

地域社会における共済事業の

現代的役割に関する一考察(上)

—事業の普及推進現場における視座から—

J A共済、CO・OPP共済、県民共済の事例—

日本大学生物資源科学部
食品ビジネス学科 准教授

高橋 巖



1. 問題の所在と本稿の主たる課題 —その背景・内容—

(1) 共済と保険の「本質的な差異」とその位相

経済行為としての共済事業を簡潔に定義すれば、「多数の経済主体から、確率計算を応用した多様な方法で、予備貨幣としての分担金を徴収し、経済的保障に関わる各種給付を行うこと」によって、これを再分配する社会的制度¹⁾である「保険」のうち、「私的保険事業」部分に該当する¹⁾。この経済行為自体は、事業形態とその機能のみに集約していえば、(営利)保険事業と変わることはなく、利用者(加入者)の共済への

直接的・初発的加入動機もまた、保障ニーズの充足にある。この点に限定していえば、共済事業は「保険」事業と同質のものであり、米国政府やこれを代弁した日本政府²⁾も金融庁の「イコールフットイング論」²⁾もここに依拠している。

しかし、農協共済(以下「J A共済」)の発足が、かつて賀川豊彦らの実践的理論に基づき、北海道の開拓地等における生活資金の確保と、資金の農村内部での循環を目的としたものであったことを持ち出すまでもなく、現代においても、共済事業の社会的役割は、単なる保障ニーズの充足に留まるものではなく、またそうでない役割こそ、営利保険との「本質的な差異」が存在

すると思われる。もちろん、非営利で基本的に地域に密着する共済事業と、営利である保険事業の間には、それだけを見ても「本質的な差異」が存在するのであって、坂井による端的な指摘³⁾は今日なお有効であるほか、最近の事業や組織の特質を踏まえた詳細な分析として岡田⁴⁾が、また、資金・資産運用の面などから江澤⁵⁾などを代表とする研究によって、その実態が明らかにされつつある。しかし、現代的な意味での共済事業が始まって相当の年月が経過しているにも関わらず、今日なお、こうした分析が要請されているところに、いわば「共済と保険の同質性・異質性」をともに内包するという「共済事業の二重構造性」が示

されているといえよう。同時に、この「二重構造型」ゆえに、一般には共済事業の特質がストレートには見えにくい実態にあるともいえる。

共済と保険の「本質的な差異」が、営利性の有無のみに留まらない点について、筆者はすでに⁶⁾、グローバリゼーションと新自由主義的政策がもたらすセーフティネットの空洞化の実態や、総合農協の現代的役割の考察を通じて、JA共済におけるそのような社会的役割を一定分析してきたところである。それは、我々市民のセーフティネットが、食・農・環境から年金に至るまで多岐にわたって空洞化していること、それにより幅広い階層で不安感が広まっていること、こうした中で、総合農協という組織形態による共済事業を含む総合的な事業展開が、地域社会におけるソーシャル・キャピタル形成とセーフティネットの再構築に有効であり、現代的役割があることを明らかにしたものである。

本稿では、これまでの共済事業の社会的役割にかかる分析を踏まえ、JA共済のみならずCO・OP共済と都道府県民共済などに枠を広げながら、共済事業における普及推進現場の実態やその現場で、保険事業

とどのような「位相差」が確認できるのかを考察することとした。こうした調査研究は、これまで目立ったものはいらないが、これにより、現場レベルにおける「本質的な差異」を浮き彫りにすることから、「二重構造型のもとにある共済事業の現代的役割が何であるのか」をより体系化しようと考えたからである。

(2) 普及推進現場からの視点の重要性

では、なぜこのような「普及推進現場からの視点」による検討課題を設定したのか。その背景にあるのは、筆者自らのささやかな「普及推進業務経験」における「二重構造型」の体験と実感によるものである⁷⁾。

筆者が在籍した1980年代当時の「未合併総合農協」の職員は、自分が所管する本務以外に、共済はもとより定期積金などの貯金（信用事業）のほか、月刊誌『家の光』、太陽熱温水器、健康器具、ジュース類、さらに紳士服・宝飾品の斡旋から葬祭業務まで、文字どおり総合農協ゆえの「総合的な」事業推進とその事務処理に追われており、「年中が推進」という感が強かった。無論、農協は経済行為を行う事業体であり、共済事業においては「大数の法則」からい

ってもパイを増やすことが事業を持続的に再生産することにつながり、そのことは同時に、組合員の支払う共済掛金を安くしたり、新たな保障や仕組開発などで利益にもなる。こうした事業の再生産のために、「推進」が必要であることはいうまでもない。

当時それは理解できたが、共済や貯金とはともかく、宝飾品の推進などに至っては、本当に必要な人に必要なサービス（共済であれば適正な保障需要の充足）を届けているのかどうか、やはり疑問が残った。また共済でも、「そこまで高額の保障に加入する必要はないだろう」というケースも多々見受けられたのである。JAで働く者としてのこうした悩みは、後述する用語で簡潔かつ端的に表現するなら、「労働過程における疎外」の発露をその主因にするものであったということになる。

しかし、その後、JA共済事業の研究組織に身を置き、高齢者福祉分野をはじめとする高齢者問題にJAが関わっている事例について、在籍した9年間に調査する機会を与えられたことは、自分の中のネガティブな農協共済事業のイメージを覆す契機となった。JAがどのように地域貢献すべきかを身を以て語ってくれたJAの福祉関係

者の一言ひとことが、新たなJAの事業・組織や、長期的に協同組合のあり方を考える上で、極めて大きなヒントとなった。

そして何より、この高齢者福祉事業・活動の支援を積極的に行ってきたのが、ほかならぬ共済事業の原資を利用し、JA共済連が実施してきたという実態を改めて理解することができた。その支援は、ホームヘルパー養成をはじめとする各種研修や、JA施設の改装による在宅介護サービス（デイサービス等）の推進など、多くの成果をあげている。そうしたJA高齢者福祉事業・活動等の地域貢献は、バブル期に、これこそ泡粒のように浮かんでは消えた「保険会社を含む一般企業の『社会貢献（メセナ）』」のような浮わついたものと違い、地に足が着いた印象を持って地域に受け入れられたことに注目すべきであろう。JAが高齢者福祉に関与する活動を通して、地域から「JAを見直した」「やはりJAでなくてはできない仕事だ」という評価が高まったことは特筆されてよい。

それはなぜか。すなわちJAこそが、地域の人々から「地域に立脚した組織」であると受け取られたからにはかならない。すなわち地域協同組合であるJAは、民間企

業のように儲からないからといって、どこかに逃げるわけにも隠れるわけにはいかない。それは「農」「食」をはじめ、「地域」生活そのものに立脚した仕事を基盤にしているからにはかならないのである。

(3) 共済事業と社会的有用性の視点と本稿の分析視座と課題

こうした、「営利を目的としない相互扶助性の発揮」といった「非営利的特質」は、農協のみならず、協同組合の共済事業に全体として共通する特質であって、協同組合の持続可能性を担保する最大の根拠は、まさに「こうした特質」にこそあるはずである。ここに、営利保険とは異なる「共済事業の現代的役割」の一端があるが、本稿では、「社会的有用性（社会的有用生産）」の概念からさらに考察することとしたい。「社会的有用性（生産）」とは、一言でいえば、「社会的に価値と意味があり人々から必要とされている性格を持つ生産（労働）」のことであり、同時に、生産過程で「生産に携わる労働者が、日々労働する中から『自分の働く仕事』が人々の役に立つ仕事で喜ばれており、自分のやっていることは意義のあることである」と目的・目標を自覚しう

る「生産（労働）」形態ともいえよう。では、逆に「社会的に価値と意味がない生産」とは何か。その一つとして、我々自身を傷つけ破壊に導く兵器などの軍需生産があげられよう。

実際に、「社会的有用生産」の提案が具体化する端緒となったのは、1970年代半ばにイギリスの軍需生産会社ルーカス・エアロスペース社の労働者たちが提起した「ルーカス・プラン」である⁸⁾。同社は軍需産業を中心とする事業により好業績を維持していたが、同社の相次ぐ人員整理・合理化攻勢の中で、労働者が労働争議から解雇撤回・自主管理を志向する過程で、自らの労働を問い直し、兵器生産を主体とするのではなく「社会的必要を満たす」労働とオルタナティブな企業経営のあり方を求める民衆的な対案づくりに取り組まれた。このアイデアが「ルーカス・プラン」であり、争議自体の敗北によりこのプランは解体したものの、労働者が「社会的有用性」のある具体案を提示し戦略構築するという取組みは、その後の「福祉国家」の弱体化とグローバル化の進展の中で、先進資本主義国で勃興した労働者（生産）協同組合や「社会的企業」などオルタナティ

ブの源流に位置するものであった。この動きは、日本でも各地の様々な争議組合の自主生産の実践⁹⁾にはじまり、今日では様々な分野における労協やワーカーズコレクティブの実践が拡大しており、研究的にもT・ジャンテほか¹⁰⁾、塚本ほか¹¹⁾、筆者¹²⁾などに結実している。

しかし、そもそも共済事業は、本来的に「社会的有用」な事業であり、労働的なのではないか。にも関わらず、共済事業の「二重構造化」ゆえに、それに携わる現場の「担い手」にその本質がみえにくく、「自分が何のために働いているのか」が体感できないことに問題があるのではないか。同時にそのことは、共済事業の社会的有用性や現代的役割を發揮する本来の事業目標そのものを、「見えにくく」しているのではないか。

具体例をあげよう。JA共済事業の様々な地域貢献への取組みは、筆者のかつての姿であるJA職員のレベルはもとより、共済系統内部ですら、語られることが余りに少ない実態にある。共済事業関係者は、現実には、連合会から現場まで普及推進目標に追われ、共済事業が、高齢者福祉のような事業に貢献していながら、このことを忘れがちであったり、あるいは「自覚してい

ない」実態にある。もちろん事業の再生産のためには普及推進活動は必須とはいえ、共済事業の経済行為としての一面部分にしか目標が設定されていないともいえる。また以前から、共済事業に限らずJA系統全体における「宣伝ベタ」は指摘されているが、たとえば高齢化に伴う不安は誰しもが感じていることであり、共済事業が進行する高齢社会に対応した事業に深くコミットし貢献していることはもつとアピールされる必要があると考えられる。

