

現代協同組合論考(3)

菅 沼 正 久

目 次

第一章 協同組合と経営

- (1) 現代の協同組合観
- (2) 協同組合の組織と事業(第8号)
- (3) 協同組合の企業経営(第9号)

第2章 協同組合の経営組織

(1) 協同組合の業務と組織

資本制企業の経営組織 資本主義社会における協同組合の経営組織を考えるにあたって、まず資本主義社会の代表的な企業形態である株式会社の経営組織をみておく必要がある。資本主義社会においては、労働者の組織集団、例えば労働者政党、労働組合、そして協同組合などは、資本主義の社会関係の影響をつねにうけるからである。その影響のうけ方は、労働者政党のばあい、政策と政治方針の面で、いつとはなしに労働者階級の解放の道からそれてしまうというぐあいである。また労働組合は、幹部が資本家階級に買収され、思想的に資本家階級のとりこになるというぐあいである。しかし何と云っても、労働者集団のなかで、資本家階級の影響をもっともうけ易いのは、協同組合であろう。それは協同組合が営む事業は、資本家のつくった商品を対象としていて、業務が組合員と職員に分かれておこなわれがちだからである。へたをすると、かたちは協同組合があっても、実質は資本主義のための企業になってしまう。

そこで資本主義の社会関係(つまり資本主義の上部構造と経済的土台)と、株式会社の経営組織の関係をとりあげて考察しよう。周知のように資本主義社会は、社会としては一つのものであるが、資本家と労働者という二つの階級に分れている。資本家は生産手段を占有しており労働者は生産手段をもたないから、労働者が生産の労働に従事するには、資本家に労働力を売らなくてはなら

ない。また資本家は生産手段をもっているが、じぶんと家族のためだけに生産するのではなく、社会の購買需要を日あてに生産し、その生産によって利潤をうることを目的にしている。だから労働者を雇用して生産を組織する。そして、個々の資本家はつねに資本規模を拡大し、生産規模を拡大して、競争相手の資本家にうちかち、制覇をとげ、より多くの利潤をあげようとする。

このような資本主義企業の発展を助けたのが、株式会社というかたちである。産業資本家は、株式を発行して、資本を調達して、資本と生産の規模を拡大しようとする。そして産業利潤として得られた利潤の一部を、株式への配当として分ける。こうして株式会社の成立とともに、資本家階級は、生産に従事しないで株式を取得して、利潤の分け前にあずかる投資家と、株式を発行して資本を調達し、その資本をもって生産手段を取得し、生産を組織する産業資本家に分かれる。こうして資本家階級の内部にもしだいに複雑な仕組みがつくりだされてくる。そのばあい、複雑な関係を処理する基準としての社会秩序が重要である。株式の発行者の責任と株式の取得者の権利といった秩序は、株式会社立法や商法というかたちで、国家の名において保護される。同様に投融資のかたちで結ばれる、産業資本家と銀行資本家の関係も、金融関係法によって秩序づけられる。そしてこの個別の経済立法は、国家の基本法である憲法の「資本家的私有財産の保護」の精神によって裏うちされるのである。立法だけではなく、国家の行政も個々の資本家の利害を調整し、秩序を保証し、資本家階級の社会的な支配に貢献するように運営される。

また立法や行政だけではない。教育制度や文化の領域においても、資本家階級の社会支配と企業経営に貢献する仕組みがつくりあげられている。産業企業が大規模になればなるほど、産業資本家

は企業管理の頂点の業務だけにたずさわり、中間から末端にいたる管理業務を、管理技術者として専門的に養成された頭脳労働者にゆだねられるようになる。また、企業競争のなかで、日に日に発展する生産技術は、産業資本家個人の手におえないものとなる。そこで資本家に替って、生産技術を掌握し、生産労働を組織する頭脳労働者が専門技術者として養成されるようになった。こうした管理技術者や生産技術者をつくりだす必要にしがたって、資本主義社会の教育制度がかためられる。ところで、これらの企業や社会を管理する専門家や生産技術の専門家は、多くのばあい、労働者の子弟のなかから選ばれ、教育される。したがってその出身階級の性質のゆえに、資本家階級の利益のために隷属することは、けっして安定したものではない。彼らがいつ謀叛をおこして、資本家に弓をひくか、不安である。そこに労働者出身の専門家を、その魂の面からもつくりかえ、資本家に従属するように仕立てあげる必要がある。資本主義社会の文化やイデオロギーが、肉体労働者や、労働者階級出身の専門家が、資本主義社会になじむように、彼らの頭にそそぎこまれる。

資本主義の発展は、株式会社のような企業形態を生み出し、その企業にうまく適合した法律と行政の制度をつくりだし、また教育制度をつくりだし、文化とイデオロギーの内容をかためた。このようにして、社会のあらゆる部門にわたって、資本家階級の支配に役だつような仕組みが成立した。

このような社会的環境のなかで、資本主義の代表的な企業形態として株式会社は設立され、運営されるのである。株式会社を構成するのは、資本と株式取得のかたちで拠出する株主と、その株主から選ばれる取締役、そして取締役のもとで企業と生産の管理にあたるべく雇用された管理者と技術者の集団、管理者と技術者の監督のもとで労働する労働者である。これらの人びとによって営まれる企業経営をつらぬくものは、資本の事業への投下、労働者の搾取を源泉とする利潤をともなった資本の回収である。この資本の投下と回収は、まずより多くの利潤を取得することのできるような事業の選択からはじめられる。そして事業が選択されると、その事業に必要な固定資産の取

得に資本の一部が投下され、他の一部は事業の操作と管理に必要な資金にふりむけられ、また他の一部は労働者の雇用にあてられる。ここで重要なことは、資本が貨幣資本のかたちで存在することである。「はじめに資本ありき」ということが決定的に重要である。また社会的にいて、社会は資本家階級と労働者階級に分れているから、その事業は労働者を雇用することによって、はじめて可能である。つまり、株式会社においては、事業ははじめから、「企業経営」としてのみおこなわれる。このことは、協同組合の企業経営とくらべた場合の、大切なちがいである。のちにのべるように、協同組合の事業は、必ずしも企業経営のかたち、つまり労働者の雇用や、固定資産の取得といったかたちをとるものではない。

株式社会によって代表される資本制企業では、はじめに貨幣形態の資本があって、その資本はより多くの利潤を得て、資本じたいを増殖しようとする本性をもっている。したがって、資本の自己増殖の本性に適合した事業が発見されると、その事業にむかって資本は突進をはじめ、投資がおこなわれる。そうした資本の行為は、資本増殖をじぶんの魂としている資本家によって担当される。そのばあい、資本行為は資本家によって担当されるわけではない。すなわち、資本家によって雇用される労働者が資本家もしくはその代理者の監督のもとで、仕事をおこなう。これらのことを順序づけてのべると、「はじめに資本ありき」で、その資本に最高の利潤をもたらすような事業が選ばれる。そしてその事業に必要な施設や設備がもめられる。資本が固定資産のかたちをとる。また一部の資本は、固定資産の運営に必要な運転資金のかたちをとる。そして資本家の意志にしたがって、事業を遂行する労働者が雇用される。つまり、一部の資本は賃金のかちをとって、労働者に支払われる。だから労働は、「資本の労働」というかちをとっておこなわれる。そのばあい、労働者には頭脳労働者と肉体労働者の二通りがあって、頭脳労働者は資本家に替って、肉体労働者の労働を監督する。以上が、資本の行為の骨組みであるが、企業の内部では「企業の経営管理機構」として組み立てられる。

資本制企業の経営管理機構は、資本家が資本の所有主としてもつ権力を行使する機構であって、資本家階級と敵対する社会的立場にある労働者を、資本制企業の内部において、資本の搾取意志のもとにはめこみ、そのもとで労働させるための機構である。このばあい資本家は、その企業規模が拡大されればされるほど、労働者階級出身の頭脳労働者に、企業管理と技術管理の面で強く依存するようになる。そこで階級的に敵対する立場にある頭脳労働者に、企業管理と技術管理を委ねるにあたって、それをあくまでも資本の搾取意志のもとにおくことを保証することで、経営管理機構はすぐれて重要な意義をもっている。つまり、資本制企業の経営管理機構は、資本家階級と労働者階級の敵対的な矛盾を、資本家の階級支配の方向において処理するための権力機構である。

その企業内における資本家の権力機構は、社会的な資本家の権力機構である、資本主義国家の法律や行政と連なり、補ないあって、資本家階級の支配の体系を形づくる。すなわち、すでにのべたように資本家の私有財産は、国家の基本法と諸個別立法によって保護され、その法律にもとづいておこなわれる行政によって支持され、資本家的な文化とイデオロギーによってかためられる。国家の名においておこなわれる、そうした資本家的私有財産、つまり資本の増殖運動の保護は、資本制企業内の経営管理機構と補完しあって、一つのまとまった体系を完成するのである。だから、一つの企業の経営管理機構をみるときに、資本家と労働者の階級対立や、資本家階級のための国家の立法や行政、文化とイデオロギーとの関係を無視することは適当ではない。

しかし企業の資本家は、資本の企業内における権力機構としての経営管理機構をむきだしにしようとしな。企業のなかでの労資の階級対立をカムフラージュしようとする。そこで経営管理機構がともすると、企業内の階級対立と階級支配を露呈しがちであるために、それを「経営組織」としてとらえ、説明しようとする。「経営組織」として説明することは、企業における資本家と労働者の関係が階級対立を基礎にしているのではなく、単純な人間関係の現われであることを強調するものである。このように企業内の秩序を、階級関

係を現わす経営管理機構としてでなく、企業のなかで働らく人間の集団的な組織関係を現わす経営組織として説明することは、資本制企業のつぎのような発展段階を背景にして可能になったといえる。すなわち、独占資本主義の段階になって、巨大な金融資本が生まれ、株式会社企業にたいする投資や融資の面で、個人株主に替って、銀行や保険会社などの金融資本が大きな役割をはたすようになった。そして企業の内部でも、企業の活動規模が拡大されるにつれて、企業管理や技術管理が、少数の企業資本家の能力をこえるようになった。その企業管理や技術管理は、本質的に労働者階級にぞくする管理技能者や生産技術者という頭脳労働者の手にゆだねられるようになった。いわゆる「ホワイトカラー労働者」の台頭である。こうして、社会的にも企業的にも、資本は株式資本家や企業資本家という資本家人格をもって正面に現われることが少なくなり、ますます抽象的な資本のかたちをとるようになる。時としてはある一人の人格をもった株式資本家や企業資本家が不在の企業も出現する。企業がそのような状態になることは、資本と労働の階級的な対立が企業の枠をこえて、いっそう社会的な範囲における対立のかたちをとるようになったことである。かたちはそうなくても、肉体労働者が労働力を売って賃金を得て、その賃金にみあった労働時間以上に労働させられ、不払い労働、つまり搾取されている本質的な事情には変りはない。

労資対立の本質的な事情には変りはなくとも、このばあいかたちのうえでの変化は重要である。企業経営において、株式資本家や企業資本家という人格をもって現われる資本の姿が影をひそめ、企業活動が企業管理や技術管理の能力をもった頭脳労働者により多く依存するようになった。このことは、資本の権力的な支配を具体化する企業の管理機構を、労資の階級対立があたかも存在しなくなったように表現する経営組織、つまり企業における単純な人間関係として、強調することを可能とする。その意味で、資本制企業における「経営組織」論は、労資の階級対立を糊塗するために、粧いを新たにした資本家階級の企業理論である。そしてこの理論と系譜を同じくして、社会的には「大衆社会論」（社会に階級差別はなくな

