



構造転換期における生協組織・事業の変化と  
生協の地域コミュニティにおける役割

(課題番号 14597004)

平成 14 年度～15 年度 科学研究費補助金

(基盤研究 (C) (1))

研究成果報告書

平成 16 年 4 月

研究代表者 田中秀樹

(広島大学大学院生物圏科学研究科・教授)



構造転換期における生協組織・事業の変化と  
生協の地域コミュニティにおける役割

(課題番号 14597004)

平成 14 年度～15 年度 科学研究費補助金

(基盤研究 (C) (1))

研究成果報告書

平成 16 年 4 月



研究代表者 田 中 秀 樹

(広島大学大学院生物圏科学研究科・教授)

## はしがき

本報告書は、2002～2003年度の2年間にわたって実施した日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究(C)(1)「構造転換期における生協組織・事業の変化と生協の地域コミュニティにおける役割」）による研究結果の報告書である。

本研究は、わが国の生活協同組合を対象に、多面的な切り口と類型的認識に基づき、構造転換期＝現段階の生協像を描き出そうとする試みである。

いま、現段階の生協像を描き出すことをテーマに設定するのは、現段階の生協は、過去の生協、すなわち1960年代後半以降に高揚したわが国の市民型生協運動とは質的に異なるものへと変化しつつあるのではないかという問題意識がある。質的な変化というのは、組合員の階層的な性格から生協の組織・事業を含むトータルな生協の型としての変化である。生協間の合併・統合等による範域的拡大と購買事業の事業的拡大により、生協の大規模化＝企業化が進むとともに、県域制限を突破する事業連合の広まりが見られるのが、現段階の生協の特徴である。いわば、大規模化＝企業化段階、事業連合段階という2つの生協事業発展段階に即して、現段階の生協像を明らかにする必要がある。大規模化＝企業化という点では、生協労働者が増大し、協同組合「資本」の自立化傾向が強まるとともに、組合員・生協間の内部市場の外部市場化が進行し、組合員の消費者化・顧客化が進む傾向にある。また、事業連合の成立と拡大により、生協組織と事業の分離が質的に目に見えるものとなり、協同組合ガバナンスのあり方が問われる時代を迎えている。

また、ここでの「現段階」とは、生協に即したものというより、その背景にある国家・社会・市場の構造再編時代としての現段階であり、グローバル市場が拡大し、そのもとでの国家と社会と市場再編が進む、わが国については1985年以降の構造転換期を意味している。市場のグローバル化は、流通場面を主戦場とする購買生協にとって、競争環境の大きな変化を意味するが、それだけではなく社会と制度の構造的な変化を伴っているという認識が必要であろう。

わが国の生協運動が、旧来の専業主婦を組合員基盤に、事業的には共同購入を中核にしたものから質的に異なるものへと変容しつつあるのではないか、という点を本研究の仮説もしくは問題意識の第1とするならば、第2の仮説は、生協の組合員基盤の拡大と地域への展開に伴い、各生協の個性的な取り組みもしくはミッションの違いと相まって、地域的個性的な生協像を生み出し、幾つかの個性的な生協群が類型化可能なものとして成長しつつあるのではないか、という点である。組合員の階層的基盤の拡大は、その地域の人々の階層的特徴やコミュニティの性格を、多かれ少なかれ生協運動のなかに持ち込むことにつながるであろうし、その地域における他の運動諸組織の地域的蓄積や生協のミッションの違いと関わりながら、地域的個性的な生協像を現段階生協の具体的姿として、幾つか類型化することが可能ではないかと考えられる。いうまでもなく、類型的認識は対象に迫る重要な認識過程・方法であり、現段階生協像の類型的認識が本研究の目的となる。

したがって、本研究では、旧来の生協とは時代と性格を画する現段階生協の一般的特徴をふまえ、より具体的な現段階生協像を類型的に明らかにしたい。その実践的な目標は、類型化された地域個性的な生協像、もしくはそこから描き出されつつある21世紀における

生協像を見据え、今後の生協運動の展開方向への示唆を得ることである。

研究を進めるにあたり、生協運動の多面性をふまえ、多面的な切り口から接近できるように、以下のようなメンバーで研究組織を編成し、大まかな役割分担を決めた。すべてのメンバーがすべての調査に参加できたわけではなく、またその役割分担も固定的なものではないが、調査や研究会での議論を通して相互に触発されてきたことを、ここにいったん、議論の素材としてまとめておくことにした。研究の目的に照らして、まだ第1歩を踏み出したに過ぎないものであるが、目を通しご批判いただければ幸いである。

また、調査にご協力いただいた各生協の方々に、この場を借りて厚くお礼を申し上げたい。

## 研究組織

研究代表者	田中秀樹 (広島大学大学院生物圏科学研究科教授)
研究分担者	上掛利博 (京都府立大学福祉社会学部教授)
	北島健一 (松山大学経済学部教授)
	杉本貴志 (関西大学商学部助教授)
	近本聡子 ((財)生協総合研究所研究員)
	増田佳昭 (滋賀県立大学環境科学部助教授)
	若林靖永 (京都大学大学院経済学研究科教授)
研究協力者	清水 隆 (くらしと協同の研究所事務局長)
	中嶋陽子 (大阪経済法科大学講師)
	的場信樹 (仏教大学社会学部助教授)

## 交付決定額

平成14年度	直接経費 1,900 千円	間接経費 0 円	合計 1,900 千円
平成15年度	直接経費 1,600 千円	間接経費 0 円	合計 1,600 千円
総計	直接経費 3,500 千円	間接経費 0 円	合計 3,500 千円

## 研究発表

### (1) 出版物

1. 田中秀樹「協同組合運動と農業・食料問題」『再編下の世界農業市場』(村田武編)、筑波書房、2004年。
2. 田中秀樹 「『21世紀型生協』をめざす首都圏コープ事業連合」『協う』第73号、くらしと協同の研究所、pp. 2-6、2002年。

## 目次

【第1部】	
第1章 現段階生協の性格と類型化試論	1
	田中 秀樹
第2章 現段階生協の2つの戦略類型-事業連合とマネジメント革新	13
	若林 靖永
第3章 事業連合時代の生協ガバナンス-組合員主権組織の現代的展開	35
	杉本 貴志
第4章 事業連帯と産直-組合員参加を中心に	47
	増田 佳昭
第5章 生協に加入し利用しているのはどのような人々なのか	55
-生協組合員の動態と組合員活動の新しい動き-	
	近本 聡子
第6章 生協の福祉事業・福祉政策	69
-組合員参加による福祉創造と地域づくり-	
	上掛 利博
第7章 現段階生協の労働力構成の変容と生協労働の課題	85
	清水 隆
第8章 生活クラブ生協（東京）におけるコミュニティ政策の転換	117
-新しい公共システムをめざす市民運動における組織分化と専門化-	
	的場 信樹
第9章 協同組合由来のマージナル領域における社会的事業	135
-ハーバー宮前・ホームレスシェルターの設立と現状-	
	中嶋 陽子
第10章 ソーシャルキャピタル概念を用いた	
協同組合分析に向けての準備ノート	151
	北島 健一
【第2部】	
第11章 地域に根ざした生協運動をめざす共立社・鶴岡生協	161
	田中 秀樹
第12章 コープネット事業連合-新たな事業連合モデル-	171
	田中 秀樹
第13章 「多軸重層型組織」とまちづくり-生活クラブ生協	181
	田中 秀樹
第14章 「21世紀型生協」へのチャレンジ-首都圏コープ事業連合	193
	田中 秀樹

## 【第1部】

### 第1章 現段階生協の性格と類型化試論

田中 秀樹

#### 1. はじめに

「はしがき」で、現段階の生協は、1960年代後半以降に高揚したいわゆる市民型生協群とは質的に異なるものへと変化しつつあるという仮説を提示した。とするならば、現段階という歴史段階における生協運動の一般的性格を明らかにするとともに、また、その存在形態を具体的に明らかにする必要がある。

現段階生協に特徴的な点は、大規模化という組合員数および事業規模の拡大であり、同時に、事業連合の成立にみられる事業と組織の分離傾向である。こうした一般的な現段階生協の特徴は、組合員階層の地域への拡大を伴うことにより、地域社会・経済の特性や生協運動のミッションと絡み合い、地域個性的な現段階生協を生み出しつつある。この点が本研究の第2の仮説であり、現段階生協を典型的に把握するという本研究の目的となる。

かつての生協運動を担った組合員階層がホワイトカラー層の専業主婦が中核であり、同質的組合員像をベースに全国的普遍的性格を強くもって展開したとするならば、現段階生協は、組合員の拡大により組合員階層の地域個性が強まっており、より地域個性的生協像を典型的に描き出すことが可能ではないかと考えられる。しかし、組合員階層の拡大がストレートに生協の地域個性につながるわけではない。現段階の生協事業における「販売」事業化傾向は、組合員階層の拡大を伴いつつ、組合員の一般的消費者化につながり、地域個性的な組合員階層性は画一的な消費者像によって見失われる傾向も強まっている。この点は、それぞれの生協運動のミッションに関わり、ミッションにもとづく類型化も可能であり必要である。さらに、生協運動のミッション自体も、相対的には地域からの自由度が高いとはいえ、地域個性から全く切り離してとらえるものでもないことも考慮に入れておきたい。

本章では、まず、現段階生協を社会システムの変化との関わりで歴史的にとらえ、歴史段階ごとに生協の有り様が変化していることを示す。生協に限らず、協同組合運動は歴史的範疇であり、時代の子であり、時代とともにその存在形態を変化させてきた。ついで、現段階生協の時代的特徴を、伝統的協同組合、すなわち流通協同組合（購買生協と販売農協）と新たな協同組合運動の同時代的な2極化傾向のもとで位置づけてとらえ直し、さらに、現段階生協組合員の階層性の質的变化を明らかにする。そして、現段階生協の類型化試論を整理し、それに基づいた調査結果から明らかになったことをまとめることにする。詳しい個別生協とその事業連合についての調査報告は、第2部に掲載した。

#### 2. 生協の歴史段階把握の試み—社会システムの変化と生協

現段階の生協運動を把握するためには、市場・社会・国家の構造転換期という現段階の

社会システムについての認識が不可欠であろう。同様に、過去の生協運動を歴史的にとらえる視点として、社会システムの変化との関わりで生協運動を位置づけてとらえることが大切である。社会システムという概念については別途深める必要があるが<sup>1</sup>、商品化の進展と市場の発展が社会や国家制度の有り様と深く結びついており、そこにまた固有の協同組合の存在形態が位置づいていたのではないかという問題意識がある。市場は社会から切り離されて存在するものではなく、市場は商品所持者の社会関係、すなわち交換関係として、市場の展開は社会の有り様を形づくる。市場と協同組合の関連の深さはいうまでもないが、協同組合は、その国家「制度化」が指摘されたように、国家との関連もまた深い。

社会システムの変化との関連では、生協について、以下の3つの歴史段階を想定することが可能ではないだろうか。まず、ロッチデール先駆者組合に始まる購買生協モデルがイギリスのCWSやスウェーデンのKFといった強大な卸売生協連合会を形づくった19世紀末から20世紀前半期の生協運動であり、「労働社会」段階の生協運動である。労働社会は独自の生活文化を形成し、高い教養と文化を持つ市民社会あるいは名望家社会とは切り離されており、二重社会としてすぐれて階級社会であった。市場の発展段階からみれば、局部的市場段階から次第に国内統一市場が形成される過程にあり、詐欺瞞着、まがい物商品、品不足といった初期の消費者問題の発生が、生協の社会的役割を規定づけていた。しかし、労働社会の生活文化が「社会的バリケード」(後藤道夫)となり、商品化のいっそうの浸透を阻む力をもっていたのが労働社会である。生協運動もこうした労働社会の一環として、労働者政党、労働組合とともに、社会形成の一翼を担っていた。生協運動の特徴は、ブルーカラー層の男性労働者が組合員であり、店舗型の事業特徴と「強大な卸売連合会と小規模単協群」が生協の事業構造を形づくっていた。

第二の生協運動の歴史段階は、「消費社会」もしくは「大衆社会」段階の生協運動である。国内統一市場が成立するとともに、労働者の生活の商品化が進展し、高度大衆消費社会が現れる。同時に、消費社会の拡大は独自の生活文化をもった労働社会を解体させ、労働者を抱え込んだ福祉国家体制の成立を意味していた。商品化と市場の発展は、有害商品や物価問題といった消費者問題を激化させ、物価値上げ反対と安全な商品を求めた消費者運動を発展させるとともに、消費者運動と結びついた生協運動を生み出す。これがわが国の市民型生協運動であり、欧米、特にアメリカのフードコープやバイイングクラブであったと思われる。担い手は、ホワイトカラー層の専業主婦が中核となり、生協運動の事業的特徴は共同購入、また、その組織論としては班やグループが位置づいた。

現段階は、こうした社会システムの構造転換期である。市場のグローバルな展開は、国家制度をそれに沿ったものへの改変し、福祉国家体制も市場主義的に再編され、「社会的排除」、もしくは「大衆社会の再収縮」(後藤道夫)が進んでいる。市場のグローバル化と社会的排除の進展は、周辺地域(後進・条件不利地域)と周辺階層の貧困化の度合いを強めている。農業に即してみると、アメリカだけでなくEU農業の「輸出産業」化により世界の農産物が過剰となり、史上「第三の世界農業恐慌の到来」<sup>2</sup>といわれる状況にある。いうまでもなくグローバルな農業・食料市場の牽引車は、多国籍農業・食料資本であり、農協や生協の競争相手として、多国籍の農業・食料資本、もしくは多国籍流通資本が現れ、流通場面での競争がかつてなく激化しているのが現段階である。食料問題の所在も、食品被害・

事故のグローバル化が特徴的であり、食品安全確保の社会システムのあり方が問われると同時に、食と農の分離段階を超えた「乖離」<sup>3</sup>の矛盾が、新たな食料運動としての地産地消運動へと展開し始めたのも現段階の特徴である。

こうした現段階の生協運動の特徴は、大規模化と事業連合の成立であり、事業特徴は共同購入から店舗展開と個配へ、そして、生協の組織論としては班から個人参加型が模索され始めている。現段階における生協運動が「大規模化・事業連合」を特徴とするのは、第2段階の市民型生協が「経済民主主義」の実現を旗印に消費者の組織化と規模拡大を戦略化したという主体的条件と、グローバル市場段階における流通場面での競争激化という客観的条件があるように思われる。

### 3. 現段階の生協運動と組合員の階層的特徴-グローバル市場下の地域と協同組合

現段階において、生協・農協など流通場面で活躍する協同組合は、激化するグローバル市場競争への事業的対応を迫られるが、同時に、周辺・条件不利地域の地域経済・社会における貧困化を背景に、新たな協同・協同組合運動が胎動し、地域づくりと結びついた協同組合運動の流れが強まってきている。農業において、中核農業地帯の輸出農業化とそれと結びついた農協の変化がみられ、同時に、グローバル市場から取り残された周辺・条件不利地域の農業とそこでの新たな協同・協同組合運動の胎動がみられるように、現段階では、地域的な「2層構造」と協同組合運動の「2極化」が並行して現れているように思われる。地域的な2層構造とは、中心と周辺と言い換えてもよいし、グローバル市場のもとでの地域再編成により、とりわけグローバル化する資本活動から排除され周辺化する地域や階層における貧困化と矛盾が強まっており、そこでの新たな動きに注目する視角である。協同組合運動の2極化とは、生協や農協といった伝統的流通協同組合における協同組合の変容（ハイブリッド化、会社化、「完全資本化」）と新たな協同や協同組合運動の胎動が並行して進む時代状況を示唆している<sup>4</sup>。

前者の伝統的協同組合運動である、流通場面を主戦場とする購買生協と販売農協において協同組合の変容が現れているのは、かつてない激しいグローバル競争に巻き込まれつつ事業的対応を迫られてきているからである。流通場面における競争激化という客観的条件の変化をそこにみておく必要がある。農業の輸出産業化が進んでいる欧米農協においては、株式会社化、非農家出資枠の拡大、利用高投票制の導入、多国籍農協といった協同組合の変容が進んでおり、生協においても、多国籍流通資本との対抗上、生協本体事業の国際的事业連合や子会社化（コープノルデン）などが生まれ、生協事業のチェーンストア化のスピードがアップしている。しかし、事業連合タイプにおける北欧型・スウェーデン型（全国連合会による垂直統合・事業と組織の完全分離型）と地域個性の強いイタリア型（単協合併・機能積み上げ型）の差については注目しておくべきであろう。

2層構造の中核・中心地域における協同組合の変容が著しく進展しているのに対して、周辺地域に位置する生協や農協のなかでは、地域社会・経済の厳しさを背景に新たな模索も始まっていることに注目してよい。たとえば、アメリカの新世代農協はその典型例である<sup>5</sup>。同時に、生協運動についても、その位置する地域との関わりで、新たな展開がみら

れる可能性がある。後に、首都圏地域の生協と東北・鶴岡生協の比較において検証してみたい。

次に、現段階の生協組合員の階層的特徴についても簡単にふれておきたい。組合員の顧客化・消費者化によって見えにくくなっているが、地域的な組合員階層の違いはかつてなく拡大している可能性がある。この点も首都圏地域の生協と東北・鶴岡で比較できるが、まずは現段階生協の組合員階層性の全般的変化について確認しておきたい。以下は日本生協連合会による「全国生協組合員意識調査」(2003年)による<sup>6</sup>。

第1に、1970～80年代の生協組合員の階層性に比べ、2000年代の生協組合員の階層的特徴は明らかに「質的に変化」したとみるべきである。比較すると、1980年代初頭の調査では、30才代だけで49%(1980)と組合員の半数を占め、専業主婦が約6割と、子育て期の専業主婦が組合員の中核であった。しかし2003年の調査結果によると、組合員の年齢階層は50才以上が半数となり、しかも60才以上が23%を占め、30才代は19%に落ち込んでいる。組合員の就業状況については、かつてパート約10%、フルタイム8%(1981)であったのに対し、2003年では専業主婦は45%に減り、パート25%、フルタイム15%、計40%となり働く組合員が増加している。組合員の年齢階層の上昇は、組合員世帯の変化と連動し、80年代初頭では2世代家族が7割を占めたのに対し、2003年では2世代家族は約5割に減り、夫婦のみ世帯が2割に増え、単身世帯も4%へと増加している。組合員世帯の職業階層はかつて労働者の中・上層が中核であったが、現段階では調査しておらず不明である。

こうした現段階生協の組合員階層の質的变化の問題とともに、社会システムの構造転換期としての現段階においては、社会全般の階層構造の変化が進行しており、その中で、生協がどのような階層を組織しているのかについても検討しておく必要がある。たとえば、生協組合員の中心である子育て世帯の核家族(夫婦と未婚の子)は減少傾向にあり(1975年42.7%→2002年32.5%)、単身世帯(18.2%→23.5%)および高齢者世帯(3.3%→15.6%)が増加している。雇用環境も大きく変貌しており、非正規雇用が拡大し、生協組合員世帯の標準である「男性正規職+主婦パート」型が減少し、「月収20万円前後の職を持つ夫婦共稼ぎ世帯」が登場し増加しつつある<sup>7</sup>。つまり、生協が依拠してきた組合員の階層は、今後の社会階層構造の変貌のなかで縮小する傾向が強いのである。生協運動が協同組合運動であるならば、依拠すべき階層と協同へのくらしからの要求の所在について再検討が必要であろう。

この点に関わるが、第2に、2003年の全国生協組合員意識調査では、生協運動としての運動体意識の低下が顕著に表れている。生協の行っている「食品の安全の取り組み」について「そのような活動を知らなかった」組合員が59%存在し、「生協は買い物をするところと思っているので他の活動には関心はない」と答えた組合員が52%と、過半数を越えた。しかも、「生協は買い物するところ」と回答した組合員は、1994年の36%、1997年43%、2000年47%と増えてきていたのである。さらに、生協の活動(福祉・助け合い、環境活動、趣味・サークル、子育て・教育、農業・産地見学、商品学習、食の安全、等)に「参加してみたい」と答えた割合は軒並み前回調査を下回っている。生協組合員の多くは、もはや生協を「買い物をするところ」と見なし、自らの活動の場、くらしの場から意見を述べ、

自ら参加する活動・運動エネルギーを発露する場としてはとらえなくなっているようである。

#### 4. 現段階生協の類型化

現段階生協を具体的にとらえるためには、その実態を調査することが不可欠である。しかしそのためには、どの生協を調査するかという対象設定の論理が必要である。当初、仮説的に以下のような調査対象を設定し、研究会および研究所の研究委員会で議論していただいた。

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| a. 都市型の消費者市民を基盤とする生協                                       | 首都圏コープ（東京）、生活クラブ生協（神奈川） |
| b. 農村後背地を広く抱える生協（東北型）                                      | 生協共立社（山形）、コープいわて（岩手）    |
| c. 組合員の声を聴く活動から事業を組み立てる生協                                  | ちばコープ（千葉）、宮崎県民生協（宮崎）    |
| d. 旧市街地市民に支えられてきた歴史を持つコープこうべ（兵庫）と独自のコミュニティ基盤を持つコープおきなわ（沖縄） |                         |

そこでの議論で出された意見を整理してみると以下のような内容である。

①農村と都市（首都圏）という類型だけでなく、工業地帯とそこでのブルーカラー層の堆積と労働運動蓄積、地方工業都市、地方行政都市などといった、都市の地域経済・社会の歴史的蓄積の違いにもう少し目を配る必要があるのではないかと（都市類型論）。となると同じ農村でも東北型と関西・中四国、そして南九州や沖縄は「むら」が異なるのであるから、東北以外の農村を抱える生協も視野に入れるべきだろう（農村類型論）。

②首都圏とはコミュニティや歴史性が異なる近畿圏の生協についても目配りすべきではないか。なぜ京都や大阪では、小規模なこだわり生協運動は存在するが、それが小規模なまま存在しており、グリーンコープや生活クラブ生協のような展開が見られないのか？ミッションの違いもあるかもしれないが、コミュニティの違いもあるのではないかと（都市コミュニティ論）。

③仮説として提起された類型化は基底還元主義的で、もう少し生協の運動に即した類型化も必要ではないか？たとえば生協のミッションの違い（消費者志向型、地域志向型など）からの類型化も可能ではないか。また、地域類型と生協という視点は、生協の階層基盤がホワイトカラー層中心でその点で普遍性をもっており、どこまで地域類型と生協類型の整合化が可能なのか。生協の階層基盤の変化（拡大）と地域コミュニティとの接点がどこまで拡大しているのか？たとえば、沖縄は独特のコミュニティだが、コープ沖縄の組合員組織や事業はコミュニティとどこまでかみ合っているのだろうか？

以上の論点を整理すると、現段階生協の類型化にあたって、以下の点を考慮に入れておくことが必要である。

第1に、生協のミッションの違いを類型化の第1の基本視点とすることである。生協の地域との関連性については、組合員階層の拡大により地域個性的階層性は強まる反面、チェーンストア化や「販売」事業化により組合員の消費者化が進んでおり、生協の地域的個

性は薄まる傾向にある。生協の地域からの相対的自立度が増している可能性があるが、しかし、生協の地域からの自立度合いはその生協のミッションに影響を受ける。消費者志向型、チェーンストア展開型の生協に比べ、地域志向型の生協は当然、地域個性的存在となる可能性が高い。したがって、生協運動のミッションの違いは、現段階生協の類型化の基本視点の1つである。しかし、念のためにいうと、生協運動のミッションも、地域的規定性から完全に自由とは思えず、何らかの地域性やそこでの歴史的経過を反映している。生協と組合員との距離が遠くなり（内部市場の外部市場化）、地場流通や地場市場との接点が小さくなったとしても、市場を通しての地域やコミュニティとの接点が全くなくなるわけではなく、そこではやはり幾ばくかの地域個性が存在する。ローカルスーパーやリージョナルスーパーに地域個性があるのと同様であるが、さらに、生協の場合は、その生協のミッションが地域との関連度合いをより多く左右するであろう。同時に、過去の運動の地域的蓄積といった主体的条件の蓄積も、生協のミッションに影響を与えることがあり、考慮に入れておく必要がある。

第2に、「基底還元主義的」という批判もあるが、生協の地域性の全くの無視はできず、生協の地域との関連を視野に入れた類型化が必要である。それでは地域性をどのようにとらえるかという点であるが、出された意見をふまえ整理しておこう。まず、日本資本主義発展における当該地域の位置づけが地域性を規定していく側面である。日本資本主義発展における辺境としての北海道と沖縄、工業地帯開発の対象となった農村的地域や地方都市、日本資本主義の中核として行政都市・消費都市化した首都圏・近畿圏とその支店経済としての地方中核都市というように、資本の展開が当該地域の性格を規定していく側面がある。資本の展開と都市形成という観点からは、歴史的には、繊維産業など軽工業都市から重化学工業都市へ、産業都市から行政・消費都市へ、という2つの流れがあり、同時に、平面的には、中枢管理都市としての首都圏・近畿圏、その支店経済を担う地方中核都市、そして、農村後背地を抱える地方中心都市や地方都市として分類できる。こうした都市の地域性が、どのように生協の個性と関わっているかという事例として、北海道の旧札幌市民生協をみれば、その急速な店舗展開の背景には、本州と比べた商店密度の薄さや「北海道価格」といった物価高がある<sup>8</sup>。都市の商業構造の違いは、生協展開条件を規定し生協のミッションに影響を与えるものとして重視する必要がある。首都圏や近畿圏の生協展開の困難さの背景には、都市の商業密度の高さやスーパー展開の早さがある。逆に、都市の商業形成が遅れ、商業密度が低いところでは、生協の店舗展開の余地が大きい。ヨーロッパの生協が店舗展開中心であるのは、こうした都市形成と労働者の集積と関わっている。

さらに、地域性に関わっては、都市形成と都市のスプロール化のなかで、旧市街地、商業地域、新興住宅地（ベッドタウン）などが生まれ、独自のコミュニティをつくっていくし、また、コミュニティ自体が地域性を持つことも見ておく必要がある。生協との関わりでは、新興住宅地域のコミュニティ形成は共同購入型の市民生協の拡大とあわせ、コミュニティ形成とそこでの都市型の生活文化形成に一定の影響力を生協が発揮したのではないかと思われる。

第3に、現段階の地域性をとらえる上での特有な視点として、グローバル市場下での地域再編の問題がある。世界中核都市としての東京の一極集中と地方経済・社会の疲弊・空

洞化により、地域産業に依拠する都市、農村後背地を広く抱える都市の困難が増している。資本の活動領域がグローバル化するなかで、住民の生活領域としての地域との乖離<sup>9</sup>が進み、地域が資本のグローバル活動によって翻弄され、資本から周辺化された地域の矛盾が強まっている。こうした地域基盤の変化と関わって、地域との関連性を強く持つ生協のなかに新たな独自の動きが生まれている気配がある。

以上の整理に基づけば、生協のミッションについては、消費者志向型（チェーンストア志向型）、食べ物運動重視型、個配展開型、組合員の声志向・組合員主人公型、地域志向型、等の分類が思い浮かぶ。地域性については、辺境地域の北海道と沖縄、首都圏と近畿圏、地方都市としては東北地域と中国・四国地域の生協では地域性と生協のあり方も異なる可能性がある。さらに、九州、北陸、首都圏外の関東、甲信越、等の地域性と生協との関わりについての検討も必要であるが、今は分類する能力はない。

現段階生協の総合的な調査研究を行うことは能力的にも時間的にも困難であり、本研究では、まず手始めとして、首都圏と東北を対象地域に設定することにした。首都圏にはミッションの異なる複数の生協タイプが存在すると同時に、首都圏と東北地域では地域性と組合員の階層性が大きく異なる可能性があり比較検討が可能である。首都圏地域には、今後の生協展開に影響力を持つ可能性が高い、対照的な3つの生協タイプがそれぞれ事業連合を独自に成立させ、展開している。3つの生協タイプとは、次の3生協・事業連合である。

- ①消費者志向・チェーンストア志向型のコープとうきょう・コープネット事業連合
- ②食べ物にこだわり、共同購入型の生活クラブ生協神奈川および東京とその連合会
- ③个性的小規模単協と個配中心の強固な事業連合のゆめコープ・首都圏コープ事業連合

東北地域については、グローバル市場化での地域経済の困難性が高まり、地域志向性を保持しつつ、店舗展開型の生協運動を早くから展開してきた。東北地域は、同じ地方都市として農村後背地を抱えながら、中国・四国地域が一時期、「生協運動の谷間」（職域生協の蓄積に比し、市民型生協の展開が遅れた）と呼ばれ、その後、共同購入型の生協が展開するのと対照的に店舗型の生協が多い地域である。仮説的ではあるが、「東北地方都市型」とくり、その典型例として、共立社鶴岡生協を対象として検討する。共立社鶴岡生協については研究の蓄積も多いが、現段階の鶴岡生協についての研究は少ない。

以上の研究対象設定からもれているものとしては、生協ミッションとしては、組合員の声志向型タイプであり、具体的には、ちばコープと宮崎県民生協がある。しかし、この2つの生協も同じ組合員の声志向タイプではあるが、地域志向性において異なる。地域性としては、「東北地方都市型」以外に、「北海道型」、「中国・四国地方都市型」、あるいは「近畿圏型」といったくりが可能ではないかと考えているが、その具体的検証はまたの機会としたい。

## 5. 現段階生協における論点-調査をふまえた小括

上記の類型化に基づき、首都圏域の3つの生協タイプとその事業連合、そして、東北地方都市型で、生協ミッションとしては地域志向型の共立社・鶴岡生協について訪問調査し

た。確認しておくとして、地域類型からは、農村後背地を広く抱える東北地方都市と、地域性が希薄で消費都市化している首都圏の2つを、生協ミッション類型としては、地域志向型の共立社、消費者志向型のコープネット事業連合、食べ物運動重視型の生活クラブ生協、個配展開型の首都圏コープ事業連合の4つを選択した。詳しい調査結果は、第2部に掲載したので、それぞれの生協と事業連合の特徴や個別の論点はそちらを参照して欲しい。また、以下の各章にも、それぞれの視角から調査結果についてふれられているので参照願いたい。ここでは、調査結果をふまえ、現段階生協の特徴とそこでの論点についてコメントを加え、まとめにかえることにしたい。

一般的にあって、現段階生協の特徴は、大規模化すると同時に、事業連合を結成し、事業機能が連合に統合することにより、単協と事業連合の機能分離問題を抱えつつあることである。さらに、グローバル市場段階における市場と国家・制度の再編を背景に、流通場面における競争も厳しさを増すと同時に、周辺地域や階層が市場に翻弄され、くらしや地域の厳しさが増しているのも現段階の特徴であり、生協における対応もそれぞれの地域性をもって進められつつあり、そのことがまた現段階生協の特徴として、刻印され始めている。したがって以下では、流通競争の厳しさをふまえた事業対応とその現段階的現れとしての事業連合論、地域のくらしや階層の変化をふまえた生協の地域対応と地域づくり志向、大規模化するなかで増大した生協職員とその位置づけ、という3つの点について調査結果をふまえてまとめておきたい。

まず第1に、現段階の事業連合の特徴であるが、調査した4つの生協の事業連合は、それぞれ以下のような特徴をもつ。共立社の参加する東北サンネット事業連合と、コープとうきょう加入以降のコープネット事業連合は、店舗展開型の事業連合の性格をもつ。しかし、前者は単協主権・部分機能統合型であり、単協に店舗オペレーション機能と一部の商品部機能が残されているが、後者は、積み上げによる完全統合型であり、事業が単協から完全分離することから、その問題を単協の合併により解決を図ろうとしている。また、両者の事業連合では展開する店舗標準規模が異なり、コープネットではSMのリージョナル・チェーンストア展開をめざしていることが現段階的特徴であると同時に、チェーン本部としての統合度を高める要因になっていると思われる。かつては生協においても大型店志向の時代があったが、現段階はそれとは時代が異なっている。また、両者のこうした店舗展開の違いの背景には地域性があり、消費都市化が進み消費の画一性が進んだ首都圏と、地域の食文化が強く残る東北の違いをみておく必要があるだろう。

生活クラブ連合会と首都圏コープ事業連合は、共に無店舗事業の事業連合であり、前者は共同購入型、後者は個配型である。共に連合への事業機能の集中度合いは高く、商品部機能のほとんど、物流・情報機能が連合に統合されている。首都圏コープ事業連合は、「一体化」と表現されているように、事業的にはひとつであると考えた方がよいレベルであるし、生活クラブ生協についても首都圏の生協についてはそれに近い。首都圏コープでは、連合の商品部は「単協の商品部」という意識が強く、単協機能から商品部機能が完全分離しても、組合員の関与が困難になったわけではないとのことである。この点はこだわり商品（消費材）を追求する生活クラブも同様であり、商品アイテム数が限られ、商品に組合員が結集する無店舗事業の特性が反映しているのかもしれない。商品にこだわりをも

ち、単品結集型の無店舗事業の事業連合においては、単協機能から商品部機能が分離しても、組合員活動としての商品活動への関与は比較的難しくない可能性がある。また、「食文化の違いは県別よりライフステージ別」にみられるように、首都圏における食文化の希薄化も商品部機能統合度の高さの背景にあることもみておく必要がある。ちなみに、東北4県で進められている共同購入連帯では、商品カタログ40ページ中、県内版が4ページ残されている。

しかし、無店舗事業の事業連合の特色は、単協に配達業務が残存することであり、事業を担う職員が事業連合に完全移行してしまうわけではない。スウェーデンの事業連合にみられるような、単協に残された職員は組合員管理担当のみということにはならない。したがって、こうした無店舗事業の事業連合においては、単協は配達業務を担当する職員を抱えており、組合員との接点を担う労働が単協に担保されていることは大切なことではないかと思われる。また、こうした配達業務の担い手としては、生協労働者とワーカーズ・コレクティブ、そして民間会社へのアウトソーシングの3つの形態が並行して進んでいたのも現段階生協の特徴である。生活クラブはワーカーズ型であり、首都圏コープはアウトソーシング型であった。配達業務の民間会社へのアウトソーシングは、首都圏コープにとどまらず、他の地域生協でもなし崩し的に導入され始めている。しかし、アウトソーシング度の極めて高い首都圏コープにおいて、自前の配送職員養成の必要性が語られ、ワーカーズが配達を中心を担う生活クラブ生協においても、「職員とワーカーズの連携」が課題となるなど、配達業務における正規職員労働の位置づけと専門性が、再度問われ始めている。生協にとって、配達業務とは何か、どのように組合員への配達を位置づけるべきなのかという点について、もう少し慎重に考え、それをふまえてアウトソーシングの領域とレベル、形態（ワーカーズか民間会社か）についての整理が必要であろう。

第2に、地域から出発し、購買生協としての共同購入システムをつくり、大規模化し、全国的普遍的展開を遂げてきた地域生協が、ふたたび地域への志向性を持ち、地域づくりに関与し、地域政策を掲げる生協も現れてきたのも現段階の特徴である。一般的に言って、購買生協は、買い物労働の協同化であり、商品交換過程で活躍する流通協同組合であるから、地域から離れやすく、また、大規模化しやすい。しかし、組合員のくらしの現局面が、市場のグローバル化とそれに伴う制度再編（福祉国家の市場主義的再編）により、暮らしにくさを増しており、また、地域における共同の解体と協同の衰退が進行し、生きにくさも増している。地域のくらしから生協をみれば、生協への期待や可能性は大きい。大規模化し、購買というより販売事業化しつつある現段階生協において、地域に関与しようという志向性はそれほど強くはないが、それでも幾つかの事例が現れている。

ひとつは、共立社鶴岡生協であり、地域統一戦線・住民運動型の地域づくりであり、地域の高齢化をふまえた医療生協との連携活動がとりわけ特徴的である。2つめは、生活クラブ生協などにおける家事労働の延長線上でのコミュニティ・ワークの組織化であり、ワーカーズ・コレクティブとの連携が特徴的である。3つめは、調査をふまえていないので予測にとどまるが、ヒューマンネットワーク事業を柱に掲げる、ちばコープにおける「おたがいさま」システムなど、地域の社会的関係性を豊かにする取り組みである。この3つにとどまることはないかもしれないが、ひとつの類型的整理として提示しておきたい。

先ほどの購買生協、すなわち流通生協の一般論からいえば、地域から乖離し始めている購買生協の、地域における位置と可能性をふまえ、再度、地域との関係性を強めることが購買生協にとって大切な視点ではないかと思われる。ワーカーズにしても「おたがいさま」にしても、購買生協という「大きな協同組合」に「小さな協同組合」を内包化することになり、購買生協を窓口にして、その「卒業生」を地域の様々な協同組合につなげることができ、また、購買生協の活性化にもつながる。購買生協は「地域の協同のセンター」としての役割を發揮することが可能であろう。

第3に、現段階生協においては、アウトソーシングや労働者協同組合への委託・外部化が進み、スーパーとの競合も強まり労働条件が悪化するなかで、生協労働者論における混迷の時代を迎えているかのようである。生協労働者の実態や意識の現状として、小売流通労働者との共通性が強まっている可能性があるが、それを反映してか、生協労連でも「2つの使命」論が後退し、労働者性を強調する見解が主流を占め始めた。しかし、単協レベルでみると、共立社は常勤者組織論を一貫して主張し、職員＝大衆運動家という位置づけであるし、生活クラブ生協も、どちらかといえばそれに近く、専従者論の流れをくむ。生活クラブ東京では、かつての「面担当性」から、再び職員が「まち担当」を持つことを位置づけている。生協業務のアウトソーシング論は、ある意味では生協労働者不要論であり、生協労働軽視論につながるのではないだろうか。生協労働という専門性は、雇用される組織の形態に関わりなく、民間会社においても發揮可能だということになる。生協労連の最近の見解も、現段階生協の実態はともかく、協同組合という組織形態の持つ意味を考慮に入れず、すなわち賃労働と異なる協同労働の可能性を放棄する点で、これに近い。

商品交換過程という流通場面で活躍する生協が、組合員の家事労働における買い物の協同化であり、買い物という窓口からのくらしの支援であるならば、そこでの生協労働は生活支援労働（サポートワーク）であり、同時に、その労働過程編成が、組合員の家事労働を基底にその補完労働として組み立てられる必要がある。専門性は、そうした労働過程編成を前提に發揮されるのであり、単に個人の所有する能力や資格だけではない。果たして、そうした組合員の家事労働と社会的専門労働の労働編成が、会社形態をとる企業においても本来的に可能なのかどうか、専門性を規定する労働編成のあり方、つまり、協同労働とは何か、改めて問われなくてはならないのではないかと思われる<sup>10</sup>。

---

<sup>1</sup> 有井行夫『マルクスの社会システム論』有斐閣、1987年、同『株式会社の正当性と所有理論』青木書店、1991年、参照。マルクスの対象は、資本の社会システムであり、社会の産出主体として「労働する個人」だけでなく、労働する個人の労働の有り様（「疎外された労働」）が商品・資本といった物象を自立化させ、物象が社会システムの産出主体となること（「産出主体の2重化」）が、そこでは指摘されている。産出主体は2重化するのであり、資本のシステムの契機に落とし込まれるとはいえ、生きた個人の労働の根源的な能動性が失われ、資本のみが産出主体となるわけではない。物象としての資本が自動的に自己否定の諸形態を生み出し、資本のシステムは自己崩壊？するかのような物象化の進歩性のみを強調する議論には疑問がある。株式会社が、物象としての資本の自己否定の諸形態であり、協同組合も資本の自己否定形態のひとつであるが、後者においては、労働する個人の労働の有り様において、「事実的な社会関係」と人格的結合（相互承認関係）が成立し、新たな社会システム形成の要素が生まれていることに注目したい。しかし、協同組合も資本の自己否定形態（「過渡形態」「通過点」マルクス）として資本（「組合としての労働者たちが彼ら自身の資本家」「生産手段を彼ら自身の労働の価値増殖に使用するという形態」マルクス）であり、ア priori に人格的結合関係が成立するわけではなく、逆に私的自立を補強する役割を發揮する場合がある。協同組合における労働の有り様、協同組合労働の形成に注目する必要がある。

- 
- <sup>2</sup> 田代洋一『新版農業問題入門』大月書店、2003年、p. 44。
- <sup>3</sup> 田中秀樹「食の現段階と地産地消の今日的意義」『流通』No. 17、2004年版、芽ばえ社、2004年刊行予定。
- <sup>4</sup> 田中秀樹「協同組合運動と農業・食料問題」村田武編『再編下の世界農業市場』筑波書房、2004年。
- <sup>5</sup> C. メレット、N. フレット編『アメリカ新世代農協の挑戦』家の光協会、2003年。
- <sup>6</sup> 『2003年度全国生協組合員意識調査報告書』日本生協連合会、2003年、および、田中秀樹「組合員階層の質的变化をもっと掘り下げ、広げて」『生活協同組合研究』Vol. 337、(財)生協総合研究所、2004、参照。
- <sup>7</sup> 「日本型雇用の転換と企業社会の変容」『ポリテイク』Vol. 3、旬報社、2002年、中西新太郎「非正規・不安定就労とともに生きる」『日本の科学者』Vol. 38、2003年、参照。
- <sup>8</sup> こうした都市類型が生協の個性とどのように関わっているかという点についての先駆的研究としては、1960年代という職域生協から市民型生協への過渡期時代の分析であるが、志村賢男「生協の展開条件と地域的特質」『生活協同組合と流通革命』流通産業研究所、1973年、がある。ここでは、都市の規模と商業構造の違いに注目しながら、札幌との対比で「首都圏生協の独自の展開様式」も指摘されており、参考になる。
- <sup>9</sup> 岡田知弘「多国籍企業支配のなかの地域経済の選択」『ポリテイク』6号、旬報社、2003年、85ページ、同「地域経済の再生に何が必要か」『経済』1998年4月号、新日本出版社。
- <sup>10</sup> 田中秀樹「消費者の生協からの転換」日本経済評論社、1998年、同「生活主体形成と生活協同組合労働」(学位論文、自費出版) 1998年。

## 第2章 現段階生協の2つの戦略類型-事業連合とマネジメント革新

若林 靖永

### 1. はじめに

地域生協は1990年代に入り共同購入事業供給高の低迷、店舗投資の失敗等により急速に経営業績が悪化した。当面の経営対策として、人件費比率の見直し、赤字店舗の閉鎖等をすすめてきた。近年、ようやく経営業績の悪化に歯止めがかかったとよい状況まで回復してきている。その典型例がコープさっぽろである。コープさっぽろは80年代の無軌道な大型店舗投資等により急速に経営業績が悪化し、日本生協連合会の人的・資金的支援による経営再建がすすめられてきた。人員削減も行って職員の意識改革をすすめるとともに、黒字化の見通しのない店舗の閉鎖、新業態店への移行をすすめて、損益状況の改善を図ってきた。

21世紀における生協事業の新たな挑戦が、地域事業連合である。すでに地域事業連合づくりの取り組みは、1990年代にすすめられてきたものである。各地域ですすめられた地域事業連合づくりは、かなり異なる目的や内容を持って展開されたので、一律に論じるのは適切ではない。大きな共通の背景としては、生協の事業形態において大型店舗事業のチェーン展開を本格的に展開しようという判断のなかで、事業上の効率化・パワーを構築するために地域事業連合がつくられたと言える。しかしながら、段階的に集中をすすめるか、一挙に集中するか、また、限定された商品カテゴリーなどにおける集中をすすめるか、全分野における集中を追求するか、といった点では、地域によってかなり異なる展開をとげてきた。2003年の現時点において特筆すべきことの第1は、さいたま、ちば、いばらぎ、ぐんま、とちぎの5生協ですすめられてきたコープネット事業連合に本格的にコープとうきょうが参加し、それどころか、次期中期計画策定のなかで、コープとうきょうとコープさいたまの経営機能の「完全統一」を追求していることである。第2は、近畿地区の7生協によってきんき事業連合が今年設立され、共同購入商品の統一仕入れ等から事業の統一をすすめていることである。新たな店舗展開、店舗事業運営力の強化をめざした取り組みが事業連合づくりというかたちですすめられているのである。

大型店舗チェーン、事業連合という路線とある意味反発し、ある意味その中で追求されてきた、もう1つのチャレンジが組合員との相互対話関係を強化しようという事業革新である。すなわち、組合員の組織である生協において供給高が減少し続ける理由は、組合員との関係づくりを重視しないマネジメントにあるとして、現場重視、組合員とのコミュニケーション重視のマネジメントへの転換が無店舗販売事業を中心にすすめられつつある。これはもともと生協の共同購入事業誕生の経緯以来の特質ではあるけれども、1980年代半ば以降、無店舗事業における効率化の追求、組合員の変化(対話を好まないなど)、店舗事業へのシフトなどによって、事業における組合員とのコミュニケーションは弱体化してきた。これに対して意識的に組合員とのコミュニケーションを事業運営の中心にすえたマネジメント改革、組織改革をすすめてきたのが、コープみやぎである。そして、コープみやぎに学んで1990年の合併以来、組合員によるくらしづくり、まちづくりとして生

協の事業を位置づけてきたのが、ちばコープである<sup>1</sup>。

本稿では、この2つの戦略類型についてこれまでの調査研究の成果を要約する。

## 2. 地域事業連合の展開

### (1) 地域生協における事業連合の経緯

#### 1) 北関東協同物流センター

大学生協が組織組合員の規模が固定し授業日数が少なく、大学における生協という同質性・特殊性と、経営の困難さを抱えていたために、比較的早期から地域事業連帯が展開されていったのに対し、地域生協における地域事業連合の歴史は比較的新しい。

成長軌道にのりビジネスモデルとして確立した共同購入業態の全国的展開において、日本生協連の果たす役割は大きかった。共同購入を軸に急成長をとげた新興生協においては、商品仕入れの50%が日本生協連支所経由というのが一般的であり、共同開発・共同仕入れ機能を日本生協連がカバーし、さらに、物流やシステムの近代化も課題となった。

そのような中で、北関東の栃木、群馬、茨城の生協は84年に、日本生協連に北関東物流センターの設置と、その運営主体を生協法人たる事業連合とする要請を行った。日本生協連は、これまで県域を越えた事業連帯は日本生協連の場ですすめるという原則を持っており、地域事業連合設立の戦略は持っていなかった。そして、86年に地域生協としては初めて事業連合（生活協同組合連合会関東協同センター）が設立され、87年に北関東物流センターが稼働した。

この時期、事業連合の設立は北関東だけであったが、株式会社を設立するなど物流システムを協同して整備する取り組みは、東海、近畿、中・四国ですすめられている。

#### 2) 3つの事業連合の設立

事業連合設立についての日本生協連の見解（89年6月総会）が示されるとともに厚生省においても認可についての基本的考え（89年12月）を示すことになり、90年2月に首都圏コープ事業連合、生活クラブ事業連合、同3月にユーコープ事業連合（神奈川・静岡・山梨）の3事業連合が設立された。

東京を中心とする70年代に設立された首都圏事業連グループは、77年に「首都圏事業連絡会」を結成し、東京、千葉、埼玉、神奈川、茨城の15生協が参加し、88年に栃木が加わった。特徴は、共同購入業態を中心に共同商品開発、共同仕入れ、産直（株式会社首都圏コープ）をすすめ、90年代半ば以降は、いち早く個配に事業の軸足を移す戦略的判断を行い、共同購入システムに依存する個配ではなく、個配こそ主力業態として位置づける戦略転換をおしすすめて成長を遂げた。首都圏事業連合は、その意味で、個配、産直重視、カタログの統一といった特徴を持つ。

これに対して、もっとも生協の運動的性格が強く、考え方を共有するグループによる生協として展開したのが生活クラブ生協である。東京の生活クラブ生協が中心に、神奈川、埼玉、千葉、長野、北海道、茨城、山梨、岩手、静岡、愛知に設立される。すでに78年に生活クラブ連合本部（81年に連合事業部に改組）が作られ、東京の生活クラブの事業部と

いかたちではあったものの、事業の共同化が推進された。生活クラブ事業連合の特徴は、同質の価値観を基礎に統一的な共同仕入れ、カタログと、事業の集中と組合員活動の分権化を推進した点にある。

86年に生協しずおかとかながわ生協との間に協定が結ばれ、本格的な事業連帯をすすめた。88年には静岡の6生協が合併して、かながわ生協の事業システムに一体化された。ユーコープ事業連合の特徴はなによりもかながわ生協の商品、共同購入、店舗、物流、情報システム、運営という全面的な業務システムによる統一化であった点にある。特に小型店展開によって店舗事業構造を悪化させたかながわにとって、店舗事業の再建を重視したことが他の2つの事業連合と異なる点である。

ところが、この一挙に統合をすすめたユーコープ事業連合は、当初、静岡県に優れた生産地・商品があるにもかかわらず、神奈川県が生産地・商品等に統一されるという矛盾を多く生んだ。さらにはコープかながわにおいて組合員中心の組織から経営者支配の組織に変わった、平和やくらしの運動を軽視するようになった、組合員無視で事業の運営がなされるようになった、常勤役員の行動が生協にふさわしいと思えない、といった批判が出されるようになり、1995年のコープかながわ第49回総代会を受けて、役員が交代した<sup>2</sup>。同時に、生協職員組織においても生協で働いているというやりがいがないといった批判が強まり、連合本部主導のチェーンストアシステムは期待された機能を発揮することにはならなかった。

### 3) コープネット事業連合

最初の事業連合法人の北関東協同センターのいばらきコープ、とちぎコープ、コープぐんまと、さいたまコープとちばコープとで、1990年に任意組織「東関東コープネットワーク」、そして92年にはコープネット事業連合が設立された。コープネット事業連合は、当初、さいたまの商品・管理機能をベースとしているものの、全体の統一の度合いは大きくない形で展開してきた。それぞれの会員が持つ物流センターや情報システムに対して、一挙に統合していくようなことはしないで、5会員それぞれの判断で共通化できるところか手をつけていくということでした。すすめられたからである。

1999年にコープとうきょうが加入したことを契機に、コープネット事業連合のさらなる強化方向が模索されることになり、日本生協連との共同開発としてコープ商品開発の再編統合をすすめられました(エリア共同開発)。共同購入における品揃えについても順次統一をすすめ、商品カタログの統一作成というところまで共通化がすすめられている。その後、コープとうきょうとさいたまコープの間で「実質合同」の検討がすすめられ、店舗の売り場統一が達成された。2つの生協の本部機能の統一を基本に、ほかの4生協がゆるやかに関わるという二重構造をもつコープネット事業連合に変わってきている。そういう中で、物流、情報システム、オペレーション、教育・訓練、人事など、全体の統一を追求していくことがすすめられている<sup>3</sup>。基本的に強力なチェーンストアシステム展開とみるべき統一方向であるけれども、先行の連合の経験をふまえ、会員生協の主権、組合員参加、ガバナンスについての原則を重視する、日本生協連の商品・事業支援機能との連携を重視するといった点が21世紀を切り開く新たな事業連合モデルであろう。

#### 4) その他の地域

九州では6生協による共同購入の「統一カタログ」を88年から始め、共同購入業態の抜本改革（冷蔵品を中心とした生鮮の強化、2000アイテム、週2回配送、個人別ピッキング等）に取り組んだが、組合員利用高が伸びず赤字という結果になり、6生協による連帯は頓挫することになった。92年、エフコープ、水光社、鹿児島県民、長崎市民、宮崎県民、大分県民、佐賀市民、沖縄県民の8生協で「コープ九州事業連合（93年認可）を設立した。九州地区の事業連合は基本的に共同購入業態中心である。

同じく、共同購入事業の統一を推進するため、93年、東海コープ事業連合が名古屋勤労者、みかわ市民、ぎふ地区市民、三重県民、みえきた市民の5生協が設立した。名古屋勤労市民の商品部が基本的に事業連合の商品部に転換するなど、戦略的な集中が徹底されたのが特徴であるが、店舗戦略については一致しなかったため、各生協で独自の展開がすすめられている。

同様に、91年、福井県民、小松市民、七尾、石川、富山県、コープとやまの6生協で「北陸地区生協事業連帯推進機構」を設立し、共同購入の共同商品開発・共同仕入れをすすめ、95年に事業連合（96年に法人化）を設立した。

これに対して、店舗を中心に、「機能別部分連合」でいこうというのが、いわて、生協共立社、みやぎの3生協である。3生協は92年に任意組織として発足させ、95年にコープ東北サンネット事業連合を設立した。システムの統一、グロサリー商品の仕入統一など、集中させるべきと判断したことは統一し、生鮮強化等、それぞれのこだわりは尊重するという着実な成果をうみ信頼をはぐくむ事業連合展開をすすめている。

### (2) 地域事業連合の機能強化

#### 1) 事業連帯の戦略的ミッション

事業連帯は、生協事業の革新をめざすための手段として位置づけられなければならない。生協の戦略的ミッションがまずありき、なのである。事業連帯をどうするかという議論の立て方は適切ではない。各生協の事業ビジョンを実現するための、そういう事業づくりに貢献する事業連帯であるべきである。

21世紀における生協事業の新たな挑戦が、地域事業連合である。すでに地域事業連合づくりの取り組みは、1990年代にすすめられてきたものである。各地域ですすめられた地域事業連合づくりは、かなり異なる目的や内容を持って展開されたので、一律に論じるのは適切ではない。大きな共通の背景としては、生協の事業形態において大型店舗事業のチェーン展開を本格的に展開しようという判断のなかで、事業上の効率化・パワーを構築するために地域事業連合がつくられたと言える。しかしながら、段階的に集中をすすめるか、一挙に集中するか、また、限定された商品カテゴリーなどにおける集中をすすめるか、全分野における集中を追求するか、といった点では、地域によってかなり異なる展開をとげてきた。2004年の現時点において特筆すべきことの第1は、さいたま、ちば、いばらぎ、

ぐんま、とちぎの5生協ですすめられてきたコープネット事業連合に本格的にコープとうきょうが参加し、それどころか、次期中期計画策定のなかで、コープとうきょうとコープさいたまの経営機能の「実質合同」を追求していることである。第2は、近畿地区の7生協によってコープきんき事業連合が2003年設立され、共同購入商品の統一仕入れ等から事業の統一をすすめていることである。新たな店舗展開、店舗事業運営力の強化をめざした取り組みが事業連合づくりというかたちですすめられているのである。

コープネット事業連合のケースに着目すると、第1に、大規模生協（中核生協）のミッションの一致が基本になった統一運営を強化している。第2に、歴史的経過もあり、各生協の主体性を重視して「いいとこどり連帯」を容認している。第3に、同質化競争の中で将来の事業展望を切り開く、グローバル調達・低価格化に対応するために、共同仕入の水準を一気に高めている。第4に、生協の専門性を追求するために集中した事業構想力・運営力の構築を追求している。第5に、事業連帯を推進するために、基本的事業戦略、すなわち、業態論を一致させている。以上、5点の特徴が見いだされる<sup>4</sup>。

そして、日本生協連もこのような地域事業連帯の新たな展開を受けて、日本生協連の商品事業を地域事業連合の商品調達・開発機能と統一する方向に舵をとっている。

このような近年の地域生協の事業連合構想のモデルとなっているのがイタリアの事例である。EU統合による流通業の競争激化のなかで効率化と組合員志向の両立を追求したイタリアの大規模生協主導の変革には注目すべきものがある<sup>5</sup>。

## 2) 事業連合のメリットの実現

事業連合による事業連帯のメリットの第1は、コスト削減である。それには、1) 業務統合によるコスト削減、2) 物流システムの共通化・合理化、3) 商品部等事業組織の統一化による人員削減、4) 取引の統一化による取引コストの削減などがあげられる。

しかし、ことは単純ではない。まず、業務統合のためにもコストがかかる面を見ておく必要がある。合併した企業は統合による効率化が机上の計算でははじきだされるが、それを実現するためのコストもけっして少なくない。

しかも、業務統合のためには仕事のやり方（ビジネスプロセス）の統一化が必要である。生協ごとに、仕事のやり方は細かいところが大いに違っている。その調整はとても面倒な作業である。しかし、使われる用語とその定義、手続き、基本経営資料の項目など、きめ細かく仕事のやり方を一致させないと、共通言語のないところで業務統合は実現できない。

近年の経営システムは情報システムによって實際上支えられているという点にも留意したい。したがって、情報システムを共通化することは、ビジネスプロセスの統合の根幹をなす。一挙に統一した情報システムを導入構築することは、多大な投資コストを発生させるので、経営状況が厳しいなかでは合理的な意思決定とは言えない面がある。しかしながら、統一したシステムに集中せず、各生協の既存のシステムも併用するならば、逆にそれは重複コストとなるというムダも産む。適切な情報システムの導入・リニューアルということが、業務統合による投資コスト削減のカギである。

第2の事業連合のメリットは、規模の経済の実現である。それには、1) 商品調達を統一することで仕入価格を引き下げる、2) 取引先の商品開発やシステムにコミットする、

3) 新規事業システムの開発をすすめる、4) 組織を集中することで専門化を図る、などがある。

規模の経済の追求も単純に考えるのは危険である。なぜなら、組合員は自らが欲しい商品を購入したいわけであるから、生協側の都合で商品調達の統一によって欲しくない商品に絞り込まれてしまえば、もちろん組合員の支持が失われ苦情が出される可能性が大きい。そうなれば、規模の経済の追求は逆効果である。組合員の利益の実現のための規模の経済の追求であるから、組合員に支持され競合に負けない業態論づくりが基本にならなければ、商品政策の統一調整は困難であろう。

まとまることで制度が確立し共同の成果を生み、それが基盤・余裕につながって個別対応・地域対応の幅が広がるということが理想的には考えられる。しかし、それは自然的傾向としてそうなるわけではない。したがって、各生協の独自のニーズに対応するための仕組みも組み込んでおく必要がある。これを理念、方針として掲げるだけではなかなか実現されないことが明らかになっている。なぜなら、どんな組織も「官僚制」としての発展傾向があり、事業連合がつくられれば、それ自体としてコスト削減と規模の経済の追求が自己目的化されやすい。なんのためのコスト削減か、なんのための規模の経済の追求か見失う傾向を法則的に持っているにとらえるべきである。そういうリスクがあることを自覚して対策を打つ必要がある。もし成果よりも不満が上回るようであれば、統一をせずに個別対応の方は結果的に消費者対応として優れているということすらありうる。

つまり、トップによる持続的なイニシアティブとともに、なんらかの制度的組織的な対応をはかることである。たとえば、各生協に一部でもバイイング機能を残す、事業連合の側に個別対応の担当を設置する、一定の幅のある商品調達により各生協・店舗で選択して発注できる、などの仕組みが考えられる。

### (3) 事業連合のマネジメント

今日、地域生協の規模は各都道府県レベルでみれば、一定の規模、地域トップ企業の一つとしてみなされるところまで発展してきている。しかし、リージョナル・チェーン、ナショナル・チェーン、そして海外から参入するグローバル・チェーン企業と比較すれば、あまりにも小さい事業規模である。そして、それは一定エリアで事業連合をつくったからといって縮まるような規模格差ですらない。統一による事業コスト削減やマネジメントの統一を考えれば、一定エリアを単位とした事業連合には独自の意義があるけれども、商品開発・調達機能や情報・物流システム投資等を考えれば、各地に分散している事業連合はけっして全体最適状況ではないという見方も重要な点ではないだろうか。日本の生協グループ全体の事業連帯構想をも併せて追求する必要がある。

事業連合は繰り返し述べるが、各生協事業のビジョンを実現するための手段である。したがって、1) 各生協のビジョンづくりが推進されること、2) 各生協のビジョンを持ち寄り、対話を重ねる中で、将来的な共同ビジョン（5年先の像）について大まかな方向をまず共有すること、3) 短期的に実現をめざす成果＝ゴールを各生協がコミットして確認すること、といった手続きを経て、事業連合のビジョンが形成されることが望ましい。そして、4) つねに成果を確認し事業連帯のメリットを示し続けること、5) そのために成

果基準を明確にしておくこと、6) 連帯を発展させる意志なしに連帯は継続しないので、その意志をつねに確認し続けること、が事業連帯の展開プロセスには必要である。

「卵が先か、鶏が先か」という論点であるけれども、上記のビジョン形成において、いまの事業連帯を前提に議論することで、各生協が小さなビジョンしか最初から考えないようになってしまっていると思われる。事業連帯の集中・統合のビジョンを持つことで、各生協の事業革新の志がパワーアップするという可能性を強調したい。

事業連帯組織のマネジメントについては、しばしば各生協の意志を無視されるということが問題になる。こういう問題へのアプローチには、理念的なレベルでの整理と、それにもとづく実践的な解決のための努力というステップが重要である。そうしなければ、問題にばかり目を奪われて、大局を見ない近視眼的な対応になるおそれがある。そういう意味では、まず、各生協の意志があつて事業連帯組織があるという基本点から出発すべきである。だとすれば、会員主権と事業連帯の対立という議論がなされるのは、会員側の主体的なコミットの弱さの問題であるにとらえるべきである。各生協のトップが事業連帯の経営の意思決定に参画しているのだから、トップが各生協のニーズ、ビジョンを代表して責任を持って事業連帯の意志を形成すればいいだけである。それができないのは、事業連帯があるからではなく、各生協のトップが組合員のニーズを代表できていない、各生協事業のビジョンを持っていないからではないか。組合員からみれば、事業連帯のあるなしは問題ではない。各生協の事業が自らのニーズを満足させるものであるかどうかだけが問題である。したがって、事業連帯は、各生協の一部として組織運営がなされるべきで、各生協の事業と一体化しているものであろう。

もちろん、これは理念的な整理であつて、現実にはさまざまな問題やコンフリクトが発生する。その問題への取り組み方の基礎に、上記の認識があつて、それを実現する方向ですすめるために、このような議論を提起している。

具体的には、1) 事業連帯組織の事業経営戦略と各生協理事会（トップ・常勤理事）との関係のマネジメントにおいては、不断に率直な議論を通してすり合わせて一致を意識的に追求することで、トップの意思は1つでなければならない。また、店長は誰が選ぶのかという幹部人事の進め方も重要である。各生協の意志にもとづく人事を基本とするか、事業連帯として最適な配置をすすめるか、両者の調整は大きな課題であろう。トップが主体的でない、責任をとる自覚がない、オープンで率直でない、粘り強く誠実にコミュニケーションしないとといったことが、事業連帯の経営を困難にさせる。これが事業連帯の「失敗」に学ぶ教訓の第一である。

2) 事業連帯組織と各店舗（現場）職員（パートを含む）との関係のマネジメントにおいては、どのような組織論を採用するかが問われる。いわゆる、チェーンストア・マネジメントにおける本部と店舗（現場）との関係を基本とするか、あるいは、組合員に対して現場が責任をもった対応ができるという自律性を基本としたネットワーク組織をめざすのか、組織デザインが求められる。

そして、生協職員が生協で働いているということが理解され、実感され、そして組合員にそのような関係をつくっていくということが、チェーンストアシステムの展開の中で喪失していかないかということについて、よく見ておく必要がある。ここが事業連帯の「失敗」の教訓の第二である。

3) 事業連帯組織と組合員との関係のマネジメントにおいては、事業連帯組織への組合員参加をどう位置づけるかが課題である。基本的には、各生協のトップが各生協の利益を代表するのであるから、直接的に事業連合のマネジメントに組合員が関与することは不可欠なことではない。オプションに過ぎない。とはいえ、商品開発や新規事業の展開など、組合員のニーズを実現するための事業革新を事業連合においてすすめる上で、事業連合が直接運営する組合員委員会やモニター制度を持つことは有用である。そのあり方についても具体的な検討と模索が求められる。組合員は事業については2つの点に注目している。つまり、生協の商品・事業が自分たち組合員のニーズに合致しているか、そして、生協の商品・事業の進め方において、自分たち組合員が大事にされているか、この2点である。この両者をともに重視して組合員の満足・ロイヤリティを高められるかどうか、事業連合の「失敗」から学ぶ教訓の第三であろう。

4) 事業連帯組織の経営の監督、すなわち、ガバナンスの問題は依然未解決の課題といっただろう。先に強調したように、理念的には各生協のトップが各生協の利益を代表して事業連合の経営意思を形成するという一方で、一致を実現するものである。それが実現しているかどうか、を監督すること、すなわち、各生協の事業ビジョンを実現するという役割を果たしているかどうかを監督すること、そのための大規模投資や事業戦略の意思決定が適切かどうかを監督すること、がガバナンスの課題である。生協は善意のある人々によって構成され推進されるという理念から、「性悪説」にたって点検する、牽制する、監督する、監査するという制度については不十分になっている。これは現場・組合員から離れる事業連帯組織において、ますます不透明であり、牽制がきかず、暴走・不正の可能性がさげられない。事業連合のガバナンスを、誰がどのように実現するのか、容易な課業ではない。事業連合に各生協の事業が集中すればするほど、この課業は複雑で困難なものとなる。

この困難を直視して事業連帯の経営は緊張感をもってすすめるべきであるとともに、事業連合経営の情報公開のあり方を抜本的に改善することが重要ではないだろうか。事業連合の総会に各生協から代議員が参加して方針・事業報告、予算・決算、役員人事等が決定されている。しかし、各生協の総代会において、事業連合の事業状況について特別に位置づけて報告しているところはほとんどない。各生協の事業は、事業連合と一体化しているのであるから、連結関係として、事業連合についても完全な経営情報を総代会議案書に記載し、総代の判断・評価に委ねることが、ガバナンスの基礎を強化すると思われる。

事業連合の統合・強化を通じた生協事業の革新は両刃の剣である。それなくして、新しいレベルでの事業革新の可能性を実現性に転化することはできないという意味で喫緊の不可避の課題である。しかし、「良薬は苦し」である。作用の大きい意思決定には大きな副作用もつきまとう。その困難さにめげずに事業連帯の新たなレベルのメリットを実現するという強い意志だけが未来を創造するだろう<sup>6</sup>。

### 3. 各生協のマネジメント革新事例の検討 (パルコープ、ならコープ、エフコープ)

#### (1) パルコープ

大阪パルコープは1991年に「大阪かわち」「大阪みなみ」「大阪しろきた」の3生協が合

併して誕生した。この3生協は地域も近いし規模も同じ程度であるにも関わらず、組織は大きく異なっていた。生協のなかで使われていた言葉も違えば、取り組みの考え方もやり方も異なっていた。

そこでパルコープは誕生後の90年代前半、強力なトップダウンによって一体化しようという運営が行われた。そこでの中心的な価値観は「収益性の向上と経営基盤の強化」「管理主導型での価値観の統一」というものであり、つまるところ「業績必達」だけが正しいという「業績主義」の中央集権的な職場運営がすすめられた。その結果、確かに業績は短期的には上がった。しかし、新規加入で目標を達成しても、少なくない新規加入組合員が生協を利用しないという状況が生まれてきた。つまり、とにかく生協に加入してくれという無理な組合員拡大が追求され、加入者が不満を感じたり、その後の加入者へのフォローがなかったりした。さらに架空加入という不正もしばしば起こるようになり、職場のモラルは急速に悪化した。当時650名の生協職員のうち、1年間で140名がやめる、その分、新しい職員をそれだけ採用するという異常事態が2、3年続くことになった。

ある意味、これは極限に達する職場状況と言ってよい。このままでいいのかということが95年ごろから内部から問題視され、また、96年10月に重大人身事故が起り、生協の体質が真剣に問われるようになった。働く職員が尊重される、組合員の利益のために行動するのが職員であるということが確認され、「現場第一主義」への大転換がすすめられた。とにかく、上から無理させる運営ではなく「現場主導型運営」ということで、現場の判断、やり方を重視する方向に大きく転換した。そのため、パルコープの職場は各職場リーダー、たとえば支所長の個性によってかなり異なった雰囲気であり、運営がなされている。思い思いの生協論を持ちながら、それをぶつけあって自由にのびのびと職員ががんばっているというように評価できる。トップおよびミドルは過去の失敗を真摯に受け止めているだけに、現場での展開での「ばらつき」・「逸脱」についてダイレクトにコントロールしようとするのではなく、職場での納得・自発性を重視したマネジメントを志向している。ここは、上からこうすれば良いというように指示・命令したいことも多いだろうに、そういうことはあえてしないというマネジメントに徹している。その代わりに、ミドルや役員は一人ひとりの職員に目を向けて個別に声をかけ対話を通じて、それぞれの職員がどう感じ考え仕事に取り組んでいるのかをつかみ、それにこたえるというかたちでの「介入」をすすめている。

これらの進展にともなって、「組合員の声を聞いて応えていこう」「組合員にとってよかれと思うことは思い切ってやってみよう」ということを方針に掲げた挑戦が現在、すすめられている。この方針に対して「本当に組合員の声を実現するなんていうことで生協の経営はやっていけるのか」などといった疑問や意見も出されたけれども、支所長を中心に意思統一をしてすすめてきている。そうして、組合員のくらしからのこえをうけとめてマニュアルをこえて対応しようとする事例が生まれるようになっている。

#### ・「ウルトラマンの目覚まし時計」

「ある支所の担当者が荷受場で注文書を回収した際、組合員から「このウルトラマンの目覚まし時計、来週、届かない？」と尋ねられ「2週間後になりますが、どうされたのですか？」と聞いたところ、「アメリカから息子夫婦が帰ってきており、孫がウルトラマンが好

