

同志社生活協同組合 前理事長 大鉢 忠 先生

同志社生協の再建活動

大鉢先生は、同志社生協の理事長を8年間勤められた。その間の活動は効果をあげて、さまざまな機会に報告されている。今回、生協店舗のある新しく生まれた良心館1階の学生ラウンジと地下のサンクンモールで大鉢先生に再建のお話や大学生協研究会のお話を聞くことができた。先生のお人柄が出たいいお話であったように思う。再建活動の中心は全員の協力体制であろうと思われる。大学生協のパートさんとの関係、組合員への広報など興味深い内容であった。協同組合の原点を踏まえた活動と言えるかもしれない。お忙しい中をインタビューに応じていただき感謝するのみである。

名和 本日、大鉢先生には同志社生協の再建に関わられたお話をいただきたいと思います。まず大鉢先生が生協理事長をお引き受けになられた頃のお話からお願いします。

家庭には仕事を持ち込まない

大鉢 今年5月の総代会まで8年間同志社生協の理事長をさせていただきましたが、まず、理事長就任の前年に、工学部（当時）から生協理事をとということで、その時の大竹専務を通じて名和理事長から理事就任の要請があり理事となりました。私は1960年の学生時代からずっと生協組合員でしたが、お店を利用するだけで運営には一切関わらないできました。一般に工学部の人間は『まじめ』と言われていますが、今出川校地での月一回の生協理事会に京田辺からまじめに参加してきました。1年目のその年に生協の事情がわからないなかで理事長代理が決まり三宅専務理事、毛利常務理事の体制に代わりました。当時同志社にこられたばかりの三宅専務理事、毛利常務理事のお二人が京田辺の研究室にお越しになり理事長就任を要請されたのでびっくりしました。そのあと私が名和先生に、その要請をどうしたものかとお相談したら「やって下さい」と励まされました。決断をした後で妻に相談しました。従来から日頃の工学部の仕事だけでも多忙な生活をおくっていて、学会の発表前などは家庭内でも「まだ原稿が出来な



い・・・」と独り言を妻に聞かれておりましたので、そうした「苦言」は家に持ち込まないという約束のもと、妻からも「OK」が出て就任を承諾させてもらったことを思い出しました。

名和 先生が理事長に就任されて以降、大学生協史研究会でいろんなことを学びましたが、そのなかで同志社生協理事長として工学部出身の先生が多数貢献されたという印象がありました。

大鉢 天野先生や田坂先生がご貢献下さいました。

赤字経営下で歴史を学ぶ

名和 先生が理事長をお引き受けになられた時分は生協には多額の負債がのしかかっていましたね。

大鉢 たしか 4 億円を超えて約 4 億 3 千万円だったと思います。そのころ『理事長が責任を取るべきだ』という議論もありましたが、これまでもそうだったのだから、『今すぐ責任を取るべきだ』というようにシリアスには思いませんでした。ただそうはいっても赤字が確実に増加していくわけですから、真剣に対策にとりくみました。理事会での議論に加えて三宅専務と毛利常務が中心となり京都事業連合にさまざまなかたちで支援してもらったわけです。

名和 同志社生協には赤字解消という深刻な課題があったわけですが、そうした状況でも同志社生協の歴史を学ぼうということになりました。大鉢先生が先頭に立って安部磯雄のお話をされ、赤字経営のなかにあっても歴史に学ぼうということで研究会が立ち上がりました。

大鉢 最初、生協理事になったときにはあまり同志社生協の歴史に関心を持っていませんでしたが、理事長になってはじめて同志社生協のホームページでその歴史を見て、1898 年に安部磯雄先生が同志社で、日本ではじめてとなる「消費組合」を作られ「同志社生協が日本で最初の大学生協である」ということを知り、同志社にそういう伝統があったんだということで興味がわいてきました。私は同志社の社史資料センターの第一部門の代表や『新島研究』の編集委員長をしていた時期がありまして、新島襄の研究に関心があり、同志社英学校の第 4 期生であった安部磯雄先生のことをもっと知りたいと思いましたと同時に、組織として年史編集の必要性を考えました。それまで同志社生協には年史をまとめたものはなかったので、組織として存続するには年史を残すべきであると考え同志社生協の歴史をまとめようと思いました。私は日本結晶成長学会に所属しており、そこでも 20 年、30 年の節目に年史をつくってきましたが、いわばそのくせが出てきたということです。だから同志社生協でもそれが必要ではないかと思っていました。

