



Osaka Gakuin University Repository

Title	現代中小企業協同組合への視角 Perspectives on Organizations of Contemporary Co-operatives of Small and Medium Enterprises
Author(s)	宮下 淳 (Sunao Miyashita)
Citation	大阪学院大学 流通・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF DISTRIBUTION, COMMUNICATION AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 37 巻第 1 号 : 31-84
Issue Date	2011.07.30
Resource Type	NOTE/ 研究ノート
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

現代中小企業協同組合への視角

宮 下 淳

Perspectives on Organizations of Contemporary Co-operatives of Small and Medium Enterprises

Sunao Miyashita

ABSTRACT

The purpose of this paper is not to point out the problems of contemporary co-operatives of small and medium enterprises. The approach in this paper to critically evaluating the specification of the aspect of the organization is necessarily historical. The direction of the innovation of cooperative organization is revealed by the preparation of the axis of the two terms. First “rigid or loose” axis that is in organizational management is focused on the characteristic of management structure. Another axis is “hard or soft”. The former is the foundation for the substantial retention of physical facilities, and the latter is valuing of non-physical elements. Moreover, the following two propositions are shown for the cooperatives of small and medium enterprises. The posture of the participation or the involvement of the members of the cooperatives is “autonomous or heteronomous” and “uniformly or differential”. This paper explores that how did the co-operatives overcome the problem in cases. This is consistent with the view that trust can be strengthened by the partners building up the number of positive exchanges between themselves.

1. 序

日本の協同組合は急速な経済近代化のための振興策と産業報国策の下に1900年に産業組合として発祥し、第2次世界大戦後は経済復興と経済発展を目指す政策によって成長してきた。同じ国策とはいえ社会主義国での協同組合の導入と挫折は、組合員の主体性や組織運営・共同事業への関与の視点から吟味すれば自からその実相が明らかになる。協同組合の活動は、あくまでも自覚的に協同組合思想の具現に努める組合員による組織運営や共同事業への参加によって「励起」されるのであって、それが中小企業協同組合の活性化への基本構想の策定にもつながる。

現代の協同組合は社会的経済の推進主体として期待されている。それに応える実質はいかにして確保されるのか、また、その問いの前提として何を指すべきなのか。

本稿では中小企業協同組合に焦点を当て、①協同組合等の構成員（組合員）の意識の特質および協同組織の構造にアプローチする。②協同組織の事例によって協同の理念や思考とそれらに基づく行動の実際を検証する。③個の再建を見据えた情報コモンズ型の協同主義を提起する。

これらが意図するところは、約200年の歴史をもつ協同組合思想による運動への再評価であり、それはE. V. ニールの言う「協同自助¹⁾」概念から協同組合を再考し問い直すことにもつながると考える。

1) 中小企業は「自助」しようにも多くの問題を抱え「自立」「自助」が困難ゆえに相互扶助が求められる。小規模事業者はなお更であり、「協同自助」の必要性はそこから生まれてくる。

2. 中小企業協同組合の構成員（組合員）の意識と組織構造特質

2.1 中小企業協同組合の構成員（組合員）の意識と行動

協同組織の代表ともいえる協同組合は、協同組合思想によって生産・流通・消費・サービス・金融等にかかる共同事業を実施する。その協同組合の運営や共同事業の実施において活性化がなかなか進展しない最大の理由は組合員意識の低さにあるとの意見は根強く存在する。協同組合員としての意識さえ向上（高揚）すれば協同組合は大きく発展するとされるのである。

それは例えば次のような文章に象徴的に読み取ることができる²⁾。「目先の利益を追う自己中心主義の組合員の行動が、あまりにも多いことである。相互扶助の精神の基本は、人格主義の立場に立つことを意味している。組合員は、互いに人格を尊重し合い、精神を共有して協調的に事を決定する。その基礎は、自助の精神である」。「経済の道徳化をめざす協同組合は、人格を尊重し合う中に経済的・社会的地位の向上がなされるのである。相互扶助の精神の重要性はここにあるのである」。

加えて次のような主張が展開される。「中小企業組合における企業行動は、原理的には集団主義をとるべきであり、個人主義をとってはいけないと考える。（中略）そのためには、組合員は、個人を主張する立場をすてて、組合を優先させる思想をもつと同時に、組合の指導者は、組合員（個人）の利害が即組合の利害であることを指導理念として自らの行動規範とすべきである³⁾」。

これらが組合員意識の向上のために述べられるのだが、重要なことはこういった「主観的願望」にとどまるのではなく、いかに協同組合員が現実と対峙し課題を克服するか、それを「理想」と「現実」の齟齬として、すなわち具体的

2) 百瀬恵夫(1989)p. 20およびp. 174。

3) 『同上書』p. 45。

に協同組合の組織運営上での問題としていかに把握するかであり、この論議や考察を欠く限り「観念論」以外の何ものでもない。

なお協同組合等の協同組織の組合員は一律には扱えない。協同組合等の協同組織は、同じく協同理念（究極的に共生と平等への志向）の実現を目指す組織とはいえ組合員の相違点はかなり多い。とりわけ中小企業協同組合の組合員の特質（意識を規定する前提）を把握するうえで重要なことは、規模は小さいがその組合員が企業である（企業組合や労働者協同組合は別として）ことである。ゆえに企業が同業種か異業種か、どのような業種・業態に属しているか、その他、企業規模の大小、地域集積度、全面共同か一部共同か等といった諸要素が輻輳して絡んでくる。企業特性（家族経営的、ベンチャー企業的、独立志向経営的か他）も様々であり、経営者の起業・経営動機、経営哲学、ライフスタイル、価値観、経営基本方針等の定性的な要素がそれらに加わる。これらのことを中小企業協同組合員に対して意識啓発する前に適確に把握しなければならないのである。

だが、組合員意識の向上が困難なのはこれらの相違が根本的な理由なのだろうか。そもそも協同組合はその発祥（西洋で）が生活協同組合であることから明らかなように、組合員は個人（生活者）ないし小規模事業者であり、その人たちが経済社会環境の変化のなかで生活に困窮し疎外されることから協同行動が起こった。協同組合等の協同組織の構成員は基本的に個人である。変化が生じたのは「企業の時代」への推移であり、そのなかに中小企業協同組合も組み込まれていった。そこに中小企業協同組合の組織運営にかかる問題発生 の起点がある。

協同組織の構成員（組合員）は、現実の経済・社会における矛盾ないし歪みを協同自助・相互扶助によって止揚・克服し「再建」を目指す。協同化の究極の目的は個の再建である。よって現象の深奥にあるものへの洞察は、資本の論理でない思考・論理を等閑にしない構成員（組合員）の意識へのアプローチで

あり、協同組合への参加動機と姿勢に焦点を当てる必要がある。以下ではそのことを念頭に置きながら主として中小企業協同組合の組合員（実質は組合員企業の代表者）の意識と行動の特質について考える。

協同組合の組合員の意識と行動をどのように把握するのか、そのための「スキーム」はどのようなものか。それらをめぐっては、協同組合という組織の構造と運営、組合員の特質、そしてそれらを取りまく経済社会環境の3つの要素があると本稿では考える。そのうち経済社会環境についてはICA（国際協同組合同盟）が毎年の報告書で詳しく言及しているところである。よって協同組合の組合員の意識と行動を考察する際に残された課題は組合員の特質と協同組合の構造と運営の考察に絞られてくる。

まず協同組合員の特質であるが、それはどのような「要素」によって形成されるのだろうか。中小企業協同組合員企業の特質の多様性を収斂または還元し得る要素とは何か、さらにそれはいかなる組合員の類型を形成するのであろうか。

協同組合の組合員が共同事業や組合の組織運営面にいかに参加または関与するかが常に問われる。自助努力への困難を余儀なくされるなかで、組合員の協同（共生と平等を目指す相互扶助）化への姿勢が問われる。協同組合の組合員の基本姿勢は、共同事業等への関与の内容に現れる。ここでいう関与の内容とは、協同組合の実施する事業にどのように組合員が参画しているか、その参画度合いはどの程度であるかという面と、組合員企業の事業・業務の効率・効果の向上のためにどの程度その共同事業に付託しているかである。そしてその中身を知るうえで重要なことは、その関与が永続的なものかそれとも状況的な関与かである。

ここでは協同組合等の協同組合員の関与を規定する特質を4つの要素によって類型化する。その問いとは次の2つである。

第1の問いは、協同組合の組合員の参加姿勢（態度）または関与が「自律的

であるか他律的」かである。組合員自身に個としての存続発展の意欲と意識があり、協同組合（組織）との相互作用（関係）において共同事業等の組織運営への参加姿勢が自律的であるか、逆に相互作用もなく依存的、受動的で他律的な姿勢か、これは組合員が批判的な主体形成志向か否かを問うものである。

第2の問いは組合員の「自助」の意識と行動に関する問いである。組合員には究極的に共生と平等を目指す相互扶助と、自らの存在とその充実に力を尽くすという両面があるのだが、とりわけ後者では「コンフリクト」の範疇に属する行動ではなく自身の向上のために克己し結果的に「示差」志向なのか、それとも偽装された「協同」ないし「互恵」志向かが問われるのである。

この点に関する留意点として次の3点を掲げておきたい。

- i 共同事業等への協同組合員の参加ないし関与が自律的か他律的かは必ずしも確固たるものではない。確固たる理念を保持しすべての組合員が自他の利益の同一化行動をとる協同組合は皆無に等しく、先駆的ないし前衛的な意識の組合員の意識と行動の影響（感化）を他の一般組合員が受ける形で組合員に浸透していく。
- ii 協同組合員の互恵、横並び意識は共生・平等とは異なる。このことは協同概念における関連概念の関係⁴⁾認識することによって明らかになる。互恵・横並びは、競争・対立・闘争と対比される協同（相互扶助・協同自助・調和）を欠き自己の利得の優先的な確保を目的にするものである。横並び意識の助長や閉鎖的組織ないし集団として既得権益の防御組織に陥ることは協同理念の具現とは言い難い。
- iii 協同組合員の組織への参加意識や基本姿勢は当初の参加意識の内容や参加動機に依るところが大きい。しかし長期的には協同組合のリーダーシップや活動内容との相互作用によって規定されることになる。

4) 宮下淳(2010)を参照されたい。

協同組合活動の程度をみた場合、協同組合の実施する共同事業に組合員が全面的に参加するか否かについては、協同組織の成立や形態、運営のいずれにとっても重要である。逆に協同組合を設立したのだから共同事業に付き合わなければならないとか、協同組合員の事情によってご都合主義的に共同事業に参画する組合員の姿勢は他律的な姿勢である。

世界の各地域の協同組合は、これまで3つの危機に直面してきたとされる。第1は信頼性の危機、第2は経営の危機、第3は思想的な危機である⁵⁾が、いずれにせよ問題とすべきは協同組合員の姿勢（協同化の態度）であり、理念・組織方針・戦略等の理解、変革志向の程度である。

西洋における協同組合の発祥の背景をみることは組合員の意識の特質の析出に大いに参考になる。当時、生活上で切羽詰って協同組合を結成して生活用品の共同購買事業を展開し、その後発展して協同村を建設した人々の行動の背景には原始共同態およびキリスト教の教義の内容をユートピアとする憧憬があった。その後、協同思想実現の路線をめぐる対立があり組織の亀裂（分派）があった。20世紀以降は経済発展とともに諸体制による協同組合等の協同組織の存在と活動が「利用」されてきたのである。

協同理念の理解と組合員意識内容への問いかけはかなり広範囲に及ぶ。既得権益の共同保持、共生と平等志向の協同化の動機、協同組合の体制でのオータナティブな意義の銘記、さらには社会変革までも含む。それらは換言すれば資本の論理に対峙し得る人間の論理の認識の実質化である。

前出の思考軸で明らかになる構成員（組合員）の意識と行動を整理・分析することによって（図式での位置づけをすることによって）、日本の中小企業協同組合における組織運営上の特質が把握できるだけでなく、中小企業の多くが所属する諸団体（商工会議所、中小企業団体中央会、中小企業家同友会、同業

5) 日本協同組合学会訳編(1989)pp. 14-16。

組合、商工会、異業種交流グループ等)がいかなる特質をもった中小企業によって構成されているかも導出されよう。

2.2 中小企業協同組合の組織構造特質の析出

協同組合等の協同組織⁶⁾を設立したものの、事業展開していくにしたがって組織運営上で深刻な問題が生じ次第に協同理念の実現への情熱が減退する。それを放置すれば協同組織が形式化し、共同事業がマンネリ化して不活性になり最終的には「休眠」し解散せざるを得なくなる⁷⁾。

