

争論 「班」と「個配」を考える

「班」の今と、これからのあり様を考える



石原 淳子

(生活協同組合しまね 理事)

聞き手：中川順子（元立命館大学教授）

【中川】班は、日本の生協の基本単位ですが、いま班の存在意義がわからなくなっている面があります。生協しまねは、これまで班を、無人班も含めて大事にされてきたと思います。それで、まず、なぜ理事さんが配達車に乗ってまで、班を大事にするのかをお話いただければと思います。

【石原】生協しまねが創立されたのが1984年11月です。生協しまねには店舗はありませんので、当時、個配などもなく生協加入イコール班に所属するということになりました。創立から徐々に、組合員のくらしや層の多様化なども起こり、活動や事業もそれに対応して変わっていくなかで、「生協しまねビジョン（以下「ビジョン」という）」の検討がスタートします。90年代前半には、班は生協の機関運営的な位置づけを失い、その後、それまでのようには、重視されなくなるのが実際でした。

私は、まだ理事ではなくて、一組合員でしたが、後から聞きますと、理事会のなかで「21世紀を迎えるにあたって、生協しまねはどうありたいのか」という話が出たそうです。それで、「ビジョン」をつくるにあたって、「くらしとゆめアンケート」という1000人規模の組合員アンケート調査が行われました。

そこから、「共に」というキーワードが見えてきて、「想いをかたちに～共に創る

豊かなくらし～」というビジョンが策定され、同時に、「一人ひとりのくらしを見ることから生協を創る」という運営を目指しました。この「組合員にとって」とか「一人ひとりにとって」ということを大切にしたいビジョンができたことで、総代会や地域ネットワークや、理事とくらしづくり委員がアンケートを読んで「高齢組合員のくらしを探る」訪問活動など、生協しまねの視点が少しずつ変わっていった、と思います。

2000年を転機に

【中川】なぜ2000年前後という時期に生協しまねのあり方を検討することになったのでしょうか。その2000年前後のエポックとは、いったい何だったのでしょうか。

【石原】そうですね。創立してから、初めての十年くらいは、仕組み、運営、事業や組織も全国や近隣の生協の経験などをもとに創っていた部分が大きかったと思います。それが、90年代後半頃には、利用も組合員活動も一段と厳しくなってきました。

94年には、初めて供給高が前年を下回ります。当初、組合員組織は、全国とほぼ同様に班を基礎組織として位置づけて、班会、班長会、運営委員会という運営の流れを作っていました。しかし、90年代前半

には、班もだんだん小さくなっていくし、いわゆる「参加」も少なくなっています。

そのことは運営委員のなり手の問題にもつながる話です。運営委員会は商品普及や組合員拡大で地域に入ったりすることもありましたが、もうその頃になると、運営委員のなり手がなくて苦労したり班長会の参加率や班会の開催率も下がっていました。90年代以前からそういう問題が出ていたと思いますが、それにもかかわらず、班、運営委員会を「組合員にとって」のきちんとした位置づけをして、根本から見直すということができないままに來た、ということだと思います。

1995年には、「くらしと生協」組合員調査をやっています。これは「くらしと協同の研究所」の浜岡政好先生が中心になって行われたもので、その調査を通じて、女性の就業率の高さとか、班の4割は職場班であるとか、その点でも都会の生協との違いも明瞭に見えてきたということがあります。そうした実態が、少しずつ見えてきて、これからの自分たちの生協をどうしていくのか、ということをおぼろげに考えようということになり、2000年のビジョン検討につながっていくわけです。

「ビジョン」は組織に 大きな影響をもたらした

【中川】「ビジョン」は、どのような価値を組織にもたらしたのですか？

【石原】2001年に策定した「ビジョン」では、「一人ひとりが『自分らしく生きる』ことと、人との関わりをより豊かにすること」、「それぞれのライフスタイルに合った地域での新しいつながりづくりをすすめ、

