

「関係性」をキーワードにした 協同組合運動の展開

松岡 公明 (JC 総研理事)

パラダイム転換と協同組合

世界的な経済秩序、成長モデル、福祉国家、安全・安心など、いままでの「神話」が次々と崩壊するなかで、経済・社会のあり方をめぐってパラダイム転換が叫ばれている。

そういうなかで、国連は、協同組合がよりよい経済・社会の建設に大きく貢献できると評価し、その発展を期するよう各国政府・国民に訴えるため、2012年を国際協同組合年（IYC）と定めた。IYCのスローガンは、「協同組合がよりよい社会を築きます」である。経済・社会のパラダイム転換について、協同組合がどういう役割が果たせるのか、期待されているともいえよう。

しかしながら、そうした期待に応えていくためには、協同組合自身もまた、これまでの伝統的な考え方についてパラダイム転換が求められている。協同組合は、30年前に「レイドロー報告」で指摘されたように、「思想」「経営」「信頼」の3つの危機に直面したまま、その後さらにグローバル化も進展し、組織・事業基盤も大きく変化するなかで、その3つの危機が同時進行の状態にあり、それらの「負のスパイラル」に陥っている。

また、バブルの崩壊後、阪神淡路、東日本の二つの大震災などを経て多くのボランティア活動、NPOが創出され、多くの若者たちが積極的に参加し、社会的存在感を増している。一方、既存の協同組合は、組

織基盤が高齢化する一方で、若年層からの関心や参加を引き出せないままである。政府の失敗、市場の失敗が顕在化するなかで、いよいよ非営利セクターの出番だとか、協同の時代だとか、強調されている。せっかくの追い風が吹いているのに、なかなか帆を膨らませることができないでいる。高齢者福祉・子育て支援の助け合い活動など地域活動に取り組んでいるものの、限られた組合員、組合員の利益のための組織というイメージが固定化されているようだ。マスコミもNPO活動は評価するが、協同組合を評価するような記事は少ない。いったい、この差は何なのだろう。

パラダイム転換といえば、「公共」と民主主義の関係も然りである。「新たな公共」をめぐっては、「官から民へ」「小さな政府」「行政改革」などのフレーズで推進されてきた新自由主義的改革による民営化の「お仕着せ」には注意しなければならない。しかし、政府の失敗、市場の失敗が顕在化、政治・経済・社会の3つのサブシステムが機能不全化する今日的な課題として、参加・民主主義に基づく「力強い公共」への質的改善に向けて、公・共・私セクターの協働システム、多元的な主体による「協治」のガバナンスのあり方が問われている。協同組合陣営としても、責任ある主体として、これまでの枠組み、思考方法を越えて議論を前進させなければならない。「伝統的な公共」と「新たな公共」の議論を乗り越えて、新たな協同のウェーブを、新たな協働のス

テージをどのように創造していくのか、また、地域コミュニティの自治能力をいかに向上させていくのか、多面的な公共のパートナーシップ形成に積極的に参画していかなければならない。

協同組合の「動かす力」

このたびの東日本大震災では、協同組合陣営も直接の被害者になったが、その地域力、事業力で迅速な現場支援ができ、また全国的なネットワーク組織としてその組織力を背景に、ヒト、モノ、カネの総合的な支援体制が全国的に確立され、協同組合の強みが活かされた。人的結合体、地域密着型の事業体として協同組合の底力を発揮するときである。山、川、里、海はつながっている。森林が水田を守り、魚を育てる。食と農もつながっている。流域経済の連携・交流、環境・資源循環型の産直など協同組合間協同の多様な取り組みがある。さらには、農工商連携、六次産業化など地元産業との連携もある。

協同組合の性格の特徴は、①組合員の民主的参加、②「経済的目的」と「社会的目的」をもって人びとの結集を図ることである。組合員の多様化は、見方を変えれば、それは組合員の「再生産」であるといえよう。その多様性を尊重して、参加、民主主義のあり方も「再生産」されるべきである。多様性を尊重するということは、多様なステークホルダーとの経済的・社会的関係性を築いていくことでもある。組織内部の民主的参加と協同組合間協同の「拡大再生産」のプロセスが、これまでの協同組合の共益性を超えた新たな公益性へのアプローチに発展していこう。

ところで、「ヤン坊、マー坊の天気予報」

の唄に「小さなものから大きなものまで、動かす力だ、ヤンマーディーゼル」という件がある。この「動かす力」が協同組合にもあるはずだ。組合員間、系統組織間の協同のなかで相互作用が働き、まさに「動かす力」が動いている。

日本の協同組合の規模は、JAグループで組合数710、組合員数約950万人、職員数22万人、生協グループではそれぞれ612組合、2532万人、5万人など、漁協、森林組合、労働者協同組合、中小企業協同組合を含めて合計約36,432組合、組合員総数約8,000万人、職員総数64万人となっており、また、販売、購買、信用、共済、医療・福祉など多様な事業を展開、事業規模も大きく、世界でも有数の「コープ・アイランド」といえよう。

