海外論文&レポート

マクラウド教授のコミュニティ・ビジネス・シリーズ

アカディアンの歴史と協同組合

Case Study ノバスコシア州ケープブレトン島

翻訳　坂林哲雄（協同総合研究所）

訳者：これはグレッグ・マクラウド氏（ケープ・ブレトン大学）がコミュニティ・ビジネス・シリーズとして書かれている小冊子の翻訳である。訳者の手元にあるのは5種類。そのうちの一冊が「Cheticamp」と題されたこれである。歴史の中で迫害された少数民族（フランス系カナダ人）の協同組合づくりと地域経済に関する論考を参考にしていただきたい。

はじめに

セティカンポは人口3000人の小さな村で、ノバスコシア州ケープ・ブレトン島の北西海岸に位置している。地理的に州の工業地域から離れており、小規模の沿岸漁業に頼っている状況で、これまでの古い経済制度のままで生き残ることは困難である。セティカンポは、圧倒的に多くの人々が英語を話す州内にあって、フランス語を話すアカディアン*のコミュニティである。1990年代の初期、ケープ・ブレトン島の失業率は20%以上だと報告されているが、そんなに高い失業地帯の中にあって、この地域が生き残っていることは、大変驚くべきことである。

このような地域が存在していることは、地域開発のケーススタディとして非常に重要な意味がある。この問題は多くの点で先住民問題と同様である。異質な文化と言語をもった少数民族が、孤立し都市化されていない地域に住み続けるという不利益を抱えながら、生き残ってゆくことは、どうしたら可能か。セティカンポは、その生き残りが実際に可能であることを示したケースであり、単なるコミュニティ・ビジネスの例としてだけではなく、少数民族の生き残りの例としても学ぶ価値のある地域である。コミュニティ・ビジネスの複合化とは、この地域内で行われた一連の協同組合の組織化で、この地域社会が維持されている主要な理由となっている。そして、この経済構造はアカディアン・コミュニティの文化や特質のごく普通の表現であるように思われる。

地域経済の発展を見てみると、そこには次のような有益な二つのモデルがある。

ひとつは、機械とかエンジンといった伝統的機械モデルである。つまり、お金や燃料をそれに入れて、運転する人が指示どおりにや

*アカディアン（Acadians, Acadiens）とはカナダ東部に暮らす仏語系カナダ人を指すことば

れば、その機械がある製品を生み出す。このモデルでは、やり方はどんな国でもどんな人でも同じである。例えば、フォードの車は香港で中国人が運転しようが、ベニスでイタリア人が運転しようが、同じタイプのスパークプラグが必要だ。機械の技術者は、それが翻訳されていることを除けば、デトロイトのエンジニアが作る同じ指示書を使うだろう。

セティカンポの場合は、機械モデルのように簡単には説明できない。第２のモデルは言い換えれば有機的モデルで、これはセティカンポのような場所を理解するためには、ずっと役立つ枠組みを示しているように思う。有機的モデルによれば、コミュニティを一個の機械として見るのではなく、植物としてみたほうが良い。取り巻く環境は有機という観点からはとりわけ重要である。つまり、適した土と天候を考慮しないで、植物をひき抜いて他の場所に移動することはできない。

機械モデルでは、内部構造が重要であり、社会の歴史や伝統は周辺的な問題となる。つまり機械の移転可能性が成功の条件である。対照的に、有機的モデルによると、その存在理由（context）が重要となる。その組織体はその地域環境の中に依存している。セティカンポの協同組合企業体は、それに適した地域の強さと特質を受け継いでいる。このようなものごとの見方は、しばしばホリスティック・アプローチ（全体的接近法）と呼ばれている。

ホリスティック・アプローチは、相互依存や関係性を考慮に入れながら、全体を見ることによってのみ一部を理解できるということを示している。このアプローチでは、地域の一部が困難を抱えれば、地域全体が困難を抱え、その逆にもなる。植物の場合は、葉っぱや根っこ、茎は、それぞれ機能は違っても、互いに依存し合っている。もし、葉っぱが切られれば、植物は枯れる。その命と健康は互いの関係性に依存しているからだ。有機的組織体の健康状態は、その過去に強く影響を受けている。もし、若い時に栄養不良の状態であれば、多分それは成熟した植物としてしっかりと根づくことはない。

機械の場合は、全体を取り壊すことも可能で、部品それぞれは生き残ることができる。例えば、車の上の部分を取り除いたからといって、足回りが悪くなることはない。しかし、もし動物から目を奪えば、その目は機能しなくなる。目はもはや生きた有機体ではない。再び体に戻そうとしても無駄である。

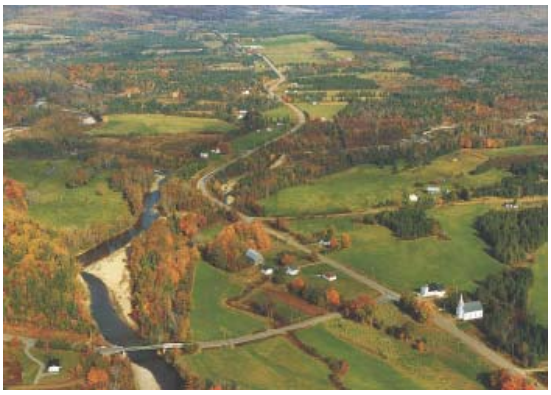
経済開発を、全体を視野に入れ、有機的組織体として捉えられるなら、事業はひとつの植物と考えられる。このアプローチに従えば、地域とは、それぞれの植物が他の部分に影響を与える、ひとつの庭のようなものである。植物を移植するときは注意深くなくてはならない。一般的に、地域に土着している植物は庭にも適している。移植された植物は害を受けやすいので、地域の条件にすでに適した種が好ましい。移植は全く新しい種を導入するのではなく、現在ある植物に接木するという方法が時に優れていることもある。植物には、成長するのにずっと時間を必要とするものもある。この植物の生命の現実を尊重しなければならない。資本は水だというふうに考えられるかもしれない。多すぎる資本が良くないように、少なすぎる資本も良くはない。同様に、多すぎたり少なすぎたりする水は、植物の健康を害する。企業組織が若いときは、成熟したときに比べて、ずっと栄養も注意も必要である。また、新しい事業が始まったとき、他の事業への配慮を十分しなければならない。もし、その事業への参入が正

