

混合組織としての協同組合のガバナンスと管理会計 (2)

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者部会 (以上、前号)
 - III 協同組合ガバナンスと管理会計 (以下、本号)
 - 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

III 協同組合ガバナンスと管理会計

1. 混合組織のガバナンス

協同組合の組織上の特性は所有、経営、及び、利用の三要素が一体化されている点と、市場と内部組織の両要素を併せもつ混合組織である点にある。この一体化の論点を採り上げる際に、社団を踏まえることが多いのは、組合員の所有関係が社団を前提とする法的立場から規定されるからである。これに沿って、経営参加や利用関係も、法的アプローチによって、あるいは、そこから敷衍可能な射程の内に置くことによって把握されてきたという経緯がある。対して、法的立場にこだわらない混合組織からの照射は、経営や利用、さらには統治の実体について新しい輪郭を描出する。本論で、協同組合を混合組織と見るのは、こうした論点がアプローチとしても有効であるからである。

まず、所有、経営、及び、利用の三位一体についてだが、ここでの問題意識は、所有と経営という二要素の関係を重視して株式会社に接近しようとしてきたことに示されるように、所有関係に重きを置く

法的な企業形態の分類機軸に沿って論じられてきたことと無関係ではない。この接近法では、組合員経済は協同組合の組織目的である奉仕の対象としては視野に入っているものの、法的には別個の経済単位である組合員経済そのものが直接に認識の対象とされているわけではない。

ところで、株式会社の場合、言うまでもないが、株主がすべて個人投資家である場合には会計上の「連結」の問題は起きない。だが、株主が会社になり、株の持ち合いが生じて会社間に資本関係が形成されると、株式会社の業績や経済的実体に迫るためには、法的境界を越えた企業集団を「連結」の対象に取り込む以外にない。協同組合の実体を究明しようとする時も、これに似た思考を求められる。

消費協同組合のように個人の消費者によって構成されている場合は別であるが、生産者事業協同組合の場合は、その組合員主体の性格や組織目的から判断しても、組合員経済の集合体を「連結」の対象にすることが合理性をもつ。たとえ実際問題として連結会計が技術的に困難であっても、協同組合を単に社団的結合としてではなく、共同利用施設を包含した組合員経済の集合体として扱いうる視座を定めることによってはじめて明瞭化されうる属性があるのである。

それは、協同組合が組織と市場の両要素を併せもつ混合組織であることと同時に、市場と組合員経済との結合度合が協同組合の属性を強く規定するというところに拠る。外部の機会主義によって脅かされる準レントを守るために、加工過程を内部化することで組織が形成されるとは言え、組合は一つの法的組織として完全に統合されることなく、各組合員が経済的エンティティを保ち市場取引を行う。組織の中に市場的要素が残されるというこの二面性への考察は、社団法人としての組織に焦点を合わせてきた協同組合論では見落とされてきた座標軸を浮上させ

る。

完全に統合された組織とならずに市場的要素が残されなければならなかったことは、極めて重要な意味合いを含んでいる。第1に、とくに農業の場合は顕著であるが、「周縁適用的（peripherally applied）な特殊知識（idiosyncratic knowledge）」の所有者にとっては、その知識を必要とする労働が、組織の集権的な業績評価や統御になじみやすく、市場での「価格」によって集約的に評価されざるをえないという点である³³⁾。

第2に、市場との接触によって組合員の中に貯えられる無形資産は、事業者としての意思決定能力や判断力を育み、それゆえに情報も含めた資源集積における組合員経済の劣位を自覚させ、組合結集への強い経済的動機がもたらされる。つまり、市場に組合員が係わることに起因して協同組合本来の力が引き出されることなるという点である。

第3に、第2点にも関連して、利用での顧客関係性の追求は市場での顧客関係性の追求に従属するという、混合組織がもつ特性への洞察が無ければ見失われやすい立論に到達することができるという点である。

以下では、協同組合を混合組織であると特徴づけ、この市場を内包する組織特性が株式会社とは決定的に異なる性格を生み出すことを通して、所有、経営、及び利用の一体化の含意と、これによって規定されるガバナンスのあり方を論じていくことにする。

そもそも企業は誰のためにあるのかという主権の問題は、ガバナンス論の起点である。単一の主権者である本人（principal）とその代理人（agent）との代理関係を通して把握しようとするプリンシパル・エージェンシー理論では、複数の利害関係者の中でも株主の利害を中心に置き、企業の目的は株主価値の最大化にあるとすることを骨子とする。これに対して、複数の利害関係者（stakeholders）のそれぞれの立場を尊重してその利害を調整しつつ、企業価値を高めていくことを企業目的としていると考えるのがステークホルダー理論である。ただ、株主の立場とその他の利害関係者諸集団の立場との間の経済的利害の調整に関して、それぞれへのウェイトの置き方に強弱があり、プリンシパル・エージェンシー理論とステークホルダー理論の境界では、

多様に論が分かれている。

株式会社に対しては、両理論のいずれが妥当するののかについて議論が重ねられてきた³⁴⁾。協同組合論でも双方の立場から議論が交わされている。小論では、プリンシパル・エージェンシー理論に依拠して協同組合のガバナンスを理解することが、法的にも妥当性を持つと考えるが、そこに個別的差異性を捨象し同質的なものとみなす法的な擬制（fiction）が存在することを指摘し、同理論の協同組合ガバナンスへの適用の条件を探る。そのためには、擬制の構造を説き明かしていくことから始めなければならない。

ところで、商法では株主の共益権や自益権が認められ、株主総会の決議を遵守し会社のため忠実にその職務を遂行すべき取締役の義務が定められているように、協同組合法でも組合員の共益権や自益権が認められ、組合理事に対しても商法の「忠実義務」が準用されることになっている。両者には法的同型性が認められる。

組合の著しい特徴は、組合が組合員への奉仕を目的とし営利を目的としてはならないことが、協同組合法に規定されていることにある。社団という法的範疇から踏み出し、組合員経済をも含めた経済的単位として協同組合を捉え直すならば、組合といえども組合員のための営利を目的としていることは疑う余地がない³⁵⁾。この混合組織としての協同組合でも、組合内外の関係者の利害を十分に斟酌することなくして組合の長期的利益を高めていくことができないのは、株式会社が利害関係者を無視して長期的利益を拡大することができないのと何ら異なるところはない。

