

21世紀の事業活動を支える協同組合精神

三 浦 敏
(財)商工総合研究所
(主任 研究員)

目 次

はじめに	3. 協同組合精神の評価と事業経営
1. 協同組合精神とは何か?	3-1 協同組合精神に基づく共同事業
2. 協同組合精神における日欧の共通点・相違点	3-2 協同組合精神が生きる中小企業経営
	おわりに

はじめに

近年、地域社会問題の多様化・深刻化にともなう、社会的企業や社会企業家が注目され、ソーシャル・ビジネス（SB）やコミュニティー・ビジネス（CB）に関する研究が官民双方において行われ、財政難の中で行政当局は推進の旗振り、先頭に立っているように見える。

地域の社会的課題を事業性を確保しつつ解決し、社会貢献しようとするSB、CB等による事業活動を、社会イノベーションとして捉える者も居る。

民間人によるこうした近年の取組みは、欧米諸国に淵源があると思われるが、しかし全

く新しいものなのであろうか？また、そこで示されている事業精神は、わが国において古来より行われ、今日の協同組合が受け継いできた「講」や「無尽」などの精神とは、異なるものなのだろうか？

これらは欧州においては、「社会的経済social economy*」として認識されてきたものであり、その役割を担っている組織の中で重要とされている協同組合cooperativesには、大きな期待が寄せられている。つまり、協同組合における「協同」の精神が、協同組合をして社会的課題の解決に立ち向かわせていると考えられるからである。

社会的経済は、経済的社会的環境変化に柔軟に対応し、かつ革新的であり、従来の企業が常に機能しうるとは限らない今後必要とされる領域で、企業家精神や雇用の重要な源になっており、協同組合は、その社会的経済を最も良く体現していると考えられている。

* この観念は、フランスで唱えられ、1980年代初期にフランス政府の認知を得て、順次他のEU加盟国に広がっていった。そして歴代欧州委員長の中で10年間（1985年～1995年）という最も長く在任したフランス社会党**出身のジャック・ドロールは、その任期中にEC（欧州委員会）企業総局に「社会的経済部」Social Economy Unitを設置し、その後EUは、欧州社会的経済会議 European Social Economy Conference（1990年パリ、1994年ブリュッセル、1995年セビリヤ、1998年バーミンガム）を主催・共催するなどして社会的経済を支援する体制を整えた。

**フランス社会党は1981年の大統領選挙にあたり、候補者 François Mitterrandが発表した「フランスのための110の提言」の中で社会的経済の役割に触れ、政権獲得後の1981年12月には行政組織として「社会的経済部」を創設、次いで1983年7月20日に「社会的経済事業活動の振興に関する法律」を制定した。

したがって、現在顕著に見え始めたソーシャル・ビジネス（SB）やコミュニティー・ビジネス（CB）、或いは社会的企業は、こうした文脈の中で理解される必要がある。

近年、協同組合は過去の遺物のごとく扱われているが、21世紀においては、事業のあらゆる場面で協同組合精神が求められると考えられる。

何故なら、社会的企業、ソーシャル・ビジネス（SB）は、協同組合精神から発していると考えられるのであり、また、そこに基盤を置かないと21世紀社会における持続的な事業活動は不可能である。

1. 協同組合精神とは何か？

協同組合精神の中核は、「相互扶助」の精神であり、後述するように経済的社会的な性格・側面を有し、他方その反射的效果として一体感・連帯感や社会貢献感Social Responsibilityを持てることにある。

この一体感や連帯感は、例えば不況時に経営者が自己の報酬を放棄、または削減して従業員の賃金に充当し雇用の維持に努めようとしたり、また、「企業活力・収益の源泉は人（従業員）にあり！（最重要の経営資源）」との経営思想につながっており、こうした精神は日本の経営を体現している中小企業経営に最もよく表れている。

これを図示すると、次のとおりである。



協同組合とは、一般には、メンバー制の営利を目的としない相互扶助（会員同士の助け合い）の事業体による会員の経済的地位の向上を図る組織と見られている。

事実、中小企業等協同組合法*の第1条（法律の目的）には、「この法律は、中小規模の商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業を行う者、勤労者その他の者が相互扶助の精神に基き協同して事業を行うために必要な組織について定め、これらの者の公正な経済活動

の機会を確保し、もつてその自主的な経済活動を促進し、且つ、その経済的地位の向上を図ることを目的とする」とある。

*＜中小企業等協同組合法＞（昭和二十四年六月一日法律第百八十一号）

最終改正：平成二一年六月二四日法律第五八号

第一章 総則

（法律の目的）

第一条 この法律は、中小規模の商業、工業、鉱業、運送業、サービス業その他の事業を行う者、勤労者その他の者が相互扶助の精神に基き協同して事業を行うために必要な組織について定め、これらの者の公正な経済活動の機会を確保し、もつてその自主的な経済活動を促進し、且つ、その経済的地位の向上を図ることを目的とする。

