

第6章 生協に関する考察

角 一典

生協は、日本における最大の NPO だという。日本では、NPO という名称には独特のニュアンスが付与されるがゆえに、こうした言説に違和感を覚える人は少なくないだろう。しかし、その出自をみれば、全国に存在する単位生協の多様な歴史の中に、今日われわれが NPO と理解しているものと通底したものを紐解くことができる。端的に言えば、それは、市場や政府によってでは充足されない何かの必要に迫られた人々が結集して作られた集団だということである。

しかし、日本においても NPO が徐々に社会的認知を獲得している状況下にもかかわらず、むしろ生協に対する認知はかつてよりも低下しているようにさえ思われる。そんな筆者の思いから、今回の演習では学生たちに生協の現状がどのようになっているのかを検討してもらった。その「総括」として、この章を記していこうと思う。また、個人的に、2003 年から大学生協の経営にかかわる立場になったが、自らの置かれた立場も考慮しつつ、大学生協について考えてみたい。

6.1 生協の今日的な位置

6.1.1 不況下における社会的経済の重要性の増大

小泉政権下で積極的に進められた構造改革は、1990 年代以降長期の低迷に陥った日本経済のリストラクチャリングを進めると同時に格差社会化を促進しているといわれている。実は、これは日本だけのことではなく、オイルショック以降、長期間の経済不況に悩まされたヨーロッパ諸国においては、革新勢力が常時政権を獲得できる程度に安定した勢力となった頃からすでに現れていた現象であったという (Dahrendorf, 1992 = 2001)。

アメリカにおけるニューディール政策の「成功」を契機として、ケインズ理論を根拠としながら、先進諸国は、自由主義経済から国家の積極的な介入によって需要を管理する方向へと転換した。市場の失敗を財政によって緩和しようとするものであった。しかし、この方法は、コンスタントな、しかも高い水準での経済成長という前提の下においてはじめて成功するものであったようである。ヨーロッパにおいては、経済が安定成長に推移するとともに、限られたパイの争奪戦へと状況が転換した。そして、1973 年のオイルショックは、経済成長に対して決定的なダメージを与え、長期の低迷期を迎えることとなったのである。

ヨーロッパでは、そうした中でいわゆる社会的経済が重要視されるようになり、ワーカーズコーペラティブや協同組合が目されるようになっていった。強者の論理で動く社会

の中では、弱者は連帯することによってしか活路を見出すことができなかつたからであったといえる。ヨーロッパにおいては、友愛や協同といった原理に基づいて結びあっている協同組合の存在は、そうした不況下においてより重要性を増すべきものであると考えられた。協同組合は、巨大な権力や資本に対抗するための、弱者のための拠点として、グラムシ的な表現をすれば「障地」として、拡大していく必要があるのである。

このようなヨーロッパの過去を振り返ってみれば、日本もようやく「先進国並み」の状況を迎えたと考えることもできる。

6.1.2 食料をめぐる諸問題

第4章で検討したように、先進諸国の中で、日本の食糧事情は最低レベルであるといつてよい。これは、国内問題としても輸入問題としても深刻である。

国内問題としては、農薬に起因する環境問題や健康問題があるし、健康問題については、消費者以上に、生産に従事している農業者自体の健康問題が深刻である。また、農業従事者の減少にともなう農村の維持が困難となっていることも、環境問題として、土地利用問題として考えていかなければならない事柄である。

輸入問題については、マスコミ報道にもたびたび現れる、ポストハーベストや残留農薬、禁止農薬の使用などの問題がある。また、輸出国においても、日本と同じような環境問題や農業従事者の健康問題があるものと思われるし、長距離輸送を可能にするためには、時に添加物に頼らなければならないこともある。そして、今日地球温暖化が問題化しているが、輸送のためのエネルギーのほとんどを化石燃料に依存している今日、長距離輸送はこの点からは望ましくないことである。

さらに、窒素分の過剰も、今日では問題になりつつあるようだ。経済力を背景に外国から大量の食物を輸入した結果、そこに含まれている窒素分が日本の地中に還元することが、窒素過剰という思いもよらない状況を引き起こす可能性があるということである。窒素は化学的にきわめて安定した気体であるが、生命体に必須である蛋白質の必要な元素でもある。植物は、窒素を大気中から吸収することはできず、アンモニア態や硝酸態の形で、地中から吸収する。アンモニアや硝酸はきわめて刺激の強い物質であり、アンモニアは強いアルカリ性、硝酸は強い酸性を示す。窒素過剰は、結果として硝酸態となって土壤に悪影響を与えるようだ。加えて、農地にまかれた硫安（硫酸アンモニウム）などの一部が酸化二窒素（ N_2O ）という物質に変化し、それが温室効果ガスとして地球温暖化を促進していることも問題となっている。いずれにしても、窒素が過剰になるということは悪い影響を与えてしまう。

地産地消やフードマイレージといった言葉が巷を賑わしているのは、こうした現状と不可分である。物質の循環は基本的に地球規模というよりも、一定の範囲で行われてきたものである。氷河期のような時代も確かに存在した。しかし、それはきわめて長いスパンでの事象である。数百年・数千年の水準で考えるのであるならば、物質循環は、少なくとも資