なぜならそのことは、現場で普及推進に携わるJA職員をバックアップし、モチベーションを高めることにほかならないからである。もし仮に、現場の普及推進が、「自分たちは、何のために働いているのか」「自分たちの苦労により、何がもたらされるのか」といったことをさらに理解し、このようなJAの組織・事業特性を發揮した社会貢献にダイレクトに直結していることを、現場レベルでより深く確認されていれば、筆者自身の経験からしても、現場のモチベーションは相当に違っていたはずである。同時に、そうした特質を「現場視点」で明らかにすることは、普及推進のあり方を見直すことにもつながるほか、まさに、本稿

の課題である「共済事業の現代的役割」を、別な側面から体系的に明らかにすることにほかならない。

以上のことから、本稿では、普及推進現場の実態的なヒアリングを通じた分析を通して、共済事業の持つ地域社会における意味と現代的役割、今後の課題等を多面的に明らかにしていくこととしたい。

但し本稿では、新たに取り組んだ調査が、限定されたヒアリング調査のみであって、依然として仮説提示による「試論」に留まる箇所が残されている。今後さらに、面的に調査研究を深化させ実証を重ねる所存であるので、ご容赦いただきたい。

2. 労働現場からみる共済事業の社会的有用性

— 「疎外論」とモチベーションを手がかりに —

(1) 労働過程と疎外

「人はなぜ、何のために働くのか」という巨大かつ根源的な命題は、本稿で回答しうる責務もなく、もとより筆者の能力を遙かに超えた領域にある。しかしここでは、敢えてそこに連なる検討を、「疎外」の概念を確認するところからはじめたい。

20世紀前半のテイラー＝フォードシステムなど古典的管理法の完成は、労働に対するモチベーションを差別的出来高給与に求め、資本主義的大量生産システムを完成させた。これにより、工業部門を中心に生産性は大幅に上昇して、「労働者も自動車を持てるように」なり、労働者も労働強化と引き替えに（相対的には）高い賃金を得て、資本主義的繁栄の謳歌に部分的ではあつても「参加」できるようになつた。

しかし、その働きかたの内実、すなわち「労働過程」はいかなるものであつたのか。これは、まさにチャップリンの映画「モダンタイムス」の例を持ち出すまでもなく、悲惨なものであつた。こうした資本主義的生産様式と労働過程の「非人間性」を見通していたのがマルクスであるが、初期マルクスの論点の中心にあつたのが「疎外」の概念である。

マルクスは、『経済学・哲学草稿』において、「では、労働の外化は、実質的にどこにあるのか。それは第一に、労働が労働者にとつて外的であること、すなわち労働が労働者の本質に属していないこと、そのため彼は自分の労働において肯定されないでかえつて否定され、幸福と感ぜずにかえつ

て不幸と感じ、自由な肉体的・精神的エネルギーがまったく発展させられずに、かえつて彼の肉体は消耗し、彼の精神は頹廃化する、ということにある。」¹²「労働者が骨身を削つて働けば働くほど、彼が自分に対立して創造する深遠な対象的世界（＝生産物―資本）がますます強大になり、彼自身が、つまり彼の内的世界がいよいよ貧しくなり、彼に帰属するものがますます少なくなる。」と述べた¹³。

初期マルクスの労働過程論を再評価した内山によれば、テイラー＝フォードシステムについて、「フォード自動車工場は、労働者からみれば、まったく魅力のないものであつた。…必要な労働力を集めるために、フォード（によつて）、…その中心に据わつたのが再び高賃金政策であつた。労働はつまらなくとも賃金は高い、そのことによつて労働者の離反を食い止めようとしたのである。…労働と分配の平等化としての「社会主義」（は）…生産力の発展は簡単に肯定される。…しかしそのとき、生産の拡大のもとで、労働存在がどのように変化していくかは、視野の外に置かれるのである。…その過程で、労働者自身の存在、生きていく過程が解放されているかどうかは問題に

されない。…労働者の存在の解放を旨とするには、労働者を労働者たらしめている基礎である労働存在の解放、さらには労働者が労働と生産の主体になるという、労働者の労働過程の奪還が目的意識的に追求されなくてはならないのである。」¹⁴とした。

一方、マルクスを批判しながら「疎外」概念を整理したブラウナーによれば、「疎外」とは「労働者と職業の社会技術的状況のあいだの一定の関係から生ずるさまざまな客観的条件と主観的な感性状態とからなる総合的な徴候群である。疎外が生まれるのは、労働者が自分たちの直接的な作業工程を統御したり、自分たちの仕事と全体の生産組織とを関連づける目標感や職務遂行感を身につけたり、個々の統御された産業共同体に帰属したりすることができないことであり、また自己表出の一式式である労働活動に熱中できないときである」としている。そして、その一番目にあるのは「無力感」であるとし、「他者あるいは（テクノロジ）のような）没人格的な制度によつて統御され操縦される客体と化しているときであり、またかかる支配状態を変えたり修正したりする主体として自己を主張することができないときである」としている¹⁵。

時代や立場の差がある両者の主張を簡潔に統合すれば、「自分の労働に対する喜びが見出せず、自分の仕事が「自分のものではない」状態」が「疎外」という状態にほかならない。

内山がかつて記した「労働過程の奪還」が具体的にどのような状態であり、「自分の仕事が自分のものである状態」とは何かを筆者なりに考察すれば、単に差別的出来高給の改善でもなく、ましてや既存社会主義的な「平等と服従をベースとした国家的労働者管理」でもなく、「自分の仕事の「目標感」を真に労働者自身に取り戻し、その目標実現のために労働過程を自己で制御し自己で楽しみながら、自己実現していくことが、疎外を止揚しうる労働過程」と換言できよう。

(2) モチベーション論と目標設定

しかし、そのような「疎外を止揚しうる」労働現場・労働過程、すなわち「働く者が「自分の仕事が自分のものである」と自覚しうるような仕事」は、どのようにすればつくり出せるのであろうか。そもそも、それは存在しうるものなのだろうか。

多くのマルクス主義者は、その解を、最

終的には社会主義革命による体制変革に見出していったが¹⁶⁾、これに対して、これらマルクス主義者とは異なる立場からこの回答を探索しようとしたのが、20世紀後半の経営組織論の諸学派である。

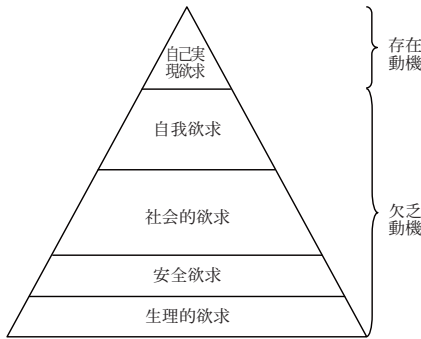
彼らは、企業活動や労働環境が高度化・複雑化する中で、テイラー・フォードシステムの現実をとらえ、その機械的人間観を批判的に克服しようとした。その潮流は、経営組織論の古典にして重要なバーナード¹⁷⁾をはじめ、新制度派経済学の限定合理性仮説につながるサイモン・マーチ¹⁸⁾まで多様であるが、そうした立場から「仕事の動機づけ」を総合的に説明しようとしたのが、いわゆる「モチベーション論」である。

一般にモチベーションとは、「何か目標とするものがあつて、それに向けて行動を立ち上げ、方向づけ、支える力」であり、「何らかの緊張や欠乏があつたときに、それを何とかしようとしてひとが動くときに、モチベーションが生まれるというのが基本」¹⁹⁾とされている。労働現場におけるモチベーションは、「人は何のために働くのか」という巨大でかつ根源的な命題そのものであるが、これを初期に体系化して説明したのがマズローの「欲求階層説」である²⁰⁾。

マズローによれば、労働のモチベーションは「生理的欲求」を初発とし、「自我欲求」までの4段階に至るが、これは足りないものを充足することで解決する「欠乏動機」として段階的に位置づけられるが、さらに高次のレベルとして「自己実現欲求」が存在と発達にかかわる「存在動機」があるのだとした。要するに「食べるために働く。いやいやでも働く」というレベルが「生理的欲求」に基づく労働であるが、人間は本来成長を続けたいという欲求があるので、「食べること」などの「欠乏動機」が充足されれば徐々に高次の段階に至り、最終的には「自己実現のために働く」レベルに達するとして、それを図式化したのである(図1)。

こうした人間性重視の人間観によるモチベーションと組織論をさらに発展させたのが、マグラガーである。マグラガーは、古典的管理法に基づく労務管理について、「人間は生来仕事が好きらいで、なるうことなら仕事をしたくない」と考えており、そのため「たいいてい人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたりしなければ働かない」と考えるが、しかし、こうした人間観・労働感 は人間の一部しか見ていない、とする。そうではなく、人間には「仕事で心身を使う

図-1 マズローの欲求階層説



(資料) 金井壽宏 (1999) 『経営組織』日本経済新聞社。

のはあたりまえのことであり、人は自分で進んで身を委ねた目標のために自らムチ打って働くもので、そのためには「尊敬や自己実現といった報酬が与えられる場合には、組織目標達成のために献身し創意工夫を行う」という部分もあるのだとした²¹⁾。マグレガーは、前者を階層原則に基づく組織感をベースとした「X理論」、後者を統合の原則を重視する「Y理論」と命名したが、この2つの理論に基づいて管理者が仕事に対する人間の動機を正しく理解することによって、適切な管理をなしうることに、「納得できる目標設定と権限の委譲や仕事の充実感などによって、部下を能動的に仕事に動機づけていく」Y理論に着目した。すなわちこのY理論によれば、「単に金銭

によるモチベーション」だけではなく、「適切な組織目標と自己実現を報酬化することによって、より高度な組織と事業を実現しうる」ことになる。ここに、「目標設定の重要性」が改めて確認されることになる。こうした古典的な理論を消化しつつ、

「人間のもつ意志や目的の働きを重視し、意識的かつ適切に設定された「目標」がひとを動機づけると主張するのが、ロック・レイサムらの「目標設定理論」である。金井・高橋潔は、これを4点にまとめ、①目標が適度に困難であること、②具体的であること、③本人に受け容れられていること、④成果のフィードバックが与えられること、が重要になるとしている²²⁾。しかしその一方で金井は、この4要素は実際の組織・事業の成功には当てはまらないこともあるとして、NHKの「プロジェクトX」で取り上げられた、たとえば富士山リーダードームや青函トンネル建設といった「不可能と思われた、夢のような壮大な「過度に困難な目標」を実現したケースを検討する。そして、こうしたプロセスについて、「当事者たちは、達成困難な目標が示されても、それを積極的に受け容れ、目標の完遂と自己の役割を同一化しているようであ

