

第一節 労働者協同組合時代

一九八七年の労協センター事業団設立を前後して、「全日自労の一部」としての「事業団時代」から、「労働者協同組合時代」に入る。全日自労から独立し、協同組合運動の一翼として、生活協同組合

などと連携して事業を広げる。「全組合員経営」など事業・経営路線を明確にしつつ、「主体者として働く人たちの協同組合」に向かう格闘が続く。

「株式会社にして、定款の中に理念、趣旨を入れたらしい」と言う人もいた。私は「株式会社は資本の結合体であり、株式会社では意味がない」と否定したが、性格を明確にすることはできず、結局、無法人での出発となつた。

実際に立ち上げると、「中西理事長や私と、清掃現場のおばさん、おじさんたちとはどういう関係なのか。雇っているのか。そうでないとすればどういう関係なのか」という問い合わせが多かった。

■労協時代初期	
一九八〇年	レイドロー報告
一九八二年	直轄東葛地域事業団設立
一九八三年	イタリア調査団派遣
一九八六年	一三の直轄事業団一本化
一九八七年	東京事業団（やまで企業組合）と統合、センター事業団設立
一九八九年	「一・二・三運動」開始

（一）直轄一本化、原則定め労協へ

レイドロー報告
一九八一年、全日自労中央執行委員となり、嫌だ

つたが、中高年雇用・福祉事業団全国協議会事務局長になつた私は、そもそもこの「事業団」という企業の性格や目的は何なのか、と考え始めた。

全日自労委員長で事業団全国協議会理事長の中西五洲さんは、イタリアなどの例を出し、「労働者生

産協同組合をめざす」と言つていたが、事業団を組織し、自分たちで失業者や不安定就労者の仕事をつくりていくことができれば全日自労の伝統は続くと考え、そこに事業団の中心的な意義を置いていた。

しかし、全国協議会直轄で東葛地域事業団を立ち上げる準備に入ると、すぐ法人格が課題となつた。各地の事業団は企業組合にしているところもあつたが、労働組合がつくっている事業体ということで、無法人が多かつた。

そこには、「七五年余も無視されてきた労働者協同組合が力強く復権してきており、これが大規模に発展するなら、新しい産業革命をリードする存在になるだろう」とあつた。

中西さんが「労働者生産協同組合をめざす」と言つたときは、「修正主義の権化みたいな、おかしなことを言つている」と、横目で見ていたが、この本を一読して、「ほんとかよ」「いやいや、これは夢多い話だな」と思い直した。

イタリア調査

中西さんは日本生協連の中林貞男会長と対談、「生産協同組合の研究を一緒にやろう」と意気投合。団員に「生産協同組合の先駆をなしつつあるという誇りを持つてやってほしい」とまで言い始める。しかし私には、「労働者協同組合」を名乗ることに相当な抵抗感があった。

ある程度の実体をつくらなければ、「自分たちは労働者協同組合だ」と言ってみても、世間から笑われるだけだ。しかも、「事業団は労働組合運動の一環」と言つてきた。それが、生協や農協と同じ協同組合だと規定するのか……。

また、学生運動時代、大学生協に関わる学生たちは、アメリカのベトナム侵略戦争反対などの統一行動と一緒にやることにしていても、「セールスがある」などといって決起しない。「あいつらは！」という思いがまとわりつき、「協同組合アレルギー」のような感覚もあった。

労働者協同組合だとすると、労働組合（全日自労）との関係をどう整理したらいいのか、というテーマも大きく浮かんだ。

そこで、「労働者協同組合などようわからん」と、反対しそうな幹部を意識的に入れた全日自労と事業団全国協議会共同のイタリア調査団を送った（一九八三年一〇月。続けてスペインなどにも）。

調査の中心になつた菅野正純事務局員は、「労働

者（生産・サービス）協同組合はすごい、とくに建設関係と旅行業などでは国のナンバーワンの業績を上げている」と興奮して報告。私も、事業団は大きな展望が持てる存在だと確信していくが、「心から感動」というようなことはなかつた。どういう実践を通じてそういう水準になるのかといふことが、我が身に照らして実感できないからだ。他の経験や理論上の理想で一直線に燃えられる人間である菅野君とのちがいを思つた。

イタリアには反ファッショの頑強な闘争があつたが、日本にはそんな経験はない。市民がいろいろな組合だと規定するのか……。

北は札幌から南は熊本まで全国に広げた直轄地域事業団は一二。「小さい方がより民主主義的に運営できる」という考え方もある。それぞれに中西さん

ことを自らつくり出す発想もあまりない。協同組合運動の基礎条件が根本的にちがう日本で、イタリアのようなどころまで行くのかといふ疑問もあつた。また、人民大衆がそれほど優れていて、なぜファッショを防げなかつたのか、というイタリアの運動への猜疑心のようなものも、腹の中にはあつた。

一口五円と決断

後輩に頼み込み大学生協店舗清掃迷惑かけながら学ぶ

一九八二年、東葛病院の仕事を始めすぐ、飯田橋にある東京理科大学生協の仕事を始めた。大学の後輩が専務と知つて、「店舗清掃の仕事をよこせ。今の業者と同じ金で」と、強引に頼んだ。

夜間の定期清掃。技術がないので終わらない。雨が降り、十分乾いていないのにワックスを塗つた。翌日、電話が。「永戸さん、ワックス塗つてもらつたのはいいけど、真っ白だよ」。

平身低頭。次の夜、興和ビルメンテの池山吉之助社長に「馬鹿か、お前は」と怒られながら指導してもらい、もちろん、ただ働きで全員やり直した。

ポリッシャーは全日自労本部に仕舞われていた古い型の、その頃には使われていないもの。コードをつなぎだコンセントをめちゃめちゃ濡らし、漏電。バシャツとブレーカーが落ちたことも。



鶴岡協立病院（山形）引き渡し清掃で指導する永戸さん（1984年）

を理事長にする理事会をつくっていた。しかし、この一つひとつで理事会を開くことなど物理的にもできる訳がない。



13の直轄地域事業団を一本化、「労働者協同組合としての第一歩」に。
新宿セブンシティーに50数人が(1986年)

組合運動に架け橋をかけるような役割があるのであるのではとも考えはじめていた。

このとき、「一人一口の出資で一票の権利」など、協同組合原則を取り入れた。私の中での一貫した戦略テーマは、「働く人が主人公になるとはどういうことなのか」「働く一人ひとりが主人公の運動体・事業体をつくるなければならない」ということだつたが、とくに、出資の原則は重かった。

出資は、経営上の決定的な問題に組合員が責任を

負うことであり、組合員の権利・義務に関わる最も重いテーマだ。資本不足を解決する道を描くこともでき、組合員が主人公であることと一つにつながった。「この原則が仲間に受け入れられれば、もう大丈夫だ」と、本当に思った。

出資は一口五万円とした。私自身も、「清掃のおばさんたちに五万なんて言えるのか」と、ためらっていたが、「反対は出るだろうが、食い扶持をそこで稼ぐのだから」というような議論で決断した。

最初のお金はどこからも降つてわいてこない。銀行から借りれば、銀行主権となりかねない。当初はそれもできなかつた。労働金庫に口座を開こうとしたが、「労働組合でないからだめだ」と拒否されたこともあつた。「無借金経営」を強く言いはじめたのは、このことがあつてのことだつた。

また、労働者協同組合には、協同組合運動と労働第一歩」と宣言した。

清掃の場合、仕事をして請求権が立ち、お金が払われるのは、普通二カ月後。サービス業は全てほぼ

同じだ。少なくともその間のお金を確保していなければ回らない。最低限二カ月分の出資があつて、財務上の主人公性も説明できる。

一口五万円という決断がなければ、「本当に主人公になるために、諸掛かりも含めて各自の給料の二カ月分を中途に増資してほしい」ということも、なかなか呼びかけられなかつたと思う。

(II) センター事業団設立

東京事業団と統合

一九八七年一二月一三日、センター事業団設立総代会を東京の日本教育会館で開いた。赤穂浪士の討ち入りの日のことが念頭にあつた。「雪か嵐だぞ」と言つていたら、本当に大雪となつた。

全国一本化した直轄事業団と、首都圏最大の地域事業団だった東京事業団（やまと企業組合）を統合し、文字通り、労働者協同組合の中心となる組織を立ち上げたのだ。

やまでは、全日自労の新宿、池袋両分会が、失業者の仕事の受け皿となる事業体としてつくつた企業組合で、区に「仕事をよこせ」と運動し、一九七一年に大塚駅前、目白駅前、池袋西口などのトイレ清掃からスタートしていた。

理事長の関谷省吾さんは、清掃関係の個人企業を経営していたが、「社長から労働者に格上げしてやる」と、全日自労東京都本部の太田知量さんに偉そ

うに頼まれ、悩んだが「いいよ」と応じたという。業界では「仮の関谷」と呼ばれ、山谷地区の特別就労対策事業では労働者の側からも評価され、日報でも、ケンカをどうさばいたとか、生き生きした内容で面白かったそうだ。



関谷省吾さん（1997年）

しかし、私が関わった頃は、理念がなく、全て「本社」のせいにし、私物化しようとする連中がはびこっていた。

直轄事業団との統合について関谷さんの意向を聞くと、「考え方の基本にあるものは永戸さんたちと同じだ。俺はいいよ」と、すんなりOKしてくれた。ただ、形だけ一緒にしてもしょうがない。私は、直轄事業団から人を送り、現場で一緒に働く中から変えていくようにした。

「声大きい」「地声だ」

しばらくすると、やまで本店（新宿店）は経理が

きわめておかしいことがわかつてきた。関谷さんが「おかしいんだよな。黒字なのに、専務から『金がない、金がない』と言われて、借金に走り回らなければならぬんだ」とこぼす。

直轄から入った田中鉄郎さんが洗つてみると、すぐ分かった。H専務が出勤簿を正規のものと、架空の労働者名を書いたものと二通りつくり、労働者に支払ったと見せかけて自分の懐に入れていたのだ。

専務は都内に家があつたが、埼玉県にも建てていた。

背任横領で告訴する構えに入ると、彼の髪の毛はまたたく間に真っ白になり、自分から辞めて、行方不明になってしまった。

統合を推進する岩城雄作、曾我秀秋両君を追い出そうと、火のついたタバコを投げつけるなど暴力沙汰も起きた。

池袋支店は統合に断固反対し、S氏は「独立」を主張していた。「自分の企業」にしようというもので、許せない思いだつたが、事業団全国協議会中西理事長の判断で、「独立を認めてしまおう」となつた。その際、「全国協議会の指導を受け入れる」などの確認書をつくり調印したが、結局、会費も一切払われなかつた。

その後、田制加平団員から、関谷、岩城、私の三人が告訴される。

田制団員は営業に回った交通費として、領収書も無いままで毎月五万円以上を得ていた。それまで私は、

やまでの改革に直接タッチしていなかつたが、八八年八月、この問題を話し合う場に出てほしいと頼まれ、出席した。私は、「営業なんてやつてないだろ」「こういうことをしていいのか」と詰問した。

「その際、ドンドンとテーブルを叩いたことによつて、脳の血管が切れた」。これが告訴の理由だ。

嵌められたのも、という思いにもなつた。

ちなみに、田制氏は全日自労やまで企業分会の委員長や書記長を務めていた人間で、「労働組合を通してしか話をしない」と言つて、一五分程度で一方的に退出した。その後すぐ、全日自労調布分会委員長の福井明氏と相談している際に様子がおかしくなり、病院で脳出血と診断されたという。

裁判で私は、「テーブルなど叩いてはいない。人差し指と中指でトントントやつただけだ」と主張した。こうした状況で脳の血管が切れることもありますのか。医者からも「あり得る」と「あり得ない」という異なる証言が出されたが、「あり得ない」と判断され、勝訴した。

ところで裁判中、私は田制氏の弁護士から「声が大きすぎる」と牽制された。「地声だ」と言い返したが、裁判長からも「静かに語りなさい」と、たしなめられた。

七〇〇人で船出

一五年の歴史、七億の事業高を持つ東京事業団と、

東葛から始まって六年の歩みを重ねた直轄地域事業団が統合。事業高一八億、組合員七〇〇人でセンタービルは出発した。

「全日自労の付属物」「労働組合の付け足し」のように見られていた「事業団」を脱し、自立し、自ら典型を創り出そうとする「労働者協同組合」として、新たに船出する覚悟を内外に宣言したものであった。

中西会長、関谷理事長、永戸専務、田中事務局長という役員体制。

センター事業団の「目的」は、直轄事業団「三つの目的」に、「地域事業団への援助・協力」を加え、「四つの目的」とした。これは、愛知県高齢者事業団内田基大理事長の要請に応えたものだ。

「歴史の舞台に主人公として」と決意する岩城さんの発言など、感動的な総代会だったが、私の思いは「この後どういう展開になるのか」に向かっていた。想定できないが、「とにかく走り続けなければならない」ということだけは、はつきりしていた。

(II) 「一・一・二運動」

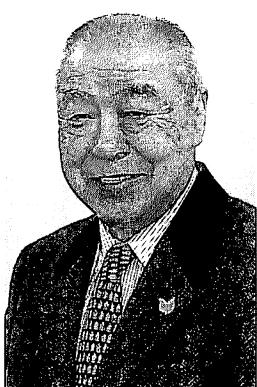
月一回所長会議

センター事業団設立総代会前から、私が最大の焦点にしていたことは、組合員みんなが外へ出て労協の話をし、共感を広げ、仕事を増やすことだった。

そのために、まず一ヶ月に一回、事業所長会議を

■労働者協同組合と一緒にやつてきて

興和ビルメンテ元社長 池山吉之助さんに聞く



直轄事業団誕生の恩人、東葛病院の清掃などの仕事受注でお世話になり、それ以後もさまざまな面で協力をいただいた、興和ビルメンテ元社長の池山吉之助さんに、永戸さんとの出会いなどを聞きました。

直轄事業団誕生の恩人、東葛病院の清掃などの仕事受注でお世話

の受け皿じゃないかな」と言うの

か、というような話を兄からよく

聞かされた。

で、「いい運動じゃないか」と思ふ、毎日自労との出会いがあり、関谷さん、まともに聞いて

青年運動をするようになつたと

きも、毎日自労との出会いがあつた。安保反対のデモで、機動隊と

「やまでの人民」と言つたら、「池さん、行つてみな」と言つてくれたので、

一触即発になると、毎日自労のおじちゃん、おばちゃんたちが割つて入つて、べたつと座っちゃう。

沖縄の辺野古の座り込みと同じ

で、年寄りには手を出しにく印度。

戦後、我が家は東京の大田区雑色で鋳物屋をやつていた。私は六人兄弟の下から一番目で一九四〇年生まれだが、長兄はニコヨンをして、どぶの中に越中フンドシで

入り、働いていた。身体が大きかつたからボスになつて、毎日自労の五%を出せとかの提案があつて、隣の席から「そんなことやつてられるか」みたいな声が聞こえてくる。

事業団は、毎日自労のおじちゃん、おばちゃんたちが食えるよう

タートルネックで不遜な奴

一総会はどうでしたか。

池山さんは事業団全国協議会の第三回総会に参加されたそうですが、事業団に加盟していない興和ビルメンテの池山社長がなぜ。

池山 毎日自労のことは昔からよく知つていたし、やまで企業組合(東京事業団)理事長の関谷さんとも知り合いだった。

接收された宮田自転車という、雑色駅の近くにあつた会社で修理して送り返す。そんな時代だ。

仲間が捕まつたとき、警官からピストルを取り上げ、署長と談判して、仲間とピストルを交換する。

関谷さんが「毎日自労が本格的に事業をする。失業対策事業はい

「三〇歩前へ」「もう三〇歩」と双方向から近づき、交換する。その後、逮捕されないようどう逃げるか、というような話を兄からよく

「三〇歩前へ」「もう三〇歩」と双方向から近づき、交換する。その後、逮捕されないようどう逃げるか、というような話を兄からよく

開いた。「自分が忙しく動いて仕事を取り、「こうやれば取れる、おまえらも動け」と、所長や事務局員にハッパをかけた。何人かをやり玉にあげ、ゲキを飛ばし、小さなことでも挑戦させるようにした。

