

農協が「創発」するための方策

続・複雑系科学からみた農協

〔要 旨〕

- 1 農協は、組合員のニーズを満たすために、組合員自らが作り、参画する組織であり、その活性化を図るうえでは、複雑系科学の考え方が参考になる。以下、農協が創発するための方策について、4つの条件を元に検討する。
- 2 第一に、農協のなかに強いエネルギーが高まっていることが必要である。実際には、正組合員の減少と高齢化、営農関連事業の縮小等、エネルギーの減少が目につくが、合併を生かした広域的な組織再編と事業の集約化・専門化、農協間の連携強化により、活性化へのエネルギーを高めることが可能である。
- 3 第二に、農協のなかにあるエージェント（活動主体）が自立的でなければならない。このためには、上から下へ情報や指示を流す一方通行の運営を改め、双方向の情報の流れを生み出すことや、研修・リーダー育成等が必要である。
- 4 第三に、農協内のエージェントが活発に相互作用をすることが必要である。そのためには、農協の運営において上意下達的な色彩を排すること、事業間や各組織間の情報移転を活発にし、それらの情報が適切に活用される仕組みを作ることが望ましい。また、農協の役職員や連合会職員は、これらの相互作用を促進する「触媒」(カタリスト)として機能すべきである。
- 5 第四に、協同組合らしい農協となるためには、農協の理念・ビジョン・計画に裏打ちされた「ゆるやかな秩序」で支配されつつ、それぞれのエージェントが活発に相互作用を行うよう条件整備を行うべきである。
- 6 これらの取組みは、「要素還元主義」的な考え方に基づく組織再編や事業改革と矛盾するものではない。両者あいまって、組合員に強く支持される農協に脱皮することができよう。

目次

はじめに

1 農協における「創発」の考え方

(1) 創発とは

(2) 農協が創発するための条件

2 農協が創発するための具体的方策

(1) 強いエネルギーの存在

(2) 自立的なエージェントの存在

(3) エージェント間の活発な相互作用

(4) 創発を促進する「ゆるやかな秩序」

おわりに

農協改革と創発

はじめに

本稿は、本誌2005年12月号に掲載した拙稿「農協の自律的発展・強化の条件 複雑系科学からみた農協」の続編である。

上記論文は、複雑系科学から導きだされる動的な組織論の考え方は、組合員によって組織・運営される協同組合の活性化を図るうえで極めて有用であることを主張するものであったが、その内容は理論面の検討が主で、具体的な方策の検討は爾後の課題としていた。今回は、続編としてその具体的な方策を提起することとしたい。

本稿では、冒頭に、複雑系組織論の考え方について簡単にまとめを行っているが、複雑系は比較的新しい分野であり、理解しづらい点もあるかも知れない。石田(2005)^(注1)と併せてお読みいただければ幸いである。

また、本稿で提起した方策は、筆者が過去に接したさまざまな事例に基づくものも少なくないが、ここではあえて、事例紹介の形はとらない。農協の現状を変革するには、「優良事例」に学ぶだけでは決定的に

不十分であり、何をなすべきか、新しい革新的な取組みを見だし、主体的に実行して行かねばならないと思うからである。

本稿の目的は、農協の改善につながる有効な方策を提示することであるが、まだまだ具体性に欠けていたり、他の考え方もありうるかも知れない。忌憚のないご意見・ご批判をいただければ幸いである。

(注1)「農林中金総合研究所ホームページ」に全文掲載。

<http://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n0512re1.pdf>

1 農協における「創発」の考え方

(1) 創発とは

近年急速に発展してきた複雑系科学は、従来の「要素還元主義」的な方法に対置するものとして生み出された。要素還元主義的方法は、自然・経済・社会のさまざまな現象(以下「システム」という)を個々の小さな要素に分解し、それらの運動法則を明らかにすることを通して、全体としての現象を理解しようとするものである。これは、一定の限界の下では有効であるが、その理解の仕方は静態的なものであるといえる。

