

協同金融 FINANCE CO-OPERATIVE

No.158 (2022年11月)

国連障害者権利委員会の日本政府への総括所見について

まず、本「会報」の発行が大幅に遅れてしまったことをお詫び申し上げます。

ひとえに事務局の一端を担っている小生の公私にわたる都合によるものです。申し訳ありません。

現在、小生は東京都の福祉サービスの第三者評価事業に携わっており、主に障害者施設の第三者評価に忙殺されています。その過程で、気になる問題を今回は提起させていただきます。

国連は障害者権利条約を制定し、障害者の基本的な権利の擁護に取り組んでいることはご存じかと思えます。この条例は、2006年の第61回国連総会本会議で採択され、日本政府は2007年に署名、2014年1月に批准しました。そして、今年2022年8月に障害者権利条約に基づく初めての日本の審査が行われ、「日本政府への総括所見」が9月9日に公表されました。ここでは、障害者への侮辱的な表現や行為、偏見、差別等々、政府の取り組みへの一定の評価とともに、さらには是正すべき多くの課題が指摘されています。

ここで一つ気になるのが「仕事と雇用」に関する第57項(a)の「障害者、特に知的障害者や心理社会的障害者が、保護された作業場や雇用関連の福祉サービスに隔離され、低賃金で、開かれた労働市場への移行の機会が制限されていること」への懸念が表明されたことです。これに対して、福祉作業所の全国組織である「きょうされん」（前身は共同作業所全国連絡会）が「障害者権利委員会は、障害のある人が集まって働く福祉的就労の場はインクルーシブの観点から相いれないとして、一貫して否定的な勧告を行ってきた。今回も・・・福祉的就労の場への否定的な見解を明らかにしている。今の日本から福祉的就労の場がなくなれば、多くの障害のある人が働く場を失うであろうことを思うと、この点は引き続き議論していく必要がある」と反論をしています。

しかし、就労継続支援B型の全国13,441事業所における月額平均賃金が15,776円という現実、そのもとでも働く意欲の強い障害者の存在を見るとき、制度的にも何らかの対応が必要なのではないかと常に自問しているところです。

協同金融研究会 事務局 笹野 武則

■本号の目次■

「国連障害者権利委員会の日本政府への総括所見について」（笹野武則）	1
◆時評「協同組織金融におけるソーシャルキャピタルの概念に関する再検討」（長谷川勉）	2
◆第148回定例研究会報告（2022. 5. 27）◆	5
「地域金融機関とその融資先企業の関係性について」（村上真理）	
◆第149回定例研究会報告（2022. 7. 27）◆	14
「法政大学大学院連帯社会インスティテュート（連合大学院）における協同組合研究の現状について」 伊丹謙太郎（14）、小正貴大（19）、島村希里（28）、森谷久子（35）	
◆第151回定例研究会のお知らせ（2023. 1. 27）／お詫び	42

2022年11月発行【編集・発行者】協同金融研究会（事務局長・小島正之）

〒102-0083 千代田区麹町3-2-6 麹町本多ビル3B 日本福祉サービス評価機構気付

電話&Fax 03-3262-2260 e-mail : kinyucoop@mail.goo.ne.jp

*HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebook もご利用ください。

協同組織金融におけるソーシャルキャピタルの概念 に関する再検討

日本大学商学部 教授 長谷川 勉

協同組織金融のソーシャルキャピタルとは、空間性そして関係性において成員の共通的特質に基づき、ひととひととがつながることによって、信頼が生まれ、協同が発生するとともに、歴史的過程を経て明文化されない協同組織の文法が形成され、また、これらは時として、後に明文化されルールとして定着するソーシャルキャピタルの内部蓄積と外部からの利用を指す。

換言すれば、ここでの定義は、第一に、協同組織金融に関わるメンバー間のつながり(関係的間あるいは間柄)としてみなすことができる。当該組織内部におけるこのつながりは、必然的に個人所有の資本ではなく、また物的資本でもなく、集団によってはじめて現れるものである。決して、一つの人格に備わるものではない。このことは、従来から言われているように、資本結合体に対する協同組織金融における信用を創出するための人格的結合体といわれる所以である。

次に、この「つながり」によって、はじめて当該組織のキーとなる「協同」と「相互性」が組織内部において促進されることになる。

関係性であるつながりを前提とした協同組織金融にとって重要なソーシャルキャピタルである協同・相互性は以下のように定義することができる。すなわち、メンバーがつながりを通じて、経済的・社会的問題群の解決に向けて、共通の目的を設定し、解決を図ろうとする協同行為であると定義することができる。この場合、協同は物的・貨幣的・用役的であり、かつ時間軸を含んだ行為とみなされる。デンマークにおいては、内包的なネットワークによる協力は信頼とレギュラーなフェイスツーフェイス相互行為すなわちプラスのソーシャルキャピタルを基礎としており、公共心にあふれた人々が定期的に会い、互いを知り、信頼し合い、しばしば無数の協同組合に参加していた。日本においても、日本の風土という空間的枠組みとして関係が時価的に蓄積され、協同組織以前の相互金融の形を確認することができる。

このように、基本的に見られるのは、預金者と借入者が相互に協同することによって、資金を融通し合う行為であり、日本における無尽・頼母子講、世界に散見する回転貯蓄信用組織が、その事例である。また、資金関連として、長期継続関係におけるメンバー間利害シェアシステムは、ローンポートフォリオの組成にみられるように、短期経済合理性に基づく取引条件を個別経済主体に要求するのではなく、組織全体のポートフォリオから決定される。これは協同組織金融独自の時間と関係し、他の金融機関とは異なる時間感覚が存在する。そこにはほとんど意識されない相互性がある。

ところで、メンバーは、上述した仕組みの下で、様々な協同行為を実行する。列挙するならば、まず、出資配当制限・内部留保による全体利益の優先がみられる。換言すれば、内部留保の蓄積は世代を超えた蓄積の結果であり、その時々の実果を拒否したもの、従って資産は世代にわたる共有資産であり、ソーシャルキャピタルたる協同の実物的結果に他ならない。次に、連帯責任による協同と相互性が挙げられる。ただし、歴史的経験と一部の地域に限られる。これは、組織が外部から資金調達を行う際、効果を発揮する。すなわち協同信用を創出することを通じて、外部に対する保証機能を果たすからである。保証人制度は、借入者のモラルハザードを防止することと、借入者の担保不足を補填

する合理的機能を果たす役割があるが、これらは当該組織内部におけるソーシャルキャピタルの蓄積を前提としている。尚、メンバー間を超えて、一定の集団間同士における相互保証制度を導入している地域もある。これは、橋渡しソーシャルキャピタルの蓄積の結果である。また、協同組織金融機関における中央機関の存在は、別の形での協同・相互性の外延形態であるといえよう。

ところで、関係性を蓄積させるものとして、上述したものとは別に、互酬性という用語によって説明がなされる場合がある。

その場合は、互酬性は個人・集団間の財の絶え間ない交換において経験的に観察されるものとして言及される。Maussによれば、無数の財の交換において観察される互酬性はこの社会を編み上げ、共通規範、共通アイデンティティ、信頼、連帯をつくり、強い経済的結びつきを作り出すという¹⁾。また、Colemanにおいては、互酬性はソーシャルキャピタルの意味において、共通目的のために協働する人々の能力として定義される。互酬性は、ローカルな社会的ネットワークの束に蓄積され、このやり方で、社会的ネットワークはボトムアップな社会的コントロールを創造することを可能にし、誰もが誰にでもコミットするという社会的統合が確保されると考えられる。しかしながら、このような社会全体としての互酬性の機能については明らかにされつつあるが、協同組織金融機関との関連においては、交換される対象と交換の頻度については必ずしも明らかではない。相互性において述べたような時間軸が挿入された行為との異同も不明である。他日に期したい。

協同・相互性と並んで、ソーシャルキャピタルの一要素としてみなされる可能性があるのが、「信頼」という概念である。協同組織金融機関の成功の要因として、しばしば信頼が取り上げられる。信頼という心的態度も、今述べたものと同様、つながりを基礎としている。メンバーがメンバーを信頼することによって、金銭貸借が発生するとみる。逆にいえば、不信は金融取引を生み出さないことになる。この論理は、他の経済取引についても同様に当てはまる。取引参加者の相互信頼あるいは公共的なものに対する一般的信頼があればこそ、財・サービスの取引が成立し、しかもその時発生する債権債務関係の清算が先延ばしにすることもできる。

この信頼という概念は、協同組織金融機関においては、貸出においては借入者への信頼として、預金においては組織そのものへの信頼という形で機能する。Guinnane²⁾は取引の基礎に信頼があるという考えを否定する。逆に、借入者が信頼に足る人物であるかどうかに関係なく、返済を実行させる仕組みがあったのであり、信頼と組織的成功とは無関係であると考えられる。

確かに、信頼のみに依拠して貸出を実行したと考えることは難しい。ライフアイゼン型には、貸出の返済、特にモラルハザードを防止するような仕組み、そしてデフォルト後の残余資産の扱う仕組みがあった。しかし、このような仕組みがあることと、信頼が金融取引に不要であることとは必ずしも関連をもたない。何故なら、その後の協同組織金融の歴史において、同一の仕組みを持っていたとしても、認知的ソーシャルキャピタル(信頼・結束・協力等)³⁾の相違は、組織のパフォーマンスに影響を与えてきた。相互不信に満ちた人々によって構成される協同組織金融の業績は低迷を示し、場合によっては、組織の存立そのものも許さなかった。このことは、現代においても、発展途上国に諸制度を移植する場合にしばしば不適合という形で示される。

返済への期待は信頼と同義であり、返済を期待しない単なる物的・人的担保に依存し貸出とはデフォルト率においては差異が出てくるはずである。その差を担保でフォローする仕組みは取引コストや名声リスクの点からみて、信頼のある場合に比べて劣位であろう。

さて、組織全体は協同・相互性・信頼というソーシャルキャピタルを中心に成立するわけであるが、協同組織には規範・価値というものがあり、また規範・価値から逸脱した場合の制裁もあった。多くの協同組織金融機関において、初期において価値・規範がメンバーの間で創出され、共通経験を

通じてそれらが相互に伝達され、共有されることになった。そして、世代間にわたって、口承と行動によって伝達されることになる。規範はやがてフォーマルな明文化されたルールとなり、場合によっては一般的に承認される法となり、残りは内規として組織内部の規定として残った。これらルールはメンバーの行為を規定し、あるいは逸脱に対する罰則として機能するようになった。これによって、インフォーマルなルールが消滅したわけではなく、併存し、公式ルールへと働きかける機能を果たした。自己強化的組織、明文化されていないルールをもつインフォーマルな組織は強制的な協力を強いられた公式組織とは対照をなすものであり、インフォーマルなルールが生産され続けることは自律的組織にとって発展の一要因となっている。

価値は、ルールに比べて伝達が困難であり、特に明文化された段階で価値の共有を困難にした。にもかかわらず、長期にわたって、教育、経験そして伝承を通じて理解される試みがなされた。ルールと価値は、認知的ソーシャルキャピタルそのものであるが、組織をうまく働かせる仕掛けが備わっていることがよくわかるはずである。

以上のごとく、協同組織金融におけるソーシャルキャピタルはメンバー間の「つながり」を核として、協同・相互性を促進する仕組みであり、しかも、そこにはメンバーの行動・行為に影響を及ぼす価値とルールがソーシャルキャピタルとして蓄積されていることもわかった。協同組織金融は、組織外部にあるソーシャルキャピタルを利用しながら、自らの組織において再生産するメカニズムをもっていたといえよう⁴⁾。その点において、単に利用する組織あるいは再生産するのみの組織とは異なる仕組みを有していることになる。

【注】

- 1) Svendsen,G.L.H and Svendsen,G.T.(2004),The creation and destruction of social capital,p.38.
- 2) Guinnane,T.W.(2001),“Cooperatives as information machines : German rural credit cooperatives, 1883-1914,”
The journal of economic history, vol.61.No.2, pp.366-389.
- 3) 内閣府国民生活局編(2003)『ソーシャルキャピタル—豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて—』独立法人国立印刷局。
- 4) 社会関係資本の投資という視点からの概説書として以下を参照。
Hooghe,M. and Stolle,D.(eds)(2003),Generating social capital,pp.256.
Field,J.(2003), Social Capital,pp.165.



地域金融機関とその融資先企業の関係性について

九州国際大学現代ビジネス学部教授・学部長 村上 真理

本日はこのような報告の機会を頂戴し、誠に有難うございます。限られた時間ではありますが、意のあるところを確実にお伝えできればと思っていますので、どうか宜しくお願い申し上げます。

まず、本研究にいたった経緯ですが、本学は福岡ひびき信用金庫さんと包括的地域連携協定を締結しています。いわば産学連携の拡大版のような協定でして、当初から私が担当者を務めています。これは私の前職が JA バンクの広島信連で、金融の実務経験があるからなのですが、一方で研究分野がマーケティングですので、これまで「金融×マーケティング」の発想により 2 次にもわたる共同研究を実施してきました。

ここでご報告するのは第 2 次研究の方で、金融実務の知識が皆無とっていい私のゼミ生にも理解できるレベル感を前提に、地域金融機関とその融資先の関係性をテーマにしたものです。とはいえ、私も金融の現場を離れて随分になりますので、最近の状況の確認も含め、初手で金融庁の監督指針をひも解いてみました。



図表 1 地域密着型金融のイメージ

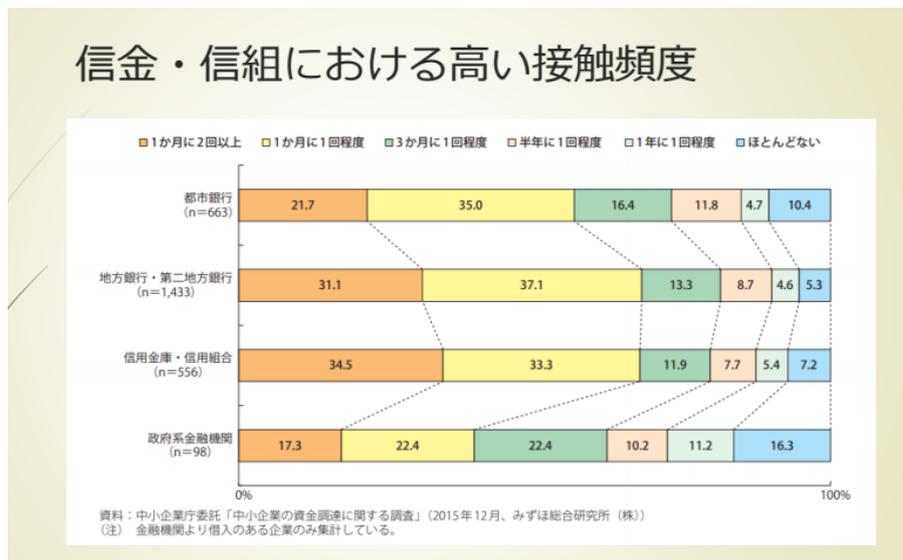
(出所：筆者作成)

いうまでもなく、地域密着型金融というのは顧客企業との長期的な取引関係を前提としています。これは監督指針の中にも明記されています。行政としても、業務の成果を「短期的な財務の健全性や収益力の向上に結び付けることは難しい」と認識していますので、中長期的な視点に立った取り組みが望まれるということです。このような監督指針も踏まると、地域密着型金融のあり方のイメージとしては、長期的関係で蓄積された情報やネットワークを地域金融機関としてうまく活用していく中、最終的には融資先企業の健全な経営さらには企業活動を通じた地域貢献に結び付けていくことだと思います。

そしてメガバンクであろうと地方銀行であろうと、この地域密着型金融の重要性は決して業態を問うものではありません。但し、信用金庫や信用組合にとっては、地域との関連度が高いという点でより大きな意味を持つことは、いまさら申し上げるまでもないところです。具体的には、長期的な取引関係を通じて蓄積をされた情報や地域のネットワークを活用し、最大限に取引先を支援していくというスタンスです。いずれにしても、金融機関を取り巻く環境、あるいは行政の期待というものをトータルで勘案しますと、地域密着型金融では長期的な関係性が大前提になるものと認識をしています。

(図表 1 参照)

さらに、ゼミ生とさまざまな情報を当たったところ、中小企業庁の白書には、金融機関と融資先との日常の接点に関する調査結果がありました。ここには、特に自らがメインバンクになっている場合の接点の在り方という切り口もあり、とても興味深いものです。これは図を見ていただいたほうが早いと思います。少し古いデータですが、2015年12月にみずほ総研が中小企業庁の委託を受けて調査をしたもので、どれくらいの頻度で取引先と接触をしているかを業態別に見たものです。例えば、支店長や次長、あるいは課長や一般職という訪問主体に関わらず、1か月に2回以上接触しているのは信用金庫・信用組合が一番多くなっています。このような比較からは、その金融機関の持つ地域性が高い接触頻度にも表れていることが判ります。



