

“一人前のサービス業”をめざして

寺島先生とは何度かお会いしているが、今回のインタビューで長時間にわたりお話を聞くことができた。元理事長の野間先生とのご関係も深く、理事長としての熱い思いもこちらに伝わってきた。先生のご専門を生かしながら、学生とともに大学生協に取り組む覚悟のようなものをお聞きすることができ、いい勉強をさせていただいた。龍谷大学生協の今後の発展に期待するばかりである。



名和 まず先生がお育ちになった子ども時代からお伺いします。

寺島 私は京都南部の綴喜郡井手町で育ちました。名和先生とはガーデンパレスでの会議で初めてご一緒させて頂きましたが、その帰り道でご両親が井手町出身で日本弁護士連合会元会長の中坊公平氏のことが話題になったことを思い出します。実は中坊さんの実家が同じ地区にあり、従兄弟と一緒に何度か遊びに行っ

たことがありました。

名和 中坊さんは同志社中学のご出身ですが、数々のご活躍をされた中坊さんを私自身尊敬しております。

その付近で体育館や小野小町の石碑を見ることができますね。

寺島 そうです。東は玉津岡神社、西は木津川を望む丘陵地を走り回っていました。今頃でしたら風揚げなどをして田んぼの間を飛び跳ねて遊んでいました。玉津岡神社の境内では「三角ベース」と呼んでいた簡易な野球をよくしました。当時は今ほど遊ぶ道具が十分あるわけではなくバットやグローブを宝物のようにしていたことを懐かしく思い出します。

歴史に刻まれた土地柄で

名和 井手町という土地柄は歴史も古く、古今、新古今和歌集でも歌われていますね。山吹と蛙かわずが特に有名ですね。奈良時代の左大臣・橘諸兄公たちばなのもろえの墓墳もあるようです。松尾芭蕉にも歌われたこともありました。桜の季節もみごとな美しさですね。

寺島 お詳しいですね。その井手町は約 60 年前に大雨で大正池が決壊し南山城大水害に見舞われました。

人口約 8 千人の町で 100 人を超える方々が亡くなったという大災害でした。そのとき、玉川沿いに大きな岩がたくさん流されてきたということです。今も JR 玉水駅東側プラットフォームの中央あたりには直径 1.5 メートルくらいの岩を見ることができますが、



当時の被害を忘れないためのモニュメントとして保存されているようです。その前夜からの雨量が何と 428 ミリを記録(井手町史編集委員会「南山城水害史」 昭和 58 年)したそうです。また当時の大正池のダムは土を固めて造られたものだったそうで、それが決壊につながった一因のようです。

名和 当時、災害によって大きな爪痕が残されたわけですね。ところで先生のお家から木津川が良く見えたでしょうね。

寺島 実家の裏山の中腹に“山の畑”と呼んでいた畑がありました。そこに母親が農作業の傍らよく連れて行ってくれました。その畑では急な斜面に茶、柿、みかんなどをつくっていました。そこからの見晴らしがよく、遠くには生駒の山並みが望めましたし、眼下には国鉄奈良線が通っていてせいぜい 1 時間に 1 本程度走るディーゼル・カーを眺めることが楽しみでした。

小中学校は地元に通いましたが、高校は当時通学区の再編がはかられた結果、校区がそれまでの城南高校から木津高校に変更になりました。当時の^{にながわ}蜷川京都府知事が『15の春は泣かせない』の方針のもとに公立高校にみんなが進学できるようにという、とりくみがなされた頃です。中学では 3 年間軟式テニス部で活動して、その間、郡大会、山城大会から府下大会にチームとして出場しました。高校では美術クラブに入りました。また大学進学にあたっては 11 クラスのうち 3 つあった理系クラスに進みました。

「文・理」融合の経営工学を



名和 大学進学に向けては最初から理系に進まれようとしたのですか？

寺島 大阪工業大学で専攻したのは経営工学です。いわば文系と融合した理系ということになります。もともと小学校時代から計算などは嫌いではありませんでした。しかし本当は絵を描くのが好きで、小さいころから写生大会を楽しみにしている少年でした。そのため大学進

