

人が発達する協同組合組織の役割

講師：岡安喜三郎（大学生協連専務理事）

『21世紀へむけた大学生協のビジョンとアクションプラン』（94年12月18日）を作って1年経ちます。生協は、日本の生協運動全体にその傾向がありますが、1950年代の日本に導入された経営論とその分化された手法で経営されているといっても過言ではないと思います。科学的管理ということである数値目標を立て、存続できる利益目標を立て、それを各店舗や利益集団に数値を割り振って計数管理を真剣にやってきた。生協にとっては、生協の価値ということが、本来一番最初に求められます。ところが内部的に見るとどうもそうではない。1980年ICA大会の『2001年の協同組合』の中でレイドロウ博士が、今、協同組合の最大の危機は何か。それは経営悪化云々よりも、協同組合の思想的危機なのだ。と、あの時看破しています。

そこまでは、理念と経営主義的な要素との対立という形になりますが、では本当に理念と経営主義的な問題との対立という範囲で議論をすべき中身なのかということです。理念とか、組合員との信頼とか、基本的な組み立てということ自身が実際に経営の数値を変えるのか、変えないのか。短期的に経営を改善するというやり方で本当に経営は変わるのだろうか。ということが、大学生協も地域生協も含めて、実際に今、問われつつあるのだらうと思います。

私が東大生協当時、实际的にやってきたのは、いろいろな人が意見をもっている、それを聞くということです。聞くと、おもしろい意見、ドキッとさせる意見がいっぱいあります。その中で、どういう応え方をするかで、意見の質が変わるのだということを身につけたといえます。意見は固定していて、意見の質は変わらないものだと考える必要はないのです。自分たちがどう応えるかによって、学生たちも教職員も意見が現実が変わって

るわけです。この様に組合員との関係づくり中で感じたことを21世紀に向けてどのように広げようか、これが実はビジョンとアクションプランの中身です。21世紀のビジョンで『大学生協は様々な人たちとの関連の中に存在しています。事業をとっていても、組合員や大学関係者、取引先、大学生協職員、さらには連帯組織など事業に何らかの関わりを持つ人々やグループ（ステークホルダー）に支えられています。「組合員の声」活動は大学生協の原点を具体的に示す活動ですが、その上に立って、ステークホルダーとの積極的な関係づくりが21世紀の大学生協の活動を保障するものです。』と言っているのは、そういう意味です。

これが母体になって、大学生協自身がどういう経営の仕方をしなければならないのかを検討してきたのが、大学生協のチャレンジのレジメにある、大学生協経営評価基準策定委員会答申です。そこには、『大学生協自らのビジョンの実現こそ経営の目的である』と書かれています。この前提としてはビジョンとは何か。ビジョンというのは、生協に関わる一人ひとりが自分の人生の生き方とか生協に関わる自分の思いとかが生協のビジョンの中になければいけない。答申では、『人と人を結びつけ、人と人の成長と発達に関わる経営体へ』の転換を言っています。人と人との関係、人と組織の関係、組織と組織の関係、ステークホルダーとの関係の4つの関わり方を変えようということです。

全国的事業連帯のデザイン検討委員会答申では、店舗は生協全体を表現する“小さな全体、という考え方を提起しています。

以前から、大学生協の店舗は、「組合員が協同して生活要求を実現する場、生協理事会が事業政策を執行する場、生協職員が生活し成長する場、

生協経営を支える場」と位置づけてきましたが、もっと（単協の枠を超えた）店舗どうしの協同が必要になる。

生協職員の側面からみれば、職員の成長が小さな店舗の中に押し込められる既存の運営方法を改めることで、何よりも、職員一人は常に主体としての全体性を持っている。そうすると、店舗を媒介とした生協職員と組合員との関係を、あえて生協の提供商品の範囲内——これが「数値管理」の行き着く先——に留めるのは、前述した生協の経営目的にも反することになる。そのことを位置づけたいということです。まさに、「小さな全体」は意欲と成長を育むと共に、意欲と成長によってその実態がつけられるものだと思います。

さらに運営は、組織階層の権限から組織単位の権限へ転換すべきです。階層の権限では、少なくとも「小さな全体」は作れないですね。また、ピラミッド構造のままでは他部署の同僚と協同——ここにいい仕事があるんですよ——もできません。指示・命令によるマネジメントではなく、支援と共感による協同へと言う組立方をしないと、本当にいい仕事はできないと思います。

これからの大学生協は、単に物を置いてそれを購入してもらうと言う提供形態だけでは、大学の中で魅力ある事業体としてだれもみてはくれない。もっと、大学の授業や研究の過程、組合員の生活の過程に関与して、真に役立つ生協事業を進めなくてはならないと痛感しています。組合員と生協職員と一緒に相談、話し合いながら必要なものを「作っていく」、問題解決（ソリューション）事業を重視しています。

こういう大学生協の組み立て方をするとき一番重要なのは、生協職員を管理の対象にしないことです。上下関係を外して、その人と同じ土俵で同じ議論ができるか、今はそういうリーダーを求めている。一人ひとりの職員がそうだと思う場面を組織の場で作れるのか、それ自身がものすごいチャレンジだが、一歩、一歩ハードルを越えるという意識を持たなければ変わりません。

大学生協は、協同組合としてもものすごくいいと

ころもっている。大学生協の存在価値というのは、運営に協同組合的な手法を生かすことによって、経済行為を含めてみんながいいと思うことが全員でやれる。これは必ず未来を確認できる。特に生協職員との新しい関係づくり、そのチャレンジを本当にすすめていきたいと思います。

大学生協のチャレンジ

大学生協経営評価基準策定委員会答申

- I. はじめに ～委員会発足と活動の経緯～
- II. 大学生協の経営とはにか
- III. 大学生協の経営をどのように革新すべきか
 1. 経営に関わるひととひと
 2. ひとと組織
 3. 連帯に関わる組織と組織
 4. ステークホルダー 各々の関係のあり方を変えること。
- IV. 生協経営評価基準

全国的事業連帯のデザイン検討委員会答申

事業連帯の力を組合員の利用の場面に生かすために

- I. 店舗活動と連帯活動
 1. 店舗は生協全体を表現する「小さな全体」
 2. 活動の基本
 - 1) 自治すること
 - 2) 協同すること
 - 3) 意欲と成長を大切にする活動
 3. 運営の転換
 - 1) 組織階層の権限から組織単位の権限へ
 - 2) 指示命令から支援と共感による協同へ
 - 3) 専門参加（の重視）
- II. 小さな全体の具体化
 1. 提供形態の展開
 2. ソリューション事業の成立要件と特徴
 3. C形態の戦略性と展望
- III. 経営資産ネットワークにおける組織能力の向上

〔編集部：センター事業団学習会、協同を考える第2回として大学生協連・岡安氏に講演いただいた内容を、編集部の責任でまとめたものです〕