

大学生協 OB 小見 弘さん

「生協人生を振りかえって」

今回は小見さんにインタビューをお願いした。京都に帰られてからは、生協史研究会のメンバーになり、大学生協の基本的なことを教えてもらった。大学生協の知恵袋というべき方である。このインタビューのなかでも、幅広い体験のなかから大学生協人の交流の大切さや時代に相応しい大学生協運営のありかたなどにふれてもらった。最近ではローマの古典に没頭し、ヨーロッパ旅行を計画されているそうだ。大学生協には勉強好きの職員さんが多いように思われる。

(小見弘さんは O、名和は N と略)

N 早速ですが、小見さんのご出身についてお尋ねします。

O 出身は新潟県上越地方で現在は十日町市松之山という温泉街です。1947年7月30日生まれで今年65歳になります。高校まで新潟で過ごしその後東京で浪人生活をおくり、67年に同志社大学文学部に入学、社会学科社会学専攻でした。



N 上越というと「郵政の父」ともいわれる前島密が高田郊外の出身で当時北越鉄道の社長をしていたと伝えられています。ところで高校時代はどう過ごされていましたか？

O 高校生の頃から政治に興味を持つなど早熟なところがありました。大学入学後の68-69年ころ東大闘争の際には赤門あたりで3か月間くらい活動していました。

N 東大闘争といえばシャンソン歌手の加藤登紀子さんの夫が知られていますね。

O 当時から知っていました。といっても向こう側でしたけれど。

N そういえば京大生協専務理事や事業連合常務理事を歴任された平信行さんも高校生のころから政治問題に関心があったとのことでした。

国内外を放浪して

O その後政治活動から遠ざかって海外を放浪したり、返還前の琉球政府時代の沖縄に1年くらい住んでいたこともあり。当時沖縄には戦後の映画に出てくるような所謂『パンパン』という娼婦がいて戦後の風景を彷彿とさせるものでした。私自身は英語の勉強のつもりもあって外人バーで働いていました。

香港には3か月、台湾にも行きましたが、本音は日本を脱出したいという思いがありました。鬱病の再発で帰国せざるを得なくなりました。

N 文化大革命のさなかの中国大陸には行けませんでしたね。



○ 大学に入り過激な学生運動の影響でしょうか、1年おきに躁鬱症を発症し、鬱の時には言葉がしゃべれない状態に陥っていましたが、そうした状況はその後も続いていました。71年に海外から帰ってきて京都駅で偶然大学の友人に会い、その下宿に転がり込みました。大学に復帰した後も京都で夜の仕事をしていました。大学では「水曜会」という資本論研究会のメンバーとつきあっていて、下宿に後輩がよく遊びにきていました。生協の活動は68年(?)の「民主化総代会」の時に総代として活動した以外、在学時代はもっぱら学生運動ばかりでした。

N 海外を体験して、本気で勉強しようと考えたわけですね。

○ よる働き、昼間、もう一度初期マルクスの学習などを独学でぼちぼちやりはじましたね。当時は左京区に住んでいて、そのころ安井病院（現在の第二中央病院）の薬剤師をしていた現在の妻と知り合うことになりました。

同志社生協に入る

N 大学生協に入協されたのはいつですか？

○ 1975年に同志社生協に入りました。実はその前に現在コープしがの副理事長をされている千葉さん—彼は大学当時の先輩でしたが—から就職先として紹介してもらった京都生協の面接を受けました。そこには内原さんや横関さんらがおられました。結果は不合格でした。当時の私は躁状態でかなりはね上がった発言をしたと思います。

同志社生協に入協したら飯村さんや川本さんら学生時代に一緒に活動していた仲間がすでに活躍していました。入協の1年目に再び鬱になったが幸いそれが最後となりました。同志社生協時代の思い出は昨年発行された『大学生協京都事業連合の歩み』にも書いています。