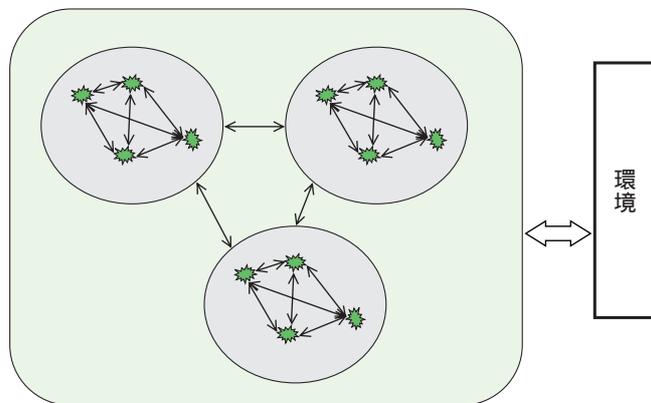
しかし実際のシステムは、このような理解を超えるような動きをすることがある。それは、その構成員同士が相互に影響しあい、触媒となって、予想もつかないダイナミックな動きを生じたり、システム全体の行動ルールを変え、それがまた、個々の構成員の行動ルールを変えたりと、複雑な動きをする。このようなシステムを、全体としてとらえ、その運動を理解しようとするのが、複雑系科学の考え方である。

複雑系科学では、システムを第1図に表すような「複雑適応系」として考える。これは、さまざまな活動主体(エージェント)によって重層的に構成され、相互に影響しあうシステムであり、マルチエージェントシステムとも呼ばれる。そして、エージェントは外部のエージェントや環境に対して影響を及ぼすとともに、また逆に外部から影響を受け、自らの行動ルールをも変えていく。

このような相互作用が活発に行われると、その結果、個々の要素の総和を超えるような、新しい性質が生まれることがある。これを創発と呼んでいる。たとえば、先進的な組合員の営農への取組みが農協の営農指導や経済事業の仕組みを変えさせ、それがまた、管内の農業生産の姿を変えるようなことが起きた場合などが例として挙げられよう。

協同組合は、単なる「顧客に対するサービスの提供者」ではない。それは、組合員

第1図 複雑適応系



資料 筆者作成
 (注) ★は個々のエージェント(例えば、組合員)。
 ○は集合的エージェント(例えば、生産部会、集落組織)。
 □は全体の複雑適応系(例えば、農協)。
 農協は、外部環境との相互作用により外部に影響を与えるとともに、その結果、自らの行動ルールも変える。農協のなかのエージェントとその集合的エージェントの間にも、同様の関係がある。

が共通のニーズを満たすために自ら組織しているものであり、そういう意味では、自立した主体が集まり、相互作用をしながら動いていく複雑適応系としてみるのが適切である。複雑系科学の考え方は、いわば、協同組合にとっての本来的な運動原理なのである。

(2) 農協が創発するための条件

それでは、どのような条件の下であれば、創発が起きやすくなるのであろうか。以下、次の4つの条件に沿って、具体的な方策を検討していく。

- 強いエネルギーの存在
- 自立的なエージェントの存在
- エージェント間の活発な相互作用
- 創発を促進する「ゆるやかな秩序」

2 農協が創発するための 具体的方策

(1) 強いエネルギーの存在

複雑適応系においては、第1図にみたとおり、それを構成するエージェント同士や、外部との間で、さまざまな相互作用が起きる。これらのエネルギーが強いほど、よりよい姿に向けての脱皮が可能になる。

しかし、農協の現状をみると、このようなエネルギーは高まっているとはいえ、むしろ減少し、放出する過程にあるように見える。農村は、都市部にさきがけて人口減少と高齢化の過程に入っており、戦後農業を担ってきた昭和一けた世代のリタイアによって、農協の正組合員の減少がすすんでいる。農協の営農関連事業も縮小が続いている。これを放置していれば、農協の創発を期待するのは難しく、撤退の後始末に追われることになりかねない。

しかし、工夫次第では、農協のなかのエネルギーを強めることができるはずである。

まず、多くの農協で既の実現している広域合併を生かすよう、組織や事業のあり方を抜本的に見直すことである。生産部会、婦人部、青年部等の組合員組織を、合併した大きなエリアで統合・再編成し、組合員のニーズをよりの確に反映し、もっと積極的に参加したくなるような運営に変えていく必要がある。これにより、生産部会では、より専門的に掘り下げた活動や、