しかし、協同組合も組織革新を行うことによって組織の不活性による活動停止を回避することができる。その革新を単純に「創造的破壊」に結び付け、協同組合の構造に関する本質的な考究をしないまま、新しい形態の協同組合の出現や異業種交流に目を向けるむきもある⁸⁾が、その根底にあるのは平板な近代主義と競争原理と市場主義による短絡的なアプローチであり、協同組合の本質および協同組織の歴史への視点を欠く姿勢である。

協同組合は資本の論理ではなく人的結束体におく組織である。その組織構造の特質を析出するために、協同組合の組合員の特質の把握のための思考軸とは異なるもう1つの思考軸を準備する。

第1の「rigidまたはloose」の軸は、協同の目的を達成するための事業遂行が集中管理されトップダウン方式でなされるのか、それとも組合員の主体性を尊重した協同組合としては緩やかなルースカップリングによるものであるか

6) 協同概念と協同組織の本質については宮下淳(2010)を参照されたい。

7) 日本の戦後の中小企業組合数の推移をみると1949年に2,705組合であったが、1981年には58,721組合と最も多くなった。その後減少し2009年には46,212組合にまで落ち込んだ。中小企業組合の内訳では圧倒的に事業協同組合が多い。近年では1千組合前後の解散と設立が繰り返されている(全国中小企業団体中央会[2009]『平成21年版中小企業組合白書』)

8) 坂本光司(1992)。

による区分である。第2の軸は「hard または soft」である。前者が協同組合の目的達成のための組織基盤が物的な設備や土地などの実質的な基盤の保持を重視するものであり、後者のそれは非物的な（情報処理のためのシステムとデータベースを含む）要素を重視するものである。よってこれらの軸は「physical and financial（resources） または information and human（resources）」と言い換えてもよい。

この2つの思考軸によって4つの基本類型が形成される。（組合員が事業体である場合、協同組合とその組合員企業についても適用されるから16類型が形成される）。「hard と rigid」の組み合わせは、例えば共同仕入のためにすべての組合員が自己の保有する土地等の物的担保で連帯保証している小売業任意連鎖店協同組合があげられる。「hard と loose」の例では、生産設備や用地は協同組合で保有しているが、協同生産への参加は自由であるような生産協同組合がある。「soft と rigid」の例では、情報ネットワークによる100%本部集中仕入れのボランティア・チェーンがあげられる。「soft と loose」の例では、組合本部の提供する情報やソフトの共同利用を主に行う協同組合があげられる。

協同組合はかつては物的設備の共有のもとに協同生産を行うことが当然とされたり、また協同理念の先行・強制型の協同組合が理想とされたり、法人化が必須とされてきた。

上述の類型を考える意義は、図式的な整理によってではあるが協同組合の組織構造の特質を的確に理解することにとどまらず、協同組合への硬直的な思考を見直すことにもつながっていくことにある。ただし、そこにもいくつかの留意すべき点がある。

- i いかなる協同組合の類型にも共通するのは目的の達成ないし理念の実現（その広がりと深さが問われるが）、共同事業の効率・効果、戦略的優位の獲得、発展性（規模拡大等）・成長性の獲得等である。そのためには組織構造の特質が「rigid で hard」な組み合わせの協同組合でなければ協同理念の具

現や効率効果の向上が図られないということはないし、「looseでsoft」な協同組合では協同組合としては不十分であるとも断定できない。

- ii 前出の4つの要素には程度の差がある。また、それぞれが完全に独立的ないし排他的ということではなく、要素自体に主に（または原則的に）どのような特質があるかを示すものである。例えばhardといってもsoftな性質が何らかで組み込まれているし、looseといっても時にはrigidな面を示すことがある。
- iii この思考軸によって形成される協同組合の類型とその組合員企業の組織類型は必ずしも相関するとは限らない。例えば「hardでrigid」な協同組合であっても、その組合員企業は同じ要素の組み合わせの組織体でなければならないということはないのである。

市場主義と競争原理による資本制経済での企業の組織行動は、競争から対立へ、さらには闘争、排他的独占的な支配志向が濃厚になる。調和や協同自助での協同は拮抗力が弱く「相互扶助」で対峙せざるを得ない。だがそこではimplementationとして何が準備されなければならないのか。そのことは相互扶助のsubstanceをいったい何に求めるのかにつながるものだが、筆者はそれを情報コモンズの構築・運営を基調とした情報の社会化であると考え⁹⁾。「情報協同体」ないしその特質を具備した組織は、まさに前述の思考軸でいえば「looseとsoft」の組み合わせ（構造）であり、体制的には類型の中庸に位置する組織形態である。

2.3 共同事業と構成員（組合員）

製品は、一般には需要（マーケット）に適合させるべく、または需要を創造するべく開発され、市場に導入され、成長期、成熟期を経て、やがて衰退期に

9) 宮下淳(2010)。

入り、最終的には市場から退出する。その過程で改良・改善が加えられて製品寿命は延び、または大幅改良によって市場で再びライフサイクルを歩み始める。ただし、そのように企業は企図するが、実際には需要の変化および当該製品を凌駕または代替する競争的製品の登場によって市場での軌跡は一定ではない。

製品に寿命があるように中小企業協同組合が実施する共同事業にもライフサイクルがある。その内容を見ると次の4点を特徴として掲げることができよう。

- ・共同事業は組合本部が提供する組合員（需要者）参加型のサービス財の一種である。
- ・共同事業は協同組合の本部が組合員のニーズに対応（適合）するという形で実施される。それには「プロダクトアウト型事業」と「マーケットイン型事業」がある。
- ・共同事業は組合本部による開発から始まって組合員への利用促進、普及さらには組合員による選択的評価によって共同事業の参加・利用率が決まる。
- ・製品は商品として市場という開かれた場において流通するが、共同事業は組織内の閉じられた場で特定者を対象に提供され利用される。

以上のことを念頭に置きながら共同事業について考えてみよう。

中小企業等協同組合法の第9条2で共同事業に関して次のように記されている。

事業協同組合及び事業協同小組合は、次の事業の全部又は一部を行うことができる。

- 1 生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査その他組合員の事業に関する共同事業
- 2 組合員に対する事業資金の貸付け（手形の割引を含む。）及び組合員のためにするその借入れ
- 3 組合員の福利厚生に関する事業
- 4 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識

の普及を図るための教育及び情報の提供に関する事業

- 5 組合員の新たな事業の分野への進出の円滑化を図るための新商品若しくは新技術の研究開発又は需要の開拓に関する事業
- 6 組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結
- 7 前各号の事業に附帯する事業

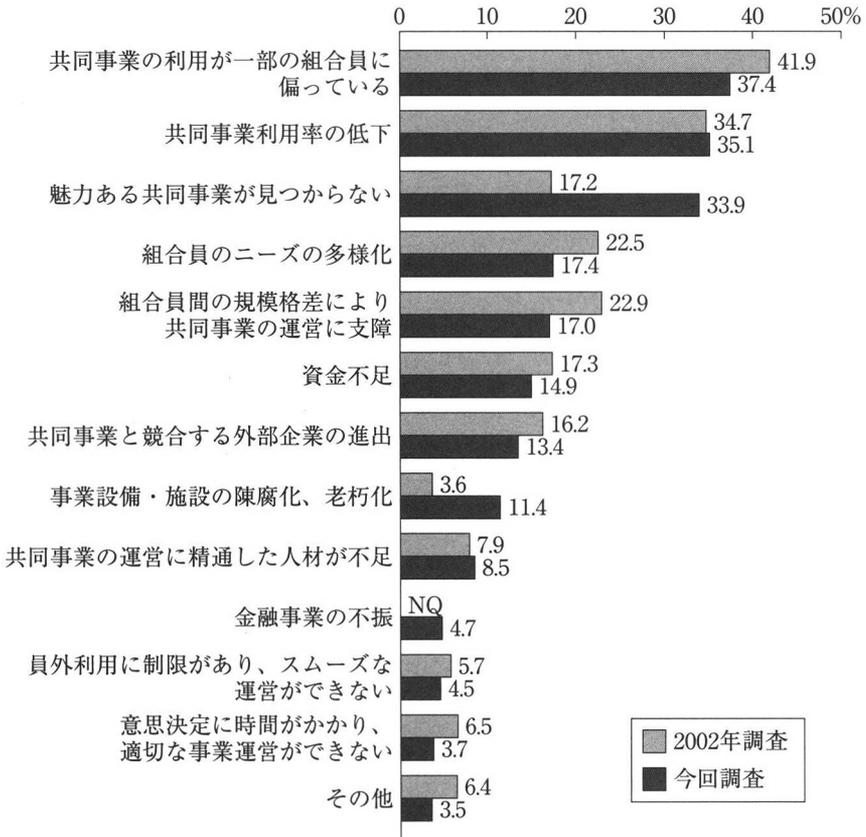
現代では、多様な協同組織によってさまざま共同事業が開発され実施されている。組合員の共同事業への参加または組合の共同事業の実施は事業協同組合運営の必要条件である。これを欠くと休眠組合になるし、その状態が続くと組合は存在意義を失い解散するしかない。しかもこのことをあえて言わなければならないほど深刻な共同事業での問題を抱える中小企業組合が少なくない。現在、中小企業協同組合では組合員の共同事業の利用率が低下している。図1に示すように共同事業の実施上の問題点に対する回答をみると「共同事業利用率の低下」が「共同事業の利用が一部の組合員に偏っている」に次いで多いのである¹⁰⁾。

企業の主要業務ないし業務のほとんどを事業協同組合の共同事業に付託し組合員企業自らもそれに積極的に参画する方式は、事業協同組合にとっては共同事業遂行の理想的な姿である。協同組合員企業が自社の存続までもも組合に付託して全面的に共同事業に参画していれば最高度の参加になろう（それは協業組合となって現れることもあるが、それと企業合併や株式会社との実質的な差がどこにあるのかは別の課題として浮かび上がる）。

本来、共同事業は組合員企業の存続発展に不可欠または多大のメリットをもたらす。しかし、実際は当初から組合員の高い協同意識と熟達した組合運営を協同組合では必ずしも想定していない。しかもそのような理想的な状態は一気に達成できるものではないし、ほとんどの共同事業は試行錯誤されながら実施されるのが常態である。

10) 財商工総合研究所(2009)。

図1 共同事業推進上の問題点〔前回調査との比較〕〔複数回答〕



出所：「組合実態調査結果の概要」『商工金融』2009年2月号、(財)商工総合研究所。

そのことから共同化を部分的なものに限定することが協同組合の現実的な方向であるとされ、共同仕入・購入事業が部分的なものになったり、保険事業等の共済事業、事務代行や組合員・従業員の福利厚生事業、各種の情報提供事業といった組合員企業にとって比較的周辺の業務が事業協同組合の共同事業とし

て実施される。さらには中小企業連携事業が共同事業の実施の「場」の拡張として進められるが、そこには協同概念の銘記が不十分で協同行動への誤解・曲解が色濃く影を落としている。

組合員にメリットがあれば共同事業への参加・利用率が向上し、逆にメリットが小さく負担との比較でマイナスになると組合員が判断すると最終的には組合を脱退していく。それに対して事業参加や組合員としての継続を強制はできない。組合員の加入脱退は自由だからである。かと言って協同組合の本部（執行部）としても組合員企業に対して、共同事業のメニューを提示しそれを組合員企業に利用してもらうべく呼びかけたり「営業」することは事業協同組合の趣旨・理念から逸れたものになり、事業協同組合とは名ばかりの企業サークルまたはクライアント企業の組織化・囲い込みになる。

共同事業への参画の本質は組合員にとって一種のアウトソーシングである。組合員の共同事業への参加によって組合員は存続・発展し、さらにはコア・コンピタンスを獲得・発揮する。その確信を組合員が得られるのか、期待する成果が現実のものになるのか、協同組合がそれらに答える共同事業を組合員と共同して創造する（そのなかには「誘導される偶発」に依るものもある）ことによって、サービス財の「提供と利用」という水準を超えることができる。これは協同組合とその組合員による相互啓発ないし相互言及にかかっている。