きなのでプレゼントしたいのだが、来週の日曜日にはアメリカに戻ってしまうので・・・」とのことだった。担当者は「そうだったんですか。できるかどうか分かりませんが、支所で聞いてみます」と答え、市所長に報告したところ「そんな事情があるなら、何とかしてあげたいなあ」と、本部の関係部署に相談し、依頼を受けた本部でも調べたところ、翌週金曜日にその商品が西宮のC J C（雑貨仕分けセンター）に入荷することが判明。当日、支所長自ら高速道路を使って西宮に商品を取りに行き、翌日、担当者が商品を組合員宅に届けた。組合員は「息子夫婦がボストンへ帰ってしまうと、孫とは私は生きている間には会えないかと思って・・・」としみじみと話され、大変喜ばれた。」

この経験を取りあげて人事担当者がニュースにして職員に配布している。無店舗事業本部運営部部長はこの事例についてつぎのような見方をしている。1)「こういう仕組みなのでできません」と説明したら終わりだが、「どうしてですか?」と聞いたことにより、組合員の事情がよく分かり、組合員の思いを受け止められたことは非常に大事なことである。2) 支所長がそのことを聞いてきた担当者の話を聞いて自ら動いたことで、担当者もまた安心して組合員の思いをまた聞こうということになったと思われる。3) 支所長が自ら動いてしまったために、担当者自らが全面的に関わることにはならず、単にメッセージを伝えたという部分の仕事だけを担当したことになってしまっている。担当者が自ら動くようにすることにも大きな意味がある。

#### ・「ひとことカード」

1998年に「組合員の声推進事務局」をつくり、1週間以内に返事するという仕組みをつくり、担当者が配達時に組合員の意見を聞いてきたら、翌週の配達時に返事ができるというようにした。ただしこの仕組みは基本的に担当者が組合員の言うことを聞いて担当者が用紙に記入するというやり方で、組合員自身が記入するものではなかった。「ひとことカード」は組合員自身に直接記入をしてもらおうというやり方で、これを1つの支所で実験的にはじめている。

単に書く主体が変わっただけで、組合員の声を書くという意味では同じかとも思われるのだが、実際は大きく変わった。担当者が書く方式の場合は、「この商品の次の企画はいつか」という問い合わせがもっとも多く、ついで商品苦情系の意見が多かった。それに対し、直接組合員に記入してもらおう方式では、「いつも担当者がこんなふうにしてくれて感謝している」という担当者を励ます回答が多く寄せられるようになった。こういうやりとりで、現場の職員も元気付けられている。

組合員が記入したことを見て、担当者が返事をして、さらに聞き直すということもはじめている。そのことで、担当者がさらに突っ込んで組合員の事情を理解するようになり、それによってその願いの背景、思いを受け取り、その実現のために動く行動力の源泉に結びついている。「人は仕組みで仕事をする」も間違っていないけれども、「人は思いで仕事をする」のでもあるということがはっきりと明らかにされている。

さらに同支所では、休み時間に20分程度、担当者（パート配送者、ルームメイトと呼称）のミーティングにおいて「ひとことカード」をテーマに意見交換がなされている。いままで愚痴に終わっていた問題が、組合員の声によって浮かび上がり、それは問題だと自分たちの仕事の課題として自覚されるようなことが始まっている。

上からの命令ではなく、自分で感じての気づきをベースにした組織変革である。マニュアルを細かくすることでは、結局のところ、そのマニュアルを徹底することもうまくいかない。マニュアルは最低限のもので、それをなぜやらないといけないか、それ以上のものに取り組む必要を感じるような「感性」を磨いていこうという方向でのマネジメント改革がすすめられている。

## (2) ならコープ

ならコープでは98年をピークに供給が落ち込んできている。全国的な傾向からは遅くあらわれている。90年代後半からの無店舗事業の不振のなかで、「VPM活動」が導入された。これは「価値生産管理」というアプローチで、考え方そのものは体系的で、それぞれの担当のところで効率化をすすめ、もっとも効率的な事例を全体に普及し、全体として効率化に向けてすすめていこうというものである。「組合員の満足」「働く従業員の満足」「ならコープ全体の満足」という3つの目標が掲げられた。そのアプローチそのものが間違っているとは言えないものの、それを追求していくなかで、供給促進の目標達成、効率追求しか考えられないような職場の状況が生まれた。

とくに効率追求のために担当コースの持ち班数を増すことになり、「置き逃げしているのではないか」「置いたら「さよなら」とばかりに帰ってしまい、「今のは何だったの?」という感じがする」「話しかけても職員にまったく余裕がない」「こちらの意見をまったく聞かず、自分の言いたいことだけ言っている(たとえば「〇〇さん、ミックスキャロット買ってませんね、つけておきます)」というような組合員の意見が出されるようになった。組合員から接遇についての批判の意見は多数出されるようになり、また現場からも「自分たちの仕事を変えないとだめだ」という意見が出されるようになった。

そこからの反省として、8ヶ月にわたって無店舗事業に関わる関係者のなかで議論をして、2001年、組合員に喜ばれる配達担当者像という方向を打ち出す「ハーモニープラン」をまとめた。その文書の一つである「組合員によろこばれるよい仕事」の基本的考え方(キーワード)(2001年6月)には、あらためて基本的な考え方の整理がなされている。しかしながら、きれいな文書がつけられるということと、組織変革がすすみ、成果をもたらすというのは別である。初年度においては「ハーモニープラン」を具体化して、担当者の行動をチェックする108の項目をつくって提起した。その通りにまじめにチェックしたところもあれば、こんなものはできないと手抜きをするところもあったのだが、いずれにせよ、上から徹底して変えるんだという意識から「管理」、チェックするというマネジメントがすすめられた。

ここが組合員との関係を重視するという方向を実際に実現していく上でのマネジメントの難しい点である。他の生協でも同様に、組合員との対話が弱くなっているということから、組合員との対話を促進するために「おすすめ商品」というのを毎週設定してそれについて話すようにという指示を担当者にするというマネジメントが行われた場合がある。確かにこれをきっかけに対話がすすんだ事例も生まれたが、全体としては、一方的に話す担当者が多く生まれたというのが現実である。豊かなコミュニケーションを生み出すための

マネジメントは、けっしてマニュアルや指示でできるものではないのである。

そこで、実際に生協の内部で生まれている、新たな組合員との関係をつくっている事例を見出し、自分たちの言葉で自分たちができる内容を模索しはじめている。

- ・小型店閉店のために生協のケーキが受け取れなくなった組合員に、特別に支所から配達することにした。その際サンタの格好で配達したところ、子どもが大騒ぎして一緒に写真を撮るといふ大反響であった。このことに取り組んだ支所では、「組合員さんに喜ばれました」と自ら前向きになり元気になったのが特徴的である。

- ・担当者ニュースを担当のコースで配達時に配布することが増えてきた。その中での事例として「夫と一緒に釣りに行ったところ、糸を垂れているだけなのにとっても楽しかった。運転中にいろいろ話ができたとこともよかった」という担当者の近況をニュースに載せたところ、それを読んだ組合員が家庭で夫に「うちでもこれくらいしてよ」と話し、その夫が「担当者の夫とお会いしたい」ということになり、2週間後、夫同士で釣りに行ったということがあったそうである。ニュースは独りよがりで一方向的なものにもなりかねないけれども、そこから新たな対話が始まるきっかけにもなるのである。

- ・毎週、朝の配達なのに出てくる不登校の児童がいて、配達時にいろいろ話しかけるうちに慕われるようになった。担当者は言うかどうか迷ったそうだが、コース変更のため最後の配達をした際に「自分は来週から来られない。話ができなくなるのはとても残念だが、自分にもそんな時期があった。少し勇気を持って登校し、友だちと何気ない漫画の話でもしたら、学校が楽しくなるんじゃないか」と話した。それまでもこの児童はカウンセラーや先生に相談していたのだが、これをきっかけに登校するようになった。とても感謝しているという内容の手紙が届いたのである。

このように、供給促進第一主義の否定という方向ははっきりしていても、代わりになにをするのが必ずしも明確ではなく、現場での試行錯誤が始まっているという状況である。それを積極的にとりあげてひろげるといふマネジメントへ大きく転換していつている。新しいマネジメントのやり方は、これまでの指示・命令、業績必達というものと違い、イメージができないようで、どうしたらいいのかという悩みがまだまだリーダー層（支所長、副支所長と担当者の中に置かれ、担当者を日常的にマネジメントする）に多い状況である。マネジメントをするという意識が逆にジャマになっているとすら言えるかもしれない。

その結果、利用する組合員から苦情をひたすらぶつけられるといふことはなくなり、「最近の生協は変わった」「明るいし、ニュースも面白い。近くのスーパーに買いに行くより、生協での利用がすごく増えた」「どのように教育方針を変えたのですか」といふ意見も出されるようになってきている。確かに変化は始まっている。

### (3) エフコープ

90年代を通じて一貫して無店舗事業の供給高が前年割れを続けるなかで、供給促進目標

追求のマネジメントが徹底されたが、改善されなかった。そこで2001年から「くらしづくり」を「個の違いを認め合うことで、くらしや社会を豊かにし、くらしを豊かにするための知恵をつなぎあうこと」と定義する仮説をたて、「くらしづくり」に貢献することを無店舗事業のミッションとして位置づける改革をスタートさせた。

この改革をすすめるにあたって40名で話し合い、遅くまで議論し「大変だけど面白そう」ということで取り組むことになった。この改革は考え方の大きな転換をすすめるものである。その基本的内容はつぎの通りである。

まず、何をやるべきかを考えるために時代認識の仮説を立てている。その時代認識とは「人々は生活を豊かにする知恵や知識・情報を求め、そのために価値あるものが指示される時代。知恵には、その背景に思いがあり、その違いを認め合い共感にあふれた感じる世界が求められる時代。知恵を知に転換する共創の時代。」というものである。大量生産・大量消費という時代はもう終わるという見方を示している。

その上で「ありたい姿・なっていたいイメージ」として、「経営が自律した区域を基盤に、生活者（消費側&生産側）の個々の違いを認め合い、くらし・社会が豊かになる生活の知恵を知りつなぎあう「くらしづくり」に徹している。そしてその「おしゃべりの場（共創の場）」からの「モノ（商品）づくり」を消費者・生産者やメーカー・卸業者・生産機材産業に、行政も交えた異業種連合ネットワークの新たな社会システム創出で実現しており、生協はそのコーディネイト役に徹している状況を目指す」としている。ここでは、「売る」のではなく「くらしづくり」に徹するイメージ、「モノ」ではなく「コト」を重視する方向を打ち出している。そして前提として経営が成り立つ単位を基本とすることをおさえている。

「くらしづくり改革」の具体化としては、シェアを高めようという市場戦略論から組合員との関係、異業種連合という関係も含めた市場関係論に立脚しようという選択をした。数値目標についても、背景の思いに共感する場を飛躍的に増やせば、結果としていま目標としている経営数値を超過するという仮説をもっている。

このような内容を持つ改革は今年が3年目という状況である。そこでの特徴的な動きはつぎの通りである。

- ・商品カタログに「コト」情報つまり、くらし情報を載せると大きな反響を呼んでいる。
- ・「私のひとこと」カードも1年後「よかった」「ありがとう」といったものが当初5%ぐらいから25%に、3年目は38%ぐらいに増えてきている。共感の場の広がりや結果を生んでいることの1つの検証材料になっている。とはいえ、まだまだ寄せられる声は少ないと評価して、組合員、また組合員だけでなく組織内、取引先などあらゆる場での声をもっともっと共感の場を増やすとみている。
- ・2002年冬にアレルギー対応のクリスマスケーキを取り扱った。これまでアレルギーのためにクリスマスケーキが食べられない子どもがいるということを受け止め、配達時に担当者が涙を流したという日報が生まれている。それを全体に広げると組合員からも「カタログを見て、胸が温かくなるどころか、熱くなってきました」と感動の声が寄せられている。

・「なかまづくり」つまり組合員拡大はこれまで苦しい仕事であった。それが楽しくなったという感想が出て、実際に大きく前進した。加入の訴えを一方的にして加入させて放置するのではなく、なぜ生協に加入したかという背景の思いを聞き始めると、いろんな生協への期待が具体的に寄せられるようになり、支所が元気になった。それを紹介していくことでさらに新たに組合員が加入するという変化がすすんだ。

・「よかったね要望企画」をくらし企画部（商品部）と運営部合同で横断的なチームをつくってすすめた。最初は商品部の抵抗もあり、運営が主管で動いた。毎週発行で2001年にスタートした。これは組合員からの要望にこたえることを専門に追求した企画である。「コト」情報を添えて展開することで動く数値が違うことが明らかになってきている。

・一支所で組合員に集まってもらって商品カタログのレイアウトやデザインを企画するという実験をすすめている。組合員の意見は豊富かつ多様でそれまでの商品カタログとは大きく異なるものとなっている。

その結果、予算も超過でき、仮説も検証しつつある。感じる世界を大事にする方向への転換は一步一步だが着実に推進されている。そのために、ミドルはくらし情報をとにかく流すことに徹して、「コト」情報をつなぐようにしている。組織内での共感の場を広げるマネジメントが追求されているのである。指示・命令したりしたらダメになってしまう。本部が動かないという苦情はほとんどなくなった。本部からの指示がないし、自律型の人材育成を追求している。自ら企画して動ける人材を育てるための職員研修のプログラムも導入している。それとは別に、組合員にとっても不満があり、利用促進につながっていなかった「タンタロウ」（共同購入注文用端末）をやめ、OCR用紙に切り替えるなど、事業システムにもメスを大きくメスを入れている。このように同時に研修やシステム改革もすすめている点もみておく必要がある。

#### 4. マネジメント革新の課題

##### (1) 生協事業マネジメントの枠組み

###### 1) 生協事業の範囲

本稿で生協事業と言っているのは、広義のそれである。生協法にもとづけば、組合員のための教育研修もふくめて生協事業であり、したがって生協の活動はすべて事業である。

1) 狭い意味での事業は、組合員が利用する購買事業、サービス事業等を指している。組合員のニーズに応える直接の利用事業であり、生協の職員組織が組合員にサービスする事業がそれである。

2) 上記の事業をすすめるプロセスにおいて、職員と組合員の対話、組合員の意見や提案などがあり、これらの活動も事業の一部である。パソコンの使い方に関する問い合わせをパソコン売場の職員に尋ねてアドバイスを受ける、このやりとりも事業の一部である。食堂事業において、組合員のメニュー募集を行って、新たなメニュー展開をすすめるのも

事業の一部である。これらの活動が生協職員がイニシアティブをとってすすめる場合もあれば、組合員活動組織がイニシアティブをとってすすめる場合もあるけれども、いずれであれ、事業の運営に組合員が関わるプロセスも事業である。

3) 組合員同士で学び合い、励まし合い、助け合うといったさまざまな活動もまた、生協事業である。このタイプもいくつかのバリエーションがある。直接に組合員同士の助け合いを制度化した事業、それが共済事業である。共済は、組合員同士による直接保険制度であり、助け合いの理念にもとづく。ちばコープですすすめられている「パソコン教室」「野外実習」「子育て教室」「おたがいさま事業」などの「ヒューマンネットワーク事業」はその典型的な事例である<sup>7</sup>。

生活協同組合そもそも論からすれば、生協は共通のニーズを実現するために組合員が出資して事業をすすめる経営体を組織して、組合員のニーズに応える事業を展開したという組織である。したがって、生協事業の展開には最初から組合員の関与があるのであって、組合員活動を生協事業から切り離して、事業を狭く考える発想は生協の本質を見失うものである。

そして、生協の事業をうまく展開する、黒字経営を実現する条件は、1) 生協事業はあくまでも組合員のニーズを実現し、組合員の満足を追求するものであるという視点で事業の改善に取り組んでいること、2) 生協事業を単なる一方的なサービスにとらえず、組合員との関わりを大事にして、それを事業に活かすように取り組んでいること、3) 生協職員も、上記2つの点をふまえ、組合員の期待に応えるように努めるとともに、組合員との対話、組合員といっしょに事業をすすめるよう努めていること、といった点にあるように思われる。このような広がりをもって生協事業の革新を論じている点に留意してほしい。

## 2) 戦略とオペレーション

生協事業の革新を論じる上で重要な第1の切り口は、戦略とオペレーションである。

生協事業における日常の意思決定は、基本的にオペレーションに関するものである。オペレーションにおいては、事業が顧客のニーズを満足させているか(有効性)、事業が効率的に運営されているか(効率性)という2つの主要基準で日々改善をすすめていくことが求められる。これはこれで、市場の変化と競争の変化のなかで、顧客に支持され効率的な事業をつくっていくためには、不断の改善・自己変革が必要であり、これをやり続けられるかどうかは事業運営の基本と言ってよい。日々避けられない経営課題であるので、オペレーションの問題に取り組まない生協はないだろう。しかし、それはけっして十分なオペレーション・レベルのマネジメントがなされていることを意味しない。日々の事業運営のあり方を見直すことが必要ではないだろうか。

さらに、オペレーション・レベルの意思決定だけをすすめれば充分とは言えない。「戦略」が必要である。戦略とは何か。経営書では、何でも大げさに言うために「戦略」という言葉を使うことがある。それは戦術、つまり、オペレーションよりも高次のレベルの意思決定を意味している。戦略とは、差別的競争優位の構築をめざす、本質的で全体的な経営上のコンセプトである。いかなる組織も存在意義を持たなければ存続できない。存在意義を持ち続けるためには、自らを他者と差別化して、そのオリジナリティ、独自の意義を示せ

るかどうかが問われることになる。そして、日々のオペレーションにおいては、限界として意識され、制約条件として考えてきたことを、戦略のレベルでの問題設定によって、克服し新たな可能性を構想できるかどうかということが、戦略確立の意義でもある。

## (2) 組合員との関係性のマネジメント

### 1) リレーションシップ・マーケティング

「商品が売れない」「消費者がわからない」という状況が続く中で、顧客との関係性を重視するマーケティング、すなわちリレーションシップ・マーケティングが提起された。リレーションシップ・マーケティングといっても、多様な接近がある<sup>8</sup>。

- 1) 顧客との継続的關係。つまり反復購買、「顧客維持」を重視する。
- 2) 顧客一人ひとりに着目して、それぞれの求めるものを適切に提供する（ワン・トゥ・ワン・マーケティング）。
- 3) 顧客の取引状況を評価分析して企業の収益性にとって優良な顧客とそうでない顧客等を選別して対応する。
- 4) 顧客との相互対話關係を重視し、「顧客学習」をすすめ、顧客との協働によって新たなマーケティングを展開する。
- 5) 顧客以外にも含め、企業をとりまくステイクホルダーとの適切な關係構築をめざす。

以下、生協事業をリレーションシップ・マーケティングとしてとらえ直すことで、事業革新の方向性を示していきたい。

### 2) サービス・スピリット

生協は組合員によって構成された経営体であるという本質を持っている。その論理を徹底して、事業の「成果」の定義に対応する整理を、下記の通り、生協経営の基本方針としたのがコープみやざきである<sup>9</sup>。

購買事業にとって、欠かすことのできない4つの大事なこと（コープみやざき）

- 1) 買おうと思ったとき、欲しい商品があるか
- 2) スムーズに気持ちよく買えるか
- 3) 一人ひとりが大事にされ、私も役立っていると思えるか
- 4) これで事業としてなりたっていくか

コープみやざきでは、この生協事業の成果指標を単なる空文句にするのではなく、総代会の議案書における事業報告、事業方針もこの4つの柱にもとづいてまとめられているし、各種個別事業の総括・計画においても同様である。無店舗事業の各センター、各店舗の総括・計画においても、これらは貫かれている。「金太郎飴」のように、どこを切っても生協事業はこの4点で評価・点検するということが貫かれているのである。

そして、このような事業革新をすすめていくために、コープみやぎでは、「組合員の声」を事業運営、経営の中心にすえている。具体的には、1) 無店舗事業での配達や店舗を通じて組合員の声カードを集めて回答する(「よくするカード&よかったよカード」)、2) 組合員が集まる単位である運営委員会でも「みんなに伝えたいうれしいこと」「理事会で検討したいこと」という2つのラベルをみんなで議論してそれぞれ1つに絞って提案する、3) 生協職員も配達時に、あるいは店頭で組合員の苦情や希望に対してそれぞれの判断と才覚で対応することが奨励され、そのための「事例研究」交流も活発に行われている、4) このような生協の運営理念について、繰り返し徹底して具体的なエピソードをもって生協トップから発信されている<sup>10</sup>、といった展開をとげている。

これらの事業展開の本質は、「サービス・スピリット」にある<sup>11</sup>。サービス・スピリットとは、他人の喜びを自分の喜びとすることである。すなわち、「熱心、真剣に他の人々のために献身しようと、サービスを提供する気持ち、価値観、信念」のことであり、お金も正統な評価として重要であるが、けっしてお金のためではなく、本質的に喜んでもらえたらそれが自分の喜びであるという価値観である。そして、このような理念にもとづくサービス・スピリット組織はつぎのような特徴を持つ。

1) 自分の生き方としてサービスに身をささげる。これには向き、不向きがあるという見方が現実的であろう。採用、研修、オペレーション、業績評価のすべてにおいて、顧客に献身することが最大の価値であり、それを素直に受け入れ、努力し続ける意思や能力を持つ人材を育てるマネジメントをすすめていくことを意味している。

2) サービスの定義を行うのは顧客。しばしば売り手、サービス提供者側が良かれと思って、「押しつける」場合がある。それは真のサービスではない。真のサービスは顧客のニーズに最大限応えること、さらに究極のサービスとは、顧客を感動させるサービスを創造することである。そこでは、なにが正しいサービスかということはあくまでも顧客の反応がすべてである。顧客が正しいサービスはなにかを定義するという視点を一貫して持ち続けて、サービスの自己革新を追求しなければならない。

3) サービスは全員の仕事。サービスと言え、直接、顧客に接するフロント要員の仕事であって、マネジャーやスタッフの仕事ではないと思われがちである。しかし、これは誤った考え方である。顧客に対するサービスは、事業組織の総合力の発揮である。フロント要員が提供できる事業のレベルは、マネジメントやバックオフィスのレベルにも大きく依存する。事業体全体がサービス・スピリットを持つこと、組織文化としてサービス・スピリットを確立することが求められる。

4) 顧客に奉仕するものに奉仕する。上述の「サービスは全員の仕事」であることをふまえて、事業組織のヒエラルキー組織を逆転する必要がある。すなわち、顧客を上におき、順に販売員、売場マネジャー、上級マネジャー、役員という「逆ピラミッド」(逆三角形)である<sup>12</sup>。顧客に直接サービスするフロント要員、彼らが顧客と接する「コンタクト・ポイント」がもっとも重要である。顧客の満足はここで大きく左右される。これを「真実の瞬間(moment of truth)」と呼ぶ。そして、このポイントのレベルを改善するために、支援するのがより上級の階層の担当者の役割、使命、評価基準であるとされるのである。

### 3) 会員制組織のマーケティング

近年、ポイントカードなど、会員制組織をつくって事業上のメリットを提供して顧客の維持（囲い込み）をすすめようというマーケティングが普及している。これは一般的に、フリーケンシー・マーケティング・プログラム（FMP）と呼ばれる。

ひるがえって、生協をみるならば、生協はもともと組合員によって構成される会員制組織という性格を持っている。にもかかわらず、会員制組織としてのマーケティングが必ずしも追求されていないのではないだろうか。

会員制組織のマーケティングはつぎのような特質を持つと考えられる。

- 1) 会員一人ひとりにメリットを示す
- 2) 会員一人ひとりの参加を事業運営につなげる
- 3) 会員一人ひとりとコミュニケーションして事業運営に生かす
- 4) 会員一人ひとりのニーズなどを把握・理解して、顧客知識を事業運営に生かす
- 5) 会員一人ひとりの満足度の向上を追求する

これらの一人ひとりという視点を事業革新の中心に置かず、マスで組合員をみているところが生協の現在の事業の弱点であると思われる。

### 4) コミュニティ

組合員は自発的に参加するものであると理念的にはとらえるべきである。もちろん、これは潜在的であって、現実には実現できていることではないが。なぜ、自発的に参加するのか。それは、1) 利用そのもの、苦情や不満、問題の解決のために、2) くらしぶりのニーズがあり、生協への期待から、3) 参加そのものが喜びであり、誇りある「自己形成」<sup>13</sup>のために、私たちはコミュニティにコミットしようとする。これは、さまざまに展開しているオンライン・コミュニティにもこのような自発性が確認できる。

消費者の自発的な「参加」の要求があるところから、コミュニティ（参加）が生まれる。「コミュニティ」の定義は、そもそも地域共同体、地域社会を想定してつくられた社会概念である。ここではそれをより緩やかにして、「自発的参加を通じて、消費者相互が交流し助け合い一緒にとりくむ空間」を消費者コミュニティと呼びたい。

コミュニティの特徴はつぎの点にある。

1) コミュニティは個々のメンバーの問題解決を助ける。コミュニティは相互の助け合いがその中心的な機能である。

2) コミュニティの中で役割を果たすことはメンバーにとって「自己実現の体験」をもたらす。コミュニティにおける他者とのコミュニケーションを通じて、自己を他者に提示し、他者からの評価・承認を獲得することから、自己イメージが高揚するという喜びの体験を人は得る。この快樂動機がコミュニティを形成する真のインセンティブである。

3) コミュニティは自らルール（価値基準）を形成する。コミュニティは一般にその自

律性が尊重される。したがって、外部からのリーダーやルールを押しつけというのはなじみにくい性格がある。逆に、コミュニティはその発展のプロセスにおいて、そのときどきに必要な機能を果たすリーダーを生み出し、それを通じて新たなルールを形成し、さらなる発展を遂げていくという自己組織化プロセスを内蔵している。

生協の事業の歴史をひもとけば、以上のようなコミュニティとしての事業はその誕生の当初から存在していたと言ってもよい。しかし、それが徹底して追求され、生協事業の魅力、特色、経營業績の改善、差別的競争優位の実現にまで展開されているかと言えば、そうではない。一応やっているという未熟なレベルにとどまっていて、その可能性をひきだしえていない。そこを突破するには、つぎの2つの視点がカギではないか。第1に、生協事業の新たな革新を実現するものとして、コミュニティの追求を中心に位置づけること、第2に、事業におけるさまざまなコンタクト・ポイントでの組合員の関わりを「組合員参加」ととらえ、広げていくこと。委員会などの集まりの場しか、組合員参加の場がないわけではないのであって、事業での組合員を「組合員参加」と見て、生協職員がどのようにコミュニケーションを育てていけるかがもっとも重要な戦略であると思われる。

## 5) ワン・トゥ・ワン

新たな挑戦課題として指摘したいのが、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの展開である<sup>14</sup>。個別顧客との関係をはぐくむことを通じて、個別顧客の情報を収集分析し、個別対応をカスタマイズして展開して高いパフォーマンス・顧客満足・ロイヤルティを実現するというのが、ワン・トゥ・ワン・マーケティングである。顧客学習が事業の中心におかれている。

その特徴は、「マス・マーケティング」と比較することで明確になる。

- 1) マス・マーケティングには、一つの製品をできるだけ多くの顧客に売りつけるプロダクト・マネジャーが必要である。しかし、ワン・トゥ・ワン・マーケティングは、「一人の顧客にできるだけ多くの製品を売る」顧客マネジャーが必要となる。
- 2) マス・マーケターは製品の差別化に努める。しかし、ワン・トゥ・ワン・マーケターは「顧客を差別化」しようと努力する。
- 3) マス・マーケターはたえず新規顧客の獲得に力を注ぐ。しかし、ワン・トゥ・ワン・マーケターは「既存の顧客からたえず新しいビジネスを獲得」しようと努める。
- 4) マス・マーケターは規模の経済を重視する。しかし、ワン・トゥ・ワン・マーケターは、大企業より中小企業にとって有利と考えられる「範囲の経済」を重視する。

このように、マーケティングの「個人化」、個人に焦点を当てるといふビジネスの転換を意味している。顧客の見方を、顧客を協働する相手ととらえるというように変えようという提案がなされている。

- 1) 顧客を、敵対的な「ターゲット（標的）」とみなさない。

- 2) 「顧客シェア」の考え方には、顧客との協働作業を通じて開発されたクオリティの高い製品やサービスが必要である。
- 3) 顧客の満足度を上げるためには、一人一人の顧客に時間をかけて接する必要がある。
- 4) 一人一人の顧客との取引歴を常に頭に入れておく。それぞれの顧客は、彼ら自身と企業との取引をすべて覚えているものである。
- 5) 一人一人の顧客とのリレーションシップを深めるために、彼らが今後製品やサービスを愛用し続けるうえで、起こりそうな問題や障害を見抜き、排除する必要がある。
- 6) 苦情をビジネス拡大のチャンスと考える。
- 7) 顧客に協働するチャンスを与える。

このようなワン・トゥ・ワン・マーケティングの展開は各業界にとってふさわしいやり方での挑戦がなされている。食品スーパー事業における事例として、「オギノ」(甲府市)を紹介したい<sup>15</sup>。オギノでは、1996年にポイントカードを導入し、99年からデータ分析を始めている。カードの発行枚数は33万枚で、山梨県の世帯数を上回り、カード利用者の売上は全体の95%を占める。ほぼ完全にカードで事業をカバーしていると言ってよい。このデータにより、「だれがいつどの店で何を買ったかがほぼすべて見える」ことになる。たとえば、POSデータを活用する単品管理では、低頻度でしか回転しない商品は「死に筋」としてカットしなさいと教える。しかし、オギノでは、大量の購買をする特別優良顧客の買物動向を分析して、彼らが購入する商品については、利用頻度が全体として少なくとも品切れさせないようにしている。POSデータ・マーケティングとは正反対の戦略をすすめることもあるのである。あるいは、ある特定の製品カテゴリーを愛用している消費者をカード・データから割り出すことができる。これを切り口に、高付加価値の商品を開発してアピールしたり、特別に選別された顧客にのみ販促ハガキ(DM)を送るといった効率的なマーケティング展開を示している。

地域生協においては、会員制組織であるにもかかわらず、組合員の利用データを分析して活用するという事業革新はほとんどなされていない。これは立ち後れた事業課題である。

上記のようなワン・トゥ・ワンの関係をつくっていくことが事業の成長にとっては望ましいことであるが、それは同時に相手のプライバシーに近づくことも意味する。したがって、相手の同意・納得を確認(「パーミッション<sup>1617</sup>」)しながらワン・トゥ・ワンの関係を発展させていくということが求められる。顧客の同意を得ずに情報を取得し活用するのは「土足マーケティング」である。顧客を尊重しない、売り手側の都合優先のマーケティングである。取引データは情報システムによって自動的に記録されているが、それ以上の関係をつくっていこうと考えるのであれば、それは1ステップごとに、顧客の承認を得るという手続きを組み込むべきである。顧客につねに拒否権を与える、顧客がすすんでコミットしようというインセンティブをデザインするというのが未来型のマーケティングの常識だろう。

生協においても、組合員についての個別情報を活用したきめ細かい事業展開が求められるが、それについては、組合員個々のチェック、組合員全体の合意、理事会等での監督というように、組合員保護の観点からの点検の仕組みを組み込むことが求められよう。

- 1 若林靖永「顧客協働型のマーケティング-ちばコープ-」『顧客志向のマス・マーケティング』(同文館)、2003年、を参照。
- 2 C R I 生協労働研究会編『90年代の生協改革』(日本経済評論社)、1997年、を参照。
- 3 矢野和博「生協事業連帯の新たな挑戦1」『生協運営資料』(2003年11月)、を参照。
- 4 「特別分科会 報告2 神崎幸雄(コープネット事業連合理事長)」『第10回総会記念シンポジウム(2002年6月22-23日)』(くらしと協同の研究所)、通巻34号
- 5 ピエーロ・アンミラート著、中川雄一郎監訳『イタリア協同組合 レガの挑戦』(家の光協会)、を参照。
- 6 若林靖永「地域事業連帯とチェーンストア」『生活協同組合研究』2003年7月、を参照。
- 7 ちばコープの改革に関する事例研究については、若林靖永『顧客志向のマス・マーケティング』同文館、2003年、を参照。
- 8 若林靖永「顧客との『関係性』創出-リレーションシップ・マーケティング」近藤文男・陶山計介・青木俊昭編著『21世紀のマーケティング戦略』(ミネルヴァ書房)、を参照。
- 9 若林靖永「声を聴く型のマーケティング-コープみやざき-」『顧客志向のマス・マーケティング』(同文館)、を参照。
- 10 『雑感集-コープみやざきが考えてきたこと・深めたいこと』(生活協同組合コープみやざき)、を参照。
- 11 アルブレヒト『見えざる真実』(日本能率協会マネジメントセンター)、スペクター/マッカーシー『ノードストローム・ウェイ』(日本経済新聞社)、サンダース『サービスが伝説になるとき』(ダイヤモンド社)、などを参照。
- 12 アルブレヒト『逆さまのピラミッド-アメリカ流サービス革命とは何か』(日本能率協会マネジメントセンター)を参照。
- 13 Grubb, Edward L., and Harrison L. Grathwhoul, "Consumer Self-Concept, Symbolism, and Market Behavior: A Theoretical Approach," *Journal of Marketing*, Vol.31(October), pp.22-27.
- 14 ペパーズ/ロジャーズ『One to One マーケティング』(ダイヤモンド社)、および同『One to One 企業戦略』(ダイヤモンド社)、を参照。
- 15 『日経流通新聞』2003年10月7日付け。
- 16 セス・ゴードイン『パーミッション・マーケティング』(翔泳社)、を参照。

本稿は下記の初出原稿をもとに再構成・加筆修正したものである。

若林靖永「地域事業連帯とチェーンストア」『生活協同組合研究』2003年7月。

若林靖永「大学生協事業の革新をめざして(2003年バージョン)」『大学生協論研究会答申 21世紀の大学生協の革新』(全国大学生生活協同組合連合会)、2003年11月。

若林靖永「日本流通学会第17回全国大会 第4分科会①報告 生協共同購入事業のマネジメント革新」2003年10月。

### 第3章 事業連合時代の生協ガバナンスー 組合員主権組織の現代的展開

杉本 貴志

#### 1. 事業連合の時代

『日経MJ（日経流通新聞）』2004年2月24日付は、トップの一面全面を使って、生活協同組合の事業連合を取り上げている。記事によれば、県境を超えた合併ができない生活協同組合が「大型化するスーパーに対抗するため」編み出した「秘策」が事業連合であり、「全国生協の"チェーン本部"を目指す」日本生活協同組合連合会が、そのシナリオを描いているのだという。

記事には、さいたまコープの店舗「ポレール武蔵浦和」と、コープとうきょうの「上北台店」の、外観、売り場、レジの写真が、左右に並べて掲載されているが、同一企業の異なる店舗でも、多くの場合ここまで似た構造にはなっていないのではないかと思わせるほど、両生協の店舗は酷似している。つまり現在では、コープとうきょうの組合員と、さいたまコープの組合員は、ほとんど同じような構造の店で、毎日買い物しているのである。もちろん、それはそこに並べられた商品についても言える。コープネット事業連合に加盟する両生協は、同等のレベルのサービスを組合員に提供することをめざしているが、その象徴が、酷似したこの両店であるといってもいいだろう。

さいたまの組合員がとうきょうの店を訪れたとき、かつては「同じ生協なのに！」という意外な発見や驚きが間違いなくあったであろう。しかし、今やそんなことは昔話になりつつあるのである。

一方、関西でも2003年7月、「コープきんき事業連合」が発足した。それを伝える同事業連合の機関紙『コープきんき』創刊号（2003年10月）には、この事業連合の役員がリストされている。加盟各生協の理事長・専務理事ら代表者が並ぶその名簿を見ると、ひとつつ大きな（そして異様な）事実気づかされる。そこに並ぶのは男性の名前ばかりで、理事・監事合計21名のなかにはひとりの女性も見あたらないのである<sup>1</sup>。

生活協同組合の組合員の圧倒的多数を占めるのは女性である。しかし、そうした女性の組合員組織であるにもかかわらず、世にある多くの組織と何ら変わることなく男性支配の構造が生協の中にも存在するということが、従来しばしば指摘されてきた。つまり、組合員とその代議員である総代のレベルまではほとんどが女性で占められているが、その代表機関である理事会となると、後述するような日本型生協構造のなかで、生協職員出身の理事が一定数存在するため、女性の比率が低下し、しかもそうした常勤理事と呼ばれる理事達が実質的に経営方針策定をリードする（そのトップが一般に専務理事という役職に就く）ことにより、生協の実質的な舵取り役はほぼ例外なく男性であるというのである。

そこには、職員レベルでの男女平等がまだまだ遅れているという事情も絡んでいるが、しかしそうはいつても、これまではそうした実質的な男性支配という問題はあったにせよ、すくなくとも外観上は、生協は間違いなく民主主義組織であり、つまりは男女平等を建前とする組織であるということができたであろう。理事の過半数は女性であり、しばしば理事長も女性であるというのが、多くの生協の姿だった。ところが、今やそれも昔話になりつつあるのかもしれない。生協を実質的に動かす事業連合なるものが出現し、その役員が

すべて男性であるとしたら、建前上の民主主義と男女平等さえ、そう簡単には主張できなくなるであろう。

いい意味でも悪い意味でも、それぞれの生協にはそれぞれの特色があり、文化があると言われてきた日本の生協であるが、21世紀に入って、日本の生活協同組合運動ははっきりと「事業連合の時代」に突入した。激化する流通競争のなかで、それは必然であったかもしれない。しかし、生協が組合員組織である以上、そこには事業・運動の両面でさまざまな問題が浮上してこざるを得ない。そのときにもとめられるのが、事業連合時代にふさわしい生協民主主義のあり方であり、事業連合時代に適合した生協ガバナンスの模索である。これまでも生協民主主義は、巨大化という課題への対処に悪戦苦闘してきたが、事業連合時代の到来は、さらに問題を複雑化させるものである。本章は、その解決のための準備作業として、現状を把握し、論点を整理しようというものである。

## 2. 生協ガバナンスの基本構造

### (1) 生協ガバナンスの日本型構造

世界の協同組合運動なかでも、日本の生活協同組合は、しばしば組合員組織の模範的存在とされてきた。協同組合運動の先進国ヨーロッパでは、多くの生協が組合員組織としての性格を希薄化させ、単なるスーパーマーケット化してしまったこと、そしてその結果として、多くの国で生協運動そのものが存在意義を失い、消滅寸前にまで追い込まれてしまったことはよく知られている<sup>2</sup>。現在建て直しの段階にあるイギリスや北欧などの生協運動に共通しているのは、組合員組織であることを強調し、その強みを事業に活かそうとしていることであろう。

それに対して、日本においては、生協が組合員組織であることはある意味では自明のことであり、問題にすらならないことであつたと言っても良い。どこの生協でも、店舗の入口には、生協は組合員の店であるから加盟してから利用するようにと促す掲示が必ずあるし、事業の半分を占める無店舗事業では、組合員にならなければカタログや注文書さえ見ることが困難だろう。むしろ閉鎖的な組織であることが問題となるくらい、日本の生協は組合員中心の構造となっている。

その最大の理由が、日本の生協のあり方を規定する消費生活協同組合法、いわゆる生協法にあることはいうまでもないだろう。50年以上前に制定され、今日に至るまで基本的な性格を変えることなく存続している生協法は、制定当時の社会情勢や国会審議を色濃く反映し、生協規制の性格をきわめて強くもった、世界の協同組合法制でも類例を見ない法律である<sup>3</sup>。組合員以外の利用を許さない「員外利用規制」、県境をまたいでの活動を許さない「県境規制」を代表として、そのほかにも信用事業を認めないなど、日本国内の他の協同組合法にもないようなきびしい規制の枠組みが生協には課せられているのだが、それは結果的に日本の生協に、組合員中心の運営をせざるを得ない道を歩ませた。

### (2) 日本型生協民主主義の陥穽

それは怪我の功名と言うべきものであつたかもしれないが、しかしだからといって、日本の生協は組合員組織として何の問題もない組織なのか、日本では生協民主主義が完璧に機能しているのかといえ、もちろんそうとは言えないのである。ヨーロッパ生協のいく

つかは、組合員コントロールを失い、リーダーや雇われマネージャーが暴走することによって崩壊してしまったが、日本の生協においても、こうした生協版経営者支配とでもいうべき現象が 90 年代に次々に明らかとなった。構造的には民主主義であっても、生協の巨大化とともに、日本の生協民主主義は日本の変質を招いてしまったのである。

民主主義は、基本的には少数のあいだでもっともよく機能する統治システムであると言える。いわゆる直接民主主義こそが、本来の民主主義のあり方であり、それが不可能となるような規模になったとき、民主政は間接民主主義という妥協を受け入れざるを得なくなる。日本の生協法においても、組合員が 1000 名を超えたとき、総代の導入が認められている<sup>4</sup>が、この規定に基づき、現在ではほとんどの生協で総代会が最高の意志決定機関となっている。生協の民主主義は、代議制民主主義なのである。

このこと自体にももちろん問題はあるのであって、営利企業である株式会社では定められた最低限の単位の株さえ所有していれば、出資者である株主は誰でも最高議決機関である株主総会に出席でき、議決権を行使できるのに対し、非営利の民主組織であるはずの生協の場合は、大多数の組合員には最高議決機関である総代会に出席する権利さえないのである。それに加えて、株式会社の場合は、株の売買＝株価の騰落を通じて間接的に株主による企業評価がなされ得るが、組合員という権利の売買ができない生協ではそのようなこともあり得ないのであるから、実は個々の出資組合員の意見を吸収する制度的・構造的保証が民主主義を標榜する生協にどれだけ整っているかというのは、かなり深刻な問題である。

こうしたもとから抱えた構造的な問題に加えて、総代の選出が本当に民主的な選挙に基づいているかと言えば、そのような生協はむしろ少数であり、実質的には指名（あるいは懇願）により総代が「選出」されている生協が多いという事情もある。組合員民主主義の形骸化というべきだが、生協の規模が拡大し、つまり総代会の構成が大きくなっていくと、その総代が集まる総代会さえ形骸化し、総代の意志を生協運営に反映させることすら困難になっていったというのが、各地の代表的な地域生協の姿だった。そこから、総代会に先立つ地区別総代会議の開催であるとか、テーマ別、地域別に恒常的に設けられる運営委員会であるとか、あるいは「組合員の声を聞く」ための各種取り組みであるとか、法的に定められたガバナンス構造以外の独自の工夫が各生協で模索されることとなったのである。

多くの生協では、実質的な議論はこうした比較的小規模の会合で行われ、そこでの論議を集約する形で、総代会で確認がなされるという運営が確立されている。表面的には株主総会のシャンシャン総会に似た "シャンシャン総代会" であっても、徹底した議論の積み重ねの上での総代会であれば、生協民主主義の健在を誇ることもできるだろう。しかし、そうした努力を重ねたにもかかわらず、民主主義の形骸化と経営者支配が実際に多くの生協を浸食していたことが、90 年代後半、各地で次々に露見したのである<sup>5</sup>。

その背景には、欧米にはない日本の生協独特の人的事情が存在する。それは一面では各生協のトップ層の個人的な問題、パーソナリティの問題でもあったが、しかし間違いなく人事の構造的な問題もそこにはあった。ひとことでいえば、日本の生協は独裁的な指導者をきわめて生み出しやすい状況におかれていたのである。

日本の生協の経営トップと、国外のそれとの大きな違いは、前者は多くの場合、単なる経営マネージャーという存在ではなく、運動のリーダーであり、理念的な指導者でもあるということである。協同組合運動には、本来「創業者」という理念は馴染まない。しかし

実際には各地の地域生協のトップは、まさに「創業者」と呼ばれ得るほどの指導性を発揮して、今日の生協を作り上げた人々であった。彼らの多くは、大学生協をバックボーンとして地域に生協運動を展開し、主婦らの強い支持を受けて、その地域の生協で長くトップとして君臨してきた。そこには、生協法の県境規制が事実上各生協を保護する役割を果たしてきたという背景もある。こうして、経営のみならず、運動でも理念でも指導的地位を獲得した彼らは、諸外国のトップをはるかに凌駕するカリスマ性を生協運動内部で持ち始めるのである。

それは、上手く転べば理念的にも経営的にも強固な生協運動の誕生に結びつくものであるし、下手をすれば、生活協同組合を独善的・独裁的・閉鎖的な組織・運動に転落させかねないものでもある。90年代に各地で明らかとなった生協トップの"不祥事"を見てみれば、そうしたトップはほぼ例外なく、生協界内部ではそれなりに理論家として評価されていた人物であったことに気づかされる。"事件"の舞台となった日本の生協の多くは、経営主義に傾き、運動の理念を放棄した生協というよりも、むしろ理念の暴走あるいは理念を隠れ蓑にしたトップの暴走を止めることができなかった生協であった。このことは、諸外国とは異なる日本型生協ガバナンスの問題点として、しっかりと確認しておく必要がある。

近年、営利企業のガバナンス・モデルも参考にしながら、協同組合ガバナンスについても理論化、モデル化が研究者によって進められているが、エージェンシー・モデルにしても、ステークホルダー・モデルにしても、国外のそれを無批判に受け入れるのではなく、日本の事情にあわせた理論、モデルの修正・改良が必要となると思われる<sup>6</sup>。

### (3) 事業連合と単協ガバナンス

そして、このような状況のなかで新たなガバナンスの要素として加わってきたのが、事業連合なのである。

生協の事業連合は、ガバナンスを考察するにあたって、きわめてユニークな存在である。もちろん、他の流通事業体でも、数社が連合して卸売機関を設けることはよくあることである。その意味では、生協の事業連合も格別変わったものではないが、これが組合員組織によってつくられる連合組織であるということ、つまり組合員が所有し、組合員が運営し、組合員が利用するという「三位一体」の民主主義（を建て前とする）組織が、その上部にそれとは異質の組織原理で動く機関を設立したという点で、ユニークなのである。株式会社が共同して株式会社を設立するのは違ったガバナンス上の問題を、それは当然産み出すこととなる。

世界の協同組合運動の礎を築いたとも言えるCWS（イギリス卸売協同組合連合会）を始め、諸外国の協同組合運動では、こうした連合組織、卸売機関は珍しい存在ではない<sup>7</sup>が、日本の生協運動も、ようやく本格的にこうした連合組織が主人公となる時代に突入したといえる。日本の生協の場合は、生協法の規制によって県境を超えての活動ができないから、それは否応なく地域密着型であることを強いられてきた生活協同組合が、初めて広域化することを意味するし、また広域合併ができないなかで実質的に事業と運動を合同するにはいかなる手段が必要なのかという、諸外国にはない課題を生協が背負うということにもなる。

そのような意味で、事業連合時代の日本の生協運動は、未知なるガバナンスの領域に踏み込むものであると言うことができよう。それは、事業連合のガバナンスをいかにするか

という問題と同時に、その傘下にある各単協のガバナンスをどう考えるかという、2つの問題を提起している。ただでさえ巨大化することによって困難となった組合員民主主義の実質の確保を、二重構造化のなかで追求するという難題が、いま生協運動に投げかけられているのである。

### 3. 事業連合の諸類型

#### (1) 諸類型

東北地方から九州まで、現在では生協の主な活動地域をほぼカバーする形で、生協の事業連合が存在している。しかし、それらは同じ事業連合という法的性格を持つものとはいえず、それぞれ歴史も性格もかなり異なった存在である。ガバナンスのあり方に影響を与えらると思われる、構成各生協の“力関係”（規模、結集の度合い等々）から、これらを仮に分類してみると、次のような分類が一応考えられよう。

まず、同規模の生協が集まった事業連合がある。これはさらに、各都道府県を代表するような中核生協が集まり事業連合を結成しているケースと、比較的規模が小さな、志を同じくする生協が事業連合に結集しているケースがある。前者は、たとえば関東のコープネット事業連合や関西のコープきんき事業連合であり、後者には、関東の首都圏コープ事業連合や関西・四国のコープ自然派事業連合などがあげられよう。生協界内部での“強者”の集まりと“弱者”の集まりという違いはあるにしても、これらの事業連合の場合は、特定の一生協が指導的存在となるということがなく、事業連合を構成する各生協がほぼ横一線の状態ですべて事業連合を結成している。したがって、ガバナンスにおいても、それぞれの生協の異なる“文化”を平等な立場からひとつにまとめあげるような事業連合のガバナンスが要求されることになるのである。

続いて、それとは異なり、事業連合の中に事実上中核となる生協が存在することを指摘できるような事業連合が存在する。こうした事業連合では、中核生協が指導性を発揮し、その生協のガバナンスのあり方が事業連合のガバナンスのあり方にそのまま色濃く反映することがある。たとえばユーコープ事業連合は、中核生協であるコープかながわによって事実上舵取りされていたといってもいいであろう。もちろんそれは、他の構成生協が一方的にコープかながわに従属していたということの意味するものではないが、組合員を基礎とする生協ガバナンスを考える上では、ユーコープ事業連合に加盟する、かながわ以外の各生協のガバナンスがいかに変化していったかが、注目されるべきであろう。ユーコープについては、従来専らコープかながわに研究の関心が集中していたが、その他の構成生協についても、事業連合との関係について、詳しい調査・研究の必要があるように思われる。

最後に、事業連合といっても、非常に限定的な事業の一局面においてのみ連帯をもとめ、それぞれの生協のガバナンスにはさほど影響を与えないような事業連合のあり方もあり得るであろう。たとえばコープ九州事業連合やコープ東北サンネット事業連合、そして先に挙げたコープきんき事業連合は、前述した“対等な強者連合”とも分類され得る事業連合であるが、すくなくとも現時点では、まだユーコープ事業連合や首都圏コープ事業連合、コープネット事業連合のような全面的な事業統合とそれに伴うガバナンス改革には至っていない段階にある。これらの事業連合傘下の生協では、それぞれの生協におけるガバナンスが事業連合加盟によって受けた影響は、いまのところ限定的なのである。しかし、本格

的な事業連合時代の到来により、今後それがどう変化していくのか、もっとも注目される事業連合であるということもできる。

以上の類型化は、もちろん厳密なものではない。事業連合によっては、上のどの類型に属するか、評価が分かれるものもあろう。加盟生協の対等性を謳うコープネット事業連合にしても、コープとうきょうの主導性がある程度は認められる。またそれぞれの事業連合は、流通戦争のなかで日々刻々と変身を遂げているのであり、類型を固定化したものとして見ることも適当ではない。これらはいくまで、事業連合時代の生協ガバナンスの展開を捉える上での便宜的な類型化にすぎないが、一口に事業連合時代の生協ガバナンスといっても、その有り様は一様ではないということだけは、ここで強調しておくべきだろう。

以下では、そうした多様な事業連合のなかから、東京近郊の中小規模の生協が結集した首都圏コープ事業連合と、関東地方の大規模生協の連帯組織であるコープネット事業連合を取り上げる。この両者は、いくつかの生協が対等な立場で結集した事業連合であるという点、そして東京を中心とする都市部を基盤とした事業連合であるという点では共通しているが、その他の点ではむしろ対照的な性格をもつ、現在の日本における事業連合を代表する存在である。両者の性格の違いは、ガバナンスのあり方にどう反映しているのだろうか。

## (2) 首都圏コープ事業連合

首都圏コープ事業連合の特徴を一言で表すならば、それは 20 世紀型生協とは決別し、都市生活者を基盤とした、多様な個を尊重する、21 世紀型のまったくあたらしいタイプの生協づくりを強く志向する生協、とでもなるだろうか。

首都圏コープを構成する各生協は、もともと生協運動の多数派とは一線を画し、独自のこだわりを追求する色彩が強かった。それは現在でも、「産直」へのこだわりなどに窺えるところであるが、首都圏コープのユニークな点は、そうしたこだわりが、直感的にはそれとは些か異質にも感じられる「個配」と結びついている点であろう。乱暴な先入観であることを承知で言えば、「個配」は共同購入に代表される伝統的な「生協らしさ」の放棄であり、経営第一主義の象徴であるとしばしば批判されてきたものであるが、その個配を、経営主義に傾く生協多数派に背を向け、アウトロー的な存在を自認してこだわりを掲げる首都圏コープのような存在が先頭に立って広げているのは、パラドックスのようにも見えるのである。

しかしもちろんそれは、パラドックスでも妥協でもない。それは首都圏コープの明確な戦略、ビジョンに基づいたものである。首都圏コープ傘下の各生協は、生協間の競合が激しいこの地域において、大々的に店舗展開をする生協など他生協との差別化を図るべく、自分たちならではのこだわりを訴える必要があった。しかもそれを都市住民に対してアピールする必要があったのである。そこから出てきたのが、食をはじめとする消費に鋭い感性をもつ都市消費者に向けた個人対応型の新システム「パルシステム」であった。

このパルシステムは、首都圏という舞台にまさにふさわしいシステムである。食文化の違いといった地域差というものをそれほど意識する必要がない首都圏において、商品調達力にも資金力にも恵まれていない中小規模の生協が結集するということは、それぞれの生協が独自の事業システムを堅持するよりも、できるかぎり事業連合にその機能を集約した方が望ましいということの意味する。したがって、首都圏コープ事業連合では、カタログ

の配布、注文の受付、商品の配送といった購買事業の大部分の過程を事業連合が直接受け持っている。傘下各生協は、そうした事業をいわば“丸投げ”に近い形で事業連合に委託しているのである。

しかしそれは、首都圏コープでは組合員が十把一絡に扱われているということの意味しない。首都圏事業連合の考え方は、この地域においては、どこの生協の組合員であるか（どこの地域の住民であるか）ということはそれほど重要な問題ではなく、そうした生協間の違いよりも、むしろ世代間の違い、ライフステージの違いのほうがはるかに大きい、というものである。したがって、これは日本における生協の無店舗事業において未だに無比のものとして特筆されるべきことであるが、どの組合員にも同じカタログを一律に配布することをやめて、同事業連合はライフステージ別に3種類の定期カタログ（そのほかに2種類の特別カタログ）を編集し、それをそれぞれに適合する組合員に配布し、注文を受け付けているのである<sup>8</sup>。

こうした点は、まさに都市消費者個人に対応しようというシステムの面目躍如というところであるが、しかしそれでは、事業連合を構成するそれぞれの単協は、いったい何をする存在なのか。

首都圏コープ事業連合では、単協と事業連合とははっきりと役割を分担している。事業連合は、上述のように購買事業のほとんどを受け持つ。いわば“商売”（あるいは“本業”）は、事業連合の領分である。それに対して、各単協はメインの“商売”以外の部分を遂行するのである。それはたとえば組合員活動であり、各生協の職員は、全国的に見ても活発なレベルにある組合員の諸活動をサポートするのが仕事となる。そのほか福祉事業やコミュニティ事業も、単協に任された領域である。

このように、“商売”はできるかぎり全て事業連合に集約し、単協はその他の生協活動を担うという明確な役割分業によって、首都圏コープ事業連合は組合員主権と規模の経済との両立を目論んでいる。数ある事業連合のなかでも、きわめてユニークで注目される試みである。

### （3）コープネット事業連合

同じく首都圏を活動領域としながらも、コープとうきょうやさいたまコープなどで構成されるコープネット事業連合は、首都圏コープ事業連合とは全く異なった事業展開で注目されている事業連合である。

首都圏事業連合による事業の大部分がパルシステムという無店舗事業であったのとは異なり、コープネット事業連合では、無店舗販売のほかに店舗運営も大きな柱とされている。もともと店舗は、広く消費者一般に開かれた購買システムであるという点で共同購入などの無店舗販売を圧倒するものであるが、コープネット事業連合の基本的な考え方にも、そうした広い層の消費者に生協を浸透させることこそが重要だという認識がある。品質にこだわる消費者もいれば、価格志向の消費者もいるのだから、あらゆる消費者のニーズに応えることが生活協同組合の義務である。これがコープネットに集う、とうきょうやさいたまなどの全体的な、地域の大手生協の考え方であろう。

そうした考え方からすれば、事業連合というのは、県境規制という時代遅れの規制を合法的に乗り越えるための必然である。生協法により合併が法的に許されないから、次善の策として、事業連合で「実質合同」を果たすのだというのが、コープネット事業連合の考

え方だった。外資を含めた大手チェーンストアに対抗するには、この事業連合により規模の利益を追求するしか道はないのである。

こうして現在では300万世帯に迫ろうという巨大な組合員を抱えるコープネット事業連合が誕生した。そして本章冒頭で店舗の例を紹介したように、コープネットは生協の垣根を超えた、規格化、標準化を進めてきた。それはしばしば、各生協が何とはなしに続けてきた慣習を、合理的・科学的な見地から見直すことが求められたということでもある。たとえば「産直」品は、往々にして「生産者の顔が見える」から安心だ、という言い方がなされる。しかしそれは、その商品が科学的に安全だということを保証するものではない。そうしたこれまで生協が抱えてきた曖昧さを許してはならないというのが、コープネット事業連合の見解だった。それは商品政策にも、店舗運営にもはっきりとあらわれている。

コープネットの店舗では、他のどの生協よりも商品表示が徹底しているように思われる。たとえば、ほとんどの生協では、組合員に正確な情報を伝えるために適切な表示をすることを重視するといいいながら、インスタペーカーのパンや、テイクアウト形式の惣菜には、パック詰め商品のような表示を一切していない。同じように添加物を使っている、個々に包装されていない商品には表示が免除されるという法の抜け道に、他の流通業者と同じく甘えていると言わざるを得ないが、コープネット傘下の店舗では、そうした未包装品についてもきちんと添加物等の情報が添えられている。「科学と技術に裏づけられた、使う立場からの『安心』」という事業連合の基本政策が、こういう形で徹底されているのである。

しかし、たとえば「産直」品については、そうした“科学的な”態度が別の意味で他生協との違いを実感させる。コープネットでは、ただ単に生産者の顔が見える関係ということに満足せず、「産直」においても科学的に、栽培・飼育法などについて細かく仕様を定め、これを遵守した生産であることが「産直」なのだとしている。それは裏を返せば、仕様通りに生産したものであるならば、どここの産地でも同じであるということにつながる態度であり、産地との交流を「産直」の不可欠の条件とする他生協からすれば、違和感もあるところであろう。事実、コープネットの店舗では、「産直」品であるにもかかわらず、「〇〇県産など」という形で、生産者どころか生産県すら特定していない肉が売られているのである。どこで生産されたものであっても、仕様を厳格に守っているならば、科学的には同じ品質の肉ではないか、という考え方であろう。

コープネットの「産直」方針では、他ではしばしば“産直らしさ”として重視される全量引き取りや再生産費の保証なども原則として否定されている<sup>9</sup>。つまり産直においても、あくまで「科学と技術に裏づけられた、使う立場からの『安心』」をもとめるのが、コープネット事業連合なのである。それは生協が生産者支援などの社会的活動を行うことを否定するものではない。コープネットによれば、それは事業ではなく、組合員活動の領域に属する問題である<sup>10</sup>。

首都圏コープ事業連合とは違った文脈においてであるが、こうしてここでも事業と組合員活動の分離という問題が浮上してきた。事業においてはチェーンストアとしてレベルの高い経営を徹底し、そこからはみ出す部分は組合員活動にお任せする、というこの姿勢は、コープネット事業連合と加盟各単協との分権、ガバナンスのあり方に大きく影響することになるだろう。

## 4. 事業連合と組合員主権

### (1) 事業連合における組合員主権

“事業”連合なのであるから、当然といえば当然であるが、首都圏コープ事業連合もコープネット事業連合も、従来各生協が独自に展開していた各種活動のうち、購買事業をできる限り統合することをめざしている。組合員活動については、将来的なあり方については未知の部分が大いだけれども、すくなくとも現在のところでは、各生協の組合員組織を一本化し、統合するというレベルの構想には至っていないようである。

したがって、生活協同組合の組合員は、各種組合員活動や、事業のなかでも環境や福祉に関わるような周辺事業においてのみ、生協運動に主体的に関わることを望んでいるのであって、購買事業については良心的な小売業者以上のものを生協に求めているわけではないのだ、というのであれば、事業連合化には特段の問題はないかもしれない。しかし、少なからぬ組合員にとって、またそもそも生協という協同組合の本質からして、生協とはそのようなものではないであろう。事業を通じて社会的な目標を追求するというのが、生協など協同組合の根本である。

そう考えるならば、事業連合でもっとも問題となるのは、単協においては従来それなりに追求されてきた組合員主権の確保を、事業連合レベルにどのような形でもとめるのか、ということであろう。具体的に言えば、たとえば事業連合に移管された商品開発機能のなかに、組合員の声を如何にして取り込むか、あるいは商品開発での組合員参画を事業連合のなかでどのように確保するか、という問題である。個々の商品モニター程度のことは、営利企業においても実現できていることであるから、問題ではない。そうではなくて、たとえば生協がどのような方針で「食」に向かい合うのか、そのためにはどのような商品政策を掲げるのかということ、組合員レベルでいかに議論するのか、そしてそれをいかに事業連合に吸収するのか、という課題である。現状では、その回路がどうなっているのか、すくなくとも一般の組合員には全く見えていない。事業連合に加盟した生協において、ある日突然、長年慣れ親しまれた商品が消え、あたらしく事業連合が開発した商品に置き換えられたという話、多くの職員や組合員がそれを（不満ではあるが）”仕方のないこと”として受け止めているという話は、しばしば耳にするところである<sup>11</sup>。

もちろん、たとえば首都圏コープ事業連合では、ほぼ全面的に商品部機能は事業連合に移管されているが、事業連合に設けられた商品開発の委員会に各生協の組合員が参加する機会が与えられているなど、事業への組合参画を無視しているわけではない。とくに産直事業については、公開確認会など、組合員とともに歩む姿勢を強めている。それでも、たとえば組合員がパルシステムの商品について声を上げようという場合、いったいどこに訴えればいいのか、そしてその回答は事業連合がおこなうのか、それとも単協が責任をもつのか、迷いや試行錯誤が続いているようである。首都圏コープのように、もともと中小規模の生協であったところは、事業連合化によって、一気に大規模化と二重機構化の影響を被ることになり、組合員主権の確保のために苦労することがとくに多いであろう<sup>12</sup>。

### (2) 事業連合ガバナンスの新地平

しかしながら、事業の効率化という点からだけでなく、ガバナンスの新たな可能性を開くという点からしても、事業連合化はただ単に生協民主主義に困難をもたらすだけの厄介

者ではないということを最後に述べておかねばならない。

たとえば、首都圏コープのライフステージ別カタログに象徴される取り組みである。このように組合員の多様性を前提として根本から事業を組み立てるという試みは、日本の生協ではほとんど初めてのことだと言っていいだろう。従来の生協は、どの組合員にも同じカタログ、同じ商品、同じサービスを提供することで満足していた。建て前はともかく、事実上は、生協は組合員を単一の同質集団として扱ってきたのである。首都圏コープのライフステージ別戦略は、その反省の上に立った事業展開だと言えるだろうが、こうした視点をカタログの複線化にとどめず、ガバナンスにも反映させることができれば、事業連合時代のガバナンスの新しい可能性が開けるのではないかと思われるのである。

規模の関係から各単協レベルでは実現することができなかったような、組合員のなかにあるさまざまな利害、要求、願いを、事業連合化によって、各生協に点在する声をまとめあげること、事業連合として吸い上げ、叶えることができる可能性もあるのではないか。それは、これまでの生協民主主義がしばしば陥りがちだった閉鎖性と、そこから派生する独善や独裁といった民主制からの逸脱・暴走を未然に防止するとともに、生協民主主義がこれまで到達できなかった多数決民主主義とは異なる領域への前進を可能とさせるものかもしれないのである。

事業連合ガバナンスには、実はそうした潜在的可能性も秘められていると思われるが、それはおそらく、事業連合は事業を、加盟各生協は組合員活動を、といった単純なガバナンスの役割分業だけでは、現実化しないものであろう。実践的にも理論的にも、さらなる探求が必要である。

- 
- 1 ちなみに、関東地方の中核生協をまとめるコープネット事業連合では、役員 34 名のうち女性は 2 名である。
  - 2 詳しくは、日本生活協同組合連合会・(財)生協総合研究所編著『いま再び欧米の生協の成功と失敗に学ぶ』(コープ出版、1997 年)を参照。
  - 3 生協法制定時の国会審議については、日本生協連編著『生協法のはなし—その成り立ちと歴史』(コープ出版、1998 年)を参照。これによると、法案審議の最終段階になってからも、中小事業者をバックにした生協規制派の議員が執拗な抵抗を続け、その結果として今日まで続く生協規制の枠組みが条文に盛り込まれたのである。
  - 4 消費生活協同組合法第 47 条「千人以上の組合員を有する組合は、定款の定めるところにより、総会に代わるべき総代会を設けることができる。」
  - 5 たとえば、大阪いずみ市民生協のトップによる生協私物化事件。現在ではしばしば企業の内部告発の代表的事例としても取り上げられるこの事件は、当初から多くのマスコミに注目され、大々的にその腐敗ぶりが報道されることにより、いずみ市民生協のみならず日本の生協運動全体が大きなダメージを受けた。事件について詳しくは、中川雄一郎編『生協は 21 世紀に生き残れるのか—コミュニティと福祉社会のために』(大月書店、2000 年)の第 IV 章を参照。
  - 6 協同組合ガバナンスについての基本文献としては、生協総研レポート 16『ヨーロッパの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス』(生協総合研究所、1997 年)があげられる。このなかにも収められているロジャー・スピア教授らの研究を端緒として、協同組合ガバナンスの本格的研究が 90 年代後半に国内でも始められた。エージェンシー理論については、山本修・吉田忠・小池恒男編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス』(家の光協会、2000 年)を、ステークホルダー理論については、前掲『生協は 21 世紀に生き残れるのか』、とくにその第 IV 章を参照。
  - 7 協同組合運動の母国イギリスにおける運動の発展に、CWS が決定的な役割を果たしていたことは、ジョンストン・バーチャル『コープ：ピープルズ・ビジネス』(大月書店、1997 年)、とくにその第 5 章を参照。近年の北欧やイタリアにおける生協事業連合の発展については、栗本昭監修『ヨーロッパ生協の構造改革—生き残りをかけた挑戦』(コープ出版、2003 年)を参照。
  - 8 3 つのカタログとは、最初の子どもをもうけたばかりのカップルをターゲットにした『YUMMYUM』、子育て真っ盛り世代向けの『マイキッチン』、そして子育て一段落した世代と単身層に照準をあわせた『KINARI』

---

である。そのほか、希望者向けの特別なカタログとして、アトピー・アレルギーのための『ぶれーんページ』と乳幼児向けの『For Baby』も制作・配布されている。

<sup>9</sup> 「産直と産地」についての基本政策は以下の通り。「(イ) 産直商品は、品目ごとに開発管理します。商品の全量引取りや産地との総合取引を目的や条件にはしません。(ロ) 価格設定のルールは商品特性ごととし、その適用にあたっては、市場相場を勘案します。再生産費保証は、特殊な場合のみです。(ハ) 品種ごとに産地の複線化や周年配置をはかります。」

<sup>10</sup> コープネット事業連合の商品政策では、こうまとめられている。「商品事業は市場競争や規模の制約を受けますが、組合員活動や社会的主張は事業の枠を越えて発展します。商品事業が社会的水準でも、組合員活動や社会的主張のテーマは一步前を歩み、そのためにも何歩も先を見て学びつづけます。」

<sup>11</sup> 「単なる共同仕入れ機構だった事業連合が90年代後半から日生協と共同で生協商品を開発することが増えた」(矢野和博、『日経MJ』2004年2月26日)が、それは当然のことながら、従来の単協開発商品の廃番を意味する。それが商品として改良となるのか、そうでないのかももちろん重要であるが、それがどのようなプロセスで顧客組合員の合意を得て進められたかということも、組合員組織である生活協同組合では同様に重要であろう。少なからぬ組合員やパート職員の批判や疑問も、そこに原因があるように思われる。

<sup>12</sup> しかも首都圏コープの場合には、配送業務の外部委託化という大きな問題を同時に抱えている。これも、あらたなるステークホルダーの導入という点で、生協ガバナンス上の大きな問題点であり、今後詳細な検討が必要となろう。

## 第4章 事業連帯と産直-組合員参加を中心に

増田 佳昭

### 1. はじめに

近年の食品の虚偽表示事件以降、生協産直に対するさまざまな議論が行われてきた。食をめぐる状況が生協創生期とは大幅に異なる今日において、また、格段に大規模化し、大衆化した今日の生協において、「産直」という事業方式が依然として有効性を持つものなのかどうか、産直の存在意義が根底から問われているといってもよい。

本稿の目的は、生協の事業連帯組織における産直のあり方を考えるための試論を提示することである。本稿の主たる内容は、(1)産直は生協によって多義的に用いられてきたが、近年になってマーチャダイジング論へと著しく傾斜してきたこと、(2)産直には生協の食品マーチャダイジングに限られない組合員参加、組合員の成長、社会的貢献など多面的な価値が存在すること、(3)産直の多面的価値の重要な内容は組合員による商品活動へのガバナンス(参加ないし関与)にあるが、事業連帯組織への商品活動の集約・統合はその実現を困難にすること、(4)事業連帯組織における商品活動への組合員の関与は、連帯組織と単協(ないし連帯内の分権的組織)との間での、垂直的、水平的な役割分担によって確保されようとしていること、(5)多面的内実をもつ産直をどれだけの深さと幅で構築できるか、その意識的な追求が重要であること、である。

### 2. 産直とは何か-その多義性とマーチャダイジング論への傾斜

#### 産直3原則

まず最初に、産直の定義についてみておこう。「産直」という用語は、相当古くから一般的に用いられているようであるが、それが生協において独自の意味で用いられるようになったのは、京都生協が「産直3原則」の定式化を行ってからであろう。

