

生協総合評価の方法と課題

丸谷 冷史

1. はじめに

環境の変化に迅速かつ適切に対応することは組織の存続と発展にとって不可欠の条件である。高度成長の終焉と自由市場主義の復活をキー・ワードとする1970年代以降の経済環境の変化に際して協同組合が迫られた対応についてもそのことは当てはまる。迅速に対応できなかったあるいは対応を誤った協同組合は苦境に立たされ、存続できなくなった組織も少なくなかった。高度成長の終焉と「市場化」の動きは、利潤追求を本来の目的とする一般企業に比べて、特有の理念と原則に規定された協同組合の場合はいっそう対応が難しいことは明らかである。もちろん、このような経済環境の変化に対して多くの協同組合が手をこまねいていたわけではないことは、たとえばS.A.Böök (1992) にみるICA (International Co-operative Alliance) の取組によく示されている。本稿がとりあげるコープこうべの生協総合評価もまたそのような目的をもって始められた。本稿では第2節で生協総合評価が始められた背景について述べる。第3節では総合評価の方法について論じ、第4節でコープこうべの生協総合評価の結果について考察する。第3節および第4節の考察から総合評価の貢献とともに若干の問題点が明らかになるが、第5節では生協総合評価の評価を行い、結びに代える。

2. 経済基盤の変化と生協運動

2.1 現代経済の定位

経済基盤の変化 50年代後半に始まる高度成長は成長にとって有利な基盤的諸条件に支えられていたことは多くの論者によって指摘されている。そしてまた高度成長自体がそのような条件のいくつかを切り崩す働きをしたことについても、すでに論じられてきた。自然環境・自然資源に経済成長が及ぼす影響はその典型的な例である。成長はまた人的資源、社会的環境にも影響を及ぼしてきた。経済的な豊かさが人々の価値観を変化させ、勤労意欲に少なくとも成長や経済効率の観点からはマイナスの影響を及ぼすことは、とくに福祉国家の危機との関連で80 - 90年代に多くの論争があった。社会主義諸国の破綻と福祉国家の危機という80年代後半の経験は、戦後長らく経済体制論の主流をなしてきた混合体制 (mixed economy) の思想・学説に替わって自由市場主義的な思想・学説を復活させ、そのような思想に沿った英米の経済改革の成功は90年代以後の体制のあり方と、自由市場主義の優位を決

定的にした。上にあえて復活という表現を用いたが、自由市場主義自体に別段の新しい内容が付加されたわけではなく、市場のメカニズム自体にかつての機能を大きく補正しようような変革があったわけではないことがそのような言葉を選んだ理由である。70年代の経済基盤の変化の最大のものであった自然環境の悪化は自由市場によって解決される問題ではなく、所得格差は市場主義的政策の下でむしろ拡大していることは、自由市場主義の問題点を浮き彫りにし、市場経済体制が第三の局面に入りつつあることを物語っている。

三元秩序の視点 従来経済体制は市場と計画ないし、市場と国家（政府）という二元論的観点から論じられることが多かったが、混合経済の経験は経済学者をして、市場の失敗だけではなく政府の失敗があることを認識させ、経済政策論の一分野として公共経済学の発達を促してきた。公共経済学の政府の失敗に関する分析は高く評価されなければならない。しかしそれが、市場も政府も失敗するということの分析を専らとするだけでは、今日われわれが直面する事態の解決には道半ばであり、さらに新たな学問分野の開拓が必要であろう。丸尾（2006）、野尻（2006）は近年の経済体制論の課題を展望し、経済社会の整序機能として「社会」の役割を強調する。この第三の秩序要素は市場の自助、政府の公助に対して、共助（相互扶助）をメルクマールとするものであるが、これまでせいぜい補助的な役割しか認められず、経済体制論において正面から論じられることが少なかった。しかしNGOやNPO、ボランティア活動の果たす機能の高まりと組織化は、丸尾のベン図の社会システム（インフォーマル部分）が他のシステムと比肩しうる内容を得るにいたったことを、あるいはペストフ（Pestoff,1998）の三角形が描けるようになったことを示している。蛇足ながらこれらの三つのセクターはその理念、行動原則において互いに異なるものであり、三元的秩序を考えることの意義に注意すべきである。その意味では三元的秩序は原理的には時代を超えるものであって、現実的意義が近年の経済基盤の変化とともに高まったということである。

生協の地位 ICAは協同組合を「共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自発的な組織である」と定義している¹⁾。野尻（2002）はこの協同組合一般の定義をさらに限定して、消費生活協同組合である生協の場合は、「人々が生活の安定と生活文化の向上のため」自ら助け合う自発的な共助組織ととらえ、その社会的な位置と役割について論じている。すなわち生協はまず第一に自発的な生活共助組織であり、強制ではなくボランティアな集まりであり、生活の安定と向上を目指す非営利の組織である。第二に生協は自ら事業を営み、それによって存続していく自立的な組織であって、その存立と発展はその事業経営によって支えられる。そして第三に生協は組合員によって共同所有され、民主的に運営される自治的組織である。ボランティア組織であってもその運営基盤は公的資金や構成員の寄付によるものが

1) MacPherson（1996）訳文は野尻（2002）によった。

ある。生協の場合は事業資金の大半は組合員の出資によるが²⁾、その運営、存続は事業活動に支えられている。しかしその事業活動は営利を追求するものではなく、それ自体が生協運動の一環をなし、生協の理念に沿って運営されなければならない。そのように規定される生協はしたがって、市場において事業を展開し、一般企業との競争にもさらされる。したがって生協は純粹のインフォーマル システムではなく丸尾の図でいえばMとFの共通部分である集合Cに属している。Mの要素を含むとはいえ生協は、非営利という制約を課されるから、営利（効率）を至上の目的とする一般企業に比べ競争力の点では最初からハンディを負うことになる。そのため80年代には一部の生協は効率を他の諸目的より優先し、資金面でも株式会社化するなどして、市場での競争力を高めようとした。しかしそのような方向は営利事業としての経験が浅く、人材や組織が整っていなかったこともあって、営業成績を期待通りに伸ばすことができなかった。また組合員の立場からいえば、生協としての特色を薄れさせた生協の顧客にとどまることはあまり意味がなく、経済的利益の大きい一般企業へ移るのがむしろ合理的であろう³⁾。市場主義の広がりや市場化の進展による経済的、社会的諸問題の深刻化にともなう非市場セクターの重要性の流れの中で、生協はその意義と可能性を問われており、舵取りの難しい局面にたたされている。

2.2 生協の基本的価値と原則

すでに述べたところでもあるが生協は利潤追求を第一義とする組織体ではなく、市場経済の原則とは異質な理念によって規定されている。協同組合の基本的価値についてICA声明では次のように述べられている。

協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯という価値を基礎とする。協同組合の創設者たちの伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、正直、公開、社会的責任、他人への配慮という倫理的価値を信条とする⁴⁾。

