

21世紀を
展望した

全国的事業連帯のデザイン

(レジュメ：デザインのアプローチ)

21世紀ビジョンとアクション策定委員会を経て
事業経営委員会・全国理事会を経て
1994年7月20日 岡安喜三郎
夏季セミナーを終えて一部加筆

目次

なぜ今「全国デザイン」か	p.2
地域事業連帯の発展の到達点	
全国事業の比重の高まり	
21世紀への模索を現実の行動へ	
社会変化と事業革新に見合う事業連帯の構築	
1. 「全国デザイン」へのアプローチ方法	p.3
(1-1) 組合員と店舗との関係を軸にしたアプローチ	
(1-2) 『小規模店舗での大きな貢献(サービス)』からのアプローチ	
(1-3) 情報インフラの活用からのアプローチ	
(1-4) 生協職員の役割からのアプローチ	
(1-5) 店舗モデル設定によるアプローチ	
(1-6) 個別的ではなく、総合的アプローチの必要性	
2. 組合員と店舗の関係	p.8
(2-1) 基本視点：4つの戦略的事業分野を総合的に	
(2-2) 想定される3つの提供形態	
(2-3) 例：デザイン化された小規模モデルと大規模モデル	
(2-4) チーム形成のパラダイム転換の重要性	
(2-5) これからの新規事業と店舗・組合員	
3. 事業連合と会員生協との関係	p.13
(3-1) 確認されている事業連合の位置と役割	
(3-2) トップマネジメントとリーダーシップの所在	
(3-3) 事業連合理事会を軸とする展開	
(3-4) 会員部門会議(政策会議)を軸とする展開	
(3-5) 事業連帯を支える会員間連帯および地連活動	
(3-6) 新しい時代における事業連合の位置と役割	
4. 地域事業連合と全国大学生協連との関係	p.18
(4-1) 確認されている事業連合と連合会の関係	
(4-2) 確認されている連合会事業のあり方	
(4-3) 理事会を軸とする展開	
(4-4) 地連活動の強化と地域事業連合	
(4-5) 新しい時代における連合会の位置と役割	
< 注記 >	p.22

なぜ今「全国デザイン」か

地域事業連帯の発展の到達点

全地連に事業連合が結成された。事業連合加入生協は163生協(90%)、全会員事業高の93%。(1994年3月現在)

事業連合間連帯と連合会組織との整合性と発展性を見通す

【声】「これだけ事業連合が出来たのだから、もっと大きな、いい仕事出来るはず」
「ウチの連合は精々供給高百数十億円の規模だ、もっと連携を強めないともたない」

全国事業の比重の高まり

共同仕入事業の枠を超えたオペレーション付随の共同事業。

新しい事業形態への模索(例えば、HELP事業とPCカンファレンスの関係)

勉学教育研究分野、自己開発体験分野での取り組み、企画。

【声】「連合会が良い企画をしても、事業連合との関係(連合の役割)をはっきりさせないと我々は具体的な仕事にならない。事業連合が無視すれば店舗では動きにならない」

21世紀への模索を現実の行動へ

『21世紀委員会答申、価値検討小委員会・事業構想小委員会答申』

・大学生協の持つ教育的価値の重視

『21世紀ビジョンとアクションプラン』(第1次案)

【声】「経営組織のあり方が見えない(事業連合、連合会、ウチの生協との関係が分からない)」「はやく事業連帯の論議をしたい」

社会変化と事業革新に見合う事業連帯の構築

18歳人口と景気停滞 「大学市場」「学生市場」への「新規参入」の増加

大学の変化と就職事情 勉学研究教育分野とパーソナルヘルプメント分野

新しい流通再編、外食産業・ビッグストアの挑戦 価格、経営コストの競争

かくして、競争力強化のための主題は何か。競争優位の戦略をどうするか。

おねがい

これは、方針書ではなく、討議用の文書です。生協の幹部職員のみならず、また生協職員のみならず、あらゆる人が「連帯事業のあり方」討議に参加できることを意図しています。(ノーパカティでビジョン的討議を)

事業連合は、もはや大学生協だけのものではありませんが、その結成動機、今後の方向が微妙に異なるのは仕方ありません。それは、その存立基盤の違いと理解すれば納得できます。(原点は同じだとは思いますが)

もちろん、筆者は連合会専務理事の立場と責任で書いています。

1. 「全国デザイン」へのアプローチ方法

【論点】：『ほどほどの生協を求めるのか，価値ある大学生協を求めるのか』そして『事業および事業組織はそれにどう貢献できるのか』

『どのような組織や制度も，まず第一に，人々が信じ，支持したいと思う考えや概念にもとづいて設立される』

(「西暦2000年における協同組合[レポート-報告]」，「協同組合の本質」の冒頭)

『企業の強みは，社外からのアイデアに対する自社の開放性に存在する．知識は，現代の経済競争の標準通貨になっている』

(「知識の連鎖-企業成長のための戦略同盟」(J・L・バグラー著),序論)

何を大切にしながらアプローチするか

- (1) 様々な諸関係の中で，組合員と店舗との関係を出発点とする．
- (2) 『小規模店舗での大きな貢献(サービス)』は，21世紀への戦略的課題．
- (3) システム構築の到達点の評価の上に，情報インフラを活用する．
- (4) 生協職員の役割，大学生協労働の性格を明確にすることが大切．
- (5) 全国デザインするには，一定の店舗モデルの設定が必要となる．
- (6) 総合的アプローチが必要となっている．

(1-1) 組合員と店舗との関係を軸にしたアプローチ

事業連帯の力は組合員の利用の場面に生かされなければ意味がない．何のための生協の事業連帯かという原点から入る．

【論点】：組合員（利用者）のパワーを事業のどこに置くのか／事業の中心に置くのか？事業の外に置くのか？～生活協同組合運動の根本問題

組合員の中に存在する現在の生協店舗の評価．「街中のお店と変わらない」．相互依存意識の希薄化の反映とも言える．しかし，実践的には，『生協の運営方法の反映かも知れない』との主体的な問いかけが重要．

主体的なとらえ方をすれば，「一体感」醸成と「自治」運営による協同体験の追求は，21世紀に向かった協同組合の戦略的な原則課題となろう．

(「変化する世界における協同組合の価値」バーク著，第IV章民主主義，参加，動員より)

参加と事業の問題では，勉学教育研究分野の進展を真摯に分析する必要がある．

“聴くということ”の大切さ．

『参加と民主主義は効率が悪い』という「テーゼ」について，もうすこし突っ込んだ議論と実践の紹介が必要である．「生協事業は組合員に支えられている」という実感体験の有無もあるが，本質的には経営組織論に起因すると推測できる．

銘記したい．「利用者と運営者の分離は生協運動の敗北」．

【論点】：仕方なく「使われる店舗」か，積極的に「選ばれる店舗」か

少なくとも，「選ぶ」のは，生協執行部ではない．執行部は**自己革新**のみ．

組合員から，大学から，取引業者から，生協職員から....

