

〔論 文〕

# 消費生活協同組合における組合員参加の意義と現状

——無店舗事業と組合員活動の視点から——

加 賀 美 太 記

## 目 次

- I はじめに
- II 生協における組合員参加と班組織
  - 1. 生協における組合員参加の位置づけ
  - 2. 無店舗事業の競争力を支えた組合員参加
- III 生協における組合員参加と組合員活動
  - 1. 組合員参加にかかわる生協の問題意識
  - 2. 組合員活動の類型
  - 3. 組合員活動の現状と課題
  - 4. 組合員活動において注目すべき事例—スポット的な結集の仕組みとその評価
- IV おわりに

## I はじめに

2020年から始まった新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、人々の消費行動を大きく変えた。消費行動の変化を受けて、とくに拡大したのが食品宅配市場である。2000年代からインターネットの普及を背景にして参入が続いたネットスーパー、またUber Eatsや出前館等に代表されるフードデリバリーサービスが日本の消費生活に急速に浸透し、食品宅配市場は前年度比で14.3%増、市場規模も2兆5,000億円に迫るまでに拡大した<sup>1)</sup>。この食品宅配市場におけるガリバー的存在が、消費生活協同組合（以下、生協）<sup>2)</sup>である。地域生協の2020年における購買事業の供給高<sup>3)</sup>は2兆円を突破しており、全国の生協の供給高を合計すると、食品流通事業者のなかではイオングループとセブン&アイホールディングスに次いで、国内第3位の事業規模にある。生協への世帯加入率も、全国で見ると38.7%と4割に近づいている<sup>4)</sup>。

国内屈指の流通事業者である生協の本格的な成長は1970年代から始まった。その原動力になったのが、無店舗事業、すなわち食品宅配事業である<sup>5)</sup>。生協は、無店舗事業で「班別共同購入」という革新的な事業モデルを生み出し、当時競合の少ないブルーオーシャンであった食品宅配市場で急速に成長を遂げた。班別共同購入モデルは、事業として競争力のある仕組みを複数備えていたが、その1つが組合員の生協への関与、すなわち「組合員参加」を事業に組み込んだことである。協同組合組織である生協にとって、もともと組合員参加は組織理念や組織運営において欠かせない要素であるが、日本の生協はユニークな組合員参加の仕組みである「班」を生み出し、班を無店舗事業と結びつけることで班別共同購入という、組合員参加をビルトインした事業モデルを生み出したのである。

ところが、1980年代後半以降、社会環境や生協自身の拡大等の影響を受けて、現場や研究者から、班別共同購入の競争力、とくに組合員参加が弱体化しつつあるのではないかと、という懸念が示されるようになった。生協はそうした状況に対応するために、新たに個配(個別宅配・個人宅配)という事業モデルを導入することで、無店舗事業の競争力を維持し、さらなる事業規模の拡大に成功した。しかし、個配は事業的には成功を収めたが、班別共同購入の強みであった組合員参加の弱体化という問題については、十分な解決策となることはできていない。

全国の世帯加入率が4割に迫るまで社会に普及した生協にとって、必要不可欠の組合員参加をいかに維持していくか、あるいは再構築するのかといったことは、極めて重要な課題である。それでは、組合員参加の再構築という問題を生協はどのように捉え、どのような解決策を模索しているのだろうか。これが本稿の基本的な問題関心である。

こうした問題関心を背景に、本稿では、地域生協における組合員参加の意義と現状を検討する。具体的には、Ⅱにおいて、これまでの生協の組合員参加、とくに無店舗事業の班をめぐる先行研究を概括することで、生協における組合員参加の意義と現在へと続く課題を確認する。次いでⅢでは、2000年代以降に日本生活協同組合連合会(以下、日本生協連)が発表した、組合員参加にかかわる提言の内容を整理して、組合員参加についての生協の問題意識と解決の方向性を確認する。その上で、現時点における組合員参加の新たな核と位置付けられている組合員活動に焦点を当てて、その現状と課題について考察する。

## Ⅱ 生協における組合員参加と班組織

### 1. 生協における組合員参加の位置づけ

協同組合の国際組織である国際協同組合同盟(ICA)は、「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」(1995年発表)において、協同組合を以下のように定義した。

協同組合は、人びとの自治的な組織であり、自発的に手を結んだ人びとが、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じて、共通の経済的、社会的、文化的ニーズと願いをかなえることを目的とする<sup>6)</sup>。

最初に掲げられた「人びとの自治的な組織」という言葉が示すように、協同組合においては、組合員が組織運営や事業利用に対して、主体的に関与することが前提となる。また、生協の根拠法である消費生活協同組合法においても、組合員は生協の運営に参画する権利(共益権)を持つとされており、生協は組合員による総会(もしくは総代会<sup>7)</sup>)を年1回開催しなければならないと定められている。すなわち、組合員参加とは、生協にとって理念的にも法制度的にも欠かすことのできない要素である。

### 2. 無店舗事業の競争力を支えた組合員参加

生協にとって、組合員参加は組織原則として不可欠の要素であるが、先行研究では、日本の生協が組合員参加を「班」という仕組みを通じて事業に組み込んだことで、1970年代以降における成長を実現した、と論じてきた。本項では、無店舗事業における班と組合員参加についての先行研究を整理しよう。