本主義が発達する以前はきわめて安定的で、特定地域における「限られた」物質循環でしかなかったし、だからこそ、「理想的な」再生産が繰り返し行われていたといえるのかも知れない。資本主義化は、良くも悪くも「世界を一つ」にした。しかし、資本主義は、地域的な物質循環を決定的に壊してしまった。地産地消やフードマイレージという言葉は、失われた「正常な」物質循環を再び取り戻すべく生まれてきたものということもできよう。

6.1.3 日本における生協の現状「診断」

以上のように、市場経済をもたらしている諸問題を解決するために、社会的経済は重要な位置を占めるべき存在として浮上しているし、事実、ヨーロッパ諸国においてはその勢力が一定のシェアを獲得するにいたっている。

しかし、日本においては、ヨーロッパとは異なった状況を呈しているようである。高度経済成長末期の60年代後半から爆発的に勢力を伸張した生協だったが、90年代に入ってその伸びは鈍化した（第1章および第2章参照）。本来であれば、食の安全・スローフード・食育などといった言葉がもてはやされる今日、生協の標榜するさまざまな理念は、まさに時代にフィットしたものであるにもかかわらず、生協運動が順調に勢力を拡大している状況にあるとはいえない。

確かに、第1章でも示されたように、組合員数は現在も伸張傾向にある。しかし、生協運動を見る上で注目しなければならないのは、なにが生協の活力源であったかということである。生協運動の活力となっていたのは、組合員自身の自主的な活動であり、それを支えていた仕組みのひとつが、日本特有の制度である班別予約共同購入であった¹。

現在も、共同購入というスタイル自体に変化はないし、配送事業は全体として増加傾向にある。しかし、かつて生協運動の中核的な存在であるといっても過言ではなかった、班別予約共同購入については、急速に活力を失っている。現在の生協の拡大を支えているのは個別（戸別）配送、いわゆる個配（戸配）である。店舗事業も不振が続いており、今となっては個配が生協の中核となっている。90年代に入り、多くの生協で個配が導入されるようになり、近年では、共同購入において半数以上が個配である生協が大半である。

班別予約共同購入が衰退して個配が伸張するということは、何が問題なのだろうか。それは、組織内における共同性が減少していくということである。班という単位が存在することによって、結果として人々の交流の場が形成される。かつては、その交流を通じて、組合員同士が、生協に関するさまざまな事柄だけにとどまらず、食品や添加物、流通や政治といったさまざまな問題についての知識を共有することが、班活動の理想と考えられていた時期もあった。実際は、そのような「原理的」でアクティブな班の数がそれほど多か

¹ 外国における班別予約共同購入に関する評価はさまざまである。日本における生協運動の飛躍的な拡大をもたらした班別予約共同購入は、外国に紹介された時期には、画期的な制度として高い評価を受けていたが、その一方で、いずれ班別予約共同購入は立ち行かなくなるという評価もあった。結果としては、後者の評価が現実のものとなっているといわざるを得ない。

ったわけではない。しかし、生協にかかわる班活動を通じて、次代の生協の活動層を再生産し、生協の活力を維持してきたということは、多くの生協においてみられたことである。個配という制度においては、そうした組合員同士の活動の場が形成されることは難しい。生協活動への関心も、加入以前の意識の高さに左右されることとなり、不活発層からの掘り起こしということはほぼ期待できない状況となる。いわば、班は組合員の教育の場としても機能していたのであり、班の衰退は、生協の持つ、消費者に対する教育機能の衰退ともいえるのである。

現在、個配の数は年々増加傾向にあるが、実は、その中の多くが班からの移動である。つまり、個配によって組合員が増加しているという側面は確かにあるものの、個配の増加は班からの脱退という現象によってより著しくなっているということである。班を経験している個配組合員は、利用高も相対的に大きいというデータがあるが、これは、生協のよさをよく理解しているからということができよう。逆に、班を経験せずに新たに生協に加入した組合員は、生協のよさを十分に理解せず、うまく利用できていない状況があるものと思われる。事実、生活クラブ生協北海道では、個配に新規加入した組合員は短期間でやめる傾向が強いという。

6.2 ヨーロッパと日本の違い 文化的側面から

6.2.1 西欧文化圏における「友愛」と「共同」

なぜ、日本の生協運動は今日「頭打ち」状況になっているのだろうか。

その一つの理由としては、社会的経済という考え方が、一般に認知されていないということがあげられるかもしれない。1970年代から、世界では、財政再建と経済の活性化を同時に達成するべく、政府の介入を排除し、競争を是とする新自由主義的な考え方が次第に力を増していった。アメリカのレーガン政権とイギリスのサッチャー政権はその最先鋒であった。その一方で、ヨーロッパでは当時、北欧をはじめ、ドイツ・フランス・イタリアなどで左派が長期政権を維持しており、社会民主主義も十分に勢力を維持していた。それは、労働党が二大政党のひとつであるイギリスもその例外ではない。いわば、ヨーロッパには、新保守主義に対抗する、力のある社会民主主義勢力が、100年以上の歴史の中で醸成されていたということができる。

他方、日本においても、中曽根政権が新保守主義的な政策を推進しようと試みた。これ以降、日本の保守勢力の中でも、新自由主義的な考えが次第に力を増していくこととなった。そして、ヨーロッパにおける社会的経済の基礎である社会民主主義的勢力は、日本では、少なくとも政治勢力としては十分に成長することなく、かつての革新勢力は力を失っていった。革新という言葉が「陳腐化」するという矛盾した状況が起こってきた背景には、ヨーロッパ諸国のように、保守と革新が拮抗した状況が、日本においては現れず、革新勢力は、憲法改正を阻止するために衆議院の3分の1を死守するということを目標に闘うこ

