

生協に関わる研究所のあり方を考える

【出席者】

小方 泰（生協総合研究所専務理事）

松岡公明（元 J C 総研理事・現農林年金理事長）

の場信樹（くらしと協同の研究所理事長）

【コーディネータ】

青木美紗（奈良女子大学助教）

はじめに

【青木】今日はお忙しいなかをお集まりくださいまして、ありがとうございます。

さっそくですが、自己紹介を兼ねて、それぞれの研究所との関わりや、研究所



で取り組んでこられたこと、現在取り組んでおられることをお話いただけますでしょうか。

研究所との関わり

【小方】私は、30 数年地域生協で務めた後、2015 年 6 月から生協総合研究所（以下、生協総研）で研究所全体を見させてもらっています。

まだ2年弱ですが、取り組んできたことは3つあります。ひとつは2013年に定めた「ビジョン2025」を実現していくことです。具体的には、「くらしに関わる諸問題について、消費者の立場から先見性と説得力の

ある研究と社会的提言を行うこと」、それから「生協の中長期的な展望やあり方について研究成果をまとめ、その発展に貢献すること」などです。

2つめは、生協総研を知ってもらうための取り組みです。評議員の方から「生協総研は、一定の年齢の人は知っているけど、若い人はほとんど知らないのではないかな。それがいまの状況じゃないか」と指摘され、たしかにそうかなと思い、さまざまな活動を進めてきました。具体的には公開研究会を東京以外でも実施することやメールマガジンを拡大し研究者以外も配信していくようなことを進めています。

そして3つめは、私自身も研究会にも関わるといことで、「2050 年研究会」の委員と事務局責任者を務めさせてもらっています。

【松岡】残念ながら J C 総研を離れましたが、いまでも協同組合学会で副会長を務めながら、農林年金での仕事もこなしつつ、大好きな協同組合の研究は続けています。

私は、もともと全国農業協同組合中央会の職員でした。三輪昌男先生や守田志郎先生など多くのすぐれた研究者を輩出、また一楽照雄さんが理事長時代には日本有機農

業研究会を立ち上げたりした協同組合経営研究所（以下、経営研究所）が財政的にも非常に厳しくなったということで、当時の JA 総合研究所（以下、JA 総研）と経営研究所が統合したかどうかという組織討議がありました。歴史のある経営研究所だけに相当の反対があったんです。そのときに、「おまえ、統合しに行ってこい」と言われて、「JA 総研と統合しても、経営研究所の歴史と実績を継続します」として、2011 年に JC 総研をつくったのです。JC とは、「ジャパン・コーポラティブ」の略称です。「日本協同組合総合研究所」という和式の名前をつけたのですが、当時の全中会長から「略称はないのか」と言われて、「JC 総研」という略称になりました。

わたしは経営研究所の常務を経て、JC 総研の常務として残ったのですが、統合したとき、国際協同組合年（IYC）が迫っていましたので、協同組合のそもそも論を研究したかどうかということで、それが統合後のメインの研究課題になりました。

そのときに、機関誌『にじ』の編集企画委員会にいろいろな協同組合の研究者の方々を組織化して、協同組合の哲学、歴史的総括、参加のあり方、セクター論、法制度論、教育さらには研究史など、9 項目をテーマにした研究会をつくって、公開研究会を始めました。それまでは、編集委員会が編集企画して先生方に原稿依頼するだけでしたが、「それではつまらない」ということで、雑誌に載せる前に、公開研究会で先生方による発表・意見交換を行って、それを踏まえて論考を執筆してもらうというやり方に変えたのです。

これがけっこう効果がありまして、最終的には『協同組合は「未来の創造者」になれるか』『協同組合研究の成果と課題』の 2 冊の本にまとめました。特に後者は、家

の光協会から出ている『協同組合事典』が、1980 年のレイドロー報告までで終わっていたので、それ以降の 30 年間の協同組合に関する研究論文等をサーベイして文献目録として整理してきました。この手の本はあまり売れませんが、相当な価値があると自負しております。

【的場】 私は、佛教大学の社会学部で経済学を教えています。研究所との関係では、理事長に就任したのはちょうど 10 年前ですが、この研究所が設立されたのは 1993



年で、90 年から 95 年までの 5 年間、京都生協の嘱託職員として調査資料室を担当し、この研究所を設立するための準備の段階から関わらせてもらっています。その 5 年間の途中から主任研究員となって、研究所の運営に事務局サイドで関わってきました。

私どもの研究所は、設立から 25 年ということで、歴史は古くありません。おそらくその歴史の浅さもあるのですが、この 25 年間、組織はあまり変わっていないのです。設立されたときのままで、新しい機構をつくったり研究会の位置づけなど、多少の変化はさせてきましたが、基本的に 25 年前と変わらない体制でやってきました。そういうことがあって、いま私たちは「世代継承のチャンスだ」と考えています。

それは研究所をとりまく大きな変化といえますか、私どもの研究所だけでなく、おそらく協同組合の分野にとどまらない、研究所というものに対する社会のニーズ、あるいは研究所を担う主体である研究者も、この 20 年間で大きく変化していると私は考えています。したがって、今後、こ

の研究所がどのようなかたちで展開しているのかということを展望しながら、今日の座談会に参加させていただければと思っています。

それぞれの研究所の特徴

【青木】 ありがとうございます。みなさんが、それぞれ研究所の発展に向けて、ご尽力されてこられたことがわかりました。研究所の歴史や目的について簡単にご説明いただけますでしょうか。

【小方】 任意団体として前身の研究所が発足したのは1989年10月で、同年11月に厚生省から財団法人として認可されたのが実質的なスタートなので、2019年が30周年となります。



