

# 海外論文&レポート

## 好況の続くアメリカにおける協同組合の雇用動向

### ——人々に力と発言権を与えるものこそ協同組合

全国協同組合ビジネス協会 (NCBA) 会長・最高経営責任者 P.ハーゼン

翻訳：島村 博 (東京都/日本労協連)

#### 翻訳にあたって

2000年6月20日にジュネーブでCOPAC主催により「良い仕事：協同組合は相違をもたらすことができるか？」と題するオープン・フォーラムが開催されました。スピーカーは、ここに紹介するNCBAの他、フランスからは全国信用組合協会、CECOP、モンドラゴン、スウェーデンの「自己雇用女性協会」、IFAC（農業生産者国際協会）の5団体でした。(decent work)

アメリカ合衆国における協同組合運動については、1999年のICAケベック大会で、「協同組合の新しい発展の爆発」と報告されたことが記憶に新しいことと思います。訳者は、このアメリカの運動の現状を今後系統的に紹介する手始めとしてハーゼン報告を選びました。

訳者は、グローバリゼーションを駆動する当の合衆国において協同組合運動がいかなる役割を果たしうるのか、協同組合運動と広範な裾野を有するNPO運動との関係と区別とはどのようなものになるのか、諸民族のつぼの否定的側面に協同組合の価値、原則はどういった切り口をつけられのか、といった問題関心をもってハーゼン氏のプレゼンテーションを読んでみました。結果は、必ずしも満足の行くものではありませんでした。しかし、包括的、鳥瞰的な情報をひとまず得ることはできた、という実感はあります。

さしあたりは、これを手がかりとして情報洪水の海に船出して未知の航路を開きつつ、労協がめざす「新しい福祉社会」像に到達する実験航海に就くことにします。

#### 緒言

親切な御紹介を有難うございます。私は、CICOPA OPEN FORUMに御出席の皆様に対してアメリカ経済の協同組合セクターより挨拶と御成功の祈念とを携えて来ました。私は、まず、ICAとILOとが仕事の機会の創造、保全および拡大のためのツールとしての協同組合の役割に感心を集中させていることを賞賛させていただきたいと思います。

## 合衆国における新しい協同組合の発展

私たちが21世紀に向かって協同を推進するにつれ、アメリカ合衆国では協同組合の新しい発展の爆発を体験しつつあります。毎年、何百万もの人々が全米で協同組合に加入することにより彼らの生活をもっと改善することを選択してきています。協同組合セクターの発展と協同組合への我が国での新しい強い関心とは、全米を通じて目の当たりにすることができます。協同組合の活動、すなわち協同組合発展のイニシアティブを通じて、NCBAは既存の協同組合の拡大と新しい協同組合の組織化とによって、協同組合のこのリニューアルをリードし続けています。

### 合衆国の経済セクター

NCBAにおける私たちの目標とは、我が国の経済における協同組合企業を合衆国国民により承認される強力で、明瞭な、かつ、統一されたセクターとすることです。

今日、合衆国で大多数の人々が信じていることは、私たちが有しているのは、たった三つの経済セクターである、ということです。つまり、投資家が所有する企業体により支配される利潤を求めるセクター、地方、州および連邦政府を含む政府セクター、赤十字、大学、信仰施設のような諸組織を包み込む非営利セクターです。NCBAでは、私たちは、協同組合の諸原則と価値を基礎とするセクターをアメリカ経済の第四の経済セクターとして理解しています。協同組合セクターは、広範囲の多種多様な人々の経済的、社会的な福祉に仕える様々事業において作られるものです。

強力な第四の経済セクターという私たちの目標を達成するために、合衆国の協同組合は、私たちの組合員に対する新しいサービスの提供に焦点を絞った強力な事業体でなければならず、私たちは新しい協同組合ビジネスを発展させなければなりません。

### 合衆国経済の拡大

新世紀において世界中の人々にとっての最大の挑戦は富の持続的な集中となる、と私は信じています。この集中こそは、私たちの経済的自由と政治的自由双方にとっての危険です。

合衆国経済は、現在、我が国民の歴史において最長の経済拡大の最中にあります。例を挙げてみましょう。失業はここ30年のどの年をとっても低い4.1%です。労働者が不足しています。インフレーションは3%以下です。

個人所得は過去8年間にわたって着実に増大し、株式市場は記録的な水準にあります。企業収益は向上し続けています。連邦政府予算は増収となっています。GDPは昨年6%以上の成長を達成しました。消費者の自信は、ここ30年のどの年をとっても高いものがあります。合衆国において多数の人々は、我が国の歴史上で最大の繁栄期を体験しつつあります。

