

くらしと協同をたずねて

企業はどこまで人間になれるのだろう

齋藤 駿（株式会社カタログハウス会長）



『通販生活』のお母さんは生協だった。

8月に入ってまもなく、「生協系の団体から原稿の依頼があったけど、断わっちゃっていいですね」という連絡が入った。生協と聞いて反射的に言ってしまった。「ありがたくお受けしますと言ってくれ」。

これまで、生協系からの原稿依頼を断ったことは一度もないのだ。正確に言い直そう。これまで生協系からの原稿依頼は一度もなかったのだ。

今回のメ切は9月1日だという。通販生活秋冬号のメ切も、「ソー」 というベレット事業部のDMのメ切も9月1日なので、8月は私にとって超のつく多忙の月だ。にもかかわらず、生協系と聞いたら断われな

い。

弱みでも握られているのか。

いいや、通販生活のお母さんは生協だからだ。お母さんからの頼みを断ったら親不孝者になってしまうじゃないか。

通販生活のお父さんは『暮しの手帖』。

通販生活のお母さんは生協。

私は大昔、早稲田大学の生協（当時は協組と言っていた、生協という言葉は聞いたことがない）で働いていたことがあるのだ。私の勤め人人生は早大生協からスタートしたのだ。

「ヒマを見つけて授業に出ていいから」という甘言と月給4,000円に惹かれて、書記局という部署に採用されたのは55年、

文学部の2年生のとき。ところが、売り場のポップやチラシ制作、零細企業が電話で申込んでくる学生アルバイトの求人受付などで忙しくて忙しくて、とても授業に出るヒマなんてなかった。結局、2年生の中頃から3年生の終り頃までしか勤められなかった。それでも1年卒業がのびてしまった。

のちの伊東四朗さんこと伊藤証（一等賞）ちゃんが早大生協に入ってきたのも私が働いていた頃で、「証ちゃん、証ちゃん」とすぐにみんなの人気者になった。そう言えば、証ちゃんが働いているパン売り場で月影兵庫の上段霞切りの殺陣をマネし合った記憶がある（当時はテレビが普及していないから、この殺陣は小説由来、念のため）。

約1年とはいえ、職場初体験が生協だったことの影響は大きい。私の会社像は早大生協の家族主義的雰囲気、女性上位主義、そして政治参加意識（理事間の代々木系、反代々木系の子どもっぽい路線対立）などから形成されていったのではないかと、いまにして感じるからだ。

うん、当時の記憶がどんどんよみがえってきた。当時の早大生協には美人の職員が多かったな。中でも容姿は八千草薫似、いや桂木洋子似か、そして心根は蟻の街のマリアみたいな美人職員がいて、彼女お目当てで買い物にくる学生たちが多かった。早大生協といえば、まず証ちゃんとこの美人の2人を思い出すな。

いただいた『くらしと協同』の15年夏

号を開けてみたら、斎藤嘉璋さんという方が出ていて、57 年に早大生協の組織部員アルバイトに月給 4,000 円で採用されたとあった (4 頁)。この人はもしかすると私の後任だったのではないか。私の印象がとてもよかったので、同じ苗字の学生を採用しようということになったのだと思う。

おや、「1 年くらいの勤め人経験で、大学生協が通販生活のお母さんはいささか大げさにすぎないか」という顔しているね。きちんと最後まで読んでもらえれば納得してもらえと思う。

いただいたお題は、「企業は社会に何を発信できるか」である。私流に言い直すと、「企業はどこまで人間になり得るか」である。それには、企業で働く社員が「人間」でなくてはならず、その社員が売る商品にも「人間らしいメッセージ」が内蔵されていないといけなのだが……。

1. 商品の人間化

商品に託してどこまで売り手の信念を表現できるのだろう。

82 年に通販生活を創刊するとき、ふと、「商品」を「道具」によび替えようと思った。このよび替えはきっと世間にウケるぞと妙に確信してしまった。生活用品や生活雑貨ではなくて、「暮らしの道具」。「暮らし」はもちろん、お父さんこと『暮らしの手帖』から勝手にいただいたもの。『暮らしの手帖』をなぜお父さんとよぶのかについては以前、かなり詳しく書いたことがあるので省略させていただきます。

