

■□ 第1分科会

大規模化と事業連合化の時代に考える 生協とガバナンス

杉本 貴志（本研究所研究委員 関西大学教授）



1 ロッチデールとガバナンス

歴史的・理念的に言えば、もともと生協にはガバナンス問題はありませんでした。草創期の小さな生協では、店の出資金を出すのも組合員、店を運営して意志決定するのも組合員、そして店の顧客も組合員であり、出資・運営・利用の「三位一体」がそのまま実行されたからです。その生協が大きくなっていくと、組合員と職員が分離し、組合員全員が集まれなくなり、間接民主主義を取らざるを得なくなります。ここで生協でもガバナンスの問題が始まるのです。

しばしば「生協の源流」と呼ばれるロッチデール公正先駆者組合は、1844年の創立直後、16時から19時とか、19時から21時など、非常に奇妙な時間帯に営業していました。要するに組合員が昼間は自分の職業を別に持っており、それが終わると生協の店舗に駆け付けて、そこで会計係とか陳列係とか仕入れ係などの仕事をしていたということです。こういう小規模な生協であれば、全員が一致して同じ方向を向いて物事を進めていけるかもしれませんが、それが大規模になっていくと、組合員だけで店を運営することができなくなると同時に、組合員の中でもいろいろな考え方が出てきます。そしてロッチデール公正先駆者組合の場合で言えば分裂するのです。そこから生まれたのが20世紀型の消費者の生協であると、私は理解しています。

公正先駆者組合の創立当初の考え方は、最初に店を作り、その店で資金を蓄積して次に住宅を建てる。さらに資金をためて工場を作り、農場も設ける。そうすれば作った製品・産品を店で売ることができるし、失業した仲間たちの職場ともなり得る。こうして、自立した協同のコミュニティを段階的に作っていくというものでした。

その第1歩として、1844年12月21日に、組合員の手作りで運営する第1号店が開店しました。「新しい社会を作る」ことを目指して、50人ほどの「先駆者」と呼ばれる人たちが団結して立ち上がったのです。

そこでは、皆様もご存じのロッチデール原則が実行されます。その最初にしばしば挙げられるのが「民主主義」です。男も女も、金持ちも貧乏人も関係なく、組合員1人1票で物事を決めるのが、協同組合ガバナンスの基本中の基本であることは、皆さん共通の認識だと思います。そしてもうひとつ、この原則の中で面白いのは、市価販売の原則と、利用高に比例した割戻しの原則です。昔は生協では安売りすることは禁止されていました。120円で他の店で売っているパンを、非営利の店だからといって100円で売ることはしないのです。なぜなら、そのように値引きしたとしても、消費者はそう20円で必ず酒を飲んで無駄遣いしてしまうことが分かっていたからです。そこで生協はあえて市価の120円で売り、3か月後

に買い物金額に比例した額を割り戻す。そうすれば一挙に3万円とか5万円という見たこともないような金額が組合員のもとに返ってくることになる。ここで組合員は本当に生活を改善することを初めて考えるようになったということです。

これが有名なロッチデール公正先駆者組合の「利用高に比例した割戻し」ですが、この原則が実は協同組合運動の性格を変えることになります。本来はお金を貯めて協同の社会を作るための第一歩としての店の運動だったはずなのに、組合員に剰余金を買い物額に比例して全部返してしまうわけです。これでは、次は工場を、その次には農場をと、協同の村を一步一步作っていく戦略は最初から不可能になります。つまり、ロッチデール公正先駆者協同組合は、利用高に応じた割戻しを原則として採用することによって、「新しい社会を建設する」という途方もない戦略を実質的に放棄し、生協というのは、いいものを実質的に安く売って、消費者の生活を豊かに向上させるものだという目標を変化させたのです。

