

■□ 2025 国際協同組合同年・特別講演

協同組合アイデンティティ原則の改定をめぐって －生協の実践にどう結びつけるか

比嘉 政浩（日本協同組合連携機構（JCA）代表理事専務）



JCA とは

皆さんこんにちは。日本協同組合連携機構（JCA）の比嘉と申します。

JCA は、日本のほぼ全ての協同組合グループが参加している常設の全国組織です。日本でこうした組織ができたのは戦後初めてのことです。海外に目を転じると、その国の生協や農協などほぼ全ての協同組合が参加している全国組織は数多くの国々にあります。しかし、日本にはありませんでした。

2018 年、異なった種類の協同組合間の連携を進めよう、もって持続可能な地域社会づくりに貢献しよう、という目的で設立されました。異種の協同組合が連携して、地域課題の解決に向け貢献したという素晴らしい事例は増えています。ただし、異種協同組合間の連携が日本中で当たり前、というところまではまだ行っていません。当たり前になるように JCA は努力したいと思っています。

JCA は生協、JA、漁協、森林組合、労働者協同組合、労働金庫の 6 つの協同組合グループが中心になって発足しています。JCA の会長は JA 全中（全国農業協同組合中央会）の山野会長、JCA の副会長は、日本生協連の新井会長にお務めていただいております。賛助会員として、全国信用金庫協会や全国信用組合中央協会、全国中小企業団体中央会も会員になっていただいております。

私は JA 全中で長く勤務しましたが、5 年ほど前から現職に就いております。

ご依頼は「ICA 声明を実践と繋げて」

今日は北川先生から「協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明を実践と繋げて話せ」と言うご依頼をいただきました。なかなか難しいお題です。現場の素晴らしい実践者の方々からお教えいただいたことを中心にお話しします。

ICA = 国際協同組合同盟

ICA、即ち、国際協同組合同盟には、100 ヶ国以上の協同組合が参加しています。宗教や経済の発展状況、国の態勢の違いを超えて協同組合があり、世界中の組合員数は延べで 10 億人を超えます。協同組合には一定の普遍性があると言っていいと思います。

協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明（1985 年）

【協同組合の定義】

協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明の協同組合の定義のところでは、協同組合の目的を「共通の経済的、社会的、文化的なニーズと願いをかなえること」としています。その対象は、原文では「people」ですから、人々ですが、文脈から言うと、組合員という理解でいいと思います。組合員のニーズと願いをかなえることを目的と

するとしている。その手段は、「事業体を通じて」とされています。

【協同組合原則 第7原則】

次に、第7原則をご紹介します。ICA 声明は、組合員を中心にまとめられていますが、第7原則だけはちょっと違いまして、「協同組合は地域社会の持続可能な発展のために活動する」と言い切っています。

縁起でもないことを申し上げて申し訳ないですが、もし、皆さん方の地域で災害が発生したら、各生協は必ずや「地域の復旧・復興に尽力する」と宣言し実践されると思います。過去の災害では必ずそうでした。この際、組合員のみを支援対象とし員外の方は視野に入れない、ということはされない。こうした点はJAなども同じです。そして、世界中の協同組合関係者がそう思っているし、災害の時に限らず地域に役に立ちたいと思っている。だから、第7原則はこう言い切っている。素晴らしいことだと思います。

ただし、この原則の前半に、「地域貢献は組合員が承認する政策に従って実施する」という門（かんぬき）が入っています。例えば、皆さんの生協の理事長が「生協の自己資本を使い切っても復旧のために・・・」とおっしゃったら、皆さん方は止めなくてはいけなんでしょう。生協の財産は組合員の財産ですから、特に、組合員以外の方も受益者になるような行動にあたっては、組合員が承認する政策に従ってやるということで門が入っている訳です。

各協同組合グループは同声明を受け入れ綱領的文書を制定

このICA 声明を受けて、生協グループでは2年後の1997年に、『生協の21世紀理念』を制定されています。同じ年に、

JA グループでは『JA 綱領』が、労働金庫グループでは『ろうきんの理念』が制定されました。さらに、2003年には『JF 綱領』、このJFというのは、「Japan Fisheries cooperative」の略で漁業協同組合の愛称です。2009年には『JForest 森林組合綱領』が制定されました。これらはICA 声明を受け入れた綱領的文書です。

