

# 協同組合のソーシャル・ミッション —市場とシチズンシップの狭間で—

中 川 雄一郎

(ガバナンス研究科教授)

## はじめに：「第三の道」と「現代的市民社会論」

筆者は1990年代末から現在までイギリスにおける「社会的企業」(Social Enterprise)を論究してきた。社会的企業がイギリス社会で「市民権」を得るようになったのは、2001年10月に通商産業省(貿易・産業省)内に「社会的企業局」(Social Enterprise Unit)が設置されてからである。それから現在までの間の比較的短期間のうちに量的にも質的にも社会的企業は大きな飛躍をわれわれに見せている。社会的企業がそのように短期間に飛躍を見せるに至ったのは、それ以前の一少なくとも、30年以上にわたる協同組合運動、とりわけ労働者協同組合とコミュニティ協同組合の運動の蓄積がその基礎を形成していたからである。そのことはわれわれによってなされた事例研究からも明らかである<sup>2)</sup>。「イギリスにおける協同組合運動の伝統」が

- 
- 1) 社会的企業については、拙著『社会的企業とコミュニティの再生：イギリスでの試みに学ぶ(第1版)』(大月書店、2005年)および第2版(2007年)、S.スコフィールド著(中川雄一郎訳)「社会的企業の実相」(協同総合研究所『協同の発見』165号所収、2006年4月)を参照されたい。またコミュニティ協同組合については、拙著「イギリスにおける労働者協同組合運動とコミュニティ協同組合：労働者協同組合運動の新しい波」(中川・富沢・柳澤編著『労働者協同組合の新天地：社会的経済の現代的再生』日本経済評論社、1996年)を参照されたい。
  - 2) 社会的企業の事例研究については拙著・同上を参照されたい。

なお人的・組織文化的に現在の社会的企業の一つの礎石として機能している、と言うべきであろう。

とはいえ、イギリスの社会的企業が現在のようにイギリスだけでなくグローバルな注目を集めるようになった契機は、1997年の総選挙で「ニューレーバー」が提示した「第三の道」(The Third Way)の浸透であった。「市民社会の再生」を掲げたこの「第三の道」の経済-社会政策の一つのとして社会的企業がイギリス市民の前に姿を現すことになったのである。

ニューレーバーが選挙に勝利し保守党から政権を取り戻すと、トニー・ブレア政権は「福祉から労働へ」(Welfare to Work)の政策スローガンに基づいて「市場志向型非営利組織」の促進と拡充を目指す方針を確立する。この方針は、一方ではサッチャリズムを引き継いだ「福祉・医療など社会保障費の削減を正当化するもの」と批判されるのであるが、他方では「雇用の創出」と「コミュニティの再生」、それに「社会的排除」などの課題・問題に対する政府の主要なアプローチとなる。「福祉から労働へ」の政策は、確かに、市民的次元においても批判と促進の両面の要素を抱えてはいたが、それでも政策アプローチとして予算や活動が具体化されていくに連れて、社会的企業を市民の間に浸透させていく推進力となった。しかし、「福祉から労働へ」の政策アプローチを市民が理解した背景には「市場原理(至上主義)」を政治-経済政策の中心軸に据えたサッチャリズムによって瀕死の状態に追い込まれた多くの地域コミュニティを再生する取り組みが、そのまさにコミュニティの人たちによって既に実践されていた、という事実があったことを忘れてはならない。実際のところ、地域コミュニティの再生に向けての活動に参加した彼や彼女たちは、「雇用の創出」と「地域コミュニティのニーズの充足」を目指す「コミュニティ・ビジネス」あるいは「コミュニティ・エンタープライズ」を組織し管理・運営することによって「社会的企業」としての展開を準備していた事実をわれわれは目撃しているのである。

いずれにしても、「社会的企業」は労働党政府の経済-社会政策に導かれて短期間に市民の間に浸透していったのであるが、先に述べたように、その労働党政府の経済-社会政策の中心軸が「第三の道」であった。この「第三の道」を説き、それを労働党政府の政策的バックボーンに押し上げたのは社会学者のアンソニー・ギデンズであったことはあまりにも有名である。ギデンズの「第三の道」は、サッチャーリズムによって痛打を浴びせられ、またそれへの対抗を余儀なくされた人びとや地域コミュニティに大きな「拮抗力」(countervailing power)として受け入れられたのである。このことを吉田傑俊氏は、ギデンズは「『第三の道』路線の一つに『市民社会の再生』を挙げ、『市民社会よりも国家が重要』とする古典的社会民主主義と『自律的な市民社会』を唱えるサッチャーリズムの双方に対抗しようとしたのだと論じている<sup>3)</sup>。

吉田氏はまた、ギデンズが唱導した「第三の道」について次のように指摘している<sup>4)</sup>。すなわち、「第三の道」の方向は「政府と市民社会の協力関係、地域主導によるコミュニティ(生活共同体)の再生、第三セクターの活用、地域の公的領域の保全」などに基づく「健全な社会」を目指す道である。ギデンズの言う「健全な社会」とは「政府、市場、市民的秩序の間のバランスがとれた社会」のことである。したがって、ギデンズは、先ずは「市民的領域を保護し、育成すること」が「市民社会再生の方向」である、と主張する。それ故、彼は、「市民社会再生の方向」こそが「第三の道政治のきわめて重要な関心事」となるし、また単純に「国家と市場を対置させる」ことは誤りであって、「信頼と社会的な礼節を組み入れた、安定した市民社会がなければ、市場は繁栄せず、民主主義の基礎は掘り崩される」ことに

---

3) 吉田傑俊著『市民社会論：その理論と歴史』大月書店、2005年、p.24。

4) 同上、p.24。吉田氏は、ギデンズのこのような主張を批判し、「第三の道とは旧左翼と旧右翼を超えたところに位置している」と強調するアレックス・カリニコスの『第三の道を越えて』を紹介している(同上、pp.24-25)。

なるであろう、と主張したのである。

ギデンズの「第三の道」は一と、吉田氏は強調する一西ヨーロッパで展開されている「現代的市民社会論」の特質を内包している。そこで吉田氏は、その特質を指摘すると同時にその特質の限界をもまた規定する<sup>5)</sup>。すなわち、「現代的市民社会論」の特質は、第1に「既成社会主義の崩壊とその後の東欧での『市民革命』への肯定的対応」にあり、第2に「新自由主義による世界の市場席捲に対する対抗」である。前者は「『権威的国家』から独立した市民的政治空間の形成」であり、後者は「『市場社会』の支配から脱却し、これを管理・制御しなおすこと」である、と。そして「その特質の限界」にこう言及する。確かに、これらの「現代的市民社会論」には「専制国家と無規範的な市場主義に対する、ギリシアのポリスにみられる<市民と市民社会の自立>という規範的理念が形成され」てはいるが、しかし、「その理論的特質が<国家>と<市場>から独立した第三領域としての<市民社会>を構成するかぎり、……それは、国家と市場の範囲内または範囲外の運動に、またそれらの現存システムの許容内での運動にとどまる」であろう<sup>6)</sup>、と。

吉田氏は、かくして、このような理論的特質を内包する「現代的市民社会論」の「意義と限定性」をエレン・ウッドの『民主主義と資本主義』を引用して総括する<sup>7)</sup>。「現代的市民社会論」においては「国家-市民社会の区

---

5) 同上、pp.25-26.

6) 吉田氏は、これに続けて「現代的市民社会こそ資本主義国家と市場を構成するという、マルクス主義への意識的対抗が意図されている」が、そのような「理論的限定性は、今日の国家に支援された市場至上主義(グローバリゼーション)の進行のなかで、内外ですでに明らかになりつつある」(同上、p.26.)、と述べている。実は、吉田氏の「現代的市民社会論」にとってこの論点は非常に重要な論点であるが、この論点は本論の範囲外なので、本論では触れないでおく。

7) 同上、pp.26-27. ここでもウッドによって展開された「現代的市民社会論」に対する「マルクスの観点の重要性」の提起については、本論の守備範囲を超えるので触れないでおく。

別を擁護する人びとは、一般に2つの主要な利点を与えている。第1に、この区別は、国家の抑圧の危険性と、社会の内部に国家に対抗する圧力を組織し、強化することによって国家の活動に適当な制限を加える必要性とに私たちの注意を集中させる。言い換えれば、それは……政治権力の制限と正当化、特に社会内の結社と自発的組織の自由によってそうした権力を抑制することに対する自由主義的関心を喚起する。第2に、市民社会の概念は差異と多様性を認め讃える。その擁護者たちは複数主義をなによりの長所とし、……経済と階級に気をとられた伝統的社会主義によって無視されてきた、制度と関係の全領域を正しく評価するよう私たちに求めている」。しかしながら、現代的市民社会論は「市民社会が完全な自由や民主主義の領域でないことを認めてはいる。……それにもかかわらず、抑圧は市民社会にとって構成的なものとしてではなく、市民社会における機能不全として扱われている。原則として、強制は国家に属するのに対し、市民社会は自由が根づくところなのである。そしてこれらの議論によれば、人間的解放は市民社会の自立に、市民社会の拡大とその豊富化に、その国家からの解放に、そして形式民主主義によるその防衛に存する。ここでも、視界から消えがちなのは搾取と支配の諸関係である。この関係は、たんなる何らかの外的な矯正可能な混乱としてではなく、本質そのものとして、これ以上切り縮められようもなく市民社会を形成しているのであり、体制的全体性としての資本主義に特有の、支配と強制の特殊な構造である」。

