

季刊

くらしと協同

秋号

2012 年
第 2 号

北川太一

総会記念シンポジウムを終えて

大久保弘幸

私の生協人生を語る

高田 理

協同組合合併の課題

石塚秀雄
太田原高昭
庄司俊作
的場信樹
加賀美太記
青木美紗
望月康平
杉本貴志

若林靖永 × 田中秀樹

生協の合併 是か、否か。

●INDEX

相馬野馬追 ―地域、伝統、歴史の中で生きる―	1
望月 康平	
巻頭言	5
第20回総会記念シンポジウムを終えて	北川 太一
特集 生協の合併 是か、否か。	
争論・「協同」を語る	7
「協同の利益で生活防衛を」	若林 靖永
「事業と組織の適正規模とは？」	田中 秀樹
くらしと協同を訪ねて	30
・小規模生協における持続的運営の秘訣と課題	
―兵庫県宝塚市佐曾利消費生活協同組合―	青木 美紗
・購買事業における協同組合間協同の模索	
―峰延農協とコープさっぽろの事業連携―	加賀美 太記
協同に生きる	42
私の生協人生を語る	大久保 弘幸
生協・協同組合研究の動向	50
協同組合合併の課題 ―農協合併の評価と課題を中心として―	高田 理
私の研究紹介	54
村落の協同と自治の探求	庄司 俊作
くらしと協同の本	60
小池恒男 著『地域からはじまる日本農業の再生』	太田原 高昭
中川雄一郎・杉本貴志 編『協同組合を学ぶ』	石塚 秀雄
編集後記	65



表紙紋様 「風景色紙繋ぎ」
田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

この柄は色紙を散らした色紙文の一種で、「風景色紙繋ぎ」といいます。色紙の中には、花鳥などの季節の風景や、家紋と思しき柄があり、その解釈は難解です。しかし、この柄には、当時の素朴な楽しみが盛り込まれています。今回のテーマである農村再生や生協の合併は、この柄のように難解な問題ではありますが、人が生きていく上で、基本的なテーマです。こうした議論を続けたり、取り組んだりすることが重要です。

相馬野馬追

—地域、伝統、歴史の中で生きる—

写真・文 望月康平



福島県相馬地方において、古く戦国時代から脈々と受け継がれてきた相馬野馬追（そうまのまおい）。この地域（相馬市、南相馬市、浪江町、双葉町、大熊町、飯館村及び葛尾村）の約三分の二が、現在も何らかの規制区域である。震災以後の本格開催元年である今年、例年の約八割、386の騎馬武者が出場し、3日間で合計16万人の観衆を集め、相馬地方の平和・繁栄を祈った。写真は甲冑競馬。（2012/7/29撮影）



出場前の板倉好幸氏「特別なもんなんだな、野馬追ってな。誰に頼まれてやるわけでもない、有志が自分たちの想いでずうーっとつないできた、あたりまえのようにずうーっとやってきた、そういうもんだから。」
(2012/7/28撮影)



20km圏内の避難指示解除準備区域の復旧・復興は現在も遅々として進んでいない
(南相馬市小高区の中心市街、2012/6/7撮影)



厩舎を提供した菅野氏（写真右）と法螺貝を吹く板倉氏（写真左）。厩舎がある菅野氏の自宅は原発30km圏内。彼もそして地域の中で家族同様に飼われてきた馬たちも、原発災害の被災者である。（2012/7/28撮影）



相馬野馬追で「螺役長（かいやくちょう）」の大役を務める板倉好幸氏は、南相馬市小高区の家具職人である。同区は福島第一原発20km圏内。氏は現在も仮設住宅での家族離散の生活を余儀なくされており、自宅での生活再開の目途は立っていない。板倉氏は、原発事故直後、一旦は何も持たずに避難したが、3日後の3月15日、甲冑をはじめとした野馬追道具一式を取りに一時帰宅し、それを会津若松市の博物館に一時保管してもらった。今年は、震災後に地域のつながりを通して知り合った菅野征吉氏から厩舎を借り、その甲冑を身に付けての出場である。



南相馬市の沿岸地域（2017/6/7撮影）



野馬追に出場した板倉氏 (2012/7/29撮影)

第20回総会記念シンポジウムを終えて

北川 太一（くらしと協同の研究所研究委員 福井県立大学教授）

本年のくらしと協同の研究所総会記念シンポジウムは、さる6月30日（土）から7月1日（日）にかけて行われた。ここでは、シンポジウム企画責任者を務めた立場から若干のふり返しを行い、今後に向けての検討課題など感じたところを述べておきたい。

さて、今回の統一のテーマは「協同の価値を掘り起こす～生協の針路を展望するために」とした。きずな、つながりの重要性が高まる一方で、3.11以降急進的・画一的に社会経済システムの改革を要請する動きが一層高まっている。こうした状況の中で、協同組合は「協同」に対する期待に応え、急進的な動きに対抗できるだけの論理としくみを有しているであろうか。この点が、実行委員会での問題意識であった。

そこでシンポジウムでは、協同組合の内外に潜むさまざまな協同に光をあて、協同の力として具体化していくプロセスを「協同の価値を掘り起こす」と表現し、このことに対する協同組合の関与の可能性、課題、限界などについて、多様な観点から問題提起が行われた。パネリストには、研究所に関わる中堅・若手の方々にお話しし、これに対して生協の実践家がコメントを行った。研究所の良さは、研究者が理論と情勢分析を踏まえた仮説を提示して問題を投げかけ、実践家も含めてキャッチボールを行うところにある、と考えるからである。

4名の問題提起とそれに対するコメントから、数々の重要な論点が提出された。また、現場の動きから学ぶことを主眼に置いた分科会においても、有意義な議論が行わ

れた。その詳細については後日刊行される報告集をご覧くださいとして、以下、今後に向けての検討課題について、二つのことを述べておきたい。

一つは、改めて、協同組合の事業のあり方が問われていることである。協同組合とは、組合員の経済的取引をベースとした事業を通じて、理念（思いや願い）を実現するしくみである。しかし、事業の競争環境がグローバル化し、単協の合併が進み、事業連合の役割も強まる中で、改めて協同組合らしい事業とは何か、とりわけ生協事業が戦略的に取り組むべき領域、組合員の参加に根ざした事業方式の可能性、単協と連合会との関係（機能分担）、これらを可能にするための経営組織や基礎組織再構築のあり方など、検討すべき点は多い。

二つには、地域社会の疲弊化が進み、国や行政が公益を守ることができなくなっている中で、制度的には共益の集団である協同組合にとって、地域社会における公益の問題への関与のあり方が問われていることである。協同組合が共益を追求することを通じていかに公益に関与するか。あるいは、公益への直接的な関与を通していかに共益を守っていくか。農業や食料問題、エネルギーや環境問題、広い意味での福祉の問題などを取りあげて、論理的かつ実証的に明らかにしていくことが求められている。

来年、研究所は設立20年を迎える。これまで研究所が取り組んできた数々の活動を総括しつつ、展望性のある議論を行うことが一層求められていると言えよう。

特集

生協の合併 是か、否か。

戦後日本の生協運動は、地域に密着した組合員中心の組織と事業をつくりあげてきた。これは世界に誇る日本の運動の成果と言えるが、しかし実は、組合員以外の利用を認めず、都道府県内に活動範囲を制限するという「消費生活協同組合法」（生協法）の規制にやむなく対応した結果でもあった。

その生協法が改正され、規制が一部緩和されたことにより、いま関東地方の生協では県境を越える大型合併が計画されている。コープネット事業連合に属する東京、埼玉、千葉の生協、そしてユーコープ事業連合の神奈川、山梨、静岡の生協が、それぞれひとつの生協に統合されるというのである。計画が順調に進めば、来年度には日本の生協史上かつてなかった巨大な生協が誕生することとなるだろう。

いうまでもなく、これは組合員に立脚した協同組合として、そして消費者を対象とした事業体として、大きな決断であり、当該生協のみならず各方面から期待と戸惑いの声が聞こえてくる。いま生協はあらたな段階に入りつつあると見ることもできるだろう。比較的小さな規模の生協が単独で活動している段階、それらが事業連合を結成して事業を進める段階、そして組織を完全に統合し

て巨大なひとつの生協となる段階…これら3つの段階それぞれに、長所があり、短所があり、課題があり、可能性があるはずである。

本号では、こうした大型合併の時代を迎えた生協という協同組合について、さまざまな角度から考える特集をお届けする。「争論」では、生協には適正な規模があるのか、大規模化に伴って生じる問題は何かをマーケティング研究や協同組合研究の立場から語っていただき、「くらしと協同を訪ねて」では小規模生協の奮闘と新しい形での協同組合間協同を取材した。さらに「協同に生きる」ではかつて九州で経験された事業連帯による生協事業革新の試みとその挫折が語られ、「生協・協同組合研究の動向」では、農協陣営を素材にして協同組合における合併をどう捉えるかが論じられている。

生協の大型合併は「是」か、「否」か。もちろん、唯一絶対の答えがあるわけではない。各論稿・記事も、その問いに直接答えるものではない。読者ひとりひとりがこの問題を考えるための材料を提供することが、この特集の目的である。

杉本貴志（関西大学教授）

争論・「協同」を語る

協同の利益で生活防衛を

若林 靖永

(京都大学経営管理大学院教授・京都大学大学院経済学研究科教授)



生協からマーケティングの研究へ

【杉本】そもそも若林さんはなぜ生協に興味を持たれたのですか。

【若林】それはあまり意味がない質問ですね。つまり、生まれたときに目の前に動いているものがあつたらそれを親と間違えるというのと近いんです。大学に入って、生協の学生委員会に絡んで全国の学生委員長をやるところまでハマってしまったので、ぼくの場合、生協は師匠みたいなものです。

生協は、学生委員会に入る段階では、研究対象どころか生協運動の「せ」の字も知りませんでした。大学に入った年は、消費税に反対する運動の年で、ぼくは経済学部だということで、消費税に反対する運動のパンフレットを作って学習会を組織しました。

もともと経済学部に入るときに経済学者になるという将来目標を立てて入ったので、その意味では、つながっていないわけではないと思います。京大でマーケティングという特殊な分野に進んだのも生協の存在が多少どころではなく深く関わっています。

学部時代の恩師は池上惇先生で、「経済を議論することが、国民生活を幸福にすることにつながる」と思っていたので、財政学などをやろうとしていました。ところが、生協にハマってしまって、組合員・市民の手によって一人ひとりの生活が充実したものになることに価値を見いだすようになり、

それをひっくり返すと、マーケティングは、「だまして売る」という面もあるけれども、市民・消費者の期待に応じて生活を応援しているという面もあるから、これはひっくり返すとマーケティングなんだ…というふうに再発見というか、自分なりに位置づけて、大学院に進学するときに専攻をマーケティングに変えたんです。

それを池上教授に伝えると、「わかった。君の判断は尊重しよう」と言っていたので、ちょうどそのタイミングで立命館大学の近藤文男教授が京都大学の助教授になって来られました。そのときに、的場信樹さん(当研究所理事長)は博士後期課程か何かで近藤先生のところに顔を出していたので、ぼくからすれば「先輩大学院生」でした。ぼくらは、ある意味、近藤先生を指導教員とする第1期生として入るわけです。

その後、ぼくは大学生協にハマったこともあって、くらしと協同の研究所の事務局員を、大学院生の頃にアルバイトということで久保さんのもとで使ってもらいました。ぼくは『転換期の生活協同組合』の出版には関わっていませんが、その後の92年に出た『生協 21世紀への挑戦』のときには、ぼくや斎藤雅通先生や近藤先生で「商品・事業・マーケティンググループ」を形成して、調査に関わりました。ぼくが京都産業大学に赴任したのが1991年ですから、『生協 21世紀への挑戦』はその1年後です。

生協が都道府県別に 分かれていることの意味

【杉本】そうした生協で、いま県境を越えた合併問題がクローズアップされています。生協法の下、戦後日本の生協が都道府県別に分かれて活動してきたことには何の意味もないとお考えですか。

【若林】何の意味もないという認識です。もちろん、それがあることによるメリットは言えます。しかし、仮にゼロベースで制度設計をするのなら、都道府県別にやることには何の根拠もないし、何の意味もない。たまたま規制の強い法律ができたからとも言えるし、単なるお上サイドの都合です。

NPOも、県内のみに事務所を設置する場合は都道府県・知事が認可して、複数の県に事務所を設置する場合は内閣府・内閣総理大臣が認証しています。そういう区切り方は、そもそも監督官庁側の都合の論理であって、事業をする市民運動の見地からすると、どうでもいいことなんです。そういう意味で、どうでもいいと思います。

【杉本】法律がある以上、それを破るわけにはいかないということで、生協は事業連合をつくりました。

【若林】その意味では、事業連合はイノベーションだと思います。大学生協が先行しましたが、地域生協と大学生協は事情がかなり違って、大学生協の場合、一生協ではパソコンの供給も書籍の供給もできないとか、専務を常勤にするお金が稼げないぐらい小規模の大学が多いわけです。1980年以降、そういうところにも大学生協をつくってしまった。小規模大学生協でも優れたサービスを組合員・大学に提供できる、という状況を実現したのが事業連合という仕組みだったわけです。「小さな大学であっても、

それはフロントで、バックアップはわれわれ事業連合が支えています」という組み立て方で、それによって、独自に取引先をつくれない大学でもどんどん取引できるようになって、パソコンなどいろいろなものが供給できるようになった。

だから、事業連合をつくる理由はいろいろありますが、大学生協の場合は間違いなく、事業連合をつくることによって、個々の大学生協の事業の幅や質の向上と経営効率の改善につながっていると思います。

地域生協の場合は、事業連合をつくらず、都道府県単位でも上手にやればそこそこの規模になり、なおかつ都道府県単位でナンバーワンシェアに近くなれば、そこでの地方卸とは最高の条件で取引ができたりする。そうすると、その都道府県内では競争力がけっこうあったりするから、この20年間の状況を見ている限り、必ずしも事業連合をつくったから経営業績・経営効率が改善されるとは言えない。だから、地域生協は、都道府県単位でもそこそこの大規模単協になろうと思えばなれるし、その範囲でも一定の競争優位を確立することができます。

県内統合は必然？

【杉本】県内統合は必然的な流れだったのですか。

【若林】別に必然だとは思いません。東京もそうだし、京都でも3つの地域生協（京都生協、自然派、エルコープ）が活動していて、いわゆる大都市圏には複数の生協がある。要するに、いろいろな生協があっていいわけです。べつに生協だから同じだという見方は偏っています。だから、日生協が「コープ商品」と言えば、全国どこの生協の商品も同じに消費者に理解されるから、

同一の基準、責任ある対応をすすめるという商品政策は誤っています。「生協だ」というのは、「株式会社だ」というのと同じだから、株式会社にも、ひどいのもあれば、すごいもある。生協も、いろいろあっていい。だから、県内統合をする必要はないし、多様な生協があっていいと思います。

ただし、その点では、ぼくはけっこう理想と現実が分かれています。コープあいちも現実はなかなか悩んでいるようですが、「組合員がめざしている方向が同じだから一緒にやりましょう」という方向で一致するなら、それは合理的です。しかし、現実的に強いのは、ひとつの事業体・経済体として維持するために、事業規模を拡大することによってチャンスを増やそう、雇用者を増やそう、自分たちの給料を増やそう…というふうに考える論理です。

そうすると、ある一定の限界に来て、これ以上はだめということになれば、合併してでも規模を大きくしたほうが、事業系の野望としては成立するわけです。だから、県内でどうのこうのではなく、そういう経営者的な視点で合併したい。事業規模を拡大する手法のひとつとしての合併である。だから、いわば事業規模の拡大です。

もちろん、合併しないと調達力がなくて×で、合併したから調達力がついて○というふうに単純に黒白はつかない。合併しても経営が下手であればアウトになるし、組合員のニーズが違う方向を向いていたら結局、まとまらないので、必ずしもプラスにならない。トータルで事業規模が大きいからパワーになるという側面もありますが、そうではなくて、同質の商品の販売・調達量でシェアが高いと有利になる、というほうが第一の原理だと思うので、組合員のニーズのある程度の同質性が担保されないと規模の経済は働きづらいのです。

もちろん、物流等のシステムの問題は、同質性が多少実現しなくて、さまざまな商品を取り扱うにしても、トータルの取扱量が多ければ、共通間接費の負担は減るので、同じ倉庫や物流関係の職員の人件費その他を見たときには共通経費の節約になるという、経費節約の面において、内容ではなく単なる量の拡大によっても貢献する要素はあります。

でも、そんなことが県内統一を必然化するわけではないので、県内合併をする必然性はどこにあるんですか？と逆に問いたいですね。

統合する、しない、の論理とは

【杉本】逆に、「権力を求める人たちが、自分のポストを守るために合併しないとか、小さな組織を守っていこうという意識が強すぎるんだ。だから生協の統合が進まないんだ」というようなことも言われているのではないのでしょうか。

【若林】統合を進める側の論理も、統合に反対する側の論理も、いろいろな理由があるのですが、ある理由の部分は実は同じことです。一方は、統合を進めることで自分の権力基盤を強めようと思った。もう一方は、統合に参加したら自分のポストが奪われるから、やめる。これは強者と弱者の論理で、でも望んでいる夢や欲望は同根のもので、それが勝ち組・負け組、吸収する側・される側という、それぞれのポジションの問題で別の行動パターンを採っているだけで、そこだけに目を向けると、そういうことだと思います。

だから、このことが生協の事業にどんな変化を及ぼすか、そのことが組合員にとってどんな意味があるかという話は、そのこ

とは別に議論する必要があって、そこは先ほどコープあいちのところで言ったように、とても悩ましい。合併して上手に経営すれば、いい面はあります。でも、合併して下手に経営するぐらいなら、前のままのほうが組合員の満足度は高い。だから、そこに「上手に」ということが加わるのです。「合併したから、みんなが幸せになります」なんてことは保証されないけれども、しかし同時に、いまのまま行けばもっとよくなるかといえば、いまのままの先にも望ましい未来があるとは限らない。やはり新しいアイデアを出さなければ変わらない。だから、本当に「単なる手段」の問題です。

生協に適正規模はあるのか

【杉本】そもそも生協に適正規模というのは、あるのでしょうか。あるいは、流通業の適正規模とはどう考えるべきでしょう？

【若林】適正規模というのは、いろいろな意味であります。ただし、固定的なものではなくて、その時々状況のなかで相対的なものとして、あります。たとえば客数、客単価です。最近、どんどんデフレが進んで、客が買わない。そういう状況のもとで食品スーパーが成立するためには、これぐらいの店舗面積で、毎日これぐらいの来店客数があって、これぐらいの単位で商圈が確保できなければならない…という計算はできますから、その意味での店舗面積の適正規模はあります。

同様に、生協が、メーカーや問屋を通じて、他のスーパーに負けない程度の単価で仕入れるために、この程度の規模がなければいけないという前提もあるし、すでに倉庫を持っていれば、その倉庫を稼働することでもある。だから、現状との関係

での事業の適正規模はたくさんあります。

そういう関係を抜いて適正規模があるかどうかと問われると、適正規模というのは、生協が抱えている制約条件（内部条件と外部条件）との関係で設計されるだけなので、適正規模論はありとあらゆる制約条件との関係で存在します。だから、「どの制約条件についての適正規模を問題にされていますか？」ということにもなります。

【杉本】たとえば、いままでは無店舗が主力で、だんだん店舗が増えてきた…という、いわゆる業態の問題が、適正規模にも影響するのでしょうか。

【若林】業態が問題になるのは、その業態をマネジメントできる人材の成長や供給が追いつくかどうかという問題が起こることです。だから、共同購入の場合も、80年代初頭から後半は急成長したので、人材供給が追いつかずに、毎年、100人単位で採用して、ほとんど教育研修訓練もせずに「行けー！」に近い状態でした。むちゃくちゃですが、それでも売れた時代です。

店舗が厳しくなると、各店舗の店長や部門チーフの能力や、その人たちがどうパートさんたちを育てるかなどによって、店舗全体の収益性なり集客につながるキャンペーン力が変わるので、そういうものの育成力について適正規模はあります。つまり、出店のスピードを上げすぎると、人材供給や人材成長が追いつかなくて、店舗運営の質が劣化して、経営がうまくいかなくなる…なんていうのはチェーンストア業界全体でよく言われる議論です。

もうひとつは、多店舗展開をするということは、一つひとつの投資が大きいので、借金をして投資をして、それを回収して減価償却をして、さらに改装再投資して…というキャッシュフローの流れが上手に回ら

ないとだめで、資金面で脆弱性があると傾いてしまう。そういう点でも適正な規模、適正なスピードはあるけれども、「店舗は何店まで」といった上限があるかどうかは、その都道府県内でのマーケットのサイズや競合他社との関係で、どれだけ利益率があるか、展開できるかということが問題になるだけだということです。そういう外部条件によって決まるわけだから、「生協だから店舗数は10店まで」というような、訳のわからない適正規模の基準なんて、あるわけがないと思います。

"地域差"とは？

【杉本】関東は事業連合がそれなりにうまく機能しているのに対して、たとえば東北は事業連合がそれほど全面に出ている感じはしないし、関西はよくわからない。これは地域差が影響しているのでしょうか。

【若林】たまたま地域ごとに現象として差が見えるから「地域差」と言うけれども、べつに地域差ではなくて、単に企業差、組織差にすぎない。経営陣の考え方の差だと思います。経営者の意識そのもので決まるものであって、このことを外から決めるような外的要因すらないと思います。都市と農村で違う、ということもあります。

食文化その他の違いは各地域でも存在しますが、同じ地域のなかでも多様なライフスタイルや価値観によって異なるニーズを持っています。だから、一定程度はくくれるけれども、同時に多様である…というのが現代の豊かな消費社会の特徴です。かなりマスでくくれるけれども、かなり違う。その例でいえば、左京区なんて本当にすごい。2000～3000円するようなお肉や刺身をガンガン売っているような高級スーパーが