先行研究に言及する前に、まず班と無店舗事業の関係を整理しておく。生協における班とは、近隣に居住する数名の組合員による小規模なグループのことであり、1956年に鶴岡生協(現・生活協同組合共立社)が始めた組織づくりが出发点だとされている<sup>8)</sup>。背景には、日本の生協は生協法によって事業エ

Oct. 2022

## 消費生活協同組合における組合員参加の意義と現状

リアを制限されており（県域規制）、事業を拡大しようとするれば、地域への浸透を図り、地域市場を深耕せざるを得ないという事情があった。班は地縁によって繋がれた地域に根差した組織であり、地域密着型を志向する生協にとって適合的な制度であると捉えられたのである。1960年代に入ると、全国の生協が相次いで自らの組織づくりに班を採用し、1964年の日本生協連の総会では「班は生協運動の基礎組織である」とされた。このように、班は長らく生協における組合員参加の基盤となる制度的な枠組みとして位置づけられてきたのである。

そして、この班と一部商品で行われていた予約購入が結びつき、1968年頃に生まれたとされるのが、生協の無店舗事業における事業モデルの基礎となった班別共同購入である。班別共同購入とは、班を注文単位として1週間に1度商品を配達し、その際に翌週分の注文を受け付け、配達された商品は班の組合員が自分たちで仕分けをするというものである。1970年代以降、この班別共同購入が全国の生協に広がり、生協は事業規模を大きく伸長させていった。

こうした班別共同購入を核とした生協の無店舗事業に関する先行研究として、若林（1992・2006）、西村（1995）、兼子（1997）、木立（2007・2010）、杉本（2012・2014）、道場（2014）等があげられる。これらの先行研究は、班別共同購入を食品宅配の事業モデルとして高く評価し、その競争力を支える一因を、班という制度を通じて遂行される組合員参加に見ている。また、そうした組合員参加が、生協の組織や生協運動全体に対しても、肯定的な影響を及ぼしてきたと論じている。

木立（2006・2010）は、班組織の機能を①組合員の流通労働への参加、②商品に関する組合員相互のコミュニケーション、③生協の商品政策への関与という点に整理し、これらを通じて、組合員が運動と事業の両面から生協に関与する事業方式として評価した<sup>9)</sup>。

若林（2006）は、日本の生協をマーケティング論の視角から見たときに、生協は歴史的にいくつかの革新的な事業モデルを提示してきたといい、その一つとして共同購入をあげている。とくに、共同購入におけるコミュニケーションが、営利企業による営業活動とは異なる顧客関係、すなわち組合員との関係性を構築してきたことに注目した<sup>10)</sup>。

杉本（2014）も、地域生協は班組織を事業に組み込み、発注や荷受けといった流通労働の一部を組合員に委ねて班単位で管理するという形で、組合員労働を事業の中に巧妙に取り入れてきたことを指摘した。その上で、こうした組合員の事業への関与が、店舗と無店舗という違いはあれど、海外の「組合員参画型生協」と同種のものであり、日本の生協における特徴だと論じている<sup>11)</sup>。

日本の生協のなかでも、こだわりの商品を追求するなど、独自の路線を取る生活クラブ生協を研究対象とした道場（2014）も、班別共同購入に対して、高い評価を与えている。もともと生活クラブ生協は班別共同購入を最初に導入した生協の一つであり、班は共同労働の単位であり、同時に協同組合組織全体の運営に関わる組織・活動の基礎単位とされた。この班に基づいた事業モデルは、生協自身の成長に意義があっただけでなく、産消提携や地域政治、地域福祉などにおける高いレベルの組合員参加をもたらす仕組みでもあり、内部だけでなく、地域にも意義のある仕組みであったと評価している<sup>12)</sup>。

消費者運動との関連から生協の意義を検討した西村（1995）は、共同購入をはじめ、プライベートブランド商品である「コープ商品」や産直商品の供給によって生協が事業的な成功を取めたことで、結果として生協を運営する担当層が確立したことを指摘した。さらに、そうした成長によって生協が地域における強力な組織体となったことで、消費者の生活多様化に対応した共感が広がり、一層の成長が実現したのだと指摘する<sup>13)</sup>。

一連の先行研究が明らかにしたように、生協の無店舗事業、とくに班別共同購入は組合員参加を事業に組み込んだことで、事業面におけるコスト優位やマーケティング上のメリットを獲得することができた。加えて、組合員が班で荷受けや仕分けなどの作業に携わり、他の組合員や職員とコミュニケーション

ンを取ることで、事業を利用するという経験そのものが運動面においても生協への関与や愛着を高める役割を果たすことにつながった。このように、班と班別共同購入は極めて優れた組織制度かつ事業モデルであったといえよう。

しかし、先行研究は、班によって支えられた無店舗事業と組合員参加が、生協を取り巻く環境や班そのものの変化によって、課題を抱えているとも主張してきた。実際、1980年代の半ばを過ぎると、生協の班組織はその存在を大きく揺さぶられることになる。たとえば、1980年代になると、男女雇用機会均等法（1986年）が施行され、女性の就業率が向上することで、班の主な利用者であった専業主婦層が顕著に減少を始めた<sup>14</sup>。また、社会の成熟化や都市化の進行を受けて、人間関係に関する国民意識も変化した。人間関係において、密接・強固な「全面的な付き合い」よりも、より緩やかな「形式的・部分的な付き合い」を望む傾向や、個人のプライバシーを重視する意識が強まった<sup>15</sup>。さらに、生協自身も組合員の拡大にともなって、多様なニーズ・属性を持った組合員による組織へと変貌しつつあった。組合員の増加は事業規模を拡大させたが、組合員の中で、利便性や価格あるいは品質といった点を重視し、生協の運動や組織、理念には関心を持たない層が拡大してきた。こうした変化が、班の存続、ひいては班別共同購入における課題を生み出したのである。

