

# コミュニケーションとエンパワーメントの経営開発

——生協マネジメントのケーススタディ——

## Communication and Empowerment under the Management Development

A Case Study on the Management of Consumer Co-ops

小 栗 崇 資

Takashi OGURI

### Abstract

This paper is concerned with a new trend of management of profit organizations and non-profit organizations in the recent changing era. The management of profit organizations tends to get not only own income but the social benefit. And the management of non-profit organizations will be required to balance between their social purpose and their development like a business enterprise. It is conceptualized as the management development. This paper analyzes Miyazaki consumer co-ops as a good case of the management development. Because consumer co-ops have both character of profit and non-profit organizations and Miyazaki co-op has become succesful co-op. This co-op challenges to change the common method of consumer co-ops. This co-op has promoted good relationship between members and staffs and has developed the co-op business through new management style. This paper estimates two way communication and empowerment of members. Communication contributes to form the democratic human relationship and to create new information including idea or know-how, and it provides new power or ability to members and staffs. Communication and empowerment should become important factors of network management.

### 1. はじめに

協同組合や労働組合などの組織は日本の法人の体系の中では、営利法人と公益法人の中間にあるという意味でいわゆる中間法人として位置づけられている。中間法人はいずれも特別法によっ

て法人格が付与されており、本稿で取り上げる消費生活協同組合（以下、生協と略）も消費生活協同組合法によってその法人としての態様が規定されている。

しかし、どのような組織にどのような法人格が与えられるかはその国の事情によって異なるどころが大である。法人格の性格区分とはやや異なるが、最近の論議にあるような組織を営利組織（profit organization）と非営利組織（nonprofit organization）に区分する方法論に立てば、生協はどちらに属するのであろうか。アメリカのジョンズホプキンス大学政策研究所の非営利組織国際比較研究プロジェクトによれば、非営利組織は「公式組織、民間組織、利潤非分配、自己統治、自発的参加」の5つの定義を満たすものとされ、利潤非分配の要件に抵触するとして協同組合は非営利組織から除外されている<sup>(1)</sup>。一方、ヨーロッパでは「利潤よりも社会的利益への奉仕、自主的な経営管理、民主主義的意思決定、所得分配における労働・人間の優先」の4つの原則を満たすものとして、協同組合、共済組織、非営利組織が社会的経済（Economie Sociale）という広義の非営利組織概念で統括されており、EUには社会的経済担当の部局も置かれるに至っている<sup>(2)</sup>。

このように協同組合を非営利組織に包含するか否かの認識の相違は、その国や地域の社会経済組織に占める協同組合の影響の大きさの度合によるといえるかもしれない。また、国家、市場、市民社会を包括する社会システムの編成原理をどのように構想するかは理論アプローチの相違であるかもしれない。いずれにしても協同組合をどのように位置づけるかには複雑な問題が介在しており、なお今後の実践的・理論的検討が必要となっている。

本稿では差し当たり、協同組合を営利組織とも近接しうる特質をもった広義の非営利組織として位置づけて分析をすすめたい。協同組合は営利と非営利の間にある組織といってもよい。その限りでは日本の法人体系における中間法人という表現は便宜的ではあるが、言いえて妙である。

非営利と営利の両側面をもった協同組合組織（ここでは生協）を本稿で分析対象とするのは、新しい経営管理（マネジメント）のあり方を考察するうえで有効であるからである。というのは筆者は、営利組織と非営利組織の組織区分はそれ自体重要であるが、ドラスティックな社会的転換の中で実質面・機能面では今後、営利・非営利の差異が縮まる傾向にあると考えている。例えば、営利組織にとっては営利追求だけでなく社会的貢献が重要となり、非営利組織にとっては社会的貢献とともに（営利組織のような）経営管理が重要となるというように、マネジメントにおいては両組織の特質の相互浸透が想定される。その場合、それがどのような管理論上のまた組織論上の変革を両組織にもたらすかが大きな問題となろう。筆者はそうした時代の転換期における新しい経営への変革を「経営開発」（management development）というコンセプトで把握すべきであると考えている。そのような新たな問題を考察するには、上記のような特質をもった生協の経営問題を検討素材とするのも1つの適切な方法であろう。本稿では、転換期にあるといわれる生協の中でもユニークな存在である宮崎県民生協をケーススタディのモデルとして取り上げ、新しい経営のあり方について試論を展開したい。

## 2. 転換期の生協経営——ケーススタディとしての宮崎県民生協

なぜ、宮崎県民生協をケーススタディのモデルとして取り上げるのかがまず問題となる。

生協はすでに今日、日本の流通産業の一角を占める巨大な事業体となっている。例えば、飲食品販売のシェアにおいて生協は4.7%を占めており、デパートの4.9%に迫ろうとしている。また、スーパーマーケットランキング50位には、6つの生協が入っており、ランキング9位のコープこうべは、生協としては世界一の規模を誇っている（1994年度）、等々である<sup>(3)</sup>。

しかし、70年代以降、急速な成長を遂げてきた生協にも80年代後半から90年代にかけて成長に陰りが生じてきている。1992、1993年度と連続で供給高は103.4%、103.3%の微増にとどまり、1994年度にははじめて98.2%と前年割れを生じる状況となった。生協も他の流通小売業と同様に90年代初頭の消費不況の直撃を受けたといってもよい。こうした生協経営の停滞状況は経営トップの認識にも現われており、トップマネジメントへのアンケート結果でも「よほど経営力を強化しないと不況下の競争には耐え切れない」という回答は有効回答121中109(90%)にも達している。また「生協も今まさに『転換期』を迎えつつある。改革すべきものは大胆に進めないと21世紀に生き残れない」とする回答は有効回答122中96(79%)の大きな割合を占めている<sup>(4)</sup>。そして1994年には東京の練馬生協や下馬生協の倒産、1996年初頭には釧路生協の倒産と、生協経営の危機的現象も一部に生じるに至っているのである。

そうした他生協が停滞・混迷に陥っている状況の中で、不況知らずの成長を遂げているのが宮崎県民生協である。1990年度から1994年度にかけての伸長率を生協全体と比べたのが表1であるが、その急速な成長ぶりは一目瞭然である。スーパーマーケット上場22社の売上高伸長率が1990年度から1994年度にかけて112%であるので、流通小売業全体の停滞傾向から見ても宮崎県民生協は特異な位置を占めているといえる。こうした点からだけでも宮崎県民生協の分析を試みる意味があるのであるが、さらに重要なのはコープこうべが宮崎県民生協の活動も参考にしつつ、今後の生協経営のあり方を求めて新たな戦略の展開を開始した点である。

コープこうべは阪神大震災の惨状から経営の建て直しをはかるべく「創造的復興」をスローガンに掲げて活動を開始したが、そこでの1つの焦点となったマネジメント改革において「同質化経営から異質化経営への転換」という重要な問題提起が行われた。そうした問題提起は、復興後

表1 宮崎県民生協と生協全体との伸長率比較（1994年度 / 1990年度）

	宮崎県民生協	生協全体
供給高	145%	115%
出資金	258%	146%
組合員数	161%	127%
世帯組織率	153%	129%

の競争の中で生じた1日2万人の来店者減少という異常事態の原因を探る中でなされたものであるという。原因究明の過程で判明したことは、コープこうべの店がダイエーやジャスコなどのスーパーと同質化しており、その同質化の中で競争に負けているという点であった。生協組合員からも生協の店とスーパーの店とどこが違うのか、同じようではないかという声が上がっていたという。そうした検討の中で、同質化ではなく「異質の価値創造」によって競争優位を獲得しうるような異質化経営への転換が問題となったのである。副組合長の増田氏は「そういう異質化を本気になって追求していくことにしました。異質化が極に達した時に本当の感動があるのではないか」と述べている<sup>(5)</sup>。

筆者が宮崎県民生協に注目する理由も実は、宮崎県民生協がこのコープこうべのいう異質化経営のモデルとなりえるのではないかという点である。宮崎県民生協の急速な成長は、他の生協が同質化の競争に没入し、他の流通小売業と同様に消費不況にあえいでいる時に、異質化の競争によってもたらされたものであるといえるのではないか。そうした生協経営の今後の展望が宮崎県民生協の分析によって解明されるのではないか。これらが宮崎県民生協をケーススタディのモデルとして取り上げる直接の理由である。もちろん転換に遭遇しているのは生協だけではなく、営利組織にも何らかの変革が求められているのが今日の時代である。宮崎県民生協の分析は単に生協経営にとどまらず、営利組織の経営にも重要な問題を投げかけるものと考えられる。

\*以下の宮崎県民生協の分析は、特に引用を明示していないが、2度の調査におけるヒアリングや宮崎県民生協からいただいた資料を参考に行っている。筆者の調査を快く受け入れ、さまざまな便宜をはかっていただいた宮崎県民生協に感謝する次第である。

