

協同労働を通じて21世紀協同組合の真髓をさぐる

協同組合の未来にかかわる根本問題と落とし穴

（一社）協同総合研究所 前理事長 岡安喜三郎

目次

（はじめに）若干の自分史

「究極」の職業選択：大学生協へ
協同組合一般に関心が広がる
生協での労働の性格に焦点を定める
労協（ワーカーズコープ）運動へ

1. 協同組合の源流と真髓

21世紀に私たちが問われているもの～「社会的経済および連帯経済」の担い手に
源流を訪ねる二つの手法

2. 協同組合存続のための二つの根本問題＜拝跪から自立へ＞

＜第一＞国・社会と協同組合～ICA原則、社会的経済と認可主義
＜第二＞協同組合の経営論にかかわって

3. 協同組合観に関する落とし穴

第一の問題：協同組合に労働を位置づける
第二の問題：機能論ではなく存在論で、ゆえに主体が大切
第三の問題：「何をするか」の当事者による主体的決定
第四の問題：運営の原則から運動の原則に

4. 協同組合研究の21世紀パラダイム＜試論＞

- ① 協同組合の歴史認識、国際認識の問い直し
- ② 生活と地域が軸の協同組合
- ③ 労働を位置づけた協同組合
- ④ 生まれ続ける協同組合
- ⑤ 自立し連帯する協同組合～小さな全体を作る

協同労働を通じて 21世紀協同組合の真髓をさぐる 協同組合の未来にかかわる根本問題と落とし穴

（一社）協同総合研究所 前理事長 岡安喜三郎

（はじめに）若干の自分史

「究極」の職業選択：大学生協へ

私は協同組合で働いて44年が過ぎた。私は学生時代には様々な運動<学生寮運動、学生自治会運動、諸政治運動、選挙活動など>にいろいろとかかわったが生協運動には何故か携わっていなかった。通常の学生より多くの年数をかけて工学部を卒業する時、1学年下の修士の後塵を拝して、研究室から斡旋された石油化学系研究所に就職するのか、はたまた学生運動等で培った社会科学と運動の理論、事務処理能力を活かすのかという「究極」の選択に直面し、知り合いもいた関係で大学生協を就職先を選び、東大生協に入った。

東大生協では現場のスタッフ（教科書販売）から仕事は始まった。当然にも労働組合の活動をし、店長をしながら労組委員長にも就任した。その委員長を降りて、半年後に常務理事になって、それから数年して専務理事になった。

協同組合一般に関心が広がる

大学生協での仕事は結構楽しくて、多くの幹部がしたような“地域生協に出る”こともなく、全国大学生協連の専務理事・副会長理事まで務めてしまった。大学生協は地域生協に比べれば事業規模は全く小さいが、取扱う品目、分野は圧倒的に幅広い（本、文具、パソコン、雑貨、食品、食堂、旅行、共済など）。大学というコミュニティに深く浸透していると言えよう。また学生だけではなく教職員とも組合員として、いわば対等の立場で討議ができる、付き合えるのがまた楽しい。

大学生協に居ながら、生協分野だけではなく、協同組合一般に関心が広がった。その契機の一つは国際活動にあったと言える。大学生協連専務理事になって1980年代半ば、ICA-AP（国際協同組合同盟アジア太平洋地域）の事務局長から、アジア地域で大学生協オリエンテーションセミナーを開かないかとの提案があった。大学生協を協同組合の人材供給源と位置付けたい。セミナーで各国を訪問すると、対応してくれる人は協同組合省の役人であったり、生協以外もまとめている協同組合連合会の人であったりしたことも影響して自然にそうなった。

協同組合一般に関心が広がったもう一つの契機は、『レイドロー報告（1980）』である。私自身がそもそも協同組合を選択した関係から、『レイドロー報告（1980）』の次の文言がフィットした。「今日、協同組合人の間に、理論や思想を避け、その代わりに『事業を優先する』という強い傾向が存在する。しかし、これは間違った態度である。どのような組織

や制度も、先ず第一に、人々が信じ支持したいと思う考えや概念にもとづいて設立されるからである。」（『西暦 2000 年における協同組合』日本経済評論社、p.83）～「フィット」したのであって「学んだ」わけではない、念のため。

生協での労働の性格に焦点を定める

- 生協運動の社会的意味はなんだろうか
- そして、生協で働くとはどういう意味があるのだろうか

前者は多くの生協運動家がロマンを持って熱く語ったものである。幹部・リーダーはこれで“矛盾はなかった”。しかし、後者については、多くの現場の労働者は、働くことを通じて労働の社会的意味を見いだすことができるのであろうか。というのは、一般職員・パート・アルバイトの生協での日常の仕事は、「組合員のニーズに基づく品揃えと提供」の工夫があっても（これは結構面白いが）、就業規則上は、管理時間下で上司の指揮命令による労働だからである。

一方で、生協のことを ICA などでもリテラー（＝小売業）と呼ぶことが多い。実際の話、国際会議で生協はリテール・コープ（＝小売協同組合）と“呼ぶ”ことが多かった。そう呼ばないと、シンガポール・コープやベトナムのサイゴン・コープなどの労働組合所有・協同組合所有店舗（個人の組合員がいない）が宙に浮く。

