

# 混合組織としての協同組合のガバナンスと管理会計 (1)

小 野 博 則

## 目 次

はじめに

### I 混合組織としての協同組合

1. 「組合」と「社団」の法形式上の区別
2. 自己機関性から第三者機関性へ
3. 内部組織と市場の混在

### II 変容する「市場との関係」

1. 市場への共同的対応と個別的対応
2. 2つの顧客関係性
3. 「組合内組合」としての生産部会 (以上、本号)

### III 協同組合ガバナンスと管理会計 (以下、次号)

1. 混合組織のガバナンス
2. 二元的意思決定システムに基づくガバナンス
3. 共同の深化と混合組織の管理会計

おわりに

## はじめに

一般企業に比して組織としての最も基本的な特性は、事業協同組合が市場と内部組織とを混在させる混合的形態であるということである。この種の協同組合で各組合員経済が統合されて完全な単一組織とならないのは、依然として各事業者が自律的な経済主体として活動する経済的意味が大きいからである。協同組合の目的やモラル・ハザード問題について論究するために、このような事業協同組合の組織特性を取引コスト論から説き起こして、組合員主体のガバナンスに光を当てることとする。

しかしながら、こうした論調が支配的であるとは言いがたい。むしろこれまでのアプローチでは、協同組合法に依拠する社団性を注視し、組合員経済はこの法的枠組みとの絡みで把握されるに過ぎない。また、法的根拠に支えられ制度化された意思決定構造とともに、生産部会に見られるような協同組合法には規定されていない組織が、組合員主導の意思決定システムの形成とガバナンスに果たす役割を強調する指摘もあり、これ自体に異論を差し挟む余地は

ない。だが、その論理構成には法的システムを中心に据えながら非法的システムをも補完的に並立させる対立思考が存在する。非法的システムである生産部会を重視する主旨を考慮に入れても、それは社団性の視野を超えるものではない。

協同組合法では、組合の所有者である組合員の自益権を担保するために公益権が認められている。この基本的枠組みに加えて、組合と理事との間の「委任」関係、理事に対しての「忠実義務」、組合の「機関」などに現れた商法の多面的準用には、発想の根幹に株主議決権の行使を通じた株式会社の統治機構との同型性を見出すことができる。無論、こうした枠組みを踏まえた上で、株式会社にはない協同組合に固有のガバナンスの特徴を、所有・経営・利用の統一の立場から引き出していく従来のアプローチも意味のないことではない。

とは言え、組合規模の拡大や組合員の異質化、生産部会の衰微、理事会の自己機関的性格の希薄化が進展する一方で、組合員が協同組合から離脱し農業法人が台頭する状況下では、従来の理論枠組みのみで問題の所在を問うことは生産的でなくなっている。組合員主体の協同組合ガバナンスについて論ずるには、法的把握をも含めて多面的アプローチが試されてよい。

小論では、事業協同組合が市場と内部組織とを混在させる混合組織であり、資本市場システムとは異なる仕組みで資源集積を可能にするための組織であるという理解に立つ。それゆえに、この理解に拠って自律的な組合員の「市場との関係」に着目し、その「関係」を変容させるに至った背景とガバナンスに与える影響を探索することにする。そして、その「関係」の修復の可能性と方向性を探り、このことが協同組合のガバナンスにどのように関わっているのかを、共同の深化、市場への協同的対応と個別的対応との調整、意思決定構造の二元化、並びに経済

的動機と社会的動機などの諸点から考察を加えることを課題としている。

その際、ガバナンスに対して管理会計が果たしうる機能について掘り下げていくことをも課題とする。事業協同組合は市場と組織とを混在させる混合的形態を特徴としているため、市場と組織の境界を会社形態ほど明快に分けることができないことが、財務会計と管理会計の機能分担を複雑にしている。さらには、市場の監視機能と財務会計が結びついてある株式会社の場合は、コーポレート・ガバナンスとの関連で採り上げられるのは市場への情報公開の制度としての会計の役立ちであるが、資本市場システムとは異なる仕組みで資源を集積する協同組合では、ガバナンスへの係わりについても、財務会計と管理会計の機能分担を複雑化している。むしろそこでの管理会計機能を洗い直すことが、組合ガバナンスに接近することになると考える。

なお、事業協同組合のガバナンスや管理会計機能について論ずるために、その特徴が典型的に現れる農業協同組合を中心に置きながら考察を進めることにした。

## I 混合組織としての協同組合

### 1. 「組合」と「社団」の法形式上の区別

会社形態、なかでも株式会社は市場のサブシステムとしての機能を高度化させてきた<sup>1)</sup>。競争下では、市場での資金調達力を高め生産的諸資源の配分に関して優位性を保つためには、組織の効率性、規模の経済性、そして技術の革新性などで他に先行しなければならない。その結果として、集積された有形・無形の資源は一層の資源集積を促すポテンシャルとなる。勿論、株式会社であっても、こうした条件に適さなければ、資源配分に関して優位な立場で市場に参加することはできないであろう。

一般的に市場システムに基づく配分の下で不利な立場にある小規模な株式会社、そして個人企業などの経営体、あるいは、消費者や労働者などの個人が構成員となり、相互の経済的便益の向上を図るという共同目的のために協同して経済活動を行う組織として協同組合制度はある。ことに、企業が組織構成員である協同組合に限定すれば、それは企業間システムの一形態と見ることもできる。

そこでは、独立性を保ちながら各経営体を横に束ねることをもって資源の集積が可能となる。出資金の拠出を始め、「利用」を通じた生産物の集荷、「経営」のための人材提供、情報の共有は、協同を基礎づけるための資源集積である。共済や金融が事業化されている組合では、共済掛金の回収や貯蓄も「利用」を通じて資源集積を加速する。上位に位置する連合組織は、単協ごとに集積された資源を糾合して、重層的な資源の再集積を導く。

ただ、協同組合法上で捕捉されるのは、資源集積全体の中の出資金のような限定された部分である。拠出される出資金総額は全体的な資源集積全体の中での比率は大きくはない。つまり、「所有」の基礎となる出資金は相対的に小さく、法的に見る限り、集積された資源のかなり多くが組員経済に分割されて帰属している。そのため、組合剰余の源泉としての出資金の占める位置づけも限定されている。出資金も含めて集積された全資源の協同の結果として組合剰余はもたらされるからである。

この点は、株式会社では資本の運用を全面的に経営者に委任し、議決権行使を通してその成果において責任を問う仕組みが、利益の主たる源泉である資本に対する所有権を基礎にして成立しているのとは状況が異なっている。協同組合では、その成果は、出資金をも含めて集積された諸資源を源泉とするものであり、それはまた、そうした資源が帰属する組員経済にも「利用」を通じて分配されているからである。成果の源泉となる資源とその所有関係との錯綜、そして、法的枠組と経済的実体とのずれは、株式会社には見られないものであり、協同組合の顕著な特徴となっている。

ところで、企業間システムは、下請け、流通系列、株式持合いによる企業集団、メインバンク制、資源の共同購入や技術の共同開発などの企業間提携など、多彩な関係を織りなす企業間関係となって現われる。協同組合も事業主を組員とするものに限れば、独立性を保つ主体の経済単位間関係 (the economic relationships among the participating units) を骨格としている<sup>2)</sup>。だが、多くの企業間システムが社団性を備えていないのに対して、協同組合は協同組合法に依拠した社団法人をなし、社団的結合を有している。法的に「社団」形式と正当な対比関係に置かれるのは「組合」形式であり、両者は

結合形式において原理的差異をもつ。つまり、両者の決定的差異は団体的組織の有無に帰することができる<sup>3)</sup>。ところが、「組合」を企業間関係をも包摂する概念であると解すれば、これに対置される「社団」に一般的に協同組合は属していると思われ得るという振れが生じる。

もっとも、各種協同組合法は、協同組合または協同組合連合会の名称中には協同組合又は協同組合連合会なる文字を用いなければならないと、名称について限定している<sup>4)</sup>。

だが、法理上は協同組合の本質を「組合」と解するのか、それとも「社団」とするのか、については従来より議論が分かれている。

わが国では、「民法上の組合」と商法に定められる合名会社がともに法定されているため、同一の経済的形態に対して組合と会社のいずれの法律的形態を用いることもできる。また同様に、商法には匿名組合と合資会社が規定され、同じ経済的形態に対していずれの法律的形態を利用することも可能である。一般的には、組織規模が大きいほど会社形態、すなわち、社団形式が適合するとされる<sup>5)</sup>。

以上の2つの場合、会社形態は組合形態に比較して、企業の外部者に対する関係、企業の社員・組合員に対する関係、そして、組織の継続性が法的には明確化される。すなわち、社団と組合の両形式の対立点は、第1に、社団が社員の存在を超えて存続し独立性を保つのに対して、組合の存在は組合員の個人人格に依存することにある。これにより、社団では社員の交代の制約が小さいのに対して、組合では組合員の交代に際して強い拘束が生まれる。

第2は、社団が組織目的を達成するための定款や機関を備え、体系的に組織されるのに対して、組合では必ずしもこれを必要としないことにある。法的構成からすると、組合は相互に結びついた個人や企業間の私法的法律関係を留める組合契約に基づいているが、社団は、組織目的を遂行する諸機関との結びつきを通して各構成員の組織全体との関係を規定する社会法的法律関係を中心に置いていると言うことができる。

とくに、株式会社の社団性では、会社の所有者である社員は諸権利の行使を通して経済的請求権を担保する仕組みが形成される。そこでは、所有と経営の分離を前提としながら、高度に発達した社会法的