ギデンズの「第三の道」を含む「現代的市民社会論」の特質や意義それにその限界についての吉田氏やエレン・ウッドの指摘は重要である。「市民社会」は、「国家と市場から独立した第三領域」を構成するものでも、「搾取と支配の諸関係」から、したがって、「体制的全体性としての資本主義特有の、支配と強制の特殊な構造」から自由な領域でもないからである。その意味で、確かに「市民社会の自立」や「市民社会の拡大と豊富化」によって「人間的解放」が成就されることはない。市民社会にあってもなお「完

全な自由や民主主義の領域」は存在しないし、また市民に対する抑圧の存在を単なる「市民社会の機能不全」に帰することはあまりにも国家と市民社会との「これ以上縮められようもない」関係を軽視することになる、と筆者も考える。市民社会が資本主義体制の「支配と強制の特殊な構造」と無関係に存立し、存続することは到底あり得ないのである。

しかしながら、筆者は、「現代的市民社会論」の主張にも傾聴すべき論点がいくつかある、と考える。それらは、貧困や失業それにコミュニティの再生に取り組んだ実践例から抽出される事実が示唆している<sup>8)</sup>。それらは「現代的市民社会論」に対するエレン・ウッドの二つの批判的論点でもある。すなわち、一つは「政治権力の制限と正当化、特に社会内の結社と自発的組織の自由によって(政治的)権力を抑制することに対する自由主義的関心」であり、もう一つは「差異と多様性とを認め讃える」市民社会の概念である。

筆者は、資本主義体制の下での市民社会において「普遍的価値」としての民主主義や民主主義を基底から支えるシチズンシップを拡大し深化させていくことはきわめて重要であると考え。経済発展のための「アジア的価値」を主張していわゆる「開発独裁」を積極的に是認したり・クアン・ユーを批判した(エレン・ウッドの批判の対象者かもしれない)アマルティア・センは、「人びとは民主主義のプロセスを通して民主主義に適合してゆかねばならないのです。これは現実的には大規模な変革を意味しています。異なった歴史や文化、根本的に豊かさのレベルの異なる何十億という人びとをすべて包み込むためには、私たちは民主主義の可能性の範囲を広げてゆかなければなりません」<sup>9)</sup>、と述べ、「普遍的価値としての民主主義」が異なる

---

8) これらの実践例については、拙著『社会的企業とコミュニティの再生：イギリスでの試みに学ぶ(第2版)』(大月書店、2007年)を参照されたい。

9) アマルティア・セン(大石りら訳)『貧困の克服』集英社、2002年、p.104。

経済-社会体制の下で生活している人びとの「人間的発展」に及ぼす影響を論じている。センはまた、「開発独裁」による経済発展ではなく、「民主主義」を基礎とする「さまざまな制度の相互補完的關係」を通じた経済発展のプロセスで三つの注目すべき特色—①変革の主な原動力としての基礎教育の重視、②教育・人材養成・土地改革・信用供与などによる基本的な経済的エンタイトルメント（人びとが十分な食糧などを得られる経済的能力や資格）の広範な普及と、それによって市場経済が提供するさまざまな社会的な機会（チャンス）へのアクセスの拡大、③開発計画における国家機能と市場経済の効用の巧みな組み合わせ<sup>10)</sup>—を指摘した後で、「市場メカニズム」について次のように非常に簡明に論じている。

市場メカニズムが大きな成功をおさめることができるのは、市場によって提供される機会をすべての人たちが合理的に分かち合う条件が整備されている場合のみです。それを可能にするためには、基礎教育の確立、最低限の医療施設の整備、それから、土地資源が農業従事者にとって欠かせないものであるように、あらゆる経済活動のために不可欠な資源を広範に分かち合い、自由に利用できること、などが実現されていなくてはなりません。

学校教育、医療、土地改革などの充実のためには、さらに適正な公共政策も必要とされます。市場の機能をもっと活性化させるために「経済改革」が至上命令とされるような事態においてさえも、社会的チャンスの創出をはかることはきわめて重要です。このような単なる市場の育成という目的を超えたところで、確実な効果の期待できる慎重な公共活動が必要とされるのです。<sup>11)</sup>

---

10) 同上、p.20.

11) 同上、pp.22-23.

アマルティア・センのこのような論調は、ギデンズの「第三の道」の特質—「東欧での『市民革命』への肯定的対応」=「『権威国家』から独立した市民的政治空間の形成」と「新自由主義による世界の市場席捲に対する対抗」=「『市場社会』の支配から脱却し、これを管理・制御しなおす」—に類似している、と吉田氏やエレン・ウッドは言うであろう。しかし、実際にわれわれはさまざまな制度から成り立っている社会において生活し労働しているのであり、したがって、それらの制度がどのように機能するかによってわれわれの実際の生活は大きく左右され、われわれの「生き方の自由」も大きな影響を受けるし、また市場メカニズムも実際に基本的な社会的秩序の重要な構成要素となっているが故に、市場メカニズムが公正に機能しないのであれば、われわれの生活は大きなダメージを受けることをわれわれは周知している。このような観点からすれば、「既成社会主義の崩壊」の一つ重要な原因は、それらの社会主義が「公正な市場メカニズム」を社会秩序のなかに適切に取り込めなかった社会主義体制にある、と筆者は考える。もちろん、そのことは、「小泉構造改革」政策が好んで主張し、その結果、現実には大きな格差をもたらしている「市場メカニズム重視」と「小さな政府」そしてそれらに基づいて具体化された「民営化の推進・拡大」とはまったく異なる。「小泉構造改革」政策の「市場メカニズム重視」=「市場原理（至上）主義」に基づく「労働政策」は、今ではもう多くの人たちの目に明白に映りだされているように、さまざまな領域や分野で格差の拡大をもたらしており、とりわけ「約1,020万人以上の人たちが年所得200万円（貧困ライン）以下で生活している」現実はその格差拡大のもっとも典型的な事例である。

その意味で、センが指摘する「経済発展のプロセス」で既に触れたように、市場メカニズムが人びとの「生活の質」と「コミュニティの質」の向上に寄与し得るようになるためには、政府による適切な経済-社会政策の展開が必要なのである。基本的に「市場メカニズムは、それを通じて人びと



が互いに交流し相互利益に結びつく活動の基礎となる制度でもある」のであって<sup>12)</sup>、現在のわれわれには市場メカニズムそれ自体を否定したり、それ自体に反対したりすることはできないであろう。むしろわれわれは、「市場メカニズムのもたらす幅広い効用を合理的に批判することはたやすくありません。問題が生じるとすれば、それは市場メカニズムそのものからではありません。たいていの場合は、市場の外部に原因が見つかります」とのセンの主張は正鵠を射ている、と言うべきであろう<sup>13)</sup>。いずれにしても、センは、市場において発生する諸問題への対処は「市場メカニズムを抑制するのではなく、より円滑に、そしてはるかに公正に機能させること」の必要性を強調し、そのためにも「市場あるいは市場メカニズム」と基礎教育・保健医療・生活インフラストラクチャーなどを確立し充実させるための「公共政策」や「諸制度」との相互作用によって「(人びとがアクセスできる)社会的な機会(チャンス)が創出される」ことの重要性を指摘するのである—センの「市場」あるいは「市場メカニズム」に関わる論点については後

---

12) 同上、pp.21-22.

13) 同上、p.22. センはまたイタリアのレガコープで行なった講演(1998年)において次のようにも述べている。「われわれの活動や『生き方の自由』は、社会の諸制度がどのように機能するのか、どう相互作用するのかによって決定的な影響を受けるのであるから、われわれに対してある制度が他の制度と結合して何をなし得るのかをわれわれは評価しなければならないが、その際の基本的秩序は、個々人がそれを通じて相互に活動し合い、お互いの利益となるような活動を可能にする市場メカニズムである。その意味で、われわれは市場メカニズムそれ自体に反対することはできない。現に生じている(市場の)問題は、市場(メカニズム)の存在それ自体でなく、別の原因に由来している。例えば、インド、パキスタン、西アジアやアフリカで見られるような市場で取り引きするのに不適切な準備しかできなかったり、市場に有利な形で参加することを困難にさせる『読み・書き・計算の能力の低さ』、あるいはインドネシア、タイ、東アジアや東南アジアで見られたような情報の無制限な秘匿、金融危機をもたらした(ヘッジファンドの)無制約な活動、それにイタリアでもロシアでも見られる腐敗や事業的な倫理の欠如、マフィアとの関係などである。」(Amartya Kumar Sen, *Cooperazione e Etica Globale*, 27 Ottobre 1998, pp.5-7. (菅野正純訳「協同とグローバルな倫理:協同の民主主義とグローバリゼーション—両者の共存は可能か」、協同総合研究所『協同の発見』第85号所収、1999年5月、pp.9-13.)

