

争論 協同組合間協同の新段階

日本協同組合連携機構の 課題と可能性

勝又 博三

JCA（日本協同組合連携機構）専務理事

聞き手：杉本 貴志（関西大学教授）



JCA の創設

【杉本】 日本協同組合連携機構（JCA）がこの4月に発足しました。日本の協同組合は、法律も所管官庁も種別にバラバラであり、協同組合としての一体感がないとたびたび指摘されてきましたが、今この時期にJCAができたのはなぜでしょうか。

【勝又】 設立趣意書を見ていただくとわかるとおり、これまでICAへの対応等をJJC（日本協同組合連絡協議会）として全国レベルでやってきましたが、「これだけでは協同組合運動は行き詰まる」という問題意識が大きくなってきました。協同組合間協同は、地域ではさまざまな連携をしていますが、もう一步前に進める必要があるのではないかと。協同組合が世の中から受けている「古くさいビジネス」とか「物事の決定が遅くて、いまの事業・経済環境にフィットしていない」といったネガティブな評価に対して、自分たちで自分たちの役割や機能を発揮する必要がある。地域での協同組合間協同をもう一步前に進めて、協同組合の役割や機能を社会に広めないといけないのではないかと。そういう問題意識の根は、2012年の国際協同組合年からありました。

もうひとつは、農協改革にみられるように、協同組合の本質を弱めるような議論が

あって、たとえば農協法のなかからは非営利原則が消えています。しかも、それがいまの時代にとってすごくいいことのような理解をしてしまうという風潮がある。そういう無理解に対しても、協同組合がまとまって対処する必要が出てきたということです。

【杉本】 JAの立場に立つと、いまおっしゃったようなことはすんなり入ってくると思いますが、この雑誌の主要な読者である生協関係の人間にとっては、農協への攻撃もどこか他人事みたいに思っているところがあり、「4月に突然こんなものができた聞いた」というような感覚があると思うのです。「協同組合といっても、しょせん売り手と買い手のだから、一方は安いほうを求め、一方は高いほうを求める。立場は敵対しているじゃないか」というような捉え方さえあるのではないのでしょうか。

【勝又】 やっぱり向き合い方がそれぞれ違ってきます。生協でも農協でも、どの組織でも、リーダーの人たちには「同じ協同組合」という意識があるのです。ところが、普通の事業の現場では、たとえばJA共済と全労済は仕事の取り扱いをしているし、信金・信組・農協・労金の現場では貯金や住宅ローンの取り扱いをしています。おっしゃるように、単なる「商売の相手」という捉え方

もあります。

ただ、生協系列でも、農協系列でも、福祉事業を展開していて、施設をマッピングしてみたら、実はお互いにむだなことをしている。お互いにそれをもっと使えるじゃないか。そういうことがわかってきました。もちろん、商売敵だったり、単なる売り手と買い手だったりした間柄が、突然、連携と言われても…というのは、理解できないわけではありません。でも一方で、「もう少し一緒にやれることがあるじゃないか」という気づきが生まれているのも事実です。2012 年からの動きは、その辺が大きいのかなという気がします。

産直という協同組合間協同

【杉本】これまで農協と生協といえば、「産直」というのが連携の代表でした。というよりも、それ以外の異種協同組合間の協同というのは、なかなか思いつきません。

【勝又】ICA 大会で協同組合原則に「協同組合間協同」が盛り込まれ、それがクローズアップされて、生協と農協の産直が広がってきましたが、お互いに不満があったことは事実です。いまだって不満がないなんて全然思わない。取引をしていれば、お互いエンタープライズな部分でケンカが出てくるのはしょうがない。一緒にやれることもあれば、やれないこともあると思っています。それでも、何かできることはあるのではないのでしょうか。

たとえば、お互いに持っているちょっとした施設を、双方に開放する。お互いに訪問や交流を始めてみたら、意外とおもしろいことがあるじゃないか。そういうことがいろいろ出てきたと思います。その前から

流れができていたこともあるし、そこをきっかけにしたところもあると思います。

【杉本】医療や福祉は、協同組合同士で協同できる余地がかなりあると思います。保険会社でさえ各社が共同で店舗を設けてやっているのですから、共済事業でももっと連携や協同を進める事を考えられると思いますが、肝心の「食」についての事業、食べものの部分での協同組合間協同の到達点と課題をどう捉えていますか。

