

争論 現代社会、そして生協にとっての民主主義とは？

組合員の活動と運営の根幹に —コープみらいにおける組合員参加と運営—

吉川 尚彦

生活協同組合コープみらい 執行役員

聞き手：加賀美太記（就実大学講師）



【加賀美】 2013年3月の組織合同（合併）から6年余りが経ちました。現在のコープみらいの組合員数や事業はどのような状況でしょうか。

【吉川】 コープみらい発足時の組合員数は292万人でしたが、2017年度は341万人になりました。事業については、宅配センターが76カ所・供給高2,673億円、店舗は134店舗・供給高1,103億円となっています。福祉事業については、居住系の施設も含めて、34事業所があります。

組合員のニーズに応えるため、各事業で新しいチャレンジを進めてきました。中心となるコープデリ宅配・店舗事業以外にも、たとえば電気小売事業を2017年にスタートし、現在3万5千件の契約となっています。また福祉事業ではサービス付き高齢者向け住宅を2カ所で展開しており、今年の3月には、埼玉県北本市で小規模多機能型居宅介護施設「コープ夢みらい北本」が事業を始めました。さらに看護小規模多機能型施設を千葉県で計画しています。

総事業高は、2017年度は3,898億円でした。組織合同当時の3生協を合わせた事業高が3,596億円でしたので、拡大しています。なお、コープデリ連合会全体では組合員数485万4千人、事業高は5,428億円となります。

【加賀美】 東京・千葉・埼玉のエリアごとの組合員数はどれぐらいなのでしょう。

【吉川】 千葉が83万6千人、埼玉が105万8千人、東京が148万5千人です。世帯加入率は全体で26.3%です。千葉が31.1%、埼玉が34.4%、東京都が20.9%です。

【加賀美】 事業や組織的には拡がりを見せてきたわけですが、そうした変化を受けて、組織のビジョンなどに変更はあったのでしょうか。

【吉川】 コープみらいの理念は、2006年に当時のコープネットグループの6つの会員生協の総代会と連合会総会で確認した「ともにはぐくむくらしと未来」です。また、2025年に向けたビジョンとして、2014年に「食卓を笑顔に、地域を豊かに、誰からも頼られる生協へ。」を掲げ、それを具体化した4つのプログラムに基づきながら、事業と活動を進めています。

組合員の声を大切にしながら 組織合同へ

【加賀美】 341万人というと、日本の都道府県と比較しても上位に匹敵する規模です（※都道府県の推計人口第10位は静岡県で

365 万人、11 位は茨城県で 288 万人)。こうした規模で組合員の声を反映していく、あるいは民主的な運営を徹底することは大変ではないでしょうか。

【吉川】 規模の大小ではなく、コープみらいでは、組合員の主体的な参加、組合員の運営参加を大事にしています。また組合員の声を受け止め、事業や運営に活かしていくという姿勢に変わりはありません。

【加賀美】 数十万人から 100 万人以上の組合員がそれぞれの生協にいたわけですが、組織合同にあたっては、どのように議論が行われたのでしょうか。またコープみらいとなって実現されているとお考えですか。

【吉川】 総代と組織合同についての話し合いを始めたのは 2009 年からです。組織合同も含め、あらゆる選択肢を排除せず、首都圏にどのような生協をつくっていくかについて話し合いを始めました。

およそ 4 年におよぶ話し合いの中で、総代からの「なぜ組織合同するの?」「組織合同をして、どんな生協になっていくの?」などの声を受け止めながら、これからの生協のありたい姿を総代、組合員といっしょに考え、丁寧に進めたというのがポイントです。

また、生協の方向性は、総代会で決めるわけですが、総代ではない組合員との話し合いも必要に応じて行いました。また、組織合同に関する組合員広報にも取り組みました。

全組合員アンケートでは、およそ 80 万の組合員から声を寄せていただきました。アンケートに記述された声を受け止め、「どんな生協を目指していくのか」というさらなる議論につなげていきました。組織合同

が目的ではなく、新しい生協を首都圏につくっていかうという前向きな話し合いができたと思います。

【加賀美】 80 万枚のアンケートというのはすごいですね。総代を中心に話し合いが重ねられたということですが、実際にはどのように運営されたのですか。

【吉川】 代表的なのはブロック別総代会議(以下、総代会議)です。総代会議は年度 3 回行っていました。もちろん、組織合同だけがテーマではありません。グループに分かれて話し合いをしていただき、率直なご意見や期待、質問や心配の声など、いろいろ出されました。総代の意見を受け止めて、次の機会にお答えをしたり、再度話し合ったりという中で、組織合同についての理解を深めていきました。