しければ、企業の再強化と互いに良い刺激となるだろうし、間違っていれば、事業に十分な栄養が行かず、事業は互いに破壊し合うだろう。

コミュニティ・ビジネスの開発におけるセティカンポの成功事例を理解するために、有機的全体的視野を前提にすることが必要である。これは、まず企業が育つ土壌を見ることから始めることができる。

この地域に根ざし成功した企業複合体の根っこは、主要に二つの資源を元に成長している。ひとつは伝統的なカナダの連帯と生き残りの精神であり、もうひとつの要素は、特にセティカンポの場合は、協同組合の経験である。社会的な絆や同一性の高さで特質づけられた地域には、協同組合的手法は非常にうまく適合する。それを説明するために、この小冊子は次の３章で構成されている。

第1章 . アカディアンとしてのセティカンポ
第2章 . アトランティック・カナダの協同組合の伝統
第3章 . セティカンポの協同組合企業



第1章　アカディアンとしてのセティカンポ

学校の生徒たちは、ロングフェロウが書いた美しくも悲しい詩“エヴァンジェリ(Evangeline)”を通じて、アカディアンを学ぶ。ケープ・ブレトン島に生息する自然は、18世紀ルイスバーグ(Louisbourg)の時代にフランス人によってもたらされだ“アンジェリカ（Angelica)”と呼ばれる珍しい植物である。ルイスバーグの城のあちこちに沢山見られ、マダム島の一部でも見られる。その地方の気候に順応し、世紀を越えて生き延びた力強い植物である。アカディアンの人々はアンジェリカに似ている。1600年代の初期にカナダに入植し、様々な困難に打勝ち、アトランティック地方で今尚生きつづけている。その歴史はアンジェリカのように、強く深く根をおろしたアカディアンの人々を励まし続けているようだ。

アカディアは1604年、小人数のフランス人貴族によって発見され、その中には、サムエルデ・チャンプェイン、マック・レスカーボット、ルイ・ヘバート、スーデ・モンツ、スーデ・ポートリンコートが含まれていた。しかし、ポートローヤル(現在のアナポリス・ローヤル)の小さなコロニーは、1613年ボストンから攻めてきたイギリス人に敗北し、コロニーのその後の開発は、300人の開拓者がフランスからやってくる1632年まで待たねばならなかった。この最初のアカディアン開拓者は、南部ノバスコシアの未開の土地を耕すために必要な技術をもった勤勉な労働者で、堤防を建設し、海と切り離された肥沃な土地を作り、数年の間に豊かな穀物が収穫さ

れるようになった。コロニーは繁栄し、豊かになっていった。ほどなくして、ボストンのイギリス人はアカディアンの豊かさをねたみ、軍隊を派遣した。ヨーロッパは遥か遠くにあったが、平和に働くアカディアンの開拓者たちは、古いヨーロッパの対立構造から逃れることはできなかった。スペインの次の覇権を争う戦争の間、フランスとイギリスは互いに厳しい闘いを続けていた。イギリスの勝利のあと、ウトレチト条約（the Treaty of Utrecht）が1713年に締結され、ノバスコシアはイギリス領となり、ケープ・ブレトン、ニューブランズウィック、プリンス・エドワード、カナダの残りはフランスに残された。

アカディアンたちは、1713年までに肥沃な農場と10万頭以上の牛を所有し、かなり豊かになっていた。異なる言語を話し、イギリス人が非合法化した宗教を信仰していたので、アカディアンの中には、事態を恐れて、プリンス・エドワード島、ケープ・ブレトン、ニューブランズウィックへ逃げた人たちもいた。アン王女は、アカディアンには財産を保有する権利があると命じたが、王女はあまりに遠くにいて、地方のイギリスの係官は適切な対応をしなかった。

国外追放

1720年に始まったルイスバーグの築城とイギリス人による1749年のハリファックスの基礎作り(foundation)は、ノバスコシア本土のアカディアンへの圧力を高めていった。1753年、チャールズ・ローレンスがノバスコシアの知事に任じられてから、アカディアンへの扱いは残酷なものになっていった。この時の出来事が、アンセルム・セアソンの「セティカンポの歴史」に書かれている。

1755年9月3日、武器とボートをイギリス人に奪われたアカディアンたちは、狡猾な詐術によって教会へ引き入れられ、王の囚人となった。長年イギリス人が狙っていた彼らの財産は、すべて没収された。これが国外追放（the Expulsion）である。イギリス人は武力にものを言わせ、家族が同じ船に乗っていようがいまいがお構いなしに、全員を混乱の中でボートに乗せた。10月8日、船は別れ別れになった家族と、死、そして絶望を乗せて、永遠に離れ離れになってしまうことを嘆き叫びつづける人々を運び去っていった。船は、ボストンからジョージアの大西洋岸にそって、南下するアングロサクソンのコロニーの中に、永遠に隠そうとばらばらにされた。

