

■□ 第3分科会 生協らしい事業とはなにか

北川 太一（本研究所研究委員福井県立大学教授）



分科会のねらい

私たちの思いや願いを実現する手段である協同組合の事業は、組合員の参加を重視して「組織力」を活かすこと、組合員の経済的な行為を職員が束ねて事業を創ること、単協の規模ではできないことを連合会が補完的に支援することなどを特性としてきました。しかし、今日では法制度も含めた事業環境が激しく変化し、一般企業と同じ土俵に立った競争にさらされる中であって、改めて生協らしい事業とは何か、事業の特性を強みに変えるための方策が問われている。そこで本分科会では、生協らしい事業について、前日のシンポジウムでの議論も深めながら、フリーにディスカッションすることをねらいとした。解題も含めて話題提供・総括コメントの要旨は、次のとおりです。

コーディネータ解題 北川 太一

1、協同組合における「事業」の位置

ICA95年原則の「協同組合の定義」を待つまでもなく、事業は「私たちの思いや願いを実現するための組合員による経済的な行為の束であり、目的ではなく手段である」という位置づけが、通常、与えられています。ただし、協同組合だから市場経済

に対応・対抗できるという無前提な考え方は、もはやできない状況にあり、改めて、なぜ協同組合という企業形態（組織の特性や仕組み）が市場経済に対応・対抗するために有効なのかということを、現代的に問う必要があります。

2、協同組合における事業問題

協同組合における事業問題は2つに大別され、ひとつは事業領域問題、もうひとつは事業方式問題です。特に後者は、事業の手法や実施マニュアル論ではなく、一般企業を取り入れない協同組合固有のプロセスも含めた、事業実施の方法であり、本分科会のテーマである「生協らしい事業の問題」においては協同組合固有の方式と言われてきた、事業方式問題が焦点になると考えられます。

3、協同組合事業方式の「特性」と「強み」

協同組合の特性＝強みではなくなりつつある現在、特性をいかに強みに変えていくかが、喫緊の協同組合事業論の課題です。と同時に、協同組合らしい事業を進めていくうえでの職員の位置づけについても、解明されていません。組合員活動と事業の推進が別のものになって、活動と事業の連携や、活動を掘り起こして事業創出につながるといったことも軽視されがちです。

このように考えると、そもそも生協には、

協同組合らしい事業を展開する要件が果たして備わっているのかが問われています。生協の目的である「くらし」「生活の安定」、生協法第1条に掲げられている「生活・文化の向上」は非常にあいまいな概念です。どういう手段でもってそれを実現するのかという点まで考えてないと、生協そのものの存在目的、事業を展開することの目的が隅に置かれ、事業を行うことそのものが目的化してしまうのではないのでしょうか。

話題提供 1. 白石 一夫 (生活協同組合コープしが専務理事)

1、2012年国際協同組合年からの学び、協同組合原則から

ICAの原則の中にも、教育・訓練および広報ということが挙げられていますが、生協は願いを事業という手段で実現していく組織であるにもかかわらず、願いを実現する力を持っている職員の育成やそのためのプログラムについては、非常に後退しています。それをどうしたらいいのかという出口は見えませんが、職員の存在意義や役割を考えるにあたり、改めてこの国際協同組合年の取り組みから学ぶことは有意義でした。

2、組織運営の基本としてきた「聴く、話し合う、そしてつなぐことを大切に」の実践

コープしがでは、2009年から「聴く、話し合う、そしてつなぐことを大切に」を方針に掲げて取り組んでいます。このことは、組織活動においても事業活動においても協同のプロセスであり、その中で生まれる目的や目標が達せられた時に、またそのプロセスを振り返って検証することを通じ

て、組織運営の方向性がまとまってきたと振り返っています。

このような組織運営を5年間続けてきて、人の発達や成長のプロセスは「聴く、話し合う、そしてつなぐ」という協同のプロセスの中にあるのではないかと感じており、そういう人がたくさん生まれてきたとも実感しています。自分の意見やその背景をきちんと発信でき、人の意見を聞いてどこに共感できるのか、どこが一致できないのかということもお互い言い合える、そういう一人称の世界の中で一緒にできることが研ぎ澄まされてきます。ただし、このようなことが職員集団でも実践できたらいいが、まだまだそこまでは到達していません。

