

協同組織構造の再構成—協同金融からみた 社会関係資本と組織の分水嶺



長谷川 勉
(日本大学商学部)
教授

目次

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| はじめに | 2-2. 協同組織金融における社会関係資本蓄積プロセス |
| 1. 日本の協同組織金融機関の現状と変容の背景 | 2-3. 社会関係資本投資の枠組みと実践への示唆 |
| 1-1. 日本の現状に関する鳥瞰 | 3. 協同組織金融の再構成に向けた試論 |
| 1-2. 変容の背景と小活 | おわりに—二つの可能性 |
| 2. 関係性の発見 | |
| 2-1. 社会関係資本の概要と協同組織金融 | |

はじめに

協同組織は、中小企業等の協同組合にはじまり、農協、漁協、生協、信用金庫、信用組合、そして労働金庫と、幅広い分野にわたって存在している。そして、どの形態においても扱う商品・サービスによって表面的には異なるとはいえ、通底する性質と課題を抱えている。すなわち、目標とする価値の実現ができず、同時に表面的な経営政策により非協同化の兆候を見せていることである。突きつけられた競争環境が組織変容を引き起こそうとしているのか、元々そ

のような構造を抱えているのか、あるいは皮相的で一過性の現象なのか、興味深い問いである。ここでは、そうした問いを含めて協同組織の構造を協同組織金融機関から分析するつもりである。協同組合の中で金融という極めて汎用性が高い財ながらも扱いにおいて専門性の高い財を扱う故に発生する様々な問題から、より鮮明に協同組合そのものの構造的変容とその動因を明らかにしてくれると考えているからだ。

尚、ここでは、競争環境を含む外部環境に対する短視眼的対策については言及を行わない。これらを実行する基底部分すなわち構造を把握

することが第一義であると考えている。

1. 日本の協同組織金融機関の現状と変容の背景

1-1. 日本の現状に関する鳥瞰

協同組織金融機関が預貸率の低下、貸出金利競争の激化に直面し、かつ利鞘が低い状態が継続し、もはや構造化さえしている。他方、低預貸率から、余資運用として証券運用に傾斜するが、しばしば市場価格リスクのコントロールの困難さに直面し、場合によっては損失を顕在化させている。運用に関する質的問題というよりも、人的資源配置の構造的問題に起因していると考えられる。つまり、リテール金融機関の投資銀行化は困難を伴うことを証明している。

従って、多くの協同組織金融機関において経営政策の主眼は、価格リスクを回避する為には貸出へと回帰することを模索するようになる。しかし、自らの選好すなわち従来許容してきた信用リスクに収まる貸出先は少なくなる一方で（開廃業率の逆転）、他業態の金融機関の同領域への参入も著しい。その結果、企業数減少・人口減少→公債運用→低利回り→債券・証券運用→運用損→貸出への回帰志向→貸出量と貸出先の減少→預貸率の低下→証券運用依存という悪循環過程に陥っている。

何故、このような事態に陥ってしまったのであろうか。確かに、後で述べるように、金融革新・グローバルな経済構造の変化、企業数の減少、少子高齢化およびそれらに強く影響を受けている地域経済の疲弊に代表される様々な環境変

化が協同組織金融機関の生存環境に影響を及ぼし続けていることは事実である。それに対して経営政策の内容が原因として指摘されることがある。

別言すれば、日本の協同組織金融機関はメンバー並びに潜在的メンバーから創成期から近年まで、数字上においても高い評価を受けてきたが、その間協同組織上の危機は外側からだけでなく、内側から進行していた。そして、そのことは近年になって経営数字上にも現れるようになる。端的な数字は預貸率の趨勢的な低下傾向である。外側である外部環境とそれに対する表面的な経営戦略の不備と内側すなわち協同組織金融機関の基礎構造のきしみとして分けるならば、以下で述べることは後者が中心となる。

ところで、Valentinovがメンバーの拡大による社会関係資本（主としてメンバー間のつながりと協同）の蓄積レベルの低下をもって内側の危機を指摘したことは興味深いだが、まずこれとは異なる見解から話をすすめよう。

まず、議論の前提として、所有と経営の分離が、株式会社と同様に、程度の差こそあれ、進行した。そうした組織構造の上で、様々な事象が生じた。

その上で、メンバーが求めていた、かつメンバー自身が認識していない真のニーズ（単なる顧客ではないメンバーであるため発見が難しい価格と非価格要因が複雑に絡み合った金融商品・サービス）に対応した金融商品とサービスを提供せず、株式会社型あるいは大規模金融機関と類似の商品・サービスを提供したことがみられる。また、メンバーの周囲に存在する潜在的なメンバーの取り込みに際しても、株式会

社型金融機関と類似戦略を採用し、視線外の階層の取り込みを等閑にしてしまった可能性がある¹。これは、後にメンバーの量的・質的変容をもたらし、組織構造の変化の一因となった。

そして預金量・貸出量にとらわれ、規模の経済性、効率化経営を追求し続けた。しかも、規模の拡大に伴って発生するエージェンシー問題・財産権問題は放置された。協同組織金融機関は元来量ではなく質で競争優位に立つ金融機関である。