組合員と組合との固有の関係性は、混合組織としての把握から導出される。しかし、その固有性は、社団を軸にして株式会社での株主関係と協同組合での組合員関係を平行に置く切り口では取り去られてしまう。社団の枠組みは、商法に規定される会社の機関、取締役に対しての「忠実義務」、そして、会社と取締役との間の委任関係の各協同組合法への準用を可能にし、各種協同組合法にみる商法の多面的準用による同型性をもたらした。同時に、同じ延長線の上に、会社と取締役間の委任関係と組合と理事間の委任関係とが対置させられる。そこに、組合と組合員経済との関係を規定する奉仕条項を入れるこ

とを通じて、相互に扶助しつつ自己の利益極大化をめざす組合員に代わる、その行為の組合理事への委任、あるいは、組合理事による代行が、法的に説明可能になる。社団によって導かれる擬制は、プリンシパル・エージェンシー理論に基づく協同組合ガバナンスの理解に確かな法的根拠を与えることになる。

とは言え、擬制が一旦捨象した実質的差異を考慮すれば、同理論の適用には制約条件があることが分かる。第1に、そこで委任される代行は株式会社の場合とは異なり、全面的委任に基づかない。第2に、代理行為は監視と表裏一体となることによって始めて実効性を持つものであるにもかかわらず、組合員経済を含めた成果の測定が技術的に困難であることによって、その代行に対する監視基盤を喪失させている。

第1の論点については、奉仕の中身の問題である。獲得された利益のすべてが帰属するのが組合員経済である根拠は、組合員への奉仕を目的として協同組合という社団法人が設立されていることにある。組合と組合員経済との関係を規定する奉仕は、成果の極大化とその成果の組合員への一方的な帰属性とから構成されると考えてもよいであろう。この脈絡からは、実際のところ奉仕の中身は、組合員経済の成果を極大化すべく組合からの事業を通した一方的な働きかけとなることになる。

もとより、奉仕とは組合員同士の相互扶助への支援である。最終的に各組合員経済の利益極大化を推進する主体は組合員自身であるべきである以上、組合がその改善に寄与しなければならないのは当然であっても、全ての責任を負うことができるわけではない。この点では、株式会社の経営者がその利益極大化の責任を全面的に負うのとは相違する。

ここから導かれるものは、会社と取締役との間に委任関係が存在する株式会社のように³⁶⁾、協同組合にも役員との間に委任が存在する³⁷⁾にしても、株式会社のような全面的委任ではありえないということである。奉仕は組合員経済への事業を通した貢献を指すが、その貢献度は最終的には組合員経済の成長如何によって事後的に推定されるほかはない。そして、全面的委任ではないとすると、組合員の努力もその成長に影響する変数であり、その結果から見ても全ての責任を組合に帰することはできないとい

うことになる。当然のこととは言え、協同組合は相互扶助の体制であり、各組合員経済の経営については言うまでもないが、組合の経営に関しても組合員が実質的に負わなければならない経営責任の所在を否定はできない。社団法人としての協同組合は、組合員総会や役員会といった機関を備え、制度上は株式会社に準拠する委任や「忠実義務」を根幹とした統治機構を組み込んでいる。だが、このような法的装備によって統治が完結するわけでは決してない。向かうべき統治のあり方もそうした当然とも言える確認から浮かび上がってくる。

第2の論点は、奉仕の測定の困難性である。奉仕を相互に扶助しつつ自己の利益極大化をめざす組合員に代わる、その行為の組合による代行であると解するならば、その統治のプリンシパル・エージェンシー理論による説明は可能である。とは言うものの、この代理行為は、組合員経済を含めた成果の測定が困難であることによって、代行に対する監視基盤を喪失している。組合員経済をも含めた総体としての成果の測定は社団の枠を超えているし、また仮に、組合経済と組合員経済の成果を連結会計の手法で測定することができるとしても、双方の影響度を明確にすることは技術的な困難が伴う。代理行為は監視と表裏一体となることによって始めて現実性を持つものである。この監視基盤の不備という点でも、組合による組合員への奉仕は特徴的である。これは、第1の論点でも触れたが、奉仕が意味する代理行為が、部分的委任に結びつくものであることに起因している。

上場された株式会社に見られるように、会社利益の測定可能性に裏づけられた監視の存在によって代理関係や委任関係は実効性を持つ。成果を反映する株価を通じた市場での評価や成果に連動する報酬が、経営者に忠実に義務を履行するよう動機づけるからである。この点では、協同組合の経営者に課される「忠実義務」や奉仕とは異質である。遵守すべき職務に忠実なることが単なる理念に留まるのではなく実行が保証されるためには、成果測定に基づく監視機能が働くことが基本的条件と言っても間違いではない。

その結果、協同組合では奉仕の成否が、組合員経済への事業を通した貢献の過程や内容によって判断されざるをえないことになる。これに対して株式会

社では、出資された資金を運用して、経営者が株主価値の最大化をめざして合理的に行動するよう求められるだけに、統治が奏功したかどうかは成果と配当の大きさによって判定されうる。

無論、協同組合の組合員への貢献度合を評価するために利用事業量等の変数を用いることはできる。利用事業量が増加すれば組合の手数料収入は確実に増加するが、一方でそのことが組合員経済の向上に直接につながるのかかという点、必ずしも確言できない。奉仕の成否とは無関係に数字が一人歩きし常套的に釈明に使われることもありうる。市場が競争的であれば、代替的な選択余地の大きい小売市場での購入では、リピーターの多いことが当該財やサービスの満足度の大きさを示すとは状況が異なることをわきまえずに、利用事業量の経済的効験を過信することはできない。組合員それぞれの利用事業量は代理変数の一つであるに過ぎないのである。

利用事業量を含めて貢献度指標の活用、事業を通じた貢献の過程や内容に関する組合員意向の反映度の検討、そして系統上位組織による外部監査の利用など多面的チェックに加えて、何よりも組合員自身が主体的な経営参加を通して、協同組合の経営者に課される義務や奉仕の内実を監視する姿勢が求められるのである。株式会社とは相違して、協同組合は外部会計監査に基づく市場システムによる評価に馴染まないし、社団に立脚する擬制としての統治論は明快ではあっても、協同組合の個別性を捨象してしまうからである。