設立経緯は、ご存じのように、1980年代は地域生協を中心に宅配事業や消費者運動が発展し、国民生活も大きく変化する時代でした。そのなかで、解明しなければいけない課題が多く、研究者との共同研究が必要だと、当時多くの指摘がありました。そして共同研究の必要性があるとなると、やはり研究所の必要があるだろうということで、設立することになったわけです。

その後、現在の公益財団法人になったのが2009年10月1日です。これは2008年の公益法人の改革関連法の施行に伴っての選択で、公益法人を選択して、認可されたということです。法人の選択に議論があったようですが、当時の判断としては、研究成果そのものが生協にとどまらず社会全体

に貢献するという高い目的を持っているため、公益法人を選択したと認識しています。

【松岡】 JC 総研は経営研究所と JA 総研が統合して設立されたと申しましたが、経営研究所は、もともと農協・生協・漁協・森林組合の人たちに理事に入ってもらって、いわゆる協同組合に横軸を入れた研究機関でもあったので、JA 総研と一緒にすることになっても、協同組合に横軸を入れた研究所の形は残そうということになりました。

経営研究所は財団法人で、JA 総研は社団法人でしたが、ちょうど公益法人制度の見直しで法制度が変わったため、財団法人と社団法人の統合も簡単にできるということになり、生協総研に法人化の相談もさせていただきながら、最終的には一般社団法人で登録しました。

研究は3つの柱で構成しています。日本農業の基礎研究部（集落営農、農業構造問題、食の安全・安心、コメや野菜の消費の定期的アンケートなど）、農協の経営・労務管理をやる経営相談部、それと協同組合研究部です。協同組合研究部は、昔の経営研究所を引き継いで、生協・農協・漁協・森林組合に横軸を入れた研究に取り組んでいます。

統合した際に、私が最も懸念したのは、協同組合研究の担い手が育っていないという問題でした。かつては、たとえば北大農学部、京都大学農学部、九州大学農学部など、旧帝国大学の農学部では必ず農協論やその延長線上で協同組合論も科目や研究室が開講されていて、研究者が再生産されておりました。

ところが、いまは農学部がほとんどなくなって、先生方も散り散りになって、協同組合研究の研究者が先細りしている状態

す。現場のほうでは、生協も農協も、経営的な問題や協同組合の思想の危機を抱えていている一方で、研究者も育てていないのです。

これではいけないということで、JC 総研を新たに立ち上げたときには、「協同組合研究のプラットフォームみたいな研究所にしたい。誰でもがそこに『ぶら〜っと』入ってきて、いろいろな議論をできるように参加の場にしたい。そこには研究が再編集され、創発効果を生みだすような機能があるだろう」ということで、そのひとつの引き金として協同組合学会の事務局も JC 総研に持ってきたという経過がありました。

【青木】「ぶら〜っと」入れるプラットフォーム（笑）という機能は研究所として重要だと思います。くらしと協同の研究所はいかがでしょうか。

【的場】 この研究所の事務局の体制を見ると、くらしと協同の研究所の性格がいちばんよくわかると思います。本研究所の事務局は、京都生協から 2 人、おおさかパルコープから 1 人、出向で来ていただいています。それぞれの生協でそれなりの役割を果たしておられる方を派遣していただいているということがありまして、複数の生協のひとつの部門的な役割もあるわけです。

京都生協の支援がとくに大きいのは事実ですが、同様に近畿圏に位置する生協を中心に、資金面や人的資源、研究資源などで大いに関わってくださっていますので、あえて法人化しなくてもやってこれたというところがあります。ただ、先ほどから話が進んでいるように、協同組合と協同組合研究をいかに社会化していくのかは重要なテーマですので、研究所も法人化が必要だということで、3 年ぐらい前から検討を始

めています。

【松岡】 JC 総研も基本的には、全中、全農、全共連、農林中金など、農協の全国連からの職員が出向しています。新しく JC 総研を立ち上げたので、本当はそこに生協、漁協、森林組合からも職員を出向させていただいて、研究所としての形をつくりたかったのですが、そこはうまくいきませんでした。

研究者を多方面で育てる機能

【青木】 いろいろな協同組合が一緒になろうとしているところなので、JC 総研が引っ張っていってくれるのかなという期待もあるかと思います。松岡さんから研究者不足に関するお話が出ましたが、研究者を育てる仕組みはありますか。

【松岡】 生協総研もそうですが、大学院を出て次のステップに行くまでの研究者を、3 年間を基本に最長 5 年間受け入れて、主任研究員として専門研究に従事し



ていただいています。大学への就職が決まれば、JC 総研を卒業するという、ある意味では、大学に就職するまでのつなぎという役割を果たしてきたんですね。最近では、大学の就職もかなり厳しくなっているのですが…。

【小方】 研究者の育成については 2 つあります。1 つは松岡さんがおっしゃったように若手研究者の育成です。一昨年から日本

協同組合学会に出させてもらっていますが、率直に申しまして、協同組合の研究者は年齢的に非常に高い方と若い方の両極端に分かれていて、中心になる世代がきわめて少ないと思いました。生協を理解する研究者を育成することが非常に大事なテーマだろうと考えまして、今回新しく策定した中期計画でも「若手研究者を育成する」という方針を決めました。

若手研究者を具体的にどう育成するかでは、2つのことをやろうと思っています。1つは海外研修で、30歳前後の若手研究者に、年間で予算をつけて、海外での学会発表の場を意図的に設ける。それから、レビュー研究会という若手の研究会で、積極的に公開研究会などをやりまして、研究成果の発表の場を設けています。

