法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

非営利・協同組織の経営論序説

KAKURAI, Yasuo / カクライ, ヤスオ / 角瀬, 保雄

(出版者 / Publisher)
法政大学経営学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
経営志林 / The Hosei journal of business
(巻 / Volume)
33
(号 / Number)
3
(開始ページ / Start Page)
1
(終了ページ / End Page)
15
(発行年 / Year)
1996-10-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00016178

非営利・協同組織の経営論序説

角　瀬　保　雄

（1）非営利・協同組織とは

本稿は営利企業に対する非営利・協同組織の経営を対象としている。アメリカの有名な経営学者ドラッカーは『非営利組織の経営』（Managing the Nonprofit Organization）という書物を書き，わが国でも翻訳され広く読まれている。にもかかわらず，ここであえて非営利・協同組織という表現をつかっているのにはそれなりの理由がある。それは非営利組織をめぐる今日的状況にもとずくものである。

すなわち，わが国では伝統的に営利企業の株式会社に対する非営利組織の代表として協同組合（Co-operative）が位置づけられてきており，その経営をテーマーにした協同組合経営論という書物がこれまでにも幾つか書かれてきている。だが，今日では伝統的な協同組合を対象とするだけでは非営利組織の経営の全体を包括しきれなくなってきている。

一方，ドラッカーの書物では，アメリカでNPO（Non-Profit Organization）といわれている，社会的サービスの提供を使命としているものだけが，非営利組織としてとりあつかわれており，協同組合は対象から除外されている。それがわが国で非営利組織についての理解の混乱を引き起こすもとにもなっている。だが，ドラッカーが非営利組織から協同組合を除いているのには，それなりの理由がないわけではない。協同組合の制度は国によって異なり，その実態も仔細にみると複雑である。アメリカでは営利企業と変わらぬものとみられていたり，ドイツでは協同組合が株式会社化するということも起こっている。

そこで本稿では非営利・協同組織という言葉で，非営利組織の代表として協同組合を中心にすえながらも，それだけに限定せず，いわゆるアメリカ式の非営利組織をも広く包含したものを対象としていることを示そうとしているのである。

近年の日本やヨーロッパ諸国における非営利組織をめぐる状況をみても，協同組合と非営利組織とが区別されて使われることが少なくなく，ボランティアやチャリティのような非市場的なNPO（あるいは地球規模の諸問題に取り組むNPOとしてのNGO〔非政府組織〕）のみが非営利組織として理解されがちであるが，アメリカの非営利組織の代表的研究者レスター・M・サラモンによれば，アメリカの非営利セクターには会員奉仕組織と公共奉仕組織という二つのカテゴリーがあり，前者の会員奉仕組織にはさまざまの協同組合が含まれているといわれる[1]。

アメリカの非営利組織の資金源をみてみると，その主要財源は会費，サービス料金およびその他の営業収入で，これが収入全体の半分以上を占めている。二番目に重要なのが政府からの助成金，契約などで，収入全体の三分の一を占めている。民間からの寄付は三番目で18％でしかない[2]。事業兼営NPOという言葉がもちいられるゆえんでもあるが，協同組合との境界的なもの，複合的なのが数多く存在しており，それが実態となっていることがわかる。

スウェーデンの協同組合研究家V・ペストフは，こうしたアメリカの非営利組織の現状を「商業化傾向」と「政府の付属組織化」と分析している[3]が，ここではその当否には立ち入らない。

一方，会員奉仕を目的とする協同組合も公共奉仕をまったくしないわけではない。こうみてくると，協同組合と非営利組織との概念は重なりあっており，事業を営んでいるという点では，会員奉仕の協同組合も公共奉仕の非営利組織も変わりがないといえるのである。協同組合は独立採算を原則とし，提供する商品やサービスの費用をカバー

する代金を受益者である組合員から受け取るのに対して，公共奉仕の非営利組織の場合には，費用以下の会費や料金でサービスを供給し，不足分を政府の補助金や寄付で補填しているところが違いといえる。

それに対してヨーロッパ諸国においては，協同組合と共済（Mutual）と非営利組織（Association）とを構成要素とする社会的経済（Économie Sociale）というフランス語を起源とする概念が広く使われ，EU（ヨーロッパ連合）でも公式に認められている。社会的経済の一般に受け人れられている定義としては，次の4つの基準があげられている。すなわち，①利潤ではなく，その団体の構成員や集団の役に立つという目的をもつ，②管理，運営の政府からの独立，つまり自主的，自立的な管理運営のシステムをもつ，③民主的な意思決定システム，④資本よりも人とか労働に対する分配を優先する，の四つである。

これはそのまま協同組合や共済の概念とみることができるが，さらに集団の役に立つというのを公益的，社会的目的へと拡大するならば，サラモンのいうアメリカのNPOの概念とも一致してくる。伝統的に協同組合の概念は相互扶助による組合員利益，共益の追求を目的とするものとされてきたが，共益とともに社会的目的，すなわち公益の追求を目的とする協同組合が生まれてきているのが今日の特徴で，協同組合の概念も拡大してきているのである。

このような世界の非営利組織とその経営の新しい動向を視野に入れたとき，これまでの協同組合の概念や公共奉仕の非営利組織の概念だけではいずれも狭すぎるということになる。したがって，本書の対象は第一セクターのパブリック・セクター（公共部門），第二セクターのプライベート・セクター（私経済部門）と対比して，第三セクターともいわれるアメリカのNPO，ヨーロッパの社会的経済と重なり合っている。だが，アメリカのNPOという言葉には多分にファジイなところがあり，協同組合が十分イメージされていない。また，ヨーロッパの社会的経済という言葉も今一つ日本語としてなじまない点がある。そこで，さしあたって非営利・協同組織という言葉を使うことにしたのであるが，理念的には社会的企業というべきかもしれない。したがって，以下で単に非営利組織という場合には，狭義の公共奉仕の非営利組織を指すことになる。

ともあれ，21世紀に向け非営利セクターを社会における重要な部門として発展させることは，「官尊民卑」，「企業社会」などといわれる日本社会の歪みを是正するうえで重要な意味をもっている。だが，そのためには経営論の確立が欠かせない条件となる。ここに，既存の協同組合経営論や非営利組織経営論を乗り越える，新しい経営学の問題領域を開拓しようとする積極的な意図が込められているのである。

（2）非営利・協同組織の発達

アメリカの経営学者ドラッカーは，その『非営利組織の経営』のなかで「いまも機能している最古の非営利機関」は，日本の『奈良の古寺』であり，「創立の当初から，それらの寺は，非政府の存在であり，自治の存在だった」と述べている[(4)]。そして正確な調査はないが，今日の日本はアメリカとならんで非営利組織の数が多い国の一つとみられている。その当否はともかく，非営利組織が古くからの存在であったことには間違いがない。それに対して，協同組合は営利企業の企業形態の発展とともに，生まれ発達してきたもので，資本主義経済の産物ということができる。

