

組合員と地域社会の願いとニーズにこたえる

## 「協同組合らしい生協運動」の再構築を願って

### 日本生協連第11次全国中期計画（案）に対する批判意見

2010年5月

岩手県生活協同組合連合会 会長理事 加藤善正

6月に開かれる第60回日本生協連合会通常総会において、「第11次全国生協中期計画（案）」が提案され、審議・議決される見通しです。私は、この15年余、かつての「日本型生協」といわれた実践やICAでの論議や決議などを大切にした「協同組合らしい生協」を提唱し、その再構築のために30年前のレイドロー報告での「思想の危機」を直視して、「新自由主義」「グローバリゼーション」から受けているわれわれの路線の見直しを提言してきました。この間の、第11次全国生協中期計画の論議の中でも、同様な意見を申し上げましたが時間が少なく終わりました。この拙文はこれまでの私の意見を再度まとめて、皆様にお配りしご批判と同時に皆様のこれからの生協運動に何らかのご参考になれば幸いと考えて作成しました。よろしくお願い申し上げます。

# 「日本生協連・第11次全国生協中期計画」に対する批判意見

2010年5月 岩手県生協連 会長理事 加藤善正

## 1、はじめに

第11次全国生協中期計画(案)が日本生協連理事会から提起され、政策討論集会や各地の地連運営委員会、代議員会議などでの検討が進み、6月の通常総会で決定されようとしている。こうした論議は会員生協の組合員理事・役職員を含めた組織内討議や協同組合としての理論・原理・原則に焦点を当てた本質的な論議は極めて不十分である。私はここ十数年間、いろんな場でこうした協同組合としての視座から批判や問題提起を続けてきたが、日本生協連常勤役員からは意識的ともいえるほど無視されてきた。しかし、今日の社会情勢の中で組合員の暮らしやその基盤である地域社会の変化と厳しさから、これまでの延長線上の路線や政策で本当によいのか、国連がなぜ2012年を「国際協同組合年」と決めたのか、生協運動の到達点を事業経営的側面や数値的評価だけでなく、「人間の組織」として組合員や生協で働く人々の意識や組織体質、地域からの社会的評価も直視した「質的側面」での見直しの必要性を問う声が次第に多くなってきていると感じる。最近の組合員の利用結果が急速に低下している状況下で、組合員拡大と大型合併、事業連合への機能集中による「危機突破」路線が強調されているが、果たしてその路線に未来があるのか。

この文書は、この間の私の批判的意見を中心にしているが、日本生協連役員・幹部職員ならびに会員生協のトップをはじめ組合員理事・幹部職員にも是非ご覧頂き、協同組合として日本の生協運動が1995年のICA声明に基づき、それぞれの生協の「アイデンティティ・ミッション」が組合員・役職員と地域社会に明確に提示できるような状況をつくり上げ、協同組合運動への「誇りと確信」を持って日々の運動と事業を展開できるようにするために、少しでも役立つことを念じてやまない。

この意見書は次のような内容で展開しようとしている。

第一に、私は第7次中計以来、日本生協連の中期計画を批判してきた。特に3年前、通常総会で第10次中計そのものに「反対」したが、この総会では「反対・保留」の数がかつてない批判票として示された。この背景は、小泉内閣による「規制緩和・競争原理・弱肉強食」の政治の結果が顕著になり、貧困と格差・社会保障と地域社会の崩壊が進む中で、こうした社会状況から目をそらした「内向き路線」に賛成できない代議員の意思であったと思う。そもそも日本生協連の「中期計画」はどのような歩みを続けたのか。特に「第7次中期計画」の破綻とその総括をしないままに決まった「第8次中期計画」以降の「内向き発想」の問題点は何か。

第二に、第10次中計の到達点・総括はあまりにも表面的すぎないか。餃子事件や消費不況の影響があったとはいえ、その数値的到達点は極めて厳しいものであり最近の深刻な実態を直視すべきである。より本質的要因の掘り下げ、「質的側面」(組合員の生協離れの実態や働く人々の実態・意識状況、社会的評価や協同組合組織としての力・特質など)の分析や総括・反省が求められるのではないか。その弱点や問題点が、第11次中計の中心的課題になる必要があるのではないか。

第三に、第11次中計の「情勢認識」が、今日の組合員・地域社会の願いやニーズの根源を掘り下げた上で極めて不十分ではないか。「新自由主義・市場競争原理優先・規制緩和・構造改革・拝金主義・自己責任論」などがもたらした「失業・貧困・格差・小さな政府論・社会保障の後退・第1次産業や地域経済の衰退・コミュニティの崩壊・少子化と高齢化の進行・不況とデフレスパイラル」などの現実。そしてこうした「資本の論理」に対抗する「人間の論理」「協同組合の論理」とその視座からの分析の必要性。協同組合も我々自身もこの競争原理・新自由主義に毒されているところがないのか、という反省から、そこ

からの脱出の路線・課題が浮き立つような「情勢分析」が、かつてなく求められているのではないか。

第四に、今こそ本当の「全国生協の中期計画」の必要性、「事業連合に参加している比較的大きな購買生協の経営強化・C O O P商品を中心とした事業連帯計画・大生協の合併による首都圏での巨大生協建設計画」という性格を今こそ脱皮すべきではないか。ナショナルセンターとして全国生協の連合会として、全国2600万人の生協組合員の力を引き出しそこで働く人々のやる気と協同組合運動への確信、この間築きあげてきた協同組合としての組織的力量を今こそ総結集でき、協同組合間協同をはじめ地域社会の多くの人々との共同・連帯・団結できる内容の中期計画をつくりあげるべきではないか。

第五に、こうした本格的な内容は「次期ビジョン」を決めてから、というやり方は民主的とはいえず、「上意下達」に陥る危険があり、全国の多くの協同組合人のエネルギーを引き出すことが出来ないのではないか。現実の課題を明らかにしてその必死の実践の中からみんなが共感・共有できる本当のビジョンが作られる。「ビジョン」は「作文」「論文」ではない。組合員と働く人々、生協に期待する人々の心が躍りその熱意と確信を創造する、新しい実践への総決起の号砲であるべきではないか。

第六に、私が批判してきた第7次中計以来の日本生協連の路線と変質の歩みを振り返り、特に組合員の事業参画や生協らしいMD政策・農業問題・社会保障制度・憲法などの平和運動など、日本生協連と岩手の生協の路線と政策・実践の違いを具体的に紹介する。また、「運動」を「活動」にした背景と事業経営優先路線への批判を述べる。

最後に、以上のような私の意見は、「1995年ICA声明」へのこだわり、30年前の「レイドロー報告」、特に「思想の危機」の指摘を真正面に捉えることから発想している。こうした考え方と岩手における実践から、結論として「協同組合としての生協」への原点回帰、レイドロー報告とICA原則・価値の「全国総学習大運動」を第1次中計の「柱」に据え、今こそ全国の生協人が「協同組合運動」への確信と可能性に目覚め、2012年の「国際協同組合年」を大きく成功させ、再び「日本型生協」といえる「運動と事業の一体的展開」「組合員に依拠しあくまで生協は組合員のもの」として再生することを主張する。

## 2、日本生協連の「中期計画」の歩みと総路線の変遷経過

日本生協連の「現代日本生協運動史」によると、1978年度から始まった第1次中期計画は「組合員自身の活動を軸にすえた原則的運営の徹底」による組織・経営の充実、連帯強化・拠点生協づくりとそのための県連中計づくりを柱にした。81年度からの第2次中期計画は「原則運営」の定着を評価しつつ、事業体としての底の浅さ、発展の格差と連帯の弱さを指摘し「班を基礎とした運営強化」「拠点生協づくりと地域ごとの密度の高い組織」、日生協支所を中心とした「質の高い連帯」を掲げた。84年度からの第3次中期計画では「活発な組合員活動と健全さを増す経営」をさらに発展させ「生協運動に幅と深みを」「地域社会に根ざした活動」をうたい、連帯問題ではブロック連帯と「地連」構想を打ち出した。

87年度からの第4次中期計画ではこれまでを振り返り、65年から75年の10年間を発展の基礎づくり（大学生協の支援による「市民生協」など）の時期と位置づけ、この10年間を「本格的で持続的な発展期」と評価した。そしてその発展の要因として、1)「出資・利用・運営」を一体的に進める「原則的運営」の定着、2)班組織の確立、共同購入定着、コープ商品の開発、3)人材確保（大学生協の役割）、諸施設・システムの近代化、中計づくりと連帯の前進、を挙げた。この第4次中期計画において、次の4課題を生協の「ミッション」として掲げた。

- (ア) 消費者・組合員のくらしと健康を守り生活文化の向上を図る。
- (イ) 大資本の市場支配に反対し、流通の民主化と消費者の権利の確立、擁護を進める。
- (ウ) 明るい民主的な地域社会づくりと婦人（女性）組合員の積極的な活動参加と地位の向上を図る。
- (エ) 平和と民主主義の擁護に貢献する。

また、この第4次中計では「90年代の生協のあり方=ビジョン」を策定することをうたい、ビジョン委員会の第1次案の冊子は1万5千部を普及し、かつてない全国の組合員・役職員の学習と論議を重ね、90年度からの**第5次中期計画**とともに総会で採択された。

この「21世紀を展望する生協の90年代構想」は80年代後半の自民党筋の不当な「生協規制」に反論すると同時に、国際的な協同組合の伝統を活かして「生協運動の理念」として、「人間愛、自助・互助、平等・公正、正義・民主主義」をあげ、「**社会的弱者の生活と権利を守るために人間愛の立場から社会的公正や正義を協同の力で実現しよう**」と高らかに宣言した。またICA マルコス会長の提起した「参加、民主主義、誠実、配慮」のキーワードを日本の今後の生協の中で重視することを強調している。

「90年代に掲げる理念」として「**人間らしい豊かな暮らしの創造**」を掲げた。それは利潤追求と経済効率優先型の社会が人々の孤立、利己主義を促進するのに抗し、個々人の個性・創意性が活かされ、人間と自然・環境や科学の進歩が調和した「人間らしい豊かさ」(決して物質的・経済的な豊かさではなく)の創造を理念としていた。そして「90年代に重視すべきキーワード」として、1)自立と協同、2)健康と福祉、3)環境と平和を掲げた。また、この「90年代構想」では、日本生協連の機能を中央会(ナショナルセンター)機能と購買生協連(商品事業などを含む)機能に区分しつつ強化することをうたっている。

