

争論 事業連合化における独自性を問う

大学生協のユニークな連帯 ～大学生協東京事業連合の歴史から

亀井 隆

賀川豊彦記念館松沢資料館・常務理事／事務長

聞き手：青木 美紗（奈良女子大学助教）



【青木】 亀井様は大学生協や日本生活協同組合連合会（以下、日生協）での勤務をご経験されておられますが、まずは簡単に略歴を教えてくださいませんか。

【亀井】 1971年に明治学院大学に入学して、生協の組織部・理事を経験し、東工大生協に就職しました。その後都立大学生協、大学生協東京事業連合など食堂部門に15年いて、千葉商科大学生協に専務理事として移ったとき食堂部門から離れました。その後、日生協に移籍し教育研修の仕事など6年ほどしました。当時、各種セミナーの開催で関西へもよく行きました。

日生協には賀川教育基金があります。30年ぐらい前に各単協からの出資で基金（3億円）をつくり、その利子を教育研修の補助に回そうというものです。その基金の運用の担当もしていました。

賀川豊彦のことを深く知ったのは、2009年の「賀川豊彦献身100年記念事業」からです。日生協内に自主的な勉強会「賀川豊彦研究会」をつくりました（のち「JCCU協同組合塾」に変更）。私は代表を務め、勉強会には毎回20名位の仲間が参加していました。

そんなことをしているうちに定年を迎え仕事を探していたら、偶然にも賀川豊彦記念松沢資料館が事務長を募集していました。応募しましたら運良くここに就職がき

まりました。そして3年経ちました。

戦前に芽生えていた連帯の意識

【青木】 協同組合塾で協同組合のご研究もされているのですね。2015年3月30日に開催されたロバウト・オウエン協会の研究会にて、事業連合のお話をされていたので、大学生協東京事業連合がどのように形成されたのか教えてくださいませんか。

【亀井】 大学生協東京事業連合は1969年に創立しました。連帯の歴史は、東京学生消費組合に遡るのではないかと思います。1926年に賀川豊彦と安部磯雄が東京学生消費組合（以下、学消）をつくりました。東京では東大、早稲田、法政、拓殖、明治学院など7大学に支部ができました。京都にも学消がいくつかあり、全国にもありました。当時の資料を見ると、全国の学消同士で情報交換をするなどして、当時から連帯があったことがわかります。学消はやがて戦争で解散させられてしまいます。

もうひとつ興味深いのは、東京学生消費組合の本部は、江東消費組合を設立した本所基督教産業青年会の本部事務所内にありました。というのは、両組合は賀川豊彦が中心となり創立したこともあります。社会改造をめざし、学生の消費組合も地域の

消費組合も一体となってやっていたという歴史がありました。

【青木】戦前から学消と地域の消費組合が一緒に事業や運動をしていたんですね。

【亀井】戦後まもなく、東大が生協を再建し活動を開始しました。次に早稲田が立ち上がりました。これは戦前の東京学消の歴史があったからこそだと私は思います。

東大生協の理事長は総長の南原繁さんが務めるなど、大学のトップが理事長をやるような時代でした。当時の東大生協の学生理事やそこで働いていた方は、全国的な連帯のために派遣され大きな役割を果たしました。

全国に生協を広める基盤として

【青木】戦前の学消が現在の大学生協や地域生協、事業連合などに広く関わっているのですね。

【亀井】1960年代に入って、大学生協連で同盟化の方針が出されますが、その前から、大きい単協（東大生協や早大生協など）が、中小規模の生協や新設校などに人材を出したり、商品などの事業支援をしたりと単協の枠を超えた損得無視の連帯が行われていました。更に一歩進めた「血盟的連帯」で連帯活動をシステム化しようとするものが同盟化方針でした。

同盟化は東京で検討されて、1963年に板橋に東京支所ができます。土地を買い、建物を建て、1階が事務所で2～3階に寮を造りました。その東京支所は、東大、早稲田、法政、慶応の4大学の参加で発足しました。