学の時、美術の教師をめざすか理系に進むか悩んでいました。結果的に入学試験の美術の実技で致命的なミスをしてしまったことで進路が決まりました。四角形を組み合わせでデザインしなさいという問題でしたが、少し凝った結果、三角形のデザインになってしまっていたと後で気づきました。

経営工学を選んだのは、時代背景を考えてコンピュータを勉強しておくといいのではと思ったからです。当時の大学案内のパンフには、今から見ればおもちやみみたいなコンピュータが 1 台載っているだけというようなものでしたが、当時はその写真を飽きることなくながめて夢をふくらませていました。

名和 現在でこそパソコンが普及するなど IT 技術が開花しているわけですが、そういう意味で先生に先見の明があったということですね。

「手づくり」のプログラム

寺島 当時はプログラムといっても出来合いソフトはあまりなく、せいぜい企業が高価なパッケージを購入するという状況でした。したがって研究でも自ら意思決定のプログラムをつくるというところからの出発でした。エクセル、ワードなどありませんでした。わたしは FORTRAN という科学技術系のプログラム言語を使っていました。うまくできれば手ごたえ、やりがいがありました。

名和 その後どうされましたか？

寺島 学部卒業は 74 年ころだったかと思いますが、就職活動前に 1971 年にはニクソン

ショック、73年には第一次オイルショックがあり、国内の経済が変調をきたして就職環境が悪化していったこともあり大学院に進学することにしました。中小企業診断士の資格については大学院のときすでに取得に向けて準備をしていました。そのころ親戚の伯父が診断士に合格したということを知ったことが刺激になり、経営工学と関係が深いということから以前から気になっていたその資格に挑戦し始めました。通学の電車で本とカセットを使って勉強したことを懐かしく思い出します。

当時の中小企業診断士は鉱工業と商業の部門に分かれていたんですが、修士論文のテーマが“目標計画法による一括的生産計画”でしたので鉱工業部門を目指していました。そのような折、修士2年の夏ごろ、学科の掲示板に貼られた大阪府立産業能率研究所の研究者募集が目にとまりました。そして研究所に在籍している先輩が一人おられることも分かり相談に行きました。その試験には22~23人が受験し、2名が合格、その一人が私でした。そして研究者として11月1日採用となり、大学院を中退しようと考えていました。ところが、恩師である東教授のご尽力で、特例として残りが半年以内であれば修了が可能ということがわかり、「修士の学位はとっておけ」とのアドバイスで、その後数か月間は二足のわらじをはいたわけです。結果的には、大学に身を置くことになり、先生のご配慮とアドバイスに心から感謝しています。

人生の分岐点で

寺島 実は京都市の上級職公務員試験も2回受験しました。能研就職後の2回目に合格しましたが結局能研に残りました。今思うと、何度か人生の分岐点があり、悩みながら乗り越えてきた感があります。結局、研究者として10年と5カ月在職することになりました。私は大学で生産計画を研究していましたから、能研では製造業をやるもんだと思っていました。能研は大阪府下の中小企業の診断・指導を行う行政機関で、中小企業診断のための専門職を養成して企業に派遣する役割を担っていました。中小企業診断士は通常は通産省の国家試験を受験するわけですが、能研には毎年1~2名を当時の中小企業事業団中小企業大学校の診断士養成過程(1年コース)へ派遣するという制度がありました。その修了者には中小企業診断士の資格が付与されるというものでした。



先ほど申し上げたように、私は自分の専門である製造業の分野を担当するつもりでしたが、人員配置の関係から商業経営部への配属になり1年コースも商業に派遣されることになりました。商業経営部では当初不安もありましたがようやく若手が来てくれたということでしょうか、先輩がていねいに指導してくれました。仕事の内容は当時の時代背景を反映して高度化診断、設備近代化診断など行政の融資に関する診断業務がたくさんありました。一方で商業者や住民を対象に調査し、地域商業のあり方を診断報告書にまとめる広域商業診断があり、それが特に興味深い仕事だと思いました。企業診断を手掛けるなかでデータが蓄積され、それらを使って論文にまとめ『産業能率論集』(大阪府立産業能率研究所発行)や『産業能率』(大阪能率協会発行)等に発表する機会もあり、自然に実績として積み上げられていきました。