N その後数年を経て、新たな部署に移られますね。

○ 1981年に京都事業連合に移籍しました。最初食堂部に配属されましたが、当時の大学生協の食堂事業はどこも赤字状態で『食堂がなければ黒字になる』と揶揄されるほどでした。そしてそのころの食堂部門で私以外にチェーンストア理論を知っている者はいない状態でした。そういうなかで食堂事業の再構築が求められ、私が第一次中計策定にむけた食堂事業部門政策を担当することになりました。

N 1983年には「立命生協事件」がありましたね。

○ 事件当時、事業連合専務理事であった長さんが『事業連合全体の改革が必要』と考え当初課長代理として赴任した私が理事会室長の任にあたることとなりました。その時に50年代から京大生協職員として活躍しておられた坂尾さんのもとで半年間一緒に人事、教育、政策に関わる仕事をしました。この頃京都の大学生協は、すでに全国的には確立した「学園に広く深く」という総路線とはまったく別の活動をやっていました。この関係で策定された事業連合の第1次中計の用語が生協職員に理解されないという状況があり、中計の巻末に「用語集」を添付するようなことをしていました。当時京大以外はすべて事業剰余で赤字状況でしたが、そこには過去の学園紛争で受けた被害の影響が色濃くありました。

N 同志社生協の赤字のはじまりが学園紛争時に受けた被害にあるということ、私も大学生協史研究会で知りました。その後大学生協は地域生協支援のとりくみをすすめたわけですね。

O 私が入協した 75 年以降は夏休みの時期に手弁当で洛南生協づくりの支援をしていました。また物販や書籍担当の若い職員が入協後 3~4 年で地域生協に移籍していきました。もっとも私は食堂に配属されたので地域生協に異動することはありませんでした。

N 小見さんが東京へ行かれたのはいつ頃ですか。

全国大学生協連へ

O 1992 年に全国大学生協連合会に移りました。その当時連合会はアップル社のマッキントッシュというパソコンを販売していました。その頃にはまだ現在のアップルジャパンが存在せず、アジア全体を統括する会社が東京にあった時代に、連合会が日本で独占的に販売していました。岡安さんが連合会専務理事の時です。S&R (スタディ・リサーチ) 事業部長として大久保さんのあとをついで仕事をしましたが、その後 3 年ほどで解散しました。そのときの経験から『連合会というところは事業をするところではない』という実感を持ちましたね。



N その頃の大学生協は外から見ると拡大路線を走っていたんですね。その少し後に私も大久保さんと組んで HSK 水平考査という中国語検定講座に関わりました。その後はなにをされましたか。

O 当時はまだ現在のようなインターネット環境がなく、パソコンでインターネットできるのは当時マックだけという状況でした。今のウェブサイトでなくゴーファーというものを世界の研究者たちが使っていた時代でした。

その後は大学自身が大きく変化し LAN 環境もすさまじい勢いで進展していった結果、大学生協も変化しなくてはならないということで政策立案に迫られていきました。それが、私が政策立案の仕事を始めましたきっかけでした。

N かつて事業連合の大原さんが、学生生活実態調査の報告のなかで『90 年代、学生のパソコン保有者はたった数%、現在では非保有者が数%』と言っていたのを思い出しました。その後劇的に変化していったわけですね。

O 京都事業連合に赴任した当初パソコンをもっていたのは私だけでした。個人で買った 88 という 8 ビットパソコンで連合の 2 次中計やら職員のベア計算などをやっていました。アップル社が京都の国際会議場で環太平洋諸国の研究者をあつめてカンファレンスをやりました。連合会が Mac を取り扱う関係でそのカンファレンスと関わりをもちました。そのプレカンファレンスということで PC カンファレンスが始まったのが 93 年でした。

N 私が同志社生協理事長としてかかわっていたときに、第 4 回 PC カンファレンスが同志社田辺キャンパスで開催されました。そのときに PC カンファレンスの事務局メンバーとして同志社に来ておられたわけですね。