産直3原則とは、一般に「生産者が明確であること」、「生産仕様が明確であること」、「生産者と交流があること」とされる。この産直3原則は、現在においても多くの生協で産直の基準を示すものとして依然として使われている。たとえば、本家の京都生協は産直品を「ファームネット」のブランドで展開しているが、その基準は「産直3原則を充たすもの」である。また、みやぎ生協の「提携産直品」(94年-)は①生産者が明確、②生協職員が現地を視察している、③提携品カードで栽培方法が明確、であることを要件とする。また、コープかごしまの場合「産直4原則」として、①新鮮で安く、より安全な食糧生産、食生活を追求します、②生産者と流通ルートが明確です、③生産・製造方法がわかります、④交流を行い、相互理解と改善を追求します、を定式化している。

しかしながら、産直3原則をどのように解釈するか、言い換えれば生協活動における三原則の意義については、必ずしも共通の理解があるわけではない。たとえば、産直を主として商品調達の手段ないしマーチャダイジングの一つと位置づける場合、「生産者が明確」で「生産仕様が明確なこと」は当該商品の出自にかかわる問題として重視されるが、「生産者との交流」は相対的に軽視されるかあるいは出自を保証するための手段的な位置

づけを与えられることになる。

逆に、協同組合間協同論などの理念的立場から生産者との提携を強調する場合、「生産者との交流」により大きなウエイトが置かれることになる。その場合、ともすれば「生産仕様が明確であること」などの業務的な視点が相対的に軽視される傾向が生じる。

このように、産直3原則は、それぞれの生協によって多義的に用いられることが可能な定式化であった。むしろそれゆえに、多くの生協によって産直の定義として幅広く用いられてきたともいえよう。

### 日本生協連「産直基準」

その後、日本生協連によっても産直の定式化が行われた。日本生協連は1999年に「生協産直がめざすもの-1999年農産産直のガイドライン」を提起し、さらに、2001年に農産品について「生協農産・産直基準」としてより明確な定式化がなされた。生協農産・産直基準は、前述「めざすもの」以降の社会的環境の変化の下で、(1)組合員参加による商品づくり、事業のしくみづくり、(2)産直商品の「安全と安心」を実現するシステムの確立、(3)組合員に支持される鮮度・品質・食味の実現、(4)生産者・生産者団体との自立・対等を基礎としたパートナーシップの強化、といった課題を実現するために定められた。

「生協産直基準」は以下の5項目である。

- (1) 組合員の要求・要望を基本に、多面的な組合員参加を推進する
- (2) 生産地、生産者、生産・流通方法を明確にする
- (3) 記録・点検・検査による検証システムを確立する
- (4) 生産者との自立・対等を基礎としたパートナーシップを確立する
- (5) 持続可能な生産と、環境に配慮した事業を推進する

生協産直の基本的な要件を示すこの「生協産直基準」のもとで、農産部門における具体化として、「生協農産・産直基準」が定められている。たとえば(1)については、①多面的な組合員参加の実現、②組合員の要求・要望を商品・事業へ反映するしくみの構築、③多様な手段を通じて正確で正直な情報提供を行う、④多様な産地・生産者との交流の場を設定、(2)については、①生産地、生産者、生産・流通方法を文書で確認、②組合員への情報公開法法のルール化、(3)については、①記録の作成の徹底と記録、産地、圃場の点検、②定期的な残留農薬検査の実施、(4)については、①相互理解と目的の共有化、②相互に自立した専門家集団として自立・対等を基礎としたパートナーシップ形成、③率直・正直なコミュニケーションと情報共有化、(5)については、①生産者・生産者団体の持続型農産への取り組みの支援、②産直事業から発生する環境負荷の提言を計画的に推進、などが盛り込まれている。

さらに「農産・産直基準」は「実務・検証基準」及び「個別基準」を示し、後者については、農薬、表示、独自ブランド・任意表示、環境負荷提言、推進体制をあげて一定のガイドラインを示している。

こうした「産直基準」は、生協産直のこれまでの到達点を踏まえて、組合員参加などの多様な価値を認めつつ、事業システムなどより事業論的な観点から具体的指標を示そうとしたものといえる。

## 事業システムへの警鐘-第5回全国生協産直調査

事業システムとしての産直のもつ問題点は、第5回全国産直調査報告(2000年2月)でより明確に指摘されることとなった。たとえば木立真直氏は、「調達面からはこれまで生協の専売特許として位置づけられてきた産直のあり方が問われている。生協産直は、着実に量的には拡大してきたものの、スーパーが産直に積極的な取り組みをみせるなか、生協産直が確保してきた差異性そのものが揺らぎつつある。産直が生協だけの専売特許である時代は終焉した」として、「生協らしいマーチャンダイジングとは何か、という根本的な課題を生協は突きつけられている」と警鐘を鳴らす。

そして、90年代における生協産直の変化と到達点として、産直が交流重視から商品重視へと転換しつつも、必ずしも「仕組みとして十分構築されるまでには至っていない」と指摘する。現段階で重視されるべきことは、「消費者に対して、高品質な商品を提供できる仕組みづくりであり、科学的に安全性を明示できる体制整備である。交流や信頼が価値を失ったということでは決してない。そうではなく、従来のように、産直が交流や信頼だけに基盤をおくかぎり、今後、消費者の支持を急速に失いかねない」。

氏の指摘は、生協産直としての仕組みに注目し、とくにそのロジスティクス面での弱点を指摘するものである。事業システムとしての産直論をより流通論に即して分析、問題点を指摘したものといえよう。また「産直が交流や信頼だけに基盤をおくかぎり、消費者の支持を急速に失いかねない」との氏の指摘は、不幸にもその後の虚偽表示をはじめとする数々の産直不祥事で証明されることとなった。

また中嶋康博氏は、生協産直における品質管理に焦点をあて、生協版トレーサビリティの成立可能性について検討している。氏によれば、「生協の産直活動を品質管理という観点から評価したところ、生協産直3原則が組み合わされれば、生協版トレーサビリティともいえる内容をもたらす」という。そしてその要件は、「①産地とそこに関わる生産者の限定、②生産内容の特定、③産地との信頼の醸成」である。ここでは第3原則は、生産者との交流一般ではなくて、品質管理を担保する手段と位置づけられている。

## マーチャンダイジングの手法としての生協産直

その後、2002年の雪印食品による牛肉偽装表示事件をかわきりに食品の虚偽表示問題が噴出し、それが少なからぬ生協産直においても発生したことで、生協産直の見直し論へと発展していった。生協産直見直し論は、原産地・表示の緊急点検を経て、いわゆるトレーサビリティ・システム構築論へとすすんでいった。

とりわけ、生産者との「提携」や「信頼」を理念として掲げてきた生協における虚偽表示事件の発生は、生協産直というシステム自体への不信感を醸成した。とりわけ、大規模化した生協や事業連合組織にとって、もはや産直はマーチャンダイジングとしての意義を持ちえないのではないかとの見解も表明されるに至った。

たとえば、2003年3月に定められたコープネット事業連合の「商品政策」では、産直活動と産直商品は以下のように定義されている。まず産直活動は、「産地の生産者及び流通者と協力して『履歴書つき=出どころ確か』な商品作りと、生産内容を管理できる安定した調達ルート作りが目標」であり、産直商品は、「品種選定、栽培(飼育)方法、病虫害対策、ワクチネーション、商品化、流通方法などについて、生産者組織と契約を結び、管理する

商品」と定義している。また、商品の開発、改善、点検、廃止の手順は基本的には工場生産品である COOP 商品に準ずるものとしている。

このような定式化は、産直を生協による農畜産物マーチャンダイジングの手法と位置づけ、その視点からあるべき姿を明示しようとするものといえる。

### 3. 産直の多面的価値

#### 求められているのは安全担保システムの精緻化だけなのか

これまで見てきたように、生協産直定義は、産直3原則というやや一般的な定義から出発し、生協の成長と大型化、競争相手であるチェーン量販店の産直類似マーチャンダイジングの発展、産直不祥事の発生という状況変化の下で、事業システム論へ、さらにはマーチャンダイジング論へと重心を移してきたとみてよい。

ただし、近年の生鮮食品におけるチェーン量販店の商品調達はより高度化しており、食品のマーチャンダイジング・システムとしてみるかぎり、生協産直はもはやリーダーではなくてフォロワーという状況にあるといってもよいのではないか。その意味で、近年になって提起されている産直における事業システムとしての改革は、「競争相手に立ちおくれぬ」ための対策という性格が強いものとみられる。そのことの重要性を否定するわけではないが、「安全な商品の調達競争」という視点から見る限り、生協産直システムの優位性はそれほど大きくないとみるべきではないのだろうか。

「生協らしいマーチャンダイジング」といったテーマを掲げたとき、そこで要求されるのが、はたして、トレーサビリティ構築をはじめとする生産・流通における安全担保システムの精緻化なのかどうか、あらためて検証する必要があるように思われる。

#### 生協産直の多面的価値

その意味で、生産・流通における安全担保に限らない生協産直の意義ないし価値について、改めて考えてみたいと思う。

前出の2001年2月の「生協農産・産直基準」は、その前段で生協産直の到達点として、いくつかの成果を確認している。要約すれば以下のとおりである。

(1) 産直商品は、組合員の安全な食品への要求とメーカー任せでなく消費者自ら商品について考え関与しようとする要求に合致するものだった。組合員の開発と普及への参加によって強化された産直商品は、生協の事業と組織の発展に貢献した。

(2) 産直の事業と活動は商品開発、生産者との交流など重要な組合員参加の場となった。

(3) 食品添加物問題と農薬問題に正面から取り組んで、組合員に安全な農産物を供給するだけでなく、社会的にも有害性の高い物質の排除に貢献した。

(4) 外観重視の市場流通に対し、青果物本来の食味、栄養価、鮮度、安全性を重視した商品開発に取り組んできた。

(5) 生協産直の取り組みを通して、生産者の組織作りを支援し、環境保全型農業や農業の後継者づくり、地域経済の振興に貢献してきた。

(6) 産直の取り組みの中で、食料・農業問題、流通問題、ポストハーベスト問題、規格問題、表示問題等について社会的に問題を提起してきた。

文書が掲げるこれら「産直の到達点」は、産直が単なる商品の調達手段ではなく、それ以外のさまざまな多面的な役割を果たしてきた、いいかえれば、多面的な価値を有してきたことを確認しているといつてよいだろう。近年における生協産直論のマーチャンダイジング論への傾斜は、ややもするとこうした生協産直の多面的価値を軽視する傾向を生じさせているのではないか。

改めて再整理するなら、生協産直は以下のような多面的価値をもつと考えられる。

(1) 組合員が期待する安全で安心な商品の調達手段としての価値

いうまでもなく、第1の価値は、安全であることが客観的に担保され、組合員が不安なく購入できる商品を提供することにある。

(2) 生協の商品活動に対する組合員の関与の場としての価値

利用者主導型経営である協同組合としての生協にとって、取り扱う商品に対する組合員の関与はきわめて重要である。商品の開発、管理過程に対する組合員の関与があればこそ、協同組合への組合員の帰属意識も高まるといえる。生鮮品をはじめとする産直商品は、組合員が最も参加しやすい商品である。

(3) 組合員の学習、成長の場としての価値

商品に関する学習を通じた生活者としての主体形成の機会として、生協産直が果たしてきた役割は大きい。

(4) 生産、流通の社会的仕組みを問う公益的価値

単に組合員のみ利益でなく、農業生産者を支えながら、生産や流通のゆがみをただし、望ましい姿を提起する社会的な役割。

#### 4. 産直と組合員参加

##### 多面的価値のビルトイン

上記のように、産直は単なる商品調達手段としての価値のみならず、それ以外の多面的価値をもつ。

問題は、そうした産直の多面的価値が具体的にどのような形で産直運営の中に組み込まれるかであろう。とりわけ、生協の大規模化や事業連合化の進展の下で、それはより複雑で困難なものとならざるを得ない。もっといえば、多面的価値を組み込むための具体的な努力を欠いた場合、いかに競争相手に負けないマーチャンダイジングを実現したにしても、それが協同組合としてもつ貴重な多面的価値を失い、トータルな競争力を大幅に低下させる危険性があるのである。

生協や事業連合における産直を分析する場合、産直の事業システムあるいはマーチャンダイジングとしての完成度だけではなく、(1) 組合員の関与、(2) 組合員の学習と成長の機会の保証、(3) 社会的貢献、といった産直における多面的価値が、具体的にどのような形で産直活動と仕組みの中にビルトインされているのか、という視点が重要と考えられるのである。

もちろん、こうした視角設定に対して、「生協の使命は安全で安心な商品の供給にあるのであるから、それ以外の価値は付随的なものにすぎない」との反論も予想される。その前提には、生協が「大衆化」し、組合員の圧倒的多数は商品の購入を唯一のニーズとして生

協に結集している人たちだという実態認識がある。さらに敷衍すれば、「本来のニーズに十分に応えることもなしに、付随的価値を云々することは、商品供給に責任をもつ生協として組合員に対する背信にさえなりかねない」ということになる。

だが、「生協らしいマーチャンダイジング」が競争相手に対する優位を形成するとするならば、「生協らしい」の中にどのような内実を込めるのかを再度検討してみる必要がある。長期的な視点で考えた場合、参加や関与、学習や成長、社会的貢献という観点を、産直という事業活動の中で意識的に組み込むことなしに、競争相手に対する優位を実現することはできないと考えるべきではないか。

### 困難さを増す商品活動への組合員の関与

とくに重要な価値は、組合員の参加の場としての価値である。それは、利用者である組合員が利用者の立場から企業活動の内容をコントロールする、いわゆる利用者主導型経営である協同組合として、重要な意義を持つものである。生協における商品活動をいかに組合員主権のもとでコントロールするのかは、生協の協同組合としての特性を持ち続けるか否かという重要な指標である。いわば組合員による「事業へのガバナンス」のあり方にかかわる問題といってもよい。また、参加や関与は、組合員が生協を「自らの組織」であると自覚するための重要なプロセスでもある。

しかしながら、その重要性にもかかわらず、産直事業への組合員の関与は、むしろ困難さを増しているとみるべきである。

その第1の理由は、産直商品開発と管理における専門性の高まりである。たとえば商品の安全についても、農産で言えば品種や栽培時期と方法、使用農薬と使用基準、流通方法と商品としての供給方法など、また畜産で言えば品種や使用方法、ワクチンや抗生物質の使用、等々チェックすべきことは多岐にわたる。さらに表示の基準や方法についても、専門的な知識がますます求められるようになっていく。加工食品の場合、これに加えて原材料と製造方法、添加物、保存方法などより確かな専門知識が要求される。

第2の理由は、生協の大規模化、事業連帯化によって開発されるべき商品ロットが大型化することである。それは当然大きな開発リスクが伴い、いわゆるマーチャンダイジングとして専門的に商品開発がなされなければならない。

第3の理由は、事業連帯化によって商品の開発主体が単協から連合会へ、すなわち一次組織から二次組織へと移行し、組合員による直接的な関与の機会が少なくなるからである。

こうした事情の下で、産直商品の開発と管理はますます少数の専門家への依存度を増していく傾向がある。そこでは、ユーザーでありオーナーである組合員が、商品に対するガバナンスを、専門家である生協職員などとどのような分担関係と協力関係で具体的にいかか問われているといつてよいだろう。

### 専門家集団への依存と組合員関与の形骸化

この点を明確に定式化しているのは、前出コープネット事業連合の「商品政策」である。そこでは、産直商品の開発改善は「業務組織上の検討を経て提案され、組合員組織による各段階での評価を受けて決定されます」として、開発提案の主体は基本的に業務組織、生協職員とされる。具体的には「メーカー、産地評価（原則は複数での比較）、品質管理レベ

ル（事前の現地点検）、供給予測と利益コスト計算などの専門的実務的検討を経て、業務組織の責任で定められた書式で提案します」と、事前の周到な専門的検討を重視している。そして、「商品設計や試作段階で、アンケート・モニター、試売などで、多くの組合員の実際の使用での客観的な意見を反映させます」として、組合員の直接的な関与はかなり限定されているとみてよい。ただ、「必要な組合員組織と基本機関での承認で、開発改善されます」との項目もあるが、その詳細は不明である。

「商品政策」の補足資料では、商品活動への組合員参加は、「大規模組織にふさわしい民主的運営にとって代議制と直接参加を合わせて進めることが必要です」とされている。直接参加とは、「消費者の動向、広範な組合員の声を正確に把握できる制度」すなわち「利用実績把握と分析、クレーム分析、組合員の声の集約と分析、定期的な他チェーン調査と分析」、あるいは「商品開発時のアンケート」である。また代議制とは「コープネット商品開発委員会」であり、そこでは「CO・OP商品・産直商品の開発に加えて『商品取扱基準（食品添加物）』に基づく検討や主要な政策検討」を行うことになっている。

このように、事業連合における商品開発管理への組合員参加は、きわめて限定的である。そのマーチャндаイジングは多くのチェーン量販店と同様である。最大の違いは、共同購入における豊富な組合員の商品利用情報が、商品開発、見直しのための情報として最大限活用できることであろう。ただしこれは組合員の「参加」や「関与」というよりも組合員情報の「活用」というべきである。また、事業連合における「商品開発委員会」は参加生協の寄り合い所帯にならざるを得ず、形骸化の可能性をはらむものと推察される。

こうして、産直の商品開発、管理の主たる機能は専門家集団にゆだねられることになり、相対的に豊富な利用者情報を活かしての専門家集団による商品提案と代議制組合員組織によるオーソライズという性格を強めざるを得ない。こうした商品開発、管理は日本生協連におけるコープ商品開発過程と類似するものであり、いわば事業連合商品開発の日生協化ともいえる。

こうした傾向は、全面的に否定されるべきものではない。上述のような「専門化」、「大型化」、「連合会依存」の進展の下では、やむをえざる傾向とみざるを得ないだろう。しかし問題は、事業連合への単協事業機能の集約・統合、すなわち事業連合の単協化が実質的にすすんだ場合である。その場合、商品活動への組合員関与の機会は確実に縮小していくであろう。きわめて大規模化した組織、しかも内部に段階制をもつ組織における組合員「関与」の仕組みは、そう簡単に描けるものではない。

### 垂直的役割分担と水平的役割分担

こうした観点から興味深いのは、生活クラブ連合会とそれを構成する単協との間での役割分担である。生活クラブ事業連合の場合も、商品の開発と管理に関する専門家集団の役割は大きい。とくに、組合員の利用情報を詳細に分析してその利用度に応じて商品をいくつかのグループに分け、グループごとに開発、管理戦略を立てる、基本的に効率を重視して事業連合の産直活動を再編し、取引産地の大幅な見直しなどに取り組んでいる。その意味で、生活クラブ連合会はきわめて機能的な組織である。

他方で、それを構成する単協はむしろ理念重視の傾向が目立つ。その政治志向だけでなく、組織論においても単協の小規模地域単協への「分割」など、ラディカルな組織政

策が特徴である。商品活動は基本的に連合会中心で行われるのであるが、単協は商品開発について参加が保証されている。いわば単協は商品開発権を保持することで、1次組織として組合員関与の場を確保することができるのである。単協で開発された商品は一定期間連合会商品として取り扱われ、その成果によって継続か廃版かが決められる。

こうした方式は、産直事業における事業連帯組織と単協との垂直的役割分担とってよいだろう。

もう一つは、事業連帯組織と単協との間での水平的役割分担である。平たくいえば、連帯組織に参加する単協が共通に取り扱う全域商品と、単協が独自に扱う単協商品とを区別し、後者についてその開発、管理を組合員の関与を重視した商品活動を行おうとするものである。これは多くの事業連帯組織で行われている方式である。

通常、後者に属す商品のウエイトは小さい。「せいぜい2割」といった発言が聞かれるのも、それゆえである。しかしながら、その「2割」こそが生協の活力にとって重要なのであろう。

また、「地産地消」などが注目され、地域的な生産物への消費者の指向が強まると、こうした商品の開発への期待はより強まってくる。単協が組合員活力と地域へのこだわりを自覚すればするほど、その量的ウエイトも増していくものと考えられるのだが、それは、事業連帯組織共通商品とのバッティング問題へと発展しかねない。

## 5. むすび-効率性と組合員主権のはざま

検討の結果は、いささか陳腐な定式化になるのだが、事業連帯組織が指向する効率性と協同組合の基本的特性である組合員主権にもとづく商品へのガバナンスとを、どう両立させるかという問題である。

やや開き直っていえば、協同組合に参加する組合員といえども、組合員が消費するすべての消費財に対して、組合員主体のコントロールを求めているわけではない。そのコントロールは、(1) 法制度を含めた社会的な規制、(2) 大型化した生協という事業組織の中で、専門家集団の力量に依存しながらなされるコントロール、(3) 組合員リーダーを中心に特定の商品群に対して「こだわり」をもってなされる直接的コントロールといった具合に、重層的に形成されるものであろう。

オール・オア・ナッシングで、是非論を議論するのではなく、(3)の組合員によるコントロールが必要とされる問題と領域とを見きわめながら、事業システムを注意深く組み立てるとというのが、現実的な対応方向なのではないか。その意味では、「産直」のボリュームが問題なのではない。多面的価値をもつ本来の産直をどれだけの深さと幅をもって構築できるのか、そのことが意識的に追求されることが重要なのではないだろうか。

## 第5章 生協に加入し利用しているのはどのような人々なのか

### ——生協組合員の動態と組合員活動の新しい動き——

(財)生協総合研究所 近本聡子

ここ 10 年ほど筆者は生活協同組合をフィールドにして、生活の変化や女性の社会活動の変化を調査研究している。しかし、生協組合員は現在非常に増え、2003 年末で 2000 万人を超えている。この人々を一括りで語るのは非常に難しい段階にきている。生協という社会集団そのものも変化が激しく、首都圏では生協間の組合員獲得競争が顕在化しているし、購買の方法も個人配送が著しく成長しており、そのことによる組合員層の変化も大きい。また、生協での購買に際し、近年インターネット注文も伸びており、IT の進展に沿った組合員の生活変化や組合員層そのものの変化も非常に大きい。

今回の科学研究費リサーチでは、実際に各地の生協へ赴き、概要をヒアリングしたものの、それぞれの生協には、ほとんどの場合、メンバーのデータは住所と氏名と電話番号くらいしかなく、メンバーのニーズを知る手がかりは商品の動向のみにかかった体制になっている。メンバーがどのような人々なのかをデモグラフィックに語れない状況である。組合員の声を集めるという活動をしている生協が多いが、個別の対応でニーズ全体の傾向がわかるものの、たとえば“小さい子どもがいる家族の食材のニーズ”というようなまとまった括りをするとデータがない。つまり、生協の側からみるマーケティング的な発想がまったくできていない状況である。これは組合員の側からみると、仲間の顔がまったくわからない、という状況だ。あとは商品の出方から判断するしかない。

組合員の年齢などの基礎データすらないので、一般企業から「メンバーシップでニーズが掴みやすく、羨ましい」といわれるほどには、メンバーシップ制の意味はほとんどなく、制度として活かされていないのが実情である。そこで、ここでは、各地で収集した資料に、日本生協連主宰調査である「全国生協組合員意識調査」のデータや、生協をフィールドにした調査などを加えながら、生協組合員とはどのような人の集まりであるのか、特徴をみていきたい。

#### 1. 全体的なデモグラフィーからみる生協組合員

2003 年の全国組合員意識調査（以下、全国調査と表記）より、生協組合員と日本全体の女性の動向をみながら、組合員にはどのような特徴があるのか（あるいはないのか）をみてみよう。

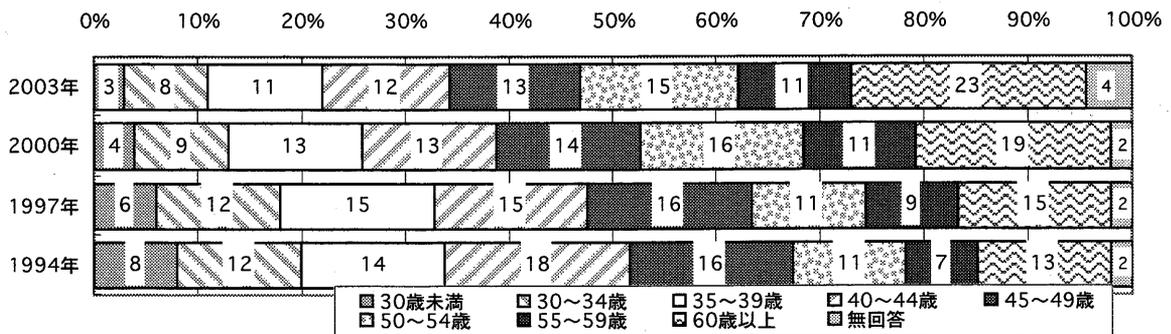
##### (1) 女性組合員が依然大多数を占める

2003 年の最新の全国調査における回答者組合員＜サンプル母集団は上位 30 生協の組合員 1900 万人＞の性別は、日本の購買生協の特徴を顕著に示すが、女性が 95%である。この傾向は前 3 回調査（1994 年・1997 年・2000 年）とほぼ同様である。男性は年齢の高い層で比率が高く、65 歳以上では 1 割を超えている。

## (2) 年齢は高いほうへシフトしている

日本社会の高齢化の進展を反映して、組合員の年齢分布も、5歳きざみのカテゴリーで見ると、50歳代前半(50-54歳)が15%でもっともボリュームがある。80年代のいくつかの調査では30歳代から40代前半がボリューム層であるのに比較すると、組合員という集団も非常に高齢化が進展していることがわかる。全国調査の平均値で見ると、高齢化の速度はやや鈍化しているが、地域によって傾向は異なる(図5-1)。

【図5-1 回答者の年齢】



## (3) 30歳未満層の希薄化と未婚率の関係

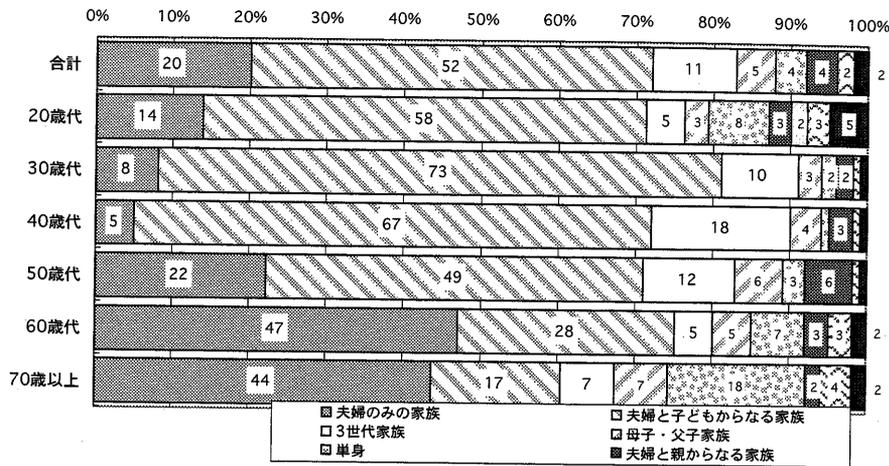
組合員の30歳代の構成比はさらに下がり、2.9%となった。この背景として、2000年の国勢調査によると、若年男女の未婚率が大幅に上昇したことが挙げられる。25~29歳の女性の未婚率は全国平均で54%と、国勢調査では初めて半数を超えた。都道府県別にこの率をみると、東京都が64%、次いで、大分県(60%)、京都府(58%)、福岡県(56%)。東京都とその近県及び西日本で高くなっている。なお、25~29歳の男性の未婚率は全国平均で70%となっており、東京都が79%と最も高い。

すでに過去の調査で検証されたように、既婚者が加入する比率が高い生協という団体では、若い層の加入は更に困難となりつつある。個配が若い組合員の獲得に利しているかと思うとそうではなく、個配利用の組合員の20歳代構成比も全数比と変わらず3%で、個配利用者中の単身者の比率も5%しかおらず、個配という業態であっても30歳未満若年・単身者の利用は得られていないことも明らかになった。

## (4) 夫婦と子どもからなる家族がメンバーの中心

生協組合員では、「夫婦と子どもからなる家族」が半数以上を保持しており、単独世帯(単身者)が極端に少ない。また、三世代家族は11%、夫婦のみの世帯は20%と全国並の比率となっている。前回調査同様、単身者は生協を利用しにくいという実態があきらかである。平成14年の国民生活基礎調査(厚生労働省)によると、6月6日現在における我が国の世帯総数は4600万5千世帯となっている。世帯の別に見ると、「夫婦と未婚の子のみの世帯」が33%で最も多く、次いで「単独世帯」が24%、「夫婦のみの世帯」22%の順となっている。この調査の経年の傾向からみても、組合員の「夫婦世帯」も更に増加すると思われる(図5-2)。

【図5-2 回答者の家族構成】



(5) 減少する家族人数

全国調査からみる家族人数については、組合員の分布では、4人家族が27%ともっとも構成比が高いが、2人家族も23%と次に高い構成比となった(図5-3)。

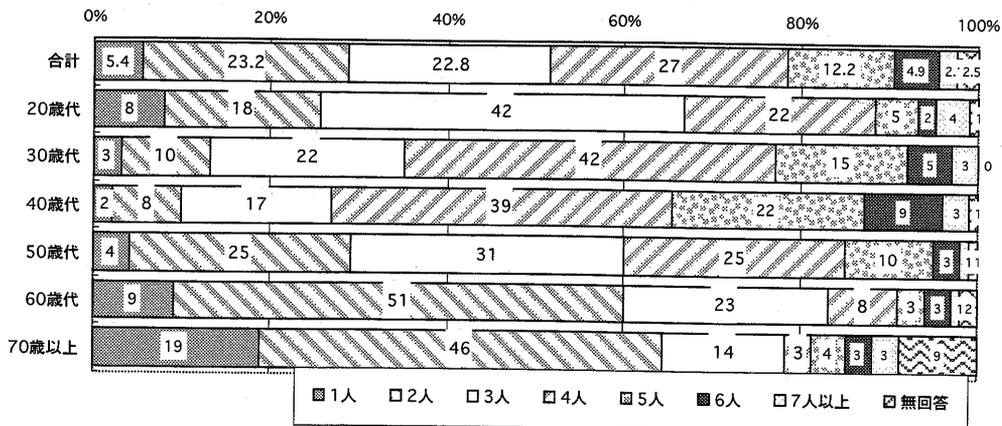
組合員がどういうライフステージにいるのかを概観するために、まず子どもの人数をみると、独立している子どもを含め、子ども全部の人数は2人が45%を占めている。ついで、3人、1人という順に構成比が高い。現在子どものいない人は4%である。これらからみても、子どもを持つ人が組合員になるほうが、持たない人よりも確率が高いことが推測される。

若い層では小さい子どもをもつ割合が高いのは自然であるが、30歳未満・30代前半の組合員では、9割が一人以上の乳幼児がいる。晩産化の影響であると考えられるが、30代後半の組合員でも半数が就学前の乳幼児が一人以上いる。30代後半はまさに子育て真っ最中のライフステージで、8割の組合員が学齢期(小学校から高校まで)の子どもを一人以上もつ。学齢期の子どもがいる割合は40代前半がピークで9割を超えている。

19歳以上の子どもと生計を共にしている人は年齢が高い層で多い。50代前半がピークで、7割以上が、60代前半でも38%の人が成人子と生計をともにしている。子どもが独立しにくい社会情勢が問題になって数年が経つが、生協組合員も同様である。世帯の独立した子どもをもつ組合員も55歳以上から割合が増加し(50代後半で70%)、60代前半で82%と8割以上となる。

今後の社会変動の方向からみると、少子化の進展により、ひき続き学齢期以下の子どもがいる世帯は少しずつ減少していく可能性が高く、未婚の同居する成人子が増える傾向が続くと考えられる。

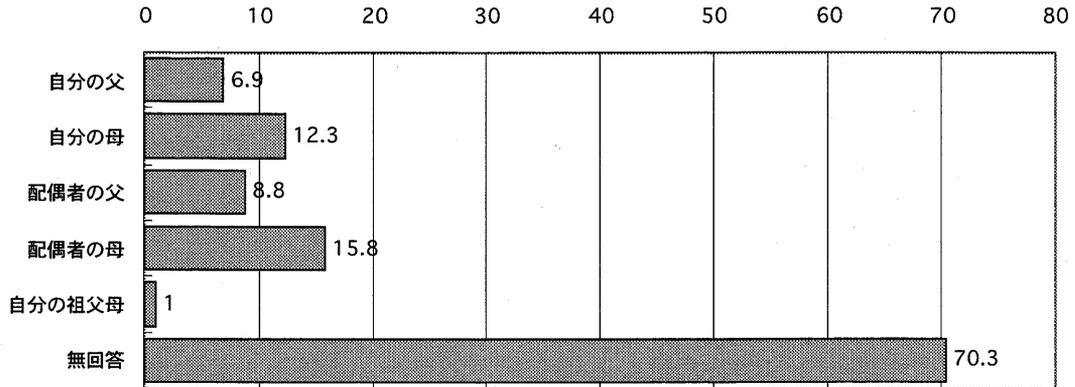
【図5-3 現在生計を共にしている家族人数】



### (6) 親世代との同居・近居は減少

高齢化を反映して、全体では親世代との同居・近居は3割弱で10ポイントほど前回より減少している。若い層は依然としてこの割合が高く、40代前半では45%が夫婦いずれかの両親・祖父母含め同居・近居している。ついで30歳未満層でも44%が同居近居している。人口移動の研究によると、都市への流入は引き続きあるものの、高度経済成長期より速度は落ち、親夫婦・子夫婦とも都市生活という割合が増えているというが、傍証できる数値である(図5-4)。

【図5-4 同居・近居している親・祖父母 全体】



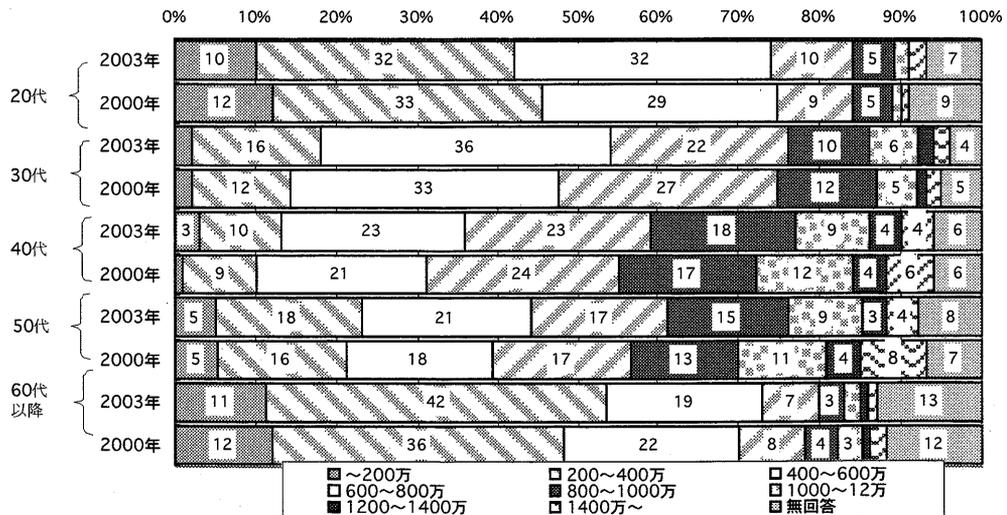
### (7) 所得(夫婦年収)は微減

夫婦年収の上下差は前回ほど拡大傾向ではなく、組合員の高所得層は減少傾向にある。400万円未満の年金生活者層がやや増加している。50代後半の27%、60歳以上の半数以上の組合員がこのカテゴリーにあてはまる。30歳未満層は42%が400万円以下であるが、この割合は前回より減少している。所得の低い層は生協加入そのものが難しいのかもしれない。年功賃金制のもとでの、年齢による所得格差もかなり大きい(図5-5)。

また、前回50代前半で27%が1000万円以上の所得があったが、今回は18%とかなり減少し、40代後半の19%と並んだ。

夫婦年収に占める本人の所得の割合は、無回答率が高いが、40代後半がもっとも多く、1から3割が38%、4から6割が12%。これは次ぎにみる就労状況と連動している。

【図5-5 年齢別世帯年収比較】

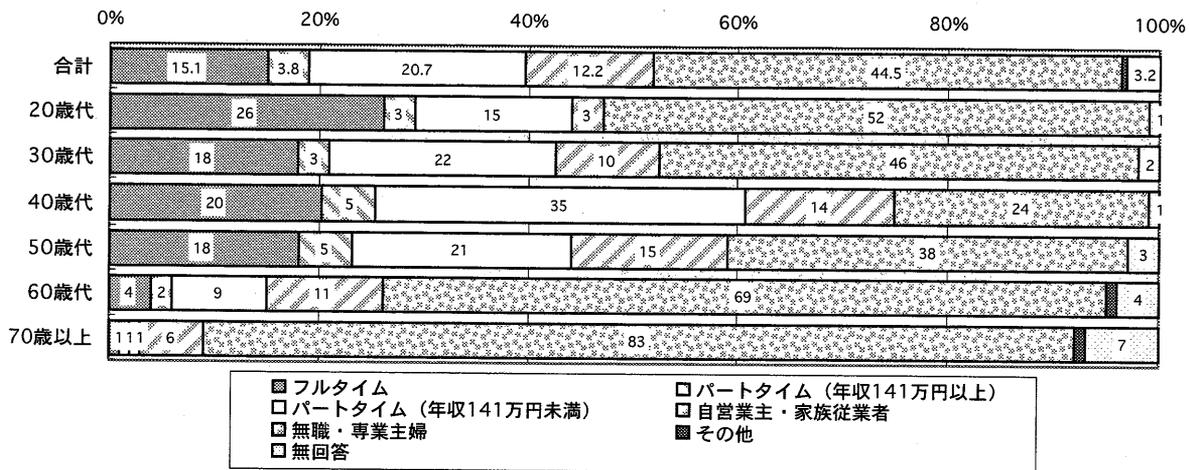


### (8) 若い層での就業が増加

組合員の就業状況は、若い年齢層での無職・専業主婦率がやや低くなり、どの年齢層でもフルタイム就業者が微増した。30歳未満と40から54歳層のフルタイム就業率は高い。30代前半の子育て層では、専業主婦率が5割と多めではあるが、前回調査よりも1割近く減少した。パートタイム率は40代で4割ともっとも高く、仕事も家庭も両立するための働き方として、依然比率が高いことがみられる(図5-6)。

前回調査に引き続き、30歳未満層は、この年齢層人口に対する組合員率が著しく低い。この年齢層の社会全体の傾向を示してはいない。社会全体の婚姻動向よりも早目に結婚をした人が組合員として参加しているといえるだろう。

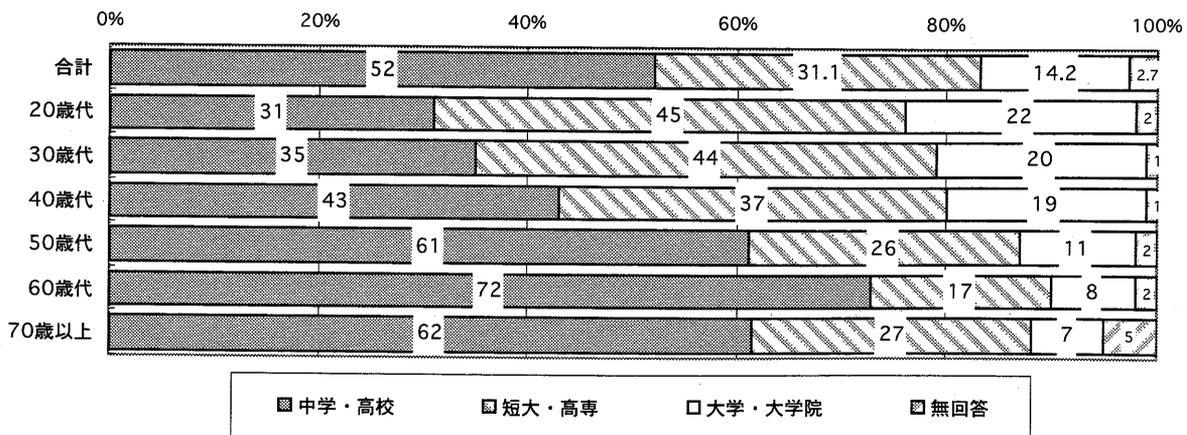
【図5-6 回答者の就業状況】



### (9) 学校歴は長期化する傾向

学校歴は短大・4年生大以上の学校歴をもつ人が一般よりもかなり高い傾向である。特に、40代前半より若い層での短大出身率は4割を超えており、これは生協組合員の特色である(図5-7)。

【図5-7 回答者の学校歴】



## 2. 調査対象生協の地域状況と組合員の状況

### (1) 高齢化が進むなかで協同組合間の結束を固める共立社

山形県で、いくつかの地域に生じた生協が、いわば連合した形でゆるやかに繋がっている共立社は、山形県という地域を分析した「地域づくりと協同組合の役割」という冊子で、自らの根ざす地域を分析している。その中で特徴といえるのは、県内の市町村では6市2町を除く36市町村で人口が減少しているということだ。特に基盤のある庄内地域についてみると、酒田市と鶴岡市で人口増がみられるものの、他の全町村では過疎化が進行しつづけている。世帯人数は3人台になり(全国平均よりは高い)減少中、65歳以上人口は25%を超えた地域もある。流出の背景としては、経済の弱さがあり、所得水準も雇用も低い。そのようななかで、地域として見過ごせない現象は、「自殺率の高さ」「自己破産の件数の増加」などであり、地域経済が崩壊し、地域生活が崩壊してきているのではないかと、という仮説を持っている。自殺については、働きざかりの年代の男性の自殺が多く、女性の倍、40-50歳代で男性自殺者の45%になるという(2000年県データ)。

共立社については、組合員のデモグラフィックなデータは全くないが、リサーチで出会う組合員リーダー層はかなり高齢化がみえた。

このような地域全体の情勢のなかで、地域協同のネットワークの形成という展望をもち、地域の協同組合間の協同を作るべく、「庄内事業協同組合」が2004年に発足した。生活協同組合・医療生協・高齢者生協・社会福祉法人・関連会社、からなる設立である。リサーチの際には構想されていたものが実現をみた。趣意書によると、「介護、福祉、損保、サービス、地産地消などの事業者は、異業種の壁を乗り越えて、民主的な共同の事業を行い、個別の事業者だけでは実現しきれない諸要求を」解決するべく設立したとある。

事業はスタートしたばかりで、見通しはまだ立てられないものの、雇用の創出や地域経済への貢献が厚くなってくると動きとしては興味深いものになると考えられる。ただ、酒田などに萌芽のある、NPOなど新しい市民活動や、行政とは全く連携しない姿勢などが、かなり閉鎖的なネットワークを形成する可能性があるかと危惧される。

### (2) 競合の激しい中で特色をさぐるコープネット・首都圏事業連合グループ

コープネット事業連合(以降、コープネットG)と首都圏コープ事業連合(以降、首都圏G)は、首都圏という大消費地域で購買事業を展開している生協群であるが、事業連合という形での展開は後者のほうが古く、コープネットGが後発である。しかし、事業規模からみると、コープネットの規模は非常に大きいので、組合員動向としても影響が大きいと考えられる。

両者ともに、組合員のデモグラフィックなデータはないが、東京に基盤をもつ首都圏Gの「マイコープ」とネットG「コープとうきょう」は今回リサーチ対象として訪問し、組合員活動についてもヒアリングができた。概要をみてみたい。

表 5-1 両生協年齢構成比

カテゴリ	東京マイコープ	コープとうきょう	全体平均
	(全体)%	(全体)%	(全体)%
20歳代	1.0	6.0	2.9
30歳代	24.0	20.0	19.0
40歳代	33.0	28.0	25.0
50歳代	22.0	24.0	26.0
60歳代	6.0	14.0	15.8
70歳以上	8.0	5.0	6.9
無回答	6.0	3.0	4.4
回答者数(%ベース)	100.0	100.0	100.0

資料出所 2003 全国調査 日本生協連

両生協とも合併を繰り返して統合されてきた経緯があり、歴史は長い生協といえるが、特徴としては事業形態の違いがよく出ている。マイコープは店舗規模は非常に小さく、共同購入・個配の組合員が多いため、30・40歳代への集中がみられる。コープとうきょうは、店舗も利用率が高く、20歳代と60歳代まで広がりがみられる。首都圏GはネットGよりも個配への取り組みが早かったため、平均年齢をみると若い組合員層が多く、その分、生協への期待・ニーズにも違いが見られる。個配の利用率は、全国調査ではマイコープで70%、コープとうきょうでは32%である。

表 5-2 両生協の家族構成比

カテゴリ	(全体)%	(全体)%	(全体)%
夫婦のみの家族	18.0	18.0	20.1
夫婦と子どもからなる家族	70.0	59.0	52.2
3世代家族	2.0	9.0	11.3
母子・父子家族	1.0	5.0	4.5
単身	3.0	5.0	4.3
夫婦と親からなる家族	2.0	2.0	3.5
単身(親と同居)	1.0	1.0	0.4
その他	1.0	1.0	1.8
無回答	0.0	1.0	1.9

資料出所 2003 全国調査 日本生協連

表 5-2 生協に期待すること

カテゴリ	東京マイコープ	コープとうきょう	全体平均
	(全体)%	(全体)%	(全体)%
人と人のネットワークづくり	2.0	4.0	6.1
共済を充実させる	1.0	5.0	6.7
組合員の意見を反映しやすくする	18.0	11.0	15.9
福祉・助け合いの活動の推進	11.0	13.0	13.6
環境保全	26.0	27.0	20.9
子育て支援や保育の充実	9.0	5.0	4.7
平和のためになることの推進	5.0	6.0	6.8
生協の経営をより安定させる	10.0	21.0	23.8
食品の安全性をより強める	82.0	78.0	75.3
食品の鮮度や商品の質	83.0	75.0	67.9
食品全体の価格を安くする	45.0	41.0	46.2
商品の品ぞろえの充実	52.0	45.0	43.9
職員の応対マナーや商品知識の向上	10.0	8.0	8.3
その他	7.0	3.0	2.1
無回答	5.0	6.0	7.9
回答者数(%ベース)	100.0	100.0	100.0

資料出所 2003 全国調査 日本生協連

事業連合への組合員の参画という点では、首都圏Gがリードしており、ボードメンバー（理事）は組合員出身理事長（首都圏Gでは常態）が各生協から加わる慣例となっている。しかし、組合員層全体の経営への関心は高くないことが表 5-3 からも相反してみられるのが興味深い。今後の実態調査などが待たれる。

ネットGのヒアリングでは、理事会構成などは首都圏Gを意識して、組合員理事などの参画も考えているという構想であった。事業連合の政策方針として組合員主導を強く打ち出しているのは、やはり首都圏Gで「組合員が自ら動かす生協」というのが一つのポリシーとなっている。

組合員の層として違いがあるとすると、業態の違いから出てくるものが強く、生協のポリシーや商品構成などの違いから見えるものはやや隠れてしまっているが、仮説としては、個配で商品に強い感度をもつ組合員が多い首都圏Gと、幅広いニーズで結集しているネットG、と筆者は考えている。

### **(3) 生活クラブ生協が集めるコアな組合員**

生活クラブ生協のグループでは、デモグラフィックなデータをもっているが、今回の調査では見せていただく機会がなかった。しかし、生活者ネットワークの活動定着層やワーカーズの活躍層からみると、団塊世代が中心となっており、近年個配利用がスタートして少し世代交代がみられるという印象である。また、地域密着型にするために、東京連合や神奈川連合では単協の分割が行われており、東京連合のヒアリングでは、事業的に 2002 年で持ち直し、年齢の若い組合員も増えてきているということである。

生活クラブ生協では、特徴としてワーカーズという女性の起業形態が先駆的に発達しており、近年生協本体とネットワークを事業面や活動面でくむ組織はNPOが増えてきているが、その原形態といえよう。ワーカーズでもNPOに転進したところもあれば、ワーカーズという固有の形態を持ちやすくするために法制度の改正を掲げるところもあり、起業の方法論も多様になったという印象がある。

これについては、また4節でふれたい。

## **3. インターネット調査からみる若年層の組合員の状況**

2003 年度の日本生協連の全国調査では、インターネット調査も導入された。インターネット調査は、質問も若い年齢層向けのものにし、調査票調査と同時期に実施され、生協インターネット共同基盤利用生協及び首都圏コープ事業連合の、受注利用組合員約 20 万人にメールマガジン、ホームページでアドレスを案内し、回答を得た。有効回答数は 12,996 票、このように数の点からは大量の回答を得られるのもインターネット調査の利点ではあるが、回収率からみると 1 割弱で、利用者の代表性には、まだ問題があると考えられる。

### **(1) 若年層が圧倒的多数**

デモグラフィックな特徴をみてみよう。回答者の性別は調査票調査とほぼ同様の女性 94%で、組合員層の女性多数の状況は変わらない。しかし、年齢構成では調査票調査とは非常に大きなズレが生じている。予想どおり若年層に偏っているが、30 歳未満が 8%(調

査票調査3%), 30歳代が46%と40歳未満層で半数を超える。40歳代は31%と次いで多い。高齢層への普及はこれからであるが、インターネット注文を利用する若い組合員向けに、サイト構成や「面白さ」を出していく工夫が早急に必要だ。ネット利用者が全組合員となれば、偏りも消失するが、当分インターネット利用組合員については、一般組合員とは異なる独自のアプローチやネットワーキングが必要であろう。

## (2) パソコンを共有してもつ組合員家族

家族間での家庭のパソコン保有状況を尋ねたところ、1台という組合員が68%であった。複数保有の組合員は32%であり、内訳としてはそれぞれスタンドアローン使用が15%、LAN使用が17%である。

その利用の仕方は、メールの利用96%と高率、メールマガジンの利用も94%と高い(もともとインターネット受注している組合員が対象なので、インターネットアクセス利用は100%と考えられる)。週当たりのメールマガジンの受信件数は、10件以上が36%と最も高い比率で、6~10件が18%、1~5件が33%と、少ない人は少なく、多い人は10件以上と別れる結果となった。

以上のように、インターネットとメール利用はセットで活用されており、さらにメールマガジンも、生協からのものが意外にも選択されて受信されていることがよくわかるのであるが、組合員のお気に入りサイトをみてみよう。

## (3) ベネッセのサイトが人気

生活情報のサイトで、どのようなサイトが気に入っているかを、組合員自身にフリーに貼り付けてもらった。日本生協連の藤井善継氏のサイト分析によると、ベネッセコーポレーションのサイトが全体の15.8%に挙げられており、驚異的である。Yahoo! や楽天が一桁であるのに比べると、段違いに高い。特に大量の回答者のいる30代ではほぼ2割、20代ではさらに高く24%である (URL <http://www.benesse.co.jp/>)。

ベネッセは子ども(生まれて間もなくから)の教材を販売するためのツールをきめ細かく開発しており、通販の教材・遊具(「しまじろう」のパペットなど)は、乳児検診の会場などではポピュラーである。現在、サイトの充実も格段に進んでおり、育児情報・教育情報など多岐にわたり、マンガも豊富。若い母親の気持ちをよくつかんでいるようだ。生協のサイトは、40歳代までは上位に出現していない。50歳代の3位で3.9%、60歳以上の層で2位の7.7%と高齢層でお気に入り中出现している。

若年層の動向をみると、インターネットサイトの「楽しい充実」は急務であり、特に利用の多い20・30代の必要な情報の提供や、生活情報、コミュニティ作りなど、アクセスしたら楽しいサイト、気になるサイトにしていかなくてはお気に入りには程遠いのではないか。

## (4) 子育てについての意識から

若い層の子育ての状況について、生協にサポートして欲しいことを尋ねたところ、4301件の自由回答があり、その内容は、母親のためのお助け賞品の提案から、助け合い活動の延長と思われる「家事援助」など、物やサービス多岐にわたっているが、詳細な分析は後

日発行のレポートを参照していただきたい。

設問で回答を得たものについて見てみると、以下のような育児関連の意識がわかる。

①子育ての苦勞は「自分の時間がない」が半数

子育て中に強く感じた苦勞なことがらを聞いたところ(選択肢9つと自由回答)、一番高かったのが「自分の時間がないのが苦痛」51%、次いで僅差で「初めての子どもは、育て方がよくわからなくて大変」47%であった。

②「食育」について、関心がある回答者が6割を超えている

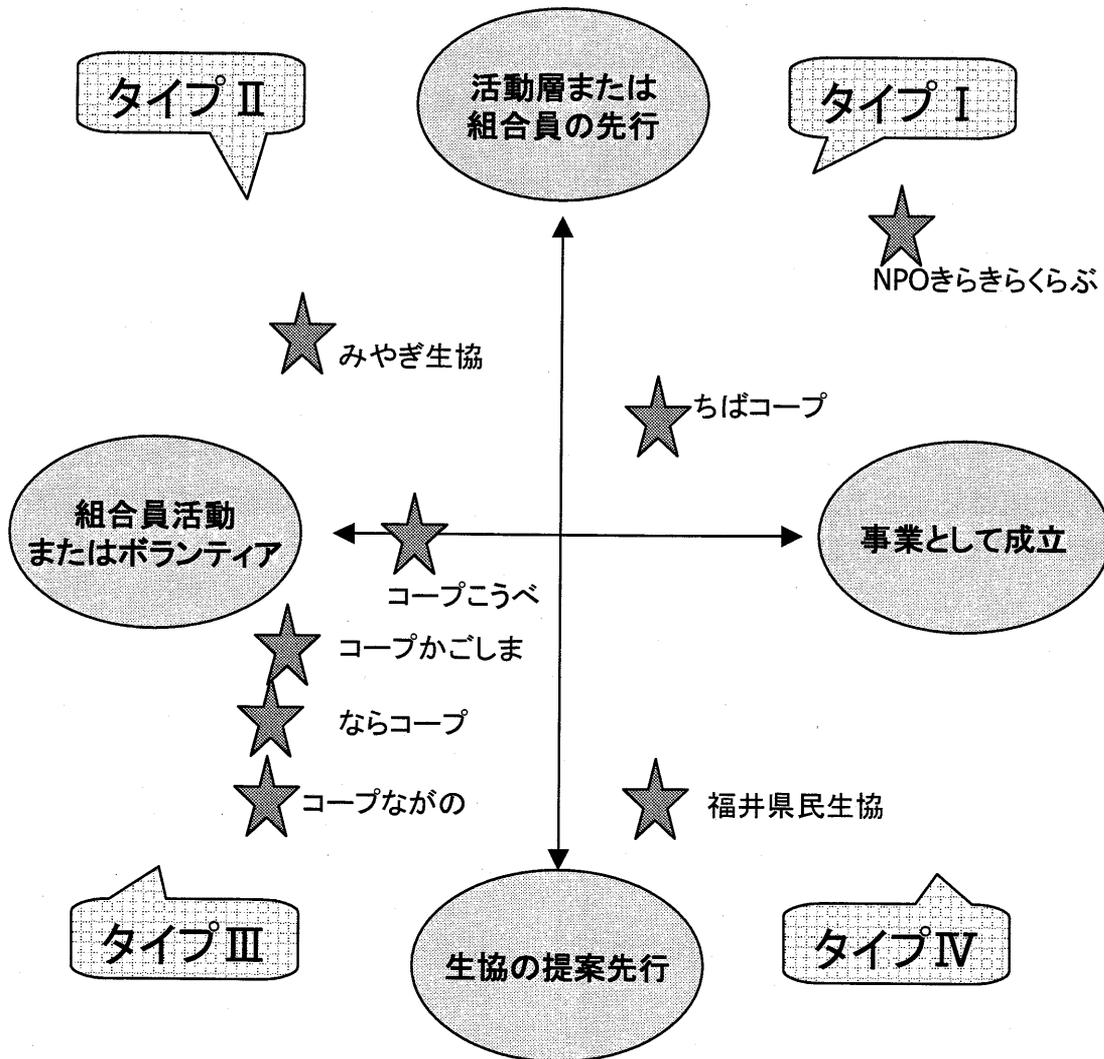
食育についての関心をきいたところ、「とても関心がある」「やや関心がある」を合わせると65%となり、多くの回答者が関心をよせていることがわかる。情報提供はメールマガジンで、体験学習は家庭や生協の場で、などが考えられる。

③どこへ行くにも子どもを連れて行った(行く)人が33%

子育てサポートのひとつ「ひろば活動」が各地の生協で広がっているが、子どもから少し離れて育児を楽しむ時間を確保しているのか、半日以上の外出を想定しどのようにしているのかを聞いてみた。「配偶者に預けてでかける」が52%、「親に預けて」が45%であったが、第三位で「どこへ行くにも連れて行った(行く)」33%と回答者の3割が常に子どもがくっついている状態であることがわかる。子どもを連れて行けないようなところには行けないということでも、連れて行ける年齢までがまんするということでもある。預けあったりするなどの友人関係の形成は、初めての子どもでは難しく、夫が拒否したり、親族の身近にいない人は大変である。そこで①の「自分の時間がない」という状況も出るのであろう。

インターネット調査からこれまでの組合員層とは異なる、ITに強い組合員層の出現を見たが、以上のように、育児期の若い組合員が、子どもに縛られ自分の時間がもてないことについて、「そんなのはあたりまえ、一時のがまん」という年長の組合員がいる一方、子どもから離れる時間の重要性について理解し、子育てサポートで「ひろば」や保育を実践し始めている生協が増えてきた。日本生協連の組合員活動部の調査では、ほぼ30生協で「ひろば活動」は実施されてきており、そのほか、食育や調理教室など、さまざまな子どもと親のための活動も続いている。生協活動として、新しい形の「ひろば」drop-inでは、活動そのものも従来とは違う萌芽があるので、次章で紹介してみよう。

4. 組合員の活動の新しい方向 ——起業そして生協事業とのリンク——



2003年度の終わりに、現在新しい組合員活動領域としてたくさんの「子育てサポート」の活動ができてきているが、全国の生協へアンケートをとり、現段階での活動状況を調査した。それらをまとめてみたのがこの図である。子育てサポートはさまざまな形でこれまでもされてきているが、新しい形として「ひろば」や「サロン」があり、それらを成り立ちと活動資金との関連でみたものだ。「ひろば」や「サロン」をどのような形で運営していくのか、これらの将来を考える時に非常に重要なポイントであると思われる。

(1) タイプI NPO型

最近増加しているNPOとの連携で事業を成立させる方向をもつもの。NPOは組合員だけの場合もあるし、組合員かどうかは問わずに成立する場合もある。市民よりでオープンである可能性も高い（まだ、実態調査はない）。

ここであげているNPO きらきらくらぶは、福井県民生協から場所の提供を受け、その他の部分は独立採算性。今、各地でできつつある福祉関連のNPOと同様に、利用者が経費をかなり負担することになる。「ひろば」よりも保育事業で採算をとって、そのよ

うな方法も地域のニーズにあっていれば大変有効である。

ちばコープでは千葉市の委託事業「リラックス館」を運営して、生協のいち部門が受託をしているケースです。市からの委託費でほとんどは資金を充填して利用者の負担は軽いタイプ。生協からみると自立型となるが、逆に、行政の立場からみると自立しているわけではなく、委託受託の相互関係になっている。

これらの萌芽的な組合員活動はこれからも広がる可能性が大きいと考えられる。

## **(2) タイプⅡ 組合員活動型**

これまでの組合員活動という枠組みや、その方法をとっている生協はやはり多く、みやぎ生協は組合員理事のたちあげでサロンが開設された。会場となるスペースは、生協の資源。生協の資源を地域に開放するという点では、とても意味があると考えられる。

活動資金は、まったくのボランティアというところから、生協が交通費など実費と、他に活動費を負担するところまで、段階がある。ニーズが高く、うまく運営できれば、行政との連携などNPO型に近づくことも考えられるタイプ。

## **(3) タイプⅢ 生協の提案先行型**

生協の理事会や経営方針から、生協の「ひろばを作ろう」提案が先行したタイプ。多くの生協では、子育てひろばに関しては組合員を巻き込んだ活動になってきているが、生協だけが掛け声をかけている分野もある。スタッフには活動費より多めの「時給並み」手当てを出すというところもあり、その経費がかさみ、数多くのひろば開設が困難になるという未来像がある。活動方針の重点が、その領域に置かれていればもちろん予算が計上され維持は可能であろう。

地域のニーズが高く、やる気のある組合員が増えればタイプⅡまたはⅠへの移行も早晚可能だと考えられる。

## **(4) タイプⅣ 生協の事業型**

福祉分野では介護保険の導入とともに、多くの生協で、採算のとれる福祉事業部門を検討し、実際に始めたり、軌道にのりそうな生協もある。子育て関連では、保育分野で、ワーカーズなどの活躍は随分前からみられる。ただし、ワーカーズは生協主導の場合もあるが、多くは(1)に分類されるであろう。生協がNPOを作る動きもあり、カテゴリ化は難しくなっているところである。

福井県民生協では、子育てサポート分野での事業化について検討している。現在ハーツつるが(大型店)の隣接地でのNPOきらきらくらぶとの連携が成功していることを受け、他の店舗でも実施できないかを模索しているところだ。

このタイプでは、独立採算性が課題だと思われるが、主導が生協サイドだけに、スタッフのリクルートが難しい可能性もある。

以上のように、新しい活動が起業へと繋がるケースはたいへん興味深く、従来の組合員活動から地域活動へ、という流れは形を変えて、さまざまな社会的ニーズを捉える方向へと発展していくのではないだろうか。今後とも着目していきたいところである。

1) 全国生協組合員意識調査：1994年より3年ごとに実施されている本格的な組合員の調査で、同タイトルの報告書が日本生協連より発行されている。2003年調査は組合員母数1078万人より、6000サンプル抽出、有効回収4408票、回収率73.5%の精度。(財)生協総合研究所で受託した調査である。本章中のデータは、この報告書より抜粋し、分析は筆者担当文を転載している。

(2) 本章2節のコープとうきょう、東京マイコープのデータは当該生協より許可をいただき掲載した。

#### 参考資料

1. 全国生協組合員意識調査報告書、日本生協連、1994, 1997, 2000, 2003 各年度版
2. ほっとして、ゆったり…みんなのたまり場 ～子育てひろばスタッフのためのスキルアップテキスト～、(財)生協総合研究所、日本生協連、2004年
3. 「子育てひろば」の開催・運営・支援を担う人材育成・研修事業報告書、(財)生協総合研究所、2002年度版、2003年度版
4. 地域づくりと協同組合の役割、共立社、2003年
5. 共立社のあゆみとその実践報告、2003年
6. その他、コープネット事業連合、首都圏コープ事業連合、コープとうきょう、生活クラブ事業連合、生活者ネット、ワーカーズコレクティブ東京連合会などのヒアリング資料

## 第6章 生協の福祉事業・福祉政策

### －組合員参加による福祉創造と地域づくり－

上掛 利博

#### 1. 協同組合と福祉をめぐる焦点

##### (1) 管理に対抗する柔軟な発想

2000年春に公的介護保険が実施される前後から、福祉関係者の関心が介護保険制度の範囲内に押し込められ、高齢者(=人間)のくらしや地域社会のありようと切り離されてきているのではないかという感じを強くしているのは、私だけではあるまい。制度化されたが故に、マニュアル通りの施行が求められ、報告文書づくりに追われるなど、目に見える形での管理が強められているだけでなく、目に見えない管理も強化されてきているように思えるのである。

先日、中山千夏さんが早稲田大学の学生サークルが起こした「集団強かん」問題について書いた文章を読んでいて、私は、無自覚な(批判的精神をなくした)情報化の導入のなかで日本社会が画一化されてきていることをあらためて認識させられた。中山さんいわく、女性差別や婦女暴行を大学が奨励していたわけでもあるまいに、どうして早稲田大学の先生が報道カメラの前にずらりと居並んで謝罪するのか、「大学は自由な成人に専門的学問を教授する場であって、その生き方を管理する組織ではない」のだから軽々に謝罪しなくてもいいと。そして、どうしても責任を感じて謝りたいのなら、「ひっそりと被害者に謝罪するのが美しい」と中山さんは指摘していた(『週間金曜日』2003年8月8日号)。ここで問われているのは、一人の人間としてのセンス(感性)の問題である。

民間企業だけでなく公的機関や生活協同組合でも、また、教育や医療や福祉においても、日本の様々な現場で、効率が求められ管理が強められる今日であればこそ、新しい視点や発想にたつて、人間の能力を活かし幸せを増大させるように「福祉」の概念を広げることが求められているのではないだろうか。以下、生協と福祉に関連して、この1年程の間に出版された4冊の本を取り上げ、こうした観点から検討してみよう。

##### (2) 協同組合福祉と人間の変化・発達

まず、千田明美『ほほえみに支えられて～コープこうべくらしの助け合い活動19年間の歩み～』(コープ出版、2002年5月、B6判214頁、1200円)が興味深かった。著者は、「くらしの助け合いの会」の発足当初から事務局コーディネーターを担ってきた当事者である。その千田さんが、助け合いの会にも「きまり」や原則がありそれを守るのは大切だけれど、「くらしは一人ひとり違う」という現実があるので、くらしの個別性を考え様々なニーズにできるだけ対応していく姿勢を大切にしてきた、と述べている。こうした柔軟なセンス

は、人間相手のいわば「待ったなし」の福祉現場はもとより、様々な分野で欠かすことのできないものであろう。以下は、私の経験である。舞鶴湾を望む美しいロケーションに、精神障害者の共同作業所が新らしく始めたフランス料理のレストラン「ほのぼの屋」がある。計画当初は、「障害者を夜まで働かせるなんて」という声もあったそうだが、オープンしてみると、おいしい料理とおしゃれな店が地域で評判をよんで、週末は予約でいっぱいという人気である。障害をもつ仲間も生き生きしてきたとして、店長は、「相手の立場に立って働いている福祉労働者であれば、最高のサービスを提供できる」ということを話してくれた。

千田さんは、人間関係が希薄になるなかで、助け合いの会では「支え支えられる関係」が脈打っているとして、奉仕会員と利用会員の対等の関係を強調し、多くの奉仕会員が活動を進めるうちに「支えられているのは自分かも知れない」と気づいていくことに着目している。また、「利用者に共感できる力、感性」や「柔らかい頭で応用問題を解く力」を身につけることを援助者に求めているが、これがマニュアル通りでない「福祉」の発想である。

なお、助け合い活動の出発にあたってコープこうべの福祉文化事業委員会がまとめた基本的考え方（1982年）では、「家族だけに頼るのではなく、地域全体で高齢者を支えるしくみづくりを行う」、「単に『消費生活』を協同するだけでなく、人のくらし＝『生活』そのものを協同する新たな生協活動として位置づける」、「活動から得た経験や高齢者のニーズを社会的に反映し、互いが助け合って生きる地域社会づくりをめざす」とされていたことを忘れてはなるまい。これらは、「行政による福祉のしくみがどんなに整備されていっても、隣人同士の助け合いは必要である。プロの専門性と隣人同士の助け合い活動、どちらが欠けても豊かな社会は成り立たない」という本書の指摘とともに、介護保険下の今日の福祉においても重要な意味を持っていると思う。

次に、田渕直子『ボランティアリズムと農協～高齢者福祉事業の開く扉～』（日本経済評論社、2003年3月、A5判196頁、2600円）が参考になった。例えば、有償ボランティアについて問題にすべきことについて、「ボランティア・パート等（有償ボランティア他）・専従スタッフの結合のあり方であり、いずれの立場においてもボランティアに働ける場を創っていけるかどうかである」という指摘や、「有償ボランティア活動がメンバーの組織運営・地域福祉への参加を実現し、その発展の先にボランティアリズムを生かした事業が成り立つ」という道筋をも示しているところなどである。

田渕さんの「福祉」認識は、「現在の福祉問題は、かつての物質的貧困とは質を異にし、『豊かさとはなにか』を学習することで初めて認識できる種類の問題である」というように広い視野をもっている。そして、そのことが、農協が自前のホームヘルパー養成講座に取り組み大量の有資格者を誕生させたことを評価して、女性達が資格取得過程において自分の町の地域福祉の現状を理解し、関係者との人的つながりも形成されるという副次効果を生んだとする分析につながっており、家庭内での農家主婦の地位の変化への着目などとともに、

著者の人間理解へのセンス（感性）を示していると思う。

### （3）「対等な関係」の意味と「福祉」概念の拡張

生協と福祉の問題を正面からあつかった朝倉美江『生活福祉と生活協同組合福祉』（同時代社、2002年9月、A5判255頁、3400円）は、上記2冊に比べて私には読みにくかった。例えば、生活福祉の概念を、「公的領域（＝政府）、市場のいずれとも異なり、生活者＝市民の生活の共同関係の中に主体的・自発的に生み出された生活問題解決の方策を総称する」と規定しているところなどである。その原因は、学位論文を母体としているからということよりも、「福祉」の理解の違いにあるように思える。ちなみに、「支え、支えられる関係」について朝倉さんは、「支える」ということは「支えられる」側があつてこそ成り立つ概念であり、生活問題を解決する主体が「支えられる」側にあることを示していると述べており、結局のところ「対等な関係」の持つ意味を見失っているように思える。また、「生協が、福祉サービス・生活福祉サービスを創造し、その提供主体となることによって福祉社会を形成する可能性があり、現実にも福祉社会を実体化しつつあるといえる」としているが、政府や市場がかかわる福祉は駄目で、他ならぬ生協が福祉を提供するならば福祉社会になるというのも一面的な理解ではないだろうか。

