

協同組合のイノベーションと変革

ICA協同組合研究フォーラム報告

生協総合研究所客員研究員 石塚秀雄

1. 共通する問題意識を反映したテーマ

96年度のICA調査委員会主催「協同組合研究フォーラム」は、バルト3国の一つであるエストニアのタルトゥという大学町で、9月27日から28日にかけて開催された。この研究フォーラムは、過去5年間はスウェーデンのベーク氏がとりまとめを行っていたが、今年からイギリスのオープン・ユニバシティのロジャー・スピア氏が交代して調査委員会の議長役を努めることになった。副議長の一人として、日本協同組合学会を代表して、日本生協連国際部長の栗本昭氏が就任している。今年の参加者はオブザーバーを含めて約60名であった。

今回の会議のテーマは「協同組合のイノベーションと変革」というものであった。主催する組織委員会の問題意識は次のようなものであった。すなわち、世界の様々な種類の協同組合はいずれも大きな変化の時期に直面している。協同組合を取り囲む政治制度や経済制度も変化しており、また協同組合内部でも組合員のニーズや役割の変化、また組織そのものの変化が進んでいる。状況は国によっても協同組合の種類によっても異なるが、当面する問題点には共通のものがある。したがって、開催テーマは、まず第一に、環境の変化（新しい市場関係、中・東欧の共産体制からの転換、国際化）に協同組合はどう対応するのか、国際市場と国内市場の変化に協同組合はどう対応するのか、新しい協同

組合の出現と既存協同組合の新しい取り組み、新しい経営手法と職員・組合員の活性化にどう取り組むのか、変化のためのマネジメントを効率的に行うのにはどうするのか、また組合員参加の役割をどうするのか、さらにはどのように協同組合を再生するのか、などにまとめられた。

会議は、開会と閉会の全体会と分科会により構成されており、分科会は全部で9つのワークショップがもたれた。すなわち、

- 第一分科会、所有と結社の新しい形態。
- 第二分科会、実践における協同組合の諸価値。
- 第三分科会、協同組合運動からの報告。
- 第四分科会、社会的経済1。
- 第五分科会、組織とイノベーション。
- 第六分科会、エストニア協同組合運動。
- 第七分科会、社会的経済2。
- 第八分科会、信用組合。
- 第九分科会、協同組合とエストニア社会。

最終日の全体会では「協同の未来とは」というテーマで行われた。

2. 組合員を基礎にした組織における 民主的ガバナンス

議長であるイギリスのR. スピア氏の報告は「組合員を基礎にした組織における民主的ガバナンス」であった。彼の言う「民主的な組合員を共済組合にした組織」とは協同組合と共済組織を指す。協同組合には多くのステイクホルダ

一（利害関係者）が参加しており、それぞれの利益を調整することが特に重要であることを強調している。この議論は、ある意味ではきわめて、イギリス的な事情を背景にもっているものである。そのことは直接、スピア氏の報告では触れられなかったが、若干の説明を加えるならば、イギリスでは78年のサッチャー政権以来の過度な市場経済化、民営化のために、公営住宅の払い下げが促進される中で、庶民の住宅取得と貯蓄のための共済組織であるビルディング・ソサエティは、複雑な立場に立たされた。すなわち、民営化の手段として保守党からも利用されようとしたし、また本来の共済組織としての役割をさらに自覚し強化するという独自の立場を取るかのいずれかに分かれていることである。

イギリスは97年5月までに予定されている総選挙では、労働党が政権に16年振りに復帰する可能性が非常に高くなっている。労働党党首のトニー・ブレアは、協同組合関係者と話し合いをして、イギリス社会は協同組合と同じように、ステイクホルダーからなる協同的社会にすべきだと明言し、政権獲得後は、新協同組合法を制定することを約束した。これはサッチャー型の新自由主義と民営化に対抗する論理として、多元的、協同的、参加的な社会のあり方は、各人が権利主体者すなわちステイクホルダーとして関与していくことを保証する社会が望ましいとするという考えであって、そこで、イギリスの協同組合の間でも、各ステイクホルダーの管理・運営への参加のあり方に関するガバナンス問題が昨今議論の対象となっているのである。

スピア氏は、一般企業におけるコーポレート・ガバナンスのあり方に関して、敵対的な買収が起きやすいアングロサクソン型の株主中心の企業モデル（プリンシパル・エージェント・モデル）と、日本、ドイツ、非営利組織に多いマネージャー中心の企業モデル（トラスティ・モデル）の二つを紹介している。前者はオーナーが主人公であり、その政策の執行をマネージャーに委ねることを特徴とするが、効果的な理