ボウバシン(Beaubassin)とポート・ローヤルのアカディアンは、ローレンスのワナに気づいて、彼の呼びかけに答えず、森の中に身を隠した。それに対して、ローレンスは情け容赦のない人狩の命令を下した。しかし、イギリスの兵士の弾丸の下で這いつくばる彼らの運命は、多分捕虜になった人々よりはましだった。

1758年7月27日のルイスバーグが襲われ、この人間狩りは湾(the Gulf)を囲む3州のすべての海岸と森に拡大し、その後10年間も続いた。果てしない年月とおびただしい血、筆舌に尽くしがたい事態が続いた。けもののように囚われ、犬のように殺され、狂ったように敵対し合う処へ無慈悲に追放された無辜のアカディアンは、まるで涙と血に塗られた悪夢の中でさまよう幽霊のようだった。

1758年のルイスバーグの陥落以後、アカディアンに対する人間狩りはケープ・ブレトン島と現在のアトランティック州の一部に拡大した。誰もが、この悲しみの時代の略奪と

苦しみの物語を知っている。ケープ・ブレトンで捕虜となったアカディアンは、困窮者としてヨーロッパに移送され、航海の途中で多くの人々が命を落とした。

1745年カロデン（Culloden）でイギリス軍が勝利した後、アカディアンがケープ・ブレトン島から追い出されたので、スコットランド人(the Highland Scots)が悲惨な状態になった。これは皮肉な出来事である。18世紀の後半、イギリスの商人たちはスコットランド人の家屋敷を買い取り、時として家を焼き払った。多くのスコットランド人（Highlanders）が船に乗せられ、病気や飢餓で命を落とした。そして、生き残った人々は、ピクトウ、ケープ・ブレントン島、プリンス・エドワード島のような場所に到着した。ケープ・ブレトンの詩人マルコム・ギリスは、「Lord Lovat 's Lament」のメロディにスコットランド人の悲劇を書いた歌をつけた。それはアカディアンにも受け入れられている。

ちょうどこの詩人がスコットランド人の追放を書いているとき、ロングフェローはアカディアンについて同様の気持ちを表現している。

「歴史上の果てしなく続く追放劇と比類なき恥辱。遥かな岸に投げ捨てられ、ばらばらにされ、友も家も希望もなく町から町をさまよい、あきらめ、そしてただ墓場を求めるだけである。」

アカディアンの歴史で驚くことは、ルイジアナやフランスへ追放された人々が、このケープ・ブレトンのような場所へ沢山戻ったことである。アカディアンたちはもうフランスを祖国とは考えていなかったようだ。彼らはアカディアンであり、アカディアこそ彼らの祖国だった。アンセル・セアソンはアカディアの人々を「根っこから切り倒された木が、嵐で粉々になり、あちらこちらにばら撒かれた破片のようだ」と表現した。その破片は広く散らばったが、死ぬことを拒否しつづけた。定住し再び新しい人生を歩み出した人々もいた。長い放浪と苦難の後、1785年そんな中の一行が、今はセティカンポと呼ばれるケープ・ブレトンの海岸にたどりついた。

先住民であるミクマックの人々のキャンプの他に、初期の居留地の唯一の痕跡は、ブレトンとバスクの人々のキャンプである。彼らは数世紀の間、漁を営むために西海岸を航海していた。しかしながら、一年を通じて生活するキャンプが現れたのは1785年以降のことである。南部ノバス・コシアのグラント・ペレからの追放の後、その最初のアカディアンの家族たちは、非常に広い領土を手に入れた。ヨーロッパに行っていた人々の中には後にセント・ピエール島やミクロンを経由して戻った人々も多いが、ニューブランズウィック、プリンス・エドワード島、ニューファンドランド、ルイジアナへ行った人々もいる。

セティカンポにたどり着く以前は、その新しい入植者たちは、さまよい、彼らに土地を約束するイギリス人地主（約束は決して守られなかったが）のために働き、搾取されることも多かった。プリンス・エドワード島のような場所で、何年間も自分のものになると信じて未開の土地を開墾し、そしてその後に追い出されたのである。最後に、14家族がやっとの思いでセティカンポに定住したのである。ここを出発点に今日に続く沢山の人々が生まれているのである。彼らは、セティカンポの人々に「レス・クワトルズ（ｌｅｓ quatorze)」と単純な表現で呼ばれている。

第2章　アトランティック・カナダの協同組合の伝統

カナダの協同組合運動は、国家経済の中で重要な役割を果たしている。1200万のカナダ人、つまり42%の人々が、クレジット・ユニオンや協同組合事業に組合員として席を置いている。カナダの協同組合事業の資産は680億ドルを越えている。金融関係以外の協同組合の年間売上は150億ドルで、金融関係の協同組合は組合員に対して約370億ドルを融資している。加えて、年間売上が3億ドル、組合員15000人という新しい労働者協同組合の運動がはじまっている。

消費者生協では、アトランティック・コープの成功例がある。モンクトン（Moncton）とニューブランズウィックを基礎に、アトランティック地方全体に関係して、主に食品雑貨、住宅、農業資材、燃料を販売している。1991年の年間売上は約4億ドルだった。

もうひとつの主要な経済組織はクレジット・ユニオンという仕組みである。金融市場で大きなシェアーを占めるわけではないが、全ての州に存在し、資金も十分である。ノバスコシアでは、1991年のクレジット・ユニオンの資産は約4億ドルを記録した。

