

協同組合の社会的役割

社会的役割

「社会の発展をめざして」



とみざわ けんじ
富沢 賢治

(一橋大学経済研究所長)

根本的な問題はなにか

私の話の骨組みは、この研究総会の統一主題が「協同組合の社会的役割を問う」、副題が「地域経済社会の振興をめざして」とありますが、これが主なテーマです。

現在は、不況の時期です。不況がどのように回復するか、それはそれで大きな問題ですが、私は、不況が仮に回復しても、協同組合にとってはもっと根本的な問題があると思います。現在の基本的な経済動向は自由化と、その結果としての競争激化ですが、そういう中で、サバイバル競争がますます強くなり、その中で、協同組合は生き残れるのか、つまり協同組合から他の形態、例えば株式会社に転換するという形で生き残ることは可能かもしれませんが、協同組合としてそのままの形で生き残ることができるのかどうか、という問題が、現在問われているの

だと思います。そうすると、協同組合として生き残ろうとすれば、どうすればいいのか、という問題に答えなくてはならないと思います。

私は、協同組合が、他の企業－資本主義的な企業や公共企業などの企業－と異なる点は、協同組合運動という言葉が示しているように、運動体として協同組合がある、これが協同組合の特質だと思います。つまり、運動という側面を生かせるか生かせないかに協同組合として生き残ることができるかどうかがかかっているのではないかと思います。運動体というのは単純に言えば、人の力をどう生かすかということであり、運動に関係するすべての人の力をフルに活用することがどれだけできるにかかっていると思います。関係するすべての人が運動家になる、ということです。これからは競争の時代ですから、みんなが運動選手になり、

自分の持っている力をフルに生かし切り、競争に参加するということ、これが協同組合で一番重要な「参加」の意味内容だと思います。

そうすると、協同組合は組合員の組織ですが、案外軽視されている点は、協同組合を直接的に担っている従業員の力をどれだけフルに活性化するか、これが果たしてどれだけ協同組合で考えられているかです。組合員参加は非常に強調されますが、従業員参加ということになると、資本主義的な企業のほうが1歩も2歩も3歩も先に行っていると思います。これが協同組合が生き残っていくために非常に重要な課題だと思います。

協同組合を直接支えている従業員、協同組合の主体である組合員、その周りにいる地域の住民たちの力をどれだけ運動の中に引き込むか、あるいは組織として、運動と関係するような組織とどれだけ連携を保てるか、ここに協同組合が生き残るための課題があると思います。

問題把握のための基本的視点

人と人とを結びつけるのに、運動というのは動きですから、どこへ動いて行くのか。みんながばらばらに動いていたのでは力になりませんので、重要なのは、どちらを向いて動くか、という運動の目標です。共通の理念、共通の目標は何かを明確にして、お互いの共通認識にする、

あるいはそうした共通認識にするためには、どういう目標を設定したらいいか、ということだと思います。

運動の方向を定めるためには、時代の流れを見ておかななくてはなりません。時代の流れを読んで、その流れを活用して、運動の流れを決めていくことが大切だと思います。つまり、客観的条件をしっかりとつかんで、主体的に活動することだと思います。

最近、おもしろい英語の表現を見つけたんですが、“Lead the target.”で、この場合の“Lead”は、「導く」ということではなく、「先撃ち」ということです。例えば、鳥が飛んでいて、それに矢を射るとします。鳥があるところにいると、それを目標に矢を射たのでは、矢が届く頃には鳥はもっと先へ進んでいて、矢ははずれます。そういう意味で、“Lead the target.”というのは、「目標に向かって先撃ちをしろ」ということです。現代の運動のリーダーにとって必要なのは、この“Lead”をすること、時代の先読みをすること、時代の流れの行く先を見つめることだと思います。

どういう視点で流れを見たらいいか、ということですが、「地球的規模で考え、地域で活動しよう。」という言い方が、最初はイギリスの女性で環境運動の方が言い出したんですが、ここ数年あっと言う間に世界中の運動家の間に広まりました。

た。それは、この表現が非常に力強いものを持っており、また、運動に生かせるからだと思います。非常に深い内容を持っていると思います。

今は国際化がどんどん進んで地球化の時代です。笠木透さんの、次のような詩があります。

この小さな星を見てごらん
この水色の星を見てごらん
国境線などどこにもないだろう
海と大地とが広がっているだけ

こういう視点です。我々は、地図を見えていますから、地球には国境があるという観念で地球を見ますが、実際に、宇宙のある点から地球を見れば国境など見えないわけで、こういう形で地球そのものが自然体としてうつる、ということですが、こういう、地球的視点というか宇宙の視点というか、そういう視点が今、大切だと思います。コメ問題1つ取り上げても国際的な問題ということで、どんな問題でも国際的な関係を持っている、という時代になっていると思います。

