常総生活協同組合専務
大石光伸さん

聞き手　協同総研　菊地　謙

今号より、協同の新しい世界を切り拓く方々へのインタビューを連載します。第１回は生協が大規模化する中で、独自の道を進む茨城の常総生協の大石専務にうかがいました。（編集部）

――まず常総生協について、歴史も含めご説明をいただければ。

僕も最初の頃はわからないんですが、設立したのはちょうどこの辺が住宅街になる1975年。いわば高度成長で労働力が一極集中していったところから、ドーナッツ状に住宅街が広がっていく高度成長の後半期に、茨城までその波が到達して、その中で団地の自治会が、「茨城に来ていっぱい自然があって、野菜も目の前で作られてるのに、一回東京の市場に出荷されたものがまた茨城の八百屋の店頭に並ぶ、これはおかしいよ」っていうことだったようですね。非常にシンプルな話しでなんです。

「じゃあ、目の前にある野菜をみんなでいただきに行こうよ」って、そのことを団地の自治会の人たちがやっちゃったわけですよ。直接作っている人と食べる人がそこでくっついちゃうわけですよ。自治会っていうのは、そういう経済的な部分でも役割も果たしていた。それが自治会のひとつの委員会のようなものから少しずつ仕事みたいになってきたから、じゃあ、独立するにはどういう形がいいんだろうか？自治会の下でやっていたものが、その延長線上で地域の生活の役に立つ、しかも住民主体の組織にしていくにはどうしたらいいのか、ということを考えたようですね。その時にどうやら「生活協同組合っていうものがあるらしいよ」っていうことだったみたいですね。

ただ、この出発点である地域の生産と消費が、半世紀以上経って、いっそう深まって広がって、地域住民の協同がしっかりできるようになったのかというと、どうにもできてないんです。つまり、今われわれからすると「いばらきコープ、規模大きいですね。常総生協は小さいですね」っていう状況ですけど、当時自治会を中心に設立した人たちからすると「常総生協ずいぶん図体だけは大きくなりましたね」(笑)と。大きくなったけれどもやってることというのは、果たしてスタートの時のこのシンプルでいて本質的な事が実現ができているかというと、決してそうではないんですよ。

で、そうやって25年経た時に、よく考えてみると問題はむしろ「小さいからできない」とか、逆に「大きくなってしまったからできない」とかということでもなくて、その20数年間を経てきた中で、気持ちの中も含めて何を組合員の中に残して、何がその中で訓練されてきたかということなんじゃないか、と思うんです。

だから「生協」っていう表面に現れた形だとか規模だとかそういうものを歴史として認識するよりも、もちろん続けられなくて脱落

した人もいれば、ずっと続けている人もいれば、生協では物足りなくてもっと違うことをやりだした人も、その辺はさまざまいるわけですけれども、「協同」っていうところで集まった人間が、どうあれ何らかの脈々とした人間関係と考え方の訓練を経て今に生きている、このことの認識ですね。

僕も生協に入って非常に訓練教育されているわけですよ。頭でっかちで(笑)、大学出てすぐ来て屁理屈こねている者に対して、組合員の方から、実生活の基本的なこと「食べる」っていうことはどういうことなのか、「協同とは何か」、生きる上で大切にしなといけないことは何かということを確かに教わっていくわけです。そういうものこそが今僕らの財産として、自分たちの考え方や物の見方の中に培われ、そして組合員さんの歴史を含めて背負っている

今流行りの組合員は、いくつかの生協に入って、こちらの生協からいい商品だけをちょっともらって、こっちの生協からは安いものだけをもらって、とこういう取捨選択を実際にはしているようです。実際の生活上それは確かにひとつのやり方かもしれませんが、常総生協の中には何年も続けて、この組織の中でずっとやってきた組合員というのがわりに多いんですね。困難があっても、他の生協から「もう危ないからやめた方がいいですよ」とか言われてもですね、常総生協は自分たち自身の組織として考え、自分の主体的なお金も出しながら、そこで利用もしながらやっていく。たいへんなことがあってもそっと見守っていてくれている、そういう組合員がいます。その集大成が固有の歴史であって、僕が言うことは、僕が勝手に思弁的に物事を考えた結果じゃなくて、その組合員の思いと実践の積み上げの歴史の中で育まれた、とりわけ常総生協というローカルな組織の中で育まれたものなんです。

そういう意味で言うと、何千人っていう組合員さんの幽霊みたいな声だと思っている(笑)。その中で何を大切にしなければならないのかということを今の仕事の中で自覚できるかどうかが、僕は「歴史」だとは思うんですよ。

――5年位前に、いわゆる事業連合を脱退されたというお話をうかがっているのですが、ひとつ生協の歴史としても大きな転機だったんじゃないかと思いますし、かなりの決断もされたと思うのですが、そのあたりのことをお聞かせください。

それもやっぱり、事業上の生協間の関係の歴史（合併とか事業連合とか）に翻弄され、波間に漂った結果がこうなった、と言った方

大石　光伸　（おおいし　みつのぶ）
1957 **年生まれ　筑波大卒**
1983 **年常総生協入協。**88 **年理事。**
93 **年常務理事解任、**97 **年専務理事。**

新 協同人に聞く

が正しいのかもしれない。もちろん、そこに主体的な関わりが無かったということではなくて、その中で何が大切かを考えざるを得なかった。人任せにしてしまえばそれで済んだのでしょうけれども、うちの組合員の営々たる実経験と積み重ねの中で「食べる物については自分たちでやった方がいいんじゃないか」ということでしたから。事業リスクがあるかもしれないが「連合会でない」生き残り方をしてみよう、ということになったんだと思うんですよ。「生き残れるかどうか」ということは結果であって、どっちが生き残るかそれはわからないですよね。連合会が生き残れるのか、あるいはせいぜい寿命がちょっと長くなってるだけなのかもしれないし。

