

米国における有機食品生協の発展

— ピープルフードコープに関する事例研究 —

立正大学 経営学部 教授

畢 滔 滔

要約

米国において、1960年代「ニューウェーブ食品生協」と呼ばれる食品生協が台頭し始めた。これらの生協の多くは、同時期に日本で台頭した食品生協とは異なり、後に有機食品生協へと発展した。本論文では、ニューウェーブ食品生協の多くが有機食品生協へと発展を遂げた理由について、オレゴン州ポートランド市において最も長い歴史を持つニューウェーブ食品生協「ピープルフードコープ」に関する事例研究を通じて検討した。本論文の結論は三点にまとめられる。第一に、消費者保護運動の一環として生じた日本の食品生協運動とは異なり、ニューウェーブ食品生協運動は、大量消費社会に反抗した運動であった。それが故に、同運動は、「シンプルなライフスタイル」を提案し、そうした理念に適合する有機食品を取り扱うようになった。第二に、日本の食品生協とは異なり、ニューウェーブ食品生協は、マスマーケットをターゲットとはしなかった。そのため、発展期にスーパーマーケットとの競争に巻き込まれずに済んだ。第三に、従業員の自主管理を重視する組織において、従業員達のアイデアを次々と取り入れたことが、ニューウェーブ食品生協の発展に大きく寄与した。

キーワード

ニューウェーブ食品生協、日本の食品生協、消費者保護運動、慣行食品スーパー、官僚制組織

1. はじめに

1960年代後半以降、米国では「ニューウェーブ食品生協（“new wave” food co-ops）」と呼ばれる食品生協が台頭し始めた。興味深いことに、ニューウェーブ食品生協は、同じく1960年代後半から日本で台頭し始めた食料品を主要な取扱商品とする生協（以下、日本の食品生協と呼ぶ）とは、品揃えのみならず、有機農業の発展に及ぼした影響という点で大きく異なるものであった。日本の食品生協は、商品の安全問題を一貫して活動の中心に据えていた（斎藤, 2007; 的場, 1992b）。にもかかわらず、日本の食品生協は、有機農産物を主要な取扱商品とはしてこなかった。すなわち、販売チャネルを提供することで、日本における有機農業の発展に貢献してきたとはいえない。一方、米国のニューウェーブ食品生協の中には、その設立初期から自然・有機農産物を取り扱い、今日では有機食品生協として発展を続けているものが少なくない。米国の歴史家アン・メイス・ナップファー（Anne Meis Knupfer）が指摘しているように、ニューウェーブ食品生協の多くは、「米国における有機食品・自然食品産業の成長

に大きく貢献した」（Knupfer, 2013, p. 134）。

日本の食品生協とは異なり、米国のニューウェーブ食品生協の多くが、有機食品生協へと発展を遂げたのはなぜなのか。また、資金が少なく、規模が小さいニューウェーブ食品生協が、慣行食品（栽培・生産において化学肥料、農薬、化学添加物を使用した食品）を取り扱うスーパーマーケット・チェーン（以下、慣行食品スーパーと略す）との競争でどのように生き残ったのか。本論文では、これらの問題について、オレゴン州ポートランド市で最も歴史が古いニューウェーブ食品生協として知られるピープルフードコープ（People's Food Co-op）の事例研究を通じて検討する。

本論文の構成は次の通りである。次の第2節において、ニューウェーブ食品生協運動の目的および活動の担い手について、日本の食品生協運動と比較しながら説明する。第3節では、事例研究の対象であるピープルフードコープの発展の歴史を紹介する。第4節では、ピープルフードコープの事例研究の結果に基づき、ニューウェーブ食品生協が有機食品生協へと発展を遂げた要因を分析する。最後に本論文をまとめる。

