

現代協同組合論考(1)

第1章 協同組合と経営

菅 沼 正 久

(1) 現代の協同組合観

協同組合とは何か こんな問いかけがなされたら、どんな答えがでてくるだろうか。また、組合員にむかって、「あなたは協同組合をどういうものとして考えていますか」と問いかけたら、どんな答えがでてくるであろうか。こういう質問の仕方は人によっては怒って、答えてくれないかも知れない。また、好人物の人は、答えようと思つてつとめるのだが、なかなかうまい言葉がみいだせなくて、困った顔を見せるかも知れない。日本の協同組合のなかで量の面で代表的な農協について、1958年に総理府がこの質問に似た項目で、世論調査をしたことがある。つまり「農協の必要性について」の質問をした。そうしたら「どうしても必要である」という答えが50%しかなかった。そして「あった方がよい」が37%、「あってもなくてもよい」が11%、「いらない」が1%であった。また組合員が農協についていただいている親近感を問いかけたら「じぶんたちのものだと思う」が71%、「銀行や商人などと同じと思う」が14%であった。また「分らない」が15%をしめていた(内閣総理大臣官房審議室・農林省農業協同組合部編『農民は農協をこうみている』)

この世論調査の結果から、どういう判断をみちびきだすかは、人によってまちまちだと思ふ。そういう人さまさまの意見の一つとして、いまの日本の農協は農家の人の半分から、なくてはならない存在としてみられていると、私は判断する。そうすると、農協は「じぶんたちのもの」とみる人

が70%もいることと、半数の人が「どうしても必要」といっていることと、どうつなぎあわせて考えるかが問題となる。それはこうも考えられる。農協はじぶんたちのものであるが、必ずしも「どうしても必要である」とは考えなくなった、そういう組合員もいる、ということであろう。また農協を「じぶんたちのもの」と答えた人の考え方のなかには農協に出資金をだし、貯金をし、肥料を買っているのは、まさに「じぶん」たちだけであって村のなかをみまわしてみても、「じぶん」たち以外に農協と関係しているのは誰もいない、だから「じぶんたちのもの」と答える以外には、ほかに云い方がないではないか、こんな思考があったかも知れない。とにかく分析を必要とする数字である。いずれにしても、「農協をもって、わが家となす」というぐあいには、すべての農協がなっているわけではない、といえるであろう。

農協とは何か。この問いかけにたいしては、しばしば「農協法」(第1条)のいう「農民の協同組織の発達を促進し、以て農業生産力の増進と農民の経済的社会的地位の向上を図り、併せて国民経済の発展を期する」ことをあげて、答えとするのにである。そしてそのことの限りでは、農協の全国連合会の人たちも、同じように考えているらしい。全国連合会の「有志職員」がまとめたレポートはつぎのようにのべている。「農協に対する組合員の期待というものは、肥料が高いとか手数料が多いとかいった形で表面にでてくる経済事業についての声だけにあるのではなく、むしろ組合員の経済を高めるためのより基本的な対策である営農改善活動にあるといわねばならない」(全国農

協中央会『農協の現状と問題点』1960年7月)。この良心的な意見のなかで、私が感じたことは、組合員のまとまりが、すなわち農協であるということではなくて、農協は組合員といちおう別物として、組合員に関係して、その農協が組合員にむかって、何かしてあげる、というニューアンスである。つまり農民が農協をどうこうする、焼くか煮るかして何とかする、というのではなく、農協が農民にむかって、何ごとかをしてあげる、そういう協同組合観が基礎になっているように思える。

こうした協同組合観を、ある人はきわめて正直に、つぎのようにのべている。「要するに今日の農協は、組合精神を称えるまえに、組合員の経済が目に見えてよくなる経営、つまりそれによって生産が増し所得がふえる経営がなされ、組合員を経済的魅力によってひっぱってゆくこと」である(岡山県農林部農政課『農業協同組合の近代化』1962年5月刊98頁)。この人の協同組合についての考え方は農民が「組合精神」を身につけて、じぶんで協同組合をつくり運営する状態を考えるのではなく、農家経営とはいちおう別物として、農協は農協なりに実力をたくわえて、「経済的魅力」あるものとして、農民を「ひっぱってゆく」というのである。そして、その「経済的魅力」なるものは、農協経営の「近代化」によってもたらされるといっている。

なん人かの人の意見を紹介したが、この人たちに共通した協同組合観は、協同組合は組合員の存在を前提としているが、協同組合と組合員とはとにかく別物である、という直観であろう。そうした直観の背景には、協同組合はひとつの経営体であって、それなりの貸借と損益の勘定をもっていて、農家経済とはっきりとした区別をもっているという現実がある。したがって、この経験的な事実にてらしてみるかぎりでは、以上の人びとの協同組合観は現実的であり、けっしてまちがっていない。しかし、それは現実の協同組合にてらしてみたかぎりでのことであって、もしかりに現実そのものが検討を要するということになると話はまったくちがってくる。このあたりに、問題のかぎがひそんでいるように思われる。

協同組合と経営 こうした問題をひろく考えることは、本稿のぜんたいがとりくむ課題であるが、ここで糸口のひとつをみいだしておくことにしよう。まず農協を例にあげると、日本の農協は「総合農協」として、信用事業を中心として、購買事業、販売事業、共済事業および指導事業を営んでいる。そして「農協法」の規定(第10条の第3項)にしたがって、信用事業と共済事業は出資農協だけが営なむことができる、という法律の拘束のもとにある。信用事業が中心となっていて、信用事業を営なむことによって、販売事業や購買事業がうまく営なむことができるのであるから、その信用事業は出資農協だけに許されるということは、いまのやり方がつづくかぎり、農協はどうしても出資農協でないとまずいことになる。例えば、販売事業の中心になっている、政府の食糧集荷の代行という仕事も、予約前渡金や米代金の受払いは、信用事業と密接に関係している。また購買事業においても、農業機械の供給は、農業機械導入資金の貸付けと、生活資材の供給は当座貸越制と関係しているから、信用事業の営なみを前提にしている。その信用事業が出資農協に限られて許されているから、いやでも出資農協でなくてはならない。

こうした事業の中心のおき方、事業のやり方はなにも戦後の農協にはじまったことではない。戦前の産業組合の時代からそうなのだ。1900年に「産業組合法」が公布、施行された当時は、信用組合、購買組合というぐあいに、単営組合であった。それが1902年の第一次法改正のときに、信用組合が、購買販売事業などを兼営することが認められ、総合組合への第一歩がしるされた。しかし総合組合が本格的になるのは、産業組合中央金庫や旧全購連が成立し(1923年)旧全販連が成立した(1931年)のちである。1932年4月に大阪府で開かれた第28回全国産組大会は「産組拡充5カ年計画樹立にかんする提案」を可決したが、この提案のなかに「農村産業組合は4種(信用、販売、購買、利用)の事業を営なむこと」、つまり4種兼営の組合としてまとめることが入っていた。産業組合の拡張期(1932—37年)に、総合組合のかたちがととのった。農村産業組合の事業運営のやり方が、総合組合としての体裁をととのえるにつ

いては、連合会との関係が無視できない。すでに成立していた産組中金、旧全購連、旧全販連は、それぞれの連合会経営を充実させるためにも、農村産業組合を連合会の末端組織とみなし、信用事業を中心にした、ひとまとまりの事業を、農村産業組合が営むことを必要としていた。

私の考えでは、協同組合の事業は組合員が解決をもとめる万般のことにおよぶものであって、信用事業や購買事業や販売事業に限定される理由は少しもない。そうであるにもかかわらず、拡張期において、産業組合が信用事業や販売事業、購買事業に限定したのは、当時の産業組合の指導者たちの協同組合観に影響されたからであろう。その指導者の一人である千石興太郎がのべた、つぎの話が参考になる。

すなわち、資本主義が大衆の福利を、生産と消費の両面にわたって阻害しているのを、それに代えて、相互協同の経済制度である産業組合をつくり、産業組合による経済生活の統制を実現しようとするものである。そしてその実現に努めるのが産業組合運動である。そして資本主義の経済にたいしては、経済的に無力な大衆が、自己を防衛するために、相互に団結する一種の自治機関である。資本主義の経済組織は、大衆の経済生活のために利用することのできないものであるから、大衆は自分たちのために利用することのできる経済組織をもたなくてはならない。それが産業組合主義の経済組織である（「産業組合主義論」1928年12月）。

ここで千石が、大衆が利用することのできない資本主義の経済組織といっているのは、銀行や商店をさしている。つまり銀行は大衆が金を借りについても、金を貸してくれない。肥料屋から肥料を買えば、商業利潤をふくめた価格で利益をとられる。いずれも大衆が利用しやすいものではない。そこで、大衆だけを相手に営業する経済組織である産業組合をつくろう、というわけである。そこで注意しなくてはならないことは、千石のような考え方にたつと、協同組合は経済上の取引を営むものだという限定に、はじめからおちいってしまうことであろう。しかもその協同組合は、組合員から出資金を拠出させて、その出資金で施設を取得したり、人を雇用したりするところの企業

経営の側面をもつものであるということになってしまふ。日本の産業組合は、その指導者と農林官僚の思想の影響をこうむって、はじめから企業経営の側面をもつものとして出発した。そして戦後の農協は、その経験的事実を継承し、そのうえ農協法の規制をうけて、企業経営の側面をよりつよく露出させながら、出発した。そのために、協同組合というものは、単なる事業をおこなう団体ではなくて、出資金をもち、施設をもち、財務上の計算をおこなうところの企業経営体であるという「常識」がいつのまにかひろがっている。