とを余儀なくされたということがある。極論になるが、少なくとも日本の国政においては、健全に社会民主主義が発達する素地がなかったといえるようにも思える²。

ヨーロッパにおける生協運動は、19世紀の労働運動とある意味で深いかわりを持っていて。労働運動の理念はさまざまあるが、その一つに「友愛」がある。敢えて誤解を恐れずにこの言葉を解釈するならば、キリスト教的な「博愛」の精神と通じるものがあるといえるだろう。Putnamは、イタリアにおける地方自治改革の成否を、ソーシャルキャピタル＝社会関係資本の違いで説明したが（Putnam, 1993=2001）、西ヨーロッパ周辺においては、土着的しがらみから解放された市民社会的な人間関係が比較的発達している。友愛の精神は、このような市民社会的博愛の、一つの表現形であるといえるのではないだろうか。

Tenniesは、19世紀のヨーロッパにおける急速な資本主義化の波の中に、共同社会（Gemeinschaft）から利益社会（Gesellschaft）への移行を見出し、人々のつながりが、いわば精神的なものから物質的なものへと変化し、実質的な人間関係を解体していくということを批判的に捉えていた。そして、新たな共同性の構築を協同社会（Genossenschaft）に求めた。Durkheimが職能組合にアノミー状況からの脱却を期待したのと、これは共通しているといえる。いずれにしても、やや飛躍した物言いになるが、ヨーロッパに生きた彼らにとっては、解体された「共同」を「協同」によって再構築するということは、ごく自然の発想だったのかもしれない。そしてそれは、労働組合や生協をはじめとする各種の協同組合として具現化していくのである。

一方、日本において共同がなかったかということ、そんなことはない。というよりも、全世界共通に、人間社会のあるところすべてに共同は存在する。しかし、ヨーロッパの状況、より正確にいえば、Putnamが診断したような北イタリアの状況との大きな違いは、それが土地や血縁といったしがらみから解放されているか否かという点にある。戦後、知識人の多くは、日本社会が後進性に満ちた社会であると、強い非難をこめて診断した。しかし、地縁血縁を克服した新たな共同性の構築という課題に対して、目標となるような処方箋は示されず、残念ながら批判に終始したといわざるを得ない。

1960年代後半から、日本の生協、特に地域生協は急速に伸びていった。しかし、振り返ってみると、地域生協の伸びを支えていたのは共同購入という仕組みであり、そこから生み出されるさまざまな利益が最も重要であった。さらに、もっと限定した言い方をすれば、配達という、当時としては「伝統的な」システムを、生協という「大規模小売店舗」が導

² これを単純に、日本政治の「後進性」と捉えることも可能であろうが、むしろ民衆の「冷静な」政治感覚といった方がいいのかもしれない。戦後、非武装中立という言葉が都市部のインテリ層に膾炙したのとは逆に、農村部では保守勢力が根強かった。これを、知識人たちは日本社会の後進性として非難したわけだが、振り返ってみれば、日本の革新勢力には、護憲や反核といったスローガンがあったにせよ、政権を運営するだけの政治理念が十分に発達していたかという点については、きわめて疑問である。高尚だがわかりにくい革新の理念に比べて、俗っぽいといえども、自分たちにどれだけの利益があるのかということ冷静に判断するということは、ある意味では政治の原点である。

入したことが大きかったと思われる。極論すれば、日本における生協の伸張は、文化的背景よりもむしろ実利的な部分が人々を呼び寄せたのであって、生協の「文化的」システムの側面には、さらには、協同や友愛といった価値観に対しては、ほとんどの組合員が関心なかったし、意義も見出していなかったであろうということである³。

見田宗介は、即時的ゲマインシャフトから即時的ゲゼルシャフトへ、そして対自的ゲマインシャフトへと社会が発展するという方向性を示している（見田，1977）。これは、およそ1世紀を経て語られた、Tennies や Durkheim の「予言」を、ようやく日本において見出したものといえる。現在、日本において共同性の意味が再度問われているが、それは、ヨーロッパにおいて19世紀に語られていたものを、日本において再検討する機会ということも、ある意味ではできるのかもしれない。

6.2.2 「協同」の意味

Tennies がゲマインシャフトとゲノッセンシャフトとを区別したのには大きな意味がある。ゲマインシャフトが、前近代社会に共通に見られた、地縁や血縁に基づいたつながりであったのに対して、ゲノッセンシャフトは、そのようなしがらみから解放された関係である。ゲマインシャフト的な共同性は、家父長制の下で個人の自由が阻害されており、構成員にとって必ずしも良好な環境とはいえない。ゲノッセンシャフトは、そうしたゲマインシャフト的な共同性の欠点を解消した、新たな共同性が目指されるのである。ここでは、そうしたゲノッセンシャフト的な共同性のことを「協同」として捉えておきたい。

それでは、協同はどのような形で具現化されるべきなのであろうか。その基本理念となるものは、友愛のような精神に基づいた「連帯」・「自治」・「自主管理」といった言葉になるだろう。

