

協同組合の新しい経済理論と大学生協同組合の潜在可能性

滝川 好夫

【要旨】

本稿は、Euricse・ICA 研究会議報告書（2012年）とICA（国際協同組合同盟）「協同組合の10年のためのブループリント」（2013年）で示されている協同組合の新しい経済理論を踏まえて、大学生協の課題と潜在可能性を論じている。大学生協の事業モデルの特徴として、「参加型モデルのために、多様化している財貨・サービス需要に適応」、「組合員利益の最大化志向をもっている」、「組合員の異質性」の3つを挙げ、現在の大学生協が直面している4つの問題（「新たな全国連帯組織」、「学びと成長」事業、大学生協の社会的志向、商品価格の統一化・標準化）を念頭に、大学生協の潜在可能性を發揮するためには、「組合員の連帯と相互援助」、「より密接な組合員ネットワークを構築するために、組合員が『つながる』新たな方法を見出す」、「大学生協の価値と原則により合致した事業慣行の採用」、「事業慣行やガバナンスモデルに関する新しい研究の支援」、「マネジメントの強化によるオルタナティブ・モデルの開発」、「大学生協の原理のより良い理解を支援し、認知度を高める」、「大学生協の評価と教育」の7つが重要であると論じている。

1 はじめに*

Euricse・ICA 研究会議報告書（Borzaga and Galera[2012]）は、国際協同組合同年である2012年の3月15、16日に、イタリアのヴェニスで、Euricse（協同組合と社会的企業に関するヨーロッパ研究所）とICA（国際協同組合同盟）によって共同開催された大会「Promoting The Understanding of Cooperatives for A Better World（より良い世界に向けて：協同組合への理解の促進）」から得られた知見をまとめたものである。同研究会議は、いかに多様な協同組合形態が持続可能な経済とより公正な社会の構築に寄与しうるかという問題について学際的に議論する研究会議であり、同報告書は17名の招待講演者の報告をまとめたものである。ここでは、既存の協同組合論が批判的に検討され、経験的な証拠と突き合わされている。2012年は「国際協同組合同年」であり、同

* 日本生活協同組合連合会の大本隆史氏（前全国大学生協連合会常務理事）には本稿の下書きを読んでいただき、ご教示をいただいた。また、寺尾善喜・大学生協阪神事業連合専務理事には資料を提供していただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

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、「協同組合の 10 年に向けたブループリント」が検討され、承認された。ICA 総会は国際協同組合年が協同組合の事業形態を新たな水準に引き上げる世界的なキャンペーンの幕開けになることを目指し、『2020 ビジョン』を達成するための戦略を「Blueprint for A Co-operative Decade（協同組合の 10 年のためのブループリント）」（2013 年）にまとめている。本稿では、Euricse・ICA 研究会議報告書[2012]と ICA[2013]の「ブループリント」を踏まえて、大学生協同組合の課題と潜在可能性を論じる。Zamagni[2012]は、利用者協同組合、生産者協同組合、労働者協同組合、社会的協同組合のどれが最も協同組合らしいかを検討し、利用者協同組合、生産者協同組合、社会的協同組合の 3 つがうまくいきそうであると結論しているが、本稿では、Euricse・ICA 研究会議報告書[2012]と ICA[2013]の「ブループリント」を踏まえて、利用者協同組合の 1 つである大学生協同組合の潜在可能性を論じる。

2 協同組合の「既存の経済理論 vs. 新しい経済理論」

Euricse・ICA 研究会議報告書[2012]は、協同組合に関する理論的研究欠如によって生じている問題として、次の 5 つを挙げている。

① 協同組合の定義

協同組合は異なる文脈において様々な方法で定義され、あるいは全く定義されなかった。

② 協同組合に関するデータ

各国の統計局が採択している国際統計基準は企業の所有形態に関するデータを集めていない。その結果、協同組合についての利用可能な統計データは不満足なものである。

③ 協同組合のイメージ

協同組合は「時代おくれの伝統、特別の法的保護、および／あるいは国による介入のおかげで生きながらえている旧式の奇妙な企業形態」（p.3）であるとのイメージが固められている。