このことは農協だけではない。農協にくらべて、官僚の介入の度合いが低く、その意味では「民主的」であるといわれている生活協同組合においても、大きなちがいはない。日本生活協同組合連合会が、創立15周年を記念してひらいた研究討論集会(1967年2月)のある報告者は、「生協運動はその発足の時から、消費者が生活を守るために自主的に組織した抵抗の運動なのである」としたうえで、つぎのようにのべている。

「組合員の存在、それを基礎にして経営を考えることの重要性はつねに主張され、その教育も説かれているが、ただそれだけでは具体的に組合員を経営に結合させることは困難である……」。

またスーパー方式を採用したり、経営が大規模化していくと、とかく組合業務と組合員の関係が遊離していくといわれ、ICA（国際協同組合同盟）の場でもよくこのことが論議になり、その都度、教育の重要性が説かれているが、末端の組合員を具体的に組織して教育しなければ十分な効果はあがらないであろう」（中林貞男「ロッチデール原則の現代的意義」日協連『生協運動の基本原則とその実践的展開』所収）。

農協のばあいとくらべて、いっそう正直に心情を吐露している話であるが、協同組合が「経営」の側面をもつこと、をあたかも自明のこととしているかぎりでは、農協の指導者と変らない。そして、経営を組合員に結びつけるという考え方ではなく、「具体的に組合員を経営に結合させること」を主張する点では、農協の指導者にくらべて、けっしてひけをとるものではない。

このように農協も生協も、その職業的な指導者たちの頭脳のなかでは、協同組合は組合員がその

「生活を守るために自主的に組織した抵抗の運動なのである」ことと、事業を営なみ、経営の側面をもち、経営計算に拘束されることとは、「平和共存」しているようである。しかし、私にとっては協同組合が「組合員の運動の組織」であり、そして経営の側面をもつことは、説明を要することである。経験的に知りえた事実がどうであろうとそれにこだわらずに説明を要することであると思う。

協同組合の経営合理化 生協といわず、農協といわず、いずれの協同組合においても、経営の関係があることに誰も疑問をもつことがないのと同じくらいに、協同組合において経営を「合理化」することに、あまり深い疑問が提出されていない。農協を例にとると、経営の合理化の問題は、連合会の整備促進のときに正式にだされた。そのまへの単位農協の再建整備のときには、「経営の改善」という表現がもちいられて、それは貯蓄の増強による経営資金の自賄い、資金の計画的運営予約申込制、「系統」全利用、収入の増加と経費の節減、監査制度の制定を内容としておこなわれた（農協経営対策中央協議会「不振農協整備再建指導要領」1950年8月3日）。

これが連合会の整備促進のときには、「経営の合理化」という表現がもちいられるようになった。そこで強調されたことは、いままでに累積された欠損の補てん策としての「合理化」であって例えばつぎのようなことがいわれた。欠損を補てんする「第一の財源は、特段の経営合理化によるものである。従来、明かに無駄であったものをなくして、正常な経営にするとといった程度の合理化は、当り前のことであるからこれには入らない。特段の合理化というのは、そういう程度をこえた会議費、接待費などの徹底的圧縮、出資報奨金および非常勤役員の報酬の廃止、冗員の整理、機構および事務組織の改善等による経費の節減をいうのである」（「事業連整備促進における組合の役割」1954年3月、全国農協中央会『事業連の整備促進資料集』1955年3月刊所収）。

つぎに農林省のいわゆる「農協問題研究会」はその一年間の研究を要約した「農協問題の検討結果要旨」（1966年7月18日）において、つぎの

見解を明らかにした。すなわち「単位農協の規模拡大に即応して単位農協および連合会の運営の合理化を図るとともに、系統組織全体についても、その合理化を図る必要がある」。ここでは運営の合理化という表現が用いられているから、経営の合理化をふくめて、もっと広範囲のものを指していると理解される。

ところで資本主義の営利企業、つまり利潤追及の一般企業において、普通に云われている「経営の合理化」は、いったいどんな意味で使われ、どんなふうに行われているのであろうか。利潤を取得することはあっても、利潤のあがる事業を選んで、そういうふうな利潤を追及することをしないたてまえの協同組合においても、同じような内容で「経営の合理化」がおこなわれるのであろうか。一般にいわれている「経営の合理化」は、投下資本あたりについて、望みうる最大の利潤を取得することを目標としている。そのためには主としてつぎの三つのことが考えられる。第一には資本をどんな事業に投下するかである。社会的には秩序と風俗の面で避けなくてはならない事業、例えば攻撃用の兵器の製造事業から、パチンコ営業までが、何のためらいもなく、資本投下の相手に選ばれるのである。とにかく最高の利潤率を目標にして資本が投下され、利潤率の低い事業や事業所は、それが国民生活に必要なものであっても、廃業することになる。こうして、資本を投下する対象がきまると、第二にはその事業を営なむ場所が問題になる。はじめに選ばれた事業をもって、もっとも高い資本回転率を実現するには、場所が問題になる。つまり、より多い顧客が密集して、事業量が最高に確保されること、そしてその事業を遂行するにあたって、最も少ない費用ですむこと、これが場所を選ぶべき基準となるであろう。ところでいずれの資本の持ち主も、こうした種類の事業を選び、こうした要件をそなえた事業の場所を選ぶのであるから、そこではそれぞれの資本もち主のあいだで、激しい競争がおこなわれる。その競争における優劣は、事業の種類と場所が同じであるから、もっぱら企業内部の事情によってきまってしまう。そこで、第三には、企業の管理が問題となるであろう。つまり、企業の固定資産と運転資金および管理費用の最大限の運用を

実現することによって、競争の優劣がきまってしまう。このばあい、社会的、道徳的にみて冗費のようにみえても、一定の費用支出（資本投下）が事業量を最大にし、その事業量が利潤量をもたらすものであるかぎりには、資本にとってはけっして冗費ではないのである。営利性企業の「経営の事理化」は、おおむね以上の三つのことを基準にして実行される。だから、営利性企業においては、社会的・道徳的な意味での「節約」は、「合理化」の必須の要件では少しもないといえる。ちなみに「節約」が企業経営の最高にして必須の要件となるのは、社会主義企業においてであることをつけ加えておこう。

資本主義社会の協同組合は、けっして社会主義企業ではなく、資本主義企業の一つの経営形態であるにすぎない。だから、資本主義社会において協同組合がいったん企業経営の側面を発生させると、協同組合は組合員が「生活を守るために自主的に組織した抵抗の運動」というけれど、その抵抗の相手である資本主義の企業経営のやり方によってほんろうさせられることはさげがたい。しかし、そのばあい、営利性企業の原則である「経営の合理化」に極力「抵抗」することは可能である。そのばあい、協同組合の企業経営の面での「抵抗」のより所はなにかというところ、それは節約だと思ふ。なぜかというところ、協同組合においては、どの事業を選ぶか、どこに事業所を設けるか、ということ、企業経営の都合でできるのではなくて、組合員の都合でできるからである。つまり、協同組合の取得する売買差益（のかたちをとった利潤）を、協同組合が選ぶことができず、組合員がきめた事業の種類と場所によってきまってくる売買差益を与えられたものとしてうけとり、その差益の範囲のなかで、その事業を営なむに必要な費用を支出する以外には方法がない。だから費用支出（資本投下）をいやでもおうでも節約しないわけにはいかない。この意味で、協同組合の企業経営のたてまえは、「節約」であって、けっして「経営の合理化」ではない。このことをはっきりさせて、いまはびこりつつある「経営の合理化」の思潮に「抵抗」することが大切である。

経営管理機構の整備 協同組合の「経営」や「

経営の合理化」ということが、あまり条件もつけないで云われている風潮のなかで、「経営管理機構の整備」とか、「経営管理組織の近代化」とかいうことも云われている。これも現代の協同組合観をしめす一つの面であろう。

例えば、全国農協中央会がきめた「単協合併の方針について」の決定（1963年7月23日）にはこんな説明がある。合併農協の「経営について」の項は、人材の確保、労務改善、事業推進の専門化と業務、事務の集中、業務基準、財務基準および内部報告制の設定という四つのことを内容にして、そのなかで「管理機構を簡素化し、組合長のもとに専門業務を分担する常務理事または参事をおくことが適当である」とのべている。そしてこの「管理機構」をつうじて、推進職能、業務職能および事務職能の3つの職能がはたされるというわけである。

また、大分県庁がきめた「大規模農協経営基準」（1964年）は、「分権管理組織を中心に、経営管理組織を近代化すること」を強調し、「ライン・アンド・スタッフ組織（参謀部制直系組織）を完成すること」などとのべている。いうところによると、農業の業種に対応してつくられる「職能組織の場合に分権化をとると、トップが調整事務から解放されて重要な問題に対処でき、正確で迅速な決定ができる。職員に責任ができるので、経営に迫力が生ずる。創意と自信にみちた経営者を養成できる」。

合併して事業場所が分散しているばあい、「管理機構」をしっかりとかため、また適切な「分権機構」をつくることは、いたって当然のことにように思える。その意味で農協の運営を「管理機構」をつうじておこなうことは、いまでは常識になっているといっている。しかし、このことに疑問がないわけではない。まず、「管理機構」をいかにしっかりとつくって見たところで、協同組合の仕事がはたしてうまくできるだろうか。協同組合が営利性の企業とちがうのは、企業経営の一面をもっている、その本体が組合員の集団組織だからである。そうした協同組合においては、役員であろうと、職員であろうと、組合員であろうと、農民なり労働者なりの組織としての運動のなかに生きているはずである。ところが営利性の企業に