り、社会の構成員は同質の大衆であると説く理論)が提唱されている。

このような「経営組織論」をもって、どのように現実を粉飾して説明しようとも、社会的には労資の階級対立はかたちを変えて現存しており、企業的には経営管理機構をつうじて、資本の支配は全うしている。そして、経営管理機構は、企業資本家(取締役)を中心とした経営管理層によって構成され、現業の労働者の労働を監督する。その経営管理は、投下した資本を最高の利潤をともなうて回収されることを目的としている。投下資本は一般に固定資産と運転資金および賃金のかたちに分け、それぞれのかたちの投下資本の効率の高い運用を目標としてかかげる。そのばあい、賃金を支払って雇用された労働者の労働の監督つまり労務管理が、重要な意味をもっている。なぜならば、固定資産の運用や、運転資金の回転は、すべて労働者の労働によっておこなわれるからである。つまり資本家にとっては労務管理によって、労働能率(労働生産性)を高めることが、主たる関心事となる。労働能率、労働生産性は、これこそが支払った賃金によって、労働者が賃金に相当する労働時間以上に、利潤の源泉をなす不払い労働をどれほど多く働いたかを表現するからである。労働能率の向上は、労務管理、つまり企業管理層による労働者の監督によっておこなわれが、それとともに、労働能率をいっそう高められるような、企業施設の導入によっても努力される。例えば、ベルトコンベヤー・システムが、それである。その意味では企業施設つまり固定資産の取得も、労働能率、労働生産の向上を狙いとしているといってもよい。施設や設備の「近代化」によっておこなわれる「合理化」は、本質的に労働者を不払い労働により多く従事させ、利潤をふやす手段である。

それとともに、資本を投下する事業種類や事業所の設置も、つねに検討される。生産企業を例にとると、製糸部門の企業が、需要の減退した生糸・絹織物市場から、資本を化学繊維部門に移動させる傾向があるが、それはより多くの利潤をもとめて、資本投下の対象となる事業を変えたことである。また、工業企業はたえず工場立地を検討し、より有利な工業用水・エネルギー源、労働力

および販売市場をもとめて、工場を移転させる。これは一定量の投下資本が、より多くの利潤をともなうて回収されるような立地を選んでいることをしめす。

資本制企業のこのような傾向は、この企業の本質、つまりより多くの利潤をめざして資本投下の対象と場所を選び労働能率を高めることから生じている。これにたいして、協同組合の企業経営は、その本質において異なった傾向をしめす。協同組合においては、企業経営そのものが目的ではなく、まして投下資本あたりの利潤量の大小が目的ではない。協同組合は労働者の組織された集団であるという本質にもとづいて、労働者階級の窮極的な解放を目的とする。そして、その解放にいたる過程のある一時期において営む企業経営も、投下資本あたりの利潤量の大小によって、事業の種類や事業所の場所を選ぶものではない。事業の種類は組合員の必要とするものであり、事業所は組合員の組織活動にとって必要な場所に設けられ、組合員の利用の便宜さを考慮するものである。とくに協同組合においては、協同組合の事業を執行する組織が特異である。

協同組合の業務と組織過程

株式会社などの資本制企業とちがって、協同組合の事業をすすめるさまざまな業務は、はじめから企業経営の業務として現われるものではない。このことは、1844年にイギリスのロッチデールの町に生まれた公正開拓者組合(いわゆるロッチデール組合)などの労働者協同組合の事業が、組合員じしんによって、組合員の組織活動としておこなわれたことによって明らかである。またわが国の農村における部落実行組合が、組合員じしんによって運営されていることによっても明らかである。これらの協同組合においては、組合の事業は、組合員のさしせまった問題を解決するために営まれるが、その事業は組合員の需要のとりまとめ、商品現物の仕入れと配分によって完了することが多い。そこで、重要なことは、組合の事業が組合員じしんによって遂行されることである。つまり組合の事業過程は、ただちに組合員の組織過程であり、事業は組織運動としておこなわれる。そして事業を遂行するための注文のとりま

とめ、商品の仕入れや配分といった業務をおこなう組織は、組合員組織そのものであって、組合員とは別な業務組織があるわけではない。まして経営組織があるわけではない。

協同組合の事業が組合員じしんによって執行されているときには、業務の組織は組合員組織そのものであり、業務の指揮者は組合員の運動の指導者である。また、組合員のなかの指導者のような人たちが、業務の性質によって、業務のある部分を分担し、組合員の全員に代って執行する。いわゆる代行の関係をつくりだすこともある。この代行業務も、多くのばあい、職業的に固定して担当するのでなく、それぞれの組合員の分業として担当し、その分担した業務が完了すると、代行の関係も消滅してしまう。また、組合員ぜんたいが分業して、業務の一つ一つの部分を執行するときは、業務遂行に必要な費用、とくに手間賃は、あらためて計上されたり、請求されることがない。それは組合員のすべてが、何らかのかたちで業務の執行にたずさわわり、そのたずさわわり方が平均しているときに、とくにそうである。しかし、ある特殊な業務、例えば少数数の人が分担してやった方が能率的であって、また誰でもがやれるというのではない、記帳や計算のような業務は、組合員のうちの特定のの人にゆだねることがありうる。そのばあいは、その特定のの人にたいして、協同組合は「実費弁償」の性質の支払いをおこなう必要がある。実費主義の費用の支払いは、協同組合の業務のこのような執行のばあいに適用されるのである。

しかし、協同組合の事業が量的に拡大され、質的に複雑なものになってゆくと、その事業の遂行のための業務は、組合員の全員が平均的に分担しあってやるには不適當なものになることが多い。組合員のうちの特定の人が、職業として専門的に業務を担当するようになる。また組合員以外の労働者を雇用して、その人に業務をゆだねることも生じてくる。また業務をおこなうに必要な店舗や事業所などの施設や設備をもとめる必要も生ずる。店舗に配列する商品の取得のための運転資金も必要になる。これらの固定資産や運転資金にあてられ、職業的な専従者に支払う賃金にあてられるところの資本を、協同組合は調達する必要にせ

まられる。こうして協同組合は資本を調達して、出資制の協同組合となり、資本を調達し運用する企業経営体の側面をもつようになる。

協同組合が企業経営体の側面をもつにつれて、事業を遂行する業務は、企業の経営組織をつうじておこなわれるようになる。そして組合員組織の業務から、経営組織の業務が分離して、しだいに独立してゆくようになる。そこで経営組織としての業務の性質を明らかにするために、組合員組織としての業務を確かめておこう。協同組合の生活用品購入の事業を、組合員が直接に遂行するときには、組合員が寄り集まって、お互いの生活問題を研究し、お互いの共通の必要品目をみいだし、購入方法を検討して、仕入れをおこなう。仕入れた商品を配分するときは、もし支払いに不便を感じずる組合員があれば、いちばん親しい仲の他の組合員が立替えたりすることもある。このように、組合員じしんが寄り集まって購入の業務をおこなうときには、その仕事にみんながたずさわるのであるから、商品の仕入れと配分ということだけにとどまらずに、その仕事をつうじてお互いの生活の困難や、家庭内の事情を知りあい、それを基礎にして労働者としての連帯関係を強めることができる。こうして購買事業などの業務が、組合員の組織によっておこなわれるときには、組合員の連帯と団結を強めるという、協同組合が労働者の集団として本来的にもっている役割を、十分にはたすことができる。

これと比べて、協同組合が企業経営体としての側面を発生させるようになると、その事業は、企業経営的な方法でおこなわれるようになる。企業経営体の側面が生ずることは、事業をおこなうために商業上の物的施設を取得し、組合員の内外から商業労働者を雇用し、それによって事業を遂行することである。そこでは、注文、仕入れから配給、代金回収にいたる現業的な業務、計算と管理の業務は、すべて企業経営的におこなわれる。つまり、協同組合の事業を委任された組合の指導者が、職員として雇用された商業労働者を使って、もろもろの業務を執行する。つまり事業は管理者と職員からなる経営組織をつうじて、経営組織の業務としておこなわれる。

そうになると、つぎの重要な変化が生ずる。事業

の遂行をつうじて、組合員相互が横につながる関係が強められることが少なくなり、一人一人の組合員は、一人一人のかたちで、組合の企業経営がおこなう事業を利用し、いわば組合と組合員の縦のつながりの関係に入りこむようになる。つまり、事業を遂行する過程である事業過程は、組合員の団結を組織してゆく過程としての組織過程から分かれてゆくようになる。協同組合の指導者は企業経営の管理者となり、労働者は企業経営に雇用される労働者と、組合員としての労働者に分化する。労働者組織内部の関係が分化し、指導者と労働者大衆の関係が、経営者、職員としての労働者、事業利用者としての労働者という関係に分化する。

協同組合の経営組織は、その理論上の系譜としては、組合員組織から分化して発生してくるものである。この経営組織は、つぎの二つの特徴を持っている。第一は、協同組合が民主主義的な手続きで運営されている限りでは、組合運営に組合員が日常的に介入することがありうるから、経営組織は組合員組織とつねに接触し、組合員組織によって影響される関係がつづくことである。この特徴にてらして協同組合の民主主義的な運営は組合員組織が日常的に組合の経営組織と接触して、影響をあたえることによって可能になる、という運営の方向がきまってくる。第二の特徴は、協同組合の経営組織は株式会社などのように、資本家が労働者を敵対的に支配する経営管理機構を軸にして成立するものではない。たしかに協同組合の企業経営においても、管理者と従業員という管理機構の関係はある。しかし、その管理者も従業員も、そして組合員も、すべて労働者階級の構成員であり、それぞれの立場はいわば分業の関係であって、階級関係に由来するものではない。そして立場のちがいは、労働者階級内部の矛盾を形づくるものであっても、階級間の敵対的矛盾を形づくるものではない。もちろん分業の関係は階級分裂の基礎をなすものであるから、上記の労働者階級内部の矛盾は、資本主義社会の環境のもとでは、階級間の敵対的性質の矛盾に転化する可能性をつねに内包していることに注意しなくてはならない。このような事情にもかかわらず、協同組合の運営が組合員である労働者によって掌握されている限りでは、管理者、従業員、組合員の

関係は、労働者階級内部の関係である。そして企業経営における管理機構は、資本家が労働者を支配する権力機構としての性質をもつものではなく、労働者階級内部の集団と個人との関係を秩序づける機構である。したがってこの管理機構における人びとの関係は、労働者階級にぞくする、社会的に同質な人びとの人間関係であって、敵密な意味における経営組織、つまり企業経営をめぐる人間関係の組織というものである。

協同組合の内部に、企業経営の関係が発生したことは、組合員の相互の横の関係よりも、組合の企業経営と組合員の縦の関係が強まることは、さきに指摘した。この変化は重要な意味をもっている。協同組合の内部で、組合の企業経営と組合員の縦の関係が支配的になってくるとは、組合員が組織の主体から疎外される傾向を生じやすく、それにつれて組合員は協同組合の企業経営と、他の商店との比較を試みる傾向におちいる。例えば協同組合の企業経営は、非営利経営の原則にしたがって、組合員の必要とする事業だけを営みつつ、その事業に要する費用だけを実費として仕入れ価格に加算して供給価格をきめるであろう。そのばあいでもすでに、実費は企業経営の実費であって、組合員が相互に補てんしあつた実費ではなくなっている。すなわち、協同組合に企業経営の関係がはまだ発生せず、組合員がみんな仕事を分担しあつて、事業を執行したときには、そのために組合員が負担しあつた費用（実費）は、各人の差額分だけが、他の組合員によって補てんされた。しかし、企業経営における費用は、それが利潤をふくまない実費であつたとしても、組合員が相互に補てんしあうものではなく、組合員が企業経営にむかつて負担するものである。そして、もしかりにその実費なる費用加算が、他の商店の利潤をふくんだ費用よりも多いとすると、組合員はその負担を容易に承認しなくなるだろう。組合の企業経営が支出する費用は、つねに他の商店にくらべて節約されたものであるように、縮小を義務づけられるであろう。このようにして、組合の企業経営は、他の商店とのあいだの企業間競争に入りこむことを強いられるようになる。そして労働能率や労働生産性の問題が生じ、企業経営に雇用された労働者（職員）の労働を強

化する措置も検討されるようになる。そしてさらに組合の企業経営は、組合員の生活上に必要な事業であっても、経営的に不採算が見込まれる事業を回避する傾向におち入りやすい。この不採算事業の回避は、採算のあがる事業だけを選ぶことと同じ意味であるから、組合の企業経営が営利性の原則の影響をこうむりはじめる萌芽でもある。この傾向は、協同組合に企業経営の関係が発生し、事業が組合員組織によって遂行されることから、企業の経営組織によって遂行されるようになったことから不可避に生ずるものである。