大切な組織目標のひとつは「ステーク・ホルダー満足型」組織ともなろう．

この論点で重要な、数値としての指標は、一般に利用高の中に現れるとみて良い。一人当たり利用高が重要な指標として考えられる。

他にも様々な指標を検討する必要がある。『大学生協における経営評価の基準（全国版）』（21世紀ビジョンとアクションプラン）に組み込む。

【論点】：『「事業」と「組織」』と言われる枠組みの発想ではなく、『「事業」と「運動」をまとめる「組織」』の発想への転換が必要とされている

大学生協も「専従店長制」「専従専務制」の移行で、「事業」と「組織」に分け別々に強化し発展してきた歴史がある。そのことによって外部の「進んだ知識、経営方式」を吸収してきた。（地域生協も同様。分業による機能強化、そして発展）

分業には、「事業と組織の統一」という課題が付加された。これは生協らしさを追求する人達の真剣な課題であった。ただ、この「統一」は、実践的に見れば、「事業」と「組織」の両方が見えて影響力のある一部幹部（役員クラスとスタッフ）のみの課題にしかかなり得ない弱さを持っている。

生協の発展方向を見れば、運動の伴わない生協事業はありえないし、事業の伴わない運動も空しいものになろう。それをまとめるのが組織のはず。

(1-2) 『小規模店舗での大きな貢献(サービス)』からのアプローチ

大学は、規模の大小で各々の社会的貢献が変わる訳ではない。しかし、小さいキャンパスでの小規模店舗の業務展開等には一定の困難性が付いてまわっているのも現実である。その点において、事業活動における全国的政策的重点を小規模レベルに当て、そこから全体の事業連帯のあり方を模索することは、21世紀に向けた大学生協の戦略的課題となろう。

【論点】：『小規模店舗での大きな貢献(サービス)』のテーマは小規模生協だけの課題ではない。すべての会員生協、事業連合、連合会の課題である。

大学生協は、キャンパスが小さければ店舗も小さいのが通例である。会員の供給高による分類^[1]（注記は22ページ以降にあります。以下同じ）を見ても10億円未満で全会員の68%を占める。今後の設立も、この規模の大学生協が多くなる。

小規模では、生協の持つ基本的価値が顔の見える活動として実現しやすく、それが強みなのだが、事業活動としては規模問題で品揃えの幅などに限界性を考えがちであった。経営問題としても「経済性」^[2]とかの指標で積極性が出し切れなかったと言える。

大学生協の社会的使命をしっかりと見すえ、21世紀に向けて更なる飛躍を展望するとき、一つひとつの大学生協が、それぞれのキャンパスで事業経営面においてもしっかり貢献できる事業体として「選ばれる」(前述)必要がある。

一方、大規模と分類される生協でも複数キャンパスに店舗を展開し、それが小さい場合が結構ある。そこには、小キャンパスにおける小店舗と拠点大店舗の関係（相互作用）のノウハウが蓄積されている。

その関係は、大店舗が小店舗の事業経営を支えるという一方的関係ではなく、小店舗におけるきめの細かい展開、組合員の家族的とも言える積極的関与（コミットメント、献身）等の経験が、大店舗の活動充実に大きく貢献している。

相互作用効果が見られる。

この論点では、会員間連帯と連帯組織にある経営資源の活用が重要になる。連帯の原点をさぐり、事業連合、連合会の強化充実に連動させる。現在の科学技術の発展も、このテーマを実践課題にできる状況を示しつつある。

【論点】：『小規模店舗での大きな貢献(サービス)』のテーマは、『協同の経済システムの確立』の大学生協版と言える。これを達成すれば、事業面から生協設立を支え、高等教育機関の過半数に生協ができることも現実化する。

大学生協にとっては重要な課題であると同時に、主体的課題である。というのは、このような発想は大学生協しかできないし、しかも大学生協の連帯によって、その可能性を持っているからである。大規模と小規模との相互作用の効果をしっかりと認識し、連帯の質を高めるかたい決意を持つ。

大学人の諸生活に必要な商品の開発や価格設定、流通ルートの確立、ネットワークの構築、知的創造行為の協同など、総合的検討が必要となる。かくして、メーカー等がこういう仕組みの中に入ってくるようにする。

(1-3) 情報インフラの活用からのアプローチ

科学技術の進展は私たちの仕事の仕方を大きく変えた。その評価を明瞭にしないと、さまざまな矛盾が激化するかも知れない。システムは常にそういう中身を持っている。

【論点】：既存のコンピュータシステムの得意領域は「反復性」「継続性」の要素の強い業務分野。設計思想は、事前にデータ加工様式が設定、出力様式も決定（一定期間固定）が原則。（コンピュータの処理能力に起因）

会計関係など、その目的にあったものには十二分の力を発揮し、矛盾もない。また、「システムの厳格さ」によって管理運営水準が安定する。「管理は整然とする」。管理レベルでの著しい前進。

他人や他の企業で優れた「仕組み」がすぐ導入できる。業務レベルでの知識の移動、組織の学習効果がはやく出る。

通信やコンピュータとの併用により、連帯資産の店舗へのサービスが拡大する。サービス分野やカタログ

（参考）：大学生協ですすめてきた業務系システムの概要^[3]

【論点】：現在の技術水準は、新しい組織に見合う新しい設計思想が可能である。そして、多くの他の企業ではそれを導入しつつある。

一方、上記既存のコンピュータシステムは、意思決定のための情報解析の方式が平準化・固定化しがち。すると、データの質の平準化もすすむ。情報が組織に沿って流れていると、発想の枠組みも平準化する。

企業内パソコンネットの始まり。「電子メールが会社を変える」。情報の流れるルートと、執行ラインはもはや同一ではない。このことがもたらす仕事のやり方の変更を覚悟する必要がある。

データ加工方法の創造性（例えば「目利き」）。「過去の分析方法だけでは未来が語れない」

将来的な展望として何を想定するか、これがビジョンを決める。

『参考キーワード：「バーチャルリアリティー」(仮想現実)

「オン・デマンド」(要求あり次第)

「ユーザー・イニシアティブ」(利用者主導権)』

<日経パソコン7月4日号収録「ITがの時代を読み解く三つのキーワード」より
月尾嘉男氏(東大工学部教授)>

『単なる技術の向上では、これからの変化しつづけるビジネスに十分に対応できない。どんな技術もすぐに時代遅れか、不適切なものになる可能性がある。むしろ、訓練の参加者は学び方を学ばねばならない』

(「バーチャル・コーポレーション」第9章新しいタイプの労働者より)

(1-4) 生協職員の役割からのアプローチ

【論点】：『もっと役にたちたい』『学び、成長したい』(心的¹補²-)の重視は、経営執行部の意図する経営改善に貢献するか。

『労働生産性(人時生産性)の向上に先ず着目し、改善』する課題は、いずれにしろ避けてはならないが、この場面における生協職員の役割は何か。

正規職員だけでなく、パートタイマー・アルバイトのしっかりした位置付けを議論したい。

『生協職員の善意の生かせる経営』はチャレンジ課題か、放棄すべき幻想か。こういうことを正面から論議しなくてはならない。一方で『生協職員の善意に依拠している』場面は一杯ある。どうみるか？

【論点】：その場合、人の持つ経営資源をどう見るかが今後の生協経営論の分水嶺となろう。それは労使関係にも深部で影響を与えるはず。

{ 労働力を時間で提供する契約の主体？ (物的資源)
知識の蓄積、情報の受発信・編集・学習の主体？ (情動的資源)
感情を持ち、やる気の担い手としての主体？ (心¹補²-資源)

『人間を物理的存在としてしか取り上げない物質感にもとづく企業成長の理論では、十分ではない。人間は情報の処理、蓄積、創造をおこなう主体であり、心理的感情を発生させ、伝達・共有し、発散させる主体なのである』

(伊丹敬之・加護野忠雄「日本の企業システム」第1巻第1章三つの企業観より)

【論点】：大学生協の労働の性格をどうとらえるか。社会的には、人々の発達・成長を支援する労働といえる。では、経営論的には？ 流通労働というだけでは、まず組合員の参加は得られない。

結局、顧客が金を払うのは「商品」に対してか、それとも「商品等を通じた満足」にかという、いわゆる伝統的な「商いの原点」の問いかけが再認識される。

発達・成長を育むのは、自立した意思を持つ主体者の協同、その核にある「学び合い、励まし合い」であるから、生協職員は、日々の仕事を通じて協同の良さを発信する組織者、それを実際にコーディネートできる協同組合手法の専門家であることが「経営的にも」重要な意味を持つ。

