

特集 「レイドロー報告」から30年：国際的協同組合運動の課題と展望
「レイドロー報告とは」
－歴史的背景と概要、協同組合運動への示唆－



レイドロー報告の想像力 —協同組合運動の持続可能性を求めて—

中川 雄一郎
Nakagawa Yuichirou
●明治大学 大学院 教授

はじめに

協同組合運動にとって2010年は、『レイドロー報告』¹⁾30周年と『協同組合のアイデンティティに関するICA声明』²⁾15周年の節目の年である。前者は、1980年に開催された第27回ICAモスクワ大会に提出されて採択されたA.F.レイドローの手による文書であり、後者は、ICA創立100周年を記念して1995年に開催されたICAマンチェスター大会に提出されて採択されたI.マクファーソンによる文書である。

『レイドロー報告』の目的は、西暦2000年までの20年間に協同組合が事業を展開し続けるための条件や環境を考察して協同組合運動に必要となるであろう「転換」と「再構築」について示唆することにより、協同組合人に、彼らが協同組合運動を展望する「計画の立案」と「青写

真の作成」のための「指針」をグローバルな観点から提供することであった。換言すれば、『レイドロー報告』は、協同組合運動のグローバルな現状について「適切な疑問を提起」することで協同組合人の間に議論を巻き起こし、協同組合運動を再構築するための「資料」を提供しようとするものであった。これが一つ。

『レイドロー報告』のもう一つの、第2の目的は、1966年の第23回ICAウィーン大会で採択された「6原則」（「1966年原則」）の限界を明示することであった。『レイドロー報告』は、①世界の協同組合運動は「5億人以上の組合員」を有する「世界最大の社会・経済的な運動体である」こと、②協同組合の形態は多種多样であり、消費者協同組合（生協）はむしろ少数であること、③協同組合は、経済や文化の形態が違っても、すべての国に存在すること、④協同組合の概念は多

面的かつ普遍的であること、⑤協同組合の企業規模も非常に幅広いこと、⑥第三世界の国々（発展途上諸国）で協同組合が広範囲に拡がってきたこと、を強調した後でこう述べている。

「しかし、6つの原則にまとめられた現在の定式についても疑問は残っており、多くの協同組合人は、この声明が完全に満足のいくものとなっていないと感じている。

原則の多くの声明に関する問題は、主として次の二つの欠陥から生じている。

(1) それらは原則そのものを明確にするかわりに、現在の慣行を原則の水準にまで格上げしてしまった、(2) それらは主として消費者協同組合に準拠しているようと思われ、農業協同組合、労働者協同組合、住宅協同組合など他のタイプの協同組合に同じように適用することはできない。様々な試みが現行の定式を改善するためになされたが、協同組合制度の基本的な道德的および思想的な柱が適切に設定されるまで努力が続けられることが望まれる」³⁾、と。そしてさらに『レイドロー報告』は、「協同組合原則は運営規則ではなく、基本的な指針の表明として定式化され、すべてのタイプの協同組合に適用される最低必要条項として設定されなければならない」⁴⁾、と指摘したのである。

『レイドロー報告』が「協同組合原則」に拘ったのには訳があった。次の文章が、

その訳を教えてくれている。

「もちろん、われわれは、われわれの信念・意見・態度（イデオロギー）をただ反復するために思いめぐらすのではなく、それを批判的に検討し、時には擁護し、また必要な場合には修正して、それを発展させるのである。総じて言えることであるが、方法、規則それに慣行は、原則に反するようになっても、それらの有効性や有用性がなくなってしまったずっと後まで協同組合運動において惰性で続けられるのである」⁵⁾。

この件が意味していることは、協同組合運動には「導きの星」としての指導原則が必要であるにしても、その指導原則は協同組合の表面ではなく、「協同組合の本質」を追求していくそれでなければならない、ということである⁶⁾。協同組合の原則は協同組合の本質を常に内包しきつめし出したそれでなければならない、と『レイドロー報告』は強調しているのである。

『レイドロー報告』の意図したところは、かくして、1988年の第29回ICAストックホルム大会で採択された『マルコス報告』（「協同組合と基本的価値」）と1992年の第30回ICA東京大会で採択された『バーク報告』（「変化する世界における協同組合の価値」）に基本的に受け継がれ、『レイドロー報告』の第2の目的を果たす準備の役割を担うことになった