3、マネジメント改革の2つの取り組み「MG」と「共育」、社会的・常識的なことが実践できること

生協組織、特に職員集団組織は、組織風土改革が非常に立ち遅れていると感じています。県民の方に生協の良さをお知らせして入っていただくための営業推進を行っていますが、接遇のあり方を反省せざるを得ません。ポロシャツの裾は出しっぱなし、上着のボタンは全部外して、はては首からタオルをぶら下げています。当たり前のことを当たり前のようにできていません。

そこで、「皆で頑張る(MG)」組織風土を作るスタートとして、身だしなみやドレスコード、言葉づかいなどをきちんとしなければならないということも含めて、京都生協から多くのことを学び、やっと実践することができました。人は見た目ではないですが、生協の代表としてどのような様相で好印象を持たれるようにしていくのか、それは日常を反映していると思われます。皆で頑張る組織づくりのために、まずは当たり前のことを実践しようとしています。

「共育」は、マネジメント課題と位置づけています。数字を管理する「管理マネジメント」から、人が育つ「育成マネジメント」に変えることを、皆で頑張る組織風土改革の合言葉にしています。今日どれだけ加入があったというのは大切なことで、それも度外視はできませんが、そのプロセスがどうだったのか、どこに共感をいただいたのか、改めてその中から自分たちの組織のありようを見つめ直し、教え合って共に育っていこうということを、まだ道半ばではあるが、マネジメント改革として行っています。

私どもの組織の中では「やろうとしない人は許しません」という言葉がよく使われます。組織で働いているのだから、目標に向かって努力する姿勢は皆が持ちましよう。やり方が分からなければ、一緒に考え、教えたり教えられたりということ、組織風土改革のスタートに盛り込んでいます。

4、生協らしい事業とは？「暮らし」と「人」、「暮らし」と「商品」

「生協らしさ」とは非常に抽象的で、分かりにくくて苦悶しました。ただやはり「暮らしをよくしていく」ということ、「暮らし」がキーワードになると感じています。

もうひとつ、コープしがの15万人の多様な組合員さんの中でも、現実社会で暮らしを営んでいるという点では、ほぼ9割には共通するものがあるのではないのでしょうか。そう考えると、組合員は90%の共通性の中で暮らしをよくしたいと思っている、または生協に属してその願いを実現したいと思っているわけで、他の人が自分の暮らしをよくするために、どのような商品を使っているのかとか、どんな知恵を働かせて、モノやコトを暮らしの中に活かしているのかといったことに関心を持っていま

す。他の人の暮らしを知ることで自分の暮らしをよくしていくことが、生協の事業や活動で実現できれば、「生協らしさ」を展開できるのではないかと思います。

5、組織風土の改革と仕組みづくりへ

このようにコープしがでは、当たり前のことを当たり前のように実現していこうというスタートを切ったばかりで、まだ仕組みづくりまでは発展していません。ただ言えるのは、やはり生協の現場の中に組合員の暮らしがあるわけで、それらの情報をいかに集めるかということと、集めた情報をどのように発信していくかが問われています。

話題提供2. 畑 忠男

(京都生活協同組合専務理事)

1、組合員の食を中心としたくらしの事実(=思いや願い)に誠実に向き合い応えること

需要が落ちている、あるいは事業がうまくいっていないというのは、生協の事業が組合員の「くらしの事実」とかけ離れているという単純な構図なのではないかと考えます。それをデータとして、感情として、くらしの事実を捉えているかどうか問題です。

まずデータとしては、今は宅配事業の年代別利用データが取れるようになったので、その分析は進んでいるが、店舗の方はPOSシステムのみで、年代別データや組合員情報などのシステム連携が不十分な場合があります。十分なデータ蓄積ができていません。

次に感情として、例えばここ数年、京都生協ではOCRの改善を重ねてきた。当初は4ケタや6ケタの商品番号とほしい数を

記入する様式でしたが、なかなか分かりにくいので商品名がもともと書いてある「メニュー欄」を設けたところ、120%くらい利用が伸びました。こうした効果があった反面、メニュー欄の分だけ枠の幅が狭くなって見にくくなったという意見が寄せられています。もちろん説明はしますが、気分的・感覚的には「書きにくい」「見えにくい」という声もあります。こういうことにもしっかり受け止めていく必要があると思います。

もうひとつ、我々は経験や成功体験によって、「生協らしさ」を勝手に思い描いていないでしょうか。そもそも「生協らしさ」とは非常に抽象的な言葉で、100人いたら90通りくらいの「生協らしさ」があるはず。コープ商品や産直商品、地産地消商品があることが生協らしさだとも言われますが、本当にそうなのかという疑問があります。

