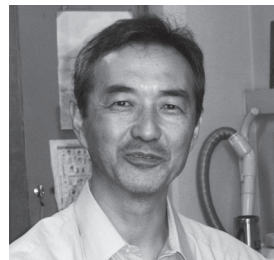


争論・「協同」を語る

事業と組織の適正規模とは？

田中 秀樹

(広島大学大学院生物圏科学研究科教授)



生協組織部から生協研究へ

【杉本】 協同組合研究者である田中さんの今日に至る道のりについて、お願いします。

【田中】 大学に入学した 1973 年は、ちょうどオイルショックの年でした。寮の先輩に生協の活動家がいる、組織部に入ったのが運の尽きです。ちょうど消費者運動が盛り上がっていて、物価値上げ反対札幌市民会議の事務局を北大生協がやりました。市民会議には、いろいろな団体、特に市民生協からも参加していて、そのお婆さんたちのエネルギーがすごかったので、「生協はすごいな」ということで、どんだんのめり込んでいきました。それがきっかけですね。

学生時代はずっと組織部で活動して、先輩も多くが生協に勤めていたのですが、ちょうどぼくらの頃から「生協に勤めていいんだろうか」という悩みが生まれてきました。特に札幌市民生協は、急速成長路線のもとで店舗展開を進めた生協で、実際に組織部の先輩は、渥美俊一著作のチェーンストア理論を読んでいたから、「生協はスーパーと同じでは」という疑問が生じてきたのが、ぼくらの世代です。

【杉本】 農協よりも生協のほうに先に関心を持たれたということですか。

【田中】 そうです。実践的にも生協に関わっていたし、卒論でも生協の歴史をとりあげ、その後も生協のことをやっていました。た

またま生協総合研究所に勤めた後、広島大学生物生産学に移ったので農協はそこからが始まりです。美土路達雄先生や山田定市先生は農業が専門ですがぼくは生協をやりたいし、先生からも「生協の研究者は少ないから、生協をやれ」と言われて、研究室ではみんなは農業のことをやっているのにぼくだけが生協論をやっていました。

チェーンストア理論への疑問

【杉本】 そうすると、原点からチェーンストア理論で生協を進めることに対するわだかまりがあったということでしょうか。

【田中】 ありました。特に札幌の生協は事業面ではスーパーとほとんど変わらないのではない、という意識がありました。当時は組合員活動がとても活発でしたが、組合員活動が事業とまったく分離していたんです。生協で働いている労働者の仕事とはまったく関係のないところで組合員運動があり、自分がそこに身を置けば、当然、「事業の歯車となり組合員を売る対象とし、いくら儲かっているか」という世界に入ってしまうので、「生協って何だろう」という疑問を本当に感じていました。

【杉本】 しかし、事業をやる側としては適正規模というテーマが避けがたくあって、特に日本の生協は非常に小さくスタートし

たので、大きくしたいという願望は当然あると思います。そういうなかで適正規模の問題をどのように考えますか。

【田中】 日生協が拠点生協づくりを始めたのが1976年です。そこから県域生協をめざし始めました。たとえば広島では、70年代当時は県民生協、広島中央市民生協、呉生協など、いくつか有力生協がありましたが1984年に県民生協と中央市民生協が合併し、その後合併を重ねて、他の府県よりも遅れて県域生協ができました。他県ではより早い段階に県域レベルの生協が登場しているのではないのでしょうか。

県域生協登場の背景には生協の事業拡大があって、商品仕入れ力を含めた事業規模の適正化を求めようということだったと思います。農協の場合は農産物の販売のための協同、つまりは「販売協同」ですが、生協の場合はよりよい商品をより安く購入するための「購買協同」ですから、「購買協同」というレベルでの適正規模を考えざるを得ないのだと思います。ですから同じように福祉や介護であれば「福祉協同」として、当然異なる事業の適正規模があります。

「購買協同」は商品事業ですから「規模の経済」を求め、必然的に「大きな協同」にならざるを得ないのですが、事業の適正規模を規定する要因は「規模の経済」がまず浮かびますが、それだけに限られません。「規模の経済」の論理からいけば事業規模は大きい方がよいとなりがちですが、食品の場合、食文化というものがあり、一定の食生活圏域が成立しています。ですから規定要因のもうひとつは食生活圏、言い換えれば食品の購買圏ということだろうと思います。特に生鮮品や日配品に関しては食文化が強く購買行動に影響すると思います。食品、特に生鮮や日配品は農村部を含むほど地域性があり、生協の共同購入カタログ