図表 2 信金・信組における高い接触頻度

(出所：図中に表示)

これをメインバンクとしてはどうかという視点で見ると、年間売上規模が1億円以下の企業、つまり典型的な中小企業ということになりますが、29.8%の割合で信用金庫・信用組合がメインバンクになっています。メインバンクになる割合としては、企業の規模が大きくなるにつれ都銀や地銀が高まりますが、年間売上規模1億円以下の企業に限れば信用金庫・信用組合がもっとも高くなっています。

(図表 2 参照)

以上のような実態を確認した上で、次のスライドの見出しは「準拠理論としての関係性マーケティング」としています。私の専門はマーケティング論ですが、このマーケティングは非常に間口が広い学問分野でして、実にさまざまなアプローチがあります。ここ20年ぐらい、私はその中でも関係性マーケティング、英語ではリレーションシップ・マーケティングと呼ばれる理論を研究してきました。リレーションシップという概念は、最近あまり意識されないのですが、実はリレーションシップ・バンキング、ひと頃はリレバン、リレバンといわれたあのリレーションシップ・バンキングの語源になったものです。そして、企業が顧客との間にリレーションシップといわれる好ましい関係を構築することを、アカデミックな面から明らかにしていくのが、関係性マーケティングであるわけです。

これは端的に言えば、顧客との間で「長期志向的で友好的な交換の実現を目指す」ということでも

あります。ここでいう交換は、品物とお金とを交換するという意味です。最新のマーケティング論では価値共創やサービスが中心ですが、この第2次共同研究は関係性マーケティングの伝統的な考え方に従い、その中でも有名な理論モデルを用いて事態を検証を試みたいと考えました。因みに、ここではリレーションシップ・マーケティングの構図を描いています。（図表3参照）



図表3 リレーションシップ・マーケティングの構図

（出所：図中に表示）

このようなリレーションシップを現象的な側面、例えば「当事者らのリレーショナルな合意」や「豊かなコミュニケーション」といった概念に代表されるようなものと、一方では心理的な側面です。例えば「関係に対する様ざまな知覚や評価」、あるいは「リレーションシップ・コミットメント」と呼ばれるものです。ここでいうコミットメントは、簡単などころでは口約束なども含めコミットメントと捉えます。こういったものを通じてリレーションシップを構築していく。それが正に長期志向的で協力的な行動であると解釈されるわけです。

リレーションシップ・マーケティングを、果たして今回の第2次共同研究に有効活用できるかどうか。いささか乱暴な面もありますが、少なくとも準拠理論として採用することには妥当性があると判断しました。キーワードの1つは長期継続性です。金融機関の顧客関係においてこれを前提とする以上、どこまで適合度が保証されるかはともかく、根底には関係性マーケティングの発想があるはずという単純な話しでもあります。

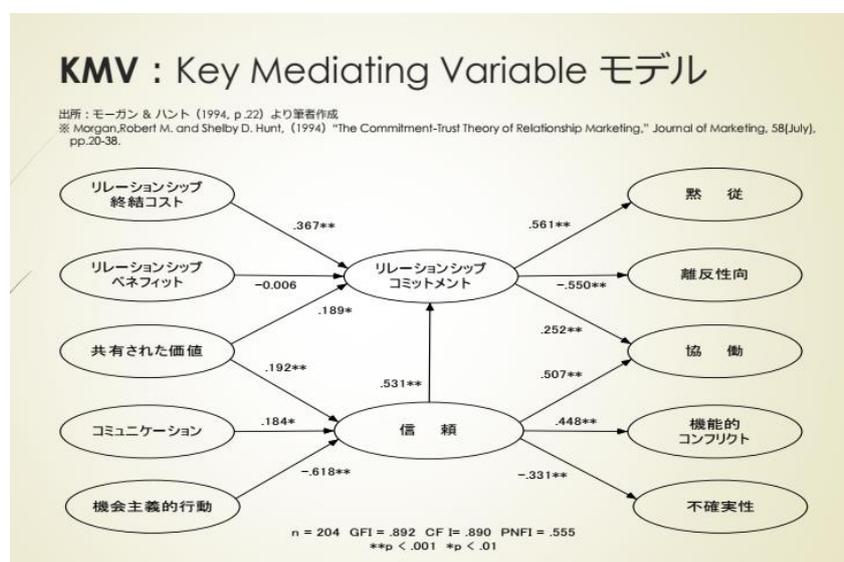
*

そこで先ほども少し申し上げた著名なモデルですが、これはKMVモデルと呼ばれるもので、およそ40年ほど前に、アメリカの研究者であるモーガンとハントの2人の共同研究で考案されたものです。Key Mediating Variableという頭文字を取ってKMVです。このモーガン&ハントのKMVモデルは、さすがに古典的といっているものではありませんが、現象の見える化に取組んだもの、つまりは概念の操作化です。さらには典型的な計量分析の研究であり、ここにあるようなパス図を描いて関係性を判りやすく示している。この点では、非常に画期的な研究でした。

但し、先ほど古典的といいましたが、今でもこの研究に基づいて研究アプローチの枝葉が伸びている状況でもありますので、私も特にためらうことなく、これを援用した次第です。当時のアメリカでは、関係性の研究というのは、もっぱらB to B、つまり企業と企業の取引ですね、これが主たる研究対象でした。このKMVモデルも例外ではなく、B to Bによるものです。具体的には、全米タイヤ協会の協力を得て400社ほどで聞き取り調査を行いました。標本数としてはそこまで多くないものの、かなり詳細なヒアリングの結果、仮説が証明されました。それがKMVモデルです。

B to BなのかB to Cなのかは、マーケティング研究においては、時として非常に大きな分岐点になります。今回はあくまでも福岡ひびき信金さんという金融機関と、その融資先の企業との関係柄ですので、一般にはB to Bで括られます。この面からも、KMVモデルを援用することについては適合性があると思っています。

このような概念図をパス図といいます。計量分析のことをご存じない方でも何となくイメージは持っていただけるのではないのでしょうか。向かって左側に5つの因子があります。「リレーションシップ終結コスト」から「機会主義的行動」までです。それらが結果的に「黙従」であるとか「離反性向」「協働」といったものに繋がっている。向かって右側に5つの因子が描かれているのはそのような意味です。そして、ここがもっとも重要な箇所ですが、先行因子がストレートに結果因子に結び付いているわけではありません。その間に「リレーションシップ・コミットメント」と「信頼」という2つの中間因子が布置されています。ここでは、それらが媒介変数と位置づけられています。この点が、モーガン&ハントの仮説モデルの最大の特徴です。



図表4 モーガン&ハントによるKMVモデル

(出所：図中に表示)

確かに、リレーションシップ終結コストであるとか機会主義的行動というのは、難しくよく判らない。結果因子の離反性向や機能的コンフリクトなどもそうです。これに対して、中央に描かれたコミットメントや信頼というのは非常に分かりやすい概念で、それらを媒介変数として真ん中に持ってきた。これは大いに説得力を持って受け止められましたので、当時としては画期的な研究と評価されたわけです。確かにモーガン&ハント以外にも、様々なモデル化がなされました。私もそれらを可能な限り参照してきましたが、やはりKMVモデルは、判りやすさという点で群を抜いていると思われれます。

それでは、それぞれの因子を中心に、モデルの概要を説明していきましょう。まずもって信頼とコミットメントです。中央部に置かれているのは良いとして、信頼からもコミットメントからも右側の因子に矢印が伸びています。これは、信頼やコミットメントが形成されれば、結果的に右側の協働や離反性向といったものに影響を及ぼすことを意味しています。さらに、これらは共にセンター・プレーヤーであるだけでなく、この2つの間にも関係がある。つまり、いったん信頼が形成されれば、それが何らかのコミットメントに繋がるというものです。

スライドでは、このパス図をもう一段、簡素化したものを図にしています。流れとしては、リレーションシップ終結コストなど5つの先行因子が、コミットメントと信頼に影響を与え、さらにそれが5つの結果因子に繋がっているというものです。このように見ていくと、コミットメントと信頼が重

要なのは判る。でも、それは、そもそもどのような概念なんだ、ということになりますね。つまり研究上の定義です。モーガン&ハントは、まずコミットメントについては「相手が関係を維持するために、最大限の努力をしても良いと信じてくれているような状態」と定義しています。もう一方の信頼については「相手に対して、信用できる、誠実であると、自信を持って思えること」です。

続いて、パス図の左側、先行要因としての5つの要素を順に説明します。最初がリレーションシップ終結コストです。これはすでに何らかの関係がある場合、「関係を解消することに伴う金銭的な負担」のことです。典型的なのは違約金です。ここで関係を終わらせると違約金が発生するので、関係はまだ続けようか。ざっとこのような流れです。それからリレーションシップベネフィット。これは単純に便益と捉えます。但し、リレーションシップの前提は長期的な関係ですので、単発取引の便益ではなく、長期的な関係を構築することに伴う利益や便益ということになります。

それから、共有された価値です。これは「価値観が同じ」というような意味合いで捉えていただいていると思います。4つ目がコミュニケーション。これも、意味は何となくお判りでしょうが、少し詳しくするならば「意思疎通を図るのに必要十分なコミュニケーション」といったものです。そして最後が、機会主義的な行動です。パス図を見ると、機会主義的な行動から信頼やコミットメントへの矢印の傍に、数値がマイナスで表示されています。これは機会主義的な行動を取ると、信頼やコミットメントの形成にはマイナスに働くという意味です。つまり信頼やコミットメントを構築したいのであれば、機会主義的な行動は控えなければならない。よくビジネスでは「機を見るに敏」と言ったりしますが、長期的な関係構築を考える上では、実は逆行する要因であるわけです。

今度は向かって右側です。結果としての、あるいは効果としての5つの要素です。まず黙従です。日本語では、何か不満があっても黙っているというようなイメージもありますが、ここでは「異なる意見や感情があったとしても、異論を唱えずに相手に従うこと」を意味します。モーガン&ハントの論文でも決してマイナスには捉えていません。信頼やコミットメントがあれば、自然体で歩調を合わせることができる。このような理解でよろしいかと思います。続いて離反性向です。これも先ほどの機会主義的な行動と同じく、マイナスに作用する因子です。「より有利な取引相手への乗り換えを、常態的に模索してるような態度や傾向」という意味ですが、逆に、信頼やコミットメントがあれば離反性向は抑制されると考えるなら、実感も伴うのではないのでしょうか。

3つ目の協働は「何かを一緒にする、協同して行動する」というもので、当然、プラス要因となります。難しいのは機能的コンフリクトです。コンフリクトという語は「いさかい」と和訳されますので、一見、マイナスで捉えるべきものです。しかし、ここではプラスで表示されている。要するに「喧嘩をしても、それが建設的なものであれば、関係が修復された後にはいっそう信頼関係が深まる」という意味です。モーガン&ハントはこれを機能的なコンフリクトと捉え、信頼関係には不可欠だといっています。私も個人的に、これは非常に重要な要素だと感じますね。そして最後が不確実性です。この因子は離反性向にも通じる場所があります。ビジネスなら常に不測の事態に備える必要はあるでしょうが、とはいえ「相手の出方が判らない、反応が予測できない」のも困りものです。KMVモデルでは、信頼とコミットメントが不確実性を抑制するとの検証結果が出ています。

*

ここまで、リレーションシップ・マーケティング、そしてKMVモデルについて簡単に説明してきました。こうして見ると、やはりベース理論として用いることは適切であると思われしますので、ここからKMVモデルを1つの評価尺度として、金融機関の実務における関係の在り方を診断することにも道筋がついていくわけです。したがって、ここでの研究手順としては、まずKMVモデルを採用する形での仮説の設定、次にモデルを踏まえての現場スタッフへのヒアリング、その結果の分析・考察、そして最後に実務におけるインプリケーションを引き出していく。こういう流れで考えています。

ここからは肝心のヒアリングについて説明します。いきなり「あなたはリレーションシップ終結コストを実感しますか？」と尋ねても、現場スタッフの方には「なんだ、それは！」です。そこはスタッフの方にも判りやすいように、それぞれの因子の意味をなるべく丁寧に説明し、それと関連付ける

形で質問を添えていかなければなりません。ここが非常に難しい部分でした。リレーション終結コストなら、取引関係を解消することで生じるコストの有無について尋ねるわけですが、中にはコストを負担してでも解消したい場合がある。終結コストを要するからといって関係がずっと続くというものではありません。この辺りをどう説明するか。

ベネフィットにしても同様です。関係性に伴う何らかの便益があるとして、金融実務であれば、そもそも融資利息が便益です。しかし、そういう金銭価値の他にもベネフィットに該当するものは恐らく無数にあると思われ、そういったものを具体的かつ丁寧に列挙することが全体像の理解に繋がります。その上でヒアリングするのが望ましい。共有された価値にしてもそうで、これは非常にマインド的なものです。融資担当者としては、取引先と単に金消契約があるというだけでなく、公私を含めて共有すべき価値について幅広くイメージできていないと、ヒアリングは狭小なものになります。

そしてコミュニケーションです。信用金庫や信用組合における取引先との距離感を考えれば、コミュニケーションの在り方は決定的なほど重要な要素です。今回は「双方にとって有用かつ必要な情報は、タイムリーに交換・共有されるかどうか」という簡素な表現で説明しましたが、ヒアリング時にはやはり具体項目を数多く挙げるのが肝要と思われ。先行要因としては、5つ目の機会主義的な行動も説明の難しいものです。私が前職で融資を担当していた時は、リーマンショック後のものすごい状況でした。ですから金融機関の側から見た機会主義的行動については、ある程度の具体性をもって説明できたはず。しかし、それは金融機関サイドの話であり、企業側の行動については想像でしかありません。そんな難しさやもどかしさを感じながらのヒアリングでした。

今度は右側の結果因子について説明します。コミットメントと信頼から、どのような影響が及んでいるか。まず、黙従については、あくまでも信頼関係に基づき、自然体として相手に従うことです。この部分は、ヒアリングの際にうまく伝えられたと思います。次に離反性向ですが、これは金融経済動向に関わらず、いきなり取引先から取引条件の変更を強く求められたりとか、あるいは他行への乗り換えを示唆され、それが条件闘争のような展開になったことはあるか。そんなことを尋ねてみました。協働については、先ほどの価値観の共有などと通じるものがありますので、比較的、イメージは持っていただきやすかったようです。

そして機能的なコンフリクトです。これは説明がないと、まったく理解できない概念です。ここでは「喧嘩をして仲直りして、前よりもっと仲良くなった」という平易な説明が奏功したのか、スムーズに理解してもらえました。あるいは実務において、思い当たることが少なくないのかも知れません。そして不確実性です。これも臨機応変といえ聞こえは良いですが、やはり長期継続的な取引や長い時間軸を前提とするならば、決して好ましい態度ではありません。一方、リスクマネジメントの面では、ビジネスにおける不確実性を低減することは1つのテーマでもありますので、スタッフの方の理解はスムーズなものでした。これも実務で実感される機会が多いのだと思われ。

*

言葉で説明すれば以上のようになりますが、実際にはもう少し長い文章で、具体例なども添えたヒアリングシートを作っています。但し、福岡ひびき信金さんの方では、ヒアリング項目によっては難しさ、答えづらさを懸念されたのも事実です。それは結果として、例えばどの支店で実施するか、複数店か1か店か、さらにもっと基本的な問題ですが、金融機関側だけのヒアリングで済むのか、取引先にもヒアリングすべきではないのかといった議論を重ねました。その意味では、まだ予備的調査の段階と申し上げて過言でないかも知れません。私としても、せっかく福岡ひびき信金さんのご協力をいただく以上、効率的に間違いない調査結果を得たいという思いもあり、前職時代のネットワークで予備的な調査をしています。10名程度へのヒアリングでしたが、このプロセスで質問項目をかなりブラッシュアップできたかなとは感じています。

最終的に、福岡ひびき信金さんでのヒアリングは結果的に1か店のみで行いました。そこでの受け止め方は、総じて良好なものでした。KMVモデルについては「理想的な関係性は、ここで示されているようなものではないか」ということで、仮説としてのモデルを理解していただきました。但し、担当者レベルでは、なかなか実感の伴わない所もあったようです。その点をいかに改善していくか。

これから研究を仕上げていく上での1つのカギになってくると思います。

ということで、KMVモデルは総論賛成、各論については少し疑問符がつくというようなイメージでした。担当者の具体的な声をご紹介します。「こんなふうに、これまで関係性を捉えたことがなかったので、その意味では非常に参考になった」と、かなり肯定的な感想をいただきました。「総論としては理解するけど、消化するのにもう少し時間がかかる」という慎重意見もありました。現場の実態が、モデルにうまくオーバーラップしてこないということのようです。さらに「組織全体としては確かにこうなのだけど、融資業務に限定したら違和感のある部分を部分もある」という声もありました。

