

# 多様な組合員の意思決定への参加

## 独仏の協同組合の事例から

### 〔要 旨〕

- 1 農協の最高意思決定機関である総会の議決権は正組合員のみが有するなど、農協におけるフォーマルな意思決定は正組合員が中心となっているが、准組合員比率の上昇や、正組合員の多様化などの状況を踏まえると、准組合員の意思決定への参加と、多様な組合員が意思決定に参加する仕組みが課題と考えられる。
- 2 この2つの課題に対応する動きとして、農協では多様な意思決定や意思反映のルートが工夫されている。准組合員は、利用者組織の一員として、また総会、総代会、集落座談会等に出席することで、意思決定に参加している。また組合員や利用者を、活動、利害、階層などの共通軸でグループ化した様々な組合員組織があり、そこで関係する分野についての意思決定が行われている。
- 3 こうした准組合員の意思決定への参加や多様な組合員組織における意思決定は、現行農協法の枠内で行われているため、組合全体の事業計画等、多様な組合員間にまたがる事項についての最終的な意思決定は、総会や総代会において正組合員が行っている。一方、独仏の協同組合の事例は、前述の2つの課題に対応しており、かつ、最高意思決定機関である総会での意思決定に多様な組合員が参加するものである。
- 4 准組合員の意思決定への参加に関する事例としては、コアの組合員以外の組合員が意思決定に参加する仕組みがあげられる。ドイツの協同組合法およびフランスの協同組合共通法と農協法では、投資組合員や準組合員が、総会の議決権や役員の選挙権・被選挙権を持つことができるが、コアの組合員主体のガバナンスを維持するため、議決権数や役員の割合について上限が定められている。
- 5 多様な組合員の意思決定への参加に関する事例として、マルチステークホルダー型協同組合の意思決定の仕組みを紹介する。フランスの社会的協同組合であるSCICでは、総会における意思決定の方法として、コレジユによるガバナンスを選択できる。これは定款によって、何らかの共通項をもつ組合員のグループを作り、グループごとに総会での議決権にウェイトをつけるものである。この仕組みによって、各組合が組合の目的や状況にふさわしい方式を自ら規定して、多種類の組合員の意見調整や意思決定を行うことが可能になっている。

## 目次

### はじめに

#### 1 日本の農協における組合員の意思決定への参加

- (1) 正組合員中心の意思決定の現状
- (2) 正組合員中心の意思決定における課題
- (3) 多様な組合員の意思決定への参加

#### 2 独仏協同組合における多様な組合員の意思決定への参加

- (1) コアとなる組合員以外の組合員の意思決定への参加
- (2) マルチステークホルダー型協同組合における意思決定の仕組み

### むすび

## はじめに

日本の農協の「総会（総代会） 理事会（経営管理委員会）」というフォーマルな機構における意思決定は、正組合員を中心としたものである。本稿ではこの仕組みを中心に農協における意思決定への組合員の参加の現状と課題を整理したうえで、独仏の協同組合における多様な組合員が意思決定に参加する仕組みを紹介したい。

なお、本稿では、組合員の意思決定への参加についての課題を整理するうえで、次の3つの視点を用いている。第1は、組合の目的との関係である。第2は、多くの組合員が意思決定に参加するという意味で、民主的運営となっているかである。第3は、意見の対立や意見の調整のためのコストが小さい、すなわち効率的かである。意思決定に参加する主体が同質であるほど、また参加する人数が少ないほど、このコストは小さくなる。

## 1 日本の農協における組合員の意思決定への参加

### (1) 正組合員中心の意思決定の現状

農協におけるフォーマルな意思決定は正組合員を中心としている。まず、農協の最高意思決定機関である総会の議決権は正組合員のみが持ち、総代の被選挙権、選挙権も正組合員のみが有する。また、理事会制度において業務執行の決定や業務執行機能を持つ理事会は3分の2以上を正組合員が占め、経営管理委員会制度を採る場合には、執行の監督機能を持つ経営管理委員会は4分の3以上を正組合員が占めており、それらの委員の選挙権も正組合員のみが有している。

