

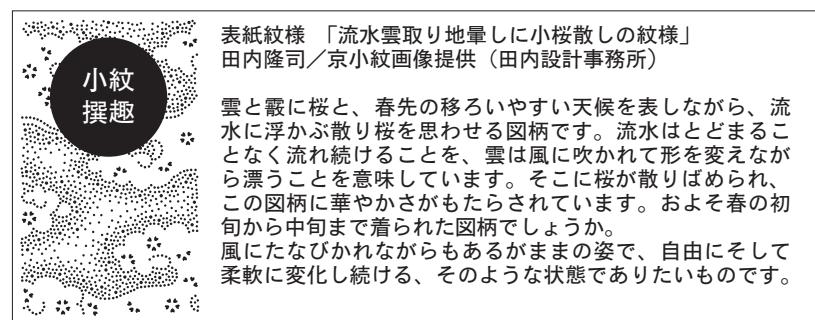
生協の「経営危機」を考える

第21回総会記念シンポジウム特集

●INDEX

プロローグ 生協は現代の「経営危機」を克服できるか	北川 太一	1
シンポジウム		
基調報告 研究所の20年、これまでとこれから ～生協の「経営危機」をめぐって	浜岡 政好	3
解題 シンポジウムを開催するにあたって	鈴木 勉	12
研究報告 日本経済の現局面をどうみるのか ～くらし・雇用・地域経済の観点から	豊福 裕二	16
研究報告 生協のガバナンスと地域・組合員 ～おおさかパルコープの事例を中心として	庄司 俊作	25
実践報告 経営危機克服に向けての課題	夏目 有人	34
実践報告 パルコープにとっての経営危機とは何か、 その克服と今後の課題	池 晶平	41
コメント	二場 邦彦	47
分科会		
第1分科会 生協にとって組合員の存在とは？	小池 恒男	59
第2分科会 生協らしい職員の働き方とは？	杉本 貴志	66
第3分科会 生協らしい事業とはなにか	北川 太一	75
特別分科会 3.11東日本大震災後の くらし方の変化と協同組合の役割	浜岡 政好	83
資料 第21回総会記念シンポジウムご案内		
投稿規定		

本増刊号は、2013年6月29日～30日に京都テルサで開催した、くらしと協同の研究所「第21回総会記念シンポジウム」の内容を再構成したものです。



■□ プロローグ

生協は現代の「経営危機」を克服できるか

～開催趣旨より

北川 太一（本研究所研究委員 福井県立大学教授）

2012年度くらしと協同の研究所の総会記念シンポジウムでは、多様な協同の価値に光をあてながら協同の重要性を再確認し、生協・協同組合の可能性を議論しました。

そこで本年度以降は、協同の価値を実現するしくみとしての生協・協同組合が取り組むべき課題を明らかにしながら、その針路を展望していくたいと考えています。しかしそれは、昨今の社会経済的な情勢を考えると、決して生易しいことではありません。とりわけ、経済政策においては新自由主義的な考え方方が蔓延り、地域が固有に有する歴史・文化・風土などを無視した制度改革の要請が強化されています。社会的には「改革」「閉塞感の打破」に名を借りた大衆煽動的な思想がマスコミ等によって流布されていることも否めません。

こうした状況の中で、公企業、私企業に並ぶ第三のセクターを形成し、特に近年では市場経済と同時に社会問題や公共政策にも対応する存在として位置づけられる協同組合の役割が極めて重要なはずですが、はたして生協では真に協同組合らしい事業が展開されているでしょうか。組合員や役職員間での信頼関係に根ざした運営がなされているのでしょうか。

もし、それが実現できていないとすれば、基本的な要因は、現代の生協が「経営危機」に直面しており、それを克服するための方策が確立されていない点にあると考えます。ここで言う「経営危機」とは、①生協が自らの経営環境を適確に認識することができておらず、取り組むべき課題が明らかになっ

ていないこと、②経営環境に主体的に対応するための生協そのもののしくみが確立していないこと、より具体的には、一般の企業とはひと味もふた味も違う生協らしい事業、組合員の参加や活動、職員の働き方なども含めたトータルなマネジメントが確立できていないこと、として捉えます。

いずれにせよ、生協が直面している「経営危機」とは、単に事業の伸び悩み、経営収支の悪化として捉えられるものではありません。生協事業とそれを支える組織、さらには経営を支える理念の問題なども含めた「複合的な危機」として認識することが重要です。

こうした問題意識を踏まえて1日目の基調報告では、研究所におけるこれまで20年の議論をふり返りつつ、改めて生協・協同組合にとっての危機とは何かという点について問題提起を行いました。続くシンポジウムでは、研究者による経営環境の分析と生協現場からの実践報告に基づいて「経営危機」克服のための課題と方策について考えました。

2日目の分科会では、生協にとって重要な構成主体である組合員と職員、ならびに生協らしい事業について考える分科会を設定し、1日日の内容も踏まえながら議論しました。

今回の総会記念シンポジウムを通して、10年後を見据えた生協の針路を展望すると同時に、20年の歴史を積み重ねてきた研究所が今後取り組むべき調査・研究課題を明らかにしたいと考えています。

シンポジウム

生協の「経営危機」を どうとらえたのか、どう語られたのか

第21回総会記念シンポジウムは生協の事業に着目し、現代の生協がおかれている状況を「経営の危機」ととらえ、生協の強みを考え、どう活かしていくのかという課題をテーマに開催しました。

このテーマへの関心は高く、これまでの総会記念シンポジウムのなかでも最大の参加者を迎える開催することになりました。特に、役職員の参加が多いのが特徴でした。

総会記念シンポジウムの内容は、これまで『総会記念シンポジウム報告集』として発行してきましたが、本号より『くらしと協同』の増刊号として発刊することにしました。

本号は総会記念シンポジウムの内容を従来のように忠実に再現することに主眼をおいたものではなく、その内容をベースにしながらも、シンポジウムの狙いやその後の論議などを参考に、報告者と分科会コーディネータそれぞれの責任においてまとめたものです。

そのねらいは、総会記念シンポジウムの到達とその成果をコンパクトにまとめ、読者のみなさんに少しでもわかりやすく伝え、現場実践に役立てていただくことです。

一日目は、研究所の20年をふりかえり、そのなかで生協の「経営危機」がどう語られてきたのか、本研究所の浜岡政好氏が基調報告をおこないました。シンポジウムは、鈴木勉氏のコーディネートで研究者より豊福裕二氏、庄司俊作氏、生協の実践家としてコープあいの夏目有人氏、パルコープの池晶平氏より報告がなされました。4人の報告を受けて、二場邦彦氏がコメントをおこないましたが、当日は時間の制約もあったことから生協の今後の課題にもふれた内容を付記しています。

■□ 基調報告

研究所の20年、これまでとこれから ～生協の「経営危機」をめぐって～

浜岡 政好（本研究所研究委員 佛教大学名誉教授）



はじめに

今日は、くらしと協同の研究所が93年6月に設立されて、ちょうど20周年になります。研究所発足の比較的初期の頃から関わってきたこと也有って、「研究所20年、これまでとこれから～生協の『経営危機』をめぐって」というテーマで報告したいと思います。

くらしと協同の研究所20年を振り返る

1) 前史

この研究所を振り返りますと、研究所としては20周年ですが、その10年ぐらい前の1983年に、京都生協のなかに調査資料室が開設されました。そこでの問題意識やさまざまな調査研究の成果を土台にしながら、この研究所につないでいった、ということになろうかと思います。

この研究所のいちばん最初の、いわばキックオフとも言うべきものは、92年の春におこなわれた「4. 29京都シンポジウム」で、そこでほぼ研究所の骨格というか、問題意識のコアな部分ができあがりました。

このシンポジウムの記録のようなものが残されていますが、初代所長を務められた

野村秀和先生が「第1報告：日本の生協運動の到達点と課題」を担当され、それに続いて私が「第2報告：家庭・仕事・生活－女性のライフスタイル転換と生活－」をおこない、川口清史さんが「第3報告：協同組合発展の日本型モデル」をされ、さらに井上英之さんが「第4報告：組合員活動をめぐって」というかたちで、この研究所の研究の主な柱を設定して、その後、進んできたということになろうかと思います。

野村先生の第1報告は、この研究所のかなりコアになるような部分の問題提起でして、多数派形成の提起と併せて、店舗事業、利用参加、「経営者支配」論、「組合員主権」論などが提起され、これをめぐって、その後、いろいろな議論がおこなわれました。

川口報告は、「日本型モデル」がどこまで一般性を持つのか、日本の地域生協の発展が持つ意味を考えようということで「日本型モデル」という提案をされたのですが、その論点のひとつに「独自の近代的企業体として確立されているのか、確立するのか」ということがありました。後から振り返りますと、2000年に入って以降、川口先生自身も「ビジネスモデル」論を明確に提案されますが、すでにこの段階で、独自の近代的企業体として確立されうるのかどうかということを問題意識として出しておられたわけです。

井上先生も、生協像のゆらぎというかた

ちで、生協の持っている最もコアな部分に揺れが出てきている、むしろ危機はそういうところに根ざしているのではないかという問題提起から、組合員の位置づけをどうするのかということが非常に重要な課題である、というかたちで提案されています。

2) くらしと協同の研究所発足（1993年6月）

こうした研究関心に沿って、93年以降の研究所の活動が本格的に展開されていきますが、調査研究プロジェクトをはじめ、総会記念シンポジウム、地域別研究会や事業組織研究会、生活様式研究会等々のたくさんの常設研究会、さらに常設講座、委託研究、自主研究、定期刊行物（月報『協う』は毎月発行、『研究所年報』は3号で止まりました）の発行など、研究所としてかなり多面的な事業活動を展開しようとしてきました。

私が直接関わった、生活様式というか、くらしの研究で言いますと、組合員調査をかなり精力的におこないまして、生協しまね、京都生協、コープしが、姫路医療生協などの組合員調査を単協の方々と一緒にするというかたちで、組合員の生活実態を捉え、それが事業や活動にどう活かせるかということで取り組んできました。

3) 総会記念シンポジウムのテーマからみる研究関心の推移

過去20回分のメインタイトルを並べてみると、そもそも第1回目から「日本型生協運動は21世紀に生き残れるか」（基調講演：スベン・オーケ・ベーク）という、かなり危機意識あふれるテーマ設定をしています。ベークさんがヨーロッパを含めた生

協運動の流れのなかで指摘していたような課題が、決して日本でも無縁ではなくて、90年代の経済的激変のなかで、日本の生協の運動も事業もそういう流れに巻き込まれ、われわれも悪戦苦闘していった、ということが言えるのかなと思います。

この20年間に取り上げてきたテーマを大きく振り返りますと、「くらし」と「協同」の部分を、いかにバランスよく、また相互の関係性を意識しながらテーマ設定をするかということで進めているわけですが、やはり全体としては「協同」の部分にかなりのアクセントを置いて取り上げてきたと言えます。

その「協同」についても、生協だけではなく、生協の内側とその周辺・外側を含めて、「協同」の課題を取り上げてきました。生協の内部に関わって言いますと、生協運動論、生協事業論、生協ガバナンス論（われわれの研究所が用いた言い方では「経営者支配」論や「組合員主権」論など）といった議論がありますし、周辺のところでは、90年代後半からNPO等、他のさまざまな社会的活動が活発になってきますので、そういう活動と生協との連携という課題や、地域社会のさまざまな活動と生協がどうつながっていくのか、というようなかたちで問題を取り上げてきたと思います。

「くらしと協同」の危機をどう把握しようとしてきたのかということですが、「くらし」の危機は、かなり客観的に把握できますし、外的要因によって把握することもできます。90年代後半以降、勤労者所得の低下や非正規労働の増加といった現象が明確に出てきていますから、「くらし」の危機の場合は、そういうところに焦点を当てながら、それがくらし方にどういう問題を生じさせているのかというかたちで、ずい

ぶん取り上げてきました。これについては、住まい方なども含めて、「暮らし」のおかれているかなり厳しい状況を問題にしてきたかと思います。

「協同」の危機についても、主として協同組合のところで危機の問題がどのように表れているのかという主体的要因に引きつけながら、日本における生協・協同組合の危機を複合的な危機として捉えるという視点で問題にしてきたかと思います。90年代後半から2000年以降で言いますと、協同組合をめぐる複合的な危機（信頼の危機、経営の危機、思想上の危機）という視点から、その分析と対応の仕方を明らかにしようとしてきました。

たしかに20年間を通して、ずっと危機の問題を取り上げてきましたが、90年代後半の危機把握、危機への接近の仕方と、2000年以降の研究所の危機への迫り方はかなり違いがあるとみるとみることができるのでないかと思います。90年代後半は、「アイデンティティ・クライシス」という提案の仕方にも示されているように、かなり「主体」の問題として抽象度の高いかたちで、「あり方」論などを論じているのですが、2000年以降は、実際に現場で何が起こっているのか、その課題をどのように受けとめ、どう対処するのか、というようななかたちで議論を深め、そのなかで提案をし、あるいは実践の場で頑張っている職員や組合員の方とやり取りしながら議論する、というかたちに少しづつ変わってきているのではないかでしょうか。

どちらかといえば90年代は、研究者が「こういうところに危機がある」「ここが問題だ」というふうに、いわば「上から目線」のようなかたちで提案する傾向が強かったのですが、2000年前後を挟んで、そういう危機の捉え方、深め方が、研究所としても

少しづつ変化してきて、総会記念シンポジウムのテーマでいえば、2000年に入った第8回、第9回ぐらいから、「危機」問題の扱い方が少しづつ変化している、と言えるのではないかと思います。

4) 組合員主権論と組合員活動の理論化

この研究所の非常に大きなテーマのひとつは、最初の頃から「経営者支配」論という言い方がされたりしていますが、これは微妙な表現でして、「経営を担っている人々はきちんと力をつける必要がある」というメッセージの部分と、「経営が組合員から切り離されて自立した動きになっていて、信頼を失うことにつながりかねない」という部分を両方含んでいました。

それと関わっていえば、「組合員とは何か」「組合員を中心にするとはどういうことか」「組合員が力をつけて、生協のなかで役割を果たすとはどういうことなのか」などという、「組合員主権」論のようなものが、その後の「女性トップ経営セミナー」の実施へつながっていきます。いろいろな意味での「危機」が深刻化する90年代最後の年に、「女性トップ経営セミナー」（現・生協組合員理事トップセミナー）が誕生したわけです。

このセミナーは、生協の女性のリーダーの人たちの、「自分たちが勉強の場をつくりたい。そこで勉強して、主人公としての役割を果たせるような力量をつけたい」という思いを、研究所として受けとめて、応援をするというような意味だったかと思いますが、このセミナーを支えていく活動も、研究所の20年の非常に大きな成果だったのではないかと思います。

また、組合員活動の応援に研究の視点を入れていくなかで、「おしゃべりパーティ」

のような、班の活動とは違う、新しい参加の仕組みをおこなっている生協の活動に目を向けてきましたし、あるいは「おたがいさま」のように、組合員が地域の人びとの福祉的なニーズを新しいやり方で支えていく活動に目を向けてもきました。そういう情報を交流し合いながら、応援していくような取り組みが、一定できてきたかなと思います。

くらしと協同の研究所の20年と生協の「経営危機」

1) 「くらしと協同」の危機の把握の仕方と危機への「処方箋」

それでは実際にどのようなかたちで「危機」を捉えてきたのかということで、代表的な2回の総会記念シンポジウムを少しご紹介したいと思います。

ひとつは90年代半ば、つまり生協の経営危機が表面化し、「荒れる総代会」などと新聞で取り上げられたりするような時期に、研究所もそういう問題を捉えようとして開催した、1996年の第4回総会記念シンポジウム「新しい生協像の再生のために—地域ニーズ実現の担い手として—」のいくつかの報告をご紹介します。

第4回総会記念シンポジウムの問題提起「生協像再生の視点」は、当時の所長であった野村先生が報告されました。当時、われわれは、実際に競合が激しくなっているということで、広島市のスーパーいづみの見学に行ったり、生協しまねの調査などをした時期と重なっていくわけですが、併せて95年の震災後のコープこうべの取り組みにかなり焦点を当てていましたので、野村先生の問題提起は、そういう状況のなかでど

のような課題が出てきているのかという点での整理でした。

その内容をご紹介しますと、「生活も非常に厳しくなっているけれども、競合も激しくなってきて、協同組合・生協の経営が非常に厳しさを増している」というような押さえ方をした上で、「こうした現実への対応が理論的、運動的な課題になっているが、これには十分応えきれていない。この課題がわれわれの肩にのしかかっているという認識を忘れないことが大切だ」ということと、生協像という点では「誰にも支えられない人たちの自助と互助を組織し、それを事業的にもサポートする唯一の協同組織、こういうものに生協の力がつくりあげられていくなら、21世紀を任せてもよい主体として、国民の信頼を得ることになる。しかし、効率が悪いというだけで切り捨てた場合には、ナショナルチェーンやリージョナルチェーンの資本の論理と本質的に変わらない。これは味方か、自分たちとは異質の資本か、いま地域住民はみているのである。」という問題意識を示されています。

実際にどこをモデルに、生協の危機突破への方向を考えようとしていたかというと、コープこうべの震災以降の危機的な状況に対する協同組織としての取り組みから、次のステップの生協のあり方を考えようとしていたのだろうと思います。異質化（組合員から出発するということ）に基づいた競争力をつけることがポイントだ、という提案をされていますが、ここでは、コープこうべで実際にやられている仕事の仕方ということで「現場主義」を強調して、そこに危機突破のひとつの展望を見いだされていたのかなと思います。

もうひとつは「コミュニティづくりへ」ということです。これも震災以降のコープこうべの取り組みのなかで、「当然ながら、

組合員だけが安心で安全なくらしを得ればよいということにはならないのだから、地域社会をきちんと意識した取り組みが重要である。協同組合は、コミュニティづくりにきちんと関わるべきだ」というかたちで、今後の協同組合・生協の方向性を考えようとされていたことが示されています。

実際にこのときのシンポジウムでは、コープこうべと生協しまね、いろいろな問題を抱えながら、それを打開されてきていたコープかながわ、コープさっぽろの方を招いて、率直に自分たちの生協の状況やそのなかでどうしようとしているかという報告をしていただきました。

これらを受けて、当時の幹事会のメンバーだった井上さんと川口さんがコメントを述べ、井上さんは「そういう危機認識を、組合員も職員も経営トップも含めて共有できているのか。最大のポイントはアイデンティティ・クライシス、つまり生協が生協であることの根幹が揺らいでいるのではないか」という問題提起をされました。また、川口さんは、同じようなかたちで、「生協の危機をどれだけ深く認識するかがポイントだ」という整理の仕方をしています。

つまり、実際には「経営危機」が非常に深刻なかたちで起きているのですが、研究所はそれに対して、やはり「協同組合の原点が揺らいでいるのではないか」という問題提起の仕方をしていまして、「経営危機」を具体的に取り上げるというよりもむしろ、その背後にある「信頼の危機」「思想上の危機」をかなり重視して問題を提起しているわけです。したがって、「経営危機」に具体的に踏み込むのはその後です。

2) くらしと協同の研究所の『経営危機』把握への批判

こうした研究所の前史から含めた、「経営危機」への対応や経営のあり方に関する問題提起について、2000年前後に、他の研究機関や研究者からいろいろな批判が投げかけられます。その代表的なものを挙げますと、たとえば堀越芳昭先生が『生協は21世紀に生き残れるか』という本のなかの「生協経営の危機と経営改革」という論文で、われわれの研究成果について、時代的、つまり80年代の状況を踏まえた提案であって、少なくともバブル崩壊後の生協を取り巻く社会経済的状況からすると、必ずしもマッチしていない方向性が提案されたのではないか、または、それに基づいて生協陣営は店舗という事業を拡大してきたのではないか、というような問い合わせられました。

その意味では、こうした批判は、「生協経営の危機」について、研究者はどう考えているのか、90年代以降の動きをどのように受けとめているのか、というような問題提起だったかと思っています。

3) 生協「危機」論への新たなアプローチ

それに対して、研究所として、生協の「経営危機」そのものにどう応えるかというのは、すぐにすっきり出てきたわけではなくて、最初は「このような厳しい状況のなかで、元気な生協はどうやって頑張っているのだろうか」という事例を集めて、そこから学ぼうというような取り組みをしました。

その代表的なものが、「ちばコープの、組合員に寄り添うようなかたちの事業経営の仕方からどのように学ぶのか」という組

み立て方で、事例からいろいろ学ぶなかで次の展望が考えられないかという提案をしました。

このように、現場から聴いたり、元気になっている生協から聴いたりして、実際に生協の「経営危機」のなかでどういう状況や問題が起きているのかということを学びながら、もう少し全体的な方向として議論する材料を出したのが、2001年の第9回総会記念シンポジウム「生協：これから10年をどう設計するか」です。

ここで初めて、90年代の生協を取り巻く状況を整理して、どこに課題や問題があったのかということをはっきりさせながら、次の10年をどう組み立てたらいいのかということを提案する、つまり個々の事例に学ぶというよりも、もう少し包括的なかたちで動きをつかんだ上で提案するようなシンポジウムになったかと思います。このときに研究所の理事長になった川口さんの「シンポジウムよびかけ」や「基調講演」を少しご紹介します。

シンポジウムの「よびかけ」では、「頑張っている生協もあるけれども、日本の生協全体として共有する発展モデルとしては確立されていません。その大きな原因の一つは、生協が事業であるかぎり、それをビジネスモデルとして確立しきれていないところにあるのではないか」という問題提起をされました。

つまり、「日本型生協」は、共同購入やコープ商品といったビジネスモデルとしてみることができて、90年代の日本の生協はチェーンストアというビジネスモデルを導入しようとしたけれども、うまくいっていない、というふうにみることができる。いま求められているのは、グローバル化した競争的環境の下で、協同組合としての優位性を生かした新たなビジネスモデルを構築

することではないか。そういう問題提起をされたわけです。

そして、基調講演「生協－これからの10年をどう設計するか」のなかで、いくつかのポイントや課題を非常に歯切れよく提案されています。ひとつは、先ほど申しましたように、少なくとも共同購入はビジネスモデルとして確立されていると考えられるけれども、店舗は生協のビジネスモデルとして全然なり得ていない。共同購入がビジネスモデルとして成功できたのは、組合員のボランティアワークだ」と明確に言い切っておられます。組合員の持っているロイヤリティや創造性こそが成功の原点にあるのだ、というようなことです。

また、店舗については、くらしの課題解決のための仕組みとしての生協事業は、基本的に組合員参加によってしか解決できないということが大前提ですが、その上で、店舗はコミュニティ・ビジネスとして位置づけるべきだ、という立て方をされました。店舗事業がビジネスモデルとして確立できていない最大のポイントは、店舗事業を共同購入の延長で捉えてきたことにある。店舗と共同購入では、その担い手が違う。共同購入は、かなり共通した目的を持った組合員が結集し、支えていることがはっきりしている、いわば自立した個人の協同だ。しかし、店舗の場合は、自立していない人も含めて、多様な人びとを引きつけ、そうした異質な人びとが共生するようなかたちで組み立てないと、まずいのではないか。

店舗はコミュニティ・ビジネスであり、しかもコミュニティ・ソリューションである。店舗を地域の課題を協同組合型で解決していくあり方のひとつとして考えられないだろうか。その場合、店舗が成功する秘訣は何かといえば、やはりボランタリーウークである。実際に店舗にはパートで働く人

がたくさんいるわけで、このパートで働く人たちをもう一度、ボランタリーワークという視点で捉え直す、そういう提案でもあったかと思います。

このシンポジウムでパネリスト報告をされたのが、コープぎふの川崎専務（当時）、京都生協の門脇専務（当時）、おおさかパルコープの池専務（当時）で、それを広島大学の田中秀樹さんがコメントするというやり方をしました。

この提起で店舗論の議論がどこまで深まつたかということですが、シンポジウムのやり取りを見ていますと、川口さんの問題提起が即、受けとめられたということではありませんでした。しかし、「組合員に依拠した店舗づくり」や「職員集団の役割」ということと同時に、投資コストや人件費等のランニングコストの高さの克服など、店舗運営における独自の課題がかなり出てきて、それをめぐる議論がおこなわれましたし、店舗の立地や運営の仕方において、共同購入の延長線上にイメージしてきた傾向は否めないという反省が出てきたりしました。

最後になんとなく「そうだな」ということが出てきました。それは池さんがおっしゃっていたのではないかと思いますが、「いろいろなことはあるけれども、結局、事業的に組合員に支持されていない、売り場商品の企画で支持されていないという責任を、まず果たさなければいけないのではないか」ということです。要するに、ビジネスモデルとして云々という段階よりも、その前の段階でクリアしなければいけない課題があって、そこを一所懸命やります、というお話だったかと思います。

このビジネスモデル論の延長で、その後、

生協事業の現状分析と展望が総会記念シンポジウムで何度か取り上げられまして、2005年の第13回シンポジウムでは「進化する共同購入－生協の持続的発展をめざして－」、2006年の第14回シンポジウムでは「市民生協第2の創業へ！－現場からの問題提起に私たちはどう応えるのか？－」というテーマが掲げられ、全体的には、いかに店舗を生協で担うるようなものに仕上げていくのかということと併せて、共同購入をどのようによいものにしていくのかという辺りで、事業危機への対応がより具体的なかたちで議論されるようになりました。

しかし、ここで提案されたビジネスモデル論が、その後、系統的に検証されてきたのか、提案されたものが実際に受けとめられて実践に移されたところがあったのか、あったとしたら、どういう成果や課題が出てきたのか、なかったとしたら、どこに問題提起の受けとめにくさがあったのか、この辺についてきちんと検証するということはできていなかったのではないでしょうか。組合員の有償ボランタリーワークという提案もされましたが、これも「組合員とは何か」ということと非常に関わってきますので、依然として深める課題として残されているのではないかと思います。

4) 第21回総会記念シンポジウムのテーマ 「生協は現代の『経営危機』を克服できるか」

なぜ本日の「生協は現代の『経営危機』を克服できるか」というテーマが出てきたのかということですが、これは開催趣旨のなかにもありますように、いろいろな意味で生協の経営危機を超えて、社会的いろいろな問題が始めているということを、どのように受けとめていけばいいのかとい

う問題意識があります。もちろん、生協そのものの経営が非常に厳しいこともありますが、社会的なところのきな臭さと生協の経営危機がどのように結びついているのかという辺りも、問題意識としてあるわけです。

したがって、「よびかけ」でも触れられていますように、真に協同組合らしい事業が展開できているのか、生協は現代の危機に対してどのように対応できるのかということを、もう一度、複合的な危機という視点から捉え直していくことが求められています。日生協の政策討論集会（2013年）の基調報告を見ても、生協の経営危機が「複合的な危機」だという認識は伝わってこず、ひとまずギョーザ事件以降の「信頼の危機」が少しずつ回復しつつあるし、東日本大震災で生協が果たした大きな役割のなかで、地域や国民のなかで生協に対する信頼が再形成されている、という受けとめ方がされているように思います。

『2012年度全国生協組合員意識調査報告書』を拝見すると、非常に厳しい状況になっているということを強く感じます。つまり、全体に生協事業の利用者が後退して、スーパーでの利用が増え、お米のみがスーパーよりも優先的に購入されているのです。たしかに消費が縮まっていますから、組合員がなかなか買えないという状況もあり得ると思いますが、生協ではなくスーパーでの購入高が増えているというのは、どう考えればいいのか。この辺りは、利用高の落ち込みということ以上にちゃんと押さええて、なぜこういう状況なのかということを見ておく必要があるような気がします。

また、生協組合員のプロフィールを見ていますと、全国平均に比べて、まだ世帯規

模が大きいのです。ひとり暮らし世帯の比率も、国勢調査のデータでは3割を越えていますから、それに比べると生協の調査で出てくる比率はまだ非常に少ない。その意味で、全体に単身化・小家族化するという傾向は、生協のなかでも出ているのですが、それへの対応を十分に図ることができてないのかという点も含めて、非常に大きな課題としてあると思います。つまり、全体的な趨勢をちゃんと受けとめながら、そこを支えられるような事業が本当にできているのか。この辺りの「危機」の問題は、むしろ相当深いというふうに考えたほうがいいのではないかでしょうか。生協活動への関心が低下していることも含めて、これまでの取り組みのあり方を相当きちんと押さえ直しておく必要があるのではないかという気がします。

このように、くらしの危機が進行し、地域の存続が難しくなっているということを踏まえて、生協の「経営危機」論を論じていく必要があるのではないかでしょうか。

その意味では、主体的条件と客観的・外的要因をしっかりと結びつけて「危機」を分析するという視点が、あらためて重要になっているのではないかと思います。

特にこの10年ぐらいのところで、そういう「危機」の表れ方がどんな特徴を持っているのかという点は、やはり全体として生活の悪化、貧困の問題が非常に大きくなっていて、貧困そのものが「協同」を破壊しているという部分があるのではないか。同時に、「協同」の力によって貧困を克服したり、生活を回復したり、新しいくらし方をつくりあげたりしていくことを可視化し、共有することが、今まで以上に重要になっているのではないか。すでに生協には、信用生協なども含めて、この課題を正面から受けとめて取り組んでいる事例もたくさん

ありますが、そういう課題があるのではないかと思います。

同時に、この研究所でも絶えず議論されてきたことですが、いまの「くらしの危機」と「経営危機」をどのようにつないで理解するのか、組合員の「わたしの家庭の危機、わたしの生活の危機」と「生協の危機」は、どうつながっているのか、あるいは、つながっていないのか、または職員の働き方のところで「危機」の問題はどのような表れ方をしているのか、この辺りをもう少し詰めていく必要があると感じています。

併せて、コミュニティにおける住民の暮らしの「危機」に対して、すでに多くの生協で、見守り活動や「買い物難民」への対応など、いろいろな取り組みをしていますが、生協が何十年もかけてつくりあげてきた生活インフラのようなものを、あらためて地域のなかに生かしていくことが非常に大きな課題になっているのではないかと思いますし、そういう方向は、生協の「経営危機」というよりは、生協の置かれている「公的な危機」への対応と非常に関わっているのではないかと思います。

くらしと協同の研究所の これから －研究課題と運営の仕方

これからどうするかを考える場合、われわれは「どのようなビジネスモデルというかたちで仕上げていくのか」という問題提起をしてきましたが、これからの課題を見つけだしていくって、それを事業に結びつけていくときには、社会運動という視点を事業とうまくつなぎながら再生させていくかが非常に重要になっているのではないかと思います。

東日本大震災以降、われわれは、たとえばエネルギーのあり方にどのように取り組むことができるのか、取り組まなければならないのかということを、あらためて日常のくらしのなかで思い知らされました。それはまだ事業化できていませんが、「協同」の力を使いながら、生かしながら、どうやってつくりあげていくのか。それは生協だけで独自にビジネスとして展開できる力をつけられるものもありますし、公的な力も含めて、他のさまざまな力と一緒にになって実現していくときに生協が力を発揮していくということもありますが、あらためて社会運動的な視点を回復させていくという視点も、課題としてあるように思います。

この研究所が発足以来ずっと掲げている、「組合員、地域の人びと、職員、研究者の協働の力によって研究活動を活性化していく」ということは、「経営危機」を取り上げて、多面的に分析したり、その解決の方向を探っていく上での最も大きな力になるだろうと考えております。これからも、ぜひみなさんのお力を借りて、この課題に取り組んでいきたいと思っていますので、よろしくお願いします。

ご清聴、どうもありがとうございました。
(拍手)

■□ シンポジウム解題 シンポジウムを開催するにあたって

鈴木 勉（本研究所研究委員 佛教大学教授）



はじめに ～「いのちの危機」

シンポジウムのテーマに関して、冒頭に若干の趣旨説明を申し上げます。

現代日本社会の特徴について、「貧困」と「社会的孤立」という2つのキーワードで表現する論著が増えてきました。私もその2つのワードを使って書いたことがあります。この「貧困」と「社会的孤立」の両者の帰結を示したのが、昨2012年1月、札幌で発見された、姉妹の餓死・孤立死事件だったと思います。

あまり詳しくふれる時間がございませんが、42歳のお姉さんが2011年12月中旬頃、脳血腫で急死して、残された40歳の知的障害のある妹さんは、助けを呼ぶことができず（携帯電話には「111」の発信履歴は残っていたのですが、「109」や「110」にたどり着くことができず）、結局、1月初旬に餓死状態で凍死されているのが発見されたというので、私は正月明けの暗いニュースとして記憶しています。

その後もこれに類似した事件が引き続いており、マスメディアは「餓死・孤立死事件」と呼んでいます。従来は、単身の高齢男性の孤立死が報道されることが多かったのですが、2012年1月以降の「餓死・孤立死事件」と総称される事件は、小家族ではありますが、複数の家族成員のいる家庭で