一九八八年六月、箱根で開いた第四回事業所長会議には全事業所長三三人が参加した。全所長の参加はこのときだけだろう。

しかし、「毎月開く必要があるのか」という声も出始める。その頃「イトーヨーカ堂店長会議」という本を読んだ。毎週月曜に全国一二二八店の店長が集まるという。



全事業所長らが参加した事業所長会議（一九八八年）

いなと思つたが、トライすることは絶対必要だから、見守つていた。

第三回総会に出たら、ガラツと

変わつた。永戸君が出て来て、で

かい声で、バンバカバンバカ演説

する。「いいね、若いね、元気が

あるね」と思つたが、タートルネ

ックだ。総会という儀式の場なの

に不遜な奴だ、と思つたね。第二

回の浦沢さんの提起は話はボソボ

ソだったが、ネクタイを絞めて背

広だつたよ。

—終わつてから永戸さんに声をかけたとか。

池山 一日目の交流会で、「全

学連をやつてた」という話を小耳に挟んだので、聞いてみたんだ。

—帰りの車に同乗したそうです

が。

池山 もつと話をしたかったし、熱海からの新幹線代も浮くから。

—東京に帰り、朝まで飲む中で、

東葛病院の話もされた訳ですね。

池山 よく飲んだ。永戸君は失礼な奴で、うちの会社を「泡沫企

業だ」とけなし、「全国ネットでなければ意味がない」と言う。し

か。ああいう商売はそんなに儲かるのか。そんなに

かしまあ、それもわかるから、「永戸君、いま、何をしたいのか、何がほしいのか」と聞いたら、「若

いスタッフが必要だ。仕事を取つ

て、自分たちで食える場所をつく

りたい」と。これは、私の感覚と

ピツタリだた。「じゃあ、俺が

追っかけてる一万四〇〇〇ヘーベ

ー（平方メートル）の病院、やる

か。人も二〇人必要だ」と言つた

ら、「やる、やる」と。

—永戸さんの思いに共感されたのはわかりますが、仕事を譲つたら損なのでは。それなのになぜ?

池山 興和では三ヵ所ほどの病院の仕事をしていたが、東葛が取

れると運転資金が厳しくなる。ど

こか切らなければならなくなるかも、という事情があつた。

それと、東葛側の担当者だった

中田さんは馬が合わず、仕事をもらえたとしても付き合いたくな

ら。

—東京に帰り、朝まで飲む中で、

東葛病院の話もされた訳ですね。

池山 よく飲んだ。永戸君は失

礼な奴で、うちの会社を「泡沫企

業だ」とけなし、「全国ネットでなければ意味がない」と言う。し

かしまあ、それもわかるから、「永戸君、中西さんに、全日自労本部が絶対にやるんだと言わせろ、確認を取れ」と言つたんだ。

仕事が決まり、引き渡し清掃は

一緒にやつた。「俺が責任を持つ

と言つていたからね。一万四〇〇

〇ヘーベーに三回も四回もワツク

スを塗る。ど素人ばかりだからず

いぶん怒つたけど、みんな徹夜で

よくやつたよ。

自分でやらなければだめだ

—池山さんには全国でお世話になつたそうですね。

池山 永戸君は「全国ネット」

と言つていたけど、東葛が始まる

ときから「ビルの総合管理を全国

的な事業にする」と言つて、営業

に回りはじめた。「池山さん、北

海道行くんだ」「こんどは北九州

だ」と、私も付き合わされた。楽

しかつたけど、うちの社員はどう

思つていたかね。

東葛が始まつたのは七月だけ

ど、一一月に第一期事業団学校があつた。私は講義をしろと言われ

た。全日自労が事業団を位置づけ

ていたときだつたから、二泊三日

会議をやれば、うちなんか、それだけで赤字だ」と思つくらいショックで、不思議でもあつた。

私は所長会議について、「月一回は絶対にやらなければいけない。それが常識だ」と、みんなに押し込むためにこの例を使つた。「週一回、一堂に会す。だから強いじゃないか」と。

しかし、それだけでは「仕事拡大は所長や事務局員がやるもの」という考えを越えられない。どうしたら全組合員が動くようになるのかが課題だつた。

捨てる向こうに

転機の一つは、「じぎょうだん」新聞（労協新聞）が一九八七年七月から始めていた「捨てるゴミの向こうにも人がいる」のキャンペーンだ。病院清掃中、落ちていた針を刺すなどの問題から、病院と事業団の関係、働く者同士の関係等を考え、安心・安全な病院づくりにさまざまな策を提案していった。トレ清掃が病院の職員研修に組み込まれ、清掃の仲間が講師となるケースも生まれた。病院側は「事業団には病院の利用者に快適な環境を提供する役割を果たしてもらいたいし、地域でもパートナーとしてさまざまな役割を」と期待してくれた。

この取組みを通じて、組合員は事業団の一員であることに誇りを持つようになり、病院職員の中に、五〇人、一〇〇人という「じぎょうだん」新聞読者を持つ現場がいくつも生まれた。

の学校に一〇〇人近くが参加し、者もいた。

全日自労と中小企業とでつくつ

をつくった。

ー労働者協同組合と一緒にやつ

ていて、どんな思いですか。

学校の話を聞いたとき、私は反対した。「そんな学校を開いたら

と、宿は和室だから、ガラッと開けて入つて来る。「業者との統一

池山 幸せだ。永戸君からは「泡

一〇〇〇万はかかる。若い奴を何ヵ月か地方に出した方がいい。だ

いたい、人の話を聞いて事業する奴なんかいない。自分が食うためにはハツチャキになるから勉強するんだ」と。

講義では、「自分でやらなければだめだ」ということを強調した。労働組合の幹部は自分でやろうとしないから。その点、永戸君たち、全国協議会の事務局は自分で汗を流した。見積りも勉強した。だから非常に成長したと褒めた。

たかられるから、押し入れで寝た

くそみそに言われたが、命あるかぎり

一いやな」ともずいぶんあつたとか。

池山 学校で話したこともある

クリンパルというビルメンの会社で七年ほど働き、専務をしていたとき、民医連の病院から電話がき

た。清掃をしていた会社がつぶれ、困つて会議で東京に来たついでにと、会議で東京に来たついでにと、

何人も興和ビルメンテに来てくれた。しかし、何を考えているんだかわからない人が多かつた。とにかくおごつてもらひに来る。「社

長と呼ばれたい」と言つてきた若

題がおこり、会社を分け、興和

大衆が利口にならなければいけない。私は七六歳だが、社会連帯機構をやりたい。命あるかぎり抵抗したいね。

た。それがきっかけで民医連病院を次々とやるようになり、事業高は二億くらいに。そこでいろいろ

ヒントはダイエー

さらに、労働者協同組合の基盤づくりとなる仕事を最大の焦点とし、それを全組合員でやろうとする「一・二・三運動」をスタートさせた。

ダイエーの中内功氏が「売り上げ倍増」をめざし、「売れ筋商品をうず高く積め」と指示していることを書いた本に、「三・四・五運動」だったか、数字の標語が掲げられているのを見て、「よし、うちは一・二・三だ」と思い立つたのだ（中内式の売り方自体は「荒っぽいし、一過性で終る」と思った。ちなみに、イトーヨーカ堂は「死に筋をなくせ」だった）。

事業団の場合、三月で契約が更改となる仕事がかなりあり、一月、二月、三月は入札などで一部の人には猛烈に忙しくなるが、他の組合員はなかなか活発にならない。そこで、一九八九年一月の事業所長会議で、「一・二・三運動」を始めることにした。「一に意思統一、二に日参（事業拡大の相手へ）、三で三〇億、みんなで達成」をスローガンに、一月、二月、三月を全組合員が仕事を増やす特別運動期間としたのだ。これは、翌年から連合会全体の取組みとなる。

「運動」だから、組合員を集め、決起集会も開く。普段は顔を合わせることのない仲間が、常に意外と近い所にいるという自覚を持つ機会ともなった。

■東京事業団（やまと企業組合）の改革

—当事者たちが語る

労働組合の一部と組んだ「乗っ取り」「私物化」との闘い

東京事業団（やまと企業組合）の改革のみは、地域事業団改革の一環であり、センタ―事業団誕生の絶対条件でした。

山谷の特別就労対策事業や越冬事業
当時の仕事は？

「やまと改革の基本性格は、労働組合の名で、横着をして金だけ多く取ろうとする連中を手下に使つた、池袋支店S、本店（高田馬場）Hによる「乗っ取り」「私物化」との闘いである。したがつて、

よい仕事をはじめ「七つの原則」に沿つた活動を進めながら労働組合の改革と、S及びHの策動を粉碎すること、この二つが必要であった。」（奥治センター事業団副理事長）

やまで企業組合は、全日自労東京都本部が生んだ企業体。池袋分会が豊島区から駅前公衆便所の仕事を受注し、一九七一年四月に始まり、新宿分会とつながりのある関谷美装・関谷社長の参加を得て、七三年二月、やまで企業組合となり、一九八〇年の事業団全国

一やまとに入ったのはいつ？
岩城 中央合唱団の専従をしていて、一九七三年頃からアルバイトで入り、八四年に正規の職員になつた。最初は越冬事業。しばらく

東京都から山谷の日雇い労働者を対象とする特別就労事業などを受注し、事業は大きく拡大するが、内部にさまざまな問題が生まれる。全国協議会は、中西五洲理事長（全日自労委員長）をやまと企業組合の理事に入れ、直轄事業団から四人を入れ、統合を目指しながら改革を進めた。



会の永戸祐三事務局長（現理事長）に当時のことを語り合つてもらつた。

岩城 関谷の特別就労対策事業や越冬事業
当時の仕事は？

岩城 中央合唱団の専従をしていて、一九七三年頃からアルバイトで入り、八四年に正規の職員になつた。最初は越冬事業。しばらく山谷の特別就労対策事業や越冬事業
当時の仕事は？

「経営」というと、誰かが机の上でやっているイメージがあるが、仕事の拡大に行くと、「見積りがこれだと原価率七五%なら何人工で」などと考える。仕事を拡大しているときにいちばん経営を覚える。「一・二・三運動」は、仕事の拡大も経営も組合員自身がするものだということを自覚する運動であり、「組合員が労働者協同組合の主人公だ」ということを自覚する」ための統一行動としてあつた。

(四) 全組合員経営とリーダーシップ

「人がいないのに」

組合員みんなが外へ出て労協の話をし、共感を広げ、仕事を増やすように「一・二・三運動」を始めたが、「人がいないのに仕事を増やしたって回らない」「欠員や休みが多くて団会議も開けない。仕事を増やせなんて、何を言つてるんだ」というような声も出てきた。



曾我秀秋さん

私は、事務局研修会や所長会議などでこう訴えた。「事務局員や所長自身が“これをやろう”というものを持つているのか。何かをやろうとすれば、計画をつくるし、『こうしたい、力を貸してくれ、話し合つてくれ』と提案するはずだ。この基本をあいまにするから、結局は自分がしんどいことになる」。組合員の力、主人公としての力を引き出すために、やつてほしいことをきちんと提起することが第一だ」。

「経営」というと、誰かが机の上でやっているイメージがあるが、仕事の拡大に行くと、「見積りがこれだと原価率七五%なら何人工で」などと考える。仕事を拡大しているときにいちばん経営を覚える。「一・二・三運動」は、仕事の拡大も経営も組合員自身がするものだということを自覚する運動であり、「組合員が労働者協同組合の主人公だ」ということを自覚する」ための統一行動としてあつた。

象にした東京都の特別就労対策事業。仕事を求めている登録者は八〇〇〇人くらいいたと思う。山谷は騒然としていて、命の危険を感じたこともある。

岩城 朝、職安の横に寝ている人がいる。帰つても寝ている。死んでいた。そんな状況だった。

曾我 特就は、やまで本店で受け、就労者は一日一〇〇～一五〇人くらい。三期に分け、年一二〇～一五〇日くらいだった。バス二、三台で埋立地へ行き、草を刈つた。

一時間、みんなが使う鎌を研ぐと、クロバスで現場に行き、三〇分かけ酒盛り。それで、一日の給料がもらえる。

「ずるして金もらつている」働き方そのものがいやで、辞めた。

岩城 越冬事業は、山谷のドヤ街がみんな閉まつてしまつて二月二五日くらいから正月の五日くらいまで、大井埠頭にプレハブを建て、宿泊所を運営した。これは池袋支店の仕事で、三〇〇人を受け入れていた。

でかい風呂もつくる。風呂はガビガビ、ベトベトになるが一週間くらいすると澄んでくる。体がきれいになつていく。みんな死んだり死んでいたから、誰も逆らえなかつた。その間、正月はなかつた。

暴力的なグループと労働組合がグループで

「その頃、やまでの現場は荒れ、経営も赤字だつたそうですが。

曾我 特就担当で暴力的なNとなつてやろうかという気持になる。

就労者は仕事がしたくない。組織化されている訳ではないが、バースを降りると、すぐ集会が始まつた。彼を押さえたら、全部おさまる」という人が一台のバスに一人、井埠頭で暮れた。もう、やまでとは縁を切ろう」と、毎年決意してかつていた。

問題は、やまでのスタッフだつた。雨が降ると現場は休みだが、らいの事業だった。

曾我 一九八三年頃、森弘さん（現・センター事業団嘱託）から「特就の八柱靈園現場の監督をやつてくれ」と言われて、「岩城さんはいいかげんな仕事をちょっとしたら、「時間調整」とか言つて

特就も越冬もそれぞれ二億円く

くらゐに帰つてきて、近所の風呂

全組合員経営とは

私は、「労働者は雇われることが前提になつて存在する、という今日の文明に対する最も鋭い、根底的な問いかけが労働者協同組合であり、全組合員経営である」と話し、一九九四年のセンター事業団ブロック本部長会議で、全組合員経営を次のように定義した。

「全組合員経営とは、出資をし、雇われもの根性を克服して、自ら主人公（主体者一本物の労協組合員）らしく成長していくとする組合員の努力を基盤として、事業所（基礎組織）において、情報の共有、話し合い、よい仕事、健全経営、仕事の拡大など一つひとつの取組みを着実に発展させながら、自治能力を高め、事業所が全面的に発展していく経営路線をいう」。

どうしたら組合員の力が全面的に發揮できるようになるのか、事業所が自立性を高めていくのか——つまり、「自発性と自治」をどう生み出していくか——という労働者協同組合運動の中核的な焦点を明確にしたつもりだ。

「全組合員経営」という言葉は、日経連（日本経常者団体連盟）専務で、日清紡社長だった桜田武氏が、「もし企業が永遠を求めるなら全社員経営に徹すべきだ」と主張したことから生まれた。

株式会社はあくまでも資本の結合体であり、株を

屋に行き、またみんなで焼鳥屋へ、というぐあい。

経営のことは、現場には全く知らされていない。高田馬場のぼろ

の方の事務所に朝早く行つて、そこから山谷へ出かけるだけ。本部に誰がいるかもわからなかつた。
—そういう中で改革に取り組みはじめた訳ですね。

曾我 とにかく誰も逆らえなかつたから、自分が逆らつた。「おかしい」というと、つるしあげられた。それで、アルバイトが結束しなければと、岩城委員長、曾我書記長で、第二組合みたいな「アルバイト組合」をつくつた。誰かに言われた訳ではない。一九八三年くらいのことだ。

岩城 そこは覚えていないが、田制委員長の組合はつぶさなければならぬ、という意識はあつた。

「直轄の連中は追い出せ」と暴力

—そこに、直轄から人を入れた?

