

海外論文&レポート

大規模な協同組合およびミューチャルにおける組合員参加：その理論的モデル

ジョンストン・バーチャル／リチャード・シモンズ

翻訳：大谷 正夫（東京都／協同総研）

2000年6月27日、ヨーロッパで最大のミューチャルであるスタンダード・ライフ (Standard Life)の組合員は、組合員持ち分が2000ポンドから6000ポンドにもなると予測できる幸運を拒否して、投票の結果、ミューチャル*としてとどまった。しかし実際、組合員所有とは何を意味するのであろうか？ 利用者組合員はどのように運営に参加しなければならないのか？ 理事の組合員にたいする責任とは何であろうか？ 組合員との関係についてミューチャルの記録を擁護するのは難しい。スタンダード・ライフは全くその典型である。非ミューチャル化 (de-mutualization) の投票の影響について、その惨めな出席率は、出資者にたいしてよりも、理事会に対しては殆どプレッシャーとはなっていないと、或る批評家は指摘している (Steel,2000)。

またある批評家は、出資者にほとんど説明なしに、理事会がゴルフ・トーナメントに5百万ポンドのスポンサーとなっていることを指摘している (Paul,2000a)。ミューチャルの地位を守るために、広告宣伝をふくめ、1000万ポンドの支出をし、ミューチャルには株主はいないと説明しながらも、組合員にたいする民主的な報告義務については何ら触れてはいないのである。

また反対者からは、理事会は次のように批判された。すなわち、もしミューチャルでなくなったときに、その結果、組合員に支払われる額についての予想を正直に説明せず、いずれの場合にも現在の出資証券は守られるという説明も行っていないと。

また支持者からも批判された。それはテレビ宣伝のコストについての開示を拒否し、裏書き担保証書保有者 (endorsement mortgage holders) にたいし、利益の減少について投票前に説明しなかったことなどである (Paul,2000b)。

これらの疑問は、投票の発表のあった朝にすぐ提起されたものである。スコットランドのある有力紙の社説では、これは組合員を大切にし、連絡を密にするための目覚ましであると述べている (The herald,2000)。事業体のSFE (Scottish Financial Enterprise) のCEOは次のように述べている。スタンダード・ライフは出資証券保持者との連絡を改善せねばならぬことに気が付いた。そして組合員と如何にコミュニケーションするかについて、正しく教訓を学んだのであると。ミューチャルのCEOは、組合員に相互扶助 (mutuality) の利点を、より良く販売できるようになったと認めている (Flanagan,2000)。

*ミューチャル：相互保険、ビルディング・ソサエティ (住宅建築のための金融組合)、クレジットユニオン、友愛組合などのことで、広くは協同組合、労働組合も含めた相互扶助の組織をさす。

我々は多くのことを学んだ。来る数カ月の間に、組合員との関係のすべてのあり方について見直しを進めると、議長は述べている (MacConnell,2000)。

理論上、ミューチャルの組合員との関係の戦略を導き出すための、2つの原則がある。それは、ロッチデールの協同組合原則からの民主的コントロールと、組合員の利益である (Birchall,1997)。事業の利用者である者はすべて、組合員となることが可能でなければならない。そして組合員が最終的に事業をコントロールしなければならない。日常の決定については選出された理事会に委ねるが、重要な決定については、定期または臨時総会において、確固とした意見を述べ、あるいはもし定款変更があるときなど、郵便による投票等で意見表明をせねばならない。組合員はその結果、ミューチャルとの取引高に応じた利益 (benefits) が受けられるべきである。これらの2つの原則を実践するには、最低限の組合員の参加が必要である。

スタンダード・ライフの例をとり、これらの点について、実際上どうなっているかをみてみよう。まず、スタンダード・ライフには450万人の出資証券保持者がいる。その内、利益配当付き証券保持者の230万人が組合員として認められている。既に民主的コントロールは危険にさらされている。この230万の組合員が、どのようにコントロールを行っているかを観察することは極めて難しい。何故ならば理事会は極めて低い出席率の下での総会で選出されているからである。最近投票が行われた特別総会でも、出席は僅か800人であった。あるミューチャル、例えばネーションワイド・ビルディング・ソサエティ (Nationwide Building society) などは、組合員の郵便による理事の選挙を始めた。しかし何らかの組合員組織がない場合には、通常の組合員が選ばれ

ることは難しい。通常、殆どのミューチャルの理事会は自薦によるもので、深刻な反対に殆ど遭ってもない。ただ、非ミューチャル化の提案や、業績の悪化の時にはじめて、組合員は自主的に動くのである。二番目に、取引高に応じた組合員への還元は、理事会が決めるのである。スタンダード・ライフの場合、投票のあとすぐにCEOは組合員にたいする還元 (loyalty payment) はないものと発表した。

幾つかのビルディング・ソサエティ (特に Britannia) では、組合員になってからの年数による還元 (loyalty bonus) を導入している。しかしこれらは、生協での利用高配当のように、全組合員の民主的決定によるものではなく、理事会の事業戦略の一環としてなされているものである。このようなミューチャルにおける民主性欠落のひとつの原因は、理事会が民主主義を育てようとする動機を持たないことにある。ミッシェル (Michels) の指摘する寡頭化の傾向は普遍的な現象である。これに対しては、外部からの力 (社会的運動や利害関係の集団など) によるか、または、より一般的には、理事会それ自身が民主的価値を重視することによってのみ、立ち向かうことが可能なのである。イギリスにおいては、19世紀の終わりに、ミューチャルは社会運動の一部ではなくなった。なぜなら、組合員の住宅取得の問題を達成して解散し、後に通常の住宅の金融機関として組織されたからである。外部からの圧力がない場合に、理事会が民主的改善をはかることを期待することはできない。民主性欠如の他の理由としては、大勢の組合員と連絡をとることや、彼らを組織することは至難なことであるからだ。ここに2つの問題がある。一つは、文字どおり数百万人の組合員と連絡を取り、反応を引き出すことはコストも嵩み、事務的にも大変なことである。スタンダード・ライフの230万組合員は、

典型的と言えない数字ではない。そして、幾つかのビルディング・ソサエティではもっと数が多いのである。二番目には、組合員の無関心がある。スタンダード・ライフの非ミューチャル化についての投票という、特殊な条件のもとでさえ、半数以下の組合員（11万人）しか投票をしなかった。

この章の後半において、大規模のミューチャルや協同組合において、何が組合員を参加させるのか、そして組合員参加を保障する理事会の戦略が可能であるのかを問いかけ、この問題を考えてみたい。もしそれらに対する答えがノーであるならば、非ミューチャル化して市場の規律に沿わざるを得ないのか、という深刻な問題が提起されるのである。それらは株主による精査と、流動する株価のシグナルや、事業が過剰資本または不振の際、敵対的買収の危険にさらされることを含んでいる。

