



social business

ソーシャルビジネス研究会ケースレポートNo.9

ベッドタウンで主婦がスーパーを経営する

～「くらし協同館なかよし」に見る住民によるボランティア的店舗運営論～

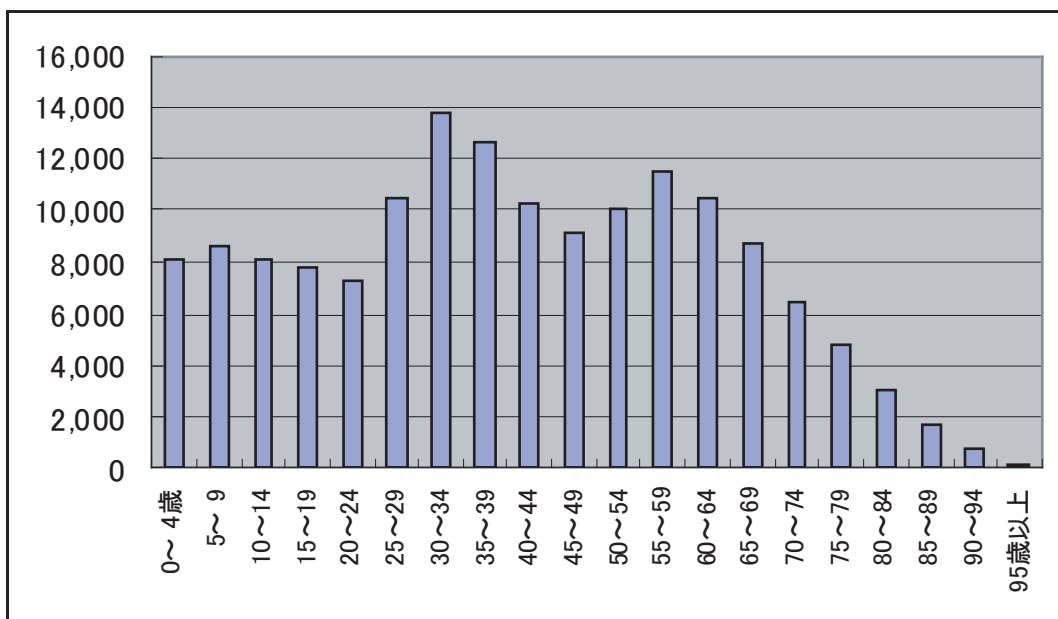
2009年5月

中庭 光彦

NPOフュージョン研究所所長・多摩大学総合研究所准教授

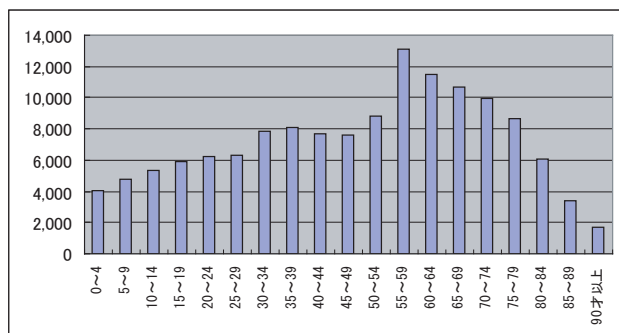
はじめに 本稿の視座

茨城県ひたちなか市は水戸市の東側に隣接しているベッドタウンだ。1994年11月1日に勝田(かつた)市と那珂湊(なかみなと)市が合併し誕生した。水戸市からの距離は約10km。人口は約15万5千人。水戸市に通う人や、日立系の事業所に通う人などが多数居住する。このことは、下図の年齢別人口を見てもよくわかる。



上のグラフは平成18年の年齢別人口だ。普通、多くの郊外市では、まず一番多いのが55歳～64歳の人口、つまり団塊の世代だ。この棒が一番高くなり、以後若い世代がなだらかに少なくなっていく。但し、中心部にほど近い郊外だと、団塊の世代より少し低く緩やかな山が25歳～45歳のあたりに来る。団塊世代の子供達、つまり団塊ジュニアの山だ。ひたちなか市は、この団塊ジュニアたちが地元を離れず、ここで暮らしている。