2 公正先駆者組合の分裂

ロッチデール公正先駆者組合が性格を変えていく中で、ロッチデールにおいてはさまざまな協同組合が作られていきます。公正先駆者組合は、1844年にロッチデールの町で2番目にできた協同組合ですが、さらに1868年にはアイルランド系の人たちによって、ロッチデール・マウントプレサント協同組合が作られました。また1869年に誕生したロッチデール保守派協同組合は、右派の人たちが作った協同組合です。そしてついに1870年には公正先駆者組合が大分裂してしまいます。

その原因は、日本流に翻訳すれば、「高価格のコープ商品ばかり売るな」という反

発です。協同組合では、教育活動などいろいろなコストがかかるし、品質がいいとか、労働者にきちんと賃金を支払っているなどということもあるから、どうしても商品の価格が高くなる。それに多くの組合員と一部職員が不満を持ったのです。そしてロッチデール倹約協同組合という、安売り以外のことは一切やらない協同組合が誕生します。公正先駆者組合と倹約協同組合は、当初こそ教育活動を重視するか否かといったところで、かなりの相違がありましたが、19世紀の終わりになると、熾烈なシェア争い、安売り合戦（正確には、割り戻し合戦）を始めます。こうして20世紀型の生協が誕生します。つまり消費生活向上への貢献のみに目標を絞った協同組合運営が追求されるようになりました。

購買生協なら消費者の利益、農協なら農業者の利益、森林組合なら森林所有者の利益、これを図ることが協同組合の唯一の目的とされるのです。これが「シングルステークホルダー型協同組合」です。

3 消費生協のガバナンスと日本型生協

こうして生まれた「消費者の生協」におけるガバナンスについて考えてみます。消費者組織として生協は非常に大規模化していきいますが、その反面、小売業の発達にともない、たとえば農協であれば自分の生活のほぼすべてが協同組合と関係してくるところを、消費者協同組合の場合は、組合員の生活に占める協同組合の比重が低くなってきます。ここから組合員の協同組合に対する関心・関与が低下していきます。

それは、生協法の下で日本型生協というものを作り上げてきた日本についても言えることです。「組合員以外は利用させない」「都道府県からは1歩も出てはいけない」「農協貯金はいいけれど生協貯金は駄目だ」

という、不当ともいえるくらい厳しい生協法の規制を何とかはねのけようと、生協は地域に密着した組合員中心の購買事業、地域限定の組合員組織にふさわしい業態を開発しました。それが班別共同購入ですが、その後、女性の社会進出、小売業の発展、生協法の改正といった経験を経て、生協にも現代的な経営体制を確立することが求められ、同時にいわゆる「生協らしさ」の希薄化という状況が生み出されます。

生協は事業連合を作って、何とか生協法の区域規制を乗り越えようとしませんが、そこでも新たなガバナンスの問題が出てきました。従来は自分の生協で売っている商品について不満があれば、総代会で文句を言えばよかったわけですが、コープ商品を開発しているのは自分の生協ではなく事業連合（あるいは全国連合会）であるという二重権力のような状態になってしまったのです。さらに生協法が改正されて、隣県までは事業範囲を広げることが可能になりましたので、県域を超えた大型合併が行われるようになりました。農協の方々は、「10万人の協同組合」というと「そんなに大きい」と驚かれますが、今や200万人、300万人といった、昨日のシンポジウムの言葉によれば「民主主義にはそぐわない規模の組織」になってしまったのです。

こうして大規模化した組合員組織におけるガバナンスの構築に苦労されているのがコープみらいであり、事業連合から大規模合併へと進んだなかで、どのような工夫をされてきたのか、お話を伺います。一方、生活クラブでは、多様なステークホルダーということを考えるガバナンスを始められているように思います。消費者の組織として特化していった生協が、今21世紀になって、もう一度ワーカーズや保育や福祉といった諸組織と連合して何かできないか、

新たなガバナンスを模索しておられます。本日はこのふたつの生協を中心として、事業連合化と大規模化した時代における生協のガバナンスにどんな道があるのか、考えていきたいと思います。

