

## 社会的責任経営と生協の評価方法

津田直則（桃山学院大学）

### 1. 企業による社会的責任経営の潮流

最近「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility) という問題がブームになっている。社会的責任経営、社会的責任評価、社会的責任投資といった用語も使われている。欧米では企業の社会的責任問題は長い歴史をもつ。しかし、1990年代にシェルやナイキなどの多国籍企業が途上国で環境破壊を放置したり、劣悪な労働条件で子どもを働かせたりしたことに NGO が批判・攻撃したことや、2001～02年にワールドコム、エンロンなどの大企業が経営者の保身のために粉飾決算し暴露・批判されたことなどを契機にして企業の社会的責任への広がり急速に拡大してきた。現在では、取り組み方は異なっているが国連、EU、OECD などの国際諸機関も企業の社会的責任問題を推進している。日本企業はこの問題への取り組みが遅れていたが、財界は欧州での日本企業の格付けに影響していることに気がつき、日本的経営の視点を盛り込みながら急速に後を追っている。欧米では非営利組織が社会的責任への取り組みを推進してきたが、日本ではまだ非営利組織の取り組みは弱い。

企業の社会的責任（以下 CSR と略称）の問題には、①CSR を定義する問題、②CSR を評価する問題、③CSR に基づく経営の問題、④CSR 経営を重視する企業への投資の問題、の4つの問題が含まれているが、①の定義問題は世界的にも国内的にもまだ定まっていない。ここでは②の CSR を評価する問題を中心に検討する。

CSR の世界標準を作成しようとするいくつかの国際機関や国際的な組織の動きがある。例えば OECD は、多国籍企業に求められる行動規範をガイドラインとして定めてきたが、2000年の改定ではその内容は、情報開示、環境、労使関係、消費者利益、贈賄禁止、競争、課税などを含み、CSR の一形態となっている。

国連も 90年代の終わりから、企業の行動原則の検討を始め、人権、労働、環境などの分野についての国際宣言・基本原則などを基礎として 2000年にグローバル・コンパクト 9原則を作成し企業社会に支持を求めている。

非営利組織の連合体 CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) は国連環境会議や各国の非営利組織に働きかけ、GRI (Global Reporting Initiative) と呼ばれる組織を設立した。2000年にこの組織は 10項目からなる CERES 原則を基礎とした GRI ガイドラインを作成した。内容の特徴は、環境、社会、経済の3つの側面（トリプルボトムライン）から CSR に関する指標を作成するというものである。

この他にも欧米各国で CSR に関する規格や指標などが作成されている。このように CSR への接近方法については多様であり、考え方はまだ統一はされていない。発想そのものが、コンプライアンス（法令遵守）から広げる考え方、環境監査から広げる考え方、トリプルボトムライン（環境、社会、経済）から出発する考え方など多様だからであろう。最近では ISO（国際標準化機構）が ISO 規格として CSR を定式化しようとしている。社会的責任はよい企業とは何かという問題の一部であり、コンプライアンスは CSR の最低限度の条件になっていくと思われる。

経済同友会の『日本企業の CSR：現状と課題』（2004年1月）では、ステークホルダ

一を視野に入れながら、コンプライアンスや社会貢献を超えて日本的経営を生かす視点をめざしている。一般に欧米における CSR ではステークホルダーの重要性が指摘されている。経済同友会の主張もこの点同様であるが、しかし社会的責任評価をどう進めるかという具体的な議論になると、展開は経営主導的になっておりステークホルダーとしての従業員や組合の参加問題を軽視する内容になっている。

しかし、ステークホルダーによる参加がなければ CSR は経営側の一方的な視点からの評価となりやすい。経営主導で作成される CSR レポートでは企業にとって都合のよいことが並べられている傾向がある。都合のよい問題だけの評価を並べるのでは自己評価に近くなる危険性がある。ステークホルダーは、参加を通じて、評価はだれが行うのか、評価の項目には何を入れるのかといった点について発言し、客観的な CSR 評価が実施されるように求められている。