この意思決定の仕組みに特徴的なのは、集落組織<sup>(注1)</sup>という農協の地縁的な基礎組織が、大きくかかわっていることである。総代や理事の選出にあたっては、集落組織が選出の基礎組織となることが多い。また、通常、年度の業務報告や業務計画は、総会

に提出される前に、単一または複数の集落を単位とした集落座談会で役職員から組合員に説明され、意見交換が行われているなど、集落座談会は農協の役職員が組合員と意見交換する重要な役割を担っている（第1表）。このように、正組合員は集落組織を通じて意見を調整し統一するとともに、総代や理事という地域の代表者を選出して、農協の意思決定に参加している。

この仕組みを前述の3つの視点に即してみると、まず、目的との関係では、准組合員が共益権の多くを持たない、正組合員中心の意思決定の仕組みは、農協が設立時に期待されていた「自作農維持」のための「非農家的支配の排除」を背景に作られた。加えて、以下のような制度発足当初の実態をみると、大多数の組合員の意見を反映する民主的な仕組みであり、かつ意見の対立が少なくその調整のコストの少ない効率的な仕組みであったと考えられる。

第1に、農協制度発足当初には、正組合員が組合員の大多数を占めていた。農林省「農業協同組合統計表」によれば、1948年における農協の准組合員比率は8.9%と1割に満たない水準であった。そのため、正組合員のみでの意思決定であっても組合員の

大多数の意見を反映していたということが出来る。

第2に、正組合員である農家は、全体として、農業との関係を中心に同質性が高かった。農林省「世界農林業センサス」によって、農家を専兼別にみると、1950年の農家のうち専業と第1種兼業は合わせて78%である。また農林省「農家経済調査」では、52年には農家所得に占める農業所得の割合は48%と約半分を占め、また農業粗収益に占める稲作収入の割合は54%と5割を超えていた。このように、農業、特に稲作との関係が強い農家が正組合員の多数を占めていたため、利害は一致しやすく、正組合員をひとくくりにした意思決定でも、多数の正組合員の意見を反映することができ、意見の調整も比較的容易であったと考えられる。

第3には、集落という同じ地域に居住する組合員は、地域という<sup>きずな</sup>絆のもとに、農業との関係においても、また農業以外の生活面でも、正組合員のなかでさらに同質性の高い組合員のグループであろう。このため、集落組織による集落を単位とした意思決定や代表の選出は、地域農業および地域の生活という共通項によって、利害対立や意見調整のためのコストをさらに少なくする仕組みであったと考えられる。

しかしながら、こうした状況はその後大きく変化する。

第1に挙げた正組合員が組合員の大多数を占めていたという点に

第1表 集落組織に期待された役割が機能しているか  
(回答組合数構成比)

	(単位 %)		
	役割発揮している	役割発揮していない	無回答
総代候補者の基礎組織としての役割	71.6	13.9	14.5
役員候補者の基礎組織としての役割	88.2	11.8	-
組合員の意思反映組織としての役割	85.3	14.7	-

資料 全中「JAの活動に関する全国一斉調査」  
(注) 調査基準日02年4月1日

については、農林水産省「総合農協統計表」によれば05年度の准組合員比率は45.6%まで上昇している。約半数の組合員は議決権や選挙権を持っておらず、民主的運営という点からは大きく後退したといえるだろう。

第2の同質性という点についてみると、正組合員の農業との関係は全体として弱まりかつ多様化している。農林水産省「世界農林業センサス」によれば、05年には、農家のうち第2種兼業農家と自給的農家を合わせると74%と7割以上を占める。また、農林水産省「農業経営動向統計」によれば、販売農家においてさえ、農家総所得に占める農業所得、稲作収入の割合はそれぞれ25%、22%へと大きく低下している。このように、農家は農業とのかかわりという点で均質ではなくなっている。さらに、農業とのかかわり度合いによって組合員の農協利用状況は大きく異なっている。第2表に

みられるように、正組合員、准組合員別にも農協利用には差がある。また、同表から同じ正組合員であっても、販売農家、自給的農家およびいわゆる「土地持ち非農家」では、農協の利用状況に明確な違いが感じられる。このような多様化によって、意見調整のためのコストは高くなり効率性は低下している。

