

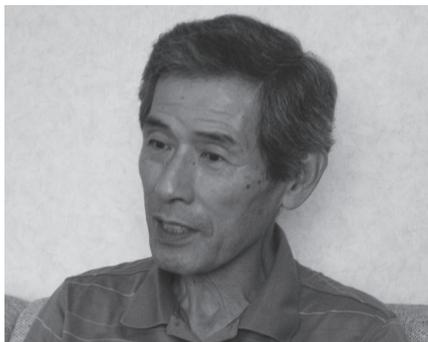
協同に生きる

私の生協人生を語る

大久保 弘幸

(生活協同組合コープみやざき前理事長)

聞き手・的場 信樹 (佛敎大学教授)



【的場】 大久保さんが生協に入られるまでの経過について、お聞きしたいと思います。最初に、生協を仕事に選ばれた理由やきっかけからお願ひします。



【大久保】 生協に対して、必ずしも特別な思いがあったわけではありません。私は北九州市出身で、1年浪人して宮崎大学に入学しました。大学では、高校の同級生が生協の学生理事をしていて、彼に誘われて入学して間もない5月に学生理事になりました。もちろん生協についての知識はまったくなく、会議などに出席する中で、少しずつ理解していきました。当時は沖縄返還闘争など学生運動が盛んなこともあって、生協の学生理事を続けながら、3年の時には工学部の自治会委員長もしました。

生協の理事と並行して自治会活動をし、学業がおろそかになり、もう卒業できないだろうと見切りをつけて、大学を辞めました。辞めた後もしばらく宮崎にいた時に宮崎大学生協への誘ひがあり、就職しました。

大学生協の経験が私の原点

宮崎大学生協で働らいて2年が経過した頃に設立間もない福岡の北九州大学生協に1～2年の予定で短期出向しました。

現地に行ってみると、年間供給高約5000万円の生協で、累積赤字が1割の500万円ほどあって、それが原因だったのかもしれませんが、内部が非常に混乱していました。それから2年目に第1次オイルショックが起きました。物の値段がひどい場合は2倍になるという時代でしたが、しかし物価が上がるというのは、事業経営

にとっては有利な面もありました。物が不足していると言われ、ノートや日用雑貨などが飛ぶように売れました。そういうことも幸いして累積赤字を何とか解消することができました。

これで戻れるのかなと思っていたら、当時、九州の大学では生協内部で政治的な派閥抗争があって、それが北九州大学にも飛び火し、その問題に決着がついた時には、宮崎を出て8年が経過していました。

そのような大学生協時代の経験が私の原点のように思えます。大学生協は新入生を迎え入れる春がかき入れ時ですが、夏休みにはほとんど収入がなくなります。そのような大学生協ですから、年間供給高の1割の累積赤字を抱えて資金繰りが非常にひっ迫して、とりわけ冬のボーナス時には支給するお金もありません。銀行にかけ合ったりもしましたが、銀行も首を縦にはふらない。納入業者に何とか無理を言ってしのいできたのが実情でした。

その経験から学んだことは2つあります。1つはお金がないというのは大変なことだということ。2つ目は、当然といえば当然ですが、銀行はお金を貸してほしい時にはなかなか貸してくれないということです。この時の経験が「赤字を出したら駄目だ、銀行を頼っても駄目だ」という考え方になって生きている気がします。

大学生協から地域生協へ

【的場】 大学生協から地域の生協に行かれたわけですが、文化が全く違いますね。どんなお気持ちだったのですか。

【大久保】 北九州から戻った時には32、3歳でしたから、今さら大学生協もないだろうということで、当時設立して5年目くらいの宮崎県民生協(現在、生活協同組合コー

プみやざき)に大学生協を退職して入ったのです。

学生相手の時はアジっていればいいのですが、県民生協に移ってきて、主婦の生活に密着した事業にとまどい、女性のパワーに圧倒され、面食らったというのが実態です。

宮崎県民生協は設立して5年目くらいですからお金はなく、やれることといたら共同購入しかありませんでした。当時は、「食品添加物や食品事故から我が子を守る」という主婦の考えと、共同購入と、コープ商品が密接にからみ合って、共同購入の生協が大きく飛躍する背景ができた時代でした。