ICA 声明はどのように創られてきたか

1844年、『ロッチデール公正開拓者組合』という世界初の近代的な生協が出来ました。そして、1860年に同組合の運営原則を示したルールブックを公表されました。それが大まかな基となり、1937年にパリで開かれたICA大会で、初めて協同組合原則を採択し、1966年のウイーン大会で一度改定されたうえ、1995年のマンチェスター大会で再度改定され、今のICA 声明、定義・価値・原則になりました。

ロッチデール公正開拓者組合

このICA 声明の起点となったロッチデール公正開拓者組合の話に戻りますが、この組織は産業革命期のイギリスで労働者28名によって設立されました。

当時の悲惨な状況を表すエピソードは数多く伝えられており、小麦に石灰が混じっていた、紅茶に木くずが混じっていた、掛けで商人から買うのが当たり前でしたが大変な高金利であった、などと伺っています。こうした中、せめてまともな食べ物を、ということで、28人の労働者が生協をつくったと伺っております。

そして、自らの出資金により開店する。掛け売りをせず、労働者の負債を防止する。市価で販売し、商人と競争しない。さらに、犯罪や競争のない産業社会を建設するという、当初から社会的な目標も掲げて来たと

いうことです。

なぜ同組合は評価されたか

【貴重な成功者として】

私はかつて、なぜロッヂデール公正開拓者組合の運営原則だけが高く評価されたのか疑問を感じたことがあるのですが、色々とお教えいただくと、当時は類似の組織は数多くつくられたが失敗したものも多かったとのことでした。そんななかで、貴重な成功者であるロッヂデール公正開拓者組合が自組織の運営原則を示した。だからこそ多くの方がそれを学び尊重したと理解しています。

【組合員に貢献できる具体的な事業方式】

また、ロッヂデール公正開拓者組合が具体的に組合員にメリットを提供できる事業方式を持っていたことも大きかったと感じています。市価で、普通の値段でまともな小麦粉を買う。例えば1年間普通に小麦粉を買ったとします。そうすると、今の生協でもやっておられるように、利用高配当で手許にお金が帰って来る。それは労働者にとって貴重な額で、住まいの確保などに役だったと伝えられています。やはり、協同組合は具体的に役に立てる事業のやり方を持っていることが前提であると思います。

【社会への貢献】

しかも、組合員だけでなく、社会全体の役に立とうという、最初からそういう方針を出しておられた。これも大きかったと思います。私、イギリスのロッヂデールに行かせてもらったことがあるんですけども、最初の組合事務所は今、『ロッヂデール先駆者博物館』になっていまして、そこに当時の店舗が再現してありました。シンプルなもので、土台の上に板を渡して、そ

の上に小麦粉などが置いてあるだけです。そういう質素な状態だったんですけども、それでも何とか世の中の役に立とうと最初から宣言し、実践された。図書室を創ったり、子どもさんの教育の場を提供したりということを早い段階からやっておられた訳で、そういうことも成功の秘訣といえるのではないかと思います。

思うに、28人の労働者が集まって、“自分達だけは何とか生き残ろう”という組織が出来たら気持ち悪いですね。しかし、ロッヂデール公正開拓者組合は、勿論、自分たちのための組織だけれども、社会全体が良くならなくてはいけない、と最初から宣言し、実践された。これも成功の秘訣の一つではないかと思っています。

実践者に語っていただいた ICA 声明

2022年7月に、東京で『第100回協同組合デー記念中央集会』を開催いたしました。そのときに、『コープこうべ』の中川寿子常務理事と、『JA おちいまばり』の渡部浩忠代表理事理事長、それに、『労働者協同組合センター事業団・仙台地域福祉事業所：けやきの杜』から瀬戸理香所長にも来ていただきまして、シンポジウムを開催しました。

仙台地域福祉事業所というのは、学童保育、子育て支援を担っておられまして、困難な課題を抱えているお子さんもおちゃんとお引き受けして行くんだということで大変成果をあげておられます。