共同事業の実施と展開の軌跡をみると、導入されて当初から参加・利用率が高いものもあればその逆の推移を示す事業もある。突然に「ブレイクスルー」して参加・利用率が向上したり、逆に、突然「カタストロフ」を生じて参加・参加率が激減したりする。さらには徐々に「フェイドアウト」してしまう事業もある。これらは共同事業の開発（創出）と管理の問題であり、事業の改革・改善によって事業のライフサイクルが変化する。組織内に閉じられた系での共同事業はマーケティングにおける商品開発管理とは異なり、参加利用者の意向が事業という形で付託されたものである。

ここに中小企業協同組合における共同事業に関して2つの命題を示す。

命題1

中小企業協同組合は共同事業への参加を「当為」として組合員の意識を鼓舞するだけでは協同化の実質は得られない。それを銘記したうえで組合員企業が共同事業への参画が自社の存続と発展（個の再建）に深く広くコミットした状況（水準）にかぎりなく近づける。前述の協同組合の基本方向の類型はその選択に資する。

命題2

中小企業事同組合の共同事業は、組合員同士および組合員と組合本部が共同して開発・実施・展開・評価・改善するものである。

上記2つの命題の核心には、協同組合の構成員（主体）の存在と活動における歪みへの批判的な取組みおよび活動成果等の情報の共有がある。それらによって相互扶助が感情的な水準にとどまらずに客観化・社会化される。本稿の3で記すスペイン・バスクにあるMCC（モンドラゴン協同組合企業体）の「成功」要素のひとつにこのような意味での相互扶助があるし、情報協同行動によるボランティア・チェーン（任意連鎖店）のファルマ・グループについても同じことが言える。それらは社会的に排除され、または排除されかねない人々も含めて、成長する資質の再確保へ向かっての継続的な再建が可能な基盤づくりの事例といえる。協同自助なる概念も同様の考えが具備されてこそ新たな意義が見いだせよう。

歴史をさかのぼれば協同組合による共同事業は当初は生活物資の共同購入であった。しかもそれは生活者（弱者）たちの生活防衛からの必然的な行動であった。やむにやまねず共同で何かをする、そのために共同事業が考えられて実施される。当然そこには組合員の切実な思いが込められていた。それは後世の協同組合にみられるような、組合員にとって「利用できる共同事業があれば利用する（協同組合からすれば利用していただく）」といった共同事業ではない¹¹⁾。

11) 社会主義国における協同組合の実施する共同事業は、自由主義国のそれとは異なり、逆に、基本が当局によって計画的に決められる。

共同事業と組合員の関係における組合員の動機・意識、協同組合活動の方向性、個の再建の核になる組合員のコア・コンピタンスの発揮・確保については前提がある。協同組合による共同事業は一種のサービス財の提供・管理とはいえ、協同組合の目的は理念的には組合員という個的存在の再建である。共同事業の開発者と共同事業の参加・利用者における「個の再建」意識の有無とその認識内容が問われる。個の「再建」の原像すら見失いそれが再び結像しない時代に、はたして個の再建はどこまで可能なのか。このことは組合（本部）と組合員による「協同」「創出」のありようを問うことでもある。

個は社会経済体制のもとで活動を展開する過程で利害関係や目的の遂行上で矛盾や歪みが生じて疎外される。それは「個」（主体）の観念的な営為では克服・止揚できず（観念空間の中では別として）共同性の変革によってこそなされるのである。歪みを知覚しても、適切な改革・改善に向かうことはまれである。諦観や誤情報によってさらなる歪みが生じることもある。正常な状態への回復努力も挫折を繰り返す。それでも個的実在性と共同性を併せ持つ個は再建を目指す。そのことは協同組織行動の把握が歴史的なパースペクティブを抜きにしては捉えられない所以でもある。

3. 協同組織の事例と考察—協同化の原像と課題—

金融・資本市場での変動が実体経済に大きく影響を及ぼす事態が現代経済においてしばしば起こり、その状況下で協同組織は実質上第3セクターとして確然としたアイデンティティを訴求し得なくなっている。とはいえ、協同組合等の協同組織が「公」や「私」にはない組織的な魅力と成長力を潜在的に秘めていることは確かである。それは協同組織およびその構成員による共同性（社会性）との関係から生じる歪みへの批判的・意識的な行動をみることによって明らかにされる。

そこで実際の協同組織を取り上げて、いかに現実の問題を協同主義によって克服し展開したのか、現に克服しているのか、その課題は何か等について、本稿の2で述べたこと（協同組合員の意識と組織構造の特質および共同事業のあり方）を検証する。

事例1 モンドラゴン協同組合—生産者協同組合（連合体）の生成と発展—

バスク地域はスペインとフランスの国境を挟んで両国家にまたがっている。バスク民族はバスク語を母語とし生活してきたが、現在ではスペインに属する地域（バスク自治州）に多く住み、そこではスペイン語が共通語になっている。そのバスクのモンドラゴンという町にモンドラゴン協同組合本部がある。このMCC（モンドラゴン協同組合企業体、Mondragon Corporation Cooperativa、以下同じ）という名の「複合的協同組合連合体」が広く注目を集めたのは第27回国際協同組合同盟大会(1980年)においてA. F. レイドローによる報告で紹介されてからであった。協同組合として規模の大きさ¹²⁾や着実な活動実績だけではなく、生産協同組合（労働者協同組合）として存続発展していることが高く評価されたのであった。世界中から多くの人たちがこのMCCを訪問し、紹介書も多い。

スペインのバスクには15世紀以降から受け継ぐ地方分権、自治への強い主張があり、それは特異な構造を持つバスク語を継承する民族性、商工業の発展、豊かな漁業環境、労働運動等に裏付けられたものである。内戦(1936-1939年)以前には労働運動や協同組合主義による活動も盛んであった。内戦後、第二次世界大戦でバスクは荒廃していた。そのバスクのモンドラゴンという町に、キリスト教の神父であるホセ・マリア・アリスメンデが1941年に着任した。彼は

12) 「ICA グローバル300」(ICAが編纂した世界の協同組合と相互会社の供給高順位リスト)によると、2004年でモンドラゴン協同組合は世界10位(1兆4,721億円)にランクされている。

協同組合思想（協同体主義）による地域協同社会の建設を提唱し、失業した青年たちへの技術教育を1943年から始めた。生産者協同組合の第1号が1956年にスタートし、その後も教育を受けた者たちによって協同組合方式による生産工場や信用協同組合等が次々につくられていった。

モンドラゴン協同組合連合は、生産、金融、消費生活、教育等の諸面で協同運動を展開し、さらには住宅協同組合等の設立へと成長の道を歩んだ（現在ではモンドラゴン大学まで設立されている）。MCCのこれまでの約半世紀の歴史は、たしかに協同組合の輝かしい「成功」の事例としての足跡である。生産者協同組合を中心にした協同組合連合体として、規模の大きさと多様な協同組合活動、共同事業への組合員の結束、協同組合間の連携等は世界の協同組合の中でも突出したものである。そして一般に次のような見方がなされる。

バスクの「歴史的な背景」「地理的・自然的環境と工業化の進展による経済・政治状況」と「アリスメンデ神父の存在」、これらが相乗的に作用してMCCは成功した。MCCの「ビジネスモデル」は資本主義経済システムに拮抗するものを示している。

これらの視点自体は別段目新しいものではなく、むしろ成功事例や先進事例に対して共通して見受けられるものである。

しかし、はたしてそのような理解だけでよいのだろうか。それは半面では妥当するものの、それ以外の面があるのではないか。MCCの「成功」をそのような視点から見るのではなく、「成功の構造」こそ解明すべきではないか。そのうえでMCCは何が卓越し、コア要素として何がそこから引き出せるかを検証するのである。

津田(1993)は、モンドラゴン協同組合連合の発展の「制度的条件」として7点上げている¹³⁾（これらを本稿では「効率性」と「公正または民主主義的決定」に分けて記載する）。

13) 津田直則(1993)pp. 41～42。

効率性：①労働人民銀行の設立 ②組合員の預金口座を資本口座としても利用 ③銀行内部部に協同組合の新規設立や経営指導などを行う「企業部」の設置 ④応用技術の研究開発を目指す協同組合の設置

公正または民主主義的決定：①意思決定機関、統治機関、執行機関の3組織の制度化 ②働者の雇用保障の組合である社会保障協同組合の設置 ③情報公開と自由な討論を行う機関の設置を含む参加と連帯の思想

さらに津田はMCCの成功要因として「民主主義的決定と効率の経営は矛盾するのだが、かといって投資資金の調達のために株式を発行したりして株式会社に転化していく過程は協同組合の<退化>と呼ばれている」と述べた後、民主主義と効率の視点からモンドラゴン協同組合連合体を捉え「一定の制度的条件が整えば、自主管理企業も効率的になりえることを示した¹⁴⁾」としている。

効率性と公正の同時的実現の困難は、協同組合にとって最大の課題のひとつであり、その困難や矛盾の克服に独自性が求められ、協同組合の基本価値とはその克服にこそある。MCCにおける成功要因のなかで最も重要なこととして協同組合資本にかかる弱点の克服であることを津田は見逃さない。特に資金的流通に着目し¹⁵⁾、具体的には、MCC内の協同組合に対しては有利な融資を可能にした労働人民金庫と、投資資金の調達の問題を解決した制度的工夫として組合員の預金口座の「資本口座」としての活用をあげている。この視点は的確である。なぜならば協同組合の発展を経済的に阻害する最大の要因が資金ないし投資にあり、資本主義経済における資本や、社会主義における国家（国有）資本とも呼べる資本と協同組合資本とは画然たる差異があるからである。

津田は具体的には次の点を評価する¹⁶⁾。「1959年にグループのための銀行で

14) 『同上書』 p. 38およびp. 41。

15) 『同上書』 pp. 41-42。ただし、このことは他書でも自己金融として記されている。Thomas, Henk and Chris Logan(1982)邦訳pp. 244-245。

16) 『同上書』 p. 41。

ある労働人民金庫を設立し、従業員1,000人以上、顧客50万人という規模にまで成長したこと」。「組合の利潤は正常時には70%が組合員に分配され資本口座に振り込まれるが元本は退職まで引き出せないで、銀行に回り、銀行から逆に各組合に融資されること」。「これによる協同組合の弱点である資金調達の問題を克服していると同時に協同組合全体でリスク負担を分散ししかもこれをモンドラゴン協同組合の内部で保有していて、融資は協同組合の民主主義的決定の上でなされること」等である。

これらの指摘も正鵠を射ている。当該システムによって、産業的流通と金融的流通が分化することなく均衡しモンドラゴン協同組合グループ内で一体化し、これによって協同組合の弱点の資金調達と運用が克服されているのである。投機的な投資はもちろんのこと金融商品の売買もモンドラゴン協同組合資本とは無縁である。銀行内部に協同組合の新規設立や経営指導などを行う「企業部」が設置され、金融と経営司令機能を果たす銀行（労働人民銀行）が強大な力を有している点もMCCの特徴として看過できない。

ただし「この制度的仕組みの発明の一部を他国に導入することは可能である¹⁷⁾」と津田は述べるのだが、部分的なMCCのビジネスモデルの適用では「成功」は不可能であろう。モンドラゴンに似た条件を探して適用しようとしてもそれ自体が困難な作業であるばかりでなく再帰的な検証は保障できないからである。また、欧米各国の協同組合がMCCのビジネスモデルないし経営システムを「ワンバック」として導入しても成功していない理由を津田は「システムの基礎にある組織文化」の重要性に求めている¹⁸⁾が、組織文化といった曖

17) 『同上書』 p. 43。

18) 津田直則(2008) p. 141。ここでの「組織文化」とは「MCCビジネス・カルチャー」(基本原則・ミッション・企業価値を基礎に「企業の基本目的」が策定され「一般政策」が導出されたもの)を指すとされる。p. 286。これによってやや抽象性を脱しているといえる。

味さを拭えない概念による理解に走ることなく、モンドラゴン協同組合の生成を踏まえた「個別性（固有性）」への徹底した考察と分析が要る。そのうえでMCCのビジネスモデルの成功要因に関して経営構造の特質の総合的な検証が必要である。その要素体系をH. ThomasとC. Logan (1982)による研究成果から抽出し再整理する形で次に示す¹⁹⁾。

