

### 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営業績

仲田, 秀

---

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies / 大学院紀要 = Bulletin of  
graduate studies

(巻 / Volume)

78

(開始ページ / Start Page)

69

(終了ページ / End Page)

89

(発行年 / Year)

2017-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013829>

# 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営業績

政策科学研究科 政策科学専攻

博士後期課程 2014 年度満期退学 仲田 秀

### 目次

1. はじめに
  - (1) 戦後の大学生協事業
  - (2) 経営状況の悪化と健全化
  - (3) 背景について
  - (4) 本稿の課題
2. 本テーマに関する先行研究について
  - (1) 大学生協論、非営利・協同の経営、大学生協の経営
  - (2) ガバナンス論
    - (a) ガバナンス
    - (b) コーポレート・ガバナンスと協同組合
    - (c) コーポレート・ガバナンス議論の背景と大学生協
3. 問題の設定
  - (1) 第1の問題
  - (2) 第2の問題
  - (3) 第3の問題
  - (4) 本論の課題と進め方
4. 大学生協の実践を牽引して来た理論的基盤
  - (1) 福武「会長所感」
    - (a) 大学生協の意義と特徴
    - (b) 大学生協を発展させるために
    - (c) 大学生協の経営をめぐって
    - (d) 組合員をめぐる理想と現実
    - (e) 大学生協と大学生協連
    - (f) 「会長所感」から組織要件として重視されるもの
  - (2) 「会長所感」が普及する時期の東大生協（連合会と個別生協の関係）
    - (a) 東大生協の実践と全国活動の関連
    - (b) 東大生協実践を理論づけた篠原の市民運動論
      - (ア) 篠原の著書および「生協ニュース」に示された考え
      - (イ) 篠原と東大生協の実践
    - (c) 篠原と東大生協理事会のリーダーシップのあり様
    - (d) 東大生協の実践から組織要件として重視されるもの
  - (3) 山形県共立社生協の実践と考え方
    - (a) 鶴岡生協の考え方
    - (b) 流通革命と「ペガサス理論」と生協
    - (c) 組合員の「総点検運動」から学んだ生協職員の2本立て辞令

- (d) 灯油裁判、ダイエー出店反対運動の精神
- (e) 大学生協における組合員主体の基軸につながるもの
- (f) 山形共立社生協の実践から組織要件として重視されるもの
- (4) 角瀬の「非営利・協同組織の経営」
- (5) 組合員主体の事業基盤と組織状況
- 5. 大学生協事業高業績のための組織状況における組織要件
  - (1) 理事会の民主的牽引と執行
  - (2) 民主的意思決定への協同の文化を伴った組合員の主体的参加
  - (3) 大義ある大学との信頼関係
  - (4) 各生協と地域事業連合の間が対等で効率的な関係
- 6. 山形大生協の例
  - (1) 大学の環境（客観的条件）と基礎組織状況
  - (2) 設立から基礎固め（60年から80年）
  - (3) 80年代の新事業展開と施設拡充の時代
  - (4) 苦闘の90年代、投資しても利用は増加しない
  - (5) 新賃金制度とアパート建設による経営改革
  - (6) 山形大生協事業の特徴と組織要件との関係
    - (a) 理事会のリーダーシップと民主的執行のために
    - (b) 協同の文化をもった組合員参加
    - (c) ビジョンをもった大学とのクールな信頼関係
    - (d) 事業連合との対等性
- 7. おわりに
  - (1) 大学生協事業の変革
  - (2) 組合員の主体的参加による組織状況との関係
  - (3) 持続的に発展する大学生協の組織要件
  - (4) 三位一体運営と理事会のリーダーシップ

## 注

参考引用文献（ABC順）

参考資料

## 1. はじめに

大学生協同組合（以下大学生協）は個別大学毎の独立した生協法人であることに価値と意味がある。その価値と意味とは、大学生協が事業を通して構成する組合員の生活を守ることにある。事業組織は経営の良し悪しはその組織の構成員への寄与に影響する。

事業組織としての大学生協が持続的に発展し続けるには、良好な事業業績（つまり健全な経営）が必要であり、同時に、それを生み出している組織状況が重要である。ここで組織状況とは、その事業組織の意思決定と執行のシステムと運営、組織がもつ文化（組織文化）、その組織が問題解決のためにもつ力（つまり組織容量）の総体である。そこで、事業業績とその組織状況を明らかにすることが重要なのである。さらに、大学生協が個別の法人で健全な経営であることの意味は、1998年に施行されたNPO法人の経営のモデルとなりうることである。それは、大学生協の多くが多様な大学の条件に適応し、供給高規模として中小規模の事業組織として健全に存在しているからである。

### (1) 戦後の大学生協事業

戦後間もなく 1940 年代の後半に、学生が学ぶために設立された大学生協は、多くは任意の運動組織として事業活動を開始した。1954 年の租税特別措置法の改正を機に、法人としての自立が必要となり、各大学生協では専従専務理事体制をとることとなった。この専従専務理事体制の確立が事業連帯活動を可能とし、事業組織としての大学生協の発展を促したのである。連帯活動は全国大学生生活協同組合連合会（以下大学生協連と呼ぶ）を通じて行われる。大学生協連は、1956 年に東京事業委員会を発足させ、1958 年に全国事業委員会を発足させて、大学生協オリジナルの紙を使用してコープノートを開発し、書籍の共同仕入れを実現させた。さらにこの年、3 つの運動方向（厚生施設を充実させて勉学環境をととのえる教育環境整備運動、消費者運動、平和運動）を定め、60 年代、70 年代と推進した。この時期の 1970 年、大学生協連はボランティアな事業連帯組織として、地域事業連合を京都と東京に発足させた。そして、この年代各大学生協の設立が広がった。この状況の中で大学内に組合員のための厚生施設条件が整った。専従専務理事体制の確立が事業連帯活動を可能にした第一の条件であった。教育環境整備運動の推進による施設の拡充が第二の条件整備であった。80 年代は荒削りな事業経営ではあったが、順風満帆といえる事業活動が展開された。

### (2) 経営状況の悪化と健全化

各大学の生協は全体として、1989 年消費税の導入により経営を悪化させた。さらに 1990 年代半ばからは顕著に、バブルの崩壊と土曜閉庁等の影響をうけて、経営状況を悪化させた。具体的には、経営構造の弱さを示す、累積赤字をかかえる各大学生協の割合は、80 年で 2 割の生協、89 年には 3 割であったが、98 年には 6 割となった。各大学生協は 2000 年代に入って単年度経営を回復させて、2007 年までに累積赤字生協は 4 割弱まで減少した。だが、2012 年でも 4 割強の生協が累積赤字を抱えているのである<sup>(1)</sup>。

大学生協における、健全経営化提案は 78 年の福武「会長所感」で行われ、82 年の店舗の 4 つの役割によって具体化された。連合会は 90 年代には 92 年の「21 世紀委員会答申」で大学生協の価値を押し出し、21 世紀を展望した提案をすると同時に、94 年大学生協の役割と目標を表わすビジョンとアクションプランなど、様々な経営改善策を提起した。80 年代に広がった階層別組合員活動の分野では 90 年代多彩に国際活動、環境課題活動、コンピュータを使いこなす活動等を進めたのであるが、経営状況では前述のように厳しい状況であった。2000 年代の経営改善策は 90 年代提案の徹底と具体化となっているが、そのことが効を奏しながら、2008 年～9 年のリーマンショックの影響に適応しきれず未だこの経営状況である。

ここで健全で、持続的に発展する大学生協には、高事業業績（高業績）と民主的に活動し続ける組織状況が必要であることを明らかにする。高業績とは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出来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。それらを抱えて、大学生協の活動は、その時々組織を構成する組合員が、時宜にあった目標や方向と方針を決め、運営されていくのである。

### (3) 背景について

その背景を検討すると、高度成長によって、日本の資本主義もより資本主義化することを余儀なくされた。そして 80 年代、バブルが崩壊して日本経済は不況に揺らいだ。その中で生協も 90 年代大きく揺らぎ、地域で不祥事が発生し、生協のあり方も揺るぎがあった。具体的な表れ方として、コーポレート・ガバナンス論が登場し、生活協同組合にも影響を与えたのである。

日本社会では、90 年代後半からコーポレート・ガバナンス論が多種・多様なガバナンス論の一部として使われはじめた。ガバナンス論は福祉国家の崩壊からはじまり、政治的には新保守主義が、経済的には新自由主義が台頭して来た時代の、新自由主義の表れの一つである。つまり、秩序形成を重視した企業統治という上からの統制的考え方である。「新自由主義とは政府による市場経済介入を否定し、自由競争の効率性向上と秩序形成を重視する考え方を意味している」<sup>(2)</sup>からである。そして、生活協同組合でも不祥事対策と運営改革のために、コーポレート・ガバナンス論を摂取することとなったのである。そして、後にのべるが、協同組合の中ではプリンシパル論であるか、ステークホルダー論であるか、定まっていない。そこで筆者は三位一体論で検討したい。

大学生協では、78 年に福武「会長所感」が提起され、80 年代から 90 年代にかけて大学生協の中に広がった。

福武の「会長所感」を中心とした大学生協論は戦後初めての総合的な大学生協論であって、経営指針をかかえた倫理であり、組織論であった。

#### (4) 本稿の課題

そこで、出資者、運営者、利用者の三位一体論によって、大学生協の事業と組織運営の関係を論じたい。コーポレート・ガバナンス論に無理に結びつけるのではなく、コーポレート・ガバナンス論に対して、組合員の主体的参加型の事業運営論として、生協の民主的組織論を三位一体の観点から検討し直す必要があるのである。

