

協同組合とプラットフォーム

農 林 年 金

松 岡 公 明

1. 安倍政権の「改革大合唱」

(1) 「瑞穂の国の資本主義」はどこへ？

- ・政権構想「新しい国へ」では、「ウォール街から世間を席卷した、強欲を原動力とするような資本主義ではなく、(略)伝統、文化、地域が重んじられる、瑞穂の国にふさわしい経済のあり方を考えていきたい」と主張
- ・自民党の圧勝、野党のテイタラク、当分選挙もない、株価と内閣支持率の維持などの情勢のなかで、「政高党低」、官邸主導のやりたい放題
- ・刹那、刹那のムードのなかで、政治的な緊張感もなく、国民的な熟議もなく、なし崩し的に物事がすすめられていく危険性
- ・竹中平蔵の復活、産業競争力会議の委員になって、農業、医療、教育、雇用など各分野の「岩盤規制」を打破し、市場原理、競争原理を導入することに専念
- ・「瑞穂の国の資本主義」とTPPの推進、大規模化、攻めの農業が論理的につながらない、論理矛盾
- ・「日本を取り戻す」が、TPPなど日本の国の形を大きく変える改革やグローバル化、新自由主義路線を突き進むだけ、「日本を壊す」になっている
- ・「アジアの成長を呼び込む」「グローバルマネーを呼び込む」「世界一を目指す」などのスローガン先行型の危険性、「改革の論理」が見えない
- ・TPPも含めて、アメリカ型社会の追従は「日本を壊す」
- ・産業競争力会議、規制改革会議の委員が日本を改革するのではない、地域に根を下ろし、地域再生を構想する人たちこそ主役である

* ジャーナリスト・堤未果は、『ルポ・（株）・貧困大国アメリカ』（岩波新書3部作）のなかで、医療など極端な民営化と新自由主義による貧困・経済難民問題、中流層から貧困層へ急激に進む、1% vs 99%の極端な二極化、規制緩和と寡占化で巨大化したアグリビジネスの政治の買い込み、「株式会社奴隷農場」など、倫理を忘れ、ひたすら自由を追求してきたアメリカの行き着いた闇の部分をあぶり出して、追隨する日本への警鐘を鳴らし続けている。

- ・ 株価・内閣支持率の動向に執心、集团的自衛権問題、消費税10%への再引き上げのため、いいとこ取りの都合のいい経済指標を取り出して、アベノミクスの成果を宣伝、内閣支持率を守ることに必死（国民は簡単に騙されないはずだが？）
- ・ 海外投資家から成長戦略を批判されるのが一番怖いという、国民生活への視線がまったくない、「国益」をはき違えた経済政策
- ・ 景気回復の結果として株価が上がるのが正しい道筋、株価を上げることで景気回復を図るのは邪道、「原因」と「結果」の取り違い
- ・ 新自由主義による「邪道な政策」の成れの果てが超格差社会＝「貧困大国」のアメリカ⇒日本の明日の姿？
- ・ 新自由主義が持つ暴力性（ショック療法）を考える
- ・ 政治は経済に浸食され、民主主義の根本たる「最大多数の最大幸福」が忘れ去られている
- ・ すでに失敗ずみの成長政策を繰り返している（規制緩和しても、経済成長の成果は国民には見えない）
- ・ マネーを呼び込むとしても、逃げ足の速い投資マネーが集まるだけでリスクが大きい
- ・ 規制緩和、構造改革の目標は何か、目標までの改革シナリオ、ストーリーがあるのか、国民一般の生活へのどのような恩恵があり、副作用は何かという、説明責任も議論もない
- ・ 農業・農村の現場を知らない企業人・学者の言説による「改革」の一人歩き、その先のストーリーが見えない
- ・ 複雑な農業・農村問題を市場原理の一元論で解決できるはずがない

- ・新自由主義者の「構造改革」のバイアスの罫、規制緩和すれば経済が動く、企業参入で日本農業が再生することなど幻想に過ぎない
- ・構造改革の副作用など問題点を指摘する正論も、「抵抗勢力」「既得権益擁護」のレッテルで言論を封鎖する
- ・メディアの劣化、「される側の論理」に基づく問題の掘り下げ、争点化による国民的な熟慮と熟議のリード役というミッションが低下、政府発表の垂れ流し、偏向報道がますます強くなっている
- ・メディアの劣化も手伝って、権力の意向のまま、「世論偽装」「民意偽装」が横行⇒民主主義の危機
- ・メディアの異常＝ＴＰＰ交渉でアメリカの業界団体が米国政府に猛烈な圧力（献金）をかけているのはＯＫで、日本の農業団体が「反対」の発言をすれば、それは「既得権益の擁護」という決まり文句、どこを向いて、見て、論説しているのやら？
- ・外に打って出るのであれば、内を安定させないといけない
- ・「改革の大合唱」→改革の必要性ばかりが強調され、その結果として国民の日常生活が以前よりよくなったという実感はほとんどない
- ・構造改革は、経済学的論拠もなく、アメリカの要望に忠実に対応するだけ
- ・アメリカや海外投資家の圧力を巧みに利用しながら構造改革をすすめるという常套手段
- ・今こそ、成長の本質が問われなければならない、何のための成長か、いい成長と悪い成長の違いは何か

（２）アベノミクスの効用と矛盾

- ①第１の矢（大胆な金融緩和）：「マネタリズム」＝貨幣供給量が物価変動に影響する、インフレ率が２％になるまで金融引き締めはしない
- ②第２の矢（機動的な財政政策）：国土強靱化計画（防災・老朽化インフラ対策）＝前年度比１５．６％増の公共事業費、補正予算との合計７．７兆円、国債発行額５０兆円規模
- ③第３の矢（成長戦略）：規制緩和による民間の供給力強化＝サプライサイド経済学、農業、雇用制度改革

- ・ケインズ理論＝自由放任の市場では機能不全を起こすため、政府の経済政策の有効性を説いた
- ・フリードマン理論＝政府は往々にして間違っただ政策を施す、自由放任でこそ市場はうまく機能する
- ・リフレーション政策（通貨再膨張）では、短期的に株や土地などの資産価格は上昇、金融市場は回復、富裕層は歓迎、バブルの副作用＝崩壊しない間はハッピーだが、崩壊後の尻拭いは経済全体で負うことになる
- ・しかし、実体経済は回復するか？ 本当に景気がよくなるには、モノやサービスへの需要が幅広く高まり、その結果として実質賃金が増え、消費が拡大するという「よいインフレ」（デマンドプル型）循環が必要、円安等で物価だけが上昇、家計の購買力が低下する「悪いインフレ」（コストプッシュ型）への懸念
- ・国民的世界と国家的世界、国民生活と国家経営
- ・「政府の大きさ」（福祉レベルと負担、「中負担中福祉」？）と「競争のあり方」という2つの観点から、国家の将来像をどのように描くのか、財政再建と社会保障改革の道筋をどのようにつけるのか、その提示と国民的合意形成から始めるべき
- ・産業就業構造：農林漁業者4%、卸小売業16%、医療福祉11%、教育・飲食・生活化連サービス25%、建設8%、公務員3%⇒貿易が行われていない産業の生産性向上が課題
- ・アベノミクスで地方の「シャッター街」のシャッターがあがることはない
- ・規制改革よりも、ネットワーク化、プラットフォームづくりで、効率化、コスト削減、付加価値化、価値の連鎖を起こしていく政策のアイデアが重要ではないか？
- ・組織や共同体は、信用・信頼関係、組織運営の知恵、技能・伝統の伝達など、継続するなかで目に見えないものを蓄積していく
- ・社会関係資本（＝簿外資産）のストックの部分が組織運営に貢献するが、いまはフロー、短期の目に見える成果だけが注目されて、制度をいじくることだけの議論に終始
- ・間違っただ診断からは、間違っただ処方箋しか生まれない
- ・前近代的なものを壊せば、経済が良くなる？ 目に見えない社会関係資本の存在
- ・新自由主義やグローバル化が進んでいくと、政治的なものを削っていく動きになる、この動きは中間的な共同体、業界団体などを排除していく動きになる、

