

研究会

労働者協同組合の運動・組織・経営



本年3月で法政大学を退官された角瀬保雄さん（協同総研顧問）に、これまでの協同組合研究をまとめられた論文「労働者協同組合の基本問題—その運動と組織と経営—」（『法政大学経営学会経営志林』第39巻2号、3号）に基づく研究会、『労働者協同組合の運動・組織・経営』を2003年3月20日に豊島区南大塚社会教育会館にて開催しました。

当日は26名の参加で、手島理事の司会のもと角瀬顧問の報告、黒川顧問と岡安専務のコメント、島村主任研究員及び菅野日本労協連理事長の報告が行われ、その他、参加者からの発言も含め活発な討論が行われました。当日時間的な制約もあり、十分に発言いただくことのできなかった方も含め、それぞれの方の発言内容を整理、報告していただきました。（編集部）

労働者協同組合の 運動・組織・経営

角瀬保雄

(非営利・協同総合研究所のちとくらし理事長)



(1) はじめに

今年3月末で70歳の定年退職を迎えるに当たり、何か一つまとめてみたいと考えました。そこで最近10年間ほど私なりに研究をしてきました労協について総括しておくのが必要ではないかと考え、「労働者協同組合の基本問題」(法政大学『経営志林』第39巻第2、3号)という上下40ページほどの長文の論文を書きました。今日はその要点をかいつまんでお話をすることになります。

今回、この総括をまとめるに当たりまして、いろいろこれまで書かれているものをもう一度読み返して勉強するなかで新しく発見するところが多々ありました。そのなかの一つに、この研究所の会員であり、教育学の分野から労協の問題にアプローチされている北海道の山田定市さんの書かれたもの(「労働者協同組合の現段階的性格」『社会教育研究』第9号)がありました。それを読みますと、協同組合研究者の間でいわば「聖典」になっているレイドロウとかベークの所論に対する批判を展開されているわけです。そこでは私がかねてから感じていたことと同じような点が指摘されています。そこでまず、それを出発点として取り上げてみました。

山田さんは労協に対する「過小ないし過

大な評価に陥ることなく正確にその発展の方向と条件を見据えることが必要である」との立場から、レイドロウについては一定の積極面とともに批判をも示しております。すなわち、「協同組合主義」、「地域主義」への偏向が見られるのではないかということと、理論的・実践的にもっと深めていく必要があるという指摘をなさっています。また、ベーク氏に対しては、「より現実的提起をしているが、資本主義経済システムと協同組合セクターとの構造的関連については解明していない」と残された課題を指摘しています。そのように言われれば、確かにそうだな、と頷かざるを得ない点があるわけであります。

それから、古いところですがけれども、服部知治さんの『協同組合資本論』という本があります。私がかねがね協同組合の勉強を企業論の視点から行っておりますので、そういう点から見ますと服部さんはこれを資本として捉えているわけです。労働者が自主管理する企業資本であると。そして協同組合資本は国民経済にとって欠かすことの出来ない社会的分業の一分野になっているのだ、と言われております。この視点も私のアプローチと共通したものだと言ってよいかと思います。

企業論として労協を取り上げる場合、労働者協同組合というのは労働と管理と所有の三つの側面が主体である労働者によって統一された三面複合体であるといわれていますので、その一つ一つの要素について分析していかなければならないこととなります。一般の企業についてもこの三つの要素があるわけですが、労協についてはその特性に則して深められていかなければならない、ということになるわけです。

(2)労働主体の形成と協同労働の理論

まず出発点、原点が労働にあるわけですから、労働主体というものがどのようにして形成されるかということを知ることには、話が一步も進まないということになるかと思えます。協同組合における労働の問題についてはすでに周知のところがありますが、ICAの協同組合の定義にそれが欠けている、というかねてから指摘されている問題があります。それがILOの定義等にも影響をもたらしたのではないかと、いうことであります。そういう前提の上に立って労協運動の歩みを振り返ってみますと、「就労から福祉へ」という展開をしていることはご承知のところであるわけですが、その労働の内容、主体形成についてどこまで深められているのか、研究の対象としての分析がどこまで蓄積されてきているのかどうかというと、それは必ずしも充分とはいえないように思えます。実践の経験あるいは事例等はたくさん生まれているわけですが、これを理論的に分析することはまだ手についたばかりではないのか、と思えます。そのように思っていたところ、たまたまこれも北海道のおそらく山田

さんの教え子の人たちだと思いますが、何人もの若手の研究者が労協の労働主体の形成について論文を発表されております。梅枝裕一、丸山美貴子さんなどが精力的に労働主体形成の分析をしております。私としては大変勉強させていただきました。こういう研究がもっともっと生まれてくる必要があるのではないかと考えています。

そういうものを踏まえた上で、最近重視されている協同労働という概念について、どのように考えたらよいのかということになるわけであります。この点について法政大学にかつておりました哲学者の芝田進午さんが編著『協同組合で働くこと』のなかで書いておられますが、そこで論じていることがかなり私の考えと共通したところがあると思えました。しかし、また納得できないところもあります。芝田さんは本来、人間労働と人間社会は協同的である、すべての労働は協同的労働であるということができると述べられています。

私も協同労働と言う言葉はこれまで使ってはきておりませんが、結合労働ということで同じことを考えてきておりました。原始社会以来今日に至るまで人間の労働はそのようなものでしかありえない、ということです。一人一人の孤立分散した労働としては成り立ち得ない、というふうに考えているわけです。そうしたもとの、これまでの歴史的な各時代における具体的な協同労働の存在形態と今日の資本主義社会におけるその存在形態は明らかに異なる点があるわけですから、その特性に応じてその一般的、普遍的な側面と特殊的、歴史的な側面との二重性において協同労働というものを把握することが必要である、資本主義における協同労働については、協同組合における協

同労働と、資本主義の営利企業・株式会社におけるそれとの二つの存在構造で捉える必要がある、という持論をもっておりました。

そうしたところ、芝田さんが亡くなられ、遺著が発表されました。『実践的唯物論への道』というタイトルのものでありますが、このなかで、私の考えていたことと同じことを指摘していると思いました。そしてさらには、「株式会社組織を崩して協同組合組織に変えていくことが出来るか、今後、そういう方向を探求することが重要な課題です。」という指摘をしているのです。私も協同組合の研究を始めた当初から、協同組合がどれだけ発展し広がっていても、協同組合だけで世の中は変わらない、とっております。したがって、株式会社をどうするかということなしにはダメだ、ということで「株式会社の協同組合化」というようなことを述べたりしたことがあります。あるいはまた、今ある協同組合の姿がそのまま未来社会に受け継がれていくモデルであるのかという点についても、決して問題なしとしないということから、「協同組合の株式会社化」というもう一つの命題も提起したことがあります。その問題提起に対して、あまり真正面からの反響はなかったのですが、黒川（俊雄）先生が何かの時に、「角瀬さんの言っていることを理解できたよ。」というようにことを述べられたのを記憶しています。

協同組合の労働については、経営管理、管理労働というものについて、あまり深く分析するということが欠けているように思われてなりません。協同組合も農協、生協といろいろあるわけですが、大規模化してきますと、協同労働も執行労働あるいは現場労働と管理労働とに分離してこざるを得ない必然性があります。その分離、分業が固定化

してしまいますと、非常に官僚的な集中制が生まれるということは、社会主義を目指していたソ連等の国々の経験が証明していることでありますので、その点を突っ込んでいくことが必要だと考えております。しかし、（芝田さんは）哲学者ですから経営学者と違ってそこまでは目配りが及んでない点が残されている、とこのように思ったりしております。

これはまた後のテーマになるかと思いますが、労協連は協同労働という概念を使って法案を実現しようとしている。そこでの協同労働が何なのかということを考えてみますと、「全員参加経営」ということになるんだろうと思います。「全員参加経営」というのはいろいろなところでよく使われています。資本主義の中小企業でも言われたりします。非常によく使われる言葉であるわけですが、ところがこれは「言うは易く、実行はなかなか難しい」問題であろうと思っています。「全員参加経営」が名実ともに実現すれば、今の資本主義の企業経営と全く違ったものになるのではないか、という大きな問題だと思っているわけです。この点は労協の実践を点検していく中でも、いろいろと問題点が明らかになっていくところだろうということです。

先ほど紹介しました若手の研究者たちの研究成果を見てみますと、例えば丸山さんは、既存の研究は「労働者協同組合の社会的意義を論じたものが多く、労働者の労働主体としての形成過程を論じたものは少ない」（「労働者協同組合における労働主体の形成」『月刊社会教育』第503号）ということを書いておられますが、労働者が労働主体から企業としての協同組合の管理主体、経営主体へと成長する過程が重要で、理念的には

なく、現実的にその過程を分析するという作業がこれまでの労働者協同組合の研究ではほとんどなされてこなかった点が大きな欠落であると、私はかねがね思ってきたところでもあります。

(3) 労働主体と管理主体の分離問題

そこで労働主体から管理主体が分離していくとともに、これがどのように統一されるのかということが重要となります。私の知る限りこの問題を取り上げた古い研究の一例に、法政大学の労働経済の先生で小林謙一という方がおられました。この人が実態調査、「高齢者事業団の二つの類型」(『経済志林』第55巻第2号)という論文を書かれております。そのなかで、西宮の先進的な事例を指摘するとともに、事務局への依存の深まりと組織の官僚化という問題点がどれだけ克服されたか、という問題を提起しております。これは87年段階のものですから、もうすでに15,6年経っており今と大分違っている点があるかと思いますが、同時に普遍的なテーマでもあろうかと思っております。

それから、梅枝さんは釧路企業組合、北海道建設企業共同組合連合会の実態調査をしまして、ここでは現場労働者が管理労働へ参加できる客観的条件として、あまり専門性が要求されない労働の中身である、投資をあまり必要としない分野で展開してきている、資本に直接包摂されていない領域で活動してきていることから、その限りにおいて労働主体が管理労働を担いうるということを見出されているわけです(『企業組合活動と労働自主編成』『地域づくりと自己教育活動』)。状況が変わってくるとどうなる