### 3. 宮崎県民生協の改革プロセス

宮崎県民生協が今日のような成果をもたらすまでに至るには、過去3度の改革が重ねられている。1984年の第1の改革、1988年の第2の改革、1991年の第3の改革の3回の改革である。その改革のプロセスとポイントを見てみよう。

#### (1) 1984年の改革——組合員組織のボトムアップ

1984年の第1の改革のポイントは、組合員組織のトップダウンからボトムアップへの転換であった。改革の契機となったのは、生協が拡大する中で生協の理事やリーダーと一般組合員とのコミュニケーションギャップが拡大したことであった。

生協には本来的に運動と事業の二面が存在する。生協は生活防衛・生活向上をめざす消費者運動・大衆運動であると同時に、そうした目的を実現するために運動を通じて組合員を組織し、組合員の出資と運営によって商品事業活動を行う事業組織でもある。運動という側面を考えると、運動とは「目的達成のために、いろいろな方面に働きかけて努力すること」(岩波国語辞典)であり、運動には運動のリーダーがいて、目的実現のために目的を宣伝・普及し共感を得て参加

者を組織化していくという過程が存在する。運動が成功裡に進むには、目的が参加者の要求を集約したものとなっており、目的を媒介に運動のリーダーと参加者の間に信頼関係が形成されていなければならない。

しかし、えてして運動には発展の過程で目的への結集が弱まったり、リーダーと参加者との間の意思疎通を欠くことがありうる。特に運動の目的が、長期の期間にわたる戦略的課題の性格を帯び（社会）改革の度合の高い場合には、目的の実現可能性についての不安が生じたり、目的と参加者の要求との関係が疎遠になったりする。そこで運動のリーダーは、目的について参加者の理解を促進したり（教育機能）、目的に向かって参加者を説得したり（指導機能）、目的への合意を理由として参加者の行動を統制したり（統制機能）する。いわゆる先進層が後進層を領導する関係である。目的が参加者の要求を反映している状況では運動の成否は参加者の運動能力とリーダーの指導力量次第となるが、目的が状況の変化によって参加者の要求と一致しなくなった場合は、リーダーと参加者の間の信頼関係が弱まり、運動が停滞することになる。

宮崎県民生協が1984年に遭遇した局面はそれに類する状況であった。当時の生協の理事や代表メンバーなどの運動のリーダーは、「安全・安心のすぐれた生協商品」の利用により生活全体にあるべき理想の生活に変えていくという目的を強く意識した層であった。しかし、「生協商品でなければダメ」「生活のすべてを生協商品で」というリーダー層の意識は一般組合員の意識とは大きく異なるものであった。組合員はすべての生活を生協に期待するのではなく、生活のごく一部を生協に託しているだけであった。リーダー層は一般組合員を意識の遅れた未熟な生活者と見て、教育や説得によって運動を展開しようとしたのであるが、一般組合員との意識のギャップは深まるばかりであった。「生協は組合員のために何をしてくれるのか」「生協のために組合員があるのではない」という声が組合員から上がってきたのである。そこで、もう一度、組合員は何を求めて生協に入るのか、加入した組合員は生協に何を期待しているのか、組合員一人ひとりの要求を出発点に運動形成を行おうと組織改革が取り組まれたのである。

組織改革のポイントは、理事会→ブロック委員会→運営委員会→班→組合員という組合員組織におけるトップダウンを止めることであった。これまでは、理事会の決定が末端の組合員への課題として上から下へと降ろされるのが中心であった。しかしそのような「行政」的組織ではなく、組合員組織を意見を述べるのが権利となるような「立法」的組織へと転換したのがこの改革であった。理事会は決定を組合員組織に降ろすことを止め、機関紙で発表する形態をとった。そして組合員組織はトップダウンではなく、組合員→班→運営委員会→ブロック委員会→理事会というようにボトムアップで組合員の声や意見を理事会に伝え、理事会にその実行を要求する組織となったのである。「義務」の組織から「権利」の組織へと転換したのである。その結果、運動のリーダー層の掲げる目的と一般組合員の要求との不一致が解消され、組合員の要求にもとづき不断に目的がボトムアップで再構成され検証される関係が作られることとなった。組合員の声にもとづく運動が開始されたのである。



## (2) 1988年の改革——職員組織のボトムアップ

第2の改革は1988年の事業運営におけるトップダウンからボトムアップへの転換である。きっかけとなったのは、共同購入の新業態（統一システム）への転換の失敗であった。新業態とは九州6生協の事業連合によってシステム開発されたもので、共同購入の品目の拡大、週2回配送、個人別のピッキングを内容とするものであった。狙いは伸び悩む共同購入の供給高を商品アイテムの拡大や配送回数の増大によって一挙に引き上げようというものであった。しかし、結果は共同購入の新業態導入により商品構成や内容が大きく変化したことにたいし、組合員の反発が生じ共同購入事業において多額の赤字を出すこととなった。それは、組合員の要求や意見と無関係に、新業態が共同購入の供給高を増大させ事業の合理化をもたらすものと考えた職員組織の一方的判断がもたらした失敗であった。組合員組織は1984年の改革によってトップダウンからボトムアップへと転換していたが、職員組織は依然としてトップダウンであった。組合員組織のボトムアップと職員組織のトップダウンとの不整合により、組合員の声は職員組織を通じては反映されず、職員組織末端では上からの指示と組合員の声との板ばさみの状況が生じていたのである。新業態導入の失敗は、こうした組織の矛盾が一挙に噴き出したものであった。この事業の失敗はトップマネジメントの権威の失墜をもたらし、職員組織における士気の低下をもたらすことになった。

こうした事業運営の行き詰まりと組織の矛盾を打開するために、事業運営をトップダウンからボトムアップへと転換するという決断が下された。止むをえない最後の手段としての改革であったと考えられる。組合員の声を反映して現場が主導権を握る形で事業活動が展開されることとなった。従来のようなトップマネジメントが目標を設定し課題と数値を下に降ろして統制するという方法を止め、組合員の下からの声の流れに沿った下からの目標追求と自発的管理という方法に転換したのである。その結果、組合員組織におけるボトムアップと職員組織におけるボトムアップが一体となった新しい活動スタイル、経営スタイルが生まれることとなった。

## (3) 1992年の改革——商品事業政策の確立

それに引き続く第3の改革は1992年の商品事業政策の確立であった。これまでの2度にわたる改革を振り返り、生協運動の原点は組合員の商品購買事業活動にあることを確認したうえで、商品を中心とした事業と組織の運営を提起したのである。多くの生協の活動は、商品購買事業にとどまらず、文化・福祉・教育・平和にかかわる事業や運動へと拡大してきている中で、宮崎生協は本業（原点）を重視するという方向を改革の過程で打ち出したといえる。そして、生協の活動は組合員の必要とする商品の購買という点にあることが確認された。理事や職員組織が生協理念にもとづいてつくった商品を上から売のではなく、組合員が欲しいという商品を供給するという方法に転換したのである。売のではなく買えるようにするという発想の転換である。その結果、次ページの資料にあるような基本政策「宮崎県民生活協同組合の基本的考え方」（1995年度までは「共同購入事業本部のめざすもの」）が作られることとなった。宮崎県民生協の商品政策の

考え方は、この文書の基本方針の冒頭に書かれた「生協の商品事業は、『組合員の生活に必要な商品の購買に応える事業』です。売るのではなく、買う立場に立ちきり、組合員がふだんのくらしの中で欲しい商品をいつでも気持ちよく買えるようにします」という文章に凝縮されている。この内容については後段で詳しく吟味したいが、1つの改革の到達点として宮崎県民生協の特質を明らかにするものとなっている。

#### 資料 「宮崎県民生協同組合の基本的考え方」

##### 【基本スローガン】

“私たちの供給する商品を中心に家族の団らんがはずむこと”をめざします。

##### 【行動スローガン】

素直に“見る”・素直に“聴く”・素直に“考える”・素直に“実践する”・素直に“ふりかえる”仕事を通して、組合員のくらしに役立つ生協をつくります。そして、より多くの人を生協の仲間を迎えます。

##### 【基本方針】

- ・生協の商品事業は、「組合員の生活に必要な商品の購買に応える事業」です。売るのではなく、買う立場に立ちきり、組合員がふだんのくらしの中で欲しい商品をいつでも気持ちよく買えるようにします。
- ・すべての部署の責任目標を『供給高』とします。『供給高』は、組合員の生活に我々の事業がどこまで役立ったかを示す組合員の“満足度のバロメーター”です。私たちの供給する商品のどこに満足し、どこに満足していないかを常に聴き続けることが必要です。
- ・事業剰余は私たち職員の“仕事のレベルのバロメーター”です。組合員の財産を運用し、事業剰余を確保し、事業を再生産していく責任が私たちに課せられています。
- ・組合員が生協に要望（声）を出すのは組合員の権利行使です。  
組合員を抽象的にみるのではなく、一人ひとりの組合員としてみていくことが必要です。
- ・数字や文章、商品の奥にある組合員の生のくらしに思いをはせ、ここに視点をあてた仕事をすすめます。
- ・より高いレベルの生協の職員集団をめざし“率直に指摘する”“謙虚に学ぶ”風土をつくります。