それから、「地域で活動しよう」、つまり、問題をとらえる視点は地球的だけれども活動の場は地域だ、ということです。「地域」というのはいろいろな定義がありますが、私は、生活の場という形でとらえてよいのではないかと考えています。

つまり、生活の場で活動する、生活という視点を大切にする、ということだと思います。そこで、複眼の視点、つまり地球と地域、自然と生活、こういう観点で時代の流れをとらえることが必要だと思います。

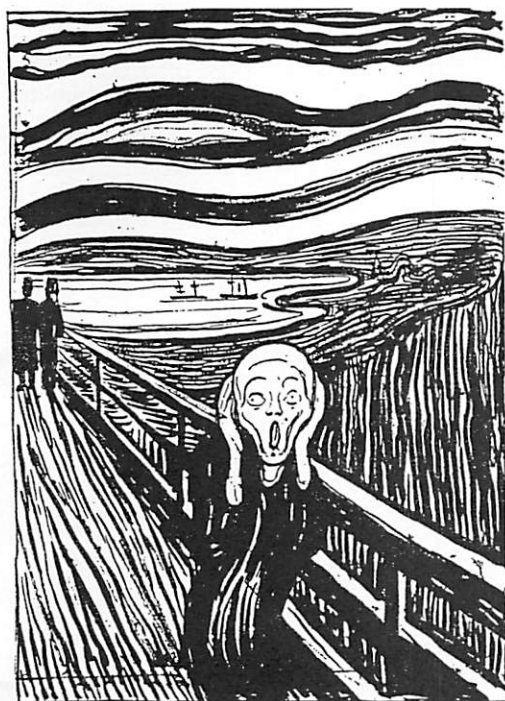
そういうことから見ると、現代では、組織をどう守るかという観点では不十分であって、地域をどう守るかという発想に転換することが必要です。地域を守るために、組織は何をなすべきか、こういう発想を基礎に運動を強化することが、遠回りのようでも、結局、組織づくりに役立つと思います。

参考までに、地域づくりのA B C Dをあげておきますが、E.F.シューマッハーは、地域づくりにはA B C Dの連携が必要だと述べています。すなわち、A…administration（行政）、B…business（企業）、C…communicators（ネットワーク）、D…democratic organizations of society（民主的な諸団体）、この4つが地域で手を結びあうという形で運動を進めるのが地域づくりのA B C、イロハだとシューマッハーは言っていますが、大切な指摘だと思います。

ここで、とりあえずのまとめですが、運動を強化するための基本的課題というのは、地域づくりのA B C Dの中で協同組合がC…ネットワークになることが重要だということですが、組織だけではな

く、人が一番の根本ですから、組合員や従業員、運動に携わるすべての人の1人1人がネットワークャーになることです。そして、地域に強大な人間の網の目を作り上げる、ということで運動を強化していくことが重要ではないかと思います。

時代の動向



「叫び」ムンク（ノルウェーの画家）
「私は自然の大きな叫びを聞いた」

〈現代の基本問題は自然の破壊〉

次に、時代はどういうふうに進んでいるか、ということです。時代の基本問題は自然の破壊、ということで、おどろおどろしい絵を掲げてあります。これは、皆さんご存じのムンクの「叫び」という絵です。私は、初めてこの絵を見たときには、この人が、何か心に問題があり、

耐えかねて叫んでいる、というふうにみていたのですが、そうではなく、彼が日誌などに書いていますが、「私は自然の大きな叫びを聞いた」というんです。それに耐えかねて、こういう感じになった、というんですが、私は、現代は自然が叫んでいる、これを我々がどれだけ聞く耳を持っているか、ということだと思います。人間からいうと、自然環境、社会環境、そして人間、ということになりますが、自然の中に人間集団としての社会があり、社会の中に個人がいる、ということです。ですから、私は、全部自然だと思います。その自然全部が悲痛な叫び声をあげている、というのが現代の特徴だと思います。環境としての自然の破壊、環境としての社会の破壊、人間そのものの破壊、ということで見ていきたいと思いますが、環境破壊は、地球的に見ると、毎年、四国と九州を合わせたぐらい砂漠化が進んでいて、あと20年で陸地の3分の1が砂漠になるのではないかと予測する学者もいます。