事業者協同組合の場合、農業協同組合に言及すれば、完全に統合されて一つの組織とならず混合組織に留まるのは、個別化の便益を残し、市場を内包させねばならないからである。ここには、事業者としての市場への個別対応が依然として存在する。当然のこととして各自の市場活動や生産活動のすべてを組合に負わせることができるわけではない。組合と組合員間に代理関係を認め、プリンシパル・エージェント理論を適用するにしても、そこで委任される代行は株式会社と異なる。社団に基づく統治機構を踏まえた上で、同時に混合組織であることを顧慮しなければ、協同組合の統治の核心は見えてはこない。かかる認識は、組織特性への言及であるとともに、協同組合の統治に切り込む視座を内につつまものである。

2. 二元的意思決定システムに基づくガバナンス

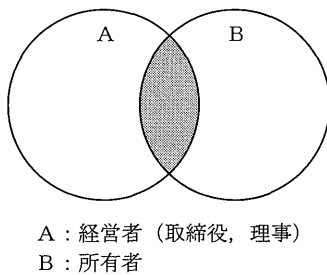
株式会社では、出資がもたらす所有関係と派生するリスク負担に基づき、社員権、すなわち、利益配当請求権や残余利益請求権が自益権として、そして、この自益権を担保するために所有権の管理的権能が共益権として、所有の割合に応じて株主に与えられる。株主の所有関係、さらに自益権や共益権は社団法人、すなわち、諸機関を備えた機能的組織を前提とすることで現実に発効することが可能となる。

同様に、協同組合でも、出資がもたらす所有関係とリスク負担に基づき、共同施設利用請求権が自益権として、これを担保するための運営管理権が共益権として、均等割で組合員に与えられる。その自益権や共益権の意味内容は実は株式会社のものとは異なるが、諸機関を備えた機能的組織である社団法人を前提とすることで、組合員の社員権が株式会社と同様の法律上の効果を有する擬制が持ち込まれることになる。そしてこの延長に、商法の準用に沿って理事の「忠実義務」や委任と監視を根幹とした統治が構造化されている。

これを受けて協同組合法では、理事の義務に加えて、第三者機関性を有する理事会が規定されるようになる。所有と経営の一致は協同組合の基本的な経営原理であるが、組織規模の拡大と社団法人としての組織整備は理事会の自己機関性から第三者機関性への移行を伴っている。本源的に協同組合は、合名会社のように経営に従事する理事は、その全員が所有者、つまり組合員でなければならない自己機関性を備えているが、現行の日本の各種協同組合法によると、必ずしも理事の全てが組合員である必要はないとする第三者機関的性格へと移行している。この限りでは、株式会社に接近していると考えられるが、理事会の一定割合が組合員でなければならないことが定められており、第三者機関性を有しながらも所有と経営が分離しないように歯止めが掛けられている。これは、図3のように、経営者をA、組合員をBで表すと、両者の共通集合の存在が義務づけられている状況によって表現される。

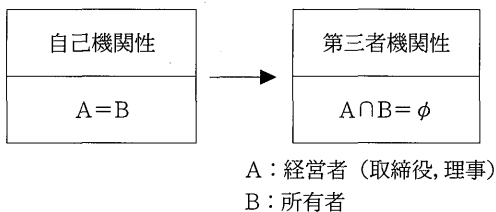
図4は自己機関性と第三者機関性の関係を示したものであるが、原初的協同組合や合名会社ではAとBは完全に重なり（ $A = B$ ）、自己機関性を有す

図3 経営と所有の部分的分離



る。対して株式会社ではAとBの関係についての規定はないため、実際にはAとBが一致しないのが一般的であり ($A \neq B$)、第三者機関性を有することになる。そして、AとBが共通部分を持たないで分離していく ($A \cap B = \phi$) 傾向も著しい。現行の協同組合法では、第三者機関性に属しながらもAとBが部分的に重なる ($A \cap B \neq \phi$) 中間型になっていることはすでに図3で示した通りである。こうした協同組合に見られる商法の準用や理事会の第三者機関性への移行は、社団性に現れる法的擬制と相俟って、委任と監視を根幹とした統治の普遍化をもたらすに至る。

図4 第三者機関性への移行



擬制がもたらす一般化の過程で捨象された協同組合の個別性は、その社員権に現われる特殊性を明確にすることで法的に克服されうると考える主張もある。そこでは、組合員は共有施設の利用を通じて各自の経営を助成しようとする主たる目的が存在し、この施設利用に関する顧客関係の形成目的のための手段として所有関係に基づく社員権を規定する。つまり、社員関係は顧客関係を包摂する顧客的社員関係として特色づけられる³⁸⁾。法的には人法的关系に財産法的关系が従属するのであって、両者の主格転倒を排除しようとする。株式会社との相違を打ち出し、顧客関係性をも含めて、物的要素に対する人的要素の相対的重要性を協同組合の組織特性とする展開それ自体に過誤があるわけではない。しかしながら、法的側面からの投影のみによって協同組合

の核心の全豹が明らかになることはないであろう。

と言うのは、法規の固定性にも拘わらず経済的現実の動き、生産者事業協同組合に限定するにしても、その実体は大きく変容したからである。それが協同組合の組織特性にいかなる影響を及ぼすものであるかどうかは検討に値する問題である。

この問題に向き合うためには、共同の深化と顧客化の關係に立ち入らなければならない。さて、所有、経営、利用の一体化は協同組合を特徴づける独自の性格であるが、ここでの利用概念は、共同の深化に伴い施設利用から共同事業サービスの利用へと変化している。つまり、施設の共同利用に留まることなく、共同販売・共同購入、そして共済・相互金融を包含する共同事業サービスの享受へと拡大していくのが一般的趨勢である。

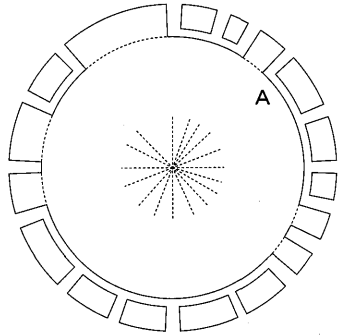
共同の深化によって、組合員の市場結合が弱められ、共同販売・共同購入へのその個別的意思の反映が希薄になれば、生産者であり事業者であるべき組合員は主導権を失い、単なる共同事業サービスの受動的利用者や消費者となり、組合運営参加への誘因は弱まる。組合員がリスクを取らなければならない意思決定を放棄し、リスク回避や当事者意識の不在がもたらされることになれば、組合員の顧客化は進む。本来ならば組合員が経営責任の一端を担うべきであるが、協同組合に全面的に任せてしまえるかのごとき見せかけの請負主義に陥ってしまうことになるということである。