II. ニューウェーブ食品生協

1960年代後半から1970年代にかけての米国では、大学が立地する町を中心に数多くのニューウェーブ食品生協が設立された。これらの生協は公的な経済支援を全く受けなかった (Knutper, 2013; Zwerdling, 1979)。ニューウェーブ食品生協運動のリーダーおよび参加者となったのは、主に大学生や大学院生、教授、環境保護運動活動家、ベトナム戦争反戦運動活動家、ヒッピー、住区エンパワメント活動家などカウンターカルチャー活動家達 (その多くは大学生・大学院生・教授でもあった) であった (Cox, 1994; Knupfer, 2013; Zwerdling, 1979)。ニューウェーブ食品生協を設立した若手活動家達自身が、自ら設立した生協を革命的・反体制的組織としてみなしていたため、初期のニューウェーブ食品生協は「フード・コンスピラシー (food conspiracies)」とも呼ばれていた (Knutper, 2013; Zwerdling, 1979)。ニューウェーブ食品生協運動は、日本の食品生協運動とは、運動の目的および担い手の点で大きく異なっていた。そのため、生協の店舗が取り扱う商品および生協が中心となって実施した消費者教育の内容もまた異なるものであった。

1. 日本の食品生協

日本の食品生協が発展したのは、1960年代後半、日本において消費社会が形成されたばかりの時期であった (斎藤, 2007; 田中, 1998)。生協運動の主要な担い手となったのは、核家族の専業主婦達である (斎藤, 2007; 田中, 1998; 中嶋, 1992)。日本の食品生協運動の目的は、大量消費社会において組合家族の生活の向上を図ることにおかれた (生田・西岡, 1986; 中嶋, 1992)。つまり、日本の食品生協運動は、消費者保護運動の1つであった。

浜岡 (1992) が指摘しているように、組合員の家族像は以下の通りであった。主要な稼ぎ手である夫は、「熾烈な企業内外競争に巻き込まれ」、自分を「仕事人間」にすることで「雇用不安」や「企業社会」からの排除を逃れようとした。子供達は「はやくから受験競争にさらされ」た。一方、専業主婦の妻は、仕事人間の夫および「受験教育

人間」の子供をまとめあげ、「多様な生活機能を一手にひきうけてガンバル」立場にあった (浜岡, 1992, p. 44)。

より良いものを、より安く、より便利に買いたいというニーズを持って日本の食品生協に加入した組合員達の多くは、生協に対して有機農産物を取り扱うよう求めることはしなかった。理由としては以下の3つが考えられる。1つ目は、慣行栽培の農産物より有機栽培の農産物の方がより安全であるという政府のお墨付きがなかったことに関連する。政府のオーソリテイを妄信する消費者には、政府機関が定めた農薬や化学肥料の使用基準を守って栽培された慣行農産物に対して不安を感じる理由などなかった。有機農産物に対するニーズが必ずしも高くなかった2つ目の理由として、工業化された慣行栽培とは異なり、有機栽培される農産物の場合、収穫量が不安定で欠品が生じやすかったことが挙げられる。さらに慣行食品よりも値段が高いことに対して、組合員は不満を感じていた (的場, 1992a)。3つ目の理由としては、有機農産物が自然環境保護や農業労働者の健康増進につながるといった社会性・公共性の高い問題に関心を持ち、自らの生活様式を変えることでこれらの問題に真剣に取り組もうとした組合員が必ずしも多くなかったことが挙げられる (中嶋, 1992)。

こうして慣行食品を取り扱うことで台頭した日本の食品生協は、1960年代、「より良いものをより安く」というスローガンを打ち出して急成長を遂げたスーパーとの競争に巻き込まれた (川口, 1992; 田井・久保・奥村, 1991)。

2. ニューウェーブ食品生協

日本の食品生協運動とは異なり、ニューウェーブ食品生協運動は、消費者保護運動の一環として発生したものではなかった。Cox (1994) が指摘しているように、ニューウェーブ食品生協運動は、食料問題から生じた運動ではなかったばかりか、経済問題から発生した運動でさえなかった。ニューウェーブ食品生協のリーダー・参加者の関心は、個人のエンパワメントおよびコミュニティのエンパワメントにあった (Cox, 1994)。

