

## ■□ 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きますが、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、つぶやきのコメントと、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

のひとつの実践例として「さくらこめたまご」のケースを評価していただいた。これを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ので、そうす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と。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、むしろ重要になるのではないかと。「最も」といふべきか、ちょっと迷ったのですが、これが最も重要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のでしょうか。

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と、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、またいずれの場合にも、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ちの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のですが、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、どこまで強くなけ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次商圈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がありました。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とも増えると思われます。したがって、どこまで強く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」という問い掛けとも関わって、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、店舗で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ユメには「『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なく、店舗は『何でも聞ける、休憩できる（一服茶屋）』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稲毛の生活クラブ「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「人のつながる場所」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。組合員の声を受けとめ、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行って、組合員が生活している具体的な状況を感じながら、その声を聴きとめることができるようにならなければいけないのではないのでしょうか。

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大事だと思います。

上のこととも関連しますが、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の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。そうすると、どっしり

とした取り組みが必要です。ちょこ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、単協のための連帯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ら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になると思いますので、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らうとすると、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らなければいけないのではないかと、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ただけるのか、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ないのだろうか、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ると、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まりありませんでした。

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よ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こう。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こうということです。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って、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。

連帯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いかもかもしれませんが、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と、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、そういう方向に進むことが大事ではないか。その方向に進めば、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けていまして、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、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、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出来ず、それぞれの言いつば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、十分な成果が上らず、問題を引きずっているところに「危機」があると言える。

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・処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、しかし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、急ぎ追隨して「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つつも、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が同じ中身であれば、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いても同じではない。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、必要に応じていつでも注文でき、一両日くらいで商品を手に入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ので、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、そ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」と結びついて論ずべき課題がまだ残っているが、触れることが出来なかった。

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。