のである。

そして、これら3つの『報告』を基礎に『協同組合のアイデンティティに関するICA声明』が発せられ、協同組合の「定義」・「価値」・「原則」が世界の協同組合人に提示されたのである。とりわけ、「協同組合の統一された定義」がICAの歴史において初めて示されたことによって、「協同組合の価値」が『マルコス報告』と『ベーク報告』よりもはるかに「協同組合の本質」を言い表すことができるようになり、また「原則」も『レイドロー報告』の言う「疑問」を払拭することができたのである。『ICA声明』が「協同組合原則は、協同組合がその価値を実践するための指針である」と主張したことの意味はきわめて大きいと言うべきである。

このようにして、われわれは『レイドロー報告』と『ICA声明』との密接な関係を知ることができたのであるが、しかし、この両者の密接な関係をさらに深くかつ幅広く知るために、われわれは『レイドロー報告』をさらに読み取っていかなければならない。本稿の目的は、まさにこの点にあるのである。

1. A. F. レイドローの協同組合セクター論

先に触れたように、『レイドロー報告』(以下『報告』と略記)は、西暦2000年までの20年間に協同組合が事業を展開し

続けるための条件や環境を考察して、協同組合運動の「転換」と「再構築」を示唆し、そのための準備—協同組合の「計画立案」と「青写真の作成」一を怠らないようにするための「指針」^{したた}を認めたものであるが、それはまたレイドロー自身の協同組合イデオロギー (co-operative ideology)⁷⁾ でもあったのである。それ故、ここでレイドローの「協同組合イデオロギー」を明らかにするために、彼の思想の基礎をなしている「協同組合セクター論」に論及しておくことにしよう。

彼は、『報告』の序文で「協同組合セクター」に言及し、協同組合セクターを「経済活動全体のなかで、公共企業や通常の私企業とは異なる協同組合によって経営される部分」だと断わって、第Ⅲ章「協同組合：理論と実践」の「5. 二重の目的」および「7. 協同組合セクター」において比較的広いスペースを取り、協同組合セクターを論じている。要するに、『報告』の要所要所で彼の協同組合セクター論が活かされて、「協同組合の理論と実践」の中身が明らかにされ、第V章「将来の選択」に繋がっていくのである。

(1) 「二重の目的」の意味

レイドローは、協同組合の「二重の目的」について次のように論じている⁸⁾。

「数世代にわたって協同組合運動の指導者や理論家たちは、協同組合は、ただ

単に事業体であるというだけでなく、経済的目的と社会的目的の双方の目的を有する事業体であるのだから、その二重の目的によって通常の株式会社や資本主義企業一般とは区別される、とする教義を強調してきた。事実、一連の社会思想と一緒にになった経済的目的を持つというこの概念は協同組合哲学の支柱の一つである」。

しかしながら、実際にその通りだとしても、協同組合は第一義的には経済的存在であるのだから、協同組合が存続していくためには成功裡に事業を継続させなければならない。商業的な意味で失敗し、事業を閉鎖した協同組合は社会的分野において積極的な影響力にはなり得ない。それ故、協同組合の経済的目的と社会的目的は同じコインの裏表であるとはいえる。健全な事業体としての生存能力が優先的な要求にならざるを得ない。その意味で、すべての協同組合人が経済的目標と社会的理想的バランスを保つことは決して容易ではない。

実際のところ、協同組合システムの内部にあっては、「厳密に事業=経済的利益に熱心な人たち」と「社会改革へのより広範な参加を望む人たち」という二つのグループの間には常に何らかの緊張があり、時には公然とした対立も存在する。大抵の場合は、前者はかなり大規模で堅実に組織立てられた事業を展開して

いる協同組合で「資本主義企業と成功裡に競争すること」を意図しているのに対し、後者は相対的に小規模な協同組合であって、「かなり緩やかな非公式のネットワークを持ち、多かれ少なかれ資本主義の手法を無視し、その代わりに社会的目標やコミュニティの目標」を達成しようとする。しかしながら、両者のいずれもが、どちらか一方の目的や目標を持とうとしなかったり、軽視したりすれば、両者は早晚あるいは弱体化し、やがて破局を迎えることになる。

レイドローは、このように、協同組合の「二重の目的」を協同組合に内在する一種の対立と捉え、この「協同組合の内在的対立」を止揚することによって協同組合運動の前進と発展を図ることを示唆したのである。

では、どのようにして止揚するのか。そこで彼は、こう主張する。「必要とされることは、(協同組合の)システム全体における常識的なバランスであり、経済的なものと社会的なものとの、事業経営と**ビジョナリズム**との、プラグマチックな経営担当者とビジョンを持った専門家ではない指導者との混合である」と。そしてこれらの「混合」を、すなわち、「システム全体における常識的なバランス」の実践を実質化するために、協同組合は「経済的効率を社会的効率と組み合わせる」ことによって経済的および社会的に有用な仕