MCCのビジネスモデルの成功要因体系

理念	→ 組合員の意識	：再建（失業と生活困窮からの脱出）、バスク民族の誇りと情熱、労働運動の歴史、現実主義
	教育	：キリスト教的、人間的、社会教育的な価値観による人間育成と技術教育
運営基本	→ 自主管理経済	：自主管理事業体システム、分権化と中央集権化のバランス
	労働者協同組合	：給与と資本所得の公正な分配
	経営資源の効果	：人間と資本の「複合資源」による価値創造的な活用
業務システム	→ 金融	：信用協同組合「労働人民金庫」
	連携協約	：共通基本原則に基づく連合体（生産・金融・研究開発・教育・生活・住宅等の協同組合）
	雇用と加入	：公開の原則、給与、所得、社会保障のための組合設立
	経済実績と経営効率	：生産性、収益性、成長性
	参加	：社会委員会、監察委員会、情報開示と活用

19) Thomas, Henk and Chris Logan (1982)邦訳を参照して作成。

とりわけMCCの理念に関して組合員に共通する意識として「個の再建」（協同組合の組合員の生活の困窮および単組としての経営的窮状といった脆弱化の回復）が存在することに着目したい。それを強調しすぎることはMCCの「成功」を特殊な事例にすることではなく、それこそ協同組合の基本的価値の具現に関わることである。

ただし、大規模な協同組合連合（企業）体とはいえMCCの規模は世界的な大企業に比べると格段に小さい。またMCCのような連合（企業）体がたとえば何万人もの従業者を擁する超大企業になることも協同組合の組織特性からすればないだろう。発展し成長したとしても、その形態はせいぜい千人前後か数百人以下の従業者規模の組合（企業）の連合体の形態をとるであろう。

MCCはヨーロッパ南西部のスペイン、その北部にあるバスク地方、そのなかのモンドラゴンという小さな町における協同組合連合体が「中心」をいかに超えるかではなくて、「脱中心」志向が問われているのである。その視点から、市場と生産のグローバル化対応（生産品目・高付加価値化・規模等で）、それを推進するコア・コンピタンスの強化、技術革新の高度化、規模拡大による組織硬直・官僚化への対策、情報開示の徹底と情報共用、構成員の継続的な理解と参加、理念の保持と組織革新等の課題を見据えなければならないと考える。

事例2 ファルマ：流通情報協同体の軌跡

薬局・薬店のボランタリー・チェーンであるファルマが流通業界で注目され始めたのは1980年代前半のことであった。今や伝説となったファルマの「流通情報革命」であるが、その意義は決して小さくない。商流（取引流通）、物流、資金流通（代金決済）と、それらに係る情報流通を中小売店チェーンが主導して同期的に効率化したのであった。その小さな商店グループの情報協同行動による「流通情報革命」とはいかなるものであったのか。

日本の薬局は地域に根ざし住民の健康と美の支援機能を担ってきた。ところ

が、日本では本格的な医薬分業が進まないなかで、店主たちは薬剤師としての専門的な知識や技術が十分に発揮できず日用雑貨品も併売せざるを得ないことから「雑局屋」と自嘲する店もあったほどであった。しかも日用雑貨品はスーパー等でも特価品として売られるから薬局への客はますます減り、経営的にも苦しい店が多かった。小さな薬局が医薬分業をしっかりと担うためには経営を成り立たせる店にしなければならなかった。

ファルマは当初、8店の薬局が共同仕入のために立ち上げたボランタリー・チェーンであった。その後、16店で大阪府南部の松原市に小さな倉庫を借りてその2階に事務所をもった。1978年のことであった。各店は主として日用雑貨品を共同仕入し低価格販売を打ち出して競争力をつけ、客数を増やし、それをきっかけに客と対話し医薬品等の相談販売につなげていった。地域での最低価格戦略を展開して当時の薬局としてはかなり派手な店頭陳列演出も行った。これらが奏功し商品回転率が飛躍的に向上した。それだけでなくロスリーダー商品の販売を契機にオーバー・ザ・カウンターでの接客による関連販売を促進した。たとえば客によっては錠剤の2分の1カットをアドバイスしたり衣服のシミ抜きにバスタブ洗剤が良いとわかると推奨販売するといったきめの細かいサービスも行った。チェーン加盟店の売上げは加盟前に比べて大幅に増加するといった状態であった。

そのような形で地域商業に登場したファルマを「乱売屋」としてクレームをつける同業者がでる一方、噂を聞きつけてボランタリー・チェーンに加盟する店も増えた。ファルマへの加盟によって起死回生をかける薬局・薬店が急速に増えていったのである。だが、そこで大きな問題が起こった。仕入量の増大によって共同仕入によるチェーン本部の在庫が急増し倉庫が手狭になっただけでなく、共同仕入業務による事務作業も煩雑になり本部機能に支障が出始めた。さらには共同仕入による債務が急激に膨らみ資金繰りが苦しくなる一方であった。

それに対して画期的な方法として考えられたのが「チェーン本部は商品を共同仕入するのではなく加盟店からの受注商品情報を<共同仕入>し、それを指定した商品納入企業にスイッチする」というものだった。具体的には、加盟店と本部および取引企業間をVAN（付加価値通信網）を利用してネットワーク化することだった。商品を共同で仕入れるのだが加盟店は本部に「単品バラ発注」してもよく、本部はその受発注業務を仲介するだけであり、商品仕入に関する取引（債権債務）契約（帳合）は加盟店と商品納入企業のものとし、受注した商品は本部が「店別に一括配送」するという改革を断行したのである。加盟店が増え受注量が増えると単品バラ発注でもチェーン全体では量的に大きくまとまった。これは小売ボランタリー・チェーンの一部でみられるような全加盟店による一括大量仕入や仕入債務の連帯保証といったrigidな方法とは全く異なるものであった（ただし加盟店の仕入は本部指定の取引（納品）企業群からの100%本部集中とした）。そして基本的にノー返品（返品しない）制度を採用した。加盟店への商品配送は週2～3回の定期・定ルート配送とした。これらの一連の方策によって商流における債権債務から本部は解放され、加盟店からの単品バラ発注によって在庫は激減し、倉庫は配送商品を一時的保管するデリバリーセンターとなった。PIDS（Pharma Intelligence Delivery System）と呼ばれたこのシステムによって加盟店の経営成果も大幅に向上し、加盟店は仕入額の4%をロイヤルティとして本部に支払っても十分な利益がでた。

本部と取引する企業にとっても受注・配送面で効率化が図られチェーンに信頼を寄せるようになった。1980年代に入るとマスコミもファルマに注目した。当時の日本ではコンピュータとそのネットワーク化による情報化の進展が注目され始め「高度情報化」が連日マスコミで取り上げられていて、大企業などが積極的にコンピュータ化とそのネットワーク化を図っていた。そのようななかでファルマのような小さな店のグループのコンピュータ・ネットワークを使った経営が珍しかったのである。

ファルマのこのネットワークを駆使した「流通情報革命」はさらに発展した。

- i 商品補充発注システム（EOS）によるデータを擬似 POS データと見做して徹底的に商品販売分析を行い、単品レベルでの売れ筋商品やスリーピング商品分析、加盟店の立地別等の業態別商品分析、陳列商品・推奨販売商品別分析など多様な分析を行って、それらの情報を加盟店が共有し活用した。
- ii 本部にはオフィスコンピュータ（中型コンピュータ）を置き、各種の分析のためのアプリケーションソフトは既製のパッケージソフトは使わず、またシステム専門会社等に外注せずに本部要員が自ら「簡易言語」（PROGRESS II）を使ってプログラミングした。例えば加盟店が要望する出力情報は本部が自らソフトを作成して提供し、加盟店主も本部での「VAN 道場」（コンピュータシステムの作成と情報活用の研修所）に参加して自店のパソコンで自分なりの分析が行えるようになっていった。
- iii 取引（商品納入）企業が増え、それらへの商品代金の振込みの手間と費用が加盟店にとって負担になっていた問題を「連名決済口座システム」と呼ばれるシステムによって改善した。各加盟店が支払うべき金額はスイッチングセンターの機能によって本部が把握しているから、支払い期日がきたら仕入の合計金額を加盟店に通知して本部が指定する銀行の「連名決済口座」に加盟店が振り込む。この口座に振り込まれた仕入代金は商品納入企業別の口座に振り分けられる。これで加盟店の仕入代金の支払と商品納入（販売）企業の請求業務の簡略化が一気に実現された。しかも、このシステムでの加盟店の振込手数料は無料（定額・定期預金の実行の見返り）であり、各納入業者への代金支払は「ワンデイ・ペイメントシステム」によって限りなく短期間（締め日の翌日本部が一括支払）であった。
- iv ファルマではボランタリー・チェーンの公正な運営のために別途、全加盟店が参加する協同組合を設立していた。この協同組合がチェーンの理念に基づき基本方向を決めるとともにチェーンの実務的業務を加盟店が共同出資し

た(株)ファルマに付託するという形態を採用していたのである。チェーン運営の効率性は株式会社、公正性と加盟店間の親睦・結束は協同組合が担うボランティア・チェーン形態である。1983年には国(当時の通産省)から小売商業連鎖化事業(高度化事業)の認定を受け、大阪府堺市のチェーン本部の建物・設備投資への助成(長期低金利融資)も受けた。

ファルマの加盟店舗は旧態の沈滞した店のイメージが刷新され、明るく入りやすく買いやすい店になった。来店客との対話も増えて日用雑貨品のみならず医薬品・化粧品の販売も順調に回復していった。

加盟店の経営は順風満帆の状態になった。加盟店の中には以前の数倍を売り上げる店や、1人で数店経営する経営者も現れた。流通業界はこぞってその急成長に驚き、業界の新聞や雑誌は連日のように取り上げ、テレビ等のマスコミによる取材も行われた。日本各地に20の地区本部がつくられ、加盟店舗はピークで関西地区を含めて約1,200店舗に達したのだった。こうして小さな薬局・薬店は「流通革新」を巻き起こしていった。

ファルマは中小企業VAN(付加価値通信網)を駆使した新しいビジネスモデルを創造した。大型店舗やレギュラー・チェーンといった大手流通業者ではなく地域に根ざした零細な店舗でも情報ネットワークによって連携して仕入・物流の共同化を図り、情報を共同で活用して経営改善に生かし、新しい代金決済方式の構築等で経営基盤を強化すれば個性的で創造的な店舗に生まれ変わること、流通近代化の名のもとに大規模化・標準化・分業化することだけが日本の流通業界の革新ではないことをファルマは示した。それを牽引するチェーン本部の個性的な人材は数人の幹部とそれに続く若手たちであった。

ファルマの示したビジネスモデルは薬局・薬店のボランティア・チェーンの枠を超えて他の業界からも注目された。それは医薬品や日用品の流通業界以外にも原則的には適用できるものだった。実際、ファルマの本部にはマスコミ関係者以外に多くの企業関係者が訪れた。訪問者の中には自分たちの企業や業界

へのシステム（ビジネスモデル）の導入の可能性を探る人も多かった。スポーツ用品業界、酒販業界、生鮮食料品業界、ホームセンター業界、スーパーマーケット業界、情報サービス業界、さらには銀行や商工会議所等からも多くの人がファルマ本部を訪れ、新しい流通情報革命の担い手になるべく若い人たちが中心となって、ファルマ本部での「VAN道場」での研修（費用は無料）に参加したのだった。

そのファルマの活動にいくつかの問題が徐々に浮かび上がってきた。日用雑貨品や大衆医薬品を扱う規模の大きな店としてドラッグストアが成長しつつあった。コンビニエンスストアでの医薬品の取り扱いも検討され始めていた。これらに対して加盟店はあくまでも個人経営の小規模店として活性化を図るべきだとする路線と、ドラッグストア等への新業態に転換するべきとする路線の対立が表面化したのだ。さらにはマスコミに取り上げられることへの警戒派と賛同派、薬業界・日用雑貨品業界等の流通改革に積極的なグループと消極的なグループ、ファルマのビジネスモデルを異業種や異業態へ適用することを是とする意見とそれを非とする意見、強い個性の幹部たちは対立し日夜議論を重ねつつも亀裂を深めていった。

ファルマの基本路線は協同組合が決め、それを受けて全加盟店の共同出資による株式会社が実行するという組織（2つの組織のトップは別人にするとの取り決めもあった）の基本的な枠組み（分担）を採用していたのだが、それがうまく機能せずに株式会社による独走が目立つようになった。ファルマは加盟店の経営レベルでの革新を超えて戦略的な水準での革新の苦悩に陥っていったのである。

1989年11月にファルマは分裂することになった。実質上ファルマの中核であった関西ファルマにおいて、株式会社主導の路線に反対し協同組合理念を貫く約3割の加盟店が脱退したのである。