2番目に、環境としての社会の破壊です。社会というのは人の結び付きですから、物理的には過密になっているわけですが、人間的な結び付きが稀薄になっています。社会の基本的な単位は家族と地域社会ですが、家族と地域社会での人と人との結び付きが稀薄になっているといえると思います。昔は農業社会ですから、

家族単位、地域単位でいやでも結び付きがあったんですが、今や経済活動は、家族からも離れ、地域からも離れ（農業は別ですが）、企業という形で行われます。企業では、経済活動の上では人と人との結び付きが密になるわけですが、家族や地域社会のほうでは人の結び付きの必然性が薄くなってくるものですから、だんだん人間関係が疎遠になってくる、ということ、まさに、地域社会は「隣は何をする人ぞ」ということになっています。特に都会はひどいと思います。

第3に、人間の破壊、人間そのものの破壊で、これは餓死を挙げることができると思います。子供が栄養失調等で死ぬ数を見ても、地球的に見ると、毎日4万人の5歳以下の子供が死んでいる、つまり2秒に1人、そういう形で子供が亡くなっている、という現実があるわけです。先進諸国の、餓死などない飽食社会でも、人間の自然が壊れつつあります。人間の内面、人間性、human nature（人間の自然）が破壊されています。今の子供たちは、指示を受けたことは器用にこなしますが、自分で目標を決めて、自分で創造して、自分で決定して、我慢して目標までたどり着く、という力が明らかに不足しています。数年前の青少年白書で問題にされたのは、非社会性（社会性が欠けている）ということです。いい給料をもらうために学力偏重で社会性を育てな

い、そういう意味での障害者を作っているのではないのでしょうか。

〈現代の基本課題は「自然を豊かに」〉

現代の動向を単純化すると、自然が破壊されつつあり、自然が叫んでいる、これだと思います。すると、それに反対する運動、食い止めようとする運動が当然出てくるわけです。これが運動の原動力になると思います。つまり、自然環境を保全しようということだけでなく、さらに1歩進んで自然を豊かにしよう、これが共通のコンセプトになるのではないかと思います。そのためにはどうするか、ということですが、自然環境、社会環境、人間と見ていくと、基本は社会のあり方が決定的に重要だと思います。そして、自然環境と人間を豊かにする社会を作る、というのが人間の共通の願望ではないかと思います。

そうすると、社会をつかむ基本的な視点は、ものづくりと人づくりです。ものづくりは、いわば経済の世界で生産が行われている仕組みです。

もう1つは、人づくりだと思います。労働力を重視した人づくりなのか、社会性を重視した人づくりなのか、など、子育てからお年寄りの介護まで含め、社会の中で人間がどのように扱われ方をするのか、こういう、ものづくりと人づくりという点で、社会の特質を見ることができると思います。

私は、人間的な豊かさというのは、ものと時間と人間関係だと考えています。ものという中で一番大切なのは自然環境そのもので、これが豊かであれば何とか暮らせると思います。そのほか身の回り品に至るまでのものです。時間とは、自由時間です。労働時間でない時間が自由時間だと一般に考えますが、私は、自由時間というのは、自分が自由にできる時間だと思います。だから、働くということも、自分が働くのであれば、それは自由時間だと思います。つまり、自分の自由時間としてそれを使っているわけです。そういう意味で24時間のうちどれだけ自分の自由な時間を持っているかが豊かさを決める1つの要因だと思います。もう1つ加えたいのは人間関係です。どれだけ親しい人を持っているか、異性でも友人でも仕事仲間でもいいですが、自分の言いたいことを言える人がどれだけいるかが大切だと思います。

私は、豊かな自然環境の中で自由時間と豊かな人間関係を持っていれば、人は豊かに暮らせると考えるわけです。

そういうことで、社会のあり方が問題だとなると、社会の基礎は経済です。生活のためにものを作ったりサービスを提供したりするのが経済の役割ですから、経済がどうあるかが重要だと思います。そこで、社会に適合的な経済システムを作ること、ものづくりと人づくりに適合

的な経済システムを作ることが大切だと思います。

経済の基礎単位は企業であり、企業がどういう形であるかが大切です。そうすると、社会に適合的な経済活動をする企業を作ること、ものづくりと人づくりに適合的な企業、ということになります。この頃、社会的貢献ということが非常に重要視されますが、企業であっても反社会的な活動はますます制限されると思います。制限をするのもまた、運動の役割ですが、逆に言うと、社会的貢献をする企業を育てていく、あるいは、協同組合として活動するためには、この社会的貢献というのが非常に重要であり、そういうことをやるのが協同組合だ、ということで、世論を作っていくことが重要だと思います。