にも独自ページを含め影響しているのではないのでしょうか。反対に首都圏のように都市部ほど食の画一化が進み、食文化を含めた購買行動の違いは地域性よりも世代間で大きくなるのかもしれませんが。

【杉本】 食生活圏は、たぶん県より小さくて、江戸時代の藩ぐらいの単位でしょうね。

【田中】 農産物は風土の影響を強く受け、地味が異なると食べものの風味も異なります。昔の食生活圏はとても狭かったと思います。しかし、食の商品化が進むと食生活圏はどんどん拡大して、首都圏などでは食文化や食生活圏も失われつつありますが、逆に「地産地消」や「スローフード」はそれを強めようという動きのなかで生協はどちらを応援しようとしているのでしょうか。

もうひとつの規定要因である「規模の経済」の方ですが、生協事業における経済規模とは「業態規模」だと思います。業態規模でいえば、当初は単品結集型の共同購入業態が中心だったので班という供給システムと食生活圏に適合的な単協という事業規模を単位に、それを日生協という商品共同仕入れ力で補完するという仕組みだったと思いますが、90年代頃から店舗展開路線をとってきたことで事業規模もより多くの商品を扱う店舗事業に合致したものになっていく。その流れがいまの「県域を越える」ことになり、SMチェーンか個店展開かの違いはあれ、事業連合レベルの事業規模を求めることになってきたのだと思います。

ですから、食生活圏と業態規模との関係をどう編成するのかということが大切なポイントだと思いますが、競争が強まる中で業態規模ですすめざるをえなくなっているのが実態ではないかと思っています。

【杉本】生協の職員に何うと「細かな食文化の違いはあるかもしれないけれども、それは 1～2 割で、8～9 割は統合できる」とおっしゃいますが、いかがでしょうか。

【田中】東京はもっと高いでしょう。首都圏がチェーン路線で行く背景には、そういうことがあると思います。地方はもう少し食生活の異なりがあると思いますし、地方のなかでも都市と農村でも違うので、農村に行くともっと異なりが出てくるような気がします。ですから、どういう人が組合員になっているかということとも関わってくるし、組合員が都市サラリーマン階層中心なのか農村地域を含めるのかということとも関わってきます。

【杉本】10 年ぐらい前に首都圏コープの人たちが強調したのは、「東京と神奈川の違いよりも 20～30 代の子育て層と 50～60 代の違いのほうが大きい」ということでした。そこから首都圏コープでは、ライフステージ別に分けたカタログを制作していました。

【田中】それは首都圏だから成り立つことで、首都圏から統合が進んでいるのは、そういうことが背景にあるからだと思います。他の地域では、もっと地域ごとの違いがあると思います。農協に比べると生協はその辺りへの気配りが少なく、どちらかといえは違いをなくす方向に荷担してきたのではないかと思います。

イオンに太刀打ちするには どうすればよいか

【杉本】ただ、いくら違うといっても、7～8 割はみんな同じものを食べているというのも事実なので、イオンみたいな強力な全国スーパーが出てくると、経営体として

何らかの対抗をしようというのは当然です。その部分はどうすればいいのですか。

【田中】イオンは広島にも進出しており、うちの近くにもイオンができて我が住宅団地のローカルスーパーがつぶれそうになっています。やはり、それに対抗する方式として有力なものが事業連合だと思います。

90 年代に店舗展開路線を選択したときに、単協規模を越えた「商品調達と店舗展開を中心にした事業機能の連合」として事業連合を結成した。その路線は間違いではないし、必要だったと思います。ただ、事業連合にもいくつかのタイプがあるので、どのタイプを選択するのが重要になります。

ところで興味深いことに農協は事業連合という発想を持たないんですね。農協はもとも強い連合会が存在し連合会中心の農協再編の歴史もあり、そのためなのかなと思います。連合会の存在をベースに事業を組み立てる傾向が強く、「単協主権の事業機能連合」という発想をしないようです。

【杉本】農協の場合、ある程度単純で、全国連合会の権力を強めるのか、それとも単協で行くのかです。ところが生協の場合、単協と事業連合と日本生協連の 3 つがあるので、すごく複雑になります。

【田中】複雑になるし、生協のいいところは、単協主権という考え方が市民権を持っているところだと思います。そこに「制度としての農協」という行政組織的性格と市民が自立的につくってきた生協の歴史の違いがあるように思いますが、たぶん、単協主権意識が強くないと事業連合という発想は出てこない。だから、農協では事業連合という発想が出てこないのかなと思います。