最後に、京極高宣『生協福祉の挑戦』（コープ出版、2002年5月、B6判175頁、1200円）は、著者自らが「本邦最初の生協福祉に関する総合的な専門書あるいは啓蒙書」と述べているものである。著者は、厚生省サイドの「生協が行う介護に係わる事業等のあり方についての研究会」の座長をつとめるなど、生協福祉のあり方について積極的に提言を行ってきた。1996年6月に出された京極座長の研究会報告書は、「行政のパートナーとして、受託事業としての取り組みが必要」という立場から、「福祉事業における員外利用などの規制緩和や事業の継続性・安定的供給を目的とした事業形態を可能とする法的要件の検討・整備」を課題とするなど、いわば介護保険を与件としてとらえていた。これに対して、同年11月の日本生協連の高齢者介護問題研究会（一番ヶ瀬康子座長）の「安心して老いることのできる社会システムへの提言」では、福祉を、①衣食住など基礎的生活要求、②人間が人間として生きていくための社会的要求、③健康で文化的に生きていくための文化的要求という3つの日常生活要求の充足努力として広くとらえ、生協の存在理由に関わる課題として福祉問題を位置づけている。それゆえ、介護保険についても「介護問題を解決するために必要な方策の一部である」としてとらえ、その問題点をも検討していたのである。京極さんと一番ヶ瀬さんのこの違いは、大きいように思える（この点については、上掛利博「非営利組織の福祉活動と規制緩和」、戸木田嘉久・三好正巳編『規制緩和と労働・生活』法律文化社、1997年所収を参照されたい）。

京極さんは、生協の助け合い・福祉活動の分野と課題を整理した日本生協連作成の図に関連して、「先進的生協は現に取り組んでいるとしても、一般の生

協にとっては今後取り組むべき課題として列挙されている」というコメントをしているけれど、地域によって福祉の課題は異なるので、それぞれの生協が独自に取り組む方向性にもっと着目してもよいのではないだろうか。さらには、「生協組合員はもちろん、生協幹部にも、また福祉行政や一般市民にも、こうした地域福祉の要石となっている生協福祉への正しい理解が現在のところ必ずしも十分でない」と京極さんは指摘しているが、千田さんや田渕さんの本にあるように、福祉に関わった人間の変化を丁寧にみていけば、京極さんの主張とは違った評価も可能になるのではないかという感想を持った。

## 2. 「協同組合福祉フォーラム 2004」について

次に、2004年3月19・20日に千葉県で行われた第2回の「協同組合福祉フォーラム」（主催は、千葉県生協連、千葉県農協中央会、千葉県厚生連、ちばコープ、生活協同組合エル、生活クラブ生協千葉、全労済千葉など）の内容について紹介しながら、生活協同組合と福祉の問題を考えてみよう。

### (1) 第1セッション「人の福祉力、地域の福祉力、健康福祉千葉方式推進 ー協同組合人へのメッセージー」

第1セッションでは、「自分たちの地域福祉を提案する時代」であり、「一人ひとりの地域福祉を行動しなければならない」とする、個別的で実践的な観点が強調された。

はじめに、地域福祉政策をつくるプロセスにおいて、「当事者の参加がない場合は、計画がつまらないものになる」として、千葉県の地域福祉支援計画の策定にあたっては、車いす、全盲、精神障害の家族、知的障害を有する市民などの当事者が参加するなかで、顔つきなどによってコミュニケーションが深まったという事例が紹介された。従来の審議会や委員会のように行政が作文するのと比べると、点字資料の準備や送迎など行政にとっては「涙が出るほど大変な苦労」となるが、民間にとっても「勝手なことを言うだけではなく、責任が伴う」ということになる。主導権を民間に持ってもらう行政は「制度の設計屋」に徹した方が、9カ所で開いたタウンミーティングにおいても、実行委員会が決めて人も集まるし議論にもなって、結局のところ行政は“楽”ということにもなるという。行政と民間の協同に関して、ある種の理想的なケースが示されたともいえよう。だが、ここには双方の力量やミッションの問題が残されている。そして、市川でおこなわれたタウンミーティングの規模が700名であったことなど、コミュニケーションができる「地域の規模」の問題もある。

また、「地域のすべての資源やサービスを使っていこう」「ないものは創っていこう」という姿勢にたって、制度間の垣根を低くして誰もが使える「オーダーメイド福祉」を目指したことや、サイレントマジョリティーのことも考えて、県が市町村に遠慮せずに具体的施策を展開すべきことが強調された。私

は、介護保険が実施される経過のなかで国を頂点とした中央集権がますます強められ、福祉の問題は住民に最も身近な市町村に任せるとした理念が後退しているのではないかと考えている。国と市町村の中間に位置する県のリーダーシップが、国から示された数字に市町村をあわせる形で県内を調整しコントロールするように発揮されるのか、または、県でなければ対応できないような固有のニーズやより根源的なニーズに応えたり解決の方向性を示すような形で発揮されるのかで、大きく異なる。

地域の人たちは知的障害者のことはほとんど知らないので、「ちょっと我慢しなくちゃいけないけど、入所施設に入れば安心ね」と言われたりしたが、けれども、今のお母さんたちは語ることをいやがっていないから、障害があっても地域の雑多ななかで普通に暮らしていきたいということをタウンミーティングのなかでわかってもらえた。声をかけていいのかどうかわからなかったというので、親の方をみて「大変ですね」と言われるのが一番イヤ、子供の方をみて「頑張ってるね」と言われるのはうれしいということを伝えた。だが、医者から「もう直らない」「しつけが悪い」などひどいことを言われたりもした。この事例では、対等の立場にたってコミュニケーションをすることの重要性と、人間の対等な交流が持っている可能性が示されていると思う。

さらには、「地域は硬直化していた！」「地域が病んでいた！」という現実の発見から出発して、「すべての人に関わらないと、私たち障害者は住みづらい」ということで、「当事者である私たちがこの町を癒やそう！」と考えるに至ったプロセスが大事なように思える。地域福祉計画をつくるプロセスのなかで、民生委員などの古い担い手に対してレッテルを貼ってこなかったか自省することと、小学校区や中学校区単位で地域に新しい担い手を見いだすことが求められている。そして、「足りないところを補う福祉」の政策ではなく、「人のなかに眠っている福祉力を呼び覚ますような政策」が求められているというのは、私もそのとおりだと思う。資源はないけれども、「やむにやまれず」とか「ほっとけない」という一人の人間の気持ちを、コーディネーターが呼び起こすことが必要なのである。

今日求められている福祉には、利潤追求の福祉も、公的機関だけが担う福祉もなじまないし、古い福祉コンセプトもなじまないという点から、NPOがふさわしいかも知れないという提起がなされた。もちろん、ボランティアや非営利団体に全部まかせるわけにはいかないし、福祉の事業やサービスの展開が地域経済の活性化につながるという論点も出された。肝心なことは、これらが「地域社会を変えよう！」という呼びかけにつながっていたことである。住民が力を出し合って地域を変えていくこと、そのことを通じて、地域における主体形成がみられるのではないだろうか？「制度ができると地域福祉の水準が下がることがありうる」という指摘もなされたが、住民の主体形成が進まなければ、例えば秋田県鷹巣町のように住民参加の福祉の町づくりを進めてきた町長が選挙で破れるというケースも起こりうるのである。すなわち、コーディネーターの組織者としての役割と力量が問われているのと同時に、ソーシャルワークの

本来の意味内容が問われているといえよう。自分の所の事業所のもっているサービスを中心にあれかこれかを組み合わせることがケア・マネージャーの役割ではないように、地域社会を変えるなかで問題の根本的な解決を図るような、言葉の本来の意味でのソーシャルワーカーの役割が求められているのである。

福祉が興味深いのは、人間と深く関わっているからではないだろうか？「地域のなかにもありのままつきあってくれる人がいた」「世の中捨てたものではない」という発言は、出会いがなければ分かり合えることもないということ、地域社会に出て行かないと、そして出て行って問題を提起しないと何も変わらないことをよく示していると思う。今日の地域福祉について「実験してみる福祉」ではないかということも強調されたが、実験によって新しい可能性が生まれたり、ある地域の小さな福祉実践例が情報化で波に乗って日本中に広まるといふ可能性もうまれているのは確かである。

## (2) 「千葉県地域福祉支援計画」(「福祉力！」計画、2004年3月)

千葉県が今後の健康福祉施策を進めていく際に考えなければならないとした「5つの疑問」とは、①真のノーマライゼーションの要請に応えられているか、②個人のニーズを軽視した既製服型の健康福祉になっていないか、③全ての人々が「自分らしい」毎日の生活を過ごすことができているか、④理不尽な理由で辛く悲しい思いをしている人はいないか、⑤セクショナリズム(縦割り)及びパターナリズム(家父長制)での施策になっていないか、であり、これに対応する「千葉・健康福祉5原則」は、①性別・年齢・障害の有無種別に関わらない、②全ての人々が人間として個人として尊重される、③一人ひとりの状況とニーズに応える、④家庭・地域での生活を基本とする、⑤健康で生きがいをもって自立して生活できる、である。そうして、①誰もが、②ありのままに・その人らしく、③地域で暮らすことができる、ことが「新しい地域福祉像」であるとされている。

この「新しい地域福祉像」を実現するためには、全ての人に秘められた「福祉力(ちから)」、地域の持つ「福祉力(ちから)」を引き出し、ネットワーク化し、住民自らが人と地域の「福祉力(ちから)」を高めていく新たな地域社会を構築するとし、特に、「支援が必要な人の介護等を家族のみが背負うことなく、介護保険制度等の公的制度の適切な利用、近隣住民・社会との交流や相互扶助でも対応できる新しい地域福祉の醸成を目指すことが重要」としている(『千葉県地域福祉支援計画』概要版<暫定>、5ページ)。

また、「新たな地域福祉」の実現には、これまでの発想を逆転させる必要があるとして、3つの逆転を示している(『千葉県地域福祉支援計画』概要版<暫定>、7～8ページ)。

第1は、古来から地域社会で培われていた助け合い・支え合いの力が、明治時代以降、徐々に行政に移ってきた流れの「逆転」であり、地域の力が減り続けているという流れを「逆転」し、もう一度、この地域に復活させるという発

想だとしている。

第2は、少子高齢社会を避けがたいものとして受け止めた上で、高齢者が増加することは地域社会の負担が増えるという従来の発想を「逆転」し、高齢者の存在と増加こそが、地域社会を活性化し、負担を減らすものであると捉えることだとしている。さらには、子どもの存在が人々の心にもたらす安らぎや喜びは、いつの時代も普遍の価値を持つが、現代では、かつての親から子へと受け継がれてきた子育ての知恵や手助けが期待できない場合も多く、子どもと子育て中の家族に対し、地域全体が「祝福のシャワー」を与えることが必要としている。

第3は、地域福祉と経済の関係について、経済の活性化によって地域福祉の充実が図られるのではなく、地域福祉の充実こそが地域経済の再生と活性化の切り札であるという発想に捉え直していくことだとしている。

さらには、「超福祉」という考え方を提案し、「子どもから高齢者まで誰もが地域で自分らしい生活をしていくため、健康づくり、医療、教育、環境、商業、文化等の生活全般の分野を『地域』でつなぎ、コーディネート（調整・組立・支援）すること、生活のさまざまな分野において、障害者・児や高齢者等が一人の人間として活躍すること」としている（『千葉県地域福祉支援計画』概要版〈暫定〉、6～7ページ）。

「超福祉」の第一段階は、保健医療分野との連携とされ、地域福祉を実現するために重要な訪問診療、訪問看護、在宅リハビリテーション、在宅緩和ケア等の連携を進めたり、市町村の小域福祉圏内にある医科診療所、歯科診療所、薬局等の医療機関と連携した小域医療福祉連携マップを作成し、その地域の子ども、障害者、高齢者を含めた誰もが利用できる体制を確保するとされている。

「超福祉」の第二段階は、誰もが、ありのままに・その人らしく、地域で暮らすことのできる「新たな地域福祉像」の視点に立って、教育、就労、町づくり、環境、商業、文化、観光など、福祉・保健・医療以外の様々な県民生活に関わる分野の取り組みについても、「地域福祉の推進」という視点からコーディネートしていくとされている。

「超福祉」の第三段階は、子ども、障害者、高齢者等の福祉サービスを必要とする対象者に対して、必要なサービスを提供していくことは当然の前提とした上で、「障害者」や「高齢者」としてではなく一人の人間として、これらの方々に新たな活躍の場を提供していくこととされている。この段階は、これからの課題であり、議論の出発点にたっているにすぎないとされているが、「福祉の世界の中で生きてきた人々が、福祉の世界以外で活躍できる分野を開拓すること」が必要だとして、「地域に埋もれている要望を掘り起こし、それを当事者である障害者や高齢者が事業化する等、福祉に携わってきた人々、福祉の当事者が、福祉以外の世界に入ることによって、その分野に新たな福祉の目を持ち込むこと」ができるとしている。この点は、協同組合の福祉活動や福祉事業を考える上でも重要な指摘である。

なお、「超福祉」を進める上の基盤整備の一案として、学校の余裕教室、商店街の空き店舗など、現在そのままでは利用されていないものを地域福祉のために使えないか見直してみることが提起されている。そうして、「福祉という枠にとらわれず、話し合い・検討していく過程を通じて、福祉それ自体が、当たり前の発想として地域や生活にとけ込んでいき、空気のようになくてはならぬ存在になるとき、それは福祉を超えたと言えるのではないか」としている（以上は、『千葉県地域福祉支援計画』概要版〈暫定〉、20～21ページ）。

### （3）第2セッション「コミュニティケアを担う協同組合福祉へ」

問題提起をされた中部学院大学の朝倉美江さんは、「70年代までの高度経済成長で福祉が発展した」と述べたが、はたしてそうであろうか？ 経済が発展すれば福祉も発展するというのは、先の千葉県の例を引くまでもなく、古い福祉の発想であり逆転させなければならない点であろう。70年代に革新自治体を中心に広まった共同保育所づくり運動、養護学校義務化の後を受けて80年代に広まった共同作業所づくり運動、それらの成果に学んで90年代に始まった宅老所・グループホームづくり運動など、当事者や関係者が地域住民と一緒にあって、制度がないところから出発して自分たちで場所を確保し、専門家を養成して、地域福祉の全体の水準を底上げするところまで発展した福祉の取り組みは、何だったのであるか？ どのような福祉が、どのように発展し、どのような問題点を含んでいたかという点を、丁寧にあたらなければならないと思う。

同様に、「83年からコープこうべが福祉活動を大きく展開した」ことの背景についても、朝倉さんは、①組合員のニーズがあったから、②家族や地域が衰退し、行政もあてにならないから、③市民活動が高度成長期に広がり、要求するだけではなく制度を作り出した、という3点を指摘して、参加型福祉が80年代から90年代に広まった流れのなかに位置づけた。だが、家族や地域が衰退したから、生協が福祉活動に乗り出したのだろうか？ また、行政があてにならないから、助け合い活動が生協で始まったのであろうか？

朝倉さんは、「協同組合福祉」とは何かについて、①誰もができる生活福祉を担う、②利用者参加が実体化、③民主的な運営、④協同組合人の存在、という4点を指摘し、協同組合福祉の可能性について述べられた。だが、例えば、「民主的な運営ができているということは、組合員の意見を尊重しているということ」（『協同組合福祉フォーラム 2004 報告書』、27ページ）とされているが、それぞれの協同組合で運営の実態がどうなっているのかは個別に検討しなければならない課題であろう。また、「それはサービスやシステムを固定化しないという点に現れていた」（同上）と述べられているが、そうした柔軟な対応は、民間企業の多くや場合によっては行政の一部でも、既に行われているのではないだろうか。民間企業や市場は“悪”で、それに対抗する協同組合は“善”とするのも一面的な分析であろう。そうだとすれば、「協同組合福祉に活発に取り組む組合員」を「協同組合人」といった特定の人間類型で想定する

ことにも無理があると私は考える。

朝倉さんは、「『コミュニティケアを協同組合福祉が担うことによって、形成される福祉社会とは何か』を協同組合自体がどこまで具体的に構想できるかが早急に求められている」とか、「協同組合福祉は、新たな社会＝福祉社会を形成する主体として大きな期待を持たれている」（同、33 ページ）と強調されているが、すでに指摘したように、協同組合あるいは協同組合福祉が担いさえすればすべてがうまくいくものでもないのではないだろうか？ このように、朝倉さんの問題提起について、現実の問題を掘り下げる視点が弱いように思ったのは私だけではあるまい。

ちばコープの報告では、福祉が「自分らしく生きる」ことを支えるものとして広く理解されていた。助けてほしい人は組合員みんなであり、何か困ったときには発信すればよいし、助ける側もちょっとした力を出せばよいといった「ゆるやかさ」が参加率を高めているという。したがって、助け合いの会（おたがいさま）の協力組合員の割合をみると、全国では 0.2%なのに対して、ちばコープでは 1%（3,500 人）と最も高くなっている。ちばコープでは、自分たちがやりたいことを地域のなかでつくる際にも、生協だったら私でも何かできるという「場づくり」に役立っている。

それだけにとどまらず、一人暮らしの高齢者にとっては「生協の戸配が命綱」となっている現状もあるなかで、職員が「〇〇地域の暮らしの応援は、私に任せてください」とする立場にたって、情報の橋渡しにつとめ、「場づくり」「人づくり」「つなぐ役割」を果たしているという。こうした現実の動きのなかに、生協にとって「福祉」の（あるいは「地域」の）存在価値が示されているように私には思えた。

さらに、ちばコープの活動において、「自分探し」「自分づくり」ということが非常に強調されている背景について、もう少し踏み込んで分析する必要があると思った。というのも、福祉のニーズのなかには、援助する側の「今、自分でできることをやってみよう」という要求に収まりきれない利用者の多様な生活ニーズが存在するが、待たないだったり、恒常的だったり、専門性が要求されたりする、これらのニーズにどのように応えていくのかが問われるからである。そして、「自分探し」や「自分づくり」が、ボランティアや育ちあいネット、おたがいさま活動などの地域の支え合いの中だけにあるとするのも変に思えるからだ。

長野県あづみ農協の報告では、「あしたへのあんしん」の里づくりを目指して、①介護保険にはないサービスで虚弱・要介護の高齢者を支える助け合いの有償在宅サービス、②元気な高齢者がいつまでも生き生きと暮らせる野菜作りのミニ・デイサービス「あんしん広場」、③土を守りはぐくむことの学習を基本に、高齢になってもできる生きがい農業や伝統的な食生活を大事にする「生き生き塾」、④学習や経験を生きがいにつなげ、顔の見える交流を生む「ふれ

あい市」などについて紹介された。

これらは、地域の実情にあった自主的な活動のひとつの例であるが、そうであるがゆえに発展の可能性が示されているようにも思えた。なにより、あづみ農協では福祉に取り組むなかで、人材が育ってきているだけでなく、職員の頑張りがみえるようになり、JA自体も「地域生活協同組合」に変わってきているという。「今の元気な高齢者からたくさんのことを学びたい」という機運が地域社会に出来てきたことこそが、高齢者の生きがいに繋がり、福祉社会づくりになっていると考えられる。

大阪高齢者生活協同組合の報告では、介護保険の事業所以外にも、生活を総合的に支援する場として、デイサービスのほかにも、元気な高齢者が集まる街角の寄り合い所「街かどデイハウス」をつくって、仲間作りや情報発信の場所としている事例などが紹介された。

なかでも、地域は“エリア”ではなく“人”という観点に立って、人が変われば安心して暮らせる地域ができるということから、地域を住みやすくする努力を積み上げてきていたことは重要であろう。こうした広い視野こそは、本来の意味での「ソーシャルワーク」に繋がっており、ケアマネの仕事も「その人に寄り添うこと」とされ、単なるサービスの組み合わせとは異なる価値を大切にしていた。

こうした観点からの実践例を、小規模で小回りのきくあいだけでなく、どこまで広げていくことができるのか、活動の継続性や専門性とかかわって課題になっているように思える。

東京保健生活協同組合の報告では、本人や家族の不安を無くすために退院後の継続医療への取り組みを重視してきた経過から、住み慣れた街でその人らしく生活を継続できるように、医療と介護の連続性から役割を問い直し、保健・医療・福祉（介護）のネットワークが構想されていた。これらの活動は、寝たきり予防・痴ほう予防ともかかわっている。

言うまでもないが、福祉は介護だけにとどまるものではない。また、医療と福祉の連携を問う場合に、医療がまず先にあって、後から福祉がその落ち穂を拾うという関係にあるのでもない（医師・看護師・ケアマネ・ヘルパーのあいだに序列はなく、対等でなければならない）と私は考えている。そうであれば、医療の概念を、病院や診療所の内部から地域での「生活医療」にまで広げて、住民の生活全般を総合的に見る発想が不可欠になるであろう（なお、「生活医療」については、上掛利博「生活医療ニーズとコミュニケーション」、『健康・医療・福祉複合化時代における医療生協の課題』くらしと協同の研究所、2003年3月、99～111ページを参照）。

また、こうした医療・保健・福祉サービスの「評価」の問題が今日的な課題として問われているが、組合員が利用者やボランティアとして積極的にかかわるなかで、利用者の視点から評価のシステムをつくったり、サービスの質を高

めるための評価活動に参加することが求められている。

#### (4) 第3セッション「第4. 多様な事業主体で展開される協同組合福祉」

社会福祉法人生活クラブ（千葉）からは、1999年に開設した高齢者福祉施設「風の村」が全室個室・ユニットケアの「新型特養」として全国のモデルになったことが報告されたが、組合員3.5万人という小さな生協であっても、掲げられた理念が正当で、かつ人々の願いにかなう素敵なものであるならば、日本全体の水準を底あげするような大きな役割を果たしうると言えよう。福祉分野では新参者であったが、「我が家のように」ということで、素人であっても「生活を切り離さない」で生かしていったことが大事だったことが指摘された。

課題として、「施設福祉から地域生活支援へ」という福祉の大きな流れのなか、介護保険の事業が9割を占めるまでになった現状で、助け合い事業も含む在宅サービスと施設サービスを同一の社会福祉法人で実施していくことの問題があげられていた。また、福祉は地域全体が対象であって「組合員」に集約できないこと、様々な社会資源と結びつくことが大事ということが強調された。

NPO法人アビリティクラブたすけあい（東京）の報告では、介護サービス事業を併設しない独立型の居宅介護支援事業（ケア・マネージメント）の展開と、それにともなってホームヘルプ事業・たすけあい活動の関連をどのようにしていくのが課題として示された。また、小地域の「安心ネットワーク」づくりが練馬区と町田市の2箇所モデルとして実施されているが、「小地域」の規模がどのようなものになるかが問われているように思う。

社会福祉法人三重高齢者福祉会からは、「仕事おこし」や「働くものが主人公」といった理念を掲げて、市民中心の地域社会をつくって行っていることが報告されたが、三重中高年雇用福祉事業団（企業組合）、三重県高齢者生活協同組合、三重高齢者福祉会（社会福祉法人）の組織による違いが見えにくかった。この点にかかわっては、「福祉の職場では適切な専門知識や訓練経験をつんだ専門職員を即必要としている」ので、協同組合で出資しあうのではなく社会福祉法人で「雇用労働」とならざるをえないからとされ、したがって、就職後に「協同労働」の理念を共有する努力が不可欠となると指摘された。

J A全国農協中央会の報告では、J Aは高齢者福祉事業に早くから取り組んできたけれど、高齢者福祉が本来事業かどうかという点で「他事業の補完事業である」とする理解が依然として強く、事業展開や規定の整備も遅れているという論点が示された。たとえば、「直行直帰」のケースなどがあって従来の就業規則が使えないなど、労務問題があるから外部に出している側面があるという。また、J A助けあい組織にかかわっては、①事故が起こったときの責任問題、②介護保険事業との関連、③協同組合思想を地域に広めることと助け合い

ボランティアを組織化することの関係、④有償ボランティアとして低賃金・無権利な状態でいいのか、という課題が顕在化しているとされた。

今後の課題として、第三者評価への対応の問題で、民間で事務所を開いているところもあるが、JAは研修会などへ参加させてもらえないような現状があることも紹介された。協同組合としての評価とはどういったものであるのか、そのあり様が問われている。この点については、運動として組合員になってもらい、対等の立場から利用しやすいサービスへ変えていく努力が不可欠であろう。

生活クラブ神奈川からは、「運動と事業を両立」が重要であり、家事介護の活動のなかからいろいろなテーマを見つけてきたこと、「在宅」だけでは限界があって「住宅」や「交通」などのサービスが求められていることも、フロアからの発言で紹介された。

なお、第4セッション「(総合討論)地域の福祉力と介護保険」は、大阪大学大学院の大熊由紀子さんの絶妙なコーディネートのもと、浅野史郎(宮城県知事)、中村秀一(厚生労働省老健局長)、服部万里子(城西国際大学教授)、池田徹(NPOコミュニティケア研究所理事長、生活クラブ千葉理事長)という豪華メンバーによるパネルディスカッションであった。「2015年の高齢者介護」や「介護保険と支援費の結婚話」などタイムリーな内容で、興味深い話も多く参考になったけれども、「生協と福祉」という点については生活協同組合への期待の大きさが何度も表明されたが、直接この内容にかかわるものではなかったので省略する。

### 3. 生協と福祉を考える視点

ここでは、以上のことを踏まえて「生協と福祉」を考える視点について整理しておく。まず、前提として考えなければならないことに、生協と福祉をめぐる「新しさ」の問題がある。その第1は、高齢化＝成熟社会の進展のなかで、物からサービスへのニーズの転換があったという社会状況の変化であり、第2は、生協が助け合い活動だけでなく、介護保険の事業者としての「福祉事業」を展開してきたという主体の側の変化である。

#### (1) 「組合員の声」と生協の福祉の事業

協同組合としてなにより注目される点は、生協の福祉事業や活動に、組合員の存在とその声がどれだけ反映されているかということである。利用者の声が反映されないのであれば、一般の民間事業者と違って、生協があえて福祉をやることの意味は見えなくなってしまうからである。

その際、生協の構成員が女性中心になっていることから、「女性の視点」が生かされているかということが気になる。女性といっても、専業主婦と働く

女性、赤ちゃんをかかえた頃、食べ盛りの子育て最中、夫婦2人の時期、高齢者の介護期など、抱えている課題は一人ひとり異なっている。もちろん、人間らしい暮らしということからは、これらはパートナーとしての男性の課題でもある。

また、「福祉」をどのように位置づけて学んでいるかという、学習の課題がある。福祉を、恵まれた者から貧しい者へ、健常者から障害者へ、いわば上から与えられるものとして理解するのか、そうではなく、人間関係を結ぶなかで潜在能力を発揮させ、生きる意欲を引き出すようなものとしてとらえるのか、また、福祉はあくまで国や自治体など行政が担うべきだ（この理解では、生協の福祉は行政の下に位置づけられる）ということにとどまらないで、当事者や住民として自分たちが参加して「自主的に創る」ということの意味を位置づけることが出来ているかで、学習の内容は大きく異なってくる。

生協の福祉には、組合員という対等な関係のなかで、従来にはない発想で切り開いてきた固有の役割があり、行政ではないところに意味がある。

## （2）「班」の位置づけ

生協の経営面からも、将来的に「班」がどうなるかについては、様々な対応が考えられている。しかしながら、福祉の本質が人間関係と深くかかわっており、今日求められていることは、人間の類的存在性と関係する「助け合い」の再構築であるとすることもできる。現に、若い世代は班活動などの「拘束を嫌う」ということが一般に言われているが、赤ちゃんを抱えた若い子育て中の世代のなかには、班に新たに加入したいという希望を持っている層もいて、仲間を求めていたり、班のなかで先輩お母さんの知恵や助けを借りたいと思っているのである。

このように、生協の「班」という組合員組織が、地域の福祉の手がかりとなる可能性も秘めているとすることも出来よう。それとは反対に、「班」とは違った目的別のグループや組織、店舗や施設が、新たな役割を果たすことも考えられる。はじめにも述べたように、肝心なことは、目的に応じた柔軟な発想と対応なのである。

## （3）福祉「事業」と福祉「活動」の関連

生協の福祉活動としては、①くらしの助け合いの会などの家事援助活動（全国76生協、登録会員65,000人、活動時間124万時間）、②ふれあい食事会と配食サービス（44生協、3,200回、10万食超）、③ふれあいサロン活動（22生協、1,100回、1万人参加）などがある。また、生協の福祉事業としては、①介護保険事業（全国44生協、47億円；居宅介護支援35生協、訪問介護35生協、福祉用具貸与9生協、通所介護15生協）、②在宅介護支援センター（2生協3カ所）、③施設（特別養護老人ホーム4生協5施設、デイサービス8生協8カ所）、④介護機器・用品供給（52生協）、⑤福祉情報・相談サービス（22生協）、⑥声の商品案内（29生協、1,400名利用）、⑦個配ふれあい便（12

生協)、⑧毎日型給食サービス(3生協)などがある(2002年3月現在)。

人間の生活は一人ひとり異なっており、そのニーズに「公的福祉」だけで応えるには限界がある。高齢者の生活をトータルに支えるためには、介護保険のサービスだけではなく、様々なサポートが不可欠であろう。生協の介護保険事業は前年比で157%の伸びとなっているが、助け合いの会の活動時間の伸びは109%であり、福祉事業と福祉活動の伸率に大きな差が生じている。助け合いがそれほど伸びていないのは、高齢会員の利用が介護保険へと移行していることからくる減少が大きいものに対して、子育て家庭支援のニーズの増加が相殺してのことである。

助け合いの会についての日生協のまとめでは「介護保険事業との連携すすむ」と評価されているが(『福祉政策検討委員会報告書』2003年、34ページ)、助け合い活動と結びついた福祉事業の発展方向は模索されてきたのであろうか?生協の福祉が地域に根ざしてその強みを発揮していくためには、福祉活動と福祉事業の連携の具体例を挙げて、両者の関係が検討されることが不可欠である。

#### (4) 人間発達＝「人づくり」の視点

生協組織のなかで「福祉」の位置づけはどうなっているか?なかでも、トップの「福祉」認識が問われている。福祉が生協活動の「お飾り」のひとつにすぎなかったり、本体事業の業績がよいときにその範囲内で福祉に取り組むが、経済状況が悪くなれば福祉関連は縮小せざるをえないとする理解のトップが多いのではないか?今日では、福祉に取り組むことで生協事業を発展させるという発想が求められていると言えよう。

福祉は、それに関わった人間を変化させるような豊かな内実を備えている。特に、対等平等な人間関係のもとでは、サービスを利用し「援助される側」だけでなく、サービスを提供し「援助する側」にもいろんな変化をもたらす。「人間発達を支える福祉」の理論は、福祉に関わった人間双方に生み出される変化に着目する。それゆえ、福祉に正面から取り組んでいる生協の職員は、人間発達の可能性が大きいと言うことができよう。職員や組合員の「人づくり」という観点からも、福祉の活動と事業は今後ますます重要になるであろう。

#### (5) 「福祉」概念の拡大～「暮らしを支える福祉」の発想

福祉概念を拡張して「暮らしを支える福祉」という発想に立って、一人ひとりの生きる意欲を引き出す福祉、「個別性」へ対応する福祉に着目するならば、生協が福祉分野でやらねばならない課題は多いと言わなければなるまい。

行政の下請けになるのではなく「行政との対等なパートナーシップ」を形成して、困難ケースの紹介など行政からの依頼にも応えつつ、制度の改善など行政に対して注文も出していくことが大切である。福祉の問題を根本から社会的に解決するためには、誰もが暮らしやすい地域に変えていく「街づくり」の発想が必要である。

また、生協が質の高い福祉をつくり出すことで、他の民間事業者の福祉サービスの質も高めていくようなリーダーシップの発揮も求められている。創意工夫された福祉を自由に行って「福祉を創る」ためには、インターネットなどを使った情報発信や宣伝活動がますます重要になってきている。

## (6) その他

第1として、福祉における「規模」の問題がある。すなわち、対応する課題によって適正な規模を考えなければならないのではないか？ 組織の規模、地域の規模、行政区の規模など、顔の見える範囲で実施した方がよいサービスもあれば、一定の大ききでスケールメリットを発揮できる場合もあるであろう。一般に、小さな規模の方が迅速に対応することができやすいし、柔軟な対応が可能である。

第2に、食事や方言、風習など「地域性」を考えて活かしていくことも課題となっている。こうした取り組みは「福祉の質」を高める上で欠かすことができない。このことは、笑いや芸術活動を通じて人生の質を高めることなど「福祉文化」の問題ともかかわっている。

第3に、質の高い福祉の担い手の養成と、その人たちの労働条件の確保の問題がある。このことは、登録ヘルパーが多い福祉分野で今日的な課題になっている。

第4に、NPO、医療生協、福祉法人、社協、JAなど関係組織とのネットワークや、商店街、学校、消防、警察など地域での様々なネットワークをつくる課題がある。

## 第7章 生協の労働力構成の変化と生協労働の課題

清水 隆

### はじめに

市民生協はその発展過程をとおして、組織と事業のあり方について様々に議論されてきたが、それに関わる重要なテーマとして、生協労働論・職員論や生協の労働編成の問題も取り上げられてきた。それは、協同組合原則、特に組合員主権や組合員参加とも関わって、生協における「事業」が、組合員のニーズや要求にもとづく諸活動と切り離せない特徴をもち、事業運営の大半を担っている職員労働と分かちがたく結びついてきたからにはほかならない。

ここでは、現段階における市民生協の労働力構成の新たな変化に注目し、生協運動の展開との関連で生協労働がどのように変容してきたのか、またしようとしているのかを考察する。

最初に、70年代後半以降の労働力構成の変化を概観し、次に、この間の生協訪問調査を中心にいくつかの特徴ある事例をとりあげ、最後に、これからの生協運動の発展と生協労働をめぐる問題について考えることとする。

### 1. 市民生協における労働力構成の変化とその現段階

#### (1) 80年代の組織、事業の変化とそれに伴う労働力構成の変化

1) ここでは、市民生協（地域生協）における、80年代以降の組織、事業の変化とそれに伴う労働力構成の変化について概観する。

まず、組織、事業の変化であるが、日本の市民生協は、70年代後半から80年代にかけて共同購入を軸に組織・事業とも急速な拡大をとげた。この時期の急速成長を支えた最大の要因は、共同購入事業の基盤としての「班」組織と事業のシステム化（注文書のOCR化、企画商品数の拡大、商品のピッキングなど物流の近代化など）にあった。

80年代は、班構成員数の低下傾向が次第に顕著になってくるが、組織・事業とも引き続き急速な拡大をとげた。しかし、90年代に入ってから供給高の鈍化傾向が顕著になり、特に97年以降は班共同購入が停滞から縮小傾向となり、代わって「個配」の伸張が顕著となる。個配は90年代後半から取り組む生協が増えはじめたが、2000年には共同購入とあわせた無店舗事業全体の24%を占めるまでになった。

この間の共同購入の事業構造の変化としては、70年代から一貫して続いていた班構成員数の減少による効率低下を、共同購入システムの革新による一人当たり利用高の増大（共同購入の月一人当たり利用高は97年まで増加）や担当者の配達班数の拡大など、事業の効率化でカバーしてきたが、90年代に入ってから班構成員数の更なる減少や組合員の共同購入離れ（個配への移行）は、共同購入事業全体の効率性を著しく悪化させるものとなった。

一方、この時期の店舗事業は、共同購入に比べるとその伸張率は高くないが、80年代の新規出店などによって事業規模は急速に拡大したといえる。しかし90年代に入ってから、96年をピークにして店舗事業も停滞傾向を示すようになる。ちなみに、80年代の店舗事業高の伸張は約210%（共同購入は、302%）、90年代は114%（共同購入96%）である。また、店舗の出店は、80年代後半は生協規制の影響もあって全体として小型店が多く、80年代をとおして全国平均の1店舗あたりの売り場面積は低下した。しかし、90年代に入ってから、中規模店（1,000～2,000㎡）を中心にした出店や改廃がすすめられ、1店平均の売り場面積は約1.7倍となった。この時期、全体の店舗数は94年をピークに減少に転じるが（94年/1430店→2000年/1214）、全体の売り場面積は約1.6倍化している。これらは、日本生協店舗近代化機構（コモ・ジャパン）の設立（90.11-00.2《解消》）後の動きであるが、出店時期がバブル経済の崩壊が顕著になる91年以降に集中したことや「立地と規模、商品力や営業力に問題がある場合が多かった」（※現代日本生協運動史）ことから、「94年から店舗部門の経常剰余は赤字（マイナス1.5%）となり、その後も赤字は続き2000年度はマイナス2.7%」（※同）になった。

生協はこれ以前の時期も店舗比率の高い一部の生協を除き、店舗事業で安定した黒字体質を作るに至っていないところが多かったと推測されるが、この時期に集中して出店した生協では、その後の生協経営にその負担が重くのしかかることになる。

2) 次に、この時期の労働力構成の変化であるが、70年代後半から80年代にかけての特徴の第1は、共同購入の急速成長にともなう正規職員の急増で、80年代にはほぼ倍化する勢いで増加している。職員構成も一般労働市場から採用が主流となるなか、それまで主に大学や職域の活動家出身の職員が中心であったものが、地域担当者を中心に大卒、高卒の正規職員が大半をしめるようになった。特徴の第2は、組合員、専業主婦層からのパート雇用が増大したことである。パート職員は81年を境に絶対数で正規職員を上回るが、80年代をとおしてほぼ3.3倍化している。これは、主に共同購入の拡大にともなう物流施設の再配置（大型化）や店舗展開にともなう雇用の増大である。

90年代の変化の特徴は、第1にはパート・アルバイト職員の更なる増加である。これは、90年代に入ってからの新規出店や既存店の改廃による店舗の大型化や共同購入担当者へのパート職員の配置などが影響していると考えられる。ちなみにパート職員数は90年代をとおして1.7倍化している。第2は、班共同購入の停滞・後退の中で、80年代とは一転して正規職員雇用の抑制傾向が強まるとともに、担当者の正規からパートへの「置き換え」がすすんだことである。これには班人数や一人当たり利用高の減少による効率の悪化も大きく影響している。第3は、個配の増加に伴う外部委託の進展である。特に96年以降、班共同購入の縮小と個配の拡大が顕著になるなかで、90年代末には多くの生協で個配の外部委託が本格化していったと考えられる。

こうした 80 年代から 90 年代にかけての流れの中で、95 年には、「正規換算比率」でもパート・アルバイト職員数が正規職員数を上回り、また、この年を境にして正規職員数は暫減傾向をたどることとなる。また、80 年代から 90 年代初頭にかけての急激な正規職員の増加とその後の雇用抑制は、正規職員全体の年齢構成の安定性を欠く要因となった。

※なお、章末尾には、こうした組織と事業の変化の「グラフ」と「表」を、まとめて掲載している。

## (2) 労働力構成の現局面と課題

現在、地域生協全体の正規職員は、ピーク時（95 年）の約 80%にまで低下し、2002 年度はパート職員の構成比は正規換算比率で 60%を超えた。また、90 年代に一貫して伸びつづけたパート・アルバイト雇用についても、1999 年をピークに減少に転じた。

こうした、ここ数年の労働力構成の急激な変化は、本格化した「経営構造改革」「人件費構造改革」が大きく影響していると考えられる。その労働力構成への具体的な現れとしては、一つには、無店舗事業（班配、個配）全体の収益性の改善をはかるためのパート担当者の配置と個配の外部委託であり、もう一つは熾烈な競争を強いられている店舗の基幹業務の正規職員からパート職員への置き換え（パートの戦力化）である。特に外部委託については、個配の対前年伸張率が、159%となった 99 年（98 年は 122%）以降、急速にすすんでいるものと思われる。

生協にとって、こうした組合員対応を含む配達業務に直接雇用でない委託労働者を配置することや、店舗の基幹業務へのパート職員の配置は、一部の生協を除いてこれまでの事業構造になかったものであり、生協全体としては初めて経験していくことである。

今後、こうした変化がどの程度まですすんでいくのかにもよるが、これらは、全体として生協における労働力編成が新しい段階に入ったことを示すものであり、今後の生協運動と生協労働のあり方に大きく影響していくものと考えられる。

## 2. 現代生協における労働力構成の転換と生協労働 —— 特徴ある事例から

ここでは、現代生協研究会での調査生協の中から、労働力編成で特徴ある生協をとりあげ、現代生協における労働力構成転換の特徴をみるとともに、そこでの生協労働の位置づけや変化を考察をする。

### 《コープとうきょう》

生活協同組合コープとうきょうの組織と事業の概要は表のとおりである。

供給構成比は、無店舗事業（共同購入・個配）が約 60%、店舗が約 40%であり、無店舗事業では、班配達の低下と個配の伸張が著しい。（※表の 96 年度比

較参照)

職員構成では、定時職員(パート・アルバイト職員)の構成比が実数で83.8%、正規換算数でも70%と全国平均(60.2%)を大きく上回っている。

また、店舗数は85店舗、タイプ別の内訳は、小型店(I型II型含む)が45店舗、SMIが15店舗、SMVが23店舗で、タイプ毎の店舗コンセプトと「店舗課題」「本部課題」が明確にされ、標準化によるチェーンオペレーションシステムが志向されている。タイプ別の規模と店舗コンセプトは次のように整理されている。

《店舗タイプと店舗コンセプト(①~③)》

小型店 — 日商130万未満、30~100坪未満、商圏800m

- ① ふだんの食生活に必要な商品が安心して利用できる店舗
- ② 地域に密着し、地域に貢献できる店舗
- ③ 合理的・効率的なオペレーションで剰余の出る店舗

SMI — 日商130万以上、100~200坪以上、商圏1km

SMV — 日商350万以上(&300万未満)、平均300坪、商圏1.2km

- ① 地域で一番信頼され、ふだんの食生活を豊かにする店
- ② 社会に開かれ小商圏・高密度の店
- ③ シンプルなオペレーションで利益の出るお店

ちなみに、2002年度で経常剰余黒字を計上しているのは、小型店で20店舗、SMI型で11店舗、SMV型で15店舗であり、店舗+店舗物流トータルの経常剰余は、3億6100万円であった。(01年度は、△1億6000万円)

(単位：人、百万円)

	2003期首	96期首
組合員数	871,464	603,746
出資金	19,736	13,665

	2003期首	96期首
正規職員数	1,185	1,219
定時職員(パ・ア)数	6,144	5,305
(正規換算数)	2,856	

※03年の事業連合出向含む正規職員数は1,320人

(単位：百万円)

	2003期首	96期首
事業高(計)	146,702	117,482
班配	45,140	
個配	39,708	
共同購入(計)	84,849	65,996
小型店	13,331	
SMI・V型店	44,175	
店舗(計)	57,507	48,405
カタログ、共済ほか	4,344	3,081

無店舗事業 (96 比較)	2003 期首	96 期首	(下の※印は、96 年の表記名)
共同購入組合員数	517,203	347,138	
班配達			
OCR 登録組合員数	211,092	263,053	※共同購入班員
配達ポイント (班当り人数)	61,243 3.45	71,925 3.66	※班数
個配			
OCR 登録組合員数	150,434	1,080	※個配組合員数
個配配達ポイント	150,009		
メイト配達			
OCR 登録	715	4,023	※メイト班員
配達ポイント	101	518	※班数
店舗組合員	354,261	256,608	
班員	34,273	32,057	
班数 (班当り人数)	7,478 4.58	7,242 4.43	

コープとうきょうについては、主にパート職員の戦力化と個配の業務委託を中心にみることにする。

まず、パート職員の職種拡大であるが、コープとうきょうでは、85年の(組合員)拡大担当、87年の共同購入配達担当と積極的に進められてきた経過がある。

特に、ここ数年の「戦力化」との関係では、「エキスパート制度」の導入(01年)、「(小型店店長の)正規1名からパート店長制へ」、「正規配置転換」(※02年度方針)で、パート職員の登用が大きくすすみ、03年度現在、小型店店長13名、SM店惣菜・ベーカリー、畜産、レジなどのチーフ・サブチーフ21名が任用されている。

エキスパート制度については、「パート職員制度を複線化し、パート職員を小型店店長、SM店部門チーフなどに登用する制度」で、「これまで正規職員だけがたずさわってきた管理・専門業務の『聖域』を撤廃し、雇用形態による業務区分から、仕事遂行力による評価への転換を意味する」とされている。また、制度のポイントとしては、「①正規職員に準じたランク制度を導入し、パート職員をJ(ジュニア=定型)、S(シニア=熟練・中堅管理)の2階層に区分評価する。②ランク別評価・考課をより公平・公正に行うために、パート職員仕事評価制度を導入する。③評価・考課制度の中核に「仕事要件書」を据え、セルフチェックを含む評価を行って昇号・昇級につなげる」とされている。

同制度の導入による、全体の雇用形態別階層構成、職員雇用体系、およびパート職員複線化のイメージは、それぞれ、次(表1、図1、図2)のようにな

っている。

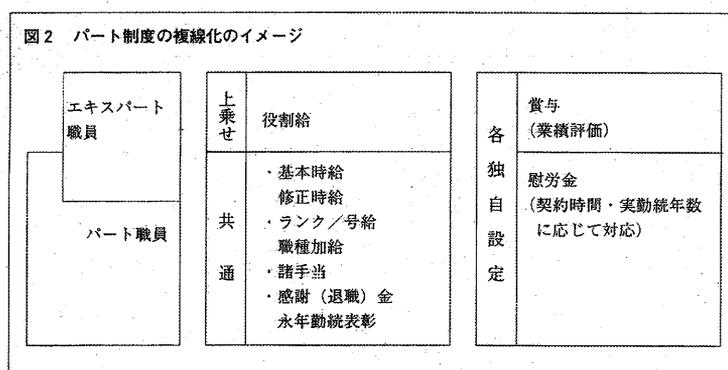
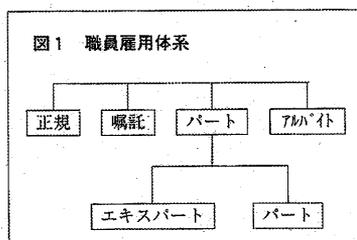
また、(表2)は「正規職員・パート・アルバイト職員の稼働推移」であるが、正規とパート・アルバイトの稼働時間対比で、店舗と物流部門でパート・アルバイトの構成比の高まりが顕著である。

<表1> 雇用形態別階層構成

階層	正規	嘱託	パート		アルバイト		委託 (子会社)
			ポスト任用	通常	指名	通常	
GM (統括)	○						
M (管理)	○	○					○
S (熟練・中堅管理)	○	○	◎	○	◎		○
J (一般)	○	○		○		○	○

○は2000年以前に設けられていたもの。◎は2001年度から新設されたもの。

アルバイトの「指名」はナイトマネージャー、同トレーナーなどである。



<表2> 正規職員・パート・アルバイト職員稼働推移 (単位:稼働は万時間、構成は%)

区分	年 度	全 体		共 購		店 舗		PC 物流		本 部	
		正	PA	正	PA	正	PA	正	PA	正	PA
稼 働	96	260.0	458.7	128.6	102.9	66.4	226.2	22.3	102.9	42.8	26.7
	01	290.0	717.4	158.5	148.4	66.1	303.2	22.9	238.4	42.4	27.5
構 成	96	36.2	63.8	55.5	44.5	22.7	77.3	17.8	82.2	61.6	38.4
	01	28.8	71.2	51.7	48.3	17.9	82.1	8.8	91.2	60.7	39.3

これら、パート職員戦力化の留意点について、コープとうきょうの阿部憲常務理事は、次のように述べている。

第 1 に、パート職員の活用は、労働力構成のあり方転換政策の中で適切に位置づける必要がある。技術革新、グローバル化、競争激化が進行する中で、労働力構成・コストのあり方が正面から問われている。競争力を確保して、強靱な経営を築き、雇用力を維持していく上で、労働力構成のあり方転換は避けて通れない。パート職員の積極活用は、経営戦略の重要な柱の一つとして取り組むことが求められる。第 2 に、パート職員の活用は、正規職員の役割転換を伴って進めるべき課題である。今日、パート職員の活用は、管理・専門職への任用を含み、正規職員のあり方をあらためて問うものになっている。第 3 に、雇用の多様化とパート労働の社会的広がりへの対応についてである。パート労働は、臨時的雇用の側面からのみ位置づけられるものではなくなっている。労働法規をふまえた契約、適切な評価・考課と働きがいの向上など、パート職員人事制度の整備は、パート職員雇用・活用の前提条件である。

(生協総研レポート No.39 2003.4)

次に個配の業務委託であるが、コープとうきょうでは、「96 年ころから共同購入の個配に委託を、2000 年から物流のピックセンターに委託と派遣」(生協総研レポート)が導入されてきた。

委託会社の配達担当者の人数は正確には把握できないが、配達ポイント数、個配の構成比から、およその数を推し量ることができる。関西の A 生協では、ドライバー 1 人平均(一週間)の配達ポイント数は、およそ 216 (多い生協は 280 程度とも言われている)であり、コープとうきょうに当てはめると、個配のドライバーの人数は、およそ 695 名(～535 名)となり、その人数は正規職員数のおよそ 1/2 を占め、労働力全体(正規+パート換算数+委託の担当者)の構成比では約 13% を占めるに至っている。物流センターなどを加えると、その数はさらに増大すると考えられる。

ちなみに 2003 年度の個配委託料は、15 億 6000 万円余である。(2003 年度総代会議案書、この年度より「事業経費明細票」に個別明細を追加。)

2003 年度末の、個配組合員の OCR 注文書登録数、配達ポイント数、班配達と個配の供給構成比、は次のようになっている。

■個配組合員の OCR 注文書登録数、

配達ポイント数

個配 OCR 登録	150,434 人
個配配達ポイント	150,009 個所

■班配達と個配の構成比

	供給高(億円)	構成比
班配	451	53.2%
個配	397	46.8%
共同購入(計)	848	100.0%

以上、パートの戦力化や個配委託を中心にみてきたが、コープとうきょうにおけるここ数年の労働力転換の取り組みは、次のような経過と認識のもとに進められている。(※)

また、事業連帯段階の特徴として、コープとうきょうでは、さいたまコープとの間で人事教育制度の一元化にむけた作業もすすめられている。

(※) 人事制度・人件費構造の転換の取り組み (2001年)

(コープとうきょうの)「ビジョン 2010」は、業務組織・人事制度の今後の基本目標を、「職員の能力開発と着実な労働条件改善を進め、発展しつづける業務組織の形成」とし、人事制度・人件費構造の転換と公平・公正な業績評価、モラル・アップの強化を提起した(2000年～2001年)。そして、労働力構成のあり方転換・正規職員の役割転換の推進を全体で確認し、正規職員の人事制度に業績評価を導入し、パート職員人事制度をランク級へ切り換え、仕事要件書を導入し、さらに制度の複線化に取り組んだ。また、個配や物流業務の委託導入などアウトソーシングを進めた。

21世紀に入り、人件費構造転換は日本の社会全体の課題であり、生協陣営としても緊急で重大な課題として、今日も継続した取り組みが求められている。コープとうきょうは、この問題への対応を、正規職員の役割転換を進めながら労働力構成のあり方を変え、人件費の構造をより柔軟で効率の良いものにしていくこととした。正規・パート・アルバイト・委託の構成比を変え、パート職員や委託職員をいっそう戦力化するためには、まず正規職員の役割の転換について明らかにしかなければできない。パート職員の活用・任用は、正規職員の役割転換とセットで正しく位置づけられると認識し、まず、正規職員の人事制度の改定に取り組み、続いてパート職員人事制度の改定を行った(2001年)。

(生協総研レポート No.39 2003.4)

### 《首都圏コープ事業連合》

首都圏コープ事業連合(以下、首都圏コープ)は、首都圏(1都6県)の8生協が結集する事業連合(認可1990.2月)で、90年代から個配(パルシステム=個人対応型無店舗事業)を中心として急速成長を遂げた事業連合である。

2002年度の会員生協合計の無店舗事業供給高は、1,258億円(個人利用935億円、グループ利用323億円)、組合員数は約53.6万人となっている。

事業連合参加生協は、以下のとおりである。

	(総供給高)	(*)は、2001年度末
東京マイコープ(東京)	443.9億円(*)	
神奈川ゆめコープ(神奈川)	252.8億円	
エルコープ(千葉)	234.4億円	
ドゥコープ(埼玉)	124.0億円	
ハイコープ(茨城)	114.3億円(*)	
ユーアイコープ(埼玉)	60.0億円(*)	
コープやまなし(山梨)	47.0億円(*)	

首都圏コープ事業連合では、個配＝「パルシステム」を中心に、同生協グループの労働編成やその特徴をみる。

首都圏コープの「パルシステム」は、下記のような確立経過をたどるが、同事業連合の「個配」への集中は、事業連合の形成過程（70～80年代にかけての首都圏における小規模生協の結集と当時主流だった共同購入事業<班配>の到達）によるところが大きい（\*詳細は、「首都圏コープ20年史」参照）。

パルシステムの特徴は、既存の共同購入の「補完事業」としての位置づけではなく、独自のシステムとして確立した点にあり、そのコンセプトは「生活全般に関わる課題解決事業」とされ、今もその確立過程にあるとみられる。事業システムとしては、配送業務の運送会社へのアウトソーシングとそれに伴う配送システムの合理化が大きな特徴となっている。

同事業連合の生協の中には店舗事業を行っている生協（東京マイコープ、エルコープ）もあるが、ここでは、事業の大半を占める無店舗事業の面から、労働力構成の変化、雇用政策、そして特に、個配のアウトソーシングとの関係で生協労働の現状や課題をみる。

#### <「パルシステム」の確立経過>

1988年—同事業連帯として“個人宅配事業研究”着手（新業態開発プロジェクト）

1990年—多摩、埼玉で実験開始

1993年—連合会事業とする（共同購入と同一品揃え・GPR 5%up、注文書配布料 200円）

※以降3年間、前年比 200%伸張

※95年；個配研究会スタート、委託業者とのパートナーシップ（組合員拡大、研修など）追求

1996年—注文者を共同購入と分離し、「パルシステム」独自版とする

※98年；共同購入と個配の供給高逆転、

2001年—ライフステージ別注文書（3種類）を発行。「グループ利用」と「個人利用」を統合した事業としての「パルシステム」へ。

個配の業者委託導入の初期の段階での視点は、①人手不足の克服（首都圏事業連合に結集する個々の生協の規模が小さかったこともあり、自前で人手を確保できなかった）、②事業効率の確保（ローコスト運営）、③経営上のリスク回避、ということであったが、（\*パルビジョン 21）、その後の「パルシステム」確立過程での実践や研究をとおして、同事業連合における「アウトソーシング」は、次のように位置づけられてきている。

それは、「現在ある事業執行機能の一部を外部化するという立て方」ではなく、「事業そのものを職員が受託する、労働者協同組合、子会社、関連会社、さらには協同出資会社という意味でのアウトソーシングであり、…社会に必要とされる機能を、生協そのものから分離し、独自（連携、提携）の機能として社会に提供すること」とされている。（\*99年度コープ研究会報告書）

また、「パルシステムの進化方向」として、「業務遂行体制は、職員のみで担うという考え方はとらず、コラボレーション方式の体制を形成してゆく。急激に進む技術革新、環境の変化に積極的に対応していくことが求められる。内部

完結型では対応しきれない。このことによって、多様な可能性（事業を含めて）を、組合員に対して創出していく。

※ 組合員の企業（NPO、SOHO等）を促し、生協業務への関わりも追求。

※ 職員においては、生協組織から自立する方向を目指し、パルスシステム事業への多様な関わりをもつ。

それらを土台として「課題解決型総合事業」＝金融・子どもの教育・健康などに関する商品の提供や、生活情報提供やコミュニティ作りを、組合員参加で形成し、発展させていく。（\*生活協同組合研究 318号 2002.7）

ここにみるように、同事業連合の職員政策は、「職員の自立化・外部化」であり、その自立した事業組織（労働者協同組合、子会社、関連会社、協同出資会社）への「組合員からの事業の受託」関係の成立ということである。また、そのキーワードは、「パートナーシップ」と「コラボレーション」である。

現在、首都圏コープ事業連合の100%出資子会社である(株)首都圏コープ（畜肉加工食品製造。79年設立）や(株)ジーピーエス（青果物の仕入、加工。92年設立）、(株)せいきょうのパン屋さん（97年設立）のほか、グループ企業が7社（2002年現在）ある。このように、生協の人的資源を「外部化」（法人化）する形で、「職員が受託する」ことがすすめられてきているが、ここに来ての課題は、各生協における運送会社（外部の民間企業）の委託問題であると思われる。

生協労働との関わりでは、およそ次のような課題、論点があると考えられる。

第1は、個配の急成長や生協間競争に伴ってより一層の効率化が求められた結果、当初の「個配」のみの委託から「（班配達と個配の）あわせ配送」が常態となり、「担当者の推進課題」として組合員拡大（現金回収除く）や共済なども委託会社の「社員の課題」とするなど、委託会社の社員と生協職員の仕事の違いがほとんどなくなったことである。

この点に関して、生協の側は、担当者の呼称を統一する（委託会社社員の呼称を、「配送員」「ドライバー」から「エリアスタッフ」に変更し、生協職員の担当者も同様とする）など、「共通の課題に取り組む意識を涵養」することや、双方のエリアスタッフの組合員情報の集積によるノウハウの交換などで「協働」を促進する努力もおこなっているが、「待遇を含む異なる職務条件と、独自の組織風土に培われた別組織の職員同士の協働には、温度差が生じるのはむしろ当然で、それをいかに解消していくか」がひきつづき課題となっている。

（生協運営資料 75 2003.5）

また、エリアスタッフの「推進課題」に関して、委託会社社員の場合、目標を達成した場合にインセンティブが与えられているが、これは、「生協の推進（運動）課題」の「企業による営業課題化」を一層促進させるものと思われる。実際、「共済キャンペーンでは、神奈川ゆめコープのトップ10人のうち9人までが委託会社の社員で占められ」といった状況も生まれている。これは、「生協労働が限りなく商業労働に近づいている」（田中氏：後述）ことの現われとしても捉えることができ、生協労働のあり方とも関わる問題である。

第2は、「職員の空洞化」といわれる問題である。この点は配送業務の委託程度によって異なるが、東京マイコープのように、労働力構成を「職員労働3分の1、子会社3分の1、アウトソーシング3分の1」としてすすめている生協がある一方で、「首都圏コープの会員生協の多くではプロパーの職員の減少が顕著になって」いる状況もある。(生協運営資料 71 2002.1) ちなみに、神奈川ゆめコープの無店舗事業の委託率は約85% (2002年度) となっている。

これは、生協のコア事業のノウハウ蓄積を「空洞化」させ、将来的には「パートナーシップ」や「コラボレーション」の前提をも崩しかねない問題を含んでいると考えられる。

第3は、委託会社の「エリアスタッフ」の定着性、すなわち彼らの労働諸条件の問題である。東京マイコープの場合、「子会社や委託先で採用しているのは、フリーターのような若い人たちで、(略)長期間働くことを前提にした給与体系ではないともいえます。おおむね5~7年で給与は頭打ちになりますから、同じくらいの周期で人が入れ替わりも生じ、(略)その中でも、この仕事に興味を抱いて一生の仕事にしようとする人たちは管理業務についていく」

(生協運営資料 71 2002.1) という状況にある。こうした状況のもとでは、配達業務分野での生協職員の「自立化・外部化」は労働条件面からも困難となり、結局のところ、共同購入を含む無店舗事業を、外部の安い労働力に依存し続けていくという構造を固定化することになると考えられる。

共同購入は、もともと組合員の協同性に依拠したボランタリーワークとシステムの合理化によってその経済性を維持し、生協職員の労働条件を維持向上させてきた側面がある。こうした側面から、委託労働者をひろく生協労働者としてとらえた場合、労働条件面では大きな「後退」を意味するのではないかと考えられる。

第4は、もともと共同購入型の生協にとって、配達を通じた職員と組合員の接点は、組合員のニーズや生協への要望を生協の運営や事業につなぐ重要な場である。運送会社への委託(契約)は、配送担当者に対して、直接、生協がマネジメントできない関係を意味し、そのままでは生協自体が組合員との「顔の見える関係」を失うことにつながる。さらには「組合員参加」の重要な契機を閉ざし、組合員組織とリーダーの育成・再生産の危機にもつながる可能性もある。

この点に関わって「98年首都圏コープ個配研究会報告書」では、「首都圏コープのアウトソーシングは、民間企業の「戦略的パートナーリング(製販同盟)」の域を越え、「プラットホーム・ビジネス」の構築をも射程にいれたもの」であり、「組合員組織」と情報ネットワークを通じて連携することで、市場環境への適応を円滑化させること」とされているが、この点はさらに検討を要するものと思われる。

### 《生活クラブ生協》

生活クラブ生協(生活クラブ運動)は、日本の生協運動の中でも特異な位置

をしめている。その特徴は、「生活をかえよう」というスローガンや「消費財」(商品)という呼称にも現れているように、単に「安全な商品」を手に入れるためではなく、生活のオルタナティブと生活の場からの市民自治をめざす「社会運動型生協」と特徴づけられる。生活クラブ運動の展開過程で、活動的な組合員層は生協組織内の活動から、組合員が中心となったワーカーズ・コレクティブ(W.Co)による生協事業の受託やコミュニティ事業の起業、「生活者ネットワーク」による「代理人運動(代理人=生活者とその運動の代理人としての自治体議員)」などをとおして、その運動の担い手となってきている。

このように、生活クラブ生協の運動は、一つの生協運動の展開であるとともに、それにとどまらない「もう一つの社会運動」の展開でもあるが、ここでは、購買生協としての生活クラブの労働力編成や労働の関係性についてみることにする。

とりあげる生協は、生活クラブ生活協同組合・神奈川(以下、生活クラブ・神奈川)と生活クラブ生活協同組合・東京(以下、生活クラブ・東京)であるが、生活クラブ・神奈川は、2004年4月より、5つの地域生協(横浜北、横浜みなみ、かわさき、湘南、さがみ、の各生活クラブ生活協同組合)と、生活クラブ生活協同組合(ユニオン)として、新しくスタートしている。それぞれの生協は、生活クラブ事業連合生活協同組合連合会(生活クラブ連合会)に結集する生協である。生活クラブ・神奈川、生活クラブ・東京の2002年度末の組織事業概況と同生協の業務を受託しているワーカーズ・コレクティブの概況は、次のとおりである。

#### ■生活クラブ生協・神奈川の組織と事業概況

	生活クラブ・神奈川	(旧)コミュニティクラブ生協	(合計)
総供給高	17,024		21,269
供給高(班・戸配)	16,966		21,211
班供給高	9,732		
戸配供給高	7,234		
デポー事業高(※)		4,245	
経常剰余金	173	38	211
世帯数			15,876
組合員数	48,275		
班数	5,061	※うち 945 は 1～3 人班	
班員数	26,347		
戸配組合員数	21,928		
デポー(店舗)数			17

#### (2002年度) (単位:人,百万円)

	生活クラブ・神奈川	(旧)コミュニティクラブ生協
出資金	4,489	1,423
正規職員数	215	27
アルバイト (正規換算数)	30 15	8

#### ■生協業務受託のW.Coの概況

	(単位:人,百万円)	
受託業務/W.Co数	会員総数	事業高
デポー(店舗)の発注管理、他/17 W.Co	230	299
配送・事務局全般/1 W.Co	77	170

(人数:2001年、事業高:2000年度)

※(旧)コミュニティクラブ生協(1991.2 設立)は、2002年2月に生活クラブ生協・神奈川と合併し、デポー事業は同年3月より生活クラブ生協・神奈川の事業に統合された。

※デポー（ミニ店舗）の基本コンセプト—地域住民による自主管理・自主運営の拠点、組合員とワーカーズのパートナーシップによってデポーの共同購入を自治し、地域課題の解決の場とすることを追求する。（2003年総代会議案より。（ ）内は筆者）

■生活クラブ生協・東京の組織と事業概況（2002年度）

（単位：人、百万円）

総利用高	20,199
供給高（班・戸配）	20,048
班	8,749
戸配	11,299
経常剰余金	313
出資金	5,408

正規職員数	198
アルバイト （正規換算数）	45

（単位：人、円）

		1人当り月利用高
組合員数	57,442	
班数	4,340	
班配送平均人数	5.5	28,364
班組合員数	24,027	
戸配組合員数	33,415	30,889

■生協業務受託の W.Co の概況（2001年）

（単位：百万円）

W.Co 数	14
W.Co 会員総数(人)	152
事業高(2000年度)	383

※「生協業務受託の W.Co の概況」は、「第5回ワーカーズ・コレクティブ全国会議・記録集」（2002年2月発行）資料より作成した。

生活クラブ生協は、多くの生協がパート職員雇用をすすめた中であって、基本的にパート職員は採用せず、ワーカーズ・コレクティブへの業務委託という選択をしたことに大きな特徴がある。そして、ワーカーズは、生協内では正規職員も含めた「事務局活動」の範疇に位置づけられている。以下では、ワーカーズ・コレクティブを中心に、両生協の労働編成やその特徴をみる。

1) まず、ワーカーズ・コレクティブであるが、生活クラブ・神奈川において、組合員の共同購入の場としての「デポー」（店舗）の運営に際して、はじめて、「ワーカーズ・コレクティブ “にんじん”」を結成し、その業務を委託したことに始まる。（1982年）

生活クラブ・神奈川では、現在、戸別配送のほか、牛乳配送、組織拡大、共同購入受注、共済事務局などを含めて18W.Co、307人が生協業務を受託（2000年度事業高：約4億6,900万円）し、生活クラブ・神奈川の供給構成の約45%をカバーしている。なお、神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会には、上記の生協業務受託のほかにも、在宅福祉サービス・リサイクル・レストランなどのコミュニティ事業、生協を含めた生活文化活動などの事業活動を行っているものがあり、2001年現在で、単位 W.Co 173、総会員数 5,387人、その事業高

は約 37 億 3,500 万円である。そのほかにも、福祉クラブ生協（1988 年設立）の W.Co グループがある。

生活クラブ・東京の場合は、1984 年に共同購入の注文商品の集計・請求・チラシの組み込みなどを受託する 10 のワーカーズ・コレクティブが発足したのが最初である。これらのワーカーズ・コレクティブは、その後の共同購入の OCR による受注集計システムの開始に伴って、1987 年に生協の受託業務を終了することになるが、当時 14 あったワーカーズ・コレクティブは、弁当・惣菜・クッキーの製造販売など、自主事業一本で再スタートをはかっている。そして、その翌年の 88 年には、生活クラブ生協の戸別配送業務を受託するワーカーズ「轍」がスタートし、いまに至っている。現在は、戸配を中心に 14W.Co、152 人が生協業務を受託し、その事業高は約 3 億 8,300 万円（2000 年度）となっている。なお、東京ワーカーズ・コレクティブ連合会には、上記の生協業務受託以外に、弁当惣菜やパンなどの製造販売、在宅福祉サービス、リサイクル、企画・編集など、コミュニティ事業を行っているものがあり、2001 年現在で、単位 W.Co 50、総会員数 541 人、その事業高は約 12 億 5,500 万円となっている。そのほかにも、NPO 法人アビリティクラブたすけあい（ACT）の W.Co グループがある。

このように、現在、ワーカーズ・コレクティブは、生活クラブ運動を基盤としながらも、その事業領域を生協の受託事業以外へと広げてきている。

2) では、なぜ生活クラブ生協では、パート職員雇用でなく、ワーカーズ・コレクティブであったのか。

それは、「日常的にデポの販売や管理を担う人たちをどうするかが直接の動機でしたが、主婦のパート労働が増加する時代にあって、パートではない主体的な労働のあり方や、女性の働き方『有償』『無償』の労働について、論議が高まりました」（※生活クラブ生協神奈川創立 30 周年記念誌）という言葉や、ワーカーズ・コレクティブの「運動理念」（※後述）からもうかがえるように、生協運動の事業的成立を、雇用・被雇用の関係でない組合員の「主体的な労働参加」とおして実現することや、「オルタナティブな労働の世界」をつくるための模索であったと考えられる。ちなみに、ワーカーズ・コレクティブは、「働く人たちが自身が出資して市民事業を起こし、技術や技能を出し合って運営する協同組合」（※同「30 周年記念誌」）と規定されている。

3) 次に、生活協同組合労働としてのワーカーズ・コレクティブが、生協運動や業務運営との関係でどのような意味をもち、また、課題をもっているのかについて、次の 2 つの角度からみる。

その第 1 は、ワーカーズ・コレクティブの構成員のほとんどが生活クラブ生協の組合員であり、株式会社企業への委託ではなく、協同組合（※）への委託であるという点である。

第 2 は、生協法人の側からみれば、それは、外部主体との委託関係にある、

ということである。

※ワーカーズ・コレクティブは、協同組合としての法制化を求めて運動中である。従って現在は企業組合、有限会社、任意団体として活動している。

第1に関わる点としては、ワーカーズ・コレクティブの「運動理念」や「行動理念」がある。「運動理念」は、「食べる（生活）・働く・政治は繋がっており、その中で『雇用労働でない』ワーカーズの世界をつくっていく」ことであり、特に配送ワーカーズの場合は、「配達時コミュニケーションをとり、組合員の『参加』を高めることで、公共空間（パブリック）を『つくり・かえる』ミッションをもっている」とされている。また、その「行動理念」は、「気付いた事を気付いた人がやる」ことである。

また、ワーカーズグループ全体の収益と個々のワーカーズの「時給」との関係については、「時給を上げないで次のサービス（ニーズ）の充足に当てる」という考え方をとり、2003年度には「コミュニティ価格 2003年の考え方」がまとめられる予定である。ちなみに、現在のワーカーズの手取りは、「最低賃金（710円/h）を下回らない」という考え方で設定されており、配送ワーカーズについては1時間当たり1,100～1,200円程度となっている。（※ワーカーズ・コレクティブ連合会でのヒアリングから）