これらについては、私の理論建てが少し甘かったのかもしれませんが。冒頭で触れたようにKMVモデルはB to Bを前提としているので、金融取引においても企業融資を見ていくべきという発想です。企業から預金を預かるということもありますが、経済金融環境の影響をより受けるのは融資の方です。となれば、関係性においても、様々なエピソードがハッキリと出てくるのが期待される。この点、融資業務に決め打ちしたというか、強引にその入り口を選んだ面もあります。ご指摘にあったように、組織全体としての関係性と融資における関係性とを峻別する必要はあると思われます。

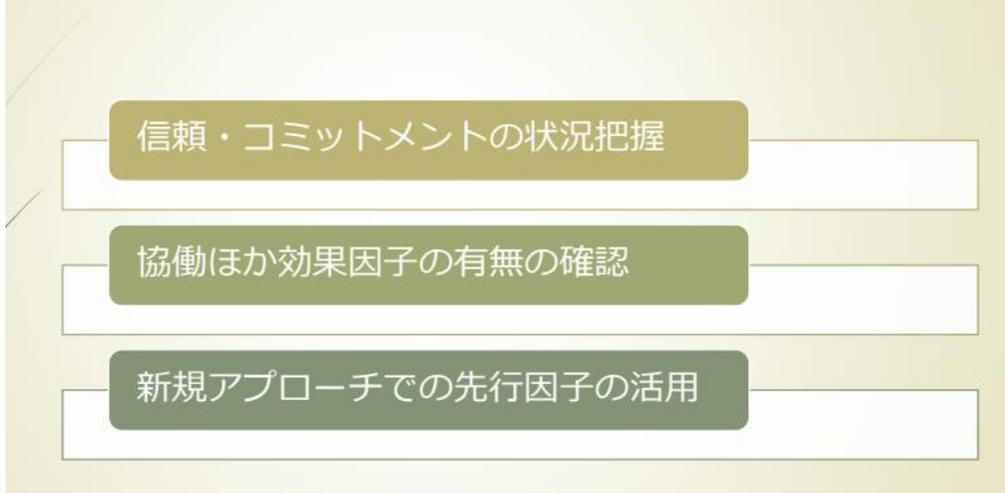
また、なるほどと思ったのは、リレーションシップ・コミットメントについてです。説明では「口約束も含めて、広くコミットメントを捉えていただいて良い」と申し上げました。しかし、そもそも融資契約そのものがコミットメントだとすれば、契約締結そのものが強固なコミットメントであり、かつ信頼でもあります。それを屋上屋を重ねるような形で「信頼とは何ぞや？」と掘り下げていくのはナンセンスだと意見です。結果として、それなりの分析はできたとしても、インプリケーションにまでは繋がっていかないかもしれない。ある意味で、非常に厳しい指摘もいただきました。

離反性向や不確実性にも同様のことがいえます。モデルの意図は理解するが、そもそも信頼とかコミットメントが構築されたら、自然にそれらは低減されるのか。実務では、離反性向を抑えたり不確実性を回避することが、まさに融資担当者の日々の営業努力なのであって、そこを差し置いてモデルの実感には至らないという意見ですね。また、メインバンクの前提にしてもそうです。通常、企業の側にはメインバンクもあれば、サブバンクもあります。取引を始めたばかりの新しい金融機関もあるかも知れない。複数の金融機関と融資取引を行っている以上、いかにメインバンクだからといって、そこだけ信頼やコミットメントが強くなるというものでもないでしょう。一方で、メインバンクかそうでないかという比較研究は面白いと思われそうですが、その辺りの背景を無視して、いきなり信頼とコミットメントの実態だけを切り出すというのはおかしい。少し再構築が必要ではないかという感想も頂戴しています。

*

以上のような厳しいご意見ご指摘も含め、ヒアリングとしてはもっと数を増やしていきたいと考えています。但し、ここまでの蓄積で間違いないところについては、やはり成果物としてまとめていく必要がある。繰り返しになりますが、「与信」という言葉があるように、金融機関にとって融資というのは特別な取引です。その根底に一定の信頼関係がなければ、そもそも取引は成立しません。但し、与信といった時に、例えばその会社の財務内容が健全なのか、返済能力はどうか、そういう審査を厳格かつ形式的に進めていく面はあると思うわけです。そのようなノリにおいて、どこまで将来の可能性を幅広く取り込んでいけるのか。ともすれば狭小な判断に陥ってしまわないか。そのような場合のヒントになればということで、このモデルを活用することを思案しました。新たな評価尺度になるなら、きっと大きな意味があるに違いないということです。

実務におけるインプリケーション



図表5 実務におけるインプリケーション

(出所：筆者作成)

考察の結果、実務におけるインプリケーションにも様々なものが出てきました。簡単にいえば、パス図の左側には先行要因としてあれだけ具体的なものがある。右側にしてもしかりです。ヒアリング結果からインプリケーションを導くとすると、恐らくは KMV モデルと対比させての業務精査という辺りになるのだと思いますが、何らかの明確なヒントは提示したいところです。ということで、現時点での考察結果をまとめてみました。但し、あくまでも中間段階のものであり、最終的なヒアリングが出そろったところで大きく見直す可能性はあります。(図表5参照)

最後に今後の課題ですが、最終的には福岡ひびき信金さんの独自のモデルのようなものを考案できればいいと考えています。研究が完結していない段階で申し上げるのは時期尚早ながら、兎にも角にも、信用金庫の強みは営業エリアが狭いことにあります。むしろ他業態との単純比較では、エリアの狭さがある種の可能性を阻害している面はあるでしょう。地域を密な店舗網でカバーすることには一定以上のコスト負担もあります。だとしても取引先との距離感は非常に大きなアドバンテージです。果たして、それを活かすにはどうすればいいか。その命題に対し、少しでも参考になるような研究成果をまとめていきたいと思っています。

第2次共同研究については、以上でございます。

質疑応答

司会(平澤) どうもありがとうございました。それでは村上先生のご報告に質問のある方は、下にありますリアクションの所から手を挙げていただければと思います。

A KMV モデルですが、これは計量的に把握できる形になっているかと思います。だとすれば、ヒアリングの結果と、モデルで計量的に明らかになっている部分との関連性が今ひとつイメージできません。その辺を教えていただけませんか。

村上 結論から申し上げますと、計量分析できれば良かったのですが、どうしてもそれが叶わなかったということです。そこで代替的な方法を採用しました。すなわち KMV モデルを所与のものとして位置づけ、ヒアリング結果をモデルにあてはめて考察するというアプローチです。言ってみれば、モデルをヒアリングの尺度として用いました。私の過去の研究で、KMV モデルをヒントに仮説モデル

を作成し、産直市場の顧客関係性を検証したことがあります。この時、あまり良い結果は得られなかったのですが、その一番の理由は標本数が少なかったからです。こういうこともあり、今回はヒアリング結果を考察するに留めました。やはり因子分析には一定数の標本が必要です。

当初は **KMV** モデルを参考に独自の仮説モデルを作成し、福岡ひびき信金さんとその取引先から可能な限り多数のアンケートを集めて分析・検証するつもりでした。しかし、相当なご無理をお願いしたとしても、それでも十分な標本数にはならないことが明らかになりましたので、計量分析を諦めたというのが実のところです。せっかくモーガン&ハントがモデルの中で因子負荷量を明らかにしてくれているのに、ヒアリングの考察をするのみでは充分でないことは承知しています。研究方法も含め今後の課題とさせていただきます。

司会 ありがとうございます。他にいかがでしょう。では、私のほうから1つ。いま標本数からして計量分析は難しいとお話でしたが、今後はインタビューが中心になっていくということなんでしょうか。

村上 そうですね、おっしゃるとおりです。計量分析では無理をせずインタビューの数を集めていきたいと思います。このことは学生にとっても良い学習機会です。尋ねたは良いが、あまりにも専門的な回答が返ってきたりすると学生は立ち往生です。しかし、そこは私が傍らでカバーすれば済むのであって、そういった事柄も含め学生には重要な経験になると考えています。

司会 学生さんが本研究に参加される際、インタビュー以外にどういう関わりが考えられるのかというのを教えていただけませんか。

村上 分析方法の固まる前の段階ですが、実は福岡ひびき信金さんの取引先の会社に取材に行かせてもらいました。私と学生4名です。このうちの2人がベトナムからの留学生でして、今日もBくんがこの研究会に参加しています。彼の方から感想を話してもらっても構いませんか？

B 会社の雰囲気はとても良かったです。社長さんには、長時間にわたり様々なお話をしてもらいました。私は大学を卒業したら、日本とベトナムを行き来しながらネット通販の会社を経営したいと考えています。そのことを言うと、起業のノウハウやビジネスのアイデアについて熱心に教えてもらいました。本当に勉強になりました。

村上 彼の日本語はまだ拙いところもあるので、私の方から補足させていただきます。この会社は福岡ひびき信金さんがメインバンクをされている先で、多角的に事業展開をされている中、いまは北九州土産になるようなユニークなチョコレート製品が有名です。製造過程では3Dプリンターを用い鋳型に相当するものを精密に作っておられます。味や食感を追及して、チョコレートの質にも強いこだわりがある。このように非常にセンシティブな製品作りをされていますので、その辺りのお話を学生にたっぷり聞かせていただきました。Bくんにもかなりインパクトがあったようです。

当社の財務部長がもとは福岡ひびき信金さんにおられたので、1人2役ではないですけども、この方にお話を伺えば研究方法のヒントを得られるのではないかと考えて訪問したのですが…、実際には社長のお話しに圧倒されました。私としては嬉しい誤算というか、最初は難しい顔をしていた学生の表情が途中からパッと変わりました。あくまで福岡ひびき信金さんの取引先ですので、共同研究のためとはいえ取材させていただくには難しい面もあります。しかし、学生の立場からいえば、就職活動の企業訪問とは次元の異なる経験ができたのは事実です。これを切っ掛けに本研究への意欲も高まりました。このようなことでご質問にお答えできたかどうかですが、1つのエピソードとして紹介させていただいた次第です。

司会 今回の報告について同僚に話したところ、学生側とどのように繋がっていくのかという部分にすごく関心持たれましたので、こういう質問をさせていただきました。どうもありがとうございました。

法政大学大学院 連帯社会インスティテュート(連合大学院) における協同組合研究の現状について

伊丹 謙太郎氏（法政大学大学院教授）
小正 貴大氏（全国労働金庫協会政策調査部）
島村 希里氏（九州労働金庫事業部）
森谷 久子氏（協同金融研究会会員）

協同組合プログラムへの招待

法政大学大学院教授 伊丹 謙太郎

法政大学の伊丹でございます。本日は、今年3月に卒業された協同組合プログラムの学生3人から報告するというので、私が司会・進行を務めさせていただきます。私のほうからは、連帯社会インスティテュートの概要について少し紹介させていただけるというお時間をいただいておりますが、スライド資料にまとめさせていただきましたので、ご興味をお持ちになれる方、あるいは周りに勧めてもいいよという方がいらっしゃいましたら、ぜひ積極的にご案内いただければと思います。

協同組合プログラムの履修科目

	基礎科目	専門科目	選択必修科目	学籍科目	選択科目	修了所要単位 合計
労働組合プログラム	10単位 (必修)	プログラム毎に 10単位 (必修)	4単位以上	4単位 以上	8単位以上	36単位以上
協同組合プログラム			6単位以上		6単位以上	
NPOプログラム			4単位以上		8単位以上	

【基礎科目（必須）】

労働組合論I、協同組合概論I、NPO論I、連帯社会とサードセクター（オムニバス講義）

【専門科目（必須）】

協同組合概論II、協同組合特論演習I・II（ゼミナール）、論文指導I・II

【選択必修科目】

協同組合運動の理念と歴史、協同組織運営の論理と制度、協同組合連携論、社会構想学、NPO・協同組合の会計実務、NPO・協同組合の法実務

【選択科目】

社会調査法（質的・フィールド調査／インタビュー）、社会調査法（量的・Rを使用）のほか、他プログラムの科目等。法政大学大学院政治学研究科および公共政策研究科の開講科目を学生の希望にもとづき履修できるシステムとなっている。また、学内他研究科や他大学の大学院科目も履修単位として認定できる。

参考：カリキュラム・ツリー

		資料4 カリキュラム・マップとツリー							
プログラム	1年				2年				
	I期	II期	III期	IV期	I期	II期	III期	IV期	
	協同組合概論 I								
	NPO論(現状と課題) I								
	連帯社会とサードセクター								
NPOプログラム		NPO論(現状と課題) II							
		国際NGO・NPO論							
DP2 労働組合プログラム		労働組合論 II	地域社会運動論	産別機能研究	行政学基礎		ジェンダー経済論A	ジェンダー経済論B	
		政治学概論	ユニオン・イノベーション		労働市場論		人的資源管理論		
		国際労使関係論	比較社会労働運動史		政策学基礎				
		経済学基礎A	雇用労働政策研究	公務員制度研究	自治体論				
			労使関係法概論		労働契約法・労働基準法概論				
			経済学基礎B						
協同組合プログラム		協同組合概論 II	協同組合運動の理念と歴史	協同組織運営の論理と制度					
		【集中授業】 協同組合・NPOの会計実務 協同組合・NPOの法実務							
		協同組合連携論 社会構想学							
NPOプログラム		NPO特論演習 I	NPO特論演習 II		論文指導 I		論文指導 II		
各プログラム共通	CSR論		社会調査法4	社会調査法5	市民社会論		シンクタンク論		
DP3 労働組合プログラム		労働組合特論演習 I	労働組合特論演習 II		論文指導 I		論文指導 II		
協同組合プログラム		協同組合特論演習 I	協同組合特論演習 II		論文指導 I		論文指導 II		
NPOプログラム	NPOと事業創造	NPOとヒューマンリソース	NPOとソーシャルチェンジ	サードセクター協働論					
				NPOの資金環境					

2年間の学修において重視する点

- 自分のなかで最も大切にしている問題関心に正面から取組み、修士論文として言語化すること。(内省)
- 自組織外の協同組織や労働組合などについて具体的な付き合いを通して認識を深めていくこと。(展開)
- 独立した研究者(院生)として、所属組織を対象化し、長期的な視座から俯瞰できる能力を身につける。

→自ら課題を発見し、課題解決のための道筋を第三者に対して説得力のある形で示しうる力【**普遍的な能力**】
 →協同組合や労働組合等への理解を深め、協同組織の可能性を展望し、運動を牽引できる力【**特殊な能力**】

直近の授業改善取組

- Zoom©を用いた個人研究指導の推進(Googleカレンダー予約型)
 - 研究成果/中間成果のアウトプットを推奨
 - 2021年度は協同組合学会で3件の個別論題報告予定、卒後『生活協同組合研究』(生協総研)への原稿掲載ほか、報告機会を個別に用意
 - 他大学協同組合論寄附講座での講義経験
 - 企画運営力の涵養、次世代への協同組合エヴァンジェリスト体験
 - ケースメソッドを積極的に導入したゼミ運営→問題関心の共有化
 - 各年度学生の興味を集約した輪読対象の選定
 - ヒアリング調査等での実地研修(セカンドオピニオンと伴走支援)
 - JCAとの連携(複数のJCA研究員が講師陣として参加)
 - 「協同組合連携論」の開設と、業種の枠を越えた“連携”感覚の涵養
 - 夏・冬学期科目の設置(2022年度～夏学期4科目)
 - 7-9月、1-3月期にも中だるみしない学修環境を構築
 - 2学期制にあった負担感を軽減
 - ILO駐日事務所と連携した新分野(社会的連帯経済)の実験的教育開発
- ..etc.