協同組合の業務場の変化

いままでのべたところを要約すると、協同組合の事業をすすめるやり方には、組合員のみんなが事業の執行に参加する方法、組合員のうちの指導者のような特定の者が組合員に替って事業を代行する方法、そして協同組合のなかに企業経営の関係が発生し、指導者が管理者となって、雇用した労働者を監督して業務を執行する方法、この三つの方法がある。こうした業務の執行の方法が変るにつれて、業務を執行する場も変化する。ちなみに一般の資本制企業においては、企業の発展にともなって、業務をおこなう場を定める基準に変化の生ずることはない。すなわち、一般の資本制企業においては、投下した資本が最高の利潤をともなって回収されるように、事業を営む場所が選ばれ、そこに企業経営の機構がうちたてられ、業務が遂行される。企業経営の業務が事業所の内部に集約されていることが特徴的である。もちろん多くのばあい、資本制企業はさまざまな性質の外務員業務をもち、その業務は事業所の外側で執行されるが、この外務は事業所内の業務の延長であり、補完であって、事業所内の業務があくまでも基本をなしている。

これと比べて、協同組合の業務が執行される場は、別の特徴をもっている。まず協同組合の事業が、組合員のみんなが参加しておこなわれるばあいは、業務を執行する場は、組合員の居住地域の全域におよんでいる。すなわち、このばあいの協同組合の業務の執行は、いわば地域的活動のかたちでおこなわれる。つぎに、協同組合の事業にかかわる業務が、組合の指導者などの、組合員の一

部のものによって代行されるばあいも、業務の執行の場は、原則として組合員の居住地域の全域である。それと同時に、代行の役割をはたす一部の組合員が、代行して業務を執行しやすい場に、業務の場がしだいに集約され、そこに移っていく傾向も生じてくる。こうして業務の場が変化するとともに、組合員のなかでの業務の分担の関係も変わってくる。すなわち、一部の組合員が、はじめは時期をきめて、組合員のみんなに替って業務を専門的に執行し、のちには恒常的に、半ば職業的なかたちで、業務を執行するようになる。このような状況のもとでも、業務を執行する場は、一般の組合員とのつながりの便宜性によって選ばれるのであって、代行者の業務執行の能率性によって選ばれるものではないのである。

しかし、協同組合の内部に企業経営の側面が生じ、組合の事業にかかわる業務が、取得された物的施設や、雇用された従業員によって執行されるようになると、事情は根本的に変化する。その変化の主要な特徴は、業務を執行する場が、組合員の居住地域の全域におよんだ広がりから、事業のための物的施設が設置され、従業員が勤務する事業所へと集約され、移ることにある。それとともに、組合の事業のもろもろの業務は、組合員じしんが執行するものでなく、組合の事業所を場として、雇用された従業員が執行するようになる。そして、組合員は組合の事業の業務を執行する立場から、組合の事業を利用する立場に移り変ることになる。また、いまや業務を集約的に執行する場となった事業所は、組合員の利用の便宜性もさることながら、業務執行の能率性を考慮に入れて決定されるようになる。例えば、組合員の利用に便利な居住地域の中心部にして、しかも仕入れ商品の受渡しに便利な交通立地であるような場所を選んで、業務の能率化をはかろうとするであろう。この変化した業務執行の場と場を選定する基準は、あたかも一般の資本制企業のばあいと、いちじるしく近似したものである。

そして、業務を執行する場が、事業所に集約されると同時に、さまざまなかたちの外務活動が導入されるであろう。この外務活動は組合員の居住地域の全地域を対象とすることになる。この外務活動は、一見、協同組合の業務の本来的な執行の

かたちであった地域活動に類似する。しかし、このばあい、かたちのうえでの類似もかかわらず、その実質は変化している。この外務活動は、一般の資本制企業のばあいと同じように、事業所内の業務から延長されたものであり、事業所内の業務を補完するものである。また組合員の全員が参加して業務を執行したときの地域活動は、組合員の組織を強めてゆく組織活動であったのにくらべて、この外務活動は事業活動であり、顧客を追いもめる性質の活動であるといつてよい。

協同組合事業の業務が、組合員組織の業務として組合員全員の参加のもとに執行されるものから、企業の経営組織の業務として、組合員の手から離れて執行されるものに変るにつれて、協同組合における人びとの関係も変化する。すなわち、組合運動の指導者は、企業経営の管理者となり、組合員大衆は業務の執行者の立場から、事業の利用者となる。そして新たに、組合の内外から労働者が、協同組合の企業経営の従業員として雇用され、その従業員は管理者の監督のもとに、業務を執行する。このような変化が生じたにせよ、それがなお協同組合の本質をもち、企業経営が協同組合の企業経営としておこなわれる限りは、組合員の組織関係は継続される。つまり組合員組織は存続する。こうして、協同組合は、組合員組織と、それから分化して成立した経営組織の二重の組織関係をもつようになる。

(2) 協同組合の業務の編成と組合員

協同組合の経営組織と組合員

協同組合の企業経営が組合員の拠出する資本を基礎にし、企業経営の営なむ事業が組合員の生活用品の購入に関係したものに限定され、企業経営じたいが組合員が選んだ管理者の監督と管理のもとにおかれている以上は、協同組合の経営組織は組合員と密接な関係にある。商店や百貨店などの一般の資本制企業の「経営組織」が、商品購買者と無関係に、そして資本の権力機構である経営管理機構を軸にしているのにくらべて、いちじるしく相異なる。

しばしば強調されるように、協同組合の企業経営は、組合員の組織活動を基盤にしており、この

ことが一般の資本制企業から協同組合を区別する主要な特徴となっている。協同組合において、企業経営が組合員との関係を維持しておこなわれることは、事業にかかわるもろもろの業務が、組合員の手からはなれて、企業の経営組織をつうじておこなわれる状態になっても、変ることがない。そしてその企業経営が組合員との関係を離れるようになると、その協同組合はかたちのうえでは協同組合であっても、実質的には協同組合ではなくなるほどに、企業経営と組合員の関係は、協同組合として重要な条件をなす。

このように企業経営の方法でおこなわれる協同組合の事業は、組合員である労働者の生活用品購入上の困惑を処理するために営なまれるのであるが、企業経営の方法が用いられていることについては、外見的には一般の資本制企業といちじるしく類似している。すなわち、貨幣資本が投下されて、商業上の物的施設を取得し、商業労働者を雇用して、商品の仕入れと配分の業務がおこなわれることは、そのことのかぎりでは、協同組合も株式会社の商店も類似している。そしてこの双方に類似した企業経営の方法ゆえに、協同組合の事業は企業経営体に固有な法則の影響をこうむりやすくなる。すなわち企業経営における問題は、協同組合においては、例えば固定資産にたいする自己資本の不足は、つねに組合員の増資によって補充されるというぐあいに、また収益をこえた費用支出という欠損の発生は、つねに組合員の負担によって処理されるというぐあいに解決される。したがって、利益の留保による自己資本の増成、能率の向上による費用支出の節約、収益向上のための事業の選沢といった企業経営の法則は、協同組合が組合の必要を充足するためにだけ運営されている限りでは、協同組合に作用することはない。しかし半面では、協同組合の事業に関係した業務が組合員の手から離れて、協同組合の企業経営に移されることは、組合員との距離をつくりだしたことである。その距離の拡大に比例して、企業経営はそれに固有な法則の影響をいっそうこうむりやすくなるであろう。すなわち、協同組合に企業経営の側面が成立し、企業経営が組合員との密接な関係から離れ、企業経営体としての独自性を強めるにつれて、企業経営に固有な法則の影響のも

とにおかれるようになる。すなわち、協同組合のかたちを残しながらも、一般の資本制企業と同じように、能率性や採算性＝収益性、そして独自の資本充足といった「合理化」の要請を考慮しないわけにはいなくなる。この「合理化」という資本制企業に固有な法則は、企業外の関係では経費率が低く収益率が高い場所に事業所を設け、企業内部では労働生産性を高めるべく労働を強化し、労働者の搾取を強化することである。協同組合の企業経営は、組合員との距離を拡げるにつれて、この「合理化」という資本制企業の法則の影響をこうむるようになる。

しかし協同組合においては、この「合理化」法則は、組合員の側からの抵抗にぶつかり、この法則の展開は一定の制限をうけないではない。すなわち、協同組合においては、組合員が必要とする場所に事業所を設け、組合員が必要とする性質の事業を営まないわけにはいかない。そしてそのために、企業経営としてみると、事業の直接費や管理費が増大したり、投下資本にたいする利益率が低められる事業を営むことになり、総じて企業利益率の向上が制約されるという結果におちいる。このように、協同組合の企業経営においては、組合員の要請にこたえることによって、「合理化」は一定の制約をこうむる。つまり、協同組合の企業経営は、組合員の必要と要請にこたえるという組織の原理に、企業経営の「合理化」の法則とが対抗し、あい争う場をなしているのである。この二つの原理と法則の対抗は、協同組合の経営組織に表現される。

協同組合においては、組合員はじぶんが直接に事業を執行するにせよ、経営組織の遂行する事業を利用するにせよ、事業との関係において、協同組合をつくるのである。したがって、企業経営の関係を成立させた協同組合においては、組合員と協同組合の関係は、具体的には経営組織との関係である。そのばあい、組合員と経営組織との関係は、二重に現われる。一つは、組合員が総会などの議決をつうじて、直接にまた理事会の執行を介して間接に、経営組織と関係する。この組合員と経営組織の関係の仕方は、経営組織の運営を組合員の要請する方向に誘導しようとするものである。最高議決機関である総会は、具体的な政策を

決定し執行する機関としての理事会をつうじて、経営組織のなかの管理者層を掌握し、事業の運営を左右する。第二には、組合員は日常的な事業を利用する機会をつうじて、経営組織との関係を取り結ぶ。このばあいは、組合員は、経営組織のなかの現業従事者層と接触し、そこにむけて組合員の必要や要請を伝達しようとする。そして現業従事者層は、管理者層に組合員の必要や要請を反映して、経営組織の総体を組合員の要請にむけて運営するように努力することが可能である。この点において、協同組合の経営組織は、一般の資本制企業の経営組織が、資本の権力機構である経営管理機構によって規制されていることに比べて特異である。またこの点に根拠をおいて、経営組織が組合員組織と接触し、時としては融合する可能性が生ずるのである（後述参照）。

このばあい、協同組合においては、その経営組織が資本の労働にたいする支配のための権力機構を軸にしたものでないことに注意する必要がある。協同組合の経営組織も、やはり経営管理機構における人びとの組織的な関係を内容としている。その経営管理機構は、総会において表明された組合員の総合的な意志を、理事会が事業運営の方針にとりまとめ、その方針を管理者層がうけて、業務を編成し、遂行するための機構である。したがって、協同組合の経営管理機構は、資本の権力に替って、組合員の総合意志が管理者層を媒介にして、現業層に浸透してゆく機構である。そして組合員も労働者であり、理事、管理者層および従業員も、すべて労働者階級にぞくしている。その経営管理機構を軸とした経営組織、つまり企業経営における管理と現業をめぐる人間関係は、それを構成するものは労働者階級にぞくする階級的に同質の人たちであり、その言葉の厳密な意味での人間関係であり、人間の組織である。このような経営管理機構を軸にした管理機構であるために、管理者層を経由して現業層に伝わる組合員の総合的な意志と、現業層が日常の業務をつうじて把握する組合員の意向とは、対立しあうものではない。そこには管理者層が総会や理事会からうけとる組合員の意志が組合員全体のものではない、現業層が把握する組合員の意向がその時どきの特定の組合員のものであるというち