——でも普通に考えるとやっぱり、目先の問題というか、そういうふうになかなか考えられないんじゃないかと思う部分もあるんですが。特に経済的に非常に厳しい状況の中で。

当然のことですよね。「目先」というより、実生活が大事です。実生活を「どのように」おくるか。きっと合併したり連合会に入ってやった方が楽だと思います。しかし、そういう生き方はしたくないということだけだったんじゃないかな。

連合会は時代の流れと競争の中で事業経営を維持し、大衆化するためのひとつの選択です。それは経済効率はいいし利益も出る、利益が出て還元されて目に見えるところは非常にわかりやすい。問題は単協であれ連合であれ、「それで人々の活力とか地域の活力を生み出したか？」、組合員が、あるいは働いている人たちがそこで本当に、今「地域の中で生き活きと生きて」いるかということが組織の尺度です。自分から意志を持って働かない人はどこにいても同じでしょうし、もし貧困の中で（事業の困難さ）の中で組合員も職員も自分の生活と地域の未来への展望を重ねあわせて持てないとしたらだめでしょう。そのことで組合員も含めた人間の集合体がどうなったか？ということの物の見方で考えれば、どっちがよいかはわかりません。これはどちらかでなく、この地域の協同組合間の主体的な運動の到達点、未熟さの結果、こうなってしまったことで、今こうした経済状況の中では、かって日本でも育まれた生協どうしの交流や地域の中での連帯どころではなく、いかにして他生協の悪口を言って自分の組織拡大・組合員拡大をするかということに終始してしまっており、本当に残念です。協同組合理念や思想など、末端の職員に伝わっていません。一人増やしてナンボの世界になっています。

事業連合を離れて「3年と持ちませんよ」と言われてたけれども、もうちょっと持ってる。じゃあこの先5年「このままいったら持ちませんよ」というのは僕らもよくわかってる。「どういう改革をしないといけないのか？」ということもある。で、その時に何も今の現状を維持するということには僕らは全然とらわれていなくて、200人からスタートした生協だったわけですから、200人になったってですね、それが後退だとは言えないわけですよ。今まで100歩前進してガタガタして50歩後退したって、50歩進んでいたわけですよ。そこで、1歩目に戻ったからといって、前よりは1歩は前に向かっているわけですからね。問題は、マイナスになったらそれはよろしくないと思っているんですよ。それは結構みんなが傷つくことですから。そうし

ないために、今いろんな意味での決断みたいことをしておけば、5年後また次の新しい何かをやる、また1歩踏み出していけるところまで戻っていいいと僕は思っています。

だから、その意味で言うと事業的にはその後退の仕方「後退戦」の戦術みたいなもの、スリムになりながら核を再構築する後退の仕方も頭には置いとかないといけない。単純に「生き残るか・生き残らないか」という発想は非常に直線的でですね。50年先、100年先の地域や、3代先の子供達を見据えながら、今大人は何をするか？というとですね。そのとき協同組合的発想は大事ですし、その願いを実現できる生協の組織も事業も大事ですが、そのことを地域の消費者組合員がそう思わなければ、歴史の中では不必要だったということかもしれません。ただ僕らはまだ地域の中にいろんな仲間がいっぱいいるわけで、いろんな歴史があり困難があってはじめて半世紀前より前進しているわけですよ(笑)

――連合会の脱退については、直接的には安全な食べ物へのこだわりがひとつの大きなきっかけだったとうかがっていますが、一方で、「経営的に成り立つのかどうか」というのは大きな議論であるわけですよね。そこのところで、組合員の間でどういう議論になったのか？というあたりをお聞きしたいのですが？

組合員さんは、もちろん総代会とかになればいろいろな議論にはなりますし「今の赤字を何年計画で返すか？」ということを「自分たちの組織としてどうするか」という話もするから、それは素晴らしいんですけども、「今自分たちが食べるものが果たして大丈夫かどうか？」というのは実際の生活をしていく上ではより大事なんですよね。だからそこがやっぱり議論の中心にはなる。もうひとつは自分たちの力で手の届く範囲の運営の手法なり組織形態でないと、どうにも自分の運命を自分で決められなくなる。自決権がなくなる。つまり「主体的に何かをできる条件の確保だ」という。せいぜいそこぐらいですね。

その先に何を打ち立てるか？もちろん「安全な食べ物を」というのはあるんですけれども、安全な食べ物が簡単に手に入るんだったら、自然食品店で高いもの買えばいいんですよ。そうではなくて「汗を流しながらみんなでやっていきましょうね」というのが協同組合なんですね。最初から何か理念が「こういうことだ」ということではなく、いわば「自分たちで何とでもできる」組織形態や「自分の身ことは自分で決められるようにしておく」自決権というところは、組合員の中にありましたね。

もちろん、理事会や職員の中では「こんな生協いらない」と組合員がどんどんやめて、実際に組合員が1000人に減った時や500人に減った時に出資金を何ぼ返しておいて残るか？というような計算は主要なメンバーのところではやりましたけどね(笑)。

――特に職員の方なんかは、生活を賭けて働いていらっしゃるわけで、自分の働いているところがどうなるか？というのは死活問題という部分もあるわけですよね。それでも「やろうじゃないか」という話になるんでしょうか？