か、という問題があります。

この点に関して丸山さんは、黒川先生と富沢(賢治)さんの見解を取り上げ、その問題点を論じているわけではありますが、例えば「労働者の労働主体形成の客観的条件を所有のあり方に見出すだけでは不十分」で、「労働者が形式的に出資者となってもその意識と行動は日常の現場労働のあり方に大きく規定されている」と述べたり、あるいはこれは労協というよりもっと広く問題を取り上げているかと思いますが、富沢さんの第3セクター論について、制度分類的であったり予定調和的であったりという指摘をしております(『労働主体の形成過程における協同労働と学習』『北海道大学大学院教育学研究科紀要』第81号)。それから丸山さんは単なるそのような理論的な点だけでなく、実証分析としてセンター事業団の埼玉県北部のA事業所というところを分析されております。労働者の出資への意識を逐一取り上げて検討しております。また、これは以前、研究所の研究会でも報告されたわけですが、法政大学の平塚真樹さんが院生を動員して行った労協の若手事務局員の意識に関するヒアリング調査が『労働者協同組合で働く青年たち』(1999年)という報告書にまとめられています。

それから塚本(一郎)さんもセンター事業団の実態調査(『労働者協同組合の理想と現実(1)労働者協同組合における管理と労働』(『ひとびと』no. 78)をされて同じような結論を出されています。

このように若手の研究者が労協の現場に入り込んで実証的な分析をする。そのなかで労協の理念と現実とのチェックといたしますか、照合をするという作業をやっております。これは私のような年寄りになってし

まうと無理ですから、若い人の研究成果から学んでいるところです。

そんな中で、私は法律は専門ではありませんが、自主管理労働というものが内包している労働法上の論点に関するILOの研究(枝松正行訳「ILO協同組合法専門家会議報告」駒澤大学大学院『経営学研究』第21号)があります。つまり、労働者性と経営者性、この二つの矛盾をどう労働法の上で解決していくことができるのかという問題ですが、皆さんもご存知のところかと思えます。

それから最後に、労働組合問題があります。この問題については私もその一端は見たたり聞いたりしてきたわけではありますが、その結末がどうなったかということ詳しく具体的には承知していません。全日自労が事業団をつくり、それが労協へと発展していくなかで一つの大きな論争点になったことがあるかと思えます。労働組合必要論、不必要論の二つの立場に分かれ、労協の労働組合のあり方を巡って議論が展開したと思うのですが、うやむやのうちに尻切れトンボとなりどこかへ消えてしまったというのが私の印象であります。介護労働という問題が新しく浮上してきました。そこで働いている人をどう組織していくのか、という大変重要なテーマがあったかと思えますが、それが今日どうなっているのか。この点については、いろいろな人々が、小松善雄さん、枝松正行さん、木下武男さんなどが一定の見解を表明しています(協同組合労働研究会編『コープ・ワーカーズ考』1991年)。

私について言いますと、私が労協を勉強し始めた最初の頃、たまたま事業団の学習会に招かれて講演をしたことがありました。そのとき私は社会主義企業についての研究

の結果を踏まえて、自主管理企業について、理論的、抽象的には労働組合が不用になってくるといえるが、現実的にはまだ分業関係が残って存在している。その限りで一定のチェック的機能を担う組織なり機構なりが必要ではないか、と述べたことがあります(「自主管理・労働者協同組合の経営学」『仕事の発見』第13号)。この点については、その後、生協、農協等を見ていくなかで、これは否定することが出来ないところではないかと思っています。

(4) 資本形成と不分割積立金問題

次に所有の問題に入ります。資本形成という協同組合全般に共通する問題でもあるわけですが、労協については不分割積立金という特殊な問題があります。この点について、いろいろの論者が論じているわけですが、一番詳しいのがこの研究所の会員であり法律にも明るい堀越(芳昭)さんであると思います。堀越さんの考え方について私は以前から納得できないところがある、と申し上げてきています。この点については堀越さんとは意見の不一致のまま今日に至っております。

堀越さんはかねてからの持論として可変性と社会性の二点をあげております。可変性についてはその通りなのですが、協同組合資本というのは社会性を持ったものだ、特にその中核になっているのが不分割積立金である、これが社会性を代表する象徴するものだこのように述べられているのですが、私には理解できない論理である、ということでもあります。この点について以前筆を滑らせたところ、小松善雄さんがそれを取り上げまして、その論文の中で不分割性

というのはフランスだけではなくイギリス、ドイツにも見られる、ということで私の勉強不足を指摘していただいた、ということがありました。

今回も当然その論点を引きずっているわけですが、そのなかで私が一番、関心を持ったのは1997年のイギリスの協同組合法案です。これはまとめられるのに大分難産したというばかりでなく、今日に至るもそれがどうなっているのかということは、あまり明らかにされていない。今の労働党政政府ですが、私はアメリカのブッシュの手先みたいになっている今の首相が大嫌いなのですが、あのもとにおいて協同組合法案が実現するかと思われた時期があります。しかし、どうもそのようには進んでいない。これはどうしてなのか、というのが私の疑問であります。これは想像ですが、資本形成、不分割積立金の問題と、特に今回の場合、共同所有協同組合というものが前面に打ち出されていますので、その問題を巡ってなかなか難しい点があり難航しているのではないかと考えています。堀越さんに言わせると、この不分割積立金については株式会社の会社法にもこれを導入すべきだということです。これがなされてないところが97年法案の一番の欠陥だ、とこのようにまで言うておられます（「解題」『英国協同組合法の提案と法案』）。私はこのような見解は極端で、到底承認できないと思っております。

社会的資本説については今日お見えの石見（尚）先生もそのような考え方に立たれているかと思いますが、この点についてはいろいろと論者の中で議論がなされています。私は協同組合だけに社会的資本性を見出せない、株式会社その他の企業組織形態にお

いても共通して社会性が認められると考えているわけです。そういう考え方のもと、経済学者の有井行夫さんがマルクスの資本論に基づいてあらわした研究を、小栗（崇資）さんが受け継いで展開しております（「非営利・協同組織の資金調達と資本形成」『非営利・協同組織の経営』）。私は原典に即してまで議論する用意がありませんが、私の日頃抱いている考えと一致しているものですから、それを受けて、その上にたって自分の考えを確認してきているということでもあります。

労協関係の人は所有ということを重視しますが、私は所有は法的、形式的なもので、それよりも管理・経営の方が所有の実体を構成しているのではないかと考えています。経営学者の場合はそういう考え方が多いわけですが、そうした場合、協同組合論プロパーの方との大きな違いが出てくるのは、ESOP（従業員所有制度）を巡ってです。ESOPはアメリカやイギリスに今広がっています。これをどう見るのか、ということが問題になります。アメリカの資本主義的企業の代表的な航空会社ユナイテッド・エアラインが最近倒産しました。そこでは従業員が株式の過半数を持っています。しかし、プロフェッショナルな経営者が経営しているわけです。従業員はあまり経営者に対する統制力を持っていないのが実態だろうと思います。そういうことから考えてもESOPを過大評価するわけにはいかない。これは労働者協同組合へのいわば一つの接近形態だというように簡単にはいえないと思います。所有の面からだけ言えば、そのように言えないこともないのですが、それよりも重要視されなくてはならない経営、管理の問題がすっぽりと抜け落ちてしまっ

いるのが、協同組合研究者の多くではないかと思っております。

それから、日本における不分割積立金の問題を巡っては、センター事業団で自立積立金という形で実践的にいろいろな経験が積み重ねられてきているのは、ご存知の通りであります。この点については簡単に述べることの出来ないいろいろな面があると思っております。今度の「協同労働の協同組合」法案においても不分割積立金がいわば法案の中心になっている概念であることが強調されていますが、この点も私はかねてから理解できない、納得できないということを機会がある度ごとに申し上げてはきたかと思っております。これは結局何が狙いなのかということです。労協の場合は資本形成に弱点をもっている、だから資本を蓄積していくのが重要なんだ、ということはよくわかるわけです。しかしそうであるならば、そのことと不分割積立金とがどういう関係にあるのかということになるわけですが、ざっと見るといろいろな積立金が準備されているわけです。こんなにたくさん積立金は会社企業にもどこにも見当たらない、労協だけのものではないかと思っております。いろいろな名目で積み立てていこうとしているかと思っておりますが、そのこと自体は会社においても自由な決定で行えることです。法律では最小限のものしか決まっておきませんが、労協の場合、不分割ということを経営を強調するのは、突き詰めるところ結局、積み立てられる剰余に対する課税を免除してもらいたいということになるのだらうと思っております。つまり、資本形成を国に援助してもらおうという論理になっているわけですが、私はそれには必ずしも賛成できないわけです。労働者協同組合その他の協同組合に対して、国が一定の促進策・

助成策を取ることは必要だと思いますけれども、それは資本形成ということではなく、その行っている事業、労協でいえば社会的、公共的サービスの拡大といった事業に関連して優遇措置を講ずるべきだと思います。この点は、今問題になっているNPO法や公益法人法の見直しとも関わってくるわけです。

私は株式会社についてはありますけれども、わりと企業資本の方では専門家のつもりでおりますが、その株式会社の論理を持っている人にどれだけ不分割積立金の論理が説得力を持ち得るのかということ、私を説得しない限り、商法の研究者を説得できないのではないかと感じたりしております。

それから、経済学者がこの問題について論じているのをたまたま目にしましたのでご紹介いたします。松尾匡さんという人なのですが、「労働者自主管理企業が内部留保によって蓄積を行う場合、その無階級的な内部構造に重大な変質がもたらされる可能性がある」（『労働者自主管理企業における所得格差の発生』『久留米大学産業経済研究』第37巻第2号）と言っております。これはどういうことに関わるのか、私なりに一定の考えがあります。

（5）福祉事業の展開と高齢者生協

労協が福祉事業に参入し、事業を展開していることについて、私も若干のところでヒアリングをしたりしてきました。また高齢協連の結成総会にも参加して、皆様方の考え方を伺ったりしてきているわけです。そのなかで高齢協は労協から生まれたものであるが、しかし労協をそのままコピーしたものにはなりえないというのが現状かと思っております。生協法に基づく法人になってい