大学生協は協同組合であるから、組合員が出資し、意思決定に参加し、利用するという事業組織である。そして、大学生協が事業組織であるから、80年代、90年代に企業経営で話題となった企業文化、組織文化が存在するに違いない。更に大学生協は教育的意義があるから、教育の分野で取り上げられた「共同体が良くなるうとする文化的実践」(佐伯 [1995]) や、学級づくりで取り上げられた「協同の組織化のための評価、協同・協力を励ます」(全生研常任委員会 [1990]) などと関連しているのである。そのことは、組織文化の存在と役割としてコープこうべの調査分析(出口将人 [2004]) や、A 大学生協の「組織の風土」(仲田秀 [2004]) で示されている。以上を検討して、筆者はここで、その組織に共有される「協同して課題を解決する考え方」を「協同の文化」と呼ぶことにする。この「協同の文化」は高事業業績の組織要件に大きな役割をもっている。

以上を前提として、組合員が主体として出資者、運営者、利用者であるという三位一体の役割をもつことと、大学生協の現状に対して筆者は3つの問題を指摘しておく。一つ目は生協法(2007年)の改定に伴って、大学生協運営が協同組合原則との乖離、偏向の可能性があるという運営の問題、二つ目は、90年代から広がった大学生協事業経営の累積欠損金の存在と解決の問題である。三つ目は大学当局のキャンパス内コンビニ併存策(2000年代初めから)に対して、明らかにする必要があった大学生協の価値の問題である。

本論文は、第1の問題と第2の問題を取り上げる。

具体的には個別大学生協を検討する。大学生協は一つひとつが小規模で、様々な制約をもつ協同組合である。が、大学生協はこれらの制約を小規模事業経営に、生かして取り込んで来たのである。

本論文では個別大学生協を主要な対象として、その組織状況と高業績の関係を明らかにしようとしている。

## 2. 本テーマに関する先行研究について

ここで本テーマに関する先行研究をおさえておく。

### (1) 大学生協論、非営利・協同の経営、大学生協の経営

第1に、倫理、哲学、組織文化を含めて、大学生協事業をどう位置づけ、どう方向付けるかを論じた論考を分類した。これらは、大学生協活動を牽引してきた理論で、筆者の理論的根拠となっている。従って4章でとりあげ4節となっている。

福武『大学生協論』[1985]は大学生協という協同組合運動・事業に関する提言であって、78年に提起された「会長所感」がそのエキスになっている。福武が大学生協連の会長理事(76~88)として活動する同時代に、「会長所感」を支えながら個別大学生協で実践的に事業と運動を展開した一例に東大生協の篠原理事長が存在した。その大学生協への理論的基盤は、篠原『市民参加』[1977]に見られ、「システムづくりとその巡回としての運動」、「新しい時代のリーダーシップのあり方」などが、東大生協の実践を通して、大学生協全体の活動に反映された。

同時代に日本の生活協同組合運動では、没後発行された編集委員会『佐藤日出夫の協同組合思想と実践』[2008]に見られるように、山形共立社生協の組織文化が隆盛であった。組合員が立ち上がってダイエー出店ボイコット運動を組み、事業的にはペガサス理論をストップさせた「協同が基礎、事業は機能」であるという理論が存在した。

さらに、角瀬[1999]では『非営利・協同組織の経営』で、ドラッカー[1990, 2007]を引いて非営利組織における理事会の役割を強調している。

## (2) ガバナンス論

ガバナンス論は大学生協においては適合しないことをのべるためにこの項をたてている。

### (a) ガバナンス

ガバナンスということばは1990年代後半から使われ始め、多層、多様であって、その検討が現在も行われている<sup>(3)</sup>。

協同組合においては、「ガバナンス」についての規定は出見世[2005]だけである。出見世[2005]はガバナンスを「目的やあるルールの体系を含む活動に関わるものがともに治める「共治」<sup>(4)</sup>であると述べている。98年厚生省の「生協のあり方検討会」は生協の意義を共助組織と述べており、関[2003]も、岡本[1998]をうけて、「共治」としている故、出見世はこれらを踏襲していることができる。これが協同組合におけるガバナンス論の到達点である。

### (b) コーポレート・ガバナンスと協同組合

協同組合のコーポレート・ガバナンスに関する論文は、1990年代後半から多数執筆された。その原因の一つに、地域生協の不祥事がある。1990年代後半、地域生協で不祥事が発生し<sup>(5)</sup>、大学生協でも京都事業連合の「98年問題」<sup>(6)</sup>が起った。

いずれにしろ通説では、コーポレート・ガバナンスはマネジメントなどの上位概念である。この他、協同組合経営者はプリンシパル(本人)・エージェンシー(代理人)モデルをとるのか、ステークホルダー(利害関係者)モデルをとるのかという議論があるが、ステークホルダーモデルの主張が多いという状況で、一つのモデルにはまとまっていない。

### (c) コーポレート・ガバナンス議論の背景と大学生協

地域生協でコーポレート・ガバナンス議論が盛んであった時期、大学生協では小池[2000]以外は殆ど論文はなく議論されなかった。その理由は何かを検討すると、78年12月提起の福武「会長所感」とそれを受けた92年の「21世紀委員会答申」の存在がある。「会長所感」が経営指針をかかえた倫理であり、運営指針であり、コーポレート・ガバナンスに相当する様々な改善内容指針を含んでいた。また一定の倫理観があれば、特に大学生協の規模では組合員から理事会までは構造的にも日常的にも民主主義の視野の範囲といえよう。事実、「会長所感」が明確に受けとめられた生協では、理事会構成員で対等に運営される理事会を中心に、スムーズに組織内が運営され、経営も高業績を生み出してきた。

## 3. 問題の設定と進め方

さて、先行研究をうけて、「はじめに」で示したように、大学生協の現状においては、少なくとも3つの問題があると考えられる。

### (1) 第1の問題

大学生協は大小様々であるが、消費生活協同組合法(以下生協法という)にもとづいて設立された生協法人としてそれぞれ独立している。生協法は1948年に施行され長年運用されてきたが、2007年改訂で(施行2008年)、民法型の法人機関構成から会社法の株式会社型の機関構成に変更された。生協法の改訂は、農協法、会社法の後追いで、理事会を制度化したことにより、代表理事だけが組合を代表することになり、一般の理事の権限は理事会を通じて代表理事を監督することになった。ただ、協同組合法の性質は、会社法と異なって、より社団性が強くあり、経営者は理事会制度をとっても、組合員のために執行する必要がある。ただし[関,2010]<sup>(7)</sup>は、協同組合原則に基づいた民主的管理運営を行うためには、「組合員は常に勉強すること、民主的な総代選出をすること」が必要であるとのべる。

いいかえると、組合員教育の機会をつくることと民主的総代選出は必要不可欠である。大学生協は理事長と専務理事を代表理事にすることによって権限集中は避けられる構造になっている。しかし、代表理事が協同組合の思想を意識しなければ、組合員理事の権限後退が組合員の運営参加、意思決定への参加を希薄にしている現実を肯定することになる。その結果、代表でない理事の参加権を間接的なものにして、代表理事は執行の効率化をはかることになる。関論文の指摘する「組合員の勉強と総代の民主的選出」が保障されなければ、協同

組合は協同組合の協同組合性を後退させることになる。

大規模な地域生協は別として、大学生協のような大学毎の中小規模の協同組合においては、組合員参加のボトムアップ運営を重視し、組合員の出資、利用、運営への意思決定参加こそ重要である。基本の機関運営の中で、対等な、自主・自立の運営参加と民主的意思決定が実施されなければ、大学生協の学生組合員、学生理事を育む、協同組合性、すなわち自由、自発、自立の気風が失われ、監督、チェックの管理主義発想にすり替わる恐れがある。ここに生協法改定に伴う大学生協運営と、協同組合原則、協同組合思想、協同の組織文化、協同組合倫理等に関わる問題が発生するのである。

## (2) 第2の問題

そしてもう一つの問題は、大学生協事業の経営の実態と推移が全体的に明らかになっていないことである。そこで、大学生協事業の事業業績を経年推移で見る必要がある<sup>(8)</sup>。全国の大学生協事業業績推移を量的に把握することによって、明らかになったことは、80年代、90年代、2000年代と一定の生協が、かかえてきた累積欠損金の存在である。「はじめに」で述べた通り、現在も構造的赤字経営の大学生協が2010年で4割強、2012年大学生協の入れ替わりはあっても同率で存在することである。

この状態で大学生協は持続的に発展していけるのだろうか。地域事業連合がなければ、累積赤字を継続している大学生協は倒産の危機であった。累積欠損金のある大学生協は、協同組合間協同で、一定期間貸し付けしてもらっては可として、長期間にわたる貸し付けは自立した経済組織とはいえない。大学生協は大学毎に独立した法人であるから、赤字を遠因とした、機関紙の未発行があれば、教職員組合員、総代でない学生組合員は経営の状況も知らないことになる。従って、教職員組合員は運営に参加して学生と対等に議論を闘わず事はできず、その協同組合の自主民主運営は歪む。このような状態では、「赤字は悪」とさえいえる。大学生協にとって、累積欠損金を克服することは重要な課題である。

