



Title	協同組織の存在意義・再考
Author(s)	濱田, 康行; Hamada, Yasuyuki
Description	「特集 現代的な協同金融の姿を求めて」の特集記事のうちの一つ。搭載しているファイルは、(財)生協総合研究所から提供していただいた確定稿のPDFファイル。
Citation	生活協同組合研究, 357, 18-25
Issue Date	2005-10
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/678">https://hdl.handle.net/2115/678</a>
Type	journal article
File Information	hamada_2005_10.pdf



## 協同組織の存在意義・再考

北海道大学大学院 経済学研究科 教授 濱田 康行

### はじめに

協同組織の存在意義が問われている。こう言えば、何をいまさらという批判を受けそうだが、今度は理念だけでなく存在そのものが問われているようだ。

理念、それは“かくあるべし”というもので、誰かの頭脳の中で構築される。そして、それに賛同する人々の努力で実体的な存在となる。多くの協同組織はそうして生まれてきた。協同組織の生誕の頃は、いつも理念が実体を導いてきた。しかし現在の状況は、理念に関する議論を飛びこえて存在そのものが危機に瀕しているように見える。

金融界の再編が一応終結しメガバンクの時代になった。そして、彼らと生き残った地方銀行と第二地方銀行があれば、“それでよい”とする合意が行政にはあるようにみえる。また、この暗黙の無用論に対抗しきれない業界には自虐的なあきらめも見え始めている。

事実、大手メガバンクや大手地方銀行がその気になったら協同組織金融機関のやっていることで、できないことはほとんどない。訪問活動をこまめにやること、いわゆる地元密着は大手にはできないというのは

真実ではない。できないのではなく、やらないのである。彼らは利潤を求める営利組織だから儲かるという尺度でみて効率の良いものから順に手をつける（もちろん利潤追求型の企業にも公序良俗や倫理はある）。彼らが地元採用を増やし、職員の定期移動をしなくなれば体制的・組織的には地元密着は充分可能である。それは、いまのところ彼らのメニューにないのだが状況次第では登場しうる。リレーションシップは時間と手間の生産物であるから、メガバンクにそれができないと決めつけることはできない。事実、彼らは従来、手薄といわれていた中小企業分野、そして個人金融分野に進出を始めている。本稿ではこうした状況変化の中であらためて協同組織機関の存在意義を考えてみたい。

### 変化

状況が変われば、これまでメニューに入らなかった事業が浮上する。その進行具合は諸国の歴史と経済構造に依存するところが大きい。日本では昭和30年代まで、普通の庶民が金融機関を利用することは一般的でなかった。だから日本では人々の預金・貯金という分野では郵便局が大きな役割を果たすことになった。また、貸出面で

は大手銀行の主な借手は大企業であり、中小企業への融資は地方銀行から信用組合までの幅広い業態にまかされたのである。零細企業の資金的面倒を大手銀行がみない、預金者としての庶民は相手にしないというのは当時としては“当然”であった。しかし、状況は変化した。この変化はいわゆる帰らざる河であり、今後、さらに水量を増やすのであろう。

消費業界の協同組織の一部である大学の生活協同組合でも同様な現象がある。大学はこれまで閉ざされた消費空間であり、大学生活協同組合はそこに成立した一種の“自然独占”であった。そうなったのは、大学の休業日が多くかつ夜間営業が限られていることから一般の消費産業にとって魅力的ではなかったからである。しかし、消費業界の構造は革新され“環境”は変わったのである。現在、多くの大学にコンビニが進出しているし、進出計画も多い。いきさつを知らない多くの大学人はこの新規参入をむしろ歓迎している。うろたえているのは“自然独占”が崩れた生協人の方である。もっとも、大学内で学生という特定の消費者を相手に商売をすることはそれ自体、固有のノウハウが必要である。だから、それを十分に持たないコンビニが成功するかどうかはわからない。彼らは、とりあえず、大学法人化を機会に、これまで未開であった場所に基地を確保しようとしているようだ。

