

■□ 第1分科会

理念と事業を結ぶもの ～生協アイデンティティ再考～

北川 太一（福井県立大学経済学部教授）



分科会のねらい

1. 趣旨

協同組合は、理念（ビジョン）を掲げ、その理念をさまざまな活動を通して関係者が共有し（腑に落とし）、それを事業（事業方式、職員の働き方、組合員のくらし方など広い意味での事業）として実践している。こうした3つの不断のプロセスを継続し進化させる「継続的なイノベーション」（昨年総会シンポジウムでの的場解題）こそが生協事業の特質であると考えられる。そこで本分科会は、「継続的なイノベーション」の実現条件や実践のポイント、生協として克服すべき課題について、コープみやぎきをはじめとする事例も踏まえながら検討し、改めて生協のアイデンティティについて考えるのが目的である。

2. 背景

ひとつは、協同組合に対する無理解という状況がある。昨日のシンポジウムで、地域から生協がどのように見られているのかという話があったが、正直、生協の社会的認知はまだまだ不足していると感じる。協同組合が行う事業の仕組み、あるいはそれを支える活動に関して、一般の民間企業と同列に扱われる場面が多いのではないかと。

2つ目は、若干今のことと裏返しになるが、協同組合関係者は、協同組合であるが故に、無前提な特異性を強調し過ぎる傾向

があるのではないかと。「協同組合という企業形態だから、それが即素晴らしい」というのは、ほとんど根拠のない話であり、「理念・原則を有しているから協同組合は民主的であり素晴らしい」ということも、実りのある議論のように思えない。

協同組合には「協同組合のアイデンティティに関するICA 声明」（95年原則）といわれる、世界共通の理念がある。しかしそれがあからといって、実際に協同組合は素晴らしいとか、協同組合が協同組合らしい事業や活動を展開できるということにも、決してならない。「自己がこの世に存在している証」、生協がこの世に存在することの意味が、もっと具体的に問われなければならないのではないかと。

背景の3つ目は、生協の経営目的があいまいになっていることである。協同組合の経営目的には「効率性基準」と「有効性基準」がある。効率性基準とは、事業の展開に際して投入したコスト（費用）に対して、どの程度成果が得られるかということであり、有効性基準とは、事業の展開を通して組合員の経済的利益がどれだけ満足されたかということである。もちろん両方が大事であり、どちらか片方に偏ってもいけないはずだが、現状では「効率性基準」が優先されているのではないかと。

3. 「理念と事業を結ぶ」ということ

協同組合の事業というのは、理念を具体

的に実現していくための手段・方法である。理念の部分、仮に「運動」と置き換えると、運動と事業は決してばらばらのものではなく、運動で掲げた理念を実現していく手段が事業であり、当然、その事業というのは単なる“ビジネス”という意味ではなく、組合員の経済的行為（物を買うとか共済に入るなど）の束と言ってよい。

ところが、現代の協同組合では、大規模化や事業の専門性の中で、職員の役割が決定的に重要になっている。職員の役割についてもいろいろと議論があるが、たとえば組合員ニーズの具体化を含めた企画をするとか、現場のオペレーションを行う、さらには組合員とコミュニケーションを行うなどいろいろな役割を担っている。いずれにせよ、「組合員が主人公」といいながらも、実際に事業を進めるのは職員であり、職員の役割が大変重要である。

これらを可能にする、つまり職員に役割発揮を可能にするような事業方式、事業の進め方、あるいは職場も含めた組織風土、さらには学習、職員担当者のモチベーションを高めるためには、有効性基準も含めた事業の成果としてそれが実感できることも大事である。

さらには、協同組合と地域社会について、そういう理念をどのように社会的に発信していくか、社会性を伴った、地域の課題を解決するような事業を、職員が組合員や地域住民と関係を築きながら、どのように進めていくのかということも、ひとつの論点になると考えられる。