がいがあるだけである。その双方は、対立しあうものでなく、そのちがいを調整しうるものである。

協同組合の経営組織のもつこうした特質を明らかにしたうえで、管理と現業と組合員の三者の関係を、事業を遂行するための具体的な業務にそくして、たちいて考察しよう。すでに明らかなように、管理部門のおこなう業務は、形式からみると、組合員の意志を反映して、事業の遂行のための業務を統轄することである。この管理部門が組合員の意志を代表して、経営組織の頂点におかれるのは、管理者層を構成する組合長などの理事が、組合の総会によって選ばれた、組合員の指導者だからである。管理者層を構成する人びとは、経営管理の技能者の素質によるものではなく、組合員の指導者の資格においてであることは、注目に値する。また、経営組織の管理部門が組合員の意志を代表するのは、組合長などの理事による管理行為が、協同組合の制度として、総会や理事会の決定によって拘束されるからである。したがって、かりにその管理行為が、組合員の意志に忠実でなく、組合員の利益以外のものを反映したときには、管理部門や管理者層は、協同組合が与える地位を失なうことになる。しかし、そのばあい、管理部門や管理者層が地位を失なうのではなく、その地位を維持したままで、協同組合の性質じたいを変えて、組合員の利益以外のものに、協同組合の事業を適合させるといことが、しばしば起りうるのである。協同組合において、管理部門や管理者層にある人びとでこの傾向におちいるのは、けっして恣意的な理由によるものではなくて、これらの人びとが組合運動の指導者である半面において、企業経営の責任者でもあることにより、その立場で企業経営上の要請、つまり企業の収益性や安定性という要請に応じようとするからである。

つぎに現業部門は、組合員の生活用品購入上の困惑を処理する事業を直接に担当するものであり、そのために事業を遂行するための業務をつうじて、組合員と日常的に接触する。この事業は組合員が選んで、組合の事業たらしめたものであり、事業遂行のための業務は、協同組合に企業経営の関係が発生する以前には、組合員じしんが執行したものである。例えば組合員である労働者

が、共同購入の方法で、生活用品の購入上の困惑を処理することを必要とする商品の品目の決定は、組合員が集団で事業を直接に執行した当時には、全組合が会合を開いておこなった。そしてその品目の仕入れ業務は、組合員が交替して担当し、商品現物の受渡しや配分は、全員が参加しておこなった。協同組合に企業経営の側面が成立すると、商品品目の決定は予約注文の取りまとめの業務として受注係が、仕入れ業務は仕入れ係が、受渡し業務は受渡係が、商品の配分は配給係が、というぐあいに協同組合の従業員が担当するようになる。これは組織運動としての業務の執行が、企業経営活動としての業務の執行に変わったことをしめしている。

しかし協同組合においては、組合員が組織集団としてまとまっている限りは、組織運動としての業務が、企業経営活動としての業務に変化し移行することは、完全なかたちで完了するものではない。例えば、協同組合の購入事業の取扱い品目は、その商品品目のもたらす利潤率の高低によらず、組合員の必要とする品目を選ぶのであるから、組合員の必要の確認という組織的な手続きを欠くことができない。この組織的な手続きを欠くことは、協同組合が協同組合のかたちを残したままで、協同組合の実質を失なうほどに、本質的な意味をもっている。そこで、企業経営活動としておこなわれる、組合員の必要の確認は、受注係が全組合員を個別に巡回しておこなうことは、事実上不可能であるから、どうしても組合員集団じたいに、その業務を依存しないわけにはいかない。そして組合員集団が、企業経営の業務のいくつかを担当することは、協同組合においては、その業務のうちのいくつかは、組織運動の業務として残り、すべての業務が経営組織に移されるものではないことをしめしている。このように協同組合のおこなう事業にかかわる業務は、組合員集団の組織運動としての業務と、経営組織の企業経営活動としての業務とにわたるものであって、その双方は相互補完的な関係にあるのである。

このような協同組合の業務が、組合運動の業務と経営組織とに分れて、相互補完的な関係をもって成立することは、協同組合の企業経営としての特質によるものである。すなわち協同組合におい

ては、組合員が事業の利用者であり、また利用者であるがゆえに出資者、つまり資本の所有者であり、そして組合員がみずからの利用の便宜を基準にして資本の運用を管理しようとする。この組合員だけが事業の利用者であることを基礎にして、資本の所有主であり、資本運用の管理主体であるという、三位一体の関係が協同組合の企業経営の特質を規定している。そしてこの企業経営の特質は、形式的には利用と所有と管理の三位一体によって保証されるのであるが、内容的には組合員としての労働者と管理者としての労働者の指導者と、そして従業員としての労働者の関係が、労働者階級内部の関係として維持されることによって保証されるのである。したがって、事実上、資本の所有を代表する管理者が、組合員の組織運動から遊離して、企業経営だけの限られた視点を強め、企業経営の安定性と能率性を基準として、従業員である労働者の労働を強化し、組合員の必要によらずに、利潤率の高い事業を選ぶようになると、組合員と、管理者と従業員の関係は、労働者階級内部の関係を逸脱することになる。協同組合の一般の資本制企業に向けての変質が、ここにはじまる。いうまでもなく、協同組合のこのような変質は、協同組合が企業経営の関係を発生させたことに一般的な基礎をもつのであるが、協同組合の孤立した内部における現象ではない。この変質は協同組合が資本制社会のうちにあつて、資本制社会を構成している資本家的所有制、資本主義の利潤を目的にした生産、資本主義国家の法と政治、資本家的なイデオロギー、文化の体系などの諸要素から影響をうけているためにおこるのである。そしてまた、協同組合のこの変質は、資本家的所有がうち倒された社会主義社会においても、この社会にはかつて資本制社会の基礎をなした諸要素が「旧社会の母班」として残るために、十分におこりうることである。社会主義社会における協同組合の変質については、詳説を省くことにする（なお拙稿「社会主義の生産関係とブルジョアの権利」岩波書店『思想』誌1967年第8号所載を参照されたい）。

経営組織の管理者と従業員

企業経営の関係をともなった協同組合において

は、経営組織と組合員もしくは組合員組織の関係は、経営組織それじたいの編成と運営のいかんによって影響をうけやすい。例えば経営組織が閉鎖的に編成され、組合員組織からの自立化がおこなわれるならば、組合員もしくは組合員組織は、協同組合の業務の日常的な執行から疎遠なものになってゆくであろう。この意味で、経営組織を構成する管理者と従業員の関係をあらためて考察する必要があるといえよう。

協同組合の業務が、組合員組織の業務としておこなわれているばあい、つまり、組合員が他の何人にも業務の執行を委託しないで、組合員じしんが業務を執行しているばあいには、業務の執行における管理と現業、もしくは管理者と従業員の関係は、とりたてての問題にならない。このばあいは、業務をめぐる人びとの関係は、組合員組織における組合員相互の関係そのものである。そして、そこでは組合員は、じぶんが当面する生活用品購入にさいしての困惑を処理する必要から出発し、じぶんたちの処理能力にもとづいて、事業を営んでいる。そこでは処理を必要とする問題の大きさと、処理能力とのあいだに、当然くいちがいがありうるが、そのくいちがいは、事業を遂行する主体である組合員内部の問題である。例えば、生活用品購入にさいしての困惑といわれる、価格の変動や格差を是正する必要は、ある程度まで払げられた組合員組織の共同購入によって処理される。しかし、組合員組織がそのように拡大されず、また適切な共同購入を組織できないということもありうるが、それは組合員組織の規模や充実が不十分であるという、いわば組織の内部問題にぞくする事柄である。

しかし、協同組合に企業経営の関係が生じて、事業がその経営組織によって遂行されるようになると、事情が変化する。例えば、成立した企業経営が「強化」されて、取扱い事業の規模が拡大され、それにつれて協同組合の組合員規模が拡大されることがありうる。しかし、組合員が主体的に組織に参加し、団結を維持しうる規模は、必ずしもそれに照応しない。そこに組合員組織の規模と内容的な充実とが、企業経営の強化に照応できず、むしろ強化された企業経営の営業手段として、組合員組織が利用されるという「逆立ち現

象も生じかねない。またつぎのようなことも生ずるだろう。組合員の生活用品購入上の困惑が、商品価格の変動や格差を是正するのでは処理されず、価格水準そのものを引下げることが必要とする状態が生ずる。この性質の困惑は、資本主義の価格制度、つまり資本主義そのものを変革することによって、はじめて解決されるのである。しかるに協同組合の企業経営は、商品の売買や保管という仕事をするものであって、資本主義制度を打倒したり、変革したりする仕事には不向きである。資本主義制度の変革は、協同組合の組合員である労働者が、資本家階級が握る国家権力を奪いとり、生産手段の資本家的所有制を倒して、はじめて成功できるのである。組合員である労働者の生活の問題がそこまで深まっているときに、協同組合が企業経営の側面にリードされ、そのような問題を解決する力を失なってしまうと、組合員が労働者階級の立場で行なう組織運動と、企業経営の売買活動とのあいだには、大きな溝がつけられたことになる。

協同組合における組合員の組織運動と、企業の経営活動との分化の傾向の基礎には、組織運動の指導者が、企業経営の管理者となり、しだいに企業経営の管理者としての性格を強めるという変化がある。また協同組合に雇用された従業員が、組合員の組織運動としての業務のための要員という性格のものから、企業経営において管理者のもとで労働する商業労働者という性格のものになるという変化がある。そこでこのような変化の窮極は、協同組合が組合員大衆の組織であることをしだいに止めて、名目的には協同組合であっても一般の資本制商業企業とは変るところがないものとなることである。協同組合のこのような「変質」ともいべき変化をさけるには、協同組合の経営組織は、つぎのことを考慮すべきであろう。

その第一は企業経営の管理者に関係している。一般に組合員の指導者が、企業経営の管理者となり、組合員の利益を代表して管理者として事業を選び、業務を編成し統轄する。ここでは、組合員の指導者は、同時に企業経営の管理者であるという二重の役割をになっている。そして組合員の指導者であることによって、企業経営の管理者となるのであって、その逆ではないから、二重の役割

のなかで、組合員の組織運動を指導することが、企業経営をうまく管理することに優先する。そしてこの優先の関係は、指導者の個人的な素質といった偶然的な要因によって保証されるのではなく、協同組合の運営が、組合員の意志のもとにおかれるという組織上の措置によって保証される必要がある。このような保証が強調されるのは、指導者と管理者という二重の役割が、無条件的に一つに一致するものではなく、時としては背反しあうことがあるからである。すでにのべたように、組合員であるところの労働者の生活問題は、生活用品の購入の方法を協同組合的に組織することによって処理されることもあるが、それによっては解決されないこともある。資本主義制度そのものの変革によって解決される問題をふくんでいる。したがって、協同組合という場での労働者の指導者は、企業経営の管理者という立場よりも広い、労働者の運動を指導する責任を負っている。したがって労働者の運動の指導者であるという責任を、協同組合の企業経営の管理者としての責任に倭小化することはできない。

つぎに、協同組合の従業員についても考慮する必要がある。すでにのべたように、協同組合の企業経営組織の業務は、それじたいで自立的に完了するものでなく、組合員組織の業務と入り組み、相互に補ないあっている面がある。このような経営組織の執行する業務の特質にてらして、従業員の仕事のやり方がきまってくる。すでにのべたように、協同組合のおこなる商業的な事業は、一般の商業企業と同じように、商業労働者の労働力を賃金によって雇用し、その労働力によっておこなわれる。そして協同組合の企業経営が取得する商業利潤は、商業労働者がその賃金に相当する労働時間をこえて労働に従事したことによるものである。協同組合が労働者の組織であるという本質のゆえに、この商業利潤は、企業剰余の処分のかたちで、商業労働者に分配される。こうした商業利潤の分配方法をとることによって、組合員としての労働者と、従業員としての労働者の矛盾が、労働者階級内部の矛盾として処理されるのである。つまり、協同組合の従業員は、それが従事する労働の種類が、一般の商業企業と同じ商業的労働であっても、企業経営に雇用された商業労働者一般にぞく

するものではない。協同組合の従業員は、組合員である労働者の商品購入の業務を組織し代替するところの、商業に従事する労働者である。したがって、組合員、組合の企業経営という形式を媒介にしていることを無視することはできないが、本質において組合員である労働者と階級所属を同じくするものである。この本質的な関係があるからこそ、協同組合においては、組合員組織と企業経営組織が補ないあう関係にあるのであり、組合員と従業員が対立することがないのである。