ニューウェーブ食品生協運動の目的は、「カウンターカル

チャー的な経済システム (countercultural economic system)」を構築することで、労働者と消費者が自分の生活をコントロールする自由を、資本主義、帝国主義、物質主義の支配から取り戻すことにあった (Cox, 1994, p. x)。ニューウェーブ食品生協運動のリーダー・参加者達は、「反体制組織 (counterinstitution)」をつくることで、当時のメインストリームとは異なる生き方・働き方を実現しようとした (Case & Taylor, 1979, p. 4; Zwerdling, 1979)。こうした運動の目的により、ニューウェーブ食品生協の取扱商品および同生協が提供する消費者教育の内容は非常に独特であった。

ニューウェーブ食品生協のリーダー・組合員達は、反物質主義、環境保護運動、農業労働者の人権擁護運動から大きな影響を受けていた。そのため、ニューウェーブ食品生協の多くは、設立当初から自然・有機農産物を取り扱った (Cox, 1994; Knapfer, 2013)。また、ニューウェーブ食品生協が実施した消費者教育の主な目的は、大量消費社会・物質主義に異議を唱えるような消費を促進することに置かれた (Cox, 1994)。具体的には「シンプルなライフスタイルによる消費の削減」や「本物の食料品 (wholesome food)」、「コミュニティがコントロールする組織 (community control of institutions)」といったテーマが教育プログラムの中心的な内容であった (Cox, 1994, p. 38, p. 43, 強調は筆者による)。

ニューウェーブ食品生協が推奨するこうしたシンプルなライフスタイルは、1960年代ニクソン大統領が「サイレントマジョリティ」と呼んだ米国のマスマーケットからはまったく理解されなかった。一般消費者は、有機農産物中心の品揃えを「ばかばかしい (silly)」ものとして捉えた (Cox, 1994, p. 63)。もっとも、ニューウェーブ食品生協は、最初からマスマーケットに受け入れてもらうことを意図してはいなかった (Cox, 1994)。ニューウェーブ食品生協運動のリーダー・参加者達の興味は、もっぱら、当時のメインストリームとされていた食品消費のあり方や食料供給システムにとって代わるオルタナティブな消費と供給を作り出すことにあった (Cox, 1994)。

このように、ニューウェーブ食品生協のリーダー・組合員達は、自然・有機食品の栄養価に信頼を寄せていたからというだけでなく、生協運動に結びついたイデオロギーからも多大な影響を受け、自然・有機食品を積極的に取り扱うようになった。

III. ピープルフードコープの事例

1. ピープルフードコープの概要¹⁾

ピープルフードコープは、有機食品生協であり、かつ、鮮肉や鮮魚を販売しないベジタリアン食品生協である。ピープルフードコープの店舗は1店舗のみで、その店舗面積も2,172平方フィート (202m²) と非常に小さい。一方、2016年ピープルフードコープの1平方フィート当たりの年間売上高は2,600ドルであり、この金額は、米国の食品小売業内で販売効率が非常に高いとされるトレーダージョーズ (Trader Joe's) の1,750ドルを大きく上回っている。2015年、ピープルフードコープの組合員数は1万人に達した。2016年の売上高は564万6335ドルであり、売上高の70%はメンバーオーナーに対する販売であった。

ピープルフードコープの最高意思決定機関は組合員総会である。また、ピープルフードコープには理事会があり、組合員によって選出される8名の理事から成る理事会は、ピープルフードコープの経営方針を決定する役割を担っている。一方、店舗の運営は、バイヤー、青果部門、レジ接客、店舗運営、人事、財務、コミュニティ・エンゲージメントという7つの部門の従業員で構成されるコレクティブ・マネジャー・チームによって行われている。2016年、ピープルフードコープのフルタイム従業員およびパートタイム従業員の総数は30名であった²⁾。

2. ピープルフードコープの発展史

ピープルフードコープの前身は、1960年代後半、ポートランド市に立地するリード大学 (Reed College) の学生約200名が立ち上げた自然食品・有機食品の共同購買クラブ「SEフードコンスピラシー (SE Food Conspiracy)」

であった。1970年、SEフードコンスピラシーのメンバー達は、非営利団体「ピープルフードストア (People's Food Store)」を設立して店舗を開店した。2000年、ピープルフードストアは、生協法人 (co-op) に組織変更を行い、名称もピープルフードコープへと変更した。