白川通り沿いであって、そういうお店にお昼ごろレースのついたような服を着たおばさまが高級外車でやって来て、値段も見ずにそういう高級食材をパッパッと買っていく。そういう人も住んでいるわけです。生協は、そういう人をあまりターゲットにしていない。生協も一部関わるけれども、生協でも満足できなくて、もっと高いものを買っている人たちがいっぱいいる。だから、同じ地域でも、ばらけているわけです。

チェーンストアの理論でも、プライスゾーンその他の品揃え理論があって、つまり高いのと低いのがあって、まず最高ラインと最低ラインを決めなければいけない。しかも、どのアイテムをどれだけ置くかを決めないといけない。主力で売れるのはAだとしても、Bも売れるし、BがないとAも売れない…というように、いわゆる「見せるもの」もあるから、議論が必要です。

つまり、ひとつの生協、ひとつのシステム、ひとつの事業連合が供給するにしても、ひとつのニーズにしか対応できないのではなく、複数のニーズに対応したらいだけなんです。その点では、生協の無店舗販売のカタログはまだまだだめだと思うときがあります。たとえば高いリングと安いリングというふうに、たくさん持つことは、お店では普通にするけれども、カタログではあまりしない。リングでも、産地によって違うとか、いくつかの種類はあるけれども、基本的にはリングはリングで並んでしまって、上下を置いたりするような品揃えはあまりしない。だから、あれだけのカタログ数になっているからといって、多様なニーズに対応できるような展開に依然としてなっていないかなと思います。

したがって、ひとつの事業連合になったからといって、異なるニーズに対応するように運営するのかどうかという、そのあた

りの実際のマネジメントのさじ加減がポイントになります。それは、それぞれの生協のマネジメント政策、経営政策の問題です。東北でも、地域によって食文化の差もあれば、同じ地域のなかでも若い人たちと昔から住んでいる人たちとでは食生活も違うだろうし、首都圏コープネットの場合は、県を越えて同じような人たちがいる傾向がさらに強いと思いますが、同時に、違う人たちもいるでしょう。だから、どの地域でも多様なんです。そこにどこまで対応できる生協にするのか、あるいは対応しないのか。対応するというマーケティングをやってもいいし、対応しないというマーケティングをやってもいいし、それはその生協のポリシー以外の何者でもない。

もちろん、どちらが売上が伸びるか、どちらが収益性が確保できるかという、その時々条件が入るので、仮に「より売上が伸びて、より収益に貢献するような方向の戦略が正しい」と決めるのであれば、それぞれの事情による差異はあると思います。しかし、東海、きんき、九州、サンネット、コープネットなどの戦略が、そういう環境に適合できるというかたちで必然的に理解できるようなプロセスとして、それぞれの組織が違うポリシーを持っているとは思えないですね。それはそれぞれの経営者のある種の理念というか、信念というか…。

【杉本】生活クラブ生協事業連合やコープ自然派事業連合は、多様化しないという決断のうえに立った事業連合でしょうか。

【若林】そうではなくて、「世の中のニーズは多様化しているなかで、私たちはこうあるべきだ。それを自分たちは利用するし、他の人にもその良さを広げて、あるべき食生活を支えられるようなフードシステムづくりを進めましょう」という理念をお持ち

なのでしょう。要するに「あるべき」論ということですね。

ところが、市民生協側というか、それ以外の一般的な生協の側は、「あるべき消費生活」などという課題設定は弱くなっていると思います。組合員自身がそのことを語らなくなった。組合員の理事が語らない。「こんな商品を生協が売ってはだめでしょ」という議論は、もう言わなくなっている。言えなくなっている、というべきかもしれない。もちろん、個々人の方はお持ちなのでしょうが、「そういうのは個々の組合員の判断でしょ」というルールの方が常識として定着したのが、コープネットなどに代表される生協です。

生活クラブ生協は違います。相変わらず激論をかわして、「これが正しい!」とやっている。「正しい消費をしなければいけない」ということなんです。まさしくイギリスの倫理的消費のホームページみたいなもので、理念として「買い物をすることは、vote (投票) することに等しい。だから、問題のある企業の製品はボイコットしましょう」というのに近いと思います。みんながそれをどこまで信奉して、本当に組合員がついていっているかどうかは別ですが、おそらくコアな部分はいまだにその信念で経営されている。そこは組合員理事や常勤理事がめざしている食生活や商品供給の政策の違いがはっきり表れています。

単協トップ（常勤理事）と事業連合

【杉本】組合員や組合員理事が何を考えているかは別にして、昔の生協ならば、自分の生協だから発言もしやすかったでしょうし、よほどひどい生協でなければ、組合員

の声には応答していたと思いますが、事業連合が上にできると、組合員との距離にワンクッションができます。民主主義の事業体と事業連合の問題は、どうなのですか。

【若林】民主主義といっても、生協における民主主義というのは、あくまでも「理事会で文句が言える民主主義」です。総代会で理事を選んで、その理事が理事会で発言する。常勤役員がすすめる事業執行について理事会で決議・監督するという関係での民主主義です。組織で雇用した経営組織の方は、指示命令系統があって、だめだったら人事評価してクビにする…というヒエラルキーの組織があるのであって、その組織はべつに民主主義ではない。働く側の組織は民主主義のルールで組織化・運営されているわけではない。なおかつ、働く側に対して組合員が直接、民主主義的に関与できるルールは、原則としてない。それが現在の生協のつくり方です。

そうすると、結局のところ、トップ（理事会）がどうするかです。だから、もし事業連合ができて、組合員の意思が反映されなくなったら、それは事業連合のせいではなく、理事会が悪いのです。生協が大規模化したり、ある部署で、人事交流がなくて、誰も言うことを聞かないとか、社内独立会社みたいな状況が生まれていれば、たとえ事業連合がなくても、組合員の意思が無視されていく。こんなところは、理事会が介入して、その部署の責任者を異動させたりすれば変わります。それをするかどうかは理事会の問題であって、事業連合ができる前の時代でも、「水産の担当が全然言うことを聞かずに、でもずっと座っていて、いろいろうるさいから代えられない」みたいなしらがみがあったりすると、組合員のニーズがどんどん増えていても惰性でやっている…というような話がありました。

事業連合がなくても、組合員の意見が反映されないような部署は常にあったわけで、そこにメスを入れる責任があるのは理事会、さらにいえば常勤理事、トップです。結局、組合員の意見はそこに集中されて、このラインが最も直接的で責任のあるラインです。「それでなければ不十分だ。ふだんの仕事のなかで組合員の声に依拠して組合員の気持ちを自分たち自身が理解して仕事をするようにしよう。そういう組織体質の改善をしよう」ということで、東大生協から始まって広がったのが「ひとことカード」です。

その意味では、「ひとことカード」は、この基本のガバナンスの構造でコントロールするのに対して、それでは足りないものを補完しようとするイノベーションだと思います。でも、「ひとことカード」は補完的なものであって、メインはトップです。

100万人の単一生協とは

【杉本】いままでは、10万人の生協が10あって、100万人の事業連合をつくって、実質的にはそこで物事が動くという状態でしたが、今度、生協法が改正されて、10万人の生協が合併して100万人の単一生協でシンプルにやることも可能になりました。ガバナンス上、あるいはマネジメント上、どちらが生協にとっていいことなのでしょう。

【若林】「生協にとっていい」というのも2種類あって、ひとつは、事業体なので、経営危機に陥る前にちゃんと問題が明らかにされて、手が打たれて、改善されるというようにちゃんと筋が通るような経営ができるべきです。同時に、マネジメント的にも（あるいは「生協的」に）、生協の組合員にとっても、「誰に言ったら物事が変わるのか。うまくいかないときは誰に責任が

あるのか」というふうに、当事者が明確であることが望ましい。

ガバナンスの問題とマネジメントの問題は、やや違うことであって、いま私はそれを少しごっちゃにしていますが、同じことの裏返しみたいなところもあります。こういう2つの面から考えた場合、やはり事業連合（少なくとも統合化が進んだ事業連合）は「百害あって一利なし」なんです。

統合しない事業連合なら、いいです。部分事業連帯といわれているような、各生協の事業の一部だけの共同化を進めている程度の事業連合であれば、事業連合でいい。しかし、徹底的に統合することによって事業の業績を改善させるという方向性で、統合を次から次へと高めることをめざしているようなところからすれば、百害あって一利なしである。そんな事業連合なら、やめて一つの生協にしたほうがわかりやすい。一つの単協にしてから、分権的なシステムを同等に部分的に補完的に導入することを考えたほうが、よほど自然です。分権的なシステムが前提になって中央集権化を進めようとするほうが、事業体にとってはしんどいのです。

外国は全国単一の生協が多いと言われますが、それは、そもそも事業体だからです。事業体は統一したいのです。先ほど言ったように、事業体は「規模拡大がゴールだ」という幻想が生じやすい。それは、下手に運営すれば幻想だし、上手に運営すればそのとおりなのです。

全国単一生協と組合員組織

【杉本】全国単一生協というのは、組合員組織としてはかなり無理があるものでしょうか。

【若林】全然そうは思いません。つくり方次第というか、それこそ分権化すればいいのです。たとえば、京都市左京区エリアにいる組合員が何かをやるときに、東京のどこかのエリアの組合員の許可を取らないとできないような、そんな不合理なシステムができていたら困りますが、そのエリアの問題はそのエリアで決めていいとなっていたら、何の不自由もない。京都生協内の一グループで好きなことをやるのと、日本全国が一つの生協になって好きなことをやるのと、組合員にとって何の違いがあるのでしょうか。彼らは、当事者として、そのローカリティで自分の決めたことをやるだけです。だから、その一定範囲の自治の仕組みが確立されていくのであれば、その上が京都府単位でやっているのか日本全国単一になっているかなんてことは、組合員の活動にとって何の問題もないと思います。

【杉本】商品開発という点では、昔は各生協で組合員参画型の商品開発を素朴にやっていました。それがいまはほとんど皆無に近い状態です。

【若林】それもいろいろなバリエーションがあって、ひとつは、いまの日生協コープ商品がそうですが、最初から売れることを想定してつくらなければいけないというしぼりのもとでの商品開発です。そうすると、それにふさわしい開発プロセスが必要だということになって、全国にモニター制度を置くとか、たとえば納豆にこだわりのある日本中の組合員から「納豆こだわり十人衆」みたいな人を集めて、その人たちが目利きになってチェックするという組み立て方とかが出てきます。とにかく最初から全国区で売れることを想定した開発プロセスがひとつ考えられるわけです。

もうひとつは、実は日生協コープ商品は

必ずしもそうではなくて各事業連合・各単協持ち込みもあります。このケースがおもしろくて、「これは東海でつくるけど興味があるなら他のエリアでも売っていいよ」という場合は、東海主導で開発するので実は東海のニーズでつくり出すんですね。そういう商品開発もあっていいわけです。

さらにいえば、「京都でしか売れないかもしれないけど、ちゃんと売れるからつくらせてよ」ということで、京都ローカル商品をつくって、それが話題になって全国区になるというケースもあります。

だから、多様な商品開発のルートを組み合わせてできる仕組みをつくればいいわけで、全国になったからといって全国一本である必要は一切ないし、そんなふうにならなくてもいいから、全国化したり大合併をするとひと悶着する。「合併して、どこを統一して、どこは多様にする」という辺りのマネジメントのスキルの水準が難しいのだと思います。

もちろん、統一しないとメリットが出ないから統一するのですが、しなくてもいい統一も多いので、商品開発プロセスは何通りも用意したらいいと思います。

合併、するもしないも 問題への対策は必要

【杉本】 そういう多様な経路を用意するためにも、ある程度の規模は必要ですか。

【若林】 必要性を感じていたら、規模は多少小さくても、無理して頑張りますから、合併するメリットを追求しようとするのであれば、統合化することによる規模の経済なり間接経費を削減するといったさまざまなことを追求しつつも、そのことが過度の統一化・画一化にならないように、バラン

スのとれた経営をする必要がある。これも経験値であって、最初から理想的なラインを組めるわけではないので、試行錯誤が必要ですが、多様な商品供給・商品開発・商品構成の組み立て方、あるいは店舗の業態も、1つではなく、いろいろなサイズやコンセプトで展開するということです。

同じコンビニと言いながらも、ローソンは店舗業態をコンセプト別に分けているし、セブンイレブンは逆に、商品構成は細かく分けていて、お店によって違うけれども、セブンイレブンはどこに行ってもセブンイレブンである。だから、ローソンとセブンイレブンの戦略は対極的で、見た目は違うけれども、よく見ると、どちらも「地域に根ざす」という点では同じです。セブンイレブンは、お店によって取扱商品が全然違うぐらい商品の展開の仕方が地域密着です。

合併した場合はそういうことが起こるけれども、合併しない場合は、もともと統一追求の圧力がかからないから、いままでどおりローカルに根ざして、そういう矛盾が生じない。合併したから起こる矛盾であって、合併しなければ起こらない矛盾だから、「こういうことをやるためには、こういう規模が必要だ」ではなくて、合併によるメリットを追求するなら、当然、こんなふうに傾きやすいから、こういう副作用、問題が生じやすい事前に予測して対策を打っておくというのがマネジメントですね。

その点で、生協の関係者はもっとマネジメントを勉強すべきだと思います。望ましい未来を実現するために、たとえば合併をしようとするわけですが、合併は、同時に、不都合な問題をたくさん産みます。ならば、単に合併するだけでなく、合併+多様性の重視や段階的なプロセスなど、いろいろな工夫を入れて、それらのことをまとめて一緒にやったら、不都合な問題は起こ

らなかった…というシミュレーションをしないとだめです。

このような考え方は、実はいま私が推奨している「教育のためのTOC」思考プロセスの一部です。つまり、どんないいことをやっても、当然、悪いことが起こり得るので、そうした不都合やトラブルをある程度は取り除けるようにしなければいけない。だから、合併するということは、合併によって生じ得る問題に対して、どう手を打つかというマネジメントの知恵がなければ、大変なことになります。

逆に、合併しない場合も問題がある。合併しないなら、しないなりに、どうするのか。みやざきは、合併・統合をしない方向でやっていて、その分、県内での店舗シェアをどんどん高め、県内での事業シェアをどんどん高めることによって収益性・効率を上げようという、一種のドミナント政策に近いことをやっています。仮に合併も統合もしないし、なおかつ店舗もやらないとなると、じり貧になっていったと思うので、みやざきが店舗で一生懸命に頑張っている結果を出しているというのは、事業連合に行かない分、自力で成功するためのひとつの選択だったのだらうと思います。

産直の成否は"農業を大事にしよう"と思う本気度で決まる

【杉本】みやざきのように、シェアを高めるということでも同じ問題が出てくるかもしれませんが、合併による不都合な部分として、産直や組合員参画型商品開発など、本来、大きなものにはあまり向いていない分野があるということが指摘できるのではないのでしょうか。「そうしたものが生協の命なのだから、やはり合併はよくないこと

だ」という意見もあり得ると思いますが、今後、産直などをやっていくうえでも多様な工夫はあり得るのでしょうか。

【若林】あります。産直は、可能であれば、もっととがった商品にしたほうがいいですね。もしとがった産直になるのであれば、カタログでも店舗でも事前予約制度みたいにする。つまり、全国でも売るけれども全国で一気に売れる量があるわけではないので、プレミアムプライスをつけて「値段は高いけど、欲しいからわざわざ買おう」というふうに供給して、産地にもっと高いお金を払えるようにすべきです。産直をやるということは、そこに高く売れるから産直をやるという関係をつくらないと、いまは農業もビジネスだから、たぶん産地業者ももっと高く売れるところに送ってしまいます。

そうやって、数が少ないことを逆手に取って、とがった商品でブランド化して、ネットで注文を取ってもいいし、カタログで注文を取ってもいいし、お店によっては「限定50個」とか「限定20個」で売ったり、「抽選です」とか言って売り切れるような目玉商品にすればいいので、少ないなら少ないの売り方があると思います。

いまの宅配システムだと、1万人が欲しいと言えば、1万人分、供給しなければいけない。そういうルールだから困っているわけで、そんなことは「限定50個、抽選です」と言えば済む話です。そこは知恵を出せばいいだけで、何の問題もない。画一的にシステムを考えすぎなのではないかと思うときがあります。

ただ、合併して大儲けをするのは全国で大量に売れる商品だから、細かい産直にいちいち担当者を付けて取り組んでも、全体の売上のなかで占める割合は小さい。当然、利益も少ないから、「そんなことをやるのか？」という話になる。ローカルにやって

いたときには、ローカルな事業における産直のシェアは大きいけれども、ナショナルとなると、産直は小さくなってしまいますので、そういう点で産直が軽視されかねない。だから、わざわざ産直を大事にする価値をもう一度ちゃんと問わないと、全体の商品調達部門のなかで軽々しく扱われて、吹き飛んでしまう可能性はあります。

しかし、それさえ克服できるなら、やりようはいくらでもある。多様性の尊重・重視をシステムの組み込めばいいわけです。結局、何事も、「生協におけるポリシー、価値は何か」ということを考えて、その価値がまっすぐ実現できるようなシステムをマネジメントに組み込めるかどうかの問題であって、それが実現できているかどうかを、組合員やわれわれ研究者も含めて、ガバナンスとしてチェックできる仕組みがあれば、いけるはずです。

つまり、「価値としての産直はどうでもいい」というふうになっているから、産直がどんどん弱まっているのであって、実は産直は、システムや大規模化の問題ではなくて、生協のなかで「農業を大事にしよう」という議論がどこまで本気なのかが問われているのではないのでしょうか。

全国連合会の存在意義

【杉本】生協にとって、全国連合会の存在意義はなんでしょうか。

【若林】全国連合会は困った存在なんです。私が説明するまでもなく、全国連合会は本来、中央組織・中央会であり、業界代表です。要するにパブリック・リレーション（広く公衆・社会に対してPRする。農協でいえば中央会）で、なおかつ政治勢力として国会議員を出したり、政治活動をしたり、

国際機関に加盟して国際活動をするといった、中央会機能のはずで、これはナショナルセンターとして必要です。

しかし、日生協が力を持っているのは、そうではなくて、事業をやっているからです。事業活動での収益で回しているわけです。商品開発や物流システムなどについてかなり強力な方向性を持った事業体として存在している。コモ・ジャパンは逆に日本生協連が動かないから各生協が合同でやろうとして失敗して、もう一度、事業連合を各地域でつくり、それと全国連合会がつながって、大きな事業統一をすすめています。

県境規制をどう考える

【杉本】生協法の見直しにもそろそろ意見を言うことになると思いますが、県境規制全面撤廃みたいな動きが今後出てくるのでしょうか。

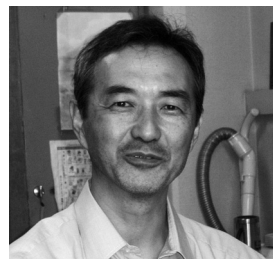
【若林】県境規制がなくても、県境規制があったほうがいいのかと思う生協は、そのポリシーでやればいいし、それがじゃまだと思うときはそうすればいいし、それは個々の生協のポリシーであって、経営者がどんな野望（というか理念）を持つかにもよるし、組合員がどんな生協をつくりたいかという自分たちの思いや願いで決まることです。だから、どちらが健全な生協かということをアプリアリに議論するのは、あほらしい議論であって、「お好きにどうぞ。役に立っている生協が生き残るでしょう」としか言いようがない。役に立たない生協は死滅する。それ以上でも以下でもないの、負担のない法律はなくなったほうがいいと思いますが、だからといって「県域を越えた統合がどんどん進めばいい」と単純に思っているわけでもありません。

争論・「協同」を語る

事業と組織の適正規模とは？

田中 秀樹

(広島大学大学院生物圏科学研究科教授)



生協組織部から生協研究へ

【杉本】協同組合研究者である田中さんの今日に至る道のりについて、お願いします。

【田中】大学に入学した1973年は、ちょうどオイルショックの年でした。寮の先輩に生協の活動家がいる、組織部に入ったのが運の尽きです。ちょうど消費者運動が盛り上がっていて、物価値上げ反対札幌市民会議の事務局を北大生協がやりました。市民会議には、いろいろな団体、特に市民生協からも参加していて、そのお婆さんたちのエネルギーがすごかったので、「生協はすごいな」ということで、どんどんのめり込んでいきました。それがきっかけですね。

学生時代はずっと組織部で活動して、先輩も多くが生協に勤めていたのですが、ちょうどぼくらの頃から「生協に勤めていいんだろうか」という悩みが生まれてきました。特に札幌市民生協は、急速成長路線のもとで店舗展開を進めた生協で、実際に組織部の先輩は、渥美俊一著作のチェーンストア理論を読んでいましたから、「生協はスーパーと同じでは」という疑問が生じてきたのが、ぼくらの世代です。

【杉本】農協よりも生協のほうに先に関心を持たれたということですか。

【田中】そうです。実践的にも生協に関わっていたし、卒論でも生協の歴史をとりあげ、その後も生協のことをやっていました。た

またま生協総合研究所に勤めた後、広島大学生物生産学に移ったので農協はそこからが始まりです。美土路達雄先生や山田定市先生は農業が専門ですがぼくは生協をやりたいし、先生からも「生協の研究者は少ないから、生協をやれ」と言われて、研究室ではみんなは農業のことをやっているのにぼくだけが生協論をやっていました。それがいまは逆転して、ぼくが農業のことをやって他の人は農業をあまりやっていません。

チェーンストア理論への疑問

【杉本】そうすると、原点からチェーンストア理論で生協を進めることに対するわだかまりがあったということでしょうか。

【田中】ありました。特に札幌の生協は事業面ではスーパーとほとんど変わらないのではないか、という意識がありました。当時は組合員活動がとても活発でしたが、組合員活動が事業とまったく分離していたんです。生協で働いている労働者の仕事とはまったく関係のないところで組合員運動があり、自分がそこに身を置けば、当然、「事業の歯車となり組合員を売る対象とし、いくら儲かっているか」という世界に入ってしまうので、「生協って何だろう」という疑問を本当に感じていました。