## (3) 第3の問題

第3の問題は「大学生協の価値」についてである。価値については、組織内外での共有の弱さがあり、鮮明化させる必要がある。2000年代に入って各大学は、国公立大学独立行政法人化にむけて様々な転換をはかり、大学構内に大学生協・コンビニ併存策をとるようになった。大学生協は、資本主義経済の中で、事業体として株式企業と競って、価値を押し出してきた。事業政策においても先んずることが求められると自覚して、かつての協同組合関係者達は活動してきた。大学の大学生協・コンビニ併存策の強力な推進に対して、大学生協は大学生協の価値をより鮮明にしなければならなかったのである。

大学の大学生協・コンビニ併存策は70年代も80年代も幾度となく政治的な動きとしては業者導入策の形で存在した。しかし、福武直の「会長所感」（後述する）の観点で活動し、学内の（大学構成員の）納得を得て、大学生協はコンビニチェーン店の導入による競争から免れてきた。

しかし、2000年代からの大学の変化は、独立法人化による経済的逼迫のため、従来との動きとは質的に異なっていた。それは、大学の変化および学生生活様式の変化に対応して、大学構成員（意思決定は教職員）に併存策が必要かどうかの判断を迫った。そして、生協組合員に自由選択と、使い方の棲み分けの機会を提供して利用の「選択」を迫ることになった。大学生協といえども組合員から消費者としての「選択」をされるのであるから、それに耐えられる商品力と生活擁護の価値が厳しく追求されねばならなかった。自由選択の時代に、大学に存在する「協同組合が組合員に選択される価値は何か」を、大学生協の運営主体に問いかけることになった。それに、各大学生協が正面から立ち向かえたかどうかの差が出てくる。それは「自分たちの店を自分たちが利用しやすいように自分たちの力で変えることができること」が基本である。組合員と、大学構成員が生協の店を「選択」する価値を組合員が作り出すことであった<sup>(9)</sup>。つまり、主体的であっても各大学生協には組織対応力といった組織の容量が求められた。組織の容量を大きくすることができれば、時間は短縮出来るが、容量が小さければ時間が必要である。それらを含めて、筆者は組織全体で許容できる力、つまり価値の共有と協同の問題を解決する力が文化であり、協同の文化であると考える。

#### (4) 本論の課題と進め方

ところで本論が課題としているのは、第一の問題と第二の問題との関係を掘り下げることである。

そこで健全で持続的に発展する大学生協は組合員にとってどのような事業体であるのかを検討する。第一に、理事会は組合員の要望を受けとめ続ける組合員の各階層意見を日常的に議論することのできる状況になっているか。そして、そのリーダーシップで団結しているのか。第二には組合員が様々な場で運営に参加出来るようになっているか、実際に参加しているか。第三には、大学に信頼されているのだろうか。第四には、商品を選択し、食堂の食材を調達している事業連合という組織、そこに対して、対等に自分の生協の意志が伝えられているか。等であり、赤字でない経営であることである。

それを確かめるための方法として、大学生協全般的には、一部を除いて発展期であった70年代後半から80年代に焦点を当てた。そして、80年代の大学生協を牽引した、福武「会長所感」と、そのバックとなり「会長所感」普及の時代を支えた東大生協の運動論をまず取り上げる。そして、同時代に日本の生協における事業偏重主義からの脱却を決定づけた鶴岡生協の考え方、非営利・共同体の経営における理事会の役割の重要性を検討する。そこから、組合員にとっての事業組織の視点で、健全な経営のための組織要件を明らかにする。

そして、「はじめに」でのべた高事業業績を生み出す事業組織がどのような組織やシステムをもち、何を重視して運営され、運動していたのかの総体を組織状況として把握したのである。そのことによって、高事業業績に必要な組織状況がもつべき組織運営上の4つの組織要件を導きだした。

最後に山形大生協の事例で、高事業業績のための組織要件を点検する。

## 4. 大学生協実践を牽引して来た理論的基盤

実際に大学生協活動を牽引して来た理論的基盤は78年の福武「会長所感」であり、92年大内座長の「21世紀委員会答申」であり、2003年の田中会長理事リードの「21世紀の大学生協の革新」答申である。筆者の事例研究では「会長所感」、「21世紀委員会答申」が明確な影響として表れている。「21世紀の大学生協の革新」は未だ筆者の事例では、影響が表れていない。

これらの文書は「会長所感」を起点にし、その系譜を引くものである。そして「会長所感」はそれまでの大学生協の実践的活動、福武の70年から76年の東京大学消費生活協同組合（以下東大生協）理事長時代の実践、76年から78年の大学生協連会長理事としての全国訪問という実践経験を帰納法的に理論化されたものである。

前述した大学生協の規模その他と組織内組織の存在を条件として、福武「会長所感」と、それと平行して東大生協で実践された篠原一の「市民参加」としての大学生協論が大学生協に影響力をもった。更に、鶴岡生協の実践理論は日本の協同組合活動の事業と組合員活動のあり方として、学ばれてきた。また、非営利組織が成果を上げるにはマネジメントにかかわるような強力な理事会が必要であることが重視されてきた。

大学生協の場合、その理事会を構成する組合員理事のバックに階層別組合員組織委員会<sup>(10)</sup>が存在していることが、それが形骸化していなければ、組織の持続的発展の重要な要素になっている。組織内組織の意見の深化と（信頼関係のある）意見の相違の存在、その解決のための曖昧でない対面解決で得られる共通の意思決定と執行が必要なのである。つまり、階層別組織委員会の代表と理事長、専務理事からなる理事会の民主的リーダーシップが重要なのである。

### (1) 福武「会長所感」

社会学者福武直は70年6月～76年10月まで東大生協で理事長、76年8月～89年7月まで大学生協連で会長理事を務めた。戦後大学生協の復興後70年を経た今日、この時期はほぼ中間の時期であって、福武は大学生協の70年代80年代の20年間に関わっている。福武「会長所感」は1978年12月に大学生協連主催専務理事セミナーの講演の形で提言され、その後、1970年代末から80年代にかけて、当時の大学生協職員、教職員組合員理事達に共感されて受けとめられていった。これは大学生協が事業経営組織として発展する鍵となっている。その事は福武自身が「大学生協を原点から考え直してもらいたいと思った」[福武, 1985, 20]と述べている。そこで、「会長所感」にしぼって、5項目の要旨をのべておく。



(a) 大学生協の意義と特徴

(大学の中での生協の位置と意義)

要約：大学生協は、生活の場としての、大学の自主的民主的な組織である。この生活の場では学生・教職員が対等な立場であるから、大学生協は自主的民主的な人間形成という教育的機能をもつ。であるから、生協は自信をもって大学コミュニティの中の重要な組織として、大学の中に広く深く根ざす努力を重ねなければならない。大学生協は大学からの制約を受ける事業組織であるから、大学は援助しなければならない。従って、大学と大学生協は協力し合う存在である。

(b) 大学生協を発展させるために

(大学当局の大学生協観を変えさせることへの提言)

要約：大学生協は大学全構成員のものであるから、理事会における学生、教職員の構成を考え直し、理事長の重要性をもっと強く自覚し、専従役員は大学との関係を重視し、大学の生協観を変えさせる努力を重ねなければならない。大学生協は大学にとって頼りになる存在、信頼される存在になる必要がある。そのためには健全な経営でなければならない、組合員に広く深く根ざした存在でなければならない。

(c) 大学生協の経営をめぐる

(大学生協の施設獲得運動からの方向転換)

要約：基本原則は、自主的民主的な経済団体（事業組織）であるから、経営組織としては大学内組織として陥りがちな甘えを捨て、節度をもって行動すること、経営としての自立である黒字は悪ではないという。それまでの施設獲得運動から、事業経営組織としての方向に転換する必要がある。そのためには事業組織として、投資的経費を捻出し、組合員のために有効に使うこと。環境に適応して経営力を上げ、自主的組織である故に、自己負担力をあげるということが、必要である。

(d) 組合員をめぐる理想と現実

(現実を受け止めた上で、理想は提起し続けること)

要約：組合員の現実要求に応えながら望ましい要求に高める努力をする。それは要求運動で高めていく。生活協同組合だから、生活全般を楽しめるものにする努力を真剣にする。しかし、大学生協は本質的に革新的であるが、地域生協と違って限界がある。それは経済団体であるという本質を十分に自覚する。政治活動においても経済団体という本質を十分に自覚する。

(e) 大学生協と大学生協連

(連合体の中での大生協と小生協の連帯関係)

要約：大生協は小生協を助けるわけではあるが、小生協を結集することによって、大生協も利益を得ている。(大生協も自分だけでやっても経営的に成り立たない。1、2の生協は別として。) 大きい生協も小さい生協もともにその利益を得る条件は、大学生協に結集する事によってである [福武, 1985, 7]。大学生協連の有効な指導と会員生協の関係については、有効な指導が必要であるが、会員生協での民主的な討議と、それぞれの大学で広く深く根ざすこと。[福武, 1985, 57]。

(f) 「会長所感」から組織要件として重視されるもの

以上、福武「会長所感」は、事業をバックに背負った運動組織＝大学生協から、協同組合事業組織＝大学生協に転換することを、原点に戻って議論することを提起したものであった。

まず、健全な経営を重視して大人の組織になること、そして、大学生協における黒字は悪ではないこと、大学との関係を改善するため理事長の役割を重視すること、理事会の場での各階層別理事間の対等な民主的議論と意思決定を重視することである。その結果表れる理事会のリーダーシップが強調されているのである。