ファルマはその後、紆余曲折を経て、現在、新たに設立した関連会社で、ド

ラッグストアや薬局・薬店など全国に分布する約1,000店の小売店にたいして「商品販売と顧客の購買履歴に関する情報の分析と販売」を行っている。加盟店の商品の販売動向や顧客購買履歴を複数の大手メーカーと共同で精緻に分析し、小売店舗での商品実販売動向こそが流通の原点であることを示し続けているのである。そこには肅々と日々の販売業務に努める加盟店と、商品取引企業と共同して製配販の流通情報に係るシステム開発と分析を行うことによって加盟店を情報面から支援する本部の姿がある。

最近ではファルマはマスコミに取り上げられることなく（意図的にマスコミへの露出を忌避し）、かつての「流通情報革命」の荒々しいムーブメントや情熱は感じられない。新生ファルマと旧ファルマの違いは次のとおりである。

- ・事業協同組合は解散し、ファルマグループは、(株)ファルマ、(株)G&G、(株)the FAN、(株)マネジメントの4社で構成されている。今や共同仕入機構としてのボランタリー・チェーンではなくなり、実質上、流通情報の「システム開発と分析」および「分析情報の販売」を主たる業務とするシステム会社ないし情報サービス会社になった。
- ・ファルマグループの収入の柱であった加盟店からの手数料（仕入金額の4%）は廃止され、加盟店からは希望に応じて商品販売や顧客購買履歴の分析情報を提供（有料）する方式に変更された（加盟店の売上げ金額に応じた「月額制」に変更された）。その結果、ファルマグループの収入としては、情報販売による収入とシステムの開発受託収入の占める比率が大半を占めるようになった。
- ・全国のファルマ加盟店約1,000店の内訳としては、小規模零細な医薬品小売店が25%、有力薬局やドラッグストア等が65%、調剤薬局が10%である。
- ・全国のファルマの加盟店では「かぼちゃクラブ・カード」という顧客カード（お買いものポイントカード）を発行しており、これが2011年1月時点で約650万枚に達している。

- ・ファルマグループ4社の連結決算では短期・長期借入金は無くなり、収入も伸びており財務的に優良企業となっている。
- ・最近ファルマグループでは加盟店という呼称ではなく「取引店」と呼ぶようになっていく。

旧ファルマは内紛を起こし、情報協同によるボランティア・チェーンは解散した。株式会社組織の支配する資本制経済体制のなかで協同組織のもつ意義（基本価値）と展開への共通認識が得られず、人間的な確執の発生とその深化によって崩れていった。商品流通にかかる情報の共有によって「流通情報革命」は成就したのだが、それを担い推進する協同組織の基底にある構成員の紐帯を形成する「情報共有」が十分に図られず、合意形成（その過程も含めて）を性急に求めたが挫折した。旧ファルマは創業以来の「1店は全店のために、全店は1店のために」という理念によって流通情報の協同化で画期的な足跡を残すことには成功したが、「組織構成員の意識構造の異質性」と「相互作用による協同行動」にかかる問題の克服が図られなかったのである。

かつてのファルマ本部の幹部たちのなかには、酒販業界でのボランティア・チェーンを主宰する者、生鮮食料品の異業種協同組織での新しい方式の実現の支援に尽力する者、政界に身を投じた者、別のボランティア・チェーンに合流した者などさまざまである。「VAN道場」で学んだ「情報を持つ者が強く、それを独創的に活用する者が組織と世の中を変える」との教えをそれぞれの職場等で今も忘れず生かしている者たちは少なくない。ファルマの示した「流通情報革命」の軌跡は実質10年余という短期間で終焉したのだが、その斬新性は失せてはいない。

事例3 地域における共同営農—宮田村での集団的農用地利用—

日本の各地で行われている集落営農は、国土利用と農産物生産形態の歴史が深く関係している。そして「借地型経営、兼業農家や高齢農家等、地域に存在

している多様な主体を包摂することが可能な集落ぐるみ組織への期待は一層大きくなってきている²⁰⁾」のである。このような集落ぐるみの組織活動は全国で8,000を越す集落で行われている。

長野県上伊那郡宮田村²¹⁾では「土地（農地）は自分のものだが、土はみんなで生かして使う」というモットーのもと、土地（農地）の所有と利用を分離して休耕田（農業放棄地）をなくし、さらには農業生産力を高めることを目指す「宮田方式」と呼ばれる方式での集落営農（地域営農）が行われている。

これは熊本県での海苔とトマトの生産場所を年々くじ引きで決め公平な収穫にするという方式にヒントを得たものである。「放棄農地ゼロ」「一村一農場」を目指して宮田村の農業の将来を憂慮した人たちが、村内の農家に「土地の利用は村が、農作物は農協が」支援することを訴えていった。その中心になったのは壮年連盟のリーダー達であった。当初は村内の地区の中にはそのような働きかけに真っ向から反発する農家もあったが、徐々に理解が広まっていった。

約10年間の全村圃場整備事業と集団耕作組合による稲作の近代化と省力化を経て、「農業生産の調整」と「新しい村づくり」の取組みを基礎にして1981年から本格的に農地の流動化と高度利用による地域農業の発展策が展開されたのであった。大規模農業方式によるのではなく、土地利用における弾力的な共用システムを組み入れたこの方式は日本の各地から注目されている。

「共助」による独自の地代制度を設け、水田（農地）の所有者が10アール当たり5,500円を共助金として拠出するとともに国からの助成金（転作奨励金）もプールして基金とし、農地の提供者には地代を上乘せし、受託者には地代を

20) 高橋明広(2003)p.4。

21) 宮田村(村面積545ha)は山林・原野が72.1%を占め耕地は9.4%でしかない。農家数は483戸(2007年12月現在)、しかも稲作中心の2種兼業農家が88.1%、専業農家は施設園芸、きのこ、畜産、野菜、果樹で11.9%といった割合である。なお自給的農家は182戸である。

補助するという支援を行っている。共助金の拠出は宮田村の集落営農（地域営農）の象徴である。自己所有地で水稻を作付する農家には地代制度のメリットはなく不満な農家もないことはないが、これに対しては宮田村では、一村一農場の理念による村全体での農業振興とその実現のための「地代制度」であることを訴え、それが理解されているのである。

加えて宮田村では、小規模零細な各農家が農地を私有し個々の「自由な判断」に委ねることから発生する負の要素、たとえば休耕田の発生や非効率で格差のある農作物の生産（品種による価格差ひいては農業所得の格差）の解消についても取り組まれている。

これらの背景には、約700戸（近年では約500戸）の農家の稲作による収入の少なさや後継者不足²²⁾があったこと、そして村内やその周辺の企業（製造企業）に勤めに出る兼業農家が多かったこと、村内に突出した大きな田圃を保有する農家がなく小規模な（平均耕作面積70a）水田保有者であったこと、元来、宮田村では村としての独立志向が強かったことなどがあげられる。

宮田村には独自の農業振興方策を実施した歴史がある。「戦前期には組合製糸に代表される協同組合運動の伝統をもち、戦後の米価運動への積極的参加²³⁾」がなされ、さらには「1955年頃の国の町村合併推進から宮田村は住民らの反対運動によって離脱し、国からの補助事業も凍結されたのだった。それもあって国の政策に依存しない自律的農業振興方策の追求（引用者註：「個の再建」）が宮田村の農家に根づいていた²⁴⁾」のである。

22) 現在「生産調整」により米を作ることができない水田が約4割もあり、そこには花卉、リンゴなどの果樹、野菜、そば、大豆などが栽培されている。なお、1960年の生産者米価（60kg当たり）を100として、2005年の高卒者の初任給を比較した場合9.7と試算されている（宮田村資料）。

23) 盛田清秀(1998)p. 280。

24) 盛田清秀「農場制農業に向けた全村地域営農システム化の展開—長野県宮田村—」金沢夏樹・高橋正郎・稲本志良編(2004)p. 155。

宮田村では「集団耕作組合」が稲作にかかる機械化一貫体系を確立し、各集落単位での農機具の集約化や農作業の請負、さらにはライスセンターやカントリーエレベーター等によって主として米穀の集中加工過程での合理化が図られている。一方「農地利用委員会」による農地の流動化が進められてきた。宮田村の農業委員会が村全体の土地利用計画を作成し農地利用区分を決め、農地の貸し借りをを行い、全農家がこれに参画しているのである。

この宮田方式の卓越した点は次のようにまとめられる。i 農家が私有する土地にこだわらず、貸農地での土地利用ではなく一村一農場の発想のもとに共同で土地を「抛出」し農地として共同利用する。ii あくまでも農業の継続を追求し地域の農地の全体的活用を図り生産性を向上する。iii 村の全農家の参画による農地の全体利用計画のもとに村の農業が一体的に行われている。

「宮田村での事例は時として<宮田方式>と表現され、それに値するだけの独自のシステムを構築している。その最大の特徴は、農地流動化によって団地化を実現する際、地代のプール管理を行っていることである。より具体的に言えば、作付作物（土地利用）ごとに異なる収益水準すなわち地代負担力を調整し、土地所有に対する一律の地代支払いを実現するため、村全域を単位として地代受渡しの一元的管理を行っているのである²⁵⁾」。この方式は個別分散した小規模の農地（私有地）による農業を再編成することによって個別農家および農業のありようを「再建」するものである。その基盤として村落の土地および農業生産にかかる「情報」が集約され所有と利用の共同システムがある。

集落営農は農業経営の近代化（大規模化、分業化、標準化）によるものではない。また、農家（個別主体）ないし一元的経営主体による農業経営とは異なり、地域におけるいわば多元的経営の集約化による地域農業経営である。そのなかで仕事をおこし、人を生かすべく模索する。地域にあるもの（資源）をう

25) 『同上書』 p. 153。

まく生かしていく。宮田村では、農業に誇りと情熱をもって取り組む若手・中堅も増えてきた。また、いわゆるＩターンによって村外から宮田村に来て農業生産（有機栽培）に携わる人も出てきた。

農業の担い手と農地の確保を主眼にした集落営農の前提がドラスティックに変化している。現在、日本では株式会社の農業への新規参入とその全国展開、農業の法人化（JA 出資型農業法人等）の進展等、集落営農を取り巻く環境は厳しい。国際的には自由貿易協定の拡充の動きも根強い。小規模分散・低生産性・過多の構造特質をもつ日本の農業経営の抜本的な改革は不可避である。規模の経済と近代化の論理に対して集落営農が拮抗し、さらには優位に立てるか否か、脱補助金依存体質の方向性を含めて問われている。

今後の「宮田方式」の課題としては、大きくは次の3点に集約されよう。

- ① 農業をやめた農家の農業生産の受託先（受皿）が少なくなり、このままでは担い手が確保できず、耕作組合への一括委託もスムーズになされなくなるのではないかと懸念されている。現に近年、比較的耕作規模の大きな農家の農業断念に伴う受託先として地区の集団耕作組合が検討されたが、結局、個別農家に分散して委託するということがあった。農事法人の設立が喫緊の課題になっている。一村一農場の発想（理念）のもとに、いかに一元的な多元経営を実現し効率的で生産性の高い農業を実現するか。農業生産法人化や営農組合の法人化および農家固有の作業と耕作組合等の作業との新たな分担の編成も必須となろう。
- ② 宮田方式は村内の農地の所有と利用に関して農民の意思を尊重しながら村・農協が協力して「調整」に成功し、農業放棄地ゼロと一村一農地の発想の下での地域営農を実現した。今後はその成功の継続発展と、これまでの「調整」に加えて農業生産における高い生産性（労働生産性・土地生産性）を実現しなければならない。付加価値創造型営農への挑戦も不可欠である。それらによって実質的に村内の農家や農業従事者の所得および士気が向上し

全国的に見ても高い水準を確保する。「調整」の成功のみならず競争原理や市場経済と正面から対峙せざるを得なくなっているのである。

- ③ 宮田方式の発展のためには、それを支える情報共有システムとそのネットワークが前提となる。宮田方式に参画するすべての者がそれへの自由な情報アクセスと正確で迅速な実態把握を可能にするのみならず、そこでの情報の活用によって意見交換を活発に行い、宮田方式の理想化設計（経営資源の最適規模化と目標実現システムの構築）とリンクした変化要因・目標値等の入力によるシミュレーションが随時行えるようにする。

宮田方式は補助金依存の保守的な地域営農ではなく、かといって企業原理による工業化志向や金融情報化志向の集落営農でもない。あくまでも安全・安心の農作物を主とした農畜産物の生産を保持する一元的な多元経営方式による集落営農である。