### 合衆国協同組合の発展

#### 信用組合の発展

経済一般が急速に拡大を遂げつつある反面で、協同組合セクターもまた大きな前進を果たしつつあります。今日、合衆国では、合衆国住民の40%に当たる1億2千万人以上の組合

員を擁する47,000の協同組合が存在します。これらの組合員は相当数の住民を含んでいますが、協同組合は、依然として、合衆国経済の小さな部分を占めているにすぎません。既存の協同組合は、新しいサービスを通じて組合員であることに価値を付加することにより全米を通じて急速に発展しつつあります。例を挙げましょう。過去5年の間に、合衆国信用組合の組合員は6,000万人から7,600万人に増加しました。この途方もない成長は、住宅ローン、ビジネス・ローン、退職プログラム、e-コマースといった新しいサービスにより提供される追加的な、組合員であることの価値の結果です。信用組合の組合員数の増加は、消費者の70%以上が信用組合は営利銀行と比べてもっと良いサービスを公正な価格で提供していると信じていることを示す世論調査により証明されています。

### 電子協同組合

今日、電子協同組合 (electric coop) は、3,000万以上の人々にサービスを提供しており、それは、合衆国住民のおよそ13%に当たります。電子協同組合は、そのサービスを天然ガス、インターネット接続、サテライトTVにまで拡大してきています。

多くの協同組合が、我が国の大企業1,000社のリストに名を連ねています。例を挙げましょう。Farmland Industriesは合衆国で最大の協同組合で、事業高は110億ドルです。全体で、フォーチュン1,000社リストには、組合員にとつてもない力を市場において与える11の協同組合が載せられています。

### 共済

合衆国において協同組合の成長がどれ程急速であるかを示す例は、Nationwide Insuranceです。これは我が国で最大の協同組合組織であり、合衆国で第5番に大きい保険会社です。創業以来70年の間に、Nationwideは、組合員および保険契約者の名義で資産を500億ドル蓄積しました。

1996年から1998年の間にNationwideは、資産を1000億ドルに倍増させ、ちょうど昨年にはNationwideの資産は1158億ドルにまで増大しました。

### 組合員であることの価値

既存の協同組合の組合員数がサービスを拡大させることにより増加している一方で、合衆国における新しい協同組合の成長は、はなはだしく壮観です。例を挙げましょう。合衆国において最も革新的な協同組合の一つはニューヨーク市にあります。同市の協同組合住宅の50万人の組合員は、第1ロッッチデール協同組合を組織することにより組合員であることの価値を拡大させました。この新しい消費者が所有する協同組合は、電力、テレコミュニケーション、所得税の申告のための電算システム監査、インターネット接続といったサービスを提供しています。第1ロッッチデール協同組合は、事業初年度において既に数千の家族および企業を組合員として増加させ、やがては合衆国における消費者が所有する最大のエネルギー協同組合となると見込まれています。

### 最低生活賃金の必要

合衆国経済は活況を呈し、田舎は完全雇用を保ってはいるものの、我が国の住民の相当

部分は最低生活賃金を稼ぐ上で困難を抱えています。合衆国で協同組合は、最低生活賃金は自助のための機会に関わる、と信じています。それは、家族やコミュニティが、競争が増大してゆくグローバルな経済において力と発言力を獲得し、帳じりを合わせる (make ends meet) ことができる生き方に関わるものです。最低生活賃金は生活費に対応するものでなければなりません。ところが、政府が定めている連邦最低賃金と生活費とのギャップは大きいのです。合衆国では3人家族の生活の基本コストは、年に、優に2万ドル以上ですが、最低賃金はいまだに10,300ドルしか生み出しません。数百万の人々が最低賃金で雇用されているにもかかわらず、彼らは最低生活賃金を稼いでいるわけではないのです。

## 労働者協同組合の発展

### ホーム・ケア協同組合

合衆国の協同組合は、人々に最低生活賃金を提供する仕事を作り出すことに専念しています。協同組合が家族に購買力と所得とを増加させる上でどういった手助けをしてきたのかの例は多々あります。我が国は福祉システムを改造しつつありますが、数百万の人々は福祉の機会を得ることから切り離されてきました。多くの場合において、政府は最低生活賃金を伴う仕事を得る上で必要な訓練を提供しては来ませんでした。協同組合のリーダーはその必要を理解して来ましたし、低賃金の人々のための仕事を作るために協同組合を発展させ続けています。成功事例の一つに、Cooperative Home Care Associates (仮の訳語として、ホーム・ケア協同組合協会) がありま