##### 方針をすすめる上で…

- (1) すべての県民に生協に加入してもらいたいという構えで、生協に入らない理由（入った理由）を積極的に聴いて、私たちの仕事の仕方やしぐみの改善もすすめながら仲間づくりをすすめます。
- (2) 生協は組合員一人ひとりが自らの必要のためにつくり育てた組織です。「一人ひとりの組合員のよりよいくらしを実現するために、商品を開発、改善、企画し、安全に確実に届ける」ために私たち職員は仕事をしています。組合員のふだんの暮らしに欲しい商品を品揃えし、さらによりよいくらしを実現するためにそれぞれのポジションがチームプレーをすすめながら責任を果たし、あたかも一つのからだのごとく機能しているような仕事をすすめます。
- (3) 商品を6つの切り口にそって、よりよいものにつくりかえ、捜しつづけます。  
商品は固定的、普遍的なものではありません。時代の変化、ニーズの変化、生協の力量の変化とともに、くらしの視点から見直し、改善し続けられるものです。
- (4) 組合員の声に耳を傾け、積極的に聴く活動を全力ですすめます。この一つひとつの積み重ねが組合員との信頼（＝安心）をつくっていくのです。私たちの「組合員の期待に応えるために全力を尽くす」という活

動が組合員に理解されれば、生協という組織はもっともっと求心力をもつことができます。そして、13万組合員の智恵と思いが集まればすばらしいことが実現できるはずです。

- (5) 生協と一般小売業との違いは、組合員と職員がいっしょに商品事業をすすめられるところです。私たちは、組合員に買われる努力、組合員にとって買いやすい努力をしていきます。組合員が使ってみて「よかった」という情報は横に伝え、(他の組合員が買いやすいように知らせる)なんとかしなければならぬことは解決できる部署につながります。
- (6) 組合員からのクレーム、要望に、スピーディに、かみあった対応ができるように、商品の交換、値引き、返品等の判断を現場の担当者(およびパートさん)ができるようにします。商品部等の後方部門はこの判断(対応)をバックアップしていきます。
- 担当者が判断する時は「組合員がもう一度この商品を生協で買おうと思うかどうか」「回りの組合員が『ちゃんと対応してあげたね』と喜ぶか」で考えたいと思います。
- (7) 生協の事業の長期展望も探りながら、それぞれの仕事を創意工夫する中で合理的な運営をめざします。合理化とは労働強化ではありません。よりよい仕事をめざして智恵を出すことです。職員が安心して働ける職場、組合員が安心して生協を利用しながら暮らしていける組織をつくるため、経営状況と努力の方向がみんなにわかる(みんなで考えられる)ようにしていきます。
- (8) 生協の商品事業を通して、組合員一人ひとりが自分の意見や要望をきちんと主張していくという自主性、それを実現するためにみんなで協同(参加、関わる)すること、そして協同する組織を民主的に運営していくことの大切さを実感できる運動をつくりあげていきます。このことは、組合員が地域社会で様々な活動に関わる中で大きな力となると思います。
- 「生協のようにやればいいのに」「生協のようにやろうよ」と言われるようになればいいなと思います。

《購買事業にとって、欠かすことのできない大事なこと4つ》

- ①買おうと思ったとき、欲しい商品があるか
- ②スムーズに気持ち良く買えるか
- ③一人ひとりが大事にされ、私も役立っていると思えるか
- ④これで事業としてなりたっていくか

《ことばの整理》

- 『生協らしさ』……よりよいものをめざして、組合員と職員が力を合わせて商品や組織をつくりあげていくこと。
- 『コープ商品』……生協の責任で販売する(供給する)商品であり、生協の責任でつくりかえつづけられるもの。
- 『組合員参加』……組合員が「自分の声が生かされている」「自分も役立っている」という実感がもてること。

《商品の開発改善および商品企画の6つの切り口》

- |            |              |
|------------|--------------|
| より おいしく    | より 安全に       |
| より やすく     | より 環境に配慮して   |
| より 使い勝手がよく | より 健康に役立つように |

《仕事をすすめる上で大事なこと》

- ・ウソを言わない。



- ・言い訳しない。
- ・自分の失敗（成功）を他人のこのように研究する，他人の失敗（成功）を自分のこのように学ぶ。

#### 4. 双方向コミュニケーションによる事業活動

それでは宮崎県民生協の到達した活動の特徴は何であろうか。それは組合員の声に徹底的に応えて活動するということであり、「素直に看る，素直に聴く，素直に考える，素直に実践する，素直にふりかえる仕事を通して，組合員のくらしに役立つ生協をつくります」という「行動スローガン」に端的に表現されている。

基本となる看る・聴く活動には次のようなものがある。

##### (1) 「よくするカード&よかったよカード」

これは組合員が直接，意見を書くカードで，苦情やクレームだけでなく商品改善や企画の要求や利用して良かった感想など多様な声を出すことができる。1995年度には5,763枚のカードが寄せられている。こうしたカードは一見すると他の生協にもよくあるもののようであるが，このカードの特徴は事業組織の担当部署から必ず回答がなされるという点にある。2週間以内に回答が組合員に届くことになっている。

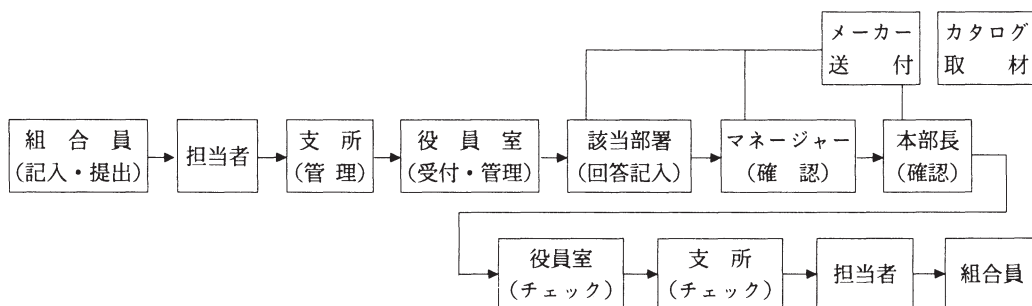


図1 「よくするカード&よかったよカード」の流れ

図1はこのカードの回答に至るフローチャートであるが，組合員からの声がトップマネジメントまで伝えられ，該当の部署で検討された後，ミドルマネジメントにも確認され閲覧されたうえで，組合員に返されていく経路が示されている。苦情やクレームの場合はただちに改善策がとられ組合員にたいしお詫びとともに責任ある回答がなされ，商品要望や提案についてもすべて検討され実現の方向について組合員に回答がなされている。組合員の声（情報）が組織全体に行き渡り共有されたうえで，事業上の対応策の検討を経て組合員にすべて戻されているのである。

表2 「よくするカード&よかったよカード」の動向

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度
総 数	3,380 枚	4,786 枚	5,354 枚	5,763 枚
要望・意見・提案	2,061 枚	3,418 枚	3,955 枚	3,971 枚
苦 情	1,075 枚	804 枚	717 枚	1,114 枚
質 問	244 枚	528 枚	522 枚	676 枚

一般にこうしたカードは集めっぱなしになりがちですべてに回答するというのではなく、対応も担当者や担当部署まかせの場合が多いのが現状である。というのは声のすべてに検討を経て回答するのは、事業組織の力をフルに発揮しなければ不可能であるからである。しかし宮崎県民生協の場合、それを実現している。

そうしたカードの実例をみてみよう。

「カタログで娘の靴を注文しました。サイズ通り注文したのですが、レインシューズのため一回り大きく、問い合わせたところ返品・交換がスムーズにいきとても良い感じを受けました。聞くとところところによるとイメージ違いなどでも返品がきくとのこと。洋服などということもたまにはあるので、便利だなと思います。消費者の立場に立って考える生協の優しさを感じます」(Sさんのカードより)

「コープ(のお店)より御歳暮でポンカンを送りました。届け先より、お礼の電話がありました。その時『ポンカンは甘いと思っていたけどすっぱかった』と言われ、そのことを配達担当の方になにげなく言ったのに、お店の方へ言ってくれて後日送りなおしてくれました。先方も2箱も届いたのでビックリしていました。私はそんなつもりではなかったのに——。担当の方、お店の方ありがとうございました」(Mさんのカードより)

こうしたカードの文面からは、宮崎の組合員の声にすべて応える姿勢の徹底ぶりを読みとることができる。宮崎県民生協は過去の改革を経て、組合員の声を聴きそれにすべて応えることが可能な事業の方針と組織を構築してきたといえる。すなわち組合員の要求を聴きそれに応えることを事業組織の根幹の業務としてきたのである。