このシンポジウムのコンセプトが、『実践から協同組合原則の意義を理解する』ということだったんですが、まあシンポジウムというのは前後の打ち合わせや懇親会での話の方が面白いみたいないところがあります。それらも含めて、当時の中身をご紹介します。させていただきたいと思っています。

第2原則「組合員による民主的管理」

協同組合原則の第2原則「組合員による民主的管理」は、「単位協同組合の段階では、組合員は平等の議決権、一人一票をもっている」「他の段階の協同組合も、民主的方法によって組織される」としています。

シンポジウムでは、「何故、組合員の意思を反映しようとされるんですか？ 組合員との意思疎通が乏しくなると、どんな懸念がありますか？」というごく当たり前の質問を3人の実践者の方に投げかけました。すると、まず“生協として当然ですよ”と、中川常務から瞬時に言われました。また、事業を伸ばすためには大事だという答え、これは皆さん共通の回答として出ました。

確かに、組合員のニーズに合った事業をやっていないと事業自体が伸びませんから、組合員の意見を聞こうとするのは、事業を伸ばすためにも必要なことだと、それはそうですよね。JAの渡部理事長は“そうしないと、組合員からずれて来るでしょう”というような言い方をされておられました。

ここでのまとめは、どんな組織も最初は目的を持ってスタートするが、常に当初の目的からズレてくるリスクがある。志がずれないように組合員による一人一票を持って民主的な管理をする、というものです。元々組合員のニーズと願いを実現するための組織ですから、組合員の意見で運営するというのは、ごく当たり前のことですし、事業を伸ばすという面においても、経営の健全性を保つという面においても、それは大事な話だというお話ですね。

さらに、民主的な制度は確かにあるが、制度があるだけでは駄目で、工夫して成熟を期することが大事、という話も出ました。また、民主的であるということ自体に価値を見いだしているというお話もありまし

た。他県の生協の方のお話しですが、社会の中には、いろんな組織がある。自治会、学校、PTA、様々な職場、さらには自治体。そんな中、生協は皆さんの意見を聞いて、難しいなかでも、何とか民主的な意思決定をしながらやっている。けれど他の組織のなかには、制度は民主的でも実際には民主的意思決定が成熟していない組織もある。だから、「生協みたいにやろうよ。コープさんのようにやろうよ」と言ってもらうことを目標にしたいというお話を伺ったことがあります。確かに、日本は民主主義国家ですから、民主的な仕組みは出来ています。でも、それが今ひとつ成熟していないという面もある。生協が民主的な社会をつくって行くための見本となり、先導者になるぐらいのつもりでやるんだということでした。

第1原則「自主的で開かれた組合員制」

次は第1原則「自主的で開かれた組合員制」いわゆる「加入・脱退の自由」です。

これについても、最初に当たり前の質問を私の方から投げ掛けました。「何故、広く組合員の新規加入促進をするんですか？」と聞いたんですけども、まず、“当然でしょう”というお答えが返って来まして、“それが成長ですからね、事業を伸ばそうと思ったら、それは必要でしょう”というお話でした。

興味深かったのは、そこから多様性も重要だという話になったことです。

実はこのことは、JAの方がきつい面があります。JAでは、例えば、みかん農家の方が集まって『みかん部会』をつくります。実需者のロットの方が大きいですから、個々の農家が生産したみかんをまとめて出荷しなくてははいけません。ところが、そうになると、もし、誰か一人が間違った農薬を

使ったら、全部回収です。部会の中できちんとチームワークが取れていないと困る訳です。なので、そこに新しくみかん生産を始めた人が入って来ると、やっぱり緊張感が漂います。

意地悪にも、シンポジウムの公開の場で、渡部理事長にこの緊張感を前提に、新規加入についてのご認識を伺いました。すると、渡部理事長は、“緊張感は伴うが、それでも常に新しい方が入って来てもらわないと困る”とおっしゃいました。ようするに、確かに馴染むまで大変だが、新規参入は組織にとって大切で、それをもって組織は多様になって強くなると。こうしたことが概ね、そのやり取りの中での結論でした。

また、“新規加入組合員の動機はなんですか？”と問うと、“事業利用ですよ”と、これも当たり前の回答ですね。協同組合の理念に賛同して、というよりは、ちゃんとした商品を手に入れたいとか、共済に入りたいというようなことが動機だろうということです。