永戸 当時の私は、各地に直轄事業団を立ち上げるのに全力をあげていたし、やまでは、展望のな

い地域事業団の一つくらいにしか

思つていなかつたから、なくなつというぐあい。

経営のことは、現場には全く知らされていない。高田馬場のぼろ

の方の事務所に朝早く行つて、そこから山谷へ出かけるだけ。本部に誰がいるかもわからなかつた。
—そういう中で改革に取り組みはじめた訳ですね。

曾我 労東京都本部の太田知量書記長（事業団全国協議会常任理事）がいる。太田さんとのやりあいを考えると、関わりたくなかつたが、しなければと、岩城委員長、曾我書記長で、第二組合みたいな「アルバイト組合」をつくつた。誰かに言われた訳ではない。一九八三年くらいのことだ。

田中 関谷さんが「利益は出ているのに、Hからいつも『借金しに行け』と言われるんだ」と言う。そこで、これは、本部から人を入れるしかないと考えた。

岩城 そこは覚えていないが、田制委員長の組合はつぶさなければならぬ、という意識はあつた。

田中鉄郎さん

思つていなかつたから、なくなつて、いた。

奥 最初、府中で定期清掃をして

いる「機動班」のような現場に入つた。

朝九時前後に着くと、田制グル

ープで、労働組合の執行委員もし

ている現場責任者が「ちょっと早いですから」と言って、しばらくおしゃべりしている。三〇分くら

いしたら仕事にかかつたが、ツッカケをはいてやつて。アホか！」と思つた。昼食休憩も二時間近く。三時過ぎには終わり。「ま

ともな仕事なんかしていいな」というのが第一印象だつた。

この責任者がいないときは、私がリードした。私の方がましな仕事をするから、仲間は「いい仕事をしなければだめですよねえ」と

言いながら寄つてくる。酒もよく飲み、少しずつまとまつていつた。

岩城 直轄から人が入つてくると、特就担当の荒くれメンバーが池袋のSともくつついて、「直轄の連中は追い出せ」と暴力を振る

下博行さんが足立の草刈り場、方波見大輔さんが造園、私が経理、鉢巻をして出てきた人もいた。

曾我 私と関谷さんが高田馬場

五一パーセント持つてゐるところが総取りである。

「何が全社員経営だ！ 適当なことを言うな！」と
いう思いにかられたのだ。

人間の結合体であり、一人ひとりに主権がある協同組合こそ、基礎組織でしつかり話し合つて、本当に必要なことをやる「全組合員経営」が可能だし、必要なのだ、と。

金勘定だけでは

私が、経営論の大しさを感じ始めたのは、全日自労中央執行委員として、事業体である事業団を担当してからだった。

経営を単なる金勘定と捉える狭い経営論では、金勘定が合つていても、事業体は崩壊していく。

協同組合の経営論は、組合員がどういう運動をするか、どういう社会運動を協同組合としてつくるか、ということであり、その中の一つの心張り棒として狭い意味の経営論がある。

いまの姿だけではなく、五年、十年先の事業体をどう描くか、事業総体をどうしていくかを抜きに、原価率を守ることが絶対だ、としてしまえば、金勘定は合つても、人のやる気は落ち、意見を言わなくなり、現場は荒れる。主権者たる組合員がやる気にならなかつたら経営が成り立つ訳がない。担つている人たちの士気が高揚することこそ、経営の神髄だ。

のぼる方の事務所に呼ばれて、

労働組合の連中一五、六人くらいに取り囲まれ、「総括しろ」とか

言われ、糾弾会をやられた。私はまだバイトだったから、「なんでも俺が関谷さんと一緒に行かなきゃいけないんだ」と思ったが、「お前は関谷派だろう、こっちの仲間にになれ」と言われた。

岩城 改革に反対する勢力の方が多いから、いろんなことをやつてきた。

田中 岩城さんが煙草を投げつけられ、メガネの所に挟まつたとかで、火傷していたことはよく覚えている。

岩城 特就の職場集会で、一人の仲間に一升瓶で後ろから殴りかかるとした奴がいた。「お前、何やつてんんだ」と言って止めた。そんな集会が終わって、飲みにいこうというので、仕方がないから付き合つたが、Nが灰皿を投げつけてきた。油断していた。そのときのやけどだ。

しかし、その晩、奴らが自滅する。悪の親分の一人、Tが飲酒運転で事故を起こし、警察に捕まつ

た。

私は朝五時に家を出て特就の仕事をし、終わると東浦和の「舎炉夢」という歌声酒場で雇われ店長をしていたが、永戸さんや中西さんは「そんなことはしていない」。

それを三回くらい繰り返していたので、私が「ウソ言うな。脅したじゃろうが」と迫つた。

してもだめだと思い、八月に、やまてに正式に入つた。

委員長による脅し許さず労働組合



奥治さん

奥 労働組合の何かの会議で田制委員長が、統合に反対し、事業団運動を否定し、よい仕事をすることにも反対するような発言をした。それを聞いて、事業団運動を推進しようとしている岩城、曾我、栗原、大友、奥の五人の有志で「事業団運動を正常に位置づけ、発展させる活動にしてほしい」という執行委員会宛の要請文を出す。

田制委員長は「わざわざありがとう。検討します」と言ったのに、その夜、酔っぱらって、大友さんに脅しの電話をかけてきた。

それで翌日、もう一回五人で行

つた。岩城さんが「なんで夜中に脅すような電話をしてくるのですか」と、ていねいに話すと、田制

は「そんなことはしていない」。度は、あんたの身体に教えてやる教えたる。今までずっと、関谷さんを脅し上げたり、岩城さんに暴力を振るつたりしてきたらう。今から、こころしておけ」。

当時は若かつたし、大きな声も

わがまま民主主義

ところで、中西さんは「労働者が企業の主人公になるためには、徹底民主主義の道を経る必要がある」と強調していた。

「民主的運営」という言葉では不十分、形式的だ。

合意・納得するところまで話し合いを徹底してこそ、自発性・やる気が出てくる」と。組合員のやる気を焦点としているところは、「全組合員経営」の考え方と共通している。

しかし、「経営論」という言葉は、中西さんから聞いた覚えがない。徹底民主主義というのは、労働組合運動の発想だったのだと思う。私は、この言葉に、上からかぶせるようなものも感じていた。

中西さんは、会議の冒頭で自分の言いたいことを言うと中座し、人の話を聞こうとしない。

私たち若手リーダーの中では、「中西さんが言う徹底民主主義は、中西さんの言うことを徹底する民主主義だ」と、茶化した言い方をしていた。黙つていられない性分の私は、何かの拍子にそれを中西さんに言つてしまい、すぐ怒られた。

中西さんはまた、この話は重要だからと、自分だけは長々と話す。三〇分でとなつていても、一時間は平氣だ。ときどき、「発言時間は制限すべきでない」とも言つていた。「それは、中西さんの、わがまま民主主義だ」と言つて、また怒られた。

中西さんには、自分を何でもわかっている「神」

出た。

翌日、田中委員長は辞任。そこで、都本部と相談し、一〇月に臨時大会を開き、岩城委員長、曾我書記長体制となり、私は特別執行委員になった。

労働組合の正常化で、現場は、よい仕事をしようという人たちがものを言えるようになった。

曾我 奥さんら、入ってきた直轄のメンバーが、現場の人と近い関係にて、よい仕事をし、仕事拡大に取り組む。そういう姿が全体のムードを変えていった。

中西理事「不信任」で、「わしがやつたる」

一後先になりますが、一九八二年にやまでの理事になつた中西さんが、一九八四年二月の総会で不信任されたそうですね。

岩城・曾我 自分らは現場にて、そんな場に出ることもなかつた。

田中 中西さんも、「不信任」され、沽券に関わると思ったのは。「東京の改革はわしがやつたるで」となつていった。

一九八四年六月に、中西さんが執筆した「東京事業団の一層の発展のために」（七項目提案）が東京事業団理事会で決定され、一〇月には労働組合が岩城委員長、曾我書記長に変わった。これで、柱がやるから、預金通帳を全部田中加した。信任投票で、中西さんは不信任が過半数を超えた。しかし、

中小企業等協同組合法の規定を使つて、全日自労都本部の太田さんが闘つた。「候補者が定数を超えていない。選挙にならないかぎり書記長体制となり、私は特別執行委員になんだ。信任投票というのはないんだ」と。

田中 理事会以外に、現場から選ばれた責任者の会議も月一回く務、やまと全体を乗つ取りたい池袋支店のS、この一人の線から「不信任」が組織されたのだと思う。関谷さんは体調が良くないから辞める、しかし中西理事がいると好き勝手できない、と考えたのだろう。太田さんはSとつるんでいたが、この事件以来何も言えなくなつた。

曾我 やつたこともないのに、「事業計画をつくれ」と言われたりした。

二重帳簿などで一億弱看破

一田中さんは、H専務の不正を暴いていきますね。

田中 おかしなそぶりは、みんな見て知つてたが、詰めて調べる人がいなかつたようだ。

関谷さんはHに、「お前も忙いだろう、これから経理は田中君がやるから、預金通帳を全部田中君に渡すように」と言つた。

通常使つてゐる預金通帳はすん

三分の一くらいしか組合員ではなかつたが、委員長になつてから一年半で組合員を倍加、失業対策事業の仲間と一緒に闘うようになつた。

のようと思つてゐるところがあり、ものを言い合い、お互に深まつていく、といふことが乏しかつたと思う。

民主主義の前提条件は、誰でも意見を言ふこと。

だから、「まず聞こう」ということが大事だ。譲り合ふ、支え合う、双方が相手の立場に立つてがんばる。そういう姿をつくらないかぎり、民主主義なんて言えない。

私は、自分なりに、中西さんの言葉を言い換えて話していた。

「徹底民主主義と言われてゐるが、その中心は事

業計画づくりから、やりきるところまでの全過程を、全体で真剣に考え合うことだと思う。その際、労働者が労働の主人公になる——本当に自らがやる気になつて、よい仕事をする——ことが出発点だ。それがさらに高まるためには、経営の全てを全組合員がわかり、決めることがだ。そして、それら全体が帰るところは根本思想——労協は労働者と社会の根本利益のために事業・運動をやる組織だ、ということをしつかりおさえたい」（連合会ブロック会議、一九八八年）

機関紙、大きな役割

ところで、「じぎょうだん」新聞（労協新聞）とセンター事業団の「ほっとらいん」（坂林照子さん）が中心になつて手書きを基本に編集）は、全組合員

なり渡してくれたが、裏金の通帳は何日も渡さず、関谷さんが「渡したか？」と聞いてもなかなか渡さなかつた。

これは、運転資金づくりという名目で、二人の役員の見かけの給与を七〇～八〇万円とし、実際の給与四〇～五〇万円との差額を別の所に預金して通帳だ。中小企業はよくやつてゐる。そうしないと資金繰りが回つていかない。

これを何年もやつてゐると聞いていたので、「どのくらいあるんでしようかね？」と聞いたら、関谷さんは「最低でも三〇〇〇万～四〇〇〇万円あるのでは」と言つた。ところが、裏金の通帳を見たら七〇〇万円しか入つていない。

森さんの奥さんがずっと持つていて給料の伝票を見せてくれた。すると、伝票と給与台帳の数字にいつも一万とか二万とかの差がある。二重帳簿だ。出ているはずの一時金も出ていない。架空の人の認印を押して、それを懷に、といふケースもあった。

「現金がどのように動いたか」を全部追つていき、通帳や決算書

をどう操作したかを調べ、だいたい一億弱、抜いたことがわかつたが、それをどこに入れたか、どこに持つてゐるかは警察力がないと調べられない。

Hは四〇歳ちょっとだったが、頭髪は真っ白に。五十嵐顧問弁護士と、警察に突き出す前に白状させた方がいいと相談していたが、企業はよくやつてゐる。そうしないと資金繰りが回つていかない。

中西さんは、池袋のSに対しては「辞める」と迫つていて、「どのくらいあるんでしようかね？」と聞いたら、関谷さんは「最低でも三〇〇〇万～四〇〇〇万円あるのでは」と言つた。ところが、裏金の通帳を見たら七〇〇万円しか入つていない。

「労働者は正義」では、労働者の成長・発達をもたらさない

成長・発達をもたらさない一振り返つてどうですか。

永戸 同じ「労働者」であるにもかかわらず、それぞれの拠つて立つ場によつて、全くちがう「労働者」の姿を見ることができる。

労働組合を使って労働者を支配しようとした労働者。山谷の労働者——労務者の中にも、まともに働く

労働者——のようとする労働者と、ハナから労働者に燃えて、やまでを改革し

ようとする労働者。役員でもあり、みんなのためと借金に走り回る関谷さんも、私的な蓄財に走るHさんも労働者の一人としていた。中

部たる労働者だ。

西さん、太田さんは全日自労の幹部

をどう操作したかを調べ、だいたい一億弱、抜いたことがわかつたが、それをどこに入れたか、どこに持つてゐるかは警察力がないと調べられない。

西さん、太田さんは全日自労の幹部たる労働者だ。

ワーカーズコーポの考え方を明確にしていかなかつたら、分断・対立の矛盾は、おそらく根本解決されないのでしょうかね？」と聞いたら、関谷さんは「最低でも三〇〇〇万～四〇〇〇万円あるのでは」と言つた。ところが、裏金の通帳を見たら七〇〇万円しか入つていない。

「労働者の利害はいつも一致している」「労働者は正義だ」といふ労働組合的認識・発想では、労働者の本当の成長・発達をもたらさない。

こういう実態を見ていると、協同労働・よい仕事が、すごく光り輝く。そのことに思い至らされる

ような姿だった。

もかかわらず、それぞれの拠つて立つ場によつて、全くちがう「労働者」の姿を見ることができる。

労働組合を使って労働者を支配しようとした労働者。山谷の労働者——労務者の中にも、まともに働く

労働者——のようとする労働者と、ハナから労働者に燃えて、やまでを改革し

経営にも大きな役割を果たした。全世界、日本全体で何が起こっているか、全国の仲間や組織全体がどうなっているかを知り、自分がどこにいて、何をしたらよいのかと考えるとき、いちばん情報を伝えてくれるのが機関紙だ。団会議での話し合いにもよく活用された。

機関紙は、読む行為、情報を自分から得ようとする組合員の能動性を引き出す。本部も、組合員から知ろう、組合員が知るべき情報を徹底的に提供しようとする。主人公性を高め合う基礎に座るものだ。