【勝又】いろいろですね。産直産地は消費者にきちんと届けることについて「自分たちがやっている」という意識が高まったところもあるし、消費者は産地の事情がよくわかるようになったこともあるでしょう。そうやって双方の理解が進んだところあれば、逆に、産地がつぶれていった、産地が消えてしまったという例もあります。

産地がつぶれ、消えていって、「私たちの欲しいものをどこで仕入れたらいいのだろう」と途方に暮れるということも起こっていますが、その一方では、探してみたら、それをカバーしてくれるところがあったりして、そこから取っかえ引っかえしながら物事が進んでいく。産地側には、生協との産直だということで期待をして生産を始めたから、思ったほどハケなかったという言い分があるし、消費者側には「ちゃんとしたものが来ないじゃないか」という言い分がありますから、理解が進んだ分とお互いに不満を募らせた分と、その両方があると思います。

完全にウインウインで、すべてハッピーなんてことはなくて、当然、軋轢があり、よかった分もあれば、軋轢が強かった分もあると思います。私はそういうふうに見ていますが、研究者は産直をどう評価されて

いるのか、気になります。

【杉本】一般的に言われるのは、産直の主体としてはいまの生協はちょっと大きくなりすぎたということです。県単位の大規模組織になってしまうと、組合員からの需要が小生産地ではとても相手にできないような巨大な単位になるということです。そんななかでも産直というものが成り立ち得るのでしょうか。

【勝又】それでも、やっているところはありますね。農協の生産部会は、合併して大きくなったところがあれば、昔ながらのロットの部会もあります。そこで出荷している分は、品物や季節によっていろいろです。産直で大きなロットで生協のカタログにきちんと載せていくものがありますが、生協は生協で、カタログに「産地は変わることがある」という前提を書き、それが増えました。昔はカタログが一定期間の限定で、産地は比較的スポットで限定していましたが、いまはエリアが広がっています。

産直は協同組合間協同のひとつの姿としてあるかもしれませんが、産直がすべてではないし、産直だけで生協組合員に供給する購買活動がすべてできるかといえば成り立ちません。80年代辺りは顔が見えるような小さな産直だった気がしますが、生協も大きくなっていくし、農協も大きくなっていく。生産部会も一定のロットでやらないと産地として名前やブランドが確立できない。そういうふうにつながって大きくなってきたので、顔が見えてきた分もあるし、逆に、見えなくなって軋轢が強くなった分もあるし、これをJCAに絡められるのはつらいと思うんですよ（笑）。

これからのJCA

【杉本】これからJCAは、そうした産直の旗振り役にもなるのでしょうか。

【勝又】JCAができたからといって、JCAで直接、事業をつなげるとか、そんなことは考えていません。事業ベースでつながるかどうかは、それぞれ個別の単協の判断です。でも、事業ベースでつながった分を、活動ベース等でお互いに知ることが大事だと思うし、そこをつなげていくのがうちの仕事かなという感じがしますね。活動ベースでお互いを知るとか、何かをやってみるとか、そういうことの旗振りをJCAとしてやっていく。現場で実際に旗を振っていくのは県段階の組織ですし、その県段階の組織がやることをいかにサポートしていくかが重要な仕事かなと思っています。

【杉本】中央と地方との関係はどうなるのですか。

【勝又】本来なら、現場である動きが積み上がってくるのが理想形もしれない。しかし、現実には現場はバラバラで終わるんです。それをつなぐとか、情報をつなぐ役割を持っているところがいままでも日本の協同組合にはなかった。そういう組織であるJCAを各協同組合の中央組織・全国組織が中心になってつくったということです。たとえば、会議に出て顔を知った。そこから、いろいろ話ができる。それをそれぞれの協同組合間の連携だけにしないで、全国組織がその旗振りをする。そこにひとつの価値があるのかなという気がします。

【杉本】次は各県の段階で協同組合連携機構をつくろうと考えられているのですか。

【勝又】 いえ、すでに協同組合連絡協議会が 41 の都道府県にあります。まだないところでは、なんとしても県段階の生協連や農協中央会が働きかけて、話し合ったり、顔を見知ったりするような、ゆるやかな組織をつくってもらおう、というのが次のステップです。

