



# 専務理事の位置と役割

---

全国大学生生活協同組合連合会

1997年9月3日

コープ・イン・京都



# 大学生協の専務理事を考える

## § 大学生協の専務理事は：

- 経営執行責任者(Chief Executive)
- 理事会の事務局長(General Secretary)

## § (教員の)理事長との関係では：

- 理事長を補佐する(定款による)
- トップ・マネジメントを理事長と共管する

## 専務理事の仕事を大別すると

- § 機関運営に関する事項
- § 大学との協力関係の事項
- § トップマネジメント事項
- § **実務事項**
  - 行政や大学との手続・庶務事項
  - 現場や総務の実作業の分担

## の生協の機関運営に関して

### § 生協の使命・目的・全般的方針を機関で決める

- 鉄則：情報の公開と参加に基づく民主主義的運営 これ以外の如何なる方法も生協の基本路線から外れ始める
- 生協法，労働法，会計基準など「判断基準」の明示．

### § 「決めた実感」づくり - そして実行

- 鉄則：組合員の共通の目的が生協の目的になる 大多数の組合員が、「決めた実感」を持つのがポイントとなる
- 旺盛な組合員活動なしには，こういう実態にはならない

### § 「理事長の指揮，専務は事務局長」が基本関係

## の大学との協力に関して

- § **大学構成員全体の組織の実態づくり**
  - 学生のみならず，教職員全員，とりわけ事務系の人たちの加入 大学との協力関係のベース
- § **生協の事業活動実態を報告し続ける**
  - 共済の事故実態や助け合いの活動から入ると話がし易い  
食堂は客数動向，損益動向，備品類の使用状態  
書籍は教科書や専門書の動向，話題の本など  
他は話題の分野(ex.PC)．新規事業は必ず報告  
赤字にしないための様々な努力の実態を示すのが重要
- § **「うちの生協のいいところ」**
  - この点が大学と一致すると大きな力となる
- § **「理事長の援助と専務の日常活動」の  
関係**

## のトップ マネジ ムントに関して

### § 生協トップとは何か

- 社会的使命感を持ち，社会的責任を第一義的に負う人
- 安定的・継続的・発展的に事業経営をすすめる最高責任者
- 参加型民主主義を徹底し，協同組合的手法に確信とロマンを持つ人
- 生協職員の将来を見すえ，「働いて良かった環境づくり」を進められる人

### § 生協トップとは誰か

- 例えば，＜事業経営＞と＜大学との関係＞

### § 理事長と専務理事の「共管」事項

## “ふたまた”の指導者集団

### § 協同組合の際立った特徴

- 『理論上は、協同組合は二つの全く異なったグループによって管理、運営されている。一つは、組合員によって選ばれた素人集団(laymen)であり、もう一つは理事会により任命されたマネージャーと職員たち(personnel)である。』(ICA:西暦2000年における協同組合より、p.135)
- 『これら二つが一緒になり、規模の大小を問わず、協同組合の主たる指導者集団を構成する。実際、この“ふたまた”の指導者集団という考え方は、多くの協同組合でうまくいっている。このことは協同組合の際立った特徴といえる』(同上)

### § これを優位性にする不断の努力

## の実務作業に関して

- § **職員から教わる 信頼の第一歩**
  - 『外からの習得』には咀嚼という行為が必要
- § **実務の意味づけは、専務理事自らが語る**
  - 意味づけができなければ、経営改善はまず無理でしょう
- § **法律，会計の知識は自己研鑽のみ**
  - 知らないで致命的な事態にならないように。
  - 生協法，労働法，業界関連法，会計原則，etc.