第二条 削除

第二章 中小企業等協同組合

第一節 通則

（種類）

第三条 中小企業等協同組合（以下「組合」という。）は、左の各号に掲げるものとする。

- 一 事業協同組合
 - 一の二 事業協同小組合
 - 一の三 火災共済協同組合
- 二 信用協同組合
- 三 協同組合連合会
- 四 企業組合

（人格及び住所）

第四条 組合は、法人とする。

- 2 組合の住所は、その主たる事務所の所在地にあるものとする。

（基準及び原則）

第五条 組合は、この法律に別段の定めがある場合のほか、次の各号に掲げる要件を備えなければならない。

- 一 組合員又は会員（以下「組合員」と総称する。）の相互扶助を目的とすること。
 - 二 組合員が任意に加入し、又は脱退することができること。
 - 三 組合員の議決権及び選挙権は、出資口数にかかわらず、平等であること。
 - 四 組合の剰余金の配当は、主として組合事業の利用分量に応じてするものとし、出資額に応じて配当をするときは、その限度が定められていること。
- 2 組合は、その行う事業によつてその組合員に直接の奉仕をすることを目的とし、特定の組合員の利益のみを目的としてその事業を行つてはな

らない。

- 3 組合は、特定の政党のために利用してはならない。

すなわち、中小企業者等の組織の目標は、相互扶助を精神とし、その精神を基調として経済的な協同事業を行うことにある。協同組合は、単に出資するだけでなく、組合員である中小企業者等が互いに助け合い、それにより中小規模であるが故に内在する弱点を補完しようとする精神的な結合がなければならない。組合は出資よりも組合員の相互扶助の精神を基調とし、この精神的な結合関係を基礎として経済的な協同事業を行うところに、その特徴がある。

この組織は相互扶助の精神に基づき、経済的な協同事業を行うものでなければならない。すなわち協同組合は、政治、文化、社交、慈善の団体ではなく、あくまで経済団体である。しかし、経済団体ではあるものの、単なる利益擁護または利益代表団体ではなく、ましてや統制を目的とするものでもない。協同組合は、組合員の相互扶助精神に基づき、種々の経済的な協同事業を行うことを本質とするものである。

しかし、ICAの定義（1995年マンチェスターにおける「協同組合のアイデンティティに関する声明」）には、相互扶助は特に明示されてはいない。すなわち、国際的に見れば、協同組合には、相互扶助の協同組合とそうでない協同組合が存在すると言うことを示しているのではないかと推察される。

例えば、EU主要国では、協同組合の定義に、＜相互扶助＞の精神を持ち込んでいるのは、イタリア以外には見当たらない。イタリアでは、憲法で協同組合を規定しているものの、相互扶助の協同組合とそうでない協同組合の存在が窺

える（憲法45条*2003年1月17日改訂の民法典）。

*<イタリア憲法原文：Costituzione della Repubblica Italiana>

Art. 45

La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.

La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato.

<イタリア憲法英語翻訳文：The Constitution of the Italian Republic>

Article 45 [Cooperatives and Handicrafts] (協同組合および手工業)

(1) The republic recognizes the social function of cooperation for mutual benefit free of private speculation. The law promotes and encourages its implementation with suitable provisions and ensures its character and purposes through proper controls.

(2) The law protects and promotes the development of handicrafts.

(仮訳)

(1) 共和国は私的な投機をせず、相互扶助のための協同組合の社会的機能を認めている。

(2) 法は、手工業を守り、発展を推進する。

しかし、イタリア憲法にある mutualità と我が国の「相互扶助」とでは、ニュアンスが異なるのではないかとと思われる。

そうであるとするならば、「協同組合」に相互扶助が貫徹しているのは日本だけなのではないかとの疑問が生じる。

日本でも、事業活動に関する現行法令の中で「相互扶助」が明記されているのは、下記の4法のみである。すなわち、

①中小企業等協同組合法（昭和24年7月）：

相互扶助の精神に基き協同して事業を行う

②商店街振興組合法（昭和37年5月）

第1条（目的）協同して経済事業を行う

第4条（基準および原則）組合は「相互扶助」を目的とすること

③信用金庫法（昭和26年6月）：独占禁止法との関係について

第7条 ……小規模事業者の相互扶助に資するとともに……

④独占禁止法（昭和22年4月）：第6章適用除外

第22条 次に掲げる要件を備え、かつ法律の規定に基づいて設立された組合の行為には、これを適用しない。

一、小規模事業者又は消費者の相互扶助を目的とすること

また各種「協同組合法」の中で「相互扶助」が明記されているのは、中小企業等協同組合法のみであって、その他の協同組合法においては、「協同組織の発達促進」などの抽象的文言が記載されているだけである。