〈経済の動向〉

今日の経済の動向ですが、資本主義は、基本的にはもうけ主義で、利潤の極大化をはかって活動しますので、周りの環境にはあまり注意せず、ついには自然環境まで破壊するという結果になっています。さっき言ったように、自然環境だけでなく、大きい意味での自然、社会、人間の破壊に無関係ではありません。ソ連や東欧などでは、結局、経済が国家主導型になり中央で計画を立てることで、働く人が全体的に国家に雇われたような関係になり、労働者が主人公になれず、労働者

のエネルギーを十分発揮できないような構造、経済的に不効率な経済システムを作り上げてしまったということで、経済的に崩壊してしまったわけです。

こういう現状の中で、先進資本主義国の経済政策、社会政策はどう変わってきているか、ということを見たいと思います。経済の高度成長から低成長へ、ということで、高度成長は60年代でほぼ先進諸国共通に終わり、低成長の時代に入りました。そうすると、国家のあり方も変わってくるわけで、財政収入が少なくなると、国家の福祉活動も十分にできなくなる、ということで、高度成長に見合った福祉国家が経済的に成り立たなくなります。すると、福祉国家というより福祉社会ということで、社会に福祉的なサービスをかなりやってもらうという体制に移りつつあります。一般的な傾向は、「私営化」です。「国有化」、「公営化」というのは時代的に古い、不効率だということとはロシアが典型的に示したのではないかと、ということもあり、どんどん私営化にして、競争して、強い者だけが生き残っていく、これが結局、経済的効率性を高める一番の方法だ、ということで、私営化が全世界的に急スピードで進行しているわけです。それでも、いくら私営化をしても、公共性の高い経済活動がどうしても残るわけです。そこを誰がやるかが、現在、問題になりつつあります。

日本の経済学者なども最近言っているのは、公設民営ということです。公共性の高いものは、やはり国家や地方自治体が責任を持つべきであるとしながら、国家や地方自治体が運営すると規則一点張りで、小回りがきかなかったりして効率性を高く保てない、しからば民営にしよう、ということが言われています。

ここまでが現状ですが、私が言いたいのは、民営の場合の、「民」です。これを、先ほどの私営化の「私」ということにしていいのか、つまり、公の金すなわち我々が払った税金を提供することによって営利目的の私的企業が営業するというやり方でいいのか、を問題にしたいのです。私は、そうではなく、この「民」というのは、publicであってprivateではなく—このpublicとprivateは、まさに対概念であって、publicは公共性を持つということですから、役所のgovernmentalともまた違います—この真のpublicが経済体として担う、というのが21世紀に向かって求められているのではないかと思います。

そうしたpublicな経済体というのは、現体制では、協同組合が典型的であると思います。したがって、公的な資金による民営活動の担い手は、私的な企業ではなく協同組合であるべきだ、という主張、世論を作っていく、それによって、協同組合が先導して、体制を持って活動して、

そのための資金を公的資金から得るというスタイルを作っていくのが、今後は重要であると思います。これを私は、公協コンプレックス（公と協同組合の複合体・共同事業）の形で進めていくのが重要になっていくのではないかと思います。

〈経済動向に見る新しい芽〉

一般的に、会社本位主義から社会本意主義への転換の芽が見られ始めているのではないか、というのが私の観察です。

（アメリカ）

資本主義が一番進んでいるというアメリカを例にあげてみたいと思いますが、アメリカの一番有名な経営学者はドラッカーです。

資本主義的な企業を基本的に対象にして、その経営を効率化するためにはどうしたらいいのかということで、経営学の権威とみなされているのがドラッカーですが、最近の彼の4冊の本は、非営利組織に関するものです。まず「新しい現実—政府と政治、経済とビジネス、社会および世界観にいま何が起きているか」という本（1989年）でドラッカーは、「この現実を見よ」と言っています。（ドラッカーは「未来企業」という本の序文の中で、「日本は社会的および経済的な事象について、常にアメリカに15年の遅れをとってついてきている」と言っています。「この現実を見よ」というのは、日本でも似たようなことが起こると言いたいわ

けです。）彼が何を新しい現実だと言って強調しているかというと、「1980年代すなわち最近のアメリカ社会における最大の成長産業は、第3セクターにおいてみられる」として、これが重要だというわけです。