第3の集落を通じた意思決定についてであるが、集落組織の構成員は引き続き地域という共通の絆を持っており、その意味では正組合員全体とくらべれば、同質性が高いといえよう。しかし、前述のように正組合員の農業とのかかわりの低下と多様化という傾向は集落の構成員にもあてはまり、意見調整のためのコストは従来に比べ高まっていると考えられる。

また、農家の減少、高齢化、後継者不足もあって、集落の全般的な機能低下が懸念される状況にある。

第2表 農協利用者の事業利用状況

(単位 件, %)

	回答数	事業利用者割合							
		金融+農業+生活	金融+農業	金融+生活	農業+生活	金融のみ	農業のみ	生活のみ	
合計	1,326	43.3	20.6	10.1	0.2	23.8	1.7	0.4	
組合員世帯区分	正組合員世帯	984	55.1	25.4	5.0	0.2	12.5	1.6	0.2
	准組合員世帯	131	6.9	4.6	30.5	0.0	56.5	1.5	0.0
	員外世帯	177	9.6	7.9	22.6	0.6	55.9	1.7	1.7
農家区分	販売農家	774	61.1	25.7	2.8	0.1	8.7	1.6	0.0
	自給的農家	83	42.2	28.9	12.0	0.0	13.3	2.4	1.2
	土地持ち非農家	108	20.4	11.1	22.2	1.9	42.6	0.9	0.9
	非農家	244	5.3	5.3	27.5	0.0	59.8	0.8	1.2

資料 農中総研「都市的農村における農協利用者の金融行動について(平成15年度地域住民アンケート調査の結果から)」総研レポート16調-No.3

- (注)1 都市的農村の2農協管内の農協利用者へのアンケート調査。  
 2 色網掛けは各属性で最も高いことを示す。  
 3 各部門について以下の事業を1つ以上利用していれば、その部門の利用者とした。  
 ・金融…信用事業、共済事業、相談サービス  
 ・農業…営農指導、農産物販売、生産資材購買  
 ・生活…生活物資購買、高齢者介護、旅行センター

される状況にある。集落組織は現段階でも組合員の意思決定に重要な機能を果たしているが、組合員の意思形成に集落組織が今後役立つかどうかを農協へのアンケートでたずねたところ、「役立つし必要」が70%を占めるものの、「活用したいが難しい」が18%にのぼった。これは集落組

織の意思決定機能の今後についての不安を表すものといえるだろう。

(注1) 集落組織は、農家組合、生産組合、農事実行組合など様々な名称で呼ばれている、集落を単位とし、総合的な機能を持つ農家の集団である。

(注2) 内田(2006)は、2005年農林業センサスにより集落の機能とその低下を詳細に分析している。

(注3) 農林中金総合研究所「農協信用事業動向調査16年度第2回」(調査時点04年11月、本設問に対する回答317組合)による。

## (2) 正組合員中心の意思決定における課題

以上のような現状からみて、正組合員中心の意思決定の仕組みについては、次の2つが課題と考えられる。

第1は、准組合員がどのように意思決定に参加するかである。民主的な運営という視点からみて、正組合員中心の意思決定では、組合員全体を代表しているとはいえずなくなっている。

第2は、多様化した組合員が意思決定に参加する仕組みである。正組合員も含めて組合員が多様化し、そのニーズや利害が多様化している現状において、正組合員全体をひとくくりにした意思決定の仕組みでは、その様々な意見をくみとるには不十分という点から民主的とはいえず、かつ、組合員の同質性が低下しているため、効率性は低下している。

## (3) 多様な組合員の意思決定への参加

この2つの課題に対応する動きとして、農協で多様な意思決定や意思反映のルート

が工夫されていることを指摘したい。

まず、准組合員の意思決定への参加については、第3表にみられるように、比較的多くの農協で、准組合員は利用者組織のメンバーとして、また集落座談会や総会(総代会)に出席することによって、農協の意思決定に参加している。さらに、准組合員には役員を選挙権はないが、准組合員が役員となって経営に参加することは農協法上認められており、そうした例も一部の農協にはみられる。