この問題に答えるため、先ず何が人々を参加させるのかについての理論的モデルを提起し、これを大規模のミューチャルに当てはめてみることにする。

何が組合員を参加させるのか？

動機理論を検証する前に、参加とは何を意味するのかを理解することは重要である。協同の社会心理学的研究において、アーガイル (Argyle) は、" 仕事、レジャー、社会的関連において、共通の目標を求め、共同作業の喜びや、あるいは単に関係を深めるために、調整された方法で一緒に活動すること" と定義している。ここで "仕事、レジャー、社会的関連" を "組織のミューチャル様式で" と置き換えれば、参加を説明する定義となるのである。さらに、参加の3つの異なったタイプの違いが判る。アーガイルはこれらを物質的報酬

(material rewards) のため、地域関係 (communal relationship)、そして調整 (co-ordination) のための協同とに分けている。これらはこの論文の著者が、住宅協同組合で行った調査による3つのタイプと極めて類似している。

- * 協同組合において決定に参加する
- * 協同組合の目的を深めるタスクを遂行する
- * 協同組合と関連した社会的活動に参加する

決定に参加するということには、協同組合またはミューチャルの、すべての民主的側面が含まれている：総会への出席、委員会の委員になること、小委員会をつくることなどである。これは通常、決定的なものであるとみなされている。なぜならば参加なくしては意志決定は民主的ではあり得ないからである。またマネジャーや理事は責任を問われないからである。仕事の遂行には、組合員の無償のボランティア活動が含まれる。小さくて有給の労働者を雇えない協同組合においては、それは組織の生存にとって決定的である。大規模なものにさえ、組織の質と有効性を増すためには、有償労働に加えて無償のボランティア活動も必要な筈である。それは、公式的な会合への参加は難しいが、何らかのコミットをしたいと表明している人々に、代替の場を提供することになる。そして組織と関連した社会的活動への参加がある。協同組合およびミューチャルが、ただその目指す目標のための会議以外に提供するものは、それぞれその範囲は異なっている。あるものは副産物としての社会的活動があり、他ではそれを意識的に、広い意味での仲間意識づくりに活用している。このような場合にも、会合への出席が難しく、会合がつまらないと感ずる人々にたいし、そのような参加には取り組み易いとい

う魅力を提供している。そして、そのことは、文化的な、そして資金造成などのイベントを組織するのに、しばしば既に組合員が持っている手腕を活用するのである。動機理論から導きだされた主張は、これらの3つのすべての参加を考慮に入れなければならない(Birchall,1988a)。しかしミューチャルにおいては、決定に参加するということは、もっとも至難な問題ではある。

意志決定の参加にはヒエラルキーがある。先ず情報を流すことから始まり、情報を受け

行動し、相談し、真の組合員コントロールに向け組合員が係わることである(図1参照)。その水準がより高くなると、ミューチャルの理事会が、その原則として持っている組合員コントロールによる事業を実践しようとする試みが、より本物になるのである。

このことは、何も組合員がいつもヒエラルキーのトップを望むということの意味してはいない。組合員は、よき連絡と相談とを評価するのである。到達した水準は、論議された問題点と、組合員により何が決められるべき

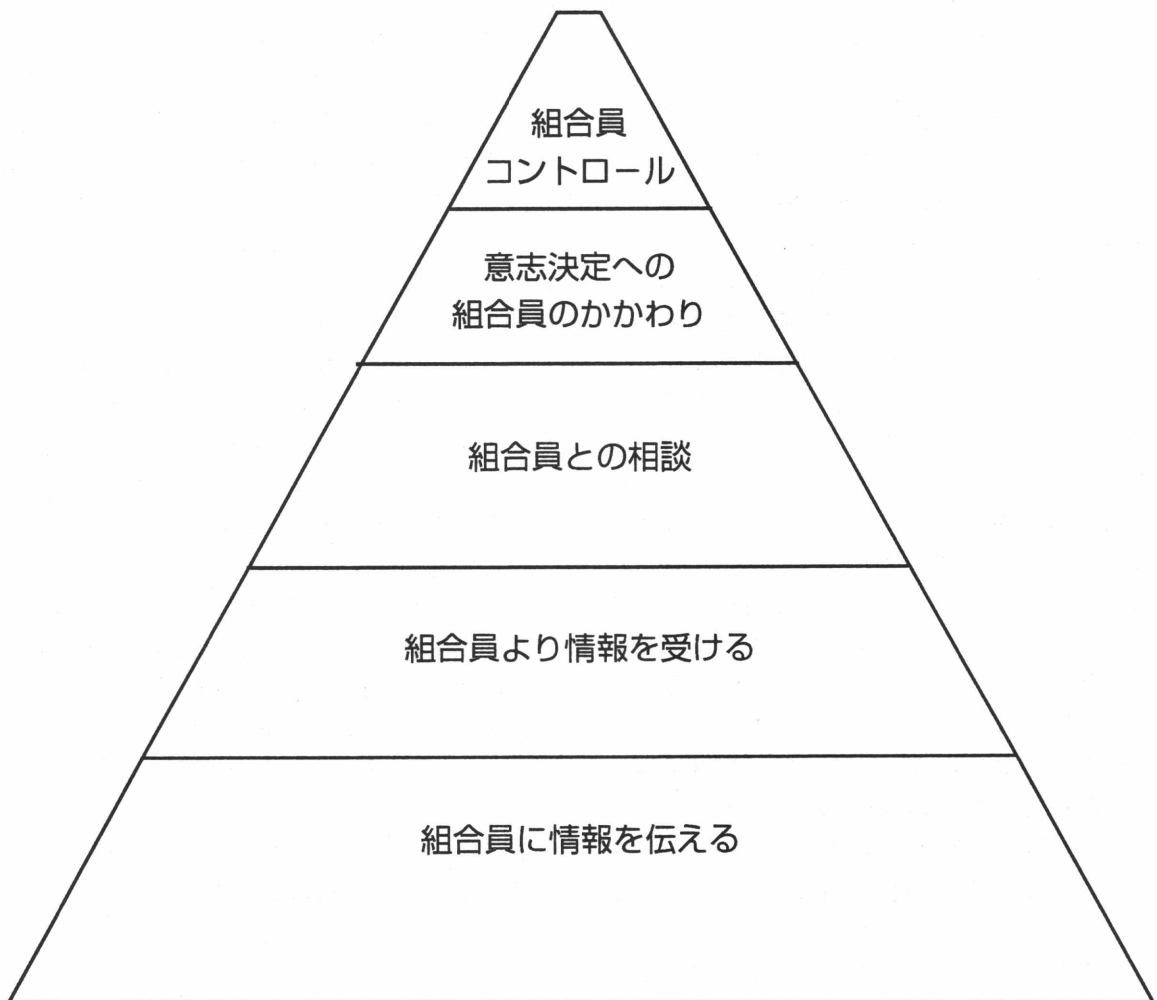


図1：組合員参加のヒエラルキー

か、そして何が理事またはマネジャーに委託されるべきかについての事前の同意と理解によるものである。重要な問題について組合員に投票を要請するミュニシャルは、組合員のマーケット・リサーチも可能で、それをすべきであり、ニュースレターにより定期的に情報を組合員に流すべきである。

