

争論 組合員は顧客なのか？

めざすは「ジャムセッション」！

椎木 孝雄

生活協同組合コープみやざき顧問、善の循環システム研究所代表

聞き手：青木 美紗（奈良女子大学生活環境学部助教）



組合員は家族のような存在

【青木】最近、組合員のことを「顧客」や「消費者」という言葉で表現しているものを見かけるようになりました。生協における「組合員」と一般小売店などの「顧客」どのような違いがあるとお考えですか。

【椎木】組合員を考えると、まず、生協とはどういうところかということを理解することが大切だと思います。つまり、生協とは、組合員によって構成されていて、組合員は三位一体をなす存在、つまり出資し、利用し、運営に参加する存在です。言い換えれば、組合員は生協の主権者であります。だから、生協で行われる事業においては、共同購入であれ店舗であれ、組合員が主役であるはずなのです。購買事業において組合員が主役となるのは買うときです。購買事業は、組合員が生活に必要なものを買う場であり、だから組合員は買う者としては主役なのです。

顧客は何時までたっても主役になれない。だから、組合員を「顧客」ととらえることは、事業従事者が主役であり続けるなかで、組合員さんをうまく活用する…というふうに、私には見えてしまうのです。その意味では、「組合員」と「顧客」は、似て非なるものです。

少しわかりにくいかもしれませんが、生

協組合員を、家族というか、仲間うちというか、きわめて人数の多い家族と考えたらいいわけです。

家族が利用するためにやっているお店（あるいは共同購入、共済）というふうに考えると、組合員さんが「客」ではないということがわかると思います。

組合員が顧客化する背景

【青木】組合員が「顧客」としてとらえられるようになる背景にはどのようなことがあるのでしょうか。

【椎木】生協の店が出来てきた過程をふりかえると、一般小売業のすぐれたところに学ぶというかたちで店舗事業を構築してきたように思います。私も渥美俊一さんが主宰していたベガサスクラブやヨークベニマルさんに通いました。独自に考え構築した生協もあるとは思いますが、ほとんどは優れたチェーンストアやそのコンサルタントに教えられながら店舗事業を構築してきました。その過程で、最も大事な「生協の」という冠が消えて、店舗一般になり、一般小売業がやっている企業と顧客との関係を、ひとつのモデルにするようになったのではないかと思います。

最近でも、「すぐれたスーパーマーケッ

トを真似するんだ。よくわからなくても、一旦真似するんだ」と言っている生協がありますね。それを、他の生協が学ぶという流れが、生協のなかでも主流になっているのかなと思います。

株式会社であれ、生協であれ、優れた店舗事業に学ぶということは大切です。これからもそれは追求すべきでしょう。しかし、そのことによって生活協同組合という性質を変質させてはなりません。逆に、生活協同組合の本質を深めるようにならなければならないと思います。外国に行けば日本の良さや問題点が解かるようなことです。

また、「売る」ということを決して否定しているわけではありません。「売り手」がなくては買えません。「売る」と「買う」は「売買」の表裏一体の関係です。組合員さんを主権者（オーナー）とする生協の店のあり方として、組合員を顧客としてみるのにはちょっとおかしいのではないか。じゃあ、組合員を「顧客」と捉える人は、誰が「主人」と考えているのでしょうか？

日本生協連の業務品質方針に「…組合員満足（顧客満足、顧客価値）…」という一文がありますが、単協を顧客化し、そして単協の組合員を顧客化して商売をする、という発想につながりかねません。それで、たとえどんなに「成功」したかに見えようとも、それは生協としての「成功」ではなくなりますよね。このような流れと業績が好転しない生協店舗事業の状況を見て、「いくら小売業のすぐれたところを学んで業績が良くなっても、生協としての店舗の成功にはならない」と思いました。『ロッチデールの虹』を読みますと、ロッチデールをつくった人々は、「商店主からだまされず、ちゃんとしたものを買いたい」ということで店をつくっていますね。

現代においても基本的にはその論理が貫

徹されなければいけないのではないかと思っています。そこで、生協実践研究会の場で「生協の店を創業しよう」という提起をしたのです。今まで小売業の真似をしてやってきたので、店の経験はある。その知識や経験を参考にしながら、生協の原理から原則を導き出し、生協の店舗事業を構築し直そうという提起をして、いまはその渦中です。

