

高村勲著『生協経営論』より

(たかむらいさお) 1923 年生

コープコーベ元理事長

日本生協連元会長理事

第 1 章 生協の事業と経営

＜生協の運動と事業＞

「パークレー生協の事例を含めて、生協の中では「運動」と「事業」についての議論が延々と続いている。しかし、(それが)論じられる時、多くは論者によってその意味する概念がくい違っているため混乱を起こすことがある。」(p.20)

【運動】 (広義) 社会運動・労働運動

(狭義) 出資増強運動・生活改善運動

【事業】 (広義) 生協法 10 条～福祉やスポーツ、健康増進、環境までも包括

(狭義) 経営資源を使って対価を得る、いわゆる「ビジネス」レベル

「(ここでは) 広い意味での「運動」と「事業」について論じてみたい。」(p.20)

「人類はその発生から今日まで、その発展においていろいろな理想を掲げてきた。理想はその実現に向けて近づけばさらに遠ざかるものである。もし、現実のものとして理想が実現したら、もうそれは理想とは言わない。生協の運動は、こうした人類史的な理想を追い求めるものと言える。」(p.21)

「「事業」というのは、価値、理想の次元ではなく、現実の世界の問題である。本質に対して、現象の世界である。実際に、我々の目に見えるもの、具体的なものは、店舗であり、商品であり、システムである。そうした姿に現れたものが「事業」である。つまり、事業とは本質面が一つの現象形態として現れたものと言える。」(p.22)

「いいかえれば、生協の価値を実現していく過程が事業だという考え方ができるのではないだろうか。」(p.22)

＜流通革命とチェーンストア理論＞

「1960 年前後にはじまる流通革命をリードし、近代小売業としての新興勢力の急速成長をささえた理論的支柱の一つは、チェーンストア理論である。中でも、渥美俊一氏をリーダーとするペガサスクラブが果たした役割は大きく、その毎年の政策セミナーには全国の有力流通業のトップが顔を揃えてきた。」(p.57)

「もちろん、この渥美理論あるいはペガサスクラブの指導に対しては多くの批判がある。生協の仲間からはペガサスセミナーに出席することさえ非難的となる時代があった。」

「しかし、1992 年の日本生協連の店舗研究会で渥美氏を講師に招き、私と日本生協連専務の 3 人で行なった講演の記録が『生協店舗原論』という形でコープ出版から本として出された。それがこの出版社のベストセラーの一つとなったという。このことは意外でもあり、また、生協での考え方の変化を示すものと言える。」(p.58)

＜チェーンストア理論の枠組み＞

「チェーンストア理論はアメリカでの近代小売業に学ぶもので、日本にはスーパーマーケット理論と同時に導入された小売業の他店舗展開戦略論である。そして、それは大量販売論と急速成長論とから成り立っている。」(pp.58-59)

「スーパーマーケットの多店舗化は流通界の合理化を促進して、食料品の安さを実現し

てきた。スーパーは安売りの代名詞とされ、猛威を振るうようになった。価格破壊がスーパーマーケット業の錦の御旗であり、それゆえに、古い小売業から恨まれる存在であったが、消費者利益という立場からはスーパーマーケットの進出を悪者視できなかったことは当然である。」(p.59)

「スーパーマーケット商法は資本主義的企業にとっては利益追求の手法であり、時には欺瞞的で悪辣な消費者への裏切りがあつて、消費者から見捨てられ自滅していった企業も多かった。」(pp.59-60)

「今日、チェーンストアの典型はセブン・イレブン等に見るコンビニエンスストアである。・一つの店がどれほど客数や売上げが増えても、拡張したり品揃えを増やすのではなく、近隣に同じような店の数を増やしていくのである。」(p.60)

<生協とチェーンストア理論>

「多店舗を展開する生協にあつては、①本部と店との役割分担や数値責任のあり方。②できるだけ標準化された店づくり、およびその類型化を進めることで建設コスト、運営コストを引き下げ、さらには商品部業務の効率化・強化を図るやり方。③店舗運営や店内作業を単純化・標準化・マニュアル化し、その効率化、特に人件費の削減を可能にすること。④店別運営でなく、物流センター、加工センター、統一情報システム(発注システムなど)の集中化によるコスト削減を図る戦略。⑤パートタイマーなど未熟練労働も多用できるマニュアル運営をすすめるオペレーション方式。など、生協店舗でもチェーンストア理論は重要な考え方として採用できる経営論と言えよう。」(p.61)

「しかしながら、生協において、このようなチェーンストア理論が完全に妥当性をもつかということについては、疑問がある。」(p.61)

「地域が限定されているということは、全国を対象としたマーケット戦略が通用しないということである。」(pp.61-62)

(「チェーンストアは狩猟民族的、生協は農耕民族的。「エリアマーケティング」)

「地域が限定されているということは大きな制約であり、生協法の改正、または現行法の中で県域を超えた事業連帯というような政策の必然性が生まれている。しかし、地域の限定はマイナス要因ばかりではない。」(p.62)