コープみらいのガバナンス

河田 喜一（生活協同組合コープみらい組織推進執行役員）

1 コープみらいの概要

コープみらいの「ともにくむくらしと未来」という理念は、コープネットグループ6つの会員生協と子会社共通で、2005年にそれらの生協の若手の職員や組合員と一緒に話し合って作ったものです。理念が数十年先を目指すものだとすると、ビジョンは10年先の2025年を目指すものです。2013年にコープみらいが誕生した際、改めて10年後を考え直そうということで作りました。冒頭に「食卓を笑顔に、地域を豊かに、誰からも頼られる生協へ」と掲げています。ビジョンの文中で重要なところは、「組合員のくらしに生涯にわたって貢献する」、そんなことができるのかと言われるかもしれませんが、それを目指しています。「くらしや地域社会で生まれたいろいろな課題の解決に向けて、地域の多様性を認識して、各地域で多彩な取り組みを推進したい」という思いで進めています。

ビジョンにはプログラム1から4があり、ひとつは宅配事業と店舗事業で目指すもの、2つ目は地域社会づくりで、組合員のくらしと地域のニーズを協同の力で課題解決していくこと、3つ目は連帯の推進で、協同組合というのはそもそも、協力し合っているいろいろなことを解決していくものですから、連帯というのは重要です。最後の「人に優しく」は、とかく生協では「組合員の

ために」が優先され、職員がないがしろにされることがあるのですが、職員にも優しく、職員が誇りを持てる組織を維持していきたいということです。

組織の概要は、組合員数は325万人(2016年3月21日)、合併時には千葉・埼玉・東京合わせて292万人だったのですが、毎年10万人ずつ増えていて現在は328万人です。出資金667億円、総資産1911億円です。正規職員は3900人で、全部で1万5000人が働いています。

事業状況については、千葉・埼玉・東京で毎日トラック約3400台が走っており、76センターあります。店舗は、SM店60、ミニ70で、総事業高は、2010年に合わせて3500億円だったのが、合併した13年に3600億円、その後3700、3800と、毎年順調に100億円ずつ増えています。店舗は苦しい時代を過ごしてきましたが、13年から不採算の店舗を閉めて新しい店舗を建て始めており、15年にV字回復を達成しました。全国的に見ても店舗は赤字という生協が多かったと思います。私どもも一部のエリアを除いてずっと赤字続きで、合併前は店舗事業だけで22億円の赤字があったのですが、14年に黒字に転換し、今年度も経常剰余はきちんと取れています。

参考までにコープネットグループの状況ですが、会員生協は茨城・栃木・群馬・長野・新潟とコープみらいで、組合員数合計は451万人です。コープネット供給高というのは、その6つの会員生協に出荷している額が3579億円だということです。

子法人の構造ですが、法的にはコープネット事業連合はコープみらいの子法人にあたります。コープネットには、保険、葬祭、物流、人材派遣、酒類卸売、宅配など8つの分野にわたって子法人があります。

続いて組織です。組合員組織の方は、ど

こもそうだと思いますが、組合員の自主・自発性の尊重を運営の根幹に据えています。組織編成は少し複雑で、まず千葉・埼玉・東京の3エリアをそれぞれ6つ、8つ、8つのブロックに分けて、22のブロックで運営しています。各ブロックにはブロック委員会があり、組合員リーダーであるブロック委員がそれぞれにいます。生協の組合員組織全体を見ると、組合員の中から選ばれた1300人の総代(代表)による総代会があります。理事会は34人、監事会は7人で構成されています。ブロック委員会の委員は370人です。いわゆる「コープ会」にあたるものが「みらいひろば」で、3エリアで280か所あり、毎月、それぞれ3000人弱の方が参加しています。ここまでが生協の基礎的な組織ですが、それとは別に組合員が3人以上集まって自由に活動をしていただく「地域クラブ」という組織が約2000あって、2万7000人が活動しています。事業組織の外に千葉県本部・埼玉県本部・東京都本部があり、各地域の組合員組織の活動支援や都県ごとの渉外・広報、地域で行われる総代会議の運営をしています。