- ・ 国家の民主主義の領域が切り崩されていく
- ・ 多様な他者の見解に耳を傾け、真摯に議論し、意思決定を行い、自発的・主体的に秩序を形成し、利害関係など様々な調整を繰り返す領域が失われてきた
- ・ 利益団体は、立場の強い人だけでなく、立場の弱い人が意見要望を届けるためのチャンネルでもある
- ・ 市場任せの、無責任な、設計図のない改革
- ・ 「岩盤規制にドリルで穴を開ける」とは改革でもなんでもない→これまで市場化・商品化できなかったものを市場化・商品化すること（背景には株価の維持＝内閣支持率への不安）
- ・ 偽装された「ミンイ」（民意）、民意があるから構造改革をすすめるのではなく、アメリカや海外投資家のために改革＝市場化する手法が構造改革の本質
- ・ 構造改革という言葉はその方向性を示さないまま使われている、閉塞感があるなかで、まったく別の理由で、まったく別の方向への「改革」が必要と考えている人を、「構造改革」という言葉を使うことによって取り込むことが可能となる（山家悠紀夫・神戸大学教授『「構造改革」という幻想』）

* 「壊れゆく日本という国」（内田樹「朝日新聞」2013年5月8日朝刊オピニオン）

「国民国家としての日本」が解体過程に入った。政府が「身びいき」であることをやめて、「国民以外のもの」（＝グローバル企業）の利害を国民より優先するようになってきた。成長のため、日本が勝つためには、国民は低賃金、サービス残業、英語の社内公用語化を受け容れ、地域経済の崩壊、TPPによる農林水産業の破壊を受け容れ、原発再稼働を受け容れるべきだと、反国民的な要求を国民に「のませる」ための情緒的な煽りが行われる。今行われていることは、つづめて言えば「日本の国富を各国（特に米国）の超富裕層の個人資産へ移し替えるプロセス」なのである。

* 『市場と権力——「改革」に憑かれた経済学者の肖像』（佐々木実、講談社）より

* 竹中平蔵と構造改革

小泉政権時代に竹中大臣のもとで仕事をしていた元官僚は、竹中大臣とこんなやりとりをしたことがあるという

「『構造改革』には明確な定義がありませんね」

「ないんだよ」

「なにをやれば『構造改革』を実施したことになるのですか？」

「海外で普通にやられていて、日本ではやっていないこと」

* 竹中平蔵と郵政民営化

○郵政事業は郵貯事業、簡保事業、郵便事業からなるが、郵便局の運営コストは、実際はその6割を郵貯事業、1割を簡保事業、郵便事業が負担しているコストは全体のわずか3割に過ぎず、郵貯、簡保をはずせば、郵便局ネットワークは崩壊するといわれた

○日本郵政公社の生田総裁は、郵便局の現場を回り、3事業の分離は難しいと判断、金融事業と一緒にないと郵便事業は立ち行かないと説明するのに対して、金融事業の売却を目指していた竹中は、「一つの事業の悪化が他事業に波及するリスクを遮断するため」という苦しい論理立てだった（現実を見ない詭弁）

○そして、突如として「4分社化案」が突如出される。ブッシュに呼応する小泉はアメリカの「年次改革要望書」（郵政公社の民営化）に忠実であった

* 竹中平蔵と規制緩和

○竹中は、現在、パソナグループの取締役会長をつとめている（創業者の南部靖之社長とのつきあいは長い）

○パソナグループは労働市場の規制緩和の進展とともに、いいかえれば、非正規雇用の急増を背景に業容を拡大してきた。農業参入、農業従事者の人材派遣業事業化に乗り出している。

2. 「神話」の崩壊と価値観（パラダイム）の転換

（1）世界経済の秩序と成長モデル「神話」の崩壊

- ・近代資本主義の終焉（産業革命以降、自然と労働と貨幣を市場化して、資源は無限であることを前提に拡大再生産してきた産業構造自身が問われている）
- ・大量生産・大量消費の経済システムの本格的な終焉
- ・低価格の普及品市場が主戦場⇒コスト競争と消耗戦⇒価格、賃金の引下げ先圧力、競争力の低下、先進国型成長モデルが通用しない
- ・「構造的な生産過剰」における貧困・格差問題、「失業」と「過労」の同時進行
- ・「成長とともに雇用の総量が増加する」という前提が崩れる⇒雇用の「椅子取りゲーム」
- ・アメリカ型資本主義に汚染された世界、新自由主義、規制緩和は、結局、一部の新興勢力が自分たちのビジネスを拡張するために利用されてしまった
- ・グローバル化と「トリクルダウン理論」（競争力のある分野で稼いで「露」を降ろす）の虚構

（２）福祉国家「神話」の崩壊

- ・社会保障、終身雇用システムの崩壊
- ・格差問題（雇用・会社・所得・資産・教育・老後・医療・結婚・出産・自治体・治安・対災害）と貧困問題
- ・劣化する雇用問題、非正規雇用、ワーキングプア（年収200万円以下1100万人＝24.4%：2010年・国税庁、貯蓄なし世帯22.3%：2010年・金融広報中央委員会）
- ・非正規雇用者比率1990年20%→2008年38%
- ・生活保護受給者1990年62万世帯、101万人→2011年145万世帯、200万人を突破
- ・自殺者が13年連続で3万人を超える、経済成長、生産性の向上を国家社会の最大の目標にして、ついていけない、はじき飛ばされたりした人に「自己責任」で追い詰める
- ・過疎地域集落では消滅の危機（10年以内消滅422、10年以降いずれ消滅2219）
- ・「雇用が最大の福祉」

（３）「安全神話」の崩壊

- ・天災と人災

- ・ 経済成長のために自然も人間も犠牲になるシステム
- ・ 経済成長とエネルギー問題
- ・ 経済成長と自然・環境問題（人間社会と自然、地球温暖化・CO2問題）
- ・ 風評被害のメカニズム（「だろろう」「だろろう」の連続が「実害」になる）
- ・ 復興に乗じた危険な動き（特区構想における企業化・集約化・規制緩和を前面に出して、農協・漁協を排除するような議論、「復興計画をすすめていくためにもTPPが不可欠」という主張）
- ・ 巨大システム＝専門性⇒「原子カムラ」＝専門家の暴走、「技術国日本だから何とかしてくれる」というイメージや幻想への反省⇒自然との共生と「等身大のシステム」へ
- ・ 協同組合と再生可能エネルギー（ドイツでの協同組合システムの再評価）

（４） 少子・高齢化問題

- ・ 「ジャパン・シンドローム」（人口減少・高齢化問題）

①総人口：1955年8928万人、2005年1億2770万人、

2055年8993万人、2100年6414万人

②高齢化率：1955年5%、2005年20%、2050年36%

③合計特殊出生率：1955年2.4人、2005年1.26人、2010年1.39人

2012年1.41人（16年ぶりに1.4人台に回復）

④社会保障費の将来推計(政府試算)

	2011(平成23)	2015(平成27)	2020(平成32)	2025(平成37)
	兆円 (GDP比)	兆円 (GDP比)	兆円 (GDP比)	兆円 (GDP比)
給付費総額	108.1 (22.3)	121.9 (23.9)	135.5 (24.3)	151.0 (24.9)
（年金）	53.6 (11.1)	58.2 (11.4)	59.2 (10.6)	61.9 (10.2)
（医療）	33.6 (6.9)	38.9 (7.6)	46.3 (8.3)	53.3 (8.8)
（介護）	7.9 (1.6)	10.6 (2.1)	14.8 (2.7)	19.7 (3.3)
（子ども子育て）	5.2 (1.1)	6.0 (1.2)	6.4 (1.1)	6.5 (1.1)

