

■□ 問題提起と論点整理

生協事業のイノベーション

～いま、コープみやぎきの事例を研究する意味

的場 信樹 (佛教大学社会学部教授)



1. はじめに

昨年(2013年)の総会は、来るべき20年に向けて研究所のミッションを再確認し、新たな歩みを開始する特別な総会となった。そして、この1年間、総会で確認した「生協に役立つ研究所をめざす」というミッションをめぐる様々な場で議論してきた。役立つといっても、そこには、当然、様々な考え方があり、必ずしも一義的に定義できるものではない。だからこそ、議論を重ねながら「研究を通じて生協事業に役立つ」という研究所の原点を確認できたことは貴重な成果だと考えている。質の高い専門研究の成果を生みだしていくことが生協事業に役立つということである。そのためにも、研究所のコーディネート機能が益々重要になってくるということも、ここでもう一度確認しておきたい

これらの議論と並行して、この1年間、「生協の実践を普遍化する」ことを目的に生協研究会を設置して活動してきた。そして、この1年間の活動の成果が、今回のシンポジウムということになる。生協研究会としては、2年計画の1年目の中間まとめという位置づけになる。今回のシンポジウムを折り返し点として、来年には、「生協の実践を普遍化する」ことの、研究所としてのスタンスを明らかにすることができると考えている。ともかく、ここにたどり着

くまでには、コープみやぎきをはじめ、たくさんの方々のご協力をいただいた。この場をお借りして、心より、お礼を申し上げます。

2. 問題提起の背景

今年の総会議案書の冒頭に、「理事長の挨拶」がある。そこで、私は「神は細部に宿る」というミース・ファン・デル・ローエ(1886～1969、20世紀のモダン建築を代表するドイツ出身の建築家)の言葉を引いて、生協が購買事業を通じて普段の暮らしの中に民主主義を根付かせていくことが、いまの社会状況だからこそ大きな意味をもっているのではないかと、ということの問題提起している。自由と平等を権利として保障しようとする制度が近代民主主義であるが、現在様々な領域で、この近代社会の基本原理のひとつである民主主義を根底から変えようとするグローバルな動きが進行している。こうした事態に直面している今だからこそ、家庭や地域に民主主義的な関係を拡げていくことに、大きな意義があるのではないかと問題提起である。もちろん、いわゆる政治参加と社会の隅々で民主主義を根付かせていくことを対立させて考えているわけではない。むしろ両者は相互補完的な関係に立つのだと考えてい

る。今起きている問題を近代という大きな枠組みでみたとき、根本的な変化は微細な変化から始まるのではないかという趣旨である。強調点は「根本的な変化」というところにある。生協事業の社会的役割は、そのために、まず、組合員のニーズに応えることを通して、社会の隅々に民主主義を根付かせていくというところにあるのではないか、ということがシンポジウムに対する今回の問題提起の背景にある。

生協事業の社会的役割に関するこのような考え方は、思想史上決して珍しいものではなく、むしろヘーゲル以来、近代社会にいわば伝統的な考え方といえる¹⁾。国家と個人の中間にあって、国家に対する個人の抵抗の拠点であり、また市民社会において競争に対する対抗力²⁾となるのが中間団体であり、その代表が協同組合であり労働組合だと考えられてきた。協同組合は、歴史的に、中間団体としてその役割が注目されてきたのである。丸山真男が民主主義の条件として自立した個人の役割を重視したことはよく知られているが、しかし、そこでの個人は孤立した人間ではなく、中間団体に帰属し言論の自由を駆使する市民だったことは十分理解されてこなかった³⁾。経済思想史を専門とし、丸山真男論も著している間宮陽介は、自由と国家の最高性という両立不可能な主張を掲げているようにみえる新自由主義と国家主義との共通点に注目し、中間団体を解体しようとする試みにそれをみている⁴⁾。近代的民主主義論の伝統によれば、中間団体における自由な空間が民主主義には必要なのである。

今回のシンポジウムにおける問題提起のもうひとつの背景には、組合員のニーズとその背後にあるくらしの変化がある。いうまでもなく、くらしは何時も変化し続けている。しかし、現在は、少子高齢化や雇用

形態の変化などにみられる戦後の社会制度とその基盤が動揺しており、貧困・格差・将来に対する不安などの問題をめぐって私たちのくらしには大きな変化が起きている。また、依然としてショッピングセンターやコンビニ宅配は増加の一途をたどっていて、ミニスーパーの急速な拡大など、流通業も変化し続けている。競合もその形態を変えつつ、激しさを増している。このように生協事業の前には不確実性が広がっている。