る。プロジェクトに参加した当事者が感じる心の動きは、新しい技術や困難な課題に挑戦したいという技術的関心、技術者の持つプライド、職人の意地というような、きわめて技術寄りのメンタリティである、他方で、大義に尽くし社会全体に貢献するという使命感とロマンも感じている」として、「萌芽的アイディア」であるとしながら、「目標」を「夢」に置き換えた「モチ(テイ)ベーションの夢理論」を提唱している。これは、①夢の懐抱―われわれに希望と未来を与えてくれる夢をいただくこと、②夢の共有―協力者や賛同者とその夢を共有すること、③逆境の克服―失敗から学び打開策を見出す、④精神の持続―苦境や悪い結果の中でもあきらめない、という4点である²³⁾。換言すれば、【明確な「目標⇨夢」が、単に経営者やトップマネージャーだけでなく、ミドルマネージャーや一般職員も含めた組織全体で共有され、その「目標⇨夢」に向けて、それぞれが自らの仕事の内実を可視的領域に置くことで「自分のもの」としながら、その能力を最大限に発揮できるような、組織と事業の方向性」といえるであろう。無論、この「目標⇨夢」は、仮に「プロジェクトX」に登場する壮大なケー

スでなくとも、より現実的にブレイクダウンするレベルでも「夢」たりうるであろう。

以上のように、機械的ではないポジティブで有機的な人間観と、それに基づく組織と事業のあり方を設定することによって、働く人々のモチベーションを醸成・再生産し、適切な組織目標、さらには『夢の実現』に向けてよりスムーズに歩んでいくことが期待できる。組織のあり方としては、さらにネットワーク論であるとか、合意形成のプロセスの問題などが加わるであろうが、マルクスの意味での「止揚」であるかどうかはともかく、少なくとも労働現場の「疎外」を克服しうる方向性としては、現実的な「止揚」形態につながるものであろう。

(3) 共済事業と「目標⇄夢」

翻って、共済事業（事業団体）の「目標⇄夢」とは何であろうか。すでに見たように、共済事業は二重構造性を有しており、保障需要を充足させる経済行為として、事業拡大を要請される一方で、その事業成果に基づき、高齢者福祉などの社会貢献や堅実な資金運用、またJA共済の場合は、総合農協としての資金ストックによって、地域のセーフティネット再構築に貢献してい

る。そして、前者を充足するためのインセンティブは、JA共済の場合、推進目標とそれに伴う特別手当として金銭的に具体化される。しかしそれが、単に上から「目標数値」として「下りて」くるだけでは、筆者の経験にあつたように、いくら金銭的な手当が増えようとも「このような推進のあり方は、協同組合事業として適切なのか」と思い悩む職員は尽きないであろう。無論現在の普及推進現場は、多様なモチベーション管理が行われてきているが、実態は、機械的事業推進の要素も多々残されている。まさにそのベクトルは、マグレガーのいう「X理論」である。

これを「Y理論」に転換するためには、上述のように、共済事業が社会的有用性のある事業であることを、組織全体で理解すること、たとえばJA共済であれば、具体的には地域の「食」「生活」「環境保全」「セーフティネット」などのために、総合農協事業と共済事業が貢献していることを、繰り返し学習するなどが求められよう。そのためには、地域ごとにその実現課題を段階的に示すなど、普及推進現場でも「目標⇄夢」に向かっているのだということを見え・共有しうるように、それを「可視化し

うるような普及推進目標」として転換することが求められるのではないか。つまり、「この目標⇄夢のために普及推進もあるのだ」ということが共有され、それを自覚できるといふような目標管理が実現できれば、まさに「共済事業の保険との「本質的な差異」もより明確になる」のではないだろうか。

これは単に抽象論として述べているのではなく、かつて筆者が長期間現地調査し、そのあり方の有効性を論証した愛知県・JAひまわりにおける准組合員化対策や、声かけ運動などを目標化し、組合員増⇄組織基盤の強化と事業推進を実現している例などにも端的に示されている²⁴⁾。

以下、この点について他の共済の事例を交え、ケーススタディで検討していきたい。

3. ケーススタディ／共済事業の

「担い手」視点と組織

JA共済、CO・OP共済、県民共済と生保の比較検討：共済事業と保険との差異を、普及推進現場ではどのように表現しているか

(1) JA共済²⁵⁾

1) JA共済の現状と問題点

今日、事業現場で一般的に言われる諸問

題は、少子高齢化のもとでの事業ストックの縮小均衡や法改定やJA合併に伴う「共済らしさ」衰退、さらに「信用・共済分離」などの総合農協解体への攻撃である。そして、地域農業の衰退と地域社会の疲弊の中で、JAの広域合併によるサービスの質的变化、生損保との競合の激化、資金運用・事業経営環境の悪化、労働環境の強化などが取りざたされている。

2) 現在のJA共済の取り組み・広報実態では、当事者のJA共済連は「JA共済の特質」をどう表現しているのだろうか。そこにはこう記されている(要旨)。

「日本の農村では、古くから共同体をつくり、お互いに支え合い…そうした歴史を背景に、農家組合員が協力して農業生産力の増進と経済的・社会的地位の向上をはかること、そして、協同による事業活動を通じて、農家組合員の幸福と利益を実現することを目的に「農業協同組合(JA)」は生まれました。JAの共済事業は、こうした相互扶助(助けあい)を事業理念として、自主的・民主的に運営されておき、人間の尊重や地域社会づくりへの貢献をめざしています。」

「JA共済は、JAの行なうさまざまな事業の一環として、組合員・利用者の皆さまと共

済契約を締結することによって、「ひと・いえ・くるまの総合保障」を提供しています。」

【2010～2012年度・3か年計画の具体的課題】

- ア) 地域特性に応じた推進活動の強化と生活全般における保障拡充
 - イ) ニーズを的確に捉えた簡潔でわかりやすい仕組みの提供
 - ウ) サービス・利便性等の向上
 - エ) 信頼性の向上
 - オ) 連合会のJA支援機能の強化
 - カ) 地域貢献活動を通じたJA・JA共済の理解の促進
 - キ) 連合会の健全性確保と安定的資金運用の取り組み
 - ク) さらになる事業基盤の維持・拡大に向けた新たな事業展開
 - カ) 地域貢献活動を通じたJA・JA共済の理解の促進。の具体策
 - ☆交通事故防止対策【自動車共済+生命共済】
 - ↳交通安全対策・安全教室の開催。
 - ↳介助犬育成と普及(交通事故被害者対策の一環)、募金活動等。
 - ↳社会復帰のためのリハビリテーションセンター(中伊豆、別府)
 - ↳被災者のための仮設住宅支援など
 - ☆健康管理・増進活動【生命共済】
 - ↳健康・介護はっとなライン
- ↳全国で23万人以上に対する健康管理活動の実施や、レインボー体操、高齢者集団保養健診等の支援/全国厚生連及び厚生

連病院への支援

↳在宅介護支援などJAの高齢者福祉事業・活動の支援(ホームヘルパーを累計で3万5千人以上育成)など。

(資料) JA共済連(2010)『JA共済連の現状2010』

かつて、医療機関がほとんど存在しない時代の農村において、長野県佐久総合病院にみられる献身的な活動等によって、予防医学と健康管理活動を普及するなど、共済の普及推進だけでなく、それを支える「危険率の低下」とともに、農村生活の大幅な向上を実現した大きな力は、厚生連とそれを支援する共済連(共済事業)にあったことは忘れてはならない。現在もまたこうした活動は継承されているが、すでに述べたように、農村の高齢化が進む中で、JAの福祉事業・活動を積極的に支援し、高齢化の進む農村における重要な地域貢献を果たし、地域還元を果たしていることはさらに強調されるべきである。これこそ、まさに【共済と保険との差異】にかかる大きな結節点だからである。

しかし、JA共済連の資料からは、「食・農」「農村」といったJAの持つ決定的な特質と連動したアピールはほぼ皆無であり、

現在の広報媒体等をみるかぎり、一般の生損保や他の共済との決定的な相違点が訴求されているとはいえない。「JA（農協）ならではの共済」のメルクマールは何か、JAの総合性発揮のために、かつての「農村資金のストック」といったアピールに学びつつ、JA共済の社会貢献などを明確に訴求すべきではないだろうか。

3) JA共済の普及推進現場で「本質的差異」はどのように訴求され意識されているか

〈静岡県・JAみっかびの事例〉²⁶⁾
筆者の体験でも、「柱一本でも払うのが非営利の共済、払わないのが保険」と学習したことがあるが、それだけが「共済らしさ」ではない。では、「共済日本一」といわれるJAみっかびの訴求ポイントはどのようなものであろうか。

JAみっかびの共済事業目標は、「戸当たり1億2千万円の保有」「ブッシュではなくニーズ喚起があった」「LA1人当たり年間10億円の目標、戸当たり保有1億2千万円、トップのLAは100億円を超え」 「毎年連続する県の表彰」「LA全員での全国表彰大会（共済の甲子園）への出場」

などであり、これだけを見ると「保険会社の優良外務員・優良営業所」と変わらないように見える。

しかしこれを実現しているのは、地域農業の中核的農産物である「みかんの産地」としての成長を第一義とし、「組合員の経営があり、そこからJAの経営が導き出される」という考えに基づいていることを忘れてはならない。

実際に同JAでは、1985年からマツピングシステムによる個別生産者データによる経営指導に尽力、組合員の有利販売を実現してきており、JAの本体事業を柱とし、農業生産地としてのセーフティネットを確立していることが重要なポイントとなっている。

共済担当者は、「信用・共済の資金を、総合農協として重要な活動である営農相談などの指導事業にも活用し、正組合員から理解を得ている」と語っているが、まさに地域農業を維持・発展させながら、「お願い推進」ではなく「ニーズ喚起型」「提案型」の推進をしてきたことや、Aコープを中心とした地産地消の展開により、非農家を含めてJAへの理解が定着していることなどから、非農家・准組合員層でもJAへの信