余談となるが、地方の小都市になると、この団塊ジュニアの山が低くなったり、無くなりする。



上図はそのような例で、北海道のある市の年齢別人口だ。生産年齢人口（15歳～64歳）

が他の都市にとられてしまっているのだ。大づかみに言えば、「人口は職を求めて移動する」。地方の都市や過疎地域と呼ばれる場所では、子どもが成人すると、地元から出て行ってヨソで居を構えてしまう。そのような場所が多い中で、ひたちなか市のように団塊ジュニアの山の方が高いベッドタウンという性格は、強みにもなる。一口で言えば、「ひたちなか市は元気」あるいは「元気の余力が強い」と言えるだろう。

今回とりあげるのは、そのようなひたちなか市の住宅地にあった生活協同組合の店舗を引き継いで、NPO組織で運営している「NPOくらし協同館なかよし」(塚越教子理事長)だ。

戸建て住宅団地の中の生活密着店舗

まず、実際に「くらし協同館なかよし」の店舗を紹介しよう。



店舗の外観

もともとは生活協同組合の店舗だったのだが、商圈の人口が減少し2004年5月に閉店した。その運営を引き継いだのがこの店。この店舗は住宅地のど真ん中にある。



上は周囲の写真だが、昭和40年代後半に造成された本郷台住宅の真ん中に店はある。この住宅は、戸建て住宅の団地。約1,000戸が建っている。



上は本郷台住宅の地図。印をつけた場所が店の位置だ。入居者のほとんどが30歳代～40歳代の頃は、居住者の購買力も高く、売り上げも高かった。ところが、だんだんと団地居住者の高齢化が進んでいく。もともと地元の最寄り品を提供するためにつくられた店舗だから店舗面積も広くないし、駐車スペースもわずかだ。

この店舗から10分ほど歩くと県道があるが、そこにはロードサイドショップが並び、大形スーパーもある。



生協店舗は徐々に売り上げを落とし、赤字経営となり、2004年5月に閉店が決まったのだ。

当時の模様を、現在「NPOくらし協同館なかよし」の理事長をつとめる塚越教子さんは語ってくれた。

「もともこの店は生協の店でした。でも、人口が減少した。私たちが子どもを育てている間は、ものすごく売った店でしたが。子育てが終わったら購買率は三分の一になってしまいました。建物は老朽化し、駐車場も狭い。やり直しても採算がとれないということで、生協の側では2004年5月に一旦店を閉めたわけです。ただ、私たちには、生協組合活動と称してボランティア活動をしていた20年来の仲間がいた。閉店した時も、生協側に、1週間に1回程度は米と野菜は青空市でいいから売ってくれと、住民の要望を訴えた仲間がいたわけです」。

こうした仲間がいたことから、生協側も「みなさんが便利な施設として使い、NPOとして運営するならば無償で貸しますし、店舗も修繕します」と条件を提示し、どのような店舗運営をするのか検討委員会を立ち上げることとなったのだ。

生協の精神

さて、ここで疑問が出てくるのは、「なぜ生協は無償でこの店を貸しているのか？」という点だ。

それを考えるには「くらし協同館なかよし」の名前から説き起こすのがわかりやすいかもしれない。「協同館」とあるが、これはコミュニティハウスの「共同館」でもないし、コラボレーションを行う場としての「協働館」でもない。協同組合活動の「協同館」なのだ。

日本における協同組合運動、中でも生活協同組合運動は戦前、賀川豊彦の活動から始まる。そのスローガンは「一人は万人のために、万人は一人のために」。これはけっして「万人のために一人は我慢しなさい」と言っているのではない。現在の文脈で言えば、生協組合員だけ商品を安くすることを提供するのではなく、商品を生産したり流通させる人々の事も考えて、みんなで社会を支え合おうという意味合いで使われている。何のことはない、ソーシャルビジネスとかコミュニティビジネスなど、いろいろな意味で使われる言葉が目指す所とそんなに変わらない。ただ協同組合はNPOよりも事業性を強く打ち出している所に特色がある。

