



北海道労働福祉講座

国際協同組合年に考える “協同”の意味と価値

—協同の経営学的な意義を考える

北海学園大学 教授 佐藤 大輔
(キャリア支援センター長／地域連携推進マネジャー)



自己紹介に代えて

経営学者が見る社会、ビジネスのあり方。

ビジネスを成功に導く

そもそもビジネスとは何か



人を動かす経営学

経営学は“行為”の学問



「経営学」的な考え方

理解のマネジメント

行為の裏にある理解をどう実現するか

人は行為の背景にそれぞれの“考え”をもっている。
この“考え”を持つこと＝理解をどうさせるかが経営学の核心。



2つの理解

「理屈」の理解と「実感」の理解

やるべき

こと

合理的な選択に向かう
「理屈」の理解



やりたい

こと

恣意的な選択に向かう
「実感」の理解





なぜその商品を「買う」のか？

私たちが買い物をするとき、どうしてその商品を選ぶのでしょうか。それを買うという「行為」の背景に潜む理解とは。

ソニーとアップル

SONY



PlayStation.

より良い製品
だから買う



iPad



iPhone

好きな商品
だから買う

欲しい！と思うわけ
どうしてそれは売れているのか



ユニクロ：ウルトラライトダウン

ウルトラライトダウンとは？

驚くほど、軽い。



プレミアムダウンが暖かさと軽さを両立
高品質ダウンだからその抜群の保温効果。ふわりと驚くほど軽いのに、しっかりと暖かい。



バックフル
付属のポーチで、コンパクトに持ち運べる。急な寒暖差にもばっちり。



静電気防止裏地を使用
表地は耐久撥水、裏地は静電気防止加工裏地で、快適で実用性のある仕様にこだわっています。



ダウンパックなしで、驚くほど軽い
特殊な高密度ナイロン生地によりダウンパックを使わない2層構造を実現し、軽量化に成功。さらに毛抜けもしづらい。



耐久撥水の表地で小雨でも安心
ダウンのふくらみを奪う水濡れを防ぎ、暖かさ続く。
*製品は完全防水ではありません。
*長時間の降雨を受けると濡れる場合がございます。