市場をにらんだ新しい活動をすることも可能になるであろう。婦人部においても、部会員のニーズによりフィットするさまざまな活動をすることができるだろうし、また、広い範囲から集まる多様な部会員の交流は婦人部の魅力をさらに高めるだろう。青年部も、部会員の交流から農政活動まで、より手ごたえのある活動ができるようになる。もちろん、機械的に部会を統合すればよいということではない。各地で異なる農産物のブランドがある場合にどうするか、遠くから集まることの不便をどう考えるか等、統合のデメリットについてもよく検討する必要がある。そして、最も重要なことは、単に組織の形を変えるだけでなく、組合員の参画をいかに高めるかの観点から、具体的な組織の姿と運営方法を検討することである。

これは、組合員組織の問題にとどまらず、農協の事業自体にもいえることである。営農センターの統合はすでに多くの農協で実施されていることであるが、このように、「集約化」と「専門化」をさまざまな場面で追求していくことが望ましい。営農指導や渉外体制の広域的な再編成と専門性の向上、事業企画機能の向上等を通して、単位当たりの事業のボリュームを維持・拡大し、専門性を向上させていく観点が重要である。

また、准組合員や地域住民、消費者のエネルギーを受け入れることも重要である。准組合員を単なる事業の利用者として見るのではなく、農協を共に支えるメンバーと

して、さまざまな活動にも参画してもらい、農協への意見や要望を出してもらうような関係を築いていく必要がある。さらに、地域住民や地域のさまざまな組織、消費者とのつながりを広げ、交流を深めることから、農協にとっての課題を発見していくことも重要であろう。

さらに、組合間の情報交換や連携も多くの可能性を持っているように思われる。基本的に区域の重複がない農協は、同じような事業を行い、同じような悩みを抱えながら、お互いに孤立している感がある。もちろん、さまざまな会議や研修を通して農協間の交流が行われてきたことは事実であるが、その実態は、連合会から縦割りに情報を受け止めるにとどまっている感が強い。現下の状況は、もっと踏み込んで、事業企画・組合員の組織活動・農協のマネジメントなど具体的な問題で、相互の経験の交流と連携を深めることを必要としているように思われる。農協間をつなぐことにより、協同活動に一層強いエネルギーを呼び起こすことが期待できるのではないであろうか。

相互作用をいかにして活性化するか、その方策は後に述べるが、その前提として、ここに挙げたように、狭い範囲に閉じこもってエネルギーが減少するのにかかせるのではなく、より広い範囲で組合員のニーズを合わせ、また、組合同士の連携を強めることを追求することが必要である。

(2) 自立的なエージェントの存在

創発を起こすためには、それぞれのエージェントが自立的でなければならない。受け身のエージェントの集合からは、活発な相互作用を通じた創発は期待できない。

農協にとってのエージェントとは、まず組合員および役職員があり、さらに、その集合的エージェントとしての組合員組織、農協の理事会・部・課・支所、連合会等がある。従来の農協における情報の流れは、上から下への一方通行の動きが強く、このためそれぞれのエージェントの自立性も弱かったように思われる。どうすればこれらの自立性を高めることができるか、特に組合員に近いところについて考えると、教育、リーダーの育成、エージェントの自立性を高めるような運営、の3点が重要だと思われる。

とくに、組合員教育および役職員教育は農協にとって重要な活動である。これも、一方方向の知識の伝達ではなく、いかにすれば組合員の自発性を高められるかという観点から企画される必要がある。組合員教育の内容には極めて多様なものがあるが、その基本として、農協が組合員の協同活動によって成り立つものであり、組合員の積極的な参画を期待するものであることを、機会をとらえて常時組合員の間浸透させること、たとえば、新規加入組合員を対象に、わが農協の理念と協同活動への参画の意義について勉強会を開催する、等の取り組みを充実させることが望まれる。

なお、このようにエージェントの自立性

を追求していくと、果たして農協は今日のように大規模化してよかったのか、という疑問の声も出そうである。すなわち、本来的な農協はより小さい規模であるべきで、それらがネットワークを組んで活発に活動する姿こそ、協同組合らしい姿だ、とする考え方である。