うん、でも職員だって腹決めてやれたとは思えてないですよ。事実、その当時それを決めて「連合会でやっていくよりも自分たちでやるよ」と言った人間で残っているのは僅か

ですよ。かえって職員の方がしんどいですよね。よっぽどこういう協同組合で骨埋めるよという腹ができてた奴か、そうでなければ今も同様にしんどいと思います。(笑)。

しかし組合員は自分の家族に何を食べさせるか、そういう生命にかかわることについては本能的に敏感だと思うんですよ。何を求めようとしてこういう事になっているのかという点について。逆に労働の現場にいる人間は直接的な生活利害が絡みますから、苦しかったら逃げるというのが一般的な常ですよね。だからやっぱり専従職員というのは、そういう意味ではよほど腹が決まっていないと。

とりわけ協同組合的なことでいうと、資本の価値増殖に向かう競争原理に貫かれて、その原理に追いまくられてやれば楽なんですよ。だけど、そうじゃないが故に協同組合で働く人間っていうのはよけいわからなくなるんですよ。入る時から思想的に訓練されて入ってくるわけではないわけですし。じゃ生協の中で訓練されていくっていっても、玉が磨かれるのだって 10 人に 1 人の世界だと僕は思いますね。人と人との関係であったり、組合員の中でいろんなことを自分の行き方として学んで育っていける人間は。みんなそうなりたいけれども。僕自身だって、「一人は万人のために、万人は一人のために」なんていうのはわかんなかったですよね。「念仏」としてはあるのだけれども、感覚として体で何となくそうかなというのをわかるようになるには、15、6 年かかってますもの。そうやったってまだわからない。

この間コープ神戸の人と会いましたけど、やっぱり違いますよ。視点の据え方が違う。大きい小さい全く関係なく、一人の組合員一人の職員として接します。これはやっぱり組織風土として訓練された歴史の重みですね。あの協同組合の街神戸というのはそれを街の人たちが持ってる、これはすごいですね。職員も決して奢らない。それはやっぱり人間的な差が出ますね。もちろんコープ神戸だってこれまでいろんな苦労をしてあそこまで来ているわけで、図体が大きいからダメだとかいいとか、ということを言うことは、絶対自分たちを誤ることだなというのがよくわかりますよね。

――数字的なことでいうと、今、組合員は1万人ちょっとで、そんなに増えてもいなければ減ってもいないという状況ですよね。この5年くらいでみるとこれはどういった状況なのでしょうか？

組織って、いいと思ってそこに参加しても、なかなかそこについていけなかったり、何らかの事情でやめざるを得なかったり、もちろん、もっと物理的に言っちゃうと転勤がある。そういう意味で言うと生き物で、一定の新陳代謝もあるんですね。「常総生協の風土」みたいなものもやっぱり滲み出ちゃいますから(笑)。「手作り」ばっかりやってたら時代遅れだよって言う人もそれはいますし、気軽に話せて「さあやろう」って言ったら実際にやってしまうようなところを面白いと思ってくれる人もいれば、さまざまですから。

「増やす」っていうのは何を増やすかが問題で、一方では「時代の流れ」みたいな雰囲気があって、それを敏感に感じとってそれに迎合してゆく感性が経営には求められるようです。いかに今の若い人たちの雰囲気や生活感覚を感じ取って、「よしこれでいけ」って

いうのが臭覚として働く人間はそう言うと思うんです。ただ、食べる物のようなものは、生命や生き方の基本にかかわるものであって、「そこは譲っちゃダメだな」とかって。そういうことを考えていると、今の時代の流れにはなかなかマッチしない。

ただ、時代の流れが正しいとは思えないわけですよ。例えば今のみんなが寄ってたかって「テロへ報復だ」という雰囲気が正しいって言うことはないわけで、時代の流れに沿って儲ける(笑)っていうことだけでよいとはあまり思えない。ただ、そういうことでいったら「正直にいきましょう」とか、「ここは譲らない方がいいよ」っていうやり方は、やっぱり大衆性はない。でも、生協が大きくなって事業が大きくなってきましたよ、っていう話は、大衆化しただけの話しでしょう。誰でもできるようなシステムと商品を揃えていったからですよ。

だから、組織拡大をするっていうことについては、事業として次の拡大再生産をしていくこと悪いことではないと思っているのですけれど、拡大の理念が大衆迎合なのかそうでないのか、によって違ってくると思うんですよ。もちろん、単純に「迎合」などと言ってはいけなくて、今生協では「組合員の意見を仕事の真ん中に」「組合員の生活に役立つ事業を」という運動がすすんでいます。その通りですが、もうひとつの側面、あのロッジテールが、時代の先を見据えた「Opinion」(先駆者)という教育的側面を高く掲げ組織の名前にしたことを私は大切だったと思います。

そういう点では、時代はすすんでもっと危険な方向にいっているという歴史認識があります。そしてこの時代の流れに掉さすようなことをやるもんですから、それは容易ではないということが前提です。事業の責任を持つ専務としてどうなのか？と問われれば、事業は維持できなければならないわけですけれども、「この時代をどう生きる」という思考の再生産をきちんとできる拡大をしてもらえれば、その中で組合員が増えていく。

もっと言っちゃうと、よくウチの生協のことを「時代からずいぶんズレている」と言うわけですよ。でも例えば狂牛病にしても一番最初からいろんなことやってるわけですよね。時代にかなり僕は敏感だと思ってるんです。あるいは実務にしたって、国際会計基準なんて話をこんなちっぽけな生協でやるわけですよ。「早く時価会計にしろ」とかですね(笑)。それは別に大きい小さいじゃなくて、ナショナリズムではなくグローバルには物事は考える。でもやることは手の届く範囲でなければ、実際問題やれないですし、五感を働かせて触れ合って、実際土に触ったり、稲刈ってみたり、菜の花を育て種を取り油を絞ったり、そういう範囲で体で覚えていくことの方が大事なわけですから。