「商品」には工場生産品のイメージが強いが、「道具」とよび替えると、なんとなく道具をつくっている頑固な職人さんみた

いなイメージが湧いてくる。作り手の存在が伝わってくる。商品よりも作品を買いたいと消費者もつねづね思っているにちがいないから、これはウケるぞ。できたら、自分のアイデアでつくった 1 個の商品で勝負している零細企業がいいな。

大量生産品とはひと味ちがうアイデアを差異にした「道具」に、そのアイデアをひねり出した作者名をかぶせて売ることにした。作者を主人公にして売る方法は「暮らしの道具」というネーミングとも相性がいいし。

吾妻式室内物干し、斎藤志江の立体アイロン台、宮本式ハンガー、唐十郎の私家版座椅子、高橋昌子のソーイングデスク、久保京子のソフトバッグ、クニエダヤスエのかご式ワゴン……いずれも 10 年前後のロングセラーになったもの。私がすぐにソラで言える過去完了作品はこのくらいだが、数としてはこの数倍はあったはずだ。

最初にヒットした吾妻式室内干しを調べてみたら初出は 85 年だった。この当時にはもう、生産者名のついた生協の野菜が回り始めていたのではないか。私はその野菜を見て、作者名つき雑貨商品のアイデアを思いついたのかもしれない。

もうすぐ販売歴 20 年になる山崎範夫のミシンを筆頭に、作者名つき暮らしの道具の人気は今もつづいているが、これはもちろん、通販生活だけの話ではない。私に言わせれば、作者名つき商品のナンバーワンは「亀山工場のテレビ」ではないか。

ところが、作り手のこだわりを重視する「商品の人間化」は、その後発生した強敵によってあっというまに打ちのめされてしまった。言うまでもなく、強敵の名前は「模倣」と「価格破壊」。

せっかく新商品という名称にふさわしい新商品が登場したなと思うと、性能も品質

もそっくりの模倣品があつという間に元祖より安い値段で追随してきて、せっかくの貴重な差異もすぐに平準化されてしまう。

需要が充ち足りている今日の消費者の欲望を刺激しようと思ったら、性能品質の向上だけではダメなのだ。さらに価格訴求という包装紙でつつみこまないと買ってくれないのだ。

先日、同業の社長さんが意見交換にいらっしゃって、「紙のカatalog、まだまだ可能性ありますよね」と同意を求められた。「ないでしょ」と答えたら、とたんに座が白けた。紙かネットかといった媒体レベルの問題ではなくて、消費者はますます満腹感を前提にますます禁欲的になる一方だからだ。

通販業界で元気がいいのはサプリメント通販だけだ。当然だ。今日の消費者は健康でさえあれば少子高齢化社会がやってきても生き残れるという幻想にしがみつくなからだ。

途方もない額にふくれ上がった国債への不安、年金制度への不安、医療費への不安、介護への不安、終の棲家への不安、そしてとどめは認知症への不安……こうして今日の需要はサプリメントへ殺到していく。テレビ通販も新聞広告も折込み広告も、目につく中高年層向け広告はみんなサプリメントだらけ。

45年の敗戦後生まれの中高年層は右肩下がりの社会を経験したことがないわけだから、近未来の少子高齢化社会をイメージしたとき、途方に暮れなかったらそれこそおかしい。

今日、暮しの道具に託して意味のあるメッセージを發せられるとしたら、「もう買わなくていいでしょ、手元にあるモノで十分間に合うでしょ」

しかないのではないかと。自己否定こそ、

いまの通販業者の正直な自己表現ではないのかしらん。

せっかく原稿を頼んでくださったのに、『くらしと協同』の読者に「途方に暮れるしかない」などとのつけから暗い気分させるのは申し訳ない。なんとか、希望を書けないものか。「絶望の虚妄なること、希望の虚妄なることに等しい」という詩もあるではないか。

私の会社に希望を感じさせる商品はないのか。もちろん、あるとも。

昨年、茨城県の通販生活読者からスタートして、今年は千葉県読者にまで対象をひろげている地産地消型のペレット製造販売。これこそ、つくっている人間、売っている人間の心意気をストレートに表現できる人間的な商品だ。

発案者はTという商品開発部の社員で、20年くらい前から国産材の家具ばかり開発してくる。安い外国材の家具より国産材の家具は価格が高くなるために一度も採算の合った売上げはつくれなかったくせに、一向に臆することなく、日本の森の木材活用こだわりのつづけてきた男だ。