また、組合員の多様化に対応して、様々な意思決定や意思反映のルートがあることにも注目したい。各農協には、集落組織以外に、生産部会、青年部、女性部、准組合員組織、年金友の会など、作物や協同活動、利用している農協事業などの共通の利害を持つ組合員のグループが多数作られており、これらの組織ごとに、関係する分野に関する意見の調整、意思決定、農協へ意思反映が行われている。さらに、支所別や地域別の運営委員会は、これらのグループの代表が総代や理事とともに委員となっており、グループ間の利害調整の一翼を担っているとみられる。

第3表 准組合員の農協運営への参画状況  
(回答組合数構成比)

(単位 %)	
	実施組合割合
JAの理事・監事・経営管理委員	6.7
総会(総代会)に出席	29.1
集落座談会に出席	42.0
事業運営委員会メンバー	14.6
利用者組織のメンバー	65.8

資料、(注)とも第1表に同じ

## 2 独仏協同組合における多様な組合員意思決定への参加

正組合員中心のフォーマルな意思決定の課題として、准組合員の意思決定への参加と多様な組合員に対応する意思決定の仕組みの2点をあげたが、これらに対応するものとして、独仏の協同組合における多様な組合員による意思反映の2種類の仕組みを紹介する。<sup>(注4)</sup>一つは、コアとなる組合員以外の組合員が意思決定にどのように参加しているかであり、もう一つは、マルチステークホルダー型協同組合における意思決定の仕組みである。

(注4)ドイツ協同組合法については、小楠(2003)、DGRV(2006)、フランス協同組合共通法については、島村(2001)、小楠(2001)、フランス農協法については、小楠(2001)を参考にした。

### (1) コアとなる組合員以外の組合員の意思決定への参加

最初に、コアとなる組合員以外の組合員がどのように意思決定に参加しているかを、総会議決権と役員を選出規定を中心に紹介する。ここでは、ドイツの協同組合法とフランスの協同組合共通法における投資組合員と、フランスの農協法における準組合員について紹介する。

これらに共通するのは、コアとなる組合員以外の組合員が意思決定に参加するが、コアの組合員をガバナンスの中心とするために、その議決権や役員の割合に上限を設ける仕組みである。

### a ドイツの協同組合法の投資組合員

ドイツでは、「1899年5月1日産業および経済協同組合に関する法律」(以下「協同組合法」という)が、全協同組合組織にとっての単一の協同組合法で、主に組織について規定しており、協同組合の事業については基本的に一般業法が適用される。

06年のドイツの協同組合法改正では、協同組合の目的規定の変更、小規模協同組合の設立の容易化、資本の調達とその維持の容易化など、いくつかの重大な変更が行われた。

ここでは、資本調達の容易化のために導入された制度の一つである、投資組合員制度を紹介する。今回の法改正により、組合の利用あるいは労働の提供を行わない人を、各組合は定款によって投資組合員として認めることができることになった。

協同組合法における組合員に関する事項を簡単に整理したものが第4表である。議決権についてみると、原則として1人1票であり、定款で3票までの複数議決権を規定できるが、さらにいくつかの例外がある。その一つが、投資組合員の議決権についての制限である。すなわち、総会で多数決を行う場合には投資組合員全体として他の組合員を上回らず、また特別多数決が必要とされる場合に、他の組合員を妨げないことを保障することを定款で規定しなければならない。たとえば、単純多数決の場合には、総会における投資組合員の議決権総数が全体の2分の1を上回ってはならず、4分の3の特別多数決の場合には、4分の1を上

第4表 ドイツの協同組合法の組合員に関する事項

組合の目的	・組合員の産業・経済、または社会的・文化的利益の促進。
組合員の種類	・組合員と投資組合員(利用または労働を提供しない)
組合員資格	・協同組合法では組合員資格を規定しない。
議決権	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則1人1票、定款で3票までの複数議決権を規定できる。</li> <li>・投資組合員は、総会の投票で、投資組合員全体として特別多数決の場合も含め、他の組合員の多数決を妨げない。</li> <li>・事業主組合は、3票を超える複数議決権が可能だが、個別組合員の議決権は議決権全体の10分の1以下。</li> <li>・連合会(組合員が協同組合)は、複数議決権に関する制限はなく、かつ議決権を出資金額その他の基準により加重できる。</li> </ul>
役員	・投資組合員は監事会(日本の農協の経営管理委員会に相当)の監事の4分の1以下。

