



よりよい世界の実現に向けて — 協同組合への理解の促進 —



Euricse・ICA 大会報告
Carlo Borzaga・Giulia Galera 著

The original document is in English and is [available here](#). The authors of the document are grateful to **Sachiko Nakagawa - Keio University** and **Rosario Laratta - Meiji University** who translated the material and who are responsible of its content in Japanese language.

目次

第1章 協同組合の潜在可能性

第2章 協同組合の重要性

- 2.1. 歴史が示す教訓
- 2.2. 「セクター」としての協同組合の規模
- 2.3. 協同組合の経済的インパクト
- 2.4. 協同組合の社会的価値

第3章 協同組合の発展を妨げる“壁”

- 3.1. 協同組合に関する不適切な法律
- 3.2. 市場に対する非効率な規制
- 3.3. 協同組合への不十分な支援策
- 3.4. 協同組合のためのマネジメントとガバナンス手法の欠如

第4章 協同組合のための理論枠組み

- 4.1. 既存の経済理論の限界
- 4.2. 新しい理論的見地

第5章 協同組合の今後の動向とさらなる挑戦

第6章 協同組合発展に向けての提案

- 6.1. 適切な規制と支援策の導入
- 6.2. ガバナンスと経営手法の開発
- 6.3. 実態とそれを捉えた調査・研究の発信

参考文献

序文

本報告書は、2012年3月15日と16日、イタリアのヴェニスで Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises : 協同組合とソーシャル・エンタープライズに関するヨーロッパ研究機構)¹と ICA (International Co-operative Alliance : 国際協同組合同盟) が共同開催した大会「よりよい世界の実現に向けてー協同組合への理解の促進ー」から得られた知見をまとめたものであり、主に、以下の招待講演者による発表に基づいている²。

ミネソタ大学 (アメリカ) Avner Ben-Ner 教授
スターリング大学 (イギリス) Johnston Birchall 教授
ケンブリッジ大学 (イギリス) Partha Dasgupta 教授
リエージュ大学 (ベルギー) Jacques Defourny 教授
バーリ大学 (イタリア) Giovanni Ferri 教授
聖心カトリック大学 (イタリア) Michele Grillo 教授
フンボルト大学ベルリン (ドイツ) Konrad Hagedorn 教授
イェール大学法律大学院 (アメリカ) Henry B. Hansmann 教授
ハミルトン大学 (アメリカ) Derek C. Jones 教授
バーサ大学 (フィンランド) Panu Kalmi 教授
ビクトリア大学 (カナダ) Ian MacPherson, Emeritus 名誉教授
フローレンス大学 (イタリア) Pier Angelo Mori 教授
マールブルク大学 (ドイツ) Hans-H. Münkner 名誉教授
リーズ大学 (イギリス) Virginie Pérotin 教授
マルティン・ルター大学ハレ・ヴィッテンベルク (ドイツ) Vladislav Valentinov 教授
ボローニャ大学 (イタリア) Stefano Zamagni 教授
ボローニャ大学 (イタリア) Vera Zamagni 教授

私達は、素晴らしい貢献をして下さった招待講演者の皆さんに大いなる感謝の意をここに表明したい。また、司会者や討論に参加して下さい下さった方々、価値ある発見を見出し、研究成果としてまとめるにあたり、多くの尽力を下さった方々にも感謝を述べたい。

第1章 協同組合の潜在可能性

協同組合は、発展途上国ならびに先進国双方において、雇用の場を維持したり、より公平な富の再分配を実現したりしうるなどから、私達の社会と経済が持続的に発展を遂げていく上で欠くことの出来ない重要な存在だ。それが持つ「協働」の精神は、オープン

¹ 2008年、協同組合ヨーロッパ、トレンティーノ協同組合連合、トレント・ロヴェレート銀行財団、トレント県、トレント大学によって設立された。イタリアのトレンティーノ地方に拠点を置いているものの、他の地方や国外の研究機関とも協力し、国内外の社会問題の解決を目指している。研究の他、若手研究者や協同組合、ソーシャル・エンタープライズ、NPO に従事する人々への教育や協同組合やソーシャル・エンタープライズ、NPO へのコンサルティング業務の実施、出版や大会、セミナーの開催などを行っている。

² Ben-Ner 教授の論文は、経済分析機関及びバルセロナ経済大学院大学 (スペイン) の Matthew Ellman 博士との、Defourny 教授の論文は、ルーヴェン・カトリック大学 (ベルギー) の Marthe Nyssens 教授との、Valentinov 教授の論文は、トレント大学 (イタリア) の Ermanno Tortia 博士及びアテネ農業大学 (ギリシャ) の Constantine Iliopoulos 博士との共著である。

ソースソフトウェアといった新しいサービスや生活の質の向上に関わる斬新的な公共サービスの創出をも促しうる。こうした協同組合への期待は、世界経済危機の勃発に伴い、高まりつつある。実際、多くの国々で、協同組合は、企業³に比べ、危機によってもたらされた様々な事態に対し、効果的に対応したことが確認されており、いかにして、協同組合は危機に対応したのか、その経験知を社会全体へと普及させるには、どのような仕組みが必要かを明らかにしようとする政策立案者やオピニオンリーダー達も現れつつある。

しかし、1970年代半ば以降、とりわけ、社会主義体制崩壊以来、世界中の経済政策に大きな影響を及ぼすようになったアメリカ型の市場原理主義の普及により、協同組合は、まだ、それが受けるに値する十分な注目を集めてこられていないのが現状である(Ferri, 2012)。市場原理主義では、「合理的行動」と「情報の対称性」を前提とした市場に経済運営を委ねることが、人間に最大の幸福と繁栄をもたらすとされている。そこでは、企業が、全ての財やサービスの提供を担う中心的存在と位置づけられ、どれだけ利潤を創出したかということが最重要視される (Ferri, 2012)。こうした思想の普及は民営化を推し進めた一方で、企業とは異なる事業体の役割を過小評価してきた。協同組合を、企業同様、経済システムを担う一つの事業体と捉えていた人々はごくわずかであり(Grillo, 2012)、協同組合は、とるに足らないもの、市場経済が確立する中で、やがて淘汰されていくものとみなされてきたのである。こうした見方が大勢を占めていたことが、政策立案者や学者の協同組合に対する関心を低めてきた。企業や市場を題材とした研究に比べ、協同組合に焦点をあてた研究は数的にも限られており、それらの研究の多くは、企業に対し、協同組合はいかなる価値を有しているのかということについての十分な分析を行ってこなかった上、協同組合が増加しているのは何故なのかを包括的に説明する理論枠組みの構築にも寄与してこなかった。包括的な理論枠組みの欠如は、協同組合の社会的インパクトを測定する評価指標や協同組合のための経営戦略手法の開発を妨げ、その代わりに、企業が用いる評価指標や企業のための経営戦略手法を協同組合にもあてはめることを強めてきたのである。このことが、人々に、協同組合とは現在の市場経済システムになじまず、国による保護のおかげで、なんとか生きながらえている事業体であるとの誤ったイメージを植えつけることにもつながった。