O その頃の大学生協連合会はちょうど事業部制からチーム制に移行する段階で、その起案にかかわっていました。

N つまり大学生協連合会のシンクタンク的なところに小見さんは関わっておられたということになりますね。

O 私が東京に移ったころには京都の食堂事業はすでに黒字となっていました。そのとき今岡さんらが中心になって大幅な事業改善をすすめたわけです。その結果京大生協の中央食堂のネット率はなんと10%にも達する勢いでした。



他方、当時の東京事業連合傘下の食堂事業は、やればやるほど赤字状態で、70年代の京都と同じ状況を呈していました。そこで96、97年ころに理工学部の大井理事長がおられる早稲田大生協の秋山専務から食堂事業改革のため呼ばれました。そこに2,3年出向でいたあと2000年に連合会に戻りました。当時秋山さんも東京事業連合専務になっていて、東京全体の活性化のために奮闘されていたころですが、東京全体の食堂改革のため『小見、来てくれ』ということでした。結局東京事業連合には9年間ほど在籍しました。

N 同志社生協にはじまり京都事業連合、全国大学生協連、早稲田大生協、東京事業連合とたくさんの大学生協組織を経験されたということになりますね。

大学生協運動の節目に

O 最後の段階で企画政策部の責任者になっていたころ、東大生協改革が課題となり、当時の役員室長だった大本さんが東大にいくことになり、穴があいた役員室長を兼任せよということになったわけです。

私は2008年で定年退職したわけですが、その8ヶ月前の5月に当時連合会常務だった秋山さんにまた呼ばれて再び連合会に戻りました。生協法の改正（改悪かな？）、あらたに全国共済連合会を設立する必要があり、その政策作りが仕事でした。単に全国共済連設立だけでなく、連合会機能もふくめた全国の事業連帯のあり方を改革する必要が叫ばれていました。当時全国に10の事業連帯組織が10億のコストをかけて運営していましたが、それをなんとかしなくてはならないということで、「連帯の在り方答申」の原案づくりに携わりました。その後、私の後任ということで、当時東大生協の常務理事だった米田さんに来ていただきました。彼は答申の具体化で全国を奔走していた関係で、当時の京都に深く関わることになりました。そのあと彼は京都の事業改革のため自ら手を挙げてやって来たということになります。

N 小見さんは長い間、赤字状態の東京事業連合などの事業を改革していくため奮闘されたわけですが、大学生協が変革を遂げる時の生協の強さ、弱さについてどのように感じられましたか？ 小見さんは大学生協史研究会のときに、会員生協と事業連合との関係や運動体と経営体の二つの側面についても述べられていましたが。

O 最初に入った同志社生協では食堂部門なので長靴をはいて現場の仕事に専念していましたし、京都事業連合に移った後に政策立案、デスクワークに入っても、やる内容は事業政策が中心でした。東京事業連合にいて第10期中期計画策定の議論に加わり、国立大学の法人化やコンビニが大学に入ってくるような状況のなかでようやく本格的に「生協とは何か」を考え始めたと思います。

N いわゆる「98年問題」について、わたしは京滋・奈良地域センターの会長として全国の方々のご意見を伺うことがありましたが、そのとき『京都の大学生協は特異な存在か』と考えることがありました。小見さんは当時どのように思われましたか。

O 98の半年前には早稲田大学生協にいましたが、当時の京都事業連合の知り合いからたくさんのファクスが私のアパートに送られてくる状況がありました。そのあと、京都の大学生協は生まれ変わるかと思いましたが、結局変わらなかったと感じました。京都の問題は決して「よそごと」ではないと感じました。東京事業連合の10期中期計画をつくるうえでそのことを考えました。また連合会をはじめ大学生協関係者に大きな影響や衝撃を与えたのは事実です。大学生協で役員があのようなかたちで3人も辞めることはかつてなかったことですから。