連絡協議会がすでにある 41 都道府県については、それを活性化したり、あるいは、そういうところで旗を振っている人たちに会ったり、話したり、情報を交換したりする。それは、成功を共有するという意味もありますが、失敗を共有することも大事だと思うんです。人間ですから、誰しも自分の失敗は言いたがらないものですが、なぜだめだったのか、その原因は必ずあるので、それをお互いに知ることも大事だと思います。

県段階の組織は 41 都道府県にあります。お互いにバラバラで、伝統的な JA・生協・漁協だけでできているところ、これに労金やワーカーズや信金が入っているところ、そういう集まりに単協が入っているところ等々、バラバラです。どれがいいと言うつもりはないし、それぞれの地域の歴史や経過があるから、それは大事にしなければいけない。ただ、それをやっている人たちにサポートや情報提供をしていくということが、JCA をつくった理由のひとつです。

JCA をつくったもうひとつの理由は、そういう取り組みのなかから共通の政策課題が出てくるかもしれないということです。それは政策提案というかたちで、うちの機能として考えています。私からすると少し偏った見方ですが、「協同組合は古くなくて、いまの経済のスピードに合っていない」という見方がありますので、「こんなことをやっているよ。こういうこともで

きるよ」と発信したり、県段階の発信をサポートしたりするのがわれわれの役目ではないでしょうか。

関西でもそうだと思いますが、生協と農協と漁協と一緒に食のお祭みたいなものを作って、地場の食べものを食べ方も含めて地域の人たちに還元していくイベントをやっているところがけっこうあります。そういったものを広げていくということです。

【杉本】 たとえば北海道の人たちは、地元で連携して協同組合の共和国をつくるという理想を追求できると思いますが、第一次産業が盛んでない地域の都市部の消費者は、地元よりもむしろ遠隔地の農協や漁協に目を向けるということが多いと思います。そういうふうに、県を越えたネットワーク的なものは、誰がつくり、誰が支援していくのでしょうか。それを中央がやろうということですか。県ごとに連携組織をつくっていくというのは、図式としてはすごくきれいでわかりやすいのですが、それがかえって県を越えたつながりをおろそかにすることにつながりませんか。

【勝又】 中央から県へ連携の方針を下ろしているわけではなくて、「それがすでにあるところもあれば、ないところもある。どちらにおいても、大事だと思ったことは、サポートしたり、情報公開をしたりすることが必要だろう。その上で実際につながるかどうかは、それぞれの判断で行いましょう」ということです。

現実にはいまでも JA と生協は産直で広域につながっているわけです。それはそれでいいじゃないですか。べつにそこを否定しているわけではなくて、地域が離れていても品物がつながれば、人もつながるかもし

れない。しかし、そうではないところは、やっぱり地域が近いほうがつながりやすい。協同組合間の連携を整然たるかたちで進めようなどという、おこがましい気持ちはいささかも持っていません。いろいろな形態があって、しかも、いままでの歴史を見ても、うまくつながったときもあれば、離反したこともあるし、片方がおかしくなっていて消えたこともあるのですから、「全国でやろうという法人をつくったから、そこで整然と物事を進めよう。その他のものは整理していこう」などという、おこがましい気持ちはさらさらありません。協同組合はそういうものではないと、私は思っています。

ナショナルセンターのあり方

【杉本】「連携機構」は英語訳では「アライアンス」となっています。国際協同組合同盟（インターナショナル・コーペラティブ・アライアンス）を連想させますが、国際協同組合同盟に日本生協連や全中など各種協同組合の全国連合会がバラバラに入るとするのは、今後もずっと続くのですか。

いまは無理だと思いますが、将来的に、もし統一協同組合法とか協同組合基本法というような法律ができることになった場合、JCA が日本の協同組合のナショナルセンターになることまで展望されているのでしょうか。生協連、全中、全漁連などの発展的解消のうえのナショナルセンターも、場合によってはあり得るのですか。