CSR 経営の実施は企業にとってもプラスの面が多いと考えられる。誠意を持って実施していけば企業評価は必ず高まり株価上昇にも貢献する。問題を起こすと信用を失うという点でリスク管理としても適している。CSR 評価・経営は企業の教育システムと考えてもよいだろう。客観的評価 → 問題の発見 → フィードバック → 改善というプロセスを通じて企業は成長していくと理解できる。

## 2. 生協にとっての社会的責任経営の意味と課題

それでは生協にとって CSR 評価や CSR 経営はどのような意味を持っているのであろうか。この問題を考えるにはまず協同組合の基本的価値と社会的責任の関係から始めるのが適当であろう。ICA（国際協同組合同盟）による協同組合の定義と価値の中では、協同組合の倫理的価値として、誠実、公開、社会的責任、そして他人への配慮が含まれており、社会的責任は協同組合の倫理の一部として明示されている。また公正という価値も協同組合の基礎として含まれている。協同組合としての生協は、社会的責任を協同組合の理念の一部として掲げ事業や活動の支えとして展開してきたといえる。

しかし、それでは生協は社会的責任を具体的にどのように経営に反映させてきたのであろうか。各地の生協は環境問題や食品の安全・安心などの分野で社会的責任を果たすという課題には取り組んできている。しかしほとんどの生協は、社会的責任やその一部のコンプライアンスだけに限って掘り下げて取り組むことはしていない。理念に社会的責任を掲げているから社会的責任だけを特別に取り上げる必要はないという主張もあろうが、集中的に取り組めばコストと時間が無視できないという理由もあると思われる。

しかし今のように社会的責任の問題が世界的な広がりを見せており、欧米では非営利組織がその推進役になっている時に、協同組合がこの問題に無関心では非営利組織としての存在が問われかねない。また多くの企業がこの社会的責任評価を利用して社会的評価を高めようとしている時に生協がそれに対抗する基本方針を持たなければ、生協は熾烈になっている競争社会から脱落していく危険性がある。

根本から基本的価値の問題や生協の社会的責任の問題に取り組んでいる若干の例を上げよう。第1は、基本的価値の計測と生協総合評価に取り組んでいるコープこうべおよび福井県民生協の例である。第2は、基本的価値の視点を基礎としながら社会的責任評価も視野にいれている首都圏コープ事業連合の例である。第3は、社会的責任に関する評価の中

のコンプライアンスに取り組んでいるさいたまコープと日本生協連の例である。

第1のコープこうべ生協総合評価は以下の3. で詳しく紹介するが、協同組合の基本的価値とそれを支える経営基盤（広義の効率）をすべて統計データによって計測することを基礎にしている。1998年に始まりすでに取り組みは7年目に入っているが、福井県民生協が2002年から同様の手法を使って総合評価を始め改良が重ねられている。どちらの総合評価も社会的責任は「社会的責任・公正」という評価指標として作成され、コープこうべではそれを構成する項目とデータ数は、「福祉への取り組み」（データ数6）、「環境への取り組み」（データ数7）、「地域・社会活動との連携」（データ数8）、「組織運営の公正さ」（データ数4）、「職員処遇の公正さ」（データ数8）である。また福井県民生協では、「経営・運営への透明性」（データ数7）、「地域・社会への貢献」（データ数10）、「環境への取り組み」（データ数10）、「福祉への取り組み」（データ数8）、「IR広報・情報開示」（データ数3）となっている（どちらの生協も2003年度の総合評価データより）。

双方の生協で「社会的責任・公正」という評価指標の項目として取り上げられている、環境や福祉への取り組み、地域社会活動との連携（地域社会との連携）、組織運営の公正さ（組織運営の透明性、情報開示）、職員処遇の公正、などは社会的責任に属する項目としては適切だと考えられる。ただ、コープこうべでは2004年になり食肉加工業者と生協職員による金銭横領事件が表面化し組織の倫理性が問われる事態が発生した。これは基本的価値の評価に基づく経営はなされているが、社会的責任に含まれる「コンプライアンス」が欠如していることを意味している。今後は評価指標の見直しを行うと共に、相対評価のみならず倫理基準の絶対評価に基づく改革に取り組まれることが期待される。