第3セクターというのは、日本語では、官民（典型的には地方自治体と株式会社）の共同事業でなされる経済領域をいうように、いつの間にか定着してしまいました。しかし、これは国際社会では通用しません。第3セクターというのは、欧米では、普通は、政府や地方自治体の公的な経済領域のセクター（第1セクター）、資本主義的な営利企業による経済領域の私的セクター（第2セクター）、そして、協同組合などの営利を目的としない企業の経済活動領域を第3セクターとといいます。

ドラッカーのいう第3セクターは、日本でいう第3セクターではありません。ドラッカーはこう言っています。「第3セクターは、その参加者に対して、主体的かつ意義ある市民社会の場を提供している。第3セクターで働いている人たちは、社会に独自の貢献をしている。第3セクターに所属している諸組織に共通するのは、人間を変えるという目的である。したがって、これらの組織を人間改革機関と呼んでもよい。これらの機能が地域社会において自立的な地域諸団体によっ

て果たされているところにその特徴が見られる。今日、家庭や地域社会の崩壊について多く論じられているが、今や、第3セクターによって地域社会の新しい絆が作られつつある。」 アメリカのように営利組織が経済を引っ張ってきたような経済体制の中で、こういう新しい現実が起きているので、これに目を向けなさい、ということを彼は言っています。彼個人の経験も本の中であげていますが、アメリカは生涯学習が進んでいますので、企業に籍を置いている人たちが大学に来て、ドラッカーの教えなどを受けています。一流企業に勤めている幹部層など、そういう学生の大半が非営利組織で働いている、といいます。一流企業で働いても働き甲斐がないので、むしろ非営利組織で働きたいという自分のニーズを満たしたい、ということで働いているわけです。これは、ドラッカー個人の経験だけでなく、おそらく、そういう現象がアメリカでは増えているわけですが、私は日本でも、そういう芽もあるのではないかと、いう気がします。最近、NHKの放送研究所などでボランティアの調査をやっていますが、その調査結果を見ても、ボランティアになりたいという人が無作為で調査した中の半数ぐらいを占めており、特に20代、30代の中で多い、という結果も出ています。

2番目の本は「非営利組織の経営」で、

そういう非営利組織の経営をどうするかを書いています。3番目が「未来企業」で、生き残る組織の条件について、非営利組織が成長しているのはなぜか、という分析から始めて、非営利組織が成長している根本的原因是、経営管理が組織の使命を基礎にしてなされていることだ、と結論しています。ドラッカーは、組織の使命を明らかにすることによって実践課題が明らかになり、戦略を確立することができ、そこで働く人の働き甲斐や規律をもたらすことができる、という分析をしているわけです。

リーダーの資格についても述べていますが、リーダーに最も大切なのは、自分の組織の使命は何か、自分で徹底的に考え抜くことです。自分の所属する組織の使命は何なのか、その中での自分の使命は何なのか、こういう過程を経ないと、エネルギーは出てこないと思いますが、それをドラッカーは言っているわけです。

最近の本は「ポスト資本主義社会」で、資本主義社会の後にどういう社会が来るかについてこう言っています。「コミュニティと人間の変革をめざす社会サービスの分野において、社会的なニーズは今後急速に高まるだろう。コミュニティの社会セクターが、先進国における成長セクターの1つとなる。」「新しい現実」という本の中では、第3セクターとして述べていましたが、この本の中では、

「社会セクター」という用語を使っています。彼は、社会セクターが今後成長するだろう、という予言をしているわけです。政府機関は形式主義で貫かれていますので、社会サービスに適合したものにはならない、とも言っています。「独立した非営利組織がなしうる最大の貢献は、市民性の回復だ。民間セクターと公共セクターに加えて第3のセクター、すなわち社会セクターが必要になる。」そして、非営利組織で働く人が増えている根本原因は、「そこで働く人たちの欲求が変わっている。彼らは、世の中を変えることができるところで何かしたいという欲求を持っている。だから、今や、非営利組織がサービスの受け手に何を提供できるかよりも、ボランティアに何をやるかのほうが、はるかに重要な意味を持つかもしれない。」私は、これは非常に重要な指摘だと思います。つまり、組織が受け手に何を提供できるか—例えば協同組合で言うと、組合員にどういうサービスや商品を提供できるか、どういう信用を供与できるか—ということで考えるわけですがそれよりも、働きたいという欲求を持っている人たちの活力をどういうふうに生かすかが重要だという指摘を、ドラッカーはしているわけです。これは、私は、学ぶべき点だと考えます。