もうひとつは、若手以外の研究者がどう研究していくかということも、けっこう大きなテーマです。課題によっては過去の考え方に固執したり、自分の視点だけで見ている研究者もいます。もちろん全員ではありませんが、経験の長いベテランの研究者ほど、地域生協などのニーズがつかみきれないことがあります。いままでは自分のめざす研究をやっていればそれでよかったみたいなどころがあるのではないかと感じられます。そういう研究者に対して、私は「私たちは会員生協・消費者のためにある」ということを何度も言ったり、「組織における基本的なルールを守ってほしい」ということなどを言って、非常に嫌がられています（笑）。でも、これはこれでとても大切なことだと思っていて、地域生協から来て研究所とのギャップを感じる大きな点のひとつです。

【青木】 たぶんそういうことが、先ほどの研理理事長がおっしゃったように、社会や研

究者の状況も変化しつつあるという点に関連しているのかなと思います。

私自身は、くらしと協同の研究所で、院生事務局や『くらしと協同』の編集委員として関わらせていただく中で、現場に足を運ぶ機会をたくさんいただいて、その中から社会的課題や協同組合の課題を拾い上げ、研究につなげさせていただいています。協同組合研究の醍醐味は現場とつながっていられることなのかなと思っています。調査にも協力的な協同組合が多くて、大変ありがたいです。

【小方】 やはり研究は現場ありきなんだと思います。それは常に感じていて、地域生協と変わらない点だと思います。研究者も、現場で問題を見つけながら、研究テーマも見つける。そういうことを徹底していくことが大事だと思っていますので、目的がはっきりしていれば、出張や研修はほとんど自由に行ってもOKにしています。

もうひとつは私自身が地域生協とのパイプ役となることです。現場の人間も一定程度知っていますので、そういう方々を研究者に紹介することを意識して進めています。

【的場】 協同組合研究者を育てることと、とくに若手研究者を育てていくことは、私どもの研究所の出発点であって、設立目的にも掲げていました。設立の目的は大きく2つあって、1つが協同組合研究のネットワークをつくることで、できれば各府県に協同組合研究の拠点・研究会をつくっていかうということです。もう1つが、研究者の成長を保障するということで、このなかに若手研究者の育成も含まれています。

【松岡】 そこに青木さんも含まれている。

【青木】 はい、助けていただいています (笑)。

【的場】 いまお話を伺っていて、私の時代は本当に恵まれていたと思います。1990 年ごろは、海外に行きたいと言えばほとんど行かせてもらえました。3 週間ぐらいドイツでフィールドワークをしたこともありました。

それに事務手続きでも、たとえば旅費の精算で、当時の事務局長が私たち院生事務局に「こんな (昔の) 領収証は恥ずかしくて受け取れない」ということをきちんと言ってくださったのです。この指摘が、大学に籍を置いて生活しているいまも、とても役に立っています。その意味で、研究者と実務家が一緒に仕事をすることのメリットは大きいと思いますね。

それぞれの研究所で若手を育てるためにいろいろ努力をされていて、そのあり方は基本的に同じだなと思いました。オーバードクターを一定の条件のもとで雇用して、協同組合研究のための実務家やいろいろな団体との接点をつくって、そこで現場と研究をつないでいける場を設定していることが非常に大きな意味を持っていると思います。

それと同時に、私たちの研究所は、「くらしと協同の研究所」ということで、必ずしも協同組合や生協に限定されているわけではありませんので、テーマに関しては、それぞれの研究者のテーマを尊重しています。それもこの研究所の出発以来の特徴だと思います。

京都生協・おおさかパルコープ・ならコープ・コープしがというような近畿の生協に支えられていて、そのなかでも京都生協がこの建物や人の面でも大きな力を出してくださっていますが、「これを研究しろ」と

か「これを研究するな」と言われたことは一度もありません。研究者の自治、自律性に任せていただいていることも、研究者を育てていくという意味では非常に大きなファクターになっているのではないかと思います。

【青木】 くらしと協同の研究所では、大学院生の方に、院生事務局というかたちで、事務局の方々と一緒にシンポジウムの準備をしたり、『くらしと協同』の編集に携わってもらったりしているので、オーバードクターだけでなく院生の時代から現場に出ています。私も、その経験がすごく大きくて、それで成長させていただいたと思っています。

【松岡】 「若い研究者は必ずフィールドを持て」と言っています。やはり研究者はフィールドを持たないとだめです。そこで定点観測をするんです。

もうひとつは、どの研究所にも研究機関誌 (以下、機関誌) があって、JC 総研には歴史と伝統の『にじ』というものがあります。機関誌は、その編集企画と併せて、若手研究者の発表の場でもあるわけです。うちは、とくに協同組合の横軸も入れようということで、たとえば「協同組合教育をどう考えるか」というテーマがあって、『にじ』の編集企画でそもそもの協同組合の理論編を前半に置き、後半は「農協の優良・先進事例はどこか? 生協はどこか? 漁協はどこか?」ということで実践編として紹介しています。こうして理論編と実践編を『にじ』の編集の中で組み立てていく。その実践編の取材に、若手研究者を送り出しています。そうすると若手研究者が現場に行くことができ、発表の場にもなって、その事例研究で書いたものをファイリングし

ていけば、学会誌に発表していける…というふうにつながっていくわけです。

いわば拡大再生産ということですが、そういうつながりを持たせることと併せて、いちばん大事なのはプラットフォームとしての機能です。いろいろな調査をしても、文献で理論編をまとめたにしても、発表の場がないと研究も前進しないので、機関誌がプラットフォームになる。だから、機関誌の編集企画そのものがプラットフォームだと思います。プラットフォームというのは敷居を低くしないとだめです。誰でも「ぷら〜っと」入れるように（笑）。