【青木】 そのような危機感をもたれたきっかけは何だったのでしょうか。

【椎木】 危機感というよりも、生協の事業として店舗を本質的に考えたときに「どうもおかしいぞ」と思ったのです。生協の店は黒字のところが少ない。「何がなんでも黒字にしよう」とすると、生協の本質から離れていく」という事象がいくつか出たので、まずいぞ、と思いました。つまり、生協の店としての黒字、生協の本質に近づくことによる黒字を追求しなければいけないと考えたのです。

よく考えてみると、同質の競争から離れるにはオンリーワンをめざさなければなりません、「生協の店」を追求しさえすればオンリーワンになりうる。だから、同質で競い合うのではなく、いままでの小売業とは異なる、「生協の店」というものを創り、それが再生産できるようにすれば、生協の店舗事業は継続できると考えています。また、同質の競争で生協が勝つのは難しいのではないのでしょうかね。生協は、圏域（圏域）が決まっていますが、スーパーチェーンは全国どこにでも出られるので、規模ではかなわない。だから、同質競争から離れないといけない。そう考えたときに、そういう結論になったのです。思考上の実験みたいなものですね。

【青木】生協の本質を求めて新しい何かに向かおうとするとき、経済学でいう「効率性」や「競争」でなければ聞えないという意見も出てくるのでは、と思うのですが…

【椎木】経済学上の概念を問い直さなければいけないと思います。例えば、「経済」を「経世済民」（民を救うように世の中を運営する）と捉えるなら、英語の "economy"（節約）よりももっと人間味のある学問になるはずです。だから、経営を（交換）価値を高めるためではなくて、人々にとっての（使用）価値を高めるための学問にしなければならないのではないのでしょうか？そして、概念ではなくリアルな世界で、「消費と生産は表裏の関係にある」という根本に立ち返り再構築されるべきだという気がしています。

経営上での効率という問題で考えてみます。効率を数式で表すと、[効果÷労力（コスト）×100＝効率]です。効果を度外視して、労力（コスト）だけを問題にすることがあります。でも、効果が上がれば、コストが多少増えても、効率は上がる。我々職員が効果を考えるとき、損益上の「粗利」を考慮する程度。しかし、組合員さんにとっての「効果」は、「満足」なんです。組合員さんから問われる「効率」は、その「満足という効果」のためにどれだけの「労力（コスト）」をかけられるかということになります。ただし、一人ひとりの組合員さんの「満足」は異なります。だから、これは従来の経済学や経営学の法則や概念では解けない問題ではないでしょうか。

また、協同組合の捉え方ですが、たとえば、「生産者」と「消費者」という言葉が頻繁に使われていますが、欧米的な捉え方だと思います。日本の農協は "Agricultural Cooperative"、漁協は "Fishery Cooperative"

です。このように業を表しているとすれば、生協は "Consumers Cooperative" ではなく "Purchase Cooperative" でなければいけないと思って、私はそう解釈しました。

世の中に消費していない人はいません。人は皆、消費者なのです。だから、「消費者」や「主婦」というような階層の人を括る組織ではなく、「誰に対して、何をするとどこか」という業を明確にしなければならないと思います。ひとりの人でも「私は、生協の組合員であり、農協の組合員であり、漁協の組合員であり、町内会の一員であり、町役場の職員である」ということは当然、あり得るわけです。生身の人間の営みは多面的です。そうした生身の人間の持つ多面性を生協や事業の側から人を括るのではなく、逆に人の生活の側から、必要に応じて事業を構築し営むと考えなければいけない。人は、生協だけでは生きていきませんし、もっと地域の小売業などの方々と協力しあうことも必要です。

その意味で、リーダーの想いや思想や概念から事業を発想することをやめて、組合員さんの具体的な生活の営みから発せられる必要から出発して、「わが生協とは、どういう役割を果たしていくのか」と考えなければいけない。

だから、生協の側から組合員をみるのではなくて、組合員が生身の人間として生きていくということの方から「わが生協は何が出来るのか？」をみずから問い直していくことが必要ではないかと思います。

使用（私用）価値を探る

【青木】組合員とは何かを考えるときには、生協そのものを考え直す必要があるのですね。では、組合員の欲求を満たし「効果」

を高めるには、何に着目すればよいのでしょうか。

【椎木】 以前からの問題意識でいえば、マルクスが『経済学批判序説』のなかで消費と生産に触れて、「消費から再び生産に働きかけて、生産の力になるもの以外の消費は、経済学の外にある」というふうに言って、『資本論』を出しました。私は経済学者ではないので、きわめて大雑把な理解で、間違いはあるかもしれませんが、『資本論』というのは剰余価値学説、つまり商品のなかにあるその使用価値と交換価値のなかの（交換）価値法則（資本主義社会における価値法則。利潤を追求せざるを得ない構造）を明らかにしたもので、そのなかで使用価値という側面は「商品学で研究されるべき」として『資本論』では触れられませんでした。