(ヨーロッパ)

ヨーロッパでは、昨年にEC統合が始

まり、ついにEU（ヨーロッパ連合）という形にまでなりました。この統合にあたって重要なのは、経済的側面と社会的側面の2つの側面だといわれています。経済的統合ばかりを進めていくと、それに伴う社会的統合のほうがバランスを欠いてしまう、つまり、市場を拡大し、国境という壁を取って、人の流れ、物の流れ、カネの流れを自由にすると、社会保障の条件や賃金等いろいろなズレが生じ、社会保障や労働の条件等の社会的側面が重要になってくる、ということです。したがって、経済のあり方も、もうけ主義だけの経済統合ではなく、社会的なものに見合った経済のあり方が重要になってくる、ということで、「社会的経済」ということが、EC委員会を中心としてヨーロッパ規模で一般化しつつあります。社会的経済というのは、非営利組織による経済活動、おもに協同組合、共済組合、非営利組織（アソシエーション）ということで生かされていますが、そういった経済活動主体によってなされる経済活動を言います。

こういう意味合いで使われる「社会」というものを自覚するのが、我々日本人にとって重要だと思います。経済の対概念、あるいは経済・政治・文化と並べられる「社会」が持っている重要性を、我々は見失っているのではないかと思います。私は、欧米でよく使われる、こういう意

味での「社会」というのは、日本でいえば、新聞の社会面だと考えています。政治欄、文化欄、経済欄と並んで社会欄がありますが、この社会欄で扱うのが社会であり、いわゆる三面記事です。それを突き詰めていくと、人間の生産・再生産あるいは人づくり（人を育て、死ぬまでの世話をみていく機能）を「社会」というふうに考えていいと思いますが、そうした人づくり、人間の生産・再生産に適合した経済活動、これを「社会的経済」という言葉で表し、社会的経済というセクターを強化し拡大していくことによって、もうけ主義の経済がもたらしている害悪等を規制していこう、という考え方が出てきている、ということです。

これがヨーロッパの状況ですが、そういう中で、ヨーロッパの協同組合人たちは頑張っています。ヨーロッパ会社法に含まれていた協同組合法も、会社法の中に協同組合法は入れられないということで、協同組合法案を別に作って、その成立に向けて努力を傾けているところです。

（日本）

3番目に日本の状況ですが、日本でも、会社本位主義に対する批判や反省がぼつぼつ出始めています。15年後には、もっと増えるかもしれませんが、例えば、龍谷大学の経営学の先生の奥村宏さんが、岩波新書で「会社本位主義は崩れるか」という本を書いています。今年1月に、

日生協の全国政策討論集会で奥村先生が講演をしましたが、その講演のタイトルは「会社本位主義は崩れる」で、岩波新書では「崩れるか」と「か」がついていましたが、今年の講演では「か」を取っています。

結論部分は、会社本位主義が崩れて次はどうなるかですが、奥村先生が「わからない」としているのは学者としての良心だと思います。しかし、留保条件をつけた上で、いくつかの選択肢はあるでしょうと、3つぐらいあげていたと思いますが、そのうちの1つの選択が、モンドラゴン型の協同組合です。モンドラゴン協同組合というのは、生協、農協、漁協、信用組合、共済組合など、いろいろな形の経済活動をする協同組合が手を結び、中央には労働人民金庫という銀行があり、そこが金融面と経営管理面の世話をしています。そこで契約関係を結んで、自分はこのことをやりたいという人が集まって、これは経済性があると労働人民金庫が判断すると、そこで相談して、資金の提供等を受けて、協同組合を作っていく、という形で、協同組合のグループができています。経済連環が1つのシステムとしてできていますから、大変うまく機能しています。そういうのが、会社本位主義が崩れた後の1つの行き先としてあるのではないかと、ということ、奥村さんは1月の講演で言っていました。

ですから、日本でも、そういう芽が少しずつ見られているということです。

国際協同組合同盟（ICA）の運動方針

協同組合に参加している組合員の数は非常に多く、ICAでは6億4,000万人、日本でも3,000万人です。協同組合がこれからやるべき仕事は、こういう人たちの持っているエネルギーをどう活用するか、どう組織するか、ということにあります。潜在力はあるわけですが、これが組織化されていない、ということです。協同組合の運動方針を国際的なレベルで見えていくと、特に重要なのは、1966年に加えられた原則で、協同組合間協同の原則だと思います。それを具体化したのが1980年のレイドロー報告で、そこでは、協同組合運動の優先課題として4つをあげています。世界の飢餓問題の解決ということで、やはり、課題として飢餓問題を集約的にあげたのは大切だと思います。経済活動の一番の根本は、生活を支えることであり、生活を支える一番の基本は食料ですから、その食料が十分でないというのは、経済の最大の問題です。ここに協同組合運動がどう手をつけるかを考えれば、そこから、いろいろな問題が整理されてくる、というわけです。