に再び言及する。

このように、アマルティア・センの「民主主義」論や「市場」論あるいは「市場メカニズム」論を援用して筆者が「現代的市民社会論」に耳を傾けたのは、エレン・ウッドの批判する「現代的市民社会論」の二つの論点に関連して、それらが現実に一国の経済的、社会的および政治的な人びとの諸関係の変化と社会変革だけでなく、グローバルな人びとの諸関係の変化と社会変革にも有効ではない、と考えるのではなく、むしろセンの主張するところの「社会主義の知的遺産であり、社会主義の重要な成果としての『協同と参加のアプローチ』」に基づく「新しい社会秩序の形成」(モンドラゴンのアリスメンディアリエタ)による社会変革に道を開く可能性を示唆してくれる、と考えるべきだとしたからである<sup>14)</sup>。

14) アマルティア・センは、1998年のレガコープでの講演で「社会主義のビジョン」について次のように論じている。すなわち、社会主義の性格を規定するアプローチには異なる3つのものがある。第1は「制度」(生産手段の国家的所有)、第2は「結果」(平等な経済秩序)、第3は「過程」(意思決定における協同の方法)である。第1の「制度」は(基礎的消費財を除いて)私的所有を排除するアプローチであり、第2の「結果」は経済的平等を形成し、貧困を除去するアプローチである。しかし、これら2つのアプローチのうち前者は「敗北」を喫してしまった。このアプローチは「経済的効率に関しても分配の公正に関しても多くの問題を惹き起こした」し、市場メカニズムを計画経済に取り込むことに相対的に無能力であり、また国有企業を、「協同の過程」を通じてではなく、国家官僚によって管理させてしまった。後者は、社会的目標の理念としては、資本主義と結びついた不平等がなお顕著であることから現在でも依然として重要であるが、それだけにまた「経済的不平等と貧困の根絶」という目標と社会主義とが同一視されたかつてのような結びつきは弱まってしまい、今では「社会主義者とみなされた人びとの特別な要求であったものから、そういう基準には当てはまらない多数の人びとに大幅に移ってしまった」。ところが第3のアプローチである「過程」は、「参加」を重視することから、経済的、社会的活動における「協同の原理」に基づいて今なお「世界の多くの地域で開花している協同組合運動の、重要な意義をもった倫理的要素となっている」のである。協同組合運動が「プラグマティズムと良識(判断力)が結びついたとき、資本主義経済の内部でしばしば注目すべき成果を生みだしてきた」のは、「資本主義を特徴づける決定権の極端な不均衡に対置して、過程を中心に据える」まさに「意思決定過程」における「参加」・「協同」という「社会主義の知的遺産」=「社会主義のビジョン」によるのである(A. Sen, *op.cit.*, pp.1-4. 菅野正純訳、前掲書、pp.5-8)。

さて、現代市民社会において「市場とシチズンシップの狭間で」ソーシャル・ミッションを追求する協同組合の「コーポレート・ガバナンス」を論究しようとする本論にあつては、現代市民社会を多面的に考察し、また市民社会の多様性とそこで生活している人びとの多元的アイデンティティを論じることによって「現代市民社会」の経済-社会の諸関係総体を明確に映し出す「現代市民社会論」を追究する作業は一本来的に必要なではあるけれども一筆者には困難を極める作業である。それでも、本論のテーマを論じるに際して、吉田氏の「市民社会論」に触れてみたのは、社会的企業や協同組合が「市民社会」と総称されている現実の社会のなかでコミュニティに根差したニーズを満たす事業活動を展開しているからであり、また実際に、社会的企業や協同組合が「市民社会における重要なアソシエーション」として、雇用の創出、コミュニティの再生、協同の規範の確立、福祉の拡充などに果たしてきた役割は決して小さなものではないからである。確かに、ある論者が言うように、「コミュニティ主義と地域中心主義の論理には、活気に満ちた市民社会と民主主義とを簡単に同一視する、疑わしい何かがかもともと存在している」<sup>15)</sup>とみなされる場合もあろうが、協同組合や社会的企業の実際の事業展開は、普遍的価値としての民主主義とシチズンシップの拡大と深まりに寄与し、そうすることで地域コミュニティの再生と活性化にも寄与しているのである。その意味で、本論は、「協同組合のソーシャル・ミッション」を「市場とシチズンシップの狭間」から論及することを通して「現代市民社会」の一つの側面を窺い知ることになるかもしれない。

そこで以下では、主題の「ソーシャル・ミッション」の意味を理解するために「グラミン銀行」の事例に、副題の「シチズンシップ」の意味を理

---

15) 吉田傑俊、前掲書、p.23. この部分はジョン・エーレンベルグの『市民社会論：その歴史的、批判的考察』で展開されている。

解するために「国連グローバル・コンパクト」と「OECD 多国籍企業ガイドライン」それに「企業の社会的責任」(CSR)に簡潔に触れ、また「シチズンシップと市場」に関わる論点をアマルティア・センの「市場メカニズム」論をベースに考察することで、「協同組合にとってのソーシャル・ミッションとは何か」を論究することにする。

## ソーシャル・ミッションとシチズンシップを理解するために

### グラミン銀行

2006年のノーベル平和賞がバングラデシュのグラミン銀行 (Grameen Bank) のムハマド・ユヌス総裁とグラミン銀行の双方に授与されたことは、記憶に新しいところである。グラミン銀行の「グラミン」はベンガルの言葉で「農村」を意味する。ユヌスは、そのグラミン銀行を、バングラデシュの貧困の最大原因となっている農村一ひいてはバングラデシュ社会一の経済-社会構造を変革するために創設したのである。

バングラデシュでは住民の80%以上が農村部で労働・生活しており、しかもその大多数が低賃金で働かざるを得ない「土地無し農業労働者とその家族」か、非常に狭隘な農地しか所有していない農民とその家族である。その上、バングラデシュでは貧しい人びとの生活を支えるための社会保障制度が確立していない。加えて、このような経済-社会状態の下で、女性は男性に比べ非常に不利な条件と弱い立場に置かれている。女性の地位は、家父長的な家庭においては言うまでもなく社会的にも非常に低いままである。その意味で、貧しい家族の女性たちほど人間的に塗炭の苦しみを経験しているのである。そこで、ユヌスは、バングラデシュの貧困問題を解決し、女性の経済-社会的自立を実現するための、したがってまた、バングラデシュの経済-社会構造を変革するためのターゲットに主に農村の貧しい女性たちを選び、「グラミン銀行の少額ローン」によって彼女たちの「仕事おこし」のための諸条件を創りだしていったのである。換言すれば、ユヌ

スは、バングラデシュの経済-社会構造に起因する貧困の削減と根絶、したがってまた、経済-社会構造の変革と民主主義の社会的広がりと深まりを、貧しい女性たちが自ら仕事をおこし、経済的、社会的に自立していくプロセスを保障するための「グラミン銀行」を創設し、現在までグラミン銀行を指導し、管理・運営してきたのである。

グラミン銀行の歴史や組織構造やマネジメントについてはここでは言及しないが、それでもここで、主に農村の貧しい女性たちに「少額ローンへのアクセス」を可能にさせるグラミン銀行が、①人びとの標準的な生活レベルの向上、②貧困の削減・根絶、③女性の雇用の創出（仕事おこし）、④不平等の是正、などを掲げているその目的意識の基底には「女性の経済-社会的自立」と「バングラデシュ社会における民主主義の確立」とが明確に位置づけられていることを筆者は指摘しておきたい<sup>16)</sup>。またグラミン銀行のこれらの目的・目標は、相互に作用し合う相補的な関係にあることから、この相補関係を一層強化することによって「女性の経済-社会的自立」と「民主主義の確立」をバングラデシュ社会に確実にもたらすよう追求していることもまた筆者は指摘しておきたい。言うまでもないことであるが、「女性の経済-社会的自立」と「民主主義の確立」も相互作用的であり、相補的である。

要するに、グラミン銀行の真の目的は、グラミン銀行のメンバーの圧倒的多数を占めている貧しい女性たちが「経済的エンパワーメント」（経済的諸権利を行使する能力）を身につけていくことで「経済-社会的自立」を成し遂げ、またそうすることを通じて経済的、社会的、家庭的、政治的、職業的、制度的、文化的、慣習的、性的それに教育的な差別などバングラデシュに現存しているあらゆる差別とその原因でありまた結果でもある貧困とを駆逐

---

16) ムハマド・ユヌス&アラン・ジョリ著（猪熊弘子訳）『ムハマド・ユヌス自伝：貧困なき世界をめざす銀行家』早川書房、1998年、p.129.