において、その企業経営がいうところの「管理機構」をつうじてしかおこなえないのは、雇用された労働者にたいして、雇われ人以上の積極性を期待することができないからである。なぜならば、いかに雇われ人である労働者が積極的に仕事をして、多くの利潤をあげても、その利潤は資本家のポケットに収められて、その労働者のものにならない。こうした資本制機構のもとでは、経営の「管理機構」、つまり労働者の労働を監督する機構だけがものをいう。そうした営利企業と協同組合を同一に論じ、「管理機構」をつうじて、仕事をすすめるようにするにいたったのは、協同組合じたいが、営利性企業と同一に論じられてもよい内容をもつようになったからではあるまいか。こうした邪推を試してみたい。

第二の疑問は、協同組合が「抵抗」の組織であれ何であれ、組合員大衆のものである以上は、その組合員じしんが協同組合を運営する可能性をなくしてしまうような、「管理機構」をつくりだすことは、まずいのではないか。さいきんの農協がやろうとしている「管理機構」は、たいていのばあい、組合員を協同組合の運営からしめだして、そのあとで職業的な役員が職員を雇用して、運営する、こんな考え方にたっているように思える。

第三には、雇用された職員にたいして、組合員大衆の組織運動の補助者としての自覚をもとめ、組合員といっしょになって、協同組合の運動をやろうではないか、という期待をかけていないように思える。私の考えでは、協同組合が少なくとも営利性企業に対抗して、組合員とともに組合員のために何がしかの仕事をしようと思っているならば、その職員は営利性企業に雇用された労働者と同じではないと思う。もしかりに協同組合が、その職員にたいして、営利性企業の雇用労働者以上の質を期待しないか、あるいは期待することができなくなったとするならば、それは協同組合が営利性の企業に近く変ったか、あるいは少なくとも営利性企業に対抗するのを放棄してしまったのか、いずれかに原因があると思う。もちろん、協同組合はどんなときでも地域的あるいは事業的に関係する営利性企業と対抗する。問題は対抗の仕方にある。営利性企業が相互に「商売仇」として対抗することもある。また営利性企業の根っこに

ある資本主義そのものと対抗するような対抗の仕方もある。いまここで、協同組合が「営利性企業に対抗するのを放棄してしまったのか」というのはもちろん後者の意味においてである。

協同組合の役員と経営者 ある会合で、私は日本生活協同組合連合会の幹部の一人から、「協同組合の理事は、経営者として徹底すべきである。職員にたいしては、雇われ労働者であること以上に期待しない。こちらも経営者として、経営採算に徹底する」という意見をきいたことがある。

こういう意見は、農協でもしばしばきくことができる。全国農協中央会が明らかにした『合併大規模農協運営についての考え方』（1965年3月）は、理事の責任をつぎのようきだめ、その責任をはたすために努力することをもてている。それによると農協の理事には、「農協という一つの組織体と外部の関係における社会的責任」があり、また「組織体内部におけるトップマネジメントとしての責任」がある。ここで興味深いことには、「農協という一つの組織体」といわれる組織体は、「組合員によって組織された組織体」という経歴をもつが、何よりもまず「経営体」として実際に存在するように理解されていることである。

だから、組合員や農業についての配慮は、「組織体内部」のことではなく、「理事の社会的責任」にかかわるものとされている。ちなみに、「理事の社会的責任」は、(1)農業生産力増進にたいする農協としての積極的対応、(2)各事業の社会的機構としての機能の充実、(3)農協所得の公正な分配（農協の得た利益を役員と職員と組合員に分けることらしい—引用者）、(4)人材の確保、この四項目である。農協と組合員の間を、私的な内部問題としてではなく、農協の対社会の関係になぞらえるような位置づけを試みしたのは、この種の「考え方」としては大胆である。

その大胆さは、農協の内部（社会にたいする反語としての内部）における、理事の役割を、トップ・マネージャー（最高管理者）に限定するところにもみられる。そのトップ・マネージャーとしての理事の職責は、(1)長期経営計画の樹立、(2)事業方針の明示、(3)内部組織の確立、(4)職員にたいする教育・訓練の実施、この4項目にあるとされ

る。

以上の『考え方』は、協同組合における役員と理事と経営者の三つの概念を混同し、すべて経営者の概念の枠のなかにおさめてしまうものであろう。こうした『考え方』は、現実には農協がもっている、組織体の面、事業体の面、経営体の面、三つの面をすべて経営体におさめこんでしまっ、農協すなわち経営採算企業とみなすのと、同じ系列の思考方法である。農協の理事の役割を経営者としてのそれにおさめこんでしまうのは、農協を経営採算企業とみなす考え方から必然的に生ずる結果だといっている。

協同組合の組合員にたいする奉仕 協同組合の本来の役割が、労働者や農民の生産と生活をまもる組織的な運動であることは、いちおう自明のこととされている。しかし、さいきんの傾向としてそうした組織運動の面よりも、事業と経営の面が強調されるようになってきていることは、すでに指摘した。しかしその大勢ともいえる傾向のなかで、協同組合の「目的は、いうまでもなく組合員への最大奉仕ということ」であるという反省がなされるようにもなった。この反省的な考察は、現状ではたいへん貴重なことと思える。

そこで、協同組合の目的を、協同組合の組合員にたいする最大の奉仕にあると、強調する人の意見を傾聴し、検討しよう。一つの意見を紹介する。

「協同組合が、その構成員たちの自発的な意思によってはじめて成立することは、改めていうまでもない。したがって、奉仕性は協同組合を営利企業と区別する本質的な経営目的であるにもかかわらず、ロッチデール公正開拓者組合など、端緒的な協同組合の原則には「最大奉仕」という言葉は見当らない。

それは組合員の積極的な組合設立、利用の意識の中にある、いわば自助共栄と同義語に過ぎないからである。……奉仕性は、本来このように自明の不文律としての『観念』的性格をもっている。

さらにこの観念は、協同組合が経営体として整備され、多数の利用者、経営者と従業員の分化、多額の資本と施設というような属性をそなえてく

るにつれて、運営に際しての統一的な『倫理規範』的性格に転化してゆく。……

奉仕性は協同組合における理念的な存在であると同時に、協同組合だけがもつ内部構造、運営の仕組みとも、密接に結びついている」（坂本敬「農協奉仕性の測定」『協同組合経営研究月報』1967年3月号52頁）。

協同組合における「奉仕」の問題を、一つには「自明の不文律としての『観念』的性格」のものとしてとらえ、二つには経営体として整備された協同組合の「運営に際しての統一的な『倫理的規範』的性格」のものとしてとらえる方法は、すぐれた着想だと思う。この理解の方法がすぐれているのは、協同組合が「組織運動としての側面」をもっていて、「経営体として整備され、多数の利用者、経営者と従業員の分化、多額の資本と施設というような属性をそなえてくるにつれて」もなお組織運動としての性格を基礎にもっている、ということを確認しているところにある。

そうであるけれども、はたして「最大奉仕」ということが、協同組合のすべての発展段階を貫ぬく原則であるかどうかには、検討の余地がありはしないか。ロッチデール組合において、その「協同組合の原則には「最大奉仕」という言葉は見当らない」のは、その組合員にとって、「奉仕」がはたして「自明の不文律」であったためであろうか。私はそうは考えない。ロッチデール組合や、わが国の部落実行組合や小人数の共同経営などにおいて、「奉仕」という言葉や概念が見当らないのは、それが「自明の不文律」だからではないと思う。これらの協同組合においては、協同組合のすべての営なみを、組合員じしんがおこなっており、組合員以外の第三者の登場はみられない。そして、組合長や役員は一般の組合員と同じように労働者として社会的な立場は共通しており（ロッチデール組合のばあい）、また農民として農業生産労働に共通の基礎をもっている（部落実行組合などのばあい）。したがってこれらの協同組合においては、中華人民共和国の農村購販協同組合で提唱された「自願互利」、つまり組合員の自発性を尊重し、その自発性を基礎にして、組合員相互の利益をはかるやり方が、ある程度まで実現されている。つまり、これらの協同組合においては、組

合は組合員たち（複数）であり、その組合とある個人の組合員（単数）との関係は、組合員の相互の関係である。だから組合と組合員の関係は、みんなとわたしの関係であり、そのみんなの一人がわたしなのであって、あるわたしと、他のわたしの関係は、「自願互利」の方法で結ばれている。

しかし、協同組合が経営体のかたちをとるようになると事情が変わってくる。組合長は農業労働や工場労働から離脱し、組合長の収入の源泉は、商品売買の差益利潤にもとめられるようになり、一般の組合員とくらべて、社会的な立場を異にするようになる。また組合経営は、組合員の農家経営や家計とは別なものとなる。そうした状況のもとで、組合経営と組合員の農家経営や家計の関係を処理する考え方の一つとして、「奉仕」という理念がうまれてくる。つまり、奉仕は組合経営の理念の一つであって、経営体の関係が成立するにともなって、あらたに発生してくるものである。