協同組合や、協同組合ではないが、平等や連帯の精神に基づいて運営されている組織への関心の薄さは、協同組合の数や経済規模に関わるデータの確保をも困難にしてきた。何故ならば、どのような組織を協同組合と呼ぶかということについて、国際的な定義が定められてこなかったことから、もっぱら各国の事情に委ねられてきたためである。例えば、協同組合が法制化されていない国では、人々は、協同組合とは呼んでいないが、出資や所有、経営において協同を重視する組織を設立することが多々ある。また、金融機関が存在しなかったり、十分な金融サービスの提供がなされなかったりする地域においては、農民達が、地域に根差した金融機関を作ろうと、自ら信用組合を設立することもある。こうした組織は協同組合の一つと考えられるだろう。しかし、どのような組織を協同組合とみなすかは、それぞれの国に委ねられてきたため、たとえ、各国で協同組合に関するデータをとっていたとしても、その信頼性は乏しく、比較困難であるのが実態だ。

他方、教育界に目を転じてみると、公立・私立の別を問わず、協同組合について学ぶことの出来る大学は少ない。そのため、協同組合は、優秀な人材をなかなか確保してこられなかった。協力よりも競争を重視し、市場だけが成長と繁栄をもたらすという不確かな信念は、結果として、金融市場に不適切な規制を設け、所得格差を拡大させ、再生不可能な資源の乱用を招き、さらには地球環境を脅かすような近視眼的かつ無責任な消費モデルを

³ 本報告書で言う「企業」とは、投資家によって所有されており、かつ、利潤を最大化することを目的としている組織のことを指しており、そこには同族経営も含まれる。

世界に広めた。既存の方策では、こうした危機に立ち向かうことは困難であることが明るみになった今、「経済」「社会」「環境」という3つの側面を考慮して経営を行う協同組合を、1つの新しいパラダイムと捉え、それが経済システムに果たす役割やそのガバナンスの仕組みについての正しい理解を、社会全体に普及させることが急務である。

このような背景の下、Euricse は、いかに多様な協同組合が持続可能で、公平な社会経済システムの構築に寄与しうるか、学問横断的に議論する大会を、ICA と共に開催した。実地調査から得られたデータを基に、既存の理論を再検討することで、協同組合の潜在可能性を的確に理解する上での手助けとなる理論的枠組みを構築したり、協同組合に関する新しい知識を共有したりすることが出来た。この大会で得られた成果を、次の5つの章に渡って紹介する。まず、第2章では、歴史的教訓と社会的・経済的貢献という観点から、協同組合の重要性について述べる。第3章では、不適切な法律や市場に対する非効率な規制、十分な開発がなされてこなかった経営手法など、協同組合が、その競争優位性を発揮するのを妨げてきた主な障壁について紹介する。第4章では、既存の理論的解釈の限界を指摘した上で、新しい理論枠組みを基に、協同組合の本質と原理について説明する。第5章で、協同組合の今後の動向と挑戦について紹介し、第6章で、協同組合を発展させるために、学界、行政、協同組合運動、寄付者がすべきことを提言としてまとめる。

第2章 協同組合の重要性

2.1. 歴史が示す教訓

協同組合の歴史は、企業のそれよりも長いとされており、少なくとも約200年前から存在する。以来、協同組合は様々な活動を行ってきたが、次々と現れる社会的・経済的難局に対応すべく、常に新しい経営手法や協力の形を採り入れてきた。消費者協同組合、農業協同組合、相互扶助組織、信用組合、ワーカーズ・コーポラティブは、世界的に設立されているが、政治や文化、歴史的背景や経済の発展状況などにより、その国ならではの設立される協同組合もあれば、ある国で、際立って発展している協同組合もある。例えば、ドイツでは信用組合が、イギリスやスウェーデンでは住宅協同組合が、イタリアとフランスではワーカーズ・コーポラティブが目覚ましい成長を遂げている。チェコやブルガリア、セルビア、ポーランドといった中央及び東欧諸国でも、社会主義体制に移行する以前に、自助組織が存在しており (Borzaga et.al., 2008)、発展途上国においても、協同組合は、たとえ制度化されていなくとも、それらは社会的・経済的に重要な役割を果たしてきていたという (Münkner, 2012)。

産業革命によって生じた所得格差や農村部における経済的困窮から自らを守るものとして設立されて以来、協同組合は、多くの国や地域で、あらゆる人々に所得を分配したり、雇用の場を提供したりしてきており、今なお、発展の最中にある。例えば、新しいタイプの協同組合として、社会的協同組合がある。これは、障がいのある人や母子家庭、移民、若者など労働市場や社会から排他されがちな人々や衰退地域に対し、雇用や社会サービス、教育を提供するというものである。また、地域ならではの資源を発掘し、それらを有効に活用することで、地域を再生することを目指した協同組合も登場しつつある (Hagedorn, 2012)。