事業については、コープみらいになる前から、コープネット事業連合(現コープデリ連合会)のもとで統合が進んでいました。当時、各生協の組合員の声が事業連合に届いていなかったわけではありませんし、事業連合との意思疎通がなかったわけでもありませんが、3 つの生協が一つなることによってもっと身近に感じられる生協にという期待がありました。

コープみらいと事業連合は専務理事を代表理事として兼務していますし、他の役職員も兼務して業務を進めています。事業連合と異なる対応をすることはなくなり、意思決定とマネジメントが一体的に行われるようになりました。コープみらいになってよかったと感じる部分は、事業連合との一体運営による迅速な意思決定ではないかと実感しています。

組織の規模が大きくなって、財政基盤を強め、事業にチャレンジすることもできる

ようになっています。先に述べました新しい取り組みをはじめとして、チャレンジをしてきた数年間という実感があります。

コープみらいの組合員参加の仕組み

【加賀美】 組織合同に向けて丁寧に話し合いを進められたということですが、組合員の声に基づいた運営のためのコープみらいの仕組みを、詳しく教えていただけますか。

【吉川】 法人として意思決定をするのは総代会です。コープみらいの総代は1,300人います。総代会当日は、役職員含めて1,000人以上が集まる場となります。

その過程で丁寧に話し合う仕組みを、組合員が中心となって運営しており、その点も変わっていません。以前に、くらしと協同の研究所の総会シンポジウムの分科会でご報告させていただきましたが、コープみらいでは組合員の自主・自発性の尊重を運営の根幹に据えています。

そのための組織編成ですが、特徴のひとつはブロック委員(会)の存在です。現在、千葉・埼玉・東京の3つのエリアをそれぞれ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。ブロック委員は、地域での活動と組合員参加を広げるコーディネーターの役割を持ち、現在、コープみらいには300人を超えるブロック委員がいます。

ブロック委員は、コープみらいが任命した有償ボランティアという性格ですが、組合員の立場で、地域での活動の推進や総代会議などの運営をサポートしています。



コープみらいブロック地図

このような組合員の自主性を大事にした運営の背景には、2006年の日本生協連「これからの組合員参加と組織のあり方」という提言が基にあります。提言では、生協の特徴として、組合員の事業への参加、活動への参加、生協運営への参加をあげています。現在では、地域社会づくりへの参加も大切な課題となっていますが、この4つの参加をコーディネートしたり促進したりするのがブロック委員です。首都圏では少子高齢化と女性の就労が進んでいますが、地域の変化に対応し、組合員の事業や活動や運営への参加を、よりいっそう広げていくことが課題です。

- ①ブロック委員の位置づけ
 - ブロック委員会の目的と役割に沿って、自らの意志で、地域社会づくりに参加し、参加とネットワークの活動をサポート・推進するコーディネーターです。
- ②ブロック委員の役割
 - 地域での組合員の多彩な活動参加と、地域のネットワークが広がるようコーディネートします。
 - みらいひろばや地域クラブなど組合員の自主的な活動を支援します。
 - 地域の諸団体、行政とのつながりづくりを進めます。
 - 総代候補者の選出やブロック別総代会議運営をサポートします。

ブロック委員の位置づけ

【加賀美】 300人を超えるブロック委員による運営や、1,300人の総代と聞いても、

パツと想像しにくい規模です。それほどの組合員の参加があるのはすごいことだと思いますが、本当に苦労も多そうですね。

【吉川】 総代に自ら立候補される組合員もいますが、選出にあたってはブロック委員が地域の組合員さんが日常の活動のつながりの中で総代の役割を説明し、声をかけて進めています。そうした一つひとつの働きかけの積み重ねがあつての 1,300 人の総代です。

ブロック別総代会議の実出席率は 8 割ぐらいです。交通の便がいいという地域事情もあるのですが、8 割が参加くださるといふのは、ブロック委員とのつながりや、総代が参加の意味を理解し大切な場と認めていただけているからではないかと受け止めています。

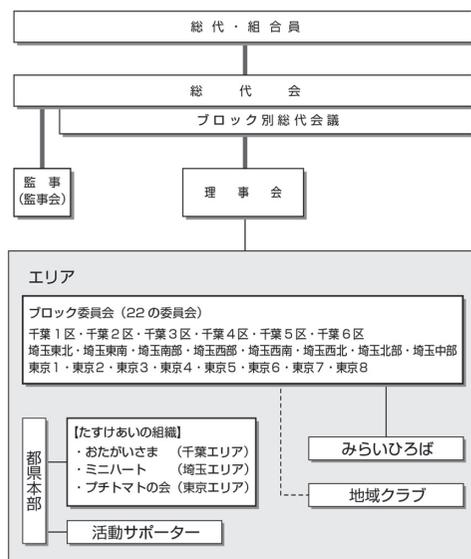
首都圏の場合は働きに出ておられる方も多く中で、組合員活動の企画の多くは平日の日中に開かれています。総代会議は 22 ブロックごとの会場以外に、日曜日も 1 会場で開催するようにしています。