協同組合を、組合員としての労働者や農民が大衆的につくり、誰か第三者に組合の運営を委任せずに、組合員じしんがみんなて運営するときには「奉仕」の関係はない。そして、組合運営が組合員以外の第三者、もしくは組合員から選ばれたが、組合経営者になることによって、組合員のみんなから区別され、組合員のみんなとはちがって収入源泉をもつようになった経営者にゆだねられるようになったときに、「奉仕」という考え方がうまれてくるのである。だから「奉仕」はすべての協同組合の一般原理ではなく、経営の関係を発生させてしまったような、ある特定の協同組合において、組合経営と、組合員の家計や農業経営との矛盾を処理する方法である、とみた方が適切のようである。

協同組合と流通合理化 この数年らい、われわれが経験したことであるが、従来、主として零細企業や中小企業が仕事をやってきていた食品加工や商業の面に、巨大資本企業が進出するようになった。びん缶詰などの食品加工には、日本の独占資本が積極的に資本を供給したり、系列企業を設立したりしているだけでなく、アメリカの帝国主義資本も進出してきた。また、商業の分野で

も私鉄資本がスーパー・マーケットをつくったり、名店街をつくったりして、商業企業への独占資本の進出がさかんである。

こうした従来、主として零細企業や中小企業が仕事をしてきた分野への内外独占資本の進出には二つの意味がある。一つは資本の高度蓄積がおこなわれて、資本の遊休部分がふえるようになった結果、独占資本にとっての未開拓の経済分野へ投資して、利潤をあげるという意味である。もう一つの意味は、零細メーカーや中小メーカーの商品流通にあわせてつくられていた、いままでの流通機構を改めて、巨大メーカーむきの流通機構をつくり、より少ない商業費用で、より多くの商品売りこみ、メーカーの利潤を高い水準に保つ、ということである。これを「流通革命」などと呼んでいる。

そこで協同組合にも変化が生じている。たとえば、スウェーデン消費組合では、従来の小型の商品販売所がしだいにセルフサービス制の店舗に改められ、1965年には従来の店舗の数が1945年の92%から13%に減少し、セルフサービス店舗が69%をしめるようになった。また、消費組合店舗の取扱商品も、いままでは食料品などの回転の速いものが中心であったが、いまでは百貨店となり、耐久消費財も重要な営業品目に加えられるようになった。それにともなって、全国同盟（KF）の設けた中央倉庫（現在、22カ所）に連なった販売所（3943カ所）という商品流通機構を中軸にして、消費組合の組織がつくられるという関係ができるようになった。すなわち、商品流通の合理性、つまり巨大メーカーが、より少ない費用で、より大量の商品を売りこみ、メーカー利潤を高く保つという必要におうじて、流通機構としての消費組合店舗が設けられ、その店舗にあわせて消費組合じたいが組織がえされるようになったため、組合が合併され、単位組合である消費同盟は1955年の681から1965年には338に減少した。現在消費同盟加入の組合員は130万といわれるから、単位組合の組合員規模は約4000人である。協同組合の組織関係が、組合員じしんの自主的な組織運動の要請によって一義的に基礎づけられないで、中央倉庫と販売所という商品流通の「合理性」によって影響されてきているのが特徴のようである。そし

いきんでは、販売所の商品仕入れ先について、中央倉庫からの仕入れだけにしぼり、系統全利用を制度化することが検討されるにいたった（モウリツツ・ボノウ「成長経済下における協同組合の意義と課題」『ツァイトシュリフト・フィール・ダス・ゲノッセンシャフトヴェゼン』1966年3号）。

スウェーデン消費組合におけるこうした傾向は日本の農協においても同様である。たとえば、1965年10月の全国農協中央会総合審議会で討論された「農協系統組織の整備方針について（案）」にもられた考え方がそれである。それによると農協の「事業は、その機動性と能率を最高に発揮し、目的に対する重点指向、活動分野の拡充、経営の安定を確保し得るよう調整し、系統内流通の効率化をはかる」ものである。具体的にいうと、「系統組織」は農協、県連合会および全国連合会の三段階制であるが、事業の「効率化」をはかるために、農協が直接に全国連合会と結びついたり県連合会が全国連合会を利用しないで独自に仕事をすますことである。そして将来は県連合会を廃止して、二段階制にするというものである。

この構想は否決されてしまったが、商品流通の「合理性」にてらして、農協の仕事のやり方を改めるといふ考え方までが消えてなくなったわけではない。同じ年の1965年6月に全購連が66年からの3カ年計画をして提唱した「暮らしを組合に組みあげる運動」がそれをしめている。この事業「運動」は、部落の生活購買会を基礎にして、生活用品を売りこむのと、農協の店舗購買との二本建てになっている。農協の店舗にむけての商品の供給は、全購連が県区域のM・C（マーケットセンター）をつうじて、県内ブロック別のM・S（マーケットステーション）に商品を生供給し、このM・Sが農協店舗をにぎるといふ、一種のチェーンストアの方式である。岩手県の一関地区で実行にうつされた例では、ブロックのM・Sが直接に部落の生活購買会に商品を生供給していて、農協は仕入れや保管などの流通業務から外され、単なる代金決済機構となっている。これを「一段配送」による流通の「合理化」と称している。

このようなやり方は、たしかに「系統内流通の効率化」であり、そして巨大メーカーの流通の「合理化」という要請にこたえるものである。そ

の理由を、購買品を例にとって考えよう。巨大メーカー商品の流通過程に、いくつもの段階があると、段階ごとの商業企業が差益利潤（マージン）をとり、その利潤総額がぼう大になったわりには、商品が大量に速やかに流れない。しかし、協同組合のような消費者を直接ににぎったものが、中間段階を少なくして、商品を大量に速く流してくれたら、巨大メーカーの商品は大量に売りさばかれ、中間の商業企業に支払われる差益利潤を少なくすまし、メーカー利潤を多く確保することができる。これが「流通の合理化」の本質であり、それをやろうとするのが、「流通革命」である。ところで日本の農協やスウェーデンの消費組合などの協同組合がやろうとする、「系統内流通の効率化」は、けっして独占資本や巨大メーカーに「奉仕」するために考えついたものではない。ここでは、前後の関係が逆になっている。すなわち、巨大メーカーはその商品を取扱う商業企業にたいして、いままでとくらべてより少ない幅の差益利潤しか与えないような独占価格の体系をつくりだしてしまう。これを協同組合の経営の立場から見ると、商品取扱いに要した費用を、十分にカバーできるような差益利潤を取得できないというふうに認識される。そこで協同組合の企業経営は、「系統内流通を効率化」すること、つまりいままでの「系統内」のある段階を省略し、その段階で取得されていた差益利潤を、他の段階の協同組合企業が配分することを考える。そして何とかして、費用支出にみあう分以上の差益利潤を取得するようにつとめるのである。このようなやり方は、巨大メーカーに高いメーカー利潤をとらせて、そのメーカーの製品を売りさばいてやることにつうずるのである。

そこにもう一つの問題が発生する。そのように「系統内流通を効率化」することによって、巨大メーカーも高いメーカー利潤で祝福され、協同組合の経営もうるおうようになる。しかし、協同組合は労働者や農民の「独占資本にたいする抵抗の組織運動」である。あるいはそこまで目的がかたまっていなくても、労働者や農民の運動組織である。企業経営はそうした協同組合の一つの側面ではない。したがって、協同組合の全国や県の機関および単位組合は、企業経営の必要性や巨大メ

メーカーにとっての「合理性」によって、その存廃がきまるのではない。もしそうしたことによって存廃がきまるとすれば、協同組合はすでに運動組織としてはぬけ殻になってしまったのであり、名まえは協同組合であっても、ほかの商業企業と変わるところがないものになってしまったということであろう。

ここまで話が煮つまってくると、こんな疑問が生じてくるであろう。「たしかに協同組合の組織のあり方を、企業経営の都合だけによってきめるのはおかしい。しかし、そうしなければ協同組合はやっていけないではないか。協同組合、とくにこのばあいは連合会がやっていけなくなったら、流通機構は巨大メーカーと商人によって独占されてしまって、組合員である労働者や農民にとって不利なことが多くなるのではないか」という疑問である。これはたいへん難かしい問題である。しかしよく考えてみよう。右をみても、左をみても資本主義社会の機構によっておおいづくされている状態のもとで、資本主義社会から利益をみいだすことのできない労働者や農民にとっては、資本主義制度は打倒する相手である。協同組合も労働者や農民のものであるかぎりには、資本主義制度を保持するためのお手つだいする義理はないはずだ。しかし、その協同組合が「経営体」の側面を身につけ、「経営」にひきまわされはじめたら、その協同組合は組合員である労働者や農民を、もはや運命をともにしなくなった状態に入りこんだ、ということである。それは協同組合運動にとっての泥沼でしかない。協同組合とくに協同組合運動にとって、「経営」はそのものとしてはまだ泥沼ではないが、泥沼への入り口であることは確かなことである。このことをよく見きわめて、協同組合の「経営」を考えよう。

(2) 協同組合の組織と事業

資本主義社会の協同組合 われわれが経験をつうじて知っているように、実際の資本主義社会は資本家階級と労働者階級の二つの階級だけで成りたっているものではない。中小企業もあれば、零細企業もあるし、農民もいる。農村では、農業資本家と農業労働者に分れて国もあるが、日本では

そういう分化があまり進まないうちに、工業に基礎をおいた資本家が、農業をいためつけてしまったので、いままでのところそのものずばりの農業資本家はうまれていない。しかし、農民のなかには富裕な農民と貧しい中下層農という分れかたをしている。

