

国際協同組合同盟

# 協同組合の10年に向けた ブループリント

2013年1月



# 協同組合の10年に向けた ブループリント

本稿は、国際協同組合同盟 (ICA) の計画作業部会による指導の下、オックスフォード大学共同事業および従業員所有事業研究所 (Centre for Mutual and Employee-owned Business) のクリフ・ミルズとウィル・デイビスが執筆した。

計画作業部会のメンバーは次の通りである。

ポーリン・グリーン  
(部会長、ICA会長)

マーク・クレイグ  
(協同組合グループ、英国)

ツァン・ワンシュ  
(中華全国供銷合作総社、中国)

ステファン・ベルトランド  
(デジャルダン、カナダ)

ネルソン・クリア  
(CIC保険グループ、ケニア)



## クリフ・ミルズ

協同組合、相互保険組合、会員制組織の法やガバナンスに携わる実務家。これまで、英国の大手小売協同組合の規約を数多く執筆し、新たな協同組合や公共サービスにおける共同運営モデルの展開で幅広く活動している。英国の協同組合法の整備に大きく貢献した。

同氏は、オックスフォード大学共同事業および従業員所有事業研究所の上級研究員 (Senior Research Associate) のほか、Mutuo の上席共同研究者 (Principal Associate) や、キャプスティックス弁護士事務所及びコベッツ社 (Cobbetts LLP) のコンサルタントも務める。

## ウィル・デイビス博士

ウォーリック大学学際的研究センター准教授。主な研究分野は経済社会学及び政治経済学。『企業改革 (Reinventing the Firm)』 (Demos, 2009)、『相互主義を事業に取り戻す (Bringing Mutualism Back into Business)』 (Policy Network, 2010)、『我々のすべての事業 (All of Our Business)』 (Employee Ownership Association, 2012) など、相互主義に関する数々の政策報告書を執筆。またメディアや政策論争で、所有権や相互主義に関する見解を定期的に表明しているほか、フィナンシャル・タイムズ、ニュー・ステイツマン、プロスペクト、BBC、ニュー・レフト・レビューなどに執筆している。

同氏は2012年9月まで共同事業および従業員所有事業研究所の学術部長 (Academic Director) を務めた。現在はルース・ヨーマン博士が後任を務め、本稿完成に尽力した。

# 目次

はじめに	01
本稿の目的	03
ブループリント戦略:概要	04
第1章 参加	07
第2章 持続可能性	13
第3章 アイデンティティ	19
第4章 法的枠組み	25
第5章 資本	31
おわりに	35
参考文献	39
協同組合のアイデンティティに関する声明	41



# はじめに



2009年に国連総会は、2012年を国際連合国際協同組合年 (United Nations International Year of Co-operatives)<sup>1</sup>とすることを宣言した。

2012年後半の現在、5年間にわたる金融波乱を受けて、経済先進国では未だに危機的状況が続き、出口が見えない状況である。また発展途上国では、ミレニアム開発目標を思うように達成できない状況が続いている。多くの国で、政府は及び腰になり、社会的支出や公共支出の削減を進めており、市民は経済混乱の影響をより受けやすくなっている。他の国々では、社会的影響を伴う経済力の劇的なシフトが起こるにつれ、格差が広がり続けている。全体的に世界の力が西から東に動いていることは確実なように思われるが、社会不安、経済不況、将来不安の高まりへ対応するために、政治制度がどう改革されようとしているのかは、未だに見えていない。

この不安や苦しみの中で、協同組合は世界中の人々に希望や明確な方向性を提供できるのである。事業モデルの中では珍しく、協同組合は民主的な管理の下で経済

## 2012国際協同組合年

「協同組合は、経済的な持続性と社会的責任の両立が可能であることを国際社会に気付かせてくれる存在です」パン・ギムン国連事務総長

国連が定めた国際協同組合年の目標は次の通りである。

- 協同組合と、社会経済発展およびミレニアム開発目標の達成に対する協同組合の貢献に関して社会的認知を高める
- 協同組合の設立と発展を促す
- 各政府に協同組合の設立、成長、安定を促す政策、法律、規制の導入を奨励する

的資源を提供している。協同組合モデルは、他のモデルより幅広い

し、長期にわたって持続可能であり、成功を収めている。

## 「世論が協同組合にとって好意的だった時期は、これまでほとんどなかった」

人々のニーズ、時間軸、意思決定の価値を考慮し、商業的に効率的で効果的な事業運営モデルである。これは組織規模の大小を問わず有効なモデルである。協同組合セクターは世界中に広がっており、何百万という雇用を提供している。協同組合は人々の参加を促し、自信や回復力を高めることができ、ソーシャルキャピタル(社会関係資本)を創り出す。協同組合は長期的な安定をもたら

協同組合セクターは今、歴史的なチャンスを迎えている。多くの国々で、政治機関が急速に変化する世界について行こうともがく中、国際社会が直面する避けられない社会や環境の課題に対応するために、市民が見識を深め積極性や協同の精神を持つことが不可欠である。2012年ほど世論が協同組合にとって好意的だった時期は、これまでほとんどなかった。しかし、今後数年間に一致団結した行動がとられなければ、この貴重なタイミングを逃すことになるだろう。

2020年までに貧困は増大し、若者の苦境は悪化し、地球温暖化は日常生活へより頻繁に影響を及ぼすことだろう。2020年までに、2012年は協同組合にとってターニングポイントであり、人々の安全、福祉、幸福に向けた貢献を示す年だったと振り返られるようにしなければならない。

- 協同組合は世界中に**10億人の会員**を有している。ワールドウォッチ研究所『地球環境データブック (Vital Signs)』、2012年2月22日
- インドでは、**農村世帯の67%**の消費者ニーズが協同組合によって満たされている。国際労働機関 (ILO)、2011年、人間中心の農村部農業のための協同組合
- アフリカでは世帯の**40%**が協同組合に加入している。
- 世界で最大の協同組合300機関における2010年度の年間事業高総計は2兆ドル。世界協同組合モニター:協同経済の探求 (World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy)、2012年



# 本稿の目的

本稿の草稿は、2012年10月にマンチェスターで行われた国際協同組合同盟 (ICA) 総会で検討された。意見や議論の後 (本改定版で反映済)、総会はブループリントを承認した。そしてこの度最終版の発表となった。

総会が目指すのは、国際協同組合年が、協同組合の事業形態を新たなレベルに引き上げる世界的なキャンペーンの幕開けになる、ということである。このブループリントに示す壮大な計画『2020ビジョン (2020 Vision)』は、協同組合の事業形態を2020年までに次のようにすることを目指す。

- ・ 経済、社会、環境の持続可能性において定評あるリーダー
- ・ 人々に最も好まれるモデル
- ・ 最も急速に成長する事業形態

『2020ビジョン』は、国際協同組合年の成果や、大規模な金融崩壊以降に協同組合運動が実証し



## 「国際協同組合年により、人々がこのセクターに向ける関心が大きく高まった」

た回復力を活かして、さらに前進することを目指すものである。このブループリントにまとめられた戦略を実行することにより、我々は2011~2020年を、自信をもって成長を遂げる協同組合の10年にすることを目指す。

国際協同組合年により、人々がこのセクターに向ける関心が大きく高まった。国際年の幅広い活動や祝賀行事、合意を得た宣言という成果も得ながら世界中で開催された国際会議やサミットの数々<sup>2</sup>、世界中の協同組合で幅広く活用された2012国際年のロゴなどが示すように、国際協同組合年によって、共通の目的意識が強化された。国際協同組合年は、市民社会や政府および政府間組織における協同組合の認知度を、協同組合セクターのみでは達成しえなかったレベルまで高めてきた。

これらは意義ある成果ではあるが、当面の政治、社会、経済を形作ると考えられる主だった最新動向に照らして捉える必要がある<sup>3</sup>。最も重要な世界の動向の例は、次の通りである。

- ・ 環境劣化と資源枯渇
- ・ 不安定な金融界

- ・ 格差の拡大
- ・ グローバル・ガバナンスのギャップ拡大
- ・ 公民権を奪われたかのような若者世代
- ・ 政治および経済組織への信頼喪失

協同組合はすでに、これらの切迫した世界的な問題の解決に大きく貢献している。しかし適切な支援とともに理解と認識が高まれば、さらに大きな貢献ができるだろう。よって我々は、現在よりはるかに多くの人々に協同組合の事業形態を知ってもらい、持続可能な協同組合の設立、資金提供、開発を行うためのツールや支援を提供すると共に、目的の達成を阻む障害物を取り除くことが、重要な優先事項だと考える。

このため、本稿の目的は『協同組合の10年に向けた計画案 (ブループリント)』を提示し、今後の明確な方向性を示すことにある。そして今、ICA、全国組織、部門別グループ、協同組合、個々の組合員にとっての課題は、このブループリントを実践に移すことである。

# ブループリント戦略：概要

グローバルな協同組合の未来に向けた戦略の出発点は、協同組合が外の世界に対して「協同組合には、現在のように単一モデルによる支配よりも、優れていて且つグローバル経済により効果的なバランスをもたらす事業のやり方がある」ことを力強く主張することである。

- 協同組合は、所有を通じて個人に**参加<sup>4</sup>**の機会を与えることから、本質的に関係者の参加意欲が強くなり、生産性が上がり、現代社会における有用性および妥当性が高くなるため、他のモデルより優れている。メンバーシップとガバナンスにおいて、参加を新たなレベルに高めることを目指している。
- 協同組合は、経済、社会、環境面でより高い**持続可能性**をもたらすため、他の事業モデルより優れている。
- 協同組合は、経済的な意思決定で人々を中心に据え、グローバル経済へより一層のフェアプレー精神をもたらすため、他の事業モデルより優れている。その目的は、我々の対外的なアイデンティティを確立することである。

第1章(参加)と第2章(持続可能性)では、協同組合がなぜ、より優れた事業運営を行えるのかを説明している。そして第3章では、協同組合の今日的な課題、つまり「協同組合であるということはどういう意味なのか、(協同組合の)核心を定義づける特性とは何か」を効果的に提示している。

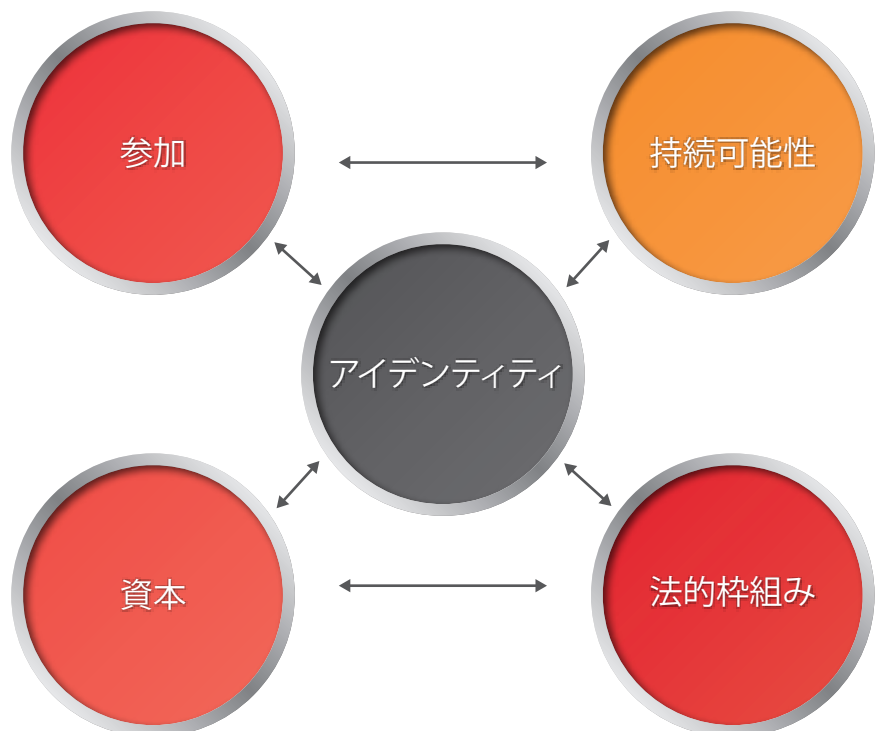
- これを**アイデンティティ**、つまり「協同の基本的な価値と原

則」というレンズを通して見る。またこれは、協同組合が政策決定者から一般市民まで、すべての人の視野に入り理解されるよう、自身の力強いメッセージを通じて伝えられる必要がある。このため目指すところは、協同組合のメッセージを構築し、協同組合のアイデンティティを確立することである。