るわけですから、購買生協等の内容で規定されてくる、就労等については一定の限界をもったものになっている、ということのようです。この高齢協の成長にはものすごいものがあります。社会的な要求がそれだけ高いということでもあるわけですが、労協をはるかに上回るスピードで発展してきました。しかし、この介護サービスの分野を全体として見てみますと、まだまだ協同組合セクターの、イギリスでいうボランティアセクターの占める割合はごくごく一部にとどまります。やはり大半を占めているのは昔からある社協とか新たに参入した民間企業で、それには対抗しえていないというのが現実だろうと思います。こういう点もどうしたら協同組合セクターが期待されている役割に応えうるのか、という大変大きく重い課題があるかと思えます。

生協の一番の本体である日生協などは、ようやく最近少し取り組みを始めているかと思えますが、当初はあまりやる気がなかったように思います。本体の方がピンチになっている、そこが何よりも最優先だと。福祉などの面に関わってもあまりメリットがないと、このように考えていたようですが、今ではかなり軌道修正をしてきつつあるかと思えます。

労協の福祉の取り組みに対しては、研究者の間から一定の評価や見解が示されてきています。私が知りうるのはそのごく一部ではありますが、この研究所の会員でもある鈴木(勉)さん、それから外部の人ですが相澤与一さん、これらのお二人は、労協がこの問題に取り組む積極的な側面を評価しながらも、そこに何らかの一定の危うさということ、問題点を感じざるをえないということのようです。このことは、私がかねがね感じ

ていたことと共通している面があります。労協連は「新しい福祉社会の創造」ということを大きく掲げているわけです。しかし、これが必ずしも理論的に十分解明されていない、組み立てられていないのではないのか、と思わざるをえないところがあります。というのは、「福祉社会」対「福祉国家」という二つの考え方があるわけですが、どうも「福祉国家よさようなら、福祉社会よこんにちは」というような形に流れてはいないだろうかと感じているところがあります。私は福祉社会を実現するためには福祉国家が必要であり、福祉国家を実現するためには福祉社会が必要である、この二つのものは決して対立させるべきものではない、両方必要だというふうに考えているわけです。そのような考え方は塚本さんも持っておられるようです(「介護サービス分野のワーカーズ・コープの日英比較」『佐賀大学経済論集』第33巻第2号)。

(6) 労働者協同組合の課題

それから最後になりますが、労働者協同組合の課題ということです。これまで労働者協同組合が内包している問題点、克服すべき課題というものをかなり明らかにしてきたかと思えますが、さらに企業という観点から見ますと、一つ注目しなければならないものに労協の経営計画の問題があります。

最初、経営計画なるものが打ち出されたのは、1990年から94年の5カ年の中期計画で、当時の事業団全国連合会から打ち出されました。これは1000億円の事業高、5万人の組合員を目標にしていました。ところが、これがそのまま第二次の5カ年計画(95

年から2000年)へと引き継がれ、さらにその後の第三次(01年から04年)へと受け継がれてきているわけです。しかし、労協として経営計画を立てるに当たって、これまで問題にしてきたような、一人一人の組合員がどのように参加し、そこで意思決定がなされてきたのか、ということが見えないわけです。どうもトップダウンでこれが下ろされてきて、旗が振られてきたのではないかと、そのように思わざるをえないところがあります。

ですから、実績が計画の何分の一、何十分の一の水準で、全然実現できないまま計画倒れに終わっても、責任問題にもならず、それがそのまま次に受け継がれていく。こういうことは普通の企業ではありえないことです。こんな極端な計画と実績との乖離になるとたちまち社長は首が飛んでしまう、というのが企業の常識であります。そういうことが全然見られないというのは、労協と企業とは別の世界なのではないかと思わざるをえないということです。もちろん、こうしたこと背景にはバブル崩壊後の、90年代不況の深刻化の影響を労協といえども受けざるをえない、ということがあったように思います。しかし、それだけでは済まないのではないかと、事業高は右肩上がり伸びているけれども、事業剰余は横ばい、また地域事業団の加盟数も減少してきているなど、いろいろな問題があるかと思えます。そしてガバナンスの問題もあるように思います。

私が最近身近に感じた一つの問題に、これは事業団のことではありませんが、労協グループの一つ「つばさ流通」のゴタゴタがありました。つばさ流通は労協グループの一つの柱になっていたわけですが、創業者

個人の力が大きかったからか、今では解決しているようですが、所有を巡ってゴタゴタが起こったということでもあります。そのほかの事例にも、いくつか経営破綻などの問題を引き起こしたところもあったかと思いますが、連合会として労協グループの総括もできずにきているということのようです。労協連以外にも、一般の企業が倒産し、自主管理企業になったケースではたくさんあるのではないかと思います。そうした経験から何を学び、どんな教訓を引き出すかということは、きちんとやられなければならない点ではないか、と思ったりしています。

終わりになりますが、最近私が大変興味深く読んだ書物に、ロシア人のルーディックという人が書いた『現代の産業民主主義』(日本経済評論社)という本があります。世界の自主管理企業の実態調査を行ったもので、日本語に翻訳されています。その中ではモンドラゴンをはじめ各国の主要な事例が取り上げられています。モンドラゴンについても「完全に自主管理原則に則ったものと規定する根拠もない」と大変厳しい指摘をしております。最近雇用労働者が増えてきていること、それから組合員である労働者の管理への参加が、組織全体の管理という点では限界があるということの指摘があります。これはおそらく個人の研究ではなく、かなり多数の人間による集団的な研究であり、アメリカその他の国々の研究者との交流のなかでまとめ上げられた書物だと思われま。私のこれまでお話ししてきた考え方と共通するところがあります。この背景にはロシアで国営企業体制が崩壊し、労働者自主管理企業に移行しましたが、それが今では一握りの経営者・新興資本家の支配

する企業になっている、という現実があるかと思います。そういう本があるということをご紹介しておきます。

また、京都大学の経済学者の大西（広）さんですが、彼は昔から労協に対しては批判的でありましたが、最近も「社会の小部分でしかないNPOや協同セクターだけに着目することによって、まわりに存在する圧倒的な資本主義システム……の問題を結局のところ無視している」（「“NPO”の問題点と方向性」『ポスト戦後体制への政治経済学』）というようなことを述べています。私の考えているところと一部共通するところがありますが、大西さんは労協の全面否定論に近いわけで、私と一致する点と違う点があるということです。

それに対して、反対の極になるのですが、哲学者の武田一博さんは、自立と協同によって世の中が変わるんだと、非常にオプティミスティックな展望を示しております（『市場社会から共生社会へ』）。ちょっとこれにはついていけない、というのが偽らざるところであります。

大変駆け足でありましたけれども、私が最近まとめた論文の要点を取り上げてお話をさせていただきました。

コメント



黒川俊雄（協同総研顧問）

角瀬さんは、「労働者協同組合の基本問題」という論文で、労働者協同組合の研究に80年代後半に富沢さんと並んで私が「口火をつけ」たように書いてあるが、研究という点では私は富沢さんほどには研究していない。

第一に、この論文で角瀬さんが問題にしておられるのは、「労働主体の形成」という点である。丸山貴美子さんの論文を引用されて、私がおその条件を「所有のあり方に見出すだけ」であるかのように受け取られている。たしかに『いまなぜ労働者協同組合なのか』という拙著の中で私は所有のあり方を問題にしている。角瀬さんは、所有は法的な概念であってあまり大したことではないように言われているが、それは極論である。「私的所有」に対して「個人的所有」をどう再建するかを問題にすると同時に、協同の中で労働主体が「個人的所有者」でありつづけるための主体的条件について触れている。丸山さんが言っておられる「創造性」「協同性」「平等性」にも触れ、「私的所有」の下での「利己的、排他的、閉鎖的」な傾向に対して、共同所有という条件の下での「利他的、協同的、開放的」傾向という主体に影響を与える側面だけではなく、それを「私的所有」の下でも労働主体が「自己自身とたたかい

ながら」どう形成するかが重要だと強調していたつもりである。

実際、実践にかかわってみると、利己的な人間は多い。その利己的な性向をなくそうとしても無理である。それをどう乗り越えていくかということも難しいが、そうしなければ、協同を実現していくことなど到底できない。労働には、大きく分けると、資本を使いこなして管理するという労働と、物づくりやサービスの労働と、この両方がある。ただ「資本所有」の下での「分業にもとづく協業」では、特定の作業ばかりずっとやらされるかと思うと、「配置転換」という形で異なった作業に移されるが、それでも様々な作業をやっていくことによって人間は全面的に発達する可能性をもっている。だから「出資、経営、労働の三位一体」をめざす協同労働によって労働過程のあり方を変えていくために、労働過程の中で人間は、自分さえよければいいという欲求や、自分だけが損しているという不満などをお互いに自発的に出し合い、よく聴いて議論し合っていくことによって作業のあり方や協力の仕方などを変えていくことができる。所有のあり方さえ変えればひとりでの労働主体が変わるなどと思っているわけではない。

第二に、山田定市さんが、レイドロウの提言を『『地域主義』への偏向』と批判しておられることに角瀬さんが共鳴しておられる点である。日本で、未成熟なまま崩壊の危機に直面している「福祉国家」を再生することは、角瀬さんの指摘にある通り、重要な課題である。そのためにも、地域は大切である。地域というのは「個人の尊重」に基づく「人と人との結合」というコミュニティの問題であり、危機的な「福祉国家」を「権力主義」に走らせないためにも「地方自治」の確立を欠かすことはできない。「地方自治」と言えば、法的には「団体自治」も「住民自治」も選挙にかかわることだけになりがちであるが、「住民自治」は、地域の人びとがどう主体形成していくかということ抜きにしては成り立たないし、「地方自治」そのものも確固たるものになっていかない。