【杉本】しかし、事業をやる側としては適正規模というテーマが避けがたくあって、

特に日本の生協は非常に小さくスタートしたので、大きくしたいという願望は当然あると思います。そういうなかで適正規模の問題をどのように考えますか。

【田中】日生協が拠点生協づくりを始めたのが1976年です。そこから県域生協をめざし始めました。たとえば広島では、70年代当時は県民生協、広島中央市民生協、呉生協など、いくつか有力生協がありましたが1984年に県民生協と中央市民生協が合併し、その後合併を重ねて、他の府県よりも遅れて県域生協ができました。他県ではより早い段階に県域レベルの生協が登場しているのではないのでしょうか。

県域生協登場の背景には生協の事業拡大があって、商品仕入れ力を含めた事業規模の適正化を求めようということだったと思います。農協の場合は農産物の販売のための協同、つまりは「販売協同」ですが、生協の場合はよりよい商品をより安く購買するための「購買協同」ですから、「購買協同」というレベルでの適正規模を考えざるを得ないのだと思います。ですから同じように福祉や介護であれば「福祉協同」として、当然異なる事業の適正規模があります。

「購買協同」は商品事業ですから「規模の経済」を求め、必然的に「大きな協同」にならざるを得ないのですが、事業の適正規模を規定する要因は「規模の経済」がまず浮かびますが、それだけに限られません。「規模の経済」の論理からいけば事業規模は大きい方がよいとなりがちですが、食品の場合、食文化というものがあり、一定の食生活圏域が成立しています。ですから規定要因のもうひとつは食生活圏、言い換えれば食品の購買圏ということだろうと思います。特に生鮮品や日配品に関しては食文化が強く購買行動に影響すると思います。食品、特に生鮮や日配品は農村部を含むほ

ど地域性があり、生協の共同購入カタログにも独自ページを含め影響しているのではないのでしょうか。反対に首都圏のように都市部ほど食の画一化が進み、食文化を含めた購買行動の違いは地域性よりも世代間で大きくなるのかもしれない。

【杉本】食生活圏は、たぶん県より小さくて、江戸時代の藩ぐらいの単位でしょうね。

【田中】農産物は風土の影響を強く受け、地味が異なると食べものの風味も異なり、昔の食生活圏はとても狭かったと思います。しかし、食の商品化が進むと食生活圏はどんどん拡大して、首都圏などでは食文化や食生活圏も失われつつありますが、逆に「地産地消」や「スローフード」はそれを強めようという動きのなかで生協はどちらを応援しようとしているのでしょうか。

もうひとつの規定要因である「規模の経済」の方ですが、生協事業における経済規模とは「業態規模」だと思います。業態規模でいえば、当初は単品結集型の共同購入業態が中心だったので班という供給システムと食生活圏に適合的な単協という事業規模を単位に、それを日生協という商品共同仕入れ力で補完するという仕組みだったと思いますが、90年代頃から店舗展開路線をとってきたことで事業規模もより多くの商品を扱う店舗事業に合致したものになっていく。その流れがいまの「県域を越える」ことになり、SMチェーンか個店展開かの違いはあれ、事業連合レベルの事業規模を求めることになってきたのだと思います。

ですから、食生活圏と業態規模との関係をどう編成するののかということが大切なポイントだと思いますが、競争が強まる中で業態規模ですすめざるをえなくなっているのが実態ではないかと思います。

【杉本】生協の職員に伺うと「細かな食文化の違いはあるかもしれないけれども、それは1～2割で、8～9割は統合できる」とおっしゃいますが、いかがでしょうか。

【田中】東京はもっと高いでしょう。首都圏がチェーン路線で行く背景には、そういうことがあると思います。地方はもう少し食生活の異なりがあると思いますし、地方のなかでも都市と農村でも違うので、農村に行くともっと異なりが出てくるような気がします。ですから、どういう人が組合員になっているかということとも関わってくるし、組合員が都市サラリーマン階層中心なのか農村地域を含めるのかということとも関わってきます。

【杉本】10年ぐらい前に首都圏コープの人たちが強調したのは、「東京と神奈川の違いよりも20～30代の子育て層と50～60代の違いのほうが大きい」ということでした。そこから首都圏コープでは、ライフステージ別に分けたカタログを制作していました。

【田中】それは首都圏だから成り立つことで、首都圏から統合が進んでいるのは、そういうことが背景にあるからだと思います。他の地域では、もっと地域ごとの違いがあると思います。農協に比べると生協はその辺りへの気配りが少なく、どちらかといえれば違いをなくす方向に荷担してきたのではないかと思います。

イオンに太刀打ちするには どうすればよいか

【杉本】ただ、いくら違うといっても、7～8割はみんな同じものを食べているというのも事実なので、イオンみたいな強力な全国スーパーが出てくると、経営体として

何らかの対抗をしようというのは当然です。その部分はどうすればいいのですか。

【田中】イオンは広島にも進出しており、うちの近くにもイオンができて我が住宅団地のローカルスーパーがつぶれそうになっています。やはり、それに対抗する方式として有力なものが事業連合だと思います。

90年代に店舗展開路線を選択したときに、単協規模を越えた「商品調達と店舗展開を中心にした事業機能の連合」として事業連合を結成した。その路線は間違いではないし、必要だったと思います。ただ、事業連合にもいくつかのタイプがあるので、どのタイプを選択するのかが重要になります。

ところで興味深いことに農協は事業連合という発想を持たないんですね。農協はもとも強い連合会が存在し連合会中心の農協再編の歴史もあり、そのためなのかなと思います。連合会の存在をベースに事業を組み立てる傾向が強く、「単協主権の事業機能連合」という発想をしないようです。

【杉本】農協の場合、ある程度単純で、全国連合会の権力を強めるのか、それとも単協で行くのかです。ところが生協の場合、単協と事業連合と日本生協連の3つがあるので、すごく複雑になります。

【田中】複雑になるし、生協のいいところは、単協主権という考え方が市民権を持っているところだと思います。そこに「制度としての農協」という行政組織的性格と市民が自立的につくってきた生協の歴史の違いがあるように思いますが、たぶん、単協主権意識が強くないと事業連合という発想は出てこない。だから、農協では事業連合という発想が出てこないのかなと思います。

統合型と部分機能型の 二つの連合

【杉本】事業連合のいくつかの種類のうち、いま主流となっているのは商品開発も含めて全部、事業連合に移していこうというタイプですね。

【田中】要するに統合路線で単協合併ですね。SMチェーン路線で業態規模を考えると、そうならざるを得ないように思います。田代洋一先生が事業連合の歴史をうまくまとめておられましたが、70～80年代はまだ県域生協をつくろうというレベルで、90年代に事業連合化が進みました。90年代にほとんどの有力事業連合が登場して、次の重要な画期はコープとうきょうがコープネットに加入した99年だったと思います。2000年代に入って、一挙にSMチェーン路線と日生協再編が出てきました。SMチェーン路線に沿って事業連合と日生協再編が大きく展開したのは2000年代以降です。

コープネットは事業連合というよりも、法的制約がなくなれば統合という志向を強く持っていたと思います。それに対して、部分機能連合化が事業連合のもうひとつの有力な形態ですが、それこそが本来の事業連合だと思います。単協主権で、単協の事業のいくつかの機能については基本的に連合で展開しようということですから、商品調達機能が中心になる。店舗運営機能まで入れてしまうと機能連合レベルを越えてチェーン本部を事業連合が持つことになり、事業連合が事業の中核を握ることになり統合度が強まります。そうなると合併が合理的になるわけですから、本来の事業連合は商品調達機能連合だと思います。しかし、店舗展開でも、SMチェーンではなく個店展開路線の場合は本来の事業連合が成り立つかもしれません。要は店舗本部機能を単協が

持つか事業連合が持つかで、店舗本部を事業連合が持つと、もうそれは一つの生協にならざるを得ないと思われます。

中小のスーパーが共同組織をつくって、仕入れを共同でやる場合も同様ですが、商品調達を中心とした部分機能連合は、単協が残るし、単協が主権を持つので、「単協＋二次組織（事業連合）」という関係になりますが、二次組織の方に事業機能の中心が移れば、もうそれは統合にならざるを得ないですね。いまのコープネットや神奈川はそういう方向に行くのだらうと思います。

【杉本】図式的・理念的には「必要な部分で協同すればいい」というのはよくわかりますが、実際に、たとえば商品は全部、事業連合が取り仕切ることになると、それまで単協に対して組合員が文句を言えたのが、いつのまにか重層的な構造ができてしまって、組合員が現場に直接ものを言えなくなってしまう。それなら統合したほうが大規模にはなるかもしれないけれども、自分の生協だということで、文句を言いやすいということもあると思います。

【田中】一つの単協として統合したほうがスッキリするのではないかというのは確かにそうだと思います。でも、それは相当大規模な単協、「広域・SMチェーン化単協」になりますから、「単協としてのガバナンス問題」がより大きな問題になると思います。部分連合の場合は「二次組織のガバナンス」が問題になりますが、県域を超えた広域合併単協の場合は、単協自体のガバナンスが成立するのかが問題になると思います。広域合併は、組合員の論理ではなく、ほぼSMチェーン路線の延長で考えているので、そのなかで「組合員の参加やガバナンスは後から組み立てよう」というのは無理ではないでしょうか。以前の札幌

の急速成長路線と同じ発想を感じます。

急速成長路線の総括（「日生協福島総会結語」）をめぐる日生協レベルでの議論をみると、本音のところでは組合員重視という総括は建前にすぎず、事業レベルでの問題総括がメインと考えている人が多かったようです。

【杉本】商品という側面では、どうですか。生協の組合員は商品が主眼にあると思いますが、小さな単協で、商品開発が自力でできない場合、どのようなやり方がありますか。

【田中】そこが商品調達機能連合の役割で、購入単位を大きくして、品揃えしようということだと思います。ナショナルブランド商品に関しては難しいかもしれないけれども、そこは大規模事業連合の役割発揮にもとづく事業連合間連帯もあるでしょうし、日生協機能に関わると思います。

【杉本】組合員参画型の商品開発はどうですか。

【田中】単協の場合は、直接、商品開発委員会など組合員組織をつくって関与できますが二次組織の商品開発に組合員がどこまで参画できるかは難しい課題だと思います。

【杉本】事業連合をつくったとしても、そういう部分は単協に残す方法はあるのでしょうか。事業連合時代、あるいは全国統合時代に、組合員参画型の商品開発はどういうかたちで可能でしょうか。

【田中】私がアイデアやイメージを出すというよりも、実践がどうなっているかにヒントを見いだすしかないと思います。その点で、以前お話をうかがった東海コープ事業連合が、うまく単協主権にもとづく二次組織の組み立て方をしていたと思います。そうした関心からの東海コープ事業連

合の実践は私の本（「地域づくりと協同組合運動」）でも紹介しました。

【杉本】産直はどうですか。たとえば最大規模のコープネット事業連合でも「産直」と名付けられた生鮮品がありますが、かつての生協の産直品とは性格が相当違うものだと思います。

【田中】私個人は最近、生協産直にあまり魅力を感じなくなりました。大きな流れは、組合員も参加した「運動としての産直」から事業的産直へと変化してきているように思います。農家から見ても、産直に魅力を感じる農家は減ってきていますし、現在の農家は産直にも応えられなくなっているようです。要するに、農家の高齢化が進んでいるので、産直で出荷できる人はそれほど多くない。市場向けで出荷できる人も限られるし、産直も同じように規格品を求められるし、それよりは直売所に出すほうが手取りも多く出しやすい。

もちろん、産直に応えられるような農家や出荷組織も多くありますが、広島など中国地方の農村を見ていると産直から直売所への時代の流れを強く感じます。島根の旧石見町は、生協ひろしまと80年頃からずっと野菜ボックス産直をやっている地域がありますが、出荷できる農家が減ってきています。生協組合員の側もボックス野菜を買う人が少なくなっている所以で産直が縮小しています。当初産直を組織した農村側のリーダーは、その後、地域農業の高齢化とともに産直から直売所や地域福祉協同の組織化の方へと運動の力点を移しました。

卸売市場流通批判として登場した産直の歴史的使命は終わりつつあり、時代の流れは産直から直売所へと変化していると思います。農村の側からもそうだし、都市の方でもそういう流れが強まっているような気

がします。産直は卸売市場の存在を前提にしておりますが、時代は卸売市場の存在自体を相対化する段階に入ったのではないかと思います。この点は都市と農村の関係に関わりますが。

都市労働者の住み方と 生協のあり方

【杉本】そういう変化は、もちろん生協経営陣の判断もあったと思いますが、住民・労働者の変化も根底にあると思います。

【田中】生協の歴史を見てみると、やはり生協は「時代の子」だと思います。現在の局面を捉える場合も時代の大きな流れのなかで、もう少し長いスパンの中で考えたほうが、現在と将来の方向性がよく見えてくるのではないかと思います。

その意味で歴史を振り返ると、都市化のなかでの、労働者の住居形態も含めた集居形式、もしくは労働者のコミュニティといってもいいのですが、その変化がおもしろいです。近代都市は生産手段を持たない労働者の集積場所ですが、都市の性格の変化は労働者の集積と住み方に関係し、また生協のあり方と密接に関わっているのではないかと思います。

たとえば1950～60年代はブルーカラー層が都市に集積した時代で、産業都市が各地に生まれました。こうした産業都市において職域生協が組織され、また地域に勤労者生協ができました。典型的には北海道の炭鉱都市では、炭坑住宅（炭住）という労働者の集居形式が成立し労働者街ができ、そこでの労働者の生活文化形成の一環として、炭労や炭坑生協運動が展開しました。

それが急速に地域化したのが60～70年代ですが、その背景には、産業都市から消費

都市への都市の性格の変化がありました。消費都市とは、労働者、つまりは就業人口の多くが第二次産業から第三次産業分野へとシフトし、第三次産業分野が拡大したことが背景にあり、その人たちが住んだところがベッドタウンで、都市近郊の新興住宅団地の開発が相次ぎました。広島でも山を切り開き、郊外に急速に団地ができたのがこの時代でした。郊外から都心に通うという職住分離が進み、住宅地では専業主婦が歴史上始めて社会的な層として登場しました。しかし、新興住宅地では団地はできたけど、公園がない、学校がない、保育園がない、商店がないということで、都市問題が発生し、そうした都市市民運動の一環として、消費者運動や共同購入の取り組みが始まり、生協が一気に拡大したのが60～70年代だった。都市問題から市民運動が発生し、消費者問題から生協運動が発生して、革新自治体が増えた時代だったと思います。

こうした運動を担ったのが「全日制市民」と呼ばれる一日中地域で暮らす主婦たちだったと思います。市民生協運動は、ホワイトカラー層の専業主婦を基盤とした単品結集型の共同購入運動として発展しますが、その歴史的背景はこういうことだったと思います。

80年代頃から共同購入事業のシステム化が進み共同購入も販売システム化していき、店舗展開が90年代から始まりました。

90年代から2000年代にかけて大きく時代が変わり、市場のグローバル化に合わせて社会と経済、国家が「構造転換」されていきます。規制緩和と市場の自由化が進み、市町村合併と福祉国家の解体再編が行われていきますが、都市についてみると、矢作弘氏は「都市縮小時代」に入ったと言っています。都市人口の縮小とともに経営破綻する都市が現れたり、都市の再建が課題に

なったり、いろいろなケースがあるようですが、それを農村の方から見てみると、どうも都市中心時代が終わり、都市と農村が融合する時代に入ってきたのではないかという気がします。都市に住んでいる人は、そう言われてもピンとこないかもしれませんが、農村を見てみると、最近は農村の方が都市よりも元気で魅力があるんですね。

私は「農村中心時代」と言っておりますが、農村が中心で都市が周辺になるということではなくて、都市と農村の関係において、だんだん都市も農村化（緑化）していく時代に入ったのではないかと思うわけです。一時は都市に魅力を感じて都市に行く若者は多いだろうけれども、そこでずっと働き続けるような時代でもない。農村に帰ってくる人が次第に増えています。そうした志向性は強まっていますが、問題は農村や地方で仕事が確保できないことです。

【杉本】しかし、農村がそれほど栄えているというイメージもない。

【田中】そのとおりです。ただ、都市を中心として物事を組み立てる時代は終わったと思います。典型的なのは卸売市場です。卸売市場の登場は近代都市とともに始まり、その整備は都市の発展と共にありました。卸売市場は要するに労働者の集積した都市の食料問題を解決するために農村から食料を効率的に供給する都市中心のシステムです。

それに併せて発展したのが農産物の主産地形成で、都市近郊産地から次第に遠隔大産地へとシフトしました。ミカンなら旧産地和歌山から愛媛、そして九州へ、です。野菜は高知、長野、九州、北海道といった大産地が形成されました。都市の拡大に合わせて小売業態も変わり、それに合わせた一定規格の大量農産物の調達可能な産地が

生まれ、大量輸送で食料を運び分配するシステムができたのですが、いま、そうした仕組みが変わりつつあります。遠隔大産地はもちろんまだ残っていますが、直売所やスーパーのインショップといった地場流通が拡大しつつあり、遠隔大産地からの卸売市場向け農協共販が相対化され、直売所出荷を基礎とした農協共販の新たな組み立ての模索が始まっているように思います。小規模産地ほどこの傾向は強く、広島のような野菜小規模産地でも市場向け共販よりも直売所やインショップの売上げが大きい農協が増えています。

愛媛の内子町の「からり」という直売所など、農村部の直売所も活発化しており、都市から農村への人の流れも増えており、農村部では地域づくりの一環として直売所や女性起業が活発化しており、都市への農産物供給は従来型の大量規格品ではなく、農村のくらしの中の食べものの「おすそ分け」的な色彩を強めているように思います。農村の暮らしの豊かさに光が当たり始めているのではないのでしょうか。

食べ物の流通をみても新たな時代を迎えているという感じがしていて、小売業態についても今後はかなり違う視点から見ないと、このままの延長ではいけないという感じがしています。こうした時代に生協陣営がSMチェーンなんて言っているのもいいのだろうか、というのが私の問題意識です。生協らしい店舗とはいったいどういうものか、これも時代ごとに異なるのですが、もしかしたら今後はコンビニのようなものかもしれません。

農村では、たとえば島根県の出雲農協がコンビニをやっています。出雲農協はラピュタというAコープ店を展開していますが、他にファミリーマートと提携したコンビニ店も幾つか展開しています。ファミリーマ

トのフランチャイズ店として展開しながら、野菜を販売していたりするようです。

広島も、農協組合員の多くは生協ひろしまの組合員でもあります。三次農協の組合長の村上さんは全国農協中央会の副会長ですが、「うちの農協の管内には多くの生協組合員がいるし、今後は生協と共通する事業のあり方について検討しなければいけない」というような発言をされました。なかなか難しいと思いますが、地域の組合員から見れば検討すべき課題であると思います。

地域づくりのなかに店舗がちゃんと位置付いている

【杉本】買い物難民の問題でよく言われるのは、Aコープが撤退して買い物するところがなくなったということです。それでいいのかと思いますが、それでは農協や生協に何ができるのか。生存に必要な物を届けるだけなら、現在の個配や共同購入の仕組みを少し変えるだけでできると思いますが、それだけでいいのか。田中さんのお考えとしては、たぶん、そういうところにこそ協同組合の価値を発揮すべきだということだと思いますが、具体的にどんなことをやるべきなのでしょう。

【田中】その点について、協同組合らしい店舗のあり方とは何かということについても、まだ具体的な答えが出ていないのではないかと思います。広島では集落型の農業生産法人が購買店舗を最近開きました。やはり地域に店がなく、村の高齢者のために法人経営の店を開いたケースですが、農協がAコープから撤退するなかで、集落基盤の協同組合法人が店を開くケースが生まれている。また、有名な安芸高田市川根地区では、農協が撤退した後の店舗を地域づ

くり組織が請け負って経営しているケースもあるし、いくつかそういう実践が生まれている。沖縄の共同店も有名ですね。そういう展開がひとつの原点です。

しかしそうした過疎地での店舗経営は厳しい状況があるわけですから、出雲農協のように大手コンビニのフランチャイズ化しながら協同組合らしい店を模索するというケースも生まれます。広島は島が多いのですが、島嶼部も店がなくて困っていて、そのAコープは経営が厳しいですが店が無いと困るということで、確かデイリーヤマザキと提携して品揃えしながら店舗運営をやっているというケースもあったと思います。最近、全農がヤマザキと提携してコンビニ展開するという報道もありました。

それが協同組合らしい店舗となるかどうかはわかりませんが、その辺りにヒントをさがりたいと思います。要は農村部の地域づくりとの関わりで、旧村レベルの地域づくりのなかに生活店舗がちゃんと位置付いているケースがおもしろいと思うわけです。

東広島でも河内町小田というところで、地域づくりや農業生産法人などいろいろな動きがあるのですが、そこは最近、米粉パン工房をつくりました。直売所や食堂もあるのですが、コメは地域でとれるので、そのコメを粉にして、米粉パンを作って売っています。それがヒットして、そのパン工房で地元の雇用が5人確保できました。いろいろな社会的実験が始まっています。

生協という組織自体の適正規模は？

【杉本】そういう地域発の展開をするならば、生協という組織自体の適正規模として、伝統的にやってきた県域レベルが適当だと

お考えですか。

【田中】先ほど規模の経済と食生活圏という話をしましたが、県域レベルであれば、まだ食生活圏との関わりが残っていると思いますが、そこを越えるということは、規模の経済主導となり、組合員活動面や組合員組織が後追いすることになってしまいます。それは協同組合運動としては後退につながる可能性が高いと思います。単協は事業と組織の統一単位ですが、単協規模を食生活圏で考えれば地域性もあり、それが県域かどうかは検討が必要だと思います。また、生活クラブ生協のように、行政単位との関わりでの組織分権の試みもあり、ガバナンス単位としての生協規模についても検討が必要かもしれません。