第2の例の首都圏コープ事業連合では、基本的価値の視点を基礎としながら生協の社会的責任評価も視野に入れており、次のような大きな構想が考えられている。第一段階として、首都圏コープの商品分野で、基本的価値の視点からの評価システムを確立する。第二段階として、首都圏コープの全分野（事業、組織、社会貢献等）での総合評価システムを確立する。この段階でCSR報告書となる。第三段階として、首都圏コープグループ全体の連結評価システム（首都圏コープ、会員生協、子会社）を確立する。評価方法としては組合員へのアンケート調査が大きな役割を果たしている。首都圏コープは1970年代から培った事業インフラを最大限に活用して21世紀を生協の時代にするという志のもとに以上の構想を実施に移そうとしている。

第3の例のコンプライアンスの問題に力を入れているのはさいたまコープと日本生協連である。さいたまコープでは、コンプライアンスに関係したいくつかの問題の発生と処理を経験し、2003年1月から常勤理事会のメンバーによるコンプライアンス委員会が設置され毎月開催されてきている。その過程で、違反行為の通報や相談に係る「ヘルプライン宣言」（2003年3月）や法令・倫理マネジメントシステム・マニュアルの内外への公表（2003年7月）などが行われてきた。

一方、日本生協連ではコンプライアンス・プロジェクトが2003年春に設置され、12月には『生協におけるコンプライアンス経営を促進するために—コンプライアンス・プロジェクト報告—』が出版された。この報告書の中では、コンプライアンス経営の中心となる行動基準として以下の8項目が設定されている。これらの行動基準は、明確性、具体性、透明性、信頼性、統合性の要件を満たす必要があると述べられている。

1. 生協トップのコンプライアンス宣言
2. 基本方針・基本原則
3. 遵守事項
4. 経営トップの責任
5. 問い合わせ窓口（ヘルプライン）
6. 行動基準を逸脱した場合の対応
7. 行動基準改定
8. 行動のチェックポイント

モラルや倫理が衰退している現代にはコンプライアンスの強化は不可欠であると思われる。モラルや倫理の低下を放置すると不正や犯罪の温床にまでなりかねない。しかしコンプライアンスは生協にとって出発点ではあっても最終目標ではない。以下ではこの問題を生協の社会的責任経営に関する今後の課題として述べよう。

生協は民間企業とは理念において異なる非営利組織の一員である。非営利組織は「非営利価値」<sup>1)</sup>を重視する組織であり、協同組合の基本的価値も非営利価値の一部である。従って、社会的責任は非営利価値の一部であると共に基本的価値の一部でもある。各種の非営利組織は公正な社会を形成するために連帯して社会的責任の問題を推進すべき時代に入っている。

重視すべき点は、社会的責任評価を生協が推進する場合には協同組合の立場を踏まえて推進する必要があるということだろう。民間企業と同様の視点や方法で実施すると協同組合としてのメリットを十分に出しきれない危険性がある。コンプライアンスは重要であるが、協同組合の基本的価値の特性を全体として評価や経営の中で生かせなければ協同組合とはいえない。従って、生協の立場から社会的責任評価をいかに展開するかの方法論について改めて議論する必要がある。この問題は後の4. で取り上げるが、分析が重視すべき視点は、基本的価値の問題をいかに展開するか、その中で社会的責任をどのように関係づけるかということになるだろう。それとともに効率の問題をいかに関係づけるかという問題も重要である。競争や効率に対する考え方は生協によって大きく異なるが、経営効率を軽視するとこれからの時代には生き残れない。