自分が一番という考え

当時の共同購入型生協の特徴として、自分たちが作ったコープ商品が、添加物の問題などからいっても一番いいんだということで、その商品を普及することが生協の活動スタイルになっていました。ある意味では、それしか方法がなかったというか、弱さゆえに「自分が一番だ」という主張を繰り返していたのです。しかし、それから数年後、コープ商品だけではなかなか組合員さんを満足させることはできなくなりました。それは当たり前で、人間の暮らしが多様である以上、暮らしに基づいて選ぶ商品にも多様な側面があるはずなのです。それを1つの側面だけで選んでいただくことにはやはり無理があり、したがって商品を広げる必要が出てきたのですが、コープ商品1本やりだった経過からジレンマに陥りました。

店舗では

このことは、店舗を展開する際には決定的な問題になります。コープ商品を中心にするるとごく小さな店にしかならず、それで組合員さんの暮らしを支え、満足していただくことは無理です。本当にNB商品は危険で悪いのかどうか再考し、科学的に商品判断すれば、法律をクリアした商品が世の中に出回っているのだから、そのことを正面から受け止めて、コープ商品も1つの選択肢として、「こういう点は優れている」という形で展開していくのが普通ではないかと考えるようになりました。これまでの反省の中からそういう考え方が出てきたのです。

生協の目的とは

組織というのは、ある目的を持って、人と人とが協力し合うという関係で作られるものですから、生協がどういう目的で作られたのかということをしっかり押さえないと、「いいことだから」という理由だけで、生協の取り組むべき課題に掲げるのはいかなものか。生協は、政府や自治体の代わりができるわけではないのですから、そこははっきり分けて考えるべきなのです。生協は、組合員さんの暮らしをより豊かにするための、主に物質的な側面を取り扱うことで役割を発揮していくのだと思います。

組合員の願いを聞いていなかったと気づかされて

よく「生協は民主的組織だ」という言い方をしますが、私は、民主的課題を掲げる組織が民主的だというわけではないと思います。組織の内部の運営をどう民主的に行

うか、要するに組合員さんを主人公にした運営をしているところが、民主的組織（民主的生協）だと思しますので、運営の問題を重視した方がいいと考えています。

生協の運営について、どうもおかしいのではないかと考えるようになったのは84年頃です。生協は組合員の暮らしをよくするために、「あれがいい、これがいい」とか「こういうことに取り組みましょう」などと言ってくるけれど、「私たちの暮らしをよくするためにこういうことをしてほしい」とか「こういう商品がほしい」ということについては、聞いてくれないじゃないかと言われました。班長会などでは生協が一方的にお願いするばかりだったのです。私たちの願いはどこで聞いてくれるのかという訴えがあり、そのとおりで。私たちは「民主的運営」と言いながら、その間違いに気づいていなかったことに気づかされたのです。

「新業態」導入時の大失敗を経験して

そこで失敗の話です。88年、九州の6つの生協注)が参加する九州事業連帯機構のもとで、新たな連帯事業として「共同購入の新業態」を始めました。その内容は①週あたり300くらいだった共同購入の品目を5倍の1,500にする。②牛乳や卵、肉などの生鮮食品や日配品は週1回の配達では、生活に対応できないので週2回の配達にする。③班別から個人別の集品にする。④以上の改革を支えるためにコンピュータシステムや物流システムを作って展開し始めました。しかし、実際は、「作ったつもり」と言った方がいいでしょうね。

88年5月にスタートしたのですが、1日目からトラブルです。商品を一挙に

1500に増やしたものですから、物流をコントロールできません。トラブルのたびにシステムが止まり、集品の予定時間が25～26時間かかり、最初は配達する商品よりも、廃棄する商品の方が多かったくらいです。共同購入の場合は集品台に商品を並べて、指示に従ってピッキングするのですが、1500アイテムが個人別集品になったわけですから、途方もない労力と時間を要しました。

それでもしばらくは続けざるを得ず、途中で少しコントロールできるようになったものの、5月から11月までの半年間で3億円の赤字を垂れ流したという結果になりました。当初3億円位の利益を見込んでいましたから、実質プラスマイナスで計画よりも6億～7億利益が出なかったということです。当然、資金繰りも厳しくなりました。しかも、88年は1号店をオープンさせた年でした。予定どおり11月にオープンできたのですが、土地建物は借り物でした。しかし、内部の設備、什器、備品を用意するお金が捻出できません。銀行にかけ合っても、すぐには貸してもらえず、それらの大部分をリースにしました。12月にお金を借りられるまで、それで何とかしのぎました。