筆者は、今日の農協にとって、合併は避けて通れない道であったと考える。すなわち、金融機関として社会的に求められる最小限の体制を確保するうえで合併が必要であったということだけでなく、組合員のニーズが複雑かつ多様化し、高度な専門性を有する外部の業者との競合が激しくなるなかで、組合員のニーズに応えられる専門的な事業運営を実現するためにも、合併が不可欠であったということである。

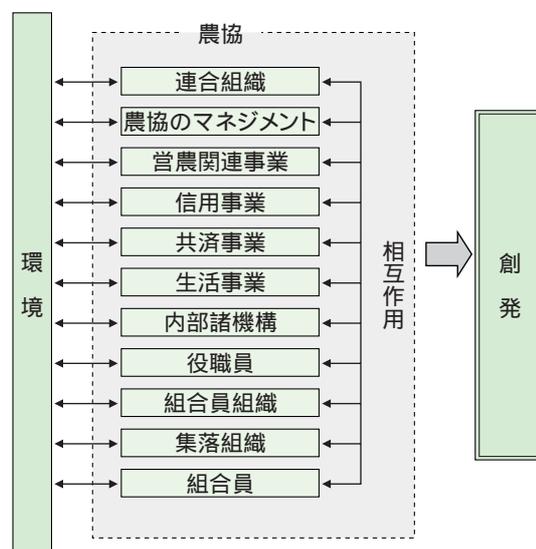
しかし反面、合併による大組織化は、協同組合らしい活力を削いでいることも事実である。そうであるからこそ、農協のなかにあるさまざまなエージェントの自立性を高め、その相互作用を活発にしていける必要がある。

(3) エージェント間の活発な相互作用

農協を複雑適応系としてみると、第2図に表すように、内部においても、外部との間でも、さまざまな場面で相互作用を行っているシステムであるといえることができる。このような相互作用が活発であればあるほど、農協の協同組合としての特性を発揮しやすくなる。

石田(2005)でも触れたとおり、農協は

第2図 農協における相互作用と創発



資料 筆者作成

多数の複雑適応系が集まったものであり、以下のような特徴を持っている。

すなわち、第一は、基本的な構成要素である組合員は比較的均質な姿をもっている一方で、農協のなかにあるエージェントは極めて多様であるということである。例えば、農協のなかには、銀行、保険会社、商社、コンサルタント等のさまざまな機能を果たす部門が存在する。

第二に、農協を構成するこれらのエージェントは多様でありながら、それらは究極的には組合員のために活動しているのであり、それぞれがばらばらな存在ではなく、相互に規定し合い、影響し合うものであることである。

このような点を考慮したうえで、どうすれば農協において相互作用が活発になるのか、それを、相互作用の場、触媒、情報移転・相互作用の仕組み、の3つをキ

ワードに考えることとしたい。

a 相互作用の場

農協における相互作用の場としては、多種多様なものがある。生産部会，婦人部，青年部等の組合員組織，農家実行組合等の集落組織，農協の部・課・支所などの内部組織等の農協を構成するエージェントも相互作用の場であるし，集落座談会，支店運営委員会，諸会議・研修，農協から全国連に至るまでを縦割りに貫く事業部門等も，自立したエージェントとはいえないにしても，相互作用の場である。

従来，ともするとこれらの「場」は，上からの一方通行の情報の流れが支配してきた。

たとえば，集落組織は農協からの情報伝達や事業推進の場としての性格が強いのが現実であるし，集落座談会等も，組合員の意見を聞く場として重視されてはいるものの，年に数回の公式的な座談会が相互作用といえるほどの影響力をもっているとはいえない。農協の事業推進をすべて「押し付け推進」というのは極論であるし，直ちに組織を通じた事業推進を廃止することは非現実的であろうが，これらの組織の運営をより双方向的な運営に改革していくことは大きな課題である。

また，農協や地域営農に関する計画作りの場面でも，一部の例外を除いて，「上から」の流れに支配されているのが実情であろう。農協の事業計画作りは，ともすると連合会から示された推進方策等の焼き直し