私が理事長就任の翌年のことだったかと思いますが、龍谷大学を会場に京滋・奈良の理事長会議があったとき、懇親会の席上でわたしは挨拶し、その際、生協運動が京都から出発したことと同志社生協の法人化 50 年を迎える事を契機に京都の大学生協として年史をつくりたいと申しあげました。その当時専務理事だった三宅さんが賛同してくださり、その後事業連合のなかでそのお話をいただいたと思います。また、そのことを同志社の社史資料センターで話したら、センターのメンバー太田雅夫先生は、戦後の同志社で業者食堂を生協に移管する過程でおこった学館騒動があったとき、その中心メンバーであったことが分かり協力を申しあげていただきました。そのときの経過を同志社生協の 50 年史「きょうとからの出発」や「同志社 50 年代の群像」にも書いておられます。そこで、3 年間の人文科学研究所の第 16 期研究会(2007～2009 年度)に人文研の庄司俊作先生を代表に名和先生、井上史さんにも加わっていただき「京都地域における大学生協の総合的研究」というテーマで応募しまして認められ、京都の大学生協の歴史を研究する会が発足したわけです。継続して第 17 期研究会(2010～2012 年度)にも庄司、名和先生を中心に研究が継続され、『大学の協同を紡ぐ』を完成させられました。



名和 大鉢先生が理事長になられて以降、生協の経営問題だけでなく歴史のことまで議論が広がるというおもしろい動きが出てきたわけですね。

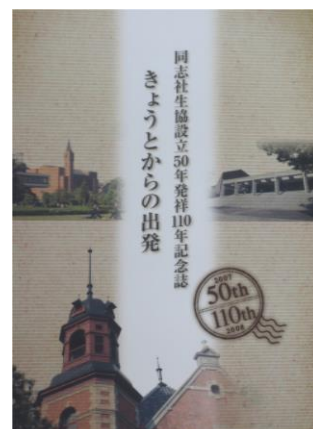
大鉢 井上史さんが以前に人文研で生協史を報告されたこともあり協力いただき、京都の大学生協史研究会の事務局を引き受けていただきました。京滋・奈良ブロックの事務局でも仕事をされて、京都事業連合 50 年史『大学生協京都事業連合の歩み』の編集もされました。

名和 京都の大学生協史研究会の 6 年にわたる研究会活動をとおして成果がまとめられました。成果になったものは多数あります。それでは次に、再建計画での活動について伺いたいと思います。

全同志社生協人の研修会

大鉢 2008 年度には累積欠損金額が 6 億を越え、京都事業連合へ支援をお願いし、再建のため毛利雅彦常務が専務になられ、近畿大学生協の五藤実専務を常務としてお迎えし、私が委員長で同志社生協理事と京都事業連合役員の方々にもご協力いただき「生協再建のための経営改革プロジェクト委員会」が発足し「同志社生協再生のための経営改革プロジェクト答申」を 2009 年 7 月 20 日理事会で決めて再建計画をスタートさせました。夏休みを使って「同志社生協経営再建計画 2010-2012」を 2009 年 8 月 31 日理事

会で決定しました。そこでは多くの事が書かれておりますが、まず「事業剰余の黒字化」を目指し、2008年度の35名の職員を2011年度には24名にする計画でした。また、食堂事業の構造改革の実施が重点でした。再建計画に基づいて色々な形で正規職員のみ、正規・パート職員合同による職場内での会議を重ねました。その幾つかには私も参加いたしました。そのミーティングで赤字解消の方策を紙に書いて整理しながら徹底して議論をすすめました。たとえば、経費節減のために食堂のユニフォームを、自分たちで洗おうという話もでした。ただこの課題はプロの観点からみると衛生面の問題があつて、結局実現できませんでしたが、そういった細かな問題をふくめて正規・パート職員の中に入って話を聞いて議論しました。



