

## 協同組合の源流を訪ねて

J A全中 教育部  
教育企画課長 田村 政司

### 1 組合員は顧客か

本年2月中旬に9日間にわたり、イギリス・ドイツの協同組合を訪問する機会を得た。東京農業大学名誉教授白石正彦先生、家の光協会人材部部長真鍋勝裕氏に、通訳を加えた4人の旅である。エコノミーで12時間飛行機往復と国内移動、訪問先との昼・夜の肉芋類中心の会食ミーティングはかなり堪えた。国全体が北に位置するため、日本のような新鮮な野菜が豊富ではない。ただ、終わってみれば多くの貴重な出会いがあり、自身を振り返る機会となった。

組合員の組織である協同組合教育は組合員が基本であり、その目的は組合員として協同活動と組合自治を担う役割を自覚し、主体的な行動につなげることである。組合員が主役である（といわれる？）協同組合にとってあたり前のことと言えなくもない。しかし、他業態との競争激化、大型合併のすすむJ Aにおいて大多数の役職員の意識の上では、教育とは職員教育を意味するものであり、サービス向上にむけた業務上の知識やスキル研修が実践されている実態にある。

「組合員は顧客である」とし、役職員が組合員に最大サービスを提供することが組合の使命であるとする組合運営によってJ A、すなわち組合員は将来にわたり元気な存在でありうるか。もちろん日々実務に接し、圧倒的

な情報を得ながら働く職員の教育は重要である。組合員にサービスを提供し、利用・対価を得て職員が生活の糧を得ていることも事実である。しかしながら、役職員の力で今日のJ A、すなわち組合員が抱える本質的な課題解決ができるか。組合員の主体性と協同する当事者意識、それを引き出す職員による場づくりが何よりも重要ではないか。

今秋第25回J A全国大会で実に30年ぶりに組合員教育について課題提起した。近代協同組合の源流の地であるイギリス、ドイツで組合員による協同と自治、組合員教育がどうなっているかを学ぶことが訪問のねらいである。

### 2 オーエンの目指した協同社会

「協同組合の父」といわれるロバート・オーエンが1800年から1924年にかけて、経営を担ったのがイギリス北部グラスゴーから列車で2時間程の所にあるニューラナーク紡績工場である。急峻な渓谷に沿って整然と林立する赤煉瓦づくりの工場群、急流から引き込む運河によって駆動する水車が、渓谷の奥深い緑と見事に調和し美しい。工場は1968年に廃業したが、保存活動により2001年に産業遺跡として世界文化遺産に登録され、協同組合の源流を学びに世界から多くの人々が訪れている。

3,000人余の工員が働く優良紡績工場であ

ったが、特筆され現在語り継がれるのはオーエンが考案した独自の教育システムである。満18カ月になると子弟は家庭内教育から、工場内に設立され、専任教員が配置された学校「institute」に移される。教育は計画的・意図的な行為であり、日中工場で働き放任される親元より外部の教育機関に委ねられることがよいと考えたようである。10歳又は12歳までは工場内労働に従事せず教育をうけ、工場勤務になっても20歳までは夜間学校に通う。産業革命勃興期、過酷な労働を強いられた当時としては画期的である。

そこで施される教育は、リアリティーに溢れ、全人格的でもある。生物授業では生きたワニを観察する。地理では人間程の大きな地球儀で世界の中でのイギリスの位置が立体的に示される。教室の壁一面に張られた年代ごとにヨーロッパ各国の動向が記された複合型年表を活用して、国際関係の中での歴史教育がおこなわれた。音楽やダンスの授業が積極的に取り入れられた。子供たちは五感と全身をフル活用しながら、知識と技能を吸収できるよう動きやすいボンチョのような白い制服を着て授業に出席する。成人工員にも計画的な教育研修メニューが準備され、生涯学習が施された。工場敷地内に掛買による借金や粗悪商品をつかまされないよう安くして良質な商品を揃えた購買店舗や診療所が設置され、労働環境が整えられていった。

工場は複数投資家による共同経営であり、工員への教育・福祉は分配利益を減少させるため不評であったが、オーエンは「利潤の源泉は良質な労働力にある。教育はそのための投資である」とし、説得に当たった。賃金は他工場並であったが、福利厚生を含めた工員

の実質所得・暮らしぶりは高かった。その後オーエンはアメリカに渡り、ニューハーモニー村という協同体建設に取り組むことを考えると、投資家への説明は方便と言えなくもなく、その根底に働く者自らが成果を分け合う協同社会の建設を目指していたことが推察される。

オーエンに先立つ1838年に日本で世界最初といわれる協同組合が大原幽学の手によって房総半島、現在の千葉県旭市の地に設立されている。先祖株組合では加入者が農地を出資し、そこから生じる利潤を無期限に積みたて、教育や地域づくりに充てる仕組みを実践。その革命性ゆえに幕吏の捕縛にあう。利潤が最終的にどこに帰属すべきかは、人間社会の最も本質的な争点である。また、幽学は子供を他人の家で教育する換子教育をすすめた。大海を隔てながらオーエンと幽学の思想にみられる共通点は人間社会への深い洞察の所以か。