協同組合が長きに渡って存続してきたのは、それらが、利潤を最大化することではなく、地域のニーズに応えることを最重要視してきたからである。企業では解決困難であった

り、取り組まれなかつたりする問題の解決を担ってきた協同組合の歴史は、その存在意義を明確に示している。消費者協同組合は、中間コストや小売価格の最小化に努めてきた。農業協同組合は、市場における生産者の発言力の強化に寄与してきた。ワーカーズ・コーポラティブは、従業員の経営参画を通して、あらゆる人々のエンパワーメントを実現してきた。相互扶助組織は、共同での保険金支出を通して、地域や人々の助け合いを実現してきた。このように、協同組合は、人々、とりわけ、社会的に不利な立場にある人々の生活の質の向上に寄与してきたのである。多くの社会福祉政策は、こうした協同組合による先進的な取り組みを基に、構築されている。例えば、生活保護の仕組みのベースは、相互扶助組織によって開発されてきたものだ。20 世紀に入ると、福祉国家政策の下、多くの社会福祉サービスは、協同組合ではなく、国家によって提供されるようになったが、協同組合が、それらのサービスの提供に際して果たす役割は、ヨーロッパの多くの国々でますます高まっている。

今日に至るまでの歴史は、協同組合は、企業に比べ、危機的状況下においても生きながらえてきたということだけではなく、危機的状況阻止し、成長し続けた数少ない組織の一つとされている(Birchall, 2012)。1930 年代の世界大恐慌の際には、アメリカの電化協同組合は、農村部が新しい経済体制に移行できるよう促したし、1960 年代にニューヨークで起こった協同組合運動は、2 万 7000 世帯に対し、住宅を提供した (Birchall and Hammond Ketilson, 2009)。不況に対抗すべく、抜本的な改革がなされた 1970 年代、ヨーロッパのワーカーズ・コーポラティブは増加し続けただけではなく、倒産件数も、企業より少なかった。こうした協同組合の企業に対する優位性や強い適応能力は、近年の危機においても明らかとなっている。にうまく対応してきたことをも示している。例えば、19 世紀のイギリスの消費者協同組合は、不況下においても、その影響を

2.2. 「セクター」としての協同組合の規模

協同組合運動を理解するには、協同組合が、全体としてどれくらいあるのか把握する必要がある。1994 年の国連推計によると、世界の人口の半分にあたる、約 30 億人が、協同組合から生活上の恩恵を受けており (ICA, 2012)、組合員の数は、8 億人から 10 億人に上るといふ (ICA, 2012; Worldwatch Institute, 2012)。その数は、企業の株主・投資家数の 3 倍に相当し、BRICs 諸国 (ブラジル、ロシア、インド、中国) に限ると、4 倍にあたるという (Mayo, 2012)。ICA によれば、協同組合は世界的に活発であるが、中でも貧困地域において、その存在は重要とされている。

分野別にみると、例えば、ヨーロッパでは、農業協同組合は、農産物及び農産物加工食品の製造・販売において、約 60%の市場シェアを占めており、雇用者数で見ると、全農業部門の 50%に上ると推測されている。他方、アメリカでは、農業協同組合の市場シェアは約 28%、全農業部門の 26%に相当する人々が、農業協同組合に従事しているという (Valentinov et.al., 2012)。信用組合については、世界的には 5 万 3000 あり、ヨーロッパでは、その数は 4200、6 万 3000 の支店があるという。組合員の数は 5000 万人、顧客数は 1 億 8100 万人、資産額は 50 億 6500 万ユーロに上り、約 20%の市場シェアと 78 万人の従業員を雇用している (V. Zamagni, 2012)。小売業界については、ヨーロッパには、3200 の消費者協同組合がある。それらは 40 万人の従業員、2900 万人の組合員、3 万 6000 の販売箇所を有しており、売上高は 730 億ユーロに上る。水道、ガス、電気といった公共サービスにおける協同組合の存在は、アメリカでは極めて重要であり、およそ 1000 の電化協同組合が、国内の通信回線の 40%を管理している。これは、国土の 75%をカバーしていることに相当し、3700 万人の組合員や世帯が、電力供給を受けている (V. Zamagni,

2012)。アルゼンチンとボリビアでは、協同組合は水道供給の主要な担い手であり、例えば、ある協同組合は、約 70 万人の人々に水道を供給している (Mori, 2012)。ワーカーズ・コーポラティブに目を向けると、イタリアでは、2 万 5000 以上のワーカーズ・コーポラティブが存在し (Pérotin, 2012)、スペインでは、1998 年から 2008 年にかけて、新たに 1 万 4000 の協同組合が設立され、その 75% はワーカーズ・コーポラティブが占めているという (Díaz-Foncea, 2012)。ワーカーズ・コーポラティブが、どのような分野で活動しているかは、国によって異なる。例えば、フランスでは、製造業や建設業において、ワーカーズ・コーポラティブが多く存在するのに対し、サービス業では、あまり存在しない。一方、ウルグアイでは、製造業ではあまり存在しないのに対し、運輸・交通業やサービス業では、企業よりも多くのワーカーズ・コーポラティブが存在している (Pérotin, 2012)。国際協同相互保険連盟によると、2008 年現在、世界の保険市場の 25% は協同組合が占めているという。国別に見ると、ドイツでは 44%、フランスでは 39%、日本では 38%、アメリカとカナダでは 30% のシェアを有しているとのことだ (V. Zamagni, 2012)。

「組合員の経営参画」と「公益の追求」という、伝統的な協同組合と NPO の特徴を兼ね備えた社会的協同組合は、新しいタイプの協同組合として、ヨーロッパのいくつかの国で広がりを見せている。中でもイタリアは、社会的協同組合が最も発展している国であり、過去 20 年に渡って、社会福祉サービスの提供において重要な役割を果たしてきている。登場して以来、年間 10–20% の経済成長を遂げており、2008 年現在、社会的協同組合の数はイタリア全土で 1 万 3938、約 35 万人の従業員と 3 万 5000 人のボランティア、450 万人の利用者を抱えている (Andreus et al., 2012)。

協同組合は、企業よりも、継続的に資本を獲得してこられていたり、安定的に雇用を確保してこられていたりすることが、いくつかの国への調査で明らかになっている。何故ならば、不況に陥った際、協同組合は、企業のように人員整理を行うのではなく、給与額を調整することで、危機を打開しようとしているからである (Pérotin, 2012)。

このように、市場原理主義の普及に伴い、相互扶助の精神が次第に失われるようになった中においても、協同組合は、変わることなく、あらゆる人々への雇用の創出と所得の供給という重要な役割を果たしてきたのである。