『共に生きる』世界を広げてい(く)」ことを大切にすることとして掲げました。そして、それまでの地域委員会(前身は運営委員会)を見直して、2004年には「地域ネット」※ができるんです。その頃になると、班を、生協の運営的な側面というよりも、組合員にとってどんな場にするかという見方・考え方になっていったと思います。

地域ネットに変わる過程では、地域委員会は機関運営的な実体がなくなっているにもかかわらず、運営委員会の名残りで月々2000円を地域委員に支給していたんです。

初めは2000円を出すかどうかという論議だったけれども、「委員会そのものをどう位置づけるかという論議をしないと、解決しない」ということで、結論としては、2000円の支給はやめて、「地域ネット」をきちんと位置づけて形も少し変えたのが2004年です。

「ビジョン」ができて、「一人ひとりが自分らしく生きる」を徹底して大切にするといいても、いままでやっていたことがすぐに切り替わるわけではないので、それまでやってきたことと「ビジョン」とのすり合わせが起こっていったんです。

※地域ネットとは・・・生協が地域での組合員どうしのつながりを応援する集まりの場です。組合員ならだれでも参加でき、月に1回地域の身近な場所に集まって生協商品を囲みながら、私のくらしや私たちの地域のことなどをおしゃべりしています。おしゃべりの中から「やりたいこと」が出てきたら、みんなで話し合って実現することもできます。

班活動の後退と班応援費

【中川】『班のある風景』を読むと、全体として「班」に対する重要性の与え方はすごく強いものがあるように思うのですが。

【石原】班は、もともと運営組織の基礎だったんですが、班長会が班交流会になったり、班会の開催率も下がったりしていくなかで、組織的な位置づけのうえでも、実体的にも、それまでと異なり、単に「荷受けの場」ということになっていったように思います。98年には、それまでの「班活動費」を「班応援費」と名称を変え、申請制としました。しかし、その後、「班応援費が目的に沿った使われ方をしていないのではないか」という声も出てきて、2006年には、「班応援費」について本来の目的である「班のつながり」という点で、どのように役立っているか、直近の「班応援費」について使い方アンケートをとったり、近隣生協へのヒアリングも行なって検討した経緯があります。そのなかで、例えば「現金を持たされた人は困ってしまう。たとえ1円であっても、みんなのお金だから勝手にどうこうできない。」誰かから「あなたに全部あげるわよ」と言われても、「班応援費」と名前がついていますから、貰うわけにはいかないですよ。つまり、現金が支給されることでの負担や班のみんなと一緒に使うとか、使い方を決めるとかということが難しくなっている状況が見えてきました。「班応援費は班のつながりに役立っているのか」というところから少し問題意識が出てきたと思います。

組合員の多くは班に入っていますが、個配やステーションの利用者も増えていました。そんななか、「おしゃべりパーティは、

地域のつながりづくりに役立つのではないか」という話を、ほぼ並行してやっていました。それで、おしゃべりパーティ（ララコーブはララパーティという）をいち早くおこなっていたララコーブを訪問し、お話を伺うと、みんなが「これはいいぞ」、「ちょっとやってみよう」ということになったんです。

そのような流れのなかで、班応援費は班のつながり応援でしかないけれども、個配やステーションを利用する人たちも含めた地域でのつながり応援に位置づけを変えることはできないか、という論議を行いました。

「おたがいさま」の活動が 班見直しにつながって…

【中川】一部の地域であれ、「おたがいさま」（こまった時に誰れもが利用できるたすけあいのしくみ）のつながりの経験があり、それが班の見直しにもつながっていったわけですか。

【石原】2005年に、次年度方針をつくるために組合員に「くらしのアンケート」をとっています。このとき、すでに「おたがいさま」はできていましたが、このアンケートを通して、「班」や「おたがいさま」が地域や人とのつながりづくりに役立っていることが見えてきました。組合員はつながりが広がったり深まったりする応援を望んでおり、それを受けて理事会では「地域でのつながりの場を持続的に生み出し『共に生きる』世界を広げていくこと」を柱に、2006年に理事会内に「人と人とのつながり応援を検討するチーム」を発足させました。

