

争論 協同組合は「つながり」をつくれるか？

商品が広げるマルチステークホルダーの「つながり」

兼子 厚之

地域と協同の研究センター理事

聞き手：加賀美太記（就実大学経営学部講師）



コミュニティにおける3つの軸と「場」としての協同組合

【加賀美】震災以降、コミュニティやつながりの必要性が指摘されていますが、協同組合はどのようにかかわるべきでしょうか。

【兼子】先日、「生協の固有価値をどうつくるか」というテーマでお話しする機会があったのですが、私は、現代における協同組合の使命は、もう一度、人間らしい地域社会のコミュニティをつくることだと考えています。

私は、コミュニティには3つの軸があるのとらえています。1つの軸は地縁です。もうひとつが、特定の課題やイシューを軸として人がつながる目的軸です。この2つがコミュニティの基本軸としてあります。問題は、この2つの軸をマルチな関係性でどのようにつなぐか、ということです。地縁軸と目的軸に続く、三次元の軸を日本社会のコミュニティに育まなければいけない。

というのは、地縁軸が今どんどん細ってきているからです。阪神淡路大震災のときも、東日本大震災のときも、誰もが「地域共同体は大事だね」と考えた。にも関わらず、依然として地縁軸は細り続けています。これをもう一度育てるために、マルチなステークホルダーによる新しい軸を育てていく必要があるのではないかと思います。そ

こを協同組合・生協のミッションとすべきだと思います。

【加賀美】地縁や目的によってつながれた人々を、さらに協同組合がつなぎ合わせていくべきというお考えですね。その時に大切にしなければならない要素は何でしょうか。

【兼子】「場」のデザインです。協同組合がこれまで提供してきた「場」は、オルガナイザー型で説得型の傾向なんですね。一定の論理に基づいていて、関心がある人は「いらっしゃい」というやり方です。けれど、現代社会で人がつながっていくには、もう少し緩やかなきっかけが用意される必要があると思います。人がつながるきっかけは、いろいろな願いや思い、怒りや不満、疑問ですが、これらを結べる参加の場をたくさんつくるのが、いま生協に問われているのだと思います。

その際、そこをきっかけに一人ひとりが自己実現できる、自分自身が主体であると感じられる「場」でもある必要があります。そうでないと、参加する側がその価値や意味をなかなか見つけられない。そういう共感型・参画型の「場」のデザインをどうつくるかが大事です。

【加賀美】何かしらの理念に最初からまと

まるのではなく、「必要があればまとまり、なければまとまらなくても構わない」というぐらいの、緩やかな関係性を視野に入れるべき、ということでしょうか。

【兼子】 ええ、「間口は広く、敷居は低く」だと思います。それが大衆参加の場の原則です。敷居が高くて間口が狭ければ狭いほど、人と人がつながりにくくなると思います。だから、できれば、協同組合がつくる参加の場は、敷居は低くて、間口は広くて、価値形成に向かって人びとが主体的に動いていく場であるべきだし、それをマネジメントし、活かすことが必要だと思います。

ただ、そういうきっかけをつくる「世話焼きおじさん・世話焼きおばさん」の力が大事なんです。90 年代以降、人におせっかいすることを躊躇する社会文化が広がってきたと思います。「ちょっといやだわ」と思われてもいいから一声かける「世話焼きおじさん・世話焼きおばさん」が、活躍する場がもっとあっていいと思います。だから最近、組合員さんや理事さんに「世話焼きおじさん・おばさんをもう一度つくろうよ」と言っているんですよ。「ばらされる社会」が 90 年代に始まった背景には、人間疎外を広げてきた社会形成があったと思いますが、その人間疎外を乗り越えていく意味でも、人に対する善なる「おせっかい」はあっていいと思うのです。

たとえば、子育て広場では、先輩ママには後輩のママたちを心配する気持ちがあって、その「世話焼き」的な声かけからつながりが生まれています。だから、水面に石を投げるように、誰かが波紋を起こす必要がある。自然発生的に人と人がつながることもありますが、それはごく稀です。やはり、つながりのきっかけは誰かの発信ですから、それも意識する必要があると思いま

す。

私が見ている限り、生協の組合員さんたちだったらできると思います。生協の組合員さんと会うと、いつも「彼女たちは、社会システムの担い手として本当に大切な存在だな」と思います。そういう人が生協のなかでどんどん育っているのですから、生協には社会的に役割を発揮していく大きな使命があると思います。