統合型と部分機能型の 二つの連合

【杉本】事業連合のいくつかの種類のうち、いま主流となっているのは商品開発も含めて全部、事業連合に移していこうというタイプですね。

【田中】要するに統合路線で単協合併ですね。SM チェーン路線で業態規模を考えると、そうならざるを得ないように思います。田代洋一先生が事業連合の歴史をうまくまとめておられましたが、70～80年代はまだ県域生協をつくろうというレベルで、90年代に事業連合化が進みました。90年代にほとんどの有力事業連合が登場して、次の重要な画期はコープとうきょうがコープネットに加入した99年だったと思います。2000年代に入って、一挙にSM チェーン路線と日生協再編が出てきました。SM チェーン路線に沿って事業連合と日生協再編が大きく展開したのは2000年代以降です。

コープネットは事業連合というよりも、法的制約がなくなれば統合という志向を強く持っていたと思います。それに対して、部分機能連合化が事業連合のもうひとつの有力な形態ですが、それこそが本来の事業連合だと思います。単協主権で、単協の事業のいくつかの機能については基本的に連合で展開しようということですから、商品調達機能が中心になる。店舗運営機能まで入れてしまうと機能連合レベルを越えてチェーン本部を事業連合が持つことになり、事業連合が事業の中核を握ることになり統合度が強まります。そうなると合併が合理的になるわけですから、本来の事業連合は商品調達機能連合だと思います。しかし、店舗展開でも、SM チェーンではなく個店展開路線の場合は本来の事業連合が成り立つかもしれません。要は店舗本部機能

を単協が持つか事業連合が持つかで、店舗本部を事業連合が持つと、もうそれは一つの生協にならざるを得ないと思われます。

中小のスーパーが共同組織をつくって、仕入れを共同でやる場合も同様ですが、商品調達を中心とした部分機能連合は、単協が残るし、単協が主権を持つので、「単協＋二次組織（事業連合）」という関係になりますが、二次組織の方に事業機能の中心が移れば、もうそれは統合にならざるを得ないですね。いまのコープネットや神奈川はそういう方向に行くのだろーと思います。

【杉本】図式的・理念的には「必要な部分で協同すればいい」というのはよくわかりますが、実際に、たとえば商品は全部、事業連合が取り仕切ることになると、それまで単協に対して組合員が文句を言えたのが、いつのまにか重層的な構造ができてしまって、組合員が現場に直接ものを言えなくなってしまう。それなら統合したほうが大規模にはなるかもしれないけれども、自分の生協だということで、文句を言いやすいということもあると思います。

【田中】一つの単協として統合したほうがスッキリするのではないかというのは確かにそうだと思います。でも、それは相当大規模な単協、「広域・SM チェーン化単協」になりますから、「単協としてのガバナンス問題」がより大きな問題になると思います。部分連合の場合は「二次組織のガバナンス」が問題になりますが、県域を超えた広域合併単協の場合は、単協自体のガバナンスが成立するのかが問題になると思います。広域合併は、組合員の論理ではなく、ほぼSM チェーン路線の延長で考えているので、そのなかで「組合員の参加やガバナンスは後から組み立てよう」というのは無理ではないでしょうか。以前の札幌

の急速成長路線と同じ発想を感じます。

急速成長路線の総括（「日生協福島総会結語」）をめぐる日生協レベルでの議論をみると、本音のところでは組合員重視という総括は建前にすぎず、事業レベルでの問題総括がメインと考えている人が多かったようです。

【杉本】 商品という側面では、どうですか。生協の組合員は商品が主眼にあると思いますが、小さな単協で、商品開発が自力でできない場合、どういうやり方がありますか。

【田中】 そこが商品調達機能連合の役割で、購入単位を大きくして、品揃えしようということだと思います。ナショナルブランド商品に関しては難しいかもしれないけれども、そこは大規模事業連合の役割発揮にもとづく事業連合間連帯もあるでしょうし、日生協機能に関わると思います。

【杉本】 組合員参画型の商品開発はどうですか。

【田中】 単協の場合は、直接、商品開発委員会など組合員組織をつくって関与できますが二次組織の商品開発に組合員がどこまで参画できるかは難しい課題だと思います。

【杉本】 事業連合をつくったとしても、そういう部分は単協に残す方法はあるのでしょうか。事業連合時代、あるいは全国統合時代に、組合員参画型の商品開発はどういうかたちで可能でしょうか。

【田中】 私がアイデアやイメージを出すというよりも、実践がどうなっているかにヒントを見いだすしかないと思います。その点で、以前お話をうかがった東海コープ事業連合が、うまく単協主権にもとづく二次組織の組み立て方をしていたと思います。そうした関心からの東海コープ事

業連合の実践は私の本（「地域づくりと協同組合運動」）でも紹介しました。

【杉本】 産直はどうですか。たとえば最大規模のコープネット事業連合でも「産直」と名付けられた生鮮品がありますが、かつての生協の産直品とは性格が相当違うものだと思います。