協同組合は、「民主主義の学校」と言われる。十分とは言えないが、定款自治のなかで、協同組合原則にある参加と民主的運営、教育等について理論と実践の「行ったり来たり」を重ねながら、協同組合の運営方式の経験的蓄積がある。また、事業経営体としてのノウハウ・知識も有している。これらを内部にのみ留めておくにはもったいない。これだけのナレッジを含めた経営資源を有していながら、まだまだ「動かす力」として十分に使い切れていないところがあるのではないか。

協同組合の「動かす力」とは何か、それはどういうときに発揮され、蓄積されるのか、それをエンジンとしてどのように協同の輪を広げていくのか、その答えを組合員を含めた地域住民、地域社会との接点、関係性のなかで発見、体験、確信し、協同組合の「動かす力」を再生産していくという、執着心にも似た努力が求められている。その努力の日常性、継続性が協同組合運動のダイナミズムを創造していくものと確信す

る。

追い風と逆風

今年も国際協同組合年だが、その立ち位置は"ビミョウ"である。リーマンショックを経て、「強欲資本主義」や市場原理主義の反省のなか、「経済」と「道徳」のあり様をめぐって協同組合の価値観・思想に「追い風」が吹いている。一方、究極の貿易自由化をめざすTPPをめぐる議論では、協同組合までもが「非関税障壁」として取り扱われようとしている。また、大震災の教訓として「コミュニティのかたち」が問われ、TPPでは「国のかたち」が問われている。

太古の昔から共同体に内包されていた助け合いの精神や相互補完・救済システムが、自由を履き違えた利己主義や道徳を忘れた経済至上主義の増殖のなかで分断・破壊されてきた。一方では、それを取り戻そうとする社会的運動ベクトルが働いているが、一方では相変わらず分断しようとする政治・経済的ベクトルが働いている。

国際協同組合年は、単なるイベントだけでは、1年過ぎれば何も残らない。協同組合陣営自らが協同組合の価値や本質を相互連携して究めていく、社会的活動の内実を高めていく、その実践を通じた理解と支持の拡大運動こそ重要である。

政治の世界と同様、企業も含めて、地域社会・住民から信用・支持・共鳴されない組織は衰退していくだろう。協同組合は、地域の生産者や消費者が組合員であり、地域が舞台である。介護保険で見られたように、企業が落下傘で降り来て、儲からなくなればすぐさま撤退していったようにはいかない。協同組合はいわゆる「夜逃げ」ができない。地域社会の「器」=いわゆる

社会関係資本としての自覚のもと、「狭い協同」(共益)を乗り越えて、ひらかれたオープンな組織として、徹底した地域密着型の実践運動が求められる。

グローバリゼーションのもと、容赦なく市場化・貨幣化されていく社会のあり方に「ちょっと待て」のくさびを打ち込み、人間の尊厳、地域社会や生活世界の防衛、さらにはコミュニティや自然との共生など市場や貨幣では測れない非経済的価値の防衛について協同組合の底力を発揮しなければならない。「TPP 反対」のための反対運動ではなく、自分たちの利益を守る運動ではなく、反省なきグローバリゼーションのレトリックと戦いながら、震災復興、地域農業力、地域経済・雇用力、地域医療・福祉力、新エネルギー自給力の向上などについて協同組合の社会的関係性を結びなおしていく、新たに紡いでいく運動として相互補完的に「結合」させていくことが重要だろう。

価値の源泉は「関係づくり」である。有用性(使用価値)は関係性のなかで発生し、どのようにつながっているのかという関係性のあり方、展開の仕方によって大きく変化する。つまり、有用性はそれを包む関係性の内容によって変わる。協同組合の有用性も組合員と役職員の関係性、地域社会との関係性、相互作用によって大きく変わる。質の高い「関係」が質の高い「思考」を生み出す、質の高い「思考」が質の高い「行動」を生み、質の高い「行動」が質の高い「結果」につながる(「成功の循環」マサチューセッツ工科大学：ダニエル・キム教授)。組織の一体感と、目的や理念の共通理解があれば、組織の行動の質が高まるのである。

関係づくりの出発点はコミュニケーションである。組合員と役職員、組合員同士、そして地域住民、地域の多様な組織との質

の高いコミュニケーションが質の高い関係を生み出す。その意味で、改めて協同組合としての情報発信力、コミュニケーション能力が問われているといえよう。

小さな協同と自覚的組合員

これからの協同組合運動を展望し、新たなビジョンを描いていくとき、事業体としての「大きな協同」と人的結合体としての「小さな協同」のバランスをどのように均衡させていくのかが問われることになるだろう。「大きな協同」による経済的合理性と「小さな協同」による参加・民主的運営の合理性を如何にバランスよく両立させていくか、協同組合の経営と運営のガバナンスの統合が課題である。そこで、合併の繰り返しで「大きな協同」となった今日の協同組合運動において、倫理的価値観としての「利他」と「参加型民主主義」と「教育」を切り口に、「小さな協同」と「自覚的組合員」の再生産について考えてみたい。

