

ひょうごJCC

兵庫県協同組合連絡協議会機関誌

48

2001. 3. 30

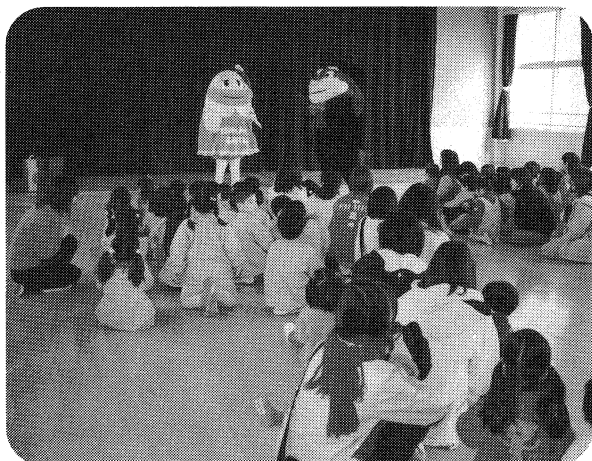
兵庫JCCは、生協、JA(農協)、漁協、森林組合等の兵庫県下の協同組合運動相互の連絡提携、共通課題の実行及び全国、海外の協同組合運動との連携をはかることを目的に、1984年7月7日に設立されました。「人とひとの心がふれあう、暮らしよい兵庫をめざして一協同が息づくまちづくり」を『基本理念』として、協同組合の「共通行動目標」の実践に取り組んでいます。

1. 協同組合活動スナップ1
2. 兵庫JCC「職員交流会」を開催2~3
3. 兵庫JCC「第4回協同組合研究会」を開催4~6

Contents

4. 「協同組合運動に生きる」
兵庫県信用漁業協同組合連合会
参事 山田 峰人7
5. 協同組合研究短信<No.31>
関西大学商学部 杉本 貴志8

協同組合活動スナップ



兵庫県漁連「兵庫のり」消費拡大
キャンペーンを開催(2月2~3日)
(漁協)△



△(生協) 生協研究会を開催(3月6日私学会館)

松林における松茸山施業方法研修会
「よみがえれ、松茸山」(2月19日氷上郡市島町)
(森林組合)▽



ごはん食推進イベント「美米生活、始めませんか？」
▽(JA) (2月21日神戸ハーバーランドニューオータニ)



●編集発行
兵庫県協同組合連絡協議会(兵庫JCC)
Hyogo-ken Joint Committee of Co-operatives
生協・JA(農協)・漁協・森林組合

●兵庫JCC事務局
兵庫県生活協同組合連合会 TEL (078) 391-8634
兵庫県農業協同組合中央会 TEL (078) 333-5888
兵庫県漁業協同組合連合会 TEL (078) 652-3444
兵庫県森林組合連合会 TEL (078) 341-5082

兵庫JCC役職員交流会を開催

－協同組合の食戦略を考える－

兵庫JCCは2月19日私学会館で、「協同組合の食戦略を考える」をテーマに役職員交流会を開催し、46名が出席した。

今回は、食生活・健康ジャーナリストの砂田登志子先生をお招きして基調講演をいただいた後、各協同組合から事例報告を行い、交流を深めた。

各協同組合からの事例報告は次のとおり。

「食生活活動の取り組みと今後」

コープこうべ 文化・広報部 新家 潤子

「いきいき大豆ふれあいオーナー制度への取り組み」

J A兵庫六甲 淡河支店 中谷 達雄
三田営農支援センター 岩崎 浩

「魚食普及活動の取り組み」

兵庫県漁連 組合課 白木 和枝

「今こそ食育を」

食生活・健康ジャーナリスト 砂田 登志子

メディアにおける取り組み

日本の学校カリキュラムには体育はあるが食育はない。また、日本のメディアにおいては、食記者クラブが確立しておらず、産業、頻度、必要度において最も大きな存在であるはずの食、健康、栄養に関する記事、番組が少ない。記者の地位や社会的影響力がスポーツ記者などと比べてはるかに低く、認知されていないのである。

アメリカでは、9月の1ヵ月を「食の安全教育月間」春の1ヵ月を「フードファイト月間」として国を挙げた取り組みを行っており、記者の間でも食が繰り返し話題になる。ニューヨークタイムズでは毎年秋に「21世紀の健康投資」という大特集を行っている。