ICAがその百年を超える歴史の中で、協同組合の原則に関する公式の宣言を出したのは1937年と1966年、そして上記1995年の3回のみであるが、前2回においては後述の原則が協同組合のアイデンティティとして定文化されていた。それに対して95年の声明では新たに「定義」と「価値」が協同組合のアイデンティティの根幹であると位置づけられた⁵⁾。そこにも協同組合をとりまく環境が激変していること、それも外的環境だけでなく、内的環境、すなわち

2) 協同組合が株式会社その他の形態をとることが禁じられているわけではない。実際80年代には株式導入に関して多くの議論があった。

3) 協同組合自身が私的セクターをまねることが必要なすべてだと考えるならば、悲劇である。もしそうであるならば、協同組合が存在する理由はないであろう。(日本協同組合学会、2000、P.69)

4) この声明が出された理由の一つは「活動の内容や活動する場所にかかわらずすべての協同組合に当てはまるべき規範を示す」ためであった。(日本協同組合学会、2000、P.24)

5) 白石正彦「V. 解説 - レイドロー報告から新原則へ」日本協同組合学会(訳編、2000)所収 p.101 参照

組合員自身の価値観の変化が反映されている。組合員が自助・民主主義・連帯といった協同組合運動のそもそもの初めから中心をなしてきた価値をかつてほど重視しなくなり、協同組合が果たすべき役割が不透明になってきた。

さてこれら諸価値は様々な協同組合運動の中で掲げられ認められてきたものであって、何か特定の理念から体系的に演繹されてきたものではない。そして種々の協同組合に共通して受け入れられる価値に限定して掲げられたものであることに注意しなければならない⁶⁾。したがって声明にどの価値を取り上げるかについてはもちろんのこと、これら諸価値の間の関係や意味する内容について議論がなかったわけではない⁷⁾。しかし本稿では声明の詳細な検討には立ち入らず、諸価値の意味するところについて次節以下の考察に必要な範囲での説明にとどめる。

自助・連帯と自己責任 協同組合は、自らのニーズの充足や経済社会に関する課題の実現を政府その他の組織に頼らず、自分たちの組織と自らの努力で達成しようとする人々の自発的な参加によって形成された組織であるから、自助が組合員のそしてまた組合の基本的精神であることは当然である。しかし個々人の力には限界があり、それを志を等しくする人々との協同で実現する以上それは「共助(相互自助)」ないし連帯の形をとる。その意味で自助と連帯は協同組合の理念においては対立するものではない。連帯は「協同組合を他の経済組織の形態と区別するのはこの思想」(Macferson 2000, 邦訳p.34)であり、とくに国際協同組合運動においては特別の地位が与えられてきた。協同組合における「連帯」は自組織内のそれだけでなく、他の協同組合組織との連帯が強調されてきたのであり、「協同組合は組合員が連合したものという以上のもの」とされている。自己責任は自助を基礎づける理念であるが、協同組合運動においては「組合員が自分たちの協同組合の確立と持続的活力に責任を負うこと」そして「他の公的・私的組織から独立を保つこと」に努力することと解釈されている。この目的のために組合員は協同組合を発展させるための技術や協同組合の精神について学び、学んだことを実践に移していくことが求められる。

民主主義・平等・公正 これら三つの価値も協同組合運動の最初から掲げられてきた理念

- 6) ICA声明採択の過程においても多くの議論があった。例えば『21世紀の協同組合原則』には「(声明の掲げる目的のうち)目的として“経済社会的な目的”のみでなく、“文化的目的”がドイツの異議申し立てにより大会直前の理事会で削除されたが、... 最終的に... 復活した」と記されている。またこの声明の作成に大きな貢献を果たしたベークは「最近の経験から... 協同組合人ならびに協同組合組織は、伝統的な基本的価値の変更、あるいは少なくともその大幅な変更に対するすぐにも取り組むことになると予測されてきた」と述べている。Åbökk (1993) 邦訳 p.8f
- 7) 価値が2段階に分けて掲げられている。第一段落では協同組合が基礎とする価値について、第2段落では組合員の倫理的価値について規定されているが、この区分には曖昧さが残る。なおベークは上記引用箇所、基本的理念として、平等(民主主義)と公正、自発性と相互自助、社会的・経済的な解放を、基本的倫理として誠実(これは声明の訳では正直とされている)、配慮、多元主義(民主的なアプローチ)そして建設的な態度(協同組合方式への信頼)をあげている。Åbökk (1993) 邦訳 p.8f

である。資本によって所有され支配される企業に対抗して、協同組合においては人間が組織の基礎であること、協同組合においては全ての組合員が等しく「一人」として運営に参加し、情報をえ、意見を聞いてもらい、意志決定に関与する権利を有すること、そして成果分配においても、故なき差別を排除し、等しい処遇を受けることが理想とされてきた。成果分配においては出資額や協同組合の利用度による相違が以前から容認されているが、これが直ちに不正を意味するわけではなく、協同組合の理念に違反するものではないとされる。

第二段落は声明では組合員への倫理的要請と性格づけられている。ただ生協の場合はここに掲げられた価値も一般組合員に対する以上に、経営者および生協従業員への要請であり、段落の区別は不要かもしれない。

正直・公開・社会的責任 マックファーソンの解説によれば19世紀の初期協同組合において「正直」(計量, 高品質, 公正価格)に特に関心が強くもたれ、また労働者協同組合の正直な経営公開制度, 金融協同組合の正直な利息計算, 農業協同組合の正直な表示を付した品質のすぐれた農産物の生産等の努力が協同組合の発展に少なからぬ貢献をしたという歴史的背景があったという。もちろんこのような背景を持ち出すまでもなく、正直(誠実)な取引は営利の枷のない協同組合の強みであり、共助の精神にも合致する。正直であれば事業内容の公開は公開にともなう費用を別として避けるべき理由はなく、事業規模の拡大とともにそれは社会的責任ともなる。社会的責任については従来から組合員や地域社会の健康や安全への配慮が重視されてきたが、運動の国際的広がりに伴い多くの協同組合が発展途上国の、近年では旧社会主義諸国の組合活動の支援をも、視野にいれるようになった。その意味で「連帯」が社会的責任の観点からも基礎づけられている。さらに最近では協同組合のコンプライアンスへの関心が高まっている。

他人への配慮 これは共助からの当然の要請であり、とくに説明は不要であろう。正直ないし誠実な行動態度はとりもなおさず、他人への配慮の第一条件である。

原則 原則(principles)は協同組合がその基本的価値を実践するための指針である。95年のICA声明では次の7原則が掲げられている。

自発的で開かれた組合員制, 組合員による民主的管理, 組合員の経済的参加,
自治と自立, 教育・研修・広報, 協同組合間の共同, 地域社会への関与。

声明ではこれら7原則のそれぞれに対して短い説明が付記されている。自発的で開かれた組合員制とは、「組合員としての責任を引き受ける意志のあるすべての人に対して、開かれていること」であり、民主的管理のポイントは「組合員は政策立案と意思決定に積極的に参加し、役員はすべての組合員に責任を負い、(単位組合の段階では)平等の議決権(一人一票)を有することである。経済的参加の原則に関しては剰余金の配分が中心問題である。剰余金から出資金への利子あるいは利用高に応じた組合員への還元も認められるが、事業の