また、1900年代初頭日本の企業経営者が訪問していた記録があり、終身雇用・社内福利厚生・社員教育を特徴とする日本式経営、今で言う「学習する組織づくり」（組織は構成員にとって学習機関である意）のヒントをつかんだと言われている。工場の一部は宿泊・研修用のホテルとして整備されている。協同組合リーダー研修地として幽学記念館と共に推薦したい。

### 3 ロッチデール先駆者達の慧眼

グラスゴーから列車で4時間程南下するとイギリス協同組合のメッカ、マンチェスターに着く。市中心部には、コープグループの建物が立ち並ぶコープ街があり、そこから車で

30分程のところをロッヂデール公正先駆者組合の敷地・建物を修復・保存した記念館がある。敷地面積50坪程の赤煉瓦づくり3階建ての歴史の雰囲気を感じさせる建物である。

1844年、先駆者達はオーエンの目指した協同社会を将来の姿としつつも当面貧困に苦しむ労働者達への小麦やバター、ローソクなどの良質な生活物資の供給を担う協同組合を結成し、後にロッヂデール原則と呼ばれるルールに基づき組合運営に取り組んだ。記念館には先駆者達の写真、書物などが展示され、2名の職員が常駐し、頼めば1時間ほどかけて訪問者に懇切丁寧に説明してくれる。うち、1人は80歳過ぎの老婆で協同組合の信奉者である。身振り手振り、そして時に小さく、時に大きく太い声で物語を読み聞かせするように語る。

ロッヂデールの歴史は協同組合関係者のよく知るところであるが、新たな発見は組合員教育研修計画であった。記念館に入り、生活物資の売り場の奥の展示施設の左側ケースの右端に年間の教育研修計画がひっそり展示されている。A3位の洒落たデザインに彩られた紙に、開催日時、場所、テーマが掲載されていた。計画の中には、POEM、MUSICといった教養講座も盛り込まれていた。食うに事欠く時代に生活のために結成された協同組合が、なぜこのような教育研修を計画的に行っていたのかと老婆に尋ねたところ、印象に残る言葉が返ってきた。

“They realized, the knowledge is power.”

労働者の貧困は、無知から生ずるものである。1円でも安く、良質なバターを購入できても、彼らの生活は根本的に豊かになるものではない。豊かになるには、知識を身につけ

ることである。先駆者はこのことを知っていたというのである。

「農業では飯が食えない」という日本農業の本質的課題と通じる。日本で農業後継者が育たないのは農政、JAが悪いからだ論じられる。もちろん農政、JAの問題もある。しかしながら、果たして国、JAは組合員の生計に必要な所得を補償しうるのか。少なくとも農業者は公務員でもなければ、雇用労働者でもない。一人の経営者である。自ら学び、経営者としての資質と能力を磨くことなしに、誰も助けてはくれない。組合員教育を大切にした先駆者達の慧眼に触れた。

#### 4 イギリス生協の生き残り戦略と協同組合のアイデンティティー

近代協同組合発祥の地イギリスで、民間企業顔負けの生き残り戦略が始動している。イギリス生協は生活購買店舗が主力であり、民間小売業と激しく競争する中で合併をおしすすめてきた。遂にはサマーフィールドという7万人の社員を率いる巨大小売チェーンを吸収合併し、職員数14万人という巨大生協が誕生することとなった。巨大組織を統治するため、The coop groupという持ち株会社を組織し、その下に小売業、銀行業、保険業、旅行業、葬祭業、コンサル業を行う事業子会社を設立。

グループとして子会社毎にユニフォームから店舗まで5色に色分けし、独自のイメージカラーで生協ブランドを「顧客」に訴求。子会社の事業利用を総合ポイントカードで集約し、ポイント還元するシステムを構築。また、フェアトレード商品を積極販売し、社会貢献

活動に取り組む生協の姿をテレビCMで宣伝する攻めの経営に取り組んでいる。

「顧客」とつかったのはイギリス生協では日本のように員外利用制限なるものはなく、組合員外の一般利用者にも等しくサービスを提供し、組合員以外の事業利用が圧倒的に多いからである。出資・運営・利用の三位一体を基本原理とする協同組合において今日のイギリス生協をどうみるか。また、社会貢献活動に三位一体を代替する又は補完する協同組合固有のアイデンティティーを確立しうるかは論点である。さらに、キリスト教的ヒューマニズムが浸透するヨーロッパ協同組合と、農村結を源流とする我が国農協の組合員の結合意識の違いも関連する論点である。

## 5 ライフアイゼン総合農協の分社化と総合JA

ドイツでは協同組合金融が発達しており、大きくは農村部を中心とするライフアイゼン系と、都市部を中心とするシュルツェ系の信用組合に分かれる。ライフアイゼン系は、農村部の農家向けの信用事業が中心であったことから、必然的に購買や販売等の経済事業を兼営する総合農協として発展してきた。日本のような法律に基づく職能組合ではなく、いわば農村における地域協同組合であり、農家・非農家で正組合員・准組合員といった区別はない。