SEフードコンスピラシーの目的は、(1) 営利企業にとって代わるオルタナティブな形態を持ち、(2) 健康に良い食品を提供し、(3) 環境保護に配慮する組織を作ることであった³⁾。1970年9月、SEフードコンスピラシーのメンバー達は、非営利団体「ピープルフードストア」を設立した。同年11月には、長らく閉店していたイタリア食料品店の空き店舗を賃貸して、全粒穀物やナッツ、有機青果物などを取り扱うようになった。こうして、ボランティア店員のみによって店舗運営が行われる生協ストアがオープンした。

ピープルフードストアの経営は、開店して半年もたたないうちに行き詰った。ボランティア店員が足りなかったため、週3日ですらオープンすることができず、利用者の不満を招いたためである⁴⁾。問題の解決に向けて組合員達が議論した結果、過半数の支持を得て、マネジャーと店員を雇うことが決まった。こうしてピープルフードストアは、2人のマネジャーと数名の店員の雇用を開始した。これをもって、ボランティア組織という形態は終焉した⁵⁾。

1980年代に入ると、ピープルフードストアは再び2つの組織上の問題に直面した。一つは、理事会が設置されていないことから生じる問題であった。通常の組織においては理事会が定めるはずの経営方針がピープルフードストアには存在せず、店舗運営にあたってマネジャーが依拠すべき指針がなかった。もう一つは、店員数不足の問題であった。本来であれば店員がこなすべき仕事にマネジャーが忙殺され、店舗運営全体の計画・監督に支障をきたしていた。結果として、掃除さえ行き届かず、店舗が汚いまま放置されることもしばしばであった。もちろん、仕入れなどの業務がシステム化されることもなかった⁶⁾。1980年、問題の解決を図るべく組合員達が議論した結果、理事会の設立が決まった。すなわち、それまでの直接民主主義から代表民主主義へと組織が変更された⁷⁾。また、1983年には、店

舗経営の再建を目指し、当時業績が良い食品生協として知られていた「アッシュランド食品協同組合 (Ashland Food Cooperative)」で3年間マネジャーを務めたホリー・ジャービス (Holly Jarvis) をマネジャーとして招き入れた⁸⁾。

マネジャーに着任したジャービスは、ピープルフードストアの店舗運営に関して4つの改革を行った⁹⁾。すなわち (1) 店頭で収集した顧客の要望および実際の販売状況に基づいて取扱商品の種類・選択肢を増やす一方、販売量に基づいて仕入れ量を厳格に管理する手法を導入し、(2) より商品を見やすく、手に取りやすい冷蔵庫と冷蔵庫を新たに設置し、(3) 棚割りを変更し、(4) シンプルで使いやすいレジスターを導入した。1985年、ピープルフードストアは黒字経営を実現したが、同年秋、ジャービスは転職によりピープルフードストアを去った。その後、ピープルフードストアの店舗運営は、再び従業員による協同管理に戻った¹⁰⁾。

1980年代半ば黒字経営を実現したピープルフードストアは、1990年代前半になるとまたも経営危機に陥った。1993年、ピープルフードストアから500メートルしか離れていないところに、ポートランド市の地元有機食品スーパー「ニューシーズンズマーケット (New Seasons Market)」が大きな店舗を出店したのである。当然のことながら、ピープルフードストアの売り上げは大きく落ち込んだ。生協運動活動家でジャーナリストのクレイグ・コックス (Craig Cox) が指摘したように、自然・有機食品を取り扱うニューウェーブ食品生協の競争相手は、その誕生から一貫して、慣行食品スーパーチェーンではなく、有機食品専門店・スーパーであった (Cox, 1994)。この指摘は、ピープルフードストアにも当てはまった。

ピープルフードストアを危機から救ったのは、1993年に青果部門のマネジャーとなったパブロ・ケニソン (Pablo Kennison) である。ケニソンは、ニューシーズンズマーケットと比べて店舗面積が圧倒的に小さいピープルフードストアがどうしたら顧客を集めることができるかを考えた。そして、店舗の南隣の空き地で、ポートランド市初の「有機ファーマーズマーケット (all-organic farmers' market)」を開

