

イタリアの社会的協同組合 :その発展と「社会的フランチャイズ・ ネットワーク」の挑戦

～協同組合と就労に関する国連専門家会議へのレナーテさんの報告～

Ms. Renate Goergen
Consultant on Social Cooperatives,
Legacoop
訳と標題：岡安喜三郎（協同総研）

1. いつ、何ゆえ、イタリアの社会的協同組合は発展したのか？

イタリアの社会的協同組合の起源は1970年代末であり、それはイタリア社会の多くの分野の重要な改革のうち、社会と医療のシステム改革という偉大な闘争の状況下に位置付く。閉鎖的な施設や隔離地域に反対する闘争、慈善や施しを基礎とする援助の悲惨な結果に抗して、自分らしい生活をする権利、まともな労働をし、家を持ち、自立生活の機会を得る権利等々、市民としての十全たる権利、それらへの実践的なアクセスを求める数年の闘いの中にである。

70年代のイタリアの多くの地域には、他のヨーロッパの諸国と比較して、極めて限定された（公共および民間の）社会サービスの提供しかなかった。この制限された社会サービスの提供は、経済発展の水準の低さ、社会支援提供の際の家族のより大きな役割、



報告を行ったレナーテさん

そして、理論的にはそれらのサービスの取り扱いに責任のある行政当局の非効率性に原因があった。公共セクターの支出は一定の規模があり他の西ヨーロッパ諸国に匹敵するものであったが、それは大きく金銭支給に舵取りされていた。50年頃から、イタリアの社会政策は「分配の性格」を持っていた。これは以下のことを意味する、すなわ

ち、社会的により不利な立場の人々のため（この場合は「再配分の性格」を持つことになる）ではなく、「中産階級」のための金銭支給に大きく依拠していた。

いわゆる第三セクターや社会的経済の発達は全く不十分であった。機能は権利擁護に制限され、「相互扶助」目的（会員の独占的な恩恵）に限定されていた。発展していた組織は、わずかに、体の不自由な人たちのためのロビー活動をしている、すなわち政治的連携のある大きなアソシエーションと、他方では協同組合だけであったが、その協同組合は1947年に通過した法によって管理されていた。それは憲法によって「社会目的」と認知されていたにも拘らず、会員のために活動するよう制限されていた。財団はほとんどなく、存在しているものは規模が小さく、基金の運営を行っていた。社会サービス（主に高齢者向け）の提供に従事していた少数の非営利団体はカトリック教会と結びつき、公共補助金に依存していた。他の全てのものは19世紀に公共機関に転換していた。

70年代後半に、この福祉モデル（説明したように大変貧相なものであった）の失敗が顕在化してきた。社会サービス提供における家族の役割は低下し、次いで労働市場への女性の進出が増加した。同時に高齢者人口の増加とともに、精神疾患、ホームレス状態、薬物濫用、移住、長期失業など、いわゆる「脱物質至上主義的貧困」に関係した新しいニーズの出現という事態が生まれた。これらには、伝統的な金銭支給政策を使うでは対処できなかった。伝統的な社会サービスと新しい社会サービスの両方の必要性

が高まってきた。さらには、失業保険計画への資金手当や生産性の低い労働者の雇用による「福祉システム」の履行に参加していた民間・公共の事業所が、石油危機後の国際競争の激化に直面せざるを得なくなった。この過程は職に就かせ難い多くの失業者を社会の周縁的な地位に追いやるという結果を生んだ。一般的に、公共セクターは革新的な政策を通じた状況対処はできなかった。

しかし、いくつかのグループは、カトリック教会と結びついたりボランティアに頼ったりした。他の場合、健康管理分野の若い専門家もしくは公共の社会サービスで働く労働者、市民、労働組合員、障害者の家族たちは、新しい設備や新しい組織形態を創案することによって、いくつかの社会サービスの需要と供給間の橋渡しの試みを開始した。これらはその後、法的に認知され、拡大していった。

有名な実験の一つが1970年代初頭に開始した。それは公共団体によってではあるが市民参加の発展と強力に結びついていた。世界に良く知られたこの実験は、精神病院の解体であり、地元における代替サービス・ネットワークの開発である。70年代、トリエステにおいてフランコ・バサグリアとそのチームによってなされた具体的な作業は、重要な精神医学の改革めざして出発した。それは世界中の手本となった。これら全ては社会的協同組合の発展と強力に結びついている。