2.3. 協同組合の経済的インパクト

協同組合の経済的インパクトを測定するに際しては、狭義の数値的指標のみに捉われるのではなく、それが経済システム全体に、いかなる役割を果たしているかということも考慮に入れることが不可欠だ。協同組合は、経済システムに対し、少なくとも 5 つの重要な役割を果たしている。

1 つは、協同組合は、「市場の失敗」を軽減し、経済システムがうまく機能し、多くの人々が福利厚生を得られるよう寄与しているということである (Hansmann, 1996)。これは、協同組合ならではの所有権とガバナンスによって実現している。企業だけではなく、協同組合も経済システムの中に存在することで、独占や情報の非対称性の発生が妨げられ、消費者に多様な選択肢が提供され、より低い小売価格や先進的なサービスの提供といった観点からの健全な競争の実現が可能となるのである。

2 つめは、協同組合は、経済を安定化させているということである。とりわけ、金融や農業など価格変動の激しい分野において、その役割は大きく、例えば、ヨーロッパと北アメリカの信用組合は、とりわけ不況の際、金融システムの安定化に向けて、真価を大いに発揮している (Birchall, 2012)。また、協同組合は、経済の先行きが不透明な中、どう立ち

向かっていくかということについての社会全体の適応能力を高めることにも寄与してきている。

3 つめは、協同組合は、人々に一層寄り添った財やサービスを提供しているということである。何故ならば、協同組合は、利潤の最大化ではなく、会員のニーズに応えることを重視しているからである。そのため、利潤が見込めないことから企業が関心を抱かなかつたり、需要が多くないことから政府では対応できなかつたりする財やサービスに対しても、協同組合は低コストで供給を担おうとするのである。協同組合が、利潤が見込めない財やサービスを提供し続けることが出来るのは、価格差別を行ったり、ボランティアや寄付といったボランティアな資源を受けたりしてこられているからである。こうしたボランティアな資源は、協同組合、中でも、設立されたばかりの協同組合には欠くことが出来ない。

4 つめは、協同組合は、短期的視点ではなく、地域により多くの資産をもたらすことが出来るよう、長期的戦略に則って経営を行う傾向があるということである。ICA が掲げる原理が謳っているとおり、実際に多くの協同組合が、「余剰利益は、現在の会員だけではなく、将来の世代のためにも使われることを目的とした基金として積み立てる」ということを、規則として定めている。また、いくつかの国では、協同組合が長期的戦略に則って経営を行うことを法制化しており、財産や利益の一部は地域のために使うことを義務付けている。

5 つめは、協同組合は、より公平な所得の再分配を実現しているということである。協同組合は、会員のニーズを満たすために設立されるため、利益があがれば、従業員の給与をあげたり、雇用を増やしたり、顧客により低価格で財やサービスを提供したりといった方法で、利益を再分配してきている。

2.4. 協同組合の社会的価値

協同組合は、経済活動だけではなく、地域や特定の人々が抱える問題の解決を図るという社会的役割をも担ってきている。社会的価値は、協同組合にとって付随的なものではなく、ボランティアな活動を行った結果、もたらされる、協同組合の本質に強く関わるものである。協同組合は、もともと、人々の生活を脅かすような事態が発生した時、それを協力して乗り越え、生活を向上させようと、アイデンティティを同じくする人々によって設立された (Defourny and Nyssens, 2012)。初期の協同組合を設立した人々は、イギリスでは消費者、フランスでは職人、ドイツでは農家や職人、商人と様々であったが、いずれも、ライフェイセン⁴のキリスト教の活動やシュルツェ・デーリチュ⁵の相互援助、ロッチデール・パイオニアーズ⁶の従業員のエンパワーメント、ビクター・フーバー⁷の相互教育といった考えを反映し、経済的機能だけではなく、社会的機能をも果たしていた (Münkner, 2012)。

⁴ ドイツの農村協同組合かつ信用組合の創始者 (1818-1888)。貧困を改善するには、当事者同士で助け合い、責任を果たし、ガバナンスを行うことが重要と考えていた。

⁵ ドイツの自由主義の政治家かつ協同組合の組織者 (1808 - 1883)。組合員の連帯と相互援助という理念を基に、協同組合運動を展開することで、貧しい職人の救済に尽力した。

⁶ イギリスの協同組合の先駆けとして、1884年、高品質の商品を売ろうと、従業員が1ポンドずつ出資し、倉庫に小さなお店を出したのが始まり。

⁷ ドイツの施設型協同組合の創始者 (1800-1869)。ある特定の部分に関する協同ではなく、住居やレクリエーション、庭園、店舗、学校、病院などを兼ね備えた、組合員のための居住地を建設し、あらゆる場面で協同することを重視していた。

企業に比べ、協同組合は、より包括的、かつ、人々が健全で快適な生活を送る上で大きな影響を及ぼす公益をさらに促進することを目指して、問題解決に取り組んできている。例えば、信用組合は、特定の人々が金融サービスから排他されているという事態の克服を目指しているし、消費者協同組合は、日用品の安定的な供給を保証することで、家計の存続を支えているし、農業協同組合は、個人農家が、大型小売業者からの圧力に毅然と立ち向かい、生産に携わる者として、さらには、地域経済を保護する者としての役割を果たし続けられるようにしている。

時が経つにつれ、協同組合は多様化し、協同組合と企業との違いは、「社会的価値を有しているかどうか」ということよりも、単に「所有者が誰か」ということしか見当たらないような事態が発生している国もある。一方で、ラテンアメリカ諸国を含むいくつかの国では、協同組合は、より地域に根差した事業体となっている。ここ 10 年で広がりを見せている、社会目的を明確に掲げている新しいタイプの協同組合は、これまでの協同組合とは異なる活動を見せている。例えば、社会的協同組合は、社会的公正や環境保護、社会的ならびに経済的に排他されてしまっている人々の支援を促進するという強い意識に基づいて活動を行っており、そこでは、集合的・公共的利益とは、単なる経済的活動によってもたらされるものではなく、多様な人々が社会との関わりを持つことによってもたらされるものと考えられている(Defourny and Nyssens, 2012)。