私はこの「90年代構想」は、今日の社会状況ではますます光り輝いていると評価している。コープ出版などで復刊して是非、全国的な再読・学習運動を提案したい。しかし、なぜかこの90年代構想は、その後「**90年代後半期の課題と目標**」に姿を変え、その理念が大きく歪んでしまった。

90年6月総会決定の「90年代構想」と**第5次中期計画**に基づく実践は、92年秋に開催されたICA東京大会のための「組織委員会」や「日生協基本的価値検討委員会」のもと、90年夏以降92年1月まで、30をこえる県連、生協が40近い企画を実践した。そして協同組合らしい生協建設とその「基本的価値」「生協の社会的役割」について、現在のような経営問題からの内向き発想ではなく、「協同組合としての理論と視座」「協同組合のロマン・理念・原則」に関して、全国のすべての生協の役職員・組合員が学び確信を持ち、90年代構想への意思統一を行なった取り組みは、わが国の生協運動史上、**ナショナルセンターとして日本生協連の画期的な実践であったといえる**。(若い生協人や組合員理事はこの歴史的実践を是非学んでほしいものである)

92年10月27日から30日まで京王プラザホテルで開催された「ICA 第30回東京大会」(100年近いICAの歴史の中で欧州以外の国で初めて開かれた)には、82カ国から1,116人、日本の参加者426人も含めて1,542人の協同組合人が参加した。この大会のメインテーマであった「協同組合の基本的価値」の討議は、ベーク氏の報告・提起〔1)人々のニーズにこたえる経済活動、2)参加型民主主義、3)人的資源の開発、4)社会的責任、5)国内および国際的協同〕に基づき、多くの討論が行なわれたが、日生協の高村会長はベーク報告を支持することを述べ「日本の生協では基本的価値をめぐる自主的な討議を進め、数万人の生協人がこの討論に参加した」と力強く発言した(「思想の危機」といわれている今日こそ、このような全国規模の生協運動のアイデンティティ・ミッションに関する学習と討論を組織することが求められていると、私はあらゆる場で何回も主張してきた)。

大会は全体討論のあと「**変化する世界における協同組合の基本的価値に関する決議**」を採択した。その決議では「**3つの核になる価値**」として「平等と公平、自発的な相互自助、経済的社会的発展」をあげ、「なによりも協同組合の基本は組合員であり、組合員の関心とニーズは協同組合組織の目標と事業に常に反映されなければならない」として、5つの基本的価値を掲げた。私はこの、「**平等と公平、経済的だけでなく社会的発展**」こそ、今日の時代における生協の核になる価値として注目したい。

ICAは東京大会の「基本的価値」をベースに、ICA原則の改定作業へと進み、カナダのマクファーソン教授が中心になり、1)定義、2)価値、3)原則、を立体的に包含した「協同組合のアイデンティティ声

明」の作成となって進んでいったが、日本の生協もこの作成作業へ積極的に参加した。

90年代に入ってからバブル経済の破綻が深刻な「平成不況」を生み厳しい外部環境でありながらも、「90年代構想とICA 東京大会」の成果もあり、比較的順調な伸長を見せていた「第5次中計」に反して、93年度からの**第6次中期計画**は、厳しいスタートとなった。93年ごろには東京の2生協の経営破綻が明らかになり、94年度末（95年3月決算）には全国トータルの供給高が初めて前年を下回り（震災の影響が大きかったコープこうべを除く数値）、60年代の市民生協誕生以来、30年間で初めての体験となった。

さらに、95年には釧路市民生協の経営破綻が明らかになると同時に、95・96年度の総代会ではコープかながわなどいくつかの生協では、日ごろの事業経営や組織運営への批判、トップマネジメントのあり方などへの批判が続出した（私はこうした現象はICA 東京大会などでの協同組合の基本的価値や民主的運営に対する組合員の確信・学習の積極的な効果＝組合員力として捉えることも重要であると考える）。

しかし、こうした現状を正しくとらえて謙虚に全国生協の主体的力量を直視しないで、日生協理事会は**第7次中期計画**（96～2000年度、初めての5カ年計画）を決定し、日生協が主導する「生協 SM・SSM チェーン構想」「日生協を共同仕入れ組織から卸売り機能へ転換する」などを基本とする積極的拡大成長路線を決めた。同時に「21世紀ビジョン研究会」（私もコープ東北サンネット理事長として参加、この路線に一貫して反対した）において、アメリカの金融資本主義・新自由主義のためのグローバル化を礼賛し、市場競争原理を是とする経営偏重路線を確定した。そして、1995年の「ICA 声明」（後述する）に対しては、かつての「東京大会」のような学習も討論も低調で、“定義”の中の「事業体を通じて」のみが異様な形で強調された。特に、この大会で新しく導入された第7原則＝地域社会への関与に対して、大会参加者の座談会では「我々の力量はまだまだ小さく、地域社会など人のことなどがまっている状況ではない、できるのはコープこうべぐらいであり、我々の規模拡大・主体的力量強化こそが優先されるべきだ」というトップの発言が注目される。

釧路市民生協に続いてコープさっぽろ・道央市民生協の経営破綻が極めて深刻な状況を露呈し、さらには「いずみ市民生協」のトップによる前代未聞の不祥事とそれを隠蔽する動きなどが惹起した。また、日本の大きな生協の経営危機、損益悪化は深刻な様相を見せはじめ、日本の生協は「信頼の危機」「経営の危機」に直面する事態となった。その背景にあった真因ともいえるべき「思想の危機」は不問にされた。

こうした事態に対応すること（経営支援機構・連帯基金の創設や人材不足の中での積極投資失敗の後始末など）が優先されたこともあり、**第7次中期計画**はその姿を失い結果的には「雲散霧消」してしまったともいえる。こうしたかつてない「教訓の宝」とも言うべき「第7次中期計画」の総括を一切しないままに、2001年度、**第8次中期計画**が決定された。

第8次中期計画は第7次中期計画の本質と弱点、95年の「ICA 声明」との関係性、「信頼の危機」「経営の危機」だけでなく80年のレイドロー報告の「思想の危機」との関連、「90年代構想」をなぜ変えて「90年代後半の課題と目標」にしたのかなど、「一切の総括」をしないままに「緊急避難的な措置」として、「経営構造改革」という名の「リストラ路線」として決定された。

2001年からの「小泉改革・規制緩和・弱肉強食」の政治・行政が次第に浸透し、「貧困と格差、地域と社会保障の崩壊」が現実化し、全国の組合員の叫びとも言うべき声と生協への期待は、「緊急避難的内向き路線」としての第8次中期計画ではなく、「第7次中期計画」の真摯な総括と生協のアイデンティティ・ミッションを取り戻し、その実践を願う方向へ寄せられた。しかし、2004年度からの**第9次中期計画**は第8次中期計画をさらに進め、その「内向き発想」「第7次中計に対する総括なし」の方向が更に継続された。

そして、2007年度から**第10次中期計画**も先述のような総会でのかつてない反対・保留を歯牙にも

かけずに実践に移された。

以上、日本生協連の10次にわたる「全国生協中期計画」の歩みをスケッチしたが、第6次中期計画までは全国の各生協・県連などの「実践・到達点・問題意識」を調査し立脚点にして、組合員のニーズと願い、組合員の原則的な組織運営を指導し、協同組合としての原理・原則を重視する立場での全国の各生協の中期計画を「提起」するという立場を貫いていた。また、こうした歴史的な実践を集約する形で「90年代構想」という、バイブル的文書による学習、ICA 東京大会などでの「基本的価値」での一大学習運動を推進しながら、全国の組合員や役職員の「協同組合運動への確信と誇り・実践を通じて評価される原則的運営・組合員に依拠する事業経営路線」などを組織しながら、全国的な運動の計画的発展を図ってきた。

しかし、第7次中期計画ごろからは、それまでの作成過程とは異なり、日生協トップの「戦略的意思」を優先させ、また、規模の大きい購買生協のトップの「危機感」「連帯志向」を重視し、「協同組合としての生協のアイデンティティ・ミッション」よりも、購買事業戦略・経営構造改革・トップダウンの「私企業的トップマネジメント」がもてはやされた（この頃から、主要生協トップのゴルフ熱が盛んになる）。時間をかけた民主的運営や組合員参加、組合員の納得のいくコンセンサスづくりや現場の職員の参加・育成よりもコストとしての職員（人件費）視、非正規職員雇用やアウトソーシングへの過大な依存による職員軽視の発想などが優先されたのではないかと。そして何よりも、雲散霧消して全国的に大きな影響を与えた第7次中期計画の「総括なし」がいまだに続き、北海道の経営破綻と連帯基金での救済時の「破綻の原因を協同組合としての理論と視座で総括する」という「公約」もいまだ果たされていない。

私はこの十数年、組合員の暮らしとその基盤である地域社会の崩壊状況から、「地域に根ざし役立ち・信用され・サポートされる生協」づくりの重要性と、1995年の「ICA メッセージ」と80年の「レイドロー報告」の総学習運動とその理論と視座から、「内向き発想」を卒業して「外向き発想」から、組合員と地域社会からの「ニーズと願い」、その「経済的・社会的・文化的」な運動と事業の一体的展開を主張し続けてきた。特に、ICA 原則の「第5・第6・第7原則」の忠実な実践の必要性を主張し、後述するように、その主張の立場で岩手での生協運動を微力ながら実践してきた。

### 3、「第10次全国中期計画」のまとめは表面的・部分的過ぎないか

「第11次中期計画案」では第10次中計のまとめを示しているが、この3年間の大転換期（経済・暮らし・事業の3つの危機としているが）における組合員と地域社会のニーズと願いから振り返って、「第10次中計」そのものが適切であったか、「内向き発想」の結果、組合員や地域社会からのニーズと期待との「ミスマッチ」が多かったのではないかと。事業経営の深刻な実績はあれこれの表面的な分析や理由付けでよいのか、その「本質的・体質的・組織的」な分析が必要ではないかと。こうした「本質的弱点や理論的課題」が、積み残し課題に優先して次期中期計画の中心に位置づけられることが必要な深刻な「危機的状況」ではないのか。