組合員組織を会議で区切ると、組合員理事全員で協議する組合員理事協議会があり、その後、22人のブロック委員長が集まるブロック委員長会議で、「地域でこんなことをしませんか」という話し合いをします。続いてエリア(都県本部)に入り、千葉・埼玉・東京の各地域でブロックの正副委員長が参加するネットワーク推進会議の後、各ブロック22か所に分かれて正副ブロック委員長会議を経て、ブロック委員会となります。

2 みらいの誕生までとガバナンス確立

2008年に改正生協法が施行され、合併の条件が整いました。09年初夏から組合

員理事の話し合いが、同年秋からは総代の話し合いが始まり、10年には組織ごとの合併についての検討委員会ができました。じっくり話し合いを積み重ねて11年には合同協議会、そして12年には合同準備会、そして13年にコープみらい誕生に至りました。

大切にしたのは、ていねいに話し合っていくことです。まず09年の段階で、10月に「組織合同も選択肢のひとつ」だと提案しました。「組合員のくらしをよくするために協力し合うなら、合併も一方法ですがどうでしょうか」と投げかけました。翌年6月の総代会では、「組織合同も選択肢のひとつとして、継続して検討する」ということを確認し、さらに地域での話し合いが始まりました。10年の秋の地区別総代会でこの時点までの検討内容を報告し、11年から組合員の皆さんに広報誌113万枚を配布し、「話し合いが始まりました」と告知しました。同年6月の総代会で、組織合同について検討することを確認し、どんな生協を作っていこうかと話し合いを重ねました。12年6月の総代会で、11月に臨時総代会を開いて合併総会としたいということを確認し、7月17日に、現在でいうブロック委員にあたる、当時の千葉・埼玉・東京各生協の地域サポーターやエリアサポーター、エリア委員、ブロック委員など、名前は異なりますが、400人の組合員リーダーが一堂に集まって交流会をしました。するとその400人が互いに「一緒だね」とか「似たにおいを感じるわ」などと言い合っており、「じゃあ合併しようか」という感じになっていったのです。そして11月の臨時総代会で合併契約書を交わし、定款や規約などもろもろ必要なところを議決して、翌年3月21日に合併しました。足かけ5年、これだけ長い期間にわたって地域で組合員の皆さんと話し合いを続けてきました。中

には、じれてくる方もいて、「まだ合併しないのか」などと言われたこともありました。

ガバナンスについては、5年にわたる話し合いの過程で、12年10月に、機関運営や組織運営について組合員組織の合意が取れて、案が策定されていました。「基本的な考え方」は▽機関運営の健全化・適正化を進める▽民主制・透明性・公正性・順法性を基本とする▽組合員の声をしっかり聞く（組織が大きくなると組合員の声が届かないのではないかという誤解がありますが、そうではありません。組織の大小に関わらず、しっかりコミュニケーションできることが大切です。）▽ビジョン2025の実現を目指す▽広報機能の強化を図る——の5項目です。

なおコープみらいとコープネットの執行については、一体的なマネジメントをするため、コープネットの専務理事はコープみらいの専務理事を代表理事として兼務しています。これによって、事業連合と異なる対応をするという事態がなくなりますし、コープみらいの意思決定がコープネットの意思決定につながり、実際のマネジメントもそこでできることになります。コープみらいの方は、先ほど言った通り、総代会や理事会があり、監事の皆さんがいて、業務が執行されます。コープネットグループとしては、コープネットの6つの会員生協があり、総会があって理事会があって、業務の執行は専務理事以下に任されています。専務理事はコープみらいの組合員とコープネットの6つの会員生協の意志をきちっと汲んで、それに基づいて事業を執行します。ですから私以下、役職委員は基本的にコープみらいとコープネットを兼務していますが、それぞれの都県ごとの専任部署だけは都県別になっています。

機関運営の基本的考え方は、ガバナンス

の考え方4項目に基づいて適正に進めていくとしています。4つ目の最後に挙げていますが、各地域の多彩な取り組みと組み合わせ、生協の持っている大きな可能性を広げていくことを重視しています。