4年くらい前に、これを読めと私のところにイタリアやカナダのメーカーがつくっている木質ペレットストーブのカタログを持ってきたことがあった。

間伐材を木粉化して固めたものがペレット。なるほど、薪ストーブと違って、これなら子どもでもラクに着火できるし、排気が室内に出てこない。大がかりな取り付け工事もない。ヨーロッパで普及し始めているというのも頷ける。

いま、わが国の森林の多くは陽も当たらない状態で荒廃している。こみ合っている細いムダ木を切って陽の当る空間をつくり、太い材木だけを育てていく「間伐」という

手入れをしないからだ。間伐にはおカネがかかるが、安い輸入材に日本の森林は押されて、国産材は売れなくなっている。日本の森林がおカネをつくれなくなったために間伐もままならないのだ。

「でも、日本ではまだ先の話だろ」

問題はペレット専用ストーブだった。当時は輸入品しかなくて、価格が 50 万円台～100 万円台だったのでペレット以前にかんじんのストーブが普及しないじゃないかと思って却下した。

13 年、今度は日本製のペレット専用ストーブのパンフと、出たばかりの『里山資本主義』(藻谷浩介 NHK 広島取材班・角川 one テーマ 21 刊)を持ってきた。

日本製のペレットストーブは海をこえて運んでくる費用がかからないから、上代は 30 万円台に下がっていた。

『里山資本主義』という本も間伐材をペレット化して燃料にする国内外の動きをとり上げていた。

「反原発を主張する会社が自然エネルギーに取り組まなくていいんですか」

「……」

「もう、工場敷地の候補も見つけてあります。近隣の山主さんたちとも間伐の話はついています」

いつのまにか、T は森林インストラクターの資格をもっていた。

さっそく茨城の石岡に工場をつくり始めて、翌 14 年から製造をスタートした。

ペレットが売れるためにはペレットストーブが普及しなければならない。そこでストーブは原価で売ることにした。したがって、この先の経営は山あり谷ありだろう。利益が出てくるまでには数年かかるだろうと覚悟しているが、この新ビジネス、始めてすぐにとてもうれしい副産物が生まれてきた。社員の人間化だ。

2. 社員の人間化

「自分は会社に必要とされている」という
実感は技術から生まれる。

通販会社の労働は配送部門以外はほぼホワイトカラーだ。ところが茨城や千葉の分け入っても分け入っても青い山で間伐作業をする、工場ではペレットをつくる、そのペレットを各家庭に配達するといった仕事は第一次産業のブルーカラーだ。しかも遠距離通勤ないし週 3 日宿泊型通勤。社内から応募者を募るときは不安で仕方なかった。

杞憂だった。10 人の定員はあっというまに埋まってしまった。「いまの自分はあまり会社に必要とされていないと思うから」というのが応募理由のほとんどだった。

会社は通販ビジネスの未来に不安を感じて異業種ビジネスを開拓し、社員もまた、いまの職場で存在感を感じられない不安ゆえに新ビジネスに挑戦する。初年度の茨城県でひと冬体験した結果、落伍者は 2 人だけだった。あとの 8 人は「張り合いができたから続ける」と言ってくれた。

実はこのブルーカラー労働はホワイトカラー労働よりも技術者でないと一人前として認められない世界だった。森林プランナー、森林インストラクターから、直径 70 センチ以上の伐木業務、小型移動式クレーン運転技術まで、間伐ビジネスにはいくつもの技術や資格が必要とされるのだった。

だれにでも差し替え可能な一般労働者から、難易度の差はあれ、会社に必要とされる稀少価値の技術者へ。ペレット製造販売という新ビジネスから「社員の人間化」のひとつのかたちを教えられた。

いま、中年層のリストラが吹き荒れる雇用不安定時代がやってきた。だれでも知っている有名大手企業ほどリストラに熱心だ

という時代がやってくるなんて、つい2、3年前まではだれも予測できなかったのではないか。

高度成長時代の「生活雑貨」を私は「暮しの道具」とよび替えたが、これからの経済マイナス成長時代は「暮しの道具」を何とよび替えたらいいのだろう。

おそらく、これしかあるまい。

「社員の雇用を守る道具」

価格訴求型の商品は途上国の労働者よりサラリーの高い日本の労働者にはつくれなかった。そしていつの間にか、ほとんどの商品が途上国製になってしまった。

羽釜に近い「おねば」がつくれる鳥取三洋製の炊飯器がヒットしていた03年頃、鳥取三洋工場に見学に行ったら、ラインの両側で働いている若い女性たちは全員中国人ではないか。日本の若い女性たちはもはや工場では働かないのだった。工場は日本にあるが、そこで働いているのは外国人。このような「擬似日本製」は一体、日本製品全体の何割くらいになるのだろうか？