しかし、生きていく人にとって使用価値こそが必要なのです。その使用価値は人によって様々です。たとえば福島で、津波や原発事故による被災でとりあえず村を出たけれども、放射能に汚染されて村に帰ることができず、2時間だけ帰宅することが許されているというような人たちがいました。彼らが一時帰宅のときに何を持ち帰ったかという、"ばあちゃんの遺影や形見の品"です。それは、商品ではありませんし、他の人にとっては何の使用価値もありません。でも、その方にとっては、たった2時間しか帰宅できないなかで、自分にとって大切な使用価値があるからそうした品を持ち帰ったわけです。使用価値は商品を超えているのです。生協が「経世済民」活動を行おうとすれば「使用価値」法則を研究することが必要だと思います。

さらに、"一般的"な使用価値と、"私"の使用価値はずれている。つまり、「使用

価値」を煎じ詰めて考えれば、"ばあちゃんの遺影や形見の品"ではないが、「"私用"価値」になるのではないか。

また、使い途がわからなければ価値は見いだせません。使い途がわかった人たちにとっては価値が出てくる。つまり、使用価値は、客観的に存在するのではなくて、使用価値実態とそれを使う人の使いこなし能力との関係性の中に存在すると思うのです。ですから、客観的に使用価値実態が変わらなくても使いこなし能力が上がれば使用価値は高まるのです。これが、生協の経世済民術の基本ではないか思います。

組合員の欲求を満たし「効果」を高めるには、何に着目すればよいのかということですが、そのいちばん根幹を成すのは、生協を構成員間で相互扶助する共同体・コミュニティとして再構築するということです。言い換えれば、地域の中に生きていく場をつくるということです。

村八分という言葉がありますが、昔は、どんな人でも、そこに住んでいれば二分のつながりがあった。葬式と火事ですね。それに誕生・長寿という慶事を加えた三分の緩やかなつながりがある共同体・コミュニティとして再構築するということです。

その三分の緩やかなつながりをベースとして、いろいろな事業がアソシエーションとして構築されている。生協の事業も含めたつながりを森のような存在にしていこうのではないかと考えています。

組合員の必要からだ、事業は無限に広がります。顧客化してはならないと思います。

これは、日本国憲法の考え方とダブりますね。そういう目で日本国憲法を読むと、すごいと思います。つまり、国民が国の主権者であり、国はそれを保証する、ということですね。だから、いまの改憲のいちば

んのねらいは、そこをつぶすことではないかと、私は見えています。

結局、人間 vs 資本の闘いなんです。人間の論理とマネーの論理の闘い、という風に私には見えています。

「きく」とは？「つくる」とは？

【青木】 そのような事業展開は、組合員で構成される生協だからこそ成り立つものだと思います。組合員の潜在的なニーズをきくことは、昔は班会などで出してもらいやすかったけれども、最近は個配が増えていますし、店舗を利用している組合員も多様ですから、なかなか難しいと思います。このような状況でどのように汲み取っていけばよいのでしょうか。

【椎木】 一般的に、聞いたら相手はすぐに返事をくれると思いがちです。以前、豆腐を開発した時に感じたことですが、「どんな豆腐が食べたいですか」と聞く。でも、本人もわからないのです。聞いてすぐに返事をくれるのなら、開発するのに苦労しない。聴くというのは、声なき声を聴くというか、潜在的なものを探り当てるというか、温泉の鉱脈を掘るようなものです。「聞」から「聴」へもっと上の「貞」（野口三千三、野口体操・体に貞く）という概念もあります。「貞」は神にきくという意味です。そこまでいなくても、人の気を引こうとすると、相手思いを読み取らなければいけない。「嫌よ、嫌よ、も好きのうち」という都ど々ど逸いづががありますが、その「嫌」は「本当の嫌」なのか、「嬉し恥ずかし」なのかを聴き分けなければなりません。その人がまだ意識していない潜在的欲求を顕在化するというのですから、「きく」は

