

9項 生協の運営と組合員

組合員の運営参加と協同の実現

二場 邦彦

立命館大学 名誉教授



1. 生協は組合員が参加する組織

ロッチデール公正先駆者組合の歴史や第二次世界大戦後の日本での生協の創られ方が示しているように、生協は自分たちのくらしの充実を願う人々が力を合わせて「くらしのニーズや願い」を実現しようとして設立したものです。そこでは、適正な商品の提供などの事業のほかに、組合員が参加し協力しあって、日常のくらしでの助け合い、くらしの知恵の交流や能力向上の取り組み、くらしの環境改善の活動などが行われました。組合員は生協の事業や諸活動を利用し、運営に参加し、事業や活動の実務の一部をも担っていました。

しかし、組合員の数が増え生協の事業規模が大きくなるのに伴って、また流通での競争が激しくなるのに伴って、事業活動の質や効率を高める必要から事業の実務は専門性の高い職員に委ねるようになります。

こうした動向は一樣ではなく、生協によってはワーカーズコレクティブなどの組合員集団が商品配送の一部を請け負ったり、また欧米の一部の生協では月に数時間の店舗での作業を義務付けたりしていますが、傾向として組合員は事業での実務から離れ、職員組織が提供する事業の利用者として意識されるようになってきます。

また、新しく生協に加入する立場から見ると、生協の事業活動だけが目に入り、組合員の運営参加や自主的な活動は見えにくいので、もっぱら事業を利用する立場から生協を評価し選択することになります。

このようにして、生協組合員を事業利用者として見る捉え方が広がってきました。しかし、これは狭い捉え方です。大事なのは、①生協は組合員の「くらしのニーズや願い」を実現しようとする組織で、組合員のニーズや願いの実現を基準にしてすべての判断や活動が行われること、②最も重要な意思決定の場を含めて、組織運営の様々な場面に組合員が参加する仕組みを持っていること、③歴史から積み上げられてきた遺産として、こうしたことを深め徹底させる組織理念や体質を持っていることです。

即ち、組合員は生協の主人公であり、運営への参加者であり、利用者なのです。

2. 運営参加の場面

生協では組織活動や事業活動の各場面に組合員の参加が組み込まれています。それらの場面を概観します。

2・1 総代会

組合員数 500 名以上の生協では、全組合員が集まる総会の開催が難しいので、一定の組合員集団の代表として選出された総代による総代会が最高意思決定機関になります。総代会では、定款や規約など組織運営の基本になる事項のほか、前年度の事業報告と決算、当該年度の事業計画と収支予算、役員選出などの生協運営に関わる重要事項が審議し議決されます。大規模生協では総代数が数百名規模になるので、十分な審議ができるように地区別の総代会での審議を経てから全体の総代会で審議・議決するようにしています。

2・2 理事会

日常の生協運営の中心になるのが理事会です。具体的には、理事会は総代会の決定に基づいて、業務の執行全般に関する重要な事項について決定するとともに、その執行の状況を監視し監督します。こうした重要な位置にある理事会を構成する理事は、先に見たように総代会で選出されますが、通常、組合員である理事、職員である理事、有識者である理事から構成され、組合員理事が過半を占めます。

2・3 監事

監事は理事会の下での生協の業務執行の状況（会計の状況を含む）を監査し、監査結果に基づいて意見を述べることで、業務が適切に行われるようにします。複数名からなる監事の中には、通常、組合員から選ばれた監事が含まれます。

2・4 各種委員会

生協による違いがあり、名称も様々ですが、各種の委員会などが置かれ、それを担当する組合員理事のもとに参加メンバーが所定のルールによって組合員から選出あるいは公募されます。例えば、産直、福祉、平和活動、広報などのほか、店舗についても、生協によっては店舗ごとに、或いは新設店舗の開設時に限って、委員会を設けています。

委員会には、常設のものと必要に応じて設けられる時限を定めたプロジェクト性のものとがありますが、プロジェクト性の委員会もその時々的重要な課題を調査・分析し方針や企画を答申する等、重要な役割を果たしています。

2・5 地域を担当する組織

地域は組合員の生活の場なので、そこでのくらしの充実やくらしの諸条件の改善は重要な課題になります。生協では、その活動地域を幾つかのブロックや行政区域などに区分し、その単位ごとにブロック会議や行政区委員会などの名称の組織を設けています。その地域を担当する組合員理事の下に、所定のルールで組合員から選ばれたメンバーが運営に当た

り、生協による違いがありますが、地域での組合員サークルなどの自主活動への援助、地球温暖化への対応などの生協が推進する運動の地域での具体化、地域での生協による各種の催しなどの企画・実施、地域の行政組織や地域の諸団体との交流・連携づくりなどの活動をしています。近年、安心して心豊かに暮らせる地域づくりへの生協の関与が強く意識されているので、この組織の役割は今後より重要になると思われます。

2・6 個人としての運営への参加

以上に述べたのは、いずれも制度として設けられている参加の場ですが、個人として生協に質問したり意見を述べたりすることで、日常的に生協運営に参画することができます。「組合員の声」として文書で配送担当の職員に手渡す、或いは店舗に設けられているポストに投函するなどの方法で、意思を伝え、回答を得ることが出来ます。

2・7 小括

生協運営への組合員の参加は、生協の本質に関わる重要で欠かせないことですが、参加する組合員個人にとっても、生協をよく知ることによって上手な生協利用者になれば、また様々な知識・能力の獲得、人的ネットワークの広がりなどのメリットがあります。