このことは歴史的に培われてきたミッション（使命）の形骸化に起因するかもしれない。ミッションは大半の協同組織金融機関が明確にもっている。しかし、それが機能（目的、戦略そして日常業務をコーディネートする機能）しなくなっただけということは、まさに、「アイデンティティーの危機」であった。故に、株式会社との競争にさらされる中で、日常業務が株式会社型金融機関のそれと同一となっただけで、同質化による競争力の低下を逆に招いてしまった。何故なら、競争優位とは、競争相手に対して異なった方策を採ることから始まるからであり、同一の方策では規模の大きい効率的な金融機関の方が優位だからである。そして、その不利益を埋めるために、リスクの高い、しかもスケールメリットをねらって集中的な融資をおこなったことや証券投資に傾斜したことは潜在的な経営リスクを抱えることになった。

このような状況に陥った原因に関して、経済学的にあるいは社会学的に追求することはこれまで度々なされてきたので、ここで繰り返すことは避けた。それよりも、むしろ上述した原

因を引き起こした間接要因として役職員の研修とメンバーに対する認知活動を列挙したい。

金融機関が知識集約産業である以上、競争力の一因が人的資源に因ることは間違いなく、研修・学習の量と質の相違がそのまま競争力の差になって現れるといっても過言ではない。

リクルートの向上と研修・学習量の増加にもなって、比較優位な人的資源が増加してきたことは否定すべくも無い。ただし、それらはあくまでも通常の銀行業務を遂行する能力の獲得と育成であって、ミッションに基づいた経営政策あるいは戦略の構築と実行を行う能力ではなかった。しかも競争相手とは異なる方策の構築には全く別の知恵が求められるだけに、なおさらであった。

例えば、疲弊しつつある地域の再構築の一翼を担うことが期待されている協同組織金融機関の人的資源に関して、今までの延長線上にたった教育・研修及び自己研鑽では対応することはできない。自らの生存は地域の生存に依拠しているという生存条件の共有という点から見れば、メンバーを超えて広範囲に地域の生存条件を探求する必要がある、その為の意思、知恵と実践が求められてくる。あるいは、組織の社会関係資本の蓄積増加のために行わなければならない方策の立案と実行にも、株式会社型組織にはほとんど必要とされない能力が求められる。

加えて、このような方策には、協同組織金融機関内の役職員の学習と研修だけでは不十分で有り、国際的な協同組合運動によっても提唱されているメンバーに対する啓蒙も必要となっ

¹ ただし、このことは協同組織金融機関側のみならず、潜在的メンバーおよび金融規制の枠組みと関係している。

てくる。単なる広告や営業を通じての協同組織金融機関の訴求ではなく、メンバーの自発的な独自の協同組織金融機関の本質に対する承認も求められてくる。一部の組織においてはそのような試みがなされているが、全体で共有されているとは言いがたい。そして、社会関係資本の蓄積レベルからみれば、この点は重要であった。

尚、組織構造上の観点を別にすれば、協同組織金融機関には様々な経営に関する改革要請が主として内外側からもたらされている²。しかし、これらのことは、組織構造の意味が再定義された後の議論であり、割愛する。

1-2. 変容の背景と小活

取引コストアプローチ学派は、恐らく依然として協同組織の優位性、すなわち取引コスト節約のための協同組合の存在を主張するであろう。しかし、情報技術革新・金融技術革新そしてその他の経営上の改革は他業態をして、該当する階層に対する取引コストの一部の削減に成功させている。換言すれば、協同組織は総体的にこの点に関して高コストになっている³。

さらに、共有財産問題（例えば、出資証券が無いあるいは証券に市場性がないことによる分割資産の帰属問題）⁴、水平線問題（長期的投資を敬遠し短期的投資を好むメンバーとマネ

ジメントとの間に存在する問題）⁵、コントロール権問題⁶、利害対立問題（メンバーとマネジメントとの間に発生する問題）、そして合意形成問題等（意思決定の時間と内容に関する問題）⁷にかかわる取引コストは他の経済様式よりもコストがかかるかもしれない。その一部は、後述するように、社会関係資本の蓄積水準と利用に関係があると考えられる。

従来協同組織金融機関のメンバーであったものの中には、そうした削減のメリットを享受することができ、あるいは高コストを敬遠し、協同組織から脱退することを選択するようになる。その背景には、取引コスト削減を個人の利得の最大化と結びつけ、協同組織に参加したメンバーにとっては、その目的のみが解消されれば、協同組織に残る理由はない。ただし、元メンバーが、取引コスト全体の効率性を合理的に判断した結果であるかは不明であるし（限定合理性）、依然として機会主義的行動によって不利益を被る可能性は排除できていないかもしれない。

他方、メンバーに近いということによるニーズ分析に関するコスト削減、そして独占に対する拮抗力が働くことによる利得は依然として考えられる⁸。従って、取引コストアプローチにおいては、他の組織様式によって代替される部分とそうでないものとに分化しているとみら

2 主要なものを列挙するならば、地域の企業・個人に対する全般的な支援（コンサルティング機能、CSR等）、リスク管理の高度化、コンプライアンスを含む内部統制システムの構築、総代会のあり方を含むガバナンスの改善、会計情報の開示頻度の引き上げ、ディスクロージャーの充実、不良債権処理の促進、新しい金融技術に基づいた金融商品・サービスの開発、そして自己資本比率の改善である。

3 Nilsson, J. (2001), "Organisational principles for co-operative firms", *Scandinavian Journal of Management*, 17, p346.

4 Vitaliano, P. (1983), "Cooperative enterprise : An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution," *American Journal of Agricultural Economics*, p.1079.

5 Valentinov, V. (2004), "Toward a social capital theory of cooperative organization," *Journal of Cooperative Studies*, vol.37(3), p.9.