(2) 「会長所感」が普及する時期の東大生協

連合会と個別生協の関係

(a) 東大生協の実践と全国活動の関連

福武自身が東大生協退任の挨拶で述べているように、個別大学生協の発展は連合会活動の発展に影響し、大学生協の中で最大の東大生協のそれは大きい。その意味で、東大生協の活動状況は「会長所感」を裏付け、「会

長所感」と密接につながり、「会長所感」と呼応して、これをより発展させるものである。さらに会長所感が提起されて普及する70年代後半から80年代の個別生協の活動は、全国的に活発で自立的であった。

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<sup>(11)</sup>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、階層別組織委員会は、それぞれが自立し、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、また、委員会を超えて協同することによって、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。ここでは、理事長の役割を中心に、70年代～80年代の東大生協の実践内容への理論的牽引を取り上げてみる。

#### (b) 東大生協実践を理論づけた篠原の市民運動論

福武が会長理事に就任後、経済学部大内力教授が理事長に就任した。しかし、2年という短期間は、大学との関係を改善し続けるという福武理事長時代の継承の時期であったといえる。78年大内理事長退官後の理事長は、政治史が専門の篠原一法学部教授に引き継がれた。篠原理事長は市民参加や消費者運動に関心が高く、現代の生活の中で、もっとも生活に密着した運動は、消費者運動と考え、東大生協の日常活動に目を向けていった。就任当初発行されていた篠原の著書『市民参加』[1977]、および生協ニュースで述べられている篠原の市民参加を軸とした考え方を要約してみよう。

#### (ア) 篠原の著書および生協ニュースに示された考え

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と述べている。又、同書(P83)で篠原は市民参加はリーダーシップのあり方と密接な関係があり、「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い政治が求められている」とのべている。

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とに対しては、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。』<sup>(12)</sup>」(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)

最後に、学生諸君が半数いる参加のシステムで、自分は苦勞してしゃべらないようにした。そのおかげで生協は成長をとげた(生協ニュース525、85.6)。

#### (イ) 篠原と東大生協の実践

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、理事会では苦勞してしゃべらずに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はじめた様々な組合員参加のシステムを、意味を明確にして、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おもしろがった。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である。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。

福武が「会長所感」を全国に提起し、大学生協の経営健全化、大学との関係づくり、理事会内の対等性の教育的意義を語りかけている時、東大生協の理事長は理事会の中心に座って、各委員会の報告と提案、専務理事の報告と提案を聞きながら、東大生協の活動文化(組織文化)の確立に努力し、方向を指し示していたのである。

さらに、篠原の述べていることを、大学生協のシステムづくりとそれを循環させる運動のあり方、その目標はなにかという視点で整理すると、以下のようになる。

その1 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り立て、さらに、それを運動化して、プロセスが常に循環することが必要である。／その2 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。／その3 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いきたい。／その4 「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いかなければならない。」

#### (c) 篠原と東大生協、理事会のリーダーシップのあり様

東大生協では、健全な経営状況を基盤にして、組合員参加の民主運営のシステム、すなわち4つの階層別組織委員会を軸とした組合員活動を軌道にのせ、それを運動化して、「生と生活に関する生き生きとした人間活動を創造していた」といえる。

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い政治」、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<sup>(13)</sup>、参加したメンバーの中に蓄積されていることがわかる。

#### (d) 東大生協の実践から組織要件として重視されるもの

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。これは理事会の対等で民主的な意思決定と執行の中で場を得て息づくのである。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の多様な組合員組織の活動であって、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。

### (3) 山形県共立社生協の実践と理論

この節は『佐藤日出夫の協同組合思想と実践』〔2008〕を参照にして記述分析している。

#### (a) 鶴岡生協の考え方

生活協同組合共立社は、戦後1955年山形県鶴岡市に鶴岡生活協同組合として、組合員の班活動を基礎にし、同時に店舗を開店して設立され、77年に、その後の発展のために改称された。鶴岡生協の22年間で実践的に基本的考え方が定まっていた。

「実践によって可能性を切り開く」という鶴岡生協の考え方は、創立から60年代までの10数年の間に確立された。それは、班を基礎とした生協づくり／組合員の暮らしに根ざした生鮮食品の強化／地元中小商工業者・農民との提携・地元産業の育成／住民要求にもとづく自治体への働きかけ、住民運動の展開と自治体の革新／協同組合間協同の追求であって、実践上は、それぞれが複雑に絡まりあって多様な形で展開された。67年の本町店600坪の建設・開店が一つの集約点であった。

#### (b) 流通革命と「ペガサス理論」と生協

その後流通革命論があちこちで語られ、68年の日生協地域政策を端緒にして、69年に鶴岡でも多店舗展開の準備を始め70年には3店舗を新設した。だが、駅前店の供給高が計画の80%と低迷し、「正しい生協運動とはなにか」を、問われることになった。組合員、労働組合員からの手厳しい批判を受け、70年代前半は「ペガサス理論」による多店舗展開、チェーンオペレーション、過大な先行投資、商業技術の一方的偏重、数値絶対視に人間不在運営等々生協らしくない傾向が強まった。困難な時代を経営主義的によって乗り切ろうとする偏向であった。そのとき、「総点検運動」を展開し、改めて組合員の要求・不満・注文を集約していった。

#### (c) 組合員の「総点検運動」から学んだ生協職員の2本だての辞令

組合員による「総点検運動」を実施した。この「総点検運動」によって、出資者、利用者であった組合員が、運営の基軸に位置することになったのである。出された意見は2000項目にのぼり、生協運営全体についての意

見が多かった。このことによって路線が総点検運動へと修正され、日生協のペガサス路線が克服され、生協運動は組合員自身の運動であるというモラルが再構築された。

さらに、「総点検活動」の中から、従業員をとらえ直し、組合員との結びつきの新たなあり方の改革が提起された。生協職員は実務の担当と地区別組合員担当と両方を受け持ち、辞令は事業職務担当と地区担当と2種出されることになった。生協運営の直接的担い手として業務執行していた生協職員は出資者、利用者である組合員と日々直接つながることになった。そのことは、組合員が運営の基軸に位置することを再確認することであった。

#### (d) 灯油裁判、ダイエー出店反対運動の精神

鶴岡生協の灯油裁判は1973年に第1次原告団360人、第2次原告団1200人余、1654人で15年間たたかわれた。ダイエー出店反対運動は、新店舗の出された78年10月の2年余まえから闘われた。これらに取り組みながら、組合員のくらしを具体的に守る活動が生協運動である。組合員の班活動を基礎にし、組合員が運動を起しているというのが日本の生協運動のモデルとなったのである。だが、日本の地域生協の現状はどうか。

ところで組合員主体の生協における事業はどこに位置するのか。生協における事業は、組合員の班活動を基礎にしている。そして生協事業は組織活動、運動によって支えられ、組合員のくらしを守るという視点で貫かれることで、その意義を発揮できる。従って、組織活動・運動が基盤、土台であり主体である。その主体の機能が事業活動である。両者は相互に作用し合う。かつての「車の両輪論」では経営数値が困難になると、経営に傾いていく。生協の経営はたえず資本家的な考え方をくりだす。その点検は組合員と生協労働者が行う。(佐藤日出夫の協同組合思想と実践編集委員会 [2008] (P26))

生協における従業員は、セクションからではなく、生協運動に全責任を負っていく広い目をもつ必要があると位置づけられている。

#### (e) 大学生協における組合員主体の事業の基軸との関係

それでは大学生協では組合員主体の精神をどう具体化すれば良いか、組織システムにどう作り上げれば良いか考えた時、階層別組合員組織委員会が大学生協の組織基盤であることを再確認することになった。階層別組織委員会は出資者、利用者である組合員が自らが出身する組合員階層の要求を担って自発的に参加し、理事会で採用決定される。階層別組織委員会は、生協職員の事業組織と同等である。組合員の立場に依拠して、組合員組織の事務局を担当し、その代表が理事会に加わるからである。三位一体の事業運営の基軸になっていることを確認できる。

ここで確認しなければならないのは、階層別組合員組織委員会は理事会の下部組織ではないことである。学生組合員が自らの要求で社会運動でも、事業改善運動でも生協の組織を生かして活動を進めようとするとき、実現方向を協同で追求できるボトムアップの活動を十分に機能させる理事会でなければならない。2000年代に入って、大学生協の組織図が変質していることはないだろうか。

#### (f) 山形共立社生協の実践から組織要件として重視されるもの

鶴岡生協の「実践によって可能性を切り開く」という考え方は、60年代末の流通革命の時代の経営困難を経営主義的(経営技術的)に乗り切ろうとした偏向を、組合員の「総点検運動」によって克服したことに表れている。生協運動は組合員自身の運動であることが再構築されたのであるから、課題を明確にして、組合員が協同して立ちあがるのが重要である。共立社生協では、事業活動は組織活動、運動の機能であり、その経営への傾きの点検は組合員と生協労働者が行うということにあるという。大学生協においては、組合員は階層別組合員組織委員会であり、生協労働者は労働組合である。

#### (4) 角瀬の「非営利・協同組織の経営」

角瀬 [1999] (1-13) では、日本では非営利組織の代表としては伝統的に協同組合であったが、今日では98年3月法制化されたNPOの活動が期待される。アメリカではNPOが長年代表的であるとのべ、P.F.ドラッカーを引用しての非営利機関の強みは、人々が大義(大切な意味、多くの人が納得出来る意義)のために働いていることだとのべている(このことは1980年レイドローの「21世紀における協同組合」で述べられていることを角瀬は位置づけている)。また、P.F.ドラッカー [1990, 2007] の「非営利組織の理事会」によると「非営利組