事を効果的に遂行する、とレイドローは論じたのである。

(2) 「経済的効率を社会的効率と組み合わせる」ことの意味

ところで、レイドローの言う「協同組合のシステム全体における常識的なバランス」の実践、すなわち、「経済的効率を社会的効率と組み合わせる」ことによる経済的および社会的に有用な仕事の遂行とは次のことを意味している。協同組合(人)は、

- ① コミュニティ精神 (community spirit) を生み出すのに役立つ計画を援助し、狭い事業の枠を超えた、広い範囲にわたる人間的および社会的諸問題（の解決）に参画する、
- ② 最も広い意味での教育に大きな関心を払う、
- ③ 雇用および事業運営において人種的および宗教的差別を許さない、
- ④ 組合員以外の他の人たちの利益となる、民主的で人間的な運動に協力する、
- ⑤ 貧しい人たちに关心を払い、彼らや彼女らが組合員になり、協同組合から利益を得るよう援助するための特別な準備をする、
- ⑥ 自らを公正かつ公平な雇用主として、また地域コミュニティにおける善良な法人市民として認知される、

⑦ 第三世界（発展途上国）の協同組合を援助するための国際的開発プログラムを支持する。

そしてレイドローはこう締め括った。すなわち、「協同組合は事業経営（business enterprise）と社会的関心（social concern）のバランスのとれた混合体である」との理念をすべての協同組合は受け入れができるよう成熟しなければならない、と。

(3) レイドロー報告の「協同組合セクター」論

協同組合の「二重の目的」は、レイドローにとって、彼の協同組合セクター論と密接に結びついている。何故なら、この「二重の目的」は、協同組合の事業システムを他の私的企業や公的企業の事業システムから区別する協同組合の特徴的性格を表現しているからである。そこでレイドローは、協同組合の「二重の目的」を重要な論拠として、現実の経済社会では—30年前も現在と同じように一協同組合（協同組合セクター）は公的企業（公的セクター）と私的企業（私的セクター）の双方と共に事業活動し—三者が国民経済において占める割合は国によって異なるとはいえ—これら三者によって経済全体が形づくられるとする次のような「協同組合セクター論の視点」を示す⁹⁾。

第1は、公的セクター（第1セクター）

と私的セクター（第2セクター）それに協同組合セクター（第3セクター）のいずれのセクターも単独では「すべての経済問題を解決し、完全な社会秩序を整えることはできない」のであるから、三者が相並んで機能し、相互に補完し合うことによって「人間の力で可能な最良のものを達成する」という視点である。

第2は、「セクター論」は、三つの企業セクターにはそれぞれの機能に対応する経済部門が存在する、という視点である。

特に協同組合セクターは、政府と共に「基本的な公共サービスを提供することができます」が、政府と官僚による支配および国家による吸収のいかなる傾向にも反対し、抵抗する。何故なら、協同組合は何よりも自由な人びとの組織であり、したがって、自律的かつ自治的でなければならないからである。

第3は、「将来成功する協同組合は、イデオロギー的には、プラグマティズムとアイディアリズムの混合体となるだろう」との視点である。

だが、協同組合は「実際的な理由から、私企業と有利な取り決めを行なっても、資本主義を駆り立てる主要な動機、すなわち、利潤追求に反対することにおいて非妥協的である」。

第4は、協同組合セクターは、イデオロギー的には、他の二つのセクターの中間の位置を占めるという視点である。す

なわち、「協同組合セクターは、いくつかの点では公的セクターに類似し、他の点では私的セクターに類似しているが、総じて言えば、両者から最も望ましい特質を取り入れようとしている」。

第5は、協同組合セクターの文脈においては、協同組合は資本主義の修正ではないし、また修正と考えてもおらず、「本質的には資本主義に対する一つのオルタナティヴ（代案）」である、との視点である。

だが、過去において協同組合の発展パターンの多くが一構造や方法などにも見られたように一資本主義企業モデルに規定してきたこともまた事実である。

第6は、協同組合は私的企业と区別されているし、私的企业の目的ややり方の多くに反対しているが、同時に社会秩序という点で資本主義の等級付けのあることも協同組合人は認める、という視点である。

すなわち、ある私的企业は貪欲で冷酷、かつ徹底して反社会的であるが、いくつかの私的企业は地域コミュニティに協力的であり、その方法において少しも収奪的でないし、暴利を貪ることもまったくない。それ故、前者を一掃し、取って代えることは協同組合の目標であり目的であるべきだが、後者は、われわれが「良性な形態の資本主義」と呼ぶもので、基本的に協同組合の敵ではないのである。