3 コープみらいの機関運営

総代は1300人です。コープこうべさんやコープさっぽろさんなどの数字も参考にさせていただいて算出しました。現在、組合員2500人に1人の割合という計算になります。総代選挙が7月に終わりますと、9月から総代に集まってもらい、総代の役割やコープみらいそのものについてよく知っていただきます。そして11月、3月、5月と、ブロック別総代会議を行います。22ブロックありますから、22回になります。3月には議案書の原案について審議してもらい、総代の皆さんの意見を入れて書き換えます。5月が事実上の最終審議で、皆で納得できるまで話し合い、さらに書き換えます。総代会の前に十分話し合っただけで議案を確定し、当日は適切に議決してもらおうという考え方です。合意形成を大切にしています。

こういう運営をしてくれているのが、各地域の組合員リーダーであるブロック委員の皆さんです。総代候補の選出やブロック別総代会議の運営がその役割です。そこで方向性を確認して、それぞれがブロック別総代会に向かっていきます。当然、雇用契約ではなく、有償ボランティアです。1人あたり月5万円を支払っているの、相応の費用はかかるのですが、組合員の皆さんときちんと話し合っただけで意思決定し、機関運営を進めるために必要なコストだと考えています。

組合員理事の中で全体区分理事は6人、都県区分は千葉3人、埼玉4人、東京4人の11人、計17人で構成しています。合併

後、最初の総代会までは71人で理事会を構成していましたが、34人に絞りました。理事会前には組合員理事協議会を開いて、組合員理事の皆さんに理事会の議決事項や報告事項について、事前によく審議、協議、確認、理解してもらって当日を迎えます。ですから理事会は3時間で終わります。

また、理事会のもとには役員人事委員会、経営委員会、社会活動委員会の、理事会内3委員会があります。役員人事委員会は、役員候補者の審議、報酬、処遇の検討をしています。社会活動委員会は、2015年度に作ったコープみらい社会活動財団の活動についてもきちんと共有しています。同財団はコープみらい組合員のために活動する組織で、公益財団ではありません。

監事・監事会については、当然、監事は独任制の機関ですが、きちんと監事会を設置して共有化を進めることを重視しています。人数は、合併前は各生協に常勤が1人ずついたのが、コープみらいでは全体で1人になっています。

北東京生活クラブ生協の組織運営と組合員活動

～デポーいたばしオープン事例として～
加瀬和美（北東京生活クラブ協同組合理事長）

1 生活クラブの成り立ちと北東京生活クラブの概略

生活クラブは1965年に東京で発足しました。牛乳のまとめ買いに始まり、「世田谷生活クラブ」と名付けた、女性限定の小さなグループでした。1968年に1026人の賛同者を得て生協を創立します。牛乳の学習を進める中から「消費材」という考え方が生まれ、牛乳工場を建てるといったことにもつながっていきました。現在のグルー

ブ構成は21都道府県に32単協で、関西でも10年ほど前から広がっています。これだけ大きくなってくると、消費材をきちっと共同開発・共同仕入れする組織が必要ですので、1989年に生活クラブ連合会という組織を設立し、物流システムなどを整備していきました。現在は、32単協の理事長が連合理事会に出席して物事を決めています。消費の部分では、各単協から担当の委員が出て、それも組合員が決めています。

一方、生活クラブ東京は分権化を進めるために、4つのブロック単協に分かれることになりました。北東京は1994年1月の創立です。生活クラブ東京はそのまま残し、資産管理や人事、総務といった業務を一括して行い、経営の安定を図ることになりました。北東京にある配送センターは東京の持ち物で、北東京が東京から借りて家賃を払い、職員は東京で採用して単協へ出向するという形です。また新しい事業はリスク軽減という意味で東京がします。ブロック単協の経営の健全性もそこで担保されています。北東京の組合員は、北東京生活クラブと生活クラブ東京の2つの生協に同時に加入していることになります。