修士論文一覧①

- 労働金庫の「団体主義」再訪と今日的意義
- 信用金庫の合併による財務的效果—青森県内の信用金庫を事例に—
- 自然災害発生時における協同組織金融機関に求められる役割
 - 労働金庫を対象に—
- 労働金庫による非営利・協同セクター融資の方法と課題
 - 先進2労働金庫のヒアリング調査と東北労働金庫への提案—
- 大規模共済生協のガバナンス構造に関するエージェンシー理論からの一考察
- 大規模共済生協における組合員参加の現状
 - 共済専業生協と購買生協による共済事業の比較—
- 消費生活協同組合における共済事業に関連する組合員教育の現状と課題
- 共済協同組合の職員に対する理念教育のありかた
- 大規模災害と共済協同組合に求められる役割
 - 4つの共済組織の比較を通して—
- 規制の変遷と仕組(商品)・組織からみる共済と保険の違い—制度共済を巡る諸論点と連合会組織からの考察—
- 生協のガバナンスにおける組合員理事の役割に関する研究
 - 東京都3生協への聞き取り調査をもとに—
- 生協組合員におけるフェアトレード商品に対する支払意志額の推計
- 生活協同組合による生活相談・貸付事業：形成過程と現状からの一考察
- 生協におけるヘルスプロモーションの現状と課題
 - 県生協連による健康づくりリーダー養成に着目して—

修士論文一覧②

- ・SDGsに向けた生協の取り組み：実態とその特徴
- ・買い物弱者支援における生協と営利企業、行政の協働の効果
—生協とコンビニエンスストアによる一体型店舗からの考察—
- ・生協宅配における小売ブランド価値
—年代別比較による若年層のブランド価値の特徴把握—
- ・協同組合が中心となった地域コミュニティの活性化への途—「小さな協同」を主体とした取り組みをさらに進めるための「大きな協同組合」の関わり方について—
- ・特定地域づくり事業協同組合制度の可能性と課題
- ・長野県の協同組合における健康増進活動について—JA長野厚生連の活動を中心に—
- ・雇用によらない働き方における就労環境の問題と協同労働の可能性
- ・“協同”を基盤とする組織形態の多様性とその展望—共同売店の経営分析を中心に—



修士論文集を
毎年刊行しています。

2022年度の個人研究テーマ

2年生

- ・フリーランサーと非正規雇用労働者の連帯組織はいかにして可能か
—芸術家および芸術従事者の協同組合設立を事例にして—
- ・大学生協学生委員はなぜ、卒業と同時に協同組合の活動からも卒業するのか
—学生委員への意識調査と学生委員会の学習構造から課題を探る—

1年生

- ・デジタルプラットフォームの協同組合的運用の可能性
—プラットフォーム協同組合主義の事例から—
- ・生協は、組合員教育の担い手としての職員を教育しているか。職員は、組合員教育をいかに実践しているか。組合員は、生協へのどのような参加を望んでいるか。—生協「パルシステム」の職員教育・実践・結果

皆さん、非常に面白い、ユニークな研究を選ばれています。
定期的な研究報告を行うことで、それぞれ違った立場・意見を受け、
フィードバックしながら次のステップに進んでいます。

受験前の個別相談に応じます

インスティテュートでは何を学べるの？結構忙しいのだろうか？あるいは「●●」について修士論文を書きたいと思うんだけど、といった色々な悩みをお持ちではないかと思えます。要望も受け付けます。

不安を払拭するためにも、興味のある方がいらっしゃれば、お気軽に伊丹までお声掛けください。適宜、時間を作って大学やZoomなどで相談に応じられるようにしたいと思います。

連絡先：kentaro.itami.88@hosei.ac.jp

インスティテュートの大きな利点は、少人数のため、ひとりひとりに伴走できることです。

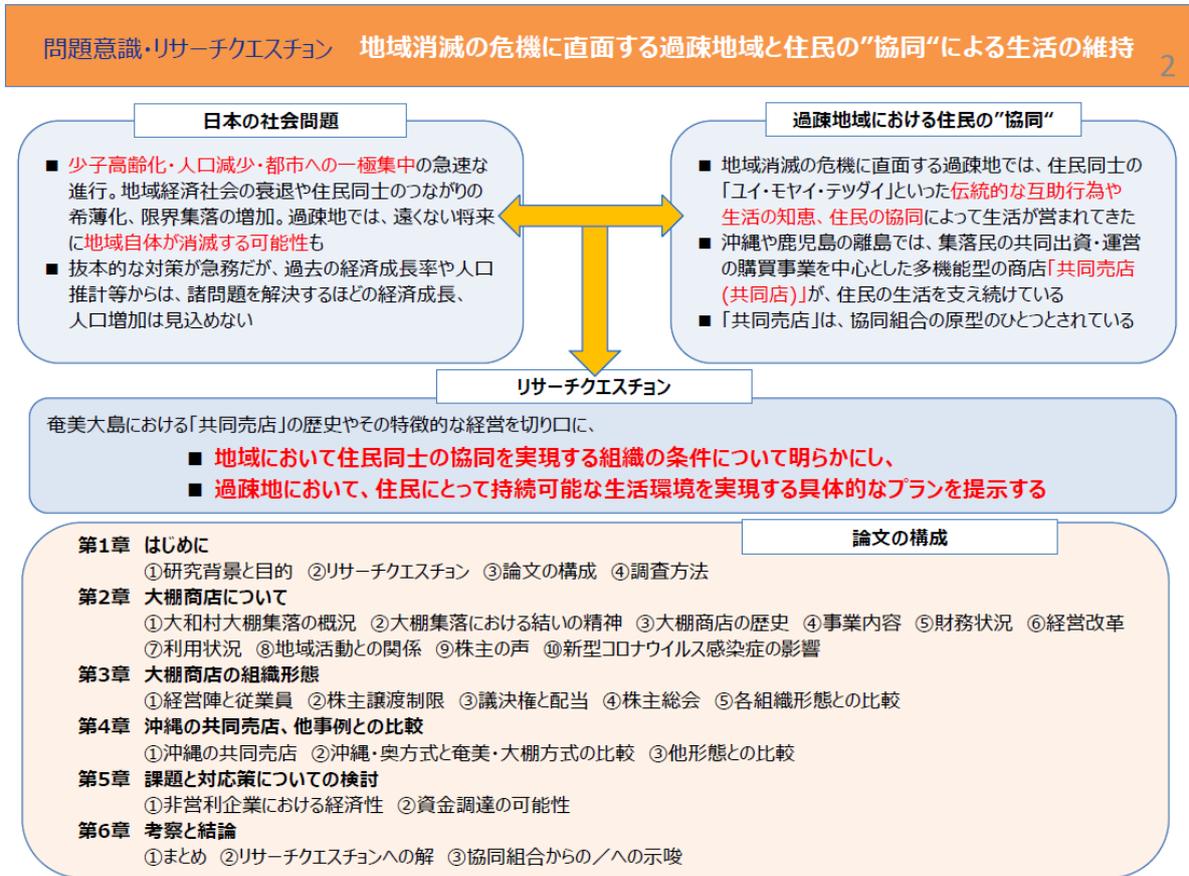


上:Zoomでの授業風景／協同組合プログラム学生(6期)、下:法政大学大学院連帯社会インスティテュート卒業生(6期)

“協同”を基盤とする組織形態の多様性とその展望

全国労働金庫協会 政策調査部 小正 貴大

全国労働金庫協会政策調査部の小正貴大と申します。本日は修士論文報告の機会をいただきありがとうございます。私の研究テーマである共同売店について、1人でも多くの方に魅力を知っていただきたいと思っていましたので、今回の機会を大変うれしく思っています。



はじめに私自身の問題意識と本研究におけるリサーチエスジョンについてお話しします。

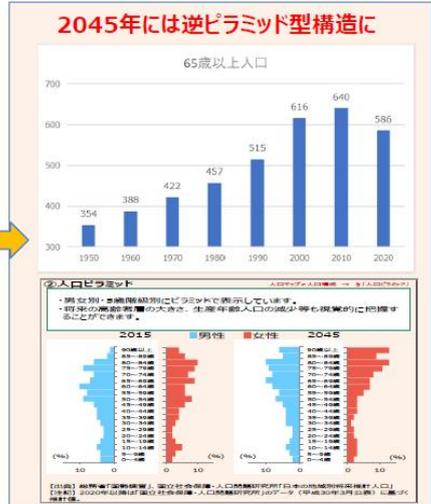
現在、日本では少子高齢化や人口減少、都市への一極集中などが進んでおり、特に過疎地では遠くない将来、地域自体が消滅する可能性も指摘されています。そうしたなかで、地域消滅の危機に直面する過疎地では、住民同士の伝統的な互助行為や生活の知恵、住民の協同などによって生活が営まれてきました。沖縄や鹿児島島の離島では、集落民の共同出資による購買事業を中心とした多機能型商店、いわゆる共同売店が住民の生活を支え続けてきました。沖縄が舞台の連続テレビ小説「ちむどんどん」でもその存在が取り上げられています。

私は共同売店の存在がわが国の社会問題解決のヒントになると考え、奄美大島における共同売店の歴史やその特徴的な経営を切り口に、地域において住民同士の“協同”を実現する組織の条件と、過

疎地において住民にとって持続可能な生活環境を実現する具体的なプランを提示することをリサーチクエストンにして、研究を進めてまいりました。

大和村大棚集落の概況 住民に根付く「結の精神」と急速に進行する人口減少・高齢化 3

- 鹿児島県の離島、奄美大島の北西部に位置。スローガンは「小さくとも光り輝く村」
- 令和3年7月26日、奄美大島の世界自然遺産登録が正式に決定
- 奄美の中心地である奄美市名瀬から西に約25km、島の玄関口である奄美空港からは西に約55km
- 奄美群島最高峰の湯湾岳がそびえ、東シナ海を見渡す形で、海に面した11の集落が連なる
- 大和村は、人口859世帯、男性721人、女性710人の計1,431人(2021年11月30日現在)
- 大棚集落は、人口142世帯、男性111人、女性123人の計234人(同)。11集落の中で2番目の規模
- スモモやタンカンなどの果樹栽培が盛んで、独特の伝統文化が色濃く残っている
- 地域住民には、助け合いの精神である「結の心(精神)」が根付いており、大和村の地域福祉は、厚生労働省の地域包括ケアのモデル事業にも選定されている* 結(ユイ)とは、農作業や屋根の葺き替え、冠婚葬祭等で親族間や集落住民間で労働を無償提供し合う行為
- 平成の大合併では、奄美市への合併が住民投票で否決され、現在でも大島郡大和村として存続



※ 画像・地図・一部説明文は大和村ホームページより引用 (<https://www.vill.yamato.lg.jp/index.html>)

研究のフィールドである大和村大棚集落についてお話しします。大和村は鹿児島県の離島、奄美大島の北西部に位置しており、スローガンは「小さくとも光り輝く村」です。奄美大島の中心地は奄美市の名瀬という場所で、そこから西に約 25km、島の玄関口の奄美空港からは西に約 55km の場所に位置しています。2021年11月30日現在、大和村の人口は1,431人、その中にある大棚集落は234人で、大和村の11集落の中では2番目の規模です。地域住民には助け合いの精神である「結の心」が根付いているとされ、大和村の地域福祉は厚生労働省が推進する地域包括ケアのモデル事業にも選定されています。

大和村は、人口総数と65歳以上人口のグラフのとおり、人口は右肩下がりである一方、65歳以上人口は右肩上がりとなっており、2045年の人口は現在の約半分、700人程度まで減少すると推計されています。すなわち、大和村は「超」少子高齢化に直面している地域であると言えます。



(株) 大棚商店の外観

大棚商店の概要 住民立の「共同売店」、ニーズに対応した多様な事業で集落民の生活を支える

4

- 1914(大正3)年 大棚集落に居住していた教師で元大和村長の時清光氏が、交通の便が悪い集落で共同売店の必要性を感じ、村の青年たちと決起して「有限責任大棚購買組合」として設立(1900年に成立した産業組合法に基づいた組織)
- 奄美の中心地である名瀬で新を買ったお金を元手に、醤油や油、コメ等を購入し、大棚集落に持ち帰って販売していたことが出発点
- 設立以降は「共同売店」「第三組合」「農協」「購買」などと呼ばれた。大棚商店は農協ではなく、当時、各地での農協設立の流れで、大棚集落が第三組合と呼ばれたことから、一部で「農協」の愛称で呼ばれた。現在、奄美大島で現存する共同売店は3店舗
- 1961(昭和36)年 購買組合から株式会社化(株式会社大棚商店へ)。1株500円で集落民に出資を募り、当時の集落人口の約半分(推計)が購入
- 設立当初は、集落住民に向けて食料品や日用品を中心とした生活必需品の販売を行ってきた。その後、住民からの多様なニーズに対応するため、生活必需品の販売のみならず、幅広く事業領域を拡大
- 沖縄の共同売店と同様、集落の福祉的役割を担い、店舗は集落のコミュニティ活動にも解放されており、老若男女さまざまな人たちが賑わう
- 本来の販売と購買の循環構造に加え、福祉的機能や情報的機能を持ち、総合的かつ複合的な共同売店となっている

大棚商店の事業内容



そのようななかで、大和村の大棚集落を支え続けてきたのが大棚商店です。大棚商店は、1914年に大棚集落に居住していた教師で元大和村長の時清光氏という人物が、村の青年たちと決起をして「有限責任大棚購買組合」として設立したものです。時代を鑑みると1900年に成立した産業組合法に基づく組織だったと推察できます。1961年には購買組合から1株500円で集落民に出資を募って株式会社化しており、当時の集落人口の約半分が株を購入したとされています。設立当初は、食料品や日用品といった生活必需品の販売を行ってききましたが、その後、住民からの多様なニーズに対応して、幅広く事業領域を拡大してきました。大棚商店は、沖縄の共同売店と同様に集落の福祉的役割を担っており、様々なコミュニティ活動にも開放されています。

経営陣と従業員

- 経営陣：取締役5名は集落の各団体から選出(報酬年額1万円)、その中から代表取締役を互選(報酬月額3万円)。監査2名は役場職員と青壮年団から選出
- 株主：株主は集落民のみで構成。大棚集落の世帯数142のうち、約半数である75世帯が大棚商店の株を保有
- 従業員：4名のパートシフト制で勤務。1名は店員として商店に常駐、もう1名は名瀬へ自動車へ仕入れに向かう

株式(株主譲渡制限)

- 大棚商店の株は、慣習として集落民かつ親戚である者にしか譲渡不可。亡くなった株主の株は譲渡対象者に引き継がれるが、集落を出た者は株主名簿から除外
- 1961年の株式会社化にあり、1株500円で集落民からの出資を募る。500円は現在価値で約15,000円。一日大棚商店の仕事を手伝い1株を得た者もいた
- 当時は総額50万円の出資が集まり、約200~300人の集落民が株を購入。筆頭株主は22株保有(世帯主として親族の分の株を複数購入?)

議決権と配当

- 議決権：株の保有数に制限はないが、株の保有数で議決権や配当に違いはなく、一世帯一票制
- 配当①：現金配当はせず、一律に株主総会出席者に3キロの米を配布
- 配当②：1年間のレシートの総購入金額の1%を商品券として還元(協同組合における利用分量配当に近いが、株主のみならず全利用者が対象)

株主総会

- 総会は例年、3月20日前後の日曜日に年1回、大棚集落公民館にて開催。取締役会は代表取締役社長の招集により、必要に応じて臨時で年2~3回開催
- 株主75世帯のうち、約45世帯が出席、委任状提出が約20世帯、残りの数世帯が欠席であり、株主総会の出席率は非常に高い
- 株主はいわゆる「物言わぬ株主」で経営それ自体へのほほ出ないが、集落民全体の利益のため、仕入れてほしい商品や価格を下げてほしい商品等の要望を伝える

地域活動との関係

- 大棚の会：大棚商店の前代表取締役社長を中心とする婦人で構成される、大棚商店を拠点とした地域支え合い活動の任意団体
毎週木曜、少量・多品種の総菜を食品加工施設「まほろば館」で調理し、ほぼ100円均一で大棚商店等で販売。ボランティアで高齢者の見回り活動も行う
- 大棚花の会：大棚商店を利用したミニサロンを源流とする任意団体
毎週木曜、集落の高齢者で介護予防体操や筋力トレーニング、島唄カラオケの活動に取り組む。「自主的な」介護予防活動
- 大棚商店の規約には、集落の祭りや敬老会への寄附(広告宣伝費)を行うことが明記されている

続いて大棚商店の組織の特徴についてお話しします。これが非常に興味深い仕組みで、一言でいうと大棚商店は「株主利益ではなく集落民の利益に資することを第一とした仕組み」のもとで運営されているのです。経営陣として集落の地縁団体(婦人会や青壮年団等)から取締役(5名)が選出され、その中から代表取締役を互選しており、現在の代表取締役は大和村議会議員です。監査役(2名)は役場職員と青壮年団から選出されています。株主は集落民のみで構成され、大棚集落の世帯の約半数である75世帯が株を保有しています。