頼が厚く、信用・共済事業でもJAの利用に傾斜していることが、その背景にはある。

一方、トップマネジャーとミドルマネジャーとの意識としては、ミドルマネジャーは、「入った頃から脳裏にたたき込まれた教育の中心は、組合員という言葉しかない」「組合員に最大の奉仕をすることしか考えてこなかった」という言葉であり、

トップマネジャーは、「あなたの100万円、もし自分の組合であれば11万4500円残る。じゃあ、あなたが銀行に持つていったらどうなりますか。そうすると、それは銀行が儲かるだけです。（でも自分の）組合に残ったお金ちゅうのは実はあなたの方のものです。生保にどどん流れてく。生保に利益が出る。そして今度は生保が満期になった時には銀行と提携しているから、JA貯金に戻らず銀行に行っちゃう。そうすると、まったく（自分の組合に残らず）取られっ放しです。」と語っている。

さらに、「共済事業が伸びているのはLAの努力もありますが、組合員が利益を出せるようJAが営農面を指導していることです。つまり、農家も非農家も、トップマネジャーもミドルマネジャーも共済担当者も「自分の組合」という意識、「共済は

自分の地域と地域農業のための資金」という意識が、共有されているのです」という。これにより、ミドルの高い目標をクリアする労働のモチベーションを支え、組織活動における「共済と保険の差異」を浮き彫りにしていると考えられる。

もちろん、JAみつかびは、未合併農協であり、広域合併農協等では「モチベーション」管理や組織目標は別のフレームが必要になる。この検討は別途行われなくてはならない。よって次に、広域合併JAの事例を取り上げる。

4) JA/A (東海地方の中堅JA・都市部から中山間地域まで分布) LA等金融外務職員グループディスカッション (2007年8月)

筆者は、東海地方の広域合併総合農協において、「都市化・混住化・高齢化する地域で、農協の総合性をいかにし、いかに信用・共済事業の普及推進を図っているか？」等をテーマに、7人の金融総合外務職員のグループディスカッションを行った。その要旨を以下にまとめる。

① 共済事業等の普及推進の実態

・顔見知りになるまでは、共済の推進は

しない。距離感を近づけてからの推進になる。それは、「共済」は単なる貯金などと違い、生活全体をさらけ出す必要があるためである。先方も職員に心を許さないと難しい。

・その意味で、信用・共済の総合渉外は、段階を追っていけるし、生活実態の中で「貯金が共済か」を具体的な設計の中で判断して貰うなど、「JAの総合事業の良さ」が出ると思う。

・具体的には、定期積金からのアプローチが多い。集金など、情報提供しながら推進する。

・新規開拓にあたり、JAとお付き合いがない方をどのようにひきつけるかであるが、学校貯金がある関係で、学校がある地域に推進する。全然関係ないところは、お客さんからの紹介が多い。全くの「白地」はなかなか声を聞いてもらえないことが多く、お客さんからの紹介がほとんどというのが現状である。ずっと同じ支店にいる職員は、付き合いの長いお客さんが多い。異動して約3年間くらいで、多くの方と顔がきくようになる。たくさん訪問してまわったりして、身に着ける。突然の「白地」

のかたに推進にいつても、(業績の)ポイントは高くなるが、実際はなかなか取り合ってくれないことが多い。

・Aコープや直売所などに立ちよりついでに、JAに関心を持つ方もいるので連携して推進することもある。しかし、確かに直売所のお客さんでJAとの取引が発生するということはあるが、直売所だけを利用するお客さんは、JAの事業をあまり理解していない。今後、事業部門間連携など、普及推進や広報の場でよく考えていく必要があると思う。

・高齢者の取引が多く、若い方の取引が少ない。たとえば3世帯のお宅では、祖父は組合員でJAとのつきあいがあがあるが、その息子は民間企業に就職し、系列の生損保に加入している例が多い。その中で、JA共済やJAバンクのメリット、JAの大切さなどをアピールしながら、提案しお奨めする。いまの保険会社の契約の詳細をお客様に見せてもらい、そこでの差別化をし提案する。しかし実際はなかなか難しい。

・外務職員によつては、支店で取り組む不動産(開発)事業の担当も兼ねるため、それを使用し推進することもある。

- ・ J Aの葬祭センターが近くにあるため、そこを使用するときにご家族に提案することもある。相続対策などの相談に乗り、その中で信用・共済の提案をすることがある。相続では困っている方も多く、信用・共済事業の利用が問題解決になることも多い。また、J Aの葬祭センターは利用しやすいので、引き物の購入などとあわせて、組合員・地域の方の支えになっていると思う。

- ・ 共済の利用ルートとしては、その世帯に(学校貯金をしている)お子さんがいれば「ごども共済」などの取引がしやすい話もしやすい。こちらから進めればOKであり、お子さんがいれば通帳を持っているからである。解約をせずにもっている方が多い。

② 広域化する事業地域とその問題

- ・ 農家以外の地域のお客さんは、信用では信金・地銀・郵便局などの利用が多く、保険も郵貯や兼業先の系列生損保が多く、全く知らない地域でそこに食い込むのは大変である。

- ・ 支店の統廃合は、高齢者などの年金利用で影響が出ており、集金などで外務

の仕事が増える原因になっている。

- ・ 農家が多い地域では、従来からの組合員が多く、もう共済ですすめるものがないくらいに何処の家も加入しており、飽和感が強い。これから農家に奨めるのは、転換も含めてほとんど無理ではないかと思われる地域も増えてきた。建更も「ごども共済」もすでに相当程度入っており、建更で1億円ぐらい加入の世帯も多いところがある。

- ・ そこで、ここ数年は農家以外の取引を重視している。しかし回る家が限られ、「よくくるね」などといわれるようになってきている。

③ 准組合員化の推進とJ Aの有利性

- ・ 後継者世代への働きかけは、純農村ではまだやりやすかったが、完全に都市化した地区では、困難である。

- ・ そんな中で「准組合員」になって貰えば、事業の利用情報や家族構成なども分かるので、提案もできるし推進は楽になるが、員外ではどうしようもない。准組合員は、利用高配当、情報誌や准組合員へのプレゼント(当該J Aではしようゆ)、直売所の割引券、葬祭センター利用といったメリットがある

ので、員外利用制限の問題もあることから、(当該農協では目標を定め)頑張つて組合員化の促進をしている。

- ・ J Aと信用金庫等との違いでいえば、J Aの方が地域密着型での有利性は強いと思う。色々なことが相談できる感じである。農産物直売所の利用率が高いので、そこを拠点に外務の展開も可能であり、効率がよい。税金のお手伝いや、孫の相続などの話ができる。

- ・ やはり、特定の1人がJ Aの担当ということから、いろいろな相談や、共済だけでなく、それぞれの会社とか関係なしに、1人の人間として信頼関係を築くことが目的である。そのような中で、目標も達成できると思うし、自分はそのやり方を大切にしている。

ここでは、広域合併J Aとして「苦戦」しながらも、J Aとしての地域性を生かした組合員化など、様々な取組みで成果をあげる様子が語られている。しかし一方で、従来の目標管理が限界に近づく様子も示されており、改めて、広域合併J Aにおける「J A共済の目標設定」をどのように位置づけるかの検討が必要であるといえよう。

(2) CO・OP共済事業

1) CO・OP共済の現状と問題点

～事業連のヒアリングから～²⁷⁾

CO・OP共済の実態やLPA活動の現況は以下のとおりであるが、厳しい環境の中でも堅実に事業を伸張させてきている様子がうかがえる(表1)。

まず、2004年度に約495万人であった加入者数は、5年後の2008年度には約647万人に増加しており、5年間で約31ポイントという増加傾向にある。同様に契約高は約4兆6千億円から約7兆2千億円に、支払共済金は約216億円から約361億円に、そして共済事業収入も約604億円から1,040億円に、それぞれ増加している。

これに伴い、CO・OP共済グループ全体の保有契約高も5年間で約37ポイント増の約9兆5千億円に、支払共済金(元受共済)も約49ポイント増の約518億円に達している(図2、3)。

こうした高い事業伸張については様々な要因があるが、事業当事者がそのベースとしているのが、CO・OP共済の特徴である「生協のよさ」を全面に訴求した商品開発と、事業の普及推進にある。

表-1 CO・OP共済の事業状況

	日本生協連				コープ共済連
	2004年度	2006年度	2008年度	前年度比	2008年度
加入者数(人)	4,956,616	5,915,819	6,478,417	102.7%	3,092,551
契約口数(口)	46,793,000	56,578,317	72,164,246	110.9%	19,816,400
契約高(億円)	46,793	56,578	72,164	110.9%	19,816
共済金支払件数(件)	685,409	884,582	1,062,113	104.6%	32,820
受入共済掛金	57,023,408	73,355,366	97,478,366	113.4%	1,553,767
支払共済金	21,633,323	28,172,779	36,113,139	112.8%	654,555
共済事業収入	60,411,977	77,890,853	104,034,351	113.4%	-
経常収益	-	-	-	-	1,994,614
共済掛金等収入額	59,567,176	76,419,997	100,699,784	113.0%	1,553,767
共済契約準備金戻入額	201,945	760,057	2,581,600	120.6%	410,464
資産運用収益	642,856	710,798	752,967	155.7%	5,425
共済事業費用	27,893,239	34,830,862	55,426,076	120.8%	-
経常費用	-	-	-	-	1,674,375
共済金等支払額	22,692,452	30,216,524	40,566,702	114.4%	654,555
共済契約準備金繰入額	5,172,013	4,598,598	12,212,575	132.4%	40,579
資産運用費用	28,774	15,738	2,646,798	223.0%	0
CO・OP共済事業剰余金	32,518,738	43,059,991	48,608,274	106.0%	-
基礎利益	-	22,971,435	25,599,901	89.0%	356,182
割戻準備金繰入額	2,401,945	4,063,057	6,315,179	115.3%	-