生協理事者がその様な生協職員像を期待するなら、必ず生協職員に対して上記のような発信する組織者、協同の専門家として対応する事になる。

『顧客との関係は従業員との関係をもって始まるという哲学が私たちの信念です。従業員の顧客の扱い方は、従業員自身の経営側からの扱われ方を反映

します。』

(ジム・パーキンス, フェデラル・エクス¹以上級副社長, 連合会誌「21世紀ビジョンガイド」より)

『生協が単に物を安く供給するだけならば, それは一業者にすぎません。私は大学職員として, そういう生協であればかかわりたいとは思いません。私は生協に, 大学職員として「意味のあるかかわり方」をしたいと思いません。』

(連合会第37回総会, 早稲田大生協 嶋根繁代議員発言より)

(1-5) 店舗モデル設定によるアプローチ

無理のない店舗モデルの設定が必要である。標準的な小店舗を想定してみる。それを基本にして連帯モデルをデザインする。

【論点】：ストア形成＜何をどのように提供するのか, 何に貢献するのか＞

「1人区」(店長ひとり)での商品・サービスの提供フォーマットのあり方。それと中規模, 大規模との関連。

全国標準, 地域標準の区分けがあるかも知れない。それは, 下記のどうチームで提供を達成するのかに関わる。

【論点】：チーム形成＜誰と誰で提供するのか, 誰と誰で貢献するのか＞

既存の店舗組織の枠組みを変える(「点」から「面」へ)。

事業連合, 連合会の仕事の枠組みも変わる。

ネットワーキングで組合員と取引先の参加の可能性は?

現行で当たり前のごとく想定している役割分担の変更が起きるはず。

(1-6) 個別アプローチではなく, 総合的アプローチの必要性

『先ず部署ありき, 役割分担の中でどう努力すれば良いか』の手法はとらない。総合力をどう付けるか, 調和をどうとるかがデザインには求められる。

情報化の中での事業体デザインなので, 既存の権限体系にも影響を及ぼすであろうが, そのことを恐れない。責任体系を重視する

新しい組織でも, 組織図を書けば, それは現行に準ずるであろう。その上でチームとか委員会という活動にも焦点を当て, 『協同の仕事』のイメージを広げ, ネットワーク組織型活動^[4]のもつ力に焦点を当てる。

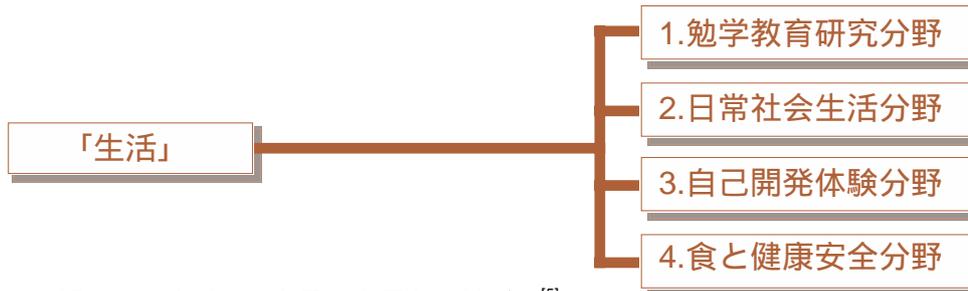
2. 組合員と店舗の関係

(2-1) 基本視点

【大学生協4つの生活分野】

限られた時間と経営資源のなかで、生協事業を効果的に発展させるための重点設定とそのポイント（第34回総会）

事業上、組合員に責任を持つ重点分野のくくり～戦略的事業分野



各分野毎にマネジメント重点が異なるはず。^[5]

- ・各分野毎の重点の設定で生協の主張が見える
- ・専門性を持った組合員の参加が容易になる。

【大学生協店舗の4つの役割】

大学生協の店舗の位置（第26回総会）

1. 組合員が協同して生活要求を実現する場
2. 生協理事会の事業政策を執行する場
3. 生協職員が生活し、成長する場
4. 生協経営を支える場

4つの場。この場を管理するのが店長ということになる。

単なる「商品売る場」ではなく、単なる「労働力提供の場」でもない。

【店長の職場はキャンパス全体】

店長の職場は店舗の中だけではない。キャンパス全体を職場と見たとき；

- ・組合員とつながる場は「店舗の中」だけではない。電話もあるし、足も運べる。小規模店舗の人は、この活動をしている場合が多い。

今後ネットワークで仕事をして、顔の見える関係はますます重要になる。

【店舗に対する組合員の思い：ex. 『また行きたくなる店舗』】

出会い、ときめきのある店舗、あきない店舗。期待感と意外感のバランス。

自分たちの声でできている店舗（組合員参加と言われる時のキーワード）

どういふときに感じるか。このことは何時でも理事会の話題にできる。

(2-2) 想定される3つの提供形態

「業態」の話ではない。

すべて、組合員と店舗の接点の話である。

どのようなチーム形成になるかを考えなければならない。

A形態：陳列を基本にして提供（在庫による展開）

a) 提供上のキーワード：SKU（ストア・キーピング・ユニット）

b) 典型的システム：EOS / POS

B形態：陳列ではなく提供（無在庫展開 / 商品は店舗外）

- a) 提供上のキーワード：オーダーリング・ユニット（「OU」）
- b) 典型的システム：通販システム

C形態：素材と技術力をバックに問題解決のためのサービス

- a) 提供上のキーワード：オン・デマンド / コンサルティング
 - b) 典型的システム：通販システムの借用，システムのネットワークング
- 最大の特徴：事前に「商品」がある（特定されている）訳ではない。

別なお話：例えばF Sだと上の形態は？—単なるイメージの話

Aは，給食形態の食堂．メニューは出食カウンターに既に並んでいる
 Bは，一番多く見られる大衆的レストラン．「ハイッー丁！」
 Cは，高級レストラン．「肉の焼き方は？」とか，素材があればメニューにないものの注文もOKなど．

— F Sは別途の検討 —

(2-3) 例：デザイン化された小規模モデルと大規模モデル

小規模モデル：想定されるタイプ

最も小さい店舗であっても，できるサービス形態を考える．いわゆる「1人区」で．連帯機能の強化とネットワーク組織型活動で可能になる．

- 1) [A形態] 伝統的な意味での「コンビニ」，学内での日常使用中心

文具 / 菓子

雑貨 / インシグニア商品

コンピュータ・サプライ

雑誌 / 文庫と一般書，関連専門書の主要新刊

採用「教科書」(必ずしも陳列棚必要なし，一方でカリキュラムの変化)

コピー・サービス（セルフ方式）

「払い込み代行」サービス（将来的に，納付金，各種会費 [学会，サークル] 各種ネットワークにより可能性を持つ）

各ユニットの陳列は，実際の店舗の大きさに制約される．

[期待性 7 : 意外性 3] 程度の割合の店舗づくりとなるかな．（粗っぽく言えば，定番型がで7割，企画型で3割での展開）

「コンビニ」店舗に足る要因は何なのか．営業時間か？価格か？それとも？これについては別途検討がされる予定．

- 2) [B形態] カタログ，予約システム

単純オーダー商品，カタログ商品（コンサルティング不要商品）

特注商品 / 客注商品

他店舗（大規模）在庫商品

組合員の注文を受ける受注センターが必要（将来はEmail）．この受注センターが事業連帯の場となる可能性が大．配送連動のネットワークも．

キャンパスを職場とする店長にとっては，研究室等をまわることも．

財務管理（売掛回収管理）を前提に，書籍外販等の政策検討

組合員の諸活動と連動すれば，「組合員の推薦」活動が新たな展開をもたらす．（学会 < 支部 > の推薦，環境サークルからの推薦等々，期限付きで [A形態] でも可能）