イギリスのランカシャー地方の繊維産業の町ロッチデールに，今日世界の協同組合の先駆とされるロッチデール公正先駆者組合が誕生したのが1844年であった。当時はイギリスの産業資本主義の最盛期で，最初の株式会社法が制定されのも1844年で，会社企業の発展が起こった時代である。それとともに当時はまた「飢餓の40年代」ともいわれるよう，繰り返し起こる恐慌と失業の脅威のなかで労働運動が大きな発展をみ，そのなかから労働組合運動の双生児として生まれたのがロッチデール公正先駆者組合であった。もちろん，なんらかの形の協同組合の生成はロッチデールのずっと以前から始まっており，ロッチデールはそれを代表する事例であったわけである。それは28人の労働者が営利企業の金儲け本位の事業から労働者を解放し，さらには労働者に仕事を保証することを目

指し，共同で出資し，食料品その他の消費財を供給するショップを作り，また製粉工場の経営も手掛けた。

株式会社制度が広まる19世紀末には，協同組合は各国で発展し，1895年には協同組合の国際組織・国際協同組合同盟（International Co-operative Alliance, ICA）が結成されにいたる。20世紀に入り独占が成立するようになると，その弊害がいちじるしくなり，反独占の運動や立法がつくられていく。だが，独占資本主義の発展は1929年の世界恐慌をもたらすことになった。「市場の失敗」である。その克服はケインズ主義に代表される国家の経済への介入によって進められることになる。

その結果，混合経済とか国家独占資本主義といわれる体制が生まれた。第2次大戦後の福祉国家もその産物であったが，やがて戦後の経済の高度成長が行き詰まりをみせるとともに，先進国はいずれも国家財政が恒常的な赤字に悩むようになる。「政府の失敗」である。アメリカのレーガン，イギリスのサッチャーに代表される新自由主義，新保守主義の思想と規制緩和，競争の促進という経済政策が台頭してくる。こうしたなかで赤字財政再建のため，福祉の切り捨てと「自立自助」が強調されるようになる。

80年代以降90年代にかけ，規制緩和のもとでベンチャービジネスの創出と産業構造の転換によって資本主義の立て直しが目指されるが，独占の支配のもとでの「大競争」は結局，多国籍企業が進出するための市場の確保と勤労者の労働条件の切り下げによる利潤の確保を保証するものとなっている。さらに先進国では高齢化社会が進行し，医療，介護，年金などをめぐる矛盾が激化してきている。いまや大企業体制では失業の増大，勤労者の生活困難を解決することができないことが日々明らかとなってきている。

一方，働くものの自由と解放を目指したはずの「旧社会主義」体制も，国権的な官僚支配の体制に堕して，自ら崩壊せざるをえなくなった。自由と民主主義，個人の自立と連帯が21世紀へ向けての全世界的なうねりとなっている。こうしたなかで，資本主義的な弱肉強食の生存競争，「旧社会主義」のパターナリズムではなく，人々の協同と連帯により人間的な社会を築き上げようとする動きは圧し止めることができないメガトレンドとなってきている。非営利・協同組織の発展はそれを具体的に示すものといえよう。

表 1　各大陸の協同組合（ICA 会員組織に占める割合：%）

大　陸	1935年	1960年	1970年	1986年
ヨーロッパ	89	54	46	28
アジア	10	32	36	56
アフリカ	0	0	0.6	2
アメリカ	1	13	17	12
オセアニア	0	0	0.5	0.5

出典：アーンルンド　1990年　ICA 統計より作成
（出所）S. A. ベーク，日生協・生協総研訳『変化する世界における協同組合の価値』1983年，16ページ。

表 2　協同組合の種類（ICA 会員組織に占める割合：%）

部　　門	組合員数	単位組合数
農業協同組合	10.4	33.9
生活協同組合	21.2	7.0
クレジット・ユニオン	29.5	27.6
漁業協同組合	0.5	2.4
住宅協同組合	2.4	11.2
工業協同組合	0.5	5.4
保険協同組合	6.8	1.9
多目的協同組合	23.2	7.9
その他の協同組合	5.6	3.3

出典：協同組合およびクレジット・ユニオン要覧 1990年
（出所）S. A. ベーク，日生協・生協総研訳『変化する世界における協同組合の価値』1983年，17ページ。

過去35年間，世界の協同組合は組合員数，組合数のいずれも拡大をみせており，1990年代初めには7億人を超える個人組合員を擁するにいたっている。そして国際協同組合同盟は今日，国連のNGO最大の組織になっており，協同組合のはたす役割への期待はますます高まってきている。地域的には歴史的に協同組合の先進国であったヨーロッパ諸国のウエイトが低下してきているのに対して，新興のアジア諸国のウエイトが上昇していきているのが著しい特徴となっている。部門別の組合員数では歴史的には生活協同組合が中心であったが，近年では信用協同組合が世界の大部分の地域で爆発的な広がりを経験し，生協とトップの座を入れ替わっている。南欧では労働者協同組合組

織が成長しているし，さらには新しい協同組合の発展が注目されている。

たとえば，イタリアでは社会的（連帯）協同組合という新しい協同組合が生まれてきているし，さらには社会企業（impresa sociale）という概念も生まれてきている。後者は協同的な主体，組合員（socio）を経営主体とし，利潤のみならず協同的な福祉の追求をも目的とし，国家の社会的な機能を市民社会内部に取り戻そうとするものと考えられている。企業として成り立つ社会福祉援助には市場から学び，市場を利用することが不可欠になるという意味では，社会的協同組合の協同組合企業への発展ともいえる[5]。

スウェーデンでは福祉，社会サービスの分野での保育協同組合は子育てという目的のために親が集まって作った利用者協同組合と保育者を組合員とする労働者協同組合の二つのタイプのものがみられるという。財政は総経費の80％を地方自治体からの助成金，20％が親の私費負担となっている。公・協コンプレックスともいえるものである。そのほか高齢者協同組合のように利用者とサービス提供者の両方を組合員とする複合型の協同組合もある。，また，医療協同組合，障害者協同組合，リハビリテイション・社会復帰のための協同組合など様々なものがある[6]。

イギリスでもコミュニティ協同組合と呼ばれる，地方のコミュニティによって設立，所有，管理され，地方の人々のために仕事を創出する事業組織（community enterprise，community business）の成長が注目されている[7]。

歴史的に社会政策が発展しているドイツでも，協同組合とともに「社会的自助グループ」が注目されてきている。つまり，福祉国家や社会保障のシステムでは救いえないものを，自分たち自身の運動で救っていこうとするものである。

日本でも類似の状況をみいだすことができる。障害者の共同作業所運動は全国連絡会（750ヶ所，15,00人の障害者と3,000人の職員）を組織しているし，核家族化の進行と高齢化社会の到来で一人暮らしのお年寄りが急増するなか，生協の組合員同士が家事を援助し合う制度が各地で広がりをみせている。生協組織を生かした高齢者向けの在宅福祉活動で，協同組合の派生組織による一種の有償ボランティアーである[8]。やがては農協と同じく，生協法の改正によって生協の事業の一部として組み込まれることになろう。

そのほか，労働者協同組合のなかからは高齢者協同組合という地域の高齢者の介護を目的とする新しい協同組合が生まれてきている[9]。医療生協や民医連傘下の医療機関も高齢者医療への取り組みを発展させ，訪問看護ステーション，デイケア施設の展開をもとに，老人保健施設の実現に取り組みだしている。