(資料) コープ共済連『コープ共済2009事業のご案内』

注1 コープ共済連の加入者数は、コープ共済連引受の加入者合計である。

2 契約口数は、生命共済、こども共済および定期生命共済の基本契約共済金額10万円を1口として計算している。

3 契約高は、生命共済、こども共済および定期生命共済の各基本契約(死亡保障)の引受責任の合計金額である。

4 共済掛金等収入額=受入共済掛金+受入共済金+受入受託手数料

5 共済金等支払額=支払共済金+支払共済掛金+支払返戻金+支払割戻金

6 基礎利益は、経常剰余金-キャピタル損益-臨時損益で計算している。

*キャピタル損益=キャピタル収益(金銭の信託運用益+売買目的有価証券運用益+有価証券売却益+金融派生商品収益+為替差益+その他キャピタル収益)-キャピタル費用(金銭の信託運用損+売買目的有価証券運用損+有価証券売却損+有価証券評価損+金融派生商品費用+為替差損+その他キャピタル費用)

*臨時損益=臨時収益(危険準備金戻入額+その他臨時収益)-臨時費用(危険準備金繰入額+個別貸倒引当金繰入額+その他臨時費用)

図-2 CO・OP共済グループ
保有契約高（元受共済）の推移

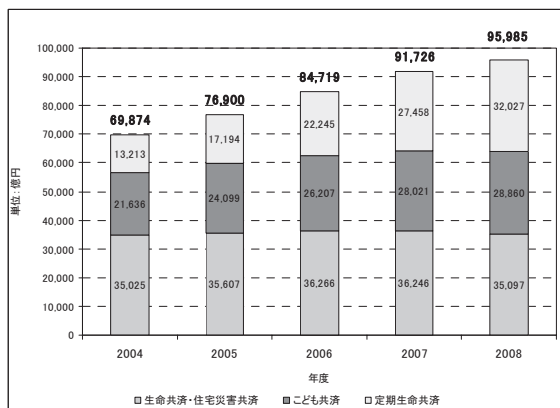
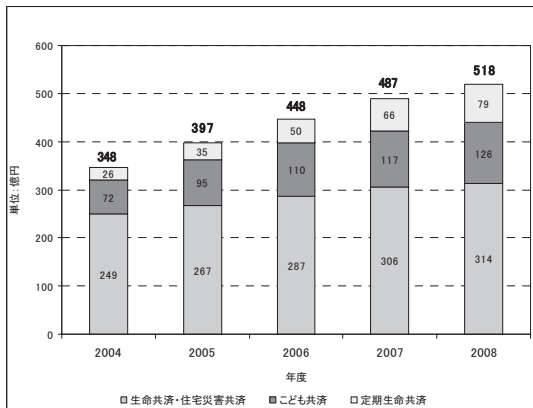


図-3 CO・OP共済グループ
支払共済金（元受共済）の推移



生協のイメージは「安全・安心」であるが、「保障」もそれが活かされるように訴求している。生協に頼めば間違いない「総菜・ハウジングと同じで「高額な請求」などがこないだろう、というイメージどおりの商品開発と運用が必要であり、それを心がけているようである。特に非営利であることを強調している。

では、事業当事者は、共済の「持ち味」をどこに見出しているのだろうか。

何よりも「安心して入れる、入りやすい」という点である。CO・OP共済の新しい商品開発の中には障がいがある子供でも入れる共済があり、「よかった、安心して入れる」との声が多数寄せられている。また、実際に給付を受けた人では、海外でのケガなど、民間保険は診断書などが必要だが、CO・OP共済は書類も簡略化されており、申請も簡単に「小さな「ケガ」でも安心して申請できる」という声が多い。たとえば、ネンザで書類を出し忘れてたら、職員さんが聞いてきたということもあった。「これくらいじゃ「出ない」と思われていたのが、「出る」といわれた」など、加入者・組合員自身でも驚いたという声が多数ある。このような事例は以下のとおりである。

- ・申請が簡単・領収書でOK／診断書のお金も戻る。
 - ・個人賠償・ちょっとした掛金で全部の保障・生活に密着している・病気になるなくてもちょっとしたケガ、物を「身近な保障」で守ってくれる／ほかの保険と違う。
 - ・組合員にならなくては入れない。宅配はやめたけど共済のためだけ、入っている人もいる。
 - ・店舗なしで配送のみ／薦めてもいいのかというケースもある。
 - ・但し、死亡保障の金額は少ない（アイブラスト組み合わせればいいのだが）。
 - ・また「65歳以上」はどうしても高くなる／助けあい満期・掛金の苦情もある。さらに医療型はできたが、現状では掛金の水準は高位である。（事業連ヒアリングによる）
- また、CO・OP共済の最大の特徴を示すのが、「ライフプランニング活動」である。
- これは、組合員がくらしの保障やお金について学ぶ活動であり、中心的なテーマである「保障の見直し」の学習では、組合員が本当に必要な保障を自ら選択する力をつける手助けをしているものである。事業主体はこれを以下のように整理している。
- コープ共済連では、活動の担い手として、組合員や職員を対象に「ライフプラン・アド

バイザー（LPA）を養成しています。LPA養成セミナーの受講者は、コープ共済連所定の講座でライフプランニングや保険、税金、金融等について総合的に学習し、修了後にLPAとなります。

2008年度末現在でLPAは2,211名（2007年度対比157人増）となり、全国の生協で活躍しています。生協で行っているライフプランニング活動には、主に以下のものがあります。

■くらしの見直し講演会

保険の仕組みや必要な保障の選び方、年金などについて、参加者に基本的な知識をつけてもらうことを目的とした講演会です。2008年度は「わが家の保障の見直し」入門編「わが家の保障の見直し」生命保険改造編などの既存のテーマに加え、「セカンドライフ」をメインとしたテーマを増やし4名の新講師をむかえて講演会を開催しました。2008年度は、全国で148会場13,848名の参加がありました。特に「セカンドライフ」、「年金」のテーマでは30会場以上の開催がありました。

■くらしの見直し学習会

保障や年金など、くらしのお金についてより深く学びたいという声に応え、テーマを絞り、少人数で開催する学習会です。LPAが講師となり、各地で開催しています。一定の参加者が集まれば出前学習会をする生協もあります。2008年度は、のべ1,895会場で実施、17,537名の参加がありました。

■ライフプラン講座

保障の見直しに限らず、保険や年金、税金などくらしのお金の基礎について、幅広く学ぶための講座です。資格の取得は目的としませんが、LPA養成セミナーをコンパクトにした内容となっています。2008年度は、のべ2,755名の参加がありました。

■個別相談

講演会や学習会では対応できない、一人一人の要望に沿った相談を受ける活動です。2008年度は、のべ7,313名の参加がありました。

■ライフプランニング川柳お題「セカンドライフ」

ライフプランニング活動では、ライフプランを考えるためのきっかけとして、2008年度から全国の組合員向けに川柳の募集企画を実施しました。2008年度の川柳のお題は「セカンドライフ」。16生協、1,402名の組合員にご応募いただき、応募者全員に「セカンドライフを考えるリーフレット」を呈呈しました。

（資料）コープ共済連『コープ共済2009 事業のご案内』

2) CO・OP共済普及推進現場のヒアリング

リング

〓X生協・LPA関係組織の幹事級A氏（女性、50歳代後半、FP有資格者）のライフコースとモチベーション

次に、実際にこの「LPA活動」に取り組んでいる担い手A氏に直接ヒアリングを行ったので、ここにまとめておくこととする。

① A氏のライフコース

A氏は、大学（理系）卒業後、関東地方で専門職（検査技師）8年従事。その後結婚して、当初は育児に専念、夫の転勤で東海地方に移住した。移住先（社宅）で地元のX生協立ち上げに関わり、組合員・班活動に取り組む。1984年から地元で技師のパートをしながら生協活動を行い、「産直・安全な食」「石けん運動」などで活躍。90年代前半に関東に戻り、専門職のパートを続けながら、同じ系統の生協組織の中枢で活動し、現在に至る。東海地方在住当時から、「生活を守る」生協活動の一環として共済にも取り組む。自らは1999年にFP資格を取得、同生協のLPA等組織を2000年代当初から組織化した。

パート先の退職を機に2010年から生協LPA組織の幹事級の役職になった。

② A氏と共済・LPA組織との関わり

A氏は、共済・保険との関わりでは、夫が労働組合・職場の共済に加入していた関係で、常に生損保と比較してその有

利性を確認していた。「民間生損保は損である」ことを意識し、またFP資格を取得してその実感をさらに強くした。それを踏まえ、組合員同士で互いに生活費の点検や保障内容の見直しなどに取り組む中から、LPAの育成を組織化していた。現在、関東一円で20数名の講師級のFPを育成し、LPA活動を支えている。

自分としては、組合員活動のベースにある「安全な食と産直への取組み」「石けんを通じた環境保全活動」という生協の基本となる課題と「共済」は、同じ生協の取組み課題として「生活を見直し改善する」という点で、全く同列だった。しかし、組合員の中には共済は金融商品という意識もあり、「お金のことはちょっと」というように積極的ではない場面もあった。特に、農協共済の組合員である農家(自営業者)と異なり、一般サラリーマン家庭の主婦が、自らの財布(家計)を他人に公開して保障内容を点検するということについては、拒否反応が強かったこともある。

こうした中で、まず、組合員有志による「生命保険の勉強会」からスタートした。自らの経験(比較学習)から、「民間

生保がいかに割高であるか」を学習してきた経過を踏まえ、この体験を共有し「家計の中でお金の流れを確認しよう」「お金を通して自らの生活実態を理解し、改善点を明らかにしよう」と呼びかけたのである。

こうして実態を調べてみると、いかに必要以上の保険に入っている例が多いかがわかった。民間生損保の外交員に勧められるまま、年収水準からいえば過大な月5〜6万円(年間70万円前後)といった高額の保険料を支払っていたり、保障の中味を全く理解していなかったり、死亡保障が1人5千万円も、1億円も、というような例もあった。実際に保険の中味を大まかでも理解したり、約款の内容などを読める組合員はほとんどいなかった。

このような体験から、組合員が自らの生活を見直せるよう、より体系的に学習活動を進めるために、自らFP資格を取得するとともに、生協のLPA活動と連動して組織化を図ってきたのである。

通常、「FPの資格を取得」という人は、現に金融機関に勤務しながら仕事に生かしたいという人が多く、それ以外は「金融商品等に精通して資金を得たい

(より有利に資産を運用したい)」という人がほとんどであり、自分たちのように「生活を見直し改善し、身の丈にあった暮らしをしたい」と考えてFP資格を取得しようとする層は多くない。そういう意味では異質であるといえるが、ここにこそ生協共済の活動ポイントがあるのでないか、と考えている。