2、「おいしい」「新鮮」「安い」「安心」等、気分感情の部分で満足してもらうことを軽視しない

商品としての基本的な価値はおいしさです。そこを軽視してはいけないと思います。多くの消費者、組合員は、普通に安くて、おいしくて、安心して買える商品を求めています。安全をことさら強調するあまり、メーカーや他の小売業者を悪者に仕立てて自分の優位を語りがちになることも、注意しなければなりません。

国や行政を仮想敵国に仕立て上げて「対国」「対行政」で自分の優位を語るというのは、時代錯誤です。逆に、20～30年前、両丹の地に生協が入った時は、集会などのために町の会議室や公共施設を貸してほしいと頼んでも、断られたり、冷たくあしらわれたりしました。しかし現在では、生協の理事と町長が見守りの協定を結べるまでになっています。長きにわたる歴史の中で

行政との良好な関係を築き上げ、生協がその地で、認められる存在になってきたわけです。もはや、国や行政を単純に敵対する存在として位置づけることはできません。

安さ、ということに関して、昨日のシンポジウムでも世帯年収が400万円未満の組合員さんが全体の38%、約4割を占めるという日生協のデータが報告されました。京都生協でも46%という比率になっています。50万人の組合員中、共済も含めて、普段、利用されている方が30万人で、約40%にあたる残り20万人は1か月に1回も利用されていません。

我々がターゲットを絞るとしたら、やはり年収の少ない、家計が厳しい、それでも何とか食生活を豊かにしたい、おいしいものを食べたいと思って下さる方でしょう。そうした方々に貢献することが本来の生協の仕事であり、そのあたりが事業の構造問題ともかかわってくるのではないかと思います。

3、基本5原則+生協らしさ

京都生協の「店舗の5原則」は、①フレンドリーな応対、②4S（整理・整頓・清掃・清潔）、③高鮮度、④品切れがない状態（商品が売り場にある状態）、⑤食事の提案、です。4Sの「清潔」とは衛生管理にかかわることで、いくらいいコープ商品や産直商品が来ても、まな板の洗浄が不十分で雑菌や微生物が付いた刺身を供給していたら駄目ですし、鮮度が落ちて腐ったりしなびたりしている野菜なら売れません。これらはどこのスーパーでもやっていることで、消耗戦に入っても、この同質化競争に勝たない限り生き残れません。

ただし、これは下手をすると念仏のような話になってしまいます。具体的に何をするかという行動レベルでの提起や目標、期

限などを設定して実行しないと、掛け声だけではどうにもなりません。基本レベルの土台があって、そのうえで生協にしかできないことを積み重ねて、より組合員に支持してもらおうという順番なのであって、生協らしさを強調するあまり、最も基本的なことができていなかったのではないのでしょうか。

そのうえで積み上げるべき生協にしかできないことが何かというのは、ひとつは組合員の参加や声によって事業が改善されていくこと、それから組合員活動と事業が一定、連動していることなどが考えられます。と同時に、一般スーパーにはできないこうしたことを、もっと強く表に打ち出していくことも必要です。

最後に、魅力のある店舗を作るには時間がかかる、という問題を突破したいと思っています。たとえば農産の開店作業を8時から10時の2時間でやるとすると、合計で8時間必要なので、4人が2時間ずつ働いて、この時間内で開店作業ができることとなります。パートさんの時給が仮に1,000円だとすると、8,000円の人件費がかかりますが、他のスーパーでは時給800円なので、同じ8,000円でも、10時間を投入して開店作業ができます。魅力あるお店を作ろうと思ったら、時間をかける以外にありません。時間をかけられるようにするには時間単価を下げるしかないのですが、簡単にはできないため、コスト削減のために時間そのものを短縮することになります。そうすると、売り場に手が入らず、画一的で華やかさがなくなる売り場になってしまいます。ここを何としても突破することが、店をよくしていくための前提条件ではないかと思っています。

総括コメント 椎木 孝雄

(生活協同組合コープみやぎ元副理事長)

1、生活協同組合の特質

他の協同組合とは違う生協の特質とは、自然人（生身の人間）のみを組合員としている点です。また、ロッチデールの物語を読み解くと、基本的には自分たちが欲しいものを買うために、お金を貯めて、自らもその労働に参加して、協同組合を作ったわけで、何かを売って儲けようというわけではありません。