すでにIの3節で共同の深化がもたらす協同組合の構造変化について見てきたが、さらに、組合員の市場との結びつきが弱められて、一部に組合員の顧客化が進めば、図5に示されるように、組合員経済と組合Aとは分離されて、その間に市場が介在し、両者間の取引は企業と顧客との一般的な市場交換と大差ないものになる。

共同を深めていくことは協同組合にとって強力な武器になる反面、組合員が顧客化するならば、それは逆機能に転化することもありうる。ことに、農業協同組合に見られるような広域合併や組合員の異質化は内部利害を多様に拡散させ、機能低下を顕在化させさえる。ともすれば、組合員主導のガバナンスが問われることにもなるのである。

生産部会等に見られるような事業運営組織それ自体が協同組合であるような原初的形態の想定の下で

図5 協同の深化と顧客化



は、事業運営組織への参加を通じて組合員が意思決定し、組合を直接的に運営していく過程そのものが、組合員本位の統治になっている。これは現行の農事組合法人に近い。農事組合法人は農業協同組合法に規定される社団法人であり、協同組合の一形態である。そこでは総会と理事会による意思決定システムを機軸としているといえども、全理事が組合員でなければならないとする条項³⁹⁾や常時従事者の数の制限についての条項⁴⁰⁾によって、組合経営は組合員が直接的に関与する割合が大きく、事業運営組織と統治機構は未分化な状態にある。

やがて事業の兼営化や規模拡大は、協同組合を社団性を前提とした意思決定システムの充実・強化の方向に向かわせる。だが、株式会社のような法制上の全面的付託と監視を根幹とした一元的意思決定システムに基づく統治機構では、協同組合の統治は十分に機能しない。そこでは、付託と監視によって統治が完結するわけではないからである。

現実に組合員の経営参加と集結に奏功している報告事例では、総会と理事会を機軸とする基本的意思決定ルートとともに、組合員の直接的な参加によって下からの意思形成を担う事業運営組織を活用する複線型意思決定システムが機能している。広域総合組合では事業ドメインは多岐に渉り、組合が進むべき方向性を導き出す経営戦略やマーケティングなどのような総意の形成については総会・理事会を中心とする基本的ルートに委ね、多様化した諸事業のそれぞれで資材購入、加工、販売に関する組合員の個別の意思や意向を束ねる末端の事業運営組織を中心とする補足的ルートを活性化させることが、組合員の声を組合経営に反映させるための有効な方法であ

ると報告されている⁴¹⁾。

両ルートは相互に補完し合う関係にあるが、同時に経営の総体としての健全性に意を用いる理事会と、個別の生産者グループの利害を反映する事業運営組織との間には緊張関係も存在する。緊張関係は、むしろ、経営者支配へのチェック機能を持ち、経営者の独断や怠慢を組合員のサイドから是正し、利用者本位のガバナンスに向かわせる推力ともなる。ここでの論旨は、複線型意思決定構造、つまり、フォーマルな総会・理事会を経るトップダウンの意思形成と各事業運営組織が担うボトムアップの意思形成の双方向の流れが、相互補完と緊張関係を生み、組合員本位のガバナンスを構築すると捉えることにある。そして、意思決定権限が組織上部に集中するのではなく、生産組織のような下部の事業運営組織に配分・留保される分権的組織であることが有効なガバナンスの要件として位置づけられている⁴²⁾。

だが、ここで展開される複線型意思決定システムの考察では、総会・理事会を経る基本的意思決定ルートによる統治について、その委任の限定性や「市場との関係」への視点は含まれてはいない。

まず、本論の文脈に従い、市場に着目して複線型意思決定システムの経済的含意を捉え直してみよう。生産部会に典型的な事業運営組織では、組合員は生産資財の仕入設計や購入価格決定、そして、生産物の出荷先選定や出荷価格決定に直接的に関与できる余地は大きく、そういう意味で組合員経済の市場との結合関係は強い。組合員には市場との個別的対応が残され、Iの3節の図1で示されたフィリップの共同利用施設説⁴³⁾に依拠すれば、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が、生産部会はそういった情況に該当する。典型的な原初的協同組合であれば、組合員の市場との結びつきは維持され、自己機関性を有する理事会に代表される基本的意思決定組織と事業運営組織とは一体化し、もとより統治問題は発生しない。「組合内組合」とも位置づけられる生産組合の立ち上げは、規模拡大や共同の深化によって失われた組合員の「市場との関係」を回復しようとする意志表出であるとみなすことができる。

つぎに、委任の限定性について述べることでもうひとつ視点を付け加えたい。理事会が自己機関性を持つ原初的協同組合ではモラル・ハザードや統治問題は生じる余地がない。組合員総会と理事会の構成員が乖離するに従い、意思決定権限や機関職能を分離し体系化する社団法人が組織され、総会・理事会間にエージェンシー関係が形成されるようになる。だが、かかるプリンシパル・エージェンシー理論の適用には制約があり、理事会による代行は株式会社の場合とは異なり、全面的委任を受けているわけではない。全面的委任が存在するかのような様相は、擬制が生む一片の抽象に過ぎない。

事業者協同組合である以上、各組合員は個別経営の利益極大化のために経営努力を注ぎ相互扶助を得るべく共同する。生産に従事し市場で行動するのが事業者であり、各組合員が事業者として経済的エンティティを保ち市場で行動すると考えるのが、協同組合を市場と内部組織（internal organization）からなる混合組織として捉える見方である。組合員は市場取引を繰り返す過程で蓄積される企業者意識や意思決定能力をもって、個別経営や組合経営に従事・参加するのであり、そうした営為の全てを組合経営者や事務局に付託できるわけではない。

ここでの内部組織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。これは、社団としての協同組合を意識しつつ、社団性の認識では把握しえない組合員経済の集合体へと認識を広げることである。

共同効果を高めるために、組織規模の拡大や共同の対象を市場行動にまで広げることが促され、組合員の「市場との関係」が希薄化されるに至っても、その経済的エンティティが保持され組合経営への実質的参加がある限り、協同組合は混合組織の特徴を留めている。これは、すでにⅠの3節の図2で示した。

しかし、規模拡大や共同化が当初目指した効果が上げられない場合も現実には起こりうる。とくに、広域総合農協合併に伴う拡大路線では、その組合員構成の異質化と作目の多様化は一層加速され、少数派である専業農家の利害や意識は多数の兼業農家とは大きな隔たりを持つようになる。職能組合から地