だからできるだけこの地域の中で、考えを同じくする人が増えることが大事であって、頭数がいくら増えたからといって、正直言って「地域を変える」とか「環境を本当に守れる」ということを考えていける頭じゃない頭数がいくら増えてもですね、変わらない、社会は、地域は。

——それともうひとつ、生協、協同組合としての組織規模っていうこと。よく言われるのはある程度以上の規模になってしまうと、いわゆる「民主的な」組織づくりができないと

か、いろいろな弊害が出てくる、ということですが、今の1万人くらいの規模というのは、まだ実際目が届くというか、顔が見える範囲というふうに感じてらっしゃるんでしょうか？

いや届かないですね。いや1000人だって届かないかもしれないし。そこは僕は別にそんなにこだわってはいないんです。そういう意味で目が届くか届かないかは。問題はさっき「民主的な運営」っておっしゃってましたけど、僕らは苦い経験もしていてですね、バブル期に組合員も一緒になって右肩上がりを想定して「次、大きい何か建てようよ」ってやってるわけですよ。で、じゃあ民主的な運営をしてれば、バブル時の構想に突き進んで行かなかったか？と言うと、絶対そうじゃないわけですよ。みんな同じ時代の雰囲気の中で、「次の大きな配送センターなんて作るのはおかしいぞ」なんて言ったってですね、そうはならないんですよ。表面的にみんなで討論していれば正しい、間違いはないかというとそういうことではないんですね。その点で当時の女性理事たちは立派だった。

民主主義の基本的なルールというのは「少数意見の尊重」だけです。多数決なんていうのは論外ですから。それを何か戦後変に輸入してきているでしょう。基本的には少数意見の尊重の中で「組織の中で少数の意見であれ留保されること」「多数の意見が失敗しても次の意見がちゃんとある」、そこが大事なんですよ。だから、意見が違っても一緒に歩んで、少数意見のことも「もしかしたら正しいかもしれない、でも今はちょっとこれ(多数意見)でやってみよう」と、「ダメだったらこっち(少数意見)に切り替えられる」ことが大事なんです。

たまたまあのバブル期の計画に、最後まで突き進まなかったから、まだ今生きていられるわけで、そういう意味で言うとじゃあみんなに目が届いていればそうかっていうことでもないし、逆に言えば何か意見を言った時に、「大丈夫か？」とか「私はこう考えます」とか言うことが、きちんと保証されるシステム、組織であることが規模の大小に関わらず一番大事なんです。

それは例えば、1万人の中の1人っていうことになると、「1万人の中の1人のこと聞くのかよ？」って話になるんですけど、そこの1万人の1人であれ10万人の中の1人であれ、1人の意見をどう大切にするか？っていう。その1人に言われたことをこっちも考え続けていることが、組織としたら大事なんじゃないかな。それは、9万9999人対1人だった時に、「どっちが重いか？」って重さを量ることじゃないんですよね。みんな「9万9999人がこう言ってるじゃないか」「1人しか言ってないじゃないか」「なんで1人のことそんなに考えるんだ？」っていうそういう議論が一番危険でですね。やっぱり1人の人であれ、その言っていることの意味があればそれをちゃんと内包する、そういう組織でないといけない。それが民主的な運営の一番基礎っていう。だから10万人いようが、100万人いようが、1000人いようが、3人であろうが、そこは全然関係ない。そこを含んだ「一人は万人のために、万人は一人のために」だと僕は思いますけどね。

――なかなかそういう組織をつくるのは難しいですよね。

難しいですよね。でも数で押し切った時

に、「数で押し切ったことが絶対正しいんじゃないんだ」っていうことを常に言い続けなければならないんですよ。「正しいかもしれないし間違っているかもしれない。ただ今は、最良の判断でこれが正しいと思う」ということであって、全然気がつかないことっていっぱいありますから。誤った判断もするという前提に立てば、修正がきくわけですから(笑)。

——総代会の資料を見せていただいたら、この5年間、出資金は毎年増えてきていますよね。これは何か取り組みとかをしているんですか？

いや、それこそ組織信頼のバロメータみたいなもんで、一時本当にガタガタした時は、組織に対する信頼がなくなるから、どんどんみんな下ろしていくわけですよ。今は、何となく「金を出してもいいよ」ということになってるんじゃないでしょうか。もちろん、以前は「週100円」の積立で、今は「週200円」。やはりタイミングがあって、「1週間に200円の増資にしたい」って言った時に、信頼がない時には、組合員の反対でつぶされたんですよ。まずきちんと仕事をして、決められた時間にきちんと物を届けて、欠品のないようにして、そして組合員の食生活に責任を持てるものをやる、という組合員さんのために働く、この姿勢さえあれば、それを何年か続けていくうちに、「まあ間違いないだろう」とか「常総生協が言うから大丈夫だろう」とかですね、そういうことの積み上げができてくるんですよ。その時に例えば原発の時[1]もいち早くこっちが情報を流すと「そのことのために金をだしますよ」という人がでてくるわけですよ。

——「そのこと」というのは？

「いち早く生協からちゃんとした情報が流された」というそのことに価値を見出しているんですよ。「入っててよかった」とか。自分が食べるものについて一人一人ばらばらの消費者だと、テレビや新聞があってもきちんとした情報が流れない。ものの見方、考え方を含めた情報が流れてこないわけですよ。だけど、生協の方で体系的に「これはこう考えるんだ」とかっていうことを、それこそ組合員から雇われて専門で仕事するわけですから、必死でやらなければならないわけですよ、責任持てるように。