協同組合に内在する不変の価値観を明確に確立し、上に述べた協同組合特有のアイデンティティと提案に基づいて、第4章(法的枠組み)と第5章(資本)では、協同組合を促進するもの、また阻害するものは何かを見ていく。

- 各国・地域の協同組合は、それぞれの**法的枠組み**の中に存在している。この枠組みが、協同組合の持続性や存在に重大な影響を与える。ブループリントでは、協同組合の発展を支援する法的枠組みを確保することを目指している。
- 協同組合の設立、成長、繁栄のためには、**資本**へのアクセスが必要である。目指すところは、組合員による管理を保障しながら、信頼性のある協同の資本を確保することである。

以上が、相互に関連し重なり合うブループリント戦略の5つのテーマである。これを図に示すと以下のようなになる。









したがってブループリント戦略では『2020ビジョン』を達成するために、これら5つの関連し合った重要なテーマに力を注ぎ、各テーマについて実現戦略を打ち立てている。ICA、その会員、そして協同組合セクター全体を包括するアジェンダは以下の通りである。

1. 組合員としての参加やガバナンスへの**参加**を、新たなレベルに引き上げる
2. 協同組合を**持続可能性**の構築者と位置付ける
3. 協同組合のメッセージを構築し、協同組合の**アイデンティティ**を確立する
4. 協同組合の成長を支援する**法的枠組み**を確保する
5. 組合員による管理を保障しながら、信頼性のある協同の**資本**を確保する

これらのテーマはそれぞれ、ICA、その会員、さらに幅広い協同組合セクターにとつての優先分野である。本稿では各章の終わりに、これらの目標の達成に向けて取りうる行動の選択肢をいくつか提案している。この戦略を実行するために必要な行動を決定するのは、ICA及びその理事会、会員、地域、部門別組織、ネットワークであり、またこれらの関係者は定期的に進捗状況进行评估し、その行動が社会、環境、経済など幅広い面でもたらす影響も評価するのである。これらのテーマへ共に取り組むことにより、協同組合コミュニティは一体となって『2020ビジョン』の達成へと前進できるのである。

国際協同組合年を受け、このブループリントではICAとその会員へ、壮大な目標に裏打ちされた今後の明確な活動の焦点を提供することを目指している。

# 第1章 参加





# 「組合員としての参加やガバナンスへの参加を、新たなレベルに引き上げる」

民主的な組合員の参加は、協同組合の事業運営方式の中で最もよく知られた特徴であり、投資家が所有する企業と協同組合を隔てる大きな特徴のひとつである。

個人組合員は協同組合で、顧客、職員または生産者の基本的な経済関係を超えた役割を担う。組合員たちは一体となって自分たちの協同組合を所有し、民主的な取り決めを通じて、その経営に参加する。個々の組合員は、情報を取得し、意見を述べ、代表する権利を持つ。このブループリントで我々は、これらの権利を簡潔にまとめて「参加」という言葉で示している。

消費者や職員に対し、組織内で自分の意見が述べられる機会を与えることにより、より優れて知的な、反応性の良い事業形態を築くことができる、という確かな証拠が存在する<sup>6</sup>。生協や信用組合は貧困を削減し、スキル開発、教育、男女同権の分野で積極的に貢献してい

る<sup>7</sup>。協同組合が促進する独自の民主的な構造によって人々が参加しやすくなり、したがって民主的に決められた権限を通じて事業内で真の影響を及ぼすことが可能となるため、働く者が組合員になることで、彼らの関与レベルが高まり、より効果的な意思決定ができる。職場での民主的な参加という協同組合の伝統により、各組合員は、自分たちの地域や社会における参加のスキルや自信を伸ばすことができるのである<sup>8</sup>。協同組合は、民主的な意思決定への参加方法を学ぶ場であり、そのため経済的要請を超えた公益を生み出す。したがって協同組合での民主的な参加は、ビジネス上の決定でも優れたものであり、コミュニティの強化にも役立つのである。

## 協同組合の7原則<sup>9</sup>の応用

### 協同組合の事業

人々が自由に参加・脱退できる。

### 個々の組合員

私が相手のニーズに対して開かれた姿勢を持ち、相手が私と協同できるように行動すれば、相手との間に共通の利益を見出すことができる。

あなたの意見が聞き届けられる。

様々な出来事に対して私は他の人と同じ発言権を持っているため、オープンかつ率直に人の話を聞き、コミュニケーションをとれる。

あなたが資本をコントロールする。

私は自分達が一緒に取り組んでいることをしっかりと見守り、それに基づいて意思決定を行う。

あなた方が協力して自律する。

私は他の人と、お互いに自律できるように助け合うことで、自分達が力を合わせて自らの未来を切り拓けるようにする。

あなたは自らの能力を伸ばせる。

より協同的に行動できるよう、周りの人達から学びたい。

協同の仕方を知っている人々と協同することで、さらに成功できる。

私は新しい環境で、他の人と協同する機会を探し求める。

あなた自身が成功しながら、コミュニティにも何かしらの形で貢献できる。

私は、自分が大きなシステムの一部であることを認識し、そのシステムを改善するために、自分ができるところに力を注ぐ。

# 私の利益－私達の利益

何世紀にもわたり、協同組合を設立した社会的な先駆者たちには、明確なビジョンがあった。それは、「人々が力を合わせ一丸となることで、個人と集団のニーズ(商品やサービス、又は仕事を得ること)を両方とも満たすことができる」というものである。彼(女)らにとって、参加は目的を達成する手段であり、参加すること自体が目的ではなかった。彼(女)らは自らのニーズを満たすため、協同組合に関わるようになった。それは自分たちの協同組合を設立し、機能を向上させるプロセスの一部であった。

先進諸国における現代の消費者社会は、大きく異なっている。近代的な輸送システム、多様な競合サプライヤー、さらに最近ではインターネットの力により、以前はアクセスできなかったものでも、今ではその多くで幅広い選択ができるようになった。消費者文化が普及し、これにより、地域レベルで自助の取り組みが不要になるだけでなく、個人レベルでも人々が無感動、無関心、または単なる怠け者になる傾向が出てきた。市民の参加意欲を削ぐ一方で、個人的な喜びや満足の追求を後押しするのである。

世界金融危機や、先進経済・機関が市民のニーズに応えられなかったことで、今日の情勢は激変した。格差が広がり、企業、政府、そして宗教団体までもが信頼を

失う中、誰かが問題を解決してくれるのをのんびり待つという考えは、もう賢明ではないだろう。「グローバル・トレンド(Global Trends)」分析ではすでに、世界

の三大トレンドの一番目に「たったひとつの人間社会への帰属意識を高める人々のエンパワメント」を挙げている<sup>10</sup>。



## 変化の原動力

- 様々なネットワークで結ばれたミドルクラスが世界で出現する。その結果、市民は前の世代よりも、自分たちの未来に対してより多くの決定権を求めるようになるだろう。
- 様々な国の人々の要求や関心事がまとまってきているという認識が高まり、共通の目標や不満が出てくる。これが、公益をもたらす政府の能力、特に生活の質向上の面で鋭く対立し、期待との隔たりが生じるだろう。
- 政治への直接参加を求める市民社会の圧力が高まる。参加と知識の高まりは、期待と現実のギャップの拡大と相まって、緊張、暴動、紛争をもたらす可能性がある。2011年の様々な青年運動の活動家－彼(女)らの多くが2030年のパワーエリートになる可能性が高い－は、代表民主制が直面する問題を認識している。



これは、今までと全く異なる状況である。若年層がこれまでの制度やシステムについて知り、目の前に広がる経済問題を認識するにつれ、彼(女)らの間に幻滅や離脱感が広がっていることはすでに明らかである(「未来のない大卒者」<sup>11</sup>)。スペインの都市におけるロス・インディグナドス(怒れる人々)運動から、世界各地の「占拠」運動まで、ある米国人の哲学者が「民主主義の目覚め」<sup>12</sup>と呼んだ現象が起きている。

このような状況において、幅広い民主的参加を含む「参加」は、それ自体が目標となり、少数のエリートに集中した権力に対抗する手段となり、機能を失いつつある過去の古いやり方に異議を

ア、「ポスト官僚制」ガバナンスが、より水平的な組織や透明性を生み出している。

協同組合は、従来の「議決権のある組合員」の定義を捨てる必要はないし、捨てるべきではない。しかし、参加や関与の新たな可能性に対して開かれた姿勢をとり、革新する意欲を持ち続けなければ、新世代の組合員の関心を掴み、関与させる機会を逃してしまう可能性がある。また、「占拠」運動などネットワークをベースとした新たな運動や、観客や消費者と新しくインタラクティブな方法を通じて関わる利益追求型ベンチャー事業と比べてスピードが遅く、反応も悪いと思われる危険性もある。

の人々が、事業の効率アップを図るために協力している。部門によっては、上記関係者やその他の重要なグループ(介護者、親、地域住民、地域の専門家グループなど)の共同参加によって、組織自体の設計で「コ・プロダクション(訳注:協働、共同生産)」の考えを組み込みながら、より柔軟で効果的な事業の仕組みを検討する場となっており、伝統的な単一の利害関係者による企業よりも競争力を高めている<sup>14</sup>。

草の根レベルでの参加はまた、ICA自体との関連でも重要な役割を担っている。政府レベルで変わりつつある権力構造プレート的一面として、G20のような新たな統治(ガバナンス)拠点の重要性が高まっている点が挙げられる。世界の大きな諸問題が共通の解決策を求めて止まない中、多国間組織の重要性が高まっている。ICAはそうした組織のひとつである。ICAの存在は、その信頼性や権限と同様に、世界中の協同組合に加入する10億人の草の根組合員、そして各協同組合による自国の全国組織への参

## 「参加は再び協同組合セクターの最も重要な資産となりつつある」

唱える手段となった。これにより人々は、自分たちの生活に影響を及ぼす事柄についてある程度の影響力を持つようになる。またこれは民主的参加へのニーズを満たし、その範囲は、人々が現在疎外感を持ち、真の説明責任能力に欠けていると感じている幅広い機関や制度にわたるのである。したがって、参加は再び協同組合セクターの最も重要な資産となりつつある。

しかし近年では、参加の可能性や(とりわけ)若年層が参加に対して持っている期待が、劇的に変化している<sup>13</sup>。最近では、より緩やかなネットワーク型のつながりが増えており、「組合員」と「非組合員」の境が曖昧になってきた。デジタル革命、ソーシャルメディ

一部の経済圏では、特に公共サービス(例:医療、社会的ケア)、新技術(特に再生可能エネルギーや他の環境に優しい技術)、過疎地の農協や他の協同

## 「政府レベルで変わりつつある権力構造プレート的一面として、G20のような新たな統治(ガバナンス)拠点の重要性が高まっている点が挙げられる」

組合へ金融サービスを届けられるモバイル技術及びポータブルwi-fiの独創的な活用で、新しいタイプの協同組合が出現しており、これに伴って協同組合への参加機能が進化している。これらの機関では、利用者、職員、その他