④ 協同組合の社会的貢献を測る指標

協同組合の社会的貢献を測る指標は開発されていない。投資家所有企業・営利企業の効率性を評価するために設計された指標が無批判的に協同組合にもあてはめられている。

⑤ 協同組合についての教育

公立・私立の教育プログラムの別を問わず、協同組合についての教育は限られているか、存在しない。

Euricse・ICA 研究会議報告書は、理論的研究欠如が「協同組合 (cooperatives) の可視度を弱め、協同組合企業 (cooperative enterprises) の範囲、業績、成功を制限している。」(p.4)と論じている。私はかつて大学生協の専務理事の幾人かに「みなさんは経営のプロフェッショナルである自覚がありますか」と問い、「経営のプロであるとの自信はありません」との答えを得たことがあるが、それはそもそも研究者が協同組合についての理論的・実証的研究を蓄積してこなかったからである。現状では、協同組合は、協同組合教育を受けた人材を有することができず、投資家所有企業・営利企業の経営実務、組織戦略、インパクト評価方法を模倣することになってしまっている。

同報告書は、既存の経済理論の限界として、次の3つを挙げている。

① 特定の課題に専門化 vs. 同じ活動を追求する経済主体の協力

既存の経済理論は、社会的分業が最大化する場合にはいつでも経済主体の専門化が強化され、技術が許容する最大レベルの生産が達成されると仮定している。これに対して、同報告書は、既存の経済理論が特定の課題に専門化するよりも、同じ活動を追求する経済主体の協力によってもたらされうる効率性の増大を軽視していると批判している。

② 完全競争市場 vs. 不完全競争市場

既存の経済理論は、完全競争市場が独立し専門化した合理的な経済主体をコーディネートするために最も効率的な社会的制度であると仮定している。これに対して、同報告書は、市場は不完全競争であると批判している。

③ 金銭的報酬 vs. 金銭的報酬以外の利己的動機・互酬性

既存の経済理論は、経済主体が金銭的報酬の最大化を唯一の決定要因とする効用関数によって特徴づけられると仮定している。これに対して、同報告書は、経済活動に参加する決定が1つには金銭的報酬以外の利己的動機に由来すること、もう1つには互酬性（助け合い）や道徳的コミットメントなどの社会的な動機によって動かされることといった2つの理由から、経済主体は金銭的報酬の最大化を唯一の決定要因としているとは限らないと批判している。

協同組合の経済的役割と非経済的役割は不可分であり、Euricse・ICA 研究会議報告書は、「従来からの障害を克服し、協同組合の経済的インパクトと社会的価値を強化するために、1つの新たな解釈の枠組みが必要とされる。研究会議の1つの重要な目的は協同組合企業の性質と原理を説明するのに役立つ理論的な発展に焦点を当てることであった。」(p.18)と述べ、同報告書が明らかにしたことは次の2点である。

① 協同組合は周辺的な組織ではない

市場交換と投資家所有企業・営利企業が最も効率的な社会的制度であるという考

え方は誤っている¹。

② 協同組合についての新しい経済理論の開発

協同組合の歴史的・実証的分析の成果により合致した新しい経済理論を開発できる。

協同組合の新しい経済理論は、協同組合が優位性をもっている以下の4つのケースを取り上げ、協同組合の性質と原理を説明しようとしている。

① 利己的な行動のみを通じてはコーディネーションが達成されない場合

各経済主体がお互いに信頼し、利己的な行動に加えて協同的な行動をとり、他者を尊重し互酬性に基づく動機や行動を活発化させる条件のもとで、集団的利得が実現される状況が実際に存在する。利己的な行動のみを通じてはコーディネーションが達成されない場合には、協同組合メカニズムは優位性をもっている。

② 異時点間の合意がより大きな利得を生み出す場合

異時点間の合意が他の取り決めより大きな利得を生み出す場合には、協同組合は規模の経済の優位性を握みうる。

③ 情報の移転

経済主体が「本当のことを言う」ことを前提にすることができれば、協同組合は効率的に情報の移転を行うことができる。

④ 内部化されない正の外部性

生産される財貨・サービスが内部化できない（価格システムを通じて課金することができない）正の外部性によって特徴づけられる場合、協同組合は効率上の優位性をもっている。

「協同」に基づくオルタナティブ・メカニズム（コーディネーション・メカニズム）は集合的な利益を生み出すことができる。協同組合の新しい経済理論は次の3つの重要な意味をもっている。

① 協同組合の効率上の優位性

協同組合は、1つには自己利益以外の動機づけにより強く依拠していることから、もう1つには他の経済組織に比べてフリー・ライダー問題にさらされにくいことから、市場交換、投資家所有企業・営利企業（企業）、公的機関と比較して、効率上、優位である。