この生協店舗が担っていた役割。それは店そのものによる流通・販売サービスもさることながら、生協組合員や新規会員、あるいは生協の理解者・支援者を広めていくための拠点としての役割だった。生協としては、販売拠点としての店舗は閉めざるを得ない。しかし、ここに根付いている生協組合員との関係は残したいし、できれば、もっと地域に密着した新たな生協活動が展開できれば望ましい。店舗は閉店するが、拠点は残したい。それが生協の意図だった。それを塚越さんたちに託せないか。このような理由で、無償での店舗貸与の申し出を行ったのだった。いわば生協にとっても実験的な試みだったわけだ。

アンケートを行った

塚越さんたち、これまでは組合員というボランティアであり、顧客でもあった主婦たちは動き始めた。やはりこの店が無くなったら不便で困る。ましてや高齢者が多くなる中では、やはり身近に店があったほうがいい。塚越さんたちも真剣だった。

そこで行ったのが2回のアンケート調査だった。第1回目は、「本郷台に役立つ施設、こんなことをやってほしい」といった質問を行っている。ここで挙がってきたのが食の支援だった。2回目は少しハードルを上げ「もし1年間無償でも立ち上げた方がいいと思いますか？あなたのご協力いただけますか。ご協力いただけるなら記名ください」と質問用紙に記した。それに記名してくれた方は約50名。この結果を受けて、「1500世帯の中での50名。それと私の人脈。これを加えれば、何とかかな」と塚越さんは思ったという。

要望が多かったのは食品を近場で買いたいということ。それと食事と喫茶のサロン。食事をしたり友達とおしゃべりもしたい。さらに、趣味の講座。これら要望を受け止める店舗をつくり始めたら、客がみるみる増えていったという。店舗を貸す側の生協は「間口を広げすぎ」と危惧したようだが、結果としてはこれがプラスに働いた。

また生協も単に店舗だけを貸して放っておいたわけではない。塚越さんに経理の方法を指導し、仕入れ先の紹介も行った。

第2回目のアンケート用紙

アンケートご協力のお礼1
2004.05.31
宛先：店舗地利検討委員会

当店舗の組合員さんには、すでにお知らせしましたが、生協ハイコープ本郷本店は5月28日（金）をもって閉店させていただきます。長い間、地域の方々に来ていただきまして誠にありがとうございます。

閉店後の店舗地利検討につきましては、早速検討委員会を立ち上げ、「地域社団に貢献できる施設づくり」をめざし検討に入りました。「誰もが気軽に、有意義にふれ合える場」また「食の提供」などの方向性が目立っていますが、幅広いご意見を頂く機会をつくるためアンケートを実施することになりました。お手数ですが、5月28日（金）までに店舗に設置します回収箱に投函くださるようお願いいたします。

記

Q.1 年齢をお聞かせください。
10代 20代 30代 40代 50代 60代 70代 80代

Q.2 性別は Q.3 家族構成は
男性 女性 1人 2人 3人 4人 5人以上

Q.4 自宅から本郷本店まで
徒歩 自転車 バイク 車 で _____分

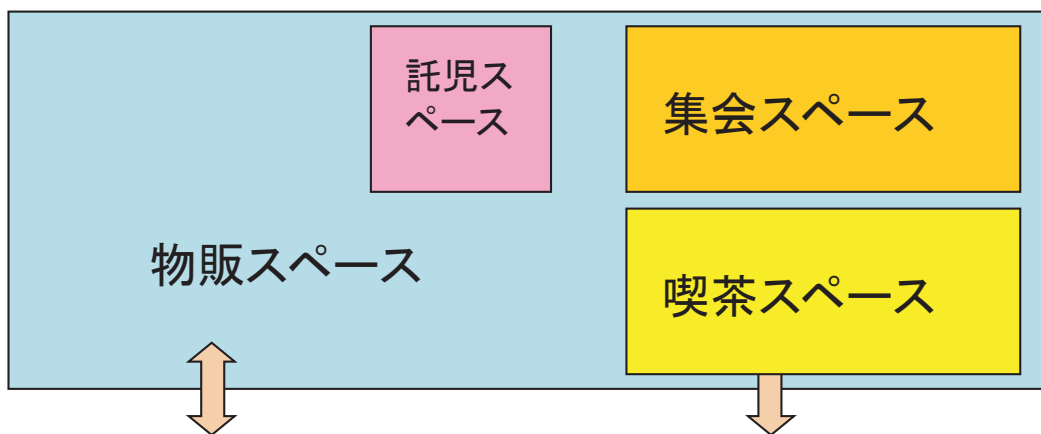
Q.5 本郷本店地利について地域の方々に役立つ施設とは何でしょうか？
[こんなことをしてほしい、こんなものがあると助かる
こんなことをやってみたい、など…]