【加賀美】 商品や班、子育て広場といった協同組合・生協だからこそその経路や場があることが、おせっかいを焼きやすくしているのかもしれない。

【兼子】 そうですね。それと、ジェネレーションでいえば、最近の 30～40 代の組合員さんは、50～60 代と少し違って、けっこう上手に距離を置いて、おせっかいを焼いています。だから、たぶん大丈夫だなと思って、見えています。

商品から「つながり」を作る

【加賀美】 協同組合がつながりの「場」をつくる際、生協だからこそできることはあるのでしょうか。

【兼子】 生協は、商品・生活財を軸としたつながりをつくれるという点で、とても豊かな可能性を持っています。商品を真ん中に置いて、組合員さん同士や職員さんとコミュニケーションする価値はとても大きいし、生協の商品にはそうした力があると思います。

生協の商品は生活をまかなう財であり、組合員の生活の文化やくらしの願いがもっているものですから、どんな人におい

でも豊かな価値のあるものです。だから、商品を媒介にしてコミュニケーションすることによって、職員さんも変わるし、組合員さんも変わっていく。そこに生協の協同購買事業の価値があるのだと思います。

【加賀美】 商品であれば、誰でも何かしら言いたいことがあるし、言えることもありそうです。

【兼子】 そうです。組合員さんはすごい知恵を持っている。たとえば、生協の「ただの炭酸水」という商品を天ぷら粉を溶くときに使うとか、シャンプーをした後に使うとか、飲む以外の用途にかかわる生活の知恵が、組合員さんのくらしのなかに山ほどあるんですね。そういう知恵が、組合員さんのくらしのなかには山ほどあるのだから、それをどうつなぐかがとても大事です。

その際に、職員や担当者が果たす役割はとても大きい。たとえば、個配の利用点数をどう増やすのか、ということにいくつかの生協が取り組んでいます。商品をお届けするコースのなかの低点利用の組合員さんに注目して、その人に来週からどうやって向き合うかを担当者に主体的に考えてもらう取り組みをしています。そうすると、担当者の意識のなかで自己の商品をお届けするコースの中で気になる組合員さんが徐々に視えてくるのです。たとえば、せっかく加入して個配手数料を払っているのに、毎週3〜4点しか買っていない。どうということだろうか、と。そうすると、その組合員さんと会ってお話をしてみたいくなる。そういう風に、担当者が組合員さんとのつながりを意識することで、商品をどう組合員さんのくらしに活かしてもらうかという知恵が湧いてきて、能動性や創造性が生まれて、コース全体の利用点数が上がっ

ていくんですね。

もうひとつは、そのために、単品のおすすめではなくて、くらしのカテゴリーをテーマにしたプロモーションを、自分で考えて、自分で組み立てて、そして組合員さんとコミュニケーションするという営みをやっています。とても難しいですが、商品で自分の関心が終わるのではなく、その商品の向こう側のくらしまでイメージするような力が担当者のなかに湧いてくる。そうすると、組合員さんとの間の商品を媒介にしたコミュニケーションはどんどん豊かになってくる。これは難しいですが、とても大きな効果が生まれていると思います。

生協に関わる人を育てる

【加賀美】 職員の力と言った際に思い浮かぶのは、やはりアウトソーシングの問題です。宅配業務のアウトソーシングが増えていく中で、どのように職員や担当者の力を活用していけばいいのでしょうか。

【兼子】 業務のアウトソーシングは大きな課題です。たとえば、「地域と協同の研究センター」では、地域担当（共同購入の商品をお届けするスタッフの方）を対象に「マイスターコース」を始めています。最初は各事業所で2人のマイスターのモデルを育てよう、ということで始まったのですが、その人はやがてマネジャーになっていくし、いつまでもモデルが2人いるわけではありません。そこで今度は、みんなが「すべての地域担当をマイスターにしたい」と言い始めたんです。それでずっと講座を継続することにしました。

そこにアウトソーシング先の人たちも来てもらっていますが、彼ら自身は「生協の

下請けの仕事ではなく生協人の意識として仕事をしたい」というところまで来ています。

そして、違う事例で言えば、パルシステムグループでは商品を届けるのは 100% アウトソーシングの人たちですが、パルシステムグループの 100% 出資子会社 (株) パルライン) がアウトソーシング先となり、そこが構成比で約 4 割を占めるぐらいになっています。雇用形態は株式会社だけれども、生協の人たちとイコールフィッティングの人たちを育てようとしており、やがてはそこに全部変えたいと考えているようです。これには雇用を便利に安く買う面もあって、私も 100% 納得はできませんが、それも選択肢のひとつとしてあるかなとは思っています。そういう変化は生まれています。