変化には、常に方向と速度がある。その方向と速度がある程度わかっているという意味合いで、変化という言葉が使われることが多い。つまり、不確実性という言葉が好んで使われるのは、これまで経験したことのない、先の見えない変化が起きているということに他ならない。こうした不確実性のもとでは、現在の延長線上で考えられた未来は事実上意味がなくなり、人々のニーズ（人間生活に必要なある充足状況が奪われている状態）も変化し、ニーズとその充足状況の乖離も大きくなる。そして、組合員から生協事業に寄せられる様々な情報（多くの生協で、これらの情報を「組合員の声」と呼んで、特に重視している。）の背景には、こうした「ニーズの変化」と「ニーズとその充足状況の乖離の拡大」という現実があることは否定できないように思う。生協事業にイノベーションが求められている理由もここにある。

今回のシンポジウムのタイトルは、「生協事業のイノベーション」とした。ここで言いたかったことは、生協事業にイノベーションが求められていて、そのイノベーションには固有のメカニズムがある、という2点である。そして、この2点について、コープみやぎきという、ある意味で典型的な購買生協を事例に考えてみるのが、今回のシンポジウムの目的である。こ

ここで、典型的というのは、コープみやざきが一般的な地方で活動している購買生協であり、かつそのような生協としての事業のパフォーマンスが高いのではないかという意味である。それでは、私のシンポジウムに対する問題提起を、先にあげた2点のうち、まず、広く使われるようになった結果、意味が曖昧になってしまったイノベーションという用語の理解を共通にすることから始めていきたい。

3. イノベーションとは何か

単なる変化ではなく、画期となるような大きな社会的変化を引き起こすことをイノベーションとする考え方がある。また、経済発展や景気循環の契機としてイノベーションを理解しようとする考え方もある。前者はイノベーションを「新結合」と言い換え、後者はイノベーションに「技術革新」という言葉を充てたりしている。いずれも、オーストリアの経済学者J. シュンペーター(1883～1950)の経済発展の理論を基礎としている。日本では、一般的に、後者の「技術革新」の使用例が多い。しかし、これは、シュンペーターがイノベーションの種類としてあげた、①新しい財貨すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、のうちのひとつか、あるいはこれらを十分包摂していないということもあって、学術的には、むしろ「新結合」という意味でイノベーションという用語を使う場合が多い⁵⁾。ここでは、まず、今回、どのような意味でイノベーションという言葉を使っているのかということ整理して

みたいと思う。

第1に、ここでいうイノベーションとは、狭い意味の技術革新だけを問題にしているのではない。その他にも、商品やサービス、技能、組織運営や組織形態の革新を含む幅広い概念として使っている。シュンペーターがイノベーションの種類としてあげている「新しい組織の実現」に相当するものとしても考えている。そして、今回のシンポジウムとの関連でいえば、人びとの規範(行動の基準)や価値観が、ここに含まれていることを指摘しておきたい。これまで社会や組織を支配してきた規範や価値観の画期的な変化という意味でも、イノベーションという用語を使っている。この意味では、イノベーションは、トーマス・クーン(1922～1996)が科学革命で提唱した「パラダイムシフト」という用語と重なるが、しかしパラダイム概念⁶⁾は当初より曖昧さが指摘され、後にクーン自身によって放棄されている。こうした事情も考慮して、むしろ、ここでは、ある分野や組織で常識となっていた規範や価値観を劇的に変化させることが、イノベーションのための条件と考えている。

第2に、イノベーションは、追求すれば手に入れられるものではないし、追及しなければ手に入れられないものでもない。シュンペーターは、イノベーションの例として、馬車から鉄道への輸送手段の変革をあげている。日本では、しばしば蒸気機関車の発明者はジョージ・スチーブンソンとされているが、実際はイギリスの機械技術者リチャード・トレビシックであった。同時に多くの人々が蒸気機関車の実用化に向けて試行錯誤を繰り返していたのである。また、鉄道の実用化には、蒸気機関だけでなく、練鉄製軌道や輪縁付き車輪の開発が必要だったし、貨物輸送量の増大や馬の価

格の高騰といった需要サイドの変化も必要だった。つまり、様々な実践の積み重ねの結果生まれた変化が、後になって「あれはイノベーションだった」ということになるのであって、変化が無目的で試行錯誤の結果だという意味では、イノベーションは「進化」と同じ意味だといえる。例えば、現在の技術開発でも、企業の研究開発の成功率は10パーセント以下で、製薬業界などでは1～2パーセントに過ぎないといわれている⁷⁾。成功の裏には、その10倍も100倍もの実験の積み重ねがあることになる。日常的な改善の蓄積がなければ、イノベーションは起こりえない。そして、「進化」にとって重要なことは、目的や計画ではなく、そのつど何を選択するかであり、そのときに行動の基準となる規範や価値観だといわれている⁸⁾。このことは、そのままイノベーションにも当てはまると考えることができる。