発展のための準備金として積み立てること、組合員の承認により他の活動の支援に充当する方法もある。自治と自立に関しては「政府を含む他の組織と取り決めを行う場合、また外部から資本を調達する際には、組合員による民主的管理」が保障されることを求めている。組合員は協同組合運動に参加する義務があり、その目的のためにも協同組合の理念や精神の教育がたえずなされなければならない。研修と広報はその重要な手段となる。「教育と研修はまた、協同組合のリーダーが組合員のニーズを理解するためにすばらしい機会を提供するという点でも重要である」(「声明とその背景」p.47) 協同組合間の共同は個別組合間の場合もあるが、重点は連合組織を通じての強力な連帯である。ICAはその頂点に立つが日本では日本協同組合連合会が活発な活動を展開している。協同組合は一般企業とはことなり組合間では競争ではなく協同、協力が原則であり、連合体は運動の支配ではなく支えと指導・方向付けを目的とする。協同組合連合と個別協同組合の関係も民主主義の原則に従わなければならない。最後に地域社会への関与は協同組合運動の歴史が一貫して地域社会を基盤とするものであったことによるが、現代社会の問題の解決にとって共同体の回復がますます重要な鍵を握ることからも、組合員が避けることのできない責任として捉えられている。近年では地域社会の環境問題や福祉問題が協同組合の積極的に取り組まなければならない課題として強調されている。

ここに掲げられた基本的価値ないし理念について、そのような価値は追求に値しないという協同組合および協同組合人はいないであろう。しかし協同組合の規模の拡大と国民生活の向上は組合員のこれらの価値に対する関心を希薄にし、他方で市場競争の激化は協同組合がこれらの諸価値のいくつかに誠実に対応する余裕を奪ってきた。これについては繰り返さないが、そのような協同組合をとりまく環境の変化が基本的価値や原則の再検討を焦眉の課題とし、90年代には「21世紀に向けての」新たな運動が始められた⁸⁾。

3. 生協総合評価の方法

わが国の生協運動の草分け的、かつ指導的立場にあるコープこうべは協同組合を取り巻く環境の変化に早くから対処し、とくに客観的な資料に基づく組合運動の評価方法の開発にとり組んできた。コープこうべ生協研究機構が基本的価値を計測するための研究に着手したのは1993年春であり、その成果は96年に『生協総合評価の方法』としてまとめられた。98年にはそこで開発された方法を実際に適用した報告書『コープこうべ総合評価レポート』が刊行された。本節ではコープこうべの方法を中心に生協総合評価の方法について考察する。

8) わが国の生協に関していえば80年代には発展が続いた。しかしその発展はバブルに支えられた面もあって、バブル崩壊後、その環境は次第に悪化していった。

3.1 コープこうべの生協総合評価

津田（2001）が述べるようにコープこうべの生協総合評価（以下総合評価と略記する）では生協の事業や活動を「基本的価値」と「経営基盤」の二つの軸で評価する。

図1は横軸に基本的価値，縦軸に経営基盤の指数がとられている。基準年は1996年である。指数の上昇は当該項目の評価の改善を意味する。たとえば98年から99年のようにグラフが右上に伸びている場合は基本的価値の評価も経営基盤の評価も改善されている。それに対して1999年から2000年の動きのように左上方への変化は経営基盤はよくなったが，基本的価値の評価は下がったことを，03年から04年のように左上方への動きは逆に基本的価値の面では評価は下がったが，経営基盤は強化されたことを，意味する。このように二つの評価軸によって市場化の流れの中で協同組合の理念を尊重しつつ，組織を維持・発展させる課題が如何に達成されているかが明快に示されている。

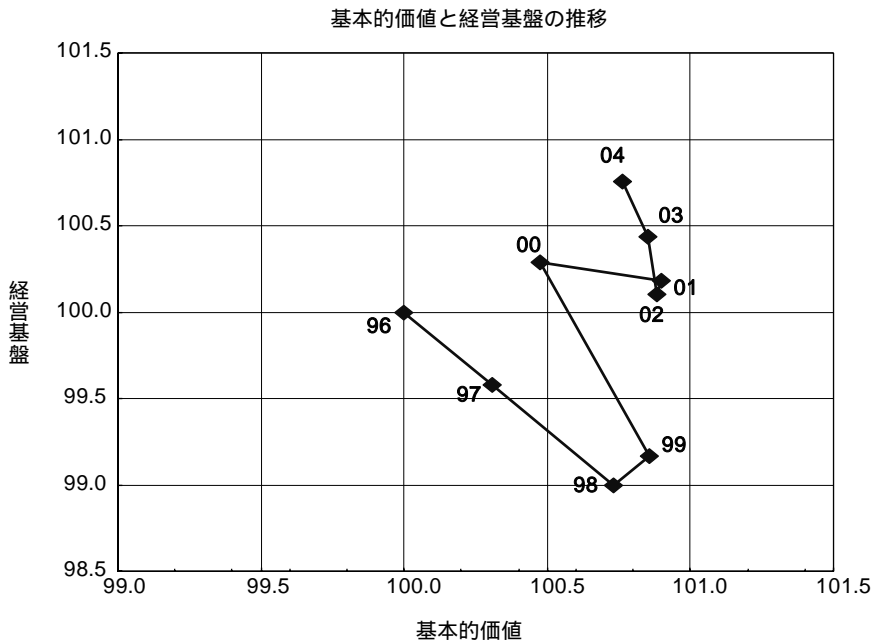


図1 基本的価値と経営基盤の推移

資料：総合評価委員会事務局

基本的価値の軸 総合評価では前節で述べた協同組合の諸価値を， 誠実・配慮， 参加・民主主義， 社会的責任・公正， 自立・連帯・向上の四つの評価指標に編成している。この組み替えによって総合評価で作成される図表が見やすくなり，またICAの声明では異なる箇所に重複して述べられている類似の価値が整理した形でまとめられている。ただ自立，連帯，向上を に一括りにしたことについては検討の余地があるかもしれない。前述のよう

に自立と連帯は協同組合の組織化においては表裏一体の、いわば理念と理念実現の手段の関係にある。しかし向上はそれとは異質の他の要素を含んでいる。

これら4つの評価指標のそれぞれについて5つの評価項目がたてられ、項目ごとのスコアが評価データに基づいて計算される。

「誠実・配慮」の評価項目は 買い物機会の充足度、経済的メリットの提供度、商品の提供水準、安全・安心、職員の対応、である。

については

店舗売り場面積/組合員比 実利用組合員総数 食料品のマーケットシェア率

実利用組合員一人当月刊平均利用高 買い物機会充足度に関する組合員評価

の5つの評価データが準備されている。評価データの個数は評価項目によって異なるが、たとえばでは生鮮食品売り場の鮮度管理レベル、鮮度に関する組合員からの苦情件数、商品検査活動の活発度、計量士による店舗査察結果、農産独自仕入れ商品の供給構成比、コープ商品供給構成比、安全・安心に関する組合員評価、の7種である。データ数の異なる理由の一つは評価項目に適合したデータの作成、選択の困難さである。この問題は評価年度を重ねるにしたがって次第に解決される種類の問題であるが、評価に恣意性が混入する危険がある。この種の危険を押さえるのに有効な一般的な方法があるわけではないが、評価データが当該評価項目に加えることの統計的有意性については因子分析によって検証しうる。