【勝又】それは参加している会員のみなさんが「そうあるべきだ」と考えるのであれば、あり得るかもしれませんが、現段階では、協同組合には各業種別の法律があった

りします。そういう状態で、それを超えたナショナルセンターが本当につくれるかといえば、現段階では無理だと思います。

将来の発展形として、そういう可能性は、生協・農協を含めていろいろな組織がそういうかたちでもっていけるのなら、あるいは立法府も行政府も絡んでそうすることになれば、そうなるかもしれません。

【杉本】もう少し現実的に言うと、そこまで行かなくても、いまみたいにガチガチに「消費者の協同組合」「農業者の協同組合」というふうに分かれた協同組合ではなく、もう少しマルチステークホルダー的な協同組合の設立が目論まれるかもしれません。その場合、「うちは生協でもないし農協でもない」というような協同組合をJCA が受け入れることはできるのでしょうか。

【勝又】そこはよくわからない。協同組合として、うちのメンバーシップの問題を考えると、いろいろあったのです。社員のメンバーシップを考えると、協同組合と、協同組合が組織する法人はうちの会員になれます。その全国組織が社員になれます。それは参加する法人の意思に基づいて社員を構成するというかたちです。だから、JCA の意思ではなくて、あくまでみなさんの意思でJCA の会員になる。会員・社員になっているみなさんの意思で、「ナショナルセンターの機能を持て」ということであれば、そういうことになるでしょう。

【杉本】協同組合側では連携機構というまとまりができましたが、それに対応する行政機関はありません。それにはどう考え、どう対応されますか。

【勝又】各種の協同組合が「みんな同じだね」

となったときに、それぞれ関係省庁を持っているので、共通テーマについては、それぞれが関係省庁をさわっていただく。うちには直接の関係省庁なんてありませんから、そういうやり方が現実的です。

【杉本】 しかし、いままでそうだったがゆえに、たとえば 2012 年の国際協同組合年に対して、日本政府は事実上何もしませんでした。すぐには無理かもしれないけれども、そういう状況にどういうふうに働きかけていくのですか。

【勝又】 2012 年にははねつけられましたが、今後は具体的な問題について各省庁に行くか、ダイレクトに行政で行くのか、政治を介していくのか、考え方はいろいろあると思います。あるいは、先ほどおっしゃった協同組合基本法みたいなものができることがあれば、またそれでステージが変わってくると思います。まだそこは「こうします」と言う段階ではないですね。そこには課題があるとしか言いようがない。いまは各種協同組合を所管している省庁経由で行くことになっているけれども、これからダイレクトに持っていけるところがあるかといえ、相手にそういう受け皿がない。だから、けんもほろろにされる。それをどのようにしていけばいいかは、課題だという気がしています。

「古いモデル」の連携組織として

【杉本】 JCA としてまとまるにあたって、いいか悪いかは別にして、組織を協同組合ということで区切ったわけですね。市民セクターとか社会的経済というくくり方はあえてしないで、「これは協同組合の連携機

構である」というふうにされました。

【勝又】 あまり広げても、わからなくなってしまう。協同組合ということで、みんなが一緒に理解できるのは、「活動もあるけど事業もある。われわれは経済体だよ」という点です。これが市民セクターになると、「おまえらは商売ばかり考えている」と言われてしまう。しかし、商売ばかり考えているわけではないけれども、経済体としての活動がきちんと成立しないのに、いくら理想論を唱えてもどうにもならない。協同組合はそこのせめぎ合いでやっていく。社会性と経済性を両立させなければいけない。そこのせめぎ合いが、時には「経営主義に陥っている」と怒られるわけです。けっして経営主義に陥っているわけではないけれども、経営が成り立たない活動をどんなに頑張ってもしょうがない。だから、そういうことをわかる人たちが、わかるところでやらないといけない。それを広げて…という議論はなかったわけではない。そういう議論はあっても、ちょっと違う。事業と活動、アソシエーションとエンタープライズの両方がわかって、その悩みをシェアできる人たちということで整理したということです。

【杉本】 協同組合を「古くさい」と思っている人たちから見れば、「また古くさいやつだけで集まって」と思われるでしょうが、それをどのように広げたかたちで訴えていくのですか。