大規模ミュニシャルにおける参加についての研究は極めて少ない。生協のこの点での文献が役に立つであろう。何故なら、生協では参加のレベルについては、ずっと以前から問題になって来ていたからである。1965年に発表された調査研究によれば、イギリスの生協では、組合員参加は1%から5%となっている。しかし、政党や、その他反対のための組合員グループが活発なところでは、もっとも高くなっている (Ostergaard and Halsey, 1965)。

協同組合民主主義の国際共同プロジェクトによる最近の研究では、大規模生協において、どのようにして組合員民主主義が意味あるものになるか、について取り上げられた。プロジェクトは、どのように参加がなされているかについての、興味深い幾つかのケース・スタディを紹介している。しかし、そこでは何が参加の基礎となっているかについては尋ねてはいない (国際共同プロジェクト, 1995)。したがって、この問題について適用できる新しい、他の代替りの考え方はないのである。まず何が参加の前提条件であるのか、そして最初に何が人々を参加せしめるのかについて、文献を要約してみよう。そして、動機についての2つの相反する理論を紹介しよう。一つは個人主義的であり、もう一つは互助主義 (mutualistic) 的なものである。

そして、ある人々が何故関与することになり、また何故他の人々は関与しないのかを説明する5つの異なる態度についてまとめてみよう。どのケースについても、大規模ミュニ

シャルの状況に理論を適用し、何が参加戦略の要素であるかについて、一般化を試みた。

参加の前提条件

アーモンドとベルバ (Almond and Verba) 氏による市民文化 (civic culture) の先駆的な研究以来 (1963)、参加は民主主義を守るために必要であるが、それを促進することは難しいとの一般的な認識が広まった。参加は、通常の教育レベルによる意識的な方向づけと、国民、グループ、個人の経験に深く根付いている情感的、価値評価的態度にもよるのである (同上, 1989)。ここで動機についてのより詳細な理論が求められている。既存の理論は、参加レベルと前提条件 (例えば教育レベル、収入グループ、年齢やジェンダーのような個人的特徴) や、成果 (outcomes) (自負、深い知識など) と緊急性 (行動の引き金となるような問題) との相関関係を明らかにしている。しかし人は何故それぞれの場合に、参加することを選ぶのかについて、これらは尚、説明不足である。直接の動機をとりあげる理論、例えば、含まれるコストと利便の合理的計算、自分たちの集団 (community) を護るという欲求や、堅持している自身の信念の発露のためなどは、十分な説明に近づいているといっても良い。手段 (instrumental)、協調 (communitarian) そして意義 (expressive) という局面に焦点を当ててみると (Parry その他のまとめ, 1992)、それはまだ部分的説明にとどまっている。

図2は、参加の前提条件の論文を要約したものである。参加を決める際に、人々はそのチャンスに気づく必要がある。そして、気づくには多少の時間がかかるものである。曾て組織への参加について、全く戦略を持ったことのなかったところでは、即効を期待するこ

とをベースとしてはならない。そしてマネジメントや理事会が、そのような機会を提供する、長期にわたる努力を基礎としなければならない。

参加を希望する人々は殆ど、時間とエネルギーをもっている。しかし忙しい人でも、そのために時間をしばしば割くものであり、職業上の身分、家族への拘束と、参加への意志の間の関連性はそれほど強くはないものである。いずれにしても、ミューチャルでは、いかなる場合でも、組合員に多くの時間を割くようには要請していない。個人の資源(personal resources)が大事である。収入と教育レベルと参加の間には相関関係がある。組合員が中流から高所得者で、平均よりも教育

程度の高いミューチャルでは参加を奨励するのは容易である。しかしその結合は弱いものである。

生協で伝統的に低所得者によびかけているところでは、参加について良い記録をもっている。そして、過去に労働組合運動や政党に参加した人々の経験を資本化している。そのようなグループの資源(group resources)は重要であり、しばしば参加者は、家庭の事に携わっている人々の中から見いだされるのである。

個人の社会に対する見方(outlook on civic culture)は重要である。無力感と、社会の主流からの疎外感をもつ人々の参加はより少ない。これは組合員が中流階級である金融のミ