法律関係に支えられた経営者への「監視」によって社員の「統治」が実現されるように構造化されている。

さて、協同組合についても、その同一の経済的実体に対して「組合」と「社団」とのいずれの法律的形態を帯びることもできないわけではない。わが国の各種協同組合法、すなわち、農業協同組合法、中小企業等協同組合法<sup>6)</sup>、消費生活協同組合法、水産業協同組合法は、協同組合の内外の法律関係を簡明に処理する上から、その法人性を規定している<sup>7)</sup>。しかし、商法第52条のような会社の社団性の規定に該当するような明文は同法にはない。ただ、法人格を有することを根拠に直ちに社団性を結論づけることは理論的妥当性をもたないにしても、実質的には総会における議決を通じて経営に参加するに過ぎないため、組合員は直接的には業務執行権を持たないことや組織の継続性を論拠にして、協同組合の社団性を結論づけることはできる。さらに、金融事業<sup>8)</sup>や共済事業<sup>9)</sup>を兼営してきたことも社団に適合する条件を生む契機となっている。

理念から言えば、相互扶助による経営改善を目的とする個人、あるいは、企業の相互的結びつきを内容とする協同組合の実体は「共同利用施設」であるとする見方もあるように、「組合」という法的形式に適合する側面をもつ。しかし、規模や共済・信用事業の兼営などの点から、各種協同組合法では、株式会社の規定の準用をも含みつつ社団性を取り込むに至ったと考えられる。そして、社団に基づく法律的形式が、むしろ協同組合の経済的実体や統治への考え方に影響を与え制約を加えてきたという現実を窺うことができる。

高度化された社会的機関構成は、それ自体の発展がめざしたように、強力な統治効果をもたらすことが期待される。協同組合を対象とする場合もこの点に関しては否定はできない。しかし、所有と経営の分離に伴って高度化された統治機構は、経営・執行の全面委任とその結果責任を問う「監視」を主体とするため、所有と経営の一体化を原理とする協同組合の統治との矛盾を孕んでいることも事実である。それは「監視」の完成度を高めてきたシステムであるゆえに、それだけ協同組合での統治の根幹をなす所有者の組合への経営参加、そして、これを裏付ける企業家としての意識や能力を退化させてしまう危

険をも潜ませていると言わざるを得ない。

したがって、社団の枠組みが統治に果たす役割は、株式会社と協同組合の間で決定的な差をもたらされる。このことを踏まえるならば、所有・経営・利用の一体を組織理念とする協同組合にあっては、社団性に方向づけられる統治の実効性が問い返されなければならない。

## 2. 自己機関性から第三者機関性へ

これまで、社員総会が最高意思決定機関性を有し、社員、(または組合員)を中心とした意思決定システムが定款や機関によって構成された、継続的エンティティとしての団体や集団を社団とみなしてきた。そこでは、社員、(または出資組合員)の全員が業務執行を担うことを義務づけられるか否かが、経営に所有者の意思を反映させる過程に重大な影響を及ぼし、所有と経営の相互の位置を法的に規定する。そのため、社員や組合員の全員が業務を執行することを義務づけられているか否かの違いによって、業務執行を自己機関性、第三者機関性に区別する見方が生まれる<sup>10)</sup>。この見方では、組合員全員が業務執行する権利と義務を持たなければ、理事会は第三者機関性を有することになるのだが、小論では、第三者機関性の中でもまだ自己機関的傾向を残している場合とそうでない場合を分け、その変化の方向を量的、あるいは質的に把握しようとした。

わが国の現行法では、合名会社では、「各社員は定款に別段の定なきときは会社の業務を執行する権利を有し義務を負う」ことを内容としている<sup>11)</sup>ことから、原則として自己機関性を取ることは明白である。

これに対して、「民法上の組合」では、組合員全員によって、あるいは、組合契約をもって業務を委任された組合員によって組合の業務が執行される<sup>12)</sup>。また、合資会社では、「各無限責任社員は定款に別段の定なきときは会社の業務を執行する権利を有し義務を負う」ことが規定され、有限責任社員に対しては業務執行禁止と会社代表禁止、そして、業務への監視権が認められている<sup>13)</sup>。これを受けて商法上の匿名組合では、匿名組合員は有限責任を有し、合資会社における有限責任社員の業務執行の禁止、または会社代表の禁止の規定が準用されることが定められている<sup>14)</sup>。

このように、「民法上の組合」、匿名組合、合資会社のいずれにおいても、一部の組合員や社員に業務執行が委任されうることや、他方の業務執行権を持たない組合員や社員にはその業務執行に対する監視権が付与されることが認められ、ここでの業務執行が第三者機関性を有することを確認できる。ただ、組合員や社員が執行する側と監視する側に別れるにしても、業務執行者の一定割合は組合員や社員が占めることになり、所有と経営の分離が押さえられるよう法的に制約されている。

さらに進んで株式会社では、各株主が業務執行権を持たないばかりではなく、「会社は定款をもってするも取締役が株主たることを要す旨を定むることを得ず」とする商法第254条第2項の条項があり、経営者と所有者とは明確に分離され、取締役会の第三者機関性は徹底化されるゆえに、必然的に株主の監視が統治の中核に据えられていくことになっていく。また、こうした規定が株式会社の所有と経営の分離を現実のものにしていったと考えられる。

翻って協同組合では、組合員全員が直接の業務執行権を有することはできず、執行を委任し、総会決議を媒介として組合経営に間接的に参加するに過ぎない。業務の執行を委任される理事会は第三者機関性を有する。現行の協同組合法上の機関として設置されるべきものは、組合員総会、理事会、監事会の三機関であり、執行機関である理事会を、最高意思決定機関である総会、または総代会は監視する立場にある。相互に独立し、意思決定機能と業務執行機能を補完し合う両機関を通して、社団は意思を表し行動する。総会決議が多数決原理に従い、全員一致制を採用しないことは、少数者の意思によって協同組合の意思形成が妨げられ、その行動が制約されないようにするためである。多数者の意見が全体意思として少数者を把握する構造は、社団の組織的特徴である。

この意味で協同組合は、自己機関性や全員一致制を特徴とする合名会社と対立し、株式会社に近づいている。しかし、株式会社に見られる業務執行の所有からの分離に歯止めを掛けるために、たとえば、農業協同組合に関しては、「組合の理事の定数の少くとも四分の三は組合員でなければならない<sup>15)</sup>」と規定されている。所有と経営の関係から見る限り、協同組合に現れる第三者機関性は限局されている。

実際に、金融事業や共済事業の兼営、そして、組織規模の拡大が専門的経営者の知識や経験を必要とすることに起因して、理事会の構成員に占める非組合員の割合は、四分の一未満の幅の中で展開し多様な姿を表すことになる。この四分の一未満の歯止めは、専門的な経営知識や金融知識への不可避的な要請と協同組合の持ち前の原理との妥協の結果である。ここでは、所有と経営は厳密な意味では一致しない。

ちなみに、農業協同組合法に定められている農事組合法人に関しては、理事は全員が組合員でなければならないと規定される。とくに、出資農事組合法人にあつては所有と経営は一致する<sup>16)</sup>。

会社や組合に見られる一連の自己機関性から第三者機関性への移行は、一般的には無機関資本の発生や資本からの経営の独立の過程に重なっているが、協同組合では特殊な現れ方を経ている。それは、その共同性の存在目的に照らしても、社団や第三者機関性への移行が組織管理という現実への譲歩を含まざるをえなかったことに関連している。ゆえに、その移行には二重の欠陥が露呈する。第1に、法的には一定の歯止めが求められるに至ったが、理事会の構成員に占める非組合員の割合に関するこの抑制も現実には内実をなし崩しに希薄化させているという問題がある。そして、第2に、法構造の上での社団性や第三者機関性と所有・経営・利用の一体化との間の齟齬の顕在化という問題がある。組合員が直接に執行するという原理は、社団性を強める第三者機関性への移行が進捗し、理事会の自己機関的な残滓が剥落していく過程を辿る中で、モディファイされていく。

第1の問題を考える際に、まず、(1)に、組合員と役員との関係が採り上げられなければならない。株式会社では、取締役が株主たることを条件づけることは認められていない<sup>17)</sup>のに対して、協同組合では、理事の一定数が組合員であることを条件としている<sup>18)</sup>。このことから言えることは、株式会社では第三者機関性の立場を取り、所有と経営が乖離することを法的には否定していないのであり、協同組合では所有・経営・利用の一体を志向するために、完全ではないにしても自己機関的性格を残す法的な歯止めが掛けられていることである。しかし、農業協同組合の場合は、農業経営の兼業化、第二種兼業

化の進展は組合員の農業就業の希薄化を進行させている。結果として、個別農業経営の利害を直接的に理事会を通して反映させるという観点からは、農業協同組合のアイデンティティそのものである「農」が希薄になり、農業者の協同組合であるとする立脚点からは自己機関的傾向は希薄化していると言わざるを得ない。

(2)に、組合員規模の拡大である。これも、多様化した組合員の利害関係を複雑にし、利害の方向を同じくする均質な組合員の代表者としての理事の役割よりも、むしろ諸種の利害の調整の場としての理事会の役割に傾斜し、同一の利害で結束すべき協同組合の理事会の自己機関的な性格を損なう傾向にあることは否めない。とくに農業協同組合の場合、組合員経済の兼業化が同一域内での質的变化を伴ってきたのに平行して、単位組合の合併による規模拡大は、複数地域を融合させる平面的拡張によって職能組合から地域組合の性格変化をもたらした。これによる准組合員数や兼業化した組合員数の相対的増加は理事の構成にも影響を及ぼし、農業者の協同組合としての理事会の自己機関的な性格の内実を希薄化させてきた。

