

高齢者生協の経営について

2005.2.18 協同総研 岡安喜三郎

はじめに：いくつかの「前提」

- a) 高齢協の「収入」の源泉／地域のニーズに合わせて
 - ✓ 圧倒的に「介護保険関連」 約 36 億円
介護保険システムの見直し
 - ✓ その他生活関連事業
 - ✓ CC共済のはじまり

- b) 生きがい活動による組合員の増加

- c) 諸法令類／原則
 - ✓ 事業に拘わる法令類：介護保険法関連、その他関連業法
 - ✓ 管理に拘わる法令類：労働法関連、出資法等／企業会計原則
 - ✓ 運営に拘わる法令類：生協法関連／協同組合原則

- d) 経営の良し悪しに影響を及ぼしている人たち（ステークホルダー）は誰か？それらとの関係は？
 - ✓ 専務理事・事務局長にとって
 - ✓ 高齢協組織にとって
 - ✓ 敵対的か、商売的か、パートナーか、リーダーシップか

- e) 伝統的な経営手法、経営論
 - ✓ 伝統的な経営手法、経営論とは、「マネジメントは命令や権限、統制に依存するし、重要視されるのは力と権限である。各々の部

分や機能は分析可能で、別々の取り扱いが可能。組織は上級の幹部がリードすべきもの。人は組織目的に合うように訓練される、等々」の考え方、およびこれらを根底に置いた一連の業務とそのサイクルを言うことにする。

・ 理事とは？その役割と任務

(別紙参照)

理事の義務

理事の責任

・ 協同組合のトップマネジメント機能

高いところざしと社会的使命感を持ち、組合員の声を聞き代表し、社会的責任を第一義的に負う人

仕事起こしの協同組合として連帯性を発揮し、発展的・継続的に事業経営をすすめる最高責任者

情報の公開と参加型民主主義を徹底し、(職場において)協同組合手法に確信とロマンを持つ人

自らの組織を「社会からの預かりもの、未来からの預かりもの」として私心を排し、人を育て、組織の発展方向を追い求める人

「トップマネジメント機能を民主的に高める」機能がトップマネジメントそれ自身の中になければならない(トップ足る所以)

通常、トップマネジメントは何処に？ 以下 . “ふたまた”の指導者集団論参照。

・ 協同組合“ふたまた”の指導者集団論(レイドロウ報告より)

- 「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、理事会によって任命されたマネージャーと職員たち

(Personnel)である。」(「西暦2000年における協同組合」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形成する。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。」(同上)
- 「このことは協同組合の際立った特徴と言える。なぜなら、他の企業では、強い権力を持った個人に率えられる少数の経営者集団による一本化した経営と指導という傾向が強いからである。」(同上)

“ふたまた”の指導者集団とは実践的には理事会の構成として実現される(理事長と専務理事の役割分担としても)が、少なくとも、理事会に二つの性格の違う情報が入って、議論がされているかという問題。素人集団とは「市民的利益と感覚の代表」とも言える。

・「協同と協同組合」再考

- 「協同とは？」と問われて。

一人ひとりが「力を合わせ、他の人と一緒に何かをやり遂げること」

「協同」は誰でもできる。誰でもやっている。(やっていた)

- 共通した関心事・利益に応じて協同組合は作られる。

(生産者・事業者として)農協、漁協、森林、事業協同組合 etc.

(消費生活者として)生協

(地域生活者として)労協、高齢者生協、社会的協同組合 etc.

法の枠組みの話ではない(法の中に個人の関心を押し込めるものではない。)

- 協同組合組織の強み(良さ)は、人として大切にしたいことを組織の価値にできること

➤ ICA 声明「協同組合の価値」

「協同組合は、自助自立、自己責任、民主主義、平等、公平、連帯の価値を基礎とする。それぞれの創設者の伝統を引き継ぎ、協同組合の組合員は、正直、開放、社会的責任、人への思いやりという倫理的な

価値を信条とする。」

- **価値の実現には、一定の運営原則が必要になる。**

「いい人が集まらなければいい組織にはならない」のは当たり前だが、
「いい人が集まってもいい組織になるとは限らない」。

➤ ICA 協同組合原則の変遷

第 15 回総会で採択 1937 年パリ	第 23 回総会で採択 1966 年ウィーン	第 31 回総会で採択 1995 年マンチェスター
1.加入脱退の自由、公開	1.公開	1.自発的で開かれた組合員制
2.民主的管理、一人一票	2.民主的管理、一人一票	2.組合員による民主的管理
3.利用高配当	4.剰余金の配分	3.組合員の経済的参加
4.出資金の利子制限	3.出資金の利子制限	
5.政治的・宗教的中立		
6.現金取引		
7.教育促進	5.教育促進	5.教育・訓練および広報
	6.協同組合間協同	6.協同組合間協同
		4.自治と自立
		7.コミュニティへの関心

- **協同組合は、活動に参加するすべての人を運営の主体者にする組織。**

自立した人（したい人）が協同する、協同してさらに自立を高める。

上下関係や支配被支配関係の形成に価値を見出すものではない。

伝統的経営論からの脱皮は必要とされる。

・ 経営活動の基礎的原点（P-D-S のサイクル、チーム活動）

- この間の高齢協の活動（生き甲斐、仕事、福祉）から見えるキーワード

- （健康） 圧倒的な関心事
- （安心） 年金、助け合い、医療、介護 （不安）
- （安全） 振り込め詐欺対策、治安、成年後見制度
- （友達） 電話、顔が見える、たまり場。「仲間」+「情」
- （発表） 発表につながる趣味やサークル、発表そのもの

展示即売（編み物など）、料理

- 「目標・方針」「時間内遂行」「見直し」
 - PDS サイクル、これなしにどんな組織も存続し得ない。
 - 月次予算づくりをめざして、どんな予算形式が必要か。
 - 方針や予算づくりに参加しないと、誰もそれを自分たちのものとは思わない。

- 「チーム活動」として仕事をする、リーダーを選ぶ。
 - 自らの能力を周りの人のために使う。（共に働く者、事業利用者、コミュニティの住人）
 - 共に一緒に経験し、学びあう。
 - 分野や局面でみんながリーダーになる、なれるチームに。
 - 総括リーダー・代表は決めなければならない。
 - チームの使命をみんなで論議し、決めて公表する。

- 役職員に共有化された理念・ビジョンの存在
 - （内容）我々は何者であって、何をめざしているのか。
 - （方法）役員・労働者で共有し、様々なステークホルダーに広める。
 - （位置）経営活動の出発点。

すなわち、すべてのブレ（がある場合）はここから始まる
 - （評価）ステークホルダーの共感、積極的関与

-----了-----