私は、かつて『協同の発見』に自己批判めいたことを書いたのであるが、「社会政策」という学問をやっていると、国家が立法や行政の手段でこうやればいいんだというところに止まってしまう、つい地域を軽く見てしまいがちである。だが、それではいけないと思って“地域住民に根ざして”などとよく言うが、長い間地域で活動していないと地域住民の本音を聴けないし、地域の問題をつかめない。だからと言って住民が“絶対”ではないので、地域政策をつくって実現していくことはそう生易しいことではない。

ところが、労協も高齢協も、つつい“上”方針を作って“下に”降ろしていくという弱点を露呈しがちなので、地域住民になかなか根ざし得ない。このような弱点を克服するには、地域における助け合い・支えあいを「個人の尊重」（日本国憲法第13条）に基づいて「市場経済」の下で再生することに

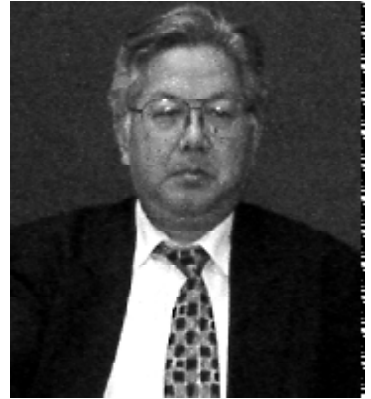
力を入れる必要がある。コミュニティ共済（CC共済）という新しい共済制度を創設しなければならないのはそのためである。

第三に、問題になるのは、ILOの「協同組合の促進に関する勧告」である。角瀬さんもこの「勧告」をふまえて「グローバリゼーションと世界の非営利・協同」という論文を書いておられる。

ILOの数多くの「勧告」を、日本政府・使用者団体はアメリカと同様に、まともに受け止めて来なかった。だから条約批准の数は、アメリカと同様に著しく少ない。しかもアメリカンスタンダードのグローバリゼーションの下で、WTO（世界貿易機構）が先行して来ているので、世界各国とも地域経済が崩壊の危機に直面している。だからこそ、地域における「協同の促進」は、日本では労働組合もあまり関心を示さないが、重要性を高めてきている。労協や高齢協が他の様々な協同組織やNPOと連携して事業活動を、全国的視野だけでなく「人間の顔」をしたグローバリズムに基づくグローバルな視野に立って進めていくことが緊急の課題になってきている。

コメント

岡安喜三郎（協同総研専務）



様々な人や研究者が労働者協同組合を研究、調査し、その発展方向に関わってきていることがよく分かる御報告だったと思います。私自身は実践の側の方にいますが、これからも、労働者協同組合の原点、発展方向を見ていきたいと思っています。そういう視点から、質問めいた内容を含めまして7点ほど述べたいと思います。

第1点目は、労働者協同組合、「協同労働の協同組合」で用いている協同労働の定義に関わる問題ですが、角瀬先生の御報告で使われている「協同労働」はどういう定義なのかという問題です。現在の労働者協同組合連合会や「法定制」市民会議が用いているものとは違う印象を受けました。議論を進めるためには言葉は同じ（「協同労働」）でも内容に違いがある場合がある。意味の違いと共通点をはっきりさせておく必要があると思います。

第2点目は、所有と管理の問題に関してです。所有よりも管理の方が実質的支配としては重要ではないかということで、わたしもそう思いますが、ではその管理の権原は何処にあるか、管理行為を正当化する法律上の原因は何処に求められるかということです。それとの関連で、所有という問題と

管理という問題は完全に分離しているのか、また連続しているのなら、それらはどの様に連続しているのか。また、その連続性は株式会社と協同組合とでは、どこが同じで、どこが違うのか。例えば協同組合の表決権は単純に所有からのみで論じられるのか、られないのか、という問題も横たわっているのではと思いますが。

第3点目は、第1に関連していますけれども、企業体において労働は誰が支配するのか、労働過程は誰が支配するのか、しているのか、という問題です。労働者協同組合に限らず企業は、原理的には、労働者の労働過程は、経営的に見れば経営方針の執行過程となっていると思います。労働と執行の分離「現象」とは異なり、この労働過程と執行過程は本来分離できるものではない。協同労働概念はこういうことを自覚化させるものだと思います。

第4点目は、資本形成と不分割積立金に関してです。一般企業や旧来の協同組合がこれを一緒のものとして論議することは良く知っています。ICAでもそういう議論が行われます。一番新しい「協同労働の協同組合法」要綱案からすると、資本形成を目的として不分割積立金制度を提案している訳ではないと思われます。どちらかといえば、社会

貢献に必要な不分割基金制度（「非営利協同基金」）を提案していると思います。会計上では、この基金はその協同組合事業本体の貸借対照表に載るものではないと思われます。

5点目は、「計画を作っても計画倒れ、通常会社なら社長はくびだ、労協は甘い」との趣旨の話がありましたが、そう割り切れるほど大きな事業体でもないしな、と率直に思います。でも一方で、通常会社は計画を作成することによって金銭的投資を誘うものなら、労働者協同組合は（三位一体の仕組みからして）労働を誘うものといえます。そしてそれは執行過程（労働過程）への参加ということになります。くびか否かの同じ議論は必要ないと考えますがいかがなんでしょうか。

6番目は、個別具体的にT社の話題が出ました。結論的にいえば、だから社会性とか、みんなの思いの生かせる協同組合法、労協法が必要なんだということに尽きますが、決してだから労協は危ういんだという例証にはなりません。ただ、リーダーの2代目、3代目への移行ということは、適切な法律のない段階で組織の社会性を保つという点で極めて大事なことだと思います。

第7点目は最後ですが、これは直接のコメントというよりは付加的なものです。私は結局、協同組合というものは、それに関わる人、人たちを主体にする組織だと確信しています。それは組合員でなくとも、納入業者であってもです。だから例え小さくとも社会的に意味のある事業ができ、注目されるものになっていくんだろーと思っています。主体形成は協同組合では当たり前のことであるし、そうしなければ事業団体としての価値も生まれ得ません。協同組合で働

く人たちに関しても全く同じです。

協同組合を対象とした議論・研究を行う場合、機能論的な評価だけでなく、というよりもっと大切なのは存在論的分析であろうと思っています。



“要項案”に見る 協同労働

島村博（協同総研／法制化市民会議）

当日行なったコメントは以下の目次内容からなる。ここでは、紙幅の関係で、a1)『資本論』第1巻第1章「協業」、b2)同の部分はドイツ語版の『資本論』の試訳に当てられた箇所でご関心のある方々には邦訳等に当たられることを予定し、割愛する。

報告者(『資本論』研究者でもなければ、労働を学的な研究課題として設定する者でもない。法制化をひたすら推進する事務局の立場として協同労働の法的構成に腐心し、為政者、立法当局等から提起された諸問題に対しその普及、支持拡大の観点から説得的思索を重ねてきたにすぎない。だが、マルクスの論理に依拠して論議がなされるだけではなくその見地から協同労働が捕捉される限りで、本来のさような立場をいったん置いて必要な最小限の検討を行なう。この意味では、マルクス研究者による研究史に何ほどのものかを付け加えようと意図するものでもなければ、マルクスの読み方を提示するものでもない。

報告者の課題は、「協同労働の協同組合」法・要綱案の観点から見た協同労働というものである。この解説を行なう上で、必須の前提として協同労働の歴史的存在形態及びその基礎を問うという手続きは不必要であるが、角瀬氏の方法の意義と問題を指摘しておく必要があり、まず、「協同組合労働」か「協同労働」か、を論ずる次第である。

この報告を読み返してみても随所に不備が見られるが、当日行なった報告以外を付け加えないことがルールであるので、他日、改めて論議をする段階まで内容の全面的な刷新は控えることにする。

目次

- I)「協同組合労働」か「協同労働」か
 - a-1) 予備概念 協業の形態を手がかりにして歴史を語ることができるのか?
 - a-2) マルクスの所説の整理
 - a-3) 芝田テーゼ「共同体労働」と区別される「協同的労働」としての「協同組合労働」
 - b-1) 予備概念 《所有、労働、管理》という括りで何が解けるのか?
 - b-2) マルクスの所説の整理
 - b-3) 芝田テーゼ 2-1「協同組合労働」観
芝田テーゼ 2-2「協同組合労働」を組織する「協同組合」
 - c) 角瀬先生のご指摘の整理
- 小括
- 【協同労働という観念】
- 【当該の把握の意義】
- 【把握の問題点】

II)本説 「要綱案」に見る「協同労働」

- a. 構造的論点
 - 「出資・労働・管理」
 - 制度要求の眼目 協同労働、不分割積立金
 - 2つの論点
 - 1. 労働者性
 - 所得性格(勤労者所得か事業者所得か)
 - 中協法第21条(2)ただし書き
 - 労災保険需給資格
 - 形の上での指揮・命令関係の設定
 - ILO第193号「協同組合の促進」における国際労働基準の適用問題
 - 「要綱案・改定案」第一 総則、第三組合基準 4.の規定を補充
 - 2. 不分割積立金
 - 1. 公益法人制度改革 その現状と展望
 - 2. 他の協同組合法制 剰余金処分
- b. 協同労働 構造として、「案」全体で貫かれている。

I)「協同組合労働」か「協同労働」か

検討素材 芝田進午編『協同組合ではたらくこと』(1987年、労働旬報社)、『協同組合労働』の理論と展望

「本来、人間労働と人間社会は、協同的であり、そのかぎりですべての労働は「協同的労働」であるということが出来る。マルクスは、『自由な協同組合的な労働』を『自発的な手、いそいそとした精神、喜びにみちた心で勤労にしたがう連合せる労働』として特徴づけているが、本来、疎外それざる労働は、そのような性格をもつものである。『協同組合労働』は、このような意味での『協同的労働』であるが、それは、前資本主義的共同体における『共同的労働』とは区別される。というのは、『協同組合労働』は、資本主義的生産の成果としての生産諸力の発展、とくにその一契機としての『協業』を前提とする労働であり、その意味での『共同的労働』、『直接に社会化された労働』だからである。・・・大工業なしには『協同組合労働』は形成されな(p.247.) かったということが出来る。・・・

『協同』は、原始『共同体』にはじまるすべての前資本主義的『共同体』に普遍的な人間活動のあり方であるが、『協同組合』は、共同体の崩壊、市民社会と近代的な自立せる個人の成立を前提として・・・」(p.248.)(芝田)。

a-1) 予備概念 協業の形態を手がかりにして歴史を語る事ができるのか?