組合員数の伸長は総数で06年度比106.8%、地域生協では108.7%と伸長しているにもかかわらず、供給高は08・09年度2年連続して前年を下回り、店舗事業は供給高の急落もあり依然大きな赤字を続け、一時2桁と好調だった共同購入（個配も含む）も一桁前半に鈍化し、全国合計の経常剰余も3年間で1%以上低下し、0.6%台に悪化したという。

こうした数値の要因を分析すると、一人当たりの組合員の生協への利用結集が減少し、コア組合員の「生協離れ」が確実に広がっているのではないかと。その謙虚な調査と分析が求められる。また、こうした利用高の低下を克服し予算を達成するために、職員がノルマを達成するための「営業推進部」などという名の「拡大部隊」がつけられ、協同組合の理念や組合員の権利や役割には触れず、「あなたが得するために加入しよう！」とあって、組合員拡大競争に明け暮れている状況が想像される。したがって、期待のような「お

得」がないと感じた組合員の脱退や未利用者が蔓延してはいないか。かつてのような「組合員が組合員をお誘いし増やす状況」がなぜにつくれないのか、この実践的・政策的総括が求められる。

第10次中期計画中の日本生協連の供給高は93.6%、コープ商品では90.9%、カタログは100.5%、キャロットでは90.1%、ギフトは96.4%と予算と大きな乖離を見せている。会員生協のPBを縮小・廃止し、事業連帯組織のPBも日本生協連コープへ結集させた結果のこの実績はどのように説明するのか。掘り下げた分析や政策の可否を検討する論議もあまり聞こえない。

日本の生協運動は組合員の「出資・利用・運営」を三位一体としてとらえ・実践し、組合員はお互いのニーズと願いを持ち寄り、自らが参加して単協コープ商品をつくり、その商品をわが子のように育て普及・改良しながら家族の健康と安心できる暮らしを追い求めた長い経験と実績がある。その中で、消費者・生活者としての自覚を高め、危険な食品添加物やメーカーのコマーシャルイズム・誇大宣伝を暴き、政府に対しても大きな大衆運動を展開し、自分個人の損得よりも社会的価値や消費者の発言権を強めるために、その輪を大きくする運動として組合員を増やし、話し合いや学習を積み重ねてきた。役職員はこうした組合員の「生協は私たちのもの」という実感を育て強固にするために、協同組合運動のロマンや理念・原則を不断に学び、生協運動に「確信と生きがい」を持って、厳しい労働条件下にありながら前進を続けた。「顔と暮らしの見える産直運動」も、こうした組合員の熱心な思い、とりわけ日本と地域の農業を守り、下がり続ける食料自給率に歯止めをかける意気込みで、生産者と組合員の信頼を積み重ねて大きく前進した。こうした長い間の会員生協の「商品活動」と生協は私たち組合員のものという「実践に裏打ちされた信頼感」があって初めて「全国コープ商品」への信頼と結集が積み重ねられた歴史から学ぶことがいまこそ必要ではないのか。

事業連合ができ商品開発機能が統合され、そのスケールメリットを発揮するという政策によって、単位生協の商品部職員が縮減され組合員の商品活動もお仕着せやアリの性格が強まり、事業活動に対する組合員の参画は急速に低下していった。共同購入の商品案内もページ数が増大し事業連合の統一チラシに変わり、これまで自分たちが係わってきた商品が減少し「生協が遠くなった」「利用が少なくなった」「商品のクレームや要望を組合員の立場で説明できる職員がいなくなった」などという声さえも、やがて「諦めと生協離れ」へと変化していったのではないのか。

また、店舗事業においてもMD機能や運営システムが事業連合に集約され、現場における組合員のニーズや細やかな声などの実現し難くなり、現場の職員も事業連合本部からの「効率第1の数値管理・指示・命令・マニュアル」に集中し、毎日の利用組合員の方へ目が向かなくなり、結果として地域の競争店に負けるような事態が生まれ、モチベーションの低下が更なる経営悪化を生むという悪循環が発生しているのではないのか。こうして組合員の利用結集が低下し店舗損益は悪化を続けてきたのではないのか。そして、赤字店舗の責任だけは会員生協が負い、閉店する店舗や店舗事業からの撤退を余儀なくされる生協が続出する危険性がある。

小泉改革で始まった「貧困と格差の広がり」「社会保障と地域経済の崩壊」「いのちが軽視され将来不安の増大」「第1次産業の衰退とコミュニティの崩壊」など、組合員のいのち・くらし・先行き不安は急速に広がってきた。こうした組合員の社会的・文化的ニーズや願いは軽視され、先述のような背景で生じる生協経営の危機を事業連合や日本生協連への統合によって乗り切る方策、組合員組織の明らかな後退や衰退、組合員の生協離れなどに対する「抜本的・本質的対策」を構築できず、いわゆる「内向き発想」がこの間の中期計画路線であったことは確かである。こうした組合員の切実な要求を少しでも解決するための「運動」を「提起・組織・交流」することなく、「あなたにお得な生協・低価格による家計応援」路線に対して、組合員も常勤者も心を動かして結集する力が強まるのであろうか。

30年前の「レイドロー報告」や95年の「ICAメッセージ」には、こうした路線への「批判と忠告」がたくさん散りばめられている。私はこうした認識からこうした協同組合としての「原理・原則」へ立ち返る必要性を繰り返し提案してきたが、こうした提言を意識的とも思えるように「無視」し続けたのは、こうした「路線・政策」の弱点を自覚していたからであろうか。

いずれにしても、この間の社会的激変期における組合員とその暮らしの基盤である地域社会の深刻な実態に対して、これを直視して協同組合らしい運動と事業の一体的展開を避けてきた少なくとも「第10次中期計画」そのものへの「評価・総括」がなければ、「第11次中期計画」もその延長線上の路線が継続されることになる。そんな時間的余裕があるのであるだろうか。2012年の「国際協同組合年」の意義をどこに見出すことができるのであろうか。

「全国の生協組合員組織とその実態」「コア組合員の意識と利用実態」「生協で働く役職員の意識とモチベーション・協同組合運動への理解と確信」など、今日の事態をもたらしている「組織的・本質的要因」を掘り下げなければならない。また、生協運動を一定理解して応援してくれている友誼団体や協同組合の研究者・実践家などの今日の生協運動への「評価や批判」なども大いに拝聴すべきである。こうした「第10次全国生協中期計画」の謙虚で真摯なふり返しこそ、私は不可欠な入り口・作業と考える。

#### 4、「情勢認識」から「情勢分析」へ、協同組合の理論と視座で「運動と事業」(第11次全国生協中期計画)の方向性を探るべきではないか

「情勢認識」は極めて簡単に「情勢」を羅列的に記しているが、この認識から果たしてこれからの3年間の全国生協の「運動と事業」の方向性が見えてくるのであろうか。「情勢分析」は今日の生協組合員のくらしやその基盤である地域社会をめぐる情勢、生協の事業経営をめぐる情勢、「100年に1度」といわれるような「大転換期」の世界の社会・経済・政治などの情勢を正確に分析・認識することにより、生協人・会員生協のこれからの運動と事業をいかに展開するか「ベクトル合わせ」をするためには、極めて重要な作業である。しかし、一般にこうした情勢を分析・認識する上で、立場や考え方の違い、いわゆる立ち位置によってかなりの違いが存在することは明らかである。そのために、こうした作業は対立や不団結を生む恐れがあるという理由で、正確な分析を避ける傾向があるが、われわれ協同組合・生協の場合は、協同組合の理念・価値・ミッションなどを「モノサシ」にして、同じ「視座」「ベクトル」で分析することができるし不可欠でもある。また、こうした協同組合の理念・理論・視座を活かした分析でないという意味がないし、不必要な対立や不団結を生む危険性は少ない。また、こうした若干の意見の違いを論議する中で、協同組合としての理念・理論・価値・アイデンティティなどが整理されて、今後の運動と事業のミッション・ベクトルが合ってくるといえる。

既にあらゆる学者・研究者をはじめ、マスコミやジャーナリズムが共通して強調しているように、今日の世界の「大転換期」の特徴は「新自由主義」といわれる「弱肉強食の経済思想」「金融資本主義・グローバル化・市場競争原理主義・規制緩和」など、行き過ぎた「カジノ経済・弱肉強食・資本の論理」がもたらしたものである。そしてその影響は、先進資本主義の金融・経済危機だけでなく、イラク・アフガン戦争を始め内乱などの戦火はやまず、発展途上国や貧しい国・貧しい人々の生存基盤そのもの、いのちと人間としての尊厳を根底から揺さぶり、飢餓人口を急増させ(10億人をこえた)、温暖化など地球環境・資源と資本の偏在など、計り知れないマイナス影響が指摘されている。

また、アメリカの新自由主義のあとを追って、外需主導・貯蓄から投資への経済運営、大企業のための労働市場などの規制緩和・税制改革、社会保障費・地方交付金の削減など、小さな政府をめざすここ10年来の「改革」という政策の結果、わが国がもっとも悲劇的な影響を受けた。世界第2位の経済大国といわれながら、派遣切りやリストラ・失業と低賃金、生活保護世帯の急増、第1次産業の危機など地方経



済の衰退、「子どもの貧困」、デフレスパイラル、「貧困と格差」の拡大、社会的弱者が急増し12年連続の自殺者3万人突破など、生存・くらし・いのちそのものが揺らぎ、「人間愛・公正・平等」という協同組合の理念・価値が問われている。世帯平均所得は「昭和」に逆戻りしたというニュースが説得力を持つようになった。

地域コミュニティが崩れ「自己責任」「パワーハラスメント」「利己主義」「拝金主義」などが横行し、孤独死・人間疎外・引きこもり・いじめなどがかつてなく深刻になり、社会的弱者への配慮やセフティーネットが求められている。

先述した「90年代構想」には次のような記述がある。

**「国際的な協同組合の伝統を生かして生協運動の理念として『人間愛・自助・互助・平等・公正・正義・民主主義』のキーワードを重視し、社会的弱者の生活と権利を守るために人間愛の立場から、社会的公正や正義を協同の力で実現しよう。」**

この構想が決定された80年代後半は、現在のような貧困や格差はいまほど社会問題化していなかったが、「利潤追求と経済効率優先型の社会が人々の孤立や利己主義を促進する。個々人の個性や創意性がいかされ人間と自然・環境や科学の進歩が調和した社会、『人間らしい豊かなくらしの創造』を90年代に掲げる理念とする」と確認しあった。

