

## 生協における新たなマーケット展開の可能性

中川 雄一郎（明治大学教授）

くらしと協同の研究所に設けられている生協研究会の北川太一代表は、「生協研究会報告書・通巻71号」（2016年6月17日）の「はしがき」で、現今の「生協の経営危機」についてこう指摘している：近年にあっては、市場経済と同時に社会問題や公共政策にも対応する存在として協同組合の役割が極めて重要になるはずであるが、果たして、生協では真に協同組合らしい事業が展開されているのだろうか、また組合員や役職員の間では信頼関係に根ざした運営がなされているのだろうか。なされていないのであれば、その基本的な要因は、現代の生協が「経営危機」に直面しているにもかかわらず、それを克服するための方策が確立されていない点にある。その経営危機とは、すなわち、①生協が自らの経営環境を的確に認識しておらず、したがって、取り組むべき課題が明らかにされていないこと、②経営環境に主体的に対応するための生協それ自体の「仕組み」が確立されないことであって、具体的には、一般の企業と「ひと味もふた味も違う生協らしい事業、組合員の参加や活動、職員の働き方」なども含めたトータルなマネジメントが確立できないでいる、ということになる。そうであれば、われわれは、生協が現に直面している経営危機を「単に事業の伸び悩み、経営収支の悪化として捉える」のではなく、「生協の事業とそれを支える組織、さらには経営を支える理念の問題なども含めた『複合的な危機』として認識すること」の重要性を自覚しなければならないだろう。

生協における現今の「経営危機」の実体

をホリスティックに捉えなければならない、との北川氏の指摘は鋭い。なぜなら、生協も含めた現代協同組合の事業と運動は、市民である組合員や役員・職員が相互に協力し協同することで日々生活を営んでいるのだという「人間の本来的な関係」を自覚することによって成り立つからである。その意味で、「生協の仕組み」はまさに、かかる市民の具体的な関係に支えられたマネジメントによってはじめて機能するのである。このような人間関係を基礎とする協同組合に対して、ミシェル・フーコーが指摘しているように、「新自由主義の人間像」は、社会のあらゆる行為者を「資本主義の企業」をモデルとして捉え、個人もまた「費用対効果」を考えて自分自身に投資し、自らを「人的資本」として作り上げ、かくして「価値を高めていく存在」としてみなし、競争のなかで価値に見合った報酬を受け取る、とするものである。この人間像には「協同（共同性）の構築それ自体に価値や意味を見出す協同組合の存立する場所は初期設定からしてあり得ない」のである（重田園江「協同組合というプロジェクト」『にじ』JC総研、No.652）。本巻頭言のタイトルの趣意もまさにその点にあるのだ。

それ故、「新自由主義の人間像」に対する「協同組合の人間像」は次のように描かれるだろう：協同組合人は、「自治・権利・責任・参加」をコアとするシチズンシップに基づくヒューマン・ガバナンス（人間的な統治）に支えられる事業を通じて、組合員同士および組合員と役員・職員が相互に協力し協同するさまざまな機会を提供し合う

ことにより、教育や保健・医療といった福祉 (well-being) を享受する権利や生態系・環境を保護するための権利、そして文化的資源を活かし、物質的資源を公正に配分する、という「基本的な社会的枠組み」を創り出し、それを維持するための諸条件を再生産する、という社会的役割を果たすのである。協同組合によるこのような社会的役割の実践的プロセスを協同組合人は「協同組合運動」と呼んでいる。

協同組合の事業と運動のエートスをこのように捉え、自己意識化していくならば、「生協における新たなマーケット展開の可能性」も見えてくるかもしれない。なぜなら、「市場経済は都市における唯一のショー」では決してなく、市場経済を含め「経済は多種多様である」という現実を生協自体が自己意識化することで、「変化する社会における生協の潜在能力」を引き出し得るからである。その点で、各生協は、生協セクター全体の特性を引き出す確かな方法を探究する努力を強く求められることになる。

その一つは、地域コミュニティにおいて、組合員の日常生活に必要とされる財とサービスの消費と生産を再構成する可能性であり、もう一つは、「競争と市場」という枠組みに固執することなく、日常生活における経済的特性と社会的特性を組合員が身近に理解できるようにする可能性である。ここで重要なことは、組合員のみならず地域コミュニティで生活している多くの他の人びとにもまた「生協を通じて地域における経済活動が目に見えるようにする」ことであり、「生協の経済活動としての労働・仕事が可視化できるようにする」ことである。生協のこのような取り組みは「競争と市場の抽象化」を排除し、組合員と地域コミュニティの人びとに次のことを具体的に強く印象づけるであろう。すなわち、生協は、

- ①消費者と生産者の双方にとって公正な価値を有する、
  - ②地域コミュニティに利潤 (利益) の一部をもたらす、
  - ③財とサービスの地域購入を最大化することで地場産業を活性化させる、
  - ④地域コミュニティの持続可能な発展を遂行し得るサプライチェーンを志向する、
  - ⑤職員には公正な報酬を支払う、
  - ⑥職員に良質な職業訓練・教育を提供する、
  - ⑦地域コミュニティのレベルにおいて政策の意思決定を遂行し、またその意思決定に一連のステークホルダー (マルチステークホルダー) を参加させる、
- これである。

生協を含む協同組合にあっては、なに故にこのような理念や政策が求められるのであろうか。それは、イギリスに誕生した近代協同組合の創始「ロッチデール公正先駆者組合」の事業と運動を基軸とする「協同組合の歴史」が創り出したDNA (細胞の核のなかにある遺伝子) によるものである。その本性は、資本主義の後にやって来る是正ではなく、産業革命がもたらした「産業化というより大きな時代の流れの中でそれに形式と秩序を与えるための方策」であり (重田園江、同上)、それ故にこそ、協同組合は「私益の追求の結果としての公益の推進という自由主義の価値観」とは異なる、人間の本源的な関係に基づく人びとの「協力・協同のアイデンティティ」を具現化する「非営利・協同の価値観」を以てあるべき産業社会を追求するのである。イギリス初期協同組合運動が展開した「生活防衛」運動、ロバート・オウエンが提唱した「コミュニティ建設」運動、そして先駆者組合が実践した「生活防衛・コミュニティ建設」運動のDNAが現代社会にあってもなお協同組合をしっかりと背負っているのである。