ご協力有難うございました。
今後検討委員会において参考にさせていただきます。

姿を現したNPOによる店舗

こうした準備活動を経て、塚越さんたちは2005年10月にNPO法人を設立し、店舗運営を再開した。では、実際の店内を見てみよう。

店舗内部は、主に物販、集会、喫茶、託児の4スペースから構成されており、奥がバックヤード・厨房となっている。





物販スペースでは、生鮮品を安く売っている。地元農家から安く仕入れている。



惣菜は、前日に残った野菜などを見て、当日にバックヤードの厨房で調理する。後述するが調理するのは地元ボランティアの女性たち。家庭の味が味わえるようになっている。



喫茶スペースでは、こんな食事ができる。



集会スペースでは、たまたま生け花教室が開かれていた。このスペースの真ん前は託児スペース（下写真）で、お母さん達が生け花をしながらも、子供達に声をかけられるようになっている。



運営の秘密・生業の管理

さて、いざ開店となった。設立当初は50の方が手を挙げた。ところが、NPO法人化したときは、理事のなり手がなかった。「理事になって大丈夫なのか？」多くの協力者がそう思ったのだろう。そこで発起人だけが理事となり、その後毎年役員更新の時は、直接仕事を手伝ってくれている方が理事を引き受けるようになり、10人を数えるまでになった。

この点は、他のNPOでも同じことが多いのだが、活動の主力になるのは、NPOの理事ではない人が多かったりする。塚本さんも「意外と他の方が手伝ってくれます。子どもの手が離れたから手伝いますとか。お総菜が美味しいから、ここでお料理を覚えたいとか。NPOだから支援するとかということではなくてもいいと思っています。何か関心があって、『こういう組織っておもしろいね』『いろいろできそうだね』と。組織も、食のチーム、健康チーム、等、それぞれ今年目標に向かって自分たちで意見を出し合って、いきたい方向に行こうとしているようです」と言う。

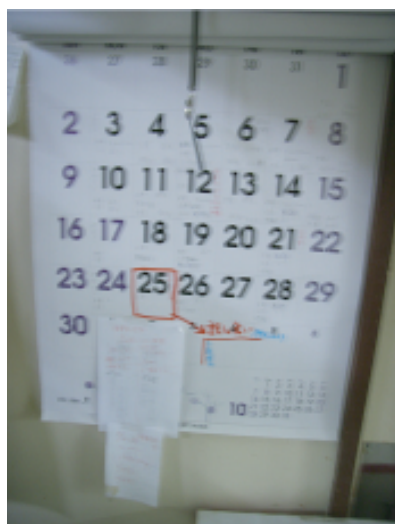
こうした活動メンバーの気持ちを引き出しながら店舗を運営していくことはたいへんなことだ。厨房の仕事、レジの仕事、仕入れの仕事、どれをとっても「遊びではできない」ということが一目瞭然。それだけに、どのようにして活動を運営しているのか気になるところ。

まず働いていただくと、時給、正確には活動費として1時間当たり240円を支給するという。この240円という額が、互いの気持ちの上で「イイ」という。つまり、800円を支払い、もらうと、どちらも仕事という意識になり、すごい負担になる。ところが塚越さんは「私たちは高齢者ですので、半分ぐらいの方は、お勤めがなかなかできない方なわけですね。ここで働けることはうれしいことでもあるんです。もっと言うと、お金払っても働きたいぐらいの気持ちで、働いていると元気になる。これ、うちでテレビ見ていたら病気になってしまう。店で一日立っていられるということは、すごくうれしいことなんです。だから、ここでの活動はお金の問題ではないんです」という。つまり、この金額は互いの求めの中でバランスした「程のよい額」というわけだ。