農協の合併も、いまは幾つかの県で県域まで行っていますが、それはJAバンクの規模の論理であり、つまり貯金規模での合併であり、本来、農協が重視すべきなのは農業で農産物販売事業ですから、販売事業の論理で組織と事業の組み立てを行わないと農協運動の後退につながると思います。

【杉本】生協法をもう一度改正するという動きがありますが、それに対して生協陣営としては「県域の規制を完全に撤廃せよ」という要求を出すのではないかと思います。

【田中】法律が県域に絞ったのは、生協規制の論理でおかしな話ですから、それを撤廃するのはいいのですが、生協が「撤廃しろ」と言っている背景にあるもののほうが問題のような気がします。

諸外国における生協の全国統合

【杉本】「地域差を無視した大規模統合は農村の論理からしておかしい」というのは、

多くの人が察してくれるかもしれませんが、「都市部には都市部の論理がある」という意見に対しては、どうですか。都市でも、いま必要とされているのは、もう少し小さなコミュニティでしょうか。

【田中】諸外国における生協の全国統合を考えると、たとえば北欧圏は全国一つの指向性が高く、デンマークは完全に一つだし、スウェーデンもかなり一つに近いところがあります。それは国土のあり方によって違ひ、食文化圏をどう見るかによっても違ひ、イタリアはもう少し分かれていて、全国単一生協化ではないでしょう。

だから、首都圏が、県を越えたもう少し広い範囲で一つに…というのは、わからなくもないので、「どうぞやってください」と思うけれども、それを全国に広げるのは無理がある。あくまでも生活圏と生協の規模は一致すべきだと思います。

逆に、事業や業態の論理で行くと、組合員組織づくりは後追いになってしまう。後追いはうまくいかないのではないかと。札幌の急速成長路線がそうでした。その総括として組合員重視ということが言われましたが、それは形式的総括という印象が強く、私は組合員軽視のエリート主義的な考え方が生協陣営、特に大学生協出身者のところで一貫して根強い印象を持っています。

【杉本】田中さんはヨーロッパの協同組合における統合問題も研究されていましたが、そこからそういう教訓が導き出せるのでしょうか。

【田中】ヨーロッパの場合は、組合員意識があまりないですね。歴史が古く、労働運動の一環としてつくられた生協から、どんどん合併し、今は消費者対象ということでやっていますから、古くからの組合員を除き、生協組合員という意識はないですね。

今、興味深いのはイギリスですが、イギリスの生協はなぜコンビニになったのですか。

【杉本】イギリスでは「小さなコミュニティの崩壊」という問題があるので、地域密着のコープの小型店が役立っているということは確実に言えると思います。しかし、そうした小規模な店を成り立たせるためには全国チェーンでやるしかないということで、一方では全国単一生協に向けた全国統合が進み、ほぼそれが完成しつつあります。

【田中】大手コンビニと提携しながらAコープの立て直しを図るという出雲農協は、それに近いかもしれませんね。大手コンビニが農村部に注目し始めているのかもしれませんが、広島県の神石高原町でもローソンが力を入れており、コンビニが地域との関係をどう考えながら展開し、どういう実験が始まっているのか注目したいと思います。

大学生協から 地域生協の未来を考える

【杉本】大学生協は、まさにすべてを事業連合に任せている生協というイメージです。大学の個性はそれぞれ違うと思いますが、事業連帯でどこの大学も全く同じ学生食堂をつくっています。これは仕方がないことなのでしょう。

【田中】食材からメニューまで事業連合で統一ですから、悩ましいところがあります。

広島大学生協は、食堂に関しては長らく独自メニュー方式でやってきて、コックさんが店舗ごとに独自メニューを考え、食堂部で仕入れするというやり方だったのですが、実は私が理事長の時に、昨年事業連合方式に変更し現在順次移行しています。それをやらざるを得なかったのは、

食堂運営の将来展望が持てなかったからです。コックさんの今後の養成が難しく、また食堂の経常利益率が下がっており、このままでは食堂の存続自体が危うくなるということで、パートさんでも運営できる事業連合方式を採用せざるを得ない。

事業連合方式になると、統一メニューになり、食材も統一調達になるけれども、栄養表示は充実し、サラダバーもでき、学生の選択肢は増えましたが、食単価があがった印象があります。以前は500円以内で昼食がとれましたが、慣れもあるかもしれませんが、いまは500円を超えてしまうことが増えました。まわりの人からもよく苦情を言われます。独自メニューの頃は、メインメニューを1つ取り、それにご飯と汁をプラスして500円以内に収まった。いまは選択肢が増えて余計に取ってしまうということもあるけれども、中心になるメイン献立が少ない印象ですね。中四国のどこの大学生協も同じメニューです。

【杉本】そういう場合、昔は学生が集まってきた、生協を突き上げて、ワイワイやって変わったのだと思いますが、いまはそういうことは…。

【田中】そういう声は聞こえてくるので、何とかしなければいけないと思います。事業連合方式は、いわば近代化で、食堂経営上は必要な選択ですが、われわれがメニューや食材調達の中身にどこまで意見を言ったり、変更を加えたりできるかが問われますが、現在の事業連合の仕組みの中で組合員参加は十分保障されておらず、現状ではたぶん難しいと思います。事業連合理事会は経営トップのみで、組合員理事も関わるとすれば、理事長や教員理事がそこまで時間をかけて参加するかといえば難しそうです。理事会以外の別の組合員参加の仕組みが必

要かもしれません。

【杉本】たぶん地方の生協も独自路線でそれなりに一所懸命にやってきて、自分の生協を、その生協の独自性を愛していたのだけれども、もうこれしかないということで、事業連合化を進めていったんでしょうね。

【田中】そうだと思います。広島大学生協はぎりぎりまでねばりましたが、単独で食堂運営を維持するのは、本当に大変ということは実感しておりますからよくわかります。市場競争下で、商品や運営の連帯は必要不可欠ですが、問題はそこへの組合員参加の仕組みづくりだろうと思います。

【杉本】そういうなかで、アソシエーションとしての大学生協は残っているのですか。

【田中】残っているというよりも、多くの組合員が協同組合ということをどこまで意識してくれているのか？という疑問です。

ただ、単協主権にはこだわりたいという思いはあります。これだけ事業連合の力が強くなってくると単協というより実態は事業連合の店舗に近いところが生まれてきます。大学生協では特に小規模単協が多く、その店舗は実態として事業連合が運営しており、この間の大学生協連合会の事業連合再編方針の経過では、単協主権を無視した事業連合の効率的な大規模再編が提案された経過もありました。広島大学生協は、中四国事業連合の中でも異端で、歴史的経緯もありいわば「反主流」で、中四国では愛媛大学が事業連合の中心ですが、事業連合への事業統合を強めるような流れのなかで、わがままと言われながらも単協主権を言い続けてきました。住生活や洋書事業では事業ごとに非参加を早期に決めました。今は中四国事業連合も事業ごとの部分連合方式となってきたように思います。

購買型協同と福祉の協同の融合

【杉本】田中さんは、購買型協同と福祉の協同の融合を主張されています。

【田中】生協は「商品購買のための協同」で、協同の対象は商品ですね。そこから協同の規模も決まり、「大きな協同」となります。しかし、世の中は高齢化が進み、福祉介護ニーズがどんどん高まっています。

たとえば、うちでも80代の年寄りが東京で1人で住んでいます、コープとうきょうに対して「注文書が多くてよくわからないし注文書が書けない」とか、「ちょっと来たときに頼みたいことがある」とか、そういうニーズに応えられるような購買事業に組み換えていただけないかという思いがあるんです。以前は大工や近所の店に配達がてら頼んでいたことが、そうした人たちが町からいなくなり、近くにちょっとしたことを頼める人がいなくなってきています。そういうニーズがどんどん増えているような気がするので、購買事業の組み立て方を、もう少し高齢者のニーズに合った形に変えざるを得ないのではないかと。購買の仕組みを福祉的な仕組みに組み替えて欲しいと思います。そのひとつの典型が福祉クラブ生協だと思います。

もうひとつは、福祉事業や福祉に関する協同組織やグループが増えてきたときに、それと生協がどういう関わりを持つのかということがあります。福祉協同は、協同の対象は人間そのものですので、より小規模な協同だし、直接協同の姿がよく見える協同という特徴があります。また、コミュニティとの接点が大きく、福祉に関わる協同労働は、その底辺ではコミュニティワークとなります。ですから「大きな協同が小さな協同を内包する」ことが大切になるのではないかと思います。

そうなると福祉協同を含みこんだ生協のガバナンスをどう考えるかという問題が生まれてきます。それは生協の基礎組織をどう考えるかということにも関わってきます。生協の基礎組織は班でしたが、今はないに等しく、「個人単位生協」を主張する生協もあります。私は反対で、あくまで協同組合の基礎単位としては協同の実態をもつものを模索すべきと思います。

農協の基礎単位は一応集落ですが、これも実態が後退しつつあり、集落ではなく旧村レベルで基礎単位を再建しようという提起があります。生協も同様に、班もしくは福祉協同実態をベースにしながら、もう少し広い範囲の、コミュニティという範囲で基礎組織を考えることも必要かなという気がしています。

基礎組織の範囲

【杉本】70年代以降、班を配送業務の末端に位置づけましたから生協の基礎組織は5～10人単位となり、それは非常にうまくいったけれども、いまは配送でその単位を維持するのが非常に難しい。そうなると、基礎組織としては中学校区くらいでしょうか。

【田中】農村の地域づくりがほぼ小学校区単位で、最近の大規模合併市町の自治組織づくりも小学校区レベルが多いようです。都市では中学校区かもしれませんが、コミュニティの単位としては少し広いかもしれません。地域づくりの組み立てを考えるなかで、それを生活単位として支援するようなことを考えたほうがいいのではないかと。そのコミュニティに福祉協同やワーカーズなどいろいろな協同の実態があり、総代選出をその単位から何人というように考えていく方向もあると思う。

【杉本】大型班・ステーション・受け取り場所などもそれぐらいの単位でやれば購買事業をそこに組み込めるかもしれませんね。

【田中】ええ。ただ、もう少し地域のニーズのあり方から考えていったほうがいいように思います。個配を担っているのは委託の職員であって生協の職員ではない。そういう外部委託化が進んでいるなかで展望を切り開くのは難しいような気がします。

【杉本】最後に日本の生協運動に対してひとことお願いします。

【田中】生協の最も大きな問題は、本来協同組合事業はくらしの実態から出発し、ここからの事業化であるはずなのですが、現在は、地域やくらしからどんどん離れつつあり、販売事業化、つまりは「売ったらおしまい。後は苦情処理」というスーパーと同じ事業システムに同化しているように思います。生身の人間である組合員は抽象化されますから、数値で評価され、いくら売ったかという数字が生協でも飛び交います。

生協事業の出発点は常に地域の組合員のくらしであり、「総体的なくらし」であるはず。くらしの中では購買は介護や育児と結びついています。そこに接近できるかどうかは最も決定的なのですが、外部委託化はそれを困難にしています。

本来、くらしの中からの協同は、購買協同、福祉協同、育児協同などの形で協同の実態を持ちますが、それらの地域的な蓄積が地域づくりでありコミュニティづくりだと思います。そうした方向に向かって進んでいければよいのですが、もう手遅れかなという気持ちも半分くらいあり、残念なのですが、今は生協よりも農村や農協の実践に関心を持ち始めています。



小規模生協における持続的運営の秘訣と課題 — 兵庫県宝塚市佐曾利消費生活協同組合 —

青木 美紗（京都大学大学院農学研究科博士後期課程）

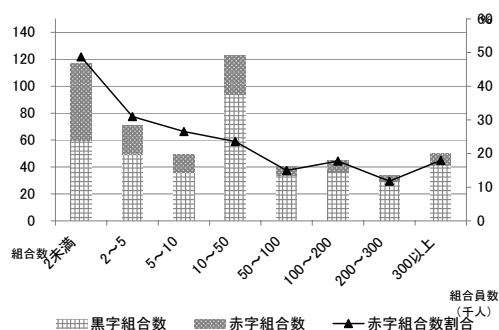


はじめに

長期的な不況から脱却できていない今日、多くの組織が生き残りをかけて悪戦苦闘している。特に、大きな組織よりも小さな組織の方が事態は深刻である。消費生活協同組合においても、厚生労働省が実施した『平成20年度消費生活協同組合(連合会)実態調査』の結果を見ると、組合員数の少ない消費生活協同組合ほど経営状況が厳しいことがわかる（図1）。組合員数が2,000人未満の生協の50%近くがマイナスの当期剰余金となっている。また、日生協『2010年度生協の経営統計』では、前年度（2009年度）に比べて、地域生協の収益は9%減少していると報告されている。このような状況において、倒産を余儀なくされる生協もでてくるかもしれない。

一方で、組合員数72人という非常に小規模でありながら、51年という長い歴史を誇る消費生活協同組合がある。兵庫県宝塚市西谷地区の上佐曾利（かみさそり）に位置する佐曾利消費生活協同組合である。全国

図1 組合員数と地域生協の経営状況



（注）「黒字」…当期剰余金が0以上の組合、「赤字」…当期剰余金がマイナスの組合
出所）平成20年度消費生活協同組合(連合会)実態調査より作成。

で1地域生協あたりの平均組合員数が103,589人（2007年）¹⁾であることを考えると、非常に小さな生協であることが見てとれる（表1参照）。佐曾利生協の組合員はこの地域のほぼ全世帯であり、設立当初からその数はほぼ変わっていない。組合員全員が家族のような間柄だそうだ。この地区は、神戸や大阪から車で1時間もかからない山間に位置し、稲作と花卉（ダリア等）の生産を主産業としている。このような豊かな自然と色鮮やかな美しいダリアの花に囲まれた店舗内には、食料品をはじめ、日用品、農業用資材など生活に必要なものが陳列されている。

今回は、佐曾利生協理事長の中村豊氏へのインタビューをもとに、この小さな生協がこの地域に根ざしてきた要因や役割、そして今後の存続に向けた課題について紹介したい。



中村豊理事長

表1 佐曾利生協概要

	佐曾利生協	全国地域生協 (平均)
組合員数（人）	72	141,000
総事業高（千円）	11,460	19,449,000
供給高（千円）	9,804	18,774,000
出所）2011年概況（『日本生協連第62回通常総会議案書』より筆者作成		

西谷地区上佐曾利とは

兵庫県宝塚市の最北端に位置する西谷地区は、明治22年の町村制によって川辺郡西谷村となり、1955年に宝塚市に編入された地域である。地区面積は64.1km²、人口はおよそ2,600人、世帯数は約800世帯である。農業を主産業とし、豊かな自然環境を活かした集落が形成されている。

佐曾利生協がある上佐曾利は、世帯数75、人口約270人となっており、稲作とダリアの生産が主な産業となっている。人口は生協設立当初より減少傾向にあり、その年齢別人口構成も変化している。現在、3割以上が65歳以上の高齢者となっており、地区内の小学校は、一学年20人未満である。この集落でも少子高齢化が急速に進んでいる。

上佐曾利の主要産業の一つであるダリアの球根生産は、1930年から副業として開始された。その生産量は日本一であり、国内はもとより海外にも出荷されてきた。最盛期には地域住民の8割近くがその生産に携わっていたようだ。7月から11月にかけて350品種のダリアを見ることができる。円が変動相場制に移行してから、輸出は停止し、現在は約20世帯（平均年齢約70歳）が園芸組合のメンバーとして栽培を行っている。



上佐曾利地域の田園風景

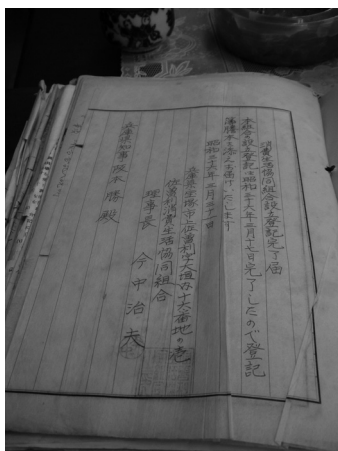
る。世界経済の影響がこの地区にも大きく影をおとしていた。

生協設立の経緯

佐曾利消費生活協同組合は1960年12月24日に設立し、翌1961年3月17日に登記を完了している。当時の登記簿や51回分の総会議事録は、店舗内の歴史を感じさせる金庫にきれいに保管されている。農業が主産業のこの地域になぜ消費生協が設立されたのだろうか。

現在、この地域の住民による主な組織には、生協の他に農会と園芸組合がある。農業者全員加入の農会は、行政や農業委員会と農業に関する行政手続き等を行う組織である。また、園芸組合はダリア等の生産や出荷を行う組織である。これらの組織は、生協設立以前より存在していた。一方、生協はというと、その設立の基盤となったのは農事実行組合²⁾であった。生協を設立するかについては、地域住民で議論した後、税制優遇等の理由で決定されたとのことである。

西谷地区には、生協設立以前より農協も



生協設立時の登記完了届

存在していた。しかし農協は当時より、金融事業のみを展開していたようである。生協設立後、農協よりも便利性を高めようと生協に移し、生協が金融業務も担うことになった。店舗に残っている金庫は、そのときの名残である。



職員さんと金庫

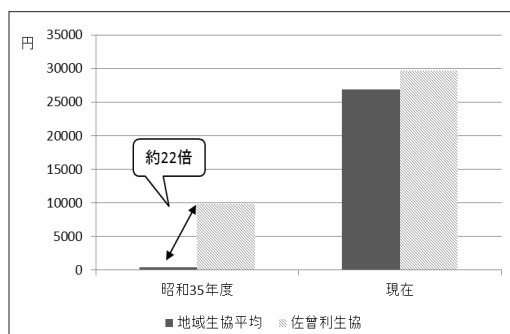
しかし、厚生労働省より、生協が金融業務を行うことは許可されず、最終的に金融部門は農協が担うこととなった。現在の店内の配置が銀行のカウンターのようにしているのは、金融業務を担っていた頃の生協を彷彿させる。

なぜ農協ではなく生協であるのか、という疑問を持たれるのではないだろうか。生協設立に関する協議の際に、初代理事長が「消費物資の販売は生活協同組合である」と提案したことが理由の一つであるようだ。また、上佐曾利出身の県会議員が生活協同組合の設立に熱心だったことも挙げられていた。上佐曾利には農家ではない世帯が約15世帯ある。生産面に関する組織としては農会と園芸組合が役割を担い、非農家も含めた消費面に関しては生協が担うことによって地域住民全員が参加できるシステムになったのではないだろうか。それぞれの組織にそれぞれの役割があり、上佐曾利地域の住民のニーズに答えていたものと考えられる。

驚きの出資金

金庫に保管されている佐曾利生協設立時の資料によると、出資金額は、755,000円となっている。当時77世帯が出資していたことを考えると、単純計算で一人あたり9,805円出資したことになる。『厚生白書昭和39年度版』によると、昭和35年度末における地域生協出資金は、789,230,000円となっている。また、当時の地域生協における総組合員数は、1,776,139人である（『平成22年度消費生活協同組合（連合会）実態調査』より）。したがって、一人あたり平均444.2円出資していたことになる。これより、佐曾利生協の組合員は、全国平均よりも一人あたり約22倍も出資を行っていたことがわかる。組合員の生協設立に向けた協同意識が非常に強かったと推測できる。1955年代後半は、発展を続ける生協であっても、スーパーマーケットの出現、設備拡張による資金借り入れの増大などに伴って危機的様相を呈する組合も存在していたという。これらの困難を乗り越えるためには、

図2 全国地域生協一人あたり平均出資額と佐曾利生協組合員一人あたりの平均出資額の比較



注)『厚生白書昭和39年度版』、『平成22年度消費生活協同組合（連合会）実態調査』、佐曾利生協平成23年度総会資料より筆者作成。

組合員の強固な協同意識が必要であった。佐曾利生協の組合員にはこのような素質が備わっていたと考えられる。現在の出資金は、全国の地域生協平均と大きな差はない。しかし、毎年1回開会される総会には組合員の3分の2以上の参加があり、組合員の熱心さは当初より変わっていないように感じられる。

小さな生協の運営

佐曾利生協のメイン事業は購買事業である。営業時間は9:00~18:00。冬場は暗くなるのが早いため17:30までの営業である。店舗内の商品は、日本生活協同組合連合会にFAXで注文し仕入れている。商品の仕入れに関して、近隣の生協とは提携しておらず、ひとつの店舗として根付いている。現在、もっとも売れ行きがよい商品は自動販売機のジュースとタバコである。農作業の合間に組合員が利用している。地場産の鶏卵も人気商品となっており、まずまずの売れ行きであるようだ。

店舗内の商品は、組合員が「今すぐ欲しい」と思うものが取りそろえてある。パンやお菓子、お酒などの日持ちのする食品から、麦わらぼうし、農業用のくわ、地下足袋などの農業資材、そして文具、日用品にいたるまで、一通りはそろっている。「なんでも屋さん」といった印象である。車で15分も走れば、大型ショッピングセンターがあるとはいえ、やはり欲しいと思ったときに、家の近くですぐに購入できることが組合員にとっては大きな魅力となっている。また、店に在庫がない商品は、組合員の要望があるたびに取り寄せも行っている。

組合員の要望に迅速に応えるべく、店舗で勤務しているのは2人の女性。一人は生

協職員の方であり、もう一人は園芸組合の職員であるが、業務は生協と兼任している。定休日である日曜日以外、午前・午後でシフトを組んでいる。長年勤務されているベテランであり、見事な仕事さばきである。