【勝又】 そこですよ。けっして「古いモデル」ではないのですが、どうもそういうふうに思っている人たちがいるし、協同組合陣営の人たちもひいきの引き倒しがあるのだらうと思います。というのは、協同組

合が資本に奉仕しないことイコール投資を行わないことと理解し、投資資金がなければイノベーションが生まれないという事実こそつばを向いてきた協同組合陣営の人が多いと思います。アンチ株式会社というか、アンチ資本論ですね。大きな投資をしなければ社会経済を発展させるイノベーションは生まれない。しかし、協同組合が持っている資本は、個人の利用に基づいた資本だから、ロスしていいような投資の資本ではない。そういう説明や理解の仕方が下手だったのかなという気がします。

「株式会社のように、資本価値・出資価値が変わることが経済の成長の取り込みであり、それが普通のビジネスモデルだ。そういう経済の成長の取り込みを入れ得ないのが協同組合だから、古いビジネスモデルだ」という考え方があるのかもしれない。そこをどう払拭したらいいのか。「古いビジネスモデルだ。協同組合は経済の成長への資本的な貢献が非常に薄い」と言われることに対して、「いや、そういうふうに見えるものじゃないでしょ」と思っているのですが、なかなかうまく説明しきれていないです。

【杉本】JCAの前身であるJC総研には『にじ』という機関誌や、いろいろなレポートがありましたが、それらはこれからどう変わるのですか。協同組合の外部の方にも訴えるということが、JCAの目的のひとつだと思いますが。

【勝又】『にじ』という媒体は、各種協同組合の壁を超えた媒体ですが、さらに連帯経済や市民セクター等も視野に入れた編集をしています。では、それ以外に、外部に訴える力があるか。これから広報をどうするか。それは大きな課題です。協同組合を「古

くさい」とか「過去の遺物だ」と言っている人たちに、「そうじゃない。実はけっこうおもしろい存在なのだ」と、どう訴えていくか。ホームページを充実させて、SNSで発信していく。いろいろなイベント等で発信していく。そういうアイデアを少し手がけ始めているところですが、それだけで行けるのかといえば、そんなことはないし、どうやったらいいか、むしろ、いろいろな人たちの知恵を借りていこうと思っています。

ただ、どこかの媒体を買って、大きな広告をして云々というのは、いまのうちの体力では無理だし、一過性では意味ありません。うちの体力でマスメディアに流しても、どれぐらいの効果があるのか。しかし、何もせずにいてはいけなない。どんなことをしたらいいのか。協同組合をもっと身近に感じてもらうことは、うちの役割でもあるし、各地域の農協でも生協でも、どの協同組合でも、「顧客化」が言われていて、「利用はするが参加はしない組合員」という課題をどうするのか。それは、個々の協同組合の課題でもある。

うちのホームページにSNS発信ができるようなかたちをつくって、そこに各地の連携事例をうまく載つけて、それを拡散していく。そういう話はしていますが、それ以外は思いつかない。何かいいアイデアはないかと思っています（笑）。

【杉本】協同組合だから、どうしても「組合員にどう訴えていくか」ということがすぐに出てきますが、職員に向けて協同組合というものをもう一度訴えるほうが、たぶん効果が大きいし、せっかく連携機構ができたのだから、ここで職員教育みたいなものをアレンジすることができないのかと思います。

【勝又】 JA でも生協でも、個別の職員教育はしているので、そこをつなぐような職員教育がうちの役割のひとつだと自覚しているし、先生方にもお願いしたい。セミナーみたいなものだけでいいのか、もっとやっていくのか。県組織の交流会は、役職員の交流の場ですが、座学だけでなく、あのような交流も教育の場のひとつになるのかなと思うので、それをどうやって広げていくのか。意識はしていますが、各組織を見ると、自分のところで事業をするための教育・研修で精いっぱいというのがけっこうあります。

【杉本】 たとえば生協の職員にとっては、JA の方のお話を聴いたほうが生協系の人の話を聴くよりもインパクトが大きいと思います。生協の人間からすると、すべて生協側の立場に立った協同組合論しか話せないでしょう。産直にしても、その半面しかなかなか見えないので、逆側から見た産直を語ってもらった方がおそらく意義がある。JCA にはそういう点を期待しています。