

持続的に発展する大学生協のキー要素を探る ～事業組織としての大学生協のキー概念～

仲田 秀

nqb41457@nifty.com

法政大学大学院 政策科学研究科
博士後期課程政策科学専攻

キーワード：持続的発展、分化、コンフリクト、統合

はじめに

これまで、個別大学生協が、構成員にとって、自律的、持続的に発展するための「組織としてのキー要素」は何か、を探り続けてきた。そして今回、組織はどの組織もオープンシステムである（環境とつながっている）ことを前提にして、以下4点を導きだした。

第一に重要なことは、大学生協が協同組合事業を行う健全な事業組織として、ビジョンを実現するための、投資可能な経営実績を生み出せる経営構造を持っていることである。これは78年当時、福武会長理事の「会長所感」の中で提言され、その後、大学との協力関係を作ることとともに、大学生協の経営指針として定着し、90年代以降は衆目の一致する所である。大学生協の場合、それは赤字の克服という形でこれまでの構造改善の課題として現れ、投資可能資金の使途の展望議論にはまだ、弱さがある。この概況をのべる。

第2には、事業組織の民主的意思決定構造とその実際の運営、加えて協同を重視する組織文化が存在することである。このことは、高業績を生み出している10億円規模、20億円規模の国立大生協の事例研究の中から明らかになったことである。

第3には、高業績の事業組織＝企業（環

境の複雑さが異なる3つの業種全て)では、問題解決（組織内コンフリクトの解決＝統合の達成）は対面によって主体的に進められていたことである（問題を明らかにして、必要なら時間をかける、影響力を使う、リーダーシップを使うことによって）。これは、ローレンス&ローシュの書と、20億円規模の大学生協事例から、あきらかになった。

第4には、組織が持続的に発展するには、その組織内組織の部門（注1）が、自律的で真摯な環境適応とそこから生まれる意見の不一致が存在することを尊重し合って、解決する風土である。このことは70年代、80年代の組合員組織の多角化と強まりに例証される。

1. ビジョン実現のための、投資可能な経営構造をもっていること

大学生協連の1967年総会、68年総会で意見がまとまり、1970年に京都と東京で事業機能強化のために、事業連合が発足した。しかし大学紛争後も、各大学での厚生施設設置要求は進み、文部省予算、大学予算での施設設置が進む。大学生協理論の軸は、運動体論が前面にあった。従って、大学生協事業の経営概念は育たず、経常剰余「プラスマイナスゼロ」が全体的経営感覚であった。そこに、福武「会長所感」が78.12に提起され、「厄介な存在から、頼りにされ

る存在へ」、出来ることは自立して大きなことで要望する、全国で利用出来る投資のできる経営へなどと、全国で共感を得られたが、一気に経営構造は変わるものではない。で、大学生協の事業経営状況を 80 年から 10 年単位でみることにした。

全国の状況はどう変化していったか迎ってみた（注 2）。80 年代については、経済環境の影響をうけての悪化は全体で 82 年 25.6%、89 年 33.8%であって、全体的に安定しているのである。この 10 年間に AAA か AAB で経営構造の転換を組織ぐるみで意思一致させた生協が 32.4%存在し、どの規模にもちらばっている。90 年代に入ると環境変化の影響を大きく受け、93 年までは 3 割程度であるが、94 年からは 5 割以上の生協は経常剰余をマイナスにする影響を受けた。そのような厳しさの中でも、90 年代は前半中心に 39.1%の生協が、AAA や BAA と構造改善を成し遂げた。2000 年代、2007 年までは環境影響は 20%台と抑えているが、2009 年は一挙に 53%に悪化した。そんな中でも大学生協連は 90 年代の経営改善策を具体化した提案を進め、2000 年代は 45.4%の生協で、AAA か AAB かの経常剰余率の連続改善を行って、構造改善を果たした。

つまり、全国大学生協連は 70 年代末の福武「会長所感」以降、全国各地に事業連合を網羅して、事業強化をはかりながら、個別生協の経営構造改善を促しつつ来た。そして、80 年代で 32.4%、90 年代で 39.1%、2000 年代で 45.4%の個別生協で経営構造の改善を果たした。供給高 20 億円から 30 億円の規模では国立も私立も経常剰余率 BAA か AAA 策のところは一気に回復し、