事会をもたない場合にはマネージャーは責任逃れの行動をとる恐れがある。後者のモデルにおいては、マネージャーは利害当事者間の利益のバランスをとることが任務となるが、経営者支配が助長される傾向が強い。

次にスピア氏は、これらのモデルを組合員を基礎にした組織に適用した場合の問題点を指摘している。協同組合では、まず第一に、オーナーである組合員にガバナンスの民主的な権利を与えるという点が基本的に重視される。スピア氏によれば、これらの組織は、なによりもビジネス・エシック（経営倫理）をもった理事会が必要である。さらに、経営陣に対するコントロールと組合員の参加の民主的権利をどのように保証するかである。

配当は、一般企業のようにできるだけ多く配当するのではなくて、消費者に対しては「低価格、良い品質の商品」、また職員に対しては「高賃金、良い労働条件」の実現に向けられる。またいわゆる「市場の失敗」により、協同組合のような組合員制度に基づいた非営利企業は、介護施設といった人々の信託的な事業や、劇場といった集団的な事業などに進出することが、非営利企業として可能になってくる。また非分割剰余金の存在は、所有の偏在とそれに伴う利益優先の傾向を阻止することが可能であり、外部からの支配を弱めることができる。しかし、企業としての目標と施策は利益追求一本槍でない代わりに、より多元的になるため、一般企業より多くの協議が必要になる。

こうした企業での経営陣の動機付けは、高賃金というよりも組合員たちの目標に対する共感が第一となるが、経営陣は事業と組合員ニーズとの間でより複雑なバランスを課されることになる。情報は企業コントロールのために不可欠なものであるが、信託の関係が良好に機能していれば、情報配布の必要量は少なくて済み、組合員がアクセスしたときに入手できるような体制を整えておけばよいということになる。

これに対して、オーナー中心の考えは、組

合員が個人的動機と選好性に基づいて行動するために、他の利害当事者のニーズを無視することが生ずるのではないかと、また所有者権利を重視することは、共済や社会サービスといったもうからない事業を軽視する傾向がでてくる、という批判がある。また所有権が、企業コントロールに絶大な権限の源泉になるのではなくて、むしろ占有権をもつ利害当事者の影響力が重視されるようになってきている。

スピア氏自身は、ガバナンスのステイクホルダーモデルのガバナンスを主張している。ただし、ステイクホルダー間の調整費用（transaction cost）がかかることが問題点として指摘されている。質疑応答の中で、このモデルの協同組合としてスピア氏はスペインのモンドラゴン協同組合グループをあげている。

さらに、スピア氏は1994年にイギリス協同組合連盟のワーキンググループが「協同組合ガバナンス」問題について報告書を引用している。その提言によれば、理事会および経営陣の責任（アカウンタビリティ）と決定の範囲を明確化すること、理事と組合員との間の風通しを良くすること、組合員制度の活性化を図ること、協同組合解散時には協同組合原則に基づいて他の協同組合に資産を分配すること、などがあげられている。これらに基づき、協同組合が自らのビジネス倫理コードと最善実行コードを策定するように提言している。

3. ステイクホルダー協同組合とは

スピア報告を聞いていたベーク氏は、「私がステイクホルダーモデルを（ベーク）報告の中で述べたときは、あまり反応がなかったが、こうして中心的な考えとして議論される時代になった」と感慨深げであった。かつてベーク報告では、「所有におけるパートナー」という項目において、ステイクホルダーモデルの考えというのは「組合員資格は協同組合の活動に利害関係を持つ人たちに開かれてあるべきだ。すなわ

ち、通常は消費者、従業員、出資者それに業者を含めて」として、カナダの保険協同組合やモンドラゴンをその事例としてあげている。かつてベーク氏は協同組合の将来的なあり方について多元化された協同組合の状況に対応する必要性から、「コ・パートナーCo-Partner」概念や「組合員、従業員、協同組合投資家のコンビネーションにもとづく組合員制度」を提案した。

ベーク氏が取り上げたステイクホルダーモデルは、最近では同じくスウェーデンのベストフ氏もくわしく取り上げているので、参考までに紹介する。彼によれば、従来の協同組合の組合員制度は同一の利害を持つ者によって構成されるシングル・ステイクホルダー型であったが、それに対してマルチ・ステイクホルダー型協同組合とは、特に社会サービスを行う協同組合にふさわしいものとして、消費者協同組合とワーカーズ協同組合のいずれの特徴をも統合した形で、複数の利害当事者のグループが構成する組合員制度を特徴とする。協同組合における利害関係者とは、所有者、労働者、消費者、出資者、ボランティア、ローカル・コミュニティなどであるが、これに経営陣、職員、一般組合員、国家などを含める考えもある。これらが協同組合のメンバーとして利害を組織内部化した形で意思決定を行う。組合員間調整費用はかかるが、それは調整の結果運営が良好になるという成果には代え難いものと見なされている。実際例としては、カナダのオンタリオ州の協同組合法では「マルチ・ステイクホルダー型協同組合」が認可されたこと、またスペインのエロススキ生協、バルセロナの医療協同組合、スウェーデンの社会サービス協同組合などをあげている。