『1981年、トリエステのサン・ジョバンニ公園、数年前までは精神病院の「仕事療法(ergotherapeutic)」活動を主催していた場所で、薬物中毒、精神問題、アルコール中毒、

周辺化、無気力症状などの経験者たち、幾人かの看護師、医者、若いボランティアが一堂に会し、「Il Posto delle Fragole」という名の協同組合を形成した。それは同じ名前のバーを運営するためにであった。バーのある建物の周りには、いくつかの小さな家が集まっていた。教会やいくつかの場所はあらかじめ患者の活動に供した。家々の壁には「自由が治療」と書かれている。巨大な公園の他の建物は空であり、数年間も見捨てられ、再利用の計画もない。公園には道路が横切っていてトリエステの市民が数年間、近道として利用している。バーの周りの小さな家には、顔に長い苦しみ、孤立、寂しさの見える人たちが住んでいる。彼らは自由である、しかし衣服は乱れ、悲しい顔をしている。彼らはタバコを吸い待っている。ときどき、パーティーやコンサートがある——その時には髪や顔を飾り、しばしば黒や派手な色で着飾った若者が現れる。他の時平素は子供たち、外来者がいる。たまにバーが満杯になり、その時は本当にきれいである。たまに安いタバコのいやな匂いがする。』

イタリアのいたるところに、地域固有の状況と結びついた、特有のニーズをもって、主に「新しい貧困」に携わる小さな組織が次々と誕生した。当初は主にアソシエーションとして組織され、ボランティア労働に大きく依存していた。しかし、組織の規模や数が大きくなるにつれ、これらの組織は法律面での制約に直面した。イタリアではアソシエーションは生産にも、経済的に重要な活動にも従事できなかったのである。協同組合が以下のようなことを考慮して、これらの活動の組織のために協同組合

の法形態を活用しようという考えが生まれた。

- ・ 協同組合は事業を行う資格をもつ、
- ・ 協同組合は利益不分配に関して納税義務のない唯一の組織である、
- ・ 協同組合は組合員参加と民主的管理によって特徴づけられる、
- ・ かなり少ない資本金で設立できる。

協同組合形態は、法律によって恩恵を非組合員に与える保証ができなかったにも拘らず、また協同組合の恩恵を受けない人(ボランティアがそうであるように)を組合員にできなかったにも拘らず、特に1980年代半ば以降、「社会連帯協同組合」(社会サービスの組織化)、「統合協同組合」(失業者や不利な立場の人々のために仕事起こしの取り組み)の名称で広まった。協同組合の登録を避けていた州議会や行政に新しい協同組合を認めさせるため、協同組合の主張は、活動の恩恵を組合員に限定する協同組合法を含む民法典と、協同組合が社会目的を持ち、コミュニティの利益(すなわち公共財)のためのサービス提供に活用できると認めていた憲法との間の矛盾を強調した。

これらの新しい社会サービスを創造し管理する協同組合は、しきりに自分たちは先駆者として活動しているし、公共機関の失敗を埋め合わせていると信じ続けていた。協同組合の努力は、公共機関が財政危機から回復したときはもはや必要ないだろうと思われていた。

他の人たちは、19世紀末の協同の先駆者らしく感じたので、協同組合を選択した。「一人一票」の原則は、人々の中に自助能力や自治、かれらの「行動能力」(“power to

act”、アマルティア・セン 1988) を促進する保証ができた。

多くのイタリアの社会的協同組合は、人々の知性と意思を活性化し、エネルギーを解放し複雑な現実を扱う才能を開発できる、経済的、文化的、社会的研究の共通の道具として、すなわち社会的に不利な立場の人々、障害者、失業者たちの強力な自助の道具として、労働者協同組合モデルを再発見し革新した。

『ここ数年間にこの文脈で前述のバーがオープンした。それは、自己統治と代替活動を試みる思いによって後押しされた、区域(元精神病院の公園)の活気を保つ目的の活動である。「無人地帯」に位置するこの区域内と周辺で活動し討論することによって、基金を増やしたり価値を高めるためのコンサートやディスコの夕べの企画によって、本質的に交流を含み、交流の状況を作りながら、他の多くの「生産的」活動が開始された。その活動は「行動を媒介とした」諸関係作りのための、場の活性化のための、さまざまな方法で排除された個人の市民権の必須の制度のための活動である。』