最後にさまざまな非営利組織が連帯して CSR の問題を推進していくことの重要性を指摘したい。欧米で CSR や CSR 投資を推進する役割を果たしているのは NPO や NGO である。企業社会が真に CSR 経営に取り組むには労働組合や消費者などのステークホルダーや NGO、NPO などの後押しが必要である。労働組合を含めて非営利組織全体は社会的責任に関して価値観を共有できる立場にある。EU では CSR に関して、使用者、労働組合、消費者団体、市民団体など約 40 のマルチ・ステークホルダーから構成されるフォーラムができている (CSR EMS Forum)。このような非営利組織の連合体ができると CSR の流れはさらに強固になっていくと思われる。競争至上主義の社会を改革するにはこのような流れを支援する必要がある。

### 3. コープこうべ総合評価

コープこうべの総合評価への取り組みは、基本的価値を計測する方法の開発を目的として 1993 年に始まった。開発に際して重視されたのは客観性、体系的、他の生協との比較

可能性などであった。数年の検討を経て 1995 年夏に方法論はできたが、阪神大震災のために 1 年間凍結され、96 年秋に正式に総合評価に取り組むことが理事会で決定された。次の 97 年春より総合評価の試行が始まり、1998 年度からは総合評価が正式に始まった。この年の 10 月には最初のレポート『コープこうべ総合評価レポート』が出版された。総合評価は毎年実施されるがレポートの出版は 3 年ごとに行うことが決まっている。

コープこうべ総合評価は 6 つの評価指標を統計データによって計測し、コープこうべにおける事業と活動の両面を体系的に数値で評価する。コープこうべ総合評価の目的は、総合評価レポートの中で次のように記されている。

①コープこうべの自己点検；さまざまな事業活動の進捗状況のバランスや力の入れ方などを学識経験者の協力を得て自ら点検し、政策課題を抽出して、今後の方針の検討に資することを第 1 の目的とする。

②生協運動に関係するさまざまな人々への情報公開；組合員はもとより、消費者、取引先、行政諸団体、マスコミなど生協運動に関係するさまざまな人々に、協同組合としてのコープこうべの事業・活動全体の実像を伝えるとともに、客観的な立場から批判や問題提起を受けるとたたき台になることを第 2 の目的とする。

評価指標は全部で 6 つあるが、それらは「基本的価値」と「経営基盤」のどちらかに属する。「基本的価値」に属する評価指標は、ICA が重視するさまざまな協同組合価値を指標化したもので、「誠実・配慮」「参加・民主主義」「社会的責任・公正」「自立・連帯・向上」という 4 つの評価指標からなる。もう一方の「経営基盤」はこの基本的価値を実現するための経営基盤という意味であり、短期の「経営効率」と長期の「発展性」の 2 つの評価指標からなる。つまり、総合評価は、基本的価値と経営基盤の二次元軸で協同組合を総合的に評価しようとするものであり、また合計 6 つの評価指標でコープこうべの事業と活動全体を評価する仕組みになっている。

6 つの評価指標とそれを作成するための統計データ（2004 年度では合計で 140）の間には、「評価項目」という中間項目が設けられ、事業や活動全体が体系的に評価できるように工夫されている。評価項目の数は 6 つの各評価指標についてそれぞれ 5 つ設けられており、合計で 30 の評価項目がある。データから求める指数の計算には、異質のデータを集計するために旧経済企画庁が開発した「標準化指数」を使っている。

以上で述べた 2 つの評価軸、6 つの評価指標、30 の評価項目、140 のデータ（2004 年度）の関係を表にすれば表のようになる。データや指数はすべて公表されている。