近年、宮田方式に学び、それを基礎に独自の改善を図っている例として、隣接する「飯島町」の地域営農システムが挙げられる。営農センターを核にした農地利用調整や大型機械化による土地利用型農業のコストダウンに加えて、農事生産法人を設立してそれと農家による農業労務とを組み合わせた生産方式を開発し実施している。さらには農村機能と自然環境の維持・継承の考えのもとに農産加工品の製造販売や「花とキノコとくだもの・野菜の里づくり」を推進している。このような動きも含めて「宮田方式」の今後の発展と展開が注目される。

事例4 「ラインセルフ」スーパー（セルフ化市場）

日本の小売市場という業態では、一般的には同じ建物内で食料品店が中心の小規模・零細な30店ほどの店舗（中には日用品や衣料品といった食料品以外の店もある）が、来店客にワンストップショッピングの利便性を提供している。同業種の店も複数あり、互いに競争している。高度成長期前後には活況を呈し

ていたが客数が減少するにともない経営（商売）の足並みがなかなか揃わずまとまりが悪くなり、営業不振でやめていく店も出てきて空き店舗が発生し、閑散としている小売市場が増えてきた。そこで、いっそのこと大きなひとつの店舗になって（セルフ販売形態にして）レジを統一（集中）し、そこで各店舗の販売代金の清算をしたらどうかということになった。POSシステム（販売時点情報管理）を導入し、各店舗の商品にはすべてにバーコードを付け、どの商品がどこの商店のものかを商品マスターによって振り分けておく。そうすることによって各構成店の商品売上が自動的に把握されるから売上帰属の問題は生じない。直営部門のスペースも設ける。これらによって空き店舗（売り場スペース）問題が解消されるだけでなく、個別店舗の経営が実質上一元的になされる基礎ができる。ただし各店の仕入固有の経費等にかかる情報は不開示とする。

従来の対面方式の良さを生かした販売方法を採用する店もあるが、全体としては大きなセルフ販売方式の共同店舗として、商品販売代金はすべて一箇所の共通レジで清算する。セルフ化売り場の運営のために若干名のスタッフを共同で雇用するケースが多い。各店は個別の経営体として自由に个性的に経営しながらも、販売業務はセルフ売り場で一括して行い販売情報は共有し、それを分析して活用するという形態である。各店は、従来の販促費等の共通経費以外に一定のレジでの代金清算手数料を支払う。このように小売市場内の構成店は個別に経営されていても販売システムと商品販売情報を共有し成果をあげる組織形態は、業界内では「ラインセルフ方式」（多元的経営スーパー方式）とよばれている。

小売市場は協同組合によって所有する場合や家主から借りた店舗の集合体として協同組織を設立するケースなどさまざまだが、協同組合では、Each for All and All for Each（ひとりとは万人のために、そして万人はひとりのために）の理想をいかに経営・経済効率の向上を図りつつ実現するかが模索されるなか、この「ラインセルフ方式」が小規模店舗の集積方式の一つとして多くの示唆を

与えている。

この方式によって従来の個別の店舗の集団形態より多くの売上実績を上げられることが実施例で明らかになった²⁶⁾。それは個別経営による私益の追求による効果（結果的には当該小売市場の効果になる）が企業による一元経営によることなく上げられることを意味する。

株式会社方式で開発と経営が行われるショッピングモールやスーパーケット等の利点は、意思決定が早く、統一的に経営ができることにある。効率重視、利益追求主義による力強さが発揮できるのである。反面、利益追求至上主義の経営に陥りやすい危険がある。時には本業から逸れた資産運用や財テクに走る企業（ディベロッパー）もある。その点で人的結束体の共同店舗（事業協同組合等による）の場合は、各店舗の経営水準や経営方針の統一に時間がかかり、効率や利益面では劣点が見られ、組織のまとまりを得るにも苦労が多く時間もかかるが、意欲的で個性的な創意工夫にあふれた経営展開の可能性は大きい。近代的で合理的な経営こそが成功発展のすべてとは限らない面は残されている。

事業協同組合等で経営される小売市場には上述のような課題があるだけでなく（振興組合等をつくっている商店街も同様だが）、根本的には小売業態革新や商業集積による「規模」の経済性を実現するという戦略にかかる大きな課題を抱えている。そこには個別経営主体のマジメントの水準を超える小売業における「近代化・産業化」の潮流がある。とは言え複数の経営者（店主）による複合的な店舗経営での一つの革新的な方式として、ラインセルフ・スーパーは主体的な個による協同組織行動の創造性と効率性の同時追求という意義を有している。かつては日本の各地に1,500ほどあった小売市場はもはや3分の1程度に減った。商店街的な（小売）市場や主に観光客を対象にした小売市場は生き残っているなか、関西地域を中心に「ラインスーパー」方式での小売市場の

26) 財大阪商業振興センター(1996)参照。

数は減ったが存続している。

4 現代中小企業協同組合への視角—協同組織をめぐる—

4.1 協同組織論の陥穽

中小企業は保護育成する対象ではなく自助（努力）すべき経済主体であるとの意見は、近年の日本の中小企業観を語る際にしばしば耳にする。その背景としてはいわゆる55年体制（保守・革新の二大陣営）の崩壊後の、競争原理、市場主義、規制緩和等が喧伝され浸透したことがあげられる。それとともに、またはそれによる必然的な結果として中小企業の協同組織行動への理解・認識が変化している。前述の坂本(1992)にみられるような単純な反「弱者論」だけでなく、協同概念の観念的、普遍的、一般的な適用論である。そこには「自由（裁量）」の確保や「私的所有」と「商品経済」をめぐる考察が欠落している。以下では、中小企業協同組合の研究者で、その関連の著作も多い百瀬(2003)²⁷⁾についてみてみよう（以下での引用は本稿73頁25行目まで同一文献）。

百瀬は、日産自動車へのルノーの資本参加²⁸⁾、西友へのウォルマートの資本参加（完全子会社化）や銀行業界等で大規模な業界再編成が進んでいることについて触れた後、「企業相互の新たな連携が各所に発生しつつある。新たな企業間連携は、これまでのような中小企業同士だけでなく、大企業同士、大企業と中小企業にも拡大し、協同組織は企業連携の一形態になった。それと同時に、既存の協同組織には自己革新が迫られる状況ともなっている」（p.21）としている。

27) 百瀬恵夫(2003)。

28) ルノーの日産への出資比率は44%を占め、ルノーは経営を完全にコントロールしている。日産のルノーへの出資比率はわずか15%であり、しかも、これらは議決権のない株式で日産にはルノーへの経営に何の発言権もない。

そのうえで企業の競争関係の変容について既存の調査の結果を次のように紹介し解釈しているのである。

- ・大企業においてなんらかの業務提携（一方的な生産委託、売買契約、特約店・代理店契約、技術ライセンス契約は除く）を実施する割合は8割に達する（2002年の『公正取引委員会の調査結果報告書』から）（p.27）。
- ・中小企業では25%の企業が事業連携活動に取り組んでいる（2002年に実施した『中小企業連携活動実態調査』の結果から）（p.31）。
- ・中小企業のほうが大企業よりも連携に多様な目的（期待）を持っているという違いはあるが、業務提携や事業連携活動を広い意味で「協同組織」活動ととらえた場合（強調は引用者）、中小企業も大企業も同じような目的を持って協同組織を形成するようになっている。企業間の競争というよりは、一企業では対応できない経済のグローバル化による競争圧力と技術革新のスピード、需要の変化が、企業規模の大小にかかわらず「協同組織」を必要とさせている（pp.33-35）。
- ・強いはずの大企業であっても単独で生きるのは難しい。過当競争を繰り広げる市場経済万能主義は、競争から協調への新機軸を求める時代へと変革されてきた（p.221）。
- ・中小企業のみならず大企業においても経営外部にまで手を伸ばした組織化が進められている現在、新たな視点から協同組織を考える必要があると思われる（p.38）。したがって、企業のコア・コンピタンスを高め、他社にない新しい製品や新しい技術、新しい市場、新しい組織という「差異」をつくり出す。広い意味での協同組織はそのための活動、組織であると理解されよう（pp.36-37）。

この一連の記述では、中小企業の協同組織行動が、大企業同士の合併等による「戦略的合従連衡」や大企業による中堅・中小企業の「糾合」と同一の思考軸によって捉えられている。そしてこれらは「業務提携や共同事業などの企業

の協調的行動は市場における競争を制限し、資源配分を歪めて国民の利益を損なうが、（中略）逆に市場全体の競争を促進する側面を持つ」（p. 26）との考えが示されたのちに記されているのである。

大企業も中小企業も資本制経済、市場経済では形式的・現象的には「同じ土俵」で活動する経済主体であり、たしかに企業家精神と競争優位を競う企業行動に差はないかに見える。だが、資本制経済では、両者は資本増殖の基盤とメカニズム面で決して同じではない。また具体的な企業間連携の目的・契機の差異や、中小企業とりわけ圧倒的に多い中小零細企業の協同組織の生成は歴史的・経済的な背景（資本制経済の歴史的な発展）と不可分であり、その視点を欠くと、経済活動での協同組織行動のもつ意義を意図的に均一化した言説と言わざるを得ず、これもまた協同概念の誤解²⁹⁾に基づくものなのである。また、新しい産業組織の構成の視点も要る。

さらに百瀬が「今後の協同組織の共同事業を考える際に重要なのは、協同組織としてどのような<種類>の事業を行うかではなく、その事業が参加企業の<コア・コンピタンス形成にどのように役立っているか>であろう」（pp. 40-41）としている点についてである。これは一見受容しやすい見解ではあるが、中小企業のコア・コンピタンスを高めるといった場合、中小企業にそれがどの程度、どの範囲で存在するのか、その実態を厳密に調べたうえでの考察が必須である。コア・コンピタンスの「種子」があっても「発芽・生育・成長」が容易ではない実態を合わせて考えなければならない。

百瀬は「広い意味の協同化組織」という表現を繰り返し使っている。だが肝要なのは協同組織の厳密な定義であり、その点を曖昧にして牽強附会に自説を述べるのは協同組合をはじめとする協同組織のこれまでの研究と運動を蔑にすることにつながる。

29) 宮下淳(2010)を参照されたい。

それだけではない。百瀬はオウエンの協同思想を評価しながらもそれを汎経済体制的または異なる体制に普遍的な視点で捉えて適用している。「資本主義や社会主義を修正する場合には、より高度かつ高邁なヒューマニズムを、二つの体制内にどう組み入れていくかが最大の課題となる」とし、「この場合、両体制が金属疲労をもたらした生産と分配の社会経済体制をどう変革するかということが重要である」「日本が経済面で世界的に貢献するためには、資本主義、社会主義といったイデオロギーを超えた（強調は引用者）＜協同主義＞が両者の修正の道として選択され、成功への鍵をいかに得るかにかかっている」（はしがきiiiおよびv）と言う。

資本主義と社会主義の体制を金属疲労に擬して制度疲労に陥っているとの百瀬の言だが、両体制には構造的な矛盾による問題が根底にあるのであって、もちろん「疲労」ではない。ましてや「そのために不可欠なのは、社会主義の限界に資本主義の市場経済を組み入れて、人道主義にもとづく協同組織体制を導入することである」（はしがきiii）との主張は、政治学や政治経済学での学問的な蓄積を踏まえない言説である。前半の「社会主義の限界に資本主義の市場経済を組み入れて」との表現は、社会主義体制に市場経済システムを導入すべきであるとしているとも読めるが（中国やヴェトナムのように社会主義市場経済体制を確立すべきとしているのか否かは判然としないが）、後半の「人道主義にもとづく協同組織体制を導入することである」との表現からすればそうでもないと判断される。いずれにしても、資本主義の終焉がそのまま社会主義体制に向かうのではなく、両体制はそれぞれ協同主義の実現に向けた新体制を構築するために変革することが21世紀最大の課題となるというのが彼の趣旨である。

「資本主義に人間愛をインプットして、打ち出される修正資本主義の基軸こそ協同主義なのである」（p.216）との考えがロバート・オウエンの説を紹介した後に述べられている。「資本主義に人間愛をインプットする」とは安易か

つ観念的な表現でさえある。これは百瀬の考える協同主義による協同組合が観念空間の陥穽に陥っている証左となろう。オウエン思想による協同主義や協同組合運動を、現代の経済システムに観念的に適用することへの批判は免れないであろう。