(3)に、会計制度の改変が与える影響がある。これについては、協同組合の中でも精緻な会計制度を形成しているとされる農業協同組合に著しい。農業協同組合会計の前身である産業組合会計は、合資会社に典型的に現れる、社員間の持分計算を重視する人的企業会計の特徴を備えていた<sup>19)</sup>。だが、農業協同組合への改組は、企業会計理論の導入を進める過程でそうした特徴を消失させていくとともに、資本と利益の区分原則を基底に置いた損益計算の重視によって、農業協同組合会計は内部関係よりも企業内外の利害関係の経済的調整を重く見る株式会社会計に接近している。

ところで、資本と利益の区分に基づいて高度に理論化されてきた損益計算は、払い込まれた資本を永続的に維持する立場にある。この資本維持は資本の証券化とともに、株式会社から人的要素を後退させて資本結合の性格を定着させる物的な基盤を形成していくことに関与している<sup>20)</sup>。こうした企業会計理論の導入がそのまま直接に協同組合の株式会社化につながっていくとするのは速断に過ぎる。だが、すでに指摘したように社団性が伝統的協同組合から企

業的協同組合への接近を許容するように、理論的に精緻化された損益計算の採用は、実体資本維持の立場からも協同組合の性格移行に一定の役割を演じてきたのである。

現に、農業協同組合では合併による組合員数の拡大、多事業兼営による多角化は、大規模化し複雑化した組合組織の経営管理を可能にした会計制度の充実を前提としたものである。そして、拡張された組織は熟練した経営者や会計主任<sup>21)</sup>を要請し、理事の中でも専門的経営知識をもつ非組合員の相対的地位は重くなっていく。この意味でも、協同組合の理事会の自己機関的な傾向は消失に向かう。

(4) に、重層的連合会組織の存在である。単位組合の上位に重層的に位置する組合連合会は、単位組合が保有している諸事業や資源を再集積することによって規模の経済性を訴求することができる利点がある。その一方、単位組合が個別に担う組合内部の業務に加えて、単位組合は連合会を含めた階層的組織全体が担う事業やその事務を分掌するため、担う業務の高度化や量的増大が避けられない。そのうえ、合併による組合員数規模の拡大もこの傾向に拍車を掛けることになる。結果的にもたらされる組織職員の拡充は、組織維持の上からも集团的組織としての社団的性格を強めざるを得ず、同時に諸種の領域で専門性を高めた職員組織の管理が重要視される。効率的な組織管理のためにも、専門的経営知識をもつ非組合員理事の役割は相対的に重要になり、理事会の自己機関的な性格は弱化していく傾向にある。

つぎに、第2は、協同組合が法構造上の社団性と第三者機関性を有し、組合員が直接的には経営に参画しないことと、所有・経営・利用の一体への志向をどう交差させるかという問題である。双方が整合的に結びつく理論的、あるいは、現実的妥当性を支える条件を探ることはできるのであろうか。言うならば社団に結合する第三者機関性とは、意思決定機関が執行機関を監視する仕組みを法的に彫琢しうる可能性である。第三者機関性の下で意思決定機関が監視権を強めることは、株式会社であれ、協同組合であれ、所有者の統治を法的には強化することにつながっていくことは論を待たない。

しかし、協同組合の場合、株式会社との決定的な相違がある。それは市場との関係においてである。

市場システムに組み込まれ資源の最適配分に関する企業の内部組織と、組織構造の中に市場と内部組織とを合わせ持つ協同組合との違いがもたらすものを読み解いていくことなしに、協同組合の深層に迫ることは難しい。と言うのは、市場経済の下で協同組合が直面する現実に対峙するには、社団に基盤を置く法的関係から透視される視野は限られているからである。むしろ、組合の組織特性に基づく「市場との関係」によって規定される局面をどう捕捉するかということが問題である。この点に関しては、後節に考察を譲る。

### 3. 内部組織と市場の混在

協同組合論では、協同組合の実体を巡って、「共同利用施設 (joint economic plant)」か企業 (firm) かの間で、議論が定まらない。理論的把握と実態的把握との立場の相違や、法的接近、社会的接近、そして、経済的接近などの方法論の相違もあり、問題は直ちに収束にいたるほど簡単ではない。なかでも、法的接近や経済的接近が抛る視点や論点を相互に位置づけることなく、それぞれの立場で主張されてきたことが混乱を招き議論を不毛にする傾向があった。本節では、協同組合の組織的特徴を把握し直し、協同組合の実体を巡る問題解決の糸口とした。

組合の実体を自律的な経営体とは見なさない共同利用施設説では、協同組合を複数の加盟経済主体によって所有、支配され、その個別経済活動を共同遂行するための代行機関 (agency) であるとする。ここでの「代行」は、重要事項に関する意思決定機能を持たず指令に従うことに純化された行為であり、組合員経済の利益のためにその一部の業務を肩代わりする行為を意味する。共同利用される施設に付属する管理組織があっても、担当する業務が組合員の意思決定の下にあり、組合員経済への奉仕を目的とする施設の稼働・運営に関わる事務手続きの域を出ないならば、それは自立した組織というよりも実質的には組合員経済に帰属する「施設」や「設備」以外のものではない。よって、法的には独立した組織であっても、こうした組合経済の本質を指して「共同利用施設」と称することになる。共同利用施設の指揮・監督を含めて、組合経営に関する重要事項の決定権が組合員全員に属するゆえに、これま

での脈絡から言えば、この種の協同組合には典型的には自己機関性を有する組織や組合が該当するであろう<sup>22)</sup>。

一方、自己機関性を失って第三者機関性を有する社団性が確立され、経済的実態から自律的な企業と見ることが妥当する場合もある。また、法的には典型的な自己機関性を有する組織や組合であっても、経済的考察から協同組合をそれ自体で独立した企業と見なせる場合などが、企業説に含められる。

諸見解の論旨は一様ではないのであるが整理すると、共同利用施設説と企業説を分かち論拠は、主に事業体としての継続性、会計単位としての完備性、企業者機能（entrepreneurship）をもつ意思決定主体やリスク受容主体の存在、そして、営利追求や組織維持を含めて組織それ自体のための内在的目的の存在などが挙げられる。

企業説では、専門的な経営技術者集団を擁し効率的階層組織を特徴とする企業に組織的に接近した企業的協同組合が想定されている。法的に言えば、この種の組合では組合員は総会の議決を通して間接的に経営に関与し、直接的な業務執行権を失う第三者機関性が対応することが多い。

しかし、事業を通じた組合員経済への利益還元によって説明されるように、協同組合の存在が組合員経済の存在やその改善によって理由づけされるという固有の関係、つまり、協同組合の存在理由の根幹にある「最大の奉仕」の条項がどこまで実現できているかが最重要でありながら、その実態について見方は分かれる。奉仕性は法的理念として一定の方向性を課してはいるが、必ずしも組合員経済と協同組合経営の間の成果分配を望む方向に牽引する手立てとはなり得ないし、両者間の意思決定やリスク受容の主体としての現実的な比重を論ずる根拠や数字を提供しているわけではないからである。

そして、こうした協同組合の本質への論究の根拠は、共同利用事業から共同購入事業へ、さらには共同販売事業へと共同の深化が進むほど一層捉えにくくなっていく。その意味で共同利用施設説は少なくとも協同組合が利用事業に専念している間はより説得的であると言える。そこでは、各組合員は市場との結びつきを保ち、生産物販売や資材購入に関する裁量を全面的に保持している。彼らは事業者機能を担い意思形成やリスク受容の主体として能動的に意

思決定し行動選択する。協同組合が担当する利用事業は、組合員の経済活動の一部として位置づけられるに過ぎない。

利用の共同化は、組合員経済活動の一部として機能すべく、投資の準レントの実現への保証を求めるところに経済的動機を探ることができる。例えば、他用途への転用が不可能な「取引特化的な（transaction-specific）」性格を含み持つ農業投資の準レントは相対的に高く、外部に生産物の加工を委託するときに取引継続に関する保証がない状況では、農産物生産のための投資の準レントの実現が外部の機会主義者によって脅かされるという事態が発生するからである<sup>23)</sup>。

このように、集団化の便益は取引コスト論から説くことができる。農業の生産過程における諸取引は著しく特化され、他用途への転用が不可能な農業投資の準レントを保持するために、それを通して取引が行なわれる共同所有の組合利用施設を立ち上げることによって重要な取引を内部化することを組合員は選択する。組合を組織する便益は、個別の農業投資の準レントを潜在的に危険に晒す、外部の業者への依存を断ち切って、「取引特化的な」資産を持続的に所有・運用することにある。

一方で、農業協同組合の場合、個別化の便益には、「周辺適用的な（peripherally applied）」特殊知識（idiosyncratic knowledge）を中核とする農業経営が組織の集権的な業績評価と統御になじまないことや、自然環境に依存する危うさが大規模企業経営に向かいにくくしたことが要因として挙げられる<sup>24)</sup>。