日本のコメ問題、日本の農協のあり方も、こういう視野で見えていくと、また別様の展望が開けるのではないかと思います。

ですが、そういう、世界の飢餓問題の解決が第1課題で、2番目に、生産とサービスの協同組合の設立、つまり、消費の協同組合が基本だったのですが、経済の流れの最後のところに消費があるわけで、経済活動の最初の段階に生産やサービスがありますから、この生産とサービスの協同組合をもっと強化しよう、消費に対応した形で生産とサービスの協同組合を作っていこう、それも、従業員が主体性を持った形の協同組合を作って、ということです。従業員が主体性を持った協同組合というのは労働者協同組合なので、レイドローは、労働者協同組合をもっと作っていこう、という主張をしました。3番目に、消費の協同組合は、社会の保護者をめざすことを目標に活動しよう、という課題をあげました。そして4番目に、協同組合ネットワークを作って地域社会を活性化させよう、モンドラゴンの例に見られるように、生産とサービスの協同組合から始まって、消費に至るいろいろな経済活動を多くの協同組合が担って連携をとって、協同組合間協同を深め、そして、協同組合セクターを拡大強化して、それによって地域社会を活性化していこう、という課題をあげたわけです。

1988年のマルコス報告では、協同組合の基本的な価値は何か、ということで、マルコスは4つあげました。参加・民主主義・正直・配慮、ということで、私は、

この中でも、マルコスに参加を一番重要視したのではないかと思います。協同組合においては、組合員は協同組合の利用者、お客さんで、協同組合を運営するのは従業員、という傾向が強くなっていますが、これでは、協同組合運動の主体である運動家を育てるという協同組合の価値が薄れているのではないかとすれば、協同組合を活性化させるための基本的な価値は参加ということになるのではないかと考えたのではないかと思います。参加を活性化させるために、民主主義・正直・配慮というのが大切だ、というふうに考えたのかもしれませんが。

最近のICAのベーク報告(1992年)ですが、ベークは基本的価値を次の5つに分けました。ニーズに応える経済活動、参加型民主主義、人的資源の開発、社会と環境に対する責任、国内的・国際的な協同。この価値は、みな、先ほどあげた社会的経済の指標になる価値だと思います。逆にいえば、こういう価値を基盤に経済活動を実践している企業、というふうに大きく括れるのではないかと思います。

この場合、私が特に重要視したいのは、マルコスの「参加」に引き続いての参加型民主主義の「参加」です。もう1つ重要視したいのは、「ニーズに応える経済活動」という場合の「ニーズ」とは何か、ということです。

ベークは、消費者のニーズに応える経済活動を第1の基本的価値にあげていましたが、私は、人間というのはもっと総合的にとらえる必要があり、人間を消費者と限定してしまうと、協同組合を21世紀に向かって運動を広げていくための運動が矮小化されるのではないかと思います、ベークと議論した際に、訂正を求めたものです。

この観点から参考になるのは、マズローという心理学者がニーズを段階的にとらえる必要がある、ということを述べています。それによると、人間は、生理的欲求(食欲など)ー欲求というのは、マズローの原語でいえばニーズですーに始まり、安全の欲求、所属と愛の欲求、承認(人に認められること)の欲求、自己実現の欲求を持っています。私がここで言いたいのは、協同組合が対象とするニーズは、おそらくこの5つの全部を含んでいるのではないかと、そういう形でニーズに対応する経済活動を組んでいくことが必要だろう、働く人の主体性、参加ということが重要で、そのためには、自己実現の欲求にも応えるような形で従業員の参加を活力化していくこと、そういう形で協同組合運動を形成していくことが21世紀に向かっての運動として重要だろう、ということです。