名和 能研に長らく在籍されたあとそのまま龍谷大学に来られたわけですか。

大学教員として

寺島 そういうわけではありません。1990年前後の日本は大学新設ブームでした。また、経営情報に関する学部や学科の新設も相次いでいました。そのような中で、旧来の研

究者以外に実務経験のある教員や実務と理論が分かる教員が求められていました。大阪短期大学（現太成学院大学）経営情報学科もその一つで、大学開設準備室が教員を募集していて、私の業績が目にとまり声をかけていただきました。周囲は心配しましたが、もともと大学教員になりたいという希望もありましたので、思い切って転職することにしました。そこで1988～92年度まで5年間お世話になりました。

その後、龍谷大学経営学部に移り現在に至っています。なお研究者仲間として長くお付き合いしている野間先生は私より2年早く龍谷大学で教鞭をとられていました。数年前まで龍谷大学生協の理事長もされていまして。その後理事長を引き継がれた古川先生とは学部は違いますが何かとお話しする間柄でした。

名和 先生が大学生協との関わりをお持ちになったきっかけはなんでしたか？

寺島 私が情報メディアセンター長の仕事を終えると間もなく古川理事長から「生協の副理事長を引き受けてもらえないか」とのお声かけをいただき、そこから大学生協とのお付き合いが始まりました。古川先生とは私がスコットランドに留学していたときにお互いに行き来をしていた間柄でした。1年間副理事長を務めたあと古川先生の後任として私が理事長を引き受けることになったわけです。

名和 先生はプロの目から見て生協に対してどのような評価を持っておられたのでしょうか？

「時代遅れの組織」か、と



寺島 率直に言って、なんとなく時代遅れの組織かな、という印象を持っていました。最初引き受けたとき龍谷大学生協が抱えていた2億円の赤字を解消するのが仕事だと思っていました。それを10年かけて解消していこうという方針で取り組み始めました。そうして生協を間近で見ているうちに、古い体質はありながらも生協というものの理念が目に入るようになりました。そうしたなか

で、赤字だからと単純にコストカッターとして対応するだけではだめだ、身のある経営をやって結果として赤字解消を果すべきだと考えるようになりました。

といいますのは、もともと大学時代に経営学の基本を勉強したわけですが、その当時は仕事を通じた生きがいや人間性の回復などが話題になっていました。ソニー厚木工場での小集団活動によるいきいきとした職場づくりや、大阪府立大学から大阪工業大学工業経営学科に移ってこられた竹山増次郎先生の『参画経営の人間像』（1971年）についての熱弁に興味をひかれていました。それらを通して、経営というのは小集団活動で生きがいを持ち仕事を通じて幸せになる場を作るものだという考え方が根づいたのだと思います。経営とは勝ち組、負け組というようなとらえ方でなく、働いて家族を養える、企業はそのような社会的役割があつての経営だという思いがありました。

そうしたなかで、工業経営学を学んでいるからには自分もいつかは実際に経営にタッチして学んだ知識を活かせるようになりたいと自然と思うようになっていったんですね。そして、中小企業診断士という資格を通してならそれができるのではないかと考えたんです。

今回、龍大生協の経営にかかわってみて、そのようなことを懐かしく思い出しますし、何よりも大学で教えていることの実践の場になると考えています。

名和 そこで大学生協に対する思いや注文について伺いたいと思います。

大学づくりのパートナーとして



寺島 生協の理念そのものは立派ですが、時代を反映して今風に見直す必要があると思います。かつて労働者の生活が苦しいころは共同購入でお互いに助け合うという大きな役割を担っていました。しかし、学生中心の大学生協としては、厳しい生活の支援に加えて、消費者として見る目が肥えている学生に何をどう提供す

るかが問われています。また、生協の経営環境として大学の傘に守られているという特殊性を持っています。そのなかで自分で工夫して提供するという面が弱いのではないかと感じることがよくあります。これまでは20年、30年と過去の延長でやってこられました。今、龍谷大学は国際文化学部の深草キャンパス移転、「農学部」新設等、大学の更なる発展を目指して活発に動いています。そのなかで大学執行部は、生協にもっと工夫、努力を期待するなど大学の魅力づくりのパートナーとしての役割を求めています。私や堂免専務理事は大学の関係部門と定期的に会合を持つなど大学当局との意思疎通の強化に力を入れるとともに、全体研修などを通じて現場への浸透にも力を入れています。