市場の発達とともにゲゼルシャフト的な組織は、量的にも質的にも急速に拡大した。利潤の極大化を求めて、生産は大規模化し、また、生産を管理するための広義の官僚機構も巨大化していった。そうした状況に、Weber は人間のコントロールの及ばなくなった資本主義が「人間の上に容赦ない威力を振るうようになった」と表現し、Marx は労働疎外を見出した。Marx は、資本主義がもたらす弊害を、労働者の連帯によって乗り越えることを主張し、極論すれば、それが共産主義の未来へとつながった。

共産主義の未来を展望する Marx の議論は、ある意味でゲノッセンシャフト的な共同性の本質を突くものとも捉えることができよう。「ドイツ・イデオロギー」において Marx は、共産主義社会を次のように描いている。「共産主義社会では、各人はそれだけに固定されたと

³ もちろん、これは仮説もしくは憶測の域を出ない。ヨーロッパも、同様に実利的なものでしかなかったかもしれないし、他方、日本でも友愛の精神があったことも否定することはできない。また、班別予約共同購入の仕組みの中で、ニュータウンや見知らぬ土地で孤立しがちであった主婦が人間関係を構築することができたということも無視できない部分ではある。ここでの指摘は、そうした部分が相対的に小さな意義しか持ち得なかったということである。

んな活動範囲も持たず、どこでも好きな部門で、自分の腕をみがくことができるのであって、社会が生産全般を統制しているのである。だからこそ、私はしたいと思うままに、今日はこれ、明日はあれをし、朝に狩猟を、昼に魚取りを、夕べに家畜の世話をし、夕食後に批判をすることが可能になり、しかも、けっして獵師、漁夫、牧夫、批判家にならなくてもよいのである。こうした世界観は、地縁血縁のしがらみの中でほとんど個性が顧みられることのなかった前近代的な共同体とはまったく異なったものである。個人の自由が尊重されつつも、互いの労働が互いのために行われる、それが Marx の描いた未来であった。

上記の Marx の未来観は、確かに、一般的な感覚からすると過度に理想的と思われる部分があるし、歴史的にみれば、共産主義・社会主義国家の壮大な実験は「完全に」失敗した⁴。それはシステム上の問題が非常に大きいだろう。しかし、その精神自体は全否定するべきものではないはずだし、現実には、現在の資本主義国家にも、多分に社会主義的な要素が盛り込まれているともいえる。むしろ、今日のような状況の下でこそ、Marx の構想を再検討してみることが有意義なことのようさえ思える⁵。

6.3 日本生協運動をめぐる「亀裂」

6.3.1 経済格差にもとづく階層性

フリーター・ニート問題やワーキングプア問題など、日本においても、バブルショックからの脱却を図るべく行われた構造改革による新たな社会問題が激しさを増しており、新自由主義的な思想・発想からの脱却を望む層は確実に増加している。格差社会のゲゼルシャフト的な「問題」状況から抜け出すためには、ゲノッセンシャフト的な共同性の構築が一つの処方箋となりえる。こうした点から見れば、いわば、格差社会の対抗勢力として生協は期待されるべき存在であるといえることができる。

しかし、生協が共同性の構築を展開するための拠点となっているかということ、残念ながらそういう状況にはないといえるだろう。そして、その傾向は、むしろ「原理的に」生協運動の理念を追求しようとしている生協においてあてはまっているように思われる。

なぜ、日本における生協の運動、特に「原理的」と思われる、真摯な取り組みを行っている生協の活動が、それが求められているような状況にあるにもかかわらず、「受け入れられない」状況にあるのだろうか。

一つの要因として考えられるのは、生協運動が「階級性」をともなったものであったと

⁴ この点については、資本主義国家が社会保障を充実させることによって生産性をあげたことを考えれば、社会主義の試みが完全な失敗と評価するのは行き過ぎなのかもしれない。

⁵ もちろん、Marx の議論も「存在被拘束性」の範疇にある。松下圭一によれば、Marx の理論は「近代化 型」であり、状況が大きく変化した今日、Marx の議論は成立しないという。現状分析として、階級理論に立脚した Marx の議論の有効性に限界があるのは否めない。しかし、ある種の宗教的な教義が超歴史的に有効性を維持し続けているのと同様、その精神をみることに大きな意味があるように思える。

ということである。そしてそれは、ヨーロッパとは違った形での階級性であったことが、日本の生協運動の特殊性といえるのかもしれない。その性格とは、弱者である下層階級の連帯とは異なった、相対的強者である中産階級に担われる運動としての性格が強かったということである。そしてその傾向は、「原理的」な生協ほど強かった。

社会的関心と階級性もしくは所得といったものの関連性は高い。マズローの「欲求の発段階階」理論では、高次の欲求は、それよりも低次の欲求が満たされることによってはじめて生じると考えられている。そのような観点からみると、食の安全や食育などといった「原理的」な生協運動の活動は高次の欲求の範疇にあるというべきものである。すなわち、多くの消費者が求めるところの、安さや便利さといった価値の上位にあるものなのである。生協の運動理念は多くの消費者の心を捉えるものであるだろう。しかし、心情的な理解が行動に直結するかということ、それは別問題である。行動に移るためには低次の欲求が十分に満たされるような環境・条件が必要となる。そしてそれは、所得や知識といったものに大きく左右されるものなのである。ヨーロッパにおける新しい社会運動の担い手は、高学歴の中間階級が中心を形成していた。日本における一部の生協運動も、歴史的な観点から見れば新しい社会運動であったということも可能である。