す。働く者のこの協同組合は、家に閉じこもった人(homebound persons)のために持続的な、質の高いケアを提供する目的で1985年に組織されました。その設立者たちが信念としたゴールは、ニューヨーク市のホーム・ケア産業において最高度に組み合わされた給料と給付金を支払う専門職補助員の仕事 (paraprofessional jobs paying the highest combined salaries and benefits) を起こすことで達成することができました。この協同組合の組合員の大半は、福祉援助を受けていた半熟練のラテン系またはアフリカ系アメリカンの女性です。彼女らは、病院または保健サービス施設と契約して家に閉じこもった人のために、健康関連および衛生の仕事、軽い家事、ショッピングを行っています。

今日では、同協同組合は1,000名以上の組合員を擁し、賃金と後援還付金 (patronage refunds) とが実質的に最低生活賃金を上回る所得を組合員にもたらしています。この新しい協同組合のための開業資金はNational Cooperative Bank (仮の訳語として、全国協同組合銀行) により提供されました。この協同組合は、同様の協同組合がボストン、フィラデルフィア、ロサンジェルスにおいて最近になって設立された程に成功を収めています。

### 小児ケア協同組合

大概の人々は、購入可能な小児ケアは働く両親にとって、とくに、福祉受給者から労働者へと移行する人々にとって重要である、と理解しています。小児ケア産業は、伝統的に、低い給付金に加えて低賃金を支払ってきました。それは、被用者の高い入れ代わり比率に、究極のところケアのお粗末な質に帰着したの

です。付言すれば、政府の資料が示すところでは、被用者に給付金を提供してきたのは小児ケア企業のたった22%であった、ということです。こういった諸問題の解決策の一つが、より良いケアを提供し、小児ケア・センターの事業に両親を包み込む労働者協同組合です。

Childspaceは、フィラデルフィアで最近組織された労働者協同組合の立派な例で、それは、35人の組合員に最低生活賃金と給付金を提供しています。同様の協同組合がデンバーやサンフランシスコにおいても組織されています。開業資金は、多くの財団や信徒集団により提供され、長期融資が全国協同組合銀行からもたらされました。

#### 「アリスメンディ」協同組合

今一つの成功モデルがカリフォルニアで開発されつつあります。アリスメンディ諸協同組合協会（the Association of Arizmendi Cooperatives）は、ヨーロッパの労働者協同組合のネットワークから学んだいくつかの教訓を合衆国に適用することに努めています。ヨーロッパ・モデルに触発された諸個人が、サンフランシスコ湾岸地域で成功した協同組合を複製するべく技術的なアシスタンスの協同組合を設立しました。同協会の最初のプロジェクトは、組合員40名、事業高は200万ドル以上で、28年前に設立されたコレクティブとしてのBerkeley Cheese Boardに基礎を置く相互に支援しあうベーカリー・チェーンを作り上げることでした。同協会の最初の複製は、オークランドにあるのですが、非常に成功し、今は、「まもなく開店するサンフランシスコ・ベーカリー」（the soon to open San Francisco bakery）のためのトレーニング・グラントと

なっており、この新しいベーカリーは、バスクの協同組合の先駆者を称えて「アリスメンディ」と称しています。

#### 労働者所有企業：ESOPの試み

労働者に事業活動上でより大きな役割を与える必要のあることを理解している投資家が所有する企業があります。Big Timberworks社の社長、Merle Adams氏は、彼の被用者に対して彼の会社の相当の持分を提供しようと望みました。Big Timberworks社は、材木フレームの製造に特化し、合衆国におけるリサイクル木材の最大のユーザーの一つです。アダムス氏は、所有権を移転するために労働者協同組合を作り、同社では今や被用者が所有者となり、剰余および同社の意志決定に平等に関与しています。同協同組合の組合員は50名で、これらの新しい所有者たちは全員が実質的に彼らの所得を増大させ、事業を拡大しています。この協同組合は、被用者が所有者に転換し、所得を増大させ、人々に力と発言力を与える立派な実例です。

#### 新世代の農業協同組合

##### コミュニティのための農業協同組合

農場経営における富の集中もまた大量の新しい協同組合をもたらしてきています。田舎のコミュニティは、当のコミュニティを再活性化させるために、新しい世代の農業協同組合を待望しています。Renvilleは一つのサクセス・ストーリーで、ミネソタは協同組合の首都として知られています。このコミュニティの1,300名の住民は、新しい世代の協同組合を組織することにより過去数年の間に500以上の仕

