

■□ 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

北川 太一（福井県立大学経済学部教授）



「事例」を取り上げ、 そこから学ぶということ

今回のシンポジウムでは「事例」を取り上げ、いわゆる「ケース分析」をして、そこから学ぶということです。事例を取り上げるときには、固有性と普遍性（言い換えれば、コープみやざきの事例が、みなさんの生協にとって役立つという「適用可能性」）を、ある程度意識して峻別しなければいけないと考えています。

固有性というのは、事例が立地している地域の社会・経済的な条件や、当該事例がたどってきた歴史的な背景や固有の経験、あるいは個性的な人物の存在など、その事例が有する特異性のことです。

普遍性というのは、ひとつは学ぶべき「かたち」や「方法」ということです。ところが、みなさんも先進事例視察等で出かけて、いろいろ学ぼうとされるわけですが、しかし、それはなかなかうまくいきませんね。つまり、「かたち」や「方法」の背後にある「意味」を理解することが大事だと思います。

しかし、「意味」を理解しても、まだうまくいかない。ということは、固有性も念頭に置きながら、そういう「かたち」や「方法」が可能となった条件を吟味しながら、自らのものに「書き換える」という作業が大事だろうと思います。

その意味で、経済学ではしばしば「与件」という言葉を使いますが、生協の運営においても、「与件」と捉えて適応すべき環境（条件）と、「改変可能」とみて積極的に創造すべき環境があるのだらうと思います。

その際、その生協が置かれている風土も踏まえながら、そこに存在している生協を論じる必要があります。つまり、「この地域のくらしの状況はこうだ」とか、農協であれば「地域の農業構造はこうである。その上に農業協同組合が成り立っていて、農協の販売事業がある」というかたちで、くらしの構造をしっかりと把握しながら生協、特に事業を論じる必要性がますます高まっているのかなと思います。

コープみやざきというのは、ひとことでいえば「自動巻きの組織」、あるいは「自律した組織（自ら考える組織）」だと思います。先ほどの歴史的経過のお話にもあったように、80年代半ばから終りの頃にいろいろな壁にぶち当たったときに、みんなで知恵を出し合いながら、「自らがつくった組織なのだ」という意識が醸成され、それを実行に移すことができる組織や職場の風土が形成されていたのだらうと思います。もちろん、そういうことを可能にした宮崎という地域の風土があるはずで、県民性や社会的意識などが作用していたのだらうと思うのです。

ただ、その点については今回の研究は手

つかずです。私も福井に移り住んで10年経って、ようやく福井県の風土が少しわかってきて、一つひとつの現象を福井の風土や歴史と結びつけて考えて「あっ、こういうことなんだろうかな」と、ほんやりわかりかけてきました。その意味では、よそ者が宮崎県に10年ぐらい移り住んで分析をすれば、秘密を探ることもできるかなと思いますが、正直それは難しい。真方さんから補足があれば、ぜひ教えてほしいと思います。

協同組合における「事業」の位置と意味

やや協同組合の問題に近づけてコメントいたしますと、今回のテーマは「生協事業」がキーワードになっています。そもそも論ですが、協同組合原則などを引かずとも、協同組合の事業は、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行為の束であり、目的ではなく手段である、ということがよく強調されます。

じつは昨年シンポジウムの問題意識もそうだったのですが、あえて今回のシンポジウムのテーマに「事業」を冠したのは、ややもすれば組織内の人も組織外の人も「事業＝ビジネスである」と理解をして、組織内に目を向けても「単なる利用」に陥ってしまっているのではないかという問題意識があります。

では、協同組合事業の特性とは何かと考えた場合、それは購買事業や福祉事業といった事業の領域の固有性にあるのではない。そんなことは、民間企業も行ってきます。むしろ協同組合事業の特性は、その実施のプロセス（事業方式とも呼びます）にあるはずだろうと思います。

協同組合の事業実施プロセスのポイントは2つあって、ひとつは出資者である組合員の「参加」が保障されているということです。たとえば理事会や総代会といった「フォーマル（公式的・制度的）」な意思反映システムと同時に、コープ委員会や農協の生産部会など、いわゆる「事業運営組織」等を通じた参加・意思反映、さらには日頃から組合員の声を聴くなど、さまざまな「インフォーマル（非公式的・非制度的）」な仕組みを有することが大事であろうとされています。ちなみに増田佳昭先生は、このことを「分権的・複線型ガバナンス」と呼んでおられます。

もうひとつは組合員と職員との関係性でして、いまお話したような「参加」という特性を設定したとき、職員が組合員とパートナーシップの関係を築きながら、組合員の経済的行為を束ねたり、活動を掘り起こしたりしながら事業を進める（ときには事業を創る）ことが、きわめて大事になるといわれています。

ただし、こういうことは、単に職員が組合員宅を訪問すれば実現されるのかというと、決してそうではない。もちろん、広報誌を組合員に届けたら事足りるというわけでもない。つまり、職員の役割は、事業や運営の改善につながるような情報の集約・共有化、さらには改善課題の検討をおこなうことだろうと思われまます。

さらに大事なことは、こうした実施プロセスは、面倒くさいし、まどろっこしいし、「日頃の仕事が忙しいのに、そんなこと、わざわざできない」というところが多いのですが、これを大いに意味のあるものとして、具体的には組織の「理念」として、みんなが理解・納得した言葉で掲げられていることが重要です。つまり、そうしたプロセスを大切にすることこそが、組合員のく