資料 DGRV(2006)、小楠(2003)

回らないということである。

また、ドイツの協同組合のトップガバナンスは原則理事会と監事会の二層型であり、理事会が業務を執行し、監事会が理事会の業務執行を監督する。このうち監事会の監事は組合員であるが、投資組合員である監事は監事全体の人数の4分の1を超えてはならない。

EU内の複数の国にまたがって活動する協同組合についての法律である欧州協同組合法が03年に成立し、06年から同法に基づく組合設立が可能になっている。これに対する競争力の確保が、ドイツ協同組合法改正の目的の一つである。欧州協同組合法には投資組合員に関する同様の規定(組合の商品およびサービスを利用または生産することが予想されない人を投資(非利用)組合員として定款で承認できる、投資組合員の議決権総数は25%を上回らない等)があり、ドイツにおける投資組合員制度の導入も欧州協同組合法を意識したものと考えられる。

## b フランスの協同組合 共通法の投資組合員

フランスの協同組合を対象とする法律には、全協同組合を対象にした「1947年9月10日協同組合制度の地位を定める法律」(以下「協同組合共通法」という)と多くの種類別協同組合法がある。

### フランスの協同組合共通

法における組合員は、組合の業務を利用あるいは労働を提供するコアの組合員のほかに、92年の改正によって新たな組合員が追加され、組合員は2種類となった。92年の改正で追加された協同組合共通法の第3条の2は、組合の業務を利用せず組合が労働を使用することもないが、協同組合の目的の実現のため資本の出資により寄与しようとする自然人または法人を、定款の定める条件により組合員(associe)として受け入れることができるとした。本稿では、この第3条の2による組合員を「投資組合員」と呼ぶ。

フランスの協同組合共通法における投資組合員もドイツの投資組合員と同様に総会における議決権を持つ。議決権は特別法に定めのない限り1人1票であるが、投資組合員の議決権総数は総会の総議決権の100分の35以下に制限されている。ただし、協同組合が投資組合員となっている場合には、協同組合以外の投資組合員の議決権総数が100分の35を超えない限りにおいて、

投資組合員の議決権総数の上限は100分の49となる。また、定款は投資組合員の所有できる出資金の上限額を定めることができる。

なお、ドイツの協同組合にみられた役員会における投資組合員の割合についての制限は協同組合共通法には規定されていない。

#### c フランスの農協法の準組合員

フランスの農協法は、組合員 (associé coopératueur) と準組合員 (associé non coopératueur) の2種類の組合員を定めている。正組合員は、農業者または林業者の資格を有する個人・法人、これと同等の機能を有する農業上の利益を有するもの、共同経営組織、農業協同組合と同一目的の農業者が組織する諸団体であり、準組合員は、正組合員であったもの、農協とその周辺組織の勤務者、正組合員資格は有しない農業関連組織、農業会議所、農業共済保険等である。準組合員は、投資組合員とは異なり、正組合員資格を持つ農業者や農業団体の周辺の個人・団体に限定されている。

準組合員の議決権は、定款で定める条件にしたがって加重することが可能であり、かつ次のような上限が設定されている。まず、準組合員全体で総会における議決権の5分の1を超えて所有できない。また、個々の準組合員は議決権の100分の10を超えて行使することはできない。

農協のトップガバナンスは単層型(理事会)と二層型(執行管理委員会 執行役員会)

を選択できるが、準組合員が組合員となっている場合には、準組合員の代表者が、理事会または執行管理委員会に参加していなければならない。これらの機関の構成員は正組合員を構成員とする分会(コレジュ)と準組合員を構成員とする分会(コレジュ)のそれぞれにおいて選出し、定員の最高3分の1が準組合員の分会(コレジュ)に割り当てられる。

なお、フランスの農協法では、投資組合員を規定した協同組合共通法第3条の2を適用することができず、投資組合員または組合員でない第三者が取得できる無議決権利益優先配当出資を定款で規定できるとした同法の第11条の2も適用しないとしている。後者は、その金銭上の特典が3連続事業年度にわたり支払われない場合に、その保有者が100分の35の限度内に議決権を取得するものである。以上の規定によって、農協法は正組合員と準組合員のみを組合員とし、またこれらに議決権を限定している。