頻発しているのが特徴で、介護者が亡くなった後、被介護者が助けを求められず、餓死や凍死というかたちでお亡くなりになるケースです。このように、貧困は死と連続しているのです。

当然、こうした事態について、生活保護や社会保障制度の発動が必要になりますが、この事件があったにもかかわらず、同じ年に生活保護へのバッシングが強まりました。あるお笑い芸人のお母さんの保護受給問題をタネにしながら、テレビや週刊誌等に自民党の議員たちが盛んに出て、「収入があるのになぜ母を扶養しないのか」と、この芸人叩きが行われ、2013年8月から生活保護の水準が切り下げられることが決めされました。さらに、先日閉幕した通常国会では採決に至りませんでしたが、公的な扶助に先だって親族扶養を優先させる生活保護法改正案を、政権与党は参院選後、再提出するだろうと思われます（2013年12月の臨時国会で成立）。

今回のシンポジウムは「危機」がテーマであります。このような「いのちの危機」とでもいうべき事態が社会状況としてあるわけで、当然ながら、「生存のための協同」「生き延びるための協同」が時代の課題になっています。貧困と社会的孤立に代えて、福祉（well-being）と社会的包摂（social inclusion）が今日の課題になっていると言えます。バブル崩壊後、

いろいろありましたが、1990年代の末頃から明らかに大きな暗転が始まっていて、生活保障システムについては、政策的には非常に苛烈な反福祉イデオロギーにもとづく法律が提案され、次々に採決されています。このような状況のなかで、なぜこの人たちを死なせなければならなかったのかという痛切な問いを発しなければならないと考えます。われわれ自身は生協や労働組合などの組織に属していますが、それらの網の目からこぼれ落ちてしまった人たちも視野に入れた、つまり生協や労組内部の問題だけではなくて、地域構成員全体を含む協同の形成が問われているのではないかと思うわけです。

これらのことと「いのちの危機」と考えれば、原発事故も同様の問題性をもっています。私自身、3・11の東日本大震災時に原発のメルトダウンを知ったとき、すぐに連想したのは「福井県の原発が事故を起こしたら、琵琶湖は完全に汚染され、住めなくなる」ということでした。京阪神にお住まいの方は、同じ思いだっただろうと思います。琵琶湖を水源としている京阪神地域のわれわれのほとんどは、住み続けることができなくなります。いわば数千万の単位の人々の「いのちの危機」が潜在的にあるわけで、原発政策についてどう考えるのかが問われています。

また、この問題は、原発廃炉の代案として、協同組合がエネルギー政策をどう考えているのか、どういう事業をおこなっていくのか、という課題にもつながります。

もちろん、協同組合の中でいくつかの取り組みがあることは承知していますが、先に述べた「餓死・孤立死」に対して、その防止に向けて、協同組合陣営からの積極的な政策提言が見られず、独自事業・活動が

乏しい点は、どのように考えたらよいのでしょうか。

「いのちの危機」に直面している今日、生協・協同組合の、そもそもの存在理由が問われていると思います。

生協の経営危機について

さて、今回の総会シンポジウムのテーマは「生協の経営危機」です。先に挙げた課題に対して、生協が組合員や地域住民の生活状態の改善にどう貢献するかということに重ねて、生協経営の問題を論じなければならないだろうと思います。

今回のシンポジウムは、先ほどの浜岡先生の基調報告の分け方でいえば、「生協の主体的な危機」と申しますか、「経営危機」に焦点を当てようとしていますが、実はこのテーマの論議は昨年から出発しております。今回は「経営危機」ですが、さまざま「危機」からの打開をめざして、生協・協同組合の10年後を見据えた針路を展望したいという目的を持っているわけです。

昨年のシンポジウムのテーマは「協同の価値を掘り起こす」ということで、多様な協同の価値に光を当てて、協同の重要性を再確認し、生協と協同組合の可能性について議論をしたわけでありますが、今年度以降は、「協同の価値を実現する仕組み」としての生協・協同組合の取り組むべき課題を明らかにして、そのめざすべき針路を提起したいということです。

比喩的に申しまして、昨年のシンポジウムをホップ（この企画を提案した北川太一さんは、「まだホップまで到達していない。正確にはホッだ」と言われましたが）とするなら、「危機」の諸相をいろいろな側面で検討吟味し、最終的に生協・協同組合の

可能性を現実に発揮する地点（ステップ・ジャンプ）につなげたいということで、今回はホップその2という位置づけでご理解をいただきたいと思います。

生協の経営危機の問題については、事業の問題や経営収支の悪化という形で現象しておりますが、事前の「よびかけ」にも書いてありますように、私たちは2つの側面から「経営危機」を捉えようとしています。

第1は、生協がみずからの経営環境を正確に認識できているのか、つまり、取り組むべき課題が役職員・組合員にクリアにされているかという問題意識です。

第2には、具体的に「経営危機」に対処する協同組合組織が確立しているのか、この点で形成不全があるのではないかという問題意識です。つまり、協同組合の特質、協同組合らしさ、生協らしさという表現がありますが、これが十分に発揮されていないのではないか、生協の事業と組織・経営を支える理念問題も含めた「複合的な危機」というものがあるのではないか、という仮説に立っているわけです。

今回、この問題を解くにあたって、4人のゲストに来ていただいております。ただ、浜岡さんの基調報告によりますと、「危機」の乗り越え方の問題をめぐって、研究所の前史として、これまでの20年、さらにはその前の10年があるようでして、単に研究所の20年を振り返るだけでなく、そのなかで「危機」の問題をどう扱ってきたかという点で、いくつかの示唆を汲み取ることができます。したがって、その指摘をベースにしながら、このシンポジウムでは、お2人の研究者から、主に経営環境の分析をお願いしたいと思っています。

そのお一人は豊福さんであります。本研

究所の研究委員会のメンバーですが、豊福さんには、暮らし・雇用・地域経済の観点から日本経済の現局面をどう見るのかというお話ををしていただこうと考えています。これは、「生協の経営危機」の外的要因について、われわれの認識を一致させていくこということであり、この20年の日本経済について検討の着眼点は、暮らし・雇用・地域経済におかれます。

二人目は、単身化=ひとり暮らし世帯の増加・家族の小規模化をキーワードに、生協のガバナンスや地域・組合員を捉え、生協経営の課題に踏み込もうとする、庄司さんの報告であります。これにつきましては、経営の内容にかなりコミットしたご報告です。つまり、庄司さんの発題は「危機」の外的要因とともに、内的要因の解明にも一步踏み出した報告になると思われます。

このお二人の報告を受けて、生協現場からは、コープあいちの夏目理事長と、おおさかパルコープの池副理事長から、それぞれの生協の取り組みの総括を踏まえて、経営危機の問題に関するスタンスや今後の方針について報告をしていただきたいと思っています。いわばマネジメントのトップとして、この間、各生協においてどういう取り組みをしてきたのか、今後、どのような方針で臨もうとしているのか等について、ご発言を得たいということあります。

さらに最後に、二場さんから総括的なコメントをいただきます。ご承知のように、二場さんは、経営学の研究者であると同時に、京都生協の理事長も歴任されるなど、実務家のトップとしても活躍された方ですので、私どもは、「経営危機」の外的要因とともに、内的要因について総括コメントをいただく方として適任だと考えた次第です。

このようななかたちでシンポジウムをおこなっていきたいと思いますが、最後にもうひと言だけ申し上げておきます。このシンポジウムは、明日の分科会と一体的なものとして組まれております。

すなわち、「経営危機」の問題について、明日の分科会では、生協のステークホルダーと申しますか、組合員も職員も、それぞれ固有の課題を持っているわけで、それについて光を当てて、議論をする分科会を設けました。事業についても、生協らしい事業とは何かということを、あらためて考える分科会を設置しています。そして、特別分科会は、「3・11 東日本大震災後のくらし方の変化と協同組合の役割」という標題が振られています。こうしたテーマ設定は、「経営危機」というかたちで表現した場合、生協を構成するメンバーに光を当てて、その問題を考える必要がある、という意図にもとづいているわけであります。

この2日間、かなり濃密な議論がおこなわれ、ステップ、ジャンプにつながるような展開になることを期待したいと思います。その意味でも、この議論は今回で終結するというわけではなくて、来年、あるいは再来年度の総会記念シンポジウム等で、経営問題以外のさまざまな「危機」の諸相にもアプローチするうえで、大変貴重な素材となる分科会だろうと思います。報告をかなり詰め込んだプログラムではありますが、ぜひ、この2日間の運営にご協力をいただくとともに、討論を巻き起こしていただこうよお願い申し上げます。(拍手)



シンポジウム風景

■□ 研究報告

日本経済の現局面をどうみるのか —くらし・雇用・地域経済の観点から

豊福 裕二（本研究所研究委員 三重大学教授）



私の報告テーマは「日本経済の現局面をどうみるか」ということですが、私自身は協同組合論や流通論を専門にしているわけではありませんので、生協の経営危機という問題について、「生協の内と外」という点では外側の話を中心にしていきたいと思います。

一般にこの20年は「失われた20年」と言われています。この「失われた20年」とは何だったのかということを、あらためて少し大きな視点からとらえ返したうえで、さらに地域経済がこの20年間でどのような状況になってきたのか、また、これから日本経済はどこに向かおうとしているのか、という話をしたいと思います。

その上で、地域経済をどう再生していくのかということについて、生協の可能性と絡めながらお話しできたらと考えています。

「失われた20年」の中身

まず、「失われた20年」とは何だったのかということですが、日本の経済成長率（実質GDPの成長率）の推移を見ますと、一般に言われているように、高度経済成長期の2ケタ成長があって、その後、70年代に低成長期に入り、90年代以降は平均約2%の成長率に落ち込んだことがわかります。この非常に低い成長率が続いたということ

が、「失われた20年」と言われる所以であるわけです。

90年代に何が変わったのか

では、90年代にいったい何が変わったのか。最も大きく変わったのは、特に就業構造という点で言いますと、それまで日本の経済成長を牽引してきた製造業の就業者数が、絶対的にも相対的にも低下し、比重が低下したということです。これが最大の変化だろうと私は思います。

製造業のなかで最も大きく減ったのは織維産業や家具製造業など、中国から非常に安い製品が入ってきたことによって打撃を受けた分野ですが、それだけではなく、それまでリーディング産業と言われた自動車や家電業界でも、就業者数が大きく落ち込みました。これが90年代以降の大きな変化であった、ということになります。

ただ、この20年間をあらためて見たときに、ずっと失われたままだったのかということ、そうではありません。2002年から2007年にかけて、非常に長い好景気の時期が続きましたし、しかも、そのときの大企業の売上高経常利益率は、過去に比べても非常に高い数値を示しています。それまでは中小企業も同じようなトレンドを描いていたのですが、この時期は、中小企業の利益率はあまり上がらないけれども大企業の利益

率は突出して高くなりました。実際、それまで戦後最長だった「いざなぎ景気」を上回る好景気だったと言われていますが、こういう時期が実はつい最近まであったということが非常に重要な点だろうと思います。

戦後最長の「好景気」を支えたもの

この時期の好景気を支えたものとしてよく言われるのは、いわゆる「製造業の国内回帰」です。90年代以降、工場の海外移転が進んで、国内における工場の立地件数は減少傾向にあったのですが、2002年頃から再び増加に転じました。

この時期、中国をはじめとする新興国市場の拡大、アメリカの好景気（後にそれが住宅バブルに支えられていたことが明らかになりますが、しかし、この時期はアメリカに対する輸出が非常に伸びました）、デジタル家電ブーム等に支えられて、国内で工場を立地するケースが増加しました。たとえば国内の家電メーカーは、デジタル家電ブームに新しい需要を見いだして、盛んにこの分野に投資しました。私のいる三重県では、シャープ亀山工場がその象徴的な事例となっていますが、そういうかたちで国内に最新鋭の工場をもう一度持ってくる動きが続いて、これが景気を支えていたと

いう側面があります。

この戦後最長の好景気の特徴を捉えるために、バブル景気や高度成長期のいざなぎ景気と比較すると、実質成長率（年率平均）は非常に低いことがわかります。同じ「好景気」と言っても、経済成長率の伸びはそれほど大きくないわけです。

では何が景気を牽引したのかというと、輸出と設備投資です。先ほど言いましたように、海外の需要が非常に堅調で、それにつられるかたちで設備投資が伸びたのですが、非常に特徴的なのが個人消費の伸びの低さです。GDPに占める割合では個人消費がいちばん大きいですから、その個人消費が伸びなかったということが、全体的な成長率の低さにつながっているということになります。

個人消費の低迷の背景～賃金の低迷

なぜ個人消費が伸びなかったのか。その理由は明らかで、賃金が伸びなかったということです。日本の現金給与総額の伸び率は、1974年ぐらいをピークに低下し始めますが、あくまでも伸び率ですので、マイナスになっていなければ、少なくとも前よりは多い状態になります。しかし、90年代後半以降は、これがずっとマイナスになっています。

現金給与総額の伸び率がマイナスというトレンドが続くなかで、日本の賃金は低い状態がずっと続いている。これは他の先進国にもみられない、日本固有の現象です。

なぜ賃金が伸びなかったのかというと、ひとつは労働分配率の低下です。労働分配率というのは、付加価値（企業の純粋な儲け部分）から人件費に割り振られた割合を示す数値ですが、2002年以降、資本金規模の大きい企業ほど、労働分配率は下がりました。

戦後最長の好景気の特徴

	実質成長率 (年率平均)	名目成長率 (年率平均)	景気のけん引役 (年率平均の伸び率、実質)
戦後最長景気 02年2月～ 07年10月	2.1%	0.8%	個人消費 設備投資 輸出
バブル(平成)景気 86年12月～ 91年2月	5.4%	7.3%	4.4 12.2 5.5
いざなぎ景気 65年11月～ 70年7月	11.5%	18.4%	9.6 24.9 18.3

・外需（輸出）とそれに支えられた設備投資が景気を牽引。
・他の好景気と比べて、個人消費の伸びの低さが際立つ。

一般的に、労働分配率は、付加価値（利益）が大きくなれば、その分、下がりますので、好景気になれば下がり、不景気になれば上がる、という特徴がありますが、一定の時期になると賃金にも反映されて、好景気でも賃金が上がり始めることになります。しかし、2002年のときには、この労働分配率が一貫して下がり続けました。とりわけ大企業ほど下がり、資本金1億円未満の企業ではそれほど下がっていない、という特徴があります。

利益はどこに配分されたのか

では、戦後最長景気の利益はどこに分配されたのかと申しますと、これもよく指摘される話ですが、配当金や内部留保等です。役員賞与も若干伸びていますが、企業が研究開発等に振り向けるために内部に留保する分や株主への配当金が大きく伸びているのです。

この背景には、競争がグローバルに激化するなかで、企業としては研究開発資金を確保しておきたいことがあるかと思います。もうひとつは、90年代以降、株主

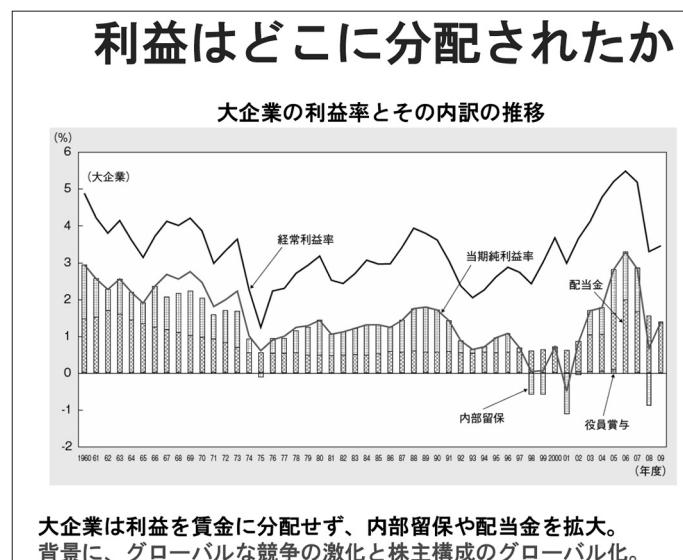
の構成が非常にグローバル化し、海外投資家の比率が拡大するなかで、利益を投資家にきちんと配分しなければならないというトレンドが非常に強まり、利益を海外投資家に配分していく流れが形成されたということです。

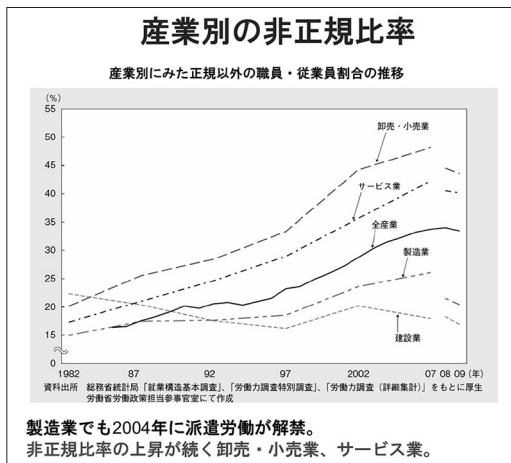
右肩上がりの非正規雇用

労働分配率が低下したもうひとつの原因是、やはり非正規雇用の拡大です。従業員数が500名以上の大企業ほど、この間、正規雇用を大きく減らして、非正規雇用を伸ばしてきました。特に2002年以降の時期は、従業員数500人以上の企業で非正規雇用の割合が非常に大きく伸びています。

そして、リーマンショック以降は、この非正規雇用を大幅に減らしました。「派遣切り」という言葉が流行りましたが、そういうかたちでの非正規雇用の拡大と削減が続いたということです。

私がここで出している数値はすべて国の『労働経済白書』に基づいていまして、いまお話ししたことは『労働経済白書』にも





はっきり書かれています。1993年から2011年を通じ、一般、パートの給与がほとんど伸びないなかで、パート比率の上昇によって現金給与総額が減少したということです。

つまり、ひとつは、大企業を中心に、好景気になっても利益が労働者に分配されないという動きが定着したこと、2つめに、雇用形態における非正規雇用の比率が上昇したこと、これが長期にわたる賃金の低迷をもたらした、ということが『労働経済白書』(平成24年版)にはっきりと書かれているわけです。

つまり、一括して「失われた20年」と言われるけれども、一部の製造業大企業にとっては、たしかに90年代は「失われた」時期かもしれないけれども、むしろ2000年代は非常に息の長い好景気と高い利益率を享受できていたということがはっきりしています。しかし、大多数の国民にとっては、この20年間は基本的に「失われて」きました。労働分配率が低下し、非正規比率が上昇して、賃金が低迷した。それが結局は個人消費の低迷をもたらしてきたわけです。

したがって、小売業・サービス業にとってはやはり「失われた20年」であり、イオンやイトーヨーカ堂のような勝ち組はあるかもしれないけれども、全体としては個人

消費が低迷するなかで消耗戦を強いられてきた。当然、その渦中に生協もいたということになります。

消耗戦としての低価格競争のなかで、それが非正規化を促進し、さらにデフレを悪化させるという悪循環がずっと続いてきた、というのがこの間のトレンドということになります。

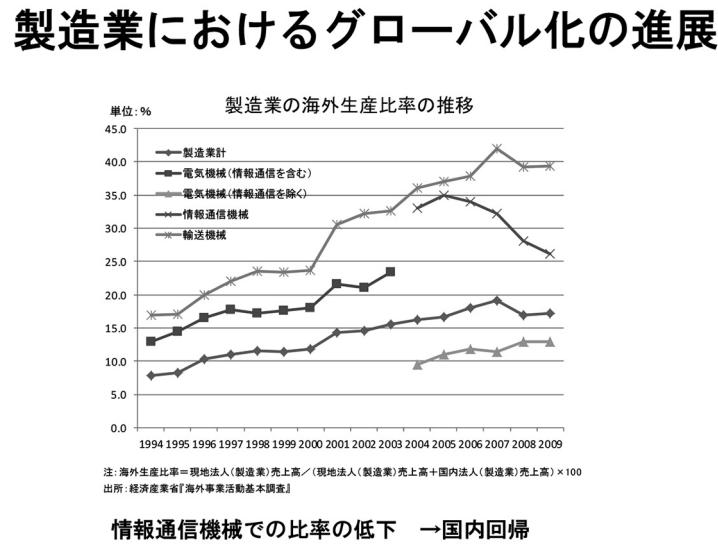
実際に産業別の非正規比率を見ると、製造業でも2004年には製造業派遣が解禁されたことによって比率が上がりましたが、やはり卸売・小売業における非正規比率が非常に高いというトレンドを示しています。

「失われた20年」と地域経済

次に、これを地域経済という視点から見てみたいと思います。90年代以降の大きなトレンドとして、製造業においては、国内での投資は減る一方で、海外生産比率が一貫して上昇し続けたことがあります。特に自動車産業（輸送機械）などはこの比率が高いのですが、電気機械も基本的に上昇しました。ただグラフを見ますと、電気機械は、途中から情報通信機械とそれを除く電子機械に分かれています。情報通信機械のほうは途中から下がっています。これは先ほどお話しした「国内回帰」の反映だと思います。

つかの間の「国内回帰」

では、この「国内回帰」は何をもたらしたのか。先ほど、シャープ亀山工場の話をしましたが、当時の北川三重県知事はシャープ亀山工場の誘致に対して、県から90億円の補助金を出すということで、補助金の上限額を大幅につり上げて、さらに亀山市も45億円を出しました。合計135億円の補助



金を出してシャープ亀山工場を誘致したわけですが、これは後に、日本各地で工場誘致のための補助金のつり上げ競争を引き起こすことになりました。

このように、「最先端の工場を誘致すれば、それによって地域が潤うはずだ」ということで、各地域が競って工場を誘致したのですが、結果として、どうなったか。たしかに亀山市の固定資産税収入は非常に増えていますが、定住人口という点では、それほど期待された成果はありませんでした。

というのは、外国人労働者が非常に増えたということはありますが、日本人の雇用は派遣労働者が中心で、シャープ亀山工場の求人も、シャープ本体というよりも請負会社等の求人が多かった。しかも、そうした労働者たちは、亀山市に住み込んで通うというよりも、請負会社が用意した市外のアパートに住んで、そこからバスで工場に通うという形態が非常に多かったのです。

リーマンショックの後、こうしたエレクトロニクス関係の工場の撤退が各地で相次ぎまして、シャープ亀山工場も一部、中国資本に売却されました。一定の補助金を出

したり、工場や周辺のインフラ整備に多額の投資をしたりしたにもかかわらず、5年もしないうちに撤退という話になっていて、これらの地域では雇用の減少と地域経済の空洞化が非常に懸念されています。

疲弊する農村地域と農業収益の低迷

次に農村地域に焦点を当ててみると、農業収入は90年代以降、一貫して低迷を続けてきました。農業純生産（生産額から費用等を差し引いた収益部分）が90年代以降、一貫して減少しています。

農業収益低迷の背景としては、やはり農産物価格の低下があります。ご承知のように、お米の価格はこの間ずっと低下してきました。米価は、凶作だった2003年を除いて、一貫して一般的な生産コストを下回る状態が続いている。米価だけでなく、野菜価格についても、輸入品との競合等もあって、価格が低迷してきました。

一方、農業の担い手はますます高齢化しています。農業就業人口の平均年齢は、2005年から2010年の間に、70歳を超える地域がかなり出てきました。後継者は減少し、

担い手は高齢化していくというトレンドが、ますます深刻になっています。

地域経済として見ると、1990～2010年は、地域間格差が非常に拡大した時期でもありました。とりわけ2000年代に入って、東北、四国、九州で、福岡や宮城を除いて、大幅な人口減少が目立ちます。結局、大都市部に人口が集中する傾向が非常に強まっているわけです。特に第一次産業と公共事業に支えられてきた地域では、公共事業が大幅に減らされ、国内の雇用が失われるなかで、こうした傾向が顕著になっています。

日本経済の現局面をどうみるか

では、これから日本の日本経済をどうみたらいいのか。安倍政権の下で「デフレ脱却」がキーワードになっていますが、いま見てきたように、重要なのは「デフレだから不況だった」のではない、ということです。逆に、つい最近まで非常に好景気だった。ところが、それが賃金にまったく反映されないで、むしろ「賃金デフレ」とでも言う

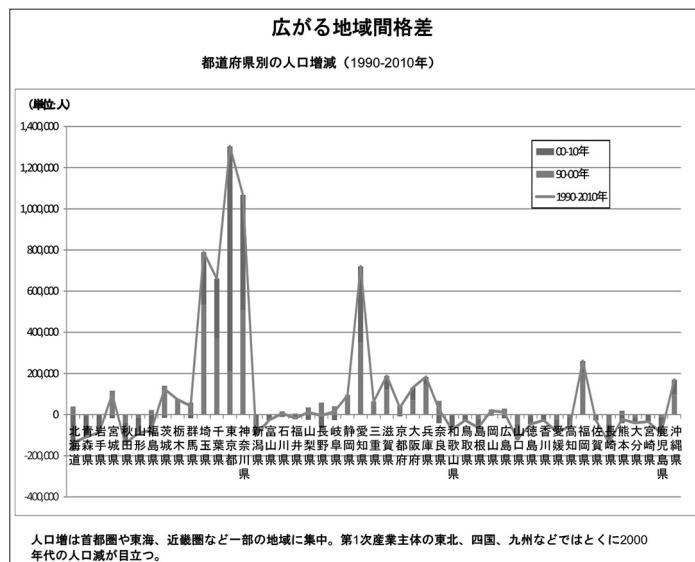
べき構造が定着してしまった。これがデフレの原因です。

したがって、現在は「金融政策でインフレに誘導しさえすれば不況から脱却できる」ということで、「異次元の金融緩和」がおこなわれていますが、この間の事態をきちんと認識すれば、その政策は誤りです。やはり、「賃金デフレ」という構造を転換し、内需を増やさなければ、今までのトレンドの延長線上にとどまると思います。

「アベノミクス」は何をもたらすのか

アベノミクスをどうみるかという点では、私は、これまでの政策の延長線上でしかないのではないかと考えています。

たとえばインフレ目標の策定と消費税増税を目標通り実現されれば、当然ながら、2年間で7%の物価上昇になります。これは消費者の負担増になり、しかも逆進的にかかるべきから、当然、消費抑制につながるでしょうし、かつ生産者や中小企業は物価上昇分をそのまま価格に転嫁できないので、それが雇用減や賃金の引き下げ圧力になるでしょう。



また、雇用制度「改革」については、いわゆる「成長戦略」には盛り込まれませんでしたが、解雇規制の緩和や限定正社員制度の導入が議論され、おそらく参議院議員選挙後には再び、これらの議論が出てくるだろうと思います。

地域限定という雇用形態は、現在もありますが、あえてこういう制度を取り込む最大の意味は、いかに解雇規制を緩和するかということです。基本的に労働側の代表が入らない場で議論されている話ですので、雇用の流動化を促進することが最大の目的であり、それは結局、ますます不安定で、相対的に低賃金の雇用を拡大し、逆に正社員の労働強化につながることがはっきりしているだろうと思います。

TPP交渉については、安倍政権は「重要品目は例外化する」と言っていますが、その保証はありません。これによって保護されている兼業農家が淘汰されるのではないかという議論がありますが、私はむしろ、専業農家への影響のほうが大きいのではないかと考えています。農業だけで生計を立てている人への影響が大きいからこそ、北海道が地域をあげて反対しているわけです。

北海道の場合は、兼業機会が非常に乏しく、かつ公共事業がこの間、大幅に減らされるなかで、TPPによって農業とそれに関連する食品製造業が崩壊の危機に瀕するという懸念は非常に切迫したものだらうと思います。東北においても同様に、兼業機会が少ないなかで、農林水産業をどう復興していくのかという課題に直面しており、それに対してTPPは大きなマイナスだらうと思います。

また、北海道や東北に限らず、いろいろな地域で、集落営農というかたちで協業的な取り組みが進んでいますが、このベースになっているのは水田の土地利用等であり、

そういうところにもTPPは悪影響を及ぼし、総じて、食料自給率の向上という目標に対して逆行するものであろうと思います。

TPPの影響は、農業だけではなく医療福祉の分野など広範なのですが、やはり最大の影響を及ぼすのは農林水産業の分野であろうと思うわけです。

総じて、このまま行けば、賃金デフレはいっそう進むし、個人消費は抑制されざるを得ない。農村地域の経済基盤は弱体化せざるを得ない。その一方で、大企業に対しては、リストラ促進やグローバルな事業展開を支援するというのが今の政策のトレンドです。もちろん、製造業が大事ではないとは思いませんが、あまりにも製造大企業の利益にばかり沿った政策になっているということです。

今回のシンポジウムは「生協の経営危機」がテーマで、先ほどから「危機」というキーワードばかり出てきますが、私は現在はまさに「日本経済の正常な再生産の危機」ではないかと思っています。つまり、「生協内部の危機」だけの問題ではないということを真剣に考えないといけないのではないか。いまお話ししたような流れを前提にしたうえで、生協の内部だけで危機を乗り切る段階ではないのではないか、と思うわけです。

たとえばイトーヨーカ堂は、つい最近、正社員を半分減らして、パートの比率を9割に高めました。イオンは最近、賃上げをしましたが、それによって正社員の賃金は上がっても、全体として非正規の割合が増えれば、結局は同じ構造が続きます。そういうところと際限なき消耗戦を繰り広げるという方向では、本当に展望が見えないのでないかと思っています。

地域経済再生と生協経営の可能性を考える

地域経済再生の問題

それに対してどうすればいいのかという答えは、私からは明確に提起できないのですが、最後に、地域経済の再生という観点から、生協の可能性や期待するところをお話したいと思います。

先ほどお話したように、「失われた20年」で、地域経済は大企業の工場誘致に成功しても、それが持続的な地域の活性化につながらない一方で、そもそもそういう条件がない農村地域においては、ずっと経済の衰退が進行してきた、というのがこの間のトレンドでした。

したがって、地域経済という視点から見れば、よく言われている話ではありますが、こうしたグローバルな資本の運動に翻弄されない、地域循環型の経済構造を構築するしかないのではないかと思います。すなわち、できるだけ多くの付加価値を地域内で生み出して、それを地域内で循環させる仕組みを意識的につくりあげていく。そうしなければ、地域はグローバルな資本の流れに翻弄されてしまうと思います。

農村地域における展望

都市部の製造業をどうするのかということも大きな問題ですが、ここでは生協に関わりの深い食と農ということで、農村地域の問題だけに絞ってお話しします。

誰が農業・農村を担うのかという点で、いまの政府の考え方は「大規模な個別経営体に集積していく」とか「株式会社を参入させる」というものですが、それだけでは日本の農業・農村は維持できない、ということははっきりしていると思います。

コミュニティの維持という点では、たと

えば水や畦畔の管理も含めて、農業生産はコミュニティで成り立っており、それは大規模経営に集積しさえすればいいという問題ではありません。集落営農のような協業的な取り組み（協同の取り組みと言ってもいいと思います）が不可欠になっていると思います。

これはTPPに入るとか入らないという問題ではないし、TPPに加わらなければ、それだけで日本の農業・農村が維持できるわけではない。その意味では、こうした協業的な取り組みを意識的に組織化していかなければ、いずれコミュニティ自身が衰退してしまうだろうと思います。

最近、こうした協業的な取り組みを基礎にして、地産地消、農商工連携、六次産業化等の取り組みが広がってきました。生協のなかにも、こうした取り組みに意識的に関わっておられるところがたくさんあると思いますが、単に地産地消であればいいという問題ではありません。地産地消を謳っても、その商品が大手スーパーに並んでいるだけでは、結局、利益は本社に吸い上げられて域外に流出してしまうのです。

やはり問題は、域内でどれだけ付加価値を生み出し、それを域内でどう循環させるのかということであり、そこを意識的に考えなければいけない。たとえば、できるだけ域内で加工するとか、域内に観光業や第三次産業をつくる、といったこともあるでしょう。要するに、いま求められているのは、農村（コミュニティ）を維持するための付加価値を、農村自身が生み出し、それをコミュニティに還元することであり、それは、今まで域外に流出していた付加価値をどう取り戻せるのか、ということだと思います。

生協の可能性～「さくらこめたまご」

問題は、生協はこれに対して何ができるのかということですが、生協の可能性を示す事例として、京都生協の「さくらこめたまご」の取り組みをお話ししたいと思います。

「さくらこめたまご」は、遊休農地で飼料米を生産して、その飼料米を養鶏場の飼料として活用し、そこで生産された鶏卵を組合員が販売するという取り組みですが、私が注目しているのは、卵10個パックに10円の上乗せをし、この10円が生産者応援支援金というかたちで生産農家に還元されるという仕組みで、この「さくらこめたまご」の供給量が非常に伸びているという点です。

供給量は、最初は24,000パックでしたが、いまは436,000パックですから、約430万円の支援金が地域に下りているわけで、地域循環、地域還元を非常にわかりやすく提示している事例だと思います。