② 協同組合の存続・繁栄

協同組合は、市場交換以外のメカニズムが働き、非利己的な動機が主要な役割を

¹ Birchall[2013]は、所有、コントロール、利益の3つのプラス面とマイナス面について「MOBs vs. IOBs (member-owned businesses vs. investor-owned businesses)」を比較している。公的経済主体や投資家所有企業・営利企業（企業）は主としてヒエラルキー（階層性）に依拠している。さらに、企業は市場交換の原理を複製する契約関係にしたがって組織される。企業は「私的に所有された市場」とみなされ、そこでは経済主体の相互作用は利己的な金銭的交換に基づいて行われ、企業はしばしば市場の失敗と同様の条件のもとで失敗する。協同組合は自発的な協同に基づいている。

果たす分野において、存続し繁栄する。

③ 協同組合の潜在的可能性

協同組合は、1つには集合的な便益を獲得できること、もう1つには正の外部性をもたらす財貨・サービスのための要請の高まりから、世界中で発展する大きな可能性をもっている。

3 協同組合の5つの経済的インパクトと社会的志向の3つの効果

Euricse・ICA 研究会議報告書は、「協同組合の役割をよりよく理解するためには、協同組合が経済システムの全体の機能に果たしている貢献に特別な関心を払うことが必要である。」(p.9)と述べ、協同組合の経済的インパクトとして次の5つを挙げている。

① 市場の失敗の軽減

異なる所有構造を持ち、異なる目標を追求する複数の経済組織（投資家所有企業・営利企業 vs. 協同組合）が共存することは「市場の失敗」を軽減する。協同組合の存在は、消費者に多様な選択肢を提供し、独占の形成を妨げるのを助け、小売価格を低減させ、イノベーションの機会を提供し、情報の非対称性を軽減することによって、経済システムの機能と多くの人々の福利を改善している。

② 経済の安定化

協同組合は、不確実性や価格変動によって特徴づけられる経済分野の安定化に役立っている。協同組合の存在は、将来の不確実な変化に対応する経済社会の能力を高めている。

③ 民間企業・政府が供給できない財貨・サービスの提供

協同組合は、組合員の特定のニーズに応え、利潤が不確実あるいは見込めないことから、民間企業が関心を抱かなかつたり、政府が供給できなかつたりする財貨・サービス（大学生協で言えば、春・夏・冬期中の食堂事業など）を提供している。利潤が見込めない場合、協同組合は、ボランティアや寄付といった資源を引き付け、収支均衡を達成することができる。

④ 現在と将来の世代への関心

組合員の経済的参加に関するICAの第3原則に則り、多くの協同組合の定款は、現在および将来のすべての組合員のために使われることを目的として年間剰余の一部を集団的な不分割準備金として積み立てている。すなわち、協同組合は長期的視点を採用し、現在世代のみならず将来世代にも関心をもっている。

⑤ より公平な所得分配に貢献

協同組合は組合員のニーズを満たすために設立され、利益が上がれば、労働者の給与を上げたり、雇用を増やしたり、消費者により低価格で財貨・サービスを提供したりといった方法で、より公平な所得分配に貢献している。

同報告書は、「協同組合の社会的役割はしばしば強調されているが、体系的に分析されることはめったにない。協同組合の社会的インパクトは付随的特徴あるいは外部性以上のものである。それはボランティアに生成され、協同組合の活動の不可分のものである付加価値である。」(p.11)と述べている。同報告書は「協同組合によってもたらされる社会的便益は、異なる企業形態の業績を比較するインパクト分析ではほとんど考慮されてこなかった。というのは、このような分析は通常狭い効率性の基準に基づいているからである。たいていの分析は協同組合によって生み出される社会的目的、固有の結果、集団的便益を考慮しないので、投資家所有企業に偏っている。」(p.13)と述べている²。1995年ICA声明は「コミュニティへの関心」を第7の協同組合原則として盛り込んでいる。同原則が設けられたのは、社会的インパクトよりも、組合員の経済的便益を強調する協同組合の動きに対抗するためである。協同組合は公益的目標の達成を志向し、協同組合の社会的志向は次の3つの有益な効果を生み出す。