そこで、2つ目の質問として、今度は、「新規加入組合員は協同組合のことを即時に理解していただけますか？ 事業を利用したいのであれば、まず出資金を出せというのは詐欺だと思われませんか？」というような話をいたしました。すると、それは中々難しいというのが皆さん共通の回答です。回答として、“説明は必要ですし、職員にそれを説明出来る力がないといけません”“職員にとっては良い機会で、なぜ出資してもらわないといけないのかという話を、新規加入組合員に説明出来るようになるというのは、とても大事なこと”というのが当時の結論です。

ここでのまとめは、協同組合は加入・脱退が自由である。組織にとって新規加入は常に大事であり、新しい人が入って来ない

限りは旨く行かないのだから、来るもの拒まずは大前提。一方で、民主的運営には成熟が必要だから、正直、新しい人が入って来るのは、ちょっと当面はやり辛いけれども、それを踏まえたうえでもやっぱり新規加入は大事、というのが、経営者の皆さんの合意です。先人の経験則でもあります。

第3原則「組合員の経済的参加」

第5原則「教育、研修、広報」

さらに、出資は自らの意思で運営するために必須だというお話になりました。特に労働者協同組合は新しい組織ですので、とりわけ事業運営のための自己資本（元手）を確保すべく出資金が重要です。誰かに元手を出してもらえば当面楽ですし、組合員を説得して出資してもらうよりも手間は省けます。でも、その出資者が、「出資を引きあげる」と言い出したら、事業継続のためにその人の言うことを聞かなくてはいけなくなってしまいます。

なので、あくまでも組合員の意思で運営するためには事業の元手を自分たち出す、出資金は重要だ、という整理でした。

以前から加入されている組合員は、生協というのはこういうものだ、と、ある程度分かっておられます。でも、新しい人に次々に加入いただく必要がある。そのためには広報、教育を継続することは大事だ、というお話に広まりました。

第3原則「組合員の経済的参加」にはまさに今申し上げた「組合員による出資」などが書いてあります。

また、第5原則「教育、研修、広報」は、今申し上げた通り、新規加入は常に必要、一方で民主的運営には成熟が不可欠、従って、加入前から、多くの方に協同組合を理解いただくための広報を含め、教育、研修は継続していくことが大事、という整理

です。

第4原則「自治と自立」、第6原則「協同組合間協同」は、今日は時間の関係で省略させていただきます。第7原則「地域社会（コミュニティ）への関与」も、先ほど一度触れるようにいたしましたので、ここでは省略させていただきます。

ICA 声明の改定に向けて

現在、この ICA 声明を改定するという動きがあります。

2021 年の ICA ソウル大会で、ICA から、この声明について世界的に協議しようという提起がありました。

なぜ協議が必要か、ついて ICA は、「環境の変化が大きいから」としています。確かに、現在の ICA 声明の制定から約 30 年もたちますので、様々な変化がありました。また、協議の目的として、「協同組合の価値を高め、世界が直面する問題に対処するため」としています。

さらに、この時点では、必ずしも改定するとは決まっていませんでした。「現在の協同組合のアイデンティティを検証し、必要があれば改定する」と言っていました。

この提起を踏まえ、ICA 理事会のもとに『協同組合アイデンティティ諮問グループ (CIAG)』が出来ました。これは、いわゆる起草委員会だと理解しています。その委員の一人が JCA の特別研究員である、日本生協連出身の栗本昭氏です。

JCA は国内での学習、話し合いを提起した

JCA はこの ICA の提起を正面から受けとめました。まずは学習し、そのうえで話し合いの場を持とうと提起いたしました。具体的には学習資料を制作・提供し、講師派遣なども行い、ワークショップの開催を提起しました。これに呼応いただき、2023

年度には約 2,300 人の方にそれぞれのワークショップに参加していただきました。すごい人数と言えはすごい人数なんですけれども、協同組合の職員だけでも今、何十万人もおられますから、それを考えると、少ないと言えは少ないですね。

JCA から ICA に提言を出した

ワークショップの成果を JCA にお届けいただき、その結果をまとめまして、“ICA 声明を変えるのであれば、こんなふうに変えるべき”という提言を ICA に提出しました。