第3に、日常的な改善とイノベーションの違いは、社会に影響を与える変化の大きさだけでなく、質的にも異なっている。質的な違いはイノベーションを実行する主体の性格の違いである。シュンペーターは、イノベーションの実行者は日常的な業務に取り組むだけの経営管理者ではなく、生産要素をまったく新しい組み合わせで結合する（新結合）ことによって、新しい事業を創出する「企業者（アントレプレナー）」であるとした⁹⁾。改善や改革が継続的に行われていなければ、イノベーションは起こりえないが、イノベーションを起こすにはそれだけでは足りず、規範や価値観を劇的に変えて、それまでの常識を覆す必要がある。改善とイノベーションの違いは、常識を覆すほどの規範や価値観の変化が介在しているか否かによって評価することができる。事業革新（イノベーション）には、組織内や業界で常識とされてきたことを否定

することが必要ではないか、そしてそれができるのは誰かというのが、ここでの仮説であり、問いである。

第4に、イノベーションは、これまでできてこなかった新しいニーズに応えることができるようになることを意味する。これは、P.F. ドラッカーが、彼のマネジメント論の中で最も強調している点である¹⁰⁾。ドラッカーは、企業の機能として、マーケティングとイノベーションをあげている。イノベーションが企業の機能とされることによって、イノベーションはいわば日常の世界の出来事となる。シュンペーターは、イノベーションを起こすのは、選ばれた特別な人間でなければならないとし、それを「企業家」と呼んだ。ドラッカーは、イノベーションを起こすのは経営者（シュンペーターの経営管理者と同じ）であれば誰でも果たさなければならない役割だとしている。先に例としてあげた「企業の研究開発の成功率は、製薬業界などでは1～2パーセントに過ぎない」というのは、ドラッカーの目でイノベーションをみていることになる。試行錯誤が日常化している姿である。2人のイノベーション観の違いは、ひとつは研究目的の違いによって生まれたと考えることができる。シュンペーターが経済成長と景気循環の研究を目的としていたのに対し、ドラッカーの目的は当時新しい社会現象であった巨大企業の社会的役割を解明することだった¹¹⁾。私は、2人の違いには、もうひとつの理由があると考えている。ドラッカーは、シュンペーターがいわば未完のまま終わらせた独占企業論を発展させたというものである。シュンペーターは、イノベーションの例のひとつとして独占企業を重視していたが、その社会原理を考察したわけではなかった。このシュンペーターの独占企業論を発展させたのが、ドラッ

カーの経営者支配論だと考えることができるのである¹²⁾。このような観点から、ここでは、「これまで応えてこなかった新しいニーズに応えることができるようになること」をイノベーションということにする。これまでのところを要約すれば、これまで応えてこなかったニーズに応えようとする日常的な実践の積み重ねがイノベーションを起こすのではないかということである。そして、この仮説を少し広げれば、組合員のニーズに応えようとする日常的な実践の積み重ねが、生協事業にイノベーションを起こすのではないかということになる。これが今回のシンポジウムのテーマを「生協事業のイノベーション」とした理由である。

4. コープみやぎきの事例に注目する理由

今回のシンポジウムでは、生協の日常的な実践を、イノベーションという視点から見直してみ、いま生協に求められている組織機能や経営管理のあり方について考えてみることを目的としている。そして、今回、生協の実践事例を、コープみやぎきの真方男専務理事が報告することになっている。コープみやぎきは、この30年間、日常的な「継続改革」（この言葉は私の造語であり、コープみやぎきで用いられているわけではない。）に取り組むことによって現在の到達点を築いてきた。特に、「組合員の声を聴く活動」を通して生協独自の店舗理論を追求する生協として知られ、そのことを可能にしている職員組織のあり方も注目されている。

コープみやぎきが目標としているのは、組合員が購買行動を通して満足を実感できることであり、それを「組合員とその家族

の団らんがはずむために全力をつくす」という言葉でコープみやぎきの使命を表現している¹³⁾。そして、そのための手段が、「組合員の声を聴く活動」であり、また組合員と職員の直接的な対面関係をつくるための様々な取り組みである。これらは、チェーンストア理論のマス・マーケティング（企業→多数の消費者）やワン・ツー・ワン・マーケティング（企業→個人）とは質の違う双方向のマーケティング（組合員？生協）のように見える。コープみやぎきの実践は、マーケティング論の視点からも注目されている¹⁴⁾。