脆弱さも伴うが

全組合員経営のモデルを挙げるとすれば、まず、センターワーク事業所だろう。

他の生協との統合で物流の仕事が大幅に縮小されることになった際、豆腐事業を立ち上げ、弁当、高齢者介護…と、地域が求める仕事を次々に起こしていった。

豆腐のときは、希望者八人が長野県まで見学に行き、「やれる」「やろう」と一致し、事業計画も確認したのに、中心になっていた岡元かつ子さん（現・センター事業団副理事長）をはずしての話し合いがされ、「赤字になつたら誰が責任をとるの。やっぱり白紙に戻そう」となった。

埼玉北部の組合員の場合、生協で働くつもりだったのに、事業団が来てやもなく事業団員になつたと

いう事情もあったが、全組合員経営の危うさが現れた例だ。全組合員経営は、困難を言う人に全体を合わせ、低い次元で「結束」してしまう傾向も持つ。



埼玉北部事業所の物流現場で岡元かつ子さん（1987年）

自分たちが経営の主体だから、みんな出資をする——これが埼玉北部の風土になつておらず、今でも、何かしようというときには、パツと出資が集まる。

また、東京東部第一事業所の病院清掃現場では、担当の西巻君子さんが「セールでワックスを何缶まとめていくらで買った。今月は赤字だけど、数ヵ月後にはこれだけ得する」というような説明をして数字を発表する。それを一人ひとりが空欄に書き込み、計算もした。

収支を徹底して明らかにしているから、「ここはウソ掛け値のないところだ。普通の会社とはちがう。何でも言つていいいんだ」という気持が組合員の中に起こる。だから、呑み屋の洗い場とダブルワークをしている組合員も、堂々と「永戸さん、帰りに寄つてよ」と言う。

こせこせしない

全組合員経営は運動であり、みんなが高まり合おうとする取組みをリーダーがやらなければ全組合員の自覚は高まらず、全組合員経営にはならない。

労働者協同組合も、「よし、やろう」という人、疑問を抱き黙つて後ろを向いている人、その中間の人などの格闘の中で進んでいる。リーダーは、新しい事実をつくるために、後ろ向きの人たちを励ましつつ、事態を切り拓いていく満々たる覚悟をもつてみんなを引っ張つていかなければならない。

経営数値を全員に知らせ、その意味を伝え、これが進んだらどうなるかの予測を共有するなど、基本的な活動をリードしていかなければならぬ。

東京東部の西巻さんや鹿児島・国分ほのぼのの岡元ルミ子所長もそうだと思うが、「こうしたリーダーには共通する特徴がある。明るく、笑い飛ばせるような力があり、断固やる。優等生風に、こせこせしないのだ。

(五) 生協と提携、有頂天になつたが

基本にレイドロー報告

清掃業務をはじめとした病院関連の仕事に続いて、全国的に急速に広がったのは、生活協同組合と提携した物流関連の仕事だ。

私たちが日本生協連や各地の生協を訪ねた際、労働者協同組合に親近感を持つてくれる幹部がたくさんいた。

レイドロー報告（一九八〇年の国際協同組合同盟（I C A）大会基調報告）の力が大きかったのだと思う。

協同組合運動の先駆的存在とされるイギリスのローチデール先駆者協同組合では、減給や、劣悪な日用品を買わざるなどの状況に置かれた労働者たちが、自ら店舗をつくつて日用品を販売し、職を確保する製造事業も始めた。つまり、歴史的にいふと、労働をも含んだ生活協同組合でなければ、協同組合の王道にはならない。

レイドロー報告は、そのことをあらためて示し、労働者協同組合の意義と可能性を提起した。

日本生協連では中林貞男会長をはじめ、勝部欣一参与、小林基愛常務、大谷正夫常務などと深いつながりができるが、「生協も本来、仕事おこしを含んだ協同組合だ」と考えておられたように思う。

共立社（山形・鶴岡生協）、名古屋勤労市民生協、京都生協などには、班組織の運動に乗つた「生協運動の今と未来」という大きなテーマを考えている幹部たちがいた。

私は、京都生協の横関武理事長など、好意を示してくれた人には、ロッヂデールの例も出し、「そもそも生協の先人たちは、生活全般の協同をめざしたのではないか。それを消費に限定してしまつていいのか」と迫つた。

班活動にも言及した。私が移り住んだマンション

に生協の班ができ、我が家でも班会議を開いた。私はもつぱら料理をつくつていたのだが、話題は、子どものこと、P T Aのことなど生活上の気になつていることがほとんどだった。

そんな話をし、労働者が主体になる働き方を伝え、

「生協と一緒にできる仕事があれば」と働きかけると、「物流だったら」と言ってくれるところがいくつかあつた。

物流の仕事を最初に出してくれたのは名古屋勤労市民生協だ。受けたのはあいち中高年事業団。一九

八三年に物流施設の清掃から始め、出庫・仕分け作業などに広がつた。田辺準也専務の意向だつたと思う。

コーピせいきょう（千葉県船橋市の生協）理事長の横山哲夫さんは、商品仕分けなどを直轄事業団に出してくれ、一九八七年には団地自治会などと船橋地域事業団（現・ワーカーズコーピーちば）を設立する。直轄のときは、入団一ヶ月の古村伸宏君（現・労協連専務）に現場責任者で行つてもらい、船橋地域事業団では事務局長になつてもらう。専務には連合会から菅野正純事務局員を送つた。

茨城、京都で有頂天に

センター事業団での本格的な物流事業は、一九八七年、埼玉北部市民生協の仕事から始まつた。

宮崎県民生協の仕事は一九八八年からだが、椎木孝雄常務は、すさまじく決断が早い人だった。「わかった。ちょっと待つて」と言つて、今やつている業者と話をつけてきた。一時間もしなかつたと思う。「ここを君らがやつてくれ。準備を」と言われ、段ボールの整理などから始まつた。

一九九一年は三月にエフコーピ（福岡）、みやぎ生協、十月に、いばらき生協と京都生協で一挙に始まつた。いばらきは二四〇人、京都は九〇人。この勢いでいつたら…と、有頂天になつた。

いばらきでは当初、人が集まらず、物流センター

周辺の業者連合組織から「抜け駆けして、賃金を上げないでくれよ」と言われたが、そんなことはしなくても人は集まつた。



センター事業団茨城事業所は240人で立ち上がった
(じぎょうだん新聞1992年新年号)

労働者協同組合の運動の特徴や魅力を余すところなく地域に語り、一緒にやろうと熱心に訴えれば、人は集まる。熱意が伝わるかどうかだ。このことは、今も私の確信の一つだ。

京都生協では、新しい栗東物流センターの庫内業

務全般の業務を始め、一九九三年からは、生協職員が行つてた地域班に商品を配達する業務も四五人でスタートした。

恐れ知らずの頃の取組みだった。

ある生協とは、なかなか契約に至らなかつた。仕事を請け負つてた物流業者とセンター事業団事業本部のある幹部が結託して妨害してた形跡がある。事業本部を分割し、その幹部が口出しできないようにすると、仕事はすぐに決まつた。

基本的には、仲間は信じられるし、信じてどこまでも進まなければならぬが、「よい仕事をする」「赤字を出さない」「私物化を許さない」というような原則をいつの場合でも鉄則にしなければならないという教訓である。

共立社・佐藤理事長と
庄内医療生協鶴岡協立病院の総合メンテナンスは一九八四年から始めていたが、共立社の佐藤日出夫理事長とも何回か懇談した。

いばらき生協の仕事が始まる頃、二人きりで話しあつことがある。老人給食、ヘルパーなど地域の要望

に応える事業を協力して起こそうとなり、「生協としては、これからは協同というキーワードのないところとの事業提携はできるだけしないでいこうと思う。事業団がやれるところはとことん事業団にやつてもらいたい。だから、うんと力をつけてほしい」

と激励してくれた。

うれしかつたし、そうなつたら全国的影響も大きいまう。残念なことに、佐藤さんは間もなくがんで亡くなつてしまつたのだ。

バブル崩壊で激しく

バブル崩壊で一九九七年頃から日本の景気がどんど落ち、生協の業績も大幅に落ちる。すると、トップは責任を追及され、何人かの方は退任を余儀なくされた。

代わつて、協同組合として事業をやるというより、商売をやらんがために協同組合を利用している、と思えるような方が前に出てくると、協同組合の輝きが恐ろしいほどなくなつていく現実を見せつけられる。

「お前らは下請け業者だろう」と露骨で高飛車な態度が多くなり、委託単価も激しく叩かれる。どの生協とも協同組合間提携の覚書、提携書などを結んでいたが、そんなことは関係ない世界となる。
いばらき生協の仕事は二〇〇〇年で終つた。徹底したコストダウンと作業効率アップに取り組んできたが、二次見積りでも他社とは一億円以上の開きがあつた。赤字を垂れ流している訳にはいかない。組合員で相談し、そのまま最終提案としたが、受け入れられなかつた。

「受託した業者は常勤四人の他はすべて三ヶ月契約のパート。ミスが続発しているらしい」と、茨城事業所の新田鉄三所長は、センター事業団総代会で悔しさ一杯の報告をした。

ただ、私たちの仕事をしっかりと位置づけてくれていたコーポミやざき（宮崎県民生協・亀田高秀理事長）は、「自力」「自立」を大切にしている生協で、私たちへの態度も大きな変更はなかった。今でも、徹底して自分で考え、宮崎県産のものにこだわり、県民全体からの評価も高いように思う。

みやぎ生協とは、環境保全型農業の第一人者である佐々木陽悦さんも含めた関係の中でBDF事業などを始ました。

私たちが農業などいろいろなことで本格的な力をつけていけば、多くの生協とも、また違った提携のあり方が展望できるのではないかと思う。

とにかく本部に来い

私は、生協現場でも、組合員に主人公になることを求め、真剣に議論した。

センター事業団埼玉北部事業所委員の横倉しづ代さん（現・北関東事業本部）とのやりとりが「じぎょうだん」新聞に載っている。

「パートだからと自分を切り刻むな。短時間就労でも、一人ひとりが主人公なんだ。どうしてもっと本物になろうとしないのか」と私が攻めるが、「そ

んな理想的なことを言つてもだめ」「あなたは現実を知らない」「女の幸せは…」と、切り返して来る。こんな議論を繰り返した。

がいない。

「七つの原則」の読み合わせもしない所長に、「おかしいじゃないか」と突つかかたが、ケンカが弱く、袖にされ、引きこもっているという。呼んで来させ、「とにかく本部に来い」と引き連れてきたのが、現在の本部情報システム部部長、氏家豊理事だ。



埼玉北部の横倉さんと永戸さんのやりあい（じぎょうだん新聞一九八九年）

振り返って、いちばん大事だったことは、あらゆる人たちとの関係を広く深くつくり、「これ」と思う人の関係を大事に深め、その深めたエキスを仲間との関係の中に入れ込むことだったと思う（生協名、肩書きは当時）。

（六）「協同集会」と「よし仕事集会」

「連帯」の心張り棒

一九八〇年代に入つて、労働争議から生まれた労働者の自主生産企業の中で、労働者協同組合を志向するところも出てきた。パラマウント製靴、東芝アンペックス、日本ファイルハーモニー、自交総連大分のタクシーラボ、国鉄労働組合（現・JRの労組）争議団の一部などだ。閉山・全員解雇と闘うタツ張の炭鉱労働者も事業団づくりに取り組んだ。倒産・争議からではなく、労働者同士がつくった出版ネット、つばさ流通も生まれた。

「これは一つの流れになる」とも思えた。

一九八六年秋の「第五期事業団学校」を「労働者協同組合を現代に問う」のテーマで開くと、生協、

労働組合、自主生産企業、文化団体など、事業団以外から六三人の方が参加した。私はこの現実を見て、「協同」ということの深い意味を考えるようになつた。

よく「協同・連帯」と並列で言われる。しかし、

労働運動、学生運動などでは、「連帯」は使われるが、「協同」という言葉はほとんど出てこない。また、「人間存在は協同することなしにあり得ない」とされるが、「連帯することなしに人間はあり得ない」とは言わない。

協同という言葉は、人間が人間たらんとしたときの言葉であり、連帯の思想的な心張り棒ではないか。連帯は運動の言葉を代表し、協同は一人ひとりの心のひだ、思想を代表する言葉であり、「自立・協同・連帯」ときれいに並ぶ。そんな風に考えはじめた。

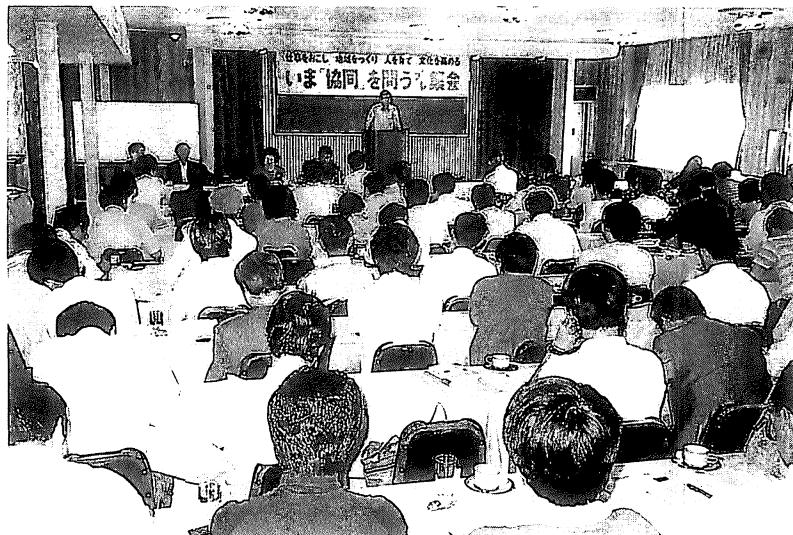
「協同」の視点から

そこで、私も問い合わせられたように、いろいろな人たちが、自分たちの組織や運動を「協同」という視点からもう一回考えてみるべきではないか。ありとあらゆる「協同」の運動が一度集まつてみよう。こう呼びかけて、一九八七年七月、「いま『協同』を問うプレ集会」を、静岡県伊東市で開いた。

何回か実行委員会を開いたが、動員力とお金をい

ちばん期待した音楽家ユニオンと国鉄労働組合は、途中で「協同などということで人は集まらない」と

言つて抜けていく。どうしよう、やめようか、とも思つたが、「我々は小さな組織なんだから、一〇〇人も来ればいい」と突き進むと二二〇人も集まつた。それだけでひたすらうれしかつた。



220人が参加した「いま『協同』を問うプレ集会」(1987年)

三〇周年記念の全国協同集会を十月に滋賀県で開く。

集会名は「協同を拓く」「協同が創る」と変わってきた。実行委員会で私は反対しなかつたが、今も

「協同を問う」が適切な集会名だと思つていて。協同を拓く力などまだ持つていらないし、協同が創るものも見えていない。「混沌たる二一世紀のジャンブルに、今こそ協同を問え」と私は主張したい。

協同集会はその場限りのようにも見えるが、最近では地域ごとに継続して開かれてきている。この運動は社会連帯運動であり、現実的な運動も生まれている。私は、協同集会に結集する人たちに、「社会をより良くしていくことを日常の運動とする社会連帶機構に参加してほしい。社会連帶機構はその受け皿としてもある」と伝えたい。

よい仕事集会は毎年

一九八九年、協同集会本集会につなげる日程で事業団連合会は初めての「よい仕事研究交流集会」を開き、形は変わつても、基本的に毎年続けてきた。

清掃、物流など、仕事依頼者の要請に応え、利用者に喜んでもらえる仕事をどうやるかが問われた段階。地域ケアの担い手になり、生活と地域が必要とする仕事を起こしていく段階。農業・林業など、まちおこし・むらおこしの事業が展望でき、地域の人自身も、よい仕事の担い手になつていく段階。それ