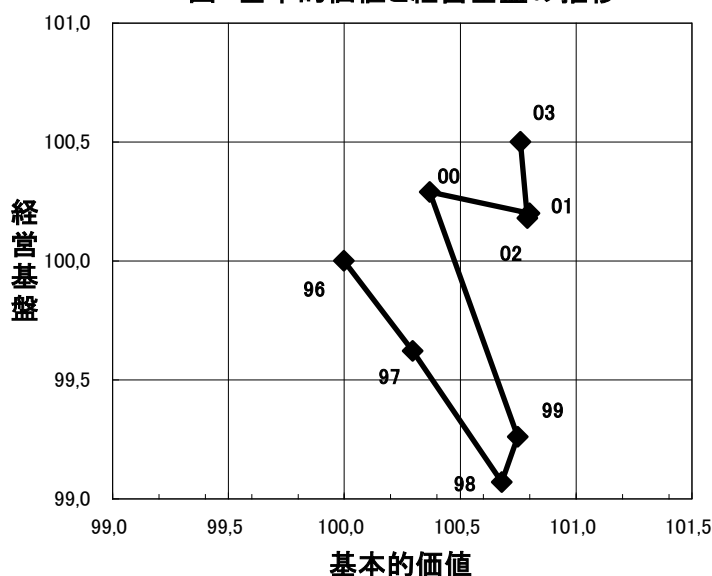
[表] 評価軸、評価指標、評価項目、データの関係（2004 年度）

(評価軸)	(評価指標)	(評価項目)	(評価データ)
基本的価値	誠実・配慮	評価項目 (5)	データ (25)
	参加・民主主義	評価項目 (5)	データ (19)
	社会的責任・公正	評価項目 (5)	データ (33)
	自立・連帯・向上	評価項目 (5)	データ (25)
経営基盤	経営効率	評価項目 (5)	データ (18)
	発展性	評価項目 (5)	データ (20)

評価のために利用する指数はデータ、評価項目、評価指標、評価軸の4段階で求める。データを除く3段階の指数計算にはアンケート調査で求められたウェイトが付けられている。これらの4段階での指数を使って4段階それぞれで評価を行うことができる。データレベルでは実数データの動きを見ることができる。評価項目や評価指標レベルでは問題を視覚的に把握するために、レーダーチャートや基準年度からの指数の折れ線グラフが使われている。評価軸レベルでは、3段階の集計を経て求められた基本的価値と経営基盤の指数を二次元軸にプロットすることによって年々の基本的価値と経営基盤の動きを知ることができる。4段階それぞれでの評価を総合して分析すれば多面的な評価ができるところがコープこうべ総合評価の強みである。

4段階の評価の中でも経営の基本方針を立てるために重要だと考えられる評価軸レベルの二次元図について述べておこう。この二次元図は縦軸に経営基盤、横軸に基本的価値をとり、コープこうべの事業と活動全体の推移を示す図である。ここでは2004年度総合評価委員会7月段階で使われた数値を使っている。図は、140の統計データを、標準化指数を使って、基本的価値と経営基盤という二次元の軸にまで集計した結果を表している。

図 基本的価値と経営基盤の推移



この図は基本的価値と経営基盤の関係の年々の推移を示している。右上（東北方向）に移動するのが最適であるが、理事会はいかにすれば右上方向に移動できるかを政策の視点から検討しなければならない。しかし不況期では政策的に意図して東北方向に進もうとしても容易でない。コープこうべの経営基盤と基本的価値の間には、不況期には少なからずトレードオフ関係が働いているからである。しかし、1996年度から2003年度の8年間の推移は、ジグザグコースをとりながらも右上の方向に移動しつつあることを示している。経営の基本方針を立てる場合にこの図が果たす意義は次第に認識されつつある。

コープこうべでは、総合評価の信頼性を高めるためにアンケート調査が毎年春に2000人を超える規模で行われている。調査の中心は、基本的価値に属する20の評価項目に関

係した重要度調査と実現度調査を、組合員、正職員、定時職員（パート職員）、幹部職員、理事会役員それぞれについて行うことである。また、上の構成員それぞれに固有の質問事項も用意されている（例えば正職員については人事や賃金について）。