北東京は23区の主に北側にあたるところで、11の自治体があります。2016年5月現在組合員は2万1676世帯で、生活クラブの中でも一番、組合員数が多く、一番の稼ぎ頭と言われていますが、かつてのように班があり、その上に支部があって、という組織では組合員活動が厳しくなり、なかなか立ち行かなくなってきたことを受けて、2000年から02年にかけて「支部からまちへ」という転換がありました。北東京では18の支部が12のまちに再編成されて、その時に議決の最小単位が、班1票から個人1票に変わりました。もちろん班1票といっても、必ず班に議題を提示し、うちの

班はどうするという議論をした上で、その1票を持って支部大会に行くという流れだったのですが、班から1人出すことが困難になってきたことや、1994年に導入された個別配送の人数が2002年には班人数を大きく上回るといった構成の変化もあって、最少単位を班から個へと移しました。非常に大きな転換でした。

04年に、東側にある足立区、葛飾区、荒川区が加わって15のまちになり、14年にまち文京が結成されて16のまちになりました。班はだんだん減っており、2015年度にとうとう、デポの組合員数が班の組合員数を上回る事態になりました。

まちとは、地域に生活クラブ運動を広めることを目的とした任意組織で、自治体ごとに、組合員人数が多いところは自治体内を分割して、形成しています。組合員が拠出した独自の予算を持って、まち総会で決定したことを実行していきます。要するにまちごとに自律的な生活クラブが存在しているのです。「生活クラブは貴方の外にあるのではない、貴方自身が生活クラブなんだ」ということを理事は常に新しい組合員に伝えています。まちは原則500人以上で、現在、少ないまちで400人、多いまちでは3600人で形成しています。議決機関は、2014年度までは「まち総代会」といって、地域の代表が出ていく形をとっていたのですが、誰でも参加できる総会にしようということで2015年度から「まち総会」としています。活動予算はまちが独自に決めています。1人月100円から150円を徴収します。そして各まちで7人、デポのあるまちでは9人の委員が選出されて、まちの運営にあたっています。

生活クラブの組織は、業態別に、地域には班配送の組合員、個別配送の組合員、デポの組合員から成ります。それぞれが自

分の地域に所属し、まちに所属し、そのまちが集まってブロック単協を形成し、そのブロックが4つ集まって東京になり、そして32単協が集まって連合になります。私個人でいえば、上高田という地域に住む班の組合員で、まち中野の組合員で、北東京に所属し、さらに東京の組合員です。役割でいえば、今は北東京の理事長であると同時に東京の理事であり、連合会の理事です。出資金については、経営を担っているのは自分たちだという意識を持ち、加入時出資金は北東京500円、東京500円の計1000円集めています。増資は毎月1000円で、北東京では5000円になるまで、東京では10万円になるまで増資することを総代会で決めています。（加入後10か月間は北東京に500円と東京に500円、11か月目以降は東京に1000円）その他に、「生活と自治」という情報誌100円、まち活動費100～150円、そして任意加入ですが、助け合いを広げるための共済「エコロたすけあい制度」100円で、毎月約1300円が必要です。

生活クラブの組織についての考え方をまとめますと、消費材を手にするために共同購入の部分では結集し、事業連合などの大きな形を作っていく一方で、組合員の組織運営のところは小さくしていく。それがまちの無形の財産である「人」を作り出していくのだと、私たちは言い続けています。それを可能にするための生活クラブの特徴として、まず90%以上はオリジナルの消費材を扱っていることが挙げられます。他ではなかなか買えない消費材を食べ続けていくためには、そこを理解する人を自分たちの手で増やしていかなければなりません。また生産者に作り続けてもらうためには、買い取り責任がありますから、常に数を保ち、さらには増やしていかなければならないということを力にしています。