経営に関しても、預貯金等を利用しながら安定的な運営を行っている。特徴的なこととしては、もともと園芸組合が所有していた土地を、法人格を有していた生協が登記を行い、その土地を転売することで得られた巨額の収入を預金し生協財務の健全化に利用していることである。

このようなベテランの事務の方々や、経営の工夫により、2011年度は約30万円の剰余金を生じる経営となっている。事業自体は赤字になる年もあるようだが、組織の運営を継続する上では支障のない程度に収まっているとのことであった。

時代とともに直面する課題

持続的な運営を続けているこの小さな生協にも、時代の流れとともに生協の意義を問い直す時期が来ている。

ここ数年の間に、車で15分ほどのところに大型ショッピングセンターが2店舗開店



店舗内の様子。様々な商品が並んでいる

したことに加え、9年前には車で5分ほどのところにコンビニエンスストアまでもオープンした。また、近隣の生協では個配システムを導入し、この地域にも配達に来ている。便利になることは悪いことではない。しかし、このような時代に村の生協にはどのような意義があるのだろうか。

佐曾利生協は、生協の将来のありようを問うべく、組合員にアンケート調査を行っていた。その結果、閉店・解散するべきであるという意見もちろんあった。一方で、「今すぐに欲しいものが手に入るので生協を残して欲しい」という意見や、「高齢者が動けなくなったとき（車で移動できなくなったとき）に店があると助かる」というような生協を必要とする意見も多かったようである。そして話し合いの結果、村を盛り上げることを目的に生協の存続を決断した。

急速に変容する社会のなかで、解散を余儀なくされる生協や組織は多い。今や有名な大企業でさえも、倒産の危機にさらされるような時代である。その中で、組合員の要望で立て直しを決断したという点からは、この地域の「協同の力」の強さを感じることができる。また、他のサービスではカバーできないサービスを生協がカバーする余地があるということでもあるだろう。

みんな元気に村づくり

再出発を決断した佐曾利生協では、今後の生協のあり方について様々なアイディアが出されている。中村理事長は、「売り上げの伸びだけを目指してではなく、生協をつながりの拠点にしたい。」という強い希望を持たれている。「生協を解散してはどうか」という声が出ていた中、解散して

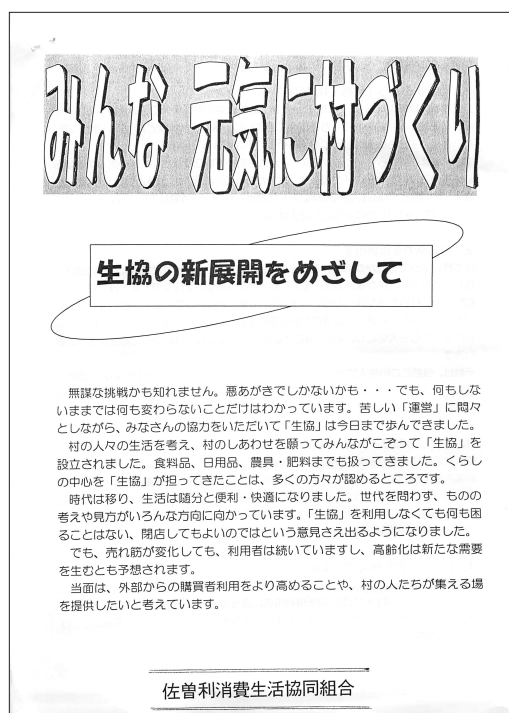
しまうと村が崩壊しそうな気がしたので、村を盛り上げる場として残していくことを村の人々と決断した。生協があるということ自体に意義があるようにしたい。」と非常に前向きな姿勢であった。2012年3月に行われた第51回定期総会では、「みんな元気に村づくりー生協の新展開をめざしてー」という提案書が議論されている。「村の真ん中で暮らしの背骨みたいな存在の『生協』を、余力があるうちに再生しようと思ひ立ちました。農会、園芸組合、自治会、各種団体にみんなが重なり合って活動しています。元気な村、住み続けたい村づくりに心を合わせませんか。」と組合員に問いかけている。村の魅力を引き出し、みんなで知恵を寄せ合いながら協力し再生しようと熱心な姿勢である。

具体的な店舗の活用方法としては、村人たちがちょっと立ち寄ってお話をする場であったり、駄菓子売り場を設けて子どもたちが笑顔で楽しめるような場であったり、イベントを開催する場というようなものが考えられている。生協店舗のすぐ近くには真新しい公民館も存在している。しかし、みんなに楽しんでもらえるスペースは、人が出入りをするので常に管理する人が必要になる。したがって常に管理者のいない公民館よりも、常にベテランの事務員のいる生協の店舗のほうが場所として適しているようだ。少子化が進むとはいえ、いったん村から出た若者の中には、子どもが小学校に入学する頃に戻ってくる人もいる。また、農村で小さなビジネスを始めようとする若者もいる。近い将来、子どもたちが走り回り、村の人の笑顔が絶えない上佐曾利になっているのではないだろうか。

2012年は国際協同組合年である。不安定な世界経済の中、協同組合のパワーが期待されている。佐曾利生協の歴史や活動から、

協同の力の強さと協同組合の原点に触れることができたように思う。今後の活躍に期待したい。

図3 第51回総会で配布された提案書



- 1) 厚生労働省、『平成20年度消費生活協同組合(連合会)実態調査』。
- 2) 農事実行組合…主に農家等によって構成されている事業体で、法人格を有しない任意組合。
(農林水産省ホームページ農業関連用語より http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2000/dictionary_n.html)

くらしと協同を
訪ねて

購買事業における協同組合間協同の模索 — 峰延農協とコープさっぽろの事業連携 —

加賀美 太記
（京都大学大学院経済学研究科博士後期課程）



はじめに

日本最大の農業地域である北海道。ここには大小合わせて110もの農業協同組合（JA）が存在する。今回訪れた峰延農業協同組合（峰延農協）は、その中の一つだ。札幌から車で東に1時間、鉄道では40分程、岩見沢市と美瑛市のほぼ中間に位置する。職員数は45名。組合員数は正組合員484名、準組合員435名の合計919名（2012年3月末時点）。道内農協の中では比較的小規模な部類に入る。

峰延農協は設立当初から、経営の根幹に二宮尊徳の思想・哲学である道徳経済一元の「報徳」を取り入れている。現在でも、報徳会を組織するなどして「報徳」の理念を共有化する取り組みを続けている。営農推進事業では、水田の畦道にアップルミントやスペアミントといったハーブ類を植えることでカメムシの発生を抑制し、通常よりも農薬使用量を減らす米づくりに取り組んでいる。「香りの畔みちハーブ米」と名づけられた減農薬米は、現在、約100haの作付面積で400トン程度を生産しており、主に道央・道東地域で販売されている。

規模は小さくとも堅実なこの地域農協に注目する理由は、「報徳」の理念やハーブ米に留まらない新しい取り組みを実践しているからである。農協の購買事業の中で「生活事業」と呼ばれる生活消費物資の購買店舗「Aコープ」は、近年、多くのJAで経営不振に陥っている。そうしたJAではAコープを本体から切り離し、子会社（協同会社と呼ばれる株式会社）化して対応するなどしているが、峰延農協はそれらとは異なる方法を実践している。すなわち、生協との小売店舗における事業連携である。

2012年4月、峰延農協は北海道の食品スーパー3強の一角を占めるコープさっぽろと



畦道にハーブを植えた水田が広がる

提携した小売店舗を開店した。北海道内の農協の小売店舗は、各農協が自主的に運営する店舗（Ａコープチェーン）とホクレン農業協同組合連合会が出資をする会社が運営する店舗の２種類に分かれる。生活協同組合との提携によって小売店舗事業の強化を図る試みは、道内初の取り組みである。

農業協同組合と生活協同組合による小売店舗の事業連携に至った背景やその狙い、そこに至るまでの関係者の想いはどのようなものだったのか。また、同じ協同組合組織でありながら歴史や文化、性格が異なる２つの組織の協同には、どのような困難があったのか。それをどうやって乗り越えたのか。

今回は、峰延農協とコープさっぽろの事業連携を通じて、協同組合間協同の課題や意義について考えていきたい。

事業連携への経緯と内容

●事業連携に至る道のり

峰延農協とコープさっぽろの事業連携だが、始まったのは数年前にまでさかのぼる。当初進められた事業連携は商品販売における連携であった。具体的には、コープさっぽろの複数店舗で、峰延産の朝取り野菜を販売する事業連携である。「ご近所野菜」

という名前で販売される峰延産野菜の現在の供給高は、年４,０００万円以上になっている。

次いで、北見地区と道東地区限定だが、コープさっぽろの宅配事業トドックにおいて、前述した峰延産ハーブ米が供給されるようになった。現在、ハーブ米の供給高は宅配事業で５,０００万円以上、直売を合わせると１億円に届く規模になっている。こうした商品を通じた事業連携という下地があった上で、今回の店舗事業における連携は進められた。

直接のきっかけは、２０１１年８月、コープさっぽろの関係者が峰延農協を訪問して、新しい事業連携に関して意見交換をおこなったことである。当時、峰延農協Ａコープの供給高は毎年５％程度の減少が続いていた。短期的には問題なかったが、長期の店舗継続には不安が残る状況であった。しかし、峰延地域には食料品店が峰延農協の店舗しかなかったため、地元の組合員からは「店舗を無くして欲しくない」という声が寄せられていた。こうした状況から、峰延農協としては店舗を何とかして自分たちの手で継続したいという考えをもっていた。

一方、当時のコープさっぽろは事業連携推進本部を設けて、他の組合や組織との協同を模索していた。また、道内における食料品小売店舗の減少、いわゆるフードデザート問題への対応や、それらを通じた地域貢献を自らの社会的使命として追求するという考えを持っていた。

峰延地域の現状や互いの問題意識を交流する中で、「生活店舗を何とかしたい」という共通点が確認され、店舗における事業連携の検討が始まった。同年９、１０月にかけて大まかな議論が交わされ、１１月には詳細が詰められた。こうして、わずか３か月後の１２月２８日に事業連携の仮契約が結ばれ

た。その後、店舗事業の連携について組合員の理解を得るために、峰延農協の7つの地区別懇談会において、職員による提携内容の説明などが進められた。その甲斐もあって、2012年3月の峰延農協通常総会において事業連携は無事承認された。3月末には店舗は一時閉店。1週間後の4月5日に「コープさっぽろ提携 JAみねのぶ店」としてリニューアルオープンした。リニューアルオープン当日は多くの組合員が来店し活況を呈したという。開店から3か月経った7月時点での売上は、リニューアル以前に比べても上昇傾向にあるという。

●事業連携の内容

次に、農協と生協による店舗事業の連携という新しい協同組合間協同の具体的内容を見てみよう。

まず、コープさっぽろは「仕入代行」「物流」「販売企画」「運営」の4つの機能を、1つのパッケージとして峰延農協に提供する。これらの機能の提供によって、「JAみねのぶ店」はコープさっぽろの他店舗と全く同じ方法での運営が可能となっている。ただし、店舗の経営責任はあくまで峰延農協にある。小売店舗の運営自体をコープさっぽろが担うわけではない。たとえば、商品の仕入れは「JAみねのぶ店」自らの判断による。

このような連携の形は、コンビニエンスストアなどに代表されるフランチャイズ・チェーンのイメージに近い。話を伺うと、両者とも今回の連携はフランチャイズの一種であると認識していた。この場合、峰延農協にとっては、コープさっぽろのノウハウやシステムを活用しながら、店舗を自主的に運営できる点がメリットとなる。取引条件は他のコープさっぽろ店舗と同様となるため、従来よりも仕入価格が低下する。



青木参事（左）と森川専務（右）

仕入コストの低下によって供給価格の値下げが可能になる一方、コープ商品を中心として取扱いできる商品種類の幅も広がる。これらのメリットによって、利用者数と売上、利益の増加、ひいては店舗運営の安定化を見込むことができた。また、コープさっぽろとしても、フードデザート問題への対応に関する一つの新しい形を検討する機会となっている。

事業連携における様々な苦労

以上が事業連携までの経緯と大まかな内容である。しかし、小さいながらも総合農協としての機能を持ち、生産者組合と消費者組合の両面を有する峰延農協と、基本的に消費者組合であり、供給高で全国1位の巨大生協であるコープさっぽろとの事業連携への道のりは、3か月という期間の短さとは裏腹に、決して平坦なものではなかった。

事業連携の議論に携わった峰延農協の森川和徳専務理事と青木健晴参事は、苦労のポイントを「お互い協同組合だけど、長年培ってきたカルチャーも違うし、使っている言葉も違う。ごく基本的な部分の意思疎通すら大変でした。まさに水と油でしたよ。」と振り返る。もともと峰延農協は「組合員



國井氏（左）と村上氏（右）

のためになるのなら、新しいことでもドンドンやるべし」という雰囲気を持った農協であり、内部での議論は非常に積極的であった。その分、コープさっぽろ側と詳細を詰めていく過程がより大変だったという。同じくコープさっぽろの担当者であった國井晃氏（現在は大雪水資源保全センター専務）も、「組織の文化の違いの調整は本当に大変でした。峰延農協さんも、我々からは見えないところで、大変なご苦労をなさったんじゃないかと思います。」と述懐する。

組織間の文化や習慣の違いに端を発する調整の苦労は、交渉過程だけではなく現在も変わらず続いている。「今回の事業連携はまったく新しい取り組みですから、棚の割付から見直すとか、個別的な調整についてとにかく丁寧にやるよう心掛けています。」と、コープさっぽろ現担当者の村上伸吾氏は述べる。

さらに、苦労した点は組織文化の違いだけではなくではなかった。たとえば、店舗の名称が問題となった。Aコープチェーンからは脱退せざるを得なかったため、Aコープの名称は使えない。また、コープさっぽろとも名乗れない。最終的に「コープさっぽろ提

携店」という呼称を採用した。その他にも、生協法の員外利用規制もハードルとなった。単純に商品調達で連携して、コープさっぽろが仕入れた商品を峰延農協に卸す形になると、生協法の員外利用規制に抵触してしまう。この解決策として、峰延農協が日本生協連に5号会員^注として加盟する方法が採られた。現在、峰延農協は日本生協連加盟の協同組合となっており、コープ商品の利用などに関わる制限からは解放されている。ポイントカード・システムも問題の一つであった。これまでAコープ店舗で利用していたポイントカードはコープさっぽろのシステムに切り替わった新店舗では使えない。そのため、ポイントを一度発券して清算した上で、峰延農協の組合員にコープさっぽろへ加入してもらうという手続きを踏むこととした。手間と費用がかかるため、組合員の理解を得るのには苦労したが、丁寧かつ粘り強い説明によって、店舗リニューアル後に100名以上がコープさっぽろに加入した。ただ、組合員の生活状況から1週間以上の閉店は困難だったという事情もあり、リニューアルオープンまでの時間が短くなってしまい、パートタイマーの研修が間に合わず、仕組みの違いによる混乱が開店後もしばらく続いてしまったという。

こうした過程からは、組織間連携では文化や習慣の違いに代表される多様な問題が



JAみねのぶの店内の様子

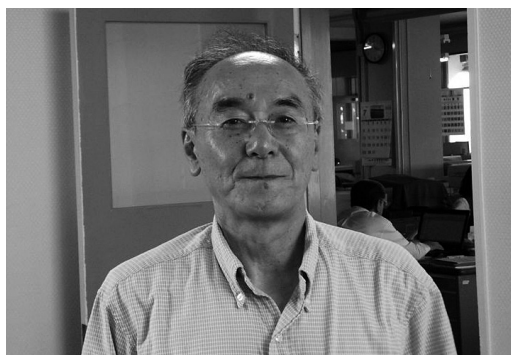
存在しており、そうした問題を一つ一つ丁寧にクリアしてかなければならないという単純だが重要な事実が見えてくる。

「JAみねのぶ店」の現在

今回、開店から3か月を経た「JAみねのぶ店」を訪問させて頂いた。最寄駅であるJR函館本線の峰延駅からは徒歩数分、中央国道12号線に面した峰延農協本部事務所の1階が「JAみねのぶ店」である。

売り場面積は93㎡と少々手狭だが、そこに地元産の青果を初めとして、畜産や水産、日配など合計4万点弱の商品が所狭しと陳列されている。多数の商品を並べるために、若干棚と棚とのスペースを狭く取るなど、コープさっぽろの協力を得ながら、店舗デザインを一から検討したという。その甲斐あって、日常の買い物には十分な品揃えとなっている。

その商品種類もNBやコープ商品を中心としつつAコープ商品も取り扱うなど、実に多種多様だ。畜産や水産はコープさっぽろの加工センターから仕入れており、畜産などはリニューアル後に供給高がだいぶ上昇したそうである。日生協やコープさっぽろが取り扱うコープ商品の人気も高い。



店長の山本氏

「味噌とかの商品には、組合員さんに昔からのこだわりがありますからAコープ商

品も並べています。」と、山本仁店長が品揃えについて語ってくれた。元はコープさっぽろで店長をしていた山本さんは、店長時代に峰延農協の朝取り野菜販売を扱っていた縁から、「店舗事業を何とかしたいので、ぜひ協力してほしい」と森川専務に頼まれて、コープさっぽろの退職後に旧Aコープの店長として再雇用されたという経歴の持ち主である。「来た当時は文化というか、互いの違いにびっくりしました。コープさっぽろの店舗では仕入は電子化されてましたけど、こちらでは手書きのFAX注文でしたから。来てみたのはいいけれど、これは大変だぞ…って、正直なところ頭を抱えましたよ。」と山本店長は当時を振り返る。現在ではコープさっぽろのシステムに切り替わり、仕入れも電子化されるなど、効率化が進んでいる。

「JAみねのぶ店」の今後の課題として、山本店長はパートタイマーの能力向上と効率化をあげる。一方で、過度に効率を重視しすぎないように注意しているとも言う。この店舗は、もともと地元密着型の小型店である。現在の来店者は1日平均250人程度、7～8割が40～50歳の主婦である。こうした来店者と店員の関係は、「店員の顔で商品を買っていく」と言われるほど深い。そのため、パートタイマーの店員には「積極的にお客さんと話をし、何を必要としているか、何が欲しいかを聞き出すように」指導しているそうである。

峰延農協は今年度の供給目標高を2億4千万円に設定している。長期的には3億円まで伸ばしたいという目標を持っている。効率化も含めて、その規模までいけば、店舗運営が安定すると見込まれているからである。

「人」がつなぐ協同組合間協同

ここまで峰延農協とコープさっぽろの事業連携の詳細について見てきた。両者は互いの文化やシステムの違いからくる困難を一つ一つ乗り越えて、協同の取り組みを進めてきた。こうした取り組みの背後には、互いに共通する「組合員の生活を守る」という組織としての想いがあった。また、共に至るまでの過程で、「人」同士の数奇な縁が存在した。最後に、この点について言及しよう。

先に述べたとおり、今回の事業連携のきっかけは、すでに商品販売で連携していた峰延農協をコープさっぽろが訪問したことにあった。しかし、こうした組織間の関係だけではなく、「人」同士のつながりが今回の事業連携には大きく影響している。縁の始まりは、森川専務がハーブ米の拡販についてコープさっぽろに相談したことである。

当初、峰延産朝採り野菜を扱ったコープさっぽろの近岡一詩本部長が釧路地区本部長として異動しており、なかしべつ店で店長をしていた國井氏が紹介された。

國井氏はその後、コープさっぽろ本部の事業提携推進室に異動となり、事業連携先を検討していた際に、提携先として峰延農協が思い浮かんだのだという。峰延農協とコープさっぽろの「人」のつながりは山本店長にも当てはまる。山本店長というコープさっぽろの店長経験者がいたことは、事業連携の詳細を詰めるにあたり、互いの文化の橋渡しとなるなどして大きく貢献した。

両者の事業連携は、ある意味偶然の産物ともいえる「人」と「人」とのつながりと、継続的に取り組まれてきた組織同士の協同の経験という2つの信頼関係をベースに進められたと言えよう。もちろん、人的な関係や信頼関係があるだけで、組織間協同の

成功が約束されるわけではない。組織間協同には多様な困難が付きまとうのは、これまで見てきたとおりである。重要なのは、そうした困難をお互いに協力して解決していけるか、その為に必要となる共通の理念は持てているのか、という点である。

協同組合という同じ組織形態でありながら、文化の違う峰延農協とコープさっぽろではあったが、「そこで生活する組合員の為になることを」という一致点は、話し合いの最初からぶれることは無かった。峰延農協は組合員が必要とする店舗を維持していくために、コープさっぽろはフードデザート問題の解決による地域貢献と、そこに暮らす組合員の為に。こうした理念の共通化こそが、組織間協同を実現する基礎であり、必要不可欠のピースであろう。

この事業連携が成功したかどうかは、今後の店舗や協同の取り組みの歩みを見守らなければならないだろう。しかし、想いを一にし、その為には互いに骨身を惜しまず言葉を交わし、理解を深め合うことのできるだけの粘り強さを持った両協同組合である。「JAみねのお店」の今後に期待したい。

本稿の執筆にあたり、峰延農協の森川和徳専務、青木健晴参事、山本仁店長、大雪水資源保全センターの國井晃専務、コープさっぽろの村上伸吾経営企画室室長に多大なご協力を頂きました。末尾ではありますが、深く御礼申し上げます。

注)

5号会員：他の法律により設立された協同組織体で、消費生活協同組合法第2条第1項に掲げる要件を備え、かつ、この会の事業を利用することを適当とするもの（『日本生協連定款第2章会員第7条（会員資格）－（5）』）

協同に生きる

私の生協人生を語る

大久保 弘幸

（生活協同組合コープみやざき前理事長）

聞き手・的場 信樹（佛教大学教授）



【的場】大久保さんが生協に入られるまでの経過について、お聞きしたいと思います。最初に、生協を仕事に選ばれた理由やきっかけからお願いします。



【大久保】生協に対して、必ずしも特別な思いがあったわけではありません。私は北九州市出身で、1年浪人して宮崎大学に入学しました。大学では、高校の同級生が生協の学生理事をしていて、彼に誘われて入学して間もない5月に学生理事になりました。もちろん生協についての知識はまったくなく、会議などに出席する中で、少しずつ理解していきました。当時は沖縄返還闘争など学生運動が盛んなこともあって、生協の学生理事を続けながら、3年の時には工学部の自治会委員長もしました。