第2の点は、生協全体の運営や業務のマネジメントに関わる問題であるが、生協の側はどのような関係性をつくろうとしているのであろうか。

まず、生活クラブ・神奈川であるが、「対等互惠の双務契約としてのW.Coへの委託・請負をさらに進めてトータルな業務を委託する」ことをめさずとともに、「パートナーシップ協定」を「パートナーとしての関係性を強め、内実を高めつつ可能性を追及」するとしている。また、「2003年度デポー活動方針」では、「デポーの自主管理・自主運営を強める」として、「組合員とワーカーズのパートナーシップによってデポーの共同購入を自治」するとし、デポーの評価についても、「デポーで取り扱う消費材は組合員が増え、新たに開発・改善される中で変わり」、「デポーがすすめるコミュニティづくり運動テーマも、開設当初の石けん運動や資源リサイクル・反核平和運動から、よりテーマが広がり、福祉や子育て、環境問題へと発展してきた」としている。さらに、「新たな地域生協創出（注）に向けた事務局体制づくり」として、「事務局代表理事制」や「W.Coと職員でつくる新たな事務局のあり方」などが検討課題とされ、「職員のアソシエーションな関係を通じた経営参画」なども志向されている。（※2003年総代会議案書）

※（注）は2004年度からスタートした「5つの地域生協」をさす。

生活クラブ・東京においては、「戸別配送ワーカーズ職との連携強化」が打ち出され、その中には、「『評価制度、組織契約、拡大契約』を導入し、職（※戸別配送W.Coの名称）の責任制・目標を明確にする」とともに、「評価制度

の導入により、轍の現状に対する共有」がすすめられ、「課題が明確になり、レベルアップがすすめられた」との評価が行われている。(※2003年総代会議案書)

このように、この問題は生活クラブ生協間でも若干の違いも見うけられるが、こうした委託(受託)関係の問題では、「連携」とか「パートナーシップ」と言われていることが、実際の契約の中でどう規定され、その結果、どのような関係性が作られているかという具体的な点を見る必要があると思われる。

また、生協労働の視点からは、組合員とワーカーズとのコミュニケーションや協働、その生協運営との関わりがどのように展開されているか、などを検証が必要であると思われる。なお、この点に関わっては、最近の雇用情勢を反映して、ワーカーズの中に、定年やリストラの退職者、「フリーター」の青年など、生協や協同組合についてほとんど予備知識のない層が増加する傾向がある、ということもみておく必要がある。

4) 続いて、職員構成の多様化に関わる点であるが、その内容を生活クラブ・東京でみておく。

生活クラブ・東京では、「職員・アルバイト・轍と事務局メンバーの多様化がすすんでいる」として「それぞれの特性を生かしたセンターマネジメントを行う」ことをめざし、また、配送では「組合員拡大に伴ない配送における轍の限界性を踏まえ、配送の外部業者への委託」を「生活クラブの事業と運動を推進する新たなパートナー作りの視点で検討する」としている。また、「組合員のもつ地域性、消費財の知識・活用の技能を組合員対応や利用活動に生かし、配送業務の質的向上と安定化をめざす」ために、「配送主体としての組合員採用を検討する」としている。(※2003年総代会議案書)

このように、生活クラブ生協においても、戸配の拡大にともなって、雇用や全体の労働力構成の多様化がすすむ兆しが出ている。また、正規職員の業務についても、これ迄もっぱら班共同購入を担ってきた職員が、ここ数年の戸配の急増に伴なって戸別配送を担当するようになってきている。ちなみに、生活クラブ・東京での戸別配送は、正規職員・アルバイト職員が約 8,000 人の組合員への配達を行い、ワーカーズ・コレクティブ「轍」が約 25,000 人への配達を行っている。(2003.3 月末実績)

5) 最後に、人事制度に関わる問題であるが、両生協では共通して、MBO 型人事制度(目標による管理)が導入され、目標管理による職場運営がすすめられている。

MBO 型人事制度については、「社会運動」(2003.9.15 号)に掲載された、生活クラブ関連労働団体とグリーンコープ労組・労働者連帯連絡会の「合同合宿」の報告レポート——「生協の〈事務局労働〉をめぐって」のなかで、他の生活クラブ生協の例ではあるが、「(労働者が) 目標を達成するための長時間労働を自ら背負い込み、非常に厳しい労働環境になってしまいました」との報告や、

「協議もしないまま導入されてしまった新人事制度（＝MBO）」の報告にもとづく議論のあったことがレポートされている。MBO 型人事制度（目標による管理）については、労働者の中で、その運用や導入が問題とされていることも見ておく必要がある。

### 3. 生協労働の変容と現代の生協労働の課題

はじめのところで述べたように、生協における労働力編成は新しい段階に入った。それは、小売業における競争激化とそのもとでの生協の無店舗事業の収益性確保・向上、不採算部門である店舗事業の自立化をめざす取り組み、さらには、外部環境としての労働市場の流動化、などと深く関わりながらすすんでいる。そしてこうした変化は、生協労働者の置かれている状況を確実に、しかも急激に変えてきている。

ここでは、これらの変化が生協運動と生協労働者にどのような影響をもたらしているのか、また、それは「生活協同組合労働」という視角からはどのような意味をもつのか、について考察する。

すでに「生協労働者論」「生協職員論」をめぐっては様々な研究がなされ、基本的な論点は出されているように思える。従って、以下の考察は、そうした先行研究に学ぶ立場からのものであり、「くらしと協同の研究所」に籍を置く一生協職員による現段階での「学習的まとめ」でもある。

#### (1) 生協労働者論、生協職員論の提起したこと

はじめに、筆者の浅い学習の範囲ではあるが、日本の市民型生協の発展にもなって展開されてきた生協労働者論や職員論が何を明らかにしてきたかを概観する。

まず、田中秀樹氏による「生活主体の形成と生活協同組合労働」（1998.9）では、生協労働者論の展開過程とその意義について次のように整理されている。

（※筆者、要約）

---

生協運動の発展過程は、それ自体生活協同組合労働の形成過程としてとらえることができる。その大まかな傾向は、

- a. 組合員同士の共同労働の段階
  - b. 組合員の中から専従者が形成された段階
  - c. 社会的専門労働者として生協労働者の広範な形成がみられる段階
- a → b → c への進行過程は、生活協同組合労働の重層的な編成を現す。

（a では、個別家庭内労働と共同労働との相互関連が、b と c の段階では、個別家庭内労働と共同労働と専門労働の重層的な相互関連が現われる）

生活協同組合労働の形成過程との関わりで、生協労働者論も変化する。その流れは、ほぼ次のようになる。

生協専従者論 → 商業労働者論 → 生協労働者論  
（奉仕者） （流通関連労働者） （生活関連労働者）

a、b、cとの関連では、生協専従者論はbの段階に、商業労働者論と生協労働者論はcの段階に対応する。

1968年の全国生協労働組合連合会（生協労連）の結成は生協労働者の広範な形成を示す。しかし、現段階でも生協専従者論がなくなっているわけではなく、思想としての生協専従者論は現段階でも充分成り立つ。

それぞれの特徴は

- ① 生協専従者論——生協労働者の組合員との関わりを重視する見解であり、生協労働者の「構成員に奉仕する労働」としての性格に注目した見解である。
- ② 生協労働者＝商業労働者論——生協労働者の商業労働者的性格を強調した見解であり専従者論との関わりでは、生協労働者の労働者性の確立にひとつの力点がおかれた見解である。理論的には、生活協同組合＝商業資本説を背景としており、生協を商業資本ととらえることにより、そこで働く生協労働者を、資本・賃労働関係における商業労働者としてとらえている。
- ③ 生活関連労働者規定——生協労働者の労働者性の確立をふまえた上で、生協労働者独自の専門性の内容を、生活に関わる労働として積極的に位置づけていこうとした見解。①②との関係では、専従者論の「構成員に奉仕する労働」としての奉仕的性格を生協労働者の専門性の内容として発展させ、さらに、商業労働者論の労働者性の確立を継承したものととして、この生活関連労働者論を位置づけることができる。

また、①は、生協労働者の労働者性の軽視や賃金・労働条件改善を遅れさせる役割を果たす反面、生協労働者独自の専門性の内容（奉仕の中味）を深めることにつながり、②は、生協労働者独自の専門性を包摂しえないという問題や、生協労働者を商業資本に雇われる商業労働者と同じととらえる点では限界をかかえ、また機械的労働者論に繋がる面をもつ一方で、生協労働者の労働者性の確立上で重要な役割を果たすなど、それぞれに意味をもった。

生協労働者論の発展は、生協労働者が、組合員の生活との相互関連を、みずからの発達課題と結びつけ、次第に位置づけていく過程であり、生協労働者の労働主体形成の過程である。そこでの生協労働者論の展開は、生協労働者の労働者性と専門性をどのように考えるかにあった。

「生活主体の形成と生活協同組合労働」（田中秀樹著 1998.9）より筆者要約

---

長くなったが、現代の生協労働を考える上で、基本的な視点が提示されているので、あえて引用した。

ただ、ここでの論点である「生協労働の専門性」との関係で、付け加えなければならないのは、前掲の、例えば「①生協専従者論——生協労働者の組合員との関わりを重視する見解であり、生協労働者の『構成員に奉仕する労働』としての性格に注目した見解である」は、生協労働者を「商業労働者」と読み替え、構成員（組合員）を「消費者」と読み替えることも可能であるということである。現に、若林靖永氏は、その著書「顧客志向のマス・マーケティング」の第11章「声を聴く型のマーケティング—コープみやぎき—」の中で、こうした論点にも関わる「サービススピリット組織」について言及している。（※次の抜粋①参照）

一方、田中氏は、前掲の「生活主体の形成と生活協同組合労働」の中で、商業労働と生活協同組合労働の違いや連続性、さらには商業労働の変革の展望についても論及し、その中で「商業労働が、とりわけその独占段階では、マーケティング労働として、マーケティング過程の一環として家庭内労働を組み込もうとするのに対し、生活協同組合労働は、個別消費過程を基礎にした労働編成としての独自性をもつ点で、商業労働と区別される」と指摘している。(※次の抜粋②参照)

商業労働において「消費過程が考慮される場合」に、それが「営利主義の範囲内」かどうかについては、実践的な問題として議論の余地はあると思うが、筆者としては田中氏の言う「生協労働者の労働主体形成の過程」における「生協労働者の独自の専門性」という側面に注目したい。

---

<抜粋①>

「サービススピリット」とは「積極的にサービスを提供し、自らの仕事に誇りを持つようにする、人間や生活、労働に関する価値観や信念」である。単なる職務遂行を越えて、熱心に情熱を込めてそれ以上のものを顧客に提供しよう、少しでも顧客の悩みを解決しよう、顧客の助けになろうと、献身的に取り組もうというものである。こうした価値観は、もちろん、賃金などのインセンティブによっても動機づけられるが、何よりもまず人として評価されたい、人に喜んでもらうことで自分もその喜びを分かち合いたいという本源的な動機から来ている。それ自体、自分に誇りを持つ、仕事は金のためだけではない、他人に対して思いやりの心を持ちたい、というごく基本的で個人的な感情に依存するのである。

コープみやざきで実践されている「声を聴く型」のマーケティングは、まさにサービススピリットを持って働く人々によって構成される組織によって担われるものである。

アメリカのノードストローム百貨店は典型的なサービススピリット組織として成功している企業である。… (以下、略)

「顧客志向のマス・マーケティング」若林靖永著 (2002.9.10 同文館出版) より

---

<抜粋②>

生活協同組合労働の場合は、交換・流通のあり方が常に家庭内労働および個別消費過程を基礎にして編成されるのに対し、商業労働の場合は、その営利主義から、消費過程が考慮されないか、考慮される場合もその営利主義の範囲内でしかない。しかし、商業労働といえども、家庭内労働との関連をまったく無視してしまうわけにはいかず、個別消費過程をマーケティング過程の一環として組み込む形で編成しようとする。

したがって、商業労働が、とりわけその独占段階では、マーケティング労働として、マーケティング過程の一環として家庭内労働を組み込もうとするのに対し、生活協同組合労働は、個別消費過程を基礎にした労働編成としての独自性をもつ点で、商業労働と区別されるといえよう。

(中略)

……。つまり、流通労働としての生活協同組合労働自体が、個別消費過程

を基礎として編成されることにより、人間の生命の再生産と発達を基本原理とする生活に関わる労働の一環としての性格をもってくるのである。したがって、社会的専門労働と家庭内労働との関連のあり方自体が社会的専門労働の内容に関わっていると考えられる。

こうした点は、生活協同組合労働の独自性であると同時に、商業労働が家庭内労働との関わりをまったく無視できず、商業労働自体が個別消費過程との関わりをもって行われている点で、商業労働の内容的な変革の展望を指し示すものであり、そこに生活協同組合労働と商業労働との連続性をみることもできよう。

「生活主体の形成と生活協同組合労働」(田中秀樹著 1998.9) より

---

次に、くらしと協同の研究所職員論研究会が著した「生協職員論の探求」(1997.9.10)において、生協職員論の課題がどのように提起されたかを見ておく。以下は「生協職員論の探求」からの抜粋である。

---

第1は、組合員とともに生協運動の主要な担い手である生協職員に対して、不透明になりがちな社会運動における現代生協運動の位置と役割を、生協運動の到達段階と今日的課題に即して、また協同組合論の系譜に即して明示すること。

第2は、なによりもまず複雑かつ困難な経済情勢下にある今日の日本生協運動にあって、パート職員をもふくむ生協職員の位置と役割にかかわる基本的課題について、われわれなりに生協職員論として理論的な整理をおこなうこと。くわえて、長期不況とマーケットパラダイムの転換、阪神・淡路大震災の経験などから、生協運動の原点回帰が課題とされる今日、生協職員の立場をも問いなおすこと。

第3は、この生協職員論の中心部分を構成するわけだが、生協職員の労働力構成、雇用形態、労働組織と労働内容、賃金・労働時間・福利厚生などの労働条件、これらをめぐる諸問題の調査分析である。

生協正規職員、パート職員、労働者協同組合をふくむ委託契約、派遣受入契約など、雇用形態の多様化、労働力構成、労働組織、職務編成の推移と現状、その問題点。パートをふくむ生協職員の賃金水準と賃金体系、職能給付、職能資格制度をめぐる問題。労働時間短縮をめぐる問題点。生協における民主的効率化と配転・昇進・昇格をめぐる生協らしい原則について。…(以下、略)

第4は、生協職員の「生協らしい労働」に対する期待とも関連して、職員の教育訓練システムの現状と問題点、生協職員の「参加」をめぐる論点と「参加」のあり方について検討すること。…(以下、略)

第5は、生協職員の労働者としての要求にもとづく、自主的団結組織である生協労働組合、その運動の到達点と課題を、生協運動の目標と理念、その今日的課題と展望との関連において整理すること。…(以下、略)

「生協職員論の探求」2章 戸木田嘉久氏(1997.9.10 法律文化社)より

---

以上、全体として引用が多くなったが、これらの論及には、現段階の生協労働者論、生協職員論をめぐる基本的な分析視点や課題が、ほぼ網羅されていると思われる。以下ではこれらの先行研究を手がかりに、現段階の生協と生協労

働をめぐる問題を考えたい。以下を貫くのは「生活支援労働としての生協労働」である。

## (2) 生協運営と生協労働

### 1) 「三位一体」運営と職員労働

協同組合原則を基礎にした「三位一体」説（出資、運営、利用の組合員による一体的実現）は、組合員の自発的な参加と責任を求めたものであるが、ここでは職員労働との関係で、三位一体運営がどのように機能していたのかをみることにする。

以下は「現代日本生協運動史」からの引用であるが、生協が共同購入を軸に順調な成長をとげた時期には、この「三位一体」運営が、班を基礎として比較的うまく機能してきたと考えられる。

「出資金は組合員の増加率を上回る伸びをみせ、80年代の10年間で生協全体で4.6倍、地域生協で6倍となった。「出資、利用、運営」を三位一体として組合員の権利・義務とする考えが浸透するなかで、計画的な増資運動が仲間づくり＝組合員拡大とともに組合員自身の活動として進められた。」 「現代日本生協運動史・下巻」(2003.6.1)より

「班」は、日本の生協の「発明」とも言われているが、組合員が所属している基礎組織であり、定期的な利用をとおして出資や運営への参加・参画をすすめる場として位置づけられてきた。また、それは、「班—班長会（運営委員会）—地域委員会—理事会」という会議の場や組織運営の流れをとおして組合員の代議的な運営参加を可能にし、班を基礎にした総代選出ともあいまって、協同組合における民主的運営を制度として機能させていた。店舗事業においても、この時期には多くの生協で、店舗利用の組合員を対象にしたグループ（班）への組織化が行われ、グループ連絡会などをとおして、共同購入に準じた運営が行われていた。

組合員は、こうした班を基礎にした三位一体運営の中で、商品利用をとおして日々の暮らしを充足させるとともに、学習や諸活動（産直・コープ商品づくりや増資運動、仲間づくりなど）の中で、生協や協同組合への理解を深め、事業や組織の充実に積極的にかかわっていった。

そして、職員は、日常の業務をとおして、組合員の生活・消費過程の支援者、活動の協働者として重要な役割を果たし、生協運動の発展に大きく貢献してきたと考えられる。それは、具体的には日常の商品配達や店舗業務の中でのコミュニケーション、班や運営組織の事務局機能、学習や活動におけるコミュニケーションや共同体験などをとおして果たされてきたものであり、そこで得られたものが業務にフィードバックされるという関係性の中で実現されてきたものである。

このように、生協が共同購入を軸に順調に成長していた時期は、組合員と職

員の協働関係を媒介しながら、班を基礎にした三位一体運営が参加型民主主義として機能し、生協の組織と事業の一体性と民主的運営を容易に実感できた時期であったと言える。

しかし、その後の展開の中で「急速成長の結果、組織の拡大・広域化を生み、組織運営においては本部から一律的、一方的な方針提起となりがちであった。活動を担う組合員のなかに『やらされ感』『押しつけ感』が存在するという意見が出され」（現代日本生協運動史・下巻）のような傾向が生まれ、三位一体運営の内実が問われるようになった。

この時期に、共同購入が事業効率を低下させたことは先に見たとおりであるが、組織運営面でも、班会の開催率や班長会の出席率の低下が目立つようになる。背景には、主婦組合員の就労や社会参加の増加、意識やニーズの変化、そして、小売業における競合の強まりなどの影響があるが、こうした組織と事業面での停滞は、「事業システムの『販売システム化』（田中）や、組織運営における「上から下へ」の運営を強める結果となった。

そして職員労働の面では、地域担当者の受け持ち班（配送班数）の増大、単品結集や組合員拡大などの「ノルマ」の強まりをもたらした。多くの生協で「神風配達」と言われるような状況がすすみ、大型商品のゆきすぎた「売り込み」などから荷受の組合員から「背を向けられる」といった状況も生まれるなど、担当者の「セールスドライバー化」がすすんだ。そして、こうした職員労働の変容によって、生協が、組合員が「買うための組織」から、職員が「売る組織」に転化していく状況をつくりだしていったと考えられる。

このような経過の中で、三位一体運営自体もしいに形骸化していくが、こうした行き詰まり傾向の中で全国的に注目を集めたのが、次にみる宮崎県民生協同組合（コープみやざき）で始まっていた「聴く」活動である。

## 2) 「聴く」活動と職員労働

90年代に入り、全国の多くの生協で、コープみやざきの「聴く」活動の視察研修が実施された。それは、先に述べた組織運営の行き詰まりやその結果生じた「事業偏重」への反省から生まれた側面が強いと思われるが、ここでは、そうした組織・事業運営と協同組合労働の視点から、コープみやざきの「聴く」活動と職員労働について考える。

まず、組織・事業運営であるが、その特徴は、組織と事業の両面にわたって「下から上へ」の運営を徹底しようとしていることにある。それによって、生協が組合員の「買うため」の組織であり続けることと、職員労働が組合員の暮らしに寄り添ったものであり続けることをめざしている。ちなみに、コープみやざきの基本スローガンは、「私たちの供給する商品を中心に家族の団欒がはずむこと、をめざします」である。

コープみやざきの運営改革は84年の組織運営の改革からはじまり、その後の88年の共同購入新業態導入の失敗による「大赤字」の発生を契機として、

業務組織を含む生協全体の運営改革へと発展してゆく。それは、これまでの「上から下へ」の運営を、「下から上に」徹底して変えようとするものであった。業務組織における改革は、組合員の声を「聴く」活動として始まり、その後の実践を経て、「くらしの願いを実現するために、観ること、聴くこと、そして応えていくことを全力ですすめます」(※)へと深化を遂げている。(※『コープみやざき』のめざすことと基本的な考え方(以下「めざすこと」))

次に、職員労働との関係で重要と思われるのは、こうした運営改革が、生協観や組合員観、商品観、そして職員観や労働観などの整理・確立過程としてすすんできたこと、また、「職員の裁量権の拡大について」や「パート職員の仕事のかかわりについての整理と挑戦」など、職員労働の具体的な問題についての整理がなされてきたことである。

さらに、こうした運営改革のなかで最も重要と思われることは、上記のような価値観の形成や考え方の整理を、「事例研究」をとおしてすすめ、組織のすみずみに行き渡らせること(=組織文化の形成)が意識的にすすめられてきたことである。コープみやざきの事例研究は、「事例から何を学ぶかを語り合うことが『事例研究』会議の目的であり、1つの結論を出したり、意見をまとめたりすることが目的ではない。『事例研究』の場合は、具体的な事例の検討を通じて、理念や基本的な考え方を職員一人ひとりが実践的に考え、共有化してゆく重要な場である」(「顧客志向のマス・マーケティング」若林靖永著)。また、こうした事例研究ともかかわる問題であるが、組織のあり方(組織論)の探求がなされていることも見逃せない。『『コープみやざき』のめざすことと基本的な考え方』のなかには、めざすべき組織のあり方が以下のように整理されている。事業体は規模の拡大に伴う分業や専門化は避けられないが、一人ひとりの組合員や職員の声で、あたかも一つの体のように動く組織を実現していくことは、労働者の働き甲斐と組織のパフォーマンスを高めることにつながるものとして、その実践的探求が期待される。

#### コープみやざきの【めざす“すごい”組織】

- (1) 大きな組織の構成員(組合員・職員)一人ひとりが、信頼をもとに血液が流れるように繋がっている組織
- (2) そこで働く職員が目的・目標(組合員の心から満足してもらえる状況を創り出すこと)に向かって心をつなげて、各人がやりがいをもって役割をはたしている組織。
- (3) 常によりよいものをめざして、学びあい変化し続ける生きた組織
- (4) 事業として成り立ち、組合員さんも職員も満足が得られている組織

(「第31会通常総代会議案書」より)

次に、協同組合労働としての「聴く」活動である。

コープみやざきは、「観つづけ・聴きつづけ、応えつづけていく」ことをとおして、職員が「私(組合員)の話『声』を聴いてくれて責任を持って実現することに力を注いで応えてくれる地域責任者」になり、「何でも気軽に相談できて、私の要望や思いを真剣に受け止めてもらえるお店」になること、そして、

組合員に「私の生協」を実感してもらうことをめざしている。

ここには、「下から上へ」への業務運営によって実現することの具体的な内容が示されており、組合員に「私の生協」を実感してもらうことで、日常的な「運営参加」を強める方向が示されている。これはマーケティング理論の立場から、「顧客がメーカーに対して能動的で自ら働きかけているという顧客志向の実現様式」（「顧客志向のマス・マーケティング」若林靖永著）とも位置づけることもできるが、協同組合としてのコープみやざきの実践は、組合員の日常的な運営参加として位置づけることがより適切であり、また必要と考えられる。それは、コープみやざきが、その基本的事業の性格を『「購買協同組合」と言い換えてもよい』と位置づけ、また、「コープみやざきは、出資金を出され利用されるあなたがオーナー（所有者）です」という、組合員の出資性を重視していることにもよるが、単にそれだけでなく、近年、生協と一般小売流通企業との差異がなくなったとされる議論があるなかで、労働者が生協労働をあらためて把握しなおし、生協で働くことの意味を深める上からも重要であると考える。

このように、「聴く」活動としての職員労働は、組合員の「生活支援労働（サポートワーク）」として（略）、組合員と一緒に走る伴奏者・共感者」（田中）という性格をもつものであり、生協事業への組合員の自発的参加を促すものとして位置づけられるのではないか。

そして、「聴く」活動は「事業偏重」の「行き過ぎ」を単に是正するものではなく、そこには「生協のオーナー（所有者）である、組合員さん一人ひとりが、生活（消費）し、生活に必要なものを購入するにあたって、自分の意見や要望をきちんと主張していくという自主性、願いを実現するためにみんなで協同（参加・関わる）すること、そしてコープみやざきが民主的に運営されるように主体的にかかわること、の大切さを実感できるようにして」（「めざすこと」）いくという、三位一体の運営思想が貫かれており、協同組合の民主制と人間の全人的な発達に信頼を置いた組合員観、職員観が貫かれている。

巨大化した生協で協同組合の一人一票の原則を形式的に実現・実践することは困難であるが、組合員の自発的な参加を基礎として、三位一体の運営をつよめることは協同組合としての発展を基礎づけるものである。そこには、組合員の出資者としての主体形成（権利と責任）を強めるのか、単に商品を購入する「顧客」として扱うのかという実践的かつ思想的な問題があり、協同組合としての生協の実態的な有り様を問う内容が含まれている。

生協における「聴く」活動の深化は、生協の民主的発展にとっても、そして職員労働の有り様においても重要な意味をもっている。

最後に、2つの文を引用するが、ここには「個別家庭内労働と共同労働と専門労働の重層的な相互関連」（前述：田中）が一実践家の言葉として語られ、また、「聴く」活動の今日的意味について理論的な整理が行われている。

---

いずれにせよ「消費のもつ意味は労働のもつ意味にも匹敵する。商品を使いこなすなかで新たなニーズが生みだされ、新たな生活価値をも生みだすからである」(椎木専務・94年当時)というように、生活価値の創造性は消費過程からも生みだされてくる。もちろん新たな価値創造という場合には、一人ひとりから発せられる本音の要望が相互に交流され、有力な流れとなって新たな生活様式を形成していくというプロセスが不可欠であろう。

「生協職員論の探求」3章 久保建夫氏 (1997.9.10 法律文化社)より

---

「聴く」ことのできる組織風土づくり実践の今日的意味は、生協の「企業化」段階において、生協事業を再度、組合員の生活から位置づけ直したことであろう。言い換えれば、生協専門労働を組合員の暮らしのなかに位置づけ直す試みである。そこでは、生協労働者の専門性の意味が実践的にも明らかにされているように思われる。

生協労働者の専門性とは、商品知識や商品にかかわる技能といったスペシャリストとしての専門性ではなく、それを専門性にとらえることは、生協労働者の専門性の矮小化である。

「消費者の生協からの転換」田中秀樹著 (1998.12.20 日本経済評論者)より

---

### (3) 労働力構成の変化と生協労働の課題

最後に、以上のような生協労働者論や生協運営上の視点をふまえた上で、ここでは、改めて、現在すすみつつある労働力構成の転換が、生協運動や生協労働者にどのような影響をあたえるのか、また、どういった課題を提示しているのかを考察することにする。

#### 1) 外部委託と生協労働

まず、外部委託の問題である。これについては、第2節の事例のなかでも若干の考察をしたが、現在の特徴は、多くの生協において個配の外部委託が急速に導入され、その割合を高めてきていることである。班共同購入の縮小と個配の増加という傾向はここ当分の間続くものと思われる。また、首都圏コープのところでみたように、効率上の問題から個配と班共同購入の「あわせ配達」という状況がさらに広がっていくことも予想される。

ここであらためて強調したいことは、第1に、業務委託が現場のマネジメントの外部化を含むものであり、その進展具合によっては生協運動における組織と事業の統一的展開に決定的な影響をあたえるとともに、ひいては生協組織のアイデンティティの喪失の危険をもはらんでいるということである。外部委託、とりわけ民間企業への委託は、生協運動の「戦略的パートナーシップ」となるのか、また、事業と組織の統一的な発展・充実の要に位置する現場のマネジメントは機能するのか、といった問題が問われ、提起されているということである。

先にもみたように首都圏コープの場合は、班共同購入が後発であったことや当時の主体的力量の問題から外部委託に頼らざるをえず、その過程で戦略的にも位置づけていったという、ある種必然的な経過があるが、現在多くの生協ですすめられている個配の業務委託は、個配ニーズ増大への対応として、より「低コスト」で、かつパート雇用より「安定した労働力」を確保することを目的として導入されているところが多いようにみうけられる。しかし、コスト的な意味合いでの業務委託は、早晩、限界に達することも予想される。

そうした中であって、コープみやぎきは、いまも個配の外部委託を行わない路線をすすめているし、その一方で、アウトソーシングを戦略的に位置づける、としている首都圏コープ事業連合がある。また、生活クラブ生協のように、ワーカーズ・コレクティブに委託している生協もある。

外部委託の導入やその展開は、生協運動の根幹に関わる問題としてみておく必要がある。

第2は、委託労働が組合員との関係でどういった影響を及ぼすのか、ということである。

具体的には、個配ドライバーへの金銭的インセンティブが、組合員とともに進めてきた運動課題の「営業課題」化や組合員の「顧客化」の更なる進展、さらには、そうしたことの結果としての「生協労働としての専門性」の喪失、といったことにつながるのではないかと考えられる。

個配も含めた共同購入部門は、生協運動発展の原動力であったし、留守宅配達が増加したとはいえ、今も組合員の顔と暮らしが「観える」ところであり、担当者とのコミュニケーションが成立する場である。それは、組合員どうし、組合員と担当者の顔の見える関係の中で、暮らしの中での協同性をつねに新しく育み続ける場でもある。生協には、こうした「生協運動のコア」ともいえる事業分野において、その労働の担い手をどのように位置づけるのかという、極めて戦略的な課題が提起されているのではないと思われる。

外部委託には、こうした様々な問題が含まれている。今後、個配がどの程度にまで増大するか、また班共同購入がどの程度維持できるかは予断できないが、いづれにしても、事業と組織の統一的な発展・充実という観点からの対処が求められている。

## 2) パート職員の「戦力化」と「正規職員問題」

次は、パート職員の「戦力化」にかかわる問題である。ここ数年における職員組織の大きな変化の一つは、パート職員の「戦力化」の急激な進展と、それにとまなう「正規職員の問題」の顕在化である。

最初にみたように、生協全体としては95年を境として、正規換算でもパート・アルバイト職員が正規職員を上回るようになった。パート職員の仕事内容も、正規職員の補助労働や単純作業から、共同購入の地域担当、小型店の店長、店舗の部門チーフ、企画業務といった、マネジメントを含む基幹的な業務にまで広がりつつある。また、労働時間も正規並に近づき、ポジションによっては

異動も求められるといったケースも出てきている。このように、現在の生協は、その構成からも、また広がろうとしている職種からも、パート職員を抜きにしてその事業を維持することはできない状況に達している。そして、こうしたパート職員の「戦力化」は、「正規職員の問題」を浮上させてきている。

いまパート職員に広がりつつある業務は、ある時期まで正規職員の「聖域」だったものである。そして、実際の共同購入や店舗の現場では、正規職員とパート職員の仕事内容が限りなく近づき、求められる「成果」との関係でも「逆転状況」が生まれ、賃金や処遇面の違いが大きな矛盾として顕在化してきている。正規職員は、より「上級」の戦略業務や管理業務に特化するのか、パート職員の訓練者の役割を果たすのか。パート職員の「戦力化」との関係で、いま改めて正規職員の役割が問われている。

先にみたように、コープとうきょうではパート職員の「戦力化」に際し、まず正規職員の人事制度を見直し、続いてパート職員の人事制度を確立するということですめられているが、いずれにしても、パート職員の「戦力化」は、正規職員の従来への雇用政策や人事教育制度、さらには処遇問題も含めて、根本的な見直しを迫るものであり、将来的には、いまの「正規」と「パート」という区別そのものが「意味をなさない」といった次元にまで行きつくのではないかと考えられる。

また、パート職員の「戦力化」には、外部委託と同様に、現下の小売業の熾烈な競争状況のもとでの「コスト削減」という側面が強く働いているが、その一方で、主婦としての「豊富な生活経験」を、主婦を主な購買層とする食品小売業の現場に生かすという位置づけをしている生協もある。

「均等待遇」についての要求は今も強いが、「パート戦力化」の進展にともなって、こうした要求は、よりいっそう強まっていくものと思われる。生協には、処遇や賃金についての矛盾を克服しつつ、同時に多くの場合上司でもある正規職員との関係で、人間的に対等で民主的な関係構築が求められている。

また、これに関連することであるが、日本の生協全体としては、小売業界が熾烈な競争下にあるにしても、生協が社会的存在として、「均等待遇」を阻んでいる社会制度上の問題の克服のために、そのイニシアティブを発揮することが求められているのではないかと考える。社会は、制度上の様々な制約、問題を残しながらも、雇用形態による処遇上の差別が通用しなくなる時代へと移りつつある。生協界全体としてのこうしたイニシアティブの発揮は、個々の生協現場の矛盾やマネジメント上の問題を緩和し、克服していく上でも役立っていくのではないだろうか。

### 3) 職員の階層化と職員労働をめぐる問題

最後は、職員組織のあらたな形での階層化の進展や職員労働をめぐる問題である。

生協職員組織においても、生協の規模拡大に伴う分業化や専門化、さらに管理業務の発生による階層化は避けられない。また、店舗部門をはじめとして、

労働者の専門知識・技能の習得は欠かせない。それらは「競争激化への対応」という側面ももつが、社会的にもとめられる基本的なレベルで組合員ニーズに応えていく上で欠かせないものと位置づけることができる。

生協の職員人事制度は、その発展にともなって確立、整備されてきたが、最近の特徴は「人事制度の複線化」の導入により、労働者の階層化がこれまでとは違ったかたちで進展しようとしていることである。正規職員における総合職や一般職の選択制に加え、パート職員においても選択性の導入や任用によって、管理職や技術職、一般職などの階層化が進んでいる。また、これらは賃金の年功型から「能力型」へのシフト、目標管理のマネジメント、教育研修やその機会の正規・パートの平等化などと連動しながらすすんでいる。

生協の職員はこれまで、組合員への共感をベースにした生協運動への使命感や協同組合の価値観、生協労働者としての連帯感などをベースとして価値観が形成され、また、年功型の賃金制度や処遇などによって、組織への「帰属意識」が形成されてきたと考えられる。

こうした価値観は、生協労働者の意識の変化やここ数年の「リストラ」などで大きく様変わりしていることも予想されるが、「生協労働者の2つの使命」(※)に象徴される「生協運動への期待」には根強いものがあり、そうした生協運動への使命感や協同組合の価値観は、生協が組合員とともに在り続けようとするかぎり、職員組織においても十分に尊重される必要があると思われる。

問題は、こうした職員の期待や働きがいにもつながっている生協運動の使命や協同組合的価値観と、人事制度を貫く思想との整合性、さらには、そうした人事制度をも含んで日々動いている実際のマネジメントにある。

そして、こうした業務運営の積み重ねの中で形成されるのが組織文化であり、生協の組織文化を形成する上での基本となるのは、思想としての協同組合の価値観や、生活支援労働としての「生協労働の専門性」であると考えられる。

こうした組織文化の形成は、資本主義的な競争や企業文化が支配的な社会にあって困難な課題であり、人事制度やシステムの導入の際にも影響を与えるが、このことを抜きに生協の協同組合的な発展はないと思われる。従って、企業管理のシステムや人事の制度はあくまでも道具としてとらえ、導入する際も協同組合の価値観で作り変えることが考慮されなければならない。

人事の制度がもたらす階層化の進展が、生協労働者の意識にどのような影響をもたらすかは予断できないが、制度化に際しては生協労働の特質や労働者の納得性が考慮され、格差の拡大や競争が煽られる状況は避けられなければならないのではないか。

先にも述べたように、生協労働は商品を「買い、利用する」組合員の「生活支援労働」であり、職員がどのような部署や役割を担っていても、この視点が共有されなくてはならない。そして、そうした生協労働の「専門性」が磨かれることと、職種や役割から求められる個別の専門能力やスキルが育成することの両立が目指されなければならないと思われる。

また、生協の規模が拡大し業務組織が複雑になるにつれ、労働の専門化や役

割分担がすすみ組織が硬直化する傾向があるが、そうした「規模のデメリット」を克服する努力と工夫ももとめられている。それは、マネジメントや組織文化の形成とも重なる問題であるが、いずれにしても、組合員の満足とともに、職員の働きがいや満足が日々実感できる、風通しのよい組織をつくることこそが何にも増して求められているのではないだろうか。

(※) 労働者階級の構成部分としての「一般的使命」と生協運動の中で仕事することからくる「専門的使命」。詳しくは「生協労連・生協研運営委員会の報告」(1994年)参照。

以上、みてきたように現在の生協労働をめぐる問題は、生協の事業構造再編の一環としての「労働力構成の転換」と深く結びついている。

現在、多くの生協ですすみつつある労働力構成の転換は、「生協運動の戦略」というよりも、熾烈な競争にさらされている生協の「狭い意味での経営戦略」という側面を強く感じさせるものがある。しかし、生活協同組合としての特性やそこからでてくる「強み」を戦略的に位置づけることなく、単に経営的な対応に終始すれば、結果として事業の安定も得られないのではないかと危惧する。

また、短期的で行き過ぎた効率追求や成果主義は、単に労働強化を生むだけでなく、生協労働者の働きがいや生協労働の意味を喪失させ、「生協労働者の専門性の矮小化」(田中)をすすめることとなる。そして、その延長線上でのマネジメントは生協のアイデンティティそのものを脅かしかねない危険もはらんでいる。

生協はいま、生活協同組合労働を介した「組合員の暮らしからの事業構築」を、どのような担い手で、どのようにすすめるのかが問われており、雇用や労務の政策とも関わって、生協運動としてのリーダーシップや組織のマネジメントが決定的に重要となっている。

また、労働組合についても、未組織労働者や不安定労働者が生協職場の多数を形成しつつある状況や生協職員の階層化の進展に正面から向き合うことが求められている。現段階における生協労働者の「二つの使命」をどのように発揮するのか。多様化する労働力構成、すすむ職員の階層化のもとで、生協に働く労働者の権利と要求を実現し、生協のアイデンティティを強化するという、困難ではあるが重要な役割がますます期待される。

このように、生協事業構造の再編にともなう、生協運動と生協労働をめぐる問題は、生協が実現しようとする価値や協同組合のアイデンティティの側面から、引き続き検討・批判が加えられなければならない。最後に引用する田中秀樹氏の次の一文は、生協運動、生協労働の今後をみる上で重要な視点を与えていると思われる。(了)

---

第一に、生協事業の一層の「企業化」・システム化が進みつつあることである。

最初にふれたように、現在の生協はすでに「企業化」段階にあり、組合員組織から分離した事業領域と経営者機能の拡大がみられるが、現在進行しつつある事業構造再編は、こうした「企業化」を一層進めることになると考えられる。生協の企業化自体に問題があるわけではなく、「民主的企業」としての生協の方向性があることを承認するものであるが、生協の「企業化」は、ともすれば次のような問題を含みがちである。

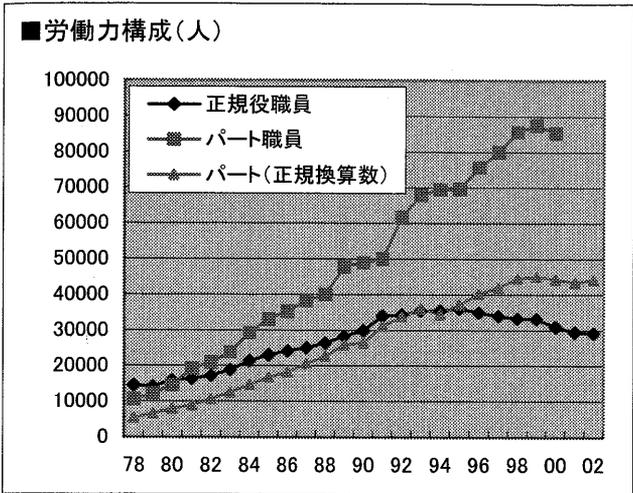
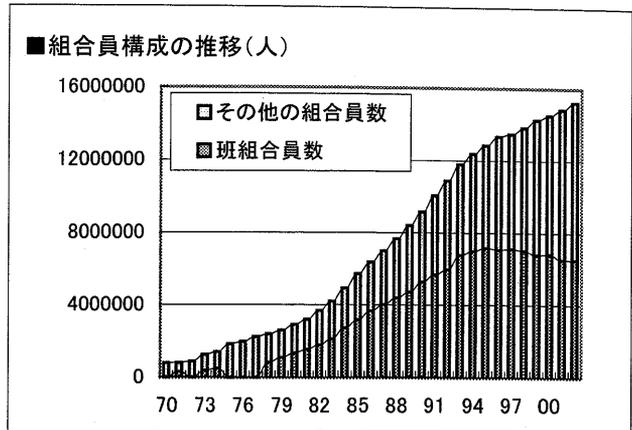
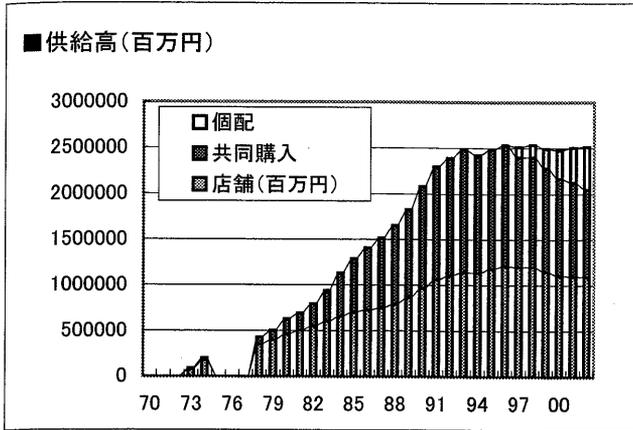
①組合員の顧客化であり、組合員の生協への信頼の後退と組合員民主主義の形骸化が進行する。②事業規模の拡大とともに経営者機能が拡大するが、組合員民主主義の形骸化により、経営者の不正や「経営者支配」が発生する。③事業システム化・マニュアル化が進み、数値管理の徹底とノルマ主義が強まり、事業組織の官僚機構化と労働疎外が拡大する。

こうした問題を伴った「企業化」であれば、それは協同組合的構造の危機であり、生協であること自体が危機に直面していると言わざるをえない。現段階の事業構造再編は、事業連合や事業の一元化が単協機能を弱体化させ、事業と組合員組織との決定的乖離をもたらし、組合員参加を後退させることになる点で、協同組合的構造の危機をさらに押し進めることになる。

第二に、生協としての構造の危機が、組合員組織と事業の乖離として現れているとするならば、こうした生協の構造は、組合員活動面での新しい変化を吸収できず、その歴史的役割を果たし終えるという点である。換言すれば、生協のアイデンティティの危機であり、時代の変化のなかでの生協の新しい社会的役割を担えないまま、「歴史的使命を終了した生協」となることが予想される。(以下、略)

「消費者の生協からの転換」 田中秀樹著 (1998.12.20 日本経済評論者) より

---



(※「日生協経営統計」及び「現代日本生協運動史」より作成)

■地域生協 供給高(百万円)

年度	供給高	前年比	店舗供給高	前年比	共同購入	前年比	個配	前年比
80	648,763		459,133		169,714			
81	746,617	115.1	500,882	109.1	188,681	111.2		
82	851,370	114.0	546,026	109.0	244,101	129.4		
83	989,915	116.3	598,456	109.6	341,577	139.9		
84	1,158,062	117.0	656,416	109.7	474,534	138.9		
85	1,326,241	114.5	705,163	107.4	581,541	122.5		
85/80(%)	204.4		153.6		342.7			
86	1,444,831	108.9	726,660	103.0	679,634	116.9		
87	1,557,248	107.8	745,729	102.6	769,385	113.2		
88	1,699,706	109.1	792,216	106.2	860,672	111.9		
89	1,876,157	110.4	861,244	108.7	965,809	112.2		
90	2,146,302	114.4	964,531	112.0	1,113,491	115.3		
90/85(%)	161.8		136.8		191.5			
91	2,363,246	110.1	1,060,467	109.9	1,233,799	110.8		
92	2,463,839	104.3	1,105,820	104.3	1,283,266	104.0		
93	2,555,861	103.7	1,140,121	103.1	1,339,419	104.4		
94	2,506,043	98.1	1,132,077	99.3	1,288,970	96.2		
95	2,553,690	101.9	1,180,258	104.3	1,304,303	101.2		
95/90(%)	119.0		122.4		117.1			
96	2,603,706	102.0	1,210,119	102.5	1,322,021	101.4		
97	2,600,899	99.9	1,198,519	99.0	1,202,495	91.0	110,373	
98	2,627,554	101.0	1,200,255	100.1	1,199,634	99.8	134,996	122.3
99	2,584,137	98.3	1,152,087	96.0	1,128,492	94.1	213,713	158.3
00	2,524,729	97.7	1,101,663	95.6	1,063,701	94.3	311,598	145.8
2000/95(%)	100.7		93.3		81.6			
01	2,522,446	99.9	1,100,346	99.9	1,025,774	96.4	377,052	121.0
02	2,519,196	99.9	1,092,585	99.3	954,687	93.1	466,173	123.6

■地域生協 店舗 (㎡)

年度	店舗数	平均売り場面積
81	706	726.0
82	765	709.5
83	848	702.9
84	941	666.6
85	1021	630.3
86	1091	613.8
87	1146	630.3
88	1196	607.2
89	1256	603.9
90	1313	607.2
91	1334	640.1
92	1398	657.4
93	1413	706.3
94	1430	743.3
95	1399	815.3
96	1386	882.0
97	1357	928.0
98	1339	961.9
99	1307	1008.5
00	1214	1028.2

■地域生協 月一人当り利用高(円) ■地域生協 共同購入月1人当り利用高(円)

年度	同一生協比較	店中心生協	店・共併用生協	共同購入中心生協	共同購入月1人利用高
81		22,138		15,938	
82		21,234		17,091	
83		21,965		18,752	
84		21,848	16,997	19,537	
85		20,951	17,615	19,938	
86		19,468	17,564	20,034	
87					
88					
89					
90					21,041
91					26,394
92					21,722
93	18,970				23,190
94	17,624				21,201
95	(※以下、データなし)	17,306			24,849
96		17,113			24,878
97		16,629			24,303
98		16,435			21,890
99		15,652			21,337
00		15,077			20,653

※店中心生協は、店舗供給が総事業高の70%以上の生協(ただし難神戸生協を除く)

※共同購入中心生協は、共同購入が総事業高の70%以上の生協

※空白は、元データがないことによる。

■地域生協 組合員数、役員数(人)

年度	組合員数	生協数	班数	班組合員数	1班当りの組合員数	正規役員	パート職員	パート(正規換算数)
80	2,924,014	191	193,500	1,326,747	6.86	15,845	14,458	7,894
81	3,194,423	186	231,210	1,546,936	6.69	16,344	19,210	8,946
82	3,682,418	187	278,263	1,797,981	6.46	17,210	20,914	10,646
83	4,197,590	187	328,655	2,127,484	6.47	18,756	23,807	12,563
84	4,915,416	192	427,551	2,721,282	6.36	21,363	29,232	14,657
85	5,700,355	192	517,774	3,177,161	6.14	22,991	33,088	16,744
86	6,358,121	201	603,744	3,665,598	6.07	24,140	35,373	18,174
87	6,991,173	195	682,488	4,022,690	5.89	25,016	38,242	20,650
88	7,654,873	197	767,549	4,393,509	5.72	26,392	40,017	22,621
89	8,399,575	207	873,494	4,715,329	5.40	28,232	47,840	25,979
90	9,150,393	203	979,914	5,260,893	5.37	29,901	48,907	26,496
91	10,053,096	211	1,079,794	5,670,521	5.25	34,025	50,035	31,002
92	10,870,115	206	1,163,613	5,956,806	5.12	34,381	61,672	33,813
93	11,786,164	194	1,255,466	6,754,206	5.38	35,450	67,984	36,042
94	12,369,285	193	1,350,189	6,992,956	5.18	35,474	69,540	34,564
95	12,832,122	180	1,411,432	7,158,803	5.07	36,061	69,591	37,193
96	13,327,201	174	1,464,965	7,067,662	4.82	34,996	75,714	40,273
97	13,467,352	172	1,522,795	7,121,832	4.68	34,014	79,897	41,994
98	13,818,273	171	1,530,971	7,010,452	4.58	33,306	85,571	44,412
99	14,263,464	166	1,567,432	6,789,344	4.33	33,155	87,507	44,996
00	14,498,919	155	1,752,690	6,812,122	3.89	30,961	85,403	44,385
01	14,840,446	151	1,778,029	6,514,704	3.66	29,447	—	43,416
02	15,244,731	151	1,701,087	6,502,819	3.82	29,176	—	44,115

(※「日生協経営統計」及び「現代日本生協運動史」より作成)

## 第8章 生活クラブ生協(東京)におけるコミュニティ政策の転換

### —新しい公共システムをめざす市民運動における組織分化と専門化—

的場 信樹

#### はじめに

本章では、自らを「新しい公共システムをめざす市民運動」と規定している生活クラブ生活協同組合・東京(以下、生活クラブ生協(東京))と、その地域社会との歴史的関係を対象として、そのコミュニティ政策の転換ないしコミュニティ観の変遷の過程を紹介しつつ、そこで提起されている論点を整理することにしたい。そのことを通じて、R.M.マッキーヴァーが行った、コミュニティの拡大とアソシエーションの分化が社会の進化を意味するという評価にたいして一定の問題提起を行いたいと思う。

マッキーヴァーは『コミュニティ論』(1917)において、コミュニティとアソシエーションを峻別して、全体社会としてのコミュニティの拡大と、それを構成する部分社会であるアソシエーションの分化とが社会の進化を意味し、それこそが個人の関心をより十分に満たすことになると指摘した。しかし、マッキーヴァー自身の関心は地域社会よりも、全体としての社会、とくに国民や人類といった共同体のあり方にあつたので、この進化の過程におけるコミュニティとアソシエーションの相互作用については言及されていても、地域社会におけるアソシエーションの分化の過程については十分な展開がなされていないように思われる。もちろん、マッキーヴァーの『コミュニティ論』が依然として、地域社会におけるアソシエーションのあり方を考える上で必要な参照点を提供してくれていることは間違いない。そこで、本章では、とくにアソシエーションの分化が引き起こす専門化の過程に注目して、コミュニティ政策の進化によって生活クラブ生協(東京)が直面する可能性がある事態について考察することにした。

ところで、アソシエーションとは、ここではとりあえず組織一般を指すものと考えておくことにする。このアソシエーションの分化が社会の進化の過程において生じることはマッキーヴァーの言を待つまでもなく、A.スミス(1776)、K.マルクス(1861-1863)、E.デュルケム(1893)等によって、おもに分業論として、つとに指摘されてきたことであるが、このアソシエーションの分化は組織的分化にとどまらず機能的分化をとまらぬのであって、これが専門化である。本章で検討してみたいのは、この専門化がアソシエーションに及ぼす影響である。

#### 1. 課題と方法

ここでは、マッキーヴァーに倣って、地域社会において営まれる連帯性や共

同性の領域をコミュニティということにする。地域社会は連帯性や共同性が成立するための空間的条件をなす。生活クラブ生協(東京)でコミュニティという言葉が使われる場合も、この用語法とほぼ同じ意味で使われている。

生活クラブ生協(東京)を含む多くの生協で、近年、地域社会との関係について関心が高まっている。これは、藤井敦史が指摘しているように、「生協における新たなビジョンの模索に関わって、近年の生協論で一つの重要な論点になっているのが、生協と地域社会との関係である。すなわち、従来、閉鎖的な共益に根ざすものとされてきた生協が、積極的に自らを開放し、多様な市民活動やNPOとの連携を含め、地域社会と密接に結び付いていく方向性を重視する論調が徐々に見受けられるようになってきた」(藤井敦史、2004)ということができるのである。

一方、地域社会に視点を移してみると、そこでは、都市化、産業化、官僚制化等の進展につれて、ますます、連帯性や共同性が失われて社会的排除と孤立化が進み、人々は主体性や自律性を喪失しつつある。こうした傾向にたいして、失われた連帯性を回復させ、新しい共同性を形成していく手段や方法について多くの人に関心をもつようになってきたことは当然のことだった。もともと、コミュニティという用語自体は、マッキーヴァーが一定の地域で営まれる自然発生的な共同生活としてのコミュニティと、特定の利害関心を追及するための人々の結びつきであるアソシエーションとを対置して提起したことにより、広く用いられるようになった。マッキーヴァーは『コミュニティ』を著すにあたって、関心(interest)概念を基礎に、個人の関心をより十分に満たす社会のあり方を追及したのであるが、その結果、全体的な社会としてのコミュニティの拡大とそれを構成する部分的な社会であるアソシエーションの分化とが社会の進化を意味し、それこそが個人の関心をより十分に満たすことを明らかにしたのである。

ここでは、アソシエーションを次のように定義する。特定の関心や目的をもつ人々がそれらを実現するために意識的に結合し形成する人為的集団をアソシエーションということにする。アソシエーションはコミュニティにおける共同生活を可能にするために、特定の限定された機能の遂行を目的として組織され、かつ共同生活の中から派生してくる集団を意味するから、アソシエーションはコミュニティの機関であり、構成部分である。アソシエーションという言葉自体は歴史的にも多義的に使われていて、たとえば「自律的連帯組織」(佐藤慶幸、1982)といった限定した意味で使われることも多い。これにたいして、マッキーヴァーはアソシエーションを、家族、遊戯集団、学校、教会、営利団体、官庁、政党、組合、国家などを含め、広範な組織を包括するより広い概念として用いている。本章でアソシエーションという言葉を使う場合はマッキーヴァーの用語法に従うことにする。つまり、ここでは、アソシエーションを取り扱うことによって、「自律的連帯組織」を含む組織一般を対象とするといったことも可能なのである。

マッキーヴァーは、『コミュニティ』において、地域社会よりも、全体として

の社会、とくに国民や人類の共同体としてのあり方をアソシエーションのそれと対置することによって、いわばマクロ理論として論じた。本章の課題は、「全体的な社会としてのコミュニティの拡大と、それを構成する部分的な社会であるアソシエーションのいっそうの分化とが社会の進化を意味し、個人の関心をより十分に満たすことになる」というマッキーヴァーの評価に注目しつつ、専門化の問題に焦点をあててアソシエーションの分化の過程がどのような論点を提起しているのかを、いわばミクロ的に個別組織を対象として検討することにある。その際、おもに生活クラブ生協(東京)の『生活クラブ第3次長期計画』(2000年)と『生活クラブ運動グループによる21世紀型地域機能づくり構想』(2001年)をはじめとする公開資料に依拠したが、曖昧な部分は聞き取り調査によって補足した。

ところで、専門化の問題については、M.ヴェーバーが官僚制のもつ合理的側面と、そこでの「精神なき専門人」の登場という人間性の危機とを区別して論じて以来、こうした両面把握の方法が定着した。これにたいして、E.フリードソンやI.イリイチは、専門家が素人にたいして意思決定の際に何事についても生殺与奪の権を握りつつある事態に注目して、「専門家支配」に警鐘を鳴らした。また、こうした事態にたいする対抗戦略として、D.ショーンの「反省的实践家」や藤井敦史の「市民的専門性」といった概念も提出されている。しかし、本章では、専門化のメカニズムそれ自体に注目して検討を行うことにする。

## 2. 対象

本章が対象とする生活クラブ生協(東京)の概要は次のようなものである。1965年、労働組合の若い活動家が生活の場から社会変革をはじめようと東京都世田谷区で牛乳の共同購入を開始したことから、その歴史ははじまる。その後、こうした専従者が中心になって地域の主婦たちを組織し、1969年東京で生活協同組合を設立した。これが生活クラブ生協(東京)である。2003年に開催された『第35回総代会議案書』によれば、組合員数5万7,442人、そのうち班配送利用組合員41.8%、戸別配送利用組合員58.2%、出資金54億776万円、総利用高201億9,879万円、職員数198人である。

現在、生活クラブ生協(東京)を含む生活クラブ生協グループは15都道県で22生協が活動していて、組合員25万人を組織している。生活クラブ生協の特徴をひとことで表現すれば、それは市民社会への影響力の強さである。あえていえば、量的規模に不相応な影響力の強さが注目されている、ともいえる。現在、生活クラブ生協グループに参加している生協の数は、日本生活協同組合連合会に加盟している571生協の4パーセント、組合員の数は同じく2,177万人の1.1パーセント、利用高754億円は同じく3兆円の2.5パーセントに過ぎない。活動地域も47都道府県中15都道県にとどまっていて、32府県には生活クラブ生協自体が存在しない。こうした数字の上では必ずしも目立たない存在であるにもかかわらず、1989年には「ライト・ライブリフッド賞」、1995年には「国連

の友」によって制定された「われら人間：50のコミュニティ賞」を受賞するなど国際的な評価が高く、日本を代表する市民運動のひとつといっても過言ではない。

もともと、生活クラブ生協には、商品を「消費材」(1)と呼ぶなど独自の理念を掲げて、その消費材の安全性をより徹底して追求し、食の自給力を高め、市民の自主管理の領域を広げていく活動を一貫して展開してきた実績がある。ワーカーズ・コープや地域福祉活動を他に先駆けてはじめたり、代理人を擁して地方議会に進出したりするなど、その活動は時代の先取りと評価されることも多い。これまでのところ、流通経済や生協といった内輪の世界より、むしろ市民社会での存在感が目立つのが生活クラブ生協である。これは、生活クラブ生協が自らを「社会運動」と規定して、この組織的性格を一貫して追求してきた結果でもある。

ところで、この生活クラブ生協は専門化の問題にたいして、一貫して意識的に対処してきた生協でもある。いわば素人の組合員による「自主運営・自主管理」をより徹底して追及してきたのも生活クラブ生協である。この点は、『計画』でも「事業経営まで含めて、『決定から執行までを組合員主権で貫く』形を実態としてつくったことは大きな社会的インパクトを与えました」(『計画』29ページ)と述べているとおりである。これによって「専門家支配」を回避し、生活クラブ生協が目的とする、個人が自己決定する主体として立ち現われるような市民社会の実現をめざしてきたのである。協同組合における専門化の問題を論じるにあたっては、当然、プロフェッショナルである職員と組合員との間で生じる機能分化の問題を無視することはできない。しかし、専門化の問題を全面的に取り上げるのが本章の課題ではない。ここでは、コミュニティ政策の転換にともなって明らかになった専門化の問題点を整理することを主な課題としている。

ここで取り上げるのは生活クラブ生協(東京)である。その設立から30有余年を経て、各地の生活クラブ生協は独自の発展を遂げている。多くの共通点を有しているとはいえ、もはや生活クラブ生協(東京)によって生活クラブ生協グループ全体を代表させることはできない。したがって、この報告は生活クラブ生協(東京)の、しかも特定の分野に関する事例研究としての意義しかもたない。しかし、本章のテーマである、コミュニティの拡大とアソシエーションの分化の関係について生活クラブ生協(東京)の経験が提起している問題をすくいあげ、より一般的な議論の俎上に載せることは可能である。この報告は、そのための準備作業のひとつである。

### 3. コミュニティ政策の転換

#### 画期

生活クラブ生協(東京)は2001年に『生活クラブ運動グループによる21世紀型地域機能づくり構想』(以下『構想』)を発表して、コミュニティ政策の転換を

内外に印象付けた。これは生活クラブ生協(東京)の30有余年の歴史にとってひとつの画期をなすものと考えられる。この文書の特徴は、創設以来の歴史的総括を踏まえた上で、現在生活クラブ生協(東京)が直面している構造的問題を抽出し、長期的課題を提起しようとしていることにある。そこでのキーワードが、「地域社会」であり、「コミュニティ」である。『構想』発表の前年の2000年に採択された『生活クラブ第3次長期計画〈2000年度—2004年度〉』では、生活クラブ生協(東京)の歴史を3期にわけて総括を行っているが、それによればほぼ15年ごとに戦略の見直しが行われていて、今回のコミュニティ政策の転換は創設以来3回目の画期ということになる。

第1期(1965年—1980年)は、生活クラブ生協のいわば確立期にあたり、「地域生活者」として同質性を有する主婦層を組織し、「消費財」の共同購入システムを確立した時期である。これは日本で高度大衆消費社会が成立した時期に重なる。生活クラブ生協は大衆社会状況や営利本位の商業主義にたいする異議申し立ての運動として登場することになる。時代は、このあと、消費による自己実現を積極的に肯定する消費主義の様相を色濃くしていく。

第2期(1980年—1995年)は、いわば発展期にあたり、代理人運動、ワーカーズ・コレクティブ運動、地域福祉運動の広がり、デポー(店舗)や個人班の導入などによって、共同購入からまちづくりへと運動が地域に向かって展開していった時期である。これは「ポスト・モダン」が喧伝された時期に相応する。大衆社会状況や消費主義化が進行する一方で、高度大衆消費社会だけでなく、民主主義とか工業化といった近代的価値そのものにたいする疑念が広がった時期でもある。

第3期(1995年—)は、現在に続くいわば転換期にあたり、「地域の人と機能をコーディネートしてまちづくりをリードする生活クラブ運動」をつくりつつある時期である。この時期は、また「ポスト・モダン」にたいする反動期でもある。しかし、こうした中でも、これまでの民主主義や工業化のあり方にたいする対案を求めて模索が続いている。とはいっても、民主主義や工業化の何を継承し何を捨てるのかについてどこにも合意のようなものはない。生活クラブ生協(東京)はコミュニティに焦点をあてて、こうした状況にたいして積極的に対案を提起しようとしているのである。

## 変化の要因

コミュニティ政策の転換の要因は、まず「市民の不安」である。この点について『構想』は、「大ぜいの市民は漠然とした不安を感じる中で、その解決の糸口を『地域』『コミュニティ』に求めようとしていることがうかがえます。個人化、孤立化の流れにあって、他者とつながることへの欲求は逆に強くなっていくことでしょう。あらゆる世代における癒し、つながり、可能性を秘めた場としての『地域』を活性化し、『コミュニティ』を形成していくために私たちは何ができるか考えていきたいと思えます」(『構想』2ページ)と述べている。

こうした不安の背景として指摘されているのは、環境の変化としてのグロー

バリズムである。そして、このグローバリズムへの対抗戦略として、「セーフティネットの張替え」とならんで、「市場と政府の双方に人々の手が届く『公共』空間を埋め込んでいくという戦略」（『計画』11 ページ）が提起されている。ここでは、グローバリズムへの対案として、「コミュニティ」の視点と「公共性」の視点が同時に強調されていることに注目しておきたい。

コミュニティ政策の転換の要因としては、もうひとつ、個人から出発するという運動理念の問題がある。この点については、「『個人』から出発するとき、まず立ち現われるのは様々な括りでのコミュニティ（人の集い方）です。なかでも一番個人々の生活に近いところに存在するのは、エリア的な側面での「地域」です」（『計画』13 ページ）と述べられている。個人はコミュニティで総括されるという見識は卓見だと思う。しかし、ここではこれ以上立ち入らないで、先を急ぐことにする。

さらに、理念の具体化としての主体的条件の蓄積がある。この点では、第2期に「まちづくり」が提起され、地域を対象とした活動の実績を積んできたことの意味は大きい。ここでも、「『まちづくり運動』とは、このような『たすけあい』『地域での仕事おこし』『ワーカーズ』『代理人運動』『リサイクル』『環境問題』『都市農業の維持』『教育問題』『育児サークル』など、多様で具体的な活動を一つの“理念とビジョン”で括ったときの総称です」（『計画』14 ページ）と述べられているが、あげられている事例の多くは第2期の産物である。こうした活動分野の広がり、マッキーヴァーのいうアソシエーションの分化の過程にほかならない。

そして、主体的条件の中で緊急に解決が迫られている問題がある。まず、家計消費を担当する専業主婦層の消滅、家計消費の個人化は、専業主婦層を担い手として成長してきた生協運動に大きな影響を及ぼしつつあることは間違いのない。しかし、それ以上に問題なのは次の点だという。「『共同購入』とともに『まちづくり』をも運動のテーマとして掲げた生活クラブは、組織運営システムの主体的な改革に取り組むことが必要」（『計画』8 ページ）になっているのである。これは生活クラブ生協の発展を可能にしてきた構造に生じたより重要な問題である。問題は3つに分類される。第1に、物流システムと組織運営システムの不整合。第2に、班とそれに連結する機関運営ルートと組合員の拡大や多様な活動スタイルの創出との間に生じた齟齬。第3に、事務局体制の弱体化である。最後の点については次のように述べられている。

「事務局としては、当然の事ながら物流システムへの対応を最優先の課題としたため、組合員とともに事業と運動を担うものとしての事務局機能は、大幅にダウンすることになりました。かつての標準支部における支部長、そして面担当制という、組合員活動の単位に対応した事務局体制に替わるものを実態として形成し得なかったことは、当初予測した以上の事務局機能の変質をもたらしました。ブロック単協の活動が進展するにつれ、この問題が大きく浮上してきています」（『計画』9 ページ）。

つまり、コミュニティ政策の転換と組織政策の転換はつながっていて、コミ

ユニティ政策の転換はアソシエーションの分化と、アソシエーションの機能の高度化をもたらすことになる。

#### 4. コミュニティ観の変遷

##### 操作の対象としての地域から自律的地域としてのコミュニティへ

生活クラブ生協(東京)は次のような総括にもあるように、当初「操作の対象として」地域をみていたために、明確なコミュニティ観を示せないでいたように思われる。ここでは、「共同購入は消費財とその消費財に共感する個人がいれば成り立ちます。この時『地域』は、共感する個人を発見する場でしかありません。もちろんゴミ問題や石けんなどの地域的な活動は展開されてはいましたが、対行政交渉、自治体の施策についての対応という範疇にとどまるものが多く、あくまでも『運動の対象としての地域』でしかなく、『運動の舞台としての地域』を正面からとらえた活動は展開されていませんでした」(『計画』4ページ)とする評価を紹介しておきたい。

生活クラブ生協(東京)が意識的にコミュニティ観を追及するにいたった要因は2つあると思われる。ひとつは、グローバル化の進展にみられる市場化の動きである。不安や孤立感が広がったことへの反作用として、生活空間としての地域において連帯性や共同性を求める意識も強くなってきたのである。もうひとつは、活動の広がりの中で生じた質的な変化であり、「組合員の自発性にもとづく共同購入運動の進化」といわれる主体的な要因の変化である。具体的には、「地場野菜の取り組みであり、石けん運動の展開」にみられるような『地域』と『生活』をテーマとする運動がそれである。そして、この質的な変化を可能にした要因もやはり生活クラブ生協(東京)の理念にあった。この点について、『計画』では次のように整理されている。「この、『地域』と『生活』をテーマとする運動を生み出したものは、生活クラブの『消費材』という考え方です。具体的な消費材への共感を通して、消費の本質つまり自らが望む生活を実践することを当然のことと感じる主体を生み出したのです。『商品性への疑義』という『消費材』の持つ社会批判のメッセージは、共同購入の枠を越えて、日常の消費活動としての生活全般へ達していたのです」(『計画』6ページ)。

このようにして獲得された、生活クラブ生協(東京)のコミュニティ観は、自律的な地域としてのコミュニティとすることができる。そこでは、「多様性を認め合える」、「環境に負荷をかけない資源循環型」、「自発性が賞賛される」、「人と組織の穏やかなネットワーク」、「政治的・経済的な自立(自主管理)」、「『人』『モノ』『金』が有機的につながり、地域を軸に循環している共同体」(『構想』、5ページ)といったイメージでコミュニティが語られている。そして、「(これまでの主体である主婦層だけでなく…筆者)男性や高齢者などの多様な人々」が参加する『生命』と『心』に価値を置く地域社会(『計画』14ページ)といった言葉からも明らかのように、ジェンダーから自由という意味での自然と、風土に根ざしたその土地の固有性を強調していることも、このコミュニティ観の特徴と

いえる。このことから、このコミュニティ観の背景にある社会批判が、たんに高度大衆消費社会の大衆社会状況や消費主義にたいして向けられているだけでなく、一種の近代批判にまで及んでいることがわかる。

## 公共性

上でみてきたように、生活クラブ生協(東京)の新しいコミュニティ観は、ある面では、異質性を維持したままで共同を可能にするような市民運動の舞台ともいうものだった。あるいは、市民運動を包摂するような質をもった共同性の空間ということも可能かもしれないが、いずれにしても、その舞台の上で演じられる内実は「市民がつくる新しい公共性」という言葉で表現されている。新しいコミュニティ観はこの公共性の概念と一対のものである。まさに、この点では、「私たちがめざす構想のキーワードは、『新たなコミュニティ形成』と『市民による新しい公共システムづくり』です」(『構想』5ページ)といわれているとおりである。