かつ、この上乗せの「10円」という値段設定が手頃なのかもしれません、組合員がこの上乗せ部分に非常に共感しているということが、ひとつの手がかりではないかと思います。当然、「安全・安心」という価値はあるでしょうが、それ以上の意義を商品に見いだしているのでしょうか、そういう組合員を組織していることが生協の強みだろうと思います。

もちろん、こういった事業が生協の事業の主軸になるのかといえば、そうではないかもしれません、先ほど浜岡先生から「社会運動をどのように事業につなげていけるのか」というお話がありました。私としては、生協が生協以外の協同の取り組みを支援していくという可能性に期待したいと思うし、そこに生協の可能性のひとつがあるのではないかと考えています。以上で私の話を終わります。(拍手)

生協の可能性

・京都生協「さくらこめたまご」の取り組みが示したもの

- ・遊休農地での飼料米の生産→養鶏場で飼料に活用
 - ・鶏卵を組合員に販売（生産者応援支援金として10個パックで10円を価格に上乗せ）→支援金を飼料米生産農家に還元
 - ・鶏糞堆肥を農地に還元（循環型農業の実現）
- *2009年度から2012年度にかけて、生産者数は7戸から59戸に、栽培面積は537aから6,198aに、卵パック供給量は24,000パックから50万パックに増加。

生協は事業を通じて域内経済循環の結節点となることで、都市と農村をつなぎ、農村コミュニティの活性化を支えることができる。

■□ 研究報告

生協のガバナンスと地域・組合員 －おおさかパルコープの事例を中心として－

庄司 俊作（本研究所研究委員 同志社大学教授）



はじめに —32.4%と2.46人—

この数字は、今からお話しする生協の組織や活動に密接に関わるもので、前者は2010年の単身世帯、つまりひとり暮らしの割合で、後者は同じく1世帯当たりの人数です。単身世帯と夫婦・子どもの世帯を比較すると、前者は1,679万人、後者は1,450万人ですので、単身世帯が230万人も多い。1980年は単身世帯の割合は19.8%で、世帯当たり人数は3.25人でしたから、この30年間に大きく変化したことになります。問題は今後の変化です。単身世帯数自体はあと4、5年で1,800万を超え、2025年には1,850万を突破、ピークに達すると見られています。一方、夫婦と子どもの世帯は今まさに減少中ですが、今後減少に拍車がかかり、2035年には1,153万になると見られています。その時には単身世帯が1.6倍も多くなるのです。

以上の意味は、高齢化の問題と考え合わせて理解する必要があります。単身世帯には若い学生や独身者も含まれます。最近の若い人は結婚しません、否、結婚できません。単身世帯の増加はそうした事情も反映しているでしょう。30代と40代の単身世帯は2010年現在467万人で、全単身世帯の28%です（以下、少数点以下四捨五入）。一方、「若者」には未婚で親元暮らしをして

いる人が膨大に存在します。これらを総合的に勘案した、25年後の単身世帯は、次のようなものです。①50代以上の単身世帯が1,212万人をかぞえ、全単身世帯の66%にのぼります（2010年38%）。そのうち②75歳以上の後期高齢者の単身世帯が466万人をかぞえ、全単身世帯の25%にのぼります。

生き残りをかける小売業のキーワードは「小家族」、「高齢化」、「共働き」といわれます。単身世帯の増加は小家族化や高齢化の問題を象徴的に示していますが、2人世帯もその予備軍として重要です。その2人世帯も今3割弱で、単身世帯と2人世帯を合わせると6割に達しているのです。高齢化と併進する小家族化を単身世帯に代表させ、報告のポイントとして押さえておくことにします。単身世帯の増加に象徴される家族の変化は、人びとの消費行動や食生活など暮らしや地域社会、そして生協の組織と経営に大きな変化をもたらします。

生協も量販店と同様、売り上げの低迷がいわれて久しく、このあたりに本シンポジウムでその「経営危機」がテーマとされる理由があると思います。もちろん、その背景や要因は単純ではないでしょうが、以上で述べたような社会経済構造の変化とそれに対して柔軟に対応できていない生協のあり方が1つには重要ではないでしょうか。こうした視点から生協陣営の中でも比較的柔軟に変革を進め、その結果売り上げを伸

ばしている「おおさかパルコープ」（以下、「パル」という）を取り上げ、その経営分析を通して生協が置かれている現状の問題点と課題を考えていきたいと思います。

生協をめぐる環境変化と組織化

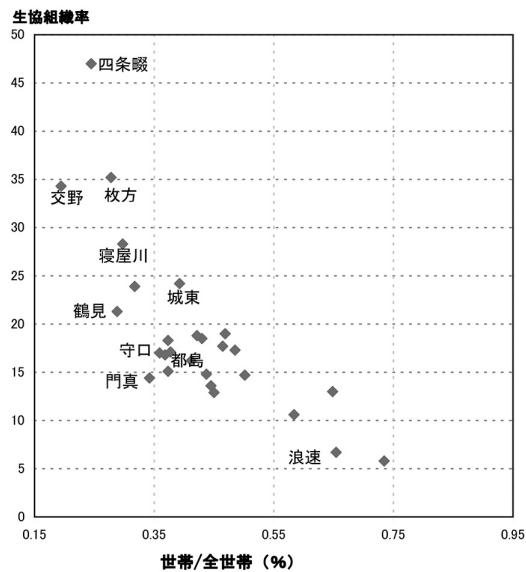
(1) 単身世帯とファミリー

図1に、パルの組織率を単身世帯率との関係で地域別に示しました。パルの組織率は明確に地域の単身世帯率と逆相関の関係にあることが分かります。つまり、単身世帯の割合が少ない地域ほど組織率は高く、逆に単身世帯率が高い地域ほど組織率は低くなっているのです。北河内地域と大阪西部の間で相違が見られるのですが、それぞれその内部でも、例えば前者だと四条畷や枚方・交野・寝屋川の各市と門真・守口の各市の間、また後者だと城東や鶴見・都島の各区と浪速や西成・西の各区との間において、単身世帯率の多寡に応じて生協組織率が明らかに違うことが確認できます。

生協の組織率が地域の単身世帯率と逆相関にあることは他の生協でも同じです。単身世帯が生協の基盤になっていないことは明らかです。高齢者単身世帯の割合が急増していく10年先、20年先を見通したとき、生協がこのままの対応を続けるなら、組織的にじり貧、先細りが必至です。生協にとって、高齢者単身世帯への対応が急務です（「2012年全国組合員意識調査」による）。

次に、組合員の性格から見ておきます。パルの組合員の特徴を見ると、①家族構成では、単身世帯は明らかに生協に無関心であることが見て取れます。夫婦と子どもの世帯をはじめ世帯員3人以上の家族と比べると、生協への対応がまったく異なります。その中で②組合員の年齢はかなり高齢化し

図1 パルコープの組織率



資料：2012年国勢調査、生協組織率は
総代会議案書（2011年による）

ており、パルの場合、組合員は全国的に見て若いのですが、それでも30代以下は22%にとどまります。それに対応して③組合員歴10年以上が6割近くにのぼり、ベテラン組合員が多いことが特徴です。④就業状況ではパートを含め雇用者は少なく、いずれも5割を切っています。⑤年収では400万円未満が38%です。一般の水準からすると、組合員の年収は少な目ではないでしょうか。⑥利用状況を見ると、1カ月の利用高5,000円未満が23%です。そのうち利用高ゼロが1割にのぼります。組合員といっても生協一辺倒ではなく、選択的に利用しているというものが実態です。食品購入額では「生協以外からが多い」と「生協は利用していない」の合計はいずれも6割を超えます。

(2) ニーズの多様化と高齢者単身世帯

生協は「ファミリー」、とくに親と子どもの世帯が基盤でしたし、現在もそれは大きくは変わらないことが明らかになりました。

た。ファミリーと単身世帯の間で生協に対する対応が異なる背景には、両者の暮らしとニーズの違いがあります。

一般的に高齢者は基礎代謝が低下するのであまり食べなくていい。しかし、ゆっくりとおいしい野菜や魚肉を食べたいのです。また、面倒なことは敵わないというわけで、料理を丁寧にする人など男性はもとより、女性でも少ないのでしょうか。第1、毎食ご飯を少量炊くという生活スタイルはひとり暮らしなど小家族には合理的でない。おかげを少し買ってきて、冷凍した炊き置きのご飯をチンして少しづつ食べる。ひとり暮らしになると炊きつけのご飯が食べられなくなるというのは、和食固有の矛盾と理解すべきです。炊き置きのご飯が嫌な人は炊き立てのご飯がついた弁当を買ってきて食べます。そして、甲斐性のある高齢者は栄養のあるおいしい食事を外食します。そういう意味では高齢者の2人世帯でも似たり寄ったりです。長年家族に尽くしてきた女性の多くは、“濡れ落ち葉”の亭主のため手の込んだ料理をつくったりしません。かくして世帯の食費は減少し、生協の利用高も落ちます。

生協はもっと高齢者のニーズに対応した組織に脱皮する必要があります。事業的には世帯の特徴に合わせた、例えばおいしい多様な惣菜の提供や弁当の宅配を充実させるとともに、野菜でもカット野菜を多くし、高齢者組合員の調理の手間を省くニーズに応えていくことがすぐ思いつきます。もちろん、高齢者の食生活を考慮した適量での供給は最大限重視されなければなりません。そして、店舗にしても、単に商品を売るスペースという観念から脱却し、高齢者がつどうことができる魅力的なスペースを作り替えることも必要になるでしょう。

「失われた20年」と 生協の経営動向

(1) 近畿7生協の20年

1990年代と2000年代は日本経済の「失われた20年」といわれます。こうした大まかな捉え方には多少違和感がありますが、それまでの高度成長期や安定成長期に対比して経済的に不振だったことは確かです。近畿7生協の20年を振り返って、生協をとりまく現在の状況を明らかにしたいと思います。

7生協の供給高の推移を見ると、この20年は全体として横ばいで、事業停滞期であったといえます。供給高が急激に増加した1970年代、80年代との相違です。とくに90年代半ばから2000年代半ばにかけて、供給高が落ち込んだ生協が多い。2000年代半ば以降回復基調をたどりますが、供給高自体は総じて90年代前半の水準の回復にとどまるというのが実態です。その中で注目されるのは、異例ともいえるパルの動向です。93年以降上向きであり、07年以降には90年代前半の水準を突破します。

7生協のうち近畿の中で大手の大阪のパルといづみ生協、そして京都生協の3生協に関して、特徴を簡単に整理します。パルといづみ生協は共同購入、店舗とも供給高が伸長しています。なお、パルといづみは京都生協に比べ、店舗の供給高のウェイトが少ないことが特徴です。パルの店舗数はあまり変わりませんが、いづみでは2000年代に入って半減した後、最近は大型店を立て続けに出店するようになりました。2000年代に入って出資金・総資産・固定資産・自己資本・積立金など投資あるいは資産増強において総代会議案書を見る限り3生協の中でもパルが抜きん出ているといえます。

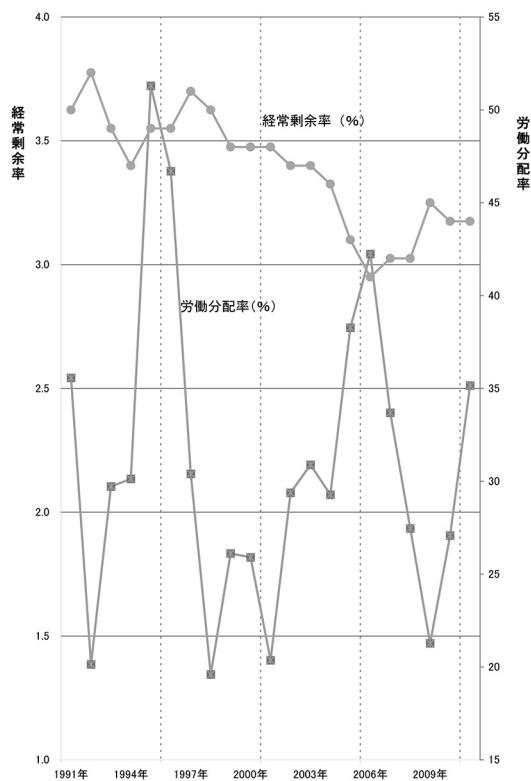
(2) 全国生協におけるパルコープの経営状況

近畿7生協の中でパルが経営的に高いパフォーマンスを示していることが理解されたと思います。パルのパフォーマンスの高さは近畿レベルだけではなく、全国的にも注目されます。

「生協流通新聞」の全国生協の2012年上期決算報道によると、経常剰余はパルが全国で4位です。店舗で利益率を確保したのは全国でわずか5生協ですが、その1つがパルです。また、パルは供給高前年度超えを達成した数少ない生協の1つに挙げられています。東都生協やコープこうべ、コープかながわなど名だたる生協は軒並み供給高が「伸び悩む」生協として挙げられています。さらに、ベスト5にランクインした項目の多い順を単協別にみた結果では、パルは4項目でベスト5に入り、いわて生協と並んで堂々の2位です（1位はコープあきたの6項目）。最近出された12年度決算をみると、パルの経常剰余金は16.0億円（前年比122%）、対供給高比3.1%です。これは、パルでは100円の商品を売って3円10銭の儲けがあがっているということです。何が原因かを検討した上で、具体的な取り組みを見ていきます。

先に結論を申し上げると、店舗事業のあり方と収益構造の差が重要な原因であるといえます。パルの経営動向を見るため図2・3を作成しました。他の生協が1990年代に深刻な経営の落ち込みに見舞われ、2000年代に入ってもそこからなかなか抜け出せないなか、パルの場合、これまでの20年は相対的に安定した経営であったことが第1の特徴です。そして2000年代に、回復というより飛躍といった方が適切だと思いますが、新たな発展域に入って今日に至っています。具体的にいいますと、経常剰余率は1.5%

図2 パルコープの経営指標



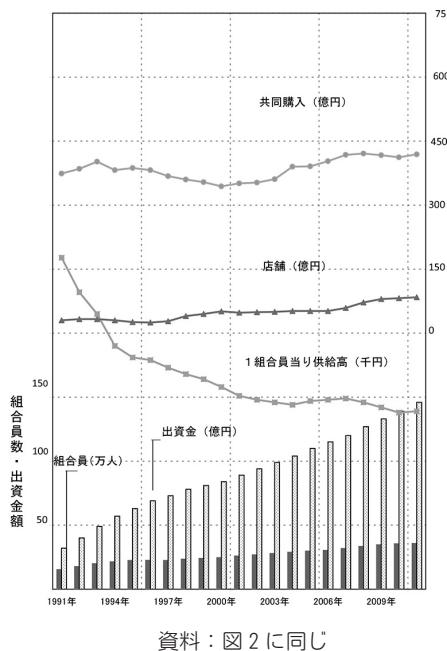
資料：総代会議案書（各年）より作成

前後から3%の範囲で推移し、3%以上の年は2012年を含め4年もあります。パルにしても、最近まで店舗事業の業績が悪く、経営の足を引っ張るといわれていたことは他の多くの生協と同じです。しかし、店舗事業のウェイトが相対的に小さいこともあって相対的に経営は良好でした。それに加え、店舗事業が改善され、経営が上向くという流れで来ているのです。

そのことを端的に示す指標を挙げると、借入金は91年の5.1億円から96年0.62億円となり、03年に全額返済して以降、無借金経営です。一方、内部留保は91年9.9億円から始まり、95年21.6、00年41.5、06年58.1、10年76.2億円とうなぎ上りです。それと同時に、積極的な投資をしている点はすでに述べたとおりです。パルの2000年代はその

体力にふさわしく、未来を展望した十分な事業拡大戦略にもとづく投資が行われたかは多少疑問が残ります。相応の理由があったとしても、「(金を)使わなさすぎ」と第3者の目に映るのもうなずけます。それはともかく、他の生協と異なり、少なからざる内部留保を抱え、借金なしで2000年代への出発を切れたことは、それ以降の種々の革新的な取り組みを始める資金的基盤となつたといえます。

図3 パルコープの組織と供給高



(3) 2000年代のパルコープ

そこで、パルの2000年代の飛躍の過程をさぐることにします。端的にいって、2006年が店舗事業自立の足がかりになりました。この点を明らかにしたいと思います。

まず、パルの1日当たりの来店者数を見てみます。詳しいデータが得られる2002年までの4年間ほどは、1日当たりの来店者は6,000人台前半で横ばいの状態でした。

それが03年以降増加に転じ、03年約7,000人、06年8,200人と増加を続け、以降10年にかけて1.7倍超の14,200人あまりに増加します。ここ2年ほど増加の勢いは衰えましたが、増勢はなお続いている。

これと同時に、1日当たり来店者が8,200人に達した、パルの2006年の意味が注目されます。この年に店舗事業の直接剩余が黒字になりました。経営の足を引っ張るとされた店舗事業ですが、同年は自立の見通しがついた記念すべき年だったのです。その後、12年にかけて1日当たり来店者数が1.8倍も増加しているのですから、パルが同年に経常剩余で利益率を確保した全国で数少ない生協の1つであるという、先の説明も納得していただけると思います。

表 店舗事業の損益

直接剩利率	2000	2006	2012
A (5%以上)	—	0	4
B (5%未満)	—	2	4
C ($\Delta 2\%$ 未満)	1	1	1
D ($\Delta 2\% \sim \Delta 5\%$ 未満)	0	2	—
E ($\Delta 5\%$ 以上)	6	1	—

資料：「総代会議案書」(各年)より作成。改装をした店舗は評価なし。

パルには300坪店が5店と150坪店が2店あります。店ごとの直接剩利率(直接剩余金/供給高)をみると(表)、Aつまり直接剩利率5%以上の黒字店4、Bつまり同5%未満の黒字店4、Cつまり同▲2%超過～▲5%以内の赤字店1という内訳です。当然ながら、小規模店は業績が悪く、Bの1店とCは150坪店です。しかしにもかかわらず、その150坪店も、1店は予算を大きく上回ってのBであり、もう1点は予算の赤字幅を6割強も縮減させたうえでのCであったことが重要です。300坪店の健闘ぶりも注目されます。3店は予算達成した

うえでのAであり、残りの東中浜店は赤字計上の予算でしたが、マイナス予算の245%増の直接剩余を確保し、黒字を達成しました。以上の結果、直接剩余率は300坪店5.0%である一方、150店舗▲0.2%にとどまり、全体で4.4%です。

過去を振り返ると、パルでも2000年の状況がきわめて悪いことは他の生協と同じです。他の生協と大きく差をつけたのは、ここ6、7年の間であることに注目してください。なぜこうした差が生まれたのでしょうか。これが肝心要の問題ですが、結局、困難な状況に対する対応の差に帰着するといえます。店舗のリストラはだれもが考えることですが、正しい対応でしょうか。売れる店舗づくりは重要だとしても、根本的な問題はそれをどのように行うかにあります。単に、売れない店舗を閉めるというだけでは全体として客足の減少につながるだけで、能がありません。生協らしく、多くの組合員に支持される商品づくりを軸として店づくりができるかどうかが鍵ではないでしょうか。この点でパルの対応は他の生協と異なり、この違いが生協間の今日の差につながったといえます。

生協らしい商品づくりと 店づくり

パルの店舗はどのようにになっているのだろうか。日ごろ利用する生協の店舗はますますコンビニ化しているような実感を持っているので、生協の躍進につながる店舗像をこの目で確認するため実地調査に赴きました（2013年6月11日）。2000年代に入つて矢継ぎ早に打ち出されたパルの経営改革については経営トップの論文やインタビューを通して承知していますが、実際に現場を

見て、関係者から話を聞くことが重要です。これまでパルがやってきたことは、「生協は組合員が買うために作った購買組織」という至極当然な認識を前提に、「買う立場」に立って、職員の働き方と組織、運営、事業の仕組みを作り直すということです。ここまで豊かでモノが溢れている社会においては、モノは簡単には売れない。モノを買ってもらうにはしっかりした仕組みと相当の工夫が必要であるという当然の認識に組織全体が立つことが大前提だと思います。生協は事業と運動の矛盾的統合体です。運動体というのは結局、組織のガバナンス、つまり組合員の参加と自治の問題につきます。生協も事業体である限り利益を取らなければなりませんが、組合員の参加と自治を通して事業を成り立たせる。否、組合員の参加と自治を通してこそ、事業を成り立たすことができる。協同組合の原点に立ち返って、協同組合らしい生協、組合員が強みである生協をつくる。また、運動には感動がなければなりません。それらはどれも困難なことだけれども、そこが経営者の腕の見せどころ、というのが協同組合としての生協に対する私の原理論です。以上で確認したことを人・商品・店づくりの具体的展開から裏付けたいと思います。

まず商品づくりと店づくりからいうと、日頃生協を利用する者として驚きました。2007年にオープンした300坪店のつるみ店について報告します——。入口から入ってコの字形に青果、魚、肉、弁当・惣菜、パンの売り場がひろがる。時期的に果物は少ない感じだが、野菜は豊富で、生協の店にありがちな品薄感がない。ブロッコリーやカリフラワーがシーズンオフになり困っていた者としては、ジャンボアスパラが10本980円で並んでいたのには感動した。好物のトマトもいいものが並んでいる。ただし、

キャベツは小さいのが150円強と少し高い。後で農産のパートリーダーが発注していると聞き、ミスをしたかなと思った。魚売場ではさらに驚いた。頭尾付の魚が何種類も海の香りを醸し出す「ミストの中」に並んでいる。刺身も豊富で、天然マグロの刺身が買いややすい200、300円台。昼食は1,000円までOKだというので、店で買った弁当とマグロ鮓の刺身を食べたが、おいしかった。肉はホルスタイン牛（産直牛）だけではなく、食味のいい和牛・交雑牛の肉が並んでいる。パルでは畜産のバイヤーが1人おり、肉をパースで仕入れているとのこと。なお、半身単位の一頭買いは、まだ店のインストアではさばききれない制約があるという。弁当・惣菜もインストアでパート職員らが調理したものが提供され、私が利用している店に比べかなり充実している。毎日昼食タイムには、炊き立てご飯を好みに応じて盛った弁当が買える。私が食べたのもこの弁当。炊き立てのご飯はやはりおいしかった。小家族の高齢者には何よりもありがたい「もてなし」ではないか。開店時のつるみ店を知る同行者によれば「店はずっとよくなつた」といいます。

店舗では農・畜・水産ごとに1、2人バイヤーがいて、店全体の商品を直接市場に出向き買い付けます。また、独自に職員が市場に行き、店の商品を買い付ける店舗もあります。農産は毎日各店ごとにパートリーダーがパソコン上で発注します。店ではそれぞれの分野で大きなインストアが確保され、そこで調理・パック詰めされて店頭に並べられます。それやこれやでパルでは現場である店の裁量がかなり発揮されている感じを受けました。

パルのエリアは大阪府内でもとくに人口減少が激しく、1世帯当たり世帯員数もすでに2人を切るとともに、生活保護率が府

内で最も高いなど、経済的に恵まれない地域が含まれます。先の図3で見るように組合員当たり利用高も1990年代初めに比べ大幅に減少しています。こうした困難な状況のなかで業績を挙げているのは、この間進めてきたパル独自の商品づくり・店づくりの取り組みが結実したものと考えられます。

パルコープの人づくり

次に、パルの人づくり、つまりパート人事制度の改革について述べます。2007年4月、パート職員の評価制度が導入され（評価により9等級にランクづけ）、新たにパートリーダーという職位を設け、そのもとにパート、アルバイトが業務を遂行することになりました。04年から協議を開始したといいますから、導入までには長い時間を費やしています。導入にはパートを中心にそれなりの抵抗があったのではないかでしょうか。

パルの新たなパート人事制度には、第1に、これまで見てきたパルの商品づくり・店づくりの改革を行う上で人づくりが不可欠と考えられていたこと、第2に、そうした人づくりはパート職員における働きがいの追求と考えられていたことが重要です。

1点目に関しては、詳しい説明は不要でしょう。店舗で刺身をつくるといっても、まず包丁を使う技術が必要です。また、店で野菜の発注をするにも、相矛盾する品切れと在庫ロスのリスクはともに避けなければなりません。そのためには経験にもとづく職員間の意思疎通とそれを集約した的確な判断が求められます。パルでは売り方の「統合」を避けてどうしたかというと、現場に「分権」したといえます。現場への分権とは現場が裁量権をもつということ、つ

まり売り場で働く職員が——ほとんどはパートとアルバイトの職員ですが——権限と責任をもたされたということです。権限と責任をもたされた現場の職員が「皆同じ」では、組織の論理として通用しません。権限・責任の主体と仕組みを決め、責任者のマネジメントで組織が動くことは組織論のイロハです。かくして、パルの商品づくり・店づくりと人づくりとは不可分な事柄ということになります。

では、新しい制度によってパートの働きがい生きがいはあがったでしょうか。この点は直接ご本人たちに確かめるしかないのですが、話を聞いた限りではパートリーダーの仕事のモチベーションは確実にあがっています。つるみ店では農産とフロアーのパートリーダー2人に話を聞きました。「農産の発注がおもしろい」、「数字の目標の達成が生きがい、仕事の楽しみ」というのがおふたりの答え。ともに50代半ば、「60歳の定年まで働きますか」という不躊躇な質問に対しても、「当然（何を聞くの）」という答え。フロアーのパートリーダーは結婚前に事務職、子育てが終わって生協に入る前には少し派遣の経験があるが、今の仕事が最も働きがいがあるような口振りでした。

忍ヶ丘店でお話を聞いた副店長は最近農産リーダーから副店長になったばかり。この研究所の2年前のシンポジウムでも報告していただいた方です。店長によると、「自分が各パートリーダーに話をしても十分に伝わらないことがあるので、それを人望のある副店長に助けてもらっている。また、店長の仕事で店を離れるとき、頼りになるので副店長になってもらった」という。副店長は嘱託職員の身分で、月給でボーナスはつきません。なお、パートは時給でボーナスがあり、その中でパートリーダーは一般のパートより時給70円プラス、リーダー

手当月1万円がつきます。副店長は農産パートリーダー時代の発注業務を今も行っています。ただし、現リーダーがやった発注チェック（毎日約300アイテム）について在庫ロスをなくすよう抑制的にやっているといいます。年齢は50代半ば、かつてスーパーでも働いたことがあるが、それと生協とはまったく異なり、働きがいがあるという。つるみ店の2人のパートリーダーもそうでしたが、落ち着いた受け答えには感心しました。パートリーダーに抜擢され、毎日気を遣う仕事をこなすなかで生きる自信を身につけたということでしょうか。

最後に、パルの人づくりの効用について2点追加します。1つは、売り場を担う人づくりの主体が女性、それも多くはベテランの主婦であることに関わります。子育ての艱難辛苦を体験したパートは商品のプロ、何がよい商品で、よい店舗を本能的に嗅ぎ分ける力をもっています。つるみ店の炊き立てご飯の提供など、今後的小家族化と高齢化を考えたとき、「買う者の立場」に立った女性らしい細やかなアイデアだと思います。また、パルの店舗本部長から聞いた話も印象的でした。パルのある店で夕食にトンカツでも買って帰ろうと見ていたが、切った適当なものがない。それを見つけたパート職員が「切りましょうか」といってくれたというのです。パート職員は本部長であることは知りません。主婦の戦力化は、生協の有効な起死回生策になるかもしれません。時代の変化に対応した現場のこうした地道な努力の積み重ねが生協の商品力の向上には必要ですし、その担い手として女性は大いに期待できるのではないかでしょうか。

もう1つは、パルの人づくりの担い手が地域の組合員であることに関わります。パルのパート職員の雇用は2つの側面があります。1つは、地域の女性の雇用という面。

生協も、地域力のアップに責任があります。地域力の向上には何といっても地域の雇用を増やす必要があります。地域の女性であるパート職員がパルで生き生き働き、定年まで働き続けたいと思っているのは、素晴らしいことではないでしょうか。もう1つは、地域の組合員の雇用という面。日本の生協も、組合員が労働面で支えることがあっていいと考えているのですが、パルのパート職員は組合員でもあります。彼女らは、「地域の知り合いにはずかしい野菜や魚は売れない」というある種社会的責任をもって働いています。地域に責任をもつ生協の職員として、こうした意識はとても重要なと思います。それは生協のグッドガバナンス、組合員参加と自治の反映であるとともに、生協に対する社会的信頼の持続につながります。

おわりに

生協をとりまく困難な諸条件のうち小家族化や高齢化、とくに高齢者単身世帯・2人世帯の急増問題を取り上げ、生協の現状と課題を検討してきました。小家族化と高齢化の問題に対しては、食品スーパーがいち早く気づき、すでに対応しています。シニアビジネスは定着しました。生協陣営も遅すぎるぐらいですが、ようやく気づいたようです。日生協の「第11次全国生協中期計画のまとめ」を見ると、店舗事業について、SM企業と比べ生協陣営の生鮮4部門における立ち遅れ、とりわけ「成長部門である惣菜の構成比に大きな差が見られる」とこと、「品揃え改善と店舗内技術の向上によって生鮮分野の営業力強化を図り、利用人数の向上に向けた魅力的な店づくりを進めていくことが課題となって」いること

が正しく指摘されています。生協陣営の対応の遅れは、「理屈では分かっていても、できない」ということでしょうか。そうした中で、パルの挑戦は、事態に対する明確な状況認識とそれを踏まえた的確な方針にもとづくものであるかは別として、生協のあるべき対応を示していることは確かです。そして、それが経営的にも一定の成功を収めていることによって、生協陣営の中で1つの希望を示していると位置づけられます。もとより、パルの対応もきわめて不十分なものでした。これまでの方向をさらに進め、組織の拡大と経営の発展につなげていくことが次なる課題です。その際、食品スーパーをはじめ流通業界では多くの野心的試みが現われているので、それに謙虚に学び、実践していくことが重要ではないでしょうか。それはパルにも、そして他の多くの生協の場合にはもっと強くいえることだと思います。

■□ 実践報告 経営危機克服に向けての課題

夏目 有人（生活協同組合コープあいち理事長）



はじめに

きょうシンポジウムのテーマの「経営危機をどう考えるか」については、合併する2つの生協の今日の経営危機に対する考え方と備え、取り組みがコープあいちをつくった、ということに尽きるのではないかと思っています。

コープあいちは2010年3月21日、名勤生協とみかわ市民生協が合併して発足しました。両生協は、もともと大変親しく、事業連合をつくって事業も統合しておりましたので、「何をいまさら」という話もありましたが、「いや、そうではない」ということで、数年間にわたる話し合いを経て、圧倒的多数の組合員の賛成で合併することになりました。この話し合いをしている数年間そのものが、生協の危機についてのさまざまな動きや背景になっていて、私たちはそのような後押しもいただいたのかなと思っています。

率直なところ、「合併して、ギリギリで間に合った。よかった」と思っておりまし、「合併しただけではだめだ。合併したコープあいちが何をやるかが大事なポイントだ」と考えています。課題も山積みですし、合併して一つの生協になるのは、思っていたよりも大変だなということを実感しています。

そんな合併後の3年間を、ここで振り返っ

てみたいと思います。

コープあいち 3年間の振り返りから

① 合併でめざしたこと

合併するとき、「どういう生協をめざすのか？ 生協ってなんだろう？」という根源的な問いかけがなされたと、私は思っています。当時、組合員は38万人でしたが、20万人の組合員のみなさんに、「私の一言」というかたちで意思表示と思いを寄せていきました。

実はこのとき、生協法は、「合併は、総会ではなくて、総代会で議決できる」というふうに変わっておりましたので、「あえて総会までしなくてもいいのでは」という話もありましたが、「いや、総会に近い取り組みをやろう」ということで、全組合員に意思表示をしていただいたのです。

そうして寄せられた組合員さんの意思のひとつが、「組合員の願い、私の思いに応えられる生協になってほしい」ということであり、「地域の一員の生協になってほしい」ということでした。あるいは、それぞれの組合員さんごとに表現は違いますが、「いまやっている事業が継続して、いつまでも続くようにしてほしい。将来にわたっ

て持続可能な経営と組織をつくる」という思いがあったのではないかと思っています。

② 最初の山場 被災地支援

合併から3年の間、いろいろなことがありました。最大の取り組みは、合併の1年後に起きた東日本大震災への支援です。真っ先に「人も物もお金も最優先で支援しよう。組合員のみなさん、何か支援していただけませんか」ということで、タオルの提供を呼びかけたところ、24万本という空前の規模のタオルが集まり、被災地に運んで支援をさせていただきました。

いまは、震災支援を通して、新しい協同組合理念を形成しようということで、幹部メンバーは全員、被災地に3～4日泊り込んで、同じ地域で同じ活動をするという経験をさせていただきました。岩手県の気仙の地域にいろいろ関わらせていただいて、復興をご一緒にやっていこうということもありました。

また、愛知県には、被災地から避難されている方が、福島県の方を中心に1200人ぐらいいらっしゃいます。被災者支援センターというのがあります。私どもも運営のお手伝いをしています。