していくことなのである。このように、グラミン銀行の目的・目標として  
いる「民主主義の拡大と深化」がバングラデシュ社会に「市場とシチズン  
シップ」を根づかせ、バングラデシュにおける「市民社会のビジョン」を  
展望させるのである。

### 国連グローバル・コンパクト

国連は、1999年1月に、コフィ・アナン事務総長（当時）のイニシアティ  
ヴの下で、企業と市民社会との間の新しいパートナーシップのための枠組  
みである「グローバル・コンパクト：GC」（10原則）を提唱し、企業が「市  
民社会」とともに「人権・労働・環境」のエリアで社会的責任を果たすよ  
う求め、2000年7月にGCを発足させた<sup>17)</sup>。GCへの参加企業は、2007年8  
月15日現在、120カ国4,367企業（団体）である（日本の参加企業は56企業・団体）。  
GCは企業活動の「規制手段」でも法的に拘束力のある「企業の行動規範」  
でもないが、しかし、そうであるからこそ、GCは、企業（団体）が市民社  
会との「新しいパートナーシップの世界的な枠組み」を作っていく「自発  
的イニシアティブ」として重要な機能を発揮するのである。何故なら、ア  
ナン事務総長（当時）が強調したように、GCは「持続可能で包括的な世界  
経済は民間（私的）企業が市民社会と手を組むことによって実現可能となる」

---

17) グローバル・コンパクト（10原則）は、1991年1月にスイス・ダボスで開催された  
世界経済フォーラムでアナン国連事務総長（当時）が提唱し、翌年の7月に国連本部  
で正式に発足した。この時には、「参加する世界各国の企業に対して、人権、労働、環  
境の3分野で世界的に確立された9原則を支持し、実践すること」とされていたが、  
2004年6月に「腐敗防止に関する原則」が追加されて「10原則」となっている。2005  
年には世界の1,000以上の大企業がGCに参加し、「10原則を経済活動の主流にする」た  
めに次のような行動を取るよう求められた。すなわち、①GCとその原則が企業戦略、  
企業文化、さらに日常業務のなかに取り込まれ、より良い企業経営に役立てられる、  
②企業の広報資料や講演会などのコミュニケーション手段を通じてGCに参加するこ  
と、およびGCの10原則を積極的に宣伝すること、③企業の年次報告やそれに準じる報  
告書にGCを支持するために実行した内容を発表すること、である。

からである。換言すれば、GCは、確かに企業の経営方針や実践を規定するものではないにしても、「企業の形だけの参加を許すような都合の良い隠れ蓑」でもないのである—そうではなく、GCとはまさに、「各企業が責任ある創造的なリーダーシップを発揮して(市民)社会の良き一員として行動するよう」自らを促し、包括的な世界経済と市民社会の持続可能な発展を実現していく「世界的な枠組み作り」に貢献する、企業自身の「自発的イニシアティブ」なのである。そのために企業は次の10原則を支持し、その社会的責任を果たすよう求められるのである。

### 人 権

- (1) 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
- (2) 人権侵害に加担しない。

### 労 働

- (3) 労働組合の結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
- (4) あらゆる形態の強制労働を排除する。
- (5) 児童労働を実効的に廃止する。
- (6) 雇用と職業に関する差別を排除する。

### 環 境

- (7) 環境問題の予防的なアプローチを支持する。
- (8) 環境に関して一層の責任を負うためのイニシアティブを執る。
- (9) 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。

### 腐敗防止

- (10) 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。

この10原則は、グローバルな視点に立って提唱されているとはいえ、各企業に対して各国における人権の擁護と尊重、労使関係や労働条件の改善、雇用における差別の排除および環境保護などに責任を負うことを強く求め

ている。企業による人権や労働の権利の保障、雇用と職業における差別の廃止、環境への責任、腐敗防止など私的企業といえども民主主義に基づく—それもグローバルな立場から—社会的責任を全うすることを求める GC は、なるほど、企業の経営方針や実践を規定するものではないにしても、企業が「市民社会の良き一員として行動する」ことを経営方針や実践のなかに活かすよう促すものである。

### OECD 多国籍企業ガイドライン

企業が「市民社会の良き一員として行動する」ことの要請は、2000年に改定された OECD の「多国籍企業ガイドライン」にも見て取ることができる。この「ガイドライン」は、各国の多国籍企業に対して (OECD 加盟国およびアルゼンチン、ブラジル、チリの) 政府が雇用、労使関係、人権、環境、情報開示、競争、税それに科学技術などの分野における企業行動に責任を取る基準を定めたものであり、またその遵守を訴えているものである。このガイドラインもまた法的拘束力を有するものではないとはいえ、各国政府に対して「多国籍企業が事業活動を行なう際に各国の政策を十分に考慮に入れる」ことを求めることで経済的、環境的それに社会的な発展に対する多国籍企業の貢献を促すよう奨励している。例えば次のようである。「ガイドライン」の「情報開示」では「企業業績や所有権など企業のあらゆる重要な事項に関する情報公開、社会、環境、リスクに関する報告」が求められ、「雇用および労使関係」では児童労働の廃止、強制労働の排除、差別の禁止、労働者の権利、労働組合との建設的な交渉など「企業活動の主要な側面」が取り上げられている。また「環境」では「健康や安全への影響」を含め、企業が環境保護で成果を上げるよう奨励し、「消費者利益」では企業は消費者に対して「公正な事業、販売および宣伝慣行に従って行動し、消費者のプライバシーを尊重するとともに、供給する物品やサービスの安全性と品質の確保のために合理的な措置を実施する」よう勧告がなされてい



る。さらに「科学技術」では「多国籍企業が事業活動を行なっている国において研究開発の成果を普及させ」、その国の技術革新や技術能力の向上に貢献することが奨励されている<sup>18)</sup>。

### 企業の社会的責任 (CSR)

日本でも「国連グローバル・コンパクト」(GC)と「OECD 多国籍企業ガイドライン」はともに「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility: CSR)や「コーポレート・ガバナンス」(企業統治)との関連で取り上げられることがある。しかし、日本の大企業(=多国籍企業)でさえ、しばしば、CSRを単なる「法令遵守」に、またコーポレート・ガバナンスを「不祥事対策」あるいは「経営者の違反行為阻止対策」に矮小化してしまう傾向が見られる。それは、企業とその経営者がCSRやコーポレート・ガバナンスをただ単に「企業の競争力につながる企業行動」だと理解して、したがって、企業行動にとって法令遵守は—「競争のルール」も含めた—「市場経済のルールを遵守する」という当然の、その意味では「最低限の守るべき規範」にすぎないのだ、という視点が欠落しているか、企業経営を「企業利益優先の規範」に基づかせているか、いずれかの結果なのである。それ故、企業や経営者にはCSRやコーポレート・ガバナンスについてGCや「ガイドライン」のようなグローバルな視点が強く求められるのである。そしてこのような視点は、非営利・協同組織としての協同組合にはなお更のこと求められることは言うまでもないであろう。

こうして見てくると、CSRやコーポレート・ガバナンスに基づく企業行

---

18) 「OECD 多国籍企業ガイドライン」は、その他に「賄賂の防止」、「競争」(オープンで競争的なビジネス環境の重要性)、「税」(企業は税法の条文および精神を尊重し、税務当局と協力する)、また「一般方針」においては「各国での政策を十分に考慮に入れる」こと他に、人権、持続可能な開発、供給業者の責任、地域の能力開発などに関する企業への要求を主張している。

動は、国内的な規模においてもグローバルな規模においても、単に「企業競争力につながる」という法令遵守やガバナンスに止まっていたり、リスクマネジメントに偏っていたりしてはならない、との認識の次元に到達しつつある。その意味で、非営利組織としての協同組合企業が果たす役割は小さくない。何故なら、協同組合は一程度の差はあれ—ほとんどすべての国に存在し、経済-社会的な機能を遂行しているし、特にまた先進諸国の協同組合は比較的規模の大きな「非営利組織の企業」として一定の経済的、社会的それに政治的な影響力を国の内外に及ぼすことができるからである。そのことはまた、協同組合が「非営利組織の企業」としての本質的性格に従ってその本領を発揮する企業行動をとるならば、例えば、「企業利益と両立する」限りでのCSRを優先させようとする営利企業に影響を与えて、「社会の持続可能性」を実現していくことがCSRの本務であることを営利企業に認識させていくことに貢献することになるのである。そのような観点から、筆者は協同組合企業のCSRとコーポレート・ガバナンスについて次のように主張したい。すなわち、

非営利組織としての協同組合企業は、CSRとコーポレート・ガバナンスをいかにして公正かつ自立的に結びつけるかを検討し、協同組合のアイデンティティに基礎を置いた独自のCSRを実践していくことが肝要である。このことが協同組合企業と営利企業との現実的で具体的な相異を際立たせ、ひいては営利企業が「短期の企業利益」にではなく、人権、労働、雇用、環境、消費者利益など人びとや地域コミュニティの利益につながるCSRを遂行するよう促すことになるのである。<sup>19)</sup>

---

19) 拙論「協同組合のミッション・ステートメント—「協同組合のコーポレート・ガバナンス」研究所説—」明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科『ガバナンス研究』No. 1. 所収、2004年、p.7.

