

1 項 生協とは何か

生協とは何か ～一般企業とどこが違うのか？～



北川 太一

摂南大学農学部 教授

生協（CO-OP）は協同組合

生協は、しばしばコープ（CO-OP：協同組合を意味する co-operative の略称）と呼ばれますが、あくまでそれはニックネームで本当の名前は生活協同組合です。協同組合は、後に述べるように行政や一般企業（株式会社）にはない特徴を持ち、私たちの暮らし、社会や経済をより良くしていくうえで重要な存在です。

しかし残念ながら、お店の看板など地域の中で、あるいはテレビのCMでCOOPの文字を見たり聞いたりすることはあっても、一般の人たちにとって、それが協同組合であると意識されることは少ないのではないのでしょうか。店舗、共同購入や宅配、共済、福祉など生協が行う事業は、一見すると、一般の企業とはそれほど変わりがないようにも思えます。しかし、生協をはじめ農協（JA）、漁協（JF）、森林組合（JForest）などの協同組合は、それぞれの理念を大切にしながら、組合員と職員が力を合わせ、地域の人たちとも連携しながら、事業や運営、さまざまな活動を展開しています。

そもそも協同組合は、わたしたちの暮らしを守り、地域をよりよくしていくために生まれ、今日まで存続してきました。すべてを人任せにするのではなく自分たちでルールを作り、ともに考え学び、工夫し合いながら運営するところに特徴があります。特に生協は、私たちの暮らしをより良くしたい、私たちが暮らす地域を住みよい社会にしたいという思いや願いを持った人たちの集まりであり、協同組合である生協は、こうした思いや願いを協同の力で実現する舞台（しくみ）であると言えるでしょう。

みんなが共有する協同組合原則

先ほど自分たちでルールを作って、と言いましたが、協同組合では、その特性を発揮するための必要な考え方や大切にしたい価値、運営方法や重視すべき活動などを「協同組合原則」として定めており、世界中の仲間が共有しています。

もともと協同組合原則は、19世紀半ば、協同組合を設立した先駆者たちが定めたも

のですが、その時代に適応できるように何度か改定されて今日に至っています。正式名称は「協同組合のアイデンティティに関する声明」と呼び、国際協同組合同盟（ICA：International Co-operative Alliance）が1995年に定めたものです。アイデンティティとはなかなか日本語に訳しにくい言葉ですが、人や組織がこの世に存在する目的・証しと理解すればよいでしょう。

協同組合原則によると、次のように協同組合が定義されています。

「協同組合は、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である。」
ここからわかるように協同組合とは、私たちの願いを満たすために、人々が自発的につくり、民主的なルールを守りながら自主的に運営する組織です。事業体という言葉に注目してください。協同組合は理念だけを振りかざしたり、単なるボランティア団体ではありません。組合員の経済的行為である利用を結集しながら、思いや願いを実現する手段・方法として事業（協同組合としてのビジネス）を行うところに特徴があります。

組合員と株主

生協をはじめとして、協同組合を構成する主人公は組合員です。生協に魅力を感じて事業の利用を望む人は、出資をして組合員になる必要があり、出資金をもとに事業・運営が行われます。これに対して、株式会社を構成するのは、その会社の株式を購入した株主です。では、組合員と株主の違いはどこにあるのでしょうか。先に述べたように、生協の組合員は暮らしの向上やより良い地域社会の実現を願い、生協の理念に共感した人たちです。出資金に対する還元を期待したり目的とはしていません。

一方、株主はできるだけ高い配当を受け取るために、自分が保有する株式の価値が上がることを期待しています。株式会社は、できるだけ多くの利潤をあげて配当を株主に還元できるように努めます。したがって株主は、株式の価値が高まると思えば保有し続けるでしょうし、これ以上価値が上がらないと判断すれば株式を売却してしまうでしょう。つまり、株主は投資家です。協同組合の組合員は投資が目的ではないので、決して株主のような行動はとりません。

思いを届けるために

さらに、組合員には重要な役割があります。それは、自分たちの思いや願いを事業や運営に反映すること、言い換えれば、自らが主体的に知恵を出し合い、創意工夫をしながら生協の運営に参加・参画することです。

協同組合には、このことを可能にする運営のしくみがあります。総会と呼ばれるもので、

組合員全員が集まり毎年開かれます。ただし、組合員数が多いところでは、すべての組合員が集まるのが難しくなります。そこで、組合員の中からあらかじめ総代と呼ばれる人を選び、その人たちが集まって総代会を開催します。近年、多くの生協は組織が大きくなり組合員数が増えていることから、総代会を採用するところが多くみられます。そこでは、一年間に実施した事業や決算報告を承認し、剰余金の使い方、今後一年間の事業や予算計画などを決定します。また、理事など経営にかかわる役員を選びます。

三つの顔をもつ組合員

協同組合と株式会社とは、物事を決める方法において決定的な違いがあります。それは「一人一票制」と「一株一票制」の違いです。

協同組合は、出資額が多いか少ないかによって議決権に差はありません。これに対して株式会社は、その会社の株式を多く所有する株主ほど多くの議決権が与えられます。極端に言えば、株式会社ではその会社の株を過半数保有すれば経営を思いどおりにすることができるわけです。いわば、多く持つ者が強く、持たざるものは弱いという考え方です。