毎年2～3月ころには、店舗のパートさんのシフトをどうするかを検討します。パートさんの側からすれば、雇用を守ってほしいという要望が当然出るわけです。私は当初は、「必要な時に働いてもらって、そうでないときは休んでもらえれば」というように簡単に考えていました。しかしよくよく話を聞いてみると、年間雇用契約を結んでいることや、失業保険も絡んでくるわけです。そうすると単純にコストカットすれば、ということにはならない。いかにパートさんたちが持つ力を引き出せるか、モチベーションを上げるかを先に考える必要があります。そのようななかから生協のやるべきことが見え、顧客の気持ちや時代の変化に対応し先回りができるようにしていきたいです。

「一万人の生協メルマガ」めざす

寺島 生協は食堂で食事を提供し、文具やその他の商品も販売していますが、つきつめて考えるとサービス業であると思います。私は10年ほど前に小売研究でスコットランドへ留学しましたが、引き受けていただいたJohn Dawson教授は「小売業はサービス業」と明確に述べておられました。その点で言うともだまだ大学生協には甘えがあるのではないのでしょうか。「学生に提供してやっている」との意識がないだろうかと思えず問い直しながら“一人前のサービス”をめざすべきだと思います。

他大学の状況を見ていると、生協が展開している事業のどれもが、現状ではいつ競争入札になってもおかしくないわけです。組合員の「満足度」を引き上げていかないと将来展開はないでしょう。

学生たちに一日に1回は生協のお店に来てもらえるようにしたいと思っています。生協自身が内部で満足してしまっているだけではだめなわけです。たとえば食品添加物について独自の基準で対応したり、学生委員会が食事や交通マナー等様々な取り組みをしたり、社会的活動をしたりしているわけですが、それらを組合員や大学等にうまくアピールできていません。そのことをきちんと発信して理解と共感を求めていくことが大切です。そうしてこそ組合員や大学との信頼関係の構築につながっていきます。従来のように一方通行でなく、顧客そしてパートナーとの双方向のコミュニケーションを大切に作る関係づくりが求められています。

そのような活動の一環として、昨年から私と堂免専務理事とが大学の窓口である総

務課と月 1 回話し合う場を持つようにしていることもあり、従来に比べて大学とのパイプづくりはできつつあると考えています。次は組合員とのパイプづくりをどう進めるかです。例えば、各店舗の情報発信をどう強化していくか、今のところ学生のコミュニケーションツールであるツイッター、SNS、メルマガなどを有効に活用するところまでいっていません。これは只友副理事長の提案ですが「生協のメルマガ登録者を一人にしよう」という目標のもと、学生への情報発信を強めようとしています。現状では実際に生協の店舗に行ってみないと「営業しているか」「どのようなフェアをやっているか」ということがわからない状況ですが、店に行かなくても特売などそれぞれのお店の情報が瞬時にわかるしくみづくりをめざしています。

先日も議論していたのですが、2万人の組合員がいて、現状では来店客数は延べで年間161万人です。一人年間約80回来店してもらっているということになります。年間の授業回数と試験を考えますと、学生は年に35週間近く、日数にしますと150日以上は大学に出てくる機会があるわけです。それを考えると決して満足できる水準とはいえません。今の倍の来店客数があってもいいわけです。

そのために、生協自身を「見える化」していくとともに「日々変化する」ことで組合員の気持ちに添えていくことを目指していきます。学生の声を聞くのはもちろん、レジのデータを活用して仕入れや商品陳列の入れ替え等々学生が本当に欲している商品は何かを知ることです。そのためには、商品や顧客の動きをデータを通して捉えることが課題となります。

学生に「投資」する生協

名和 京滋・奈良ブロックでは学生事務局メンバーが大きな力を発揮してくれていますが、地域センター時代の当初から龍谷大学の学生さんが力を発揮していました。最近でもブロック学生委員長が2年連続で龍谷大学生でした。その山崎弘純君と吉岡充代子さんは今、全国大学生協連合会で活躍してくれています。これは率直に言ってすごいことだと実感しています。