2. 社会的協同組合認知の法律 1991年 381号

1991年のこの法律は政党や協同組合運動双方を巻き込みながら10年間の議会審議を経て通過した。

381号法律によって規定されるイタリアの社会的協同組合は、国内的なレベルにおい



ても国際的レベルにおいても重要な革新性を表現している。社会的協同組合は、1981年から1991年までの10年間の実践的な展開をたどり、2つのタイプがある。

- a) 社会サービス、保健医療サービス、教育サービスを提供する協同組合(A型社会的協同組合と呼ばれ、一般的に労働者はソーシャル・ワーカー、医療労働者、専門家である)；
 - b) 深刻な障害を持った人たち、精神疾患を持った人たち、薬物依存、受刑者など、なかなか雇用されないいわゆる社会的に不利な立場の人々の労働統合を達成する目的をもって、民間の顧客や公共機関のために社会サービスとは異なる財の生産、サービスの提供(農業、工業、商業、その他のサービス活動)を行う協同組合(B型社会的協同組合と呼ばれる)。法的にその人たちの数は従事労働者の最低30%と決められている。
- 社会的協同組合は労働者協同組合である

が、「コミュニティの一般利益のために、および市民の社会統合のために」実践しなければならない。これは、この協同組合の受益者はとりわけ地域社会であること、たとえその人たちが協同組合の組合員でなくとも、その地域内の社会的に不利な立場の人々のグループであることを意味する。

381号法律はいくつかの種類組合員資格、さまざまな種類のステークホルダーを認めている。

- a) 当該協同組合で活動を遂行し、そこから金銭的報酬を得る組合員(労働者、管理者、B型の場合には社会的に不利な立場の組合員と労働者)
- b) 当該協同組合が提供するサービスから直接恩恵を受ける組合員(高齢者、障害者)
- c) 「個人的で内発的であり、いかなる収益目的もない自由な方法によって」当該協同組合のために自発的に仕事をする組合員。この組合員の構成比率は全労働人口の50%を超えてはならない。
- d) 資金提供組合員および公共団体

3. 法的認知後の社会的協同組合の強化

法的認知後、社会的協同組合はイタリア中に広がり始めた。1991年の法律は、社会的協同組合モデルへの注目度を増加させ、全ての州議会による認知を命令した。社会的協同組合運動は、この法律に関して広範な論議を開始した。そして次々に多くの地方自治体が、福祉システムと積極的な就労政策のために、社会的協同組合との協同に

興味と関心を持ち始めた。

国法に続く州法には、社会的協同組合発展の具体的な支援制度の確立が規定された。多くの地方自治体で、次々に社会政策分野の外注政策がスタートした。一方で、清掃や庭仕事のような単純サービスの分野でも、積極的な就労政策の担い手としてb型社会的協同組合の活用が開始された。増え続ける社会サービスの需要は地方自治体に社会的協同組合との協同を模索する動機付けになった。公共事業機関にとっては、直接に新しい公務員を採用することなく、必要なサービスの提供が可能になったのである。最後に、一部の間では協同組合全体として復活の好機であると十分に理解していたが、協同組合運動総体による社会的協同組合の認知の前進(当初は容易ではなかった!)は、社会的協同組合の普及をさらに支援するものとなった。

社会的協同組合は当初は(1998年まで)主にイタリア北部諸州で発展した。そこは社会資本が充実し、起業文化も広く行き渡っていた。

社会的協同組合の戦略は、発展の最初の数年から、地方コンソーシアム(事業連合)の設立であった。それは単一の協同組合の規模をあまり大きくせず、増加するサービスの需要に対応し、新しい起業を分離独立させ、そして専門化戦略を追求するためである。

コンソーシアムは主に県レベルで形成され、その後また全国レベルで形成される。近年を通じて、統合化された起業システムが発展してきた。

システムは三つの段階に特徴づけられる。

- 1) 第一レベルは単一の協同組合から構成される。
- 2) 第二のレベルは地方コンソーシアム組織に代表される。これらは協同組合の戦略的支援として機能している。その機能は、パートナーやスタートしようとしている新しく設立された組織の市場開発、経営相談、研修と人的資源開発、組織的経営的相談とグループ分けされる。しばしば、地方コンソーシアムは総合契約者としての役割を果たす。
- 3) 第三のレベル（全国レベル）は、調査活動や地方コンソーシアムの管理者の研修、活動の相談や開発のような長期戦略機能を遂行する。ときどき、全国コンソーシアムは総合契約者の役割を果たす。