会員団体と研究所の関係をどう構築するか

【青木】 研究者を育てるためにさまざまな工夫がされているんですね。先ほどの場理事長からもお話があったように、研究所自体が会員生協や会員農協などに大きく支えられているという点は共通するかと思うのですが、会員団体と研究所の関わりという点は、どのように捉えていらっしゃるのでしょうか。

【小方】 私どもは会員生協に支えられているということを、研究者が認識することがいちばん大事だと思っていて、それがない限りはまったく前に進まないし、それがまだ十分にできているわけではないという認識を持っています。当然、会費収入が最大のウエイトを占めていますから、会員のためにある研究所だし、会員ということは組合員や消費者のためにあるわけですので、そのことを認識することが大事だと考えています。

そのためにも、こちらから聴く機会を設

けることに意識的に取り組まなければいけないだろうと思っています。昨年の中期計画策定においても、個人購読の方や会員生協の方に幅広くアンケートをとって、機関誌についてご意見を頂戴しました。

しかし、会員生協からの評価は厳しいですね。自分の意志で読んでくださっている個人会員の方は一定の評価をしてくださいますし、JC 総研さんをはじめとする研究団体さんからも社交辞令もあるのですが、一定の評価をいただきます。しかし、会員生協は研究組織に対して相対的に厳しい評価をします。あるトップの方から「お付き合いで入っているところが多いのだろう」みたいなことを言われているのも現実です。耳の痛い言葉ですが、なぜそうなのかを追究していくことが大事だと思っています。

それから、会員生協の組合員との関わりも考えねばなりません。研究所に関わる組合員は、理事や活動家の方が中心になりますが、意識して公開研究会に来てもらうことが大事かなと思っています。3月に博多で開いた公開研究会は、国際関係がテーマだったのですが、エフコープの組合員理事さんが10名ぐらい来てくださいました。私は後ろから見ていたのですが、大きくうなずいておられるところがありましたので、わかりやすい説明をしながらつながっていくことが大事かなと思っています。

最後に、機関誌を組合員さんにもっと読んでいただきたいのですが、これもハードルが高いです。「難しい」「読みづらい」という意見が出てきますので、研究所の永遠のテーマかなと思います。研究誌としての質を高める一方で、コラムなどを入れて読みやすく、わかりやすくすることを両立させるとか…。ここはけっこう苦戦している状況です。

【松岡】 会員との距離感という点では、小方さんが言われたのと同じで、『にじ』は、農協の組合員さんから「あんなもの、難しくて、最初から最後まで読もうと思ったら 1 カ月かかってしまう」と皮肉を言われています。でも、「いや、全部読まなくていいんですよ」と話しています。理論編は、先生方も張り切って、かなりレベルの高い論考を書いてくださるので組合員さんからするととっつきにくい。私が編集をやったときには、現場の皆さん方から『にじ』は学者の先生ばかり書いていて、こんなもの、誰が読むか」といったクレームがよく来たので、事例編をできるだけこまめに入れるという工夫はしてきました。

それに加えて、しかるべき論文を集めて、家の光協会や農文協から本として出します。さらに、年度末の 3 月に、1 年間の研究成果をセミナーというかたちにします。これはトップセミナーということで、農協の常勤役員や関心の高い職員さんに参加していただいております。

要するに、『にじ』に載せる、本にする、セミナーで発表するという流れを通して、JC 総研が会員団体や組合員に見えるようにしています。

それ以外にも、農協も生協も漁協も森林組合も会員になってもらっているのも、農協、生協、漁協、森林組合の職員と農協の関連会社の社員を対象に、若手職員の交流セミナーを毎年、1 泊 2 日で開いています。農協の話と生協の話をしていただき、漁協と森林組合の話は 1 年おきに発表してもらいます。そしてテーマを決めた基調講演をしてもらった後、現場の役員の人たちや研究者が入れ代わり立ち代わり話します。交流会ではワークショップをやって、たとえば「協同組合間の連携をどう進めるか」というテーマで、わいわいがやがや論議しま

す。

研究所だから、研究成果を発表するだけではだめで、会員に対するサービスというか、研究所の「見える化」が大事だと考えています。このようにいろいろと工夫はしているのですが、それでもまだまだ農協の役職員からは「難しい」とか「おれたちには全然役に立たんぞ」と、文句を言われます。

【青木】 文句を言われながらも、研究所としては現場の役に立つことを目指して、努力されてきたということですね。

【松岡】 研究所が見えるようにならないといけないということですね。ただ、役職員さんの中でも、ちゃんと読んでいる人はいて、「今度のあの論文はよかったぞ。久々のヒットだぞ」とか「この前の〇〇先生は現場を分かっているぞ」と言われることもあります。読みもしないで文句を言う人もいるし、読んでからきちんと評価したり、注文をつけてくれる人もいます。組織だから、いろいろありますね。

【小方】 いちばん怖いのは、批判が出てこないことですね。機関誌を出しても、何も言われないというのは、逆に怖い。それは半分見捨てられている部分があると解釈すべきだと思っています。

社会の変化と研究の変化

【的場】 くらしと協同の研究所では、3 年ほど前に、研究所の研究者を対象に、研究所の役割や性格は何なのかという議論をしたことがあります。そうすると、多様性を乗り越すぐらい一人ひとり意見が違いまし