ところで、ここで提起されている『市民がつくる新しい公共システム』とは、これまで政治・行政の領域で、納税者としての関わりしか持ち得なかった公共システムに対して、情報、理念、価値観を共有した人や組織がネットワークをはりめぐらすことによってつくる社会機能・システムをさしている(『構想』5ページ)る。つまり、ここでは、個人が個人の資格で、あるいは組織を通じて社会参加することを公共性と呼んでいるのである。これはまた「議員と市民、生産者と消費者など、これまで一方通行だったベクトルが『能動性と受動性の循環関係』(客体が主体に転換する)へと変わるモデル」(『構想』4ページ)といういかたもされている。この点については、大澤真幸が「自由と開放をいかにして両立させるのか」(2002-2003)という問題意識に関連して提起している公共性の概念との関係で興味深い論点を提起しているように思われるが、これ以上深入りしないで先を急ぐことにする。

## 異質性の包摂と排除

上記のようなコミュニティ観ともかかわって、ここでひとつの論点を提起しておきたい。『構想』では「異質性を排除しないことが、その成功の鍵ともなっています」(『構想』2ページ)と述べられているが、他にたいする異質性こそが集団のアイデンティティの基盤であり、エネルギーの源ではないかということである。「異質性を排除しないこと」が構成員の異質性を残したまま共通点で一致するという意味だとしても、機能面(組織の目的)での同質化は避けられない。いずれにしても同質化が避けられないのであれば、その質が問われなければならない。あらゆる人を消費者として同質化してしまった社会が市場社会である。市場社会では、人々は貨幣の前に同質で平等なものたされ、それゆえに市場社会は自由で平等な社会だとされる。たしかに貨幣という媒体にはそうするだけの力がある。これは定量性こそがもつことのできる力である。これに関連して、これまで規模拡大を追及してきた生協では「要求を実現するためには

数が必要だ」、「数とアイデンティティのバランスをとることが必要だ」といわれてきた。均衡点がどこかにあると考えられてきた。しかし、それは本当だろうか。重要なことは、数ではなく人間のあり方を問うことにこそあるのではないだろうか。より正確に言えば人の影響力の強さ、つまり量を問題にするのであれば影響力の量の問題ではないだろうか。つまり、規模の拡大とは別の戦略を求めるのであれば、構成員ひとりひとりの力をつけるための組織のあり方に資する戦略が検討されるべきであって、構成員の力をつけることを放棄して量の拡大に走るべきではない。この点に関していえば、生活クラブ生協(東京)は、個人ひとりひとりに「情報」「決定への参加」「運営と活動への参加機会」(『計画』18 ページ)を保証するためにブロック単協制を導入し、「組合員の相互教育のしくみ」(同上、27 ページ)を開発するなど、個人を主体とする組織への変革と組織運営に努めていることを明らかにしている。新しいコミュニティ形成の展望はいつにこの組織変革と組織運営の成否にかかっているのである。

ところで、組織が量的拡大に走るのは支配の対象たる人を増やすためである。つまり、組織は支配力を増すために構成員を増やすのである。これによって外部にたいする影響力も増えるかもしれないが、しかし構成員の数が増えることによって確実に増すのは内部にたいする支配力である。その意味で量的拡大は組織の生理である。手段と目的の転倒、目的の変質を排するためには、構成員をこの組織の生理から解放する必要がある。これにたいして、マッキーヴァーは、むしろ異質なものをあえて同質化しないで、異質なもの同士の組織が多数分化して登場することこそが社会の進化にふさわしいと考えていた。コミュニティにおいては異質性にもとづいて他者を排除してはならない。「異質性を排除しないこと」はコミュニティ存立の要件である。他方で、アソシエーションにおいては、特定の機能に特化するほどコミュニティの便益は向上するのである(2)。アソシエーションにおいては、構成員の属性というよりアソシエーションの機能にもとづいて分化が行われるとマッキーヴァーは考えていた。本章において、マッキーヴァーに注目するのはこのような論点にかかわってである。

## 5. 生活クラブ生協(東京)の組織的特質

### 理念型＝ピラミッド型組織

生活クラブ生協(東京)の組織的特徴はピラミッド型組織であることにある。そして、ピラミッド型組織の特徴は、統一性、集中制、画一性にある。また、理念型組織だからこそピラミッド型組織を導入しやすかったことは否定できないと思う。この点については、「生活クラブの共同購入が、社会の中では圧倒的に少ない組合員数でありながら、市場に対して大きな影響力を発揮してきたことの要因は、個人を前提としながらも、〈統一性・集中性・画一性・非地域性〉などの共通項で他者と同化したことに特色があります」(『計画』15 ページ)と述べられていることから明らかだろう。

そして、こうした運動形態を可能にした要因は「消費材」という考え方に象

徴される理念にある。この点については、「具体的な消費財への共感を通して、消費の本質つまり自らが望む生活を実践することを当然のことと感じる主体を生み出したのです」（『計画』6 ページ）と述べられている。いいかえれば、「消費する力をまとめることによって問題解決を図る共同購入運動にとっては、ピラミッド型の組織運営構造は非常に効率的なスタイルでした。1支部1センターという物流の構造を伴ったシステムは、ピラミッド型であることの意味と効果が見えやすく、「委任」の関係にもとづくピラミッド型の組織を駆使して問題を解決している主体は自分自身であることが、参加した一人ひとりの組合員に強く実感されていました」（『計画』3 ページ）といわれるようなメリットもあったのである。

また、「ピラミッド型組織には、ネットワーク型の組織にはない利点がありました。利用するだけの組合員も、班に所属することによって、自分の居場所が保証されていました。ピラミッド型の組織は、少数の意思あるメンバーが存在すれば、充分にその機能を発揮することができます。…生活クラブの様々な運動の現場で目にすることができた『今まで利用するだけの人だったのに…』というドラマが、この構造のもとで常に上演されてきました」（『計画』3 ページ）と述べられているように、ピラミッド型組織が一種の教育システムとして機能していたことも重要な点である。

この構造がいかに強固なものだったかということは、次のような指摘からもうかがうことができる。「この運営システムが確立された時期は『自主運営・自主管理』が大きなテーマとして打ち出された時期と重なり、各支部で特色ある運動が展開されていましたが、不思議なことに、運営システムだけは全支部共通の（地域性にとらわれない）画一性を持っていました。逆に言えば、各支部での自主的な運動展開を保障する装置として、画一的な組織運営システムが機能したとも言えます（画一的なシステムには『落ちこぼれ』を防ぐ機能があります）」（『計画』4 ページ）。

しかし、この構造の欠陥が次第に明らかになってきた。「かつては、それ自体に教育的機能を備えていた機関運営のシステムですが、現在では、その意味や役割についての理解が得られにくくなっています」と現状の困難さを指摘する叙述もみられる。そして、現状のシステムの問題点についても、「委員の選出など機関運営のルールが組合員にとっては『めんどくさい』『義務』として作用することが多く、戸別配送に関しても従来の『班』と同様の組織運営方針ですすめることによって、組合員の拡大と多様な活動スタイルを創出する新たなシステムとして大胆に展開することができませんでした」（『計画』8 ページ）と具体的に述べられている。

### 参加型組織

もうひとつの組織的特徴は参加型組織であることにある。この点については、「このシステムから、しかし、意志ある個人が続々と登場したのです。『参加の強制』という側面を持ちつつも、各種会議や委員会・部会活動は、一人ひとり

の組合員にとって、今まで経験したことのない『発見と出会いの場』として機能していたのです」(『計画』4ページ)と述べられている。

そして、この参加の主体は主婦だった。「一人ひとりの利用結集の成果が新たな消費財の開発へとストレートにつながっていた状況の中で、その目的に向けて数多くの新たな班が誕生しました。班の『多様な個人の共通項を束ねる』という機能と『地域性から自由な共同購入』という側面がその原動力でした。しかし、班は、共同購入の単位として集中した力を発揮しただけでなく、『主婦』『母』『消費者』などの代名詞で存在していた女性たちを、『意志ある個人』として固有名詞で浮上させる装置として優れた機能を発揮しました。さらに社会の中で能動的に存在する立場を表現するものとして自らを『生活者』名付け、地域の問題に取り組もうとしたとき、班は『意志ある個人』の集いから地域社会を変える拠点へと発展し得る可能性を内包する存在となったといえます」(『計画』4ページ)。この、組織の主婦性については、ジェンダー批判の視点から、その限界性がつとに指摘されてきたところであるが、そしてそのことを否定するつもりはないが、ここではむしろ主婦性の積極面をみておきたい。つまり、自らを「生活者」と規定することの積極面である。この時代には、主婦だけが「生活者」になることを通じて、自律性という意味で比較的純粋な市民として社会参加することが可能だったのである。

そして、こうした参加システムは、「総体的な力量ではスーパーに対してまったく問題にならない規模の生活クラブでしたが、単品に結集することにより、自分たちの望む消費財を手に入れることにおいては、どこにも負けないだけの力を発揮しました。ゲリラ的な一点突破方の運動を展開していたわけです。つまりは、自らの力量を冷静に判断して、勝てる勝負しかなかった、とも言えます。しかし、問題発見から解決までのプロセスを短期間で体験することができた組合員の自信とエネルギーは、生活クラブにとってはかけがえのない財産として蓄積されてい」(『計画』5ページ)だったのである。

## 分化＝専門化する組織

この項でこれまでみてきた、相対的に変化しない要素や機能が生活クラブ生協(東京)の構造をなす。この構造が進化するにつれて機能が分化する。第2期はこの機能的分化の時代でもあった「77年の代理人運動の提起、70年代末から80年代初頭に開始されたデポー(神奈川)や個人班。地域の中での新しい働き方としてのワーカーズ・コレクティブ運動。その後の福祉領域での活動と、第1期で形成されたエネルギーが、一挙に地域に展開された観があります」(『計画』5ページ)と述べられているとおりである。

機能的分化を促進するさらなる動機があった。「このような大転換をうながした要因は2つあります。ひとつは社会状況の変化です。エコロジー、環境、女性というテーマが、日本においても80年代に定着し、それらの要素を内包していた生活クラブの運動に追い風になったこと。とくに代理人運動、ワーカーズ・コレクティブ運動は社会的なテーマを先取りした活動として高い評価を受けま

した。このような『価値観』の変化とともに、実態としての社会状況の変化もありました。スーパーマーケットからコンビニへの移行に代表される、家族や地域そして消費生活の変化です。都市化状況から都市社会への成熟は、世田谷や練馬という地域における生活クラブの拡大の鈍化という結果を招きました。デポーや個人班制度は、このような状況の中で3%組織から10%組織への脱皮を目指す意図がありました。代理人運動やワーカーズ運動と合わせて、より地域に着目した運動展開が図られました。『共同購入から全生活へ』というスローガンに代わって、『共同購入からまちづくりへ』という表現がされるようになりました(『計画』5ページ)。つまり、環境変化への対応が行われたのである。

環境変化には次のような社会的・文化的変化も含まれる。「地場野菜は「野菜」という具体的な財を通しての「地域生活空間の選択」(畑のある地域で暮らしたい)であり、石けん運動は、合成洗剤を使わない、より自然環境と調和したライフスタイルへの転換を呼びかける運動」(『計画』6ページ)だった。

環境変化に対応して構造が進化することによって機能が分化し、そして組織が分化する。マッキーヴァーは構造の進化が機能的分化と組織的分化を引き起こすことに注目したのである。生活クラブ生協(東京)では、この分化した機能を「地域機能」と呼んでいる。地域機能の具体化として上げられているのは次の5つの分野である。①地域通貨の運営、②人材育成・教育事業、③起業支援＝コミュニティビジネス、④まちづくり広場におけるコミュニティビジネス、⑤市民リサーチによる政策提案(『構想』6-7ページ)。そして、それぞれの分野で新しい組織がつけられているが、これが組織的分化である。

## 6. コミュニティ形成と専門化

### 新たな専門化

生活クラブ生協(東京)は現在、新たなコミュニティ形成と市民による新しい公共システムづくりに邁進している。これは組織的分化と機能的分化を同時に追及することを意味する。これによって、さらに新たな専門化が生じることになる。専門化には、組織間の分業によるもの(組織的分化)と、業務にかかわる知識やスキルの高度化(機能的分化)によるものがある。機能的分化にともなう専門化には、プロフェッショナルな職員の登場も含まれる。プロフェッショナルな職員の位置づけについては、『計画』の中で「事務局としては、当然のことながら物流システムへの対応を最優先の課題としたため、組合員とともに事業と運動を担うものとしての事務局機能は、大幅にダウンすることになりました」(『計画』9ページ)と述べられているように、反省を込めて「事業計画の執行をはかる事務局機能を再生させる必要がある」と指摘されている。一方で、生活クラブ生協(東京)は職員による「専門家支配」を回避するために次のような姿勢を明確にしている。「生活クラブ生協は設立から30年間にわたり、一貫して組合員主権(組合員が決定して実行する)を理念とする組織運営を実践してきました。そのことは共同購入事業の展開(組合員拡大・利用結集)において他生協との際立つ

た違いを形成してきています。とくに、94年のブロック単協の設立において、組合員だけで構成する理事会と任期制による選任理事体制を選択し、経営責任までをも組合員主権に位置づけたことで、協同組合としての姿勢をより明確に社会に示しました」（『計画』29ページ）。この点が、大規模化をめざす生協との組織論におけるもっとも大きな違いである。この点は、本章の課題である専門化に関する重要な論点なので、さらに詳しくみてみることにする。

### 大規模化した生協における専門化の論理

筆者が聞き取り調査や参与観察などによって得られた知見によれば、大規模化した生協においてしばしばみられる専門化の論理は次のようなものである。

専門化の論理はしばしば脅迫的である。そして、ここでは、目的合理性という手段が使われている。目的合理性に合わないものを不合理として退けるだけでなく、そうすることに同調するように誘う圧力も存在する。しかし、目的合理性自体はどのような価値も示さない。何が重要なのかを示さないのである。

与えられた目的を実現するのに最適な手段を選択して組織化したり、最少の費用で最大の利益を獲得しようとしたりすることを目的合理性という。この目的合理性は目的を実現するために不可欠な手段であっても、手段はそれ以上のものではない。ところが、経営の専門家は目的合理性に合わないものを不合理であり、無価値だといって排除しようとする傾向がある。合理的でないとは判断されることは構成員にとって脅威である。よくわからないけど、おかしいと思う。うまくいえないけれど、それは違うと思う。わたしの感じではこうだ、ととりあえずいうことができなくなるのである。

専門家の主張は次のような考え方にもとづいている。人間は合理的選択を行う能力を有しており、そのために必要な情報を得ているということを前提にしている。あるいは、こうした仮定を前提にしなければ、合理的でないということは無価値だからといって構成員の発言を封じることはできない。このような目的合理性を唯一の基準とする主張は新古典派経済学の主張に典型的であるが、同時にこうした仮定が非現実的であるという批判も経済学では常識になっている。それにもかかわらず、こうした乱暴な主張がしばしば影響力をもつことが問題である。

しかし、このことは不思議でもなんでもない。じつは、わたしたち自身が合理性は善だと信じて疑わないからである。正確に言えば、とりあえず合理性の限界を理解していても、合理性を必要であるだけでなく不可欠なものだと考えている。いわば必要悪だとみているのであるが、しかし問題はむしろ、合理的であることに目的は従わなければならないと思っていることである。しかし、本当の問題は、わたしたち自身が合理性の限界を十分に意識し、かつ合理性を使いこなすすべを十分に獲得していないことにある。合理性の限界を意識化し、それを使いこなすためには、情報、知識、能力と同時に、経験とそのため時間が必要である。しかし、これらはいつでも不完全であり、不十分である。つまり完全合理性の仮説は非現実的なのであって、だれでも限られた情報、知識、

能力、経験や時間の中で選択しなければならない。

ところで、この専門化の論理はとくに近年猛威を振るって、その影響を受けた組織では抜本的な実験や新しい試みが困難になり、大胆さが失われている。これは生協でも例外ではない。組織に求められるのは、この専門化のメカニズムから構成員を解放することである。この解放は合理性をコントロールすることでもある。合理性をコントロールということは、すでに独占禁止法やリサイクル法のような法律、規制、あるいは慣習によって行われてきた。新古典派経済学では個人や企業などの各経済単位が合理的に選択することを前提にして、個別の合理的選択が社会全体の厚生を極大化すると考えてきた。しかし、たとえ各経済単位が合理的な選択をしたとしても、社会全体としての厚生は高まらないかもしれない。「市場の失敗」という言葉があるように、政府の存在がそのことを証明している。合理的だと思われた活動の帰結として不合理が生じたとき、それに対処する社会制度があるように、組織においても合理性の限界に対処する手段が必要なのである。

また、「合理的なものを絶対視しているわけではない。問題点を正しく提起する必要があるとだけだ」という人がいるかもしれない。しかし、これは詭弁である。正しいか、否かを、だれが判断するのだろうか。専門家は情報を多くもっているから正しい判断ができると考えるのは誤りである。知識や情報はいつも限定的なものである。つまり、判断に誤りはつきものなのである。あるいは、専門家が全体の利益と相容れない個別的利益を追求する場合があっても不思議ではない。だからこそ議論と第三者の評価が必要になる。専門家が議論を避けようとしていることが問題なのである。また、第三者評価の役割を市場が果たしているという主張もある。しかし、市場は評価機関としても万能ではないので、ステークホルダーの関与が期待されている。これにたいして、大規模化した生協では、むしろ組合員の参加を限定するなどして、所有者の関与さえも制限する動きもある。

それにしても、与えられた目的を合理的に実現することは必要である。しかし、目的合理性からは目的を発見することはできない。目的合理性の目的は外在的にしか与えられない。目的を発見するという価値的行為は合理性に従属してはならない。それは経営機能とはまったく別のものである。それを専門家に期待することはできない。それは彼らの役割ではない。所有者やステークホルダーの関与が必要なのだ。しかし、所有者やステークホルダーの役割は目的を決定すれば終わりということではない。専門家は組織においてその支配を拡大しようとする。C.I.バーナードが「ある面で組織と専門化は同義である」(1938)と述べたように、組織は専門性の固まりということが出来る。専門性という手段が目的を支配しようとするのは組織の生理なのである。専門性に職業倫理を付加すること。そして、「専門化支配」に対抗して所有者とステークホルダーのコントロールを強化することが必要である。あるいは、ショーンや藤井敦史が試みているような、専門性の内実を組み替えていく努力が必要であろう。

## まとめにかえて—生活クラブ生協におけるコミュニティ戦略の課題—

マッキーヴァーが行ったように、コミュニティとアソシエーションを峻別することが必要である。そして、アソシエーション論としてみた場合、「異質性を排除しない」という主張には十分注意を払う必要があると思う。「異質性を排除しない」という立場が、単に多様な構成員の共通点での一致を意味するのであれば、組織の構成員は消費者や大衆と変わらないものになってしまう可能性がある。それを回避するために、生活クラブ生協(東京)では、機能別の自治を可能にする比較的小規模な単位への分割が行われている。これは重要なことだと思う。マッキーヴァーが指摘したように、これは組織的分化のメリットである。これも人々の関心に十分にこたえる方法である。しかし、組織的分化は機能的分化をとめない、機能的分化は専門化を生む。これにたいして、生活クラブ生協(東京)が組合員を消費者一般のように取り扱うような専門家支配を回避するための組織運営を行ってきたことは前項で詳しくみてきたとおりである。しかし、専門化支配は組合員と職員の間だけで生じるわけではない。それは、一般組合員と特定の機能に専門化した組合員との間にも生じるのである。マッキーヴァーが必ずしもみていなかった、アソシエーションの分化によって生じる専門化の問題について、さらに踏み込んだ対応が必要な所以である。

ところで、一般組合員と特定の機能に専門化した組合員との間に生じる専門家支配の可能性を指摘することは専門化ないし専門家の概念の不当な拡張にはあたらないと思う。専門家の概念自体は、P.F.ドラッカー(2000)が主張するように、現在でも大きく変わりつつある。実際、専門家の定義は近代以後拡張を続けてきている。はじめ、専門家は、古典的専門家と呼ばれた、法律家、医者、聖職者に限られていたが、その後、産業の高度化にともなって、専門知識が必要とされる分野が広がっていくと、自らの仕事を自ら定義し、特権に結びついた専門用語を使い、資格制度と自治のシステムを自ら創出するような専門家が増大した。さらに、ドラッカーが指摘したように20世紀後半からは、現場の要請にこたえて専門的知識を組み合わせるマネジメントを専門とする職業も増大した。そして、専門的知識やスキルの変化と普及が急速であればあるほど、こうした役割遂行のための訓練が必須になり、その結果訓練機会の有無によって専門家と非専門化が区別されるようになる。研修やマニュアルの存在が、専門化にとって決定的な意味をもつことになる。

コミュニティ対応を強めていくにつれ、生活クラブ生協(東京)には、2つの意味で専門化への対応が求められることになる。ひとつは、これまで目立たなかった組合員にたいする職員による専門家支配への対応であり、もうひとつは組合員にたいする組合員による専門家支配への対応である。生活クラブ生協(東京)はこれまで、専門家支配を回避するためというより、むしろそれを打ち破るために組合員の自治をつくりあげてきた。期待と羨望のこもった社会的評価を獲得してきたのも、こうした理由が大きいと思う。内外ともに大きな転換期にあたって、これからの展開が注目される所以である。

## (注)

- (1) ホームページ上では、「消費材」について次のような説明が行われている。「商品への批判を込めた消費材開発は、私たちの運動の到達点でもあり、出発点でもあります。私たちが共同購入をはじめて学んだことは、市場にあふれる商品は必ずしもそれを使用する側の立場に立ってはいないということです。見栄えをよくしたり、原材料の品質をごまかしたり、日持ちをよくするために多用される食品添加物の数々や、目先をかえただけで高くなる価格。流通の不透明さ。こうした『商品』の問題点を生活者の視点で見直し、同じ疑問をもった生産者とともに、消費する側の価値から作り上げたのが、私たちの共同購入品です。私たちは、その意味を込めて『消費材』と呼んでいます」。
- (2) 「各種のアソシエーションが、単一で特有の利害に専念すればするほど、コミュニティに向けるそのサービスは、よりすぐれたものになる」(p.251,276)。

## (引用参考文献)

Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938、田杉競監訳『経営者の役割—その職能と組織—』ダイヤモンド社、1956。

Drucker, P.F., *The Essential Drucker on Individuals: To Perform, to Contribute and to Achieve*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001、上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ、成長するか—』ダイヤモンド社、2000。

Durkheim, E., *De la division du travail social*, 1893、田原音和訳『デュルケーム 社会分業論』現代社会学体系2、青木書店、1971。

藤井敦史「生活協同組合の地域社会への開放—東京マイコープとNPO、コミュニティ・ビジネスとの関係をめぐって—」、中村陽一編『21世紀型生協論』日本評論社、2004。

藤井敦史『『市民的事業組織』の社会的機能とその条件—市民的専門性—』、角瀬保雄、川口清史訳『非営利・協同組織の経営』叢書現代経営学7、ミネルヴァ書房、1999。

Freidson, E., *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Aldine, 1970。

Illich, I., *Disabling Professions*, M.Boyers, 1978、尾崎浩訳『専門化時代の幻想』新評論、1984。

Marx, K., *Zur Kritik de Politischen Oekonomie*, 1861-1863、資本論草稿集翻訳委員会訳『経済学批判(1861-1863年草稿)』大月書店、1978-1994。

MacIver, R.M., *Community: A Sociological Study: Being an Attempt to set out the Nature and Fundamental Law of Social Life*, Macmillan, 1917、中久郎、松本通晴監訳『コミュニティ—社会学的研究 社会生活の性質と基本法則に関する一試論—』ミネルヴァ書房、1975。

大澤真幸「〈公共性〉の条件—自由と開放をいかにして両立させるのか—」『思想』岩波書店、942号、944号、946号、947号、2002-2003。

佐藤慶幸『アソシエーションの社会学』早稲田大学出版部、1982。

Schon, D.A., *The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action*, Perseus Books, 1983、佐藤学、秋田喜代美訳『専門化の知恵—反省的実践家は行為しながら考える—』ゆみる出版、2001。

生活クラブ生活協同組合・東京『生活クラブ第3次長期計画』2000。

生活クラブ生活協同組合・東京『第 35 回通常総代会議案書』2003.

生活クラブ運動グループ・東京協議会全体会議『生活クラブ運動グループによる 21 世紀型地域機能づくり構想』2001.

Smith, A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776、大内兵衛、松川七郎訳『諸国民の富』岩波文庫、1959.

Weber, M., *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, JCB. Mohr, 1920、大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1988.

## 第9章 協同組合から展開した「マージナル」な領域の活動について

中嶋 陽子

### 1. 神奈川県宮前におけるシェルター開設の環境と経緯

筆者は、2002年12月に、神奈川県「宮前ネット」とホームレス自立支援施設「ハーバー宮前」の聞き取りを行った。この報告書では、協同組合の事業や組合員活動そのものという面よりも、「生活クラブ生協神奈川」から派生し独立した、地域政治や社会活動の関与団体について、その特徴を摘記する。その限りにおいて、協同組合の事業や組合員活動についても述べたい。(なお、団体名は2回目以降の表記については、鍵括弧を省略する。)

取り上げる団体は、宮前ネットと、上記ハーバー宮前の運営主体である「神奈川県消費者信用生活サポート」である。

まず、宮前ネットについて述べよう。これは、「神奈川ネットワーク運動」に参集する宮前地域での活動単体である。神奈川ネットワーク運動(以下、神奈川ネット)は、消費者問題や環境問題に関する生活クラブ組合員の要望が、政治的ルートを持たねば効果的に反映されない、という石鹼運動での経験から生まれ、地域に根づく政治団体として発足した。これは、ネットワーク型の組織運営と個々の自主的な参加を重視した、地域政治の改変を目指す実践的な組織であり、現在では地域政党となっている。既成政党には属していない。

いいかえれば、それぞれの地域に住む市民が、地方政治に親しみ、これをわがものとして使いこなそうという主旨である。神奈川ネットワーク運動は、'83年秋に結成され'03年に20周年を迎えた。'03年11月現在、神奈川県内に41人の女性地方議員をもち、県域19自治体に活動単体のネット数では39を数えている(神奈川ネットホームページ、'04年2月24日更新版)。

さて、地域政治に参加するとは、市民的な視野から内発的な政策を開発し持つことであり(「市民政策」)、その実行は市民社会の充実を促進することにつながる。筆者は、日本で市民や市民社会という言葉が経済学系の学界で本格的に登場し一般的にも使用されるようになっておよそ30年と観察しているが、では、現在の社会環境の中で神奈川ネットがいう市民社会の内実とは、どんな内容を持つのだろうか。

まず、「参加型政治の方法」といわれているものは、5点列記されている。第一は、議員志望者ではなく、議員に「なってほしい」人物を、個人ベースのカンパによる資金とボランティアによる労力提供で、議会に送り出す。第二は、議会を積極的に傍聴し、その情報をミニコミなど多様な草の根の手段によって伝し、報告会の開催で来聴者と交流する。第三は、地域問題の解決希望者が「ミニフォーラム」を開き、ネット議員のサポートを受けながら、関係者や行政と解決に向けて話し合う。第四は、議員の2期8年交代制である。その根拠は、議員は非職業的で世代交代が必要だからである。第五は、個人寄付性の促進である。これは神奈川ネットの議員報酬では、一定割合が拠出されており、既に実施され

ている。

次に、神奈川ネットの市民政策は、4つの領域での実践的研究と社会的適用である。第一は、参加型の福祉政策・制度、第二は、持続可能な環境政策・制度、第三は、市民の公共生活圏をめぐって「新しい公・共圏」のための政策・制度である。たとえば、生活時間調査から男性女性のジェンダー的偏差や生活圏の偏向、アンペイドワークとヒューマンケアの関係、新しい仕事の創出と担いかたの提起、税金の使途・個人年金制の提起、自治体の女性政策の検証などが行われてきた。第四は、条例の策定と制定、第五は、その他、となっている。最後は、「市民社会づくり」である。現在2つの推進策が進行中である。ひとつは、年間総額1千万円の市民活動助成基金、二つ目は、NPOへの貸し事務所スペースの提供である。前者の目的は、全国の地方政党、神奈川県内での政策形成とNPO設立に資することである。

以上、神奈川ネットの概要を羅列的に概観したが、個別のコメントは後段で見てゆきたい。神奈川ネットの全体的な一般的目標は、筆者が対象にした宮前ネットで、地域特性のもつ具体性のなかで応用的な展開を見せている。したがって、宮前ネットの考察が、神奈川ネットへのコメントにも通じるだろう。

では、宮前ネットはどのような具体的経過をたどって、開設に向かったのだろうか。シェルター開設は、どの国を問わず、周辺地域住民の圧倒的な反対運動と直面する。イギリスにおいても、'94年当時、開設地の候補は、ロンドン周辺で何箇所もたらいまわしにされ、大きなニュースになっていた。当時、よく聞かれた反対理由は、「開設には反対でない。しかし、なぜ、この地域なのか。」というものだった。若い人々からは、「近くにシェルターが建つと、自分たちの土地の値段が下がるから、反対するんだ。」という意見もよく聞かれた。

宮前でも、事情は同様であった。宮前という地域は、数十年前までは林だったところである。「開発」された現在、駅の周辺には、こぎれいな住宅、小規模なマンションや商店が、落ち着いたたたずまいを見せている。この地域には、宮前ネットから市議員を送り出しており、近くには、友好関係のある諸団体やフェアトレードなどの商品取り扱う店などもある。そういう点では、いわゆる「市民派」的な活動蓄積も多いことが伺える。市民活動の実体に関して言えば、宮前は集積密度が高い地域であろう。当初、シェルター開設は、地域住民の反対にあったが、ネットで「フォーラム」開催を重ねた。これは、選出議員が呼ばれたり、地域のネット系有権者が開いたりする会議である。小規模の気さくなミーティングであり、地域の問題を話し合う。そのような中で、地元の郵便局関係者の姿勢が、地域で開設を受け入れるきっかけになったという。最終段階まで、一部で「反対」の看板が出ていたとのことであるが、現在は撤収されている。

この事業立ち上げの、直接的な契機は、生活クラブ生協神奈川でながらく中心的な役割を果たしてきた人物が、不動産貸与の厚意を受けたことであった。その前段には、KSSサポートという多重債務者支援事業があり、これは、'99年から活動している。つまり、支

援者は、この実践を通して、多重債務からホームレスネスの潜在的可能性を感じ取るようになり、シェルター開設の時機到来を見逃さなかったのである。したがって、これはシェルターとはいえ、多重債務支援に対し、彼らの生活再建への挑戦を支援するという意味を持っている。「ハーバー宮前」は、入居者の生活の組み立てを支援する施設である。

## 2. 開設後の状況

ハーバー宮前は、'01年11月に開設された。行政からのサポートは、一切うけていない。建物自身は、社員寮を転用・改造したものである。設備の整った大きなキッチンや食堂、居間を備えている。筆者が見た各地のシェルターや福祉マンション、各種ハウスの中で、もっとも行き届いたうちのひとつである。常時30-40人が入居しており、押入れつきの6-8畳見当の部屋に2人ずつ住んでいる。国のガイドラインでも、簡易宿泊所に類する建物は、一人あたりに3畳（地価の高い東京近辺では2畳でも黙認かと言われている）となっているので、標準的な広さは確保できている。ちなみに、生活保護受給者の場合、一人あたりに6畳である。職員は、生活クラブを退職した男性2人で、管理人は常駐ではなく日勤である（以上、数字は'03年10月時点）。

では、入居者はどのようにして決定されるのだろうか。まず、支援者団体である神奈川パトロールが、通常の見回り・声かけの中で希望者をマークし、集団生活への適応性などをみてハーバーに紹介する。ハーバーでは、さらに、セラピストがボランティアで面談を行い、入居者の最終決定を行うという。2重のふるいが機能している。もっとも多くの人から抱えている人から優先的に、という、純粋に人道的な判断基準は、必ずしも適用されない。一定限度のある市民セクターの社会資源にとっては、次元の異なる論理であるといえよう。

神奈川県下には、'03年時点で、およそ2500人のホームレスの人々がいるといわれている。先般の全国調査でも明らかなように、就労意欲は高い。しかし、都市雑業のような形態で働いたとしても、月3万円からせいぜい5万円程度の現金収入では、経済的自立には程遠いのが現実である。特に、寄せ場を持たない大都市周辺では、簡易宿泊所もない。不安定就労の住み込み雇用では、雇用が切れると、同時に住居も失う。このような悪条件が重なり、さらに福祉制度の不備や不適切な公的対応、不況や就労時の年齢制限が拍車をかけると、安価な住居を自力で手当てすることは、きわめて困難となる。

神奈川においても、路上でホームレスの人々の安否確認や物資を補助する支援団体はいくつかある。いわゆる、夜回り・日回り、パトロール系の支援活動団体である。そのコーディネーターが、ハーバーとの連携活動も行っている。特に、最近では、その中に強く実践に関わる研究者が含まれる傾向が各地で散見され、長期にわたって実際的なかわりを持つ場合も出てきた。彼らは、いわゆる参与観察以上の、理論と実践の結節点を担っているふしがある。宮前の場合にも、そのような研究者が諸団体の連携に積極的な役割を果た

している様子が伺える。このような異なった得意分野を持つ多様な人材の結集は、支援団体にとって新たな可能性を示唆するものと思われる。

### 3. シェルター開設を可能にした背景は何か

以上、1,2節から推察されることは、宮前では、生活クラブ系の活動グループが、うまくネットと結びついているのではないかと、いうことである。

たとえば、宮前には、少くとも、「わいわいパソ」、「WEショップみやまえ」、「さんさん」、「ビッキー」、「このみ」、といった生活クラブゆかりの団体がある。「わいわいパソ」は、熟年の男性Kさんが開いているパソコン教室であるが、ネット候補者の看板が外壁に立てかけてある。パソコンの個人教授・出張教授もこなし、その他からも氏の活動的な生活を彷彿とさせる。

「WEショップみやまえ」は、WE21 ジャパンのリサイクルショップである。これは、「女性のエンパワーメント」の英語表記(women's empowerment)からその頭文字をとっている。オックスファムのような小さな店であるが、服、靴、おもちゃなどがきれいに展示されている。その収益金は、タイのノンウェンソークプラ村の支援に使われる。

「このみ」は、宮前の福祉クラブ生協で、食事サービス事業をしている。もちろん、働きかたは、後述するワーカーズコレクティブ方式である。その他、宮前では宅配共同購入、家事介護事業もある。福祉クラブ生協は、食材や消費財の共同購入、家事介護サービスなどが結びついた活動を行う。共同購入を軸に、生活の広がりをもっと把握し活用した展開になっているといえよう。

宮前の人口 20 万人からして、上記の団体数が稠密なのかどうかは、判断が難しいところであるが、個々の団体は、質的には高い志と地道な活動をわすれない活動振りだといえるのではないだろうか。

宮前区は、そもそも'82年に高津区より分離した大変若い区である。'50年代には農村地帯であり、急速な変貌を遂げたのは、'60年代の3つの大きなハード面の変化だったという。つまり、東急線の延伸による3駅増設、第三京浜道路の敷設、そして東名高速道路川崎インタチェンジの設置である。さらに、東京都心より30kmという地の利のよさもあって、郊外住宅地向け事業によって人口が急増した。このような地域開発の趨勢は変わらず、今後も、人口増が見込まれている。

とはいうものの、豊かだった自然の農村環境は悪化し、地域文化の継承性も危惧されるようになった。区には、若い人口の流入が続いたそうであるが、現在では少子高齢化の波も例外ではない。そこに、まちづくりへの関心や活発な区民の性向が蓄積されて、今日「行動する市民」グループが「多く出てきた」といわれている（宮前区公設ホームページ）。つまり、市民が活発であることは、この区全体の一般的な特徴として、自他共に認められている。

その決定的な理由は、高度成長時代に、保守的性向とは一定距離のある若者層の流入が続いたこと、とりわけ、労働組合の活動が活発だった当事に、勤労者層として近郊の新興都市に集住したことであろう。周知のように、草創期の神奈川生活クラブの発展に一役買ったのは、東急労組の男性たちであった。宮前にも、先に触れたように'60年代、東急線が延伸してきており、このことと符合的である。

さらに、彼らは、若いために発想や行動がより柔軟だっただけでなく、都市化の著しい郊外に住み、かつ雇用される勤労者層だったため、農村近郊に比べて、より自律性の高い生活環境を持つことができた。日本の農村に顕著な周囲のしがらみや慣習、特に長幼の序列は、自由な言論の発露を非言語的に封殺する雰囲気や醸成しがちである。彼らにとっては、この点で自由であったことが、後の展開にとって大きな自由度を与えたと思われる。

つまり、このような環境は、過去の消極的な遺風や遺物を、ひきずらないですむ生活者が登場しやすい。少なくとも、その素地をつくる。このような条件が設定されたことが、40年後のこんにち、モダンな「自立」した中高年の人々を輩出することになった。その次代をになう中堅層が、現在30代半ばから40代始めの人々であろう。

では、生活者として地域にねざし、地域社会を改変できるとは、どういうことだろうか。それは、生活そのものをどう見るかによるだろう。もっぱら、穏健な中流としての生活スタイルを楽しむというささやかな欲望の結果、自然に出てくるものなのか、地域に根づくことを通して生活のあり方をたえず自問自答して作ってゆく自律性の過程そのものを生活と捉えるのか。こういった生活者個人の構え方によって、大きな違いが出てくるものと思われる。個別の生活者自身は、内面の葛藤を抱えていても、解決すべき問題を日々抱えていても、その解決を遠ざけながら安穏な日常を送ることを、拒否されるわけではない。これは、あなごれない陥穽でもあろう。気づかぬまま、あるいは無視しても、日々をやりすごせるからである。

たとえば、生活者を積極性を越えた、もっと挑戦的な生き方だと捕らえる場合は、どんな展開がみられるだろうか。たとえば、それは、生活の「食」の場面を通して、流通や一次産品のありかた、ひいては自然や環境の問題にたどり着く。他方、生活の「人」の場面を通してみれば、それは地域社会でのコミュニケーションのありかたであったり、高齢者や子育ての問題、最近では、生活を圧迫する貧困や困窮の問題が浮上したりしてくるだろう。後者の点は、特に戦後の困窮期を知らない中年層、特に生協の核をなす中産階級にとっては、予想しにくく、実態を想像しにくい事態であったと思われる。それだけに、受動的ではない生活を送っていればいるほど、地域や社会問題へのアンテナもさびつかない。したがって、社会関心も高く、行動も起こしやすいだろう。

宮前のもつ客観的な利点だけからみれば、今日の「行動する市民」という特長が出現した理由は、このようなものだったといえよう。いったん仕掛けや装置づくりの手法ができると、後続者は、必ずしも学習や理念によらなくても、その思考や行動のスタイルが自然と身につく。意識され言語化されたる過装置を通して努力するというよりも、社会的な生

育条件という環境資源として、より自然な形で多様性に富んだ下地が耕される。地域性や組織風土といったものは、ある一瞬をきり取ってみれば、その地や場が持つ、社会的・環境的資源としての有形無形の装置であろう。その存在形態は抽象的であるものの、発現形態は、人間を介して具体的に現れる。その端緒は、個別の個人や集団による意図的で明確な目的を持った、活動の提起にみられる。客観的な条件による規定性のほかに、個別事例の自発的な初動性は、無視できない。

要するに、宮前がシェルター開設を可能にした条件は、近郊の急速な都市化の過程で、労働組合が活発だった時代に、若い勤労者の人材が集住したこと、地域風土として意見表明やそれに伴う住民による市民活動の文化が醸成されてきたこと、さらに、そこで育つ後続の生活者が、後天的資質を自律的に陶冶できる多様な機会に恵まれたこと、であろう。結局、それらが好循環の始点となって、さらに活発な「行動する市民」が生まれるようになると、厚い層の中から、必然的に「マージナル」な領域の社会問題にも関わる人材が現れる。こうした動向の過程で多様な社会の実相やそれらを巡る問題の認識がすすめばすすむほど、マージナルな問題は、縁辺的な位置から脱し、多少とも社会全体でのかかわりが見られるようになる。当事者の社会的包含が進展すると、市民も多様な社会階層や生活文化をもった人々との共存が可能になるばかりではなく、地域の中に多様性を受容する機能が実際上ふえるので、個人では背負いきれない過激なリスクを回避することがしやすくなる。これは、変動性の高い生活スタイルが、好むと好まざるとに関わらずふえている昨今、地域の中に組み込まれることが期待される働きではないだろうか。

また、生活クラブ生協にゆかりの福祉事業活動については、元来、そこから発展的に自立した福祉クラブ生協がある。マージナルな領域での活動については、福祉クラブ生協でコミュニティオプティマムという概念で整理された議論があるので、紹介しよう。これは、高齢市民が、地元地域で在宅福祉を利用しながら、自分らしい生活を維持できるよう、支援するためのシステムを主体的に構築しようとする考え方である。概観すれば、これは3層構造を持ち、ボランティア、ワーカーズ・コレクティブ、専門家からなるという。ボランティアは、ワーカーズ・コレクティブによってネットワークされ、コミュニティオプティマム（略してコミオプとよばれている）サポーターとみなされる。公的措置による福祉制度とは異なる、生活者自身の独自の価値と意図をもった構想である。

つまり、生活者の中に脈打つ技術、経験などを基礎に、いずれ自分が受ける福祉ケアという価値観を基礎に、相互扶助の形態で事業化したものである。したがって、将来自分が料金を支払う立場になることから、価格帯は、利用しやすいコミュニティ価格といわれる設定になっている。これは、対外的に、市場価格や公的価格への「牽制力」になると位置づけられている。同時に、これは共同出資・管理されない労働・共同運営という特徴をもつワーカーズ・コレクティブ方式がとられることが多く、地域のなかで、小規模ながら支持・協同のための雇用を生み出す。

とはいえ、宮前のシェルター運営では、このシステムがただちに適用されたわけではな

い。特に、通常のホームレス支援団体では、いわばコミオプサポーターに当たる人々は、ボランティアとして、直接的・全面的に当事者支援にかかわり、団体自体の組織運営上の整備や人材の配置は後手になる傾向が強い。むしろ圧倒的多数の場合、団体が一丸となって、当事者の利害を代弁し、アドボカシー機能を前面に押し出す。宮前の場合は、そうした政策的行政的要求は前史としても持たなかったもので、前面に押し出されたのは、シェルター設営であった。これは、いわば炊き出しや夜回りといった、路上での一次的初期支援の次の段階である。言い換えれば、宮前では、路上での支援活動の蓄積がなくても、ネットを直接の背景とし、生活問題の実績の延長線上に、シェルター開設を試みることになった。支援組織と生協では組織特性や社会問題としての相違もあるが、生活クラブで培った、自主管理・問題解決能力の地域・社会問題への適用と実践、生活問題をカバーする広いネットワークなどが、活かされている。未知の分野に対する果敢な姿勢は、全国的にも私設シェルターの究めて珍しい時期だけに、注目すべき志向である。生活クラブが蓄積してきた知的・人的・地域的な自己資源が、新たな地域社会の開発にとりこんでいる、といえよう。

#### 4. マージナルな問題を把握する姿勢の違いは何を示しているか

ホームレス問題は、60年代以降の日本にとっては、時事的には比較的新しい。とくに、典型的な家族モデルが普遍性を失い、家族の絆の消失をホームレス化の要因として否定できない昨今、この問題は、人間の関係性の質的变化ということからみれば、日本では未知の部分も多い問題である。他の購買特化型生活協同組合（かつて市民生協と呼ばれた）にとっても、似たような受けとめ方がされているであろう。他方、生活クラブにとっても、これは、新たな問題領域ではある。とはいうものの、これまで展開されてきた市民事業の蓄積を動員し、問題の設定と解決を構造化させれば、応用問題としてとらえられる。では、同じ協同組合の土俵の中で、なぜ、このような差異が出てくるのであろうか。

すでに言及してきたが、それは、生活と社会をどの視点からどう見るか、ということが関連している。つまり、事業内容と組合員の関連上、組合員を客体として沈潜させず、どのように生活者として具体的に設定するかによるだろう。事業は、少しでも安全性が高く、品質からみれば廉価な良品を開発し供給する、あるいは、生活関連サービスを同様に供給する。組合員は、それらの利用を高め、事業は供給高を伸ばしてゆく。もしこの現実の中の関係性に発展の可能性があるとすれば、それは2種類あるだろう。

ひとつは、一般のまじめな営利企業のように、市場の標準もしくはそれ以上のレベルを満たす品質をもった財・サービスを、消費者である組合員ニーズに則り、粛々と供給し続けることである。協同組合は、順調に成長したと仮定すれば、組合員の支持を集め、その結果として、剰余の極大化や市場シェアの拡大を実現し、生活産業のなかで中堅、またはそれ以上の評価を得るだろう。いわば、良心的な地元資本育ちのスーパーの、通信販売併

設による成功物語に近いかもしれない。組合員は、都市中流層の上下をいくばくかカバーする、通常的生活を送る、広範な市民消費者である。事業側からは、組合員は近しく親しい消費者としてとらえられ、事業側は、おそらく親愛の念をこめた組合員イメージを胸に、協同組合事業に誇りを持っているかもしれない。一般職員にも、少なくとも理念上、好感をもてる事業内容であろう。

しかし、組合員が供給事業の客体として沈潜してゆくと、当該の供給商品に対応する消費者としてしか見えにくくなり、具体的な生活者像やそこでの深刻化する問題群を自らの脳裏に結べる経営理事層は少なくなるだろう。なぜならば、事業者の場と生活者の場とは距離があり、いろんな要因の絡み合った生活問題を認識し、そこから事業や活動の展開に結びつく要素を抽出するのは、たやすいことではないからである。したがって、組合員像は社会や家庭での生活とのかかわりを一端棚上げされ、つまるところ、生協の商品を消費する組合員消費者として置かれる。事業者が胸に暖めている組合員像は、実態からは、個々の善意の願望と異なったものになっている。したがって、消費意欲を賢く制御したり、環境問題に意識的であったり、途上国問題に敏感であったりする必要は、なくてもよい。つまり、「組合員の暮らし」という場合、現実には、限りなく、個別の消費シーンを日々こなしてゆく一般消費者に近いものである。もちろん、このこと自体は、非難される筋合いはない。

しかし、「ふつうの」という言葉が協同組合の事業からことさら強調される場合には、一考を要することが多いのではないだろうか。

かつては、「ふつうの」組合員が普通の消費をしようとする場合でさえ、多くの障害や虚偽があった。それを除去し改正する過程は進歩的で、社会の消費者問題を解決に向けて前進させるものであった。そもそも、道義上、「ふつうの」消費者自身に、いわば正義があった。それだからこそ、今日、生活産業系の企業群は、現在のような品質水準に達した商品を、供給できているのである。たとえば、現在、大規模生協も、市販の一般食材や雑貨類について、大量にカタログに掲載し、一定水準の商品を供給している。このような段階に至れば、そこでは、現状にそこそこの満足感があれば、ことさら消費者自身が自己点検を入れたり、自己革新を図ったりする作業は、必ずしも必要ではない。

言い換えれば、企業倫理が問われ公害問題が取りざたされ続けた時代のように、生産者と消費者のそれぞれの立場が区別され明快だったときには、消費者の立場がいわば無条件的に擁護され権利が確立されるべく、消費者に義があり、とされた。それに応じて、多くの企業は道理にかなった商品供給者として事業を改良してきた。だが、今日のように、消費者が環境問題の共犯者でもあるようになれば、個々の消費者の恣意に任せた欲望水準や、非環境的な消費態度に応じて、財やサービスが供給されればよいことにはならない。たとえそれが組合員の声であったとしても。いわば、地球規模で環境や社会問題のフェーズが変わりつつある現在、「ふつうの」組合員の暮らしというのは、多くの見逃しや否定的な社会通念の温存など、問題や課題を内包し、持ち越してきているからである。その意味で

は、生活者は、問題を先送りしながら、多くの難儀を私的生活の中に塗りこめ背負ってきた、というべきであろう。意識にのぼらないものもあればのぼるものもあり、その中のいくつかは、現在、経済上の問題として、深刻な様相を呈している。

したがって、こんにちでは、「ふつう」の現状に準じることは推奨されることではなく、むしろ結果的にみれば、罪作りなことも多々ある。これまでは、消費の狭い場面で活躍してきた「ふつう」基準が今ではクリアされ、もはや、社会全体で求められている基準値は、多面にわたって上がっている。むしろ、生活環境や生活関連商品の世界的な広がりとともに、生活者は、故意にナーバスになる場合も必要である。それを精神論や理念ではなく、自然に気づいたり疑問を感じたりするようないざないをするのが、いろいろ工夫された仕掛けというものであろう。地域社会の中に社会資源として組み込まれていけば、なおよい。そうした仕掛けづくりのできる器量や能力が、今、いろんな生活場面や社会的場面で、求められている。そこでは、自主的な働きかけや行動力が、第一段階の鍵となる。こうして、生産者と消費者、需要者と供給者といった、分断的な対置される関係は、必ずしも問題解決に当たって重視される視点ではなくなった。

現在、私たちの日常では、生活のひっ迫や困難が、着実に潜行している。他方では、物質的な欠乏問題はなくても、精神的な飢餓状況が進行している。こうした全体の状況から、さらに一步すすんで、財やサービス自体の供給に自主的に関わることを通じ、それらの充足を、大テーマに包括される個別課題として、生活や地域を見直すきっかけにしようという動きがうまれている。現状に満足がいかない場合、そこからは、地元の市民発の起業やしかけづくりも視野に入るだろう。自ら小規模であれ事業を起こしたり、各種のサービス供給に深く関与したりするようになっている。たとえば、人的サービス系の起業であれば、生産と消費つまり需要と供給の両サイドが分断されず、同一循環の輪の中で双方から検討を加えることによって、事業の量や質を調整できる場合もある。自助的な色彩が強かろうと弱かろうと、いずれにせよ、生活者が、もっぱら消費に回るという役回り上の分業は、後退の傾向にある。

結局のところ、生活協同組合の生活問題や社会問題への姿勢の違いは、組合員像の設定の仕方の違いによるといえよう。かつては、この違いは運動論の違いとして理解された時期もあったが、運動というならば、その大目標に向かって個々の組合員が動因をかけられる、という構図が前提であり、そこではどのようにして彼らをそこまで啓蒙・啓発してゆくか、が、好むと好まざるとにかかわらず、戦略的な枠組みとなった。しかし、事業が拡大してゆけば行くほど、単に商品供給を通じた経路だけでは、個別組合員の意識に働きかけ影響力を及ぼすことは、困難になってゆく。事業と運動の両輪、といった言葉もよくきかれた時代があった。しかし、現在は、このように運動論に巻き込んだり、組織の両輪のバランスをめざしたりする枠組みの中での、いわば標的・客体としての組合員ではなく、生活を自律的に構成したいという自主的な動向自体が、新しい発想のポイントになっている。いわば、組合員を、客体から主体へと180度転換させたときに、協同組合はどのよ

うな組合員像が結べるのか。それが今問われているようである。

何らかの組合員像がすぐ想起できれば、その組織は少なくとも自己充足しているだろうし、購買以外に明快な像がイメージできないようであれば、その組織は、流通事業体として純化しつつあると見るべきだろう。もちろん、後者の場合、そこに何らかのシグナルを読み取らず、生活産業としてまじめにやるので充分だと禁欲する生協があっても、問題はない。むしろあっても不思議ではない。なぜなら、それはそれで、企業統治、経営・運営面での倫理規範など、競争の最先端で深刻に問われている問題があり、そこで優れた企業行動がとれば、先行事例として「協同組合らしさ」が発揮されるだろうからである。

このように整理をすれば、生活クラブ生協から群生した組織、特に神奈川で各種の興味深い展開が見られる理由は、次のように考えることができる。つまり、組合員・市民の生活領域や、それに関わる地域という有機体にとって、組織をどう使いやすいものにしてゆくか、その際に協同組合やNPOを手段として、どのように使いこなせるか—ここが、発想の出発点になっていることである。周知の通り、組合員から自立化した経済事業体としての協同組合という組織を、どう強大にするか、という視点は希薄である。経済事業としての発展は、事業高や供給量を伸ばすので、組合員は、生活物資の調達という消費経済的な場面で、利便性を向上させる。しかし、それは協同組合にとって、もっぱら事業内容の量的側面で評価されるしかない。競争と効率に支配される市場原理の中では、財やサービスの質的向上が消費者に支持され、自らの拡大につながるとはいえ、結局、量的な数値に還元される世界である。マーケットテストの意義は、企業間の存亡にとっては、不可避の連続的な試練である。しかし、生活者が組織やその手法を自らの領域に組みこみ活用しようという視点から見れば、市場の洗礼をうけることを、過大に評価することはできない。

つまり、協同組合は、各種の生活・社会問題の市民への働きかけにこだわる人々にとっては、地域生活における強力な仕掛けの一種である。それは、生活の多面にわたって応用が利き、人間同士の協力体の運営手法である。その発想の範疇で、NPOや他の事業体の存在もとらえられる。人間から自立化する組織にとって、おのれの維持拡大が自己目的となり、構成員との間で緊張関係を高めるなかでは、協同組合を手法的に捉える協同組合では、構成員が中心にあり、組織は人に従属する限りで意味を持つ、と考えられる。組織にあわせて人をつくったり構成員を客体化したりしてしまうのではなく、地域生活から発する問題を常時念頭に持っている構成員が、組織自体から問題解決の手法や解決そのものを引き出す。それがうまく機能しないときは、組織を改造することによって、問題を提起している現実に取り組むのである。

## 5. 「マージナル」とは：社会的包含の視点と協同組合の座標はどこで交わるか

以上では、宮前でのシェルター運営が、なぜ生活クラブ生協の発想から展開したのかという点をみた。地理的状況、社会的資源・人的資源の状況、設立の中心スタッフの活動母

体であった生活クラブの特徴などから考察を進めた。

この最後の節では、協同組合組織の対話の作法を見てみることにしたい。前節では、協同組合の自立度の高さと組合員の活発さとは、ごく一般化すれば逆比例関係になる傾向があることを述べた。それは、協同組合が地域発の組織であり、その周辺の生活問題自体が比較的小規模であり、さらにその問題について個人やグループが認識し活動しやすいことと対応している。逆に言えば、生活者や地域にこだわる場合、必ずしも規模の経済が有効なわけではなく、組合員に対置される自立的な大規模組織が、必ずしも地域社会の実態によくなじむとは限らない。生活や地域が社会のユニットとして、基底的で小規模なものだからである。そうなれば、生活者や地域市民にとって居心地のよい状態とは、疎遠さを感じないですむ大きさのグループや団体が、活力を失わずかつ機能的に相互に展開することであろう。他方で、それらが生活者や市民にとって個別的すぎたり特殊的すぎたりすれば、使いこなしにくい。したがって、ここでも、ネットワーキングの巧拙が決定的である。では、それを左右する要素は何だろうか？

それは、それぞれの場面での対話・コミュニケーションによる。たとえば、社会・生活問題を草の根的なレベルでの活動形態と照合すれば、個人の自主的な自己啓発が意識にはたらきかける大きさは否定できない。しかし、問題には、人対人の関係が基本にあるので、行動に移すときには、効果的なコミュニケーションを図れる能力が重要になる。この点で、比較的大規模な組織の中で工夫を重ねているのが宮崎県の県民生協と長崎県のララコープであろう。前者は聴く活動の蓄積で既に知られているので、ここでは触れない。後者については、筆者は個人的に「ララパーティ報告書グループ会議」に参加できた。今回、本書の調査計画には含まれていないが、拙稿の論点に関連する限りで、少し触れておきたい。

これは、なかま作りやコミュニケーションの増進を念頭に、無料の生協の商品を使って組合員以外の人々と任意の小さなつどいをあちこちで開こうという催しである。毎回好評であるが、生協商品の利用への誘い水にするのか、コミュニケーション自体に価値を認めそこから何かを見出すのか、それとも二兎を追うのか、判断の分かれるところのようである。それぞれのつどいパーティーの報告書を概観すると、組合員自身の職業生活以外の場面で、社会生活・家庭生活についてさまざまな話題があったことがわかる。経営担当側からは、必ずしも生協に囲い込もうとしなくてもよいのではないか、という趣旨の発言があり、大変興味深かった。組合員周辺にいる市民に、協同組合が加入を勧めるのは何の不思議もないが、問題はそこに収斂させて完結すると見るかどうかであろう。

もし、パーティー参加者が組合員となり、協同組合の中に培われた既定の型に自動的になじんでしまえば、商品利用は増えても、新しい風は期待できないかもしれない。今求められているのは、自己完結型の内部循環するコミュニケーション、つまり内部での互助の喜びや、やりがいということだけではないであろう。むしろ、生協の事業の周辺で息づく、あるいは窒息しかかっているかもしれない、市民生活への関心や関与ではないだろうか。それには、非組合員のつどうパーティーから、外向的な新しい芽を育てるコミュニケーシ

ョンをはかることを工夫すればよい。組合員という同一階層あるいはその近似的な階層内のコミュニケーションの増進は、安定した安心感を生むかもしれないが、新しい社会動向との連携は生まれにくい。

パーティーは、非組合員に生協の自己開示の役割を果たした。次の段階は、非組合員が協同組合の外で、何を考え何を生活課題にしているのか、共感が芽生えれば、組合員活動ないしは外部との協力関係として連携の契機はつかめないかどうか、ということであろう。それを、協同組合の側で、いわば「幽閉」することにならないようにしたい。

ぎゃくに協同組合のこれまでの活動からすれば、多くの蓄積物を今日の生活問題に関与させることができると思われる。たとえば、家族的な雰囲気大切に、友愛のあふれる協力関係を作ること、女性に偏向するものの、生活感覚と知恵を蓄えた幅広い年齢層が多数控えていること、活発な組合員層では、協同組合という非営利組織での経験や修練をつんだ女性が貴重な人材をなしていること、などである。

そのような人材は、すでにNPOなどの非営利団体で力を発揮している可能性も高い。ただ、筆者の知る限り、中高年女性でそのような人材となると、既にフルタイムの専門職で実力を蓄えており、余力のあるうちに自分の夢を実現したいという場合が目立つ。長崎県大村市のトライアングルサークル「たんぼぼ」では、そのような女性が活躍を始めている。その発言の要点をまとめると、「祖母の介護経験から、まずグループホームの発想が出てきた。自分が高齢になったとき、入りたいと思うような施設、そして、年金で入れる施設、を作るようにした。おかげで入居者からの評判はよく、就職も当方を指名で希望が出るほどになった。現在2棟あり、別途、高齢者養護施設も開設まじかである。

ほかに幼稚園を経営している。数年前NPOにし、入園児の姉妹兄弟については、学童期の子供も預かり、乳児もいる。自分自身は、子供が大好きである。学校勤務中は管理職として、子供と分離された。このまま現場から離れたくない。学校では、さらにポストも準備してもらったが、早めに退職してフリースクールを始めたいと考えている。」

紙幅の都合上、これ以上の詳細は省くが、この中には、人的サービスの本質が語られているようである。つまり、人対人の関係では、たとえそれが金銭関係の授受を伴う契約的なものであっても、そのサービスの質を決めるのは、自分がしてほしいと思うようなサービス、自分でも満足するであろうサービスを行うことである。人的ケアに関わる場合であれば、なおさらである。その際は、客観的な専門的領分のほかに、安心感・安定感といった、精神的なよりどころとなる情緒を充分感じとれることが重要である。グループホームなどの擬似家族的な構成を持たせた施設では、余計にそうであろう。

そのような感情は、専門性を身につければ後からついてくる、というものではなく、スタッフ自身の自然生的な無理のない感情の発露が伴わねばならない。ケアを受けるクライアントや職業人としての専門家など、他人の集団が集まって、ホーム的な機能や感覚を情緒的に醸成しようというわけである。したがって、現場で擬似ホーム化にどの程度成功しているかについて、量的測定をすることは、困難である。通常これらは、色々なヒアリン

グや調査表、アンケート集計などによって、評価が試みられている。しかし、そこからフォーマット化された動作や作業を抽出し、サービスを改善しても、万全ではない。基本的には、人への愛情や配慮が得意であること、つまり組織や物にではなく、個々の人間に興味や関心が深いこと、感情の交流が自然にできること、などがあげられよう。

さらにつぎのような発言が得られた。「これまでは、やはり自分の子供が第一だったが、NPOをするようになってから、自分の子も人の子も皆同じだと、素直に思えるようになった。」結局、人に愛情をもつことへの普遍性が、このように家族と少し距離を置いたところで感覚的体験を通じて、認識されたようである。人間のコミュニケーションは、いろいろ齟齬が生じて、お互いの信頼関係が基本にあれば、いずれ氷解する。人間どうしの関係性は、血縁・非血縁を問わず、つまるところ、人間愛という言葉で抽象化でき、普遍的な性質を持っている。人的ケアをめぐるサービスの真髄もこのような点にあると思われる。

協同組合も、少し距離感のある他団体との協働や、なじみの少ない領域での活動に挑戦してみれば、どうだろうか。より普遍的な生活の価値観や新たな人間観・社会観を感得できるかもしれない。今や世界に滲出している貧困問題やホームレス問題は、決して遠いところの問題ではなく、人間自身の問題である。もちろん、行政責任や財政責任に関しては、公的分野において責任ある政策的対応が前提である。しかし同時に、この問題の実態はもっと複雑である。マイノリティ問題では、しばしば「ふつう」からの逸脱が現象化することによって、マジョリティにとっては、恐れや異なものとしての表象が刷り込まれるからである。これらは、ある場合は強烈な心象となっている場合もあれば、現実逃避の自由な生き方というイメージが残る場合もあるだろう。

いずれにせよ、心身の専門的な医療やケアが必要な場合を除いては、いずれも、マジョリティとのコミュニケーションの回復によって、通常の人間関係が結べるのである。このことから、制度外の要因が、制度的に排除されている存在の人々を、ますます社会の周縁部分に追いやっていることがわかる。マジョリティ市民の心底にある、心理的恐怖感、特殊を一般化することによる偏見、社会的通念からの一方的な思い込みなどが、制度的な排除に重なって、総体として社会的排除を生んでゆくのである。

では、このような思い込みや偏見からきわめて自由な場合、どのようなことが起こるであろうか。以下は、ある団体での実際の事例であるが、クライアントの守秘義務の上から、雑駁な紹介にとどめたい。あるクライアントが、団体のいくばくかの金銭を持ち逃げしたのではないか、という強い疑惑がもたれたことがあった。状況証拠も疑惑を示していた。それを知ったスタッフは、悶々としたものの、決着をつけるべく話し合いに行く。その際の言葉が、「このまま放置しておく、Aさんを犯罪者にしてしまう」というものであった。当日の本人との面談でも、スタッフは、クライアントの経済状態を心配して、金銭的に大丈夫かを尋ねている。ここには、明快な証拠がない限り、あくまでクライアントを信じるという姿勢が鮮明であり、さらに、しばらく会えなかったクライアントの状態に思い

をはせる余裕さえみられる。後者は、このスタッフに顕著な、自然な愛情の発露であり、クライアントの同行者たちを驚嘆させた。

また、このスタッフは、「多くのホームレスの人々が、屋内で経済的に生き延びられるようになったとしても、果たしてそのような状態が彼らにとって幸せなのか」という強い疑念を持っている。スタッフは、人間の生活を、困窮した人々にさえ物質的な配備だけで捉えていない。生活の幸せを、精神的な充足度を含めて、総合的に捉える目がある。実際、このような視点の的確さは、単身中高年の元ホームレスのアフターケア問題に、端的に現れている。ホームレスの人々が、屋内で定住し生活を再開した後も、人間関係の希薄さ、地域での居場所のなさ、引きこもりなどによって、必ずしも、順調に社会的包含がすすまない。信頼に基づく人間関係を築くことによってしか、内面に抱えている困難や孤独が克服されることはないのである。

このスタッフは、実態調査などの経験も踏まなくても、この点を本質的に理解できた。人間関係を築くこと、感情表現ができること、コミュニケーション能力に秀でていること—このような優れた資質は、机上の勉強ではなく、スタッフ自身が、豊かな人間関係の中で学びとり、自分のものとしている。上記のクライアントは、追い込まれることなく、ふたたび社会へ復帰し、スタッフとも通常の交流が復活した。このようなコミュニケーションのとり方、関係性の修復のしかたは、「ふつう」の社会の思い込みからでは、できるものではない。

もちろん、スタッフが当初からあらゆる偏見を持たなかったのではない。偏見から自由であろうとする自分を維持できたこと、またその団体で「ふつう」では経験しえない体験をホームレスの人々と重ねていること—この二つが相乗作用をあらわし、貧困問題の実相や内実に肉薄できたということであろう。

人間の問題としての貧困問題はマジョリティからの個々の偏見に彩られており、制度を改変することだけに期待を寄せるのではなく、地域生活の場で日常を暮らすマジョリティが自己開示をすることから始めなければならない。なぜなら、マジョリティ自身が、閉じられた社会的通年や思い込みなどによって、社会的マイノリティを排除する機制の重要な一端をになっているからである。これを協同組合に当てはめれば、既に触れたように、新しい領域や地域生活の実相をつかむことによって、開ける地平であろう。異分野とのコミュニケーションや問題解決に向けた対話が始まるのは、ここからである。マージナルな問題は、社会と断絶したところにあるのではなく、その延長線上にある。したがって、コミュニケーションを怠らず異なった領域への関心さえ失わなければ、理解の難しいものではない。アメリカでは、ホームレス問題の深刻さもあるが、「ふつう」の人々以外に、経済的に「上層」の階層までがこの問題に関わるようになり、カリフォルニアでは各界のメンバーからなる評議会が立ち上がった。今後10年間でホームレス問題を解決するという、非常に意欲的な目的を掲げている。

日本では貧困問題が深刻でないのかといえ、そうではない。最近、NHKテレビがド

キュメンタリをよく放映しているが、世界や日本の貧困問題に関するものも多い。3月31日放映の「データマップ 63億人の地図」では、フィラデルフィアとバーミンガムの貧困克服政策や地域の取り組みが、丁寧に興味深く紹介されていた。それらに並んだ扱いで、大阪の門真市の生活保護受給をサポートする団体の活動も紹介されていた。画面で見る限り、活動メンバーに高齢者が多かったのが印象的である。

最近、某県の市民生協では、支払いの滞納件数が増えているときく。他府県ではどうなのだろうか。これが、上で述べたような問題と何の関係もないとは考えにくいのであるが、こうしたところにも、協同組合が得意としない領域で、どうやら問題の一端に触れていることが推察される。

・ききとり

ハーバー宮前 町田進寮長、ほかスタッフ1名 '02年12月、現地施設  
宮前ネット 佐藤洋子神奈川県議員（当時）'02年12月、現地ネット事務所  
ララコープ 第3回ララパーティ報告書グループ会議 '04年3月30日、大村事務所  
トライアングルサークル 堤博行理事長、堤幸江、堤康博園長 '04年3月31日 現地施設

・主要参考資料

「野宿生活者自立支援シンポジウム in 神奈川」横田克己他、参加型システム研究所、2003年10月  
「野宿生活者の支援施設「ハーバー宮前」開設に当たっての緊急フォーラム報告書」、中川秀人ほか、参加型システム研究所、2001年11月  
その他、現地当日の各種資料

以上 中嶋陽子

## 第10章 ソーシャルキャピタル概念を用いた

### 協同組合分析に向けての準備ノート

北島 健一

#### 1. 社会関係資本概念の登場とその背景

1990年代に入り、経済学（とくに開発経済学）・政治学・社会学などの社会科学の主要な分野に共通して、Social Capital（以下、社会関係資本と呼ぶ<sup>1</sup>）をテーマとする文献が急増していく。20世紀を対象にWeb of Scienceにおける社会関係資本の引用回数を調べた調査によれば、社会関係資本概念を明確に使用している文献の引用数は1991年には2であったのが、その後は毎年着実に増えていき2001年には220に達している（Ostrom, E. and Ahn, T.K.(2003)。この概念を用いた研究を分野ごとに整理したWoolcock, M.(1998)によれば、社会関係資本概念は、社会理論と経済開発の分野以外では、家族・青少年の行動の諸問題、スクーリング・教育、コミュニティ生活、労働・組織、民主主義・ガバナンス、集合的行動の諸問題（一般的ケース）などの研究分野で用いられてきた。

このようなブームの直接のきっかけを作ったのは、アメリカの政治学者パットナム Putnam による市民参加・制度パフォーマンスに関する研究（Putnam(1993a)(1993b)）であり、そして、その動きにさらなる弾みをつけたのは、1996年10月から始まった世界銀行によるSocial Capital Initiativeという名のプロジェクトの開始であった。

わが国においても、一例をあげれば、アジア経済研究所や政策投資銀行、国際協力事業団などがこの概念に注目し、すでに研究成果が公表されている（佐藤寛編（2001）、稲葉陽二・松山健士編（2002）、国際協力事業団国際協力総合研究所(2002)）。またアカデミズムの世界でも、たとえば大阪大学をベースに研究が進められている。

パットナムは、イタリアの南北間に存在する長期的歴史的な格差を素材にした実証的研究の結果、次のような結論を導いた。道具や職業訓練が個人の生産性を高めるものであるとすれば、そのような物的資本や人的資本の概念とのアナロジーによって、市民的積極参加のネットワーク、互酬性の規範、社会的信頼のような「社会組織の諸特徴」は、集合的行動、すなわち人々の相互利益のための協力やコーディネーションの活動を容易にするゆえ、「社会関係資本」と定義することができる。市民的積極参加の長い伝統が大きな社会関係資本を生みだし、これが経済のパフォーマンスや効果的な政府という点からみたイタリアの南北間の歴史的格差を説明する大きな要因である、と彼は結論した。そして、イタリアの事例と合わせて、「社会関係資本」という概念を用いて、