後に京都事業連合から支援に入っていたいただいた小島英雄さんや田中誠さんから、たとえば食堂で「温かいものを温かく出す」という意識がない、「お店をきれいにする」という意識が定着していないという食堂環境改善の指摘がありました。

2010年を再建元年に意識改革をめざして全正規・パート職員が参加する「全職員パート・嘱託・正規職員夏季研修会」を開催、正確ではありませんが約350名が明徳館21番大教室の会場で研修会を持ちました。全国でも希な研修会とのことで昨年も3回目を京田辺恵道館201教室で行いました。

名和 理事長はそこで何を訴えられたのですか？

大鉢 職員のみなさんがさまざまな不満をもっておられるなかで、理事会の経営改善方針を理解してほしいと述べました。それまで食堂での残業が経営の重石となっているのでそれをなくすという方針でした。食堂店長の鹿田さんの協力を得てパートさんに一生懸命説明しましたが、それを聞いたパートさんが『お店の状況について今まで知らせてもらっていませんでした。今後も話をしてほしい！』という声ので、パートさんたちも協力的になっていったと思います。

名和 パート職員が圧倒的に多いなかで、人件費問題だけでなく仕事を改善するうえでサポートしてもらえれば組織としてこんなありがたいことはありませんね。

大鉢 経営改善のために先ず、職員みんなが残業を一切しないようにと努力をされていましたが、どうしてもやむをえない部署もあり、しかも現実には生活給に組み込まれている実態があるわけで、厳しい課題に違いはありませんでした。そこで生協組織が興味深いと思ったことは、正規職員のうち専務、常務など一部をのぞいて全員が労働組合員で、労働条件については団体交渉で議論するわけですが、生協経営再建をすすめる過程では店長を始め正規職員全員が当事者意識を持って専務、常務たちと一緒に課題をすすめていって下さるわけです。

名和 危機感を共有して理事会や正規・パート職員みんなで力をあわせて乗り切っていたということですね。

大鉢 ただ私自身は大学の教職員の一人として、生協職員の方といっしょに組合員のためにならんでいるつもりですが、給与など労働条件が生協職員と同志社大学教職員とはベースが違いすぎて申し訳ないなという思いがあったのも事実ですね。

名和 労働組合との団交で心が痛んだということですか。

V字回復への道

大鉢 京都の労働条件については大阪と比べても差があったと聞いていました。もっとも最近ではかなり近づいたとも聞いていますが。私が 2005 年に理事長に就任してから三宅専務は今出川校地を中心に、毛利常務は京田辺校地を中心にがんばっておられました。先にもお話ししましたが、2008 年度に 1 億の赤字決算となることははっきりしてきたなかであるとき、三宅専務が生協経営再建のために責任をとって辞めると言われ、毛利常務も同時に辞意を示されるということがありました。しかし私としては、毛利さんはもちろん三宅さんも辞める必要はないと思っていましたが、最終的には事業連合を含む全体の議論で、結局、三宅さんが身を引かれるとともに、同志社の事情をよくご存知の毛利さんにひきつづき専務理事として残っていただき、かつ大阪の大学生協におられた近畿大学生協専務の五藤実さんに来ていただいたという経過でした。その時点では京都と大阪とで給与に格差があり、しばらくは専務の給与と常務の給与に矛盾した状況が続きました。毛利さんもそれまでの経営責任を取るということで、自らの役員報酬を 1 割カットされた状況が続いていました。人件費の予算をにらみながら管理が進んだと思います。五藤さんがこられて以降、2 年目の 2010 年前年度比でプラス 1 億円という結果となり、経営状況が V 字回復を果たしたわけです。