このように協同組合を業態規定から分けする癖がつくと、生協は流通業者と自己認識し始める。一もつとも、「資本主義下の協同組合は流過程に位置づく」（近藤康夫、井上晴丸等）¹という先人研究者の“後押し”もあるが。そうすると、そこでの労働者の働き方は他の一般企業（流通企業）の働き方と区別がつかなくなる。かくしてそう思っている職員（労働者）が多数を占めてくる。（今はそう思って就職してくる～これは生協だけではない、労金でも、全労済でも聞かれる。労協の子育て現場などは？）

1990 年代前半、私がたどり着いた結論は、以下に集約される。

「大学生協の労働の性格をどうとらえるか。社会的には、人々の発達・成長を支援する労働といえる。では、経営論的には？ 流通労働というだけでは、まず組合員の参加は得られない。」（岡安：1994 年『21 世紀を展望する全国的事業連帯のデザイン』より）

労協（ワーカーズコープ）運動へ

そうして 2000 年に労協（ワーカーズコープ）運動へ。当時の心情を一言で言えば、「社会の上澄みの協同組合運動から、地にへばり付いた協同組合運動へ身をおく」ということであるが、一方で、労協の主要リーダーを学生時代から知っていたということがあまり緊張感を持つことなく移った要因でもある。

当時のワーカーズ運動は、労協法（現「協同労働の協同組合法」）の制定運動を本格的に

¹ 筆者はこれを負の遺産と評価する。詳しくは「ワーカーズ協同組合研究」（岡安喜三郎、家の光協会発行『協同組合研究の成果と課題』第 9 章所収 pp.274-277、2014 年）参照されたい。

進めようとしていた時期である。この本格的に進めようとの動きが、私を労協運動に來させる最後の一押しであった。「企業組合」の活用のままでは協同組合として無理があり、“日本の協同組合法制度には穴がある”と認識していた。（『生産者』や『利用者』だけではない協同組合の必要性）、『協同の発見』91号1999.11、p.44）

移った当時は、労協運動の中心部隊であるセンター事業団が赤字を抱えた時である。事業体である限り、赤字の事態は組合内部に様々な動揺を生む。リーダーへの信頼も揺れ動く。このようなことを内抱しつつも、それを乗り切ってきた歴史がある。

現実の労協運動は、人がやっているのだから様々な問題が生まれる。問題は、「問題があるからダメ」なのではなく、問題があっても、「未来を代表している」という確信と信念が最大のポイントなのではなかろうか。この運動はなぜ未来を代表しているのだろうか。

このことを問い続けるのが、運動を主体的に捉える原点であろう。

1. 協同組合の源流と真髄

21世紀に私たちが問われているもの～「社会的経済および連帯経済」の担い手に

21世紀はあと80数年、今のような市場経済中心の資本主義がいつまで続くのかと、心ある誰もが思っている。仕組みは変えなければならない。国家規模であれ、地球規模であれ、格差を作ることによってでしか、直言すれば、富を搾り取る対象を作り続けることでしか存続できない資本主義の矛盾は、すでに露呈しているからである。

21世紀の経済は何が問われるのか。それは国家を超えた格差駆動型の市場経済か、地域主体の「社会的経済および連帯経済²」かであると思われる。我々はこの選択に勝馬投票券を買う姿勢でいいのだろうか。我々自身が社会にあって主体性のあるランナーではないのか。主体的に協同組合とその運動は社会的経済および連帯経済の担い手になっていかなければならない。

協同を軸にした協同組合・非営利目的企業などが活躍する社会的経済および連帯経済が代案から主流へ、株式会社中心の市場経済が逆に代案になってくる時代へ。地域主体の経済に着目すれば、限られた天然資源下、市民の幸せと平和な社会の存続のためにはそうするしかないであろう。

源流を訪ねる二つの手法

ここから協同組合の源流を訪ねる二つの手法が見えてくる。

第一に、歴史をさかのぼるオーソドックスな方法である。これは先人の研究者たちが様々な場で展開している。そういう意味での「先行研究」は実に数多くある。

² フランス語表記では *Économie Sociale et Solidaire*: ESS、英語表記では *Social and Solidarity Economy*: SSE。フランス外務省は2014年に成立したESS法の日本語表記を「社会的連帯経済法」としている。本論では、“社会的連帯”とかいう新しい概念が生まれたかのような誤解を防ぐため、制度としての「社会的経済」と運動としての「連帯経済」との合流を法的に整備したESS法の精神に則って「社会的経済および連帯経済」とする。

しかし多くの歴史考察は、現在の国家・組織等の存在を正統化する側面がある。脱イデオロギー的歴史観はありえない。ならば、積極的にこれからの協同組合のあり方から今までの流れを問い直すべきであろう。

それがこの第二の、未来のあり方から源流を探る手法である。具体的には、前述の「**社会的経済および連帯経済**」の担い手としての必要性、その根幹は、**貧困からの脱出の問題**であることが分かる。産業革命後の労働者の位置、大規模自然災害からの復旧における当事者の位置などが見て取れる。

そうすると、協同組合にかかわるいくつかの問題や落とし穴が見えてくる。

2. 協同組合存続のための二つの根本問題〈拝跪から自立へ〉

先のIYC（国際協同組合年、2012年）以降、国内では皮肉にも農協などの協同組合とその制度に逆風が吹いてきた。国際的にはモンドラゴンの**ファゴール**（2013年秋）、イギリスの**協同組合銀行**の破綻（2013年秋）があった。企業買収による拡大路線、無理な合併などによる破綻である。いずれもグローバルな市場競争の前に、なるべくしてなった。これらが世界の協同組合運動の老舗・名門と言われていたところに協同組合の病みがみえる。当たり前だが、協同組合だって破綻は有りうる。これをどう市民的に解決するかが根本である。