だから、それは当たり前のことなんですが、当たり前のことを一生懸命やるとですね、組合員は不思議なことに感謝してくれるんです。本当にそれは不思議だと思うんですけども。僕らはそのために仕事を与えられて、給料ももらってやってるのに(笑)。だけど必死になって、当たり前のことをやろうとすると、感謝の言葉が返ってきたり、「このために増資しますよ」とかそういうふうになるんですよね。

——いわゆる利用割戻しみたいなことはやってるんですか？

一切やってない、やれていないんです(笑)。それこそ本当に「配当ができるくらい儲けなきゃダメだな」とは思うんですが。でも多くの人は逆に「金出すよ」って言ってくれるから、それなりに出資金は増えていって、本当に組合員自身の組織であることを実感します。その点で資金繰りも楽になりましたよ。だから「出資して！出資して！」なんていうことを金がない時は言ったんですが、言ったって組合員は応じないわけですよ「どうな

るかわかんないだろ」ってね(笑)。だけど、本業を一生懸命やれば「じゃあ出していいよ」ですとかね、極端な人はもう「返って来なくたっていいよ、それはもう自己責任だよ」と。

――職員の方は、入れ替わりが当然あると思うんですが、今、働いている方たちは、どういう方たちなのかな？というのをお聞きしたいのですが。

「連合会を抜けるか」という一番苦しい時期に、組合員に提案する前にここ（会議室）で職員みんなで「どうするか」と顔つき合わせてやるわけです。生死に関わることですからね。連合会に行けばそれは楽になるかもしれないけれど、まあどうなるかわからないよ、と。ここで腹をくくったつもりでいても、腹のくくり方がみんなそれぞれ違うから、やっぱり6割は脱落していきましたね。そういう意味で言うと、とりわけ中堅の部分は、やっぱりしんどかったと思います。耐え切れなかった人が多かった。

――生活という部分では例えば家族がいたりということで、ある程度安定していないと困る、という状況があったりしたんでしょうか？

それだけじゃなくて、組合員が「自分たちのことを自分たちで決められるように」っていう、このことは実は組合員自身のことでもあるんですれども、職員に対してのプレゼントでもあったんですよ。だけどそのことに甘えちゃうと、努力をしないで…。通常連合会に入ってたら楽なんですよ。上から「こうしなさい」と。もちろん数字に追われるかもしれないけれど。だけど、うちみたいところだと、本当に何でも一から十までやらなければならない。何でも勉強しないといけない。そこに自分たちの持っている能力を、総合的に多面的に養っていくという意志がないと、逆に何していいかわからなくなるわけですよ。こっちもあんまり細かいことも言わないと、さてさてどうしていいのか困っちゃうわけですよ。そうするとやっぱり逆に耐え切れない。で、「自分では能力ありません」って辞めてった人間もいます。それは、しょうがないですよね。我々トップが事業の展望を語り、先を見させるマネジメントの弱さも痛感しますが、最終的には身近な組合員の顔を頭に浮かべながら自分たちの組織を自分たちで切り開くエネルギーがないと、次の世代は育たないでしょう。苦しい時期ですが、生みの苦しみです。組合員さんが、いわば「自分たちで考えてやれる組織」をプレゼントしてくれたんですから、その中核になるべき職員は、いつも考えて「ああしよう、こうしよう」というのが出て来ないと、長く続かないですね。

――何か、とてもよくわかる話なんですが、特に若い世代の人間で言うと、20年前30年前に生協運動を始めたような世代の人たちに比べると生活体験が相当違っていて「自分たちで問題を発見して、自分たちで解決していく」なんていうことをやった経験がほとんどないという、これは非常に負い目かも知れないですけれども、私自身も感じたりするところがあるんですね。それでいきなり社会に出てその自分で地域の問題を発見して、自分で

アプローチしなさいと言われても「なかなかそんなこと出来ねえよ」というのが、正直なところじゃないか、という気がするんですけど。大石さんは、どう感じられますか？

その通りですね。確かにいろんな手立てを手取り足取りだったり、あるいは逆に放り出してみて何も出来ないので、手を出しちゃう。これがやっぱりお互いを堕落させる道ですね(笑)。一般の企業原理に基づいてないから、生協の職員はよりたいへんです。数字で追われ続ける分にはその中でもっと訓練されていく。そうではない変な理念があるとですね、余計ダメになっていく。ここが、どうあれ僕らの一番頭の痛いところです。

唯一立脚すべきところは、組合員のところに行って、組合員からいろんな話を聞いたり言われたりする中で「自分は組合員のためにこの中で何が出来るか？」ということであって、そこに立脚した意見だったら認めるけれども「自分が楽をしよう」とか「自分がやり易いように」というところから出発した意見は、聞かないことにします。「甘えるんじゃないよ」(笑)と。

やっぱり、いろんなものが整理されすぎちゃってるんですよ今は。物もありすぎるんですよ。そして自分たちができないことを人のせいにする、それを。「そういう若い世代で、経験もしていないんだから、上の人間はそれにあったマネジメントをしないとダメなんだ」って言うのは如何なものか(笑)。「そういうふうに育てちゃった親の責任だ」って僕は思うのですけどね(笑)。だから生協が大事なんです。

——さっきプレゼントとおっしゃいましたけど、生協という「場」が与えられて、その中で自分がなにをやっていくか？というということを一人一人が考えてやってかなければいけないわけですよね。それは考えようによってはとても楽しいことでもあり、反面大変なことでもあるだろうな、と。それをどうやって見つけていくんでしょうか？もちろん、組合員と一緒に話をしながら、ということもあるでしょうけど。

