

## くらしと協同をたずねて

## 組合員が営む「私たち」の店 ～ワーカーズ遊とグリーンコープ生協ふくおか

加賀美 太記（就実大学経営学部経営学科講師）



### はじめに

昨今、若者の地元志向が強まっているという。背景として、経済的な理由があげられる一方で、「地域の役に立ちたい」という積極的な理由もある<sup>1)</sup>。

若者を含め、地域への関心が高まる中で、協同組合や協同労働がメディアに取り上げられる機会も増えてきた。2013年2月には、NHKがクローズアップ現代にて「働くみんなが"経営者"～雇用難の社会を変えられるか～」と題して、スペインのモンドラゴン協同組合や日本における協同労働の実態を取り上げた。また、日本の協同労働を題材としたドキュメンタリー映画「ワーカーズ」が2012年に制作・公開され、海外ではモンドラゴン協同組合のドキュメンタリー映画やイタリアの元精神病患者たちの協同組合を題材とした映画などが製作・公開されている。グローバル化のなかで、そうした流れに積極的に対応した組織や働き方が称賛されているが、地域に根差した組織や働き方が、逆説的にはあたるが注目を集めているのかもしれない。

こうした協同労働については、生活協同組合も様々な形で取り組んできた歴史を持っている。今号の「くらしと協同をたずねて」では、生協が取り組む協同労働の事例として、福岡県のグリーンコープ共同体生活協同組合ふくおかと企業組合ワーカー

ズ遊を取り上げ、現代において協同労働の持つ意味や今後の課題を考えてみたい。

### 1. 協同労働とは何か？

ここまで協同労働という言葉を使ってきたが、そもそもこの言葉が意味するところは何なのだろうか。端的に言えば、「働く人たちが、自分たちで出資して、経営も自分たちで行う」ことである。雇用—被雇用関係ではなく、働く人たち自身が経営者になるのが協同労働である。

ヨーロッパでは産業革命以降、労働者自身が出資して、自ら経営者となる協同労働の考え方が広く普及している。

日本において協同労働の主な担い手となっているのが、協同労働の協同組合（労働協同組合）であるワーカーズ・コレクティブとワーカーズ・コープである。前者は、生協運動に携わっていた専業主婦の運動を主なルーツとしており、後者は職を失った労働者が働く場を自分たちで作ろうという「労働者協同組合」が主なルーツである。日本で協同労働が本格的な広がりを見せたのは1980年代からだ、今ではワーカーズ・コープが約1万2千人、ワーカーズ・コレクティブが約1万7千人を数える規模にまで成長している。その他の団体も含めると、全国で約10万人が協同労働の理念

の下で働いていると言われる<sup>2)</sup>。

日本で協同労働が語られ始めた 1980 年代から、グリーンコープは一貫して協同労働の運動を進めてきた。今回は、グリーンコープ生協ふくおかの東原晃一郎氏と、同生協から店舗事業を委託されている企業組合ワーカーズ遊の峰知子氏、吉田真弓氏、米村多香子氏に、それぞれの沿革、今後の展望、意義や現在の悩みを語って頂いた。

## 2. グリーンコープ生協ふくおかとワーカーズ遊の沿革

### (1) グリーンコープ生協ふくおかとグリーンコープ共同体の沿革

グリーンコープ生協ふくおかは、1960 年代末に設立された石けん派と呼ばれる生協が母体となった生協である。石けん派生協は、大学生協などから支援を受けつつ拡大を続け、福岡県内では 14 生協にまで拡大した。一方で、福岡県ではエフコープが近代化を遂げつつあったこともあり、石けん派としての成長や理念を追求すべく、1985 年に全県での石けん派生協の連帯を準備する会が立ち上げられた。1988 年には、九州・中国地方の石けん派生協がグリーンコープ連合を設立して、カタログ・物流・電算の統一による効率化を進めた。その後、福岡県の連合体であるグリーンコープふくおか連合が 1994 年に設立された。グリーンコープふくおか連合では、将来の合併を視野に入れて、商品や組合員活動をどうするのかといった議論が行われた。2001 年には、グリーンコープ生協（福岡）とグリーンコープ生協北九州が先んじて合併し、残った各地の生協がその後合流していった。こうして準備会の立ち上げから 20 年余りをかけて、2005 年にグリーン