【田中】 私個人は最近、生協産直にあまり魅力を感じなくなりました。大きな流れは、組合員も参加した「運動としての産直」から事業的産直へと変化してきているように思います。農家から見ても、産直に魅力を感じる農家は減ってきていますし、現在の農家は産直にも応えられなくなっているようです。要するに、農家の高齢化が進んでいるので、産直で出荷できる人はそれほど多くない。市場向けで出荷できる人も限られるし、産直も同じように規格品を求められるし、それよりは直売所に出すほうが手取りも多く出しやすい。

もちろん、産直に応えられるような農家や出荷組織も多くありますが、広島など中国地方の農村を見ていると産直から直売所への時代の流れを強く感じます。島根の旧石見町は、生協ひろしまと 80 年頃からずっと野菜ボックス産直をやっている地域がありますが、出荷できる農家が減ってきています。生協組合員の側もボックス野菜を買う人が少なくなっている所以で産直が縮小しています。当初産直を組織した農村側のリーダーは、その後、地域農業の高齢化とともに産直から直売所や地域福祉協同の組織化の方へと運動の力点を移しました。

卸売市場流通批判として登場した産直の歴史的使命は終わりつつあり、時代の流れは産直から直売所へと変化していると思います。農村の側からもそうだし、都市の方でもそういう流れが強まっているような気

がします。産直は卸売市場の存在を前提としておりますが、時代は卸売市場の存在自体を相対化する段階に入ったのではないかと思います。この点は都市と農村の関係に関わりますが。

都市労働者の住み方と 生協のあり方

【杉本】そういう変化は、もちろん生協経営陣の判断もあったと思いますが、住民・労働者の変化も根底にあると思います。

【田中】生協の歴史を見てみると、やはり生協は「時代の子」だと思います。現在の局面を捉える場合も時代の大きな流れのなかで、もう少し長いスパンの中で考えたほうが、現在と将来の方向性がよく見えてくるのではないかと思います。

その意味で歴史を振り返ると、都市化のなかでの、労働者の住居形態も含めた集居形式、もしくは労働者のコミュニティといってもいいのですが、その変化がおもしろいです。近代都市は生産手段を持たない労働者の集積場所ですが、都市の性格の変化は労働者の集積と住み方に関係し、また生協のあり方と密接に関わっているのではないかと思います。

たとえば1950～60年代はブルーカラー層が都市に集積した時代で、産業都市が各地に生まれました。こうした産業都市において職域生協が組織され、また地域に勤労者生協ができました。典型的には北海道の炭鉱都市では、炭坑住宅（炭住）という労働者の集居形式が成立し労働者街ができ、そこでの労働者の生活文化形成の一環として、炭労や炭坑生協運動が展開しました。

それが急速に地域化したのが60～70年代ですが、その背景には、産業都市から消

費都市への都市の性格の変化がありました。消費都市とは、労働者、つまりは就業人口の多くが第二次産業から第三次産業分野へとシフトし、第三次産業分野が拡大したことが背景にあり、その人たちが住んだところがベッドタウンで、都市近郊の新興住宅団地の開発が相次ぎました。広島でも山を切り開き、郊外に急速に団地ができたのがこの時代でした。郊外から都心に通うという職住分離が進み、住宅地では専業主婦が歴史上初めて社会的な層として登場しました。しかし、新興住宅地では団地はできたけど、公園がない、学校がない、保育園がない、商店がないということで、都市問題が発生し、そうした都市市民運動の一環として、消費者運動や共同購入の取り組みが始まり、生協が一気に拡大したのが60～70年代だった。都市問題から市民運動が発生し、消費者問題から生協運動が発生して、革新自治体が増えた時代だったと思います。

こうした運動を担ったのが「全日制市民」と呼ばれる一日中地域で暮らす主婦たちだったと思います。市民生協運動は、ホワイトカラー層の専業主婦を基盤とした単品結集型の共同購入運動として発展しますが、その歴史的背景はこういうことだったと思います。

80年代頃から共同購入事業のシステム化が進み共同購入も販売システム化していくし、店舗展開が90年代から始まりました。

90年代から2000年代にかけて大きく時代が変わり、市場のグローバル化に合わせて社会と経済、国家が「構造転換」されていきます。規制緩和と市場の自由化が進み、市町村合併と福祉国家の解体再編が行われていきますが、都市についてみると、矢作弘氏は「都市縮小時代」に入ったと言っています。都市人口の縮小とともに経営破綻する都市が現れたり、都市の再建が課題に