コープみやぎきの現況

コープみやぎきは、組合員が24万人、職員が1,910人（内総合職職員286人）、供給高が281億円（2013年度末現在）の中規模生協である。供給高からみた業態別の割合は6対4で、共同購入事業に対して店舗事業の占める位置が大きく、店舗事業の供給高は全国の生協の中でも上位にある。総事業高（購買事業以外に若干の利用事業も含む。）の順位では、コープみやぎきは146生協中27位なのに対して、店舗供給高では12位である¹⁵⁾。コープみやぎきが注目されているのには、こうした店舗事業の高いパフォーマンスを生みだしていると考えられる独自の店舗理論の存在が大きい。組織のパフォーマンスを簡単に定義すると、「組織の目的を達成すること」ということになる。しかし、重要なことは、あくまでも"ある条件のもとで"目的を達成するということである。経済学者のダグラス・C・ノースは、組織のパフォーマンスを達成しようとするときの、選択可能な環境条件を重視した。ある時点で入手可能な、手段、方法、組織の環境が組織のパフォーマンスに及ぼす影響に注目したのである¹⁶⁾。どのよう

な環境条件にも、自分たちの活動の結果である主体的につくりだした側面と、社会的に与えられた側面という両面がある。ここでは、社会的に与えられた環境条件については、触れない。ここでは、高いパフォーマンスを実現している主体的な環境条件について考えていきたい。

また、職員のアイデンティティ（帰属意識）の高さも、コープみやざきが注目される要因のひとつである。生協労連のアンケート調査¹⁷⁾によると、コープみやざきでは、「展望があり働き続ける」と回答した職員が44.7パーセント（数値はいずれも2014年）だった。全国平均が21.2パーセントであること、またコープみやざきに限ってみても、「わからない」という回答が20.4パーセントを占めていて、否定的な回答—その理由が組織に起因するものと個人的に起因するものを合わせた回答—が相対的に少ないとみられることなどを考えると、この職員のアイデンティティの高さは、確かに注目に値する。もちろん、この調査結果は、調査方法や回収率が生協ごとにより違っていたり、同じ流通業の他の企業や事業分野は違っても同じ生協である医療生協や大学生協などとの比較を行っていないので、あくまで参考資料としてみておきたい。しかし、コープみやざきでは、基本方針などで、職員が目的に向かって、“やりがい”をもって仕事ができる組織運営の実現に取り組むことを表明している。経営目標を達成することと、職員が“やりがい”をもって仕事をするをどのようにして結びつけるのかという課題は、経営戦略の問題である。ドラッカーが企業の役割の中で強調しているのも、経営戦略、マーケティング、組織・人事の一体化である¹⁸⁾。これは、《イノベーション＝経営戦略＋(マーケティング＋組織・人事)》のように表す

ことができる。経営戦略と組織政策の関係については、あとで触れる。

コープみやざきの歴史的経過

コープみやざきの創立は1973年である。当時（日本生協連によれば¹⁹⁾、1960年代半ばから1970年代）、大学生協の支援で各地に設立された地域生協は「市民生協」と総称されるが、コープみやざきの設立もその一環とみることができる。大学生協の支援によって設立され、同じような生協が全国に多数存在することによって、それぞれの生協が互いの経験を通して学習しながら、独自の発展を遂げていくことになる。しかし、これは、単に過去のエピソードではない。現在でも「市民生協」という呼び名が使われてということからすれば、「市民生協」が、今でも、当時の設立の経緯や社会環境によって制約を受けていることは否定できないと思う。進化経済学では、制度や仕組みが過去の経緯や歴史的な偶然などによって制約を受けていることを、「拘束（ロックイン）されている」といい、こうしたメカニズムを、経済学では「経路依存性」と呼んでいる。この点については、後で簡単に触れることにする。

コープみやざきの歴史的経過をみて気がつくことは、創立以降、1984年「組合員組織の運営改革」、88年新共同購入システムの導入（翌年に撤退）、91年「商品部宣言」の発表と商品部改革、96年職員観の整理と『『コープみやざき』のめざすことと基本的考え方』の提起、06年「改善無限・知恵無限」の方針の決定、08年店舗での「自己開示」活動といった具合に、継続して事業改善を行っていることである。コープみやざきの歴史的経過を、政策の深化を中心に、思い切って単純化してみると、91年までが組合員観と商品事業を政策化する

時期、96年以降が職員政策を深化させていく時期と考えることができる。もちろん、事業政策をつくることと、それによって実際に変化をつくり出すこと、そしてその実態とは次元が違うので、その実態についてはシンポジウムの中で、明らかにされると思う。

コープみやぎきを研究する視点 —イノベーションと経営戦略—

次に、コープみやぎきを研究する際の視点を確認しておきたい。イノベーションというテーマを取り上げたときから決まっているようなものだが、ここでは経営戦略論の概念を使って、イノベーションと組織の問題について論点を整理しておくことにする。なお、コープみやぎきでは、経営戦略という用語を使っていないだけでなく、こうした理論を使うこと自体に慎重であるように思われる。確認したわけではないが、生協には固有の経営論があるはずだと考えているのかもしれない。もしそうだとすれば、これは今回のシンポジウムの課題をはるかに超える論点である。いずれにしても、ここで、あえて経営戦略論を参照するのは、イノベーションを起こす組織とはどのような組織なのか、ということを確認するためである。

