



## 事業と活動の好循環をめざして

ひがまさひろ  
比嘉 政浩

### 協同組合の定義に見る困難さ

国際協同組合同盟（ICA）が1995年に定めた「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」には、協同組合の定義・価値・原則が定められています。国連の「協同組合の発展に支援的な環境づくりをめざすガイドライン（2001年）」などもこの定義等を受け入れていますし、何より日本の協同組合の多くがこのICA声明を前提に綱領的文書を示しています。

この声明では、協同組合を「事業体を通じて人々のニーズと願いを実現する組織」と定義しています。ニーズや願いの実現のための組織は、税金等を原資とする政府・自治体や、寄付等を原資とするNPO法人など各種あります。これに対し、協同組合は事業（体）を通じて行う。すなわち、社会的目的と協同組合自らの収支確保と健全経営を両立させる、としているのです。

自らの利益と存続の追求に徹する企業が数多くあり、それでも倒産や経営不振が日常的にあるなか、協同組合は自らに相当難しい目標を課しています。協同組合役職員の苦悩や努力は、すべてここから発していると感じています。

### 二度目の国際協同組合年

国連は2023年12月の「社会開発における協同組合」と題する総会決議をもって2025年を2012

年以来二度目の国際協同組合年（International Year of Cooperatives = IYC）と決めました。同決議は協同組合を絶賛しています。前節と絡めて言えば、協同組合は事業を通じて社会課題を解決してきた、それは得難いことで、成し遂げてきたことは素晴らしい、困難な時代にあっても今後も期待したい、と同決議は述べていると受けとめています。

### 困難さをどう乗り越えてきているか

生協は購買事業を、JAやJFはさらに販売事業なども行っています。

こうした各種事業を担う練達の役職員は、「組合員や地域に評価され、協同組合の収支も確保できる、両立の事業方式を生み出す」ことで困難を乗り越えています。地場産を中心に品揃えと通年供給を実現することで評価と収益を両立させたJAの農産物直売所、過疎地で収支を確保しつつ移動販売車を何十台も走らせ買い物弱者を支えている生協などが好例です。いずれも常勤役職員が実務を練り上げたうえ、組合員の参加（役割発揮）があって成り立っています。一般企業で言う「ビジネスモデル」の段階にとどまらず、組合員の参加が前提となっているので他の企業に容易に模倣されない。優れた協同組合の事業方式はそうした次元に達していると思います。ある生協では、廃食油、古着、食品トレー等を含みリサイクル事業を黒字で運営されていま

すが、その要因を尋ねられた担当職員の方が「組合員による分別が徹底しているから」と即答された時には「これこそが協同組合」と得心しました。

### 高度にシステム化された共済事業において

共済事業は事業の性格から高度にシステム化されており、現場で保障内容や共済掛金率を見直すことはできません。そうしたなかでも、密接なコミュニケーションを通じて、複数の保障の組み合わせ・特約などを駆使し、一人一人のニーズに応えようとしています。

さらにその良さを発展させ、共済事業において、他企業では真似できない協同組合だからこそできる方法で、人々の願いを実現すると同時に、協同組合の経営を保っていく方法を見いだすには、販売・購買事業等とは異なったアプローチが必要であると感じます。

### 現場の活動を支援している

もちろん、共済の仕組み開発にあたって、組合員の意見を最大限に反映していると思います。

加えて、共済事業を担ういくつかの協同組合連合会は、地域の単位協同組合等が行う地域貢献活動等を支援しています。こうした活動は大変意義深いと思います。直接に人々の願いの実現をサポートしていますし、多くの方が協同組合に触れる機会を増やすことで、共済事業等の事業伸長の礎になりうると感じます。

### 活動は事業につながるか

ただし、すべての地域貢献活動が事業伸長につながるかというと、決してそうではないと思います。単位協同組合の職員のなかには、地域での諸活動が事業につながると感じる職員がいる一方、全くつながらないという意見も多くあります。

おそらく、諸活動の展開、即、事業伸長ではなく、その間に何らかの工夫やノウハウがあり、それらが見える化されていないのだと思います。

活動が事業につながった方が良いに決まっています。地域貢献活動で人々の願いを実現することで事業が伸びるのですから、素晴らしい循環が期待できます。その活動が組合員参加型のものであればあるほど、他の企業では真似できないことになります。

### 事業と活動の好循環をめざして

協同組合は事業体ですから事業伸長を期することは当然です。事業を伸ばすための手段はいくつかあり、それらを組み合わせていく必要があるでしょう。そのなかに「組合員参加型の地域貢献活動を組合員の意見を反映しつつ実践する」ことが色濃く組み入れられていれば素晴らしいことだと思います。地域での諸活動を協同組合の事業伸長の礎とするための工夫やノウハウが見える化するためには、役員のリードのもとで、主に活動を担ってきた職員と共済担当の職員のコミュニケーションの充実が重要だと思います。

(日本協同組合連携機構 代表理事専務)