加によって支えられている。したがって、草の根レベルで参加を育むことで、現場の協同組合だけでなく、特にICAのような代表団体としても信頼性と権限が強まるのである。

# 目標

目指すのは、組合員としての参加とガバナンスへの参加レベルを新たなレベルまで引き上げることであり、その達成のために、参加の現実的な側面に焦点を当てる。

- 青年と若者に具体的かつ直接的に焦点を当て、彼(女)らがどのような方法で人間関係を構築、維持しているかを探り、確立された従来の参加や関与の仕組みをそれらに合わせるができるか、または合わせる必要があるか否かを検討する。協同組合セクターは若者に、重要な役割を担うような参加を呼びかけ、未来を形成していく支援を行いながら、彼(女)らを心から歓迎する必要がある。彼(女)らはこのブループリントの実践計画に関わるべきである。それは幅広い問題の検討を伴うものである。若年層は、既存の協同組合セクターが学んだり導入したりできるような独自の協働メカニズムを展開しているのだろうか？協同組合は若者にとって最適なアクセス・ポイントを提供しているだろうか？協同組合は若者の居場所や基盤作りにしっかり取り組んだり、彼(女)らが未来を形成できるようにしているだろうか？協同組合は正しい言語を使うことさえしているのだろうか？
- 民主的参加や関与の革新をリードし、優れた実践(ベストプラクティス)の特定、普及、展開を図る。この中には、コミュニケーション、意思決定、会議(実際のもの、バーチャルなもの双方を含む)、開かれた姿勢に関する優れた実践の展開が含まれる。また、組合

員に特典や動機を与えることによって参加を奨励、維持、形成する手段の検討も含まれる。

- 全ての協同組合が組合員戦略を導入し、その結果について毎年報告できるよう確実に支援を行う。協同組合は多様かつ広範な地域社会に貢献しているため、協同組合セクターは、自らが排他的と見られないための防御的な目的と、人類のニーズに応えたり事業を構築するという積極的な目的の双方を満たすために、組合員代表性を確保することに関心がある。組合員の強化に関する優れた実践は、協同組合の第5原則(教育、訓練、および広報)及び第7原則(コ

ワーなど)がこの状況で適切か否かを検討する。

- コ・プロダクションや人材管理も含めて、仕事を行う組織で革新を行うリーダーを確保する。職員 - 組合員が意思決定に参加したり情報を共有したりする、という利点を通じて、協同組合は投資家所有や民間の企業からの競争圧力に対応できるし、また対応しなければならない。
- 別の取り組みとして、また後述の資本のテーマに関連して、協同組合の性格を損なわないようにしつつ、資本提供者向けの別個でより限定的な参加の形態を調査する。

## 「これはICAが追求する重要かつ適切な目標であり、ICAが果たす重要な役割のひとつと考えられる」

コミュニティへの関与)と一致しているだけでなく、協同組合が他の組織形態と比較して優れている点を示すために追求すべきものでもある。

- 従来の組合員制の限界を探り、その他の参加形態(ソーシャルメディアを通じたコメント、会話や議論、関与など)は使えるか、組合員制との相性はどうか、また様々なレベルでの参加(組合員、サポーター、フォロ

これはICAが追求する重要かつ適切な目標であり、ICAが果たす重要な役割のひとつと考えられる。個々の協同組合は、対象となる人々のニーズを満たすことと、自らの事業経営に力を注ぐ。協同組合の長期的な支援活動は、全国組織とICAが担う役割である。全国組織やICAは、成功を収め持続可能な協同組合の構築の支援や、日常業務に携わる個々の組合員を育み醸成する取り組みを行うべきである。



# 目標をどのように達成するか

後の「おわりに」で詳しく説明するように、計画実施の責任は協同組合セクター全体で共有されるものである。しかしながら、すでにICA内の協議で挙がっているアイデアのいくつかを示し、現時点では規範や制限を示すことなく議論を促すため、下記のアイデアを提案する。

## 可能な、または考えられる行動

- より密接な組合員ネットワークを構築するために、協同組合セクターの中で組合員が「つながる」新たな方法を見出す。
- 優れた実践(ベストプラクティス)に関する情報を収集し整理する。最善のアイデア(年齢や男女のバランスなどを含めて)を考案し、共有する。好ましくない又は害となる動向を見つけ出し、悪い実践を明らかにし、それを改善するための手段や技術を開発する。
- これらの優れた実践例が、経済的な成功、職員や社会の関与、環境面の持続可能性など幅広い指標において、**優れた実績**とどのように関連しているかを明らかにする情報を収集し整理する。
- 青年や若者、ソーシャルメディア業界と協力し、若い世代の協働的活動や人とのつながりに対する意欲を探り、コミュニケーションや人間関係の形成が、オンラインでもオフラインでもどのように変化した(している)かを明らかにすると共に、最近の運動から生まれた実践を調査する。
- 協同組合の民主制に関する既存の実践を調べ、その妥当性を検証し、革新的な実践を示すデータを収集し、代替的な手法の試行を促し、データの整理を行う。
- 出資はしているが利用者ではない組合員の参加に関する、既存のモデルおよび実践を示すデータを収集する(詳細は以下を参照)。
- 世界で300か所の大手協同組合を巻き込んで、協同組合の成功と影響の可視化を促進し、リーダーシップ円卓会議などを通じて協同組合の発言力アップを図る。

## 「リーダーシップ円卓会議などを通じて協同組合の発言力アップを図る」





# 第2章 持続可能性





# 「協同組合を持続可能性の構築者と位置付ける」

投資家が所有するビジネスモデルは現在、経済的、社会的、環境的な持続可能性の危機に見舞われている。金融危機は、長期的な存在可能性よりも、非常に短期的な利益を重視することによる危険性を示す印象的な例である。過去30年にわたって支配的だった資本主義モデルは格差の拡大ももたらし、「社会関係資本」と幸福を減少させる結果につながっている<sup>15</sup>。その一方で、株式会社による「株主価値」の追求は、メキシコ湾におけるイギリス石油会社BPの原油流出事故の例のように、環境面での持続可能性を犠牲にすることが多い(下記の記事を参照)。

これらの危機は全て、人類のニーズよりも経済的利益を優先した事業モデルに起因している。これは、利益を私有化し、損失を社会化しようとするモデルである。ハーバード・ビジネススクールの看板教授のマイケル・ポーターが述べたように、未来は「共有価値」に投資する企業、つまり自分たちが顧客、環境、従業員、未来に与える影響を的確に説明できる企業の手中にあるのだ<sup>16</sup>。

「持続可能性とは一般に、支え、維持し、あるいは持ちこたえる能力を意味する。1980年代以降、人

の持続可能性は、地球規模の資源の管理と責任ある活用に向けた環境、経済、社会的側面の全体と関わるものである。」<sup>17</sup>

協同組合は一貫して、人々が搾取されることなく商品やサービスを手に入れるように努めてきた。これはつまり、今日私たちが持続可能性と呼ぶものに基づいた一連の価値観に従った取引を意味する。協同組合は人類のニーズを中心に据えることで、今日の持続可能性の危機に対応し、他と異なる「共有価値」を提供する。まさに協同組合は持続可能性を

集団で追求するものである。協同組合は特定の利害関係者の利益を「最大化」するのではなく、さまざまな利害関係者に対する成果を「最適化」することを目指す。よって、経済的、社会的、環境的な持続可能性を構築することが、拡大する協同組合セクターの原動力や正当性の根拠の一部となるはずである。この姿勢は、この歴史的瞬間に、なぜ協同組合が必要で有用なのかという質問への答えにもなる。要するに、より幅広い費用と効果(現在と未来の)を考慮すれば、協同組合は投資家が所有する企業より効率的だということである。

掘削中だった油井が破裂して作業員11名が死亡し、490万バレルの原油が流出した事故が人々の記憶から薄れつつある。短期的な環境への被害は当初懸念されていたほど破滅的なものではなかったが、長期的な影響—流出した原油がメキシコ湾の海洋生物の食物連鎖の中でもたらす損害—は未だ明らかになっていない。にもかかわらず、昨年この事故に関して発表された報告書や記念日的な意味合いで出版された本には、石油・ガス業界が、2008年の経済危機をもたらした「巨大すぎて倒産させられない」大銀行と同じくらい無謀で無責任であることを示す膨大なデータが載っている。BPによる大惨事は、金融メルトダウンで明らかになったものと同じ問題—政府規制の甘さ、リスクを度外視した企業利益の追求、権力におもねるメディア—を浮き彫りにした。大銀行と大手石油会社には、規模の大きさ以外の共通点がある。

(『What happened at Macondo Well (マコンド油井で何が起きたか)』, ニューヨーク・レビュー・オブ・ブックス、2011年9月29日)

ICAは長期的成果と波及的費用・効果を重視する、協同組合経済のビジョンの輪郭を描き出す作業をリードしなければならない。同時に、協同組合セクター以外のところから専門知識とベストプラクティスを手し、協同組合が社会のために生み出しており、資本主義の支配的モデルが驚くほどわずかしか生産していない価値というものを明らかにし、測ってみる必要がある。本章では、これを行うための戦略を展開する。

# 目標

一部の地域を除いては、持続可能性という言葉は、協同組合に合わせて普遍的に連想される言葉ではない。協同組合を持続可能性の構築者にすべく、この状況を2020年までに変える必要がある。協同組合セクターは、確信をもって、持続可能性が協同組合に内在する本質であり、3つの意味で、協同組合が持続可能性に対して前向きな貢献を果たしていることを示していかなくてはならない。

## 経済的側面

所有形態に多様性があれば、金融部門全体がより安定したものになることを証明するかなりのデータがある<sup>18</sup>。今回の金融危機が起きた主な原因は投資家が所有する企業にある。そうした企業の経営者たちが、自分たちとごく少数の利害関係者の利益のために動いた結果であった。金融サービス部門の外部では、「株主

価値」を促進することが企業の長期的な成長可能性を損なうのではないか、という懸念が強まっている<sup>19</sup>。

協同組合にはこの状況下で、発信できる前向きなメッセージが数多くある。第一に、金融協同組合は株主ではなく、組合員のために活動していることである。彼らが追求するのは「株主価値」で

はなく「利害関係者の価値」であり、その結果、本質的にリスクが低くなっている。信用協同組合が金融の安定化と持続可能性の強化に貢献していることを示す相当の証拠がある<sup>20</sup>。

第二に、協同組合は利益ではなく、人類のニーズと公益性を組織目標の中心に据えているため、あらゆる種類の金融機関やその他の企業を悩ませている短期的利益追求の問題に苦しめられない。言い換えれば、ここ20年にわたって資本主義を悩ませてきた「ファイナンシャルイゼーション（金融化）」、つまり財務パフォーマンスが優れた企業が良い企業であると見なす風潮がもたらす問題に苦しめられていない。協同組合は、その性質と所有形態により、利益追求のために製品やサービスの質を落とす可能性は少ない。そのため、協同組合は企業形態の多様性と全体的な事業環境を向上させ、企業の運営法を実際に選べるシステムを導入している<sup>21</sup>。発展途上国経済においては、協同組合が直接的、間接的に経済開発の主役を演じているほか、新技術の導入もサポートしている（囲み欄を参照）。