しかし協同組合が、組合員の組織活動を基礎にして運営された状態から、企業経営を中心に運営される状態に変わるにつれ、また組合員の指導者が企業経営の管理者としての性格を強めるにつれて、組合員と従業員の連がり方も変わってくる。すなわち組合員は協同組合の運営の主人公としてよりは、むしろ企業経営体の営む事業の利用者という立場を強める。そして従業員は企業経営体に雇用された、単なる労働者という立場を強める。こうして、従業員としての労働者と、組合員としての労働者は、あい補なう関係にある組合員組織と経営組織の密接な関係を介して、労働者として相互に連がる状態を、しだいに弱め、やがて解消するようになる。そのばあい、従業員と組合員とは、ひとしく労働者階級に属するという関係を認識しあうだけであって、協同組合という具体的な場において、その業務をつうじて結ばれるものなくなる。こうした変化をひきおこす決定的な要因は、協同組合が労働者の大衆的な組織から、資本家商品の売買をおこなう単なる商業企業に変化したことであり、労働者の指導者が、商業企業の経営者になったことである。

(3) 協同組合の経営組織と組合員組織

経営管理機構と経営組織

一般の資本制企業における経営管理機構は、資本家が労働者の労働を支配する権力的な機構である。この企業の内部における資本家と労働者の関係は、社会における資本家階級と労働者階級の対立の一部をなすものである。このような社会と企業にわたる階級対立の関係の一部をなす、企業の内部における資本家と労働者、雇用者と被雇用者

の関係を、人間関係一般として表現し、そのような考え方を労働者に植えつけようとするのが、企業における人間組織の理論つまり「経営組織」論である。労働者協同組合は、社会的な資本家と労働者の階級対立のもとで、労働者がみずからの集団組織としてつくったものであるから、協同組合の組織の内部には階級関係はない。そして協同組合に企業経営の関係が発生したのちにおいても、その企業経営の関係は、労働者階級内部の関係であって、資本家と労働者の階級対立の関係はふくまれない。しかし、協同組合の企業経営が営む事業が、資本家商品の売買であり、資本家の商品の貨幣への姿能変換を媒介するものであることによって、この労働者階級内部の関係は、つねに労働者と資本家の対立の関係に転化する可能性をもっている。

こうした転化の可能性をもっているにもかかわらず、労働者協同組合の本質が維持されている限りにおいては、協同組合の企業経営における経営管理機構は、一般の資本制企業に比べて、明らかに異なった特徴をもっている。すなわち、協同組合の企業経営における経営管理機構は、資本家の労働者にたいする階級支配の権力機構ではなく、組合員である労働者のぜんたいの意志にもとづいて、従業員である労働者がおこなう業務遂行の労働を組織し管理する機構である。そこでは、組合員である労働者の意志をとりまとめる議決機関としての総会、この総会によって選ばれ、総会の議決を事業として具体化し執行する理事会、理事会から事業にかかわる業務の管理を委嘱された管理者、そして理事会によって雇用された従業員という機構が存在する。しかしこの機構は経営管理機構であっても、資本家が労働者を支配する権力機構ではない。そしてこの機構を軸にして配置された人間が、その時どきの特定の業務を遂行するためにとり結ぶ関係は、まさに経営組織であり、労働者階級内部の人間の組織であっても、資本家と労働者の階級関係を、人間関係一般として粉飾する性質のものではない。そして協同組合においては、一人の従業員は、この経営組織にぞくし、そのようなものとして組織的に行動する。他方では、組合員が組合事業を利用するばあいも、一見して個人として利用行為をおこなうようにみえて

も、その組合員は組合員組織にぞくしているのであるから、組合員組織の構成員として行動しているのである。したがって、協同組合の企業経営の従業員が業務を執行し、組合員が組合の事業を利用することは、経営組織と組合員組織が業務を介して接触することでもある。このことは、協同組合の業務が、商品の売買という経済的な役割をはたすと同時に、組合員の組織活動の一端の役割をはたすという特徴をしめしている（本章の後述を参照）。

ところで協同組合においても、その経営管理機構は、いわゆるスタッフのはたす役割と、ラインのはたす役割をふくんでいる。その限りでは、一般の資本制企業とのちがいはない。しかし、スタッフとラインの二つの役割が、経営管理機構のなかで実現されるかたちには特徴がある。

よく知られているように、一般の資本制企業の経営管理機構におけるラインの機能は、ライン部門のかたちをもって遂行される。そしてライン部門は、管理者から現業の従業員にいたる幾層もの管理の機構を貫ぬいて、資本家の支配が一人びとりの従業員におよぶことを保証する。いわゆる「直系命令系統」がこれである。そして企業の規模が大きくなり、事業が多岐にわたるようになると、この「直系命令系統」を貫ぬくところの命令の内容が複雑になり、個人の資本家の手にあまるようになる。そこにスタッフの役割が必要となり、経営管理機構のなかにスタッフ部門が設けられる。スタッフの役割は、企業の最高の管理者やラインにたいして、事業や業務にかんする助言や勧告をおこなうことである。株式会社などの資本制企業においては、スタッフの役割はスタッフ部門というかたちをとり、労働者階級のなかの文化的技術的な専門家を雇用して、この部門に配置する。資本制企業がこのような方法をとるのは、資本制企業の本質によるものである。すなわち、資本制企業は資本家の利潤追求の目的を具体的に保証するものであって、その企業がどのような事業を営なみ、どのような社会的に有用な機能をはたすかは、その企業の目的ではない。したがって、資本家には利潤追求という資本の魂の権化の素質がもとめられても、社会的に有用な事業を選ぶ能力や、その種の事業を遂行するための業務を組織す

る能力は必ずしも必要とされない。このような能力は、資本家にとっては、その能力をもった他の人を調達して、そこにあてはめることで、事たりるのである。そこで取締役会や株主総会とは別に、助言と勧告を専門的におこなう部門が必要となるのである。そして、企業の資本調達が個人の持株資本家でなく、銀行などの金融機関からおこなわれるようになり、企業管理が企業資本家でなく、労働者階級の内部から管理技能者を調達してゆだねられるようになるにつれて、スタッフ部門は重要性をましてくる。独占資本主義の時代における資本制企業は、このような状態と傾向をしめす企業である。

協同組合の経営管理機構は、これにくらべて特徴をもっている。協同組合の企業の経営管理機構においても、組合員の総合的な意志をうけた組合長などの管理層のもとで、それぞれの従業員がひとまとまりの事業活動をおこなうためには、「直系命令系統」つまりラインの関係が確立されなくてはならない。しかし、スタッフの役割がスタッフ部門を確立して果たされることは、必ずしも必要ではない。協同組合の企業経営において執行機関の地位をしめる理事会は、資本利潤の追及の魂の権化としての資本家ではなく、組合員の具体的な必要や要求をその身につけて代表する理事が構成員である。これらの理事は、協同組合そのものがどのような運動をおこなうべきかを知っている運動の指導者である。またこれらの理事は、協同組合の企業経営が組合員のためにかなる事業を選ぶべきか、またその事業を遂行する従業員の業務がどのように編成されたら、組合員にとって便利であり有利であるかを知っている。これらの理事こそ、他にかけ替えのない最高の参謀であり助言者であり、同時に執行者でもあるのだ。よしんばこれらの理事のなかから一人の理事が選ばれて、事業と業務を管理する立場についてとしても、この最高の管理者は、組合員＝労働者の指導者である理事を参謀として、有効にして適切な助言を得ることができる。協同組合の経営管理機構において、スタッフの機能がスタッフ部門のかたちをとらないですむ、もう一つの理由がある。協同組合では、組合員は総会において、それぞれが当面する生活用品購入上の困惑をのべ、そのうち

協同が事業をもって処理することのできる課題を、総会決議のかたちで明らかにする。この総会の総合意志をうけて、企業経営の日常の業務が執行され、一人びとりの従業員に伝えられる。それと同時に、組合員は日常の事業利用をつうじて、従業員のおこなう業務に接触し、事業運営にたいする助言と勧告をなす。組合員は組合事業の利用を、単なる利用者としておこなうのではなく、組合組織の主体として、企業経営の資本所有者としておこなう。したがって組合員と日常的に接触する従業員は、もっとも確実に組合員からの助言や勧告を受けとめ、事業と業務に反映させうる立場にある。つまり従業員は「直系命令系統」のラインの底辺にいととも、助言と勧告というスタッフの役割の一部を効果的にはたしうる立場にある。つまり「直系命令系統」のラインを逆流して、助言や勧告のスタッフの役割がはたされるのである。ここにも、協同組合において、スタッフの役割が必ずしもスタッフ部門のかたちをとっておこなわれるものではない理由がある。

経営組織を編成する基準

協同組合の企業の経営組織は、その成立の事情にもとづいて、一般の資本制企業のばあいと比べて異なった原則にてらして編成される。すでにのべたように、一般の資本制企業は、資本利潤の追求を目的にした資本を中心にした企業であり、利潤率のより高い事業に資本が投下され、その事業の特徴に応じて、企業の具体的な経営組織が編成される。つまり、資本それじたいは高い利潤率を目的としているが、その目的は投資される対象の事業を選択する基準ではありえても、事業を遂行する経営組織を編成する原則にはならない。したがって、投資される対象の事業がきまり、経営組織を編成する段階になって、はじめて事業を遂行するにふさわしい経営組織の課題が確定される。このように一般の資本制企業においては、経営組織を編成する原則は、いわば事後的に、事業の性質にみあってたてられる。このばあい、各種の事業を営む資本制企業に共通した経営組織を編成する一般原則は、資本家の労働者にたいする権力支配を保障する経営管理機構を軸にすることである。しかしこの一般原則をもってしては、ただち

に具体的に経営組織を編成することはできないから、事業の性質にてらしたそれぞれの原則を確定しないわけにはいかない。

協同組合の企業の経営組織は、協同組合そのものの目的である、組合員の生活用品購入上の困惑を処理することのための、一つの手段として編成される。このことは一般の資本制企業の経営組織が、資本に最高の利潤率を確保するための手段である、という事柄と対比されるものである。資本制企業と協同組合企業のいずれにせよ、経営組織は企業目的を達成する手段であるから、経営組織に独自の目的はない。協同組合企業は、組合員の生活用品購入上の困惑を処理することを目的としており、協同組合じたいは労働者の集団である以上は、労働者階級の解放を目的とするのであるから、その経営組織はこれの目的に準じて編成される。つまり協同組合企業の経営組織は、組合員である労働者の解放運動に貢献するように編成される。いわば運動性の原則が尊重される。一方では、総会決議に表現された全組合員の総合意志をうけた管理者のもとで、従業員が統一的に業務に従事することができるよう編成される。他方では、組合員組織の日常的な活動に照応し、それと有機的に結びつくことのできるように編成される。この後者の原則にもとづいて、協同組合の経営組織は、組合員もしくは組合員組織にむけて閉鎖的なものではなく、開放されたものでなくてはならない。

つぎに、一般の資本制企業が能率性や合理性を尊び、それによって企業利潤率を最高たらしめる収益性を原則として、経営組織を編成するのに対比して、協同組合企業の経営組織においては、節約性の原則が強調される。協同組合の経営組織が節約性の原則を尊重するのは、協同組合の本質に由来している。協同組合の企業経営は組合員の必要を充足する事業を営むのであるから、その事業を営むに必要な資本支出がはじめにきまり、その支出にみあった資本は事後的に調達される。例えば購買事業施設を取得する必要が先にきまって、のちに、施設を取得するのにみあった資本が出資金のかたちで調達される。これに比べて、一般の資本制企業においては、はじめに貨幣のかたちの資本が存在し、その資本に最高の利潤をもたら

すような事業と、その事業のための資本支出が、あとで済む。そして、その資本支出は、支出された資本が利潤をもたらす限りにおいては、社会的にみて浪費的な支出であっても、個別の資本家にとってはけっして浪費ではない。したがって一般の資本制企業においては、社会的にみた資本の浪費的支出が通常である。しかるに協同組合においては、組合員の必要を充足する事業のために支出される資本は、つねに節約され、節約された最少額の資本を、組合員が出資負担することがもためられている。このように、協同組合の事業は資本支出の節約という主旨において実行される必要がある。