でも、かつてやっぱり、家族の中や地域の中でだって、友達の親から怒られてみたり、そういうことはあったわけで。今、怒る人間がいないわけですよ。見て見ぬ振りをする。これはやっぱり生協の中でも訓練しないとですね。「一人がよければいい」というのではない。一人じゃ生きていけない、だからお互い注意をしあう、というね。そして組合員からも僕らが注意を受けた時に素直にそこを反省できる主体もつくっておかなければいけない、と思うんですよね。

これはあんまり言いたくはないんですけども、極端に言えば、若いお母さんをどう教育するか？そのお母さんをきちんと教育しなければ、次の子供のことなんかも語れないわけですよ。20代30代の親はやっぱり、僕なんかから見てもやっぱり、しんどいなあ、と。生協の先輩が、やっぱり言わないと。でも、今は遠慮するんですよ。「若い人だから」って。

——今年の夏に、共同保育の運動をやってきた先生をお呼びして話を聞いたんですが、そこのコンセプトは「大人が育つ保育園」なんです。「子供を育てる前にまず、親を育てなければダメなんだ」という話で。特に20代30代の若い母親で、保育園に預けず家にいる人たちが本当に行き場がなくなってどうしよう

もなくなっているんだと。子育て支援というのは、親が先生とぶつかったり親同士ぶつかったりしながら、育っていかなければダメなんだと。そういう話をしていただいて、協同の活動というのはそういう意味があるんだろうな、ということをそこでも感じましたね。

今回一生懸命『センス・オブ・ワンダー』[2]も上映するんですけども、自然というのは息が長いんですよね。それこそ歴史が積み上げた腐葉土の中に棒突っ込んで30cm位が1000年くらいかかってるわけで、そういうことの気の長さの中の僅かに与えられたわれわれの、時間だ、と。その自然の織り成していく瞬間に、いわばひとつの木の葉も死んで積み重なっていく。この感覚っていうのはやっぱり人間にないと、やっぱり自分勝手になっちゃうんじゃないかな。

子供を育てることも気を長くしないとダメだし。だからと言ってずるずるべったりだらだらいったってしょうもないわけで。逆に自然環境の中っていうのは過酷ですよね。だけど人間社会は逆に過酷でなくなって、与えられるものがみんな与えられちゃって、その中からは人間は知恵が働かなくなっちゃっている。それがわずか半世紀位でこうなっちゃうことの方がそれは恐ろしいですよね。

だから、一人だけ投げ出されて「さあやれ」っていった時に「何にも出来ません」っていうのは、そういう普段からの訓練が出来てないからで、じゃあ、どこの企業に入ろうが生活協同組合であろうが、そんなの関係ないわけです。どこでだって生きていけて、何かが出来る訓練を、生協だって同じようにしないとダメだし。折角、子供たちにはせめて安全なものを食べさせたいとか、地域の水をきれいにしておきたいとか、そういう気持ちさえあれば、もっと突っ込んでいける。

――かつても今もそうですけれど、生協運動というのは女性に担われている部分が大きいと思うんですが、この最近で言えば、今まで企業で働いていたような男性が、そういう働き方じゃなくて「地域の中で人の役に立つようなことがしたい」ということが増えてきているようにも思います。男性の組合員というところについては、生協としてはどういうところをお考えでしょうか？

何か企画をすると、お父さんのほうが面白がっているんですね。菜種搾り[3]だなんていうと、お父さんは目を輝かせるんですよ。「搾るにはこうするんだ、ああするんだ」とかって言い出すんですよ。でも先人が考えたことのひとつもうまく出来ない、わたしたちは唐箕(トウミ)[4]ひとつうまく回せないんですよ(笑)。でもお父さんたちの方が田植え、稲刈り、そば打ちなんてことになってくると、一緒になって面白がる。という程度くらいしか今はなんとも言えないですが。

そういうふうに家族がなってきたのかもしれないですけどね。「親父だ」なんて言ってそり返ってられなくて、一緒になって子供の面倒見なければならないのかもしれないし。男親の方も家事をしたり、子供と一緒に何かを遊んでやったりしなければならない傾向になっているのかもしれないですね。今の切り口からするとそういうところしかちょっと目に付かない。「新規に何かをやろう」っていう場合にはまだ、女性の方が地域に密着しているっていうか。やっぱり過酷じゃないですかお父さんたちは。朝、5時半に出て行って、

夜11時くらいに電車で帰って来て。
――私自身で言っても、大学を出るまで協同組合というものを知りませんでした。母親は生協に入っていましたが(笑)。そういう意味で、やっぱり男性や若い人が協同組合に関わる場というのがないな、というのが率直に思います。それでもまだ、学生だと大学生協とかあるのかも知れませんが、その先は何もふれる場所がないというのは実感としてありますね。だからそういう経験が全然なくて、いきなり地域で何かやりたいと言っても、それはなかなか難しいと、自分でも思いますね。

そうかも知れませんね。生協というのが、若い人たちが訓練される場をどういうふうにつくっていくのか？そういう努力が大事なのかもしれないですね。
――それこそ25年やっているということでいうと、世代が変わるころですよね。第一世代のお子さんがちょうどまた親になる時期ということで、そういうのがうまく引き継がれていけばいいんじゃないかな、と(笑)。

そうなんですよね。ただね、やっぱり、親次第というのもあって、生協でいろんな問題意識を持って、食べる物にも注意をしたりしつけを注意したりということを普段やっていると、子供もそれに応じて育っていくみたいな感じはしますね。家庭は大事です。そこにかかわれる仕事なんでそうないでしょう。