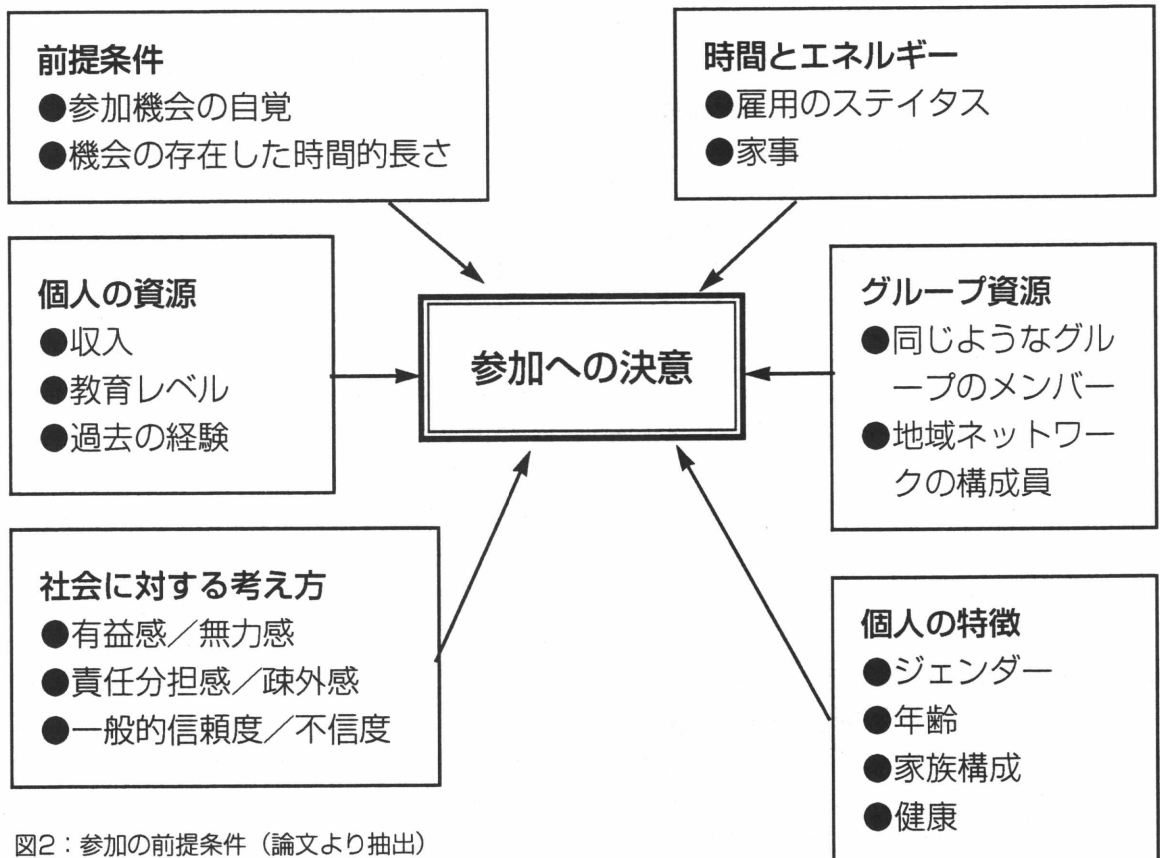


図2：参加の前提条件（論文より抽出）

ユーチャルでは殆ど問題とはならないが、例えば、社会的に阻害された人々の間で活動するクレジット・ユニオンでは影響がある。さらに、システムへの不信と、権力者が人々の代わりに意志決定をしてしまっているとの認識は、これまた参加へと導くものである。しかしそれは、より性格の反対な参加である。

説明するモデルを選ぶに当たり、人々は生来、個人的なのか、それとも協動的なのかについての問題を検討しなければならない。これは社会心理学上 (Argyle,1991)と、方法論上分類した個人主義者と協同主義者 (communitarians) の間の認識論 (Avineri and De-Shalit) 上の論争点である。20年前の論争では、殆どの行動は個人主義的な遺伝子により説明できるとする、革命的生物学のパラダイムに占められていた。協同がより得になる戦略であるにも拘らず、信頼の欠如により個人を裏切りに導く“囚人のジレンマ” (prisoners' dilemma) によってそれが邪魔されると考えられた (Dawkins,1976)。しかしこの理論も、与えられた一定の期間 (その他の指定する条件) に、利己主義者も協同することを学ぶことができることを示唆する“ゲームの理論”からの洞察により、修正されてきている。社会学者たちは、個人の利益の計算について修正し、高い信頼関係を生み出している、習慣的行動や社会的連帯の成長の重要性を強調している (Birchall,1989)。政党のメンバーによる参加の研究において、ホワイトレーとサイド (Whiteley and Seyd) は、合理的選択と心理学的理論を結合して、それをハイブリッド・インセンティブ・モデル (hybrid incentives' model) (1998) と呼んでいる。

個人主義的と他は協動的 (communitarian) の2つのいずれかの選択に際し、我々は同様なアプローチを提案する。しかしそれらを一つの理論にまとめるよりも、それらを別々にし

ておくようにしたい。同じ一連の目的にたいし、デンジン (Denzin) がいうところの理論的三角分離法 (theoretical triangulation) を用い、即ち複合的な見地をとることにする。そしてさらにデンジンが示唆するように、そうすることで一層総合的な理解が得られるであろう。つまり最初は矛盾的と解釈されたものから、それぞれの特徴点を結合させるネットワークが働くであろう (1989,p243)。

参加の個人主義理論

個人主義理論者のアプローチは、1950年代の終わりに、ジョージ・ホマンズ (George Homans) が発展させたもので、行動心理学と基礎経済学とのブレンドであり (Homans,1974)、人々は個人の賞罰に動機づけられるという仮説に立ち、それらがどのように相互に作用するのかという極めて単純な一般化を行った。ミューチャル主義的アプローチは社会学者の PIソロキンが発展させた。人々は共同の目標と協同意識 (sense of community)、協同組合の価値に動機づけられると想定した (Sorokin,1954)。

ホマンズは、人々の行動は報酬 (payoffs) …報奨および罰則の程度により動機づけられると想定した。図3は彼が一般化したものをまとめたものである。

最初に、人々は個人的にそれが利益があると感じれば、参加を継続する。彼らが利益と感ずるものは何かといえば、金銭をはじめとして、個人の地位、他者にあえる機会、大きな理解と自信を得ることなど多く存在している。参加を促進させようと思うならば、どのようにすれば組合員に利益となるかを、彼らに問うべきである。何故なら人々に興味を抱かせるものは多様であるからで、報奨のミックスによる幅広いアプローチが必要となる。

理事会の投票についての呼びかけを例にとってみよう。あるものは呼びかけられたことに満足し、またあるものは、どのような人々が立候補しているのかに興味を持ち、また他のものはそれが大事であると考えて投票をするのであろう。またあるものはただ、何か賞品を引きあてる（prize draw）かのような投票形式のときにのみ応ずるのであろう。

第2に、人々は価値があると思うベネフィットの取得について、合理的な計算をするものである。戦略はそれになかったものであるべきで、人々を落胆させるものであってはならない。人々が、例えば商品のテストに参加する機会を約束されたとき、約束されたインセンティブは期待に沿うものでなければなら

い。第3に、組合員がベネフィットを価値あるものと思うほど、一層参加をするものである。これはミューチャルにとって重要な結論である。何故なら、抵当権や年金のような、組合員により高く評価される長期の商品を提供するからである。もし組合員が積極的に参加しないならば、それは無関心からではない。人々が参加するとき、いつもこのようなベネフィットの計算をする訳ではない。それ自体、高くつく作業である。最初に参加するようになると、会合に続けて出席したり、投票したりとかの参加の習慣が身につくのである。これは参加を促進する側にとっては良いニュースである。