6 Hackman, D. L., & Cook, M. L. (1997), The Transition to new cooperative organizational forms : Public policy issues. In Cook, M. et al (eds) *Cooperatives : Their importance in the future food and agricultural system* P.105.

7 Richards, T. J., Klein, K. K. / & Walburger, A. (1998), "Principal -agent relationships in agricultural cooperatives," *Journal of cooperatives*, 13, pp21-34.

8 Nourse, E. G. (1922), "The Economic Philosophy of Cooperation," *American Economic Review*, 12, p.579.

れる。

次に、関係性アプローチからみることにしよう。協同組織金融における関係性には、メンバーから経営の委託を受けた経営陣とメンバー、メンバーとメンバー、経営陣と被雇用者、そしてメンバー・当該組織と非メンバーという関係に分類することができる。

これらの関係を社会関係資本の枠組みから見ると、次のことが考えられる。すなわち、社会関係資本とはつながり、信頼、協力・協同、そして慣行をここでは示しているが、その蓄積水準は低下している。原子のレベルにまで分解された個人主義と利他主義の減退、個人・企業の短期的利潤・満足極大化傾向は、人と人とのつながりを弱くする。加えて、外部に対して負の影響をもたらす社会関係資本を増殖させる。われわれは、地域、組織、国の各レベルにおいて、このつながりの弱さと負の社会関係資本をしばしば見出す。

協同組織金融機関においても同様なことがいえる。ただし、その資本の減損の程度は、他の組織に比べて少ないかもしれない。しかし、依存度が大きかった分、組織運営に与える影響には計り知れないものがある。Valentinovはその原因について協同組合の大規模化を挙げているが⁹、上述した点からより多様かつ複雑であるといわざるを得ない。何故なら、メンバーベースが拡大しないとしても、メンバーの心的態度が変容し、行動が異なってくるならば同一の影響をもたらすかもしれない¹⁰。

さて、その影響は、大きく二つのことが考えられる。まず、リスク管理との関係である。結

論からいえば、信用・流動性・事務管理リスク等において、そのコストが上昇していることである。これら諸リスクは、組織の内外において、様々な場面に登場するが、リスクの複雑化とモラルの低下を背景として伴って、今述べたネットワークすなわちつながりの切断によって、それらの制御コストを上昇させていると推測される。

同じことは、リテールとガバナンスの領域においてもいえる。言い換えれば、委託を受けた業務遂行組織とメンバーとの間における関係の変容が組織運営そのものに影響を及ぼしている。リテール市場における価格競争の激化、そしてメンバー維持率の低下、また総代会の形骸化、メンバー間の利害対立、そして意思決定の遅延はその象徴である。これらは、つながりによる協同、共感、相互信頼の蓄積水準が低下していることに起因しているかもしれない。その結果、株式会社型金融機関が採用する顧客満足志向のマーケティングを採用し、表面的に同質的な行動をとることで、メンバーの選択枝を狭め、価格競争へと至っている。協同組織金融の仕組みは、いたるところにつながりを作り出すことができるようになっている。マネー・モノ・サービスが支配する市場経済に対して、人と人との直接関係によって構成されているからである。しかしながら、何らかの理由によって、この関係よりもマネーが介在する関係を選好する結果、この仕組みを利用しない傾向が生まれてきたと考えられる。

協同組織金融の実践の場においては、このことから、混乱が見られる。社会関係資本の蓄積

9 Valentinov, V. (2004), p10.

10 Cf. Bellah, R. N. et al. (1985), Habits of the Heart, U. C. P. 島蘭進・中村圭志訳 (1991), 『心の習慣』みすず書房。

レベルが低下しているにもかかわらず、依然として過去の水準に基づいた経営を行おうとしている集団、低下によるコスト負担に苦慮している集団が存在し、協同組織金融は方向感を失いかけている。

さて、関係性からみれば、所有と経営の分離という現象¹¹は、株式会社で進行した以上に、協同組織に強い影響を与えている。分離は長期間にわたって、緩慢に進行した。分離がはじまった直後においては、メンバーと経営との間に大きな乖離はなかった。ミッションは共有され、利害対立もなく、あっても調整可能なものであった。やがて、専門的な職業的な経営者が登場するにつれ、メンバーとの間の距離は広がった。それでも、双方によって縮める努力はなされてきた。しかし、社会関係資本の蓄積の低下とともに、そうした試みは難しくなった。

分離が拡大した結果として、エージェンシー理論からみれば、委託者は受託者が委託された業務を遂行しているかどうかを確認するためのガバナンスが機能しているかどうか疑いを持ち始めてくる。所有権は有しているものの、コントロール権は役員側にあるが、この配分を巡っても、うまくコーディネートできているかは疑問が残るようになる。これらはやがてメンバーの不満として顕在化している。

総じてみると、社会関係資本、すなわちメンバー間の関係によって創出される相互理解、信頼、同感を通じて、様々な組織内部の資源配分が行われてきたのであるが、この蓄積水準の低下に伴って価格メカニズムあるいは権威メカニズム（法的ないしは政治的決定）が決定因の

一つとして埋め込まれてきた。埋め込まれてくると、特に資金の配分ガバナンスに関して、マーケットメカニズムが入り込みはじめる場合、他の組織様式との差異がそれだけ縮小することになる。

最後に、構造アプローチからみれば、依然として経営資源あるいは資産の不平等は存在し、かつ固定化している。しかも、資本主義の不安定性は景気変動とともに、経営資源と資産あるいは恒常所得上の劣位者に対して好ましくない環境をもたらし続けている。従って、協同組織金融機関の存立条件は、メンバー自身の経営資源・資産の脆弱性を前提とした上で、変化がないと考えられる。

