

中川雄一郎編

『生協は21世紀に生き残れるのか』

コミュニティと福祉社会のために』

野村秀和編著

『生協への提言』

難局にどう立ち向かうか』

評者：手島 繁一

はじめに 「生協危機論」を読み解く

生活協同組合（生協）をめぐって、ここところ活発な議論が展開されている。それは、生協の解散、生協における商品の偽装表示、一部役員による不祥事、解雇や除名をめぐる一連の騒動など、総じて事業、経営、運動、組織など生協活動全般にわたる危機的状況が露呈されてきたからである。

もっとも、生協の事業の本体は流通・小売業であり、長期化する不況、デフレ、消費不況という環境のもとで、その荒波をかぶっているのは一人生協だけではない。流通・小売業全体を見渡せば、百貨店業態では西武、そごうなど、スーパーマーケット業態ではダイエー、マイカル、寿や、ニコンコードなど、すでに倒産した企業や企業再生法下で経営再建中の企業は業態を問わずいくらかでもある。「業界再編・淘汰」が進行中であり、もともと資本力に構造的な脆弱性を抱える生協はその荒波のなかでは比較的健闘している方だ、という見方も出来よう。

しかしこうした楽観的な見方をする人は少ない。というのも、生協の危機は、実は協同組合というより広いカテゴリーを覆う危機の一環でもあるからである。協同組合というカテゴリー

の代表的存在は農協であるが、農協の危機は農業という産業自体の危機とともに進行しつつあり、いまや慢性的危機の状況にあるといつてよい。ただ、農協はもともと政府や自治体との強固な関係のもとで「半官半民」的組織として存在していたこともあって、官主導のもとで合併再編がほぼ完了しつつある。それによって当面の経営的危機は克服されたにしても、協同組合としてのアイデンティティは希釈されたとする見解が有力である。協同組合カテゴリーのもうひとつの代表的存在である協同金融機関（信用金庫、信用組合）は、周知のようにその多くが存立の危機のなかにある。

これらを考慮するならば、生協問題は協同組合問題として検討されるべき問題群のなかに位置づけられるべきであろう。

こうした視点から協同組合もしくは生協の危機とその克服の方策を論じた最近の主要な文献には以下のものがある。

- 1 CRI・生協労働研究会編『90年代の生協改革』日本経済評論社、1997年12月
- 2 田中秀樹『消費者生協からの転換』日本経済評論社、1998年12月
- 3 21世紀生協理論研究会編『現代生協改革の展望』大月書店、2000年5月
- 4 中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか コミュニティと福祉社会のために』大月書店、2000年8月
- 5 山本修他編著『協同組合のコーポレートガバナンス』家の光協会、2000年9月
- 6 野村秀和編著『生協への提言 難局にどう立ち向かうか』桜井書店、2001年2月

これらの全てを視野に入れつつも、書評という限定されたフォームを考慮し、議論の出発点として、対照的な論点に立つ標記の二つの文献を取り上げることにした。

両書とも共同研究所の所産であるが、所収の各

論稿は独立の性格を持っている。したがって、通常の書評とは異なって、各書を全体として論評するのではなく、各書中の各論稿を評者の視点から任意に取り上げ、論評することにする。

両書の構成と内容

両書の構成と出版意図を以下に紹介する。

中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか コミュニティと福祉社会のために』（以下、『21世紀』と略記）

本書は1998年3月から始められた研究会の共同研究の所産である。研究会の設立動機は、生協の危機に対する「原因究明」を理論的研究的立場からおこなおうとするものであった、と研究会代表の中川が「あとがき」で述べている。