格差社会の是正という目標は、生協運動にも共有されうるものである。しかし、生協が「原理的」であればあるほど、組合員はより多くのコストを要求されることとなるため、コスト負担に耐えることのできる人間のみが運動に参加することができるという、ある種の矛盾を生じさせてしまうのである。

6.3.2 世代による分化の進展

上記の内容は主に家計の経済状況にかかわる点であるが、もう一つの「仕切り」も見逃すことができない。それは、組合員内部の温度差である。これは、組織が一定の規模を持つことによって必然的に生まれてくるものでもある。しかし、今日の生協において顕著なのは、比較的年齢の高い＝加入歴の長い組合員層では生協に対する理解が高いのに対して、若い層においては生協に対する関与がなかなか深まらないということである。この傾向は今にはじまった話ではないものの、現在は状況がより深刻である。なぜならば、組合員は、かつてであれば班という単位によって自然と「教育」されていたが、個配へと形態を急速に変化させている今日の生協においては、新たに加わった組合員に生協を理解してもらう機会が極端に減少しているからである。すなわち、「再生産」がうまく機能していないことが、今日の生協運動の「停滞」を引き起こしているのである。

どんな人間も加齢、そしてライフステージの変化がある。生協に積極的なかわりを持ってきた組合員も、年齢的な問題、そして子供が独立して高齢者のみの世帯、もしくは配偶者もなくなり単身世帯となると、班にせよ個配にせよ生協の配達を利用する必要性が薄れてしまう。生協運動が順調に拡大していた時期には、離脱していく中核的組合員の立場を受け継ぐ新たな中核層が育っていた。今は、そうした循環が滞っている状況である。

かといって、班別予約共同購入中心の経営に戻ることができるわけではない。新たな再生産の仕組み、中核的な担い手を恒常的に作り出していく仕組みをどのように構築していくのか、組合員主権を基本とする生協にとっては必ずクリアしなければならない課題である。それも、かつては班という組織にかかわるといことが半ば「強制的」だったのと違い、個配にせよ店舗利用にせよ、組合員同士のつながりを、自然状態では期待できないことを前提とせざるを得ない現在の状況において、中核的担い手の再生産、そして、その前提となるであろう、組合員同士の共同の場を作り出すことは、簡単なことではない。

6.4 生協組織の矛盾

6.4.1 生協における「顕教」と「密教」の相克

地域生協においては、組合員は女性が圧倒的に多い。かつては、世帯主を名目上の組合員とする「慣行」もあったようだが、今日ではそうしたものも相当廃れ、ほとんどの地域生協では、女性組合員の割合が顕著に大きい。法的に経営権を有しているのは理事会であり、多くの生協では主婦を理事にするし、理事長に主婦が就任することも珍しいことではない。しかし、あくまでも主婦であるから、実質的には「非常勤」の形を取らざるを得ず、職員の中から役員として専務理事や常務理事を輩出するのが一般的である。したがって、実質的な経営の中心は男性職員であることが少なくない。

近年においては、生協職員という職業も、多くの職業の中の一つの選択肢と認識される傾向が強くなっているが、学生運動が盛んであった時期には、確固とした理念や意識を持って生協職員になるという傾向がきわめて強かった。また、生協職員としてのキャリアが長くなるにつれて、生協運動に関する認知や共鳴度合いも高まることが予想される。

現在幹部となっている生協職員の多くは、強い意志を持って生協経営にかかわっているものと思われる。そして、時にその意志は、ある種のレーニン主義的な「前衛」意識と結びつくこともあるだろう。言い換えれば、幹部的な立場にある男性職員が、「意識の遅れた主婦たち」を先導するという構図をとってしまうということである。

あらゆる生協が、組合員主権や組合員自治を強調する。しかし、場合によっては、生協経営が事実上男性職員によって支配され、組合員主権が形骸化している可能性も否定できない。

6.4.2 経営重視の生協の増加

1990年代に入って、生協経営の危機が大きく取り上げられた。バブル期における過大投資が生協経営を圧迫したためである。拡大路線を突き進んだ生協も、事業の見直しを余儀なくされた。その中で推し進められたのは、生協経営の集約である。集約は、主に合併とブロック化によって行われている。

生協法の規定により、生協は都道府県の枠内に縛られる。そこで、多くの地域生協が事

業連合を結成し、商品の共同開発・共同仕入れなどによってコストダウンを図ろうとしている。事業連合によっては、個別生協の裁量の範囲を縮小し、実質的に事業連合がイニシアティブを有するところもあるようである（経営の共同化）。実際、その効果は徐々に出てきている段階にあるらしい。

規模を志向することによって生協経営は安定の方向に向かいつつある。しかし、規模の拡大は、結果的に生協経営を個々の組合員から遠いものとするという反動があるのも確かである。Dahl が指摘したように、規模と民主主義とは関係がある。一般に、社会の規模と直接参加とは反比例の関係にある。組合員主権や組合員自治についても、その命題があてはまる。そして、規模を志向することは、経営と運動とを比較考量した場合に前者を選択しているという言い方も可能である。