## 社会的側面

近代の資本主義がもたらし、国家がしばしば対応を迫られる否定的な外部影響は、個人主義と不公平に関連する社会問題である。

「銀行の所有権と管理が、本当に貸借対照表のわずかな部分を代表する人々の手中にあり、リスク引受に対する動機付けが社会的にみて適切といえない状態で経営されている状態にある。今回の危機で、誰が敗北したのかは明らかである」—アンディ・ホールデン、イングランド銀行金融安定化担当理事 (<http://www.lrb.co.uk/v34/n04/andrew-haldane/the-doom-loop>)

協同組合は昔から、危機に強い傾向を示してきた。今回の危機に対しても同様である。協同組合銀行と信用組合は銀行危機の間、一貫して良好な業績をあげている。例えば、ラボバンクは2008年に市場シェアを42%まで拡大し、その会員機関の預金高は20%増加した。信用組合の会員数は2008-2009年にかけて拡大している: J. Birchall & L. Ketilson (2009) Resilience of the Co-operative Business Model in Times of Crisis (危機における協同組合ビジネスモデルの対応力) 国際労働機関 (ILO)

カナダでは、国民の3人に1人が信用組合制度の会員になっており (The Globe and Mail, 2012年5月15日)、信用組合が2010年にリテール預金市場で16%、住宅ローン市場では19%だったシェアを拡大している。(ムーディーズ投資家サービスによるグローバルバンキング報告書123026, 2010年4月) 2012年第1四半期にデジャルダン社は、北米の預金受け金融機関7,500社中16位に入り、国際統一基準の自己資本比率(Tier1比率)では16%を維持し、2位につけている。(デジャルダングループ2012年第1四半期財務報告書)





これらの一部は人類が本来、味わう必要のない苦しみとしか言えないものであることが、近年盛んになっている幸福経済学者の研究や幸福度調査で明らかになっている。政府に、医療問題や犯罪という形で費用負担をもたらしている問題もある。「社会関係資本」の研究によると、会員組織への加入率が高い社会ほど信用度と民主的参加の水準が高いだけでなく、経済状況も良好だという<sup>22</sup>。

協同組合はここで、2つの非常に前向きな貢献をしている。第一に、支援を必要とする人々に社会サービスを提供していること。「社会的協同組合」の広がりには国によって異なっているが、イタリアや日本など、一部の国々では広く浸透している現象である<sup>23</sup>。協同組合は市場で取引を行っているだけではなく、自分たちがやらなければ、民間の保険会社が国家が行うことになるサービスも提供している。これは、民間の保険会社や国家が行う場合、とくに明白財政的危機が生じた場合には、国家が財政的支援を主張する分野である。第二に、組合員制と組合組織は、それ自体が財産であると同時に、良好な社会—および経済—が栄えるための重要な資源としての役割も果たす。

協同組合は投資家所有の企業にはできない形で、国家の「社会関係資本」の備蓄に貢献する。国連はこのことを認識し、各国政府に

発展途上国の推定2億5,000万人の農業従事者が協同組合に加入している：世界銀行(2007)『世界開発報告書2008：開発のための農業(World Development Report 2008: Agriculture for Development)』。

ケニアでは、協同組合が30万人を雇用し、それらの共同体がもたらす財源と機会を通じて、間接的に200万の雇用が創出されている：国際労働機関(ILO)(2012年)『東アフリカの協同組合における女性の状況：ケニア、タンザニア、ウガンダのケース(How women fare in East African co-operatives: the case of Kenya, Tanzania and Uganda)』。

スタンフォード大学の研究では、発展途上国における農業の持続可能性が新技術によって向上する可能性はあるが、現地の農業従事者と、彼らが依存している社会・経済的ネットワークの関与がなければ不可能であることが明らかになった。メキシコ・ヤキ渓谷の農業従事者を調べた研究では、新技術の実施に関する情報を、科学者よりも、自分たちが利用している現地の信用組合からはるかに多く入手していたという。研究者たちは、新しい持続可能性の高い技術を農業に導入する取り組みは、協同組合のような参加型の機関を通じて行うべきだと述べている：スタンフォード大学(2011年)。

<http://news.stanford.edu/news/2011/june/understanding-farmer-networks-060211.html>

「貧しい生活をしている人々または弱者集団に属する人々が、自発的に協同組合の設立と開発に関与できるような措置を講ずることを含め、協同組合の設立と開発」を奨励し、促進するよう呼びかけている<sup>24</sup>。これは発展途上国にとって非常に重要である。これは政府や政策決定者による協同組合への支援を取り付ける要因になると共に、これを行うことにより、協同組合は人々に理解され、感謝されるやり方で、利益最大化を追求するライバルを凌駕できるようになる。

## 環境的側面

協同組合の環境パフォーマンスの優秀性を示す証拠が続々と出てきている。これにはさまざまな理由がある。第一に、参加型組織である協同組合では組合員は、未来の環境に関する懸念を投資収益の観点で計算する必要もなく、そのまま意見表明することができる。第二に、多数の利害関係者がいる協同組合の場合、事業がマイナスの環境的外部影響(廃棄物、汚染など)を、特定の利害関係者だけに押し付けにくくなることである<sup>25</sup>。

デベロップモン・アンテルナショナル・デジャルダン (DID) はカナダ国際開発庁と提携しており、世界中に880万人の会員と顧客を擁し、25億カナダドルにのぼる融資総額を持つマイクロファイナンスのトップ行のひとつである。最近の事業には、ハイチの復興資金の融資や、2011年12月末現在までパナマの1,700名の起業家に対して行っている総額1,100万カナダドルの融資、ザンビアへの総額700万カナダドルに上る融資(ザンビアのマイクロファイナンス市場シェアの35%を占めている)などがある。 <http://www.did.qc.ca/en/our-partners/performance-report/>

スリランカとタンザニアの協同組合を調べたある研究で、大部分の協同組合が貧困を削減していることが明らかになった。また、スキル開発、教育、男女平等など、収入に反映されない分野にも前向きな貢献をもたらしている: Birchall & Simmons (2009)『協同組合と貧困の削減: スリランカとタンザニアからの証言 (Co-operatives and poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania)』, Co-operative College.

中国では、協同組合がマイクロクレジットの91%を提供している (Global to Local)。

信用組合は、先進国で就労する人々が発展途上国に住む家族に安い手数料で送金できる送金システムを提供している。このことは、特にラテンアメリカにおいて重要である (国際労働機関 持続可能な企業プログラム: 危機における協同組合ビジネスモデルの対応力) (ILO Sustainable Enterprise Programme: Resilience of the co-operative business model in times of crisis, p.26)



風力発電協同組合が増加している。地域コミュニティが風力発電所に資金を提供し、長期的なエネルギーコスト削減を図る事業モデルはスカンジナビアで盛んだが、この10年間は他の地域にも拡大している。(例その1: ドイツの北フリジアでは、60カ所ある風力発電所の90%がコミュニティ所有である。例その2: 2003年設立のミネアポリスの企業、ナショナル・ウィンドは大規模なコミュニティを拠点とする風力発電プロジェクトのデベロッパーであり、合計4,000メガワット以上の発電容量を有する。国内の再生可能プロジェクトへの投資を促進することで、農村経済を活性化することを目指している)

企業体としての協同組合の事業の持続可能性に関する一般の理解を得ることも、協同組合を持続可能性の構築者として位置づけるという目標の中に含めなければならない。どのような事業であっても、経済、社会および環境的利益の間で継続した緊張関係はあるが、普通の市民のニーズを満たそうとすることを通じて、

協同組合はこれらの諸々の利害を収束させようとする。それが組織の持続可能性の向上につながるのである。最後に、各国の政府が取り組もうとしているこの重要な分野の地政学的秩序に、協同組合がICAを通じて地球規模で影響を与えるという大きな志も、その目標に含めるべきである。



# 目標をどのように達成するか

この戦略の中心には、協同組合に関する適正なデータの収集と公表に向けた協調的な取り組みがなければならぬ。こうした取り組みには下記のものが含まれる。

## 可能な、または考えられる行動

- **会計手法の革新:** 協同組合セクターは率先して取り組む必要がある。企業、社会的事業体、慈善団体では、組織の財務以外の業績の可視化を促すさまざまな取り組みがなされている。例えば「TBL (トリプル・ボトム・ライン) 勘定」、「バランススコアカード手法」、「社会的投資収益率 (SROI)」、「社会的影響レポート」、「幸福」評価などがある<sup>26</sup>。こうした取り組みの中には、SROIのように、さまざまなアウトプットを金銭的価値に換算し直すものもある。政府もまた、環境劣化のコストを計算する際に金銭的価値への換算を行っている。その他のもの (TBL 勘定など) は、相対する評価形態を単純に並べて示している。
  - **社会への訴求:** 協同組合に関するメッセージはもはや、民主的な組合員の管理という言葉に留まるものではない。公的な政策決定者、幅広い層の国民、若者の関心をひくためには、より幅広く、持続可能性にも常に言及すべきである。
  - **テクノロジー:** 協同組合セクターは生態系を壊すことなく、人に利益をもたらす技術や社会システムの開発や利用のリーダーになることを目指すべきである。
  - **事例研究:** 協同組合の形態と目的の多様性が十分に理解されていない。そこで、協同組合の教育、地域社会、医療、その他の公的目標に対する貢献を表す事例研究と当事者による証言が重要かつ必要になる。消費者のエネルギー協同組合が低炭素経済へのシフトに重要な貢献をしていることは、記録し、研究し、強調しておく必要がある。
  - **経営:** 協同組合セクターは、協同組合の事業モデルの民主的な価値と長期的な視点を反映し、潜在的な協同組合の優位性を十分に活かす、特長のある協同組合の経営慣行を発展させるため、さらに取り組む必要がある。
  - **根拠となるデータ収集:** 協同組合による持続可能性への貢献を政策決定者に証明するためには、協同組合の「肯定的な外部影響」の経済分析が重要である。健康や清潔な環境など、市場で販売しないものの価値を表す技法 (「仮想評価法」と呼ばれている) は数多くある。ICA が仮想データバンクの設立を推進することを検討すべきである<sup>28</sup>。
  - **協同組合のビジネスネットワークの強化と一体化:** 協同組合セクターは相互協力を阻む障壁を明らかにし、それを取り除かなくてはならない。これには、補完性の原理を活かして、可能な分野では、仕入などのシステム統合を行うことも含む。
- これらの会計手法の多くは、利益追求型の企業で働く人々が、財務データ報告以上の業績報告をするために開発したものである。協同組合も、自らの前向きな影響を示す手段としてこれを取り入れることで多くのメリットを得ることができる。協同組合のために開発された業績評価ツールもいくつかあるが、まだ肉付けを行う必要がある<sup>27</sup>。

## 「協同組合は低炭素経済へのシフトに重要な貢献をしている」



# 第3章 アイデンティティ

**coop**  
FORUM





# 「協同組合のメッセージを構築し、協同組合のアイデンティティを確立する」

民主的な意思が反映されなかったり、短期的利益追求に苦しむ世界の中で、協同組合は事業運営を自分たちの利益のみならず、世界全体の利益のために一違う形で行えるだけでなく、より良い形で行えることを証明している。しかしながら、この貴重なメッセージを広く伝えるためには、協同組合をどのように定義し、どのように他と区別するかを明確にする必要がある。これは協同組合セクターそのものにとっても、強い共通のアイデンティティの意識を構築する上で大切であるとともに、協同組合のものであると識別できるメッセージまたは「ブランド」を伝えることは、協同組合という事業形態を他の形態と差別化するためにも重要である。

「社会的」または「倫理的」事業の市場には、多数の事業者が群がっている。「企業の社会的責任」と「社会的企業」は、利益の最大化を超える目的のために、私企業の事業モデルが焼き直され、新たなブランドを与えられた二つの例である。いわゆる「倫理的企業」や他のより誠実な企業体は、すでに協同組合の言語とメッセージを使っている。そのなかで、協同組合はどのように自らを際立たせればよいか。どのようにして、投資家所有の企業を凌ぐことができるだろうか。