#### (2) マルチステークホルダー型協同組合における意思決定の仕組み

次にマルチステークホルダー型協同組合における意思決定の仕組みについて紹介する。

欧州の協同組合セクターでは80年代以降、地域社会のなかで公益的サービスを担う社会的協同組合が現れ始め、イタリア、スペイン、フランスなどでその新しい形態(注5)に対応する法制化がなされている。社会的

協同組合は、利用者、生産者、従業員、ボランティアなどの様々な種類の組合員を有するマルチステークホルダー型協同組合として組織されることが多い。

マルチステークホルダー型協同組合は多種類の組合員を意思決定に参加させるため、民主的である反面、意見の調整のためのコストは増大する可能性がある。このため、ミュンクナーは、異なるステークホルダー間の利害の調整や衝突の解決のために、それぞれの投票権や統治機関の代表者についての合理的で許容可能な分配を認め<sup>(注6)</sup>る特別な規則が必要であるという。

ここでは、マルチステークホルダー型協同組合であるフランスの社会的共通益協同組合（以下「SCIC」という）の意思決定の仕組みを紹介する。SCICは協同組合共通法の01年改正により誕生した新しい協同組合の形態である。SCICの意思決定の仕組みには、ミュンクナーの指摘する異なるステークホルダー間での投票権や統治機関の代表者についての分配規則が含まれている。

#### a SCICの概要

SCICの目的は、社会的利益にかなう社会的有用性を持つ商品やサービスの生産・供給である。

SCICの特徴は、第1に、その目的の通り、社会的利益をもたらすための組織ということである。このことに対応して、社会的目的に合致した業務を行い、非組合員にも商品・サービスの利用を全面的に

開放、多種類の組合員を有する、多種類の組合員の利害調整や意思決定のためのガバナンスの仕組み（コレジュ：詳細は後述）を採用できる。

第2の特徴は、協同組合的精神を持つことである。このことに対応して、組合員への利潤の分配は一定の範囲まででそれ以外は運営費となる、1人1票を原則とする、という協同組合としての特徴を持っている。

第3の特徴は、一般企業としての機能を持つ組織ということである。このために、法的なステータスは、変動資本制の株式会社または有限会社となっている。

#### b 組合員の種類

SCICは多種類の組合員によって構成されることが義務付けられている。協同組合共通法に示されている組合員の種類は、労働者、利用者、ボランティア、公共団体、その他、である。このうち労働者と利用者は必ず含まなければならない、さらにもう一つのタイプを含む最低3種類の組合員が必要である。個々のSCICにおいては組合員の類型を、協同組合共通法とは別に定款で規定する。

#### c コレジュによるガバナンス

多種類の組合員の利害を調整し意思決定を行うための仕組みとして注目されるのが、総会における分会（college 以下「コレジュ」という）によるガバナンスである。

総会における投票方法には2種類あり、

一つは組合員による1人1票，もう一つがコレジユによる投票で，各組合はどちらかを選択できる。

コレジユは総会での投票のために作られる組合員のグループであり，コレジユによる投票を選択した場合には総会で各コレジユが割り当てられた議決権により投票する。コレジユのグループ分けは組合員の種類，地理的連帯，活動段階，プロジェクト等何らかの共通項に基づいて行われ，そのグループ分けは協同組合共通法に示されている組合員種類や定款で規定する組合員の類型に縛られる必要はない。コレジユの数は最低3つから最高10まで作ることができ，一つ一つのコレジユの議決権数は10%から50%の間となっている。

各コレジユの性格，そこに含まれる組合員および議決権数は，定款で規定し，その定款の策定にあたっては，総会において1人1票の投票が行われる。

このように，多種類の組合員のグループ化や，各グループの議決権へのウェイト付けは，総会による1人1票の投票で決定する。このことにより，個別組合の目的や状況に応じた多種類の組合員の意見調整と意思決定を行うことが可能になっている。

#### d エネルコープ

次に，06年10月に聞き取り調査を実施した，エネルコープとオクラという2つのSCICについて，コレジユを通じたガバナンスの具体例を紹介する。

エネルコープは再生可能エネルギーの提

供を目的とするSCICで，生産者から再生可能エネルギーを購入し，消費者に売却することを業務とする（エネルギーの配送は送電会社の設備を利用する）。有給の従業員は3名，組合員数は116名である。法的ステイタスは株式会社。