表は年間のカード件数であるが、カードが年を追って増大している様子を示している。しかも、1992年度と比べると相対的に苦情が少なくなり要望や意見が多くなっていることがわかる。消極的な意見表明(苦情)から積極的意見表明(提案)へと重点が移行しているのは、事業組織が組合員の意見を組織の全力を挙げて聴き行動しようとしていることを、組合員が評価してるからであろう。「聴かないと不満はいつまでも続く」が、「聴くと次は提案になる」ということも指摘されている。他の生協のヒアリング調査では、「どうせ言ってもダメ」「苦情を言ってもその場で謝るだけで変わらない」というあきらめにも似た声を聞いたが、宮崎県民生協の場合、こうしたカードを通じて生協への信頼感が生まれ、それがまた声を出す刺激になるという良いコミュニケーションの循環が生まれているのである。

## (2) 「担当者日報」

これは担当職員が毎日の活動の中で上げる日報である。毎年度、平均で約1万枚上げられている。この日報が一般に普及している業務日報と異なるのは、班での対応（組合員の様子や声）が主要な報告事項になっている点である。一般の業務日報は職員の仕事の結果報告が中心であるが、宮崎県民生協の場合は職員のキャッチした組合員の声が報告の中心となっている。しかも会話形式で記入するよう推奨されている。これは職員が自分の主観で抽象化したり結論づけるのではなく、職員の感性も生かしながら組合員の様子や声をありのままに把握することを重視しているからに他ならない。

担当者日報の具体例をみてみよう。

「組合員 A H さん、生協のパエリアセットはすごくおいしかった。うちの班の大人気商品よ、

職員 H パエリアセットですか？

組合員 A ——それから、生協の冷凍お刺身もすごくおいしかったですよ。たとえば刺身用はたてなんてすごくおいしい。あと「しめさば」も班の人気商品です。

職員 H 私が生協に入って4年がたとうとしてますけど、生協の刺身がおいしいって初めて聞きました。うれしいです。

組合員 B 中華貝ひもですけど、あれはちょっとだめですね。歯がうくって言うのかな。固かったです。（3名程が、そうそうあれはだめやね、2度ととらない商品ってやつよね）

職員 H ちゃんと伝えておきます。

組合員 C もう1つ、冷凍さといもはうちの班の人気商品です。みそ汁や煮込み料理なんか、何でもおいしく作れるわ。いつもいい商品やおいしかった商品なんかあったら、みんなで買ってやるけど。」

こういう会話体で組合員に接した様子が報告されるのである。そして報告された日報には回覧途中でミドルマネジメントや担当部署の書き込みがなされている。例えば、パエリアセットの部分には「ありがとうございます。この商品は組合員さんの要望で実現したものです」と書き込まれている。刺身の部分には「自分も初めて聞いた、うれしい」、中華貝ひもの部分には「申し訳ございませんでした。この商品はあまり支持されませんでしたので、次回の企画は検討していません」と書き込まれている。そして、この回覧され書き込まれた（検討された）日報は再び担当者のところに返されるのである。

このように日報自体が組合員の声を聴くシステムの一環となっていると同時に、職員の組合員の声を聴きとるアンテナとしての感度やスキルを鍛える道具となっている。

しかしこれを単にユニークな形式の日報ととらえるだけでは問題の本質が見落とされることになる。こうした「担当者日報」が可能となるのは、「よくするカード & よかったよカード」と同様に組合員の声に応えることが事業組織の根幹にかかわる活動として位置づけられているからである。以前は職員の仕事の中心は商品を宣伝・普及し売ることにあつた。そこでは職員は組合員の声と上からくる売上目標や課題との板ばさみになり苦しむという状況があつた。若い職員は生活

経験もない中で使ったこともない商品を売るのは苦痛であったという。1988年の改革で職員組織のトップダウンをボトムアップへ転換する中で、現場の担当職員が無理して売るということを止め、組合員の声を聴くことによって買ってくれる（売れる）商品をつくるということになった。組合員の声を聴くことが職員の仕事となったのである。担当職員は共同購入班に商品を届ける際に、組合員と会話して声を聴き、気のつくかぎりでそれを報告するのである。宮崎県民生協のユニークな日報はこうした活動の一環であり、その表現である。

図2は日報が報告されるフローチャートであるが、やはり、ここでも情報の共有と意見への回答が行われているのがわかる。具体例でも示したように日報にはミドルマネジメントのコメント

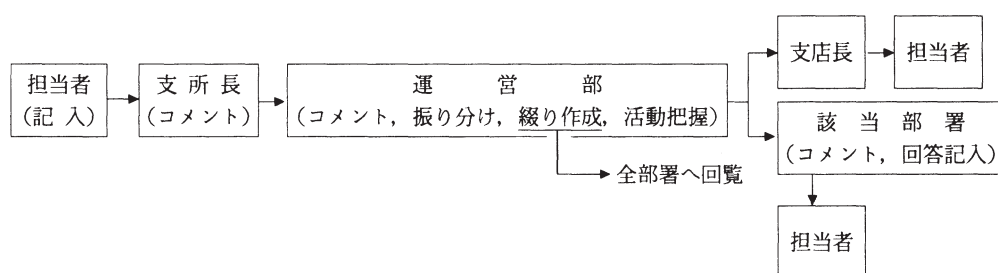


図2 「担当者日報」の流れ

が記入され、組織全体に回覧されるシステムになっている。場合によっては、担当部署の回答がなされ担当者に返されるのである。図にはないが担当者からさらに組合員に回答が伝えられることになるのは言うまでもない。

### (3) 組合員の声を聴くしくみ

組合員の声を聴くしくみはその他にも次のようなものがある。

「運営委員会からのラベル」——運営委員会が出た声を伝える小さなカードで、「みんなに伝えたいうれしいこと」が1995年度1,324枚、「理事会で検討してほしいこと」が1995年度1,266枚提出されている。

「班会報告書」——年2回班会が開かれるが、そこでの意見が集約される報告書で、1995年度は16,735班から17,552件の報告書が提出されている。

「商品アンケート」——組合員からの声の中で、味付け等に関する意見の場合は好みが分かれるのでアンケートをとることになっている。1995年度は68項目で1項目200名、合計約13,600名のアンケートが実施されている。店舗でのアンケートは913件。

「商品開発・改善・企画＆業務提案書」——職員版の良くするカードで商品から業務内容全般にわたる意見が提出されることになっている。1995年度は1,203件の提案があった。

これらはすべて、「よくするカード＆よかったよカード」「担当者日報」と同様に組織全体で情

報共有されると同時に回答が必ずなされることになっている。これらを組合員と職員に分けて合計すると、年間で組合員からの声がアンケートを含めて約 40,000 件、職員からの声が約 12,000 件、合計 52,000 件が寄せられたことになる（1995 年度）。膨大な数の情報が宮崎県民生協の組織を駆け巡ったといえる。しかもこれらの情報はすべて検討され回答がなされたり、ヨコに広げられているのである。すなわち生協の組織の中で情報のキャッチボールがなされたのであり、双方向のコミュニケーションがここでは成立している。過去の改革がもたらしたものは、このような膨大な量の双方向コミュニケーションであり、コミュニケーションに沿った商品事業活動の拡大であった。それが結果として、この間の宮崎県民生協の急成長をもたらしているのである。

こうした宮崎県民生協の到達点を、組合員の声を出発点とした「双方向コミュニケーションのもとづく事業活動（経営）」と規定すれば、一見、容易に導入可能な単純な結論のように見える。しかし、筆者はこうした経営に到達するにはこれまでの通念のいくつかを転換する一種の変革があったと考えている。

## 5. 生協らしさの転換

それでは、宮崎県民生協はこれまでの生協経営のあり方の何を転換したのであろうか。

宮崎県民生協がもたらしたのは、これまで通念となっていた生協の理念や価値観を構成していた要素の転換であり、いわゆる生協らしさの転換であった。

### (1) 生協運動論の転換

その 1 つは生協運動論の転換である。従来の生協運動がどちらかといえば目標・理念重視の動員型の運動であったことにたいして、宮崎県民生協の運動はそれをプロセス重視の参加型の運動へと転換したのである。

筆者の言う目標・理念重視の動員型運動とは、目標に運動の理念が体现されていて、運動の先進層（指導者）が目標実現に向けて後進層（大衆）を教育・指導し組織化していく運動を意味している。そこでは目標は運動参加者の要求を統合するものとなっており、目標の達成度合が運動の到達点を示すものとなる。一般にこうした運動は代表制民主主義を組み込んだ階層組織（ピラミッド型組織）を形成し、指導層の構想した課題を上から下に降ろし運動構成員にその実行を促すという動員型のスタイルをとることになる。また強い理念の存在は先進層に強力な指導性とカリスマ性を与えることにもなる。