（５） TPPの本質

- ・ 「1%」（富裕層）対「99%」（貧困層）の問題

- ・グローバル企業とタックスヘイブン（税金逃れ）
- ・「TPPは特定の利益集団による管理貿易協定」（ノーベル経済学賞・スティグリッツ）
- ・表向きは自由貿易協定だが、内実はグローバル企業のためのルールづくり
- ・グローバル企業のために国家主権が侵される
- ・異例の「守秘義務」「秘密交渉」（交渉参加時に守秘義務を締結、国民への情報開示はもとより、政府・国会内でも情報がないなかで判断だけ迫られる危険性）
- ・韓米FTAの本質はアメリカの法制度を韓国に移植すること、ISD条項（韓国だけに適用、国家による「内政干渉」ではなく、企業による「内政干渉」を認める）
- ・日本の法制度等で、アメリカの苦手分野、得意分野にしる、不都合なものは「非関税障壁」として最終的には撤廃せざるを得なくなる危険性（アメリカは投資国家、訴訟国家）
- ・国民皆保険・医療制度、食品添加物・農薬・遺伝子組み換え食品、BSEなど食の安全・安心問題など「悪貨が良貨を駆逐する」
- ・一部企業の、一時的な利益追求のために、世界にも誇れるような「命と暮らしを守る」制度、相互扶助の地域社会、農業と一体の自然環境、田園風景の持続性など「国のかたち」を壊していいのか
- ・マスコミの劣化→TPP交渉にアメリカの業界団体がものすごい圧力をかけているのはOKで、日本の団体が反対運動を展開するのは既得権益の擁護だと主張する

（6）グローバル化・自由貿易の限界

- ・グローバル化の「地球社会」「世界経済」に対する無責任問題（米国のエネルギー政策、ドルへの不信、穀物・原油相場（モノ）への投機、穀物メジャーの動き、農業生産の偏在・モノカルチャー化と「市場の失敗」、自由貿易の恩恵と逆襲、食料品価格の上昇、地域経済・環境への影響）
- ・グローバルスタンダード＝アメリカン・スタンダードの強制⇒冷戦終結後も覇権国としてあり続けようとする「独善」と「無理」
- ・社会主義の消失に伴う市場原理主義の暴走と世界経済の秩序の不安定化、バブルとその破綻の連続・繰り返し、市場化のための規制緩和と市場の野放し＝リスクの野放し
- ・グローバル化のなかで自国のセーフティネット・システムが機能不全化あるいは崩壊す

- る、サブプライム問題：米国の金融市場立国戦略、金融工学商品＝フィクション、金融の証券化＝カネがカネを呼ぶ金融の悪魔性が露呈、「不安定」システムの増幅と同時化
- ・市場というルールの中での企業間の競争だけでなく、市場のルールの設定を巡る国家間の政治抗争の激化（冬季オリンピックの複合ジャンプのルール変更）
 - ・為替相場の変動で国際競争力も変動する（円高ドル安）
 - ・企業努力とは無関係に操作される市場ルールは、為替相場だけでなく、国際会計基準、銀行の自己資本率、国内規制（独占禁止法、社会的規制、安全規制、環境規制など）も政治的に決められる
 - ・世界の穀物需給は不足基調へ（人口増：66億人が2050年には90億人へ、栄養不足人口約9億人、1日1ドル未満の所得水準で暮らす人11億人、温暖化、異常気象、経済成長と食生活の変化＝肉食の広がり、穀物の食料・飼料・燃料＝バイオの争奪戦＝「カネさえ出せば食料が買える時代ではなくなりつつある」、食料の安定供給に危険信号？ 「わが身大事」・自国優先⇒輸出規制の動き）
 - ・グローバル企業とタックスヘイブン（租税回避、法人税・所得税などの税率がゼロか低い、ケマイン諸島、バミューダ諸島、スイスなどが拠点）
 - ・グローバル化と一国単位でおカネの流れを規制する租税システムの矛盾、企業の租税回避と国同士の租税競争
 - ・国家を超える企業＝企業の売上高が中堅国家のGDPを上回る：石油会社エクソンモービルの2012年の売上高4529億ドルは、GDPランキング24位のベルギーと同等、世界企業ランキング55位のアップルの2011年の売上高1082億ドルですら、GDP56位のバングラディッシュを上回る
 - ・現在進行形の構造改革は新自由主義というアクセルだけを取り入れて、社会性、倫理性のブレーキがないことが大きな問題
 - ・市場原理、競争原理の新自由主義は、経済効率性のみを追求し、公正、平等性を無視する
 - ・短期的な経済効率性を追求する規制緩和は、米国のノーベル経済学賞を受けたジョゼフ・スティグリッツが指摘する「底辺への競争」を招くだけ

* 「底辺への競争」：国家が外国企業の誘致や産業育成のため、減税、労働基準、環

境基準の緩和などを競うことで、労働環境や自然環境、社会福祉などが最低水準へと向かうこと。自由貿易やグローバル化の問題点とされる。

* 落語「百年目」とトリクルダウン（つゆおろし）

（内田樹の研究室より）

店の手代や丁稚は叱り飛ばす大番頭が実は裏では芸者遊びに耽っていたが、花見の場所で大店（おおだな）の旦那に遭遇する。そこで、旦那が道楽を覚えた番頭に、次のように説く。

「一軒の主を旦那というが、その訳をご存じか。五天竺のなかの南天竺に梅檀（せんたん）という立派な木があり、その下にナンエン草という汚い草がたくさん茂っていた。ある人がナンエン草を抜いてしまったら、梅檀が枯れてしまった。後で調べてみると、梅檀はナンエン草を肥やしにして、ナンエン草は梅檀の露で育っていることが分かった。梅檀が育つとナンエン草も育つ。梅檀の“たん”とナンエン草の“なん”をとって“だんなん”、それが“旦那”になったという。こじつけだろうが、私とおまえの仲も梅檀とナンエン草でうまくいっているが、店に戻ればおまえは梅檀、店の者がナンエン草だ。店の梅檀は元気がいいが、ナンエン草は元気がない。少しナンエン草にも露を降ろしてやってください」

*

新自由主義者のトリクルダウン理論は、競争力のありそうな「梅檀」分野に資源を集中させて、国際競争力に勝つことができれば、その「露」が下々の「ナンエン草」までゆきわたる、という理屈であった。

振り返れば、このところの新自由主義的な経済では、「梅檀」が「ナンエン草」から収奪するだけで、「露を降ろす」ことがほとんどなかったのではないか。

「百年目」が教えるトリクルダウン理論は、「ナンエン草が枯れたら梅檀も枯れる」という運命共同体の意識が自覚されている集団にとっては有効であるが、多国籍企業のように「ナンエン草」が繁茂している海外を転々としながら、次から次へあらたな養分を吸い上げていくシステムの集団では無効である。

グローバル化のもと、国民経済におけるトリクルダウンの本来のあり様が疑

わしくなっている。新自由主義経済の「柵」の多くは、「根を持たない」から「露を降ろすこと」より自己利益を優先する。こんなことが続けば、いずれ日本国内の「ナンエン草」は枯れてしまう。

「共生」の意義とは何か（植物学が語源）？ 「そこに根を下ろしたものはそこから動くことができない。JAはその典型である。だから、AからBへ養分を供給し、BからAへ養分が還流するという互酬的なシステムが不可欠である。

＊ 「構造改革」政策による企業収益と賃金・雇用実態

	1998年	2012年
① 法人企業・経常利益	2 1 . 2 兆円	4 8 . 5 兆円
② 賃金（企業の総支払額）	2 2 1 兆円	1 9 1 兆円
（1人当たり年収）	4 6 7 万円	4 0 8 万円
③ 非正規雇用者（人数）	1 1 7 3 万人	1 9 0 8 万人
（比率）	2 3 %	3 7 %

（7）価値観（パラダイム）の転換

- ・従来型の思考・システムが通用しなくなった（少子・高齢社会、グローバル化、国際貿易と新興国の台頭、モノ経済文化の「潮目」と消費者意識の変化、環境・資源・エネルギー問題からの制約、ITの進展とビジネス・ライフスタイルの変化）
- ・第3次産業革命＝インターネット・SNSの進展とビジネス・ライフスタイルの変化
- ・「手段はそろっているが目的が混乱している」（アインシュタイン）⇒目的を大・中・小に分けて考えながら組織・地域運営を考える
- ・「市場化される社会」に対抗する⇒市場を民主主義の制御のもとへ
- ・地方の街の異常性、地元商店街はシャッター街、イオンなどの郊外型巨大モール、「和民」「築地日本海」など居酒屋チェーン、バイパス沿いのマクドナルド、ケンタッキー、吉野家など外食チェーン、「ファッション・しまむら」「青山」などなど、全国どこに行っても同じような光景ばかり
- ・職人、自営業、中小業者など、地域の生業（なりわい）を尊重する
- ・「下山する」覚悟のなかから新しい展望が開ける（五木寛之『下山の思想』）