今日の協同組合企業は伝統的な大企業と似ているが、そもそも地域の開発と、地域経済をコントロールする力を普通の市民がもてるようにするために作られたものである。協同組合運動は、産業革命期に広がった貧困と圧制という深刻な問題に対抗するために19世紀のヨーロッパで始まった。普通の人々が、その資源を集め、彼らの経済的運命をコントロールするという考えが、いつ始まったかを指摘することは難しい。例えば、ドイツ、フランス、イギリスで貧困と圧制から逃れる方法として、人々自身が自ら事業を始めたという例があった。同じ感覚で、アメリカの原住民は何世紀もの間、協同的な経済を実践している。しかし、アトランティックに大きな影響を及ぼしたのは、イギリスとケベックである。

非常に有名な協同組合の取組が、理想主義者で地域に心を砕く経済人であったデイビット・オウエンによって、1844年イギリスのロッチデールで始められた。最初の協同組合の組織者たちは、次の6つにその思想をまとめた。

1. 自主性と公開された組合員制度
2. 民主的コントロール
3. 出資割戻しの制限
4. 剰余は組合員に帰属
5. 組合員への教育
6. 協同組合間の協同

19世紀の終わりにかけて、アトランティック地方の中心工業センターがピクトウ・カントリー（Pictou）と、ケープ・ブレトンのシドニー・ハーバーにあった。ニューファンドランド近郊に炭鉱と鉄鉱石があったからだ。この工業活動は、ロバート・オーエンと協同組合についての新しいニュースをもたらす移民をひきつけた。世紀がかわりスコットランドのグラスゴーからやってきた工夫のグループが、シドニー炭鉱で協同組合を作りはじめた。1906年7月、ブリティッシュ・カナディアン協同組合が運営を始め、購買店舗チェーンとパン、牛乳、貯蓄部門で事業を成功させ、1945年までに数百万ドルの資産を蓄積した。

1945年までの間、アトランティック・カナダで最も経済的に影響力のある地域組織は、

この協同組合だった。それは先住民の活動（Antigonish Movement）とは別だったが、ケープ・ブレトンの産業全体を通じて、枝分かれした店を統合する仕組みだった。その仕組みの中に、パン、牛乳、購買店舗、貯蓄プログラムが含まれていた。この協同組合は1978年に活動を終えている。

コーディ博士(Dr. Coady)の尽力で、1927年の漁業委員会（the Royal Commission on Fisheries）の後、連邦政府から許可が与えられ、漁業協同組合の連帯がアトランティック地方に作られた。後にこの連帯は、マリティム(Maritime)漁民連合と呼ばれる2次レベルの協同組合となったが、1988年に倒産する。地方にある漁協は今でも繁栄しており、ナショナル・シー・プロダクツのような企業と取引を行っている。

協同組合の定義

協同組合は本来的に事業組織であるが、それは次の二通りの見方ができる。

1. 商業的組織構造を有するという法的な見方
2. 思想と活動の表現からの見方

法的な見地から、協同組合は特別な構造をした企業である。会社法（corporate law）を通じて、企業の社員は個々の名前ではなく、企業の名前で活動する。法律は、そんな企業に対して有限責任を保証する。つまり、企業が倒産したとき、企業の資産だけがそれに当てられ、個々の社員の資産は対象にならない。これが、協同組合を含む全ての法人がその名称の後に「Limited」か「Ltd」を付している理由である。

法人の条件は法律によって規定される。普通は特別法という方法で。協同組合には主に２つの形式がある。ひとつは消費者協同組合で、顧客つまりサービスの購入者が、所有者すなわちシェアホルダーである。もうひとつは、生産協同組合で、生産品やサービスの生産者が所有者となっている。

典型的な消費者協同組合はクレジットユニオンと小売店である。サスカチュアンにある小麦プールはマーケティング協同組合であり、ノバスコシアのスコッツバーン・デイリー・コープも同様である。小麦や乳製品の協同組合では、農民がシェアホルダーである。農民は生産物を加工したり、市場で販売するために協同組合に売り、それから生まれる利益や配当を受け取る。労働者協同組合は、例えば工場のような生産ユニットでその運営を管理し、そこから利益を受け取る労働者によって所有されている協同組合であるが、カナダではほとんど見られなかった。

世界の大部分の企業組織はその企業では働いていない個人的な出資者が所有している。株式市場で株を買う人々は、企業とは縁もゆかりもない人である。年次総会において、彼らは役員を選ぶための投票を行う。今日の仕組みでは、投票権の大部分を占めるのは、銀行、保険、会社、年金基金のマネージャーのような大口投資家である。

協同組合の場合は、組合員が順番に役員を選挙で選び、役員はマネージャーを採用する。しかし、協同組合の所有者は、労働者としてあるいは消費者として直接投票するので、彼らには非常に高いレベルの参加の機会が与えられている。

協同組合という考えの広がり

レイドロー博士によれば、協同組合はひと

つの運動として理解されている。

「運動という意味の中には、たとえ、それが完全に理解されず、多くの人が意識しなかったとしても、共通の目的、つまり少なくとも現実的で人々の考えや行動に影響を与えるような地域的目的を含んでいる。運動に参加するメンバーは、同様の思いと思想をいくつかの方法を通じて分かち合っているので、ひとつに結ばれており、共通の目的を目指している。」

1975年ウォルフヴィレ（Wolfville）で行われた地域活動家の会合で、彼は次のようなコメントをおこなっている。

「本質的に協同組合は地域開発法人（community development corporations = CDCｓ）である。なぜなら協同組合は、地域社会の問題に努力しているグループが集まって作られているからだ。」

レイドロー博士は続けて、

「もしクレジット・ユニオンや協同組合がこれまでのビジネスと同じで、改革の運動でもなかったとすれば、社会運動は違ったものになっただろう。多分、貧困に苦しむ人々や社会から排除された人々は、おそらく地域開発法人のような組織と共に、そのニーズを満たし権力機構に影響力を行使するために、彼ら自身の別の運動を始めなければならなかっただろう。」