であることが少なくないし，農協の長期計画作りも，コンサルタント等によるきれいな絵作りに終わる例がよくみられる。米政策改革の下で策定された地域水田農業ビジョンについても，組合員の将来の営農についての不安と見通しを踏まえて，組合員自身による突っ込んだ議論をどれだけ積み上げられているであろうか。本来，農協の長期計画やビジョンは，組合員の二世帯・三世帯の生活設計の上に樹立されるべきではないのだろうか。

支店運営委員会は，農協が広域合併するなかでは，極めて重要な役割を担っている。しかしこれも，上から下への情報の流れが支配しているケースが多いのではないか。組合員の農協離れが言われたして久しい。支店運営委員会は，農協の事業方針について組合員からの生の声が出される場としてもっと機能すべきであるし，それらの意見が農協運営に反映されるよう，農協の理事会等との連携がもっと強くなるような仕組みが必要ではないだろうか。そのためには，部会長や地区選出理事等の支店運営委員会メンバーに組合員の声が集まる仕組みを作りあげるとともに，支店運営委員会における意見や議論が農協の理事会や本部機構に届き，それに対する農協としての方針を決める仕組みを構築する必要がある。

また，准組合員や組合利用者とのつながりを生き生きとしたものにすることも重要である。准組合員の農協活動への参画を高めることはもちろんであるが，例えば，Aコープを再編して県域等の広域での株式会

社としても、従来行われてきた店舗利用者懇談会は農協単位で開催し、利用者の生の声を農協運営に生かすような配慮が必要ではないであろうか。

このように、農協におけるさまざまな場を、相互作用の場として考え、とくに、上からの流れだけでなく双方向の情報の流れを円滑にするような運営を、あらゆる場面で追求することが望まれる。

ここで言う組合員からの農協への情報は、組合運営や取引条件について出された具体的な意見に限られるものではない。農協の活動への参加率が低くなった、管内に開店した資材販売店が話題になっている、有機野菜レストランがヒットしているが、農協は事業面でタッチしていないようだ、等々、幅広い情報が農協に集まり、農協としてのアクションに生かされていく必要がある。

b 触媒

複雑適応系がよく機能するうえでは、「触媒」の役割が重要である。ここで言う触媒とは、それぞれのエージェントが相互作用をするうえで、それを促進させる人や

組織のことを指す。農協の場合に考えられる触媒を、第1表に表す。

ここで、生産部会における部会長や、事業部門における管理職のような、ある組織とそのなかにおける触媒の関係は比較的理解しやすいが、農協においては、さらにいろいろな触媒がありうる。

まず、組合員との関係においては、各事業部門がばらばらに対応しているのでは、農協と組合員の間に生きた関係を築くのは難しい。ある部門における組合員との間でのトラブルやよい経験が他の部門にも伝わり、それが他の部門における組合員対応にも生かされる必要がある。渉外担当者や組合員担当課職員などは、このような意味での触媒機能を果たすものといえる。

同様に、地区選出理事や支所職員等は、地区の組合員と幅広く接し、農協との間の情報のやりとりのパイプとなることによって、農協の活性化の欠かせない役割を担っているといえる。

また、農協のスタッフ部門の職員は、単に各部門を管理するのではなく、各部門がそれぞれのよい点を学びつつ相乗効果を発揮するよう、より高い観点にたつて職務を

遂行することが求められる。

さらに、連合会の支店・県本部やその職員も、農協間に作用する触媒としての機能が期待される。例えば

第1表 農協で「触媒」の役割を果たす人

(相互作用の場)	触 媒
集落組織	実行組合長, 地区選出理事, 農協支所職員
生産部会	部会長, 部会役員, 営農指導員
婦人部会・青年部会	部会長, 部会役員, 生活指導員
農協の各事業部門	部門の管理職, 担当役員, 連合会支店・県本部職員
部門間の相互作用	渉外担当者, 組合員担当課職員, 農協のスタッフ部門職員, 担当役員

資料 筆者作成

かつての筆者の信用事業推進の現場体験においても、信連の支所長が担当する農協同士、さらには農協の支所長同士の参画意欲と競争意識を盛り上げて実績をあげるような場面によく接したものであるが、こうして活性化を図ることは、いわば支所長の「腕の見せどころ」であった。最近では、大型合併の進展と県連組織の合理化により、これらの機能の一部は農協の内部に移っているが、単に数的目標の追求にとどまらず、事業実施のノウハウ開発や組合員対応のあり方等、広い範囲で、連合会職員が果たすべき触媒としての機能は依然として大きいのではないであろうか。