織の理事会は日常からマネジメントに関わりをもつ。(中略)組織が成果をあげるには強力な理事会を必要とする。(中略)危機にあっては理事会の一人一人が消防士となって働かなければならない。」。

これは非営利企業組織のあり方について述べており、理事会がその中心にいる事を示す。つまり、中小規模の大学生協という事業組織は、強力で機能的な理事会でなければならないということである。

#### (5) 組合員主体の事業基盤と組織状況

さて、この章の(1)-(f)、(2)-(d)、(3)-(f)、(4)とつなぎながら、大学生協事業の高事業業績のための組織状況の組織要件を次の5章で4つにまとめる。この節はその準備になっている。

組合員主体の視点でまとめてみる。と、第一に理事会で、各階層別組合員の活動、店舗の政策が恒常的に議論されているか、経営課題も平和活動も対等に民主的に議論されて意思決定し、執行されているか。第二には組合員が要望をもって協同解決の運営参加が出来るシステムと、現実運営が出来ているか。第三に大学とどのような関係が作られているか。第四に事業連合とは対等なのか。ということである。組織状況が組合員主体になっているかどうかという組織要件を検討する。

大学生協事業の発展過程をたどると、大学生協が専従専務理事制を取り入れた時、事業連帯活動の条件が整い事業活動が飛躍的に発展するのであるが、その時、三位一体の運営者である理事会は事業執行組織と組合員組織に分離し、理事会のリーダーシップで統一される仕組みとなった。

そして、事業連合の設立は事業活動を安定させたが、同時に、組合員からも、生協職員からも主体的参加を見失わせ、大学生協運営にゆがみをもたらす危険性を生んだ。

くり返しになるが、高事業業績とは、組合員が必要とした時、組合員の総意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、そして、目標であり結果としてでもあるが、組合員の一人当たり利用高が同規模の中で高いことである。「会長所感」などでゆるやかに述べられる「健全な経営」とは持続的に安定した生協活動全般を述べている。

さらに、ここでいう組織状況とは、その事業組織の意思決定と執行のシステムと運営、組織がもつ文化(組織文化)、その組織が問題解決のためにもつ力(つまり組織容量)の総体である。組織容量について述べておくと組織容量とは発信する理事長や専務理事の役割があり、個性的な各階層別組織委員会と生協職員集団が協同して物事を解決する総合的力である。それぞれの組織内組織が自立して創造的である時により強く大きくなる。

理事会におけるリーダーシップのあり方について、篠原は70年代末、「新しい時代の」と述べて、現代に通ずる組織や活動における柔らかなリーダーシップのあり様を提起している。リーダーとフォロワーの相互影響とちょっと先を行くリーダーシップのあり様である。その関係が周囲のフォロワーの力を自由に生き生きと引き出していたことが、東大生協の80年代の組織活動・運動に表れていた。その中心に位置するのが理事会である。この組織状況の中で理事会のリーダーシップが存在していたのである。

## 5. 大学生協事業高業績のための組織状況における組織要件

先の「大学生協の実践を牽引してきた理論的基盤」を総合して、筆者は大学生協における高事業業績と組織状況の良好な関係を生み出す組織要件を作成した。

### (1) 理事会の民主的牽引と執行

意思決定の統合を果たす理事会がリーダーシップをもち、その事業組織を構成する既存の事業執行組織と組合員組織、必要なら労働組合の力を民主的に引き出しているか(民主的執行)協同組合はNPOであるから、理事会が先頭に立つ。リーダーシップとは方向付けて執行を牽引することである。大別して事業組織、階層別組合員組織委員会、組合員組織と述べるが、組織内組織全般のことであって、それらの力を民主的に引き出すということは、高業績の組織内組織の意見を深めることのできる条件作りと、徹底するための保障である。いいかえると、組織内組織のそれぞれの担当分担の仕事において、環境対応の真

摯な追求を発展させる条件は民主的執行である。それぞれが真摯に環境に向き合えば思考は深まり、意思決定を求められる目標に対して意見の相違が生まれるだろう。その時互いを尊重し合い、より良い解決に向けて意見を対面で交換して納得して意思一致をはかって執行する。それは協同組合の高業績に革新と持続性を加えることになる。同時に民主的に組織が持続的に活動しているのである。

つまり理事長、事業執行の運営組織のトップである専務理事、階層別組織委員会の長、そして組織委員会が事務局をつとめる各種の組合員組織から、代表として推薦された組合員理事で構成される理事会で、物事が対等、民主的に討議されて、その生協の意思がきまり、それぞれの持ち場で執行されている。そのような、しくみと実際の運営が存在していることが重要である。大学生協のような小規模な組合では、理事会は実働し、マネジメントも行うことになる。

#### (2) 民主的意思決定への協同文化を伴った組合員主体的参加

組合員組織が協同の文化を担って正常に運営に参加しているか、理事会での意思決定に機能しているか（民主的意思決定への協同文化を伴った組合員参加）

協同組合が高業績を保つには、組合員に広く、深く、依拠した組合員組織が工夫され、存在しなければならない。組合員に根ざしている組織をつくり、維持発展させなければならない。組合員の意思が実質的に生かされていると確信できる組織設計が必要である。そして、意思決定に必要な情報が理解出来るように組合員に届いていること、組合員は理解出来るように育成されていること、それらの条件が整わなければ組合員は実質的な意思決定に参加出来ない。広く深く根ざすことの困難性はあっても、それを続けることが大学生協が協同組合であることの証である。

つまり、専務理事が提案した事項が各理事に明解に理解され、その階層意見が熟議によって意見集約が出来ており、理事会で忌憚のない意見交換ができること、組合員委員会の中の一人が提案したことをその委員会でやってみて、確かめて理事会に提案できること、施設をどこにつくるなどの大事な事は組合員にきちんと伝えて決めること、新学期は先輩達が協同で新入生を迎えること、困難なことは協同して解決することなど、協同組合の運営の中で実践的に機能していることである。

#### (3) 大義ある大学との信頼関係

各生協が環境に適応し、理想を備えたビジョンをもち、大学との信頼関係で、対等に話し合っているか（大義ある大学との信頼関係）

大学生協は自主的民主的組織であって、生活の場では学生、教職員は対等な立場であるから、自主的民主的な人間形成を行うという教育的機能をもっている。このことも含めて大学と大学生協は協力関係にあり、互いを尊重し合える立場をもち、補完物ではない。小規模組合では、組合員組織委員会は基礎組織である。

大学生協は大学の全構成員がつくる協同組合であるから、大学生協にとって、大学は最も大きな環境条件である。環境対応の最も大きな具体的な対象物である。大学生協の環境対応の正しさは、求められているものを、協同組合精神で、主体的に発展させようとしているかどうかでできる。

その大学生協が自らの構成員である組合員の求めるものをどれだけ深く把握し、組み立てることが出来るかが適合した時、大学構成員の構成する大学としても、納得できるのである。大学生協が、どれだけ深く大学構成員の中に協同組合精神として蓄積されているか、協同の文化といえるものが育成され、存在しているかで、協同組合の大義が生きてくるのである。

つまり、社会的要請、大学のめざしていることを吸収し、大学生協としての大義をもったビジョンを組合員の総意でつくっていること、その過程で大学の構成員である大学教職員の最良のパートナーであるという組合員からの選択を得ることができ、対等に、無理なく（採算を度外視する事なく）大学との協力関係が築き上げられることである。

#### (4) 各生協と各地域事業連合の間が対等で効率的な関係

各生協と事業連合との間が対等で効率的な関係であるか。（事業連合との対等性）

事業連合<sup>(14)</sup>は、各大学生協事業の役割の中から、比較的環境条件の不確実性の低い経理分野等の部門分野と効率性の求められる商品仕入分野等を分離した。このことによって起こることが予測される、効率性と各生協の環境要件から来る民主性との矛盾の存在は、先行研究からすでに指摘されているが、十分に検討されていないのが現状である。確かに、事業連合から専門的立場で提案され、組合員理事が確信のないまま、理事会で合意されれば、その大学の環境要件に調和しない決定がなされる場合もあり得る。それは効率性と民主性の問題ではなく、提案されたことに対する意思決定の準備不足であって、組織内組織の分化と統合の不十分さから起こるものである。日常的には、その各生協の従業員はその生協の組合員の立場に立って判断することであり、何よりも深く理解し、広くまとめることの出来る構成員の強さ、組織内組織の強さを育成することである。

つまり、契約関係にある事業連合から、経理・仕入れ業務のみならず人事、事業政策の提案を受けた理事会が、組合員理事の議論の中で、事業連合に引きずられる事なく意思決定出来ている事である。

この4つの要素の強弱とバランスが、経営業績の高低を決定し、持続的健全経営か、赤字克服、事業業績・改善を行えるかどうかの鍵となる。これらは高業績の組織状況を生み出す基本要素となる必要条件である。

それでは、山形大生協の事例をみてみよう。

## 6. 山形大生協の例

高業績化の過程を通して

筆者は山形大生協の事業業績の改善、改革を決定的にしたものは、協同解決の民主運営であって、生協職員の結束した力と組合員の自発的参加の組織状況を具体的につくることだったということ进行を明らかにしたい。

