

特集 「ブラック生協」にならないために

01

「学びと気づきの場」づくり
 「共同購入マイスターコース」「協同の未来塾」のねらい

兼子厚之（地域と協同の研究センター）



兼子厚之氏

はじめに

日本の生協運動は90年代半ば以降から、競争反応型による同質化競争次元のゆらぎと混迷の現状にあると考える。そして、今日の生協運動の分岐点の姿が視える。¹⁾

望ましいのは、同質化競争次元を脱け出し、固有の価値を創出し、自己革新をはかろうとする営みへの進化であろう。言い換えれば、「生協らしさ」を求め、生協としての固有価値を創出しつづける生協運動への期待である。それを成すには、組合員の「くらしからの願い」に発って、社会の期待と時代の要請に真摯に応える生協運動の構築であり、それを成す協同組合固有の「人と組織のあり方」、そして「協同組合の特性を生かすマネジメントのあり方」が問われると考える。²⁾

また、今日の協同組合において問われる課題として以下の3つが鮮明となりつつある。1つは、「人間らしいくらしと地域社会」を創る「コミュニティづくり」である。2つは、誰もが願う倫理と公正をつくる革新創造性への協同組合の使命を果たす価値である。そして3つは、前述の二つを成し遂げる協同組合人の「思想と哲学」が問われている。とりわけ、責任が大きい職責階層の人々の「思想と哲学」が如何なるものとして醸成されているかが問われていると思う。

このような問題意識を前提として「地域と協同の研究センター」において、2009年度からの「学びと気づきの場」として「共同購入マイスターコース」を開講してきたこと、そして2014年度から「協同の未来塾」を開講する意図と考え方について、紙幅の関係から簡単に紹介したい。

「共同購入マイスターコース」を開講した意図と成果

流通市場の動きとして、チェーンストアを始めとして多様な産業の参入によるネット販売や宅

配事業などの無店舗業態の広がり、非食品分野から食品分野への拡がりを進めている。それらは「時間消費」や「すごもり消費」などの消費性向から、今後も IT 化によるオムニチャネルを活用してさらに広がる様相を示している。

1) 本コース開講の問題意識

生協の共同購入事業においては、不況下の所得階層分解の広がり等から節約への消費性向が強まり、かつ計画的な生活管理への指向からの「計画的購買」の消費性向も着実に広がっていると認識する。

このような環境変化から、生協の共同購入事業への期待は、さらに安全・安心への願いに応えること、くらしをささえる計画購買への価値、そして、人と人がつながる協同の社会システムとしての期待に応えることが求められていると認識する。

しかし、生協の共同購入事業は、効率化が効率を低下させる悪循環が顕著となり、一人当たり利用高の低下傾向による生産性低下が著しく、やがて限界ビジネスモデルとしての危機も懸念される。また、「班」利用から「個人」利用が増えて全国の生協では共同購入事業を「宅配」と言うようになった。そして、商品をお届けする職員・スタッフを「配達担当」とも呼んでいる。ある意味では、多様に広がる民間企業のネット販売や宅配と同質化を進めていると言えよう。このような危機的な状況を超える努力として、多様に広がる無店舗市場との「同質化競争の枠組み」の「宅配」ではなく、生協らしい「固有の価値形成」が求められると認識する。まさに、「人がつながる」協同購買事業としての固有価値をつくる「人」の存在が求められると考える。

共同購入事業を担うスタッフは単なる「配達屋」ではなく「地域担当」として、組合員のくらしの願いに応え、地域社会の

くらしを見守り、ささえる大きな使命と役割を果たす存在であり、そのようなオペレーション価値をつくる共同購入事業の担い手を育むことが急務の課題と考えて「共同購入マイスターコース」の開講に至った。

さらに、コース開発の意図として、「人と人、モノとコト・くらしがつながる協同購買」としての生協の固有業態である共同購入事業の専修の学びの場は一般的には存在しないことから、その担い手を育む固有の場を開発して欲しいとの東海地域の 3 生協(コープあいち、コープぎふ、コープみえ)の要望に応えることが基底となっている。

2) 「マイスター」という考え方の目的

その専門的な担い手を育むことへと結実する「プロの専門スタッフ＝マイスターを育む」ことを意図してコース開発を考えた。その目的の第一は「人とのつながりをつくるコミュニケーションや、生協の利用をくらしに生かすことをお手伝いするプロモーション行動の際に求められる人間としての豊かな力を活かす仕事観や共同購入事業の果たす役割や深い使命感なども学び合うことにあった。そして、第二には、本コース修了者には、プロ＝マイスターとしての認証と呼称を与えられる個人を育むことを目的とした。修了時には、その認証として『修了書』と『マイスターのバッジ』が修了者に与えられる。『認められた』という認証は豊かなモチベーションと誇りを育むこととなる。