2. 関係性の発見

現在の協同組織金融機関の経営政策は、主として特定の取引コストの効率性の追求に主眼をおいている。これらには、金融商品の開発、マーケティング、事務管理等の一般的な取引を取り巻くコスト全般が含まれている。

いずれのタイプの協同組織金融機関であれ、ある程度取引コスト削減を追求し続けている。その方法は様々である。そして、その取り組みをベースとしてさらに取引コスト中心の協同組織金融機関と社会関係資本中心の協同組織金融機関に分化しようとしている。前者は、資本主義的組織への接近であり、効率的なマネジメントを優先し、物的資本・金融資本の数値に配慮する。そして、社会関係資本の維持・投資には関心を持たないかもしれない。Valentinovは、

¹¹ Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983) "Separation of ownership and control," *Journal of Law and Economics*, 26, pp.301-325.

協同組合のサイズが大きくなるにつれて、経済資本からのリターンが社会関係資本からのリターンを凌駕し、それによって前者は支配的になるとしている¹²。また場合によっては、その延長線上で、組織様式の変換が起こるかもしれない。ディミュチュアリゼーションがその例である。後者は、その逆である。

そして、最後に、取引コストの改善もせず、社会関係資本の蓄積も行わず、何もしないと協同組合が選択肢として残されている。経路依存性のため、存続が許されているが、いずれ別の選択が迫られることになるであろう。

最初のタイプの組織は、しばしば他によって言及され観察可能であるため、本稿では割愛し、不十分な言及に限られていた二番目の形態についてここでは述べることにする。

2-1. 社会関係資本の概要と協同組織金融

社会関係資本について、筆者は既に言及を重ねてきた。その中においては、いくつかの重要なキーワードがある。つながり、信頼、協力、そして慣行である。定義の捉え方は研究者・実務家によって多様であり、そのまま用いれば拡散した論理展開となってしまう恐れがある。ここでは、先行研究を踏まえ、以下のように定義したい。社会関係資本とは、ひととひととのつながりであり、このつながりを基本として信頼が発生し、さらに協力が生まれる。これらが歴史的過程において繰り返されるなかで明文化されない規範・慣行が定着する。これらを総称して社会関係資本といい、それぞれが以上のような

な因果関係を有している。このことは協同組織金融における社会関係資本の機能を説明する上で必要とされる定義であり、資本全般にわたって確定されたものではない。あくまでも便宜上にすぎない。

そこで、協同組織金融にこの定義を当てはめてみると、以下のようになる¹³。協同組織金融という組織の枠組みにおいて、ひととひとがつながることによって、信頼が生まれ、協同が発生するとともに、歴史的過程を経て明文化されない協同組織の文法が形成される。これらは時として、後に明文化されルールとして定着する。

このような定義からみれば、協同組織金融における社会関係資本はあくまでも組織内部問題として映る。しかし、この考えは少々短絡的である。なぜなら、それは以下のような事情があるからである。協同組織金融が形成されるためには、何らかのコモンボンドすなわち共通の紐帯が前提として求められる。言い換えれば、潜在的メンバーに共通する特質を核とするネットワークがまずそこになければならない。つまり、組織の形成はある種の社会関係資本が前提となっていなければならない。しかも、その資本の強度は成功の可否を左右するほど重要な要素である。つながりの強度が強ければ、後に述べるように、コスト、リスク等の面で優位であるからだ。

しかしながら、この外部社会関係資本の利用という考え方も、歴史的にみれば無理がでてくる。というのも、協同組織金融のやり方は、周

12 Valentinov, V. (2004), p.16.

13 社会関係資本と協同組合の関係に関する著作として以下の文献は参考になる。Svendsen, G. L. H and Svendsen, G. T. (2004), *The creation and destruction of social capita.*

辺の外部、例えば地域社会に対して何らかの外部経済効果をもたらすからである。メンバー同士の協同、信頼、規範はメンバー外の人と人とのつながりをもつ世界へも伝播する。メンバーと非メンバーとの間にもそのようなつながりや協同が生まれてくるのである。このように考えると、協同組織金融は社会関係資本製造装置ともいえる。

総じて、協同組織金融は外部の社会関係資本に依存しつつも、みずからその蓄積に貢献していたとみるべきであろう。

2-2. 協同組織金融における社会関係資本蓄積プロセス¹⁴

社会関係資本の協同組織金融における効果を次にみてみよう。経済的・社会的側面から考えてみると、まず前者については、この資本の中におけるつながりの蓄積は、続いて信頼を生み出す。この信頼は業務遂行組織の内部においては役職員間のコミュニケーションの円滑化を通じて生産性が高まる可能性がある。また役職員とメンバーとの関係においては、つながりは情報生産の効率性を高め、信用リスク管理が容易となり、そして取引コストの低減に結実する。また、信頼は取引を円滑化するばかりでなく、預金等の資金が組織に固着することから流動性リスク管理を容易にさせる。

後者の社会的な面については、まず、外部効果が考えられる。つまり、社会関係資本が組織内部にもたらす効果として組織が存在する地域社会及び組織内部において安定と一定の秩序