近い将来には，仮想店舗として成立する．ex. 「カタログマック」

- 3) [C形態] ソリューション型提供

コンサルティング商品（テーマ旅行，PCセット，etc.）

サービス・オン・デマンド

プレゼンテーション支援サービス（ex.学会）

プリンティング・サービス

カスタム出版／カスタム教科書

カスタムソフト／各種(サブ)システム提案

組合員の要望を聴き，注文に応じて解決提案をする「ソリューション・センター（SC）」が必要となる。（どこに置くか？ 連帯の質が高まり，チーム運営を前提に出来れば，最良の場所は「地域エリア内の拠点店舗」と想定してもよい．事業連帯の「共同店舗」なら可能性も大．）

店長の役割は，組合員の要望を不断に聞き出す努力，そしてその組合員と「SC」の人をつなぐ（顔も含め）．

この形態は，組合員の参加動機，関心にかかなり近いものである．ソリューション・チームに組合員が入ることも十分あり得る．

「ギガの時代」のネットワークでは，仮想店舗として成立しているはず．

大規模モデル：一応考えておく

全部店舗の場で対応する大きな店舗：従って，こんな店舗は現実には存在しないがイメージが湧く．

現実の店舗は大と小の間にあるはず．

店舗コンセプト：『 大学総合サポートセンター』（1例）

スーパーマーケット方式

大型専門店方式（ex. BookCenter，．．．．）

ソリューション・コーナー（大型専門店と同じ隣接場所）

地域内のソリューション・センター(SC)を兼ねた方が経済効果，チームの教育効果も高い（(2-4)参照）．しかし，発想をかなり変えないと運営が滞るかも知れないので，ここでは「想定」にとどめる．

もちろん，ネットワークで仮想店舗が組合員のパソコンに展開されることを想定しなければならない．

(2-4) チーム形成のパラダイム転換の重要性

上記の第2の形態「B形態」と第3の形態「C形態」は，組合員への直接対応を店舗だけとするのは無理がある．「1人区」の店長はその時点で時間的に破綻してしまう．

『店舗(職員)の役割＝フロント，連合(職員)の役割＝バック』のパラダイムでは，連帯組織に蓄積されている真の力を組合員に対して発揮し得ない．

・せっかく事業連帯に力があるのに，もったいないと組合員は思う．

連合とのチーム形成がポイントとなる．これを前提にした単協と連合との関係づくり． 2つの種類のチーム

連合理事会がリーダーシップをもつチーム（後述(3-3)）

単協理事会がリーダーシップをもつチーム（後述(3-4)）

・別の言い方をすれば，連合に「セールス担当的」職務が必要となろう．これは別に「ソリューション・センター」に限った想定というよりも，あらゆる分野で商品担当の位置が重要になるだろう． 後述(3-3)参照

既にシステム化によって仕事に変化している。店舗も、商品部も。

さらに、業者との連携が想定されるので、次のことを肝に銘じるべき。

- ・『ネットワークの形成度合い（拡がり性格）に応じて、サービス内容が変化する』。これからは連携（例えば「製販同盟」）が力を持つことに疑いはない。一方、連携による、組織の能力はどこに蓄積されるか。知識や能力の収支バランス問題は、大学生協が21世紀でも生き残っていくための長期戦略問題としてとらえる。短期での「売れる売れない」による連携は長期戦略に合っているか、不整合があるか判断すべき。
- ・というのは、大学生協の知識や能力の源泉は、現在の大学生協の強みであるし、今後さらに生かさなければならぬ大学生協組合員の積極的関与。単に「利用するから」を超えたもの、それにより研究や生活の情報と知識が生協に蓄えられ活用される。にあるからである。
- ・（これらの問題は、取引政策、提携政策としてきちんと論議される必要がある。ここではこれ以上追求しない）

(2-5) これからの新規事業と店舗・組合員

【実は】：新規事業の検討場面は連帯の場から始まる事が多い。もっとも、新しい展望を出すために事業連帯を構築したという歴史的な意味からしても、当然ありうることである。

「21世紀委員会・事業構想小委員会」の答申では、『検討すべき新たな事業分野』として以下の事業を挙げている。現状では、既に「検討から実施の段階」に入っているものもある（例えば、外国語コミュニケーション事業は連合会の場において、総合リビングはほぼ各事業連合の場において）。

外国語コミュニケーション事業
総合リビング事業
就職関連事業
カード事業
保障事業
時代とともに要請される事業

今後とも、新規事業の検討の場面は、事業連合や各事業連合の場で具体的に検討されることが多いであろう。それは、学内ネットワーク「事業」ひとつとっても言えることである。

【原点】：新規事業の討議の原点、合意の原則は？

新規事業の検討は、会員独自事業であろうと、連帯での事業であろうと、それが組合員向けの事業である限り、常に会員生協の理事会において総合的な検討が行われなければならない。

問題は、連帯事業において、会員間で意見、判断が異なったときの対応の原則であろう。集中した生協の経営資源を生かし切る手続き問題として。

- ・全会一致方式なら、一会員が反対なら全生協やれないし、全会員毎に対応は同一であるが、「3分の2」等の条項ではどうか。
- ・事業連合の経営資産を協同して有効に活用するには、余程の大学特性に起因する理由でない限り、決まったら全生協一緒にすすめるのが望ましい。
- ・提案している事業性格にも依るが、場合によっては執行の留保権も保障することがあるであろう。

- ・ そうすれば、新規事業への参加・不参加によるその事業への会員毎の権利・義務関係の差は存在すると思えるが、どう仕組みにするか？
- ・ もちろん、理事として参加し、賛成して決定した場合は真摯に実行するのは言うまでもない。

実は、これは新規事業審議の場面だけではない。政策変更、新しい政策検討の場面でも存在する。議題によって意思決定方式と執行方式のやり方が違うというについて、将来に向けて検討すべき時期に来ていると思われる。

【留意】：今までの「新規事業」と本質的に異なる点 / 生協の役員問題

単なる設備投資（自分の店舗の改装など）なら「最高損失額」が分かり易いが、他の企業等とのジョイント事業など、長期的に義務（債務）が継続する場合も発生しているので、その点の検討が必要。

その意味では、これからの新規事業については、事業の社会的性格に留まらず、債権・債務の性格、出資先の会社と生協との権利・義務関係、不測の事態の処理方法などが、理事会での新規事業の審議にあたって各理事に明確に提示されなければならない。

各会員理事会で新規事業の検討が行われる場合、実はその生協の役員問題をしっかりさせておかねばならない。（生協と理事の責任関係の明確化）

- ・ もっとも、現行の生協法では理事の責任と義務は民法に依っているため、政策の失敗に関する「不賛成による免責」はないと言われている。
- ・ （この整備の問題は、力仕事ではあるが、今回のテーマではないので以下省略）

3 . 事業連合と会員生協との関係

形式は連合会だが、各種委託契約によって仕事を形成する連合体。

各種の権限の委譲，その延長のシステム化．義務権利関係は双務契約．

『経営資源の集中と，その再配分のあり様』が事業連合活動の本質部分．

当たり前だが，集中するだけが連帯ではない，事業連帯の力は店舗に生かされなければ（組合員の利用の場面に生かされなければ）意味がない．

1. 集中は連帯の質やレベルで決まるが，
2. 再配分のあり様で連帯の成果が変わる．

(3-1) 確認されている事業連合の位置と役割

会員の経営機能の重要な部分を受託し、会員理事会との関係では経営スタッフ機能に位置する．

役割の核は、会員生協の事業経営の安定化による総合的強化への寄与および全国的事業の推進．

会員共通の部分のシステム化による合理化(内部)，提案(対会員)．規模の拡大による仕入れ値や経営コストの削減．

地域エリアネットワークを活用した，連合ならではの新規事業提案．

(全国大学生協連との関係の位置は(3-5)参照)