様々な意味において、ICA 声明《定義・価値・原則》を始めとする“協同組合パラダイム”に対する問いも必要だと感じている。

私も協同組合陣営外の人と話すことは多かつたし、今でも多い。21世紀に入って、大学生協から労働者協同組合に移る際、“21世紀に生協は生き残れるか”との問いを投げかけられたこともある。よくこう答えたものである。「期待している意味のような生協が存続するかどうかはなんとも言えない、しかし、事業体としては、生協グループは存続するでしょう」と。

社会的経済および連帯経済に位置づく協同組合の存続のために、二つの根本問題を提起しておきたい。第一には、国や社会と協同組合との関係、二つには協同組合の経営論との関係である。いずれも、拝跪か自立かの根源的二者択一問題である。

<第一>国・社会と協同組合～ICA原則、社会的経済と認可主義

この間の農協グループへの政府の過度な介入は、多くの識者が語っているように、協同組合の**自治と自立への侵害**である。この「自治と自立」は国際的にはICA第4原則として定式化されているが、その定式化は高々20年余で、歴史的にはそう古いものでもない。国や社会と協同組合との関係は世界的にもさまざまな紆余曲折を経ている。

ここでICAの協同組合原則の変遷を見てみたい。

表：ICA協同組合原則の変遷

| 第15回総会で採択 1937年パリ | 第23回総会で採択 1966年ウィーン | 第31回総会で採択 1995年マンチェスター |
|----------------------|------------------------|---------------------------|
| 1. 加入脱退の自由、公開 | 1. 公開の原則 | 1. 自発的で開かれた組合員制 |
| 2. 民主的管理、一人一票制 | 2. 民主的管理 | 2. 組合員による民主的管理 |
| 3. 利益高配当 | 4. 剰余金の配分の原則 | 3. 組合員の経営参加 |
| 4. 出資金の利子制限 | 3. 出資金の利子制限 | |
| 5. 政治的・宗教的中立 | | 4. 自治と自立 |
| 6. 現金取引 | | |
| 7. 教育促進 | 5. 教育促進 | 5. 教育・訓練および広報 |
| | 6. 協同組合間協同 | 6. 協同組合間協同 |
| | | 7. コミュニティへの関与 |

原則で、国や他組織の関係を記述しているのは、第4「自治と自立」である。「協同組合は、組合員が管理する自治的な自助組織である。協同組合は、政府を含む他の組織と取り決めを行う場合、または外部から資本を調達する場合には、組合員による民主的管理を保証し、協同組合の自治を保持する条件のもので行う。」

1966年の原則では以前の「政治的・宗教的中立」を廃止したが、1992年東京大会でベーク報告の最後で、「絶対不可欠の変更」として「適度な独立の必要性を強調する原則を新たに設けること」を勧告して、この項が実現した。この経緯は『21世紀の協同組合原則』（日本経済評論社2000年）のV解説（白石正彦）、および『協同組合研究第15巻第1号』（日本協同組合学会、1995.9）に詳しい。

ここで論点にしたいのは、この“新たに設けたICA第4原則”が、その後の日本の協同組合研究および運動にどのような変化をもたらしたかである。

結論的には、何の変化もなかった。この原則を協同組合の姿勢として解釈するにとどまり、日本など一部の国特有の認可主義³の問い直し議論にいたることはなかった⁴。精神的原則として確認したにすぎないと言われても反論できない。政府が農協への改革を迫った事態に直面するにつけ、自治と自立の文脈で、当時、認可主義の問い直しに至らなかったのは、私も含めて、当時の実践リーダー、主体的研究者の最大の汚点と言われても仕方ない。

（“Die Philosophen haben die Welt nur verschieden *interpretiert*, es kömmt drauf an, sie zu *verändern*”, Karl Marx）

³ 協同組合の認可には、設立・組織改編認可のほか、定款の改正認可（管理運営のほか個別事業認可含む）などが含まれる。「民設官営」と言われる所以。

⁴ 日本協同組合学会では、14年後の2009年春の「会社法への接近」をテーマにした研究大会において、株式会社が準則主義である関係で、協同組合の認可主義が話題になった。日本生協連の認可制保持の理由は、『協同組合研究』第29巻第1号（通巻82号）pp.44-45参照。なお、この前段として、認可制と準則主義の論点整理した日本生協連『法・制度問題研究会報告書』（1995年10月1日）pp.46-71参照。協同組合側からの認可制容認の主張は、信頼確保以外でも、窓口一本化、区割り整備（組合間競合排除）、すなわち秩序維持のための行政活用などの動機も含まれる。

そもそも協同組合は、経済団体でありながら、構成員相互の対等性（自由・平等）と共同で行う規範の定立（自治）という市民社会の基本要素を備えている。ワーカーズコープ（協同労働の協同組合）ならば、働く者の「市民性」を内部運営で担保している。この点から協同組合は経済の自給圏形成に寄与するだけではなく、地域自治、いわば地域の自己決定権に寄与できるという視点が重要になる。