域組合への性格移行が進む中での地区単位の理事の選出方法によって、分解の進む組合員層の広闊な意思が代弁されうるのかという点でも疑問はある。意思形成への参加に支障をきたすようになれば、図5で描かれるように、組合員の受動化や顧客化も進みかねない。

生産組合に典型的な事業運営組織を通じて組合員の主体的意思形成を取り戻そうとする二元論的意思決定システムは、組合員の共同的市場対応と個別的市場対応の一つの調整の方向を示している。市場への共同的対応の強化が進められるのは、取引額に裏打ちされた交渉力の増大への要求からであり、例えば、農産物市場では、小売部門で主要な位置を占めるようになったスーパーが予約を含む相対取引を拡大させ、一定品質の大ロットによる定時仕入が主流になると、共同販売の利点は格段に評価されるからである。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ことが、農業協同組合による販売の共同化のメリットを一層大きくしているのである。

この共同的市場対応の強化は組合員と市場とのインターフェースを小さくし、組合員にとっては市場の顧客関係性や対応力の形成を不利にする恐れもある。このため、市場への共同的対応と個別的対応の兼ね合いを模索する動きも起こってくる。事業の複雑化と高度化によって拡大する組合員と組合経営層との間の情報非対称性の下で、共同化と個別化、あるいは、組織化と市場化の二律背反の中での市場への対応のあり方は、組合員の経済的自律性の上で成立する生産者事業協同組合なるものの存在理由にも係わる問題となるのである。

この対応には2つの課題がある。(1) 市場への組合総体として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、(2) 市場への共同的対応と個別的対応の調整問題、一例を挙げれば、共同化の過程で、たとえば、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品質に見合った精算方式の導入によって解決が図られようとしている問題、である。

こうした課題については、その対応として事業運営組織による二元論的意思決定システムの構築があり、そのガバナンスへの可能性についてはこれまで述べてきた。(2)については、従来の共同計算を修

正し、客観的な生産物の個別の評価を反映した分配計算を導入する動きがある。このことで、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にシステムの上で回帰し、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。例えば、光センサーを備えた新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と言える。

3. 共同の深化と混合組織の管理会計

前節で論じたように、購・販売の共同化は、組合員の個別の意向をどう反映させマーケティングに対する決定に盛り込むかという問題に当面させる。たとえば、市場への共同的対応の過程で、生産者の個別的な経営努力を従来の共同計算で平均化するのではなく、投入された特殊知識や経営努力が生産物に対する市場評価に近づく形で値づけされるような精算方式を導入しようとする試みもある。こうした試行は、共同化がもたらす負の側面を、内部組織に人工的な市場を持ち込む管理会計的手法を採用することで解決の糸口を探ろうとしている。

ところで、一般的に言えば、管理会計は経営管理や戦略策定を支援するために組織内部者に向けて生産され、処理される有用な情報の体系である。財務会計が市場での効率的資源配分を実現するために利害関係者諸集団に向けて客観的情報を作成し発信する役割を持つのに対し、管理会計の主たる役割は組織での効率的資源配分を実現するために組織内部者に向けて有用な情報を作成し提供することにある。したがって、環境の変化に対応し組織での資源配分を効率化したり、目標達成に至る戦略策定のための意思決定支援情報を作成したり、計画と統制の手法を用いて組織効率を高めたりすることも、管理会計の領域に属している。

一般的な企業組織を意識した上での財務会計と管理会計の市場と組織に対する役割分担は、混合組織としての特性を持つ協同組合にそのまま当て嵌めることができないところもある。だが、企業で開発されてきた多様な管理会計手法がやはり効率を目指す事業体としての協同組合の戦略的決定や経営管理にとって有用であることも確かである。例を引けば、前段で述べた内部組織での生産物の精算を市場の価

格評価に近づけていこうとする手法の開発・導入は、意欲があり技術的にも優れた生産者に効率的に資金を配分する可能性を拓く。

組織効率化や戦略決定に資する管理会計手法の導入は、組合員への貢献度を高めるためにも事業体である協同組合経営にとって喫緊であることは言うまでもない。だが、ガバナンスを論ずるには手法の導入だけでは充分ではない。と言うのは、過去には信頼に足る協同組合精神 (cooperative spirit) という名の内部規律が協同組合を統制することができたが、今日では、投資の準レントへの外部の機会主義からの脅威を避けることができたとしても、組合員間の利害衝突や経営者・組合員間の利害相克という内部の機会主義からの潜在的、あるいは顕在的脅威に晒されているからである。こうしたエージェンシー問題は当事者に何らかの対応を余儀なくさせている。

本節では管理会計論の領域で近時とみに注目されるようになってきた無形資産の概念枠組みから、協同組合を見直し、ともすれば理念の問題に韜晦されることも少なくはないガバナンス問題やエージェンシー問題に接近する手がかりとしたい。

G.ドラハイムは協同組合が社会的集団 (social group) と経済的事業体 (business enterprise) の二重性を持ち、社会的組織を特徴づける協同組合精神は、経済的事業体の質、規模、成長性、安定性、そして競争力のような重要な経済的要因に強い影響を及ぼすにもかかわらず、経済的要因と心理的要因の相互関係が協同組合の強さであると同時に弱さにもなるという事実が看過されがちであると述べている。例を挙げれば、協同組合資産に対する持ち分にかかわらず組合員の議決権が均一であることは、資本貢献度ではなく人間的信頼度が議決に影響することであり、人望のある人が指導的立場に立つことに期待をもたせる。これは、経済事業体である協同組合が、協同組合精神と名づけられる集団心理、すなわち、風土 (climate) によって特徴づけられる社会的集団の特徴を持つことの証左であると考えている⁴⁴⁾。

H.ボウナスは、ドラハイムの論考で最も斬新な点は、協同組合を市場に道を切り拓き (work its way through markets)、経済原則に従う経済的事業体としながらも、敢えて非経済的動機を形成する

集団心理的要因 (group psychological factors) を、経済的事業体として (as a business enterprise) の協同組合の経営に影響を与える重要な要因として直視した点にあると指摘している⁴⁵⁾。