評価データのうち組合員評価は総合評価のために評価委員会が実施したアンケート調査の結果である。これらの評価項目および評価データを通して、評価指標が具体的に意味する内容が明確にされる。上ではわずかに二つの評価項目についてスケッチしたに過ぎないが、総合評価では個別組合員の行動態度ではなく、コープこうべの事業活動の評価に眼目があることがわかる。たとえば参加といっても、組合員がコープこうべの活動に参加するという義務をどれだけ果たしたかではなく、コープこうべが組合員や職員の事業に参加するための制度が整えられているか、組合員や職員の参加意思に十分応えられるようになっているかが評価のポイントである。

経営基盤の軸 経営基盤の評価指標は「経営効率」と「発展性」である。経営基盤の背後には基本的価値の「自立」があり、原則における「自治と自立」がある。コープこうべのように大規模な協同組合にあってはその経営状態の健全性が社会的責任に関連してくることはいうまでもない。したがって経営基盤といえども基本的価値と無関係ではない。その点は措くとして経営効率、発展性のもとにそれぞれ5つの評価項目が立てられている。経営効率のそれは収益性、資本設備効率、労働効率、経営の安全性そして運営効率であり、発展性のそれは財務的基盤、組織的基盤、事業の成長性、ハード・ソフトの整備および店舗の平均年齢である。合計38の評価データがこれらの評価項目に配置されている。

組合員による評価 総合評価においては組合員・職員のコープ事業活動に対する評価が重要な位置をしめ、アンケート調査のスコアが評価データとして使用されるだけでなく、評価計算におけるウェイト係数の作成に利用される。アンケートは一般組合員、コープ委員、正職員、定時職員を対象として行われる。質問は、基本的価値に関する評価項目のそれぞれについて実現度および重要度に関して約20問、5点法で行われる。また管理職、役員には一般組合員等に対するものに加えて、経営面に関するアンケートが行われる。

評価データの改善 評価データの中にはかならずしもそれが含まれる評価項目に適したとはいえない資料が「より適切な資料が準備できなかった」という理由で、あるいは以前はその評価項目のデータとして適切であったが現在は事情が変化したために適切性を欠くようになったデータがいくつか含まれている。後述の職員研修の方式の変更にともない「職員研修総人時」は研修の水準の適切な指数ではなくなったのはその例である。アンケート調査については、とくに一般組合員にとっては回答が難しいと思われる質問項目も含まれており、各組合員がその質問からそれぞれ異なった意味を読み取っている可能性がある。これらについて評価委員会は毎年少しずつ改善するよう努めているが将来の課題として残されている。

3.2 補完的方法の適用可能性

評価項目、評価指標は多変量解析の用語でいえば「構成概念」に相当し、総合評価の枠組みにおいては直接観測される変数ではない「潜在変数」である。図2のパス図では評価項目と評価データの因果関係を逆転し、評価項目を共通因子、各評価データを共通因子によって説明される観測変数としてコープこうべの総合評価とは代替的な、しかし同じ意図に出る構想に従って、諸概念の関係を示してみた。同図において「基本的価値」と「経営基盤」の二つの評価指標の間を矢印で結んだのは、両指標の間に因果関係がある可能性を表そうとしたものである。コープこうべの総合評価では両者は独立の指標として扱われている。スペースの都合上第2図では省略されているが、両指標の上位指標として「総合指標」を置くことも考えられる。その場合は第1図でいえば両軸を統合して横軸に年度、縦軸に総合指標の値をとった最終的評価図を描くことに相当する。これらは現行のコープこうべの総合評価方法を拡充する方向の試みとなりうる」と筆者は考えている。それにより変数間の関係をいっそう詳細に分析しうることに、評価データの評価項目への割付およびウェイト計算の段階における客観性を増すことが可能だからである。本稿で共分散構造分析を行わなかった理由は、アンケートデータを除き、データの準備方法が共分散分析を意図していないためである。アンケートデータ以外は集計された形で保存されており、共分散構造分析を行うためにはたとえば地域ごと、店舗ごとといった集計前のデータが必要である。

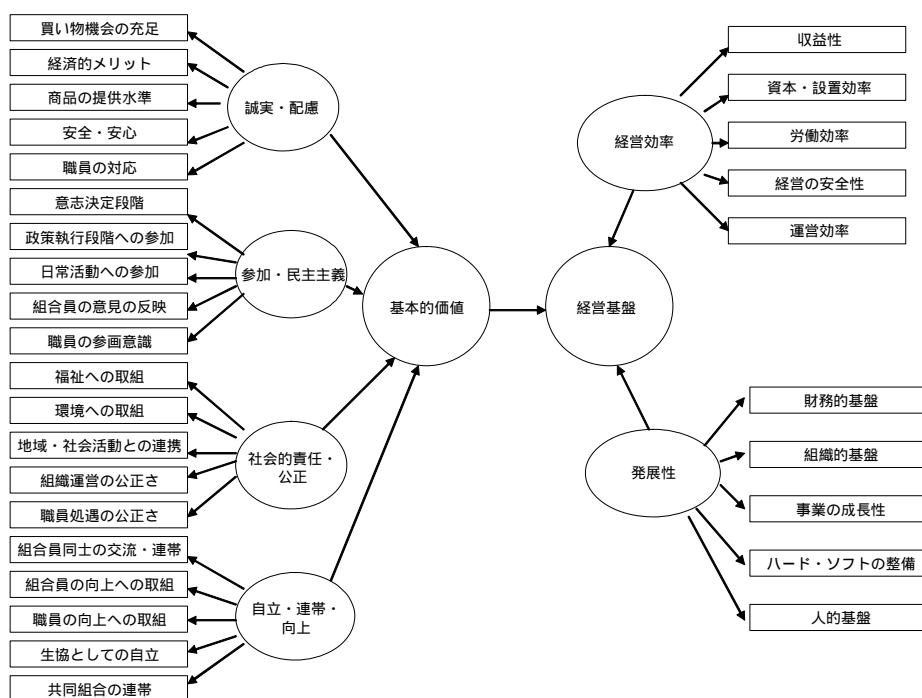


図2 多重指標モデルによる総合評価の構図

3.3 評価指数の作成

総合評価が始められた当初はデータが準備できる期間が短かったために、対前年度変化率を求め、それを一定の間隔で設定したゾーンのいずれに入るかによって点数をつけるというごく簡単な方法がとられた。そのような方法では、変数の性質によって、各期大きく変動するものと、変化の比較的小さいものでは評価に変数の性質による影響がでるという欠点がある。そのためある程度データが蓄積された2001年から次の標準化指数による方法に変更された⁹⁾。