農業分野でも協同組織のフィールドに営利企業の姿がみえるようになった。株式会社の農業参入がその象徴である。現在はまだ構造改革特区の中の現象だが（2003年以降、既に107法人が参入）、2005年9月から全国で解禁される<sup>1)</sup>。

利潤追求型の企業は実はやろうとすれば

大抵のことはできるのである。コンピュータリゼーションと流通革命が大学内ビジネスを採算ラインに乗せたにすぎない。こうした状況の変化に対応しなければ、資本主義の原理に従わざるを得ない。それは弱者は淘汰されるということである。

### 三つの議論

先日、協同金融研究会（代表・安田原三氏）で報告をする機会があった。そこで札幌に本部のある生活協同組合の現況にふれたが<sup>2)</sup>、そこで質問があった。それは、人員の削減というリストラで組織を救うだけなら資本主義と同じではないか。要するにカルロス・ゴーン氏のやり方とどこが違うのかということだ。この質問は単純だが資本主義経済の中の協同組合の経営問題の根本にふれているという点で重要である。

この問題に答えるために予備的な考察をしておこう。資本主義下において協同組合はいかに存在していくべきかを考える際に次の三つの方向がありうる。

利潤原理と協同原理は違うのであるから住む世界を分けるべき。つまり資本主義企業が進出する可能性がほとんどない分野で生きるという“完全住み分け論”である。最近の事例でいえば、マイクロファイナンス等の分野である。9月にはコロンビア共和国で国際協同組合同盟（ICA）の世界大会が開かれるが、そこでの金融分野での議題はこれである。

資本主義という土俵の上には乗るが、そこでの行動原理は主に協同組合原理を中心とする。

同じ土俵で同じルールで競争する。

は単純でわかり易いが大いに問題がある。それはこの考えでいくと協同組織の領域は資本主義が発展するにつれ狭くなっていくからである。現在、協同組合の運動をリードしているのは金融分野では発展途上国である。そこでは未だに貧困が支配的であり、そのため少額の生活費の融資、零細企業（ファミリービジネス）への運転資金供給が重要事項となるが、超小口の金融は銀行（特に途上国のそれ）には扱えない。しかし放置すれば社会問題が発生する。マイクロファイナンスとはこのような状況の中で発生する。日本でも初期の庶民金融はそういうものであったろう。

の立場では、幅広く各分野で活動している先進国の協同組織の存在意義は説明できなくなる。逆に消え去るべきものが残存しているということになりかねない。

の見解も一見もっともにみえる。しかし、同じ土俵の上に立って、片方は利潤原理で他方は協同原理という試合がありうるか。相撲をするならその固有のルールに服さねばならない。そして、どのルールに統一するかといえば、この場合の土俵は資本主義の歴史が築いてきたのだから、もはや選択の余地はない。ただ、組織は多様であるから、そのすべての行動が単一の原理で動くわけではない。だから資本主義下でも協同原理が顔を出す事態は充分ありうる。しかし資本主義的企業と競争する際には単一の原理しかない。利潤を剰余と言い変えたところで何も変わらない。相手が土俵に立っていれば、資本主義で認められている技しか通用しない。もちろん土俵を降りて、組織内に目を向けた際にはそうでないことは充分ありうる。

## 同じ土俵で同じルール

とを排除すればしか残らないのであるが、論理上の問題はともかく、先進国の協同組合は多くの場合である。ところが、の立場へは批判がある。それは前掲したカルロス・ゴーンと同じだという批判に通ずるものである。のような状況であれば協同組合をやめて営利企業になればよいというのがそれである。