哲学者の内山節氏は、市場原理主義が世界を席捲し、「自利」の闘いが世界を駆けめぐって社会の安定さえ壊してしまったとして、「利他」について次のように述べている。

「自分のために生きるとはどうすることなのかよくわからないが、他者のために生きることなら、どうすればよいのかはわかる。何かで困っている人には手を差しのべればよい。…『利他』的生き方をしようとするれば、そこから『共同』『協同』という課題がでてくる。なぜなら他者のためになるようなことをしようとするれば、そのなかのごく一部のことは個人でもできるかもしれないが、ほとんどのことは共同で実行していかなければ成果はあがらないからであ

る。ここから新しい共同やネットワークを組みなおそうとする動きが生まれてきた(『文明の災禍』)。

1995年のICA声明の「協同組合にとって大切なものは何か」においても、「他者への思いやり」を掲げ、倫理的な価値観として「利他」を明記している。戦後、個人主義のもと「個人の社会」が拡大して「無縁社会」をつくりだしてしまった。その反省として、「利他」への共感が広がっている。「利他」と「協同」の関係を結びなおすには、いまの協同組合は規模が大きすぎるのではないか。その関係性を等身大で実感できるためにはコミュニティでの「小さな協同」を再構築する必要がある。そして「小さな協同」のネットワークを巧みに形成しながら、「小さな協同」の相互補完関係を再生産していかなければならない。

協同組合は事業体でもあるが、人的結合体でもある。人的結合体であるから、参加と民主主義という「人間的統治」(ヒューマン・ガバナンス)によって運営されなければならない。「一人一票」の形式的な参加ではなく、責任をもった「参画」(ここでは責任をもった参加を「参画」という)とするためには具体的な「参加の場」と「出番」「役割=責任」を用意しなければならない。そのためには営農・生活上の課題や地域課題ごとの「小さな協同」の「御輿」を数多く準備、造成しなければならない。「大きな協同」では、自らの「御輿」を担がない、いわゆる「ぶら下がり」が生じるからである。

神奈川県福祉クラブ生協の「共育」(ともいく)にみられるように、協同組合教育も組合員同士のコミュニケーションに基づく「学習する組織」づくりが重要である。ピーター・センゲ(『最強組織の法則』)がいう「学習する組織」とは、「目的を効果

的に達成するためには、組織のメンバーおよびチームの能力と意識を伸ばし続ける組織」であり、「自分が大切だと思うことを達成できるように自分を変える」ことにより、「自分の未来を創造する能力を絶えず充実させている集団」である。

チーム学習では「ダイアログ」が重視される。すなわち、協同の意味や体験を分かち合い、発見し、学び、共有化された意義を明確化していく「共創的なコミュニケーション」が重要である。そこでは、「小さな協同」を単位とする意見交換により問題点を探し出していくことで協同の可能性を広げていくプロセスがある。そのプロセスでは、協同の「土壌」が耕され、その土壌を耕すことでそれぞれのワーコレ内や多様なワーコレとの関係性が高まっていく。そして、地域福祉が多面的に把握され、小さな協同から大きな協同の全体像が理解される。

また、福祉クラブ生協では、「共育」という双方向のコミュニケーションにより、組合員が「これまでの達成感」を共有しながら「次の達成感」へ向けて協同活動を展開するという自己実現の再生産が見られるのである。「学習する組織」により、組織活動のPDCAサイクルと合わせ、「自覚的組合員」が再生産されている。

もちろん、自らが参画し、自らが「小さな御輿」を担ぐから自己実現と達成感を味わえるわけである。「共育」という双方向のコミュニケーションのなかで、協同組合の組合員としての自己諒解も可能となり、「自覚的組合員」となっていく。「小さな協同」による「自覚的組合員」の再生産がなければ、「大きな協同」の持続性は担保されないだろう。そのために、人的結合体として、人間関係が実感できる等身大の世界を多様な「小さな協同」のなかに創りあげ

ていくことが必要となる。

協同組合運動と「土づくり」

土壌学用語で「不可給態」という言葉がある。土壌中に養分はあるが、その物質循環がうまく機能せず作物に吸収されない状態のことである。日本の農地でも、土壌・作物診断に基づかない不適切な施肥により、土壌中の養分の過剰（「土のメタボ」）やバランスの悪化が顕在化している。農業生産力の向上、気候変動に強い安定した農業生産という生産技術面のみならず、農業の持つ自然循環機能、水・大気の浄化機能、生物多様性の保全からも土づくりや土壌管理の重要性が指摘されている。