企業における取り組み

また、生涯食育、生涯体育を両立させ、どうしたら医療費、治療費の削減ができるか、企業も地域社会も家庭もみんなで頑張ろうというコンセンサスがある。



食育を訴える砂田講師（私学会館）

企業では食育を経営戦略の中に入れておかなければ存在していけず、未来の潜在顧客である子供たちにたくさんの健康投資を行い、いかに自分たちの愛のメッセージを送り込むかに非常に真剣である。そこには、いかに高く売るかという発想でなく本当に安心して安全な食べ物をおいしく楽しく食べるという発想がある。

食のPR運動

食のPR運動において、欧米のPRグッズは小さな子供でもわかるよう文章でなく絵や色で伝える非常にシンプルなものを使用している。日本ではポスターにタレントを起用しており、本当に国民の食生活改善、行動、意識革命に役立つメッセージを届けようとしているのだろうか。有名人、タレント、医者などに頼らないで、親や大人が直接、子供に呼びかけ、食育を低年齢化したわかりやすいコミュニケーションを行っていくことが必要である。

「お野菜を食べるとやさしい子になるぞ」「お菓子ばかり食べて御飯をちゃんと食べないとおかしなことをするの」と繰り返す。そうすれば字が読めない子供でも覚えていく。

また、漢字を21世紀の健康投資に役立てることも一つの方法である。漢字には瞬間把握力があり瞬間パワーで絵になる。「fish」と書けば、ばらばらで魚のイメージが全くないが、漢字で「魚」と書けば、すぐに魚とわかる。また、「育」という字は子が逆さで胎児の姿を表している。

フードファイト活動

日本では夫婦共稼ぎの世帯が少なく、職業の選択幅も狭い。世界一長生きする女性を世界一長生きする男性が養い続けることは苦しいはずであり、もっと女性に社会的チャンスを与えて稼げるようにしていく必要がある。自分の健康は自分で守り、自分の経済力は自分で稼ぎ取るのである。

食育においても、「食べ物が口にやってくるのではなく自分の手が食べ物を選ぶ」という考え方を幼い頃からたたき込み、好ましくないものにはブレーキをかけ、好ましいものにはアクセルを踏むことで、最終的に責任をとるのは自分だという教育をしていく必要がある。

アメリカでは今、フードは「食べる、食べ方、選び方、戦い方」である。「eat」から「choose」になり、10年ほど前から「fight」が入ってきた。健康とは選び戦いとるという基本姿勢である。遺伝子組み換え食品にしても、内容表示を読んで、納得して、選んで、食べるといったように、好ましくないものとは徹底的に闘い、好ましいものは徹底的に選ぶというコミュニケーションが必要となる。

幼児からの食育

欧米では20年ほど前から「赤ちゃんから賢い出発、食育は赤ちゃんから」というメッセージでアプローチしており、大人、栄養士、先生でなく子供たちが自ら進んで行動するよう生活教育を日常化している。日本は生活教育の比重があまりにも低いことを反省すべきである。

幼児からの食育に熱心な国は医療費、治療費が安く済み、福祉国家を成立させている。デンマークは世界で幸せ度、満足度が過去18年間ベスト1である。

欧米では乳歯が永久歯に生え替わる前の時期での教育を徹底しており、北欧は20年前から25本、アメリカでは15本、日本は4本と、日本人の歯の健康管理レベルは国際比較してかなり見劣りする。

アメリカでは、たばこを吸わないのが当たり前の世代を育てるといふ国民的大コンセンサスがあり、幼児からの禁煙教育に非常に熱心で、たばこを吸わない人の生命保険料や健康保険料は安い。また、治療ではなく予防を仕事とするウェルネス・ドクターがいて、食生活改善と運動の処方せんを提供している。日本の健康保険は病気保険であり、医者が圧倒的に多く、病気の話ばかりしている。

日本における取り組み

日本でもここ数年、食育で立ち上がる地区が出始めている。四日市NPOフードファイターズクラブは非常にうまくいっているケースの一つで、四日市の暗いイメージを払拭しようと食育を掲げて、「新食育世紀元年」ということをやっている。

また、福岡市は健康文化都市として名乗りを挙げており、その一つとして福岡市健康づくり財団の食育ショールームがある。健康文化都市というのは、治療ではなく元気維持管理にお金を使うというWHOの運動である。