翌1964年には三多摩統一事業部（三多摩支所）ができ東経大、農工大、学芸大、電通大の4校の共同事業がはじまりました。

1965年には、大学生協西部地区連合（西部支所）が、都立大、東工大、明治学院大の3校で発足し、同盟化路線のなかで共同事業を始めました。

1969年に大学生協東京事業連合が創立されます。最初は東京支所の4生協で出発しますが翌年に三多摩と西部が合流します。1972年には都内で加盟数は約20大学生協になります。1978年には1都3県で30大学生協に広がります。

【青木】地域生協にはどのように関与していったのでしょうか。

【亀井】1960年代後半の大学生協連の方針には「日本の生協運動を民主的に発展させよう」ということが打ち出されています。

話が少し遡りますが、東京支所の設立趣旨にも3つの目的が書かれていました。「①流通業の変化に対抗し、組合員の利益を図る。②生協の活動条件の拡大。③大規模化による社会的影響力、日本の生協戦線に貢献」というものです。そして、1969年度方針でも、「地域生協の主体は地域生協である。消費者の自主的・民主的組織として成長を。統一戦線の発展強化に貢献」という方針が掲げられていました。その方針のもとに東大は文京区地域の生協、早稲田は戸山ハイツ、法政は桐ヶ丘団地生協を支援しました。これらの生協は、やがてコープとうきょう、コープみらいにつながっていきます。

私がいた西部連合（支所）が関わったのは東京南部生協の支援でした。ここはコープとうきょうに合流しないで、いまでも単独でやっています。埼玉大学はさいたまコー

プの前身を支援しましたし、千葉県内の千葉大学や千葉商科大学は、ちばコープの前身の生協を支援しました。こうした地域生協支援は、全国で一斉に行われていました。本当によくやったもんだなあと思います。

世の中をよくしたいという 気持ちから

【青木】大学生協から地域生協へと全国的に生協が拡大していったことがわかりました。当時の若者が生協を全国に広げようとした原動力は一体どんなものだったのでしょうか。

【亀井】当時の大学生協のリーダーは、天下国家を考えていたのだと思います。単に「自分の生協をよくしよう」というレベルではなくて、スケールがもっと大きい。こういう発想は、おそらく今の学生にはないかと思います。私の学生時代は、日常的にはお店や食堂の改善などに取り組んでいるのですが、当時は政治意識が強かったので、民主的な戦線を拡大していこう、その一翼として、生協を発展させることで日本の民主化に貢献していこうという思いがありました。

「生協だけのために」という意識よりも、天下国家を思う意識があったからこそ、地域生協支援までの活動ができたと思います。70年安保の時代でしたから、学生の政治的な関心は強かったですね。たぶん、その辺りのエネルギーが原動力になっていたのかなと思いますね。

今風にいえば、関わっていたみなさんは学生ベンチャーのようなものです。大学の卒業証書などかまわず活動をしていました。大学生協のリーダーの方は中退して、

そのまま生協で働きはじめた方が多いのではないかと思います。私も中退しました(笑)。

【青木】それぐらい生協が若者にとって魅力的というか、社会に貢献できるというか、社会を変えることができるという意識が学生のなかにもあったのですね。

【亀井】そう思います。いまのように「体制は変わらない」という雰囲気ではなくて、「社会を変えることができる」と思っていました。大学側からは、70年代の大学生協は政治性が強く、あまり好意的に受け入れられていないようでしたが。

でも、戦前の人たちはもっと大変だったと思います。学生消費組合など生協活動していることで検挙されたりしました。

賀川豊彦などは、医療生協や共済事業を実現するのに業界からの猛烈な反対を受けましたが、不屈の闘いをして実現してきました。ものすごいエネルギーだったと思います。そういう人たちの闘いがベースにあってこそ現在があるのだと思います。

【青木】ここ最近は学生委員会が盛り上がる傾向になっていますので、現代に合わせたボランティアな活動が大学生協からまた広がるかもしれませんね。

事業面では独自の ボランティアチェーン

【青木】大学生協は、マーケットが限定的であるため早期に事業連合化を図ったと考えていましたが、亀井さんのお話で、もともとあったものだということがわかりました。その核となる大学生協東京事業連合が

事業的に成長できた要因は何だとお考えでしょう。

【亀井】 東京支所時代は 4 大学で、共同仕入れなどの連帯事業をしました。支所に商品担当を置いて、マスメリットの追求に取り組みました。その頃はまだ、各生協にも担当者がいたので、必ずしも人的なコスト削減にはなっていなかったようです。