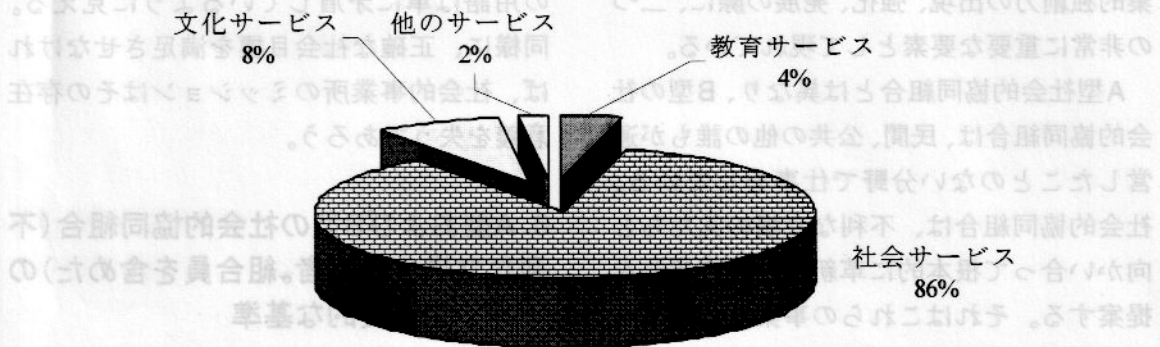
4. いくつかの発達に関するデータ、および広がり

第一に重要な要素は、社会的協同組合の信じられないほどの成長である。社会的協同組合は常に成長しているのだが、精確なデータを得るのは容易ではない。1991年、法律が通過した時、社会的協同組合は2,000にも満たない数であった。1997年末までには、イタリアの社会的協同組合はほぼ4,500と推測され、その内少なくとも3,500は確かに活動していた。社会的協同組合は協同組合全体の約4%、協同組合就業者全体の10%を占めている。社会的協同組合の70%はA型であり、30%が社会的に不利な立場の人々を労働市場に統合する目的を持った、いわゆるB型社会的協同組合である。生産活動省がデータを集約し、最近、全国統計局 (ISTAT) がいくつかのデータを提供した。

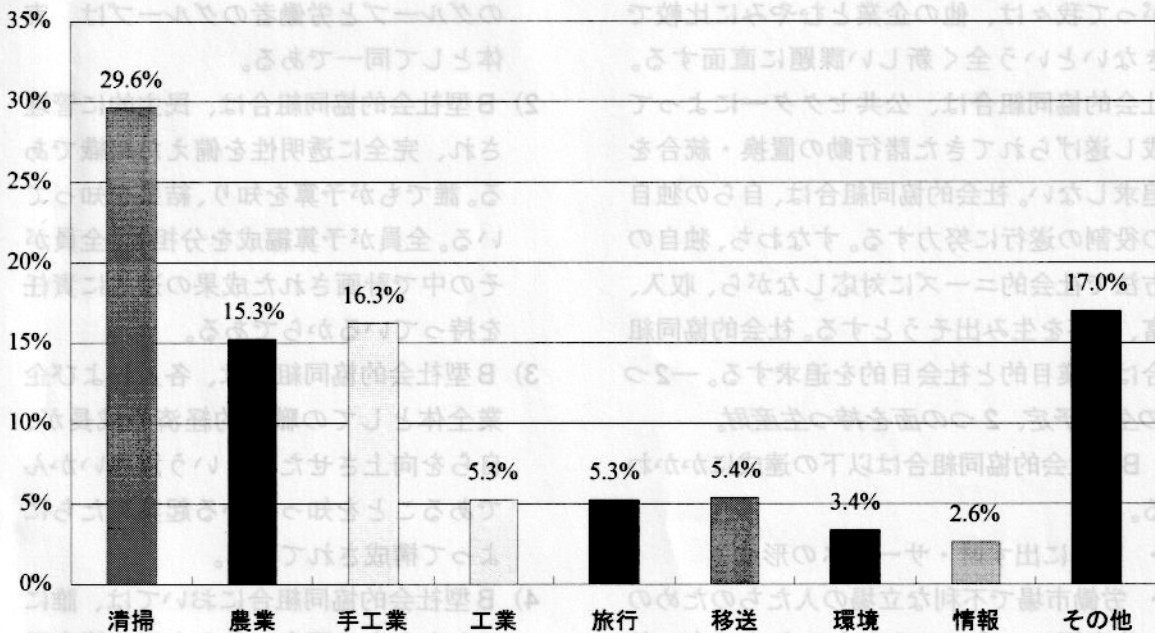
表1—イタリアの社会的協同組合のマクロ経済次元：協同組合数、事業高（単位：百万ユーロ）、就労者