## 生協の活動の出発点

### § 生協の理念・使命を問い続ける

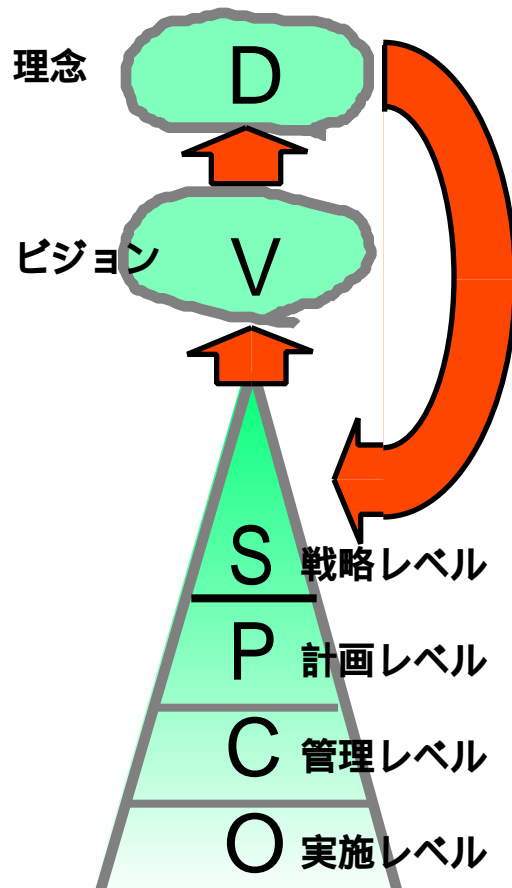
- 生協の存在価値を高めながら
- 事業組織も含め，浸透・貫徹が核

### § 組合員や生協職員の強力な求心力の働くビジョンの設定

- うらおもてのないビジョンの力に確信を
- もちろん，大学や取引先などにも

# 戦略共有化の方法

## Strategic Sharing



- 既存の中長期計画策定プロセスに組み込まれた“静かな”活動
- S-V-Dの循環があらゆる活動のなかに定着することによって、体質改善が進む
- 要するに、戦略を極めて少数の経営層に委ねておくのは間違いであるということ

## マネジメント観・企業像の変遷

### § 企業はクローズド・システム

- マネジメントの焦点：企業内部． 内部の構造や活動を分析し近代化・合理化を図る．
- 管理の境界線，階層的支配範囲の指定．経営幹部は，部下に対して公式の権限を有する．
- 企業は，『中世の城砦』(J. L. Badaracco, Jr.)

### § 企業は本来オープン・システム

- 現実には，変化する環境のなかで環境と相互作用しながら存続・成長を図る． 環境適応も経営管理の課題．
- その中心となるのは，経営目的や経営戦略を如何に策定するか．意思決定，とりわけ戦略的意思決定が問題
- 『都市国家パラダイム』(J. L. Badaracco, Jr.)

# ステークホルダーという考え方

§ Stakeholder：利害関係人と訳されるが

- 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、生協事業に何らかの関わりを持つ人々やグループ

§ ステークホルダー満足型の選ばれる事業体

- 大学生協の大切な組織ビジョン

# ステークホルダーとの関係のあり方

要改善

目指す関係

## § 敵対的关系

- 私はこの組織とに生じる対立の解消に時間が割かれる。

## § 商売の関係

- 私は商品やサービスを効果的専門的に供給している。

## § パートナーの関係

- 私はこのグループと親密な関係で仕事をしている。彼等のニーズに耳を傾け、迅速かつ効果的に対応している。

## § リーダーの関係

- 私はこのグループに対してリーダーシップの位置を持っている。私は時間を割いて、彼らに新しいアイデアを提供し、刺激を与えている。その結果として、私たちは重要な新しいサービスを生みだしている。

## 日本の大学生協の特徴(特長)

### § 利用者が組合員である

- 世界には教員だけが組合員で、学生は利用するだけ、というのも結構ある 『少ない組合員，多くの利用者』  
割引や割り戻しは組合員のみ．これでは株式会社と同じ

### § 学生と教員が一緒に組合員

- 学生だけの生協，教員だけの生協といろいろ．といっても利用は学生も教職員も対象
- でも，参加している学生はとても熱心です

### § 連帯する組織を持っている

- アメリカもアジアも，日本の大学生協を見て連帯組織を模索するようになった

(当り前と思えることでも)

## 高いこころざしを持った大学生協を

- § 人間らしい豊かな生活，人と地球にやさしい社会を実現する
- § 文化と高等教育の充実を願い，魅力ある大学づくりに参加する
- § 協同体験を大切にし，くらしのなかで協同の輪を広げる