アメリカの事情について、「市民的アソシエーションという形でのアメリカの社会関係資本はこの約 30 年ほどの間に大きく蝕まれてきた」と警告を発した (Putnam, R.D.(1993a), Putnam, R.D.(1993b), Putnam, R.D.(1995))。

パットナムの議論がかくも大きな反響を呼んだのはなぜなのか。Perret, B.(2003)によれば、それはパットナムの議論が、政治と経済のそれぞれの分野における現代の重要問題が交差する点に位置しているからである。

政治の問題とは、トクヴィルの定式化したもので、個人主義的潮流の強まりに直面する民主主義の将来に関する問題である。ここ何年か、社会の全ての階層において私的領域へと個人の情熱が一般的に後退しているとの直感的な判断にも支えられて、この点に関する人々の心配が広まり、それが表面化するのをわれわれは目撃している。パットナムの強みは、アメリカを例にとり、市民的参加と社会的な信頼の弱まりを示す一連の観察を通して、この直感的な判断を客観化したという点にあり、侵食されつつある資本というメタファーは、この変化の憂慮すべき性格を見事に表し、人々の心を掴んだ。

社会関係資本が現代にマッチしたもう一つの側面は、経済学者による、経済成長の社会的な前提条件の重要性の自覚にある。旧共産主義諸国における資本主義の移植が出くわしている困難は、この問題が現れたためである。社会関係資本は発展・開発に関する経済分析の「ミッシング・リンク」であるという考えはもう広く受け入れられている (Perret, B.(2003)p.28)。

パットナムの議論の大きな反響の背景を成す要因については、このような状況に関わる条件に加えて、パットナムの社会関係資本概念そのものも持っている一つの特徴を指摘しておかなければならない。今日の社会関係資本概念をめぐる議論において、参照基準として必ず言及される文献には、パットナムの研究以外に、ブルデュー (Bourdieu, P.(1980), Bourdieu, P.(1986)) とコールマン (Coleman, J.S.(1988), Coleman, J.S.(1990)) の研究がある。しかし、彼らの研究は時期的に見ても今日のブームの火付け役を果たしていない。そこに着目すると、この両者の社会関係資本概念とパットナムのそれとの間に存在する本質的な相違点が、双方の社会的な影響力の差を部分的にせよ説明すると考えることもできるだろう。後にも触れることになるのでここでは簡単にすませおくと、ブルデューにせよコールマンにせよ、彼らは社会関係資本が個人にもたらす便益を強調したのに対して、パットナムは、共同社会に便益をもたらすものとして社会関係資本を定義した。言い換えれば、パットナムによって、社会関係資本は個人的な資産ではなく、人々の暮らしを全体的に支えうる共同社会の資産と捉えられる展望が開かれたこと、このことが、人々の間の「格差の拡大」、  
「社会の一体性」、  
「コミュニティの再生」などが社会問題になる状況と相まって、彼の議論が一定の支持を得たことを少なからず説明するものと考えられるだろう。

---

<sup>1</sup> この訳語については、佐藤寛編 (2001)の「はじめに」が丁寧に論じている。

## 2. 協同組合（論）と社会関係資本概念との接点

さて、この準備ノート、おそらくよりの確には覚書は、協同組合論において社会関係資本概念は有効なのかどうか、という問いかけに支えられている。しかし、この問いに答えていくためには、社会関係資本の概念をめぐる議論そのものがすでにかかなりの厚みをもっており、論者の専門分野の多様性も反映してかなり多様で複雑に入り組んでいるように見えるので、まずその整理が前提として必要である。また、現実の協同組合の分析から出発し、それを素材にして、社会関係資本に関する議論と切り結んでいくアプローチを取るとしても、現実の協同組合を見ていく際の準備作業として社会関係資本の論点に関する一定の整理は必要だろう。この覚書では、上の問題意識を念頭におきながら、社会関係資本とは何か、それをめぐる論点とは何か、その整理をしておきたい。

とはいえずでに、何人かの研究者が社会関係資本との関わりで協同組合を論じているので、上に述べた問題意識ならびにアプローチを正当化するためにも、どのような議論がされているのかをまず見ておきたい。

たとえば、中川雄一郎編(2000)において中川雄一郎氏は、「生協は『非営利・協同』の固有の組織文化と企業文化をもち、コミュニティに基礎をおいた『信頼、社会的規範、倫理的価値、社会ネットワーク』といった『社会接着剤』としての『社会資本』 [=社会関係資本 引用者] を事業活動の中心におくことができる」存在であり、そこから、生協は、「コミュニティとそこで生活している『人びとのよりよい暮らしぶり』の実現に向かって前進していかなければならないし、前進することができる」と議論しており (p.203)、この課題こそ、この共同研究書における生協研究を総括する視点だという (あとがき)。

また、川口清史(2003)は、現在、日本の共同体的なセーフティネットの仕組みが急速に解体されつつあり、その中で課題として浮上している「セーフティネットの張り替え」において医療生協の果たす役割を、「信頼や規範やネットワーク」というソーシャル・キャピタルと関わらせて議論している。今必要となっているのは「市民によるくらしのセーフティネット」ないし「市民参加のくらしのセーフティネット」であり、それは要するに「信頼に基づいた市民参加のネットワーク」であり、医療生協を始めとする協同組合や NPO 活動への参加がそのような「社会的信頼をましていく」と議論する。

両者共にパットナムの「社会関係資本」概念をキー概念として用いているが、一方は、生協組織そのものと社会関係資本を重ねて理解しているようであるのに対して、もう一方は、両者を一応区別した上で、生協などへの参加が社会関係資本を作りだしていくと議論していると理解しうる。両者の関係はどのように理解すればよいのだろうか。この問題は、社会関係資本をめぐる論点の一つである「bonding social capital と bridging social capital」という議論と関わっており、この議論を踏まえた上で検討していくことが望ましいだろう。

また、現代の生協においては、生協組合員を母体にしてさまざまな自主的な

活動が派生的に誕生しているが<sup>2</sup>、この現象などは、一見すると、韓国のラジカル派学生たちの学習サークルの運動について、コールマンが社会関係資本概念を用いて描写している事情と類似している。Coleman, J.S.(1990)は次のように述べている。

ある新聞に掲載された韓国におけるラジカルな学生たちの活動に関する記事によれば、彼らのラジカルな思想は非合法の学習サークルで伝わっていく。このサークルに集う学生たちは同じ高校・郷里・教会の出身者であり、サークルはデモやその他の抗議活動の基礎的単位組織としての役割を果たしている。発覚を避けるために異なるグループのメンバーは決して会うことはない。コールマンはこの記事は二種類の社会関係資本を明らかにしている。「同じ高校、郷里、教会」は後に学習サークルがその基礎の上に結成される社会関係を提供している。また、この学習サークルそれ自身も一つの形態の社会関係資本であり、敵対者に非寛容な政治システムへの抗議を容易にするのにとくに価値のある細胞状の組織形態である。このような抗議活動を可能にするどんな組織も、その組織のメンバーである諸個人にとってのとくに有力な形態の社会関係資本である (p.303)。

いま「流用可能な組織 *appropriable organization*<sup>3</sup>」を社会関係資本の一つの形態とみるコールマンの議論の妥当性は問わないとすれば、この例は、社会関係資本概念を現代の協同組合の分析に活用できる可能性を示唆しているように思われる。

### 3. 「社会関係資本」の歴史的用法から

はじめに、社会関係資本とは何を指すのか、どういう意味で資本なのか、その構成要素とは、といった「社会関係資本とは何なのか」という問題を取りあげたい。

「社会関係資本」概念の使用は取り立てて新しいものではなく、この概念に始めて言及したのは、1916年に発表された、アメリカのある地域における学校教育のパフォーマンスに関する Hanifan の研究論文といわれている。少々長くなるが、その論文で用いられた定義は現代の議論にも通じるものがあるので引用しておきたい。

『社会関係資本』というフレーズを用いるが、そこには、比喩的な意味を除けば『資本』という用語の通常の意味はない。われわれの言いたいのは、不動産のことでもなければ、個人の財産あるいはキャッシュのことでもない。むしろ

<sup>2</sup> たとえばコープえひめの組合員が中心となって組織し、10年余り地域で配食サービスなどのボランティア活動を続けてきた「さくらんぼグループ」の例を参照（丹左杜子（2002））。

<sup>3</sup> コールマンは「流用可能な組織」を次のように規定している。ある一つの目的のために結成された組織が、後に他の目的のために仕える組織へと横滑りしていく場合、それは組織リソースを利用できる個人にとっての重要な社会関係資本となる（p.312）。

る、それらの具体的に存在するものを人々の日常生活において最も価値あるものに仕上げる傾向のあるもの、すなわち、社会の基礎単位をなす家族どうしや個人間の親切・友情・思いやり・社交こそ、われわれの言いたいものだ。(…)コミュニティの構築においては、ビジネス・コーポレーションの場合と同じく、構築作業が始まる前に資本の蓄積がなければならない。(……)個人はたとえ自分にそれを任されても、社会的に無力である。その人自身の家族メンバーの団結でさえ、すべての通常の個人がもつ、仲間と一緒にいたい、あるいは家族よりも大きな集団の一部でありたいという欲望を満たすことはできない。もし彼が隣人と付き合いをするようになれば、社会関係資本が蓄積されることになるだろう。それは、即座に彼の社会的なニーズを満足させるかもしれないし、また、コミュニティ全体における生活の大きな改善にとって充分なだけの社会的潜勢力を生み出すかも知れない。全体としてのコミュニティは、それを構成する各人の協力によって便益を受け、一方、個人は彼の結合関係の中に、隣人の援助・思いやり・友情というメリットを見いだすだろう」(Hanifan, L.J.(1920)<sup>4</sup>)。

しばらく飛んで、その後 1950 年代から 70 年代にかけて再び、社会関係資本の概念を用いた研究はいくつか単発的に現れている。Woolcock, M. and Narayan, D.(2000)はそれらの研究について、次のように述べている。「興味深いことに、それらの作家の誰一人として、その主題に関するこれまでの業績を引用していない。しかし、彼らは皆、コミュニティにおけるつながりのもつ活力と意義を要約するために、同じ束ねる用語を使った」(p.420)。先に引用した定義に見られるように、Hanifan は社会関係に、通常の経済的な意味での資本に似て、何らかの「便益」をもたらすという意味でプロダクティブな力が存在することを認めたが、その後の研究も基本的にこのスタンスを受け継いでいる。少なくとも、パットナムの議論、そして、パットナムに大きな影響を及ぼしたコールマンの議論 (Coleman, J.S.(1988)) は、まさにこのスタンスを継承したものと言える。

#### 4. 社会関係資本と外部効果

Collier, P.(1998)は「ソーシャル・キャピタル」における「ソーシャル」の意味を問うことを通して、社会関係資本を定義している。基礎的な経済理論を用いて厳密な議論を提起しているので、社会関係資本の概念に関するさまざまな議論を整理する上で大いに参考になるだろう。

それに先立ちコールマンの社会関係資本の定義をみておきたい。社会学者コールマンは主流派経済学の合理的行動の仮説を取り入れ、社会関係資本を「人々が自らのインタレストを達成するために用いることができる資源としての価値」(Coleman(1988)p.101)をもつものとしてとらえ、次のように定義する。

<sup>4</sup> 1916 年に公表された論文の転載。

「社会関係資本はその機能によって定義される。それは単一の実在物ではなく、次の二つの共通する特徴を有するさまざまな形の実在物である。それらはすべて社会構造のどれかの側面 aspect から成っている。そして、その構造の中に存在する諸個人のある行動を容易にする。その他の形態の資本と同じように、社会関係資本は生産的なものであり、それが存在しない場合には達成不可能であるようなある目的の達成を可能にする」 (Coleman(1990)p.302)。

社会関係資本は「人々の間の関係構造」に含まれるものであり、それは、資本であるからには生産的な機能をもち、「諸個人のある行動を容易にする」ことで、何らかの形で「収入」のフローをもたらす。この規定は「個人の行動」を強調しておりコールマンの方法論的個人主義の立場を鮮明に示しているが、ひとまずは、これを出発点として、以下、この「収入」を経済的なものに限定し、「経済的効果」と読み替えて話を進めていきたい。

コリエによれば、「ソーシャル・キャピタル」が「ソーシャル」でありうるのは、「行為主体間のなんらかの非市場的な相互作用から生じるものであるからだが、にもかかわらずこの相互作用は経済的な効果をもたらす」。したがって、この経済的効果は市場を経由してのものではないから、市場価格を通して行為主体の意思決定の計算に「内部化されることはない」。すなわち、それは、その非市場的な相互作用の外部効果として現れる。

コリエは、社会関係資本は通常、外部性を伴う三重のインヴォルヴメントによって特徴づけられる、と議論する。第一に、社会的相互作用の開始はつねに外部性を伴う。パットナムのあげるアマチュアの合唱団の例をとれば、それを立ち上げるには一人では不可能なので、発起者はコーディネーションの問題を克服しなければならず、コストを負担しなければならない。しかし、その他の参加しようとする潜在的なメンバーはそのような負担を負う必要はなく、その意味で、彼らに対して外部性が生じる。第二に、社会的相互作用は市場を経由しない経済的効果を伴う。立ち上げ後は、合唱団に参加し交流が繰り返される中でメンバーどうしの信頼関係が培われることになり、機会主義的な行動のインセンティブが薄れ、取引コストの削減がもたらされうる。さらに、信頼はメンバー以外の一般の社会構成員にも広がり、ベネフィットは非メンバーにも及びうる。第三に、この経済的効果は、通常はその社会的相互作用の主要な目的ではなく、付随的なもの、あるいは意図さえしないものである。お互いを信頼し合うことを学ぶために、合唱団が結成されるのではない。

コリエは、この第一と第二の特徴こそ社会関係資本の定義的な特徴であるのに対して、第三の特徴は市民社会における社会的相互作用のほとんどに共通してみられるものであり、それゆえ、社会関係資本にとって本質的なものではなく、定義に含む必要のある特徴ではないとみる。以上を要約して、コリエは「ソーシャル・キャピタルは、もしそれが、外部性を生み出す効果をもつ社会的相互作用であるならソーシャルである。社会的相互作用の確立は外部性をもつゆえに、またベネフィットの多くは非参加者に発生するゆえに、最後に参加者に

発生するベネフィットでさえおそらくそれと気づかれないゆえに，社会関係資本は過小供給となる」(p.4)。

なお，コールマンそしてパットナムも，社会関係資本は公共財的性質をもつゆえに，過小供給となると主張しているが，その場合，彼らが念頭においているのは，そのベネフィットが当事者（社会関係資本の維持に務める人たち）以外の人々にも及ぶという点だけであり，コリエのように，それ以前の社会関係資本の「立ち上げ」の段階においても発生しうる外部性までは考慮に入れていない。

## 5. 「個人資産」か「集合資産」か：ブルデュー，コールマン，パットナム

さて，次いで，このコリエの社会関係資本の外部性に関する議論の枠組みを用いて，ブルデュー，コールマン，パットナムの社会関係資本の議論を関連づけてみたい。

## 6. 市民社会関係資本と政府社会関係資本

社会関係資本を，社会関係資本と政府社会関係資本とに分けて見ようとするのは，コリエである。この議論は，有り体に言えば，政府もまた社会関係資本に含めて考えていこうとするものと言ってよい。

コリエは，社会関係資本を，「社会的相互作用が外部性を生み出すプロセスであり（ソーシャルの側面），しかもこれらの社会的相互作用それ自体が持続性をもつかあるいはその効果が持続性をもつ（キャピタルの側面）」と規定するが，この定義に照らせば，通常問題にされる社会関係資本のみならず，政府もまた，広義の社会関係資本に含めてよいとする。なぜなら，政府による所得引き上げへの貢献は，市場を経由しては達成されなかったであろうベネフィットを実現すること，すなわち外部効果を有することであり，そして，このベネフィットは政府そのものが持続的な存在であるからには，それ自身もまた持続するからである。具体的には，政府の生み出す外部効果とは，コリエによれば，公共財の供給，共有資源の管理，教育や職業訓練，商法や刑法の制定などを指している。

かくして，彼は政府を「政府社会関係資本」と呼び，それに対して，政府活動・ファームの内部組織・家庭の内部組織を除外する，外部効果を生み出す社会的相互作用を「市民社会関係資本 *civil social capital*」と呼ぶ。「市民社会関係資本」の場合には，外部効果は，それを生み出す社会的相互作用の主要な目的ではなく，付随的なもの，あるいは意図さえしないものであるのに対して，政府活動とファーム・家庭の内部組織の場合には，「社会的相互作用は明らかに経済的効果を目的にしてデザインされている」という根本的な違いがある。しかし，なぜ，ファームや家庭の内部組織もまた，広義の社会関係資本に含め

ないのかについては、彼は語っていない。

## 7. Bonding 社会関係資本と Bridging 社会関係資本

(未完)

### 参考文献

- 稲葉陽二・松山健士編 (2002) 『日本経済と信頼の経済学』東洋経済新報社.
- 佐藤寛編 (2001) 『援助と社会関係資本』アジア経済研究所.
- 国際協力事業団国際協力総合研究所『ソーシャル・キャピタルと国際協力 — 持続する成果を目指して—』国際協力事業団.
- 川口清史 (2003) 「序 本書の目指すもの ; 市民のつくる『信頼社会』への提言」シンポジウム「地域セーフティネットと医療生協の役割」2003年3月29日, くらしと協同の研究所
- 中川雄一郎編(2000)『生協は21世紀に生き残れるのか』大月書店.
- 丹左杜子 (2002) 「さくらんぼグループの歩んできた10年」2002年11月30日, えひめ暮らしと協同の研究会報告
- Hanifan, L.J.(1920), *The Community Center*, Chapter 6, Silver, Burdett and Company: Boston.
- Woolcock, M. and Narayan, D.(2000), "Social capital: implications for development theory, research and policy", *The World Bank Research Observer*, vol.15,no.2, pp.225-249.
- Coleman, J.S.(1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, vol.94Supplement, pp.95-120.
- Putnam, R.D.(1993a), *Making Democracy Work: civic tradition in modern Italy*, Princeton University Press: Princeton.
- Putnum, R.D.(1993b), "The prosperous community: social capital and public life", *The American Prospect* ( <http://www.prospect.org/archives/13/13putn.html>), no.13,spring, pp.35-42.
- Putnam, R.D.(1995), "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, vol.6,no.1,Jan, pp.65-78.
- Perret, B.(2003), *De la Société comme Monde Commun*, Desclée de Brower: Paris.
- Collier, P.(1998), "Social capital and poverty", *Social Capital Initiative Working Paper*, *The World Bank*, No.4.
- Ostrom, E. and Ahn, T.K.(2003), "Introduction" in *Foundations of Social Capital* edited by Ostrom, E. and Ahn, T.K., Edward Elgar: Cheltenham.
- Woolcock, M.(1998), "Social capital and economic development: toward a theoretical syntesis and policy framework", *Theory and Society*, vol.27, pp.151-208.
- Bourdieu, P.(1980), "Le Capital social: notes provisoires", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, no.31, pp.2-3.

Bourdieu, P.(1986), "The Forms of capital" in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* edited by Richardson, J.G., Greenwood Press: New York, pp.241-258.

Coleman, J.S.(1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, vol.94Supplement, pp.95-120.

Coleman, J.S.(1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press: Massachusetts.

## 【第2部】

### 第11章 地域に根ざした生協運動をめざす共立社・鶴岡生協

田中 秀樹

#### 1. はじめに

生活協同組合共立社は、連邦制にもとづく山形県下一円の9地域生協による生協法人であり、法人格上は単一生協であるが、実態は、9つの地域生協の連邦分権によって運営されている。すなわち、「連邦制による単一生協化」<sup>1</sup>が共立社の特徴であり、独自性である。この連邦制は、「生活・文化の異なる地域間連帯の望ましいあり方を模索する過程で形成されたもの」であり、地域に根ざした生協をめざすというミッションがその背景にある。山形県においては、農協連合会組織も庄内と山形の2つが存在したように他県よりも強い地域性があるのかもしれないが、そうした地域に根ざすことをベースにおいた生協組織のあり方が連邦分権という形をとった所以であろう。ここでの「地域」概念を共立社ではこう定義する。「歴史的共属感で結ばれた市を中心とした周辺部を含めたエリア」が地域であると。こうした地域では「歴史的に生産された共有の生産・生活文化を土台に人々の歴史が営まれており、ここに生きていくための要求や願い、協同組合運動のエネルギーが存在」しており、「生協は地域に根ざしてこそ、その未来が約束される」<sup>2</sup>という思想が、共立社の根本に流れている。

確かに、山形県は、中央を南下する出羽丘陵によって大きくは村山地方、庄内地方に二分され、自然環境が異なるだけでなく、歴史的な経済交流や文化の流れも含めて、「内陸型と海運による西日本まで足を伸ばした型」と独特な特徴を持っている。さらに、同じ内陸でも、「最上・置賜と村山はまた違った生活文化が存在」するとのである。2002年6月に共立社を訪問調査した際、山中理事長は、山形県内の地域個性にふれて、「殿様が違ったし、食も言葉も違う」と述べられた。消費都市化した首都圏など、画一化した商品文化の浸透により、地域性を喪失しつつあるかに見える大都市に比べ、広範な農村後背地を抱える地方都市は、多かれ少なかれ独特の地域個性を有するが、山形県の場合は、県を縦断する出羽丘陵の存在もあり、地域ごとの経済構造や文化的自立性の強さには他に例を見ないものがあるのかもしれない。

こうして共立社は、1979年より連邦制をとり、79年に鶴岡、新庄、北村山の三地域生協によって「第一次共立社」が発足、その後、83年には酒田、天童、山形の各地域生協が参加して「第二次共立社」となり、さらに、南陽、寒河江、西置賜の各地域生協も参加したことによって、県内9地域生協からなる共立社連邦となり、今日に至っている<sup>3</sup>。法人理事も、地域生協の規模に関わりなく2～3人選出されているのも、この連邦制の特徴である。各地域生協のベースとなる地域範囲は、先ほどの「地域概念」、すなわち「歴史的共属感で結ばれた市を中心とした周辺部を含めたエリア」と一致する。

多くの生協が、消費財購買市場という流通場面で活躍するが故に、市場の全国化、グローバル化といった流通の変貌とともに地域性を見失い、地域との接点を薄めつつある傾向

が強いなかで、地域に根ざした生協運動を志向する共立社の姿勢はいまや貴重である。「地域のくらしと生産から協同と協同組合を考える」という視点は、生協を含めた協同組合のあり方を考える視角として必須のものであろう<sup>4</sup>。地域のくらしや協同の有り様との接点を見失い、地域から切り離されていく生協は、物象として自立化した商品の運動の担い手として、資本運動への包摂度合いを強め、協同組合としては自己否定の道をたどることになる。ちょうど、欧米の農協の株式会社化、ハイブリッド化にみられるように<sup>5</sup>。現段階は、流通場面における競争激化を背景に、伝統的流通協同組合、すなわち販売農協と購買生協において「協同組合の変容」が世界的に進行しており、協同組合の存在形態が多様化しているが、地域に根ざす、地域志向型生協の典型事例として、共立社・鶴岡生協を位置づけ取り上げたい。

以下のレポートは、2002年6月に駆け足で訪問調査したものをまとめたものであり、未だ表面的な分析にとどまり十分に深め切れていないことをお詫びするとともに、調査に際しお世話になった山中理事長、工藤参与をはじめ、共立社の方々にお礼を申し上げたい。

## 2. 共立社の組織・事業の概況

まず、共立社の概況からみると、表1に示したように、2001年度末で、組合員は総数で約10万人、組合員組織率は26.6%である。9地域生協について、組合員数（市部組織率）を多い順に並べると、鶴岡29,187人(68%)、山形28,201人(28%)、酒田9,349人(24%)、新庄5,936人(31%)、西置賜4,174人(21%)、北村山3,951人(村山市組織率17%)、南陽3,848人(17%)、天童3,522(19%)、寒河江2,332人(11%)となる。鶴岡と山形の2つの地域生協の規模が大きく、酒田が続く。エリア内市部の組合員組織率については、鶴岡がダントツに高い。ちなみに、農村部も含む鶴岡生協全体のエリア内組織率は55%であるが、鶴岡市で68%、大山地区についてみれば98%の組織率である。

班数は、共立社全体で約1万班（家庭班8,198、職場班2,112）、うち、いわゆる共同購入班に該当するものが7,660班とのことである。共同購入以外の班が多く存在しているのも共立社、特に家庭班から出発した歴史を持つ鶴岡生協の特徴であり、共同購入班を含め、「共同購入利用のための班ではなく」、他県の多くの生協に比べ、班の性格や位置づけは異

表1 共立社の概況(2002年3月)

(人,%,千円)

	組合員数	組織率	班数	班員数	班員組織率	供給高	経常剰余	共同購入事業高	センター事業高
共立社総計	100,452	26.6	10,319	49,321	49.1	22,485,228	30,190	4,932,808	16,939,009
鶴岡	29,187	68.2	1,699	12,445	42.6	9,265,717	-52,686	445,280	8,606,210
酒田	9,349	23.7	1,052	5,246	56.1	2,753,262	13,625	605,415	2,075,941
新庄	5,936	31.3	819	4,232	71.3	1,206,393	-68,540	477,422	659,724
北村山	3,915	17.0	841	3,595	91.0	525,667	2,713	496,485	—
天童	3,522	18.5	802	3,207	91.1	429,652	4,195	409,159	—
山形	28,201	28.4	2,606	10,830	38.4	6,894,387	50,322	1,165,445	5,597,134
南陽	3,847	16.6	850	3,104	98.9	566,518	1,866	556,157	—
寒河江	2,332	10.8	459	1,961	84.1	318,447	3,908	309,967	—
西置賜	4,174	20.9	1,031	4,115	98.6	502,594	832	467,473	—

資料:「共立社第23回通常総代会議案書」。

なる。組合員に占める班員数割合は約 50%であり、センター（店舗）を持つ鶴岡と山形で約 4 割と低くなる。鶴岡生協についてみると、1,699 の班があるが、うち家庭班 1,407（うち農村班 419）、職場班 292 である。また、1 班あたりの人数をみると、鶴岡生協のみ 7 人と多く、他の地域生協の 4, 5 人を上回っている。

事業に目を移すと、共立社全体の総供給高は約 225 億円、うち店舗が約 170 億円(76%)、共同購入が 50 億円 (22%) と店舗供給高が高い点が特徴である。店舗（センター）を持つ地域生協は、鶴岡（センター 6、こぴあ 1）、酒田（こぴあ 1）、新庄（こぴあ 1）、山形（センター 4）の 4 地域生協であり、他の地域生協は共同購入のみである。共同購入の施設は地域生協ごとに 1 つずつある。地域生協では、鶴岡が約 93 億円と共立社総供給高の約 4 割を占め、山形が 69 億円で約 3 割と、この 2 つの地域生協で計 7 割を占める。経常剰余は、2001 年度 3 千万円の黒字であるが、鶴岡の 5 千万円、新庄 7 千万円の赤字があり、いずれも店舗分野の競合が激化し、店舗事業の赤字化という問題を抱えつつある。ちなみに経常剰余は 2000 年度▲3,942 万円、1999 年度 7,395 万円、1998 年度 17,389 万円と減少傾向にあり、2000 年度は「創業以来初めての赤字決算」となり、事業構造の改善が求められる状況にある。

こうした厳しい事業状況を踏まえ、事業構造再建に向けた方針が 2002 年度の総代会で打ち出された。その柱は、①共同購入の飛躍的拡大、②センター事業の効率的運営、等である。

### 3. 事業構造再建計画と事業連帯

共立社を取り巻く事業環境は、鶴岡市に隣接した三川町におけるジャスコを核店舗とする大規模ショッピングセンター出店など、競合の厳しさが増しており、表 2 に示したように、事業の核となる店舗事業が押され気味で、店舗事業経営が悪化している。合わせて、共同購入事業も伸び悩んでおり、現在 7 : 3 の店舗対共同購入の比率を、利益率の高い共同購入を伸ばし、6 : 4 へと改善する目標を掲げている。共同購入供給高で 10 億円を越えているのは山形生協のみである（表 1）。

まず、共同購入の拡大と損益を改善させる方策として、現在の地域生協ごとにおかれている共同購入支部を統合する方針が示された。1 支部単位の事業規模が小さく、事業効率の改善が進まないため、「1 コース 1 億円・12 コースで 1 支部」という損益基準が示されている。これに基づく支部統合は、現在の 9 支部から 5 支部への統合であり、具体的には、鶴岡と酒田、新庄と北村山、天童と寒河江、南陽と西置賜の共同購入支部の統合である。

表2 共立社の業態別供給高推移 (百万円)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
店舗	15,421	15,112	14,664	16,207	17,870	18,254	17,934	18,605	18,412	16,939
共同購入	4,675	5,017	5,271	5,461	5,882	5,784	5,798	5,782	5,814	5,523
福祉用具サービス									11	23
計	20,096	20,129	19,935	21,668	23,751	24,039	23,733	24,387	24,237	22,485

資料:「共立社通常総代会議案書」より作成。

また、個配については2001年9月からスタートさせ、今後の拡大を図るとしている。個配の手数料は200円とし、3人で班をつくれれば無料とするなど、班へとつなげている点も特徴である。

共同購入改革に関わって、もう一つのポイントは、県域を越えた共同購入事業連帯のスタートである。東北地域における生協事業連帯は、コープ東北サンネット事業連合（みやぎ、いわて、共立社、秋田県北の4生協会員）であり、店舗事業を中心とした「部分機能連帯」である。東北地域における共同購入は後発組が多いが、店舗事業の収益悪化を背景に、全体として遅れている共同購入へのこ入れを計るため、まずは、東北南部4県（宮城、福島、山形、秋田）の4県連帯として共同購入カタログの統一企画化が2002年度からスタートした。これは、構成単協が異なり、東北サンネットとは別組織である。第1段階は4県連帯により、カタログ企画の統一を行い、物流は県別で進める。しかし、カタログ企画は統一するが、各県版を残すことになっており、40ページ建てのカタログ「ウィークリー」中8ページが県内版であり、各県単協の共同購入商品部は残る。第2段階では、いわてと青森が合流し、東北全体としての物流を、県別ではなく、日生協の物流インフラを利用して効率的に行うことを視野においている。この段階では、東北サンネットとの合流、すなわち、店舗事業連帯のサンネットから東北生協全体の事業連帯へとサンネットの性格も変化する可能性がある。東北全体の事業連帯と日生協の物流インフラとの関わりも強まり、事業連帯の役割は増大する可能性が高い。しかし、いずれにしても、共同購入においても各県内版を残したように、東北各県の地域個性と単協主権を尊重する姿勢は特徴的である。同じことは東北サンネット事業連合でもいえ、単協主権を基礎とした「部分機能連帯」であり、事業連合がチェーンストア本部となり、事業機能を統合することはないとのことであった。事業から組織の統合までを志向するコープネット事業連合が、地域性を持たない抽象的消費者への依拠を強めようとしているのに対し、東北の生協は地域個性へのこだわりを重視し、特に鶴岡生協では、地域でくらす具体的組合員の姿と生活問題に寄り添おうとしているのが印象的である。

次に、店舗事業であるが、店舗事業の改革の柱は、「効率的運営」であり、これに先立って、90年代半ば以降、センターの「ビルド&スクラップ」が行われてきた。山中理事長によれば、「当時17センターのうち、8センターを閉鎖し、3センターを建設するという『ビルド&スクラップ』を断行」<sup>7</sup>した。共立社の90年代構想において、150坪SMのビルド&スクラップ、300坪・500坪SMと1500坪SSMの再配置といった、すべての既存センターの白紙化と再配置、すなわち『立地創造』型のセンター展開が打ち出されており、その結果が「8センター閉鎖と3センター建設」である。2001年には、「母なるセンター」であり、東北地域生協の実習の拠点であった鶴岡生協本町店も閉店された。こうしたセンターの再配置の上に立って、店舗運営をSMとSSMに分け、グループごとの課題を明確にし、効率運営を計るのが、2003年総代会で打ち出された柱である。従来の店舗運営は、「規模に関わらず同じ運営システムと個別センターの工夫で運営」されていたのであるが、今後は、300坪以上と300坪未満に運営を分け、SMについてはローコスト運営を、また物流と連動した利益改善を計るとしている。こうしてみると、個別センターの工夫の余地を持つ運営から、現場作業を削減したチェーンストア的効率的運営をより取り入れ、「時代に対応した構造改

革」を進めざるを得ないのが現段階であるが、共立社の特徴は、こうした構造改革を進めるにあたって、手持ちの情報を開示し、状況をきちんと組合員に説明するなかで、情勢の厳しさからくる一時的な後退も含めて、時間がかかっても、状況を組合員や常勤者と共有化することを大切にしていることであろう。

#### 4. 共立社・鶴岡生協の特徴と現段階

さて、鶴岡生協は、かなり早い時期からセルフサービスを導入し、店舗を生協の核において事業を進めてきた。なぜ、他の東北地域の生協も含め、店舗を早くから展開し、店舗事業を核とし、共同購入が後発スタートした生協が多いのかは、興味深い点である。生協は「時代の子」として時代ごとの普遍的存在形態を持つが、ひとたび地域に降りて具体的生協の姿をみると、地域的規定性を帯びた特殊性を持つ。首都圏と東北の生協、そしてまた、同じ農村後背地を抱える地方都市といえども、中国地方の生協と東北の生協展開は異なっているように思われる。東北の生協において店舗を中心事業とする生協が多い、ひとつの理由は、歴史的な背景であり、東北の生協には市民型生協登場以前の、労働組合が関与した生協が多く存続していることであろう。中国地方の生協も勤労者生協としてスタートしたものが多いが、その多くが存続できず、断絶もしくは再建スタートとなっている。農村後背地への共同購入展開は、中国地方の生協の方が早く、そしてより深く浸透している可能性がある。もう一つの東北での店舗展開の理由について、山中理事長が次のように述べている。「荒れ狂う冬の日本海から吹きつける風は、真横から雪を叩きつけ、視界を遮ってしまう。車でさえ立ち往生するときもある。そんな鶴岡という地域で、組合員に商品を提供するには、とてもお届けはできない。魅力ある商品を揃え、組合員に来ていただかなければならない。ということで、店舗を活動の中心に置き、6坪の店からはじまり、……『こびあ』の2300坪へと広げることができた。」積雪という自然現象が、生協の事業展開に影響を与えた可能性である。また、東北地域で共同購入が遅れ、後発としてスタートしたことについて、いわて生協の加藤理事長は、「生鮮の共同購入は大都市型であり、農村後背地を抱える地方都市ではデリバリーコストがかかって仕方がない、といった認識が当初あった」という趣旨のことを述べられていたことがある。農村後背地型地方都市における共同購入の後発の理由が述べられており興味深い。中国地方では、生協が倒産もしくは店舗事業が育っておらず、共同購入に頼らざるをえなかったのと同時に、拠点となった地方都市の規模が少し東北より大型である可能性がある。

鶴岡生協の特徴は、組合員が主人公であることを基盤に置き、組合員の自主的活動・運動と、こうした店舗事業を結合しながら進めていることである。小学校区単位を基礎としたセンターの配置とそのセンターを、組合員の多面的活動の拠点とする鶴岡生協運動のあり方は、イタリアの「人民の家」を彷彿とさせる。住民運動型生協運動と店舗事業の深い結びつきは、鶴岡生協を典型としながら、いわて生協などとも共通しており、生協運動における「東北型」の特徴を示しているように思われる。東北すべてをひとつに括るつもりはないし、各県の生協ごとに違いはあるが、東北の有力地域生協のトップたちが、かつて鶴岡の本町店で研修しながら佐藤日出夫元理事長の生協運動思想と実践の影響を受け、共

有する部分を多く持った可能性があることを、こうした大衆運動を重視する東北型生協運動の背景にみておくことは妥当であろう。共立社・鶴岡生協の特徴として、「住民運動型生協運動と店舗事業の深い結びつき」を指摘すると同時に、こうした共立社の特徴が、広範な農村後背地をもつ地方都市中心の「東北型」の生協運動として共通性を持ちうる可能性があることも述べておきたい。

しかし、現段階における店舗事業の構造改革は、こうした住民運動と店舗の結びつきにおいて、従来とは異なる新たな困難な問題をもたらしている可能性がある。センターは、「単なる店ではなく、暮らしを守る拠点」であり、「店から暮らしのセンターへ」という店舗の位置づけの変化<sup>8</sup>は、センターを生活圏に配置する計画を含んでいたと思われるが、センターの再配置と効率的運営は、必ずしも小学校単位や生活圏とマッチするものだけではなくなっているだろう。厳しい競合は、店舗事業の効率的運営や再配置を含むチェーンストア志向を無視して進めることを難しくしており、事業を「主体」である組合員の暮らしを守る「機能」に徹底し、事業の論理を組合員組織の論理のもとに据え置くことが次第に難しくなっているように思われる。事業独自の論理で事業運営を考えないと、店舗事業の見通しがより難しい段階に立ち至っているからである。しかし、こうした事業と組織の問題は、鶴岡生協においては以前から自覚され克服されてきた歴史がある。美土路氏によれば、店舗の規模の拡大、鶴岡生協における24坪時代から60坪、100坪時代への店舗規模拡大は、「資本主義的商業機構に鶴岡生協がより深くとらえられていく過程」であり、こうした「資本主義的流通機構への捕捉という矛盾の激化のなかで」、鶴岡生協は協同組合らしい経営を打ち立ててきた<sup>9</sup>。美土路氏は続いて、「この『流れに沿って流されない』姿勢、さらにそのなかで『流れに抗して』生協経営を展望することは非常な困難を伴わざるをえない」し、「その過程はつねに矛盾に満ちたものである」と述べ、「こうした刀の刃渡りのような生協経営で、自らが資本主義的経営に転落しない最大の条件は、組合員の立場にたつ、生協の『民主主義の原則』以外ない」と述べられている。原則はまさにこの通りであるが、現段階の事業を取り巻く競合条件の厳しさはかつてないものがあり、事業対応上の構造改革の進行と組織＝組合員の階層構成を含む主体形成の到達状況との間の関係は、現段階という歴史的画期をふまえて、従来とは質的に異なる問題を含みつつあるように思われる。現段階における「生協の民主主義の原則」の具体的あり方の再構築が問われているのではないだろうか。

事業と組織の関係について、共立社では、「組織・運動を主体におき、事業を機能として位置づけ、土台と建物として整理」されている。「主体の機能が事業」というとらえ方は、組合員の声を聴く活動から「くらしの事業化」をはかり、「生活創造」を掲げるちばコープのスタンスに近いものがある。あえて、ちばコープとの違いを見いだそうとするならば、物価や消費税反対といった暮らしに関わる政治経済的課題を重視する統一戦線型住民運動・大衆運動路線の鶴岡に対し、組合員の暮らしに寄り添うなかから問題を発見し事業につなげるちばコープといった違いがあるように思われる。この点は、組合員と事業の接点に位置する生協労働者の専門性の位置づけ（常勤者組織論）に関わる。

さて、共立社・鶴岡生協の2つめの特徴は、組合員を主人公においた生協の「3つの組織論」であろう。共立社・鶴岡生協における住民運動と店舗事業の結びつきは、「班組織論」、

「常勤者組織論」、「連邦分権論」という「3つの組織論」によって支えられてきた。まず、班組織論とは、班を「生協の基礎組織」とすると同時に、「組合員が生協の運営に参加する場」と位置づけ、班（家庭班と職場班）を生協組織の基礎においたことである。鶴岡生協における班とは、共同購入の利用のためにつくられたものではなく、まして、佐藤元理事長が批判するように、「各地の生協で行われている、もっと手っ取り早い班づくり」や生協運営の末端機構でもなく、「組合員が主人公として、生協を動かしていく主体性を持った原動力として、組織のなかに定着」させるためのものであり、「生協は組合員自身の組織」であることの具現化である。こうした重要な位置づけをもつ班であるが、表3にみるように、90年代後半における班への組織率の推移は50%を切らんとする状況にある。班数は約8800班から約1万班へと伸びつつあるが、組合員の班への組織率は後退傾向にあり、特に、店舗事業を基礎とする地域生協の組織率が低い。鶴岡生協の組織率は約43%である。背景としては、地域全体の高齢化とあわせて、組合員の高齢化が進んでいることがあり、組合員世帯における若い層の参加と意識が今ひとつ生協に結集できていない、つまり世代交代が進んでいない可能性がある。聞き取りでも、「おばあちゃん、生協が来たよ」という組合員世帯が多いとのことであった。

常勤者組織論についても、そのポイントは、常勤の生協労働者すべてが地区別対策委員会に所属し、「地区完結型の生協づくりをめざして」、「生協運動家」として関わるという点にあり、現段階の生協労働者の意識や労働組合との間で「難しい問題」を抱えているようである。「運動というのは自分の時間を使ってやるもの」で「無報酬」となれば、生協運動家という意識に立ちきれない労働者にとっては抱える矛盾は大きいだろう。また、この常勤者組織論は、かつての生協労連の専門性と労働者性という「2つの使命」論とも異なり、さらに、最近の生協労連における労働者性を重視し専門性を軽視する見解とは大きく乖離するだろう。率直に言って、現段階の生協労働者を労働市場から隔離し、専従者的な「生協運動家」という観点から位置づけるのはかなり無理があると思われるが、他方、最近の生協労連のように、生協労働者の、「組合員の生活支援労働（サポートワーク）」という専門性を軽視するのは、また一面的に過ぎると思われる。

連邦分権論については、事業の構造改革や共同購入の支部統合など、事業的な範疇と分権の単位、もしくは範囲にずれが生じており、組合員組織論と事業展開の間の整合性を持たせることが形式上も難しくなりつつあると思われる。

表3 共立社における班数と班員比率の推移

	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	班数	班員比率	班数	班員比率	班数	班員比率	班数	班員比率	班数	班員比率	班数	班員比率
共立社計	8,843	52.6	9,226	52.4	9,571	52.3	9,896	51.1	10,162	50.3	10,319	49.1
鶴岡	1,675	44.5	1,717	43.7	1,716	42.3	1,722	45.5	1,725	44.5	1,699	42.6
酒田	906	66.6	937	66.6	967	67.3	1,022	61.6	1,055	59.1	1,052	56.1
新庄	669	71.3	704	72.0	741	72.6	764	72.0	790	72.2	819	71.3
北村山	676	89.8	708	90.0	744	90.2	779	92.1	814	91.5	841	91.0
天童	688	88.9	709	89.1	740	89.0	768	91.4	788	91.6	802	91.1
山形	2,341	35.1	2,442	35.1	2,525	35.0	2,564	39.6	2,571	38.8	2,606	38.4
南陽	711	94.3	762	99.1	806	95.2	888	96.0	826	98.9	850	98.9
寒河江	314	84.3	339	84.7	372	84.2	410	86.3	442	86.8	459	84.1
西置賜	863	100.4	908	99.8	960	100.1	979	100.1	1,016	99.9	1,031	98.6

資料:「共立社総代会議案書」各年版より作成。

総じて、現段階において、かつてから共立社・鶴岡生協を支えてきた生協組織論に揺らぎが生じており、その背景には、グローバル市場段階における流通再編と競合の激化のなかで、事業的対応を迫られていることがあると思われる。問われているのは、「生協の民主主義の原則」の現段階的再構成であり、再構築であるように思われる。

共立社・鶴岡生協の3つめの特徴については節を改めることにしよう。

## 5. 地域に根ざす新たな展望-まとめにかえて

現段階における事業の構造改革や、組合員の高齢化など階層構成の変化を基礎としながら、共立社としての新たな地域に根ざす戦略が提起されている。それは、「地域に総合生活保障体制の確立をめざす生協運動」を確立するという「共立社の90年代構想」の基本理念に示されており、「協同のある街づくり」や「地域協同組合連合」とも表現されている<sup>10</sup>。もともと共立社・鶴岡生協は、抱えた問題を生協内部だけで解決しようとするのではなく、組合員に依拠し、さらに地域との連帯を強め、幅広い住民運動として問題を位置づけ解決を図ってきた歴史がある。「生協運動の統一戦線への定位」<sup>11</sup>とも表現されているが、共立社・鶴岡生協の3つめの特徴は、こうした地域との連帯路線、つまり、「住民運動と統一戦線路線」であろう。現段階において、従来の統一戦線路線を継承し発展させながら、地域に根ざし、地域づくりに生協運動を再定位する戦略として提起されているのが、地域に「総合生活保障体制」をつくることであり、それを協同組合の連合によって創り出そうという構想である。特にポイントなのが、医療生協や農協、子育て文化運動との協同であり、福祉や地場産業支援の取り組みである。

庄内医療生協との連携は、もともと1964年の新潟地震で寄せられたカンパの一部を設立資金に、生協が中心となって医療生協を立ち上げてきた経過もあり、96年には、相互の組合員の1億円カンパによって老健施設「かけはし」を社会福祉法人として設立するなど、連携活動が多い。介護保険についても、生協と医療生協、高齢者生協、かけはしの4者で「四者協」をつくり、それぞれの専門性を生かした受け皿として、「コープくらしのたすけあいの会」が96年から発足した。2001年には四者協の協同により、「総合介護センターふたば」がオープンしている。2002年の「たすけあいの会」には、「援助できる会員」77名、「援助を受けたい会員」112名、「一般会員」211名、計400名が登録されている。たすけあいの会の活動は、生協の店舗や施設を利用して行われており、「大山協同の家」もその一つである。大山協同の家は、鶴岡生協と医療生協の共同出資でセンターを改築したものであるが、ホール2つに浴室、調理室などがあり、様々な教室のほか、デイサービス、お食事会といったたすけあいの会の活動など、高齢化が進む大山地区の住民の拠点として利用されている。さらに、医療生協の組合員数は3万6,405人(2001年度)であり、その地域範囲は鶴岡、庄内、酒田であるが、鶴岡生協に比べ農村部で強く、また、組合員の8割方は生協とだぶっているとのことであった。こうした実情をふまえ、購買生協と医療生協の組織部を統一し、統一組織部をつくるということである。先にみたように、購買生協の班は店舗地域で組織率が低く、また高齢化により班長のなり手がいないなどの問題を抱えつつあるが、医療生協の方が「班の開催率も高い」とのことであり、組織部の統一により、班

のあり方や組織率にも新たな方向が切り開かれる可能性がある。山形県全体の高齢化率は23%（2000年）と全国平均の17%より高く、農村部ではより高齢化が進行しており、地域社会の高齢化をふまえた協同組合間協同の新たな展開が進行している。購買生協と医療生協の「地域協同組合間連合」が、地域の福祉の課題に対応しつつ、単なる協同組合間協同をこえて、新たな内容を含みつつ具体化しつつある。もともと、購買生協を母体にしながら、地域のくらしの課題に応えるために機能分化し自立展開した医療生協であるが、いま、高齢化社会を迎え、新たな購買生協との機能融合や連携活動が強まろうとしており、今後の展開に注目したい。子育て文化運動についても、鶴岡生協として、子育て文化協同組合としての自立化を育んできた歴史があり、組合員のくらしに総合的に応えながら必要な機能を担う協同組合を地域に生み出し、その連携によって「組合員の生活の総合保障体制」をつくるという共立社のスタンスは鮮明である。購買生協が組合員のくらしの問題をすべて解決するのではなく、組合員に依拠し、地域と連帯しながら、幅広い住民運動とそこにおける協同組合への結晶と連携によって総合的に生活保障しようということである。購買生協が「地域の協同のセンター」に位置づくのは、こうした地域との連帯と住民運動への定位を不可欠とすると思われる。

さらに、農協との協同や地場産業支援の取り組みも活発に行われており、背景としては、地域の基盤産業としての農水産業および地場業者の分厚い存在と、構造不況下での地域産業の困難化がある。鶴岡は城下町として、歴史的に職人や中小の地場業者が多く、また、農漁村を後背地として持つ商業都市として発展してきた歴史的経過を持つ。グローバル市場段階において全国の地域で共通することであるが、グローバルに行動し地域を顧みない資本の動きに翻弄されながら、地域資源をベースに地域経済と地域社会を立て直す動き、すなわち地域づくりも始まっている。地域づくりにおける購買生協の位置と役割についても、福祉の取り組みに加え、共立社から学ぶことは多い。福祉・助け合い活動も、地域社会における古い共同の衰退の中での新たな協同関係の創造として、地域づくりの一環であるが、地場産業支援の取り組みも、地域資源の再発見のなかでの地域資源との新たな結合＝協同的結合として、まさに現段階の地域づくりであり、そこにおける購買生協の存在意義と役割が問われている。共立社・鶴岡生協においては、余目町農協との30年以上にわたる提携（1995年に協同組合間提携の協定締結）の歴史があり、農産加工品を中心としながら「地域内流通型産直」を進めるとともに、その成果をさらに県外生協への商品紹介と取引へとつなげてきた。提携は余目にとどまらず、共立社の「産直の原点」と言われる大半田野菜出荷組合や、豚肉・加工品を中心とした平田牧場との産直、経済連と連携した県産品移出委員会の取り組みなどもある。さらに注目できるのは、店舗供給における生鮮品重視、特に鮮魚の位置づけの高さであり、「土着の食文化の再構築」として、地元の魚の取り扱い（典型として庄内浜や由良浜の鱈など）を強めている。これも地域資源の再発見であり、地域資源と結びついた食文化の現代的再構築として、地域づくりの一環である<sup>12</sup>。地産地消とは、その歴史的本質において、地元物産のマーケティングに矮小化すべきではなく、すぐれて地域づくりと結びついており、地域づくりそのものである。グローバル時代において、ローカルであることの意義とそのスタンスが大切となっている。

以上のように、歴史的に地域に根ざすことを重視し、生協運動を住民運動に定位してき

た共立社・鶴岡生協の路線が、現段階において再構成されつつ、その意義を増している。事業的には競合条件の厳しさが強まり、その対応が内部の主体的条件と従来の組織戦略と齟齬を来している側面も見られたが、協同組合間連合の新たな展開や地域づくりにおける購買生協の位置と役割といった点において、学ぶべき実践が多い。まさに、地域に根ざす、地域志向型生協の典型事例であり、グローバル市場段階において、購買生協の可能性を先進的に切り開きつつある。

---

<sup>1</sup> 「共立社のあゆみ、いま、これから」生活協同組合共立社。以下、特に注記がないものは、このパンフからの引用。

<sup>2</sup> くらしと協同の研究所「第7回総会記念シンポジウム」報告書での山中洋共立社理事長の発言。報告書、p. 11。

<sup>3</sup> 小野雅之「虹のロマンに生きて-佐藤日出夫と共立社鶴岡生協」太田原・中嶋編『協同組合運動のエトス』北海道協同組合通信社、2003年。

<sup>4</sup> 『地域のくらしから協同を考える』1999。ひろしま「地域と協同」実行委員会、広島県生協連、および、田中「地域づくりと協同組合」『農業・農協問題研究』第25号、農業・農協問題研究所、2001年6月。

<sup>5</sup> 田中「協同組合運動と農業・食料問題」村田武編『』筑波書房、2004年。

<sup>6</sup> 佐藤日出夫『安心して住みつけられるまち』（同時代社、2000年）は、鶴岡生協における班の位置づけを知る上で必読文献であるが、あわせて生協における班とは何かを考える貴重な示唆を与えてくれる。

<sup>7</sup> 佐藤日出夫前掲書、p. 173。

<sup>8</sup> 佐藤日出夫・美土路達雄編『ここに虹の旗を』民衆社、1981年、p. 294。

<sup>9</sup> 佐藤日出夫・美土路達雄編前掲書、p. 263-265。

<sup>10</sup> 佐藤日出夫『安心して住みつけられるまち』における山中洋「その後の鶴岡生協」p. 174~175参照。

<sup>11</sup> 佐藤日出夫・美土路達雄編前掲書、p. 267-270。

<sup>12</sup> 田中「食の現段階と地産地消運動の今日的意義」『流通』No. 17、日本流通学会、2004年度（掲載予定）。

## 第12章 コープネット事業連合—新たな事業連合モデル

田中 秀樹

### 1. コープネット事業連合の概況

コープネット事業連合は、関東地域の6会員生協（さいたま、いばらき、ぐんま、ちば、とうきょう）によって構成され、2002年度の実績は、組合員総数242万人、総事業高4287億円という大型事業連合である。事業高のうち共同購入が個配と班を合わせ2751億円（個配4：班6）、店舗が1356億円である。ちなみに、単協ごとの2002年度の年間供給高は以下の通りである。

とうきょう 1424億円、さいたま 1020億円、ちば 859億円、いばらき 335億円、  
ぐんま 260億円、とちぎ 250億円

6会員生協計の経常剰余は93億円、経常剰余率2.2%で、2002年度に至る過去3年間、増収増益を続けてきた。コープネット事業連合の取扱高は2610億円で、約83%の仕入れを結集している。

こうした増収増益が実現したのは、コープネット事業連合専務理事の矢野氏によれば、「個配の大幅伸張と値入率アップ」の結果であり、その要因は「事業戦略を明確化」と同時に「事業連帯が進展」したためである<sup>1</sup>。「事業戦略の明確化」とは、矢野氏によれば「要するに割り切り」であり、以下の4点を矢野氏はあげている。①手数料引き下げ（180円）と別積み削減による個配の積極拡大、②商品政策上の「世の中並みの、SM並みの品揃えと価格」、③とりわけ共同購入について、点単価を引き下げ、利用点数・買上率拡大を図る供給積極策、④店舗については食品中心のSMに割り切る、である。こうした事業戦略の明確化と合わせ、コープネット事業連合の事業連帯は、コープとうきょうのコープネット事業連合への加入を契機に、この数年で大きく質的に変化を遂げた。それが、矢野氏のいうところの「事業連帯の進展」である。さらに、現在進行形で、コープとうきょうとさいたまコープの実質合同や日本生協連機能の再編がらみで、コープネットの連帯の枠組み変化が進行している。

日本生協連「第9次全国中期計画」によれば、「重点8課題」の「課題2」に「チャレンジエリアにおける競争力・収益力あるSM店舗のリージョナル・チェーン（50店規模）確立」が掲げられているが、ここでの「チャレンジエリア構想」の先行モデルは、明らかにコープネット事業連合であろう<sup>2</sup>。この構想によれば、事業連合が実態としてのチェーンストア本部となり、旧来の事業連合の性格と枠組みは大きく変化する。この構想が全国化するかどうかは予断を許さないが、少なくとも、日生協はコープネット事業連合とともに、「中期計画」重点課題の実現をめざしており、先行モデルの成功例としての普遍化をはかるため、コープネット事業連合の枠組み変化に力をそそぐであろう。したがって、コープネット事業連合が日本の事業連合再編の台風の眼となり、「現段階の事業連合モデル」としての位置づけを与えられる。

### 2. コープネット事業連合の歴史的経過

コープネット事業連合は、1988年の北関東協同センターの物流協同を前史とし、1992年における5県（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉）の生協によるコープネット法人格取得を出発点とする。その歴史的な発展経過を表1に示したが、大きく表に示した5つの時期に区分できそうである。

表1 コープネット事業連合の経過

.....  
**前史 (1988～91)**

1988 北関東協同センター（茨城、栃木、群馬）の物流・ピッキングセンター

1990 東関東コープネットワーク（上記3県+埼玉、千葉）の物流センター

**1期・五県横並び連帯 (92～95)**

1992 コープネット法人格取得（5県会員）・生鮮以外の商品部統合（さいたま商品部持ち出し）

1992 第1次店舗システム運用開始（さいたまの店舗システム利用）

1993 さいたまの生鮮商品部機能、単協へ戻す

1993 北関東協同センター、ネット加入、商品部統合（6会員）

\*ネット発足時における統合する機能としては、地場・生鮮以外の商品部、店舗物流、店舗開発、店舗開発・データ処理システム、業務宣伝広報があげられていた。

**2期・跛行型連帯 (96～99)**

1996 共同購入4生協（さいたま、いばらき、ぐんま、とちぎ）商品企画統一（ちば別）

1997 店舗物流システム改革-店舗物流の統一（桶川）

問屋→物流センター→各店舗 cf. 共同購入物流-北関東センター&各単協別

1998 新店舗システム稼働-POS EOSのレベルアップ

1998 4生協商品案内チラシ統一（売り場の統一）

1999 さいたま、ぐんまの生鮮商品部機能受託

1999 コープとうきょう加入

**3期・統一運営型連帯 (2000～2003)（「大異を残して大同につけ」＝一体化志向期）**

2000 とうきょう、さいたま、日生協によるコープ商品の共同開発

2001 とうきょう、さいたま、共同購入、店舗分野の人事交流開始

2002 とうきょうの商品部、共同購入企画、店舗営業・開発機能の統合

2003 店舗指導・トレーナー機能、システム電算機能の統合

2003 北関東協同センターとの合併

**4期・実質合同開始（実質合同+連帯の2重構造）(2004～2006)**

2004 ネット・とうきょう・さいたま三者共通の中計（2004～2006）策定

→とうきょう・さいたまの「ネットの場での実質合同」（組織合同に近づく事業合同）

→日生協インフラの活用による事業連帯の枠組み再編

→2006店舗事業統合（ネット6生協）をめざす\*新聞報道による

.....

ちなみに、表1の時期区分につけられた名称、「五県横並び連帯→跛行型連帯→統一運営型連帯」は、コープネット事業連合神崎理事長によるものである<sup>3</sup>。表1の経過を見て特徴的な点は、事業連帯の性格として、「部分機能連帯→実質統合・一体化志向」への変化が見られ、その画期は3期、すなわち、コープとうきょうの加入を契機としている。すなわち、2期までは部分機能連帯志向だが、3期以降は、一体化志向へと、連帯の質と性格が変化する。そして、2004年からは、コープとうきょうとさいたまコープの「コープネットの場での実質統合」が進みつつある。

### 3. コープネット事業連合の現段階の特徴と方向性

#### (1) コープ商品共同開発から事業革新へ

以下では、過去のことはふれず、コープネット事業連合で現在進行している内容に焦点を合わせる。主な資料は、2003年7月にコープネット事業連合を訪問した際にいただいた資料と対応いただいた矢野専務理事からの聞き取り、また、同じくコープとうきょうの山下理事長からの聞き取り調査に基づいている。

まず、コープネット事業連合の一体化志向への変化は、コープとうきょうの事業連合への加入を契機とするのであるが、コープとうきょうの事業連合への参加の意味は、山下氏によれば、「コモ関東」の模索の流れの延長線上にある。コモジャパンの関東版として、コモ関東の模索はとうきょう、かながわ、さいたまの3生協間で早くから話し合いが始まっていたようである。当初、かながわととうきょうの2生協間での実質統合に向けた動きがあったが日の目をみず、その後、とうきょうとさいたまの実質合同路線に転じ（とうきょうから見て「南下作戦」から「北上作戦」へ）、そこでの合意の模索を背景にコープとうきょうがコープネットに参加した。コープとうきょうの歴史から見ると、「大規模消費者集団の形成」を目標とした都民生協が1982年に三多摩市民生協と合併したが、財務上の赤字体質があり、それを共同購入の拡大で損益を支え赤字をなくしながら、91年にSM店舗の郊外立地展開に着手し、都心への立地回帰を可能にしてきたのが現段階である。このSMチェーン展開を、都心を含めた関東圏で実現するというのが、コープとうきょうがコープネットに参加した意味であり期待であろう。3期からの「統一運営型連帯」が「大異を残して大同につけ」あるいは「足して2で割る譲り合い」を標語としているのは、「さいたまでもなくとうきょうでもない」、という合意が2生協間でなされたことを背景としている。しかし、コープとうきょうが99年に参加した当初から「実質合同」への合意があったわけではないようである。表1に見るように、当初は、商品と一緒にする（「コープ商品の共同開発」）ことから始まり、「1年間一緒にやって、トップが変わった」結果、2000年6月に矢野氏が専務理事となり、実質合同路線がスタートした。

まず進められたのは、コープ商品の共同開発であり、コープネット、コープとうきょう、日生協の3者で、700アイテムのコープ商品の見直し・統合、共同開発を行った。この時点では、コープとうきょうの商品部はコープネットとはまだ別であり、コープとうきょう商品部のコープネットへの統合は2002年1月である。700アイテムのすべてについて、各単協から3人、計18名の組合員による商品委員会にかけられるとともに、コープ・マークも、単協でも日生協でもないマークに変更、統一された。6単協計4000億円の事業体であ

ることを背景に、開発されたコープ商品の問屋・メーカーの絞り込みが行われ、取引条件が改善し、値入率は2%上がった。これが、最初にふれた「増収増益」を生み出した「値入率アップ」であり、「事業連帯の進展」の内容である。

しかし、4000億円の事業体であることを背景に値入率アップが実現したが、この「量的結集効果は3年間で一巡した」のであり、「このままではもうこれ以上値入は上がらない」、「経営構造改革はこれからが本番」であり、そのためには「事業連帯の枠組みを変えていく必要がある」というのが矢野氏の認識である。テーマは2つあり、「事業革新」と「事業連帯の枠組みを変える」である。後者は後でふれることにして、事業革新としては、効率化による値入改善であり、そのために生協版サプライチェーンマネジメント SCMの実現を目標とする。まずコープ商品からということで、日生協商品部も参加したエリア共同開発を行ったが、さらに、物流とシステムについても日生協インフラとの結びつきを強め、EDLPを実現する。

「単なる共同仕入れ機関だった事業連合が90年代後半から日生協と共同で生協商品を開発することが増えた。日生協の物流センターに事業連合のセンターを併設すれば、生協商品の配送コストが大幅に削減できる。そこでCXグループに物流を委託する動きが始まった」<sup>4</sup>。

CXグループとは、日生協の物流子会社であり、新聞報道によれば矢野氏が、コープネット事業連合専務を兼ねつつ、最近CXの社長に就任した。「商品を共同開発するだけではコストはそう下がらない。物流やシステムなどインフラ部分を共通化してこそ効率化できる」のであり、生協版SCMの実現のためには、物流・システム部門の統合が不可欠という位置づけからであろう。

コープネットにおけるシステムについては、物流と電算（商品分類・商品管理の統一とPOS・EOSシステムを含む）の統一が進められている。たとえば、物流の共同購入セットセンターについては、コープネットの北関東協同センターとコープとうきょうでは異なったセットアイテム数（北関東120=15ゾーン×2×4、とうきょう240=20ゾーン×3×4）であったものを225（15ゾーン×3×5）で統一した。

こうしてみると、生協版SCMの実現は、事業連帯の枠組み再編にとどまらず、卸売連合会であった日生協の商品部機能、物流・システムインフラの統合を内包して進行しており、日生協再編でもあることがわかってくる。現段階の事業連合の枠組み変化は日生協再編を含みつつ進行している。

## (2) 商品政策の特徴

次に、コープネット事業連合の「商品政策」が確定されている（2003年3月）ので、その特徴を確認しておこう。その特徴は、「大規模消費者集団形成」路線であり、言葉をかえれば生協の「大衆化路線」の徹底であるように思われる。キーワード的にそこで述べられていることをピックアップすれば、「組合員のふだんの暮らし支援」、「消費者の選択権重視」、「正直な商品事業」、「EDLP」である。

各論では、コープ商品と産直商品について再定義を行っている。コープ商品については、コープ商品の3条件（安い価格、消費の際の効果が大きく納得できる品質、安心できる内容と正確表示）が決められ、コープ商品は優位性や先駆性を持つと同時に、真似されるこ

とにより優位性を失うことは「社会的役割が大きかったと評価」でき、廃番され「改善」されるものであるとしている。

産直については、「産直活動は、……『履歴書つき＝出どころ確か』な商品作りと、生産内容を管理できる安定した調達ルート作りが目標」であり、「産直商品は、品種選定、栽培（飼育）方法、病虫害対策、ワクチネーション、商品化、流通方法などについて、生産者組織と契約を結び、管理する商品」と定義された。見られるとおり、生産者と組合員の交流は産直の定義にはうたわれていない。また、産地との取引にあたって、「全量引き取りや産地との総合取引を目的や条件にはしない」、価格は「市場相場を勘案」、「再生産費保証は、特殊な場合のみ」、「品種ごとに産地の複線化や周年配置」をはかることも述べられている。

取引先政策については、コープネットとコープとうきょうとの間で取引先政策の違いがあったが、ここでも「足して2で割る」やり方が貫かれ、複数取引先を持つがジャンル別に主力取引先を決めることに落ち着いたようである。

また、コープネット事業連合という2次組織における組合員参加についてもふれられており、「代議制と直接参加を合わせて進める」とされ、具体的には、代議制機関としては「コープネット商品開発委員会」が設置され、直接参加としては「商品開発時のアンケート実施」となっている。

### (3) 「実質合同」と事業連帯の枠組み再編

次に、「事業連帯の枠組みを変える」ことの内容であるが、それは実質的なチェーンストア本部をめざすために事業連合のあり方を変えることである。すでに事業のレベルでは、コープネットの場への統合が進みつつあり、「商品と並べ方の統一」から「店舗とオペレーションの統一」へと統合の内容も変化しつつある。矢野氏の表現によれば、「ぶつぎれチェーンストアという実態」から「本物のチェーンストアをめざす」ということである。店の実態も、チェーンストアとして店をつくってきたわけではないので、店舗パターンを整理する必要があるし、また、店舗オペレーションも、コープネットに店舗運営部をつくり、かつては単協主催であった店長会議、担当者会議も、単協とコープネットの共催に変えたとのことである。コープとうきょうとさいたまコープについては、運営ラインはすでにコープネットへの集中が進んでいる。単協に残るのは、地区長と労務管理となる。今後3年かけて、店舗運営・店舗指導、採用も含め「商売に関わるものはすべてコープネットに集中」し、その後、地区長と労務管理も集中化を図る。とはいっても、長年、単協ごとに培ってきた体質やスキルの差があり、たとえば、「ペガサス・マニュアルのとうきょう」、「組革研・人間性のさいたま」といった体質の差は根強くあり、今後の集中過程が大切になるとのことであった。

こうした事業レベルの統合の進行を迫りかける形で、さいたまコープとコープとうきょうの「ネットの場での実質合同」が進みつつある。すなわち、「実質合同」とは、事業レベルでの統合に合わせて、組合員組織も一致させるということであり、実質上の「合併」ではあるが、生協法上の制限から「実質合同」となる。こうなると現在、両組織の組合員組織構造は異なっているのであるから、組合員組織の基本構造を一致させることからスタートし、法人格としての単協は残しながら、実質的には「ネットの場で」2つの生協が合併

することとなる。同時に、生協総合研究所において、生協法の県域制限規制再検討会が設置された。すでに、「さいたまコープ・コープとうきょう・コープネット 2004 年度～2006 年度の中期計画(素案)」が作成され、共通の中期計画が議論され共有されようとしている。

ところで、2つの生協が「ネットの場で実質合同」ということは、コープネット事業連合が、ある意味で2重組織化するということである。つまり、とうきょうとさいたまが一体化したコープネットという顔（これは事業連合というより実態として単協となる）と6会員生協の事業連合という顔である。形式としては、単協としてのさいたまもとうきょうも生協法人格は残るので、あくまで事業連合であるが、その実態は、単協としてのコープネットと事業連合としてのコープネットの2重構造となる。この矛盾の解決方向は、さらなる一体化しかないであろうし、すでに2006年をめざして6単協の店舗事業統合＝統一チェーンストア本部としてのコープネット構想が存在することが新聞報道された。めざされているのは、やはり「コモ関東」であろう。こうした事業レベルでの統合に、組合員組織は分離させたまま残すのではなく、完全一体化＝単協化するというのが「さいたまととうきょうの実質合同」であり、独自性であるが、6会員生協についてもそうした方向をめざすのかどうか、とりあえず店舗レベルの事業統合にとどめるのかは定かではなく、ともかく、さいたまととうきょうで先行モデルをつくる、というのが現在ではないかと考えられる。

### 3. 提起された論点

以上、コープネット事業連合が切り開きつつある方向は、日本の生協運動の今後の方向性に大きな影響を与えるものであり、また、多くの論議のあるものでありと考えられる。そこで、最後に、考えられる論点を幾つか上げ、議論の素材としてコメントを述べておきたい。

#### (1) 事業連合の方向性をめぐって（事業連合論）

まずは、コープネット事業連合のめざす「事業連合の枠組みを変える」ことの含意とその評価が第1の論点である。「事業連合の枠組みを変える」とは、ひとつは、「部分機能型連帯」から「事業統合型連帯」への変化であり、ふたつには、そうした事業連合の性格変化が日生協機能再編を伴っていることであり、両者は連動しながら進行している。

後者の日生協機能再編は後でふれるとして、まず、前者の事業統合型連帯への変化とは、事業連合がチェーンストア本部となることである。すなわち、単協を基礎とした「部分機能連帯」としての事業連合モデルが、これまでの時代の「事業連合の定型」<sup>5</sup>であったとするならば、新たな事業連合モデルは、店舗展開を目標としたリージョナル・チェーンストア本部型の事業連合となることである。この事業連合モデルにおいては、事業と組織の県域を越えた統合も視野に入れられており、つまり、二次組織である事業連合の単協化の模索も始まろうとしている。これは県域制限事項を持つ生協法に抵触し、生協法の改正へと連動する。

この路線は、ユーコープ事業連合型、すなわち統合型事業連合の再版であるとも考えられるが、時代はバブル期からグローバル市場下の構造不況期に変化しており、店舗展開目

標は大型店志向からSM志向に変わっている。さらに、同じく統合型とはいえ、「さいたまでもなく、とうきょうでもなく」という「足して2で割る」思想や単協トップと事業連合トップが分離している点は異なっており、独自である。方法としては積み上げ重視であるが、内容的には統合であり、組織も含めた一体化となれば2次組織＝事業連合形態の自己否定＝単協となる。