協同組合の型	組合数 生産活動省 (2002)	組合数 ISTAT (2001)	事業高 ISTAT (2001)	就労者数 ISTAT (2001)	組合数 IRES FVG (2003)	事業高 IRES FVG (2003)	就労者数 IRES FVG (2003)
A 型	5,027	3,259	2,615	130,522	4,087	2,692	134,374
B 型	3,009	1,827	813	36,986	2,974	1,276	58,082
コンソーシアム	620	429	491	5,840	332	416	1,461
合計	8,656	5,515	3,919	173,348	7,393	4,384	193,917

グラフ1-A型社会的協同組合の事業分野別就労者数 (100% = 134,374人)



グラフ2-B型協同組合の種別就労者 (100% = 58,082人)。就労者の50%がいわゆる不利な立場の労働者。2003年の事業高は1,276,000,000ユーロ (IRES 2003)



5. A型およびB型の社会的協同組合 - 2つの異なるミッション、ビジョン

A型社会的協同組合は、その提供が(少なくともヨーロッパの伝統的福祉システムにおいては)公共セクター唯一の権利として発生した、社会・福祉サービス、教育サービスの提供において、起業による解決の提案

なので、必然的に組織的な革新を伴う。
A型社会的協同組合の伸展は、二つの要素と結びついてきた。すなわち、伝統的福祉システムを乗り越えて進歩した過程、そして福祉の民営化に興味を持った他のタイプの会社からやって来た競争相手と向かい合った協同組合の能力である。サービス提供の際の割安さ、そして専門的組織的革新技能

は、A型社会的協同組合が関係する限り、起業的独創力の出現、強化、発展の際に、二つの非常に重要な要素として現れている。

A型社会的協同組合とは異なり、B型の社会的協同組合は、民間、公共の他の誰もが運営したことのない分野で仕事をしている。社会的協同組合は、不利な立場の人たちと向かい合って根本的に革新的な調停手法を提案する。それはこれらの事業体の中で本当の仕事を提供されるということである。彼らは労働者になるばかりではなく、圧倒的多数の事例において起業家になる。したがって我々は、他の企業とむやみに比較できないという全く新しい課題に直面する。社会的協同組合は、公共セクターによって成し遂げられてきた諸行動の置換・統合を追求しない。社会的協同組合は、自らの独自の役割の遂行に努力する。すなわち、独自の方法で社会的ニーズに対応しながら、収入、富、仕事を生み出そうとする。社会的協同組合は事業目的と社会目的を追求する。一2つの生産予定、2つの面を持つ生産財。

B型社会的協同組合は以下の達成にかかわる。

- ・ 市場に出す財・サービスの形成
- ・ 労働市場で不利な立場の人たちのための仕事探し、全ての人たちのための良い給与、質の良い仕事の機会を作り出す起業家グループの形成 (社会的企業)

最後に、我々はこう言うことができる。すなわち、B型社会的協同組合は、企業それ自体の自己認識、その目標、一直接的に同時に一事業目標と社会目標の両方を追求するものに、革新をもたらすと。社会目標が実現するのは、唯一事業ミッションが実現するこ

とによってのみであるという点で、この2つの用語は単に矛盾しているように見える。同様に、正確な社会目標を満足させなければ、社会的事業所のミッションはその存在意義を失うであろう。