GU：トップページ

RELAX & STYLE

旬を楽しむ、大人のデイリーカジュアル。



シンプルでいて、今どきのエッセンスも取り入れた、
大人に向けたカジュアル・ワードローブ。

アウターコレクション

気分があがる、お出かけアウター。



いよいよ冬本番。
軽くてあたたかいアウターバリエーションが豊富に登場。
機能性はもちろんのこと、トレンドのカラーと
シルエットで気分を上げて出かけよう。

なぜそれが買われるのか



人を動かす2つのアプローチ

商品の魅力訴求方法

説明

メリット・デメリット



価値の理解を促す

合理的な理解を促すために、妥当性の高い説明を行う。
データなどの証拠を示して、比較優位性を明確にする。

意味の理解を促す

恣意的な理解を促すために、共感できるストーリーを提供する。
演出の効いた語りや実際の体験をつうじて理解してもらう。

ストーリー

好き・嫌い



価値の訴求力



お、ねだん以上。



「安くて良い品」は合理的に買わざるを得ない必然性を持つ。企業にとって確実に売ることができる方法。

意味の訴求力



自分なりの意味を見出した商品を
恣意的に買いたいと思う。価値と
は関係なく買うこともあり、口コ
ミも広がりやすい。



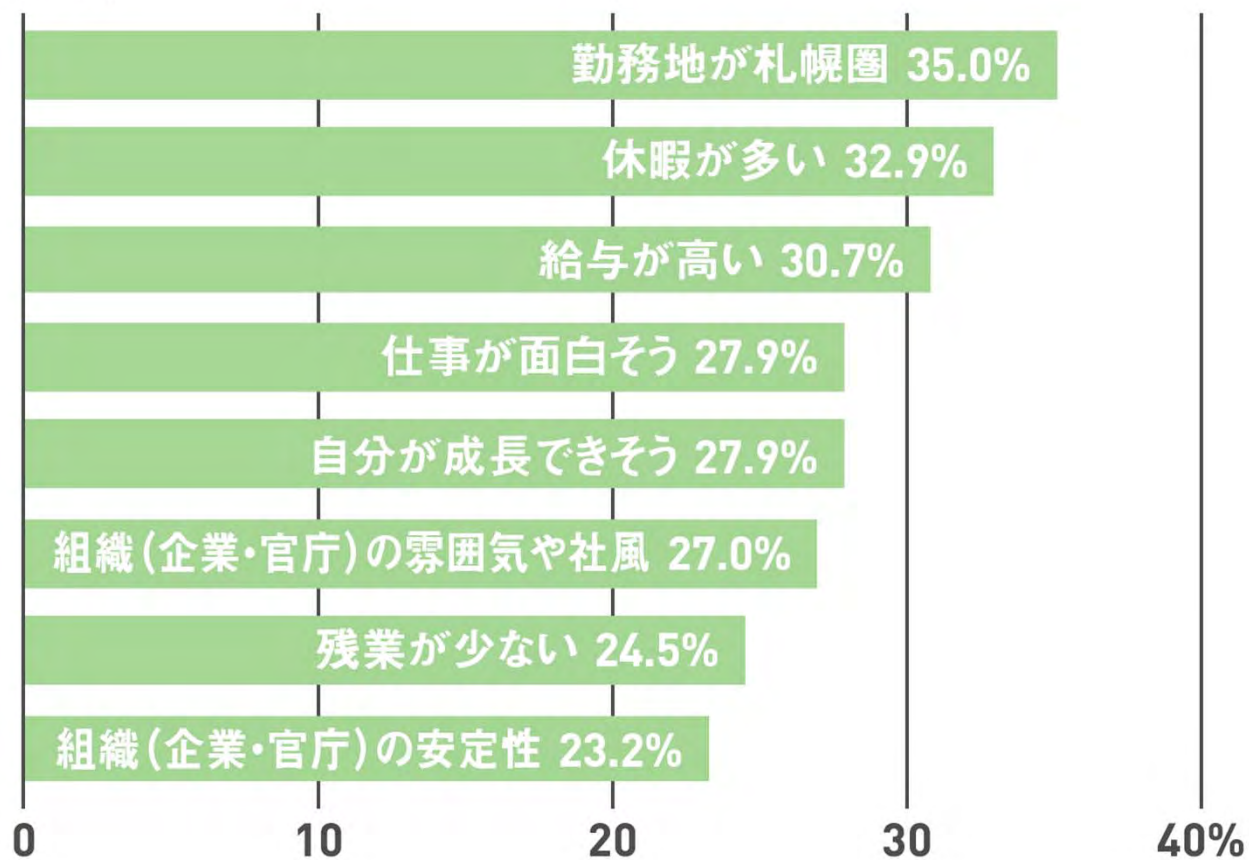
新しい時代に求められる 「意味」？

例えば、就活生（Z世代）のニーズはどのようなものか？