このようなスタイルの運動が発展するのは、社会・経済の矛盾が顕在化し共通の不満が噴出する場合である。日本の生協の場合、1960～70 年代の高度成長のひずみによる「市場の欠陥」が明白となった時期に運動の急速な発展があった。そうした対抗的・改革的性格をもった運動展開の中で生協は目標として「安全・安心の商品普及」を掲げることとなった。「安全・安心の商品普及」という運動目標は事業的課題でもあったことから、日本の生協では動員型の運動体と事業組



織とが目標を媒介に容易に結合することができた。日本の生協がヨーロッパと違って、近代的事業組織でありながら運動的性格を失わずに発展しえた要因の1つはこの点にある。しかし、こうした特徴はプラスの面と同時に多くのマイナス面を生じる。

今日は、高度成長のひずみの中で生活防衛のために安全・安心の商品を求めて生協が急拡大した時期と状況が異なっている。安全・安心の商品も必ずしも生協の専売特許ではなくなった。組合員の要求も多様となり、すぐれた生協商品の普及により生活のすべてを満たすという目標は指導層の願望ないしは建て前でしかなくなる局面を迎えているのである。目標重視的な動員型運動は、目標と運動参加者の要求との間が疎遠になったり不一致が生じた場合には運動が停滞・混迷する結果となる。また、社会・経済の進展の中で、多くの人間が情報と知識をもった主体として成長していくと、先進-後進という関係自体が成り立たちにくくなる。しかし、そうした変化が進行しているにもかかわらず、動員型運動の階層組織と近代的事業の階層組織が一体となった生協の運動と事業のフォーディズムは簡単には崩れず、組織を維持するために先進層（指導層）が後進層をリードするという運動スタイルが姿かたちを変えながら続いているのである。宮崎県民生協の場合もかつては安全・安心のすぐれた生協商品によって生活を向上させるという目標に向けて、理事やリーダー層が一般組合員を指導し統合していくという活動が展開された。そこでは先進層の目には、一般組合員は手取り足取り指導を必要とする遅れた意識の大衆として映っていた。運動の主体は先進層（指導層）にあった。しかし、そうした運動スタイルへの疑問が生じ、宮崎県民生協は1984年の時点で目標重視の動員型運動の転換を余儀なくされたのである。

それが、プロセス重視的な参加型の運動である。筆者の意味する参加型運動とは、運動上の先進-後進という関係をもたず、先進層（指導層）でなく1人ひとりの参加者が運動の主体となる運動をいう。ここでの参加の中心は班会に出席したり、委員や代表になることだけではなく、声を発しコミュニケーションに加わることである。まさにマス（多数）の運動から個の運動への転換である。その場合、運動としての共通の理念や目標はないわけではないが、その目標は固定的ではなく運動参加者の要求によって常に変化するし、参加者の多様な要求を束ねるガイドライン的な役割を果たすにすぎないものとなる。運動の到達点は目標の達成度合によってではなく、参加者の要求実現の度合とそのプロセスにおける主体的な関与（自己実現）の度合によって示される。すなわち目標ではなくプロセス重視の運動である。

宮崎県民生協は目標を基本スローガンにあるように「私たちの供給する商品を中心に家族の団らんがはずむことをめざします」としている。この目標は、普通の人が普通のくらしで願うごくあたりまえのものであり、特に生協運動の固有性が表現されているようには見えない。生協らしさは「よりよいものをめざして、組合員と職員が力を合わせて商品や組織をつくりあげていくこと」というプロセスにあるととらえられているのである。変革型・動員型の運動に慣れ親しんだ活動家層にとっては宮崎県民生協のそれは運動とはとらえにくいであろう。だが、運動といえば先進層が後進層を領導するという類の観念の呪縛を捨てれば、宮崎県民生協の運動はネットワーク型の新しい生協運動として理解されるのである。

## (2) 組合員組織の転換

1984年の改革の中で、宮崎県民生協においては組合員組織のトップダウンからボトムアップへの転換もなされている。組合員組織において、理事会→運営委員会→組合員へと上から目標や課題を降ろし実行を迫ることをやめ、組合員→運営委員会→理事会へと要望や意見を上げるだけの組織としたのである。すなわち組合員組織の「行政」的組織から「立法」的組織への転換である。それは「組合員が生協に要望（声）を出すのは組合員の権利行使です」という言葉に端的に表現されている。このことは何を意味するのであろうか。

筆者は、これを生協組織論の転換ととらえたい。日本の生協においては組合員は出資・利用・運営のすべてに関わるものとされ、組合員組織は職員組織と一体となり事業運営に携わってきた。ヨーロッパの場合は、事業運営は完全に理事会の任命した経営者とそのもとにある職員組織に委譲されているが、日本の場合は組合員の代表である理事会が職員組織を使って経営を行う構造となっている（図3参照）。ここでは、理事会は職員組織を事業に当たらせると同時に組合員組織にも経営課題を降ろして事業運営への参加を促すことになる。また日本独特の班組織は、運動の単位であると同時に、班員に商品を宣伝し注文書を作成し配達される商品を自分たちで仕分けるといように事業単位にもなっている。組合員組織と職員組織が一体となって事業と運動を進めているのである。

宮崎県民生協はこうした組合員組織の事業運営機能のうちの事業執行機能を基本的になくし、職員組織にそれを委ねることとした。組合員組織は事業運営機能のうちの企画立案機能を担う形となった。機能（役割）分担と責任分担を明確にし、組合員組織を事業運営の圧迫から解放した

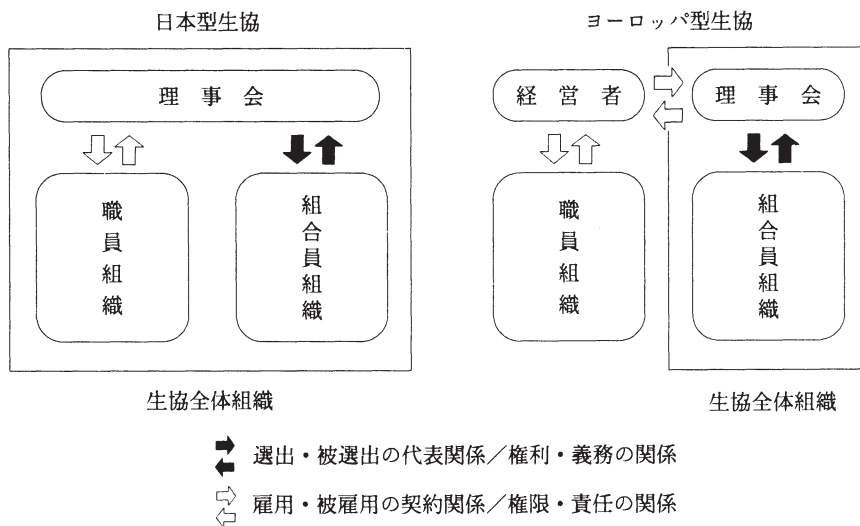


図3 組合員組織・職員組織の関係

（出所）大窪一志『日本型生協の組織像』コープ出版、1994年、220ページ

のである。多くの生協では組合員組織は先に見た動員型の運動論の形式をとりながら、事実上、職員組織主導のもとに階層組織的な事業組織の側面を強めていると考えられる。そこでは事業活動の停滞の原因は、理事や職員組織の目からは、組合員組織の活動の不活発さや参加の低迷、組合員の顧客化ととらえられることになる。また組合員の目からは事業運営の圧迫は経営者支配や職員組織の専横として映ることになる。それは組合員組織が事業執行機能をもつことからくる事業責任のもたれあい、なすりつけ合いの現象である。

宮崎県民生協はこうした従来の生協の陥りがちな組織論の弱点を機能（役割）分担、責任分担によって克服した。すなわち、組合員組織は職員組織にたいして商品事業への要望（声）を出す要求運動機能（情報発信・創造機能）を担い、職員組織は要望にもとづいて必要な商品を生供給する商品事業機能（情報受信・変換機能）を担うというようにである。その結果、それぞれの組織の責任が明確になると同時に、良い意味での緊張関係とパートナーシップ関係が生まれたのである。

### (3) 商品政策の転換

宮崎県民生協は、従来の商品政策についても転換を図ってきている。その基本は運動論の転換とも密接に関連するが、生協商品を社会の中の特別な存在として固定的にとらえないという点である。それが「“生協らしく” つくった商品はあるが、“生協らしい” 商品はない」という表現に表わされている。そこには生協が世の中の対抗勢力として力を発揮した時代につくりえた生協商品の優位性はすでにないという認識が根底にある。「安全・安心の生協商品」は今日でも生協加入の重要な動機となっているが、その面で生協商品が十分に差別化されているわけではない。商品それ自体に差異がなくなりつつあるのが現状である。「安全・安心の商品づくり」を目標に掲げる生協は今でも多いが、そうした目標や理念をめざすことで生協商品がすでに「安全・安心」であり良い商品であるかの錯覚をもたらすこともある。そして「良い商品のはずだから売れるはず」「良い商品だから買うべきだ」というように、理念を背景に生協商品を普及すべきであるという強烈な建前論議が横行することになる。