た。

たとえば、「理論研究に徹するべきだ」という意見があります。「研究所は、日常に役に立たないような研究をすることが必要だ。それが本当に研究に役立つのだ」という考え方です。それから、「政策立案を中心にすべきだ」という考え方、あるいは「コンサルではないが、生協が現場で抱えている問題に何らかの解決策を提案できるような研究をすべきではないか」という考え方まで、本当にさまざまな意見が出てきたのです。

私は「そもそも研究というのは、このように多様な側面を持っているのだ」というふうにまとめたのですが、これには後日談があって、それを研究所の常任理事会や理事会で報告したら、生協のトップの方から出てくる意見も同じくらい多様だったのです。生協のトップの方も、「この研究所には、すぐに役立つような成果を求めているのではない。しっかりとした基礎的な研究をしてほしい」という意見から、「役に立っているという実感が持てない。何かしら具体的に、目に見えるかたちで成果を出してほしい」という意見まで、多種多様でした。

【青木】 研究に対する見方は、研究者も実務家も人それぞれなのですね。

【的場】 それは当然だろうなと私も思います。そのつどのニーズとシーズといいますか、私どもの研究所で対応できる問題とできない問題がありますので、それをきちんと整理することが研究所の役割だと思います。ただ、やはり研究所ですので、「研究をする」という原点だけはきっちりと外さないようにしたいと考えています。

その場合、「研究」と言っても、それぞれの研究者によってイメージが違うので

す。この研究所が出発した四半世紀前は、研究や研究所はまだ啓蒙のための手段だったという面があって、大学の教員が話をすると、とりあえずうなずいていただける時代だったのではないかと思います。多少誤った評価や内容が話の中に出てきても、それはそれとして、「先生の言われることなので」ということで、腹に収めていただけるような時代だったと思います。

【青木】 ではこの25年程度で「研究」のイメージが大きく変化しているということでしょうか。

【的場】 はい、その後、社会が本当に大きな転換を遂げていきます。これは、大学だけではなくて、生協・協同組合も含む、社会全体が、おそらく組織やマネジメントといった側面でも、大きな変化を遂げてきたのではないかと思います。そのなかで研究に求められるようになったのは、理論的な研究と同時に、政策の立案と提案だったと思います。政策の立案と提案は、ある意味、技術的な側面を持っていますので、理論と、それをどうやって現実に応用するのかという技術が求められるようになってきたと思います。

それと、受け手の側も、力量が高くなっていますので、大学の教員であっても間違ったことを言ったりすると、すぐ批判が出てきます。それはすごく健全なことだと思いますが、大学の教員や研究所に対する目が厳しくなっているということはきちんと押さえておくべきだと思います。

研究の「社会化」

【的場】 何が重要なのかと申しますと、先

ほどの「役に立たない研究も必要だ」という意見については、気持ちはよくわかるのですが、それだけではマズイということです。なぜかという、自然科学に置き換えてみるとよくわかるのですが、自然科学の世界では実験や観察を抜きにして学問が成り立たないのです。社会科学だけが「本を読んでいけばいい」みたいな空気がありますが、これもやはり基本的に間違いだと思っていて、社会科学でも現場で起きていることについて具体的に知ることなしに理論を構築することはできませんし、観察が必要だというのは昔から社会科学でも言われてきたことです。

その意味では、啓蒙の時代の「お客さん」のようなかたちで研究者が参加するのではなく、現場を持ち、現場の人たちや実践家と一緒に苦勞することができるような取り組みをしないと、理論も発展しないと思います。その活動を通して、「研究とは何か」というところできちんと応えていく必要があるのではないかと思います。ただ、これは私が言ったからといって、すぐ「そうだ」となるのではなくて、いろいろ反論はあると思いますが…。

【松岡】私もそうだと思っています。『にじ』が難しすぎるとか、いろいろ言われるので、理論編と実践編を組み合わせた編集企画にするのはいいのですが、実践の事例だけに埋没してしまうと協同組合運動は発展しないと思うんです。実践事例から引き出して、それを理論化して、協同組合原則に照らしてどうなのかということをやって、そこを理論でもう一度掘り下げて、現場にフィードバックする。そういうキャッチボールが、まさに研究の「社会化」なんです。

だから、研究所はその「社会化」に意味があるんでしょね。「こんな難しいこと

ばかり書いて」と言ったり、組合長が「いや、うちは立派にやってるぞ」と言ってるだけではだめで、そこを実践家と研究者がキャッチボールしていくところに研究所の役割もあるし、それが研究所の「見える」化にもつながっていくのでしょう。

【小方】 的場理事長がおっしゃったことは、反論もあるということでしたが、私はけっこう受け入れられるのではないかと思います。「役に立たない研究が必要だ」というのがマズイというのは、そのとおりだと思います。会員あつての研究所だし、消費者の立場の生協ですから、その意味では、現場に役立つことは大事です。役立ち方は、理論もあるし、実践もあるし、協同組合論もあるし、政策立案もあるし、それらを結びつけて「役に立つ」ということを大前提としてやっていくことを掲げない限りはだめだと思います。

それと、松岡さんがおっしゃったように、現場の実践と理論の体系構築もとても大事だと思います。現場だけで終わるのではなく、それをいかに研究テーマにするかという点では、共通の問題提起を見つけたり理論化したりするなかで、現場で実践し、さらには普及していく、ということができれば本当にいい関係が構築でき、それが研究所の存在価値につながると思います。

当事者意識をもたせる調査研究

【青木】 実際に、現場と理論をうまくキャッチボールしている事例はあるのでしょうか。

【松岡】 研究所の「見える」化、「役に立つ」化、会員に対するサービス機能という点では、私が在籍していたときに、単協に対し

てコンサルティング（以下、コンサル）を始めたんです。たとえば広島では、正組合員の高齢化、世代交代などから危機意識があったため、「県下、各農協の組合員構成は10年後、20年後にどう変化するか」を分析してみたいということでした。

