

■□ コーディネーター解題

細川 孝（龍谷大学：本研究所企画委員）



ただいまご紹介いただきました龍谷大学の細川孝と申します。このあとの自己紹介でも述べさせていただきますように、私は「解題」にはあまり適任とは言えないところもありますので、問題提起という形でお話させていただきます。

簡単な自己紹介ですが、私自身、協同組合で働いていたことがあります。系統金融機関の一つで、「労働金庫連合会」というところなのですが、そちらで約4年間働いておりました。そこで経験をあまり詳しく説明する必要はないかと思いますが、一番印象に残っている思い出は、協同組合のことは職場の労働組合（青年部）が教えてくれたということです。決して事業体がサボっていたということではないのですけれども、やはり同じ世代の人から学ぶということが非常に良かったということです。

転職した後に大学院に進学し、大学教員になったのですが、現在の担当科目は「株式会社論」とか、「現代社会と企業」ということでして、協同組合そのものを授業で扱っているわけではありません。ただ、いろいろな形態の企業を紹介したいということで、京都生活協同組合の方に授業に来ていただく機会を設けることもあります。

先ほど申し上げましたように、協同組合で働いていたということもありますし、協同組合に対する関心は今でも持ち続けていますが、特に掘り下げて研究してきたということではありません。ですから、この研究所にもご縁があって関わらせていただ

ているのですけれども、協同組合のことを深く知らないからこそ、逆に自由にものを言わせていただいています。ただ、それでもこのような場を与えていただいていることについては、「これでいいのかな」と思ったりもします。

「経営学の視点から」考える

さて、資料には「経営学の視点から」と、ちょっと大げさなことを書いております。ですが、これは今日のテーマを取り扱う際に、少し問題提起的に、こんなことが考えられるのではないかとということをお話ししたいということでもあります。

私はよく、「経営学というのは別に経営者や管理者のためだけの学問ではない」ということを学生に言います。そして、「経営学は普通に働いている人や生活をしている人にとっても、すごく大切な学びなのだ」ということを強調しています。

経営学というのを一言で端的に言うと、「『企業』が『事業』を『経営』する」ことについて学ぶことだというふうに言えるかと思います。大事なのは「事業」の中身です。といいますのも、事業にはそれぞれの企業ごとに目的があって、協同組合には協同組合の事業の目的がありますし、株式会社であれば、株式会社としての目的があるわけです。これは当たり前のことであり、その事業の目的をいかに達成するかというのが、ポイントだと私は考えています。

一つ紹介させていただきたいのがこちら

です。これはもう今から10年以上前のことになるのですが、日本学術会議が「大学教育における分野別参照基準」というのを検討しました。その中で一番早く確定され、公表されたのが「経営学分野」ということになります。

これを紹介するのは、スライドにも記載しているように、経営学というのは普通の人にとって必要なものなのだとすることを説明していると受け止めているからです。それぞれ学問分野ごとに多様な考え方があり、学派とかもあるでしょうが、経営学分野の参照基準はそういうことを前提にしながら、大事な点を指摘していると思いますし、それは経営学教育だけでなく、経営学の研究にとっても大事な内容を含んでいると、私自身は考えております。

どんなことを述べているかといいますと、これはその一部を抜粋したのですが、まずは一番上の赤字の部分ですね。「経営学は、営利・非営利のあらゆる『継続的事業体』における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系である」と、こういう言い方をしています。この場合の「継続的事業体」というのは、いろいろなものがありますが、病院とか、あるいは家族までを含めて継続的事業体というふうに言っています。私は、家族を継続的事業体というのはちょっとどうかと思ったりもするのですが、「営利」とか「収益」とか、そういうふうな言葉が出てくるのではなく、「組織活動の企画・運営に関する…」ということで、定義づけています。

特段変わったことを言っているのではないと思うのですが、私自身の関心から言うと、とても大事なことを言っていると受け止めています。

そして、経営学を学ぶとどういうことが身につくのかということで、何点か述べて

いるのです。黄色のマーカーの部分だけをご紹介します。たとえば、「経営学の知識は、営利・非営利のあらゆる継続的事業体を社会全体の持続可能性との関連のもとで最適化するための知見を提供することができる」と、こういう言い方をしています。

ですから、実際の経営学はそこまで立派なことできているとは思わないのかもしれませんが、社会全体の持続可能性との関連ということで、個別企業の営利性や収益性(のみ)を問題にしているわけではないということですね。経営学者の中には、そういう点での関心が強い方もおられるでしょうが、やはり大事なことは、事業を継続して行く際、自らの組織だけでなく、社会全体の持続可能性を大事にしているということに私は注目しています。