さらにおもしろいのは、店舗運営だとパート等による店員の勤務日がある程度固定したシフトを組むのが通例だ。この労務管理兼スケジュール管理が店長の大事な役目にもなる。

ところが、暮らし協同館なかよしでは、大きなカレンダーを吊しておき、自分が働きたい日時を書き込む方式になっている。

「うちでは、カレンダーに自分の働く希望日を入れますから、ゼロとか一人とか二人しか名前が記入されていない日は運営できません。ところが、そうすると、そういう所に、『30分できる』『1時間できる』という人がやたらに入ってきて、かえって多くなってしまうこともあります。お金が問題ではないので、みんな自由に予定を入れるんです。これが、時給がきちんと決まっていると、『1時間以上は入らないと』とか、『この人あまり働かないのに多く入ってくる』とか、余計な気遣いを互いに生んでしまいます。それがうちには無い。とにかく『お手伝いしたい』という気持ちだけで動きますから、ものすごくうまくいくのかなと思います」



こんな風に、カレンダーに自分が入りたい時間を書き込んでいく。

このように塚越さんが当たり前のように話すのは、企業の人事管理、つまり見知らぬ人々が自分の能力を持ち寄り、約束事に則って成果を出すという方法とは正反対だ。互いに知っている人々が、気持ちさえあれば比較的誰でもできる仕事を、お裾分けの気持ちで助け合いながら運営していく。後者は仕事と生活が分離していない「生業」なのだが、暮らし協同館のように、企業以上に多様だが比較的難易度は低い仕事については結果として、生業の管理方法も持続していくしくみになっているわけだ。

惣菜の気遣い

高齢者が多いまち、一人暮らしの多いまちにあつては、惣菜の販売はありがたい。これについても「暮らし協同館なかよし」はいくつかの心配りをしている。

「惣菜も、現在より3～4倍の値段をつけないと人件費は出ないでしょう。私どもはできるだけ材料もいいもので安いモノを仕入れています。去年に比べると売り上げは1.5倍になっています。それだけ高齢化が必要とされているということです。自分でバランスのとれた食卓をすることができませんから。自分ではおひたしとみそ汁をつくって、あとは買って食べる。自分のできる範囲内でやっていると、栄養失調になってしまいます。ですから、お客さんには『これはやわらかく煮るといいよ』と話し相手をしながら、食べ方提案もしています。

野菜や加工品も近くから仕入れます。例えば、4 kmぐらい離れた所にJAの直売所があるんです。直売所に60巴もって行って完売することもできるわけです。でも、うちに20巴もってきてくれる。時には残ったりするし、全部直売所に持っていた方が効率はいいですよ。私どもも、『うちは地元の高齢者が鮮度のいいものを買いにいけないから、食事を支援するためにご協力をお願いしますね』と生産者一軒一軒回って御願いしました。すると、生産者は『ここへは安く卸すんだ』と言ってくれました。『直売所は少し高くても売れるんだから』というわけです。このように言われれば、私たちがそれに応えなくてはなりません。直売所に卸せば完売するのはわかっているわけですから、無駄が出ないように、毎日毎日店での売れ残りの残数を報告しています。つまり、私たちは『いっぱい持ってきてくれればいいですよ。全部買って支払いますから』という姿勢は見せません。売れる数、無駄にならない数だけを生産者の方がおさめてもらおうようなフォローを每晚しています」

これは、店舗の側が仕入れのリスクをとっていないと見られるかもしれない。それでも取引が持続するのは、生産者のロスをどれだけ減らせるかきめ細かに情報のやりとりをしているというのだ。しかし、それでも残りが出ることがある。その時は、すべてをお総菜部で購入する。生産者は「悪いね。半額でいいよ」と言うので、ちょっと形の悪いにんじんなども惣菜にする。だから安くできる。みんながムダを出さないように動いていることが、結果として高額ではないが安定的な売り上げを持続するようになっている。「高く買ってくれるけれど、売れ残ったら廃棄されるかもしれない」店と、「多少安いけれど、地元の人々ために、すべてを使い切ってくれる」店。生産者は後者を選んでいるのだ。