なったり、いろいろなケースがあるようですが、それを農村の方から見てみると、どうも都市中心時代が終わり、都市と農村が融合する時代に入ってきたのではないかという気がします。都市に住んでいる人は、そう言われてもピンとこないかもしれませんが、農村を見てみると、最近は農村の方が都市よりも元気で魅力があるんですね。

私は「農村中心時代」と言っておりますが、農村が中心で都市が周辺になるということではなくて、都市と農村の関係において、だんだん都市も農村化（緑化）していく時代に入ったのではないかと思うわけです。一時は都市に魅力を感じて都市に行く若者は多いだろうけれども、そこでずっと働き続けるような時代でもない。農村に帰ってくる人が次第に増えています。そうした志向性は強まっていますが、問題は農村や地方で仕事が確保できないことです。

【杉本】 しかし、農村がそれほど栄えているというイメージもない。

【田中】 そのとおりです。ただ、都市を中心として物事を組み立てる時代は終わったと思います。典型的なのは卸売市場です。卸売市場の登場は近代都市とともに始まり、その整備は都市の発展と共にありました。卸売市場は要するに労働者の集積した都市の食料問題を解決するために農村から食料を効率的に供給する都市中心のシステムです。

それに併せて発展したのが農産物の主産地形成で、都市近郊産地から次第に遠隔大産地へとシフトしました。ミカンなら旧産地和歌山から愛媛、そして九州へ、です。野菜は高知、長野、九州、北海道といった大産地が形成されました。都市の拡大に合わせて小売業態も変わり、それに合わせた一定規格の大量農産物の調達可能な産地が

生まれ、大量輸送で食料を運び分配するシステムができたのですが、いま、そうした仕組みが変わりつつあります。遠隔大産地はもちろんまだ残っていますが、直売所やスーパーのインショップといった地場流通が拡大しつつあり、遠隔大産地からの卸売市場向け農協共販が相対化され、直売所出荷を基礎とした農協共販の新たな組み立ての模索が始まっているように思います。小規模産地ほどこの傾向は強く、広島のような野菜小規模産地でも市場向け共販よりも直売所やインショップの売上げが大きい農協が増えています。

愛媛の内子町の「からり」という直売所など、農村部の直売所も活発化しており、都市から農村への人の流れも増えており、農村部では地域づくりの一環として直売所や女性起業が活発化しており、都市への農産物供給は従来型の大量規格品ではなく、農村のくらしの中の食べものの「おすそ分け」的な色彩を強めているように思います。農村の暮らしの豊かさに光が当たり始めているのではないのでしょうか。

食べ物の流通をみても新たな時代を迎えているという感じがして、小売業態についても今後はかなり違う視点から見ないと、このままの延長ではいけないという感じがしています。こうした時代に生協陣営が SM チェーンなんて言っているでもいいのだろうか、というのが私の問題意識です。生協らしい店舗とはいったいどういうものか、これも時代ごとに異なるのでしょうか、もしかしたら今後はコンビニのようなものかもしれません。

農村では、たとえば島根県の出雲農協がコンビニをやっています。出雲農協はラピュタという A コープ店を展開していますが、他にファミリーマートと提携したコンビニ店も幾つか展開しています。ファミ

リーマートのフランチャイズ店として展開しながら、野菜を販売していたりするようです。

広島も、農協組合員の多くは生協ひろしまの組合員でもあります。三次農協の組合長の村上さんは全国農協中央会の副会長ですが、「うちの農協の管内には多くの生協組合員がいるし、今後は生協と共通する事業のあり方について検討しなければいけない」というような発言をされました。なかなか難しいと思いますが、地域の組合員から見れば検討すべき課題であると思います。

地域づくりのなかに店舗がちゃんと位置付いている

【杉本】 買い物難民の問題でよく言われるのは、Aコープが撤退して買い物するところがなくなったということです。それでいいのかと思いますが、それでは農協や生協に何ができるのか。生存に必要な物を届けるだけなら、現在の個配や共同購入の仕組みを少し変えるだけでできると思いますが、それだけでいいのか。田中さんのお考えとしては、たぶん、そういうところにこそ協同組合の価値を発揮すべきだということだと思いますが、具体的にどんなことをやるべきなのでしょう。

【田中】 その点について、協同組合らしい店舗のあり方とは何かということについても、まだ具体的な答えが出ていないのではないかと思います。広島では集落型の農業生産法人が購買店舗を最近開きました。やはり地域に店がなく、村の高齢者のために法人経営の店を開いたケースですが、農協がAコープから撤退するなかで、集落基盤の協同組合法人が店を開くケースが生まれている。また、有名な安芸高田市川根地区では、農協が撤退した後の店舗を地域