学生は就職先企業を見るとき何を重視しているのか。

就職先企業の重視ポイント

北海学園大学調査2025

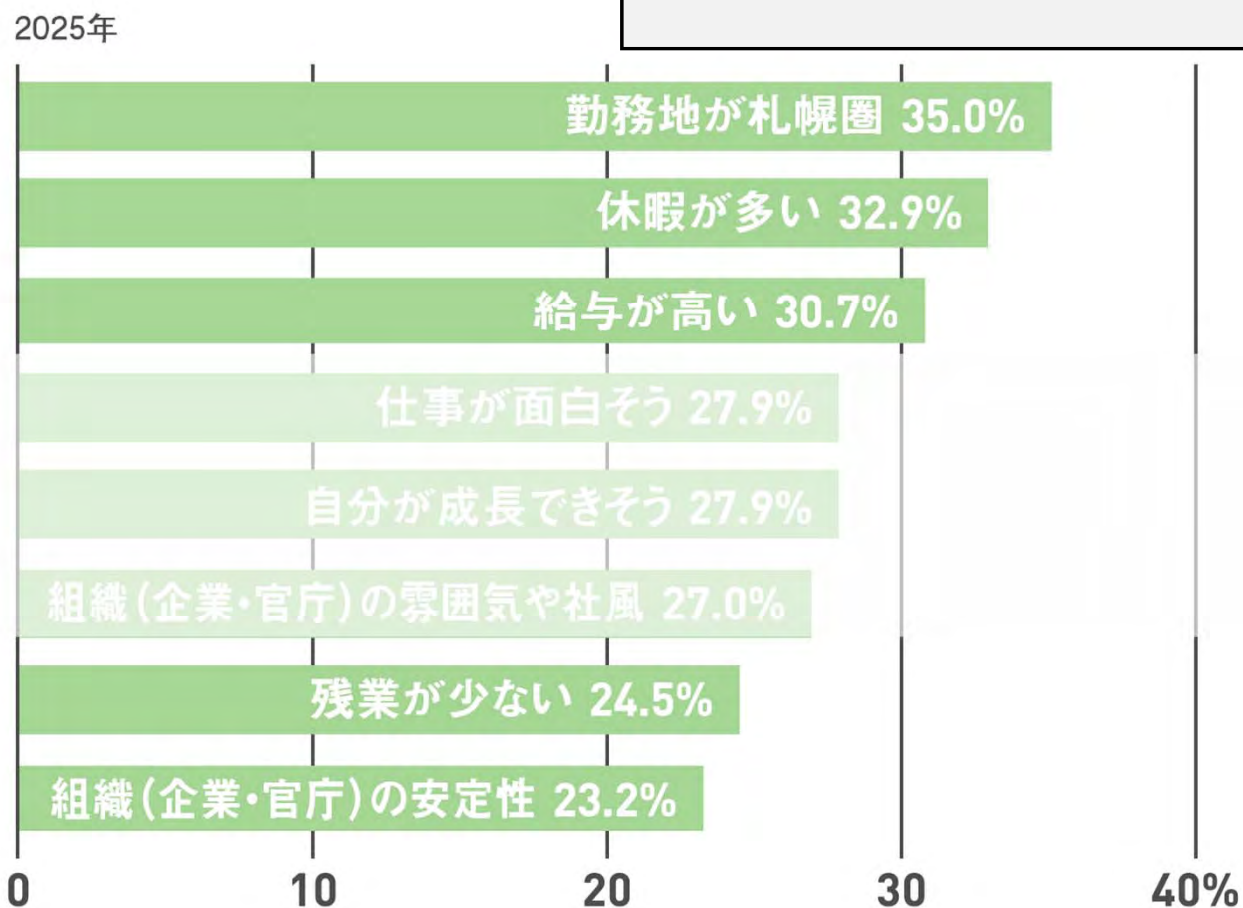
2025年



就職先企業の重視ポイント

北海学園大学調査2025

- 合理的な理由 = 価値を重視。
- ただし、価値レベルでは他社との差別化をはかりにくい。

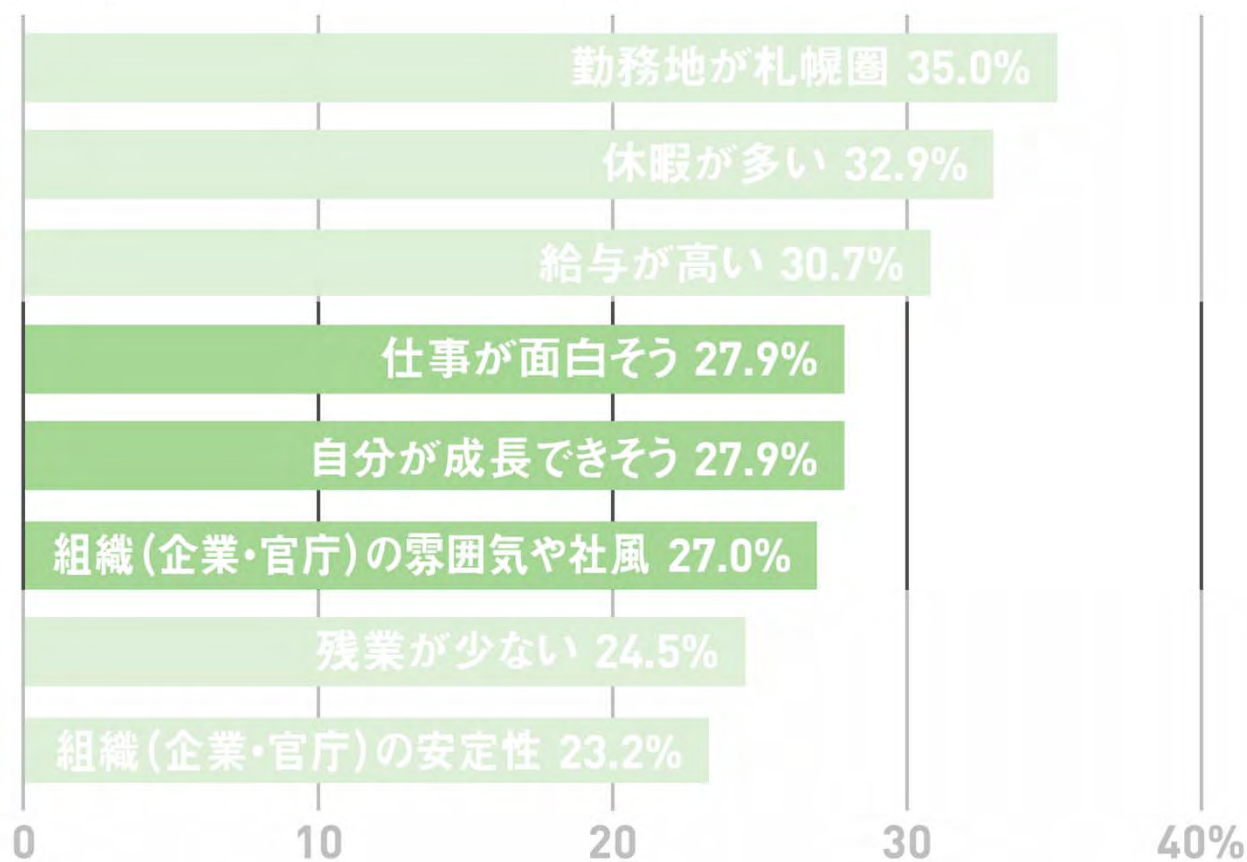


就職先企業の重視ポイント

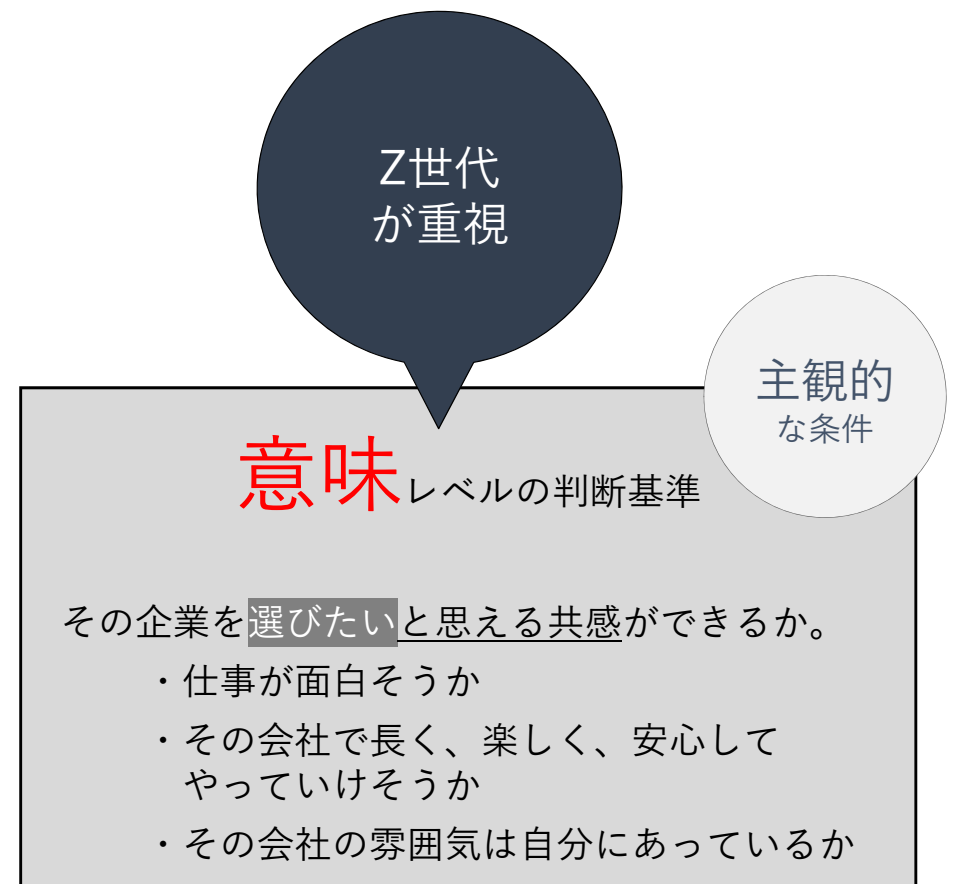
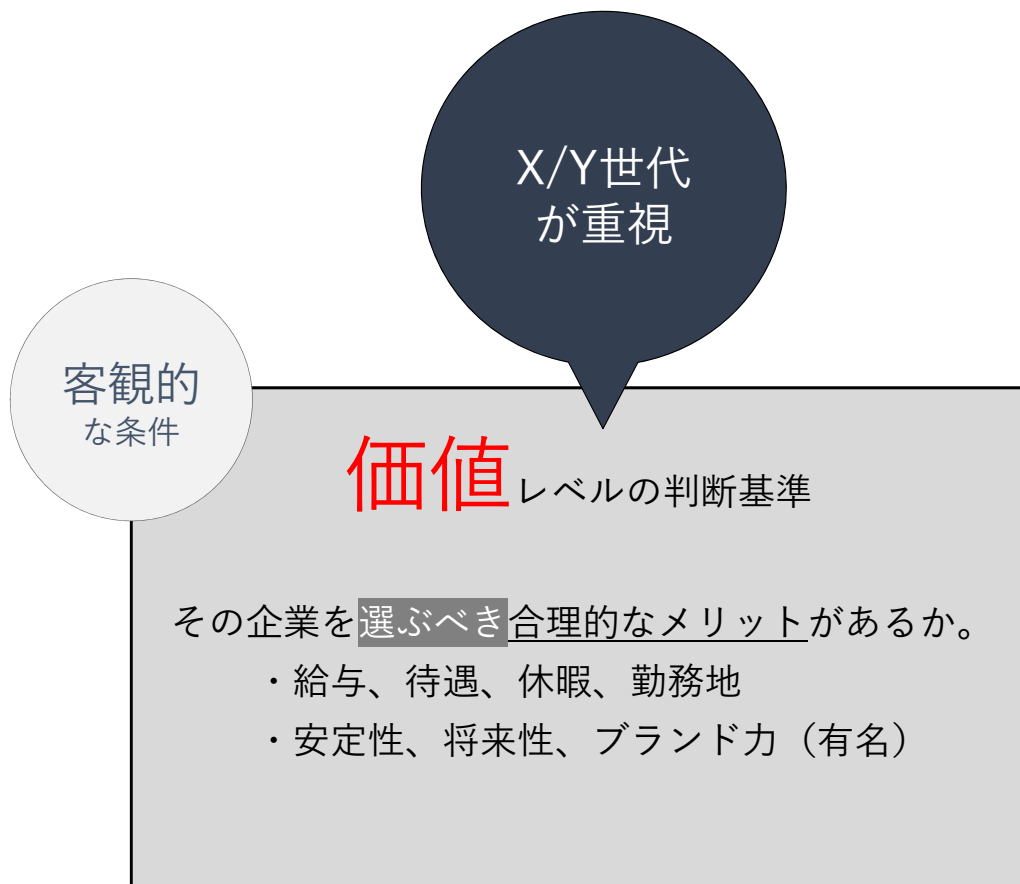
北海学園大学調査2025