生協の理事と並行して自治会活動をし、学業がおろそかになり、もう卒業できないだろうと見切りをつけて、大学を辞めました。辞めた後もしばらく宮崎にいた時に宮崎大学生協への誘いがあり、就職しました。

大学生協の経験が私の原点

宮崎大学生協で働いて2年が経過した頃に設立間もない福岡の北九州大学生協に1～2年の予定で短期出向しました。

現地に行ってみると、年間供給高約5000万円の生協で、累積赤字が1割の500万円ほどあって、それが原因だったのかもしれませんが、内部が非常に混乱していました。それから2年目に第1次オイルショックが起きました。物の値段がひどい場合は2倍になるという時代でしたが、しかし物価が上がるというのは、事業経営にとっては

有利な面もありました。物が不足していると言われ、ノートや日用雑貨などが飛ぶように売れました。そういうことも幸いして累積赤字を何とか解消することができました。

これで戻れるのかなと思っていたら、当時、九州の大学では生協内部で政治的な派閥抗争があって、それが北九州大学にも飛び火し、その問題に決着がついた時には、宮崎を出て8年が経過していました。

そのような大学生協時代の経験が私の原点のように思えます。大学生協は新入生を迎え入れる春がかき入れ時ですが、夏休みにはほとんど収入がなくなります。そのような大学生協ですから、年間供給高の1割の累積赤字を抱えて資金繰りが非常にひっ迫して、とりわけ冬のボーナス時には支給するお金もありません。銀行にかけ合ったりもしましたが、銀行も首を縦にはふらない。納入業者に何とか無理を言ってしのいできたのが実情でした。

その経験から学んだことは2つあります。1つはお金がないというのは大変なことだということ。2つ目は、当然といえば当然ですが、銀行はお金を貸してほしい時にはなかなか貸してくれないということです。この時の経験が「赤字を出したら駄目だ、銀行を頼っても駄目だ」という考え方になって生きている気がします。

大学生協から地域生協へ

【的場】 大学生協から地域の生協に行かれたわけですが、文化が全く違いますね。どんなお気持ちだったのですか。

【大久保】 北九州から戻った時には32、3歳でしたから、今さら大学生協もないだろうということで、当時設立して5年目くらいの宮崎県民生協（現在、生活協同組合コー

プみやざき）に大学生協を退職して入ったのです。

学生相手の時はアジっていればいいのですが、県民生協に移ってきて、主婦の生活に密着した事業にとまどい、女性のパワーに圧倒され、面食らったというのが実態です。

宮崎県民生協は設立して5年目くらいですからお金はなく、やれることといたら共同購入しかありませんでした。当時は、「食品添加物や食品事故から我が子を守る」という主婦の考えと、共同購入と、コープ商品が密接にからみ合って、共同購入の生協が大きく飛躍する背景ができた時代でした。

自分が一番という考え

当時の共同購入型生協の特徴として、自分たちが作ったコープ商品が、添加物の問題などからいっても一番いいんだということで、その商品を普及することが生協の活動スタイルになっていました。ある意味では、それしか方法がなかったというか、弱さゆえに「自分が一番だ」という主張を繰り返していたのです。しかし、それから数年後、コープ商品だけではなかなか組合員さんを満足させることはできなくなりました。それは当たり前で、人間の暮らしが多様である以上、暮らしに基づいて選ぶ商品にも多様な側面があるはずなのです。それを1つの側面だけで選んでいただくことにはやはり無理があり、したがって商品を広げる必要が出てきたのですが、コープ商品1本やりだった経過からジレンマに陥りました。

店舗では

このことは、店舗を展開する際には決定的な問題になります。コープ商品を中心にするとうごく小さな店にしかならず、それで組合員さんの暮らしを支え、満足していただくことは無理です。本当にNB商品は危険で悪いのかどうか再考し、科学的に商品来判断すれば、法律をクリアした商品が世の中に出回っているのだから、そのことを正面から受け止めて、コープ商品も1つの選択肢として、「こういう点は優れている」という形で展開していくのが普通ではないかと考えるようになりました。これまでの反省の中からそういう考え方が出てきたのです。

生協の目的とは

組織というのは、ある目的を持って、人と人とが協力し合うという関係で作られるものですから、生協がどういう目的で作られたのかということをしっかり押さえないと、「いいことだから」という理由だけで、生協の取り組むべき課題に掲げるのはいかなるものか。生協は、政府や自治体の代わりができるわけではないのですから、そこははっきり分けて考えるべきなのです。生協は、組合員さんの暮らしをより豊かにするための、主に物質的な側面を取り扱うことで役割を発揮していくのだと思います。

組合員の願いを聞いていなかったと気づかされて

よく「生協は民主的組織だ」という言い方をしますが、私は、民主的課題掲げる組織が民主的だというわけではないと思います。組織の内部の運営をどう民主的に行

うか、要するに組合員さんを主人公にした運営をしているところが、民主的組織（民主的生協）だと思いますので、運営の問題を重視した方がいいと考えています。

生協の運営について、どうもおかしいのではないかと考えるようになったのは84年頃です。生協は組合員の暮らしをよくするために、「あれがいい、これがいい」とか「こういうことに取り組みましょう」などと言ってくるけれど、「私たちの暮らしをよくするためにこういうことをしてほしい」とか「こういう商品がほしい」ということについては、聞いてくれないじゃないかと言われました。班長会などでは生協が一方的にお願いするばかりだったのです。私たちの願いはどこで聞いてくれるのかという訴えがあり、そのとおりだと。私たちは「民主的運営」と言いながら、その間違いに気づいていなかったことに気づかされたのです。

「新業態」導入時の大失敗を経験して

そこで失敗の話です。88年、九州の6つの生協^(注)が参加する九州事業連帯機構のもとで、新たな連帯事業として「共同購入の新業態」を始めました。その内容は①週あたり300くらいだった共同購入の品目を5倍の1,500にする。②牛乳や卵、肉などの生鮮食品や日配品は週1回の配達では、生活に対応できないので週2回の配達にする。③班別から個人別の集品にする。④以上の改革を支えるためにコンピュータシステムや物流システムを作って展開し始めました。しかし、実際は、「作ったつもり」と言った方がいいでしょうね。

88年5月にスタートしたのですが、1日目からトラブルです。商品を一挙に1500に

増やしたものですから、物流をコントロールできません。トラブルのたびにシステムが止まり、集品の予定時間が25～26時間かかり、最初は配達する商品よりも、廃棄する商品の方が多かったくらいです。共同購入の場合は集品台に商品を並べて、指示に従ってピッキングするのですが、1500アイテムが個人別集品になったわけですから、途方もない労力と時間を要しました。

それでもしばらくは続けざるを得ず、途中で少しコントロールできるようになったものの、5月から11月までの半年間で3億円の赤字を垂れ流したという結果になりました。当初3億円位の利益を見込んでいましたから、実質プラスマイナスで計画よりも6億～7億利益が出なかったということです。当然、資金繰りも厳しくなりました。しかも、88年は1号店をオープンさせた年でした。予定どおり11月にオープンできたのですが、土地建物は借り物でした。しかし、内部の設備、什器、備品を用意するお金が捻出できません。銀行にかけ合っても、すぐには貸してもらえず、それらの大部分をリースにしました。12月にお金を借りられるまで、それで何とかしのぎました。

こうして88年度は3億の赤字を出すことになってしまいました。大変な事態ではあったのですが、実はそう深刻には考えていませんでした。というのは、88年は非常に好景気、いわゆるバブルの最高潮の頃でしたから、元に戻せればやれるだろうという確信はあったのです。経営的には何とかめどが立つだろうと考え、赤字の分は累積の剰余を取り崩すことで何とかトントンにできたのです。

失敗から学んだこと

その失敗から学んだのは、「組合員さん

の暮らしにねざして"とか"声を聞いて"などと言いながらも、やはり不十分な聞き方、とらえ方でしかなかったということです。84年にせっかくそのことに気づいたのに、腹の底から本当にそうだと納得できておらず、「聞いたふり」をしていただだけで、そのことを検証し、しっかり事業の中で生かし切れていなかったのではないかと反省させられました。

2つ目には、事業の場合は、部分ではなく、トータルで考えないといけないということです。確かに1500アイテムは300アイテムよりいいでしょう。週2回配送もいいでしょうし、個人別集品もいいでしょう。そのこと自体を否定するつもりはありませんが、それだけでは完結しないのです。1500アイテムのうち、商品案内にただ1行「あんぱん〇〇円」というような表記だけの商品がかなり多く、少し詳しく説明したり、写真を載せて案内したりしている商品は300くらいしかなかったのです。商品の案内が十分にできていないのにそれで組合員が注文できるのか。当時8万人くらいの組合員さんで、確かカレーパンだったと思いますが、全体で3個しか注文がなかったこともあります。そういう商品がぞろぞろ出てくるわけです。作っていただくメーカーさんにも、非常に大きな迷惑をかけたという反省があります。

物流にしても、発注から入荷、集品、配送という流れをトータルでコントロールできていませんでした。発注のところではメーカーさんとの問題もでてきます。また、週の2回目の生鮮、日配品の配送を利用するのは3割くらいの組合員さんしかいませんでした。そのしくみは便利なようですが、週2回の受け取りが面倒であること、そして当番さんのお宅で商品を受け取るので当番さんが注文していなければ、組合員さん

どうしの遠慮もあって利用しないことなど、非常に利用率が低く、利用品目も少ないという結果になってしまいました。

前年の87年度の利用高が、全体で97億くらい、88年は店舗を1店オープンして99億ですから、店舗の4～5億を差し引くと、共同購入は後退したことになります。しかし、翌年に共同購入の仕組みを元に戻したら89年度は供給高122億と急成長とは言わなくても、何とか成長させることができました。

一年後に急回復

【的場】 失敗から1年後に回復することができたのはなぜでしょうか。

【大久保】 なかなか難しい問題ですね。後から考えると、1つは先ほども言ったように、それがまだ許される時代、つまりまだ成長していた時代だったということ。2つ目には、組合員さんが生協というか私たちにそっぽを向かず、理解し温かく見守ってくれたこと。3つ目は、職員組織のところで大きな混乱を起こさずに軌道修正できたことです。職員にしてみれば、自分たちが起こした失敗ではないのですし、職員がある意味では一番厳しかったのかもしれませんが、そうなりません。4つ目は、連帯に対する考え方なりスタンスについてです。理事会や組合員さんに対する責任は自分たちが取るんだと腹をくくれば、極端に言えば、連帯にそっぽを向かれてもはじき出されても、それはそれでやっていけるのではないかと考えました。

連帯ということに関わって、これも反省の1つで、似たりよったりの生協が集まって連帯を作って、確かに足せば量は大きくなりますが、本当に質が高まるのでしょうか。悪く言えば「どんぐりの背比べ」のよ

うな生協が集まったところで、質的にもう1段高いステップに登れるかといえば、必ずしもそうはならないのではないかと考えました。量から質への転化と言いますが、量を集めることによって質的な変化が生まれるということは、なかったのではないかと考えています。

組合員に一番近い職員の声を聞いていたのか

職員に対しては、新業態とはこういう組み立てでこうなるという説明はしましたが、幹部レベルで議論をしていたことと比べると、実際に職員がどの程度議論に参加していたのか。組合員さんに一番近い職員の声を反映できていたかとなると疑問です。また、職員が組合員さんに、「貴方の暮らしにとって、新業態はどういうことになるのか」と聞いてくることもほとんどありませんでした。頭の中だけで考えて、「集まればいいものができるだろう」という発想で始めたのです。

私たちが直接、組合員さんの声を聞くことは、年間を通じて一定の機会しかありません。日常的に組合員さんに接し、声も聞いている職員の声や意見が、ほとんど事業に反映されていなかったのではないかと。組合員さんとの関係だけではなく、職員組織、場合によっては理事会運営も含めて、内部組織を民主的な運営にしていかないと、民主主義は成り立たないのです。

組合員さんはどう考えるのかを念頭に

それを機に、理事会での議論はきれい事ばかり発言するのではなくて、こうしたら組合員さんはどう考えるのか、どう受け止

めるのか、組合員さんが何を言っているのか、何を求めているのかを発信する場、議論する場が変わっていきました。とかく理事会では、舌鋒鋭くいいこと、たとえば環境問題について発言する人に対しては、反論しにくいのです。そのことから、組合員さんの意見をどう反映しているのかということは置き去りにされがちでした。私たちが失敗したすぐ後ですから、なかなか言いにくい側面もあるのですが、それでも何とか変えていきました。

生協らしさとは

【的場】 先ほどからお話しいただいている教訓、反省点のバックグラウンドにある、ご自身の価値観についてうかがいたいのですが。

【大久保】 一言で言えば、よく使われる言葉ですが「生協らしさ」ということです。前段でお話しましたが、生協が作られた主たる目的は、何でもやりますよということではなく、組合員さん自らが、暮らしを支える物質的な条件を入手すること、つまり事業の分野が中核なのではないでしょうか。ここを抜きにして、他のことをしても意味はないのではないかと考えています。他のことをしてはいけないという意味ではなくて、ここをしっかりやらないと、生協を作った意味がないのではないかと考えています。

役員の仕事のかなりの部分は "声"を聞くことから

そうであるならば、組合員さんの暮らしがどんなものなのか、また暮らしから出てくる意見や声はどういうことなのか、実際どう感じておられるのかということを知ったり調べたり発言してもらったりすること

が必要です。したがって、組合員さんから寄せられる直接の「声」は膨大なものですが、会長以下、全役員が全部、目を通します。非常勤の役員の方は、いくつかに分けたものを、それぞれ読むようにしています。職員の発する日報も膨大なものです。役員の仕事のかなりの部分が、組合員さんや職員の発信を日常的に受け止めることなのです。

これは、組合員さんが主人公なら、委託されて事業を展開している役員としては当然のことです。それが「生協らしさ」であり、民主的運営の根幹ではないかと考えています。職員に対しても、職員が聞いてきたこと、受け止めたことを無視して事業を進めるとするのは、民主的運営という点からも違うのではないかと。役員が考えたことを伝え実行させる者として職員がいるのではなく、組合員さんから聞いてきたことや希望を受け止めるのが役割ではないかと。つまりそうした民主的運営が「生協らしさ」に尽きるのではないのでしょうか。

社会的貢献ということ

ただ、「生協らしさ」ということが、世の中で別の使い方をされていることには、私は何となく抵抗感も覚えます。たとえば「社会的貢献」という言葉です。社会的貢献そのものはいいことだと思いますが、「組合員さんの暮らしにどう貢献するのか」ということを抜きにして、社会的貢献というのはパフォーマンスにすぎないのではないかと。素晴らしい商品ができたとか、素晴らしい店舗が運営されているとか、生協の本来の業務そのもので社会的貢献する方が先だと思います。

仕事の工夫発表会

宮崎では、互いを高め合うことを目的に、毎年2回、「仕事の工夫発表会」をしています。うち1回は職員総会で、「自分はこういうことをして組合員さんに喜ばれた」とか、「こういう思いでこういうことをした」といった自分の経験を発表して、他の人の参考にしてもらうのです。こういうことも、給与制度に結びつくとなると、しづらくなってきます。給与制度に結びついた人事評価というのは、「人と人との協力」をうたっている生協として、また協同をできづらくする意味でちょっとふさわしくない気がします。

トップがその気になること

【**的場**】「失われた20年」と言われますが、1998年から10年間に、上場企業では社員を教育したりする経費が80%、減っています。このあたりのことはどのように考えますか。

【**大久保**】特に意識的に、そんなに多くを使っているということもありますが、減らすことにもなっていません。そうは言っても、パート職員の方を含めて1800人くらい全員に研修するのは難しい面があります。先ほど言った「仕事の工夫発表会」とか、店舗の中で、個人の経験を横につなげるということは、むしろずっと強まっているのではないかと思います。

もう1つ、教育とか研修に関して、生協というのは「ムラ社会」のようなところがあります。いや、ムラ社会にもなってないかもしれませんが。たとえば店舗関係の職員が他のスーパーなど、生協以外のところに研修に行っていますが生協間での教え合いとか学び合いは、比較的、少ないのです。

ついでに言いますが、研修に来ていただ

いて一番困るのは、部分だけまねをされることです。「声を聞いたけれども何も変化がない」と、宮崎のせいにされても困ります。トップがその気になって、全体の仕組みが対応していないと、声を聞いても不満がたまるだけになります。学ぶなら全体を理解した上で、必要ならまねもするというでないと、部分だけでは成り立ちようがないと思います。

私にとってのみやざきとは

【**的場**】大久保さんご自身にとって、コピーみやざきはどのような存在なのでしょう。

【**大久保**】生協は組合員さんが作った、組合員さんがいる組織なので、形式的に何々委員会という形ではなくて、全体の事業に組合員さんの声が生かされるようにしないともったいない。

共同購入時代は、はっきり言って組合員さんを特殊な人たちとしてとらえていたかもしれません。しかし、今や宮崎で言えば、半分の所帯が組合員になっているわけですから、組合員さんイコール市民と考えた方がいいのではないのでしょうか。少数でも特殊性にこだわるんだというやり方を否定はしませんし、それはそれで立派だと思いますが、市民なり県民なりの大部分の方に入ってもらおうということであれば、それはちょっとないと思います。

それと、事業を大切にしたいという思いがあります。宮崎で言えば、共同購入は35%、店舗が55~65%ですから、店舗で下手なことをすると、全体が傾いてしまいます。現在、店舗が事業として成り立つように何とか基礎のところはでき上がってきました。その発展形として、職員も組合員さんも、名実ともに「ここは私が関わっているお店」

「私が運営しているお店」だと思える、1人ひとりの意志を発信して、実現できる場になればいいなと思っています。声も出し、自分も関わる、人の声も受け止めるけれど、自分の思いをきちっと発言できる。お店だけでなく生協全体がそうなれば、今以上のパワーが出るのではないのでしょうか。

事業連帯ということ

【的場】 事業連帯から大規模化に進む動きがありますが、それをどう見ておられるのでしょうか。

【大久保】 量は、 $1 + 1$ が2になるのは決まっています。量も問題ですが、2になったから何ができるのかとなると、質はどう考えても量のように $1 + 1$ は2にはならないのです。2になるというのは錯覚です。そこは連帯する際にきちっと考えておかないと、「分かっているつもり」では駄目なのです。

量の問題についても、特に県域を超えた連合だとか、大型合併が検討されているとか言われますが、どこまで行くのか。思い切って日本全国一緒になるのでしょうか。たとえば宮崎の場合は人口が117万人です。世帯数が50万を割っているのではないかと思います。ところが東京はその10倍の人口がいます。もちろん東京にはいくつかの生協がありますが、東京の一番大きな生協は、宮崎の10倍の土俵でやっていることになります。もちろん優れているところもありますが、大きいからといって質的に違うことができていたとは限りません。

それと、連帯の場合、それぞれ意思決定は単協に残されています。単協の意思決定とは別に、もう1つの意思決定機関を作ることが難しさの1つではないかと思います。新しい組織を作ると、自らの意思によって

独自に動き始めます。それが単協の意思と違った場合には、難しいことになります。連帯を否定するつもりはないのですが、「ある部分は一緒にやる、ある部分は自分でやる」というように、自由度が保障されている連帯のあり方はないものかと思います。意思決定が単協に残される限りこれしかないのではないかと。事業連合などが責任を取るという場合、あくまでも形式上は、連合を構成する単協、つまり単協の理事会とかトップに対しての責任ということになります。組合員さんと直に、接していないところが組合員さんに対して責任を取れるとは思えません。

単一化の問題については、これはちょっと分かりませんね。宮崎の場合も全県一円でやっているわけですから、ある意味では大きいと言えます。この間、大きくなるためではありませんが、2つの生協を合併していますから、それが悪いとも言いにくいし、どの程度がいいのかというのは、難しいですね。

【的場】 それでは最後に、生協への期待をお願いします。

【大久保】 私を育ててくれた生協に対して、感謝もし、大いに期待しています。むしろ、今の役員の方たちが「生協らしさ」を実践してくれていますから、次の世代がそれより深め、高めていただければということくらいです。

注) 6つの生協

大分県民生協、沖縄県民生協、鹿児島県民生協、佐賀市民生協、長崎市民生協、宮崎県民生協。

生協・協同組合
研究の動向

協同組合合併の課題 — 農協合併の評価と課題を中心として —

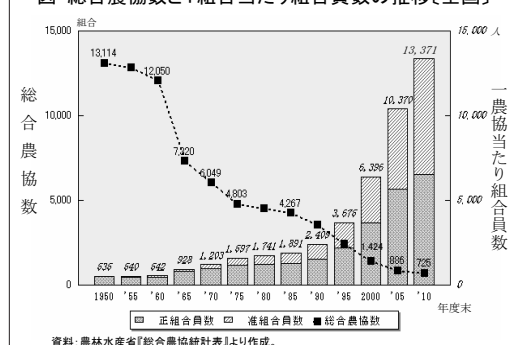
高田 理 (神戸大学大学院農学研究科教授)

農協合併の新たな動きもあるようだが、1990年頃から推進されてきた大型合併も一段落した。かわって生協の大型合併が検討されていると聞く。農協の大型合併の評価と課題を整理することによって、協同組合の合併の課題を考えてみたい。