協同組合企業の経営組織を編成するばあいも、この節約性の原則が強調される。すなわち、経営組織の運営のために支出される資本、例えば管理費や事業直接費などの資本を最少限に節約することである。そのことは具体的には、経営組織を構成する管理者と従業員を最少限に限定することと不可分である。このように経営組織を節約性の原則にもとづいて編成することは、事業にかかわる諸業務を、可能なかぎり組合員組織の業務として配分し、そのようにして資本支出もしくは貨幣支出を要する業務を最少限におさえることである。したがって経営組織を節約性の原則にもとづいて編成することは、経営組織がそれじたいとして完結するという一般資本制企業のかたちを踏襲するのではなくて、事業にかかわる諸業務を、経営組織と組合員組織の双方に通切に配分することによって保証されるのである。例をあげると、組合員の生活用品購入の注文を、組合員組織がまとめるならば、それは組織活動としておこなわれ、注文とりまとめのための貨幣支出をさけることができる。この同じ業務を経営組織がおこなうとすると、それは組合の組合員にたいする事業推進もしくは売り込みになる可能性があるし、協同組合の主体である組合員がしだいに組合員から疎外される可能性もあり、何よりもまず業務のための資本支出がともなうのである。

第三に協同組合の経営組織を編成するにあたって、**総合と分化の原則**が尊重される。一般の資本制企業の経営組織においては、責任と権限の原則が強調される。このばあい、経営組織は、資本家

もしくはその代理者と労働者という階級対立を内包し、労働者は労働力を賃金とひき替えに資本家に売り、資本家の労働力として労働に従事している。このような経営組織の本質によって、権限とは資本家の権力に他ならず、責任とはその権力のもとで賃金奴隷として労働させられる労働者の労働の責任である。そしてこの権限と責任の関係は、総合と分化の関係の現われた姿である。資本制企業における総合とは、資本家が投下した資本に最高の利潤率を保証することである。そして分化とは、この資本家の総合的な目的のもとで、雇用された労働者が与えられた労働を、責任としておこなうことである。雇用された労働者は、総合の観点、つまり資本家の利潤追及の観点にたつことは、所属する階級がちがうために不可能に近い。したがって総合と分化の関係は、権限と責任という支配のかたちをとってのみ、現実化されるのである。

すでに明らかのように、協同組合は労働者の組織集団であり、そこに雇用された従業員は同じ労働者階級の構成員であるから、経営組織における総合と分化は必ずしも権限と責任という支配体系のかたちをとらない。協同組合の事業にかかわる諸業務は、協同組合が労働者の集団として当然もつところの労働者階級の社会的な解放ということで総合されなくてはならない。そしてこれらの諸業務は、この総合の目的にそって目的の達成に有益であることを原則として、経営組織と組合員組織にわたって、重複することのないように分化される。したがって業務の遂行をめぐる、経営組織と組合員組織は分化すれども、相互に排他的になる関係ではない。資本制企業の経営組織が、資本家の支配のもとに編成され、その意味では排他的であり、排他的であることによって自己完結的な組織関係をつくりだすことは、協同組合の経営組織においてはあてはまらない。

そして総合と分化が、権限と責任の支配体系のかたちをとって現われないのは、協同組合においては従業員も組合員も、同じ労働者階級にぞくしているからである。協同組合の経営組織においても、たしかに権限と責任の関係はある。すなわち権限は組合員の総合意志をうけた経営組織の管理

者にあり、そのもとで業務遂行の責任は従業員にある。しかし組合員とその代理者、従業員のあいだには、階級対立の要素は入っていないから、権限は権力支配を意味しない。また責任は権限なき従業員の義務を意味しない。権限は相対的であり、責任も無権限ではないということで相対的である。そして組合員と接触する業務にたずさわる従業員は、組合員組織の経営組織にたいする働きかけを具体的にうける立場にあるから、経営組織において重要な位置をしめるといえよう。これらの従業員には、名目的ではないところの尊重さるべき建議の権限が留保されている。また、経営組織の管理者の権限は相対的であって、組合員組織に従属し、それにたいする責任をかけている限りでの権限である。

そして総合と分化にかんして重要なことは、組合員と管理者と従業員の三者が結合する組織関係をつくり、日常的な業務の問題を三者の協議によって処理することである。この三者結合の組織は、組合員組織と経営組織を統一した総合の機能をはたすものであって、これによって事業にかかわる諸業務は、組合員組織と経営組織の双方にわたって有機的に結合して配分される。この結合のばあい、協同組合の役員は、組合員組織においては組合員にたいする指導者として、経営組織においては従業員にたいする管理者として振舞い、総合のかなめの役割をはたす。協同組合においては、協同組合が労働者階級の一つの集団組織という本質を維持するためには、組合員と管理者（指導者）と従業員の三者が、それぞれの立場に由来する利害や矛盾を調整する必要があるが、三者結合の組織はそこで重要な意義をもっている。具体的にいうと組合員の指導者は企業経営の管理者としては、いきおい企業経営の観点を強めやすく、利潤追求的な資本制企業のやり方におちいり、また経営組織を自己完結的につくって、組合員組織との総合を考慮しなくなる傾向におちいりやすい。また従業員は与えられた業務の狭い視野にとらわれて、組合員とともに業務を遂行する観点を失いがちである。管理者の企業経営的な観点が強められるにつれて、従業員も業務本位の観点におちいり、はては組合員は組合運営の主体としての地位を失ない、協同組合そのものから疎外されてしま

う。ここに名目は協同組合であっても労働者階級の一つの集団組織としての実質を失なうにいたる道が開かれる。協同組合が企業経営体の側面を強め、一般の資本制企業に近づく、こうした傾向は、三者結合の組織関係によって阻止されなくてはならない。しかし、協同組合の内部で三者結合の組織関係が維持されるための前提は、組合員が協同組合の運営の主体としての立場にたっていることである。そして組合員がそうした立場にたつためには、協同組合の組織と事業が、組合員がみんなで参加し運営できる状態のものにとどまっていなくてはならない。すなわち、協同組合の組合員がそれぞれ相互に親密であり、同志的でありうる範囲で、協同組合が組織されていることが必要である。また協同組合の事業と業務が、それぞれの組合がみずから遂行できる程度のものであることが必要である。組合員の能力をこえて協同組合の組織がつくれ、事業が導入されることから、協同組合から組合員が疎外される傾向がはじまる。この組合員の能力をこえた組織や事業は、よしんばそれをもってしなくては「協同組合が資本主義に対抗する」ことができないものであったとしても、避けなくてはならない。なぜなら、協同組合という主として資本家商品の売買を営む性質の組織をもってしては、労働者階級は資本主義をうち倒し、じぶんたちのための社会をうちたてることはできないからである。

組合員組織と経営組織の関係

協同組合の事業を遂行するための業務、例えば商品の購買事業における注文のとりまとめ、発注、受渡し、配給、それらのための計算と管理といった業務は、協同組合として統一され、組合員組織と経営組織に総合的に配置される必要のあることは、すでにのべたとおりである。

そこで業務の遂行をめぐる組合員組織と経営組織の関係を、つぎにたちいて考察するのであるが、二つの組織の性質をあらかじめ明らかにしておく必要がある。協同組合における組合員組織は、もっとも基本的な組織であって、組合員の生活用品購入の諸業務を組織運動の一部としておこなう集団である。そして協同組合の企業の経営組織は、協同組合に企業経営の関係が発生し、管理

者と従業員の関係が導入されたときにつくられる。組合員組織がそれまでにおこなってきた業務のうちで、経営組織の業務に移しかえた方が、組合員の組織運動にとって便利である部分が、経営組織にゆだねられるという、協同組合にとっては副次的な組織である。しかし、いったん企業経営の関係が発生し、経営組織ができあがると、この組合員組織にたいして副次的な地位にある経営組織は、時としては協同組合における主要な組織であるかのように機能しはじめる。それは、協同組合が組合員の大衆的な組織という性質のものから、資本家商品の単なる売買を営む商業企業に変質するとともに進行する現象である。その意味で、協同組合における組合員組織と経営組織がどんな関係をしめているかは、その時どきにおける協同組合の体質を象徴するものでもある。

組合員組織と経営組織が、協同組合の本質にもとづいて編成されている状態は、組合員組織のおこなう業務を、経営組織が補佐するようになってきていることである。こうした状態は、労働者運動のなかで、協同組合が積極的な役割をはたすことができ、労働者が協同組合に熱意をもっていることを前提としている。つまり、協同組合に固有な役割である、購入商品の小売価格の変動や格差を是正することが、組合員である労働者の生活に貢献できるような資本主義経済の段階が、ここでは予定されている。つぎに、協同組合のこのような状態は、協同組合がいぜんとして労働者の運動組織であって、協同組合の役員が企業経営体の管理者となっても、なおひきつづいて運動組織の指導者であることを前提としている。

こうした二つの前提のもとで、基本組織である組合員組織を、副次組織としての経営組織が補佐する関係が成立する。こうした関係は具体的には、協同組合の政策決定と執行の機関である理事会を媒介する面と、事業や業務をめぐって双方の組織が直接に接してつくりだす面とがある。

政策決定と執行および管理の機関である理事会が、経営組織の業務を確実に掌握し管理することは、理事会が組合員組織の執行機関としての本質を失っていないかぎりには、組合員組織が経営組織を指導し、適切な分業関係をつくりだすことの、一つの具体的な現われである。このばあい、理事

会が組合員組織の執行委員会としての本質をもって、経営組織の管理機関として没入していないことが、重要な岐路をなしている。

しかし、このように理事会を媒介にして、組合員組織と経営組織とが分業関係をつくり、組合員組織が指導性を保つことは、経営組織がそれなりに自己完結的な傾向を歩む可能性を残している。したがって、組合員組織と経営組織が直接に結合して、具体的な問題を処理する関係を考慮する必要がある。経営組織と組合員組織が結合して、具体的な問題を処理する方法は、さまざまでありうるが、さきにもべた組合員、管理者（指導者）および従業員の三者結合の組織が、その基本の型となる。この基本の型にそって、例えば事業運営委員会などの、具体的な事業と具体的な業務に関係した組織関係が考慮されるであろう。この例の運営委員会のような組織関係は、組合員組織の代表が、経営組織のなかに入りこみ、スタッフの機能をはたすことをつうじて、経営組織のおこなう業務を、組合員の希望する方向に導びく保証となる。経営組織のなかに組合員組織の代表が入りこみ、経営組織のなかで重要な役割をはたすことは、一般の資本制企業においてはありえないことである。ところで、このばあい組合員組織は、その代表をして経営組織のスタッフの機能をはたさせることで終らない。そのような関係をつうじて、組合員組織じたいが、一定の業務を分担し、業務の分担関係を介して、経営組織と結合するのである。すなわち、組合員組織は、その代表が経営組織に入りこみ、経営組織の業務の運営に参画するとともに、経営組織にゆだねることの方が適切な業務は別として、一定の業務を分担する。例えば、組合員の購買品の注文のとりまとめ、現品の組合員への配給における一括受渡しなどの業務を、組合員組織じたいが執行する。そして、外部への発注事務、共同計算をふくむ価格の操作を決定、といった商業的業務、また業務にかんする計算と記帳の事務などは、経営組織にゆだねられる。いうまでもなく、共同計算などの方法による価格の操作や決定は、その本質は商業的な性質の業務であるが、共同計算の対象となる事項は、けっして商業的に決定することはできない。例えば運賃の共同計算のばあい、それをどれ程の距離と運賃