こうしたなかで，民主経営という概念が論議の対象となってきている。共同作業所運動をとりあげた真田是・池上淳・山口正之・鈴木清覚『時代を切り拓く「民主経営」』とか，より一般的に民主経営の概念を問題とした有田光雄『民主経営の管理と労働』などがある。アメリカでも，エラーマン（D. Ellerman）にみられるように民主的企業（democratic enterprise）という概念が議論されている。

以上が，第3セクター論あるいは「社会的経済」論という思想が今日台頭していきている背景である。しかし，その現実的見通しはなお不確実性のなかにあるといえよう。非営利・協同組織が資本主義的な企業制度のオルターナティブになりうるのか，体制の補完物にとどまるのか，あるいは大企業との競争のなかで破滅させられることになるのか，経済学的解明という点では未開拓であり，経営学的研究もようやく手がつけられ始めたばかりといってよい。

確実なことは，非営利・協同組織が今日，社会から期待されているその役割を発揮しえるためには，社会による大企業体制の民主的な規制と構造の改革が不可避であるということである。非営利・協同組織はそれ自身が経済民主主義の担い手であるとともに，その自主的，自律的な発展は経済民主主義という社会的枠組みのなかでのみ可能になるものといえる。その意味で労働運動や市民運動などの社会運動との共同が不可欠な条件となる。

（3）「市場の失敗」と非営利・協同組織

今日の資本主義経済は自由企業体制ともいわれるように，利潤追求を目的，その行動の推進動機

とした営利企業の自由競争を前提とした，商品交換経済ということができ，マルクス経済学的には価値法則の支配している社会とみられる。一方，近代経済学的にはパレート最適の実現による資源の最適配分と効率化の実現が描かれている社会である。これを資本主義市場経済という。

しかしながら，資本主義的な利潤原理の追求は労働者の搾取による階級矛盾を激化させ，資本主義の病としての失業問題を生み出してきた。また，粗悪品の高値販売などからコンシューマリズムを生み出した。さらには，市場原理が環境問題を内部的に処理できず，外部費用として社会に転化しているという問題もある。したがって，公共経済学では市場メカニズムでは公共財の最適量を供給できず，市場経済はさまざまな「市場の失敗」，「市場の欠陥」といわれるものを内包しているとする。

歴史的にみると，企業制度は個人企業からはじまり，無限出資社員のみからなる人的会社としての合名会社から，無限出資社員と有限出資社員の両者からなる人的，物的複合の会社としての合資会社をへて，株主という有限責任社員のみからなる純粋な物的会社としての株式会社にいたる。それは大規模生産の発展のためには不可欠な人類の発明といえるものであったが，この過程で企業は資本主個人のものから共同出資者全体に属するものとなり，資本的結合体としての株式会社の究極の到達点では，資本所有は配当という利潤の分配に与かるだけで，無機能化する。現実の企業を動かすものは機能資本家としての経営者とそこで働く労働者ということになる。労働者の民主的経営参加，共同決定はこうした方向への歴史の不可避的な発展過程のステップとみることができる。

一方，人的結合体としての協同組合は，一人一票制原則による組合員の民主的参加によって事業の運営がおこなわれる建前になっているところが，株式会社と基本的に異なるところである。しかし，資本的には有限責任の事業体という意味では，株式会社と共通した面をもっている。オーウェン主義者によって1844年に設立され，近代の消費協同組合の先駆となったロッチデール公正先駆者組合も，組合員の金銭的利益の実現を追求し，やがて製造業に進出し，その企業としての成功によって，「普通の利益追求の企業に変わった」[10] とされている。資本主義の市場経済のもとで活動する協同組合は，たえずこうした問題に直面しているのである。ここから今日，自由化，国際化にみられる市場メカニズムに協同組合はどう対応していくべきかが問われてくるのである。

スペインの世界的に有名なモンドラゴン協同組合グループに属するエロスキ生協はスペインのスーパーマーケット業界第1位の地位を占め，フランスにも進出しているし，同じく電気機器メーカーのファゴールはスペインの全企業中第50位にあり，海外戦略を積極的に展開している。その効率，競争力は抜きん出ているが，その過程でたえず矛盾の発生に直面し，そこ克服のためにたたかっている。このように資本主義企業と対抗し，競争的に存続している協同組合の例もあるが，その一方，スペインの労働者協同組合と労働者が51％以上の株式を所有する労働者株式会社（SAL）のなかには，私企業に転換していくものも少なくないといわれる。「成功ゆえの消滅」と呼ばれている[11]。

協同組合と株式会社企業との対抗，競争は古くからの現象であり，とりわけ80年代以降の大企業の生き詰まりは，新自由主義イデオロギーのもと，世界的に規制緩和，経済の自由化，競争原理の強化をもたらしている。そのなかで協同組合はその矛盾を激化させ，存立の危機に直面するにいたっているものもある。わが国の協同組合についてみても，農協，信組は金融自由化に巻き込まれ，バブル崩壊後には大規模にその経営の破綻を生み出している。生協も90年代の長期不況と規制緩和による競争激化のなかで，95年度には赤字生協が全生協の約四分の一に達しているという[12]。

だが，市場から逃げだしては，協同組合は経済的事業組織としての自己を否定をすることになる。これまでの協同組合論には正しい市場理論が欠けていたといっても過言ではないであろう。協同組合研究者や非営利組織研究者の多くは，市場を協同組合や非営利組織とは異質なものとしてとらえる傾向が強い。その結果，理念論的ないし運動論的な研究のレベルから抜け出せず，その組織の運動法則の経済学的，経営学的な解明ができないでいる。しかし，現実の協同組合をみると市場の法則の影響下におかれており，そこからさまざまな

問題が生まれてきていることは明らかである。そのことは，非営利・協同組織と市場との関係を積極的に明らかにするという課題を提起している。

市場は旧い共同体を壊してあらわれたものであるが，人々を包摂する市場はそれ自身が共同体であるともいわれる。西村豁道は，こうした共同体としての市場を「仮設不備性」をおびたものとし，「働く人々の自律的で目的意識的な共同組織である協同組合」が「近代的共同体の中枢」[13] をにないうるものと期待している。だが，現代経済における協同組合の地位と役割とを考えるならば，それは簡単ではない。市場での支配的な企業形態であり，かつ「企業社会」なる疑似共同体を形成している株式会社の変革が必要になるところである。そうして初めて「協同組合理念に基づく競争市場，これこそが『公正な市場』であり，経済民主主義の存在様式である」[14] ということが可能になるのである。

市場は社会的に有用な富が生産され，流通する場であるが，同時に企業間の生存競争の場でもある。そしてそれとともに人間と環境が尊重され，社会的経済が発展させられる場にならなくてはならないものといえよう。また，市場は経済民主主義の主体を創り出すという視点が重要になる。それは交換とともに，人々の出合い，経験，感情の交流の場となり，人間の発達を準備するのである。人々は市場をとおして経済と経営の管理のしかたを学ぶのである。こうして未来へ向けての経済民主主義的な市場の概念が形成されていくことになるのである。

マルクスはその『資本論』のなかで，次のような有名な言葉を記している。すなわち，「資本主義的株式会社企業も協同組合工場と同じように，資本主義的生産様式から結合生産様式への過度的形態と見なしてよいのであって，ただ一方では対立が消極的に，他方では積極的に廃止されているだけである。」[15]