そして同じ資本家でも、銀行から金を借りて返済に苦しんでいる中小企業の資本家もあれば、大手メーカーといわれる産業資本家もいる。そして銀行や保険業の金融資本家が国の経済の動脈をにぎり、政治をにぎり、資本主義のための「公僕」としての官僚を使いこなしている。そして、資本家に雇われている労働者でも、高級の管理職についたり、技術陣に入りこんだりして、ほかの労働者を監督しているものもいる。また、女房に内職をさせて、ようやく家計を支えているような肉体労働者もいる。

また、資本家でも労働者でもない、教授、作家、芸術家、そしてジャーナリストといった文化をひとりじめすることによって、社会に地位をしめて、資本主義をまもるために、イデオロギーの領域で役割をはたしているグループもある。

だから現実の資本主義社会、はまったく複雑にできている。しかし、その複雑な資本主義社会をつらぬいているのは、やはり資本家階級と労働者階級の二つの階級の対立だと思う。したがって、資本主義社会を理論的に考察しようとしたら、二つの階級がつくっていて、資本家階級が支配している社会としてみることができる。そうすると、資本主義社会における協同組合は、資本家階級の協同組合ではなく、労働者階級の協同組合ということになる。なぜならば、資本家階級は支配階級であって、協同組合という組織によって、その生活をまもる必要を感じないからである。労働者階級だけが、一人一人が生活をまもろうとしたら、団結する必要をみいだすのである。労働者階級が団結して資本家階級の支配に対抗し、その支配をうち倒そうとする方法については、いろいろの人がいろいろのことを考えている。ある人は労働組合をつくって斗争するといっている。ある人は議会に多数の代表を送りこんで、法律の制定を労働者階級に有利にすることによって、資本主義を倒すといっている。しかし理論家は、資本家階級の

支配が、議会における法律の制定をつうじておこなわれるのは表面だけであって、実際は国家権力の本質をなしている、暴力としての軍隊や警察力によって支配しているのであるから、武装斗争で斗わなくては、資本主義をうち倒すことはできないといっている。いま、資本主義をいったんはうち倒したことのあつたソ連や東欧の一部の国をふくめて、14カ国で資本主義制度を倒したが、それはすべて武装斗争をつうじてやられたものである。また協同組合というものによつても、労働者階級が資本家階級に対抗し、資本主義の支配をうち倒すことができると考えた人もいる。しかし、協同組合によつて労働者階級が、資本主義の支配を倒した例はいままでのところない。

いずれにしても、労働組合や議会「斗争」や武装斗争や協同組合などは、資本家の階級支配にたいして、労働者階級が団結してことに当る点では共通している。そうすると、なぜ一人一人の労働者は、階級として結集し団結しなければならないのか、という疑問が生じてくる。このことは、つぎのように説明されている。資本主義社会は、資本家が生産手段を独占している社会である。労働者はじぶんとその家族の肉体を維持し、生存するのに必要な生活のかてを得ようとする、資本家に労働力を売って賃金を得る以外には方法がない。労働者が生活に不安を感じ、生活苦に悩む原因は、労働者がじぶんの生活に必要な生産物をつくりだす生産手段をもたないことにある。そこでその苦悩の原因である生産手段をもたない状態からぬけで、つまり生産手段を独占している資本家階級から、生産手段を奪いかえすために団結し、階級斗争を闘うのである。そして生産手段を奪いとるまでは、賃金斗争で生活をまもり、協同組合によつて生活の苦しみを助けあおうとする。資本主義社会における労働者の協同組合は、資本家階級との階級斗争の一部をなすときに、はじめてほんとうの労働者のための協同組合であるといえる。この意味で協同組合は、労働者の大衆運動の組織である。

しかし、協同組合の運動のなかで、労働者はたいへんな矛盾にであつることになる。資本家階級が支配する資本主義社会において、労働者は資本家に労働力を売って、資本家のために労働して搾取

されるだけではない。労働者が生産した労働生産物は、資本家のものになっているから、労働者は賃金をもつて生活用品を購入しようとする、じぶんがつくつたその労働生産物をこんどは資本家から買わなくてはならない。資本家は労働者がつくつた労働生産物（生活用品）を労働者に売って利潤をはじめて貨幣のかたちでわがものとして取得する。また労働者は政治的にも資本家階級に支配されていて、労働者階級として団結して資本家階級に対抗しようとする、弾圧される。そして文化的、思想的にも、資本家階級に有利な文化や思想によつて影響されて、資本家の階級支配の実態を見破つて、労働者階級の一人としての自覚をもつことが困難な立場におかれている。だから、労働者が資本家階級の支配と闘うことは、経済の領域、政治の領域だけでなく、文化や思想の領域におよぶことがさげられない。

そこで労働者の協同組合のことを考えよう。協同組合は、主として労働者の経済生活の分野、とくに生活用品の購入の分野で、労働者のために役だつ仕事をする。このばあい、協同組合としては生活用品の購入の仕事を担当するけれども、労働者の側からみると、生活用品の購入をめぐる資本家と接するだけではない。労働者としては、賃金問題、政治や文化や思想のすべての面で、資本家と階級としてあいつているのである。協同組合がほんとうに労働者のものであるならば、労働者が階級として資本家にあいつている、政治や文化や思想の問題に、つねに配慮し、それと関係した協同組合の運動をすすめなくてはならない。

労働者はその生活を維持するためには、じぶんがつくつた労働生産物を、資本家のものとして、資本家から買わなくてはならない関係について考えよう。よく知られているように、資本主義社会においては、生産手段は資本家が私的に占有し、労働者は生産手段をもたない。資本家は占有する生産手段を用いて、雇用した労働者を働らかして、より多くの利潤の得られるような生産をおこなう。いうまでもなく、資本家の生産は資本家じしんの必要とするものをつくるのではなく、他人を相手に、売るためにつくるものである。つまり資本主義的生産は、生産の社会的性格と、生産手段の私的占有のあいだの矛盾を特徴としている。

資本家は社会的な必要を相手に生産するものでありながら、社会のためではなく、利潤のために生産する。だから、利潤のために生産しているから社会的な必要以上のものを生産してしまつて、過剰生産におちいる。過剰生産をすると、恐慌をひきおこし、せつかくつくった生産物が消費されないで、ついには廃棄されなくてはならない。

他方では、労働者は生産手段をもたないから、資本家に労働力を売って賃金をもらい、そして労働する。その労働は、労働力を売ったときに受けとった賃金以上の価値、つまり剰余価値をつくりだす。この剰余価値が資本家のとる利潤の源である。ところで資本家は労働者を働かして搾取しても、その労働生産物をいつまで持っても意味がない。利潤をふくんだ価格で、その労働生産物を商品として売ったときに、利潤を生産物のかたちではなく、貨幣のかたちで、わがものとすることができる。労働者は労働力を資本家に売って得た賃金という貨幣を使って、資本家から生活資料を買って消費することによって、その生命を保つことができる。ここで労働者はじぶんが労働して生産した生産物を、資本家に貨幣を支払って取得する。また、資本家はじぶんが生産したものでないにもかかわらず、それを領有しているために生産物を労働者に売ることができ、売ることによって、利潤を貨幣のかたちで手に入れる。だから労働者は資本家の領有する生産物を購入することによって、資本家のためにつくりだした剰余価値を、貨幣のかたちをとった利潤として資本家のポケットに入れることを可能にする。実に、労働者協同組合は資本主義の再生産におけるこの局面に関係して成立するものである。

労働者協同組合は、労働者が資本家とあい対している経済的、政治的、文化的および思想的な諸局面のなかの、経済的局面の一部でしかない商品購入の局面において、主として役割をはたそうとするものである。労働者が生産して産業資本家が領有する商品としての生産物は、ただちに消費需要者としての労働者に売り渡されるわけではない。一般には商業資本家が、産業資本家から商品を受取って、商業の方法をつうじて、労働者に売られる。そのばあい産業資本家は、じぶんが直接に商業の業務に従事するよりも、商業の専門家で

ある商業資本家に業務をまかせた方が、商品の需要者を速く見つけだして、速く売渡すことができ、流通在庫に要する資本を節約することができるから、そうするのである。産業資本家は商業資本家にたいして、商品売りさばきのお礼として、じぶんが労働者を搾取して得た剰余価値の一部を商業利潤としてひき渡す。じぶんのポケットには残りの剰余価値を産業利潤としておさめる。

資本主義の商業についての理論は、このようなものであるが、商品が産業資本家の手から離れて、商業資本家に移り、労働者に売渡されるまでの過程、つまり商品流通過程は、けつして坦々たるものではない。それぞれの商業資本家は相互に競争しあい、競争をつうじてより多くの商業利潤を得るようにつとめる。時としては安い仕入れ価格の商品を大量に仕入れて、在庫品として手もとにとどめておく。そして小売価格の高値を見はからって売りに出す。こうしたことは商業投機とよばれるが、それは産業資本家の商品生産が、社会の需要を相手にするものでありながら、社会の人びと、つまり労働者のためにおこなわれるのではなく、産業資本家の利潤のためにおこなわれることを基礎にしている。工業生産それじたいが投機的であるから、商業投機が可能なのである。