- 主観的な情報 = 意味を重視。
- ただし、意味レベルは恣意的で客観的に訴求できない。

2025年



志望要件の「価値」と「意味」



「意味」が人を動かす

SDGs

福祉・ウェルネス

協同組合

ボランティア

労働組合
加入率

町内会
未加入

PTA加入者の減少

企業・自治体の人材確保難



例えば、ろうきんを
選び「たい」理由とは。

一般の銀行ではなく、ろうきんを選ぶ「意味」とはなにか
を考えてみましょう。

私たちが金融機関から買うものは何か

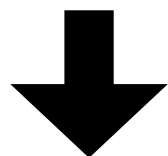
金融サービスが提供する本質

商品

(具体的な売り物)

たとえば、住宅ローン

「30年後に手に入れられるもの（家）を早く手に入れるだけでなく、
そこで得られる生活や人生が手に入る。



ニーズ

(買っている
ものの本質)

“幸せな人生”を買っている、とも

では、「幸せな人生」を買う先としてどんな金融機関を利用したいだろうか。

労働金庫の特長

銀行

目的：我が国の**経済や産業の発展**のため。
運営：株式会社などとして利益を最大化。
つまり、**株主への配当**が目的となる。
運用：資金は**企業などに融資**され、
その成長が図られる。

労働金庫

目的：労働組合や生活協同組合の働く人
たちが、お互いを助け合うために
つくった**協同組織**の金融機関。
運営：**営利を目的としない**。
運用：資金は、住宅・車・教育資金など、
働く仲間とその家族の**生活をサポート**
するために役立てられる。

労働金庫の特長

一般銀行 経営理念

お取引先に良質なサービスを提供し、お客さまと共に発展する。

企業価値の増大を図り、株主と市場から高い信認を得る。

職員がその能力を十分に発揮できる働きがいのある職場をつくる。

北海道の洋々たる発展の礎となる銀行。

(当該銀行ウェブサイト)