先行研究の指摘を見てみると、若林（1992）は、組合員の多様化に対応して、主婦以外の女性層、あるいは男性層といった、それまで利用・参加が容易でなかった新しい組合員層の加入を可能とするような事業構築が課題であると主張した<sup>16</sup>。同様に、兼子（1997）は1990年代における共同購入事業の低迷を課題として捉え、共同購入における職員と組合員の深い関係を背景にして、より組合員ニーズに対応できる事業への革新の必要性を説いている<sup>17</sup>。

木立（2007）は、専業主婦の激減により班組織の弱体化が進んだことで、1990年代前半には、班を基盤とする共同購入という事業モデルの維持が困難になり、共同購入の成長期がこの時期に終焉したとする。その上で、共同購入における班組織の煩わしさが無い個配事業へと事業の重点がシフトすること、その個配によって新しい消費者層の開拓の可能性があることを指摘しつつ、組合員の協同や生協との関係性が希薄化する懸念についても言及している<sup>18</sup>。

西村（1995）は、消費者の意識や生活の変化に生協の共同購入がまったく対応してこなかった、と厳しく批判するとともに、生協の組織規模が巨大化したことで、一般組合員から生協経営が遠い存在となってしまう、組合員の意向が伝わりにくくなったことについて、問題提起している。その打開策として、一般組合員の運営参加の機会を拡大させる努力が改めて必要になると主張した<sup>19</sup>。

道場（2014）は、生活クラブ生協においても、班活動の低下という組合員動向の変化が生じており、班の力量が低下するなかで、新しい活動参加のあり方が必要になっていると主張した。その際には、直接的な参加やコミュニケーションを通じた相互教育、主体形成、課題解決力の育成といった班の持っていた様々な機能を改めてビルトインできるかが問われだろう、と論じている<sup>20</sup>。

さらに杉本（2014）によれば、現在の班別共同購入であっても、組合員のニーズに応える形で、仕分けが各組合員別になっており、班仕分け自体が珍しくなっているという。そのため、かつての班と現在の班は根本的に性格が異なるのではないかと、少なくとも組合員への参画という意味では、現在の班は個配とほとんど変わるところがないのではないかと、事業の位置づけについて問いを投げかけた<sup>21</sup>。

以上のように、生協は1990年代後半から個配を導入することで、事業的には班の停滞・弱体化に対応することができた。しかし、班に支えられていた組合員参加は、個配でもって代替することができず、新しい組合員参加のあり方の再構築は、未解決の課題として残されることとなった。こうした問題の解決のために、現在では、組合員の組織的・自主的な活動を強化する方向で、組合員参加のあり方の再構築が模索されている。こうした生協の方向性と、組合員活動の現状について、節を改めて検討していこ

う<sup>22)</sup>。

### Ⅲ 生協における組合員参加と組合員活動

#### 1. 組合員参加にかかわる生協の問題意識

前節において、無店舗事業に組み込まれた班組織が、生協における組合員参加を支える重要な仕組みであったことを確認した。しかし、1990年代以降、社会環境と生協自身に変化したなかで、班組織の弱体化が進み、組合員参加のあり方についても再考が迫られた。これに対して、日本生協連は中長期のビジョンやいくつかの提言を発表し、問題意識の共有と各生協の努力を促してきた。本節の最初に、日本生協連からの提言を手掛かりとして、組合員参加に対する生協自身の問題意識とポイントを確認しよう。

班別共同購入による事業面での組合員参加を展開した生協は、1980年代には各種委員会組織などの組織運営制度も確立させた。生協は、班以外の組合員組織や組合員活動も以前から展開してきたのである。とくに1990年代以降は、班に代わるものとして、こうした委員会や活動に改めて注目が集まり、2001年には日本生協連によって「組合員組織政策検討委員会報告」がまとめられた。こうした到達を踏まえつつ、2006年11月に発表されたのが『これからの生協における組合員参加と組織のあり方についての提言』（以下、『2006年提言』）である。

『2006年提言』では、従来の組織運営や特定の活動への参加だけでなく、事業を利用すること、事業や商品に対して意見を伝えること、組合員同士の交流など、組合員参加をより広い枠組みで捉えている点が特徴である。この背景には、1990年代以降に各地の生協で展開された多様な組合員活動の存在がある。『2006年提言』は、そうした多様な組合員参加が生協の発展には必要不可欠であり、同時に組合員自身、あるいは地域や社会に対しても積極的な意味を持つという認識に立つ。この視点から、より多くの消費者・組合員の参加を促すために、参加の容易さや適切な参加のあり方を検討し、強化していくことを提言した。具体的には、①事業のプロセスに組合員の参加を明確に位置付けること、②組合員の関心に基づく活動への参加の条件を作ること、③ガバナンスと組合員への説明責任の充実・強化を図ること、④活動支援の機能を強化することの4点を挙げている。すなわち、この提言の基本的な視点は、組合員を主体とした多様な組合員参加という実態がありつつも、それを生協全体で位置づけて、マネジメントする仕組みが不足してきたのであって、まずはその改善を図るべきというものであった。