それで焦点を定めて開いた。清掃など分野別の「よい仕事コンテスト」も開いた。

「よい仕事とは何か」。私は、「協同労働で新たな仕事をおこすこと」だと考えている。仕事おこしは、労働者の能力を高め、地域のネットワークが強化され、新しい生業をつくる。だから、地域社会の地域に關わることが「私の生活、人生にとってどういうものになるか」という問い合わせが必ずある。

これらが重なり合って回転するようになると、新しい社会づくりの力、地域での活力になつていく。

「よい仕事」の象徴は、九州・沖縄協同集会（二〇一六年）で講演した中村哲さんの仕事ではないか。国境なき医師団の一人としてアフガンに行つたが、医者の仕事の前に、人々の生活と仕事を復興しないかぎり何も始まらないと痛切な思いで知つて、「土木工事の現場監督」となつた。

やはり第一原則では

よい仕事研究交流集会の焦点はいろいろ変わったが、特に重視したのは、その現場だけでなく、組織全体の連帯性、人間関係を育んでいくことだ。

「よい仕事」は事業団全国協議会が出発したときから、「七つの原則」の第一原則に掲げられてきたが、一九九二年改定のときだけは第二原則となり、「徹底民主主義」を通じて労働者が企業の主人公

になる」が第一原則となつた。中西さんの当時の思ひがそこにあるからだが、よく考えると、やはり、よい仕事が第一原則なのではないか。

民主主義がしつかり根付く社会にとつて、労働の現場でどのように民主主義が機能しているかが最大の問題であり、働く者が主体的によい仕事を追求する中でこそ民主主義は育つと考えるからだ。

仕事は孤立しては存在しない。労働者同士や関係者の連帯性の中に仕事はある。その仕事に携わる人たちが主体者になつて、自分が気づいたことを言い、人が気づいたことを聞き、こうしたらどうかと、日常から話し合う。その関係性が豊かになればなるほど、よい仕事になるし、労働者の成長・発達もある。

新幹線の清掃を請け負う企業の取組みが、米国のハーバード大学で必修教材になつた。現場の意見は取り上げられず、トラブルが続き、離職率も高かつたこの企業に、本社から入つて改革した役員がいた。

彼は、出てきた意見をほとんど採用し、仲間の良いところを報告してもらい、正社員にも道を開いた。仕事での規律面はより厳しくした。その結果、定着率も格段に高まつた。

労働者協同組合の清掃現場も、当初は、所長が組合員の家を訪ねたり、よく飲食を共にしたりしたが、そうした人間の関係性、動的プロセスこそ大事だ。

「民主主義は動的プロセスであり、固定的な状態を指す概念ではない」（ヘンリー・ミンツバーグ教

授「私たちはどこまで資本主義に従うのか——市場経済には『第三の柱』が必要である」、ダイヤモンド社、二〇一五年）。

多様な仕事能力を

もう一つ重視したのは、今の仕事に閉じこもらず、社会に貢献する範囲をどんどん広げていくことだ。

例えば、清掃のよい仕事だと、一人が何平方メートルやつっているかなど客観評価をという意見ができる。それも必要だろうが、自分はこういう仕事をこういう構えと内容でやり、病院や地域に貢献していると誇りを持つて言えると、もつと社会に有用な仕事をしたいという気持ちが生まれてくる。

実際、介護の仕事をやってみたいた清掃の仲間は大勢いるし、利用者の家庭に入ると、清掃の仕事がまた生きてきた。

以前、国鉄労働組合が切符切り（入鋏）の職員は

切符切りのままにしろ、組合の承認なしに配転は認めない、としていることが話題になつた。事実とすればこれは本当に正しいことだったのか。職人気質の仕事に徹することは、大切で重いことだが、社会が必要としていることに応えられるよう、多様な仕事の能力を持ちたいという欲求を実現していく中でこそ、成長・発達が可能になる。

協同集会にしても、よい仕事集会にしても、身内だけではやつてこなかつた。学者を交え、他の団体

と一緒に開くなど、外にもたずね、意見を交換し、自分たちの言つてること、やつてることの普遍的な意味を考え、評価する機会としてきた。協同集会、よい仕事集会は、内にこもらない仕掛けでもあつた。

三井物産の全面広告

一〇〇六年七月のことだが、三井物産が新聞に「良い仕事とは何か」という全面広告を載せた。檜田松^{ひだまつ}瑩^{えい}社長の写真をバックに、「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れる」ときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」という創業者の言葉があり、「未来へ向けて良い仕事をひとつひとつ積み上げていった」と結んでいた。

直後のセンター事業団東京事業本部よい仕事研究交流集会で講演した私はこう話した。

「目先の利益に狂奔し、人間社会の目標、大きな希望を忘れていることの反面教師ではないか。利益の極大化をめざす企業と、働く人や市民にとっての『よい仕事』とが、相矛盾する段階に資本主義は來てしまつたのではないか」「資本の論理は、経営者の『徳』だけでは押し返せない」。

その後の企業の数々の不祥事や原発破たん、それに対する企業・経営者の無反省・無責任がそのことを立証している。

(七) 映画「病院で死ぬといふ」と

医者からこう宣告された。子どもが自分より早く死ぬ。五年生でー。そう思つたとき、「俺はこの子にとつてどういう存在だったのか、何をしたんだろうか」という、ほとんど総括できない思いにかられた。

一九九一年、次男の卓が小学五年生のとき脳腫瘍^{うとう}が見つかった。

「早ければ三カ月、もって三年」。

私は教員の妻と息子二人で埼玉県に住んでいた。

■高齢協づくり、「病院で死ぬといふ」と上映、ヘルパー講座

一九八七年八月 中西理事長、「高齢者協同組合の優位性」提起

一九九二年一〇月 映画「病院で死ぬといふ」と製作発表（一九九三年三月完成）

一九九三年五月 労協連総会。「事業団全国連合会」から「労働者協同組合連合会」へ。中西理事長勇退、内田理事長就任

一九九三年一二月、「病院で死ぬといふ」と、日本映画批評家大賞最優秀作品賞、山路ふみ子福祉賞、毎日映画コンクール優秀賞など受賞

一九九四年二月、「雇用不安と労働の未来」全国縦断シンポ

一九九四年五月 内橋克人氏、日経新聞「共生の大地」で映画と労協を紹介

一九九四年一二月 政府、新ゴーランドプラン策定

一九九五年五月 労協連総会。内田理事長勇退、永戸理事長就任

一九九五年五月、センター事業団、第一回ヘルパー講座開催

一九九五年 高齢協設立 三重（八月生協法人認可）、沖縄、愛知、福岡

一九九六年 高齢協設立 長野、北海道、神奈川、阪神、東京、山形、兵庫

一九九六年一〇月 「新たな福祉社会の創造へ」第一回ケアワーカー集会開催

一九九六年一一月 全米退職者協会（AARP）パークインス次期理事長講演

二〇〇一年五月 労協連編集・発行「ヘルパー講座テキスト」発刊

二〇〇一年一月 「日本高齢者生活協同組合連合会」設立

毎晩、仲間たちと飲んで、帰りは深夜。子どもが小さいときは、池袋から朝帰つて息子たちを保育園に連れて行き、また池袋に、というパターンも珍しくなかつた。

「家族を犠牲にしても、全力で事業団運動をやつているんだから仕方がない」「革命家だつたらこんなもんじやない」とか、おぞましいヒロイズムのようなものがあつた。しかし、人の犠牲の上によい仕事はあるのか。家族はそれぞれの役割がある。「自分だけは別だ」などということは通用しない。一地に足のつかない日々の中で、そう思い直していた。

「死ね」ということだ

卓は、病院で放射線を五〇〇〇ラド当てると言わっていたが、三〇〇〇ラド当てたところで、「腫瘍が小さくならないから手術する」と言われた。

知り合いを通じて紹介してもらつた医者の一人は「松果体部の深い場所の手術は毛細血管や神経を切る恐れが強く、止血がむずかしい。まして、放射線を当てた」とは高熱を当てたということ。血管はうつ血し、出血したら止血できない。三〇〇〇ラド当ててから手術なんて絶対にやつてはいけない。死ね」ということだぞ。五〇〇〇ラド当てされ。あとは私が診る」と言って、主治医に手紙を書いてくれた。

手術を勧める医師と私は、一対一で話し合つた。

「放射線は悪性のものによく反応して縮小すると先生は以前おつしやつた。それからすると、三〇〇〇ラド当ても腫瘍が小さくならないのは、悪性ではないということでは」。

「生検していないんだから、どういうものかわからぬのが当たり前だ。悪性という想定で手術する」。

「良性なら、単なるできもの。手術のよくな過激なことはしない方がいいという判断もあるのではないか」。

医者は全く聞く耳を持たなかつたが、手術はしないことにすると、「病院ではこれ以上やることはなないので」と、すぐ退院させられた。

私は、入院中から椎茸の菌、丸山ワクチンなどさまざまな療法をやり、毎朝、ケールや人参などで青汁をつくり、緑黄色野菜と玄米の食事をつくつて病院に通つた。青汁はまったくうまくない。卓は、それを一〇〇cc飲み、それで腹いっぱいなのに、食事も私に「食べきれ」と言われるものだから、必死になつて食べていた。何が効いたかはわからないが、半年過ぎると、「がん」がなくなつてきた。

しかし、事業団はすんなりいかなかつた。連合会理事長の中西五洲さんから「なんでそんなことするんや」「かなりの損失を出しかねない。反対だ」と言われ、お金はセンター事業団が出すことになつた。主婦の友社などと一緒に事業団のネームバリューも上がる、仲間もやる気が起こる—映画「病院で死ぬ」ということで地域へ。そんな狙いもあつたし、

つた。

「病院、医療者は、その人の人生の過程に、突然登場し、その人の前に大きく立ちはだかつてしまふように感じことがあります」という映画でのモノローグになつてゐる話が、卓の病気で経験したことピタツと重なつた。そして、山崎医師が、生活感あふれて患者と接していることが感慨深かつた。

中西理事長は反対

しばらくして、友人の伊藤宏一氏（株式会社スペース・ムー）から、「映画をつくりたいが、今、社会問題で取り上げるとしたら何がいいか」と相談され、「映画になるかどうかはわからないが、身につけられて…」と本を渡すと、二、三日後に電話がきた。「これ、映画にしよう」と。

そんなに簡単にいくとは思つていなかつたが、出版元の主婦の友社を含め、数社が一五〇〇万円ずつ出すことがササッと決まつてしまつた。

しかし、事業団はすんなりいかなかつた。連合会理事長の中西五洲さんから「なんでそんなことするんや」「かなりの損失を出しかねない。反対だ」と言われ、お金はセンター事業団が出すことになつた。主婦の友社などと一緒に事業団のネームバリューも上がる、仲間もやる気が起こる—映画「病院で死ぬ」ということで地域へ。そんな狙いもあつたし、一〇〇万部も売れている本だから、なんとかなるだ

ろうという思いもあった。

監督は、「タンスにゴン」などのコマーシャルで有名な市川準さんにお願いすることになった。私がつけた注文は、「暗い映画にしないでほしい」という一点だけ。主演は岸部一徳。清掃現場の組合員たちも患者や病院清掃員の役などで出演した。

「完成前試写会」に来てほしいといわれたが、出来がよくなかったらどうしようかと怖くて行けない。小学一年の頃、一年間入院したという連合会事務局次長の大八木秀明さんに行つてもらうと、「良



映画の一場面。岸部一徳（右）と七尾伶子

い映画に仕上がっていますよ。早くみんなに観てほしい」。この言葉を聞いてうれしくなり、飛び上がって大八木さんに抱きついた。

一九九三年三月、お披露目のヤクルトホールでの有料試写会には、中学一年になつた卓も来た。私は「じぎょうだん」新聞にこう書いた。

「息子と一緒にこの映画を観られたことをこの上ない幸福なことと思う」。

つらいけど観るべき

映画は、マスコミにも大きく取り上げられた。

「生命の尊さ、家族のきずな問う」「生を慈しむ映画」「生と死を静かに見詰める」「非常につらいけど観るべき映画」…。

全国の仲間は、映画ができる前から自治体などの推薦依頼に動き、原作の感想文を書くなどの取組みをしていた。完成後は地域の団体を回り、一緒に試写会を行い、上映会を開いた。

特に宗教団体からは強い関心が寄せられた。カトリック中央協議会が推薦してくれ、立正佼成会でも上映された。千葉県の市原教会では私も挨拶したが、車で迎えに来てくれ、門から会場まで両側にど一つと信徒が並び、手を振り、拍手してくれる中を通された。

鳥取・願正寺本堂での上映会は大きな柱が二本あり、スクリーンが見えにくい所がある。心配したセ



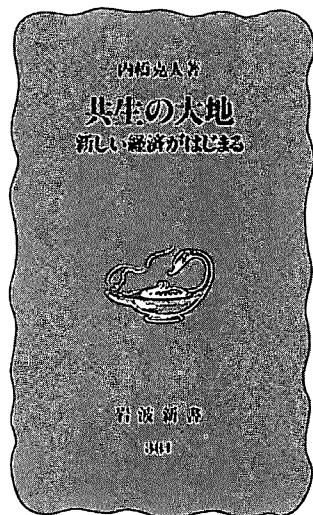
微笑む市川準監督（左前方）。後ろに池内淳子、香川京子、三船敏郎、ルビー・モレノさんら（日本映画批評家大賞最優秀作品賞受賞式で）

「共生の大地」に掲載

評論家の内橋克人氏が日本経済新聞連載「共生の大地—もう一つの経済が始まる」（後に、岩波新書）に書いてくれたのも、奇跡のような感じだ。「病院で死ぬということ」への私の思いと、労働者協同組

合の取組みなどを紹介し、「社会的有用労働の担い手としての労働者協同組合は、その形態と本質において先駆的だ」と論じてくれた（一九九四年五月）。

大したこともやつていないので、一頁全面を使って、「ここまで言うか！」と思つたくらい評価してもらい、恥ずかしかつた。



内橋克人著「共生の大地」（岩波新書、1995年）

本当の豊かさとは

ところで、息子の病気を通じて、私自身も根本から考えを変えさせられた。

卓は今、友達や家族との関係を大事にしながら仕事を行つている。体調を崩すことも多いが、やっぱり仲間がいる仕事に行きたいと言う。

組合員も生活がある。一人ひとりの生活の本当の意味の豊かさとは何なのか。そこを運動の基本に据えなければ、ということを深く考えさせられている。また、それでも戒めていたつもりだが、私は強い調子で人に迫り、その人を動かす面が強かつた。

しかし卓の病気は命令では治せない。食事や治療法では相当強制したが。このとき以来、人を責めるのではなく、しっかり考えることを求めるようになつた。自分ではそう思つていて。

市川監督とは「次は農業の映画と一緒に」と話して

いたが、二〇〇八年に急逝された。本当に残念なことだつた。

（八）新たな福祉社会の創造

本格的高齢化社会に

一九八〇年代後半から、本格的な高齢化社会にどう立ち向かうのかが、日本社会の大きな課題となつてきていた。

この中で事業団全国連合会は、高齢者協同組合づくりを提起した。全日自労がつくった高齢者就労事業団はその方向で発展させ、高齢者事業団がない地域では広く市民に呼びかけて設立することにした。