ブロック別総代会議では、グループに分かれた分散会を行っています。およそ 1 時間の分散会ですが、いただいた総代の声を振り返りシートにまとめ、その後に活かしています。

役職員も分担して総代会議に参加します。とくに分散会では総代から質問や意見をいただきます。その声にきちんと対応することが総代の生協や議案への理解、活動参加、生協への信頼にもつながっていきますので、今後もしっかり対応できるようにしていきたいと思ひます。

【加賀美】 正直なところ、かなり手厚いという印象を受けます。分散会は何人ぐらいのグループで進めるのでしょうか。

機関運営および組合員組織運営の概略図



【吉川】 今は、概ね総代が 6～9 人です。全員から意見を出してもらうことをいちばん大事にしていますし、分散会は単なる質疑応答の場ではなく、総代同士が利用や活動について教え合うなど、日ごろのくらしからの交流が学びにつながる場でもありますので、少人数でできるようにしています。

【加賀美】 グループ討議のテーマは毎回決めているのですか。

【吉川】 総代会議での事業や活動に関する報告に基づいて、分散会では大括りですが、「事業や利用について」、「活動について」をテーマにしています。ブロック委員が進行を担当しています。分散会で、主になんというテーマが話題になるかは、その時々で、構成している総代の利用や関心ごとによっても違ってきます。

主に商品のことが話題になる場合もあれば、宅配の仕組みや店舗のことが話題にな

る場合もありますが、それはこちらが押しつける関係ではありません。すぐには実現できないことでも、声を受け止め対応していくことが、事業や活動に活かされ、また総代会の議案を豊かにしていくことにつながっていくと考えています。

複数の都県にまたがった運営の特徴

【加賀美】 初めにお話いただいた内容とも関わりますが、3つのエリアで組合員数や店舗数など、規模や事業の差があると思えますが、それらの違いは運営にあたって問題になったりはするのでしょうか。

【吉川】 店舗の少ない地域の総代会議では、やはり話題の中心は宅配のことになりますが、「うちの地域は出店できないの？」という声も継続してあります。ただし、3つのエリア、千葉・埼玉・東京という都県の括りでの違いではありませんし、運営上、都県という括りが問題になることはありません。

【加賀美】 都道府県や以前の各生協の括りではなくて、暮らしている地域によって組合員の生活スタイルも異なるので、旧来の枠組み云々という話ではないのですね。

【吉川】 そうです。各都県の中でも共通することもあり、違いもあり、たとえば若い世代が増えている地域も、都県を境に起きているということではありません。実際、東京都に隣接する地域では子育て層が増えている実態があり、都県を越えて店舗を利用する組合員もいます。ブロックごとの違いか？と問われれば、ブロック内でも地域

の違いや特徴もあります。

コープみらいとしては、地域の違いも認め合い、組合員と地域のニーズを捉えながら、事業や活動を進めていくことを大切にしています。

【加賀美】 コープみらいのなかに、くらしに基づいた違いがある、ということですね。そうした違いから、組合員さんが想像を馳せて、「こんな事業があったらいいよね」とか「こんなニーズがあったらいいよね」というような声が出たりすることはあるのでしょうか。

【吉川】 それはあると思います。たとえば、いま、移動店舗は千葉県の房総地域で実施しています。房総地域にはコープみらいの店舗はミニコープ店がひとつだけですし、他のスーパー含めて全体として店舗が少ない地域という特徴から、移動店舗を行っています。もちろん、東京・埼玉エリアの総代会議でも、高齢地域や大規模な高齢団地のあるところでは、移動店舗ができないかという声がかかることもあり、自分の地域でも、他の地域とかたちは違うが、似たようなニーズがあるのではないかという趣旨の発言はあります。

【加賀美】 そうした地域の差異や共通性について、コープみらいの組織運営としてはどのようにお考えでしょうか。

【吉川】 先ほどお話ししたように、理念やビジョンは以前から共通ですし、事業のシステムも、コープみらいになる前から共通化しながら進んできました。

組合員組織は別々で、それぞれのかたちのままでしたが、呼称は違っていてもブロック委員の役割はほぼ共通でした。

組織合同を機に、違いも認めながら、コープみらいとしてどういう組織や活動を進めていくかという話し合いを重ねてきました。その中で、組合員組織は 22 のブロックが自主的・主体的に運営するスタイルを大切にしてきました。