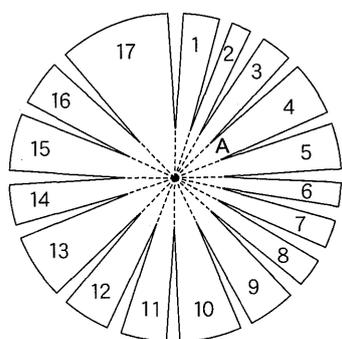
事業協同組合が完全に結合した一つの企業にはならず混合的形態に留まっているのは、独立した個別経営を維持する個別化の便益と統合への組織化の便益との均衡にあるからである<sup>25)</sup>。

資源集積に関して劣位の零細経営が存在するという現実を出発点とし、共同化を進めながら完全な統合に発展しないのは何らかの個別化の便益が存在しているからであると考えるのが妥当である。その便益の所在を前提として、資源を集積して規模の経済性を実現するための集団化の便益が求められ、両便益の兼ね合いの上に個別経営の統合の度合いが様々に展開することで、具現する共同の深度や形態も変化する。

詰まるところ、事業協同組合が企業と異なる最大の特徴は、個別化と集団化の便益の均衡に支えられ、市場と内部組織を併存させる混合的形態 (hybrid modes) をなすことである<sup>26)</sup>。

ここでの内部組織 (internal organization) とは組合員経済と組合管理組織の両者を含むものであり、組合管理組織だけをさす用語ではない。その意味で協同組合は社団の枠組みを超え、内部組織と市場の要素を混在させる混合的な組織類型に帰属する。ここには、社団による認識では捉えられない組合員経済の集合体を「連結」し、経済単位としての体系的構成を持つ総体とする認識が据えられている。両認識には法律的形態と経済的形態との相違があり、そこでは、市場への明確な視点の存否が問われている。そして、両認識の違いはその対象の範囲であり、恰も単体ベースの会計と連結ベースの会計の関係のように、後者は前者を包含する関係にある。

図1 協同組合の構造



フィリップの共同利用施設説によれば、共同利用施設と組合員経済単位の関係は図1に示されるように叙述されている。中心部分を共有してその外に展開している、番号の付された楔形部分1-17がそれぞれ組合員の経済単位に相当する。各経済単位の楔の先端部分が連なり、中心を取り巻くように点線を包む領域Aが共同利用施設に該当する。組合員の経済単位は中心部の共同利用施設をその一部として内部化する一方、各経済単位は共同利用施設以外の部分では独立し自律的に市場で取引している。これに対して共同利用施設それ自体は組合員経済の帰属部分としての位置づけしかなく、全く自律性や市場との接点を持たない。

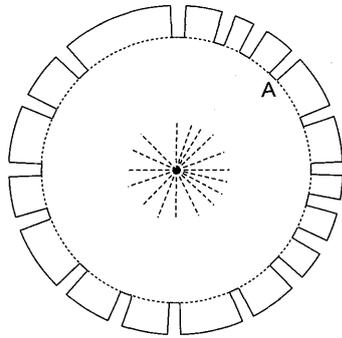
ここで示される「共同施設」としての組合では、

施設の運営は参加組合員の協定に基づく集団決定に従うために、各員の意思は場合により修正されざるをえないが、共同運営への意思決定権限は維持され独立事業者としての主権は留保されていると指摘する。ここで言う「共同利用」とは組合員の自律性の上に成り立つものである。さらに、協同組合の経済的性格に関する見解として、つぎのように指摘されている。組合と組合員経済間の生産物の移動は所有権の移転を伴う市場取引ではなく、共同販売施設や共同購買施設を通じて各種の業者と売買を行う時に初めて取引は発生する。したがって、組合が行う共同販売や共同購入は、企業の垂直的組織統合と同様に、組合と組合員経済を垂直的に結びつける組織内統合であると訴えている<sup>27)</sup>。

フィリップの枠組みでは、「共同施設」は共有されることによって取引を内部化し、各組合員経済単位の一部を構成するようになる。とすることは、組合員経済と「共同施設」としての組合との間には市場は介在しないと考えられている。共同利用施設と共同販売・共同購入施設の間に区別を設けず、「共同施設」の導入は内部組織の一連の連続的な形成過程として捉えられていると理解できる<sup>28)</sup>。

しかし、共同化や内部化によって組織形成が進められる際に、形成される内部組織と市場との交渉を考慮すると、共同利用施設と共同販売・共同購入施設の導入の間には非連続性が認められる。「周辺適用的な」特殊知識を要求される農業経営が組織的統制になじまないゆえに、「共同利用」は組合員の自律性の上に成立する。その自律性を支えているのは、独立の事業者として向き合う組合員の「市場との関係」である。「共同利用」が共同販売・共同購入に至り共同化が深まる段階では、組合員から見た内部組織と市場の境界は描きにくくなる。共同化された市場取引は組合員に対する組合による「代行」とは言え、ともすれば組合員の「市場との関係」を希釈し、実質的な取引主体を見えにくくしてしまう。図2では、共同化された取引を介して「共同施設」Aが市場での活動領域を広げ、組合員経済の外周に隣接する市場環境と境界を接するに至っている。共同の深化は内部組織に浸潤し、組合員が直接的に接触する市場領域に影響を及ぼしていく。

図2 共同の深化による構造変化



フィリップの主張には、「共同施設」と組合員経済単位との関係についての洞察が含まれてはいる。それにもかかわらず、両者の総体として協同組合を把握する視点はない。しかし、事業協同組合が市場と内部組織を併存させる組織形態であるという視座に立ち帰ることは、共同利用施設説と企業説を分かち要となる「奉仕」条項の現実的効果に関しても、あるいは、意思決定やリスク受容の主体としての実際の役割がどのような比重で組合員経済と協同組合経営との間に配分されているのか、つまり、エージェンシー問題の発生についての考察に関しても、組合員の「市場との関係」の変化を見極めていくことの重要性を示唆する。

購入や販売への共同化は、経済的便益をもたらすと同時に、それまでは個別に各組合員が対応していた「市場との関係」を変化させ、混合組織である協同組合を変えていくことになる。市場への共同的対応が進展し個別的対応が後退していく過程は、協同組合を構成する市場が内部化され統合が強化される過程である。これは同時に、市場に接し意思決定やリスクを担う企業者機能の配分について組合員から組合へと相対的な重みを移行させていくことでもある。

この流れに歯止めをかけ組合員の企業者機能の充実をもたらす試みとして、2つの現実の動きを知ることができる。これには、(1) 市場への共同的対応の流れの中でそこに組合員の意思をどこまで反映できるかという方向、そして、(2) 市場への共同的対応と個別的対応の調和を探る方向がある。

もとより、各組合員の「市場との関係」を変質させるのは、購入や販売過程の共同化に限るわけではない。より間接的ではあるにせよ、市場への交渉力

や規模の経済性に訴えるための量的拡大路線も組織拡充をもたらし、個別の組合員の「市場との関係」を狭隘にする方向にあるし、金融部門の併設も専門職員の拡充を通して内部組織に対する組合員にとっての市場の相対的位置を低下させてきたことが窺われる。

協同組合を混合組織として見るか、社団として見るかの視座のどちらを重視するかによって、「共同施設」か企業かという本質への論議にも影響は現れる。ゆえに、このことは、市場への共同的対応と個別的対応の調整、社団に枠付けされた法的意思決定システムを補完する生産部会の含意、そして、組合員統治の問題にも通底している。

## II 変容する「市場との関係」

### 1. 市場への共同的対応と個別的対応

混合的経済組織である協同組合は市場と組織によって構成される。市場との接触は個別の自律的な組合員経済を通すというのが、「協同利用施設」としての協同組合の原型である。施設利用請求権に基づく共同の利用関係を築くこと、つまり、利用施設の共同化が、準レントを維持するための取引を内部化するという共同的対応であるように、この共同の深化が進展する過程では、市場との接触にも協同組合に固有の共同的対応が現れる。

経済環境に適応するために、協同組合は市場と組織の両要素への比重の置き方を変えることによって、混合的類型に属しながらもその内実を多様に変化させる。換言すれば、市場への対応の仕方についても、個別性と共同性の両要素をどう融合させ交差させるかは一様ではない。市場への対応についても組織化、言はば「内部化」をどこまで進めるかはまちまちであるということである。

組合員が完全に自立性を保ちながら加工過程の一部を共同化するような、初期形態での協同組合の対応は、文字通り組合員の個別的市場対応を内容とする。各組合員は別個に市場に結びつき、労働成果が市場での評価に委ねられることによるのみ、投入された「周辺適用的な」特殊知識は適正な報酬を回収することができる。また、その特殊知識の活用には失敗すれば、市場では報酬が小さくなる、あるいは、損失が発生するリスクも負う。こうして、組合

員の仕事に対する誘因は、個別の労働成果が直接的に市場で評価されることを通して形成されていく。

企業組織内の従業員の誘因形成が、社内評価を通じた昇進への熱望や減首への危機意識から強力に推進されるのに対して、協同組合内での組合員の仕事への誘因形成は、市場に参入してその評価に晒されることを措いては考えられない。むしろ、この事業者としての良い仕事をしようとする誘因は、市場評価に向き合うことによって喚起されるという点に限れば、同じく事業者である一般的な企業経営者に近いとも言える。

加工過程の取引を内部化し共同化する初期段階から進んで、例えば農業協同組合に見られるように、カントリー・エレベータでの乾燥・貯蔵、あるいは、選果を経て共同出荷に及ぶ場合は、加工過程に加えて販売過程へと共同化が進んでいくのが通常である。また、資材などの共同購入も共同化の川上への深化である。