① 社会的道徳を生み出すための手段

多様なステークホルダーが地域に根付いているために、協同組合はソーシャル・キャピタルを醸成したり、コミュニティにおける信頼関係を強めたりすることに貢献する。協同組合は、組合員が共有する相互依存的な有用性から生じる相互の信頼によって特徴づけられ、組合員は共通の目標を共有していることから、社会的道徳を生み出すための効果的な手段である。

② 雇用の維持・創出

協同組合は雇用・所得の維持を行うことができる。さらに、新しいサービスを提供することで公的な福祉サービスを補完し、新しい雇用を生み出している。

③ 不利な条件に置かれた労働者を優遇

協同組合は、企業によって差別された労働者を明示的に優遇し、それらの人々が不利な状況を克服するのに足る実地トレーニングを提供している。

4 1995年ICA声明の「参加」への応用

ICA（国際協同組合同盟）の「ブループリント」は、1995年ICA声明（「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」）の7原則に対応する形で、「協同組合の事業への参加 vs. 個々の組合員の参加」の意味を以下のようにまとめている。

(1) 協同組合の事業への参加

① 人々が自由に参加・脱退できる：「第1原則 自発的で開かれた組合員制度」

² 協同組合は、経済的組織であるのみならず、地域コミュニティや困窮している人々の集団が抱える問題に取り組むことに明示的にコミットする社会的アクターでもある。しかし、同時に、同報告書は「市場がより発展している国々では、協同組合は社会的コミットメントを弱め、社会的目標よりも単に所有権によってのみ投資家所有企業と異なる企業形態に進化した事例もある。」(p.11)と指摘している。

- ② あなたの意見が聞き届けられる：「第2原則 組合員による民主的管理」
- ③ あなたが資本をコントロールする：「第3原則 組合員の経済的参加」
- ④ あなた方が協力して自律する：「第4原則 協同組合の自治と自立」
- ⑤ あなたは自らの能力を伸ばせる：「第5原則 教育、訓練および広報」
- ⑥ 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：「第6原則 協同組合の間の協同」
- ⑦ あなた自身が成功しながら、コミュニティにも何がしらの形で貢献できる：「第7原則 コミュニティに対する関心」

(2) 個々の組合員の参加

- ① 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。：「第1原則 自発的で開かれた組合員制度」
- ② 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。：「第2原則 組合員による民主的管理」
- ③ 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。：「第3原則 組合員の経済的参加」
- ④ 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。：「第4原則 協同組合の自治と自立」
- ⑤ より協同的に行動できるよう、周りの人達から学びたい。：「第5原則 教育、訓練および広報」
- ⑥ 私は新しい環境で、他の人と協同する機会を探し求める。：「第6原則 協同組合の間の協同」
- ⑦ 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、自分ができることに力を注ぐ。：「第7原則 コミュニティに対する関心」

国際協同組合同盟[2013]（ブループリント）は、協同組合の核心である「参加」の意味を高める世界の動きとして、以下の3つを挙げている。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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俟って、緊張、暴動、紛争をもたらす可能性がある。

組合員たちは一体となって協同組合を所有し、民主的な取り決めを通じて、その経営に参加している。ICAのブループリントの目標の1つは「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」であるが、「参加」については、社会・経済・政治環境に依存して、次のように展開している。

- ① 参加は目的（自らのニーズを満たすこと）を達成する手段である
「参加」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。
- ② 参加すること自体が目的である
「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っている。
- ③ 参加は重要な資産である
参加は再び協同組合の最も重要な資産となりつつある。

Jones and Kalmi[2012]は、「所有（組合員所有）」、「投票権（一人一票）」の2つを協同組合の本質的特徴とみなし、民主主義（参加）と規模の経済との間のトレードオフの問題を取り上げ、トレードオフの有無は「民主主義」の意味に依存していると論じている。ICA[2013]は「協同組合は、従来の『議決権のある組合員（voting membership）』の定義を捨てる必要はないし、捨てるはならない。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、新しい世代の組合員を鼓舞し、巻き込む機会を逃してしまうかもしれない。」(p.10)と述べている。

5 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」について

国際協同組合同盟[2013]のブループリント（計画案）は、現在の世界が直面している問題として、「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」の6つを挙げている。同ブループリントは、「協同組合モデルは、幅広い人々のニーズ、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。」(p.2)と述べ、『2020ビジョン』を達成するためのテーマとして、次の5つを挙げている。

- 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づける。
- 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。