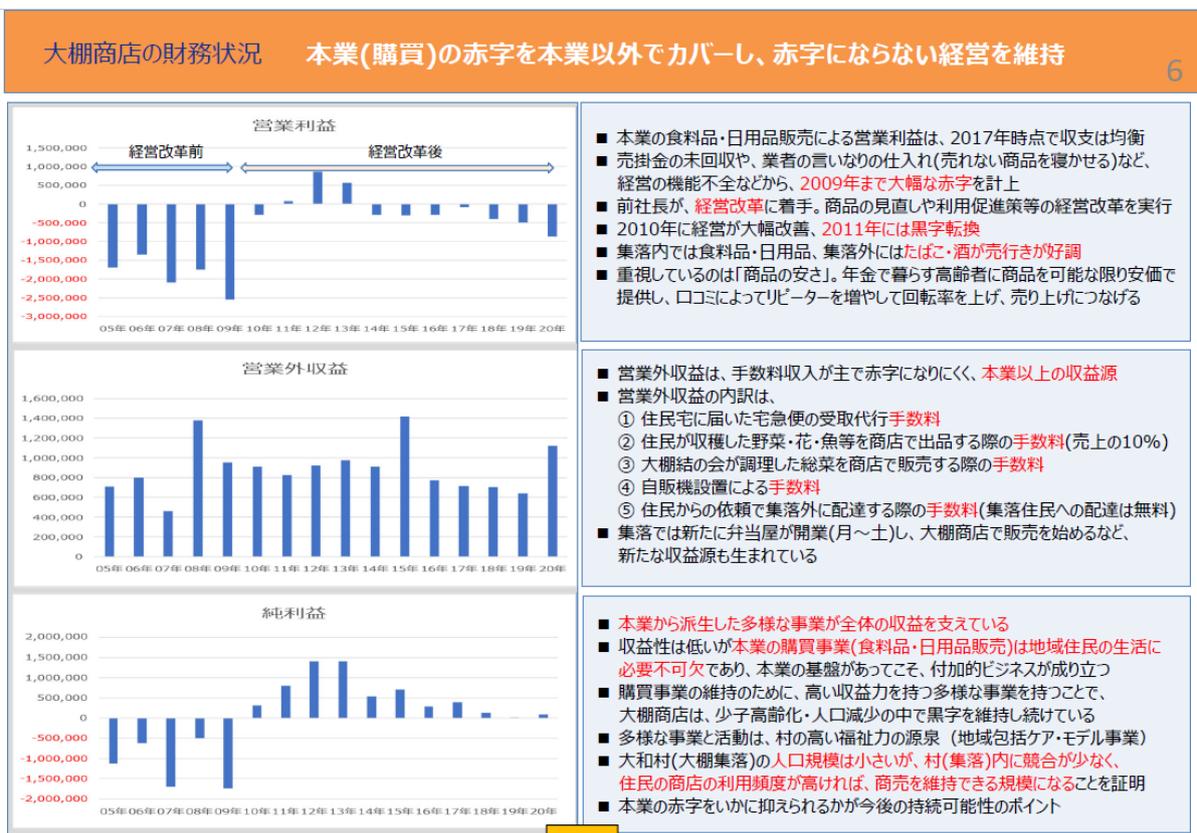
大棚商店の株は、あくまでも慣習としてですが、集落民かつ親戚である者にしか譲渡できないことになっています。亡くなられた株主の株は譲渡対象者に引き継がれますが、集落を出た人は株主名簿から除外されます。当時の1株500円は現在価値で約15,000円になりますが、高額のため払えない人もおり、大棚商店の仕事を一日手伝って1株を得た人もいたということです。

世帯ごとに株の保有制限はなく、現在の筆頭株主は22株を保有しているそうです。ただし、一世帯一票制なので、多くの株を持つことで商店の経営に影響力を持ちたいという意味ではなく、世帯主として親族分の株を複数、購入したのではないかと推測されます。

株の保有数には制限がありませんが、議決権および配当に違いはなく1世帯1票制です。配当は主に2種類あって、株主総会出席者に限り一律3キロのお米を配布するものと、1年間のレシートの総購入金額の1%を商品券として還元しています。現金配当は一切ありません。後者は協同組合の利用分量配当に近い仕組みですが、こちらは株主のみならず全利用者が対象となっています。

株主総会は、株主75世帯のうち約45世帯が出席、委任状の提出が約20世帯ということで、出席率は非常に高いです。総会では、株主が自己の利益を主張するような意見は出ませんが、集落民全体の利益のための意見が出されるなど、株主も集落民全体の利益を考えています。

最後に地域活動との関係ですが、大棚商店を拠点とした地域支え合い活動の任意団体として「大棚結(むすび)の会」があり、大棚商店での総菜販売や高齢者の見守り活動を行っています。もう一つ「大棚花の会」はミニサロンの団体で、自主的に高齢者の介護予防活動に取り組んでいます。現在は別の場所で活動していますが、こちらも大棚商店が拠点となって始められた活動です。さらに、集落のお祭りや敬老会への寄付が「広告宣伝費」として規約に記載されており、大棚商店は、まさに地域の中で生きている、地域と密接につながっている共同売店だといえます。



「利益を出しすぎず(価格を下げて利用者に還元)、赤字にはならないラインでの経営を意識」(社長)

続いて大棚商店の財務状況についてお話しします。まず本業の購買事業による営業利益をご覧ください。2020年時点で収支はほぼ均衡しています。2009年までは売掛金の未回収などで大幅な赤字を計上していましたが、2010年に社長が代わり経営改革に着手した結果、黒字に転換し、その後収支が均衡するようになりました。この経営改革については後ほどお話しします。

営業外収益は、宅急便の受取代行手数料のほか、大棚商店は直売所のような機能を持っているので野菜や花、魚など住民が収穫したものを出品する際の手数料、また大棚結の会が調理した総菜を商店で販売する際の手数料があります。手数料が主な収益となっているため、赤字になりにくく本業以上の収益源になっています。

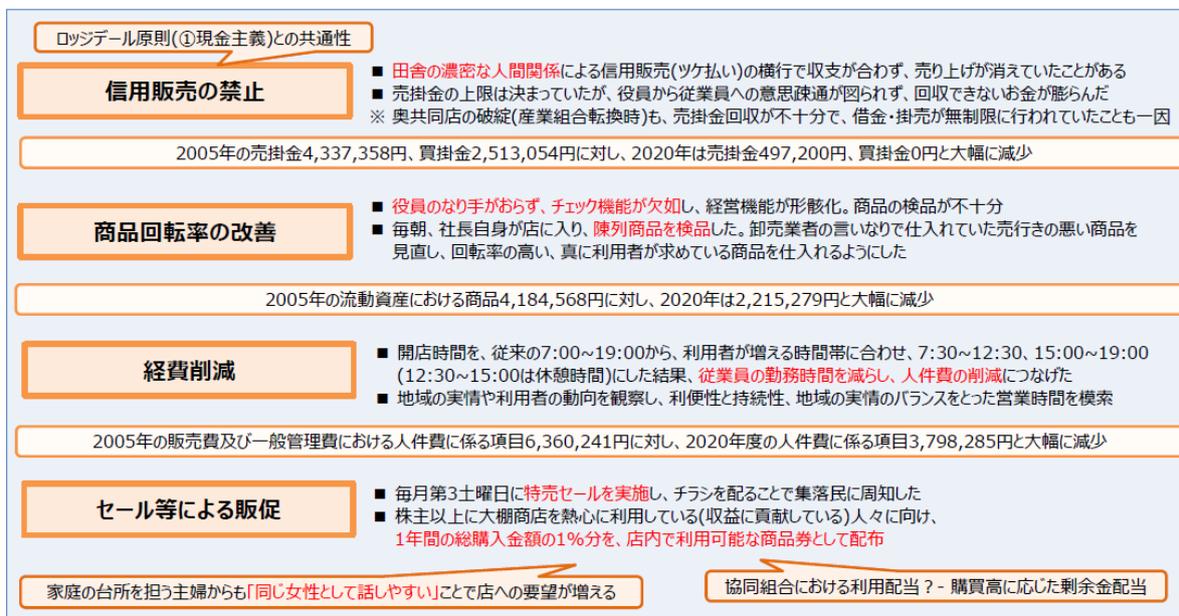
各グラフに示したとおり、営業利益は収益性が低いのですが、本業から派生した多様な事業(営業外収益)が全体の収益を支えることで、純利益はプラスとなっています。住民の生活に必要な不可欠である営業基盤(購買事業)があってこそ、営業外収益が成り立つ構造を持っているともいえます。大和村の人口規模はとても小さいですが、村内に競合が少なく、住民による商店の利用頻度が高ければ商売が維持できる規模になることが証明されています。社長いわく「商品の値段をぎりぎりまで下げ

て年金生活者に還元しつつ、赤字にはならない程度の経営を目指している」ということで、現段階では理想的な経営状況といえます。

経営改革と協同組合への示唆 集落民の生活を守るため、女性目線の改革によって経営を立て直す

7

2010年4月、元役場職員、初の女性代表取締役が就任し「主婦目線」での経営改革を実行



協同組合への示唆にも…

経営層の多様性と経営へのコミットが重要

2009年まで大幅な赤字だった大棚商店では、2010年4月に元役場職員で初の女性代表取締役が就任し、主婦目線での経営改革を実行しました。

まず信用販売の禁止です。ロッジデール原則の現金主義とも共通性があると思いますが、従来の田舎の濃密な人間関係による、いわゆるツケ払いの横行で収支が合わなくなり売上が消えていたということもあったようで、そうした弊害をなくすため、これを禁止しました。その結果、売掛金と買掛金は2020年までに大幅に減少しました。

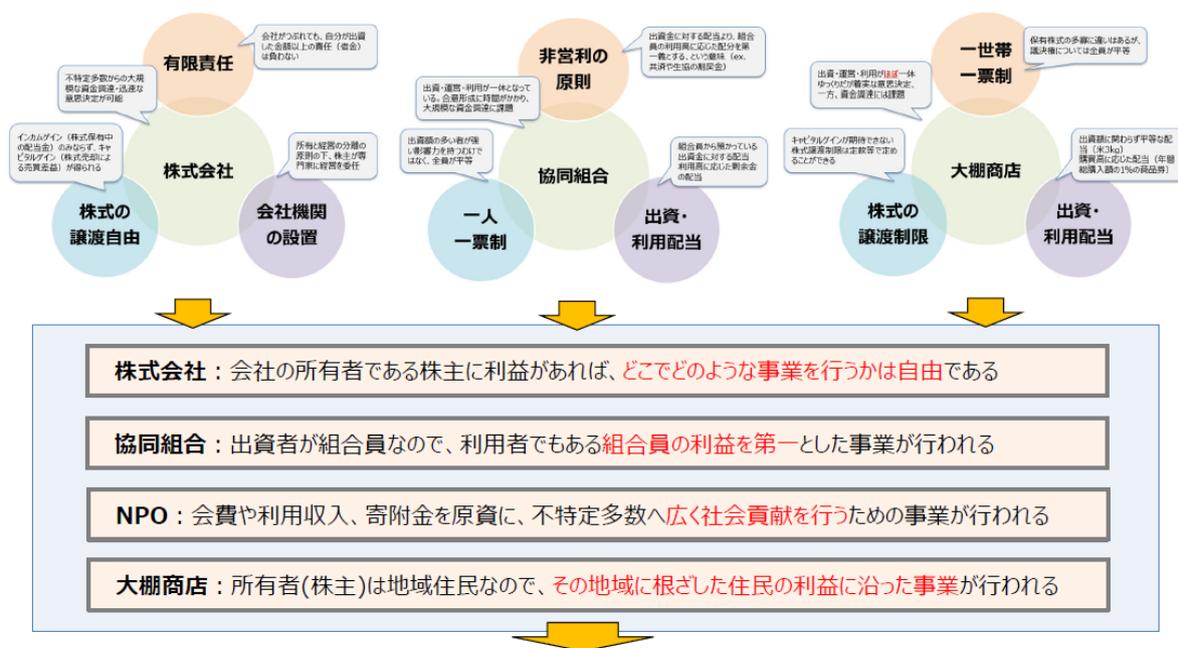
続いて商品回転率の改善です。役員のなり手がなかった大棚商店では経営のチェック機能が欠如しており、商品の検品も不十分でした。そこで毎朝、社長自身が店に入って陳列商品を検品することで、卸売業者の言いなりで仕入れていた売行きの悪い商品を見直し、真に利用者が求めている商品を仕入れることで、商品回転率を改善させました。

また、開店時間を利用者が増える時間に合わせることで従業員の勤務時間を減らし、人件費の削減につなげました。セール等による販促も積極的に行い、特売セールを実施してチラシで集落民に周知し、さらに1年間の総購入金額の1%分を店内で利用可能な商品券として配布しました。これが結果的に、協同組合の利用分量配当に近い仕組みになっています。

その是非は別にして、地方に行くと男女分業がはっきりしているという現実があります。そのようななかで家庭の台所を担う主婦からは、「社長が同じ女性だから話しやすい」ということで店への要望も増えたそうです。この事例からいえることは、経営層の多様性が重要だということです。これまで大棚商店社長は「高齢男性の名誉職的な位置付け」でしたが、ここに「女性で主婦」が就任し、社

長自身が新たな視点を持って経営にコミットしたことで商店を劇的に立て直しました。これは、現在の協同組合への示唆にもなるのではないかと考えています。

他組織形態(株式会社・協同組合・NPO等)との比較から、大榎商店の特性を明らかにすることを試みた



大榎商店は、「株式会社の形態で“協同”を実現している事例」

私はさらに組織形態の比較を通じて大榎商店の特性を明らかにすることを試みました。スライドにはいろいろと条件を書いています。一言でいうと、株式会社というのは、会社の所有者である株主に利益があれば、どこでどのような事業を行うかは自由だという特徴があります。一方で協同組合は、出資者が組合員ですので、利用者でもある組合員の利益というのが第一とした事業が行われるという特徴があります。一般的に NPO は会費や利用収入、寄付金などが原資となり、不特定多数に広く社会貢献をするための事業が行われるということがいえます。

これら3つの組織と比較して、大榎商店は、所有者である株主自身が地域住民であることから、その地域に根ざした住民の利益に沿った事業が行われるという特徴があります。つまり大榎商店は、「株式会社の形態で“協同”を実現している事例」なのです。

続いて、沖縄の共同売店の事例を紹介したうえで、沖縄と奄美大島の共同売店の違いについてお話しします。共同売店はもともと沖縄に多く存在し、なかでも沖縄県国頭村にある奥共同店が共同売店の起源とされています。奥共同店は1906年に部落有事業(ここでいう「部落」は、被差別部落の部落という意味ではなく、行政区の単位を示す部分集落の略称として使用されている)として立ち上がりました。島の外からやってきて金もうけをたくらんだといいますが、村落共同体に資本主義を持ち込んだ太田氏という寄留商人へ対抗する意味あいで、土着の住民(具体的には糸満氏という村の名士)が決起をして設立した売店だそうです。奥共同店は、1914年に共同店から産業組合へ転換しましたが、それにより経営が秘密化され共同店時代からの定期的な報告のようなものや部落政治による監督がな

くなって経営破綻し、産業組合から離脱しました。その後、大正 15 年に復活して現在に至ります。共同売店として、大棚商店とほぼ同様の事業や機能を持っています。

沖縄の共同売店との比較 組織の仕組み・設立動機と政治的運動性から見えるあり方のちがいを

9

奥共同店(沖縄県国頭村)

- 沖縄には集落ごとに共同売店が38店舗(2007年現在)存在する。その起源が奥共同店とされている
- 1906(明治39)年4月に部落有事業として、村落共同体内の生産物の集積・出荷、生活物資の購買・販売等を担う生産・消費組合的性格を有する売店。資本主義を持ち込んだ寄留商人(太田氏)への対抗として土着の住民(糸満氏)が設立
- 「法人格の有無を不問とした、かつ業容が未分化な複合的機能を有する集落出資の組織体もしくは産業組合」(村上)
- 産業組合運動の広がり、1914(大正3)年末に共同店から産業組合へ転換(無限責任奥販売購買信用組合)。経営は秘密化、共同店時代の慣行の定期的な経理報告および部落政治の監督が無くなり、破綻(共同体としての精神的危機)。大正5年11月に復活し、経営を立て直して現在に至る
- 現在の主な機能は「経済的機能 = 購買、農林作物の生産・加工・販売(現在は味噌・茶等の委託販売)」
「福祉的機能 = 電話の取次、共同バス運行、育英資金や香典料・病氣見舞い」「情報的機能 = 情報交換の場、広報活動」
- 集落の福祉的役割を担っている・・・買い物弱者への支援、見守り機能、災害支援機能、交流の場・繋がる場・居場所の機能、情報発信の機能、健康増進の機能、生活支援機能 etc.