「高齢者協同組合」「高齢者生協」と、呼び方のちがいはあるが、就労を焦点にして、どこまでも助け合つ協同組合をつくることだつた。

辻さんは「死を真正面から捉えることが映画になるんですか。日本ではずっと隠されてきた」と言い、すぐ観てくれて、「良かつたです」と感想も寄せてくれた。

それ以来、何度も厚生省を訪ね、懇談するようになつたが、辻さんは介護保険制度を「誰でもいつでもどこでも標準的な介護サービスを受けられる」制度にしたいという。

発表された理念では、保険制度にするのは社会連帯だからだとされ、市民の制度参加が重要だと打ち出された。

「本当にそうやるのか」と、信じられないくらい

だつたが、制度設計の中心になつた山崎史郎さんも、いちばんの論客だと辻さんが言つていた香取照幸さんも、「市民の制度参加を掛け値なしにやりたい」「ケアは孤立しては存在できない。コミュニティが復活することと介護保険が機能することは一つだ」

お世話をなつた田村守保さん（日本国家公務員労働組合連合会副委員長を退任後、事業団に来てくれていた）に相談すると、全厚生（厚生省の労働組合）副委員長、和泉森太さんにつないでくれた。

和泉さんは、「こんな理念の高い映画がわかるとしたら辻くらいしかいない。連絡しておくから訪ねてほしい」と言つてくれた。それが、介護保険制度を描く中心になつっていた辻哲夫さんで、後に事務次官になる。

私は、映画「病院で死ぬということ」も、この高齢者協同組合づくりに生かせないかと考え、厚生省（現・厚生労働省）の方にも見てほしいと思つた。

私が全日自労に入る前、総理府労連の書記時代に

と、同じトーンで言う。

理念の中には気になる部分もあった。「公的部門の責任と市場経済の活用（競争原理と質の担保）」など社会的な組織にいちばんがんばってほしいが、それだけでは足りないのは明白だし、市場社会にあって市場経済をまったく否定するわけにはいかない」との答

が返ってきた。

私は、「介護サービスは社会的なものなのに、市場原理だと利益に従属することになる。労働者は切り刻まれ、サービスの劣化どころではない事件が起これかねない」と危惧を伝えたが、「そうならないよう、官によるコントロールなんだ」という言い方だつた。

同心円的に発展
話は少しそれるが、辻さんは、「労働者協同組合という組織がどうもよくわからない」と言う。その説明に時間を費やしていたが、三回目くらいに、「こういうことですよね」と言つてノートを開き、円を描きはじめた。

「株式会社は大きくなればなるほど地域から離れていく。経営者と労働者の間も開いていく。しかし、労働者協同組合の場合は同心円なんですね。こう考えると、株式会社とのちがいもよくわかるし労働者

協同組合の持っている意味もよくわかります」。

資本は大きくなればなるほど、労働からも地域からも分離していく。ところが労働者協同組合の場合は同心円的に大きくなっていく、と。柄の違う、頭の良い人だと思った。

辻さんはその後も「第九合唱」など高齢者協同組合のさまざまな取組みに来ててくれた。

この理念でやるなり

当時、「左翼」と言っていた団体の多くは、介護保険制度にあまり賛成ではなかつたが、この理念通りやられるのだとしたら、優れたものになると思えた。

日本労働者協同組合連合会（一九九三年、事業団連合会を改称。以下、日本労協連）は、「介護保険制度を活用し、市民みんなの力で、人間らしい地域をつくる新しい時代をつくろう」という立場を明確にし、「介護の常利化・市場化ではなく、市民化・社会化を」「介護保険制度の矛盾を克服し、理念にふさわしく実施していくために」などの政策提言もし、自分たちなりの理念や原理・原則を定めて、介護保険制度に関わっていく。

当時の私の思いは、次のようなものだった。

「労働者協同組合がコミュニティケアの理念に沿うような形で介護保険制度に対応する事業を行い、実績をつくれば、この社会に労働者協同組合が制度

上も必要だという気運を高めることができる」。

「介護の仕事は市民生活の中に入り込んでいく。清掃や生協物流など『既存の仕事に巣ごもるな』と言つても、壁を破れなかつたが、介護の仕事で労働者協同組合に参加してくる層と、清掃、物流現場などで働く人たちとが結ぶようになれば、本当に生活と地域を焦点とした運動・事業に進めるのではないのか」。

私たちは、まったく経験がないと言つてもよいところからヘルパー養成講座を始め、全国で五万人を養成、この卒業生らで「地域福祉事業所」を設立していった。

一方で高齢協必要

しかし、介護保険制度だけでは高齢者社会に対応できないことは明らかだ。

要介護者に対する対応はどうするかと以上に、高齢者が元気な状態をつくり出さなければ、社会は元気にならない。

私は、「もう一方で、高齢者が自分たちで自主的に高齢期を豊かにする取組みがあり、そんな制度にすがらなくとも、豊かな高齢期を送れますよ、要介護になつても大丈夫ですよ、という状態を高齢者協同組合でつくろう。高齢者が地域の市民の一人、社会をつくる一員としてできるだけがんばり、自分たちで高齢期を豊かにする取組みをしていく方向にし

い、と言っていた若手が地域に入り、見ず知らずの高齢者と話し、呼びかけ、地域懇談会を開く。一人しか来ないこともある。しかし、良い反応も多い。

身内の中だけでこせこせしていると、事業・運動もこせこせしてくる。映画「病院で死ぬ」と「浮上映運動を機に開放的になり、高齢者協同組合運動と介護保険で、組合員がはじめて「地域」を自覚した、非常に壮大な取組みだった。

新たな福祉社会創造

高齢者協同組合が全国にできてきた一九九六年一〇月、「新たな福祉社会の創造に向けて—ケアワーカーの自立と協同をめざして」というテーマを掲げ、第一回全国ケアワーカー交流集会を開いた。

介護保険制度以前の措置制度時代の公的介護は、「お上」の「施し」を受け、あれこれ言うことは許されなかつた。だから私は「福祉」があまり好きではなかつたが、今度は自分たちが担い手になる。私は基調提案でこう呼びかけた。

「生活者自身、市民自身が担い手となつて創造す

る、誰もが生き生きと生活できる新たな福祉社会、新たな公共性を創造しよう」。

現在、介護保険制度は軽度者切り捨てなど破綻的状態になつていて、国家に任せていたらまともなことはやられないことが誰の目にも明らかになつてしまっている。「市民主体・地域主体」の理念が捨てられ



東京高齢協1周年のつどい。18の地域センターから50人が登壇し、手づくりのプラカードで自分たちの活動を紹介（97年9月、日比谷公会堂）

ている。やはり、あるべき姿を人々自身がどうつくっていくかだ。

ヘルパー五万人養成

一九九三年九月、センター事業団は東京北区に「浮間高齢者協同組合準備室」をつくり、「借りてほしい」と頼まれた医療生協事務所の二階に、ヘルパーの資格を取つていた横倉しづ代さん（埼玉北部事業所）と西田和子さん（連合会総務・経理）に入つてもらつた。

二人は、地域の高齢者を訪ね、懇談会やいろんなイベントを開いていたが、一九九五年に東京都指定ホームヘルパー三級講座を企画した。

これが、センター事業団初のヘルパー講座だたのだが、「特別講義を組んだので、講師を」と頼まれるまで、私はそんな講座を開くことができるということを知らなかつた（協同総合研究所が一九九三年一〇月に東京都認可ホームヘルパー三級講座を開いていたが、私は全く記憶にない）。

横倉さんたちは「受講生からお金を持たつてできるんですよ」と言う。厚生省にも聞いたが、「どんどんやってほしい」とのこと。

「万というお金を出してまで講座に来る人がいるのか」—そんな思いもあつたが、浮間は、定員三〇人に一〇〇人以上が殺到。何人も次回に回つてもらうことになつた。

二一世紀に向かうこの時期、労働者協同組合が「高齢者の問題は関係ない」としていたなら、労働者協同組合も力を持たなかつたと思う。お金も労力も使つたが、高齢者協同組合を設立する運動は、特に、若手事務局員を育てる上ですごく良かった。

地域に出ることが怖い、何を言われるかわからな



浮間でのヘルパー講座修了式で（1995年。前列右端が西田さん、左へ4人目が横倉さん）

高齢者の介護や生活の必要などに応えることが、高齢化社会でのワーカーズコープの任務の一つだと考えていた私は、介護・福祉の事業をどう展開するのか

などは全くわからぬままだったが、「自分たちで講座を開けるのなら、とにかくやるぞ！」と突っ込んだ。

労協、高齢協全体で五万人のヘルパーを養成することになるのだが、労協連にせんたー事業団としても、何かを「やろう」と提起してから全国の動きになるまでほぼ三年かかっている。ヘルパー講座も全ての労働者協同組合や事業所が取り組みはじめ、トップスピードになつたのは一九九八年だ。

生協物流の仕事が大幅に縮小され、自前の「とうふ工房」「愛彩弁当」を立ち上げた先進事業所の埼玉北部事業所もヘルパー講座は開こうとしない。「人が来なかつたらどうするの」と、岡元かつ子所長が

言うので、自分もそつだつたことは棚に上げ、「やりもしないでなんだ！」と詰め寄つた。埼玉北部は一九九八年に始めて、一〇〇〇人を超すヘルパーを養成する。

ヘルパー講座は労働者協同組合の事業所がない地域でも、自治体からの委託を受けるなどして開いたし、さまざまな業種の人たちとつながりを深めるきっかけにもなつた。

温泉で有名な宮城県鳴子町が予算化、センターアイデア団が講座の委託を受けた際は「介護保険を活用したまちづくり」を町長に提案した。「温泉宿の仲居さん全員に講座を受けてもらえば要介護の人たちも安心して来られる。『鳴子の町には福祉の風が吹いている』と全国の話題になる。介護手帳を持参したら宿泊代は一割引きとしたらどうか」などと。

タクシー労働者を中心とした労働組合「全国自動車交通労働組合総連合会」（自交総連）の大分、東京などでは講座を協力して開催、「ケアワーカードラマ宣言」を発した。

専業主婦だった多恵ちゃんが、六〇代半ばで労働者協同組合に入り、雇われて働く、というこのではなく、自分からより良く働く、地域に必要な仕事は自分たちで起こす、というところに身を置いたことで、たくさんの可能性を開き、生きる喜び、働く喜びを得たのだと思う。

全組合員受講めざす

せんたー事業団では「全組合員受講」をめざして取り組んだ。

「一つの仕事、一つの事業所に巣ごもるな」と言つてもなかなか動かなかつたが、複数の仕事の能力、新しい職の資格を持つということは嬉しい。修了式

で修了証とヘルパー資格を示すカードをもらうときの顔は誇らしかつた。

特に、病院清掃の仲間の中では、「講座を受けて、患者さんの気持がわかるようになった」という声が共通して上がり、「清掃をしながら土日に受講。大変だつたけど、病院現場がなくなつても介護の仕事ができてよかつた」という例もいくつか生まれた。介護保険制度は、自分たちさえその気になれば仕事を起こせる、という自信を植え付けさせてくれるのではと期待していたが、各地で市民の仕事おこしが進んだ。

北九州の病院清掃現場で働いていた中村多恵子さんは、訪問介護、託老所、デイサービス、生きがいサロンなど八カ所もの事業所を立ち上げた。「まだ八〇歳、がんばります」と言つていたが、「まさしくヘルパー多恵ちゃん物語」（センターアイデア団本部発行）の完成を喜びながら亡くなつた。

専業主婦だった多恵ちゃんが、六〇代半ばで労働者協同組合に入り、雇われて働く、というこの仕事は自分たちで起こす、というところに身を置いていたことで、たくさんの可能性を開き、生きる喜び、働く喜びを得たのだと思う。

テキストをつくる

私はもつぱら「仕事おこし」の特別講座を担当し

ていたが、本講座のテキストにもそれなりに目を通した。すると、介護保険制度の新しい理念が全くなかった。知識、技術は理念がなければ生きない。介護保険制度をつくる際、あれだけ理念にこだわった厚生省が、こんなテキストの内容でよく怒らないものだと思った。



全組合員がヘルパー講座を受けるという方針を掲げたセンターセンター事業団。実技研修では岩城雄作理事長（左）が、永戸祐三専務の「オムツ交換」。後ろで見守るのは東京中部事業所の神田光久さん（二〇〇二年）

厚生省には、私たちが養成したヘルパーが「一人を超えた」「二万人を超えた」と言いに行く。「すごいことだ」ととても喜んでくれた。一九九六年には、センター事業団がホームヘルパー養成研修事業の厚生省指定を受けた。これで、一級のヘルパー講座も開けるようになった。民間組織としては、ベネッセに次いで二番目だった。

通産省研究会委員に

また私は、介護保険制度に関連する通産省の研究会委員に加わったことがある。

一九九九年一〇月から開かれた生活産業局長の私的研究会「民間介護・生活支援サービスに関する研究会」の委員、二〇〇〇年四月からの「クリエイティブ・エイジング（創齢社会）研究会」の委員に委嘱され、参加した。

実習先でトイレ詰まり解決

「こんなバカな教科書、高い金を出して買うのか、あほらしくてやつてられるか。うちのをつくろう」。

そう言って取りかかったテキストは、日本医科大学の竹内孝仁先生が監修、二〇〇一年五月に完成した。作業の中心になつた連合会鍛谷宗孝専務、田嶋康利さんは大変だったと思う。

またいろいろと話ができるようになった。

市民版社会福祉協議会

ところで私は、「ヘルパー」という呼び方はおかしいと思っていた。ヘルパーとは、アメリカで家庭の雑事を行うハウスキーパーと同じ名称だと思った。だから、比較的早くから「ケアワーカー」と言うべきだと主張していた。

また、介護だけの事業所にはしたくなかった。だいたい、福祉全体の中では高齢者介護の分野だけが突出して良くなるなどということはあり得ない。全体として福祉力を地域から高めなければいけない。介護保険制度の理念からしても、地域自身が介護の仕事で連帯性を取り戻し、地域が元気になつていかなればならない。そうでなければ本物のケアはつくり出せない。

どういう事業所名にするか模索したが、「新しい

実習先の老人ホームで、「トイレが流れない、助けて」と女性職員が男性職員に言つてゐる場面に出くわした。何日ぶりかで出た便。大量なので、詰まつてしまつたようだ。男性職員が対応しないため困つてゐるのを見て、「私に任せてください。清掃のプロですから」と言つて、水をどつと入れ、「しばらくお待ちください」。ちょっとずつぶすと、どつと流れる。それ以来、信頼が高まり、女性職員ともいろいろと話ができるようになった。

福社社会の創造全国会議」（一九九八年）で、「介護保険制度の理念からしても、地域自身が介護の仕事で連帯性を取り戻し、地域が元気になつていかなればならない。そうでなければ本物のケアはつくり出せない。

護・福祉全般のサービスを専門的かつ総合的に提供する事業主体として、市民自身が立ち上げ、担う『地域福祉事業所』を創出し、地域で保健・福祉運動のネットワークを大きく広げよう』と呼びかけた。

地域福祉事業所を私は「二一世紀の市民版社会福祉協議会だ」とも言つた。厚生省も、「もう社会福祉協議会だけの時代ではない」と言つていた。つまり、官製の社会福祉協議会ではなく、労働者・市民版の実態のある社会福祉協議会のようなものをイメージしていた。そうなれば、既存の社会福祉協議会も、もっと力を出しやすくなるのではないかと考えたのだ。