国際協同組合同盟[2013]は、協同組合の特徴として、次の4点を挙げている。

- ① 協同組合は民主的な管理の下で経済的資源を提供している。
- ② 協同組合は組織規模の大小を問わず有効なモデルである。
- ③ 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。
- ④ 協同組合は長期的な安定をもたらし、長期にわたって存続可能であり、成功を収めている。

また、協同組合モデルの優れた点として、次の3点を挙げている。

- ① メンバーシップとガバナンス
協同組合は、所有を通じて個人に参加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、生産性を上げることができる。
- ② より高い持続可能性
協同組合は、経済、社会、環境の面でより高い持続可能性をもっている。
- ③ 人々を中心に据えたフェアプレー精神
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。

6 協同組合のアイデンティティとメッセージ

ICA[2013]のブループリントの目標の1つは「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」である。アイデンティティは協同組合の組織内に対してのもの、メッセージは組織外に対してのものであるので、順序からいけば、「協同組合のアイデンティティを確立し、メッセージを構築する」であろう。

現在の経済社会においては、「協同組合は社会的・倫理的、投資家所有企業・営利企業（企業）は非社会的・非倫理的」という二分法は成立せず、社会的・倫理的事業の市場には、多数の事業者が群がっている。事業の社会性・倫理性は協同組合の特許ではなく、今や企業が「企業の社会的責任」、「社会的企業」といった呼称で社会的・倫理的事業を行っている。それらのことを踏まえて、ICA[2013]は「協同組合には、他の倫理的モデルがどうしても取り組むことができない確実性がある。」(p.20)、「協同組合が持つ1つの大きな利点は、『協同組合原則』を持っていることである。」(p.20)と述べている。協同組合にかかわる現在の movements のいくつかは協同組合の創設者たちの理念から乖離しているが、Jones and Kalmi[2012]は、それは一時的現象であるととらえている。

アイデンティティは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。ICA[2013]は、協同組合のアイデンティティとして、「参加」と「持続可能性（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)」の2つを挙げている。

ICA は、投資家所有企業・営利企業が利益を私有化し、損失を社会化しようとしているので、現在の経済社会は経済的、社会的、環境的な持続可能性の危機に見舞われていると指摘している。ICA のブループリントは、協同組合は持続可能性を集団で追求するものであるとして、「協同組合は任意の単一の利害関係者にとっての利益を『最大化』するのではなく、ある範囲の利害関係者にとっての結果を『最適化』することを目指している。したがって、経済的、社会的、環境的な持続可能性を構築することが、成長過程にあ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。」(p.14) と述べ、以下のことを論じている。

(1) 経済的側面

- ① 協同組合は株主ではなく、組合員のために活動している。協同組合が追求するのは「株主価値」ではなく「利害関係者の価値」である。その結果、本質的にリスクが低くなっている。
- ② 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、短期的利益追求の問題に苦しめられない。

(2) 社会的側面

- ① 支援を必要とする人々に社会サービスを提供している
- ② 組合員制と組合組織は、それ自体が財産であると同時に、良好な経済社会が栄えるための重要な資源としての役割も果たす。

(3) 環境的側面

- ① 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。
- ② 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。

Dasgupta[2012]は「信頼」を協同の基礎としている。協同組合は、協同組合のアイデンティティを、教育、情報提供などを通じて、外の世界に伝達・発信しなければならない。「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達に理解してもらうための最善の方法である。すべ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。

7 大学生協の事業モデルの特徴と潜在可能性

大学は知を生み出すところであり、日本の経済社会を変えうるエネルギーを有しているところである。私は、大学生協の「協同組合精神」が若者の自立を育むという意味で国の形を変えることができると思っている。大学生はこれからの日本の経済社会を担っていく人たちであり、協同組合精神（自立・互助）を理解・実践できる大学生が増えれば、日本はきっと再生されるであろう。人々は力を合わせ一丸となることで、個人と集団のニーズを両方とも満たすことができるであろう（滝川[2012]）。

大学は「競争と利己的行動を過度に重視する」教育を行っているが、競争と利己的行動を過度に重視する組織（投資家所有企業・営利企業）には限界があることが認識され（Birchall[2013]）、企業は社会的責任や協力を重視する経営戦略を採用しつつある。大学生協の事業モデルの特徴は次の3点である。