この批判はなかなか鋭いがやや歴史認識に欠けるところがある。小泉首相のスローガンは“民間にできることは民間にまかせる”だが、これも同様である。

既に述べたように利潤原理でできないことはあまりない。資本主義の初期段階では資本蓄積上の制約からそういう分野があった（鉄道、鉄鋼業etc）が、それは時代制約的である。現代では民間ではやれないと思われている分野でも、よくみると民間ということはある。現在イラクで行われている戦争に、各国がアメリカやフランスに拠点のある企業に傭兵を派遣してもらっていることは象徴的である。復帰前の香港では軍隊はイギリスでも中国でもなく、アジアおよびアラブ諸国の傭兵だった。街の治安が警察によく似た民間企業に守られている例もある。だから、民間の範囲は考えられているよりずっと広いのであるが、ここにひとつの歴史の教訓があった。それは資本主義をすべて利潤原理で統一してしまうと、様々な不具合が生じるというものである。利潤原理の欠点は暴走である。それは時には人権を犯し、また時には法律も犯して突き進む。資本主義にも当然、倫理はあるが、それが常時前面にでていてのではない。資本主義は暴走し時として暴力化する。利潤

追求に歯止めがないからである。バブルの発生と崩壊は、土地投機という極めて特殊日本的な利潤実現方式に多くの企業・組織が同調し、社会的に暴走した結果である。

別の表現をすれば、利潤原理は自己完結しないのである。それは常にそうでないものと併存してはじめて安定する、というのが今のところの歴史の教訓のようだ。利潤原理とそうでないものの理論的関係の解明は未だに完成していないが、ここで言うべきことは、この両者を主と従、正と副といった関係で割り切るべきではないということである。

資本主義経済が安定するには公的セクターや協同組織といった非利潤原理を基本的行動規範とする様々な組織が必要なのである。それは資本主義という元来、欲望にエネルギーを求める体制に必要な制御装置でもある。だから、協同組織は資本主義下において存在する意義が認められている。そして存在するには、資本主義の土俵の上で闘わねばならない。その際は先に述べたように資本主義の技が主な武器となる。生協のリストラは現象としてはカルロス・ゴーン氏のやったそれと同じなのかもしれない。しかし、そのことだけを取り上げるのは一面的である。

事業組織が互いに争うということは、経営全般の効率化を競うことであるが、効率化そのものは体制を超えた普遍的な課題である。資本主義の先にあるはずの社会主義はあまりの非効率で自滅したのである。効率化で、問題にすべきはその実現のプロセスである。株主に最高の配当をするため、株価をできる限り維持するためという目標を持つか持たないかは実現のプロセスに大いに影響するだろう。

資本主義で負けた事業組織は結局、いら

なかったことになる。だから存続は使命である。と の考え方は、あまりに理念型である。それは学者・研究者には支持されるが、協同組織の現場で営利企業と日々闘っている人々には負け犬の論理にしか見えないだろう。

## エッセンシャル・サブシステム

協同組織の資本社会主義における位置づけとして適当なのはエッセンシャルなサブシステムというものだろう。資本主義だから土俵は利潤原理である。しかし、資本主義はそれだけだともたない<sup>3)</sup>。いくつかのサブシステムを必要とする。その代表的なものに公共と協同組織がある。また、サブシステムを維持しておくことは、メインシステムがなんらかの事情でうまく稼動しなくなった際の準備にもなる(セーフティネット論)。できるだけ人々を混乱させないで済ます工夫は、社会主義がオルタナティブでなくなった資本主義独裁の時代にはなおさら必要である。協同組織が人類の未来を背負う可能性もあるだけに、生存競争に負けてはならないのである。ではどうやって闘うのか。

## 営利企業の弱点

株式会社は営利企業の組織としては最も進化したものだ。ここでは、利潤を株式持分に応じて株主に還元する(配当)ことが原則となる。もちろん、投資等に資金を投入することは取締役会が決められるが、会社は株主のものという原則は守らなければならない。最近では“企業市民”などという考え方もあるが、そうであれば資本主義自体が内的変化を起こしたことになる<sup>4)</sup>。

協同組織も組合員のものという原則があるが、両者は異なっている。後者の場合は利益の配分だけが焦点ではなく、もう少し意味が広いのである。この広さを利用して、協同組織は組合員のために様々な組織活動や地域への還元活動を行うことができる。それらに組合員が賛同すれば組合員のさらなる支持を広げていくことができる。