- ・賀川豊彦『主観経済の原理』「社会連帯の新理想主義から云えば、人間は自己の好む労働であれば—労働は神聖であり、人間は創造する為に生まれたのだから—社会が改造されて、他人の為に働くことは自分の為に働くこと、自分の為に働くことは他人の為に働くことと同じ」⇒道徳（社会的連帯）社会、協同社会
- ・「道徳を忘れた経済は罪悪、経済を忘れた道徳は寝言」（二宮尊徳）
- ・私利の追求→市場経済のパイの拡大→社会全体の利益の増大という近代モデルの背景にある「倫理・道徳の外部化」＝公正・平等は政府の役割
- ・私利の追求こそ経済成長の根源⇒「自由」の暴走？
- ・「倫理・道徳の内部化」⇒経済と倫理・道徳の融合
- ・人間倫理があつてこそ経済活動がある
- ・「自利」と「利他」（「互酬性」＝ある人に親切にすることが、将来別の人から親切を受けるにことにつながるという信頼意識）
- ・従来型の「成長」概念・モデルにかわる社会モデルの構想⇒オルタナティブ・エコノミ
-
- ・「富の総量」と「分配」の問題＝過剰の抑制と富の再分配の同時解決が課題
- ・グローバル化の先のローカル化＝地域の自立
- ・社会観の再構築→関係によって結ばれていくローカリズム＝多層的なコミュニティ（国家か地域かという二分法ではない）
- ・巨大システム・専門家任せのシステムから「等身大の世界」を基盤にしたシステムへ
- ・「現実主義VS理想主義」の二項対立思考を超える、「現実主義的理想主義」「理想主義的現実主義」という思考方法
- ・「バカの壁」（解剖学者・養老孟司）：自分の知りたくないこと、関心がないことについて、自主的に情報を遮断してしまうこと、 $y = a x$ ⇒関心（ a ）がゼロであれば、いくら入力（ x ）が大きくても、行動＝出力（ y ）はゼロになってしまう
- ・「冷たい貨幣」と「温かいお金」（哲学者・内山節『怯えの時代』）：温かいお金＝人と人の関係のなかで使われるお金、あるいは人と人の関係のために使われるお金
- ・「主権は関係性の中にある」（夫婦の結び合いのなかにしか主権はない、子育ては子どもとの関係のなかに主権はある、内山節）
- ・これからの社会のあり方⇒多様性の尊重と包摂性（包容力）

- ・組織の縦割りの壁を超えた協力関係＝「協創」が価値を生み出す（さまざまな連携を生み出す土壌をつくる、多数決ではなく、賛否両論のアイデアを活かす、A案とB案のどちらかを取るかではなく、A案とB案をもとに協働して、C案を創造する）
- ・「成功するまであきらめなければ、成功する」（トーマス・エジソン）

< 1995年国際協同組合同盟（ICA）声明 >

* 協同組合とは何か（定義）

協同組合とは、人々の自治的な協同組織であり、人々が共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願いを実現するために自主的に手をつなぎ、事業体を共同で所有し、民主的な管理運営を行うものです。

* 協同組合にとって大切なものは何か（価値観）

協同組合は、自分たちの力と責任で、民主的に、平等で公平に、そして連帯してものごとをすすめていくことを基本理念とします。また、先駆者たちの伝統に従って、協同組合の組合員は、倫理的な価値観として、誠実でつつみかくさず、社会的責任と他者への思いやりを持つことを信条とします。

* 協同組合原則とは何か（行動指針）

- ①加入・脱退は一人ひとりの自由（自発的・オープンな組合員制度）
- ②平等な議決権と主体的な参加（民主的運営）
- ③公平に出資し、剰余金はみんなのために活用する（財産の形成と管理）
- ④他に依存したり、従属してはならない（自治・自立）
- ⑤学び合う場としての協同組合（教育・広報活動の促進）
- ⑥協同組合同士で手を結ぼう（協同組合間協同）
- ⑦環境を守り、暮らしやすい地域をつくる（地域社会への配慮・貢献）

- ・協同組合のミッション、ビジョン、バリューを再確認する

ミッション（使命）：協同組合は何のために存在するのか？

ビジョン（目標像）：協同組合は何をめざしているのか？

バリュー（価値観）：協同組合は何を大切に活動するのか

- ・協同組合陣営自らが基本的価値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輪を広げていく
- ・「倫理強者」としての協同組合運動の再構築

3. 社会関係資本と地域社会

(1) 社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）

- ・ロバート・D・パットナム
- ・『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』河田潤一訳（NTT出版、2001年、表題「Making Democracy Work」＝民主主義を機能させる、民主主義がうまくできたり、また逆に失敗するのはなぜか？）
- ・キーワード：信頼、互酬性の規範（お互い様、持ちつ持たれつ）、ネットワーク
- ・イタリアの南北格差
 - ＜北部・中部の価値観＞：市民参加による連帯・統合⇒対等的な関係にある水平的な組織・ネットワークが対外的に開かれて進取の気象に富む
 - ＜南部の価値観＞：家族主義、規制・無力感・疎外感⇒ヒエラルキーのある垂直的な組織では結束は強いが、排他的で腐敗しやすい
- ・「市民共同体」＝市民の積極的な参加、政治的平等、連帯・信頼・寛容、自発的結社⇒市民的関与と社会的連帯が政府の成功を左右する
- ・社会関係資本がもつ「民度」の差が経済的格差を形成
- ・醸成された信頼感や互助精神が広まっていくことによって人間関係が円滑になり、自発的な協力関係が生まれる⇒社会関係資本の蓄積
- ・社会関係資本の蓄積が豊かであればあるほど、人間関係が円滑、協力的になり、社会的問題が実効的に解決され、民主主義のパフォーマンスは向上する
- ・社会関係資本は民主主義をうまく機能させる鍵＝メイキング・デモクラシー・ワーク
- ・「無縁死」3万2000人（2008年：行政が葬儀費用を負担したケース）、自殺者とほぼ同数、2008年の死亡者数114万3000人→亡くなった方の18人に1人が自殺か無縁死
- ・高齢社会、社会的孤立と孤独、社会的関係資本の再構築

- ・「ご近所の底力」、簿外資産、市場では評価されない価値

(2) つながり力と地域コミュニティ

- ・「自利」と「利他」（「互酬性」=ある人に親切にすることが、将来別の人から親切を受けるにことにつながるという信頼意識）
- ・「里山資本主義」：マネー資本主義の欠陥を補うサブシステム（保険機能）
- ・地域社会の「簿外資産」=カネに換算できない社会関係資本の大きさが「安全安心」「幸福度」のバロメータ
- ・地域で資源もカネも雇用も循環させる
- ・究極のライフラインは近隣の助け合い、相互扶助、共助・近助
- ・組織は「人の集まり」であるが、「関係性の集まり」でもある⇒組織問題について、人が悪いのではなく、お互いの関わり方、関係性が悪いという「関係性」の問題として認識する
- ・「関係性」（結びつき）から社会を見直し、「他者」との関係を結び直していく作業による重層的なコミュニティづくり
- ・組合員のネットワークの調整者としての農協（プラットフォーム）

(3) 「地元学」のススメ

- ・地域資源の総点検運動=「ないものねだり」から「あるもの探し」へ、そこにしかないモノ・そこでしかできないコト、こだわりの美学=特有の価値づくり
- ・「地域」という「土俵」のなかにアイデアは眠っている、埋もれている
- ・「美しい村など初めからあったわけではない。美しく暮らそうという村人がいて、美しい村になるのである」（柳田國男『都市と農村』）
- ・宮城県「鳴子の米プロジェクト」（2007年度からの品目横断的経営安定対策の施行に対応して、山間地の自然条件に合った低アミロース米の品種「東北181号」（ゆきむすび）を選定、「くい掛け」の自然乾燥の米、生産者には18,000円/60kgで保証し、消費者には24000円/60kgで販売、差額の6000円はプロジェクトの活動費、若手の育成費に充当、地元温泉旅館、漆職人、こけし職人など伝統産業による器づくり、地元のお母さんたちの家庭料理の味、おにぎり、米粉のお菓子など開発、生産