名和 V 字回復のときは理事長としてどう思われましたか。

大鉢 私自身は何もしていませんでしたが、正規やパートの職員さんが奮闘してくれた結果だと思いました。再建に向けては全国レベルでの支援をいただいたわけですが、全国の理事長・専務理事セミナーなど、あちこちで同志生協の経営改善のとりくみを報告しました。

「生協はほかの店とは同じではない」と

名和 大鉢先生は 8 年間、理事長として経営再建の現場におられたわけですが、いまあらためて大学生協がどのようなところを大切にすべきとお考えですか？

大鉢 私は大学の人間なので大学当局に対しても遠慮なくものを言いますが、生協の役職員は常に大学に遠慮されているという感じが深いです。今後は大学に言われるままでなく、大学に対して適切なアドバイスや提案をしながら対等の立場でとりくんでいてほしいと思います。同時に大学の人たちにもそういう目で、生協の動きを結果的にみてほしいと思います。

私は 8 年間生協の役員をやらせてもらってラッキーだったと思っています。私は 2012 年 3 月に定年退職となり、理事長も退任する予定でしたが、諸般の事情があってもう 1 年理事長を、と要請をうけて今年の 3 月に至ったわけです。ですから結果的にすばらしい良心館や志高館の新店舗実現に立ち会うことができたわけです。もっとも店舗運営が生協に決まるまでのコンペの段階からさまざまなバトルもあったと聞いていますが、最終的に当時の八田学長から「生協はほかの店とは同じではない」とおっしゃっていただき、生協が新店舗をまかされたということを知っています。ただ当初は食堂を、どの業者が担当するかという話から出発していたわけですが、食堂はどうしても生協が担当したいと思いましたが、理事長として色々大学への働きかけの努力を致しました。大学からは、電磁調理器などをメインにガスをつかわない新しいコンセプトの食堂をつくるんだということで、最高の設備の食堂をと夢見ましたが、実際には予算などの制約で食堂スペースを含め思ったようには話は進まなかったようです。最終的に生協がすべてまかされることになったことはありがたいと思います。その後、私が気づかない間に食堂以外のお店も生協が担当する流れでお店づくりがどんどん進んでいき、「知らなかった」といったら、「当初の書類に理事長印が押されていますよ」ということで笑い話になりました。



名和 新店舗のエリアは食堂だけでなく書籍、コンビニ、旅行センターまでひとつのところにまとまりをもったすばらしい施設ですね。こうした大規模な店舗では他大学でもあまり例を見ないものだと思います。

最後に長年、理事長を勤めてこられてこれだけは言っておきたいということはあるですか？

「ジョウカード」の愛称をひろげたい

大鉢 理事長を降りて、今は監事をしていきますのでその立場で、まだお役に立ちたいと思います。それ以外に、生協の営業活動で思っていることの一つは宣伝です。いろんな商品やお店について宣伝を効率的にやってもっと学生に知ってもらおうという工夫が必要だと思います。たとえば良心館にある生協のブックストアの入ったところに NHK 大河ドラマにちなんで「八重」のコーナーがつくってあります。現在までに約 80 冊の「八重本」が出版されているそうですが、ブックストアの POS レジを活用して毎月何冊売

れたかのデータを集計しています。そうしたら大河ドラマが始まる前の11月から1月にかけて販売冊数が増えてきていたということです。そうしたことをふくめて組合員の知りたい情報をどんどん宣伝すれば利用がもっと伸びるのではないかと、またそうしたことを大学にもきっちり知らせていくことも重要だと思います。

去年生協がICカードを導入したとき、「ジョウカード」という愛称を決めたのに、その愛称が実際には使われていないのはもったいないと思います。学生証に電子マネーを一体化して使えるようになったことのメリットは大きいと思います。最近のポイント制を活用して、ICカードでテキスト購入すればポイントを3倍にしようとキャンペーンしています。これまでは2%でした。また同志社生協では2011年3月11日の大震災を受けて支援募金キャンペーンをすぐに開始して、「ジョウカード」利用額の0.1%を支援募金に充てており、現在2百数十万円を集約しました。「あしなが育英会」が神戸の大震災のとき10年のスパンで奨学金サポートを実施したということを友人から聞いたのですが、それ以外に「あしなが育英会」は昔から40年以上にわたって遺児に奨学金を送る運動をされています。東日本大震災では復旧や除染の問題とのかかわりで長期的に支援を続けることが必要なので、一過性の支援だけでなくICカードの活用で長期的な支援募金ができるのではないかと思いますし、それこそが生協らしいサポートのひとつだと思います。