6. A型およびB型の社会的協同組合 (不利な立場の労働者。組合員を含めた)のいくつかの質的な基準

- 1) B型社会的協同組合は共同体的性質を持っている。すなわち、起業家メンバーのグループと労働者のグループは、実体として同一である。
- 2) B型社会的協同組合は、民主的に管理され、完全に透明性を備えた組織である。誰でもが予算を知り、結果を知っている。全員が予算編成を分担し、全員がその中で計画された成果の達成に責任を持っているからである。
- 3) B型社会的協同組合は、各人および企業全体としての職業的経済的成長が、自らを向上させたいという意思かんであることを知っている起業家たちによって構成されている。
- 4) B型社会的協同組合においては、誰にでも向上する機会、身を立てる機会がある。
- 5) B型社会的協同組合は、誰もが持っている最高の優位性、能力を引き出す(発揮させる)。そしてみんなを、創造的で決定的な思考を開発し、考えを言葉で言い表し決定し、自己認識し、自己評価し、感情を制御し問題を解決し、ストレスに耐え不安を統制下におき、感情移

入するポストに就かせる。
6) B型社会的協同組合においては、当該の従事組合員の知識、関係性、技能の全体が、起業グループに対し、現存する諸資源を用いて、目的を立て、その達成のための戦略を作り上げる能力を与える。

7. 協同組合内の女性の物語 レガコープ社会的協同組合全国連合会 コスタンツァ・ファネッリさんへのインタビュー

イタリア社会的協同組合の管理者・労働者の70%は女性である。

「女性が労働市場もしくは提案や計画を手段に実行する市場に立ち向かう場に自らを置くという方法は大変重要なことだと思います。イタリアでもヨーロッパでも機会均等政策の目標に積極的に関与した個人がエンパワーメント(権能付与)プロセスを十分に普及するように、私はより発展したポイントがあると理解しています。それは女性起業家講座への適切な支援です、単に隔離克服だけではありません。しかし一方、女性が働き方と働く場を自律的に選択することのできるよう彼女たちに道具を与える時に、文化的アプローチの欠如が見られると思います。

私は初めてのa型協同組合を設立したときを思い出します(そのときはまだそう呼んではいませんでした)。女性は主人公でありながら、しかも彼女らは自らの持つ技能と専門技能の欠如、労働の包み込みと彼女ら自身の労働計画という関係に直面していましたが、それは偶然ではありませんでした。これら全ての要因の間で積極的に符合

する面がありましたが、私たちはこの時に、ケアの分野が再度成功を証明しつつあったという事実に関心を示しませんでした。

重要なことは、女性がまさに社会的協同組合への投資を選択したということ、社会的労働の尊厳と価値を付与する珍しさに感心したということです。このように、彼女らは社会サービスの展開、出現と増殖に関して議論をしていたのです。このアプローチを考え続けることは有効でしょう。なぜならそれはプロセスそれ自体の価値を高めるし、これが変化をもたらすプロセスだからです。また、新しい女性の職場をどのように作り上げてきたか、そして既存の分野での女性の労働は今どうなっているかを分析し続けることも有効です。これは例えば、ある数の女性が働いている諸分野が、最も重要な分野であり経済の推進力と見なされた分野に与えられたのと同様の強さの政策や支援の利益を得たかどうかを検証するためには、何が起きたのかとか、社会的・専門的視点からの生産・提供結果の判断を軽く扱うことを意味しません。

生産し続ける仕組みの負の面や、起業家的専門家的女性の存在の双方を指摘するには、協同組合の世界を分析することが必要です。それが獲得されるべき認識であり、なされるべき選択です。女性たちによって始まった起業プロセスに関する限りでは、この社会セクターはイタリアでの教訓的なケースです。

他のケースは環境旅行分野です。人は、これが革新的な分野なのか従来の分野なのか迷うかも知れません。そして革新的要素は、女性の役割の知覚に関する非常に伝統的な

アプローチの展開の中に存在すると発見できるのです。そうですので、プロセスの質は、機会均等戦略のために大変重要な要素になります。」

8. ネットワーキング手法としての社会的フランチャイジング

Le Mat - ホテル事業での社会的協同組合の社会的フランチャイジング・ネットワーク

1970年代末期、身体的障害や精神的障害によって強烈な烙印、自己烙印の下にあった人たちのための仕事起こしを目的として、約4,500もの「B型社会的協同組合」が設立されてきた。その人たちの仕事および事業組織形成への積極的な参加は、雇用市場から弾き出される危険に晒された人たちが、さまざまな範疇のリハビリをするのに向いていた。そして社会生活と自己決定を促進した。