この『2006年提言』に次いで発表されたのが、2010年3月の『CO・OP商品の組合員参加とコミュニケーションのあり方に関する提言』（以下、『2010年提言』）である。『2010年提言』は、2008年に発生した「CO・OP手作り餃子重大中毒事故」を契機に設けられた検討委員会からの報告である。検討委員会では、食品事故という問題の性格から、リスクコミュニケーションなどを中心にいくつかの論点が掲げられていた。その第1が商品にかかわる組合員参加のあり方である。この点に絞って提言の内容を概括すると、まず商品という事業を利用する組合員であれば、誰もががかわる要素を通じた組合員参加の拡大が、生協のすそ野を広げ、組合員からの支持を高め、健全な組織運営の土台を築くことにつながるとして、組合員参加の意義を高く評価する。その上で、『2006年提言』の視点を引き継いで、①商品事業プロセスへの組合員参加、②関心にもとづく商品にかかわる活動の広がり、③商品にかかわる政策決定など運営の強化の3点を課題に挙げた。『2010年提言』は、対象こそ問題意識となった商品という視点に絞られているが、1990年代から組合員参加が多様に広がり、生協自身もそれが重要であると主張してきたにもかかわらず、本当の意味で組合員活動を重視して組織的に支援し、また事業にも活かそうという意思が弱かったのではないかと、という点を改めて問題提起するものとなっている。

組合員参加の関する提言として、『2010年提言』に次いで発表されたのが、2014年の『これからの活動

の担い手・リーダーづくり』(以下、『2014年提言』)である。この提言の背景には、組合員総数の増加という事実が、組合員活動などに参加する組合員数の増加と結び付いていないという実態があった。こうした状況を改善するため、まず「活動や組織の中心的な担い手」であるリーダー・担い手の増加を目指し、生協はいかに取り組むべきかを論じることが、『2014年提言』の目的である。『2014年提言』では、初めに組織と活動の両面にスポットを当て、そこに参加する組合員の重層構造を描き出した。そのうえで、リーダーの育成に対して、生協が組織として明確な方針を持つこと、さらに多様な組合員活動とリーダー自身に対する支援体制を確立することを提起している。

2006年以降の提言の内容をまとめれば、以下のようになろう。まず、現状において多様な組合員活動が存在し、一定の参加が実現してきたことを評価している。しかしながら、そうした活動が生協の規模拡大に比して広がりや欠き、参加の中心となるリーダー層の育成や再生産も十分ではないことを課題と捉えている。そうした課題を解決するため、組合員参加のあり方を事業・組織運営・活動の3つに分けて捉え、組織的に明確な方針を定め、組織的支援を拡充することで、それぞれの組合員参加を拡大させていくことを訴えるものである。

以上が、生協の組合員参加をめぐる基本的な問題意識と解決に向けた方針であるが、ここで注目すべきは、1980年代から続く事業や組織運営における組合員参加ではなく、組合員の自主的な活動への着目と位置づけの重点化である。事業や組織運営における組合員参加は、その性格上、どうしても「上からの」働きかけとなってしまう。一方で、組合員活動は、組織的に仕組みや枠組みが制度化されているものの、それらをいかに活用・利用するかは、組合員自身の主体性に任されている。こうした「下からの」参加を働きかける仕組みを長期ビジョンに位置づけて、強化を図ろうとしている点が、2000年代以降における生協の組合員参加をめぐる方針の特徴の1つである<sup>23)</sup>。

## 2. 組合員活動の類型

生協における組合員参加のあり方は、事業・組織運営・活動の3つに整理される。たとえば、班は事業における基礎単位かつ組織運営の基礎単位に位置づけられるなど、互いに重なり合う部分も多い。また、先述した各種提言でも述べられていたが、生協は多様な組合員活動を展開しており、生協ごとに名称や活動内容が異なっている。そのため、組合員活動の全体像を把握することは容易ではない。そこで、まずはどのような組合員活動があるのか、その大枠を確認してみよう。

第1の組合員活動は、生協が組織内に設定した、組合員参加の機会を通じた活動である。地域において定期的に開催される会議や委員会が該当し、生協によってコープ委員会や運営委員会、エリア委員会などと呼ばれている。多くは1年を活動単位として、総代会などの組織運営に関係する活動や、商品学習会や工場見学、店舗イベントといった事業にかかわる活動、あるいは子育て支援や平和・環境運動などの社会的課題にかかわる活動について取り組むものである。また、テーマ別懇談会等と呼ばれる、生協が設定した論点(たとえば、商品や福祉等)について組合員が交流する不定期の企画も、この類型に含まれることができる。

第2の組合員活動は、組合員が自主的かつ継続的に取り組む活動である。総代会の運営や商品関係の学習・企画といった組織運営や事業とのかかわりは弱く、基本的に組合員が自主的に仲間を募って活動するものである。生協はグループ活動の枠を設定するだけで、運営には関与しない。ただし、店舗に併設された会議室等の施設利用や活動助成金の支給、あるいは組合員への情報発信等、活動を活性化させるための支援は行っている。サークルやクラブ等と呼ばれる仕組みがこれに該当し、具体的な事例として、子育て中の親子が集い交流する子育てひろばの開催、高齢者などを対象としたボランティア活動、地域の防災活動、食の安全についての学習活動、趣味の仲間によるスポーツや文化・芸術活動といったよう