アンケート調査を利用することによりデータの信頼性は次のような点で高められている。

- ① 基本的価値に属する評価データには、生協構成員による評価そのものがデータとして含まれており評価の信頼性を高めている。
- ② 通常のデータは基準年度からの相対評価として現れる。これに加え、アンケートには重要度調査や実現度調査が含まれており、どの程度重要であるか、またどの程度実現できたかという情報が得られる。また重要度と実現度の間のギャップも数値で知ることができる。これが経営政策に重要な資料を提供する。
- ③ データの集計過程で信頼性を高めるにはウェイト値が必要となるが、このウェイト値は重要度調査によって毎年求めている。経営基盤に属する評価項目のウェイト値は理事会役員のアンケート調査によっている。

年々のコープこうべ総合評価活動は、生協の事業と活動全般について客観的な評価を行うプロセスであるが、同時にそれは生協構成員（またはステークホルダー）の参加活動のプロセスでもある。理事会はこの流れの中で年々の経営方針を策定していく。

総合評価活動における構成員の参加の仕組みにはいくつかの形態がある。まずデータ作成時において参加がある。通常のデータに加えて、組合員、職員、役員などの構成員のアンケート評価の結果がデータやウェイト値になる。つまりデータ段階で構成員は直接に評価に参加している。またアンケートによる重要度評価や実現度評価は、ギャップ値やある程度の絶対評価の情報なども与えてくれるとともに、構成員ごとの評価の違いも明確に示してくれる。

次の参加の仕組みは、構成員の代表などからなる総合評価委員会<sup>2)</sup>である。この委員会では3年に一度開かれる。審議対象となる原案は研究者を含めた事務局によって作成される。年々の変化の特徴や、その背景にある原因の分析や政策課題などが盛り込まれる。委員会で審議され修正を経たのちに総合評価レポートが出版される。

最後に、出版された総合評価レポートは、地区別総代会などで審議される。ここでの意見は、理事会における次年度の経営方針の策定や総合評価事務局による総合評価の方法に反映されていく。また、コープこうべの各部局は、次年度の事業計画書を作成する場合に、この総合評価レポートの中で自らの部局に関係した評価箇所を参考にする。

出版される総合評価レポートは2部構成になっている。第1部は評価指標、評価項目などを中心とした分析で、アンケートや評価データを基礎にした体系的・客観的な分析になっている。第2部は、環境、福祉など年によってテーマを決めて「特集」が生まれ、理念、歴史的経緯、現状、目標、評価など多様な内容になっている。他の2年についてはこの特集を除いた形で総合評価レポートが作成される。このレポートは通常は7月に開かれる理事会に提出され審議の対象となる。

コープこうべ総合評価の手法は前に述べたように、2002年から福井県民生協によって取り入れられ独自に改良を重ねられ毎年、総合評価レポートが出版されている。

コープこうべ総合評価の手法は客観的で体系的ではあるが問題点としては、基本的価値に属するデータの作成、アンケート調査、指数計算、ウェイト値の計算などにかんがりの手

間がかかることにある。福井県民生協を除き他の生協が採用をためらう理由の一つは総合評価に要するコストと時間であろうと考えられる。

#### 4. 生協が共有しえる生協の評価方法

2. で述べたように、企業社会において CSR 評価の動向がさらに強まる兆候があることを考えると、非営利組織の一員として生協の立場から社会的責任評価をいかに展開するかの方法論や評価方法などに関する基本方針を明確にすることが早急に望まれる。以下では、展開の仕方、評価の目的、評価指標に関する具体的な諸問題について検討しているが、ここでは単に方向を決定するために必要な議論にとどまっている。今後、活発な討論を経て更に前進したい。

##### 1) 生協評価の展開の仕方について

まず、社会的責任が重視されている状況の中で、生協の事業や活動をどのような方法で評価するかという点について、2. で紹介した例をもう一度、整理してみよう。ここでは方法論的な可能性も含めて考える。

