

あらためて
「西暦 2000 年における協同組合 [レイドロー報告]」から学ぶ
(読書ノート風に)

2004.2.27

協同総研 岡安喜三郎

「西暦 2000 年における協同組合」とは
1980 年、モスクワで開催された ICA (国際協同組合同盟) 大会の主要議題であった。
大会には ICA の委嘱を受けたレイドロー博士執筆の同タイトルの文書が報告された。
同時に大会には当時の国際状況を反映して、ソ連および東欧諸国が独自に準備した「西
暦 2000 年における社会主義国の協同組合」も報告された。したがって、ICA の委嘱
を受けレイドロー博士が起草・報告した「西暦 2000 年における協同組合」は、通称
「レイドロー報告」と呼ばれる。

【“ 狂気の時代 ” にあって、協同組合こそが正気の島に】

「若干狂気じみた方向へ進んでいる世界のなかで (20 世紀末の “ 狂気の時代 ” に
あって) 協同組合こそが正気の島になるよう務めなければならない。」(p.28)

しかしながら、現在その協同組合は思想の危機に直面している。「信頼の危機」、
「経営の危機」を経て、現在「思想的危機」にある。

その危機の克服は？

- 協同組合の原点を問う (第 章 協同組合 : 理論と実践)
- 協同組合の活動の見直し (第 章 協同組合の活動とその問題点)
- 将来の選択 (第 章 四つの優先分野)

将来の選択 : 21 世紀に向けた四つの優先分野

1. 第一優先分野 : 世界の飢えを克服する協同組合
2. 第二優先分野 : 生産的労働のための協同組合
3. 第三優先分野 : 保全者社会のための協同組合
4. 第四優先分野 : 協同組合地域社会の建設

【思想的危機に直面している協同組合】

「現在」、協同組合が直面している「思想的な危機」；協同組合の歴史から見る「成長と変化の三段階」(p.14)

- その最初は「**信頼性の危機**」：「多くの人々にとって、協同組合という考えそのものがあまり現実的ではなかった。・・・ある国においては、協同組合に対する適切な法律が作られるまでには長い年月が必要であった。・・・しかし、協同組合という着想は、ゆっくりではあったが、徐々に認められていった。」(pp.14-15)
- 次に第二の危機、「**経営の危機**」：「多くの国において、協同組合という名称は事業の失敗とほとんど同義語。・・・未熟な経営によって慢性的な不振に陥り、その事業は時代遅れで二流のものになる傾向にあった。・・・このような危機も徐々に克服されていった。多くの有能な若い経営者が協同組合の事業に魅力を感じ始め、・・・効率的で、かつ近代的なものになることができ、経験豊かな多くの管理者が、満足できる生涯の仕事として運動の中へどんどん参加していった。」(p.15-16)
- 現在では(1980年当時)、様々な協同組合組織がしっかりと作りあげられているところで、第三の危機、「**思想的な危機**」に直面：「協同組合の真の目的は何なのか、他のものとは違う企業として独自の役割を果たしているのか、といった疑問にさいなまれてこのような危機が起きてきたのである。」(p.16)
「もし世界が奇妙な、時には当惑させられるような道筋で変化しつつあるなら、協同組合もそれと同じ道筋で変化していくべきなのか？その方向とは訣別して、別の種類の経済的・社会的秩序を創ろうとしてはいけないのか？」(pp.16-17)

協同組合を労働者協同組合と置き換えてみる

(資料1参照)

レイドロー報告の問題意識のコア

【危機の克服に向けて】

1. 「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。」(p.83)
2. 「協同組合の本質は数えきれないほど多くの方法で描かれ、定義されてきた。最も満足のいく、役立つ定義の一つは、シャルル・ジードによって与えられている。『協同組合は、事業経営を手段として、共通の経済的、社会的および教育的目的を追求する人々の集まりである。』」(p.86)
3. 「協同組合の基礎は、団結して共に行動することに積極的に関わる（コミットする）ことによって、共通の要求の実現をめざす人々の集まりである。・・・労働者協同組合においては、積極的関与は全面的か、もしくは、それに準ずるものでなくてはならない。なぜなら、それは人々の生計を意味しているからである。・・・協同組合と組合員の絆の強さは、協同組合の成功の尺度である。」(pp.125-126)
4. 「最近の協同組合に見られるもう一つの弱点、多くの場合積極的関与（コミットメント）と関連があるのだが、組合員の参加の低下ということがある。」(p.127-128)
5. 「教育の軽視は、現在かなり広がりつつある問題と言える。・・・事業は人工頭脳の時代へ突入しているのに、多くのところで、教育はいまだに一種の石器時代の中でうろろうしている。・・・概して、物的財産の減価償却引当金積立の必要性には最新の注意が払われるが、人間の能力における別の種類の減価に対しては何の配慮もなされないことが多い。これでは、新しい世代の組合員は、協同組合とはなんであるか、なぜ誕生したのか理解できなくなる。ゲーテは言っている。『人は自分が理解しないものを、自分のものとは思わない』と。」(p.129)
6. 「協同組合人は、協同組合関係者以外の有識者たちが、協同組合についてほんの少ししか知らなかったり、あるいは、何の知