コープ生協ふくおかは誕生した。現在では、組合員数は 16 万 7 千人、共同購入の事業高 233 億円、社会福祉事業高 13 億円、総事業高 246 億円の生協になっている。

グリーンコープ生協ふくおかは、グリーンコープ共同体にも参加している。先に述べたグリーンコープ連合と会員生協自身が基になって、2007 年に設立された連合会がグリーンコープ共同体である。

もともとグリーンコープ連合は、「自然と人」「南と北」「女と男」「人と人」の「4 つの共生」を理念として掲げ、単協主権の考えの下、可能な限り単協の創意工夫や独自性を活かした活動を展開しようとしてきた。しかし、合理化が求められる中で、実施的には連合と単協の垂直的な関係が形成されてしまう面も否めないことではあった。こうした実態をも越えていこうと、改めて連合と単協とが水平的な関係となって、単協の独自性と連合の強みを生かすべく、連合も一会員として参加するグリーンコープ共同体が結成されたのである。グリーンコープ共同体には、大阪から鹿児島まで各地の 14 生協が参加しており、長期的には広域合併も視野に入れて内実の統一や運営方法の模索を続けている。

### (2) グリーンコープとワーカーズ・コレクティブの関わり

生協ふくおかを含め、グリーンコープは設立当時から組合員が実働に参加することを重視しており、協同労働（ワーカーズ）運動とは密接なつながりを持ってきた。福祉分野などで組合員がワーカーズ・コレクティブを結成したのをきっかけに、ワーカーズ運動を媒介にしながら、消費に留まらないくらし全てに関わる事業・活動に乗り出していった。今日では、グリーンコープがワーカーズに委託している業務内容

は、福祉・子育て・配食・配送・店舗・コミュニケーション・生活再生相談・食育・品質管理・商品問い合わせ窓口・カタログ編集・キープ&ショップ（地域の宅配取り置き拠点+若干のショップ機能）と、多岐に渡る。グリーンコープにとって、ワーカーズはその発展において欠かすことの出来ない存在であった。

ここからは、店舗を担うワーカーズに焦点を当てよう。現在、生協ふくおかから店舗業務の委託を受けているのは、企業組合ワーカーズ遊である。昔から生協ふくおかは、店舗の大多数をワーカーズに委託しており、各地域や店舗に店舗ワーカーズが複数存在していた。ワーカーズ遊は、こうした県内各地域8つの店舗ワーカーズが合併して、2008年に設立されたワーカーズである（設立当初の名称は店舗ワーカーズ・コレクティブふくおか）。2014年時点で、ワーカーズ350人と約50人のアルバイトで、福岡県内の生協ふくおかの20店舗を自分たちで運営している。発注から品出し、販促まで基本的な業務は、全てワーカーズ自身によって担われている。生協ふくおかの店舗事業部は職員6名体制で、主に法務関係やマスコミ対応、深夜・早朝の対応といった職員にしか出来ない業務を担当している。必要に応じて店舗の支援も行っているが、ワーカーズ自らによる店舗運営を原則としている。なお、今後さらに職員比率を引き下げて、ワーカーズに委託する業務の内容を広げたいという。2013年には、ワーカーズ遊に本部が出来たこともあり、これまで行っていた店舗指導をワーカーズ本部へと移譲する準備が進められている。

### 3. ワーカーズによる店舗運営

#### (1) ワーカーズによる店舗運営の楽しさと難しさ

生協ふくおかは、組合員の実働への参加という理念の体现を目指して、多くの分野でワーカーズに事業を委託している。しかし、そうした取り組みには、独特の楽しさと難しさがある。

峰氏は、子育てワーカーズに関わった経験を持ち、活動を通じて「自分たちで話合って、一つひとつ決めながら、事業を進めていくこと」が楽しかったと振り返る。その後、自宅の近くに新しい店舗ができることをきっかけに、その店舗のワーカーズをいちから立ち上げた。当初から40名程度のワーカーズが組織され、店舗に関わる事柄一つひとつについて、丁寧に議論しながら運営していた。子育てワーカーズ同様、こうした「みんなで議論しながら事業を進めていくこと」が本当に楽しかったという。「今でこそ笑い話ですけど、ワーカーズ設立3カ月で、『このままだとワーカーズの経営が破綻するよ』って気づいて。そこからみんなでどうしようどうしようって議論できたのがとてもよかった」と峰氏は当時を振り返る。