「このような，資本主義的生産の最高の結果こそは，資本が生産者たちの所有に……直接的社会的所有としての所有に再転化するための必然的な通過点なのである。」[16]

これは生産様式の歴史的な移行という視点から企業形態をとらえたものであるが，協同組合は株式会社と異質性だけではなく，同質性をもった存在であることがわかるのである。その意味では株式会社と協同組合とは共通した歴史的課題を担っているのである。

さらに共済についてみると，スペインのモンドラゴン協同組合複合体では信用機関の労働人民金庫とならんで保険共済協同組合が重要な役割をはたしている。わが国では農協共済[17] や全労済が大きく，営利的な保険会社と競争，対抗している。最近では生協の共済も伸びてきている。それは1984年にスタートした比較的後発のものであるが，96年4月時点で取り組み生協が120，加入者が150万人になっている。「助け合い」という協同組合の理念にマッチしているばかりでなく，経営的にもそのもつ意義が注目されてきている。日本生協連の事業が，95年度の実績では，購買事業では30億円くらいしか剰余金がでないのに対して，共済事業では剰余金が50億円近くということで，日本生協連の事業の半分以上は共済事業の収益に依存するようになってきている[18]。単協では最大のコープこうべが2000年までに「協同購入」参加組合員の50％の加入を目標にしているように，本格的にはこれからの事業である。それによって形成された資金は店舗事業などに役立てられる。

一方，アメリカではNPOとよばれる各種の非営利組織が発達しているが，それも貧困層の増大による社会的緊張の激化と無関係でない。「1992年時点でアメリカの貧困層は62年以来の最高水準を記録した」[19] といわれるが，滅びゆくブルーカラー労働者のみならず，「中流階級」の没落による社会的矛盾の激化は，それを吸収する社会的装置を必要とするのである。政府のフードスタンプ制度にくわえ，民間のフードバンク，スープキッチンなどが飢えた人々に食べ物を与えている。NPOは「市場の失敗」を補う上で大きな役割を果たしているのである。

こうした意味では非営利・協同組織は市場経済の補完物ということができる。これが一つの面である。その意味では非営利・協同組織は営利組織にとって代わるもの，オルターナティブではないのである。しかし，非営利・協同組織は単なる市場経済の補完物にとどまるものではない。非営利・協同組織はそれが営利企業とともに市場経済の構

成要素となっている点では，営利企業との共通性をもっているが，同時にそれは営利企業が資本の結合体として，資本を主体とし，人々を資本に従属させたものであるのに対して，人々の結合体としての非営利・協同組織は，人々を主体とし，資本を人々に従属させたものとして営利企業の対立物ということができる。そして協同をつうじ人々の人間的発達と社会の改造を意識的に目指すという意味では，非営利・協同組織は営利企業のオルターナティブ性をもつということができるのである。

もちろん，先のマルクスの言葉が示唆しているように，株式会社にはそうした展望がみいだせない，と断ずるのは独善である。非営利・協同組織だけで世界のすべてがつくせるものではないし，株式会社自身も変わっていかざるをえないのである。株式会社の改革は重要な社会変革上の課題なのである。しかし，そのためにも非営利・協同組織の発展が求められてくるのである。

日本の協同組合は高度成長期に大きく発展をみせ，先進国のヨーロッパの協同組合が私的大資本との競争のなかで敗れ，その地位を後退させるなかで，世界でも有数の地位を占めるようになっている。だが，バブル崩壊の影響，規制緩和による「大競争時代」の到来とともに，厳しい試練に直面している。非営利組織の場合には，協同組合とは異なる特殊性があり，そこでは経済的な市場原理は一定の変容をこうむることになる。すなわち，事業活動による収益のほか，非営利組織の果たす社会的サービスなり社会的貢献を媒介にして，行政からの助成なり，民間からの寄付の大小が決定されることになるのであり，その意味では企業活動におけるとは異なるが，独自の市場原理がはたらくものとみることができよう。

営利企業も環境など社会的関連を配慮した事業活動をおこなわなければ消費者に支持されず，存続しえないようになるとともに，福祉，環境，健康，文化などの社会的目的をもった市民事業の場合にも，株式会社組織をとるところが少なくなく，営利企業との境界が薄れてくるという状況も生まれている。

（4）「政府の失敗」と非営利・協同組織

一方，「市場の失敗」に対処するために登場した政府部門も，政府の規模が拡大するにつれ，官僚制の弊害，意思決定の硬直性や非効率が目立ってくる。また，社会の発展にともない私的財と公共財との中間的な性質を備えた大学教育や高齢者介護などの社会福祉サービス，文化芸術活動などの「準公共財」（impure public goods）と呼ばれるものへの需要が増大してき，民間非営利セクターの役割への期待が高まってきている。

サラモンなどの研究によれば，民間非営利セクターの経済全体に占める比率が圧倒的に大きいのはアメリカで，イギリス，フランス，ドイツも日本を上回っている。ただし，雇用と事業支出でみると，日本はアメリカに次いでいる。1990年時点で総雇用者数に占める比率がアメリカの6.8％に対して日本は2.5％，事業支出のGDP比がアメリカの6.3％に対して，日本は3.2％となっている。活動分野では教育研究分野がトップで，次いで健康医療，社会福祉サービス，業界団体・労働組合，文化芸術娯楽となっている[20]。

サラモンによれば「アメリカにおける非営利セクターの性格と活動はアメリカ的な理念と政治的信条に基づいた多くの神話と幻想によって，あいまいなものとなっている。」[21] といわれる。「1960年代に公的福祉が拡大した際に，それが民間非営利セクターの活動を肩代わりするというよりは，むしろ『助長する』形で行われた」。「これは連邦政府が資金を供給し，実際のサービスの提供は他の公共あるいは民間の団体が行うというもの」[22]で，「第三者による政府」ともいわれた。だが，1980年代におけるレーガン政権による社会福祉プログラムへの攻撃の結果，非営利組織は営利企業との厳しい競争に直面することになっている。たとえば，1989年時点でアメリカ国内の全病院の51％が非営利機関であるといわれるが，この10年間で営利病院数はおよそ30％増加し，ベッド数も40％以上の増加となったという。その結果，病院産業における営利施設は1980年には13％であったものが，1989年には17％となったという。