山形大生協では、大学生協連の21世紀委員会答申を、長期間かけ検討して消化し、事業環境、政策を变化させていった。変化の過程での機関運営の民主性を重視して検討する

山形大生協は供給高20億円規模の中規模生協で、1960年の設立当初から、たこ足キャンパスの生協として組合員の利益を損なうことなく経営効率を改善することを長年の課題としてきた。設立当初予定していた事業領域を完成し、90年代に経営赤字構造の解決を2002年までかかって協同の力で解決した生協である。山形大生協の高事業業績化の過程から、何故それが生み出されるようになったかという要因を探りながら、前述した必要条件を検証する。

### (1) 大学の環境（客観的条件）と基礎組織状況

山形大学は山形県にあり、人文、地域教育文化、理学、医学、工学、農学の6学部と、6大学院研究科がある。そして、現在の学生総数は8,935人であり、教職員数はほぼ2,700人と推定される<sup>(15)</sup>。山形大生協は、この大学環境の中に生活する組合員のための生協として規定される。主なキャンパスは全県にまたがる後述の4つである。

さらに、県内には協同組合として1955年に発足した共立社生協（鶴岡生協）が存在し、共立社生協の思想・実践が協同の文化として山形大生協の基礎的組織づくりやこの年代の組織状況に影響している。

大学を主要に構成する学生の自宅生比率は仙台が通学圏内になったため、約30%強とされている<sup>(16)</sup>。全国数値では私立大学に自宅生が多いため、自宅生比率45%であり、この大学生協にとって、自宅外生の生活は重要である。

この生協<sup>(17)</sup>の年間供給高（売り上げ高）は2013年度で22億1084万円である。人文学部、地域教育文化学部、理学部のある小白川地区は、ほぼ5,000人で購買、書籍、食堂の各店舗がある。医学部と付属病院の飯田地区は山形市内にあって2,500人規模で、書籍購買店と食堂がある。工学部の米沢地区は本部のある小白川地区から50キロ離れていて3,500人弱で、書籍購買店と食堂がある。農学部の鶴岡地区は100キロ離れていて、一番規模が小さく1,000人弱で、書籍購買店と食堂がある。他に付属小中学校のあるキャンパスが存在するがそこには生協の店はない。典型的なたこ足キャンパスにそれぞれ施設を置いて、4つの地区に分かれている。

経営効率が悪く、その改善が設立当初からの課題として存在する。

事業執行組織としては正規職員 25 名（平均年齢 35.6 才、平均勤続 9.5 年）、パート職員（年間 2000 時間で）正規換算 80.37 名である。運営組織機関としては総代数 192 名、理事 33 名、監事 5 名、学生委員数 123 名、である（2014 年度総代会議案書および別表による）。

全国の大学生協の中での位置は大学生協経営資料（No151 2011.8）によると、213 生協中組合員数で 39 番目、供給高で 22 番目であり、国公立中規模の大きい方（供給高 20 億円以上 30 億未満）である。

(2) 設立から基礎がため（60 年～80 年まで）

年	内容	供給高・億円	事・組の別
1960	7 月設立総会／10 月店舗開設	0.01	事・組
1965	米沢支部設立／10 月営業開始	0.27	事・組
1966	工学部で、9 月食堂営業開始	0.47	事
1971	利用割り戻し開始／第 1 次中期計画（71-73 年）	1.8	事・組
1973	医学部第 1 回入試／鶴岡での設立準備活動	3	大・組
1974	小白川、米沢業務統合／第 2 次中期計画（74-76 年）	4.2	事・組
1975	鶴岡支部設立、9 月買店開設／医学部会館店舗開設	5.5	組・事
1976	米沢支部卒業生祝賀会参加者 1200 名分うける。	7.1	事
1977	山形生協との協同協力関係確認	8.7	組
1978	1000 名組合員訪問活動／地区運営会議設ける	9.6	組
1979	工学部会館オープン／消費税反対署名活動 2400 名	11.1	事・組
1980	地区対抗ソフトボール大会／第 3 次中期計画（80-82 年）	12.2	組

注 事業活動が主力か、組織活動が主力か、大学の変化かを分類している。

表はこの期間の主要な動きをひろい、供給高の変化とその年度の主力の活動が組織活動か事業活動かを分類して記している。供給高は、利用割り戻しをはじめ、第 1 次中期計画を立てた 71 年は 2 億円に満たなかったが、10 年間で 10 億円に増加した。事業整備と組織整備がバランス良く展開されてこの結果が生まれている。

山形大生協は、設立時から、鶴岡生協の存在という地域的環境の中にある。しかも、70 年代の鶴岡生協（73 年灯油裁判開始、78 年ダイエー出店に対する運動）は活発な協同組合活動の時期であって、組織の民主制の徹底、堅持という伝統は、この生協の影響もある。また、専務理事は「県連」の役員であるから、鶴岡生協の思想性を当然にうけるのである。78 年の組合員訪問活動や地区運営会議<sup>(18)</sup>等のキャンパス運営のあり方に現れており、70 年代は地域環境からの影響が強い。また、地域業者との関係を重視して事業を進める伝統が、書籍販売の開始にあたって地元書店との度重なる協議の上で始められた。

設立運動は極めて総合的である。そのために、農学部支部が設立されて店が開店するまで、支部毎に設立して全支部がそろうのに 15 年間かけている。これは山形大生協が、組合員活動を重視した運営の組織状況であることを示している。



(3) 80年代の新事業展開と施設拡充の時代

年	内容	供給高・億円	事・組の別
1981	共済開始／工学部・医学部店舗改装／赤字で利用割戻不能	12.9	事
1983	大学会館増築（購買・書籍倍に）／第4次中期計画（83-85年）	14.5	事
1984	小白川校費利用の運動／鶴岡地区採算めざす	14.4	運
1985	宅地建物取引・旅行業開始／生協規制反対署名／創立記念	14.8	事・組
1986	みつばち活動／受験宿泊2000名／生協法改悪反対3516名	16.1	事・組
1987	食堂後払方式採用／食堂禁煙タイム／「語り継ぐ戦争体験	16.7	事・組
1988	第5次中期計画（88-90年）／大学生協東北事業連合に加盟	17.8	事
1989	学生用アパート20室取得／事業連合へ機能集中化	18.5	事
1990	創立30周年／教職員委員会小白川に誕生	19.9	組
1991	東北教職員活動セミナーに山方大より40名／食生活委員会活動	21	組

注 事業活動が主力か、組織活動が主力か、大学の変化かを分類している。

全国的には80年代は施設拡充が進み、福武「会長所感」を受けて、大学生協の意義が再確認されて、全階層的組合員活動の広がりや経営改善が進んだ。その中で山形大生協では引き続き、中期計画を第4次（83年-85年）、第5次（88年-90年）と組み、事業領域の拡大による経営改善をめざしながら、活発な組合員活動が行われてきた。上記の中で特筆すべきは第1に、86年のみつばち活動で、これは生協職員が店舗を飛び出し組合員2000人を対象に取り組まれた。78年の1000人組合員訪問活動の継続であり、その後の総代会議案への学生生活実態調査報告の掲載継続につながっている。第2に、89年の学生アパート20室の購入は、のちの経営改革の出発点としての経験の蓄積になった。第3には、新入生歓迎活動がある。これはこの時期に始まって、伝統として引き継がれている組合員活動である。70年代から始まり、協同組合員としての初めての仕事である生協委員の選出と教科書の共同購入があるが、それを含めて、楽しいティーパーティやオリエンテーションが行われ、現在にも継続しているのである。また、教職員版生協ニュースの発行に始まって様々な企画を組む90年の教職員委員会の誕生が、教職員組合員の自主活動を広げた。

(4) 苦闘の90年代、投資しても利用は増加しない。

近郊の同規模2大学生協の経営状況の変化とともに山形大生協の30年間の変化をみると、以下の通りである。

表-1 近郊同規模生協との比較（各生協別）

	供給規模	1980	1983	1986	1989	1992	1995	1998	2001	2004	2007	2010
H大生協	国立20.5億	B 0.68	BDB 0.32	BBB 0.43	BBC 0.04	BBB 0.33	BCB -0.55	CCC -2.09	BBB -1.95	BAB 0.31	BBB 0.75	AAA 4.4
Y大生協	国立20.1億	B 1.02	CCB 1.11	BBB 1.91	ABC 1.62	BBC 1.24	CCC 0.76	DBC 1.05	BCC 1.2	AAA 5.51	AAA 8.94	AAA 18.9
C大生協	国立19.3億	A 4.66	BDB 3.29	AAA 5	ABD 5.03	BDC 2.82	CCC 3.32	BCC 2.84	BBA 5.17	BBB 6.54	BBB 5.9	DCC 5.5

注 仲田2014:182表5より引用し、大学生協連より2010年値の提供を受け、作成した。

大学生協経営資料38号（1981.8）～151号（2011.8）より以下の評価基準を使って加工されている。

A評価=経常剰余率1.0以上、B評価=同率0～0.99、C評価=同率-0.01～-0.99、D評価=同率-1.0～-2.9、E評価=同率-3.0未満

マス内のABC記号は経常剰余評価の記号で、前々年、前年、その年の評価である。マス内の数値はその年の累積剰余の供給高比率である。

Yが山形大生協である。他は北からかしら文字をつけてならんでいる。

この規模の大学生協は13生協あり、その中の3生協を分析のためにピックアップしている。この規模は仲田(2014)によると、90年代の大学の変化の影響を大きく受け経営を悪化させた。H大生協は94年から2001年まで累積赤字を抱え、C大生協は89年から悪化しはじめて、98年までそれまでの累積剰余をへらしていった