がもたらされる。例えば、そのことは文化資本の創造あるいは人的資本の育成を列挙できる。祭りはその具体例である。

さて、こうした効果が可能となるのは、次のような働きがあると考えられるからである。一般的に言えば、どのような組織であれ、個々の成員の生産性の良し悪しが組織全体のパフォーマンスを左右する。故に、個々の生産性の向上を重視するのであり、生産性の高い人的資源を利用すること、あるいは個人に対する人事評価はその現れである。しかし、いくつもの事例は組織全体の生産性は個人の生産性の総和ではないことを時に示している。つまり、組織内部での人と人とのつながり方が業績に影響を及ぼす点を見逃してはならない。このことは、特に、協同組織に当てはまる。何故なら、事例的にみるならば、協同組織は「つながり」の連続によって内部組織が形成されているからだ。

もちろん、つながりの議論は、メンバーからその業務を委託された遂行組織内部における役職員の生産性に限られるものではない。協同組織内部におけるメンバーと役職員との関係、メンバー間の関係性も同様に協同組織の生産性に関連をもつと考えられる。このように考えると、協同組織においてはリンケージの質と量は問題となるのであり、いかにして社会関係資本を蓄積させているかが問われるのである。このことは、「協同」組織という点からみれば、自明の理であるが、このような表現を用いて説明しなければならないこと自体、メンバー間の関係性は問題を抱えている。

¹⁴ この項目の記述は、長谷川勉「協同組織金融における公と私」日本大学商学部「公と私」研究会編『公の中の私、私の中の公』日本評論社、85-112ページ、所収における著作を新しい知見を交えて、加筆・修正したものである。これに関連する議論については同書を参照。

そこで、まず、役職員とメンバーの関係性について言及してみよう。まず内部組織は、初期においては、基本的に役職員同士はゆるい開放的なつながりによって組織運営が営まれている。やがて、ミーティングや日常接触等の業務遂行を通じて、相互コミュニケーションの機会が発生する。また、業務以外の接触機会をとらえて、コミュニケーションが図られ、互いの感情が交通するようになる。業務時間外の交流機会の発生は、職員間のつながりに正作用することはある条件のもとでは可能である。反対もありうる。

このようなプロセスを経て、相互信頼・忠誠が組織内部に発生する。やがて、こうして熟成された社会関係資本が役職員集団から外に向かって正の影響を及ぼすようになる。しばしば「雰囲気が良い」という組織は、外部に対しても効果的なマーケティングを遂行する。

この効果の対象であるメンバーは、もちろん協同組織の主要なプレイヤーであり、単なる顧客ではない。従来、業務遂行する役職員とメンバーの間には、株式会社には見られない様々なチャネルが設けられていた。総代会に代表されるガバナンス、リレーションシップバンキング¹⁵

はその好例である。そのチャンネルの質はともかくとして、「つながる」意思はそこにあったし、現在においてもそうしたことがいえる。故に、このことは割愛し、別の点について触れよう。それはメンバー間のつながりである。

ネットワーク論においてしばしば述べられることではあるが、つながりには質と量においてそれぞれ相違がある。金融機関経営からみた協同組織金融機関の経営を考える場合、この点について論じられることはほとんどない。金融商品・サービスの設計に追われ、人と人とのつながりがこのような商品群にどのような影響を及ぼすかについては思いもよらないからだ。

協同組織金融の場合、人格的結合を標榜する限り無視することはできないし、またたとえこの点を無視しても、リスクや生産性の段階において難しい対応を迫られることになる。理論的に突き詰めていけば、メンバーがもつ共通項が多く、しかも一つ一つのつながりが強固であればあるほど、経営的な意味において良い協同組織金融機関であるといえる¹⁶。例えば、同一地域に住み、同じ民族で、関連する業を営むメンバーの協同組織金融は、リスク管理と取引コストの面でパフォーマンスを期待することがで

15 協同組織金融の関係性バンキングとは、協同組織金融と中小企業との間に形成された関係であり、しかも密度の濃い深化した関係性である。それは協同組織金融のみによって創出され、維持されてきたわけではない。長い歴史を通じて、協同組織金融を含む多くの人々によって作り出されたものであり、一言では言い尽くせない複雑な要素を含んだプロセスである。関係性が、協同組織金融の運営にとって如何に重要であり、また中小企業にとっても同様である事に関して、既に別の機会に述べたので、ここでは割愛したい。

協同組織金融と中小企業との間で体現しされているリレーションシップとは、ある特定の場所と時間において、関係者・参加者が、まわりの自然・社会環境ないしは場のもつ雰囲気に規定されながら、作り出す相互交通の関係である。決して一方通行ではない。一つの課題について、双方から情報が発信され、解決に向けて努力がなされるプロセスである。そこには、時間と遊びの部分が要求される。何故なら、解決に向けたアイデアは、対話を通じて形成されることが理想であり、両者の存在しない時間と空間での創出過程は結果を乏しいものにしてしまう。あらゆる意味において、タイトでない、制限から解放された、つまりゆとりが必要条件となる。

今多くの企業は、リレーションシップマーケティングという手法のもとで、顧客満足度を高め、自社への忠誠心を高める努力をしている。このことは、協同組織金融が全く別の手法を用いて、以前より可能としていたものであり、ある意味では、株式会社型企業は協同組織金融の手法に接近しようとしているのかもしれない。しかし、この種のアプローチは決して単純なものではない。最新の研究において学際的なアプローチがなされていることから、関係性に影響を与える要因は多岐にわたり、長い時間を伴うプロセスである。株式会社型企業は、基本的に短期志向であり、その下で、時間を要する戦略を遂行しようとしているのであるから、困難は想像に難くない。

その点で、協同組織金融において到達した結論である高密度狭域経営、地縁、人縁という言葉は、リレーションシップマーケティング理論において興味深い対象であり、科学的に解明される時期がやってきたのかもしれない。使い古されたこれらの言葉を今一度、新しい視点からみることも無駄ではあるまい。そして、リレーションシップの功罪を明確にすることも同時に必要とされるのであろう。

16 欧米諸国においてしばしば見られるクレジットユニオンという小規模な協同組織金融においては、コモンボンドの複数性が議論となる。Cf., Amburgey, T. L. & Dacin, M. T. (1993), *Evolutionary development of credit unions*, ch.3.