『資本論』第1巻第1章「協業」
資料—1 割愛

a-2) マルクスの所説の整理

協業:e.Kooperationを「共同体労働」と

して読むとして。

1. 《(原生的)「協業」→資本主義的に歪曲された「協業」→その成立根拠の止揚による高次での協業の復元》という議論は、ここでは成立しない。かかる読み方は、「正一反一合」的なヘーゲル的理解に通じるものがある。

2. マルクスは、人類がこれまでに目撃した「協業」を、「人類の文化的発端」における「協業」の想定から出発して、第一に、「古代世界、中世及び近代的植民地における大規模な協業の散発的な適用は直接の支配・隷属的諸関係に基づくのであり、大概是奴隷制に基づく」タイプの協業と、第二に、「協業それ自身が資本主義的生産過程に固有で、かつ、資本主義的生産過程を特殊に区別する歴史的形態として」の資本主義的協業というタイプとに分けている。

両者は、「直接の支配・隷属的諸関係」に基づくのか、資本・賃労働の間の形式的平等に基づくのかの相異として区別され、芝田が言うような『協同』は、原始『共同体』にはじまるすべての前資本主義的『共同体』に普遍的な人間的なあり方」という認識を提示してはいない。「共同体」において成立するものでもなければ、「散発的」であって「普遍的」でもない。ましてや「直接の支配・隷属関係」に基づくものであって「人間的なあり方」でもない。芝田は三重に誤りを犯している、ということになる。

3. ここでは、資本への賃労働の包摂により「資本主義的生産過程に固有で、かつ、資本主義的生産過程を特殊に(他の時代の生産様式から 訳者補記)区別する歴史的形態」たる協業が成立する、と述べているに過ぎない。協業の歴史的編成の展開論理を問題としているわけではない。

問題は、「固有」で「生産過程を特殊に区

別する歴史的形態」という把握の含意である。それは、「自由な賃金労働者を前提」とするという意義で「固有」なのであり、一面で、形式的に自由平等な、資本所有者と労働力の所有者との契約を媒介した「同一の労働過程における相当に大量の賃金労働者の同時的雇用」という意味で、他面で、「労働過程が社会的生産に変身するための歴史的必然性」を呈するという意味で、歴史的に生起し、歴史的にやがて没落する「歴史的形態」とされるのである。

4. その歴史的成立の前提条件の一つは、「労働力を資本に売却する自由な賃金労働者」である。いわゆる「所有から自由な労働者」である。今ひとつは「資本それ自体の出現」である。

5. 「協業により発展させられる労働の社会的生産力が資本の生産力として現象する」。

a-3) 芝田テーゼ「共同体労働」と区別される「協同的労働」としての「協同組合労働」

1. 「協同組合労働」：資本主義的協業を前提とする (p.247)「協同的労働」の歴史的形態

2. その歴史的形態規定性は、「商品生産社会・資本主社会における貧困、疎外を克服するために、自立せる個人が自覚的に形成する「組合」(Union)ないし「連合」(Association)」を成すことに求められ、「したがって、『協同』と『協同組合』とは区別され」るのであって、協同組合において協業として組織されるものこそを資本主義社会以前の「共同体労働」と区別して「協同組合労働」と呼称する。

b-1) 予備概念《所有、労働、管理》という括りで何が解けるのか？

『資本論』第1巻第1章「協業」資料-2割愛

b-2) マルクスの所説の整理

1. 一定規模の労働においては、労働が一定規模であるが故に「一般的諸機能を遂行する」管理を必要とする。

2. それが資本の機能となるのは、独立の人格として個々ばらばらな労働者たちを「同一の資本との関係に入」らせることで「労働過程に入」らせ協業を組織するものが資本であるからである。

3. 故に、資本の指揮命令下にある労働者たちの協業の力、労働の社会的生産力は、彼ら自身が生み出したものであるにもかかわらず、資本により組織された力として、彼らには無縁なものとして登場する。

4. こうして資本制的生産を前提とすると、《所有》、《労働》、《管理》は、《資本を所有する》者による《労働過程》の階級性を帯びた《管理》という問題構制となり、雇用労働者の保護という労働法制の必要が導かれることになる。

b-3) 芝田テーゼ 2-1 「協同組合労働」観

下線は報告者が付したものである。

1. 協同組合労働は、賃労働の対立概念であり、それにとってかわる自由で自主的な人間的な労働であるが、資本主義の下では「賃労働」という形態でおこなわれることがさけられない。

2. 協同組合労働は一般に価値法則にしたがって、また価値法則という疎外の下で行なわれる。

3. しかし、協同組合労働は、「賃労働」の形態でおこなわれるとはいえ、自主的な雇用組織としての協同組合との関係では、原理的にみて、剰余価値法則によって搾取され、不払い労働をおこなわれているというこ

とはできない。

4. というのは、協同組合労働は、みずからの労働力を資本あるいは資本の機能を代行する国家、その他の機関と交換しているのではなく、協同組合と交換するのであり、剰余労働の成果の処理について発言し、それを共同占有できるからである。

芝田テーゼ 2-2

「協同組合労働」を組織する「協同組合」

1. (小括 1—②に加えて)「資本の経済」、「所有の経済」に対抗する「労働の経済」の組織である。

2. 協同組合は、「資本の経済」に包摂され、それと絶えず闘争せざるをえない経済組織である。また、そのような闘争を続けなければ、「資本の経済」のあらゆる欠陥を再生産せざるをえない経済組織である。

c) 角瀬先生による芝田氏の所論の整理

1. 「歴史的発展の視点」から見た「協同労働のもつ深い意義」 「芝田」第一段落を参照

2. 資本主義社会における協同労働は、その存在形態として「協同組合労働」と営利企業における「雇用労働」の双方に見いだす。

ところで

3. 双方は「協業」を基礎にしているという点ではなんら変わらない。 b-2)-1を参照
当然にも

4. 「雇用労働」においては疎外が存在する。 b-2)-3を参照

だが芝田が言う「協同労働」は「賃労働」の形態をまとうので「芝田テーゼ 2-1」を参照

5. 「協同組合労働」は資本主義のもとで雇用労働という形態をとっている「協同労働」だ。

(換言すれば「協同労働」は、協同組合において雇用される働き方である。)

(故に、「自主的な雇用組織」であるにしても「管理・統制の問題が重要となる」。)

「芝田テーゼ 2-1」を参照

小括

【協同労働という観念】

角瀬先生的方法的祝座のまとめ

1. 「広義の協同労働概念と、資本主義という歴史的・具体的形態のもとにおける狭義の協同労働の概念という二重の視点で」、及び a-1) 予備概念と対比のこと

2. 「営利企業における雇用労働と協同組合における協同労働という二重の存在構造で捉えている」。

【当該の把握の意義】

1. 所有・労働・管理の全面にわたる民主主義を目指す経済民主主義を達成する企図の下で、営利企業における労働と「非営利企業」の1コローラリーとしての「協同組合」企業における労働とを「雇用労働」を軸とする統一的祝座の下に俯瞰し把握することを目指す点で注目される。

2. とくに「所有・管理・労働の三位一体」を「協同労働」の内包とする労働者協同組合に定位しては、労働過程において管理能力を陶冶する労働主体の形成に焦点を当て、労働の二類型(精神労働と物質的労働)の固定化を克服する仕組を探求し、その非和解化の表れとも言うべき「官僚集中制」に制度的オータナティブを対置する発想は、歴史的に創世記段階にある労働者協同組合運動の前進を図る上で一つの処方箋の在りかを示すものと言える。

3. 協同組合一般に定位しては、協同組合といえども私的生産、賃労働、商品交換に基づ

いて物質的に維持され発展する資本主義社会の「私的労働主体」性を剥ぎ取り得ない故に、労働者協同組合における「所有・管理・労働」のあり方、特に労働主体形成の構造が「共同性」を労協以外の協同組合において反省的に制度化する経験となりうるという意味で、労協以外の協同組合における雇用労働を含めて「協同労働」としてカテゴライズする意味もまた大きい。特に、厳しい労使関係の現存、呵責のないリストラの進行に歯止めを掛けられない「共同性」のあり方、水準、内容を労働者協同組合以外の協同組合法の制度的限界として改めて省みる上で重要である。

【把握の問題点】 「法制度」、「組織」、「構造」、「運動」の相互連関の視角から

Q-1. 「労働者協同組合」における「協同労働」は、「労働者協同組合」という協同組合において雇用される働き方？

雇用労働とは、通例は、法的関係、法的次元において捉えられうる制度概念で、経済学的には賃労働。

角瀬論考では、協同組合企業一般における「協同労働」を一つのコロラリーとする「雇用労働」は資本主義的協業を「基礎」とする労働様式として、同時に「経済民主主義」をめざす観点から統治構造地平で把握されている。つまり、法規範的制度水準においてではなく、労働編成内部の諸機能の「官僚的」構造化又はコンクリート化という角度から対象化されている。

かかる了解では、労働過程又は生産過程とは、(使用)価値を生産する過程であるのみならずほかならぬその労働の仕方を根拠づける基礎を再生産する、という視座から「協同労働」を理解することはできても、「組合

員の民主的権力」の構造そのものを規範次元では予定しつつも、状況的にそれから逸脱することもあるものとして協同労働を把握することはできない。すなわち、協同組合一般において協同組合企業一従事組合員との間に成立する雇用労働としての「協同労働」においては、労働過程=雇用関係の再生産であることは理の当然としても、「労働者性」と「経営者性」とを1の人格において統一することが前提とされる労働者協同組合においては、かかることは言い得ない。