こうして88年度は3億の赤字を出すことになってしまいました。大変な事態ではあったのですが、実はそう深刻には考えていませんでした。というのは、88年は非常に好景気、いわゆるバブルの最高潮の頃でしたから、元に戻ればやれるだろうという確信はあったのです。経営的には何とかめどが立つだろうと考え、赤字の分は累積の剰余を取り崩すことで何とかトントンにできたのです。

失敗から学んだこと

その失敗から学んだのは、"組合員さん

の暮らしにねざして"とか"声を聞いて"などと言いながらも、やはり不十分な聞き方、とらえ方でしかなかったということです。84年にせっかくそのことに気づいたのに、腹の底から本当にそうだと納得できておらず、「聞いたふり」をしていただだけで、そのことを検証し、しっかり事業の中で生かし切れていなかったのではないかと反省させられました。

2つ目には、事業の場合は、部分ではなく、トータルで考えないといけないということです。確かに1500アイテムは300アイテムよりいいでしょう。週2回配送もいいでしょうし、個人別集品もいいでしょう。そのこと自体を否定するつもりはありませんが、それだけでは完結しないのです。1500アイテムのうち、商品案内にただ1行「あんぱん〇〇円」というような表記だけの商品がかなり多く、少し詳しく説明したり、写真を載せて案内したりしている商品は300くらいしかなかったのです。商品の案内が十分にできていないのにそれで組合員が注文できるのか。当時8万人くらいの組合員さんで、確かカレーパンだったと思いますが、全体で3個しか注文がなかったこともあります。そういう商品がぞろぞろ出てくるわけです。作っていただくメーカーさんにも、非常に大きな迷惑をかけたという反省があります。

物流にしても、発注から入荷、集品、配送という流れをトータルでコントロールできていませんでした。発注のところではメーカーさんとの問題もできます。また、週の2回目の生鮮、日配品の配送を利用するのは3割くらいの組合員さんしかいませんでした。そのしくみは便利なようですが、週2回の受け取りが面倒であること、そして当番さんのお宅で商品を受け取るので当番さんが注文していなければ、組合員

さんどうしの遠慮もあって利用しないことなど、非常に利用率が低く、利用品目も少ないという結果になってしまいました。

前年の87年度の利用高が、全体で97億くらい、88年は店舗を1店オープンして99億ですから、店舗の4～5億を差し引くと、共同購入は後退したことになります。しかし、翌年に共同購入の仕組みを元に戻したら89年度は供給高122億と急成長とは言わなくても、何とか成長させることができました。

一年後に急回復

【的場】 失敗から1年後に回復することができたのはなぜでしょうか。

【大久保】 なかなか難しい問題ですね。後から考えると、1つは先ほども言ったように、それがまだ許される時代、つまりまだ成長していた時代だったということ。2つ目には、組合員さんが生協というか私たちにそっぽを向かず、理解し温かく見守ってくれたこと。3つ目は、職員組織のところで大きな混乱を起こさずに軌道修正できたことです。職員にしてみれば、自分たちが起こした失敗ではないのですし、職員がある意味では一番厳しかったのかもしれませんが、そうなりません。4つ目は、連帯に対する考え方なりスタンスについてです。理事会や組合員さんに対する責任は自分たちが取るんだと腹をくくれば、極端に言えば、連帯にそっぽを向かれてもはじき出されても、それはそれでやっていけるのではないかと考えました。

連帯ということに関わって、これも反省の1つで、似たりよったりの生協が集まって連帯を作って、確かに足せば量は大きくなりますが、本当に質が高まるのでしょうか。悪く言えば「どんぐりの背比べ」のよ

うな生協が集まったところで、質的にもう1段高いステップに登れるかといえば、必ずしもそうはならないのではないかと考えました。量から質への転化と言いますが、量を集めることによって質的な変化が生まれるということは、なかったのではないかと考えています。

組合員に一番近い職員の声を聞いていたのか

職員に対しては、新業態とはこういう組み立てでこうなるという説明はしましたが、幹部レベルで議論をしていたことと比べると、実際に職員がどの程度議論に参加していたのか。組合員さんに一番近い職員の声を反映できていたかとなると疑問です。また、職員が組合員さんに、「貴方の暮らしにとって、新業態はどういうことになるのか」と聞いてくることもほとんどありませんでした。頭の中だけで考えて、「集まればいいものができるだろう」という発想で始めたのです。