今回訪れたマールブルクの総合農協は、敷地内に事務所と購買倉庫やカントリーが設置され、オフィス内は信用組合と経済事業子会社に分かれていた。事業は独立採算で職員も別々である。ライフアイゼン総合農協では、

近年経済事業の子会社化がすすみ、総合農協の形態が主流ではなくなりつつあるという。

背景には、①農家が減少し、経済事業の赤字などを金融事業で補てんすることについて、組合員全体の理解が得にくくなり、②金融機関としての経営健全性が強く求められ、井勘定といわれる兼営の維持が難しくなってきたという。信用事業の健全性や専門性、部門別採算制が求められるJAにおいて一見示唆的であるが、背景にあるものの違いを感じた。

ドイツを含むヨーロッパでは、農政運動を含む農民教育指導のために農民組合が別に組織されており、農協は経済事業に純化するという役割分担意識が組合員や役員の中で醸成されているようである。ヒアリングを通じても職員のビジネスライクを実感した。日本においてJAに変わりうる農民指導団体が組織されていれば、経済事業の分社化、事業純化路線も可能と思われるが、JAの広範な指導機能を農業委員会や普及系統に委ねるには無理がある。また、所得補償政策を含む農業政策の一貫性や深さがヨーロッパと比較して日本は未熟といわざるを得ない。

こうしたなか、JAが信用・共済事業を兼営しつつ、その利益の中から指導事業を通じた農業振興に資源配分をしていく現在の仕組みを維持すべきであろう。また、宮崎県で生まれ全国に普及しつつある農業経営支援事業のようなイノベーションに日本型総合JAの意義と可能性を追求していきたい。

## 6 ドイツに学ぶグローバルな生き方

フランクフルトで信じられない光景に出合った。日曜日に街を歩いていたところ、市内

デパートは全て店を閉じていたのである。ドイツでは日曜日は教会に行く日であり、小さな小売店を除いて営業が法令で禁止されているのである。マールブルクで訪問した酪農家の搾乳頭数は60頭で北海道の平均的な飼養頭数を若干下回る。ボン近郊の採卵鶏農家（ウィンドレス鶏舎）は飼料を自給しながらの6,000羽、採卵数1日5,000個程度であり、日本の平均規模の1/10以下である。家族経営を重視し、彼らが生き残れる農業政策が背景にあるのであろう。

規制緩和や規模拡大といったグローバルスタンダード下での意思決定が当然のこととされるが、実のところアメリカ企業・政府行動基準といえなくもない。少なくともドイツ人にはドイツ人らしい生き方があり、それを大切にするDNAなりマインドが息づいているのを感じた。無理して人のつくった鋳型に体をあわせるのではなく、日本には日本の、JAにはJAに合ったオーダーメイド型の仕組みをつくれればよい。インターネットにより情報と資金が瞬時に世界を駆けめぐる時代だからこそ、達観した自分らしいグローバルな生き方が大切なのではないか。

## 7 旅の成果

競争社会の中で生き残りに向けて、効率化をすすめるイギリス・ドイツの協同組合の実態の中から、協同組合における組合員の主体性発揮や教育について期待していたような取り組みを見聞することはできなかった。協同組合らしいといえば、むしろ冬場になれば集落ごとに座談会を開き、日常的に組合員から悪口をいわれながらも、組合員と職員が酒を

酌み交わすJAの方がまだ協同組合らしさを残しているかもしれない。

しかしながら、協同組合運動の先駆者の足跡に触れ、イギリス・ドイツの協同組合の実態をつぶさに見聞し、JAを振り返る機会を得たことで、協同組合としてのJAのあり方を考える幅広く確かな視点を得ることができた。最後に7泊9日の全体日程を記すので、ヨーロッパ視察研修を企画される方は参考にされたい。

### <イギリス・ドイツ協同組合訪問調査日程>

2/14 (土)	成田ーフランクフルト (フランクフルト泊)
2/15 (日)	<ドイツ> ライファイゼン博物館（ハム市） ミュントナー夫婦夕食会 (マールブルク泊)
2/16 (月)	マールブルク大学協同組合研究所 ライファイゼン総合農協 近郊酪農家訪問（農協役員） (モンタバウアー泊)
2/17 (火)	ドイツ協同組合アカデミー 近郊養鶏農家訪問 全農デュッセルドルフ事務所 (デュッセルドルフ泊)
2/18 (水)	<イギリス> ニューラナーク見学 (マンチェスター泊)
2/19 (木)	協同組合カレッジ ロッチデール生協博物館 (オックスフォード泊)
2/20 (金)	プランケット財団 農林中金ロンドン事務所 (ロンドン泊)
2/21, 22 (土、日)	ロンドンー成田（時差調整）