吉田氏は生協運動に取り組む中で、新しい活動に挑戦してみたくなかったのが、ワーカーズに取り組んだきっかけだという。店舗ワーカーズに入ったのは、近くに店舗が出来たからであり、ある意味偶然ではあったが、「組合員さんと近い距離で仕事ができるのは楽しい」と、店舗ワーカーズの楽しさを語ってくれた。米村氏は元々店舗のパートタイマーだったが、誘われてワーカーズに転換したケースである。理由や経緯は様々だが、ワーカーズの活動に他にはない魅力を感じている点は共通していた。

表 グリーンコープ生協ふくおかの店舗

店舗名	開店年	備考
高雄店	1986	
福岡店	1989	
七隈店	1989	
香椎店	1990	
いとしま店	1992	
千鳥店	1996	
春日原店	1996	小型店/職員とパートタイムが担う (一部ワーカーズ委託)
久留米南町店	1996	小型店
田隈店	1996	
野間店	1997	
姪浜店	1997	小型店
みずまき店	1997	小型店
柳川店	1999	
上官店	1999	
三苫店	2000	
甘木店	2000	
清水店	2001	
くらて店	2001	
宗像店	2008	
KS唐人店	2012	
藤崎店	2013	

こうした店舗ワーカーズの拡大には、ワーカー自身の主体性ととともに、グリーンコープ生協も大きく寄与してきた。グリーンコープには組合員事務局という組合員による常勤の組織があり、ここがグリーンコープの事業と組合員との橋渡しを担っている。組合員事務局の多くは、グリーンコープの理事経験者などであり、自分たちの経験を踏まえながらワーカーズの活性化に取り組んでいるという。

加えて、積極的な新店開店を進めた点も重要である。上記の表は生協ふくおかの店舗の一覧である。90年代に11店舗、2000年代に7店と、90年代以降一貫して積極的に出店を進めている様子が確認できる。決して経営的に潤沢な状況にはなかったが、商品をより多くの組合員に届けるためにも、また就労の機会を作るためにも積極的に出店を進めてきたそうだ。

各種ワーカーズの経験や生協ふくおかの

積極的な支援もあり、店舗ワーカーズは順調に成長を遂げてきた。しかしながら、そうした中で実に多くの苦労があったという。たとえば、各地域や各店のワーカーズは店舗の運営に関わる全業務を自分たちだけで行っている。そのため、とくに開店当初において多くの失敗を重ねることになった。峰氏は「発注も自分たちでしますが、時折ミスがありました。商品がたくさん来ればあたふたするし、品切れしそうな商品があれば、その前に立って、商品が出来るだけ見えないように隠したりとか(笑)。本当、最初は大変でした」と振り返る。

実際、失敗が重なったこともあり、経営的には非常に厳しい事態になってしまった。久留米南町店はワーカーズで店舗が運営できるかどうかの試金石として位置付けられた重要店舗だったが、最初の2年は赤字であった。このままでは存続も厳しいという事態に直面して、生協とワーカーズの双方が真剣に現状に向かい合うことになった。とくにワーカーズでは、生協のお店を預かるのではなく、自分たちのお店として捉えて、改善を進めることが決められた。具体的には、シフトや時給を変更することで、店舗が運営できる金額まで委託料を引き下げることにしたのである。取り組みの成果もあり、3年目には黒字に転換したが、「いざとなったら、家を売らなきゃって考えましたよ」と当時の強い危機感を吉田氏は語ってくれた。

議論が出来ることがワーカーズの楽しさだと言われるが、反面議論をすることの難しさもあるという。ワーカーズ遊は複数のワーカーズが合併したワーカーズである。地域や店舗と密接にかかわるワーカーズは、習慣や組織風土が大きく異なっており、合併にあたっては、そうした違いを認め、すり合わせるために、実に1年6カ月

を費やした。多くの部分は納得されたが、それでも意見の相違は今でも残っており、共有化できていない部分もあるという。また、数人規模のワーカーズと異なり、店舗は数十人規模の組織になる。365日可能な限りオープンしておく必要もあり、議論のために集まるだけでも一苦労だという。だが、そうした苦労を何とか乗り越えて、ワーカーズを発展させていきたいと皆さんは声を揃えて語ってくれた。