づくり組織が請け負って経営しているケースもあるし、いくつかそういう実践が生まれている。沖縄の共同店も有名ですね。そういう展開がひとつの原点です。

しかしそうした過疎地での店舗経営は厳しい状況があるわけですから、出雲農協のように大手コンビニのフランチャイズ化しながら協同組合らしい店を模索するというケースも生まれます。広島は島が多いのですが、島嶼部も店がなくて困っていて、そのAコープは経営が厳しいですが店が無いと困るということで、確かデイリーヤマザキと提携して品揃えしながら店舗運営をやっているというケースもあったと思います。最近、全農がヤマザキと提携してコンビニ展開するという報道もありました。

それが協同組合らしい店舗となるかどうかはわかりませんが、その辺りにヒントをさがりたいと思います。要は農村部の地域づくりとの関わりで、旧村レベルの地域づくりのなかに生活店舗がちゃんと位置付いているケースがおもしろいと思うわけです。

東広島でも河内町小田というところで、地域づくりや農業生産法人などいろいろな動きがあるのですが、そこは最近、米粉パン工房をつくりました。直売所や食堂もあるのですが、コメは地域でとれるので、そのコメを粉にして、米粉パンを作って売っています。それがヒットして、そのパン工房で地元の雇用が5人確保できました。いろいろな社会的実験が始まっています。

生協という組織自体の適正規模は？

【杉本】 そういう地域発の展開をするならば、生協という組織自体の適正規模として、伝統的にやってきた県域レベルが適当だと

お考えですか。

【田中】 先ほど規模の経済と食生活圏という話をしましたが、県域レベルであれば、まだ食生活圏との関わりが残っていると思いますが、そこを越えるということは、規模の経済主導となり、組合員活動面や組合員組織が後追いすることになってしまいます。それは協同組合運動としては後退につながる可能性が高いと思います。単協は事業と組織の統一単位ですが、単協規模を食生活圏で考えれば地域性もあり、それが県域かどうかは検討が必要だと思います。また、生活クラブ生協のように、行政単位との関わりでの組織分権の試みもあり、ガバナンス単位としての生協規模についても検討が必要かもしれません。

農協の合併も、いまは幾つかの県で県域まで行っていますが、それは J Aバンクの規模の論理であり、つまり貯金規模での合併であり、本来、農協が重視すべきなのは農業で農産物販売事業ですから、販売事業の論理で組織と事業の組み立てを行わないと農協運動の後退につながると思います。

【杉本】 生協法をもう一度改正するという動きがありますが、それに対して生協陣営としては「県域の規制を完全に撤廃せよ」という要求を出すのではないかと思います。

【田中】 法律が県域に絞ったのは、生協規制の論理でおかしな話ですから、それを撤廃するのはいいのですが、生協が「撤廃しろ」と言っている背景にあるもののほうが問題のような気がします。

諸外国における生協の全国統合

【杉本】 「地域差を無視した大規模統合は農村の論理からしておかしい」というのは、

多くの人が察してくれるかもしれませんが、「都市部には都市部の論理がある」という意見に対しては、どうですか。都市でも、いま必要とされているのは、もう少し小さなコミュニティでしょうか。

【田中】 諸外国における生協の全国統合を考えると、たとえば北欧圏は全国一つの指向性が高く、デンマークは完全に一つだし、スウェーデンもかなり一つに近いところがあります。それは国土のあり方によって違うし、食文化圏をどう見るかによっても違うし、イタリアはもう少し分かれていて、全国単一生協化ではないでしょう。

だから、首都圏が、県を越えたもう少し広い範囲で一つに…というのは、わからなくもないので、「どうぞやってください」と思うけれども、それを全国に広げるのは無理がある。あくまでも生活圏と生協の規模は一致すべきだと思います。

逆に、事業や業態の論理で行くと、組合員組織づくりは後追いになってしまう。後追いはうまくいかないのではないかと。札幌の急速成長路線がそうでした。その総括として組合員重視ということが言われましたが、それは形式的総括という印象が強く、私は組合員軽視のエリート主義的な考え方が生協陣営、特に大学生協出身者のところで一貫して根強い印象を持っています。

【杉本】 田中さんはヨーロッパの協同組合における統合問題も研究されていましたが、そこからもそういう教訓が導き出せるのでしょうか。

【田中】 ヨーロッパの場合は、組合員意識がありませんね。歴史が古く、労働運動の一環としてつくられた生協から、どんどん合併し、今は消費者対象ということでやっていますから、古くからの組合員を除き、生協組合員という意識はないですね。