その頃、流通業界ではチェーンストア理論が日本に普及してきて、大学生協ももっとシステム化した組織にすべきという議論が起こったようです。そのなかで、チェーンストア理論の「レギュラーチェーンか、ボランティアチェーンか」という議論が出てきます。

【青木】 「レギュラーチェーン」「ボランティアチェーン」とは…

【亀井】 「レギュラーチェーン」は、一般的にはチェーンストアと呼ばれるもので、ひとつの本部企業が、店舗を建設し、従業員を雇用し営業する経営手法です。一方、「ボランティアチェーン」は、各地にある小売店が主に商品の共同仕入を目的として、結成した協同組織で、日本ボランティアチェーン協会 (VCA) のように、小さな商店などの商品の仕入れや卸を委託しているところでは。

【青木】 大学生協東京事業連合でどちらを選択するのかという議論が出たということでしょうか。

【亀井】 そうです。各大学生協は独立の自治を持っているので、主体はあくまでも単協だということで、やはりボランティアチェーンのほうがふさわしいという考え方

と、事業効率からはレギュラーチェーンのほうが徹底的な合理化を進めることができるという考え方で、喧々諤々の議論があったようです。

そういった議論を踏まえて、結果として、形式的にはボランティアチェーンのほうになりました。単一化ではない、強いて言えばボランティアチェーンです。提案権は事業連合、決定権は単協ということで、考え方としてはボランティアチェーンです。その骨格は業務委託契約です。事業連合と単協との、商品仕入れに関する業務委託、経理に関する業務委託、人事の採用や教育に関する業務委託です。

大学生協の場合、ボランティアチェーンではあるけれども、事業連合ができてしまえば、商品情報や人事など情報を事業連合が握るので、実質的には単一経営のレギュラーチェーンに近いようなものになってしまいます。

つまり、偶然かもしれませんが、ボランティアチェーンではあるけれども、レギュラーチェーンに近い、効率のいいシステムをつくりだしてしまったということです。あくまでも単協主権を謳っていますから、大学自治や単協の自主性がいちおう尊重されるけれども、商品統一などをしないとメリットが出ないので、できるだけ集中したほうがよいというシステムです。

こうして大学生協の事業連合は、レギュラーチェーンとボランティアチェーンの中間に属するような、おもしろいシステムになりました。それがオリジナル性というか、世間にはないチェーンではないでしょうか。しかも、高い連帯意識がベースにあります。民間企業では、他の企業ためにノウハウを教えようとはしないけれども、大学生協はお互いにノウハウを教えあいますから、これはすごいです。

連帯という意識の重要性

【青木】独自のチェーンを展開し、事業としても連帯の体制が整い始めると発足当時のような連帯の意識が薄れてしまったりしてしまわないのかなと思うのですが…。

【亀井】私が仕事を始めたのは1975年で、まさに大学生協東京事業連合（以下、東京事業連合）が本格稼働を始めた頃でした。当時は、事業連合の商品（食材）担当の提案力が強ければ単協に支持されるけれども、中途半端な提案なら単協で採用されないというやり取りがありました。

食堂分野は、統一仕入れの食材を決めて、店長会議などで提案すると、大きな生協の食堂部では、他の業者がその価格を知って、その単協だけにさらに安い値段で納めようとするわけです。そういう問題がよく起きました。大きい店舗だけなら、少々安くしても、そこだけ納品すればいいけれども、事業連合は1都3県といった広い地域にデリバリーしなければいけない。

だから、店長さんが本当に連帯という意識を持っていないと事業連合は成立しません。東大や早稲田など大単協は、事業連合に入っているけど必ずしもメリットはない場合もあります。小さな生協や店舗を支えるわけです。そういう側面がありましたね。

【青木】なるほど。事業連合を設立すると大きい生協にはデメリットになることもあるんですね。でも、小さな生協を安定化させるためには、事業連合があることでお互いに支えあえる関係が構築できるということですね。