私たちが直接、組合員さんの声を聞くことは、年間を通じて一定の機会しかありません。日常的に組合員さんに接し、声も聞いている職員の声や意見が、ほとんど事業に反映されていなかったのではないかと。組合員さんとの関係だけではなく、職員組織、場合によっては理事会運営も含めて、内部組織を民主的な運営にしていかなないと、民主主義は成り立たないのです。

組合員さんはどう考えるのかを念頭に

それを機に、理事会での議論はきれい事ばかり発言するのではなくて、こうしたら組合員さんはどう考えるのか、どう受け止

めるのか、組合員さんが何を言っているのか、何を求めているのかを発信する場、議論する場が変わっていきました。とかく理事会では、舌鋒鋭くいいこと、たとえば環境問題について発言する人に対しては、反論しにくいのです。そのことから、組合員さんの意見をどう反映しているのかということは置き去りにされがちでした。私たちが失敗したすぐ後ですから、なかなか言いにくい側面もあるのですが、それでも何とか変えていきました。

生協らしさとは

【的場】 先ほどからお話しいただいている教訓、反省点のバックグラウンドにある、ご自身の価値観についてうかがいたいのですが。

【大久保】 一言で言えば、よく使われる言葉ですが「生協らしさ」ということです。前段でお話しましたが、生協が作られた主たる目的は、何でもやりますよということではなく、組合員さん自らが、暮らしを支える物質的な条件を入手すること、つまり事業の分野が中核なのではないでしょうか。ここを抜きにして、他のことをしても意味はないのではないかと。他のことをしてはいけないという意味ではなくて、ここをしっかりとやらないと、生協を作った意味がないのではないかと考えています。

役員の仕事のかなりの部分は "声"を聞くことから

そうであるならば、組合員さんの暮らしがどんなものなのか、また暮らしから出てくる意見や声はどういうことなのか、実際どう感じておられるのかということを開いたり調べたり発言してもらったりすること

が必要です。したがって、組合員さんから寄せられる直接の「声」は膨大なものですが、会長以下、全役員が全部、目を通します。非常勤の役員の方は、いくつかに分けたものを、それぞれ読むようにしています。職員の発する日報も膨大なものです。役員の仕事のかなりの部分が、組合員さんや職員の発信を日常的に受け止めることなのです。

これは、組合員さんが主人公なら、委託されて事業を展開している役員としては当然のことです。それが「生協らしさ」であり、民主的運営の根幹ではないかと考えています。職員に対しても、職員が聞いてきたこと、受け止めたことを無視して事業を進めるといえるのは、民主的運営という点からも違うのではないかと。役員が考えたことを伝え実行させる者として職員がいるのではなく、組合員さんから聞いてきたことや希望を受け止めるのが役割ではないかと。つまりそうした民主的運営が「生協らしさ」に尽きるのではないのでしょうか。

社会的貢献ということ

ただ、「生協らしさ」ということが、世の中で別の使い方をされていることには、私は何となく抵抗感も覚えます。たとえば「社会的貢献」という言葉です。社会的貢献そのものはいいことだと思いますが、「組合員さんの暮らしにどう貢献するのか」ということを抜きにして、社会的貢献というのはパフォーマンスにすぎないのではないかと。素晴らしい商品ができたとか、素晴らしい店舗が運営されているとか、生協の本来の業務そのもので社会的貢献する方が先だと思います。

仕事の工夫発表会

宮崎では、互いを高め合うことを目的に、毎年2回、「仕事の工夫発表会」をしています。うち1回は職員総会で、「自分はこういうことをして組合員さんに喜ばれた」とか、「こういう思いでこういうことをした」といった自分の経験を発表して、他の人の参考にしてもらうのです。こういうことも、給与制度に結びつくとなると、しづらくなってきます。給与制度に結びついた人事評価というのは、「人と人との協力」をうたっている生協として、また協同をできづらくする意味でちょっとふさわしくない気がします。

トップがその気になること

【的場】「失われた20年」と言われますが、1998年から10年間に、上場企業では社員を教育したりする経費が80%、減っています。このあたりのことはどのように考えますか。

【大久保】特に意識的に、そんなに多くを使っているということもありませんが、減らすことにもなっていません。そうは言っても、パート職員の方を含めて1800人くらい全員に研修するのは難しい面があります。先ほど言った「仕事の工夫発表会」とか、店舗の中で、個人の経験を横につなげるということは、むしろずっと強まっているのではないかと思います。