こういう取り組みを通じて、あらためて「協同組合とは何なのか、協同組合が存在する意味は何なのか」ということを学ばせていただきました。このことが、「名勤が」「みかわが」ということを乗り越えて、コープあいちという新しい協同組合の理念形成につながりました。何よりも震災支援の実体験を共有しているメンバーが多かったので、「あの地域のあの取り組みはこうだった」というふうに、言葉として通じあうようになります。これが大変大きな財産になっ

たと思っています。

③ 組織理念、ビジョンづくり

コープあいちは、発足した時点で、事業規模に比較して、福祉事業のウエイトが非常に高いという特徴を持っていました。旧みかわ市民生協の取り組みが非常に多かったのですが、初代理事長の寺本康美さん、副理事長の八木憲一郎さんから、「福祉の視点をコープあいちの理念にしよう」という提起を受けて、やってまいりました。

私は当時、専務でしたが、同じことを言ってもいいませんでした。「福祉の視点を取り入れるということは、福祉事業をしっかりとやろうということだけではない。共同購入も店舗も組合員活動も、すべての事業を福祉の視点で捉えて、翻訳しましょう」ということで、組合員のみなさんといろいろな話をしました。

そうすると、たとえば、ある店の店長さんは「私の店の運営はどうなっているか、それを福祉の視点で見ると、棚が空いているし、買いたいものがない。そのうえ、クレームを持ってきた組合員への対応がしっかりできていない。こんなことは論外ですよね」というような話をしてくれました。

コープあいちには65の事業所（共同購入、店舗、福祉事業所の合計）がありますので、「福祉の視点ですべての活動と事業を見直す」という言葉を、65通りに翻訳して、一つひとつの取り組みをやっていこうということで、いまも続けています。

④ 地域とともに

地域の関係では、コープあいちの発足は、想像以上に期待と歓迎を受けました。現在、愛知県内31の行政との間で災害時の防災協

定を結んでいます。最近は地域見守り協定を締結して、お役立ちしたり、愛知県と一緒にモデル事業をおこなうなど、さまざまな取り組みをしています。

これらをベースにしながら、危機克服に向けて協同組合のベースになるところをつくっていきたいと考えています。

⑤ 事業・経営の状況との課題

合併後3年間の事業と経常剰余の推移を資料でお示ししておりますが、コープあいちには特徴点がありまして、供給高は500億円少々ですが、その8割が共同購入と宅配、2割が店舗です。少し変わった供給事業として、モーニングコープという事業があります。これは早朝牛乳を発展させて、週2回の早朝、牛乳・卵・惣菜・パン・野菜、その他をお届けするという事業で、旧尾張エリアでやっています。実利用者が5000人前後で、約7億円の事業になっています。

夕食宅配も始めまして、1日1400食を配達しています。ボリュームとしては少ないのですが、これから組合員の高齢化や単

身化を考えますと、かなり重要な事業と思っています。当事者がやっていると、なかなか苦戦をして、「もうやめようかな」という話もあったのですが、「朝起きたら、その日の食品が届いている。その日の朝食メニューがお届けできる。そういう事業なのだから、やめるべきではない」と気づかされました。いまは供給事業の項目のひとつに入れて、取り組んでいこうと思っています。

福祉事業収入は、約20億円ですので、在宅介護支援事業分野で愛知県内に本部を置く民間事業者としては相当大きな規模になります。デイサービス8カ所、ショートステイ、訪問介護等々、総合的にやっておりますが、福祉事業は「始めたかぎりはやめられない」事業です。地域では、福祉事業者の倒産や廃業が相当ありますので、そういうときの受け皿にもなるべくということで、やっています。

共同購入は、事業連合に統合していますので、経常剰余は安定して3%から3%強は出することができますし、この部分はもっと成長させたい。

単位：千円	2010年度	2011年度	2012年度	12-09年度±	09比
供給高合計	50,337,036	51,658,577	51,572,984	148,774	100.3%
共同購入供給高	39,830,442	40,856,686	41,143,599	433,358	101.1%
店舗商品供給高	9,813,712	10,105,210	9,666,022	△ 228,860	97.7%
モーニング・夕食他供給高他	692,881	696,680	763,362	△ 55,723	93.2%
供給剰余金	9,891,656	10,085,580	10,126,336	△ 11,623	99.9%
利用事業収入	521,315	489,410	513,128	89,703	121.2%
福祉事業収入	1,825,961	1,926,144	1,985,975	262,848	115.3%
その他事業収入	1,627,973	1,703,049	1,716,266	133,238	108.4%
総事業高	54,312,287	55,777,182	55,788,353	748,640	101.4%
事業総剰余金	11,736,886	12,036,190	12,061,878	126,662	101.1%
事業経費	11,665,476	11,717,128	11,897,412	25,583	100.2%
事業剰余金	71,410	319,062	164,466	101,078	259.4%
経常剰余金	205,612	438,567	261,370	62,784	131.6%

福祉事業は、2011年に経常剰余で黒字を実現しましたが、昨年度は制度改定があって、若干赤字になりました。しかし、いろいろなノウハウを学びましたので、経常剰余の黒字化はできると確信しておりますし、今年もそのレベルで推移しています。

東海コープ事業連合に参加する生協の統合度が高いというのが特徴です。これも私どもの経営危機に対する備えの大きなひとつであるし、大事な経営資源であると考えています。

共同購入は、基本的にすべて統合しています。店舗も、昨年から全商品の仕入れ、プロモーションを統合し、共済事務、經理、管財、生活サービス、住まい等、基本的にすべての分野で統合が終わりました。統合が自己目的ではなく、統合した成果でそれぞれの事業の品質レベルを上げる取り組みがスタートしたことになります。

組合員数は、38万人でスタートし、2012年度末で42万人になりました。加入率は、まだ14%です。

財務は、まだまだ脆弱ですが、出資金86億円、剰余金50億円ということで、無借金でやっておりましますし、この3年間、それなりにいろいろな投資をしてまいりました。店舗は、とよあけ店と日進店の2つをつくりました。いずれも面積は450坪で、投資額は非常に少ないのが特徴です。

(2) 重点テーマ

① 店舗事業の赤字半減

合併後3年間は、計画的に投資も続けたいということで、さまざまな基盤を固めていく取り組みの日々でした。これから3年後を踏まえて、どんな課題に取り組みながら、危機の問題に立ち向かっていくかとい

うことですが、やはり最大のテーマは店舗の問題に正面から取り組むことです。これが不可欠の課題ということで、最優先で取り組むべき問題にしています。

数字を見ていただければおわかりのように、コープあいちの店舗事業は大変な状況になっています。19のお店がありますが、供給高が100億円を少し切るぐらいですから、単純に割ると1店舗につき5億円です。450坪の店のうち、店舗年齢の比較的若い、この2~3年の間にできた店が3つありますし、それ以外の16店舗のすべては、店舗年齢が20年を超えてます。合併後、名勤生協とみかわ市民生協のお店をすべて引き継いで、3年間やってまいりました。

いちばん小さいお店は28坪で、築年齢40年です。しかし、実はこのお店は経常収支が黒字です。気がついてみると、周囲に住んでおられる方はみなさん高齢になられて、「歩いて行けるお店、自転車で行けるお店は、あんたとこしかないよ」とおっしゃるので、やめるにやめられなくなりました。しかし、結果としては黒字になっています。

一方で、450坪と28坪の間の規模、つまり、150坪とか100坪前後の、共同購入補完型で、組合員から「私の地域にもつくってよ」と言わせて、つくってきた店が大苦戦をしておりまして、どうしてもここに力を入れなければいけないと思っています。

ただ、19のお店に毎日13,000~14,000人の組合員のみなさんが来てくださっていますので、一人ひとりの思いに応えながら、同時に店舗事業の継続・改善をやっていきたいと考えています。

今年の総代会で店舗の赤字基準を決めました。4つの店舗を分解するという方針を議決していただきました。4店舗をどうするかについて、率直で濃厚な話し合いをしようということで、今後、いよいよ大事な

課題になってまいります。

基本的には、店舗として成り立つかどうかを見きわめるために、この1年間、あらゆることをやってみようと思っています。ただ、立地と器という点では完全に遅れていますし、地域の環境も変化しています。そのことを組合員に率直に提起して、どうやっていくのかという結論を出す1年にしたいと思っています。

名勤生協時代に、いくつか閉店を経験させていただきました。私も3店舗の閉店に立ち合いまして、そのひとつは、とよあけというお店です。このお店は、180坪で、最高の赤字の店でしたが、閉店をして、450坪のとよあけ店に置き換えをしました。新しいお店に生まれ変わって、半径1キロメートルの加入率は7割、来店者数は1日当たり2400人ですので、地域に完全に手応えを得る店舗にできました。

もうひとつの天白区のお店は、代替の方法がないということで、やむなく更地でいったん閉店をさせていただいて、同時にいろいろな話し合いをするなかで、「建物はなくなるけれど、この地域でつくってきた組合員同士のふれあいやつながりを生かそう」という声が出てきました。

また、その地域では、期せずしてローカルスーパーがどんどん閉店を競い合って、生協がうろうろしていると、あっという間に周りのスーパーはみんな閉めてしまいました。そうすると、生協もすでに閉店することを決めていましたが、組合員の雰囲気がだんだん怪しくなってきて、「このまま閉店したら、私の買い物はどうするの?」という声が出始めましたので、閉店して更地になった土地（自前の土地でしたので）に、1500万円ほどかけてプレハブを建てました。その半分に訪問介護と居宅介護支援の事業所を置き、残り半分を地域の買い物

ステーションにして、週2回、朝、注文をしていただいて、夕方、450坪のお店から届けるという仕組みを始めています。

これは新しいかたちかなと思います。利用者はすべて高齢の方ばかりで、お店の利用を支えるサポーターのみなさんも高齢に近い世代の方です。高齢の方がもっと高齢の方を「こうやって買い物すればいいのよ」と支えている姿というのは、本当に考えさせられるものがあります。

こういう新しいかたちもつくりましたので、1年先に結論を出すことになっている「特別対策店」の4店舗も、それぞれの地域に応じた課題を取り上げていきたいと思っています。

同時に、新しい店舗に置き換えをしようということですので、これからも挑戦を続けて、450坪の店を5店舗にしていきたいと考えています。

地域で不可欠になっている店舗のなかには、古い、小さなお店もあります。名古屋の守山区のお店などは、建設当初の頃は、住宅が少なかったのですが、その後、あっという間に住宅に取り囲まれて、いまでは、地域のみなさんの寄り合い所、地域のみなさんが触れ合うステーション、盆踊りをやるときの拠点、週1回は民生委員さんが来て、組合員のみなさんとお茶を飲んで一服するような場所になっています。

このようなお店は、直接剩余がトントンですので、もうひと踏ん張りして、直接剩余率を高めて、黒字化を確実なものにして、なんとか存続したい。こうしたお店も何店かピックアップして、頑張って、やっていきたいと考えています。

店舗部門の経営コスト構造を考えると、運営部には物流、企画、プロモーション、商品部、情報システム等が全部入っています。これが事業連合に統合していくのです

が、単位生協側にも残っているということで、約6%のコストがあります。したがって、この3年間でこれを半減することに全力を注ぎたいと思っています。本来なら、3年で直接剩余率を高めて黒字化すると言いたいところですが、これは無理ですから、次の3年間で確保したいと考えています。

同時に、19のお店の一つひとつで、地域・組合員のくらしや思いを全部受けとめながら、ご一緒に方向を見いだしていくことが役割だろうと思いますので、それを支えるだけのトータルの経営構造にしなければいけない。これが店舗に対する大きな課題のひとつです。

店舗は、全国の生協に学ぶ事例がたくさんあります。先日も、とよあけ店のパートさんがパルコープさんに行きましたら、店舗に着いた途端に、「コープあいちから来てくださいまして、ありがとうございます」というメッセージが置いてあり、帰りのバスに乗ろうとしたら、お土産が置いてあったそうです。パートさんは、感激をして、帰るとすぐに、とよあけ店でいろいろなことを始めました。それが横に波及して、どんどん変化が生まれています。まさに人間味あふれるコミュニケーションだと思います。

店舗は大変厳しい状況ですが、学ぶ仲間がたくさんいることも大きな財産だろうと思っておりまますので、引き続き頑張って、やっていきたいと思います。

②人の力の発揮

店舗だけでなく、コープあいち全体の経営との関係では、人の力を発揮することが最大の経営資源だというのが、合併のときの大きな考え方のひとつでした。

コープあいちには、65の事業所があって、

3300の方々が働いておられます。その内訳は、ゼネラル職員（正規職員）が750人、パート職員が800人、福祉スタッフが1000人（このうちヘルパーさんは約650人）、短時間のアルバイトの方が750人です。

合併にあたっては、「一人たりともリストラしない。むしろ、この人たちの力を最大限生かそう」というのがお約束でしたので、正規職員、パート職員、福祉職員それぞれの人事制度をつくりまして、労働条件を高位標準で合わせということで、この3年間、かなり前倒しして、やってきました。3300人の男女比を見ますと、男性職員が900人で、残りは女性職員です。当然ながら、65の事業所では日々、女性のパワーが発揮されています。これも大変大きな財産だと思います。

各雇用制度間で移動できる制度をつくりましたので、この3年間に、3人の女性がパート職員から正規職員に登用され、いきいきと頑張っています。その一人は女性の執行役員、最大規模のお店の店長を兼ねながら、頑張っていますので、そんな事例をもっと増やしたいと思います。

また、全職員が認知症サポーターの資格を取ろうということで、福祉スタッフのみなさんに内部講師をやっていただいて、いま1000人以上のみなさんが認知症サポーターの資格を取りました。

あるいは、共同購入のメンバーが福祉事業のデイサービスを経験したり、デイサービスのスタッフが共同購入の配達に行って、いろいろなことを学んだりするという取り組みもやっています。そういうことを通じて、お互いに横につながるというか、生協の総合力のようなものが、少しずつですが広がってきたと思っています。引き続き、「福祉の視点」を大事にしながら、考えていきたいと思います。

職員の高齢化も、実は大変なテーマです。雇用制度が変わりまして、いまは定年が65歳ですから、毎年10人ぐらい、正規職員の方が定年退職されています。パート職員さんにも定年退職がありまして、定年になると制度がガラッと変わって、賃金が下がりますので、「私たちの処遇を変えろ」という要求があり、私も団交に出ました。

よく考えてみると、パート職員のみなさんほど経験豊かで、心強い仲間はないと思いますので、そのすばらしい経験をもっと生かした役職や役割を担っていただいたらどうかということで、いろいろな検討を始めました。

そのひとつが「ユニバーサル就労」です。障害のある方も含めて、すべての方が働きながらコープあいちの事業や運動につながる仕組みをつくろうということで、「ユニバーサル就労」の本格的な検討に着手したいと思っています。

③強固な事業連帶

経営危機克服に向けた3つめの課題は、強固な事業連帶づくりです。コープあいちは、組合員42万人、総事業高550億円ですが、東海コープ事業連合には80万人の組合員、総事業高150億円という大きな連帶の力があります。

共同購入事業は、かれこれ20年、統合を繰り返してまいりました。最初にやったのはシステムと物流、商品部の統合ですから、最初から「逃げ道なし」ということで、レベルを上げることに取り組んできました。

ただ、20年の間には何度かの振り戻しがありますて、何のための連帶か、何のための事業連合か、という問い合わせがありました。やはり会員生協・組合員の思いがつながる事業連合・事業連帶をつくろう、それ

を担保する仕組みをつくろうということで、運営をしています。つまり、常勤役員は最長6年で単位生協に戻るというのが約束事です。職員も、基本的には出向契約で、終われば単位生協に戻りますし、戻ったら、事業連合の悪口を言ってはいけないということになっています（笑）。

ですから、私もコープぎふ理事長の川崎直巳さんも事業連合の常勤を経験しました。いわば言葉と思いと考え方を共有した役員集団で運営していくということですから、「愛知、岐阜、三重の3つの生協の意志で事業を連帶し、その機能を事業連合に委託する」という言葉を連帶の共通用語にしようということで、あえて総会の言葉にしました。

つまり、連合ありきとか、連帶ありきとか、事業連合に統合される、ということではない。主語は3つの生協であり、言い換えれば組合員だ。このことが、次期中期計画に向けて、大きな経営資源になるのではないかと思います。

まだまだ課題のほうが多いコープあいちですが、合併して、新しい生協になった3年間の経験は本当に大きいと思いますし、全国の生協の仲間がいらっしゃることにも大きな連帶の力を感じています。今後も一緒になって、経営危機に立ち向かっていきたいということを申し上げて、コープあいちの事例報告を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございました。（拍手）

■□ 実践報告

パルコープにとっての経営危機とは何か、 その克服と今後の課題

池 晶平（生活協同組合おおさかパルコープ副理事長）



はじめに ～シンポジウムのテーマから 感じること

1) 経営危機の克服について

きょう配布のレジュメの冒頭に、「経営危機の克服のためには、協同組合らしい事業と、組合員や役職員間の信頼関係に根ざした運営を、地道に積み重ねていく以外にないのでは」というようなことを書いていますが、これは私の意図するところとは少し違います。

今日の社会状況のところでよく出されるグローバル化、多国籍企業化、ナショナルチェーンなどについては、すでに10年以上前から、そういう時代になると言わせてきました。激しい競争になりますから、民間大手は10年以上前から、雇用についても派遣・子会社・委託といった対応をやって、消費者の低価格要求に対応してきました。生協も、日本生協連を含めて、いち早く対応しています。たとえば、事業連合をつくったうえで、スケールメリットで商品の仕入れ価格を安くして、消費者の購買価格に反映していくようにする。あるいは、特に2000年に入ってからは、生協陣営においてもリストラをおこない、直接雇用をだんだん切っていく。労働組合と話をしていくもらちがあきませんので、どんどん派遣や子会

社に切り換えていきました。全国の生協においても、10年以上前から、そういうことをやってきました。

前述した方向性や角度から見たら、こんにちの経営危機克服の課題を見事に果たされたのは、コープみらいであり、コープさっぽろであり、大阪では、いずみ市民生協ではないかと思います。どうであれ、現時点では5%以上の経常剰余を出しています。このような経営危機克服の事例は、全国の生協でほかにもけっこうあると思いますし、いま現在も、それを追求する取り組みがおこなわれています。

おおさかパルコープは20年前に大阪の3つの生協（かわち、みなみ、しろきたの市民生協）が合併して誕生しました。その3つの生協の創業者は、特別なことを言っていたわけではありませんが、「平和」「環境」「お母さんの気持ちを考える」「医療・健康」と同時に、「日本の農業を生協が守る」という強い志をもっていたが、今日、こんなにも生協が大きくなることは頭になかったと思います。しかし、そういう信念をもって創業者は今日の生協の礎をつくった。いくら年月が経って、いくら状況が変わっても、創業者の生協への思いを忘れてはいけないと私は思います。

私自身も京都生協創業者の元理事長横関武さんに、そのまま大阪の地に送られた一人ですが、その当時、横関さんが京都生協

のどこかの施設の2階で、「生協とは、こういうものだ」と熱く話され、教えられたいことが生協を続けてこられた力にもなっています。そういう創業者の生協への思いを考えると、きびしい経営環境においてもリストラなど一般の風潮に簡単に乗るということはできなかったんです。

いずれにせよ、経営危機克服における外的要因と内的・主体的な力という点では、いくつかの生協はある程度成功していると思います。

ただ、これからることはわかりませんが、私はおおさかパルコープに責任を持つうえでは、協同組合らしい事業にこだわり、組合員や役職員間の信頼関係に根ざした運営に努めてきました。

2) 協同組合らしい事業とは

では、協同組合らしい事業とは何か。これは非常に抽象的です。私は「組合員さんの要求で生活文化の向上をめざす事業」ということぐらいしか言えませんが、庄司先生が「生協は運動と事業の矛盾的統合体である」と言われました。たしかにこれは難しいことで、長い間のわれわれの悩みです。組合員さんの満足と事業がどのようにかみ合って、事業を改善させていくか。これが難しいのですが、そこをサボタージュしてはいけない。そこは徹底的に追求すべきだということで、合併後もやってきました。協同組合らしくやろうとすると、やはり人間と人間の営み、人と人の顔が見える関係性、人間の「相対（あいたい）」が基本になるのではないか。

生協でいえば、現場の職員と組合員さんの信頼関係が、生協の評価を決める。生協の評価というのは、トップの手腕や、トップの顔や、トップの言っていることではな

い。現場の担当者が、顔の見える関係性をつくるわけです。

また、特に生協は、職員と組合員だけできているのではない。産地やメーカーさんなど生産者も含めた三者で事業を形成していますから、ここでの顔の見える関係を追求していくなかで、生協らしく、協同組合らしく、この危機を乗り越えられるのかということが、その当時（合併から2000年代初頭）の最大のテーマでした。

単協主体で事業連合との関係構築

いま世の中は、利潤追求の資本の論理、効率化、グローバル化、ナショナリズムの風潮が強まり、生協らしくという側面では、ローカル・コミュニケーションの追求ということが言われています。コープきんきのなかで、おおさかパルコープだけは、少し違うスタンスをとって、生鮮と日配のMD（マーチャンダイジング）を単協に戻しました。これは、大阪よどがわ市民生活協同組合さんと一緒にやりました。

というのは、人と人の顔が見える関係を追求するなかで、商品や人（組合員さん、職員）の成長を図ることが「協同組合らしく」というのであれば、それは事業連合でもできないことはないけれども、少しでも速く追求するには単協に戻したほうがいいと判断したからです。

ただ、ローカル・コミュニケーションの追求ばかりを強調していると、他の世界や世の中全体がわかりにくくなるとか、近隣の生協との交流が希薄になり我流が強くなりすぎますから、その意味では、私はバランスが大事だと思っています。

ですから、事業連合、府県の連合会、日本生協との関係を、われわれの考え方を基本ベースにして連帯・連携していくことが大事だと思います。

ここ数年すすめてきたこと

1) 2009年第17回シンポでの報告

私は、2009年の第17回総会記念シンポジウムで報告させてもらったとき、「生協は、ルールある経済社会の1モデルになり得るのではないか」という話をさせていただきました。話の趣旨は、中央ではグローバル化やナショナリズムがせめぎあう一方で、地方は、商店街が消えてシャッター通りになり、あるのはコンビニとナショナルチェーンと金融機関だけという閑散とした風景になっているけれども、そういうところで生協が「買うための組織」として頑張れば、経済社会の1モデルになるのではないか、というような話をしました。おおさかパルコープもこんにちまで、そういう方向で追求しています。

日本生協連は、「2020年ビジョン」で2020年までに地域の過半数の組合員を組織するとか、量の拡大、あるいは連帯から統合・合併というような方針を持っているようですが、私は2020年のことまではよくわかりませんので、とりあえず2015年あたりが節目になるのではないかと考えています。いまはナショナリズムの動きが政治や経済を覆っていますが、もう一方でグローバルな流れもできているのではないか。2年前の3月11日の震災は、阪神淡路大震災の比ではない。日本の考え方や秩序が、あの時点でも変わっていてもおかしくない。まだナショナリズムの動きが強ないので、その辺は覆い隠されていますが、2015年あたりが、そのせめぎあいの最大のピーク、臨界点になるのではないかと思います。

ですから、その臨界点に向けて、組合員さんと向き合い、生協は「組合員さんが買

うためにつくった組織だ」という原点に基づいた商品の開発や提供の仕方をしていけば、生協は支持されると思っています。

2) 大切にしている考え方

(1) 現場主導型運営と組合員さんの運営参加の保障

レジュメ（資料①）にはいろいろ書いてありますが、先ほども言いましたように、第三者が書いたものですので、私の思いとは少し違います（笑）。しかし、書き言葉にしたらこうなる…ということです。

資料①

- ・生協が事業で、組合員さんの買う立場に立って声や要望を受けてとめて、商品やサービスを改善提供し続ければ、生協は支持され続けると思う。
- ・生協の強みは組合員さんが生協を作り、出資・利用・運営参加（『生協の三原則』）することにある。
- ・私たち職員の一番の仕事は、組合員さんの出資・利用・運営参加の権利を保障すること。
- ・組合員さんの声が、組織に血液のように流れ、それが政策化・課題化され、実現して組合員に返される。そのような『声の循環』のある組織をめざす。
- ・組合員さんに対応する現場が必要なことを判断できる権限をもち、本部と現場の垣根を取り払い、一体となって組合員さんの声の実現にとりくむ組織をつくる。

(2) 一人ひとりの組合員さんに向き合った仕事のできる組織

店舗事業

そこで、なぜ店舗事業かということですが、全国の生協を見ても、共同購入だけで30年、40年やってきました。たしかに共同購入は厳しくなっていますが、共同購入でやってきた生協で、つぶれたという話は聞

いたことがありません。内部の意思統一ができない、理事会内で揉めている、総代さんとの関係でいろいろある等々、いろいろと大変だと思いますが、共同購入をやってる限り、事業崩壊したという話は聞いたことがありません。

だから、生協の経営危機の最大のポイントは、店舗をどうするかということになります。店舗のウエイトが大きければ大きいほど、大変だと思います。コープあいちさんの資料を見せていただきましたが、コープあいちさんの全体事業規模と店舗のウエイトは、ちょうどパルコープと同じぐらいでしたので、「これから一緒に頑張ろな！」という気持ちになりました（笑）。やはり店舗のウエイトが大きければ大きいほど、事業はもちろんのこと、特に経営の大変な部分を脅かしてきますので、事業的な経営危機が急速に進む現在、日本生協連も含めて、大きな生協は、そこに問題意識を持っていることは当然のことだと思います。

経営危機について

(1) 常勤を中心としたガバナンスが確立しているか

その意味で、いろいろな角度からの「経営危機」がありますが、やはり常勤を中心としたガバナンスが確立しているかどうかが重要になります。しかし、「常勤=男性」ということではありません。常勤というのは、そこに就職して、年収をもらって、最終決定をして、結果が出なければ責任を取る人です。責任を取らない常勤部がいたら、そこが曖昧になりますので、結果に責任を取らなければならない。つまり、結果に対して責任を取る人が最終的に決定権を持ちます。これは生協に限らず、どこでも同じ

ですから、いくら生協といえども、いくら民主的といえども、このことが確立しているかどうかが非常に大きなポイントになると思います。

私は横着なので、あまり評判はよくないと思いますが、そこだけは最終的に決めさせてもらいます。なぜなら、私が結果について最終的な責任を取るからです。民主的に議論されても、決定権が誰にあるのかということをはっきりさせなければいけないし、それがはっきりできているかどうかが大事だと思います。

国際会計基準

それと、レジュメには書いていませんが、生協の経営も国際会計基準が導入されて、世間並みの基準が求められるようになりました。協同組合の出資金（つまり会社でいえば株）は1口1000円で、株と違って売買されませんから、どこまで行っても1口100円です。ところが、民間は、儲かったら株として売買されます。その意味で、私は、協同組合に民間と同一の減損会計を導入するのは基本的にはないし、個人的にはおかしいのではないかと思っています。

しかし、われわれは理想社会でやっているわけではない。いまの資本主義社会のなかで、民間スーパーと競争しているわけです。そういう民間のスーパー・企業は、国際会計基準を早くから導入して、自分たちの力量、値打ちはどこにあるのかということを含めて、やっている。生協は、そこと競合しているわけですから、同じような会計基準で処理すると、経営戦略の甘かったところで次々減損が出てくる。つまり、世間並みの本当の値打ちが出てくる。いまの社会が信用できるかどうかは別にして、資本主義社会のなかで闘えるだけの同じ土壤・条件をつくらなければいけない。その意味

では、常勤は、バランスシートも含めて、全部を見ておかなければなりませんし、そういう面でも常勤を中心としたガバナンスが大事だと思います。

労働組合

もうひとつは、労働条件や労働組合との関係です。これも、どんどん規制緩和されて、派遣・子会社・委託・アルバイトといった非正規のほうが、正規よりも多くなっています。うちの労働組合も「既得権を守る!」「労働条件の切り下げ反対!」みたいな旗を上げていて、人事労務担当が苦労していますが、コストが大きすぎるから、競争力をつけるために、そういうことをしているわけです。よその生協は、いち早く「それはやらなければいけない」ということで対応されていますが、うちはまだそれができていません。

しかし、やはり協同組合ですから、協同組合のモチベーションを持った職員に現場で働いてほしい。だから、できるだけ子会社や委託や派遣は避けて、おおさかパルコープ理事会が直接、雇用したい。そうすれば教育も直接できます。

ところが、それをやると、労働組合は「そういう労働条件は許さん」となる。そのせめぎあいになって、なかなか難しいのですが、あまりそういうことばかりで、もめあっていれば大阪のどこかの市長が公務員叩きをやっていますが(笑)、そういう論理が市民に理解されやすくなるのではないか。これはどの生協でも苦労されていると思います。

しかし、世間はいま、コストダウンしても、商品を安く消費者に提供しようとしています。そのために、どんどんコストダウンしていく、そのなかのひとつに人件費がある。だから、われわれは「おおさかパ

ルコープの労働分配率や人件費がこれだけ高くては、組合員さんの低価格要求に応えられない」と、労働組合とは、そのあたりに焦点絞りしっかり話し合いたいと思っていますが…。

いまお話ししたようなことは、経営危機を克服していくうえで非常に大きいと思います。その面でも、常勤を中心とした、しっかりとしたガバナンスを確立しなければいけないと思います。

(2) 着手すべきは風土改革か?政策方針か?