(例) ①農業協同組合法（昭和22年12月）

…協同組織の発達を促進し、農民の経済的社会的地位の向上を図り…

②水産業協同組合法（昭和24年12月）

…協同組織の発達を促進し、もつて経済的社会的地位の向上を図り…

③消費生活協同組合法（昭和23年10月）

…生活協同組織の発達を図り、国民生活の安定と生活文化の向上…

以上の事実から、わが国において「相互扶助」という真の協同組合精神が名実ともに宿っているのは、中小企業等協同組合においてであると

考えざるをえない*。つまり、他の協同組合は「協同はする」が、個々の利益が図れる範囲内での協同にとどまっていると考えられ、これは本来の協同する（共生する）意味とは異なる。

*西日本の或る協同組合では、業況不振に陥っていた組合員（中小企業）を、同業の組合員が自社の取引関係先を紹介するとともに、自社の経営手法を伝授するなどの具体的支援を行い、その結果前述の組合員は立ち直った。このように、同業で、ある種の競合関係にあっても、仲間を助ける協同組合員の行動は珍しくなく、中小企業等協同組合においては、広く認められる事例である。

2. 協同組合精神における日欧の共通点・相違点

協同組合の発祥地といわれるEUでは、①初期においては、排他的・独占的ではなかったが、次第に会員を制限し排他的な特権的独占的団体となったギルド等の同業者団体と、②後に近代的な協同組合へと変容を遂げた相互扶助的な協同組織の2つの類型が認められる。

そして主要EU加盟国ごとに協同組合の系譜を見ると、英国ではロバートオーエンの思想を受け継いだロジデール公正開拓者組合が設立され、同組合において採用されたロジデール協同組合原則は、その後英国のみならず世界の協同組合活動の指導理念となった。フランスでは当初消費組合が、次いで信用組合が活発な動きを見せたが、特徴あるのは生産組合（SCOP）であった。またドイツでは、農民・手工業者の経済的苦境対応策としての協同組合が設立されたが、組合員は都市の小生産者を中心として構成され、かつ事業活動が信用事業に重点があったという特徴が指摘されている。

これに対してわが国における協同組合は、欧

州（例えば、ドイツ）同様、原料の共同購入や金融のために設立されたものであるが、その精神的嚆矢は「頼母子講」や「無尽」として現れ、古く鎌倉時代に遡るとされている。例えば「頼母子講」や「無尽」は、庶民の間では日常の金銭問題に対処するため地域社会では広く行われていたものであるし、また、「結（ゆい）」は、田植え、稲刈り、住居の新築、冠婚葬祭などの生活全般に及んでいた。「無尽」や「頼母子講」は、多くは農村に発達したが、「無尽」は、都会の商工業者も利用し、相互の親睦や救済の為の金融団体となった。

このように日本には、古来より地域共同体である集落などに「頼母子講」や「結（ゆい）」の伝統がある。どちらも、地域社会において互いに協力し合う「相互扶助」の精神に基づくものであるが、「頼母子講」や「無尽」が、「金銭」の相互扶助であるのに対し、「結」は、お互いに労働力を融通しあうものであり、「労働力」の相互扶助といえる。

また江戸後期の農政家である二宮尊徳の「報徳思想」に基づき設立された「報徳社」は、至誠・勤労・分度・推譲の4綱領を基本とした相互扶助の組合で、その「推譲」の中で相互扶助に言及し、経済と道德の深い結び付きを特徴とした。多くは農村に発達したが、これが協同組合（精神）の原点であり、近代の協同組合の先駆をなしたと言われ、後年これを基盤として信用組合に改組されたものもある。

その後の明治における組合制度は、主として同業組合であり、協同組合が初めて法制化されたのは、1900年の「産業組合法」としてであった。産業組合は「協同組合」の名称は使わな

かったが、協同組合であることは明らかであり、その名称の通り、産業の各分野において活用し得たが、ほとんど農業者によって利用され、農業協同組合の実態を示すこととなった（勿論、制度創設当初には、家内工業や手工業者の間で販売組合を利用したり、原材料や製品の協同購買を目的とする購買組合も組織されていた）。産業組合が商工業者の間で最も多く利用されたのは、信用組合であった。

このように、相互扶助の思想は日本社会の原点であって、長屋や下町では、日常の基礎的食品である米、味噌、醤油などを隣家同士で貸し借りすることが日常的に行われていた。

「互いに理解し合い、助け合う*」ことから一体（連帯）感が醸成され、結束や団結が生まれ、他方「互いに争わない」、仲間内の「過度の競争を慎む」、との暗黙の了解が成立する。こうした平和的（温和）思想は、我が国に古来より存する「八百万の神」信仰に淵源があると考えられる。