ボウナスの指摘するように、それまで理念という高みに置かれ抽象的議論に流れることの多かった協同組合精神を、制度学派的立場から地に足の着いた扱いをしたことは評価に値すると断じている。この点について異論を差し挟む余地はないが、むしろ、本論では、ドラハイムがすでに、協同組合を社会的集団たらしめる協同組合精神を、「協同組合ののれんの本質的部分 (an essential part of the cooperative's goodwill)」であると位置づけ、それゆえに、協同組合の経営力を規定する要因であると考えていた⁴⁶⁾ことに着目したい。なぜなら、その思考の底部には、協同組合精神を企業の超過収益力の源泉となる無形固定資産である「のれん」と同一視する見方があるからである。この発見はさらに引き継がれて、「生産資源としての信頼 (trust a saproductiv resource)」が論者の間で採り上げられるようになってくる⁴⁷⁾。小論では、この知見の上にさらに管理会計学の新しい成果である「見えざる資産 (invisible assets)」のコンセプトを重ね、私論を展開する。

さて、初期の協同組合にあっては、外部からの圧力を排除し準レントを保持するために共同利用施設の設定・運用が始められることになる。それだけではなく、組合員にとって魅力的な組合であるには、単に内部の利害対立を中立化するだけでは不十分である。各組合員がこの集団は自分を不当に扱うことはないという信頼関係 (trust relationship) を共有するならば、そして、他の組合員や集団との付き合いの中で信頼が次第に成長するならば、目的や事業方式を共有する個人や社会的集団を統治する内部規律が時間をかけて進化し、やがて指導原理としての形を現してくる。そこでは、ドラハイムの協同組合の二重性への論及が示すように、「社会的集団としての協同組合」の中で成長した信頼は、結果的に収益力の源泉となる「のれん」として働きかけ、「経済的事業体としての協同組合」の経営に効果的に作用することになる。

だが、初期の協同組合ならばまだしも、理事会の自己機関性から第三者機関性への移行や共同の深

化、さらに、広域化、規模拡大、組合員の異質化、そして員外利用の拡大という内外の環境変化の下で状況は大きく変わりつつあり、その中で協同組合自身も進化していかざるをえない。過去には、信頼に基づく内部規律は協同組合を統治するに充分であったとしても、とにかく、協同組合精神は腐食し易いということも現実である。

かつてのように「社会的集団としての協同組合」の中から信頼という無形資産が生まれる可能性は決して大きいとは言えない。確かに一人一票制は資本の論理を排除し個人の意見が平等に議決に反映される制度ではあるが、民主的運営のための法的枠組みを提供すればそれだけでガバナンスの実効があがると考えるのは短絡である。ことに、協同組合間、そして企業との間で競争が激化する市場環境の下では、人間的信頼関係とともに各組合員や組織に対して事業者としての企業心 (enterprise)、意思決定能力、そして創意が重視され、それが人々の信頼の対象とされるような組織風土が意味をもつようになる。なぜなら、協同組合を取り巻く環境が厳しさを増すにつれ、共同化の経済的必然を自覚し共有できる意思決定能力や危機意識が、結束に向けての誘因に働きかけるからである。そして、そうした当事者としての意識は、むしろ組織内の人間関係よりも組合員の「市場との関係」において形成されてくるものであるからである。

法令、慣例、そして内部規律といった行為準則や制度的枠組みが「社会的集団としての協同組合」を導き、信頼という名の生産資源としての「のれん」を形成したように、一方で、市場と組織を併せもつ混合組織に起因する「市場との関係」や商習慣は、事業者としての能力や当事者意識、さらにはそうした経済的感覚を尊重する組織風土という無形資産を蓄蔵させていくであろう。

今日、企業では従来考えられてきた以上に、この種の見えざる無形資産の重要性が指摘されるようになってきた。事実、企業文化や企業風土という見えざる構造、つまり、貯溜された無形資産を「最強の資産 (one of our strongest assets)」とする認識に立つ経営者もいる⁴⁸⁾。また、こうした分野への管理会計論の目覚ましい研究動向が注目されてもいる。企業文化は組織内に共通するものの見方、意思決定様式、そして価値体系を決定し⁴⁹⁾、それゆえ

に、人の行為を方向づけ誘因を与えたり、あるいは、行為に制約を加えたりする規範や規律と同じ働きをするという意味で、広義の制度に属する。

広義の制度によって方向づけられ誘因づけられた行為の集合が、結果として企業業績を規定するとする立場では、企業業績の源泉はバランス・シート上の資産のみではなく、人や組織に滞留する多様な無形資産にあるということになる。ことに、日々の業務を通して変化する市場に向き合い、その需要を読む努力と経験の蓄積、そして顧客関係性を尊重し評価する風土は、企業業績に著しい影響を与えると考えねばならない。

市場を内包する混合組織である協同組合の組合員が当面する世界も、こうした広義の制度まで概念を広げて見れば、市場に晒される事業者である以上、一般企業のそれと大きく異なるわけではない。ただ、広義の概念では行為を方向づける誘因は2類型あり、それは組織風土などの緩やかな行為規範に基づく間接的誘因と人事評価制度や報酬制度などの形式化された規定に基づく直接的誘因であるが、その中で、協同組合と企業の間で前者については差異はないが、後者については相違があると考えられる。

企業内では、昇進への願望や減首の理由を与えたくないという動機によって従業員の行動は強く誘因づけられる。契約によって人事評価制度や報酬制度はその給与、報酬、そして地位を企業業績への過去の貢献度に結びつけるからである。多数の個別の過去の職務達成が積み重ねられて報酬が決定されるという点で、従業員にとって良い仕事をし、企業業績に貢献しようとする誘因構造は累積的であり、かつ直接的である。

これに対して、生産者事業協同組合では、組合員の特殊知識を含む諸生産要素や努力の投入に関する評価、こうした業務意思決定を取り巻く環境条件に関する評価、そして、結果的にはそれが反映される報酬の決定を、集権的に組織で行うことは困難である。個別の経営努力は、生産物の市場価格と販売量によってしか評価されえない。つまり、農業者の専門的知識投入や裁量の適切性の評価は、形式化された規定に基づく評価ではなく、組織から「外部化」され、直接に市場に委ねられるほかはない。その誘因構造は直接的で、市場志向的である。ともすると共同の深化が組合員の動機づけに失敗するのは、そ

の市場との係わりが断ち切られるからである。

これまでの考察からは、前節で述べた事業運営組織による二元論的意思決定システムや精算システムへの市場代替機能の導入は、「市場との関係」を取り戻し、ある種の直接的誘因を引き出すものであると解してもよいであろう。