着手すべきは風土改革か、政策方針かということですが、うちにもいちおう中期計画があります。しかし、その職場のリーダーを中心に「組合員さんのためにやろう」という風土がなければ、いくら理事長や専務といったトップクラスが立派な方針をつくってもだめですから、いまは組織風土の改革をすることを大事にしています。

(3) 事業組織の最も遅れた部分、「店舗」に最優先で

先ほども言いましたように、店舗が遅れているわけですから、レジュメ(資料②)に書いたようななかたちで、2005年から店舗の改革をしています。おおさかパルコープの店は、大阪市内を中心に、せいぜい280坪です。300坪もありません。日本生協連や事業連合は、「450坪を店舗の標準モデル」と言っていますが、要するに「スーパーマーケットの平均的なフォーマットでやりましょう」となると、うちは全部アウトです。そんなフォーマットに当てはまる店はないし、新たにそれを開発しようとしても、われわれのところではなかなか難しいという現状

があります。

資料②

- ・2000年 店舗の業績を前に、このままではいけない！！
- ・2005年 その街で暮らし・働くパート職員さん中心の運営をめざす以降、連続して既存店ベースで来店数、供給高が伸長
- ・2009年 直接剰余が黒字に
- ・2011年 経常剰余が黒字に
- ・2012年 しかしまた、新たな課題が！ 東中浜店直近への競合店の出店で課題が明らかに。 地域ローカルに学ぶ

コープみやざき柳丸店の見学が転機に

いま与えられている条件のなかで店舗をなんとかしよう、というときに非常に強い味方となつたのはコープみやざきさんの店です。店の改革の出発点は、コープみやざき柳丸店の視察でした。そこから生協の店のあり方を学んで、やってきましたが、2012年に、東中浜店の直近への競合店の出店で、新たな課題が明らかになりました。東中浜店では、パートリーダーを中心には、気の利いたことを一所懸命にやっているつもりです。しかし、それだけではだめだということがわかりました。商品、特に生鮮商品の調達とプレゼンテーション力が、先ほどは少し褒めてもらいましたが、まったく平凡というか、二流スーパーというか…という状態です。

大手スーパー や、地域の100～200坪程度の小さな店では、その店の担当者が先頭に立って、朝から生鮮商品の仕入れに市場に行きます。ところが、うちの担当者は、「市場には、たまにいっています」と言うんですね。市場に行くというのは、バイヤーの目を養う意味もあって、それを1～2年続けると見る目ができます。ところが、市場の人に聞いてみると、「生協さんで来はるところなんて、そんなん知りま

せんよ」という反応ですから、生協はそのあたりをサボッているのだろうと思います。だから私は、「小さな店でも、とにかく朝は市場に行きましょう」と言っています。生鮮物の仕入れは、朝3～8時頃で決まってしまうので、料理屋さんの板長などはお客様に、「朝から市場で仕入れてきた魚です」と説明します。これは生協の店も同じだと思いますから、単に市場に行くだけではなくて、目利きに強い人材を育てなければいけない。東中浜店の近くに競合店が出店したことで、そういう弱点むき出しに見えてきました。課題が明確になってきたことは、今後、店が進化していく上で克服出来ると思っています。

余計なことも言いましたが、いちおう、おおさかパルコープとしての報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。（拍手）

■□ コメント

二場 邦彦（本研究所研究委員 立命館大学名誉教授）



最初にいくつか、おことわりしておきます。4つの報告の内容に沿ってコメントしていくますが、まず生協の現代の経営危機を論じる際の、私の頭の中にある問題の見取り図について述べておきます。

最初の浜岡さんの基調報告にもあったように、おそらく「アイデンティティ・クライシス」と言われる、「単なる経営危機ではなく、生協が生協でなくなる危機」「信頼性の危機」「思想上の危機」として議論すべき理念にかかわる問題があるのだと思います。

しかし、理念そのものを抽象的に議論しても、あまり問題が明確にならないので、具体的に現れている現象と理念とを結びつけて議論しなければいけないでしょう。その場合、具体的に現れている現象（問題）というのは、ひとつは事業の仕組みのところで、組合員にどういう不満があるのか、あるいは競争相手と比べてどういう弱さがあるのか、というかたちで表れてきます。

もうひとつは、事業を担っている組織の問題で、これは3つぐらいに分かれると思います。1つは職員組織が、どう働きどう動いているのか。2つめは組合員参加が、どのようにになっていて、事業や活動とどう結びついているのか。3つめは職員と組合員の全体のところを役員がどうマネジメントしているのか。そういう3つぐらいの内容を含めて、組織の問題があると思います。

そういう具体的な問題と理念の問題を結びつけながら議論しなければいけないだろう、というのが頭の中にある見取り図です。

では、ご報告の内容に沿ってコメントしていきたいと思います。

お配りしたレジュメは、きょうの4人の方の報告レジュメを2日ほど前にいただきましたので、それに基づいてつくったものです。私のコメントの内容には、質問的なコメントと、「報告を聴いて、私はこう思った」という、つぶやき的なコメントと、その両方の内容が含まれています。そういうことを前提に進めていきます。

豊福報告について

まず最初の豊福先生のご報告ですが、報告内容は3つでした。ひとつは、経済動向に絞ったご報告。2つめに、特に「失われた20年」の後半の02～07年の期間に、大企業の高い売上高経常利益率の下で格差が拡大し、また地域間の格差も拡大した、ということ。3つめに、そういう構造を変えないアベノミクスを批判して、地域循環型の経済構造をつくらなければいけないと提唱されました。その地域循環型の経済構造で果たす生協の役割を、農業・農村との関係で論じて、「生協は域内経済循環の結節点

になるのではないか」と提起され、そのひとつ実践例として「さくらこめたまご」のケースを評価していただいた。これがご報告の中心的な内容だったと思います。

それに対する私のコメントですが、ひとつは経済動向という点で、経営という立場からは今後の経済動向を想定しなければいけないので、豊福先生のご報告に基づいて先のことを予測したらどうなるのかということが大事だと思います。

そこで、私が重要だと思う点をいくつか述べますと、ひとつは国際経済動向から来る不透明さが非常に強いということです。どう動いていくか、ちょっと予測し難いような状況があります。

もうひとつは、日本のいろんな事情です。人口減少、高齢化の進行ということがありますし、財政健全化の取り組みをなんらかのかたちで進めざるを得ないという事情もあります。経済のグローバル化についても、TPPには加わらなかったとしても、たとえばEUとの間の協定をどう結ぶのか、東南アジアにも関わるRCEPの協定をどう結ぶかなど、グローバル化は進まざるを得ないですから、そうなると国内産業との調整が必ず起こります。

そういうことを考えますと、日本経済の先行きはきわめて厳しいとみたほうがいいのではないか。この点、いかがでしょうか？

2つめに、経済社会の動向という点では、経済の動向もありますが、むしろ生協としては人口や高齢化の動向、世帯類型の変化なども重要ではないかと思います。この点については庄司先生のご報告でも少しふれていただきました。

レジュメにも数字を挙げましたように、人口減少も高齢化の進行も中途半端な変化

ではないということです。中期的に、非常に大きな変化が起こってくる。それにどう対応するのか、という課題があるのではないかと思います。

【人口・高齢化の動向】

- ・総人口
2010年100、2030年91.1、
2060年67.7（中位推計）
- ・65歳以上人口比率
2010年23%、2030年31.6%、2060年39.9%

3つめに、地域で果たす生協の役割ということを考えたときに、生協ですから、組合員が地域で安心して暮らせる条件づくりの活動や運動にどう参加していくかが、むしろ重要なのではないか。「最も」というべきか、ちょっと迷ったのですが、これが最も重要なのではないかと思います。

経済はくらしの基盤をなすものですから、豊福先生が提起された、地域経済循環のなかで果たす役割はたしかに重要です。

しかし、地域のなかで果たす役割という点で申しますと、地域で暮らせる条件をつくるという地域福祉的な活動のところでは、生協は、いわば「主役」のひとつとして参加することができますが、地域経済循環のなかに参加するというのは、流通企業として参加することになるので、あくまでも「脇役」だと思います。

ただ、「さくらこめたまご」の事例にみられるように、普通の流通企業ではやれない特徴のあるネットワークを形成することができるという意味で、きわめて個性のある「脇役」になることができますが、一定の限定性があるのではないかと思うか。

しかも、地域経済循環のなかで果たす生協の役割を掘り下げるに、比較的遠い地域とのつながりや、大きな産地と取引をするという、これまでの産直のかたちと、いま

広がりつつある、地域の小さな生産グループとつながるという「地産地消」のつながりとの、それぞれの特徴と役割を整理して位置づける必要があるでしょうし、またいざれの場合にも、生産者と消費者の双方にメリットがあり満足できるかたちで持続的に維持できるように、これまでの関係の中で感じている問題を率直に整理しあうことが大事ではないかと思います。

この点で、たとえばコープあいの2020年のビジョンには、「産直活動を再構築する」と書かれています。この「再構築」はどのような意味で使ってらっしゃるのか、ということも少し気になるところですが、これまでの産直についての検討が必要であろうと思います。

庄司報告について

次に、庄司先生の報告ですが、報告のポイントのひとつは、単身世帯の生協加入率（報告では「組織率」と言われましたが、一般には「加入率」です）が低いこと、それが実は全国の世帯構成の変化と関連していて、小家族化・高齢化・共働きという「社会やくらし方の変化」が生じていて、これへの生協としての対応が重要だという基本視点を提示されたことです。

2つめのポイントは、近畿7生協の中で供給の伸びる勢いの強い生協としておおさかパルコープを取り上げ、人づくり・商品づくり・店づくりを検討され、幾つかの成功要因を指摘されたことです。その1つは、小家族化・高齢化に対応した商品づくりが重要であって、おおさかパルコープでは生鮮品と惣菜と弁当宅配を重視してきました。その2つは、人づくりの重要性、すなわち、

現場への分権化と現場の意欲をベースにして、それを活かして商品づくり・店づくりを進めることが重要で、パルコープはそこで成功した、というふうに整理されました。

それに対する私のコメントですが、生協事業の最も弱い部分として店舗事業を意識され、それを中心に報告していただいたと思っています。

たしかに店舗事業が弱い事業で、生協にとって重点課題になるという認識は、夏目さんや池さんの報告にも共通しておりました。弱いから閉店ではなく、店づくりが必要という指摘もその通りです。とすれば、どこまでの「店づくり」をすべきなのか、どこまで強くなればいけないのかという目標を、しっかり持つことが重要になります。

京都生協の経験では、成功している店舗でも、第1次商圏内に強力な競合店が出店して競争が発生すると、売上げが下がり、そこからの回復が難しく苦戦が続くという事例がいくつかあります。同じようなケースとして、おおさかパルコープでも東中浜店で、直近にローカルのお店（阪急オアシス）が出店し、影響を受けているというお話をありました。こうしたケースは、特に出店競争が続いている都市部では今後も増えると思われます。したがって、どこまで強くならなければならないのかというと、近くに競合店が出店しても負けない「地域一番店」としての力を保ち続けられる水準まで高める必要があるということで、これは相当の努力を必要とする、厳しいがやり遂げなければならぬ目標です。

そうした水準を維持し続けるには、何が必要か、どうしたらいいか、そこを明確にする必要があります。

上の「何が必要か」という問い合わせとも関わって、2つめに、おおさかパルコープについて指摘された個別の具体例を、全体の中で位置づけ一般化することが大事だと思うので、そうした視点からいくつかの点に触れます。

人づくりに成功し、商品づくりと品揃えに活かすことが出来たポイントとして、パート職員の人づくりの一環である評価制度導入の意義を強調されました。その点は、そのとおりだと思いますが、評価制度の導入については、それに反対する意見や異論がありますので、論点を整理して合意形成を促すことが非常に重要になっています。

また、パルコープの個店の事例として、生鮮品の店舗での自主仕入れという話がありました。これは事業連合への協同化をどこまでやるかという問題と関連していますので、後でもう一度ふれたいと思います。

3つめに、店づくりと関わって、店舗の人と人とのつながり（触れ合い）づくりをどう考えるかという問題があります。たとえばコープあいちのレジュメには「『福祉の視点を店舗に翻訳すると』、ほしい商品があるというだけではなく、店舗は『何でも聞ける、休憩できる（一般茶屋）』ところである」という意味の指摘があります。

それを少し敷衍すると、店舗を「買い物の場」であると同時に「人のつながる場」と捉える。この「人のつながる場」ということを、従来は「組合員活動の会合の場」というふうに狭く限定していたと思いますが、そうではなく、普通の組合員がお店でつながり合うことができるというふうに広く解釈した時に、それぞれの店の制約条件のなかでどんな工夫ができるのかが重要ではないでしょうか。

その点では、たとえば福井県民生協が、

店舗に近接して託児施設をつくり、そこに集まる若い女性がつながり合い、店舗も利用するという事例があります（地価が安くないと難しいかと思いますが）。また、2008年の16回総会記念シンポジウムで報告された、茨城県ひたちなか市のNPO法人「くらし協同館なかよし」では店舗事業と高齢者の会食やグループ活動とをうまく結びつけており、さらに少し性格が違いますが千葉県稻毛の生活クラブ「いなげビレッジ」の事例などがあります。

こうした事例を参考にしながら、それぞれの店舗条件のなかで、店舗を「人のつながる場」として機能させる工夫をすることが大事ではないかと思います。

実践報告について

実践報告は、共通する内容が多かったと思いますので、両報告を合わせてコメントいたします。

基本的な理念の置き方については、コープあいちもパルコープも共通で、組合員を主人公にした組織であるということですが、少し特徴があると思ったのは、コープあいちの「福祉の視点で活動を見直す」という言葉です。パルコープの実践報告では、「組合員の声を大事にする。その声の循環が非常に重要である」という指摘がありました。組合員の声を受とめ、それを具体的な改善に結びつけていくということです。

そのことに関連して、「福祉の視点」の解釈について私なりに考えると、組合員がwell-beingであるようにする、つまり、組合員がよりよい状況になる、すなわち、組合員のくらしの改善をする、言い換えると、生協というのは組合員のくらしにどう役立つかということを常に考える組織である、

だから職員は常に「役立ち」ということを考えなければいけない、というような意味ではないかと思いました。

「役立ち」の基本になるのは、「組合員の声を大事にする」ことですが、この点では、組合員の声を聴いた時に、その声の内容を十分に受けとめることができているのか、単に言葉としてそれを聴いたということではなく、組合員の持っている気分・感情を含めて受けとめることができているか、ということがあると思います。その意味では、組合員のくらしのなかに気持ちとして入っていって、組合員が生活している具体的な状況を感じながら、その声を聴きとることができるようにならなければいけないのでないでしょうか。

少し突飛な例を挙げますが、トヨタ自動車の社長がカーレースに出場しました。その理由として、「操縦者として車を運転したときのワクワク感や車の動きを実感する感覚を味わっていないと、いい車の設計はできない」というようなことを言っています。そういうことに通じる部分があると思います。

くらしの感覚をつかんでおかなければいけないわけで、そういう職員を育てることが大事だということです。これがどこまでやり切れているのか、そこを見極めることができだと思います。

上のことも関連しますが、2つめは人の力が重要だということです。その点は、「着手すべきは風土改革か？政策方針か？」というところで、池さんが発言されましたように、風土改革をおこなって、組織風土をちゃんとつくることがいちばん大事だと考えます。ただ、それをやろうとすると、理解を積み上げなければいけませんから、時間がかかります。そうなると、どっしり

とした取り組みが必要です。ちょっとやるのではなく、常勤部のしっかりした意志のもとに、時間をかけながら、どっしりと取り組まないとダメだ、ということではないかと思いました。

3つめに、事業連合については、コープあいちでも、単協のための連帶であるというふうにおっしゃいましたし、おおさかパルコープでも、ローカル・コミュニケーション、つまり地域の特性に応えるような連合のやり方が大事だという指摘があったと思います。

このように、共通化すること（一緒になること）で効率が向上するという側面と、地域のローカルな特性に応えなければいけないということとを両立させなければなりません。それにはどういう仕組みをつくればいいかが問題になります。このことは、日本生協連のコープブランド商品との関係にも共通することです。

この点で、コープあいちでは、コープ東海事業連合としてそれができるような仕組みを担保したと書かれていますが、そのあたりは、時間があればもっとお聴きしたいところです。

4つめに、最初に指摘しましたように、高齢化や人口減少の進行との関連では、地域福祉の問題が非常に重要なことだと思いますので、そういう分野での今後の活動のあり方を、中長期の方向性として明示して、計画的に、着実に進めることができ大事ではないかということです。

5つめに、組合員が主人公ですから組合員参加が重要です。総代や理事のあり方や、組合員活動組織をどうするかについては、かなり議論が進んでいますが、一般の普通

の組合員の参加ということを考えますと、まずは普通の組合員に情報をどう伝えていくのか、情報がどこまで届いているのか、特に店舗を利用している組合員にどこまで情報が届いているのか、情報が届いていても、紙の媒体で活字がつまっているので読まれていないとか、読んでも自分が知りたいこととズレていたり、「生協用語」が多くて理解しにくいとか、いろいろあるのではないかと思います。そこを改善するという課題があります。

もうひとつは、「生協文化」ということです。やはり生協には、組合員がお互いに声をかけあい、つながり合い、協力し合っていきましょう、という「生協文化」が必要です。そういう文化がどこまで浸透しているのか。それを浸透させようという意識的な努力がされているのか。そういうことが重要ではないかと思います。

また、そういう文化をつくろうとすると、やはり職員から積極的に声をかけていくことが非常に大事だと思います。

6つめに、「経営危機」と関わって、きょうのシンポジウムでは店舗事業が強く意識されたために宅配事業への言及は少なかったのですが、宅配事業においても組合員の構成や意識の変化がありますし、ネットスーパーとの競争の問題もありますので、ここにも重要な課題があるということは意識しておかなければいけません。

二場コメントへの返答

【豊福】先行きは厳しいのかというお尋ねですが、まさに厳しくなるだろうと考えています。だからこそ、「グローバル企業が収益を改善しさえすれば日本経済はよくな

る」というふうな幻想から脱却しなければならないし、それに依存しない経済構造をつくるなければいけないのではないか、ということです。

2点目に、高齢化の問題は、単身高齢者が増えていて、「買い物難民」という問題が、農村部だけでなく、都市部の真ん中で起きているという状況について私もいちばん関心を持っている問題です。そのためには、地域で安心して暮らせる条件づくりへの活動参加がいちばん重要であり、高齢者に対する宅配や見守りの活動が大事だと思っています。

私も、この間、三重県の農村地域の福祉や医療の問題を少し調べましたが、そこで問題になるのは地域に雇用の場がないということです。この間の地産地消の取り組みを高齢者の活動にとどまっているところから若者に世代交代していくかたちで、地域に持続的な雇用の機会をつくっていかけるのか、というのがいちばんの問題意識としてあります。そこに生協が関わることはできないのだろうかと考えたときに、まず「さくらこめたまご」の事例が目に入ったので、それに引きつけてお話ししたわけです。

たしかに生協は、脇役にしかならない部分はあると思います。生協が取引をするには、いまの地産地消の活動は非常に小規模で、なかなか難しいので、農村部における組織化や、集落営農のネットワークをさらに広域化する取り組みは、生協だけでなく農協や行政の協力のもとでやっていかなければいけない。ただ、これだけの組合員を組織している生協が、なんらかの関わりができるのだろうか、と期待をしている、というのが私の報告の趣旨です。

【庄司】1点目の、店舗事業はどの水準まで行けば強いのかということについては、

研究者の立場と現場の役員とでは認識が全然違うと思いますが、いろいろ数字をいじっていますと、全国の多くの生協は店舗の赤字を共同購入で埋めるというかたちで、やっと経常剰余を確保するというのが現状です。しかし、これはやはりまずいだろうと思います。事業間接経費を含む直接剰余を確保するのも当然でしょうし、さらに経常剰余にあたる純剰余を確保するのは当然だろう。それぐらいのことをしなければ、まともな事業ではない、というのが私の認識でして、地域一番店になるかどうかという認識はありませんでした。

2点目は、評価制度の導入についてです。大学職員の組合などでも、評価制度の是非という話がありますが、私は教員も評価制度をやればいいと思っている人間です。したがって、企業では反対ですが、大学では賛成です。

生協もしかりでして、生協のパート職員に限っては導入すべきだと思います。少なくともパルコープでは、「パートリーダーと一般のパート職員の間で軋轢はありましたか。人間関係はまずくなりましたか」と聞くと、「何を言ってるの?」というような表情で、「そんなことはありません」というふうに答えてくれました。

現場が分権化して、権限と責任を持つことになれば、当然、組織の経営者は権限と責任の主体と仕組みをきちんとつくりますし、その場合は、職員間にランクがあってしかるべきで、それがまともな組織だと思います。労働組合は、そういう議論をするときには反対するでしょうが、導入すべきだし、導入すればモチベーションは上がると、個人的には思っています。そこは経営者の責任だと思います。

【夏目】 福祉の視点というのは、「65事業

所が毎日、主体的に方針と目標を決め、振り返り、検証をして、コミュニケーションをとっていく。そういう自律性を持った運営をしよう」という思いがあります。たとえば店舗でいえば、「きょうの組合員の声はどうだったか。それに対する店長の回答をちゃんと書いて、それを来客者にお見せしよう」というふうに、65通りのことを主体的にやっていくということです。いわば主語を変える。つまり、「生協が」ではなくて、日々起こるいろいろなことを「組合員」という立場に置き換えて、振り返るということを企業風土と職員育成の視点のひとつにしていきたい、ということです。したがって、まだまだ、ばらつきもありますが、このことがいちばんよくできている事業分野は福祉事業です。いろいろ話を聴かせてもらうと、福祉事業所の日常運営が最もこのことにフィットしている。一つひとつの事例や悩みを、職場でミーティングをおこない、対応するなかで解決していますし、事業経営という点でも、約20の福祉事業所の管理者が毎月集まって、事業高だけでなく、単月の事業所ごとの剰余を報告し合って、お互いに検証しています。

人の力を有効に活用するという点では、「訪問介護は頑張っているけど、居宅介護は赤字構造だ」という場合、「じゃ、デイサービスも入れて、複合型の事業所にして、これを合算したらどうだろうか。むしろ、そういう視点を、人の力の有効活用という点で、評価の基準にしようよ」というようなことで、決算書もそういう出し方をしています。「単独の居宅介護事業は赤字だけれども、訪問介護とデイサービスを合わせると、この事業所は黒字です」というような評価をして、予算をつくろう、ということを考えています。

連帶の仕組みについては、おっしゃると

おり、なかなか難しいことですが、事業連合に委託した業務はすべて契約書を結びます。商品を1点納めたら、1点あたり〇〇円とか、物流の10トン車が走ったら〇〇円というふうに、すべて委託契約を結び、事業連合は委託した中身についてはすべて任されて、ちゃんと責任を持ってやるけれども、やるにあたっては、会員生協の合意のもとにやろう、ということです。

それ自体はいいことですが、いま問題になっているのは、スピードと効率が両立していないのではないかということです。それでいまは、事業連合に任せた部分は事業連合が全責任を負って執行する仕組みにするという議論を少し始めています。

実は事業連合は、法人ではありますが、内局の常務理事会機能はありません。会員生協の理事長・専務が入った常任理事会が、すべての議決案件の機関となっていて、これが会員生協の声を反映する仕組みを担保しています。

しかし、こんにちの経営環境からいえば、本当にそれでいいのかという思いがありますので、効率やローカル・コミュニケーションも含めて、会員生協の合意のもとに事業連合みずから機能が発揮できるスキルを持つように、運営改善を考えていきたいと思っています。

【池】二場先生のコメントとは少し筋が違うかもしれません、いま私たちはしょっちゅう途方に暮れるけれども、途方に暮れている暇はないのではないか、一刻も早く針路・方向性を定めなければいけないと思っています。

淀川から北側の地域は、よどがわ市民生協さんがコープこうべさんと一緒に活動しているエリアです。おおさかパルコープは、だいたい淀川の南側が活動エリアです。ふ

たつの生協は同じ商品案内を使っていますが、共同購入・宅配の世帯利用高は、もちろん、よどがわ市民生協さんの主体的な努力がありますが5000円強で、おおさかパルコープは4000～4500円、それぐらい違いがあるわけです。

それなら、「もっと外に出るとか、もっとアイテムを増やすとかすればいい。どうにかして成長しなければ、事業経営は回らない。とにかく成長が必要だ」という方向もありますが、私は、その方向はしんどいし、無理だと思います。むしろ、いまある資源を増やす。庄司先生は「生態系」とおっしゃいましたが、その生態系を、もっと細胞分裂させなければいけない。職員も組合員も含めて、いまあるすべての資源を対象に、もっときめ細かく刺激したり、活性化したり、あるいはお互いに感動し合う場面をつくっていく。

そういう成長であれば、仮にパイが縮小しても、事業経営は十分に回ると思います。そういうことをしているうちに、時代も変わって、新たなチャンスが出てくる。いままでは拡大再生産で、「とにかく2000年に向かって、50%の組織率にするんだ。店をつくって、いまの1.5倍の800億にするんだ」ということでした。それはそれでいいのですが、そういうことよりも、いまある資源にもっとアプローチするように、早く針路を決めて、そして腹を固めて、そういう方向で進むことが大事ではないか。その方向で進めば、1～2年したら何かが見えてくるだろうと思っています。

もうひとつは福祉事業ですが、環境や平和も含めて、おおさかパルコープの旧3生協はわりあい過激にやっていまして、その伝統をちゃんと受け継いでいます。この間、全国の生協もわれわれも、何で失敗したかというと、店舗なんですね。店舗が市場に

出ると、いくらCOOPの看板を掲げっていても、他の競合に全然太刀打ちできない。これはなぜかというと、優れていないということではないか。したがって、ネットワークや連携で実現できることは大いに進めていきますが、サービスや商品、人によるサービスという点で、はたして生協が他社よりも優れているのかどうか。事業展開をするなら、その点に留意して、力をつけていく必要がある。の看板で人は来てくれるのかというのは、店舗で様々な教訓があります。いろいろな事業をやってほしいという組合員さんの要求はあるにせよ、事業として実現する場合は、そこをしっかりとつくる。もちろん、いろいろな提携をしながら、人的なつながりで実現できることは旺盛にやっていけばいいと思います。今後の展開の留意点としては、その辺を考えています。

■□付記

コメンター 二場 邦彦

シンポジウムでは、私の発言を含めて、持ち時間を超える報告があり、コメントへの回答が一巡したところで終了とせざるをえなかった。そのため、「生協は現代の『経営危機』を克服できるか」というテーマを十分深めることができず、それぞれの言いっぱなしに終わった観もあった。

そこで、今後の討論を深める一助になることを期待して、コメンターとしてシンポの中で明らかにしたかった幾つかの点を付記として述べさせていただく。

店舗事業

当日も指摘されたように、店舗事業は生協の最も弱い事業で、いまだに赤字の単協が多く、最大の危機要因になっている。し

かも、今後の流通情勢を考えると、競争環境は厳しくなるだけである。

生協の店舗事業のどこに弱さがあり、組合員の改善要望がどこにあるかは、各単協での組合員の声からも、また「生協運営資料」掲載の諸論稿からもすでに明らかであり、このシンポジウムでも庄司報告や実践事例を通じて多くの課題が指摘された。このように、やるべき問題の所在が明確であり、それを自覚して取り組んでいるにもかかわらず、十分な成果が上がらず、問題を引きずっているところに「危機」があると言えよう。

ここに、風土改革や人づくりが強く意識される理由があるが、単なる技術の水準や技法の導入に問題を矮小化させず、問題の根本がどこにあるかを認識することが重要である。ここには、2つの問題があると思われる。

1つは、店舗事業はパート職員が主力として担い、雇用も長期化しているにもかかわらず、教育・評価・待遇などの人事政策が整っていない単協が多いことである。正規職員と並ぶ基幹労働力としてのマネジメント体制の構築を課題として正面から受け止める必要があろう。

2つは、店舗事業を見る態度として、組合員のニーズ（要望や必要性）を充たせているか、充たすにはどうしたらいいかを、常に考え追求する視点（買う立場で考える視点）が貫かれているかである。生協の店舗事業は後進者として参入したため、チェーンストアの経験に学ぶところから出発している。チェーンストアは、顧客ニーズの充足を基本にして、経営を成立させるための理論や経験則を持っているので、生協は組合員ニーズの重視を基本に、それらの導入・消化に努めてきた。

その経過のなかで、店舗を見る組織の視

点として、「組合員のニーズを充たせているか」という基準と並んで、いやむしろ日常の行動を規定する基準としてはそれ以上に、業界水準と比べるという判断基準が多く用いられてきたのではないか。組合員の声があがっても、しかじかの事情ですぐには応えられないという時期が続き、やがてそれがチェーンストアで導入され始めると、急ぎ追随して「組合員の声」が実現されるという経験をされたことはないだろうか。この場合には、組合員の声よりも、業界の中で遅れないことが判断の基準として優位に立っている。このような行動が、観念的には組合員の声優先に行動すると思いながらも、定着してはいないか。

チェーンストア業界での顧客ニーズ充足と生協の組合員ニーズ充足と同じ中身であれば、業界水準との比較で判断し行動しても、大きな間違いはないだろうが、この両者は表現は似ても同じではない。チェーンストアが充たそうとする顧客ニーズは、ニーズの中でチェーンが対象にしたい部分だけであり、そこに対して標準化・省人化という方法で対応しようとする。これに対し、生協では全ての組合員のニーズを視野に入れ、経済性と両立させながら応える方法を追求するし、そこでは商品やサービスはより多様であり、また組合員相互や組合員と職員とのコミュニケーションと協力が重視される。

チェーンストアに学びながら、その内容を組合員の声の実現に向けて創造的に応用するところに、生協バージョンのチェーン経営が生まれるのであって、業界水準を追いかけるだけでは同質化競争から抜け出せず、「生協らしさ」を展開できないまま二番手に留まり続ける可能性が大きい。

以上から、「組合員の声の実現・買う立場で考える」視点に組織全体が立ち切って、

その実践を徹底して深めるところに、店舗事業の最大の課題があると考える。この課題は生協の他の全ての事業にも共通し、生協のアイデンティティの実現ともかかわっている。

宅配事業、ネットスーパーとの関係

当日のコメントでも述べたように、宅配事業については殆ど議論できなかった。しかし、宅配事業の利益率は下がってきており、新たな成長要素として注目された個配の伸びも低くなっている。

そうしたなかで、ネット社会の広がりに対応したネットスーパーの拡大が、生協の宅配にも影響を及ぼそうとしている。たしかに、必要に応じていっても注文でき、一両日くらいで商品入手できるシステムは消費者にとって魅力的であり、特に高齢・健康・育児などのために店舗を利用しにくい者にとって利便性が高い。こうしたニーズに生協がどう対応するかが問われている。

他方で、買い物難民の存在が、農山村部だけでなく都市でも注目され、移動購買車の定期巡回や買い物バスの運行などへの要望も出てきている。

現在の宅配事業の事業性を高めるための改革、すなわち組合員の声に基づいて、より利用しやすく、より満足度の高いものに改革する取り組みが必要であるが、同時に上のような事態に対し、情勢に迫られてその都度対応するのではなく、生協としてどうするかの基本線を持つ必要がある。

例えば、現在のシステムを週2回供給に変える試みもあるが、週2回で一両日の利便性に対抗できるのか、また週1回の注文でも負担が重いという高齢者や共働き主婦の声との関係をどう見るか、などが検証されなければならない。

また、移動購買車については、都市部の

組合員にとって車に積める品揃えで満足できるのかの検証がほしいし、さらにはネットスーパーの仕組みが導入できれば移動購買車の必要はないとも考えられる。

現在はまだ殆どのネットスーパーが赤字であり、事業の経済性の検証が重要である。その際に、店舗を拠点にするシステムでは店舗面積などからくる制約が避けられないで、夕食宅配で用いている、個人別のまとめまでを拠点で集中処理し、それを中間に設けた配送拠点で配送責任者に引き継ぐ方式の応用を検証したい。

こうした様々な検証の結果を持ちより、集中的に突き合わせる場が必要である。

くらしサポートへのニーズ

高齢化と地域環境の変化が進み、従来は家族のなかや近隣との関係で処理されてきた事が処理できなくなり、介護をはじめとする多種多様なくらしの困りごとへのサポートが要請されるようになり、こうした状況が年々広がってきている。

しかし、生協としては事業の柱である店舗事業の黒字化と宅配事業の経済性の強化に、経営資源を集中させなければならないので、安易に福祉事業を拡大することが出来ないというジレンマがある。

単独での取り組みに限界があるとすれば、地域組織との連携を通じて出来ることはないか、国の福祉制度の範囲だけでなく、組合員の困り事に対応する多様な連携の可能性があるのではないか、また福祉事業部単独ではなく、生協の他の事業、例えば「くらしサポートニーズ」に結びつく店舗での供給企画に協力するなどの連携が出来るのではないか、などの検討が望まれる。

まとめ

産直や地場の農業者・中小企業との関係など、地域経済で果たす生協の役割、また組合員参加や生協文化を強め広げる課題など、「危機克服」と結びついて論すべき課題がまだ残っているが、触れることができなかった。

コメントの最初にアイデンティティ・クライシスに触れたが、わが国の生協では生協理念をごく素直に受け止めているのであるが、その認識が表面的であって、そのことが理念を実践する態度に反映して、行動に生ぬるさがあるということのように思われる。

日常の実践を通じて、そこをどう変えることが出来るか。その出発点になるのは、危機克服の基本が、「生協発足時にあった『新しいものを創る』という創造の精神をもって組合員の声の実現を追求すること」にある、という認識を共通のものにすることだと思う。

分科会

生協の「経営危機」を 多様な角度から考えてみました

分科会は、「生協にとって組合員の存在とは」「生協らしい職員の働き方とは」「生協らしい事業とは」という3つのテーマを設け、組合員、職員、生協の事業の観点から、生協の「経営危機」について考え合いました。

特別分科会は、今回も昨年に引きつづき、3.11東日本大震災をとりあげ、「くらし方の変化と協同組合の役割」をテーマに開催しました。

当日は、コーディネータ解題のあと、研究報告と実践報告を受け、参加者とともに、「生協」を基本に据えて考え合いましたが、本号では、分科会の内容を担当コーディネータの責任でまとめました。

紙幅の制約により割愛した論点等ございますが、その点は今後の企画や研究に反映させていただくことでご容赦いただきたいと思います。

第1分科会「生協にとって組合員の存在とは？」小池恒男

第2分科会「生協らしい職員の働き方とは？」杉本貴志

第3分科会「生協らしい事業とは？」北川太一

特別分科会「3.11東日本大震災後のくらし方の変化と協同組合の役割」浜岡政好

■□ 第1分科会 生協にとって組合員の存在とは？

小池 恒男 (本研究所研究委員 滋賀県立大学名誉教授)



はじめに

きょうの分科会のコーディネータを務めます小池と申します。本分科会は「生協にとって組合員の存在とは」をテーマとしています。協同組合の競争力の源泉は組合員にあり、さらに突っ込んで言えば、その競争力の中身は、組合員の参加（づくり）、運動・活動（づくり）、共感（づくり）によって作り出される協同組合の力だと思います。しかしながら、協同組合に身を置きながら日々、協同の関係、協同の力を感じ取ることができているのでしょうか。問題はそれが見えにくく、実感できにくくなっていることだと思います。ですから今、その「見える化」、「実感化」がとても重要です。協同の力を生み出すトライアングル関係の創造と、「見える化」、「実感化」の取り組みが、生活協同組合経営の「複合的な危機」を乗り越えていく重要なファクターだと考えます。

この開催趣旨に沿って、昨日の報告をうけていくつかの論点をご説明したいと思います。

論点1

協同組合の競争力の源泉は組合員です。キーワードとなるのは、参加づくり、運動（活動）づくり、共感づくりです。「運動」は異質のものに思われるかもしれません、具体的には、運動体=協同によって生まれ

る力、参加によって生まれる力、政策を実現する力だとご理解下さい。農業協同組合では、営農面活動、生活面活動という言い方をしています。「活動」は「事業」にも通じるものであり、三者（事業、活動、運動）は相強く通じ合っています。