者と消費者の交流、学生のボランティア参加、高いお米を買うことで、農家、地域農業を支える意義と信頼関係づくり、地域を元気にする、24,000円の米としても、60kgの米はご飯にすると茶碗約1000杯分、1杯分は24円、笹かまぼこ1枚100円だから1/4、イチゴ1個、グリコポッキー4~5本をお皿に乗せて展示、米の価格を再認識してもらう)

* 「地元学」と地元の暮らしに寄り添う地域活動

「いたずらに格差を嘆き、都市とくらべて「ないものねだり」の愚痴をこぼすより、この土地を楽しく生きるための「あるもの探し」。それを私はひそかに「地元学」と呼んでいるのだが、要はこれからの家族の生き方、暮らし方、そして地域のあり様を、この土地に生きてきた人びとから学びたいのである。性急に経済による解決を求める人間には、ここには何もないと見えてしまうだろうが、自然とともにわが地域を楽しく暮らそうとする地元の人びとの目には、資源は限りなく豊かに広がっているはずである」

「自分でそれをやろうとしない人間が考えた計画や事業は、たとえそれがどれほどまことしやかで立派に見えても、暮らしの現場を説得することはできないのではないか。(中略) 反対に、たとえ、考え方は未熟で計画は手落ちが多くても、そうしようとした人びとの行動には人を納得させるものがある。為そうとする人びとが為すのであって、そうしようと思わない人びとが何人徒党を組んでも、現実と現場は変わらないのではなかろうか」(結城登美雄『地元学からの出発』農文協より)

(4) 地域づくりのプラットフォーム

- ・「プラットフォーム」とは、誰でも入れる「公」の空間の中に、信頼しあい、共通のテーマ、目的を持った人間同士がつながれる「共」の空間をつくる場所
- ・プラットフォームは、従来にないコミュニケーション活動を通じて、今までにはなかった人間関係の相互作用をつくり出し、そこから新たな付加価値を生み出す「創発現象」を引き起こす
- ・いかなる活動・経路をつくれればどんな相互作用が生まれるのか、といったことが設計上の課題となる

* 國領二郎・プラットフォームデザイン・ラボ編著
『創発経営のプラットフォーム』日本経済新聞出版社)

(1) プラットフォームの基本的機能

- ①多様な人間がつながりあうマッチング機能
- ②コミュニケーションによる信用・信頼機能
- ③資源・能力の再編集機能
- ④協働のインセンティブ機能

(2) プラットフォームの設計

- ①コミュニケーション・パターンの設計（オープン性、SNS、共通言語、ワークショップ）
- ②参加者間の役割の設計（リーダー、多様な人材、職場経験・技能）
- ③インセンティブ・モチベーションの設計（全体利益と個益、共通利益、社会的評価）
- ④信頼形成メカニズムの設計（会員メンバー制、クラブ）
- ⑤参加者の内部変化のマネジメント（新たな組織づくり、ビジネスモデル化）

(3) プラットフォーム設計のポイント

- ①資源・能力が結集して結合する空間をつくること
- ②新しいつながりの生成と組み替えが常時起こる環境を提供すること
- ③参加の障壁が低く、参加のインセンティブが持てる魅力的な場を提供すること
- ④規範・ルールを守ることが自発性を高める構造をつくること
- ⑤機動的にプラットフォームを構築できるオープンなインフラを整えること

* 地域プラットフォームと協同・協働の推進

- ①地域が抱える課題を解決し、くらしやすさの向上を図るために、
- ②お互いが対等な立場で、お互いの存在意義や特性などを理解・尊重しながら、
- ③お互いの資源（ヒト・モノ・カネ・情報）や能力を出し合うことにより、
- ④公共的な目的達成のために活動することを通じて、

⑤成果に対する相乗効果・「創発効果」を生み出すこと

* 「チーム・ファシリテーション」のすすめ方

堀 公俊 著『チーム・ファシリテーション—最強の組織をつくる12のステップ』（朝日新聞出版）

<第1ステージ>

(1) 関係性を高める「会話」に火をつける（「会話」で人と人をつなげる）

- ①お互いを知り合う（どんな人が集まっているのか？）
- ②置かれた環境を共有する（どんな状況にあるのか？）
- ③夢や希望を分かち合う（何を思っているのか、何をしたいのか？）

<第2ステージ>

(2) 意味を共有する「対話」を巻き起こす（「対話」で本質を探究する）

- ④活動の意義を明らかにする（何のためにやっているのか？）
- ⑤将来像を描き出す（何を目指していくのか？）
- ⑥拠り所を見つけ出す（大切なものは何か？）

<第3ステージ>

(3) 行動を変革する「議論」を繰り広げる（「議論」で思考の壁を打ち破る）

- ⑦問題の本質を明らかにする（本当の問題は何なのか？）
- ⑧柔軟にアイデアを集める（どんな手が打てるのか？）
- ⑨優先順位をつける（やるべきことは何なのか？）

<第4ステージ>

(4) 学習を促進する「省察」（振り返り）を深め合う（「省察」で経験を学習に結びつける）

- ⑩体験を分かち合う（何が起こったのか？）
- ⑪学習を明らかにする（そこから何を学んだのか？）
- ⑫持続的に改善する（次はどうすればよいのか？）

(5) 安心して暮らせる地域づくり

- ・より暮らしやすい地域づくりという「住民自治」による「地域改革」へのマインド・チェンジ
- ・保健・福祉・医療・子育て・教育・労働・住宅・防犯・防災・環境・ごみ問題などを切り口にした住民自治の総合的なデザイン→住民の共同に向けた専門職コミュニティの形成
- ・助け合い・支えあい→相互に入れ替わる双方向の営み（助ける⇔助けられる、「ボランティアに行つて逆に励まされた」、主客の交替現象）
- ・「地域から孤立している」と感じる人が5人に1人（国民生活白書）
- ・地域住民による「住民流福祉」＝支え合いマップの作成
- ・近隣型助け合い活動（「世話焼きさん」と「助けられ上手さん」、「助けて！」と言える近所付き合い、助けられやすい社会づくり）
- ・人のつながり・関係性のデザイン→コミュニティのデザイン
- ・社会的価値行動が社会的にも評価されるという価値規範の転換に、協同組合セクターがリーダーシップをとる

○地域再生のダイナミズム

徳島県上勝町（人口2000人、65歳以上の高齢者が約半数）の「つまもの」（葉っぱビジネスのブランド化＝「いろどり」）事業による町興しの事例。女性・高齢者が里山の葉っぱを集めて料亭・旅館へ出荷、約3億円の事業に発展。出荷者の最高齢は85歳（登録は95歳）、月間の最高販売額は約200万円、年間の最高販売額は1000万円以上。70～80歳代の高齢者が、日々の市況や売り上げをパソコンやファックスでチェックし、出荷作業で忙しく、病気になるヒマも、グチを言っているヒマもない。徳島県内で高齢者（65歳以上）の医療費をみると、1位の町は一人当たり約94万円、上勝町は高齢化率が一番高いのに最下位の24位で、金額も62万円と低い。受診率も1ヶ月当たり県平均で193%、上勝町は138%と県内で一番低い水準となっている。毎日コツコツと働くことでお金を稼いで、病気知らず、元気な高齢者が多い。まさに「産業福祉」のモデルができている。

○「進化する集落営農」（自治組織と農協機能の「新2階建て方式」）

広島県東広島市の小田地区では、農協の合併により支所が廃止され、地元小学校も廃校となり、さらに町が東広島市に吸収合併することで行政サービス等の低下が懸念された。こうした危機感から自治組織に基づく住民運動が盛り上がり、2003年10月に地区の全世帯参加による自治組織「共和の郷・おだ」が設立された。

役員（13人）と旧の村議会機能を有する常任委員会（19人）でいろいろな課題について議論、意思決定していくが、総務企画部、農村振興部、文化教育部、環境福祉部、体育健康部の5つの専門部を設置、「村役場」の機能を果たすよう組織設計されている。また、広報誌の毎月発行、小学校の廃校舎を公民館・診療所（週2回の診療）として整備するなど、自治意識の高い活動を行っている。