① 参加型モデルのために、多様化している財貨・サービス需要に適応

大学キャンパスにおける財貨・サービスに対する需要が多様化していくと、ますます「大学当局の財貨・サービスの供給が限られたり、削減されたりする」、「大学キャンパス内でビジネスを行っている民間営利企業が供給する財貨・サービスの質にばらつきが生じたり、不確実であったりする」。大学生協は、キャンパス内でコミュニティ密着型の事業を実践し、日常活動をとおして、キャンパスに内在する顧客情報を低コストで収集・分析できる。大学生協の事業は、組合員参加型のガバナンスモデルであるので、組合員の多様化している財貨・サービス需要に最適に対応でき、需要の多様化は大学生協事業に発展可能性を与えている。

② 組合員利益の最大化志向をもっている

大学生協は大学を構成する教職員、学生を組合員とする参加型事業であるという特性に従って取り扱われるべきである。大学生協事業は「非営利志向」（組合員利益の最大化志向）を有し、組合員のニーズに応えることに動機づけられていることから、投資家所有企業・営利企業より優遇された取り扱いを受けるべきである。

③ 組合員の異質性

大学生協は利害の異なる学部生、大学院生、留学生、教員、職員、生協職員から成り立ち、そこでの協同組合精神に基づく事業・運動の成功は協同組合のモデルになりうるものであり（寺尾[2014]）、まさに大学生協は国の形を変えうるものである。しかし、大学生協の規模が大きくなり、組合員の関心の異質性が増大すれば、組合員・会員生協の参加意識は希薄になる。

大学生協の潜在可能性を発揮するためには、次のことが重要である。

① 組合員の連帯と相互援助

組合員（とりわけ学生委員会・教職員委員会などの組織委員会のメンバー）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。組合員同士で助け合い、責任を果たし、ガバナンスを行う。

- ② より密接な組合員ネットワークを構築するために、組合員が「つながる」新たな方法を見出す

大学生協は組合員にとって最適なアクセス・ポイントを提供しているのだろうか（店舗での一言カードは時代遅れのコミュニケーション・ツールであるかもしれない）。大学生協は大学生の居場所や基盤作りにしっかり取り組んだり、彼らが未来を形成できるようにしているだろうか。大学生協は組合員に理解しやすい用語を使っているのだろうか。

大学生に具体的かつ直接的に焦点を当て、彼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しなければならない（木田[2014]、今村[2014]）。まずは、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べきである。

- ③ 大学生協の価値と原則により合致した事業慣行の採用

大学生協の価値と原則を体現した事業文化を編み出し、大学生協の事業運営を営利企業の経営に改造するというこれまで広く行われてきた慣行は反転させるべきである。

- ④ 事業慣行やガバナンスモデルに関する新しい研究の支援

協同組合運動と大学は、事業慣行やガバナンスモデルに関する新しい研究を支援し、大学生協事業の運営スキルを磨くことができるよう努めるべきである。

- ⑤ マネジメントの強化によるオルタナティブ・モデルの開発

大学生協のニーズに沿って作られた教育・訓練プログラムがないために、大学生協のマネジャーはミッションと矛盾した慣行や道具を採用するようになる。大学生協のマネジメントの弱さは投資家所有企業・営利企業の慣行を模倣することを促進しているが、Euricse・ICA 研究会議報告書[2012]は「投資家所有企業から実践を模倣することは、より効率的で、協同組合の所有形態とコンシステントであるオルタナティブ・モデルを開発する協同組合の潜在力を無視する。」(p.16)と指摘している。

- ⑥ 大学生協の原理のより良い理解を支援し、認知度を高める

組合員が大学生協の固有の特性についてよく知るようになることが奨励されるべきである。協同組合運動が、大学生協の原理のより良い理解を支援し、認知度を高めるように努めなければならない。

- ⑦ 大学生協の評価と教育

人間関係は協同組合の核心である。大学生協は自らがどのように組合員に見られているか、また自らをどのように表現し、伝えるべきかを考える必要がある。大学

生協は自らが、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。「協同組合教育」は、大学生協のアイデンティティとメッセージを幅広く多くの人達に理解してもらうための最善の方法である。

Euricse・ICA 研究会議報告書[2012]は「協同組合は、その価値と設立原則に忠実であり続けることを求めながら、経済的業績を追求するとき、多くの課題に直面する。」(p.16)と述べ、同報告書は、成功を収めている協同組合一般の特徴として、「規模の経済の利点の獲得」、「連合会・事業連合などが会員協同組合に費用対効果の高い技術・経営支援、マーケティングと購買サービス、訓練とプロジェクト企画を提供する」の2つを挙げている。ICA[2013]は「個々の協同組合は、事業対象となる人々のニーズを満たすことと、自らの事業運営に力を注ぐ。長期における協同組合へ支援活動は、全国組織とICAの役割である。」(p.11)と述べている。