さらに JCA だけではなく、日本生協連も ICA に提言をお出しになっていますし、研究所としてお出しになったところもあります。

各国協同組合からの提言を踏まえて

日本を含め各国の協同組合からの意見が ICA に集約され、これを踏まえ、昨年 2024 年の 11 月のインドでの ICA 総会で、ICA 声明の改定案である「協議草案 1」というものが一度出されました。しかし、同総会では、「改定すべきでない」という意見も含めて様々な意見が数多く出され、すんなりとこの協議草案 1 が世界的協議の原案とは位置づけられませんでした。ICA はこの状況を踏まえ、もう一度草案を出すとし、今年の 5 月、「協議草案 2」が出てきました。今はそういう状況です。但し、この協議草案 2 に関する協議スケジュール、例えば、最終的にこの時期の大会・総会で改定を決定するので、いつまでに意見を持って来てくれ、というようなスケジュールは示されていません。最終的には、ICA 大会・総会で改定することになりますが、もう少し時間がかかりそうです。早くても 2027 年の大会・総会での改定にな

と思われます。

ICA の声明改定に関する「協議草案2」

以下、ICA、具体的には、先述の起草委員会というべき CIAG が出して来た今の段階の「協議草案2」をご紹介します。

実は先日、CIAG の委員長を務めていらっしゃるアレクサンドラ・ウィルソン氏から、JCA が開催したオンラインセミナーに向けたメッセージを寄せていただきました。この方はカナダの女性なんですけれども、彼女から、ここが改定のポイントだと思っている、ということを文書でいただきましたので、それを中心にご紹介したいと思います。

【定義、価値】

まず、定義のところは変更なし、改定しない、ということです。

価値のところには、「(協同組合は) 将来の世代のための守り手」というワードが、加えられています。英語では「stewards」。何と訳すのか、今のところは守り手という言葉にしています。

それと、これまでの ICA 声明には意外なことに、環境という言葉が入っていませんでした。そこで、大切にすべき価値の中に「自然環境」を入れる、という案になっています。

今の世代の協同組合の組合員は、明日の組合員の守り手だ、と。そして、自然環境を維持して行くんだ、という概念が、協議草案2の中に入っているということになります。

【協同組合原則の改定案】

協同組合原則の第1原則ですが、これもちょっと変更するという提案です。これまでも差別を禁止してきました。第1原則の

なかで具体的な差別の切り口をいくつか挙げて、これらを禁止する旨表記していたんですけれども、今回は「あらゆる差別を禁止する」となっています。

第3原則、組合員の経済的参加では、これまでではどちらかと言うと、出資とか資本の民主的管理というところに参加の重点がおかれていました。ですが、協議草案2では、「組合員は協同組合に参加する」という包括的な表現になっています。

第5原則、教育・研修・広報についてですが、「Information」から「Public Promotion」に変更するということです。日本語にするといずれも「広報」となるような気がして、訳し方は悩ましいところです。

第6原則、協同組合間の協同のところも少し変わりました。

協同組合原則のなかで、一番大きな変更は第7原則で、これまでは「Concern for Community」だったのが、これからは「Community Engagement」とする旨です。私は英語が分からないので、この辺りのニュアンスも分からないんですよ。ただ、JCA で英語が堪能な人たちはみんな、「とっても強い表現になった」と言っています。今までよりも強い表現とする改定案が出て来たということで、協同組合はより強くコミュニティに参画するのだというふうに変更になると、このように理解しているところです。

JCA の提言は受けとめられたのか

協議草案2と先に申し上げた JCA からの提言を比較し、JCA からの提言はどの程度受けとめられたのかを整理したいと思います。

JCA の提言では、“協同組合の定義の中に地域社会への関与も入れるべき”と述べています。メンバーの共通の利益追

求だけで協同組合と言ってよいのか、地域に貢献するという目的を掲げてこそ協同組合ではないか、という主張です。ICAの協議草案2では、先ほど申し上げた通りで、定義の変更はありませんでしたので、その意味ではここは受けとめていただけませんでした。ただし、第7原則が、「Concern for Community」から「Community Engagement」になったということで、地域社会への参画をより強い表現で求めるという形で受け止めていただいたと言えると思います。