論点2

生協の組合員は根無し草で、お客さん化する必然性があります。農協の場合は生産者部会や、農家実行組合、直売所などで協同の関係や協同の力を比較的、身近に感じることができます。直売所では、職員が購入者（消費者）と接しますし、出荷してきた組合員がそこで直接、消費者と会話するという、見えやすい関係があります。しかし、生協はただ生活資材（とりわけ食料）の共同購入事業のみを執り行つていて（こういう言い方をすると、昨日の報告を無視していることになりますが）、協同の関係、協同の力を感じ取る機会が少ないのでないかと思います。

身近なところに魅力的な組合員組織がありますか。組合員組織にどれだけの組合員を組織できていますか。それが、組織力を示す指標として重視されていますか。

論点3

多くの組合員もパート職員も女性ですが、その女性を取り巻く生活環境が大きく変わっ

ています。組合員は物品の共同購入利用者だというとらえ方でいいのでしょうか。組合員は、広く、サービス（保育や介護の協同組合など、暮らし、福祉、安全、電力（自然エネルギー））の共同購入を求めていのではないでしょうか。

単なる商品だけだったら、これからもコンビニやスーパーに負け続けるでしょう。食品の安心安全だけではなく、暮らしの安心安全にまで思いを広げていかなければなりません。生協はもともと、「生活総合協同組合」だったはずです。そこから先に進みますと、地域のネットワーク、コミュニティ、おおさかパルコープでは「ローカルコミュニケーション」という表現もありましたが、地域型のNPOへというふうな展開を見ることになるでしょう。

論点4

TPPをめぐっては、東北6県は当然ですが、西日本の県連レベルでも明確な方向性を打ち出すところが出てきています。広島県はかなり前から、鳥取県もそういう姿勢に立っているということで、徐々に広がりを見せているように思います。

国境を越えられない国民・国家と、国境なきグローバル経済という構図の中で、国民・国家の側に身を置くのでなければ、協同組合の拠って立つ基盤はないのではないかでしょうか。悪条件を丸のみして急いで取りつけたTPP日米合意に、これまで推進の旗振りをしていた全国紙の論調が「交渉に参加する意義がかすんでいる」「日本は何のためにTPP交渉に参加するのか」と、少し変わってきました。しかしすでに（最初から）、切るべきカードは持たず、唯一あるのは、「離脱」という切り札だけです。聖域とか例外はほとんど存在しないし、維持とか再協議もありません。「地方」と

「都市の市民運動」（反グローバリゼーションと格差社会をなくせ）、そこに消費者運動が加われば、流れは大きく変わっていくという状況にあるのではないかと思います。そのためには地道な学習運動が必要です。

論点5

協同組合におけるトライアングル関係の創造と「見える化」、「実感化」が課題です。農業協同組合でも生協でも同じでしょうが、自分が共済をかけたからとか、農協の場合は貯金したから誰かを助けているなどということはなかなか見えません。あるのだけれど見えない、実感できないと言った方が正しいかもしれません。東日本大震災を通じて、組合員どうしの助け合いが非常に分かりやすくなった面はありますか…。

たとえば自動車保険であれば、組合員と職員が一緒になって交通事故をなくす運動などというのは自動車共済に向けての協同の関係であり、それが交通安全運動につながっていきます。あるいは農協の場合、この地域でこれだけの貯金高があったら公園にブランコが置けるなどということや、生協の例としては、おおさかパルコープの門真レンコンの話や、昨日、報告された京都生協のさくらこめたまごの話などは、協同の関係の見える化、実感化の事例だと思います。

論点6

この論点は、皆さんが発言に困ることのないように、どんな論点で発言いただいてもかまわないという意味で提示したもので、しかも昨日の議論を踏まえて設定しているわけではないことをご理解下さい。この分科会の構成メンバーには、職員の方も組合員の方もおられますから、職員と組合員それぞれの立場から見た組合員像・組合員観

を出していただいたらいいかと思います。昨日の話とも通じるのですが、事業の先に、組合員の切実なニーズに基づく新たな協同、たとえば子どもたちの居場所づくり（学童保育）、介護相談、困りごとお助け組織（何年か前にここでもご報告いただいた島根の事例など）などが、地域に生まれるでしょうか。購買生協には、組合員自身が起こし、協同の力が起こす事業、活動、運動の道が拓けるでしょうか。

論点7

コーポみやざきの「組合員觀」について、元副理事長の椎木さんが協同組合経営研究誌『にじ』2011年冬号の連載記事「組合員が主役」に書かれています。女性の理事長さんが、もう理事長をやっている資格なんかないんじゃないとか自信を失った時に、椎木さんが三木清の「くらしはその人の芸術作品」という言葉を送ったら、その女性は目が覚めて、辞任することなく務めあげることができたと。女性理事長がはっと思ったのは、「芸術家が芸術品を作るのと同じように、われわれはわれわれ自身とわれわれの生活を作ります。彼の人間と彼の生活は彼の生活文化であり作品なのです（パルコーポの報告の中に「生活文化」という言葉がありましたが、その時に触れた部分です）。職員は組合員になりかわって働いているわけですから（擬制的関係）、職員觀もまたこれに同じです」。生活協同組合の仕事とは、組合員の生活文化をより豊かなものにすることです。続いて中川さんにバトンタッチします。

話題提供：中川 順子

1、今日の社会変化の特徴

今日の社会変化の特徴として、女性就労

者の増加と高齢化の進行が挙げられます。それは昨日のシンポジウムの認識とも一致していますので、詳しくは触れませんが、女性の場合には就労と高齢化の両方にかかわることが多く、この二者はある種、女性の問題といえるでしょう。生活者のニーズをとらえるにあたっては、こうした変化の中からどういうリスクが生まれて、そのリスクの中からどういうニーズが生まれてくるかという流れで考えていきたいと思います。

2、この社会変化から生まれるリスク

—リスクをどう回避するか、から生まれるニーズ

リスクからニーズが生まれると考えた時、現在は女性と高齢者が担うリスクが前面に出てきているのではないでしょうか。たとえば結婚できないリスク、これは男性もそうかもしれません。また、子育てや介護の問題と仕事の問題を、両立あるいは三立しようとすれば、そこで女性たちは非常に大きなリスクを負うことになります。

高齢期が長期化していくと、介護者の不在や老老介護などにより、共倒れの恐れも非常に強まります。最近、姫路医療生協の委託調査をおこないましたが、「夫婦世帯で、夫婦が要介護と要支援の組み合わせ」とか、「90代の母親を68歳の娘が介護し、ケアを必要とする67歳の妹と高齢者3人世帯」などというケースがありました。後者の場合、70歳近い方がお母さんと妹のサンドイッチになり、その2人の面倒を見ながらくらしているわけで、高齢者1人世帯はもちろん、複数世帯も非常に大きなリスクを抱えている現状がよく分かります。

こうした中で、今、とりわけ高齢者を中心に、子どもの支援も含めて「ケア」の問

題が焦点化されていると思われます。子ども、障害者、高齢者など「依存的な存在」(他者に依存しなければ自分らしい生活を維持していくことができない方々)と、さらにそれをサポートするために存在しているケアラーの両方を含めて、ケアするニーズが高まっているのではないか。さらに、限定されない、多様なニーズがケアから派生していることにも注目していただきたい。こうしたニーズに対処するには、多様な形で対人サービス、生活支援サービス、それに付帯するモノや施設のサービスが必要になります。ケアに焦点化することは、これからのお「生活の協同」を考える手がかりにもなるのではないかと考えています。同時に、ケアは焦眉の問題でもあり、この2つの意味で、今日はケアを前面に出してお話しします。

3、家族・親族はケアニーズを充足できるか

では家族や親族に、こういったニーズを充足する力はあるのでしょうか。昨日も家族の状況についていろいろな話が出ましたが、もう少し詳しく見ていきます。

これまでいわゆる「標準家族」とされてきた「夫婦と子」の世帯は全国調査では28.7%で、標準家族が形骸化してしまっていることが分かります。標準家族であれば家族の機能はまだ少しは残りますが、その機能を相当程度、失いつつあるところが7割になるわけです。全国調査では単身世帯31.2%、夫婦のみ19.6%ですが、日生協の全国組合員調査では、単身世帯が8%に減少し、夫婦のみが24.1%、夫婦と子が48.6%で、国勢調査より20ポイント多くなっています。

copeしがの一般組合員さんとエリア委員をしている組合員さんを対象にした調査

では、一般組合員さんの場合は夫婦のみが21%、夫婦と子43.6%、三世代21.3%、ひとり親はいなかったと思います。エリア委員さんは、単身世帯がいなくて、夫婦のみが12.5%です。圧倒的に多いのは夫婦と子62.5%で、三世代も18.6%ですから、滋賀の組合員さんは非常に安定していることになります。夫婦と子世帯は、家族資源もネットワークもありますし、三世代にいたっては、年金と夫婦の稼ぎと、場合によっては子どもも働いていて、5つくらいのポケットを持っていることになります。エリア委員さんの場合はこの2つが8割強を占めています。

日生協と滋賀の一般組合員さんの場合でも、全国調査から比べれば、夫婦と子供世帯が多く、生協の組合員世帯は、かなり安定的な層が組織されていると考えざるを得ません。ですから、我々が「地域住民のニーズ」といった場合に、視野に入り込まないニーズがある可能性があります。そのところは常に意識しておいた方がいいだろうという意味を含めて、このデータをご紹介しました。

調査を行った組合員さん世帯の平均年齢も50代をかなり超えていますが、全国調査では65歳以上の高齢者の場合、三世代家族で暮らす方は15%だけです。「おじいちゃんおばあちゃんが孫と一緒に三世代でほっこり」というイメージはもはやないです。特に男性1人暮らしの方は、「話し相手がない」「近所づきあいがない」「困った時に頼れる人がいない」という傾向にあり、姫路医療生協のアンケート調査でも、65歳以上の男性は「(ケアが必要になった時にどうしたらいいか) 分からない」「考えたことがない」「相談先を知らない」などと、非常にトーンが低くなっています。

また、子どもから援助を受けているとい

う方は23年の全国調査では16%で、8割強は支援を受けていないことになります。姫路の調査でも、子どもや親族から「一時的な手助け」は期待できても、「支援」となると3割です。軽い手助けは期待できるけれど、長期に渡ったりお金がかかったり責任がかかったりする支援を得るのは難しいと。家族の形態から見てもこういう現状から見ても、極論ですが、家族や親族がケアニーズを満たせないということです。

家族の状況がこのようであるにもかかわらず、政策的には在宅化の流れが進んでいるのはご存じのとおりです。介護保険などで福祉の社会化（家族だけではなく社会で福祉を担うという流れ）が進んでいたにもかかわらず、もう一度それを家族の責任に戻すという、再家族化に向かっています。高齢者の場合は、自宅や地域でくらし続けたいという基本ニーズがありますので、これを吸い取る形で政策の流れが出てきているものと思われます。

自宅でくらす形態には、単身、夫婦2人、先ほど挙げた高齢者複数などがありますが、「家族と同居したい」という希望は2割を切っています。家族に対する期待はほとんどなく、介護保険やNPO、あるいはご近所から提供されるさまざまなサービスを組み合わせてくらしたいというのが基本ニーズだと思います。

たとえば姫路医療生協の調査では、見回り・見守りや声掛けをしてほしい、居場所（たまり場、しゃべり場、食事会など）が欲しい、ちょっとした助け合い、よろず相談、安価で前向きなサロン（居場所で何か安いものを食べたいという意味でしょうか）が欲しい、いろいろなところに出かけたい（お店で買い物をしてそこで友達に会ってしゃべりたい、コンサートに行きたいなど）など、たくさんのニーズが出されました。

また、「買い物難民」も多く、移動販売や宅配弁当へのニーズもありました。基本ニーズを踏まえて、そこから派生するニーズは、モノに対するニーズも含めて、ざっとこのようになります。

ではこれらのニーズを、どこがどうやって充足するか。ケアを供給する主人公が、国家か、市場か、あるいは家族かによって、福祉効果に差異が出てきます。国家が一生懸命やるのが北欧型で、全然やらないのが市場型のアメリカで、家族責任が非常に強いのがドイツです。アジア地域はこれから伸びていくことを踏まえ、アジアの高齢者や子ども支援についての研究が進んでいますが、そこでは前出の三者に加えて、地域ないしは4番目のセクターとして、生協やNPOといった組織が注目されています。ケアニーズを考えた場合に、地域とサードセクター、ここで言うならば生協に対する期待がかなり強く出されており、ニーズとしてどうであるかは別として、こういう流れの中で、生協がケアニーズをきちんと背負う必要があるのではないかという議論があります。

こちらで少し挙げますと、福祉生協の「世話焼きワーカーズ」は、荷受けから広がってさまざまなことを展開しておられます。非常に面白い活動です。

生協しまねの「おたがいさま」も素晴らしいですね。特に昨年出されたブックレットの内容が実に見事で、感動しました。「組合員にとって」だけではなく、「地域にとって」という視点で考えていくところが、しまねさんの民主的なところであると思います。そして班の意味付けを再考されていますが、その経緯も含めて、つながりの現代的意味といったところをお話しいただければありがとうございます。

コープあいちは「いっぷく茶や」が有名

ですが、個人のニーズから展開していくプロセスが見事だと思います。

パルコープも「助け合い」の歴史を持つておられます。

奈良では、1か月前に医療福祉生協、購買生協、NPO、ろうきん共催でシンポジウムが開かれました。

大牟田市では「安心して徘徊できる地域づくり」に取り組んでいて、消防署、銀行、郵便局、警察、スーパーなどありとあらゆるところを動員してネットワークを作る試みをしています。「まちづくりニーズ」とでも言いましょうか。これまでの、高齢者や子どもなどの弱者、特に認知症の人にはほとんどふさわしくない「健常者向きの暮らし」を、こういうニーズを手がかりに切り替えていくことにもなるので、面白い実験だと思います。

もう1点、2012年の日生協の組合員調査速報によると、生協のイメージは依然として「食」が中心です。「介護」や「子育て支援」はそれぞれ1割少しで、「福祉」はほとんどありません。しかし同じ調査の中で、商品利用は急速に生協離れをしてスーパーに移っているという流れと、市民活動への参加意欲の高まりがみられることが指摘されています。「こういう活動に参加したい」という声が60%を超えているものを拾い上げると、福祉分野、楽しい会づくり分野、食の安全、暮らしの向上、被災地支援などで、子育て支援は6割は超えていませんが、前年度比8%の伸びです。

では皆さんにマイクを回したいと思います。議論の趣旨は今、述べたようなところですが、小池先生からは、切り口にかかわらず、組合員さんのニーズということであれば、どこからご発言いただいてもかまわないということでしたので、それも踏まえて、私は焦点化しましたが、焦点化しなく

てもかまいませんので、お願ひします。

<会場発言中略>

まとめ

小池：お分かりのように、私の論点から大きく外れた議論になりました。これだけ多面的に見ていけば、どこかは当たっているのかもしれません…。組合員をテーマにした分科会なのですが、大きな事業と組合員活動の関係という話にどんどん向かっていったように思います。

最後の福祉クラブ生協さんのお話のように、自分たちの街で必要なサービスを事業にしてしまうということであれば、事業と活動の矛盾なんて何もないということになるかと思います。にもかかわらず、昨日のコープあいちやパルコープの報告によると、20%の店舗事業にかくも必死になって取り組んでいる姿は、狭い意味での経営危機がそこに現れているからではないだろうということも感じています。この点は、自分の頭の中ではぜんぜん整理できていないのですが、じっくり考えてみたいと思っているテーマです。この分科会は、そもそも私の専門分野ではなく、非常に不思議な分科会でしたが、中川さんにとっては望ましい分科会だったのでないでしょうか。

中川：個人的に言えば、私はモノからサービスへという形で売っていくべきだと思っています。特に、ケアというのはそこにいるその人を対象にしてしか成立しないことですから、製造業のように海外に輸出もできませんし、地域も空洞化せず、地域の雇用も生みます。その人に即したケアができる、しかも空洞化せず、地域に長く存在し続ける。ある人に言わせれば、ケアというのはこれから開拓していく広大な分野で

あり、特に生協はそうだということです。

さっきの主体性の問題にもかかわって、私はたとえ主体性が言われるにしても、前とは違うだろうと思っています。これだけの生協で、それぞれのニーズに立脚して、少しずつ拾い上げて作ってきてる蓄積があります。その蓄積を自分たちで意味づけたうえでどう生かしていくのか、それと事業体との関係をどうするかということを考える力を、組合員さんたちはその中で育ててきているはずです。私はそれを信頼したい。ですから、空虚な主体性ということでおぶつかるのは、あまり意味がないことですし、組合員ないしはその周辺の地域の方々のニーズに、本当に立脚したものであれば、そうはならないと思います。頭の中で考えて「やるべきだ」となると、ぶつかり合いもするでしょうが、そこにニーズがあって、それを拾い上げてくるのであれば、ぶつかるはずはないでしょう。既存のある形での実のある主体性を發揮して、それをさらに発展させていくことを大いに期待しています。

考察

昨日のシンポジウムでは生協の必死の店舗の再建に向けての取り組みについての報告がありました。その必死の取り組みは何のためにあるのでしょうか。事業と活動の相互関係についての底深い考察が必要と思われます。事業が活動を呼び起こす、活動が事業を呼び起こすような相互関係を、懐深く包み込んで、それを育むような思いと働きかけが必要なのではないでしょうか。事業と活動の相乗効果というような方向性、可能性を見い出していく必要があるのではないかでしょうか。

第1分科会においては、組合員のニーズとそれに基づく主体的な活動について熱く語られたと思います。このことと分科会の「生協にとって組合員の存在とは?」のテーマとどう結びつくのでしょうか。

組合員は消費（モノ、サービスにかかわらず）にかかるなんらかの欲求（ニーズ）をもった存在です。そして組合員はそのニーズに基づいて主体的に活動する存在です。その活動には、現存する事業に直結する活動もあれば、現時点で現存する事業に必ずしも直結しない活動もあります（その先にある潜在的な事業）。組合員の欲求の源泉に位置づいてあるものは、論点7で示された「すぐれた作品づくり」という動機なのでしょうか。

このように考えますと、第1分科会は、一見、テーマ「生協にとって組合員の存在とは?」と無縁の議論に終始したかのように思われますが、実はとともに「生協にとって組合員の存在とは?」について論考したことになるのではないでしょうか。

注1) ここでは現存する事業に直接かかわる活動については、生協の事業方式（たとえば共同購入という事業方式）の内なる行為、事業方式に内包されるすべての行為と理解します。



第1分科会風景

■□ 第2分科会 生協らしい職員の働き方とは？

杉本 貴志（本研究所研究委員 関西大学教授）



きょうは、特別分科会を含む4つの分科会に分かれて、それぞれの視点から「生協らしさ」を考えようということになります。この第2分科会の趣旨は、「生協らしい職員の働き方とは？」というテーマで、労働という点から生協・協同組合をもう一度、考えてみようというものです。私は、コーディネータを務めさせていただきます、関西大学の杉本と申します。本研究所では、『くらしと協同』という機関誌の編集を担当しております。よろしくお願ひいたします。

さて、『くらしと協同』の最新号は「生協と『文化』」の特集です。できれば、この分科会の成果を盛り込んで、いずれ「生協と職員」「生協と労働」という特集も組みたいと思っていますが、この最新号に、あるアンケート調査の結果が載っています。それによると、「自分たちはインテリジェンス（知性）がある」と考えている人は、東京が42.7%であるのに対して、大阪は1.2%だそうです(笑)。したがって、「生協らしい職員の働き方」などという大きな問題は、われわれ大阪人だけではとても考えられないということで、きょうはゲストをお招きしております。明治大学の中川雄一郎先生と、福岡から来てくださったエフコープ生協の西田浩基さんです。単なる実践交流ではなくて、研究者から「協同組合研究においては、どのように考えているのか」とい

う提起を受けての議論をしたいと考えております。

コーディネータ解題

われわれ研究者は、あるいは私個人の問題意識としては、生協・協同組合というのではなくとも「働いている人びとがきちんと報われるような社会をつくりたい」と考える人たちがつくったものであると考えています。しかしながら、そういう姿が現代においては往々にして見失われがちではないか、ということをこの分科会では議論しようと考えました。とくに実践の世界では、「生協の主役は消費者・組合員である」ということが当然視され、彼らにいかに貢献するのかが生協の職員・労働者の課題であるということが、あまりにも強調されすぎている。そして協同組合のもうひとつの側面－もともと働いている人びとがきちんと報われる社会をつくるための手段として生協が始まったということ－があまりにも忘れ去られているのではないか、という問題意識を持っています。もしかしたら、そもそもなぜ生協ができたのかという点での理解において、われわれ研究者と生協運動を一所懸命やられている方との間で乖離があるのかなと思いますので、そもそもなぜ生協がつくられたのかということをまず

お話しさせていただきます。

◇そもそもなぜ生協がつくられたのか？

世界で最初の生協は何かといえば、たぶん、それだけでものすごい論争になると思いますが、たとえばイギリスでは先駆的な共同購入の試みの後を承けて、19世紀初頭に生協の店舗が300ぐらいできて、それがほぼ全滅した後、1844年にロッチデール公正先駆者組合という有名な生協ができました。したがって、ロッチデール公正先駆者組合は、イギリスではたぶん300番目ぐらいの、かなり新しい生協だったといえます。ロッチデールという町は、当時、人口2万人ぐらいだったと思いますが、その町でさえ2番目にできた生協でした。しかし普通は、この公正先駆者組合が「生協の源流」と呼ばれるので、一応そこからお話ししたいと思います。というのは、いまの生協その他の協同組合が準拠している「協同組合原則」はロッチデール公正先駆者組合のルールであった「ロッチデール原則」を受け継いだものですから、とりあえずはロッチデール公正先駆者組合を「生協の源流」と呼んでも差し支えないと思うわけです。

それではロッチデール公正先駆者組合はどういう意図を持ってできたのでしょうか。それは決して消費者の「消費生活の防衛や向上」を目的としていなかったことは、研究者の間では常識だといえますが、いまだに一般の方々の間ではそうは思われていないのではないかと思います。ホームページ等々を見ると、現在の生協の姿から想像して書かれた姿だと思いますが、「ロッチデールの人びとは物価高で生活に苦しみ、ついに立ち上がって、自分たちの店をつくって消費生活を向上させた」というような、実像からはかなりかけ離れた、でたらめな記述がまだけっこうあるように思います。

そうではなくて、当時のイギリスの産業革命と競争経済の下で貧困と格差に苦しんでいた人々を前にして、ロバート・オウエンという社会運動家が「新しい協同社会の建設」を唱え、その提唱に応えるためにオウエン派の人々が中心となって設立したのが協同組合の店であり、そのなかでもっとも遅くに誕生したのが公正先駆者組合です。一気に新しい協同のユートピアをつくることはできないので、まず店をつくって、資金を貯める。資金ができたら協同で住む家を建て、その次にみんなで働く協同の工場をつくる。さらに資金が貯まったら、土地を買って農業を始める。そうやって最終的には現下の競争経済とはまったく異なった自分たちの理想の協同社会をつくるというオウエン派の段階戦略の第1段階として、店舗の開店が計画されたのです。

こうした正確な歴史像を持ち合わせていないから、「最近の生協は社会改革の精神を失っているのではないか」と組合員から批判されたり、研究者から「もう少し社会的な目標の追求に乗り出してくれないだろうか」という期待が寄せられたりしても、「そもそも生協の本分は、消費者の利益を確保することであって、そういうことは余裕がでてからやろうと思っています」というような答えがよく返ってくるのではないかと思います。

そのお考えはわかりますし、それが悪いとは思いませんが、すくなくともその言葉は表現として間違っています。そもそも生協の目標は「消費者の利益の確保」ではなかったのであって、むしろ「社会的利益の追求」であり「社会の改良」でした。ですから、いろいろな生協があっていいと思いますけれども、「そもそも」ということであれば、むしろ「労働者が正当に報われる社会の建設」が目的としてあり、そのた

めの手段として生協が始まったというのが歴史的な事実です。もちろん、歴史はどうでもいいのであって、歴史は歴史として、今の生協の使命は違うのだとおっしゃるのであれば全然かまわないのですが、それでも正しい歴史は踏まえたうえで考えるべきではないかということです。

◇組合員自身で運営する生協

ロッチデール公正先駆者組合第1号店は、1844年12月21日の夕方に開かれましたが、当初の開店時間は、月曜日の19時から21時までと、土曜日の18時から23時までというふうに、週2回だったようです。ところが、3カ月ぐらい後の1845年2月には営業時間を拡大して、ほぼ毎日の営業（火曜日と日曜日は休み）になりました。それでも月曜は16時から、水曜日は19時から、木曜日は20時から、金曜日は19時から、土曜日のみ13時から開店となっています。

この開店時間は何を示しているかというと、おそらく組合員が自分たちで店を運営していたということでしょう。自分たちの仕事が終わってから、自分たちのつくった生協の店に行って、仕入れ係や会計係をやるというかたちで店を切り盛りしていた。つまり、組合員労働に依存していたのが当初のロッチデール公正先駆者組合の姿です。

ところが、店が大きくなってくると組合員だけではやっていけないということで、今でいう専従の労働者・職員が生まれます。そこで生協において、組合員が主人公なのか、それともそこで働く人びとも組合員と同じように主人公の一員なのか、という問題が出てくるのです。

余談になりますが、実はいま再び、「組合員の労働」を全面的に押し出した店舗が注目されています。NHKでも放映されましたので、かなり話題になったようですが、

ロンドンの大英博物館の近くに「ピープルズ・スーパーマーケット」というのがあります。ここは、われわれから見れば完全に生協方式でやっていますが、「COOP」とは名乗らずに、「ピープルズ・スーパーマーケット（人びとのスーパー）」と名乗っています。

イギリスにおいても、普通の生協では出資金を払い込むだけで組合員になれます、「ピープルズ・スーパーマーケット」は、それだけではなくて、労働を提供しなければなりません。店で商品を並べる係とか、バックヤードで整理する係というかたちで、組合員がなんらかの労働を提供することを求められます。このように初期の公正先駆者組合が復活したような、小さな手づくりの店が現在でもあるのです。

また、アメリカには「フードコープ」があります。アメリカは生協が発達していない国だというふうに認識されていますが、実はニューヨークのど真ん中に自然食品等を中心とした「フードコープ」があって、都市生活者の新しいライフスタイルとして、先進的なニューヨーク市民に支持されています。この「フードコープ」でも、働くことが組合員の義務です。大学の同僚でニューヨークに赴任した人間がいまして、「フードコープ」の組合員になったという話を偶然聴きましたが、ホームページで謳っているとおり「自分も店で働かされた」と言っていました。

そういうことを考えると、たとえば、現在「買い物難民」地域が増えていますから、これに対して生協は、移動販売車や個配などで対処しようとしています。緊急避難としてそれは必要なことだと思いますが、そんなことをずっと続けていたら、いつまで経っても「買い物難民」地域は「買い物難民」地域であり続けるし、現在その地域に

残っている最後の店までも生協がつぶしてしまうことになりかねません。いずれは生協がその地域とタイアップして、もう一度、店づくりとコミュニティの再建を考えなければいけない。それが私の持論です。そういう場合にも、「組合員労働」がもう一度、注目されるかもしれません。一昨日、沖縄に行ってきましたが、みなさんもご存じのように、沖縄には共同売店という、生協の元祖のようなものが、離島を中心に広がっています。この共同売店も、生協から見れば「組合員労働」というかたちで支えられていると思います。

いまのところ生協の店舗は300坪くらいのSSMを中心とするという戦略ですが、イオングループなどを見ても、都市部では小売流通は明らかに小型店にシフトしています。関西ではなかなか実感できませんが、関東地方では、東京や神奈川のすべての駅前に小さなスーパー「まいばすけっと」を爆発的に展開しているのです。大型店からは全面撤退して小さな店に特化するというのがイギリスの生協の方針ですが、もし日本の都市部の生協が今後そういう方向に進むのであれば、新たな「組合員労働」に支えられた店づくりを考えるのもおもしろいかもしれません。

◇先駆者組合と労働者

ロッチデール公正先駆者組合は、どんどん大きくなるなかで、組合員労働から専門の労働者によって店舗が運営されるかたちに進みました。そこでは労働者はどのように扱われたのでしょうか。

たしかに先駆者組合には、「生協は消費者のものだ」とみなされる要素が当初からありました。その要素とは、有名な「利用高に比例した割戻し」というものです。これは簡単にいえば、「生協であがった利益

は、すべて買い物額に応じて組合員に還元しましょう」という考え方です。私はいつも授業で「今日におけるヨドバシカメラのポイントカードだ」と言っていますが、これによって生協は爆発的に人気を得ましたし、消費者は実際に割戻金によって自分たちの生活を向上させることができたのです。

そこだけに注目すれば、先駆者組合は消費者にどんどん利益を還元して、消費生活を向上させていく存在だったと見えるかもしれません。しかし、組合の活動をもう少しよく見れば、もうひとつの有名な原則として「教育重視の原則」があるのに気づきます。これは、剩余の2.5%は自動的に教育基金に行くという原則で、ロッチデール公正先駆者組合はこの2.5%の資金を使って、図書室を設けたり公開講座を開催したりして、小売業の常識からすれば、あるいは「何でも消費者に還元すればいい」という立場からすれば、「余計なこと」をやったわけです。

さらに、「ロッチデール・マニュファクチャリング・ソサエティ」(ロッチデール製造協同組合)という、今日でいうCOOP商品を製造する工場が1854年に設立されますが、ここでは「プロフィット・シェアリング」、あるいは「ボーナス」という制度が導入されます。これは、製造協同組合であがった利益を出資者(ロッチデール公正先駆者組合とその組合員)だけで山分けするのではなくて、組合で働く労働者にも分配しようという制度です。日本語で「賞与」と訳される「ボーナス」は、現在の日本では少し誤解されていますが、本来は「企業であがった利益を労働者で分配すること」です。その制度を、ロッチデール製造協同組合は、イギリスの企業としては珍しく採用していたのです。

これを見ても、「生協の工場なのだから、

労働者に対して正当な分け前を与えるのは当たり前である」という方針が先駆者組合で貫かれていたことがわかります。

◇労働者の生協から消費者の生協へ

ところが、この「労働者利潤分配制」は、後に新しく入ってきた組合員によって廃止されてしまうのです。

コールの『協同組合運動の一世纪』によると、南北戦争でイギリス経済が打撃を受けて不況になったときも協同組合は労働者を解雇せずに賃金を維持したのですが、「このことは、多くの場合、労働とは無縁であった側の出資者に憤慨を引き起こした」というのです。「他の工場ではどんどんリストラをやっているに、なんでうちの工場ではやらないのか」というわけです。「そして1862年に『報償金』反対派たちは議論をむし返して、これを廃止するために必要な得票差を獲得することに成功した。ロッチャーデール製造協同組合は、このようにしてふつうの利益追求の企業に転換した」とコールは書いています。ホリヨークは、これを「反逆の夜の会合」であると言い、「ここでロッチャーデールの高貴な精神は失われてしまったのだ」と嘆いています。

この後、イギリスの協同組合運動では、「労働者利潤分配制」をめぐって、「南部派」と「北部派」との激しい議論が続きました。「南部派」というのはロンドンの人たちで、理屈で協同組合を考えますから、「協同組合」というのは労働者を大切にするものだ」という「労働者利潤分配制」支持派です。それに対して「北部派」は、マンチェスターやロッチャーデール周辺の人たちで、実際に生協運動を展開して店舗を経営している人たちですから、「1人でも多くのお客さんを呼び込みたい。組合員を拡大したい」という、日本でいうところの「仲間づくり推進

派」です。したがって彼らは、「消費者へのより多くの利益供与」を主張して、「労働者利潤分配制なんて、とんでもない」という議論を展開しました。

この2つで大きな争いが起こって、結局、「南部派」が負け、「北部派」が勝利しました。それ以降、生協で働く労働者の問題は、イギリスの生協からは一切消えてしまします。生協は消費者の組織・運動だという新しい考え方が、ここで主流となり、生協運動において労働者というのは脇役となってしまったわけです。

◇高名な経済学者たちは、なぜ協同組合を評価したのか？

当時のイギリスの経済学者たちは、こうした動きを見ながら、協同組合に非常に大きな関心を寄せて論評しています。現在では、経済学者が生協のことを語るなどということはまずあり得ないことで、経済学者といえば、とにかく数式を展開して、「協同」の「きょ」の字もないというイメージがあると思いますが、実はそうした現在の経済学の礎をつくった人たち（マルクス経済学者ではなく近代経済学者たち）は、非常に大きな関心を協同組合に寄せています。

しかも、この分科会で強調すべきは、その高い関心の理由が、「協同組合ならば、労働者の地位向上に対して何かしてくれるだろう」という期待があったからだということです。

たとえばイギリスの古典派経済学の最後を告げたJ・S・ミルは、『経済学原理』のなかで、「協同組合は非常に重要な存在だが、そのなかでもとくに重要なのは、労働者たちが資本を共同で所有し、自分たちの代表を自分たちで選出して、自分たちで営むところにある」という趣旨のことを書いています。また、ケンブリッジ学派を創始