現在こそ、協同組合の視座から情勢分析するなら、こうした「90年代に掲げる理念」が浮き彫りになるはずである。そして生協の理念とアイデンティティ・ミッションが明らかになり、この「90年代に掲げる理念」をコンセンサスにして、いまこそ生協の「運動と事業」の基本的方向性が共有化されるし、全国の組合員・役職員のモチベーションが高まるに違いない。

「情勢認識」から「情勢分析」へ深化させ、こうした全国生協の3カ年計画の基本方向に対するベクトル合わせこそ、その役割である。

2009年は「賀川豊彦献身100年記念事業」が各地で展開され、日本生協連初代会長として、また、各種協同組合運動の創立期の運動や労働組合運動における賀川豊彦氏の素晴らしい業績を讃え、氏の哲学と理念、その実践における「無私」「社会的弱者への熱い想いと愛情」に改めて協同組合人のあるべき姿として多くの生協人に感銘を与えた。

現在の私たちの生協運動との比較で、賀川豊彦氏の思想と業績を考えると、「社会的弱者」に対する我々の意識の希薄さを感じ取った人々がいかに多かったか。確かに、現在の生協組合員は一定のくらしの安定があり、極端な社会的弱者が組合員になり難いという現実はある。しかし、協同組合としての思想や理念、その事業と運動において、こうした社会的弱者に対する「視座・配慮・協同・連帯」が重視されなければ、その「思想の危機」は相当深刻といわなければならない。「情勢認識」におけるこうした視座は極めて薄く、その結果、第1次中期計画の課題や方針にも、こうした「賀川精神」はほとんど示されてない。

岩手県信用生協の報告によると、組合員や地域住民の「貧困と生存の危機」は極めて深刻であり、今日の社会状況で、こうした社会的弱者に対する独自の運動や事業そのものの対応が急務になっている。こうした社会情勢を深く分析する中で、全国の生協の中期計画を練り上げることが求められている。

30年前にレイドロウは「国民的課題と協同組合の評価」の中で、次のように述べている。「個々の協同組合は、そして協同組合運動全体は、生活に困難と闘う人々に役立つために、一体何をしてきたのであろうか。また、国民の基本的課題に協同組合はどうかかわってきたのであろうか。・・・結局のところ、協同組合が評価を下されるのは、国民や人類に関わる問題との関連においてである。不幸にも、時として協同組合は問題に解決をもたらすどころか、その問題の一つとなるが、こうした弱点もその利点とのバランスにおいて評価されなければならない。」

賀川豊彦氏や90年代構想に基づくころの生協が評価され、いまだに人々の心を打つのは、このレイド

ロー報告の指摘する内容と同じ文脈でとらえることができる。「貧困と格差」「基本的人権が侵され生存権すら揺らぐ」今日の社会で、生協はどのように評価されているのか、「外向き発想」でその評価を謙虚に聞き反省を忘れてはならない。

## 5、「第11次全国生協中期計画」はなぜ「大規模購買生協経営計画」にとどまっているのか、「全国生協中央会」の必要性

かつての「全国生協中期計画」は、日本生協連が唯一の全国生協の連合会として、規模や地域、事業の種類などをこえて、いわゆる「ナショナルセンター」として、全国のすべての生協の組合員・役職員の日常の運動と事業の計画的発展の方向性と課題を指し示していた。いま、労済連、大学生協連、コープ共済連が独立し、今度は医療福祉生協連が結成されようとしている。こうした中で、第11次中期計画は「全国生協」とはうたっているが、その具体的内容は、1)購買生協に大きくシフトしている、2)事業連合組織に参加している規模の大きな地域生協中心、3)COOP商品の品質管理・リスク管理などの商品政策、4)購買生協の経営・コスト構造改革優先、5)事業連帯・日本生協連への結集と事業連帯優先、6)情勢の大転換・組合員と地域の変化よりも内向き発想が強い、などが特徴となっている。

したがって、「大転換期」ともいえる内外の情勢の変化、いまこそ全国の生協が力を合わせて取り組む運動の提起はない。ナショナルセンターとしての日本生協連が、2600万人組合員の協同・連帯の力で取り組まなければならない社会的組織として、協同組合運動のロマン・理念・アイデンティティを明確にした「運動体」としての生協はどこに行ったのであろうか。

日本生協連が「購買生協連機能」だけでなく文字通り全国の生協運動の「ナショナルセンターとしての機能」が抜本的に発揮されることが、現在の組合員のくらしとその基盤である地域社会が求め、わが国最大の市民組織・生活者組織としての役割発揮が期待されている。かつて、生協の事業・経営がまだまだ未熟で、組合員数も少なかった頃でさえ、生協は運動体としての役割と事業体としての役割を「一体のもの」としてとらえ、組合員に依拠し組合員の学習と活動体験を積み重ね、地域社会に根ざし役立ち・信用され・大きな期待を受けていた。こうした役割をさらに大きく発揮するために、「出資・利用・運営」を三位一体として強化し、「仲間づくり」によって組合員を増やし、今では住民の3～5割が加入する大衆員組織として成長した。

最近では「多くの組合員はいろんな考え方があり、安いものを求めて加入した組合員は生協が社会的運動をすると反対する、利用が減る恐れがあるので運動はやらない」などという声も聞かれる。組合員は生協の主人公としての位置づけが後退し「顧客」としての存在に成り下がっているのではないか。生協運動の歴史・理念・原則、とりわけ相互扶助・助け合い・“一人は万人のために、万人は一人のために”の精神さえ、組合員への教育は遙か彼方の観すらある。こうして自分の利益のための「バイキングクラブ」としてしか生協を理解していない組合員が増えている現状をそのままに、こうした社会的期待に応えることができないことは明らかである。第5・第6・第7原則の忠実な実践こそ急務である。

日本の生協運動のこうした危機的状況を協同組合運動の理念・理論や原則から謙虚に分析し、問題提起や指導性を発揮する機能、すなわち「中央会機能」を急いで確立することが何より求められているのではないか。こうして「全国生協中央会」が独立した各種連合会も含めて、各都道府県連合会、リージョナル事業連合会が、内向き志向に陥るのを指摘しながら、地域社会に対する協同組合としてのアイデンティティを絶えず宣伝・広報し、2600万人組合員の社会的発言力を代行する機能が求められている。また、農協・漁協・森連などの協同組合、地域の民主的諸団体や行政組織などとの協同や連帯、自立と信頼の輪を大きく広げ、全国組織として都道府県や市町村に巾広く組合員を組織したわが国最大の住民・生活者・消費者組織として、今日ほど協同組合の「価値・理念・社会的責務」を発揮できるチャンスはないのでは

ないか。

中央会の独立は、財政上異議を唱える経営主義の人々が存在することは確かであろう。しかし、こうした中央会機能が「コスト」としてしかとらえられない人々は、明らかにレイドロ報告が指摘した「思想の危機」に陥っていることの証明でもある。中央会の設置問題を一部の経営幹部の論議ではなく、全国の生協の組合員・役職員による民主的論議で集約することを求める。

第11次中期計画が「全国生協」の中期計画になるためには、こうした「中央会機能」が先行する視点で作成・論議されなければならない。生協運動の強みはいろんな生協がそれぞれの地域でそれぞれの役割や特徴を發揮して、いろいろな人々の「経済的・社会的・文化的願いとニーズ」に沿って、多様性を發揮し重層的に「協同・連帯」するところにある。巨大スーパーとの競争を意識した経営的な危機感からの合併や事業連合への機能統合が、最大の力であるという考え方は、こうした生協運動の強みを否定する考え方である。単純化・合理化・コスト主義・効率化・省エネ組織運営・上意下達・ガバナンス至上主義なども、こうした協同組合の強みをややもすると軽視しがちである。100年以上の世界の協同組合運動の成功と失敗、ICAはじめ世界の協同組合研究者や実践家がつみ重ねてきた「理論・価値・原則」から、さらには「新自由主義」の失敗が明らかになり、「競争原理主義」「利益至上主義」「強者の論理・資本の論理」の弊害や行き詰まりが露呈する中で、我々協同組合人はいまこそ「協同組合的手法」の強さに確信を持たなければならない。こうした協同組合的手法を否定し「企業経営・株式会社の手法」が「近代的で競争に有利で、組合員への責任である」というような考え方が、大手を振っているのではないか。

最近の生協での不祥事や事件もこうした協同組合としてのロマンや理念・ミッションの曖昧さが根底にあるように思えてならない。職員の商品事故なども、数値による効率やノルマ主義が反映しているケースが多い。

日本の生協運動は、他の協同組合に比べて協同組合のロマンや理念、ICAの原則などを最も重視・尊重し、組合員や役職員教育の中でもこの点を中心に展開してきた歴史を持つ。1966年の原則改定で導入された「協同組合間協同」も、その後の産直運動や協同組合提携協議会で重視された。92年のICA東京大会での「基本的価値」、95年の「ICAメッセージ」なども、学習と論議が行なわれた。しかし、ここ数年の通常総会での私の意見は、こうしたICAの議論や決定などを最も重視して「生協運動のアイデンティティ・ミッションの明確化」「協同組合理論の総学習運動の展開」を求めるものであったが、ほとんど無視されてきた。「購買生協連」機能ではこの重要性を共有化できないで来たが、労済連・大学生協連・コープ共済連・医療福祉生協連などの連合会がこうした協同組合としての理論化や原理原則を学習することがますます重要になっているのではないか。

「中央会機能」の中で当面重要な課題は、こうした学習運動や理論的視点からの事実・実態を謙虚に反省しその到達点の分析ではないか。そして、こうした取り組みを継続的に・永久に展開する重要性から「全国生協中央会」の結成のコンセンサスを築くことが求められている。

## 6、「長期ビジョン」は社会的イメージと協同組合のロマン・理念から、民主的に作りたい

すでに述べたように、「大転換期」ともいうべき内外の情勢変化と、そこから期待される日本の生協運動のあるべき姿と展開方向が差し迫った課題になっている。こうした外向きの発想から、日本の生協運動のアイデンティティとミッションを多くの組合員・役職員の参加・アンケートなどの調査も含めて論議し、また、たびたび強調しているようなICAなどの理論との関係性も重視して、「第11次全国中期計画」の論議の中で深めることが、「長期ビジョン」づくりの入り口にすることとして求められる。