【亀井】事業連帯の精神がよく教育されて

いるところはいいのですが、店長まかせにしているようなところはけっこう浮気をして独自の取引をしていました（笑）。

野菜などで、事業連合は月単位で価格設定をします。毎日原価が変わると原価計算ができないからです。食堂部の粗利益50%が確保しやすい、いいシステムなんです。もし価格設定が実際の仕入れ価格よりも高い場合は、年度末に差額を単協に返します。そういう制度を持っているのですが、野菜相場が安い時など、いくつかの店舗は浮気をしていました。

そういうことを何年も繰り返しながら、事業連合の連帯事業も前進し、店長の意識も徐々に上がっていったのが70年代です。

食の分野での事業連合の成果

【青木】食堂では事業連合がどのように影響していったのでしょうか。

【亀井】事業連合化の前は、厨房設備もバラバラで、食材やメニューは店長の裁量で判断することになっていたので、東京事業連合が最初に取り組んだのは、とりあえず3つの定食だけ統一しましょう、という統一メニュー政策でした。統一する3つの定食は、栄養士さんがメニューを設計し、店長を集めて論議をして決めました。メニューが決まらなないと、食材も統一できないので、それなりに大きな第一歩をつくれたと思います。

ただ、メニュー全体の3～4割しか提案力がないので、あとは店長のおまかせという感じでした。1980年代から90年代にかけて、どんどん提案力が上がって、いまでは95%は事業連合の提案メニューで、食材もすべて回っていると思います。

その背景の一つに、1980 年代初頭から導入された、カフェテリア・システムがあります。これはトータルシステムだから、事業連合が食堂厨房のレイアウトからメニューまで含めて全部提案したんです。そうすると、現場の判断はあまりないので、現場にスッと定着していきました。80 年代から 10 年間だけでも 30 生協ぐらいの生協食堂がリニューアルして、昔の定食型からカフェテリア形式に切り換えて、システム統一が進みました。事業連合の提案力が強まったのだと思います。

こうしてレギュラーチェーンに近い関係に進化しました。単協では以前より職員数を減らすことができるようになり経営改善にもなりました。

最近たまたま、用事があって私が最初に入った東京工業大学生協に行きました。私が入った頃は 2 つの食堂で正規職員だけでも 10 名ぐらいいましたが、いまは正規職員が店長さん 1 人で、あとはパートさんで運営しているということでした。

地域の業者と事業連合

【青木】 カフェテリア形式はわりと新しいシステムだったんですね。食の分野は地域性があったり鮮度が重視されたりするので統一が難しいように思います。

【亀井】 昔から付き合いのある問屋さんが各大学の近くにいるのですが、統一するにあたってはその関係を切らなければなりません。私も食材仕入れの担当をやったことがあります、せっかく長年貢献していたいただいた相手に「取引をやめさせていただきます」と言うのは、すごく辛かったですね。

事業連合の指定業者になったところで

も、70 年代は事業連合にたいへん貢献していただけたけれども、後に取引を断ることもありました。というのも 80 年代になると事業連合の規模も大きくなりましたから、昔から取引した米屋さんを切るのは辛かったですね。お世話になった経過があるので。店長も同じ思いをしたと思います。

でも、規模に応じて取引相手も変えていかなければいけない。だから、店長と事業連合がそういう取引先政策を共有化できるかどうか事業連合を成功させる重要なポイントではないかと思います。

経営の安定化と事業連合

【青木】 苦渋の決断もたくさんあったのかなと思うのですが、それによって食堂の経営は安定していったのでしょうか。

【亀井】 よくなりました。60 年代後半までは、ほとんどが正規職員採用でした。その後、世の中も急速にパート化が進み、大きな生協は正規職員を減らさないで黒字が出ない。そういうなかで事業連合ができたことで、新設の生協や中小規模の生協に人材を派遣でき、適正な人数に変えることができたということも大きいですね。

また、事業連合のスーパーバイザー制度によって、店長のマネジメントを指導する部隊ができたことも大きいと思います。マネジメントできない店長は、目標の供給剰余の 50% を確保できず、経営的に大変なことになるってしまいます。スーパーバイザーの指導によって店長全体のマネジメント力のレベルが上がりました。