さらに、間接的誘因の形成についても、組合員が市場を通して取り込んでいく無形資産がその源泉となることは少なくない。無形資産の蓄積に関して、企業の場合、直接的経路と間接的経路がある。前者は、企業が主体的に関与するもので、研究開発、ブランド・イメージ創造のためのコマーシャル、そして従業員教育のための研修などである。後者は、業務ルートと言ってもよく、日々の業務の副産物として無形資産が積み上げられていくものである。たとえば、製品の質の良さは、追加的努力なしに口コミで評判を広げることができる。また、現場での顧客サービス、情報提供、そして提案は、費用負担はあるもののそれ以上にその不満も含めて顧客のニーズやその将来方向についてかなりの情報量を、組織や個人の中に誘導できる。市場に密着し地に足の着いた業務を通じて無形資産が形成されていかなければ、企業は明白な理由もなく衰退していくであろう。無形資産の蓄積について直接的経路と間接的経路のそれぞれの利点と欠点を理解する経営者はその最適組み合わせに辿り着けるはずである⁵⁰⁾。

協同組合でも同様のことが言える。前者は、栽培・加工技術の開発、産地や銘柄によるブランド構築、そして組合員教育である。後者は、市場に密着した日々の業務を通じて流入する市場情報であり、顧客関係性を重く見る姿勢であり、事業者としての能力である。共同的対応の中で組合員の市場への個別的対応が見直されるならば、取り戻された個別的結合は企業者意識や意思決定能力に働きかけ、そこから導かれる個人事業者としての企業心は、経済的弱者による共同化の必然を自覚させるであろう。そして自覚を共有することは組織風土を醸成し、組合の紐帯を強化することにつながっていくことになる。およそこうした経済的動機の対極に位置づけられてもきた社会的動機、ことに協同組合精神もその源泉を辿れば相互に持ち合う個人的情報のプールであり、その情報プールに喚起される信頼であり、個人の中の無形資産に帰着すると考えられる。見えざ

る資産が組織の結束や効率を規定するとする理解には、社会的動機も経済的動機もその視野に入る。蓄積された情報が組織を動かすという点で、この両者は同質であり相容れない対立物ではない。

「社会的集団としての協同組合」の中から信頼という無形資産が生まれる可能性は大きいとは言えないが、むしろ、「混合組織としての協同組合」であることによる組合員の市場への関心が、私的利害の共有の必要性を自覚させることを通して迂回的に相互理解と信頼がもたらされる可能性はあるのである。

ところで、小論では社団法人という法的枠組みから混合組織へと思考の射程を拡張して協同組合を広義に解釈し、その特性やガバナンスを捉えることの不可欠を説いてきた。だが、協同組合やガバナンスを語る場合、概して協同組合法の立場から、役職員を基本的な人的資源と捉え、その奉仕性や総代会による理事会の監視機能を問題にしてきた。言うまでもなく、そうした観点を抜きにした議論は論外である。したがって、理事会では経営管理面での専門的知識や能力を強化し組合員代表理事を補佐するために経営、マーケティング、そして財務の専門家を構成員として確保するとともに、経営者の不正監視や法令遵守を徹底するためにもその任に耐える人材を理事や監事に配することの有効性を否定するつもりはない。

また、組合員本位の運営を方向づけられるような空気や組織風土を醸成していくこと、そして組合員の個別的な要求に耳を傾け、働きかけることによってその要望や意向を引き出し、その声をトップから職員に至るまでの組織全体で共有し、業務改善に結びつけていくことができる仕組みを実体的に作り上げていく作業を日々の業務を通して実行することが求められている。本論の文脈に従えば、行動を直接、また間接に方向づける無形資産についての議論は、組合役職員や従業員にも基本的には当て嵌まるということである。

なかでも、二元論的意思決定は、生産部会という事業運営組織を通して組合員の現場からの声を汲み上げ、それを総会から理事会へと辿る上からの意思形成に反映させていく協同組合的システムである。つまり、法理に沿うフォーマルな組合員意思による統制の流れを、インフォーマルな生産部会での日常

の業務を通じた組合員の意思形成によって補完するもうひとつの統制の道筋を確保する複線型のガバナンスである。そして、下からの生産部会での意思形成過程で、職員に期待されるのは、オペレーションの担い手であると同時に、組合員の声を含めた単なる情報の吸収ではなく、情報集約と改善課題への提案なのであるとする所見⁵¹⁾は妥当であろう。

それでも、そこに抜け落ちている視点があることを指摘しなければならない。「令外の官」とも言える生産部会でのボトムアップの意思形成の重要性を説きながらも、基本的には社団に立脚した諸機関を通じた統制パラダイムに論理の組み立ての足場が置かれているということである。それゆえに、役職員がどう組合員に働きかけるのかという問題意識が顕著であり、組合員は受動的位地に据えらる。それは、社団法人に基づく諸機関による統治がさらに市場での評価によって監視される株式会社の統治機構の擬制の上に立っているからである。ラディカルな市場の「足による投票」を持たない協同組合のガバナンスは、詰まるところ組合員自身の能動性以外には拠るべき立脚点を持たないと言ってもいいであろう。これは他者からの働きかけのみ解決される課題ではない。

時に事業運営に直接にかかわる生産部会の利害を代表する幹部が、組合の全体意思を代表する役員と強い緊張関係に陥ることもあるが、それも含めてそうした当事者としての緊張感の中から結果的には組合の活力が育まれていくことも珍しくない。意思決定権限が生産者に近いところに再配分され、何らかの形で組合員と「市場との関係」が再構築されていることが、こうした緊張関係や活力の源泉となっている。

事業運営に直接に参加し市場に係わる中で組合員に集積されるものが積極的な参加姿勢をもたらし、総会・理事会を通じた統治でも、事業運営組織を通じた下からの意思形成でも生きてくる。それには、たとえば、生産組合によって示唆されるような、最終的な事業の担い手である組合員というガバナンスの主体が確立されていく仕組みづくりが前提である。行動するということは情報に対処し意思決定することを意味する。それぞれの個別経営を取り巻く環境や市場から流入する情報が直に届く位地に組合員が置かれ、日常業務の実行がそうした情報を処理

し積み重ねていくような仕組みが求められているということである。それが組合ガバナンスにとって最重要課題である。職員に期待されるのは、情報を組織に囲い込み「内部化」するのではなく、情報の流れを管理し、組合員の中に企業家能力や当事者意識が育まれるようにあらゆる情報支援を惜しまないことである。