むすび

人類が20世紀の後半に初めて4世帯社会を実現し、欧米では今「健やか5世帯キャンペーン」を行っている。

日本では、(株)カゴメが20数年前から夏休みに全国で食育ミュージカルを行っているが、最近では応募者数が急激に増えてきた。また、四日市や福岡市などのケースも増えてきていることから、日本でも食育時代が始まり、今や大きな運動となってきたといえる。

言葉に魂や命を吹き込むコミュニケーションを食育運動で復活させていきたい。「頭」という字には豆がついていて、豆を食べれば切れなくなることを伝えていきたい。「豊」「登」という字にも豆の字がついていて、豆が非常に健康によい食べ物であることを見直していくのである。全ての町に、ふるさと、伝統の味を守る食育運動が広がれば、日本の食文化も21世紀にきちんと残れるはずである。

第4回協同組合研究会を開催 —協同組合におけるコーポレート・ガバナンス—

11月20日、農業会館112号室で、第4回協同組合研究会を開催し、19名が出席した。

協同組合におけるコーポレート・ガバナンスをテーマにとりあげ、協同組合組織の今日的運営のあり方を各組織で考えていくうえでの一助になればと企画し、今回は滋賀県立大学環境科学部助教授の増田佳昭氏を講師にお招きして基調講演の後、参加者と意見交換を行った。

協同組合におけるコーポレート・ガバナンス

滋賀県立大学環境科学部 助教授 増田 佳昭

1. 企業不祥事とコーポレート・ガバナンス

(1) コーポレート・ガバナンス(企業統治)とは何か

一般にコーポレート・ガバナンスの領域は、企業は誰のものか、あるいは経営の意思決定の仕組みなど広い範囲にわたり、さらには狭義のコーポレート・ガバナンス問題として、経営者に対するチェックの仕組みが挙げられてきた。

(2) 日本におけるコーポレート・ガバナンス問題

日本でコーポレート・ガバナンス問題が発生してきた背景には、総会屋への利益供与など企業不祥事の続発、バブル崩壊と大型倒産に伴う経営者の乱脈経営など、企業社会の裏面が表れてきたこと、また、近年では、グローバル・スタンダード、会計基準や法制度等がアメリカを中心とした基準に合わせられていくなかで、日本型経営の馴れ合い主義的な姿が表れてきたことなどが挙げられる。

(3) 「経営者へのチェック」が最大の焦点

日本型経営においては経営者に対する厳しいチェックがなされていない傾向がある。その背景として、経営者の失敗や小さな不正などが右肩上がりの経済と経営の安定のなかでは問題視されてこなかったこと、株式持ち合い、メインバンク制により経営「監視」がチェック機能として働いてきたことなどがある。また、内部昇進人事

や天下り人事によるトップの形成が経営者をチェックしにくい体質をつくってきたことがある。このような甘くなりがちな経営者チェックのシステムを一面から支えてきたものは、「行政指導」による事前的なチェックや「メインバンク」による経営監視、さらには集団主義志向の社会文化風土などがそれなりに機能してきたことにある。

ただ、国際的な競争の強まりのなかで、このような仕組みは見直されざるを得ない状況になってきている。つまり、情報開示、株式持ち合いの解消、系列解消、会計基準や監査基準の国際化など、さらには株価主義といった目に見える形での経営者に対するチェックや評価がなされる仕組みが求められつつある。

2. 新聞記事にみる最近の不正事件とその傾向

(トップがらみの不祥事)

「不正」をキーワードにインターネットで過去5年位のトップがらみの不祥事を新聞記事から検索した結果、以下のとおり特徴づけることができた。

- (1) 農協……トップがからんだ不正融資
- (2) 生協……経営の危機に対する赤字隠しや粉飾決算、創業トップの不正横暴
- (3) 漁協……補助金、補償金がからむ不正、不正融資
- (4) 森組……補助金がからむ不正、経営危機による欠損隠し

3. 協同組合のコーポレート・ガバナンス問題の基本

(1) 協同組合のガバナンスを支えてきたもの

農協のガバナンスを支えてきたものは、地元による土着的経営監視、農村的倫理(経営破綻の場合には家を売っても弁済する)、行政等によるチェックなどである。

それに対して生協の場合、消費者運動の担い手であり単なる雇われ職員ではないという運動者としての倫理観、

意識の高い組合員の存在、労働組合などである。

(2) 協同組合におけるガバナンス問題発生の背景

このようなチェック機能と経営者の暴走をさせないシステムとしてのガバナンスのあり方が最近になって変わってきている。

協同組合におけるガバナンス問題発生の背景としては、一つは、経営環境が非常に厳しくなり、経営者の判断が経営全体に非常に大きな影響を与えるため、議論をせざるを得なくなってきたこと。