寺島 ありがとうございます。そのように学生が育ってくれるのは大変うれしいことです。理事会でも色んな企画の報告を受けますが、従来からやっているからというような「前年踏襲型」企画についても、何を工夫したのか、その結果どういう効果があったのかを明確に報告するように指導しています。わたしはかねがね、学生を育てるために生協は投資をしているんだと思っています。これは民間企業では考えられないことで、機会を見つけては学長や総務局長にもそう話しています。就職活動の面接などでよく学生が「企画の仕事をしたい」と言いますが、通常社会に出てすぐにそんな仕事はできません。しかし大学生協では学生が日頃の活動で「企画」もでき成長できるという点で素晴らしい場だと思っています。

名和 先生はそのように学生の成長を大切にされておられるのですね。

生協職員にゼミ発表

寺島 理事会は理事、学生が共に成長する場でもあるということに加えて、生協は一般の学生も成長する場も提供する組織だともとらえています。私はゼミで「顧客満足」をとりあげていますが、それを学ぶためのデータ収集を、これまで一般企業に協力をお願いしてきました。それを今年度から生協の協力を得て食堂、書籍、コンビニショップの各部門に分けて、学生に調査・分析させてみました。その結果を今年の生協新年互例会の前半に、3班の学生にそれぞれ20分くらいかけて発表してもらいました。

その前には学内のゼミ研究発表大会で発表し高い評価を受けていたのですが、それに加えて生協職員つまり社会人の前で発表するという貴重な経験をしたわけです。同時に職員の側から見ると、学生から直接、生協の評価を聞く貴重な場でもあったわけです。ある店長からは「パート職員の前でも発表してもらえないか」との声がでました。つまり職員同士ではなかなか言えないことも、学生から言われると素直に聞けるということではないかと思うのです。

今回、生協を調査実習の場にしたことで、身近で理解しやすく、知りたいことがあれば気軽に情報提供も受けられ、自然と学生のモチベーションも上がりました。また、結果を出すことで学生の自信にもつながったように感じています。あらためて生協自体が生きた教材であると実感しています。

名和 これまでも大阪府立大学で生協のお店を使って学生がマーケティングを学ぶというとりくみがありましたね。

困難を刺激にして



寺島 そうです。堂免専務理事が研修から持ち帰ってくれた資料を見て、私と同様の取り組みをしているところもあるということを知りました。このような取り組みは、生協にとっては学生の声を直接くみあげられるとともに、学生にとっては成長につながる重要な手法だなと感じました。もちろん、生協の職員やパートさん達も努力していますが、結果とし

て「取りこぼし」が多いのではないかという実感があり、その改善につながるのではとの期待もあります。

それとも関連しますが、龍谷大学は今年の4月に事業会社を立ち上げ、まず自販機、貸衣装、保険などへの参入を準備しています。それとの連携をどう図っていくかが新たな課題となっています。

名和 大学の別会社でいうと立命館ではかなり以前からありますし、同志社にもありますが、今では生協との住み分けができてきましたが、大学によってそれぞれ特徴がありますね。

寺島 龍谷大学の事業会社のねらいは学生の選択肢を増やして市場を拡大することにあるとされています。生協としては事業会社の導入を機に競争力を高めていかなければなりません。それは一言でいえば“一人前のサービス業”になるということです。

龍谷大生協は次年度にむけて20億円の供給をめざそうとしていますしその実現の可能性は高いと見ています。しかしゼミ生の調査結果を見ると、食堂、書籍での取りこぼしが目立ちます。本来だったらもっと生協のお店を利用してもらえるはずなのにそうはなっていない現状があります。たとえば生協書籍部では書籍が一割引きですが、学生が生協で使う本代は半分以下というのが実態です。また食堂では昼の混雑問題があり、多くの学生が混雑を避けて学外で食事を取るという状況もあります。ショップや食堂を、学生のニーズをとらえてもっと魅力があり使いやすいように変えていくことが必要だと思っています。そのためには議論の際に、まず「できません」というように否定から入ったり、ダメな理由探しをしたりするのではなく、「どうすれば実現できるのか？」というスタンスで知恵を出し合い解決していくことを何よりも大切にしていきたいと思えます。

名和 大学生協全体にかかわる示唆に富むお話をいただきありがとうございました。

(2013年1月15日 於・龍谷大学深草学舎)