イノベーションは経営戦略の一部である。そして、「企業がその目標を実現していく上で必要とされる組織のあり方について、基本的な考え方を体系的にまとめたもの」が経営戦略であると一般的には考えられている。経営戦略論の教科書などでは、組織政策を考えるにあたっては経営戦略が必要であり、経営戦略を作成してから、組織戦略への展開を図ることになっていたりする。また、企業は他社との競争を勝ち抜くために、製品開発、技術革新、ブランド構築、事業連携、M&A など様々な対策を講じる。

そして、その実行を支える人材、財務等々の戦略を展開する。これらの全体を経営戦略という²⁰⁾。なお、組織変革においては、どのように職員のモチベーションを高め、巻き込んで行くかという観点で組織政策が検討される。ただ、経営戦略といっても、研究者によって意味が異なる。アメリカの経営学者マイケル・ポーターは、持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築することを戦略の中心に置く「競争優位の戦略」を提唱している²¹⁾。しかし、生協では、事業を取り巻く環境の変化にどのように対処するか、事業を成功させるために何をどのように行うかを体系的にまとめたものを「戦略」と考えている場合が多いように思う。経営戦略論を専門とする浅羽茂による、「企業を取り巻く環境との関わりにおいて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示したもので、企業に参与する人たちの指針となり得るもの」²²⁾ という定義が、これに近いように思われる。ポーターが、企業がどのようにして高い業績を上げることができるかを明らかにしようとするのに対して、浅羽は企業活動が市場どのような影響を及ぼすのか、またそれが企業活動にどのように跳ね返ってくるのかを考えている。いずれにしても、ここで確認しておきたいことは、コープみやぎきの実践を俯瞰する視点として、「企業を取り巻く環境との関わりにおいて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示したもので、企業に参与する人たちの指針となり得るもの」という、浅羽の経営戦略の定義が有効ではないかということである。ところで、改善とイノベーションは異質なものである。確かに、改善はどこでも行われている。日常的な改善の積み重ねがイノベーションを起こすといっても、改善とイノベーションは同じではない。イ

ノベーションに結びつかない日常的な改善の積み重ねもあるだろうし、イノベーションに結びつく日常的な改善の積み重ねもある。この違いは、改善の目的に対する明確な自覚と方法の違いに由来する。イノベーションに結びつく日常的な改善の積み重ねは、その都度の改善目標や手法の一貫性、改善することによって、これまでの何を否定することになるのが明確になっていることにあるというのが、イノベーションの概念を整理した結果得られたここでの仮説である。こうした要素を持った組織を、「イノベーションを起こす組織」と呼ぶことにする。経営戦略の概念を整理することによって、イノベーションを起こす組織の総体的特徴を理解することができる。これらの仮説を証明することがシンポジウムの最後の課題ということになる。

5. 論点の整理

それでは、これまで述べてきたことをまとめてみることにする。なお、ここでの論点の整理は、シンポジウムでの各報告やコメントなどを参照した上で論述したものである。

イノベーションの定義

まず、イノベーションの定義について整理する。定義を構成すると考えられるのは、次の4つの要素である。①ある分野や組織で常識となっていた規範や価値観を劇的に変化させることが、イノベーションのための条件である。②日常的な改善の蓄積、つまり試行錯誤がなければ、イノベーションは起こりえない。コープみやざきでは、「学びあい変化し続ける生きた組織」という言葉でこれを表現している。③常識を覆すほ

どの規範や価値観の変化を推進する誰かが必要である。④これまで応えてこなかった新しいニーズに応えるためにイノベーションは存在する。まとめると、ある分野や組織で常識となっていた規範や価値観を劇的に変化させる人（イノベーター）が、試行錯誤ののちに、これまで応えてこなかった新しいニーズに応えることによって引き起こされる劇的な社会的変化を、ここでのイノベーションの定義ということにする。

コープみやざきを研究する意味

次に、コープみやざきを研究する意味について、経営戦略論の視点を借りて、論点を整理してみたい。①コープみやざきでは、与えられた環境条件のもとで、「組合員とその家族の団らんがはずむために全力をつくす」という目的に対して、高いパフォーマンスを実現している。②高いパフォーマンスを実現する主体的な環境条件として、商品政策（「組合員の声を聴く活動」）や組織政策がある。そして、コープみやざきでは、経営目標を達成することと、職員が「やりがい」をもって仕事をするを結びつけるために、基本方針（「経営戦略」に相当するもの）、マーケティング、組織・人事との一体化が図られている。③これまで組織の中で常識とされていた規範や価値観を否定するような明確な言動は確認できなかったが、その都度克服すべき課題を見いだしている。④経営トップが政策の一貫性や政策の深化に努めている。これらは、いずれも、イノベーションに取り組む組織に共通する条件として、あげたものである。もちろん、コープみやざきが、これらの条件を十分に満たしているわけでもなく、生協事業のイノベーションの典型事例であることは間違いないと思う。イノベーションに取り組む組織に共通する条件としてあ