文化的にみれば、利潤原理は冷酷である。それは、人々の結びつきを促進するものではない。逆に協同組織に参加することは連帯であり癒しである。しかし組織や人に優しい分、経済的非効率に陥りやすいという欠点は充分認識しておかねばならない。多くの失敗例は、協同組織のやさしさに甘えすぎたのである。

存在を維持することは現存する協同組織の共通の使命である。存在して、利潤原理だけが人類の原理ではないことを示しつつ（理念を守りつつ）、営利企業と競争できる実体であり続けなければならない。

存在を示すためには、協同組織は連帯する必要がある。日本では農・漁協組織と金融界の協同組織はほとんど関係がない<sup>5)</sup>。金融界だけみても、信用金庫は脱協同組織志向を持っており、かつ信用組合をやや下にみている。最近になって信用金庫が信用組合を統合する動きが出てきたが、これまで両者の交流はあまりない。現在13あり、数年のうちに全国統合する予定の労働金庫は生協とは付き合いがあるが信用金庫などと交流がない。こうした状況は、日本では協同組織に関する法律がそれぞれにあり、関係する官庁がそれぞれ異なることにも原因がある。また、それぞれの協同組織が事実上、特定の政党の支持を受ける、あるいは支持するなど政治的立場の違いも背景にある。しかし、分立しても存在してこれた

のは、日本経済が右肩上がりの成長構造を持ち、そのために協同組織の固有の活動領域が広がっていった（前述の の状況）からである。しかし状況は変わった。いまは、営利企業が協同組織の支配的だった領域に逆流してきている。特にグローバリズムにつまず 躓いた日本の大組織にはその傾向が強くみられる。

今こそすべての協同組織は連帯すべきである。資本主義へのひとつの抑制軸として存在を示すにはそれしかないだろう。北海道拓殖銀行の破綻に際して地方では信用金庫が受け皿を果した例、大学内の営利企業の食堂が撤退し、それを大学生協が引き受けた多くの例、事態の大小はあるが、いずれも人々の生活を保つのに貢献したのである。

協同組織が営利企業に対抗して競争力を持つために、以下いくつか提案をしておこう。

1．人材ミックス。各協同組織をみていて気がつくのは、同型の人材が多いことだ。例えば農協にはそれなりのタイプ、生協にはそれなりのタイプというようにである。これは、職員にも役員にも言えるようだ。協同組織にあまりいないタイプの人材（それ自体の評価は別として商社マンタイプとか証券マンタイプ）をいかに獲得するかは、内生するにせよ、外生（中途採用）するにせよ組織活性化のひとつの課題である。また各協同組織間での人事交流もひとつの実験になりうる。

2．頭を軽く。組織全体や事業高の割に役員数が多い組織が目につく。これは連合会組織にも同様のことが言える。中には事実上非常勤の天下りトップがいて、その下に

多人数の理事会などというケースもある。民営企業でも日本という国では、トップに“あなた辞めなさい”と言にくいのだが、“人に優しい”協同組織ではなおさらそうになっている。営利企業なら業績が下がって株価が半分にでもなれば役員は辞任を考えるが、協同組織ではその指標もあいまいである。こうなると、協同組織であることが逆にデメリットになってしまう。特に組合員のコントロール（総会）が有効に作用していないところではこの傾向は強くなり長期独裁政権と人数だけ多い弱体理事会の併存という事態になることがある。

3．赤字は悪のメリハリ。赤字になることは競争で敗退する可能性が高まっていることである。利益追求というと“営利企業ではないのに”と二の足を踏む人々が協同組織にはまだ多い。しかし、や でやっていける可能性はもはやないのだから“赤字は悪”を組織内に徹底させねばならない。生協などには組織運動にばかり熱心な人がいるが、彼らにも黒字の範囲内でそれが可能なこと、組織運動の効果測定、そのための予算管理などを徹底してもらうことが必要だ。組織運動、地域運動は営利企業の第一目的にはなり得ないものだが、協同組織内ではそれだけが自走してしまう可能性があるなので注意を要する。