し、現代経済学のパイオニアとなったアルフレッド・マーシャルは、実は協同組合運動にものすごく肩入れした人で、「わたしは、被雇用者が企業の利潤に直接参加することに向かう運動は、現代のもっとも重要で、希望に満ちた出来事のひとつであり、また、協同組合精神の最良の、そしてもっとも価値ある果実の一つと見做すものあります。」(第21回協同組合大会講演「協同組合」と演説しています。

これは、はっきりそう言ったわけではありませんが、「南部派、頑張れ」と言っているわけです。「協同組合のいちばんいいところは、労働者に対する利潤分配なんだ」ということです。だから、彼は奥さんと書いた初期の著作『産業経済学』のなかで、「しかし高貴な目標をもってはじめられた運動は、往々にして、その成功によって苦しめられている。そしてロッティデールにおいてさえ、利得の欲望のもとに店舗に引きつけられた新参者は、古参組合員に票数で勝ち、労働者に分け前をまったく渡さずに、全純利潤を、組合員間で分配している。」と書いています。高貴な目標を追求していた、つまり働く労働者の利益を考えていた生協が、それを放棄してしまったことをマーシャルは嘆いたのです。

あるいは、ウィリアム・スタンレー・ジェヴォンズという経済学者は、数学を応用して経済学のなかに「限界効用」という考え方を取り入れた人ですが、この人も協同組合に対してはものすごく強い期待を寄せていました。しかし彼の協同組合の捉え方は独特です。「もしわれわれがそれを資本と労働とを一体化させることと理解するなら、労働者の地位の向上のために提案された方法のなかで、もっとも優れているのは協同(組合)である。」(『経済学』) という捉え方をしているのです。

協同組合をこういうように捉えたジェヴォンズは、非常におもしろいことに、「生協は、普通の商店よりも協同組合的ではない」と言っています。「一般にこういう店舗(こんにちの生協の店舗)は、通常の商店よりも真の協同の原則に拠って運営されることが多いのである。商店というものは、通常オーナーまたはその業績に多大な利害があり、骨を折る動機が十分ある人物によって経営されている。それとは対照的に、多くの場合協同組合の店舗というのは、ただ俸給・賃金だけを受け取っていて、その利潤や資本とは何の関係もない人々によって運営されている。」というのです。

つまり、パン屋や肉屋は、その店の所有者であるオヤジさんによって経営されている。あるいは、その店の売上に自分の人生を左右されるような奥さんや子どもたちによって運営されている。それに対して生協でパンを売っている人々は、生協がどうであろうと、毎月決まった給料だけもらっている人たちであって、事業体の運命とは全然関係のない人たちである。生協の店はそういう人々が運営しているのだから、普通の商店のほうがはるかに協同組合らしくて、生協の店は協同組合的ではない。これがジェヴォンズの捉え方でした。

この捉え方の妥当性についてはいろいろあると思いますが、ここで確認すべきは、こうした誰でも知っているような偉大な経済学者たちが、多大な関心を協同組合・生協に寄せていたということ、そして、その理由が「協同組合であれば、労働者の地位を向上させることができるだろう。そういう営利企業ではできないことができるのが協同組合だ」という期待だったということです。

もちろん、経済学者というのは、基本的に競争社会・市場原理を肯定する人びとで

す。こういう人たちが協同組合労働者の処遇に対して非常に鋭くも暖かい目を向けているのに対して、そうした自由競争や市場原理に否定的であるはずの協同組合関係者のほうが、この協同組合労働者の問題については100年以上にわたって一切ふれないと状態が続くわけです。

強力な応援団がいたにもかかわらず、なぜ協同組合における労働者の問題は重要な問題であると論じる人がいなくなってしまったのでしょうか。

この問い合わせるために答えるためには、たとえば女性のフェビアン社会主義者ピアトリス・ウェッブの役割や、ICA（国際協同組合同盟）内の議論が180度変わっていくといった事情を明らかにすることが必要で、そうしなければきちんと理解することは難しいと思います。実はそうした側面での研究の第一人者が中川先生ですが、1980年のレイドロー報告以来、長く労働問題を無視してきた国際協同組合運動のなかでも、労働のことをもう一度ちゃんと考えようじゃないか」という動きが、徐々に出てきます。中川先生には、そのことをご紹介していただくとともに、時間があれば、歴史的なお話を聞いていただければ、大変ためになるのではないかと思います。

◇このままでいいのか？

歴史がどうであろうと、現代はそれに左右されるものではないかもしれません、やはり生協においても、もう少し労働者の問題を考えることが重要ではないか。歴史は別にしても、いま日本の社会において最も大きな問題は非正規労働の問題だと思います。そういう状況の下で、生活協同組合はこの問題をどのように考えていくのかということが問われていると思います。

というのは、現在、多くの生協で、3分

の1が生協に雇用されていない非正規労働者です。これは、もちろん流通業界で生き残っていくためにやむを得ない手段として選択した道だと思いますから、一概に「ロッヂデールは当初こうだったのに、今の生協はだめだ」と言うつもりは全然ありません。しかし、いまはそれでやるしか仕方がないかもしれないけれども、将来にわたって、どんなことを考えられているのでしょうか。いまは無理かもしれないけれども、できればこういう方向に持っていくたいということがあるのであれば、お聴きしたいとわれわれ研究者は考えています。

ところが多くの生協は、それに対して、なかなか答えてくださらない。難しい問題ですから、そんなに簡単に答えられるとは思いませんが、私が数年前にそういうことに悩んでいたときに、一筋の光明を感じたのは九州のエフコープでした。

きょうのゲストとしてお越しくださっている西田さんが所属するエフコープから、「今まで生協は、食の世界において非常識なことをやってきた。一般企業で当たり前のように使われている食品添加物を使わないなど、業界の常識から見れば非常識なことを貫いた。それと同じように、現在の流通業のなかでは非常識かもしれないけれども、労働問題でも非常識な道を追求してもいいのではないか。非正規労働を使うことはやめようではないか」というお言葉を拝聴するまでは、「自分が考えていることは、生協の人にすれば荒唐無稽なことなのかな」と思っていたのですが、はるか九州の地にそういうことを考えておられる生協があるということを知って、それ以来、全員を直接雇用し、均等待遇をするんだというエフコープに注目しています。

もちろん現実はそんなに簡単にいかない問題も多々あると思います。均等待遇の理

念を掲げられたエフコープが、いったいいかなる人事政策を展開して、どんな困難に直面されているのかということを、西田さんからお聴きしたいと考えています。

話題提供

- 「生協運動において、なぜ労働者は二の次とされてしまったのか〈協同組合運動はシチズンシップを育むことによって発展する〉」 中川雄一郎（明治大学）
- 「エフコープの雇用に対する考え方と実践報告」 西田浩基（エフコープ生協総務人事部統括マネジャー）

*中川氏の問題意識は、「巻頭言 生協運動において、なぜ労働者は二の次とされてしまったのか」（『生活協同組合研究』452号）として要約されており、報告内容はインタビュー記事「歴史と海外の経験から見る『協同組合労働』の意味」（『くらしと協同』2013冬号）に盛り込まれている。また西田氏の報告内容は、インタビュー記事「エフコープ生協の『均等待遇』～普遍的な労働モデルを目指して」（『くらしと協同』2014春号）にまとめられている。両報告については、これらを参照されたい。

話題提供と質疑応答を経てのコーディネータまとめ

質疑の中で、社会問題への対処と経営とのバランスをどうとるのかという質問があり、ご指名も受けました。労働問題も含めて、社会的な問題と経営とをどう折り合いをつけるかという点では、

社会のなかで活動する組織であり、しかも、そのごく小さな部分を担っているのが生協ですから、生協が社会全体の問題を引き受けて、そのすべてを解決するというのは非常に難しい。それは当たり前だと思います。世の中がすべてコープならば、コープにいきことをどんどんやっていただければいいのですが、そうはならない。可能な範囲で社会の中で先頭に立つことに努力して、引っ張っていくしかないと思います。

たとえば私は、大阪を代表する生協のひとつに少し関わっていますが、そこは生協の中では抜群の経営数値を誇っています。店舗であれ何であれ、経営数値だけを見れば、申し分のないものです。そのひとつの要因（もちろん、すべての要因とは言いません）は、この生協は子会社を持っていまして、店舗の職員は全員、その子会社の社員なのです。店舗で働く人たちは、生協の直接雇用ではないという形にしているのです。子会社の社員の労働条件と生協の正規職員のそれとは当然ながら違います。ご報告いただいたエフコープとは正反対の雇用システムですが、それが事業成績をよくしているひとつの要因です。

私は、この生協の社会的責任検討委員会の委員ですから、「それでいいのか」と言わわれればそのとおりなのですが、少なくとも私の目から見ると、この生協の幹部の方々は、その問題があるということをきちんと認識されています。また、いますぐこの問題をすべて解決することはできないという客観的な状況もたしかにあります。それは当然、流通業界の競争のなかで生き残っていかなければいけないということも一般論としてありますし、創立からまだ40年も経っていないので、定年退職者を出せる態勢になっていないこともあります。もし定年退職者を出せるようになれば、正規職

員が退職した後を補充するかたちで、それまでと同等か同等以上の新しい雇用が考えられるかもしれない。しかし若い生協なので、まだそこまでの構造ができていないということです。

そしてわれわれは、少なくともこの子会社問題があることは隠したりせずに外部にも示しているつもりです。たとえばCSRレポートなど、さまざまなレポートのなかで、子会社の社員についても正規職員と同様にページを取って、こういう方々が働かれているということはきちんと明示しています。それでも不十分だと言われるかもしれません、少なくとも、この生協としてはきちんと「子会社が雇用する職員もわれわれの一員であり、レポートのなかでは同じように扱いましょう」ということを言っていますし、それが実行されていると思います。こうした姿勢を見ているので、私としても「直接雇用をしていないからけしからん」と一方的に決めつけるつもりはない、「こういう課題がありますね」ということを、毎回の委員会のなかで確認して、「徐々に考えて行きましょう」と言っているつもりです。

私自身はそういうスタンスを採っているということなのですが、これで生協において社会問題の追求と経営とのバランスをどうとるべきかというお尋ねに対するお答えになっているでしょうか。

本日は、理屈っぽい話、昔話から、現代の最前線の話まで、いろいろ盛りだくさんでしたので、少し消化不良になってしまったと思います。申し訳ありません。この続きを、できれば、冒頭でお話ししたように、本研究所の機関誌『くらしと協同』のなかで、なんらかのかたちで特集号をつくりたいと考えています。その際にはみなさまにご協力を仰ぐことになると思いますので、

よろしくお願ひいたします。(拍手)



第2分科会風景

■□ 第3分科会 生協らしい事業とはなにか

北川 太一（本研究所研究委員 福井県立大学教授）



分科会のねらい

私たちの思いや願いを実現する手段である協同組合の事業は、組合員の参加を重視して「組織力」を活かすこと、組合員の経済的な行為を職員が束ねて事業を創ること、単協の規模ではできないことを連合会が補完的に支援することなどを特性としてきました。しかし、今日では法制度も含めた事業環境が激しく変化し、一般企業と同じ土俵に立った競争にさらされる中にあって、改めて生協らしい事業とは何か、事業の特性を強みに変えるための方策が問われている。そこで本分科会では、生協らしい事業について、前日のシンポジウムでの議論も深めながら、フリーにディスカッションすることをねらいとした。解題も含めて話題提供・総括コメントの要旨は、次のとおりです。

コーディネータ解題 北川 太一

1、協同組合における「事業」の位置

ICA95年原則の「協同組合の定義」を待までもなく、事業は「私たちの思いや願いを実現するための組合員による経済的な行為の束であり、目的ではなく手段である」という位置づけが、通常、与えられています。ただし、協同組合だから市場経済に対

応・対抗できるという無前提な考え方は、もはやできない状況にあり、改めて、なぜ協同組合という企業形態（組織の特性や仕組み）が市場経済に対応・対抗するために有効なのかということを、現代的に問う必要があります。

2、協同組合における事業問題

協同組合における事業問題は2つに大別され、ひとつは事業領域問題、もうひとつは事業方式問題です。特に後者は、事業の手法や実施マニュアル論ではなく、一般企業が取り入れない協同組合固有のプロセスも含めた、事業実施の方法であり、本分科会のテーマである「生協らしい事業の問題」においては協同組合固有の方式と言わってきた、事業方式問題が焦点になると考えられます。

3、協同組合事業方式の「特性」と「強み」

協同組合の特性=強みではなくなりつつある現在、特性をいかに強みに変えていくかが、喫緊の協同組合事業論の課題です。と同時に、協同組合らしい事業を進めていくうえでの職員の位置づけについても、解明されていません。組合員活動と事業の推進が別のものになって、活動と事業の連携や、活動を掘り起こして事業創出につなげるといったことも軽視されがちです。

このように考えると、そもそも生協には、

協同組合らしい事業を展開する要件が果たして備わっているのかが問われています。生協の目的である「くらし」「生活の安定」、生協法第1条に掲げられている「生活・文化の向上」は非常にあいまいな概念です。どういう手段でもってそれを実現するのかという点まで考えてないと、生協そのものの存在目的、事業を展開することの目的が隅に置かれ、事業を行うことそのものが目的化してしまうのではないかでしょうか。

話題提供 1. 白石 一夫

(生活協同組合コープしが専務理事)

1、2012年国際協同組合年からの学び、協同組合原則から

ICAの原則の中にも、教育・訓練および広報ということが挙げられていますが、生協は願いを事業という手段で実現していく組織であるにもかかわらず、願いを実現する力を持っている職員の育成やそのためのプログラムについては、非常に後退しています。それをどうしたらしいのかという出口は見えませんが、職員の存在意義や役割を考えるにあたり、改めてこの国際協同組合年の取り組みから学ぶことは有意義でした。

2、組織運営の基本としてきた「聴く、話し合う、そしてつなぐことを大切に」の実践

コープしがでは、2009年から「聴く、話し合う、そしてつなぐことを大切に」を方針に掲げて取り組んでいます。このことは、組織活動においても事業活動においても協同のプロセスであり、その中で生まれる目的や目標が達せられた時に、またそのプロセスを振り返って検証することを通じて、

組織運営の方向性がまとってきたと振り返っています。

このような組織運営を5年間続けてきて、人の発達や成長のプロセスは「聴く、話し合う、そしてつなぐ」という協同のプロセスの中にあるのではないかと感じており、そういう人がたくさん生まれてきたとも実感しています。自分の意見やその背景をきちんと発信でき、人の意見を聞いてどこに共感できるのか、どこが一致できないのかということもお互い言い合える、そういう一人称の世界の中で一緒にできることが研ぎ澄まされてきます。ただし、このようなことが職員集団でも実践できたらしいが、まだまだそこまでは到達していません。

3、マネジメント改革の2つの取り組み 「MG」と「共育」、社会的・常識的な ことが実践できること

生協組織、特に職員集団組織は、組織風土改革が非常に立ち遅れていると感じます。県民の方に生協の良さをお知らせして入っていただくための営業推進を行っていますが、接遇のあり方を反省せざるを得ません。ポロシャツの裾は出しっぱなし、上着のボタンは全部外していて、はては首からタオルをぶら下げています。当たり前のことを見たようにできていません。

そこで、「皆で頑張る（MG）」組織風土を作るスタートとして、身だしなみやドレスコード、言葉づかいなどをきちんとしなければならないということも含めて、京都生協から多くのことを学び、やっと実践することができました。人は見た目ではないですが、生協の代表としてどのような様相で好印象を持たれるようしていくのか、それは日常を反映していると思われます。皆で頑張る組織づくりのために、まずは当たり前のことを行なうとしています。

「共育」は、マネジメント課題と位置づけています。数字を管理する「管理マネジメント」から、人が育つ「育成マネジメント」に変えることを、皆で頑張る組織風土改革の合言葉にしています。今日どれだけ加入があったというのは大切なことで、それも度外視はできませんが、そのプロセスがどうだったのか、どこに共感をいただいたのか、改めてその中から自分たちの組織のありようを見つめ直し、教え合って共に育っていこうということを、まだ道半ばではあるが、マネジメント改革として行っています。

私どもの組織の中では「やろうとしない人は許しません」という言葉がよく使われます。組織で働いているのだから、目標に向かって努力する姿勢は皆が持ちましょうと。やり方が分からなければ、一緒に考え、教えたり教えられたりということを、組織風土改革のスタートに盛り込んでいます。

4、生協らしい事業とは？「くらし」と「人」、「くらし」と「商品」

「生協らしさ」とは非常に抽象的で、分かりにくくて苦悶しました。ただやはり「くらしをよくしていく」ということ、「くらし」がキーワードになると感じています。

もうひとつ、コープしがの15万人の多様な組合員さんの中でも、現実社会でくらしを営んでいるという点では、ほぼ9割には共通するものがあるのではないでしょうか。そう考えると、組合員は90%の共通性の中でくらしをよくしたいと思っている、または生協に属してその願いを実現したいと思っているわけで、他の人が自分のくらしをよくするために、どのような商品を使っているのかとか、どんな知恵を働かせて、モノやコトをくらしの中に活かしているのかといったことに関心を持っています。他の人

のくらしを知ることで自分のくらしをよくしていくことが、生協の事業や活動で実現できれば、「生協らしさ」を展開できるのではないかと思います。

5、組織風土の改革と仕組みづくりへ

このようにコープしがでは、当たり前のこと当たり前のように実現していくこうというスタートを切ったばかりで、まだ仕組みづくりまでは発展していません。ただ言えるのは、やはり生協の現場の中に組合員のくらしがあるわけで、それらの情報をいかに集めるかということと、集めた情報をどのように発信していくかが問われています。

話題提供 2. 畠 忠男

(京都生活協同組合専務理事)

1、組合員の食を中心としたくらしの事実 (=思いや願い) に誠実に向き合い応えること

需要が落ちている、あるいは事業がうまくいっていないというのは、生協の事業が組合員の「くらしの事実」とかけ離れているという単純な構図なのではないかと考えます。それをデータとして、感情として、くらしの事実を捉えているかどうかが問題です。

まずデータとしては、今は宅配事業の年代別利用データが取れるようになったので、その分析は進んでいるが、店舗の方はPOSシステムのみで、年代別データや組合員情報などのシステム連携が不十分な場合があり、十分なデータ蓄積ができていません。

次に感情として、例えばここ数年、京都生協ではOCRの改善を重ねてきた。当初は4ケタや6ケタの商品番号とほしい数を

記入する様式でしたが、なかなか分かりにくいので商品名がもともと書いてある「メニュー欄」を設けたところ、120%くらい利用が伸びました。こうした効果があった反面、メニュー欄の分だけ枠の幅が狭くなつて見にくくなつたという意見が寄せられています。もちろん説明はしますが、気分的・感覚的には「書きにくい」「見えにくい」という声もあります。こういうことにもしっかり受け止めていく必要があると思います。

もうひとつ、我々は経験や成功体験によって、「生協らしさ」を勝手に思い描いていないでしょうか。そもそも「生協らしさ」とは非常に抽象的な言葉で、100人いたら90通りくらいの「生協らしさ」があるはず。コープ商品や産直商品、地産地消商品があることが生協らしさだとも言われますが、本当にそうなのかという疑問があります。

2、「おいしい」「新鮮」「安い」「安心」等、 気分感情の部分で満足してもらうことを 軽視しない

商品としての基本的な価値はおいしさです。そこを軽視してはいけないと思います。多くの消費者、組合員は、普通に安くて、おいしくて、安心して買える商品を求めています。安全をことさら強調するあまり、メーカーや他の小売業者を悪者に仕立てて自分の優位を語りがちになることも、注意しなければなりません。

国や行政を仮想敵国に仕立て上げて「対国」「対行政」で自分の優位を語るというのは、時代錯誤です。逆に、20~30年前、両丹の地に生協が入った時は、集会などのために町の会議室や公共施設を貸してほしいと頼んでも、断られたり、冷たくあしらわれたりしました。しかし現在では、生協の理事と町長が見守りの協定を結ぶまでになっています。長きにわたる歴史の中で

行政との良好な関係を築き上げ、生協がその地で、認められる存在になってきたわけです。もはや、国や行政を単純に敵対する存在として位置づけることはできません。

安さ、ということに関して、昨日のシンポジウムでも世帯年収が400万円未満の組合員さんが全体の38%、約4割を占めるという日生協のデータが報告されました。京都生協でも46%という比率になっています。50万人の組合員中、共済も含めて、普段、利用されている方が30万人で、約40%にあたる残り20万人は1か月に1回も利用されていません。

我々がターゲットを絞るとしたら、やはり年収の少ない、家計が厳しい、それでも何とか食生活を豊かにしたい、おいしいものを食べたいと思って下さる方でしょう。そうした方々に貢献することが本来の生協の仕事であり、そのあたりが事業の構造問題ともかかわってくるのではないかと思います。

3、基本5原則+生協らしさ

京都生協の「店舗の5原則」は、①フレンドリーな応対、②4S（整理・整頓・清掃・清潔）、③高鮮度、④品切れがない状態（商品が売り場にある状態）、⑤食事の提案、です。4Sの「清潔」とは衛生管理にかかわることで、いくらいいコープ商品や産直商品が来ても、まな板の洗浄が不十分で雑菌や微生物が付いた刺身を供給していたら駄目ですし、鮮度が落ちて腐ったりしなびたりしている野菜なら売れません。これらはどこのスーパーでもやっていることで、消耗戦に入ってでも、この同質化競争に勝たない限り生き残れません。

ただし、これは下手をすると念佛のような話になってしまいます。具体的に何をするかという行動レベルでの提起や目標、期

限などを設定して実行しないと、掛け声だけではどうにもなりません。基本レベルの土台があって、そのうえで生協にしかできないことを積み重ねて、より組合員に支持してもらうという順番なのであって、生協らしさを強調するあまり、最も基本的なことができていなかったのではないでしょうか。

そのうえで積み上げるべき生協にしかできないことが何かというのは、ひとつは組合員の参加や声によって事業が改善されていくこと、それから組合員活動と事業が一定、連動していることなどが考えられます。とともに、一般スーパーにはできないこうしたことを、もっと強く表に打ち出していくことも必要です。

最後に、魅力のある店舗を作るには時間がかかる、という問題を突破したいと思っています。たとえば農産の開店作業を8時から10時の2時間でやるとすると、合計で8時間必要なので、4人が2時間ずつ働いて、この時間内で開店作業ができることがあります。パートさんの時給が仮に1,000円だとすると、8,000円の入件費がかかりますが、他のスーパーでは時給800円なので、同じ8,000円でも、10時間を投入して開店作業ができます。魅力あるお店を作ろうと思ったら、時間をかける以外にありません。時間をかけられるようにするには時間単価を下げるしかないのですが、簡単にはできないため、コスト削減のために時間そのものを短縮することになります。そうすると、売り場に手が入らず、画一的で華やかさがない売り場になってしまいます。ここを何としても突破することが、店をよくしていくための前提条件ではないかと思っています。

総括コメント 椎木 孝雄

(生活協同組合コーパスみやざき元副理事長)

1. 生活協同組合の特質

他の協同組合とは違う生協の特質とは、自然人（生身の人間）のみを組合員としている点です。また、ロッヂデールの物語を読み解くと、基本的には自分たちが欲しいものを買うために、お金を貯めて、自らもその労働に参加して、協同組合を作ったわけで、何かを売って儲けようというわけではありません。

次に、マネーが支配する世の中と一番違うところは、出資・利用・運営参加が三位一体の関係として保障されており、そのことによって一人称の運営ができます。行政は非常に無人称化しています、つまり概念でしか語れません。

2. 共同購入（宅配）について

生協が共同購入に成功した理由はいくつかありますが、煎じ詰めて言えば、一人称の事業運営ができたからです。無償労働ということも言われますが、そうではありません。実際に目標を持って商品の説明をしていたものを、組合員さん自身が代わりにしたり、いろいろな活動をしたりしたことが、一番大きかったのではないでしょうか。店舗との最大の違いは、個配によってはっきりしなくなった面もありますが、予約というシステムです。店舗では、値引きや廃棄、万引きにあうといったロスがネットで4～5%もあります。

盛んに言われる福祉については、それを否定するものではありません。しかし、共同購入にはどれほどの福祉性があるのかということを、非常に心配しながら見ています。部内報には毎月のように、「配達に行

くといつも出てくるおばあちゃんが出てこないので、心配になって家に行ったら倒れていて、救急車を呼んで一命をとりとめた」などという事例が出ています。共同購入担当者は、そういうことを「いいこと」として実践し、美談として伝えます。ではそのおばあさんが買える商品が、どれくらいカタログにあるのでしょうか。仲間づくりや組合員への対応と、商品の企画が大きくずれています。共同購入全体を俯瞰して、それが組合員の暮らしにどう役立つかという一貫性を持って設計されないまま、運用されているのではないでしょうか。

3、店舗事業について

十数年の経験を積んでもまだ赤字というのは、一言でいうと「生協の店舗事業」を追求していないからだと思います。共同購入にはモデルがなく、システムも含めて自分たちで考えて作らざるを得ませんでした。ところが店の場合は大手小売店や進んだ生協のやり方をコピーしたわけで、本当の意味の創業期を経ていません。昨日、報告があったパルコープやコープみやざきの店舗は、組合員との関係で一人称の運営ができているのではないかと思います。損益の点でも、みやざきは去年赤字だったが、パルは黒字でした。当初のネットはマイナス10%だったので、短期間で損益構造を変えることができた点に学ぶところは大きいです。

4、商品（マーチャンダイジング）について

日生協はサプライチェーンを提唱していますが、デマンド側からの引き取り原理によるマーチャンダイジングを組み立てる必要があります。完成品（この場合は「家庭の食卓」）を作るために、材料を店に買いに行くという関係です。店は確かに仮説を

伴うからロスを負います。売り場の棚を管理する人が仮説を立て、発注の端末に入力することで仕入れが発生するという方式は、引き取り原理で組み立てることができ、無駄が非常に少くなります。レストランのフロアと厨房との関係と言ってもいいでしょう。

ただ、共同購入と店舗の違いは考慮しなければなりません。ひとつには、共同購入は単品結集で、バッチ一括処理ができるので半日とか1日単位で製造すればいいが、店はそういうわけにはいきません。SKUで、数は1個や2個という少量生産の仕方になります。生産としては同じですが、工程がまったく違うので施設は一緒にしてはいけません。そういう特質を踏まえたマーチャンダイジングを組み立てないといけません。

そう考えると「地産地消」という言い方は合わないのでないでしょうか。「この地域で食べるものは、この地域で作って下さい」という流れにならないと、「この商品はいいから買って下さい」という論理はたぶん通じません。生産者の多くが、自分が生産したものを見てほしいと願っていることは分かります。しかし、我々は組合員を主人公とする運営であるから、マーチャンダイジング全体を「組合員が買いたいもの、組合員が買うものを作て下さい」という流れに変えていかないと、いくら地産地消が生協らしいと言っても意味はありません。

5、すべての事業を統合し、生協購買事業として総合力を生かす

店舗事業・共同購入と分けるのではなくて、互いがそれぞれの事業のインフラになっていると考えてはどうでしょう。共同購入で利用している商品が店でも買えるという

形で、共同購入が店舗事業のインフラの役割を果たせているし、逆の場合も同じです。

みやざきでも、「店はこう」「共同購入はこう」とそれぞれが主張し、組合員にとつては同じ生協で買っているとは思えないような関係がありました。今は購買事業における5つの大事なこと、①買おうと思った時に欲しい商品があるか、②スムーズに気持ちよくその商品が買えるか、③商品の使い方は交流されているか、④1人ひとりが大事にされ、「私に役立っている」と思えるか、⑤これで事業として成り立っていくか、組合員さんの暮らし全体から見て、その組合員さんに最も役立つように他の事業も適切に考えているか。こうした共通の事業原則を、それぞれの生協で持つ必要があります。

もうひとつ、組合員さんは「何々店」で買っているのではなくて、「何々生協」で買っているわけで、それはデータ的に結合すべきです。「同時に2個買ったら安くします」とか「よりどり3個で何百円」などというのは、「私は毎週これを買っているのよ」という人たちを見ていません。見方を変えて、人々の関係をもう少し濃くしていくことが必要だと思います。

一人称の関係を目指すこと、あるいは組合員も含めて「私たちが」とか「我々が」という目標を持つことによって、魅力が増していくのではないかでしょうか。「いい家族になろう」とか「いい家庭を作っていく」という時には、ワン・オブ・ゼムではなく、構成員の1人として私も応分の努力をしていくという関係性が生まれます。生協事業も同じで、組合員・職員1人ひとりが「私たちの生協」をこうしていこうという意識を持てるなら、生協はすごく可能性のある事業体ではないかと思っています。

フロアーからの発言の概要

以上を踏まえて、フロアーも交えた質疑・意見交換を行いました。そこで出された主な発言は、次のとおりです。

①事業の危機にある生協においては、組合員と顧客を単純に区別するのではなく、顧客の需要を満たすように生協も努力し、顧客を増やすこそが重要ではないでしょうか。組合員という概念に経営者は甘えるべきではありません。

②組合員活動を事業に結びつけていくことが重要なことはわかるが、そこが難しいです。一定程度コストがかかる組合員活動が、事業高のアップにつながる方策は何でしょうか。

③組合員は、所得の高低という経済状態ではなく、家族の状態・年齢や健康状態などの条件に基づいて生協を利用しているのではないでしょうか。その意味で、所得の低い「経済的弱者」のみに対象を重点化するのは正しい方向なのでしょうか。

④生協らしさとはプロセスがわかることです。供給される商品の値段がなぜ高いのか（安いのか）、その理由をしっかり組合員に説明することが大事ではないでしょうか。そのためには、組合員活動の場を学習の場と位置づけることが重要です。

⑤最後に研究所理事長でもある的場氏から、次のような発言がありました。

協同組合というのは社会的な問題を経済的な方法によって解決しようとする組織であり、経営体として組合員の要求を実現しようという組織だという点を位置づけることが重要です。そういう意味で、経済組織一般の強みや弱みとは別の、協同組合にとっての強みや弱みという形での問題点の洗い直しを研究所として行っていく必要があります。

分科会をふり返って

今回の総会シンポジウムのキーワードである「経営危機」の最大の要因について私は、生協が協同組合らしい事業に取り組めていないのではないか、という仮説を持っており本分科会のテーマを設定しました。

コーポしがや京都生協からは、一般企業との同質化競争が激化する状況において、組織の舵取り役である経営者の立場で、運動体と経営体、企業間競争と組合員のくらしに根ざすこととの両立て悩み、日々奮闘する状況が率直に報告され、改めて生協の現実を知ることができました。

しかし、依然として生協らしい事業とは何か、言い換えれば生協・協同組合の「特性」を「強み」に変えていくための方策は何かという点について、分科会では必ずしも明らかにできませんでした。そうしたことを考える前に、当たり前のことができていない、そこからまず解決しなければならない、という指摘もありました。組合員ではなく「顧客」としてストレートに位置づけたうえで、そのニーズを満たすような事業・運営展開をすべきではないのか、というフロアーからの意見も出されました。もちろんこれらいずれも、現実の生協が直面している課題なのでしょう。

解題でも触れましたが、この際、そもそも生協において「協同組合らしい」事業を展開する要件が備わっているのか、より根本的には、生協はいったい何のために（誰のために）存在するのか、ということを率直に議論すべきだと思います。改めて繰り返すならば、「くらし」という極めて曖昧なワードで生協の組合員が「多様に」組織されていること、購買事業（とりわけ店舗事業）が、事業単独では生協としての特性を発揮できない状況が深まっていることを

どう受け止めるのでしょうか。

そのためには、生協の「総合性」（複数の事業を持っていることの特性と強み）をどう考えるのか、事業としての専門性を事業連合がどう補完し、生協（単協）はどこに力を入れるべきなのか（できることとできないことを峻別しながら）を考えることが重要です。この点についても議論したかったのですが、残念ながら時間切れでした。

今後の検討課題とします。



第3分科会風景

■□ 特別分科会 3・11東日本大震災後のくらし方の 変化と協同組合の役割

浜岡 政好（本研究所研究委員 佛教大学名誉教授）



大震災後に組合員の ライフスタイルは変わったのか

東日本大震災の関連で、くらしと協同の研究所の総会シンポジウムが特別分科会を設けるのは今年で3回目となります。今回の特別分科会のテーマは「3・11東日本大震災後のくらし方の変化と協同組合の役割」としました。