に、非常に多岐にわたっている点の特徴である。

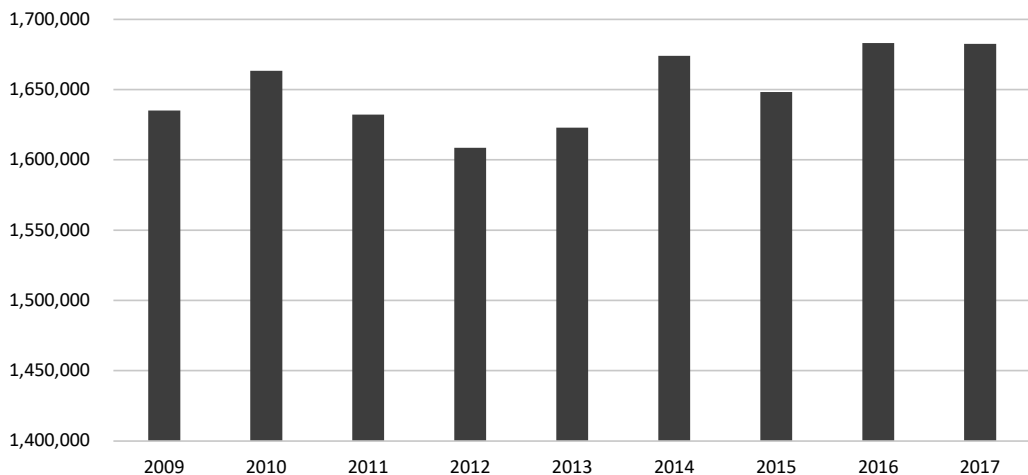
第3の組合員活動が自主的かつスポット的な活動である。継続が前提となっているサークルやクラブとは異なり、この活動はあくまで一時的・スポット的なものであるところに特徴がある。生協によって呼び方は異なるが、パーティーやつどいといった名称であることが多い。こちらも生協は企画の枠組みを設け、組合員に開催を呼びかけるものの、実際の開催や内容については組合員の自主性に任されている。なお、多くの場合で商品をきっかけにして交流を促す仕組みを取り入れており、またスポット的に参加に対する心理的ハードルが低いこともあり、参加する組合員数が他の活動よりも比較的多くなる点も特徴である。

### 3. 組合員活動の現状と課題

生協の組合員活動は、活動内容から組織内部の制度化の程度まで含めて多様であり、そうした活動が全国各地の生協それぞれで積み重ねられてきた。一方、そうした生協の努力とは裏腹に、組合員活動という形での組合員参加は横ばい、もしくは減少が続いている。

たとえば、図1は生協行事保険の加入人数の推移である<sup>24)</sup>。これによれば、生協行事保険への加入者数は、2009年以降、おおよそ160万人程度で推移している。先述の通り、組合員活動への参加者数を正確に把握することは困難だが、この数値を見る限り、組合員活動への参加者が大幅に増加しているとは言い難い。

1990年代以降、組合員活動の活性化が問題となり、各生協で取り組みが強化されてはきているが、実態としての参加が十分に拡大していない状況が続いている。それでは、組合員活動を通じた参加のボトルネックとなっている要因は何か、社会環境なのか、組合員意識なのか、それとも生協自身なのかといった論点や、組合員の活動そのものに対するニーズの有無や内容についての一層の分析が、今後の活動の拡大における課題となる。



出所) 日本生協連組合員活動部(2018)『2017年度全国組合員活動実態調査(2018年実施)報告書』54ページ。

図1 生協行事保険加入人数の推移

#### 4. 組合員活動において注目すべき事例—スポット的な結集の仕組みとその評価

多様な活動は展開されている一方で、参加者数の拡大が見られないという生協の組合員参加の現状において、重要な意味を持つと考えられるのが、第3の種類の「自主的かつスポット的な活動」である。日本生協連活動部（2018）のデータを参考にすると、これに該当する「生活圏で生協商品を囲んでスポットで集まっておしゃべりや交流を行う『場』」は、2017年度の合計参加人数を30万人以上と推計することができる<sup>25)</sup>。組合員活動への参加者数が伸び悩む中で、相当規模のボリュームで組合員参加を実現しているのがスポット的な活動であるといえよう。

この種類の活動の中でも、筆者がとくに注目しているのが「パーティー」と呼ばれる活動である。パーティーは、主に2010年代から西日本の生協が取り組んでいる組合員活動の一種である。特徴として、①テーマは設定せずに、商品を中心において、交流そのものを目的に行う少人数での交流企画であること、②開催は年度中の一時期もしくは随時受付という形をとること、③代表となる組合員が開催を申請し、生協から無償商品の提供を受けて交流会を企画すること、④申請した組合員が実施後に報告書を生協に提出すること、⑤参加は組合員に限らず、非組合員も可能なこと、といった点があげられる<sup>26)</sup>。開催自体は組合員の自主性に任されているが、企画に際して生協から商品が無償提供され、また参加者も組合員に限らないというハードルの低さから、各地の生協で相当な回数が実施されている。たとえば、表1は2017年度の開催生協の実績をまとめたものだが、実施生協全体で年間約12万回を数える。多くの生協のパーティーでは、通常3名以上から開催可能となるため、単純計算でも36万人以上が、パーティーに参加したと推計できる。