らしの向上や職員の働きがい、さらに長い目で見れば事業の伸長に好影響を与えるものとして実感されていることだと思います。

以上のことを協同組合事業の特性として整理したうえで、コープみやぎきの事例をながめると、そもそも「フォーマル」と「インフォーマル」を運営のレベルでは区別されていないようです。3月の訪問調査の際、私自身は学内の用事で理事会を見学する機会を失したのですが、理事会は組合員の状況をもとに自由に発言して、そういう発言を受けて常勤側が文言の変更を柔軟におこなうような雰囲気だったと、見学した方からは聞いています。

つまり、いわゆるボトムアップ（積み上げ型）に基礎を置いた「インフォーマル」な仕組みを、縦横に張りめぐらせて、このことが生協らしい事業（組合員にとっては民間企業に対して差異化された事業）の実現につながると認識されているということです。

たとえば、先ほどから、職員が自分の感じていることをPOPで表し、自分を表現するという「自己開示」の話が出ていますが、以前に店舗事業本部の本部長さんが書かれた文献には「価格を落とさずに組合員の満足度を高める」「商品には、価格だけではない価値があり、それを職員が見だし、（自己開示で）組合員に伝えることでその価値を高めることができる」ということが書かれています。まさに事業論としても、「自己開示」の取り組みが生協らしい事業に貢献しているとみてよいと思います。

さらに、玉置さんも触れられましたが、「生協観」「組合員観」「職員観」などの基本的な概念をまずしっかりと押さえ、一つひとつの言葉に込められた「意味」や、「言葉で表すことができないもの」に対する理解を深める一方で、時代や環境変化に応じ

て書き換えるべきところは柔軟に書き換え、日常のなかで目に触れるための工夫を施しておられます。トイレに基本的考え方を貼りだすのも、そういう取り組みのひとつだろうと思います。

では、他の生協の方が、コープみやぎきで使っている「生協観」「組合員観」「職員観」の言葉をそのまま持ってきて、それを事務所のトイレに貼ったらうまくいくのでしょうか。そうではありませんね。

つまり、「原則」や「綱領」のみに依存しない、“私たち”というものを主語にした、あるいは“生協を舞台とした”という理念に立った“手づくりの理念”が大事なことだろうと思います。いくら協同組合原則をお経のように唱えても、それはなかなか実現しないのと同じで、自分たちで一つひとつの言葉の意味や背景を議論し、理解・共有しながら、それを“手づくりの理念”として表していくことも、時間のかかることですが、大事な取り組みになるだろうと思います。

その意味で、昨今、法制度的に理事会機能の「厳格化」や「機能変化の要請」がなされるなかで、他の生協でどこまで適用できるのか、組合員数20数万人規模のコープみやぎきだからできているのか、もっと大規模な生協でも工夫をすればこういうことができるのか、ということは重要な論点だろうと思います。

そう考えますと、協同組合事業の成果をどう把握するかということになりますが、よくいわれるのは、協同組合事業の成果把握方法には「効率性」と「有効性」という基準があるということです。効率性というのは、投下費用に対する成果基準のことですが、これにとどまることなく有効性、つまり組合員や職員の経済的利益・満足度基

準の観点から評価する必要があって、数値のみの定量的な成果把握と同時に、数字で表せない定性的な成果の把握をすることも不可欠であると、教科書的にはよくいわれます。

そういう視点からコープみやざきを考えますと、数字の管理はかなり厳格だと聞いています。ただし、加入率、経常剰余、出資金などについて、たとえば加入率が組合員の仲間づくりのバロメーターであるとか、供給高（組合員購買高）が満足度のバロメーターを示しているというように、それぞれの数字の背後にある「意味」を考えると徹底され、大事にする風土があって、当然ながら、その数字を達成することを“目的化”しないように努めている点が重要だろうと思います。

生協と地域社会をめぐって

最後に、あえて「生協と地域社会」という項目を挙げました。少し大きなテーマですが、私は、協同組合としての存在意義や展望を議論するために不可欠であろうと思っています。

巷では、「市場の失敗（市場経済が持っている限界や矛盾）を克服する仕組みが協同組合である」とよくいわれます。具体的には、多様な個人の「参加」を重視し、そういった個人の「私益」「共益（共同することの利益）」「公益（地域社会がよくなる）」という3つの利益の循環的な関係を協同組合がつくっていくことが大事だと、よく強調されます。

あるいは、私益にのみ導かれた「モノ」や「単なる価格」として人と人がつながるのではなく、そういう「思いや願いが詰まったモノ」「価値を認識した価格」「お互

いが理解し合えるためのコミュニケーション（信頼）」でつながった関係を、小さな地域でつくり、それを紡いでいくことの重要性が、よく強調されるところです。

コープみやざきは、まさに経済的取引である購買事業にこだわりながら、それはすなわち組合員のくらしに立脚することへのこだわりであり、そういう事業を通して地域が変わっていくのだ、というふうに捉えられているようです。

コープみやざきのスローガンに、「宮崎に住む人々のくらしとの一体化をめざします」という文言がありました。これはとりもなおさず、協同組合事業が展開することによってよりよい社会が創られ（つまり共益を追求することが公益の実現につながる）、そのことがまた組合員のくらしを循環させて、よりよくすることにつながる、という捉え方ではないか。先ほど、「事業がビジネスとして捉えられている」という話をしましたが、協同組合の事業は社会性を持つ存在として捉えることができるわけで、それが「宮崎に住む人々のくらしとの一体化をめざします」というスローガンに込められているのだらうと思います。

そう考えると、コープみやざきの今後の展開の方向性としては、理念やその意味を踏まえたうえで加入率をさらに高めていくこと、さらにはもっと外向きに、地域のさまざまな協同セクターと手を結んでいくことも一層必要になってくるのかなと感じています。