残った野菜などは惣菜になる。メニューはその日残ったものにより決めるので、毎日異なってくる。味付けも調理するメンバーによって異なるが、客にとってはそれが「飽きない味」となる。

地域サービスの拠点に

「とにかく、この店を人が集まっている場にしたい」と塚越さんは強調するが、その結果として、「NPOくらし協同館なかよし」は、生協組織が当初期待したように、地域のサービスネットワーク拠点として機能しつつある。

「なかよし」は事務局長、総務担当、経理担当、広報担当、各1名と、8名の業務推進リーダーの下に、①健康活動チーム（8名）、②食の支援チーム兼市民交流市チーム、③喫茶サロ

ンチーム（②③合わせて27名）、④食事サロン兼惣菜チーム（26名）、⑤趣味活動チーム兼レンタルボックス管理チーム、⑥子育てサポートチーム（10名）、⑦生活サポートチーム（10名）が活動している。

各チームの活動

- ①健康活動チーム→健康講座
- ②食の支援チーム→地産地消の食材を仕入れ、販売
- ③喫茶サロンチーム→食事支援
- ④惣菜チーム→同上
- ⑤趣味活動チーム→いけばな教室、書道教室……
- ⑥子育てサポートチーム→託児、イベント
- ⑦生活サポートチーム→高齢者訪問

地域の要望にできるだけ応えていこうとすると、活動は広範囲にわたり「あれも、これも」と広がっていく。現在のところ、それぞれの活動に参加者が惹きつけられている状態だ。惣菜チームなどでは「ここで働くと、お金もらって、料理も教えてもらえる」と評判を聞きつけ参加しはじめた若いお母さんもいるという。

こうした幅広い活動は、月2回2,300部発行している「くらし協同館なかよしニュース」を見るとよくわかる。いつの間にか、単なる生協の後継店ではなく、ここに来れば何とかなるという「地域サービス拠点」に変貌している。本郷台団地を中心とした居住者が「一人は万人のために、万人は一人のために」何をできるか考え抜いて実現した成果が、この「くらし協同館なかよし」という店舗になったわけだ。このようなNPO運営の店舗は場所のニーズに応じてその形も異なるのだろうが、ベッドタウンの高齢化する団地に適した一つの形と言えるのだろう。

ただし、ひたちなか市全体で見れば元気のポテンシャルをもっているが、本郷台団地は今後さらに高齢化が進み、一人世帯、高齢者二人世帯が増加する。住民同士が助け合う生活サポート活動の体制強化が今後の課題となっている。この運営形態がどのように進化していくのか、注意深く見守っていきたい。

NPO法人

【生協の店舗跡に開館】

くらし協同館なかよし

ニュース

VOL.45 コスモス号 2007. 9. 3 発行責任者 塚越 教子

開館【月曜日～土曜日 午前10時～午後6時】 休館【日曜日 年末・年始】

暑い暑い毎日から一転し、急に秋の気配で戸惑いますね。

お元気で過ごしてでしょうか。先日のなかよし納涼まつりは多くの方々のご協力で楽しい祭りになりました。

竹トンボづくりは、子どもも大人も真剣に取り組み

無事に飛んだ竹トンボに歓声をあげました。有名な「筑波山

ガマ口上」は一住民の協力で実現し大好評でした。子ども達が

夢中になった金魚釣りは700尾！準備したのは折り紙グループ

とボランティア。コンサートは≪アンサンブル勝田≫≪クラシックギ

タークラブ≫≪コーラスグループ≫の皆さん。ひとりの力は小さいけれど

みんなの知恵と力を合わせると大きな力になります。これからも楽しいこと

元気が出ることを「なかよし」で！アイデアやご意見をお待ちしています。



NHK 総合テレビ「ご近所の底力」

当館での取材にご協力を！！ご来館下さい

9月5日（水）・6日（木）午前9:30～11:30

抹茶の日

9月7日（金）11:00～15:00

秋の雰囲気を感じよう！お菓子付300円>

みんなが自慢の品をもちよる楽しい市に！！

市民交流市 9月7日(金)