これらの人や組織が、単に情報を一方的に流すだけの仕事をしたり、組合員や組合を一顧客として対応したりする場合には、協同組合らしい相互作用は生じにくい。これらの人や組織の役割には、相互作用を促進する触媒的な役割があるということを示すために、また、そのような役割を發揮できるような教育・研修を行い、人事評価にも反映させていってはどうであろうか。

「触媒」という言葉には物質的な冷たい語感があるが、英訳の“^{カタリスト}catalyst”には、「話[熱情、活力など]によって人をより友好的[情熱的、活動的]にさせる人」という意味もある(小学館『ランダムハウス英和大辞典』)。農協の役職員には、組合員と語り合うことによって組合員の希望や思いをつなぎ合わせ、それを協同活動のエネルギーに集めていく触媒、「カタリスト」である

ことが期待されているのである。

c 情報移転・相互作用の仕組み

農協における相互作用と創発のイメージは第2図に表したとおりであるが、ここに示したようなさまざまなエージェントが活発に相互作用をするよう、相互の情報移転が十分に行われることが重要である。

しかし、従来はともすると、これらのエージェントの活動は個別ばらばらに行われることが少なくなかった。例を挙げれば、組合員組織の活動でよい成果を挙げても、それが個別の事業部門の仕事の仕方に反映されなかったり、営農購買での組合員の不満やその結果としての組合利用率の低下が部会活動での活動内容や取組みに反映されない、といったことが生じる。また、営農部門と信用事業部門の連携の悪さは、組合員の営農が不振に向かう局面では、営農貸越が信用事業部門貸出になし、ずし的に転化して固定化債権となることを見逃し、経営改善対策への取組みを遅らせるケースもよくみられた。さらに、農協の間での、さまざまな経験の交流と相互の活用も、十分でないことが少なくない。

このように、前向きの動きを盛り上げるうえでも、後ろ向きの問題を早期に解決するうえでも、それぞれのエージェント間の情報移転と相互作用を活発に行うことが求められる。そのために考えられることを以下に挙げることにしたい。

まず、組合員と農協の間の情報移転を円滑にすることが必要である。従来の組合員

の意向把握の仕組みは、集落座談会や支店運営委員会等の公式的な場での把握や、渉外担当者・窓口職員等、日ごろ組合員と接する職員を通じた意向把握が中心であった。しかし、公式的な場での意向把握は、限られた機会と時間のなかでのものであり、また組合員からすれば、気軽に何でも話せる雰囲気欠ける場合も少なくない。一方、渉外担当者等に意見を伝える場合は、農協の職員がそれらの意見をしっかりと報告するかどうか、また、担当職務以外の話を受けた場合にも確実に報告しているかどうか、さらに、そもそも、これらの意見等を組合として統一的に把握し、対応する仕組みがあるか、等の問題がある。従って、集落座談会等で出された組合員の意見については、組合としての対応を理事会等の場で決めるとともに、出された意見の全体とあわせて組合の回答と対応方針を組合員にしっかりフィードバックすることが必要である。また、渉外担当者、営農指導員、窓口担当者等が組合員と接するなかで得た情報についても、担当外の事項も含めて報告・対応する仕組みを作ることが求められる。

さらに、組合員から組合に能動的に意向や意見を伝える仕組みについても、もっと工夫が必要である。組合事務所等に設置する「ご意見箱」やファックスによる意向把握に加え、最近広く普及しているインターネットを通じた意向把握にも、もっと力を入れるべきである。すでに多くの農協でホームページが開設され、そのなかには、自由に書き込める掲示板を設けている農協も