すなわち、四季の変化や自然に恵まれた風土に生きてきた日本人は、地上の森羅万象は神々によって生み出され、神々が司っていると考えてきた。山や森、岩や水などの自然物に精霊が宿っていると信じてきた。その神は無数に存在することから、八百万の神と呼ばれたのであり、唯一絶対神を信じる欧米の宗教とは一線を画するといえよう。

* この精神は、EUにおいて「cohesion」として、あらゆる政策の重要な道しるべとなっている。

近年我が国社会が難局を打開できないのは、個が優先（自己責任の吹聴）された結果、一体（連帯）感や結束力が弱体化・劣化したため

あると考えられる。

3. 協同組合精神の評価と事業経営

後述するように、協同組合精神は、「相互扶助」及び「一体感・連帯感」と、「社会（公益性）」という2つの内容を包摂している。「相互扶助」の思想は協同組合自体の事業活動で「一体感・連帯感」をメンバーが共有し、他方SB、CB、といわれる社会的企業や中小企業では、その事業活動の展開の中で「社会（公益性）」という側面が経営思想・経営理念として展開されている。

この3つの異なる事業体が活動しようとしているのが、21世紀の経営活動領域である。すなわち、公的支出の削減や民営化の推進によって空白となった不採算の社会的サービス分野の代替として、或いは新しいニーズや技術革新へ柔軟に対応できる組織として、協同組合等が注目されている。

もともと協同組合は、人的結合体としての相互扶助（助け合い）を「理念」として持っており、力を合わせて「地域社会に根ざした組織としての社会的役割を誠実に果たすこと」が求められている。

また協同組合は、事業経営を手段として、共通の経済的、社会的、教育的目的を追求する人々の集まりであるが、協同組合が一般企業と区別される理由として、【経済的】目的と【社会的】目的を併せ持つ協同組合の「二重性」と言うべきものがある。

経済的目的（＝事業経営）に偏れば単なる企業に変質する恐れがあり、社会的目的（＝理想主義）に偏重すれば存続しえない恐れが生じる。

十全な組織として存続するためには、健全な事業体として成功しなければならないが、しかし余りにも企業的であり、社会的目的を有しなければ、協同組合と呼ぶことはできない。かかる制約条件の中で、この「二重性」を有する協同組合を如何に評価すべきなのか？との疑問が浮上する。

一方欧州においては、協同組合の事業活動は、民間企業が進出しない分野で一定のシェアを占め、地域社会に貢献、社会のニーズに敏感に反応できること、雇用の確保・経済の活性化に貢献するなどの点が高く評価されている。協同組合は企業と社会の目的を調和させることができる優れた組織であるとの認識のもとで、自らの共通の経済的社会的文化的な欲求と熱望に応えるため、自発的に手を結んだ人々による自治的な組織であるとして評価する向きもある。

協同組合はまた、一般企業形態の事業者が提供するサービスを利用できないグループに対してもサービスを提供している。そうしたグループへのサービス提供は、利益志向の一般企業にとっては魅力がないために、当初からそのようなグループへサービスを提供しようとする視点がない。こうしたことが、健康や医療、福祉、(幼保)教育をはじめとする近隣サービス分野で協同組合が急速な成長を示している大きな理由である。

協同組合は企業形態の多様性を示すものとして認識されているが、加えて協同組合は中小企業が規模の利益を獲得するのを可能にするほか、独立性を維持しながら協同で事業を実施し、かつリスク分散を図るのに適切な手段であると考えられ、立場の弱い中小企業に多大の利益を

もたらすと評価されている。

また前述した「社会的経済social economy」組織としての協同組合は、社会的側面（雇用の創出、一般企業の進出が少ない分野での活動）と経済的側面（効率性、競争力の保持）、事業者・供給者としての側面と消費者・需要者としての側面を併せ持っている。

以上のような協同組合にとって、21世紀の社会において相応しい事業展開分野は前述のほか、EUにおいてはクラスターにも協同組合精神が窺える。すなわち、EUのクラスター思想の中に、中小企業を中心とし、協調と競争の環境下で全体の底上げを図ろうとする「相互扶助」思想の片鱗が見える。

クラスターは欧州の競争力を高めるものとして、EU当局および加盟国各国により認識されてきた。何よりもまず、EU諸国におけるクラスターの役割は、主として中小企業を支援するものであると考えられている。

すなわち、クラスター内部では、参加企業が競争及び協力関係にあり、互いに刺激し合い技術革新能力と競争力の向上および結果としての好業績に貢献する。したがって、新たな経済への適応力と活力が増し、企業家精神が醸成されると考えられる。また、クラスターにおける地域ネットワークや支援システムによって、中小企業はグローバル化に立ち向かうことが出来る。この様にクラスターは、中小企業の競争力の改善に果たす役割が大きいと期待されている。

ところで、クラスターを育成し成功に導くには、あらゆる主要な経済振興政策手段を動員し一体的に活用する必要がある。大学、業界団体、商工会議所、地方公共団体のような地域の経済