いうまでもなく、この「自主と自立」原則は、政府などと敵対する関係を作るものではなく、逆に建設的協力関係にとって必要な原則である。ILO（国際労働機関）『協同組合振興勧告2002』が、ヨーロッパで定着していた“社会的経済の担い手としての協同組合”を強調し、「均衡のとれた社会には、強力な公共セクターや民間セクターと同様に、強力な協同組合、共済組合、その他の社会的セクターおよび非政府セクターを必要とする」（『勧告』第6パラグラフ）と述べているのを想起したい。

⇒ 協同組合のあり方をめぐっては、日本で大政奉還があった1867年、プロイセンでは、画期的な協同組合法が成立した。それを推進した議員の演説を引用しておく。

「国家が外敵と相対するとき、財貨と生命を賭するのはすべての愛国者の責務である。だが、内部の敵が姿を表す場合にその敵に立ち向かうことは同じく責務である。諸君、内なる敵とは何か。それは決して十分に評価されていないが、持続的な社会的貧困なのだ！社会的貧困を同一の論点から圧倒することなどできず、これは多様な側面から行なわれざるを得ないことは承知している。この敵を打倒し圧倒的に、成功裏に、打ち勝ってきたものは協同組合である。そこで諸君にこの法律を採択されんことをお願いする。罰則及び、自明なことであるが政府提案の第4条を、つまり、行政庁による設立の承認条項を外しての上である。あなた方は、そうすることで、協同組合の若い波打つ苗木を守り、協同組合がより大きく成長するよう手助けすることになる。（ラスヴィッツ議員）」（『プロイセン協同組合法（1867年）の成立史——近代社会の設計の軌跡——』（島村博著）より。下線は岡安による）

⇒ 極東委員会指令「農民組織十六原則」（s23.12.21）。

「八、農業協同組合は、法人に関する法律には服すべきである。しかし、その内部運営と事業活動については、日本政府の如何なる行政機関からも統制、干渉または監督を受けてはならない。また、行政命令によって解散されることがあってはならない。協同組合が法律、定款、規約に違反した場合における救済措置は法廷を通じてのみ講ぜられるべく、政府の命令または行政措置によって講ぜられてはならない。」（『農協法の成立過程』、小倉武一・打越顕太郎監修、協同組合経営研究所、1961）

そもそもでいえば、日本の協同組合の認可主義は協同組合の本質から出てくるものではなく、ひとえに日本的歴史的特質⁵である。

⁵ 産業組合法によれば、設立は当該地方長官の「許可」（第8条）、定款変更は「認可」（第39条）。（社）連合会は組合規定の準用、（社）中央会は主務大臣による許可・認可。

前述ILO勧告の「均衡のとれた社会」や、今後の社会的経済および連帯経済を展望するときには、市民・住民の活力を基盤とする様々な市民組織が想定されるが、それはいつでも必要に応じて市民自身の力で新たに結成できる仕組み、制度として想定されるべきである。市民の活力を認知する結社の自由の法整備があって、市民社会の構成員として市民組織が生きるのである。協同労働の協同組合など種々の協同組合もその範疇に入るのは言うまでもない。

一方で、協同組合を原則的には準則主義としても、農協や漁協など、国の産業政策の執行、行政権限の代行にかかわる課題は、その範囲で認可・許可が必要であろうことは容易に想定される。それは一定の事業（飲食業、旅行業などから、薬局や医療福祉事業関係まで多種にわたる）が、その該当業法等によって規律されることと同様であろう。

＜第二＞協同組合の経営論にかかわって

根本問題の第二は、協同組合の経営論にかかわる問題である。前述したファゴールやイギリス協同組合銀行の事例は、その手法が完璧に資本主義企業の経営手法であることの結果である。また、そのような経営手法ならいつでも協同組合は、定款変更によって株式会社等に転化できることになる。

仮に協同組合グループがある事業分野の過半数を占めている場合、同一事業分野の他の一般企業からは、独占状態を融解させるためには協同組合からの組織転換の圧力をかけることが重要な方法となる（独占禁止法）。この場合、「一般企業の経営手法の採用」は内部なから組織転換の露払いの役割を果たすことになってしまう。

世界史的に見ると、近代協同組合が、産業革命以降の資本主義の中からその矛盾の解決としての代案（オルタナティブ）として生まれながらも、今日多くの協同組合が、矛盾が激化し、いつ破綻するかもしれない資本主義経済の中で生き残るために、資本主義的会社の申し子・株式会社を我が故郷かのようにして、その経営論、とりわけ伝統的経営論を活用（借用）している。これが根源的問題であると思われる。（そして近年、各種協同組合法は、社団性、認可制度などを除いて会社法への接近が始まった。）

協同組合主流の経営論は、運動と経営を分離・二元化することによる、換言すれば経営組織の外に運動を置くことによって、「借り物の経営論」、すなわち一般会社の伝統的経営手法、経営論の借り物が成立する。

「伝統的な経営手法、経営論とは、『マネジメントは命令や権限、統制に依存するし、重要視されるのは力と権限である。各々の部分や機能は分析可能で、別々の取り扱いが可能。組織は上級の幹部がリードすべきもの。かくして人は組織目的に合うように訓練される、等々』の考え方、およびこれらを根底に置いた一連の業務とそのサイクルを言うことにする。もし、この伝統的な経営観をそのままにして外への社会運動だけで協同組合の価値を高めようと試みても、21世紀の新しい協同をリードすることができないばかりか、民間企業の活動からも大幅に立ち後れることになる。」（岡安喜三郎『協同組合らしい経営を求めて』協同の発見 95号、2000.4、p.12）