鳥取三洋工場で働く中国の若い女性工具さんが、シモーヌ・ヴェイユの『工場日記』に出てくる女工さんたちにWって見えた。そして、三洋電機はその後なくなった。

したがって、マイナス成長時代のモノづくりとその販売は、「日本人の雇用を支える」というミッションを負っているのだ。そして、そのミッションはインポッシブルではないと思うのだ。いや、なにがなんでもポッシブルにしなければいけないのだ。

これは通販業界にかぎった話ではないかもしれないが、私が属する通販業界は今、中高年層の「消費ひかえ化」の他に、ネット通販がもたらした送料無料、翌日配達、価格比較検索といった「超サービス競争」にも苦しめられている。通販業界をと

り巻く環境は「昨日は遠い昔」（高村光太郎）のように急変している。そして、その急変についていけない経営者（私も入る）、昨日までの経験や技術がまるで通用しなくなって社内失業者化しかかっているベテラン社員たちは増えるばかりだ。

労働はまず生活の手段であり、次に自己表現の手段だが、この二つを一体化できるハッピーな人はますますかぎられてきている。圧倒的多数の人にとって、労働は100%近く生活の手段であり、とてもとても自己表現の手段どころではなくなっている。どんどん変化していくビジネス環境に合せてどんどん変化していく職場の仕事についていくだけで精一杯だ。

「仕事を通しての自己表現だなんて、それほど表現したい自己があるわけじゃないので、気を遣ってくれなくてけっこうです。妻子のための仕事を定年まで保証してくれれば十分です」

みんなの顔を見ていると本気でそのように言っているように思える。むろん、本音ではないはずだ。変身願望をもたない人間なんていないのだから。

それでも「生活のための仕事が定年まで保証されれば、それだけで十分だ」と本気で自分に言いかけなくてはいけない時代とは、なんと情けない時代なんだ。

私の会社は（たぶん生協時代の私の体験も影響していると思うのだが）、いまでも年功序列の家族主義を尊重している。さすがに近年、能力主義評価の割合は多くなっているが、「会社は利益共同体だからリストラは絶対にしない」という会社哲学は社内に定着している。この哲学に公平性を持たせようと契約社員の正社員化を進めた結果、いま、私の会社には契約社員も派遣社員もいなくなった。正社員と時間・期間契

約のアルバイトしかない。

そのかわり、私(会社側)は「社員の技術者化」を要求している。これまでの経験だけではさばけなくなってきた仕事の変化に対応できなくて途方に暮れている社員には、「これからの時代が必要とする技術を習得しようよ」とハッパをかけている。「リストラはなしと本気で言っているけれど、もし会社が倒産してしまったら、結局は全員リストラになるわけだから、そのとき、あちこちの同業社からスカウトされるような技術者になっていないと家族は守れないよ」

あっけらかんと言ってしまうけど、カタログや折込み、DM を 100% 自社でつくっている通販会社は私の会社くらいだろう。カタログハウスの通販技術は通販生活にのっている商品やコピー、写真、サービスなどでつとに知られているから、カタログ制作、広告、DM 関連の通販編集者や通販ライター、通販デザイナー、あるいは品目別にメーカー業界に精通している通販商品開発や通販仕入のプロ、稀少価値の通販アナリストや通販プログラマー、取扱説明書づくりの名人や通販クレーム処理の達人……こんな人たちはおそらく再就職できるだろう。

そうだよ、「自分は会社に必要とされている」と実感できる専門技術を身につけていれば、いざというときも転職して家族を守れる。専門技術こそ、社員の人間化を担保するものだ。

と思ったのだが、よくよく考えてみると、専門技術を身につけたからといって家族を守れるとはかぎらない。みんな、同じように考えて同じような専門技術を身につけようとしているのだから、よほど拔きん出た技術でないと評価されないだろう。あるいは昨今のイノベーションは目まぐるしいから、せっかく苦労して習得した技術も、1