大棚商店

1914年 集落民の有志が地理的に不便な集落に物資を届けるために設立

- ① 集落民でも株主になるかどうかは自由
- ② 保有株数に制限なし(権利は平等)
- ③ 行政から／への補助や銀行の融資はなし
- ④ 村や集落の政治から完全に独立
- ⑤ 株主間に序列はなく、配当も平等

外部からの資本主義への対抗手段としてではなく、集落の地理的不便さの中で純粋な住民の互助組織として設立されたため、自発性を重視して緩やかな形で存続してきた

奥共同店

1906年 土着の糸満氏が資本主義からの共同体の防衛手段として設立

- ① 集落民は株主になることが義務付けられている
- ② 1人で2株以上を保有することができない
- ③ 行政への補助、銀行の融資を受けて出発
- ④ 店は部落有として政治的管理に服する
- ⑤ 株主内に序列あり、配当は年齢によって異なる

外部からの資本主義の脅威(太田氏)に対抗するために、集落民全員が義務として株主(加入者)になり、厳密に集落の政治と一体となって運営される必要があった

- ①～⑤の特徴を踏まえると、大棚商店は奥共同店に比べ、株主同士から集落民に至るまで平等の原則が貫かれている
- 大棚商店は、集落政治から完全に独立しているため、経営者が強い自発性やリーダーシップを発揮できる(経営改革の事例)
- 一方で、経営の自立性と引き換えに、経営危機に陥った場合の行政からの支援は期待できない可能性がある
- 「両者の経営スタンスの違いは、それぞれの設立動機や運動性によるものだと推察できる
- 大棚集落は集落の地理的不便さゆえに、資本主義の侵入という危機に至らず、共同売店の誕生は必然だった可能性が高い
- 奄美と比較して沖縄の共同売店に対する研究の蓄積が多い理由は、沖縄の政治的運動性の高さ(政治色の強さ)である可能性

画像は、やんばる旅なびゆいどころ「奥共同店」より引用(https://www.ytabi.jp/spot/detail.jsp?id_ = 218)

ただし細かく見ていくと、大棚商店と奥共同店、つまり奄美大島と沖縄ではその組織のあり方に大きな違いがあります。大棚商店は、集落民の有志が地理的に不便な集落に物資を届けるために設立されました(上図左①から⑤)。一方で奥共同店は、土着の糸満氏によって資本主義からの共同体の防衛手段として設立された歴史があります(同右①から⑤)。

これらを踏まえると、大棚商店は奥共同店に比べ、株主同士から集落民に至るまで平等の原則が貫かれているということに加え、集落政治から完全に独立して事業が営まれているため、経営者の強い自発性とリーダーシップが発揮できたと考えられます。先の経営改革もその一例ではないかと思っています。一方で経営の自立性と引き換えに、経営危機に陥った場合には集落政治とのつながりがないので、行政からの支援は期待できない可能性があると考えています。

そうした両者の経営スタンスの違いというのは、それぞれの設立動機や運動性によるものだと推察できます。大棚集落は、集落の地理的不便さゆえに資本主義の侵入という危機に至らず、共同売店の誕生は必然だった可能性が高いのではないかと思います。また奄美大島と比較して沖縄の共同売店に対する研究の蓄積が多い理由、これは推察でしかないのですが、沖縄の政治的運動性の高さが影響している可能性が高いと考えています。

本論文の結論 ①

- 大棚户店の経営陣や株主は、自らの利益を追求するのではなく、利用者である地域住民の利益を第一に事業運営を行っている
- 住民同士が大きなもの(行政・政治)に依存せず、地域住民の信頼を基盤とした、住民自らで地域問題を解決しようとする精神(結)の象徴
- 大棚户店は株式会社形態で“協同”を実現しており、組織としての“協同”の実現は、協同組合の専売特許ではないことが明らかとなった
- 大棚户店は株式会社であるが、実態は協同組合に親和性が高く、その成り立ちや仕組みは地域特性と密接に結びついていた
- “協同”の実現を目指す組織がどのような組織形態を採用するか、合理的な統治のあり方は、目的や環境条件によって変化する

本論文の結論 ②

- 大棚户店は経営陣と株主、住民相互の信頼により、企業の持続可能性を高めるための経済合理性の追求(経営改革)を可能にした
- 競合他社がない独占企業であれば、収益性の高い事業のみを提供し、価格を吊り上げれば企業自体の存続は達成される
- 大棚户店の存在目的は地域住民の利益実現であり、存在目的から逸脱した経済合理性の追求は、長期的には持続可能性を毀損する
- 大棚户店は、株主(集落民)により選出された経営者が、利用者である地域住民の利益第一で事業運営し、得た利益は最終的に地域の利益として還元されることが明白だからこそ、住民の利用が促進され、利益の循環が起り、企業・地域の持続可能性が担保される



協同組合からの／への示唆

- わが国は協同組合ごとに法律が制定されているが、協同組合の基本法が存在する国もあり、そうした基本法の制定に向けた議論もある
- 一方で、協同組合内部の結束や連携を志向するのみならず、協同組合以外の組織形態であっても、
“協同”の思想や実践を共有する組織とは、橋渡し型の連携を進めていく必要がある
- 大棚户店や奥共同店の例からは、地域における住民相互の“協同”の実現には、必ずしも厳密に組織形態を分けて考える必要はない
- 歴史的にも規模的にも、協同組合が率先してより良い協同の形を模索しながら、あらゆる“協同”の実践者の包摂を進めていくことが望ましい

本研究の結論といたしましては、第1に、大棚户店の経営陣・株主は、利用者である地域住民の利益を第一に事業運営を行っており、また住民同士が自ら地域問題を解決しようとする精神、つまり「結の心」の象徴であるということがいえるかと思えます。大棚户店は、株式会社形態で“協同”を実現しているということから、“協同”の実現というのは協同組合の専売特許ではないということが分かりました。大棚户店は株式会社ですが、実体は協同組合と親和性が高く、その成り立ちや仕組みは地域特性と結び付いていたということも明らかになりました。

第2の結論としては、大棚户店の経営は、経営陣と株主、そして住民相互の信頼によって成り立っていたということです。一般的に競合他社がない独占企業であれば、収益性の高い事業のみを提供して価格を吊り上げれば、企業自体の存続は達成できますが、大棚户店の存在目的は地域住民の利益の実現であるため、先ほどの経営改革のように、「存在目的に沿った経済合理性の追求」が持続可能性を担保します。つまり大棚户店は、集落民である株主により選出された経営者が、利用者である地域住民の利益第一で事業を運営し、そこで得た利益が最終的に地域の利益として還元されることが明確だからこそ、住民の利用が促進され、利益の循環が起こることによって企業、地域の持続可能性が担保されるということが言えるのではないかと思います。

最後に、共同売店の事例から得られた協同組合への示唆についてお話しします。現在、わが国は協同組合ごとに法律が制定されており、他国のように基本法の制定に向けた議論もあるかと思えますが、一方で協同組合内部の結束や連携に目を向けるのみならず、“協同”の思想や実践を共有する組織との橋渡し型の連携を進めていく必要があると考えます。つまり“協同”の実現には必ずしも組織形態を分けて考える必要はないのではないかと今回の研究を通じて強く感じました。どこまでできるか分からないのですが、われわれのような大規模な協同組合が、率先してより良い協同の形を模索しながら、あらゆる“協同”の実現者の包摂を進めていくことが望ましいのではないのでしょうか。

駆け足となりましたが私の報告は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

雇用によらない働き方における就労環境の問題と 協同労働の可能性

九州労働金庫事業部 島村 希里

研究の目的と背景

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や育児や介護との両立など、働く人のニーズが多様化
⇒多様な働き方が選択できる社会が求められている

従業員を個人事業主化することによる労働力の外部化
(雇用労働の不安定化)

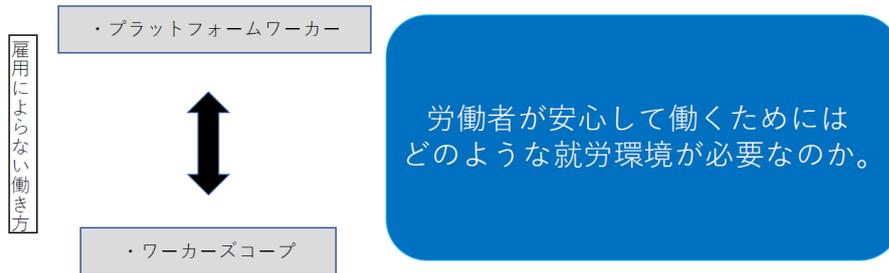
インターネットを介して働くプラットフォームワーカー
など、最低賃金の保障や労災保険の適用がない労働環境

九州労働金庫事業部で働いております島村と申します。本日はこのような場を設けていただきましてありがとうございます。さっそくですが、はじめさせていただきます。

私の研究テーマは「雇用によらない働き方における就労環境の問題と協同労働の可能性」です。2018年、働き方改革関連法案が成立しました。日本が直面する少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や働く方々のニーズの多様化などの課題に対応するためには、就労機会の拡大や就業意欲・能力を十分に発揮できる環境をつくる必要があります。年齢や性別に関係なく、さらに障がいや難病のある方、また一度失敗を経験した方も、個性と多様性が尊重されて家庭や地域、また職場などあらゆる場所で活躍できる一億総活躍社会の実現というのを政府が掲げました。

その一方、多様な働き方が選択できる社会が求められているというこの「多様な働き方」という名の下に、例えば従業員を個人事業主化することによって労働力の外部化を図るような、雇用労働自体の不安定化というものも発生しておりますし、インターネットを介して働くプラットフォームワーカーのような最低賃金の保障や労災保険の適用がないような、過酷な労働環境におかれている働き方というものも広がっております。

リサーチクエスチョン



そういった状況に問題意識を持ち、リサーチクエスチョンといたしまして、対極的な働き方をしている「プラットフォームワーカー」と「ワーカーズコープ」の二つの働き方を取り上げ、「労働者が安心して働くためには、どのような就労環境が必要なのか」を研究テーマといたしました。

プラットフォームワーカーに対する諸外国の政策動向

～フランス～

2016年の大規模な労働法改革「エル＝コムリ法」や
2019年「モビリティ指針法」では、
クラウドワーカーの保護を目的とする規定も設けられた
最高司法裁判所である破毀院が2020年3月、ウーバーの運転手を
雇用労働者であると裁定

～ドイツ～

「労働者類似の者」という概念により、
一定の要件を満たす場合には労働法の適用が拡大される
クラウドワーカーへの保護については、まだ議論されている段階
2020年12月、連邦労働裁判所が
インセンティブ制度のあるクラウドワーカーの労働者性を認めた

～イギリス～

「被用者 (employee)」「自営業者 (self-employed)」の
中間概念「労働者 (worker)」に対する年次有給休暇や最低賃金などの保護
2021年2月、最高裁判所がウーバーの運転手は労働者であると判断
2021年3月、ウーバーが最低賃金や有給休暇、年金を保証すると発表

～アメリカ～

「被用者 (employee)」か「独立自営業者 (independent contractor)」かの二元論
カリフォルニア州の動向…2018年、労働法の保護対象者を広げる「ギグ法」
2020年11月、運転手を個人自営業者として取り扱いつつ、新規立法で
保護措置を講じようとする提案「Proposition22」が住民投票により可決
2021年8月、カリフォルニア州の高等裁判所が「Proposition22」は州憲法に違反
すると判決を下すなど、クラウドワーカーの労働者性をめぐる動きは現在も流動的

出典：労働政策研究・研修機構（2021）「雇用類似の働き方に関する諸外国の労働政策の動向—独・仏・英・米調査から—」、
浜村彰、石田真、毛塚勝利編（2021）「クラウドワークの進展と社会法の近未来」を参考に筆者作成

問題を見るにあたって、まずプラットフォームワーカーに対する諸外国の政策動向というのを調べました。

フランスにおいては、2016年に大規模な労働法改革である「エル＝コムリ法」や、2019年「モビリティ指針法」というのが制定されました。この中ではクラウドワーカーの保護を目的とする規定も設けられました。また、司法の動きとしては、最高司法裁判所である破毀院において2020年3月、プラットフォームワーカーであるウーバーの運転手を雇用労働者であるとする裁定も出されたところがあります。

イギリスは、日本のような「労働者」と「自営業者」という二つの括りではなく、「被用者」「自営業者」、そして中間概念にあたる「労働者」が存在し、年次有給休暇や最低賃金などの保護もあるといった形になっています。2021年2月には最高裁判所が「ウーバーの運転手は労働者である」と判

断し、2021年3月にはウーバー側も、最低賃金や有給休暇、年金を保障するといった発表を行っています。

また資料には記載していないのですが、今年に入っての動向といたしまして、イギリスではプラットフォームを通じた料理配送サービスを行うデリバラー社と、全国都市一般労組が配送従業者に最低報酬の保障や団体交渉などを認める労働契約を締結しております。自営業者のまま労働者に類似した一部の権利を保障する取組みが図られているところになります。ただ一方、労働者としての法的地位を求めてきた労組には反発する動きもあるようです。

ドイツにおいては、「労働者類似の者」という概念により、一定の要件を満たす場合には労働法の適用が一部、自営業者の方にも拡大されるという形になっています。ただ、クラウドワーカーへの保護についてはまだ議論されている段階です。司法の動きとしては、2020年12月に連邦労働裁判所がインセンティブ制度のあるクラウドワーカーにも労働者性を認めたという判決がなされています。

最後にアメリカの動向です。アメリカは日本と同じような「被用者」と「独立自営業者」という二元論の法律になっており、カリフォルニア州の動向になりますが2018年に労働法の保護対象者を広げる「ギグ法」というのが成立しました。しかしウーバー側の反発もありまして、2020年11月に運転手を個人自営業者として取り扱いつつ、新しい立法で保護措置を講じようとする提案「プロポジション22」というのが住民投票によって可決されました。ただ、その一方で、2021年8月には、カリフォルニア州の高等裁判所がこのプロポジション22は州憲法に違反するという判決を下すなど、アメリカにおいてもまだクラウドワーカーの労働者性を巡る動きというのは流動的なところになっています。

EUの政策動向

2021年12月、EUの行政執行機関である欧州委員会によりプラットフォーム労働者の労働条件指令案が提案
法案では、プラットフォーム事業者が「使用者」と判断される基準が示されており、該当した場合は、使用者として最低賃金の保障や有給休暇付与の義務が生じる
⇒プラットフォーム企業で働く2,800万人のうち、「自営業者」に誤分類されている最大410万人が「労働者」と認められる可能性がある

低位な収入や十分な社会保障がないプラットフォームワーカーの問題は各国で議論となっており、法的保護を拡大しようという世界的な潮流がみられる。

EUの政策動向ですが、2021年12月にEUの行政執行機関である欧州委員会によって、プラットフォーム労働者の労働条件指令案というのが提案されています。この法案では、プラットフォーム事業者が「使用者」と判断される基準が示されており、該当した場合には使用者として最低賃金の保障や有給休暇付与の義務が生じるとされています。報道によりますと、プラットフォーム企業で働く2,800万人のうち、自営業者に誤分類されている可能性がある最大410万人が労働者と認められる可能性があると言われています。こういった形で低位な収入や十分な社会保障がないプラットフォームワーカーの問題は各国で議論となっており、法的保護をしようという世界的な潮流が見られます。

プラットフォームワーカーの課題（ウーバーイーツ）

労災保険

- ・労災保険が適用されず、少額な傷害補償制度。
- ・配達員が保険料を負担する特別加入制度。
- ・ウーバーイーツなどのプラットフォーム企業が配達員の働きによって利益を上げているならば、企業が労災保険の費用負担義務を負い、配達員に労災保険が適用される法制度の整備が必要。

フリーランスの定義

- ・世間の認識と実態にずれ。
- ・「フリーランス」という括りに画一的定義を求めるのではなく、実態に即した労働環境の把握とそれに対する適切な保護法制が必要。
- ・労働者と類似の働き方をしている個人自営業者については労働者概念を拡大させることによって労働保護の対象とするとともに、自身のスキルによって仕事を請け負っているクラウドワーカーについては、対等な契約関係の規制を義務化するなど保護を強化するに方向での政策が有用ではないか。

働く人々の分断

- ・働く人同士でのコミュニケーションや情報共有が困難であり、情報を得るためにはインターネットや SNS に頼るしかない。
- ・個人でできる情報収集は限られており、その情報が本当に正しいものなのか確認する手段もない
- ・働き手同士の連携による情報交換の場が必要。

日本におけるプラットフォームワーカーの課題ということで、ウーバーイーツの事例を取り上げております。日本では労働条件の改善を目指し「ウーバーイーツユニオン」が結成されておりますが、そのユニオンの組合員の方3名に、2021年7月にインタビューをさせていただきました。その中でウーバーイーツの働き方として課題になっていることを三つ挙げていきたいと思っております。

まず一つ目がやはり「労災保険」、十分な社会保障がないというところです。労災保険が適用されず、ウーバー側の少額な傷害補償制度だけになっているという点が挙げられます。また、配達員が保険料を負担する特別加入制度というのはできたのですが、あくまで保険料を負担するのは配達員の側という形の特別加入制度になっています。ユニオンの組合員側の主張は、ウーバーイーツなどのプラットフォーム企業が配達員の働きによって利益を上げている以上、企業側が労災保険の費用負担義務を負って、配達員に労災保険が適用される法制度の整備が必要としており、私自身もお話を聞いていてそうだと思います。

2番目に「フリーランスの定義」です。インタビューの中で「フリーランスという言葉には、世間の認識と実体とずれがある」というお話がありました。フリーランスというと、世間一般では会社や企業に所属しなくとも自分自身の能力で働ける人という認識があるけれども、むしろウーバーなどで働いている人には、企業に所属できないような、引きこもりから脱したような人たちも多いというお話でした。ですので、フリーランスという括りに画一的な定義を求めるのではなく、実体に即した労働環境の把握とそれに対する適切な保護法制が必要なのではないかと感じました。

その中で、先ほどの諸外国の政策動向の中でも感じたことですが、労働者と類似の働き方をしている個人自営業者については、労働者概念を拡大させることによって労働保護の対象とするとともに、自身のスキルによって仕事を請け負っているクラウドワーカーについては、対等な契約関係の規制を義務化するなど保護を強化するような方向での政策が有用ではないかと感じました。