少なくない。農協によっては、組合員や消費者から多くの意見や感想が掲載され、農協側の丁寧な対応と相まって、生き生きとした関係の構築ができてきているケースもみられる。こうして得られた生の意見や情報は、組合員組織の活動にとっても、組合の事業企画にとっても、極めて有用なものになる。もちろん、掲示板を設置しても直ちにたくさんの反応があるとは限らないし、公序良俗の面で不適切な書き込みや業者の営業広告が載せられる場合も少なくない。従って、掲示板を管理する体制の確立は不可欠であるし、出された意見に農協がしっかり対応しなければ、たくさんの意見が集まっても逆効果になりかねない。また、パソコンを使えない組合員が少なくないことも、事実である。しかし、わが国のIT社会化が急速にすすむなかで、少なくとも中年層以下では、パソコンは必須の道具となりつつある。農協が、明日を担う次世代とのパイプを太くし、従来の枠を越えた組合員との強いつながりを築こうとするのであれば、IT技術を積極的に活用することが大きな課題となる。

次に、農協のなかに、組合員等からの意向や各事業部門における組合員対応上の問題点とよい事例が共通の情報基盤のうえに蓄積され、それに対して有効な対応がとられる必要がある。この情報基盤は、必ずしもコンピューター上のものである必要はない。理事会等既存の会議で報告と対応策の協議を行うこともその一つであるし、「組合員対応の向上」を目的とする会議を定例

的に開催し、その場で農協の各エージェントからの報告をもとに、議論を行うことも考えられる。「組合員課」のような組織がある場合は、その課から農協全体に情報を発信することもできよう。

これらの活動は、単に組合員の意向把握にとどまるものになっては不十分である。資材購買価格への不満が出された、農協を通じた出荷の動向に変化が出ている、農協の相談活動がとてもよい評判を呼んだ、等、各事業におけるさまざまな動きや組合員の反応が、農協全体の共通の体験となり、それがまた各事業のあり方の反省になり、企画に生かされる、というような、相互作用を起こすことが重要である。

これらの先には、農協間をつなぐ情報移転と相互作用がある。従来からも経験交流や優良事例視察等の取組みは行われてきたところであるが、現実には、もっと深い相互の情報交換と相互の学習を求めているのではないか。農協の役職員が当面している課題は、極めて広範囲で困難なものである。地域農業をどう再編し維持強化していくのか、組合員の農協離れをどうすれば止められるのか、支店・事業所の統廃合・再編をどうすすめるのか、経済事業改革をどうすすめるのか等々、ある意味では矛盾し相反する課題を同時に達成していくことが求められている。筆者は、この課題を実現するキーワードの一つが、本稿のテーマである協同組合らしい「創発」であると思うのであるが、そのためにはそれぞれの農協の枠にこもらず、農協の枠を越えて、組合員対

応のあり方、組合員に支持される事業のあり方、大規模農協のマネジメントのあり方、農協改革のあり方等について、情報と経験の交換が行われ、相互の組織の学習を深めていくことが望まれる。これは、農協役職員だけに限らず、組合員組織同士の情報交換としても大きな力を発揮するのではないか。そしてその手段としても、IT技術は大きな可能性を持っている。このような問題を扱うとなると、情報の守秘などにも配慮し、どのような方法によるか十分な検討が必要であるが、掲示板やブログに加え、特定のメンバーによるメーリングリストでの意見交換等、さまざまな方法が考えられるのではないであろうか。

(4) 創発を促進する「ゆるやかな秩序」

ここでは、複雑系科学で「カオスの縁」と呼ばれている領域の問題をとりあげる。これは難解そうな言葉であるが、創発は秩序と混沌の間の状態で起きやすいことを表す言葉である。

上意下達で固まってしまい、何事も上からの指示がなければ行われられないような組織では、自発的な活発な活動は起こらない。このため、強力なリーダーシップを持ったワンマン組合長の下で大きな成果を生みだしていた農協が、組合長の交代を機に普通の農協になってしまう例も少なくない。逆に自由放任が徹底した組織においては、メンバーの動きはばらばらになってまとまることなく、何かに向かって収斂していくような動きにならない。その中間の、何ら

かのゆるやかな秩序が支配している状態で、創発が起きやすいのである。

それでは、農協における「ゆるやかな秩序」とはどのようなものなのであろうか。それは、協同組合の基本的な価値とそれを実践に移すための原則、それらを個々の農協に具体的に適用した農協の運営理念とビジョン、計画であると考えられる。組合員や農協のそれぞれのエージェントが自発的に活発な相互作用を行いながら、大きくみれば農協の理念と計画にしっかりと裏打ちされている、このような農協こそが、協同組合らしい農協であるといえよう。