その商業投機を商品（生活用品）の買手である労働者の立場からみると、価格の時期的変動と、価格の地域的な格差として問題となる。商品の購入消費者としては、5年とか10年とかいう資本主義の経済循環の周期のあいだの平均価格が問題となるのではなく、その時その時の購入の小売価格が問題である。だからある時に極端な安値がでてくると、つぎの機会に手をだせないような高値がでてくることは、生活の危機を感ずることになる。またじぶんの居住地域におけるある商品の価格が高く、隣接区域では安値であることは、高値がひじょうな不合理にみえるのだ。こうした商品価格の時期的変動と地域的な格差にたいして、それなりの生活の安定と、生活危機の克服の手段としてある拡がりの地域での労働者の共同購入、つまり協同組合的な組織運動が問題となってくる。

成立した協同組合は、商品を仕入れて組合員としての労働者に供給するのであるが、そのばあい商品の品質を吟味して、同じ用途で同じ品質の商

品には仕入れ価格はちがっていても、同一の小売価格を平均的につけて、組合員に供給する。価格の共同計算をおこなう。こうすることは、価格の変動と格差によって不安定になった労働者生活に、ある一定の安らぎをあたえることになる。ところでこのような平均的な小売価格の本質は何であろうか。その価格は、商業資本家が投機と変動のある一定の期間の売上げ価格を、結果として帳簿上で計算してみたところの平均価格にほかならない。だから一般の商業資本家においては、短期もしくは中期にわたる帳簿上の決算の平均価格として算出されたものが、協同組合においては人為的につくりだされた統一的な平均価格なのである。このばあいのちがいは、商業資本家に協同組合がとって替ったこと、協同組合がとって替ったことによって、決算としての平均価格が、人為的につくりだされた実態としての統一的な平均価格になっていること、この二つの点でしかない。だから産業資本家の目には、いままで商業資本家にゆだねていた商品販売を、いまでは協同組合にゆだねるようになったことのちがいとしてしか映じない。

そこで協同組合はつぎの解きたい問題にぶつかる。資本家に雇用された労働者が、消費者として商品（生活用品）を購入するときに当面する困惑、つまり価格が変動し格差をともなっているという問題は、そもそも労働者がじぶんが労働してつくった生産物を、産業資本家から商品として買わされるという資本主義の矛盾にもとづいている。そこで労働者は消費者として協同組合をつくりその困惑を処理しようとする。その協同組合が処理しえたのは、商品の流通過程にいる商業資本家の行為でしかない。商業資本家にとって替った協同組合は、協同組合が人為的につくりだした統一的な平均価格をもってするにせよ、いぜんとして産業資本家の提供する商品を取扱う状態はつづく。すなわち、産業資本家が生産物としてもっていただけでは、労働者を搾取してえた剰余価値を、貨幣のかたちの産業利潤として取得することができない。それは生産物を商品として売らなくてはいけない。個別の資本家にとっての、この最大の悩みを、協同組合は資本家の商品を取扱い、組合員である労働者に売ってやり、貨幣を回収し

て、資本家に支払ってやる。資本家の悩みは解決される。しかも労働者の協同組合の手によって、その悩みは解決された。

このように資本主義社会における労働者の協同組合は、消費者として労働者がぶつかる困惑をとり除くために、商品（生活用品）の購入を組織的にいとなむのであるが、半面では商品を労働者の手もとに送りどけて、販売代金としての貨幣を回収して資本家に支払うことによって、販売という資本家にとっての最大の悩みを解決するのである。資本家はその悩みを解決してもらったお礼に、商業利潤を売買差益のかたちで、協同組合に支払う。消費者としての労働者の困惑を処理してやるのが、資本家の悩みを解決することになるのは、協同組合が資本主義社会において不可避におちいる矛盾である。しかも、労働者は消費者としての困惑を、協同組合によって処理しえたとしても、労働者そのものとしての悩み、つまり労働過程で搾取され、政治的に支配され、文化的に低劣な地位におしとどめられるという悩みは、そのまま残る。しかし資本家は、資本家にとっての最大の悩み、つまり商品を利潤をふくんだ価格で売りさばき、利潤を確かに掌中におさめる問題を、協同組合によって完全に解決してもらった。こうした協同組合の矛盾は、資本主義社会がつづく限り残ることになる。その矛盾を処理する問題は、資本家が占有する生産手段を、労働者階級が奪い取ることによって解決されるのであって、商品流通過程の操作によって解決されるものではないからである。

協同組合の組織における矛盾 資本主義社会において、労働者がつくった協同組合が、一方では労働者の商品購入にさいしての困惑を処理するものでありながら、他方においては資本家の商品販売にさいしての悩みを解決する、といった矛盾については、すでにのべた。この矛盾は資本主義社会の協同組合の基本的な矛盾をなす。つまり、資本主義制度がうち倒されるまでひきつづいて作用する矛盾である。そしてこの協同組合に現われた矛盾は資本主義社会の基本的矛盾の反映である。すなわち、資本主義社会においては、生産手段は資本家が私的に占有していて、労働者は生産手段

をもたない。「無産階級」である。資本家の生産は、資本家じしんが必要とする財貨をつくるのではなく、社会の需要を目あてにおこなわれる。つまり商品生産である。しかし、社会を目あてにするが、社会のための生産ではなく、資本家の利潤のための生産である。その利潤は、そのために雇用した労働者を搾取することによって生みだされる。労働者は搾取されることがいやでも、生産手段をもたないから、働らいて生活しようと思えば、労働力を資本家に売る以外に方法はない。そこで労働者は「資本家に雇われた労働」として労働するのであって、労働者の労働生産物は資本家のもちものとなる。だから労働者はじぶんの労働生産物を、資本家から買いもとめなくては消費することができない。資本家も労働者を搾取するだけではことがすまず、生産物を労働者に売って、はじめて貨幣のかたちで利潤を手にすることができる。この関係が協同組合に反映して、協同組合の矛盾をつくりだすのである。そしてそのもとをただすと、生産手段を労働者がもたないで、直接に生産労働に従事しない資本家もっており、その資本家がじぶんの利潤を追及する目的で商品生産をおこなっているからである。このような理由で、資本主義社会の基本的矛盾が、協同組合における基本的矛盾の基礎をなすのである。

この協同組合の基本的矛盾にもとづいて、協同組合の組織における矛盾の性質がきまってくる。協同組合の組織は、このばあい労働者の組織の一つである。そして労働者が組織をつくることは、いろいろの目的でやられるが、商品（生活用品）の共同購入によって、個別の購入につきまとう困惑を処理しようとするのが、協同組合である。その協同組合による商品の共同購入は、個別の購入の単なる総和ではない。すでにみたように、個別の購入がおちいる価格の変動や格差は、共同購入においては処理されてしまうから、商品の購入としては、共同購入は個別購入にくらべて新しい質をそなえている。だから価格に表現される購入の新しい質は、共同購入とその組織である協同組合に固有のものである。そして協同組合のおこなう共同購入は、その購入がおこなわれる以前に、協同組合という労働者の集団が成立しているのであるから、共同購入が実現する購入の新しい質

は、労働者の集団のもたらす結果であると考えられる。

さきに協同組合は、労働者の商品購入における困惑を処理する、その半面において資本家の商品販売、利潤の実際の取得という悩みを解決するということを、協同組合の矛盾としてとらえる説明をおこなった。実はこの矛盾が、協同組合の内部においては、集団と個人のあいだの矛盾として現われてくる。労働者は協同組合を組織するにあたっては、労働者のもっているすべての性格をもちこんでいるわけではない。消費者としての性格にたって、協同組合に参加している。そして協同組合の立場からみると、協同組合にたいしては労働者は消費者として参加したのであるから、その組合員を消費者として処遇し、労働者のもつすべての性格と側面において処遇することはしない。だから、協同組合が共同購入によって、個人購入につきまとう困惑を処理することができるならば、それでよいことになる。しかし、組合員はその一人の人格としては、まぎれもない労働者であって、けっして消費者としてじぶんを抽象化して考え、そして行動することはできない。つまり、労働者としては、生産手段の所有から疎外されて、生活の不安定からまぬがれることはできず、資本家の搾取制度のもとにおかれている。労働者の苦悩のすべては、資本主義制度をうち倒したときに解決される。

このように全き一人の人格としての個人は労働者としてあるのであって、これは否定し難い現実である。労働者としては、それが労働組合員になっていようと、協同組合員となっていようと、生産手段の資本家的所有をうち倒すことによって解放される本質をもっている。これが協同組合を構成する個人の客観的な実態である。しかるに協同組合という集団は、労働者のもっている一つの性格である消費者の面で組織されたものである。そのばあいは、個別購入にともなう困惑を処理することですべてが終るのである。そしてそのような集団として、協同組合は新しい質を身につけた共同購入の役割をはたす。しかし、その共同購入は新しい質を実現したところで、生産手段の資本家的所有を廃絶するものではないし、むしろ資本家が困難とする商品の販売のために、積極的な役割

をはたす。このことは、労働者を資本主義の搾取制度のもとに鉄鎖をもってくくりつけておくことにたいする積極的な役割をはたしたことである。全き一人の人格を個人としてもつ労働者としては、このことに対立する。このように、協同組合の基本的矛盾は、ここでは協同組合における集団と個人のあいだの矛盾として現われてくるのである。