それから、2つ目、JCAは、職員を協同組合の担い手として位置付けるべきだという提言をしています。これについては原則をもう一つ増やして第8原則までとして設けるべき、と主張しています。これは受け入れてもらえませんでした。ですが、第5原則のなかで「組合員とともに職員も協同組合への参画を強化し…」という表現が盛り込まれましたので、協同組合において職員の役割も大きいという主張は、ICAも一部受け止めてくれたようです。

JCAからの提言の3つ目として、協同組合が大事にして行く価値の中に「平和」・「非暴力」・「多様性」・「包摂性」・「対話」・「相互理解」も入れて行くべきだと言いました。そうしたところ、「平和」だけは受け止めてくれたようで、第7原則の中に「平和」という言葉が入っています。

環境という言葉がどこにも入っていないのはおかしいということも、JCAからの提言に盛り込まれています。それは、先ほど申し上げたように、価値の中に入れていただいています。

ICAが後日、協議のスケジュールを示すと思います。これを踏まえ、協議草案2に対する日本の協同組合としての意見を整理し、世界的な協議に貢献したいと思って

います。

協同組合の定義にみる困難を克服するために

最後に北川先生からのご依頼というより、ICA声明をめぐって、私がずっと以前から持ってきた問題意識について申し上げます。

最初にすらっと協同組合の定義を申し上げましたが、これは相当に難しいことを言っていると感じてきました。協同組合として自主的に決めた文書、日本の各協同組合グループも受け入れているこの定義は、協同組合関係者が自らに相当に難しい使命を課していると思います。

改めてですが、協同組合は、事業体を通じて組合員のニーズと願いを実現する、さらには地域社会に貢献するとしています。人びとのニーズなどを実現するための組織は各種あり、政府・自治体もある意味そうですし、素晴らしいNPO法人もたくさんあります。これら組織の活動の財源は税金や寄付等でしょう。

これに対し、協同組合は事業（体）を通じて実現するという。目的は組合員のニーズ等の実現であることを大前提としながら、事業体ですから必要な経営資源はすべて事業を通じて獲得し財務・収支を健全に保つ必要があります。

企業経営には様々なりスクがあります。ほんの数年前のコロナ過を誰が想像しえたのでしょうか。内部留保が潤沢な企業は雇用を守り生き延びた。しかし倒産した企業も数多い。多くの企業が収益最大化、内部留保充実を第一義に置くことも理解できます。それだけリスクの大きい環境のなかで経営をしているのです。そして協同組合は同じ市場経済下で、一般企業と同じ環境のなかでリスクと向き合っています。組合員のニーズ等の実現を第一義において、同じ

環境下で生きていくことはできるのか。

協同組合の関係者は「私たちは困難な使命を自らに課している」という認識を起点にすべきだと考えます。

先輩の示唆を得て

私が42年前にJA全中に就職したとき、当時少し言葉は違っていたんですけども、やはり最初に協同組合などの定義を教えられました。私はちょっと嫌な若者でしたから、手を挙げまして、“そんな難しいことが出来るんですか？”と聞いた覚えがあります。

説明者の方は、いくつかの説明に加え、“実績は世界中にある。協同組合には普遍性がある”“現に高く評価されているJAや協同組合は数多い”“既に150年以上の歴史もある”“困難かもしれないが、不可能と捉えるべきでなく、実践者としてどうすればうまく行くかを模索すべき”と言われました。

この答えには納得しました。以降、評価されている協同組合の特徴を把握できるよう努めてきました。私なりの現時点での整理を申し上げたいと思います。

使命と収支が両立する事業方式

現在は、「高い評価を受けている協同組合は、使命と収支確保が両立する事業方式を持っている」と理解しています。練られた言葉ではなく、私の実感から出ている言葉です。

生協の事例～成立のための3つの要素

事例を見ていただければと思いますけれども、多くの生協では移動販売車を走らせておられます。日常のお買い物に不自由されている買い物弱者のための事業です。JAでは「移動購買車」というんですけれ