(3-2) トップマネジメントとリーダーシップの所在

各会員生協のトップマネジメントについて^[6]

- ・その生協のトップマネジメントは理事長と専務理事の共管事項．
- ・もちろん，日常活動のキーマンは専務理事である．

トップマネジメントはその本質により，委託は出来ない．

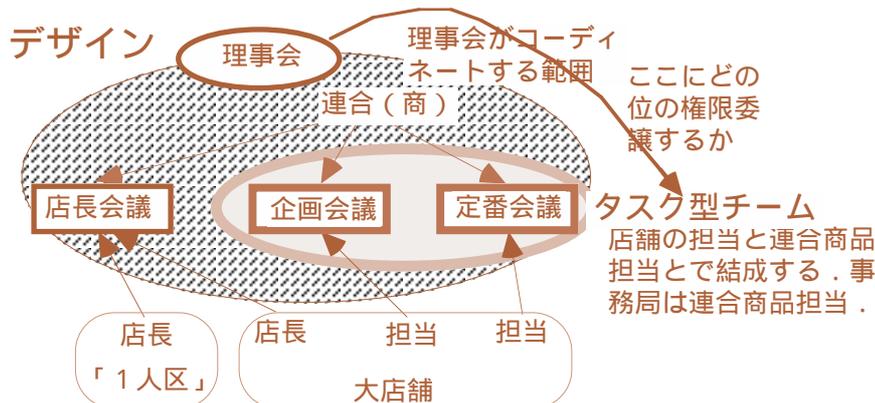
- ・委託すれば，その生協の総(代)会は不要になる．（機能しなくなる）

組合員のパワーを事業の根幹に．

会員のリーダーシップが大学生協総体の水準を決める．

～「現在の組合員の関心・要求の水準 vs 事業水準」の見極め．

(3-3) 事業連合理事会を軸とする展開



連合理事会のリーダーシップ，チーム員への信頼等がポイントとなるう．

- ・ 執行権限と執行速度にギャップはないか？ これらの見直しが必要。
- ・ 理事会の政策管理が重要になる。企画会議等の内容は、すでに執行に入っているものもありうる。
- ・ 理事会のコーディネートが決定的に重要になる。ポイントは「協同の場」の管理であり、

タスク型チーム。学び合い、励まし合いによる知識・能力の向上が実際の推進力。

- ・ 店舗の担当と連合商品担当とで企画を作る。そして責任をもって執行する。となれば、やれる能力と権限が必要。
- ・ 販売データの読み方一つでも様々な検討がされるはず。その認識の共有がすすめば、チーム員どうしのジョブローテーションが想定しうる。
- ・ 店舗担当者のタスク型チームへの参加資格を一定職位以上とすることも、合理的動機付けが出来るなら可能である。

店長会議も、励まし合いによる知識・能力の向上がテーマとなるであろう。

- ・ 小規模のチーム運営（(2-3)と(2-4)）もここでテーマとなるはず。

(3-4) 会員部門会議（政策会議）を軸とする展開

会員専務理事の召集で、該当店長、該当の事業連合職員が出席。定期会議。

- ・ 会員と連合から、それぞれの組織で権限が決まっている人が集まる。
- ・ 何のテーマで会議を開くかが参加者を特定する。（テーマによっては、組合員も参加することがあり得る）。
- ・ とにかく、店舗の現実に問題があるなら、具体的に解決できる場となる必要がある。

会員のリーダーシップとは何かを具体的に発揮する場。

- ・ 数値の詰めではなく、数値を変える動機付けや政策方針の確認がこの会議を意味づける。経営数値が悪くても、信頼できる数値づくりを大前提にすべきであり、その中で「一緒に解決を図る」風土をつくる。そうすれば、一体感の醸成の場になる。
- ・ 「どんな商品を入れるか？」「この改装プランは？」など、事業連合に集中した経営資産の活用が焦点化するはず。
- ・ 逆に、リーダーシップがなくなると、いきおい利益と権限が台頭し、「詰め・詰められる」の会議となりがち。

組合員と店舗の現実の認識の共有を図る場の認識。外してはならない。

- ・ 組合員の声・意見、およびその回答の共有を図る。
- ・ 組合員の意見は、店舗の独自問題であっても、この場で共有する。

この会議設定のネックは、会員数が増えると連合スタッフが過重労働になる点。主旨を生かした工夫が必要（会議サイクル、合同会議など）となる。

(3-5) 事業連帯を支える会員間連帯および地連活動

次は会員間連帯のテーマである。事業連合は、その必要性を認識した、会員間の事業連帯の蓄積の上に結成された。

事業連合と会員の関係はサクランボ形式であってはならない。旺盛な会員間連帯。その中心は学び合い、励まし合い。の中で、教育的機能を内包する本

来的な協同組合の事業連帯が成り立つ。それは前述の(3-3)と(3-4)活動内容をより豊富に実践的なものにし、更なる展開が可能となる基盤である。

さて、会員間連帯は、専務理事とか生協職員間の連帯という話ではない。拡が¹としては、理事長はもとより、学生や教職員の交流を含めた、会員の総合的活動の交流を想定してい

連合と会員の関係イメージ図



る。内容的には、前述の(3-2)の文脈を用いれば、トップマネジメントの交流が重要になる。

会員どうしの交流は地連やブロックの活動として各地で旺盛に取り組まれているが、その場での事業連合との関係は各地で異なっているのが実状である。「組織内組織」の証として、各事業連合と全国大学生協連とが結んでいる「協定書」^[7]の主旨の実践は、地連との関係で再整備する必要があると思われる。その際、整理は2つの方向ですすむことになる。

- ・「組織内組織」の位置を実践的に、「地連の経営政策スタッフ」として地連活動の総合化の中に位置づける方向。
- ・地連活動の総合化は、後のテーマで展開するが、地連理事会構成の大胆な見直しの方向。

実は、会員間連帯が薄れても、委託契約関係による事業連合の仕事は存続する。かつ「強力」に。この冷徹な事実こそ、我々が実践的に常に留意すべき事である。委託契約だけの結びつきの事業連合は存在したとしても何ら株式会社と変わりがなくなる。(これは考え過ぎか？でもヨーロッパを見ると...)

(3-6) 新しい時代における事業連合の位置と役割

【『確認されている事業連合の位置と役割』（前述）の確認の上に】

前述の(3-1)は基本的に90年代も踏襲されるべきである。その上に立った新しい位置と役割が模索できる。

- ・会員の経営機能の重要な部分を受託し、会員理事会との関係では経営スタッフ機能に位置する。
- ・役割の核は、会員生協の事業経営の安定化による総合的強化への寄与および全国的事業の推進。
- ・会員共通の部分のシステム化による合理化(内部)、提案(対会員)。規模の拡大による仕入れ値や経営コストの削減。
- ・地域エリアネットワークを活用した、連合ならではの新規事業提案。(再録)

【事業連合の役割に付加すべき本質的問題：】

会員間連帯 学び合い・励まし合い を重視する事業連合のさまざまな場(理事会や店長会議、各タスク型チーム)は、本質的に「知識を学習、構築、共有、コントロールするプロセス」の位置として再整理することができる。理事会は自己をも含めこの様々な場をマネジメントすることになる。これが連帯による持続可能な強みの発揮の方向であるし、『協同のマネジメント』(事業構想小委員会答申より)の真髄であろう。