標準化指数は各変数（データ系列）の対象期間における各年度の（対称）変化率

$$\text{変数}X_i\text{の対称変化率}C_i(t)=\frac{X_i(t)-X_i(t-1)}{[X_i(t)+X_i(t-1)]/2} \times 100 \text{ }^{10)}$$

の絶対値の平均が100となるように加工した指数である。対称変化率 C_i の絶対値の期間中の平均値は標準化因子と呼ばれ、

9) 標準化指数に関する以下の説明は経済企画庁国民生活局（編）『新国民生活指標』平成11年版 p.131以下による。

10) 変数（指数）が構成比の場合、または0や負値をとる場合はこの算式によらず、前年度との変化分 $X_i(t)-X_i(t-1)$ とする。

$$A_i = |C_i(t)| / (N-1)$$

である。は2からNのN-1個のtについてなされる。このようにして算出される A_i に対する $C_i(t)$ の比率（標準化変化率）を $B_i(t)$ とすると、標準化指数 $S_i(t)$ は

$$S_i(t) = S_i(t-1) \times [(200 + B_i(t)) / (200 - B_i(t-1))] \quad (11)$$

である。なお変数の中には値が増加することが望ましい変数と、減少することが望ましい変数（たとえば環境負荷）があり、後者については指標の値を $200 - S_i$ と変換する。

個別指標の値	$U_i(t) = S_i(t)$	増加が望ましい変数の場合
	$U_i(t) = 200 - S_i(t)$	減少が望ましい変数の場合

対前年変化率ではなくこのような手の込んだ指数を作成する意図は、上述の変数の性質の相違の他に各変数の測定単位の差による影響の除去である。また当該年度の特事情による変動を評価には緩やかに反映させる効果がある。各期の変化方向を正しく反映させ、かつ変化幅を縮尺で表示することになる。

重要度評価によるウェイトづけ 組合員アンケートでは各質問項目について5段階評価で実現度とともにその評価項目の重要度を問うている。アンケート結果を用いて、重要度は高いとみなされている項目については、その実現度の上昇が、そうではない項目においてよりも高く評価することは事業活動の方針をたてる上で重要である。重要度が低い評価項目については実現度が多少低くても事業活動に重大な誤りがあるとはいえないであろう。重要度をベースにしたウェイトをつけることによって異質の変数間を通分しているのである。ウェイト付けは評価データ、評価項目、評価指標、評価軸の各段階で考えることができるが、総合評価では評価項目から評価指標を作成する段階と、評価指標から評価軸に集約する段階で実施されている。ウェイト値の計算は 各評価項目につけられた重要度評価点を評価指標ごとに集計し（表2.1の小計欄）、評価指標ごとの小計で各評価項目の重要度評価点を除いた商を当該評価項目のウェイト値とする。評価指標間のウェイト計算（表2.2）では表2.1の合計欄の値で各評価指標に対応する小計欄の数値を除いて、その商を当該指標のウェイト値とする。

基本的価値のウェイト計算においては重要度得点がポイントであるが、アンケート対象者の構成（一般組合員、コープ委員、正職員、定時職員、役職者の構成比）が変化すれば結果

11) ただし注10) で述べたケースでは $S_i(t) = S_i(t-1) + B_i(t)$.

が影響を受ける。しかしアンケート対象者の構成比をどのようにするかについては確定的な方法があるわけではない。経営基盤のウェイト計算はこれに対して常任理事会の重要度評価をベースにしているが、年度による変更はされていない。

表2.1 ウェイト計算 基本的価値 - 評価項目段階

基本的価値		2001年度		2002年度		2003年度		2004年度		2005年度	
項目	項目名	重要度	ウェイト値	重要度	ウェイト値	重要度	ウェイト値	重要度	ウェイト値	重要度	ウェイト値
1	買い物機会の充実	4.35	1.0432	4.39	1.0528	4.38	1.0554	4.32	1.0385	4.30	1.0325
2	経済的メリット	4.35	1.0432	4.41	1.0576	4.44	1.0699	4.43	1.0653	4.42	1.0625
3	商品提供の水準	4.58	1.0983	4.59	1.1007	4.57	1.1012	4.58	1.1019	4.57	1.0991
4	安全・安心	4.86	1.1655	4.86	1.1655	4.86	1.1711	4.86	1.1671	4.85	1.1659
5	職員の対応	4.47	1.0719	4.48	1.0743	4.46	1.0747	4.40	1.0577	4.38	1.0529
小計		22.61	5.4221	22.73	5.4508	22.71	5.4723	22.59	5.4304	22.52	5.4128
6	意思決定段階	4.17	0.9630	4.17	0.9743	4.15	0.9651	4.16	0.9788	4.16	0.9585
7	政策執行段階	4.35	1.0046	4.32	1.0093	4.31	1.0023	4.29	1.0094	4.27	0.9839
8	組合員参加	3.90	0.9007	3.89	0.9089	3.82	0.8884	4.03	0.9482	4.03	0.9286
9	利用者の意見の反映	4.37	1.0092	4.35	1.0164	4.33	1.0070	4.30	1.0118	4.28	0.9862
10	職員の運営参加	4.26	0.9838	4.28	1.0000	4.14	0.9628	4.35	1.0235	4.33	0.9977
小計		21.05	4.8614	21.01	4.9089	20.75	4.8256	21.13	4.9718	21.07	4.8548
11	福祉のとどろき	4.33	1.1160	4.28	1.1003	4.30	1.0831	4.25	1.0897	4.34	1.1100
12	環境問題に対するとどろき	4.42	1.1392	4.41	1.1337	4.38	1.1033	4.36	1.1179	4.37	1.1176
13	地域コミュニティー活動	4.07	1.0490	4.05	1.0411	4.05	1.0202	3.94	1.0103	3.92	1.0027
14	情報公開	4.09	1.0541	4.07	1.0463	4.08	1.0277	4.51	1.1564	4.24	1.0844
15	職員の処遇	4.20	1.0825	4.21	1.0823	4.14	1.0428	3.35	0.8590	4.26	1.0895
小計		21.11	5.4407	21.02	5.4036	20.95	5.2771	20.41	5.2333	21.13	5.4042
16	協同組合間連帯	3.88	0.0457	3.89	0.0459	3.97	0.0471	3.90	0.0465	3.91	0.0464
17	組合員同士の連帯	3.71	0.0437	3.68	0.0434	3.60	0.0427	3.57	0.0425	3.57	0.0423
18	研修・講座の充実	3.89	0.0458	3.83	0.0452	3.76	0.0446	3.83	0.0456	3.69	0.0438
19	職員教育	4.42	0.0521	4.42	0.0521	4.35	0.0516	4.36	0.0519	4.34	0.0515
20	生協としての自立	4.24	0.0499	4.19	0.0494	4.16	0.0494	4.14	0.0493	4.10	0.0486
小計		20.14	0.2372	20.01	0.2361	19.84	0.2355	19.80	0.2359	19.61	0.2325
合計		84.91		84.77		84.25		83.93		84.33	