宮崎県民生協はそうした商品認識を転換したのである。生協商品を「生協の責任で販売する（供給する）商品であり、生協の責任でつくりかえつづけられるもの」と規定している。商品の基準も「よりおいしく、より安全に、よりやすく、より環境に配慮して、より使い勝手がよく、より健康に役立つように」という6つの切り口で、「安全・安心」だけにとどまらないトータルな商品イメージを提示している。この商品基準のポイントは「より——」というように、商品は固定的ではなく常に改善を必要とすることを明らかにしている点である。「商品を6つの切り口にそって、よりよいものにつくりかえ、搜しつづけます。商品は固定的、普遍的なものではありません。時代の変化、ニーズの変化、生協の力量の変化とともに、くらしの視点から見直し、改善し続けられるものです」という文章にあるように、生協商品を可変的にとらえ「つくりかえつづける」というプロセス重視型に転換したといえる。

「生協らしく商品をつくる」という点で重要なことは、組合員の要望にもとづいて組合員の立場から商品を開発・改善・企画するということである。しかも、基本的にすべての声を実現するという点が画期的である。多くの生協がそうであるように、宮崎県民生協でも以前は商品部はプロ意識（先進意識）に燃え、主観的には生協理念を体現した生協商品を開発していた。しかし、実態はメーカーとの深い接触の末、結果的にはメーカー主導の商品が開発されていたのである。宮崎生協ではこうした職員中心の商品づくりをやめ組合員が必要とするものを企画するというように転換したのである。それまでは、メーカーの情報でメーカー寄りに商品開発していた商品部が、先に見たような「よくするカード & よかったよカード」をはじめとする膨大な数の組合員の声にそって商品づくりをはじめたのである。そして商品の供給高を「満足度のバロメーター」とみるのである。ここには商品をモノ（ハード）としてみるのではなく、満足感（ソフト）としてみる発想への転換がある。モノ（ハード）の上に満足感（ソフト）が乗ったものと表現してもよい。ポイントは満足感をどう提供できるかという点にある。宮崎県民生協の場合は、この満足感は組合員の声への応答（コミュニケーション）から生まれてくる。その商品が組合員の要求を満足させるものであるという点だけでなく、そうした商品が「自分の声が生かされる」ことによって供給されるという点での満足感である。ハードとコミュニケーションとの結合といってもよい。宮崎県民生協では商品がコミュニケーションと一体となって提供されているのである。

以上のように宮崎県民生協はこれまで通念とされてきた生協らしさを運動論、組織論、商品政策の面で大きく転換してきた。運動論、組織論、商品政策の大胆な転換によってはじめて、組合員の声を聴きそれに応えて事業を行うという双方向コミュニケーションにもとづく宮崎県民生協の新しいスタイルが誕生したのである。こうした本質的要素を見ずに宮崎県民生協の活動を手法としてだけ真似ても何の効果もないであろう。そうした生協のあり方の転換は宮崎県民生協ではマネジメントや労働の内容の転換にも及んでいる。

## 6. マネジメントと労働の変革

### (1) 多数から個への転換

宮崎県民生協の活動を貫く特徴的な価値観は、個の尊重である。それは「組合員を抽象的にみるのではなく、1人ひとりの組合員としてみていくことが必要です」という文章に表現されている。これまで多くの生協は多数を相手に運動を展開してきた。そこには多数を動かす動員型の運動論や多数を結集するピラミッド型の組織論が前提となっていたからである。商品開発も組合員の多数の要求（平均ニーズ）を統合する形で進められた。生協は元来、多数の集合の力を活動に生かしてきた組織であった。しかし、宮崎県民生協はそうした運動論、組織論、商品政策を転換し、組合員の1人ひとりの要望（声）を聴くことを出発点に個に着目してきたのである。個へのこだわりは「組合員の声は、一人ひとり、一ひとつ」という言葉に端的に示されている。コミュニケーションは本質的に個人が顔と名前をもって参加するプロセスである。そこにはマス（多数）

は存在しない。そして「1人ひとりの組合員のよりよい暮らしを実現」することが価値基準となっている。1人ひとりの組合員の要望や必要に応え、1人ひとりの満足感を供給することを価値観とした生協はこれまでであったであろうか。これまでは「1人ひとり」は枕詞で目標は「みんな」であったのである。

ところで、最近の新しいマーケティング論でも「ワン・トゥー・ワン・マーケティング」や「宣伝型から対話型へ」のマーケティングが主張され、個人とのコミュニケーション型マーケティングがテーマとなってきている<sup>(6)</sup>。

その主張によれば、「マーケティングは、長い間、大量生産された製品を大きな同質の市場に販売するために開発された方法に基づき、一方的な情報伝達を基本としてきた」宣伝型であったが、これからは対話型のマーケティングが必要である。「顧客と対話するためには、企業は市場とのインタラクティブな輪をつくらなくてはならない。」「企業はまず自分をオープンにして顧客の接触（アクセス）を容易にすることによって対話を開始し、消費者をパートナーとして、開発と生産のプロセスに巻き込むことによって対話を続ける」べきだと言うのである。

そうしたマーケティングはまた「顧客満足型」のマーケティングでもある。顧客満足とは単なるモノやサービスの提供ではなく、モノやサービスの提供を通じて顧客自らの喜びや価値を高める状態を言う。「現代の顧客満足は、経営における本来のマーケティングの役割、つまり顧客創造への原点回帰という性格」をもちつつ、「現代マーケティングの中心テーマになっている」。そして長期的な顧客創造のために、売り手と買い手の関係づくりをめざす「関係性マーケティング」や買い手の問題を解決するための「ソリューション満足（問題解決）のマーケティング」が重要となると言うのである<sup>(7)</sup>。

宮崎県民生協のコミュニケーションにもとづく個の尊重はまさに「ワン・トゥー・ワン・マーケティング」や「顧客満足型マーケティング」の先取りであろう。企業にとって接触の難しい市場の消費者は、生協にとっては組合員という組織のメンバーとして容易に対話が可能であるはずである。そうした組織の特質を生かすことができなかったのは、生協が多数動員型の運動論や企業と同様の平均ニーズ志向の大量消費型事業論にとらわれていたからに他ならない。宮崎県民生協はそうした通念を打破し、生協組織の特質を新しいスタイルで発揮させたのである。宮崎県民生協の場合は、その宣伝カタログには1人ひとりの組合員の名前入りで声が紹介されている商品がたくさんあるが、個人が大切にされている感じと商品の印象的な宣伝とがかみあって、手法としてもなかなかうまいやり方だと感心させられた。

## (2) ボトムアップ型へのマネジメントの転換

近代的事業組織では常識であるトップダウン型のマネジメントが宮崎県民生協ではボトムアップ型へと転換されている。1988年の改革を経て、トップから目標や数値を下に降ろして職員を追求するという方法をやめ、目標管理や追求を現場にまかせているのである。商品を無理に売り込むのではなく、組合員の要望（声）に応じて売れるようにすることが職員組織の活動となっている



る。供給高は組合員の「満足度のバロメーター」であるとして、「商品のどこに満足し、どこに満足していないかを常に聴き続ける」ことが仕事の基本とされている。商品というモノ（ハード）ではなく、満足感（ソフト）を提供しようとしているのである。「組合員の生のくらしに思いををせ」て組合員の暮らしに役立つように組合員とのコミュニケーションを進める活動は、本質的に上から課題として降ろしたり数字で追求したりする性格のものではない。現場に活動の主要な舞台があるのである。

宮崎県民生協では、判断権限を現場に与えるまでに至っている。「組合員からのクレーム、要望に、スピーディに、かみあった対応ができるように、商品の交換、値引き、返品等の判断を現場の担当者（およびパートさん）ができるようにします。商品部等の後方部門はこの判断（対応）をバックアップしていきます」という文章からは、判断権限のシフトとともにトップとボトムではなく現場（前線）と後方というマネジメント構造にたいする新しい認識も読みとることができる（1996年度の組織改革では、後方部門をバックアップ本部という名称に変更している）。

現場を励まし、判断力を育てるためにトップ（後方）から「団らんにゅーす」という名称の事例研究資料が毎週、職員に回覧されていることも特筆すべきである。一般の企業であれば、数値目標や課題についての方針書が毎週出されるところであるが、そうしたものは一切なく、「にゅーす」では前週の組合員の声や成功・失敗の事例、経験が紹介されるのである。また、さらに支所や店舗ごとに事例研究がすすめられており、1人ひとり判断力をもった職員を育てようとしている。判断権限を現場を与えるためには判断力をもった職員が必要となるが、そうした判断力を育てる工夫が日常の業務プロセスに組み込まれているのである。そのためには、「自分の失敗（成功）を他人のことのようによく研究する、他人の失敗（成功）を自分のことのようによく学ぶ」という確認がされている。