すなわち、協同労働は、1)小資本の持ち寄りによる起業であり、2)本来的に労働が共益権行使の資格を特徴づけ、3)共益権への関与は資本結合に基づく累積議決権によって規定されるものではなく、人的結合性に依拠する。つまり、b-2-2のロジックとは異なり、設立契約又は加入契約という「組合契約」及び所要の手続きにより自らを組織するのであり、かかる仕方での労働の結合は協同意志に基づくもので、されば、管理が出資金という資本の機能としてたち現れる必然性もまた存在しない。管理の「官僚」化は構造特質ではない。

ここでは、「出資」の所有性は沈殿し規制的な役割を果たすものではない、ということにより規定され、雇用労働の形態をまとう「協同労働」とは本質を異にする。

仮に、角瀬論考のように「協同労働」を「雇用労働」の一つのコロラリーとして把握するいわれがあるにしても、既存の協同組合労働に見られるような本来的な意義での雇用関係を再生産する労働過程、組織形成過程は進展しない。または、制度的には阻止される。

つまり、「構造」地平での把握は、実は、「構造」把握ではなく、実態に照らして時に成立

する判定というものである。所が、協同労働は、未だに制度化要求の途上にある不定形の創造的な働き方であり、その探求である。したがって、この過渡的時点での労働の状況的、片面的ありように着目して労働者協同組合における労働を「雇用労働」の外延に含め協同組合において成立する雇用労働としての「協同労働」に概括することは方法的な誤りである。

Q-2. 「協業」を基礎としながらも、「出資・労働・管理」の三位一体的統一性に基づく労働者協同組合においても「官僚集中」の発生は避けられないのか？

不可避であるのかどうかを判断できる歴史がない。未だに創世記段階にあり、ここでは、他の企業同様に成功もあれば失敗もあり、また誤りも避けられない。

問題は、「無搾取=自己搾取企業」であっても「官僚集中」の発生は避けられない、という見方にある。この点については、上で既に述べてある。

所で、執行的管理労働の分化、管理業務の独立性は、民主主義と両立しないものではない。問題は、実践的には、「経営者革命」(A. バーリ、G. ミーンズ)と評された「所有と支配との分離」を経営管理労働の分化において観測することではなく、分化の傾向的特質を有する統治の構造を第一に分節化し、分権化し、第二に直接的な民主的管理、コントロールの領域を拡大することであり、第三に分権化された意思決定領域に積極的に参加する能力、意識を不断に陶冶してゆくことにある。

市民が自らの生活連環を自主的に構想し形成する運動であり、市民的協同による国家から自立した公共圏(「新しい福祉社会の建設」とその拡大(ネットワーク化)をめざ

すものとして、労働者協同組合は、労働と分業の新しい形態を模索するものである。したがって、経済組織と社会制度との関連を解く上で肝要な視点からの検討されるいわれがある。

つまり、1)株式会社、協同組合という経済組織が法制度、特に財産権制度と税制という社会的構造に埋めこまれていること、同時に2)それぞれの労働におけるコンパインの仕方の相異に由来する組織形成過程(法制度上では意思決定過程→執行→監査・監督を通じた戦略的課題の追求とそれに伴う組織の生成、発展)が現に規範性をもって存すること、そして、3)組織を経営する者がそれぞれの発展段階にある文化的制約から逃れられない、といった視点において。

第一の視点と関っては現在進行中の「公益法人改革」論議及びその方向性との関連で、第二のそれとは「営利」、「非営利」という括りで現代において何をメルクマールとして区別するのかという実践的意味が、第三のそれにかかわっては、企業・起業文化という論点に関するすべての論点が触れられる必要がある。

第一の視点は、法制度(法規範、法的関係、法的意識を含めて)をそのものとして把握する次元、その制度実態の把握、及び、それを一つの対象とした「基礎」の上での労働様式としての「構造」把握とは、それぞれに関連しながらも区別されなければならないからである。

II)本説 「要綱案」に見る「協同労働」

a. 構造的論点

「出資・労働・管理」

当面の処理

労働者性も経営者性も、突出させない。

制度要求の眼目

協同労働、不分割積立金

2つの論点

1. 労働者性

所得性格(勤労者所得か事業者所得か)

中協法第21条(2)ただし書き

労災保険受給資格

形の上での指揮・命令関係の設定

ILO第193号「協同組合の促進」における国際労働基準の適用問題

→「要綱案・改定案」第一 総則、第三 組合基準 4.の規定を補充

2. 不分割積立金

3. 公益法人制度改革 その現状と展望

4. 他の協同組合法制 剰余金処分

→「案」第一 総則、第三 組合基準 1(四)の規定を改める必要がある。

- ・「剰余金がある場合」 営業損益計算により求められた営業利益の意義で。
- ・協同組合において積み立てられる3種の積立金は、公益法人会計で処理。
この部分と全国非営利協同基金への拠出とは分かち書きにする。
当該の積立金は、負債性を有する積立金ではないという意味で、資産の部の貸方に記す。
- ・全国非営利協同基金は、各組合員が倒産防止のために基金に拠出する金額には経費性が認められる実務に即するもの。(組合員の所得に落とした場合は、課税の繰り延べ扱いを解除され、当該部分に課税がされる。) 規定の仕方に注意する。

b. 協同労働 構造として、「案」全体で貫かれている。

1. 「所有・管理・労働」把握 (出資という組合契約がもたらす)労働の場の利用と、それを根拠として管理に参加する正当性の根拠

- ・所有⇒管理への関与というのでは、言葉の正当な意味でブルジョア的。又は資本が資本を生む、という一つの現れに過ぎない。それでは、協同で労働するという目的が後景に追いやられる。
- ・労働こそが、労働の成果の配分、労働の編成、資本の投入、労働過程管理規則等の決定、策定という戦略的管理への参加(= 共益権)を根拠づけ、小資本の共同の出資は、その労働を共同で新規に編成し(組合設立契約)、又は新たに当該の組合に加入する(組合契約 Association契約)ことで労働の場を利用する正当性を付与する要件であって、管理への参加請求権を直接に根拠づけるものではない。
- ・かかる構造としなければ、出資のみの組合員、利用するだけの組合員と就労する組合員との共益権上での区別を行なえない。又は、investor drivenの契機を排除しえなくなる。また、定年退職者や労災にあい就労が不能となった組合員と現に働く組合員との間に区別が設定できない。
- ・労協における出資は、返還請求権の対象となるが、有限責任の限度を示すもので、経営のプロセスで蕩尽されることもあり、場合により破産ということになれば償還請求の対象ともなりえない。また、操業中においても有価証券として譲渡されうるものでもない。
- ・上記のことを反射的に保障するために、企業組合法人における出資金の有する「持分」規定を置かず、また、組

合を組合員が協同で所有するとの規定も意識的に外してある(*)。

つまり、労働者協同組合は、組合員が出資の根拠に基づいて共同で所有する事業体ではなく、《現に就労する組合員》が雇用契約を組合との間で締結せず自覚的に《働く場を利用する組合員》として、管理労働者であるか現場労働者であるかの区別なく共益権の主体として組合の存亡に関与する組合である。

(*) 報告者はICAのアイデンティティ声明に掲げられる「定義」を杓子定規に法的な定義として読むことをしない。また、「原則」を法的構成の規制的原則として眺めることもしない。現に存する各国の法的諸規範の抽象として把握する立場を取らないし、また、21世紀の協同組合の法的構成を施策する上で十分なものとも思わない。「組織」的在り方—「運動」—国家的公的「規範」の運動的脈絡の中で浮動する内部規範の一つの在りかを示すものとして理解する。この点は、他日において論じる機会があるだろう。

労協連における「協同労働」 の実態と概念の形成過程

菅野正純（日本労働者協同組合連合会理事長）



はじめに——協同労働論への実践の側からの報告

内容に入る前に、協同組合のような人びとの実践についての理論における、研究者と実践者、研究と実践は、どのような関係にあるべきか、という点について感想を述べさせていただきます。

実践の理論においては、研究者が実践者の外側にいて、実践者を純粋な「対象」として「客観的」に研究し、あるいは冷笑的に批評し、はなはだしきは「お前は間違っている」というような裁判官的な結論を下す、という研究方法はふさわしくないのではないかと。その研究の結果が、たとえば「管理と労働は必ず分離し対立していくものだ」という「宿命的」な結論であるとするなら、そのような研究に参照するものはほとんどない、と思っています。

そうではなくて、このグローバル資本主義がどこまで行き着いているのか、企業が働く人びとをリストラすることによって生き延びていくような時代に突入している。バブル的投機に走り、次には世界戦争体制だという現状に対して、どのように対抗していくのか。どのような労働、どのような経済をつくっていくのか。その中で協同労働

はどのような意味を有して発生しているのか、それが有効でありうるためにはどうしたらいいのか。そうした根本のところでの問題関心の共有の上に、初めて、研究者と実践者の実りある関係が成り立つのではないかと、思っております。

そういう立場から、実践者の方として、労協連におきます「協同労働」の実態と概念の形成過程にしぼって報告させていただきます。

角瀬先生は、「全組合員経営」が「協同労働」の内実であると前提され、労協連は今日「就労から福祉へ」とポイントを転換しているのではないかと指摘されました。

「全組合員経営」はもちろん「協同労働」の根幹的な要素、契機だと思っています。しかし、それだけではもはや留まらなくなった、というのが「協同労働」論の今日の到達点です。

そして「就労から福祉へ」というのは、いささか不正確で、「就労」は依然として決定的であります。就労創出、あるいは労働をより人間的で主体的なものに変革していく、ということが大命題です。

その中で、どういう領域に人間の労働が求められているのか、これから成長していく労働とは何なのか、と考えたときに、「福

社」が決定的な意味を持ってきた。福祉に全部還元されるわけではないけれども、それが非常に重要な意味を持ってきたことは確かだと思えます。

1. 「人間の労働が求められる領域」への問い

「労働者は企業の主人公になりうるか」というのが、中西五洲さんが理事長をされていた時代の労協連の命題でした。そしてそれは今でも重要な命題なのですけれども、しかしよく考えてみると、労働と事業は、利用してくれる消費者や生活者、あるいは地域住民がいて、初めて意味を持ってくるし、成立するわけです。厳しい失業と経営困難のなかで、もう一度社会的なニーズはどのへんにあるのか、21世紀の人間の労働に求められる領域は何なのか、を問い直す。その中で「労働者が企業の主人公」たりうる労働と経営のあり方を考えることが求められました。