しかし、昨年秋からの検討委員会での「長期ビジョン」はこの第11次全国中期計画とは別に作成する

という。しかも「生協の存在価値にまで及ぶ検討」をして「10～15年後のありたい姿を描く」という。おそらく、この検討委員会が作成した「作文」を形どおりの機関会議やわずかな人々の参加する討論会などで論議し、全国の生協に配布されるに違いない。

30年前、レイドローは「重要なのは献身的で真摯な協同組合人が信じていることや心に描いていることではなく、他の周りの人々が協同組合という組織について心の中に描いているイメージである」といい、先述の「国民的課題と協同組合の評価」が提唱されている。

長期ビジョンが一部の生協人、レイドローのいう「献身的で真摯な協同組合人」の主観的な「ありたい姿」ではなく、こうした現実の社会問題や国民的課題に対する生協のかかわりを謙虚にとらえなおし、どのような関わりと取り組みを協同組合の理念や価値から実践すべきなのか、それがすぐに実践できないならばその要因は何か、どのような主体的努力・自己改革によってアプローチするのか、こんなビジョンづくりが求められる。だとするならば、現実すでに述べた「第10次中期計画」の真摯な反省と「情勢分析」そしていま求められる社会的課題をあきらかにして、その実践のための「道しるべ」として「長期ビジョン」が打ち出されるのではないか。そして、この真剣な論議、民主的な論議の中で、組合員と役職員のモチベーションが上がり団結と連帯が強まる。

日本生協連は、かつて「21世紀理念研究会」において、「グローバルゼーション」を礼賛し、「運動」という言葉は「生協運動」という以外は使わず「活動」に統一する、という総路線を決めて全国の生協を指導した（私はこれに反対し、岩手県では独自の路線を進めたが）

また、「日本生協の2010年ビジョン」は「ふだんの暮らしに最も役立つ事業」を掲げ、「購買生協連」としての路線を推進した。私はこうした「歴史的事実」からも、この「ビジョンづくり」にこだわっているが、既に「検討委員会」が発足して忙しい中で真摯に論議を始めているだけに、その論議においては、今日の世界的な情勢変化の本質、経済理論だけでなく社会科学や社会論、人類文化論や地球環境論など、対立する論者の意見を含めて吟味してほしい。さらには、30年前の「レイドロー報告」やICAの各種論文や95年のメッセージと「21世紀決議」などをベースにして、理論的な掘り下げによって全国の生協陣営の期待に応えてほしい。

「日本協同組合学会」「生協総研」などの学者・研究者などとの意見交換会、これまでの日本生協連の総路線に批判的な連合会や会員生協などとの論議も大いに期待する。そして、こうしたビジョン論議を成功させるためには、会員生協の組合員や役職員が進める「協同組合理論大学学習運動」を先行させ、「協同組合らしい生協運動」の総結集事業として推進してほしいものである。来年の総会決定という時間的制限にとらわれずに十分時間をかけ、全国の生協組合員が心に響いて結集できるものにつくり上げることに期待する。そしてこうした取り組みを通じて2012年の「国際協同組合年」をわが国における「協同組合総決起の年」として成功させたいものである。

## 7、「協同組合らしい生協をめざして」、岩手の生協運動の実践から

第7次全国中期計画以来、岩手の生協は日本生協連の路線を批判的にとらえて、あくまで「協同組合らしい生協」「90年代構想や第4次中計の路線」「岩手県内における運動の謙虚な総括」を重視して、ささやかな実践を展開してきた。こうした実践を紹介しながら、私のこの意見書の背景・理念・問題意識を補強する。私は、61年の岩手大学生協設立、67年の岩手県生協連設立、69年の盛岡市民生協設立、90年の県内5生協の合併によるいわて生協設立、95年のコープ東北サンネット設立（準備は90年からスタート）など、常勤トップとして微力を尽くした（現在は半常勤の県連会長理事）。

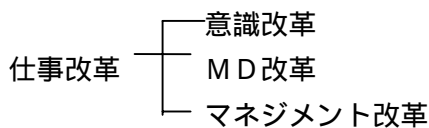
この半世紀にわたる生協人としての考え方や協同組合に対する理論上のぶれはなかった。また、40年間の経営トップの体験で単年度赤字決算は、岩手大学生協時代（会館建設の遅れ）1回、90年度5生協

合併時（赤字700万円）1回の2回だけであり、私の生協論は事業経営軽視や健全経営を軽視するものでないことを明示しておきたい。

日本生協連第7次中期計画で提唱していた「生協SSM（SM）チェーンの展開」の「SSM（スーパーマーケット）」およびコンビネーションストアは、競争条件が比較的緩い地域においては成立する業態であり、岩手県のようなローカル・リージョナルSMチェーンとGMSが激しく競合する地域においては行き詰まる危険があり、いわて生協は「SSM=ストロングスーパーマーケット」という、新しい業態として次のコンセプトを築き上げてきた。

- (ア) 生鮮4部門（水産・惣菜・畜産・青果）を戦略部門として、カテゴリーキラーに学び専門大店化して、毎日利用される組合員から“地域1番”という評価を頂く。
- (イ) アイコープ商品（後述する）・産直品・コープ商品を毎日の重点商品に位置づけ、店内の主役として絶えずスポットを当て続ける=生協らしさの徹底。
- (ウ) コープ東北サンネットの機能を活かし、商品原価をはじめオペレーションコストを含めてできる限りのローコストを実現し、確実なネットを実現する。
- (エ) 生協の店舗はいくら大型化してもすべては組合員のものであり、待遇やサービスは生協のオーナーであるすべての組合員から満足と誇りを感じてもらえる水準を日々引き上げて、“地域1番”という声を維持する。

また、常勤者（組合員のパートナーとして常勤して生協運動を担う人々、パート・アルバイトも含む）の主体形成を最大の戦略課題として常勤者の「仕事改革」を提起し実践した。この「仕事改革」は次のような内容で定式化した。



- 1) **意識改革** = 「常勤者の仕事は何のために存在し、継続してあるのか」を問い続け、共有化し、そのレベルを意識的に引き上げる。「**常勤者の仕事は組合員に喜ばれ、環境負荷を少なくするために存在する。仕事が毎日あるのはそのレベルを毎日少しずつ計画的に引き上げるためである**」
- 2) **MD改革** = 52週MD計画をはじめ、その作・演・調などすべてのMD・業務は、組合員に喜んでもらい環境負荷を少なくするために行なう仕事である。したがって、日々の仕事は予算達成や競争スーパーの猿真似ではなく、あくまでこの仕事の目的を貫きとおすこと。予算数値が未達成の場合は、なぜ組合員から支持されず喜ばれなかったか、なぜ利用されなかったかを分析し、その真因の改革を図ることで達成する。
- 3) **マネジメント改革** = これまでのマネジメントは経営資源としての「ヒト・モノ・カネ」を管理し、思うように使うこと、という傾向が強かった（**トップの自己批判**）。これは誤りであり、モノやカネは厳しく管理しロスを出さないことは当然ながら「ヒト」は管理せず「リード」するのが上長の責任である。部下の力が十分に発揮できないのは、すべて上長の責任であり、上長の仕事や部下に対する「熱い思い」が不足している証である。上からは下が見えにくいが下からは上が良く見えるものである。部下を燃え立たせ成長させるためには、チームを作り話し合わせ信頼してまかせながらよく「リード」すること。また、マネジメントの対象は「数値やシステム」ではなく、「部下・組合員などのヒトであり、提供する商品やサービス」である。この対象をよく観察し思い込みを排除して、ありのままの分析から問題を発見し、部下（チーム）と共有し、その解決に情熱を賭けるのが上長のマネジメントである（藤田英夫先生の組改研の教え、10年5月号の「CO・OP

NAVI」誌上でいわて生協ベルフまつそのの現在の実践状況が掲載されている。

いわて生協の店舗事業は既に90年代から出退店基準を総代会で決定していた。それは、出店は、組合員の出資金を使う最大の経営責任であり、出店シュミレーションを厳格に行い、直接剰余は2年以内、経常剰余は3年以内を見通せること、退店は直接剰余赤字が2年連続、経常剰余が3年連続続いた場合は、特別対策店として組合員も含めた「対策チーム」をつくり、生協組織を挙げて取り組む。しかし、この赤字が続いた場合はトップ責任で組合員・地域社会（町内会など）に閉店を説得する。こうして、スクラップ&ビルド、新店への集約などの「店舗事業の再構築」を推進してきた。こうして、94年度以降10年間、店舗事業は黒字を続けた。

いわて生協は「アイコープ商品」というPBに力を入れてきた。アイコープ商品のコンセプトは、1) 開発・改良・普及に組合員が全面的に関わり参加する、2) 県内産原料または県内事業者で生産する、3) 産直品などの加工・関連商品としてラインロビングする、4) 価格よりも品質での差別化、価格は組合員の利用結集により引き下げる、5) 一定の品質を確保しながら価格対応を重視する「アイスタイル」も開発する。

生協運動は組合員が購買（消費）するよりも、生産・開発に関わる中でより生活者・消費者・住民としての自覚と成長が促進される。したがって、生協の主体者・主人公として、生協は私たちのものである、とより実感できるのは自らが関わった商品の開発・改良・普及活動によってである。この活動の中で原材料の生産や商品生産の労働、価格の中身や流通の実態などがわかり、大メーカーのマーケティング手法や宣伝力のカラクリにも触れ、自立的・主体的生活の重要性がより深く認識される。そして、こうした体験が地域の中でクチコミにより広がり、消費者の購買力の結集の力、すなわち生協の社会的力を実感・共感する。