また、店舗展開を目標とする事業連合がリージョナル・チェーン本部志向を不可欠とするのであれば、同じく店舗展開を目標に含む東北サンネット事業連合の路線とは必ずしも一致しないし、このモデルの全国的普遍化には丁寧な検討が必要であると考えられる。首都圏域という地域性とこの事業連合モデルは深く関わっており、普遍ではなく特殊という整理も可能だからである。さらに、この点に関わって、この事業連合モデルの延長線上、すなわち先行事例としては、スウェーデン型事業連合、現在のコープノルデンがあるが、その特質は、全国連合会KFと拠点生協による垂直統合型および事業と組織の完全分離型であり、地域個性の強いイタリア型（単協合併・機能積み上げ型）との差については、なぜそうなるのかも含め注目しておくべきであろう<sup>6</sup>。ここでのチェーンストア本部型事業連合の先行事例としては、スウェーデン型がより近いと思われるが、ただしスウェーデンの場合は、単協組織は組合員組織として事業から分離しており、その点は大きく異なる。

コープネット事業連合の場合、事業レベルの統合に合わせ組織も統合するという考え方で、事業と組織は分離すべきではないという点で賛成であるが、問題は、その後追い型組織統合にある。主導するのは事業統合であり、それに合わせて組織も合同するのは、事業の身丈に組織を合わせることになり、組合員組織の後退をより招くのではないかという危惧がある。生協法上、単協には県域制限があるが、単協の地域範囲は果たしてどの範囲が望ましいのであろうか？生活クラブ生協のように単協の範囲を分割し、より縮小する動きもある。ここでの論点は、事業規模に合わせ組合員組織を統合させてよいものかどうか、組合員組織には、事業の論理と異なる固有の論理があり、それを見失うことにならないかという点である。従来、生協の組合員活動と組織においては行政との関わりが視野に置かれたし、農協では、集落やコミュニティ、あるいは旧村が基礎単位もしくは組合員のひとつのまとまりとして位置づいてきた。生協では、小・中学校区単位や生活圈、食文化圏といった考え方もある。食文化圏は事業の論理との接点を持つが、それ以外は組合員組織固有の論理に関わる。組合員を顧客化する販売の論理ではなく、生身の組合員を主人公とする家事労働の延長として購買の論理で考え、さらには生身の自然人としての組合員による協同組合民主主義のあり方を踏まえた、もう少し丁寧な単協の範域論議の必要があるのではないだろうか。

さらに、事業連合は地域性を反映するのではないか、言い換えれば、コープネット事業連合モデルは全国的普遍性を持つのであろうか、という点が次の論点である。コープとうきょうやさいたまコープが実質合同をめざせるのは、「大規模消費者集団」をめざすというその理念やその結果としての組織組合員階層の特徴、そして、また背景には首都圏という消費者の集積地という事情が関わっているのではないかという仮説がある。県域を越えた単協が成立するのは、画一化した消費者を階層的基盤とし、食の地域差をあまり持たない首都圏域であるからではないだろうか。世界都市化が進む首都圏においては、他の消費都市に比べても、実態としての消費者市民化が意識も含めて進行している可能性がある。も

し、そうだとすれば、この事業連合モデルの全国的普遍化には丁寧な検討が必要である。北海道もこの事業連合モデルに近い形が成立しているが、日本資本主義の辺境として開発されてきた北海道も、歴史性と商業密度が薄く、生協を含めて急速なスーパー店舗展開がすすみ、首都圏とは異なるにしても組合員階層性や生協の理念において、近いものがあるように思われる。

## (2) 事業連合の組織構造と日生協再編の方向性

コープネット事業連合においては、さいたまとうきょうの「実質統合の場」としてのコープネットと6会員生協の事業連合＝2次組織としてのコープネットが、2重構造化することは先にみた通りである。これを図示すると、図1のように描けるであろう。さいたまとうきょうも法人格としての単協は残るので、形式的には6会員による事業連合であるが、実態は、事業連合がチェーンストア本部となり、さいたまとうきょうの組合員組織についてはコープネットと一体化する。さらに、日生協の商品部機能や物流・システム機能の一部がコープネット機能と融合する。

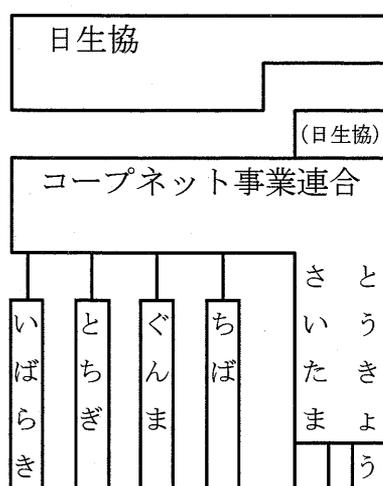


図1 二重構造化したコープネット事業連合

こうした2重構造化した組織において問題になるのは、コープネット自体のガバナンスが、形式（2次組織）と実態（一部が一次組織化）が入り乱れ、さらに単協理事会との関係が絡むと、かなり複雑化するのではないかと思われる。すっきりとさせるためには、すべてが一体化することであり、単一の単協化する方向であるが、そこまでの合意はなされていないように思われる。今のところ、6会員生協の店舗事業の統合、すなわち、2006年度を目標とした事業レベルでのチェーンストア本部化の方向性は出されているが、そこに組合員組織までを統合する合意はないであろう。それは先行例としてのさいたまとうきょうの実質統合の成功次第であるということになるかもしれないが、組織は残したままで店舗事業のみ統合するという事に落ち着けば、2重組織という構造は残されたままとなる。

さて、次に、日生協についてであるが、日生協は、卸売生協連合会であると同時に中央

会＝指導連合会としての機能を長く発揮してきた。共同仕入れ機構＝卸売連合会としての日生協の形成過程も、かつて職域生協を中心とした各地の共同仕入れを統合し集中してきた歴史があり、過去の再編期がいくつかあったが、現段階も、日生協の再編期として歴史に残る可能性がある。日生協再編の方向性はまだよく見えないところがあるが、コープネット事業連合を先行モデルとして、それを全国化する構想においては、日生協の商品部機能を事業連合と融合しながら、同時に、物流・システムインフラもそれに統合させていくということであるから、日生協の卸売連合会機能を縮小させ、拠点ごとの生協版リージョナル・チェーンストア本部機能に日生協機能を統合させ、日生協は中央会機能に純化していく方向性であろうか。しかし、こうした動きに取り残され、もしくは参加しない単協が存在するであろうから、卸売連合会機能は残らざるをえないだろう。

こうした生協連合会再編の先行例は、やはりスウェーデン生協連合会 KF である。かつて、KF は小規模単協群をベースに、生産過程も統合した強大な卸売連合会として存立した時代があったが、その後、チェーンストア展開の時代に入って、ストックホルム生協など、拠点生協の力が強くなり、拠点生協と連合会機能を統合させるなかで、リージョナル・チェーンを成立させてきた。しかし、統合したのは事業レベルだけであり、単協組織は組合員組織として残されている<sup>7</sup>。また、すべての単協が事業統合に参加したわけではなく、約 60 生協が独立単協として存続し、スウェーデン生協全体では、店舗の 45%、事業の 38% が独立系単協であり、したがって KF は卸売連合会としての機能を残している。したがって、ここでも、連合会の 2 重組織化が進み、5 生協・チェーンストア本部としての KF と中小 60 単協の卸売連合会としての KF という 2 重構造となっている。さらに、KF の場合、デンマーク、ノルウェーの生協連とともに、コープノルデンをつくり、コープノルデンがコープスウェーデン株式会社というチェーンストア本部を所有するという複雑な仕組みとなった。事業が組織から分離され、より広い範囲での統合を繰り返すなかで、事業は会社形態をとるようになり、生協事業の会社化が進行している。組合員組織から分離された事業の行く末をみる思いである。

### (3) 生協の大規模化・大衆化路線と組合員組織-生協ガバナンス問題

最後の点は、大規模化した生協のガバナンス問題であり、この点は事業連合だけに限られない問題である。ただ、コープネットは県域を越えた組織統合を目標としており、その規模は今までにないものとなり、大規模化した生協のガバナンス問題が集中して現れる可能性がある。ここでは、組織と経営の分離と 2 元構造化問題、組合員の出資者性格の弱まりの 2 つの問題がある。

コープネット事業連合の路線は、商品政策に明確にみられたように、「組合員のふだんのくらし支援」であり、事業的結集を通して、「大規模消費者集団」としての生協の社会的影響力を強めようという考えであろうと思われる。こうした路線は、組合員の階層性を中下層へと広げ、大規模化を可能とするが、ひとつの問題は、組合員組織と経営組織が分離し、2 元構造化する傾向にあることである。組合員から分離された経営組織は、事業効率性から自立的に編成され、職務のマニュアル化や職員のサラリーマン化、さらには、アウトソーシングも含めて労働者構成の多層化が進む。生協の内部構造が、組合員組織と経営組織に分離し、それぞれの別の組織系統として 2 元構造化することは、その問題点も含めて、

札幌市民生協を事例に明らかにしたことがある<sup>8</sup>。

第2の問題は、大衆化・大規模化生協におけるガバナンス問題であり、組合員の出資者としての性格が弱体化する傾向にあることである。矢野氏によれば、千円組合員といった出資金の零細性が強まっており、組合員は出資者という意識が低下し、利用者としての性格が強まっているとのことであった。さらに、利用者という性格も、「生協は買い物をするところ」という組合員意識が強まっている（52%）ことを考えれば<sup>9</sup>、消費者意識に近くなっており、生協への帰属意識は大きく減退している可能性がある。ここでは組合員主権型の協同組合ガバナンスは成立しがたくなっている。

こうしてみると、生協大衆化路線の徹底は、コープネット事業連合路線も含めて、「大規模消費者集団」としての社会的影響力発揮という存在意識は確認できるにしても、組合員組織や活動を弱体化させ、自らの存立基盤を掘り崩しつつ事業を拡大するという、協同組合としての生協の自己否定につながらざるをえないのではないだろうか。それがマスとしての消費者集団を結集した生協の力であり社会的存在意義があることは否定するものではないが、そこでの生協は経営機構が自立化し組合員組織は後追いとなり活動と参加意識は停滞し、すなわち組合員はマスとしての存在となり、生協とスーパーとの差が見えづらいものとなっていくのではないだろうか。

<sup>1</sup> 「日本生協連会報」No. 786（第53回通常総会特集号）、p. 31、2003年。

<sup>2</sup> 「日経MJ」2004年2月24日付、1面記事、および5面の山下日生協副会長へのインタビュー記事参照。

<sup>3</sup> くらしと協同の研究所「第10回総会記念シンポジウム」報告書の「特別分科会」での神崎理事長の発言。報告書、p. 184。

<sup>4</sup> 「日経MJ」2004年2月26日付、矢野シーエックス社長へのインタビュー記事。

<sup>5</sup> くらしと協同の研究所「第10回総会記念シンポジウム報告書」特別分科会での田代洋一氏の発言。報告書、p. 176。

<sup>6</sup> 栗本昭監修『ヨーロッパの生協の構造改革』コープ出版、2003年。

<sup>7</sup> 田中「小売にシフトする構造改革—スウェーデン生協」『いま再び欧米の生協の成功と失敗に学ぶ』（財）生協総合研究所編、コープ出版、1997年。

<sup>8</sup> 田中「生活主体の形成と生活協同組合労働」北海道大学学位論文、1990年。

<sup>9</sup> 「2003全国生協組合員意識調査」日本生協連合会、2003年。

## 第13章 「多軸重層型組織」とまちづくり-生活クラブ生協-

田中 秀樹

### 1. 生活クラブ生協の概況と特徴

#### (1) 生活クラブ連合会の概況

生活クラブ連合会（生活クラブ事業連合生協連合会）は、22生協、25万人の組合員によって構成される、主要食品を中心とする購買生協の事業連合であると同時に、生活クラブ生協グループの中央会的機能を有する全国連合会としての性格を合わせ持っている。22の生協は、首都圏を中心に、北海道、青森、山形、岩手、栃木、群馬、茨城、山梨、長野、静岡、愛知といった東日本中心に存在するが、実質的には15の都道県に16の生協があると理解した方が通念上わかりやすい。というのは、たとえば東京は4つのブロック単協に分かれているし、神奈川には、生活クラブ生協神奈川のほかに福祉クラブ生協やコミュニティクラブがあるが、相互の関連が深く同一グループ生協と考えられるからである。グループの中核は首都圏域の生活クラブ生協であり、25万組合員のうち、東京、神奈川、千葉、埼玉の4地域で19万人を占める。同じように、グループ全体の事業高は、734億円であり、うち首都圏が582億円と、グループ全体の事業高の約8割を占める。

事業構成をみておくと、734億円のうち、班配送（OCR供給単協）448億円（61%）、戸別配送（東京、神奈川、埼玉、千葉）180億円（25%）、特別事業単協（福祉クラブ生協、コミュニティクラブ、千葉デポー）89億円（12%）、その他単協（岩手、青森、米沢）17億円（2%）である。共同購入による班配送が約6割を占め事業の中核であるが、前年対比93%の班配送に比べ、戸別配送の伸張率が前年比137%と、戸別配送の伸びが著しい。ちなみに、組合員数でみると、班組合員が17万（前年比99%）、戸別配送が10万（同250%）である。また、デポーを有するのは、神奈川（17デポー）と千葉（7デポー）のみである。

以上のデータは、2002年12月に連合会を訪問した際にいただいた資料に基づいており、以下、連合会と神奈川については、特に断らない限り2002年度段階のデータである。訪問したのは、生活クラブ連合会のほか、生活クラブ生協神奈川、福祉クラブ生協、神奈川ワーカーズ・コレクティブ（以下W.Coと略）連合会、そして、2003年度になって生活クラブ生協東京、東京W.Co協同組合にうかがった。お忙しいなか対応し、教えていただいた方々にこの場を借りて感謝申し上げたい。また、市民セクター政策機構の柏井さんにも訪問先との調整を含めて大変お世話になっている。記して感謝申し上げたい。

#### (2) 生活クラブ連合会の性格-事業連合と単協の関係

さて、生活クラブ連合会は、各地の複数の生活クラブ生協の誕生により、共同購入事業の一体化を推進するため、1978年に生活クラブグループの「連合本部」としてスタートした。81年には「連合事業部」に改組したが、「経営的に東京に属していた」ため、法人化が検討され、1990年に生活クラブ連合会として設立されたものである。

その機能は、共同購入事業の事業連合であり、商品部機能と物流（生産者から単協まで）、そして共済事業を連合会に集中している。センターから組合員への配送は単協機能に属する。商品部機能には商品企画も含まれ、共同購入・戸配ともにOCRは連合会の共通システ

ムである。連合会の「第3次共同購入事業中期計画 2000～2004年度」によれば、「共同購入システムは、可能な限り会員単協統一の運用（連合共通システム）とし」、「連合共通システムは、申込回数、消費材価格、材の質に応じた取組みサイクル、生産者から単協までの物流、集金システム、ピッキング形態を基本に対応」するとしている。基本的に、共同購入事業の主たる部分は連合会が担っていると考えてよい。一部、単協独自取組み品があるが、それは「地域性があり地域で完結するもの、材の特性を優先して物流形態が小範囲のもの、連合に先行して実験的性格で取り組むもの」に限定される。聞き取りによれば、消費材（生活クラブでは取扱い商品を消費材とよぶ）について、関東地域ではほぼ9割が連合会に結集（ただし、福祉クラブ生協は約50%、デポー消費材は約60%）、北海道や東北では連合会消費材の割合は3～4割とのことであった。たとえば、東京や神奈川で単協に残る消費材は約1割で、豆腐やパン、日配品などである。

つまり、大まかな理解として、生活クラブ生協グループは、食品を中心とした共同購入事業の生協運動であり、事業面はできる限り連合会に集中し、組合員への配送と運動・組織面を単協が担っていることになる。しかし、最近になって、分権化とともに「地域でのまちづくり」が重視されてきており、「その地域社会に固有な事業、ワーカーズ・コレクティブ運動や会員生協が進めようとする地域事業政策の推進など、単協方針に基づく事業（消費材）」の新たな展開も見られている。共同購入（班と戸配）が事業の中心であること、事業システム（消費材と物流、情報システム）は連合会に集中し共通システムとして効率化を図りつつ、他方、単協が組合員運動組織として自立性が強く、それぞれが個性的であることが特徴的である。事業の集中化と組合員組織＝単協機能の分離が見られるが、完全分離というより、消費材開発、職員の人事権など、事業への組合員の関与と影響力は保持されており、一定のバランスが維持されている印象がある。職員の人事権は連合に集中しておらず各単協にあり、組合員との接点の配送機能は単協に属する。消費材の開発も連合会が行う場合（討議資料をつくり単協での議論にかける）と、その消費材の開発をある単協に委任する場合とがあり、後者の方が多いとのことであった。

こうした連合の事業機能と組合員組織としての単協機能の分離問題に関わって、生活クラブ生協においては、組合員によるガバナンス力が高いことについて、店舗型におけるチェーンストア的事業集中と異なる共同購入事業型に基づくものなのか、生活クラブ生協の主体的力量に基づくものなのかということは検討すべき事柄であろう。後者が大きいことを認めつつ、それだけでなく、共同購入型の事業構造においては、商品アイテムが限定的で組合員が関与しやすいこと、組合員との直接の接点となる配送業務を連合から分離し単協に残すことが可能で、職員組織が単協に存続することの2点から、店舗型の事業連合に比べ、事業と組織の完全分離にまで至らないのではないかと思われる。店舗型の場合、チェーンストアオペレーションも連合に集中した場合は、組合員との接点となる職員組織の多くは単協から分離することになる。それに加え、生活クラブ生協の共同購入システムの独自性を考慮する必要もあるが、その点は「班別予約共同購入システム」として後述する。

### (3) 消費材（商品）活動の特徴

共同購入事業の商品アイテムは店舗型に比べ限定的であるが、生活クラブ生協の場合、

とりわけその点がより顕著で、意識的に取り組まれている。消費材アイテムは約 2000 品目で、そのうち約 6 割を基礎食品が占める。そして、1 つの消費材について 1-2 品目にしぼり結集を強める。主要 6 品目と呼ばれる牛乳、鶏卵、米、豚肉、牛肉、鶏肉だけで、事業高の 34% を占めており、事業高の 40% を主要 6 品目で占めることが目標である。つまり、この主要 6 品目は「生活クラブ生協の生命線」である。この 6 品目については、利用人員率、すなわち組合員のうち 6 品目を利用している割合も明らかにされており、牛乳、鶏卵、豚肉の 3 品目については組合員の 6-7 割が利用している。米、鶏肉が約 5 割、牛肉が 3 割である。この 6 品目に加え、青果物も主要品目という位置づけであり、1998 年から連合事業となり、2000 年から全農と提携、戸田の全農集配センターを利用し、ほとんどの青果物がそこを経由している。全農の有する需給調整機能、物流管理（鮮度・品質）および産地形成力を利用すると同時に、全農を通すことで市場や農業へのより大きな影響力を保持できるとのことであった。また、消費材の自主管理監査制度が 97 年と早い時期から取り組まれており、組合員が自主監査委員となり、農産物等への自主監査が取り組まれている。

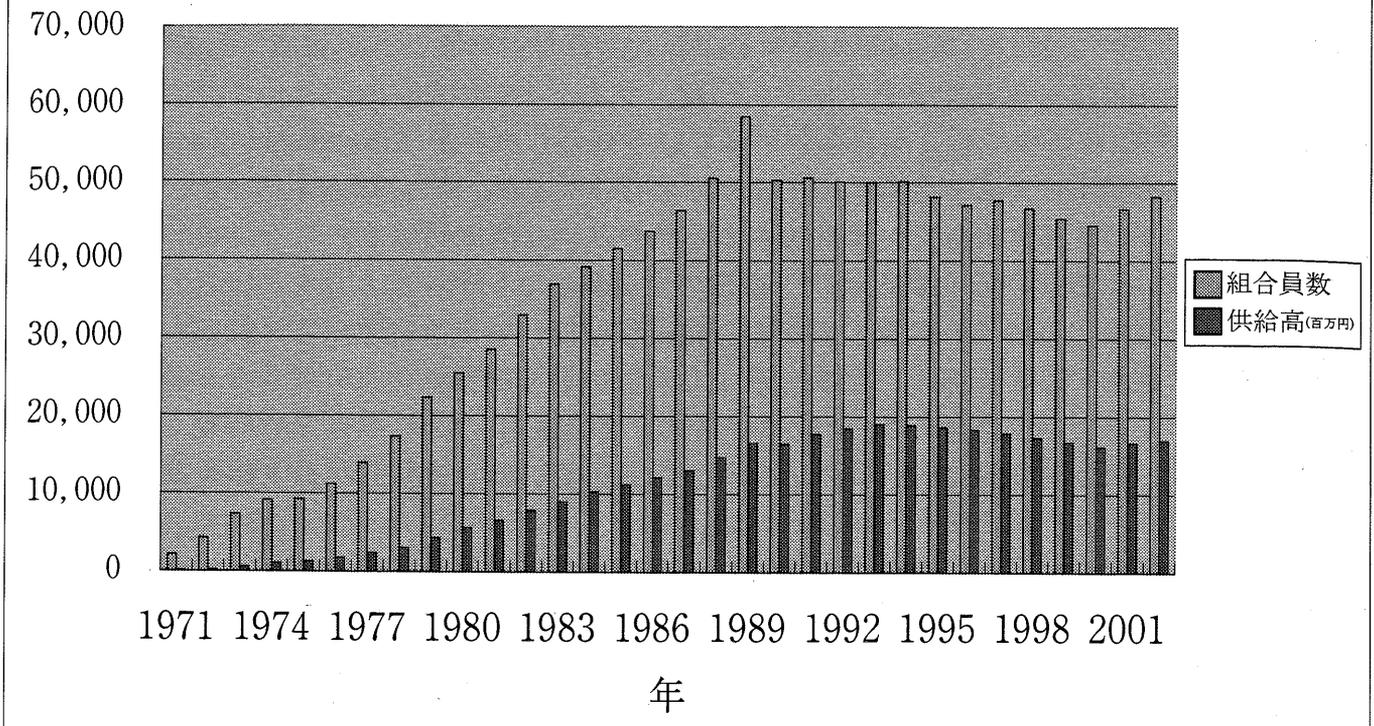
このように、共同購入事業を中核として、極めて限定されたメッセージ性を有する品目を重視し、組合員活動としての関与を維持しながら、主要品目への利用結集を強めるということが生活クラブ生協の特徴である。「食の専門生協」という自己規定が、生活クラブ生協にはふさわしい。

「食の専門生協」であると同時に、こうした主要品目中心の消費材購買過程の共同化を、「班別予約共同購入システム」という仕組みで組織化してきたことが、もう一つの生活クラブ生協の特徴であった。班ごとに「買う力をまとめ」、予約購入する仕組みは、「班での討議に参加しなければ消費材が手に入らない構造」であり、参加する組合員にとって労力がかかり負担の大きい仕組みであった。90 年代に入って、こうした班別予約共同購入システムが改革され、個人化と予約システムの「便利化」が進行した。冷蔵・冷凍一車配送（92 年）、個人別集金と口座引き落とし（94 年）、戸別配達と大型班（95 年）、1 頭買いから豚肉スライス化（96 年）、個人別 OCR 化、申込み月 2 回化（99 年）といった一連の共同購入システム改革が行われ、組合員にとってより使いやすいシステムに変わってきたのが 90 年代である。

90 年代以降の現段階は、構造転換期として、時代の大きな転換期であるが、生活クラブ生協にとっても、生活クラブ生協の停滞期であり、また、次の時代の転換への準備期であったように思われる。たとえば、生活クラブ生協神奈川の組合員数と供給高の推移をみると、図 1 のごとくである。90 年代における停滞および減少、そして 2000 年代に入っただけの増加への転化傾向がうかがえる。増加は戸配の増加によるが、戸配を積極的に位置づけるにあたっては、生協組織論の転換がある。

こうした、班をベースに組織と事業の一体的な仕組みとして機能してきた共同購入システムにおける戸配の導入は、生活クラブ生協の組織論に新たな変容を迫るものであったと思われる。戸別配送の増加による班に属さない組合員の増大は、2000 年代における、個人をベースとした組織論への転換へとつながっている。現段階は、生活クラブ生協にとっても大きな転換期にあたる。具体的な点について、神奈川と東京の 2 つの単協に即してみたい。

図1 生活クラブ生協神奈川の推移



## 2. 生活クラブ生協神奈川における組織再編

### (1) 組織の特徴

多かれ少なかれ生活クラブ生協全体に共通するが、神奈川の場合も、購買生協としての本体事業から枝分かれした機能や社会運動を別組織として自立させ、いわば「多軸重層型組織」として、全体としての生活クラブ運動グループを形づくってきた歴史がある。

まず、「機能別・別組織化」という点では、共同購入事業という本体事業を生活クラブ神奈川が担い、デポー事業を担うコミュニティクラブ生協、福祉分野を担当する福祉クラブ生協、それぞれの生協に関わりながら独自の連合会を神奈川でもつW.Co、そして政治的分野に代理人を送るネットワーク運動といった組織を生み出してきた。他の多くの生協が、購買生協機能はもちろん福祉事業も抱えながら総合生協としての道をたどったのと対照的である。

「多軸重層型組織」という点では、生協神奈川の事業においても、戸配など、事業委託関係としてW.Coが存在し、同じことは福祉クラブやコミュニティクラブでもいえる。生協神奈川の戸配の45%はW.Coが担い、福祉クラブ生協の実態は、福祉を担うW.Coの協同組合に近い。コミュニティクラブのデポーの仕事の多くもW.Coが担っている(70%)。相互の組織が複雑に入り組んでおり、購買生協という窓口からすべてが見えるわけではなく、生協だけを調べても見えてこない世界がある。いわば複数軸が存在するといってもよく、少なくともW.Coという働く側からも生協をみる必要があるだろう。

## (2) 現段階の組織再編

こうした複数組織が生まれてきた経過を簡単に振り返っておくと、70年代の班別予約共同購入の基盤づくりの時期を経て、80年代には、デポー第1号が生まれ、そのフロア業務を担当・委託する形でW.Coの「にんじん」が結成された。デポーとは、半径700メートルほどの都市型コミュニティ形成を意図し、その中核としての30～50坪標準生鮮中心の対面店舗である。83年には代理人運動がスタートし、その後ネットワーク運動へと展開した。89年には福祉クラブ生協が設立され、91年にはデポー事業を担うコミュニティクラブ生協が分離独立している。こうして、「90年代は、80年代から形成をすすめてきた運動グループ組織の自立が進み、グループとして発展した時期」と総括されている。しかし、先に見たように、90年代は同時に、生協本体事業ともいべき共同購入事業が停滞し、組合員数も減少した時期である。

2000年代に入って、第7次中期計画において組織再編が提案されている。その特徴は、70、80年代を通して形成されてきた生活クラブシステムからの転換であり、共同購入システムという本体事業・組織再編であると同時に、自立化した機能別組織の関連構造の再編という両面を含みつつ進行している。

調査の際、井上専務は組織再編の計画を三段跳びで示されたが、まずは、自発的個人の参加を高める組織改革が2002年度からの第1段階(ホップ)である。班を基礎組織とせず、自発的個人の参加の場としてアソシエーション(サークルやグループなど)を位置づけ、アソシエーションの交流の場としてのフォーラムや、支部委員会制度を廃して、クラブ(中学校区単位)・コモンズ(自治体単位)に変更した。現在進行形であり、実態は未だ見えづらいところがあるが、いずれにしても現段階の社会変化と増大する戸別配送に対応し、個人をベースとした組織論への変更が図られている。

第2段階(ステップ)は、自立化した機能別組織の関連構造を再編することであり、2003年には生活クラブ神奈川とコミュニティクラブ生協が再び合併し、さらに、福祉クラブ生協を中核に、福祉事業連合づくりも計画されており、各組織に分散する福祉機能の連絡調整集中化が図られる可能性がある。デポーについては、91年のコミュニティクラブ生協の分離独立後、2つのデポーしか新たに作られてなく、W.Coに全面委託しながらデポーをつくることのであった。今後、第3段階(ジャンプ)として、5つの地域生協への分権化(法人)が進められる計画があるが、デポーは各地域生協への分権化にあたって、「共同購入だけでは5つの地域生協づくりは難しく、デポーは地域生協のアイデンティティを高める効果がある」とのことであった。現在の法人である生協神奈川もユニオンとして存続しながら、組合員への配送業務と組織部中心の5生協が設立される。正規職員の雇用はユニオンとしての現生協神奈川であるが、各地域生協に出向し、また、配送業務はW.Coの比重を高めていくことのであった。5つの地域生協を中心に、コミュニティ・ワークなどコミュニティ事業を豊富化し、協同組合地域社会の展望が中期計画では述べられている。

こうした地域視点の重視について、神奈川より早く地域生協への分権化を進めた東京の事例をみることにしよう。

### 3. 生活クラブ生協東京の分権化と「まちづくり」

#### (1) 「自治体単協」構想から「まち」構想へ

神奈川に比べて、生活クラブ生協東京のひとつの特徴は、90年代から「将来の自治体単協化に向けたブロック単協化」の方針を掲げ、すでに94年から6つのブロック単協制に移行していることである。60年代半ばからスタートした東京の生活クラブ運動が、共同購入システムを形成し、「共同購入からまちづくりへ」と展開したのが80年代、そして、その延長線上に描かれたのが「自治体単協」構想であったように思われる。同質的組合員に依拠し、「地域性を持たなかった」共同購入システムは、普遍的システムとして、首都圏から全国へと、生活クラブ生協運動が全国展開した要因である。共同購入とは、「人々の多様性から『生活に必要な材(使用価値)』という点で共通項を探る」取り組みであり、多様な人々を「共通項」でつなぐ結節点となる。しかし、他者との異質性を、関係性の豊かさとして定着させるのは共同購入ではなく、まちづくり活動であり、その場として地域が注目され、「共同購入とまちづくり」というスローガンが掲げられた。「生活クラブは、まちづくりに責任をもつ共同購入生協である」という宣言が、「自治体単協」構想の背景にある。

将来の自治体単協をめざして設立されたのは、23区南、北東京、23区東部、多摩きた、多摩西部、多摩南の6つのブロック単協である。うち4つが法人化し、23区東部と多摩西部の2つが未法人である。この自治体単協構想については、2000年代に入って、「第3次長期計画」で見直しがかげられ、行政単位の単協構想から「まち」構想へと転換している。

「まち」は従来の支部であり、ほぼ自治体単位と考えられるが、ブロック単協はより大きな範囲で構想され、6ブロック単協から4ブロック単協(現在の4つの法人単協)となり、自治体ごとに単協化する構想は撤回された。その背景には、単協化が大きな自治体ではできるが、小さな自治体では経営的に成立しないという問題がある。まちづくりの単位としての自治体と、事業単位でもある生協の範囲は必ずしも一致せず、後者をブロック単協としてより広域化し、まちづくりの単位として、ブロック単協内に「まち」を置いたのが「まち」構想であったと思われる。支部の「まち」への転換が進められ、現在44のまちと2支部があり、「まち」の下には、生活圏単位の「地域」が置かれた。

#### (2) 個人化とまちづくりの展開

さて、生活クラブ生協東京においても、戸配の拡大が著しく、2002年度現在約5万7千人の組合員のうち、3万3千人が戸配、2万4千人が班配送である。2001年度は戸配2万7千弱、班配送2万7千強と拮抗状況であったが、ついに2002年度に逆転した。班配送が減少するのに対し、戸配は急速拡大しており、組合員数の伸びは戸配による。

こうした戸配の積極拡大の背景には、神奈川と同様、班から個人を基礎とする組織論への転換があったが、東京の特徴は、個人を基礎にまちづくりへとつなげ、まちづくりが先行的・具体的に展開していることであろう。

「個人を主体」に、「地域を運動の場」と述べたとき、共同購入と地域におけるまちづくりとの関連が問われるが、次のような論理が展開されている。まずは、共同購入が班から個に分解されたのが前提となる。その背景には、地域や家族共同体への市場の浸透と個人化があり、個人化をベースに、戸配が積極導入された。個人と生協を結ぶのは消費材の

メッセージ性であり、そのメッセージ性への共感が、生協の共同購入への結集の契機となる。生協と個人をつなぐ消費材のメッセージ性とは、実は、「消費材の1つひとつにある生産者と組合員の豊かなドラマ性」であり、「ドラマの再生産が共同購入活動」に他ならない。つまり、消費材に込められた関係性の豊かさの表現がメッセージ性であり、メッセージへの共感を広げることは、「ドラマの再生産」であり、関係性を地域で豊かに構築することにつながる。「多様な個人=私を浮き彫りにする力をもつ消費材を地域の人々に語り、その共感を組織化していくことが共同購入とまちづくりをつなぐ」ことになる。

商品は、交換関係=市場に入った商品交換者の人格的关系性を、商品同士の関係=交換関係に転化することによって切断するが(物象化)、商品を窓口に関係性を可視化し、人格的关系を豊富化することは可能である。購買生協の本当の役割とは、商品を窓口に多くの人を結び、地域での関係性の構築へとつなげる、こうしたものであろうと思われる。

班も個に分解され、生協と結ばれた個人の「地域コミュニティ」のひとつとして再位置づけされることになる。しかし、班はリアルな協同として、利用そのものが協同を内包したが、戸配は利用を個に分解し、利用が直接、協同を内包しない。戸配から協同に至る道筋、換言すれば、「個を浮き彫りにし」、「共感を組織化する」形態の具体化が必要となる。神奈川では、それがアソシエーションであり、東京ではどちらかというコミュニティという言葉が使われている印象がある。そして、戸配を単なる便利な配達に矮小化させない、配達業務を担う職員、W.Coの役割・専門性が問われることになるだろう。

東京では、「21世紀型地域機能づくり構想」(2001年)がつくられ、「まちづくり広場」をつくることが提案されている。まちづくり広場は、「地域における資源(人・モノ・金・情報)が行き交うプラットフォーム」としてイメージされ、その重要な機能として、協同のネットワークづくり、コミュニティビジネス(地域事業)創出、地域政策づくりの3つが位置づけられている。そして、まちづくり支援組織として、地域の生活クラブ運動グループ(生協、W.Co、代理人運動等)による「地域協議会」がつくられた。まちづくりを推進する仕組みは以上であるが、具体的な取り組みとして、現在では、リサイクルショップなど、地域の環境活動に関わる「環境まちづくりNPOエコメッセ」、市民が援農・営農、農産物販売、生ゴミリサイクルに取り組む農作業受託ネットワーク「たがやす」、コミュニティファンドとしての「東京コミュニティパワーバンク」やその事務局を担う「NPOコミュニティファンド・まち未来」などの組織が生み出され、また、子育て支援事業や福祉関連事業、W.Coの地域での取り組み(働く場としての地域)が行われている。

共同購入とまちづくり、あるいは購買生協から地域づくりを展望するとき、両者をつなぐ職員、もしくは生協で働く人々の専門性が問われると思われる。なぜなら、購買事業が地域づくりにつながるためには、購買事業そのものに、具体的には、購買事業の担い手である生協で働く人々の専門性のなかに両者をつなぐ論理が含まれている必要があるからである。多くの地域生協の実態は、購買事業というより販売であり、そこに地域での関係性構築につながるような専門性の位置づけは見いだしがたい。販売とは商品交換の末端、すなわち「売ったらおしまい、後は苦情処理」であり、組合員のくらしとつながる買い物=購買の協同化ではなく、家事労働との関係は切断されている。しかし、一部の生協で取り組まれる「組合員の声を聴く実践」とそこでの生活支援労働(サポートワーク)としての専門性の位置づけに、地域での関係性の豊富化と地域づくりへと展開する動きがみられる。

生活クラブ東京では、W. Co を「共同購入とまちづくり」を具体化する事務局として積極的に位置づけ、また、正規職員についても、「まち担当性」により、まちづくりの組合員活動の事務局機能を復活させた。かつて、「面（支部）担当性」をとることにより密接であった組合員との接点が、その後の OCR 導入によるシステム化のなかで職員の「面担当性」はなくなり、「事務局体制の弱体化」が進んでいたという実態がある。まち担当性により、まちづくりにおける職員の役割を再度位置づけ直したことにより、「職員が劇的に変わった」とのことである。しかし、地域での配送業務の多くを担う W. Co の主体的力量の蓄積に比べ、正規職員の側の意識や対応が未だ十分ではなく、同じ配送業務を担う職員と W. Co との連携、そして、W. Co と職員の専門性の関連をどのように考えるのか、といった点において、課題が残されているように思われる（「社会運動」誌、No. 289 における村上専務と W. Co 轍グループの後藤代表との対談、参照）。いずれにしても生活クラブ生協においては、正規職員に比べ、W. Co の位置づけとその果たしている役割が極めて大きいことが特徴的である。項を改めよう。

#### 4. ワーカーズ・コレクティブの展開とまちづくり

##### (1) W. Co の存在形態とその変化

W. Co については、神奈川と東京の2つの連合会（東京は協同組合）に話をうかがった。

まず、神奈川については、192 団体 5,520 名（2002 年）が連合会に参加しており、事業高の合計は 42 億円である。そのうち、家事介護、食事、移動、保育等の家事介護福祉関係が 110 団体 3,300 名と最も多く、ついで生活クラブ生協からの委託を含む委託・請負事業関係が 42 団体、総菜や仕出し、レストラン、パン製造といった食部門が 11 団体、編集・デザイン・出版、料理・カルチャー教室等の情報文化関係事業が 10 団体となる。1990 年代を通して、団体数、会員数ともに伸びつつあり、また、全国の W. Co 会員数が 2001 年で 556 団体 13,857 名であるから、神奈川だけで団体数、会員数の 3-4 割を占め、神奈川の W. Co の占める位置は大きい。東京は 82 団体 1,835 名であり、うち、福祉関係の NPO 法人アビリティクラブたすけあい関係の W. Co が 32 団体 1,294 名である。

数字にも表れているように、神奈川と東京の W. Co の性格は若干異なるようであり、どちらかといえば神奈川の方がボランティア的性格が強いため、団体、会員の伸びが大きく、運動を機能的に自立化させてきた神奈川の生活クラブの性格が反映しているとのことであった。実際、W. Co 会員の年収は全国平均で 65 万円以下が 65% を占めるが、会員数が多い神奈川の影響が大きいようである。東京の場合は、130 万円以下が約 80% であり、経済的な自立動機が高い W. Co 会員が多い。

W. Co 団体のなかで、もっとも多く存在し、また会員数も多いのは家事介護福祉関係の W. Co であるが、W. Co の出発点は、生活クラブ生協からの委託業務から出発する。生活クラブにはパートは存在せず、正規職員と W. Co によって業務が担われており、生協業務に占める W. Co の比重が高まりつつある。W. Co に即してみれば、委託業務から出発し、次第に福祉関連業務を担う W. Co が拡大してきた経過があり、それは、購買事業の担い手からコミュニティワークの担い手としての W. Co の存在が拡大してきた過程である。すなわち、「地域を働く場」とする W. Co が多様に存在し始めている。さらに、現段階になって、リストラ経

験者や定年者、フリーター、シングルマザー、障害者なども W.Co に参加してきており、福祉国家の再編段階の特徴が W.Co にも反映している。

購買過程の協同化という、ともすれば地域から離れがちな購買生協事業とその視野を、家庭内労働の様々な社会化機能をコミュニティ・ワークとして担う、W.Co という地域に根ざした視野から批判し、地域につなぎとめ、さらに働く場として地域づくりを担う W.Co の存在は、生活クラブ運動の今後の展開を拓く大きな財産であろう。

## (2) まちづくりにおける W.Co と購買生協

W.Co に即しては注目すべき点や論じなければならぬ点は数多いが、ここでは購買生協、とりわけ地域づくり（「まちづくり」や「協同組合地域社会」）を志向する購買生協との関わりで、W.Co から見えてくる世界について、以下の3点をコメントしておきたい。

まず第1に、W.Co からみると地域は「働く場」であり、しかも、その業務は地域との関連が深いコミュニティ・ワークであり、地域事業（コミュニティビジネス）である。そもそも、購買生協としての生協業務も、W.Co の業務も、家庭内の家事労働の協同的社会化形態であり、商品化による社会化が個別化と孤立を促すのに対して、協同的关系をとる社会化として、直接的な社会関係、リアルな協同をつくり蓄積する契機となるものである。しかし、家事労働における購買労働（買い物という商品交換労働）と消費労働（炊事、修繕など生活手段を対象とする労働）、および介護・世話・教育労働（家族という人間を対象とする労働）という3つの労働の対象と性格が異なるように、その協同的社会化形態も異なった論理と性格を持つ。購買労働の社会化形態としての購買生協が、商品交換、すなわち流通場面で活躍し（流通協同組合）、商品づくりという点で共通項、すなわち共通利害をまとめ、結集することにより、より広範囲で展開しやすいのに対し、後者2つの労働の社会化形態は、労働という行為の協同として、労働者協同組合、すなわち生産者協同組合形態をとる。したがって、より小規模で、家事労働の延長線上での、身の丈にあったコミュニティ・ワークとなるし、しかもその担い手の多くが地域で暮らす女性となれば、そうした性格がより強い。かつては、共同体＝共同労働によって補完されていた家族共同体の家事労働であるが、現在では、より小規模化し個に分解しつつある家事労働にとって、補完形態としての協同労働が地域で切実に求められている。その補完を商品・サービスとして購入することはできるし、そちらが現実には進行しているが、それは地域に協同的关系を豊富化する地域づくりにはつながらず、コミュニティ・ワークではないだろう。したがって、商品交換という社会的接点での協同関係の入り口となる購買生協と、より地域に即した場で、地域を働く場とする労働者の協同組合間の、地域での関係性を問い、また、関係性を深めるべきであろう。難しいのは、生協の配達業務を担う W.Co の性格であるが、専門性からいえば、買い物労働の協同化であり、購買生協業務の担い手であるが、より組合員に近く、また、地域を働く場とし、生協からの自立度が高い点において、生協正規職員の専門性とは区別すべきであろう。

第2に、こうした購買生協と W.Co の、組合員の家事労働との関連、相互の性格の違いを踏まえると、地域づくりにおけるそれぞれの役割分担関係、もしくは購買生協の位置づけが見えてくる。商品交換という社会的接点で活躍する購買生協は、個に分解された私的個人が商品への共通利害をもち結集するという、最も窓口の広い協同への入り口であり、民

主義の学校としての役割をもつ。同時に、多様な協同を生み出し育む母体となり、他の協同組織・組合との結節点として、地域での役割を発揮することが可能であろう。購買生協という「大きな協同組合のなかに小さな協同組合をつくる」と言い換えてもよいが、そのことが、購買生協の新たな運動体としてのエネルギーにつながり、地域から乖離しやすい流通生協を活性化することになるのではないだろうか。こうした関係を保持しうることにおいて、購買生協は「地域の協同のセンター」としての役割を発揮することになる。組合員の側からみれば、地域生協に参加し活躍した女性たちが、「生協を卒業」した後、生協にとどまる場がなく、「生協から離れて」地域で活躍しているケースを多くみるが、生活クラブの場合は、生協を卒業しても生協から完全に離れることはない。地域での多様な活動の場が、生協とつながっている構造は大切であると思われる。この点は、生活クラブ・グループという購買生協と他の関連組織との関係に関わった論点である。

第3に、生活クラブ生協という、購買生協に即してみても、購買生協がその業務をW.Coに委託しており、「購買生協+労働者協同組合」という複合的組織であるのが生活クラブ生協の特徴である。他の購買生協においても、配達業務を中心に委託化・アウトソーシングが進んでいるが、生活クラブ生協の場合、W.Coへの委託度合いが極めて高い。生協神奈川の場合、戸配の45%、デポの70%を、東京は戸配の8割方をW.Coが担い、共にW.Coの割合をさらに高めていく方針である。首都圏コープグループの場合は、やはり配達業務の外部化比率が高いが、違いはW.Coではなく、専門の物流会社への委託であることであろう。論点は2つあり、委託先が会社とW.Coではどのように違うのか、そして、配達業務を担う正規職員との専門性の違いは何か、あるいは正規職員は配達業務には必要ないのか、という点である。どちらも組合員への配達業務とは何か、その専門性はいかなるものかということが考え方の出発点となる。買い物労働の協同化という社会化された専門労働の出自からして、主体は組合員であり、組合員の暮らしに寄り添うサポートワークとしての専門性が大切だと考えられるが、それが果たして会社形態をとるプロの配送専門業者にどこまで可能だろうか。組合員のより身近なところで働くW.Coとの違いは少なからずあるし、ありうるのではないだろうか。また、生協トータルな視点から配達業務をとらえ、労働過程を、W.Coと連携しつつ編成する役割として、配達業務に精通した正規職員は必要であるし、育てるためにも配達業務から完全に職員が撤退すべきではないだろう。配達業務は、組合員との貴重な接点であり、単なる便利な配達ではないはずである。

### 【引用・参考文献一覧】

生活クラブ連合会および神奈川、東京の「総代会議案書」

「生活クラブ神奈川第7次中期計画2001～2005年」(2001年)

「生活クラブ生協神奈川創立30周年記念誌」(2001年)

「生活クラブ東京・第3次長期計画2000～2004年度」(2000年)

「生活クラブ運動グループによる21世紀型地域機能づくり構想(案)」(2001年)

「神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会10年のあゆみ」(2000年)

「ワーカーズ・コレクティブがつくる地域福祉-福祉クラブ生協の10年-」(2000年)

「今こそ、やっぱり、だからワーカーズ・コレクティブ」(2002年)

「社会運動」誌、市民セクター政策機構発行

横田克巳「愚かな国の、しなやか市民」ほんの木（2002年）

佐藤慶幸「NPOと市民社会」有斐閣（2002年）

田中秀樹「協同組合運動と農業・食料問題」（村田武編『再編下の世界農業市場』筑波書房、2004年）

田中秀樹『生活主体形成と生活協同組合労働』（1998年）

## 第14章 「21世紀型生協」へのチャレンジ-首都圏コープ事業連合-

田中 秀樹

### 1. はじめに

くらしと協同の研究所に、「現代生協研究会」が発足した。本研究会の背景には、まだ個人的仮説ではあるが、「大規模化＝企業化した現代生協」は、1960年代以降に発展した旧来の市民型生協運動<sup>1</sup>とは、組合員の階層的基盤から組織・事業を含むトータルな型として質的に異なるものへと変化し、同時に、その現代生協は、組合員基盤とコミュニティの差異や生協の個性的取り組みの中で、幾つかの個性的な生協類型として現れているのではないかという問題意識がある。でき得れば、そうした現代生協類型の中から、21世紀の生協像とその展開方向への示唆を得たい。

すでに、共立社鶴岡生協、そして首都圏コープ事業連合と、2つの調査に取り組み、今後も研究会メンバーで幾つかの生協を訪問する予定である。今回は、近年、個配で注目されている首都圏コープ事業連合について、調査結果をまとめておくことにした。まだ、1回の訪問であり、中間的で個人的なまとめである。調査に快く、しかも長時間にわたって対応していただいたゆめコープと首都圏コープの方々に、最初に感謝申し上げたい。

### 2. 首都圏コープ事業連合の歴史とタイプ-「弱小生協による事業連帯」

いきなり「弱小生協」とは失礼とは思いますが、「弱小生協による事業連帯」は、首都圏コープ事業連合を理解するキーワードのようである。この「自己規定」<sup>2</sup>の意味を理解するには、その歴史から知る必要がある（以下、本章の引用は首都圏コープ事業連合発行「首都圏コープ20年史」より）。

1960年代後半以降に高揚した市民型生協運動にも幾つかの系譜があるが、首都圏コープを構成する単協の前身生協は、いずれも日生協主流からはずれる「アウトロー的な生協」であった。つまり、日生協が「拠点生協づくり」による県内合併を提起した時（1976年）、それに飲み込まれるか、あるいは「相手にもされない弱小生協」群だったのである。そこから、「弱小生協の存続をかけ、小さな地域生協同士の連合会」の模索が始まる。この連合の模索は、まず、77年の首都圏生協事業連（未法人）の結成につながるが、この連帯は、「生き延びるための連帯」であり、自己防衛的な「ゆるやかな連帯」にとどまった。この、言葉を換えれば「あいまいな連帯」が、注文書をコンピュータで自動的に読み取るOCRや商品統一という「近代化」に踏みだしたのが80年代後半であり、89年の首都圏コープ事業連合の結成、翌年の法人化へと展開する。法人化がユーコープ事業連合および生活クラブ連合会と同時期であり、最も早い時期のそれであることに注目しておきたい。

法人化を契機に、商品とシステム統一をめぐる「大論議」の末、連合への「一体化」が進む。首都圏コープの性格は後にふれるが、「一体化」と表現される、強固なシステムと商品の統一が特徴的である。その背景には、拠点になる生協がなく、「連帯の前提は意見の違い」という状況があり、まさに「大論議」の末、一体的連合が形づくられたのである。つまり、小さな単協資源を持ち寄った強固な一体的連合が形成された。この点が他の事業連

合と比べた時の特徴であり、「意見の違い」を前提にした制度化が課題となり、単協個性保持（組合員活動家のリーダーシップを含む）と強固な事業連合の関係性へとつながる。

同時に、この法人化を前後して、地域別連帯も同時進行し、地域ごとの合併が相次ぎ、県内合併が概ね実現しつつある。

### 3. 個配-個人対応型事業の模索と展開

法人化前後、88年から90年代前半にかけては、個配事業の模索の時期である。個配は、今でこそ全国に普及しているが、業態としての開拓は、首都圏コープが何歩も先んじた<sup>3</sup>。

88年に個配事業研究が始まるが、その背景には、女性の就労化、社会の個人化傾向の他、生協間競争の激化のもとで、実態としての1人班の増加もあったという。とりわけ、激戦区となった多摩地区などで1人班が増加し、ジョイコープで個配が先行した。すでにOCR、個人別ピッキングなど、個人対応型技術も成立しており、それを基盤に1人班を積極的に位置づけたのが個配であろう。他の拠点大生協に比べ、商品仕入れ値などの格差構造のもとでの弱小生協の厳しさを背景に、他生協が共同購入へのこだわりを捨てきれない中での、早期の個配選択であった。

90年代前半にかけては「個配の実験時代」である。93年には共同購入の補完ではなく、個配の事業的価値を確認し、連合会事業に位置づけ、95年には、独自商品案内作成や配達委託など、業態確立に向けた戦略的取り組みを開始している。98年には個配と共同購入の供給高が早くも逆転した。

こうした個配の急速成長を支えたのが、後にパートナーシップと理論的位置づけを与えられる配達委託である。配達を業者に委託することで、生協は組合員拡大に業務を特化でき、人事マネジメントに悩むことも少なかった。配達は単協業務であり、単協によって異なるが、たとえば、神奈川ゆめコープでは配達の98%が委託、つまり、センターにはセンター長とエリアマネージャーが正規職員として配置されているだけである。東京マイコープは、配達正規職員比率が最も高いが、それでも3分の1にすぎない。こうした配達委託に対しては、生協と業者とのパートナーシップなどという形で、21世紀戦略につながる積極的位置づけもされているが、同時に、そこには幾つかの問題を有することも自覚されている。ひとつは、継続的な職員養成の問題であり、2つには、その結果としての組合員意識の問題である。前者は、委託業者はその業界の特質から若年者が多く、職員の交代が頻繁で、人材育成が困難である。したがって、個配の拡大要員が不足し、自前で養成しない限り、拡大に遅れをとる可能性がある。後者は、その結果とも言えるが、もともと脱退が多い個配業態において、便利さの説明中心で生協の説明をしない、生協価値が浸透しないことになり、生協についての教育が必要となる。この後者の組合員意識問題は、個人単位の生協組織・運営という21世紀型生協戦略（後述）を描く上で、アキレス腱になりかねないと思われる。

首都圏コープの個配事業のもう一つのユニークな点は、ライフステージ別商品カタログを作成していることである。子育て階層に中心をおいた従来の商品カタログ（「マイキッチン」）に加え、赤ちゃん1人のより若い夫婦階層をターゲットにした「YUMYUM!!」、そして、単身世帯や中高齢小家族向けの「kinari」の3種類のカタログが現在発行されている。ど

の商品カタログも、最初のページ（「表紙では物を売らない」と最後の「おしゃべりジャーナル」ページが個性的であるが、とりわけ、若い夫婦対象の「YUMYUM!!」は、層としては小さいが育児をめぐる悩みの多さ、深刻さを反映して、「おしゃべり」にエネルギーがある。さらに今後、高齢世代向けの第4のカタログ構想もあり、これは福祉助け合い活動と連動しそうである。

個配からスタートした首都圏コープは、現在、グループ利用も含め、「戸ではなく個を対象」とした個人対応型事業（パルシステム）を積極的に展開し、その延長線上に個人単位の生協・運営という「21世紀型生協」像を描き出そうとするところにまで至った。

#### 4. 首都圏コープ事業連合の機能と性格

##### （1）事業連合の事業構造

首都圏コープ事業連合の会員は、首都圏1都6県にまたがる9つの地域生協である<sup>4</sup>。2001年度のシステム統一会員生協の総事業高は約1,199億円、うち事業連合供給高は899億円、共同購入は約338億円で減少傾向にあるのに対し、個配は約832億円（71.1%）で、すでに個配が7割を越えた。個配の前年比伸長率は1996年度162%から2001年度の112%と減少傾向にあり、他生協が個配参入する中での競争激化が影響し始めている。

事業連合の理事会構成をみると、意志決定と執行を分離し、常勤理事は理事長と専務の2人のみで、6人の執行役員（各本部長クラス）は「理事でも職員でもなく」、理事会が任命する。また、他の理事は全員単協代表理事で、事業高に応じて理事の数が決まる。ちなみに東京マイコープが4名、神奈川ゆめコープ3名で、組合員出身理事が理事会の多数派を構成している。単協理事長に女性組合員理事長が多いこと、商品政策論議の場（連合理事会、パルシステム推進会議、商品活動委員会など）での組合員も参加する「大激論」など、組合員リーダー層の参画とレベルの高さが印象的である。

また、事業連合傘下のグループ企業の存在形態も、ユニークな点が多い。（株）ジーピーエスは、青果と米についての商品部機能を受託（日常的に連合会商品統括本部商品部産直グループと政策の意思統一は勿論、業務執行の連携を密にして進めている）し、実質的に首都圏コープの青果担当とあって良い。別会社化した理由は、首都圏コープからの自立性を担保するためであり、自立した意志決定（「生協の意志決定が遅い」と生産者側の論理（スピードや決算など）にもたて、産地規模の拡大に貢献してきた。5%程度は他生協にも荷を流している。連合の青果は産直が原則で、受注量と生産量のアンバランスで不足した時などは、全農越谷・大和などの市場経由（産地指定）品での代替えが3～5%近くある（天候による生産量の増減により左右される）。又、代替えできない場合は欠品もある。代替制度はかなり以前からあるが、5年くらい前に代替え基準を作成し（公表されている）、その基準に基づいて運用されている。産直産地は、生協の急速拡大に比例して約70産地くらいから170産地程度まで拡大してきたが、「産地は切っていない」。また、最近注目されつつある産地での公開確認会を、組合員が監査人講習会に参加する中で3年前から取り組み始めた。有機認証などの第三者認証に代わる、当事者同士による二者認証であり、産地での栽培記録・管理をふまえた自己公開への監査である。すでに監査人100人程度が認定され、今後は、第三者機関による事前監査も含めた2.5者認証的なものが展望されている。

その他のグループ企業では、インターネット事業の開発に関わる（株）コープネクストがあり、ホームページ上で「ココネット・コミュニティ」という、インターネット上での「コミュニティ」運営等を担当している。首都圏コープ組合員のインターネット登録者はすでに6万人規模で、特に都市部や神奈川で多く、また、ココネット・コミュニティは2万人の登録、うち半数は首都圏コープ外の組合員である。

## （2）商品とシステムの連帯

首都圏コープの事業連合の特徴として、「一体化」という言葉に象徴される強固な連合であることがあげられるが、その内容は、商品とシステム、基幹物流の統一と連帯である。

まず、商品については、「99%が連合、単協は1%」（会員生協平均）というように、商品部機能は連合に集中した。ちなみに、ゆめコープでは商品担当職員は1名である。一般的には、商品部機能が連合に集中することには以下の問題がある。

まず、単協の商品政策機能が、職員、組合員共に低下し、とりわけ組合員が商品政策過程から疎外される傾向にある。しかし、首都圏コープにおいては、「組合員リーダー層の参加意識と力量の高さ」に際だった特質があり、商品政策への組合員参画においても同様である。ゆめコープ理事長の金子さんが、「ゆめコープの商品部が首都圏コープ」とおっしゃっておられたのが印象的である。もともと、連合の形成過程に象徴されるように、各単協資源の一体化と、「意見の違いを前提とする大激論」がその後の連合にも体質化されており、それぞれの単協にとっての連合は、単協商品部に近い意識となっているのではないか。また、組合員活動家層のレベルの高さの背景には、商品統一過程での大激論の結果、「どちらかと言えば職員の力というより、組合員の力でこの商品統一が実現できてきた」ことなど、職員集団の力量が伴わなかった反面、組合員の力量が高かったこと、また、小規模であることから組合員の参画のチャンスが多かったことなどがあげられよう。こうした組合員活動家層の蓄積をふまえ、21世紀型生協につなぐものとして、「組合員自らが動かす生協」像が提起されている。

第2に、地域性や食文化の違いによる単協独自商品の問題があり、単協商品部機能を残し独自商品を維持する必要、すなわち「二重商品部」問題につながる。この点でも、ゆめコープに見られるように、ほとんど単協商品部機能は残されておらず、商品統一のレベルが高い。この点では、「食文化の違いは県別よりステージ別」とのことであり、首都圏の組合員、とりわけ、他生協に比べて、若く学歴も高い組合員を組織しているという、首都圏の組合員階層の特質があるように思われた。

次に、システム連帯であるが、注文・物流システムは、配達業務のみ単協機能であるが、配達前の物流はすべて連合に統一している。配達業務のアウトソーシングはすでにふれたが、それ以前の物流、セットセンターについても委託であり、連合はオペレーション機能のみ担っている。また、経理システムも統一したが、基本的には単協からの業務委託関係にあり、選択は単協に任されている。人事システムについても統一化をめざしており、大単協から統一の方向を現在志向しているとのことである。

## 5. 21世紀型生協へのチャレンジ「組合員が動かすパートナーシップ型生協」

首都圏コープ事業連合は、個人対応型事業の展開をふまえ、その延長線上に「21世紀型生協」像を積極的に描き始めている。1998年度から始まる「首都圏コープ個配研究会」「コープ研究会」と、その延長線上での「21世紀コープ研究センター」など、その中で「21世紀型生協」が検討されてきた。事業面だけでなく運動面においても、つまりトータルな生協像として、21世紀の生協運動につながる戦略を議論している生協がどれほどあるのか疑問に近いものがあるが、首都圏コープは、21世紀型生協像を描き出すだけでなく、その戦略について全国の生協にも問題提起を投げかけており、誠意を持って議論に参加する必要がある。

まず、首都圏コープの21世紀型生協像であるが、その中心点は、「個人対応型事業の延長線上での個人単位の生協」であり、イメージとしては「組合員が動かすパートナーシップ型生協」であると思う。ポイントは、個人と生協との関係が、「個人がいて生協がサポートする」<sup>5</sup>という関係であり、個人の主体性を重視して生協組織が組み立てられていることである。子育て家族など、同質的組合員像をベースとした生協から、個人化と異質性をベースとした生協像への転換であり、同時に「組合員が動かす生協」であることを積極的に提起する。

生協組織論としては、「個人単位の参加」がベースであり、組織や活動の「生協内完結」から「開放型」へ、また、班に代わって、「個人単位の協同」「協同ネットワーク型組織」を生協の基本単位として位置づける。同時に、地域社会を積極的に位置づけ、「協同型コミュニティの形成」を21世紀生協の社会的責任として取り上げていることも興味深い。

この点では、すでにゆめコープが、個人対応パルシステム事業（連合事業）の他に、コミュニティ事業、福祉事業という3つの基本事業の位置づけをしており、後者2つは単協固有事業である。ゆめコープのコミュニティ事業は、「くらしの願いの事業化」をめざし、「コープYou&Meカレッジ」、市民活動支援、助け合いの「ゆいネット」等、多様な取り組みが始まっている。こうしたパルシステム以外の事業は単協実践であり、単協個性が強い。

「個人がいて生協がサポートする」というときの生協事業論としては、パートナーシップとプラットフォーム型事業がキーワードである。この点は、首都圏コープ固有の業務のアウトソーシングの深化と関連し、それを積極的に位置づけようということであろうが、近年の生協事業のアウトソーシングの拡大から言えば、普遍性を持つテーマでもある。パートナー（下請けではなく）の対象は、アウトソーシング業者、職員集団（労働者協同組合化も含む）、組合員の労働参加形態などがあげられ、プラットフォーム型事業とは、「プラットフォーム上に自らの技術やノウハウをオープンにし、それを利用するパートナーとの提携を推進しよう」というものである。関連して、全国の組合員資源や配達インフラなど、生協事業インフラの社会的開放も提起されている。

## 6. 21世紀型生協の論点-個人と協同、アウトソーシングと生協労働、普遍性

21世紀型生協像の紹介は以上にとどめて、幾つかの論点を整理しておきたい。

ひとつは、個人対応型事業・生協組織論と協同型コミュニティの関連であり、普遍的なテーマとして言えば、個人参加・個人利用と協同の関係である。共同購入や班へのこだわりは、直接的で「リアルな協同」へのこだわりであり、また、個配に脱退が多く協同への

接点や戦略を描きにくいことが、個配参入へのためらいとして多くの単協にあったように思われる。その戦略を描くことのない、なし崩し的個配参入はどうかとも思うが、ここでの問題は、個人と協同の関係である<sup>6</sup>。利用を個にばらし利用に協同を内包できない以上、他の場に協同の契機を見つけるしかない。商品カタログの「おしゃべりジャーナル」や「インターネットコミュニティ」は出会いの場、協同の契機として機能するだろうが、それはリアルな継続的協同ではない。協同はあくまでリアルで一定の持続性を持つ人間関係ではないだろうか。リアルな協同の場としては、「協同型コミュニティ」や福祉助け合い事業が大切だと思われた。市場は消費に浸透し、個別化された個々を生み出し、社会や共同・協同を解体する。消費は私的で私事であるが、しかし、具体的な生活は、ある場所における人間の多様な活動による「人間存在の空間的形態」<sup>7</sup>であり、社会空間や公共空間を創造する起点である。ある場所での活動やくらしが生活空間や社会空間を満たし、具体的な豊かな他者関係が地域空間を満たすのが、「協同型コミュニティ」のイメージではないかと思う。しかし、利用を個に分解した個配から、協同型コミュニティにつながる論理が今ひとつ鮮明ではないように思う。前者の個配は事業連合に機能を集中し、協同型コミュニティ形成は単協機能と、個配事業と単協機能の分離が明確ななかで、個配事業のなかには協同につながる契機がよくみえないというのが正直な感想である。

2つには、この点に関わって、個配業務のアウトソーシングと自前の職員集団の位置づけの問題がある。首都圏コープにおけるアウトソーシングの拡大は、そもそも小規模で単協資源の少ないところから出発したのであるから、外部の力を積極的に借り、急速拡大した結果でもある。しかし、中核の個配事業は連合に集中しており、単協に残された配達業務もアウトソーシングすれば、単協の職員資源は枯渇する怖れがある。外部の力を積極活用するアウトソーシング論は、裏返せば職員不要論、もしくは職員軽視論につながりやすい。そして、さらに事業と運動の分離論へと連動しているように思われる。事業は事業の論理があり、効率化とプロの専門性を活かしたアウトソーシングと結びつけ、組合員組織は単協機能として運動を展開し、「組合員が動かす」事業組織であることを追求する。事業と運動の分離（2元構造）を前提とした、組合員による事業の拘束、統制論である。

さしあたり2つの論点がある。まず、事業と運動の分離を前提とし、事業の外部から運動によって事業を統制し「動かす」のではなく、事業のなかに運動と統一する論理を内包すべきではないだろうか。事業のなかの運動と統一する論理とは、すぐれて職員論であり、生協労働者の専門性論である。組合員と日常的に接触する生協労働者の専門性のあり方として、組合員を主体として、くらしの関係性を豊かにし、運動を展開しうるような事業＝職務の組み立てがありうるのではないだろうか。組合員と職員との接点である配達業務が単なる配達ではなく、職員にとって、くらしとの接点であり声を聴く場であるように、首都圏コープにおいても、配達に関わる自前の職員養成や生協内での「ノウハウの蓄積」<sup>8</sup>の必要性までは否定されていない。生協で働くことの専門性が、外部にどこまで、また、どのようにアウトソーシング可能なのかについては、もう少し丁寧な検討が必要である。少なくとも配達業務についても、そのすべてをアウトソーシングすべきではなく、自前の職員集団の役割と位置づけについて、生協で働くことの専門性を踏まえて、慎重に検討する必要があると思われる。組合員論を内包しない事業論は、事業と運動の2元論、すなわち分離論となり、事業の外部統制論となるが、組合員論（組織と運動）と事業をつなぐの

は職員論であり、生協労働者の専門性論である。なぜならば、生協労働者の専門性とは、組合員の家事労働の協同的社会化形態として、家事労働を補完しサポートするもの（サポートワーク）であり、組合員のくらしと生協業務を労働でつなぐものであるからである。

2点目は、生協で働くものの存在形態が、アウトソーシングにより多様化することを踏まえて、その労働編成構造のあり方が問題となる。生協職員集団の位置づけをめぐっては、労働者協同組合か生協労働者かという論点があり、アウトソーシング先をめぐっても労働者協同組合（ワーカーズ・コレクティブ）か会社化という論点がある。私の考えは、事業の担い手としての労働者協同組合の役割と存在を否定するものではなく、とくに、地域に根ざしたコミュニティ・ワークの組織化においてワーカーズ・コレクティブのすぐれた点を積極的に評価し、購買生協内部にワーカーズのような「小さな協同組合」を積極的に内包すべきだと考えるが<sup>9</sup>、事業の職務＝労働編成に責任をもつ管理的労働の担い手として生協労働者は不可欠であり、原則として、生協労働の中核的担い手については、生協労働者論の立場に立つ<sup>10</sup>。また、プロの物流業者の配達業務における専門性の高さを評価した上で、それがどこまで生協労働としての専門性に近づくことが可能なのかという点には懐疑的である。生協労働の「生活支援労働」としての性格をふまえ、生協労働者の労働とワーカーズ・コレクティブ、民間労働者の労働の特徴を考慮し、分業のあり方を整理してみる必要がある。

3つ目の論点は、首都圏コープの描く21世紀型生協像が、全国的・普遍的な生協像かどうかという点である。ふだん広島で中国山地の農村を見ている者にとって、首都圏コープの地域性との違いはショックに近いものがあり、大都市圏の組合員をベースにした生協像というイメージが強い。もちろん、時代を踏まえた普遍性、共通性は存在するが、今後、福祉やコミュニティ事業が展開していくと、地域性やコミュニティの違いは生協像の違いとなって現れてくると思う。共立社鶴岡生協の調査を踏まえてもその実感が強い。

<sup>1</sup> 市民型生協運動とは、歴史的な存在形態としての、1960年代後半以降の日本で発達した、都市の消費者を担い手とした生協群である。詳しくは、拙稿「消費者の生協からの転換」日本経済評論社、1998年、参照。

<sup>2</sup> 『首都圏コープ20年史』首都圏コープ事業連合発行（1997年、16ページ）の中で「法人化の3タイプ」が分類されており、それは、①ずば抜けて力のある生協を中心とした連帯、②力のある生協同士の単協連帯、③弱小生協同士が「連合会」を中心に連帯するタイプである。この第3タイプは、「会員の中に核がない以上、連合会そのものを核として、そこに経営資源を集中して強める以外方法はなく、「連合の一体化」へと展開する。

<sup>3</sup> より詳しくは、若森資朗「首都圏コープグループの個人宅配からパルシステムへの変遷」（『生活協同組合研究』318、生協総研、2002年7月）を参照されたい。

<sup>4</sup> うち8つの地域生協はシステム統一のA会員であるが、他に商品利用のみのB会員として神奈川のナチュラルコープがある。

<sup>5</sup> 『1999年度コープ研究会報告書』首都圏コープ事業連合コープ研究会。

<sup>6</sup> 個別化、個人の自立化と協同、もしくは古い共同との関係については、拙稿「現代消費社会と新しい協同運動」（中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか』大月書店、2000年）および、拙稿「システム転換と協同組合運動」（中嶋・神田編『21世紀食料・農業市場の展望』筑波書房、2001年）で詳しく述べた。

<sup>7</sup> 間宮陽介『同時代論』岩波書店、1999年。

<sup>8</sup> 濱口廣孝「首都圏コープのグループ企業とアウトソーシング」『生活協同組合研究』320、2002年9月。

<sup>9</sup> 拙稿「第2部第13章 『多軸重層型組織』とまちづくりー生活クラブ生協ー」参照。

<sup>10</sup> 拙稿「協同組合の企業化と協同組合労働者」鈴木・中嶋編『協同組合運動の転換』青木書店、1995年。