活動の主体者とも広範囲に協力する必要がある。設立されたクラスターが成功するか否かは、何よりも先ず、地域の多様な事業者が一体感を持って、地域社会の意思とエネルギーを如何に動員するかにかかっており、相互扶助の精神的度量が問われる。

3-1 協同組合精神に基づく共同事業

以下に掲げるのは、組合員が難儀している問題を協同の力（相互扶助の協同組合精神）で解決している事例、或いは、協同することによってしか問題の解決が図られない事業で、かつ経済的にも成功している事例である。

実際わが国の協同組合は、今なお一体性を求めて共同事業を推進しようとしている。商工総合研究所が商工中金と共同で実施した「組合実態調査」（2008年1月公表）によれば、協同組合が「今後重点的に取り組みたい事業」は、共同仕入れ・購入や協同組合施設の賃貸、組合員（中小企業）・従業員の福利厚生であって、『『一体性維持』のために講じている対応策』は、「共同事業の充実強化」が首位（57.1%）を占めている。しかも共同事業の充実強化を唱える協同組合は、5年前の前回調査で示された48.7%から大きく増加しているのである。

協同組合精神が発揮されていると判断されるには、①対内的には、相互扶助、②対外的には、社会貢献、CSRが感じられなければならないであろう。

(1) フランチャイズの枠を超えた共同事業の推進（宮崎県）

宮崎県弁当仕出事業協同組合：平成14年3

月設立、組合員10名

県内で弁当の製造販売を業務とするフランチャイズ加盟店は、外食産業やコンビニ等との厳しい競合の激化に直面し、加えて、売上高へのロイヤリティの他に、仕入食材にも手数料の徴収が制度化されるなどフランチャイズ本部の経営スタンスにも不安を抱いていた。

こうした不安を解消し、会員相互の経営健全化を図るために組合を設立した。組合の設立に当たっては、フランチャイズ本部の抵抗もあり県の認可を受ける過程で問題が発生したが、発起人及びグループの強い結束で組合の設立が実現したものである。

（出所）全国中央会：先進組合事例抄録（2007年3月）

（事業活動の内容）

組合の主たる事業は、①組合員のためにする原材料並びに副資材の共同購買、②組合員のためにする共同受注斡旋事業、③組合員のためにする共同宣伝事業、の3つである。

この中で組合員の収益性の向上に直接貢献するのは、観光団体・スポーツグループ・福祉団体など各種団体からの共同受注斡旋事業であって、コーディネーターが企画、受注した契約を各地の組合員が製造・販売するシステムである。

この事業の推進により、フランチャイズで規定されている担当地域や商品の規制を超えた規模の売上高の確保が可能となり、フランチャイジーの枠を超えた収益を確保することが期待されている。

フランチャイズで規制されている担当地域や

定番商品の枠を超えて組合員の収益性の向上を図るとともに、経営基盤強化を目指した事業を推進している。

(2) イベント関連業者が組織化により地元開催のイベントを受注（鳥取県）

コンベンションサポート事業協同組合：平成17年10月設立、組合員5名

地方のイベントや大会の運営は、通常県外の大手広告代理店が実績とノウハウを武器に受注し、地元業者は下請けとして安価な作業に従事するのが一般的であったが、大手広告代理店に対抗して、地元のイベント関係専門業者が独自で受注するため協同組合を設立し、共同受注に成功している。主催者・参加者・地域の立場に立った運営を心掛け、地元ならではの開催内容を目指している。

（出所）全国中央会：先進組合事例抄録（2007年3月）

（事業活動の内容）

テント業者、印刷業者、人材派遣・司会業等のイベント関係業者が協同組合として受注し、各組合員の専門的なノウハウを出し合って、主催者の事務業務から大会HPの作成、封筒、会場設営、司会等に至るイベント運営に関する全ての業務を行う。また大会終了後の懇親会の設営なども事務費のみで実施するなど、大手広告代理店ではできない内容で肌理細やかに行っている。

(3) 各分野のスペシャリストが結集し、大規模な工事を受注（茨城県）

茨城開発事業協同組合：平成11年6月設立、組合員7名、

景気低迷の厳しい経営環境の中で、個々の組合員企業では受注が難しい大型工事の受注を協同組合の共同事業として取り組み、その受注に成功した。協同組合設立当初は苦戦を強いられたが、国や県・市などに名簿上位での登録を実現した結果と言える。

（出所）全国中央会：先進組合事例抄録（2008年3月）

（事業活動の内容）

当協同組合の組合員は、総合工事、電気、内装、塗装、とび・土木等の多岐にわたる専門分野業者の集まりで、こうした受注実績によって共同事業としての受注は順調に伸び、ひたちなか市をはじめ、元請での受注も着実に増加するだけでなく、組合員の技術力、信用力の向上に寄与している。