さて等式の否定的な側面をみると（図3）、

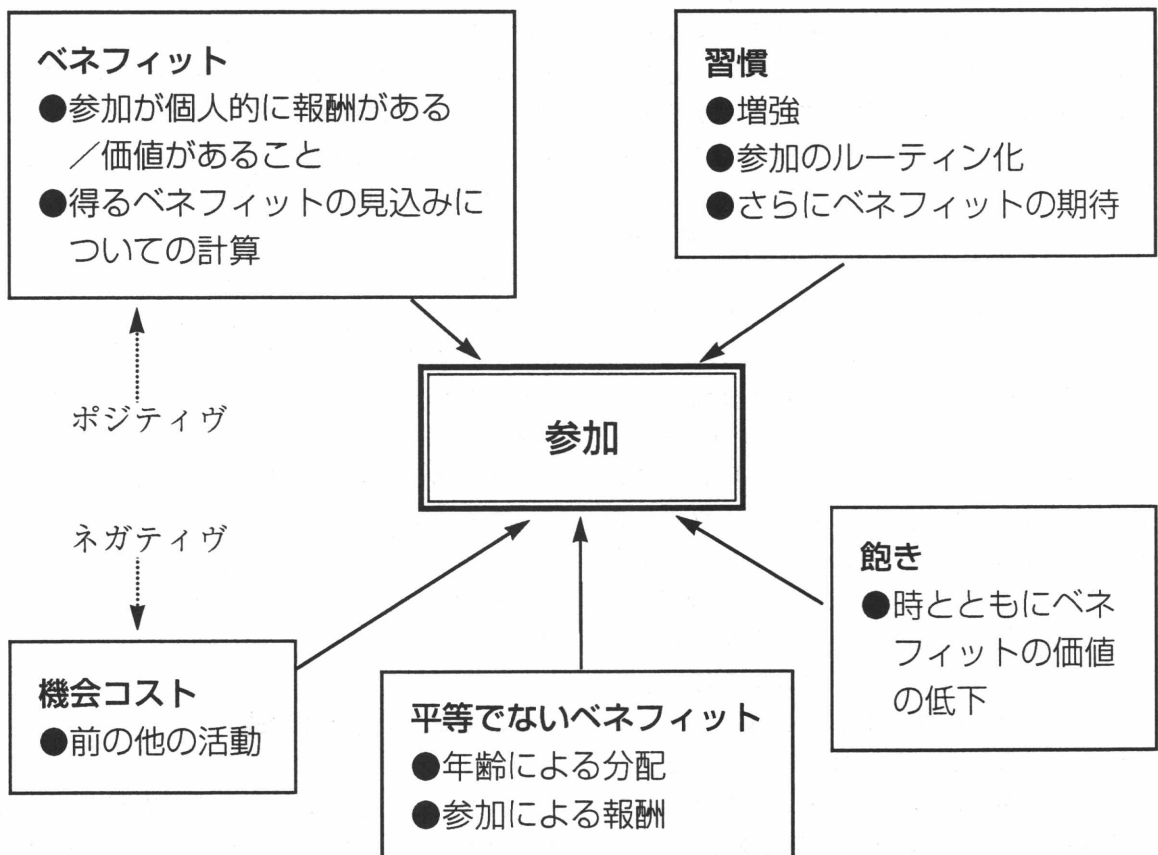


図3：参加に影響する個人主義的変数（ホマンズより）

もしベネフィットが期待に添わなくなるか、または時とともに、その価値が参加者にとって低下するならば、参加は結果的に急落していく。もし、参加の見返りが以前に比べより少なくなったと人々が思うなら、新しいインセンティブが考えられねばならない。時々、組合員は参加の機会コストを計算したり、また計算し直そうと思うものである。このようなコストの性格はベネフィットがそうであるように、個人により異なっている。それは人が自分自身の時間を、何に当てたいかによって異なるのである。ホマンズは次の様に述べている。コストのかかる活動にたいし、代わりの報酬のある活動が、事前に用意されていなければならないと (1961,p59)。雇用されていない人々は、フルタイムで働く人々よりも、コストはより少ない。子供の面倒を見なくてはならない女性は、そのため留守の子守などの直接コスト、または間接的に誰かがその役割をになうためのコストがかかるのである。特に、参加には人に関係するいろいろなコストがかかるのである。これは会議の面白さ、退屈さの度合い、長く座っている不快さの度合いや、また何が進行しているのか理解できないでいるもどかしさも含まれるのである。他の条件が同じならば、これらは長期的には参加を低めるのである。会議に快適な部屋、託児施設、会議所への交通、投票用紙やアンケート用紙などの簡単な回収法を用意することなどによって、組合員のコストを最小化する戦略は、よりよい成功を収めるであろう。組合員は参加によるベネフィットが、如何に分配されるべきかについての意見を持つものである。参加もせず他に同じベネフィットを得るようなこと、それはよく知られた“ただ乗り”問題であるが、コストをかけて参加する人々は怒り、不満を感じるであろう。

もし参加者が参加に応じてベネフィットを

受け取るなら、より参加は高まるであろう。協同組合の組織者が見ているように、人々は彼らの努力にも拘わらず、一旦失望させられると、新しいインセンティブに興味を持ち難い (Levi,1988)ものである。一つの失敗は未来にたいし大きな影響を与える。

勿論、ホマンズの方法には厳しい限界がある。人間の行動を、実験のための条件下で、動物実験、そして人間の主題についての実験から仮説を導くのは還元主義者 (reductionist) である。個人の行動が分かれば社会行動も一般化できるとするのは個人主義者 (individualist) であり、グループに属する効果を見ていないのである。それはアメリカの資料にひどく依存しており、他の文化は個人への報酬を、それほど高くは評価しないのである (Homans,1961 p.7)。我々の目的にとって最も大事なことであるが、それがミューチャルや協同組合に適用された場合に有効なのは、対象者が実際に実用的な (instrumental) 見解をもっている場合のみである。6つの住宅協同組合の調査によれば、組合員が実用主義的態度である一つのケースのみに説明できることであった (Birchall,1985)。参加者自身がよりミューチャルな感情を表明しているときに、その共同の感情と目的を表明している社会観を、個人のベネフィットための表現であると歪曲するのは、非倫理的であると思われる。参加者のミューチャルな

基づく動機を、文字どおり受け止められる理論が必要なのである。そのためソロキンに戻ろう。

参加のミューチャル理論

ソロキンは参加のレベルに直接影響のある、キーとなる5つの独立した変数 (Variables) をあげている。継続 (Duration)、範囲

ロッパの生協の組合員は、合併により大組織になることに抵抗した。その一つの理由としては、彼らはただ自分たちの村や町だけを、よく認識し得るからである (Birchall, 1994)。第二に、効果ある参加民主主義には限度があるということである。これは会議において容易にみられることである。すべての願望が聞き入れられようとすれば、発言で言及できる範囲や、必要とする会議の時間に限度があるからである (Dahl and Tuft, 1973)。ここで一般化すると、組織が大きくなると、参加のレベルは低下するということである。一方、幾つかの大生協において、参加を促進する方法を發展させてきている。それは、地域の民主的機構の創設と、人々の知識を増進させるためのニュース・レターやその他のメディアの活用、消費者運動としての大勢の動員などである。この場合、日本の班のように (Nomura 1993)、小基礎単位からの参加から成り立っている時に、うまくいくのである。

適切さ (Adequacy) ということとは、組織がその目的に成功しているかどうかに関係している---適切さが大であるほど参加も大きい。自明なことであるが、組織が失敗したと思えば人々は参加しない。成功していれば、彼らの参加が重要であることがわかり、励まされるのである。これは、共通の目的について、ホマンズの報酬に関する最初の仮説についての、強調主義者の言い直しである。協同組合の促進者はこの一般論をよく理解している。例えば、農業協同組合運営に関する重要な本の中で、協同組合の組合員の参加の程度は、協同組合が一人一人の組合員の日常生活に、どんなインパクトを与えているかによると、パーネル (Parnell) は書いている (1995, p105)。彼はこのことから、協同組合は組合員のニーズに応じた商品やサービスを提供することに焦点を合わせねばならない、という教訓を引