農協合併の背景と歩み

農協は合併、合併を繰り返し現在に至っている。図は、総合農協数と1組合当たり組合員数の推移を示している。1950年頃は13,000組合ほどあった。しかし、零細であったり、戦前の不良資産を受け継ぎ経営不振におちいった農協も多く、それらの農協を救済することや、農業施策を実施していくうえで経営が健全な農協が必要であったことなどから、1961年に「農協合併助成法」が施行され、農協合併が進められた。その結果、1965年には7,320組合に減少している。その後も時限立法であった「農協合併

図 総合農協数と1組合当たり組合員数の推移[全国]



助成法」は延長され、合併は行われたが、それほど進まなかった。

しかし、1980年代後半になると、金融自由化、農産物輸入自由化、流通自由化といった、いわゆる「3つの自由化」の進展への対応が迫られた。なかでも農協の信用事業は重要な収益事業であったことから、金融

自由化に規模の経済性発揮による対応は不可避であった。

このことから、1988年の第18回全国農協大会では農協の事業機能と経営基盤を強化するために21世紀をめどに1000農協体制を実現することが、さらに91年の第19回大会では、当時の系統農協3段階制を組織、事業ともに2段階に再編することが組織決議された。これらの決議を受けて農協合併と系統農協組織再編がセットで推進された。その結果、1985年頃は4,200余りあった農協は、合併によって2000年には1,424組合、'10年には725組合まで減少している（'12年8月1日現在、710組合）。そして、管内に複数の市町村を抱える広域合併農協が多数誕生しただけでなく、奈良県や沖縄県のように、県連合会を取り込んだ県単一農協も実現している。1組合当たり組合員数（未合併農協も含む）は、1965年頃は900人余りであったが、2010年には13,371人となっている。県単一農協に近い形を実現している香川県農協では、組合員数が13万3,000人になっている。

功罪多い農協合併

農協合併については、以前から賛否両論がある。合併反対（慎重）論者は、協同組合は「人的結合体」であり、農協合併が進むと「人的結合力」が弱まるだけでなく、民主的な運営が困難になると主張する。本来なら、これらの主張も考慮しながら、農協の適正規模の観点から農協合併について十分検討すべきであったが、前述したように金融自由化に早急に対応するために大型合併に踏み切らざるをえなかったといえよう。

合併農協を対象としたアンケート調査

（1999年）によると^{注）}、合併の成果〔3つまで選択〕で一番多かったのは「企画機能や統制機能の強化」で36.7%、以下「事業推進体制の強化」33.4%、「収支・財務体質の改善、強化」23.2%となっている。逆に合併後の問題点〔3つまで選択〕で一番多かったのは「組合員の各事業利用率の低下」で53.6%、以下「組合員の総意を集結した運営の困難性」49.1%、「統一した事業展開の困難性」39.9%、「各事業利用率の組合員格差の拡大」38.3%が続いている。

大型合併が積極的に推進された1990年代はバブル経済が崩壊し、経済が低迷していた時期であり、農協の収支も悪化したことから、合併を機に人員の削減や支店・施設の統廃合が行われた。農協合併は、組合員数の拡大だけでなく、これらの経営の合理化によって、組合員間だけでなく組合員と農協の物理的・精神的距離も拡大させた。それが組合員サービスの低下をもたらし、組合員の農協離れ、事業量の縮小を引き起こし、さらなる経営の合理化を促進するといった「負のスパイラル」におちいつている合併農協も多い。

このように農協合併の功罪は大きく、合併を評価することはむずかしい。しかし、金融自由化が進展していくなか、合併をしなければいくつかの農協は倒産したであろうし、倒産すれば、農協全体の信用力が低

表 正組合員戸数別にみた組合員農協利用高と経営効率
— 2010事業年度 —

単位：千円、%

	組 合 員 1人当たり 貯 金	正 組 合 員 1人当たり 販 売 高	事 業 管理費 比 率	労 働 生産性
1,000戸未満	10,754	9,673	89.9	9,069
1,000～5,000戸	10,246	1,196	89.4	8,817
5,000～1万戸	9,005	720	90.5	8,372
1万戸以上	8,204	678	91.8	8,233
平 均	8,872	895	90.8	8,421

資料：農林水産省『総合農協統計表』より作成。

注）事業管理費比率は、事業管理費の事業総利益に対する比率。
労働生産性は、常勤従業員1人当たり事業総利益。

下し他の農協にも影響を及ぼしたことも予想される。また、合併によって経営規模が大きくなって安定感が増したことや近代的な労務管理体制がとられたことなどから、近年農協は大学生の魅力的な就職先となっており、優秀な人材の確保に寄与している。これらのことを考えると、大型合併の意義は大きかったといえよう。

ただ、正組合員戸数別にみた組合員農協利用高と経営効率を示している表の値をみる限りでは、大規模農協はよくない。正組合員1人当たり販売高の平均は89.5万円であるが、5,000戸以上農協ではそれを大きく下回っているし、組合員1人当たり貯金も1万戸以上農協では820.4万円で平均887.2万円を下回っている。さらに、事業総利益に対する事業管理費比率も1万戸以上農協では91.8% (平均90.8%) と高く、労働生産性も823.3万円 (平均842.1万円) と低い。このように組合員規模が大きいくほど、組合員の農協利用高が小さく、経営効率も悪くなっている。これは前述したアンケート調査の合併農協の問題点を裏付けるものであり、合併反対 (慎重) 論者が危惧した点となっている。

一般企業にくらべて協同組合の優位性は、次の2つの効果であるといわれている。1つは、量が集まることによって単位当たり費用が低下する「規模の経済効果」である。もう1つは、組合員の結集による計画的な事業運営や組合員の無償労働の提供などによって費用の削減ができる「組織力効果」である。特に、後者の効果は、協同組合固有の効果であるといわれている。

農協合併に当たっては、多大な「規模の経済効果」を期待して推進された。しかし、合併によって組合員間さらには組合員と農協間の関係が疎遠になり、「組織力効果」が急速に低下していき、合併農協によって

は「規模の経済効果」を打ち消すか、それ以上のマイナスの効果がもたらされ、結果的に組合員の農協利用高の縮小と経営効率の悪化につながったと考えられる。

換言すれば、協同組合は運動体 (組織体) 側面と経営体側面の2側面をもつといわれているが、合併によって経営体としての側面は強化されたが、運動体 (組織体) としての側面が弱体化したといえよう。

このことから、農協合併後は、これまで以上に運動体 (組織体) 側面の強化、すなわち「組織力 (組合員の農協への結集力)」を強化する対策が重要である。

課題が多い大型合併農協

「組織力 (結集力)」の強化は、合併効果を発揮するうえでだけでなく、競合企業に対抗していくためにも必要であることから、次のような組織、事業、経営の課題に対応していくべきである。

組織面の課題としては、まずこれまで以上に組合員の運営への意思反映を強化して、組合員民主性を維持・強化していくことである。多様な組合員を総代にするだけでなく、充実した集落座談会を実施するなど、インフォーマルな組合員の意思反映ルートも整備していく必要がある。

また、協同活動 (結集) 成果の還元を通じて、組合員の結集力の強化を図っていくことも重要である。農協利用者への成果還元として利用高配当や最近導入がみられる総合ポイント制なども有効であるが、さらにグループなどの活動成果に対する還元も必要であろうし、様々なグループ活動への支援もしていくべきである。

さらに、組合員教育を強化していくことである。近年おろそかになりつつある組合

員教育、特に総代や組織リーダーの研修は重要である。

次に事業面の課題として、大型合併農協にふさわしい事業方式を確立していくことである。これまでの義理や人情を利用した事業推進方式から、適切な情報提供や相談機能の強化によって強い信頼関係による事業推進方式に移行・展開していくべきである。

また、農協は様々な事業を行っているが、事業によって適正規模も異なる。信用・共済事業は適正規模が大きい、営農事業は小さいことから、規模効果が発揮できる事業単位に再編していくことも必要である。

経営面の課題としては、将来を見据えた強いトップマネジメントを確立していくことである。そのためには、ガバナンス（支配・監督）とマネジメント（執行）の両者を強化するとともに、トップをサポートする企画機能の充実・強化が不可欠である。

そして、適正な経営管理組織をデザインし、権限と責任が明確な指揮命令を確立していくことである。合併当初は、合併参加農協の事業機能の高位平準化を図るうえからも、本店集中の事業部門制が有効であろうが、高位平準化した段階で地域に分権化し地域にあった事業活動を展開していく地域事業本部制に移行していくべきであろう。

慎重な対応が求められる 協同組合の合併

以上、農協合併の現状と課題について明らかにしてきたが、それらをもとに協同組合の合併の課題について述べると、次のようになるだろう。

まず、合併に際しては、合併の目的を明確にして進めていくべきである。協同組合は、NPOとは異なり非公益、すなわち組

織者（組合員）の利益の実現や生活の向上といった共益の向上を目的とした組織である。しかし、協同組合原則の第7原則にもあるように、地域社会への貢献といった公益的な活動にも力を入れていく必要がある。このことから、協同組合の合併の目的は、共益の向上を主目的としながら、公益の強化も図っていくことにあり、合併はそのための手段であるべきである。競合企業に対抗するため、営利企業と同じような「資本の論理」による合併は、協同組合の営利企業化の道に導くものであり、そのような合併はすべきではないし、合併自体を目的とすべきではない。

また、協同組合の合併は、協同組合運動を増進するものであるべきである。組合員は相互扶助の精神に基づいて協同活動に取り組んでいくことが重視されているように、合併参加組合においても相互扶助の精神に基づいた合併をしていくことである。そして、合併によって平均化するのではなく、優秀な取り組みをしている組合の水準に引き上げるような高位平準化をめざし、合併参加組合の協同組合運動を増進していくことが重要である。

さらに、合併農協の課題でもあるように、合併は「組織力」の低下をとまなうことから、前述したような「組織力」を強化する対策をこれまで以上に行っていくことが大切である。

合併は直面する課題を解決する魔法の杖ではない。合併効果を発揮していくためには、組合員と役職員が一丸となって英知を出し合い、努力していく必要があるといえよう。

注）筆者も参加した農業開発研修センターの大規模農協アンケート調査結果による。『広域大型JAにおける共済事業の普及推進戦略と事業体制整備のあり方に関する調査研究』農業開発研修センター、2000年7月。

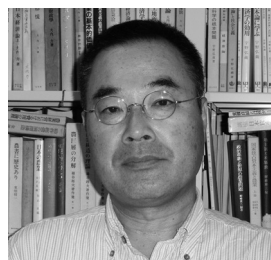
私の研究紹介

村落の協同と自治の探求

しょうじ しゅんさく

庄司 俊作

（同志社大学人文科学研究所教授・くらしと協同の研究所委員）



『日本の村落と主体形成～協同と自治』が今春出版された。その著者である庄司先生をお訪ねして、先生の研究と地域コミュニティ再生についてお話をうかがった。

聞き手：長壁 猛（『くらしと協同』編集委員会事務局）

☞ 研究者になろうとしたきっかけをお聞かせください

私は淡路島南端のある村で農家の3人兄弟の次男として生まれました。家は農業のかたわら、自営兼業で製瓦業を営んでいました。小さいときから2歳違いの兄とよく家の仕事をさせられました。そんなとき、「おまえは肉体労働には向いていない、頭を使う仕事に就け」というのが父の口癖でした。屁理屈が多い役立たず、といわれたのですが、情けなくもあり、うれしくもあるという気持ちでした。父の「忠告」を受け、頭を使う仕事は研究者に限らないけれど、大学の教師も悪くないなと考えたことは事実です。公務員やサラリーマンになる気はありませんでした。

というわけで、卒業生に研究者が多い東京教育大学文学部に進学しました。歴史や哲学に関心があり、やがて変わりますが経済や法律は実利主義という偏見から敬遠しました。東教大は地方出身者が多く貧乏くさいちっぽけな大学でしたが、アカデミックな大学で勉強好きな学生が多かったと思

います。学生運動が盛んで、入学したときはピークを過ぎていましたが私も人の後ろにくっついて多少関わりました。農業経済の暉峻衆三先生のゼミをとる一方、独習として『資本論』を中心に社会経済や政治、歴史の本を読みました。

大学卒業時に1つの決断を迫られました。当時、大学院は狭き門であり、進学できても就職難がいわれる時代でした。大学院進学にはリスクがありました。しかし暉峻先生は反対しないし、両親には経済的自立を条件に進学を認めてもらいました。大学院は、廃校が決まっていた東教大に変えて一橋大学に進みました。日本経済史専攻でした。

☞ なぜ農業に関心を持ったのですか

「農業関係の仕事はノー」という思いで東京に出た口ですので、最初は農業の勉強をする気はありませんでした。東教大では暉峻ゼミのほか経済政策と西洋経済史のゼミもとりました。しかし、やってみると暉峻ゼミが一番肌に合う。農業や農村を知っ

ているといっても、たかが知れています。暉峻先生は当時、主著『日本農業問題の展開』（上・下、東京大学出版会、1970・84年）をまとめている最中であり、ゼミでは関連の論文・著作を輪読しました。ここでの修業が土台になりました。

一橋大では中村政則先生のゼミに入りました。同大学は日本の労働史と農業史のメッカでした。中村先生はすぐ後に主著『日本地主制史研究』（東京大学出版会、1979年）を出版しますが、暉峻著書と並んで、我々にとって2つの研究潮流のそれぞれ到達段階を示すものでした。中村先生には悪しき思弁癖を去勢され、歴史研究の作法を学びました。

暉峻・中村両先生から学ぶことができ幸運でした。修論では小作争議と地主制をテーマに郷里近くの村のケーススタディを行い、協調体制論（後述）を提起しました。はからずもこれが修論の審査で望外の評価を得たばかりか、後にある学会誌に2本に分け連載できました。修論が学会誌に掲載されないような者は見離す、が口癖の中村先生に面目を保つとともに、著名な中世史家永原慶二先生をはじめ修論審査委員の各先生から暖かい声をかけていただき、「何とかいける」と研究者になる自信を少しもつことができました。

🔊 今春刊行した『日本の村落と主体形成』に関連して、それ以前の研究について教えて下さい。

戦前の日本は農業国であり、農業は地主制の時代です。都市と農村の間には現在よりはるかに大きな経済格差があり、農村の貧困は一大社会問題でした。第1次大戦後、小作争議が各地で頻発します。かつて日本資本主義論とは農業問題という時代があり、主に地主制の把握をめぐる激しい論争が

ありました。大学院に入学した頃はだいぶ時間が経っていましたが、まだその余韻が残っていました。地主制や小作争議が農業史では中心のテーマであり、次々にモノグラフが発表されていました。私などもその残党にすぎません。

私が提起した協調体制とは何かというと、小作料の減額や土地を返す返さないについて地主と小作人が一緒に決めていく社会システムです。それ以前は地主と小作人が個別に処理していました。地主小作関係が協調体制に移行し、地主と小作人は同権化します。村落が社会的基盤になったことがここでは重要です。調整機関として、普通地主・小作同数の委員から成る委員会組織がつくられます。

協調体制は村落を基盤とする自治の展開です。丸山政治学などでは村落共同体はまさに小説『土』の世界の位置づけですが、協調体制論によりひとかどの自治があったことを示唆しました。協調体制は小作争議の結果であり、村社会の軸である地主小作関係の重要な変化を意味し、小作調停制度や農地委員会を通して発動される国の政策対応を規定しました。要するに協調体制論により運動・社会・政策のセットでの展開が目論見としてありました。その後それぞれに研究を広げ、最初の著作『近代日本農村社会の展開』（ミネルヴァ書房、1991年）を出版しました。よって副題は「国家と農村」です。この本では協調体制がキーコンセプトです。

なお本書では、1930年代の経済更生運動に関して、農事実行組合の発展条件として、組合単位の各種品評会による組合員の動員、組合員からすれば競争原理の受容を解明しました。更生運動は現在の村おこしの原点ですが、村落を基盤とする協同の展開との関連と、協同の基礎にある自発的主体形成

をさぐったわけです。

歴史の研究は資料にもとづく実証が鉄則です。ですからあくまで結果的にいえることですが、よくよく考えると自治と協同は最初の研究から萌芽的にテーマになっていたと感じます。そして、その地域基盤たる村落の問題はずっと宿題つまり取り上げるべくして残されたテーマということになります。

📍 村落論からみた農地改革についてお話をください。

農地改革も膨大な先行研究があります。私は今日的な視点に立ちながら、旧著『近代日本農村社会の展開』のいわば応用問題として農地改革を研究しました。日本の農地改革を世界史的に位置づけると、自作農創設という改革を徹底的かつ迅速に行ったことに特徴があります。なぜ日本では自作農創設という改革になったのか、また改革を世界に例がないほど徹底的かつ迅速に行うことができたのか、その結果、日本農業はどう歴史的に方向づけられたか。『日本農地改革史研究』（御茶の水書房、1999年）はこうした問題意識から農地改革の歴史的意義を明確にしました。

重要なポイントは、農地改革の地域性や社会構造と戦前期との関連です。私は戦前の小作争議から日本を地域区分しました。この地域区分が農地改革のあり方を理解するうえで有効であることを多面的に検証しました。小作争議があったから、あのような農地改革が行われたということを具体的に実証しました。また、村のレベルで改革を担った農地委員会（改革後農業委員会に改組、今日につながる）は歴史的に戦前の農地調整法による農地委員会、さらに協調体制を支えた協調機関にその系譜をたどることが可能です。農地委員会には小作農民

の代表が地主・自作農の代表とともに入っています。改革を官僚組織任せにするのではなく、このように農民が参加して行ったことも成功の重要な要因でした。農地委員会は行政村単位に設置されましたが、その下の村落には部落補助員が置かれました。地域の事情に詳しい部落補助員を中心に、紛争は村落で調整が図られました。

戦後の農地法も農地改革があったから制定されました。しかし少し長い目で見ると、農地法の起源は第1次大戦後の協調体制にあります。農民組合では相互に耕作権を保証し合ったりします。それが地主との関係でも実現していき、産業組合も自創事業と結びつけ農地の管理を始めます。協調体制は村落の伝統に立脚した「村落農地法の形成」という側面をもっており、第1次大戦から農地改革・農地法に至る過程は、農地をめぐる自治の成熟ととらえることができます。農地法も戦前の小作争議につながっているのです。

改革後、元の地主たちが改革違憲訴訟を起こし、主張が斥けられます。改革には歴史的根拠があったと判断されたことが1つの理由です。農地政策とともに、社会構造から見ても農地改革には歴史的必然性があったことを私の本では明らかにしたことになります。

📍 『日本の村落と主体形成』で明らかにしたことをお話ください

それにお答えする前に、『近現代日本の農村』（吉川弘文館）について簡単に話をさせてください。この本では近現代日本の国家を開発主義国家と規定したうえで、農業と農村の歴史を農政史として総括することを目指しました。現在の国家も私見では開発主義国家であることは変わりません。こうした国家は特徴として成長至上主義か

ら政策的にもメリハリの利いた制度改革が敬遠され、行政指導によるなし崩しの政策対応が支配しがちです。それにもかかわらず、第1次大戦後、現在につながる農政の原点が形成されてくるのはなぜかという問いを立て、いわゆる石黒農政の展開にその要因を求めたことが重要なポイントです。戦後農政は農地法、食管制度、農協が三種の神器。石黒農政はゴテゴテの官僚農政ですが、上昇する生産農民をよりどころとする政策を本質としています。官僚権力が一段と強化された戦時期から敗戦後期にかけて、これら神器の制度的形成を石黒農政の理念を体現した官僚たちの意識と行動からさぐりました。官僚パッシングの嵐の中、別に借りもないのに、官僚農政も見捨てたものではないと肩入れに回りました。

本書は一般書の通史という位置づけで執筆しました。また、農業と農村の歴史を農政史として総括するというのも間違いなかった。しかし本にも書きましたが、執筆後どうしようもない食い足りなさが残りました。日本農政の歴史をたどりながら、村落の問題は上っ面をなでるだけでその岩盤に深くボーリングできていなかったことが原因です。

これまでの私の主要な研究を今度の本との関連にしばってざっと整理しました。日本の村落自体をあらためてテーマにしなければならぬ理由がお分かりいただけたと思います。

本書では現在を含む近現代日本の村落（行政村を含む）を農村の主体形成との関連で分析しています。村落というと、かつて社会科学全般で華の時代がありました。だがその取りあげ方は一面的で、また重大なバイアスがかかっていました。近世に成立した村落は近現代にそんな簡単に消えてなくなるものだろうか。近代家族(核家族)

像の揺らぎが指摘されて久しい。近現代の直系家族が研究対象とされるべきであるのと同様、村落についても「しぶとく存続し機能する」側面と歴史的变化の両側面の解明が今求められているのではないか。このような問題意識から、現在の視点で近現代共同体史を書き直しました。一言でいえば、村落の多様性と重層性、および協同と自治の主体形成に注目し、歴史の視点に立つ自治村落論（斎藤仁氏や牛山敬二氏らの見解）と今日の共同体論である水利共同体論（田代洋一氏に代表される見解）とを批判的に総合する実証研究です。

第1に、各種組織と村落の関係の検討を通して、近現代村落とその機能の重層化とともに、戦時期に部落会の設立を契機として基礎的な共同体が大字(自治村落)から現在の農業集落に移動すること、藩政村起源の大字の形骸化を解明しました。第2に、行政村の検討を通して、1930年代の町村の現代化と町村－村落関係を解明しました。現在の旧村、明治合併村の共同体化とその歴史的背景を探りました。第3に、今日の協同・自治行政と共同体の検討を通して、旧村単位の協同と自治の展開と、人びとにとって地域や共同体が多様で重層的に存在することを解明しました。現在の村おこしや農協合併・市町村合併、集落営農では、事業と課題に応じて旧村を含む多様な村落と選択的に関わり、その中で現在の基礎的共同体とされる伝統的村落は依然として重要な働きをしています。

詳しく知りたい方は本誌創刊号（2012年6月）の佐藤章夫氏の書評もお読みください。佐藤氏は山形市の専業農家ですが、農業にたずさわりながら『農業の水利と国家・ムラ』（農林統計出版、2010年）という水利史の立派な本をまとめられた篤学の士です。書評のお話をいただいたとき、本誌の