北海道労働金庫 ろうきんの理念

ろうきんは、働く人の夢と共感を創造する協同組織の福祉金融機関です。

ろうきんは、会員が行う経済・福祉・環境および文化にかかわる活動を促進し、人々が喜びをもって共生できる社会の実現に寄与することを目的とします。

ろうきんは、働く人の団体、広く市民の参加による団体を会員とし、そのネットワークによって成り立っています。

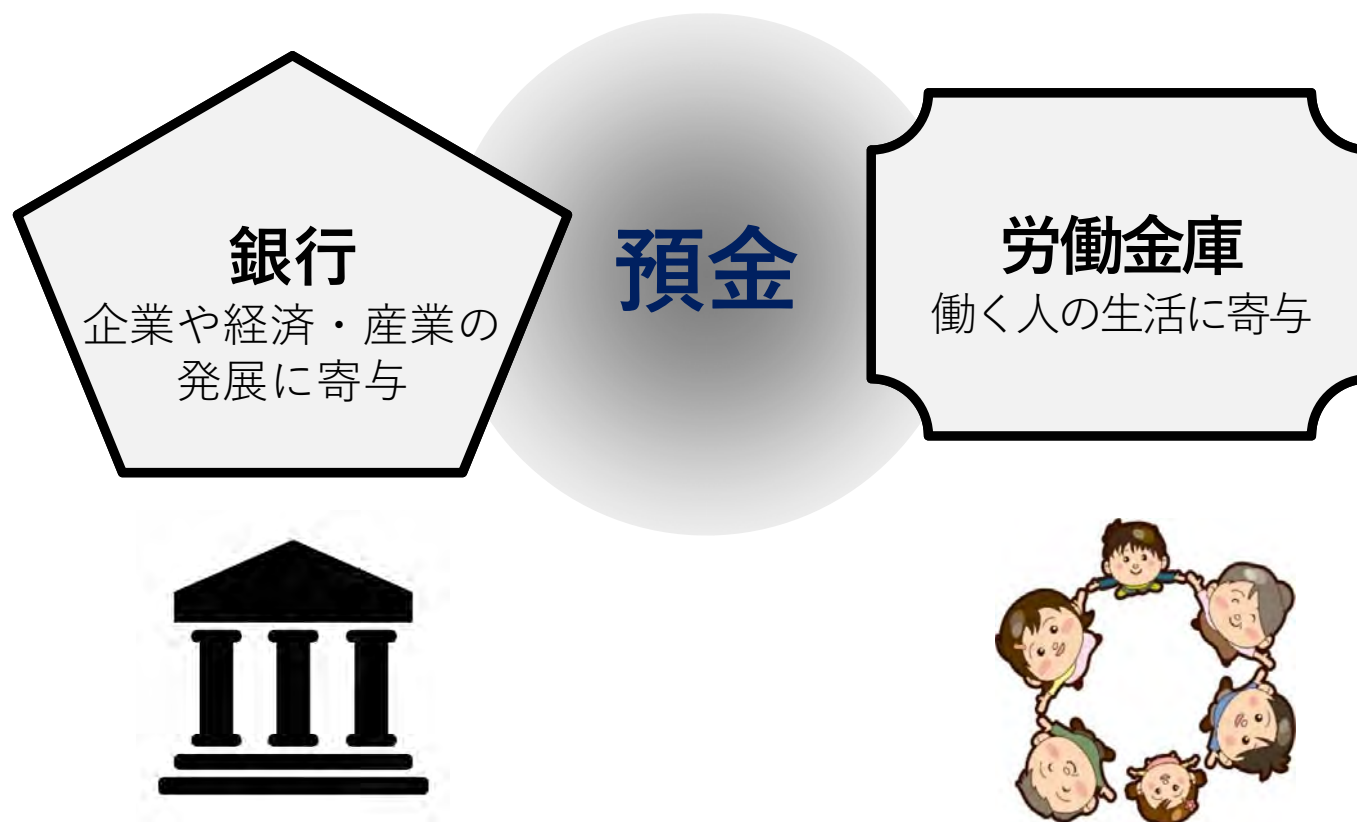
会員は、平等の立場でろうきんの運営に参画し、運動と事業の発展に努めます。

ろうきんは、誠実・公正および公開を旨とし、健全経営に徹して会員の信頼に応えます。

(北海道労働金庫ウェブサイト)

どこに預金するか

労働金庫を選ぶ意味－何に寄与するのか



どこで融資を受けるか

労働金庫を選ぶ意味—何に寄与するのか

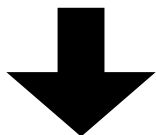


労働金庫を選び「たい」理由

ろうきんを使うことによって私たちが得るもの

人々の生活における相互扶助

労働金庫を選ぶとき、私たちが買っているのは人々の生活における相互扶助（助け合い）であり、その結果、社会的に相互扶助という福祉が助長される。



- 【価値】 合理的なメリット（金利等）だけでは、銀行などよりも労働金庫を選ぶ「べき」理由は強くない。
- 【意味】 私たちは、経済・産業の発展にではなく生活のための相互扶助に寄与し「たい」から労働金庫を選ぶ、と考えることができる。