1995 年、ICA によって採択された「協同組合のアイデンティティに関わる声明」は、協同組合の社会的側面を明示したり、あるいは呼び起こしたりする「地域への配慮」という事項を、協同組合の 7 つめの原理として盛り込んだ(MacPherson, 2012)。このような原理が設けられたのは、社会的インパクトよりも、組合員への分配額を増やすことを重視する近年の協同組合の動きに警告を発するためである。協同組合と地域との関係を再確認することで、協同組合の活動は社会に大きな影響をもたらすために、地域に対し、責任ある行動をとるよう促している。協同組合が地域に根を張って活動を行うことは、信用組合の例が示しているように、協同組合の競争優位性を確立したり、地域全体の問題への適応能力を高めたりする(MacPherson, 2012)こと以外にも、様々な効果をもたらす。まず、組合員や従業員など多様な人々が目的を共有し、経営に参加したり、お互いに利益のある取引を行うことをルール化したりすることによって、協同組合は、地域内におけるソーシャル・キャピタルを醸成したり、人々間の信頼関係を強めたりできるということである。また、協同組合は、人々が資金や資源、情報などを共に負担し合うことを前提としているため、社会的な行動をとることの出来る成熟した市民を育成したり、社会的道徳を広めたりすることにも寄与しうる(Dasgupta, 2012)。

2 つめに、所得と雇用の確保を通して、協同組合は、本来、政府が着手すべき問題の解決を図れるということである。協同組合は、企業よりも、不況の最中においても雇用を創出、維持してきている。また、失業を懸念する従業員が、自己防衛策として、企業買収を行うという動きがいくつかの国で増加しており、このことは、「雇うー雇われる」という関係性の中ではなく、協同組合のように「平等に働く」という関係性によって、雇用が安定的に維持されるのだということを示唆していると考えられるだろう(Pérotin, 2012)。雇用は、人々の経済面だけではなく、健康面にも大きな影響を及ぼすだけに、ワーカーズ・コレクティブがより多く設立され、雇用が創出されたり、従業員の雇用が維持されたりすれば、政府の医療支出削減にも貢献出来るだろう。また、協同組合は、きめ細かなサービスを提供することで、より包括的な福祉サービスの実現にも貢献してきている。

3 つめは、協同組合は、労働市場から排他されてしまったり、また、その危険性があつたりする人々や地域に対し、雇用を通して、それらの人々と社会とを結びつけることが出来るということである。いくつかの国では、協同組合は、企業で労働の機会を得られな

った人々の支援を明確に謳っており、それらの人々に対し、不利な状況を克服するのに足る適切な教育やトレーニングを提供してきている(Defourny and Nyssens, 2012)。

これら協同組合によってもたらされる社会的価値は、他の事業体との比較の際、ほとんど考慮されてこなかった。何故ならば、社会的目的を必ずしも考慮してこなかった企業の視点に基づいて比較が行われてきたためである。このことが、協同組合の社会的価値を見落とし、協同組合に関わる適切な政策の形成をも妨げてきたのである(S. Zamagni, 2012)。

第3章 協同組合の発展を妨げる“壁”

3.1. 協同組合に関する不適切な法律

企業に関する法律は、国の違いを超えてほぼ同一の内容であるのに対し、協同組合に関する法律は、国によって内容が様々である上、法制度化されていない国もある。このような事態が、2001年に国連が、また、2002年にILO (International Labour Organization : 国際労働機関) が公式文書として承認した、1995年のICAの「協同組合のアイデンティティに関わる声明」が強調するように、協同組合の価値と原理を、国際レベルで共有し、普及させることを困難にしてきた (Münkner, 2012)。

協同組合に関する法律が設けられていたとしても、それは、権限を付与するというよりもむしろ、権限を規制するという傾向の方が強い。例えば、ある国では、協同組合の活動範囲や経営方法について、制限を設けており、また、設立に必要な組合員数や資本金も多く設定している。こうしたことが、協同組合を増やし、発展させる上での妨げとなっている。協同組合を広く普及させようという機運の低さは、協同組合から「協同の精神」を奪ってしまう危険性をもはらんでいる。例えば、相互扶助組織や協同組合が企業に転換することを許可する法制度を有している国では、協同組合が積み立ててきた資産の運用に関心を抱く機会主義的な組合員や組合長が、協同組合から企業へと組織転換をしてしまう恐れがある。

3.2. 市場に対する非効率な規制

協同組合に対し、好意的あるいは公平な規制も存在する一方で、協同組合がその競争優位性を発揮するのを妨げるような規制も存在している。自己資本比率や流動性、ガバナンスに関わる規則などを盛り込んだバーゼル合意などの国際的な金融規則や会計基準は、協同組合の特徴を考慮に入れていないため、信用組合の発展を阻んでいる(Grillo, 2012)。

協同組合の本質に対する認識不足は、信用組合に過剰な規制コストを強い、その結果、中小企業や地域の人々が融資や借入れを受ける機会を妨げている (Ferri, 2012)。各国の公正取引委員会は、こうした、企業のみが金融サービスを担うということを想定して設計された不要な規制から顧客を保護すべきだろう。協同組合は、公共サービスに関する受託契約の際にも、不公平に扱われる恐れがある。何故ならば、どの事業体と契約を結ぶか、判断する際の基準に、協同組合と企業との間に存在する本質的な違いを考慮することの必要性が盛り込まれていないためである。

3.3. 協同組合への不十分な支援策

協同組合は、形の上では、設立時や事業拡大時に政策的恩恵を受けられるようになってはいる。だが、意味をなさなかったり、矛盾をはらんでいたり、論争を巻き起こしたりするようなものも少なくないというのが実態だ。例えば、いくつかの国では、協同組合のための法人格を定めていないため、協同組合は、雇用助成金など企業に与えられているような制度的恩恵を受けられないようになっている。また、別の国では、協同組合の財産や利益は、地域のために使われなければならないと定めているにも関わらず、協同組合に対する財政的支援を設けていない。NPO 同様、社会目的の追求を掲げているにも関わらず、協同組合に対しては、NPO が受けているような財政的支援や税制優遇が適用されてきていないということがしばしば起こっている。