ただ、現状ではまだ難しい。アウトソーシングしている生協の本体は、フィードバックも十分ではないし、フィードフォワードもない。結局、組合員が何を本当に望んでいるのかを把握できない現象が生まれています。それをクリアするには、アウトソーシング先と本当のパートナーとして仕事をしなければいけない。一緒に学んで、一緒に考える場をつくるべきだと思います。

【加賀美】 生協が「つながり」を考える場合、組合員同士の関係性だけではなく、職員同士やアウトソーシングの人たちも含めて、もっと多角的に考え直さなければいけないということですか。

【兼子】 そうですね。組合員同士の場合でも、個配では組合員さん同士はつながっていませんが、スタッフを通してつながることはできます。A さんのくらしの願いや思い、知恵を B さんへとスタッフが伝えることはできる。ただ、その機能がいまは完全

に分断している。組合員さんのつながりがなくなり、それを媒介する機能もなくなって、文字情報だけの関係構造になっています。

だから、もう人を丹念に育てるしかないと思います。この間、「マイスターコース」をやってきて思うのは、そういう場を現場のスタッフは待ち望んでいたということです。

組合員とのコミュニケーションからの商品の開発

【加賀美】 商品の話に戻りますが、商品を媒介したコミュニケーションについて、大手流通業が消費者を商品開発に巻き込む流れがあります。

【兼子】 そうですね。最近、各メーカーは消費者参加型の商品開発を旺盛にやっています。彼らが立派なのは、消費者のダイレクトな声を、プロの目から見て、その願いをどういうカタチにしたらいいのか、明確なイメージを持てる資質を備えていることです。

一方、生協の側は 80 年代末から、たとえばある生協などで、組合員さん参加で商品開発のプロジェクトを立ち上げましたが、見事に失敗しています。それは単純声反応型で、組合員さんが「こうしてほしい」と言うと、それをカタチにしてしまうからです。単純に声に反応しただけだと、実はカタチにならない。声を素材やヒントとして、専門家の創造性を加えて、いかに価値あるものに仕上げていくか。実はプロの目と手がないと、声は活かせないのです。生協はその点が弱い。これは克服すべき課題だと思います。

生協の商品開発に期待されることとしては、「3つの柱」があります。1つは、厳密な原価計算をして、適正価格で適正な交換価値をつくることを厳密に科学的にやる力です。2つめは、「安全」ということを徹底して追求することです。その際には、福祉（ユニバーサルデザインやバリアフリー）まで含めたものとして、安全・健康・環境・自然・福祉などの分野までにわたるベーシックな議論が必要です。たとえば、添加物の安全性を議論するのではなくて、添加物によって「つくられた味」で生協商品はいいのだろうか、といったことをきちんと考えようということです。

リスクアナリシスから添加物の安全性許容量は視えてきました。しかし、私たちは多種類の添加物を複合摂取しています。この複合的摂取データは存在しません。ゆえに、私たちは膨大な人体実験にさらされている現状にあります。つまり、ゼロリスクを理想とした取り組みが依然として大きな課題とも言えます。

3つめは、消費者・組合員が潜在的に願う商品の開発、エマージェンシー・マーケットを開発することです。消費発（消費起点）のこんな商品があったらいいな、という願いを多様にカタチとすることです。この3つをやれるかどうか、生協の独自性を考える上で、問われていると思います。

【加賀美】 組合員さん一人ひとりのニーズの多様性と共通性を見つけ出して、商品開発に活かせるように、あらためて商品開発の考え方を再構築する必要がありそうです。

【兼子】 組合員さんの願いには、顕在化しているものもあれば、潜在化しているものもあります。その潜在化した願いに、生協はどう応えるのか。あるいは、潜在化した

願いをどう引き出すのか。ヤング層も、たしかにジャンクなものも求めています、子どもさんの健康を願っていないお母さんはいません。そうした願いを所得の制限のなかでどうやって実現するか。そのために生協は努力したのか、ということが問われています。

だから、徹底して組合員さんの願いに立脚する。それも、顕在化した願いだけではなく、その向こう側にある願いを聴くことが求められます。組合員の「声」は、「価値創出」への「ヒント」を私たちに与えてくれる大切な宝です。ヒントゆえに「単純反応型」では限界があります。声を真に受け止めるとは、コトの本質に迫ることと言えます。それは、サイレント・マジョリティーの思いにも俯瞰して、その声に共感する営みへ拡げることへ結ばれます。

「コープあいち」の磯村常務は、先に紹介した「マイスターコース」の講演で「組合員を基軸とした生協づくり」に邁進したいと熱意を語っていました。

まさに、組合員さんの声から商品がつけられることの本当の姿はそこにあると思います。

規模の拡大と組合員とのつながり

【加賀美】 声を聴くことと、それができる人を育てるべきとのことですが、一方で事業連合の進展や合併で生協の規模が大きくなっています。そうしたなかで組合員とのつながりをどのように担保すべきでしょうか。