<第1報告>

生協事業のイノベーション

—コープみやぎの40年の歴史から考える—

の場信樹（佛教大学教授）

はじめに—本研究の背景と目的—

くらしと協同の研究所における イノベーション研究の経緯

そもそもなぜイノベーションなのかということについて、経過と背景を説明しておきたい。

くらしと協同の研究所で、生協事業のイノベーションを取り上げたのは今回で2回目になる。1回目は10年前で、2005年の第13回総会記念シンポジウムを「進化する共同購入—生協の持続的発展をめざして」というテーマで行った。私と当時理事長だった川口清史先生と2人でこの企画を考えた。シンポジウムの内容自体は書物として残っている。

実は、当時もわれわれはコープみやぎの取り組みを意識していた。直接、調査をさせていただいたわけではないが、「生協事業の持続的発展をめざして」というサブテーマにはこういう背景があった。本書をまとめるにあたって、私がイノベーションの部分、コミュニケーションの部分、川口先生が担当するという形で分業した。

イノベーションというテーマで言いたかったことは、生協事業にはモデルがないということだった。これは生協だけにとどまらず、組織には置かれた環境や辿ってきた歴史があり、その前提でしか意思決定ができない。だから創設期とか歴史が浅い場合は別かもしれないが、5年10年経ってれば、モデルがあってはいけないということではないが、そのまま導入するのは無理ではないかという基本的な問題意識があった。

私も実際に、民間企業や生協で、急な改革をやろうとして失敗した例をいくつか見てきた。急激な改革には無理がある。改革を本当に実現させようと思えば、日常的な改善の延長線上に成果を積み上げていかなければならないのではないか。「イノベーション」というと、当時どちらかという

と「急激な改革」という印象があったので（もしかしたら今もあるかもしれないが）、その誤解を解きたいというのが、私がイノベーションを取り上げた趣旨でもある。

次に、コミュニケーションについては、川口先生は「生協事業というのはコミュニケーションだ」と言い切っている。例えば組合員が少数だと、重要な会議に全員が参加して議論し、意思決定することが可能だが、組織が大きくなってくると、代わりに様々な会議（コミュニケーションの機会）が増えてくる。しかし、実際に総代会において意思決定するプロセスで、組合員の意思が反映されることはかなり難しい（だから総代会を開いてもしかなかったというわけではない）。組合員の意思を反映していくために、日常的に組合員と接している職員が、組合員とコミュニケーションをとりながら、組合員の意思を汲み上げているのではないかと考えた内容を「生協事業というのはコミュニケーションだ」と言われたのだと思う。

その後も、分科会等で何回かこのテーマを取り上げてきた。ただ、様々な実践を取り上げて「こういう事例がある」という紹介はしてきたが、それを深め、きちっとまとまった形で「生協事業にとってのイノベーションとは何か」という問題提起はできていなかった。

それをやろうとしたのが、今年の総会記念シンポジウム「生協事業のイノベーション—今、コープみやぎきを研究する意味」だった。ただ、あくまでこれは出発点だと考えていて、問題意識や仮説を整理し、その後1年かけて調査研究するという位置づけで取り組んだ。

今日の報告も研究会のまとめではなく、中間的な成果物にすぎない。ただ昨年との違いもある。イノベーション研究も最近、

少し流れが変わってきていて、去年から今年にかけて、何冊かイノベーション関係の本が出版され、そこで強調されているのも、日常的な改善ということだった。改めてコープみやぎきの経験と、イノベーション研究で取り上げられている問題とを併せて研究することによって、昨年の問題提起の内容を拡充していきたいということで、今日の報告を準備した。

本報告の目的

ここではまず、掲げられる理念の特徴は何かということ、2番目に理念を関係者が共有するプロセスはどうなっているのか、そして3番目は、理念を事業として実践する際の職員の働き方ということに絞って、述べていきたいと思う。

1. 掲げられる理念の特徴

実はコープみやぎきには「これが理念です」という形の理念はないと思う。そこで、まず一般的な定説とされる組織の理念について紹介し、それに沿ってコープみやぎきの場合を検討していくことにする。