実は、これは生協運動の根本にかかわる問題でもある。生協は、原理的には社会運動であり、そして同時に、経営体・事業体である。生協の起源は、生活の維持が危機的な状況にあった労働者たちが、生活防衛のために組織したものであった。その運動はやがてより大きな広がりを持つようになり、今日では、環境・農業・医療といった分野ばかりでなく、ワーカーズコレクティブなどを通じて労働にまでウイングを広げようになっている。このように、生協の担う分野が広がっていくということは、それだけ、協同によって解決して行くべき課題が増加していくということがあり、今も続いているさまざまな事業の多くには、その根本に同じ思想が流れている。しかし、かつては生協という組織が「独占」することができた分野にも、徐々に資本主義的な経営が浸透しはじめるようになる。そこには「競争」が必然化するのである。

理念だけでは、多くの人々をひきつけることは不可能である。対抗する力を得るためには、必要に応じて規模を拡大することも考えていかざるを得ない。しかし、その反動として、組合員主権や組合員自治が形骸化していく恐れもある。確かに競争力や、それを実現するための連合・連帯は必要である。しかし、同時に生協が考えていかなければならないのは、組合員主権・自治の形骸化をいかにして防ぐことができるかということである。これに失敗した生協はただの大規模小売店舗に成り下がるだろう。

6.4.3 「無垢な」理念先行の弊害

生協の掲げている多様な理念は、その実現に向けて努力するに値するすばらしいものばかりである。しかし、その理念を実質化・実体化するということは容易なことではない。高らかな理想を語ることはそれほど難しいことではない。問題はそれをいかにして実現していくかという点にむしろあると考えた方がよい。

2002 年になって発生した偽装事件（第 4 章参照）は、それを象徴的にあらわした事件であったといえる。納入先を疑うことなく商品を流通させた結果、裏切られてしまったわけだが、改めて信頼というものの意味を問い直す必要が生協運動にも生じたといえるだろう。信頼は相手を信じることから始まるのは当たり前のことである。しかし、偽装事件は、

結果的に生産者との信頼関係を重視した結果として組合員との信頼関係を損ねた。生協の経営陣は、双方の信頼を常に獲得し続けなければならない。偽装事件によって、一部の生協では、チェック体制の再構築に向けての努力がなされている。信頼を維持し続けるためには適度の緊張関係が必要である。

また、次のようなことも、理念先行に陥りがちな生協運動の陥穽を物語っている。組合員のプロジェクトチームを結成したり、モニター制度を活用したりして商品開発を行ったところ、その商品が全く売れなかったということが報告されることがしばしばある。なにゆえにこのようなことが発生するかというと、実は、プロジェクトの構成員やモニターとなった組合員の「良心」が災いしている。自主的に商品開発に携わろうとする組合員は、相対的に意識の高い組合員であることが多い。そして、そうした組合員は、生協運動への理解も高い傾向にある。化学調味料や保存料といった添加物を入れない、昔ながらの製法によって商品を作るということにこだわった結果、一般に流通する商品の味に慣れてしまっている組合員の感覚とはかけ離れた商品が出来上がり、それが不評に終わってしまうのである⁶。

運動の側面と経営の側面と、どちらを優先するかは、常に生協運動が直面している課題である。あまりに経営上の観点を強調すれば、生協らしさを失い、一般のスーパーとなんら変わりがなくなってしまう。しかし、理念を強調しすぎることも、運動を閉塞に追い込む原因となりえるのである。

補論 大学生協に関する考察

1. 大学生協における経営基盤の揺らぎ

生協セクターの「苦境」は日本にとどまらず、世界的なものという状況だが、特に大学生協の経営は厳しい。ことに、第5章にあるように、大学生協の主力事業であった食堂および書籍部門の落ち込みが激しく、経営基盤の揺らぎがはなはだしい。

書籍部門については、インターネット書店なども進出してきており、競争も激しい。また、大学生協という立場上売れ線中心の品揃えは取りにくい。教科書販売がある意味で「頼みの綱」であるが、実態として、学生の「教科書離れ」ははなはだしいものがある⁷。となると、教員もしくは大学図書館の需要に期待するしかない。しかし、大学図書館の予算は限られているし、国立大学も、法人化以降予算は抑制傾向にある。大きな改善は望めない。

⁶ 意識の高い組合員の場合、傾向的に無添加の食品を選択するために、一般よりも「薄味」を好むため、物足りないと思う消費者が多いという指摘もある。

⁷ 実例を挙げれば、毎年同じテキストを使用すれば、先輩から後輩へとそれが受け継がれるということは、昔からあったことである。また今日では、演習のテキストを、自分が担当する部分だけコピーして済ますというのは、学生の間ではそれほど違和感のあることではないようである。

食堂部門についても、収益を上げることのできる時間が昼食時と夕食時に集中しており、また、相対的に多くの人員を必要とすること、売れ残りのロスが生じやすいことなど、根本的に高コストを避けられない部門である。

そうした状況に対応するということもあり、旅行業や不動産業などへのウイングの拡大を徐々に図りつつ、経営基盤の再編段階にある状況だが、業種によって、もしくは個別生協単位では新規事業が芳しくないものもある。