通り一遍のことで果たされることではないのです。

家族に気に入られる料理は、長い間の家族間の無言のやりとりも含めてで確かめられていきます。だから、「きく」と「つくる」は、切れているのではなく、常に循環しているのです。きいて、つくってみた。まだ「うん」と言わない。こうしたら喜んだ。そういう長い間のやりとりのなかで、いわゆる「おふくろの味」「わが家の味」が出来てくるわけです。しかも、そういうやりとりのなかで出てくるニーズは、ずっと同じではなくて絶えず変化します。

そう考えると、商品開発という行為は、開発者とそれを使う人との相互の伝えあいです。「(商品について) 聴く」ということが「(商品によって) 話しかける」とことと離れているのではなくて、「話しかける」からこそ「聴ける」のです。事業運営とは、組合員と接する事業の現場に現れるであろう、くらしの現場の状況を読み取りながら、商品設計にフィードバックして改善したり、メーカーにつないだりしていく。そういう間隔の長い対話だと思えます。

事業はその循環のなかにあり、そうしたプロセスのすべてが、生産にも消費にも関係しているのです。

消費が生み出す「善の循環」

【青木】 生産と消費は切っても切れない関係にあるということがよくわかります。

【椎木】 コープみやざきでは「善の循環」という言い方をされていて、私も「善の循環」という言葉を使っています。つまり、すべてが切れなく、オープンにつながっている。すべては現状から出発するしかないけれど

も、現状から出発して善くなるように関わるといことが善の循環だと考えています。事業の営みのなかに組合員の消費のプロセスでの経験や知恵を他の組合員に伝えるだけでなく、事業やメーカーにもフィードバックしていくこと、マルクスの言う「消費が生産に働きかける」という循環を作り出していくということが大切ではないか。実は、生活協同組合の社会的役割の基本はそういうことではないかと考えています。

メーカーブランド商品の分野では、消費を生産に生かしている事例は小売業ではあまり見かけません。メーカーは一所懸命に探しています。小売業は、そこまで真剣ではない。であるならば、生協は、組合員が買って使う消費の体験を責任を持って生産側にフィードバックさせていくことをしなければならぬと思います。そうしたとき、生協は人々から社会から必ず必要とされる存在になると考えます。

食料生産分野では、農協の方は「地産地消」と言っています。経済連の方に「あなたたちは地産地消と言うけれど、東京や大阪ではどんな説明をしているの？」と聞いたことがあります。東京ではそういう言い方はしないでしょ？と。農協の方がいう「地産地消」は、「私たちが作ったものを食べてください」と同義ですから、農協の方が言うのは解ります。でも、生協がなぜ組合員に向かってその言い方をするのか？多くの組合員の願いは逆に「地産地産」、「私たちが食べるものをこの地で作ってください」ということだと思います。それを「地産地消」と言って、組合員さんを説得している。それはおかしいでしょ？と。

組合員さんは、甲子園で地元チームを応援するように「地産地消」に応じたいのです。なぜ出来ないか？自分の欲しいものが欲しい状態で売られていないからです。だ

から、むしろ生協としては、組合員の思いを代表して「地産地産」、つまり、「この地で消費するものは、この地で作って、欲しい状態で売って下さい」というリクエストを生産側に発するべきです。

これは、大都市向けを作ってはいけない、ということではありません。作らなければ生産団体はやっていけません。でも、それは生協でやることではない。生協は、その県域（圏域）で必要としている品物を、その地で作って欲しいと要望し、または自ら生産し、組合員さんが地元のものを買えるようにしなければならないと思うのです。それが「組合員を主とする」ということだと思います。

「効果」を高めることが 「効率」に繋がる

【青木】 いろいろな生協を見させていただいていると、一見コストになりそうなのですが、実は地域のつながりに発展していたり、目に見えないものにつながっていることがあって、生協は常に先端を行っていると想ったりします。数値として表しにくい効果に関しては、「数値で表せない効果に投資していいのか」とか「事業をする価値があるのか」など数値的評価を求められる傾向が少なからずあると思うのですが、コープみやざきで組合員それぞれのニーズにこたえる事業方針に転換できた要因はなんですか。