そういう点で、出来るだけ社会的な問題も含めて発言をしていく、あるいは食べる物の社会的な背景まで話していく。これは女親がきちんと厚生省のことだとか農水省のことだとかを話せる材料になっていくわけですよ。親が自分の子供に対しても説明していける。だから出来るだけ克明に官僚がやることなんかを僕なんかは書くんです(笑)。
――総代会議案では、平和・消費・協同のことを、特に「消費」については詳しく書かれておられているので、そこをもう少しお聞きしたいのですが。今のこの世の中では、私たちはある種「生きている限り消費し続けなければならない」ところにハマッています。その中で「物の売り買いをするのが生協じゃないんだ」というふうに打ち出していくのは、一回りしてかもしれませんが、私にとってはすごく新鮮な気がするんですよね。

ちょっと過激ですけどね。去年の総代会の議案に「物の売り買いはやめるんだ」とかってやったら、やっぱりわかる人はわかって、「過激すぎる」って。いい意味で「こんなことを書いている生協」だ、と。何げなく書くんですけどね、びっくりする人はびっくりするわけです。「ここまでやるつもりなのか」って思ったみたいですよ。「消費」なんていうことは、もう少し人間的な「生きる」ことにつなげられるようなものでないと、いけないんでしょうし、昔は「生産」と「消費」は結構一体化していたものですから、とりたてて「消費」だなんていうことではなく、「生活」するっていう世界だったわけですよね。自分で必要なものは自分で作ってみたりして。そういう点ではね、もう一回取り戻した方が人間はいいんじゃないかな。ここまで切り離されちゃうと、バカになるっていう気がする。
――最後に、大石さんにとって生協とは？

本当に命を育むというのは何なのかということを、確かに僕らはいろんな出来事に直面してよく考えさせられるという機会が多くて、生協って、変な意味でなく「どう生きるか」という主体的な生き方をみんなで身に付

けていく勉強、実践をしながら学習をしていく場であって、そこを維持していくことは大事なのかな、って思います。

「歴史の中の社会形態には初めがあって終わりがある」とマルクスが言いましたが、問題はその中で最終的に、みんなの心に残ったり、生活する上で訓練されたことが残って次の世代なりに何らかの形で引き継がれれば、いいことではないかなという気がしてるんですよね。地域でこのような生協が「ある」という小さな存在意義は、地域を変えるOpinionとしての役割があります。

で、じゃあ生協にですね、何か理念というか内容上の社会的原則綱領があるかっていうと、僕はそこは求める必要はないなっていうふうに思っているんですよ。「どういう社会をつくるんだ」とか「どういう生協をつくるんだ」とかっていうことよりも、社会に問題意識を持って関わっていって「協同をする中で、学ぶこと」っていうそのことがすごく大事なんじゃないかなっていう。その「仕組み」が、協同組合なのかなあ、と。だから逆に仕組みだったり、進める上での考え方が、生協の理念として協同組合の理念として前に出ると思うんですね。しかし、実践綱領なり戦術は柔軟にしつつも、もういちど事業のStrategic Principle（戦略原理）をわかりやすい形に明確にした上で、「事業再建計画」を早く作って示してゆこうと理事長と話しているところです。

そういう意味で、生協でのいろんな活動だとか日々の事業への参加だとかを通して、その人たちが生協という枠にとらわれずに、自分の地域で、地域丸ごとひっくるめて、自分のことじゃなく地域のことを考え、地域の子供達をどう育てるか、お年寄りがいたら地域のお年寄りの人のことをちゃんと考えて、やれる主体づくりをする。地域の中に生活協同組合があって、そこでまたいろいろな訓練をされる中で、次の世代につなげる何ものかが脈々とつながる。

ある団地の中でうちの組合員が中心になって、団地の中のお年寄りを集めて給食会などを組織してゆく。生協が何か介護事業をやるというのではなく、生協で培った協同や助け合いの精神を自分の地域の中で自分たちの手で実践しはじめた、そこがやっぱり僕が「生協やっっててよかったなあ」と思うところです。だから、生協がそういう訓練の「場」だとしたら、何か絶対的に生協だけがやる必要は一向にない、というふうに、タガが外れるんですよね。

逆にいえば、生活の中の一側面でふとそういう協同の大切さみたいなものを見せてくれる、あるいは自分が関わっていける、あるいは関わることの大切さみたいなものを人任せにしない、自分で何かを変えていく、そういうことが生活の一部にあることが大事なんじゃないかな、と。

「手法」の問題っていうのは割に、手続きとかも含めてですけども、形式じゃなくて大事であって、やっぱりそのことの核心を言ったのが賀川豊彦なのかなと。ヘーゲルやマルクスも「関係概念」を問題にしていますが。

「ボランタリー」というのは「自発的に」という訳し方をしますけども、そのことをもう少し考えると、自分から自発的に何かをやるということよりも、自分のためにじゃなく人がよくなるため、その人のために自分が何ができるかを考える、考えて自分がすること、

「してあげる」じゃなくて「する」ことを通して、いわば自分が変わっていく、この関係概念こそがすごく重要なんじゃないかな。

やっぱり労働力が商品化されるというのは、そこの問題を言っていて、最終的には人間が手に負えない資本の自己増殖する価値のために動かされていく、という転倒した話になっていっちゃうと思うんですよ。利潤のために動かざるを得ない。一回、転がり出した資本の利益のために、みんなとり憑かれてしまうわけですよね。その目的のために、人間があるいは労働も含めて動員されていく仕組みっていうのは、資本主義だ社会主義だというのがもう古臭い言葉だと言われればそうかもしれないですけど、われわれの日常生活の中にはこの資本の魔力が浸透しきっている。