ども、やはり結構走らせていまして、2トン車ぐらいのトラックで山の中にダーッと入っていきます。小売業の数字が頭に入っている皆さんはお分かりだと思いますが、収支が合う訳がない。どう考えても赤字になりますよね。実際、JAの移動購買車は全部赤字です。こうした中で、移動販売車を黒字化している生協の事例報告を、私はあるセミナーで聞いたことがあります。

そもそもなぜ過疎地で移動販売車を走らせようと思ったのかということなんですけれども、大もうけしようと思ってやる人は誰もいないと思います。困っている人がいるから、組合員のニーズや願いがそこにあるから企画されたと思います。そういう志がスタートなんだろうと思います。

とはいえ、やはり志だけでは絶対に出来なくて、効果的かつ効率的なビジネスモデルを作ることは必須です。これは一般の企業と一緒にと思いますが、協同組合でもここは共通しているところです。黒字で運行している移動販売車の生協のお話では、バックヤードは移動販売車にあわせたレイアウトになっているんだそうです。ロスゼロを実現するため、朝に商品を全部載せて、夕方になったらまた全部降ろす訳ですが、それに合わせたバックヤードになっているので、一人の職員でオペレーション出来るんだ、というお話でした。

また、コープさっぽろでは、アルミ缶やスチール缶、あるいは廃食油などのリサイクル事業を黒字で展開されていると伺いました。リサイクル事業を黒字化されている生協は、他にもあると思います。コープさっぽろはJCAのセミナーでそれを報告していただきましたのでご了解を得て取り上げさせていただいています。自治体では、リサイクル事業を税金を使ってやっている例があります。それを生協では自ら黒字で

やっておられる訳ですから、素晴らしい環境への貢献です。使命を果たしておられて、且つ、黒字だということです。

コープさっぽろの場合、子会社の『北海道ロジサービス株式会社』がロジスティックスで表彰されるぐらい、高い実務レベルをしっかりと構築されています。リサイクル事業の黒字の一因はここに 있습니다。

しかし、協同組合が有効な事業方式を確立するにはもう一つ欠かせない要因があると思っています。それは組合員の事業への参加があるという側面です。参加というのはちょっと重たい表現ですが、組合員の出番がある、役割があるという表現がフィットするかもしれません。

移動販売車を黒字でやっている生協の話聞いたときには、短い動画も見せていただきました。そこには世話焼きおじさんが出て来るんです。で、“皆さん、生協さんがこんな山の中まで来てくれたんだから、浮気したら駄目だよ。買い物はここでしなさい。”とかおっしゃっている。しかも、それだけじゃなくて「今日は誰々さんが来てないなあ」と家まで行って、そのおばあちゃんの手を引いて戻ってきて、みんなには、“曜日間違えてたんだって”とかと言いつつ、連れて来たおばあちゃんには、“はい、買い物しなさい”と。考えようによってはひどいのですが、それが買い物をされている皆さんの明るい雰囲気なかでおっしゃっていて、周囲の皆さんも、わあっと笑っておられるんですよ。

その生協の方は、動画の再生のあと、“生協の職員として効率的にやるべきことは徹底してやります。でも、最後は、この車を支えてやろうという組合員の皆さんの思いがなかったら、移動販売車が黒字になることはありません」とおっしゃいました。この動画はそのことをお伝えになるために再

生された、ということでした。先ほど、『コープこうべ』の店舗での買い支えのお話がありましたけれども、そういう意味では、それと同じで、やはり組合員の力があって初めて、移動販売車という素晴らしい両立の事業方式が成り立つんだということです。リサイクル事業の方はもっと分かりやすく、コープさっぽろの方に対して、JCAのセミナーのときに、「なぜリサイクル事業が黒字になるんですか？」という質問があったんですけれども、“組合員の皆さんのリサイクル品の分別が徹底しているからです”というお答えでした。つまり、組合員が、アルミ缶はアルミ缶、スチール缶はスチール缶と分け、さらに、「ちょっと軽く洗ってください」という条件が付いているものについては全部、さっと洗っていただいていると。だからこそ、うちのリサイクル事業は黒字になるんだということで、すごく分かりやすい話だと思いました。