本書の構成と各執筆者の分担は以下の通りである。

第 章 1990年代日本における生協運動の動向（中川雄一郎）

第 章 生協経営の危機と経営改革（堀越芳昭）

第 章 現代消費社会と新しい協同運動（田中秀樹）

第 章 「公正な事業体」をめざして（杉本貴志）

第 章 福祉社会と生協運動（中川雄一郎）

野村秀和編著『生協への提言 難局にどう立ち向かうか』（以下、『提言』と略記）

本書は、1999年4月に新設された日本福祉大学大学院の情報・経営研究科に在籍した野村・小栗の両教員と生協に在籍のまま社会人入学した3人の院生、計5人による1年間の共同研究の成果をまとめたものである。共同研究と本書の主題は、これもまた生協の危機に対して「現状を正面から見据え、自己革新への道筋を、協同で建設的に提言すること」であると、野村は

「刊行のことば」で述べている。

本書の構成と各執筆者の分担は以下の通りである。

第1章 生協の危機と現況（野村秀和）

第2章 「開かれた生協」の意味するもの（神山充）

第3章 21世紀の協同組合に新しい戦略と理論を（樽松佐一）

第4章 現代生協論の理論的検討（庭野文雄）

第5章 古い協同から新しい協同へ（小栗崇資）

第6章 いま、生協に問われていること（野村秀和）

野村論文と堀越論文

両書に所収の論文のなかで、議論が対照的で噛み合っているのは野村秀和論文と堀越芳昭論文である。というのも、堀越は生協の事業や経営の危機に焦点を絞りつつ、その淵源を野村の理論に求め、それを批判しているからである。やや詳しくみてみよう。

堀越は、生協の危機の原因を80年代から90年代、生協の歴史でいうと急速成長期からパブル期における店舗展開への傾斜とそれへの過剰投資を主要因の一つとして指摘する。さらにまた、こうした経営戦略を選択した裏に、野村の理論があったことを指弾する。堀越によれば、野村の理論とは野村編『生協 21世紀への挑戦』（大月書店、1992年）に端的に集約されているもので、「消費者の組織化から消費の組織化」および「多数派形成」という基本的観点に立つものであり、「『大規模化』『大規模店舗展開』を前提とし、かつそれを促進するもの」であった、とされる。そして、「いまや生協の経営危機の現状は同書の基本的観点や枠組みでは有効に解決されない」と、断じる。

これに対して野村は、80年代後半の時点で「組合員の拡大は、多重で多元的な商品ニーズに応えることを生協に要請することになるので、単品結集型の共同購入や小型店舗だけでは対応し切れないため、大型店舗による多重・多元的な品揃えが求められることになる」とした指摘はいまでも間違いではないと、自説を擁護する。しかしそのうえで、「店舗大型化が、商品力の弱さの克服もなしに専従主導で一人歩きし、競合対策や立地条件の詳細な検討もなく、組合員参加も形だけで、あわてて執行されていたことが、今日の危機を招いた」と、危機の要因を分析する。

両者ともに経営・事業戦略上の過誤があったことを認める点では共通した立場に立っているが、それをどう評価するかは単純ではない。堀越が言う「過剰投資」という点では、協同組合資本の市場における比較劣位という構造的弱点からすれば、当時の生協の投資戦略の選択は冒険主義的であり、無謀なものであったと断ずることは出来よう。他方、野村の視点からは、組織の成長によってもたらされた組合員ニーズの多様化に対応する戦略であったのであり、組合員ニーズの充足を至上価値とする協同組合原則の応用であった、とも言う。結果として投資効果の是非を論ずることは可能であるにしても、立論としては両論ともそれなりの妥当性があった、と言えよう。

同じことは、業態戦略についてもいえる。生協＝「共同購入」「無店舗販売」とする業態イメージは消費社会が未成熟であった高度成長期以前ののものであって、経済社会の実情にマッチしていないばかりでなく、組合員ニーズにも合致するものではない。何らかの形で業態の進化・変容は必要とされていたのであり、問題は野村が指摘するようにマーケティング、資本調達、人事戦略など、一連の経営戦略と執行能力

の刷新と向上であった。

協同組合「危機論」の系譜

生協の事業・経営の危機をめぐる二つの論文をみてきたが、ここでやや視野を広げ協同組合の危機をめぐる議論の系譜を振り返ってみる必要があるとされる。先述したように生協の危機は協同組合の危機の一環でもあり、協同組合の危機論をめぐっては1980年代から議論が交わされているからである。