げた4点についていえば、他の生協の事例からも、その存在を読み解くことができる。

コープおきなわの事例とならコープの事例

例えば、コープおきなわでは、職員が"やりがい"をもって仕事ができるように「チームづくり」に取り組んでいる。1300名の職員は124のチームに所属していて、各チームのリーダーは毎月「ふりかえりシート」を記入し、そこに所属長と理事長がそれぞれコメントを記入して、返すということを行っている。また、経営トップが、目的や方針の実現に、組織全体として一貫性をもって取り組むことを重視しており、「職員が自発的に元気に仕事をしている実感を得ている」という報告があった。宅配（共同購入）の職員約200名に行ったアンケートの結果も紹介され、「成長の実感がある」と回答した職員は89パーセント、「自分で考えて仕事ができる」が85パーセント、「所属部署に愛着がある」が94パーセント、「自由に意見が言える」が70パーセントと軒並み高い数値を示していることがわかった。コープおきなわの事例は、経営トップが政策の一貫性や政策の深化に努めていること、今の時点では組織・人事政策を「経営戦略」の中心においていることを特徴として指摘できる。

また、ならコープでは、30年前から「組合員組織改革」に着手し、「店舗事業の創造」（イノベーション）と位置づけて移動店舗事業に取り組んでいる。コープみやぎきとは別のかたちで、他のスーパーではできない新しい店舗事業モデルに挑戦している。ならコープでは、地域のニーズに積極的に応えて事業化している。製造事業にも、「生協がそこまでやるのか」という意見があったにもかかわらず、それを乗り越えて取り組んでいる。森理事長は報告の中で、「自

分の生協の成り立ちや生い立ち、組合員の特性を考えることが重要だ」（経路依存性のこと）という発言をしている。他と同じことをしても上手くいかないのは当たり前だから、自分の頭で考えるしかないという趣旨であろう。また、森理事長は、コープみやぎきを"学ぶ組織"だと特徴づけた上で、ならコープが、「創立期から『組合員に学ぶ。組合員と学ぶ。取引先に学ぶ。取引先から学ぶ。』と言ってきた」という紹介もしている。「自分の生協の成り立ちや生い立ち、組合員の特性を考えることが重要だ」という発言は、学ぶことのむずかしさ、自分で考えることの重要性を理解した上での発言だと思う。少し本筋から外れるかもしれないが、われわれがコープみやぎきに注目するのは、その学び方にもある。ともかく、徹底的に考えていることは否定できない。学び方を学ぶという学び方もあるのではないだろうか。

論点の要約

コープみやぎきでは、「組合員とその家族の団らんがはずむために全力をつくす」という目的に対して、高いパフォーマンスを実現している。また、高いパフォーマンスを実現する主体的な条件として、商品政策（「組合員の声を聴く活動」）や組織政策（「組合員の声を聴く活動」）をもっている。そして、経営目標を達成することと、職員が"やりがい"をもって仕事をするを結びつけるために、基本方針（「経営戦略」に相当するもので、その都度更新されている。）、マーケティング、組織・人事との一体化が図られていて、経営トップが、政策の一貫性や政策の深化に努めている。そして、これらは変化の途上にある。経営戦略は「企業を取り巻く環境との関わりにおいて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示したもので、企業に

関与する人たちの指針となり得るもの」(浅羽)と定義されるが、コープみやぎきは、はじめから戦略的だったというわけではない。生協は誰のための組織か、何をする組織かという組合員観の定義から出発して、職員観の定義に向かったのである。戦略といっても、体系的にまとめることが目的ではなく、実践的に、試行錯誤を繰り返しながら、「生協を取り巻く環境との関わりにおいて」つくられていくものである。

また、この定義によると、戦略は目的や理念だけが書かれている文書ではないし、また単に目標を指し示すためのものでもなく、「成功に導くために何をどのように行うかを示したもの」である。例えば、コープみやぎきの『『コープみやぎき』のめざすことと基本的考え方』という職員組織政策に関する文書を読んでも、理念(「めざすこと」)、組織政策の目的、組織政策の基本方針、基本方針の進め方が簡潔に書かれていて、基本方針では、職員が現場で仕事をするときの行動基準が示され、「何をどのように行うか」までが明らかになっている。いわゆる経営戦略はあるが、意識的に融通無碍にしているところがある。浅羽の定義では、一般的な定義では必ず見られる「目標」という言葉に代わって「成功に導く」という言葉が使われている。コープみやぎきでも、戦略目標に類する言葉は使っていないように思う。しかし、「宮崎県民生協がめざすもの—西暦2000年に向かって(1986・5・19)」や、先の『『コープみやぎき』のめざすことと基本的考え方』という文書を読んでも、経営トップがどのような理想を実現しようとして、そのために何をしようとしているのかが書かれている。例えば、