だから「事業を維持するために」とかっていうことも、「何のために事業をするのか」っていうところを押さえないと、職員の労働もやっぱりそうなっちゃうんですよ。資本の物神的な性質ってすごく強くって、魔物のように思うんですよね。そのことなんかと、日頃僕らがやっていることを常に見返しながら、それぞれの考えが寄せ集まって、職員もそうなんですけど、その中で何がわかっていくのか、それが大事で、でもその「わかること」あるいは「いろんなことをやりながら考えていく」っていうことで、すごい難しいことなんですよね。

菊地さんたちがすすめている労働者生活協同組合運動などは、労働の主体性の復権という古くて新しい課題の追求でしょう。これこそ社会変革の核心だと思います。

僕らは20世紀の戦争が終わってから生まれて、せいぜい21世紀の半ばくらいまで、長い歴史の中のほんのわずかなところで生きるわけですけれども、僅かな期間だけれども「ここで何をやっておこうか」っていうときの生き方の問題でいうと、協同組合のこの「一人は万人のために、万人は一人のために」の理論、そして19世紀はじめのロバート・オーウェンのあの辺の思想っていうのは私たちの共有財産なのだと思います。その財産を20世紀の後半から21世紀の社会の歴史の中で、どういう形で生かせるか、というのを今、実験しているみたいなもので。歴史の中で証明するしかない。事業基盤が持たなくてだめになるかも知れないし、時代はもっとダイナミックに変わるかもしれないし、それはわからないのですけども。歴史との我慢比べみたいな感じがしますよね(笑)。

——今日はお忙しい中どうもありがとうございました。

常総生活協同組合

設立：1975年
本部：茨城県北相馬郡守谷町
組合員数：10,300人（2000年度）
出資金額：210,728千円（2000年度）
供給高：1,262,823千円（2000年度）
2000年度の活動：
協同の精神を高く掲げ、
・「健康で経済的なくらし」をわが家の台所からはじめましょう！
・「地域の生協」としてみんなで力をあわせられることから！
・自然も経済も循環する生き生きした地域づくりをすすめましょう。
①手づくりをいっそうすすめましょう！
②菜種・レンゲ畑を地域に復活させよう！
③アサザを育て、霞ヶ浦に行こう！
④リサイクル石けんを地域に広めよう！
⑤思いやりの気持ちを大切にしよう！
⑥地域生産を支えるために消費の仲間を増やそう！
（2001年5月第28回総代会議案書より）

[1] **原発の時**

９９年９月３０日午前１０時３５分ごろ、茨城県東海村のＪＣＯ東海事業所で、ウラン溶液を混合する作業中に発生。周辺３５０メートルの住人１４５人に避難要請が出され、同日夜には半径１０キロ以内の住民約３１万人に屋内への退避が要請された。大量の放射線を浴びたＪＣＯ社員２人が事故後に死亡。国は社員や住民など約６６０人が被ばくしたと認定。茨城県内の生産者、小売業者にも大きな影響を与えた。

[2] **『センス・オブ・ワンダー』**

長編記録映画『センス・オブ・ワンダー』～レイチェル・カーソンの贈り物～
制作：グループ現代／２００１年／監督：小泉修吉／出演：上遠恵子／内容：カーソンの世界を追体験する朗読ドキュメンタリー／２００１年１０月２０日取手市で上映会。

[3] **菜種絞り**

９９年度に「遺伝子組み替えなたね油なんとかならないの？いろいろ難しいこと言ってないで、自分たちで作っちゃったら？」という組合員意見から始まった「菜の花プロジェクト」。00-05**年度は「第一次計画」として**20ha**の畑と**6**トンの収穫を目指す。ゆくゆくは菜種油を絞り、供給することも。**

[4] **唐箕（トウミ）**

刈り取った菜種を上から入れてハンドルを回し、中の羽が風を起こして種以外のものを吹き飛ばし手前の口から選別された菜種が出てくる道具。

【インタビューを終えて】

常総生協のことはだいぶ以前から聞いて知ってはいたが、改めて気にするようになったのは最近のことだ。昨年、大学時代の友人と話す中で生協の話題になって、彼女が常総生協の組合員理事になっていることを知った。「菜種を栽培して油を絞ってるんだ、楽しそうでしょう」と言う彼女に、そりゃ楽しそうだね、と言ったものの、この厳しいご時世に、なんとものんびりした生協もあったものだ、と少々不安にも思った。

年が明けて長女が生まれ、妻が近所で情報を仕入れてきて常総生協に加入した。子供のための無添加のパンが手に入るということだった。

９月に入って生協の本部を訪れる機会があり、専務の大石さんの話を初めてお聞きして心地よい衝撃を受けた。正直に告白してしまえば、生協の人と話をして勇気を与えられたのは初めてのことだった。

多くの生協が経営的な生き残りをかけて合併や提携をする中で、首都圏域の地域生協はほぼ3系統に整理されつつある。生協運動の流れからも大筋には当たり前のこととされている中で、それとは全く反対の方向から生協を語る大野さんに、本来協同組合を前進させてきた「理想」の輝きを感じた。時節柄、あえて誤解を恐れずに言えば、生協の原理主義者ではないかと。

ある人にこの話をしたら、「そんな生協が地域に10個あったら面白い」と言われたが、全く同感である。今回改めて時間を取っていただき、2時間にわたるインタビューをさせていただいたが、信念を持ってインディペンデントを貫くその姿に、生協のもうひとつの未来を見る思いがするのは、私だけではあるまい。（菊地　謙）