70～80年代の多くの市民生協などは、この力で発展したし私は現在でもこの組合員の力が、生協を強める最大の力になっていく（いる）と確信する。しかし、事業連合ができてそこへの商品結集、コープ商品の統合が進み、会員生協から商品部などの職員がいなくなり、組合員からの苦情や疑問に対する対応さえ十分にできない状況が広がっている。さらに、事業連合のPBも急速に姿を消し、共同開発などと日本生協連コープ商品への一本化が政策化され、それこそが日本の生協発展の最大の武器であるかのような「理論」がまかり通っている。こうして、かつて地域に根ざし、地域の中小零細業と一緒に育てた生協が、より大きな企業、より安心でき安い企業へ事業をシフトする中で、地域社会からは生協への期待を高める人や「生協をサポートしよう」という人々が姿を消しているのではないか。組合員だけでなく地域社会からも「生協離れ」が起こっている現実を直視すべきである。

いわて生協の「アイコープ商品」は150品目をこえ、現在も20周年記念の20品の開発が組合員の力で進んでいる。いわて生協におけるアイコープ商品、産直商品の実績（09年度末）は次の通りである。

\* 日配商品を中心としたアイコープ（アイスタイル）商品150アイテムの供給高 = 15.7億円、（供給高の6.7%）

\* すべてのコープ商品の供給高 = 37.6億円（供給高の23%）

\* 産直品 = 26.3億円（該当部門の16%）

\* すべてのコープ商品 + 産直品 = 63.9億円（該当部門の27.6%）

アイコープ商品の中で、生協牛乳と関連乳製品への組合員の結集は高い。多くの市民生協は牛乳の共同購入で発足し、スーパーの特売頼みではなく朝配達牛乳によって牛乳が冷蔵庫に「常備」されている状況が、牛乳をコンスタントに飲む習慣上最も優れているという組合員の願いから、早朝配達牛乳が広がった。しかし、このシステムは経営効率や配達体制の不安定から、ほとんどの生協では廃止され週1度の共同購入システムに変更された。

いわて生協では現在でもこの朝配達牛乳の共同購入が維持されている。北海道に次いで広い岩手県でこ

のシステムを維持継続するのは確かに簡単なことではない。この朝配達牛乳の損益管理は、16の地域コープごとに行なわれており毎月の計算書が作られる。各コープの理事・常勤者は、この数値を見ながら採算が合うような拡大や体制づくりを行い、09年度末の実績は利用人数、12,978世帯、供給高3億7,008万円、最終NET98万円であった。こうした取り組みは、「盛岡安く牛乳を飲む会」を母体に創立された盛岡市民生協の「歴史と伝統」、その中での組合員と常勤者の思いを語り継ぎ、協同組合らしい生協運動の確かな実践として重視している。

こうした実践は組合員と常勤者が毎年「牛乳ソムリエ」を募集し、こうした歴史を学び産直酪農家での作業体験・牛乳工場の見学と交流などが行なわれ、参加者は「牛乳ソムリエ」に認定され、組合員のつどいや店舗での普及に力を発揮している。

生協の事業経営が難しくなり、ややもすると損益上採算の取れないところは合理化・廃止するという、私企業的展開が強まっているが、生協らしい・協同組合らしい問題解決を粘り強く追求されなければならない。山形県共立社の故佐藤日出夫理事長は「生協が困ったことはまず組合員に相談すること」をたびたび強調されたが、私もその教えを実践する中で牛乳の朝配達事業を「運動を事業の一体的展開」のひとつの事例として紹介する。

運動と事業の一体的展開のもうひとつの事例を、灯油の共同購入から紹介する。東北・北海道では冬の暖房として灯油は文字通り「生活必需品」であり、その家計に占める負担も大きく特に低所得者の家計に占める割合は馬鹿にならない。こうした灯油の共同購入は生協創立以来重要な運動と事業である。岩手県生協連は毎年何回かの灯油委員会を開き、灯油に関する学習会を重ね、特に原油動向や為替差益、国際石油メジャーや国内元売企業の利益追求の実態や、灯油の製品特性・流通など、基本的知識と消費者の置かれている立場、自分が安い灯油を買うためだけでなく社会的弱者や県民すべての利益、中小零細事業者の経営など、多面的な学習を繰り返してきた。共同購入の価格は「暫定価格」を設定し、事業者にも配慮して春に還元する方式を繰り返してきた。特に元売企業への不当値上げ反対、政府への価格抑制と安定供給責任の追及、県や各自治体への「福祉灯油」の実施などの運動も繰り返した。08年度はサブプライムローンから転身した投機資本が原油市場へ流れ込み、史上最高の原油価格の暴騰が世界を覆い、すべての人々に計り知れない被害を与えた。岩手県生協連は「石油問題緊急対策本部」を設置し、各種協同組合や事業者団体などへ呼びかけ、「もうがまんできない！原油高！消費者・生産者・事業者緊急集会」を開催し、800名の参加でデモ行進も実施した。また、東北・北海道緊急100人署名運動にも参加し、岩手では7.5万筆が寄せられた。こうした運動を先行させ、県をはじめすべての市町村で「福祉灯油」を実願させた。

生協の打ち出す灯油価格はプライスリーダーとして、県内のすべての灯油事業者の価格に影響するために、こうした灯油委員会や大衆の運動のニュースはテレビ・新聞で大きく報道される。こうして、生協の社会的評価は灯油運動に対するものが大きい。これは共同購入に参加する組合員の多さ(43,994世帯登録)や灯油取り扱い量(35,000k)の力であり、文字通り運動と事業の一体展開がもたらしたものである。09年度の灯油共同購入の参加者は35,576世帯にのぼり、供給高は23億230万円、NETは7,188万円、供給総量は35,000k(家庭消費量の約12%のシェア)になっており、広い県内を49台の2kローリーが走り回っている。

日本生協連は長い間、食管制度の維持・コメの自由化反対の運動を農民や農協と力を合わせて展開してきた。しかし、95年1月のWTO発足、95年11月の食管制度廃止、新食糧法施行などの流れの中で、日本生協連は94年6月の第44回通常総会において、コメ輸入自由化には反対する立場を表明したが、GATTウルグアイランド合意の批准阻止を全国的な運動としては取り組まないことにした。これに対して、従来の運動を継続すべしという生協が集まって「コメ輸入自由化に反対し、GATT農業協定の国会

批准をやめさせる生協懇談会」(略称・生協コメ懇談会)を立ち上げ、東都生協・いわて生協・コープかごしま・コープ長野など6生協が世話人生協となった。94年10月20日、東京銀座ヤマハホールで、「交流決起集会」を開き、42生協、12県連、4大学生協、683名の参加があった。「生協コメ懇談会」は、その後、年2~3回の交流会や世話人会を開き、「地域でめざす食糧運動」「食料主権と自給率向上」「WTOは国益を損ねグローバリゼーションは貧困を増やし地域を衰退させる」「生産者と消費者の確固たる信頼と協同組合間連帯」「食と農を守る生協の運動と事業の一体的展開」「日本生協連は組合員と地域の願いに基づく食と農を守る政策と路線を固めよ」などを掲げ、10年間の長い間の運動を展開した。

その後、小泉内閣による規制緩和・構造改革・食料自由化が進む中で、MA米の輸入が増え、生産者米価は一時期の半以下に下がり、農業と農村の衰退、高齢化・過疎化は依然深刻な様相を呈している。こうした中で小泉首相は「これ以上の農業鎖国は続けられない」(自給率40%の日本がどうして農業鎖国なのか!)「農業の構造改革は待たなし」「戦後農政の総決算」として、財界とアメリカの要請に沿って「新農政」を提示した。日本生協連はこの05年度の「食料・農業・農村基本計画」に反映させる目的で「日本農業への提言」を発表した。この内容は次の諸問題をはらんでいた。

- 1)「動向編」における現状分析や変化の本質を正しく掘り下げないで、表面的なものに終わっている。したがって、国際的にはまだ決着がつかないWTO協定なども、「WTOの国際規律に沿いつつ・・・」などとしている。
- 2)全国の長い間の生協の運動や事業、とりわけ産直などの実践を通じた組合員の立場ではなく、「消費者の立場」を強調し、小泉首相の「待たなしの構造改革」を支持し、「関税引き下げ」を消費者の要求として提言している。
- 3)大きな農民(営農集団)に限った「担い手」にのみ政策を集中させる「品目横断的直接支払い制度」を支持し、多くの農民の声や全国の生協トップの意識調査(藤谷先生が理事長をしている農業開発研修センターのアンケートでは「意欲を持っているものは対象にすべき、区分するのはおかしい」という生協トップは79.4%)にも反する提言である。

この「提言」はJAはじめ多くの農業経済学者などから、無視・批判され、私も通常総会や地連シンポジウムなどで文書によって反対したが、その後もこの「提言」の視点が方針化された。

しかし、07年の参議院選挙、09年の衆議院選挙において、農民の「新農政」「担い手限定の品目横断的直接支払い」に対する農民や食料自給率低下に怒る国民は、この自公政権の農業政策を厳しく糾弾した。こうして、日本生協連は10年春、新しい「農業政策への提言」を会員生協の意見や各地の討論会を経て発表したが、「05年提言」への反省も総括もないままに、今回の提言をまとめた。

今回の「提言」は前回の総括がないとはいえ、検討委員のご努力もあり、また、各地の「討論会」では会員生協の産直などの長い間の実践から導き出された論理・意見、更には生産者・JAなどの意見、学者・研究者の参加もあり、全体としては今日の全国生協の公表する「意見書」としては納得できるし、基本的には私も同意できる。そして、この全国生協の運動や事業に関する政策や方針は、こうした民主的手法が不可欠であり、今後も重視すべきアプローチとして定着してほしいものである。一部の幹部の政治的・恣意的な発想や思惑が先行するやり方の危険性を、「05年提言」から学んでほしいものである。

岩手県内の生協は「生協コメ懇談会」の路線と政策を引き継ぎ、96年には「WTO農業協定・コメの自由化に反対する県民運動ネットワーク」(略称:コメネット)を提唱し、賛同する団体・個人と10年近い多彩な運動・実践を展開してきた。そして、09年には新しい情勢に対応できる新しい運動をめざして「食料・農業・地域を守る県民運動ネットワーク」(略称:食・農ネット、コメネットと食健連が合体)を結成し、生産者と生活者・住民の協同・連帯の運動を粘り強く展開している。30年歴史を持つ「岩手農民大学」への参加(私は副学長を仰せつかっている)も農民・労働者・消費者の学習を中心とした共同行動として力になっている。