1980年のICA総会で、レイドロー博士は次のような提案（recommendation）をした。

「専門的な協同組合の複合化やひとつの多目的協同組合の創造は、特に都市部では幅広い経済や社会サービス、例えば住宅、信用、銀行、保険、食事、生産企業、医療サービス、観光、娯楽などを提供するということが求められ、近くある協同組合間の複合化を視野におく必要がある。」

レイドロー博士は協同組合の持つ社会的経済に対する大きな可能性と同様に、その欠陥にも気が付いていた。彼は、これまでの企業と同様、協同組合が同じ問題に直面していることを指摘した。そして、カナダの協同組合が協同組合間での協力関係がないということを問題視していた。多くのコミュニティで、協同組合の店舗は互いに協力することはない。クレジット・ユニオンの組合員は、彼らの住む地域社会で協同組合が店舗を経営していることさえ知らないことがある。そういった視点からみると、セティカンポはカナダの典型的な協同組合と比較して、レイドロー博士の考え方に近いといえる。

第3章　セティカンポの協同組合企業

1915年、セティカンポのアカディアンたちは北米で最初の漁業協同組合を組織した。しかし、連帯の伝統は、アカディアンの歴史上かなり古くまで溯ることができる。ある意味では、アカディアンは何世紀もの間、地域の経済開発を実行し続けている。アカディアンは、プリンス・エドワード島のような場所をイギリス人に追われてからは、土地を手に入れることはできなかった。やっと、1790年セティカンポの最初の14家族に対して、ケープ・ブレトン島の西海岸の土地の所有権が与えられた。その中で最もすばらしいことは、ケープ・ブレトンの知事から与えられた7000エーカーの土地の権利証が、個人にではなく、そのグループに与えられたことである。つまりセティカンポの14家族は、最初の協同組合（cooperative）と考えられる。そんな頃からの長い地域連帯の伝統を考えると、人口の80％以上が協同組合に属しているというのも驚くことではない。

1915年につくられた最初の協同組合は、ラ・ポインテ(La Pointe)にあり、単純なやり方に基づいていた。組合員は労働と市場に魚を出荷するためのお金を分担し、外の顧客を組織し、魚の供給量に応じて出資者の間で配当を行った。やる気は単純で明快だった。商人は主にアカディアンではなかったのに対し、アカディアンは貧乏だったからだ。つまり、もっと沢山お金を稼ぐ手段を探していた。そこでシドニー炭鉱でブリティッシュ・カナディアン協同組合がうまくいっているという話を聞くと、彼らも同じように地域経済に対して何らかのコントロールを行うことを決定した。1932年、二つ目の協同組合がペティット・エタン(petit Etang)の近くに設立された。それは海岸を数キロ下ったところで、地方牧師のファーザー・デコステの支援によって創られた別の漁業協同組合である。

1930年ごろ、この地域では協同組合やクレジット・ユニオンに関する会合が盛んだった。「協同組合の理論はすでに皆が知っていた」とアンセルム・シアソンは言う。1935年、小さな研究会がはじまった。ケベックで勉強していたアレクサンダー・ボードゥレア(Alexander Boudreau)は、ケベックにおける協同組合運動の発展に精通しており、そのケベックの文献やアンティゴニッシュ(Antigonish)にあった聖フランシス・ザビエル開発局の文献を頼りに、まもなく彼らはクレジット・ユニオンの設立計画をたてた。ノバスコシアの最初のクレジット・ユニオンはレザーブ炭鉱に1933年に作られていた。そして、2番目のクレジット・ユニオンがセティカンポに1936年につくられ、初代の理事長には、アレクサンダー・ボードゥレアが就任した。やり方はシンプルだった。最初の委員会がやったことはコレクター（集金人）として活動する責任者を選任することだった。コレクターはボランティアで口座の管理をし、不況にあえぐ漁民から小銭を集める仕事を行った。1949年になって、やっとこのクレジット・ユニオンは常勤のマネージャーをおく余裕ができた。

1936年、セティカンポの協同組合史にもうひとつの出来事があった。地域にある食品雑貨店舗が税金滞納のためにオークションに出されるということを知り、所有者と交渉し400ドルでこの店舗を買収したことである。この店舗買収には、波止場もひとつ含まれて

いた。買収資金を集めるために、それぞれ25ドルを喜んで提供する13名の仲間を選び、1937年6月にはマネージャーを採用し、450ドル相当の商品をシドニーの協同卸売所(cooperative wholesale)から買い入れた。最初の年の売上は12000ドル。数年後に、この食品雑貨協同組合と漁業協同組合は、より強固な協同組合をめざして合併した。

セティカンポの協同組合開発にとって、話合いと教育は大切な部分を占めているようだ。例えば1947年に作られた聖ピエール協会(St. Pierre Society)は、教育と文化の面で重要な役割を演じている。1947年暮れ、協会は地域経済に関する学習会をほぼ1週間かけて行った。この学習会はほとんどコミュニティ全体に関係するものだったので、少なくとも300人の人々が毎日参加し、夕方にはその数が600人に近づいた。講演者はケベックからの専門家や地域の指導者である。全てフランス語で進められ、参加者の意欲は驚くほど高いものだった。