今、興味深いのはイギリスですが、イギリスの生協はなぜコンビニになったのですか。

【杉本】イギリスでは「小さなコミュニティの崩壊」という問題があるので、地域密着のコープの小型店が役立っているということは確実に言えると思います。しかし、そうした小規模な店を成り立たせるためには全国チェーンでやるしかないということで、一方では全国単一生協に向けた全国統合が進み、ほぼそれが完成しつつあります。

【田中】大手コンビニと提携しながらAコープの立て直しを図るという出雲農協は、それに近いかもしれませんね。大手コンビニが農村部に注目し始めているのかもしれませんが、広島県の神石高原町でもローソンが力を入れており、コンビニが地域との関係をどう考えながら展開し、どういう実験が始まっているのか注目したいと思います。

大学生協から 地域生協の未来を考える

【杉本】大学生協は、まさにすべてを事業連合に任せている生協というイメージです。大学の個性はそれぞれ違うと思いますが、事業連帯でどこの大学も全く同じ学生食堂をつくっています。これは仕方がないことなのではないでしょうか。

【田中】食材からメニューまで事業連合で統一ですから、悩ましいところがあります。

広島大学生協は、食堂に関しては長らく独自メニュー方式でやってきて、コックさんが店舗ごとにいて独自メニューを考え、食堂部で仕入れするというやり方だったのですが、実は私が理事長の時に、昨年から事業連合方式に変更し現在順次移行しています。それをやらざるを得なかったのは、食堂運営の将来展望が持てなかったからで

す。コックさんの今後の養成が難しく、また食堂の経常利益率が下がっており、このままでは食堂の存続自体が危うくなるということで、パートさんでも運営できる事業連合方式を採用せざるを得ない。

事業連合方式になると、統一メニューになり、食材も統一調達になるけれども、栄養表示は充実し、サラダバーもでき、学生の選択肢は増えましたが、食単価があがった印象があります。以前は500円以内で昼食がとれましたが、慣れもあるかもしれませんが、いまは500円を超えてしまうことが増えました。まわりの人からもよく苦情を言われます。独自メニューの頃は、メインメニューを1つ取り、それにご飯と汁をプラスして500円以内に収まった。いまは選択肢が増えて余計に取ってしまうということもあるけれども、中心になるメイン献立が少ない印象ですね。中四国のどこの大学生協も同じメニューです。

【杉本】そういう場合、昔は学生が集まってきた、生協を突き上げて、ワイワイやって変わったのだと思いますが、いまはそういうことは…。

【田中】そういう声は聞こえてくるので、何とかしなければいけないと思います。事業連合方式は、いわば近代化で、食堂経営上は必要な選択ですが、われわれがメニューや食材調達の中身にどこまで意見を言ったり、変更を加えたりできるかが問われますが、現在の事業連合の仕組みの中で組合員参加は十分保障されておらず、現状ではたぶん難しいと思います。事業連合理事会は経営トップのみで、組合員理事も関わるとすれば、理事長や教員理事がそこまで時間をかけて参加するかといえば難しそうです。理事会以外の別の組合員参加の仕組みが必要かもしれません。

【杉本】 たぶん地方の生協も独自路線でそれなりに一所懸命にやってきて、自分の生協を、その生協の独自性を愛していたのだけれども、もうこれしかないということで、事業連合化を進めていったんでしょうね。

【田中】 そうだと思います。広島大学生協はぎりぎりまでねばりましたが、単独で食堂運営を維持するのは、本当に大変ということはお感しておりますからよくわかります。市場競争下で、商品や運営の連帯は必要不可欠ですが、問題はそこへの組合員参加の仕組みづくりだろうと思います。

【杉本】 そういうなかで、アソシエーションとしての大学生協は残っているのですか。

【田中】 残っているというよりも、多くの組合員が協同組合ということをごどこまで意識してくれているのか？という疑問です。

ただ、単協主権にはこだわりたいという思いはあります。これだけ事業連合の力が強くなってくると単協というより実態は事業連合の店舗に近いところが生まれてきます。大学生協では特に小規模単協が多く、その店舗は実態として事業連合が運営しており、この間の大学生協連合会の事業連合再編方針の経過では、単協主権を無視した事業連合の効率的な大規模再編が提案された経過もありました。広島大学生協は、中四国事業連合の中でも異端で、歴史的経緯もありいわば「反主流」で、中四国では愛媛大学が事業連合の中心ですが、事業連合への事業統合を強めるような流れのなかで、わがままとわれながらも単協主権を言い続けてきました。住生活や洋書事業では事業ごとに非参加を早期に決めました。今は中四国事業連合も事業ごとの部分連合方式となってきたように思います。