組合員理事が直接関わって…

【中川】生協しまねの場合、組合員理事は、単なるコメンテーターではないのですか。

【石原】 ないですね。方針もみんなでちゃんと振り返りをして、そのうえで次年度方針をみんなで作っていきます。私たちは理事会のなかに小委員会をいろいろつくっていて、理事はアンケートの設問も考えますし、読み込みも、場合によっては訪問もします。だから、理事がそういうふだんの活動をやっていくうちに、現場を見て、だんだんと視点が変わっていくことで見えないところが見えてきたり、見ているところが本当の姿ではなかったり、ということが起こったりもします。それは、方針や生協を考えるうえで、とても大切なことだと思います。

例えば、アンケートをひとつとってみても、職員さんだけでアンケートを作成したり、読み込んだりしていたら、ややもすると「組合員にとって」という視点が弱かったり、「生協にとって」の視点が強く出過ぎたりもするのかもしれませんが。やはり理事が直接関わるから、見えてくるものもあるはず。学識理事の力も大きくて、方向づけをしてもらったりしました。

配送車の後をついていっても 班のつながりは見えてこない …なぜ？

【中川】理事さんが現場に行ったりアンケートを読み込んだりするなかから、班を「組合員にとってどんな場として考えた方がいいのか」という視点が出てきた。もうひとつ

は、班の外で「おたがいさま」や「おしゃべりパーティ」などの動きが出てきて、「つながり」といった視点がかかなり重要ではないかということになってきた。そこで、そうした視点から班を再評価してみたということでしょうか。

【石原】「おしゃべりパーティ」をやってみて、その報告書から班の様子が見えるのではないかという期待感も少しありました。しかし、「おしゃべりパーティ」は職場班ではけっこう開かれていましたが、地域班の様子はあまり見えてきませんでした。そこで、「じゃあ、班の荷受けの様子を実際に見てみよう」ということになったんです。実際には配送車に乗り込むのではなく、後ろからついて行きました。

しかし、荷受けの様子を見ても、その班のつながりは見えてきません。そのとき班を見た理事からは無人班の多さを問題視し、「無人班（荷受けの場に人がいない）では、つながりが無い」、「班としての存在意義が疑われる」という声も出ました。

実際に班を見ても、荷受けの場をそういうふうに見て取ったわけです。そのときのメンバーは、後で振り返って、「みんなでおしゃべりして、商品の伝え合いが盛んで、利用も多く荷受けの場などでワイワイと賑やかな班、商品の利用の高い班を『望ましい、あるべき班』と決め込んでいたのではないか」と言っていました。つまり、班を荷受けの場として捉える頭がまだあったというか、表面的に見てしまったという感じです。

転機は、「班の人にとっての 班とは」の視点の獲得

【中川】 それがなぜ一転して、班への見方を変えたのですか。

【石原】 添乗のときは、まさに荷受けの場そのものですから、そこしか見ていなかった。だけど、実際にアンケートをとってみると、荷受けの場に来られなくても、その前に注文書を出しに寄っておしゃべりしたり、荷受けの後も取りに来られない人の商品を預かったり、届けたりと、お世話をいろいろしている事実が見えてくるわけです。それらの事実と「つながり」をずっと真ん中に置いて、検討していましたので、チーム内の論議で「じゃあ、班は、組合員にとって、どんな場なのだろう」という視点が出てきたのだと思います。

それまでは、例えば、ほとんどないだろうと思われていた、無人班における組合員同士のつながりの実態が見えてきたのだと思います。無人班を問題視するみたいところが何となくあって、「サボっている」と思っている節がある。だけど、無人班ですら、班を維持するためには組合員同士がいろいろなことをやっている。そこで見方や視点が変わったのだらうと思います。