2番目の特徴は、組織運営や消費材の開発に必ず組合員が参加していることです。私たちが決めたことだから、しっかり守ってやっていくことを常に意識しています。

3番目に、助け合いも大きな活動の柱に据えていることです。生活クラブができた時から、食べるだけでなく、死ぬまで安心して暮らせる地域を作りたいという思いがありました。班が中心だった頃は、班の中で支え合いができていたのですが、個配が増えた今も、それを広げる形で、地域の組合員が顔を合わせて助け合いができることが、最終的にその地域で暮らす私たちの安心感につながるという考えのもと、それを後押しするために「エコロ助け合い」という制度を作っています。

さらに東日本大震災の教訓を受けて、バラバラになった個別配送の組合員をつなぐ「コミュニティ」づくりを始めています。歩ける範囲に住む20～40人の班・個配・デポの組合員が混在するエリアを「コミュニティ」とし、くらしや活動のホームグラウンドとなって、助け合う関係性を再構築する活動を進めています。そのひとつが支援物資配達受け取り訓練です。

その他、保育園や子育て広場、多世代共有住宅パスレル保谷、生活クラブケアセンターなども作っています。

4番目の特徴は、エネルギー問題にも取り組んでいることです。2012年に秋田県にかほ市に風車を建設、2014年には㈱生活クラブエナジーという電力会社を作り、2016年10月から電気の共同購入が始まります。

もうひとつの特徴はワーカーズコレクティブですが、時間が足りませんので割愛します。私たちの声を議会に届けるために代理人運動も盛んにやっています。

こうした活動を通じていろいろな運動グループが地域に生まれ、北東京では11の

自治体ごとに、生活クラブの組合員と、生まれた運動グループによる地域協議会を作り、毎月定例の会議を持っています。

2 デポーいたばし開設の経緯と現在

東京には今9つのデポーがありますが、もともと生活クラブは店舗を持つことに慎重でした。1982年に神奈川に1号店ができ、その後千葉に広がり、東京では2003年に「デポー事業構想」を立ち上げ、04年に1号店デポー八王子南がオープンしました。北東京では、05年に「生活クラブ・デポーヴィラージュ構想」を作り、目指す方向を組合員で討議し、07年に1号店デポー石神井がオープンしました。

「デポー」とはフランス語で「荷捌き所」、「ヴィラージュ」は「村」を意味します。デポー構想の背景には、個別配送では対応できない住環境（オートロックのマンションなど）や、働く女性が増えたことがあり、人と物と金と情報が行きあう場としての、店舗型の共同購入システムが必要だという声が大きくなってきました。私たちはそれをデポーと名付けています。デポーは、消費材の受け取り・受け渡しの場合、コミュニケーションの場合、助け合い・まちづくりの拠点、さらには働く場の創出など多様な機能を持ち、それまで各地域で活動していた福祉の運動グループやワーカーズの人たちが同じ地域の中で連携して、ひとつの村を作ろうというのが大きな構想です。

東京と神奈川ではデポーの作り方が少し違うので、今日は東京の話になりますが、デポーを中心とした半径1キロのコア・エリアに住むデポー組合員が1000人いて、月2500万円の利用があれば何とか事業を回していけると計算しています。まちが一番の最前線でそこを支えますが、責任主体は北東京の理事会にあり、さらに事業部分

は東京におき、お金はまち予算、北東京予算、東京予算の三段構えで配置しています。

デポーの運営は組合員が担い、正副デポー委員長、まち委員長、デポーマネージャー（ワーカーズの店舗マネージャー）、デポーの担当理事（北東京理事）、デポー担当事務局（当該の配送センター長）が毎月デポー運営会議を開いています。デポー組合員はデポーのあるまちに属して、デポーの利用だけができます。同じまちあるいは近隣まちに所属する配送の組合員は、デポーの利用もできることになっています。

もうひとつ運営上の大きな特徴は、デポーのあるまちの組合員はワークシステムに参加できることです。来店する組合員に消費材の試食を勧めて利用を促すとか、フロアワーク（野菜の袋詰めなど）といった仕事はワーカーズではなく、組合員ができることは組合員がします。供給高に応じた経費還元として予算を組んでおり、1時間ワークをすると450ポイントもらえて、ポイントを貯めて店で買い物ができるシステムで、このワークシステムに支えられている部分もたくさんあるのです。