ここにセンゲが紹介しているデミング博士⁶の強烈なメッセージである。デミング博士は製造部門に携わっている人なら知らない人はいない。

「私たちのマネジメントの一般的体系は職場の人たちを破壊してきた。人は生まれながらにして、内発的な動機づけ、自尊心、尊敬、学びたいという好奇心、学ぶことの喜びを備えているものだ。しかし、それらを破壊する力は、幼児期の始まり、大学卒業までずっと続く。職場では、人もチームも部門もランク付けされ、上位なら報酬がもらえ、下位ならばつがまっている。目標管理制度 (MBO) やノルマ、報奨金や事業計画は、部門ごとにバラバラに積み上げられ、わからないものや分かり得ないものまで含め、ますます多くのものが破壊されていく。」(ピーター・M・センゲ、邦訳『学習する組織』p.22、英治出版2011年)

この指摘は重い。これにどう答えられるか。

この経営手法・経営論問題は、日本だけの問題ではない。結構根の深い問題である。ヨーロッパなどに協同組合視察研修に行かれた方の中には気づいた方もいると思われるが、彼らの経営手法は結構ドライである。労働者協同組合であろうと、社会的協同組合であろうと、その労働場面やマネジメントにおいても、前述の伝統的経営手法が目につく。

例えば、モンドラゴンについて美しく語られる場合が多いが、先のファゴールは、フランスやポーランドにおいては、労働者協同組合が100%株主の子会社として買収などで拡大していた。当然にも当該労働者には何の決定権もない。かくして不採算部門に陥った時、ファゴールは企業売却の手段を使った。一般にモンドラゴンのマネジメント組織は、マネージャーを指名の際、組合員か否かは問わない。基準はマネジメント能力があるかどうかである。

イギリスの協同組合銀行は、協同組合手法なら困難な企業を助けることができるとの神話を過信し、企業買収し、結果として協同組合銀行の多くの支店が閉鎖に追い込まれた。元代表のスクャンダルも相まって、当時のICA会長を財政的に支援できなくなり、辞任となった。

ここでレイドロー報告の2つの指摘を想起したい(『西暦2000年における協同組合』、日本経済評論社)。

一つは、貧困や貧しい人々との関係である。「現代社会の様々な協同組合組織における弱点や欠点とみなされるある傾向をはっきりさせるために」、「本質的な問いは次のようである。協同組合は、貧困という状況とのたたかいにおいて有効か? 協同組合は、本当に貧しい人々の役に立っているのか? 」(p.139)

⁶ 1950年以降戦後日本の工場・企業経営に最も影響を与えた品質管理(QC、TQC: Total Quality Control)の提唱者で、戦後日本産業復興の恩人と言われる。日本では日本科学技術連盟(日科技連)のテキストを使いQCサークル活動(小集団改善活動)などとして具体化された。自発性を引き出す労働者管理手法として労働運動側からは厳しい評価もある。博士こそが「マネジメントの一般的体系」を補強した張本人ではないかとの評価が一部には強い。TQM (Total Quality Management) などと呼ぶ。この文はデミング博士90歳頃のもの。晩年博士はTQMのテクニック面などへの埋没を批判していた。

二つには、雇用者としての協同組合に関してである。「協同組合事業の最も深刻な弱点は、一般的にみて、協同組合における雇用者と従業員との関係である」。たしかに協同組合と一般企業とは「目的と方法において違いがある。しかし.....ほとんどの協同組合は、型にはまった雇用者以上のものになろうとはしていない」(pp.142-143)との指摘である。ほぼ40年前の指摘である。

この二つは容易に解決するとは思われないが、大きく歴史的に協同組合を俯瞰することが許されるならば、避けては通れない根本問題だと思われる。国家もしくは資本主義に拝跪する運命から抜け出せない協同組合になってしまう。

3. 協同組合観に関する落とし穴

先の根本問題を認識しながら、協同組合観にかかわる補充的私論を提起してみたい。これらは、ややもすると通り過ぎてしまう「協同組合観の穴」と言えるものである。しかし、穴は落とし穴でもあり、蟻の穴でもある。

課題考察

- 1) 協同組合に労働は位置づくか。位置づいたら何が見えるか。
- 2) 協同組合は、機能で評価されるべきか。人間までも機能で考察すべきなのか。
- 3) 「何をするか」を当事者が主体的に決定できる仕組みになっているか。
- 4) ICAの協同組合原則は内部組織運営の原則で良いのか。

第一の問題：協同組合に労働を位置づける

誰でも知っている「一人は万人のために、万人は一人のために」というモットー。これは古くからヨーロッパの村落共同体で使われていたものと言われる。それはお互いを考慮するだけでは不完全である。ここでは汗や力やモノ、時にはカネを出し合う助け合いが基盤である。