組織が設立されるということの意味

ICA の 1995 年定義のベースとなる

コミットメントに関するこのくだけは第一の弱点の指摘として大切。本来 ICA の定義に組み込まれてもおかしくはない。

(資料2参照)

教育の軽視は、組織衰退への道。

識も持たないことを知って、驚いて立ち止まることがしばしばある。・・・協同組合人は協同組合人どうし相互に話し合うすべは知っていても、その他の人々への話し方を知らない。・・・その結果、大学、政府、経済学者、ジャーナリスト、マスコミのオピニオンリーダーなど、大いに支持を必要とする影響力のある場において、協同組合についての無理解や、またしばしば誤解を生むことになっている。」(p.130-131)

メッセージの伝達：この部分は原則に入っている。

7. 「われわれは、ここでは、協同組合の一つのイメージについてよりも、むしろ様々なイメージについて語らなければならない。・・・ここで重要なのは、献身的で真摯な協同組合人が信じていることや心に描いていることではなく、他の周りの人々が、協同組合と呼ばれる組織について心の中に描いているイメージである。」(p.132-133)

イメージとビジョンとの違い

8. 「理論上は、協同組合は二つの全く異なったグループによって管理・運営されている。一つは、組合員によって選ばれた素人集団(Laymen)であり、もう一つは、理事会によって任命されたマネージャーと職員たち(personnel)である。・・・実際、この“ふたまた”の指導者集団という考え方は、多くの協同組合でうまくいっている。このことは協同組合の際立った特徴と言える。なぜなら、他の企業では、強い権力を持った個人に率いられる少数の経営者集団による一本化した経営と指導という傾向が強いからである。」(p.135)

協同組合の際立った特徴。

“ふたまた”の指導者集団

9. 「個々の協同組合は、そして協同組合運動全体は、生活の困難とたたかう人々に役立つために、いったい何をしてくださるのか？また、国民の基本的課題に、協同組合はどうかかわっているのであろうか？・・・結局のところ、協同組合が評価を下されるのは、国民や人類に関わる問題との関連においてである。不幸にも、時として協同組合は、問題の解決をもたらすどころか、その問題の一つとなるが、こうした弱点もその利点とのバランスにおいて評価されなければならない。」(pp.137-139)
10. 「ここでは、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、ごく簡単に論じてみる。本質的な問いは次のようである。協同組合は、

国民的課題と協同組合の評価

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？ 役立っていることを示す証拠があるのか？ また逆の証拠があれば、それはどんなことか？・・・他の分野での試みや公益事業などでよく起きるように、豊かな人々が入ってくると、貧しい人々は出ていってしまうのである。」(pp.139-140)

本質的な問い
貧困とのたたかいにおいて協同組合は有効か？

11. 「協同組合事業の最も深刻な弱点は、一般的に見て、協同組合における使用者と従業員との関係である。(労働条件や賃金条件の良し悪しに起因するものでもなく、労働関係の問題でもない)・・・これらのどの理由によるものでもない。弱点はむしろ、一般的な私企業の雇用者と従業員の関係にくらべて、協同組合のそれに何ら違いがないところにある。・・・ほとんどの協同組合は、型にはまった雇用者(使用者)以上のものになるうとはしていないのである。」(pp.142-143)

他の企業の労使関係となんら違いがない。

協同組合事業の最も深刻な弱点

12. 「従業員は、組合員なら週のうちほんの数分しか過ごすことのない職場で、一日8時間余りも働いている。・・・また協同組合の印象は通常従業員を通じてである。・・・協同組合にとって、従業員は大変重要なものである。ここで提言したいのは、協同組合は、組織と従業員との間に新しい橋を架けるよう努力しなければならないということである。・・・(e) 多くの場合、協同組合は、事業のある部分あるいは運営を一定の契約のもとで、ワーカーズ・コープ(労働者協同組合)の手に委ねることができると気づくであろう。」(pp.143-144)

型にはまった雇用関係以上の関係づくりへの挑戦

13. 「経済機構全体における一つのセクターとしての協同組合という概念。この概念は、協同組合原則のなかでは「協同組合間協同」として表現されている。」(p.145)
14. 「これまで述べてきたことは、現在の協同組合がかかえる欠点であり、欠陥である。協同組合という家をかじり続けているネズミのようなものである。今後20年間これらの問題は疑いなく、協同組合人に多くの時間と労力を割かせることになるう。」(p.149)