これに対して協同組合は、人と人とが結びつき力を合わせることを大切にしますから、株式会社のように特定の人たちの意見が通る運営が行われたり、外部の組織に支配されるわけにはいきません。一人一票制をとることによって、協同組合を構成する組合員の意思が平等に扱われています。人間の組織であることをたいせつにする協同組合と、資本（お金）の組織としての顔をもつ株式会社との違いが、こうした運営方法の違いにも表れています。

このように協同組合の組合員は、出資をして事業を利用し、さらには運営に参画します。つまり、出資者、事業の利用者、運営の参画者という三つの顔をもっており、このことを組合員の「三位一体性」と呼んでいます。一方、株式会社では、株主、顧客（お客さん）、経営者が必ずしも一致しておらず、協同組合とは大きな違いがあります。

一人ひとりの力は小さくても

生協の組合員一人ひとりとは小さな存在です。例えば、信頼できる産地の新鮮な農産物・食料品を購入したい、生活していくうえで安全・安心な商品を手に入れたいと願っている人がいるとします。一人の力ではどうしようもありませんが、そう願っている人たちが集まり意思を反映することで共同購入・宅配を行ったり、店舗に必要量を取り揃えて利用できるよになれば、望むものを適正な価格で手に入れることができます。

生協の事業は、一人ひとりのニーズが詰まった小さな活動の積み重ねです。商品を購入する、共済の掛け金を支払うというように、一人ひとりの経済的な行為を束ねることによ

て有利性を実現し、暮らしをより良くしたいという私たちの願いを実現することができません。

生協が行っている事業は、一般企業が行っているビジネスと、それほど変わらないように映るかもしれませんが、しかし、事業の利用者である組合員は、決してお客さんではありません。組合員が、暮らしをより良くしていくために利用するのが事業であり、事業をより良くしていくために、学習会などをはじめとするさまざまな組合員活動が行われています。こう考えると生協の事業は、一般企業が行うビジネスとはひと味もふた味も違うことがわかります。

重要性を増す職員の役割～組合員の良きパートナーとして～

生協では、いろいろな部門で多くの職員が働いています。もちろん、これまで述べてきたように、協同組合の主人公は組合員です。協同組合が誕生して間もない頃は、組織の規模も小さく、組合員自らが学習し、活動を行い、くらしの課題解決のための事業を営んでいました。特に職員が存在しなくても、協同組合は運営できたわけです。

ところが、時代が経ち、組合員が増え、経済が発展するにつれて、協同組合の事業量も大きくなってきました。特に生協は、多くの事業を行っています。しかも、これらの多くは一般の企業も行っていますから、生協はこうした企業と競争し、その中で事業を伸ばし、経営基盤を安定させていかなければなりません。したがって、それぞれの事業分野に、専門的な知識や技能を持った職員を育成し配置することが必要不可欠になります。

このように生協の職員は、日々、組合員だけの力では行うことができない事業の推進業務を担っているのです。

また、さまざまな組合員活動が展開していくためには、事務局としての担当職員の役割も重要になります。もちろん、活動の主人公は組合員ですから職員任せにするのではなく、みんなで考え実行していくことが大切です。ただし、活動の方向性について相談に乗ったり、必要な情報を提供する職員の役割は、なくてはならない存在です。いわば、黒衣（くろこ）になって組合員の活動を応援し、時には前面に出て活動をリードする役割です。このように生協の職員は、組合員と並んで大切な存在です。協同組合の主役である組合員からみれば、職員は良きパートナーと言えるでしょう。

生協職員の役割は、大きく三つあると言えるでしょう。第一は、生協の事業を専門的に推進する役割であり、第二は、組合員の主体的な活動を応援する役割です。前者が、事業ごとのいわばタテ糸的な位置づけであるのに対して、後者は、組合員や地域に目線を置いたヨコ糸的な役割といえます。そして第三は、組合員の声を聴き、それを生協の事業や活動、組織の運営に活かしていく、つまり組合員とコミュニケーション（対話）を進めてタ

テ糸とヨコ糸を紡ぎながら、生協をより魅力あるものにする役割です。

生協の職員は、組合員や地域に対して絶えずアンテナを張りながら組合員と接し、事業や活動に携わりながら組合員の思い（期待、願い、課題）を引き出し、これらを集約することに日々努めています。こうしたことは、一般の企業ではほとんど行われておらず、協同組合である生協の大きな特徴と言えます。

むすびに

くれぐれも誤解があってはいいませんが、協同組合が素晴らしくて、一般の企業（株式会社）が問題だ、ということでは決してありません。生協にとって、一般の企業は、事業の取引を行う重要な利害関係者（ステークホルダー）です。また、自治体など行政とも連携しながら政策づくりや地域活性化の取り組みを行っています。大切なことは、それぞれの経済主体が特性を活かして役割を発揮することによって、私たちの暮らしをより良くし、持続可能な社会をつくるために努力することでしょう。私たちは、生協の一員であることに誇りを持ち、協同組合らしい事業や活動、運営を行っていく姿勢が求められます。