東日本大震災の復興においては、それぞれの地域社会の「土壌」を顧みないような「お仕着せの復興」が幅を利かせているようだ。枝ぶりもよく、一見、まことしやかに見える復興プランも、当事者意識がないままでは、その地域の土地には根付かない。復興に向けて、その地域の「不可給態」を可給態化するようなエンパワーメント（個人や集団の潜在能力の発揮）のあり方が問われているのではないか。

今日の協同組合運動は、レイドローが指摘した「信頼」「経営」「思想」の危機が同時進行の状態にあると言えよう。徒に危機感を煽るだけでは、何も解決しない。それぞれの3つの危機の源泉は何なのか、なぜ、そういう危機に直面してしまったのか、さらにはそれぞれの危機がどのようにリンクしているのか、危機の「本質」を問い直してみるということが重要である。「レイドロー報告」は、表面通りの「報告」ではなく、協同組合関係者に対する「警告」とも言うべき「問い掛け」であったことを忘れてはな

らない。

「戦略的な意思決定では、範囲、複雑さ、重要さがどうあっても、初めから答えを得ようとしてはならない。重要なことは、正しい答えを見つけることではない。正しい問いを見つけることである。意思決定において、最初の仕事は問題を見つけ、それを明らかにすること。この段階では、いくら時間をかけてもかけ過ぎることはない」(ドラッカー)。

農地も土壌診断によって適切に管理される。私たちが健康診断によって自分の身体の「問題」が分かる。これからの協同組合の革新も、ビジネス手法で性急な答えを求めめるのではなく、危機の源泉を辿りながら、まずは土壌診断、健康診断によって「正し

い問い」を明らかにすることから始めなければならない。

いくらい種を蒔いても、いい作物は育たない。「国際協同組合年」という種を蒔くだけでは、いい協同組合は育たない。「正しい問い」…地域社会と協同組合内部の「不可給態」と向き合い、作物が育つためにどのような「土づくり」が必要なのか、そしてわが国の「協同の大地」を今後どのように耕していくのか、国際協同組合年を契機にじっくり考えていきたい。

そして、10年後には、「あの東日本大震災の翌年、ロンドンオリンピックがあった2012年、国際協同組合年をきっかけに協同組合は変わったね」と評価されるようになりたい。

「新協同組合ビジョン研究会」について

筆者の所属する(社)JC総研(協同組合研究部)では、2012国際協同組合年を記念する研究活動として2010年11月から「新協同組合ビジョン研究会」を立ち上げ、研究をすすめてきました。本研究の目的は、これまでのわが国協同組合運動を総括し、現代を見据え、現場に立脚して今後の協同組合運動のあり方を研究するとともに、その研究成果を「新協同組合ビジョン」としてとりまとめ、わが国協同組合(協同組合を含む第3セクター)運動の新たな展開と発展に役立たせたいとするものです。

本研究会では以下の9つの研究グループを組成し、各研究グループ座長のもとに数多くの研究者・実践者のご協力をいただきました。2010年11月の第1回公開研究会からスタートして以降2012年7月の第21回まで公開研究会を開催してきました。公開研究会での報告・議論を経て、当研究所発行の研究誌『にじ』に2011年春号(N o. 633)から2012年冬号(N o. 640)まで、延べ68名の方々に論文を執筆いただき、掲載してきました。また、約2年間にわたる研究成果の中間報告として、2012年8月には国際協同組合年(IYC)全国実行委員会認定事業として「協同組合研究セミナー」を開催しました(同セミナーの詳細報告は、『にじ』2012年冬号に掲載)。新協同組合ビジョン研究会のこれまでの成果物について、ご一読いただければ幸甚です。

	研究テーマ	研究グループ 座長
1	協同組合運動の哲学	明治大学大学院 教授 中川 雄一郎 氏
2	わが国協同組合運動の歴史的総括	関西大学 教授 杉本 貴志 氏
3	21世紀の社会経済と協同組合セクター	山梨学院大学 元教授 堀越 芳昭 氏
4	協同組合運動における参加のあり方	都留文科大学 教授 田中 夏子 氏
5	参加を基軸とする 組織運営・事業活動・経営管理	関西大学 教授 杉本 貴志 氏
6	協同のネットワーク・社会連帯	東京海洋大学 准教授 濱田 武士 氏
7	協同組合における教育・文化活動と学び合い	聖学院大学 教授 大高 研道 氏
8	わが国協同組合法制度の総括と今後のあり方	山梨学院大学 元教授 堀越 芳昭 氏
9	協同組合研究史	山梨学院大学 元教授 堀越 芳昭 氏