【将来の選択 四つの優先分野】

1. 第一優先分野：世界の飢えを克服する協同組合

「西暦 2000 年までに、協同組合の人類に対する最大の貢献は、全世界的観点からすれば、食糧の分野であり、世界の飢餓を征服することである」(p.158)

- あらゆる種類の、かつ様々な段階の協同組合組織は率先して、生産者と消費者の橋渡しをしなければならない。
- 農民の協同組合と消費者の協同組合は、都市化によって侵食される農地を護ることから長期的な食糧の供給計画にいたるまでのすべての事柄にかかわる、総合的な食糧政策を確立しなければならない。
- 第一優先分野の一環として、世界の各国協同組合運動は、まず第三世界の小作農や小農の組織を支援する開発計画に取り組みなければならない。

2. 第二優先分野：生産的労働のための協同組合

「食糧について、新しい社会秩序のために世界の協同組合が貢献しうる最大の独自の分野は、各種の労働者生産協同組合における雇用の問題であるといわれている。」(p.158)

「第一次産業革命では・・・資本が労働を雇うようになった。ところが労働者協同組合はその関係を逆転させる。つまり労働が資本を雇うことになる。」(p.159).

「しかし、労働者協同組合は、たんなる雇用や所有しているという感覚よりも、もっと深い内面的ニーズ、つまり人間性と労働とのかかわりに触れるものである。1978 年に開かれた『2000 年への挑戦』と題するユネスコの会議で、ブカレスト大学の教授が、『肉体的労働と知的労働の適正な調和をはかることの必要性、さらにあらゆる最高の価値基準のなかに、労働の観念を生活や人格形成に不可欠のものとして取り入れることの必要性』について述べている。労働者協同組合の考え方は、被雇用者と作業場の従来の関係に比べれば、教授の発言の趣旨にはるかに近いものである。」(p.162)

「しかしながら、労働者協同組合に関するいろいろな概念についての情熱だけでは、この種の協同組合は決してスムーズに運営されるものではないことを、組織者や運営者たろうとする人は充分認識しなければならない。つまり、あらゆる種類の協同組合のなかで、おそらく一番複雑で、スムーズかつ成功裏に運営することの難しい協同組合である。初期のころ、失敗率が高かったことがこれを裏付けている。出資の造成、雇用労働者（非組合員）所得の分配、残余財産の分配、出資金の払い戻し、内部留保の積み立てなどに関連して多くの問題がある。」(p.162)

3. 第三優先分野：保全者社会のための協同組合

「マルチン・フーバーは数年前に書いた書物の中で次のような結論を出している。『・・・消費者協同組合は、それ自体としては、社会の再建の単位として活動するには最もそぐわない。消費者協同組合は、人間の全存在の中のほんの一部、しかも人格にかかわることがあまりない部分だけで人々を結びつけている。・・・消費者協同組合は消費そのものではなく、消費のための購買に関係するものである。・・・共同購入が一つの事業として軌道にのれば、その責任は従業員に引き渡され、消費者協同組合は実質的な意味で人々を結びつけることをしなくなる。』」(p.166)

高齢協と介護保険事業について考えてみよう。(資料3参照)

「フーバーはさらに次のように述べている。

『商品の共同生産は、個々の消費のための共同仕入れよりも人々をより強く結びつける。人間は本質的に、消費者としてよりも生産者として活動するとき、はるかに積極的に人々と結びつこうとするものである。』」(p.167)

「もしフーバーの分析が正しいとすれば、消費者協同組合は、たんなる品物の購入を通じてだけでなく、もっと緊密で有機的な方法で組合員と結びつかなければならない。・・・もし、従来の型の消費者協同組合のなかで、組合員と組合との関係が弱い、あるいは偶然性のものだとすれば、それは組織の性格と固有の特性によるものであって、大規模化や積極的な価格政策、あるいは積極的な広告宣伝活動だけによって実質的に矯正されるものではない。消費者協同組合は新しい方向付けを必要としており、次項(第四優先分野のこと)に提案するように、地域社会の広範な事業を行う諸組織のうちの一つの組織にすぎないという位置づけが必要である。」(p.167)

「いくつかの主要な問題点」(p.167-170)

➤ 員外利用の事業量が大きいのは、強さよりも弱さの根源とみなすべきである。通常の消費者協同組合は、員外利用に相当程度依存するようになった唯一の協同組合組織である。