(4) 共同受注がもたらす組合員の結束力で、さらなる発展へ（福井県）

福井県建設鉄工協同組合：昭和41年6月設立、組合員81名

組合員の技術力向上、品質の確保、納期の厳守等を通じ、組合員の結束力の確認・意識向上を図ることを目的に共同受注事業を開始した結果、共同受注の獲得・増加が協同組合の一体性を強めているほか、受注実績が協

同組合への信頼を生んでいる。

(出所) 全国中央会：先進組合事例抄録
(2008年3月)

(事業活動の内容)

共同受注委員会が商談交渉を行い、県内で展開される公共工事を受注するシステムである。普段はライバル関係にある組合員が一致協力して公共工事を共同受注し、この受注実績が県内・外工事受注の増加をもたらしている。

この共同受注で得られた収益は、組合費だけでは賅えない他の組合事業を補完して、組合活動を活性化させている。

(5) 生きがい、働き場を求め、60歳以上の
人で組合設立 (奈良県)

企業組合アゲイン：平成16年9月設立、組合員10名

企業退職者を中心に、生きがい、雇用の場の確保とともに、身近な社会貢献を果たすことを目標に設立し、訪問介護のほか、組合員のキャリアを生かした工事施工などの生活環境支援に取り組んでいる。

(出所) 全国中央会：先進組合事例抄録
(2007年3月)

(事業活動の内容)

10名は建築、電気、水道工事などの企業を退職した者が大半で年齢60歳以上、かつ全員がヘルパー2級の資格を持ち、訪問介護事業のほか、キャリアを生かしたバリアフリー住宅への改修、家電製品据付け等の電気工事を積極的

に行っており、事業は意欲に燃えた強い同志的結合によって漸次拡大している。

(6) NPOとの連携による福祉事業の展開 (福岡県)

企業組合ワーカーズグループ21：平成5年11月設立、組合員13名

地域社会の高齢化問題等への取組みと、組合員自らの雇用確保の観点から設立した組合であり、高齢者、障がい者への食事サービス事業に加え、NPO法人との連携によって移動サポートを始め、地域社会に貢献している。

(出所) 全国中央会：先進組合事例抄録
(2007年3月)

(事業活動の内容)

高齢者、障がい者は移動サポートのニーズが高いことを知り、従来からの高齢者、障がい者への食事サービス事業に加え、別途NPO法人を立ち上げ福祉車両による移動サポート事業をも併せ行い、広範な福祉事業を展開している。

地域社会の高齢者等に安全で栄養価の高い食と移動の自由を提供し、地元宗像市の福祉充実に貢献している。地域社会からの信頼が高まった結果、公共施設から新たに弁当宅配を請け負うなどの好影響を生んでいる。

(7) 共同化で安心・安全、そして美味しい給食を提供 (神奈川県)

神奈川県医療事業協同組合：平成9年4月設立、組合員9名

ベッド数の少ない病院が院外調理を協同事業とすることにより、入院患者の「まずい、冷たい、(食事を提供される時間が)早い」との不満を、コストの課題を乗り越え解消した。この結果、医療施設側においては給食に関する管理負担が激減し、医療活動に注力できるようになった。

(出所) 全国中央会：平成21年版中小企業組合白書(2009年12月)

(事業活動の内容)

給食事業を協同で実施すれば、入院患者の要望に応えられることからセントラルキッチンを建設し、平成18年3月から各施設から送られてくる患者等の情報に合わせて調理・配送し、患者等の一人ひとりの好みに合わせた食事サービスを提供している。

3-2 協同組合精神が生きる中小企業経営

協同組合精神のもう一つの側面である「社会(公益)性」を発揮し、難局を乗り切ったり新しい経営課題に挑戦している中小企業も少なくない。

また、歴史的な社会性を帯びた相互扶助や一体感(連帯)を中核とする我が国の協同組合精神は、日本的経営そのものであって、戦後の成長と日本的経営は、協同組合精神を抜きに語ることはできない。相互扶助や一体感は、人を大事にし、人を信じることから発せられ、とりわけ中小企業経営に昔から認められるところである。

(1) 商店街活性化に貢献するまちづくり会社

～(株)山湊：平成9年7月設立、資本金3千万円～

懸案であった新城駅周辺の再開発を推進するため、新城商工会栄町支部有志による「新城駅前街づくり研究会」が、関係住民を加えた「新城駅周辺まちづくり協議会」として発展的に解消し、新城市民100人の個人出資(一人10万円)と新城市の出資(1千万円)を得て街づくり会社(株式会社)を設立した。当社の設立によって、従来商工会等の一部市民だけが考えていた「街づくり」、「都市計画」に市民全体の関心が高まり、市民の意識が大きく変化した。