第1は、基本的価値評価の展開の中に社会的責任評価を含めていく方法であり、コープこうべや福井県民生協が採用している総合評価の手法がこれに相当する。この手法の実施には統計データの収集が前提になる。首都圏コープ事業連合がこれから実施しようとしている方法も、当面は商品評価に限定しているが、基本的価値の評価の一環として CSR を考えるという方向であろう。ただ、首都圏コープは統計データよりもアンケート調査を中心においた評価方法を採用している。

第2は、基本的価値の中で特に組織倫理にかかわる問題について、企業社会で採用されている手法を用いて、意識と行動の水準をレベルアップしようとする方法である。倫理基準の設定により評価を行い改善に結びつける。日本生協連の作成した報告書はこの方法のマニュアルにあたり、さいたまコープが実施してきたのも標準的なコンプライアンスの手法である。

第3は、社会経済生産性本部が支援する「経営品質賞」の手法を使う方法である。これはアメリカのマルコム・ボルドリッジ賞の日本版であり、もともと経営効率を高める方法として考えられたが、評価項目には環境や社会的責任も含まれている。審査員による採点が評価を決定する。福井県民生協が2003年度に応募し優秀賞を受賞している。

第4は、方法論的に考えられる評価方法で、社会的責任(CSR)の評価方法を拡張して基本的価値分野を取り込む方法である。社会的責任評価の方法にはいくつかの選択肢があるのでどれが協同組合にとって適切かを検討する必要がある。

##### 2) 生協評価の目的について

生協評価の適切な方法を決めるには目的論が重要である。評価目的が変われば適切な手法も変わってくると考えられる。目的が客観評価にあるのか、政策立案や改善にあるのか、あるいはその両方にあるのかによって最適な手法は変わってくる。

まず生協評価の目的が、基本的価値を客観的に示すことであるとともに、できれば他生協や企業社会との比較も可能にすることである場合について考えよう。客観的な評価のた



めには数値化することがどうしても必要になる。指標を設定し、それに適切なデータを年々積み重ねるのが最も客観的であろう。しかし数値化しても直ちに比較が可能になるわけではない。例えば、生協間で共通の指標を作成できたとしても、生協間で事業や活動の内容が異なれば同じデータは使えない。企業との比較はもっと困難な部分がある。共通の指標が作れない部分があるからである。ただ、企業にはない指標を設定してその意義を説明することにより生協の特性と有利性を打ち出すことは可能だろう。

例えばコープこうべの総合評価では、評価指標による評価はすべて数値データを基礎にしている。基本的価値を客観的に計測した最初の例としては評価されるだろう。また協同組合にとっては基本的価値の実現が目標であり、事業や効率はその手段である。従って、社会的責任を含む基本的価値は、企業社会の社会的責任よりも高い志をもった価値であり目標であることを説明する枠組みもできている。福井県民生協の総合評価も同様の枠組みをもっている。

次に、生協評価の目的が、評価を経て現状の改善をめざすことである場合を考えてみよう。この場合には数値データによる客観評価は必ずしも必要ではなく、改善のための仕組みづくりが重要になる。例えば、コンプライアンスや経営品質賞などは最終的に改善を重視する評価手法である<sup>3)</sup>。前者はデータによる評価よりも倫理基準や行動基準の明示が重要であり年々の継続性も可能である。後者はアドバイザーによる審査と評価の点数化が中心になっておりアドバイザーにより改善すべき点が示されるが、応募して審査を受ける必要があり、年々の継続可能性の点では問題がある。

客観評価と改善の両立は可能だろうか。改善をもう少し広げて政策提案という形で考えてみよう。生協評価が客観評価であることと同時にそれが政策論として使える条件は、かなり厳しいと思われる。コンプライアンスや経営品質賞は政策論に使えるが客観評価を年々継続していく点では問題がある。やはり客観評価であるためには事業や活動について数値データ（アンケート評価もその一部）で示す必要がある。