一般的に理念は、目的と価値にまとめることができる。つまり「目的と、その目的を実現する手段を統一させている価値」という構造になっている。『コープみやぎきのめざすことと基本的考え方』という文書を見てみると、目的にあたる部分は「私たちの供給する商品を中心に家族のだんらんが弾むことを目指します」となっており、それからそれを実現するのが生協の組織だということで、「コープみやぎきは、出資金を出されるあなたがオーナー（所有者）です」と、生協の組織としての特徴を表現している。価値にあたる部分は、組合員・職員1人ひとりが「信頼をもとにつながっている組織」であるとか「学び合い変化し続ける組織」といった文章が続いている。この価値というところで一番重要な

のが、「組合員・職員1人ひとりが」というところだと思う。

もうひとつ強調しておきたいことは、理念を固定したものとして考えていないということである。つまり、理念自体も発展・展開させていって、実践で使える「生きた理念」にするように取り組んでいる。

2. 理念を関係者が共有するプロセス

(1) コープみやぎきのコミュニケーション

の特徴

コープみやぎきでは、理念を共有することがコミュニケーションの目的であり、ここが一番重要なところだと思う。

コミュニケーション論の定義によると、コミュニケーションの機能には、単に情報の伝達ではなく、感情的な共感や相手の行動の制御も含む様々なものがあることが分かっている。組織や社会は行為で成り立っていて、人が何かをする前提には必ずコミュニケーションがある。

コープみやぎきでは、しばしば言語化できないものがあると言われるが、実はかなり言葉にこだわっている。コープみやぎきを使う言葉はかなり具体的で、自分が見聞きしたこと、体験したことに基づいて言葉が選ばれていて強いインパクトを与える。また、使う人によって言葉の意味が変わらないように、キーワードについては一義的に（ひとつの意味で）定義して使うのも特徴になっている。

また言葉を使う場面を分けて、メディアミックスを実践している。部内報『みらい』や総代会の議案書も重要なメディアであることに変わりはないが、それ以外のメディアも使って、それぞれが持っている限界性や弱点を補い合っている。

(2) 言葉に強い意味を持たせる

また、イノベーションのために使われる言葉は、単に経験に裏づけられているだけ

でなく、その言葉自体が非常に論理的であることが求められる。人は言葉によって認識を共有することができるので、言葉を抜きにしては、組織やコミュニケーションは成り立たない。そういう意味で言葉を非常に大事にしていると断言できる。

(3) 言葉によるイノベーション

ではなぜ強い言葉が必要なのか。日本の組織の特徴として、目的のために最適の方法を考えるのではなく、その場の空気を読んで人々の合意を得やすい方向に意思決定する傾向が強いと言われる。そういう空気を破るために強い言葉が必要になってくる。「空気」と「言葉」が対立するものだとしたら、「共感」というのも言葉に表せないという点で、「空気」と同じ面がある。しかし「共感」はあくまで個人の選択で、主体的なものである。

3. 理念を事業として実践する際の職員の働き方

(1) 生協労連の調査の見方

次に、生協労連が行っている生協運動や仕事に関する調査を基に考えていきたい。この調査は見過ごすことのできないデータを提供しているので、その点に限って紹介する。

調査で、「(生協事業に) 展望があって(働き) 続ける」と回答した人の割合は、全体で21.2%、残りの人たちは「展望がない」か「働き続けられない」と思っていることになる。この数字には、率直に言って驚いた。これに対してコープみやぎきでは、44.7%が「展望があって(働き) 続ける」としている。これが、コープみやぎきに注目する理由のひとつになったことは否定できない。

(2) 日本の雇用慣行や仕事慣行

この数字をどう見るかだが、これは生協だけの問題ではなく、日本の雇用や仕事慣

行の問題ではないかと考えている。生協労連の調査以外にも興味深いデータがある。TowersWatson というコンサルティング会社が行ったモチベーション調査で、世界平均が「高い」40%に対して日本は21%、これは偶然ではあるが、先ほどの「働き続ける」の21.2%と一致する。このことから、この問題は日本全体の状況も併せて考えるべきだし、コープみやざきで取り組もうとしていることの意味・意義を考える上で重要ではないかと思う。