協同組合が持つ大きな優位性は、「協同組合原則」を持っていることである。協同組合は、イメージの焼き直しによって表面的に違って見えるのではなく、本質的に他の事業とは異なっている。協同組合の参加と持続可能性という不変の価値は、従来型の事業モデルに取って付けたものではなく、所有、統治、管理、評価の骨組みをなすものである。消費者が企業ブランドの倫理的な「グリーンウォッシング（環境に配慮しているふりを装うこと）」に皮肉な目を向ける傾向が強まるなかで、協同組合には、他の倫理的モデルがどうしても真似できない信頼性の高さがある。



協同組合セクターに関わる人々は、ICAによる協同組合のアイデンティティに関する声明を指して、協同組合を協同組合たらしめているものは明らかで、疑問の余地はないと主張するかもしれない。しかし「協同組合原則」がどの程度適用されるか、されないかは、異なる法律が適用される国・地域または司法制度によって大きく異なっている。つまり「協同組合原則」では、妥当な説明または定義の明確さを示せない場面もある。例えば「監督機関と政策決定者」への対応がそうである。彼らの多くが「本物の」協同組合と「偽物の」協同組合を区別する方法を知りたがっており、協同組合の規定が、市場での優位性を追求し、透明性または競

争を回避する手段として「戦略的に策定」してあるのではないかという懸念をもっている。

また「幅広い潜在的な組合員と若者」への対応もこれに含まれる。彼らは倫理的かつ参加型のセクターに魅力を感じることもあるが、このようなセクターから発信されるメッセージは、その他大勢に紛れていて明確に伝わらないし、必ずしも共感をよぶ言葉が使われているわけでもない。基本的にオープンソースのセクターは市場で混乱を生みやすいものであり、また権力層とは独立した（あるいは無関係な）セクターは、本能的に魅力を感じてくれそうな人々に、その特長を強く発信できるようになる必要がある。



# 目標

目標は、協同組合のメッセージを構築し、協同組合のアイデンティティを確立することであり、道徳的な経済的権威と「よりよい事業者」の地位を、協同組合のために確立することである。ここで「アイデンティティ」と「メッセージ」を区別することが重要である。大まかに言えば「アイデンティティ」は、協同組合セクターそれ自体と組合員のためにある協同組合の意義であり、協同組合セクターが鏡に映る自らの姿をいかに認識するかという問題であるのに対し、「メッセージ」とは、協同組合のアイデンティティを、教育、情報提供、マーケティング、ロゴ、非組合員の関心を集めるためのその他の手段を通じて、外の世界に伝達・発信する方法を指す。



メッセージを示すためにより一般的に使用される言葉は「ブランド」である。協同組合セクターにおいては簡略表現として使われ、協同組合の人々は、協同組合「ブランド」の構築を話題にする。しかし、ここでは「ブランド」という言葉を特別な思い入れを込めずに使用する。なぜならば、ブランドという言葉は、権利の所有者に適切な金額が支払われた場合以外の使用を防止する手段を提供する、私有の知的財産権を連想させるからである。より一般的な意味における「ブランド」は、消費者にとって魅力的な特性を示す表面的なイメージに近い。これらはどちらも、長期的に継続する

価値に対する強い信念を伴い、その原則に従う者は無償で入手できる協同組合の理念の使用が拡大することを望む協同組合セクターにはそぐわない。

とは言え、協同組合セクターは「協同組合」という言葉の正しい意味を守り、誤用されないようにすることに正当な関心を寄せている。それがどの程度できるかは、法制度が違う国・地域ごとに異なり、現在の目的としては「協同組合」という言葉が表す適切なメッセージを、総じてその意味を知らない世界に向けて発信することに重点を置く。本章の前の2つの章に続いて、本計画案では

協同組合のメッセージを通じて、参加と持続可能性の双方を発信することを目指す。

国連の国際協同組合年とそのロゴは、多方面に伝えることができる差別化のメッセージを、協同組合セクターに提供する大きな可能性を示している。coopというドメインネームも、この明確な差別化の機会を提供するものである。

協同組合には、人々が協同組合と投資家や私人が所有する企業との間で選択をする機会に直面したときに、何を選択しているかが分かる、明確なメッセージが必要である。





# この目標はどのように追求するのが最善か

## 可能な、または考えられる行動

- ・ 「協同組合のアイデンティティに関する声明」を傷つけるつもりは全くない。この声明は賞賛されるべきである。しかしながら、協同組合のアイデンティティに関する声明に含まれる「協同組合原則」を国の行政制度におきかえる場合には、それを**指針**により補うことで、活用しやすくなる(これは後に続く4番目のテーマに関連している)。指針の策定には、協同組合の核心—例えば第2原則中の「組合員による管理」の成立に求められる最低限の要件は何か—を決定することが必要である。このような指針がなければ、監督機関は提出された設立申請を受理し、あるいは拒否する基盤を持つことは難しい。また、こうした指針があることで、核心を維持することを難しくする問題のある国の組織やその政府とICAが協調するための、明確な基盤を得ることも可能になる。
- ・ 協同組合は自らがどのように**若者たち**に見られているか、また自らをどのように表現し、伝えるべきか考える必要がある。若者たちの関心と関与を得るためには、若者が、テクノロジーやソーシャルメディアを使って行う意思疎通や人間関係の形成の仕方の変化を理解しなくてはいけない。人間関係は協同組合の核心だからである。若者たちはアイデンティティとメッセージの形成を手助けする必要がある。



- ・ 協同組合は自らが、より広く非組合員と専門家のコミュニティにどう見られているかについても考える必要がある。「社会的企業」、「企業の社会的責任」、「従業員の所有権」、「社会変革」といった言葉がよく聞かれるようになったことにより、実際に協同組合がつくりだす他との違いについて混乱が生まれている。協同組合は、例えば規制などの問題において、他の企業と別に扱うほど独特であるとは見られないことが多い。そのため、**メッセージ**を協同組合の長期的な利益の中で機能するものにしたければ、メッセージをうまく使うことが必要である。指針の策定に続いて、メッセージ発信の観点から適切な表現を考案しなければならない。
- ・ 核心の要件を満たす者のみ、**.coopのドメイン**名称を与えることを検討すること。これを実施し軌道に乗せるまでには多少の時間がかかる可能性があるが、最終的にはこのドメイン名称を持っていることが、「協同組合」であることを示す最も明確な証拠になるだろう。ドメイン名称には、法制度が異なる国・地域の境界を超えて通用するというメリットもある。それはICAが、国の法律が原因となって、核心への適合を妨げている国の政府に働きかけるための基盤を提供するし、.coopの適用対象から除外されれば、当該国の経済が競争上不利な立場に立たされる可能性もある。

- アイデンティティは、グローバルな政策論争に協同組合が参加し、意見を述べられる態勢を確立するためにも重要である。この一環として、世界各国の協同組合が共通して掲げている原則を遵守していることを示す、目に見えるサインを使って強調することが必要である。各組織が採用した2012 IYC (2012国際協同組合年)のロゴは、国境を越えて共有する価値観と一体化する力を表している。coopを使用する可能性とは別に、2012 IYCで関心を集めたのと同様な**共通シンボル**の開発も検討すべきである。
- 全ての教育段階のカリキュラムにおいて、協同組合の理念と伝統の学習が必要である。**協同組合教育**は、協同組合のアイデンティティとメッセージを、幅広く多くの人たちに理解してもらうための最善の方法である。
- 協同組合のアイデンティティを未来のリーダーたちに説明するためには、教育研修制度が必要である。これは**ビジネススクールや専門家組織**の間に、協同組合のアイデンティティをより幅広く普及させる取り組みに組み込まれる必要がある。経営者、実践家や学者の協力関係構築により、理論、知識、理念の研究や啓発を進めるべきである。
- 協同組合が発するメッセージが一般にどのように受け止められているかを、市場調査や異なる

## 「各組織が採用した2012 IYC (2012国際協同組合年)のロゴは、国境を越えて共有する価値観と一体化する力を表している」

国の人々の意見を通じて**モニター**することが重要である。

- 新しい協同組合や小規模な協同組合の発展を支援するために、大規模な協同組合セクターがその利益の一部を充てることを奨励し、**協同組合間の連帯**を強化する必要がある。
- 前の2つの章で述べたように、本計画案では今後数年間に、協同組合が**参加と持続可能性の両方**で、**その特長を認められること**を提案している。これには協同組合系金融機関の財務安定性や、協同組合が地球規模の安全保障に貢献していることが認められることも含まれる。
- 近代史を通じて協同組合がもたらした影響の可視性を高めるために、**世界協同組合遺産リスト**の作成を検討すること。





# 第4章 法的枠組み





# 「協同組合の成長を支える法的枠組みを確立する」

世界の長期的利益にとって協同組合がより優れているのはなぜか、という質問に対し、説得力ある理由を示すことができ、世間が協同組合とは何かをさらに理解すれば、成長が本格化する、というのは理にかなっている。だがこれは、協同組合の成長を阻む既存の障害が取り除かれたときに実現する可能性が高く、場合によっては取り除かねば実現は不可能だろう。このひとつの側面として、協同組合事業は、法制度が異なる国・地域で立ち上げる必要があり、この手続きは一般に国の法律の一部となっているということがある。

しかし、必要なことはこれだけではない。協同組合が企業の周辺的な形態であるという見解を持つ人は珍しくない。協同組合の運営の仕組みや、そのメリットが理解されていないことが多い(実業界に入る人々の教育・訓練において、協同組合が十分に取上げられていないことが、この問題に拍車をかけている)。こうした要因が、大多数の利益追求型、株主所有型の企業を対象に、金融、法律、規制のインフラが設計され、

形成される一因となっており、重要な点で協同組合には不適切なものとなっている。適切な協同組合法制度がある国は少ない。

協同組合としては、協同組合の特性を反映しない、投資家が所有する企業の経営やガバナンスの模倣に陥らないことが大切である。投資家所有の企業のために設計されている社会基盤の中で事業を行う場合には、そうした模倣は容易な選択ではあるが、

それに抗して適切な認知と扱いを受けるために闘うのでなければ、協同組合は同質化のなかで、その特性と事業的優位性を失う危険を冒すことになる。経営陣はこの点において、支援と後押しを必要としている。

ベニスで最近開催された会議における「最終宣言」<sup>29</sup>では、「協同組合の形態に即し、その発展に好意的な規制の枠組みと支援の政策」を求めている。この重要な要求には(さまざまな組織の中で何よりも)各国政府に協同組合の設立を奨励・促進し、協同組合の発展に支援的で実現可能な環境を構築するために適切な措置を講ずることを求めた国連決議56/114<sup>30</sup>、国際労働機関(ILO)の第193号勧告<sup>31</sup>など、いくつかの伏線がある。

協同組合に好意的な法的枠組みの重要な側面として、協同組合法制度が協同組合のアイデンティティを支え、保護するものであることがあげられる。異なる法体系をとる各国において、地方の事情に応じて協同組合原則を取り込み、また協同組合独自のアイデンティティを適切に反映する法制度をつくる必要がある。





## 国際労働機関 (ILO)

2002年の協同組合の促進に関する勧告 (ILO第193号勧告) において、国際労働機関は (何よりも) 以下を提言する。

- 各国政府は、協同組合の特性と機能に即した、協同組合の価値と原則に基づく支援的政策と法的枠組みを提供すべきである。
- 所得をもたらす活動および雇用の創出並びに発展、人的資源の能力開発、協同組合運動に関する知識の増進、事業の可能性の開発、貯蓄および投資の増加、社会的・経済的福祉の向上を含むさまざまな目的のために、発展の水準に関係なく、すべての国における協同組合の可能性を促進するための措置を講ずる。
- 国内的及び国際的な経済的及び社会的な開発の柱の一つとして協同組合を促進する。
- 各国政府は、協同組合が支援サービス、投資・金融、信用へアクセスしやすくなる取り組みを行うべきである。