資料：総合評価委員会事務局

表2.2 ウェイト計算 評価指標段階

基本的価値		2001年度		2002年度		2003年度		2004年度		2005年度	
1-5	<誠実・配慮>		0.2663		0.2681		0.2696		0.2692		0.2670
6-10	<参加・民主主義>		0.2479		0.2478		0.2463		0.2518		0.2499
11-15	<社会的責任・公正>		0.2486		0.2480		0.2487		0.2432		0.2506
16-20	<自立・連帯・向上>		0.2372		0.2361		0.2355		0.2359		0.2325
小計			1.0000		1.0000		1.0000		1.0000		1.0000

資料：総合評価委員会事務局

3.3 分析結果の表示

コープこうべの総合評価レポートは分析結果をレーダー・チャート、推移グラフ、前述の評価軸グラフ（図1）などの図表を用いて一般組合員や外部者にもわかりやすい形で示している。レーダー・チャートは6つの評価指標を頂点とする全体評価の図と5つの評価項目を頂点とする評価指標別の図が作成されている。各図では基準年（1996年）の座標を100として過去の評価年のチャートと新たに加わったチャートが重ねられているので、どの評価項目、

どの評価指標に業績（評価）の向上が見られたか、どの項目が不振であるかを容易に読み取ることができる。推移図は経時的に各指標の評点をプロットするので、レーダー・チャートでは捉えにくいより長期的な動向をみるのに便利である。

総合評価レポートでは資料編に収められているアンケート結果の折れ線グラフも一般組合員、コープ委員、職員、役員がそれぞれの項目に対してどのような評価をしているかを知る上で重要である。各年度のアンケート結果は回答者の属性によって安定したパターンがみられる。一般組合員に比べて組合員代表としての性格をもつコープ委員の採点は辛口である。正職員の採点は最も厳しいことは各年度共通している¹²⁾。

4．総合評価レポートに見る生協の発展と課題

コープこうべの経済指標の変化を追跡することによって生協運動が経済社会の変化の中でどのような問題に直面してきたか、またそれをどの程度解決してきたかを考察しよう。

4.1 経営効率と基本的価値

上掲図1は96年から98年にかけて経営基盤は連続して悪化したが、その後持ち直し、とくに99年から2000年にかけては業績の大幅な改善があったことを示している。その間基本的価値は99年までは上昇、99年から2000年には0.5ポイント低下した。2000年から04年にかけては、その間の経路は別として、経営基盤と基本的価値の両者がともに上昇している。96年度～99年度の経営基盤の悪化は経営効率指標の下落によるものである（図3）。しかし効率指標は98年で底をうち、99年から2000年にかけて98.44から100.46まで約2ポイント上昇した。コープこうべでは98年秋に経営改革に着手し、99年から2000年を「改革期（止血期）」と位置づけて、財務体質の抜本的改革に取り組んだ。確かに日本経済の景気動向は経営効率指標と類似の動きをしており、99年から2000年にかけては景気回復の兆しが濃厚であった。したがってコープこうべの改革の成果の一部は日本経済全体の景気の動きに連動しているが、他方で図4が示すようにコープこうべが立地する兵庫県および神戸市の卸・小売業の業況はこの時期なお低迷していた。この点を考えあわせると、業績改善は事業努力に追うところが大きかったといえよう。

12) たとえばコープこうべ総合評価委員会（2004）『コープこうべ総合評価レポート』2004年版資料編図表8参照

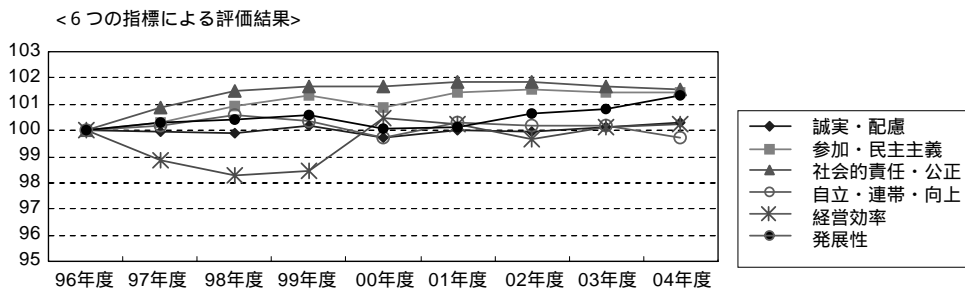


図3 6つの指標にみる事業活動の評価

資料：総合評価委員会事務局

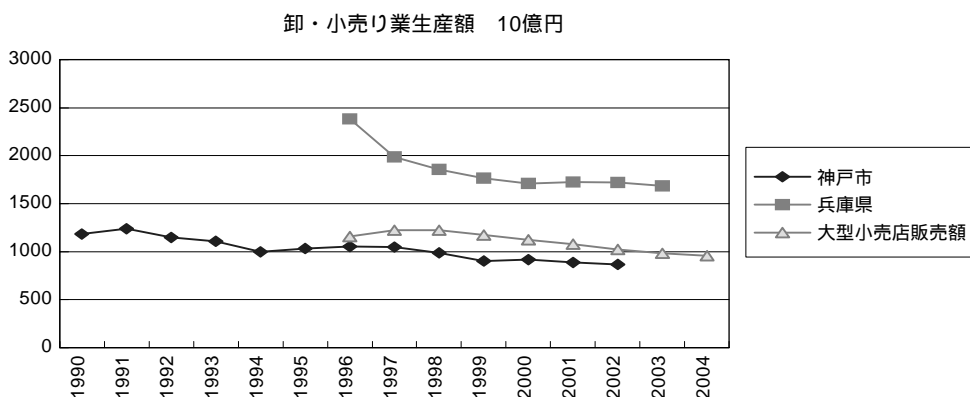


図4 兵庫県・神戸市の商業部門の景況

資料：兵庫県統計書 平成12 16年版
神戸市統計書 平成16年版

経営改革への取組は基本的価値の指標にマイナスの影響を及ぼしたのであろうか。図6を見ると経営効率の動きと逆の動きを見せた基本価値に関する指標は「自立・連帯・向上」のみであった。この指標を構成する各評価項目の動きを調べると、最もスコアを下げたのは「協同組合間の連帯」と「職員の向上への取組」であった。「協同組合間の連帯」の中では、「商品連帯総事業高」と「他生協への役員出向者数」が大きく低下している。またまだ総合評価レポートのとしては取り入れられていない指数であるが、「農漁協との提携数」も傾向的に下落している(表3)。これらがコープこうべの運営方針の変更によるのか、他生協等の事情によるのかは断定できないが、おそらく経営合理化の影響があったと考えられる。「職員の向上への取組」では職員研修の水準の低下が大きい。背景にはコープこうべの職員研修が従来の該当者を一堂に集めて行う方式からOJTに重点をシフトさせたことがある。このシ