購買型協同と福祉の協同の融合

【杉本】 田中さんは、購買型協同と福祉の協同の融合を主張されています。

【田中】 生協は「商品購買のための協同」で、協同の対象は商品ですね。そこから協同の規模も決まり、「大きな協同」となります。しかし、世の中は高齢化が進み、福祉介護ニーズがどんどん高まっています。

たとえば、うちでも 80 代の年寄りが東京で 1 人で住んでいます、コープとうきょうに対して「注文書が多くてよくわからないし注文書が書けない」とか、「ちょっと来たときに頼みたいことがある」とか、そういうニーズに応えられるような購買事業に組み換えていただけないかという思いがあるんです。以前は大工や近所の店に配達で頼んでいたことが、そうした人たちが町からいなくなり、近くにちょっとしたことを頼める人がいなくなってきています。そういうニーズがどんどん増えているような気がするので、購買事業の組み立て方を、もう少し高齢者のニーズに合った形に変えざるを得ないのではないかと。購買の仕組みを福祉的な仕組みに組み替えて欲しいと思います。そのひとつの典型が福祉クラブ生協だと思います。

もうひとつは、福祉事業や福祉に関する協同組織やグループが増えてきたときに、それと生協がどういう関わりを持つのかということがあります。福祉協同は、協同の対象は人間そのものですので、より小規模な協同だし、直接協同の姿がよく見える協同という特徴があります。また、コミュニティとの接点が大きく、福祉に関わる協同労働は、その底辺ではコミュニティワークとなります。ですから「大きな協同が小さな協同を内包する」ことが大切になるのではないかと思います。

そうすると福祉協同を含みこんだ生協のガバナンスをどう考えるかという問題が生まれてきます。それは生協の基礎組織をどう考えるかということにも関わってきます。生協の基礎組織は班でしたが、今はなにもなく、「個人単位生協」を主張する生協もありますが私は反対で、あくまで協同組合の基礎単位としては協同の実態をもつものを模索すべきだと思います。

農協の基礎単位は一応集落ですが、これも実態が後退しつつあり、集落ではなく旧村レベルで基礎単位を再建しようという提起があります。生協も同様に、班もしくは福祉協同実態をベースにしながら、もう少し広い範囲の、コミュニティという範囲で基礎組織を考えることも必要かなという気がしています。

基礎組織の範囲

【杉本】70年代以降、班を配送業務の末端に位置づけましたから生協の基礎組織は5～10人単位となり、それは非常にうまくいったけれども、いまは配送でその単位を維持するのが非常に難しい。そうすると、基礎組織としては中学校区くらいでしょうか。

【田中】農村の地域づくりがほぼ小学校区単位で、最近の大規模合併市町の自治組織づくりも小学校区レベルが多いようです。都市では中学校区かもしれませんが、コミュニティの単位としては少し広いかもしれません。地域づくりの組み立てを考えるなかで、それを生活単位として支援するようなことを考えたほうがいいのではないかと。そのコミュニティに福祉協同やワーカーズなどいろいろな協同の実態があり、総代選出をその単位から何人というように考えていく方向もあると思う。

【杉本】大型班・ステーション・受け取り場所などもそれぐらいの単位でやれば購買事業をそこに組み込めるかもしれませんね。

【田中】ええ。ただ、もう少し地域のニーズのあり方から考えていったほうが良いように思います。個配を担っているのは委託の職員であって生協の職員ではない。そういう外部委託化が進んでいるなかで展望を切り開くのは難しいような気がします。

【杉本】最後に日本の生協運動に対してひとことお願いします。

【田中】生協の最も大きな問題は、本来協同組合事業はくらしの実態から出発し、そこからの事業化であるはずなのですが、現在は、地域やくらしからどんどん離れつつあり、販売事業化、つまりは「売ったらおしまい。後は苦情処理」というスーパーと同じ事業システムに同化しているように思います。生身の人間である組合員は抽象化されますから、数値で評価され、いくら売ったかという数字が生協でも飛び交います。

生協事業の出発点は常に地域の組合員のくらしであり、「総体的なくらし」であるはずで、くらしの中では購買は介護や育児と結びついています。そこに接近できるかどうかは最も決定的なのですが、外部委託化はそれを困難にしています。

本来、くらしの中からの協同は、購買協同、福祉協同、育児協同などの形で協同の実態を持ちますが、それらの地域的な蓄積が地域づくりでありコミュニティづくりだと思います。そうした方向に向かって進んでいけばよいのですが、もう手遅れかなという気持ちも半分くらいあり、残念なのですが、今は生協よりも農村や農協の実践に関心を持ち始めています。