BCB 方策か環境適合の方策がはずれたか作れなかったところは DE や DC にとどまってしまう。10 億円以上 20 億円未満の場合より小さい場合は、国立も私立も AAA 方策をとろうという組織的な意思一致をはかれば改善は可能であることを示している。個別生協の組織の力が強ければ、可能であることを示している。しかし、30 億円以上の国公立、20 億円以上の私立ではこの構造は容易に作れなかった。

2009 年累積欠損金をもっている生協は 42.3%となり、厳しさは続いている。

2. 民主的意思決定構造と協同の組織文化が存在していること

2-1 事業連合との対等性の保障

個別大学生協は規模が小さく、連合会加盟の 94.8%の生協が 30 億円未満供給高（注 3）の独立した生協である。それが、ボランティアな事業連帯組織＝事業連合との関係で対等性をもつかどうか意思決定上、重要となる。これまで、大学生協は事業連合に人を集めて事業強化をはかって来たが、個別生協と事業連合との対等性を主張出来る個別生協の意思決定がなければ、個別生協の持続的発展は難しくなる。相互の対等性で競いあってこそ、新しい発展の方向が生み出せる。事業連合広域化の今だからこそ、事業連合の指向に引きずられる事なく、個別生協の組合員組織の指向を吸い込んだ主張ができるように、個別生協に人を配置すべき時と考える（注 4）。

民主的意思決定構造とは、組合員組織（構成員の層としての要望を理事会の中で述べることのできる）の政策意思決定への主体的参加が保障されていることである。「大学生協は組合員がいない、理事がいない、職

員がない、の主体不在の協同組合」[小池,2000,113]といわれる事態が、2500人規模の新設大学生協にあったというが、そのために小池はその理事長を6年頑張ったという。民主的意思決定構造は作り上げていくものである。

2-2 80年代の全国教職員活動から切り離されていたO大学生協の例

O大生協(7.7億円供給高)と、M大生協(9.3億円供給高)はともに九州経済圏内の医学部を含めて4学部の大学で、組合員数はわずかにO大生協が多い。しかし、供給高はM大の方が高い。その差の原因を検討した所、70年代後半から80年代は全国的な教職員の交流活動が広がり、大学との関係を改善し、大学の中に「協同するという文化」が浸透した年代である。ところが、O大生協は連帯活動の場から「除名」され、そこから隔絶されており、協同の組織文化の外にいたことが一つ大きな原因になっていると考えられる。(注5)

2-3 分散キャンパスの困難から改善を行ったY大生協の例

2010年度、全国一位の累積剰余高のY大学生協(20.1億円供給高)は、2011年まで新学期教科書は生協委員の共同購入で取り扱ってきたし、学生生活実態調査の報告書を総代会の議案書に組み込み続けてきた。また、80年代の組合員組織を可能な限り維持して、運営してきた。教職員委員会は担当事務局がつけられないので休組状態であるが、90年代に教職員委員会が存在していた組織文化は教職員組合員の中に残っているといえる。また設立の過程も、4キャンパスで順に支部が設立されるという形で、1960年から15年かかっている。この生協

は組織文化を重視して経営改革を行ってきた生協である。

3. 高業績の事業組織は、問題解決はすべてオープンな対面で進められていたこと。

環境がダイナミックで多様な組織も、環境が安定的で同質的な組織も、組織内コンフリクトの解決には共通して、オープンな対面解決が用いられていた。自分自身の意見をオープンに言えるだけの十分な信頼感もっている。(注6)。大学生協の場合、どのような形をもっていたかをみると、前項で取り上げたY大生協では、理事会、総代会で問題をオープンにし、必要なら何年もかけて共通の意志決定をはかっていた。公式構造として、専務と常務は前専務と7年間合議で技術上の問題も、市場に関する問題もオープンにして統合する機関を持っていた。その後も、専務、常務が組織の統合にあたっている。正面から扱ってあいまいにしない共通の意思一致への運びがあった。