③ 当該組織活動の特徴

組合員の学習会などLPA活動を通じて取り組んでいるのは、あくまで個人相談の形式であり、CO・OP共済の具体的な商品の説明はあくまで説明であって「営業」や「普及推進」のためにしているのではない、ということである。まず、【組合員の生活改善】【組合員の生活を守るために現在の保障を見直す】といった課題が優先であって、その過程で【高額保障を見直す】といった課題が生じる。その結果、食材や石けんと同じように「素性のわかる商品である」CO・OP共済を比較対象の材料にして奨めはするが、実際にCO・OP共済を使うかどうかは、組合員の自主性に委ねているという立場で一貫している。すなわち結果として、事業利用にむずびつくことは当

然あるが、それは【結果であつて目的ではない】と理解している。したがつて、この組織として「普及推進目標を掲げ、それをクリアできないとペナルティ（クリアすれば報奨）」といったシステムはないとしている（事業の普及推進や事業管理は、生協の専従職員の方で行うことになる）。

この点は、事業利用の拡大や普及推進というスタンスを明確にして取り組んでいる他の生協の組合員組織（他のLPA組織）とは異なるスタンスであるといえる。

④ 保険との相違点／CO・OP共済なしではのポイント

CO・OP共済の有利点は、ア)非営利であること。具体的には、掛金が安く、仕組みがシンプルでわかりやすいこと、イ)そのため目的にあつたものを選べる（こと）、ウ)CO・OP共済たすけあいV1000円コースやJ1900円コースといった「保険の論理」よりも「組合員の利益」を優先にした商品を提供していること（障がいを持つ人などでも加入ができること）、エ)すなわち「相互扶助・協同組合の精神が発揮されている」こと、であると考えている。

その分、「保障需要」に純化しているため、高額所得者や事業主の税務対策や、貯蓄の変わりにはならないが、身の丈にあつた家計を考えれば貯蓄は貯蓄で、保障は保障で考えるのがベターであると考えている。

結論として、CO・OP共済を勧めるモチベーションの基本は、「身の丈にあつた暮らし」を応援するのではないかとしている。その意味で、相互扶助＝協同組合性を発揮したCO・OP共済の商品は、財テクや相続対策で使う長期性・貯蓄性の高い共済とは、その意味でスタンスが異なっており、「必要な保障」に純化したシンプルで使いやすいものであろう。今後とも、生活改善の観点から、「保障・保険の見直し」の活動を行っていきたいとしている。（以下次号）

【参考・引用文献】

- 1) 真屋尚生（2007）『保険の知識（第2版）』日経文庫、p.15
- 2) この問題点については改めて述べるまでもないが、詳細は以下を参照のこと。
押尾直志（2007）「共済事業の今日的意義と法規制問題」押尾直志監修、共済研究会

編『共済事業と日本社会―共済規制は何をもたらすか―』保険毎日新聞社。

- 3) 坂井は講演等で「共済と保険の違いは共済金を「支払う」か、「支払わないか」にある」と端的に述べている。坂井幸二郎（2002）『共済事業の歴史』日本共済協会、ほか。
- 4) 岡田太（2011）「協同組合共済事業の再定義―積極的な差異を作るために―」『共済と保険』第53巻第1号、pp.16-31。
- 5) 本報告書所収の江澤論文による。
- 6) 高橋巖（2008）「協同組合とソーシャル・キャピタル―総合農協の特質との関連―」『協同組合研究』第27巻第1号、pp.11-27。また、Iwao TAKAHASHI（2009）：The Role of Cooperative Insurance and Its Problems：A Case Study of Agricultural Cooperative Insurance, *Studies in Human Science*, 7, pp.182-197。高橋巖（2007）「制度共済の今後と自主共済への影響―農協共済を中心に―」『いのちとくらし研究所報』20号、pp.40-56。
- 7) 詳細は、高橋巖（2005）「汝、現場の汗と涙を忘れることなかれ―筆者の至らない農協系統生活19年間への自戒の念を込め―」『共済仲間の談話室』（全共連平河会、私家版）、による。
- 8) H・ウエインライト／D・エリオット（1

987) (田窪雅文訳)『ルークス・プラン―「もう一つの社会」への労働者戦略―』緑風出版。

9) 現在の日本の労働者協同組合の源流は、炭鉱失対事業に取り組んだ全日自労の運動にあるほか、2010年に一定の解決をみた国鉄闘争でも、各地の争議団(闘争団)で自主生産・自活が続けられている。金児順一(1995)「国労闘争団事業体活動の現状と課題」ワーカースコレクティブ調整センター編『労働者の対案戦略運動―社会的有用生産を求めて―』緑風出版、pp.117-127

10) T・ジャンテ氏招聘国際フォーラム編(2006)『勃興する社会的企業と社会的経済―21世紀の社会・経済システムを展望するために―「サード・セクター」から「社会的企業」へ―』同時代社。

11) 塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子(2005)『NPOと新しい社会デザイン』同文館出版。
12) (注9)にある音威子府のケーススタディを通して過疎地域におけるNPOの社会的役割を分析したものに、以下がある。

Takahashi Iwao (2011) : The Importance and Role of NPO Activities in Depopulated Areas : The Example of "NPO eco-Otoinepu" in Otoinepu Village, Hokkaido, *Encounters*, 2, Department

of Tourism and Transnational Studies of Dokkyo University, 2, p. 39-54.

13) K・マルクス(文庫版1964)(城塚登・田中吉六訳)『経済学・哲学草稿』岩波文庫。
14) 内山節(1982)『労働の哲学―労働過程史の方法―』田畑書店。
15) R・ブラウナー(佐藤慶幸訳)(1971)『疎外と現代産業』『労働における疎外と自由』新泉社。

16) 『経済学哲学草稿』は、マルクスの「階級闘争」理論を強調したスターリン時代の旧ソ連では基本的に公表されなかった。旧ソ連は、「既存社会主義国における疎外」という自らの体制批判に向かいかねない「疎外」概念そのものを、マルクスの「青年期特有の青い感情」として事実上否定せざるをえなかったといわれている。大石高久(1992)「マルクスとエンゲルスの社会主義論―「反テュリering論」と「資本論」の対比を中心として―」<http://www.asahi-net.or.jp/~m3t-oois/social.html>

また、<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%96%8E%E5%A4%96>

17) C・バーナード(1956)(山本安次郎ほか訳)『新訳 経営者の役割ダイヤモンド社』

18) J・G・マーチ、H・A・サイモン(19

82)(土屋守章訳)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、及び、金井壽宏(1999)『経営組織』日本経済新聞社。

19) 田尾雅夫『モチベーション入門』日本経済新聞社、p.15、及び、金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方―ひとを生かし組織力を高める9つのキーコンセプト―』東洋経済新報社、p.59。

20) 金井(1999)、前掲書。
21) D・マグラガー(高橋達男訳)(1966)『新版 企業的人間的側面』産業能率大学出版部、pp.38-66。

22) 金井・高橋潔(2004)、前掲書、p.66。
23) 金井・高橋潔(2004)、前掲書、pp.67-79。

24) 高橋巖(2008)、前掲論文。
25) JA共済連(2010)『JA共済連の現状2010』。

26) 全共連(株)三菱総合研究所(1998)『レイズ・ザ・ルーフ!―共済事業から見たJAみっかび成功の秘密―』、及び関係資料。

27) 日本コープ共済生協連(2010)『COP共済2009事業のご案内』、及び、生協共済研究会編著(2008)『生協の共済―今、問われていること―』コープ出版、また日本共済協会(2002)『現地研究会報告書―生活協同組合はコープ―』。

地域社会における共済事業の

現代的役割に関する一考察(下)

―事業の普及推進現場における視座から―

J A 共済、CO・OP 共済、県民共済の事例―

性の高い事業志向がはつきりと確認される。

〈前号の掲載内容〉

1. 問題の所在と本稿の主たる課題―その背景・内容―

2. 労働現場からみる共済事業の社会的有用性―「疎外論」とモチベーション論を手がかりに―

3. ケーススタディ／共済事業の「担い手」視点と組織

く J A 共済、CO・OP 共済、県民共済と生保の比較検討…共済事業と保険との差異を、普及推進現場ではどのように表現しているか？

(1) J A 共済

(2) CO・OP 共済事業

〈以下、本号〉

(3) 都道府県民共済

く事業連ヒアリングからく

1) 都道府県民共済の現状²⁸⁾

都道府県民共済（県民共済）は、旧同盟系労働組合の出身者が中心となり事業展開を開始し、現在は39都道府県において、地域の一般消費生活者を対象に事業展開を行う「共済に特化した協同組合事業組織」である。CO・OP共済とは異なる手法であるが、貯蓄性を排し必要な保障に純化して徹底したシンプルな商品開発、安価な掛金、そして群を抜いて高い「還元率」を実現する事業運営を行ってきた。都道府県民共済の現状は、表12のとおりであるが、貸借対照表においては、資産運用ではなく流動

2) 都道府県民共済の独自性―1

都道府県民共済の最大の特徴は、上述のとおり徹底したコスト削減による経費率の低位維持により、掛金の割安さを実現していることであるが、これは、普及推進が外務員対応ではなく、新聞折り込みパンフ中心による普及推進で販売していること、これにより加入者数を拡大し、経費率をさらに下げることが目標にしているというコストダウンのポジティブなスパイラルを実現している。加入者の平均年齢が上がった分は、加入者数の拡大でカバーしている。

次に、高率の割戻率（総合保障で24・7％）

表-2 都道府県民共済の事業概要

共済事業の実績推移

※2008年度・2009年度の正味支払共済金および給付率は、IBNR（既発生未報告）備金を含んだ値である。

なお、還元率は給付率と割戻率の合計である。

こども型

(金額：百万円、率：%)

年度	加入数(人)	正味受入共済掛金	正味支払共済金	給付金	割戻引当金	割戻率	還元率
2005年	2,278,404	32,777	17,448	53.2	9,995	31.0	84.2
2006年	2,442,273	35,688	18,938	53.1	10,970	31.2	84.3
2007年	2,564,269	38,033	20,297	53.4	11,748	31.4	84.8
2008年	2,662,147	39,870	23,873	59.9	9,898	25.2	85.1
2009年	2,757,706	41,500	25,759	62.1	8,193	20.0	82.1

総合保障型（加入数以外は特約含む）

(金額：百万円、率：%)