が、マイナスにはしなかった。山形大生協は 80 年代当初から低空飛行を続け、90 年代は最も厳しい状況であったが、2001 年まで累積剰余をマイナスにすることはなく、設立以来の経営効率の改善という協同の課題を追求しつづけた。その足取りがこの数表に現れている。

年	内容	供給高 (億円)	事・組の別
1992	官庁土曜休みに／工学部店改装／売り掛けシステム導入	20.6	大・事
1993	医学部店の改装／教職員の書籍専門委員会発足	21.3	事・組
1994	工学部食堂・小白川購買の改装／校費管理システムの導入	21.5	事
1995	ホームページ立ち上げ／阪神大震災へ義援金	22.7	事・組
1996	教養部廃止／農学部喫茶不採算のため閉店	22.5	大・事
1997	21 世紀ビジョン、総代会で決議／洋書検索注文システム	22.9	組・事
1998	新組合員証でキャッシュレス決済開始／農学部夕食廃止	23.5	事
1999	新レジの全店導入により全地区店舗 Tuo カード使用が可能化	22.4	事
2000	小白川学生会館・厚生会館改修に伴い全店舗の改装／40 周年	21.9	事・組
2001	大学寮完成、尚部屋不足／昼休み閉店やめ／医学部食堂の改装	21.6	大・事

注 事業活動が主力か、組織活動が主力か、大学の変化かを分類している。

山形大生協が設立当初に想定していた事業領域は 90 年でほぼ実現し、中期計画の作成を完了して、90 年代に入った。しかし、大学生協では 90 年代はバブル崩壊という日本経済の影響を受け、91 年度からの官庁土曜休みににより、食堂を中心に供給高が急速に減少した。山形大生協はこの土曜休みとカリキュラムの大幅変更に応じ、大きな設備投資を行った。91 年から 94 年で、1 億 9 千万円、以後 2002 年までで 6 千万円というものであった。しかしながら、上記の通り 98 年をピークに供給高は伸びなかった。労働分配率は 65% から減少出来ず、経営上の課題として浮き彫りになった。組織活動としては、新入生歓迎の活動と教科書の共同購入活動、地区対抗ソフトボール大会、更には、囲碁大会、講演会など教職員活動を継続していた。

#### (5) 新賃金制度とアパート建設による経営改革

表-2 山形大生協経営構造の変化 単位万円

	1989 年	1992 年	1995 年	1998 年	2001 年	2004 年	2007 年	2010 年
純供給高	185125	205626	226581	235278	215848	208404	203694	201304
供給剰余高	35733	39972	40076	41230	40342	41554	45950	469718
受取手数料収入	3260	6799	7928	8354	8772	11706	12573	13094
事業総剰余	38992	46770	48773	48977	49113	53260	59070	60066
人件費	27129	31711	31084	32247	32531	28918	29276	28827
労働分配率 (事業 総剰余比)	69.60%	67.80%	63.70%	65.80%	66.20%	54.30%	49.60%	48.00%
事業剰余高	-1140	-808	-1461	-528	-1532	3678	7447	7440
事業剰余率 (対供 給高比)	-0.61%	-0.39%	-0.64%	-0.22%	-0.71%	1.76%	3.66%	3.70%
累積剰余率 (対供 給高比)	1.62%	1.24%	0.76%	1.05%	1.20%	5.51%	8.94%	18.90%

注 山形大生協より提供の資料より抜き出して著者が作成した。

2001 年から 1 年間、課題解決のために労働組合との協議を重ね、目標管理、業績評価を含む新賃金制度の導

入とパートの時給改定を行った。これは多くの生協で行われているが、山形大生協では展望をつくる第6次中期計画の策定の前提となっていることが特徴である。

(2002年～)

年	内容	供給高(億円)	事・組の別
2002	新賃金制度導入/生協オリエンテーション 1600名	20.2	事・組
2003	内製”FAN ミーティング” 弁当好評/アパート 6室購入	20.5	組・事
2004	通信による酒類販売許可の取得/LP ガス販売許可の取得	20.9	事
2005	ミールカード開始、食堂大混雑/工学部生用アパート 60室建設	20.9	事
2006	医学部、工学部にファミマ出店/施設拡充で大学へ寄附	20.5	大・事
2007	「がくちょうせんべい」発売/不動産部とガス事業部の統合	20.4	事
2008	工学部食堂の改装/生協法改正を受けて定款改定	21.1	事・組
2009	電子マネー普及の開始/弁当販売で大学教育と連携	20.5	事・組
2010	食堂米県産はえぬき 100%に/50周年「ひろがれ弁当の日」	20.1	事
2012	教科書割引率 12%(専門書除く)、テキストタイトの使用	20.6	事
2013	農学部店の改装/小白川コンビニの改修/第7次中期計画	22.1	事

2002年、21世紀を見通した第6次中期計画を総代会に提案し決定した。その中では第5次中期計画後の12年間を検討して①経営上の課題として、安定的に投資可能な自己資本としての剰余金が少ないこと、②組合員参加を重視した民主運営上の課題として、自主自発の学生委員は増加しているが、総代・生協委員の選出が2年生以上で困難になり、基礎活動が弱くなっていること、教職員・院生委員会は支える専従体制がなく、実質上活動が停止していること、生協職員の定員減の中でパート職員を含めて業務上必要な資格者は確保してきたが、正規職員の蓄積された経験を引き継いだ年齢構成の若返りが急務になっていること、③環境問題の取り組みが重要であること、を指摘している。その後、①大学をめぐる変化、②「社会的役割」及び「21世紀にむけたビジョン」③中期5ヶ年計画として進めている。この5ヶ年計画は2003年から2007年の5ヶ年が対象で、数値目標は供給高、受け取り手数料、生協職員定員、労働分配率、経常剰余率を変化させていない。

一方、大学寮の完成後に、学生用アパートの不足が明らかになって、2003年に6室、2005年に60室を建設した。第6次中期計画の時点では計画されず、必要であったから89年の実績の上に、組合員の総意で学生アパートの購入が決定された。その結果として山形大生協の財務体質が大きく改善されたのである。組合員に対して明確にして、組織の総意でアパート購入は決定された。

2006年の医学部、工学部へのファミリーマートの出店から4年間、供給高ダウンの影響を受けたが、2010年には学部特性による住み分けと割り切った取り組みの結果、供給が落ちた商品を他商品でカバーし、トータルで予算を達成した。

大学との関係は必要な時、理事長が学長と懇談することが可能であり、年間定期協議は2回行われている。

## (6) 山形大生協事業の特徴と組織要件との関係

### (a) 理事会のリーダーシップと民主的執行のために-

専務理事引き継ぎの7年間は常勤役員3名

山形大学生協の特徴は、組合員の要求を良く見定め、組合員活動を重視し、組合員参加の合意のために工夫を徹底していることである。そして、事業執行組織内部は、20億円の規模で常勤役員3人という体制をとり、合議して理事会に提案しているという、民主主義の徹底がある。専務理事引き継ぎ期間の8年間(2000年～2007年)には、様々なことをした。70年代に整備した生協事業組織をフル稼働させて、20年で経営体質をつくり、さらに発展させている。この生協は常に変革し続けている。

### (b) 協同の文化をもった組合員参加—組合員組織、組織文化の重視

山形大学生協は、2011年まで新学期教科書は生協委員の共同購入で取り扱ってきたし、学生生活実態調査の報告書を総代会の議案書に組み込み続けてきた。生協委員が教科書の共同購入の世話をすることは、協同組合活動の基本であると位置づけてきた。また、70年代後半の組合員組織を可能な限り維持して、運営してきた。教職員委員会は担当事務局がつけられないので休組状態であるが、90年代に教職員委員会が存在していた組織文化は教職員組合員の中に残っているといえる。この生協は組織文化を重視して経営改革を行ってきたのである。

#### (c) ビジョンをもった大学とのクールな信頼関係——ファミリーマートの学内出店

山形大生協は、2002年に91年に遡って事業活動を振り返るビジョンとアクションプランを総意で作成した。2005年食生活の改善と混雑緩和のため食堂にミールカードの制度をとり入れた。翌年食堂の慢性的席数不足の改善のため、本部キャンパスに5,500万円、工学部キャンパスに900万円投資して大学への寄附とし、食事環境の改善を行った。その翌年4月医学部キャンパスと11月工学部キャンパスにファミリーマートが学内出店した。工学部キャンパスの店は、大学敷地に沿って外向きに建てられ、東北有数の好成绩店となって、それぞれの生協店舗の食関連に影響が出た。しかしながら、ファミリーマートの学内出店は生協に対して大きな影響を及ぼすまでには至らず、学部特性による学生の利便性への棲み分けと割り切って、他の商品でカバーし、2010年各店ともトータルでカバーしきれた<sup>(19)</sup>。

#### (d) 事業連合との対等性——食堂政策への提案のみ連合から

事業連合の発足が89年であり、注で見られる通り事業改革提案で事業連合からのものは食堂事業の3点のみで、自立は極めて強い。

## 7. おわりに

筆者は非営利・協同組織としての大学生協が極めて小規模であることに注目してきた。NPO法が成立して以降、非営利・協同組織は様々な分野で広がって来ている。ところが、経営は必ずしも健全とはいえないのではなかろうか。そこで、これまで70年あまりの歴史をもつ大学生協の経営のあり方がNPOの経営に寄与できるのではないかと考えてきた。そのため、方法論も手探りのまま、80年代から30年間の大学生協経営数値を様々な角度から環境影響を考えながら検討してきた。それが仲田〔2014〕、および仲田〔2016〕であった。その中から、当然のように予測出来る、高業績と組織状況の関係を、大学生協という条件の中に限定しても、明らかにする必要を認識した。