協同組合の「危機論」の嚆矢は、ICA（国際協同組合同盟）第27回モスクワ大会（1980年）におけるレイドロウ報告であることは衆目の一致するところであろう。レイドロウは協同組合の歴史を振り返りつつ、協同組合には過去および現在も「信頼の危機、経営の危機、思想的危機」という3相の危機が繰り返し立ち現れることを警告した。レイドロウは、協同組合の運動や事業に宿命的につきまとう危機として3相の危機を語った（「危機の3相論」）ことに留意しなければならない。というのも、当時のわが国の協同組合陣営にはレイドロウの危機論を、「危機の3相論」としてではなく「危機の3段階論」として受けとめる見方が強かったからである。すなわち、「信頼の危機、経営の危機」を克服してきた現段階では「思想的危機」が当面の主要な危機である、との読まれ方が少なくともわが国の協同組合陣営や学会のなかでは主流であった。

ところで、この受けとめ方のズレを生じたのにはそれなりの現実的な背景があった。レイドロウ報告が発表された1980年の時点では、日本の協同組合全体としては事業も運動も上昇局面にあった。農協は存立基盤である農業の不振に脅かされ先行きに不安を抱えていたとはいえ、それに代わって生協が協同組合の新しいスターとして急成長を遂げていたからである。しかも

国際的な視点から見ると、欧米の生協がいわゆる大規模化によって次々と不振に陥り解散に追い込まれていったのとは対照的に、ひとり(?)日本の生協は運動や事業業績を急伸させていたのである。こうした現実を背景とすれば、「信頼の危機、経営の危機」とは日本の協同組合に言及したのではなく、欧米の協同組合(なかならず生協)を対象とした指摘である、との受けとめ方が出てくるのも至極当然のことであった。

こうした事情から総じて、わが国におけるレイドロー報告の受けとめ方は冷淡であり、また受けとめ方そのものにもバイアスがあったというべきであろう。

ところが、欧米に比べて「優等生」とみなされてきた日本の生協においても事業や経営の危機が顕在化するにつれて、再び協同組合の危機をめぐる国際的論争に注目が集まるようになり、レイドロー報告とその系譜を引き継いだ一連の文献や議論が盛んに紹介される事態になった。

「社会的存在としての協同組合」へ

先行的な危機を経験した欧米諸国の協同組合の議論を全て取り上げることは出来ないが、この間の理論的展開のなかで見逃すことが出来ないのは、次の二点であろう。

一つは「社会的経済」という概念の導入とその展開。もう一つは、「ICA新原則」の採択(1995年)、ことに第七原則「コミュニティへの関与」の挿入。

前者すなわち「社会的経済」論については、わが国における第一人者である富沢賢治が自らの研究史を回顧した論稿を本雑誌534号(2003年5月)に掲載されており、参考にされたい。

後者すなわち「ICA新原則」については、解説書も発行されており、また幾つかの論文でも

言及されているが、評者は『21世紀』冒頭の中川雄一郎論文を推したい。中川論文はこの間の国際的論議を丁寧に紹介しており、協同組合関係者には必読であろう。

それはともあれ、評者が二つの理論的展開をことさらに評価するのは、これらはともに「組合員への最大奉仕」をアイデンティティとする協同組合が宿命的に陥りやすい傾向、あるいは構造的な弱点を大胆に打破しようとする志向が見て取れるからである。『21世紀』所収の杉本貴志論文では「『組合員の利益を図るための協同組合』から『社会的存在としての協同組合』への展開を展望した原則」と表現されている。

協同組合であれ生協であれ、人々の生活の向上に資する財(商品)やサービスを提供しようとする組織は、組織内資源にのみ依存することは出来ず、組織外の社会的資源を調達あるいは利用することが、組織の拡大とともに必要になってくる。