そうすると、折からの高齢社会の中で、人間が孤立している。コミュニティの中で人間が当たり前暮らしをしてくためには、人間と人間の間を再生しながら生活を総合的に支える。そのような労働がいたるところで求められているのではないかと気づきました。これが、協同労働論に至る、社会的ニーズの側からの接近でした。

2. 社会が求める労働の新しい質

そうした社会的ニーズに応える労働は、新しい質を持ってくる。それを示したのが、「コミュニティケア」から「生活総合産業」へという展開でした。

営利的な介護事業者がやっているような、

家の中、あるいは収容型施設の中に閉じこめられた介護でなく、ケアを利用する人と人が集まり、交流しあいながら元気になっていく。そのことが根本にあって、生活が立て直されていく。その周りに地域で高齢者を見守り、支えあっていくようなまちづくり＝コミュニティワークを進めていく。そうしたケアの労働です。

さらに人びとの生活を支えるには、ケアだけでなく、「生活総合産業」への広がりが必要となる。たとえば、自交総連のタクシーの運転手さんたちが、自分たちのこれからの労働の展望は何なのかを考え、「介護タクシー」に取り組みました。その中で自分たちの仕事を、人間が行きたいときに、行きたいところにいく自由、基本的な人権を保障する仕事。「人間の自由を拡大する仕事」として位置づけるに至ります。研修の仕方自ら工夫し、労働の質を高めていくことに取り組んでいます。

さらには居住の空間全体を、「居住福祉」の視点からつくりかえる仕事へと、「生活総合産業」は展開を始めています。

3. 「協同労働」の概念：「三つの協同」

そういう中で私たちは、自らの労働の概念を練り直し、「協同労働」に到達しました。

「三つの協同」と申しておりますが、働く人びとが協同する、それと共に、利用者・生活者と協同する（その生活者も協同している）、そして地域における人と人との協同を広げていく——そのような労働の概念です。

4. 働く人における経営と労働の再統合

そうした協同労働を追求していきますと、いま島村さんが理論的におっしゃいました

が、実際的にも、「経営と労働の再統合」——労働者（同一人格）における再統合という問題が、必然的に要請される事態が広がりつつあります。

たとえば、コミュニティケアをやっている場合、一人ひとりの労働者が自覚的に働くことは当然ですけれども、チームを組み、利用者と生活を共にしていくというあり方になる。

そうした中で、日本社会の歴史の中で画期的だと思いますが、女性たちがヘルパー講座を経て、自分たちで出資し、自分たちで経営を軌道に乗せて発展させていくことをやり、一つの地域福祉事業所が発展し働く人の数が増えていった場合に、自分たちの剰余金の中からもう一つの地域福祉事業所をつくって、合意と共感が得られ・話し合い・学び合いができる適正規模の単位組織を保ち、そのネットワークとして組織を成長させる。そういう全く新しい「経営」のタイプを実現しています。

経営と労働の統合に失敗するならば、われわれのめざす労働は実現し得ないし、破綻していくだろうという、そういう根本的な命題なのだと思います。

5. 社会的な広がりの中での協同労働の意義

私たちは「協同労働だけで世の中が変わる」とは、到底考えていません。ですが、なぜILO 協同組合振興勧告が出たのか、なぜ「政労使」という国際機関において協同組合が出てきたのかということになりますと、協同労働を統合しなければ、これからの時代を乗り切っていくことはできない。そのことが労働をめぐる国際的な公共政策の課

題として確認をされたということであろう。

そういう意味で、社会的な広がりの中で協同労働というものはどのような意味を持つのか、ということ絶えず問いかけていきたいと思います。

不分割積立金についても、国に（協同組合の発展を）援助してもらおうということではありません。国が破綻し、企業も破綻している。人びとが働き続けていくという、根幹を保障し得なくなっているのではないか。国に税金を納めて（公共サービスを）やってももらうだけのやり方と、企業に雇ってもらっただけのあり方が、相即していたわけで、この両方が破綻しているのが現状です。

これに対して、働く人びと・市民自身が、自分たちの労働と事業の成果の一部を不分割積立金として積み立て、それを就労の創出、あるいは労働の発展のために使い続けていくということを実際にやっているわけです。国や企業が果たし得ない公共性を働く人びと・市民自身が連帯の力で、世代を超えてやっていこうというのが不分割積立金の精神であるということをしあげて終わりたいと思います。



角頼報告へのコメント

富沢 賢治（聖学院大学教授）

角頼氏の報告は、労働者協同組合運動の現実と理論を総括し、基本的な問題点を抽出し、それらについて検討するという手堅いものであった。氏は基本的な問題点を、

- ①「労働主体の形成と協同労働の理論」、
- ②「労働主体と管理主体の分離問題」、
- ③「資本形成と不分割積立金問題」、
- ④「福祉事業の展開と高齢者生協」、
- ⑤「労働者協同組合の課題」という5つに分けて検討した。以下、これらの5つの問題点のそれぞれについてコメントする。

1. 労働主体の形成と協同労働の理論

労働主体の形成と協同労働との関連について検討するためには、協同労働の概念を静的に把握するだけでは不十分であり、労働主体の形成と協同労働の形成との関連を動的に（プロセスとして）把握する必要がある。これは、①経営学の観点からすれば、労働現場における労働主体の形成と協同労働の形成との関連の問題となる。これはまた、②歴史学の観点からすれば、労働者階級の形成と労働の社会化との関連の問題となる。労働運動の観点からすれば、①と②の観点を踏まえたうえでの、労働者の主体形成と労働の社会化との関連の問題となる（詳細については拙著『唯物史観と労働運動』ミネ

ルヴァ書房、1974年、拙稿「労働の社会化と社会的経済」『大原社会問題研究所雑誌』2003年5月号掲載予定、参考）。

2. 労働主体と管理主体の分離問題

経営学者（たとえばP. F. ドラッカー）の分析によれば、営利企業に比べて民間非営利組織が優れている点は、メンバーが組織の使命（ミッション）を共有していることである。メンバーが組織の使命を共有すれば、労働主体と管理主体の分離問題は、組織を破壊するほどの大きな問題にはならないであろう。とすれば、メンバーによる組織の使命の共有をどのように実現するかが根本的な課題となる。

3. 資本形成と不分割積立金問題

中川雄一郎氏の近著『キリスト教社会主義と協同組合』（日本経済評論社、2000年）が明らかにしているように、イギリスの初期の協同組合運動の内部で闘われた最大の論争は、利潤の分配の仕方をめぐるのであった。キリスト教社会主義者が、労働者生産協同組合での「労働者への労働に応じた利潤分配」を主張し、消費者協同組合運動家が、それに反対し、「組合員への

購買高に応じた利潤分配」を主張した。この論争は後者の勝利に終わり、それ以降「労働に応じた利潤分配」論は、協同組合運動史の片隅に追いやられてしまった。

1995年の国際協同組合同盟総会では従前の協同組合原則が改定され、現行の協同組合原則が採択された。利潤分配の仕方を規定した第3原則では、個々の組合員に分配しない積立金（不分割積立金）をつくり協同組合を発展させる必要があるとされている。この「不分割積立金」の規定を協同組合原則に入れることを主張したのは、国際協同組合同盟の生産協同組合委員会であった。しかしながら、消費者協同組合委員会は、これに反対し、組合員への購買高に応じた利潤分配を主張した。私は当時、日本労働者協同組合連合会の一員として生産協同組合委員会に参加していた。そして、レジス委員長長の依頼を受けて、日本の各種協同組合の代表に「総会では不分割積立金の原則化に反対しないしてほしい」と根回しをした。結局、原則の文章は、つぎのようにきわめて不満足なものとなった。「組合員は、剰余金をつぎの目的のいずれか又はすべてのために配分する。

可能な限り、少なくとも一定部分を不分割としうる積立金をつくることによって、協同組合の発展をはかること。

協同組合の利用高に応じた組合員への還元。組合員が承認するその他の活動の支援。」

このように、原則に「可能な限り」(possibly) という1語を附加させたことに、レジス委員長は烈火のように怒った。「『汝、殺すなかれ』という聖書の言葉を『汝、可能な限り、殺すなかれ』と変えるようなものだ」と、私に言った。レジス委員長は数年後に死亡したが、私には憤死とも思われる。

この一例からもわかるように、不分割積立金の問題は労働者協同組合の存亡にかかわる重要問題である。

4. 福祉事業の展開と高齢者生協

この問題に関して角頼氏は「福祉社会を実現するためには福祉国家が必要であり福祉国家を実現するためには福祉社会が必要である」と述べている。この観点は、労働者協同組合運動を展開していくうえで重要な観点である。たとえば、「協同労働の協同組合」の法制化は、まさにこのような観点を必要としている。

5. 労働者協同組合の課題

この問題に関して角頼氏は、日本労働者協同組合連合会の経営計画が杜撰であると指摘している。労働組合運動の立場からすると、たとえば賃金要求闘争における要求額と実績のズレは、あたりまえのことかも知れない。しかしながら、企業の経営計画となると問題は別である。ここでは、運動の問題と実際の経営の問題をどのように両立させるか、あるいは、運動を経営にどのように活かすかという課題が問われている。

経営学を労協運動に役立てるために

石見 尚（日本ルネッサンス研究所）



角瀬さんが労協運動にたいして、専門の経営学の観点から指摘された論旨にたいへん興味を感じると同時に敬意を表します。しかし、労協の背景にある現代資本主義や現代企業にたいする見方、ひいてはそれらの将来の推移にたいする考え方については、当日の角瀬報告では十分に伺うことができなかった。労協運動にとって経営の視点は必要だが、いわゆる「経営学」は有効であるか、また有効にするためには、どのような配慮が必要かについて、私の意見のべようと思えます。