これを基点として、この地域にある企業の業績が向上し、効率や組織を改善する努力によって、漁業と消費者の役割が次の4つの企業に分割することになった。

1. セティカンポ漁民協同組合
2. セティカンポ消費者協同組合
3. グランド・エタン漁民協同組合
4. グランド・イタン消費者協同組合

さらに、セティカンポとグランド・エタンにはそれぞれ独立したクレジット・ユニオンがあった。

1963年、アルティザン(artisan)協同組合という異なるタイプの協同組合が12人の女性によって作られた。敷物作りがアカディアンの伝統的工芸であるが、これが家事を担う女性によって伝承されていた。1923年にバドデック(Baddeck)のアレクサンダー・グラハム・ベルの友人である一人の婦人がニューヨークからやって来て、この敷物の模様と色に関心をもち、市場に出せるように改良を行った。不況の中では敷物作りがセティカンポ地域で仕事のない家族の貴重な収入源となっていた。セティカンポの敷物は、その質や形が海外でも評価になっていた。

新しいアルティザン協同組合が、地域の協同組合の経験に基づき創られ、やがて適切な運営方法を身につけていった。マネージャーを採用し、このポジションの給与は売上の10%とした。後に、アカディアンの伝統食を提供するレストランがこの協同組合の事業に追加された。レストランと工芸品ショップは協同組合の総合店舗の隣に建てられた。

新しい店舗

1978年ごろ、協同組合の既存の小売店舗のならびに新しいビルを建設したことで、セティカンポの協同組合事業は一層力強さをました。1972年レイモンド・ドーセットがマネージャーになり、彼は、もっと若い家族を協同組合運動に引き込もうとする長期計画を立てた。この時まで、消費者のこの協同組合への忠誠心は、1947年のボードゥレアに導かれた会議によって元気づけられた古い世代を頼りにしていたからだ。

1972年までは、組合員の中に教師は二人しかいなかったが、ドーセットは目標を学校の先生に定め、2年の間に44人の教員が組合員となった。ドーセットは、若い家族の購買力の大きさと食品雑貨が売れなければビジネスに未来がないことを知悉していた。そこで、1991年までに、店舗を14300平方フィートに広げ、金物類、建築雑貨、パン、造園などの

部門も中にいれた。

協同組合評議会

セティカンポの町は約3500人の人口だが、その周りのセント・ジョセフィ・ドゥ・モイネを入れた地域は5000人が住んでいる。アカディアンの中の結びつきを強め、事業開発をもっと促進するためのひとつとして、この地域の主な協同組合は1987年に協同組合評議会(Conseil des Cooperatives)を設立した。その時、生まれた地域で暮らし、その地域の未来に責任を果たそうとする何人もの教師たちが、積極的に前に出始めた。そんな教師の一人が評議会の代表となったヨハン・ディバウである。その評議会の理事会は、地域経済の開発のために相互支援とコラボレーションを促進した。彼らの考えの根底にあるのは、セティカンポというフランス語を話す地域の生き残りは、健全な経済基盤によるべきであり、けっして外部の人間に頼ることのない経済開発をするということである。

厳しい試練

セティカンポの健全な経済のかぎは、常に漁業であり、本当の意味で、漁業協同組合の強さが同じ地域にある他の協同組合や企業の強さに影響している。セティカンポの漁業協同組合とコミュニティにとって最も厳しい試練が1982年あたりからはじまった。

その時、アトランティックの漁業全体をおおった深刻な問題が表面化し始め、同時にセティカンポの漁業協同組合は、キャッシュフローと人事に関係するおおきな問題に直面していた。協同組合の検査官(the Inspector of Cooperatives)がこの協同組合の将来に関して懸念を表明したので、評議委員会は事態を打開しようと真剣な議論を開始した。

1984年、漁業協同組合は、マネージャーがいなくなり、膨れ上がる借金が残された。漁師の中には協同組合を脱退するものもいて、地域からの信頼も失われていった。評議委員会に代わって、ヨハン・ディバウが支援を申し出るために理事会と会合をもち、評議委員会から3人委員会を作って、解決方法を見出すためにプランを作成した。マネージャーに対する要求は表明されていたが、その仕事はかなり広く、次の内容を含んでいた。

1. 最適なマネージャーの帰属意識(identification)
2. 財政構造の見直し
3. 漁業協同組合に対する地域的支援の再構築

最も重要なのは地域的支援の再構築であった。この種の漁業協同組合の中ある構造的欠陥は、漁民だけが議決権をもつ組合員であり、その結果、剰余が漁民への配当と見られることであった。オーナーシップと地域に対するの責任の意味を変更するために、セティカンポ漁業協同組合の理事会は議決権をもつ組合員を拡大し、次のような新しい理事会構成に同意した。

1. 漁民7名
2. 従業員1名
3. 他の協同組合からの代表4名

加工工場を守るためには、地域社会全体の支援が必要だったので、この組織再編は大変有意義であった。加工工場はノバスコシアのクレジット・ユニオン・セントラからの50万ドルの借入金によって生き残ることができたが、将来の健全経営には借入ではなく、資本

の本来的な注入がなければならなかった。

この地域においては全てのセクターが支援という点に関して再結集して来ているようだ。そして、普通の地域運動の一環として、漁民は受取額の５％を資本として協同組合に残すことに同意し、同じように、加工工場の従業員も給与の5%を天引きしている。そして、コミュニティのサイズを考えるとその結果は驚くべきことである。

ヨハン・ディバウが漁業加工工場のマネージャーになった1987年に、財政再建運動がはじまった。そして次のようなお金が集められた。

漁民および従業員	20万ドル
地域	10万ドル
ノバスコシア州	30万ドル
合計	60万ドル

代表として参加しているクレジットユニオンのマネージャーと一緒に、州政府のベンチャー・キャピタル・プログラムを利用するために、ベンチャー・キャピタル企業を興した。そのプログラムは、地域から集めたお金に見合う無利子のローンで、そのグループは30万ドルの保証を受けた。