2012国際協同組合年の大きな成果のひとつは、政策決定者および監督機関が、協同組合がいかに社会に貢献し、世の中にメリットをもたらしているかという事実によりやく気付いたことである。これは大いに喜ぶべきことといえる。しかし、この追い風を協同組合の成長につながる法的枠組みの確立につなげ、協同組合がすべての人々に利益をもたらすようにするためには、政策決定者と監督機関をさらに後押ししなければならない。

まず、この課題は協同組合への優遇措置、助成金、特別な配慮を求めるものではない点を強調しておく必要がある。協同組合が他の企業よりも、政府の特例措置に依拠しているということは決してない。しかし、現実的に規制の空白地帯に置かれているビジネスなど存在せず、事業の成長は常に、規則・政策といったインフラに左右される。協同組合は、株式会社を前提に作られがちである法的枠組みの下でさえも、これまで長きにわたって成功を収めてきた。我々は、これから法体系が協同組合セクターを前提としたものとなることを期待しているのではないし、また、それを求めることもない。この取り組みにおいては、協同組合が社会に提供している経済的・社会的な便益を各国の政府および政策決定者に正しく理解してもらい<sup>32</sup>、それが法的枠組みに反映され、より広くさまざまな所有形態を持つ事業体に訴えかけるようになることを目的としている<sup>33</sup>。

2009年、インド政府は憲法改正法案(第111号)を通じて憲法改正を行い、協同組合を形成する権利を基本的権利のひとつに定めた。また、国会は協同組合組織の選挙を行う選挙管理委員会の方針に従って、専門機関を設立する権利も与えた。

(<http://agricoop.nic.in/cooperation/hpcc2009new.pdf>)



# 目標

すべての協同組合に適用できる画一的で、最適な規制または法的枠組みは存在しない。協同組合の登記および協同組合が他の企業と比較してどう扱われるかを規定する法的枠組みは国家の管轄下にあり、そのことを念頭に分析を進める必要がある。そのため、どのような改善を目指すのかを具体的に明らかにして、国連勧告に直接的に基づいたロビー活動を国に対して行わねばならない。しかし、すでに適切な登記制度や規制環境が確立されている場合は、それを高く評価、強調するものであり、改善が必要な環境においては、各国協同組合の全国組織がICAの支援を得ながら、改善に向けた取り組みを行うこととなる。

登記に対する各地域の法的枠組みを評価することに加え、ICAには協同組合の公的、社会的価値と持続可能性を証明するという役割がある（既出の「持続可能性」を参照）。それにより、特に金融危機を経て、多くの国々で新たな社会保障と公的支援のあり方が模索されている時代においては、政府による改革の議論が協同組合を支援する方向へ進むことになる。協同組合の「社会的」価値を説明できれば、協同組合が投資家所有の企業より効率的で、公益に大きく貢献していることを証明する説得力のある議論が展開できる可能性がある。

この議論は、現在の法律がさまざまな分野の協同組合にどのように適用されるのか、そして、協同組合が国家的な公益に貢献していることが、他の企業とは異なる扱いを正当化するのか否かを検討するうえでの基盤となる。例えば、税法や独占禁止法で、協同組合が他と異なる扱いを受けることが正当化されることもありえる<sup>34</sup>。また、資本調達に適用される法律や政府との契約を規定する法律に影響を与える可能性もある。

現在、協同組合は他の企業よりも不利な立場に置かれる可能性があることから、この分野の重要性は見過してはならない。わかりやすい例をあげるなら、多数の国・地域に

おいて独占禁止法が徐々に導入されている主な目的は、物品やサービスへのアクセスを制限することによって、営利を目的とする民間企業が支配的・独占的地位を悪用してコミュニティの利益を損ねることを防ぐことである。しかし、それらの法律を、人々の物品やサービスへのアクセスを確保するためにコミュニティ

によって設立された協同組合にも同じように適用することが適切かどうかは、別途検討が必要である。また、もうひとつの例は、公共サービスの委託に関する法律である。オープンで透明性のある競争を促進するためのルールを確立するためには、関連すると思われる事案はすべて考慮する必要がある。



# これらの目標をどのように達成するか

## 可能な、または、考えられる行動

- 下記の方法を通じて、**登記機関や監督機関を支援することができる**：
  - 登記機関および監督機関の国際的ネットワークの構築<sup>35</sup>
  - 協同組合原則の適用に関するガイドラインの策定
- さまざまな国・地域における協同組合への法律の適用状況の比較研究を通じて、**国会議員、立法者、政策決定者を支援することができる**。
  - 例えば、2009年にICAアメリカは、1988年に制定された文書を更新し、ラテンアメリカ諸国向けの法的枠組みを説明した文書を発表した<sup>36</sup>。ここで示された法的枠組みは、他の国々の政策決定者が倣うべきモデルとして作成されたものではなく、法律学、学術的研究、比較法に基づいて、協同組合法制において重要な要素について指針を示すことを目的としたものである。
  - もう一つの例として、最近設立された、欧州の協同組合法に関する研究会 (SGECOL) がある。ここでは初の研究プロジェクトとして欧州の協同組合法の原則 (PECOL) を検討することになっている<sup>37</sup>。SGECOLの大まかな目標は、ヨーロッパにおける協同組合法に関する比較研究を行うことで、国内、ヨーロッパ地域、世界の各レベルにおいて、協同組合に対する司法、学術、政府コミュニティの認知度および理解度の向上を図ることである。SGECOLは、PECOLの起草をはじめとする、協同組合法に関するさまざまな研究の取り組みを通じて、この目標を達成することを目指している。
- 協同組合に関する課題を世界銀行のような**グローバルな開発機関**や、G8及びG20のような政府間の政策決定機関と共有する。
- 世界的および地域的な**政治的な出来事や変革**により生まれる協同の機会に対応できる能力を育む。
- 協同組合が社会および公共にもたらす利益を示す**証拠を公表する**。この証拠と一連の文献を蓄積していくことで、適用される法律や経済発展段階が異なる国や地域において、協同組合が適切な扱いを受けるよう主張するための論拠として使用できる。
- アイデンティティの部分で述べたように、協同組合を協同組合たらしめる「**核心**」を**確立する**必要がある。これは国の法制度において協同組合が他と異なる取り扱いを受けるための根拠としてきわめて重要である。なぜなら、協同組合が社会および公共に利益をもたらしているという証拠と協同組合として扱われるための最低限の基準との間には、強固な関連性が必要となるからである。このことは、例えば協同組合に財政上、または、規制上、異なる措置が適用される状況でとりわけ重要になる。なぜなら、これがなければ虚偽の資格申請がなされることになるからである。これは最近、アントニオ・フィキが発表した論文<sup>38</sup>で強調されているように、特に対応が難しい部分である。
- **国家の法的枠組み**と、その法的枠組みが協同組合の活動をどの程度可能にしているのか、また、役立っているかを**評価する**ためのメカニズムやツールを開発しなければならない。適用される法律が異なる法域の評価一覧を作成することにより、それぞれの地域の評価が明らかになる。これは評価の低い国・地域を特定して、彼らの努力を促すための材料となる。
- 法的枠組みが与える影響を測りそれを見える形で示すこと、そして、知識を共有することを目的に**協同組合に関するナレッジバンク**を設立する。



# 第5章 資本



# 「組合員による管理を保障しながら、信頼性のある協同の資本を確保する」

企業は資本がなければ活動できない。それは協同組合も同様である。融資（借入資本）を受けることもできるが、短期の運転資金の確保だけでなく、長期的な事業資金が必要であることから、通常は何かしらの長期リスクに対応する資本またはそれらの損失を吸収する資本が必要となる。協同組合の資本は、出資金または留保利益（積立金）の形で組合員から提供されるのが一般的である<sup>39</sup>。当然のことながら、留保利益は一定額が積み上がるまでに時間を要するため、新規に事業を開始する組織にとっては利用できない。主要な銀行からの借入れが利用される以前は、歴史的に協同組合の資金は、組合員からの現金出資に頼っていた。組合員は現金を協同組合に出資し、必要に応じて払い戻すことができた。

しかし、払戻可能な出資では、少数の例外を除いて、もはや必要な資本をカバーすることができない。金融機関や金融サービスが普及している現在においては、人々の現金の安全な預け先として、協同組合の必要性は失われている。現在、自由に払戻しができる資本は、十分に安定的な事業資金とはならないであろう。このような状況において、あらゆる地域の協同組合は、資本調達の問題に直面している<sup>40</sup>。

投資家所有の企業の資本は、財務リターンを求める投資家から資本を調達する。投資家へのリターンは配当や長期的な企業価値拡大にともなう資本の成長、または、この両者が重なりあったものである。伝統的な「株主資本」はこうした利益をもたらすもので、投資家は株式所有を通じて持分に応じた企業の資本価値、または、配当金という形で企業があげた利益の一部を受け取る権利を有する、という基本原理に基づいている。

協同組合の資本は、これら二つの原理において、（他の資本とは）異なっている<sup>41</sup>。第一に、組合員は、一般的に自分が出資した、

「我々には社会的に有害な資本ではなく建設的な資本が、不安定性を招く資本ではなく、安定性をもたらす資本が必要である。人類の金銭欲に基づくものではなく、人類のニーズに合わせて抑制、限定、管理、監督された資本が必要である。協同組合の資本は建設的で、安定をもたらす、抑制的である。世界では、協同組合資本が必要とされており、預金を投資目的から協同組合資本へと転換させることが求められる」(Webb and others (2010)『Co-operative Capital: What it is and Why our World Needs it (協同組合資本：それは何か、なぜ我々の世界はそれを必要とするのか)』)

または、組合員資格を得るために出資した金額しか払戻しを受けることができない。よって、資本価値自体に対する配分を受けることできない。第二に、協同組合は組合員として払い込んだ出資金に対して利息を支払うことができるが、協同組合の第3原則に基づき、組合員が受け取るのは、あるとしても、組合員の条件として「制限された対価」である。どのくらいの利益または余剰金を組合員に分配するかは、組合員の組合利用分量によって決まる。

企業の株主資本と比較すると、協同組合資本は投資家に対し、株式に匹敵する経済的利益を提供するものではない。その結果、経済的には魅力が少なく、投資家にはほとんど注目されない。

しかし、協同組合による社会全体（利益を追求する投資家だけでなく）への貢献は、これまで述べてきた理由から、投資家所有の企業が与える幅広い影響よりも間違いなく魅力的である。このギャップ（投資リターンの魅力と社会への貢献）をどのように克服すればよいのだろうか。





# 目標

このテーマは、複雑、専門的、また、あたかも聖杯を探す旅のように、やや神秘的になりやすい。基本的に、すぐに必要ではないが今後必要になる資金の安全な預け先を求める我々市民としてのニーズと、事業の発展と変わりゆく我々のニーズを満たすための資本が必要な企業のニーズをマッチングする必要がある。

過去150年ほどの歴史は、人々が投資家に変身した時代であった。「投資」とは一般に、最も高いリターンが見込める場所に資金を置くことを意味する。大抵の場合は、企業への株式投資に関連した言葉として使われている。先進国に住む大部分の人々は、年金積立や、投資家所有の企業が提供する保険商品などその他金融商品の購入を通じて、意図的か否かに関わらず、何らかの形で投資に関わっている。自分の預金に対する利益の最大化を図ることが当たり前になり、我々はこの状況に溺れている。しかし、ここ4年間の不安定な経済状況でこのモデルの脆さが暴露され、現在ではより適切なモデルが模索されている。