【兼子】 大きなテーマですね。日本の生協が事業連合をつくって23年目。四半世紀

を経て、事業連合のあり方、すなわち集中した機能をどう活かすか、という段階を迎えていると思います。「コープ九州」の専務理事の江藤さんが、「これからのコープ九州は、いままで集中してきた事業連合機能の経営資源を活かして、会員生協のために何ができるか考えよう。A 生協には何ができるか、B 生協には何ができるかを考える段階に来たのではないかと発信してくれていて、私はこれに強く共感しています。

つまり、事業連合のなかで集中と集権が同時に進む中で、改めて事業連合とはいったい何だったのかということが問われているんですね。もう一度原点に戻って、単位生協の機能と連合会の機能、単位生協の現場の機能と中央機能、そして後方支援機能といったそれぞれの段階でいかなる機能が存在し、そこに付与される権限は何か、ということを再構成する時期に来ているのではないかと、ということです。

いくつかの生協では、歓迎すべき新しい試みが生まれています。たとえば「エフコープ」では、ブロック制を採用しました。エフコープは、地区本部制を採用して失敗した経過がありますので、「地域に根ざした自律的な地域セントラル機能、地域の総合生協の機能を担う連結機能を、ブロック制としてつくろう」という試みが、今年の春から始まっています。今、いろいろな芽が生まれていて、お店と共同購入の連携や、葬祭事業や福祉事業との地域単位の連携も始まっています。ブロックの人たちが、地域の組合員と向き合う地域総合型生協をつくろうという方向を意識し始めているのです。そして、エフコープのセントラル機能は、それらを支えていく機能としてどう役割を果たすか、というふうに変え方が変わってきています。これはひとつのあり方だと思います。

【加賀美】 事業連合に入ることによって生まれた余力を、組合員の声を聴くことに回すとか、自分たちでアレンジする権限を活かす方向でのマネジメントの問題提起ですね。

【兼子】 その際、垂直統合か水平統合かという問題意識で捉え直してみることも必要です。「垂直統合がだめで、水平統合だ」ということではなく、縦軸を基本にしながら、横軸もちゃんと育てていくという発想を持たなければいけないのではないのでしょうか。

ここでいう縦軸は、全体を守る安心装置なんですね。縦軸がなくて、横軸だけだと、曖昧な分散型になって、「これ、やってるけど安心していいのだろうか」みたいな不安が生じるので、安心装置として縦軸をしっかりとつくることは捨てられないと思います。問題は、その縦軸のなかで起きる矛盾を解決するために、横軸をどうやってつくるか、ということだろうと思います。

繰り返しになりますが、グループ全体の一貫性をつくるうえで、縦軸はしっかりしている必要があります。問題は集権構造になっていくことです。そうさせないように、水平軸もきちんとつくる。これをわれわれの経営組織論として、どう磨き上げていくかが問われているように思います。株式会社でも、そういう指向をしている組織は少なくないですね。

サプライヤーも含めた つながりへ

【加賀美】 組合員、職員、事業連合についてお伺いしましたが、商品を考える際にはサプライヤーとの関係性もマルチステークホルダーの範囲に入っていると思います。

その意味で、組合員と職員だけでなく、生産者も含めたつながりに視野を広げる必要性があるように思います。

【兼子】 たぶん生協も量販店のバイヤーさんも同じだと思いますが、いまの仕事の仕方は商談中心型で、フィールドワークをしていない。取引のある生産現場へは品質を確認しに行くだけで、商品開発や調達をするために生産現場を細かく歩くということ、ほとんどバイヤーさんの行動になっていないように思います。ハウレンソウ（報告・連絡・相談）が増えて、事務作業が増えて、したがってフィールドに出ることができない。だから生産者を呼んで、商談をしている。その商談も、売り込みがあって、それをチョイスするものが多い。こちらのプラン発で、相手となんらかの価値をつくるという商談になっていない構造があります。「3割は机で仕事をして、7割はフィールドに出ているという商品担当の行動をつくらないと、モノづくりは進まないぞ」とある生協に話していますが、いま、それを出来る体制を作り直す必要があるかもしれませんね。