JAのファーマーズマーケット

JAのお話しを一つ致しますと、JAの農産物販売事業というのはJAによって黒字のところ、赤字のところがありますが、全国で平均すると赤字です。しかし、JAがやっている農産物の直売所、『JAファーマーズマーケット』は全国平均すると黒字です。一般の農産物販売事業より高めの手数料をいただいているのですが、これは、一般に二桁の手数料率を計上する小売業の機能を持っているからです。但し地場産を中心にしつつ、小売業として必須の安定供給・品ぞろえを実現することは容易ではなく、これを実現するノウハウを見出すことができたからこそ収支を確保できています。そういう意味では両立の事業方式の一つだと思います。

JAの事業を他の企業が真似することが

よくありますが、ファーマーズマーケットに関しては、一般企業に真似されにくいと言われています。それはファーマーズマーケットが成功するためには、農業者・農産物出荷者が「自分たちの店」「自分たちで盛り上げる」などの意思を持ち、定番野菜の品揃えや早生・晩生の組み合わせでの供給期間の延長などに努力されることが条件の一つになるからで、一般企業でそうした気運づくりは難しいからだと理解しています。

ポイントは組合員の参加、出番、役割

ビジネスモデルという言葉は一般によく使われる言葉で、コンビニエンスストアというビジネスモデル、サブスクリプションというビジネスモデルという風に使います。協同組合の場合、それに組合員の参加が加わります。参加という表現は重たいので、先ほども申し上げたように、組合員の出番とか役割というくらいの言葉がフィットすると思います。

協同組合としての「組合員のニーズに応えその延長で地域に貢献する」という志、効果的・効率的なビジネスモデルの確立、これに組合員の参加、出番、役割があって、使命と収支が両立する事業方式が成立する。このように捉えています。

そのための人材育成

3つ要素を生み出すためには、それぞれ異なった角度からの人材育成が必要だと思います。

やはり、まず役職員は、協同組合とは何かということを学習することが必要不可欠だろうと思います。ご縁があって生協に就職された方々に、“あなたが入った生協というところは、普通の企業とは違って、こういう目的で、こういう志で運営している”ことをお伝えしなきゃいかんだろうと思います。

ます。

2つ目、役職員はどうしても、実務能力の研鑽が必要です。担当分野の業務知識に加えて、管理会計や経営学、簿記や税金などの学習を、どちらかと言うと、幹部職員育成みたいな感覚でやらなきゃいかんと思います。

もう一つ事例を紹介しますが、JAが離島で歯科医院を開設し、黒字で運営している例があります。離島に住んでいる人たちは歯医者に通うのが大変ですから、大変評価いただいています。これを始められた担当職員の方を存じ上げていますので、「なぜ、離島で歯科医院が出来たと思ったのですか？」と聞いたことがあります。すると、“これもサービス業ですから、サービス業のマーケティングで一番大事なのは、需要の平準化です。需要が乱高下するのが一番きついですけれども、訪問医療も加えると歯科医療の特徴で、需要の平準化・確保は可能と判断しました”というふうに、さらに経営学の知識で答えられました。まあ確かに、裏を返すと、それが内科の診療所とかだったら成り立ちません。だって、歯医者さんなら、“来週の火曜日の午後2時にまた来てください”と言えますが、内科のお医者さんが、“来週の火曜日にまた風邪ひいて来てください”とは言えません。だから、内科の診療所は出来ないんだけれども、歯科医院なら出来るというようなことを、そういう知識のある方は判断出来る訳です。なので、そういう幹部職員の育成みたいなことは絶対に必要だろうと思います。

そして、3つ目が組合員のリーダー育成です。組合員自身の参加等がなければ、最終的に協同組合の事業は旨く行きません。ですから、そのことが腑に落ちている組合員がどれだけ多くおられるか、これが大事です。勿論、全員とは行かないでしょう。

もしかすると、リーダーとか、ごく少数の方々だけかも知れません。でも、世話焼きおじさんのような方がいてくださるかどうかということは、その協同組合が世の中の役に立てるかどうかということを決める一つの分かれ目になるのではないかと、こんなふうに思っています。

私の話は以上で終わりとさせていただきます。今日は皆さん、大変お疲れのところ、最後にまた私の話を聞いていただきまして、ありがとうございました。