また、「支店協同活動を行うことによって農協事業にどのような効果があるのか」ということで、静岡県の中核会と農協の委託を受けて、研究者や農協職員も入れて、約半年間、現場の農協で研究会をやりながら調査研究しました。

【青木】 コンサルというと、調査を受託する側が一方的に、委託側の経営状況进行分析し、教科書に書かれているような美しいことを出してくるイメージなのですが…。協同組合には似つかないような気がして…。

【松岡】 私が現役のとき、「コンサルをやろうじゃないか」という相談があったのですが、私は、「丸投げコンサルは絶対だめですよ」と言ったんです。そこで、現場の役員に当事者意識を持ってもらうようなコンサルをすることにしました。

たとえば、広島の事例では、農協の県の中央会の部長・課長ラインに参加を呼びかけ、県の経済連・共済連・信連、そして厚生連にも声をかけ加わっていただいた。そうやって中央会のなかに県域の各組織を連携するように横軸を入れ、「こういうかたちで（コンサルを）やりますので、若手40代の職員を集めた研究会を立ち上げてください。それがなければ受けません」と話を詰めていって、単位農協の部課長クラスを組織化した研究会をつくってもらいました。こうして、若手職員を含む二段重ねの研究会を県域につくってもらいました。

そこにJC総研から研究者が行って、「次

の研究会にはこのデータを持ってきてください」と宿題を出すんです。こちらでデータ入力用のフォーマットをつくって、その後の分析（このときは、コーホート分析）はこちらで専門の研究者を集めて実施しました。

つまり、コンサルは、現場の職員に当事者意識を持たせないとだめなんです。「現場の組織が自分たちのものにできるようにコンサル」が、私たちの基本的なスタンスです。

そうすると、他人事じゃないので本気、本物になります。だから、例えば組合長が「うちの組織再編方針や経営計画を書いてくれ」と言ってきたり、「だめだ」と断ります。「ちゃんと40代の課長クラスを集めた研究会をつくってください」と言って、そこにどんどん宿題を出すんです。そうすると、今度は自分たちでそういうことができるようになります。

【青木】 なるほど。協同組合の研究所らしいコンサルですね。

【松岡】 通常、コンサルというと、現場から研究機関への丸投げになってしまっていて、「300万円出すから、何か方針を書いてくれ」と言われたりします。丸投げになると、依頼したほうは、枝ぶりのいい「方針」をきれいな冊子としてもらえるわけですが、それでは自分たちのものになりません。なぜなら、他人が書いた「方針」だからです。組合長は報告書を手に、「3S運動って何？」とか「ところで組合長は何をするの？」みたいな（笑）。それを「ホーシン（放心）状態」と言うんです（笑）。

だから、JC総研が取り組むコンサルは、自分たちで方針やビジョンを書くためのお手伝いです。いくら有名な予備校に通って

も本人が勉強しない限りは大学に合格できないのと同じです。やっぱり当事者意識がないと、エンパワーメントにはならないですね。

【青木】 このような参加型コンサルができた背景には松岡さんの積極的な行動があったからだと思うのですが、なぜこのようなコンサルに取り組まれたのですか。

【松岡】 なぜ当事者意識を持たせるようなコンサルをやらなければいけないかというと、一時期、大手の総合研究所にビジョンを書いてもらうのが流行って、農協はいろいろな研究所にかなり食い物にされた経験があるんです。それが悔しくて…

【青木】 JC 総研には、農協の経営を担当する部署があったことも、このようなコンサルに取り掛かれた要因かもしれません。

【的場】 私は基本的に、研究者がコンサルに携わることはできないと思っています。コンサルは、実務での苦勞、あるいは失敗を経験している、ということがないといけないと思うんです。その意味では、くらしと協同の研究所でできるコンサル業務といっても、非常に限られた分野でしかないのではないかと思います。

ただ、本当に役に立つという点からいうと、研究所での調査研究を通じて、最終的には研究所の意見を現場の実践にも採り入れていただけたとか、研究・調査の意味を理解していただくという点は重要なので、生協総研にはぜひそういう人材を育てていただいて、コンサルが事業のひとつの分野として確立するような状況が生まれればいいなと思っています。うちは、少なくともいまは無理だと思っています。

【小方】 たしかにコンサルは難しいですね。実践の経験がないとだめだし、的場さんから期待をいただきましたが、その下地が生協総研にあるかといえば、まだないので、研究会の発展のなかでつくっていかればいいのかと思います。

たとえば、常設研究会として「2050 研究会」を開催しているのですが、2050 年の超高齢化社会において生協が実現可能なモデルをつくっていく予定です。それを具現化するための提言をまとめようと思っています。コンサルとまではいかないかもしれないけれども、モデルの提言を超えて実現化までお手伝いするなかで、現場に提供できるノウハウを蓄積して、それを理論化しニーズのある生協に普及していくことはできるのではないかと考えています。このように、研究テーマのなかで現場を掘り下げていくことが大事だし、またそれができるのかなと思っています。

研究所の独立性＝法人化？

【小方】 もうひとつは、研究所には独立性も必要です。多くの生協から会費をいただきながらやっていくとなると、一定の独立性をどう確保していくのかも課題です。会費収入だけでなく事業収入も一定のバリュウがあるということが経営としても大事なかと、この頃、考えています。