もう一つは、協同組合の大型化と経営者の資質のギャップ、すなわち、大きな農協と小さな農協とでは経営者として求められる資質が違うため、「システム」としてのガバナンスをつくることが非常に重要になっている。

その他、経営者監視システムの不備、経営に対する組合員の無関心などがあげられる。

(3) 「民主的運営」だけではガバナンス問題は解決しない

協同組合は利用者主導型経営といわれており、利用を通じて組合員の必要や願いが協同組合の運営に適正に反映されれば非常に大きな可能性をもった企業形態であるが、経営者に対するチェックにおいて弱さがある。

協同組合の一人の権利は140万分の1(コープこうべの場合)であるため、組合員が誰も経営のあり方について責任を持たない危険があり、その弱みを克服し補うための措置をとらないと協同組合への組合員の参加は形骸化し、経営者の独善を容認することになる。

その意味では、「民主的運営」だけを唱えても協同組合のガバナンスがうまくいく保障はないといえる。

4. 望ましい協同組合のガバナンスをめざして

(1) トップマネジメントの選出と構成

協同組合の理事は事業利用者としての性格が強く、経営に関する専門的な知識や能力を期待することには無理

があり、経営の専門家を確保することなしでは協同組合の望ましい運営はできないといえる。

生協においては内部昇進人事としてトップマネジメントが形成されるがゆえにトップに対する適切な監視ができず、農協においてはトップに専門的能力を持った人材が確保できないがゆえに経営に専門性を欠くという全く対照的な経営者問題がある。

農協では、学識経験理事イコール業務精通理事でありイコール職員経験者又は連合会の職員経験者ということになっており、学経理事といえば常勤理事を想定するが、生協の場合、学経理事といえば弁護士や会計士といった専門的な視点から経営に対するアドバイス、監視をする理事と考えられている。この度のJA大会決議や農水省の検討会の報告では、基本的には業務について専門的知識をもった役員を登用することが方向づけされているため、今後この傾向はさらに進んでいくと考えられる。

生協においては、職員出身のトップマネジメントに対する適切な監視システムについて様々な模索がされており、模範定款の変更等いくつかの改善がされてきている。

問題は学経理事の選出方式にある。農協の理事の選出枠は地区割りがほとんどで学経理事枠を設定している農協は必ずしも多くないが、学経枠は地区別のチェックを受けない枠であるから前任者の有力理事が恣意的に運用できる可能性がある。形式的には総代会の選任の手续さえ得ればよいが、農協においては総代会が形骸化しており議論がほとんどされないで選ばれることが多いため、その枠の設定と運用は非常に重要である。生協のケースでは、学経枠の中に職員を入れることは権力を持つ理事の恣意的運用に委ねられる可能性があり、学経理事の選出についてこういった仕組みを整理すればよいか大きな検討課題と思われる。

(2) トップの監視システム

日本の場合、理事会が全般的な意思決定と業務執行との二重の機能を果たしており、基本的機能が明確にみえてこないところがある。「組合員による統治という意味でのガバナンス」「協同組合の経営という意味でのマネジメント」「日常的な業務を担当するという意味でのオペレーション」の3つを区分して議論する必要がある。近年では、基本的な傾向として、ガバナンスとマネジメントとを分離する傾向にある。

マネジメントの部分は常勤理事以下に委ねて専門的に機能を発揮してもらい、ガバナンスの主体である理事会がトップマネジメント、常勤理事会を監視するというのが基本であるが、問題は監視システムが正常に機能するかである。利用者主導型の組織である限りは専門的な経営チェックに弱点があり、弁護士や会計士を理事会の中にいれて専門的な視点から経営をチェックしてもらうことや監事制度を活用することも当然重要になってくる。組合員の立場で経営を監視できる機能を理事会は持たなければならないということである。

農協法では経営管理委員会と理事会との併用方式が採用できることとなっており、経営管理委員会は組合員の立場で理事会に対する経営監視を行わなければならない。しかし、今の制度では経営管理委員会には正組合員しか入れないことになっているため、今後は経営の専門家の参加を得て経営監視をしていくことも考えないとその役割を發揮できないといえる。