性格を考え、通常の本評とは異なりますが農民としても村を知り尽くした佐藤氏のような人にどう受け止められるのか、本書を踏まえてご自身の村の歴史をまとめてもらうのがよいと思いご無理をお願いしました。本評が映す佐藤氏の村落史を拝見して、私の近現代日本村落史論は重大な間違いをしていないことが分かりました。

村は生活のしぐらがあり、悪しき慣習や上下の身分的な関係があります。プライバシーも守られません。しかし一方、村落にはそれなりに存続合理性があり、人びとは多様な村落ごとに社会的に結合し、主体的に種々の協同と自治を発展させてきました。その協同と自治が時代の大小の変革に対応するバネになる一方、変革を通して村落の協同と自治がさらに発展するという相互関係で村の歴史はつくられてきたというのが私の理解です。村は煩わしい、鬱陶しいというだけで封建遺制、前近代のレッテルを張るのは、流行の言葉でいえば当事者目線に立つ見方ではありません。本書でいう「主体形成」は別に近代主義の「近代的個人」を措定していません。それぞれの時代に即した単に能動的主体の形成という視点から、近現代の村落とその歴史の独自性を問い直しました。

🐞 広井良典さんは著書で「都市型コミュニティと農村型コミュニティ」についてふれていますが、村落の協同と自治という視点で考えた場合、農村の何が都市に活かされるべきだと思いますか。

難しい質問ですね。広井氏の『コミュニティを問い直す』（ちくま新書、2009年）は読みました。「日本は大都市になればなるほど共同体の性格が弱い」という意見には私も賛成です。しかし、ご質問の趣旨にそれるかもしれませんが、その理由の説明

には納得できないことをまず申し上げないといけません。

ヨーロッパの都市では19世紀末以降、とくに第2次大戦後は福祉国家政策の展開と結びついて都市計画や土地公有化の政策が大きく進みます。公的な開発規制の強化により、家も自由には建てられなくなります。こんな点も共同体的性格の強さに関係すると思います。日本でそうはならなかったのは、農地改革による土地の私的所有の強化が理由であるというのが広井氏の説明です。ありきたりの農地改革原罪論ですが、違うと思います。資本をバックとする強固な開発主義の都市「無政策」が原因です。

都市の共同体的性格の強弱を問題にするなら、東京のような大都市と京都のような半都市は区別すべきです。私見では京都市は半分村社会です。糸偏産業がまだ元気だった頃は隣近所の付き合いも活発だったようです。対して東京は戦後急激に膨張しました。人口は1947年350、55年800、65年1,100万人です。増加人口の大半は地方から就職・進学してきた人間です。安アパートに住み、工場や大学に通い、そのうち結婚して子供ができる。親の代まで含めると、今の人口の4分の3は地方の出身ではないですか。東京はそんな町です。昭和30年代の東京を舞台とする映画やテレビのドラマが人気です。それを見て何か見落としているとも思います。今より人間的なふれあいはあったでしょうが、当然あったずの、人口の急増につきものの地域の「落ち着きのなさ」という現実が伝わってきません。こんな地域では宗教的価値観でもなければ共同体の「絆」は形成困難です。

産業と文化の息づく街ですか、「創造都市」はいいですね（佐々木雅幸『創造都市への挑戦』岩波書店、2001年）。それは協同と自治の息づく街でもあります。イタ

リアのボローニャを扱った別の本を読むと（井上ひさし『ボローニャ紀行』文芸春秋、2008年）、都市の共同体、協同組合が日本とは全然違います。私たちは「文明史の転換」を迫られています。原発と抱き合わせの権威主義体制打破、エネルギーシフト、メタボ消費文化の脱却、食料の地産地消、市民皆農（山下惣一氏）の推進が、3.11の教訓を生かす道です。これからは都市も変らざるをえません。電力も食料も地方に頼り切って「世界都市」などと騒いでいる今の東京は気がしれません。半村社会の京都や金沢が未来の都市のモデルになっても、東京はモデルにはなりません。ただ大きくなることが良いことだとする発想の誤りも今度の震災は明確にしました。

☞ 人びとが共同体を形成したり、そこで主体的に共同性を発揮していくための、規模の適正というのはあるのでしょうか。

はい、適正な規模は事業と課題と担い手に応じます。今度の本で取り上げた農事実行組合は、20～40戸。これは普通大字よりおおあざ小さい規模です。美山町の地域づくりも旧村主体でやっています。大字単位でやるにも、担い手が少なく、役員が固定します。そこで旧村単位にするしかないということもあって旧村単位に地域振興会をつくりました。集落営農も同じ。亀岡市でも効率的にやろうとすると一定規模以上の農地集積が必要で、やはり旧村単位になりました。しかし注意すべきは、旧村単位で地域づくりや集落営農をやるにしても、その下の村落も村落で重要な働きをします。近現代の共同性は重層的で、それぞれ分に応じて効果的に機能しているということが私の主張の大切な点です。

☞ 事業と課題に応じて規模が決まるとなると、生協の規模については、どう考えればいいのでしょうか。

少し飛躍しますが、フランス革命は自由と平等と博愛を理念に起こりました。自由と平等はある面矛盾関係にあり、近代はこの両立をめぐる歴史であり、これからもその歴史は続くでしょう。両立の理念が博愛で、具体的に代議制の発展や福祉国家の進展でした。アメリカでは活発なタウンシップ（自治組織）とそれを基礎にしたステイトの連合として国が形成されます。しかしここに来て、日本でもはっきりそういう体制に揺らぎが生じてきました。世界的な市民参加や社会運動の広がりです（小熊英二『社会を変えるには』講談社、2012年）。直接民主主義的な生協も、組織が拡大したなか、いやおうなしに組合員らとの対話と参加の仕組みを実質化していく課題に直面していると思います。

19世紀にアメリカを旅行したトクヴィルは、近代民主主義の原点たるタウンシップに注目しました。それは人口2,000人ぐらいです。日本の旧村に相当する規模ですね。

そのようなことからもう十分な規模になっているのでは？ 現状でも組織の分権化を図り、組合員の参加と職員のインセンティブを促す仕組みをしっかりとつくってもらいたい。

【プロフィール】

1952年兵庫県生まれ 東京教育大学卒業、一橋大学大学院修了、博士（経済学）
専門分野：近現代日本経済史、農政史、農業問題・農村社会
学会：政治・経済史学会、日本農業経済学会、日本村落研究学会、歴史学研究会など
主な著書：『近代日本農村社会の展開』（ミネルヴァ書房、1991年）、『日本農地改革史研究』（御茶の水書房、1999年）。『近現代日本の農村』（吉川弘文館、2003年）、『日本の村落と主体形成』（日本経済評論社、2012年）、共編著に『大学の協同を紡ぐ』（日本生活協同組合連合会出版部、2012年）など

くらしと協同の本

小池 恒男 著

『地域からはじまる日本農業の再生』

【Book Data】

発行 家の光協会 2012年 4月 176ページ

値段 1,600円+消費税

ISBN : 978-4-259-51844-8



評者：太田原 高昭（北海道地域農業研究所）

1 農政の「新段階」とその特徴

農政の混迷、というのはすでに言いふるされた文句だが、ここ数年はTPP参加問題が持ち込まれるなど、混迷は政治経済全般さらに世界的なスケールへとひろがっている。こうしたなかで、日々中断が許されない地域農業の営みに責任をもつ人々にとっての正確な情勢分析と頼りになる実践的指針が求められている。

小池恒男氏は、こうした要求を強く意識し「地域農業・農政の艱難辛苦に急き立てられて」本書を書き下ろしたという。本書には「混迷する農政を超えて」というサブタイトルがついているが、ここではまさに当面の、2011年から2012年にかけての民主党政権、それも最新の野田内閣の農政が解剖される。

それは「基本方針・行動計画」の構造政策、戸別所得補償制度の価格・所得政策、そして国境措置・関税政策としてのTPPという三本柱から構成され、それぞれ2007年にスタートした自民党政権の「新農政」の枠組みを継承しつつ、その後の参院選や政権交代、さらに東日本大震災を経て見直しをかけられたものであるという。

それがいかなる動機からどう見直されたのか、という検証が第1章「わが国農業・農政の基本課題」、第2章「戸別所得補償モデル対策見直

しの検証」の内容をなす。めまぐるしく変転する政局の底を流れるものを、地域が「鋭く見抜いて賢く対応する」ための分析が本書の一つの読み所であり、とくに所得補償制度の多面的な評価は貴重である。

このような検討を経て、著者は「民主党農政の最大の問題は、むしろそれが実質的にTPP対応農政に突き進んでしまったところにあるのではないか」（77ページ）との判断を下している。TPPに突き進んで、価格低落は所得補償でカバーし、構造改革で農業を輸出産業に、というのが「攻めの農政」の三本柱であるとみる。

そうだとすれば野田農政の破綻はすでに明らかである。大震災の被害は所得補償の財源を危うくし、放射能被害がコメ輸出を止めるなかでTPPの先行きもきわめて不透明になってきている。「今こそ国政に振り回されることなく、主体的に地域農業の再生に取り組まなければならない」（15ページ）というのが「混迷する農政を超えて」の意味である。

2 地域農業「再生」の戦略的課題

しかし、国政、農政に振り回されないということは、それをあてにしないということではない。むしろ主体的に地域農業に取り組む中でこ

そ、たとえば政府の「基本方針・行動計画」に書かれている対策が、地域が必要としていることのごく一部でしかないことが明らかとなり、真にそこに盛り込むべき戦略は何かという政策要求が導かれる。

第3章、第4章は「地域農業再生の戦略的課題Ⅰ・Ⅱ」として、このような地域農業の現実からみた戦略的課題を7つに整理してわかりやすく提示している。ここが本書のポイントなのでそれを挙げておく。

- ①産地形成、産地の維持・強化
- ②直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取り組み
- ③土地利用型農業の足腰を強くする担い手育成に資する構造政策
- ④多様な担い手に対する多様な支援策の具体化
- ⑤麦・大豆作の量・質の大幅改善
- ⑥飼料用稲の生産・流通の抜本的改善ならびに畜産振興策の先行
- ⑦国の補助事業の積極導入や直接支払い対策に対する積極的な対応

このように項目にしてしまえば、何れもすでに地域で真剣に取り組まれているものばかりなので、特別な説明は要しないだろう。しかしたとえば「地産地消」について、地場流通に終わらせるのではなく域外出荷品目に育て上げる「地産外消」の可能性に着目するなど、どの課題も開放的、多角的な視点から取り扱われており、課題同士の奥深い相互関連もよくわかるように書かれている。この辺に著者が会長を務める農業開発研修センターの長年にわたる調査・研究活動のエキスが練り込まれており、本書の第二の読み所となっている。

開放的、多角的視点ということでもう一つ指摘しておきたいことは、これらの課題が、とりわけ米麦、大豆、畜産といった具体的な品目にかかわる課題では、常に国民の健全な消費生活とのバランスが意識されていることである。そ

れを含めて、外需依存や「TPP対応農政」に対置する「内需拡大が主導する国民経済の成長」との対応関係が述べられているが、ここは地域農業再生という課題の国民経済的な意義に関わるところなのでもう少し書き込んで欲しかった。

3 「農業・農村協同組合」の提起

本書は直接に農協や協同組合を論じたものではないが、主題との関連で農協、生協のナショナル・センターの問題など学会等でおおいに議論して欲しい大事な論点が随所に提起されている。ここでは一点だけ、終章に出てくる「農業・農村協同組合」について触れておきたい。著者はかつての編著書『農協の存在意義と新しい展開方向』（2008）において「地域協同組合論」への接近を表明していたが、それとの関連が私の関心事である。

地域協同組合というのは大変便利な言葉なので、農協法第一条を書き直して地域住民の組合に変えよという「本格派」から、地域も大事だという軽いノリまでまことに多様な使い方があ。最近では農協攻撃、TPP推進の急先鋒の論者までがこの概念にとびついてきている（山下一仁『農協の陰謀』2011）が、そのことがむしろ地域協同組合論の本質を表しているといえないだろうか。

本書では地域協同組合の用語は消え、農協を正組合員（というより専業農家）のものに限定しようとする財界や総合規制改革会議などの立論に対して、多様な担い手の総力を結集し「地域、農村社会の求めに立脚する農業・農村協同組合への道」（172ページ）が対置されている。賛成であるが、地域、農村社会が農協固有の役割として最も強く期待しているのは、地域経済の基盤をなす農業そのものの振興、発展なのであり、本書の意義もまさにその点にあることをあらためて強調しておきたい。

くらしと協同の本

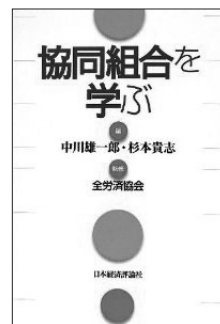
中川雄一郎・杉本貴志 編、全労済協会 監修 『協同組合を学ぶ』

【Book Data】

発行 日本経済評論社 2012年 5月 229ページ

値段 1,900円+消費税

ISBN : 978-4-8188-2214-6



評者：石塚秀雄（非営利・協同総合研究所のちとくらし）

大学の授業でテキストとして使えるような、協同組合についての適切な教科書は、これまであるようであまりない。そこにはいくつかの困難がある。教科書であるから、定説、歴史、実態、最新の研究の到達点などを総合的に入れ込まなければならないからだ。本書はその点で大方成功しているといえる。すなわち、第1に、読みやすさに工夫がある。第2に、協同組合の歴史の最新の研究の成果が反映されている。第3に、日本と世界の協同組合の視界を広くしたこと。第4にいわば新しい独自の協同組合理論を提示していること、などである。

杉本貴志氏による「第1章協同組合運動の誕生と展開」では、19世紀の産業革命が引き起こした「競争と協同」原理の対立から話を説き起こし、「共益と公益」と協同組合の関係を論じている。また読者は、イギリス、ロッチデール協同組合運動について、新しい深化した視点での評価を知ることができ、協同組合の現代的問題意識に沿って、歴史を瞥見しようとする杉本氏の努力が感じられる。

中川雄一郎氏による「第2章協同組合のビジョンとアイデンティティの歴史」は、ICA 国際協同組合同盟における協同組合原則制定における争点の歴史をコンパクトにまとめている。新しい点は、歴史的に論争が国別および分野別の

協同組合運動の利害や特性を反映して行われたこと、その延長上に1980年代のレイドロー報告の問題提起があることを示し、さら特記すべきは、現代的な協同組合の課題として、著者の持論である「シチズンシップ」論を展開していることである。現代の日本の市民社会と協同組合との関連を重視することは、従来の協同組合議論に不足していたものである。ICA協同組合原則に「ソーシャル・コンサーン(社会的関与)」が第7原則として新たに追加されたのは、1995年のICA100周年のマンチェスター大会においてであった。これは協同組合に対する社会的要請に伴う新原則であり、従来の協同組合原則がある意味で根本的に転換する要素を持っている。この原則の意義を新たに理論的に深めるという努力の成果の一つが中川氏の「シチズンシップ」論であるといえる。第7原則「ソーシャル・コンサーン」追加の意味のひとつは、協同組合が社会的関与をするということである。それまで原理的に協同組合は「社会的関与」が希薄だったとも言える。従来協同組合は、「組合員のため」という「クローズド・メンバーシップ」原理に基づくと見なされていた。しかし、「社会的」という「オープン・メンバーシップ」原理の追加導入は、ある意味パラダム変換である。しかし、そのことの意義はまだ協同組合陣営の

中で明確に展開されてはいない。ともあれ、第2章では、読者は協同組合原則の最新の考え方まで、理論史の流れをつかむことができる。

杉本氏による「第3章日本における協同組合の歴史と理念」の新しい点は、第一に、協同組合史区分の仕方の手際よさである。従来とかく協同組合史は、日本的ルーツを強調するあまり、近代的な協同組合以前の江戸時代あたりの伝統から説き起こすことが多かったが、本書ではそうした冗長さを避けて前史として軽く記述にしている。多分、若い学生などへの講義の経験則に基づいているのであろう。第二に、戦後社会史と連動させた形で現時点までの日本の協同組合の問題点を整理するという客観的な視点があることである。3.11の大震災以後における協同組合がなにか新しい役割を果たすべき存在であるということが、問題点と共に読者に共感させられるものになっている。

秋葉氏と全労済協会による「第4章日本の共済協同組合の歴史」は、賀川豊彦を軸にした記述により日本の各分野の共済事業の歴史をわかりやすくまとめている。保険業法改正（悪）による共済規制に対して、共済の社会的役割として、より積極的な何かを追求すべきと述べているように、まさに「共済のあり方の問い直し」が課題であることが示されている。

高木・杉本・秋葉・山本氏による「第5章世界の協同組合」の新しい点は、ヨーロッパのみならず、アメリカ、アジア・オセアニアなどの協同組合と共済について紹介していることである。共済も紹介しているのは全労済職員向けのテキストの性格も付与されているから当然であるが、協同組合論の幅を広げることになり、読者の知識の幅が広がってよい。

中川氏の「第6章これらかの協同組合に求められること」の新しい点は、ICA原則などを紹介した上で、協同組合の使命について持論を展開していることである。新しい社会作りという課題に対して、アマルティア・センとアリスメンディアリエタの考えを引き合いに出して、協同組合のミッションを論じている。協同組合論

は従来の内向きの安定指向型の理論課題にとどまらず、開かれた社会的な議論をしなければならないという中川氏の熱意が伝わる。中川氏の議論は、とかく協同組合陣営内部での議論に終始しがちだった協同組合論を、政治学・経済学・社会学等を巻き込んで広く社会的に議論すべき課題であることを示唆するものとなっている。

資料の年表も労作であり、協同組合を社会的な動きと関連させて理解するのに役立つものである。

最後に、論者としていくつかのコメントをしたい。それは第一に、協同組合の定義の難しさである。日本的には「相互扶助」が強調されるが、たとえばICA原則にはその文言はない。だから日本の定説がおかしいかといえば、歴史的事実としてはおかしくないといえる。そもそもICA論争史が示すことは定義付けの難しさ、多様さであろう。しかし、「相互扶助」原則と「社会的関与」原則はどのように関連づけすればよいのであろうか。第二に、日本的な概念と言って良いと思うが、「共済協同組合」といった表現である。確かに日本では共済事業を協同組合が担ってきた。しかし、「国際的」には、協同組合と共済組合は別物とされる。協同組合保険は存在するが、協同組合共済は原理的に存在しない。ヨーロッパ的特殊性と日本の特殊性が違うことは一応説明すべきではないだろうか。

第三に、世界の協同組合については、アフリカやラテンアメリカなどにもちょっと網羅的に触れておくべきではなかったろうか。グローバル化の中で、国連をはじめとして協同組合の役割は世界的に拡大しつつあることはもっと強調されてよい。第四に、協同組合関連法制動向についても触れると良かったのではないか。各国でどのような法制が協同組合や共済組織に関わって作られているのかを知るとは、協同組合の社会的役割を、社会的システムの中で概括的に理解する上で、読者に役立つと思われる。

しかし、いろいろな注文をつけると、ページ数が増え、説明がくどく小難しくなり、読みづらくなる。なにしろ教科書作りは難しい。

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域を中心とした論文、研究ノート等とする。なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② 研究ノート 14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① B5 横書き、ワープロ (40字×35行：15ページ以内) を完成原稿とする。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」(カタカナ) を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先 (現住所、電話番号、E-mail) を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿 4 部と原稿データをおさめたCD 等を両方提出する。提出するデータは「MS-Word (バージョン2000以降)」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された論文、研究ノートを査読の対象とする。原稿は到着後に編集委員会が受付し、編集委員会が指定する複数の審査委員の査読を経た後、採否および掲載時期について編集委員会が決定する。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌 5 部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定にない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製 (出版を含む)、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年 6 月25日から実施する。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0851 京都市中京区夷川通烏丸東入ル西九軒町291 せいきょう会館 2F

TEL: 075-256-3335

E-mail:kki@ma1.seikyoku.ne.jp

編集後記 お陰様で『くらしと協同』創刊号には多くの反響をいただきました。
編集委員会一同の大きな励みとなっています。

しかし同号の「私の研究紹介」において、編集・校正作業におけるミスから見出しや校正が不適当なものとなってしまう、藤谷築次先生をはじめとするみなさまにご迷惑をおかけしてしまいました。大変申し訳ありません。二度とこのようなことが起こらぬように、作業手順を見直すと共に、今後は一同いっそう気を引き締めて編集にあたりたいと考えております。

さて、創刊第2号となる本号では、いま生協界でもっともホットな話題である合併問題を取り上げてみました。「争論」では、マーケティング研究と農村コミュニティ研究でご活躍のお二人の研究者からお話をうかがうことができたが、ご覧いただけるように、生協の合併や適正規模に関する見解において、お二人にはいくつか対照的なところが見られます。しかし、インタビューで印象的だったのは、両先生ともに、「最近の生協にはあまり興味を持ってなくて…」といったことを最後に呟かれたことでした。

組合員も、職員も、そして研究者も、みんながワクワクするような生協をもう一度つくりあげるには、どうすればいいのだろう…そんなことを感じたインタビューでした。 (志)

季刊 くらしと協同
2012年秋号(第2号)
2012年9月25日発行

編集企画：『くらしと協同』編集委員会
編集長：杉本貴志
発行所：くらしと協同の研究所
理事長：的場信樹
京都市中京区夷川通烏丸東入西九軒町291
せいきょう会館 2F (〒604-0851)
電話：075-256-3335
FAX：075-211-5037
E-mail：kki@ma1.seikyou.ne.jp
URL：<http://ha1.seikyou.ne.jp/home/kki/>

季刊 くらしと協同 2012年秋号(第2号)

編集・発行：くらしと協同の研究所

発行日：2012年9月25日

ISSN 2187-1280