(九) 高齢者協同組合運動の展開

高齢者協同組合運動は、大きく言つて、三つの段階を経てきている。

任就事業切れ対策で

最初は、失業対策事業から年齢で排除され、その後の任意就業事業でも働けなくなる全日自労の組合員たちをどう守るのか、ということに焦点を置いて、高齢者就労事業団を高齢者協同組合に発展させようとした段階だ。

日本労協連の中西理事長（全日自労委員長は一九八六年に退任）が一九八七年頃から強く言いはじめた。

ワーカーズコープの体験的歴史と思想
センター事業団高齢者協同組合設立総会（1994年）



センターがモデルを

センター事業団も高齢者協同組合を構想していたが、組合員は比較的若い。まずは高齢者就労事業団が先行すべきだと考えていた。ところが、どこも、高齢者協同組合に発展していかない。そこで、労働者協同組合のモデルとしてセンター事業団をつくったのと同じように、高齢者協同組合づくりでもセンター事業団が先行することにした。

私は、全日自労の「死ぬまで面倒を見合おう」というスローガンを前提とした上で、そのための働く場や生きがいをどうつくるのか、地域でどういう関係性をつくっていくのか、というテーマをずっと考えていた。

一九九四年九月の「センター事業団高齢者協同組合設立総会」で私は、「事業団の仲間が働けなくなつても結び合える組織をつくりたい」「高齢者全体がもつと生き生きと生活できるよう、高齢者が主体となり、仕事を含めて生活全般を協同化する高齢者協同組合が必要だ」「一人の組合員が一〇人の組合員を集めて班・生活必需品があるセンターをつくり、二一世紀を迎える頃には何万、何十万人という高齢者協同組合ができるようがんばりたい」と決意し、呼びかけた。

総会には、日本生活協同組合連合会中林貞男元会長、全通信労働組合宝樹文彦元委員長、神奈川県藤沢市の葉山峻市長ら四〇人を超す名士、来賓が参加。

マスコミも詰めかけた（ＮＨＫテレビや各紙で大きく取り上げられた）。

壇上で中西さんは「三重では一五〇〇人の会員に

して一二月に高齢者生協設立総会を開く」と決意表

明。中西さんを継いで日本労協連理事長になった内

田基大さん（愛知県高齢者就労事業団）も挨拶で「全

国の地域事業団が必ず高齢者協同組合をつくっていかなければならぬ」と強調した。

この時点でのセンター事業団の組合員は二五〇〇人。全員が拠出金を出して支え、五五歳以上の一〇〇〇人が高齢者協同組合に入会した。このメンバーが各県ごとに高齢者協同組合を組織し、県ごとの組合ができたらそちらに合流するという方針にした。これを機に、地域事業団もセンター事業団の仲間も競うようにして高齢者協同組合の設立運動を強めていった。

だから私は、「高齢労働者の協同組合」「ワーカーブコープの高齢者版」とも言っていた。

各地に生まれた高齢者協同組合が生活協同組合の法人格を取り、介護保険対応事業に乗り出すのが第

就労もOKだった

三段階だ。

介護保険対応事業を行うには法人格が必要だつた。労働者協同組合の法がない中で、「生協法人で就労も認めてほしい」という私たちの要請に、当初、厚生省の山口剛彦次官や他の幹部、高官たちも「良い」と当然のことのように了承していた。

高齢期の生活を高齢者自身が見合おうとすると、生活と地域全般にかかる運動をする以外にない。医療サービスを共同購入する医療生協と同じように、「就労機会のサービスを共同購入する」という論理を認めてくれていたのだと思う。

ところが、許認可権を持つ都道府県の段階になると、認められなかつた。労働省からストップがかかつたのではないかと思う。何故かと追及したが、「就労はなじまない」の一点張りだつた。

生協法人としての認可が極めてスピーディだつたことと、「就労」が消し去られたことが大きな特徴だつた。

合会」を設立した。会長は大内力東大名誉教授。

その後、介護保険対応事業で財政的にも安定してくる中で、センター事業団が母体となつた高齢者協同組合組織は発展的に解消し、今に至る。

高齢者生協の課題

今、高齢者生協は三つの大きな課題を持っていると思う。

一つは、高齢者協同組合が本来やろうとしていた就労などが、生協法人格の制約でやれない面がある。ここをどう乗り越えるのか。

二つ目は、事業の九〇%以上が介護保険対応では財政的にも厳しくなる。「生活と地域」を焦点とした総合的な事業展開を考えざるを得ないときにつけているが、どうするのか。

三つ目は、年金の支給開始年齢がどんどん引き上げられ、高齢者が地域にたくさんいる状況になる中で、地域を変えることと、高齢者の生活を充実させていくことを一つにした取組みをどうやるのか。高齢者就労問題を焦点として、地域を動かすのに高齢者協同組合がどういう役割を果たしたらよいのか。全市民への呼びかけが求められている。

また、高齢者協同組合の今の幹部は、センター事業団が無借金を貫きながらお金を出し合い、高齢者協同組合をつくった苦労をほとんど知らないと思う。一つの高齢者協同組合を出発させるまで、セン

は、元気なうちは自分に合った仕事を続けたい、という欲求を社会が満たすことができるかどうかだ。

生協法人格を持つ二二二組織のうち一七組織が参加し二〇〇一年一月、「日本高齢者生活協同組合連

ター事業団がどのくらいの金を使ったのかに思いを致す人はほとんどないのではないか。何億という借金をしているところもあるが、その恐ろしさや厳しさを感じているのか、危惧している。

(一〇) センター事業団「1000年の経営危機」

決算案、否決される

「センター事業団がお金を出しあい、高齢者協同組合をつくった苦労」と述べたが、現実に、このことが一つの要因となって、「1000年の経営危機」と呼ばれる事態を迎える。

センター事業団は二一世紀を前に、高齢者協同組合づくりとヘルパー講座から地域福祉事業所設立、という二大テーマを追い求めていたが、バブル崩壊の影響もあって、生協物流の委託単価などはどんどん引き下げられ、收支が逆転するところも出てきた。赤字が何百万も出ている状態を放置できるはずがないのに、現場では「赤字のことは本部が考えるだろ」となり、本部も「改革が急務」と言いつつ、抜本的な手を打たずに過ぎていた。

その結果、一九九八、一九九九年度は事業高は伸びたものの、一九九八年度は初の赤字決算（八〇〇万円）となり、一九九九年度は二億八〇〇〇万円の赤字に膨らんだ。

この場合、普通なら借金をする。私は、一九九五

年から日本労協連理事長を務め、センター事業団は副理事長に名を連ねているだけだったが、日本労協連副理事長の中田宗一郎さんからこう言われた。

「永戸さんに五億の保険をかけて五億くらい借りよう」。

中田さんは長く経理畠を歩いてきた人で、東葛病院の仕事を事業団に委託してくれた際の病院側の担当者だったが、病院「倒産」の責任をとつて辞めた。

その後、事業団に来てもらった。その後、事業団に来てもらった。

「俺の命は五億なのか」——マンションを買うとき生命保険をかけさせられたが、「あれと同じだな」と思いながらも、「あくまでも無借金経営でいく。

借金はしない」と応えると、中田さんは「借りないのなら、自立積立金を取り崩すしかない」と言う。

自立積立金は、法人税と所得税の差を活用した協同組合資本で、中田さんが考案した。組合員に年度末一時金を払うが、大部分を積み立ててもらい、退職後に勤続年数に応じて一定の率で返還する仕組みだ。

「事業・運動の発展と赤字の際の補填に充てる」ことを目的にした「不分割積立金」が本質なのだが、私も「退職金のようなもの」と言っていた時期があり、組合員の中では、そのように受け止められていた。

このため、「自立積立金の取り崩し」と「退団者への返還分を減らす」という一九九九年度決算案は、

早朝の総代会議

その夜、会場の東京・大手町、JAビルの一室で緊急理事会が開かれた。しかし、理事長、専務は無方針。後日、臨時総代会を開く、という流れになつた。

私は、「事業本部ごとの総代会議では賛成したんだ。それを総代会でひっくり返すというのは背信行為だ。明日、事業本部ごとの早朝総代会議を開き、もう一回引っくり返すべし」と提起した。

私の心中では、「労働者協同組合は経営と労働を一体とし、一心的にやらない組織なのだ。事業本部で賛成し、ここで反対という一心的な態度を認められる訳がない。そこに怒りを持てない幹部とはなんだ。ほやつとして…」と、幹部への怒りが強かつた。

決算案反対には二つの勢力があった。一つはセンター事業団と統合した川崎、鎌倉、藤沢の高齢者事業団時代からの幹部で、全日自労の支部委員長も兼ねていた浦沢栄、鹿志村辰雄、磯部武さんたちだ。

私は、この三人がいる神奈川の早朝総代会議に入り、ひたすら頭を下げた。

総代会前の各事業本部の総代会議で了承はされたが、異論も多く、総代会では決算案だけ一日目の最後に採択に付した。すると、反対多数で「不採択」となつた。



センター事業団東北の早朝総代会議（2000年、JAホール）

「そうは言つても」と、私。三回、四回と堂々巡りで頭を下げる、五回目くらいに磯部さんが手を上げた。

「私たちは永戸さんを信じてやつてきた。永戸さんがここまで言つてゐるんだから、浦さん、鹿志村君、もういいじやないか」。これで一気に流れは変わった。

総代会では一部修正した決算案が賛成多数で採択された。このとき、後日に臨時総代会となつていたら、センター事業団はどうなつたか。重大な岐路だつたようだ。

新事業に後ろ向き

もう一つの反対勢力は、介護事業や高齢者協同組合づくりに後ろ向きな組合員の気持ちに乗つていた。

新しい事業に挑戦することへの消極性はいつもついて回る。当時の主な仕事は病院などのビルメンの仕事、生協物流、東京での入札関連の仕事だったが、しかし、経営が破たんしたら一銭も戻らない。いつたん積立金を取り崩して経営を安定させなければ何も始まらない。経営が良くなれば、あとのお金の話はいくらでも検討の余地があるじやないか」と訴えた。

しかし、「自分たちは年だから後がない。今年の退職金がどうなるかが問題なのだ」などの声が出る。

聞き、「それなら、お前が理事になつてやればよいではないか」と、人事的なところを含めて解決案を示し、決着をつけた。

センター事業団の場合、反対意見も出せて自由に議論していたから、軌道修正も早かつた。どこでも裏工作的に対立することを習い症としてやるタイプの人があるが、そういうやり方が常態化すると、オーブンに話し合うことが意味をなさなくなり、組織は深刻な状況に陥りやすい。

社会的投資だつた

ところで、今考えてみると、このときのことを「経営危機」と呼ぶのは一面的で正しくないと思う。

私は、その組織が社会の中でどういう位置を占めるのか、そのためにどのようにやつていこうとするのか、ということが経営の根本だと思う。

単年度で見て、お金の帳尻が合わなくなつてているという意味での経営危機は確かにあつた。しかし、未来への準備過程に相当なお金を突っ込んだ訳だから、単年度の收支のプラス・マイナスだけで経営的、財政的な評価をするべきでないことは自明だ。

当時も私は、「赤字の部分はそれとして適切に対処しながらだが、高齢者協同組合や地域福祉にベスを置いていかないと、じり貧になるだけだと、

はつきり言つていたと思う。ただ、映画と高齢者協同組合、介護事業の準備は「大きな投資だ」と言い

切ることはできなかつた。

今考へれば、長期の構えで、本当に生活と地域を支える労働者協同組合になるため、本格的な社会的投資の第一弾だつたと見るのが正しいと思う。

現にセンター事業団は、二〇〇一～二〇〇二年度は介護保険関連事業で大きな黒字に転換し、見事なまでにV字型で復活した。高齢者協同組合も生協法人を取り、介護保険制度の仕事を着実に発展させていった。

ただ、長期的な資金がどの程度かかるのかということを、私自身も十分に考えず、よく議論もしないまま、「出ていくものは仕方ない」と走つてしまつた。

本当の経営論を

私たちは今、本当の経営論を打ち立てなければいけないときにはきている。

今のセンター事業団の事業は三層構造になつてゐるが、一層（市民の支え合い事業）と、三層（農業・林業など）はまったく黒字になつておらず、二層（指定管理者や委託など）が絶対的な力を持つてゐる。狭い意味の経営でいうなら、一層や三層の事業は切る必要がある。しかし、この三層構造は、実は明日の労働者協同組合の姿を示してゐる。三層とも成り立つ姿をどうつくり出すかが本当の経営論だ。

京の子育て関連事業を中心とした利益で全国が支えられている構造になつてゐるが、社会情勢を考えると、東京も財政的に厳しくなる可能性が高い。

介護保険制度が始まることがわかりきつてもなかなか走らなかつた労働者協同組合組織だが、ぼやぼやしていたら、委託の単価はどんどん切り下げられ、「もう持たない」となる。縮小回転に入つてしまえば、悪い循環に陥り、泥沼化しかねない。

それを避けて、本当の発展の方向はこうで、そのために資金がこういる、それをこう集める、ということをこれまで明確に描くのが経営だ。

国際協同組合同盟（ICA）

一九九二年一〇月、国際協同組合同盟（ICA）の大会（総会）が東京で開かれた。このとき、事業団联合会はICAに加盟した。

事業団連合会は、ICAの労働者生産協同組合委員会であるCICOPA（シコパ）には、東京大会以前に加盟しており、東京大会ではCICOPA総会の受け入れ組織となつていた。

私は連合会副理事長だったが、この機会にICAに正式に加盟したいと思つていた。

私の中でICAは、特別な想いがある存在ではなかつた。自分たちの運動・組織の力の程度から、ICAにはまだ実感を持ち得なかつたのだ。

しかし、一九八〇年のICA大会基調報告（レイドロー報告）を読んで一変する。

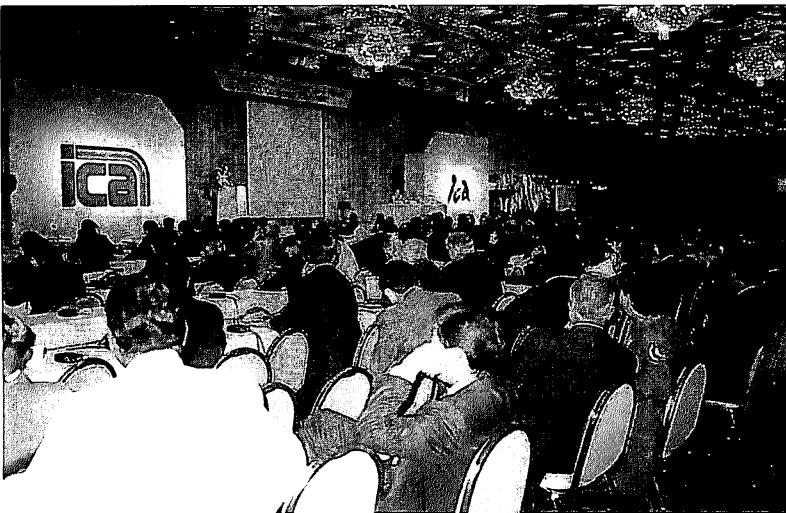
レイドロー博士は、ICA執行委員会から委託されて、一年間、世界中の協同組合を調査した上で、世界の協同組合運動は最初に信頼の危機、次に経営の危機を迎えたが、いまは思想の危機、つまり、利益追求だけに陥つていなかつて、と問題提起する。