北東京の2号店は、組合員数、組織率、今後の人口増加といった要素を考えて、杉並区と板橋区が最終候補として挙がりました。それぞれのまちで検討してもらい、まち板橋が2010年にまち総代会で自分のまちにデポーをつくることを決定しました。建設準備委員会を立ち上げ、新規組合員の拡大目標を1000人に置いて、デポーができたならこんなことがしたいと討議を重ね、同時進行で物件探しを進めました。どこにどんな店舗ができるのかも分からない時から組合員を拡大するという、すごいことをしていたのです。公共の施設や公園などを借りて、マグロや豚肉の解体実演や消費材の試食販売、加入説明などのイベントや戸

別訪問を行いました。同時にフロアワーカーズも形成しました。デポーで働こうと集まったフロアワーカーズのメンバーも先頭に立って組合員拡大しました。拡大1人につき1000円支給で、仕事として拡大に入ってもらいました。

この間に物件も見つかり、元はキャベツ畑だった土地に複合施設を作ることになりました。デポーだけでなく、生活クラブ保育園ぽむと、当時は他の場所で活動していたNPO「ACT たすけあいワーカーズあやとり」のデイサービスや居宅介護支援事業所が入った「生活クラブ館徳丸」として2011年6月にオープンし、デポーヴィラージュ構想を体現した場所となりました。

デポーは小さな店舗ですが、していることはすごいのです。配送ではなかなかできない惣菜も豊富で、最近増えている高齢の組合員や働くママにとっても好評です。家庭でのパーティー用オードブルの予約注文も受け付けています。魚類は配送では冷凍なので、デポーならではの新鮮な鮮魚も好評ですし、地場野菜が直接入荷することもあります。まぐろや豚肉の解体実演や祭り、カフェなどのイベントもやっています。知的障害のある方が野菜の袋詰めなどのワークに参加することで生きがいの場になっているとも聞いています。

先日、デポーいたばし5周年祭りを開きました。5年経ってようやく、地域の中に認知され根付き、期待される存在になってきたかなと実感しています。組合員で新しい消費材を開発したいという声があり、デポーいたばしだけで買えるオリジナルプリン(120円)を5周年祭りでデビューさせることができました。若い組合員が、デポーいたばしのテーマ「食とひと 世代をつなぐ憩いの場」を英訳したロゴを作り、それを入れたおしゃれなバッグを制作し、拡大

の道具にしています。

2015年度の実績は、加入204人、脱退140人、期末実績1352人で、供給実績は月平均1300万円、「もうちょっと頑張っただけ」という位置づけです。1日の来店者数が175人なのですが、ここが200人を超えないと黒字化しませんが、200人を超えることを目標にしています。

1号店のデポー石神井は昨年8年目を迎えました。東京では8年目を迎えたならリニューアルすると決めていて、ハード面の改築はもちろんですが、組合員もその期間に拡大する、4～8月の5か月間に180人増やすことを目標に挙げました。周到な準備をして7月に180人を達成、2015年8月に新しい仲間をたくさん迎えてリニューアルオープンすることができました。このように内容を少しずつ充実させて地域になくしてはならない存在になっています。

組合員活動における課題について考えてみたのですが、やはり活動に参加する組合員が少なくなっていると感じています。特に働く女性が増えて、昼間、地域にいないのは苦しいところですが、「子育てママフェスタ」など、子育てママが集まりやすい場を工夫して作り、若い世代の加入が増え、その人たちが主体となる活動も生まれています。活動に参加する個人をどうやって増やし、つなげて、継続する人にしていくかを大きな課題として、今、理事会でもいろいろな議論をしているところです。人が集まる、顔が見えるということで、デポーを、消費材を買うだけの場所ではなく、コミュニティづくりの拠点として大事にしていきたいと思っています。