4. 社会サービス協同組合の重視

ステイクホルダー協同組合の議論は、イギリス、スウェーデンでは社会サービス協同組合の活発化に関係して出てきている。この点で、イギリスのJ. フォギイ・ブラウンのケア・コー

ペラティブの報告は新しい動きとして注目されるものの一つであった。この報告では協同組合の中にユーザー（利用者）とプロバイダー（サービス提供者）がともに組合員になるという制度が示されている。イギリスでは93年に国民保健制度（National Health Service, NHS）が改正されたことにより、NHSによる医療サービスでは制限が増える一方、規制緩和され民間保険のサービスが優先され、数カ月から1年も待たされる入院も民間保険適用ならばスムーズということになっている。また従来の中央政府の社会保険局（DSS）から地方政府の社会サービス局（SSD）に責任が移管した。こうした医療サービスの民営化と公的サービスのシフト変化の中で、最近サービスの民営化ではなくて「社会化」としてケア協同組合が作られている。その担い手は、専門家と主婦であり、財政は地方政府が多くの基金を出している。

業務は、老人の買い物、選択、掃除、入浴補助などが主である。従来主婦の家庭内労働として行われたサービスもまた「社会化」されたという点も重要であることも報告者によって強調された。さらプロバイダーとしての役割だけでなく、ユーザーもまた要求をもって協同組合に参画するというユーザー・エンパワーメントも強調された。イギリスの地方政府は労働党の影響力が強いところが多いので、こうした動きが活発化しているとのことである。

このテーマに関連した報告がイタリアからの社会協同組合についての2つの報告であった。この報告があった分科会（社会的経済）は、今回の会議ではもっとも人気のあった分科会という印象を受けた。

最初のサンテュアリ報告によれば、1980年代からイタリアで、非営利組織や協同組合が社会サービスの新しい組織に取り組んできたが、それは混合型の組合員制度をもったマルチ・ステイクホルダー型であった。それは市場性をもつためには不可欠な構造と見なされる。すなわち、社会協同組合は、組合員に対するばかりでなく、

コミュニティや市民グループに対しても集団的な利益を実現することをめざすからであり、さらに失業対策的な活動も行う組織であるからである。そしてこれらの実現のためには公的セクターによる支援が不可欠でもある。

イタリアの場合もイギリスの場合と同様に社会協同組合は2種類に分類される。社会サービス協同組合の組合員制度の平均的構成比は、職員70%、ボランティア14%、利用者8%、専門家5%、公的機関1%、また社会的雇用協同組合では職員40%、ボランティア22%、利用者（社会的弱者）26%、専門家・公的機関1%などとなっている。また、これらの協同組合の収入は、地方自治体や社会保健局からの委託業務がその60%を占めている。

マルチ・ステイクホルダー型組織が、非営利型組織よりも有利な点は、個人的な利害を実現する活動が組合員に保障されること、利益を上げるための効率性を確保できること、資本配当を認めるために、資金集めが非営利よりも容易となること、労働コストと労働の内容も協議できめるために効率性が高まることであると指摘している。

二番目に報告したトラバリーニは、イタリアの社会協同組合は、現在約3,000存在するが、それは協同組合運動そのものを福祉や社会問題に関与させていく先導者であり、協同組合を社会的企業たらしめるものであると述べた。1991年のイタリア社会協同組合法では、社会協同組合は共済（ミューチュアル）組織として「人々や市民の社会的統合を目指す公益性をもつ」と明記している。また、各種組合員の多様な社会的ニーズや責任の実現を目指す中で、社会的収支報告書（ソーシャル・バランスシート）を実施することも容易であることを指摘している。

日本からの栗本報告は「高齢化社会における協同組合の取り組み」ということで、ヨーロッパ諸国と共通したテーマに関する報告であったが、医療生協、消費生協や高齢者協同組合による助け合い、社会福祉サービスへの取り組みの状

況を紹介し、協同組合による高齢化社会対策の国際比較研究の課題を提起したものであった。

5. 協同組合における社会的事業報告 (social report)