1988年、漁師と従業員は新たに15万ドルを拠出し、それに見合う額を州が出し、合わせて30万ドルが増えた。しかし、1989年はアトランティックの漁業にとって惨憺たる年となった。セティカンポが売り上げることができたのは9万ドルに過ぎなかった。そして、州のベンチャー・キャピタル・ファンドは継続されなかった。

生き残りのために必要な処方箋のひとつは、本質的ではない資産、例えば魚肉の工場や魚の小売店舗を売却することだった。協同組合が所有する漁船のうち２隻も売却された。ただし新しい所有者は魚を彼らの協同組合で陸揚げすることを約束した。主な債権者には支払いを済ませ、債権計画は1989年10月まで継続した。その年、新しい加工システムが35万ドルで購入され、生産量は倍になった。

生産基盤と財政基盤の改善に加えて、新しい市場開拓が行われ、生産品供給の道に不安を抱えていたナショナル・シー・プロダクツという大企業との間で、加工魚を買い取る契約が結ばれ、供給高が徐々に伸びていった。大企業なら速やかに支払うことが可能で、資本力の弱い小企業にとっては特に重要なことであった。

1990年はセティカンポ漁業協同組合にとってすばらしい年になった。売上は780万ドル、剰余は20万ドルを記録した。そして再び、クレジット・ユニオン・セントラからの12万ドルの長期借入とロイヤル・バンクの15万ドルの信用保証(credit line)で、強固な財政基盤が保障された。たらの漁獲量が減少した結果、多様な戦略が必要とされ、地域で捕れるシー・バスの加工機材の購入が行われた。まだ漁獲量の豊富なたらやひらめが、日本市場にも送られている。

住　宅

多くの小さな村では、若者は仕事を求めて村を去り、退職後に戻ってくる。何年間も続くこのパターンは、セティカンポに高齢者住宅の必要性を高めている。多くの高齢者の中には、アレクサンダー・ボードゥレアやファーザー・チャールズ・アウコインが含まれており、高齢者に適した住宅を手に入れるために、協同組合の哲学を利用することになっている。土地を取得し、連邦中央保証協会(the federal Central Mortgage)と住宅

協会(Housing Corporation)に協同組合プログラムを通じて抵当権設定への補助を申し込んだ。

1988年、そのグループによって、マノア・セント・ピエールという12部屋のアパートが建設された。住人が協同組合方式で所有している。最初の住宅協同組合の成功のおかげで、もう一つの設立が決められ、12の部屋を付加したフェイズトゥが1990年に完成した。

病　院

病院もあらゆるコミュニティにとって重要である。特にコミュニティが隔絶した場所に位置していたり、その住民が特別な言語を話しているところでは。セティカンポのリーダーたちは、ずっと医療サービスを求めていた。そして1931年、ついにフィルズ・デ・ジーザス(Filles de Jesus)という宗教会議の開催に成功し、シドニーから期間を決めてやってくるエーガンとカルダーの二人の医師によって12床の診療所が開かれた。1937年には設備が拡張され40床に、1956年には62床になった。

1980年代、病院は地域の中では立派な建物だった。そしてフランス語を話す人々に仕事と医療サービスの両方を提供するセンターとなっていた。この時期、地域の病院はどこも財政的な圧迫の下にあったので、シスターたち(the sisters)はかつて自分たちが受けていた低い価格でのサービスを行えなくなっていた。全ての病院を集権化しようとする政府の圧力という一般的な問題に加えて、経営やサービスに関して納得できない様々な問題があった。

長い協同組合の伝統に習い、地域のリーダーは病院経営を地域に移管させるための協同組合づくりを開始した。何週間かの間に2100人が10ドルの出資で組合員となり、新たな病院協同組合のための理事会が作られた。1991年に、病院の経営を病院協同組合に移管するための政府との交渉が開始された。これは、おそらく北アメリカで最初の病院協同組合であり、多分世界でも初めてだろう。(訳者：日本の医療生協やピュージットサウンドに医療保険協同組合の例がある)

1987年、セティカンポの人々は、協同組合の小売店舗が作られてから50年たったお祝いを行った。その時点で、主な協同組合企業はアカディアン協同組合評議会の連邦的傘のもとに組織されていた。この組織のどの会員も理事会に向けて一人のメンバーを選び、運営経費のため小額の寄付(contribution)を行っている。レス・トロイス・ピグノン(Les Trois Pignons)と呼ばれるコミュニティセンターに位置付けられた評議会は、組織の調整と強化の役割を担っている。協議会は以下のような目的をもっている。

1. 協同組合会員組織の成長の促進
2. 役員と組合員の教育とあり方に関するプロモーション
3. 協同組合の手法を通じた地域の標準的暮らしの維持と増進
4. 産業、教育、文化向上の支援

アカディアン協同組合評議会には次の会員が含まれている。

1. LA COOPERATIVE ARTIDANALE(工芸協同組合)
2. YOUNG WORKER'S COOPERATIVE(若者労協)
3. セティカンポ漁業協同組合
4. セティカンポ・クレジット・ユニオン

5. レモイネ・クレジット・ユニオン
6. レモイネ消費者生協
7. Cooperators ' Insurance(協同人保険)

LA COOPERATIVE ARTIDANALE(工芸協同組合)

主に次のような部門に分かれている。
1. 敷物部門とその小売
2. アカディアンレストラン
3. 初期のアカディアン工芸を内容とする博物館

1990年の年間売上は50万ドルで、33人の組合員が夏の間仕事をし、臨時的に仕事をする多くの人がいる。

YOUNG WORKER'S COOPERATIVE (若者労協)

若い人々に仕事おこしを促すと同時に仕事を提供すること考えている。この企業は通常夏場に活動を行っている。1990年、13歳から18歳の16人の組合員がいた。収入は、例えばツアーガイド、洗車、道路舗装、窓拭き、ベビーシッターやカニの殻むきなどから得ている。