【青木】 生協総研は、公益財団法人化されていますが、会員団体以外にも広げていくという方向ですか。

【小方】 公益ですから、法令では「収支相償＝利益は確保できないし、赤字でもいけない」とされていて、公益に使う割合も決

められています。ただ、公益の解釈の仕方はいろいろありまして、私としては、生協は社会的なものであって、その先に消費者がいるわけですから、それが結びついているという前提のもとに研究を進めていけば、それほど大きなズレは生じないので大きな問題ない、という認識を持っています。

やはり公益財団法人で最も難しいのは「収支相償」です。利益を出してもいけないし、赤字を出すことも許されません。それはいまの会計制度ではとてもできないので、他の公益財団法人のアンケートでも、そこを変えてくれという意見がいちばん多いですね。

【松岡】JC 総研も、公益財団法人化するかどうかという議論をしたときに、生協総研の当時の専務理事に聞きにいったら「面倒くさいです。やめたほうがいいです」と言われました(笑)。できることなら、研究所としては「公益財団法人」という名前が欲しい。でも、実際に公益割合が云々ということになると、「一般社団法人がいちばん楽でいいですよ」と言われて、「じゃ、一般社団法人にしよう」と決めましたね(笑)。

【青木】生協総研では、どのような内容の調査研究が「公益」の対象になるのですか。

【小方】研究テーマでいえば、調査研究も含めて、うちの研究の約8割は公益に相当します。

【青木】協同組合に関連していても、ということでしょうか。

【小方】そうですね。地域生協からまったく個別のテーマとしていただいた調査な

どは公益ではありませんが、研究会とか、毎年開催している全国研究集会もオープンにしていますので、どなたでも参加していただけますから、公益として認定されます。できるだけ生協以外の方にも参加しやすい雰囲気を作っていくことも大切です。

【松岡】公益割合を会計や経理で区分して、それを全部、示さなければいけない。だから、すごく面倒くさい。

【小方】公益財団法人協会の会員からいろいろな意見は出ていますが、方向性はだいたい同じで、管理面について言われることが大変だという意見が多いです。公益財団法人は内閣府の管轄ですが、最後は「法令がこうですから」となってしまう。その繰り返しです。

会計上の問題として、地域生協の場合では、積立金や引当金の制度がありますし、一般的な株式会社でも貸倒引当金とか将来にわたる準備金制度がありますが、そういう制度が公益財団法人にはないんです。だから、単年度の決算としてやらなければいけないというのがいちばん大変ですね。将来への繰越みたいなのはいっさい認められないので、これについてはあらゆることを検討したのですが、可能なことはありませんでした。

収支相償をめざそうと思っても、地域生協であれば事前に準備金や積立金などのかたちで残せますが、それができないのです。できるのは前倒し執行だけです。だから、経費で一定の前倒し執行をするとか、限られた範囲だけは単年度の決算でコントロールできますが、それ以外はできないのです。

【青木】計画通り進めることが難しい性質の研究にそれを適応させるのは、けっこう

厳しいですね。

【小方】 結果を出すということで考えると、厳しいですね。

【青木】 一般社団法人には、そういう縛りはあるのでしょうか。

【松岡】 まったく自由です (笑)。国からのお金もないし、こちらから財務諸表を提出しなければいけないということもないし、会員とのやりとりだけです。

「バカの壁」をつくらない

【青木】 会員団体からの会費で成り立つ研究所が、実務家と研究者が協力しあいながら、研究も実務も成長できるような基盤となる組織形態を選択することも、今後の研究所には大切なのかもしれません。

【的場】 組織形態だけでなく、研究所に対する研究者と実務家のニーズとシーズという話をしましたが、実はもうひとつ、大きな論点があると思っています。それは、研究者のマナーやモラルの問題です。

研究者が研究者の立場で発言するときには、きちんと事実と資料に基づいて発言する。それがきちんとできていれば、実務家の方々ともより深い議論ができて、いい研究会になると思います。

これは個人の問題ではなく組織的にも、互いに日常的にきちんと研究や研究者にふさわしい手続きや表現のし方へのチェックをしていかねばならないのです。

同時に、生協、あるいは協同組合の側から、研究所に対するスタンスや付き合い方という点で、私自身は問題意識を持ってい

るところがあります。研究所に対するニーズというか、研究所に対して何を求めるのかということを生協のなかできちんと位置づけをしていただきたいと思います。会員団体のトップが代わるだけで、研究所との関係性は変わってきます。そういうときに、研究所と実践との間でどのような課題があるのか、研究所に何を求めるのか、ということをしてできるだけ早く出していただきたいと思います。

【松岡】 ニーズといっても、組合長に「組合員ニーズは何ですか？」と聞くと、「それはそのお、いわゆるひとつの組合員ニーズって言うんでしょうかね…」とか言って、具体的に出てこないのです (笑)。

組合員のニーズは営農・生活上の課題です。どこに関心があるのか、どれぐらいあるのかを見極めることが必要ですが、組合員ニーズを抽象化してしまっている。まさに自分で、養老孟司さんの言う「バカの壁」をつくっているわけです。

関心が、ニーズとなって現われてくる。研究所に対する評価や満足度を大きくするといっても、会員ニーズがゼロのところの研究していたら「役に立たないじゃないか」となる。会員ニーズとは何かというと、現場で「困っていること」や「不安材料」、それと、あえていえば「課題」です。こういうことに対して、きちんとコンサルができる、あるいは研究テーマに位置づけることができる、掘り下げることができる、ということで逆に関心を持たせてあげないと、アウトプットに対する評価も満足度もない。