【椎木】 そうしたほうが、実際に効率がいいということが証明されるからですかね。しばらくやってみたら、組合員は喜ぶし、業績も上がるということが明確になったから。

それを実感したのは豆腐を開発したとき

でした。組合員数が9,000人ぐらいのとき、豆腐のコンセプトづくりに1年間かけたんです。これも効率の悪い話ですよ（笑）。その1年の間、十数人いた豆腐委員さんに「どんな豆腐が食べたいですか」とききました。そうすると、「えっ」となる。「じゃ、来週までに、どんな豆腐が食べたいかをまとめてきてください」と。そうすると、近所の豆腐をいろいろ調べて、「〇〇の店で売っているあの豆腐が食べたい」となったので、突っ込んで、「じゃ、そこで買えばいいじゃないですか。開発する必要はないんじゃないですか？」と聞くと、「いや、ちょっと違う」「どう違うんですか」「うーん…」と。

ひとくちに豆腐といっても、宮崎県は三つの藩の一部が合併してできた地域だから、食文化の幅が広い。山間地のもは荒縄で縛って買えるぐらい固いし、とても多様です。だから、どれぐらいの固さにするか、原料は何にするか…というふうに、コンセプトづくりに1年かけて、そういう豆腐をつくってくれそうなところを探して、実際に試作を終えるまで1年半かかりました。

いよいよ来週から注文を取るようになって、豆腐屋さんと「何丁ぐらい売れますかね」という話になりました。組合員数は9,000人ですから、豆腐屋さんは「いままでの経験から1,700丁くらい売れる」。我々は「いやいや、もっと出る。2,400丁くらい売れますよ」と。その豆腐屋さんは大手スーパーにも納めていたので、それぐらいの予測をしたわけです。その大手は1週間で約800丁という話でした。

ところが、なんと6,000丁／週も売れたんですね。それまでは、飲み屋などで、私が生協職員だとわかると、「生協か。おまえとこの汚い段ボールを玄関に置かれて、

迷惑しているんだ」などと言われるので、男性にはなるべく生協職員だと名乗らないことにしていたのですが、豆腐ができてからは、男性でも「おお、生協か。あんたとこの豆腐はうまいなあ」と、態度がコロッと変わって、「豆腐は魔法の道具」と言われるようになりました。とにかく豆腐を食べさせたら、みんな生協に入るので（笑）。その豆腐屋さんは量が多すぎて作りきれず、他店にノウハウを譲る形で撤退されました。

しばらくして、豆腐一品で1億円近くになりました。

潜在的なニーズの掘り起こしに労力をかけることは、経営的にみて効率が悪いじゃないと言われるかも知れませんが、きちんとしたニーズの掘り起こしとそれを満たす商品設計に掛ける労力は、長期に考えたときには、効率を落とすどころか、喜んで買われるムダのない商品開発という意味で効率をものすごく高めるのです。安く設計・製造したはいいけれども売れない…。だからプロモーションに労力とお金をかけるといのは、効果とコストの関係で見ればものすごく効率の悪い仕事をしたことになるのです。

日本生協連から2年間に渡って「ラブコープ・キャンペーン」が呼びかけられています。今あるコープ商品を、生協を挙げて普及するというよりも、「組合員の皆が愛せるように生協を挙げて改善していきましょう」と呼びかけ実行することこそが大事だと思うのですが…。そうでないと、「日本人だから、日本を愛しましょう」などという「愛国心」の同調圧力と似てしまいませんか。私にはそういうふうに見えます。

【青木】 だからこそ椎木さんのおっしゃる「必要の方から引取るという原理」が重要になってくるのですね。

【椎木】「引取りの原理」は、空手をやっていて、ふと思ったことです（笑）。つまり、人の動きの原動力は重力なのです。たいていの人は筋肉が動きの原動力だと思っているから、筋肉を鍛える。でもそれは違います。重力がエンジンで、筋肉は体を操作するために使います。そして重力は宇宙にあまねくあって、みんな、重力でつながっている。地上には980ガルのポテンシャルがあります。それを使えばすごいパワーが瞬時に出るのです。

では、生協にとっての重力は何かと考えたときに、組合員さんの胃袋（欲求）だと思いました。商品は生産の方から考えがちですが、なぜ生産されるかといえば、腹が減るから、寒いから、敵に襲われない家が欲しい、つまり必要からです。つまり、そういう必要から生産は始まっているのです。

そういうように生産は、供給側からではなく、需要、必要の側から発生しているということがわかると、物の流し方が変わります。物も、水がそうであるように、上流から下流に流れますが、それは重力に引き寄せられるからです。物は、実際は川上から流れてきますが、じつはそれは最終消費に引き寄せられている。そういうふうに私は考えました。だから、需要がなくなると、供給の流れは止まるはずですよ。