このような視点からグラミン銀行の実践を見ると、非営利組織のマイクロクレジットとして主に農村の貧しい女性たちを「ローンの借り手」とすることによって女性の経済-社会的自立を支援してきたグラミン銀行は、「非営利組織としての企業行動」を間断なくやり遂げてきているのである。グラミン銀行は、その意味で、人権、労働、雇用、環境、消費者利益それに地域コミュニティの利益を常に視野に入れた「経営規範」を遵守している、と言えるのである。

## ソーシャル・ガバナンスとシチズンシップ

### ソーシャル・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの奥義の一つは「チェック・アンド・バランス」の原則を堅持することである。そしてこの「チェック・アンド・バランス」に基づいて、例えば、協同組合のステークホルダー（利害関係者）は協同組合の意思決定への参加の機会を与えられ、したがって、「協同組合のコーポレート・ガバナンス」がこの「ステークホルダーの協同組合の意思決定への参加」によって概念化される。すなわち、「組合員利益の擁護」、「経営の効率性の確保」、「透明性と公正性の確保」それに「ステークホルダーへの配慮」が協同組合のコーポレート・ガバナンスの概念要素を構成することになるのである。またこれらの概念要素は相互に関連し作用し合い、とりわけ「協同組合のマネジメント」に関わるガバナンスについては「透明性と公正性の確保」と「ステークホルダーへの配慮」が重視される。というのは、協同組合は企業としてそれら2つの概念要素によって「経営における公平性、平等性それに透明性（情報開示と説明責任）」を強く求められ、加えて「地域コミュニティの再生・発展」や「環境保護」への社会的貢献も協同組合の重要な経営評価基準として取り上げられるからである。その点で、協同組合のコーポレート・ガバナンスは、先に触れた「グローバル・コンパクト」(GC) や「OECD 多国籍企業ガイドライン」をも視野に入れた

CSR を積極的に取り込んだ枠組みを形成する必要がある。この枠組みの下で「社会の持続可能性」に積極的に貢献しようとする「協同組合のコーポレート・ガバナンス」は一種の「ソーシャル・ガバナンス」となるのである。

「ソーシャル・ガバナンス」は、「コーポレート・ガバナンス」の概念要素の一部が企業以外の社会的な領域(特に、社会保障、労働・雇用、環境、ヘルスケア、教育などの福祉の領域)に適用されることによって、「労働と生活の質」や「コミュニティの質」と関わるアクターとして注目されるようになった「ヒューマン・ガバナンス」(人間的統治)である。換言すれば、ソーシャル・ガバナンスは、地域コミュニティに固有の経済的、社会的、歴史的、文化的、自然的それに人的な諸資源を基礎にして、地域コミュニティの持続可能な発展を支え、人びとを市民として分け隔てすることなく一市民とコミュニティの社会的包摂によって一統合していく、再活性化された「社会システム」のことである<sup>20)</sup>。協同組合はこの再活性化された社会システムを担うのもっとも近い所に位置している。協同組合のコーポレート・ガバナンスは「社会の持続可能性」の意識をソーシャル・ガバナンスと共有しているのである。

すぐ前で私は、「ソーシャル・ガバナンス」は「ヒューマン・ガバナンス」である、と述べておいたが、そのことは、ソーシャル・ガバナンスの根本

---

20) 神野直彦氏はソーシャル・ガバナンスを「『政府の失敗』を市場領域の拡大(民営化—中川)によって克服しようとするのではなく、市民社会を強化することによって克服しようとする戦略である」と説明している(神野・澤井編著『ソーシャル・ガバナンス：新しい分権・市民社会の構図』東洋経済新報社、2005年、p.4)。また神野氏は次のようにもソーシャル・ガバナンスに論及している。「ソーシャル・ガバナンスとは、『自助組織』にせよ『他助組織』にせよ、社会システムが政治システムや経済システムの領域に外延的に拡大し、結果として社会システムが政治システムの担っていた社会統合機能を代替していくことを意味している。つまり、社会システムの再活性化による新しい社会統合の方向を意味している。」(同上、p.9)

がグラスルーツ(草の根民主主義)にあることを意味し、したがって、ソーシャル・ガバナンスはフォーマル・セクターだけでなくインフォーマル・セクターも包摂することを意味している。換言すれば、家族や地域コミュニティという私的領域での人びとの生活は、何よりも家族および近隣あるいはコミュニティの人びとと士との人間的関係(人間の絆)―例えば、親・大人と子どもたちとの相互信頼の涵養とそれに基礎を置いた子どもたちの自立心の醸成、近隣・コミュニティにおける人びとの助け合いや協力・協同などに基礎を置くインフォーマル・システムによって営まれているのであるが、しかし同時に、義務教育を含む教育や共同の消費生活手段としての生活インフラストラクチャーの利用、また地域コミュニティの歴史資源、文化資源、自然資源の利用と保持、高齢者・障害者ケアや育児・保育のサービスそれに雇用の創出と職業訓練・教育サービスの利用と継続といった地域コミュニティ全体に密接に関わる公共サービスおよびそのための諸制度が不可欠になると、人びとの生活はフォーマル・システムに大きく依存することになる。ここに協同組合や他のボランティア組織などフォーマルな非営利・協同組織が、地域コミュニティのさまざまなニーズを満たすために形成され、人びとを社会的に統合する機能を発揮するようになるのである<sup>21)</sup>。ここには、「労働と生活の質」の向上と同時に「コミュニティの質」の向上を実現させていくプロセスおよびそのための統合機能の中心軸が「協同のアプローチ」であることが示唆されているのである。

「協同のアプローチ」は、アマルティア・センが強調したように、「人間的な経済と社会にとっての中心的戦略」であり、人びとの自治と自発的な参加に基づいて人びとの市民的権利―人権、労働の権利、生存権、教育を受ける権利など―と政治的自由を実現していく社会構成的な機能・役割を

---

21) 拙論「協同組合のコーポレート・ガバナンス」明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科『ガバナンス研究』No. 2. 所収、2005年、pp.11-12.

意味する。換言すれば、「協同のアプローチ」はシチズンシップを基礎にして民主主義を確立し、拡大・深化させていく戦略なのである<sup>22)</sup>。

このような観点からすると、ソーシャル・ガバナンスは、人びとがその「労働と生活の質」と同時に「コミュニティの質」も向上させていくための「協同のアプローチ」を、人びとの自発的な参加に基礎を置く社会システムに根づかせ、経済システムと政治システムに導き入れていくプロセスである、と言い換えることもできよう。アマルティア・センは一後で詳しく言及するようにレガコープでの講演で次のように述べて、協同組合がソーシャル・ガバナンスにおいて果たすべき機能と役割を示唆した。すなわち、協同組合は、民衆のために市場メカニズムを長期的かつ有効に機能させようとするならば、民衆にとっての社会的平等と社会的正義を創りだしていく「グローバルな倫理」の基盤を広げていくよう努めなければならない。「グローバルな倫理」はグローバルな経済的、社会的関係の規範をより強固にし、より確かなものにしていくからである。その意味で、協同組合にとって「参加の役割」はこれまで協同組合によって実践されてきた伝統的な役割を超え出たそれではなければならないし、したがってまた、「人間的経済と社会にとっての中心的な戦略」となる「協同のアプローチ」はこれまでの協同組合の機能よりもはるかに広い展望のなかで捉えられなければならないのである<sup>23)</sup>、と。

### シチズンシップ

アマルティア・センの示唆に富んだ「協同組合のコーポレート・ガバナンス」については「協同組合と市場」で再び言及するとして、ここでは、協同組合のコーポレート・ガバナンスがシチズンシップといかに密接な関

---

22) A. Sen, *op.cit.*, pp.5-7. (菅野正純訳、前掲書、pp.9-13.)

23) *Ibid.*, p.6. (同上、p.11.)

係にあるかを明らかにしておこう。

コーポレート・ガバナンスのもう一つの奥義は、既に触れた「企業の社会的責任」(CSR)を企業行動のなかに明確に位置づけることである。このことは、企業は経済システムだけでなく、社会システムとも不可分の関係にあることを意味している。それはGCやOECDの「多国籍企業ガイドライン」に見た通りである。そして今や、CSRは単なる企業経営のエリアから投資のエリアへ広がり(例えば、社会的投資)、さらには地域コミュニティにおける市民生活のエリア(例えば、雇用や環境)へと拡大しているのである。要するに、企業は、それが社会的責任を果たそうとすれば、経済システムだけでなく社会システム—場合によっては、民主的な政治システム—とも密接に関わっていかなければならないのである。況<sup>いわん</sup>や協同組合においてをや。

「企業は社会システムと経済システムとに密接に関わる」とは、それらのシステムを歴史的に創りだしてきた市民が共通してもっている「多様な市民的価値のアイデンティティ」、すなわち、シチズンシップの価値を企業が支持し、尊重することを意味する。このことはまた、「企業」の観点からすれば、大きな努力を払って追い求めるべき「企業の主題」であり、ある意味で「企業の経済-社会的行為の所産」なのである。それ故、「企業がシチズンシップの価値を支持し、尊重する」ということは、企業は「すべての市民に開かれた民主主義」を忌避することができない、ということもまた意味しているのである。市民的価値やシチズンシップを支持・尊重しない企業は、貧弱で不完全な企業であり、したがって、社会的でない企業である、と筆者は強調したい。要するに、企業がシチズンシップを支持し、尊重しなければならないのは、企業がその事業活動をシチズンシップを基礎とし原則とする市民社会において行なっているからであり、それ故に、企業は、市民社会の基準—この基準は民族や階級、政治的信条や宗教的信条、それにジェンダーなどによってあらかじめ決定されてはならない基準であり、またそれらを超越したという意味で客観的に平等かつ平明な基準