先進国のいずれの国の政府も，防衛費予算や大資本への補助金と引き換えに公的福祉を切り捨て

表3　民間非営利セクターの国際比較

	日　本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	イタリア	ハンガリー	7国合計
雇用者数（フルタイム換算，千人）	1,440	7,120	946	1,018	803	417	33	11,777
総雇用者数に占める比率（%）	2.5	6.8	4.0	3.7	4.2	1.8	0.8	3.4
事業支出金額（10億ドル）	94.9	340.9	46.6	53.7	39.9	21.6	3.9	601.5
事業支出のGDP比（%）	3.2	6.3	4.8	3.6	3.3	2.0	1.2	3.5
事業支出の分野別構成（%）								
文化芸術娯楽	1.2	3.2	20.6	7.4	17.8	8.6	56.6	16.5
教育研究	39.5	23.1	42.7	12.0	24.8	21.9	4.0	24.0
健康医療	27.7	53.4	3.5	34.8	14.5	16.6	0.9	21.6
社会福祉サービス	13.7	10.1	11.6	23.4	28.9	24.6	25.0	19.6
環境保護	0.2	0.7	2.2	0.3	0.7	0.2	1.5	0.8
コミュニティ開発・住宅・雇用	0.3	3.1	7.9	14.1	6.4	1.7	1.4	5.0
市民運動	0.9	0.3	0.7	1.1	2.9	2.2	0.4	1.2
財団などフィランソロピー活動	0.3	0.4	0.7	0.2	0.0	1.0	0.7	0.5
国際的活動	0.5	0.1	3.7	1.5	1.1	1.3	0.1	1.2
業界団体・労働組合	11.5	5.2	7.1	5.3	2.9	22.9	9.5	9.2
その他	4.5	0.9						0.8
収入源の構成（%）								
政府補助	38.3	29.2	39.8	68.2	59.5	43.1	23.3	43.1
民間寄付	1.3	18.5	12.1	3.9	7.1	4.2	19.7	9.5
事業・会費収入	60.4	52.3	48.2	27.9	33.5	52.7	57.0	47.4

（出所）『ESP』1994年9月号，25ページ。

る口実として，人々の自立，自助などの美しい言葉をふりかざすのが常である。アメリカでも「レーガン，ブッシュ両政権下で第三部門は，自由市場政策の皮肉な隠れ蓑として巧妙に利用され続けた。」[23] といわれる。アメリカの非営利組織の「商業化」といわれる現象も，こうした関連のなかで位置づけられなくてはならないであろう。

こうしたアメリカの動向に対して，福祉国家といわれたスウェーデンでは政府による社会福祉の切り下げと関連して，福祉，社会サービス関連の多様な新しい協同組合が生まれてきていることが注目されるが，川口清史はその背景を，次のように具体的に分析している。

第1に，公共サービスの不足および超過需要に対応するタイプである。保育協同組合のように，若い親たちは保育所の不足に対し，政府にその供給を要求せず，自ら保育所を設立し，そこへの助成を要求している。

第2に，異質な，ないし多様なサービス需要への対応である。量は公共サービスで満たされるとしても，それでは満たしきれない質をもとめて新しい協同組合が形成される。移民や外国人労働者の増大にともなる学校協同組合や生協の存在はその典型的事例である。また，自分の過ごしたコミュニティーで老いを過ごしたいという高齢者協同組合，「自立生活」という人間としての尊厳にかかわる欲求にもとずづく障害者協同組合などである。

第3は，失業者の仕事おこし，過疎地の村おこしという草の根からの起業である。

「第1と第3のタイプは福祉国家の機能不全から生まれたものであるのに対し，第2のタイプはいわば主体の側の変化から生まれてきたもの」といわれる。重要なことは「新しい協同組合は決して福祉国家を否定して出てきたものではなく，パブリック・プライベート・パートナーシップの新しいタイプとみることができる」ものであるという。そこでは，「福祉国家のパターナリズム的性格が問われている」[24] という意味では，資本主義国家の福祉のあり方と旧「社会主義」国家の福祉のあり方への批判ともなっているのである[25]。

スウェーデンの保育協同組合の経営状況は，公立保育所との比較でもはるかに良好であるといわれる。保育者の労働条件は労働組合との協定で公立と同等ということであるから，「管理運営費用がかからないこと，親の保育参加があるなどボランティアー労働に支えられている側面と，規則

や規定に縛られない柔軟さがその根拠と考えられ」[26] ている。保育内容も父母の積極的参加に裏付けられて満足度の高いものとなっているという。もちろん，それには父母の労働条件など，日本には存在していない社会的枠組みがあって初めてそれが可能になっていることを見逃すことができない。

問題は，ヨーロッパでのこうした新しい協同組合の将来の発展展望であるが，現地を訪問調査してきた川口は，「それがどの運動にもある草創期の熱気に過ぎないものか，それが一つの時代を画する規模にまで広がるものかを見極めるにはもう少し時間がいる」としている。それは「経済基盤の脆弱性や限られた人材をみるとき，将来の見通しは慎重にならざるを得ない」からだという。冷静な見方といえよう。また，そこにみられる「共同生産」と直接民主制にも「専門家としての生産者と素人としての消費者の間には厳然として『情報の非対称性』が存在しており，そのギャップをいかに埋めつつ信頼関係を持続するかは，理論的にも現実的にも解決を有する課題として残る。」[27] ことは確かだからである。

また，アジア，アフリカの発展途上国においても非営利・協同組織は大きな役割をになっている。その協同組合は歴史的に政府により上から作られたという特質をもっていて，行政と一体化しており，自立性に問題をかかえている。しかし，NPO，NGO組織の発展にはめざましいものがある。

ところで日本は，近年，第三セクターが劇的な成長をとげてきたことで注目されているが，それはこの国が数多くの新しい社会問題に直面しているためとみられている。第二次大戦後の急速な経済成長の反面で，環境汚染から高齢者問題，青少年問題まで，さまざまな新しい難問が生まれている。そして伝統的な家族の絆が弱まるにつれ，近隣関係や地域社会に空隙が生じ，その隙間が第三セクターによって満たされようとしている。

だが，現在の日本における非営利・協同組織の発展にとって大きな障害になっている問題に，法制度の不備がある。まず協同組合についてみると，戦後日本の協同組合法制は欧米諸国にみられるような，「一般協同組合法」というものが存在してなく，産業別に縦割りの監督省庁によって管轄されている農協法，生協法，信組法といった「業種別協同組合法」となっている。したがって，行政組織による保護と引き換えに上からの規制も強く，協同組合の自主的な発展が阻害されている。また，労働者協同組合など80年代以降脚光を浴びてきている新しい協同組合の法的な受け皿が不在となっている。

こうしたことは狭義の非営利組織の場合には特に大きな問題となっている。阪神淡路大震災ではボランティアーが活躍し，1995年は「NPO元年」ともいわれているのであるが，ボランティアー組織の場合には，それを支援する法制度が存在しておらず，もっぱらボランティアー達の自己犠牲的な献身に依存しているのが現実となっている。また，文化芸術団体についても行政からの助成はきわめて低く，これで「経済大国」，「文化国家」かといわれるような状態にある。21世紀には世界で

表4　市民・非営利活動を支える各国の現行制度

	法人格を得る要件	制度運用と行政の監督	税制の優遇
米国	各州法に基づくが、非営利であれば登録するだけでよい	年次報告の提出と公開を義務づけ。不適格な団体は裁判所へ資格取り消しを提訴	法人格と関係なく、課税当局が公益性を認めた団体に適用する
英国	非営利法人制度はない（政府のチャリティー委員会が公益性のある団体を「チャリティー」に認定）	年次報告の提出と公開を義務づけ。不適格な団体は裁判所に資格取り消しを提訴	チャリティー委員会と課税当局が認めた団体（チャリティー）に適用する
フランス	非営利社団となるには、届け出だけでよい。政府が公益性を認めれば「公益認定社団」の資格を得る	不適格な公益認定社団は資格を取り消す	課税当局が公益性を認めた団体に適用する
ドイツ	非営利で、公序良俗に反していなければ登録するだけでよい	不適格な団体は登録を取り消され、法人格を失う	法人格と関係なく、課税当局が公益性を認めた団体に適用
日本	主務官庁が、非営利で公益性のあることを認めた団体に対し許可する（公益法人制度）	年次報告の提出を義務づけるが、公開制ではない。主務官庁が許可を取り消す権限を持つ	収益事業を除き原則非課税。主務官庁と大蔵省が特に公益性を認めた団体には、寄付金について優遇