社会的収支報告の関連では、スウェーデンのK.プロムクイからは、「協同組合におけるソーシャル・レポーティング」というテーマで報告があった。

96年の初めに、ICMIF (ICAの共済保険部会)では、年次報告書で「社会的効果の監査：消費者や社会への貢献をどう計測し推進できるのか？」を提起している。これは社会的、政治的、倫理的、環境的な要素を監査の項目に入れるというものである。当然ながら、たんに組織内だけの要素にとどまらず、外部との関連が強調されるわけなので、協同組合は自らを「協同組合セクター」の一員としてあるいは「社会的経済セクター」の一員として位置づける方向になってきている。そこで、ロビーイング、コミュニティ対策、組合員の参加と教育活動、麻薬や犯罪などの社会的弱者への取り組みが行なわれている。

これに対してプロムクイは、社会的事業報告書の共通政策が項目化できるのかどうか、また事業報告書の中で、教育をとりわけ重視する必要が项目的に必要なのかという疑問を提起している。つまり報告書様式のモデル化が、異なる種類の組織、すなわち協同組合や共済組合に共通なものが可能かどうかということであろう。生協について言えば、消費者のニーズにたち、消費者の置かれている状況を改善することである。また参加とは、出資利子、配当、決定参加、利用に対する組合員の権利であり、それらの点をより社会化して共有化していくことに眼目がありそうである。こうした取り組みは、日本でも実際は程度の差はあれ取り組まれているものであり、要はどのように、システム化、項目化できるかということであろう。

イギリスには、社会的倫理的会計研究所 (Institute of Social and Ethical Accountability) という機関ができています。イギリスのCRSでも半期毎の社会的事業報告書 (social reporting) の方式を取り入れている。これは組合員の協同組合への経済的参加、教育を強調して、収支表にきちんと計上することをsocial balanceとよんでいる。組合員は、consumer policyholderであるというのが伝統的な協同組合原則であったが、ソーシャル・レポーティングの考えでは、協同組合や共済組合の諸価値valuesがどのように数字として表現できるのか、またそれが組合員・職員教育を通じてどのように活性化されるのかを明示させようとするものである。これは、イタリアの生協が、いわゆる社会的監査や社会的予算を採用しているのと同様の性格をもつものと思われる。こうした動きはカナダにもある。

またCWSは、1995年に顧客憲章を作り、生協倫理要綱を出して、その基準にあわない商品のボイコットを行なうとした。すなわち、「Caring, Sharing」を標語に、オゾン層破壊問題、リサイクル、森林破壊など環境問題、動物実験反対など倫理的問題に取り組んでいる。組合員の76%がこうした問題に関心をもっており、60%が問題のある商品のボイコットをすると答えている。このように協同組合が社会的責任を担う小売業としての姿勢を明確に打ち出している。

6. 協同組合と連合 (federations)

協同組合が協同するあり方については、ノルウェーのT.ヨンスター氏が報告している。様々の協同組合が連合会を作っているが、それが最近の市場競争などでかならずしも有効に機能していないことの反省が土台にある。

彼によれば、「協同組合は、ヨーロッパでは生協、信用協同組合、農協が歴史的に発展し、さらに、住宅、保険、医療、運輸など各種サービス協同組合が展開した。労働者協同組合はそ

れらとは異なる種類のものとして展開した。それらの異なる協同組合の原則を決めたのが1995年マンチェスターでの7つの協同組合原則であるが、第6原則の協同組合間協同において、特に重要なのは連合という概念である。これには政治的連合、社会的連合、経済的連合がある。また、結合の度合、参加の度合によって細分化される。これらが混合型組織論すなわち、ネットワーク、連合会、ジョイント・ベンチャー、ハイブリッド形態などにつながるものである。

その基本となる原則は民主主義、メンバー・オーナーシップ、ミューチュアリティ、協同である。オーストリーのシェディビイは、連合にもライフサイクルがあり、現時点では、単協に強力な経済的統制のできる持株会社的な連合組織が望ましいとしている。こうした考えをヨンスタッド氏は「エコノミスト」あるいは「転換論者」とし、かたや、協同組合の市場における活性化のために参加や民主主義が必要だと考える者を「デモクラット」または「伝統主義者」と呼んでいる。転換論者のいうことを聞けば、時に協同組合でなくなってしまうことが起きる。連合形式において必要な要素は、共通の目標、信頼関係、事業の相互依存、相互補完性、規模の均質性、情報交換などである。これらはいずれもマルチ・ステイクホルダー型協同組合の原則と合致するものである。