販売過程や仕入過程は市場に直結しているため、両過程の共同化は市場への対応を含み、組合員の個別的対応から共同的対応へと移行していく動因になる。実際には、マーケティングへの組合員の個別性を反映させる程度に応じて、その共同的対応の内容も様々であろう。それにしても、労働成果が市場での評価に委ねられることによってのみ、投入された「周辺適用的な」特殊知識への適正な評価を行うことができるとする理由づけから、協同組合が完全に統合されて一つの企業にならないと考えるならば、この移行は大きな転換点となる。

それだけに、市場での共同的対応への移行は、協同組合の本質的变化に深く係わり、組合員の経済的自律性や仕事・組織参加への誘引形成のあり方、ひいては、組合員統治に影響を与えなければならない。

加工設備を含めて施設利用の共同化については、準レントの維持が機会主義によって脅かされることに対抗する意図から、生産サイドに焦点が合わせられているが、一方、販売や仕入の共同化は市場サイドを重要視し、そこでのニーズや交渉への対応に狙いがある。市場中心型の経済構造へのシフトが進む中で、共同化に現れる市場サイドの重視は、経済環境の変化への協同組合にとっての当然の適応であるとも言える。

例えば、農産物市場では、スーパーが小売部門で主要な位置を占めるようになって予約を含む相対取引が拡大し、一定品質の大ロットによる定時仕入が主流になると、協同組合の共同販売の利点が評価される。一定品質を一定規模揃えることが、市場での取引を有利に導く交渉力を発現させる条件となっているためである。これが、農業協同組合による販売の共同化のメリットを大きくしていることは疑いない。

組合員の意思を組合経営に反映させ、同時にその企業者能力の回復をはかる試みとして、2つの方向があることはすでに前節で触れた。その中で、(1) 市場への共同的対応に組合員の意思をどこまで反映できるかという問題への対応の一つは、法的文脈での協同組合、すなわち、社団としての協同組合の正規のルートとは別個の意思決定システムである生産部会を立ち上げることであった。

つまり、生産部会とは、社団に基盤を置く意思決定システムを組合員統治の上から補うために組織される、協同組合法に記載のない組合員主体の意思決定システムと言うことができる。それは、協同組合を法的枠組みを超えた混合組織と考えるときに、その経済的意義がそれまで以上に明確に立ち上がってくる。組合員による統治というテーマは、協同組合を混合組織として捉える視点を抜きにしては語れないものである。

つぎに、(2) 市場への共同的対応と個別的対応の調和を探る方向については、市場への共同的対応の中で、生産者である組合員の出荷ニーズ、ことに、生産物の客観的な品質評価とそれに見合った精算方式を実現しようとする新しい動きとして注目されている。見方によれば、協同組合の構成要素である市場が内部化され組織化されていく共同の深化の過程で、こうした流れとは逆に組織内部に人工的な疑似市場を作る管理機構の構築は、管理会計機能が市場メカニズムに代替していく過程と考えることができる。

いずれの方向を取るにせよ、共同の深化が生み出す矛盾に対処し、組合員固有の「市場との関係」を築いていくことは、組合員の経済的自律性の上に成立する協同組合、すなわち、混合組織としての協同組合の存在の根幹に係わってくる問題であることを確認しておかなければならないだろう。協同組合

は、市場と接点を持つ組合員の経済的自律性の上で成り立つ。この点について、情報とその蓄積の観点から再整理してみよう。

訓練や体験によって身に付く直感的技能や専門性を有する特殊知識、こうした技能や知識の基礎を形作るもの、言わば、フォーマライズされえず文字に表現できない「暗黙知」は、熟練を要する仕事を達成するには欠かせない知的資源である。しかし、労働に際してその特殊知識を十分に仕事に使用したかどうかの客観的な評価は困難であるため、労働成果を市場の判断に委ねることを通してより適正に評価しようとする。と言うのは、特殊知識の中でも、ことに農業生産に関する技術が、その仕事への適用において組織内部の管理者による集権的な管理が不能である「周辺適用的な」性格をもっているからである。

この市場での労働評価は、農業という「周辺適用的な」知識を必要とする労働にとっても、その報酬を適正化し、仕事に向かう強い誘因を形成していくために不可欠となる。個人事業者を構成員とする協同組合が、完全に統合されて一つの組織にならないのは、かかる知識の存在が関与しているからである。このため、協同組合を活性化していくには、まず、特殊知識を公正に評価する場としての市場の存在が前提となる。加えて、事業者としての知識や技能が、ほかでもない市場との接点を保つことによって持続し育まれるという観点からも、「市場との関係」の再構築はその活性化の要因となるべきものである。

この脈絡で捉え直すと、先述した問題のうち、(1)の共同的市場対応への組合員の意思の反映に関しては、直接的には理事会を中心とする正規の意思決定ルートを通して、マーケティングなどの協同組合が総体として取り組む事業方式や経営戦略を対象として、そこに組合員の意思をどこまで反映させるかという問題と、組合員の下からの意思決定ルートとして生産部会がどのように理事会を中心とする意思形成に法的枠組みの埒外から影響を与えたり、あるいは、その一部を担ったりできるかという問題を抱えている。

いずれのルートをとるにせよ、当然ながら組合員の経営参加意欲を鼓吹し持続させていくためには、常に組合員自身がそこに深く係わり事業者としての

自覚、専門知識、判断能力を養う「市場との関係」が常態化していなければならない。今日的状況の下では市場に即応しない事業方式の進め方や経営戦略は意味をなさないということである。組合員の下からの意思決定を汲み上げ、これを組合の全体的意思の方向性決定に取り込んでいく仕組みが形成されなければならない。

つぎに、(2)の共同的対応の中での組合員の個別的市場対応の取り込みについては、具体的には生産物の品質に見合った合理的な精算方式の実現が課題となる。これによって市場評価に代替できる合理的評価と分配が可能になる。従来の共同計算がもつ不備を修正し、生産物の客観的な個別的评价を反映した分配計算を導入することで、精算システムそれ自体に市場代替機能を負わせることができる。組合員は失われた市場との個別的つながりをシステムの上で修復し、そこで実現される適正な労働報酬によって、仕事への誘因が形成されていくことが期待される。さらに進んでより良い仕事に向かう誘因形成のためには、評価された品質と精算される報酬との関係に、市況の一般的動向を反映させる報酬システムの構築が求められてくるが、そのためにはより精緻な管理会計的手法の導入を試みることも選択肢の一つである<sup>29)</sup>。例えば、光センサーを備えた選果設備なども開発されており、客観的な品質評価に関しては技術的条件はすでに整ってきている<sup>30)</sup>。

だが、光センサー内蔵の選果施設などを共同利用するための設備投資額は小さくはなく、組合の基本的機能の一つである取引の内部化は、その裏付けとなる資源の集積を前提とする。また、同時に情報化の流れの下では組合員に向けた情報資源の集積・発信も一層重要になってくることは、ことさらに言うまでもない。

市場との接点を多くすることによって市場情報、さらに、専門情報の蓄積と集積が進められる。こうして蓄積されていく無形の「見えざる資産」は、むしろ、社団としての組織に直接に集積されるのではなく、組合員経済、もしくは、組合員の中に蓄積されることを経由して混合組織である協同組合に事後的に束ねられ集積されていく。協同組合は有形資産の集積に関しても企業とは異なる特性を有するようには、無形資産の集積過程に関しても著しい特徴を持っている。

縷々述べてきたように、個別的対応と共同的対応の融合に導くいずれのルートであっても、組合を活性化させるには、結局のところ組合員自身の企業心、市場情報への感度、判断能力を養うために市場を呼び込むことに尽きる。これを市場対応における個の再築と言い換えてもよい。組合員の市場対応の中にこそ、無形資産が蓄積されていく契機がある。それが組合員の中に蓄積されることを経由して混合組織である協同組合に事後的に束ねられていくところに、協同組合の資源集積の著しい特徴があるからである。

無形の情報資源の集積が、組合員の意思決定やその個別経済にとって充分に貢献するためには、どういった仕組みが確保されなければならないのかを、情報資源の蓄積や情報の流れの管理の点から今後掘り下げる必要がある。と言うのは、情報資源の集積の仕組み作りに失敗することは、「物的資産の集積の拡大に失敗するだけでなく、〔情報財という〕見えざる資産の基本構造を劣化させることになる<sup>31)</sup>」からである。

今日の状況の下では市場の動向に即さない事業方式の進め方や経営戦略は意味をなさない。組合員に蓄積されるものを下からの意思決定を通じて汲み上げ、これを組合の全体的意思の方向性決定に取り込んでいく姿勢が課題となる。この点も含めて、協同組合における市場への共同的対応と個別的対応の調整の難しさは、個別的対応の強化である農事組合法人と集团的対応の徹底化である株式会社との両極に分解させる法人化の台頭という農業協同組合を取り巻く情勢にも現れている。

## 2. 2つの顧客関係性

これまで協同組合統治を論ずる際には、組合が組合員に何をなすべきかという組合の行動や奉仕性を中心にした議論に偏ってきた。そうした議論の立て方では、組合と顧客である組合員とが対置させられ、組合が分析の矢面に立たされるかたわら、出資者であるとともにサービスを享受する側にある組合員の顧客性に照星が合わせられる。組合員に対する組合の顧客関係性が強く意識され、これをめぐって協同組合のあるべき姿がやり取りされる構図ができ上がっている。