判断力をつけるためには失敗から学ぶという観点が重要となるからである。

例えば、ある支所で組合員から「しじみを頼んだが、腐りかけていた」という苦情が寄せられたことをきっかけに、それを素材として事例研究を行うというような形である。それを紹介した「団らんにゅーす」によると、その支所の事例研究では、組合員がしじみを注文した時の気持ち、届いた時の気持ち、しじみが臭くて食べられなかった時の気持ち、それを担当職員に伝える時の気持ちという段階を追って具体的に組合員がどんな想いをもったのかを論じている。事例研究の中では、しじみが腐りかけていたこと1つで家族の楽しみを奪い、生協にたいする信頼を裏切ってしまったのではないかという意見が出され、組合員の声の裏にひそむ気持ちや想いにどのように応えたらよいかという論議が熱心に展開されている。論議に参加した職員の感想は次のようである。

「今まで、ただただ事務的処理だけを求めて仕事していたような気がします。担当者としての自分の仕事は、生協の代表としての仕事であり、責任の深さを痛感しました。」「1つの事例にたいして、それぞれの意見や考え方など率直に話し合うことができて面白かった。……組合員への対応でこれが正解というのはないだろうが、組合員が『その時どう思ったか、何を望んでいるのか』

を的確につかみ、それを共有・共感することが大事なんだとあらためて思った。」

ここでの事例研究のポイントは、事務的処理ではなく組合員の気持ち（ニーズ）をどう深くつかんでそれに応えるかという点である。問題への対応には個人差はあっても、判断力を発揮するには、まず相手の要求を正確にしかも共感をもって受け止めることが重要であると宮崎県民生協は考えている。とかくマニュアルの豊富化という実務対応になりがちな事例研究を、このように判断力養成の場として重視しているのである。実際に宮崎県民生協では、マニュアルを極力なくしていくことを目標にしている。画一的なマニュアルではなく、1人ひとりの職員の個性ある判断力に依拠しようとしているのである。そして現場では苦情やクレームへ対処する場合の判断（行動）基準だけが次のように簡単に提起されている。

「担当者が判断する時は『組合員がもう一度この商品を生協で買おうと思うかどうか』『回りの組合員が「ちゃんと対応してあげたね」と喜ぶ』かで考えたらいいと思います」このようにシンプルな判断（行動）基準で、トップやミドルの指示を待つことなく現場が判断していくことを宮崎県民生協はめざしているのである。

この判断（行動）基準は、組合員本人の満足感を得るだけでなく、他の組合員の共感を得られるようにすることを明らかにしている点で非常にすぐれた価値基準となっている。

先に個の尊重を宮崎県民生協の重要なマネジメントの観点であることを強調したが、そこでの個がばらばらの原子化した個ではなく、共感・共有しうる個を想定していることを指摘しておきたい。それは個を尊重した協同関係の育成ということになろう。このように宮崎県民生協には、ある種のマネジメント哲学が貫かれているといってもよい。従来の生協とは違う経営理念（価値観）が職員の1人ひとりにたいして提起されているのである。こうした経営理念は現場に判断権限を与えるボトムアップ型のマネジメントを考えるうえで重要な要素であるといえる。

### (3) 労働の質の転換

宮崎県民生協の実践の中で労働のあり方が大きく変化している点にも注目したい。宮崎では、先にも述べたように、組合員の声を聴きそれに応えることが労働の根幹になっている。コミュニケーションを促進・媒介しコミュニケーションを行うこと自体が労働の主要な内容となっているのである。そうした労働は、個人の労働（私的労働）が組合員のくらしに役立つ労働（社会的労働）となることをコミュニケーションによって方向づけられ検証されることから働きがいのある労働へと変化している。仕事を通じて組合員の声に応えていることが実感できるからである。人のために役立つことをすること、人から喜ばれることをすることが人間のやりがいや働きがいを構成するのである。

しかもそれは人のためだけの労働ではない。コミュニケーションが本質的に個人を主体にする過程であることから、それを媒介したり、自らコミュニケーション主体となる労働は、職員個人の感性や構想を必要とする意味で自己実現的労働ともなる。組合員の声を聴くといっても、そこには職員の問題意識と感性があるからこそ組合員の声を職員のアンテナがキャッチして聴き取る

形になっているのであり、その声を実現していくプロセスには職員の企画力や構想力が発揮されているのである。さらに判断権限も現場の労働に与えられようになってきており、従来のピラミッド型組織では分離されていた構想と実行も統合されつつあるのである。そうした労働はやらされたり押し付けられたりする苦役ではなく、やりがいのある主体的な活動となる。労働組合のアンケートでも共同購入担当者における「仕事への意欲」は93%、「仕事への満足感」は78%にも達しているのである。

パート労働も宮崎県民生協では大きな役割を果たしつつある。女性（主婦）のパート労働者は、自身が組合員であることと重なりあって、コミュニケーション過程のキーパーソンとなりつつある。特に店舗では、組合員の声をカードで聴きとるのが難しいことから、パート労働者の組合員の声聴きとり代弁するコミュニケーション（情報受発信）能力が期待されている。店舗ではパート労働者が自身の収集情報と感性にもとづき仮説を立てて商品構成や店頭企画に取り組む活動が行われている。パート労働者が店舗運営の主体となっているのである。ここではパート労働も一般の単純労働ではなく、働きがいのある自己実現労働へと転換しているのである。

#### (4) 店舗業態の新たな試み

宮崎県民生協は店舗数では3店と少なく、店舗事業はなお始まったばかりであるが、店舗事業の面でも共同購入事業と同様にユニークな活動がなされてきており、従来とは違った店舗業態が生まれてきている。生協の店舗といえばチェーンストア理論の影響で、一般のスーパーマーケットと同様の店づくりが行われてきたのが現状である。共同購入事業では生協の独自性が発揮されても、店舗では一般との同質的な事業となる傾向が強い。それは生協が店舗事業では流通業界において後発であり、流通大手の近代的な店舗経営に学ぶという路線をとらざるをえなかったことに起因している。共同購入事業においては組合員と一体となった「手作り」の経営でも事業を発展させることが可能であったが、店舗となれば商品アイテムの数も膨大となり、組合員をマーケットの顧客として売り場へ誘導する様々な管理手法が必要となるのである。経営体としての様々な管理ノウハウをもっていなかった多くの生協にとっては、店舗の経験はマネジメントを近代的なものに洗練させていくうえで通過せざるをえない1つの里程碑であった。しかし、今日、コープこうべの経験にあるように、従来のような同質的な店舗事業では流通業界における一般との競争に勝つことができないということが明らかとなってきたのである。そうした状況の中で店舗事業においては最後発に近い宮崎県民生協が選択したのは、従来の枠にとられない独自の店づくりであった。これまで見たようなコミュニケーション型事業の店舗への応用であるといってもよい。そうした観点は様々に表現されている。

店舗事業方針でも冒頭に「自分達の頭で考え学び合い、変化しつづけます」と述べたうえで、「これまでの仕事のやり方や商慣習にとらわれず、買う側に立ちきり、商品がくらしの中でどう役立っているのかを考えながら、商品に関する全てのことを素朴にみて改革（改善）していくようにします（商品の品質・価格・量目、発注から入荷・加工、オペレーションなど）」と表明してい

るのである。

それではどのような店づくりが行われているのであろうか。店舗事業においても基本となるのはコミュニケーションであるが、共同購入事業と違って組合員がカードを書いたり、職員が対話をしたりする余裕は店舗にはあまりない。そこで店舗でのコミュニケーションを進める主体としてパート労働者の役割が重要視されているのである。店舗事業方針でも『『実際に買う人（パートさん）が買い場をつくる』ことが自然で確実であり、生活感覚が素直に買い場づくりに生かされるように、運営の中心にパートさんをすえるようにします』と規定されている。組合員の声をそれと同じ立場のパート労働者のアンテナと感性を通じて聴きとろうとするのである。それは「パートさんのくらしの情報や感性が、買い場づくりに生かされるようにします」という表現にも端的に現われている。

実際に宮崎の店舗ではパート労働者が地域の組合員の声をキャッチして、「組合員がほしい商品」の仮説を立て自分たちの担当の売り場（買い場）の品揃えや店頭構成を行っている。そこでは地域の組合員の好みへの対応や地域の行事（祭や学校行事など）への対応がきめ細くなされ、好成績をあげているという。また判断権限がパート労働者に与えられ、他の競合店では真似のできないほどの対応やサービスがマニュアル的でなく進められてもいるというのである。