- ・この間のシステム構築で、販売データが手に入るようになった。したがって、そのデータをどう活用するかが実践的テーマとなる。
 - ・チームづくりが今後の活動の軸となろう。（上記(3-3)）
 - そのデータを読む人、改善を考えられる人、その行動する人、
 - 店舗の担当者と連合の担当者を核とするチーム。
 - ・そのようなチームへの権限の委譲こそ、今後の協同事業を象徴するものであり、実は、最も有効で実践的な人事教育制度の一環ともなる。まさに協同をマネジメントすることになる。
 - タスク型チームは、(経営)幹部のフォロー、意味付けが課題。
 - 失敗をも（大きくならない内に）教訓化し、人を育てる。
 - （はっきり言って、間違わなければ間違いの深刻さは分からない）
- 『この成否は、管理職が優れたアイデアなら誰のものであれ採用し、そのアイデアを実行に移すためには誰の協力が必要かを見きわめ、この二つを結果に結びつけられるかどうかにかかっている』
- （『バス・M・カター』、『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌、『パ・チャル・コーポレーション』より）

このような総合力を実際の力にするには、やはりこの間論議してきたようにビジョンや個別組織使命の明示（分かり易い）、共感（その気になる）が決定的である。

- ・事業の再形成（事業領域の再形成、事業組織の再形成）のために
- ・さすがに、チームの使命なくして権限委譲もあるまい。

新規事業の開発・提案は、ネットワークの進展の中で、さらに期待が強まっている。同時に、一つひとつの政策決定の影響が大きくなっている。意思決定のあり方について、更なる吟味が必要である。（(2-5)も参照）

- ・事業連合の経営資産を協同して有効に活用するには、余程の大学特性に起因する理由でない限り、決まったら全生協一緒にすすめるのが望ましい。なぜなら、1つの政策意思にもとづくマネジメントしか我々には経験がないからである。効率性もこの原理に依拠している。
- ・提案している事業性格にも依るが、場合によっては執行の留保権も保障することがあるであろう。そうすれば、新規事業への参加・不参加によるその事業への会員毎の権利・義務関係の差は存在しうと思えるが、どう仕組みにするか？
- ・もちろん、理事として参加し、賛成して決定した場合は真摯に実行するのは言うまでもない。

このような活動をすすめるには、それを支えるサービス機能がしっかりしていなければならないし、なによりも、社会的信頼の獲得と言う点での財務管理の問題を考えたい。

- ・いわゆる「監査機能」について検討する時期ではないか。もちろん、会員生協の理事会との新契約を基本とするべきであろうが。
- ・売掛に関する管理は徹底した方がよい。生協は信頼できる組合員や大学に供給してきているので、全体としては善意に支えられている。しかし、経営体としては与信に関する理事会の管理は前提である。

上記(3-5)では、事業連合理事会の構成については言及してない。理事会の構成で事業連合の位置と役割が変わることはないからである。もちろん、位置と役割の変更の検討を妨げるものではないが、その検討には、必ず前提もしくは冒頭に地連を位置づけなければならない。

【『リーダーシップ、信頼、献身』と、『政治主義、官僚主義、NIH』】

会員間連帯・会員間協同にもとづく、新しい事業連合の再形成にとって重要なのは、リーダーシップ、信頼、献身（積極的関与、コミットメント）である。このことを確認しておきたい。これをどう持続するかキーマンは専務理事をはじめとする生協職員そのものである。

逆に、再形成を妨げるもの、新しい組立を阻むものは、政治主義、官僚主義、NIH（"Not Invented Here"「ここで発想したことではない」：他のアイデアを拒否する傾向）、これも確認しておきたい。大学生協の連帯で使われる「学び合い、励まし合い」の逆である。

事業連帯の構築は、店舗と組合員の関係から始まる。この当たり前のことを当たり前にやりきるだけでも如何に大変かは既に述べてきた通りである。そこには、困難に立ち向かったとき、それを乗り越える気力が必要だし、実際に遂行し切るには、それだけの能力が求められる。それらを支える体力も課題となる。これらを支えてきたのが連帯であり、その中心の学び合い・励まし合いであった。どんな局面でも一緒に協同をすすめるには愛とロマンもなければならない。

【もう一度】

持続可能な強みを持つ = 不断に更新される強み

（今後の決定的競争力）

会員の事業連合への過度な依存体質の回避

（主体と連帯の意味）

事業連合の明示的使命と具体的目的

（その中のチームも）

相互信頼と開放的なコミュニケーション

（今後のネットワーク組織型活動に必須）

事業連合活動に参加する会員のリーダーシップ

（組合員の位置づけ）

4 . 地域事業連合と全国大学生協連との関係

【全国大学生協連】：

『全国に存在する高等教育機関の中で様々な貢献をしている大学生協の活動総体を集約し、交流し、新たな政策起案をすすめ、会員に対し、また社会に対し、大学生協の現状と未来に向けた主張を発信する、大学生協のナショナル・センター』

『大学生協運動の推進に寄与する「CO-OP商品」の開発は、生協事業の主張が分かり易く、歴史的評価も高い、特徴的な連合会事業』

(4-1) 確認されている事業連合と連合会の関係

各事業連合はその結成の際、連合会と「協定書」(前出)^[7]を結んでいる。そこに事業連合と連合会の関係の基本がある。

1. 協力して、会員生協が総合的に発展できるよう尽力する事項。
2. 事業連合の区域確定・合併や事業内容の変更などの、報告・承認事項。
3. 重要な方針、主要な活動状況・重要事項の連合会への定期的報告。
4. 連合会共同仕入商品の普及拡大、地域の商品等の連合会との協議。
5. 事業連合理事会に連合会役員を一定数選出。(協定書より)

必要性和効果によって個々の事業分野ごとに連合会事業として機能を追求する。(事業構想小委員会答申より)

- ・歴史的にも、全国共通の勉学教育研究分野で連合会事業は存在した。
- ・A・V・カタログなど、全国展開によるコストカットの必要な分野でも。
- ・(地域事業連合が総合型事業連帯ならば、連合会事業は専門型事業連帯と言える。)

事業連合の全域化の整合性の確立と定着化を指導援助する。(同委員会より)

- ・事業上の共通基盤の整備を推進する。

(4-2) 確認されている連合会事業のあり方

4つの視点(34回総会提起)を継続しつつ、

- ・連合会事業は事業および商品の開発にその存在意味がある
- ・連合会事業は地域事業連合の連帯の上に成り立つ
- ・連合会事業は大学生協の社会的地位の向上に役立つ
- ・連合会は会員の積極的な参加参画によってのみ事業の充実をはかる

(4-3) 理事会を軸とする連合会事業の展開

【事業組織の構成：会員生協職員の参加場面】

理事会：連合会の最高執行機関。連合会事業の政策管理責任がある。

- ・理事会の審議内容や決定は「情報」を通じて、各会員生協の理事長・専務理事をはじめとする役職員に広報される。各会員のトップマネジメントの充実に寄与する。ということを引き続きめざす。
- ・地連理事会での討議を重視する。

専従理事で構成する経営委員会：連合会の経営と事業組織の管理

- ・経営委員会で管理し理事会に提案すべき事項のうち、事業経営に関するかなりの部分を事業経営委員会の審議に委譲している。
- ・内局運営の制度関係などは経営委員会で審議，理事会に提案する。

理事会執行を補佐する補助執行機関：事業経営委員会

- ・日本の大学生協の事業総体を集約し，連合会事業政策を専従幹部の立場から深めるとともに，積極的な意思形成をすすめる。なお，合意されたことは各委員の責任エリアでの執行を推進する。
- ・合意されたことのうち，政策問題に関することは，連合会の組織的政策意思に高めるために理事会での確認を要する。理事会との関係では，この委員会の確認のままでは連合会の組織的政策意思となりきっていない認識が重要である。