次に、マネーが支配する世の中と一番違うところは、出資・利用・運営参加が三位一体の関係として保障されており、そのことによって一人称の運営ができることです。行政は非常に無人称化しています、つまり概念でしか語れません。

2、共同購入（宅配）について

生協が共同購入に成功した理由はいくつかありますが、煎じ詰めて言えば、一人称の事業運営ができたからです。無償労働ということも言われますが、そうではありません。実際に目標を持って商品の説明をしていたものを、組合員さん自身が代わりにしたり、いろいろな活動をしたりしたことが、一番大きかったのではないのでしょうか。店舗との最大の違いは、個配によってはつきりしなくなった面もありますが、予約というシステムです。店舗では、値引きや廃棄、万引きにあうといったロスがネットで4～5%もあります。

盛んに言われる福祉については、それを否定するものではありません。しかし、共同購入にはどれほどの福祉性があるのかということ、非常に心配しながら見ています。部内報には毎月のように、「配達に行

くといつも出てくるおばあちゃんが出てこないの、心配になって家に行ったら倒れていて、救急車を呼んで一命をとりとめた」などという事例が出ています。共同購入担当者は、そういうことを「いいこと」として実践し、美談として伝えます。ではそのおばあさんが買える商品が、どれくらいカタログにあるのでしょうか。仲間づくりや組合員への対応と、商品の企画が大きすぎています。共同購入全体を俯瞰して、それが組合員のくらしにどう役立つかという一貫性を持って設計されないまま、運用されているのではないのでしょうか。

3、店舗事業について

十数年の経験を積んでもまだ赤字というのは、一言でいうと「生協の店舗事業」を追求していないからだと思います。共同購入にはモデルがなく、システムも含めて自分たちで考えて作らざるを得ませんでした。ところが店の場合は大手小売店や進んだ生協のやり方をコピーしたわけで、本当の意味の創業期を経ています。昨日、報告があったパルコープやコープみやぎきの店舗は、組合員との関係で一人称の運営ができていたのではないかと思います。損益の点でも、みやぎきは去年赤字だったが、パルは黒字でした。当初のネットはマイナス10%だったので、短期間で損益構造を変えることができた点に学ぶところは大きいです。

4、商品（マーチャンダイジング）について

日生協はサプライチェーンを提唱していますが、デマンド側からの引き取り原理によるマーチャンダイジングを組み立てる必要があります。完成品（この場合は「家庭の食卓」）を作るために、材料を店に買いに行くという関係です。店は確かに仮説を

伴うからロスを負います。売り場の棚を管理する人が仮説を立て、発注の端末に入力することで仕入れが発生するという方式は、引き取り原理で組み立てることができ、無駄が非常に少なくなります。レストランのフロアと厨房との関係と言ってもいいでしょう。

ただ、共同購入と店舗の違いは考慮しなければなりません。ひとつには、共同購入は単品結集で、バッチ一括処理ができるので半日とか1日単位で製造すればいいが、店はそういうわけにはいきません。SKUで、数は1個や2個という少量生産の仕方になります。生産としては同じですが、工程がまったく違うので施設は一緒にしてはいけません。そういう特質を踏まえたマーチャンダイジングを組み立てないといけません。

そう考えると「地産地消」という言い方は合わないのではないのでしょうか。「この地域で食べるものは、この地域で作って下さい」という流れにならないと、「この商品はいいから買って下さい」という論理はたぶん通じません。生産者の多くが、自分が生産したものを買ってほしいと願っていることは分かります。しかし、我々は組合員を主人公とする運営であるから、マーチャンダイジング全体を「組合員が買いたいもの、組合員が買うものを作って下さい」という流れに変えていかないと、いくら地産地消が生協らしいと言っても意味はありません。

5、すべての事業を統合し、生協購買事業として総合力を生かす

店舗事業・共同購入と分けるのではなく、互いがそれぞれの事業のインフラになっていると考えてはどうでしょう。共同購入で利用している商品が店でも買えると

いう形で、共同購入が店舗事業のインフラの役割を果たしているし、逆の場合も同じです。

みやぎきでも、「店はこう」「共同購入はこう」とそれぞれが主張し、組合員にとっては同じ生協で買っているとは思えないような関係がありました。今は購買事業における5つの大事なこと、①買おうと思った時に欲しい商品があるか、②スムーズに気持ちよくその商品が買えるか、③商品の使い方は交流されているか、④1人ひとりが大事にされ、「私に役立っている」と思えるか、⑤これで事業として成り立っていくか、組合員さんの暮らし全体から見て、その組合員さんに最も役立つように他の事業も適切に考えているか。こうした共通の事業原則を、それぞれの生協で持つ必要があります。