き出している。

ミューチャルや協同組合が、組合員のニーズが何であり、何を供給すればよいのかを見分けなければ、組合員は参加しないのである。密度 (Intensity) は、組合員の協同意識 (sense of community) に関係し、それが大きければ、参加も大きくなる。もし人々が互いに気持ちの上で結ばれていれば、お互いの福利について気遣い、彼らの経済状況や環境を改善することに一層関与し、彼らの行った改善に、より大きな価値をおくのである。世界の幾つかの、最も成功している協同組合運動が、地域のアイデンティティの表現であることは偶然ではない。例えばスペインのバスク地方のモンドラゴン協同組合や、カナダのフランス語圏であるケベック州の信用協同組合運動がそれである。不幸なことだが、協同組合やミューチャルの引き続く合併による、国内での大型化や、多国籍企業への転換においても、参加促進者の立場からみると、地域的な特徴はその場合ほとんど見られなくなっている。しかし、ミューチャルの本部のある地域においては、わずかな忠誠効果 (loyal effect) があるであろう。スタンダード・ライフは、ミューチャルとして留まることのキャンペーンにおいて、スコットランド経済に果たしている貢献を強調している。僅かなもう一つの効果は、ミューチャルのブランドにたいし組合員の抱く忠誠と愛着の感情である。

純粋度 (Purity) は参加の動機の基礎をなす価値と関連している。純粋度がより高ければ参加もより高くなる。如何なる組織においても、メンバーは、それが根底においてもっている一定の原則によって活動していることを知り、満足を引き出すのである。そしてホマンズの言い方によれば、彼らはそれが参加の報酬であると考えるのである。純粋度がより高くなるほど、参加もより高くなる。非ミ

ューチャル化議論により、スタンダード・ミューチャルのような、単位ミューチャルのレベルにおいても、そしてビルディング・ソサエティ組合員協議会 (Building Society Members' Association) のように、その事業分野全体においても、組合員により防衛組織の立ち上げが促進されるのである。これは非常に重要な展開である。それは大多数の組合員を代表することを依頼された、ごく少数の組合員が存在し、彼らはそうすることにより個人的な満足を得ているのである。さらに依頼されれば、身についた責任感と義務感をもって参加をする人達もいる。ある人々は義務を感じ、他の人々は感じないという理由は不思議であるが、それは、協同組合の価値と原則について、公式、非公式の教育によって強化されることを我々は知っている。特に貴重なことは、協同組合において、自とみられる事業の面と民主的な側面が、良く統一されていることを学ぶことである (Jakobsen, 1995)。

時には協同組合のみへの関与により、十分に参加を育成できる。しかし、協同組合がより広い社会運動の一部になっているときには、参加への著しいインパクトがあるのである。例えばヨーロッパの生協で、協同組合ウイメンズ・ギルドが、女性問題について、より広くキャンペーンを行ったとき、参加は高かった。70年代のアメリカやイギリスでの健康食品協同組合での参加は、広い意味の使命感から出発したものである。生協がその本来の役割を、もともと小売業としてではなく、消費者の運動としてみるとときには---前世紀のイギリスや戦後の日本---高い参加が伴うのである。イギリスの協同組合銀行や、最近では協同組合保険 (Co-op-erative Insurance Servics) が示したように、組合員の倫理的な、あるいは環境を意識した事業政策の要望に応えることを開始したミューチャルは、その宣言され

た価値を共有する人々の間に、参加を促進するのに何の問題もないはずである。

フィードバックとシンナジー効果

實際上、すべてのこれらの変数は、力を変えて現れ、時と共に変化し、極めて複雑であるが、それ相応に予測しうるものである。それらが、どのように同時に作用するかによって、有効な、あるいはそうでないサイクルをつくるのである：各独立変数の強さあるいは弱さは互いに補強し合い、参加のレベルに累積されたいインパクトを与える。有効なサイクルが軌道に乗ると、効果は相乗的で、同じ方向に働く幾つかの変数の結合された力は、それらが別々に働くのに比べて大きいのである (図5参照)。このため、あるエリアのミューチャルまたは協同組合の改善のための介入は、通常、他へノック・オン効果 (knock-on effects) があるのである。例えば、継続は純粋にたいして、ネガティブに変化すると一般的に考えられている (Michels)。時の経過とともに組織への関与は衰退すると予期され、寡頭政治が始まるのである。これはミューチャルにおいて実際に起きたことなのである。一方、継続は時には異なった風に作用する。時とともに習慣が形成され、組織にたいする関与と、その構造での参加は慣習化し、当然のこととなってしまふ。生協での活動的な理事が、経済の後退が何十年も続いているのにもか拘わらず、理事にいつまでも固執するのはそれである。

継続は密度によって明らかに変化する。協同意識が時とともに形成される。適切さも密度と極めて強い関係がある。協同意識がより大きくなれば、ミューチャルや協同組合の効率的なマネジメントの価値もより大きくなる (しかしそうする手段までは保証しない)。逆によくマネージされた組織は、常にその共

同組織 (community) の強化に導くのである。同様に自主運営 (純粹) に関与しているとの意識は、成功への推進力となり、一方、成功は関与を一層強めるのである。共同意識は通常、民主主義と協同の価値に、意識的な関与をもたらし、組合員は共通の目標にたいし、容易に同意をするのである。

實際上これらの3つの変数はからみあっており、分離するのは難しい。確かに、彼らの動機について尋ねられと、活動的な組合員は同じ文脈のなかで、その理由を説明する必要も感じず、一つの理由から他の理由へと変えるのである。一つの変数について、組織の行為の改善は、他の変数に必ず影響するであろう。

したがってもしある領域で難しければ、変化が容易な他の領域に注目するのは、良い戦略かも知れない。しかしながら、あまり密度と純粹さを必要とせず、成功裏にミューチャルを運営することは可能でもある。それは、何を提供すべきかについて、実際に組合員が要望を持っている場合である。この場合ホマンズの理論が一層適用可能となる。参加が従属変数として分類されているが、それが影響がないということではない。上記に分析された変数に直接的なフィードバックがある。参加の経験の質がそれ自身重要である。組合員は実態のあるベネフィットを求めらるであろう、そして仲間意識をもち、共に活動しようとい

