

大学生協におけるリーダーシップ
福武「会長所感」を支えた1980年代の東大生協

仲田 秀

nqb41457@nifty.com

1. はじめに

筆者は大学という環境に規定された大学生協事業の持続的発展を求めて、健全な経営と組織状況の関係を検討してきた。それを明らかにすることは、2000年代初頭に法制化されたNPO法人の発展の可能性を見渡せるからである。

具体的には、戦後の大学生協事業がどう変化してきたかを、全国大学生協同組合連合会（以下大学生協連という）に集められた各大学生協の経営数値（供給高、経常剰余、累積剰余）を使用して、1980年～2009年までの経年の事業経営実績を一望し、様々な角度から分析し、検討してきた。そのことは法政大学大学院紀要73号「大学生協事業30年間の展開過程」（2014）でとりあげている。個別大学生協経営について、評価基準を供給高比率で見つけ出し、比較、可視化した。各生協の年度評価を供給高規模で分類して悪化した生協数、回復した生協数を経年の特徴として把握し、環境変化、福武「会長所感」と連合会の事業経営改善策等との関係で、その要因を探った⁽¹⁾。80年代が事業高伸長の鈍化が始まった年代であるため、事業経営実績と組織状況の関係を検討する意味がある。その中で、25生協について事業経営実績の変化と組織状況の関係を検討し、累積赤字をゼロにする取り組みに注目した。

次に、「大学生協事業における高経営業績と組織状況の関係」（同紀要77号, 2016）は2部構成で作成した。1部で大学生協30年の経年変化分析の整理を行い、大学生協事業の年代別推移、規模・種別推移の、特徴を整理し、分析に使用した個別大学生協の原票を掲載した。第2部で事業業績と組織状況の関係の分析に踏み込む。第2部のはじめにと本稿の進め方で、健全な経営について規定している。そして、供給高7億円規模の九州にある2生協を比較しながら事例研究として、健全な経営のための組織状況における組織要件を分析的にまとめている。

「大学生協における理事会のリーダーシップと経営業績」（同紀要78号, 2017）では、大学生協の持続的発展を求めての問題を3つ上げている。一つは2007年の生協法改定から影響を受ける組合員理事の権限後退と組合員参加の希薄化の可能性の問題、二つには構造的赤字経営の大学生協が2012年でも4割存在するという不健全な経営を解決するという問題、三つ目は大学生協の価値の組織内外での共有の弱体化という問題である。そのうち、第1と第2の問題を取り上げ、三位一体論で検討するために、先行研究をとりあげている。その一つは大学生協論、非営利・協同の経営、大学生協の経営の分野であり、もう一つはガバナンス論である。しかし、ガバナンス論は大学生協には適合しないことを明らかにするために取り上げている。第1の分野では福武直「会長所感」と篠原一市民参加、「佐藤日出夫の協同組合事業とその実践」、角瀬保雄「非営利共同組織とその経営-発展と現状」を取り上げた。その後の大学生協事業活動の基軸になっていると考えるからである。これらの文献は筆者が健全な経営のための組織要件を導き出した理論的根拠として整理している。さらに、事例として山形大生協を通して、分析的に証明している。

さて、戦後の大学生協事業にとっては1950年代後半に各生協専従専務理事体制が確立して事業連帯活動が始まったことが第1の条件整備であって、同時期に定められた3つの運動方向の一つ教育環境整備運動による施設の拡充が第2の条件整備であった。第1、第2の条件をうけて、60年代70年代は各地で大学生協設立が盛んであった。1970年、ボランティアな事業連帯組織を京都と東京に発足させたことが第3の条件整備となった。しかし、それまで、運動と事業を統合して把握する理論、すなわち、学生にも専従職員にも共通して理解・受容され、重視される考え方が存在しなかったといえる。