理事会活動の充実のため，理事を中心として，また理事の活動として，理事会の下に構成される委員会。

- ・外コミ委員会などや，財政検討委員会など。
- ・構成メンバーは，生協職員だけではなく，学生，教職員・院生であるので，連合会の特徴を生かした委員会になる。
- ・もう一つの特徴は，直接の執行機関ではないこと。いわばスタッフ型であり，その執行には既存の組織運営を用いる。

同じく，理事会の下に設置する委員会であるが，セミナーやカンファレンスを企画，運営する委員会，いわば実行委員会。

- ・PCカンファレンス実行委員会や読書生活交流集会など。
- ・構成メンバーは，生協職員だけではなく，学生，教職員・院生であるので，連合会の特徴を生かした委員会になる。
- ・企画の枠の範囲内ですすめる委員会。もっとも，企画の枠は実際の参加者との関係等で拡がり，充実することが多い。

タスクフォース型チーム

- ・特定の目的のために，権限委譲されるチーム。活動領域は特定されるが，迅速な執行が信条となる。
- ・チーム員は選出基盤からこのチームに合った権限委譲がされていることがポイント。
- ・また，チーム員に対する他からの信頼がこの活動の基盤をなす。もちろん，連合会事務局内でも同様である。

(4-4) 地連活動の強化と地域事業連合

会員，会員外に関わらず全ての大学（の学生・院生・教職員）を視野に入れた活動の構築。（小さな芽としては，既にPCカンファレンス等で）

- ・そのセンターともなる人的物的条件整備を検討する。
- ・各地共済センターか地方センター(ビル)の展開の具体化。
- ・社会的注目度は高まると思われる。

地連内会員生協の総合的活動の交流の場としての充実。とくに，学生の組織活動に留まらず，教職員活動も含め，総合的活動充実へ寄与する。

- ・理事長懇親会，交流会の定期的開催。（現在でも多くの地で）

- ・ 学生，教職員・院生の共通テーマを探る．（一般に事業関連が多い）
 - ・ 事業連合との関係を「協定書」の主旨で整備検討する．
- 総合的充実としては，地連理事会の充実・整備を図ることが必要である．
- ・ 総合的活動交流の場に相応しい運営が求められる．
 - ・ 地連の顔（代表理事）についても検討に値すると思われる．
- これら地連の総合的充実の検討に対応し，連合会理事会の改善・充実が検討される．
- （全体として）この部分は「地連活動強化委員会」で深められる．

(4-5) 新しい時代における連合会の位置と役割

【連合会事業の意味】

連合会事業とは「事務局事業」の意味ではなく，会員生協が連合会という場を使った連帯事業であり，運営から見れば，理事会の政策管理の下の各種委員会を推進の軸とする連帯事業である．（もちろん，経営単位はある）

ネットワークそのものが「事業本部」となる運営が基本であり，連合会事務局の意味は，1つのサブシステムの位置である．

経験を積んできたタスクフォース型チームの運営

：新しい連帯のレベルづくり

理事会の政策管理の意味を深める．特にナショナル・センターであることで，その意味は重い．

- ・ ナショナルセンターだから中央会的機能に徹すべきとの意見がある．（農協を参考にした場合）
- ・ しかし，ナショナルセンターだからやれる，やらねばならない商品開発，事業開発があるのも事実．それは，連合会事業のあり方に連動するものである．
- ・ 経営管理，内部牽制など，健全な経営が必要である．とともに，その内容は，常に会員生協に公開されなければならない．

【連合会事業のあり方】

（地域事業連合が総合型事業連帯ならば，連合会事業は専門型事業連帯と言える．）

PCカンファレンス，読書交流会など，交流やセミナーなど，組合員活動と連動して発展させる事業分野は，連合会の場の推進が相応しい．このような事業の推進はナショナル・センターの位置と連動している．当然，その地方版もあってよい（地連＋事業連合）．

これからは，ネットワークを使った「ソリューション事業」（前述のC形態）が大きな比重をもっていくと思われる．それは実は，ネットワークの性格上，地域限定情報にはなりにくい．サービスの差がすぐに問題になる．サービスの差は，「連帯のレベルの問題」と組合員は判断するようになるだろう．その意味で，「もはや秘密はない」（21世紀ビジョンガイド）．

- ・ 連合会の場でどうこうではなく，「組合員の中から生まれた情報価値のある資産」の活用は全国的に可能とする方向を持ちたい．たとえば，すでに書籍のPOSデータは，何処で集約しようとも全国データとして活用できるようにする方向である．

どういう事業展開組織になれ、連合会場で統一的に直接管理するものが必要なものもある。特に組合員どうしの交流があったり、利用もしくは使用が同一場所の場合など。

- ・海外旅行時の事故処理。この差などは組合員からの信頼が失墜する。
- ・取引先は一つで生協側が複数で独自に対応。その時の大学生協の主張。
- ・他国の協同組合との貿易。国際活動と連動してしまう。その他。

このような点では、分野別に見ると、大学特有の共通点である勉学教育研究分野での連合会の役割は大きい。なにせ、全国共通だから。

事業連合間連帯による連合会事業（範囲が全国の事業でコストカットが見込めるもの）

- ・AV発注委員会（タスクチーム）での展開
- ・カタログ編集統一によるコストカット。

共済（略）

【留意】

連合会組織の再形成にとって重要なのは、リーダーシップ、信頼、献身。じゃまは政治主義、官僚主義、NIH。（原点は(3-6)と同じ）

【連合会事務局のあり方】

---参考資料---連合会事務局の部長合宿での検討項目（1994.1実施）

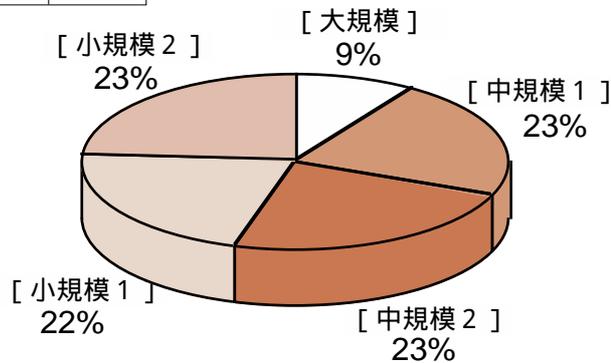
- (1) 連合会(事務局)の果たすべき責任は何か
 - 対組合員-----事業戦略の提起，店舗の役割と機能の再整理，業態展開の手法
 - 対会員生協-----ネットワーク，コミュニケーション，信頼関係，
 - 対事業連合-----事業上の共同イワ
- (2) 連合会(事務局)の役割と機能-----総合的な指導連と事業コミットメント
 - 組織性格-----情報ハブ，ネットワーク型組織，情報型組織，ナショナルセンター
 - 事業性格-----事業コーディネート，ネイションワイドな事業展開
- (3) 連合会事業の役割と機能
 - 位置-----会員，事業連合へのコミットメントの手法開発
 - 役割-----事業と運動の結合，リーダーシップとマネジメントの結合
 - コーディネートとオペレーションの結合
- (4) 連合会事務局組織のあり方
 - ライン部門とスタッフ部門のあり方
 - 事業機能と運動，組織機能のあり方
 - 商品開発と商品オペレーションの組立
 - 会員への事業運営機能のあり方
- (5) 人的資産と資源の開発(Human Development)
 - 生協職員の生き方，働きがい，成長，育成の手法開発
 - 心材育成，能力開発，能力育成，処遇制度
 - 情報生産とワークスタイルの革新

<注記>

(注1)：会員供給高の分布（1994年5月集計段階）

1992年度純供給高が	国公立	私立	合計	(経営概況調査グループ名称)
30億円以上	9	7	16	(大規模)
10億円以上30億円未満	27	12	39	(中規模1)
5億円以上10億円未満	24	16	40	(中規模2)
2億円以上5億円未満	20	18	38	(小規模1)
2億円未満	23	17	40	(小規模2)
合計	103	70	173	