【中川】 「協同を育む場」というのが、班をみる基本的な捉え方ですね。それで見直しをして、つながりの場として意味があるのではないかという視点の転換があって、その結果として、現在の班はどうなのか。

【石原】 そこは正直なところ、論議が生煮えなどところがあると思います。ただ、先ほども言ったように、「協同を育む場」というのは少しおこがましいかもしれないけれども、「組合員にとっての班の場」というか…それも多様な意味合いを持っていると思います。一方では、いろいろな可能性も

持っているのではないかと思います。そこはまだ実践的になかなかつくりきれていないのですが…。

【中川】 「組合員にとっての班の場」というのは。

【石原】 実際に訪問すると、実に、いろいろな班があります。例えば、新興住宅地の若い組合員の班では、商品利用は少ないのに、週1回はわざわざ集まって来る。荷受けのときは、「世間話のきっかけや学校の情報交換をする程度。お茶はしないし、しないほうが良いと思っている。」という声が聞かれました。深入りしない、ドライな関係を維持しようとしているように見えてましたが、見方を変えると、“とりあえず”生協に入ること、隣近所と顔を合わせた関係は作られるし、世間とつながっているという安心感が持てるのかもしれないと、思えました。

また、ずっと職場班にいた人が地域に帰ってきて、「やっぱり生協を続けたいな」という思いで、地域に班をつくるというケースもけっこうあります。私が訪ねた古くからの住宅地では、退職して地域に戻ると、地域がだんだん見えてくる。たとえば一人暮らしの高齢の方の存在が見えて、その方を班に誘う。そうすると1週間に一度は顔を合わせるし、そうなるとうつななつながりができて、その辺を歩いておられる姿が見えると「お茶でも飲んで行かれませんか？」と声をかけたりする。そうやって、班から発展したお付き合いが、だんだん広がったり、つながりが強まったりしていく様子も、実際に訪問することで直に組合員から聴けたわけです。

アンケートの記述欄を見ても、私たちが気づかないところまで書かれていて、

ハッとさせられたりもしますが、その場に行くと、直に話を伺うと、さらにまたつながりが見えて、班は本当にいろいろなつながりを持っている、ということが実感としてあるわけです。本当に一つひとつの班が、それぞれにいろいろなつながりを持っている。ゆるやかであったり、高齢者の方を誘い込んで、そういう方々の安心の場になったり…、と多様にあります。

【中川】そこにある「つながり」というのは、一般的なものではなくて、なにか「一緒にやること」でつながりができるというか…。

【石原】そういうものだと思います。班のつながりの特徴、つまり一般的なつながりではなく、班ならではのつながりというのは、やはり食べものが届くということがひとつあると思います。〇〇さんが何を頼んだか、私が何を頼んだか、その食べものが届くというところに、独特のつながりを生み出すものがあるような気がします。他の人の食べ物が一緒にいる場に届くというのは、他の場ではあまりありません。そういう、みんなが頼んだ生活必需品がここへ届くという場が創り出す関係や、つながりみたいなものが、独特のものを生むように思います。「何頼んだ？」というところから始まって、「きょうの夕ご飯、何にする？」みたいな会話になる。普通は、なかなかそこまでいきませんね。暮らしに入り込むというか。

【中川】ちょっとオープンになりますね。

【石原】そうですね。場合によると、家族のことや家計のやりくりの話にまで入っていきます。そういう関係が生まれる可能性を高める。そういう暮らしの中のつながり

だと思います。可能性として、班にはそういうことがある。その意味で、独特の場というか、つながりですね。

生協が、地域の人たちのつながりができる班を応援することで、組合員や地域が元気になるようにしたいですね。

生協が、「あれ、してください。これ、してください」ではなくて、組合員が、ごく自然につながっていける。生協としては、そこを応援していく運営をめざしたいですね。

個別仕分けから 再び班別仕分けの提案を

【中川】班が見えてはいなかったけれども、班が生協を支えてきたのも事実だった。そのことに気づいて、もう一度、班の見直しを図るということですが、生協しまねとしての事業や活動のあり方はどう変わってきていますか？