生協もパーティーの可能性には注目しており、実施している生協の多くは、主に「交流」と「生協への関与の入口」としての役割を期待している。より具体的には、以下3つの目的を持って展開を進めている。第1は、コミュニケーションの機会の創出である。これは組合員同士の交流の促進だけでなく、非組合員と組合員の交流の機会ともすることで、地域における関係性の強化や、生協への関心の掘り起こしを狙ったものである。第2は事業への貢献である。企画後に提出される報告書は、組合員の声を組合員自らの言葉でまとめた資料であり、組合員のニーズの把握や、あるいは報告書の読み込みによって、職員の力量向上などを測ろうとしている。第3が、組合員のコミットメントの向上である。無償提供される商品はコープ商品などの、生協固有の商品が基本となる。実際に商品をお試しすることで、組合員の商品への理解度向上を図り、かつ組合員の生協への愛着向上を狙っている<sup>27)</sup>。

表1 パーティー開催数（2017年）

生協協立社	1,801	おかやまコープ	11,634
ユーコープ	137	鳥取県生協	1,989
パルシステム神奈川ゆめコープ	161	生協しまね	20,000
CO・OPとやま	4,395	コープやまぐち	3,276
コープいしかわ	3,728	コープえひめ	5,945
コープあいち	n.a	こうち生協	292
コープぎふ	6,580	エフコープ	29,286
コープみえ	2,850	ララコープ	4,363
コープしが	5,765	生協くまもと	2,000
京都生協	3,126	生協コープかごしま	3,059
コープこうべ	9,245	コープおきなわ	2,250

出所) 日本生協連組合員活動部（2018）より報告者作成。



このように生協にとって意義ある活動であるとともに、組合員にとっても、開催に際しての声掛けなどの負担が比較的小さく、スポットの取り組みであるため気軽に参加できるパーティーは、組合員活動の中でも魅力的なものに映ったこともあり、一定規模にまで拡大してきたと思われる。生協の組合員活動への参加が伸び悩む中で、こうしたパーティーの参加の容易さ、その具体的な条件は、重要な示唆を与えるものと思われる。

ただし、パーティーにも課題がないわけではない。とくに見逃すことのできない問題は、パーティーが生協参加の「入口」にはなったとしても、そこから次の段階へステップアップする、すなわち継続的・定期的な活動や、組織運営への参加へと組合員を自動的に導くわけではない、という点である。パーティーは、あくまでスポットの活動であって、それによって生協への関心や愛着を高まったとしても、組合員がさらなる参加へと進むには、パーティーへの参加とはまた別のハードルをクリアする必要がある。生協にとっては、パーティーなど、緩やかなつながりや企画を通じて参加した組合員に、より深く生協に参加してもらう、あるいは活動に主体的に取り組むリーダー層になってもらうためには、何が必要かといった視点で、分析を深める必要がある。

#### Ⅳ おわりに

本稿の目的は、地域生協における組合員参加の意義と現状を検討することであった。既存研究が指摘してきたように、生協の事業、とりわけ無店舗事業における班別共同購入において、組合員参加は競争力の一つの源泉としての役割を果たしてきた。それは流通労働への参加によるコスト削減や、商品やサービス等への意見表明によるマーケティングへの貢献などであった。個配への移行にともない、こうした優位性が発揮される条件が変わってしまったことは事実だが、生協の競争力において組合員という資産が寄与していたことは間違いのない事実であり、生協にとっての組合員参加の意義である。

こうした生協への参加が事業に寄与したという事実は、近年、注目を集めた「ファンベース」というマーケティング手法とも共通するあり方といえよう<sup>28)</sup>。ファンベースマーケティングでは、商品やサービスを好み、企業や組織の価値観を評価してくれるコアなファンを、組織や消費者自身がつくるコミュニティへの参加を通じて獲得するとともに、参加を通して、愛着や共感をさらに高めようとするアプローチである。かつての生協は、商品やサービスにおける価値観に共感した組合員が、自ら主体的に商品開発や普及、あるいは流通作業にかかわる、すなわち参加することで生協への愛着を高め、利用を拡大するという好循環にあった。こうした循環の再生産には、現代においても、大きな意義と可能性があることを、ファンベースというマーケティング手法は示唆している。

しかし、生協という組織構造に本来ビルトインされていた組合員という資産を再生産し活用する条件が、時代の変化によって薄れてきた。既存研究は、繰り返しそうした課題への対応の必要性を指摘し、生協自身もまた様々な提言を踏まえながら、実践事例を積み重ねてきた。その中で、近年の特徴として、参加のハードルを大きく引き下げたスポット的な結集の仕組みという新しい活動の枠組みが広がっていることも確認できた。こうした活動の成否はまだ定かではないが、参加をより深めるにはどうすればいいのか、問いへの分析と実践が進むことで、生協における組合員参加が再び強く機能する可能性は少なくない。

なお、本稿で取り上げることの出来なかった課題を、最後に2つ提示しておきたい。一つ目は、組合員参加と地域とのかかわりという点である。生協は社会における中間組織としても捉えることができる。事実、消費者運動や地域福祉などにおいて、生協は重要な役割を担ってきた。そうした状況において、生協の組合員参加、とくに組合員活動は地域社会にも大きな影響力を持つことになる。現在、組合員活動

の一環として、地域と連携してフードバンクや子ども食堂に取り組む事例は増えている。こうした地域社会への波及効果も含めた視点で、より精緻に組合員活動の現状と課題を考察する必要もあろう<sup>29)</sup>。この点については、今後の研究課題としたい。