76年大学生協連の会長理事に就任した福武直は2年かけて全国をまわり、78年12月に「会長所感」⁽²⁾を提起した。それが、全国的に各地の大学生協で受け止められ、活動に生かされていった。そして、この会長所感の考え方は大学生協事業活動の基軸となって92年の「21世紀委員会答申」、2003年の「21世紀の大学生協の革新」に支柱として受け継がれている。従って、80年代は大学生協事業論が実践的に固まっていった時期であって、80年代の大学生協事業活動の理論と実践を分析することは、大学生協の持続的発展を探る重要な根拠である。80年代は一部の分断された活動はありながら、全国的に活発な大学生協活動の時期である。

そこで、本稿では、80年代の個別大学生協東大生協の事業活動に焦点をあて、どのような理論で裏づけられて実践されていったか、理事長および活発な理事会活動、それを裏づける階層別組合員組織委員会の状況を点検し、その中で理事会のリーダーシップの有り様を分析的にとりあげてみる。

2. 大学生協における健全な経営とは

福武「会長所感」は大学生協が協同組合事業であることを確認し、組合員のために投資できる「健全な経営」という考え方に立つことを提起した。

(1) 健全な経営、高事業業績

その健全な経営について、仲田（2017）では、健全な経営と、高事業業績を同義に扱い次のように規定している。「組合員が必要とした時組合員の総意（総代会）で決定して用いることのできる累積剰余を一定量以上有すること、一人当たり利用高が同規模の中で高いことである」と規定している。これは、仲田（2014）、仲田（2016）で、30年間の各大学生協経営の数値分析をする中で、導きだしてきたものである。

さて表-1に、紀要77、78号で事例研究として扱った各生協と東大生協の経営状況を供給高比率で評価したものを経年で表示した。これらの生協では、該当する時期、累積剰余率が高く、必要な施設設備投資等に使用可能な額が存在するのである。

表1 各年経営状況と3年毎累積経営構造（各生協別）

大学	供給高	1980	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2009
東大生協	88億円	B 0.47	BBB 0.95	BBB 1.08	BBB 1.14	CBB 1.18	BCC 1.1	CCB 1.1	BBB 1.61	BDD -0.52	DDC -2.6	BC-1.61
山形大生協	20.4億円	B 0.68	BDB 0.32	BBB 0.43	BBC 0.04	BBB 0.33	BCB -0	CCC -2	BBB -1.9	BAB 0.31	BBB 0.75	AA 3.28
大分大生協	7.7億円	B 0.4	BBB 1.9	BBC 3.2	CBC 4.1	BAB 5.5	BCD 5.2	CDC 3.6	CCB 4.7	AAB 7.3	AAD 9.1	ED 0.35
宮崎大生協	9.0億円	C -0.5	CBC -0.6	CCD -2.8	DDA -5.4	ABA -1.8	ABE -2.7	CBC -3	CCA -1.0	ABC -0.9	AAA 2.1	BA 4.34

注1 [仲田,2014,p182表5]から、3生協(3-bY,7-aO,7-bM)を、更に(仲田2016p96)からT大生協をピックアップして作成した。

注2 経常剰余率の評価はA=1.0以上、B=0~0.99、C=-0.01~-0.99、D=-1.0~-2.9、E=-3.0未満と定めてある。(仲田,2014)

注3 年度表示の累積剰余率とその前年、前々年の経常剰余率が一欄に記してある。

注4 供給高は2009年度である。

78年に福武直が、大学生協が共通に組合員に必要なもののために剰余を生み出すことは悪ではない、と「会長所感」で提起してから、普及するまでには時間を要するのである。単年度A評価の経常剰余率をめざし、累積剰余率を上げることは、組織状況によって現れ方が異なるのである。各生協の理事会で受け止め、事業内組織、階層別組合員組織委員会で合意して、組合の総意として総代会で組合員の意思が決まるまでは、組織の有り様に依って異なる。(詳細は紀要77、78参照。)