年度	加入数(人)	正味受入共済掛金	正味支払共済金	給付金	割戻引当金	割戻率	還元率
2005年	9,099,940	267,276	124,688	46.7	90,527	34.5	81.2
2006年	9,456,887	286,615	140,939	49.2	92,058	32.6	81.8
2007年	9,795,005	307,101	165,363	53.8	85,387	28.2	82.0
2008年	10,017,250	323,483	186,217	57.6	81,292	25.5	83.1
2009年	10,173,222	333,863	194,133	58.1	81,046	24.7	82.8

※総合特約の2009年度未加入数は4,098,160人

熟年型

(金額：百万円、率：%)

年度	加入数(人)	正味受入共済掛金	正味支払共済金	給付金	割戻引当金	割戻率	還元率
2005年	1,010,962	32,085	13,337	41.6	13,753	43.5	85.1
2006年	1,191,661	38,089	16,660	43.7	15,522	41.3	85.0
2007年	1,389,971	45,404	21,493	47.3	16,881	37.7	85.0
2008年	1,681,083	53,188	26,461	49.8	18,491	35.2	85.0
2009年	1,958,149	64,349	32,377	50.3	21,988	34.7	85.0

※熟年特約の2009年度未加入数は599,229人

傷害共済

(金額：百万円、率：%)

年度	加入数(人)	正味受入共済掛金	正味支払共済金	給付金	割戻引当金	割戻率	還元率
2005年	841,681	10,193	10,373	101.8	0	0.0	101.8
2006年	827,890	10,062	10,260	102.0	0	0.0	102.0
2007年	805,611	9,885	11,030	111.6	0	0.0	111.6
2008年	773,243	9,592	14,121	147.2	0	0.0	147.2
2009年	731,166	9,164	14,158	154.5	0	0.0	154.5

新型火災共済（加入数以外は特約含む）

(金額：百万円、率：%)

年度	加入数(人)	正味受入共済掛金	正味支払共済金	給付金	割戻引当金	割戻率	還元率
2005年	2,462,421	43,253	15,330	35.4	13,114	30.6	66.0
2006年	2,553,274	44,910	14,518	32.3	14,418	32.4	64.7
2007年	2,639,574	46,559	13,453	28.9	19,243	41.7	70.6
2008年	2,726,166	48,031	13,835	28.8	21,583	45.3	74.1
2009年	2,829,152	49,718	11,617	23.4	19,761	40.0	63.4

※火災特約の2009年度未加入数は60,225件

表-2 都道府県民共済の事業概要(続き)

貸借対照表の主要項目

(金額:百万円、率:%)

年 度	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	増減
資産合計	307,636	338,472	374,105	428,185	483,276	55,091
(伸び率)	112.9	110.0	110.5	114.5	112.9	
現金及び預金	288,635	318,868	328,866	380,861	425,220	44,358
有価証券	6,479	6,488	31,250	26,821	26,126	△694
貸付金	529	500	437	390	317	△72
その他資産	11,992	12,615	13,550	20,111	31,611	11,499
負債合計	229,548	244,727	252,257	282,995	327,724	44,729
(伸び率)	110.4	106.6	103.1	112.2	115.8	
共済契約準備金	218,146	233,047	240,567	266,002	306,376	40,374
支払備金	9,891	11,851	12,808	34,563	57,018	22,455
責任準備金	80,863	88,225	94,498	100,173	118,367	18,193
未経過共済掛金	59,140	62,892	66,389	69,389	72,523	3,133
異常危険準備金	21,723	25,332	28,108	30,783	45,843	15,060
契約者割戻準備金	127,391	132,970	133,260	131,265	130,990	△275
その他負債	11,402	11,680	11,690	16,993	21,348	4,355
純資産合計	78,087	93,744	122,848	145,190	155,551	10,361
(伸び率)	121.1	120.1	130.0	119.2	107.1	
会員出資金	30,529	35,431	52,427	68,886	74,682	5,796
法廷準備金	9,253	10,633	12,163	14,405	15,773	1,368
任意積立金	26,917	33,387	42,797	52,287	57,373	5,086
当期末処分剰余金他	11,385	14,262	14,459	9,610	7,722	△1,888
負債・純資産合計	307,636	338,472	374,105	428,185	483,276	55,091
(伸び率)	112.9	110.0	110.5	114.5	112.9	

(資料) 全国生協連総会資料(表-1・2とも)

により、多くの共済で80%を超える還元率を誇っていることで、「ともかく県民共済は安く、安心」というところが訴求ポイントといえよう。これに加えて「速い」ということもポイントである。たとえば、共済金の支払いを午前中に終えるなど、迅速かつ徹底した加入者へ対応を行うほか、郵便局まで職員が自ら取りに行く徹底ぶりである。さらに、葬式の当日に死亡共済金を支払う「死亡訪問」まで行っている。

3) 都道府県民共済の独自性―2

第2が、共済事業資金から「資産運用性」を排除し、「共済事業の資金は共済事業のために即使っていくことしか考えない」ということである。バブル崩壊の時に投機的な運用をしていないためにリスクを回避できた経験も踏まえ、それ以降はその方針がさらに徹底された。発足当初を除き、共済事業とブライダル・紳士服事業のみに純化した共済生協の特徴がここにも示されている。

そして商品も、CO・OP共済と同様に、徹底して「安く、シンプル、分かりやすい、保障に純化」の商品ラインアップになって

いる。

しかし、関連法改定により、ブライダルと紳士服は「事業分離」を迫られているほか、また、内部留保と資産の確保についても、「県民共済本来のスタイル」が崩されることを懸念している。

普及員は、パンフレットの配布と普及推進を担当するが、都市部中心で全国約2,000人が所属している。雇用ではなく、「業務委託」形態であり、全体に占めるシェアは1/3程度で、その担い手としては主婦が多い。最近ではネットでの販売も増加している。折り込み媒体は連合会で案を作り、会員生協で独自に判断している。全国連指令型のトップダウン運用は排している。

以上のように、徹底したムダの排除と利便性を実現するなど、共済事業としての独自性としては、「全てを利用者に還元する」という姿勢に尽きる。

4) 都道府県民共済「担い手」の現場

～普及員の声とモチベーション～

月報報告から(2010年)

都道府県民共済では詳細なヒアリング調査は実施できなかったが、事業の担い手で

ある普及員のモチベーションを示す内部資料として「月報報告」に掲げられた声のいくつかをまとめておくこととする。

・「助けあい」の説明って皆さんどのようにされていますか？県民共済の成り立ちから説明できます。昭和45年夏、埼玉県のある町で残業でヘトヘトだったAさんが、バイクで事故を起こしたものの、過労で亡くなった事故にも関わらず労災が認定されず、掛金の高い保障に未加入のAさんは、無保障となり遺族は途方に暮れました。民間生損保よりも安く庶民が入れる共済をつくらう。

これが県民共済の始まりです。少ない掛金でいざというときは加入者に素早い保障をする。説明を要する複雑なシステムではなく、誰にも分かりやすい簡単なシステムです。営利を目的とせず、また政党や特定団体と一切関わることなく、あくまで加入者を第一に考える。そんな今までにない、助けあいと思いやりの心から生まれた保障制度です。

・先日、外資系の学資保険のプランナーの方が、「共済では県民共済が一番、特にこども型は県民共済に入っていればほかはいらない」と言っており、自らの正しさに自信を持ちました。

・毎月2万円で生命保険に入っていたのが、友人に「独身だから保障は共済で十分」と

言われ、県民共済に切り替えた。保障の見直しを引き続きお奨めする。

・「大手に入っていますか」と声をかけたところ、先方から「保険ははいっているけど、県民共済は安いよね」と言ってくれました。配布したパンフの効果が表れているようでした。

・最近ケガをしたお子様の共済金を受け取ったばかりで、その早さに驚かされていた。しかし、保障内容についてはご存じでないこともあったので、普及員の方から説明を補足。保障内容を知って頂くための普及員の活動の大切さを痛感。

ここにあるのは、CO・OP共済同様に、非営利性を全面に出したモチベーションであり、さらにいえば、この共済の特色ともいえる「庶民の生活の支え」たらんとする強い意識である。

共済も保険も、実際に普及推進業務や管理業務そのものは、その内容が大きく変わることはない。しかしながら、たとえば実際に事業を担い現場の担い手の通底に流れる強い意識は、都道府県民共済発足当時の「バイク事故」のくだりにあるように、「庶民でも入れる掛金の安い共済」とそれを実現しようとする徹底したコスト管理であ

る。自らも高ギャランティが担保される「儲け」（利潤）のための仕事と、そこには根本的な差異が存在すると考えられるのである。この点については、今後、アンケート調査などを駆使した詳細な分析が必要である。

(4) 生保の営業現場の実態

※ 生保の元外務員社員B氏（男性、60歳代前半）のライフコースと、事業に対するモチベーション（2010年10月ヒアリング…ほか関連ヒアリングを実施）

一方、「利潤目的」の生保等の現場におけるモチベーションはどのようなものであるのだろうか。

ここで、比較対象として、民間生保の営業現場がどのような実態にあるかを比較対照のためにまとめておく。

1) B氏のライフコース

B氏は、大学（文系）卒業後、12年間のメーカーの事務職勤務を経て、配置転換を機に、生保（全国展開する大手）保険外務員に転職し、4年弱勤務した。勤務した期間は、1983～1987年（40歳代前

半）。その後他のサービス業に転職し、現在に至っている。

保険外務員をする前は、保険との関わりといえば、新卒で会社に入社して系列会社の保険に加入したことだけである。特に考えもなく、外務員や先輩の言われるままに加入して、保険料は給料から天引きされていたので、「加入した」という実感も、保険の必要性も感じないままだった。

2) 生保外務員の業務実態

B氏は、親戚の紹介で生保に転職し、保険の外務員として営業所に配属された。当然、保険の知識や商品の理解もなく、一から勉強することになった。

社員である所長と数名の男子正社員以外は、所の全員（約40名）が外務員で、その9割以上が女性だった。タイムカードもなく、直行・直帰が基本で「契約を取ればよい」というのが基本的な勤務形態であった。

給与体系は、はじめの数か月が研修期間で基本給（部分）が10万円程度保障されるが、正式採用の後には基本部分が減少し、基本的に加入契約に比例して所得が決定される。当該月で契約がゼロの場合は、当然、