そのモットーを協同組合も使い始めた。協同、Co-operation (<--opus, -eris) だから当然といえば当然である。経済行動の発展は協同組合組織内にも機能による分業をもたらした。多くの研究はこれを肯定的に分析している、「市場競争において組合員と労働者の分離は当然の行為である」と。かくして協同組合の協同は組合員にのみ位置づくものとなった。ICA1995年原則討議、特に第2原則「組合員による民主的管理」の議論の際に、マネージャーや従業員の参画の規定をめぐって揺れたが、労働は協同組合の外にあって、機能・目的の実現手段として活用する位置になった（『協同組合研究第15巻第1号』（日本協同組合学会、1995.9）p.6参照）。

一般企業では雇用労働契約として、就労時間内には従業員およびその労働は経営目的に従って経営側が管理するものである。真面目な企業では従業員は企業にとって重要

なステークホルダーと位置づける（後述の「参加論」参照）が、制度上はいずれにしろ最終意思決定機関の埒外にある。精々、「従業員の参加・動員」という位置づけである。経営者にとって企業運営の主体がトップマネジメント（経営責任者）であるという基本的立場は極めて明瞭である。

そこで協同組合に立ち返る。農協や生協、その他の協同組合で、経営側と従業員の関係が前述した一般企業と同じ仕組みならば、協同組合で働くとは、どういう意味が見出せるだろうか。私の大学生協勤務時代からの問題意識であり、ワーカーズコープでの実践を経ての今回の問題提起でもある。

協同組合は従業員の労働を位置づけなくてよいのか。協同組合としてそこで働く人の労働の性格を明確にできるのか、できないのか。

よく、協同組合の事業そのものは一般事業者とそんなに変わることがないと言われる。事業内容（製品、サービスの提供）・形態が一般事業者と変わることがないなら、協同組合で働くことは何が違うのか。もし違ふとすれば、何がその違いを生んでいるのか。

【閑話休題】

働く者（worker）にとって良い仕事を語ることは意外と容易いのかもかもしれない。アンナ・ハーレントなどを持ち出せば一応の説明はできる。ここで問題にするのは労働者（labour）にとっての良い仕事の解明である。すなわち、良い仕事というテーマは、働く者にとって、具体的には労働運動・労働組合運動一般の課題でもあるのではなからうか。21世紀にふさわしい新しい労働観の解明である（『協同組合研究の成果と課題1980-2012』家の光協会、2014年刊、p.297）。このことが解明できれば、社会的経済および連帯経済の担い手となる様々な企業に労働者のイニシアティブが発揮されることになる。特に日本の現実の経済を担いつつ、収奪の根源である大企業と対抗すべく労使関係の止揚（対決から協力へ）を検討せざるを得ない中小企業にとって決定的に重要である。

第二の問題：機能論ではなく存在論で、ゆえに主体が大切

確かに、近代化は「階層分化」から「機能分化」への移行として捉えることができる（ニクラス・ルーマン）。協同組合論には、ほぼ機能論が使われてきた、少なくとも戦後日本の協同組合論ではそうである、特に主流の協同組合論では、経済機能、特に流通機能として位置付けた（『協同組合研究の成果と課題1980-2012』家の光協会、2014年刊、p.274）。これが戦後協同組合運動を歪めることとなってきた。

協同組合は確かに経済行為の団体であるが、一般会社と異なり人と人とのつながりによる社会的・経済的・文化的な総合的営みの中に位置する。人は機能では生きておらず、誰もが“機能評価によって”その存在を侵されてはならない。それは、学校教育からの一連の流れを変えなければならないことに通じる。（前出デミング博士の言）

生協や農協などの組合員は、本来主体にもかかわらず、往々にして「参加」(participation)ということでご客のごとく分析される。今更言うことでもないが、協同組合のために「組合員参加」があるわけではない。ましてや事業のためでもない。

次の絵のうち、左の絵は、1968年の五月革命の学生のいたずら書きとして、右の「参加梯子」を提起したアーンシュタインが紹介した("AIP JOURNAL" July 1969)。～私が参加する、あなたが参加する、彼が参加する、私たちが参加する、あなたたちが参加する、彼らが得をする～。かくして、「賢明な統治者は統治の経済のためにむしろ市民の参加を歓迎する」(篠原一『市民参加』岩波書店1977年p.78)と言うアイロニカルな指摘も無視するわけにはいかない。



第三の問題：「何をするか」の当事者による主体的決定

協同組合の特性は、市民である組合員が主体となって市民のまま協同して事業・経営を行なうことにある。しかも自分たちの生活や地域にこだわって。これは、生協でも、農協でも、労協でも皆同じであるし、株式会社との決定的な相違である。だから協同組合は地域やその生活にとって根源的意味がある。

ではこれは何によってその特性は担保されるのか。それは、当該組合員が、「何をするか」を主体的に協同決定することによる。これが実践的な組合員の事業コントロールの(市民的)意味である。ワーカーズコープでは、この協同決定した課題・計画を組合員自身が労働者として協同実行することになる(協同労働の協同組合の特質)。だから市民が主体となって様々な場所で協同組合・ワーカーズコープをつくる意味が存在する。

冒頭で、協同組合の特性は、市民である組合員が主体となって市民のまま事業・経営を行なうことにある、と述べたが、ワーカーズコープでは、それが「市民・住民が協同・連帯して仕事をおこすこと」ことに置き換えられる。