額をふくめるとするかは、組合員の団結という組織上の基準においてきまる。広域において、組合員の団結が成立しているばあいには、それに照応して距離と運賃額が共同計算に入りこむ区域がきまってくるのである。また共同計算を単一の商品品目に限定するか、いくつかの品目をふくめた運賃、保管料などについておこなうかも、組合員の組織の強弱によって影響されるのである。このように一見して、商業業務的に処理されるかにみえる事柄も、協同組合においては、組合員組織のあり方と関係している。したがって、経営組織の執行する商業的性質の業務は、半面においては組合員組織の運営上の業務という性格をもっているといえる。例えば組合員組織の運営において、すべての組合員をふくめた単一の組織としておこなうか、組合員をいくつかの小集団に区分しておこなうかは、それじたいとしては、組合員組織に固有な問題である。しかし、その組織運営の方法は、共同計算の区分などの例にみられるように、経営組織の担当する業務の運営方法と、密接に関係している。この意味において、協同組合の経営組織の業務は、組合員組織のあり方によって影響をこうむるのであるから、純粋に商業的な業務として執行することはできない。したがって、組合員組織と経営組織は、同列の水準において、事業にかかわる諸業務を分担しあうのであるが、さらに経営組織の業務は組合員組織のあり方によって影響をこうむるのであるから、組合員組織の代表が経営組織に入りこみ、経営組織の運営に参加することの意味は重要である。そして、経営組織が組合員組織の代表の参加を拒み、その業務を単純な商業的業務の観点で執行し、排他的もしくは自己完結的な経営組織の編成の方法をとり入れるようになることは、協同組合の経営組織が一般の資本制企業組のそれに近づく傾向の端緒をなすであろう。

協同組合の組合員組織と経営組織の関係においては、組合員組織が経営組織の補佐となり、経営組織が基本組織の地位をしめ、組合員組織が副次組織の地位におかれるようになる傾向を軽視しえない。経営組織におけるこの傾向は、たしかに協同組合の企業経営内部に生ずる現象であるが、協同組合の本質それじたいにかかわるものである。

協同組合において、企業の経営組織が基本的な地位をしめ、組合員組織が副次的な地位におかれる関係は、つぎのように現われる。すなわち、組合員組織が執行する業務のうち、経営組織にゆだねることが便当な部分が、経営組織の業務として配分されるのが、協同組合としては本来的である。多くのばあい、商業的性質の業務である商品仕入れの発注や計算・記帳の業務が、経営組織にゆだねられる。しかし、経営組織が基本的な地位をしめるようになるとともに、商業的な性質の業務が中心になり、組合員組織が担当している業務は経営組織の業務の延長もしくは補充といったものになる。例えば協同組合の経営組織のおこなう商品の仕入れ発注の業務は、組合員組織のおこなう組合員の注文のとりまとめののちに、そのとりまとめをうけて成立するのが本来的である。しかし、経営組織が基本的な地位をしめると、この経営組織による商品仕入れが先行し、組合員組織は協同組合に仕入れられた商品の売込み推進の手段としての組織となる。そのばあい、労働者が消費者として組合に組織されていることは、経営組織にとっては、購買力を掌握するのにいちじるしく有利である。また、その組合員の集団が名目的にせよ協同組合に連なっていることは、組合員が協同組合をじぶんの組織とみなす幻想にかられる基盤をなすから、経営組織が購買力を独占して、他の一般の商業企業と対抗するのに有利である。このように、協同組合において、経営組織が基本的な地位をしめるようになるにつれて、経営組織の業務が組合員組織を営業上の手段として駆使するようになる。そして協同組合の経営組織が組合員組織を営業的に駆使するようになることは、協同組合が労働者の組織運動体であることからしだいに遠ざかり、資本主義企業の一変種になり、資本家商品の単純な流通機構に転化することでもある。独占資本主義の時代において、協同組合は多かれ少なかれ、この傾向におちいる。

ところで、協同組合の内部において、協同組合の本質にかかわるような変化は、どうして発生するのであろうか。その原因は、偶然的もしくは必然的な理由によって、協同組合において、組合員の組織活動が弱まりすでに成立している協同組合の企業経営が、経営活動を組合員組織に基盤づけ

られることをやめるからである。したがって、組合員の組織活動の弱体化が、主要な原因をなす。その組合員の組織活動の弱体化は、組合員の指導者が企業経営の管理者として没入してしまい、指導者としての要件を喪失したことによっても生ずる。これは偶然的である。また組合員としての労働者が、協同組合的活動によっては、みずからの生活上の大小の問題を処理することが困難になったと感ずるようになると、労働者は協同組合的な活動にたいする期待を失ない、協同組合における組合員の組織活動は弱まる。そのばあい、すでに成立している協同組合の企業経営では、管理者が経営者となり、企業経営の存続のためのさまざまな手段を模索するようになるであろう。これは独占資本主義の段階において、協同組合にとって必然的ではある。

このような偶然的もしくは必然的な原因によって、協同組合における組合員の組織活動は弱まる傾向をしめす。しかしすでに成立している企業経営の側面は、組合員組織の後退にもかかわらず、企業経営の関係を維持しようとして、さまざまな努力を試みる。協同組合の経営組織が企業経営的に独自の努力をはじめめる契機は、競争相手となる一般の商業企業との関係にある。組合員の組織活動を基礎にし、組合員じしんによって運営されている限りにおいては、協同組合の企業経営にとっては、企業間競争という資本制経済の法則的な現象は問題にならず、まして組合員の購買力をめぐって他の商業企業と競争するという対抗は問題にならない。予想される競争企業があっても、組合員はまさにその種の商業企業に反抗して、協同組合を設立したのであるから、その種の商業企業ははじめから協同組合の事業活動の分野からしめだされているのである。しかしそのような基本的な意味をもって組合員の組織的な結果が弛緩してくると、協同組合の企業経営は企業としての独自の力にたよって、競争企業に対抗しなくてはならない。企業が企業経営の独自の力によって、他の企業に対抗することは、資本制社会における企業間競争の一般的な手法であることに注意する必要がある。

ある企業が他の企業に対抗するに要する、企業経営の独自の力とは何か。それは資本の力であ

る。より多くの資本を投下して、資本活動の市場占有率を高めて販売を有利にし、企業内部的には雇用労働者の労働搾取を強める「合理化」をはかることによって、競争企業に対抗し勝利することができる。商業企業において、商品購買市場の占有率、いわゆるマーケット・シェアを高めることは、その商業に投下される資本量に左右されるのであるから、資本活動の市場占有率に他ならない。また、それぞれの企業があい争うところの商品購買市場とは任意の種類の商品ではなくて、より高い利潤率をもたらす性質の商品の購買市場のことであるから、その競争の前提として、より高い利潤率を与える商品の取扱いをめぐっての、資本の自由な移動がある。そして資本の自由な移動は、多くのばあい企業経営の事業所の場所的移動をともなっている。その移動された事業所の内部において、いわば企業経営の内部において、雇用労働者に対する強められた労働搾取がおこなわれる。企業の経営組織は、労働搾取の強化のために、有効に機能するようにつくられる。ここにのべた内容をもって、企業経営の独自の力がつくりだされて作用し、ある企業が他の企業に勝利する。

協同組合の企業経営は、本来的にこの種の「企業経営の独自の力」に依拠するものではない。すでに明らかなように、協同組合の企業経営が執行する商業的事業は、組合員の必要とする品目の商品を対象としていて、その取扱いがもたらす利潤率の高低によるものではない。そして、事業所は組合員の組織活動上の便宜によって設けられて、より高い利潤率をもたらす商品の購買力の分布を基準とするものではない。また、企業の経営組織は、組合員組織との分業の便宜によってつくられ、必ずしも雇用された従業員の労働搾取の強化を基準とするものではない。したがって、協同組合の企業経営は、「企業経営の独自の力」に依拠するものでなく、組織された組合員の力に依拠するものである。しかし、この協同組合において、協同組合の企業経営が、本来的に依拠した「組織された組合員の力」が弛緩したのであるから、それと替って「企業経営の独自の力」が依拠すべきものとして選ばれるのである。これは協同組合が、それを対抗の相手とした一般の資本制企業と同じ企業経営の法則の作用のもとに、身をゆ

だねることを意味する。そのばあい、協同組合の企業経営は、はじめは組合員が購入する商品品目のうちで、比較的利潤率の高い商品を選び利潤率の低い商品を「不採算商品」として排斥する。また協同組合はその商業的業務に高い費用支出を要する地域から、より少ない費用支出でより多くの商品量を売買し、より多くの利潤のえられる地域へと、事業所を移す。のちには、協同組合はその事業を開放して組合員の必要にこだわらずに、一般消費者の購買力需要を相手とし、その地域に事業所を開設することすら試みるようになるであろう。協同組合の名目をそのままにして、そうした変転を試みる。すでに一般の商業企業と同じように、²企業経営の独自の力に依拠するようになった協同組合の企業経営にとって、弛緩したにせよなお存続する組合員組織を、商品の売り込みなどの面で、企業経営にとって利用価値がある限りは利用しつくすために、協同組合という名称は貴重である。したがって、その実体が一般の資本制企業に近いものになればなるほどに、協同組合にとって、協同組合という名称はいっそう貴重なものとなる。

(4) 独占資本主義と協同組合の経営組織

独占資本主義と企業経営

資本主義社会は封建主義社会でしだいに成長してきた商品経済（売るためのもの＝商品を生産する経済）を基礎に発展した資本の利潤追求を原理とした社会である。そこでは少数の資本家が生産手段を所有し、労働者の労働力を買いつけて、労働の搾取をおこなう生産関係が根本をなしている。この資本主義は、うまれたばかりの時代には、それぞれの資本制企業の生産は小規模であって、その小規模の企業が自由な競争をおこない、その競争と周期的な恐慌をへて発展した。だから、この時代の資本主義は、自由競争の資本主義とよばれている。またこの時代の資本主義は、工場制工業という産業の分野で発展したから、産業資本主義ともよばれている。

資本制企業の自由な競争のなかで勝利するものは、生産が大規模な、したがって生産に投下された資本が大規模な企業である。また10年とか20年

という周期によって到来する過剰生産恐慌は市場価格の暴落をひきおこすが、この価格低落に耐えられる企業は、大規模で生産コストの低い企業である。小規模で生産コストの高い企業は、価格低落に耐えられず、倒産して消え去る。こうして自由競争と恐慌をつうじて、しだいに資本制企業の生産の規模は巨大なものとなり、企業の数は減少する。つまり生産の集積がすすみ、規模が大きくなり、この大規模企業に生産が集中する。こうした生産の集積と集中ともなっていて、生産に投ぜられる資本も集積と集中を強める。もっぱら貨幣資本を取扱っていた銀行が大規模になる。そして銀行は、はじめは商業決済の機能、つまり商業金融の機能をはたしていたが、貨幣資本が集積するにつれて、大規模生産企業にたいする生産資本の供給の機能をはたすようになる。こうして大規模生産の産業と、大規模資本の銀行とが結びつき、小規模な企業は立ちゆかなくなる。大規模生産の産業企業に対抗して、新しく企業をおこそうとして、それに必要とする貨幣資本の供給を銀行にもとめても、銀行は応じない。銀行はすでに結びついた大規模産業企業に貸付けた資本について、莫大な利子をうけとっており、その利子は産業企業の高い利潤のなかから支払われている。かりにその産業企業に対抗する新しい企業の設立を、銀行が資本を供給することによって協力し、新しい企業が生まれると、二つの企業の競争によって産業利潤は低落し、銀行は有利な金利の源泉を失なうことになる。こうして巨大銀行と巨大産業企業が結びついて、一国の経済を左右してしまうような資本主義の時代が致来する。これを独占資本主義の時代といっている。

独占資本主義の時代には、それぞれの産業部門、化学産業とか鉄鋼産業とか繊維産業とかの部門に、それぞれ少数の独占的な大規模が成立して、その産業部門を支配し、超過利潤をふくむところの独占価格をつくりだす。生産が独占されてしまうから、その商品の買手は、独占企業から購入する以外には方法がない。そしていやでも独占価格にしたがって購入させられる。卸売価格だけではない。小売価格までも、独占企業のきめた価格になる。