3.4. 協同組合のためのマネジメントとガバナンス手法の欠如

協同組合は、社会目的と経済目的という2つの目的を達成することを可能とするようなマネジメントや会計手法を採用しなければならない。しかし、協同組合の目覚ましい増加や、それが社会経済システムに果たす役割の大きさは裏腹に、協同組合のための経営管理手法は十分に開発されてきていない (V. Zamagni, 2012)。協同組合向けに設計された教育・訓練プログラムの欠如は、協同組合のミッションにそぐわない、企業の経営管理手法を採用することを、組合長に強いているが、このことは、協同組合ならではの競争優位性を損なったり、協同組合が企業化したり、組合員や組合長の機会主義的行動を引き起こしたりする恐れを秘めている。これは、協同組合の数が増加し、組合員の関心が多様化すればするほど、深刻な問題として浮かび上がってくる。斬新的なガバナンス戦略があれば、こうした問題は解決されうるが、「一人一票制」の原則に基づいて選出された理事が組織経営にあたるというガバナンスモデルを適用することには消極的な傾向が強いため、問題が取り残されたままになっている。組合員の関心が多様化しても、所有コストを減少させつつ、うまく組織を経営出来るようなガバナンス戦略を実践している協同組合もある。だが、そのような事例に対する詳細な分析が行われてこなかったために、「先進的なモデル」として普及してこなかったのである。

招待講演者の Jones と Kalmi は、スペインのモンドラゴンとフィンランドの信用組合を事例に、民主主義を実践しつつ、組織としての成長を遂げることを可能としたガバナンス戦略について詳しく紹介し、それらをモデルとして広く普及させることが、協同組合を発展させていく上で重要であることを示唆した (Jones and Kalmi, 2012)。

第4章 協同組合のための理論枠組み

4.1. 既存の経済理論の限界

分析アプローチは異なるものの、全ての招待講演者が指摘していたことは、「概して、協同組合は企業よりも非効率である」との認識を是正する必要があるということである。また、協同組合だけではなく、社会経済システム全体に関する既存の理論の前提に対しても、問題を指摘する招待講演者もいた。とりわけ、指摘されたのは、既存の理論が抱える次の3つの限界である。1つは、生産プロセスを細分化すれば、個々人の専門化と技術の向上によって、生産性が拡大するとの前提である。この考えは、人々が協力することによ

って、もたらされる効果を考慮していない。2つめの限界は、競争は、市場に必然的に現れるものであり、また、適切な規制によって達成されるというものである。しかしながら、多くの場合において、市場は競争的なものとなっておらず、その結果、社会全体に最大の豊かさや幸福をもたらせていない。3つめの限界は、経済活動に参加する組織や人々は、みんな合理的で利己的で、より多くの利潤を得るために、経済活動を行うのだとの前提である。このような見解では、何故、多くの利潤を得られない中においても、時として、契約が成り立つのか、金銭的報酬によってのみ動機付けられているのではない人々の実際の行動を説明出来ない。上記のような場合にも、契約が成り立つのには、2つの重要な理由があるからだろう。1つは、金銭的報酬以外の利己的動機によって、経済活動に参加しているということである。例えば、ワーカーズ・コーポラティブにおける、長期に渡る安定した収入の確保や、農業協同組合における、市場での公平な価格での取引の実現といったことが、それに該当する。2つめは、人々は利己的動機ではなく、助け合いや道徳心など、より社会的な動機に則って、経済活動に参加しているということである。実際、行動経済学者も、経済は、必ずしも合理性や利己的動機ではなく、協力や助け合いによっても動きうることを説明してきている(Ben-Ner and Ellman, 2012; S. Zamagni, 2012)。

上記のような3つの限界をはらんだ既存の理論では、協同組合の本質を的確に捉え、理解することは不可能である。協同組合は、価格が高騰した際、従業員を減らしてきただろうか。むしろ、協同組合は価格や需要が下落した場合においても、道理に反した行為はせず、企業よりも安定的に雇用を維持・創出してきている(Pérotin, 2012)。また、もしも、協同組合の組合員が、対価を払わず、利益だけを受け取ろうというフリーライダーの考えの持ち主であったとすれば、協同組合は成り立たないだろう。協同組合に参加しようとする理由に、金銭的報酬以外の要素が存在するからこそ、協同組合は成り立ってこられているのである。

4.2. 新しい理論的見地

協同組合の本質を理解するには、市場での取引とは、集合的・公共的な利益を普及させる上での一つのメカニズムであると、まず捉える必要がある。この前提によると、市場に参加している全ての人々に、公平に利益を供給できた時、市場は効率的であるとみなされる。既存の経済理論によれば、情報の非対称性が存在したり、フリーライダーやリスク回避により、供給が十分に行われなかったりするなどといった市場の失敗が発生した時、企業内に市場を作り出し、ヒエラルキー（階層性）に則って、資源を配分するという手法が現われる。しかし、企業内取引は、市場取引同様、利己的・金銭的動機に基づいて行われるため、市場の失敗と同様の問題が発生した時、適切に資源を配分することが出来ない(Heath, 2006)。こうした事態を打開するものとして、政府による直接的な財の供給が考えられるが、政府では、多様なニーズに応えたり、財政赤字が膨らむ中、安定的に供給し続けたりすることは困難である。

以上を踏まえると、4つのことが示唆される。1つは、協同組合は、利己的動機ではなく、協力の精神に強く基づいているため、フリーライダーが発生する事態は、市場取引や企業内取引といった手法を用いた時よりも起こりにくいはずだということである。こうした組合員の動機は、協同組合の重要な資産であるゆえ、組織の効率性を分析する際、考慮に入れるべきであろう(S. Zamagni, 2012)。

2つめは、他人への信頼や協力関係、助け合いが特に求められる分野において、協同組合は、生きながらえたり、栄えたりしうるということである。その一つの例が、金融業界である。人々の間の強い信頼関係に基づいた協同組合は、情報の伝達をスムーズに行って

きた。農業分野においても、協力する農家の広がりによって、規模の経済を達成してきた (Valentinov et. al., 2012)。保険業界や外部効果が存在するために、価格システムでは、的確に価値を伝えることが出来ないような財やサービスの提供においても、協同組合は効果的な担い手となりうると考えられるだろう。