である—を支持し、尊重しなければならないのである。そうすることによって企業文化もまた変化していくのである。それでは、「市民社会の基準」とは何であるのか。それは、シチズンシップのコアを成している「自治」・「平等な権利」・「自発的責任」・「参加」という価値（体系）である。簡単に言及しておこう。

自治はすべての市民活動の基本である。シチズンシップは「(市民としての)人びとを自治能力のある個人あるいは自己統治<sup>セルフ・ガバナンス</sup>のできる個人として認めること」をその起点とし<sup>24)</sup>、また自治能力とは「市民的権利を行使する能力」のことである。その意味で、シチズンシップは自治と権利の相補的理念であり価値体系なのである。

市民社会にあっては、市民は、その権利を行使したり実現したりするのに必要な制度的枠組みを求め、そしてそれを維持するために各人の役割を果たすべき、とのことが想定されている。このことはまた、シチズンシップには「権利と自発的責任」の双方が伴う、ということ含意している。これを要するに、シチズンシップは、自治能力のある個人が権利と自発的責任の双方を尊重する価値体系であり、権利と自発的責任の双方に基づく市民的倫理を形成する、人間的統治の理念的基礎となり得るのである。

市民は、個人としてもグループとしても、権利を行使し、自発的責任を遂行することによってシチズンシップに必要な諸条件を再生する。そうすることによって、市民にとってシチズンシップは能動的なアイデンティティとなり、市民は創造的行為の主体として市民とコミュニティ双方の変化するニーズに対応する新たな権利と新たな責任を確認して新たな制度を構築していくのである。このことは市民としての人びとの「責任履行能力」を高めることを意味する。まさにこの「責任履行能力」を高めることによってシチズンシップは「受動的ではなく、能動的なステータスとして承認

---

24) Keith Faulks, *Citizenship*, Routledge, 2000, p.4.



される」のである<sup>25)</sup>。

自治あるいは自治能力、権利の行使と権利の実現それに自発的責任の履行は、市民としての人びとの—しばしば意思決定を伴う—自発的参加によってはじめて社会的理念として再概念化される。すなわち、「市民による参加」こそ、シチズンシップの中身が真に人びとの間で民主的に同意されるか否かの鍵となり、「権利か責任か」という二分法あるいは二元論の対極をなすのである。

このように見てくると、シチズンシップは、第1に「市民による自治」、第2に「市民の平等な権利」、第3に「市民の自発的責任」、そして第4に「市民による参加」を基礎とする価値体系であり、社会的理念であり、したがってまた社会的実体である、と理解できるであろう。コーポレート・ガバナンスは、かくして、ソーシャル・ガバナンスにその概念要素を提供することによって「企業の社会的責任」を明確にし、シチズンシップを支持し、尊重するよう企業を促すことになるのである。そしてこのことは、他のどんな企業にも増して、ソーシャル・ガバナンスとシチズンシップに基づくコーポレート・ガバナンスを展開するよう協同組合企業を促すことになる。何故なら、協同組合企業は地域コミュニティと相互依存関係にあり、またその出自をシチズンシップに求めることができるからである。

### 協同組合のコーポレート・ガバナンス：マルチステークホルダー・モデル

これまでの論及から、「協同組合のコーポレート・ガバナンス」にはソーシャル・ガバナンスの概念とシチズンシップの価値が内包される、とのことが理解できる。このことは、ICA（国際協同組合同盟）の「協同組合の定義」が明らかにしているところである。すなわち、

---

25) *Ibid.*, p.164.

協同組合は、人びとの自治的組織<sup>アソシエーション</sup>であり、自発的に手を結んだ人びとが、共同で所有し、民主的に管理する事業体<sup>エンタープライズ</sup>を通じて、共通の経済的、社会的および文化的なニーズと願いをかなえることを目的とする。

この定義から、協同組合は、①人びと（市民としての組合員）の「自治的組織」、②組合員の「共同所有」に基づく事業体（企業）、③組合員の意思決定によって民主的に管理される事業体（企業）、④組合員の共通する経済的、社会的、文化的ニーズと願いを満たすことを目的としている、という形式と機能を備える実体であることが認識できるであろう（なお、ICAの第7原則「コミュニティへの関与」を考慮すると、協同組合の定義は、協同組合が拠って立っているコミュニティにおいて生活している「組合員」を含むコミュニティの「人びと」の自治組織・企業であることを示唆している、と考えられる）。

そこで、この認識に基づいて協同組合に最適なコーポレート・ガバナンスを論究していくと、「マルチステークホルダー・モデル」に行き着く。このマルチステークホルダー・モデルについてはヴィクター・ペストフが詳しく論じているので、ここではその要諦を示しておくことにしよう<sup>26)</sup>。

マルチステークホルダー・モデルは、企業には数多くのさまざまなタイプの「所有者」、すなわち、企業活動に利害関係をもっている個人やグループ、あるいは直接間接に企業活動によって影響を受ける個人やグループが存在する、との考えに立っている。このモデルによって、ステークホルダーと経営管理者<sup>マネージャー</sup>との関係は大きく変化する。すなわち、

---

26) Victor A. Pestoff, *Beyond the Market and State: Social Enterprise and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate, 1998, p.107. (藤田暁男他訳『福祉社会と市民民主主義：協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社、2000年、p.130.)なお、ここでの「企業」は「協同組合」あるいは「協同組合企業」、「経営管理者」（マネジャー）は「理事会」、「所有者」・「投資家」は「組合員」、と読み替えてよい。

企業は多くの追加的グループを企業のシステムの内在的存在だとみなさなければならないのである。そうであれば、企業は多くの「投資家」あるいはステークホルダーに対し説明責任を負わなければならない。またすべての投資家もステークホルダーもさまざまな意思決定において意見を求められることになる。さまざまなステークホルダーは異なる利害を有しているので、企業の意思決定に参加することを望むだろう。こうして、マルチステークホルダー・モデルは、それが十分に展開され徹底されるならば、マネジメント（経営陣）の機能を根本的に変化させる。そうなればまた、種々のステークホルダー間での対立やコストをコントロールしたり、抑えたりすることではなく、相異なる利害を提携させ、衝突の解消を助ける道を探り出すことが、マルチステークホルダー・モデルにおける経営管理者の主要な役割となるだろう。マネジメントはもはや意思決定プロセスにおいて単なる強力な利害関係者として振る舞うことができない。これによって、企業の多くのステークホルダーが同列に置かれるからである。支配とコントロールは共同決定に取って代わられ、調整は参加と関与に取って代わられるであろう。

## 協同組合と市場

### アマルティア・センの「市場メカニズム」論

さて筆者は、協同組合のコーポレート・ガバナンスをマルチステークホルダー・モデルに基づくコーポレート・ガバナンスが適切であるとした。その理由はすぐ前で記した「協同組合の定義」との関連である。この定義はソーシャル・ガバナンスの概念とシチズンシップの価値とを基礎としていることを示唆している。このことについては先の①～④の形式と機能を一瞥すれば理解できる。またペストフのこのマルチステークホルダー・モ

デルには「協同組合とステークホルダーとの相互依存関係」と「マネジメントとステークホルダーとの信頼的規範」が埋め込まれていることも認識できる。

そこで、先に言及したアマルティア・センの問題提起、すなわち、協同組合にとっての「参加の役割」はこれまでの「伝統的な参加」を超えたものでなければならない、また同じことではあるが、「人間的な経済と社会にとっての中心的な戦略」となる「協同のアプローチ」はこれまでの「協同組合の機能」よりもはるかに広い展望のなかで捉えられなければならない、というこの問題提起に協同組合はどのような回答を用意できるのか、ということになる。マルチステークホルダー・モデルをより深く吟味するためにもう少しセンの問題提起を探ってみよう。

この問題提起は、結局のところ、「協同組合と市場」という課題に行き着く。センは、この問題提起は、「自由と制度」あるいは「個人と社会との関係」についての評価を必要とする、と述べてこう切り出している。

個人は、諸制度のなかで生き、活動している。われわれの機会や展望は、どのような諸制度が存在するのか、それらがどう機能し、どう相互作用するのか、といったことによって大きく左右される。したがって、諸制度は、われわれが選択する活動や生き方の自由によろしく寄与するのか、という視点からだけでなく、われわれ一人ひとりの自由に対する貢献という視点からもまた明瞭に評価されるのである。<sup>27)</sup>

ここでセンは、各国には人びとがその基で生活し活動するさまざまな制度が存在するが、それらの制度は人びとの目標の実現や生き方の自由は大

---

27) *Ibid.*, pp.5-7. (同上, pp.9-12.)