同じようなことですが、協同組合の組織内における労働者のニーズの実現が重

視されなくてはなりません。マグレガーという、これも経営学の関係で有名な人ですが、「企業の人間的側面」という本の中に、「企業の成功のためには、労働者個々人の目標と企業目標の統合が重要である」とあります。先ほど、目標が重要だと言いましたが、企業の目標、組織の目標と、その企業に属する個々人の目標とが合致することです。無理に企業の目標を個々人に強制するのが日本の資本主義的企業のやり方で、どこかでズレが生じますが、協同組合の場合は、そういうことではなく、人間的な欲求に見合った形で企業の組織目標もたて、そういう形で、個々人の持っている目標と組織目標とが合致するようにする—マグレガーは、協同組合について言っているわけではなく、資本主義的企業について言っているわけですが—資本主義的企業について言われているこのことは、協同組合についてはもっと重要な意味を持っています。これをやらないと、協同組合は、資本主義的企業にどんどん遅れをとって、結局は太刀打ちできず、競争に生き残ろうとすれば株式会社か何かにせざるを得なくなり、そうでなければ自滅していくしかないと思います。

協同組合による地域社会活性化の実践例

モンドラゴンの協同組合では、例えば産業用設備機器の分野で、21の協同組合

があります。モンドラゴン協同組合は家電品、冷蔵庫や洗濯機を主要商品にしており、EUだけでなく、もっと幅広く世界各国に輸出していますが、こういう、ものづくりの協同組合のほか、教育協同組合が46組織あって、ものづくりと人づくりの両方に力を置いた、しかも協同組合間協同をうまくシステム化している、そしてその中核に労働人民金庫を据えた、非常にまとまりのある、バランスのとれた構想だと考えます。モンドラゴンというのは、病気と貧乏に苦しんでいた村でしたが、これによって、まさに活性化したわけです。1人の青年のアイデアがスタートになって、このような協同組合づくりを1つ1つ進めていって成功した事例です。

協同組合の社会的役割

協同組合の社会的役割というのは、非営利セクター、ドラッカーのいう社会的セクターあるいは第3セクターの核になって社会的経済の拡大強化をめざす、という旗印で運動を進めていくことが重要ではないでしょうか。草の根運動で社会の下の方から公共性を強化していき、それによって公協共同経済システムを構築していく、という戦略が必要だと思います。

その際、地域社会における協同のネットワークづくりが基礎になります。ですから、競争激化の時代に協同組合の生き

残る道は、結局、協同の強化以外にありません。協同の運動に関係する多数の人々と組織を結集し、地域にネットワークを作る、協同組合内部だけではなく外の組織とも連携をとっていく、社会的経済や協同的な経済といった共通目標を立てていって、幅広い運動を組織していく、いわば社会運動の一環として協同組合運動を位置付ける、ということです。社会づくり運動と言ってもいいですが、人と人とを結びつける運動を進めていく、ということです。

ネットワークづくりをどう進めるか、ですが、ネットワークづくりの基本原則は民主主義です。各組織は「内に強く、外に広く」ということですが、内に強くというのは協同組合運営の民主化で、組合員と労働者の参加、そして、運動の担い手づくり、人づくりが重要です。外に広くというのは、組織間協同ということです。縦割りの壁で仕切られた社会を横に結び付く社会にしていく、そのためには自立と協同が必要だということで、共倒れにならないためには、各組織がまず自立し、自立した上で協同し、それから、ピラミッド組織（上意下達）からネットワーク型の組織形態をとっていくことです。

基本的な考え方として私が強調したい点は「異は美なり」ということです。もう少し正確に言うと「異を美に」、異なって

いるということを美しくする、例えばオーケストラやコーラスのように、それぞれが違ったパートを演じながら、全体として美しいものを作っていく、この態度が重要だと思います。新しくできてきている労働者協同組合と、既存の協同組合とがぶつかったりしています。よく話を聞いてみると、労働者協同組合をよくわからないで警戒し、まず排除してしまっています。

こういうことでは、先ほど例にあげた、モンドラゴンの、異質な協同組合が手を結んで1つのシステムを作り上げていくことは、到底できないと思います。相手が異質でも、どこが異質なのかお互いに理解することが第1歩だと思います。

最後に、19世紀のイギリスの生協運動の指導者のバンフォードの言葉をあげてみたいと思います。「基本的なことがらについては、連帯。疑問の残ることがらについては、自由。すべてに愛を」短縮すると、「自由と愛にもとづく連帯を！」つまり、お互いに批判するところでは批判の自由を持ちながら、しかも、愛、お互いの思いやり、お互いに理解する、ということを経験として結び付け合おうというスタンスを持って連帯を進めていく、こういうことで運動を進めていくことが、現代の協同組合にとっては重要なのではないかと思います。