最大の問題は、受託経営層、執行理事会、トップマネジメントに対する実質的な任免権を理事会や経営管理委員会が持てるかにあり、今の経営管理委員会方式では執行理事を任命する権利はあるが辞めさせる権利はないというおかしな仕組みになっている。

農協の総代会は多分に形骸化しているが、意外と形骸

化していないのが生協の総代会である。たかが140万分の1の民主的運営といいながらも1000人位までの総代会では経営に対する関心という点で機能を果たしている可能性があり、協同組合の経営チェックは総代会方式があることで救われている面がある。本来の民主主義を大事にする立場、問題が表に出てこないように経営を行うことが基本であり、総代会の改革は協同組合民主主義を守るうえで重要な課題である。

(3) 分権的システムの重要性

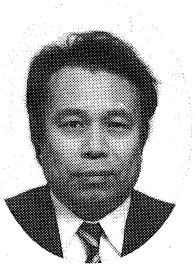
組織が大型化し、事業フォームも多岐にわたるようになると、事業に関わる意思決定を村的に理事会で行うことはできない。理事会での主要な検討事項は基本的に重要事項を審議するが、様々な利用に関わる意志決定を協同組合内部の仕組みとして処理するのではなく、分権化して組合員参加のもとで決定していくシステムをどれだけつくれるかがこれからの協同組合の正念場である。総代会、理事会といった正規のルートだけでなく、生産部会などの事業運営組織との複線型ルートが必要であり、本当の意味で事業運営に関わる意思決定に組合員が細かく関わっていける制度的仕組みを整理し、むしろ理事会の意思決定の中身を軽くして重要事項に限定するような分権的システムが大事である。

(4) 職員の参加の重要性

協同組合の職員は組合員のニーズ、期待を事業を通じて実現、具体化するためのパイプ役であり、日常的に組合員と接触する性格上、非常に重要な位置にある。

また、労働組合による経営監視も重要であり、労働組合が雇用条件だけでなく協同組合の基本的な戦略や運営全般にも関心を持って経営チェックしていく必要がある。組合員によるチェックがうまく働かない場合には労働組合が最後の拠り所になるのかもしれない。

協同組合運動に生きる



信頼され愛される信漁連をめざして

兵庫県信用漁業協同組合連合会

参事 山田 峰人

有明海ののり養殖が極度の不作となり、諫早湾干拓事業との因果関係の究明に対して大きな社会問題に発展しています。

有明海漁業者が受ける、漁場環境問題の深刻さと今後の漁家経営(生活)の厳しさは、漁業関係者にとっては決して他人事ではなく、県内においても明らかに変化している漁場環境を実感する中で、明日は我が身の思いで、同情とともに深刻に受け止めています。

しかし、一方ではこの海域におけるのり水揚量の減少に伴い、のり価格は全国的に高騰し、本県における水揚高も現時点において前年比44.78%増、今後に不安要素はあるものの例年を大きく上回る水揚が予測されるところであり、他人の不運により満たされるような状況に対し、複雑な思いも寄せられています。

かつて協同組合組織論を学ぶときに、共通する水面での漁獲を競い、漁業者相互が極めて厳しいライバル関係である漁業界にあっては、一般的に考えると協同組織が成り立つことは困難であると受け取られるが、生命の危険にさらされた仕事環境の中で、事故を想定したときの連帯意識や助け合いの必要性は、ライバル意識をはるかに上回るものであり、協同組合の本来の目的である「相互扶助」の精神は、他の協同組合組織に比べてもより強いものであると教わりました。

このような、ある種特殊な協同意識と環境を持つ中で、

現在、本県漁業系統信用事業は『一県一信』の旗印のもと、信用事業統合（漁協信用部門の信漁連への譲渡）に取り組んでおり、平成13年2月末時点において45信用事業実施組合中40組合の統合が完了（契約分を含む）し、新しい組織づくりを進めています。

組織づくりにあたっては、漁業系統の特殊性に対応できることを重要な目的にかかげて取り組んでいます。

「組織は目的があって作られるが、でき上がった組織はそれ自体の目的を持つ」と何かで読んだことがあります。

組織の目的が年数を重ねるごとに薄れ、この組織を維持することが自動的にその目的に合致しているのだと、どこか方便に似た理屈で片付けてしまうようなこととなってしまうがちです。