彼ら・彼女たちは、現場事業所の中核としての存在(生きた学びのモデル)として、職場の仲間をささえる「クールな(カッコいい)兄貴(おじさん)やお姉さん」としての存在価値であり、「配達屋」ではない豊かな「地域担当」の仕事の価値をつくり、その価値を体現できる存在となっている。マイスター修了者たちは、地域担当の使命

の担い手としての体現モデルとして仲間たちを背中を導く、仕事を発揮している。その姿は、生協運動への豊かな使命感と、地域担当の仕事は辛いけれども喜びがあるから「面白い」し、「楽しい」という段階を手に行っている。

3) 参画型のコース開発と主体的な学びと気づきを引き出す

本コース開発で最も大切にしたのは、場の提供型ではなく、本コースを必要とする主体の参加による参画型での「学びと気づき」の場づくりである。各生協の共同購入事業管掌の幹部と教育分野の管掌者による「企画委員会」を設けて、自らコース開発と設計を担っていただき、コース運営と実施においてファシリテーター（知を引き出し生かす営みの担い手）の役割を各委員に担っていただいている。ニーズ主体が「自ら考え、自ら遂行する」という原則性を大切にしたいと考えたのである。

そして、学びも一方的な講義受講型の教えではなく、講義者の知見と情報を生かしてコース受講者が相互に考え合い、学び合い、研究し合うという学びの主体を核として構成している。言わば、ともに「教えられて、知って、学んで、考えて、研究して、気づいて、実践して、また学ぶ」という循環をつくりたいのである。講義者は、生協の組合員、役員、幹部・先輩職員、そして企業や団体の方々、研究者の方々に講義や講話、または交流の機会をいただいて構成している。ほぼ午前中は、座学の講義を受け、午後はゼミ形式の共同研究という進行パターンを取っている。

開講期間は、7月初旬から2月中旬に設定し、8月と12月以外の毎月一回の開催で延べ7回・7日間の受講となる。7回の単元は、最初に①「協同の価値と地域担当の仕事」を「基本・伝統・継承」を学び、

かつ「生協運動の使命と価値を考える」から始まり、②「共同購入事業の歴史と発展、そして今日の課題」を学び合い、③「協同組合の歴史と日本の生協運動への期待」を知り、④「人とコトをつなぐ仕事づくり」のために「コミュニケーションと行動」を学び合い、⑤「主体的な仕事づくり」のために「心ある行動…ホスピタリティを学ぶ」に結び、⑥「一人ひとりの組合員のくらしと向き合う活動」と「モノづくりの心を学び合い、くらしと向き合う」を研究し合い、考え合い、あらためて⑦「消費者の権利と消費者行政・法制度」を知り、「消費者主権の協同を起点に社会変革を考えよう」に思考進化を想定している。

4) 生み出された成果

7回の開講期間中に個人研究課題も提示している。例えば、「組合員の困りごとを聴く」では地域担当の使命と任務を考える多様な問題意識と気づきを生み出している。第一に、これまで深いコミットを構築出来ていなかった組合員との近い距離感がこの問いかけによって生まれること、第二にこの問いかけで多様な困りごとを介して一人ひとりの組合員のくらしに思いを馳せる大切さを学ぶこと、第三に困りごとを聴いてしまうと放ってはおけないという思いが自己の中に醸成されることである。毎年度、聴いてしまった困りごとを助けするために仕事外でお手伝いする営みが受講者のなかに生まれている。

受講者は、もともと既に実務は折り紙付きであり、7回の単元を介して生協人として、地域担当として、「マイスター」としての学びを得て、さらに豊かな地域担当の仕事の価値探しへの道程への歩みの契機となっている。

毎年度、修了式には各生協の理事長さんや専務さん、そして委託先の責任者の皆さ

んたちが参加している。本コースの受講者は「いかなる学びを得て、今後の自らの思い」をテーマに 3 分間スピーチを行い、その場で聴いて頂いている皆さんは、彼ら・彼女たちの成長ぶりに一様に感動されている。

修了者たちは自己の理想とする地域担当の姿と現実におかれている実態との狭間で苦労しているが、着実にマイスターとしての使命を果たす存在として活躍している。

本コースの修了者は、5 年間実施してやっと約 120 数名となった。当初は各生協の事業所現場にマイスターバッチを付けた人が最低 2 人は存在していることを目標としてきた。そして今、各生協の企画委員の皆さんの思いは、全ての地域担当にこのバッチを付けさせてやりたいとの思いに進化していると言えよう。

「協同の未来塾」 開講の意図と考え方

2014 年 3 月 28 日から「協同の未来塾」を開講する。3 月末から次年度の 2 月までの年間 10 回、延べ 11 日間の「学びと気づき」の講座である。以下に簡単にその意図と考え方を紹介したい。

1) 開講に至る問題意識

第 1 の問題意識と経緯は、数年前から各生協から協同組合について、理論的にも深く学べる場が欲しいという要望が寄せられていたことである。その問題意識は、生協や協同組合を本質的に深いところで語れる先輩諸氏も少なくなり、かつ幹部職員が「生協の特性や固有性を理論的に語れない」現状も存在していることにあった。