きな影響を及ぼすので、社会全体のなかで総体として捉えられなければならないと同時に、ある制度が他の制度と結びついて何をなし得るのかについても明瞭に評価されなければならない、と言っているのである。そして彼は、その際の基本的秩序は「個々人がそれを通じて相互に作用し合い、お互いの利益となるよう活動することのできる市場メカニズムである」と強調し、続けて次のように述べる。「その意味でわれわれは市場メカニズムそれ自体に反対することはできない。現にしばしば生じる市場問題は、市場の存在それ自体に原因があるのではなく、別の要因に由来しているのである。例えば、それは、インド、パキスタン、西アジアやアフリカで見られるような、人びとが市場で取り引きするのを困難にさせる『読み・書き・計算の能力』の低さであり、あるいはインドネシア、タイ、東アジアや東南アジアで見られたような『情報の無制限な秘匿』や『金融危機をもたらしたヘッジファンドの無制約な活動』、それにイタリアでもロシアでも見られる腐敗や企業倫理の欠如、企業とマフィアとの関係などである。」<sup>28)</sup>(傍点は引用者)

アマルティア・センは、このような「市場に関わる問題」に対しては「市場がより有効に、より透明に機能できるようになる制度と規範を確立し発展させることによって対処する」ことを主張すると同時に、「市場メカニズムの機能」についてこう主張する。すなわち、「市場メカニズムの長期的に有効な機能は社会的平等と正義に向けた民衆の社会的な機会（チャンス）の創造によって促進されなければならない。」何故なら、「市場の総体的な結果は政治的、社会的秩序と根本的に結びついている」からである、と。これは、「市場メカニズム」を社会のなかにどう位置づけるか、あるいは「市場メカニズム」と「人びとの生活」との結びつきをどう意味づけるか、を問う重要な主張である。これを要するに、「市場メカニズムの長期的機能」

---

28) *Ibid.*, pp.5-6. (同上、pp.9-10.)

は、民衆が市場における「社会的平等と正義」を創りだし、確立し、発展させることによって一層有効になるのであり、そのことが各国の経済的、社会的それに政治的秩序の民主的発展に貢献するのだ、とそうセンは論じているのである。

ところで、「市場メカニズム」は、「近代経済学の父」と称されているアダム・スミスが用いた概念で、一般には、「需要と供給の不均衡を価格の変動を通じて自動的に調整する市場の仕組み」、あるいは同じことであるが、「価格の変動に応じて市場が需要と供給を自動的に調整し、均衡させる仕組み」であると説明されている。スミスは、この「需給を均衡させる仕組み」、すなわち、市場メカニズムを「神の見えざる手」(God's Invisible Hand)と称した(「神の見えざる手」とは交換経済における経済法則に外ならない)。いずれにしても、スミスは、生産者も消費者もこの市場メカニズムを通じて私的な利益を追求し、利己心を満たすことによって、結果的に社会全体が最大の利益を獲得する、と論じたのであるが、実はスミスは、経済法則を「神の見えざる手」と表現することによって、市場は正当かつ道徳的に組み立てられた自由な市場でなければならない、という市場理念を示唆したのである(「神は正当かつ道徳的に組み立てられた自由な市場を祝福する」)。実際のところ、「神の見えざる手」は次のような諸条件が満たされてはじめて社会的に機能するというのがスミスの思想であった<sup>29)</sup>。

- ① 公的な行為と同じように、自由かつ公開された「財の交換」が存在する、
- ② すべての人びとは、そのような行為によって提供される財(とサービス)に関わる情報への自由かつ制限のないアクセスが可能である、
- ③ すべての財(とサービス)の生産と分配において適切かつ公正な分業が

---

29) Richard C. Williams, *The Cooperative Movement: Globalization from Below*, Ashgate, 2007, p.3.

行なわれる、

④ 交換過程全体が道徳的規範によって統治されている、

⑤ すべての契約が履行可能である、

⑥ 特に詐欺行為や誤った情報を防ぐために「法の支配<sup>ルール</sup>」が適用される、  
という条件である。「市場」あるいは「市場メカニズム」についてわれわれが考察を加える際には、このようなスミスの市場理念を理解しておくことが必要になるのである。

そこで、センの「市場メカニズム」論に戻ると、実は、彼のこの「市場メカニズム」論は、われわれがしばしば「協同組合の目標」として掲げる「人びとの生活の質」（あるいは「コミュニティの質」）の向上を目指す「クオリティ・オブ・ライフ」（Quality of Life）論と結びついていることが分かるのである。

### 「クオリティ・オブ・ライフ」とは何か

「クオリティ・オブ・ライフ：QOL」は今日では世間一般で—個人的レベルでも社会的レベルでも—しばしば使われるようになってきた言葉<sup>フレーズ</sup>である。それにもかかわらず、QOLの統一的な意味や定義を提示することは未だ難しいようである。さまざまな学問分野でその言葉が使われ、分野が異なるとその意味や定義も多かれ少なかれ異なってしまうからである。それでも、QOLは、一見したところ、単純で解り易い構成概念<sup>コンストラクト</sup>のように思える。何故なら、大多数の人は、どうすれば自分自身の個人的なQOLを高められるかについて、それなりに明瞭な考えを巡らすことができるからである。例えば、より高い報酬、より長い休暇、労働生活でのより大きな満足感・達成感、楽しくまた満足いくレジャーや娯楽を続けられる時間的余裕、他者との付き合いや親交による感情的な充足感、そして健康で幸福な生活が続くことなどを考え思い巡らすことができるのである。社会的レベルでもまた人びとはQOLを考え思い巡らせることができる。例えば、平和的で

あり、強制されることのない（人びとに）適合的な社会環境、人びとがお互いに尊敬し合う社会的規範の存在、持続可能で公害のない自然環境、適切なレベルまで「読み・書き・計算の基礎能力」を高めるための初等教育の実施、それに誰にでも適した物的、経済的資源や栄養上の資源の存在などである<sup>30)</sup>。

しかしながら、QOLを明確に定義しようと試みる場合には、個人的レベルと社会的レベルの双方で、不一致点がしばしば見いだされることがある。例えば、幸福感や感情的な満足といった「主観的要素のQOL」と高い所得や健康といった「客観的要素を含むQOL」との不一致、自己の可能な範囲内で快楽を求める生活を幸福であると考えている人と自己の人間的な能力を発揮し自己啓発を追求している人とのQOLの違いを測定することができるのか、という問題が突きつけられる<sup>31)</sup>。

社会的レベルにあってはこの問題はもっと強烈である。というのは、この場合には社会の構成員のQOLを最大にする「社会の青写真」—あるいは「社会のビジョン」—を描き示さなければならないからである。しかし、平和や持続可能で公害のない自然環境といった要素を別にすれば、強制されることのない（人びとに）適合的な社会環境や十分な資源を生産し、供給し、分配するメカニズムを支える価値については相違点が明らかになる。ここには「自由と平等の相対的メリットやバランス」の問題が入り込んでくるのである<sup>32)</sup>。

社会的レベルでのQOLのバランスに関心を払う人であれば誰でも「一人の者がすべてを手に入れてしまう」（独り勝ち）状態や傾向を認めないであろう。その意味で、チェック機能もバランス機能も働かない歯止めのない

---

30) David Phillips, *Quality of Life: Concept, Policy and Practice*, Routledge, 2006, p.1.

31) *Ibid.*, pp.1-2.

32) *Ibid.*, p.2.



自由の行使を容認する社会は、強者が弱者から自由の行使を奪ってしまう点で本質的に不安定な社会である。したがって、すべての人たちの自由、すなわち、自由への平等なアクセスを維持するために、人びとは何らかの制約を受けざるを得ないのである。他方、完全な平等も考えられない。何故なら、「地位や境遇の平等」といった完全な平等は、市民の個性を否定することになり、市民の日常生活に厳しく干渉することになるからである<sup>33)</sup>。

そこで現実の社会では、人びとは、「自由への平等なアクセス」の重要性について否定するどころか、自分たちの生活を楽しんで過ごすことのできる機会の平等をも支持するし、他方では一ある人たちが他の人たちの生活に有害な影響を及ぼさない限り一個人的自由の権利もまた認め合うのである。しかし、社会のある人たち一例えば、自由主義者一は、手続き上の「自由への平等なアクセス」や「機会の平等」を支持するが、「実在の」不平等それ自体は悪いことではないと考える（「格差の存在」は悪いことではない、むしろ正常な社会現象と言った小泉元首相を想起させる）。実際、彼らは、活気に満ち、繁栄している社会の特徴として「実在の」不平等を歓迎し、受け入れさせるのである。それに対して、社会の他の人たち一例えば、平等主義者一は、「実在の」不平等を削減していくために富裕者から貧しい人たちに所得を再分配することによって、富裕者の自由を制限しようとする<sup>34)</sup>。

そこで社会-経済政策が社会に介入・介在することになる。すなわち、「両者が共に歩み寄る」のである。前者は、「貧窮者の救済」や「飢餓の回避」のために課税支払の形態で国家による一定の強制を受け入れると同時に、自分自身の願望に従った QOL を自由に追求する「不平等社会」の追認を求める。後者は、「自由と平等は同じである」と評価し、したがって、自由は「積極的な」自由でなければならず一前者の自由はむしろ「強制あるいは

---

33) *Ibid.*, p.2.

34) *Ibid.*, p.2.