本会では、新しい漁村の窓口として、『浜』に密着した漁業系統の特性を生かした組織づくりを目標とした中期計画を策定いたしました。その中でこの組織が目的とする経営理念、スローガンの作成に時間をかけて取り組み、次の内容としました。

『信頼され愛される信漁連をめざして』

統合1号店が誕生してから3年半が経過しました。

この間、組合員や地域の利用者より数多くの意見が寄せられてきました。

その大半は厳しい注文やお叱りの声でしたが、これらは裏を返せば、統合体としての信漁連に対する期待や要望であると受け止めています。

今後の本格的な統合体運営に向けては、これらの意見を踏まえて取り組んでいきます。

- マリンバンクは、笑顔と真心の窓口とします
- マリンバンクは、「浜」のニーズに応えます
- マリンバンクは、「協同」と「協働」を掲げます
- マリンバンクは、安心と有利を提供します

今後はこのスローガンを掲げ、組合員の生活、地域の振興に努めていきたいと考えています。

協同組合研究短信<No.31>

協同組合のガバナンスをめぐる

「コーポレート・ガバナンス」という言葉が、日本でも市民権を得つつある。もともとは英米の株式会社において、経営陣の暴走やスキャンダルが頻発したことから、あらためて企業のガバナンス＝運営・統治のあり方を見直そうという気運が高まり、コーポレート・ガバナンス問題が浮上してきたのであるが、わが協同組合の世界もこうした動きに無縁ではあり得ない。

イギリス協同組合連合会をはじめとするヨーロッパの協同組合組織は、すでに90年代後半、精力的に協同組合のガバナンス問題を議論していた。その背景には、彼の地の協同組合が営利企業と同じように組織的、事業的、あるいは倫理的な問題を抱え、深刻な危機にさらされ続けているという状況がある。これについては、生協総合研究所の編集・発行する生協総研レポート(No. 16『ヨーロッパの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス』、No. 22『ドイツとイタリアの協同組合のガバナンス』など)に詳しい。

そしてこうした国外での議論を受けて、最近ようやく国内においても、協同組合のガバナンスをめぐる議論が沸騰しつつあるのである。たとえば山本修・吉田忠・小池恒男編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス——危機脱出のためのシステム改革』(家の光協会、2000年9月刊)は、ガバナンス問題をタイトルに掲げ、本格的にこれを論じた最初の協同組合研究書といえる。また、これとほぼ同時に刊行された中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのかーコミュニティと福祉社会のために』(大月書店、2000年8月刊)でも、生協におけるガバナンス問題の検討に多くの頁が費やされている。

この両書のガバナンス論は、協同組合における組合員とその他の関係者(職員、取引先、地域社会等々)の位置づけをめぐる、基本的に異なった理論的立場に依拠するものであるが、この2冊に『現代生協改革の展望』(大月書店、2000年5月刊)を加えた3冊の合評シンポジウムが、昨年12月16日にくらしと協同の研究所の主催で開催された。その記録(「特集 21世紀型生協のかたち」、『協う』63号、2001年2月)にもあるように、協同組合の危機は、組合員組織として原点に戻り、組合員主権をさらに徹底することによって乗り越えられるべきなのか、それとも組合員以外のより幅広い層へも視野を拡大し、より高い社会性を獲得することにより乗り越えられるべきなのかという、いわゆる「ステークホルダー」論が、現在の協同組合ガバナンス論議では大きな焦点となっている。

きたる5月19日には、東京・市ヶ谷の法政大学において、日本協同組合学会第20回春季研究大会が「協同組合における経営管理体制の基本問題：協同組合とコーポレート・ガバナンス」をテーマとして開催され、青柳齊(新潟大)座長による問題提起の後、理論(関西大・杉本)、農協(ふたば農協・若月芳則)、生協(コープとうきょう・山下俊史)、信金(日興信用金庫・小野沢幸雄)の諸側面からの報告、そしてコメント、討論がなされる予定である。協同組合が現在直面している危機とそれに対する応急の対応策ばかりが叫ばれる段階から、いまようやく一歩踏み出して、新世紀にふさわしい協同組合ガバナンスのあり方を根本から考え直そうという動きが始まりつつあるのである。

(杉本貴志・関西大学商学部)

編集後記

何とか1年間乗り切ることができました。
今後さらに内容を充実させていけたらと思います。
(U)