さらに日本の会社員のモチベーションが低い理由についても様々な研究が行われている。リストラや非正規雇用の増大といった要因も考えられるが、同時に日本の仕事慣行という構造的な要因が指摘されている。働き方が仕事より身分を重視する雇用スタイルになっていて、正社員は長時間労働と過度な忠誠を求められる一方、非正規雇用の場合はいずれも低レベルで低賃金であるとか、柔軟性に欠ける労働力の区分がなされ、非標準的労働者（女性、高齢者、外国人など）の活用に失敗している、仕事の内容を選べない雇用スタイル、リスクに挑戦することを奨励しない人事管理の慣行など。私はこの中で「社員はやる気があり、一生懸命働き、辞職しないものとして考える習慣」が大きいと思う。今日参加されている方もなぜそれが間違いなのかわかるかもしれないが、だからこそ問題なのではないだろうか。「社員はやる気があり一生懸命働こうとしている」、これは本質的にはその通りだと思うが、時と場合による。

潜在的な思いを顕在化させていくのがマネジメントだとすれば、結局、日本にはきちっとしたマネジメント手法を使った経営が少ないということになる。マネジメントがなければ経営はできないわけで、問題があるにしても「ない」というのは言い過ぎ

だと言われるかもしれないが、マーケティングもマネジメントも、意識的・計画的に行うところが重要なので、そもそもマネジメントに対するイメージが違うのかもしれない。

先ほどコミュニケーションにとっては共感関係が重要だという話をした。心理学では対人関係を明確にしたり、感情的な絆を形成したり、他人を助けたりする行為の背景には必ず共感関係があり、他者の感情を理解し共有する関係が形成されているところには「協同の過程」があると理解されている。

つまり協同とは、コープみやざきが実践しているように、基本的な関係が「1人ひとり」ということであり、かつ人々が共通の目標を目指して協力し合う関係や活動が協同だということになる。「協同の過程では、目標達成に伴う達成感や満足感を互いに自分の感情として経験し表現する段階から、互いに他者の感情への共感として経験する段階へと発展する。このような共感体験により自己と他者の関係が強まり、自己とは異なった他者を価値ある存在として認識する態度が形成される」、これは協同組合論のテキストでも何でもなくて、心理学のテキストでこのように「協同」という言葉が使われている。

繰り返しになるが、この協同とは、あくまでも具体的・実践的なものであり、しかも個人にとって具体的・実践的なものでなければ意味がない。この意味でも、コープみやざきが「1人ひとり」ということを価値の中心に置いている意義は大きいのではないかと思う。

＜第2報告＞

理念の事業への具体化と競争優位性

—現状と課題を考える—

二場邦彦（立命館大学名誉教授）

1. 問題提起—「学習する組織」

理念や方針を構成員が共有する、それに基づいて各人が創意を持って自発的に行動する、その結果を検証し全体のものにし、次の行動に取り組むのが、望ましい経営パターンとされている。こういう組織を「学習する組織」と言い、そこでは、理念に基づく構成員の創造的・自発的な活動から絶えずイノベーションが行われ、競争優位が保たれ続ける。

そういう組織になる条件が3つある。まず、理念や方針が文字で明示され、構成員に受け入れられ共有されること。次に、共有された理念や方針に基づいて自発的・創造的に活動できる職場環境（業務プロセス）があること。最後に、職場での行動が組織全体として統合され、組織の意思決定につながる仕組み（組織インフラ）があることである。

「学習する組織」としての生協の現状は、概括的には「まだ遠い」といえるのではないか。その根拠は、業務目標達成に追われ、生協理念と日常業務とに乖離があると感じている職員が少なくないこと、また生協は他に先駆けて新しいことをやってきた歴史を持つが、近年は成功した私企業の事例を導入する後追いのケースが多く、イノベーションで後れを取っていると見られることなどである。成功事例の後追いは「競争の観点から」という経営的判断の優先と結びつきやすく、国内市場の停滞・縮小のもとでは、後追い路線が組織活力の衰退とシェア低下に結びつく恐れが強い。