コープ会という組合員の地域の組織についても、コープみらいになってから話し合い、現在は地域の居場所という新しい位置づけの「みらいひろば」として、毎月約 300 会場で展開しています。みらいひろばの基本的な仕組みは共通ですが、運営は各ブロックです。それぞれの地域で、またみらいひろば参加者の意向も汲みながら自主的に運営しています。ほかにも、「子育てひろば」やたすけあいの組織なども、3 エリアで全部が同じということではありませんが、組織や活動のあり方については、ありがたい姿を話し合いながら、良いものをつくっていければと考えています。

地域性と組織運営という論点に関することでは、組合員理事の全体区分と都県区分という選挙区区分をなくしました。組合員理事は組合員理事としての共通の役割があります。区分の枠内ではなく、千葉・埼玉・東京の各エリアを担当する組合員理事は、組合員理事として同じ立場で協議し、課題を見出し、政策につなげていく。出身エリアの理事人数は継続しますが、区分都県代表ではなく、分担した役割を担う。各エリアの取り組み交流や知恵の交換の中で、エリアを越え、コープみらいとしての取り組みがより進められることを目的に、役割を分担しつつ協力して進めるスタイルにしていきます。

【加賀美】 地域の視点だけでなく、組合員全体の視点という点を強調して、コミュニケーションや発想を変えようという取り組

みなんです。

話題は変わりますが、コープみらいのサイトには、自分たちのことを英語で紹介するページもあります。最近では、観光客だけでなく、居住者としての外国人も徐々に増えています。そうした方々の声を拾う上での苦労などはどうでしょうか。

【吉川】 ここ（さいたま市）から少し南の川口市には芝園団地という大型団地があります。そこは居住者のおよそ半分が外国人、主に中国出身の方とされています。その中には宅配を利用している方もいると聞きますが、いま現在、商品カタログや店舗の売り場での外国語での表記はしていません。

ブロック委員の中には外国出身の方がいました。ブロック委員として役割を担える方を任命しています。ただ、そういうケースは特殊な事例です。今後は事業も含めて、そうしたことも少しずつ考える必要があるとは思っています。

社会にとっての生協の役割

【加賀美】 ここまでのコープみらいの取り組みに現れていると思いますが、生協は組合員の主体的な参加によって運営される、民主的な組織です。

こうした特徴を持つ生協の社会的な役割について、最後にお聞かせください。

【吉川】 繰り返しになりますが、民主主義や民主制と、規模の大きさに関係はないと思います。組合員の事業への参加、活動への参加が生協という組織のベースだと思います。組合員が 30 万人の時代もそれは課題としてあったし、100 万人の時代もそう

であり、基本は変わりません。

生協が大きくなることとの関係でいえば、より社会に貢献できる可能性を模索することができるのではと感じています。コープみらいになってから、コープみらい財団をつくりました。昨年からは返済不要の「給付型奨学金制度」を始めました。コープみらいの一人親家庭の方が対象です。受給している高校生は110人で、まだ1年生だけです。来年度、再来年度と人数は増えていく見込みです。

この取り組みの準備の中で、「生協を利用していただいている方たちのなかで、奨学金を受けたいと手が挙がるのだろうか」という声もありましたが、実際は予想以上の申し込みがありました。

奨学金の財源は、組合員の「応援サポーター」からの募金でまかなう仕組みですが、現在のサポーターは約12,000人、1ヶ月おおよそ430万円を募金していただいています。応援サポーターから奨学生宛てのメッセージを届けたり、奨学金の給付が始まってからは高校生たちのメッセージをニュースにして返したりと、奨学生と応援サポーターの交流も行っています。応援サポーターからの「自分も家庭が大変で、大学も高校も行けなかったの、募金させてもらいます」などのメッセージを読むと、改めて生協はたすけあいの組織なんだと実感できます。

奨学金給付事業は財団の事業ではありませんが、コープみらいの社会的な役割発揮の事例と言えるのではないかと思います。

これは一例ですが、生協には組合員の多様なニーズに応じて、いろんなかたちでくらしに貢献できる可能性があると思います。そして生協の挑戦が、新たな組合員の活動参加の広がりとともに、地域の課題解決にもつながっていくと思います。

【加賀美】 生協の規模が大きくなるなかで、これまでの参加や運営のあり方にもなう困難も現れていますが、それでも組合員の自主性を尊重することの大切さを、改めて考える機会となりました。本日はありがとうございました。