同志社生協の源流を築いたのは安部磯雄ですが、その安部に影響を与えたのは新島襄です。新島はアメリカの学校で育てられ、その制度をもとに同志社をつくったわけですが、彼は学生を大事にしている、その寄宿舎では当時のどこよりもいい食事を提供したということです。その流れを汲んだ安部先生の講演を学生時代に聞いた嶋田啓一郎先生がその後同志社大学消費生協初代理事長や大学生協連の初代会長として学生のために尽力されたわけですね。「学生を大切にする」、そうした流れのなかでおこなっている生協の復興支援活動も同志社らしいと思います。そういう意味でも新島襄の名前から生まれた愛称の「ジョウカード」をもっと普及したいですね。

名和 東北事業連合の板垣先生たちは、震災で被災した高校3年生に約1000万円の募金を、進学希望先の大学までの交通費として支給する活動をされていましたが、このような大学生協らしい広範囲なサポートがなされているのはうれしいことですし、同志社生協として支援の輪を広げられたらと思います。募金を受けた学生の感想文を読みましたが、涙なしには読めませんでした。

大鉢 ところで電子マネーは全国の大学生協で広がりを見せていますが、そこでも同志社生協と同じような支援募金のとりくみがなされているのでしょうか？

名和 いや、他の生協で IC カードをつかった募金のとりくみはあまり聞きません。立命館生協のように支援メニューをつくって利用額の一部を募金にするというようにとりくみをしているところもあります。いずれにしてもそれぞれ生協ごとに工夫をこらしてさまざまな募金活動が広がることを期待したいですね。

大鉢 同志社生協ではこれからも IC カード利用者が増えてくると募金額もどんどん増えていくことになっていきますが、そこで踏ん張れるかどうかにかかっていると思いますし、私も積極的に関わっていきたいと思います。

学校に、生協があつてよかった

大鉢 もう一つ付け加えさせてもらいますと、先にも申しましたが、京都の大学生協の歴史研究会で同志社生協設立 50 年発祥、110 年記念『きょうとからの出発』を発行できましたが、それ以外に同志社生協の機関誌『東と西と』の創刊号から 1985 年までの復刻版を刊行し同志社生協の 50 年の歴史記録を通して、今でも生協諸先輩のご活動を振り返ることができます。さらに大学生協の最初と言われる同志社学生消費組合の生みの親の安部先生の『安部磯雄日記－青春編－』を刊行することが



できました。この編集を通して私は、同志社生協の源流に安部磯雄という「理想の人」があり、その安部先生に影響を与えた新島襄から始まり、学生を大切にするという同志社生協が今まで大切にしてきたこと（と私は考えますが）と安部先生が行った理想への挑戦とが同じであったことを“発見”できた気がします。同志社大学

での希望ですが温故知新のことわざにあるように、歴史と伝統を学ぶことによって、学生のみなさんには「過去の学生委員会と生協はどんなことをしていたんだろう？生協で何が出来るのか？」、教職員のみなさんには、学園に於ける学生の生活環境向上を「生協を通してどう実現できるのか？」、生協職員のみなさんには「もっと大学生協でできることはないか？どうしたらもっと大学、学生生活に貢献できるのか？」とそれぞれの立場で我が同志社生協がスローガンとして掲げております「学校に、生協があつてよかった」を考えていただければと思います。（これは、地下鉄のコピーの「日本に、京都があつてよかった」の考えをもらっています）。

名和 本日はお忙しいなか、大学生協の可能性について大所高所から語っていただき、有難うございました。

(2013 年 7 月 22 日実施)