## 理事長と話し合ってますか？

- § 大学の改編やキャンパス・プランへの対応
- § 組合員ニーズの変化と生協事業対応
- § 職員やパートさんの待遇の認識
- § 生協事業経営と理事長の役割
- § 教職員・学生の期待する専務理事像



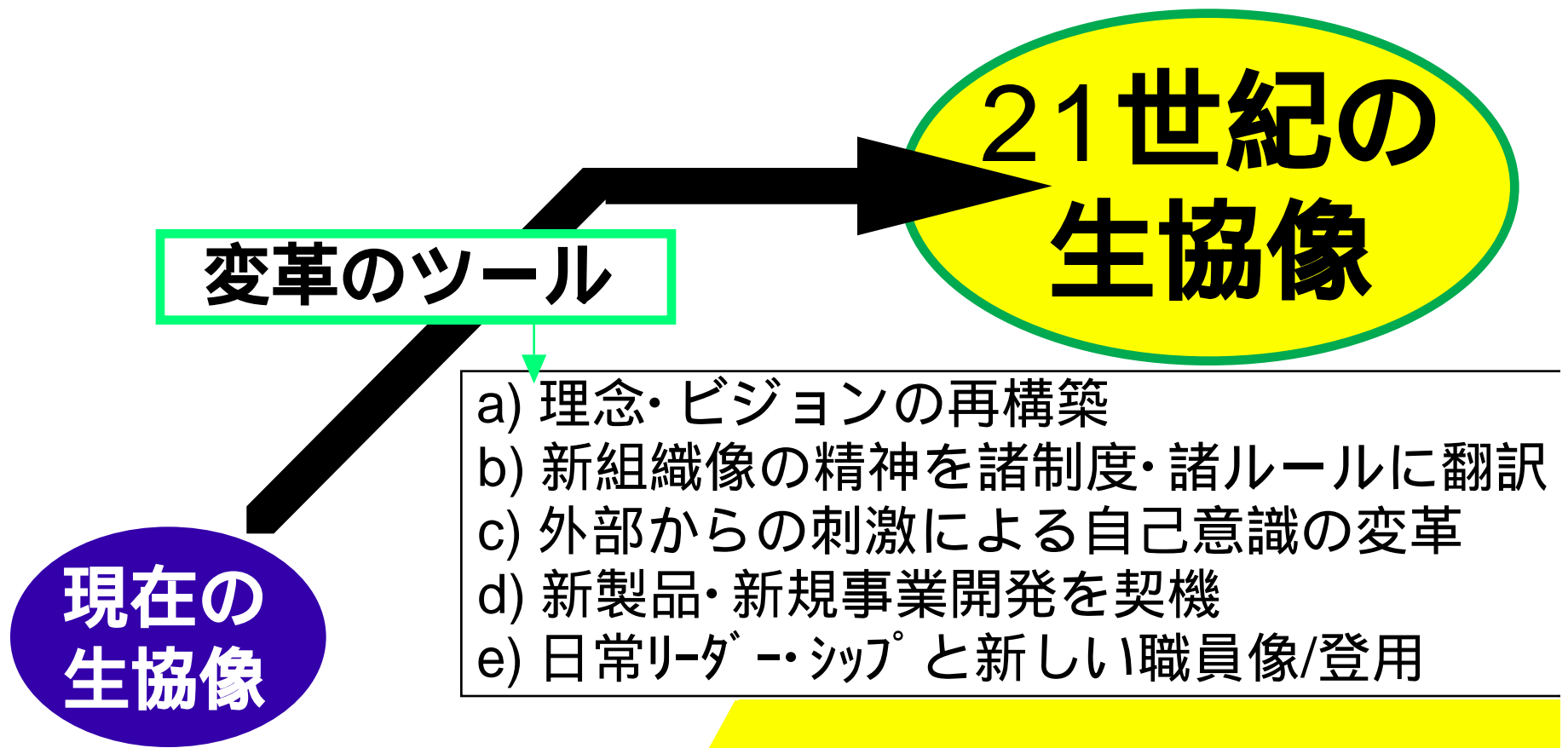
## 学生委員と話していますか？

- § 勉学，就職，社会のこと
- § まわりの学生の日常生活
- § 職員やパートさんのイメージ
- § 店舗に対する意見や要望
- § 学生委員会の運営のこと
- § 理事会の運営のこと