### (1) 大学生協事業の変革

戦後間もなく、学生が健全に学ぶために設立された大学生協は、70年代、80年代に大学との信頼関係をもった健全な経営の自主的教育的事業組織として位置づけられた。同時に、組合員主体の市民運動の視点から「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」という役割をもって、事業への組合員参加のシステムを方向付けた。そしてその中で、リーダーとフォロワーが影響し合っただけにリーダーが上回るリーダーシップが現実化された。それが、90年代、2000年代の経済的不況の影響を受けて、さまざまな揺らぎとなって、大学生協事業業績を崩していった。しかし、多くの大学生協が組合員主体の「協同の文化」を駆使して解決してきている。

### (2) 組合員の主体的参加による組織状況との関係

大学生協の組合員は4年、あるいは6年の周期で組合員が組織の半数を超える一定数交代する。つまり、組合員資格の区域が限定される生協（職域生協と分類されている）としては特殊に、組合員が一定数入れ替わるのである。この特性が組合員教育の継続を必要としている。

組合員は協同組合を構成するとき出資金を出資する。参加の第一歩である。これは運転資金として事業運営に充当され業績に関わる。

組合員は施設、事業を利用する。利用は参加の第一歩であり、一人当たりの利用高にすれば、他生協と比較できる。組織の容量、強さの一つとして表すことができる。

組合員が自らの生活を守るために組織した事業組織であるから、協同の組織文化をもった自主・民主の運営が存在し、時間をかけて巡回する。

### (3) 持続的に発展する大学生協の組織要件

その時の物差しをどうつくるかに腐心しながら4つの組織要件を探し出してきた。

健全で持続的に発展する大学生協は、組合員が以下の条件をもって組織的に結集し、組合員組織をもってシステムを循環させ、組織容量を増大させて問題の解決を計るのである。特に、累積欠損金の存在と解決の問題は組合員参加の総合力が必要であることが明らかになったのである。

- A) 理事会の民主的リードと執行
- B) 民主的意思決定への協同の文化を伴った組合員参加
- C) 大義ある大学との信頼関係
- D) 各生協と事業連合との対等で効率的な関係

大分大と宮崎大の事例は仲田 [2016] で取り上げた。今回は山形大生協を取り上げることによって明らかにしようとした。

### (4) 三位一体運営と理事会のリーダーシップ

大学生協における階層別組合員組織委員会は出資者、利用者である組合員が運営に加わる結節点である。この階層別組合員組織委員会は自らの組合員階層の要求を引き出し、自らの階層の組合員組織（例えば総代の会議、課題別委員会など）の事務局として機能することによって、大学生協運動を構成する。さらに、階層の代表としての存在で、理事会を運営し、構成する。ここに三位一体の運営が成り立つのである。この組合員組織の事務局機能を果たす組合員組織委員会が階層別に存在するなら、相互に影響し合って組織容量を大きくし、理事会はより強力にリーダーシップを発揮することになるのである。

(1) この状況は仲田 [2014] (p182)で明らかにしている。

(2) 新岡他『国際経済政策論』2005, p115

(3) 東京大学社会科学研究所に全所的プロジェクト研究「ガバナンスを問い直す」が設置され、検討されている。ガバナンスは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）、途上国のグッド・ガバナンス、福祉ガバナンス、ローカル・ガバナンスなど、多層、多様である。なぜガバナンスという問題設定なのかの意味と、多様なガバナンス分析と総合の視角でプロジェクト研究が行われている。東京大学社会科学研究所, [16. 11.]

(4) 出見世 [2005] (139-155, P139)

(5) 95年釧路市民生協経営破綻、96年コープさっぽろ経営危機、97年道央市民生協経営破綻、97年大阪いずみ市民生協副理事長の生協私物化問題、98年コープさが牛肉不正表示問題が起こった。北海道は急速な規模拡大による管理不全が原因であり、大阪、さがは倫理の誤りが原因で、組織が自己回復出来なかった。

(6) 京都事業連合総会を前に、執行役員の提案議案が否決され、専務理事と2人の常務理事が退任し、新執行部が誕生した。執行計画全般にわたって、抜本的改革が行われた。組織の運営不全として研究されている。

(7) 関英昭, 2010, 「生協の機関構成とコーポレートガバナンス」, 現代生協論編集委員会, 『現代生協論の探究』, コープ出版: 69-89, P87

(8) 全国大学生協連の歴史は1975年発行の『大学生協のあゆみ』以降、2009年『大学生協の歴史と未来』（法人化50周年の想い出集）の発行はあるが、年史としての発行はされていない。そのため、数値的広報も年度毎に様々な広報物を集めて作成するしかない。筆者はその量的把握を行い分析する必要を認識した。そこで、全国大学生協連に集められた各大学生協の経営数値＝純供給高、経常剰余高を各年、累積剰余高、組合員数を3年毎に打ち込み作業をし、友人達の協力を得て確認作業を行った後、加工をして、様々な分析資料を作成した。仲田 [2014]、[2016] である。

(9) 大学生協連は92年の21世紀委員会答申の後、95年にその具体化としてビジョンとアクションプランを提起したが、各大学生協で吟味し作成するにはこつこつと進めた事業改革の積み上げと独立法人化の厳しい現実認識が必要であった。それが各自生協の組合員総意で創るビジョンとアクションプランか、誰かの作文で終わるのかの分かれ道になった。

(10) 学園紛争後、組合員各階層が自らの階層の組合員を組織する委員会が大規模生協を中心に誕生した。従来の学生委員会の位置づけもその役割で変化した。

(11) 東大生協の場合、駒場学生委員会、本郷学生委員会、院生委員会、職員委員会であって、それぞれが特性をもっていた。

- (12) カッコ内の『』カッコは筆者が入れた。それは、当時の東大生協活動の真髄を表しており、篠原の大学生協の有り様になっているからである。
- (13) 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
- (14) 大学生協地域事業連合は大学生協連の組織内組織であって、ボランティアなチェーンで、協同の意思決定をする。内容は仕入れ販売管理、経営数値管理、採用業務などであって、基本的に対等な契約関係になっている。
- (15) 2015. 5. 1 現在、山形大学ホームページ  
<http://www.yamagata-u.ac.jp/jpn/you/modules/university1/>  
 職員名簿が発行されなくなって、教職員の実態がつかめず組織率が出せなくなった。戸田前専務メールインタビュー 2012. 1. 5
- (16) 戸田前専務理事よりメールインタビュー2012. 1. 4
- (17) 2014 年度総代会議案書によると、組合員数は、学生・院生組合員 8, 189 人、教職員組合員 3, 085 人計 11, 275 人である。出資金額は 2 億 2, 005 万円である。
- (18) キャンパス毎に一定の権限をもつ理事会部会であり、教職員理事が地区運営議長である。
- (19) 戸田前専務メールインタビュー、電話インタビュー

### 参考・引用文献(ABC 順)

- 大学生協京都事業連合『大学生協東京事業連合のあゆみ』大学生協京都事業連合 2011,  
 大学生協東京事業連合『大学生協東京事業連合 40 年のあゆみ』大学生協東京事業連合 2010,  
 出見世信之, [2005]「生協のガバナンス」現代生協論編集委員会編『現代生協論の探究(現状分析篇)』コープ出版, P139  
 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 1-13  
 小池恒男「協同組合の連合組織におけるコーポレート・ガバナンス」山本修・吉田忠・小池恒男編『協同組合のコーポレート・ガバナンス』2000 家の光協会 p113.  
 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」『2004PC カンファレンス予稿集』2004 CIEC  
 仲田秀「大学生協事業 30 年間の展開過程」『法政大学大学院紀要』第 73 号 2014pp177-197.  
 仲田秀「大学生協における高経営業績と組織状況の関係」『法政大学大学院紀要』第 77 号 2016pp91-116  
 新岡智・板木雅彦・増田正人 2005『国際経済政策論』有斐閣 p115  
 岡本好廣 1998「一章コーポレート・ガバナンスをどう理解するか」『生協におけるコーポレート・ガバナンス』財団法人生協総合研究所 p7  
 P.F. ドラッガー 1990/2007「非営利組織の経営」ダイヤモンド社  
 佐伯ゆたか『学ぶということの意味』1995 岩波書店  
 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  
 関英昭「協同組合におけるコーポレート・ガバナンスの基本問題」2003 生活協同組合研究 Vo1326『生協のガバナンス改革の到達点』生協総合研究所  
 関英昭, 「生協の機関構成とコーポレート・ガバナンス」『現代生協論の探究』2010 コープ出版  
 東京大学社会科学研究所 全所的プロジェクト研究, 13. 5. 10, 「ガバナンスを問い直す」,  
<http://web.iss.u-tokyo.ac.jp/gov/project/.13.5.29>  
 山形大学生生活協同組合, 『山形大生協 50 年史』小冊子 2010, pp2-15  
 山形大学生生活協同組合『通常総代会議案書』2002~2014  
 全生研常任委員会『新版学級づくり入門』小学校 1990 明治国明治図書出版  
 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,

### 参考引用資料

- 戸田俊浩 前専務理事メールインタビュー 2012. 1. 4, ~1. 12, 2. 24, 5. 10  
 安部芳晴 専務理事メールインタビュー 2013. 11. 8