そして、2005年11月には、地区農家の80%近い128戸、83haを集積して農事組合法人「ファーム・おだ」を設立した。自治組織「共和の郷・おだ」の地域づくりを基礎として、旧小学校区全体をカバーする一農場方式の営農組織が立ち上がり、合併により消滅した旧農協の「後継組織」としてその役割を果たしている。直売所・交流促進施設である「寄りん菜屋」の運営、学校給食との連携、女性による多様な加工事業、弁当・仕出し料理の販売、米粉パン工房の経営に取り組んでいる。

行政と農協の合併を機に、住民の危機意識と当事者意識が自律・自治意識を高め、地域の社会共通資本を再活用する受け皿として両組織が設立され、まさに旧の村役場と農協が復活しているのである。住民全員参加の自治組織を1階建て部分として、2階部分に集落営農法人を位置づけ、多彩な住民参加型活動をベースとした地域再生運動が展開されている。

*「地域コミュニティ力」「地域経済・雇用力」「地域福祉力」「エネルギー自給力（節電力）」等の維持・向上について、JA、生協、各種組合員組織の活動を積極的に評価するための仕掛け・PR・ネットワークが必要（折角の多様な取り組みに対する評価が小さい、組織内だけの評価（発表）に終わっていないか＝「もったいない精神」）

4. 地域のビジョンづくり

（1）ビジョン・戦略づくり

- ・ 変革の時代にあって「自分の考えがない」「自分の夢がない、語れない」ということでいいのか？
- ・ ビジョンなき民は滅ぶ
- ・ ビジョンは「羅針盤」
- ・ 「10年後の地域社会・協同組合の将来像」を描く
- ・ ビジョンの構成ポイント
 - ① 想像性 : 将来のあるべき姿が描かれていること
 - ② 希望 : 住民・組合員が本当に望むことが描かれていること
 - ③ 実現性 : 現実的で実現可能であること
 - ④ 焦点の明確性 : 何が重要で、緊急な課題なのか、はっきりしていること
 - ⑤ 柔軟性 : 色々な変化に対応して存続し続けること
 - ⑥ 伝えやすさ : 誰にでも分かりやすく、3分以内で説明ができること
 - ⑦ 価値観 : 未来志向の地域哲学や経営理念がはっきりしていること

* ビジョンで打ち出す戦略は、集落・地域の共通言語になり、組合員の気持ちを束ねる接着剤の役割を果たすものでなければならない。

* 「同じ船に乗っている意識」を醸成するためには、同じ夢＝組織や地域の大目標を追求しているという一体感がなければならない

* ビジョン自体には実効性は担保されていない。ビジョンや戦略を正しくやり抜く主体はあくまでも実際に実践を担う現場であり、現場こそが改革と価値を生み出す。「現場こそがエンジン」である。

* 分かりやすいビジョンの合言葉（「家庭料理の技が島の先端産業」徳之島）

* 5つの連鎖（価値連鎖、時間連鎖、情報連鎖、戦略連鎖、マインド連鎖）

* ビジョン構想を描く場合の3つの「視」

「視野」：どのくらい幅広く見ているか

「視点」：どこを見ているか

「視座」：どんな立場で見ているか

(2) システム思考とデザイン思考

* 参考文献

- トム・ケリー&ジョナサン・リットマン著、鈴木主税・秀岡尚子訳『発想する会社！』
ティム・ブラウン著・千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える』（ハヤカワ文庫NF）
横山禎徳 編 『デザインする思考力』（東京大学出版会）
前野隆司 編著『システム×デザイン思考で世界を変える—慶応SDM「イノベーションのつくり方」』（日経BP社）
紺野 登 著 『ビジネスのためのデザイン思考』（東洋経済新報社）

- ・課題の単なる「問題解決」でなく、問いも答えも複数ある「デザイン力」への発想の転換、問題の立て方そのもの（仮説設定）を問い直していく作業が重要
- ・従来型の農業モデル、JAの事業方式に組み込まれている因果関係のループの数を少なくし、ブラックボックス的性格を「見える化」する
- ・因果関係の悪循環を発見し、良循環にするために因果関係にメスを入れる
- ・物語の重要性⇒相手に理解、共感してもらえるストーリー性、メッセージ性、三幕構成＝第1幕（状況設定）、第2幕（中盤・葛藤）、第3幕（エンド・解決）
- ・携帯音楽プレーヤーiPod開発のビジョン「世界中の音楽をポケットに入れる」（単なる端末の小型化や高速化の競争とは次元が違うビジョンとコンセプト）
- ・自転車の外観や機能をどうするか考えるのが一般的なデザイナー、その一歩先を行き、「どうすれば楽しく自転車に乗れるか」と考え、自転車の体験全体をデザインしようとするのがデザイン思考
- ・胃薬のH₂ ブロッカー：従来の胃酸を中和する対症療法的な薬と違い、胃酸の出るメカニズムを解明し、それをブロックするようにデザインした薬
- ・「デザイン思考」の3つのレンズ
 - ① 有用性：組合員が求めているのは何か
 - ② 実現可能性：どうすれば技術・組織的に実現可能となるか
 - ③ 持続可能性：どうすれば経済的に持続可能となるか
- ・「デザイン」とは統合であり、「繰り返し」作業が方法論⇒すぐれた仮説を創りだしながら統合する⇒行ったり来たり of 繰り返しの構築作業である⇒抽象的な一般論的な解

を言葉で説明するのではなく、現実的な実践解を導く

- ・「組織デザイン」とは、意思決定システムの集合、人の行動変容の「システム・ソフトウェア」をデザインすること、現在は「組織デザイン」こそ戦略である時代
- ・問題の指摘はできるが、デザイン能力がなければ「組み立て」ができず、「問題の裏返し」を答えとしがちになる
 - 「20年間も経済が低迷しているから、新成長戦略・・・」
 - 「でもやはり低迷しているから、日本再生会議・・・」
 - 「OECDで子育て予算が最低だから子供手当・・・」
 - 「日本農業は高齢化しているから、企業参入・・・」
- ・これまでの問題解決の方法論は、問題を分解し、原因を一つ一つあぶり出して対応していくという「要素分解的思考方法」、しかし、複雑多岐にわたる問題の連鎖をこのアプローチで解決していくのは困難
- ・システム思考は、社会や組織の様相を点として捉えるのではなく、全体の構成要素として、さまざまな要素の関係性＝つながりとして捉え、それらの因果関係を可視化していくことで総合的な問題解決を図っていく
 - 経済成長、企業効率を目標にするとCO2も増加、デフレも克服できないというジレンマを解決し、「組み立て」ができるアプローチ
 - 成長という旧来の発想から一旦離れ、経済活動の質、厚み、奥行き、広がりデザインすることで、新しい消費、雇用の拡大を創造するという発想
 - 「一次市場」の直線的な成長モデルから「二次市場」＝「回転市場」の育成を通じた循環型、回転型の経済モデルへ⇒結果的に経済循環が拡大するという「循環思考」＝デザイン思考
- ・木を見て森を見ず、森を見て木を見ず⇒木も森も見る
- ・現実・現象を見るとき、「もの」に注目するのではなく、「関係性」に注目する
- ・人や組織とはものではなく、常に再生を続けるプロセスないし、その能力である
- ・システム内のメカニズムで問題が起きると考える思考⇒因果関係、相互作用、プロセス、時間経過に注目する
- ・問題の複雑さ（いかに込み入っているか、いかに関係し合っているか）に取り組むことによって、問題解決の新たな糸口を発見、有効な手立てを組み立てられる

- ・デザインするのは「名詞」(モノ)ではなく、「動詞」(経験)である
- ・「ツール」「ルール」「ロール」(役割) = 「ルル3条」
- ・協同組合運動のダイナミズムとそれを感じるマインド

*システムデザインの作業ステップ (東大エグゼクティブ・マネジメント・プログラム特任教授 横山禎徳)

ステップ① 対象分野に内在する中核課題を定義し、そこから派生する「悪循環」を
発見する (見える化)