1. 労協に「資本」の概念は当てはまるか

角瀬さんの経営学は典型的には株式会社の企業経営を想定したいわゆる「経営学」を前提にして、「資本」の概念を設定し、それを労協にも当てはめているように、私は理解した。しかし、釈迦に説法であるが、労協には、また生協には、次の理由によって「資本」の概念はそのままでは適用できない。法律的には商法の規定を規範とすることはできない点が多い。

- (1) 労協の持ち株は売ることができないし、キャピタルゲインの取得がない。
- (2) 剰余金の分配を利子の範囲に

おさえている。（このICA原則は、経済学的には無意味であり、利子と利潤の概念を混同していると私は個人的には考えているので、考慮外においてほしい。）

では労協にとって出資金としての「資本」とは何か。それは経済学的には、協同労働の補助手段としての資金であり、企業組織としては経営への参加権の保証にすぎないと考える。このことは労協企業にとって適正な資金の必要性を否定するものではないが、

ところで、現代の株式企業ではどうなっているか。株主は法的には会社の所有者である事を意味するが、所有が会社の統治者でありうるのは、大株主の場合であって、零細な個人投資家の場合には、経営や統治の権能は排除されている。日本の中小企業以外では、大企業の大株主は、持ち株会社や銀行、生保などの機関投資家であり、資本額から言うと個人大株主の額は問題にならない。個人大株主さえ会社の実質経営から排除されており、企業の支配権は会社の経営責任者（経営社員）や専門経営者にある。現代資本主義は個人資本家では責任をとれない「無責任体制」になっていることの本質をどう見るか。

この意味で、労協における資本の否定は、

現代の企業経営を形の上で先取りしている
のであるが、実態的には現代企業における
「経営者」の概念さえ成立していない。ここ
で「経営者」とは、企業経営の知識の体系を
もつ客観的実在（人物または組織）を意味し
ている。[経営]の欠如、これが労協の最大
の欠陥である。コンサルチア、ワーカーズ・
スチュアート制、地域マネジャー制など、や
わらかい経営支援のプロフェッショナル制度
を検討してみる必要がある。

2. 経営とは何か

では現代において経営者に委託される「経
営」とは何か。俗流経営学では、経営とは、
労務管理を適正に行い、企業の利潤を確保
し、株主に適正な配当と株価を維持し、健全
なバランスシートを確保することを意味す
るようであるが、それはもう古いのではない
か。現代経営とは、株主だけではなく、従業
員、需要者、供給者、地域社会などすべての
利害関係者の利益のバランスを考えた企業
運営をはかることであるが、それだけでは
物足りない。将来の企業資源の維持再生を
考えた[持続可能な経営]に責任を果たすこ
とであろう。労協の経営はこの意味での経
営を追求しなければならない。そのため
には、労協には環境保全、福祉、社会的疎外
者への対応、地域社会の創造的管理、食の安全
を含めた安心な社会、生きがいのある働き
かたのできる雇用などの指標を持った社会
監査を率先して行う必要がある。

3. 労協にとって労働とは何か

株式企業では労働とは賃金労働を意味する
が、労協の組合員には賃金労働は成立しな

い。労働は労協企業への参加要件であるが、
それは協同組合資本にたいする労働者階級
の発言権確保のための経営参加と言うので
はなく、労協においては労働のシステム自
体が個人の自主的な協同の労働になってい
るという意味での参加である。労協は「労働
出資の協同組合」であるというのはその意
味であり、出資はその労働のシステムを補
強するためのものであり、労働先導型になる
のは、その結果である。労協は主として労働
集約型産業の領域で成立しやすく、資本集
約型ないし重厚長大産業では成立が難しい
のはそのためである。これからの労協は、ブ
ルーカラーの集団ではなく、知識集約型の
高級専門技能集団として発展するであろう。
そして労働・知識集約型の労協は地域社会
の人々の生命・生活を対象とするから、市場
経済以外の組織や地域社会をソフトな資産
として、企業活動の内部に取り込むことにな
る。それができなければ、経営的に成功す
ることが難しいであろう。

4. 不分割積立金について

角瀬さんは労協の不分割積立金を、個別企
業の剰余金から資本準備金の一環としての
積み立てる基金と解しているようである。
労協法で構想している不分割積立金は、「労
賃」からの一部積み立てであり、労賃の繰越
金である。そしてその根拠は、労協の労賃は
二つの部分すなわち、個人の直接的現在労
働から発生する部分と過去から受け継いだ
協同労働の労働システム自体から社会的に
生まれる部分から成り立つと考えられるか
らである。そしてまた、先人から受け継いだ
社会的遺産は次世代にわたって申し送りた
いから、社会的基金として積み立て、社会的

資産として役立つように運用する倫理的価値観に立っているからである。協同組合は経済の評価を株式資産による評価ではなく、実体資産に基づく評価を原則としている。そのため、労協は1995年ICA原則をより明確に具体化する必要に直面しているのである。

5. 結論

以上述べた諸論点は相互に関連するものである。

これからの労協の経営を考えるには、既成の経営学を超える清新ではつつとしたイメージを出す必要がある。そのため、協同組合の新しい経営学は「コスト主義」を原理としなければならない。生産・サービスの段取り、外部経済、地域社会、環境保全などの間接費をも組み込んだ合理的なコスト主義による経営体系を創造しなければならない。すべての種類の協同組合はロッチデール原則以来の「市価主義」を、いま超えなければならないのである。労協は協同組合の先陣に立って、コスト主義経営の採用を検討してもおかしくない状況にあると考えるのであるが。

P. E. ドラッカーは、その著作「ポスト資本主義社会」において、コスト主義経営時代の到来を暗示している。また実物経済の観点を重視するシューマッハー学派の未来社会志向の経済学、経営学（例えば「スモール・イズ・ビューティフル」の第4部「組織と所有」、ポール・エキンズ「生命系の経済学」、ジェームズ・ロバートソン「新しい貨幣の創造」——銀行の改革と新しい財政金融のシステムについて提案している）などが、ポスト資本主義の理念を運動、組織、経

営として機能化するのに役立つのではなからうか。

欧米の現代企業は70年代以降、市民運動から「バルディーズ原則」などによる企業批判を受けて、世界的にその経営思想が急速に変化した。その背景を知るには、野村かつ子著、石見 尚編「世界を変える消費者・市民」（仮題）（近刊）が参考になると思う。

参加者の感想



実践での教訓

北島大蔵

（有限会社つばさ流通代表取締役）

気がついてみたら会社創立18周年を迎えているのには、自身も驚いています。

トラック業界に30年近く在籍し、トラック労組の結成とたたかいの日々、そして企業の再建と柔軟な対応。しかし奇しくも経営側の不理解、そして苦渋の選択のなか、自主経営という道を余儀なくされたのも事実であります。雇われ始めた時から、労組結成のいかに問わず、労働の質については、社長であれ、職制、同僚のいかに問わず誰にも文句を言わせなかったことも自負の一つでもありました。しかし経営をするということは、四六時中、心労が付きまとい、いかにしんどいか。御年54歳、人一倍丈夫な小生も少々ガタがきております。

大不況のなか、生き延びていくことはどこの企業も同じ条件であり、泣きごとは通らな

いのも経営ではないかと思われます。

さて、経営の実践から学んだことを申し述べさせてもらえば、すべからく「良い仕事」をすることではないでしょうか。

トラック業界でいえば、まず事故は起こさない。高付加価値労働の提供、荷主からも職場からも評価される営業、職場内のチームワーク等々、あたり前のことですがこの実践と練磨が不可分なのです。自主経営であれ、労働者協同組合であれ、雇われ者根性を捨てよい仕事をしよう、とうたっても、経営の数字は正直なのであります。今、トラックの荷主は事業者の選別を重視しており、安易な事業者はどんどん駆逐、淘汰されており業界紙を垣間見るかぎりでも、破産、倒産の記事が連日のことです。逆にいえばビジネスチャンスでもあるということです。

手前味噌で恐縮ではありますが、つばさ流通が18年間も存在出来得たのは、良質な仕事作りの連続ではなかったのかと思っています。例えば創立時の東京生協（現コープとうきょう）のバス見学の受託では、バスの損傷ゼロ、無事故、雨のイモ掘りでの車内泥まみれも、ピカピカ磨きあげ翌日配車。新婦人東京都本部と農民連が提携した無農薬、有機野菜、米、肉の東京、三多摩方面の夜間配送（毎日6台～7台）では、1車あたり40軒～60軒配達、大雨、大雪も知恵と工夫でなんのその。引越し業務にいたってはリピートと紹介がほとんどで、宣伝方式は皆無。出入りの引越資材販売の辣腕営業マン氏も当初、話を信用していなかったと後日話しをしてくれた。その営業マン氏も今では、つばさのファンになってくれ、大小いろいろなし仕事を紹介していただき大変感謝しております。

列記した御託の数々は事実であります。創業以来人身事故ゼロで、自動車保険の割引率が最高の75パーセントであることがその証です。この立派(?)な実績に面白い現象があり

ます。なぜか現場労働者にこの誇るべき事実の認識がうといのか、謙虚なのか、淡淡の毎日です。

しかし良いことばかりの18年間ではありません。前代表没後の未解決の金銭問題、代表権継承への遺族の妨害と悪評の流布。皆で創った会社へのあるまじき行為に晴天のへきれき、憤怒の煮えたぎる気持ちは暫く続きました。しかし経営委員会、職場集会で結論は次の通りでした。

- ① 前代表の創立の発想と人格の評価は永遠のものである。
- ② 氏の独善と暴走を許してしまったことは小生を含め組織の弱さであったことを反省し、二度となきことを確認する。
- ③ 各位は創業時の発想を忘れず、夢のある企業作りに邁進する。

企業作りは良く働くことに尽きると思います。労働者主体の企業だからといって、能書きばかり達者な輩のいるところは成長が乏しいことは歴史の必然です。労協法制定に向けて頑張られておられる学者・先生の皆様には敬意を表したいと思います。「仏つくって魂いれず」の諺がありますが、その様なことが無き様願望する次第です。