端的にみれば、東大生協、大分大生協は安定経営から、環境影響に対応しきれぬ組織状況に変化し、大きく悪化した。しかし環境変化に適した経営構造に変えながら、組織状況を改善することで、経営改善へ向かっている。山形大生協、宮崎大生協はたこ足キャンパスの赤字構造生協から、組合員合意を得て組織状況をさらに強化することによって、組織の総力をあげ、組織容量を増大させて健全な経営を確立していった典型である。

(2) 組織状況と組織容量、組織文化の存在

健全な経営と組織状況の関係を検討するにあたって、筆者は紀要78号はじめに、組織状況について次のように規定している。

その事業組織の①意思決定と執行のシステム、とその運営、②その組織がもつ文化（企業組織文化、協同組合の場合は協同で解決を計ろうとする文化＝協同の文化、民主性、対等性など）、③「その組織が問題解決のために持つ総合的力」（環境条件の変化、社会的変化を受容した）を組織容量とする。その総体、①、②、③を総合して、組織状況としている。また、民主的に活動し続ける組織状況という表現をしている。

3. 「会長所感」普及時代の東大生協

福武会長理事は76年まで東大生協の理事長として、東大生協の実践をリードして来た。そこで得たものの多くが「会長所感」の底流にある。また、会長所感の⑤（注1参照のこと）で大学生協連の有効な指導（政策）と会員生協の民主的討議、それぞれの大学に広く深く根ざす活動という連帯関係を述べている。

(1) 2つの前提条件

本テーマを扱うにあたって、それまでの東大生協について、特筆すべき前提は次の通りである。

その1は、全大学人の生協にすること、経営のための人件費削減を2つの目的とした階層別（組合員）組織委員会の発足（69年5月院生委員会、70年10月職員委員会）、（大学生協連の階層別組織の必要性和呼応）がある。東大生協には、既に本郷学生委員会（学部3、4年生）、駒場学生委員会（教養学部1、2年生）が存在しており、その結果4つの階層別組織委員会となったのである。各組織委員会は各層の組合員要求を受け止めて理事会で議論する任務をもっており、大学生協の基礎組織となった。（仲田2017p79、仲田2006p31-33）

意思決定とその執行のシステムの基本的変化となったといえる。福武理事長の最終年 76 年の 30 周年記念事業では、組織委員会の協同する力が発揮された。その中で各組織委員会が協同してチームをつくって課題を実現する文化が育っていった。組織文化の存在と組織容量の増大である（詳しくは仲田 2006p37, 38）

その 2 は厚生施設の拡充が 70 年代前半に実現した。これは、厚生白書運動や食堂開設運動の上に、福武理事長の各教官への訴えと幾度かの総長室交渉を経て進んだことである。（71 年駒場食堂、医科研食堂、72 年駒場厚生会館、76 年本郷厚生センター、本郷食堂のオープンとなる。詳しくは仲田 2006, p34, 35）

(2) 「会長所感」に呼応する時代の東大生協の活動

福武理事長後任の大内力理事長の退官後、政治史が専門の篠原一法学部教授が 78 年 11 月に理事長に就任した。その時、「会長所感」が提起された。

東大生協は組合員の店舗運営参加の工夫を始め、77 年 4 月、5 項目の短い店舗委員会規定を作って本郷、駒場の大キャンパスに 6 つの店舗委員会をつくった。事務局は各組織委員会が店長と連絡を取りつつ担当することで、それぞれ個性的な店舗委員会となった。更に翌年、赤いポストを設けた店舗への一言カードをシステム化する試みをはじめた。店舗ですぐ回答する原則は、組合員と店長との対話で商品の流れを考えなければならない、運営体質の改革にまでつながるのである。そして、集まった組合員の意見を記録するため、報告集を作成した。4 月に始め、出来上がったのは 12 月だったが、自家印刷をして店舗に並べると「小説より面白い」という一言カードが入って、店舗にも組織委員会にも確信になった。ところが、日常活動では 2, 3 年経つと停滞して来た。（詳細は仲田 2006P38, 39）