ステップ② 状況を変革する「良循環」を新たに創造する

ステップ③ 良循環を「駆動」するサブシステムを抽出する

ステップ④ サブシステムごとの具体的な行動ステップを階層的に組み立てる

ステップ⑤ サブシステム・行動ステップを必要に応じてツリー状に細かく分解する

(3) 「学習する組織」への転換

- ・ピーター・センゲ『最強組織の法則』: 複雑性や変化が加速する世界に組織がどのように適応しているかについて研究、「学習する組織」という理論を世に広めた
- ・「学習する組織」とは、「目的を効果的に達成するために、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」
- ・「学習する組織」の5つの構成要素
 - ①共有されたビジョン (組織がよって立つビジョンはメンバーの個人的なビジョンの上に構築される、メンバーが集団のビジョンを自分と切り離すことなく考え始めた時にビジョンの共有が起こる)
 - ②メンタル・モデル (既成の思考パターンの性質を検証するオープンな仕組みづくり、組織の価値観や理念を裏で支えるメンタル・モデルの構築)
 - ③自己マスタリー (ビジョンと現実との違いにより創造的な緊張関係が生まれ、その緊張関係から効果的な学習が生まれる、個人の心の成長が現実認識を変える)
 - ④システム思考 (組織を独自の行動様式と学習パターンを持つ一個の生きた存在として捉えるシステム・アプローチ)
 - ⑤チーム学習 (「ダイアログ」=意見交換により問題点を探し出していくことで可能性

を広げるプロセス、「ディスカッション」＝将来の意思決定のために最善の選択肢を絞り込む作業、2つの対話方法の使い分けが重要)

- * 「学習する組織」になるためには、旧来の思考方法（メンタル・モデル）を見直し、他者に対してオープンになること（自己マスタリー）を学び、組織の実際のあり様（システム思考）を理解し、全員が理解・納得できる計画（共有ビジョン）をつくり、そのビジョン達成のため協力する（チーム学習）ことが重要である

（4）成功の循環

- ・ 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
- ・ 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）

5. 地域にひらかれた協同組合運動の展開

（1）「大きな協同」のなかに「小さな協同」をつくる

- ・ 正組合員の減少・世代交代（組織基盤の脆弱化）
- ・ 組合員の多様化・異質化（十把一絡の組織運営からの脱皮、キーワードは多様性の尊重、仕事・目的別の多様な組織化、「多様性の中の統一：e pluribus unum」）
- ・ 「小さな御輿」理論＝全員が自分の御輿を担ぐことにより組織に緊張感と自律心を蘇らせる、いわゆる「ぶらさがり」をなくし、主体性を持たせるには小さなチームを多く作ってたくさんの御輿を担いでもらうことが有効）
- ・ 組織内の小さな協同とネットワーク、そして組織外との重層的なネットワークづくり
- ・ 関係性の構築、組織間の相互作用が、地域で眠っている、埋もれている経営資源や組織を刺激し、新たな動き＝協同をつくりだす
- ・ 女性参画により「組織文化」を変える

（2）参加と民主主義

- ・ 情報公開（ディスクロージャー）と運営参画方式の構築

- ・ 決め事の透明性と参画意識・パートナーシップの向上
- ・ 参画方式の工夫、民主的運営＝組合員組織・生産部会＝専業農家層の意思反映のルート
のシステム化
- ・ 民主主義は最大の「ネマワシ」
- ・ 参加型組織の育成（協同組合原則の「参加・民主的運営」の意義を「理解」と「納得」
のプロセスという視点で捉える
- ・ 組合員・集落コミュニティのエンパワーメントと相互作用による相互関係性・紐帯を
強化する
- ・ クレーム処理の発想による事業・活動の改善・改革、その積み重ねが自覚ある組合員や
職員を育てる)
- ・ 「同調的な参加」と「批判的な参加」（問題意識やモチベーションの高い、自覚ある組
合員の参加が議論を巻き起こす、組織的な議論としていくことで強い組織をつくる）
- ・ 情報提供して説明する（攻めの情報開示）、議論を起こす、一緒に考えてもらう、コス
ト意識を持ってもらう、一緒に悩む、そして理解と納得のうえで事業利用する
- ・ 組織活動の要素は共通目的とコミュニケーション
- ・ 愛知県・南医療生協の「百人・千人委員会」（どんな病院をつくるのか、協同組合らし
い病院とは？について、組合員・地域住民と徹底討論、2年間で数万件に及ぶ意見・提
案を受けて病院を建設）
- ・ コープみやぎの「循環構造」（組合員の声を20の広報・交流媒体を通じて、双方向
のコミュニケーション活動を展開、組合員の声は体内を流れる血液のように循環してい
る）

（3）協同組合教育

- ・ 「民度を越える国家はない」＝組合員・役員・職員の意識改革と動機づけ
- ・ 協同組合と教育（運動体と経営体のバランス、レイドロー報告「信頼の危機」「経営
の危機」「思想の危機」、教育基金の造成、インストラクターの養成、カリキュラム・
テキストなどの具体化）
- ・ 神奈川県・福祉クラブ生協の「共育」の意義（出資・参加・利用の原則への理解と納得、
質疑応答形式のコミュニケーション、実践・経験（事業・仕事）を通じた教育のあり方）

* 「協同組合は教育怠慢の罪がある。協同組合は事業組織であると同時に、教育組織でなければならない」（「レイドロー報告」より）

- ・教育と「正三角形理論」（底辺を広げると高さも高くなる）
- ・教育・文化活動（中央会と教育事業、「家の光」と女性組織のDNA、「日本農業新聞」と農政運動、JAグループとして全国版の月刊誌、日刊紙を持っていることの意義）
- ・地域住民を対象にした学習講座（JA東びわこ「さんさん講座」（72講座）の「じわじわ教育」）
- ・協同組合運動のダイナミズムとそれを感じるマインド

（４）「共益」追求型から「共益プラス公益」追求型へ

- ・社会的価値行動が社会的にも評価されるという価値規範の転換に、協同組合セクターがリーダーシップをとる（助け合い活動、地産地消、フェアトレードなど）
- ・「その障子を開けてみよ。外は広いぞ」（内弁慶とウチヅラ意識からの脱皮、外の空気＝ヒト・知識・情報・経験・ノウハウからの刺激と吸収）
- ・閉鎖型組織から開放型組織への転換
- ・同質性と異質性（多様性）の相克（同質性を求めるあまり、多様性を無視する面がある）
⇒価値の共有（教育と経験）
- ・参加・民主的運営の原則など協同組合理論をシステムとカルチャーの両面から捉える
- ・CSRからCSV（Creating Shared Value＝「社会と共有できる価値の創造」＝マイケル・ポーター）へ
- ・経済的目的と社会的目的のトレード・オフを乗り越える
- ・本業を通じて社会的目的、公益的利益を追求する
- ・社会的課題の解決と企業の利益、競争力の向上を両立
 - ①社会的課題を解決する製品・サービスの提供（ハイブリッドカー、太陽光発電・風力発電、エコ電気製品など）
 - ②バリューチェーンの競争力強化と社会貢献の両立（輸送ルート最適化・コスト削減と環境負荷の軽減、フェアトレード・食品企業の担い手育成など）

③事業展開地域での競争基盤強化と地域貢献の両立（食品産業クラスター＝生産・生産資材・物流・大学・研究機関・加工技術、IT企業の人材育成、地元における仕事づくりと雇用、人材育成）

- ・ 東日本大震災の復興支援と協同組合のCSV
- ・ 組合員の「仕事」を通じて「協同組合価値」を創る
- ・ 「蝶を集めるには花を育てよ」＝ワンクッションの発想
- ・ ポストイットにより現場の課題・ニーズを掘りこす（赤色：地域で抱えている問題、困っていること、黄色：家庭内で困っていること、不安に思っていること、青色：自分がやりたいこと、挑戦してみたいこと、を出し合い、「ワイワイガヤガヤ」で整理してみる）

（5）国民合意形成力

- ・ 「啓蒙された合理性を持った世論」というものを、どうしたら創り上げることができるのか
- ・ 「農家のリスク」と「消費者のリスク」そして「国家のリスク」（生産現場と消費の分断と乖離、現状のままでは、農業経営がダウンし、農業・地域の空洞化がすすみ、地域経済、国土環境資源などとても守れない
- ・ 食を支えている農漁業者・農山漁村の危機的状況に対する認識・視点が弱い、農林漁業問題を国民的に自らの課題として「消費者のリスク」としてどれだけ気づいているのか
- ・ 「国家のリスク」としての食料安全保障論の空洞化
- ・ 自給率向上も安全・安心な国産農産物を愛用・支持してくれる「顧客」としての消費者・実需者が増えてこそ可能になることをマーケティング思考で考える
- ・ 時の政権も国民的な支持がなければもたないように、農林漁業も「お客様」という支持基盤がなければ存続しない
- ・ 自らの食生活を通じて日本農業を支持する意味について、「共感」「納得」が得られるまで、情報開示を通じた消費者とのコミュニケーションを愚直に続ける
- ・ 「共感」とは、共に（シュン）、感じる（パテイン）ことであり、同情すること（シンパシー）、「パテイン」は「苦しむ」という意味から「共に苦しむ」こと、相手の苦しみを分かち合うことが共感の概念の根っこにある