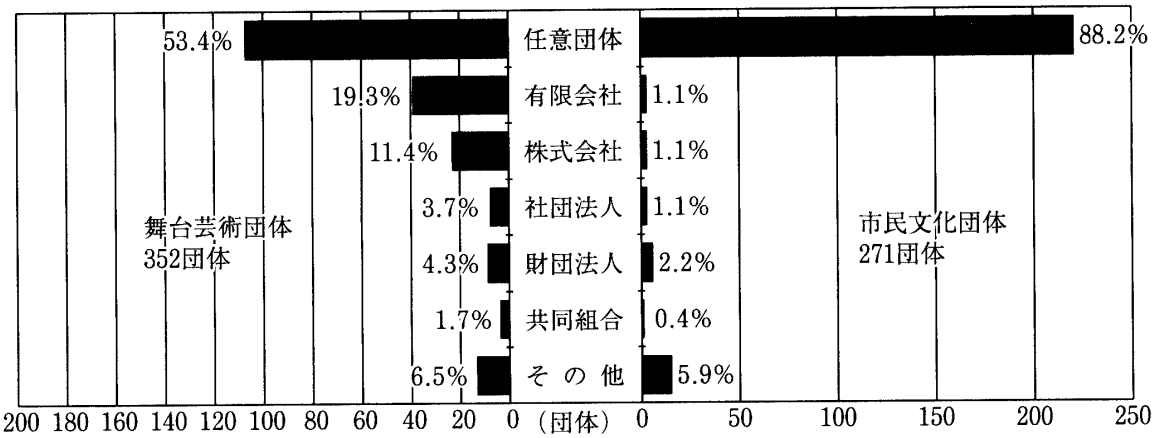
（出所）『朝日新聞』1996年8月13日付

も最高の高齢化社会を迎えることが確実な今日，非営利法人の法人格取得を容易にする法制化の実現が緊急の社会的な課題となっているのである。

現在，法的な受け皿としては，1886（明治29）年に定められた民法第34条の公益法人の規定があるだけで，これが学校法人など特別法による公益法人の根拠法になっている。それには「祭祀，宗教，慈善，学術，技芸其他公益ニ関スル社団又ハ財団ニシテ営利ヲ目的トセサルモノハ主務官庁ノ許可ヲ得テ之ヲ法人ト為スコトヲ得」と規定されている。こうした官庁から法人認可を受け，科学，芸術，宗教，慈善などの公益活動に携わる社団法人や財団法人などの公益法人，特別法による民間非営利団体がおよそ2万3千あるといわれる。それに加えて1万2千を超える社会福祉法人が老人介護などにあたっている。また，特別法による多くの私立学校，医療施設が存在しているが，文化市民団体や芸術団体など認可がえられない圧倒的多数のものは任意団体のままにとどまっている現実がある。そのため法人格取得が比較的容易な会社制度など営利法人になっている例もすくなくない。とりわけ設立にあたっての「政府の許可」という条項が，非政府性，自主管理性というNPOの要件にそぐわないとされる。学校法人や社会福祉法人の設立は「認可」制で，「許可」制よりは緩和されているものの，認可基準は非常に厳しい[28]。

その一方，行政補完的な官僚の天下り組織や，その実態は営利企業という組織が，公益法人の認可をえているという問題もある。

表5　どういう法人格で活動していますか？（芸術文化団体の特性を活かした法人制度検討のためのアンケート）



（出所）芸術文化振興連絡会議「国会請願資料集」から

表6　NPO法案に対する各党の考え方

	自民党	社民党	さきがけ	新進党	共産党
対象になる団体（活動）	公益増進に役立つ。ボランティア活動が中心	自主的な社会参加活動（ボランティア活動に限らない）		地域を基盤にした「市民公益」活動	自発的な社会活動
	営利を目的としない				
法人の設立その条件	所轄庁の認証。宗教活動をしない。特定の政党・候補者の支援などをしない			知事の認可。役員・会員の一定数以上が同一都道府県に住むこと	法務局への届け出
	政治上の主義・施策の推進や反対を主な目的としない	（自民党の左記の要件に反対）			
行政の監督	活動内容などの調査をし，改善命令を出したり，認証（認可）の取り消しをできる				第3者機関が調査・改善命令
税制上の措置	収益事業を除き，原則非課税		会費，寄付金，補助金を除き，原則課税	収益事業を除き，原則非課税	
	寄付金については今後の検討課題	公益性（社会的な価値）が認められた団体への寄付金に優遇措置など			

（出所）『朝日新聞』1996年8月13日付

（5）非営利・協同組織の経営

非営利・協同組織はなによりも自発的に結集した人々を主体とする組織である。経済的事業活動をおこなうことを目的とする協同組合はいうまでもなく，なんらかの社会的サービスの提供を目的とするさまざまな非営利組織も一定の規模になると，フォーマルな組織をゆうするようになる。そして所有，管理，労働の分化が生まれてくる。雇用労働であれ，ボランティアー労働であれ協同労働を効率的に組織するためには，その管理を担う特別な人が必要になることは，営利目的の株式会社企業や行政機関にみられるのと変わりはない。

カール・マルクスはそれをオーケストラの指揮者にたとえている。

「すべての比較的大規模な直接に社会的または共同的な労働は多かれ少なかれ一つの指図を必要とする……単独のバイオリン演奏者は自分自身を指揮するが，一つのオーケストラは指揮者を必要とする。」[29]

そして協同組合においても，株式会社におけると同様，トップマネジメントの役割は経営全体の活動を計画し，指揮，統制するものとして重要である。最高意思決定機関は組合員総会（あるいは大規模組織の場合には総代会）で，株式会社の株主総会が「一株一票」制による「資本の多数決」による支配によっているのに対して，非営利・協同組織では「一人一票」制の民主主義の原則によって意思決定がなされ，運営されている。業務上の意思決定機関は理事会で，組合員から選ばれた理事が理事会を構成するが，組合員代表として意思決定に参加する一般理事と，日常の業務の執行にあたる有給の専務理事，常務理事などの常勤理事とに機能分化している。前者は後者の業務執行を監視するチエック機能をになうものであるが，現実には後者のリーダーシップでことが進められていくのが実態といえる。株式会社企業における「経営者支配」にあたる。一方，総会から選出されて理事会の業務と会計を監査するのが監事である。株式会社の監査役のように有名無実な存在ではないが，非常勤のためその役割にはおのずから限界があるのが実態といえる。

協同組合のトップは組織内での労働の編成を指揮，統制する仕事をになうことになるが，管理の権限をできるだけ下部に委譲し，経営方針などの決定に専念することが必要となる。雇用職員である従業員には組合員がなる場合もあれば，そうでない場合もある。出資者であるとともに受益者でもある組合員の事業活動や経営への民主的参加が重要であることはいうまでもないが，それとともに職員，従業員の職場での民主的参加が経営の民主化のために欠かすことができない課題となる。また，経営情報システムの構築が効率化に欠かせない課題となる。生協では，トップの専従経営者と上からの指示で働く職員，出資者＝顧客としての消費者組合員の参加による民主的運営をどう実体化することができるかが，難しい課題となる。