きる。逆に遠隔の地に住み、民族も異なる人々がネット上で協同組織金融を創設する、言い換えれば、資金のやり取りをするということは困難である。ただし、強いミッションに共感することで、異なった特徴を超えて、つながることが不可能であるとのべているのではない。異なった人々が共通のミッションを抱くこと、そのことこそ一つの共通項であり、いわゆるコモンボンドである。このことを除けば、コモンボンドの重層性は組織運営におけるあらゆる側面からみて重要である。

にもかかわらず、メンバー間のつながりを重要視するような経営政策が不足していた。従って、メンバー間の関係性について客観的に観察できる事実は乏しいといわざるを得ない。

このことを言い換えると、協同組織金融（協同組織においても同様であるが）における社会関係資本の蓄積水準は低下している、また負の影響も見出すことができると主張することはある程度正しいように思われる。原子のレベルにまで分解された個人主義と利他主義の減退、個人・企業の短期的利潤・満足極大化行動は、人と人とのつながりを弱体化させる。加えて、外部に対して負の影響をもたらす社会関係資本を増殖させる。われわれは、地域、組織、国の各レベルにおいて、このつながりの弱さと負の社会関係資本をしばしば見出す。

協同組織金融機関においても同様なことがいえる。ただし、その資本の減損の程度は、他の組織に比べて少ないかもしれない。しかし、社会関係資本を運営の土台としていた分、組織運営に与える影響は他の組織形態よりも大きいかもしれない。ここでは、大きく二つのことが考

えられる。

まず、リスク管理との関係である。結論からいえば、信用・流動性・事務管理リスク等において、そのコストが上昇していることである。これら諸リスクは、組織の内外において、様々な場面に登場するが、リスクの複雑化とモラルの低下を背景として、今述べたネットワークすなわちつながりの切断によって、それらの制御コストとリスクを上昇させていると推測される。

同じことは、リテールとガバナンスの領域においてもいえる。言い換えれば、委託を受けた業務遂行組織とメンバーとの間における関係の変容が組織運営そのものに影響を及ぼしている。リテール市場における価格競争の激化、顧客維持率の低下、そして総代会の形骸化はその象徴である。これらは、つながりによる協同、共感、相互信頼の蓄積水準が低下していることに起因している。その結果、株式会社型金融機関が採用する顧客満足志向のマーケティングを採用し、表面的に同質的な行動をとることで、メンバーの選択枝を狭め、価格のみを評価する価格競争へと至っている。

協同組織金融の仕組みは、いたるところにつながりを作り出すことができるようになっていく。マネー・モノ・サービスが支配する市場経済に対して、人と人との直接関係によって構成されているからである。しかしながら、何らかの理由によって、この関係よりもマネーが介在する関係を選好する結果、この仕組みを利用しない傾向が生まれてきたと考えられる。

協同組織金融の実践の場においては、このことから、混乱が見られる。社会関係資本の蓄積水準が低下しているにもかかわらず、依然とし

て過去の水準に基づいた経営を行おうとしている集団、低下によるコスト負担に苦慮している集団、そして全くこうした点に考慮しない集団が存在し、協同組織金融は方向感を失いかけている。

2-3. 社会関係資本投資の枠組みと実践への示唆

前項においては社会関係資本の毀損について述べた。もし、社会関係資本の蓄積も従来の水準に戻すことなく、他の政策によってこの資本が果たしてきた役割を代替することができるならば、問題はない。つながりや他の社会関係資本を土台としない組織を設計し構築しさえすればよい。ここでは、それらの考察は別の機会に譲り、社会関係資本の維持と投資の視点から言及しよう。

もっとも重要なことは、物的資本と並んで、組織にとって投資すべき対象となる資本であるという認識である。すなわち、時間と資金を投下する対象となることだ。従来においては、この資本に対して、無自覚的に、曖昧な形で資本への投下がなされてきた。しかも、その目的は生産性・効率性という観点よりも、むしろ福利厚生的な面があった。この方法は別の面において意味があることかもしれないが、現代の文脈に照らしてみると、広く合意を形成することは難しいかもしれない。新しい社会関係資本投資は、従来とは異なり、目的がある程度明確化され、かつ柔軟性と長期的視点を持ち合わせたものである必要がある。いずれにしても、無制限に社会関係資本を利用することは困難な状況となっている現代において、この資本の蓄積にはコストがかかることを理解する必要がある。

次に銘記しておかなければならない点は、利害関係者間における社会関係資本の蓄積に関することである。協同組織金融を取り囲む利害関係者には、利用者、監督官庁、自然環境・社会環境の代理人である地域住民が列挙できる。それぞれ、金銭タームにおいても、非金銭タームにおいても、利害の濃淡は異なる。従来から認識されていた預金者、借入者、出資者は第一位の利害関係者であることは現代においても変わらない。しかしながら、現代社会の問題意識の方向性によって、広い意味での環境に対する関心が高まり、その代理人としての地域住民の利害を無視するわけにもいなくなってきた。言い換えれば、協同組織金融を取り囲む利害関係者の認識範囲が広がったといえよう。