(出所) 2002年当財団独自ヒアリング

本件は商工会所属の中小企業を核とし、これに市民、市が加わった産・官・民が連携した地域活性化事業である。

「市民のための街づくりをしよう」との観点から、特定市民や特定企業に左右されない民主的な運営を目指している。集客の核となる施設を商店街に創り、それを商店街が会社として運営する(役員は無報酬)ことにより商店街の活性化を図ろうとするもの。空き店舗をPR施設及び物販店や貸しギャラリー等として活用している。

市民が株主になったことで当社の存在が身近になり、市民が気軽に「街づくり」や「都市計画」を議論できる雰囲気が醸成され、市民からは売上高、収益のみを問題にするのではない当社の良さ、特色は理解されている。

(2) 長年の誠実経営が苦境を救う

～F社：昭和25年設立、資本金5千万円～

創業当時から「決して顧客、取引関係者の信頼を裏切らない商売、社員と一体化した経営」を心掛けてきた当社が、売上の大半を依存していた得意先が倒産したため、連鎖倒産の危機に瀕したが、国内取引先及び海外協力（製造委託）工場が当社の経営理念を信頼し、相も変らぬ取引を継続してくれたために早急に立ち直った。

（出所）2004年当財団独自ヒアリング

経営者は、会社経営を放棄する選択肢もあったが、そうすれば①従来の各種取引関係先へ及ぼす迷惑、②社員が一生懸命尽くしてきた、「社員あっての会社」等の強い思いから、再生に向けて努力することを決断した。

今や正常な経営に復しているが、これも商業倫理に基づいた誠実な商売（「お客様に愛される商品を販売し、企業の健全と従業員の福祉増進を図り、業を通じて社会大衆に奉仕する」という経営理念）を創業以来続けてきたことが、再生復活への大きな力となっている。

(3) WLB（ワーク・ライフ・バランス）を先行実施する中小企業

～(株)大西ライト工業所：昭和36年設立、資本金 5,000万円～

従業員数70名の中小企業であるが、CSRに関係する法律の施行以前から、①支給対象を世帯主に限定しない家族手当（妻2千円、

子供5千円）、②育児休業制度、③希望すれば65歳まで勤務が可能である再雇用制度、が存在している。このような先行実施できた背景には、経営者による①従業員の声に耳を傾けることが重要であるとの認識、②「人は皆平等」との固い信念がある。

（出所）「商工金融」2007年2月

(4) WLB等を先行実施する中小企業

～福井めがね工業(株)：昭和41年6月設立、資本金 8,500万円～

高級めがねフレーム及びサングラスの研究開発・企画デザイン・製造などを行う従業員数236名（男129名、女107名）の中小企業である。

経営者による「人は企業の財産」との考えから女性社員にとって働きやすい会社風土が醸成されていたが、女性の職域拡大、女性管理職の育成、育児・介護休業制度を導入するなどポジティブアクション（女性従業員の能力発揮を促進するための積極的取組み）を推進した。

また、就業規則上は60歳定年制だが、以前から希望者全員を再雇用しているほか、社会貢献活動として、①就業時間内の献血への積極的協力（年2回）、②当社よりJR鯖江駅に至る公道や鯖江駅周辺の除雪、を行っている。

こうした活動は、代表者の地元に対する暖かい思いやり、地域社会と良好な関係を築こうとする気持ち、地域社会との共生の表れであると評価される。

（出所）「商工金融」2007年2月

以上のように、中小企業が社会性を発揮し成功している事例には、革新的企業の成長要因と重なる点が多い。拙稿「革新的企業の成長要因」によれば、閉塞状況を打破しようとする革新的企業の経営者は、①他の世代に比べ使命感をより多く有している団塊世代が中心で、②企業と社会との関わりを重視する傾向が強く、環境に及ぼす影響や地域社会での役割など社会に配慮した経営観を有していることが多い、③また問題意識が強く社会動向への情報感度が高く、先見性（例えば、斯業経験がないものの中小企業でも参入可能な市場を選択等）があり、社会のニーズを先取りする能力・資質に優れている等の高い志・理念を有し、④新しいことに挑戦し達成する喜び、社会的責任を果たしていることの満足感など、利益獲得目的以外に高い価値を置いている優れた企業家精神を有している。

(5) 毎年社員全員が有給休暇を消化する企業 ～WLBの先達～

～六花亭製菓(株)：昭和8年設立、資本金
1億3,150万円～

菓子製造・販売業者は、その業種的性格から年中無休の製造販売体制下にあるが、当社では作業動線の見直しや積極的な省力化投資によって休暇取得が容易になり、有給休暇取得率が大幅に向上した。当社は長期休暇制度（6日以上）を導入するとともに、6人以上が参加する社内旅行を支援するため、国内外の旅行に対して正社員、パート社員を区別せず補助金を支給（年間1人20万円まで）する制度を設けている。また、2週間から最長