非営利組織の専務理事，理事会メンバーと会員，ボランティアーとの関係もそれに似ている。アメリカでは理事会が有給の専門経営者を外部からリクルートして雇用し，その経営者がボランティアーを組織し，社会的な目的の実現を目指している。ヨーロッパの協同組合と同じく，専門経営者の役割がきわめて重要な意味をもっており，経営の研究が盛んであるが，日本ではその必要性についての認識は高いとはいえない。日本型非営利組織の代表と目されている私立大学での校友ボスによる「たかりの構造」や公益法人のワンマン理事長の独裁とその地位の世襲制，社会福祉法人での同族経営がしばしば問題になっている。非営利組織の負の側面である。構成員による民主的な統制が求められるゆえんである。

ドラッカーは，その著書“Management : Tasks, Responsibilities, Practices”（野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』1974）のなかで，企業と「サービス組織体」を同列に扱っているが，それは両者が「等しく『組織体』であり，したがって等しく経営陣を必要としている」からであるという。そして経営陣の課題として，次の3点をあげている。

①その組織体（企業，病院，大学など）に特有な目的と使命を果たすこと

②仕事の生産性をあげて，労働者に達成意欲を与えること

③社会的衝撃と社会的責任を管理すること

一寸木俊昭によれば，ドラッカーの理論の特徴

は，この3つの経営陣の課題が「つねに同一時点で同一の経営行為によって果たされなければならない」と強調されていることであるという[30]。

ドラッカーは「サービス組織体は，その管理運営者の仕事と職務から見ても，管理運営組織の設計と構造から見ても，あるいはトップ・マネジメントの職務と機構から見てさえ，企業とそれほど違うものではない」[31] としているが，企業と「サービス組織体」を全く同一視しているわけでもない。両者の基本的相違については，前者は「顧客を満足させることによって支払いを受けている」とし，後者は「予算配分の中から支払いを受けている」と説明している。

さらに彼は『非営利組織の経営』のなかで，その見地を具体化し，次の9点にまとめている。

①使命を明確に表現せよ
②目標を定め，見直せ
③基準をもうけよ
④信念をもて
⑤客観的な評価を導入せよ
⑥リーダーの選び方
⑦リーダーはどうあるべきか
⑥リーダーがしてはならないこと
⑨効果的な組織の運営法

それと同時に，非営利・協同組織の，営利企業にはない，優位性，強みを発展させることが不可欠となる。それは一言でいうと，非営利・協同組織は人々が社会的目的のために自発的に結合した組織で，ボランティアー活動にみられよう生き生きとした自覚的活動からなりたっているところにある。ドラッカーも，「非営利機関の大きな強みは，人々が生計のためにではなく，大義のために働いているというところにある。しかし，この事実が，また，非営利機関に対し，情熱を維持し，仕事をたんなる雑事にさせてはならないという大きな責任をもたらす。」[32] と強調しているところである。

すでに指摘したようにドラッカーの非営利組織の理解には，会員奉仕組織が含まれず，公共奉仕組織に限定されているという狭さがあり，これだけでは会員奉仕の経済的事業体である協同組合の経営問題をカバーすることはできないが，非営利・協同組織の目的にふさわしい，民主的で効率的な運営のために，こうしたドラッカーの見地の具体化を図ることは重要なことといえる。

また，営利企業のピラミッド型組織に対して，非営利協同組織はしばしばネットワーク型組織として特徴づけられることが多い。これはボランティアー組織などの特徴を指摘したものであるが，経済的事業活動をおこなう協同組合の場合には，内部的には企業型の経営組織も必要不可欠になる。日本生協連の「90年代後半期5か年計画」でも，今までのピラミッド型間接民主主義の有効な運営を図るとともに，グループ・サークルなど任意の参加によるネットワーク型の活動も大胆に取り入れていくことが打ち出され，両者が相互補完的に重視されている。また，農協と生協との間での産直，生協と労働者協同組合との業務提携など協同組合間協同の発展もみられ，重要である。

さらに，協同組合では農協，生協にみられるよう，ローカルな単位組織を基礎にリージョナルな連合組織とかナショナルな連合組織が形成されており，独自の組織論上の問題を提起している。そこでは営利企業のピラミッド組織とは逆に下から上へと階層組織が形成されているが，そうして形成された第2次組織と第1次組織との間での権力関係をめぐって複雑な問題が生まれてくる。また，海外に目を転ずるならば，スペインのモンドラゴン協同組合のような生産，消費，技術開発，教育，信用，保険などからなる多種協同組合の複合体もある。

一方，営利企業でも日本的下請分業システムがピラミッド型からネットワーク型のアウトソーシングへと展開してきており，さらには戦略的提携のような企業間ネットワークのグローバル化が重要なテーマになっている[33]。したがって，営利企業と非営利・協同組織の組織論は理念的モデルを対比的に示しうるような単純なものではないのである。

また，非営利・協同組織においても，何千，何万人という巨大組織が存在しており，人的資源管理（Human Resource Magement；HRM）ということが，営利企業に劣らず重要になってきている。そこでは人材開発とともに，「労働の人間化」（Humanization of Work）や「労働生活の質」（Quality of Working Life）などの諸方策が組織

管理論や行動科学にもとづいて展開される必要がでてくる。

また，一口に非営利・協同組織といってもさまざまな組織があり，一様に論じることはできないが，近年，非営利・協同組織も市場経済の競争のなかで生き残りを図らなくてはならないという傾向が強まっている。ここから環境の変化に対応した戦略経営が重要になってきているし，マーケティング活動の必要性も浮かび上がってくる。

近年，NPOの先進国の欧米諸国では，効率運営の視点から営利企業同様のダウンサイジングが進んでいるという。財政危機，景気低迷で政府や財団からの助成金が縮小したことが原因といわれるが，優先順位の低いもの，使命が終わったものは削られることになる。事務所の閉鎖によるスタッフのカットや出版部門などのアウトソーシングによるレイオフがおこなわれている。「規模成長はある程度必要だが，し過ぎると肥大化し中央集権的な組織になる。民主性，機能性に欠け，目標達成感も希薄になる。中途半端な拡大だと仕事ばかり増え，燃え尽きる。持続的な組織にするのは，やるべきことを限定し分権化していく方向が必要だ」ともいわれる。米国ではカリフォルニア州だけで，毎月500団体がNPO登録され，150団体が消えていくという。環境保護団体などは仕事を無くすために働いているようなものでもある。しかし，安易なリストラを見直す意味でライトサイジング（適正サイズ化）という言葉も最近使われ始めている。社会状況の変化のなかで経営能力が問われてくるのである[34]。

経済的事業活動をおこなっている協同組合についてはいうまでもないが，わが国の非営利組織の代表ともいえる私立大学も，2000年に向けての18歳人口の激減期に直面し，戦略経営に取り組むことを余儀なくされている。大学をとりまく市場の需給関係は，以前の進学率が上昇し，入学難の時代とは大きく変わってきている。そこで大学の生き残りのために留学生や社会人の入学を拡大したり，産学共同や大学院の充実を指向したりする動きが広がってきている。また，収益事業にも取りくみ出している。環境変化にともなう戦略経営の実例で，そこでは非営利組織のマーケッティング活動が展開されている。また，M＆Aも始まっている。