定款に示されている組合員の種類は，有給の従業員，エネルギーの消費者，専門的でないエネルギーの生産者（収入に占めるエネルギー関連所得50%未満），専門的エネルギー生産者（同50%以上），自然人，民間または混合経済の法人，地方公共団体，地方送電会社である。

総会の議決方法は，コレジユによる議決を選択しており，定款には6つのコレジユが規定されている。各コレジユは，基本的に組合員の種類に対応しており，従業員，消費者，生産者，プロジェクト運営者（創業者や理事等），パートナー（組合員種類のうち「自然人，民間または混合経済の法人」に対応），地方公共団体と地方送電会社，となっている。各コレジユに割り当てられた組合員数，議決権，取締役数は第5表のとおりであるが，プロジェクト運営者の議決権数や取締役数の割合が高いことが印象的である。

定款は20名の創立者が作成し，設立総会では，コレジユの内容を含む定款について，組合員が1人1票で投票し決定した。第2回の総会では，定款に基づきコレジユによる議決を行った。総会の開催前に，各コレジユの総会を開催し，そこで組合員が1人1票の投票を行い，総会の各議案に対する

第5表 エネルコープのコレジュ

コレジュの種類	所属組合員数	総会議決権	取締役数 (最低～最高)
従業員	3	10%	1
再生可能エネルギーの消費者	11	15%	1～2
再生可能エネルギーの生産者	6	15%	1～2
プロジェクト運営者	19	40%	3～5
パートナー(市民団体等の賛同者)	77	10%	1
地方公共団体と地方送電会社	0	10%	1～2

資料 定款およびエネルコープ資料  
 (注) 06年6月の本資料調査時点で地方公共団体と配送地方会社の組合員がいなかったため、10%の議決権は他のコレジュに議決権割合に応じて配布された。

反対か賛成かをコレジュのなかでの多数決で決定した。総会では、各コレジュの投票にウェイト付けをしたうえで集計が行われた。

なお第2回総会での理事選挙では、11名の定員に対して20名が立候補したが、組合員は総会に出席し、コレジュにより色が異なる投票用紙に自分の属するコレジュの代表者以外も含め全部で定員の11名を選択して投票を行った。集計にあたっては各コレジュにウェイト付けをして合計し、理事を選出した。

e オクラ

オクラは、伝統的な顔料である黄土の精製工場跡地を利用して、黄土精製方法の説明、工場跡地の見学案内、顔料関係商品の販売や関係

するイベント等を行うSCICである。94年にアソシエーションとして設立され、05年にSCICに転換した。黄土等の顔料、色原料の活用や技術などの能力を管理し発展させることを目的とし、また多様なセクターの協力で黄土の活用や専門家を助成し保護することにより地域の資源を発展させることを、活動がもたら

す社会的利益としている。有給の従業員は14～18名、組合員は約150名である。法的ステイタスは株式会社である。

コレジュによる総会の議決を選択しており、コレジュには、活動分野別の3つのコレジュと、3つの活動を運営する経営のグループのコレジュがある。各コレジュには様々な種類の組合員が混在しており、従業員も活動分野によってコレジュに所属している。各コレジュに割り当てられた組合員数、議決権、取締役数は第6表のとおりである。

総会では、コレジュごとに部屋に入り、組合員が議案に1人1票で投票し、多数決

第6表 オクラのコレジュ

コレジュの種類(テーマ:活動領域)	所属組合員の例	所属組合員数	総会議決権	取締役数
文化遺産と地域 : 建物管理や見学者対応等にかかる活動	従業員(受付), 村の住民, 観光局	80	20%	3
色の資源と材料 : 顔料の生産・販売	従業員	25	20%	3
色の実践と研究 : 顔料の研究・芸術活動	科学者, 建築家, 小説家, 教師	25	20%	3
企業文化の運営と発展 : 経営	創立者, 取締役	25	40%	6