この利害関係のウェブの中に利用者が存在する。非利用者は潜在的利用者であり、利用者と密接なつながりを持っており、無視することはできない。従って、いずれは非利用者を取り込むという政策の中で利用者に対するリレーションシップを考えなければならない。その時、メンバーシップバンキングという概念が有効となる。この関係性は単線リレーションシップの束であるが、単なる束ではない。借入者、預金者、出資者それぞれに対するリレーションは、株式会社型においてはリレーションシップバンキングとIRにわけ、別々に全く異なった視点から遂行されるとのは異なり、基本的に同時並行的である。なぜなら、一つ的人格に三つの性格が備わっているからである。つまり、別々に対応する必要はないわけである。

この構造が認識され、このことに沿って遂行されるならば、リレーションシップバンキング

は、協同組織金融において、量的・質的に異なるものとなる。それは、差別化の源泉である。現在、それらの認識は十分であるとはいえない。特に、利用者の中で出資者に対する視点は希薄である。特別なことが必要とされるわけではない。従来の利用者に対するリレーションシップバンキングの中に出資者志向を組み入れるだけで競争優位の戦略を構築できることを付言しておきたい。

さらに「つながる」戦略実施に関して留意しなければならない点がある。この新しい手段の発見と実施についても、トップダウン式ではなく、ボトムアップ式のプロセスが求められる。協同組織金融が民主的な意思決定システムによって成立していることを述べるまでもなく、求めている関係性の形状が垂直ではなく、フラットな並列型のネットワークであることから、コミュニケーション（対話）の効率性を考えるならば、組織・集団内部につながりを自然発生させる仕組みを作り出すことのみがトップのタスクであり、後は構成員による自生的つながり蓄積に委ねるべきである。

協同組織金融における「つながり」は、役職員間、役員とメンバー、役職員とメンバー、そしてメンバー間において現れる。これらは、内部統制、インナーマーケティング、ガバナンス、リレーションシップバンキング、ネットワークという用語でしばしば論じられ、それぞれ専門的に考究される。そして、そのことによって一定の成果を上げていることは事実であり、参照されるべきものである。しかしながら、これらすべての底辺に共通する社会関係資本である「つながり」、信頼、協同、そして明文化されて

いない慣習の機能を見出すことで、それぞれの局面において、異なった戦略を構築することも可能であるし、またそれぞれの戦略の波及・相乗効果を期待することもできる。社会関係資本という共通項を改めて考えてみることは、協同組織金融経営にとって、今後長期的に有効であると考えられる。

3. 協同組織金融の再構成に向けた試論

一般的には人的資本・物的資本・金融資本といった経済資本の蓄積レベルによって協同組織金融機関のパフォーマンスは説明されるが、この経済資本の蓄積が何故可能であったのかという説明に進むと、袋小路に入り込む。何故なら、なんらかの社会関係資本が歴史的に関与し、前提として用役を提供し続けていたからだ。故に、テクニカルに経済資本の高低から戦略等の経営政策の優劣を記述するのではなく、社会関係資本からみることも意味がある。換言すれば、パフォーマンスには主として二種類の資本が関与していることになる。さらに、外部環境によって構成されている存在理由の変化と内部組織構造の変容によってもたらされた協同組織金融機関のプレゼンスの低下は、すべての協同組織金融に妥当するわけではない。

そこで、今日においてもなお社会関係資本を構造の基礎においている協同組織を構造的に理論化することは、新しい視座を与えてくれる。ただし、経済資本の高低に関して統計的に把握が容易であるのに対して、主としてこれらの資本を基礎に置く組織像を抽出することは容易で

はない。

輪郭を捉える範囲において止まるものの、可能性として社会関係資本を基軸にしている協同組織金融機関を捉えるならば、その中には、依然としてメンバーの相互作用の一つとして「対話」を構造に埋め込んでいる組織があるに違いない。把握が困難であるといっても、対話は観察が容易である。その場合、メンバー間の直接的関係があるもの、メンバーとメンバーとの間に委託された経営側が媒介し、疑似対話を成立させている場合に分かれる。

前者は、メンバー間の親睦組織にみられるものに近いが、どの程度か、誰が主体となっているのかによって、対話の質と量は異なることになる。しかも、それは協同組織金融機関が用意した対話の場であるとは限らない。協同組織金融機関の周辺に位置する機会であるかもしれない。後者は、経営側が常にメンバーの代理人となって別のメンバーと対話している状況を指す。単なる分離した経営者とメンバーとの対話ではない。これは、顧客とのコミュニケーションあるいは所有者とのIR（インベスターリレーションズ）に過ぎない。

対話は関係性を形成し、共同行為を生み出す、そしてそれらは共感へと結実する可能性をもっている。例えば、地域の祭りという行事は文化資本の一つであるが、同時に集合財であり、共同行為の所産である。そこには、周知のごとく、共感が存在する。また、単なる一般的な祭りではなく、その地域固有の意味をもつ祭りである。つまり、協同組織とは、メンバーが対話を通じて関係性を持ち、協働行為（集合財の共同生産）を通じて、共感を作り出し、特定の意味を形成