8 おわりに

Euricse・ICA 研究会議報告書[2012]とICA[2013]は、協同組合関連の文献としてはきわめて学術度の高いものであり、国の形を考えるうえで有益な資料である。以下では、現在の大学生協が直面している4つの問題（福島[2014]参照）に対する本稿の検討結果のインプリケーションを述べる。

① 「新たな全国連帯組織」について

2013年12月13日開催の全国大学生協連合会の理事会で「新たな全国連帯組織検討委員会中間報告」が提出され、14年2月を目途に地域討議を行うように提起された。私が理事を務めていた大学生協神戸事業連合は大阪・和歌山事業連合と統合して「阪神事業連合」となり、また北陸、京都・滋賀・奈良の各事業連合との組織統合である「京阪神北陸3事業連合」を目指した検討を行い、さらに「新たな全国連帯組織」の検討を始めようとしている（福島[2014]）。大学生協関係者は連合会・各地区連合について「大学生協が規模のいかにかわらず同じサービスを提供することが可能となり、供給高が1億円足らずの大学生協でも事業が成り立っているのは、連合会や事業連合という連帯組織が存在し、各地区で中心となる大規模生協が周りの生協を支えるという役割を果たしてきたからである。『事業の統合化』は各大学生協が単独では困難なことを実現するためのものである。」と主張し、また、1995年ICA声明の第⑥原則（協同組合の間の協同）は「協同組合は、互いの実践的でしっかりした協同を通じて大規模組織の利点を得ることができ、その影響力を最大化することができる。」と論じているが、Jones and Kalmi[2012]の論文名「規模の経済 vs. 参加：協同組合のジレンマ」に見られるように、事業の統合化による規模の経済と、「各大学生協→地区事業連合」、「各大学生協→全国連合会」といった参加はしばし

ば両立しないことがある。

各大学生協は「自立」を目指さなければならないが、小規模大学生協はしばしば自立困難の問題に直面する。このとき、「顔の見えない支援」は上から目線になりがちで、自立を妨げるが、「顔の見える支援」は下から目線で、自立を育む（滝川[2009][2012]）。「連合会や事業連合という連帯組織が存在し、各地区で中心となる大規模生協が周りの生協を支える」にはお互いの顔が見えなければならず、「参加」がなければ、各大学生協の自立は育たない。他の協同組合はほとんど同質の組合員から成っているが、大学生協は利害の異なる学部生、大学院生、留学生、教員、職員、生協職員といった異質の組合員から成り立ち、他の協同組合形態よりも「参加」の意義が大きい。参加は協同組合モデルの中核戦略であり、「参加」による組合民主主義（資本ではなく人格が重視される民主主義）が機能するように事業組織を設計しなければならない。組合員同士・大学生協同士の助け合いは「顔の見える形の参加」でなければならず、「顔の見える形の参加」が大学生協に競争優位性を与えるのである。競争優位性を得るために、時代の流れから、事業の統合化による規模の経済を求めるにしても、大学生協の競争優位性の本来の源である「参加」をより一層促す制度設計をきちんとしておかねばならない。

また、各大学生協は地域コミュニティに根差し、地産地消、雇用の提供を行っている。

1995年ICA声明の第7の協同組合原則（「コミュニティへの関心」）が設けられたのは、社会的インパクトよりも、組合員の経済的便益を強調する協同組合の動きに対抗するためであり、地域コミュニティから乖離した形での事業の統合化は望ましくない。

② 「学びと成長」事業

大学生協は大学教育補完としての「学びと成長」事業に取り組んでいる。「学びと成長」事業はそこで学び、成長した学生が他の学生にプラスの外部性を与えているので、大学生協は効率上の優位性をもっている。「社会性をもった学生を育てる」（福島[2014]）ことを目的とした、プラスの外部性をもたらす「学びと成長」事業の提供は大学生協の潜在可能性を高めるものであるが、競争と利己的行動を過度に重視する大学教育とは異なる、「協同組合精神（共助）」を有する「学びと成長」事業でなければならない。大学は上から目線の教育を行うが、大学生協は組合員同士の下から目線の教育を目指すべきである（滝川[2012]）。