制約からの自由」—健康な状態で生活する・子どもたちを健康に育てる・教育を受けることができる、といった自由こそが重要だと主張する。後者はまた、この自由をできる限り平等に拡充していくことによって、貧しい人たちに再分配するための資源を一定程度引き渡すことを富裕者に求め、前者の言う「自由」=「『実在の』不平等」を縮小しようとする。しかし、このことによって後者はある種の代価を支払うことになる。すなわち、「QOLは個人的レベルにおいても社会的レベルにおいても同じように重要である」と考える平等主義者たる後者は、自由主義者たる前者が「QOLは個人的レベルにおいてより重要である」と考えることを容認し、善しとするのである<sup>35)</sup>。

両者のこの差異はどこから来るのだろうか。この差異は「人間の本性」(human nature) についての両者の見解の相違に起因するのである。自由主義者(前者)にとって、「人間」(human being) は、個別的で、自立し、自由に思考する存在(beings)として自分自身のQOLを追求するという点で本質的に「個人主義的」なのである。それに対して、平等主義者(後者)にとって、「人間」は、権利、義務(duty)、責務(obligation) それにグループや組織のアイデンティティを相互に連結させ組み合わせる中心的存在という点で本質的に社会的なのである<sup>36)</sup>。このように、両者は、「人間の本性」をどう捉えるのか、その見解の相違によって「QOLについての基本的な基準」を異にするのである。自由主義者は人間を「個別的で、自立し、自由に思考する存在」と捉え、したがって、「個人のQOLの追求」を優先するのに対して、平等主義者は人間を「(人間の)権利、義務、責務それにグループ・組織のアイデンティティを連結させ組み合わせる中心的存在」として捉えることによって「社会的QOLの追求」を優先するのである。では、いずれ

---

35) *Ibid.*, pp.2-3.

36) *Ibid.*, p.3.

の「QOLの追求」が望ましいのであろうか。それを判断するために再びアマルティア・センの「問題提起」に目を転じてみよう。

### 協同のアプローチと市場メカニズム

アマルティア・センの「問題提起」は協同組合の「参加の役割」と「協同のアプローチ」に関わる「個人と社会の関係」についての評価に論じたものである。それは、協同組合の「参加の役割」は「個人と社会の関係」を総体として捉えることの必要性を、換言すれば、諸制度の機能や相互作用が人びとの「生き方の自由」にいかほど大きな影響を及ぼすかを人びとに教える、というものである。また「協同のアプローチ」は、一方で「諸制度間の関係に基づく協同」、すなわち、「経済-社会的諸関係の規範としての協同」の重要性を、他方で「一般の人びと（市民）の相互依存の基盤としての協同」の重要性を人びとに気づかせ、認識させる、というものである。つまり、市民としての人びとは、「参加の役割」と「協同のアプローチ」を通じて、「多様な制度の存在と一人の人間の多元的アイデンティティの共存」を考慮するようになる。これがセンの「回答」である。この「回答」によって、われわれは協同組合の役割と機能の個人的かつ社会的な重要性を改めて思い知らされるのである。

かくして、センの「問題提起」に基づく「個人と社会の関係」の評価とセンの「回答」とに従って、「QOLの追求」は、『『個人のQOLの追求』優先か、『社会的QOLの追求』優先か』という設定ではなく、「世界各国の多くの地域で人びとがどのように生活しているのかを知ること」<sup>37)</sup>によって異なってくるとはいえ、現代社会における「人間の市民的存在」という視点から、市民としての「個人のQOLの追求」を社会の問題に読み替えて、

---

37) マーサ・ヌスバウム/アマルティア・セン編著（竹友安彦監修・水谷めぐみ訳『クオリティ・オブ・ライフ：豊かさの本質とは』里文出版、2006年、p.13.

QOLを社会化し、そして社会のなかで「個人のQOL」を実現していくべきだ、と筆者は主張したい。協同組合は、「個人と社会の関係」を総体として捉えることによってICAの第7原則（「コミュニティへの関与」）が示唆しているように一組合員のみならず、協同組合が拠って立つ地域コミュニティとその住民のQOLを社会的に追求する機会と展望をこのように示すことが必要であろう。これは市場あるいは市場メカニズムを見る視点と同じである。

周知のように、アマルティア・センは、「新自由主義」（あるいは「市場原理（至上）主義」）が想定する人間像を「専ら自己の利益しか考えない合理的な愚か者」と批判して、「人間の市民的存在」をこう強調したのである。すなわち、市民としての人びとは、人間の多様性（共生）に関心を持ち、その多様性に基づく平等や公正を主張し、また社会倫理、慎重さ、自己の利益の判断、それに社会的義務、自発的責任などを踏まえて行動するのである、と。

市民としての人びとのそのような行動は経済行為においても取られるのである。一般に、われわれが「市場」—例えば、消費市場—を指す場合、それは抽象的に存在する（抽象概念としての）「消費市場」（例えば、東京市場、大阪市場、日本市場など）であって、具体的には市民としての生産者と消費者による「消費財（商品）の販売と購買」の行為それ自体が「市場」を形成するのである。その意味で、「市場は抽象的実在である」と言えよう。

日本ではあまり目にしないが、ヨーロッパでしばしば目にする「フェアトレード」の市場が形成され、成立するのは、市民としての消費者が、そのままに「市民的存在」として、（国内外の）生産者の経営と生活を成り立たせる価格（経営と生活が持続可能な価格）でその消費財（商品）を購買する、という経済行為を展開しているからである。「市場メカニズム」も同じことである。先に記したセンの「市場メカニズム」についての言葉を想起してみよう。「市場メカニズムの長期的に有効な機能は、社会的平等と正義に向け

た人びとの社会的機会の創出によって促進されなければならない」、との言葉の説明は、先に筆者が述べた通りである。

### むすびにかえて

著名なイギリスの政治学者であり、イングランド・ウェールズにおける「シチズンシップ教育」(1999年制定)の導入に関する諮問委員会の座長でもあったロンドン大学のバーナード・クリック教授が2002年12月に「イングランドにおけるシチズンシップ教育」の演題で講演を行なった。彼は、この講演のなかで、イギリスの著名な文学・文化評論家のリチャード・ホッガートの著書の一節を引用した<sup>38)</sup>。

足枷を外した資本主義はいつかすべての人の物質的水準を高めるであろう—それも、社会的コストの代価を払わずに、すべての人のためにより大きな社会正義を伴って—という最近の神話は、まさに次のことにすぎない。すなわち、神話、危険な神話、そして有害な神話、これである。民主主義は資本主義とともに生き長らえるかもしれないが、しかし、それは、民主主義の立場から発せられる言葉であり条件であっても、資本から発せられるような言葉や条件ではないのである。民主主義は資本と親しくなければならない、というものではない。そうではなく、民主主義は資本に対して用心深くして慎重な関係にあるのだ。

「民主主義は資本に対して用心深くして慎重な関係にあるのだ」という主張は、実に重みがある。何故なら、シチズンシップによってその基礎を

---

38) Bernard Crick, *Citizenship Education in England*, in the Lecture held at Meiji University, 11<sup>th</sup> December 2002.

支えられている民主主義は、事情に通じた市民や当事者たちを通して、「資本」と「自己」との関係をしばしば誤解する国家（官僚）や政府（政治家）に対して、ある種の生きた懐疑論を突き付け、要求への回答を迫る、という役割を果たさなければならないからである。

民主主義が市民である人びとの普遍的権利や公共の価値を私的な生活においても社会的な生活においても明らかにしてくれるのは、民主主義をその枠組みとする市民社会をシチズンシップが支えているからである。換言すれば、市民は一人ひとり、自らの普遍的な権利や自らの公共の価値を社会の事柄に読み替えながら、それらを認識し、実現しようと努力することによって市民社会を再生するのである。そして今度は、市民社会が、市民によるこのような当為を通して再概念化され、そのステータスを能動化させて民主主義の真の中身を人びとに認識させ理解させるのである。その意味で、われわれは、市民が個人の権利や価値や福祉の実現の課題や問題を社会化していく—それらの実現を社会の課題や問題として読み替えていく—プロセスのなかにシチズンシップを見いだして、民主主義との相互作用を確かなものにしていこうと努力するのである。前に述べたように、シチズンシップのコアは市民の「自治（自治能力）」・「平等な権利」・「自発的な責任」・「参加」という価値体系であり、また社会的実体でもあるのだが、それは、シチズンシップがその価値体系と社会的実体を創り出すことによって民主主義を市民社会のなかで息づかせているからである。それ故にまた、シチズンシップは実際に「協同」の基礎となり得ると同時に「協同」によって実体化されて、民主主義を個人の生活のなかで育み、社会化していくのである。

こうして見てくると、協同は民主主義やシチズンシップと相補的な関係にあり、相互に作用し合うことが分かる。また、しばしば言われるように、協同は市民たる人びとの間の「助け合い」であり、「相互扶助」なのであるから、民主主義やシチズンシップを社会的に確かなものにしていくことは、

協同を、すなわち、市民の「助け合い」、「相互扶助」を拡大し深化させて現代化させていく、ということになる。市民社会の進歩とはそういうことであって、クリック教授もそのことをわれわれに示唆したのであろう<sup>39)</sup>。そしてわれわれもまた、「協同組合のソーシャル・ミッション」が「市場とシチズンシップの狭間」にあってこの短い引用文をどう理解すればよいのかを協同組合に示唆したつもりである。

---

39) 「むすびにかえて」は『共済と保険』（共済保険研究会、2007年11月号）の拙文（「巻頭言」）の一部をアレンジして書いたものである。