「地域で生きるかぎり、生活の全領域にわたり生協組合員の利用と満足を志向するという意味でのドミナントエリア戦略、生協事業のありようではないかと考える。」(p.63)

第2章 経営組織と経営者

<経営組織の定義>

「「経営組織」とは、日常的な業務執行の組織や機構について論じるもの」

<責任体系としての経営組織>

「留意しなければならないのは、経営トップとか経営職あるいは管理職という言葉は、組織を指揮し統制管理する機能を表現したものであるため、ややもすれば上意下達、あるいは上司への服従を一義的に重視するニュアンスが強いという点である。」(p.74)

「事業の目的は生協として組合員のニーズを充足していくところにあり、そのために執行役員である経営トップが執行責任を全うするために職員を動員し、効率よく成果をあげるためのチーム、つまり経営組織を編成するのである。責任を伴う義務が先行して、権限が付随していくのであり、その逆ではない。」(p.74)

<経営者の自己革新能力>

「創業にかかわった経営トップというのは、どうしても良きにしろ悪きにしろ「あの

人の言うことには誰も反対できない」という、神格化が進む。そのことが生協経営にとって、時には大きな落とし穴になる可能性がある。一般に、成功した経営トップにはワンマン体制、独裁、最悪の場合は私物化などの陥穽の危険がつきまとう。問題は組織の発展規模と経営トップの器量とのミスマッチが生じることである。」(p.90)

「生協のトップは、いつでも自らを刷新する能力と覚悟をもっていなければならないし、少なくとも、事業の発展段階ごとに何が必要かをわきまえられる人材でなければならないと思う。」(p.91)

<経営者に求められる資質>

「生協が一つの組織として共通の目的を追求していくことは「愛と協同」とか相互扶助をとかを掲げる人間と人間の結びつき組織であるだけに、かえって難しい。企業は利益とか効率で割り切れるところが、生協ではきわめて人間的なものがつきまとう。共生を願う人間は同時に葛藤する人間でもある。」(p.92)

「経営論は経営を分解し、いろいろな局面について論じていくが、実際の問題はいろいろな課題が総合的に複雑にからみあっているもので、部分的に切り離して処理できるものではない。また、物や金を動かす論理だけを追求すればすむものでもない。そこで、生協経営者は事業上の上での処理能力だけでなく、人間性とか人格が求められることになるのである。」(p.92)

「こうした観点からも、生協の事業経営論と運動論は不可分であり、その経営者はこのような重い課題を担わされているのである。」(pp.92-93)

<現場に学ぶ>

「生協経営は、生協の運動的側面と不即不離の関係にあり、多数の組合員をリードし、機関を運営していく上で、その経営トップは、一般の企業経営者と異なった資質・能力が要求される。社会思想や経済社会の動向への洞察、政治・行政等への深い関心、とりわけ生協理想または協同思想への傾倒などがある。したがって、生協経営者は練達の士であればある程、雄弁でいわば理屈の多い人が多い。とりわけ、労働運動や学生運動の経歴者にその傾向が強い。そのこと自体、互いに論議を盛んにしていく上で必要なことである。」(p.101)

「しかし、そのような歴史的経過もあって、生協運動の中に労働運動や学生運動のコトバがもろに持ち込まれて、生協の文章や討議の中で多用され一般組合員からは、難解であるばかりでなく、違和感や疎外感を持たれることが多かったように思われる。」(pp.101-102)

「生協経営者にとって大切なことは、理論よりも実践であり、組合員に接する事業の現場での一般組合員の実態に接することである。百の議論よりも一つの問題解決の方が組合員にとって有益である。」(p.103)

「最近、生協にも若い新しい経営者層が育ちつつあることを実感している。一方で、生協理論やその運動論の高揚とともに、それを実践的に事業の中で発揮していく“新しい経営者”の登場は、生協の将来を約束するものになるであろう。」(p.103)

第3章 人事・教育政策

<生協における人づくり>

「コープこうべの創業の指導者であり、日本の戦後の生協運動の再建の指導者もあつた賀川豊彦は、牧師として地上に神の国の建設を夢みたのであるが、日本国内ばかりでなく世界を巡って説教しつつ考えていたのは、協同組合の人づくりであつたように思われる。」(p.144)

賀川豊彦の掲げた愛の精神と協同の理想を忠実に実践し具体化に努めたのは福井捨一氏その人であった。・・・彼にとって、消費組合は単にモノを安く買う経済組織ではなく、社会を改革する運動であり、消費組合にとって教育はその本質にかかわる重要原則として把握され、これに心血を注いだものと考えられる。」(p.145)

＜経営者としての立場＞

「私は生協に働く職員は全て生協運動者たるべきだと思っている。労働はその人格と切り離して存在しないのであり、労働力だけを切り売りするような活動はありえない。」(p.167)

以下：略

第4章 共同購入事業

第3章 店舗事業

第3章 商品政策

第3章 財務政策

第3章 情報システム

終章 コープコーベ経営小史