研究者や研究所自身が「バカの壁」になっている可能性もあるので、そこは反省しなければいけないでしょう。それを乗り越えるためには、研究者にも実務家にも参加の機会を提供することが重要です。たとえば、

「こんな研究今までにされてないのか」と研究者に聞かれたときに、さっと研究所が発行した研究報告書をだしたり、「こんな事例はないのか」と実務家に聞かれたときに、関連記事が書かれた機関誌を提示したり…。

【的場】「バカの壁」を研究所がつくっているという話ですが、その壁の両側を見ることがするのが事務局だと思うんです。その意味で、事務局の役割は大きい。

ただ、これは日本の社会の伝統だと思えますが、事務局や編集という仕事に対する社会的な評価はそれほど高くありません。それは協同組合関係の研究所でも同じで、本当は事務局の役割はすごく重要なので、これからはその辺の意識を変えていく必要があるかなと思っています。事務局の役割は「決定的」と言っていぐらい重要だと思います。

【小方】 実務家から研究者にアプローチすることも大事かと思います。たとえば、研究者とのネットワークを広げ活用することです。私は機関誌の2017年5月号で初めて企画を担当させてもらいました。PB戦略を企画したのですが、現場にいた経験がかなりあるから、自分ではけっこうわかっているつもりでしたが、意外に研究者を知らなかったんです。それで、これまでのつてをたどって探してみたら、研究されている方がたくさんいらっしゃるということがわかって、あらためて自分が恥ずかしいと思いました。そういう方々に活躍の場を与えることができていないし、生協としても強みを活かしきれていない分野があると思います。このように新たな研究者の発掘に意識的に取り組めば、研究所の枠を越えることができるのではないかなと思っています。

それと、松岡さんがおっしゃった「ニーズ」です。ニーズも、自分のところでできるとと照らし合わせると、意外に見えてくると、あらためて思っています。

これから高齢者ばかりになるなかで、生協の事業をどうしていくのか、若年層をどうするのか、現場の人手不足をどうするのか、でも現状では明確な手段がない。いろいろなニーズもありますが、それに対して私たちがお役に立てることは何だろうかと考え、おのずと研究や機関誌のテーマが出てきた、というのがこの間の経過ですね。

【青木】 実務家も研究者も、お互い歩み寄ることで、新たな視点を見出すことができ、このようなことを繰り返すことで、研究だけでなく、会員団体や研究所、ひいては協同組合の発展につながるのかもしれない。

大海を知る、井の中の蛙に

【松岡】 JC 総研は協同組合経営研究所からの歴史があるので、その歴史を大事にして、もっと協同組合の横軸を入れた研究を引き続きやっていきたいし、その延長線上に新たな協同組合の基本法の枠組みも視野に入れた研究も考えていると思います。

それから、「井の中の蛙、大海を知らず」という言葉があります。しかし、その続きがありまして、「井の中の蛙、大海は知らないけど、井戸の深さは知っている」と言う人がいます。「井戸の深さを知っている」という意味では、「井の中の蛙」でいいのですが、大海も知らなければいけない。いま協同組合学会は大御所ばかりですが、一方で社会的連携セクターの研究会やNPO学会には、若い研究者がぞろぞろ来

ている。なぜなら、大学への就職という次のステップがあるからです。協同組合研究をやっても、就職先は厳しいから、研究者も育たないという悪循環。協同組合以外の大海を知って、他の学会との結びつきをつくって、協同組合学会の足りないところを埋めていく。そうやって学会同士の交流もしながら、「おまえも協同組合学会に入れよ」と誘って、協同組合のことも勉強してもらおうようにしないといけません。

【的場】 たしかに大学で講座や科目が少なくなっていることが大きな要因だというのは間違いのない事実だと思います。

もう一方で、協同組合研究の側にも問題点があって、最近はそれほど多くありませんが、「協同組合は株式会社ではない。むしろ株式会社より優れているし、協同組合原則にみられるように、独自の価値を持っている」ということを強調していると思います。私がこういう発言をすると研究所内でも異論が出てくるとは思いますが、私はやはり、そこが研究者が協同組合に関わりにくくなっている原因のひとつだと考えています。協同組合と株式会社はともに発展できるし、お互いに対立しなければいけないような関係でもない。もともとは協同組合という組織形態ができて、そのなかから株式会社が生まれてきた背景から見れば、近代的な組織の原点だと思います。他分野の研究者との共同研究の可能性を、むしろ協同組合研究の側から閉ざしてしまっているのではないのでしょうか。

したがって、協同組合の研究においては、組織形態は違っていても、株式会社などの経営やマネジメントはけっこう役に立つものもあると思うんです。ですので、協同組合は社会のいろいろな側面と関わりがあるのだということを、もっと積極的に出して

いく必要があるのではないのでしょうか。

【松岡】 協同組合は、今回、ユネスコの「無形文化遺産」に登録されましたが、マスコミは全然騒ぎませんね。和食のときは大騒ぎでしたが…。

なぜかという、学会やわれわれ研究所も含めて、情報発信力がないのです。あるのは内向きだけ。だから、今回の登録をひとつの後押しにして、各研究所が協同組合の情報発信力を高めていくことが非常に大事だと思います。理論武装して打って出る時期だと思います。協同組合に対する無知、無理解は、いままでの研究所や学会の情報発信力がなかったということを大いに反省しなければいけないと思います。

【青木】 研究の「社会化」、研究所の「見える化」、他学会等との連携、情報発信の強化など課題はたくさんですが、実務家と研究者が一緒になって、総合力を高めながら協同組合を盛り上げていくために、それぞれが研究所に関わっていくことが大事なのかなと思いました。有意義な議論をありがとうございました。