コープこうべの総合評価は経営政策の手段としても使われている。前に示した図はその手段の一つでもある。この基本的価値と経営基盤の評価軸段階では、協同組合が辿ってきた経緯やめざすべき方向が、経営政策の問題として議論できる。またその下位の評価指標の段階でも、さらにその下位の評価項目のレベルやデータのレベルでも、問題のある箇所は政策的に議論できる。アンケート調査も政策論のために利用できる。これに対し、首都圏コープ事業連合が企画している商品評価では、統計データよりもアンケート調査を重視し、調査結果を経営政策につなげようとしている。ただ、どちらの評価システムもかなり大がかりであり時間とコストがかかる手法である。

### 3) 単純化への可能性

以上の議論を踏まえて多くの生協が共有できるような生協評価の方法について考えた時、それはどのような形になるだろうか。一つの方向は、コープこうべや首都圏コープ事業連合が採用している方法の単純化をさぐることにある。以下は今後検討する問題の出発点として簡単に整理した。

まず基本的価値の指標として何を含めるのか決定する必要がある。社会的責任は企業社会との比較のためにどうしても入れる必要があるだろう。社会的責任の項目としては環境、

人権、公開、コンプライアンスなどが必要となるだろう。これら以外に生協が重視する参加・民主主義、安全・安心、コミュニティとのかかわり、教育・学習、協力・連帯などを指標として入れるのか、その下位の項目として入れるのかを決定する必要がある。全体として生協評価という特徴が出ていることと、企業社会の社会的責任評価との比較になっていることが必要である。以上の方法は、基本的価値評価の中に社会的責任評価を取り込むという方法をとっているが、同時に、社会的責任評価を拡大して基本的価値の世界へと広げる方向と一致すれば最も望ましいだろう。

統計データとアンケート調査の規模をどの程度にするかも重要な課題である。規模を大きくすると時間とコストが採用への障壁となる。代表的なデータで多数のデータを代用すればデータ数を縮小できる場合もある。アンケート調査は統計データではつかめない情報を与えてくれるので規模が小さくても実施する方がよい。コンプライアンス型の行動基準も組織倫理以外の分野に改善への手法として適用できないか検討する必要がある。

生協の特徴を出すために重要なのは、ステークホルダーの評価過程への参加を明示的に項目・データ、行動基準などの形で入れることである。企業社会ではトップダウンで社会的責任評価が行われている場合が多い。誰が評価するかで評価内容は変わってくる。ステークホルダーの参加は重要である。協同組合が日頃から参加を重視していれば、社会的責任評価においても、参加が企業社会と差別化できる項目の一つとなる。

## 注

- 1) 「非営利価値」については参考文献の(4)を参照。
- 2) 総合評価委員会の構成は、2001年度の場合、コープ委員3名(3地域代表の女性)、参与2名(元理事の女性)、理事4名(女性1名を含む)、大学研究者6名(4大学)、合計16人であった。2004年度の場合には11人になっている。
- 3) この他にも、社会的責任評価の方法としてコープ卓会議日本委員会が採用している手法がある。275問についてアンケート調査を行い、審査結果に基づき改善をめざす方法。

## 参考文献

- (1) コープこうべ総合評価委員会[1998 ; 2001] 『コープこうべ総合評価レポート』(2001年版、1998年版)。
- (2) 日本生活協同組合連合会[2003] 『生協におけるコンプライアンス経営を促進するために：コンプライアンス・プロジェクト報告』。
- (3) 福井県民生協[2004] 『福井県民生協総合評価レポート2004』。
- (4) 津田直則[2004] 「非営利価値と大学が果たす役割」 『桃山学院大学経済経営論集』45-4, pp.101-124.
- (5) 津田直則[2004] 「コープこうべ総合評価—2002年データに基づく評価と経営政策—」 『ロバート・オーエン協会年報』28, pp.18-28.
- (6) 津田直則[2003] 「コープこうべ総合評価—協同組合価値の計測と参加の仕組み—」 『社会経済システム』24, pp.17-30.
- (7) 津田直則[2000] 『総合評価の方法と実際』 コープこうべ生協研究機構.
- (8) CSR Archives, <http://www.csrjapan.jp/>