そのためには、農協の理念、ビジョン、長・短期計画が絵に描いた餅ではなく、組合員および役職員の参画により練り上げられた実のあるものでなければならない。そのような観点から、改めて農協の運営ビジョンや諸計画を見直してみることも、重要であろう。

さらに、農協のさまざまな活動や事業が、協同活動としての観点からはどうであったか、総括するような取組みもよい成果をもたらすのではないだろうか。実際にも、いわば「協同活動の通信簿」として、毎年そのような総括を行い、組合員にフィードバックしている農協もある。その内容としては、協同活動を強めるための定性的な側面と、組合利用率等の定量的な側面の両方がありうるであろう。このような総括を定期的に行うことはまた、農協のそれぞれのエージェントの自立性と参画意識を高めることにもつながるであろう。

おわりに 農協改革と創発

冒頭に述べたとおり、複雑系科学は従来の要素還元主義的な考え方に對置されるものとして登場したが、それは、要素還元主義的な考え方の有効性を否定するものではない。

それを農協について具体的に考えてみよう。農協は合併と垂直統合を通じた組織改革をすすめてきているが、それに伴い必要なことは、求められる機能を発揮するためにはどのような組織に改編すべきか、機能とそれに対応する組織について厳しい分析的な検討を行い、新しい組織体制を生みだしていくことである。いかなる企業も、合併や買収を漫然と行うことはなく、その後の具体的な企業の組織と活動について徹底した検討を踏まえて実施に踏み切る。農協においても事情は同じであり、企業におけると同じような厳しい冷徹な「経営する目」で、組織のあり方を考え、実施する必要がある。大規模農協となり、効率化できるところは効率化しつつ強化すべきところに人員を配置する、とはいっても、実際には、動かせる人員は意外に少しか生まれてこない場合も多い。そうであればなおさら、徹底した組織改革が必要になってくる。それは、要素還元主義的な手法を徹底することを意味する。

本稿でとりあげた複雑系科学の考え方による改革は、それと並行して取り組むべき

課題である。従来、ともすると農協の協同運動としての動的な側面は、建前論に終わることが多かったが、農協の前に立ち上がる高い壁を見るとき、ここで本当の意味での協同組合の活性化を図ることなしには、これを乗り越えることは難しいのではないかと思われる。

そのための有効な手段として、創発を引き起こすことを通じた農協活性化への取り組みがすすめられることを期待したい。

<参考文献>

- ・ R.アクセルロッド, M.D.コーエン (2003) 高木晴夫監訳 『複雑系組織論』ダイヤモンド社

- ・ 石田信隆 (2005) 「農協の自律的発展・強化の条件」 『農林金融』12月号
- ・ 井庭崇・福原義久 (1998) 『複雑系入門』NTT出版
- ・ 唐沢昌敬 (2002) 『創発型組織モデルの構築』慶應義塾大学出版会
- ・ P.クルーグマン (1997) 北村行伸・妹尾美起訳 『自己組織化の経済学』東洋経済新報社
- ・ 塩沢由典 (1997a) 『複雑系経済学入門』生産性出版
- ・ 塩沢由典 (1997b) 『複雑さの帰結』(NTT出版)
- ・ 牧野丹奈子 (2002) 『経営の自己組織化論』日本評論社
- ・ 松行康夫・松行彬子 (2002) 『組織間学習論』白桃書房
- ・ 吉永良正 (1996) 『「複雑系」とは何か』講談社
- ・ M.ミッチェル・ワールドロップ (2000) 田中三彦・遠山峻征訳 『複雑系』新潮社

(基礎研究部長 石田信隆・いしだのぶたか)

発刊のお知らせ

農林漁業金融統計2005

A4判, 194頁
 頒価 2,000円(税込)

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

なお、CD-ROM版をご希望の方には、有料で提供。

頒布取扱方法

編集...株式会社農林中金総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-8-3 TEL 03 3243 7318

FAX 03 3270 2658

発行...農林中央金庫

〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

頒布取扱...株式会社えいらく営業第一部

〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8 TEL 03 5295 7580

FAX 03 5295 71916

発行 2005年12月