もうひとつ、組合員さんは「何々店」で買っているのではなく、「何々生協」で買っているわけで、それはデータの結合すべきです。「同時に2個買ったらく安くなります」とか「よりどり3個で何百円」などというのは、「私は毎週これを買っているのよ」という人たちを見ません。見方を変えて、人々の関係をもう少し濃くしていくことが必要だと思います。

一人称の関係を目指すこと、あるいは組合員も含めて「私たちが」とか「我々が」という目標を持つことによって、魅力が増えていくのではないのでしょうか。「いい家族になろう」とか「いい家庭を作っていこう」という時には、ワン・オブ・ゼムではなく、構成員の1人として私も応分の努力をしていくという関係性が生まれます。生協事業も同じで、組合員・職員1人ひとりが「私たちの生協」をこうしていこうという意識を持てるなら、生協はすごく可能性のある事業体ではないかと思っています。

フロアーからの発言の概要

以上を踏まえて、フロアーも交えた質疑・意見交換を行いました。そこで出された主な発言は、次のとおりです。

①事業の危機にある生協においては、組合員と顧客を単純に区別するのではなく、顧客の需要を満たすように生協も努力し、顧客を増やすことこそが重要ではないでしょうか。組合員という概念に経営者は甘えるべきではありません。

②組合員活動を事業に結びつけていくことが重要なことはわかるが、そこが難しいです。一定程度コストがかかる組合員活動が、事業高のアップにつながる方策は何でしょうか。

③組合員は、所得の高低という経済状態ではなく、家族の状態・年齢や健康状態などの条件に基づいて生協を利用しているのではないのでしょうか。その意味で、所得の低い「経済的弱者」のみに対象を重点化するの正しい方向なのでしょうか。

④生協らしさとはプロセスがわかることです。供給される商品の値段がなぜ高いのか（安いのか）、その理由をしっかりと組合員に説明することが大事ではないでしょうか。そのためには、組合員活動の場を学習の場と位置づけることが重要です。

⑤最後に研究所理事長でもある的場氏から、次のような発言がありました。

協同組合というのは社会的な問題を経済的な方法によって解決しようとする組織であり、経営体として組合員の要求を実現しようという組織だという点を位置づけることが重要です。そういう意味で、経済組織一般の強みや弱みとは別の、協同組合にとっての強みや弱みという形での問題点の洗い直しを研究所として行っていく必要があります。

分科会をふり返って

今回の総会シンポジウムのキーワードである「経営危機」の最大の要因について私は、生協が協同組合らしい事業に取り組めていないのではないかと、という仮説を持っており本分科会のテーマを設定しました。

コープしがや京都生協からは、一般企業との同質化競争が激化する状況において、組織の舵取り役である経営者の立場で、運動体と経営体、企業間競争と組合員のくらしに根ざすこととの両立で悩み、日々奮闘する状況が率直に報告され、改めて生協の現実を知ることができました。

しかし、依然として生協らしい事業とは何か、言い換えれば生協・協同組合の「特性」を「強み」に変えていくための方策は何かという点について、分科会では必ずしも明らかにできませんでした。そうしたことを考える前に、当たり前のことができていない、そこからまず解決しなければならない、という指摘もありました。組合員ではなく「顧客」としてストレートに位置づけたうえで、そのニーズを満たすような事業・運営展開をすべきではないのか、というフロアーからの意見も出されました。もちろんこれらいずれも、現実の生協が直面している課題なのでしょう。

解題でも触れましたが、この際、そもそも生協において「協同組合らしい」事業を展開する要件が備わっているのか、より根本的には、生協はいったい何のために（誰のために）存在するのか、ということ率直に議論すべきだと思います。改めて繰り返すならば、「くらし」という極めて曖昧なワードで生協の組合員が「多様に」組織されていること、購買事業（とりわけ店舗事業）が、事業単独では生協としての特性を発揮できない状況が深まっていることを

どう受け止めるのでしょうか。

そのためには、生協の「総合性」（複数の事業を持っていることの特性と強み）をどう考えるのか、事業としての専門性を事業連合がどう補完し、生協（単協）はどこに力を入れるべきなのか（できることとできないことを峻別しながら）を考えることが重要です。この点についても議論したかったのですが、残念ながら時間切れでした。

今後の検討課題とします。



第3分科会風景