「県民生協は13歳を迎えます。これまで

組合員自身が出資し運営に参加し利用する立場で、専従者・役員一体となって『ひとりみんなのために、みんながひとりのために』を合言葉にして、運動の輪をひろげてきました。努力の甲斐あって、組合員34,000世帯、事業規模63億円、地域社会への大きな影響力をもつようになりました。／今までの成果をうけつぎ、新たな気持ちで出発するためにここにその気持ちを記します。」(「宮崎県民生協がめざすもの—西暦2000年に向かって(1986・5・19)」)

「生協のオーナー(所有者)である、組合員さん一人ひとりが、生活(消費)し、生活に必要なものを購入するにあたって、『自分の意見や要望をきちんと主張していくという自主性』、『願いを実現するためにみんなで協同(参加・関わる)すること』、そして『コープみやぎきが民主的に運営されるように主体的にかかわること』の大切さを実感できるようにしていきます。このことは、組合員さんが地域社会で様々な組織・活動に関わるときにも大きな力になると思います。『生協のようにやればいいのに』『生協のようにやろうよ』と言われるようになればいいな、と思います。」(『『コープみやぎき』のめざすことと基本的考え方』)

ここには、経営トップの理想と決意が書かれているのであるが、これを読んで浅羽のスタンスと共通するものを感じる。ポーターが、企業の私的性格を重視して、利益の最大化を重視するのに対して、浅羽は企業の公共性(社会との関係性)を重視して、企業の理念を強調する。これと同じ意味で、コープみやぎきは、理念志向の組織といえる。一方、「組合員とその家族の団らんがはずむために全力をつくす」という言葉か

らは、マーケティング論でいうところの「顧客志向の企業」のようでもある。コトラーは、それを「顧客志向の企業は、いっそう有利なポジションを獲得し新しい機会を見きわめ、長期的に意味のある戦略を設定している」²³⁾と定義している。結局、組合員と職員が共に理想を追求する「理念志向の生協」といえるのか、あるいは「理念志向の組織」が顧客志向のマーケティングを行っているのか区別できなかった。「『コープみやざき』のめざすことと基本的考え方」の中に「コープみやざきが民主的に運営されるように主体的にかかわること」という言葉がある。この「民主主義」が区別する鍵になるかもしれない。

他の論点—共感関係、協同組合事業・地域社会等の視点、歴史の中で行う選択—

これまでのところでは触れられなかった論点も多数あるので、最後に3点にまとめて紹介しておく。

ここでは、主に経営戦略論の視点から、イノベーションを引き起こす条件を中心に考察してきたために、日常的な改善の積み重ねに欠くことのできない職員が高いモチベーションを持ち続ける組織の問題については触れられなかった。コープみやざきで行った聞き取り調査では、コミュニケーションのあり方が独特であり、それが組織的な信頼関係の形成に繋がっていることが明らかになっている。この点については、近畿大学の玉置了准教授のコメント（「生協における共感関係の構築」）を参照していただきたい。

次に、一般的には、企業のパフォーマンスを実現している環境条件には、自分たちの活動の結果である側面と、社会的に与えられた側面という両面があるが、ここでは、主体的な環境条件について検討した

けだった。ここで触れられなかった、社会的に与えられた環境条件の側面については、福井県立大学の北川太一教授のコメント（「『協同組合事業・地域社会等』からみたコープみやざきとは」）を参照していただきたい。

生協は、社会的に与えられた環境条件の中で活動しているが、この生協の設立の経緯や当時の社会環境といった現在の制度や組織に対する制約条件も含まれる。つまり、歴史も含まれる。これは、いわゆる経路依存性と呼ばれる問題であるが、じつはこれが、コープみやざきがこれまでの歴史の中で、何を選択し何を選択してこなかったかを解くカギになる可能性もある。今回、コープみやざきの歴史的経過に関する研究には全く手がつけられていない。別の機会を期したいと思う。

6. まとめにかえて

イノベーティブな組織には共通点がある。イノベーションには経営トップの役割が決定的である。社会的影響力の大きいイノベーションには、共通する場面があるという。「社長以外全員反対」という状況に直面することだ。それでも、あえてトップが決断するときの根拠にも共通点があって、それは、「企業の掲げる理念にどれだけ寄与できるか」という尺度だといわれる²⁴⁾。じつは、イノベーションについて、これまで触れてこなかった論点がある。イノベーションは不確実性が高く、リスクも高いということである。したがって、リスクに備えることは当然として、リスクを冒してでも実現する価値が大きい理念があるとすれば、理念の方を選択しなければならない。それがトップの役割である。それでは