4. 組織内組織の自律的で真摯な意見の存在を尊重して解決する風土があること

(3との連続性で存在するが、)組織が持続的に発展するためには、組織内組織が活発に競い合うことも必要である。競い合っただけに関係者全員がほぼ満足出来るよう統合に向かう風土が必要である。ローレンスとローシュの調査によると、高業績の企業は各部門が環境の要求する分化と効果的な統合の双方がともに徹底して果たされていた。

大学生協では、大学紛争後の70年代、80年代、全大学人による大学生協へと、従来の学生委員会に加えて、教職員委員会、院生委員会等が自らの要求を自ら検討するために発足し、組合員としての生協委員会、総代会議などの委員会をサポートするよう

になった。また様々な組合員委員会が存在することになった。これら組合員委員会の個別生協の意思決定への参加を、広報の徹底によって、主体的意志として引き出す中での信頼の風土が必要である。そこに、提案があちこちから生まれる素地が育ち、個別生協の理事会や、部門を越えた会議が統合の機能をもつからである。

おわりに

供給規模 20 億円以下の場合、国立も私立も組織的意思一致があれば、経営構造完全は可能であることを示している。そして、2、3、4、の要素は個別大学生協を健全に持続可能に組織とする必要条件として存在する。

注1 仮に部門と呼ぶ。事業内容によって分けられた部や各組合員組織委員会などである。

注2 80 年から 2009 年まで大学生協経営資料によって、個別生協の供給高、経常剰余、累積剰余をプロットした。まず、供給規模、国公立、私立で特徴が出ることを考えて 12 に分類した。そして単年度の経営構造を全国比較するために経常剰余率を使用した。また、投資可能構造への転換をみるために経常剰余率を A から E にクラス分けして累積剰余率への連続性を表すことにした。A は経常剰余率 1.0、B は 0 から 0.9、C は -0.99 まで、D は -1.0 ~ -2.9、E は -3.0 以上とした。3 年続けて AAA か AAB か継続できた場合は累積剰余に影響した構造転換があったと判断し、継続して良好な所を含めて経営構造改善とカウントした。

注3 2010 年度数値、30 億円以上は 11 生協で、31.8% の供給高を占める。

注4 「対等性の保障は単位生協の組織も事業連合組織と対等に渡り合える組織的独立が存在しなければならないし、単位生協の組合員要求は単位生協でこそもっとも把握されているのである。」仲

田,2010PCC 分科会報告)

注5 (注 この生協は小規模でも経営業績が安定しているという特徴があった。O 大生協は 1968 年設立、72 年専従専務、76 年から中小企業論をまなび、5 年かけて 7 割をパート化し、パートの中を 5 段階にわけ、中小企業として働き続けられる事業組織にした。理事会、店長会議、全体会議(パートも全員参加)を月一回、運営上の留意点は各理事の参加型、最高決議機関の総代会が実出席 100 名以上(定数 140~150)、その過程で人が育ち、意思一致が確かなものになった。[仲田,2012])

注6 ローレンスとローシュの調査によると、プラスチック組織、食品加工組織、容器組織の高業績企業は共通の行動様式をとっていた。3つの組織は部門間コンフリクトを解決する行動様式として全てオープンな対面解決を用いていた。[ローレンス&ローシュ,1967=1977,P176-179]

参考・引用文献

小池 恒男,2000,「協同組合の連合組織におけるコーポレート・ガバナンス」,『協同組合のコーポレート・ガバナンス』

仲田 秀,2006,『大学生協と福武直』,冊子

仲田 秀,2010,「大学生協の組織の条件適応理論を活用した組織分析の試み:事業連合の発足過程の場合」,『2010 PC Conference 論文集』,CIEC, 379-382

仲田秀,2012「O 大学生協における事業組織の成立と経営の組織論的分析」『大学院紀要』,法政大学, 68, 41-54

福武 直,1985,『大学生協論』,東京大学出版会

ローレンス&ローシュ,1967=1977,『組織の条件適応理論』,産業能率大学出版部

全国大学生生活協同組合連合会,1981,『大学生協経営資料』,38~全国大学生生活協同組合連合会,2011,『大学生協経営資料』150