【石原】班が元気になれるような応援として、逆行しているかもしれませんが、班別仕分け（班に届けられた商品を荷受け場で分けるやり方）を提案して、当時は470～480班のところの手を挙げました。みずから手を挙げた班で班別仕分けをやっています。たまには「これでお茶を飲んでください」ということで商品提供をしたりしていました。

それから、「食べて、しゃべって、良さ発見」といって市販のものと食べ比べてくださいという企画があるのですが、班にも豆腐やワカメといった商品を提供するんです。そうすると、また商品の話で盛り上がりします。班の集まりにそういう商品をポンと出して、そこから楽しいおしゃべり

が広がります。商品があることで、話がふくらみます。

「おしゃべりパーティ」と地域のゆるやかなつながり

「おしゃべりパーティ」も、今年で7回目になりますが、毎年やっています。これも、地域の人たちが自分たちでつながろうとする力を応援することになります。

「あの人を呼んで、お茶しよう」とお誘いをする。そうすると、組合員は商品があると、みずから商品の良さや生協の良さを話します。生協から商品が提供される「おしゃべりパーティ」を定期的におこなうことで、気軽に地域の人と、よりつながっていけるきっかけにもなります。

班は生き物…

【中川】 組合員の周りで、「おしゃべりパーティ」や「おたがいさま」の拡がりもあって、班の意味にも見直しをしてきて、いまは、班を魅力あるものとして活性化させようとしている時期ですか。

【石原】 そこまでの意識はありませんが、元気になれるような応援ができればと考えています。

おそらく、多くの生協では無店舗事業のうちの半分前後は個配でしょうが、うちは利用者数で2割前後です。ステーションと合わせても供給高で約3割くらいでしょうか。生活の変化の中で個配の仕組みは大事だと思います。その一方で、まだ有効な具体策はありませんが、班のつながりが持っている可能性といったことから個配と違う

意味合いを持つものとして、事業的にも、もう少し班を意識したような取り組みができないかと思います。たとえば、班だけの「おしゃべりパーティ」ですね。いま、行っている「おしゃべりパーティ」は、非組合員も含めてやっていますが、自分の班の人たちに限定した「おしゃべりパーティ」もあり得るのではないかと思います。

あるいは、以前は卵などを箱で買って、みんなで分け合う企画がありましたね。そういうのは、価格的なメリットも必要になりますが、つながりを深めるきっかけにもなりますよね。何でもすべて個々バラバラに買うのではなくて、「まとめて買うと安いですよ。班の人たちで分け合いませんか。」という企画も、可能性としてはある。そうすると、またそこで何か話の輪が広がります。商品によって有効なもの、そうでないものがありますけど…。

このように班の集まりの場に、いろいろなカタチで商品が提供されることで、商品の伝え合いやくらしのおしゃべりなどが生まれる可能性が高まり、つながりを強めることにもなると思います。

【中川】 班ならではの利用の仕方、班であることから生まれる利用の仕方みたいなものの。

【石原】 職員さんの存在も大きくて、職員さんが班の人たちのことを気にかけて、声をかけたり、班の人たちをつなぐ役割をけっこうしてくださっているんですね。

班は生き物、のようだ、とも思うのです。勤めに出るとか、子どもが生まれるとか、組合員自身のいろいろな状況の変化によってメンバーの入れ代わりも起きますし、班内の状況が変わります。そうするとメンテナンスが必要になります。それを昔は組合

員同士でやっていたけれど、いまはそういう力が弱くなっている、と感じます。

班のメンバー同士を気にかけて声かけするなど、職員のサポートが大事になります。班アンケートなどからは、職員さんと気持ちが通じあう関係を嬉しく思い、くらしを見てくれていることの安心感など、お互いを気にかけてあう関係も伺えました。そのような組合員の声職員さんにもわかるようにしてあげていない気がします。