③ 大学生協の社会的志向：NPO vs. 大学生協

大学キャンパス内のコンビニは株主のために、大学生協は組合員のために活動している。大学生はNPOに対しては関心を示すが、大学生協にはしばしば冷ややかである。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とされているが、大学生は大学生活協同組合にはときとして冷ややかである。これは協同組合が組合員利益（集合的な便益）を最優先し、社会的志向を持っていないとみられているからである（滝川[2012]）。公益性（社会的役割）を組織目標の中心に据えることには制限があるが、私は大学生協は、組合員が共有する相互依存的な有用性から生じる相互の信頼によって特徴づけられ、社会的道徳を生み出すための効果的な組織であると思っている（Dasgupta[2012]）。

④ 商品価格の統一化・標準化

「京阪神北陸3事業連合」は商品価格の統一化・標準化を行おうとしている。大学キャンパスでは、PB（private brand）商品売るコンビニとNB（national brand）商品売る大学生協とが競合し、大学生協はNB商品の仕入れ価格引き下げに懸命になっている。事業の統合を行っていくと、システムの問題から商品価格の統一化・標準化が企てられる。しかし、協同組合の存在は、消費者に多様な選択肢を提供し、独占の形成を妨げるのを助け、小売価格を低減させることであり、大学生協は商品価格引き上げの統一化・標準化を行ってはならない。商品の標準化は事業モデルの模範を示すということにとどめておくべきである。

【参考文献】

- Birchall, J., “The potential of co-operatives during the current recession ; theorizing comparative advantage,” *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, May 2013, Vol.2 Issue 1, pp.1-22.
- Borzaga,C. and G.Galera, “Promoting The Understanding of Cooperatives for A Better World,” *Euricse International Conference,Venice 2012,pp.1-30.*
- Dasgupta,P., “New Frontiers of Cooperation in the Economy,” *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, December 2012, Vol.1 Issue 1, pp.7-20.
- Goglio,S. and A. Leonardi., “The motivations of economic Behavior : the case of cooperative credit,” *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, December 2012, Vol.1 Issue 1, pp.65-84.
- Grillo,M., “ Competition rules and the cooperative firm,” *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, July 2013, Vol.2 Issue 1, pp.36-53.
- International Co-operative Alliance, *Blueprint for A Co-operative Decade,January 2013.*
- Jones,D.C. and P.Kalmi, “Economies of Scale Versus Participation : a Co-operative Dilemma,” *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, December 2012, Vol.1 Issue 1, pp.37-64.
- Laidlaw,A.F., *Co-operatives in the Year 2000 : a study of trends and prospects of cooperative development and enterprise, proposed synopsis of the study prepared by Dr. A.F. Laidlaw for the*

International Cooperative Alliance, January 1979 (日本協同組合学会訳編『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、1989 年 11 月)。

Sacchetti, S. and E. Tortia, “The extended governance of cooperative firms : inter-firm coordination and consistency of values,” (the 2012 Stirling Management School Christmas Conference) March 2013, pp.1-29.

Zamagni, V.N., “Interpreting the roles and economic importance of cooperative enterprises in a historical perspective,” Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, December 2012, Vol.1 Issue 1, pp.21-36.

今村奈星「新しいを迎えて (2014 年今年の抱負)」『兵協連だより』2014 年 1 月。

木田克也「共に生きる、未来につなげる (2014 年今年の抱負)」『兵協連だより』2014 年 1 月。

滝川好夫『資本主義はどこへ行くのか 新しい経済学の提唱』PHP 研究所、2009 年 1 月。

滝川好夫「世界金融危機と『友愛の政治経済学』: ケインズ、賀川、フリードマンの鼎談」(賀川豊彦学会記念講演)『賀川豊彦学会論叢』第 18 号、2010 年 6 月、pp. 1-16。

滝川好夫『大学生協のアイデンティティと役割 協同組合精神が日本を救う』日本経済評論社、2012 年 7 月。

滝川好夫『信用金庫のアイデンティティと役割』千倉書房、2014 年 4 月。

日本生活協同組合連合会編『21 世紀を拓く新しい協同組合原則』コープ出版、1996 年 1 月。

寺尾善喜「ビジョンを実現するチカラ (2014 年今年の抱負)」『兵協連だより』2014 年 1 月。

福島裕記「全国大学生協連専務理事へのインタビュー」『生活協同組合研究』Vol.456, 2014 年 1 月、pp. 37-46。