二元論的意思決定システムは正規の統治機構のみに依存するのではなく、これを補完する第2の下からの多様な意思形成の流れが存在することによって協同組合らしいガバナンスが完遂されるとする見方である。しかしながら、プリンシパル・エージェンシー理論による説明を妥当であるとしても、混合組織である協同組合の代理行為への委任に関して制約があるとするならば、役職員が統治のために何ができるのかという発想は、依然として社団法人に立脚する統治パラダイムの域を脱しているとは言えない。社団法人であることの法理論を踏まえながらも、組織と市場を併せもつ混合組織としての生産者事業協同組合の組織特性に焦点を合わせ、本来は事業者である組合員の能動性が発揮されるような仕組みづくりや情報の流れの管理への取り組みを抜きにしては、二元論的意思決定システムも真に組合員本位のガバナンスを保証するものとはなりえないと言わなければならない。

おわりに

外部の機会主義に対抗するために取引が内部化されるが、これに起因する協同組合の準レントを維持するためには、内部の機会主義をも排除しなければならない。内部に潜む機会主義は組合員相互間の衝突や組合員・組合経営者間の離反から発生する。機会主義を抑さえ組合の結束を高めるために、生産部会を持つ二元論的意思決定システムの可能性と限界を論じてきたが、現実には定着しにくいという傾向が現れているのも否定できない。

それは、現状では組合員と「市場との関係」の再構築がさほど容易ではないということや、專業農家割合の減少の進行に伴い生産部会内外の参加組合員・非参加組合員間、そして生産部会内部の組合員間の利害調整が困難になるという問題があるからである。この傾向は、一方で、意欲的專業農家が協同

組合を離れる農業法人台頭の動向ともつながっている。法人化の台頭は農事組合法人の増加と株式会社化の流れを含んでいる。前者は、「組合内組合」とも言える生産部会による組合員の市場との結びつきの修復を通り越して、混合組織という特徴を鮮明にする方向への動きであり、後者は市場システムのただ中へと身を投ずる動きであると考えることができる。

セグメント会計の導入による経済事業部門の金融・信用部門への依存体質の明瞭化は、経済事業の弱体化に対する危険を喚起したものの、そうであるからこそ一層切実に專業農家の発言力の低下が招く非專業農家寄りの調整的な組合運営を現実的対応として容認せざるをえない状況を生み出すに至っている。これは、組合員の「市場との関係」を見直す姿勢を後退させることにもなるし、職能組合としての内実の強化よりも組合の組織規模拡大によってその場を糊塗しようとする利害調整をも生んだ。

組合規模の拡大や組合員の異質化は組合員相互間の経済的衝突や利害の不一致を深刻化させ、それに起因する組合の弱体化を補うためにさらに規模拡大が求められるという構図で説明できる。その異質な組合員の対峙による危うい均衡の上に、むしろ、組合員・経営者間のエージェンシー問題は表面には現れにくい常態化していく構造がききつつある。

問題は、セグメント会計の厳密化は総合経営の金融部門への依存性と総合経営の歪みを明確にしえても、組合経営の財務健全性の上からはむしろ非專業農家寄りの利害調整の根拠を提供し、このことを通して導かれる利害の均衡よる組合員間の離反回避、組織維持、そして組織拡大が、時に協同組合の充実であるかのような容認を不問に付すことである。市場の監視を受けず、その資源配分のメカニズムに組み込まれていない協同組合は個々の零細な事業者を束ねることによって資源集積を可能にする。土地も含めて生産要素が一つの組織に結合されるのではなく、個別の事業者に分掌されるように、市場を通して流入する情報が組合員の中に無形資産として定着することで組合総体としての生産性が向上する組織構成になっている。この混合組織としての特性が閑却されれば、事業者の職能組合としての統治基盤が見失われてしまうことにもなるであろう。

注

- 33) 特定の仕事のみ用いられる特殊知識 (transaction-specific idiosyncratic knowledge) には2類型ある。組織中枢で集権的な評価・制御が可能な組織中心的特殊知識 (central idiosyncratic knowledge) とそれが不可能な組織周縁的特殊知識 (peripheral idiosyncratic knowledge) である。後者については、モラル・ハザドを回避するにはその仕事の評価を事後的に市場に任せるほかはない。その例として、保険外交員の仕事や農業労働などを挙げることが出来る。(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.328-329.)
- 34) 拙稿「エージェンシー・モデルと業績評価」、西村明編著『管理会計の分析方法』同文館、1988年5月、233-254頁。
- 35) わが国の法制上は、剰余が構成員に分配されている場合も、それが一定の制限内に置かれている場合は営利企業とはせず、協同組合は営利企業とアメリカ型の狭義の非営利組織 (NPO) としての公益法人との中間法人とされるが、アメリカでは「剰余の非分配制約」を非営利とする考え方からこれに該当するのはNPOのみで協同組合は営利組織と考える。角瀬・川口編著『非営利・協同組織の経営』ミネルヴァ書房、1999年3月、130-131頁参照。
- 36) 商法第254条第3項。
- 37) 農業協同組合法第41条。
- 38) 大塚喜一郎『協同組合法の研究』有斐閣、1968年、337、338、356頁。
- 39) 農業協同組合法第72条の12第4項。
- 40) 農業協同組合法第72条の9
- 41) 増田佳昭「協同組合における組合員の経営参加一利用者主導型のガバナンス」、山本・吉田・小池編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス』家の光協会、2000年9月、72-74頁。
- 42) 増田、前掲書、75-78頁。
- 43) R. Phillips, "Economic Nature of the Cooperative Association", M.A.Abrahamson and C.L.Scroggs (ed.), *Agricultural Cooperation-Selected Readings*, 1957,p.143.
- 44) Holger Bonus, *op. cit.* p.310.
- 45) *Ibid.* p.311.
- 46) *Ibid.* p.311.
- 47) J.S.Coleman, "Introducing Social Structure into Economic Analysis", *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 1984,74, pp.84-88 ; J.A. Wall, Jr., "Effects of Constituent Trust and Representative Bargaining Orientation on Intergroups Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*,1975, 31, pp.1004 - 1012 ; R.N.McKean, "Economics of Trust, Altruism, and Corporate Responsibility", in E.Phelps (ed.), *Altruism, Morality, and Economic Theory*, NewYork, pp.29-44.
- 48) H.Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press:Cambridge, Massachusetts, and London, England, 1987, p.24.
- 49) *Ibid.* p.23.
- 50) *Ibid.* p.24-27.
- 51) 増田、前掲書、77頁。