月収も数万円という状態になる。また加入契約が成立しても、解約失効のリスク回避のため、数か月に分割して成績が給与に反映された。無論、加入して即解約などの場合はペナルティが付加（マイナス）される。

これでは、当然毎月のように外務員の顔ぶれは変わることになるが、所長は、その中である程度の人数の外務員を確保するとともに、一定の成績を維持する外務員をセレクトし、退職しないように引き留めるのも重要な仕事だった。その中では、所長の成績を外務員の実績に貼り付けるなどの対応も行われた。ノルマに追われる中で、自分を追いつめ、メンタルヘルスに罹患する外務員も少なくなかったが、固定客を持つ外務員の中には、一定の「テリトリー」で限定された仕事だけをこなし「時間の自由もあるし、スーパリーのレジ打ちよりは割のいいバイト」と割り切って働く女性もいた。

そこで重要だったのは「テリトリー」である。外務員のインフォーマルなネットワーク、すなわち、企業を巡る従来からのつきあい、地域での補元関係（資本系列関係会社同士の「つきあい」）などが張り巡らされ、

その中で外務員の契約が成立していた。現在は、経済環境の悪化や保障需要が低下する中で、さらに競争が激化しているのです、そのような「縦割り」「貼り付け」は減っているであろうが、当時から既に新規開拓が容易でない中で、その見えない「人脈」の中で外務員同士が競っている状況だった。

3) 生保外務員のモチベーション

高額契約を取っている外務員のモチベーションは、「隣の人は負けたくない」「1円でも多く契約を取りたい」という競争原理に尽きる。保険の社会性や、契約者の立場でのリスク軽減の必要性は考えないわけではなかったが、【契約を取らないと自分の給料も保障されない】ので、それどころではないという状態だった。無論、不利な転換や家計実態に適合しない契約の推奨など、日常茶飯事だった。現在では、こうしたモラルハザードには歯止めがかかっている部分もあるが、基本は、現代における「X理論」の典型的な労働現場といえよう。外務員は、複雑な経歴や離婚歴を持つ者も少なくないなど、保険外務員が社会的弱者の就業機会になつてきているという側面は昔

も今も変わっていないが、こうした中で、中間層は脱落し、「女1人で生きていく」といった強力なモチベーションを持ち続けた【タフでアクティブ】な層と、上述の「マイペース型」「フリーライダー」層に二極化していったという。

前者のタイプのうち、優秀な外務員（100人に1人程度は、「A学園」という「保険学校」で学ぶ機会を与えられ、それらが榮譽として表彰された。上層の外務員はその学校に入ることを目標にモチベーションにして、手段を拡大して契約をとり続けたといつても過言ではない。

もちろん、保険の有用性や社会性を理解し、加入者の生活設計の立場で親身に対応する外務員もいないわけではなく、「A学園」の発表などにはそうした感動的な声もあったが、B氏の経験では、そのような人は「ほんの数名だったのではないか」とのことであった。

4) B氏のモチベーションと退職に向かう経過

B氏は、こうした女性の「テリトリー」に食い込む術を持たず、またそれを回避し

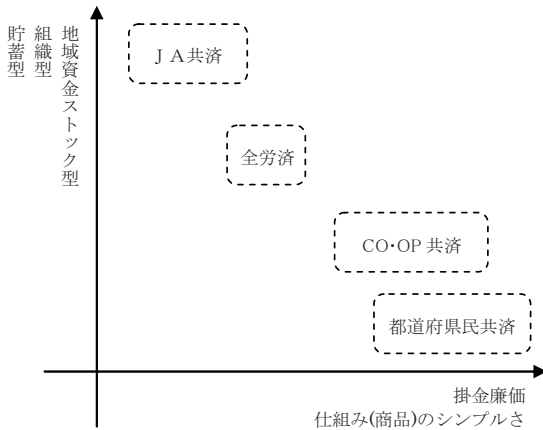
たので、ほとんどを以前の仕事のつきあいや個人的な人脈で契約を取っていた。無論B氏も「契約を取らないと生活できない」ので、「何はともあれ、ともかく契約がほしい」立場ではあったが、性格的にも、他人の「テリトリー」を侵害してまで業績を上げる気は起きなかったという。

当時の経済環境は、バブルに向かう時期であり、会社経営者や資産家が節税対策等で「死亡保障3億円」など高額な保険に加入するケースもあり、そのような契約を取れた年は、年間所得が約900万円に達する年もあった。しかし反面、契約が取れなかった年は約400万円程度の年もあり、勤務した4年間の所得は、ほとんど安定しなかった。

安定しない所得、女性間の複雑な人間関係と「テリトリー」の壁、ノルマの苦しき等で「このままいたらおかしくなる」と感じ、退職した。親戚の紹介ということもあったので、しばらくすれば、外務員から一般事務員（社員）への登用の途もあったというが、「保険」の世界自体から解放されたくなり、転職したという。

その後の職場は、「職人的営業」の中小企

図-4 主要共済事業の位相（模式図）



業で所得も縮小均衡であったというが、保険外務のような不安定な所得や人間関係の苦しさからは解放され、「やめてよかった」としている。しかし、ある意味修羅場をくぐったという意味で「あの5年弱は、実に色々な人に出会って貴重な経験をし、人間的にも成長する場であった」ともしている。

4. まとめ

普及推進現場からみる共済事業の特質と役割

今回、ケーススタディで取り上げた3つ

の共済事業は、まずJA共済の場合は、農・食・緑・土・環境と農家組合員の生活をベースに存在し、JA共済事業が総合農協の活動・事業全体に貢献していることをアピールすることが求められているし、CO・OP共済の場合は、生協の組織活動・事業と連動したシンプルな保障内容と、協同組合らしさを活かした商品に訴求ポイントがある。また、都道府県民共済は、徹底した掛金の安さとシンプルさ、保障に特化した市民のための共済であるという点に特徴がある(図-4)。

こうした中で、それぞれの共済は、組合員・利用者のための共済事業であること、すなわち相対的に安い掛金(割り戻し)や、利用者サービスなどが直接的なメリットであって、それらはさらに強化されるべきポイントであることはいまでもない。しかしこうした「保険事業との同質性」の部分に限って言えば、民間生損保でも同質のサービスを追求してくるであろうし、資金力のある民間生損保の方が優越的地位にある場面もありうる。したがって、共済事業の「差異」をよりアピールするためのポイントと課題は何か、より明確にされなくては

ならない²⁹⁾。

これらを目的に分析された本稿において、明らかになった諸点を簡潔にまとめると、以下のとおりである。

(1) 共済事業は、保険事業との「同質性と異質性」をあわせもつ「二重構造性」を有する中で、社会貢献などの場面でその非営利性を通じて、地域社会において社会的有用性を発揮する役割が改めて確認されたこと、(2) こうした共済事業の持つ社会的有用性が、普及推進現場でより共有され「可視化」される必要があること。これによって、共済事業・組織においても、労働過程における「疎外論」や、現代経営組織論の先行研究の要約を通じて明らかになった、ポジティブな人間観と、それに基づき組織と事業のあり方を設定することによって、働く人々のモチベーションを醸成・再生産し、適切な組織目標と「夢」の実現に向けてよりスムーズに歩んでいくことが期待できること、(3) 具体的な事例としては、JA共済の「共済日本一」として著名なJAみっかびにおいては、そのようなプロセスが確認され、CO・OP共済や都道府県民共済で

もそのような傾向が確認されたこと。しかし、広域合併JAなどの事例では、事業展開で厳しい局面もみられ、その目標管理プロセスのあり方については、さらに検討が必要であること、(4)民間生保の営業現場のヒアリングなどから、民間生保は「契約を取ること」のみが自己目的化されており、共済事業との差異が改めて明確になったこと、などである。

営利を目的とし、かつ地域外の資本による株式会社組織において、事業展開する「土俵」が「市場原理になじまない」「儲からない」ものとなった場合、果たしてどのような経営行動を取るのか。それは、公共交通機関であった国鉄や、地域のセーフティネットの役割も果たしていた郵政が分割民営化され、どのような結果となったか、あるいは、過去に問題となった高齢者福祉事業の営利化の結果であるコムスンの無惨な実態などで明らかであろう。そこにある経営行動は、基本的に「撤退」しかなかったのである。これは、社会的倫理の価値判断や経営者の優劣の問題に留まらない、利潤の極大化を目的とし、特に地域外の資本構成による株式会社における基本的な構造問題

である。

こうした中で、各共済事業においては、それぞれの普及推進現場で、改めて「共済事業の現代的・社会的な役割」を再確認しなくてはならない。今回の論考によって、「保険事業との本質的な差異」である非営利性と地域性に加え、市民のセーフティネットの再構築や、地域の資金循環といったことを明確にすべきであることが、改めて明らかとなった。

それを具体化・実現するためには、本稿で明らかにしたように、「共済事業現場で働く者」の中に、共済事業の社会的役割に関する認識が共有されることが重要な課題である。そのため共済事業関係者は、事業の担い手が「共済事業らしいモチベーション」を持続的に認識し再生産しうる目標管理など、普及推進システムの具体的な見直しと再検討が必要である。それが実現すれば、共済事業の社会的有用性もまた強固になり、「保険」とは異なる「共済」の「独自性」に関する社会的根拠もより明確になるであろう。

それとともに、「非営利セクターの相互扶助事業であること」を分かりやすく明示

するため、共済事業の横断的な連携が図られることを期待したい。JA共済でなくても、共済であればたとえばJAを通じて安全な野菜が入手できるメリットとか、「共済」の横断的シンボルづくりや特典などの追求なども課題になるのではないだろうか。

しかし、本稿の検証結果の一部が、これらの論証に向けた仮説提示にとどまっていることを踏まえ、今後は、各共済事業の普及推進現場における面的かつ広範囲にわたるアンケート調査・ヒアリング調査の実施等による、より精度の高い検証作業が必要である。この作業は他日を期したい。

【参考・引用文献】

- 28) 全国生協連(2010)『全国生協連・県民共済グループの現状2009年度』、及び、小野桂之助(2004)『県民共済グループ躍進の研究―こんな時代に安定成長!―』東洋経済新報社。

- 29) この点については、以下の泉田の指摘を参照。泉田富雄(2009)『共済事業の仕組みと課題』田代洋一編『協同組合としての農協』

筑波書房、pp.185-214。