（一一）労協連が加盟している組織

日本労協連がどのような組織に、どのようにして加盟したかを振り返つておきたい。

一つの特徴だと言い切り、第一次産業革命で生産手段を奪われた労働者や職人が、生産手段も資本も自らの必要に応じてつくる労働者協同組合が大規模に発展するなら、「新しい産業革命をリードする」と述べる。さらに、「労働者協同組合は、内面的二二ズ、人間性と労働との関わりに触れるものだ」と指摘した。

私は、労働者協同組合運動の拠つて立つ哲学の基本だと感じた。労働者協同組合は、労働を問う中で人間の本質、人間の内面に入り込む運動であり、む



アジアで初めて開かれた ICA 東京大会（1992年）



CICOPAスタディ・ツアーウィン会（1992年）

ずかしいがそこを焦点にせざるをえないのだ。労働を通じて人間性を豊かにしていく運動であり、組織なんだ、と。

そして、こういうことを ICA で議論しているのかと思うと、衝撃だった。

しかし、ICAに入りたいと言うと、レイドロー報告のことを教えてくれた日本生協連の大谷正夫常務は「そんなに急がなくてもいい」と言う。事業団の事業実態をそれなりに知つておられ、ICAの会費だって大変だと心配してくれたのかもしれない。

そんなものかと思つていたが、東京大会準備メンバーの中にいた大学の後輩の助言で、全国農業協同組合中央会（JA全中）国際部の中岡義忠さんに相談すると、事業団の資料を見て、「加盟をめざすなら東京大会がいいと思います」と言つてくれた。中岡さんが後押しをしてくれたのだと思うが、日本協同組合連絡協議会（JJJC）幹事会の了承を得て、ICAに加盟を申請した。

新宿の京王プラザホテルで開かれた大会直前のICA執行委員会。会議室前で待つていると、ICA副会長でJA全中の堀内巳次会長が出てきた。初対面だったが、「承認されました。おめでとう」と言つて握手し、正面にこう話してくれた。

「ぼくは日本にも労働者協同組合があるということはまったく知らなかつた。申し訳ない。いろいろむずかしいこの時期に、協同組合の仲間がまた増えるのは非常にうれしいことだ」。

事業団はまだその程度の協同組合。「よく加盟を許してくれたものだ」というのが私の率直な感想だった。

私は、学生運動、労働組合運動に関わっていたときは、すでにあるものを自分なりにどうしようかと思つてやつていた。しかし、労働者協同組合運動は自分がつくつてているという思いでいるから、日本社会の中でどの程度のものかということをいつも考えていた。

国際的な協同組合運動のレベルでは一人前の協同組合だと認めてもらい、社会が認める「正札」の一つをもらつた、という思いだつた。

CICOPAは、総会とスタディ・ツアーワーを行つた。大型バスを借り、いばらき生協の物流センターなどを見てもらつた。イブ・レジス委員長（フランス）からは、「事業団の受け入れは完璧だった」と評価された。レジス委員長は「日本でも労働者協同組合法が必要だ」と、労働省への要請もしてくれた。

一九九六年二月、JA全中の会長を退任して長野県農業協同組合中央会会長に専念していた堀内さんにお礼方々、高齢者協同組合づくりなどの件でお願いに伺つた。この場は佐久総合病院の若月俊一総長の尽力で実現したのだが、懇親会から堀内会長が先に帰る際、若月先生は年上であるにもかかわらず、靴下のまま雪が積もつた外に飛び出し、車を見送られた。忘れられない場面だ。

日本協同組合連絡協議会（JJJC）

JICAに入ったので、日本協同組合連絡協議会（JJJC）からも「入つてください」と言われると思つていたが、そんな話はまったくない。一九九三年の第一回総会で、名称を事業団連合会から「日本労働者協同組合連合会」に変えたが、JJJCにはオブザーバー参加のまま。

局面が変わつたのは、JJJC幹事長にJA全中農

政部長の小橋暢之さんが就任したときだ。

IICAに入るときから、高知県宿毛市農協の酒が好きな人と、ことん付き合つたが、この人から小橋さんのことを聞いていて、直接、会いに行つたと思つ。

小橋さんに「根拠法がないとJJJCにも入れないと聞いたのですが、そうなんですか」と聞くと、「そんなことないよ」と言い、後日、常務の方と一緒に本部に来て資料も見てくれた。

「立派な協同組合だ。加盟の検討に値する」と評価してくれたが、数日して電話があり、なぜ入れなかつたのかが分かつた。

「永戸君、JJJCの規約は、農協、生協…とあって、『この一〇の団体で構成する』と書いてあるんだ。新しいところは入れない規約になつていい」。小橋さんは規約を改正し、「一〇の団体」の後ろに「等」と入れたい、と言つてくれた。

しかし、この改正には異論があつたようで、小橋さんはだいぶ気をつかつてくれた。一九九九年五月のJJJCの会議で「規約改正に意見はありますか」と聞き、何か言おうとした人がいたので、「〇〇さん、意見、ありますか」と先制。「いえ」という言葉を引き出し、「じゃあ、いいですね」と押し切つたそつだ。

この年の国際協同組合デー記念集会で閉会の挨拶をと言われた私は「等の一〇の労働者協同組合です」

と切り出した。この後、大学生協連、労金協会もJJCに加盟している。

小橋さんは、レイドロー報告の指摘を貴重なものと考えておられ、退職後は協同総合研究所でも力を発揮していただいた。

いま、IICAではレイドロー報告がすっかり忘れ去られた感がある。CICOPAも衰えている。労働者協同組合（ワーカーズコープ）とはどういう存在なのかということが、きちんと定義づけられていないことが大きな要因だと思う。

労働者福祉中央協議会

日本労協連は二〇〇六年一月、労働者福祉中央協議会（中央労福協）に加盟した。中央労福協は、労働者福祉活動のための中央組織で、連合など労働組合、生協など協同組合・事業組織の、ゆるやかな協議体組織だ。

笠森清さんには連合の事務局長、会長をされたいた時代から、労働者協同組合法制化運動でいろいろお願いしていくが、会長を降り、中央労福協会長に専念されたとき、「我々も労福協に入れるんですけどねえ」と言うと、「えつ、入つてくれるのか、それはもう大歓迎だよ」と二つ返事。

私の方は、JJJCになかなか入れなかつた経験もあるので、「おかしなやつは入れない」ということなのかなと思っていて、こわごわ「入れるんですか」

と聞いたのだが、笹森さんの方は「入ってほしい」といつ言うべきか、見計らつていたらしい。

中央労福協は、日本社会を構成する協同運動の重要な一角を占めており、加盟できることは、日本社会で一人前の組織であることを認知される、非常に大きなことだった。

加盟後最初の中央労福協幹事会では、連合会の菅野正純理事長が挨拶。笹森会長が「協同労働法の問題など、大変よい課題を持ち込んでいただいている。一緒に取り組んでいきたい」と歓迎してくれた。

現在、日本労協連の古村伸宏専務が中央労福協の副会長を務めている。

なお、笹森さんは一〇〇七年六月、協同労働法制化市民会議の会長に就任してくれる（後述）。

東京商工会議所など

日本労協連は中央労福協と同じ一〇〇六年一月、東京商工会議所への入会も認められた。同会議所の川村耕太郎常務とのつながりができ（「労協クラブ」の項参照）、入会したもの。

連合会は、他に、介護、困窮者自立支援、まちづくり関連などの諸団体にも加盟している。

（一一）労協連がつくってきた組織

日本労協連がつくってきた組織のうち、いくつかについて記しておきたい。

協同総合研究所

一九九一年三月、協同総合研究所を結成した。

労働者協同組合運動は未知のものだ。国際的にも豊かな経験がある訳ではない。そのこともあって、実践しながら学び研究し、研究し学びながら事実をつくりあげていくことが求められる。研究者・学者と実践者がきちんと話し合ったり、お互いに切磋琢磨して研究したりする場がないとやつていけないのではないか。



全共連会館で協同総合研究所設立総会（一九九一年）

私と、事業団連合会事務局次長だった菅野正純君、

それにシーアンドシー出版の飯島信吾さんの三人で、慶應義塾大学がある三田に月二回くらい通い、

ワインのボトル（一升）を空け、飽き足らないと、ウイスキーを飲ませる店へ移つて黒川先生を口説き、理事長就任を承諾してもらつた。

労働者協同組合に否定的な研究者からの批判も多かつたようだが、先生は最後まで信念を貫かれた。

飯島さんは一橋大学の富沢賢治教授も紹介してくれた。私が事業団を労働運動の一部だと考えていた頃のことだが、「労働運動」誌では「春闘の課題と展望」というような特集を毎年組んでおり、富沢先生は常連の執筆者だった。春闘は連敗を重ねていたから、「ぶざまな結果に終わって、むなしくないで

ければならないなりに、夢と勢いでとにかくつくつてしまうことだ」と割り切っていた。だから「ボロ研究所としてつくりましょう」と中西さんに言つた。

理事長は黒川俊雄慶應義塾大学名誉教授にお願いしようとなつた。先生は、「要求が実現したかしないか、勝利か敗北か、のような単純な運動では労働組合運動は発展しない」とし、労働運動も地域づくりを重視する「二枚腰」の運動が必要であり、そのとき、「労働者協同組合と地域における協同組合セクターの形成が土台となる」と主張。「地域コミュニティ・労働者協同組合研究会」も一九八五年から開いていた。

私と、事業団連合会事務局次長だった菅野正純君、それにシーアンドシー出版の飯島信吾さんの三人で、慶應義塾大学がある三田に月二回くらい通い、ワインのボトル（一升）を空け、飽き足らないと、ウイスキーを飲ませる店へ移つて黒川先生を口説き、理事長就任を承諾してもらつた。

すか」と投げかけた。すると答えは「それは実践の問題だ」。

私は、「労働者の側に立つ学者なら、それでいいのだろうか。実践の問題だと逃げていたら、二重にむなしくないですか」と失礼にも詰め寄った。

飲みながらだつたが、富沢先生は嫌な顔をあまりされず、話はずみ、その後、さかんに事業団につくってくれるようになつた。先生は協同総合研究所の副理事長などを長く務め、日本協同組合学会会長にも就かれた。

「協同総合研究所」という名前にしたのは、既存の協同組合に対していろいろな思いがあり、全てにわたつて協同論を深めていきたからだ。

設立してからは、専務になつた菅野君や他のメンバー任せになつたが、組合員が、「学ぶことと実践することを一体のものとして深めていく」ということに貢献する研究所には、まだ十分なつていないと思う。

また、会員の研究者は経済学、社会学などに偏っている。農業などを展開しようとなると、「生態系と人間の命」などを研究している人にも加わつてもらわなければならないが、「よい仕事研究交流集会」での記念講演などに来てもう程度で、ほとんど出会えていない。もっと広い分野の研究者と結びつきをつくっていくことも課題だ。

第一章 ワーカーズコープの体験的歴史と思想

労協クラブ

現在の「日本フロンティア・ネットワーク」（J

FN）は、「労協クラブみちの会」という名前で、一九九九年に設立した。これは、埼玉県にある高砂建設の常務だった小野寺護さんがセンター事業団に来てくれて、一人で走り回つてつくつたようなものだ。

小野寺さんは、労働者協同組合をどう発展させかという思いを持って、中小企業の社長などに「こんな活動をしているところがある」と熱く紹介しました。でも、労働者協同組合と企業家との信頼関係の中で結ばれる新しいセクターを構想できないものかと考えており、「それなら『労協クラブ』をつくろう」と提案した。

地域でがんばつている中小企業の人たちと協力してできることもある。手を組むことは絶対に必要だ。しかし私たち、全く知られていないか、「わけのわからないことを言つている奴ら」と思われている。労働者協同組合のことを理解してもらうことから始めよう——この考えを話すと、小野寺さんは小躍りし、「それいいな、いいな」と猛烈に推進しはじめた。一九九七年頃のことだ。

をつくつたが、その際、高砂建設の風間昇治社長にお願いして小野寺さんの力を借りた。



労協クラブ総会（1999年）

阪神大震災（一九九五年）からの復興のため、神戸中高年雇用福祉協同組合、山口県の光中高年事業団、センター事業団などが「建設労働者協同組合」

人六、七人と勉強会という名の酒の会を重ね、一年後に設立総会を開く。

会員には鹿島建設の吉竹弘行さんもいた。吉竹さんの紹介で、東京商工会議所とのつながりができ、会議所の中にある「NPO生活・福祉環境づくり」、「川瀬健介事務局長と小野寺さんは意気投合」、「専務で会議所常務の川村耕太郎さんと私との対談の場をセットしてくれた。

川村さんは通産省の「クリエイティブ・エイジング研究会」に出ていたと切り出し、「永戸さんの話を伺い、一度、突つ込んだ話ができればと思つていたところだ」と言われた。そして、地域福祉事業所、福祉コンビニなどの構想に「全く同じことを考えていた。場合によつては、一緒に進めたい」と応じてくれた。

この対談の一週間ほど前、二〇〇〇年八月に「さいたま労協クラブよつてかんかい」が設立され、「一・二・三運動」をセンター事業団と一緒に取り組み、仕事の紹介、協同事業なども進めた。

「東京労協クラブみちの会」は任意団体だったが、協同労働法制化の時代に見合う組織にと、二〇〇〇年三月、社団法人「日本フロンティア・ネットワーク」に発展、「人と社会が求める価値ある仕事を創造するネットワークづくり」などを目的に掲げた。同年五月には「かながわフロンティア・ネットワーク」が設立された。

二〇一六年八月に、福祉用具のレンタル事業などをを行う株式会社ランダルコーポレーション岡島正和代表取締役と、社会連帯機構代理理事としての私が呼びかけ人になって、「守ろう！ 介護保険制度・市民の会」を設立した。

小野寺さんのような外向きにつながる能力は、私たちの場合、きわめて弱い。地域をどうするか、ということに突き進んで行くとき、地域的な業者たちが、労働者協同組合のようなあり方もなかなかいいじゃないかと認めてくれる輪をつくっておかなければならぬ。事業も運動も、企業とどう連携していくか、大きな課題だ。

一つは、事業活動をしている以上、全てが「経営」に矮小化される傾向を持ちやすいことだ。それは他の協同組合を見ていれば推測できた。狭い「経営主義」は、全組合員経営と社会連帯運動を否定するもう一つは、そうなると、狭い経営主義に対抗するものとして労働組合の存在が必要となつてくる、ということだ。

この二つの課題を統一的に解決するものとして考えたのが「社会連帯委員会」だ。

社会連帯委員会でワーカーズコープが狭い経営主義に陥ることを防げれば、「労資」的観点で対立的に事を立て争うやり方に陥ることなく、全組合員経営と社会連帯運動を必須のものとして貫くことができる」と考えた。

実際、自分たちで出し合った社会連帯のお金を使い、地域の人たちからもお金や力を出してもらい、一緒になつて地域のための運動をし、地域に必要な仕事を起こす。この中には、「雇う・雇われる」関係に立つた労働組合が存在する余地はない。

一般的な意味で労働組合の存在意義を過小評価したり、否定しているのではない。労働組合の機能ではなく、社会連帯の機能が發揮されない限り、本当の労働者協同組合にはなれない。

社会連帯委員会は、日本社会連帯機構に発展するしかし、しばらくすると、はたと私の頭の中に、「一つの課題が持ち上がってきた。