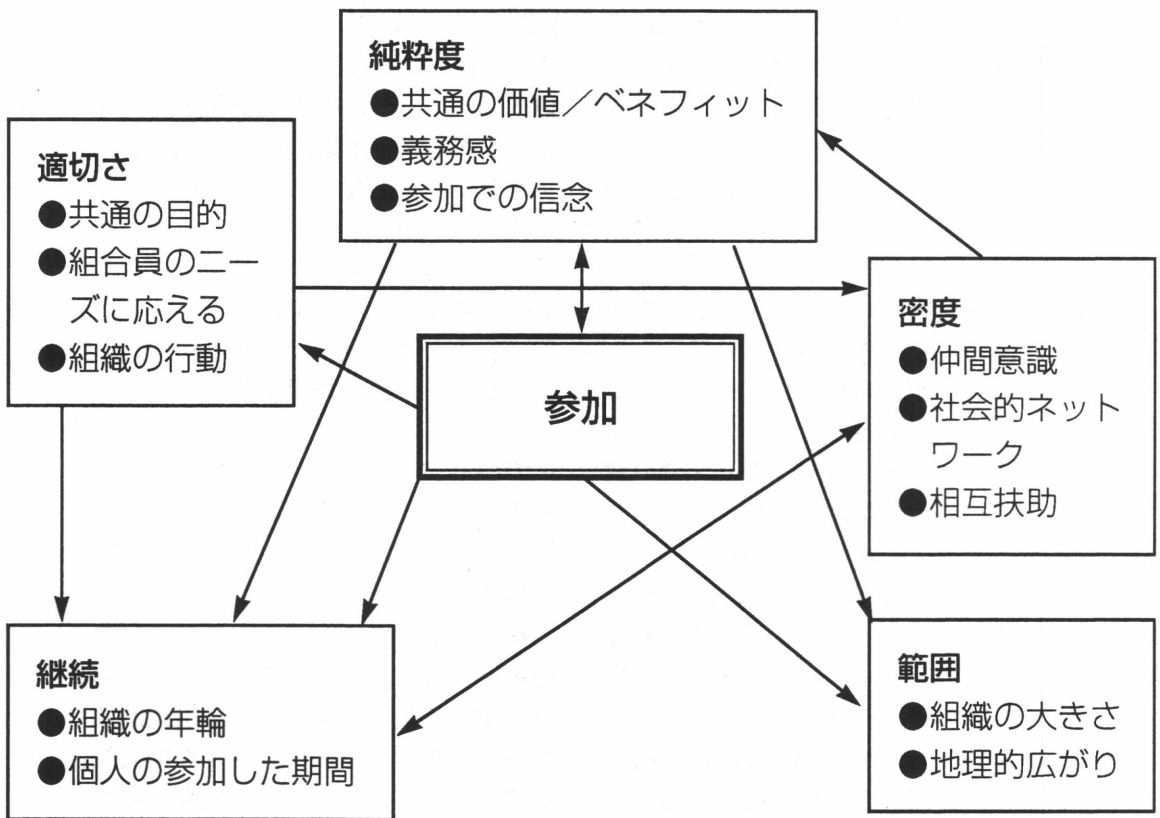


図5：ミューチャルの変数と参加の間のフィードバックと相互のシンナジー

う参加の芽をもつが、参加するための個人的な高い機会費用のために遠のくのである。これは会議が長く、疲れはて、理解しにくく、息苦しく不快な会議場であり、託児費用が高くつき、あるいは失われた賃金が非常に大きいからである。もし参加が楽しく、有益で、参加の自己イメージを増進させるなら、他の変数に働きかけそれを強めることになる。外に何をしようとも、参加を促進する者は、可

能な限り機会コストを引き下げなければならない。ここでホマンズとソロキンは一致する。

参加への態度

参加への態度について、何を我々は理解しているであろうか。ホマンズの後の著作の中で、参加の要求にたいする対応について、5つの分類を行っている（1974,図6参照）。まず、