オウエン主義が協同村の建設や生活者協同組合等の初期段階を経て生産労働協同組合への段階になって路線対立を表面化させ、それによって協同組合運動の勢いがそがれ、より根本的には、オウエン主義が空想的社会主義であるとの批判によって理論的にも運動体としても社会主義運動の前に挫折した歴史への言及（その社会主義による国家の多くも崩壊したことへの政治・経済面等からの詳しい分析もみられない）や、イギリス協同思想史（系譜）とオウエン思想の関係や、「空想的（ユートピア）社会主義者」のオウエンの思想・協同主義がどのような論理で汎体制的な思想として展開されるのか、といったことも明らかにされていない。このように百瀬はオウエンの思想の背景や思想核とその展開を等閑視にしている。政治的経済体制の差異を無化して協同（組合）思想の源流ともいべきオウエン主義を引き合いに出しているのである。

現代の市場経済・競争経済による資本制経済や社会主義経済（社会主義市場経済も含め）は、いずれも矛盾を内包ししばしば危機に直面する。しかし、オウエンの協同思想を導入することによって体制改革が実現すると考えるには列強の国家間のパワーポリティクスは強大であり政治経済状況は複雑である（ましてや「経済の道德化」によって打開できるものではないことについては後述する）。オウエンの協同思想を観念的に夢想しても過当競争を沈静化または廃絶させることは不可能であり、せいぜい窮余の策として現実対応では規制強化と監視を新自由主義の範囲内で行うことくらいであろう。

4.2 協同組織の対自化

百瀬の考えの根底にある問題点として第1に上げなければならないのは、協

同主義の理論的根拠が観念主義に陥っていることである。協同主義の根底にヒューマニズムを措定するのだが、これでは社会経済の矛盾の分析を曖昧にするだけである。協同思想や協同主義にも歴史的な背景があり、ユートピア思想や「空想的（ユートピア）社会主義」といった思想を基礎に現実に社会主義との「親和と対立」のなかで協同組合運動が展開されてきたのであって、その歴史的な考察と運動の課題を踏まえ資本主義や社会主義の限界や終焉の次に来るべき思想を唱えても、平板なヒューマニズムまたは一種の疑似宗教的な協同主義の適用でしかない。人間性や人間愛等は心情としては否定されるべきものではないし、それに基づく情熱的行動自体は尊いのだが、オウエンが「空想的社会主義」者として批判されたのは、状況への対峙と営為が「観念的に収奪される」点であって、理想が観念空間に変質していくことにあったのである。

問題点としてあげるべき第2点目としては、20世紀における現実態としての資本主義と社会主義の「対立」という伝統的な図式を脱して（歴史的分析は踏まえつつも必ずしも単純な対立として前提とせず）、現代の社会・政治・経済体制を多様性も含んで総合的に再認識すべきである³⁰⁾という点である（この点は本稿5で詳述する）。

第3の問題点は、協同主義の確立のために具体的な形態としての協同組織をいかに構築し運営するかである。没歴史的な協同概念の認識による上記の百瀬の著作では、新しい協同組織として連携からネットワークまで多くの組織間連携が事例としてあげられている。しかし、これらは資本主義体制内（社会主義体制内でのものはあげられていない）での組織間関係の拡散的適用でしかなく、協同主義の確立にどのように向かうかは見えず、かつ論理的な展開がなされていない。何を基軸に協同するのかが協同主義による体制確立の核心になる課題である。にもかかわらず中心軸にかかる記述が見られない。

30) 宮下淳(2010)を参照されたい。

環境保全への取り組みに関してISO（国際標準化機構）の標準規格の取得や、業界としてまたそこでの労働者が全面的に参画して品質向上のための監査制度の整備（品質管理監査事業）等を協同組織で展開すること（pp. 224-232）を主張しているが、それらが新しい体制の具現策としていかに位置づけられるのかが明らかにされないままなのである。

百瀬はクロポトキンによる進化論に対する批判も持ち出す（p. 162）。そしてそれまで述べてきた大企業や中小企業の諸種の連携事業や共同事業の根拠をそこに引き当てる。「クロポトキンは、産業革命によって飛躍的に発展した生産力と、それにとまなう社会の階層化が相互扶助の組織の形態と内容について与えたものについてはあまりふれてはいない」としつつ、「クロポトキンが取り上げる諸制度を見れば、近代社会における相互扶助の組織が資本主義社会における経済的弱者によって形成されていること、そしてその構成者の必要に応じて多様な目的団体として形成されていることは明らかである」（p. 165）としているのである。

「ともすれば資本の論理、競争の論理が優先されがちになる経済活動のなかでは」（p. 167）、（前述のごとく）「大企業も含めて企業間連携が行われる」とされているが、そこでは大企業が中小企業を連携の名のもとに選択的に利用しているという視点が欠落している。

そのような展開の末にアナキズムの相互扶助が説かれているのである（p. 163）。しかもクロポトキンの相互扶助論の根本は倫理であるとし「人間と人間の共感」であると言う（これでは「見えざる手」による自由競争でのスミスの言う「同感」との差異はどうなるのか）。さらに協同組合での相互扶助は「自助」を否定するものではなく、むしろ「相互扶助にもとづく協同組織は、自助を促進するための組織である」として、「協同組合における相互扶助は、組合員の独立を認め独自性を尊重するものである」（pp. 166-167）と百瀬は述べるのだが、自助と相互扶助の異同が不明なのである。

「あなたの力の及ぶかぎり、あなた自身を助けなさい。そうすれば、あなたももっと良く他の人びとを助けるだろう」との自助論は協同組合の原理を逆立ちさせたものである³¹⁾。

協同組合における相互扶助は独立を認め独自性を尊重するとはいえ、それは自助を促進することと同義ではない。独立や独自性の発揮が困難で自助しようにも多くの問題を抱え「自立」「自助」が困難であり、それゆえに相互扶助が求められるのである。自助の困難、限界性を認識した地点から相互扶助への希求が湧き出るのである。にもかかわらず独立を認め独自性を尊重することが自助を促進すると言ってしまうのは、動機やその背景の競争原理、資本の論理が隠されてしまう。

なお百瀬はリーダーとフォロワーについても触れている。この「フォロワーがいなければリーダーは存在しない」というフォロワーシップ論 (p. 178) は、フォロワーは通常は従者とか臣下ということであり、組合員同士がパートナーシップで結合した人的組織が協同組合であることと明らかに矛盾している。

百瀬の別の著作³²⁾についてみてみよう (以下の引用文献の頁数はこの節の末尾まで同じ)。

百瀬の協同組合理念への考えは、結局、前述の如く、道徳 (その内容は人格淘汰という曖昧な観念) に帰する (p. 20およびp. 174)。協同組合の理念として相互扶助を重視しつつも、協同組合のめざすところが「経済の道徳化」であり、相互扶助の精神の基本は人格主義にあると主張される。オウエンが教育しかも道徳教育の重要性を認識し人生の後半をその実践に努力を傾注したことを述べ、

31) E. V. ニールが「協同自助」を訴えたことは今日の協同主義にとっても特筆すべきことである (ただし、ニールの言う協同自助は相互扶助と同義と理解され弱者の紐帯または結束の共同観念に基づいているのだが、その前提として「個の再建」と「共同性による変革」への洞察が求められる)。

32) 百瀬恵夫(1989)。

百瀬自身の「協同組合道徳論」にそれを引き寄せているのである。このことは、オウエンが主導し実践した協同村（ニューハーモニー村）の失敗の原因について、オウエン自身が「入村した人々（組合員）の協同の理念や思想に対する認識不足、協調精神の欠如にあったと深く反省した」（p.3）と紹介していることにもあらわれている。

協同精神または協同理念の銘記は協同組合運動にとって必須ではあるが、「協同」への洞察や、それが志向する極点への共通認識が不可欠である。それを踏まえた現実での関係性の矛盾や歪みの本質の理解と解決への実践的な取り組みへの考究こそ重要である。にもかかわらず百瀬は「自己の幸福と他人の幸福の一致を目指す精神と原理を社会制度として客観的に社会生活の中に実現する。愛の社会は、協同の社会であるとオウエンは説いたのである」（pp.2-3）と観念上の問題としている。

協同組合等の協同組織の歴史的な考察を踏まえた意義と課題の解明は「協同」概念の観念的・普遍的・一般的な適用とは無縁のものである。協同主義の生成と展開では思想的および歴史的事実を見据えた位置づけによる対自化が不可欠である。体制を一定の思考枠で捉え、そのうえで協同（組合）主義の特質の把握が求められる。それは集権的統制・非集権的統制と強制・非強制で構成される思考軸からの析出であるが、そこでは情報協同が遂行される社会的基盤が不可欠であるということを付言しておきたい。

5. 現代協同組織の課題

5.1 協同セクターの意義

現代の協同組織は資本の論理や国家に領導さない基本理念のもと「私」や「公」に拮抗する第3のセクター（「協または共」）として期待されている。それはヨーロッパにおける中世後期からの協同思想と19世紀前半からの協同組合

思想およびそれらによる運動の成果であるとみることができる。

だが、一方で協同組織を第3のセクターとして位置づけるには不十分な点があることも否定できない。協同組合等の協同組織は「私」や「公」のセクターにおいて部分的で副次的な補完機能しかはたしていないのではないかと、そして協同の理念を追求すればするほど資本制経済体制に組み込まれ結果的にそれに資する回路から屹立できなくなっているのではないかという点である。そこで協同組合等の協同組織の置かれた政治的・経済的・社会的な環境と内部に抱える組織問題の指摘に終わることなく、また協同の理念および規範を原理主義的に捉えて「当為」を論じるのではなく対自化によってその特質を明らかにすることが求められる。

現代の世界経済がグローバル経済化と金融資本経済化という潮流のなかで、中小企業協同組合の力が次第に弱まりつつある。地球環境問題や持続可能な社会が課題になり、共生や協同が脚光を浴びつつも新しい社会的経済の構築・運営の動きは相対的に小さい。1980年の「レイドロー報告」以降も世界の協同組合は統計的には規模は大きくなっているものの、明確な展望を得ているとは言い難い。社会主義国にみられた協同組合制度の導入³³⁾や、多くの社会主義国の崩壊と体制移行も協同組合の進展に悪影響を及ぼした。そのようななか時勢に棹さず協同組合批判や協同組織論の我田引水の論調³⁴⁾が増えている。

資本主義という強力ではあるがその功罪が論議される経済の駆動システムに拮抗しうるとの期待が協同組合等の協同組織にたいして大きいだけに、「協同」への曲解や牽強付会はその展開を減殺する。市場主義と競争原理で変幻する世

33) 例えば旧ソ連では農業面での自発的な協同組合化が無視され、強制的にかつ全国的に集団化されていった(今井義夫[1988]pp. 352-356)。

34) 協同概念の認識と運動の歴史を踏まえずに、協同組合を企業間組織論で論じたり、協同組織を企業連携として扱ったり、大企業も協同組織を構築し運営する時代になったとの主張(百瀬恵夫[2003]および坂本光司[1992])がなされているのである。

界において「協同」は、世界の社会経済における均衡ある発展への重要な鍵概念の一つであり、格差社会において「生きにくい」生活をする多数の人々の「再建」を協同組合等の協同組織を通じて獲得することへの期待が一層膨らみつつある。

ここで協同組合等の協同組織の現状の要点を整理しておこう。

- i 現代の協同組合等の活動が紆余曲折を経ながらも世界的な広がりを保っているのは、協同理念を組合員に押し付けることなく、また運動が理念先行型ではなく、さらには協同のための物的な手段を必要最小限の共有としていることが大きな要因としてあげられる。
- ii 協同主義による経済に比較して一般的には資本主義は高い効率性や強大な生産力を誇っている。株式会社が発展した理由は、無機質な組織特性に基づくものの、競争原理を基本として効率と資本増殖をひたすら追求するシステムとして投資を誘発してきたことにある。そのような資本主義を人々は支持したのである。これが逆に協同組織の固有意義が求められる所以にもなっている。
- iii 協同組合思想による活動や協同体主義を含む協同³⁵⁾(主義)活動には、原点に資本の論理の具現・発展を担う企業が中心の体制への危惧・懸念・反発と、原始共同態や宗教の教義によるユートピア思想に根ざす共同体の実現路線、それらと対峙した社会主義運動およびそれによる「独裁・官僚国家と民衆」との確執があったことの再確認が必要である。
- iv 人間性重視の理念による組織特性を喪失してしまうことは協同組織としての「死」につながる。だが、効率や生産力に裏付けられた発展性が確保できなければ協同組織の存続は望めない。協同組織としてのアイデンティティを