「最大奉仕の原則」に示されるように、組合の意

義を論ずるに際して奉仕性の重要性それ自体に異議を差し挟む余地はない。問題になるのは、まず、組合員の経営参加の論点を欠いた奉仕性の強調は、組合員の組合への依存体質を顕著にし、理論的にも組合員のいわゆる「顧客化」を認めてしまう危うさを孕んでいることである。それは論理上、組合員経済と組合との間に「市場」が存在することを容認することでもある。

内部組織と内部化されない市場により構成される混合組織として協同組合を捉える場合、再確認しておきたいことは、ここに言う「市場」とは、組合員経済と組合の間に介在するものではなく、組合の結成を経ても内部化されずに残された、組合員経済を取り巻く市場を指す。内部化されないままに残された市場、あるいは、共同化の深まりによって希薄化されながらも組合員の個別的対応の場となりうる「市場との関係」が存在するならば、そうした市場では主体的な組合員は商品を需要する消費者との間の関係性を強化しようとする。もっとも、すでに述べたように、共同過程の深化に伴う組織化の進展は、混合組織における組織と市場の境界を見えにくくし、協同組合の性格をさえ変化させる可能性さえもっている。

そこでは、法的社団としての協同組合が市場と取引しているような様相を呈し、組合員の市場取引を代行する関係は共同過程の中に埋没する。組合員の側は市場を持たず、そうでない側に市場が存在するとし、協同組合を一面的市場結合と性格づける見解は、「市場との関係」に着目し、共同を深化させた協同組合の一形態を提示してはいるものの、協同組合がどう定義されるのかという問題や協同組合が組合員の市場取引の「代行」を付託されるという本質的關係に論及しているわけではない<sup>32)</sup>。

確かに、協同組合では出資者である組合員が同時に組合サービスの需要者である特殊な関係があり、この意味では顧客性を帯びる。だが、一般企業の顧客とは異なり、組合員との取引から利益を形成することはできないという奉仕原則を踏まえれば、単なる顧客ではない特有の属性を含む。ただ、原則が現実の中でどこまで実効性を留めているかの見極めは単純ではなく、原則を形骸化させる「顧客化」が進んでいく懼れはつねに潜んでいると言わなければならない。

事業協同組合は組合員の事業・経済の助成を目的とし、組合員の利用に供するサービスを通じてこれを達成しようとする。それゆえに組合員が組合と法的にとり結ぶ社員関係は、協同組合の利用者としての顧客関係を有効ならしめるための手段であり、協同組合の社員関係の特殊性は顧客関係と結合することによってはじめて意味をなすことにある。したがって、組合の自益権は、貨幣に帰着する株式会社の商法上の配当請求権とは異なり、共同施設への利用請求権に集約される。良質で安価であり、かつ有益な事業利用を要求する権利を組合員は行使できるわけであり、組合の事業推進の方策やサービス提供の内容も、これに応えるプロセスと実質を伴わなければならない。しかし、最終的に問題にされるのは事業利用を通じた組合員経済の改善であるという奉仕性の志向からすると、迂回しているけれども、その改善の最終的評価に関しては貨幣的關係に帰着していかざるを得ないことも事実である。

一方、法律上の社員関係を軸にして対比すると、株式会社のそれが株主と事業法人との関係をつなぎ、事業の業績を基に株主に配当するという株式会社からの還元とこれを監視する株主との両者間の権利・義務の關係として現れるように、協同組合のそれは、組合事業の遂行過程を通して組合員に奉仕するという協同組合からの働きかけとこれを監視する組合員との両者間の権利・義務の關係として現れる。こうした法的に同型的な枠組みの中では、市場関係に表れる両者の相違は見落とされやすい。つまり、前者では株式会社が市場に働きかけ事業を遂行する主体として意識されるのに対して、後者では協同組合がその事業遂行を通して組合員に働きかけ奉仕するに際して、組合および組合員と市場との関連はさほど明確にされてはいないという点である。前者では市場に接して事業を遂行するのは株式会社であることは明白に了解されているが、後者では市場に接して事業を遂行する主体は特定しにくい。

むしろ、社員関係を機軸にした見方からは、「利用者としての組合員」と「事業利用を通して貢献する組合」とは把握されえても、市場と切り結ぶ「事業者としての組合員」は浮かび上がってはこない。ここには構造的な死角があり、組合員にとって良質で有益な事業利用と、組合員が直面する消費者との関係は閉ざされたまま議論されていない。

突き詰めれば、生産者の仕事は市場とのインターフェイスにおいて顧客との関係を双方向的に深め、そこから市場のニーズを汲み、顧客満足を高めていける製品・サービスの取引をめざすことに尽きる。これは、共同利用施設でのサービスや情報の提供であっても、組合員が消費者との距離を縮めていく方向で、その最も効果的な提供方法や中身が模索される必要があることを意味する。この意味で、本来、組合の奉仕性は組合員に単に顧客として接するというのではなく、最終的な消費者に対する組合員の顧客関係性の強化への奉仕と見なすことができる。市場重視の経済の下では消費者との間の顧客関係を改善していくことなしには、組合員経済を改善することはできないからである。

ここから導かれる奉仕性の中身は、組合に完全に依存した一方的な組合員への貢献ではなく、組合員の消費者に対する関係性の強化と、これを仲立ちとした組合員経済の改善への支援である。組合員に対する組合の顧客関係はそれだけを切り離して論ずることができるものではなく、消費者に対する組合員の関係において意味をなすものである。

そして、奉仕性に導かれた組合員の消費者に対する関係性への過程が、組合員の「市場との関係」を再構築し個別経営の改善や組合参加の基礎になる企業心を育くむということにつながるならば、このことは経済的利害の共有への自覚を促し、組合の求心力を強めていくことにもなる。

このように辿ってくると、協同組合のガバナンスは、株式会社における金銭的結果として集約される配当への請求権を担保するための監視とは異なり、その提供過程に現れる事業利用の有益性と方向性を問う施設利用権を担保するための統治であり、そこには委任と監視という制度的側面と同時に、有効な事業利用を展開する事業者としての主体的側面が根深く関わっていることが分かる。組合員が所有し、経営し、かつ利用するという原理は、たとえ理事会の第三者機関性への変容を経ても、このような機能的な組合ガバナンスが存在する限り活かされ続ける。所有権に基礎づけられた法的構造から見ても、協同組合法が標榜する組織目的から見ても、組合員意思を執行する代理人への付託と組合監視による統治という代理人理論は組合ガバナンスの基本的構造を説明できる。しかし、これで十分に尽くされたと

は言いがたい。社団に基づく法的枠組みの外に、協同組合では組合員の主体的要素が統治に関与する余地が大きい。主体的要素である社会的動機や経済的動機を取り込む仕組みが統治を支える要因となっていることを等閑視できない。

このような諸動機は監視主体の意欲に働きかけることによって制度的な統治機構を補強する。同時に、事業者としての姿勢で組合参加を推進するゆえに、組合員による経営を実質化するという点でも、組合固有の統治を実現していくことになる。この固有の統治のメカニズムについては、市場に臨む組合員の中への情報蓄積という観点から論ぜられることができる。組合員の積極的参加を促すのは、組合員各自が生産物市場に向き合うことによってもたらされるチャンスとリスクであり、これに組合員が対処していくには消費者に対する関係性を深めていくことを目指さなければならない。

組合員を積極的な連携へと駆り立てるのは、準レントを失うといったリスクや利害を共有するからである。これに反して組織規模拡大に伴ってその結合の弱体化を招くのは、組合員経済の異質化による利害の多様化や利益の相反が生まれる場合である。また、直接的な市場への接触が少なくなることによりそうしたリスク意識や利害関心が希薄化する場合も、組織の求心力を弱めていくであろう。

協同組合が完全な一つの組織に統合されることなく市場と組織から構成される混合組織に留まるのは、準レントの喪失を回避するための共同利用施設への投資など資源集積に現れる求心性と、「周辺適用的な」特殊知識の評価の困難がもたらす遠心性が拮抗しているからである。この基本的均衡に加えて、組織の求心性を強めてきたのは、協同組合精神を紐帯とする結束であり、このような固有な社会的動機の働きは小さくはない。だが、組合員の多様化がもたらす均質性の喪失はこの協同組合的な結束を阻害してきたことも疑いない。

組合員の多様化の進行に並んで、組織の求心性への阻害は、共同利用からさらに進んで販売や購買過程へと至る段階での共同の深化によって一層鮮明となる。理由は、市場への共同的対応の強化は、個別経済から見ればリスクを軽減する効果をもたらすが、組合員の市場への直接的な接触を狭隘にし、市場とのインターフェイスにおいてのみ生まれるリス

クやチャンスへの感度を磨耗させていくからである。一方で、経済構造の変化と競争の浸透がもたらす組合内外の環境要因の変化は協同組合に特殊な社会的動機を無機能化し、むしろ、組合の求心性にとってリスク意識や利害関心を共有する経済的動機の比重を相対的に大きくしていく。ならば、組合員個々人の中に「市場との関係」を再構築していくことが、積極的な連携へと導いていくことにつながっていくと考えることもあながち無理ではない。

例えば、一人一票制は出資額よりも個人の人間的要素が持つ影響力を引き出し、協同組合に社会的組織としての属性を付与する制度であるが、組合員の異質化はこの制度が本来的にもつ組織の求心性に与える効果を減殺する。さらに、異質化による利害共有の阻害に加えて、共同の深化の進行にともなう組合員の「市場との関係」の希釈はリスク意識や利害関心そのものを浸食していくことになる。かかる局面では、一人一票制は逆機能化し、無関心を助長しさえする。