「協同組合間協同」の原則は、1966年のICA原則改定で新しく追加された原則である。この目的は、当時、先進資本主義国の戦後経済復興が進む中で、各国に急成長してきた「独占資本」と顕在化してきた「多国籍資本」が世界の人々・組合員を支配し、生協の事業へも大きな影響を与えだしている。「資本の論理と闘い人間の論理を求める協同組合は世界的・リージョナル・国内でも、他の協同組合との協同・連帯を強めることが不可欠である」という趣旨であった。そしてこの原則が実践されわが国でも「J」Cをはじめ、全国的に協同組合間での提携や産直、生協同士などの連帯が進んだ。

こうした歴史的事実からも、今日のグローバリゼーション・新自由主義とゆき過ぎた市場競争原理の弊害が、犯罪的弊害を見せている中で、この第6原則の強力な実践が求められている。ガルブレイスが「悪意なき欺瞞」で警告しているように、「資本主義・独占資本主義の正体があらわになり、それを隠すように市場経済システム・市場の原理などと表現され、こうした資本の引き起こす社会的弊害が見えにくくなっている」状況下で、この原則がいまこそ生かされる協同組合運動の「アイデンティティ」が求められるのではない。

いわての生協はこうした視点で、たとえば「地産地消運動を促進する岩手県協同組合協議会」(事務局・JA中央会と岩手県生協連)を05年度に8団体で全国で初めて結成し、「地産地消まつり」や「学校給食に県産食材を！」(県の調査では既に50%以上になった)地産地消という運動の意義や理論講座を繰り返している(09年度は福島県でも結成された)。

この他、先述した「もうがまんできない!原油高! 消費者・生産者・事業者緊急集会」(署名・統一陳情など)、映画「日本の青空」制作上映運動、「岩手県協同組合運動研究会」「産直運動推進大会」(28団体)など、地盤沈下を続ける岩手の地における協同組合間協同の積み上げが進んでいる。

日本生協連は「社会保障制度の給付と負担」の学習会を提起し、全国的にもこの実践が一定進んでいる。しかし、厚生省や財界の作成した「給付と負担」を学ぶことが、組合員の現実のくらしの危機、社会保障の崩壊といわれる状況を少しでも解決する生協運動の取り組みであろうか。岩手の生協はこうした「学校」ではなく、多くの組合員、とりわけ社会的弱者として苦しむ人々に身を寄せ、現実の社会保障制度の相次ぐ改悪の実態と、それへの怒りを地域の諸団体と学び、できる運動を共同で展開してきた。

こうした運動は年2~3回継続して展開され、「県立病院の療養ベット削減」「国保保険証の取り上げ」「後期高齢者医療制度は何をもたらすか」「子どもの貧困問題」「消費税増税と大企業・カネもち減税」「貸金法改正と生活弱者」など、今日的課題や組合員・地域住民の苦しみや願いを取り上げる運動を優先させてきた。岩手県生協連は「県社会保障制度推進協議会」にも参加し(私は副会長)、県内の社会保障制度改悪反対運動の推進に貢献している。

09年度からの「日本の青空・いのちの山河」(憲法25条を守る闘いを展開した沢内村の住民と深澤晟雄村長を描いた映画)の「制作・上映運動を成功させる岩手の会」(私が事務局長を仰せつかっている)の中で、いわて生協・盛岡医療生協・岩手県学校生協などの組合員が学習会を重ね、県内1200万円の制作協力金募金の中心的役割を果たした。そして、5月現在、県内上映入場者2万4000名の中でも、大きな貢献は果たした。こうした上映会参加者は、今年12月の沢内村の「高齢者医療費無料化50周年のつどい」「後期高齢者医療制度の廃止」に向け、社会保障制度の崩壊を食い止める県民運動の中心的役割を果たしつつある。

また、岩手県信用生協の弱者のくらしを守る取り組みも、行政や弁護士会などとの提携が更に進み、青森県八戸市への事業展開が進んでいる。

平和運動に対する生協の取り組みも、第7次中期計画あたりから、極めて低調に推移している。03年、アメリカのイラク侵略戦争への小泉内閣の支持と協力、憲法九条がありながら、戦後はじめて陸・海・空

自衛隊の派遣が強行され、安部内閣による憲法九条をはじめとする改憲策動など、平和をめぐる緊急な事態においても、「平和とよりよき生活」を高く掲げて戦後の生協をリードしてきた日本生協連は、「学習」と「ピースアクション」の域をでなかった。

岩手の生協は「平和と民主主義の擁護に貢献する」(第4次全国中期計画における生協のミッション)に忠実な実践を展開してきたが、特に、1996年の「新ガイドライン」関連法案が日米安保条約の実質変更(極東の規定違反)であり、「有事立法」は憲法に違反する内容であることを見抜き、「新ガイドライン法に反対する県民運動推進協議会」を県内の民主団体に呼びかけ結成した。その後この運動に参加した11団体により「平和憲法を守る県民懇談会」をつくり、岩手県生協連が事務局を担当し、15年近い間、県内の平和運動の中心的役割を果たしてきた。04年12月にはこの懇談会が幹事団体となり、「平和憲法・9条をまもる岩手の会」(事務局・岩手県生協連・消団連)を結成し、「県民過半数署名」(60万筆)運動を提唱し、毎年、県内の九条の会などの活動交流会や講演会、毎月の街頭署名運動を粘り強く展開している(現在、28万筆が集約)。この運動の中でも、たとえばいわて生協は組合員のつどい(元の班長会)などで、2年間に渡り「憲法学習会」を開き、常勤者も2回にわたって各職場での自主的(理事会と労組共催)な「リレー学習会」を開催し、この署名のうち約10万筆はいわて生協が集めている。

岩手県生協連はこうした実践と組合員の願いから、全国の有志生協へ呼びかけて06年には「平和憲法・九条を考える全国生協組合員ネットワーク」をつくり、その事務局を担当している。そしていま、映画「いのちの山河」の成功を背景に「憲法九条・二十五条を守る岩手市町村長の会」を結成する取り組みを支援することを岩手県生協連10年度方針(案)に入れた。

いま、国民のいのちや人間としての尊厳が揺らぎ、主権者・国民(もちろん組合員・常勤者とその家族も取引事業者も)の権利と経営が侵されている。沖縄の普天間基地問題は「平和憲法の理念・九条と日米安保条約」が相容れない矛盾関係にあり、日本国憲法で主権者であると明記されている沖縄の人々とそれを支援する多くの国民よりも、戦後60年を過ぎても依然占領国であったアメリカを優先する政治に、国民の「政権交代」の期待が揺らいでいる。

私たち生協人は、協同組合の理念と価値、その長い間の実践を生かすためにも、改めて「日本国憲法」の学習を強めて、「憲法を活かす」大きな国民運動の発展に貢献することが、いま求められている「ミッション」ではなからうか。

第5原則(教育・広報の重視)の実践に関しては、これまで述べてきた岩手の生協運動の総路線を展開する上で、いろんな形で推進してきたことを推測いただけると考える。現在の全国の同じような情勢下で、特にマスコミの影響が強い中で、県内生協組合員50万人、いわて生協組合員20万人組織において、こうした「運動と事業の一体的展開」を実践するためには、県内生協の連帯・団結、生協側の広報強化、常勤者の教育・学習、組合員への教育や学習の積み重ねと第5原則の重視をそれなりに実践することをめきにしては成り立たない。

広報では、岩手県生協連は年4回「岩手の生協」を発行し、関係諸団体や行政、議会関係者、図書館、政党などへ郵送している。また、毎年1回、県内紙(5紙)に広告を出している。いわて生協は、15万部の機関誌(ハローコープ)を年5回発行し、店舗周辺は常勤者による全戸配布、その他地域は共同購入利用者へ配布し、対外的にも多くのオピニオンリーダーや議会・政党などへ郵送している。

岩手県生協連は毎年2回、「協同組合講座」を組合員理事や常勤者幹部を対象に開催し、協同組合の歴史や理論、現代社会での「アイデンティティ・ミッションは何か」など、各方面の講師とグループセッションで掘り下げている。また、同じく年2回の「生協学校」でも、中堅常勤者を対象に開き、協同組合のロマン・理念を繰り返して話し合っている。

いわて生協は長い間、協同組合経営研究所発行の「新・協同組合とは」を新人研修(正規・パート)のテキストとし、新こ〜ぶ委員の必読書として、基本的な「協同組合とは」の理解に力を入れてきた。しか

し、こうした実践はまだ不十分であり、日本生協連が「中央会機能」「ナショナルセンター」として、こうした第5原則実践の全国的な交流会、必要な文献の発行など、「教育に始まり教育に終わる協同組合」「民主主義学校としての生協」の再構築を切望する。

先述したが「21世紀ビジョン研究会」において、日本生協連常勤役員は今後「生協運動」という使い方以外は「運動」という表現は使わず「活動」ということを、私などの強い反対を押し切って決めた。広辞苑を引くまでもなく「運動」とは「ある『目的』を達するために活動すること」であり、「活動」とは「はたらき動くこと、いきいきと行動すること」であり、カテゴリーの異なる言葉である。

生協の運動は協同組合のロマン・理念に基づき、その理論や定義・価値・原則からみんなで話しあって決めた社会的「目的」、組合員や地域社会の「願いやニーズ」を実現するために、共有する「目的」がなければ、この大きな組織やかなり多額な資産の運営を的確にすることができるであろうか。この「目的」が毎年の事業計画や活動計画になり、その目的を実現しようとする取り組みが「運動」である。したがって、組合員の活動も常勤者の活動も、この目的を達成するためのものであり、まさしく「運動」と呼ぶにふさわしい。そして、日常の仕事はややもするとこの「目的」が曖昧になり「はたらき動くこと・いきいき行動する」に終始する傾向が生まれる。

かつて、生協の事業・経営は「運動」の具体化、運動（目的）実現の積み重ねである、といった先輩がいた。ではなぜに日本生協連はこうした「自明の理」を否定して、「運動」という言葉さえ使わなくなったのであろうか。そして、この時点ごろから、「目的・アイデンティティ・ミッション」が不明確になり、経営数値や拡大数値、効率や収益性など、私企業の事業・経営の手法を「過大視」して、「協同組合的手法」よりも「大企業的経営手法」を安易に取り入れることを良しとする傾向が目立ってきた。