していく場である。従って、例えば、「預金」は、株式会社型銀行においては、単なる預け入れ行為、資産形成行為、あるいは消費の耐忍行為であっても、ある協同組織金融機関における預金は、その地域・集団の発展のための預金、あるいは特定の価値観を実現するための預金という形で、預金が場所と時間に特有な意味をもつ。これらは、対話に始まる相互行為によってはじめて可能になる。もちろん、資産形成としての預金という意味の解釈も可能である。言い換えれば、預金は、それぞれの人々において異なった意味をもつことになる。それを可能にするのが前提としての対話と相互性である。

このようにして、対話に始まる相互性そして協同行為は、社会関係資本として蓄積されることになり、また利用されることになる。ここでは、社会関係資本が経営のパフォーマンスに貢献する。

反対に、この対話の少ない協同組織は、経済資本に依拠せざるを得ず、また価格メカニズム原理を業務の随所に取り入れていかなければならない。言い換えれば、貨幣的タームによって業務の効率性を計測していかなければならない。関係性が原理でない以上、別の原理によって業務を遂行していかなければならないからだ。そして、その過程が繰り返されるうちに、このやり方は定着し、関係者は価格メカニズムに従順していくことになる。

あるいは、場合によっては、従順は限界をきたし、内部構造においては利害関係が複雑化し、取引コストが上昇することによって、組織様式の変更への圧力が高まることになり、最終的にはそれらはこの種のコストを処理できる形態へと変態することになる。市場と企業の境界につ

いてはしばしば言及されることであるが、協同組織と株式会社及び市場との境界も存在するのであり、この場合、境界の変更はコストのみによって決定されるのではなく、社会関係資本の蓄積レベルによっても促されるのである。

あるいは、組織は維持されるが、利害関係・上昇する取引コストから逃避するメンバー（取引コストアプローチから導出される個人利得の最大化と効率化を掲げ、協同組織の内部においてメンバー間のつながりが希薄化し、そしてマネジメントとの関係において分離しているメンバーは、退出する可能性が高い）、そして強い紐帯を求めて第三者とつながりを求め離脱するメンバーが現れるであろう。合併、業態転換、預貸率の低下、そしてNPOバンク・ファンドの登場はこうした現象を反映している。

以上のように、設立時において非経済的要因によって創設が促された協同組織金融機関にとって、社会関係資本と経済資本との関係は複雑である。しかも、市場原理が貫徹する外部環境において、金融機関の評価基準は後者に傾斜しているため、自然と後者の数字と蓄積に注意が注がれる。しかしながら、社会関係資本を基礎として、その上に経済資本が構成されている構造を協同組織金融機関に当てはめると、従来確認することのできなかった協同組織の型を見いだすことができる。複雑なパズルも、二種類の資本の関係と機能によって解いてくれる。この解を中心に、今後の研究の進捗が期待される。

おわりに—二つの可能性

現在において存在が認められている協同組

織金融機関には二つのタイプがあると考えられる。一方は、蓄積された社会関係資本を土台として、人的資本・物的資本・経済資本をコントロールしているタイプである。他方は、価格メカニズムを伴う金融資本を土台として人的資本・物的資本を積み上げるタイプである。いずれのタイプが、将来的に優勢となるか、あるいは一つの形に収斂していくのか、については様々な可能性が考えられる。現時点において、一つの有力な法則性をそこに見いだすことは困難である。残された研究課題である。

そして、今ひとつ残された課題は、従来より研究されてこなかったこの分類と土台としての社会関係資本統制タイプに関する展望である。このタイプの方向性は、協同組織における「協同」の新しい意味を、メンバー間の対話を出発点とした共同作業による再構成に依拠している。このことを、すなわち再構成を、個人主義的アプローチによってはなしえない。意味を個人にまで遡及し（利潤極大化、効率化原理）、新しい意味を作り出し、さらにメンバー全員で最大公約数を求める方法は、結果として何ももたらさないものになってしまう（例えば共有地の悲劇のように、私益の追求による共有財産の食いつぶし）。そこには、協同と共感が生じないからであり、従って、社会関係資本は蓄積されないからである。個人主義的アプローチからの協同組織の研究が進展した今となつては、残された課題はこれとは別のアプローチの有効性を検証することにある。すなわち、協同する動機を個人に還元するのではなく、あくまでも、人と人との間の関係性から考察する態度がまず求められている。そして、具体的な行為として

のメンバー間の対話があり、その行為を推進する構造を確認する必要がある。構造は関係性から生まれるが、他方で関係性を規定している。さらに、メンバー間の対話による創発を確認することができるかもしれない。また、インフォーマルな分権的構造を見いだすことが場合によっては可能であり、こうした構造がフォーマルな意思決定に影響を及ぼしていることについても確認が期待できる。

さて、こうしたここでのささやかな成果が、協同組織金融機関のみならず、協同組織にどのように応用できるのであろうか。従来の単なる借り手と貸し手、あるいは顧客とサービス供給者という関係に落とし込み、両者の関係のみを重視するといったリレーションシップの方法

は、一瞥すると協同組織的であるように映る。また、組織によっては、その中から、メンバーの自発的参加を促す仕組みを構築し、実行している。

しかし、同時に、協同組織として一つの可能性は、今みてきたように、縦糸ばかりではなく横糸によるネットワークの形成であって、すなわちメンバー間の関係をどのように構築し、マネジメントするか、そしてこの横の関係を外の世界と結節するかにある。その意味で、土台としての社会関係資本を協同組織金融機関に位置づけることによって、本稿はメンバー間の協同を再考する契機になったのではないかと考えている。