組合の奉仕に期待することに終始するのみで、市場動向に密着し自立の精神に支えられた組合員自身の個別経営への主体的努力や組合経営への積極的参加のないところには、市場経済の下での組合員経済の改善はありえない。組合のできることは、準レントの維持のために、そして、分断されたままの組合員経済では不可能な全体的な戦略構築のために、有形・無形資源の集積を通して組合員の個別経営への主体的努力を支援することである。言葉を換えれば、消費者との間の顧客関係性を強化して市場ニーズを先取りし、商品開発や生産拡大を志向する組合員の営為に貢献することが、組合に期待される役割である。資産、とくに、無形資産の集積の多くが、組合員経済への蓄積を経て協同組合に事後的に束ねられていくという構造の下では、消費者との間の関係性を求める組合員の市場対応の中にこそ、「見えざる資産」が蓄積されていく契機があり、これによって個別経営の改善や組合参加の基礎になる企業心、専門知識、判断力が涵養される。これが問題の本質である。

逆に、組合員との顧客関係性のみで立脚する奉仕性の強調は、組合員の組合への他律を顕著にし、組合員のいわゆる「顧客化」への引き金になる危険を伴う。これは、組合員にとっての消費者との関係性

の改善を目的とする奉仕性が自律と自助に根ざした共同を醸成していこうとする可能性の広がりを持つのは対蹠的である。組合が片務的に組合員に奉仕をすれば、組合員は組合に頼り事態は悪化する。

以上述べてきたように、2つの顧客関係性を整理すると、組合にとっての組合員への顧客関係性は単独で完結するものではなく、組合員にとっての消費者への顧客関係性を深めていく手段に過ぎないことが透けてくる。前者を強調する奉仕性の議論には、後者への配慮が落ちていることが多々ある。そのことの一因は専ら社団としての協同組合に依拠して奉仕性を論じ、内部化されていない市場、あるいは、希薄化してはいるが組合員が接点を残す市場を内包する混合組織の視座をも取り込んだ複線の観察ではなかったことによっている。

### 3. 「組合内組合」としての生産部会

共同の深化に伴う市場への共同的対応と個別的对応の兼ね合いの難しさは、協同組合からの意欲的組合員の離脱や法人化の台頭を誘発する一因ともなっていると考えられるが、こうした流れの中でも、生産部会は共同性と個別性の調整の一方向を示唆してきた。協同組合内に設置される生産部会は協同組合法で規定されているわけではない。だが、法的構造と経済的現実との間隙を埋め、市場対応での共同性と個別性を調整する機能を担う。そこでは、組合の総体的意思決定ルートとは別に、生産物の種類に応じて販売・購入価格決定や取引先選択などへ生産者が直接的に参加できる意思決定ルートが確保されるよう仕組まれている。

さて、協同組合では最高意思決定機関である総代会と経営の意思決定及び執行に携わる機関である理事会とが設置される。プリミティブには組合員全員が経営の意思決定及び執行に与る自己機関性が原則であるが、組合員規模の拡大によって理事会に経営が委任されるシステムへと移行していることが示されている。制度上は協同組合では、理事の一定数が組合員であることを条件としているから、完全ではないにしても所有と経営の分離を抑制している。しかし、農業協同組合にも見られるように、農業経営の兼業化、第二種兼業化の進展は組合員の農業就業の希薄化を進行させ、結果として、協同組合としての自己機関的な性格が一層質的に希薄化しつつあるこ

とは否定しがたい。

自己機関的性格の希薄化は、直接に業務を執行する組合の役員に対する商法規定の準用にも現れ、総会の多数決による決議を通して、経営の重要事項の決定に影響を与えうる権限が組合員に保留されるという点から判断すると、協同組合の意志決定枠組みは社団的組織構成に支えられる株式会社に接近している。

このように、多面的に協同組合法は商法規定を適用し、組合の役員と株式会社の取締役の間には、その委任関係と裁量、そして忠実義務に関して同型性が窺え、プリンシパル・エイジェンシー理論による組合理解の理論的根拠を提供している。ここでは、全員が経営の意思決定及び執行に直接的に関与する、組合員全員による執行は法的には後退し、組合員は理事に組合経営を委任するということになる。

自己機関性から離れていくとは言え、組合員には総会の多数決による決議を通して、経営の重要事項の決定に影響を与えうる権限が保留され、組合員本位の意志決定が法制度的に枠づけられているということ、つまり、組合員主権の意思決定を構造的に担保するという意味で社団性を解釈することは、組合員の主権を貫くガバナンス機構が形式上は定着しているということではある。

しかし、現実にはこうした法的装備にもかかわらず、協同組合でのエージェンシー問題の発生、ガバナンス不在が指摘されることも少なくはない。それについて農業協同組合を中心に考えるとすれば、次の諸点に要因を見出すことができる。

第1点は、株式会社と異なり市場の監視機能が存在しないことである。株式会社の社団に現れる株主主権の構造にあっては最終的に株価によって評価されるという点で、市場メカニズムと一体化しているのに反し、協同組合の社団は、この種の市場メカニズムからも、組合員がその帰属する組合を選ぶことができる、言わば「足による投票」のメカニズムからも断絶している。第2点は、ガバナンスの実効性を客観的に問うための事業運営の成果の評価基準設定の困難性である。第3点は、資本分散化の下で出資額の面から見て、組合員による監視を誘因づけるには経済的利害が小さいことである。第4点は、兼業化の進行による専門の縮小は、時間上も利害関心の上からも組合監視意欲を減退させることである。

第5点は、市場への共同的対応の強化は、組合員自身の市場対応を希薄化させて個人事業者としての企業心を浸食し、その延長にある利害共有に基づく共同への希求を妨げ、結果的にその結束を脆弱化させることである。第6点は、第5点にも関連するが、連合組織の巨大化と理事への職員経験者の採用にも現れる専門的知識をもった経営者や事務組織の存在が、情報の非対称性の拡大によって情報の囲い込みを誘発し、組合員への情報の適切な流れを阻害することである。

とくに、第4・第5・第6点の要因を十分に勘案し、市場への共同的対応と個別対応の調整を克服するための実効可能な選択肢として、事業運営組織である生産部会を組合内部に設置することは有効であろう。事実、生産部会設置によって組合員の経営参画に奏功している事例もある。

事業拡大に意欲的な農家が組織する「農業生産法人」が台頭し、農業生産の活性化の一旦を担うようになってきたが、他面、従来の農業協同組合に帰属し、その枠内で活性化を実現しようとする動きもないわけではない。いずれの方向を志向するにしても、生産者の立場から市場の顧客関係性を重視し、自らのリスクによって意思決定を執行し、ビジネス・チャンスをつかむための自律的裁量権を組合員の側に保持しておくことが組合活性化の共通の基本的条件になっている。

ここから言えることは、組合に活力を付与するには、組合員と市場との直接的関係の分断をもたらす情報の囲い込みを容認して意思決定権限を組合経営者へ集中させることなく、組合員に厚く配分するシステムを構築することに、その要諦はあるということである。

協同組合のガバナンス機構は、現行法に従えば、総代会と理事会の2機関によって構成されるが、組合規模の拡大と組合員利害の多様化は、組合の社団を基礎にしてその自己機関的性格を弱体化させてきた。それが組合員の実質的参画を制約するものとなってきていることが構造的に問題である。なによりも、組合員主権の存否が市場の監視に晒されることがないということも、組合のガバナンス機構の根を浅くしている。

原初的段階の協同組合では、理事会は自己機関性を有し、所有・経営の完全一致が認められる。そこ

では、理事会を通じた上からの意思決定の流れは組合員の下からの意思形成を汲み上げ、相互に疎通し合っている。しかし、単なる施設利用から販売・購入をも包含した共同化が進むにつれ状況は変化する。なぜなら、市場への共同的な対応姿勢が強化され、組合員の市場との個別的な結びつきが弱められていく過程では、下からの意思形成の力も弱体化し、理事会への影響力を喪失していくと考えられるからである。組合員の個人事業主としての企業者機能は、絶えざる市場との接触によってしか育成されないのである。

さらに、この趨勢は組合の広域化や組合員の多様化によって加速される。組合員の利害関心が多核的に拡散した状態では、組合員の下からの意思統一は困難になる。そのため、総代会の決議によって理事会の意思決定に影響力を行使するという、社団として法的に枠づけられた意思決定ルートによって、専ら組合員意思を反映させることになる。

しかし、利害の多様化した組合員の一人一票の議決権による意思収束の困難と、平行して進行する理事会の自己機関的性格の希薄化は、法的な意思決定ルートによる組合員の影響力の行使をも不十分なものに変えていくことになる。その上、決定的な問題は、協同組合には構造的に経営を監視する市場の監視機能が働かないということである。

協同組合内部で生産者組織の設置が広がってきたのは、こうした矛盾の中からであったことをまず確認しなければならない。生産者組織の立ち上げは、協同組合の市場への共同的対応の便益が強調される中で失われた組合員の市場との結びつきを、同一品目を生産し利害を同じくする組合員をその組織構成員に限定することによって回復し、下からの意思形成と理事会への影響力を取り戻していく過程であると解することができる。

理事会は総会の決議を遵守し、組合員のために最大の奉仕をすることを目的として忠実にその職務を遂行しなければならないことが規定されている。この忠実義務を遂行するためには、組合員の利用に係わる事柄を含めて、極めて多岐に渡る諸問題を処理していかなければならない。しかし、広域総合農協のように事業や生産物の多角化と組合員の多様化が進んだ状況では、むしろ、意思決定権限を部分的に各産地ごとの生産現場に携わる組合員に降ろし再配