催することを思いついた (Brown, 2011)。ケニソンは、有機青果物こそが有機食品の中で最も売り上げの多い商品であり、青果部門の品揃えの幅と質が有機食品小売店の集客に大きな影響を与えることを理解していた。ポートランド市初の有機ファーマーズマーケットの開催は、ピープルフードストアを多くのポートランド住民に宣伝する機会となるばかりか、マーケットを訪れた顧客が隣接するピープルフードストアを訪れて組合員になったり、青果物以外の商品を買ってくれる可能性もあった。さらにケニソンは、有機ファーマーズマーケットの開催曜日についても工夫を施した。当時のオレゴン州では、ファーマーズマーケットは週末に開催されることが一般的であった。しかしケニソンは、あえて平日にファーマーズマーケットを開催した。週末はピープルフードストアの売り上げが最も多くなる。売り上げの少ない平日にファーマーズマーケットを開催することで、来客数を増やそうとしたのである。こうしてピープルフードコープ・ファーマーズマーケットは、店舗の売り上げがもっとも少ない水曜日に開催されることが決まった。これは今日まで続いている。

ピープルフードコープ・ファーマーズマーケットは大きな成功をおさめた。有機ファーマーズマーケットの人気ぶりを見たケニソンは、ピープルフードストアの青果部門の品揃えを思い切って変更した。少量ながら販売を続けていた慣行栽培の青果物の取り扱いをやめ、完全に有機青果物のみによる品揃えを実現したのである¹¹⁾。1994年8月、ピープルフードストアの売り上げは、ニューシーズンズマーケットが開店する前の水準にまで回復した (Brown, 2011)。

その後も業績を順調に回復したピープルフードストアでは、2000年に売上高が100万ドルを超えた (Brown, 2011)。2000年3月、ピープルフードストアは生協法人へと組織変更を行い、名称もピープルフードコープに変更した。

IV. 分析：有機食品生協に生き残った理由

ピープルフードコープが成功をおさめた要因は、設立初期の理念の堅持および持続的な組織改革の2つにあると考えられる。

1. 企業理念の影響

多くのニューウェーブ食品生協と同じように、ピープルフードコープは、(1) シンプルなライフスタイルの提唱、(2) 本物の食料品の提供、(3) 地球環境に対する破壊や農業労働者の健康被害をなくすような食料生産方法の支援を理念としてかけ、自然・有機食品をメインにした品ぞろえを堅持してきた。そのため、マスマーケットが自然・有機食品をほとんど認識していなかった1960年代後半から1980年代にかけての時期においてさえ、ピープルフードコープがマスマーケットのニーズに左右されることはなかった。こうしてピープルフードコープは、既存の慣行食品スーパーチェーンとの競争に巻き込まれることなく、自然・有機食品というニッチマーケットで発展を遂げることができた。この点でピープルフードコープは日本の食品生協とは大きく異なる。

また、多くのニューウェーブ食品生協と同じように、ピープルフードコープの設立目的の一つは、コミュニティ・エンパワメントにあった。そのため、他の住区の住民から出店の要請があった際も、ピープルフードコープは多店舗展開をしなかった。むしろ、他住区の住民自身が自分達の手で新たな生協をつくることを支援した¹²⁾。この点に関して、ピープルフードコープは他のニューウェーブ食品生協と類似していた (Cox, 1994)。今日、米国において最大の組合員数を誇る有機食品生協PCCコミュニティ・マーケット (PCC Community Market: ワシントン州シアトル市) でさえ、その組合員数は約6万人にとどまる¹³⁾。組合員数が170万人を超える日本の「コープこうべ」と比べると、その差は歴然である¹⁴⁾。多店舗展開をしなかったことで、ピープルフードコープはマスマーケットのニーズに翻弄されずに済んだ。すなわち慣行食品を取り扱わざるを得ないような状況に陥ることがなかった。こうした多店舗展開の回避もま

た、ピープルフードコープのようなニューウェーブ食品生協が、自然・有機食品というニッチ市場で成長し続けることができた重要な要因の1つである (Zwerdling, 1979)。