課題のもう1つは、本稿では言及することができなかったコロナ禍の影響である。コロナ禍によって、生協が進めてきた組合員活動の多くが中止に追い込まれた。そうした中で、組合員活動を継続するために、組合員活動のオンライン化が進められた。当初は対面型の参加が見込まれないのでは、という不安や効果を疑問視する声もあったが、実際には子育てや仕事の都合で参加することができなかった組合員が、オンラインならばと、新たに参加するようになったという<sup>30)</sup>。ここには、従来の発想に捉われない仕組みづくりによる、組合員参加の拡大の可能性が示されている。もちろん、先行研究が指摘し、生協自身も理解する、参加を次のステップにどうやってつなげるかという課題は変わらない。

この課題を突破するための取り組みや、そもそもスポットの取り組みから参加を深めるにあたって、何が障壁になっているのか、といった点については、改めて定性・定量の両面からの検証が必要である。この点についても、別稿にて検討していきたい。

### 【付 記】

本稿は、科学研究費補助金(19K13899)による成果の一部である。また、本稿は第136回日本流通学会関西中四国部会定例研究会における報告「消費生活協同組合における無店舗事業と組合員関与の変化」を下敷きとした。同研究会では、多数の先生方から貴重なコメントを賜った。記して感謝申し上げる。

### 注

- 1) 矢野経済研究所「プレスリリース：食品宅配市場に関する調査を実施(2021年)」『矢野経済研究所ウェブサイト』2021年7月8日アクセス、〈[https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2800](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2800)〉。
- 2) 生協には、職域生協や医療福祉生協等といった、事業内容等に基づいた区別がある。本稿では、購買事業を営む、いわゆる地域生協を考察の対象とする。そのため、本稿では「生協」を地域生協のことを指す言葉として用いつつ、必要に応じて「地域生協」の用語も使って論じる。
- 3) 一般的な企業の売上高に該当する。
- 4) 日本生活協同組合連合会「全国生協の総合概況」『日本生活協同組合連合会ウェブサイト』2021年7月8日アクセス、〈<https://jccu.coop/about/statistics/>〉。
- 5) 生協の宅配事業の呼び方の一つ。スーパーマーケットのように店舗を持たないことから名づけられた。事業の仕組みから「共同購入事業」と呼ばれることもある。
- 6) 日本協同組合連携機構「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」『日本協同組合連携機構ウェブサイト』2021年7月1日アクセス、〈[https://www.japan.coop/pr/pdf/coop\\_identity\\_ica\\_statement\\_jp.pdf](https://www.japan.coop/pr/pdf/coop_identity_ica_statement_jp.pdf)〉。
- 7) 株式会社における株主総会。生協の場合は、出資額にかかわらず、組合員は平等に一人一票の権利を有している。ただし、規模の大きな生協の場合、組合員全員出席の総会は現実的ではないため、組合員の代表である総代を選挙によって選出し、この総代による総代会をもって総会に替えることができるとされている。
- 8) 日本生活協同組合連合会(2021)、76ページ。
- 9) 木立(2006)、155-156ページ。木立(2010)、244ページ。
- 10) 若林(2006)、197ページ。
- 11) 杉本(2014)、47-48ページ。なお、杉本(2012)では、こうした組合員の事業への参加が、生協による無償労働の利用ではなかったか、という批判を引く形で、その意義を検証する際には注意を払う必要があると論じている(杉本(2012)、107ページ)。
- 12) 道場(2014)、163-166ページ。
- 13) 西村(1995)、38ページ。
- 14) 1980年時点の専業主婦世帯は1,114万世帯だったのに対して、共働き世帯は614万世帯に留まった。しかし、1990年になると、それぞれ897万世帯と823万世帯となり、ほぼ横並びとなった。1992年には共働き世帯が専業主婦世帯を逆転し、以降数年間は若干の揺れ戻しがあったものの、1997年以降は一貫して共働き世帯数が専業主婦世帯数を上

Oct. 2022

消費生活協同組合における組合員参加の意義と現状

回り増加を続けている。

- 15) NHK放送文化研究所 (2015), 197-201 ページ。
- 16) 若林 (1992), 87 ページ。
- 17) 兼子 (1997), 213 ページ。なお、兼子は無店舗事業の問題を指摘するだけでなく、生協がより社会的な役割を果たそうとするのならば、より広範な組合員を結集させるために店舗事業の成功を追求しなければならないとも論じている。こうした事業についての問題意識は、若林 (1992) においても指摘されている。
- 18) 木立 (2007), 156-158 ページ。
- 19) 西村 (1995), 42 ページ。
- 20) 道場 (2014), 174-178 ページ。
- 21) 杉本 (2014), 49-50 ページ。
- 22) なお、組合員参加の再構築のために、無店舗事業において班の再建を進めようと試みる生協も存在する。たとえば、生協しまねでは班別仕分けの再現実験や定着化を図るなど、生協として班の意味を再検討し、事業に反映させる取り組みが進められてきた。
- 23) 既存研究の杉本 (2011) や道場 (2014) も、こうしたボトムアップ型の動きに注目しており、これらが新しい組合員参加の制度として機能する可能性に言及している。
- 24) 生協行事保険は、生協主催の行事や運営に関わる諸活動に参加中の組合員の傷病等に対する補償であり、組合員活動の実施・参加に際して加入するものである。保険への加入者数から組合員活動の参加者数を推計することができる。
- 25) 日本生協連活動部 (2018), 28 ページ。
- 26) 加賀美他 (2014)。
- 27) 加賀美他 (2014)。
- 28) ファンベースマーケティングの詳細については、佐藤 (2018) を参照されたい。
- 29) こうした問題意識において参考になると思われるのが、社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)の視点である。現状、生協の諸活動を社会関係資本との関係で分析した研究は多くはない(久保 (2021), 桜井・山田 (2018) 等)。しかし、地域社会に根付いた事業・運動体としての生協の位置づけを踏まえると、改めて社会関係資本の到達を踏まえた分析にも意義があると思われる。
- 30) 石橋 (2020), 26 ページ。