最後の課題は「働く人々の分断」です。ウーバーイーツなどで働く人々は、プラットフォームで仕事を請け負っておりますので、働く人同士でのコミュニケーションや情報共有が困難であり、情報を得るためには本当かどうか分からないインターネットや SNS の書き込みに頼るしかないといった状況が見えてきました。どうしても個人でできる情報収集というのは限られていますので、その情報が本当に正しいものなのかというのを確認する手段もないというのが問題だと感じました。こういっ

た働き方はこれからも広がるかと思いますが、働き手同士での連携による情報交換の場が必要だと考えております。

ワーカーズコープの働き方

多様な人々の包摂	地域とともに	主体的な働き方
<ul style="list-style-type: none">・障がい者やグレーゾーンといわれる人など社会的困難を抱える多様な人々が就労している。・事業を利用する地域の人もただサービスを受けるだけでなく、活動に巻き込んだ取組みを行っている。	<ul style="list-style-type: none">・地域が問題・課題に思っていることを仕事に起こし、事業を行っている。・まず地域の人や困りごとが集まる居場所をつくり、多層的に事業へ発展させていく「みんなのおうち」づくりを進めている。	<ul style="list-style-type: none">・「出資」「経営」「労働」を三位一体で行うワーカーズコープでは、働く一人ひとりが経営に参画して主体的に働くことができる。・話し合いにより自分の意見や価値観を事業に反映できることは、仕事のやりがいや自分を消耗しない働き方につながる。

ワーカーズコープにも 2021 年 8 月に理事の方、9 月に組合員 3 名の方にインタビューをして、その働き方の特徴を上記の三点にまとめております。

まず「多様な人々の包摂」という点です。障がい者やグレーゾーンと言われるような人など、社会的に困難を抱える多様な人々が就労していること、また事業を利用する地域の人もただサービスを受けるだけでなく、活動に巻き込んだ取組みというのを行っていると感じました。例えば千葉県松戸市にある地域福祉事業所の「あじさい」では、グレーゾーンと言われる方や障がいを持っている方がお年寄りのお世話をするけれども、逆にお年寄りの方もそういった障がい者、グレーゾーンといわれる方が働くのを助けながら、お互い助け合いながらサービスを利用しているというお話がありました。

二つ目の特徴としては「地域とともに」という点です。ワーカーズコープは、地域が問題・課題に思っていること自体を仕事に起こして事業を行っています。また、まず地域の人や困りごとが集まる居場所をつかって、多層的に事業を発展させていく「みんなのおうち」づくりというの進めている状況にあります。

また、三つ目の特徴は「主体的な働き方」ができる点です。「出資」「経営」「労働」を三位一体で行うワーカーズコープでは、働く一人ひとりが経営に参画しているんな意見を出し合って、主体的に働くことができるというのを感じましたし、またその中で、話し合いによって自分の意見や価値観を事業に反映させることができますので、そういったことが仕事のやりがいや自分を消耗しない働き方というものにつながっているのではないかと感じました。

働き方からみえた就労環境の課題

	長所	短所
雇用労働者	<ul style="list-style-type: none"> ・安定的 ・社会保障や福利厚生の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則として、主体的な働き方ができない
プラットフォームワーカー	<ul style="list-style-type: none"> ・誰でもすぐに働くことができる ・時間や場所に捉われない自由な働き方 	<ul style="list-style-type: none"> ・労災保険をはじめ、法的保護が受けられない ・教育の機会、次の就労につながるような能力の蓄積がもてない ・働く人々が分断されている
ワーカーズコープ	<ul style="list-style-type: none"> ・主体的に働くことができる ・地域とのつながりをもって働ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・話し合いに時間がかかり効率的ではない ・責任の分かち合いにより責任の所在が曖昧になる

インタビュー内容や調査を元に筆者作成

- ・従業員の意見をより反映させた事業運営によって、従業員のやりがいにつながり、会社の成長も期待できる途を模索すること（ステークホルダー経営）。
- ・育児や介護などをはじめ個々人の事情により職を離れても、プラットフォームワーカーのような働き方だけでなく、誰しものが自分の希望する働き方を選択できる柔軟な労働市場の形成。
- ・プラットフォームワーカーをはじめ様々な人々が、就労するための職業教育や訓練を受ける機会をもてるような支援制度の充実。

これらのインタビューなどから見えた就労環境の課題を整理しました。プラットフォームワーカーとワーカーズコープ、典型的な働き方をする雇用労働者についてもまとめたものになります。

まず、雇用労働者の長所は、やはり安定的であるということと社会保障や福利厚生の充実が挙げられるかと思えます。その一方で短所として、やはり原則としてなかなか主体的な働き方ができないというのが挙げられるかと思えます。

次にプラットフォームワーカーの長所ですけれども、誰でもすぐに働くことができますし、時間や場所にとらわれない自由な働き方ができるという点が挙げられるかと思えます。一方、短所としては、やはり労災保険をはじめ十分な社会保障、法的保護が受けられないという環境でありますし、ほかにも教育の機会や次の就労につながるような能力の蓄積が持てない環境というのが挙げられるかと思えます。インタビューの中でもありましたように、やはり働く人々が分断されているというのも問題点かと思えます。

ワーカーズコープの長所は、主体的な働き方ができるという点と、地域とのつながりを持って働けるということを組織として感じましたし、その一方で短所は、話し合いによって事業、経営を進めていくので時間がかかり効率的ではないということはあるかと思えます。また、どうしても「みんなで」という形になりますので、責任の分かち合いによって、逆に責任の所在があいまいになるといったような問題点もあるかと思えます。

私が考えた課題は、従業員の意見をより反映させた事業運営によって、従業員のやりがいにもつながりますし、また会社の成長も期待できる途、ステークホルダー経営というのを模索していくことが必要ではないかと感じました。また、育児や介護などをはじめ、個々人の事情によって、一度職を離れた場合でも、プラットフォームワーカーのような働き方だけでなく、誰しものが自分の希望する自由な働き方というのを選択できる柔軟な労働市場そのものの形成が必要ではないかと感じました。またプラットフォームワーカーをはじめ、様々な人々が、就労をするための職業訓練や教育を受ける機会を持てるような支援制度の充実が必要になると感じました。

協同労働の可能性～プラットフォーム協同組合主義～

・プラットフォーム資本主義

↓ (対抗)

・プラットフォーム協同組合主義…プラットフォーム上で情報を共有して価値を生みだしている利用者や労働者自身によってプラットフォームが協同組合的に所有されるべきだとする思想。

Ex. ニューヨーク市にある協同組合型のライドシェア「The Drivers Cooperative」

Airbnb に対抗してつくられた「Fairbnb」

⇒プラットフォームを協同組合方式で運営し、労働環境の待遇改善や得られた利益を地域に循環させることで、持続可能な社会を実現。

協同労働の可能性ということで、プラットフォーム協同組合主義についてご紹介させていただきます。ウーバーのようなプラットフォーム資本主義に対抗し、現在プラットフォーム協同組合主義という主張がなされています。これはプラットフォーム上で情報を共有して価値を生み出している利用者や労働者自身によって、プラットフォームが協働組合的に所有されるべきだとする思想です。ニューヨーク市にある協同組合型のライドシェアですとか、またエアビー（Airbnb）に対抗してつくられたフェアビー（Fairbnb）などが挙げられます。このように、プラットフォーム自体を協同組合方式で運営することによって、労働環境の待遇改善や、得られた利益自体を地域に還元させることで持続可能な社会を実現できるのではないかと感じました。

まとめ

労働組合による伝統的な労働者運動により労働者の権利や保護を図る

+

公共部門や従来の企業では得られない商品やサービスを提供する必要から生まれた協同組合による社会の包摂と仕事の創出

ディーセントワーク

現在、企業が何のために存在し、社会においてどのような役割を果たすのかという存在意義を指す「パーパス」が注目されているが、それと同時に多様な働き方が広がる今こそ、私たちは何のために働き、どのような働き方をしたいのか再考する必要がある。

まとめといたしましては、労働組合による伝統的な労働者運動によって労働者の権利や保護を図るとともに、公共部門や従来の企業では得られない商品やサービスを提供する必要から生まれた協同組合による社会の包摂と仕事の創出によって、ディーセントワークが実現できるのではないかと思います。現在、企業が何のために存在し、社会においてどのような役割を果たすのかという存在意義を示す「パーパス」が注目されておりますが、それと同時に多様な働き方が広がっている今こそ、私たちは何のために働き、どのような働き方をしたいのか再考する必要があるのではないかと思います。

私からの報告は以上です。ありがとうございました。

特定地域づくり事業協同組合制度の可能性と課題

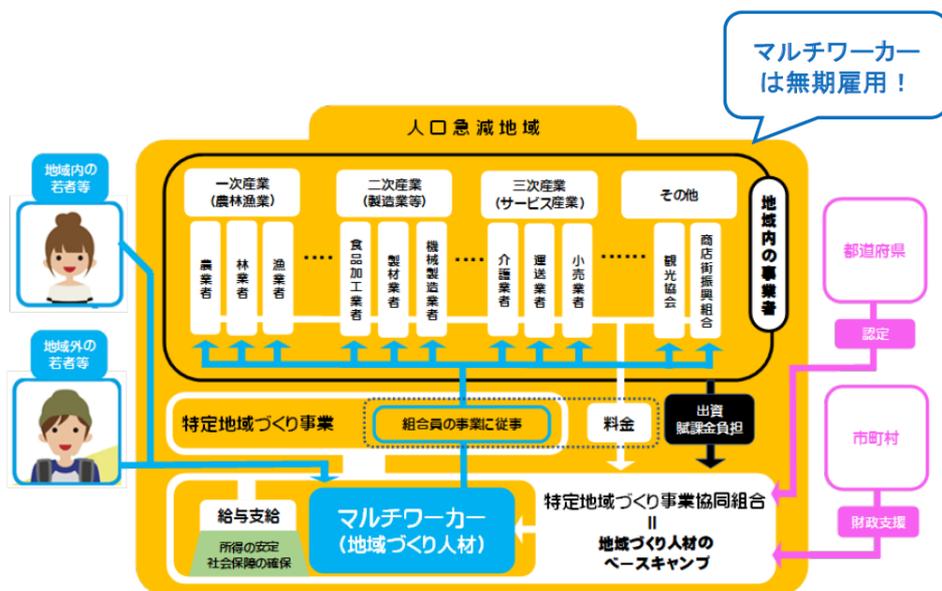
協同金融研究会会員 森谷 久子

連帯社会インスティテュート第6期卒業生の森谷久子です。本日はこのような機会をいただき、心より感謝申し上げます。私からは、修士論文のテーマである「特定地域づくり事業協同組合制度の可能性と課題」について発表させていただきます。

「特定地域づくり事業協同組合制度」というのは、2020年6月に施行された、比較的新しい制度です。この制度は簡単に言えば、離島や過疎の農村・漁村のような人口が減り続けている地域に、人材派遣業を行う事業協同組合を設立し、地域外から人を呼び込んで地域の仕事をしてもらおう、そして国や自治体はその運営に補助金を出して支援しようという仕組みです。

制度について聞いた時の私の第一印象は「なんで株式会社ではなく、わざわざ協同組合を使う制度なんだろう？」というものでした。近年協同組合と株式会社の同質化が進み、協同組合の存在は精彩を失っているように思えます。そのような中この制度を知りましたので、協同組合には株式会社にはない「優位性や有効性」があるからわざわざ協同組合を制度にしたのではないか、と思えたのです。そこで、「この制度ではなぜ、株式会社ではなく事業協同組合が選ばれたのか？」ということと、「協同組合の特性は、地域づくりにおいてどのような優位性をもつのか、また課題は何か？」という2つのことを明らかにする目的でこの研究をはじめました。

第1章 「特定地域づくり事業協同組合制度」の創設



特定地域づくり事業協同組合制度についてご説明いたします。仕組み図のとおり、地域の中には農林漁業や製造業、サービス産業、その他の各種組合などさまざまな事業者がおります。この人々が異業種からなる「事業協同組合」を設立し、都道府県の認定を受けて「特定地域づくり事業協同組合」となります。

特定地域づくり事業協同組合は「4～5月は農業、6～10月は食品加工業、11～3月は小売業」のように組合員事業者の仕事を組み合わせることにより、1年間を通じた1人分の雇用を創出します。そして組合が、地域の内外から若者等を正規職員として雇用し、これらの職員を組合員事業者に派遣する労働者派遣事業を行います。派遣職員は1年を通じ複数の事業者を渡り歩く働き方をしますが、このような働き方をする労働者を「マルチワーカー」と呼んでいます。組合の運営費には、国および市町村からの財政支援があり、地方創生施策として推進されるというのが制度の仕組みです。

なぜ、仕事を組み合わせる必要があるのか？ 人口急減地域には、仕事自体はあるのですが「年間を通じた仕事」にはなにくいため、雇用労働者にとっては「安定した雇用環境や一定の給与水準の確保が困難」という課題があるからです。たとえば農業の場合、農作業がない冬の時期には酒蔵で酒造りをしたりスキー場でインストラクターや管理業務をしたり…といった働き方や、「農家だけれど森林組合で整備の仕事もしているし、レストランも営んでいる」というように、1人で何役もこなす働き方がよく見られます。一方、都市部に住んでいる若者の中には「仕事さえあれば地方で暮らしたい」と考える人々がおられます。そこでマルチワーカーという仕組みを使い、地方の人手不足と都市部の若者層の「仕事さえあれば地方で暮らしたい」というニーズのマッチングを図ることをねらいとしてこの制度はつくられました。

特定地域づくり事業協同組合は2022年7月現在、25道府県に55組合が設立されており、今後36道府県に126団体が設立される見込みです。

この制度ではなぜ、株式会社ではなく事業協同組合が選ばれたのか？

<政策策定過程→政策決定過程→政策執行(運用)過程>

- 政策策定過程では、**ユイ(結い)の思想**による事業協同組合設立がイメージされていた。
- 本法は**議員立法**であり、党派を超えた調整・合意が求められた。
- 政策決定過程では、労働者派遣事業を行うにあたり多くの**附帯決議**が付け加えられた。
- 政策執行過程では、**自治体伴走・支援**での事業協同組合設立が必然とされた。また、実態として無期雇用ではなく、**地域移住のきっかけづくり**として運用されている。
- 政策運用過程では、財政支援から自立し、**持続可能な事業体となること**も目指されている。

ではなぜ、この労働者派遣事業は事業協同組合に行わせるのでしょうか。一般的な派遣事業の担い手は株式会社です。そこで、衆議院議員・総務省・全国中小企業団体中央会に聞き取りを行い、政策策定過程→政策決定過程→政策執行(運用)過程について調べました。

衆議院議員への聞き取りにより、政策策定過程では当初、ユイの思想による事業協同組合設立がイメージされていたことがわかりました。これが一つ目のリサーチクエスト「この制度ではなぜ、株式会社ではなく事業協同組合が選ばれたのか？」の答えでした。「ユイ」というのは、相互扶助・助け合いの精神に基づき、住民同士が仕事を担い合うという発想です。先ほど小正さんから「過疎地域では住民同士の“協同”によって生活を維持することが伝統的に行われてきた」という説明がありましたが、まさにそれがイメージされていたと言えます。つまり、地域の事業者が自ら組合をつくっ