そこで、80 年 11 月「店舗における組合員との結びつきを強める」という視点で合同組織委員会（各組織委員会メンバーと専従職員が参加＝当時組織部会と呼んだ）を開催し、理事長の問題意識講演とテーマ別分科会で率直に議論した。協同の文化の共有と蓄積である。そのことで、店舗委員会、一言カードを新しい段階に発展させることができた。ここで、一言カードの意義が大学生協連の理事も兼任する東大生協の専務理事から連合会に提起され、全国的に広がっていった。

組織部会という問題の共有と協同解決の場は、課題がある時、春と秋開催し、報告集を作って蓄積したが、組織の問題解決力、組織容量が落ちると開けなくなる。協同で解決しようとする力が小さくなるのである。

4. 篠原一の市民参加論と東大生協

仲田（2017）は、篠原の考え方を『市民参加』と生協ニュースの記事で、以下にまとめている。

「市民参加が長い生命を持つためには何らかの制度化がなされなければならないし、制度化の後には再び運動化が始まらなければならない。篠原(1977 P79)は 2 つのプロセスが常に循環しなければならないことを述べている。」(仲田 2017 p77)

「経営体としての東大生協はかなり成熟している。生協の内部の運営については組合員が参加しその声がよく反映されるシステムをつくることによって組合員自治をもち立てることが大切である。79 年についていえば、低い成長はこれからの経済の中では常態と考えるべきで、内容の質的向上をはかるべきであろう。生活が苦しくなれば、生協の役割は大きくなるから、内側に身をおいて努力すればよい」(生協ニュース 444, 79. 1)。

「82 年 12 月、(総代) からの「食堂に禁煙席を」という提案を理事会は受け止め、「食堂は原則禁煙一部喫煙席を設ける」と修正して決議された。このことに対して、篠原は生協の総代会にデモクラシーが生きていると思った。<一言カード集も生き生きとしていておもしろい。ライブリー・ポリティックスという言葉は生協に関してあるような言葉だ。生協は生と生活に関する生き生きとした人間活動を創造」して行かねばなるまい。>」(生協ニュース 501 号 83. 9)

「ことしも地味な日常活動を通して、われわれの生と生活を生き生きとした参加のスタイルで守って行きたいと思う。」(生協ニュース 506, 84. 1)」(仲田 2017 p77)

5. 市民運動とリーダーシップ、大学生協でのリーダーシップの存在とあり方、

仲田（2017）は又、篠原の進め方（リーダーシップ）を以下のようにまとめている。

「篠原は 7 年間の理事長時代に、生協ニュースを通して組合員に語りかけ、理事会では発言を抑えて学生理事の自主自立を促した。福武理事長や大内理事長の時代から試み始めた様々な組合員参加のシステムを、意義づけて、組織の確信にした。各組織委員会が協力し協同してすすめる、生き生きとした組合員参加の活動をいっしょに楽しんだ。例えば原爆写真展を各キャンパスにまわして、実施し、映画<人間を返せ>を映写機を担いで各クラスで上映する活動など。これらの活動は、知る知らせ、考え行動する活動であって、そ

の後大学生協連の理事会で議論され<知り知らせ、考え話し合う>運動の形として、全国的に広がっていく原型であった。」(仲田 2017 p77)

「篠原の市民参加論においては「新しい時代に要請されるリーダーシップにおいてはリーダーがフォロアーに与える影響とリーダーがフォロアーに影響される力が互いに均衡し、僅かに前者が後者を上回るような柔らかな政治」、この「政治」部分を「大学生協活動」に置き換えてみるとよい。この時代に東大生協で蓄積された実践が組織文化として、当時の学生委員の30年後アンケートに表れ⁽³⁾、参加したメンバーの中に蓄積されていることがわかる。」(仲田 2017 p78)