労働者をもって構成される消費者集団としての協同組合は、集団と個人の矛盾を原動力として展開される。そして集団と個人の矛盾は、一般的には個人の利益を考慮しながらも、集団としての利益を優先させることによって処理し、そうすることによって集団が発展する。しかし協同組合のばあいは、特殊な事情が介在する。それは集団である協同組合が、組合員個人のすべての面に基礎をおいていないことに由来する。すでにくりかえしのべたように、組合員個人のすべての面は、その個人が労働者として行動したときに完全に表現される。しかし協同組合における個人は、労働者の一つの面の消費者としての個人であって、その協同組合的集団は労働者の集団の一つであることは確かなことであるが、特殊な労働者集団、つまり消費者の集団である。そのために、消費者集団としての協同組合は、労働者の全き姿を消費者として分割することのできない個人にたいして、無条件的に優先することのできない事情にある。したがって協同組合においては、集団は個人にたいして制限された優先の関係にあるといわなくてはならない。

協同組合の集団が組合員個人にたいする優先が制限されたものであるのは、この集団がはたす役割によっても規定される。すでにのべたように、協同組合の共同購入は一方では労働者の個人的な購入につきまとう困惑を処理し、他方では資本家の商品販売の悩みを解決する。協同組合の共同購入がはたす役割の二面性は、協同組合の内部において集団が個人にたいして無条件的に優先することを危険なものとしている。例えば、資本主義社会のある条件のもとでは、協同組合は個人購入の困惑を処理すること以上に、資本家の商品販売の苦悩をとり除くことに大きな役割をはたすことが、きわめてしばしば生ずる。ある協同組合があ

る一つの資本企業と結びついて、その資本企業にたいして、組織された購買需要を提供するような状況である。この状況は偶然のものではなく、協同組合のおこなう共同購入の本質、つまり資本家商品を購入せざるをえないという本質によって生ずるものである。そしてこうした傾向が、協同組合の本質によって生ずるために、集団の個人にたいする優先は制限されたものでなくてはならない。

ちなみにつぎのことをのべよう。協同組合の組織構成の原則とされる、「一人一票の表決制」は、株式会社の総会における表決が、取得株の多少によっておこなわれることにたいする特殊性でしかない。労働組合や協同組合をふくむそのほかの労働者団体においては、すべて「一人一票の表決制」によって集団の意志がきめられる。だから労働者の組織としては、この表決制はなんら特別な意味をもつものでなく、当然なことである。

もう一つのことをのべよう。それは協同組合の組織は、組合員である労働者じしんによって運営されることである。協同組合が労働者の組織である以上、そして協同組合をふくむすべての労働者組織が、その組織運動を労働者じしんの大衆的な参加によってすすめ、運動をつうじて資本家階級のあらゆる誘惑や攻撃をおしのけ、労働者じしんが体験をつうじて、みずからの階級を解放する道を歩むものである以上は、その組織を労働者じしんが運営する以外には方法がないからである。そしてその組織に結集した労働者みずからがなしうることのみを、その組織は実行するのである。その組織に結集した労働者みずからがなしうる以上のことは、資本家がなすことであろう。したがって、協同組合のいっさいの仕事は、労働者じしんがとりおこなうべきであって、組合員である労働者が組合員以外の第三者に委嘱して執行させたり、代行させることは、労働者協同組合の埒外のことである。もちろん、協同組合の内部での仕事の分業はおこなわれる。ある組合員が仕入れ業務をある組合員が計算事務を、ある組合員が配送業務を、というぐあいの分業はおこなわれるであろう。しかし、ある特定の組合員が、職業的に組合の業務に専念し、他の大多数の組合員が組合業務の執行から疎外されることはありえない。もしか

りにある組合員が職業的に組合業務に専念しなければならぬような業務が発生したとするならば、その業務を通じて、協同組合の内部に雇用問題が生じ、変質の危険をはらむことになる。

協同組合の事業における矛盾 協同組合が労働者の組織であるということを、つっこんで考えよう。労働者が集団として組織されていることは、労働者が個人として生きていることの一つの姿である。そこで労働者が個人として生きていることは、労働する力をたくわえるために、衣食住のかたちで消費することから、その労働力で働いて生産物をつくり、そして生産物を直接もしくは間接に消費して労働する力を生産するまでにたる過程である。このように労働者においては、生きることは労働と生産の過程であり、いわば生産的生活の過程である。この見地にたつて、労働者が集団として組織されていることを考察すると、それは組織としての過程であるといえる。つまり、個人は集団に依拠して生活をし、集団は個人をたえず集団に高めてまとめあげ、個人の生活過程を進展させるという、集団と個人の関係が展開されてゆく過程である。このように「組織されている」ことは、その組織の運動の過程としてつかむことが大切である。集団は個人のためにつくし、個人は集団にしたがうところの過程が、「組織されている」ことの内実である。

しかし、協同組合の組織の過程は、資本主義社会においては特殊な性格をもつことになる。協同組合は商品の共同購入という事業を営む。その商品の共同購入は、労働者にとっては購入であるが、資本家にとっては販売の一つのかたちである。そのばあい、資本家は生産の過程で労働者を搾取して得た剰余価値をふくむところの商品を売って、貨幣の姿にかえ、剰余価値を利潤として手におさめる。これを経済学は、資本家が商品の価値を実現した、とよんでいる。資本家の眼から見ると、協同組合は商品の価値実現の機構である。

ここでつぎのことが分る。協同組合は労働者にとっては組織運動の過程であるが、資本家にとっては商品の価値実現の過程である。そして協同組合による共同購入は、労働者集団としての営みであるから、協同組合にたよっておこなわれる資

本家の商品の価値実現は、労働者集団にかかわりをもった資本家の行為である。したがって、協同組合における集団と個人の関係は、一般的な集団と個人の関係にくらべて特殊である。例えば労働組合における集団と個人の関係は、その集団そのものと集団の行為は、労働者だけが関係していて、労働者以外の勢力がその集団にかかわりをもつことはない。しかし協同組合における集団の行為としての共同購入は、半面において資本家の商品の価値実現の過程である。だから集団は単純に労働者の力の総和としてあるだけでなく、資本家の側の利益の実現ということがたえずつきまとっているのである。そうすると、労働者個人としては、協同組合という集団はじぶんたちの集団であることはまちがいないが、同時に集団のかけに資本家の商品の価値実現の営みを見なくてはならない。以上のことは、資本主義社会における協同組合においては、協同組合は労働者の組織化の過程であると同時に、資本家の商品の価値実現の過程でもあるという、二重のたがいに對立する過程がふくまれることをしめしている。この二重過程としての特質を考慮しながら、資本主義と協同組合の事業との関係を考えよう。考える第1のことは、資本主義の発展と協同組合の事業との関係であり、第2は協同組合にたいする資本主義の反攻である。

資本主義の発展と協同組合の事業 よく知られているように、資本主義は手工業的な小規模の資本企業が支配的であった時代、機械化された大規模な企業が成立する時代、そして独占資本が成立する時代という発展をしめしている。資本主義は封建社会の胎内において発生した商人資本が、都市の手工業や農村の家内工業に、資本前貸しや原材料の供給をおこなって生産物の販売を独占するやり方をつうじて、しだいに発展した。そしてそのような分散した手工業はやがて工場制手工業（マニュファクチュア）にまとめられ、大工業の発展を準備する。いずれにしてもこの時代では、商人資本が支配していた。その商人資本の支配は、小規模な手工業的な工業経営にたいして、大量の貨幣を集積した商人資本が工業生産者に君臨するというものであった。工業の企業主は、生産の小

規模性のために、商人資本から資本を前借りして生産物を代償としてひき渡すことになり、商入資本の商業独占のもとにおかれていた。

しかし「産業革命」による機械制大工業の成立は、それを基盤にして産業資本が成長し、商人資本にとって替って、産業資本が支配する時代をつくりだす。産業資本主義の時代はいわゆる「資本の自由競争」の時代であって、工業の大規模化にともなって、商業も大規模となり、工業と商業の両分野にわたって、激烈な競争がくりかえされる。そして競争をつうじて、工業でも商業でも、たちおくれた小規模企業が没落し、大企業が制覇してゆく。商業においても卸売商業と小売商業とに分化しながら、この「大規模化傾向は19世紀の最後の25年においてますます促進されることになった。大規模小売組織体は拡大し、全流通機構と結合してその重要な構成要素となっていた。しかしなお当時においては、小売商業は小規模店舗によってほとんど掌握されていた」（荒川裕吉『小売商業構造論』千倉書房刊30頁）。

商業とくに小売商業の分野における零細企業の広範な存在は、一面においては過当競争を出現するが、半面では小地域ではあるが、その小地域の小売の独占、つまり地域独占をつくりだしてしまう。こうした零細小売商業企業による地域独占は商品の消費者の購入規模のいつその零細と、市場不案内＝市況情報の不完全、そして小売商業では必ずしも大規模企業が有利ではないこと、などの事情によって生ずる。そのようにしてある小売商が地域の購買需要を独占すると、他の商人との競争がないか、あるいは競争が少ないために、その小売商は小売価格を恣意的に操作することができ、他の地域や他の店舗の小売価格にくらべて硬着した格差をつくりだすようになる。

この時代、つまり19世紀末の資本主義社会において、労働者協同組合が当面した商業事情はこのようなものであった。巨大な産業企業ができて、生産の独占を基礎とした本格的な独占体制が、まだできていないという意味では自由競争の資本主義の段階でも、小売商業の領域においては、群小の小売商による地域独占と、不当な小売価格は、しばしば消費者としての労働者の生活を圧迫した。このような商業事情のもとでは、労働者協同