年くらいで「もう古いよ」になってしまうことも大ありだ。

そもそも、専門技術を持ちたくても持てない社員はどうなるんだ。専門技術が成立するためにはそれを支える非専門技術(サブ労働)が不可欠じゃないか、と山本周五郎さんが『さぶ』で強調していたと思うけどね。

希望はあるよと言うそばからその希望を否定するのだから、自分でも混乱してしまうけど、マイナス成長時代という時代がこの混乱した文脈の中で漂流しているということだろうね。

3. 会社の人間化

会社はだれのものか。

会社は社員のものだろう。

こんなふうに希望と絶望をせつせと往還していると、つまるところ、「会社はだれのものか」という古くて新しい命題に取れんされていく。

近頃とみに、「会社も社員も商品だ」と解釈してはばからない恥知らずな風潮が強くなる一方だから。

会社はだれのものか。

株式会社であれば、株主のものさ。

さあ、この株主がくせ者だ。とりわけ株価にしか関心がない上場会社の株主たちはくせ者だ。

かれらは自分が株を所有している会社で日々生起している社員たちの喜怒哀楽やその家族たちには全く関心がないから、株価を上げるためにはリストラが必要ですと株主の代理人(経営者)に言われれば、ためらうことなく賛成してしまうだろう。

会社がそんな人情を知らない株主たちのものであったら、この世は闇だ。あるいは、

会社がピークに成長したところで投資家たちに売り払って一目散に社員の前から消えていく強欲創業者を社長にもったら、この世は闇だ。

会社はそこに働く社員たちのものでなくてはならない。

社員一人一人が、自分も会社の所有者の一人だという認識があれば、おのずと経営者なみの危機意識をもつようになってくる。必要な変化を必要なタイミングで可能にできる能力が育ってくる。リストラは仲間を裏切る犯罪だという相互扶助の気持ちが強くなってくる。「会社」も商品だと解釈して売買の対象にしてしまう非人間的社会に抵抗する気持ちが生まれてくる。おまかせ家族主義ではないビジネス共同体みたいなエネルギーがつかれる……のではないかなあと思うのだが。

かつて労働者管理という考え方があって、経営権も労働組合が管理する実験が行われたことがあったが、寡聞にして成功例を聞いたことはない。たぶん、労働者管理に近い唯一の成功例といえば、生協という業態なのだろう。

生協はどうしてあんなにうまく組織運営ができているのだろう。単に非営利の生協法があるからではなく、生協一個の成功事例が県単位に共有され、県単位の成功事例が全国連合会に共有されていくといった、個にして全体、全体にして個のような形態が権力者の発生や権力の乱用の歯止めになっているのかしらん。

同業社がすべて商売敵に見えてしまう株式会社の世界から生協を眺めると、ホント羨ましい。

では、株式会社であるかぎり、生協のように全社員が会社の所有者になる可能性は全くないのか。上場して株を公開しないか

ぎり、可能性はあるのではないか。

もし、圧倒的過半数の株をアンタッチャブルとして凍結しておけるシステムがつかれば、社員仲間の株を買い占めて権力を握ろうとする野心家は生まれない。みんなに信望のある社員が社長や役員になって経営を実践していける。

言ってみれば、株式会社の生協化こそ、あるべき会社の姿ではないか。

今月で80歳、完全引退間際になって、私は再び生協に就職したくなってきた。就職して、生協運営の強みと弱みを知りたい気持ちが高まってきた。奥村宏さんの本を読むより、こっちのほうがよほど勉強になるのではないか。

やっぱり、生協はカタログハウスの「お母さん」なのだ。私が早大生協で働いていたとき、八千草薫か桂木洋子かと見紛うくらいの美人職員がいたという話、しましたよね。あのあと、その美女に言い寄られちゃって仕方なく結婚したのです（相方はそのあべこべだったと主張していますが）。

そのあと、子どもが生まれて、その子どもたちが「お母さん」とよぶものだから、私もつい「お母さん」とよぶようになってしまった。結婚してわかったのだが、この「お母さん」は生協一家の生まれだった。義兄も義姉夫婦も義弟夫婦もみんな大学生協連や地域生協の役員。身内の集まりという、話題は生協の近況ばかりなのさ。

私が生協を「お母さん」とよぶ気持ち、わかっていただけましたか。