理念とは何だろうか。それは、組織の構成員一人ひとりの行動を意識的、無意識的に規定する組織の力である。そして、この理念は、トップが構成員に徹底させることによって現実の力になり、構成員の確信に変わる。もちろん、こうした理念の機能を悪用することは可能である。それを防ぐには、トップをはじめ組織の構成員が、丸山真男のいう「組織の論理に対する個人のモラル」²⁵⁾を持っていることが必要である。決断し説得する。このプロセスをやり遂げるのがトップである。イノベーションには経営トップの役割が決定的であるといったのは、以上のような理由からである。

もちろん、トップも決して孤立した存在ではなく、実際には、役職員からのサポートや突き上げなど様々な関係性の中に置かれている。しかし、それでも、最終的にイノベーションを主導する役割は、経営トップにしかできない。経営トップの役割が決定的に重要だということは語りつくされた感もあるが、その経営トップが何を考えているのかを業務以外の場で職員や組合員、研究者が知ることは重要だと考えて、今回このような場を設定したことも記しておきたい。

最後に、この刊行物が、どのようなかたちであれ、生協のイノベーションに関心を持つ関係者の参考になることを期待して、とりあえずのまとめとしたい。

注（発行年は全て原著初版のものを記した。）

- 1) ヘーゲル(1821)『法の哲学 要綱(自然法と国家学要綱)』(藤野渉・赤沢正敏訳)中央公論社、第3部「倫理」を参照。
- 2) ガルブレイス(1952)『アメリカの資本主義』(藤瀬彦郎訳)時事通信社。ガルブレイスは、ここで、独占資本主義への対抗力として労働組合や協同組合の役割を評価している。
- 3) 丸山真男は「市民」という言葉は使っていない。本書の中では、知識人や学生、労働組合や経済団体において「組織の論理に対置された個人」が取り上げられている。丸山真男(1961)『日本の

- 思想』岩波新書、pp.147-151, pp.163-175.
- 4) 間宮陽介(1989)『ケインズとハイエクター<自由>の変容』ちくま学芸文庫、pp.224-231.
- 5) シュンペーター(1926)『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する一研究』(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳)岩波文庫、p.49、p.182.
- 6) トーマス・クーン(1962)『科学革命の構造』(中山茂訳)みすず書店。
- 7) 岡田勉(2014)『イノベーション戦略の論理—確率の経営とは何か』中公新書、p. iv.
- 8) 阪上孝編(2003)『変異するターウィニズム—進化論と社会—』京都大学学術出版会。
- 9) シュンペーター(1926)、pp.207-247
- 10) P.F. ドラッカー(1974)『マネジメント—課題、責任、実践』(上田惇生訳)ダイヤモンド社、pp.16-18.
- 11) P.F. ドラッカー(1985)『イノベーションと企業家精神—実践と原理』(小林宏治監訳、上田惇生・佐々木美智男訳)ダイヤモンド社、pp.22-30. ドラッカーは、ここで、19 世末の大企業の登場から、脱工業化の時代が顕著になる 1980 年代までの、経営管理の歴史的回顧を行っている。
- 12) シュンペーター(1950)『資本主義・社会主義・民主主義』(中山伊知郎・東畑精一訳)東洋経済新報社。シュンペーターの独占企業論の限界については、松尾匡氏の示唆を受けた。もちろん、本文中の評価についての責任は、すべて筆者のものである。
- 13) コープみやぎき『「コープみやぎき」のめざすことと基本的考え方』
- 14) 若林靖永(2003)『顧客志向のマーケティング』同文館出版。
- 15) 日本生活協同組合連合会(2013)『2012 年度生協の経営統計』。
- 16) ダグラス・C・ノース(1990)『制度・制度変化・経済成果』(竹下公視訳)晃洋書房。
- 17) 全国生協労働組合連合会(2014)『2014 年春闘準備のための生活実感アンケート』
- 18) P.F. ドラッカー(1974)、pp.264-272
- 19) 日本生活協同組合連合会「日本生協連の歴史」参照。http://jccu.coop/aboutus/vision/
- 20) M.E. ポーター(1980)『競争の戦略』(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳)ダイヤモンド社。
- 21) 大滝精一、山田英夫、金井一頼、岩田智(2006)『経営戦略—論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ。
- 22) 浅羽茂(2002)『経営戦略』『現代経営学への招待』(岡本康雄編著)中央経済社。
- 23) フィリップ・コトラー・ゲイリー・アームストロング(2003)『マーケティング原理第9版—基礎理論から実践戦略まで』(和田充夫訳)ダイヤモンド社、p.828.
- 24) 岡田、pp.183-192.
- 25) 丸山、p.164