分していくことが現実的であるし、効率的である。現実的立場からはその意思決定領域を限定せざるをえないことは模範定款例の理事会の議決事項の範囲にも示されているが、むしろ、このような限定性は組合を取り巻く現実在即しているとも言える。

組合員の全体的な意思と利害の調整、連合会との関係調整、そして組合経営の財務的安定性への舵取りなどを協議しつつ、事業方針策定や戦略構築といった組合全体に係わる意思決定とその執行を理事会が担い、広域化した管内の産地ごとの農業生産に応じて形成された生産者組織に、各産地が取り組む個別の事業の運営に係わる意思決定を委ねることは妥当な選択であろう。こうした事業運営組織としての生産部会は、産地、あるいは品目ごとに設置され、生産、施設利用、資材購入、および販売などを含め、当該事業の運営に関する意思決定全般を理事会に代わって担当している。

広域化し組合員の多様化が進んだ組合で複数の生産者組織を形成することは、その組織内部に限定されるにしても組合員の利害を一樣にし、伝統的協同組合がもっていた連帯と事業参加を部会組織の運営を通して取り戻すことにつながっていく。その限りでは「組合内組合」とも言うべき実質を備えていると評価できる。

組合員による事業や経営への参加が進捗していくのは、以上に示されたような生産部会への当該事業運営の委譲を通して意思決定権限が下方に配分されるからである。これに伴って、その決定内容が他の生産部会とも密接に関わる場合には、理事や事務局の責任者などが参加しより高次な決定を課される審議会などへ各生産部会の代表者が参加することによっても、組合員の経営参加が進められている。これは、組合員の下からの意思形成を組合全体としての方針決定や戦略構築に反映させる道筋を制度づけることである。

意思決定の下方配分や正規のルートへの下からの意思形成の反映に見られるような制度的な配置にも劣らず、組合員意思の形成・表出にとって等閑に付せないのは、市場と接触し対応することによって人的資源の中に蓄積される情報の流れである。市場との関係性を再発見し、そこから流入する情報を管理することが、実は組合員の経営参加や連帯の中身を豊かにしていくことにつながっていく。

リスクやチャンスに媒介される市場取引に参加すること、つまり、具体的には製品開発や製品ミックスに関する事項、販売先や販売価格、利用施設で働く非常勤従業員などの雇用に関する事項、生産のための諸資源の購入先、その価格や量、並びに、資金調達手段などについての経営意思決定、さらに、経営戦略やマーケティング戦略の構築などは、本来、生産者が諸市場と係わる時に当然求められるものである。こうした意思決定を通じて事業者としての組合員がどこまで深く市場に関与できるかということが問題の核心にある。共同的対応の中にあってもそれに埋没することなく、個別の組合員が市場に実質的に関与できる体制を作ることが必要とされる。

市場への関与によって生み出される組合員の意思形成を組合経営に反映させるため、意思決定の下方配分や正規のルートへの下からの意思形成の組み込みを制度化するためには、生産部会の形成は極めて効果大きい。これに劣らず囁目されなければならない生産部会が生み出す効果は、市場に密着することによってのみ組合員の中に蓄積される経験なのである。

市場との結合からもたらされる実体験の蓄積によってのみ形成される個人の勘やノウハウといった「見えざる資産」は、市場の外では得られない企業者能力そのものである。それは、資源や情報の集積における協同組合固有の劣位を自覚させ、組合の結束強化を促す。組合員総会が理事会を統治する機構、そして意思決定の下方配分や理事会への下からの意思形成の組み込みなどの制度が十全に機能することができるかどうかは、その制度自体の堅牢さとともに、制度に参加する組合員の個としての主体に掛かっている。なによりもそこに、個別の組合員が市場に実質的に関与できる体制を作る意味を見出すことができる。

以上から導かれることは、社団に基づく法的意思決定システムを補完する、言ってみれば「令外の官」の性格を帯びる生産部会は、混合組織としての組合と社団としての組合の間隙を架橋する組合員統治のための内発的な構造であるということである。直接的に組合員が参加する事業運営組織の運営は共同的であり、生産部会は「組合内組合」とも呼べる実体的機能を担っている。

組合員の多様化と理事会の自己機関的性格の希薄

化が進む中で生産部会ごとに組合員の意向を集約し、組合経営に反映させていく意思決定システムの相対的重要性が拡大していることを論じてきた。しかるに、生産部会の役割の増大は場合によって組織のバイアスを再生産する一面があることも否めない。それは、複数生産部会間、理事会と生産部会間、そして、部会参加組合員と非参加組合員間に緊張関係を生じさせることが想定される。とくに、部会参加者と非参加者の利害や意見の調整を一層深刻にする懼れがある。事業運営組織への直接的加担の存否が、事業者としての意識や能力に及ぶ範囲までも含んで組合員間の異質化を拡大し、組合員の多様化が孕む軋轢を解消するための生産部会という装置が、新たな矛盾を生み出すということになってしまう。このとき、生産部会の導入のコストはそれに見合うベネフィットを創出しない。生産部会の実効性が評価されながらも、実際には定着しない理由をここに見出すことができる。

生産部会が果たしうる役割と限界について論じてきたが、社団の視座からは死角に落ちやすい組合員の「市場との関係」とその変質が、どのように組合員のためのガバナンスに影響を与えてきたかということについては後節に稿を進めることになる。

#### 注

- 1) 拙稿「市場のサブシステムとしての株式会社と会計機能」『下関市立大学論集』第47巻第3号(2004年1月)、51-65頁。
- 2) R. Phillips, Economic Nature of the Cooperative Association, M.A. Abrahamsen and C. L. Scroggs ed. *Agricultural Cooperation: Selected Readings*, University of Minnesota Press: Minneapolis, 1957, p.143.
- 3) 大塚喜一郎『協同組合法の研究』有斐閣、1968年1月、303-315頁。
- 4) 農協法第4条、中小企協法第6条、消協法第3条、水協法第3条。
- 5) 英米法では、比較的最近に法改正が行われるまでは長いあいだ小規模の企業に対しては組合のみを認めていたという経緯もあり、パートナーシップ形態については、わが国の「民法上の組合」が general partnership に、匿名組合が unlimited partnership に近いと考えられる。(W. R. Spriegel, *Principles of Business Organization and Operation (third ed.)*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1960, pp.33-36.)
- 6) 信用協同組合については同法第9条の八に規定されている。
- 7) 農協法第5条、中小企協法第4条、消協法第4条、水協法第5条。
- 8) 協同組合による金融事業に関する法律、及び農協法第10条。
- 9) 農協法第10条。
- 10) 大塚喜一郎『前掲書』、308頁。
- 11) 商法第70条。
- 12) 民法第670条第1項、及び第2項。
- 13) 商法第151条第1項、及び第153条。
- 14) 民法第536条第2項、及び第542条。
- 15) 農協法第30条第10項。
- 16) 農事組合法人に関しては理事会は常時従事者に関して数の制限が敷かれている。農協法第72条の一二の第4項、及び第72条の一〇参照。
- 17) 商法第254条第2項。
- 18) 例えば、農協法第30条第10項では、「〔農業協同〕組合の理事の定数の少くとも四分の三は組合員でなければならない」ことを規定している。
- 19) 拙稿「産業組合から農業協同組合への資本勘定の展開とその要因—資本勘定から見た企業形態の変化—」『農業経済研究』岩波書店、第57巻第1号(1985年6月)35-43頁。
- 20) 拙稿「市場のサブシステムとしての株式会社と会計機能」『下関市立大学論集』、52-55頁。
- 21) 協同組合法は、理事会が参事や会計主任を選任・解任する権限を有することや、彼等による専門的業務の執行の代行を認めることを通じて、理事会の業務執行権を基礎づけている。例えば、中小企協法第44条、農協法第42条参照。
- 22) 自己機関性の点を除けば、現行法では農協法に規定される農事組合法人が近い。農協法第72条参照。
- 23) Holger Bonus, "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142 (1986), pp.324-328.
- 24) *Ibid.*, pp.328, 329.
- 25) *Ibid.*, pp.311, 312.
- 26) *Ibid.*, p.332.
- 27) R. Phillips, *op.cit.*, pp.143-145.
- 28) ロボトカの主張もこれに重なる。(F. Robotka, A Theory of Cooperation, M. A. Abrahamsen and C. L. Scroggs ed. *Agricultural Cooperation: Selected Readings*, University of Minnesota Press: Minneapolis, 1957, pp.130,131.)
- 29) 管理会計分野で報酬システムに関して情報非対称性を想定する研究の蓄積が進んでいる。Robert S.Kaplan and Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, by Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- 30) その際、システム構築に向けた情報資源の集積に寄与

することが組合に求められるが、そうした要求は組合の本来的機能である資源集積を今後は選択的に一層強化していかなければならないという方向を示すものである。と同時に、組合は市場が求める生産物の品質を先取りし、その生産に向けて、生産者が納得できる技術指導や情報提供への取り組みを補強しなければならないことは言うまでもない。これは、技術的領域でも情報資源の集積が組合の急務となってくる一例でもある。

- る。
- 31) H.Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press : Cambridge, Massachusetts, and London, England, 1987, p.27.
  - 32) R. Henzler, *Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens*, Gebler, Wiesbaden, 1962, SS. 21-30.