ここで敢えて述べれば、大きな組織体になっても、また、だからこそ地域に根づいてい

る現場にかかわる組合員と、そしてそこで働く人たちが「何をするか」を主体的に協同決定・協同実行する場であることを外すわけにはいかない。これが本来の協同の意味であろう。事業体にとって現場とは事業組織と事業利用者との接点であり、事業はこの接点でのみ体现される。どのようにしてそれを可能にするか。これこそ、「自治と連帯」にある。当事者として手の届く範囲で意思決定しうる自治を尊重しながらも、その決定は、他者との連帯なしには実現しえないからである。

実はこの問題は、雇用労働か否かが必ずしも分水嶺ではなく、どのような経営論を持ち、したがってどのような経営組織を構築するかにかかわる。一般企業にとっても、「分社化・独立法人化」とネットワークによって、「個々は小さくとも全体性を持つ」という経営手法を持っている企業があった。ワーカーズコープは市民を主体とする「社会連帯経営」という新しい経営論で展開しようとしている(詳しくは『協同の発見』274号、2015.9を参照)。

第四の問題：運営の原則から運動の原則に

《協同組合運動》という用語がある。ICA やその他でも”cooperative movement”はよく使われる。スペイン語圏協同組合では cooperativismo をよく運動の意味で使う。その視座から、ICA 声明《定義・価値・原則》についても問題提起することはあながち不埒なことでもなさそうである。

まずは、《定義》について。

ILO の 2002 年 6 月の第 90 回総会での『協同組合振興勧告』の採択に当たって、前回総会の結果を受けて、総会直前まで ILO 理事会は以下のような独自の《定義》を提案していた。

「この勧告の目的に照らし、“協同組合”とは、必要資金の公平な拠出、リスクと利益の公正な引き受け、マネジメントと民主的コントロールへの積極的参加という、共同して所有される事業体の形成を通じて、経済的、社会的、文化的なニーズと願いを実現するために自発的につながりを持った人々の自治的結合体を言う」⁷ (第 90 回総会向けレポート IV (2b)勧告案第 2 項、2002 年 3 月、日本経済評論社 2003 年発行『ILO・国連の協同組合政策と日本』p.56)。

結局は ICA の《定義》通りになった。それは下線部分が消されたとも見える。ICA はロビー活動の成果としている。削除された語句のうち、特に「の形成」部分は、次の《価値》や《第一原則》にも関係することでもある。

《価値》の部分を読むと、「協同組合の創設者たちの伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、」のくだりが出てくる。協同組合思想や運動の側面ではなく、具体的な組合が対象

⁷ 英文では以下の通り。“For the purposes of this Recommendation, the term “cooperative” means an autonomous association of persons who voluntarily join together to meet their economic, social and cultural needs and aspirations through the formation of a jointly owned enterprise, contributing equitably to the capital required, accepting a fair share of the risks and benefits, and participating actively in its management and democratic control.”

と読めるものである。“創設者第一”～これが次の《第一原則》へと引き継がれていく。

《第一原則》の「開かれた組合員制度」は既に組織があることを前提とし、その組合への加入脱退が素直にイメージされる。この《第一原則》を含む ICA《原則》は既に組織が存在していることを前提にして、その組織の運営原則と見て取れる。

しかし、見直さなければならないことがある。それは；

- ① 現実の協同組合は「組合員のもの」と言えないことはないが、
- ② 協同組合の仕組み・制度は、「みんな（市民・国民）のもの」である。

という点からである。

この間 ICA 大会で承認された協同組合原則のガイダンスノートでは、第一原則のはじめにの第 3 段落で「結社の自由」に言及している。しかし、（日本では）これを国の政策・制度として展開することはせず、既存組合の「加入脱退の自由な選択」とかの説明で“終わって”しまっている。

ここで ILO が協同組合にどのように期待していたかを見てみる。『ILO 協同組合振興勧告 2002』は、その前文において、「協同組合の重要性が、就労創出と資源の結集、投資の刺激、経済への貢献にあると認め、様々な形態の協同組合が、経済発展や社会発展において、あらゆる人たちの完全な参加を促進させることを認め」と述べ、本文で様々な提言を行っている。

これは明らかに、上記②の立場に立ったものである。そのことは、協同組合原則を、組合結成後の原則から結成前を含めたものとして、“市民的に見直す”ことを示唆するものである。

したがって、肝要なのは「開かれた組合制度」である。市民が数人でも協同組合を形成できる仕組みが補完されてしかるべきなのである。しかも前述したように準則によって。これは協同組合にとってもっとも大切な、連帯の価値、市民としての連帯の価値、の具現化である。組合員同士の連帯などという内向きの連帯を課題にしているのではない。協同組合のダイナミズムは、誰でも仲間と一緒に協同組合を、法人として形成することに求められる（結社の自由の実効性）。上記《価値》論から言えば、誰でもが「創設者」となる（歴史をつくる）ことができる仕組み・制度がダイナミズムの源流であろう。そして既存協同組合はそれを支援する。

市民は組合員として協同組合の歴史を作り、組合員は市民として他者と連帯するのである。

こうして、

協同組合も本来そうだが、協同労働という働き方は、社会関係資本の形成に資するものであり、社会的基盤（社会的インフラ）として解明される。

4. 協同組合研究の 21 世紀パラダイム＜試論＞

働くにしろ、研究対象にするにしろ、私たちは何らかの動機・意思を持って協同組合を選択した。かかわる期間を長くするには、その選択の良し悪しを世に問う意思の継続が必

要である。主体的に拘わろうとするなら尚更である。何のために、何の仕事（研究）を、どのように行うのか。

現在の協同組合の経営論の多くは、「規模の経済性」という 1960 年代の経済パラダイムを引きずり、その上に成り立っていると云える。「規模の経済性」のキーワードは“向斉性”と“ヒエラルキー組織”に代表される。当時は高度成長に乗って、個別々々の奮闘で成果が現れた。端的に言えば、高度成長時代は消費者の渴望を背景に、商品を確保したり、また流通させれば利益が生まれる時代だったのである。まさに「近藤理論の勝利」である。