資料 定款およびオクラ資料から筆者作成

でそれぞれのコレジユが賛成か反対かを決定する。それに各コレジユの議決権ウェイトをかけて足し合わせたものを全体の議決としている。

(注5) 重頭(2006)による。

(注6) Münkner(2004)

## むすび

正組合員中心のフォーマルな意思決定についての課題として、准組合員の意思決定への参加と、多様な組合員に対応する意思決定の仕組みを挙げた。

この課題に対応する日本の農協と独仏の協同組合の事例を、組合の目的との関係、民主的運営、効率性の3つの視点を踏まえてまとめることで、むすびとしたい。

日本の農協では前述のように多様な意思反映ルートが工夫されており、まず、総会(総代会)や集落座談会、利用者組織等への出席による准組合員の意思決定への参加は、「非農業者支配の排除」と、准組合員も含め多くの組合員が意思決定に参加することによる民主的運営との2つの要請を満たすものといえるだろう。

また、多様な組合員組織による意思決定や意思反映は、多様な組合員が意思決定に参加するという点で民主的であり、また共通の利害を持つグループごとに意思決定を行っている点で効率的である。

これらが、独仏の協同組合の事例と異なっているのは、組合の最高意思決定機関である総会(総代会)での意思決定には正組

合員のみが参加することである。異なるグループ間の利害調整も含め組合全体としての最終的な意思決定は正組合員が行うということである。

独仏の協同組合の事例では、まず、コアの組合員以外の組合員が、最高意思決定機関である総会での意思決定に参加しており、また代表を選出して役員会に送っている。ただし、議決権に上限があり、また役員となる代表者も一定割合までに制限している。これらは、民主的な運営ということと、組合の目的の主たる対象であるコアの組合員中心のガバナンスを確保する、という2つの要請にかなった仕組みである。

また、SCICというマルチステークホルダー型協同組合の事例を紹介したが、ここでも最高意思決定機関である総会での意思決定に、多様な組合員がどのように参加するかが工夫されている。

ここで注目されるのは、第1に、コレジユというグループ化によって、共通の利害関係を持つグループごとに意思決定を行うことで、グループ内の意見調整のコストが小さくなっていることである。

第2に、グループごとのウェイト付けをあらかじめ行っていることであり、これにより各総会における意見調整のコストはゼロとなっている。また各グループの議決権ウェイトを最小で10%、最大で50%とすることによって、ウェイトの小さいグループの意見を尊重することができる仕組みとなっている。

第3に、こうした仕組みを定款で決める

ことによって、目的も含めた個別組合の状況にふさわしい意思決定方法を組合員自らが規定することができる。また、その定款を議決する際には1人1票の多数決によっている。

日本の農協においても、組合員の変化、多様化を踏まえた最もふさわしい意思決定の仕組みが必要である。すでに、現行農協法の枠のなかで、多様な意思決定や意思反映のルートが工夫されているが、さらに、その枠を超えて意思決定のあり方を検討する際には、このような独仏の協同組合の事例が一つの参考となろう。

<参考文献>

- ・内田多喜生(2006)「2005年農林業センサスにみる農業集落の現状と課題について」『調査と情報』5月
- ・小楠湊(2001)「フランスの協同組合と組合金融の法的構造 農協とCredit Agricoleを中心に」総研レポート12調一No.9

- ・小楠湊(2003)「ドイツ協同組合と組合金融の法的構造 協同組合銀行の組織と業務」総研レポート14調一No.9
- ・斉藤由理子(2003)「農協の組合員、地域住民の意思反映システム」『農林金融』8月
- ・斉藤由理子(2006)「独仏協同組合の組合員制度」『農林金融』3月
- ・重頭ユカリ(2006)「第5章 2 欧州における協同組合の位置付けと新しい動き」『日本の農業・地域社会における農協の役割と将来展望 最近の農協批判に就いて』総研レポート18調一No.3, pp.103~114
- ・島村博(2001)「現代フランスの協同組合法Note」『協同の発見』第114号
- ・DGRV(2006)“Novellierung des Genossenschaftsgesetzes”
- ・Münkner, Hans-H(2004) Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework; Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries, edited by Carlo Borzaga and Roger Spear, PP.49-81, Trento: FONDAZIONE CARIPILO

(主任研究員 斉藤由理子・さいとうゆりこ)