30億円未満が全体の91%
 10億円未満が全体の68%
 5億円未満が全体の45%
 2億円未満が全体の23%



(注2)：三種の経済性(参考資料)

区分	規模の経済性 (economies of scale)	範囲の経済性 (economies of scope)	ネットワーキングの経済性 (economies of networking)
定義	単一商品の生産において、規模が大きいほどコスト削減効果が大きいという現象	複数商品の生産の方が単一商品の生産のよりもコスト削減効果が大きいという現象	複数商品またはサービスの提供(生産と流通)において社内資源のみならず社外資源を含めた有効な組織化(連結)による方法がもっとも経済効果が高いという現象
キーワード	費用逓減 収穫逓増	劣加法性	ネットワーキング, 情報
時代	1960年代	1970年代なかばから	1980年代後半以降
時代背景	大量生産方式 大量消費社会 高度成長	多品種 差異化 分衆・少衆 安定成長	多品種可変量生産 個別欲求の現実(多様化) ソフト化・サービス化・情報化 (第2次コンピュータ化)
企業組織 および業容	ヒエラルキー 単品または少品種に特化	水平マトリックス組織 事業部制 分社化 業容拡大	ネットワーク型組織 融業, 社名変更 社内外組織の活用 (市場と組織の相互浸透)

(「ネットワーキングの経済性」林紘一郎著, NTT出版より)

(注3) : 大学生協ですすめてきた、またすすめている業務系システムの概要

1) 会計管理システム : ほぼ全国的に各々構築済み

供給日報処理 / 仕入返品 価格変更等処理 / 商管表, B/S, P/L等決算処理 / 請求, 照合, 支払等業務の処理

会計管理システムからの発展型 : いくつかの事業連合で構築済み, 構築中

残高支払精算システム, マバ-シップカード, プリパ-ド, 資金決済システム

2) 会員店舗の日常業務支援システム : 全国的に各々構築中

EOSシステム / 書籍システム / メニューシステム / カタログ供給システム / 旅行システム / POSシステム

3) ネットワークサービスシステム : これからの課題

カタログ商品を対象とするカタログ情報検索, 発注を行うカタログシステム

学内LANを通じて生活情報, 事業情報, 組合員情報等を提供するシステム

(大学生協連システム研究協議会報告より抜粋)

(注4) : 『ネットワーク組織型活動』

『ネットワーク』という言葉について留意しておく必要がある。

一つは、「インフラと情報の流れ方」に焦点を置いた言葉、

もう一つは「人と人の相互作用の力、活動」に焦点をおいた言葉。

歴史的に生協は後者の中身を使っていた。「生協の場を生かす」「ネットワーク活動」という言葉が特徴的である。近年、前者が発展・整備されるに従い、前者の趣が強くなってきたので、後者を現在と未来の中で意識して使う場合、『ネットワーク組織型活動』と使うことにする。

(注5) : 4つの戦略的事業分野の設定の意味

大学(高等教育機関)における勉学教育研究活動を支えることを目的とした事業。
この分野は大学の情報化・国際化・個性化と密接に連関を持っているとともに、日本の高等教育機関のなかで活動するため、市場動向の後追いではなくもっとも創造性あるマネジメントが必要とされる戦略分野である。

キャンパス内外の日常的な社会生活の質的向上を目的とした事業。
常に「生協らしさ」が問われ、環境問題など、個人の価値観やライフスタイルを重視する活動であるので、生活者の情報を常に入手し活用し、新たな価値を発信するシステム構築が最も必要とされる戦略分野である。

さまざまな体験をし、自己開発をめざす組合員の支援を目的とした事業。
各種資格取得や英会話、海外や国内の旅行などとともに、ボランティアや社会活動を通じた自己開発プログラムなど将来の事業開発をふくめ、成長を図る分野である。

食生活の自立と健康の向上を目的とした事業。
この分野は大学関係者の関心が最も向けられており、大学との協力関係を築き、学内において「頼りにされる生協」をめざす諸活動をリードする戦略分野である。
(1990年12月専務理事セミナーより)

(注6) : 大学生協における理事長と専務理事との関係

1. 理事長と専務理事

「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。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」(ICA:西暦2000年における協同組合より、p.135) 大学生協も参考になる

大学生協の専務理事は：

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

2. トップマネジメントに関して

生協 (= 非営利組織) のトップマネジメント機能 生協運動のリーダーシップ

- a) 社会的使命感を持ち、社会的責任を第一義的に負う人
- b) 安定的・継続的・発展的に事業経営をすすめる最高責任者
- c) 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
- d) 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

大学生協におけるトップマネジメントの所在：二つの面から質を考える

- a) 事業経営を進める最高責任者は、当然専務理事である。しかし、事業経営戦略に制約があるのは職域の店舗の宿命 <宿命だからといって不利とは限らない>
- b) 一方で、生協内の業務での不祥事の場合でも、大学内では理事長が前面に出る場合が多い <大学との関係>
「火事でも起こしたら、また、保健所への始末書提出の場合は誰のなまえ？」
「トップマネジメントは理事長と専務理事の共管」

3. 生協運動に関して

組合員の意思に基づく生協の使命・目的・全般的方針を機関で決める

- a) 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
- b) 一方、一般企業はこの妥当性の評価に大きなコストをかけるが、生協は日常運営で妥当性の評価が可能になる

「協同組合は、事業経営を手段として、共通の経済的、社会的および教育的目的を追求する人々の集まりである」(シャル・ジ・ド：仏)

- a) 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
- b) 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

4. 日常の大学との協力関係に関して

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
「うちの生協はこういう点が全国に誇れる」
この点が大学と一致すると大きな力となる
「理事長の指揮・援助と専務の日常活動」の関係

(1993年新任専務理事セミナー等より)

(注7)：全国大学生協連と各事業連合との「協定書」

協定書見本

協 定 書

生活協同組合連合会大学生協同組合 事業連合(以下「事業連合」という)と全国大学生協同組合連合会(以下「大学生協連」という)は、その参加生活協同組合が大学生協連の指導のもとに総合的に発展するために尽力し、あわせて大学生協の全国連帯と日本の生活協同組合運動の前進に寄与できるようにするために、次の各事項について協定する。

記

1. 大学生協連と事業連合は、ともに協力しあい、参加会員生協が総合的に発展できるよう尽力する。会員生協の総合的政策にかかわる事項については、大学生協連がこれを行い、事業連合は、その経営・業務の分野の事業を行うものとする。また、事業連合は大学生協連の会員として、その事業を遂行するにあたり、大学生協連と協議しつつすすめるものとする。
2. 事業連合の区域は、 県、・・・、 県、としてその定款に定めるものとする。事業連合の合併、解散、定款の改正及びその参加会員組合、事業内容の変更の際には、大学生協連に報告し、その承認を受けるものとする。
3. 事業連合は、年度方針・事業計画・予算決算など重要な方針、主要な活動状況・重要事項を定期的に大学生協連に報告するものとする。
4. 事業連合は、大学生協の経営・事業活動の発展のために先進的・中核的な役割を果たすべく努め、特に大学生協連の行う共同仕入活動の前進のために積極的に貢献する。また事業連合は、会員組合への商品供給に関して大学生協連の全国共同仕入商品の普及拡大に努力するとともに、地域の商品等については大学生協連との協議のもとにこれを行うものとする。
5. 上記各事項の円滑な実施のため、事業連合理事会のなかに大学生協連の役員を一定数選出するものとする。
6. 本協定の改廃は、大学生協連、事業連合の合意により行う。
7. 本協定は、19 年 月 日より実施する。

全国大学生協同組合連合会
専務理事

生活協同組合連合会大学生協同組合 事業連合
理事長