「学習する組織」を目指すことの緊急性がここにあるが、ねばり強い取り組みが必

要である。理念が明文化されても、その理解が実践を通じて深まり肉体化するには時間がかかる。また、理念・業務プロセス・組織インフラの3つが揃わないと、弱い部分がネックになって効果が制約される。加えて、組織づくりの成果はすぐには現われにくいので、常勤トップ集団の意思統一とぶれない粘り強い姿勢が重要になる。

2. 理念・方針について

(1) 理念・方針の役割・構成・現状

理念・方針の役割は構成員の活動のベクトルを揃えることであり、またそれへの共感が構成員のエネルギーを生み出す。組織外に対しては、生協の組織アイデンティティを説明するものになる。

理念・方針の構成は次のように整理することができる。組織を設立した目的、すなわち何を実現しようとするのが理念（ミッション）である。これは抽象度が高く、時期によって簡単に変化する性格のものではない。次に、「近い未来にここまで行きたい」というのがビジョン。ビジョンは現実的で信憑性があり、同時に魅力的な未来の姿を伝えるものである。理念はビジョンを媒介にして、当面の行動方針と結びつくことになる。さらに、理念やビジョンを実現するための関係者の行動基準を述べるのが信条（クルド）であり、理念を方針につなぐうえで大事なものである。以上を踏まえて、中期および当面の活動方針が作られる。これらがバラバラでなく一貫性があり、分かりやすいことが重要である。

理念・方針についての生協の現状を、ホームページを見た印象から述べる。「生協とはどういうものか」「生協の始まり」といった歴史的な説明だけで、ホームページでは理念を提示していないものも幾つかあったが、最も多いのは「くらしの創造」と「社会づくり」を掲げるものである。しかし、

どういう行動を通じて良くなるのか、事業と運動がどう関連するのか、キーファクターは何か等は、きちんと書かれておらず、あまり論理的でない。

また、ビジョンをもつ生協は多いが、「こうありたい」という夢が書かれていたり、中期の事業目標が列挙されているなど、現実的で信憑性があるという姿になっていないものもある。

信条（クルド）については、社会的責任の視点から役職員の基本姿勢・倫理方針・行動規範などを作っている組合があるが、実践の中での職員の悩みに向き合って整理し行動基準として明示したものは少ない。結果として、業務と理念・ビジョンとが結び付きにくく、組織のベクトルを合わせ、エネルギーを汲み上げる役割があまり果たせていないように思われた。理念やビジョンは「私たちはこうしたい」と自分を定義することなので、論理的でなければならないが、情緒的にまとめているものが多い。そのため、経営の厳しい問題が出てくると、そちらに引っ張られやすいと思われる。こうした不十分さを補っているのが、生協の国際的・歴史的な実績や「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」などを活動的な組合員・職員の層で共有し、「情緒的だが気持ちの一致」があることである。

(2) 明確化と明文化が必要な課題

以上の状況を踏まえ、理念としての明確化が必要と思われる事項を提起する。

第1に、くらしのどの領域を対象にするかの違いはあっても、生協の中心課題はくらしの問題の改善・解決にある。生協は組合員の具体的な願いに応えることで支持を得て事業を成功させることができ、生協が開発した「願いへの応え方」が地域に広がり、全国レベルの制度化にもつながる。これは活動に先進性(イノベーション)があっ

て初めて可能になる道筋である。

第2に、職員の働きの重要性は誰もが認めているが、その位置づけが理念に明示されていない。職員は専門的な能力をもつ主体として、くらしをより良くしようとする組合員の主体的な努力をサポートする。それは、組合員への一方的な奉仕ではなく、また上から教え導くのではなく、専門性によるサポートである。その行為は、仕事についての生協人としての満足感、そして仕事を通じての自らの能力向上への満足感などとの結びつきが強い。「職員満足なくして組合員満足はない」のである。