何に寄与するのか

経済発展

- 企業が主役
- 経済をよくする

相互扶助

- 人（生活者・労働者）が主役
- 生活をよくする

経済発展（豊かさ）の意味を持つ買い物か、相互扶助（幸せ）の意味を持つ買い物か。



VUCA

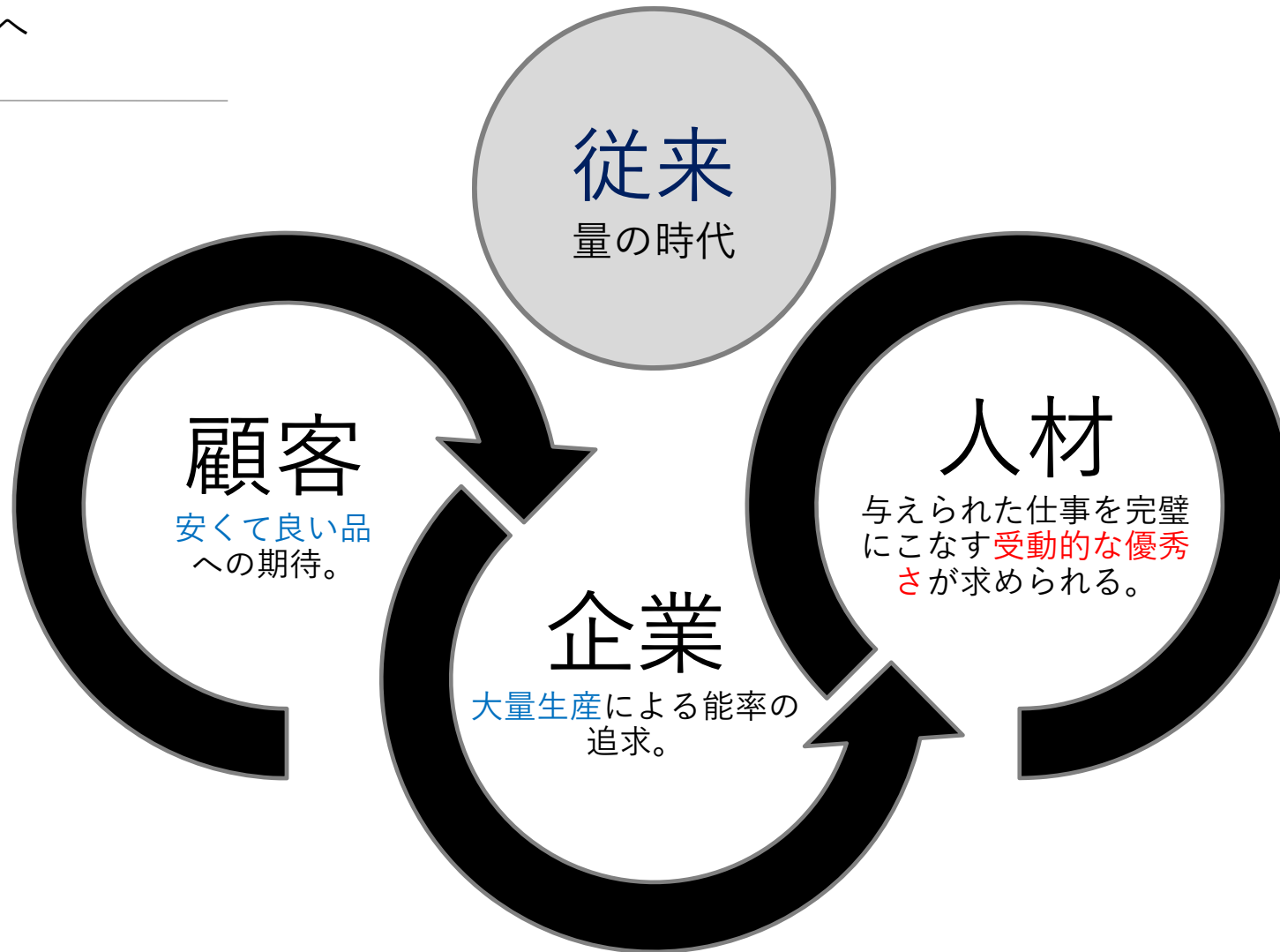
「Volatility（変動性）」
「Uncertainty（不確実性）」
「Complexity（複雑性）」
「Ambiguity（曖昧性）」