したがって，非営利・協同組織らしい経営の革新をはかることが必要となるが，それには個別の組織の力だけでは限界がある。したがって，非営利セクターを支える支援組織が必要になってくる。アメリカではMSO（マネジメント・サポート・オーガニゼイション）という様々な種類の「NPOの運営を支えるNPO」が作られているという。わが国でも法制度の改革（法人格の取得・税制・公的助成）などの提言を具体化するため，1994年，さまざまな市民団体によって「市民活動を支える制度をつくる会」（C′s，代表・武者小路公秀）がつくられている。21世紀にむけたわが国の非営利・協同組織の大きな課題である。

最後に非営利・協同組織の経営におけるほとんど未開拓の問題領域として財務，会計，社会監査のあることを指摘しておきたい。

〈注〉

（1） レスター・M・サラモン『米国の非営利セクター入門』35ページ。

（2） サラモン，同上書62ページ。

（3） 藤田暁男「生活協同組合の市場対応指向とコミュニティ形成指向」『生活協同組合研究』1996年8月号，9ページ。

（4） V.A. ペストフ，藤田暁男・田中秀樹・的場信樹・松尾匡訳『市場と政治の間で－スウェーデン協同組合論－』晃洋書房，1996年，「日本語版への序文」1ページ。

（5） オタ・デ・レオナルディス他「『社会企業』の考想」『日本福祉大研究紀要』第92号参照。

（6） 川口清史「スウェーデンにおける新しい協同組合運動の意味するもの」『生活協同組合研究』1996年6月号参照。

（7） 中川雄一郎「イギリスにおける労働者協同組合運動とコミュニティ協同組合」富沢賢治・中川雄一郎・柳沢敏勝編著『労働者協同組合の新地平』日本経済評論社，1996年参照。

（8） 掃除，洗濯，食事づくり，買い物のほか，話相手になったり，散歩に付き添うことなど普通の主婦ができる家事程度で，いわゆる介護はしない。こうした「くらしの助け合いの会」はコープこう

べが先鞭をつけ，その後全国に波及した。95年3月末現在で，全国の35生協にこうした制度があるという。援助は通常2時間で，援助を受けた会員は援助をした会員に一時間当たり350円から600円の謝礼（利用料）を払う。

（9） 中西五州「高齢者生協の創設をめぐって」『協同組合経営研究月報』no. 514，1996年7月号参照。

（10） G. D. H. コール著，森晋監修・中央協同組合学園コール研究会訳『協同組合運動の一世紀』家の光協会，1975年，135ページ。

（11） 石塚秀雄「モンドラゴン協同組合グループの到達点と問題点」，佐藤誠「スペインにおける社会的経済と地域」富沢ほか編著，同上書参照。

（12） 『日本経済新聞』96年6月19日付。

（13） 「現代の協同組合とその基本的価値」編著『現代の協同組合とその基本問題』啓文社，1992年，40ページ。

（14） 斎藤正「日本における協同組合銀行の現状と課題」『銀行労働調査時報』1996年4月号，8ページ。

（15） 全集第25a巻，562ページ。

（16） 同上書，557ページ。

（17） 角瀬保雄・田中哲『JAグループ（農協）』大月書店，1996年参照。

（18） 『生協運営資料』no. 170，1966年7月号，87ページ。

（19） ジェレミー・リフキン『大失業時代』TBSブリタニカ，1996年，196ページ。

（20） 山内直人「民間非営利セクターの国際比較」『ESP』1994年9月号25ページ。

（21） レスター・M・サラモン，同上書「日本語版への序文」iiiページ。

（22） レスター・M・サラモン，同上書102ページ。

（23） リフキン同上書，280ページ。

（24） 川口清史，前稿12ページ。

（25） 「みんなの日頃の助け合いをとおして，公的な保障を求める運動もいっそう迫力をもってくるのだ。」（「東京革新懇ニュース」183号，1996年7月5日）とは，障害をもちながら「福祉倶楽部」を主催している福井典子の言葉であるが，公的福祉を求める運動と協同による相互扶助をつくりだす運動とは，互いに排斥しあうものではなく，相互促進的なものとしてとらえられなくてはならないものといえよう。

（26） 川口清史，前稿5ページ。

（27） 川口清史，前稿，13ページ。

（28） 電通総研編『NPOとは何か』日本経済新聞社，1996年，104－105ページ。

（29） 全集第23巻1a，434ページ。

（30） 一寸木俊昭『現代社会と企業行動』文眞堂，1996年，6ページ。

（31） 一寸木俊昭，同上書，222ページ。

（32） ドラッカー，同上書189ページ。

（33） 小阪隆秀「企業間ネットワークの展開」林正樹・坂本清編著『経営革新へのアプローチ』八千代出版，1996年参照。

（34） 『日本経済新聞』夕刊，1996年7月20日付。

〈参考文献〉

P. F. ドラッカー著，上田淳生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社，1991年

田井修司・久保建夫・奥村陽一『ダイエー・コープこうべ』大月書店，1991年

高村勣『生協経営論』コープ出版，1993年

E. ジェイムズ・。S. ローズエイカーマン著，田中敬文訳『非営利団体の経済分析』多賀出版，1993年

Tracy Daniel Connors (ed.), The Nonprofit Management Handbook, John wiley & Sons, Inc. 1993

レスター. M. サラモン著，入山映訳『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社，1994年

川口清史『非営利セクターと協同組合』日本経済評論社，1994年

J. ドゥフルニ・J. L. モンソン編著『社会的経済』日本経済評論社，1995年

デビッド・コーテン著，渡辺龍也訳『NGOとボランティアの21世紀』学陽書房，1995年

ピーター. F. ドラッカー編著，田中弥生訳『非営利組織の「自己評価手法」』ダイヤモンド社，1995年

Thomas A. McLaughlin, Streetsmart Financial Basics for Nonprofit Managers, John Wiley & Sons, Inc, 1995

大島茂男『環境の世紀の経営学』家の光協会，1995年

電通総研『NPOとは何か』日本経済新聞社，1996年
ジェレミー・リフキン，松浦雅之訳『大失業時代』TBSブリタニカ，1996年
野原敏雄『現代協同組合論』名古屋大学出版会，1996年
林　正樹・坂本清編著『経営革新へのアプローチ』八千代出版，1996年
富沢憲治・中川雄一郎・柳沢敏勝編著『労働者協同組合の新地平』日本経済評論社，1996年
有田光雄『民主経営の管理と労働』同時代社，1996年
協同総合研究所編『非営利・協同の時代』生活ジャーナル社，1995年
協同総合研究所『NPOと新しい協同組合』生活ジャーナル，1996年
石山卓磨監訳『アメリカの協同組合と相互会社』成文堂，1996年
一寸木俊昭『現代社会と企業行動』文眞堂，1996年
角瀬保雄・田中哲『JAグループ（農協）』大月書店，1996年
V. A. ペストフ，藤田暁男・田中秀樹・的場信樹・松尾匡訳『市場と政治の間で－スウェーデン協同組合論』晃洋書房，1996年