第3は、ICAの第7原則「コミュニティへの関与」である。地域社会での運動面での交流の重要性は当然として、基本になるのは事業活動を通じての地域への関与である。しかも、それは余裕があり条件が許せば行う性格のものではなく、事業のやり方をどう変えたら関与を広げられるかを積極的に追及すべきものである。

第4に、職員の行動基準については、職員が直面している状況から必要な基準を1つずつ整理し明示することが大事である。

3. 理念・方針の共有について

理念・方針を構成員が受け止め共有するよう、理解を促す積極的な働きかけを続ける必要がある。その方法には、掲示、唱和、小冊子にして携行、会議の場での引用などがある。また、理念に合った優れた行為を表彰や職員交流会報告の対象にすることは効果的であり、さらに役員が理念や価値観を事例に即して述べた文章に職員が日常的に触れる環境を作るのも有効である。

4. 業務プロセスでの自発性・創意性発揮の基盤

(1) 2つの条件

第1は、組合員との共感関係の強化であるが、まずは関係づくりを計画的に進めな

なければならない。対面できない時のコミュニケーションの取り方、対面時の会話の運び方（推奨や問いかけ）などである。店舗では媒体を通じてのコミュニケーションが主になっているが、注目されるのは組合員に名前呼びかける取り組みが行われていることである（みやざき、共立社）。

第2は、職場環境を整えることで、情報や経験の交流、助言し協力し合う関係、問題解決への職場集団としての取り組みなど、職場を集団化することである。

その要（かなめ）になるのは、現場に密着したチームリーダーや中間管理者で、メンバーの能力および職務充実感の向上、組合員要望の実現と業務目標達成との統一、集団的な職場づくり、職責を超える課題の上司や関係部門への伝達とその結果のフォローなどを、部下の一人ひとりに目を配りながら継続的に進める役割を担っている。こうした重要な役割を果たす中間職制を元気づけ、能力を向上させるのが教育である。定型的な教育を入口にして、中心になるのは実際にぶつかった問題を出し合い、各人の経験を掘り下げ教訓化するグループ学習である。また、コーチングやファシリテートの教育も重視すべきである。

(2) 課題

職場環境を整える上で対応を欠かせないのが、非正規、特にパート職員の能力発揮を保証する体制づくりである。

パート職員については、その役割の重要性と同時に、職務内容・処遇・教育などのあり方を検討し改革する必要があるとの認識が広がっている。喫緊の課題として取り組むべきである。

5. 自発性・創意性発揮の組織インフラ

(1) 風通しのよい組織にする

ヨコの関係で、インフォーマルなものを含め、他部門と情報交換・相談・協議しや

すくするには、互いの業務内容を知っている、他部門職員と触れ合う多様な場がある、会議など連携の場がある、等が必要である。タテの関係では、上位者に意見具申でき、それへのフィードバックがある、上位者との現状認識や問題意識の共有度が高い、などが必要である。

(2) 課題

経営課題の解決には、経営資源が伴わなければならない。2つの事を指摘する。

1つは、単協の商品改良・開発能力の問題である。商品への組合員の要望は事業の基本になるものだが、自前調達に減少に伴い隔靴搔痒感があり、また生産者と協力して改良・開発を行うMD能力も弱まってきた。単協には組合員に最適の商品を提供する使命があり、何が最適かを目利きできる情報量と判断力、そして必要な場合には開発や調達ができる能力を持つ必要がある。こうした下で、系統と自前と双方の調達の質が向上すると考えられる。

2つは、どんな改革でも情報システムの作り替えに結びつくので、情報システム改革能力の保持が重要になる。情報環境が変化するもとの、自前の情報システム改革能力をどのレベルで保つかの目標を定め、実現に努力する必要がある。

※ 二つの報告を受けて、フロアーから多くの質問と意見をいただき、内容を深めながら意見交換を行った。また、コープみやざき真方和男氏からは、そもそも店舗事業における協同とは何かという、本質的な問題提起もあった。紙幅の関係上、これら討論に関する記載は割愛していることをお断りしておきたい。

なお、2報告の要約はそれぞれの報告者が行ったものであるが、本欄全体の文責は北川にあることを付記しておきたい。