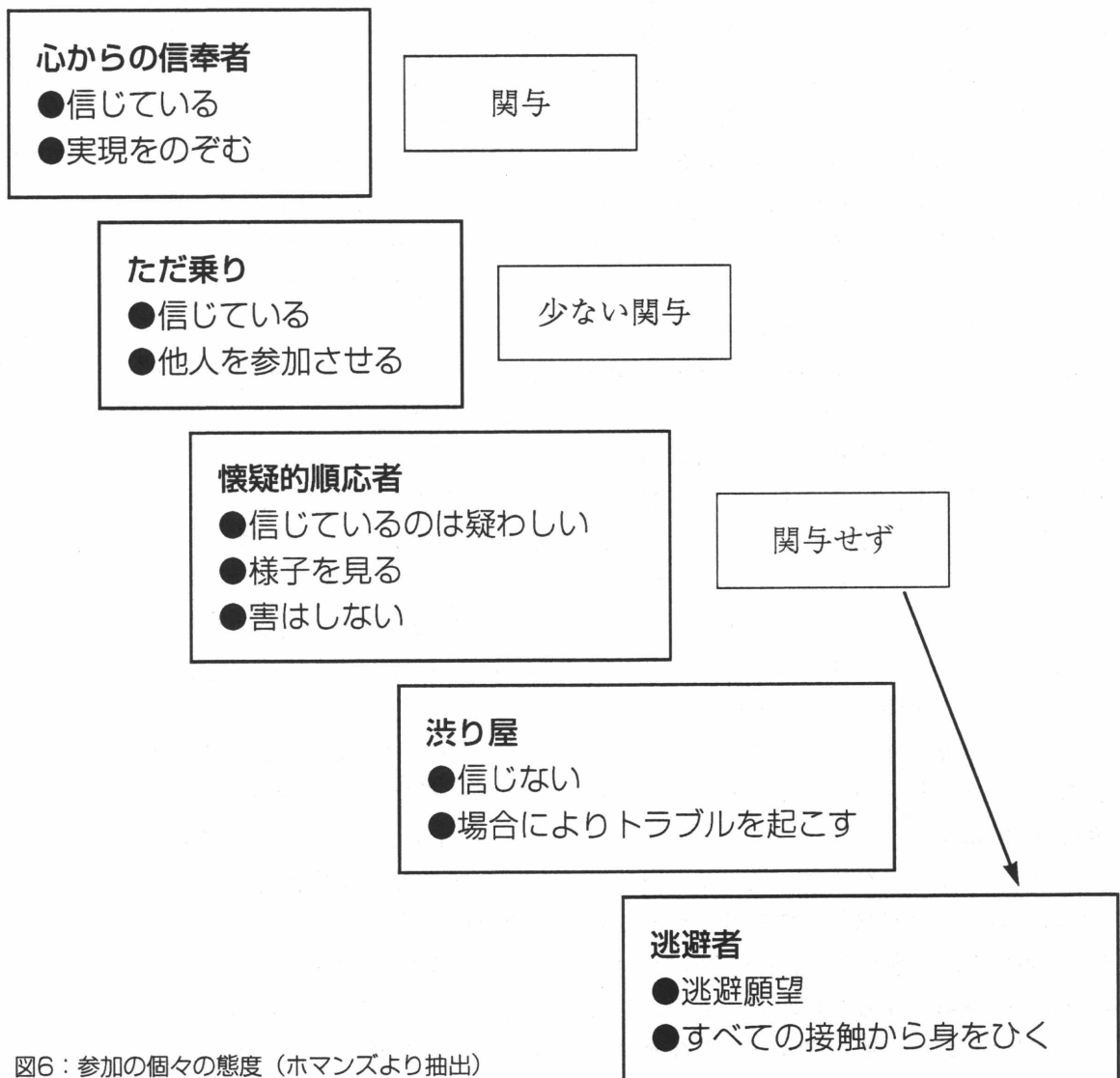


図6：参加の個々の態度（ホマンズより抽出）

共通の目標の達成のため、参加準備のできている心からの信奉者 (true believers) である。二番目に参加の機会コストを払わずに、ベネフィットを得ようとする、ただ乗りをする者 (freeloaders) である。三番目には、参加は機能しないと予想し、参加をしない懐疑的順応者 (sceptical conformers) であり、四番目には、渋り屋 (holdouts) で、従うのを拒否するが参加機構の中におり、承認を渋り、しばしば、ゴシップや誤った情報を流し、常に議事の中で冷笑や懐疑のコメントをを差し挟むのである。最後は逃避者 (escapees) である。醒めていて、チャンスがあれば進行過程の総てから抜け出す。入居者管理の住宅協同組合 (所有とマネジメントの協同組合) の場合には、逃避の欲望は文字通りそのとうりで、その中には引っ越しをも含んでいる。

これらのタイプの異なるもののミックスの結果は、非常に予測し易いものである。少なくとも4つのシナリオが存在する。最初のもの、一般の組合員を代表するために、参加を希望する心からの真の信奉者という一定の少数派がいる。彼らは支持者をプールしている。そして現在の組合員が疲れたり、燃え付きたりした時、その中から代替者が選び出されるのである。心からの信奉者は、ただ乗りをする者にたいして苦情を言い、組織を不安定にさせるのではないかと心配する。しかし常にその心配はオーバーなものである (Birchall, 1988)。

第二のシナリオとしては、僅かな心からの信奉者と多くのただ乗りをする者のケースである。多少のただ乗りをする者が説得をされ、心からの信奉者にならない限り、すぐに幻滅と燃え付きがおき、参加グループの補充はき

かなくなる。第三のシナリオは、多少の心からの信奉者と多少のただ乗りをする者と、一定の懐疑的順応者と、機会があれば非ミューチャル化を積極的に希望する渋り屋からなるケースである。参加戦略としては、それらの懐疑的順応者や渋り屋を最小限のただ乗りをする者に変えるか、あるビルディング・ソサイティがしたように、非ミューチャル化に積極的にキャンペーンを行ったものを、組合員から排除する方法を見つけることである (逃避者にすると呼ぶ)。この排除は論争を呼び起こしている。なぜなら表面上不公正に見えるからである。しかしながら、オープン・メンバーシップという協同組合原則を子細に検討してみると、協同組合なりミューチャルは、その商品やサービスを利用するすべての人にたいし、組合員になることを認めなければならないが、協同の精神 (co-operativeness) も試されねばならない (Birchall, 1997)。

このことは、原則の信条を共有しない人々を彼らの権利として排除することは正しくないことを意味しているが、そうすることは彼らの義務である。より一般化して言うと、心からの信奉者とただ乗りをする者との区別は、組合員参加の極めて高度な戦略の発展に役に立つのである。いくつかの生協では3つのタイプの組合員をターゲットにしている。

1、心からの信奉者で、将来の理事候補として訓練を受けることを納得した人

2、組織の目的を信ずる支持者グループに仲間入りし、投票や総会出席、社会的イベントに参加する人

3、組織の精神を臆げながらも信じ、しかし参加はせず、引き続く情報を希望し、時々自分の意見をチェックしたいと思う人。

これは、各々のタイプ毎の潜在的参加者に、異なった参加を促進するための目的と方法の3つのレベルの戦略を示している。大規模のミューチャルや協同組合は、決して大量の参加の組織とはならないであろう。しかし、現在促進しているより、はるかそれ以上の参加は可能となるであろう。彼らは法的な根拠の危機に立っている。彼らはミューチャルの形態で存在する権利を主張せねばならない。そして組合員が所有し管理するという、原則を実践していることを示す必要がある。彼らは組合員のニーズと優先課題を事業計画の中に組み込まなくてはならない。そのためには、事業に関心をもち、理事に立候補し、組合員を代表することがいつでもできる、数百人からの活動家組合員の小グループが必要である。さらに、忠誠心と誇りをもち、その特長のある価値を評価し、彼らの代表に理解をもって投票する、組織に通じている人々の、より大きなグループが必要である。そして、マーケット・リサーチの手法で、多数の組合員とコンタクトをとり、重要な決定についての承認を得る必要がある。

ここで生協の組合員開発の経験から学ぶべき重要な教訓がある。成功するためには、参加の政策は別の活動としてではなく、組織の広い意味での事業計画に組み込まれるべきである。参加専門マネジャーが必要であり、その戦略の重みを持たせるためにも、彼らはヒエラルキーの中でも十分に高いポジションに位置づけられねばならない。戦略には、それを自分のものと思うスタッフや組合員を訓練することが含まれていなければならない。マネジャーは価値を踏まえなければならない。なぜなら、まだ組合員となっていない人々のニーズを見極め、応えるのは彼らの仕事でもあるのだから (Davis,1996)。

結論

非ミューチャル化の亡霊は、世界中で相互保険 (insurance mutuals)、ビルディング・ソサエティ、協同組合銀行、生協の理事会室をうろついている。ミューチャルとして生き残る意志をもっているが、お座なりな連絡のみで、組合員を加入させているところに危険が存在している。多くの分析者が気づいているように、彼らは傲慢であり、マネジャーや理事会は、自分たち以外には、誰にたいしても責任のない、内向きの組織となっていることである。もし外からの彼らへの他の変化を避けるために、買収の危機に立った組織が、急激な変化を受け入れるのは、一種のダイナミックな保守主義 (dynamic conservatism) といったものである。

この章の筆者の一人は、学校、病院、公的セクター住宅部門の研究において、マネジャーたちが、卸を新しい組織に変えて、仕事や働き方、一般へのサービスの精神は保全しようとしているのを知った。しかし彼らは基本的に現在のままで行くように考えを変えた (Pollitt and Birchall,1998)。短期的には、ミューチャルは組合員とのコミュニケーションを改善するであろう。しかし、図1で示されたような、ヒエラルキーの最初の2段階のさらに上に行く、技術的知識や政治的意志を持たないであろう。そして同じ状態に止まるようになるであろう。しかしその元来の性格において、組合員が所有し、事業を管理することを確認する基本的な参加の戦略によってのみ、長期的にはミューチャルの組合員および一般の人々にたいして、その存在する権利があることを確信させるであろう。