7. その他の報告と協同組合の未来

その他の報告の中では、労働者協同組合や（農業）生産協同組合関係について、スペイン、フランス、イギリス、イスラエル、中国、チェコ、ポーランド、ルーマニア、エストニアなどの事例について報告があった。特に東欧圏では西欧モデルが直接適用できない中で如何に新しい協同組合を作り上げていくか、また技術的、財政的支援を如何に組織していくかが共通した悩みであった。この中でエストニアではドイツの協同組合専門家が法制作りの支援に入ってお

り、ドイツ型の法制を自信をもって導入しようとしているとの報告が印象に残った。またイギリスからはウエールズの炭坑労働組合が銀行から貸付を得て労働者協同組合やESOPを作る取り組みの報告があったが、イギリス労組の代表のような炭坑組合の新しい動きとして注目された。また信用組合についての報告もイギリス、アイルランド、ギリシャからあった。

最終日の全体会は「協同組合の未来」のテーマで、パネリストの報告がそれぞれ行われ、討議が行われた。スウェーデンのニルソン報告は、米国では市場で生き残るために、製品販売、資金調達、利益分配などをより効率的に組織した新しい農民協同組合が活動しており、新しいモデルになる可能性があることを示唆した。また今回の会議の事実上の事務局役であったスウェーデンのストリヤン報告は、チェコの新しい協同組合作りについてであった。ベーク報告では、未来の協同組合は誰が主体、軸になるのかとして、フランス革命のスローガンにさらに協同を足したものが、未来の協同組合のスローガンになるであろうという意見が出された。栗本報告はニューウェーブの協同組合を研究対象とすることを是認しながらも既存の大規模な協同組合改革の試みについての研究にも力を入れるべきと強調し、神戸の地震以降、コープこうべが如何に地域と結びつき復活したかについて、またスピア報告は、協同組合のアングロサクソンモデルとイタリアのようなラテンモデルの良い点を生かしながら、社会サービスの分野で公的支援を組み入れながら将来の協同組合を作っていくべきであることが強調された。

引き続き討論では国家と協同組合の新しい関係も議論されるべきとの指摘もあった。エストニアからは日本からの財政支援などの要請も出された。これに対しては、協同組合の国際的な財政支援組織作りの必要性が意見として出された。

会議で出された報告はフロップで提出されたものの中から選択をして報告集を出版する可能

性を探ることになった。来年のテーマは、ヨーロッパの協同組合、国際化、社会化、住宅協同組合、社会報告などが案としてあがった。

8. エストニア生協事情

さて、会議の行なわれたエストニアという国は、人口1150万人の小国である。独立後、ご多分に漏れず、過度の民営化政策が1992年以降進められた。ソ連支配時代にも生協の存続は、ソ連型のものとして認められており、組合員数は40万人であった。

現在、エストニア生協の規模は、33組合、組合員数12万人、子会社の加工会社など70企業をもつ国内最大の流通販売組織であり、小売業の22%、全産業の2%を占めている。組合員登録の再確認を実施中なので、組合員数は減少傾向である。組合員参加動機は、安い価格である。生協によって3%から10%の値引きを実施している。

組織再編に際しては、協同組合資産の所有、とくに連合会の資産の所有が問題となった。これは東欧圏の協同組合と同じテーマである。現在のエストニア協同組合法（1992）では非分割資産という概念がない。したがって、1991年に資産は組合員のものとされて、協同組合が再編された。ただし、所有形態の是非については議論が続いている。再生された生協の理念は西欧生協と同じものが定着しつつある。業績は、しかしながら悪化しつつある。したがって、遊休

資産の売却、事業のしほり込み、投資の集中、新しい会社法（1995）に対応した機構改革などを目指している。

生協では、Eduチェーン、Konsumチェーン、そして94年に開設した初のハイパーマーケット「Makisimarket」を展開している。さらに合弁会社としてETK Hulgiを開業として設立している。また家具店舗も開設している。

表1 エストニア生協の投資会社の実績1994年度

種類	全体の売上構成比
食品（5社）	8.7%
パン（10）	24.0%
工業（4）	19.6%
繊維（5）	2.4%
化学（2）	3.6%
皮革（2）	3.3%
農業（2）	4.2%
建設（2）	1.7%
運輸（15）	15.6%
卸し売り（3）	
小売（3チェーン）	16.0%
広告（2）	0.9%
ホテル・レストランなど	

（いしづか・ひでお）

（追記：なお原稿作成にあたっては栗本氏に閲読していただき、多岐にわたり不備な点について適切な文章訂正と追加をいただいたので御礼申し上げます。）