2ヶ月間の休暇が与えられる公休利用制度を設け、従業員はボランティア活動などに活用している。

このように、有給休暇の消化に積極的に取り組んでいる理由として、経営者は良い菓子を製造するには、従業員の心身の健康が重要であり、仕事と休暇のバランスを強調している。

（出所）当社HP及び全国紙報道記事（2009年）

近年、日本経済の長期停滞の根本原因として、変化への対応力を欠いた日本型経営の問題点を指摘する意見も少なくない。しかし戦後日本の成功は、「社会的役割についてのビジョン」と高い「社会的使命感」が経営者と従業員とで共有され、日本モデルが上手く機能していたからにはほかならないと言われている。こうした明確なビジョンと使命感があったからこそ、従業員の高い参画意識・意欲が引き出されたと言えよう。

変化する顧客ニーズに合わせて高品質の製品を的確に供給するため、経営者から従業員まで一体になり全社挙げて取り組んだこと、この「一体感」が高まった結果、そして、この「一体感」こそが、企業を経営革新し再生する貴重な長期資産であると考えられる。

おわりに。

21世紀に事業活動する企業に協同組合精神を説き、その理念を浸透させようとする試みは企業社会を大きく変革する要因となるかも知れない。

それは、協同組合が21世紀社会が求める**相互扶助**（社会的受容**social inclusion**の一種とも考えられる）や社会貢献、CSR（企業の社会的責任）などを果たしうる性格を当初から内包していることにある。

しかし、協同組合精神によって、このような理念に裏打ちされた経営が強く望まれる底流が認められる現状にもかかわらず、他方では、近年における企業倫理の後退（モラル・ハザード）が、一般企業のみならず協同組合組織においてすら顕著に見られる状況がある。例えば、協同組合組織の金融機関における融資や資金運用についての協同組合精神を失念した行動、協同組合関連企業の食品偽装事件などが挙げられよう。

この点に関しては、協同組合の大目的は何なのか？協同組合には何が期待されているのか？という疑問に真摯に答えるべく、協同組合の原点にもう一度思いを致すことが大切である。

にもかかわらず、今日的状況において協同組合精神が貫徹する事業モデルを示すことは、協

同組合のみならず社会的経済の範疇に含まれる事業組織（SC、CB、社会的企業等）が今後21世紀社会で円滑に、成功裡に事業を継続する可能性と展望を与えることになろう。

協同組合は、相互扶助の理念の下で事業活動をしてきたが、21世紀においては、「明確な理念を持ち、理念中心の経営を行うことで、継続的に成長している企業」と定義づけられている**Visionary Company**が多くの経営者の目標になりつつあることから、理念を事業推進の道しるべとする協同組合は新しい事業モデルを提示できる可能性がある。

一般企業にあっても、21世紀の経営者は、経営の原点（経営とは何か？企業の存立目的は何か？）に立ち戻り、社会性を十分意識した企業経営を心掛ける必要に迫られるであろう。その際に、事業継続の前提である経済的目的と存立理念である社会的目的との適切なバランスを図りながらの事業活動実績を示すことが、協同組合精神を21世紀の企業経営に活かすこととなるのではないだろうか。

【主要参考文献】

- 稲川宮雄（1952）「最新 中小企業等協同組合法の解説」日本経済新聞社
- 稲川宮雄（1984）「中小企業組合制度史」（財）中小企業情報化促進協会
- 岡安喜三郎（2008）『協同労働の協同組合法』制定をめぐる諸問題』日本協同組合学会
- 全国中小企業団体中央会「中小企業組合白書」及び「先進組合事例抄録」各年版
- 田淵進（2009）「企業としてのドイツ協同組合の展開」『大阪経大論集』
- 高橋英俊（2009）「人に優しい社会づくりは、協同組合の大きな使命」協同組合経営研究所『にじ』
- 本位田祥男（1969）「協同組合総論」日本評論社
- 三浦 敏（2001）「EUの地域開発と中小企業（上・下）」『商工金融』第51巻10～11号
- 三浦 敏（2002）「革新的企業の成長要因」『商工金融』第52巻10号
- 三浦 敏（2003）「転換期の団地組合～一体性維持・強化を求めて～」『商工金融』第53巻9号
- 三浦 敏（2005）「EUにおける協同組合の現状と動向（上・下）」『商工金融』第55巻9～10号
- 三浦 敏（2007）「わが国中小企業の社会的責任の現状と課題」『商工金融』第57巻2号
- 三浦 敏（2009）「地域振興における日欧中小企業政策の視点」『商工金融』第59巻9号
- 宮永均（2009）「協同組合の原点『二宮尊徳の報徳』を広めた安居院庄七」『調査と情報』農中総研
- European Commission（2008）：Study on the impact of Cooperative Groups on the Competitiveness of their Craft and Small Enterprise Members.
- Jonston Birchall（2005）：Co-operative Principles Ten Years On「協同の発見」（翻訳）No.158