（協同総研が発足した）90年代には、すでに「ネットワークの経済性」（林紘一郎、1989）が台頭していた。キーワードは、ネットワーク型組織、社内外組織の活用です。それは 80 年代にはじまった「範囲の経済性」（キーワードは水平マトリックス、分社化；今話題の前川製作所が典型）の次に位置するものである。

ワーカーズコープの組合員は「ネットワークの経済性」には何ら違和感がないと思割れる。ワーカーズコープの実践は、すでに次のステップに突入している。そのキーワードは社会連帯経営。それは、既存の事業経営組織から、または自分たちの既存の仕事から地域を見る桎梏から解放されつつあるからである。しかし多くの「主流」の協同組合陣営は、その桎梏の中にいる。

21世紀の本来的な協同組合研究は、市民・庶民の協同の営みの総合的研究にある。その協同の営みを、既存の個別組織の枠内（パラダイム）に当てはめようとすることでも、その裏返しである既存の個別組織の維持・発展を主眼目にするということでもない。その克服の一つは協同組合研究そのものが縦割り研究から脱皮することである。

その上で、市民・庶民の協同の営みの総合的研究の必須要因は何か？ これを打ち立てることから、21世紀協同組合研究の再構築は始まる。

- ① 協同組合の歴史認識、国際認識の問い直し
- ② 生活と地域が軸の協同組合
- ③ 労働を位置づけた協同組合
- ④ 生まれ続ける協同組合
- ⑤ 自立し連帯する協同組合～小さな全体を作る

① 協同組合の歴史認識、国際認識の問い直し

21世紀に入って、日本の歴史認識は様々に更新されている。明治政府などが歪めた江戸時代、幕末、明治維新、戦後史などの再評価はダイナミックである。一方、協同組合の歴史研究（日本、世界）は戦後から大きな変化がない。協同組合研究では、これらの解明を行なわなくてはならない。付言すれば、歴史研究で創立時人名（リーダー）を冠せる手法があるが、協同組合の研究において、協同の営みの上に人名を置くのはそもそも馴染まない、と思っている。

② 生活と地域が軸の協同組合

協同組合の世界的な大きな流れは、一方では「資本主義下において流通を担う協同組合」

(近藤康夫等) と言う通り、規模の経済性を第一義的に追求する協同組合運動が世界を席卷している。他方で、イタリアで「自由こそ治療だ」と訴え、精神科病院の廃止と、社会的包摂の生活共同体を協同組合手法で解決する、1970年代後半から始まった運動が注目されている。社会的協同組合である。同時期、失業者の就労のための事業団運動が日本でも開始した。ワーカーズコープ運動である。共通しているのは“地域で共に生活する”という思いである。これを協同組合運動の原点に据えることで、あらためて国連の言うSDGsの「誰も置き去りにされない社会」を担う協同組合が現実化すると確信する。

③ 労働を位置づけた協同組合

労働が位置付かない自称「協同組合」は協同組合になり得ない。この点は、私の一貫した主張である。端的に言えば、事業の性格規定が労働の性格を規定する。同時に「わたし決める人、あなたやる人」では協同にはならない。労働・労働者をどの様に位置付けているかは、全ての協同組合（理事会）の責務である。位置付けがされない、できないなら、労働者との関係では、すなわち事業性格としても、株式会社企業などとおなじことになる。

④ 生まれ続ける協同組合

協同組合には国際的なICA原則が存在している。これは前述したように、協同組合を作った^{あかつき} 暁の運営原則であることに留意すべきだろう。第一原則の加入脱退の自由それ自身重要なことであるが、そもそも協同組合が、世代をまたがって新しい人・若い人たちによって作られる、生まれ続けること。この仕組みが生活と地域に根ざす協同組合運動を永続化させるのではないか。

⑤ 自立し連帯する協同組合～小さな全体を作る

協同組合は地域に根ざす～当たり前のことだが、伝統的な協同組合が、合併等を繰り返すことによって、経営の地域範囲と現実に住んでいる住民の共同体意識の範囲（小規模自治の範囲）に齟齬が生まれていることは多くの識者が指摘するところである。それをめぐるものとして「小さな協同」の挑戦が協同組合学会等でも論議されているが、決定的に重要なのは、少なくとも“協同組合内の地域自治と連帯を統合する小さな全体”という組織論である。そのことによって、協同組合はようやく、他組織との連帯を通じて、社会的経済および連帯経済の担い手へと進みうる。

了

(おかやす きさぶろう)

1948年1月、埼玉県生まれ。東京大学工学部卒業後、東大生協専務理事、全国大学生協連専務理事・副会長、同時に日本生協連理事、ICA-AP生協委員会副議長、大学生協小委員会初代議長。2000年から日本労働者協同組合連合会へ。同連合会副理事長、(一社)協同総研理事長を経て、2017年に退任。