2. 組織形態の改革

一方、ピープルフードコープは、組織改革を継続的に実施してきた。この点は、ボランティアが店舗運営を担う組織として誕生し、理事会の設置を経て、30人のフルタイム・パートタイム従業員を雇用するまでに至る同コープの変遷を見ても明らかである。ピープルフードコープは、従業員による協同店舗管理という組織形態を基本としながら、経営計画および経営実績のモニタリング機能を組織に導入し続けた。こうした継続的な組織改革の実施は、財政破たんする他のニューウェーブ食品生協を尻目に、ピープルフードコープが今なお小売市場で生き残り続けている重要な要因である。

興味深いことに、数度にわたり廃業の危機にさらされたピープルフードコープには、その都度、同生協を危機から救う人物が存在した。これらの人物の中には、当時の米国小売業の常識にとらわれることなく、斬新なアイデアを案出し、実行に移した人が少なくなかった。これは単なる偶然とは思えない。

ピープルフードコープに代表されるニューウェーブ食品生協の組織は、以下の2点において、慣行食品スーパーで主流とされる官僚制組織とは異なる。すなわち (1) 従業員の自己管理を重視している点、および (2) あえて流通業の素人を雇用し、新規採用の従業員に流通業の「常識」を教育しない点である。こうした組織的な特徴が、従業員によるイノベーションを促進することにつながったと考えられる。

Dimock (1960/2018) は、官僚制組織が従業員の創造性を制限してしまう問題について次のように指摘している。進取の精神に富む人は、「自立 (independence)」を最も重視する (Dimock, 1960/2018, p. 130)。「彼らは、仕事への取り組み方、自身の才能の使い方、さらにプロセスについて、自分にとって最善の方法を決定する権利を求め

る」(Dimock, 1960/2018, p. 132)。しかし、官僚制組織においては、多くの場合、こうした自立は従業員に与えられていない (Dimock 1960/2018)。

また、Dimock (1960/2018) は、多くの革新が「その分野とは異なる分野で訓練を受けた」人材、いわゆるその分野の素人によって実現される現象について指摘を行っている (Dimock, 1960/2018, p. 133)。Beveridge (1957) によれば、特定の分野の問題解決案を考える際、他分野で訓練・教育を受け、幅広い興味を持った人々は、「先入観にとらわれず、何が正しいか、何が間違いかに関する定説に束縛されない」という (Beveridge, 1957, p.2)。結果として、ある分野の素人達は、別の分野のアイデアをその分野に持ち込むことにより、外の世界を全く見てこなかった「玄人」よりも、オリジナリティに溢れるアイデアを生み出すことができるのである (Dimock 1960/2018)。

ピープルフードコープを含むニューウェーブ生協においては、リーダー・参加者の多くが高学歴者でかつ流通業の素人達であった。彼らは流通業の「一般的な経営手法 (accepted ways of doing things)」や「タブー」を知らなかった。彼らが有する他分野の知識や経験を流通企業・機関の経営に持ち込んだとき、オリジナリティに富む革新的なアイデアが生まれる可能性は高い (Dimock, 1960/2018, p. 134)。加えて、従業員の自主管理を重視するニューウェーブ食品生協では、官僚制組織と比べて、こうして生まれた革新的なアイデアを受け入れ、実施へと導きやすい素地があった。

V. おわりに

ピープルフードコープの事例に示されるように、米国のニューウェーブ生協と日本の食品生協とが異なる道を歩んできた根本的な原因は、それぞれの生協が依拠する運動の性質が異なることにあったと考えられる。日本の食品生協運動は、大量消費社会を前提とした上で、そうした社会における消費者の利益を保護することを目的とした消費者保護運動であった。対照的にニューウェーブ食品生協運

動は、大量消費社会・物質主義そのものに反旗を翻した運動であった。それが故に、ニューウェーブ食品生協は、シンプルライフや少ない消費という新しいライフスタイルを提案し、また、そうしたライフスタイルに適合した品揃えとして自然・有機食品を取り扱うようになった。ニューウェーブ食品生協は、マスマーケットをターゲットにして発展してきたわけではなく、小さなニッチ市場で発展してきた小売機関である。また、米国における有機食品生協の発展は、非官僚的組織において、流通の素人達が自由に発想し、革新的なアイデアを次々と採用してきた結果である。