「少数の組合員、多数の利用者」の構造の生協は、最も私企業化し易い、と思われる。

- 配当金支払いの理念と実践について全面的に再検討する必要がある。
- できるだけ通常の私企業のように、あるいは「私企業のようにうまくいく」という表現をしばしば耳にするが、そのような努力の過程で、多くの消費者協同組合は、私企業と異なることによる大きな有利性を見落としている。
- 世界の多くの消費者協同組合は、資金不足に悩んでいる。
- 理事会は、現在の消費者協同組合の従業員の機能を、契約によって労働者協同組

合に移管するという措置を試験的に実施することを考えてもよいのではなかろうか。

- 「消費者主権」という哲学によって指導された初期の時代の概念や仮説を、もう一度見直してみる時代が来たのではなかろうか。・・・もし世界が乏しい資源の中で歩まなければならないと

2002年に集中した牛肉や鶏肉産地偽装事件の中に存在した、「消費者主権」と生産者問題。

すれば、消費者協同組合は経済性と儉約を強調することによって、脱工業化社会の気取りと浪費を放棄させるべきである。

4. 第四優先分野：協同組合地域社会の建設

(1) 不確実性の時代に確かな三つのこと (p.170-174)

- (i) 将来の世界では都市化が進む。したがって、協同組合が西暦 2000 年の経済の中で重要な役割を果たそうとするならば、都市と農村両方の住民に対する事業運営をはからなければならない。
- (ii) 現在の経済制度なり、社会秩序に実質的変革をもたらそうとするならば、いかなる種類の協同組合も単一の組織ではそれは不可能である。農村の多目的協同組合も、一つの協同組合というよりは、協同組合の各種事業を一つの協同組合に結集したものにはかならない。・・・一種類だけの協同組合に、社会の変革や改善を期待するには荷が重過ぎる。
- (iii) 山積する諸問題や高いレベルでの計画に対する漠然とした幻滅のために、今日では、マクロ的なレベルの計画よりは、むしろミクロ的な計画に関心が集まっている。・・・この点からみると、協同組合発展のための計画を地域社会の段階で作る必要性を強く主張しよう。

(2) 協同組合地域社会

「協同組合の偉大な目的は、地域社会や村落をたくさん大都会のなかに建設することであろう。」(p.174)

「協同組合地域社会なるものを創設するという点で、都会の人たちに強力な影響を与えるためには、たとえば日本の総合農協のような総合的方法がとられなければならない。従来の消費者協同組合では不十分である。なぜならば、都市の住民をいろいろな点で護りきれないからである。」(p.175)

「その一般的な目的は、住宅、貯蓄、信用、医療、食糧、その他日用品、デイケア、託児所、保育園などのサービスを各種の協同組合で提供することによって、はっきりと

した地域社会をつくりあげることではなければならない。・・・こうして地域内の多くの協同組合人が消費者としてだけでなく、生産者あるいは労働者としても協同組合活動にかかわることになる。」(p.176)

「現在の構想は、これらのサービスや活動の多くを集合させて職住近接の環境をつくり、協同組合の小経済圏を確立しようとするものである。・・・老人や障害者も、職住近接の環境のなかで生活することができるようになる。住民が容易になじむことができ愛着がもてるような村が都市のなかにつくられることになる。」(pp.176-177)

了

付 録 資 料

【 1 】 1980 年代までの企業概念について

企業概念とは、会社はいかなる利害関係者（ステークホルダー）の利益のために経営されるべきかという問いに対する答えとして見てみると、

表 日欧米の企業概念比較

	企業概念	内容	中心的利害関係者
米・英	一元的企業概念	企業は株主の私有財産	株主
独・仏	二元的企業概念	企業は株主の私有財産ではあるが従業員の利益も考慮される	株主と従業員
日本	多元的企業概念	企業はすべての利害関係者のもの	従業員

出典：吉森賢「日本の経営・欧米の経営」p.31（日本放送出版協会 1996 年発売）

【 2 】 ILO 第 197 号勧告「協同組合の振興 2002」の討議中に提案されていた「協同組合の定義」。下記下線が ICA 定義に比べて特徴的な部分。この原案は第 90 回 ILO 総会の委員会会議で、ICA との整合性を重視して ICA の 95 年定義に置き換えられた。

『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』（第 90 回総会向けレポート（2b）勧告案第 2 項、2002 年 3 月。）（日本協同組合学会編訳「ILO・国連の協同組合政策と日本」p.56、日本経済評論社 2003 年発行）

【 3 】 『高齢者エンパワメント調査・研究事業』アンケート結果から

高齢協連と自立生活センター<JIL>との共同調査・研究事業で行った「介護保険制度」（高齢協版）「支援費制度」（JIL 版）の認知度についての比較。

（別紙【制度の認知度】参照）

（別紙【社会参加の状況】参照）

JIL との違いが結構鮮明に出ている結果である。介護保険制度への取り組みが「事業のみ」であるとしたら。。。