最後の4行には、「経営学の知識は、営利・非営利のあらゆる継続的事業体を社会全体の持続可能性との関連のもとで最適化するための知見を提供することができる」という記述と、「経営学は、社会秩序を守りながら営利・非営利のあらゆる継続的事業体が持続的に発展するための知識でもある。その意味において、経営学は営利・非営利のあらゆる継続的事業体を社会全体との関連のもとで発展させるために有意義な学問である」との記述があります。今問われているのは個別の事業体のみでの合理性だけではなく、社会と調和しながらいかに事業を発展させていくかということです。

この後、3つの実践報告が予定されていますが、報告を受け止めて考える際に、参照基準の記述は有益なものです。

京都企業から学ぶ

ここで少し話を変えまして、先ほど申し上げましたように、株式会社論というのが

主たる担当科目なのですがけれども、たまたまご縁があって京都の企業を訪問したり、京都企業の経営者の方に授業等にお越しいただいたりする機会がございました。昨年の総会シンポジウムにお越しいただいた、京都エレベータ株式会社の田中陽一様もそうですし、本日ご登壇いただきます宮川光太郎様（こと京都株式会社）もそうです。京都に「在る」企業から多くのことを学ばせてきました。振り返ってみると、大きく2つのことを学んだと思います。

まず、一人の経営者を視るのではなく、複数のメンバーを捉えるということ。「経営陣」という言葉を使っています。

それは、カリスマ的なリーダーに注目が集まることがよくありますが、そういう場合、その方が退任されたら事業があまり上手く行かなくなる事例がしばしばある。ですから、カリスマ待望論ではなく、経営陣としていかに事業を発展させていくかということが大事なのだということです。

昨年ここに登壇してくださいました田中社長は事業承継された二代目の経営陣です。その事例は非常に注目すべきであって、経営陣は事業の発展と同時に、次の世代の経営陣を発掘して育成しなくてはいけないということを学びました。

そういうことを考えるきっかけを与えてくれたのが、『経営継承の鎖「歴代成長企業」のDNAを探る』という本です。著者の松田真一さんは、野村総合研究所・未来創発センターの上席コンサルタントです。この本との出会いも大きな出来事でした。

それから、2つ目は、1つ目のこととも関わるのですが、「経営理念を共有する仕組みづくり」ということです。これはイコール「経営理念を浸透させる」ということになります。経営理念は非常に重要なものであるということは誰もが考えます。ですが、

本当に大切なのは、それが職場の中に浸透することであり、そのための仕組みをどう作るかです。

これについては、今日の実践報告でもご紹介いただくことになりますが、その際、経営者自らが実践しなければならないということです。名目だけ立派な経営理念を掲げていても、それが職場の中に浸透しなければ機能しないということになってしまいます。

京都では、戦後に新しく創業され急成長した企業が注目されるのですが、長い歴史を持った会社もたくさんありますね。そこではやはり事業を継続するということを非常に大事にしていますし、そのこと自体が経営の目的でもあるというふうに考えられているのではないのでしょうか。短期的な収益を上げてそれで終わりではなく、事業を持続的に発展させて行くための取り組みというものが大事にされていると思うのです。

本日のシンポジウム

本日の総会シンポジウムについてです。先ほど若林靖永理事長からもお話がありましたように、去年は若者に焦点を当てて議論するということでした。今年は「多様な人たちが共生する場としての生協における職場づくりに」について考えたいということです。

「共生する場」というのは、「多彩な人たちがお互いを認め合い、補い合い、経営理念を共有し、経営理念と日常業務とが結びついている場として捉える」と、このように述べられています。

冒頭で、問題提起的に述べさせていただきました。経営学でもかつてQOL (Quality of Life)、生活の質、「クオリティ・オブ・ライフ」ということが議論されました。今ではあまり聞かれなくなっているようでし

て、最近では「ワーク・ライフ・バランス」、ワークとライフのバランスということがしきりに強調されております。それは、それで大事な問題だとは思いますが。

ただ、後ほど福井県民生協の久木由人様が発表されます報告の副題「ワーク・ライフ・バランスからワークインライフ」にも現れていますように、ワークとライフのバランスというだけで問題を捉えているとかなかなかうまくいかないのではないかと思います。

こういうふうに言ってしまうと、あまり現実を見てないだろうというご指摘があるかもしれません。もちろん厳しい実態はあって、今でも長時間労働は非常に多く、過労死や過労自殺、あるいは労働災害等という形で現れているわけですし、現実にはシビアです。しかし、捉え方として、ワークとライフのバランスだけでとどまっていたり、は不十分なのではないかということです。

先ほど記しましたように、「継続的事業体を社会全体の持続可能性との関連のもとで最適化する」ということでいきますと、社会も大きく変わってきています。若林理事長の発言にもありましたように、働き方に対する考え方や男女の考え方などもどんどん変わってきていますし、若者の考え方も同じように変わっていますね。それはそれでポジティブに受け止め、そのようなもとで事業を経営していく生協は、そこに対応していくか。それを極めることによって共感を生み、魅力的な企業づくりができるのではないかと思います。