本来、こうした歴史的経過は、組織的に総括し説明すべきであるが、私的には、80年代後半の理不尽な「生協規制」への自己規制、更にはこうした「批判されるような現象」を否定する「協同組合としての論理と実態づくり」よりも、いわば「イコールフィティング」論の中でも負けない事業実態・組織実態へ変革する道を求めたのではないかとさえ思える。いずれにしても、私は後述する「思想の危機」への道行きのひとつの現象と評価してきた。そして、岩手においては、多くの活動する人々が「目的」を共有している状況下で、取り組む活動を「活動」といい、その目的がまだ共有されていない段階では、意識的に「運動」といい、その「目的」「めざすもの」を絶えず明らかにしてきた。

## 8、第11次中期計画に「協同組合理論の総学習大運動」を位置づけ、「レイドロー報告」30年にふさわしい「思想の危機」の克服を

最後にこの意見書の結論として、私は第11次中期計画を通じて（3年間）日本の生協はもう一度「協同組合としての生協」に原点回帰するために、ICA や日本の生協陣営が積み重ねてきた協同組合の理念と理論、価値や原則に対する「総学習大運動」の方針を掲げることが提唱する。とりわけ、今年30周年を迎える「レイドロー報告」（西暦2000年の協同組合）は、今日の世界と日本の社会経済的基本問題が一体何であり、それに対する協同組合運動の最大の課題を明らかにし、21世紀の協同組合運動のアイデンティティを探る上で、避けては通れない問題提起であったと考える。

日本協同組合学会は5月29日の春季大会において、「レイドロー報告30年、協同組合運動におけるその意義と現代性」を論議する。また、秋の大会においては、世界と日本のこの30年間の動向や実態を踏まえて、同報告の全面的な検討を行い今後の協同組合運動の課題と展望を明らかにすることにしている。日本協同組合学会そのものも、このレイドロー報告をきっかけに発足し、当時は日本生協連常勤役員が率先して会員になり、研究者と実践者が一緒になって協同組合理論と実践に貢献するために、全国生協にも呼びかけ多くトップが会員になった。しかし、「生協総研」ができたころからかその熱意は薄れ、現在で

はずかの生協人が会員になっているに過ぎない。私は最初から参加し4年ほど理事を仰せつかって、熱心な学者研究者・JAなどほかの協同組合人と学んできたが、もう一度日本生協連や各生協のトップが会員になり、一緒に学ぶことができたらと願っている。

1980年のICA27回大会の「レイドロー報告」は現在では書物自身が入手でき難いので、コープ出版での復刊を要請しているがまだその知らせがない。是非、一日も早い復刊を実現してほしい。

さて、レイドロー報告は当時のヨーロッパの生協を中心とした協同組合が相次いで経営危機に直面し、連合会も含めて倒産や身売りという厳しい事態を分析したもので、次のような記述が印象的である。「世界の協同組合はその発展の過程で、協同組合が組合員の信頼を得られるかどうかという**第1の危機(信頼の危機)**、協同組合が事業の失敗と同義語になるような**第2の危機(経営の危機)**を経て、現在、**第3の危機**にある。それは、**協同組合の目的は何か、明確な役割は何か**といったことに関連する『**思想の危機**』である」。そして、80年代は不確実性の時代であり「若干、狂気じみた方向に進んでいる世界の中で、協同組合こそ正気の島になるように務めなければならない。」(現在は狂気そのものの時代とさえ言える筆者)

更にレイドローは今日の協同組合の問題として「組合員の結束が弱まり(特に消費生協で)ただ顧客がいるだけで組合員はいない。」そして、心配事として「組合員参加の低下がある」と、この「思想の危機」を提起した。また彼は「真の協同組合においては最高の権威は組合員におかれている」「協同組合地域社会をめざして消費生活面だけでない多くの分野での役割」を強調した。

88年のICA大会において、マルコス会長は協同組合の「基本的価値」として、【1】参加【2】民主主義【3】誠実【4】他者への配慮を提唱し、その結論において、『協同組合はその組合員以外に真の力の源はない』と述べた。更に「協同組合理念は大衆を燃え上がらせる花火にも似たものであった。この理念はおそらくは誕生の瞬間が最も大切なものであったのであろう。しかし、歳月が過ぎて多くの協同組合人は、巨大な事業を経営し頭の中は数字でいっぱいである。数字というものは時には理念を曇らせる。組合員はしばしば忘れられる・・・。」

この大会に参加した日本生協連高村会長は、賀川豊彦先生の協同組合思想を説き、次のような名言で参加者に感銘を与えた。「経済的効率だけを追求する競争原理の経済に対して人間としての向上と心豊かな生活を大切に作る人間連帯の運動、経済的なモノの豊かさより人間の社会的存在そのものを高めていくことが、協同組合の使命であり、基本的価値である。」

2003年のICA大会では、当時のバルベリー二会長は次のように述べた。「グローバリゼーションの結果、南でも北でも貧困や飢餓、社会的排除、人権と自由の侵害、環境破壊と戦争が進行し、**協同組合に新たな挑戦を突きつけている。**」この挨拶を受けて、2003年11月の第23回日本協同組合学会において、明治大学の中川雄一郎教授は「座長解題」において次のように述べた。

「グローバリゼーションそれ自身は、直ちに『市場原理主義』『市場一元主義』を意味するものではなかったが、グローバリゼーションを『市場原理主義』に基づく世界規模での経済競争とみなして、この競争に生き残るための効率化=リストラクチャリングを遂行しようとする人たちは、新自由主義あるいは新保守主義を名乗って国家の経済財政政策の『改革』を先導してきた。「しかし、彼らの言うグローバリゼーションは、実はアメリカン・スタンダードの押し付け(あるいは容易に受け入れてしまう)であり、世界規模での市場競争によって、より多くの利潤をいかに獲得するか、言い換えれば winner takes all (一人勝ち)をめざすロジックであることに注意しなければならない。」

「このロジックの当然の帰結として『**貧困の拡大**』と『**地域社会の崩壊**』がより重大な問題として我々に襲いかかかってきており、ここに今日の協同組合運動の戦略的・歴史的命題がある」とりわけ『地域社会の崩壊』は、今日、危機的様相を呈しており、新自由主義の経済財政政策は結局のところ、“人々に価格を何よりも重視する行動をとるように駆り立てる”」「その結果、地域社会が長い歴史の中で育んでき

た伝統、文化的価値、アイデンティティ、教育といった『人間同志の関係性(きずな)』を希釈化させ、それらがつくり出してきた『信頼・協同・助け合いといった“協同”の規範や価値』を軽視する傾向を生み出している」「中小企業や地場産業が長い間に蓄積してきた技量や技能、職人の熟練や勤勉、農業の経済能力や自然環境保持能力といった、地域社会を支えてきた『人間同志のきずな』に基礎を置くさまざまなファクターの縮小あるいは消滅が、更なる『地域社会の崩壊』を招いている。」

こうした指摘や論理は80年代末から2003年、とりわけ、2004年の第9次中計決定の前から指摘されていた協同組合運動の重要課題であった。しかし、第9次中計は「緊急避難的措置」としての第8次中計の延長上に作成され、こうした外部環境の激変を直視することなく、極めて「内向き志向」の産物として決定されたのである。

組合員にとっても、中川教授が丁寧に指摘している「地域社会の崩壊」にとっても、まさに「100年1度」といわれるこの激変時代あっても、第11次中期計画において、**再びこの轍を踏むのか否かが問われている**、というのが私の最大の批判である。

最後に私の具体的提案を記したい。

1) 現在の日本の生協運動全体を、経営数値での厳しい分析と同時にこれまで述べてきたような「協同組合らしい生協」運動として、いかなる弱点や課題があるのかを、もっとオープンに議論することである。これまでのトップ体制や人脈の中で、弱点や克服しなければならない路線上の問題を厳しく総括するのは難しい課題であることは確かであろう。しかも、日本生協連理事会だけでなく、各会員生協・単協が取り組み作業としては困難も伴う。しかし、現実の組合員の暮らしや家族の思い(たとえば老人・若者の先行き不安など)や、地域社会の「崩壊的現象」に生協としてどのような役割を果たすのかを、文字通り真摯に考えるならば、この作業は避けては通れないのではないか。

2) 「協同組合らしい生協」を議論する場合に、それは2つの側面で掘り下げることである。第1は、ICAを中心とした協同組合運動に対するこれまでの「理念・理論・定義・価値・原則」や「諸決議」を学びあうことである。とりわけ、30年前の「レイドロー報告」の中で指摘されている「思想の危機」と「2000年の協同組合の新しい4つの課題」である。この点では「レイドロー報告」の復刊を急ぎ、単協、地連、各種会議などで学習を是非深めたい。

もうひとつは、それらの理念や原則の視座から、日本の生協運動歴史、とりわけ第4次中期計画、「90年代構想」とそれ以降の中期計画や政策文書の違い相違点を掘り下げ、「運動と事業の一体的展開」「組合員に依拠し、商品活動への組合員の参画の飛躍的向上」「生協の生命線・組合員と常勤者が心から納得し結集できる民主主義的運営」「協同組合的手法への確信と誇りの広がり」など、過去からもう一度学ぶ大切さ、すべての生協で創立期からの歴史を学び運動することなどが求められる。

3) 第11次中期計画が時間的制限でこうした課題を取り込めない場合に、これからの年度計画で補強することも可能ではないか。更に、「次期ビジョン」討議を、こうした現実の直面する課題を軽視して、「こうありたい!」という「願望集」であっては、激しく変貌する時代にはますます組合員のくらしや地域社会の願いやニーズとの間に大きなギャップが生まれることは間違いない。

「新ビジョン」の討議も「新しい農業提言」の経験を活かして、外部研究者などの力も借りて、十分に時間をとってつくり上げたいものである。全国の生協組合員・常勤者のエネルギーが結集される、まさに心が動くような内容につくり上げたいものである。

4) そして、こうした「協同組合らしい生協の再構築」を実現するには、「購買生協連」的機能の視座からは難しいことは、この十数年の経過から明らかではないか。いまこそ、「全国生協中央会」を独立させ、「思想の危機」をすべての生協が克服するために、文字通りの「ナショナルセンター」の確立が時代の要請ではないか。

最後までのご精読に感謝申し上げます。