その問題意識は、東日本大震災が人びとのこれまでのくらし方、自然との関わり方や人と人とのつながり方などの問い合わせを求めているのではないかでしょうか。すなわち、高度経済成長期以降に主流となった大量生産、大量消費、大量廃棄というくらし方、またこうしたくらしの前提としてのエネルギーの大量消費と社会的関係性の商品による代替、こうしたこれまでのくらし方の限界や問題点が大震災によって厳しい形で露わになったのではないかでしょうか。

そして大震災からの復旧、復興過程を通じて、協同組合はどのような新たなくらし方を創り出しつつあるのでしょうか。被災地域だけでなく、全国の協同組合のなかで取り組まれつつある新たなくらしづくりを交流したいというものでした。

これまでの特別分科会では、2011年には被災地の岩手、宮城、福島の3生協から大震災後3カ月の時点での被災地の状況がど

うなっているか、それに生協がどう対応しているかについての報告を聞き、震災からまもない時期における被災地の取り組み状況の情報を共有しました。

2012年の特別分科会では、被災地の中でも原発問題を抱えて深刻な状況にある、福島県の協同組合等がどういう取り組みをしているかについて、購買生協だけではなく、医療生協、農協、地元の福島大学からお話をうかがいました。このように1年目、2年目の特別分科会での主として被災地でのくらしの状況とそこでの協同組合の対応、また被災地以外での生協の支援活動などを中心的に取り上げ論議してきました。

3年目の今年は、被災地域のくらしの変化とあわせて、被災地以外での組合員を中心とした人びとのくらしが、3.11東日本大震災被災を挟んでどのように変化しているか、その中で生協がどういう役割を果たしているか、また果たすことが求められているかに焦点をあてて考えてみたいと思います。

阪神淡路大震災の後も当研究所では95年の総会で、「震災から何を学ぶか——協同組合とは何か、その可能性」と題してシンポジウムを開催しました。併せて、震災以降のコープこうべを対象にして危機にどう対応してきたか、危機を乗り越える協同組合の力とは何かという問題意識で調査研究を行ないました。

協同組合が深刻な危機の中で地域や組合員のくらしの復興に向けての取り組みの過程で何を学び、どのように危機を突破していくのでしょうか。改めて協同組合のもつ本当の力が試されていると思ったからです。

震災以前の私自身のコープこうべに対するイメージは多様な店舗を展開してダイエーと互角に競争している生協、また古い歴史の中で阪神間での組織率が高い生協という程度でした。しかし、大震災で本部棟が倒壊するなど大きな被害を受けるなかで、被災者や組合員のくらしと事業や活動の復興に向けたコープこうべの取り組みを調査研究する中で多くのことを学びました。

こうした当研究所のコープこうべ調査と並行して、私は被災地の福祉関係者などと一緒に、2、3、4年目の仮設住宅の被災者の生活調査にも取り組みました。コープこうべの調査と仮設住宅居住者の調査を重ねながら、復興に対して協同組合がどのような役割を果たしているか、また果たすべきかなどの調査研究をしてきました。

しかし、当研究所も、私個人も、大震災が被災地や被災地以外の人びとのライフスタイルをどう変えたか、それに生活協同組合はどう応えたかについての追究は十分ではありませんでした。住生活に関しては、阪神淡路大震災後に全国の協同組合陣営が大きな力を発揮して、住宅再建の制度的な支援の仕組みができあがるという大きな成果を生み出しています。当研究所でも、断片的にはいろいろな課題を提起してきましたが、組合員のライフスタイルにどのような変化が生じたか、また生じなかったかについて丁寧にフォローできなかったという反省があります。

3・11以降に、改めて原発問題が強く意識され、エネルギーのあり方をめぐって組合員や国民の意識が大きく変化しようとしています。

当研究所では復興への取り組みとあわせて、組合員のくらしの深部にどういう変化が起ころうとしているのでしょうか。それに協同組合がどのように応えることができるかを意識的に追究したいという思いがあります。それがこの分科会開催の問題意識です。

東日本大震災以後の国民のライフスタイルの変化については、既にさまざまな調査データにも現れています。例えば、三菱総研の調査では「震災で激変した消費」などが紹介されています。安全安心志向や絆志向が高まっているとか、節約志向と結びついていることなどが指摘されています。実際に、生協の事業や活動の中で、そういう面が出てきているかどうかを検証できたらと考えました。

分科会報告は3つで構成しました。1つは被災地でのくらしの変化で、いわて生協の被災地支援担当の飯塚郁子さんから組合員の利用データと支援活動を通して見えてきたくらしの状況について報告いただきました。

2つは被災地以外の近畿圏のコープきんき事業連合で品質保証の組合員の声チーフをされている林逸さんから、大震災後に近畿圏の組合員から寄せられた要望を分析して頂き、放射能問題を中心に組合員の意識の変化を捉えようしました。また分科会では検討できませんでしたが、大量データの中に組合員のくらし方の変化がどう表現されているかを知る素材として、きんき事業連合の2008年からの購入データを資料として提供していただきました。

3つは自然エネルギーを生かした社会づくりにいち早く取り組んでこられた生活クラブ生協の取り組みについての、常務理事の半澤彰浩さんからの報告です。この報告はこれから的生活スタイルのあり方、ま

たはライフスタイル変革と協同組合の実践という視点からお願ひしました。

震災後の利用動向や支援活動から見える被災地でのくらしの変化

飯塚さんの第1報告は、概略次のようなものでした。まずは、組合員の商品利用動向から見えてくる被災地でのくらしの変化ですが、2年間を振り返って、震災直後と3年目に入ってきた時点での消費やくらしの変化などが以下のように分析されました。震災直後から1年ぐらいは、全体としては一人ひとりの購買額が県全体として大幅に伸長しました。外食を控えて家族との絆を大事にされ内食が増えたことを反映しています。

その後の1年間では仮設住宅での共同購入が伸びており、その傾向が投影されています。その特徴は、簡便商品、保存のきく商品が全体に伸びていることです。惣菜では、被災地で即食（おにぎり、いなり寿司、サンドイッチ等）の利用が高かったです。内陸では震災後、1週間から10日くらいで落ち着きましたが、被災地では半年間この傾向が継続しました。

それは水道の復旧までに半年近くかかったり、復旧後も海水が流入した影響で、水を使う調理が敬遠されがちだったためです。てんぷらや揚げ物など調理に手間がかかったり、火を使わないといけない食品は継続して利用されました。それは仮設住宅の狭い台所事情が影響しています。

震災2年目には、仮設住宅への入居が完了したため住まいにあわせた商品購入が目立ってきます。また生業づくりの遅れ、事業所の復旧の遅れ、仮設から住居の再建な

どへの動きのなかで、厳しいくらしづくりが表面化しています。

その中で伸長している商品のベストテンは、バナナ、簡単に調理できる野菜、農産の持ち帰りギフト、水産のタコ、ホタテ、畜産の真空パックの味付け肉・ハンバーグ・加工肉等、鶏肉生、天ぷら・フライ、米、簡便食品（即席味噌汁・ふりかけなど）、歳時菓子・駄菓子などです。

売れている商品の一つひとつには必ず理由があります。例えば、バナナは高齢者にとっては柔らかいし、栄養価が高いので絶対に欠かせない食品として、震災時の高い需要があり、それが習慣化しています。移動店舗でもバナナは圧倒的に売っています。

簡便に調理できる野菜も仮設住宅での狭い台所やゴミ処理の難しさと関連しています。生ゴミを増やしたくないことがカット野菜の人気につながっています。持ち帰りギフトが増加するのは震災によるご不幸への対応の多さを反映しています。水産品のタコ・ホタテはすぐ食べられます。畜産品の真空パックの味付け肉なども保存性が高く、レンジで簡単に調理できます。同じ畜産で鶏の生肉が人気なのは単価が安いからです。

天ぷら・フライものは震災後継続して利用があり、特に仮設住宅向けの移動店舗で高齢者や単身者から支持されています。日配・グロッサリーで米は震災後の米不足の影響から高い伸びになっています。また即席味噌汁、ふるかけ等は簡便で備蓄がきく食品として、震災後伸長しています。お菓子は仏壇に供えるので絶対に欠かせません。

逆に利用が落ちている商品には、農産品ではかぼちゃ、じゃがいもがあります。それは加熱時間が長く、火を使う時間を短縮したいという理由で敬遠されていると思われます。水産品では比較的高額商品のまぐ

ろ、刺身の盛り合わせが2011年度よりダウンしています。2年目に入つて生活がより厳しくなっていることをうかがわせます。

移動店舗は現在4台運行し、4コース56カ所、仮設住宅や買い物が不便な地域を回っています。移動店舗の利用者はほとんどが高齢者です。仮設住宅は高台で、店舗から離れている不便なところが多く、移動店舗が仮設住宅のすぐ近くに来たときに利用します。常設店舗より大幅に利用が多い商品として、仏花、鶏モモの唐揚げ串、野菜コロッケ、エビてんぷらなど揚げ物、そしてミニパンセット、ホテルブレッド、ホテルブレッドサンドとパンなどがあります。

パンが売れる理由は、移動店舗利用者に高齢男性や単身者が多く、パンは手がかかるなくて済みます。こうした食生活と狭い仮設への閉じこもりで生活不活発病になり、どんどん弱っています。パンと飲み物プラスもう1品にすれば栄養バランスもとれます。移動店舗が地域を回ることによって、被災地の健康を守るという使命を果たすには、さらなる工夫が求められています。

次いで、飯塚さんが被災地支援活動担当として地域で活動する中で見えてきたくらしと心の変化が報告されました。

1つは、震災2年目でもまだ市街地の復興が進まない中で仮設住宅を出て行く人が目立っており、仮設からの次のステージが始まっていることです。こうした中で、県立病院長が「家を持つために栄養失調で運ばれてくる人が増えている」とため息をつくような状況が生まれています。仮設から出ていった高齢者も、残った高齢者も「寂しい」気持ちになっています。

2つは孤立する人々の現状についてです。仮設住宅に住む高齢者は外出の機会がなく、近所に相談相手もいません。また嫁と孫が出ていて取り残される高齢者が増えてい

ます。住環境が変化して周囲となじめず孤立する30代の子育て世代の女性が多くなっています。そして妻や母を亡くした男性のひきこもりも増えています。こうした孤立し、ひきこもる傾向が強まる中で、いわて生協では定期的なサロンやお茶会を開催し、孤立しがちな人にできるだけ外に出てきてもらい、サロンで「こういう食べ方があるよ」とか「皆で一緒に食べよう」という活動を始めています。こうした厳しい状況が長期化する中でこれまで住民のさまざまな不満や不安を受け止めてきた生活支援相談員、仮設住宅自治会長などの疲労困憊が露わになっています。

3つに、これから一人ひとりと状況が変わっていくので、一人ひとりに寄り添って話を聴かないといけないのにその手がたりず、サポートしなければならない人たちが置き去りになる現象が出てきています。これから。こういう人たちにできるだけ寄り添っていきたいという願を込めて「話すこと、きくこと、笑うこと、そしてみんなでたべるごとの大切さ～これからも寄り添うこと」の大切さが話されました。

東日本大震災・福島第一原発事故をめぐる組合員の声

林さんの第2報告は、大震災後にコープきんき事業連合に寄せられた組合員の声の推移データをもとに、「放射能に関する安全性確保の要望」、「震災による配達中止商品の企画要望」、「防災グッズや非常食の取り扱い要望」、「被災地支援要望」に分けて分析したものです。

まず「放射能に関する安全性確保の要望」であるが、2011年3月11日から15日にかけて福島原発事故が発生し、こうした事態を

受けて3月17日に、厚労省から食品中の放射性物質の暫定基準が発表されました。以後、3月中旬に、ホウレン草、秋ナス、葉物野菜から暫定基準の500デシベルを超える放射性物質が検出され、出荷停止が始まります。

同じく3月に、牧草飼料を食べた牛の牛乳の基準値が超過、4月には沿岸魚、内陸魚で基準値の超過が報じられた。そして5月にはお茶で基準値を超過、7月には稻わらを食べた牛肉から基準値を超えた放射性物質が検出されました。9月には、米の予備調査が開始され、最近でも野生のキノコ、山菜などで基準値超えによる出荷制限が出ています。こうした放射能報道等にあわせて組合員からの声も増減しています。

大震災後の2011年4月から2012年12月までの要望件数の推移をみると、「放射能に関する安全性確保の要望」に関しては、4月から急速に増え始め、8月をピークに9月以降は減少している。そして2012年の1月を底に再び上昇し、3、4月にかけて小さな山があり、その後は減少してきています。

「震災による配達中止商品の企画要望」の推移は、2011年4月が最も多く、その後、生産体制が回復するとともに低下し、2012年に入るとほとんどなくなつた。「防災グッズや非常食の取り扱い要望」および「被災地支援要望」については、大震災後の4月の要望件数が最も多く、月を追つて減少し、8月以降にはほとんどなくなっています。これが震災後の2年間が状況です。

最も要望件数の多かった「放射能に関する安全性確保の要望」については、産地への要望、商品の産地・製造場所、加工食品の原材料の産地表示への要望、放射性物質検査の実態と検査結果の情報提供への要望などが寄せられています。

例えば、「なぜ原発に近い産地の野菜を取り扱うのか」「わかめ及び肉類がちゃんと放射能検査をされているのか」「生協牛乳はどのような検査をしているのか」「生協独自でも検査をして組合員に安全だと伝えて」「加工食品の原材料の産地がわからないのは大変不安」「放射能汚染が心配なので、商品の製造場所がわかるように」などです。

こうした声に応えて、コープきんきでは独自で放射性物質を検出できる機器を購入し放射性物質のモニタリング検査を実施しています。2011年の検査数は423件、2012年は469件となっています。2013年度は組合員の「この商品を検査して」と声に対応した計画をつくっています。

次に、「震災による配達中止商品の企画要望」に関しては、被災直後における生産設備の被害と商品の被災地優先の影響を受けたものです。

例えば、ミネラルウォーターやお茶、レトルトのご飯などは被災地優先で配達中止になりました。笹かまぼこは工場が被害にあい供給ができなくなりました。

また「防災グッズ・非常食」については組合員からの要望が高く、2011年に4回企画、2012年には7回している。そして「被災地支援」としては、「東北を応援するためにも福島県のお米がほしい」などの要望も寄せられています。

生活クラブ・自然エネルギー社会づくりにむけた基本構想と自治社会への展望

半澤さんからの第3報告は、生活クラブ生協の自然エネルギー社会づくりにむけたこれまでの取り組みと今後の展望について

です。

生活クラブ生協では、地球温暖化問題を世界的危機の一つとしてとらえ、第9次中計（2011～2015年）のなかで、重点政策として「食」「エネルギー」「ケア」の自給圏づくりを掲げ、そしてこれらの課題を、運動と事業を一体化させて進めていこうとしています。すなわち「食」は食べ物の共同購入、生活に必要な「エネルギー」は環境活動とあわせて協同組合には欠かせない課題、そして「ケア」はたすけあい、福祉事業、共済も含めて事業化し地域活動の一環として展開します。この3テーマは生活クラブ生協では、生活に必要なもの、生きていく上で欠かせないものとして位置づけられています。

環境問題は日常的な共同購入活動、くらしの中でのCO₂削減と組合員のライフスタイル転換の活動とあわせてエネルギー自給圏づくりへのチャレンジとして位置づけられています。こうした環境政策にもとづいて再生・自然エネルギーの推進に取り組んでいます。その柱は、脱原発、エネルギー自給、CO₂削減です。これらを、①減らす（省エネ推進）、②つくる（再生エネルギーをつくる）、③使う（グリーン電力を選択・使う）の三位一体で進めるのです。生活クラブ風車「夢風」の建設は、第9次中計期の40周年事業として、またエネルギー自給圏づくり運動の象徴として進めました。震災前の2010年から議論して総代会で決定しましたが、その過程では反対論もあり、納得するために学習会で徹底して議論しました。しかし、3・11後に福島原発事故があつて組合員の関心がガラッと変わりました。「さすが先駆的だ」ということで、その後、省エネアクションも含めて広がっています。

こうした組合員の合意ができたのは、生

活クラブではチェルノブイリ原発事故後に国の放射能暫定基準の10分の1を自主基準に決めたり、青森の六ヶ所村の再処理工場の汚染も含めて活動として取り組んできたという経緯があります。そのベースがあつて脱原発を、より進めようということになったのです。風車は、エネルギーを選択できる社会の第一歩で、将来的にはエネルギーや電気の共同購入を展望した大きな夢の実現へ向けてのスタートでした。

生活クラブ風車「夢風」は山形県と秋田県の境、秋田県にかお市に建設された。事業主体は生協の事業とは切り離して一般社団法人「グリーンファンド秋田」（首都圏の生活クラブ生協かながわ、とうきょう、さいたま、ちばの4単協と北海道グリーンファンドの共同出資、半澤彰浩代表理事）で運営しています。風車の発電量は1基で470万KW／年、総工費は5億3000万円。資金の半分は補助金、あと半分が出資と融資で、2012年3月20日から稼働始めました。2012年度に終了した発電実績は、ほぼ計画通りになっています。風車を設置したにかほ市とは生活クラブ首都圏4単協との間で連絡橋議会を創設し、発電事業の剩余のにかほ市と生活クラブ生協の組合員への還元や市の特産品の取り組みなど新しい地域連携を進めています。

東日本大震災後、2012年7月から固定価格買い取り制度がスタートし、また電気事業法の改正による広域系統運用の拡大、小売り及び発電の全面自由化、送配電部門中立性の確保の方向が目指されるなど、エネルギーをめぐる環境には大きな変化がありました。だが日本のエネルギー自給率は増えたとは言え2011年で6%に過ぎません。電力システムの改革が進むと、今後、家庭の小口も自由化がされ、協同組合も電力事業に参入できるようになるでしょう。

生活クラブの首都圏4単協では自然エネルギー社会づくりに向けて、①FIT活用による新投資資源の活用（人材育成）、②「減らす」「つくる」「使う」の三位一体政策の協同組合中心での具体化、③省エネ、新風車建設、事業所施設での太陽光発電のチャレンジ、④生活クラブ生協エナジーの設立（生グリーン電力の供給）とCO₂削減、⑤電力小売りの自由化政策をふまえた生活クラブ生協エナジー～組合員への電力供給などを構想し、その準備を進めています。

その1は、省エネの推進（組合員及び事業所）。節電すればその分発電しないですむわけで、組合員の節電を広げることは自然エネルギー発電を広げることになります。

その2は、再生可能エネルギー推進のために自分たちでできるものを作ること。首都圏4単協の事業所での太陽光発電事業の展開。これに組合員家庭の太陽光発電をあわせて地図に落として可視化し、生活クラブ太陽光発電ネットワークを拡大します。これらを統合して監視し、メンテナンスを行う事業を新しい会社でやります。また生産者の団体との連携協力により自然エネルギー（小水力、風力、太陽光、バイオマス）を推進し、農協や協同組合、自治体との連携も含めて単協やエリアでの自然エネルギー協議会の設置を検討しています。

その3は、グリーン電力を選択できる社会に向けて、電気は東京電力ではなく、風車を提供しているPPSに送って循環します。まず事業所の電力供給からスタートします。今後、法改正を含めて生活クラブエナジーという組織をつくり、電力自由化後に組合員へのクリーンエネルギーの供給をめざしています。

自然エネルギー中心社会をつくるには、地産地消でありながら、都市と農村、都市

と都市などの地域間の連携が大切です。また自然エネルギーの剩余は農業や地域福祉と連関しており、地域づくりの柱の一つとして自然エネルギーを位置づける必要があります。太陽光と作物のソーラーシェアリングを行えば、太陽光を設置して作物も育ち、発電もします。太陽光発電で持続可能な農地になります。

こうしたエネルギーへの市民の民主的な参加によってエネルギーを通じたコミュニティの自治が広がり、市民が主権をもつ社会づくり、エネルギーを選択できる、自然エネルギーを選択できる社会になっていく。このためにもエネルギーによるデモクラシーを進めていくことが重要です。

分科会で論議されたこと —被災地支援及び自然エネルギー社会に向けた生協の役割

第1、第2報告を受けて、被災地でのくらしの変化や組合員の放射能に対する不安をどのように受け止め、生協としてどのように対応すべきかについて論議されました。被災地での孤立化・貧困化の進行の中で、生協もさまざまな支援活動を展開してきたが、住民の不安にどう寄り添えるかが問われています。

「コミュニティは住民が自主的・自発的につくっていくもので、生協の役割があるとすれば、それを下から支えること、そして一度その地域にかかるたら、そこでつながった人びとの糸を細く長く絶やさないで欲しい」との飯塚さんの呼びかけに多くの参加者が共感しました。

また組合員の放射能に対する不安については、参加者から3.11以降の被災地以外での組合員の動向が話されましたが、くら

し方の議論としては深められませんでした。

第3報告の自然エネルギー社会に向けた生活クラブ生協の取り組みについては、これから全国の生協がこの課題にどう取り組むか、組合員のライフスタイルの見直しをどう進めるかなどについて意見が交わされました。自然エネルギーを「つくる」「使う」が原発型の地域関係にならないよう、対等な関係にすること、少しずつ小さな自然エネルギーを、多様なネットワークでたくさんつくること、またライフスタイルの転換に関しては、事業や活動を通して、取り組みを「見える化」して、組合員が実感できる工夫の重要性などが話し合われました。

この分科会設置の問題意識にあった組合員のくらし方の変化については、被災地での商品利用の実態や支援活動から生活困難と孤立化の状況が明らかになりました。貧困に伴う低価格志向、高齢化、単身化に対応する簡便化などの食をめぐる被災地でのくらし方の変化は、今後、被災地以外にも広がっていくものと思われます。また原発事故後の放射能不安にみられるように食の安全・安心への意識はいっそう高まっています。

さらに、原発事故は、食の安全意識にとどまらず、安全なくらしのあり方、安全な地域社会のあり方へと向かっています。生活クラブ生協における組合員のライフスタイルの見直し活動や自然エネルギー社会に向けた取り組みはそうした組合員や国民の意識の変化を背景にしているものです。

3. 11東日本大震災以降のライフスタイルの構造的变化については、今後とも追究していくべき課題であり、当研究所としても今回の特別分科会での討議をそのスタートとして継続的に取り組む必要があると思われます。



特別分科会風景

資料

2013年 くらしと協同の研究所
第21回総会記念シンポジウムのご案内

[日時] 6月29日(土) 13:00 シンポジウム 17:50 総会 18:45 懇親会
6月30日(日) 9:30~12:30 分科会

[会場] 京都テルサ (受付: 東館3F) 会場が例年とは異なります

6/17(月)
申込締切

「生協は現代の『経営危機』を克服できるか」

開催趣旨

昨年度くらしと協同の研究所の総会記念シンポジウムでは、多様な協同の価値に光をあてながら協同の重要性を再確認し、生協・協同組合の可能性を議論しました。本年度以降は、協同の価値を実現するしくみとしての生協・協同組合が取り組むべき課題を明らかにしながら、その針路を展望していくたいと考えます。しかしそれは、昨今の社会経済的な情勢を考えると、決して生易しいことではありません。とりわけ、経済政策においては新自由主義的な考え方が蔓延り、地域が固有に有する歴史・文化・風土などを無視した制度改革の要請が強化されています。社会的には「改革」「閉塞感の打破」に名を借りた大衆煽動的な思想がマスコミ等によって流布されていることも否めません。

こうした状況の中で、公企業、私企業に並ぶ第三のセクターを形成し、特に近年では市場経済と同時に社会問題や公共政策にも対応する存在として位置づけられる協同組合の役割が極めて重要なはずですが、はたして生協では真に協同組合らしい事業が展開されているでしょうか。組合員や役職員間での信頼関係に根ざした運営がなされているでしょうか。

これらが実現できていない基本的な要因は、現代の生協が「経営危機」に直面しており、それを克服するための方策が確立されていない点にあると考えます。ここで言う「経営危機」とは、①生協が自らの経営環境を適確に認識することができておらず、取り組むべき課題が明らかになっていないこと、②経営環境に主体的に対応するための生協そのもののしくみが確立していないこと、より具体的には、一般の企業とはひと味もふた味も違う生協らしい事業、組合員の参加や活動、職員の働き方なども含めたトータルなマネジメントが確立できていないこと、として捉えておきます。いずれにせよ、生協が直面している「経営危機」とは、単に事業の伸び悩み、経営収支の悪化として捉えることではありません。生協の事業とそれを支える組織、さらには経営を支える理念の問題なども含めた「複合的な危機」として認識することが重要です。

こうした問題意識を踏まえて1日目の基調報告では、研究所におけるこれまで20年の議論をふり返りつつ、改めて生協・協同組合にとっての危機とは何かという点について問題提起を行います。シンポジウムでは、研究者による経営環境の分析と生協現場からの実践報告に基づいて、「経営危機」克服のための課題と方策について考えます。2日日の分科会では、生協にとって重要な構成主体である組合員と職員、ならびに生協らしい事業について考える分科会を設定し、1日日の内容も踏まえながら議論します。

今回の総会記念シンポジウムを通して、10年後を見据えた生協の針路を展望すると同時に、20年の歴史を積み重ねてきた研究所が今後取り組むべき調査・研究課題を明らかにしたいと考えます。多くの皆さまのご参加を心より期待しています。

第21回総会記念シンポジウム企画責任者

北川 太一 (研究委員会副委員長)

6月29日(土) 13:00 基調講演・シンポジウム 17:50 総会 18:45 懇親会

12:15 受付開始（東館3Fロビー）

13:00 開会あいさつ

13:10 **基調報告** 浜岡政好（佛教大学名誉教授）

「研究所20年、これまでとこれから～生協の“経営危機”をめぐって～」

研究所のこれまでの20年の議論をふり返りつつ、あらためて生協・協同組合にとっての“危機”とは何かという点について問題提起を行います。

14:00 **シンポジウム**

コーディネーター：鈴木 勉（佛教大学）

◆研究報告「生協をとりまく経営環境をどう認識するか」

「くらし、雇用、地域経済の観点から」 豊福裕二（三重大学）

「人のつながり、地域社会の観点から」 庄司俊作（同志社大学）

◆実践報告「『経営危機』克服にむけての課題は何か」

夏目有人（コーポあいち理事長）

池 晶平（おおさかパルコーポ副理事長）

◆コメント 二場邦彦（立命館大学名誉教授）

◆全体討議

17:40 閉会

17:50 **第21回総会**

議題 第1号議案 2012年度 活動のまとめ、会計報告

第2号議案 2013年度 活動方針及び予算

第3号議案 21期～22期役員選任の件

18:45 **懇親会** 東館1F 「レストラン朱雀」にて (20:15中締め)

6月30日(日) 9:30～12:30 分科会 (※2日目からご参加の方は9:00～東館3Fロビーにて受付開始)

第1分科会 「生協にとって組合員の存在とは？」

協同組合の競争力の源泉は組合員にあると思うのです。さらに突っ込んで言えば、その競争力の中身は、組合員の参加（づくり）、運動・活動（づくり）、共感（づくり）によってつくり出される協同の力だと思うのです。でもあなたは、協同組合に身を置きながら、日々、協同の関係、協同の力を感じ取ることができますか。問題はそれがみえにくくなっている、実感できにくくなっているということだと思うのです。ですから今、その「みえる化」がとても重要なことだと思うのです。協同の力を産み出すトライアングル関係の創造と、その「みえる化」の取り組みが生活協同組合の経営の「複合的な危機」を乗り越えていく重要なファクターだと思うのです。

●コーディネーター/イントロダクション：

小池恒男(滋賀県立大学名誉教授)「トライアングル関係の創造による協同の関係の『みえる化』」

●話題提供：

中川順子(立命館大学)「生協は現在の組合員（地域）像とそのニーズをどうとらえるのか」

第2分科会 「生協らしい職員の働き方とは？」

産業革命の時代、働く人々が正当に報われる社会を目指して設立されたのが協同組合ですが、当の協同組合で働く職員の問題は長く等閑視されてきました。生協の主役は組合員であるとされ、生協らしい職員・労働者の在り方が問われることは、最近までなかったのです。

いま日本には、再び格差社会がやってきました。これほど「働き方」が問われることは、かつてなかったでしょう。生協はこの面でも社会に何かを示せるのでしょうか。研究者の批判を受けて、この問題を原点から考えてみようという分科会です。

- コーディネーター/イントロダクション：

杉本貴志（関西大学）「組合員労働と職員労働～昔の協同組合と今の協同組合」

- 話題提供：

中川雄一郎（明治大学）「生協運動において、なぜ労働者は二の次とされてしまったのか？」

西田浩基（エフコーポ生協総務人事部統括 Mgr.）「エフコーポが考える生協職員のあり方」

第3分科会 「生協らしい事業とは？」

私たちの思いや願いを実現する手段である協同組合の事業は、組合員の参加を重視して「組織力」を活かすこと、組合員の経済的な行為を職員が束ねて事業を創ること、単協の規模ではできないことを連合会が補完的に支援することなどを特性としてきました。しかし、今日では事業環境が激しく変化する中で、改めて生協らしい事業とは何か、事業の特性を強みに変えるための方策が問われています。

この分科会では、1日目のシンポジウムでの議論を深めながら、パネリストも交えて会場の皆さんとフリーにディスカッションしたいと考えています。

- コーディネーター/イントロダクション：北川 太一（福井県立大学）

- パネリスト：白石一夫（コーブしが専務理事）

畠 忠男（京都生協専務理事）

椎木孝雄（コーブみやざき元副理事長）

特別分科会 「3.11 東日本大震災後のくらし方の変化と協同組合の役割」

東日本大震災は、あらためて私たちの今日のくらし方と自然との関係性や人ととの関係性のあり方の問い合わせを求めています。高度成長期以降主流となった大量生産、大量消費、大量廃棄のくらし方、その前提としての大量のエネルギー消費のくらし方、また人ととの関係性をモノやカネに置き換えてきたくらし方、こうしたくらし方の限界や問題点を東日本大震災は厳しい形で露わにしました。大震災からの復旧・復興過程を通じて、協同組合はどのような新たなくらし方を創り出しつつあるのか、被災地域を含む全国の協同組合のなかでの取り組みを交流し、学び合う場としています。

- コーディネーター：浜岡政好（佛教大学名誉教授）

- 話題提供：被災地域と被災地域以外から（調整中）

脱原発のくらし方や再生可能エネルギーへの取り組み、また、大震災以後のくらし（衣食住）の新たな動きなどについて話題提供いただく予定です。

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域に関わる「研究論文」「研究ノート」「調査資料」「事例報告」等とする。ただし審査により区分を変更することがある。
なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② その他 原則として14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① A4用紙に横書き、40字×35行で印字する。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」(カタカナ)を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先(現住所、電話番号、E-mail)を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word(バージョン2000以降)」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
 3. 投稿された原稿は、研究所事務局が受領し、編集委員会が指定する複数の審査員の査読を得て、その結果を基に、編集委員会において掲載の可否、区分、掲載号を決定する。審査の過程において、投稿者に原稿の加筆・修正をもとめことがある。
 4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
 5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
 6. 原稿料は支払わない。
 7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
 8. 本規定ない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
 9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製(出版を含む)、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する(2014年3月20日一部改正)。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0851 京都市中京区東川通烏丸東入ル西九軒町291 セイキョウ会館2F

TEL: 075-256-3335

E-mail:kki@ma1.seikyou.ne.jp

●BACK NUMBER

※詳細はホームページ (<http://kurashitokyodo.jp>) をご覧下さい。

創刊号 2012.6.25発行

〔争論〕「震災からの復興に協同組合は有効なのか」

第2号 2012.9.25発行

〔特集〕生協の合併 是か、非か。

〔争論〕「協同の利益で生活防衛を」「事業と組織の適正規模とは?」

第3号 2012.12.25発行

〔特集〕国際協同組合年なう。「協同組合の10年」を見据えて

〔争論〕生協・協同組合における「共益」と「公益」

第4号 2013.3.25発行

〔特集〕地域に愛される店とは

〔争論〕生協は「店舗」をどう考えるのか?

第5号 2013.6.25発行

〔特集〕生協と「文化」

〔争論〕文化事業、助成か自立か

第6号 2013.9.25発行

〔特集〕パーティって何?

〔争論〕「班」と「個配」を考える

第7号 2013.12.25発行

〔特集〕リトル・コミュニティの社会経済学

〔争論〕地域の雇用を協同組合が守れるのか、つくれるのか?

第8号 2014.3.25発行予定

〔特集〕「ブラック生協」にならないために

〔争論〕生協の労働モデルをいかにつくるか?

生協の「経営危機」を考える—
第21回総会記念シンポジウム特集
(季刊 くらしと協同増刊号)
2014年3月20日発行

編集企画:『くらしと協同』編集委員会

編集長:杉本貴志

発行所:くらしと協同の研究所

理事長:的場信樹

京都市中京区東山通烏丸東入西九軒町291

せいきょう会館 2F (〒604-0851)

電話: 075-256-3335

FAX: 075-211-5037

E-mail: KKI@ma1.seikyou.ne.jp

URL:<http://kurashitokyodo.jp>