4．連合会。各協同組織はすべて全国組織を持っている。場合によっては都道府県組織があり、いまだに三段階になっているところもある。そして優れた人材が全国組織に集まってしまって動かないケースもある。また、全国連の周辺に研究所や研究組織を持っている場合もある。どこまで、こうしたものが必要なのか、そのためのコストは

何から支出されているのかを再検討することは必要である。各組織が出版している新聞・雑誌・情報誌も相当な数に上るが、それが活用されているメディアなのかの点検は必要だし、外部向けと内部向けの区別、後者なら電子化するなどの工夫はあってよい。

5．内部管理。最近ある協同組織で横領事件が発覚した。不正な着服が8年以上にわたって続けられ、当人の人事異動によって始めて露見した。管理会計の導入、コンピュータ利用によるチェック、強制休暇によるチェックなど営利企業では当然の手法が遅れているのである。不正の効率的なチェックはまさに普遍的な課題だ。

6．働き甲斐。若い人に何を基準に職場を選ぶかを聞くと給料と答える人は少なく、生き甲斐、働き甲斐を選ぶ人が多いのはここ10年以上の傾向である。働き甲斐についてはパート職員も正職員も区別はない。どうやったら、働き易さと働き甲斐の感じられる職場をつくるかこそ、経営者の考えるべきことである。

7．ガバナンス。協同組合の経営は世間から疑いの目で見られている。これだけ多くの組織が倒産・消滅すれば当然である。当分は失点を回復する努力が必要だし、それが外から見える必要がある。もちろん、むやみなディスクロージャーは費用がかかるから方法については充分検討する必要がある。

8．組合員の拡充と組織強化。営利企業にできそうもないことは人々の組織化である。最近ではカード会員による囲い込みはどこ

でも盛んに行われているが、それは顧客を他企業に渡さないための工夫である。顧客という組合員同士の連携を促進することができるのはやはり協同組織の強みである。弱体化した協同組織は組合員が減少しているし、生き返りつつある北海道の生活協同組合は組合員を何倍にもしている。また、ただ組合員の数だけでなく、いかに組織が堅いかは、それ自体が強みである。しかし総代会がまともに開かれない、あるいは開かれても形式的なものになっている組織も多い。それは、営利企業からみれば宝の持ち腐れであろう。人々のためになる事業をやっているという誇りがあれば組織拡大は進められるはずである。加入して意識が高まる程度の入会金や会費はむしろ積極的に徴集することが必要だろう。金融界の協同組織では、500円とか1000円とかの創設時の入会金がそのままになっているが、これで組合員意識が高まるだろうか。

要するに協同組織はまず存在を維持しつつ新しい理念を掲げることになる。一人は万人のため、万人は一人のためという理念が古くなったわけではないが、これに時代に対応した存在意義を加える作業が求められている。例えば、草創期の大学生協は貧しい学生のため、というわかり易い存在理由・アイデンティティがあった。信用組合も利益の薄い零細企業のためにあったし、農協は資本主義下で構造的に不利（比較生産費の問題）となる小規模農業のためにあった。しかし、おしなべて貧者のためにと、いう過去のスローガンだけでは先進国の協同組織の存在意義としては充分ではない。協同組織の理念は、環境・循環型社会、持続可能な社会、人々が癒され孤立しない社会などの人類共通の要請に合わせて高次化