6. まとめ

以上のような考え方と進め方を学生理事・組織委員、教職員理事・組織委員、専従役員も自然に吸収し共有して活動してきた。そのことが重要であるといえる。健全な経営だからこそ、経済状況の変化を余裕を持って受け止めて対応し、必要な投資をすることが可能であって、のびのびと生と生活を楽しむ活動ができる。

「東大生協における70年代、80年代の活動内容を基礎づけたものは理事長の役割の増大と、それぞれ特徴のある各階層別組織委員会」と生協職員の協同する力である。理事長は大学との関係、また、理事会内で役割を強めた。階層別組織委員会は、それぞれ自立し、自らが立脚し選出されている組合員層の要求実現の立場で活動した。また、委員会を超えて協同することで、東大生協の組織容量を増大させ、理事会・常任理事会のリーダーシップを高めていた。」(仲田 2017 p77)

「篠原は生協の役割を<生と生活に関する生き生きとした人間活動を創造するもの>と述べる。東大生協では課題を明確に導きだし、階層別組合員組織委員会は推進するプロジェクトを作って協同で解決する運動を実践していた。このことは、理事会の対等で民主的な意思決定と執行の中で、課題が場を得て、文化として広がるのである。いいかえると篠原の「柔らかなリーダーシップ」が相当している。篠原は、システムとその循環としての運動を重視した。具体的には当時の各階層別組織委員会が店舗毎に事務局を分担してシステム化した店舗委員会などは、(基本の組合員組織の活動に加えて)多様な組合員組織の活動である、それは、協同の文化を伴った組合員の主体的参加で成り立っているのである。」(仲田：2017p78)

注

⁽¹⁾ 1960年から80年代までは大学生協事業の分析について吉田忠[1991]があり、60年代は生協数の増加、1生協当たりの事業高の増加の相乗効果で8.2倍、70年代は平均事業高の伸びで4.4倍、80年代に入ると組合員平均利用高の伸びが80年から88年で1.4倍に鈍化している。

⁽²⁾ 「会長所感」は5項目からなっている。①大学生協の意義と特質、②大学生協を発展させるために、③大学生協の経営をめぐって、④組合員をめぐる理想と現実、⑤大学生協と大学生協連、詳しくは福武直1985、仲田秀2006、仲田秀2017

⁽³⁾ 仲田(2004)では、当時の学生委員がこのときの「組織風土」の何に影響を受けたかと問いかけ①、進取の気性60%、②組合員一人一人への誠実さ70%、③組合員財産管理への厳しさ50%、④民主運営への頑固さ90%という回答を得ている。

参考・引用文献(ABC順)

福武直『大学生協論』1985 東京大学出版会 p29-59

角瀬保雄「非営利・協同組織とその経営-発展と現状」2000 角瀬保雄・川口清史編著『非営利・協同組織の経営』, ミネルヴァ書房: p1-13

仲田秀「大学生協における学習論の試みその2-組織文化と組織と学び」2004

『2004PCカンファレンス予稿集』CIEC,

仲田秀『大学生協と福武直』, 2006, 自家冊子

仲田秀「大学生協事業30年間の展開過程」2014『法政大学大学院紀要』第73号, : pp177-197.

仲田秀「大学生協における高経營業績と組織状況の関係」2016:『法政大学大学院紀要』第77号 pp91-116

仲田秀「大学生協の持続的発展について 大学生協における理事会のリーダーシップと経營業績」p69-89

佐藤日出夫『佐藤日出夫の協同組合事業とその実践』2008 澤田出版 pp173-178

篠原一、『市民参加』1977 岩波書店 p79, p83

吉田忠「大学生協経営論-その現状と問題」1991, 『阪南論集 社会科学編 27 巻第1号』p31-48

全国大学生生活協同組合連合会, 『大学生協のあゆみ』1975, 三秀舎

全国大学生生活協同組合連合会, 『大学生協経営資料』, 38 1981, ~全国大学生生活協同組合連合会, 『大学生協経営資料』150, 151 2011,