成功モデルを探し出すことは、協同組合のように長期的な視点で見ると人々のニーズを満たす可能性が高い事業を設立することで、事業の運営方法を変更することだけでなく、人々の行動に変化を及ぼすことも意味する。我々はもう利益の最大化を追求する投資家であることをやめなければならない。よりよい社会を求めるのなら、よりよい社会を築いてくれそうな組織に出資する必要がある。株式会社に出資してもこの目的は達成できないだろう。

人々の投資の態度がすでに変化していることをはっきりと示す証拠がなければ、これは救いようがないほど理想主義に走った提

案に見えるであろう。しかし富、お金、運用に対する態度は、劇的に変化している。例えば、ビル・ゲイツとその他30名の米国の大富豪が立ち上げた、自分の富の少なくとも50%をチャリティに寄付しようという「ギビング・プレッジ (Giving Pledge)」プロジェクトや2004年の津波、2011年の日本の大震災とその後の津波、その他の大規模災害に対する人々の行動を見てほしい。また、有力紙の経済欄を賑わす銀行員の行状や莫大な報酬に対する怒りの記事、「ムーブ・ユア・マネー (預金を動かせ)」運動<sup>42</sup>、「占拠」運動など、我々は大きな変革の時代を生きしており、大衆の態度や感情が変化してきている。

運用商品は、その時代の人々の態度と投資へのモチベーションに合致している必要がある。よって、ここでの目標は、人々が認識、理解、信用できる協同組合の未来についての説得力ある姿を提示し(第3章を参照)、その未来を実現するために自分の資金を活用できる適切な仕組みを提供することである。これは要するに、リターンを提供しながらも、協同組合のアイデンティティを損なわず、人々が自分の資金を必要とする時に利用できる金融商品を提案することである。また、従来の組合員の枠を超えて資金調達源を求める広い選択肢を模索しながらも、組合員による管理については、損なわないようにすることを意味している。

この状況においては、協同組合のための適切な資金調達手段がどうしても必要となる。この領域は企業がすでにかなり力を注いできた分野で、つぎ込んだ時間、労力の点で協同組合が大きく遅れている分野である。協同組合に資金が投入され、また払い戻しを受けられるだけでなく、下記の条件を満たすしくみを提供する必要がある。

- 協同組合に安定的な事業基盤を提供する。
- 株式市場が投資先として適切でない場合に、適切な資金の「行き先」を提供する。
- 組合員による管理や協同組合のアイデンティティへのコミットメントなど、組織の協同組合としての特性を傷つけ、損なうことがない。



# これらの目標をどのように達成できるか

## 可能な、または考えられる行動

- 広く既存の組合員からの**出資**を促進・奨励する
- 協同組合が出資者に対して**明確な提案**を行うようにする
- 異なる地域の協同組合が、互いに資本や金融商品についての**アイデアや経験の共有**を促す
- リスク資本に分類され、協同組合の事業および出資者のニーズを満たす近代的かつ汎用性のある**金融商品**を開発する
- 異なる規模や事業分野に対応できる多様で汎用性のあるモデルを開発する
- 資金を必要としている組織（規模の大小に関わらず）が**集約者または仲介者**として利用できる協会のような機関を設立する
- 協同組合の設立を実証するための資金源として**世界の開発のための協同組合基金 (Global Development Co-operative Fund)**を活用する
- 出資と新たな金融商品に対して、変化している投資家の**態度とモチベーションの調査**を実施する
- 関連子会社やその他のグループ内企業間の出資を利用することや、資本蓄積のために協同組合グループやクラスターを設立することでもたらされるリスクと機会を精査する
- 借入や株式投資との比較の観点で、協同組合の資本が**感動を与えるモデル**であることを証明する
- 成長および業績を評価するための協同組合専用の**指標**を開発する
- 協同組合モデルの独自性を反映した**会計基準**を提唱する
- 仲介取引や共有のサービスを利用して、**協同組合間の国際取引**を推進する





# おわりに





# 2020ビジョン:「協同組合の10年に向けたブループリント」は、まさに野心的といえる。

協同組合の先駆者たちが最初に自らの新たなアイデアを実践したとき、それは投資家所有の企業が満たしきれなかった彼(女)らのニーズに人々が応える方法をもたらしたのであった。

今日では、全ての人々がそのアイデアを必要としている。持続可能性よりも利益と成長を重視し、一部の人々の個人的な利益を万人の公共の利益よりも優先する従来の企業のあり方によって、国際社会に失敗がもたらされた。

協同組合のアイデアは有効であるが、現代人の大部分がそのことを知らない。だからこそ、この「協同組合の10年に向けた計画案」は野心的といえる。協同組合のメッセージを明確にし、協同組合がどれほど大きなことを達成できるかを、協同組合を知らない世界に発信するのである。

しかしながら、人々が可能だとイメージすることを実行する手段を与えることも野心的な計画である。また、性別や年齢を問わず全ての人々が、自分が実現できると考えることの実現を阻む障害を克服できるようにするための計画も、また野心的なものである。

国際協同組合年は、協同組合および協同の思想を支持する人々にとって大きなきっかけとなり、「協同組合の10年」を実行するための基礎となった。この時代・社会情勢は、野心的な計画を求めている。だからこそ、ICAはこの挑戦に満ちたブループリントを採択したのである。

この文書で謳われている計画は、

ICAだけの力では実行困難である。もちろんICAは自らが果たすべき役割を明確に認識しており、目の前に現れる課題に果敢に立ち向かっていこうという強い意思を持っている。しかし、この計画案が有意義で効果的なものになるためには、各国の協同組合全国組織、個々の協同組合、そして、協

同組合という事業形態を信じるすべての人々の協力と承認が必要となる。我々すべてが協同することで、協同組合が道を切り開いていかなければならない。

**我々全員が「2020ビジョン」を確かなものとするために、役割を担っている。**





# 國際協同組合同盟 (ICA)



ICAは、1895年に世界の協同組合の結束、代表、奉仕のために設立された独立の非政府組織である。ICAは、協同組合の世界的な意見表明、知識を共有するためのフォーラムの開催、協同組合に関する及び協同組合のための組織的な活動等を行っている。

ICAの会員は、国際レベル及び世界各国の農業、銀行、消費者、漁業、保健、住宅、保険、労働者等あらゆる分野の協同組合の全国組織が加盟している。ICAの加盟組織は100カ国、傘下の組合員は世界全体で10億人であり、1億人の人々が協同組合で働いている。



KELLOGG COLLEGE

## 共同事業および従業員所有事業研究所 (CENTRE FOR MUTUAL AND EMPLOYEE-OWNED BUSINESS)

同研究所は、オックスフォード大学の最大かつ最も国際的な大学院のひとつであるケロッグ(カレッジ)に所在している。ケロッグ・カレッジはオックスフォード大学の生涯教育の取り組みを支援しており、成人のパートタイム学生の継続教育と職業能力開発の機会を提供している。

協同組合や相互扶助に基づく事業によって生み出された利害関係者が関与する参加型のアプローチに対しては、政策決定者、学者、一般市民からの関心が高まっている。また、イギリスおよび世界経済の大きなうねりにより、組織倫理、地域への責任、長期的に持続可能な戦略に高い水準を示す、協同組合および相互扶助に基づく事業

の重要性が強まった。この環境変化は、先端を行く研究機関にとっては、これまでにないチャンスといえるが、これを生かすために、研究機関は実証に基づき、世界レベルの調査と分析を基盤とし、また協同組合や相互扶助に基づく事業のニーズを反映した綿密なカリキュラムを備える必要がある。

よって、共同事業および従業員所有事業研究所の主な活動は、協同組合と相互組合セクターのビジネスニーズに重点を置いたオーダーメイドの短期コースと教育プログラムを通じた研究および職業能力開発である。同センターは応用知識と普及に情熱を注ぎ、会議、セミナー、招待講演を運営するとともに、オックスフォード内

外のネットワーク及びパートナー関係の構築を進めている。同センターの目的は次の通りである。

- 協同組合と相互組合セクターの業績に関する研究の実施
- 関連のある事業のニーズに綿密に合わせたカリキュラムの提供と現在および未来のリーダーの育成
- 協同と相互扶助に関する議論と新しい考え方の促進
- 既存の協同組合および相互組合セクターの専門家との協力を通じた学者、実務家、政策決定者のグローバルネットワークの構築