主力事業の落ち込みは、やはり学生文化と経済状況の変化という要因がきわめて大きい。活字離れは一貫して進んでいるといわれているし、携帯電話やパーソナルコンピュータなど、情報通信手段も大きく変化している。活字離れは直接に書籍部門に影響するし、携帯電話やパーソナルコンピュータなどの利用には、イニシャルコストもランニングコストもかかる。バブル崩壊以降、親からの仕送りも抑制気味であるし、アルバイト収入も厳しい状況である。したがって、そのしわ寄せは、他の購入費用の削減という形にならざるを得ず、間接的に書籍部門を、そして食堂部門や購買部門も圧迫する。

最近では、景気が回復基調であると言われている。しかし、多くの人々は未だに回復の恩恵を受けている状況にはなく、それは学生も同じかもしれない。

2. 大学生協の課題

上記のような厳しい現状の中で、大学生協が考えるべき課題はどのようなものだろうか。

第一に考えなければならないのは、4年で組合員が入れ替わる前提である大学生協は、他の生協以上に時代感覚にセンシティブでなければならない宿命におかれているということである。10年前の学生と今の学生とでは、経験も文化も違うために、商品の売れ筋も違うだろうし、かつてうまくいったやり方が必ずしもうまく行くとは限らない。したがって、常にアンテナを張って情報収集をしていくことが必要となる。そのためには、理事会において学生理事の発言の場を積極的に確保することや、学生委員会をはじめとした学生組織の役割を明確にすることもきわめて重要になるだろう。

また、学生の間である種の階層化が進んでいるということも考慮すべき事柄かもしれない。例えば、筆者の関係している大学生協では、食費を抑えようとする学生が多いためと思われるが、カップラーメンなどの売れ行きは良い。その一方で、サラダバーを導入した結果、順調な売れ行きを示しているという。食の安全等に対する関心の低い学生がいる一方で、健康志向の高い学生が存在しているということも、この事例は示している。端的に表現するならば、学生は「多層化」しているのである。言い方を変えると、学生の画一的なステレオタイプはもはや存在しないということである。

このことから、大学生協の進むべき道は二つあるように思われる。ひとつは、大学生協も特定の顧客をターゲットにしていかならざるを得なくなっていると判断し、ヘヴィユーザーの開拓を中心に経営方針を作っていくという道、もう一つは、多様化している学生のニーズに広く応えられるように、方針を多元化していくという道である。もちろん、今後も大

学生協の理念を訴え続けることは必要である。しかし、それがすべての組合員に共有されるということが難しいということも受け止めなければならない。いわば、大学生協は学生ニーズに合わせて「顕教」と「密教」を使い分けなければならない。「原理的」な戦略だけではもはや大学生協経営は成立しないのである。

学生を引き付ける店舗の創造も欠かせない課題である。偏見かもしれないが、大学生協は、傾向的には旧態依然の、やや古い雰囲気のあるところが多いように思う。学生が行きたくするような店舗のあり方を考える必要があるだろう。ことに、小規模キャンパスの場合には、それに比例して店舗も小さい傾向があるため、店舗の作り方にいっそうの工夫や努力が必要とされる。コストとの相談にもなるが、コンビニエンスストア並みに、こまめに商品の入れ替えや掃除などを行うなどの努力が必要とされるかもしれない。

第二に、大学当局との良好な関係を構築することである。大学生協は、人的にも時間的にも利用が限定され、員外利用も期待できない。経営の観点からは、ある程度の量がなければ維持はできない。特に、小規模キャンパスの大学生協はこの傾向が顕著となる。経済学でいうところのスケールメリットについては、小規模な大学生協はその恩恵を享受することはほとんど不可能といってよい。いかにヘヴィユーザーを多数獲得したからといって、小規模生協の場合には限界がある。となると、大学生協は、組合員以外の供給をふやさなければならない。しかも、先に記したように、大学生協の員外利用に期待することができないとすれば、残っているのは大学本体しかない。

別々の法人格を有する大学と大学生協は、相互に独立した存在であるというのが建前ではある。しかし、学生への「サービス」提供という点において、両者は一致する。そして、現実には、学生の福利厚生観点から、大学も期待する部分は決して少なくない。したがって、大学の側においても、大学生協の存在にメリットがあると判断するのであるならば、大学生協の経営に対する関心を持つべきである。大学と大学生協は、法的には相互に独立した存在であるにせよ、実質的には「互酬的」な関係である。大学生協としては、堂々とこのような自己主張ができるよう、日々努力をしていくよりほかない。

4. 大学生協による民業圧迫論について

大学と大学生協の関係について、時に民業圧迫といった批判がされることがある。これに対しては、密接なかかわりを持っていることが多いが、法的に、大学と大学生協は、あくまでも別組織であるという反論が真っ先に思いつく。確かに、先述のとおり、大学と大学生協は、学生生活の充実という共通のミッションを有しており、それぞれが完全に独立した形で行動することはきわめて難しいばかりでなく、むしろ密接な関係を維持しながら行動していくことが要求されているといった方がよいし、官庁と、特定の公益法人やOBが天下っている会社との灰色の関係を思い返せば、単純な建前論のみではこの批判への返答として十分であるとはいえないようである⁸。したがって、観点を変えて、いくつかの点