独占資本主義の時代には、商業の分野にも変化

が生ずる。生産財としての商品の流通から、しだいに商業企業が消え去る。例えば、東芝電機のつくった巨大な発電機が、電力会社に売られるときには、両社の直接取引であって、商人や商社が介在しないのが通例である。しかし、消費財としての商品は、消費者が零細で分散しているために、大量に生産されたものが、いくつかの流通段階をへてしだいに分散され、小売商業の手をつうじて売られてゆく。しかしこの消費財商業の分野においても、巨大な百貨店のような商業独占が生まれる。また巨大な消費財生産の産業企業は、それぞれの販路を確保するために、代理店や特約店といった系列化の方法をとり入れて、商店や商人を支配し、独占価格をつらぬいてゆく。そのばあい、商店への卸売価格はもちろんのこと、小売価格もしばしば規制されて消費者にたいする独占価格の支配をつらぬく。小売商業は仕入価格と小売価格を、独占的な産業企業によって規制されるから、企業収益は独占資本のきめた仕入価格と小売価格の差額以外には求めることができなくなる。これを小売商業の「手数料商人」化といっている。この時代になお労働者協同組合の商業的な企業経営が残っているとすると、「手数料商人」化して独占的な産業企業の支配の系列下におかれることは、この協同組合も例外ではない。

独占資本主義の時代には、銀行の指導のもとに銀行と産業が結びつき、産業が商業を支配する体制が作りだされる。そしてその産業じたいが巨大銀行によって、金融面から支配されているから、金融資本主義の時代ともよばれる。金融資本主義の時代になると、個別企業の企業経営に変化が生ずる。企業経営が調達する資本は、生産が大規模になるにつれて大量のものとなり、株式、社債および借入金といった各種の形態で調達されるようになる。この資本調達にみあった資本の供給では、個人の株式資本家に替って、銀行がしだいに主役の地位をしめ、社債引受けや貸付金などではもっぱら銀行が主役を演ずるようになる。こうして産業資金調達の「社会化」が進行する。半面、産業企業の大規模化にともなって企業管理が複雑性をまし、生産技術の高度化にともなって技術がいっそう専門的に分化する。この企業における管理と技術の変化は、株式資本家であることに

よって企業資本家となり、企業の管理と技術の指導を掌握するような経営組織を新たにする必要を生む。こうして企業の管理と生産技術は、労働者階級のなかから生まれた文化的知識的分子を雇用し、それにゆだねられるようになる。そして「資本家のいない資本制企業」すら生まれでてくる。つまり、資本の労働搾取と利潤追求の魂を体現する資本家に替って、労働者階級から生まれた文化的知識的分子にその魂を注入し、それらの文化的知識的分子を雇用して、企業経営をゆだねる方式が、しだいに重要性をましてくる。そこでは企業のなかで、労働者階級を支配する、資本の権力機構としての経営管理機構の役割が、従来にまして重要なものとなる。そして、企業の経営管理機構をめぐる資本と労働者の階級的な関係を、人間関係一般として紛飾しようとする「経営組織」の理論が、ある意味では現実性を獲得する。なぜならば、企業の管理層の多くと従業員のすべてが、同じ労働者階級にぞくするからである。しかしつぎのことを重視しないわけにはいかない。労働者階級のなかの文化的知識的層にぞくする人びとが資本制企業の管理層に雇用されて配置されたのは、資本の労働者階級にたいする支配は、つねに労働者階級のこれらの人びとの協力なしにはおこなわれ難いからである。そして労働者のなかの文化的知識的層と肉体労働者層とは、それじたいは労働者階級の内部の矛盾の基礎をなすものであるが、文化的知識的層が資本制企業の管理者層に編入されることによって、資本家と労働者の階級的な敵対的性質の矛盾に転化したのである。しかし、この労働者のなかの文化的知識的層の人びとは、生産手段の所有から排除されたところの、労働者階級の構成員であるために、これらの層の人びとに資本制企業の管理をゆだねるについては、資本の労働者にたいする権力的な支配機構としての経営管理機構は、すぐれて重要な意味をもつのである。労働者階級出身の文化的知識的分子に、資本制企業の管理をゆだね、それらの人びとが資本の支配に貢献することに忠実であることを強制し保証するものは、資本の労働搾取と利潤追求の魂を体現した経営管理機構の外にはない。その半面、資本制企業の管理が、こうした経営管理機構のもとであるにせよ、労働者階級の特定の層であ

る専門家にゆだねられるようになったことは、資本主義の決定的な弱点を露呈したものであり、労働者階級が企業を管理し、社会を運営しうる能力を十分に身につけるようになったことを証明するものである。独占資本主義の時代の企業経営は、このような歴史的な特徴をもっている。

協同組合の企業経営的側面の強化

よく知られているように、協同組合は労働者階級の一つの組織形態であり、その組合員である労働者の生活用品購入上の困惑を処理するための事業をおこなうものである。そして事業にかかわる業務を執行する便宜にもとづいて、企業経営の関係が成立し、従業員を雇用して経営組織を編成する。企業経営の関係が成立するにおよんで、組合員の指導者は企業の管理者の役割を兼ねるようになる。ここで労働者は組合員と指導者＝管理者および従業員という階級内部の分業的な性質の三つの立場に分かれる。この三つの立場に区分された労働者のなかで、組合員としての労働者の組織が基本をなすことは、協同組合組織の本質にてらして当然のことである。そして労働者が協同組合を労働者階級の一つの組織形態としてみなすことができるのは、協同組合としておこなう事業が、労働者の生活用品購入上の困惑を処理することができ、そのような役割が労働者の生活にとって何らかの積極的な意義をもっていることを条件としている。このような条件が消え去ると、労働者は協同組合について積極的な役割をみいだすことができなくなり、組合員組織は弛緩と後退の時期をむかえるようになる。

独占資本主義の時代になると、協同組合はさまざまな方面から変化をはじめ。すでにのべたように、独占資本主義の時代は金融資本主義ともよばれる資本主義の新しい歴史的段階である。金融資本は、産業のあらゆる部門を支配し、商業を支配し、そして国家権力と癒着して、国家をかたちづくる軍隊、官僚機構、議会などをつうじて、社会のすべての住民を支配するようになる。金融資本は産業の分野においては独占企業の生産した商品の独占価格がもたらす独占利潤のなかからぼう大な利子を吸い上げる。そしてこの独占価格を基礎にした価格体系は、卸売価格から小売価格にま

でおよび、価格はつりあげられた水準で硬着状態をしめすようになる。かつて自由競争の資本主義の時代において、産業企業に比べて、なおある程度の匹敵する資本力をもって、独自の商業投機をおこない、投機のなかから商業利潤を得ていた商業企業は、巨大産業資本の規制のもとにおかれた卸売価格と小売価格の差額部分を企業収益としてうけとる「手数料商人」に変化する。かつておこなわれた商業投機がつくりだした、小売価格の地域的格差や时期的な変動は弱まり、つりあげられた水準で硬着し、労働者の生活を圧迫する。協同組合は、それが独自の役割をはたした課題である、労働者の生活用品の小売価格の格差と変動が弱まるにつれて、協同組合的活動の根拠を失いに失なうようになる。協同組合がもし組合員である労働者の組織運動としての性格を維持して、労働者の生活上の困難を解決しようとするならば、労働者の生活を圧迫する主たる原因をなす、つりあげら水準で硬着した独占価格そのものと斗争しなければならぬ。しかし独占資本の支配は、その一つの面として独占価格に現われたとしても、支配の全体は産業と商業にたいする金融的支配、国家機構のあらゆる要素、文化、教育、イデオロギーの分野をふくめているのであるから、独占価格にたいする斗争という方法をもってしては、独占価格のひき下げという一つの問題も解決しえない。ここに労働者協同組合の独占資本主義の時代における歴史的な限界がある。

独占資本主義の時代は、「資本主義の最高の発展段階」であるとよばれる。つまり、資本主義がこれから先に進むべき道を失なうにいたった時代の資本主義である。そして資本主義のつぎに生まれてくる社会主義社会を、りっぱに運営する能力を、労働者階級が身につけるようになった時代の資本主義である。この独占資本主義の時代になると、労働者階級は一人一人の労働者の生活の向上と文化的向上を、政治権力の斗争に勝利し、社会主義社会をうちたてることによって達成するための歩みを現実的に開始する。協同組合運動は、かつての歴史的時代においても、労働者運動の一部分であったとしても、主要な中心的な部分であったことはなかった。独占資本主義の時代においては、労働者運動にしめる協同組合の運動の地位

は、その政治斗争の運動に比べて、ますます小さな部分をしめる地位におかれる。時としては、協同組合は労働者を政治斗争の主流から外し、政治斗争の戦力を弱めるために、資本家階級から送りこまれた「トロイの馬」として、改良主義の役割をはたすこともある。

こうして協同組合が労働者組織としての性格を弱めるにつれて、協同組合の内部では、企業経営の関係が主たる地位をしめるようになる。労働者組織が弱められ、企業経営の側面が強化された協同組合は、協同組合の名称のままで、その実質は一般の資本制企業に近づいてゆく。こうした実質をそなえるようになった協同組合的企業は、社会的には巨大独占企業が生産した労働者むけの生活用品の、仕入れと小売りを営む商業企業であり、独占価格をつうじて独占利潤を巨大独占企業にもたらす業務を分担する企業である。この協同組合の経営組織における管理者は、その選任が形式的と組合員の総意によっておこなわれたとしても、労働者運動の指導者としての性格を失なった、実質的に独占商業の小売企業の経営管理者の地位におちいったものである。そしてこれらの管理者と雇用された労働者のあいだの関係は、すでに労働者集団の内部における分業の関係とはいえない。協同組合の経営組織の管理者が、独占商品

あ と が き

小論はもともと1966年当時、協同組合経営研究所に在職したときに執筆したものである。この時期にはわで国の農協は、「資本家のいない資本主義企業」としての性質を色濃くしていた。単位農協の合併による大規模農協の出現、都市近郊における農地売却代金の貯金吸収によって肥大した信用組合化の傾向は農民との組織上の連がりを断ちきり、協同組合形態をとった資本制企業としての進化をしめすものであった。

この傾向は農協の財務関係にも現われた。自己資本にしめる出資金の比重の低下、つまり利潤の内部留保による資本蓄積の進行であり、そしてその自己資本の能力をはるかに上まわった、ぼう大な固定資産の取得、つまり累増する投資による事業量の拡大と利潤の追求であった。これらは資本

の流通にかかわる業務の管理者という機能を一義的にはたすようになったことによって、その管理者と従業員の関係は、事実上、資本と労働者の階級的な敵対関係に転化したのである。この変転は、一般資本制企業における、労働者出身の管理者と労働者の関係と、同じ性質のものである。協同組合の経営組織における、管理者と従業員の関係が、階級的な敵対の性質をおびるようになるにつれて、その経営組織は労働者階級の内部における労働者の人間関係を現わす一つの形態ではなくなり、資本の労働者階級にたいする権力的支配を保証する経営管理機構そのものに転化するのである。そのような性質の経営組織は、協同組合の名目上の主体である組合員とその組織が、業務の面で介入することを排除し、組合員と明瞭な一線を画し、管理者の従業員にたいする支配の関係を純粹に現わすものとして、編成されるようになるだろう。このような状態にたった協同組合の経営組織においては、一般の資本制企業における管理の諸原則が、修正なしにほぼそのままのかたちで通用されるであろう。今日、国際協同組合同盟があらためて提起した「協同組合の原則」（1966年ウィーン大会で採択）は、このような意味において、資本主義社会の多くの協同組合によって受け入れられる可能性があるといえる。 一完一

主義社会において、協同組合がたどる道の一つ、すなわち「資本家のいない資本主義企業」の道の標識をしめしている。

このような傾向は、農協の経営と経営組織においても顕著であった。組合員の組織集団としての性質が弱まり、組合員から遊離した企業経営組織としての特徴が表面に出た。この問題については、私の1960年頃から関心をもちはじめ、福岡、新潟、山口などの諸県の単位農協や県連合会の実態調査を基礎にして、いくつかの文章を書いた。一部のもが『協同組合経営研究月報』に掲載されている。小論はそうした諸研究を要約し、いくつかの理論化を試みみたものである。執筆後十数年をへた文章であるが、そのまま印刷に付した（1979年10月）。