## 店長・担当と話していますか？

- § 大学がどう変わろうとしているか
- § 生協事業をどのようにしたいのか
- § 職員やパートさんをどう見ているか
- § 理事会ではどんな話題がでているか
- § 専務としてどういう思いがあるのか

## (補) 生協の体質改善(変革のツール)



# (補) マネジメントとリーダーシップの比較

	マネジメント	リーダーシップ
課題(Agenda)の設定	計画(Planning)と 予算作成(Budgeting)	方向性の確立
人のネットワークの構築	組織構造形成と 人事異動	人の動員(Aligning)
実行	コントロールと 問題解決	動機づけと鼓舞
結果	ある程度の予測可能性 と秩序の創出	変化の創出

(J. P. Kotter "A force for Change")

## (補)経営(者)のパラダイム転換

- § 還元主義からの脱却；パッチワークからコーディネートへ
  - 機能のリンク・・・ex.「価値連鎖」
  - 事業間の統合・・・ex.「資産の共有」
- § より動的な視座へ； 変化の常態化
  - 変革なしにエクセレンスは維持できない(R. Waterman)
  - 効率に必要な「安定性」と対応力の「柔軟性」；この両立
- § 利潤至上主義を超えた新価値観追求
  - 組織を単に管理(manage)するのではなく，組織を長期的な成功に導く(lead)する事が真の経営者の役割
  - 1)課題設定(ビジョンと戦略展開) 2)ネットワークの構築

## (補) 帆船の船長と専務理事

- 乗員に、必要な目標や方針を理解してもらう、状況の変化に即座に対応する。
- 危険な海域では陣頭指揮をとり、自分の指揮・行動のリスクを認識する。

- 小さな船では、ときには単独で船を動かす。あらゆることを現実に片づける必要。
- 大きな船では、自分のテクニックやスタイルに合わないと言って嘆く人もでる。

船の進行方向を見誤れば、乗員を頑張らしても意味がない。

到着しても、船が損傷、乗員が重傷では、次の航海が不可能。

目的地を知っていても、航路の決定と、安全度予測は必須。

## 参考文献 協同組合・生協

- § 西暦2000年における協同組合
  - 日本協同組合学会訳編/日本経済評論社1236円
- § 変化する世界における協同組合の価値
  - S. Å. ベーク著,日生協訳/コープ出版2,000円
- § 生協経営論
  - 高村勲著/コープ出版1,800円
- § 生協と監事[監査の考え方と方法]
  - 山田建一・可児島俊雄・西村重興著/コープ出版1,300円

## 参考文献 経営論・企業論

- § 続・現代経営学ガイド
  - 日本経済新聞社編/日本経済新聞社1,350円
- § 経営管理
  - 森本三男著/放送大学教育振興会発行/NHK出版1,750円
- § 日本の企業システム<第1巻>企業とは何か
  - 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編/有斐閣2,760円
- § 知識の連鎖(The Knowledge Link)
  - Joseph L. Badaracco, Jr./Harvard Business School
  - 中村元一・黒田哲彦訳/ダイヤモンド社2,300円



## 事務所必携文献

- § **消費生活協同組合法逐条解説**
  - 厚生省社会局生活課監修/第一法規3,800円
- § **新訂消費生活協同組合実務必携**
  - 厚生省社会・援護局地域福祉課監修/新日本法規5,000円
- § **解説生協会計基準**
  - 生協会計基準委員会編/日本生協連(コープ出版)1,800円
- § **解説生協監査基準**
  - 生協会計基準委員会編/日本生協連(コープ出版)1,900円
- § **社会保険労務ハンドブック平成×年版**
  - 全国社会保険労務士会連合会編/中央経済社