第 2 の問題意識として、我が国の大学の講座に於いて「非営利セクター論」、「NPO

論」などの講座開設は広がりつつあるが、逆に「協同組合論」の講座が減少し、新卒者において、入協前に「協同組合」に関わる理論的な知見を持つという環境が著しく後退している背景があるという認識である。各生協は、入協時・後の教育・研修においては、生協についての理解と現況への知見を伝えることを努力しているが、理論的な深い学びを得るという段階が創られているとは言い難い現状にある。

未来の役員・経営幹部のためにも、協同組合・生協の特性を発揮し、固有性ある価値創出のためにも専門的に、かつ理論的に深く学べる場が欲しいという要望であった。

その学び合い、研究し合う場づくりのために、各生協の常勤役員・幹部の方々と「協同の未来塾」を構想し、実現するために「企画委員会」を設置して「協同の未来塾」の開講をめざすに至った。

2) 「協同の未来塾」開講の目的と進行計画

「協同の未来塾」では、「市民社会の協同の意味を深くとらえ、協同を経済的・社会的に理論的に語れる」、また「協同の今を問い直し、協同の未来創造にロマンを馳せ、協同の価値を創造する実践的な主体性を生む」ことを意図して、「協同の確かな実践をつくり、未来形成を担える存在としての人材を育む」ことを目的とした。

そのために以下のような生きた学びの循環をつくりたいと考えた。まずは講義の受講により深い「知と情報」を得て、その得られた知見を生かしての相互研究や相互理解の熟成を図り、さらに自主研究や実践的な活動と検証を生かして、自己の理論的、実践的な学びの確信を得ることへ結びたいと考えている。

各単元として、第 1 単元「協同組合論 (2 回に分けて)」、第 2 単元「非営利 (協同)

セクター論（2回に分けて）」、第3单元「社会的関係資本論～コミュニティ論として」、第4单元「協同組合史～近代史と現代史として（2回に分けて）」、第5单元「協同組合の哲学」、第6单元「非営利（協同）セクターのイノベーション論」、第7单元「協同組合人の思いと未来へのロマン～生協創設の思いとロマンから学ぶ（2回に分けて）」で構成している。さらに、これらに加えて必要な学びの单元として「非営利組織のマーケティング論」と「非営利組織のマネジメント論」が求められると想定するが、これは今後の課題としたい。

3) 生み出したい成果

前述した競争反応型の同質化競争次元に混迷する生協運動を超えて生協固有価値創出のためにも、協同組合の特性を生かした価値創造性を構築したいと熱望する。現在の生協によく視られるのは、競争反応型の姿として、キャッチアップモデル探しへの願望である。

当然にも社会と経済の現況や他企業から学ぶことは必要であるが、協同組合の立ち位置から視る、学ぶことを失念すると「思想無き学び」となる。その結果、「あの手この手を単純に真似る」に終始する学びが現れることを危惧する。

その意味からも、協同組合・生協の深い理論的、哲学的な立ち位置から世間を視て学ぶという関係性を創りたいとも考える。

そして、何よりも本塾を介して生み出したいのは、協同組合・生協人としての深い知見と思想と哲学の形成であり、その発信者を生み出し、かつ未来の協同組合・生協運動の確かな担い手を育み合いたいと考える。

「学びと気づき」という考え方

前述まで「学びと気づき」という表現をしてきた。そのことについて簡単に述べたい。日本社会は、「education」を「教育」と翻訳してきた。そして、「Educate」を「教育する」と訳して概念化してきた。しかし、この「Educate」の語源は、「能力を導き(ducat)出す(e)」であり、「Educate」の本質的な意味は「人の能力を引き出す」ことにあると考える。

つまり、「教え」に意味があるけれども、もっと大切なのは教えを受けての「学び」の主体にある。教えは優れた知や情報から得るのみならず、名もない人から教えられること、コトから教えられることがある。つまり、知や情報から学ぶ、そして人から学び、コトから学ぶのである。そして、人は「学ぶ」という営みから豊かな「学び」を手に入れ、そして本質的なコトとその意味への「気づき」を得るという進化過程を歩むと考える。ゆえに「教育・研修」という言葉を使わないで「学びと気づき」という表現を使い、概念化したいと考えている。

さらに言えば、「人材」という表現も「人材」に変えたいと願う。生協経営において、人はコストではなく、豊かな価値とプロフットを生み出す大切な「財」である。その概念と経営観を上げたいと願う。

- 1) 拙稿の『未来を拓く協同の社会システム』（日本経済評論社、2013年10月発刊）の序章と第1章を参照願いたい。
- 2) レイドローは『西暦2000年の協同組合』において、「協同組合が他企業と本質的に異質であるならば、特別なマネジメントが必要とされる」と指摘した。言わば協同組合の固有の経営のあり方を具現化する固有のマネジメントが必要であり、その姿は、民間企業のマネジメント水準に付加して、協同組合の理念と使命を果たす固有のマネジメントのあり方が求められると考える。