事を作り出しています。Renvilleは、過去数年の間に組織された11の協同組合のふるさとです。当のコミュニティが、新しい仕事を作り出す協同組合を組織することで地方の農業に立脚して作り出されつつあります。投資家に所有された企業が砂糖ビート・ビジネスより撤退しはじめる中で、Renvilleのコミュニティの住民が馳せ参じ、ビートを加工するためのthe Southern Minnesota Beet Sugar Companyを組織しました。同協同組合は、今や、幾百人もの住民を雇用するに至っています。こういった成功は、豚、鶏、魚でもって繰り返されてきています。当のコミュニティは、協同組合を利用して仕事と経済活動とを作り出すことで、その経済を多角化して来ました。新しい協同組合の被用者の多くは、以前は低賃金で熟練を必要としない仕事に就いていました。当の新しい世代の協同組合は、このコミュニティで最高額の賃金を支払い、職業訓練と教育機会とを提供しています。

合衆国の至るところにある他のコミュニティもまた、当のコミュニティにおいて失業に対処し仕事を作り出すために価値を付加する協同組合を利用しています。Dakota Pasta Growersのような協同組合は小麦をパスタ加工し、Cloverdale Growers Cooperativeは豚を付加価値の高い製品に加工し、Santa Fe Trail Growers Cooperativeは種々のフルーツや野菜を加工し、全米を市場にしています。これらの新しい協同組合は大規模な加工プラントを建設し、幾千もの新しい仕事を作り出しています。

### 新世代の協同組合の成功の秘けつ

新しい世代の協同組合は、伝統的な協同組

合以上の投資を必要とするが故に成功しました。これらの協同組合が必要な資本総額の40%を組合員に対して要求することは、しばしばです。しかも、新しい世代の協同組合は、書面による組合員の資本参加の誓約を要求するものです。過去5年の間に、250を超える新しい世代の農業協同組合が合衆国で組織されました。

こういった仕事起こし戦略は、クリントン大統領が新しい世代の農業協同組合のために自己資本を提供する私的な投資会社の設立を約束する程に、成功しています。連邦政府は1億5千万ドルを提供することになりますが、これは、合衆国の諸協同組合による額に匹敵するものです。つけ加えますと、連邦政府は会社に対する投資保証で5億ドルを提供しようとした。

### スモール・ビジネスの協同組合

合衆国の消費者と農業生産者は、彼らが属する協同組合より新しい価値を見出しつつあります。同様の事は、消費者および生産者と同一のグローバルな経済的圧力と富の集中に直面しているスモール・ビジネスの所有者にも当てはまります。

ファースト・フード・フランチャイズ、工業製品の供給、建設資材、教育サービス、家具といったスモール・ビジネスのオーナーは、仕入れ協同組合の形態で仕事を維持し、存続させています。NCBAは、2年前にAMAROKを建設資材供給のリテーラーとして組織する手助けをしました。今では、この協同組合は35州で事業を行う74のスモール・ビジネスのオーナーを正式の組合員とし、事業高は5億ドルを上回っています。同協同組合は全国仕入

契約、および、エレクトロニックに基づく取引引きの先駆者となりました。The Carpet Cooperative of Americaは、今一つの成功事例です。カーペット協同組合として知られたこの創業10年の、800人のスモール・ビジネス組合員を擁する協同組合は、現在では、合衆国におけるカーペット素材の最大のリテラーであり、事業高は20億ドルを超えています。この協同組合は組合員の売上げを伸ばすために革新的な、説得力のある組合員教育プログラムを開発しました。合衆国本土に渡って、今日、スモール・ビジネスのための300以上もの仕入協同組合があり、10万人のスモール・ビジネスを組合員に擁し、合算してみれば、これらは1,000億ドル以上を売上げています。

こういったスモール・ビジネスは、幾千もの事業体を保全し、数十万の仕事を存続させ、全国で多数のコミュニティの経済を安定させているのです。これらの協同組合はグローバルな競争と少数の企業への経済力の集中に成功裏に挑戦し続けているわけです。MCBAは、現在、連邦政府のスモール・ビジネス庁と一緒にあってスモール・ビジネス仕入協同組合のインパクトを計量する統計を跡づける作業を行っているところです。

## 21世紀に向かう合衆国の協同組合運動

### 全国的な協同組合開発システムの構築

協同組合発展のこの爆発は、富の持続的な集中と現下のグローバルな経済への反作用として浮上してきています。私たちは、こういった経済力に逆ねじを食らわせることは協同組合の組合員制度の最善の利益とはならない、と信じます。強力な第四の経済セクターにな