- ・現場・地元からの草の根運動の展開、食農教育、体験・交流など日常的な理解者・ファンづくり
- ・協同組合の有用性（価値）は社会的文脈のなかで実現され、発信されなければならない

（6）農の表現力が問われる時代

* 「数年前のドイツの村での体験である。EU内は農産物貿易が自由化され、リンゴ栽培も危機に瀕していた。そこでその村では、自分たちでリンゴジュースにして、周辺の町に販売しているのだが、その売れ行きがすこぶる好調だという。その理由を当ててごらん、と私たち訪問者は質問された。「おいしいから」「安全だから」「安いから」などとカネになる価値つまりリンゴの内部の経済価値を羅列してみたが、全部ハズレであった。まったく私を含めて、日本人の発想と思考の限界を思い知ったのだが、本当の答えはこうだった。「このリンゴジュースを買って飲まないで、あの美しい風景が荒れてしまう」と言って、町の人を買うのだそうだ。リンゴジュースの向こうに、村のリンゴ園の風景が見えている消費者と、そうさせてしまった百姓がいた。風景はリンゴの「使用価値」でもあったのである」

（NPO法人 農と自然の研究所代表 宇根 豊）

- ・「使用価値」とは、それ自体がもっている有用性のこと
- ・「交換価値＝経済価値」は、交換しようとするときに生まれる価値のこと
- ・有用性はそれを包む関係性の内容によっても変わる⇒食べ物の有用性は人がそれを食べるという関係のなかで生まれる
- ・農林漁業の有する多面的機能をいかに表現していくか
- ・消費者から生活者へ、そして「当事者」へ
- ・エンゲル係数は戦後60%から現在23%、そこで失ったものは何か？ 生産から加工・流通、消費までのプロセスがブラックボックス化、見えなくなったこと、我々が正気を取り戻すべきポイントは「何を食べるか」でなく、見えないものを「見える化」して、失われた信頼関係を取り戻すこと
- ・「表現力」の向上⇒現場の実践からのボトムアップとコミュニケーションの日常性・継

続性

- ・ 農林漁業は生産から消費者に届けるまでのトータルマネジメントの時代
- ・ 「しゃべる農産物」「関係づくりの農産物」⇒「価値」の源泉は言説（表現）と関係づくり（言葉によって表現されない限り、その価値は共有されるものではない、そして関係の中から価値は生まれる）

* 内山 節 『文明の災禍』より

* 基層的文明

戦後の日本は急速に個人の社会へと移行していった。個人の形成、個人の自立が戦後の基本的な価値基準であったといってもよい。だがこの個人の社会にほころびがみえはじめたとき、人々は再び関係の結びなおしや、コミュニティ、共同体の創造について語りはじめた。私はこの変化は、新しいものの発見によって促進されたものではなく、私たちの精神の奥に人間の生き方としてもちつづけられていたものが、個人の社会のほころびという現実を前にして、前面に出直してきたのだと考えている。そういう思いが閉じ込められて精神として存在していた。いまそれを閉じ込めていた扉が開き始めたのである。その結果、人々はいつせいに、関係の結びなおしやコミュニティの創造について語りはじめた。伝統社会から継承してきた、現代文明とは異なる文明を私たちは基層的文明としてみちつづけてきたのである。

* 「自利」と「利他」

「自分のため」とか「自分を大事に」という論法のなかに陥ると、どうすればそれが実現できるのかが、わからなくなってしまうことが問題なのである。なぜわからなくなってしまうのかと言えば、人間は自分の未来を知らないからである。……………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た。それがこれまでの社会の安定さえ壊してしまった。

「自利」の虚しさと「自利」によって破壊された社会。このふたつの現実を感じとったとき、高度成長期以降の世代の人たちを中心にして「利他」への共感が芽生えていったのである。自分のために生きるとはどうすることなのかはよくわからないが、

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伸べればよい。自然のために自分ができることを考えればよい。これも他者のひとつである町や村のためになることをすればよい。・・・・・・・・

とともに「利他」的生き方をしようとすれば、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。

* 存在の諒解

個人が生存できる条件を整えただけでは、復興にならないということである。なぜなら、人間とは、自分が存在することに対する自己諒解が必要なからだ。この自己諒解ができないとき、人間は存在感のなさや不安に襲われることになる。この存在の自己諒解は、働きかけられる世界に身をおくことによって獲得される。私たちの多くは他の人々から働きかけられているなかで仕事をしているし、暮らしをつくりだしている。もちろん自分も他者に働きかけている。それは自然という他者に対しても同じことだろう。この働きかけられ、働きかける関係のなかで、私たちは生きているのである。

この働きかけられ、働きかけている世界が風土だと私は考えている。だからかつて和辻哲郎が『風土』のなかで述べたように、風土とは人間たちが自己の存在を自己諒解していく装置として機能する。風土とは自然の時間蓄積と人間の時間蓄積によって生まれたものだ。だからそこには自然があり、他者としての人々や死者がいて、歴史や文化がつくられている。そしてその内部では、働きかけられ、働きかける世界が展開している。

* 拙稿『支店協同活動で元気なJAづくり』（共著・家の光協会）より抜粋

○価値の連鎖とは？

協同活動を通じた関係づくりやコミュニケーションの深化は、間違いなく、一つの

つながりが次のつながりへ展開するように、JA事業・活動の価値の連鎖を生み出すだろう。また、地域社会との価値の連鎖にもつながっていこう。価値の連鎖といえば、愛媛県のJAおちいまばりの直売所「さいさいきて屋」では、直売所を拠点に、カフェ食堂、学校給食、農工商連携、定年帰農塾による担い手確保、食育活動、料理教室、学童農園、また漁協との協同組合間協同など多様な事業・活動を総合化して取り組み、ローカル・フードシステムとしての価値の連鎖が形成されている。それぞれ単発的にバラバラに取り組むのではなく、複合化、総合化することで相互作用が働き、単独の事業・活動では実現しない価値の連鎖が実現しているのである。

「大きな協同」のなかに、目的別・課題別の「小さな協同」をつくり、組合員が参加できる「場」「出番＝役割」「仕事＝新しい経済」をつくる。組織内の小さな協同のネットワークづくり、さらに組織外との重層的なネットワークづくりが重要である。そうしたネットワークのなかで、女性や若者、よそ者の参画により組織風土や組織文化を変える。

「ネットワークの本質は『浸透』であり、その浸透作用によって、組織の『排除』作用で一度失われた連結可能性を回復し、再吟味し、再利用できる選択肢を増やすことにある。」（西口敏弘「ネットワーク思考のすすめ」東洋経済新報社）

仕事・目的別の「小さな協同」とそのネットワークのなかの相互作用、関係性の構築が地域で眠っている、埋もれている、あるいは一度排除された経営資源や組織を刺激するとともに、協同＝助け合い、相互扶助の精神を醸成し、地域に新たな活力を与えるだろう。

「風が吹けば桶屋が儲かる」ように、ヒト・モノ・カネの地域資源の組み合わせや結びつきによって地域経済や地域活性化がどのように回転しているのか、関係性のメカニズムを分析してみれば見えてくるものがあるはずだ。価値の連鎖とは、それぞれ関係主体のwin-win関係を超えて、相互作用による付加価値化、相乗効果が生まれることである。そのメカニズムのなかに、JAの役割も見えてくる。JAの「豊かさ」とは何か。そのモノサシはいろいろあるだろうが、それは多様なつながり、その関係性の密度と集積のなかにあるのではないか。これまで見えていなかった、気づいていなかった関係性の価値について、参加した協同活動を通じて実感できる。それがJAの「豊かさ」として認知されることを期待したい。