フトはデータ面で適切に反映されていないために「職員研修総人時の減少」という事態の一面のみが記録されている。他方で職員のOJT方式へのとまどいがあったことは、アンケート結果（99年度以降「職員研修の充実度」が低下している）から推測される。

経営効率指標の変化幅と比べて「自立・連帯・向上」の悪化の程度は大きくないことも考慮すれば、「経営効率」の上昇と「基本的価値」の動きの間に有意な因果関係があると結論づけることはできない。基本的価値の動向はより一般的な経済・社会の基盤変化に方向づけられている。

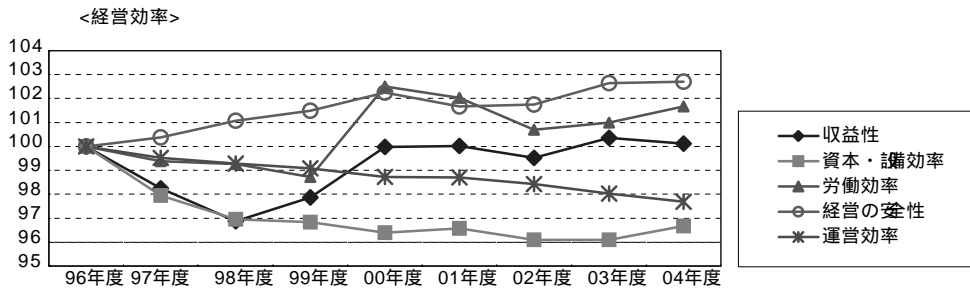


図5 経営効率の改善

資料：総合評価委員会事務局

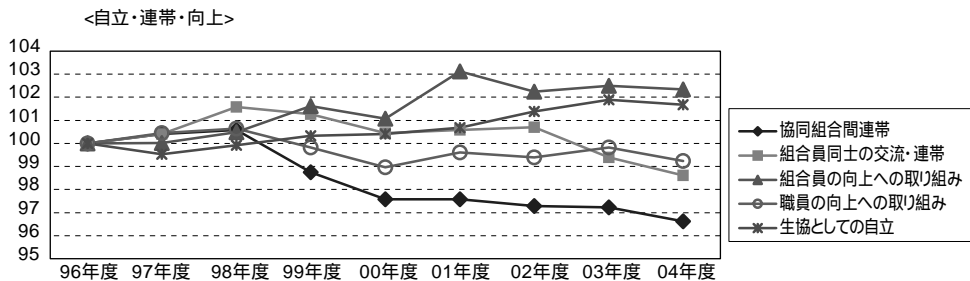


図6 自立・連帯・向上 指標の動き

資料：総合評価委員会事務局

表3 協同組合間の連帯 基礎資料

(協同組合間連帯)	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度
商品連帯総事業高	98.76	97.46	96.95	96.00	95.12
他協同組合への役職員派遣人数	98.19	98.19	97.11	95.53	95.12
研修・実習生、国内留学生受け入れ数	100.47	101.12	99.98	98.85	97.27
他生協への出向者数	100.20	98.83	100.54	100.18	98.82
海外からの視察・研修受け入れ数	101.89	100.72	100.26	101.36	100.95
農漁協との提携数	99.90	99.26	98.97	98.39	97.46
産地・消費地組合員交流実施数	98.74	100.60	99.38	98.74	98.74

注 農漁協との提携数および農地・消費地組合員交流実施数は05年度までの表には組み込まれていない。

資料：総合評価委員会事務局

4.2 組合員の評価

一般組合員の各項目に対する評価を取り出してそこから読み取られる問題について考えよう。図7は各項目に対する重要度評価である。04年度の「情報公開」と「職員処遇」については他の年度と少し開きがあるが、他はおおむね類似の評価がなされていることがわかる。重要度が高いとされたのは「安全・安心」と「経済的メリット」であり、反対に低いとされたのは「組合員同士の連帯」と「研修・講座の充実」である。

「研修・講座の充実」については、とくに阪神間ではコープこうべの用意する催しによらずとも多くの機会があることと、「組合員同士の連帯」については所得の向上とともにとくにその必要性を感じない組合員が増加したことを、指摘できる。他方でかつては組合員同士の連帯を通じて推進すべき目標であった「福祉」と「環境問題」に対する組合員の関心は比較的高い。

なお重要度評価と実現度評価を組み合わせると当面の課題の優先度を考察する工夫に「ニーズ指数」がある。これは重要度評価が高くてもすでに目標がある程度達成されている課題については優先順位は重要度順位ほどには高く設定しない指数であり、評価が5段階方式の場合は重要度×(6-実現度)÷5で計算される。優先度上位3項目は各調査年度とも「職員の運営参加」「職員の処遇」「職員教育」といずれも職員関連の項目であった。