3つめは、協同組合は、世界のあらゆる地域で発展する可能性を大いに秘めているということである。収入レベルが低かったり、市場取引が発達していなかったり、社会福祉制度が十分でなかったりする発展途上国においては、協同組合は、集散的・公共的な財の有効な担い手として、ますます期待されるであろうし、他方、先進国では、協同組合は、需要が多様化する社会福祉サービスや地域開発・まちづくりの分野において、力を発揮しうると思われる。

4つめは、市場取引が発達していたり、規制が機能していたりすることにより、市場の失敗が発生していなかったり、あるいは、弱められたりしている際には、協同組合の競争優位性は失われる可能性があるということである。そのような場合は、協同組合は、自らの財やサービスの価値をさらに高めることが出来るようなマーケティングや組織戦略を採用することが求められるだろう。

今後、より一層の理論的検討を行う必要はあるが、以上の理論的見地は、協同組合の存在意義を理解し、その効果的な運営を考える上で有効であると考えている。

第5章 協同組合の今後の動向とさらなる挑戦

世界経済危機は、協同組合は企業よりも、危機に柔軟に対応出来ることを示したのみならず、市場原理主義の中心的な担い手である企業と、権威に裏付けられた政府という2つの主要な経済の担い手の欠点をも明らかにした。企業のみでは、取引に参加する全ての人々に利益をもたらす、社会全体の幸福を実現することは困難である一方、ニーズの多様化により、政府だけでは、市場や企業の失敗に対処することは出来ないことが明るみとなった。1980年代以降、多くの国々によって採用されてきた自由主義や民営化政策は、十分な成果をもたらしてきておらず、それどころか、不公平や再生不可能な資源の乱用、不確実性や貧困を増大させてきたのである。

競争と利己的行動を過度に重視することの限界への認識が、CSRの実施や協力を重視する経営戦略の採用を、企業に迫ることとなった。危機に効果的に対処するには、様々な形で協力することが必要であると指摘する人々は増加しており、ここに、伝統的な協同組合と新しいタイプの協同組合双方に、さらなる発展の余地が現れてきている。

伝統的な協同組合は、これまで同様、貸付を行ったり、住宅を提供したり、農業活動を支援したり、雇用を創出したりといった場面でますます活躍しうらうだろう。例えば、収益を確保すべく、ハイリスク・ハイリターンな投資を行う大手銀行に対し、信用組合は、地域の個々の顧客との信頼関係をさらに強めつつ、新たな顧客を獲得することで、着実に発展していこう。農業協同組合は、農家の生産活動を支援したりするのみならず、食の安全を確保したり、環境を保護したり、持続可能な発展を推し進めたりする上でも、重要な役割を果たすであろう。ワーカーズ・コーポラティブは、雇用への保障が弱体化し、失業率が急速に高まる中、雇用を維持・創出する有能な担い手として、一層、力を発揮しうると思われる。

協同組合が発展しうる新たな分野として考えられるのが、対人サービス、とりわけ、社会福祉サービスや教育サービスである。何故ならば、これらの分野における公的サービスは、多様なニーズが存在するにも関わらず、限られていたり、削減されたりしている一方、企業が担ったとすれば、サービスの質にばらつきが生じたり、安定的な供給が出来ない可能性があるからである。医療に対する公的保障の削減がなされつつある保険サービスにおいても、同様のことが言えるだろう。協同組合が発展しうる他の分野としては、文化施設の運営や水道供給、廃棄物処理、公共交通、再生可能なエネルギーの創出といったことを含む地域活性化・まちづくりに関する分野が考えられる。これらの事業は、利潤が見込めなかったり、低かったりするため、完全競争が実現していない。そのような中、協同組合は、公正かつ安定的に事業を行うことが出来る最も有能な事業体の一つとなりうると考えられる。

農業や漁業に携わる中小企業のネットワークづくりに励む協同組合も、年々増加しており、品種改良や生産開発を行ったり、市場拡大を促進したり、生産性を向上させたり、組合員である個々の中小企業の競争力を高めたりすることに貢献してきている。

新しい協同組合や伝統的な協同組合の先進的な取り組みについての事例を紹介し合うことは、世界中の協同組合を再生させ、発展させていくことにつながるものと考えている。

第6章 協同組合発展に向けての提案

協同組合の優位性をフルに活用するには、協同組合の前に立ちはだかる様々な壁を克服する必要がある。招待講演者が提示した解決策を基に、学界、政府、協同組合運動、寄付者が行うべき4つの事柄を紹介し、本報告書の結びとする。

6.1. 適切な規制と支援策の導入

1 つめは、協同組合が競争優位性を発揮することを可能とする規制と、協同組合の設立や事業拡大を促す支援策を設けることである。ヨーロッパでは、不適切な規制が存在しなかったり、協同組合の役割が社会の中に浸透していたり、協同組合の活動領域が制限されていなかったりする国で、協同組合は急速に発展している (V. Zamagni, 2012)。協同組合の潜在力をフルに掘り起こし、具現化するには、政府は、協同組合の特徴を考慮し、集合的・公共的な利益を最大限にすることが出来るような市場規制を設けると共に、競争に際しては、協同組合が一定の法的保護を受けられるようにするべきである (Münkner, 2012)。また、政府は、協同組合が果たす役割を明記し、協同組合が有能な担い手となりうる分野においては、協同組合が活動を行うことが出来るような法律を定めると共に (Hansmann, 2012)、

協同組合が非営利である以上、協同組合に対し、資本の一部を地域のために用いるよう義務を課しつつ、税制優遇などの財政的支援を行っていくべきである。さらには、ICA の協同組合に関する原理を柔軟に解釈し、新しいタイプの協力やガバナンスの実践も認め、国として支援したり、経営相談を受けられる機会を保証したりすると共に、地方自治体に対し、協同組合の支援策を策定するよう、促すべきである。

協同組合運動も、アンブレラ組織や協同組合に関する各種連盟や協会などを通して、協同組合の設立を支援する基金を設けるよう、政府に働きかけることが必要だ。

政府と協同組合運動は、ヨーロッパや北アメリカなど協同組合が発展している国や地域の協同組合運動と、協同組合が十分に認識されていない国や地域の協同組合運動の橋渡し役になり、協同組合に対する社会的認知を高め、その発展を促す役割をも果たすことが期待される。実際、このような試みは、ライフセイセン運動やデスジャーディン運動⁸、いくつかのイタリアの社会的協同組合協会によって、行われてきている (Borzaga et. al., 2008)。