共創社会に求められる「意味」

VUCAの時代になぜ競争ではなく共創が求められるのか。

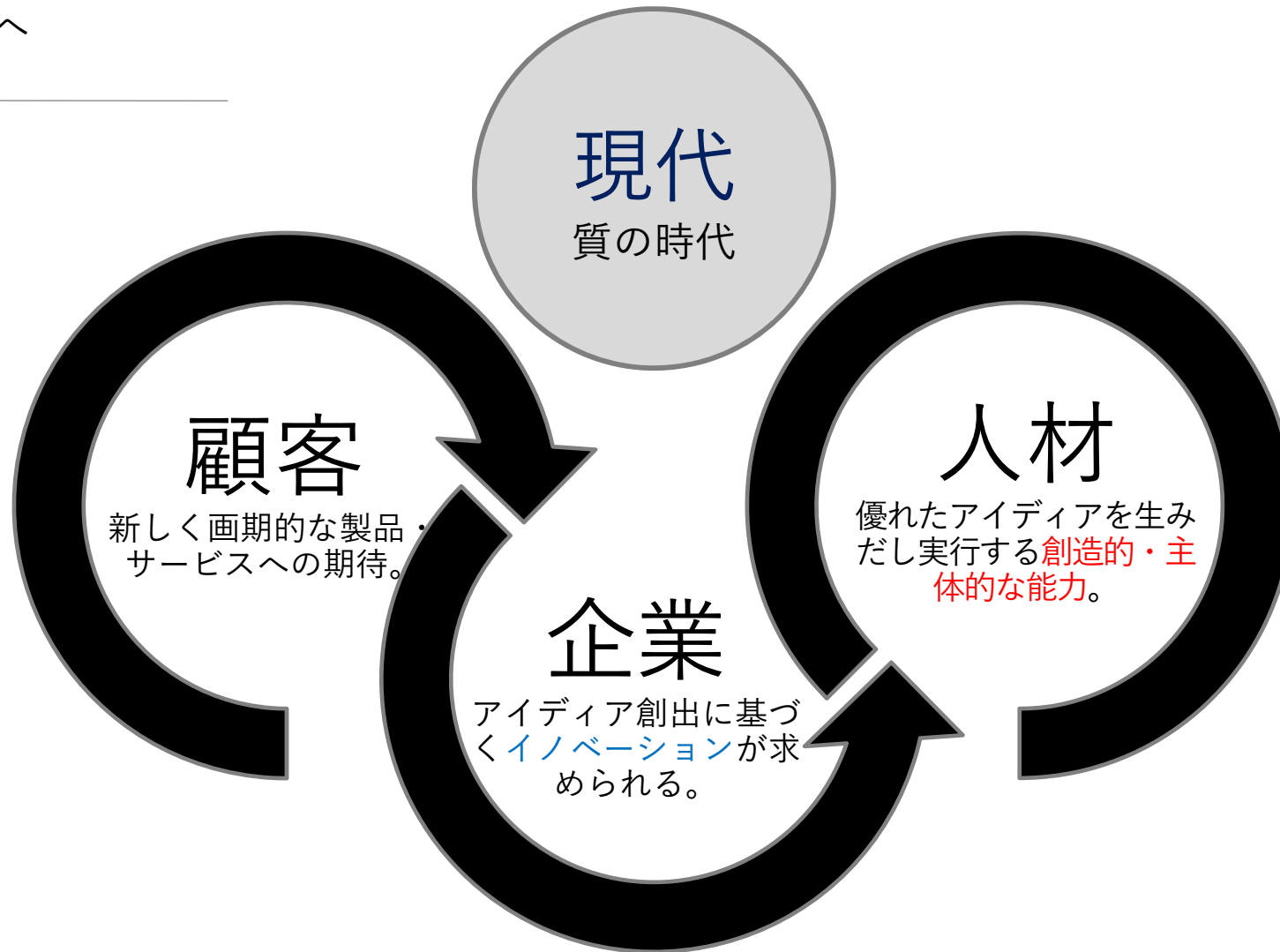
現代に求められる能力

時代は量から質へ



現代に求められる能力

時代は量から質へ



AIと人間の能力

IT

処理

あらかじめプログラムした
ものをそのまま再現する。
早く、確実に、たくさん
処理できる。

AI

判断

ビッグデータを基に
正解を創り出し、
それを基準に判断をする。

人間

創造

非合理性や偶発性に対処できる。
無根拠から始められる。
0 から 1 を生み出すことができる。

ソニーとアップル

SONY



 PlayStation.

より良い製品
だから買う



iPad



iPhone

好きな商品
だから買う

売っているのは何か

機械式腕時計



装飾品・宝飾品・アクセサリー

クォーツ式腕時計

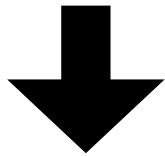


時を計る機械

意味ある取り組みが新しさを生み出す

新しさは意味づけから生み出される

既存の価値（時を計る機械）に新しい意味づけをすることで、新しい市場が創出される。
つまり、新しさは価値ではなく意味から生み出される。



共創社会における創造

共創社会では意味のある取り組みをつうじて新しさやイノベーションが生み出されていく。相互扶助や共助をはじめとする意味ある取り組みは単なる慈善ではなく、VUCAの時代に求められる重要なマインド。