されねばならない。その具体化として、事業としても食品の安全、環境配慮商品、信用組織であれば創造的な小企業を支援する等の新機軸が求められている。

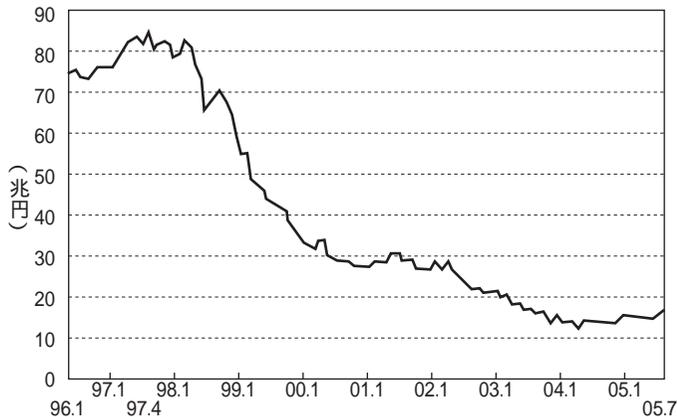
現代社会が持続可能という点で危うい局面にあることは、実は営利企業も気がついている。本来なら、社会の維持は国家の仕事であり、個々の企業に出番はないはずである。企業は利益を上げ、税金を払っていただければそれで責任は果たせたはずである。ところが、最近になって突然、企業の社会的責任（CSR, Corporate Social Responsibility）なる言葉が飛び出してきた。これは、営利企業側にも、それなりの危機意識があることの証明である。また、財政危機が深刻化し国家の機能が後退していることの証明でもある。営利企業にはそんなことはできないという楽観論もあるが、アメリカにおける社会的責任投資（社会的責任を果たしている企業に優先的に投資しようとする投資行動）などをみると、人類の理性が資本主義の欲望を抑制できる可能性も否定できない。要は、持続できる社会を目指してというスローガンの下でも競争があるのである。

## むすびにかえて

資本主義的組織は現在、前に向かって進んでいるのではなくむしろ逆流している。その方向は、協同組織の主要活動分野である。利潤原理の営利企業にとって利益が上がるビジネスは少なくなっている。その分、協同組織が担ってきた分野がランクアップされている。

逆流はグローバリズム<sup>6)</sup>への対応に失敗した日本では顕著である。アメリカでメガバンクと地域のコミュニティバンクが住み

図 国内銀行の海外支店での貸し出し資産残高



資料) 日本銀行統計より作成。  
始点96年1月，終点05年7月。

分けているのは、後者にそれなりのノウハウと真似のできない知恵があることも一因だが、やはりアメリカの資本主義がグローバルリズムの波に乗って展開しているからであろう。波の先端にいれば振り向く必要はないし、その余裕もないのである。

逆流して来る大組織と協同組織という小さな組織が闘えるかどうかについて、いろいろ述べたが、何よりも決定的なのは働いている人々の誇りであろう。金融機関は規模の大小で優劣が決まるのではない。これは学者の机上ではそうではなかったが、バブル崩壊の激動の舞台の中で示された歴史的事実である。ロンドンやニューヨークで働くことと、自分の生まれた町で働くことは同等であり、国際金融と地域金融はそれぞれ等価値の知識を必要とする。むしろ、地方・地域では金融市場や資本市場を舞台にした錬金術は有効でないため、積み重ねられた人的関係と知識の融合が意味を持つ割合は大きいのである。消費業界でも大商社で世界を相手に働くことと、地域の人々のために働くことは同等である。

しかし、資本主義という環境に存在する

協同組織にとって安住の桃源郷はないのである。競争に勝つてこそ、存在し続けてこそ、使命は果たせるのである。

【注】

- 1) 濱田康行, 「規制緩和とビジネスチャンス」, 『商工金融』2005年7月号
- 2) この要旨は、ニュースレター『協同金融』協同金融研究会 62(2005年8月)にある。
- 3) 資本主義から、公共とか協同組織とかの狭雑物を取り除き純化した方が良いという考え方が、いわゆる市場原理主義の主張もあるが、これには反対である。詳しくは、次の二つの論考を参照されたい。「小泉改革の光と影」, 「倫理なき資本主義のゆくえ」。いずれも、次のホームページにある。http://www.econ.hokudai.ac.jp/~hamada/
- 4) こうした見解は、大学生協全国連で行われた三橋規宏教授(千葉商科大学)の講演でも示されている。
- 5) 過去を振り返ると、当時の灘神戸生協が全農と事業提携をした例が1981年にある。
- 6) 金融界でこの“逆流”を象徴する現象として諸銀行の海外支店の貸出残高の著しい減少がある。日本銀行の統計でこれを見ると、1974年頃まで80兆円の上にあったが、その後急減し現在では17兆円程になっている(図参照)。

(はまだ・やすゆき)