35) 協同とは「構成員（および単体組織）が現実の諸関係のなかで批判的に主体形成しつつ相互扶助しながら協業することである」。

維持しつつ卓越性・優位性と組織活力を確保することが不可欠になっている。

企業形態が多様なように協同組織も多様である。その協同組織には資本の論理によらない人的結合という主柱のもとに、平等主義が貫かれ、一人一票という協同組合原則がある³⁶⁾（株式会社制度下での「人的資本主義」という概念も見られたが、その内実は「人材重視」であって、その活動成果は究極的には資本の論理によって吸収されていくものである。）。

協同組織は協同体主義（地域コミュニティ建設）、労働者生産協同組合といった伝統的なものから、福祉サービス関連や社会的協同組合さらには情報サービス関連といった分野での成長へと移行しつつある。この推移の基底にあるものを再認識し協同組織のアイデンティティと協同理念を着実に具現して私企業との差異化を図る。多様化し「変質」しつつある協同組織が、そのためにいかなる構造特質と構成員（組合員）の意識によって確固たる「協同」を獲得できるか。本稿の2で述べたこと、および3での事例紹介はそのことを踏まえたものである。

5.2 現代協同組織の展望

協同組合が生成した背景には産業革命以後の資本主義の急速な発展があった。当初は機械化による手工業者たちの失業と貧富の拡大を契機とした原始共同態やキリスト教の教義によるユートピア思想に基づく協同組合運動であったが、その後、地域共同体（協同村）づくりやキリスト教社会主義による活動が展開された。やがて多くの人々が資本主義という強力な駆動力による経済の一層の発展によって物質文明を享受しつつも、近代的産業化と商品経済化によって疎外される自己（存在）への危機感を募らせ、協同行動に変化が生じ始めた。オ

36) 協同組織の構成員の主体性と人的紐帯を極限にまで推し進めると「communitarianism」になる。

ウエン主義による運動は「空想的（ユートピア）社会主義」と批判され、そこから生まれた社会主義経済では協同組合は体制の中に組み込まれていった。一方、資本主義国では過剰生産力および市場経済と競争のなかに協同組合は埋没していった。協同組合における危機とは、そのような状況に協同主義が観念的レベルに陥ったり実質的な発展力を持ち得ないことを意味していた。

現在では共生・平等の概念が経済的・政治的独占支配の前で力強さを喪失し、協同組織運動が社会経済変革との関連を諦観した運動になっている。現代の協同組合は、実体経済が金融・資本市場経済に大きく影響を受け非資本制の立場から対峙することが困難になっているばかりでなく、価値観が多様化し体制によって協同理念さえ利用されるに至っている。「貨幣と商品」のフェティシズムが深く広く浸透し、持続可能な社会の実現と言いつつもそれに飲み込まれかねないのである。

協同組合等の協同組織は、現実には、これまで体制の補完・補強的存在として機能したことはあっても、既存の体制に拮抗しましてやそれらを凌駕する力を保持し得なかった。そこで今後を展望するための要点を示そう。

- i 資本主義経済システムによる生産力は力強く効率性は高い。人類の「発明」したもの（システム）としてその面では「評価」する意見もあるものの、経済運営の不安定性や各種の格差問題、雇用問題、環境問題などからの持続可能性に疑問が投げかけられている。それゆえにケインズ主義や社会民主主義等による改革が行われてきた。これは「資本制経済は何よりもまず力強いダイナミックな展開力を有する点で他のいかなる制度とも一線を画される。いや、展開力というだけでは足りない。巨大な変革力と言うべきだろう。資本制経済は本質的に革命的である」としつつも、＜協同生産＞＜生産と流通のダウンサイジング＞＜コミュニティ・サービスの拡充＞が必要である³⁷⁾と

37) 高橋洋児(1996)pp.51-52、第7章。

の高橋(1996)の意見もその「脈流」から捉えることができよう。

- ii 体制移行し公有(国有)企業中心の経済社会体制ではあるが市場経済システムを導入している「社会主義市場経済」があるが、政治・経済の両面における強制と自由の均衡の行方は予断を許さない状況である(かつては自主管理経済を目指した旧ユーゴスラビアでの事例があったが挫折した)。
- iii 経済のグローバル化にともなう世界市場の力強いダイナミズムによって経済的には国家の存在意義が弱まりつつあるとの見方がある。しかも国際金融市場の膨張はそれに拍車をかけている。それは「国家の終焉」と表現されることになるのだが、本質は市場経済の高度な発展ゆえの一種の偏った現象である。現代の国家のありようは、民族、宗教、文化を含むドグマ的イデオロギーの対立のなかにある。

現在、協同主義による組織は新たな道を歩んでいる。消費者協同組合以外に新しく福祉分野等での社会的企業も含めて世界各国で協同組合等の協同組織は再評価されている。セクター論議は社会的経済論の範疇で捉えられ、協同主義の存在意義が体制論において見直されつつある。協同組織の活動が消費、製造(生産)、流通、金融からサービス分野へ移行したのは「サービス経済化」にもよるが、協同概念と親和性がある経済分野の広がり(市場拡大)にもよる。例えば福祉のように国家がなすべき事業を社会経済的分野事業として稼働させたり、従来の担い手が協同組織にシフトしている。これは資本制経済の利用・補完のメカニズムによる経済産業での分業システムと解される。

歴史的にまさに体制のイノベーションが求められている。それは既存の体制選択ではなく新たな体制創造である。体制間でのシステム相互移入による再編成も含めてドラスティックな変化が生じているのである。

自由で創造的な活動を望む大衆はアナキズム的な自由を夢想する。しかしその実現が困難であることも自覚している。一方、一致団結し統率された国家社会主義の力強さも民主制からして広く受け入れられることはない(そのような

なか次第に間接的中央集権国家である監視社会国家へ移行する危険性はある）。

理想としては「個」「自由」を基本に、生産力強化と効率性を人々は求める。発展力や雇用の創造で卓越している経済システムは人々の支持を得る重要な要素であるからである（スペインのモンドragon協同組合の評価においてもそうであったし、社会主義経済体制の劣位と崩壊もその点に原因があった）。

ただし、それを協同（主義）による組織体制が実現するとなると次の諸点の検証を要しよう。

- i 資本制経済における投資をいかに協同組合資本に替えるのか、その可能性をどのように拓くのか、出資配当や利用分量配当でよいのか、出資金の売買禁止への合意は得られるのかといった協同組合資本に関する考察を経て一定の結論を得る。加えて投資市場での「暴走」の防御のためにディスクロージャーの徹底による情報の社会化の基本構想を策定する。
- ii 民主的な組織運営のために、一人一票制による組織運営、直接民主制を貫けるのか、情報開示はどこまで徹底できるのかを検討する。
- iii 協同組合でもマネジメント革新が必須となる。その柱は組織論（戦略、形態論、組合員の合意形成と参画教育、組織間連携、リーダーシップ、コミュニケーション）と事業論（開発・管理、マーケティング）である。

協同主義が世界規模での経済発展過程で変質しつつあるなかで、協同組合の初期に見られた協同体建設や労働者生産協同組合は現在ではごくわずかでしか見られない。周縁的なまたは副次的な分野ではなく、全面的な協同（個の存続と充実）を経済の構造と機能に関わる分野で具現するには上記の課題が横たわっている。

6. 結 語

個の実存は「孤」ではあり得ず自己の「本源的資質」の実現をめぐる利害関

係と権力関係によって個の存在態様が規定される。協同思想（または協同主義）による社会は、あくまでも個を基点としつつ既存体制のマイナス要因をいかに減少させるかとの修正資本主義の一翼を担う。しかし「個」が資本制経済体制によって疎外されるなか、個の「再建」の概念の明確化こそ鍵である。それが希薄であったり、または等閑視にされると変革行動は瓦解しかねず、または誤った方向へと進む。

資本制経済は多くの人々の物質生活の水準に引き上げたが、人々がかつての生活上の苦悩とは異質の経済的社会的な格差のなかで生きている。個（組合員）の再建の中身とは一般的な意味での破壊されたものを再建する（建立しなおす）という意味ではなく、疎外との関係での再構築であるとともに持続的再生と言う意味での再建でもある。それは協同組合が事業優先に偏りつつあるゆえに個の存在を一層明確にするということとは位相を異にするものであり、批判的主体である個として再生である。過去の「良き時代」に戻るのではなく、状況に対する歪みを知覚し批判する目を持ちつつ行動する個に生まれ変わる。

観念的、感情的な協同組合礼賛や協同概念を欠いた組織論への移行とは明らかに異なる協同主義経済を実質化し発展力をもったものにする方向を模索する。情報（開示・共有）協同組織体への相転移が構想される理由もそこにある。それは協同概念の実現を追求し擬制化によらない視座からの変革を可能にするのだが、その変革は逆説的にかつ持続的な情報協同行動として現れる。

中小企業協同組合の活性化の根本はそのような協同パラダイムのなかでこそ捉えられると考える。

参考文献・資料

- ・ Borzaga, Carlo and Jaques Defourny (eds.) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge Taylor & Francis. (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業』日本経済評論社、2004年)。
- ・ 今井義夫(1988)『協同組合と社会主義』新評論。
- ・ 梶井功・高橋正郎編著(1983)『集团的農用地利用—新しい土地利用秩序をめざして—』筑波書房。
- ・ 金沢夏樹・高橋正郎・稲本志良編(2004)『地域営農の展開とマネジメント』農林統計協会。
- ・ 宮田村ウェブサイト (<http://www.vill.miyada.nagano.jp/>; 宮田村の農業、2007/3/7 更新)。
- ・ 宮下淳(2010)「協同組織論—領域への対自化からのアプローチ—」『大阪学院大学流通・経営学論集』第36巻第2号。
- ・ 百瀬恵夫(1989)『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房。
- ・ 百瀬恵夫(2003)『新協同組織革命—過当競争を超えて—』東洋経済新報社。
- ・ 百瀬恵夫・伊藤正昭編著(1996)『新中小企業論』白桃書房。
- ・ 盛田清秀(1998)『農地システムの構造と展開』養賢堂。
- ・ 中川純男・田子山和歌子・金子善彦編(2011)『西洋思想における「個」の概念』慶應義塾大学出版会。
- ・ 中川雄一郎(2002)『キリスト教社会主義と協同組合—E. V. ニールの協同居住福祉論—』日本経済評論社
- ・ 日本協同組合学会訳編(1989)『西暦2000年における協同組合<レイドロー報告>』日本経済評論社。
- ・ OECD(2009) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. (連合総合生活開発研究所訳『社会的企業の主流化』明石書店、2010年)。
- ・ (財)大阪商業振興センター(1996)『セルフ化市場の情報化の現状と経営課題』

(財)大阪中小企業情報センター・(財)大阪商業振興センター。

- ・大塚久雄(2000)『共同体の基礎理論』岩波書店。
- ・坂本光司(1992)「市場原則にそう、ソフトな組織を構築せよ」『月刊中小企業』Vol.44、No.4、ダイヤモンド社。
- ・(株)商工組合中央金庫・(財)商工総合研究所(2009)「組合実態調査結果の概要」『商工金融』第59巻第2号。
- ・高橋明広(2003)『多様な農家・組織間の連携と集落営農の発展』(財)農林統計協会。
- ・高橋正郎編著(1983)『集团的農用地利用—新しい土地利用秩序をめざして—』。
- ・高橋洋児(1996)『市場システムを超えて』中央公論社。
- ・田中夏子(2004)『イタリア社会的経済の地域展開』日本経済評論社。
- ・Thomas, Henk and Chris Logan(1982)*Mondragon : An Economic Analysis*, George Allen & Anwin. (佐藤誠訳『モンドラゴン—現代生産協同組合の新发展—』御茶の水書房、1986年)。
- ・津田直則(1992)「モンドラゴン型協同組合と資本主義」『桃山学院大学経済経営論集』第33巻4号。
- ・津田直則(1993)「民主主義と効率—モンドラゴン協同組合—」『社会・経済システム』12号、社会・経済システム学会。
- ・津田直則(2008)「協同組合における連帯と自主管理—モンドラゴン協同組合の創造と革新—」『桃山学院大学経済経営論集』49巻4号、50巻1・2合併号。
- ・全国中小企業団体中央会(2009)『平成21年版中小企業組合白書』