6.2. ガバナンスと経営手法の開発

2 つめは、協同組合固有の原理、協同組合への組合員の強い関わりを踏まえ、協同組合のための経営手法を編み出すことである。これまで広く行われてきた企業の経営手法を協同組合にもあてはめるということは、協同組合がフルにその特徴や強みを発揮することを妨げ、協同組合を企業化させてしまいかねない。協同組合運動と大学は、経営手法やガバナンスモデルに関する新しい研究を支援し、組合長が、先進的なトレーニングや最新の研究に基づいて構成された大学の学部・学科などで経営スキルを磨くことが出来るよう模索すべきである。

最も成功を収めている協同組合は、規模の経済を達成し、費用効果の高い、技術やマネジメント、事業計画、購入・販売に関するトレーニングを組合員に提供するために、連盟や協会、グループなどといった形で「共に活動する」傾向にあるという。ナレッジエコノミーでは、最も効率的な事業体は、小規模でネットワーク型で運営されていると言われており、地域に根差し、参加型のガバナンス形態を有している協同組合は、まさにそれに合致する。協同組合が規模の経済を達成し、一つの事業体では十分に発揮することが出来ない強みを発揮することが出来るよう、どのようにすればネットワークを構築し、効果的に運営したり、強化したりすることが出来るかということについても、今後、研究が行われることが期待される。

6.3. 実態とそれを捉えた調査・研究の発信

3 つめは、協同組合の社会ならびに経済における実行力を高めるための方策に関わることである。研究者は、協同組合が経済活動の担い手として、雇用の場をどのように提供しているかということと、人々が協同組合に参加しようとするのは何故なのかということについて、リサーチ・デザインがしっかりとされた、かつ、実態に迫った研究を行うべきである。研究機関や統計局は、協同組合に関する利用かつ比較可能な最新データを提供し続けると共に、大学は、協同組合の原理やその競争優位性を的確に説明しうる、新しい理論的解釈を編み出すことが必要だ。

最新の研究は、協同組合の実行力を強める上で、国レベル及び国際レベルの協同組合運動と各国政府の役割は、欠くことが出来ない指摘している。研究から得られた見地をいかに広めるか、学界と地方、国及び国際レベルの協同組合の間で、活発に議論がなされるべきであろう。協同組合運動は、協同組合がいかに地域経済と社会システムに貢献してきているかということについて、国、政策立案者、地域に対し、伝え続けなければならない。

最後に、協同組合を支援したり、発展させたりする上で十分な法律が存在しない国においては、寄付者は、寄付をするだけでなく、それぞれの国において、協同組合への社会的認知を高めるための行動を起こす役割をも果たすことが求められる。

⁸ カナダのケベックで、最も成功をおさめていると言われている消費者信用協同組合。

参考文献

- Andreas, Michele, Carini, Chiara, Carpita, Maurizio and Costa, Ericka (2012), 'La cooperazione Sociale in Italia: Un'Overview', Euricse Working Paper no. 27/12. Available online: http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1331543460_n1984.pdf (accessed 30 July 2012).
- Ben-Ner, Avner and Ellman, Matthew (2012) 'The Contributions of Behavioral Economics to Understanding and Advancing the Sustainability of Worker Cooperatives', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Birchall, Johnston (2012) 'The Potential of Co-operatives during the Current Recession: Theorizing Comparative Advantage', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Birchall, Johnston and Hammond Ketilson, Lou (2009) 'Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis', Geneva: Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization.
- Borzaga, Carlo, Galera, Giulia and Nogales, Rocío (eds.) (2008) *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, Bratislava, Slovakia: United Nations Development Programme Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.
- Dasgupta, Partha (2012) 'New Frontiers of Cooperation in the Economy', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2012) 'Social Cooperatives: When Social Enterprise Meets the Cooperative Tradition', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Díaz-Foncea, Millán (2012) 'Sociedades Cooperativas y Emprendedor Cooperativo: Análisis de los Factores Determinantes de su Desarrollo', Phd Thesis, University of Zaragoza.
- Ferri, Giovanni (2012) 'Credit Cooperatives: Challenges and Opportunities in the New Global Scenario', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Grillo, Michele (2012) 'Competition Rules and the Cooperative Firm', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Hagedorn, Konrad (2012) 'Natural Resource Management: the Role of Co-operative Institutions and Governance', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Hansmann, Henry B. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hansmann, Henry B. (2012) 'All Firms are Cooperatives—and so are Governments', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Heath, Joseph (2006), 'The Benefits of Cooperation', *Philosophy and Public Affairs*, 34, 4, 313-351.
- International Co-operative Alliance (2012) 'Statistical Information on the Co-operative Movement'. Available online: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html#members> (accessed 26 July 2012).
- Jones, Derek C. and Kalmi, Panu (2012) 'Economies of Scale versus Participation: A Co-operative Dilemma?', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- MacPherson, Ian (2012) 'Cooperatives' Concern for the Community: From Members towards Local Communities' Interests', paper presented at the Euricse Conference in Venice.
- Mayo, Ed (2012) 'Global Business Ownership 2012: Members and Shareholders across the World', Manchester: Cooperatives UK.
- Mori, Pier A. (2012) 'Customer-ownership and Public Services', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Münkner, Hans-H. (2012) 'Worldwide Regulation of Co-operative Societies: An Overview', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Pérotin, Virginie (2012), 'Workers' Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Valentinov, Vladislav, Tortia, Ermanno and Iliopoulos, Constantine (2012) 'Agricultural Cooperatives', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Worldwatch Institute (2012) 'Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion'. Available online: <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion> (accessed 26 July 2012).

Zamagni, Stefano (2012) 'The Impact of Cooperatives on Civil and Connective Capital', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Zamagni, Vera (2012) 'Interpreting the Roles and Economic Importance of Cooperative Enterprises in a Historical Perspective', paper presented at the Euricse Conference in Venice.