そうしたパート労働者を中心としたコミュニケーション重視の店づくりは、あたかもかつての町の八百屋や魚屋のような売り手（パート労働者）と買い手（組合員）との密度の濃いふれあいの場を生み出している。それはチェーンストア理論が想定する均質化した近代的店舗の対極に位置する店舗の姿である。大量販売のための合理化の結果、失われていった人間的な関係性を近代的な店舗の中で回復しようとしているといってもよい。「言えば応えてくれる『私の店』が実感できるように、基礎購買圏の組合員と顔の見える双方向の関係づくりを強め」ることを宮崎県民生協はめざしているのである。宮崎の店舗づくりの試みは始まったばかりであるが、ここには新たな店舗業態の芽生えが感じられる。宮崎県民生協の経験は店舗業態にたいしても変革をもたらしつつあるのである。

## 7. コミュニケーションとエンパワーメント

宮崎県民生協の「双方向コミュニケーションにもとづく事業活動」は、以上のように生協らしさの転換、マネジメントと労働の変革を伴って実現したのである。それではコミュニケーションはなぜ有効なのだろうか、コミュニケーションにどのような変革の契機があるのだろうか。筆者は、支配関係や管理関係は情報（知識）の独占や偏在によって生じると考える。情報（知識）をもつものが情報（知識）をもたないものを支配・管理するのである。社会の歴史的進歩の1つのメルクマールは、国民の情報（知識）水準が上がり支配・管理層のそれとの格差を縮小していくことにある。今日の社会では、一般市民の情報（知識）水準はピラミッド型の支配・管理関係を転換するに足る水準に達しているといえる。そこでは、「情報公開」（ディスクロージャー）が支

配・管理層の一方的判断や誤った行為を覆えす重要な方法となる。一般市民の情報入手と情報交流（コミュニケーション）によって、情報の独占・偏在を解消しフラットで民主主義的な社会関係を形成する展望を切り開くことが可能となっているのである。ハーバーマスはそれを「生活世界」と「市民的公共性」の再建のためのコミュニケーション的行為と呼んでいる<sup>(8)</sup>。コミュニケーションによってはじめて人間的な相互了解と民主主義的な関係形成が可能となるのである。生協がめざす「協同」はコミュニケーションの中から生成してくるといってもよい。

さらにコミュニケーションはそのような関係性を変革する過程となると同時に、価値創造の過程ともなりうる。コミュニケーションを単なる情報伝達過程と考えるべきではない。本来のコミュニケーションは関係形成を伴いながら個人の生き生きとした情報が飛び交いあうプロセスである。すなわちコミュニケーション過程では、動的な情報が行き交い個人と個人のネットワークの結節点で情報が付加・結合され変換されることによって情報創造が行われ、有用な価値が生まれうる。コミュニケーションによる情報のキャッチボールによって情報共有と価値創造がなされるのである<sup>(9)</sup>。コミュニケーションのそうした価値創造機能が宮崎県民生協では新しいタイプの商品事業を生んでいるといえる。コミュニケーションはまた、宮崎県民生協の経験にあるように、組合員の参加を促進し職員の仕事を充実させるような個人の権限を高めその活動を活性化する機能をもっている。それはエンパワーメントと呼ばれる主体活性化機能である。マネジメント論でも最近、エンパワーメント・マネジメントが研究されているが<sup>(10)</sup>、そこではエンパワーメントとは権限委譲による職務拡大を通じての革新性と創造力の発揮を意味している。エンパワーメントはコミュニケーションによってのみ惹起されるわけではないが、コミュニケーションはエンパワーメントの重要な要素であることは明らかである。

エンパワーメントがどのような管理方法によって可能となるかについてみてみよう。ロバート・サイモンズによればエンパワーメントのためには4つの管理方法が必要であると言う。経営理念による管理、行動基準による管理、情報共有による管理、数値診断による管理の4つである。第1の経営理念による管理とは、経営の向かうべき方向や目的をコアとなる価値とミッション（使命）の伝達によって従業員に訴えかけ、従業員を動機づけることによって従業員の創造性と活力を引き出そうとする方法である。それは従業員の潜在的な貢献願望にこたえるマネジメントである。第2の行動基準による管理とは、従業員が権限委譲にもとづき行動する際の判断基準や倫理基準を示し、個人の権限拡大に伴う不可避の権限濫用やその誘惑に歯止めをかけることによって、創造性の発揮を保障するという方法である。それは標準的なマニュアルが従業員の主体性の発揮を妨げることを認識したうえでのものであり、従業員の正義願望にこたえるマネジメントである。第3の情報共有による管理とは、まさに上でのべたコミュニケーションによる方法である。それは現場の意思決定を保障し、経営戦略上の不確実性を豊富な情報によって減じ、新鮮な情報によって新しい戦略の判断を可能にするものである。情報共有はまた学習を促進し組織内外の対話や討論を導くものでもある。それは従業員の創造願望にこたえるマネジメントである。第4の数値診断によるマネジメントとは、権限委譲された従業員の目標の達成度合を測り、次の



目標へのフィードバックを行うための方法である。この管理方法は前の3つの方法と結びついてはじめて有効な役割を発揮するもので、従業員の達成願望にこたえるマネジメントである。

以上のような経営理念、行動基準、情報共有、数値診断の4つの管理方法を見てみると、いずれもこれまで検討してきた宮崎県民生協のマネジメントの中によく似た要素が存在していることが確認できる。例えば、経営理念は、前掲資料の中に「組合員のくらしに役立つ」「1人ひとり」「よりよく」「組合員の生のくらしに思いをはせ」など様々なキーワードとなって表現されている。行動基準は企業のような禁止事項というネガティブな倫理基準としては存在しないが、すでに述べたような苦情やクレームにたいする判断基準や商品基準などが行動基準として機能している。情報共有（コミュニケーション）は宮崎県民生協を貫く根幹の活動となっており、それを基軸に他の管理方法が機能している。数値診断は、供給高が「満足度のバロメーター」とされ、事業剰余が「仕事のレベルのバロメーター」とされているように、数値も自主的管理の判断要素として重視されているのである。このように宮崎県民生協としての独自の表現で4つの管理方法が貫かれている。そうした管理を通じて宮崎県民生協においては職員のエンパワーメントが発展し、コミュニケーションによるもう一方の組合員のエンパワーメントと結びついて大きな力となっているのである。

以上の点から見れば、宮崎県民生協の成功は、コミュニケーションとエンパワーメントによるものと言ってもよい。このように検討してみると、コミュニケーションもエンパワーメントも生協のような組織の条件を生かした活動（機能）であると言うことができる。というのは社会的目的を追求する非営利組織に適合しうる方法であるからである。しかし冒頭に述べたように今日においては企業といえども社会的利益への何らかの貢献を無視しては経営を発展させることはできない。すでにマネジメントやマーケティングでは消費者の主体性を尊重しそのイニシアチブを認める形での方法が登場し、先進的な企業はそれを競争戦略のスキルとして位置づけてきているのである。宮崎県民生協の活動も結果的には、先進的なマネジメントやマーケティングの方法を先取りするものとなっている。営利組織と非営利組織のマネジメント上の相互浸透がここには存在するといつてよい。これからのポスト工業化段階の経営管理のあり方を考えるうえでも、宮崎県民生協の経験は貴重である。営利組織・非営利組織の双方を通じて、新しい経営の要素としてコミュニケーションとエンパワーメントはますます重要となっていくであろう。

コミュニケーションとエンパワーメントは「経営開発」の不可欠の構成要素であるといつてよい。企業（営利組織）が今後どのようなマネジメント方法やスタイルをとることになるかは本稿のすでに検討範囲を越えるが、宮崎県民生協の活動はそうした新しい経営のあり方を示唆する貴重な事例であるといえよう。

- (1) L. M. Salamon & H. K. Anheier, *The Emerging Sector : An Overview*, JHU Design & Publications, 1994, pp. 14-15.
- (2) 川口清史『非営利セクターと協同組合』日本経済評論社、1994年、3ページ。
- (3) 日本生活協同組合連合会『日本生協運動・90年代後半期5ヵ年計画参考資料集』1995年。

- (4) 生協総合研究所『転換期の生協とマネジメント—トップ・アンケートの集約と分析』1995年11月.
- (5) 増田大成「コープこうべをめざす創造的復興—新しい生協づくりに向けてのマネジメント改革」『生活協同組合研究』1996年3月号.
- (6) D. ペパーズ・S. ロジャース著, 井関利明監訳『ONE to ONE マーケティング』ダイヤモンド社, 1995年. レジス・マッケンナ「リアルタイム・マーケティング」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』1996年3月号.
- (7) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣, 1994年.
- (8) ユルゲン・ハーバーマス著, 河上倫逸, 平井俊彦, M. フーブリヒト他訳『コミュニケーション行為の理論 上・中・下』未来社, 1985年-1987年. 尾関周二『言語的コミュニケーションと労働の弁証法』大月書店, 1992年.
- (9) 紺野登・野中郁次郎『知力経営—ダイナミックな競争力を創る』日本経済新聞社, 1995年.
- (10) ロバート・サイモンズ「エンパワーメントを成功させる4つの方法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』1996年1月号.