### 参考文献

- 石橋忠子「特需を進化に変えた唯一無二の組織の底力」『激流』第45巻第12号, 2020年12月, 22-27 ページ。
- 加賀美太記「『食』を支える協同組合の現状と課題」(杉本貴志編・全労済協会監『格差社会への対抗—新・協同組合論』日本経済評論社, 2017年), 133-157 ページ。
- 「格差社会における生協事業～生協は変わる社会と消費にどう向き合うか～」(小木曾洋司・向井清史・兼子厚之編『協同による社会デザイン』日本経済評論社, 2019年), 186-219 ページ。
- 「地域に根ざした生協をつくる:ホームパーティーを事例として」『くらしと協同』No.32, 2020年3月, 56-60 ページ。
- 加賀美太記他「『おしゃべりパーティ』によるコミュニティの再建:協同組合の「絆」づくりの試み」全国勤労者福祉・共済振興協会, 2014年。
- 兼子厚之「生活協同組合—くらしの協同システムとしての生協」(富沢賢治・川口清史編『非営利・協同セクターの理論と現実—参加型社会システムを求めて』日本経済評論社, 1997年), 192-227 ページ。
- 木立真直「協同組合と流通」(加藤義忠・齋藤雅道・佐々木保幸編『現代流通入門』有斐閣, 2007年), 145-164 ページ。
- 「生協無店舗事業の進化と展開方向—業態・サプライチェーンの観点から—」(現代生協論編集委員会編『現代生協論の探究—新たなステップを目指して』コープ出版, 2010年), 225-264 ページ。
- 久保ゆりえ「生協研究におけるソーシャル・キャピタル論の捉えられ方:文献調査を通じた考察」『生協総研レポート』第93号, 2021年2月, 19-26 ページ。
- 斎藤嘉璋監修・日本生活協同組合連合会『日本の生協運動の歩み(再改定版)現代日本生協運動小史』日本生活協同組合連合会, 2021年。
- 桜井政成・山田一隆「現代の非営利・協同組織はソーシャル・キャピタルを醸成しないのか——生活協同組合パルシステム千葉の事例から」(金光淳福著『ソーシャル・キャピタルと経営—企業と社会をつなぐネットワークの探究』ミネルヴァ書房, 2018年), 104-129 ページ。

- 佐藤尚之『ファンベース——支持され、愛され、長く売れ続けるために』筑摩書房、2018年。
- 杉本貴志「班からパーティーへ—組合員の『拠点』はどうあったか—」『協う』第124号、2011年4月、2-3ページ。
- 「日本における協同組合の歴史と理念」(中川雄一郎・杉本貴志編著『協同組合を学ぶ』日本経済評論社、2012年)、88-118ページ。
- 「買い物が社会を変える」(中川雄一郎・杉本貴志編、全労済協会監『協同組合 未来への選択』日本経済評論社、2014年)、27-58ページ。
- 高村勲『生協経営論』コープ出版、1993年。
- 西村多嘉子「発展する協同組合流通」(保田芳昭・加藤義忠編『現代流通論入門』有斐閣、1988年)、21-32ページ。
- 野村秀和・生田靖・川口清史編著『転換期の生活協同組合』大月書店、1986年。
- 的場伸樹「日本型生協運動の成立と展開」(野村秀和編『生協 21世紀への挑戦—日本型モデルの実践』大月書店、1992年)、21-39ページ。
- 道場親信「『個人化』社会における〈つながり〉と協同組合運動—首都圏生活クラブ生協の取り組みから」(長田攻一・田所承己編『〈つながる／つながらない〉の社会学—個人化する時代のコミュニティのかたち』弘文堂、2014年)、161-189ページ。
- 横山雄太郎「生協の購買事業」(現代生協論編集委員会編『現代生協論の探求〈現状分析編〉』コープ出版、2005年)、185-207ページ。
- 若林靖永「生協の事業」(野村秀和編『生協 21世紀への挑戦—日本型モデルの実践』大月書店、1992年)、77-111ページ。
- 「マーケティング論からみた生協」(現代生協論編集委員会編『現代生協論の探求〈理論編〉』コープ出版、2006年)、177-201ページ。
- NHK放送文化研究所編『現代日本人の意識構造[第八版]』NHK出版、2015年。
- 日本生活協同組合連合会『通常総会議案書』各年版。
- 『日本生協連 通常総会 活動報告・データ集』各年版。
- 『生協の経営統計』各年版。
- 日本生活協同組合連合会組合員活動部『2017年度全国組合員活動実態調査(2018年度実施)報告書』、2018年12月。

(2022年7月15日掲載決定)