こと京都という会社

詳しいことは後ほどお話していただきますけれども、こと京都株式会社につきまして、資料には「志ある継続的事業体」というふうに書きました。今回登壇をお願いし

たきっかけを少しお話しさせていただきたいと思います。

生協では、生協同士で学び合うとともに、他の形態の企業から学ぶこともおありになると思います。その際、大企業からマネジメントの手法とか、マーケティングの手法を学ぶことも意義あることだと思います。それとあわせて、優れた中小企業から学ぶことが有益だと思います。中小企業は多様であり、中小企業ということで一括りにできるものではありません。学ぶべき中小企業は多くあるでしょうが、その中でも特にこと京都様は重要な会社だと思います。

といいますのも、2つ目のところに書いていますように、経営者自らが学習し、仕組みを構築していくプロセスを、私自身が目の当たりにしているからです。

先ほど、打ち合わせのときに少しお話しいたしまして、宮川様からは「ハードルを上げないように」と言われたのですけれども、紹介させていただきます。

2020年ですから、コロナ禍が始まった年になりますが、宮川様に初めて大学の経営者講義に来ていただきました。すると、授業が終わってから、一人の学生が追いかけてきて、何か話したそうにしています。そこで、どうしたのかと聞くと、「経営学部に入って初めて、こんな面白い講義を聞きました」と。

これは、日頃の経営学部の授業がいかに面白くないかということでもあるのですけれども、それだけ宮川様のお話が魅力的だったということでもあります。

そこで、それ以来、毎年、講演をお願いしているのです。こと京都様はどんどん新しいことに取り組まれていて、宮川様はそれをメインに毎回、違う話をしてくださっています。

私が一番印象に残っているのは、「6次

産業化で成功しようとしたのではなく、マネジメントの確立を目指してきた」という言い方をされたことです。

実践報告でも紹介されますが、こと京都という会社は、九条ねぎの生産・加工・販売に特化しておりまして、「6次産業化」ということでは全国的に見ても非常に優れた事例として知られています。そのようなことで、全国の生協とも取引があるかと思っています。

宮川様に言わせると、重要なのはやはりマネジメントなのですね。私は、この言葉が非常に印象に残ってしまっていて、実際、事業の規模だけでなく、組織が発展していることを毎年、実感させられながらお話を聞かせていただいております。

後でまた紹介されると思いますが、同社には「NOUJIN アカデミア」というプロジェクトがありまして、子どもたちに農業に触れてもらい、農業を学んでもらうという機会を設けておられます。それは日本の農業の再生と振興を目指しているということで理解しておりまして、この写真のような感じですね。

この「葱」と書いてあるTシャツは、宮川様が着ておられるのと同じものです。写真は、私の後ろ姿です。真面目な話ばかりではなくて、最後にちょっと笑いを取らなきゃいけないという話が打ち合わせで出ましたので、この写真を紹介させていただきます。

大学でも昼休みに学内の食堂が混雑しますから、キャンパス内にキッチンカーを出しているところがあります。写真は、こと京都様が龍谷大学の深草キャンパスに出しておられるキッチンカーです。

ただし、このキッチンカーは収益が目的ではなく、学生に学びの機会を与えるという趣旨からでして、先ほどご紹介した

NOUJIN アカデミアの活動の一環としてのものです。右上にあるのが、ゼミの学生が考えた「九条ねぎのまぜそば」になります。

これを今、学内で販売しています。このキッチンカー自体は今学期の初旬、4月30日から学内に入っておりまして、最初はこと京都様の方で考えられた商品を扱っていました。それを販売しながら同時に、学生たちが自分たちで商品を考え、原価を計算し、いかに販売を伸ばしていくかと奮闘しています。

まだ十分な取り組みができていないのですが、そういう貴重な機会をいただいております。計算上は黒字だというような報告をいただいております。ただ、こと京都様からすると、実際の収益はたぶん、少し赤字なのではないかなと思ったりもするのですが、こういうことを一緒にやらせていただいております。

本日は、そのようなことだからということで実践報告をお願いしたわけではありません。子どもたちや学生たちが農業に触れる機会を作っていただいている、そのような魅力的な会社であります。去年の京都エレベータ様と同様、こと京都様から学ぶことも非常に大きいと考えた次第です。

以上のようなことで、雑ばくなお話で恐縮ですが、今日、皆さんと一緒に考えたいことは、「経営」というところから実践報告を捉える。それは単に収益を上げるということではなく、「社会と調和しながら事業をいかに発展させていくか」ということです。

何か特別なことではなくて、当たり前のことになりますが、私が言えるとする以上のようなことになるということで、ご容赦いただきまして、解題を終わらせていただきます。