## (2) 実際の店舗の様子

ここで、ワーカーズが運営されている実際の店舗の様子を紹介しよう。今回訪れたのは、福岡市中心部から車で30分程度の位置に存在する姪浜めいのはま店である。売場面積は70坪程度、生協ふくおかでは小型店として位置付けている。ただし、小型店とは言いが、生協ふくおかの店舗はこれよりも小さいところが基本のため、売上高は他店舗に比べて大きい。筆者が訪れたのは平日の16時頃であるが、ちょうどタイムセール（4時の市）の時間帯ということもあって、多くの組合員が訪れていた。

品揃えは、ほぼグリーンコープのアイテムで統一されており、生鮮なども含めて3400点が並ぶ。店内にはワーカーが作ったPOPが配置され、小規模ではあるが活

気を呈している様子が伺えた。

また、セール時間帯ということもあったが、店頭には多くのワーカーが出ていることが目を引いた。当日は、10名以上が店頭に出ており、組合員さんとの世間話、あるいはレシピや試食の提案をしながら、元気よく接客をしていた。店長さんに話を伺ったところ、組合員さんと気軽に交流できるのがワーカーズ運営の強みなので、可能な限り多くのワーカーが店頭に出るようにしているという。挨拶も「いらっしゃいませ」ではなく、「こんにちは」と呼びかけており、お客様と従業員の関係にならないように工夫しているという。こうした取り組みを通じて、さらにリピートしてもらえる店にしていくことが目標だそうだ。



店内のPOP



姪浜店の店内

## 4. ワーカーズ運動の展望

店舗ワーカーズ独特の難しさとともに、ワーカーズ運動における課題も存在する。ひとつは、ワーカーズ運動の世代交代である。ワーカーズは「自分たちの働く場所を自分たちで出資して自分たちで経営する」運動であり、自分たちの労働環境を自分たちで整える必要がある。ワーカーズ遊では、社会保険に加入するなど、社会保障の整備

を進めているが、それでも「ずっとここで働いてほしい」と言い難い状況にあるようだ。とくに、一人暮らしの人や若い世代が安心して働ける環境にまだ到達できていないため、今後よりいっそうの充実を図っていくとのことである。ただし、新しく運動に関わる人がいないわけではない。組合員活動から、あるいは収入を得る手段としてワーカーズに参加したいという人たちが継続的に出てきている。環境を整えながら、こうした人々を育てて、ワーカーズの再生産を図っていくことが今後の重要な課題である。

また、生協側にとっては不採算店舗をどうするか、という問題が存在する。かつては、多少の失敗を供すおおらかさを持っていたが、昨今の厳しい経済環境の中で、そうした余裕は失われつつある。実際、多くの店舗で赤字の状況が続いており、早急に事態の打開を図る必要があるという。その際、店舗は地域の組合員にとっての拠り所であり、出来る限り店舗の灯を消したくないということで、赤字店舗の経営再建をワーカーズと一体になって取り組んでいる。具体的には、一店舗ずつではあるが、担当のワーカーズと協議をして、ワーカーの働き方を変えてもらう、あるいは組合員訪問をして利用の拡大を図る、といった地道な活動に取り組んでいるという。これまで2店舗の経営改善に取り組み、共に単年度赤字の解消に成功している。引き続き、各店舗の経営改善への取り組みを進めるとともに、配食や取り置きの特典に店舗の役割を変更するなどの工夫についても検討していきたいという。

## おわりに ～組合員と私たちのお店へ

グリーンコープ生協ふくおかとワーカーズは、店舗に限らず、多くの分野で共に成長してきた。店舗では、ワーカーズによる運営の持つ独特のむずかしさを抱えつつも、他方でワーカーズ独自の強みを生かす方法を模索している。東原氏は、生協の経営責任が厳しく問われる時代になっているが、それでもワーカーズの「自分たちのお店」という感覚を大切にする必要があるという。どのお店も「私たち」の職場であり、「組合員」のものであり、そうした思いを大切に育てていきたいと願う、店舗ワーカーズの活動が今後も続いていくことを期待したい。



ワーカーズ遊の峰さん、吉田さん、米村さん

- 1) 2012年5月28日付日経電子版「知名度より仕事内容 就職、地元志向に拍車」。
- 2) 2012年10月31日付日経電子版「仲間全員が”社員で社長”広がる「協同労働」」。