組合のおこなう共同贈入の事業は、一種の商業改革の意味をもっていたといえる。すなわち、小売商の投機による商品価格の変動や地域的な格差は、消費者にとって困惑のたねであって、その生活を圧迫する一因であった。生活に加えられた圧迫をはねのけるために、消費者が広い区域をふくんだ協同組合をつくり、購入を共同化する事業を営むならば、商人の地域独占はうち破られ、価格の地域差は是正され、ばあいによっては商人の投機がつくりだした価格変動をおさえることもできる。こうすることは、消費者にとって生活を圧迫する一因をとり除くことによって、明らかに利益である。このばあい、協同組合の購買事業は組合員である労働者の利益と合致する。ところで消費者として登場した労働者に利益をもたらした協同組合の購買事業は、小売商人の地域独占のつくりだした不完全競争の状態をうち破り、自由な競争関係を導きだすことによって、資本主義工業企業にたいして、好ましい市場条件を提供することになる。例えば小売商人が地域独占を基礎にしておこなう投機は、時としては商業の分野において品不足と価格の高騰をひきおこす。これは工業企業にとっては、商品の順調な販売にたいする攪乱であり、高騰した価格による高利潤は商人に領有されて工業資本家には帰属しない。また商人の投機の逆効果としての商品の過剰供給は商業恐慌をひきおこして、工業企業がつくった商品の販売をさまたげることになる。こうした商業の分野における商人の投機と独占が、労働者協同組合の力によってうち破られることは、明らかに工業資本にとって有利なことである。すなわち、労働者協同組合の購買事業は、消費者としての労働者にとって有利であっても、その事業が資本主義の中核をなす工業資本に利益をもたらすことにおいては、その資本と敵対する階級としての労働者にとっては無条件に有利なこととはいえない。このことは、資本主義社会における労働者協同組合が避けることのできない矛盾である。そしてこの矛盾は、自由競争の資本主義のつぎにやってくる独占資本主義の段階においても現われる。

そこでつぎのことに注意しなくてはならない。これまでの説明は、協同組合の事業が、組合員の自由な意志、誰にも侵されない意志によって営な

まれることを前提とした。しかし、この前提そのものをつっこんで考える必要がある。すでに明らかのように、一方にとっての商品の購入は、他方にとっての販売である。協同組合は協同組合そのものとして静止的にあるのではなくて、労働者の運動としてのダイナミックな組織過程である。そして労働者の組織過程の一つのかたちである協同組合は、商品の購買事業を営なむことによって、労働者の他のかたちの組織過程、つまり労働者政党や労働組合やサークルと区別されるのである。この協同組合の特殊性をきめる商品の購買事業は、売買の片方の相手、つまり資本家にとっては商品の販売であり、商品の流通過程なのである。そこでこのようにいうことができる。労働者の組織過程の一つのかたちである協同組合は、同時に資本家商品の流通過程なのである。労働者協同組合という組織過程は、資本家商品の流通過程と表裏の関係にあることによって、その存在の意味がある。つまり労働者の他のかたちの組織過程、政党や労働組合と区別されて独自に存在する意味がある。したがって労働者協同組合は、主観的には組合員の自由な意志によって事業が営なまれるとしても、その事業が資本家商品の流通過程としてはじめて成立するために、客観的には資本家階級の意志の領域におかれているのである。協同組合において、その組織過程が資本家商品の流通過程でもあることは、資本主義社会において労働者協同組合が避けることのできない矛盾である。したがって、協同組合における集団と個人の関係はきわめて、特殊であって、集団にたいする個人の服従は条件的であり、けっして無条件的ではない。条件的であるというのは、組合員の自由な意志にもとづいて選ばれた協同組合の事業だけが、組合員が個人として利用しうる事業であるということである。そして協同組合が「事業運営の都合」という意志によって選んだ事業にたいしては、個人としての組合員はその利用を留保しうる関係にある。

ところで協同組合の運営過程の一面をなす事業過程は、けっして資本家商品の流通過程一般にふくめられてしまうものではない。協同組合の事業は、資本家商品の流通過程としては特殊である。協同組合事業の特殊性は、一つにはその事業が、

不特定の商品購入需要のためではなく、特定の組織された需要を対象としていることにある。このことは、協同組合の事業は、組合員が自由な意志で選んだものとしておこなわれるのであるから、当然のことである。そしてこの特殊性のために、協同組合においては、購買需要を把握するために必要な商業上の費用は節約され、また購買者を得るまでに必要な保管上の費用も節約されて、不特定の購買力を相手にすることによって生ずる商業上の浪費的費用が節約される。協同組合における費用節約の能力は、協同組合の商業企業としての長所をしめすものであって、この長所のゆえに協同組合はますます多くの労働者を組織することができる。商品流通に影響をおよぼしうる存在となることができる。その影響力はある一定の段階において、工業資本家とのあいだの取引価格の決定におよび、一般的に価格引下げの可能性が生ずる。このばあい、協同組合の価格引下げの可能性は、商業企業としての協同組合に由来するものではなく、資本主義制度と敵対して組織された労働者の集団の力に由来するものであることに注意しなくてはならない。

協同組合の運動が、商業費用の節約から取引価格の引下げにおよぶことは、重要な変化である。すなわち、購買事業が商業費用を節約し、節約分を組合員に分配することは、本質的には協同組合的商業の利益分配であり、いわば私事である。しかし、協同組合が取引価格の引下げにむかって努力し、社会的な生産価格の引下げを手がけようとすることは、資本制経済の根幹にふれることである。資本制経済では、企業の自由競争をつうじて競争価格つまり経済学がいうところの生産価格を形成し、そこから競争利潤つまり社会的な平均利潤を取得するのである。かりに企業間の競争において、ある種の商品の生産と販売において、平均利潤を取得しえない価格が生じたときには、その商品の生産は減少させられ、生産のために投じられた資本は、他の平均利潤を得られるような商品の生産に向って流出をはじめることであろう。このことは低利潤と低価格にたいする、資本の反攻といえることができるであろう。協同組合が資本主義社会の商業企業の通常営なみの領域をこえて組織された労働者集団の力をもって、生産価格と

平均利潤に抵触するような行動に移るならば、資本制経済は資本流出の方法をもって反攻を加えるであろう。そして組織された労働者集団が資本の反攻に対抗して、資本制経済そのものに打撃を加えるとするならば、それはもはや協同組合としての行為ではなく、すでに国家権力の掌握を争う革命であろう。ここに資本主義社会において労働者協同組合運動がえがく軌跡の領域が明瞭に示めされている。

しかしこのばあい、つぎの半面を看過することができない。すなわち、協同組合が労働者集団という組織を基礎にして営なむ事業が、協同組合企業という名称の企業経営の萌芽をもち始めていることである。さきに協同組合においては、購入需要があらかじめ組織されているために、購買力を探しあてるために要する商業的費用が節約される長所があること、その長所によって組織を拡大し、商品流通に一定の影響をおよぼす可能性のあることを指摘した。この協同組合の組織の拡大は、半面においては商業的事業の量的拡大を意味する。そして商業における事業量の拡大は、事業運営における質の変化をひきおこすことになる。

事業運営の質の変化とは、単純な組織的な購買から、企業経営的な購買事業にいたる変化である。すなわち、小さな協同組合的組織による購買においては、ある商品の購買力をとりまとめて、その必要におうじて購入し、組合員に分配し、代金を回収し支払うことで、事業は完了する。その事業は1週間ないし10日間くらいの短期で完了するであろう。しかし、協同組合であるから、いぜん購買力はある一定の商品についての購買力として確定されているけれども、事業量の拡大につれて、商品の発注、受渡し、代金の回収と支払いが相当の時間を要するようになる。代金支払いは後払いではなく、先払いによる購入となるであろう。また、購入と分配に要する時間が延長されるにつれて、保管の仕事も生ずる。そして事務所や事業施設が必要となり、協同組合の業務に専念する人が組合員のなかから選ばれるであろう。こうして商業上の運転資金や固定資産を継続的に保有し、人件費をふくむ管理費を継続的に支出する必要が生ずる。これらすべての投下資本量にみあった資本調達が必要となる。このようにして、労

働者協同組合の事業の量的拡大は、単純な組織された共同購入から、企業経営的な購買事業へと変化することを不可避とする。企業経営、つまり資本の調達と運用の関係、商業上の物的施設の取得、商業労働の雇用と搾取の関係が生ずる。たしかにこの企業経営の関係は、協同組合においては株式会社と異なった形態をとるけれども、それは企業形態上の相異にとどまるものであって、その企業経営の対象となる商品が、資本主義的に生産される状態に変化がない限りは、企業経営の本質は協同組合であろうと、株式会社であろうと異なることはない。これらのことはのちに詳述することによって明らかである。

ここでは、協同組合における企業経営の関係の発生が、労働者の組織過程の必然の帰結としてではなく、協同組合における事業の量的拡大によってもたらされるものであることを強調したい。資本主義的な生産様式、つまり資本家が生産手段を占有することによって、労働者を雇用し搾取し、搾取によって生じた剰余価値を占有する、そのような生産関係に敵対する労働者が、協同組合の企業経営においては、その資本主義の生産関係の永続に役立つような立場に入りこむことは、それじたい自己矛盾である。その自己矛盾は協同組合の企業経営の改善という方法では解決できず、協同組合とは別の領域、つまり労働者の階級斗争と直接的な国家権力の掌握、資本制生産関係の廃棄、収奪者を収奪することによってのみ、労働者にとって正しく解決されるのである。(以下、次号)