で地域ぐるみで人を雇い、地域の問題はその地域の住民自身が主体的に解決していく「自治と自立」という発想がはじめにあったということがわかりました。

そのほか、記載のとおりの方がわかりましたが時間の関係で省略いたします。

第2章 海士町複業協同組合



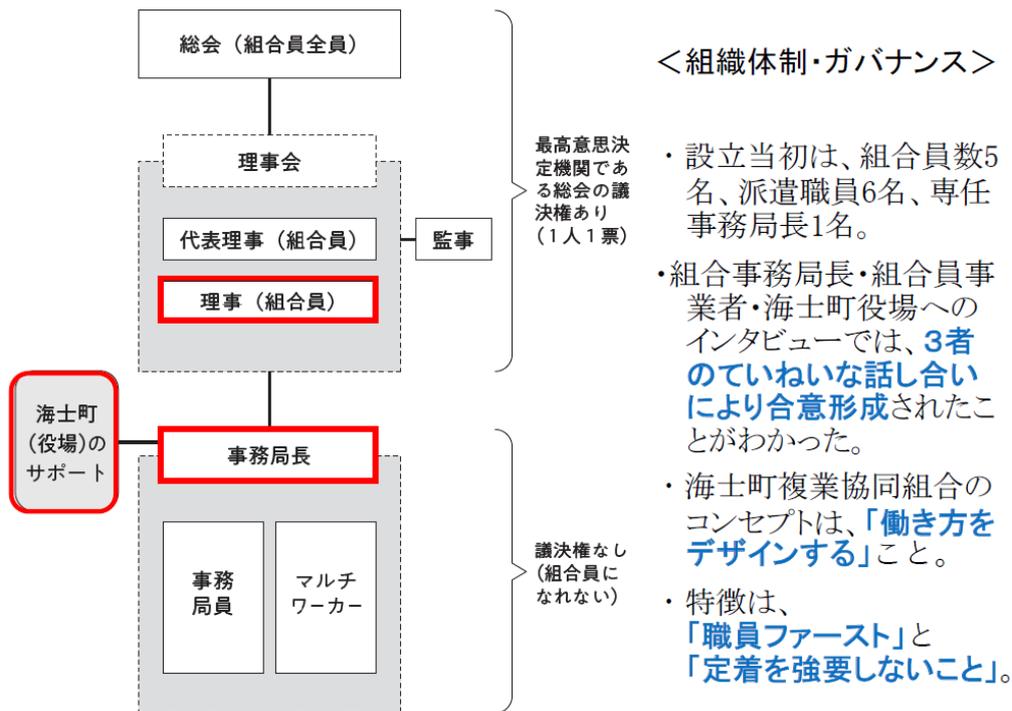
・島根県海士町は、隠岐(おき)諸島の中の一つ「中ノ島」。
人口約2300人。

・海士町複業協同組合は、全国初の特定地域づくり事業協同組合として**2020年11月9日に設立**。

・組合の**目的**は、「地域の担い手不足を解消するとともに、職員が複業(マルチワーク)をするからこそ実現できる、『組合員間の業務に対する新たなつながりの発見による新事業の創出』や、『組合員である企業の魅力を再発見することによる新たな価値の創出』を促進することで、**複業による多種多様で新たな働き方づくりに挑戦できる地域としての魅力を高めていく**こと。

修論では、実際に設立された組合の事例として、この制度の全国初の設立事例である海士町複業協同組合についてリサーチを行いました。ここでいう「複業」は、「複数の仕事を組み合わせる」という意味で使われており、最近目にする本業以外の仕事を指す「副業」とは異なりますのでご注意ください。

はじめに、島根県海士町の地図をお示ししました。島根県海士町は隠岐諸島の中の一つ「中ノ島」のことで、人口約 2300 人の小さな島です。その島に設立された「海士町複業協同組合」は全国初の特定地域づくり事業協同組合として 2020 年 11 月 9 日に設立されました。組合の目的は「複業による多種多様で新たな働き方づくりに挑戦できる、地域としての魅力を高めていく」ことです。コンセプトは「働き方をデザインする」で、働きたい業種を選ぶだけではなく、自分が「どう暮らしたいか」から考え直し、新しい働き方やライフスタイルの提案という視点からマルチワークを構築するとしています。



海士町複業協同組合の組織体制・ガバナンスは上図のとおりです。議決権を持っているのは理事会で、事務局長やマルチワーカー、サポート役の海士町役場は議決権をもっていません。しかしこの組合では、組合員事業者とマルチワーカーの立場に立った事務局長、海士町役場の3者がていねいな話し合いを行い、合意形成をしているマルチ・ステイクホルダー的な組合であるということがわかりました。私は、赤枠で囲った立場の異なる3人の方々にインタビューし、彼らが議論を重ね「職員ファースト」と「定着を強要しないこと」について合意したという話を聞くことができました。

海士町複業協同組合の特徴である「職員ファースト」と「職員の定着を強要しないこと」について補足します。事業者の「人手がほしい」というニーズを優先すると、職員は繁忙期の仕事ばかりを渡り歩くことになり、ハードな働き方を余儀なくされ、新たな価値を生み出す余裕がなくなってしまう。「職員ファースト」とは職員の希望を優先するということで、どの事業所で・いつ働くかを職員自身が決めるというルールです。

事業者にすれば自分たちのための組合ですから「必要な時だけ・安く使える人材」が望ましいわけですが、それでは「島の魅力を高めること」にはつながりません。そのことを組合事務局長が強く主張したといえます。

職員自身が働き方を決めるというルールでは、職員が派遣されない、職員に選ばれない事業所もありえるわけです。しかしそれは「その仕事に魅力がないから」だと組合事務局長は述べていました。事業者は職員に選ばれるために事業者自身の魅力化を図らなければならず、それは組合員＝事業者自身のためにもなると考えられているのです。

また「職員の定着を強要しないこと」とは、若者の意識は一か所にずっととどまることから変化している、流動性が高い状態での働き方を志向する流れがあるという認識のもと「組合の職員は常時入れ替わっていく形がよい」という合意をしています。組合員事業者からは、「海士町複業協同組合から、新たなライフスタイルが生まれることを期待している」という話が聞けました。繰り返しになりますが、海士町複業協同組合ではこうした考え方を時間をかけて話し合い、合意形成をしたのだからということがポイントだと言えます。

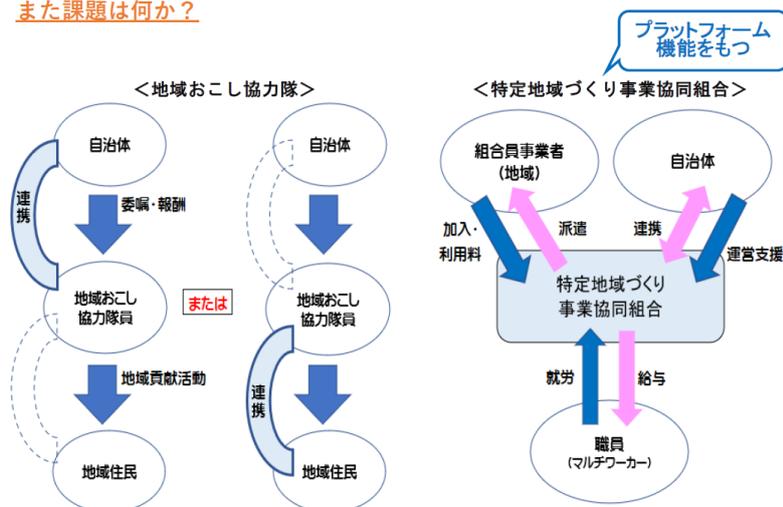
＜地域おこし協力隊制度と特定地域づくり事業協同組合制度の比較＞

事業名	地域おこし協力隊	特定地域づくり事業協同組合
制度の目的	人口減少や高齢化等の進行が著しい地方において、地域外の人材を積極的に誘致し、その定住・定着を図る。	地域人口の急減に直面している地域において、特定地域づくり事業を推進し、地域づくり人材の確保及びその活躍の推進を図り、地域社会の維持及び地域経済の活性化に資する。
人材の受入機関	地方自治体が受け入れ、地域おこし協力隊員として委嘱。	特定地域づくり事業協同組合が地域づくり人材を雇用(正規・派遣職員)。
事業内容	自治体の事業(農林漁業の応援、水源保全・監視活動、住民の生活支援などの各種の地域協力活動)。	民間の事業(季節ごとの労働需要等に応じて、組合員事業者の事業に従事)。
募集人材	生活の拠点を三大都市圏をはじめとする都市地域等から過疎、山村、離島、半島等の地域へ移し、住民票を移動させた者(「団塊の世代」のみならず、若年層を含む都市住民)。	地方への移住を希望する都市部在住の若者、地域おこし協力隊として活躍し、任期を終えた若者、特定地域づくり事業協同組合の地区内に居住している若者等(できる限り地区外の人材を雇用するよう努める)。
活動・雇用期間	おおむね1年以上3年以下	無期雇用
賃金	報償費等は自治体が支払い	賃金額は各組合で決定・支払い
イメージ	自治体の非正規(臨時)職員に近いイメージ	第三セクターの職員に近いイメージ

二つ目のリサーチクエスションは「協同組合の特性は、地域づくりにおいてどのような優位性をもつのか、また課題は何か」です。そこで、地域おこし協力隊制度との比較からこの問いへの答えを探しました。

「地域おこし協力隊」は過疎地域や農村等において、地域外の人材を積極的に誘致することを目的としてつくられた制度です。上の表にお示したとおり、制度の目的や事業内容、募集人員は、特定地域づくり事業協同組合制度とほぼ同じです。違いは赤枠の「応募者を地方自治体が受け入れ、自治体の事業として地域協力活動を担わせる」という点、「活動期間が短い」点であり、イメージとしては自治体の非正規(臨時)職員に近いということが言えます。

協同組合の特性は、地域づくりにおいてどのような優位性をもつのか、また課題は何か？



二つの制度の仕組みを図示したものです。地域おこし協力隊制度は左の図のように、自治体・協力隊員・地域住民の3者が、協力隊員を中央に縦につながるイメージと考えられます。この場合、3者が一堂に会し話し合う「場」がないため、3者がチームになって地域おこしを考えていくような「チームビルディング」ができていくのではないかと考えられます。

対する特定地域づくり事業協同組合制度は、組合自体が組合員事業者・自治体・職員のチームビルディングの〈場＝プラットフォーム〉の機能を果たすことが想定できます。このプラットフォーム機能をもつということが、特定地域づくり事業協同組合制度の優位性ではないかと考えました。

特定地域づくり事業協同組合の優位性

⑬

- ・ **プラットフォーム機能**をもつ。
- ・ 関係人口施策の延長線上に設計されている。
- ・ 女性の受入態勢に配慮。
- ・ マルチワークは多業による生計維持を可視化。
- ・ **若者のライフステージ支援機能**をもつ。
- ・ 地方活性化の4要素(地域振興の内発性、総合性・多様性、革新性[イノベティブ]、プロセス重視)を備える⇒**組合員や地域の成長につながる**。

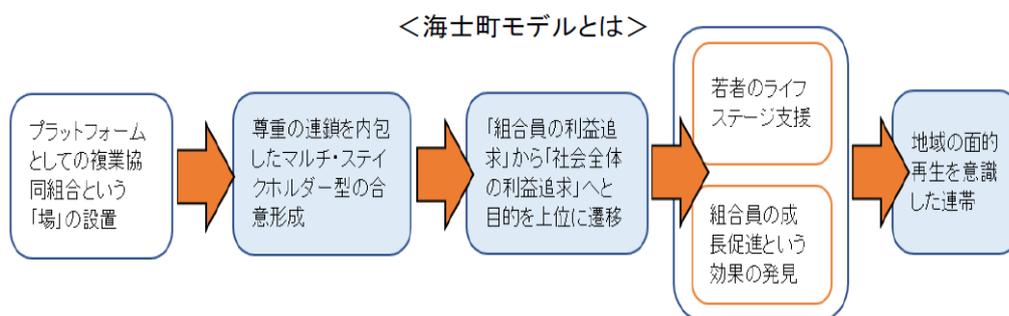
海士町複業協同組合のプロセス重視

- ・ 組合員事業者・自治体・マルチワーカーの目線に立った組合事務局がていねいな話し合いを重ねる**プロセス重視**と、組合自体が**拠点的な場**となり総会・理事会などを開催。
- ・ 事務局長がメンターとなりマルチワーカーに日常的にかかわるほか、職員ミーティングの開催など**高品質なプロセスを確保**。
- ・ 「職員ファースト」と「定着を強要しないこと」は、**非連続的な変化や過程の複雑化の可能性を踏まえた成長の連鎖**につながる。

時間の関係で省略しましたが、特定地域づくり事業協同組合制度の優位性を考えるうえでベースとしたのは、明治大学の小田切徳美先生の議論です。JCA 研究ブックレット『プロセス重視の地方創生—農山村からの展望』などをもとに様々な考察を行いました。そこから見えてきた特定地域づくり事業協同組合制度の優位性を箇条書きにすると、「プラットフォーム機能をもつ」ことのほか上記のような複数の優位性が考えられました。

たとえば「若者のライフステージ支援機能をもつ」というのは、若者が過疎地域などに移住するきっかけをつくり、地域のさまざまな仕事を体験することで自身の適性発見や職業訓練ができ、仕事を通じて地域とのつながりができることでマルチワーカーを卒業した後も就業や起業に進むことが容易になる、といった効果があるということです。またマルチワーカーに「選ばれる事業者」が可視化されていくことで、組合員事業者は「自身の魅力化」を図らなければならない、組合員の成長を促す効果があるということも指摘しました。

小田切先生の議論では、地方創生にはプロセス重視が重要であるということが述べられています。そこで、海士町複業協同組合ではプロセス重視がなされているかについても考察を試みました。時間の関係で省略しますが、次のページに結論を述べています。



＜未来への課題—海士町モデルを全国展開するために＞

海士町モデルから考察できる**特定地域づくり事業を成功に導くためのポイント**は、

- 参加者が対等な立場で参加し、議論できる**マルチ・ステイクホルダー型の合意形成プロセス**の場をつくれるか。
- このチームビルディングの場において、組合員の利益追求から地域や**社会全体の利益追求**へと目的を上位遷移できるか。
- 地域の面的再生を意識した**連帯**に進めるか。

既存の協同組合は「組合員のためだけの組合」に陥りがちだという弱点があります。しかし、組合員のためだけに事業を行えば、働く人々が置き去りになってしまうということも指摘しておきたいと思います。島村さんのお話にあったように「多様な働き方が広がる今こそ、私たちは何のために働き、どのような働き方をしたいのか再考する必要がある」のだと思います。

海士町複業協同組合は既存の協同組合の課題をうまく乗り越え、特定地域づくり事業協同組合の特徴を活かした事業を展開している事例と言えます。この「海士町モデル」を図示すると、「プラットフォームとしての複業協同組合という『場』の設置」を出発点として、「お互いの意見を尊重しあう尊重の連鎖を内包した、立場の違う人々によるマルチ・ステイクホルダー型の合意形成」がなされ、この合意形成のための議論で「組合員のための利益追求から社会全体の利益追求への目的の遷移」が図られていき、そして「若者のライフステージ支援」や「組合員の成長促進という効果の発見」があり、さらに「地域の面的再生を意識した連帯」に向かって進んでいく、という流れがあることがわかりました。

ここから考察できる特定地域づくり事業を成功に導くためのポイントは、上図の青い枠の部分と同じです。つまり、①参加者が対等な立場で参加し、議論できるマルチ・ステイクホルダー型の合意形成プロセスの場をつくれるか、②このチームビルディングの場において、組合員の利益追求から地域や社会全体の利益追求へと目的を上位遷移できるか、③地域の面的再生を意識した連帯に進めるか、という3点だと考えられます。私は、このモデルが、これからの協同組合像として参考になるのではないかと考えています。

ご清聴、ありがとうございました。



◆定例研究会のお知らせ◆

第151回定例研究会の開催のお知らせ

2022年度も残りわずかとなりましたが、この冬は新型コロナウイルスの感染拡大が第8波を迎えると同時にインフルエンザの同時流行も懸念されています。またロシアのウクライナ侵攻も1年近くに及び、世界経済への影響も日々深刻の度を加えており、私たちの身近な生活や営業にも大きな影響を与えています。

今回の研究会は、ご著書『地域金融の経済学』が2021年度の第62回エコノミスト賞を受賞された小倉義明先生をお迎えし、地域の暮らしと経済を活性化させるために金融機関の役割と課題についてご提起いただき、私たち協同組織金融機関の役割や課題について考えていくことにしました。

基本は、オンラインによる開催ですが、積極的なご参加をお願いする次第です。

記

○開催日：2023年1月27日（金）午後5時45分～7時15分

テーマ：「**人口減少下の地方活性化と金融業の役割**」(仮題)

○講師：小倉 義明 氏（早稲田大学政治経済学術院教授）

○開催形態：Zoomミーティングによるオンライン開催

○会場：プラザエフ5階「会議室」（「四ッ谷駅」下車、麴町口出口前）

*オンライン参加がご無理な方は、ご連絡ください。参加人数に限りがありますが、ご講演を直にお聞きいただき、質疑・意見交換への参加も可能です。

○参加費：1人1,000円（学生・院生は500円）

*ご入金方法はお申し込み後に個別にご案内します。

○申込：下記申込書によりFAXまたはe-mailで、**1月20日（金）まで**に、事務局にお申し込みください。

*参加者には資料とアクセス要領を送付しますので、メールアドレスを必ずご明記ください。

協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）

【FAX】03-3262-2260 【e-mail】kinyucoop@mail.goo.ne.jp

お詫び

本会報「ニュースレター」No.158は、本来2022年8月に発行する予定のものでした。しかし、担当事務局の笹野の公私にわたる都合で、発行が3ヶ月もずれてしまいました。大変申し訳ありません。

この間、9月30日に第150回定例研究会が開催されましたが、メールのみのご案内にとどまり、メールアドレスのない会員の皆様にはお知らせができませんでした。併せてお詫びする次第です。

なお、第150回定例研究会の報告は次号（No.159：12月発行予定）に掲載しますが、当日の配布資料については、ご希望される方は、事務局までご一報ください。無料にて、お送りさせていただきます。今後、このような遅れが生じないように、努めていきます。

改めて、会報「ニュースレター」の発行の遅れと、定例研究会のご案内の不備について、会員の皆様とご執筆いただいた皆様に対して、深くお詫び申し上げます。