セティカンポ漁業協同組合

約150人の人々が加工工場で働いている。1990年は1000万パウンドの魚が加工され、全体売上は780万ドルであった。270人の投票権をもった組合員がいる。その内150人が工場労働者、120人は漁師である。

セティカンポ・クレジット・ユニオン

1990年6月現在、資産総額は850万ドルを越えている。これは去年の9.3%増である。組合員は2887人、5人のフルタイム労働者と3人のパートタイム労働者がいる。1989年6月、新しいビルに引っ越している。

CHETICAMP COOP SOCIETY LIMITED
(セティカンポ消費協同組合)

この消費協同組合の1990年の売上合計は730万ドル。23人のフルタイム労働者と8人のパートタイム労働者、夏場に働く人が4人いる。年間の配当金は313000ドルで1600人の組合員に配当された。

レモイネ・クレジット・ユニオン・LTD

グランド・エタンの近くの町にあり、350万ドルの資産と890人の組合員がいる。3人のフルタイム労働者と1人のパートタイム労働者。新しい建物が1986年1月に完成した。

レモイネ消費者生協

この生協はセティカンポ生協と同じ商品を提供している。3人のフルタイム労働者と3人のパートタイム労働者、260人の組合員がいる。1990年の売上は約140万ドル。

COOPERATORS' INSURACE (協同人保険)

この企業はナショナル・コーポレイター・グループの支店で、カナダの沢山の巨大協同組合が所有している。2人のフルタイム労働者と1人のパートタイム労働者が事務所におり、5000の保険が販売され、100万ドルを超えるプレミア収入(premium revenues)を生ん

でいる。

エヴァンジェリ地域とカラクエット

アカディアンの文化的同一性が、セティカンポの地域経済の成功の重要な要因となっている。セティカンポは私たちが知っている最も古いアカディアンの例だが、連帯する地域経済の例はこれ以外のアカディアン・コミュニティにも存在する。例えば、プリンス・エドワード島にあるエヴァンジェリ地域やニューブランズウィックのカラクエットである。

プリンス・エドワード島の西あるエヴァンジェリ地域は、地域開発の達成にとってコラボレーションや連携の原理を示す良い例である。ウエリングトンの小さなコミュニティにあったマウント・カーネルやアブラム・ビレッジという協同組合は、古くからある協同組合の構造を排し、連携した複合体を設立した。この複合体は次のような事業で構成されている。

1. クレジット・ユニオン
2. 葬祭事業
3. ケーブルテレビ
4. ポテトチップ工場
5. 漁業協同組合
6. 健康管理協同組合
7. 観光協同組合
8. 二つの手工芸協同組合
9. 教育協同組合
10. 国際開発協同組合
11. 二つの小売店舗

全ての事業が約2500人のコミュニティの生活を支えるためにつながり合った構造となっている。エヴァンジェリの協同組合は全てが協同組合評議会のメンバーで、そこは様々な訓練プログラムの実施やマーケティングのような支援活動を行っている。

1990年、ニューブランズウィックのカラクエットにある協同組合グループの多くが、失業に対抗するために、もっと積極的な役割を果たそうと決議し、次の企業とパートナーを組み新しいベンチャーを立ち上げた。

1. ニューブランズウィックのアカディアン・クレジット・ユニオン
2. ニューブランズウィックのアカディアン協同組合店舗
3. アカディアン・クレジット・ユニオン保険会社
4. コープ・アトランティック
5. 連邦政府
6. 州政府

1990年、クレジット・ユニオンの発案で、ローカル・ビジネスへの融資のために、200万ドルの基金が集められた。上記の企業には協同組合と私的企業が含まれているが、重要な点は、ビジネスが地域的に所有され、地域的にコントロールされていることであり、こういったやり方の上に、仕事と利益が地域にとどまっているということだ。

教　訓

セティカンポとエヴァンジェリは優れた事例である。ここから二つの大事な教訓が導かれる。

1. 資産としての文化的同一性

もし、コミュニティがその地域の言葉と伝統を維持するならば、そのコミュニティはもっと強固なものとなるだろう。経済開発の計画には、地域の伝統が維持できるように、その地域社会を勇気づける政策を含めるべきである。それがアカディアンであろうと、他の民族であろうと。セティカンポは、実に良

い例である。アカディアンの同一性と生活スタイルが支えとなって、地域社会の連帯や貢献が経済発展につながっているという確信をその中に見ることができる。地域的文化がフランス文化であろうがミクマック文化であろうが、イヌイット文化であろうが、或いはその場所がニューファンドランド島の西部であろうが、北部アルバータであろうが、プリンス・エドワード島の田舎であろうが、その言語と文化が異なるという抑制(suppression)は、地域の経済開発にとって資産というよりも障害となる。

2 協同組合間の協力

地域が生み出す事業、例えばクレジット・ユニオン、小売店、漁業協同組合などが互いに結びつくと、その事業はもっと強固になる。そして、ここのまとまりが逆境を生き残るための効果的な備えにつながる。このまとまりが共に活動する時、青年の協同組合や工芸の協同組合のような新しいコミュニティ・ビジネスをさらに作り出している。そんな成長は、それぞれの企業が自身の問題だけを見つめることをやめ、地域社会の福祉に目を向けた時に可能となる。無論その社会には協同組合以外のメンバーも含まれている。

コミュニティ・ビジネスが、彼らメンバーだけの狭い必要性に焦点をあて、広く地域社会の問題に焦点を当てなければ、その成長と拡大の機会を失ってしまう。内向きになった事業は、先細り、やがて消えるのが通常である。