もう1つ、教育とか研修に関して、生協というのは「ムラ社会」のようなところがあります。いや、ムラ社会にもなってないかもしれません。たとえば店舗関係の職員が他のスーパーなど、生協以外のところに研修に行っていますが生協間での教え合いとか学び合いは、比較的、少ないのです。

ついでに言いますが、研修に来ていただ

いて一番困るのは、部分だけまねをされることです。「声を聞いたけれども何も変化がない」と、宮崎のせいにもされても困りません。トップがその気になって、全体の仕組みが対応していないと、声を聞いても不満がたまるだけになります。学ぶなら全体を理解した上で、必要ならまねもするということでないと、部分だけでは成り立ちようがないと思います。

私にとってのみやざきとは

【的場】大久保さんご自身にとって、コープみやざきはどのような存在なのでしょうか。

【大久保】生協は組合員さんが作った、組合員さんがいる組織なので、形式的に何々委員会という形ではなくて、全体の事業に組合員さんの声が生かされるようにしないと駄目だ。

共同購入時代は、はっきり言って組合員さんを特殊な人たちとしてとらえていたかもしれません。しかし、今や宮崎で言えば、半分の所帯が組合員になっているわけですから、組合員さんイコール市民と考えた方がいいのではないのでしょうか。少数でも特殊性にこだわるんだというやり方を否定はしませんし、それはそれで立派だと思えますが、市民なり県民なりの大部分の方に加入してもらおうということであれば、それはちょっとないなと思います。

それと、事業を大切にしたいという思いがあります。宮崎で言えば、共同購入は35%、店舗が55~65%ですから、店舗で下手なことをすると、全体が傾いてしまいます。現在、店舗が事業として成り立つように何とか基礎のところはでき上がってきました。その発展形として、職員も組合員さんも、名実ともに「ここは私が関わっているお店」

「私が運営しているお店」だと思える、1人ひとりの意志を発信して、実現できる場になればいいと思っています。声も出し、自分も関わる、人の声も受け止めるけれど、自分の思いをきちっと発言できる。お店だけでなく生協全体がそうなれば、今以上のパワーが出るのではないのでしょうか。

事業連帯ということ

【的場】 事業連帯から大規模化に進む動きがありますが、それをどう見ておられるのでしょうか。

【大久保】 量は、1 + 1 が2になるのは決まっています。量も問題ですが、2になったから何ができるのかとなると、質はどう考えても量のように1 + 1は2にはならないのです。2になるというのは錯覚です。そこは連帯する際にきちっと考えておかないと、「分かっているつもり」では駄目なのです。

量の問題についても、特に県域を超えた連合だとか、大型合併が検討されているとか言われますが、どこまで行くのか。思い切って日本全国一緒になるのでしょうか。たとえば宮崎の場合は人口が117万人です。世帯数が50万を割っているのではないかと思います。ところが東京はその10倍の人口がいます。もちろん東京にはいくつもの生協がありますが、東京の一番大きな生協は、宮崎の10倍の土俵でやっていることになります。もちろん優れているところもありますが、大きいからといって質的に違うことができているとは限りません。

それと、連帯の場合、それぞれ意思決定は単協に残されています。単協の意思決定とは別に、もう1つの意思決定機関を作ることが難しさの1つではないかと思えます。新しい組織を作ると、自らの意思によっ

て独自に動き始めます。それが単協の意思と違った場合には、難しいことになります。連帯を否定するつもりはないのですが、「ある部分は一緒にやる、ある部分は独自でやる」というように、自由度が保障されている連帯のあり方はないものかと思えます。意思決定が単協に残される限りこれしかないのではないか。事業連合などが責任を取るという場合、あくまでも形式上は、連合を構成する単協、つまり単協の理事会とかトップに対しての責任ということになります。組合員さんと直に、接していないところが組合員さんに対して責任を取れるとは思えません。

単一化の問題については、これはちょっと分かりませんね。宮崎の場合も全県一円でやっているわけですから、ある意味では大きいと言えます。この間、大きくなるためではありませんが、2つの生協を合併していますから、それが悪いとも言いにくいし、どの程度がいいのかというのは、難しいですね。

【的場】 それでは最後に、生協への期待をお願いします。

【大久保】 私を育ててくれた生協に対して、感謝もし、大いに期待しています。むしろ、今の役員の方たちが「生協らしさ」を実践してくれていますから、次の世代がそれをより深め、高めていただければということくらいです。

注) 6つの生協

大分県民生協、沖縄県民生協、鹿児島県民生協、佐賀市民生協、長崎市民生協、宮崎県民生協。