# 参考文献

- 1 国連総会決議A/RES/64/136
- 2 ここでは以下のものを含む: Euricse・ICA共同大会(ベニス)「よりよい世界の実現に向けてー協同組合への理解の促進ー」(<http://euricse.eu/en/news/venice-2012-final-declaration>);農村協同組合のためのダンセイニ宣言([http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/corp\\_partnership/docs/Dunsany\\_Declaration\\_for\\_Rural\\_Co-operative\\_Development\\_FINAL.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/corp_partnership/docs/Dunsany_Declaration_for_Rural_Co-operative_Development_FINAL.pdf));国際協同組合銀行連盟決議(<http://2012.coop/en/media/library/member-publication-international-co-operative-banking-association-2012>);ケベックでの国際協同組合サミットにおける宣言 (<http://www.2012intlsummit.coop/site/communication/declaration/en>); Imagine 2012協同組合経済に関する国際会議における宣言(<http://www.imagine2012.coop/wp-content/themes/twentyten/document/Declaration-Imagine2012%20ICA.pdf>); 国際保健協同組合フォーラムにおける宣言(<http://ihco.coop/2012/10/13/quebec-ihcf-2012-declaration/>)
- 3 欧州戦略政策分析システム (ESPAS, 2011)『Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World (2030年グローバル・トレンド:相互に連結した多極的な世界に生きる市民たち)』を参照。([http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS\\_report\\_01.pdf](http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf))
- 4 この後の第3章で説明されているように、我々は「参加」を、人々が自分たちの協同組合を所有し、その民主的な統治に参加することを通じた協同組合独自の手法の短縮名称として使っている。
- 5 7ページ目の「協同組合のアイデンティティ宣言」を参照。
- 6 Cook, J., S. Deakin, J. Michie and D. Nash (2003), Trust Rewards: realizing the mutual advantage (信頼報酬: 相互の利益を実現する), Mutuo, London; J. Michie and C. Oughton (2002), Employee Participation and Ownership Rights (従業員の参加と所有権), Journal of Corporate Law Studies, Vol. 2, No.1, pp.143-159; J. Michie and C. Oughton (2003), HRM, Employee Share Ownership and Corporate Performance (人的資源管理ー従業員が所有権と企業の業績を共有する), Research & Practice in HRM, Vol. 11, Issue 1, pp.15-36; J. Michie and M. Sheehan (1999), No Innovation without Representation? An analysis of participation, representation, R&D and Innovation (代表権がなければイノベーションもない? 参加、代表権、研究開発、イノベーションの分析), Economic Analysis, Vol.2, No.2, pp.85-97; J. Michie and M. Sheehan (2005), Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage (経営戦略、人的資源、労働市場の柔軟性と競争力), International Journal of Human Resource Management, Vol.16, No.3, pp.448-468; International Joint Project on Cooperative Democracy (協同組合の民主制に関する共同プロジェクト) (1995) Making Membership Meaningful (メンバーシップを価値あるものに): Participatory Democracy in Cooperatives (協同組合における参加型民主主義), Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan; Kurimoto, A. (2010) Changing Patterns of Member Participation (変化する組合員参加のパターン), in Hasumi et al (eds.) Consumer Co-ops in Japan: Challenges and Prospects in Transitional Stage (日本の消費生活協同組合ー転換期における挑戦課題と展望), Consumer Co-operative Institute of Japan, Tokyo.
- 7 J. Birchall & R Simmons (2009) Co-operatives and poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania (協同組合と貧困の削減ースリランカとタンザニアの実例)
- 8 Pateman, C. (1970) Participation and Democratic Theory (参加と民主主義理論), Cambridge: Cambridge University Press
- 9 Co-operatives UK: The UK co-operatives economy 2011 (英国の協同組合ー2011年の英国の協同組合経済) ([http://www.uk.coop/sites/default/files/docs/the\\_co-operative\\_economy\\_2011.pdf](http://www.uk.coop/sites/default/files/docs/the_co-operative_economy_2011.pdf))
- 10 ESPAS (2011) Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World (2030年グローバル・トレンド:相互に連結した多極的な世界に生きる市民たち) ([http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS\\_report\\_01.pdf](http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf))
- 11 Paul Mason (2012) Why it's kicking off everywhere: the new global revolutions (新世界革命があちこちで起きているのはなぜか)
- 12 Cornel West 哲学者兼活動家 ([http://www.democracynow.org/blog/2011/9/29/cornel\\_west\\_on\\_occupy\\_wall\\_street\\_its\\_the\\_makings\\_of\\_a\\_us\\_autumn\\_responding\\_to\\_the\\_arab\\_spring](http://www.democracynow.org/blog/2011/9/29/cornel_west_on_occupy_wall_street_its_the_makings_of_a_us_autumn_responding_to_the_arab_spring))
- 13 R. Murray (2010) Co-operation in the Ages of Google (グーグル時代の協同)、P. Skinner (2012) Open Co-operation: Towards a Blueprint for a Co-operative Decade (開かれた協同ー協同組合の10年に向けたブループリントのために) (<http://www.uk.coop/ageofgoogle>)
- 14 Pestoff, V.A. (1998) Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society (福祉社会と市民民主主義ー協同組合と社会的企業の役割); Aldershot, UK & Brookfield, NJ: Ashgate
- 15 R. Wilkinson & K. P. Pickett (2009), The Spirit Level (精神レベル); London & NY: Penguin
- 16 M. Porter & M. Kramer (2011) Creating Shared Value (共有価値の創造), Harvard Business Review, 2011年1-2月号
- 17 ウィキペディアの定義の冒頭を参照。 <http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>
- 18 J. Michie (2011), Promoting Corporate Diversity in the Financial Services Sector (金融サービス部門における企業の多様性促進), Policy Studies, Vol. 32, Issue 4, pp.309-23
- 19 W. Lazonick & M. O'Sullivan (2000), Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance (株主価値の最大化ー企業ガバナンスの新たなイデオロギー), Economy & Society, 29:1, pp.13-35
- 20 H. Hesse & M. Chihak (2007) Co-operative Banks and Financial Stability (協同組合銀行と金融の安定), IMF (国際通貨基金); G. Ferri (2012), Credit Co-operatives: Challenges and opportunities in the new global scenario (信用協同組合ー新しい世界のシナリオにおける課題と機会), EURICSE Working Paper No. 032/12; H. Hesse & M. Chihak (2007) Co-operative Banks and Financial Stability (協同組合銀行と金融安定性), IMF <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0702.pdf>; G. Ferri (2012) Credit Co-operatives: Challenges and opportunities in the new global scenario (信用協同組合ー新たな世界のシナリオにおける課題と機会). EURICSE Working Paper No. 032/12 <http://euricse.eu/en/node/2044>
- 21 Ownership Commission (2012), Stewardship, Diversity & Plurality (スチュワードシップ、多様性、多元性) を参照。 ([http://ownershipcomm.org/files/ownership\\_commission\\_2012.pdf](http://ownershipcomm.org/files/ownership_commission_2012.pdf))

- 22 R. Putnam (2000) *Bowling Alone* (ひとりでボウリング); London & NY: Simon & Schuster
- 23 イタリアについてはwww.euricse.eu, 日本についてはPestoff V.A. (2008) *A Democratic Architecture for the Welfare State* (福祉国家のための民主的構造), Chapter 7, Routledge; Kurimoto, A. (2003) 'Co-operation in Health and Social Care: Its Role in Building Communities (保険及び社会サービスにおける協同: コミュニティ構築における役割)', in Mark Lyons and Samiul Hasan (Eds.) *Social Capital in Asian Sustainable Development Management* (アジアの持続可能な開発管理における社会関係資本), Nova Science Publishers Inc, New York.
- 24 2001年12月に採択された国連決議56/114 ([http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/56/114](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/56/114))
- 25 ILO Co-operative Branch (2012) *Sustainable Energy Co-operatives* (draft), Geneva (持続可能なエネルギー協同組合(草稿))
- 26 これらの勘定体系のいくつかに関する批評については, G. Mulgan (2010) "Measuring Social Value (社会的価値を測定する)," *Stanford Social Innovation Review*; New Philanthropy Capital (2012) *Principles into Practice: How charities and social enterprises communicate impact* (実践に向けた原則: 慈善団体と社会的企業はどのように影響を伝えているか) を参照。
- 27 例えばL. Saisset et al (2011) *A Co-operative Performance Measurement Proposal* (協同組合の業績評価に関する提案), Working Paper Moisa 2011-3を参照。
- 28 J. Quarter et al. (2007) *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Co-operatives*, (何がカウントされるか? 非営利及び協同組合の社会会計), London: Sigel; Bouchard, M. J (2009) (ed.) *The Worth of the Social Economy: An International Perspective* (社会的経済の価値: 国際的視点). Brussels: Peter Lang.
- 29 「より良い世界をつくるための協同組合に対する理解の促進」(2012年3月)
- 30 2001年5月に配布された協同組合に関する事務総長の報告書に続いて、2001年12月19日の国連総会で採択された決議「社会の発展における協同組合」A/RES/56/114
- 31 ILOは続いて協同組合法ガイドラインの第2改訂版(ヘーゲン・ヘンリー執筆、2005年)を発表した。
- 32 各国政府とその他の関連機関に、「社会開発目標、特に貧困の根絶、完全で生産的な雇用の創出、社会的統合の強化の達成に対する協同組合の潜在力と貢献」を活用し、十分に開発することを求めた国連決議56/114の基盤でもある。
- 33 これは、英国で所有者委員会が最近、展開した理論である。Ownership Commission (2012) *Plurality, Stewardship & Engagement* (多元性、ステュワードシップ、関与) を参照。
- 34 ノルウェー政府が欧州委員会に行き成功した、協同組合に対する補助は欧州の国家補助法に相当するという申し立ては、協同組合の便益を監督機関に説明する際の先例となっている。
- 35 独占禁止法監視機関のための競争法ネットワークに似たもの
- 36 ACI Americas (2009) *Framework Law for the Cooperatives in Latin America* (ラテンアメリカの協同組合のための枠組み法)
- 37 EURICSE研究報告書N.024/12 *New Study Group on European Comparative Law: Principles Project* (欧州比較法に関する新たな研究会: 原則プロジェクト)
- 38 EURICSE研究報告書N.023/12 *Co-operative Identity and the Law* (協同組合のアイデンティティと法), Antonio Fici (<http://www.euricse.eu/en/node/1962>)
- 39 資金は銀行を含む協同組合の資金調達機関からも提供されている。
- 40 例えば、NCBA (2011) *National Cooperative Investment Capital Fund Information Memorandum For Pre-Fund Working Capital* (全国協同組合投資資本情報の事前調達運転資金に関する覚書)を参照。
- 41 Webb and others (2010) *Co-operative Capital: What it is and Why our World Needs it* (協同組合資本: それは何なのか、なぜ我々の世界はそれを必要とするのか)
- 42 「ムーブ・ユア・マネー」運動の開始を受けて、2010年以来、1,000万口の銀行口座が米国の大手銀行から消えたが、その結果、米国の信用組合の取引が急激に増加し、現在では総人口の30%が協同組合の運営する信用組合に加入している(2008年の8,900万人から、現在では9,400万人まで増加)。csmonitor.com: "Co-operative businesses provide a new-old model for job growth (協同組合事業が新しく旧式な雇用拡大モデルを提供), 02/04/2012 (<http://www.csmonitor.com/World/Making-a-difference/Challenge-Agent/2012/0402/Cooperative-businesses-provide-a-new-old-model-for-job-growth>)

## 写真

表紙, pp.1、pp.21: コープ・イタリア

pp.3: 協同組合グループ、英国

pp.5-6, pp.19: コープ・スウェーデン

pp.12: IFFCO (インド農民肥料協同組合): ウツタル・プラデーシュ州プールプル、インド

pp.16: Midlands Co-operative、英国

pp.20: エロスキ、スペイン

pp.23, pp.27, pp.33-34: コープ・ネーデルランド

pp.31: デジャルダン、カナダ

pp.9, pp.35: モンドラゴン、スペイン (CECOP-CICOPAヨーロッパ @Lydie Nesvadba)



# 協同組合のアイデンティティに関するICA声明

## <定義>

協同組合は、共同で所有し民主的に管理する事業体を通じ、共通の経済的・社会的・文化的ニーズと願いを満たすために自発的に手を結んだ人々の自治的な組織である。

## <価値>

協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、そして連帯の価値を基礎とする。それぞれの創設者の伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、正直、公開、社会的責任、そして他人への配慮という倫理的価値を信条とする。

## <原則>

協同組合原則は、協同組合がその価値を実践に移すための指針である。

### (第1原則)自発的で開かれた組合員制

協同組合は、自発的な組織である。協同組合は、性別による、あるいは社会的・人種的・政治的・宗教的な差別を行なわない。協同組合は、そのサービスを利用することができ、組合員としての責任を受け入れる意志のある全ての人々に対して開かれている。

### (第2原則)組合員による民主的管理

協同組合は、その組合員により管理される民主的な組織である。組合員はその政策決定、意志決定に積極的に参加する。選出された代表として活動する男女は、組合員に責任を負う。単位協同組合では、組合員は(一人一票という)平等の議決権をもっている。他の段階の協同組合も、民主的方法によって組織される。

### (第3原則)組合員の経済的参加

組合員は、協同組合の資本に公平に拠出し、それを民主的に管理する。その資本の少なくとも一部は通常協同組合の共同の財産とする。組合員は、組合員として払い込んだ出資金に対して、配当がある場合でも通常制限された率で受け取る。組合員は、剰余金を次の目的の何れか、または全てのために配分する。

- ・ 準備金を積み立てることにより、協同組合の発展のため その準備金の少なくとも一部は分割不可能なものとする
- ・ 協同組合の利用高に応じた組合員への還元のため
- ・ 組合員の承認により他の活動を支援するため

### (第4原則)自治と自立

協同組合は、組合員が管理する自治的な自助組織である。協同組合は、政府を含む他の組織と取り決めを行なったり、外部から資本を調達する際には、組合員による民主的管理を保証し、協同組合の自主性を保持する条件において行なう。

### (第5原則)教育、訓練および広報

協同組合は、組合員、選出された代表、マネジャー、職員がその発展に効果的に貢献できるように、教育訓練を実施する。協同組合は、一般の人々、特に若い人々やオピニオンリーダーに、協同組合運動の特質と利点について知らせる。

### (第6原則)協同組合間協同

協同組合は、ローカル、ナショナル、リージョナル、インターナショナルな組織を通じて協同することにより、組合員に最も効果的にサービスを提供し、協同組合運動を強化する。

### (第7原則)コミュニティへの関与

協同組合は、組合員によって承認された政策を通じてコミュニティの持続可能な発展のために活動する。