こうした努力もあって 1980 年代の食堂は、各単協の稼ぎ頭でした。学内のパーティーなども取り扱えるようになって、一定の評価

を受けるようになりました。

1978年に福武書簡が出され、「大学および教職員にも支持される生協」を目指すというふうに発想が変わったことも大きかったですね。

事業連合と単協の関係

【青木】 正規社員の削減や地域の事業者との取引を打ち切ることで生協が発展してきたことは一つの成果だったのだと思います。でも、今は非正規雇用が社会的に問題になっていたり、地域経済の疲弊が騒がれたりしているので、事業連合を維持しながらも現在の社会状況に合わせてちょっとずつ変えていくことも必要なかなと思います。特に、最近は大学生協と地域生協の連携が全くないように思うのですが…

【亀井】 私も同感です。いまの大学生協は、環境が厳しくなっているということもあるのですが、私から見ると内向きというのか、外との関係性が弱くなっているのではないかと。学内ではいろいろとやってらっしゃると思いますが、地域との関係をつくるとか、地域を活性化していくために大学生協はどんな役割を果たすのかといった発想自体が弱いのではないのでしょうか。その辺が少し気になります。ぜひ県連単位でも地域生協と連帯してほしいですね。また、地域生協と大学生協との人事交流も以前のように継続してほしいですね。

【青木】 事業連合が強くなりすぎると、単協の色がどんどん薄まるのではないかと、ということがよく言われます。大学生協であれ、地域生協であれ、単協が主体ですので、その辺りの兼ね合いをどのように維持して

いけばよいとお考えでしょうか。

【亀井】 事実上、権限は事業連合に集中してしまいます。その意味では、情報のすべてを握っている事業連合のトップの権限が強いわけです。そうすると、会員生協から出ている理事や監事の牽制機能が重要になります。その事業連合の役員も大規模生協から選出されます。私は千葉商科大学という中小生協にいましたが、中小生協の意見の反映は弱くなって、政策が大規模生協や理事が出ている生協にフィットするようなものになっていく傾向があります。

事業政策や商品政策で、事業連合の立場と単協の立場があります。たとえば下宿紹介などの宅建事業は、地方ではとても大きな事業なので、宅建業免許を取って、自前でやっています。東京事業連合は、不動産業者の斡旋が方針で、自前で宅建事業をすることをセーブしていました。

東京事業連合でも、千葉や神奈川や埼玉は、地方大学と同じで、自前で宅建業をすることも成り立つのですが、事業連合方針と噛み合いません。

また、「学びと成長」事業の資格取得の分野でも、東北や中四国の大学では、自前で公務員講座など企画し信頼を得て、収益も大きいのですが、東京事業連合の場合、都心に資格スクールがいっぱいあるから、斡旋になってしまいます。

しかし、斡旋は生協の独自性がないので、魅力を感じません。斡旋に頼ると、組合員に対して本当の生協の魅力を発信できない。事業連合は組合員参加で生協独自の商品を創りだすなどの努力をしてほしいですね。

【青木】 やはり組合員が魅力を感じる事業が必要だと思います。民間企業も力をつけてきておりますし…例えば、同じ地域の大

学であれば、他の大きな大学の購買でも本も買えるといった連帯のあり方なんかがあるんじゃないかなと思ったりします。

【亀井】 そういう声は大事ですね。小売業は変化対応業であって、常に変化し、数年単位でも変わるので、いままでの事業連合の成功体験があったとしても、それはゼロにして、新しい時代に合った組織に変えるぐらいの気持ちでいなければいけないのではないかと思います。

もうひとつは、やはり生協だから、社会的に支持される事業という観点が大事ではないかと思います。また生協は組合員の求める分野に常にチャレンジしなければいけないと思うんです。

全てを事業連合に集中していくと、何割かは単協の組合員の要望と合わなくなって

しまいます。そこを単協がじっと黙って、事業連合の言うとおりにやっていると大変なことになってしまうのではないのでしょうか。単協主権ですから、多少うるさがられても、意見を伝え単協と事業連合の関係を構築し事業を発展してほしいと思います。理念教育の課題ですが、職員が生協理念をしっかりと持っている、その事業も生協らしいものになると思うので、やはり教育は重視しないといけないと思います。

【青木】 そうですね。大学生協事業連合が地域に生協を拡大してきた背景を学ばせていただき、ありがとうございました。この歴史を踏まえながら、時代のニーズに合わせて連合も単協も成長していくことが求められているのかなと思いました。