N 生協関係者にとってやはり大きな出来事でしたね。全国の方々と話す中でその雰囲気は私にも伝わってきました。

生協人同士の学び合いを

O 98年以降京都の大学生協の経営立て直しのため、米田さんなど多くの支援人事が進められた結果、事業面では連合機能を活かして軌道に乗ってきた感があります。しかしまだ後遺症が存在するのではないかと思います。わたしは92年から京都を離れずっと東京で仕事をしてあらためて思ったことは、外から見ると京都の組織には「先輩がいない」ということです。具体的にいうと、たとえば京都で大学生協の「40年史」がまとめられました



が、発刊を契機に大学生協の多くの先輩たちを呼んで交流したり、その智恵を生かすとい

うような発想がありません。東京でも大学生協から地域生協や日本生協連に移っていく人たちがいますが、そうした人たちや他生協のみんなとも絶えず交流があります。京都ではそれが無い。それは組織にとって何か物足りないと思いますし、長く深い大学生協の歴史を持つ京都としても、もったいないことです。もう一つ、大事なことだと経験から学んだことですが、事業に関する学習重視です。生協は運動体ですから組合員

活動などは運動内部から新しい活動方法・スタイルがでできます。最近では読書マラソンのように。生協は

民主的な組織です。民主的な組織は組織内部に目がゆきますが、外部にはなかなかゆきません。これは、事業活動にとってマイナスです。事業はたえず競争関係にあります。競争に負けないためにはたえず外部に目をやること。生協外から様々な学習は注意をもっておこなう必要があります。

N この間京阪神北陸の機能統合がすすんでいます、小見さんから見たアドバイスをお聞かせいただけますか。

O 京阪神北陸を見れば、重要な問題はそれぞれの組織体質が違うことでしょう。米田さんは、圧倒的に規模の大きい京都のしくみは東京と一っしょいなのでやりやすかった、と言っていました。京阪神北陸全体がこれから事業政策をまとめるにあたって、マネジメントのしくみを標準化していくことがカギだと思っています。それは、連帯組織の意思形成と決定の仕組みの標準化だけでなく、会員においても専務を中心とした日常的な意思形成と決定の仕組みをも標準化していくことです。

N 大学生協の今後の課題は何であるとお考えですか?

O 競争の激化や傾向の変化が真っ先にあらわれる東京が一番厳しいと思います。今年、京都の会員の決算は連結で2億2千万（税引前剰余）の黒字とのことですが、東京はそのままの規模で赤字となったようです。

長期にわたるデフレだけでなく、特にリーマンショック以降学生の変化や大学自身の変化が顕著となっています。たとえば大学3年生は就活で忙しくて生協食堂を使うどころではなく、食堂は赤字です。しかし大学生協はそうした学生に対応したビジネスモデルを持ちきれていない現状があるわけです。京都の大学生協は現状では一見順調に見えますが、それは今までやるべきことをやってこなかったからなのであって、今後は厳しくなっていくのではないかと思います。特に京都は都市型大学が多いので東京の傾向に近いのではないかと思います。

東京とは対称的に中国・四国地域の大学生協の食堂事業は比較的順調です。10年くらい前から言っているのですが1県1国立大学を基本とするそれらの地域では、国家、地方公務員の子弟である学生が多く、大学近辺に下宿して卒業後も公務員などになって県内に残ることが多いようです。そういう地域ではミールカードシステムは有効です。かつてそれらの地域では東京をはじめとする大都市圏に進学することが多数見られましたが、今では様変わりしたわけです。しかし今後は公務員削減の傾向が強まっていくことが予想されます。そうすれば再び新たな見通しの元に新しい事業展開をしていかなければなりません。そのように絶えず現状を分析して新しい事業政策確立をめざしていくことが重要だと思います。

N 情勢の変化に対応する戦略がない、遅れている現状をどう変えるかという問題提起ですね。本日はお忙しいなかお付き合いいただきありがとうございます。

(2012.3.26 実施)