では社会的資源を調達する場はどこかといえ、通常は市場であろう。国家による一元的な資源の調達と配分の試みは、歴史的には破綻した。もちろん市場は万能ではないし、おそらく永久に不十分なものとして存在し機能するであろう。それは逆に市場が構築可能であることを強調しているともいえる。

協同組合も生協も、その発展段階において「市場との遭遇」局面に到達している。現状の困難あるいは危機は、「市場のプレイヤー」として要求される振舞いと、「協同組合のアイデンティティ」との折り合いをどうつけるのかという、きわめて創造的な課題であるといえるのではないだろうか。

「ステークホルダー論」への期待と疑問

さて、それではこの課題を担う主体をどう抽出すべきであろうか。先に触れた杉本論文で主

張される「ステークホルダー論」は、生協および協同組合の改革主体およびその関係論に触れた貴重な論稿である。とはいえ、評者には杉本「ステークホルダー論」に対して一定の留保的批判がある。既に季刊『生協労連』113号(2003年4月)所収の評者の「シンポジウム報告」を参照されたい。その後の評者自身の研究や認識の進化を経た段階でいえば、生協改革の主要な当事者は経営者、正規職員・パート職員、組合員であり、それぞれが結集し交流する組織(生協連、労働組合など)を通じて組織や個人がエンパワーメントし、これらの組織間の切磋琢磨(経営陣と労働組合の交渉などは誰でも思い描く古典的コミュニケーション形態ではある

が)が改革の本筋であることを主張したい。ステークホルダーとはもともと「利害当事者」という意味ではあるが、利害は当事者にとっても必ずしも自明のことではなく、まずは利害当事者自身がそれとして自覚し組織される闘いが必要なのである。

(中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか コミュニティと福祉社会のために』大月書店、2000年8月刊、221頁、定価2,300円+税。野村秀和編著『生協への提言 難局にどう立ち向かうか』桜井書店、2001年2月刊、209頁、2,000円+税)

(てじま・しげかず 大原社会問題研究所兼任研究員)

グローバル化と政治のイノベーション

—「公正」の再構築をめざしての対話—

高木郁朗・住沢博紀・T・マイヤー編
(ミネルヴァ書房刊・本体価格四八〇〇円・A5判三三〇頁)

本書は、昨年四月、生活研とフリードリヒ・エーベルト財団が主催し、アジア・欧米の進歩的研究者が参加した国際会議での議論を取りまとめたものである。市場原理主義に導かれるグローバル化への代替戦略を探り、社会的公正が埋め込まれたグローバル化を実現する道筋を示し、これからの社会民主主義・進歩的政治の視座を与える。

●本書の内容

解題(高木郁朗・小川正浩)
総論・基調報告
「第三の道」はいかに日本に受容されたか(住沢博紀)
モダン社会民主主義(トーマス・マイヤー)

第I部 グローバル化の帰結と代替戦略

第一章 グローバル政治経済の再考(ジエフ・フォー)
第二章 グローバリゼーションをこえ、より良き世界を目指して
第三章 日本は新たな衰退国家なのか?(野村正實)
討論 市場主義の盲点(小野善康)
総括 第一セッションへのコメント(大沢真理)

第II部 持続可能な福祉国家のための改革

第一章 社会的保護のための協力(ボブ・ロツシュタイン)
第二章 共通性のなかの差異(レネ・キユベルス)
第三章 日本における福祉国家の新しい政治(新川敏光)
討論 福祉国家再編の異なったベクトルと日本(宮本太郎)
総括 第二セッションへのコメント(山口定)

第III部 「第三の道」のリージョナル化とグローバル化

第一章 「第三の道」の今日的意義(アンドリュウ・ギャンブル)
第二章 九二一事件の後に(黄 平)
第三章 日本型社民主義の可能性(山口二郎)
討論 リージョナリズム(地域主義)と国民国家(村上信一郎)
総括 第三セッションへのコメント(高橋進)

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台3-6 全電通会館
TEL03-3253-3772 FAX03-3253-3779
http://www.hi-ho.ne.jp/seikatuken/

社団法人 生活経済政策研究所