班それぞれに個性があるように「応援する」にも様々な形がある

【中川】 組合員自身がどんどん変化する。班の姿も変化する。その変化に対応できないと、維持できなくなってしまう。

【石原】 昔だったら、「ここに〇〇さんを入れたい」というのを、組合員同士でずいぶんやっていたんですが、いまは、そうしたことも減ってきているように思います。だから、班の人数も減ってきています。班を維持したり、つくるには、人と人を組み合わせなければいけません。班にはそうしたことが必要になってきます。個配は、その人が「入る」と言えば、翌日からでも加入できますが…。

【中川】 班は、非常にフレキシブルですよ。 「こうでなければならない」というのではなく、つながりもいろいろだし、形も無人班でもいいということで、かなりゆるやかなかたちでの多様性と可能性があるということでしょうか。けれど、班は班であって、その辺が難しい。それに、班のメンバーも地域の暮らしも動くから、これまでの形をとっていくことは困難ですよ。そこに

職員さんが入ってメンテナンスすることになるけど、みんな同じような反応には絶対にならない。いろいろな形の班があり得ていいというか。

【石原】 そうですね。場合によっては、班にしないほうがいいかもしれませんね。個配は個配で組合員にとって大事だと思います。メンテナンスというのは、それも含めてのことであって、一律にやってはだめだと思います。

やっぱり、つながりは強要されるものではないので、「班ですよ」と強要されても、逆に居心地が悪くなってしまいます。私が訪問した班の中には、組合員同士が「あまり深入りして、後で痛い目に遭ってもいけない」という雰囲気があるところもありましたね。けれど、班として動いているんです。

【中川】 それでも班の一員として地域のなかで「私を誘ってくれる」という実感があって、何かあったら相談できる相手が周りにいると思えるわけですね。

【石原】 はい、そうなんです。地域の情報も少しは入ってくる。「ひとりぼっちじゃない」、「誘ってもらえる私」の関係で成り立っている安心感があるように思いました。スーパーもあるけど、あえて班をつくって、ほどほどの距離で付き合う。生協の班によって、ほどほどの距離が保たれている。地域の組合員にとっては、とてもいい居場所のひとつになっていると思いました。

【中川】 最初は機関運営の基礎組織として位置づけられ、実際にも機能していたけれども、組合員さんのライフスタイルも変われば、くらしも変われば、事業体自身の組

み立ても変わってきた。こうした変化を見ながら2001年「ビジョン」が出てくる。この「ビジョン」で拠って立つ理念を確立したことの意義は極めて大きかった。ですが、「ビジョン」で実行に移そうと思うと、足元の基礎であるはずの班の姿が曖昧になりつつあるのに気づいた。特に班応援費をめぐる、その問題が具体的に出てきた。一方で、「おしゃべりパーティ」や「おたがいさま」などから、人の持っているつながりの持つ重要性－価値でしょうか－が見えてきた。

そして、班応援費の見直しをきっかけにして、班を、単に荷受けの場としてではなく、別の価値から見てみようという発想がかなり入ってくる。そのつながりも、実際には、その強さやゆるさで評価するわけにはいかないし、班の規模によってもさまざまであり得る。つまりは、さまざまな姿があり得るということが、調査や訪問で具体的にわかってきたということでしょうか。

そういうなかで、班にいろいろな仕掛けをして、班という場の持っている可能性や多様性を引き出せないものか…みたいところが今の状況のように見えます。それが班を応援する、ということなのでしょう。 「班を応援する」にしても、どう応援するかについては画一的なものではなくて、その班や地域の事情に合わせていろいろあり得るので、現実に進めようとするとなんか考える必要があるな、というところですかね。 「班は生き物」で、組合員さんや、その暮らし、また住んでいる地域の変化で変わっていきます。組合員理事さんや職員さんたちが、この変化についていって、「ビジョン」の理念とすり合わせていくのが大事になってくるように思います。



5年にわたる調査の上に、班のもつ機能をくらしの側から考察し、まとめた。(2011年10月発行)