しかし、B型社会的協同組合は概して、低付加価値の仕事の受託を強いられてきた。

この分野の潜在力を現実化するために必要なのは、新しい市場との結びつきを強化する新しい生産的社会的模範、生産的専門化、新しい専門的側面や新しい職業の余地に関して実験することである。

イコール (EQUAL) は、EU加盟国が社会的排除と戦う革新的な政策の構築を援助する、欧州イニシャティブの一つである。EQUALは社会的経済が、質の向上のために、革新的な開発方法を実験することを援助する。

Le Mat は、経歴蓄積と独立の見通しを

持って、起業家として行動する男性・女性の能力に金を使うことによって、優良なレベルの就業機会を作ることを目的とした、社会的ホテル経営者のネットワークである。Le Mat は、イタリアの法律を遵守する非営利ネットワーク組織である。それは「社会的企業」である。

Le Mat は EQUAL の援助を得て発展した。イタリアの多くの州の24のパートナーおよびスウェーデンの Vaegen Uit という社会的協同組合のコンソーシアム (事業連合)、イタリア北部・南部の10のB型社会的協同組合、社会的協同組合の振興および障害者の市民権獲得促進にさまざまに関連するコンソーシアムと専門家、イタリア障害克服連合会と事業起こしの専門家とホテル業界は、最初のヨーロッパ社会的フランチャイジング・ネットワークをスタートさせた。

ネットワークは小さな社会的協同組合の先進事例からスタートした。

関心はネットワーク・システムの組織をめざし、トレードマークの良質な水準をめざし、ネットワーク構築過程の主要な段階に焦点化された。

- ・ 先進事例および主な質の特徴の再構成の抽出過程がなければならない。そして開発・学習再現されるべき施設管理要素に時間をかける。
- ・ トレードマークの開発は小さな社会的起業家を巻き込んでなされなくてはならない。
- ・ ネットワークの発展には、革新的なアプローチのため時間と支援が必要である。それは文化的学習の過程なのである。
- ・ 経済的社会的パートナーの機能は大変重要であり、それが発揮されなければなら



ない。

社会的フランチャイジングは先進事例の革新的学習再現手法のようである。

社会的事業形態フランチャイジングは、労働市場における不利な立場のグループの統合に積極的な社会的企業のために、構造的な発展経路を提供する。

EU EQUAL 支援体系が現実化させる社会的フランチャイジングに関する政策要約文書

フランチャイジングは排除された人たちのために、かつ社会的企業の事業運営方法そのものために新しい開拓領域を提供する。それらは、全国レベル、欧州レベルにおいて、地域特性を見落とすことなく、トレードマーク、イメージ、統合・調整されたサービスによる顧客の熱烈な支持を築き上げることのできる競争の仕組みを考案し推進させる能力を持たねばならない。

就労促進に責任のある各省・政府機関は、フランチャイジングが社会的企業のための新しいニッチ(市場間隙分野)を作り出す効果的な方法として、先進事例の学習再現の、また労働市場統合分野の持続性を強める優れた道具でありうると認識するべきである。Le Matによって発展したような、社会的フ

ランチャイジング手法のエンパワーメント(権能付与)的包括的適用は、社会的包摂のための現実味のある道具として紹介され認識されるべきである。公共および民間セクターは、より知的で活動的な信用体系を作る活動を統合・調整する必要がある。それは、この資格付与と専門化の過程への指向を助けるものである。「先進事例」を学習再現する方法としてのフランチャイズを使えるようになるために、様々な資源は、これら先進事例を見つけ出し抽出するよう配置されなければならない。フランチャイザー(フランチャイズを与える組織)は保護されなければならない、というのは、未来のフランチャイジー(フランチャイズを与えられた組織)は当初から料金や特許権使用料を支払うことができないからである。「社会的フランチャイザー」は伝統的なフランチャイザーに比べ、より多くのことを行う。

Le Mat は、より持続性のある成果に向かって、操業開始、新方向付け、資格付与のためにコンサルタント業務および支援を提供する。しかし人的資源管理における特別研修のためにも行う。Le Mat はホテル運営の領域で、社会的フランチャイジング・システムの実現に従事している。

他の社会的フランチャイジングの実験も存在し、開発試行中である。社会的フランチャイジングは革新的な概念と形態である。確かにそれは従来のフランチャイジング・システムと比較すると、より良い定義がされ、特徴づけられている。

参考：LE MAT (<http://www.lemat.it/>)