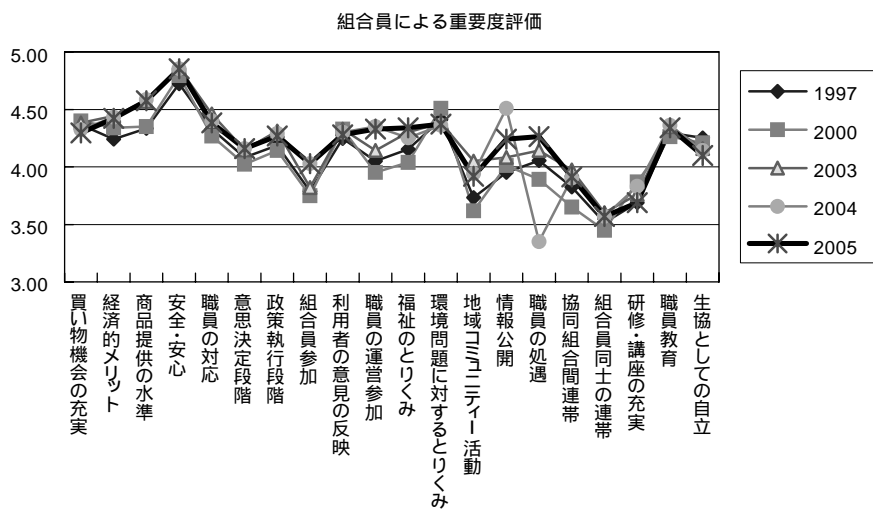


図7 重要度評価

資料：総合評価委員会事務局

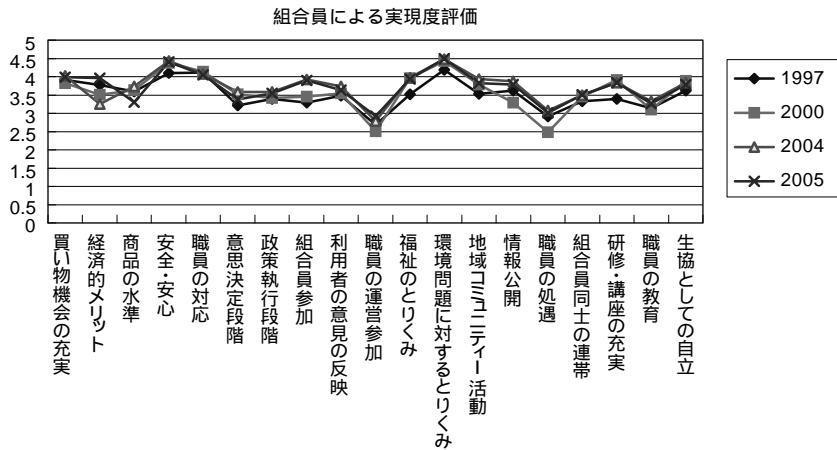


図8 実現度評価

資料：総合評価委員会事務局

5. 結びに代えて

コープこうべはできるだけ客観性をもった、数値的資料に基づいた総合評価を目指してきた。第4節までの考察を通して、コープこうべを取り巻く経済社会基盤の変化がコープこうべの協同組合活動にどのような影響を及ぼしてきたか、それに対するコープこうべの対応はどのようなものであったか、そしてそのような対応が組合員及び職員からどのように評価されてきたかが、「総合評価」から明瞭に読み取られることが示された。もとより「総合評価」にも改善すべき多くの点があり、そのいくつかについてもそれぞれの箇所指摘した。以下それぞれの点について考察の要点を再掲し、結びに代える。

i. 経済基盤の変化と生協活動 基盤の変化のうち「総合評価」で直接取り上げられているのは資源・環境問題、社会的責任への取組である。組合員のこれらの問題に対する重要度評価は「安全・安心」、「経済的メリット」について高いが、コープこうべのこれらの項目への取組はほぼ重要度に応じた水準に達していた。とりわけ食の安全への関心は組合員に最も重視されている項目であるが、これについてもコープこうべに対する信頼度は高く、経済的メリットへの実現度評価がやや低いのと対照的である。経済的メリットについては阪神間にはきわめて安価な商品を提供する競合店の出現によってコープこうべでは対応できぬ状況になりつつある。とくに日用品や家電製品の分野では「棲み分け」を強いられているが今後この傾向はいっそう強まるものと思われる。かつて生協運動は低所得層の共助を目的に発展してきたが、現在の組合員層はもはや低所得層とはいえず、社会の成熟化の中核を担う層に変

わってきた。この階層の人々にとって連帯といっても一人一人がコープこうべの準備する受け皿を必ずしも必要とせず、連帯・共助・向上といった価値に対する関心は薄れている。環境・福祉・社会的責任といっても自らの問題としてではなくコープこうべの責任としてとらえている。生協運動の本来からいえば、一般組合員に対して生協の理念を「教育」する義務があるが、「内的環境」の変化が進むなかでこの課題を達成することは難しいといわなければならない。

ii. 経営基盤の改善 そのような環境変化の中でコープこうべが健全な発展をなしているかであるが、経営基盤の改善努力はその可能性に肯定的な答えを出している。組合員の側には生協の基本的価値の一部に醒めた眼を向ける者が増加する中で、協同組合運動の原則を維持することによってかなりの固定層をつかんでいることがアンケート結果から推測しうる。生協は税制上の優遇措置を受けることができることと、営利追求を至上命令としない組織であることが、事業運営に余裕をもたらしているといえよう。

iii. 社会セクターとしての機能 iおよびiiですでに述べたところであるが、営利を第一目的としない組織であるゆえに、組合員のみならず地域社会に対しても誠実な対応と配慮を果たしていることは高く評価しうる。本稿では取り上げなかったが、福祉事業や環境事業はコープこうべの事業の中で高いウェイトを占めており、組合員からの評価も低くない。ただより一般的な組合員同士でのふれあいの機会や場の提供といった分野では十分な結果をあげていない。それは現在の所、組合員が強く望んでいないことにもよるが、「共同態」の回復という今後次第に重要性をます分野であり、生協運動の重要な柱にしていかなければならない。

謝辞 本稿の執筆に当たり資料を準備、提供していただいたコープこうべ 総合評価委員会事務局各位わけでも中原左貴子氏に厚く御礼を申し上げます。また本稿は平成18年度科学研究費補助金 課題番号 17330065 の研究結果の一部である。なお筆者はコープこうべ総合評価委員であるが、本稿は筆者の上記科研費研究の一部であり、コープこうべ総合評価委員としての見解を述べたものではない。ありうべき誤謬は全て筆者の責に帰すものである。

参考文献

- 経済企画庁国民生活局（編）『新国民生活指標』平成11年版
 津田直則（2001）『参加の経済学』『政策危機の構図 - 新しい政策原理を求めて - 』（日本経済政策学会年報XLVIII）勁草書房
 （2000）『生協総合評価の方法と実際』コープこうべ・生協研究機構
 野尻武敏（2006）『転換期における政治経済倫理学序説 - 経済社会と自然法 - 』ミネルヴァ書店
 （2002）『今なぜ創業の理念なのか』『コープこうべの理念を考える』第2章 生活協同組合
 コープこうべ
 丸尾直美（2006）『福祉国家の発展 - 市場化と分配政策の再設計』『経済集志』76（1）

- V.A.Pestoff (1998) *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Aldershot, UK (藤田暁男 他 訳 『福祉社会と市民社会主義 協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社 2000)
- S.A.Böök (1992) *Cooperative Values in a Changing World*, ICA Geneva, Switzerland
(日本生活協同組合連合会 / (財)生協総合研究所 訳 『変化する世界における協同組合の価値』日本生活協同組合連合会 1993)
- I.Macferson (1996) *Co-Operative Principles for the 21st Century*, ICA Geneva, Switzerland
(日本協同組合学会 訳 『21世紀の協同組合原則ICAアイデンティティ声明と宣言』日本経済評論社 2000)

Summary

ON THE EVALUATION METHODS OF CONSUMERS' COOPERATIVES

REISHI MARUYA

The ability to respond rapidly and effectively to changes in the economic environment is essential for the survival and development of an organization. This principle also applied to cooperatives faced with changes in the economic environment taking place in the 1970s and after, during which businesses saw the end of high economic growth and the revival of liberalism. Some cooperatives found themselves in a difficult position due to their failure to respond rapidly or because of mistakes in their response, and quite a number of cooperatives were unable to survive. Responding to the end of high economic growth and the trend toward the preeminence of the market is more difficult for cooperatives, organizations traditionally established on specific ideas and principles, than profit-oriented companies. This, of course, does not mean that cooperatives were sitting back and doing nothing while such changes in the economic environment were taking place. The comprehensive evaluation system developed by Coop-Kobe that is mentioned in this study was established for the purpose of responding to such changes in the economic environment. The rationale behind the development of Coop Kobe's comprehensive evaluation system will be discussed in Section 2. We will describe the methods employed by the comprehensive evaluation system in Section 3, and discuss the effectiveness of Coop Kobe's evaluation system in Section 4. The contributions and problems of this comprehensive evaluation system and are clarified in Section 3 and Section 4. We evaluate the Coop Kobe comprehensive evaluation system in Section 5, the conclusion of this study.