11:00～13:00 次回9月21日(金)

秋の味覚試食会

桃(夕ぞら)梨(豊水)紅東
即売もあいます

地場野菜

いろいろ！！

**檜村水産の
こだわりの干物**

おいしいもの大集合！！

お赤飯・餅・おはぎ・手打ちそば
パン・焼そば・ぎょうざ・クッキー
豆腐・漬物・ジャム

茨城ハイム化粧品出店

掘り出し物見つけて！フリーマーケット出店

☑買い物袋をお持ち下さい☑

<食の支援ニュース>

安心でおいしい「バルシステム」の肉
飼料や育て方に安全性を重視し、産地や加工も
明確な産直肉100%です。おいしさがちがいます。
お試し下さい。豚肉・鶏肉各種あります。
メンバーに申し出下さい、説明します。



お子様や高齢者にも
安心のお惣菜

惣菜チームが家族につくる自慢の料理を
心をこめてつくっています。

◎お弁当や料理の注文はお早めに！

喫茶コーナー

- ☆ 日替わり定食
- ☆ うどん・そば
- ☆ サザコーヒー・甘味もどうぞ!!



◆なかよし健康体操を気軽に体験してください◆
毎週水曜・金曜 午前10時30分～11時30分 無料
第2・第4水曜日は血圧などの健康チェック

<交流ふれあいニュース>

絵手紙グループ展示会

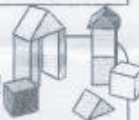
大津 早苗さんとメンバーのみなさん
、9月3日(月)～9月22日(土)館内で
メンバー募集中! 第2・第4(木)2時～4時

子育て交流会

「おててつないで」!!

9月13日(木)10:30～12:00

絵本・紙芝居・工作・手あそび
参加費:親子で300円(おやつ付)



趣味グループメンバー募集

初めてのハーモニカ*月2回第2・第4(金)

(入門編)午後1時30分～3時30分
講師:佐藤 伸子さん 参加費 2,000円

楽しくフラダンス*月2回第1・第3(月)

午後4時30分～6時
講師:山川美知子さん 参加費 2,000円



敬老

お赤飯プレゼントします!

9月17日(月)敬老の日

70歳以上の方 先着50名様

にささやかなお祝いをプレゼント!

<特産品支援ニュース>

ひたちなか特産さつま芋(中根産)

紅東 5kg(大小込み)1,200円

ひたちなか特産ぶどう(美田多産)

巨峰 1 kg1,000円

キャンベル 1 kg 700円

ハニーシードレス 1 kg1,200円



予約受付中!申込みは
館内申込用紙又はレジへ

木で完熟の梨(茨城町産)

豊水 5kg 3L 2,300円 2L 2,000円

困った時はお互い様

何でもお電話下さい→TEL273-8388

ベッドタウンで主婦がスーパーを経営する

～「暮らし協同館なかよし」に見る住民によるボランティア的店舗運営論～

中庭光彦（なかにわみつひこ） 略歴

NPOフュージョン研究所所長・多摩大学総合研究所准教授

1962年生まれ。大田区居住ながら、1998年から多摩ニュータウンに通い続けている。経営の視点から、全国の地域づくりケースを収集。「コミュニティはツールだ」「水文化を知るとコミュニティがわかる」が持論。

ソーシャルビジネス研究会ケースレポートNo9

ベッドタウンで主婦がスーパーを経営する

～「暮らし協同館なかよし」に見る住民によるボランティア的店舗運営論～

著者：中庭光彦（NPOフュージョン研究所所長・多摩大学総合研究所准教授）

発行者：株式会社早稲田総研インターナショナル

▪ 東京都新宿区馬場下町5番地 早稲田駅前ビル4階

TEL：03-5291-2130

特定非営利活動法人エヌピーオー・フュージョン

発行日：2009年 5月