ることという、私たちのゴールを達成するために、また、さらに多くの協同組合を組織するために、全米で10の協同組合開発組織がありますが、これらの組織は開発プログラムを協同作業機構（Cooperation Works）に再興しおえました。Cooperation Worksとは協同組合開発センターと開発のパートナーとの間での、富裕な持続可能なコミュニティの礎としての協同を培う統合されたシステムです。協同作業機構は、私たちの資源を、協同組合の設立を目的とするジョイント・ヴェンチャを立ち上げるために公的および民間のセクターとパートナーシップを打ち立てることに集中する全国経済開発優先順位を確定しました。私たちのゴールは継ぎ目のない全国的な協同組合開発システムを作り出すことで、そのシステムは協同組合の新しい波を鼓舞し、逆に、協同組合の側は最低生活賃金を支払い、人々に力と発言力を与える仕事を作り出すことになるでしょう。

### 協同組合の価値こそがビジネス発展の駆動力

私たちが信じていることは、協同組合の経済セクターは、私たちの価値故に成長し、拡大するということです。自助、自己決定、公正、平等、連帯そして民主主義という協同組合の価値は、私たちのビジネスを独特のものとし、経済的自由を確保し、私たちの組合員に市場における優位を与えるものです。私が証明して来たように、組合員の生活を促進するためにですが、幾百万もの人々が、私たちの価値故に、毎年合衆国で協同組合に引き寄せられてきています。

私は協同組合人であることに誇りを抱いていますし、アメリカ合衆国の市民が世界史の中で最も幸運な人々に属することを知っていま

す。国民として私たちは特権層となるべく生まれましたが、合衆国の幾百万人もの人々が、そして、全世界の数十億人の人々が発言力を持たず、または自己決定できず、しかも、十分な食べ物、水、相応しい庇護、教育またはヘルスケアなしに生活する限り、私たちの経済的・社会的ゴールを達成できはしないということを知っています。私たちは、こういった人々に背を向けることはできません。協同組合運動においては、これらの人々を代弁することにより、私たちは、適者生存といったような態度に報酬を与えるような不寛容、富と権力の集中、そして、人種、経済状態そして信仰により人々を分離することに耐え、また闘うことができるのです。

### 新たな意味を獲得した「価値」： 雇用機会の提供、貧困の軽減、社会統合の鍵

私たちが新千年紀に向かうとき、協同組合の価値は世界中でますます必要とされています。私たちの創設者の伝統を体して私たちは人々に力と発言力を与えることによりコミュニティを建設しなければなりません。私たちは、私たちの組合員にサービスを提供する仕方を捜さなければなりません。共に働くことにより、私たちは雇用機会を提供し、貧困を軽減し、そして、協同組合開発を通じて社会的統合を準備することができます。

協同組合は人々を手助けして自らの経済的ゴールを達成し、人々の生活を改善するという長い歴史を通じて建設された信頼を忘れないようにしましょう。協同組合は、世界中の幾百万人の人々に、彼らの生活をもっと良くコントロールする能力を与えてきました。そして、私たちは、ロッヂデールのあの最初の

パイオニアに始まりニューヨーク市の第1ロッヂデール協同組合の最新の組合員に至るまで、過去150年以上にわたって人々を代弁してきました。

私は、以下の思想で締めくくりをしたいと思います。グローバルな経済が発展する一方、世界中の人々は自己の生活に対するより良きコントロールを求め続けています。合衆国の頑健な経済においてすら人々は取り残され、そして失業し、従属的に雇用され、貧窮の内に生活しています。

協同組合の経済セクターは、合衆国で1億2千万人以上の人々に安全な避難所 (safe haven) を提供しています。協同組合において、人々は自己決定権を有し、自己の経済的生活をコントロールしています。合衆国では協同組合は古い観念ではなく、それは、経済の営利セクターが無視している経済的諸問題に解決策を提供する、我が国経済のぞくぞくするような部分なのです。クリントン大統領ですら協同組合の力を理解しているのです。

私は、毎日職場に行くことが大好きです。私は仕事を愛しています。私たちが直面する問題、挑戦、あるいはまた機会が何であろうとも、私たちが解決策を持っているからです。これこそが協同組合を偉大なものにしていくのです。

注 翻訳は、COPACのサイトで紹介されている「Slide and text of presentation」版を参照しつつもウィスコンシン大学のサイト版によりました。個々の表題は、プレゼンテーションの時にハーゼン氏が付けた表題に基本的に依拠していますが、ウィスコンシン版には「緒言」以外の表題がないことに鑑み、紹介の都合上訳者の判断で一部追加してあります。