特に、バイヤーさんは営業さんを相手にしていますが、できれば開発技術者や研究者とも向き合ってほしい。そこには組合員さんのくらしの願いをカタチにできる素材が山ほどあります。そして、私たちが単純なヒントを出すと、技術者・開発者はすごい反応をするんですよ。みんな創造力に飢餓感を持っているので、本当に飛びついてくれます。たとえば、私が商品に関わった際の体験では、営業の方とのお付き合いは3割ぐらいで、7割は開発者・技術者・研究者でした。その人たちとプランを練り上げていくなかで、新しい創造性が相互作用でどんどん生まれてきました。彼らは研

究室や開発、あるいは生産現場にいて、外の世界のトレンドの動きにもすごく飢えているから、本当にものすごく強く反応してくれます。それをつなぐのが営業さんですが、残念ながら営業さんがつなぎとしてうまく活かしていない。だから、生協の商品部の仕事の仕方が変わらなないと、商品開発のレベルは上がらないと思いますね。

流通発の商品というプライベート・ブランドがありますが、プライベート・ブランドに問われるのは、そのブランドにいかなる意味と価値があるのか、いかなるミッションがあるのか、がベースになっているかどうかです。最近のプライベート・ブランドにはどちらかといえば「いくら売れるか」という価値観しかないようにも感じます。生協のバイヤーさんこそ、消費者・組合員の立場に発って商品と流通を通して世の中を変えていく、市場を変えていく、社会を進歩させていくというミッションで仕事をしなければいけないと考えています。

今、協同組合の「アイデンティティ」が問われています。アイデンティティ（identity）とは自己同一性を言い、自分は何者であり、何をなすべきかという自己の心の中に保持される概念です。私は、「らしさ」として考えています。つまり、今、「生協らしさ」が問われていると考えます。

その「生協らしさ」が経済と社会において「先進モデル」を果たす役割と使命が生協にあると思います。そのような価値創出に向かう革新創造性を生協運動内に常に醸成することが肝要です。

常に市場の実態と消費の願いにおいては「ズレ」が存在します。その「ズレ」を適正化＝革新する生協運動の役割と使命があると思います。そのようなことから、生産の思いと消費の願いを結んで、消費者を協

同生産者として登場させられるのかが問われています。

【加賀美】くらし全体の 카테고리プロモーションにも関わってきますね。

【兼子】そうですね。年収 300 万円以下の所得層が増えていて、安いものが求められているのも事実です。しかし、安く、なお安全なものはつくれるはず。「安い＝安全ではない。添加物てんこもり」という手抜きではなく、原材料から加工工程に至るまでを吟味していくと、ある商品の品目で A という高価格のものと C という低価格のものがつくれるメカニズムがあるんです。それを設計できるかどうかだけです。生協の側から、単純に「これ、安くして」と言っているから、「じゃ、こうしましょう」と返ってきて、安さと安全が相殺されて両立出来ないのです。そうではなくて、こちらから設計図のヒント、大枠を組み立てて、「これに比べられませんか」という働きかけができるかどうか。その力が問われていると思います。

だから、バイヤーさんには原価を計算できる力が問われているのですが、実は最近できなくなっているのではないのでしょうか。生協の担当さんに「取引相手の決算書を見たことはありますか。あるいは過年度の決算書を持っていますか」と質問すると、誰も持っていない。取引先の経営実態も知らないのです。これは生協だけでなく、量販店のバイヤーさんも大きくは変わらないと思いますが、丁寧に仕事をしていない、あるいはしたくてもできていないことを示す事実だと思います。

丹念に人を育てると同時に、仕事のあり方や制度の面でも力を発揮できる組織環境を整えることが必要になると思います。

【加賀美】マルチステークホルダーの「つながり」を協同組合が支える際に、商品というのが一つの軸となること、そのためにも生協に関わる人を育てて、その人が力を発揮できる環境を整える必要があるということですね。

今日は、生協の商品の持つ可能性や人を育てる大切さなど、基本的だけれどおろそかにできない点を振り返らせていただきました。ありがとうございました。

【経歴】

兼子厚之（かねこあつゆき）

1949 年、北海道生まれ。70 年代始めから日本生協連に勤務。商品開発を担当し、81 年にコープミックスキャットを開発。その後、組織政策、総合政策づくりを担い、90 年に（財）生協総合研究所の開設時に出向し、「非営利・協同セクター研究会」、「流通とまちづくり研究会」、「経営研究会」などの常設研究会づくりを進めてきた。

99 年に日本生協連にもどり「学びと気づきの場づくり」支援を担う。2005 年に日本生協連を退職し、東海地域の生協や団体、個人が参加する「地域と協同の研究センター」に移籍し、各種の「学びと気づきの場づくり」や「生協の（未来の）あり方研究会」などを進めている。近著として共著の「未来を拓く協同の社会システム」（日本経済評論社刊、2013 年 10 月）がある。