米国のニューウェーブ食品生協の発展の歴史は、日本の有機食品小売業の発展に重要な示唆を与える。マスマーケットをターゲットとせず、規模拡大を最大の目標としないこと、さらに、環境保護などの企業理念を堅持することを通じて、有機食品小売業は慣行食品スーパーとは異なる差別化された価値を提供し続けることができる。こうした価値の提供こそが、有機食品小売業を発展に導くものと考えられる。

注

- 1) ピープルフードコープの概要に関する説明は、*People's Food Co-op 2017 Annual Meeting History Presentation Outline* (以下、*People's History Presentation*と略す)、および『ピープルフードコープ2016年次報告書 (*People's Food co-op Annual Report 2016*)』による。*People's History Presentation*は、筆者が2017年ピープルフードコープの組合員になり、組合総会に参加した際に配布された組合員向けの教育資料である。
- 2) フルタイムの従業員は、週40時間働く従業員のことを指し、パートタイムの従業員は、週の勤務時間が40時間未満の従業員である。
- 3) *Willamette Bridge*, April 3-9, 1970による。
- 4) *People's History Presentation* および *Willamette Bridge*, March 25-31, 1971による。
- 5) *Portland Scribe*, August 1-7, 1972 および *Portland Scribe*, November 17-23, 1972による。
- 6) *People's History Presentation* による。
- 7) *People's History Presentation* および Brown (2011)による。
- 8) 同上。
- 9) Brown (2011)による。
- 10) *People's History Presentation* による。
- 11) 同上。
- 12) *Portland Scribe*, August 1-7, 1972による。
- 13) Joe Hardiman および Randy Lee に対するインタビューによる (調査日: 2018年1月30日)。
- 14) 生活協同組合コープこうべのウェブサイトによる (<https://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/info.php>)。最終アクセス日: 2019年7月9日。

引用文献

- 生田靖・西岡俊哲 (1986). 「1960年代後半以降における生協の展開」野村秀和・生田靖・川口清史 (編)『転換期の生活協同組合』大月書店, 23-44。
- 川口清史 (1992). 「近代的事業組織の確立と展開」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 30-34。
- 斎藤嘉璋 (2007). 『現代日本生協運動小史』(改訂新版) コープ出版。
- 田井修司・久保建夫・奥村陽一 (1991). 『ダイエー・コープこうべ』大月書店。
- 田中秀樹 (1998). 『消費者の生協からの転換』日本経済評論社。
- 中嶋陽子 (1992). 「生協組合員のライフ・スタイル」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 49-57。
- 浜岡政好 (1992). 「1980年代後半以降のライフ・スタイル転換」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 41-49。
- 的場信樹 (1992a). 「消費者運動と共同購入」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 25-30。
- 的場信樹 (1992b). 「日本型生協運動の展開」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 35-39。
- Beveridge, W. I. B. (1957). *The Art of Scientific Investigation*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Brown, M. D. (2011). *Building an Alternative: People's Food Cooperative in Southeast Portland, Oregon*

Historical Quarterly, 112(3), 298-321.

Case, J. and Taylor, R. C. R. (1979). Introduction. In John Case and Rosemary C. R. Taylor (eds.), *Co-ops, Communes & Collectives*, New York: Pantheon Books, 1-13.

Cox, C. (1994). *Storefront Revolution: Food Co-ops and the Counterculture*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Dimock M. E. (1960/2018). *Administrative Vitality: The Conflict with Bureaucracy*. New York: Routledge. First published in 1960 by Routledge & Kegan Paul Ltd.

Knupfer, A. M. (2013). *Food Co-ops in America: Communities, Consumption, and Economic Democracy*. Ithaca: Cornell University Press.

Portland Scribe, August 1-7, 1972.

Portland Scribe, November 17-23, 1972.

Willamette Bridge, April 3-9, 1970.

Willamette Bridge, March 25-31, 1971.

Zwerdling, D. (1979). The Uncertain Revival of Food cooperatives. In John Case and Rosemary C. R. Taylor (eds.), *Co-ops, Communes & Collectives*, New York: Pantheon Books, 89-111.