そうであるだけに、より多くの組合員の運営への参加が望まれるのですが、その土壌は日常の生協利用の場での職員と組合員とのコミュニケーションにあります。日常の接点で、暮らしへの組合員の様々な思いを職員が共感をこめてよく聴き取り、必要な情報を伝えたり、クレームに誠実に対応するなどによって、生協への信頼感が形成されます。同時に、生協の理念や目指すものを会話で伝え広報資料を通じて理解してもらうことで、生協への共感も生まれます。信頼感と共感から生まれる「私の生協」という仲間意識、これらが運営参加への良い土壌になります。

3. 運営への参加にあたって

3・1 生協は民主主義を学ぶ学校

組合員が生協の運営に参加する時、基本になるのは自分達の「暮らしのニーズや願い」を正確に伝えることです。しかし、組合員の暮らしの内容も、何を重視するかの価値観も、1つではありません。特に、近年のように変化の速い時代には、世代による暮らし方の違いも大きくなります。

組合員の暮らしは多様なのであって、そのそれぞれが尊重されなければなりません。また、こうした多様性から生まれる「ニーズや願い」の違いについては、それぞれを尊重し理解し合い、組合員相互の協議を通じてどこに重点を置くかの合意を形成しなければなりません。

さらに、この合意を事業活動や組合員活動を通して実現する具体的な方法についても、業

務の専門的な知識を持つ職員組織との協議が必要になります。この協議でも、どちらかの主張を力で押し切るのではなく、互いの主張を尊重しながら合理的に判断しなければなりません。

このように、多くの協議を経て決定し実施に至るプロセスは民主主義の実践にほかならないので、生協は民主主義を学ぶ学校だと言われてきました。

3・2 協議で重視したいこと

協議を進めるには、意見の違いを尊重し相手を理解しようとする開かれた態度（オープンマインド）が必要です。日頃から周囲の組合員のいろんな声を聴き、社会の動向にも注意し、それらと自分の考えをすり合わせるようにしましょう。また、相手の意見を理解するのに必要な情報を集め学習する努力も必要です。特に、事業に関わる協議ではこうした努力が欠かせません。

そうした努力をしても、意見の違いが大きいなどの理由から協議を尽くせない場合があります。また事業活動では、競争状況や社会的な諸条件から決定のタイミングを動かせず、協議に時間的な制約のある場合もあります。こうした時には、その提案の実現を要望する組合員層の広がりや程度、要望の切実さの度合い、そして提案に関わる社会動向と経済的合理性などを基準にして、各自が判断し議決することになります。

この場合、意見の違いがどこから生じているか、事実認識の違いからか、重視する基準の置き方の違いからか等を、できるだけ明確にしておくことが望まれます。

3・3 理事について

理事は次のような役割を担います。第1に、総代会で決めた基本方向に基づいて、業務全般にわたって重要な事項の決定をし、その執行状況をチェックし、必要であれば修正の決定をします。第2に、代表理事の委任により外部での会議に出席・委員就任などの対外業務を行います。第3に、代表理事の委任により特定の分野や地域での組合員主体の活動などを担当します。

こうした重要な役割を担うので、理事には法的な義務と責任が定められています。善管注意義務と忠実義務です。善管注意義務とは、「善良な管理者の注意」、即ち管理者として普通に必要とする程度の注意を払う義務です。忠実義務は、地位利用をせず、私心を去って忠実に職務を遂行する義務です。これらの義務に違反すると損害賠償責任を負うことになりますが、ここで問われているのは職務遂行に当たる態度であって、遂行の結果に対する責任ではありません。

理事会は生協運営の中心の位置にあるので、組合員理事は「善良な管理者」として「忠実」にその役割を果たすよう努力しなければなりません。理事会の限られた時間の中で多くの事項を審議し決定することへの精神的負担は大きいと思われます。生協によっては、

重要あるいは複雑な議案については理事会の前日などに、組合員理事だけの議案理解のための質疑の場を設けるなどして、理事会での審議の充実と迅速化を図っています。

同じような工夫として、組合員の諸活動について、組合員理事による定例の審議の場を設けている生協もあります。これらも理事会で審議すべき事項でしょうが、理事会では事業に関わる審議事項が多いので、それを補う場になっているのかと思われます。

3・4 総代について

総代会での総代の役割については先に述べたので、ここでは総代会終了後の役割についてふれます。生協による多少の違いはありますが、総代の任務は総代会の終了で終わるわけではありません。総代会で決定されたことがどう実現していくかをチェックし、必要であれば意見を述べることも総代の役割になります。従って、総代としての関心を持続し、生協の動きやまわりの組合員の声を聴くように心がけなければなりません。総代会終了後、半年くらい後に中間チェックの会合が開かれることが多いので、ここで経過報告を受け、質問し意見を述べることができます。

なお、総代の会合は多人数になることが多いので、最初は発言しにくいと思われます。そうした場合、事前に文書で意見を提出することで意思を伝え、会場での発言のきっかけにすることができます。また、時間的に可能であれば、小グループでの討議・発表の時間を取り、そこから審議を積み上げることもできます。

むすび

組合員の生協運営への参加について見てきました。生協経営は、述べてきたような組合員の側の努力により支えられると同時に、職員の側の努力にも依拠しています。組合員参加の土壌を肥沃にする日々の職員の努力、また、組合員ニーズに的確に対応する精度の高い提案をタイミングよく提起する職員組織の努力などです。即ち、組合員と職員との協力、そして双方の努力が生協経営の基盤になっているのです。