⁸ もちろん、官庁の例とは状況が全く違う。大学関係者が大学生協に「天下り」する例は、

から反論をしなければならない。

第一に、協同組合のミッションは相互扶助である。組合員同士が協力して自分たちの福利厚生を充実させるというのがその本旨である。確かに、協同組合事業の中には収益性の高いものも含まれている。しかしながら、協同組合の事業の中には多数の赤字事業が含まれているだけでなく、民間では絶対に提供することのできない、無償もしくは無償に近いサービスも多数ある。これを、公共事業などにおいて悪名の高いプール制であると批判することは簡単である。しかし、収益性のない事業に組合員のニーズが高いということも事実である⁹。大学本体だけではさまざまな意味において限界があるから、大学とは違う組織で必要なものを提供していかなければならない。大学生活というものは、一般の生活と異なる部分が多数あり、それは決して民間のサービスで充実せられるものではない。大学という組織は特殊な使命を帯びたアソシエーションであり、そのあり方も「特殊」であらざるを得ないのである。その特殊なニーズを民間が責任もって担ってくれるというのであれば、大学生協の存在など全く意味はない。生協が一部の事業で「収益」を上げているとしても、それは組合員の福利厚生を充実させるための原資であり、それ以上のものにはなりえない。生協の収益の用途は、組合員への還元しかありえないのである。

第二に、協同組合という存在に対する誤認についてである。大学生協を大学組織の一部として捉える人は、一般の人々ばかりだけではなく、組合員の中にもある考え方である。しかし、これは全くの誤りであり、あくまでも組合は、組合員の相互扶助のために、組合員自身の出資で運営される組織である。大学という組織が前提にあるのは確かだが、大学生協の存在は、あくまでも組合員と組合員の出資によって成立するものであって、大学からは独立した存在なのである¹⁰。それでも、一般の事業者に比べて、大学生協には多少のアドバンテージがあるのかもしれない。しかし、結局は、組合員も消費者であり、サービスの質を判断する。一般に、食堂部門や購買部門は、完全競争にさらされた場合は民間に圧されることの方がはるかに多い。一部の民間事業者が民業圧迫と主張するのは、むしろ自己の努力のなさを言い訳する方便に過ぎないのではないかとさえ思えてくる。

第三に、生協の提供する価格は、価格競争云々の問題以前に、必然的に安く「なる」、な

少なくとも筆者は聞いたことがない。

⁹ かつては大学生協を支える事業の一つであった食堂部門は、いまやこの典型的な例となっていると思われる。組合員の中には不満の声があることも確かであるが、一般的な外食と比較した場合に、大学生協の提供する食事は安いといえる。一般の人が想像するほどに、大学生は裕福な存在ではない。また、大学生とて、時間は貴重である。したがって、こうしたサービスに対する組合員のニーズは高いのである。もちろん、食堂の例は一部であり、他にも多数の、そして、大学生協でしかできない各種のサービスが存在する。学生生活にかかわるニーズは多種多様であり、運営に学生が参加する大学生協でしか提供できないものは少なくないのである。

¹⁰ 場合によっては、大学と大学生協との関係は一律ではなく、むしろ対立関係にあるものもある。特に、学生運動の盛んだった時代においては、一部の大学生協が学生や反主流派の教員・職員の拠点となっていた。

らねばならないということである。協同組合は、基本的に法律によって利潤追求を目的とはできない組織となっている。そして、組織の根本原理に、組合員のためになるということがある。そのために、共同購入という手段を使って、購買力を結集して、民間資本から相対的に自立的な空間を作ろうとするのが協同組合の原理である。原理的に、提供する商品・サービスに、いわゆる利潤にあたるものを上乘せしないので、必然的に安くなる仕組みであるということである。

しかし、この点については若干の留保が必要である。生協のミッションには、市場から粗悪品を排除するという含まれているからである。初期の協同組合は安さを追及した。しかし、安いことが必ずしもいいことではないことに気づいた一部の協同組合は、質のよいものを適正な価格で得るという方向に変わった。この点、大学生協は難しい立場に置かれているといえるのかもしれない。大学生協の組合員のほとんどは学生であり、社会的にみて決して強者ではないからである。学生は、収入の道が限定されており、特に経済状況は、仕送り・小遣いにも、アルバイト収入にも影響してくる。特に経済不況の最中には、学生たちの最大のニーズは価格の安さに行き着かざるを得ない。実は、ここに、大学生協が、生協運動の原点を見失う可能性が存在している¹¹。組合員があつての大学生協であることに間違いはない。しかし、多数派の意見が常に正しいとは限らないということも事実である。指導する立場にある組合員および組合関係者は、「正しい」と思われる方向へと組合員を導くという努力を、信念を持って遂行していかなければならない。

おわりに

本稿では、生協の現状について、ヨーロッパとの比較なども踏まえて粗い分析を試みるとともに、大学生協のおかれた現状から、今後どのような観点に注目しながら運営を行っていくべきかを、きわめて大雑把に検討した。

いかなる状況にあつても、生協が本来持っているべき友愛や互助といった精神が、社会には必要とされるように思える。生協は、その実践の場であり、実践を通じて外部にもその思想を拡大していくことが使命であるように思う。生協運動がこの原点を見失ってしまわないよう、関係者は努力を続けていかなければならない。

¹¹ これは、一般生協についても同じことがいえるだろう。価格はもちろん重要なのだが、協同組合は、目先の利益だけにとどまらず、深い思想に基づいた運営をしていかなければならないのである。