共同購入は必要を予約として受注し、店舗は必要を予測し、供給側に引き取り情報を伝えます。店舗の場合は購買量を予測しなければなりませんから、ロスはずっと発生します。でも、職員だけで予測するのと、組合員さんの力もかりて「何が必要ですか？」と聞きながら予測・仮説を立て実行するのとでは、組合員さんと一緒に予測・仮説を立てるほうが正確になるはずですよ。予約と予測の相異はありますが、必要の側

から引き取っていくとう事業の原理は同じなのです。

「ジャムセッション」のような生協店舗

【青木】組合員のニーズを「きく」ことによって生協の店舗事業としてどのようなことが可能だとお考えでしょうか。

【椎木】生協店舗の問題を解こうとすれば、結局、「どういう生協にしたいのか？」を問うことが必要になります。「どういう生協にしたいのか？」を解くときには「どういう社会をつくりたいのか？」を問うことが必要になります。「どういう社会をつくりたいのか？」を解くときには「人間の幸せとはどんなものだと考えているか？」というふうに上位概念から整理していかなければなりません。閉じられた系の中で演繹的に問題を解くことはできても半分です。店舗事業を解こうとすれば、生協というものを問題にしなければいけないし、生協という問題を解こうとすれば、社会を問題にして、社会の問題を解こうとすれば、人間の幸せをどのように考えるかという話になる。そういうふうに上位概念に遡っていかないと、問題を解くことはできないと思います。本当の意味で、組合員（生身の人間）一人ひとりが望む暮らし方と向き合っていかなければ問題は解けないと思います。

事業の現場はそうしています。マニュアルや方針書になくても、死にそうな人がいたら放っておけないから、対応している。しかし、それを、トップを始め生協ぐるみでそうしているかということ、そうならない。なぜ現場はそうしているのでしょうか？リアルの世界だから、概念ではなく全

身体で考えているからです。これが人間の感覚です。だから、そういうものをもとにした事業でなければいけないし、そういう事業にしていこうというのが生協の店舗です。

コープみやぎの高鍋店の惣菜部門が進化しています。部門としてそういうものになってきているからです。前日に緻密な生産計画をつくるのではなくて、大雑把な計画はあるけれども、組合員さんの買い方や売れ行きを見ながら適宜作っていく。今夜の献立を考えていても、直前に気が変わるかもしれない。そういう生身の人間を相手にしているのだから。よく買われる商品は営業時間 10 時間のうち 10 回も製造するそうです。ミュージシャン達が集まって即興的に演奏する「ジャムセッション」のように、激しく変化する状況に対応できる、ものすごく感度のいい部門になってきているようです。

そんな運営ができる生協の店舗であればいいなと思います。それはおそらく、レギュラーチェーンではやれないと思います。

職員と組合員さんとの共創で(協同して)そんな状況を創りたいですね。

オーナーである組合員と職員の協同

【椎木】「生協と組合員」と言いたくなるけれども、生協の主役は組合員だから、より正確に言えば、生協における生協理事会等の機構(アソシエーション)の職員と組合員との関係です。このアソシエーションの表に出ているのは職員ですから、そういう関係になります。日本国家は国民が形成するのだとすれば、日本国家における国家機関と国民という関係だということと同じで

す。これは私もなかなかうまく言い回せていませんが、そこは常に意識しています。つまり、生協というものの理解が、狭く捉えてしまえばすぐに「生協と組合員」となるけれども、それは正しくないのではないかと思うのです。それは「組合員が主役」「国民が主役」ということを捨てる論理につながりかねない。また、「生協と組合員」というと、組合員と切れた生協になる。だから、生協の事業では、名実ともに「組合員は生協のオーナーである。出資だけでなく、利用もするし、運営(事業内容)にも関与する存在である。」ことが高い生産性に結びつくという実態、実例を創らなければならないと思っています。

組合員オーナーとして CO- の運営(協同の運営)というのは、具体的には組合員と役職員の協同だと思います。それで高い効果と効率を生むことをめざさなければいけないと考えています。家庭料理がお母さんと家族の共同作品であるように、生協共同体とその事業は、オーナーである組合員と役職員の共創の産物なのです。

【青木】組合員がオーナーである生協だからこそ「ジャムセッション」のような店舗が可能になり、そして組合員や職員によって生協が創りあげられる、今の時代に合った協同のひとつのあり方のように思います。コープみやぎの取り組みが全国、いや世界を引っ張っていくことを期待します。