第7は、国家と私的セクターに対する協同組合の立場は、時によって多面的かつ柔軟でなければならない、という視点である。

協同組合としては、政府が社会に開かれており、民主的で進歩的であれば、国家との合意、協力あるいは共同事業もあり得るし、また私的セクターとの同盟さえも、「より公正な社会秩序を確保するために追求すること」があり得るのである。同時に協同組合人は、協同組合のイデオロギーは一方で極端な国家主権主義に、他方では貪欲な資本主義に脅かされていることを認識しなければならない。

そして第8の視点は、ICAの「協同組合間協同」の原則は「協同組合セクターの概念を支持するステートメント」だということである。

これらの視点が、『報告』でレイドローが提示した「協同組合セクター」論の骨子である。現在の協同組合人にとって、これらの視点は依然として有意義であり、示唆に富んでいる、と言うべきであろう。

ところで、われわれは、『報告』に見られるレイドローの協同組合セクター論の基本を、ICAモスクワ大会の6年前の1974年にミズリー大学協同組合研究所で彼が行なった講演に見い出すことができる。彼の協同組合セクター論を正確に理解するために、ここでその「講演ペーパー」¹⁰⁾を覗いてみよう。

2. レイドローの「協同組合セクター論」と協同組合運動

(1) 世界と人類が直面している危機的状態

レイドローは、1974年時点において「世界と人類が直面している危機的状態」を次のように捉えていた¹¹⁾。すなわち、

- ① 世界のいくつかの地域は飢餓状態あるいは飢餓の危機に直面している。
- ② 国際通貨制度は混沌としており、いくつかの国の通貨制度は崩壊寸前にあり、世界的な規模でインフレーションが大きく進行している。
- ③ 経済的および社会的発展の尺度としてのGNP（国民総生産、現在はGDP：国内総生産）への信頼は失われている。
- ④ われわれは、10年前には近い将来「豊かな時代が到来する」と考えていたが、今では「欠乏の時代は遠い将来のことではない」と懸念している。
- ⑤ 国際的な開発計画の多くは幻滅に終わり、貧しい国の大多数の人たちは相変わらず貧しく、恵まれないでいる。
- ⑥ 世界の様々な地域では、人種対立や政治的憎しみが以前よりも激しくなっている。

そして彼はこう締め括る。すなわち、「明らかなことは、われわれがかつて疑った

ことのない事実を訂正することが必要である、ということである。われわれが信頼していた多くの甲冑は孔だらけになり、錆びついてしまったのだ。われわれは危険な時代に生きているのである」。

21世紀の10年代の初頭に立って世界や日本を見てみると、36年前にレイドローが捉えていた「世界と人類の危機的状態」は、一、二のことを別にすれば、「現在の世界と人類の危機的状態」とそう変わらないことが分かるであろう。あるいはむしろ、現在の状態の方がより危機的であるかもしれない。そのことは、新自由主義＝市場原理（至上）主義政策によってもたらされた諸結果が物語っている。短期的利益を狙って投機的投資を繰り返すヘッジファンドによる一タイのバーツの破綻に見られた一通貨危機の発生、アメリカから世界中に飛び火したサブプライム・ローンの証券化商品の売り逃げによる金融危機・経済危機と世界同時不況の発生、国家間と地域間に個人間における経済的、社会的格差の拡大、それに貧困の拡がりは現にわれわれが目撃しているところである。

さらに世界的な「食糧危機」が、今後再燃する可能性も高まってきている。FAO（国連食糧農業機関）は、アジアとアフリカでの豪雨と干ばつなど自然災害による穀物生産の減少と、それによる食糧価格の上昇のために一穀物を飼料とする乳

製品の価格上昇も加わって—2010年には「食糧危機」が再燃するかもしれないことを懸念しており、もし再燃するようであれば、2009年に10億人を突破した「飢餓人口」は近い将来さらに増加することになる、と危惧している。FAOはまた、2008年の「食糧危機」の要因の一つとなった投機マネーが穀物市場に流れ込むようなことがあれば、食糧価格の騰貴は必至だと警戒している¹²⁾。

それらに加えて、21世紀初期の現在においても1970年代においてと基本的に変わっていない事態が見られる。それは、地球の人口のおよそ20%を占めている先進資本主義諸国の人びとが世界の富の約80%を消費しているのに、同じく地球の人口の20%を占めている最貧国の人びとは世界の富の1%未満しか消費できないでいる、という事実である。

当時のこのような危機の実態と事実を前にして、レイドローは次に講演ペーパーのなかでこう主張している。「世界と人類が抱えている大きな問題」の主原因は依然として経済的なものであり、社会的、政治的、軍事的、宗教的、人種的な問題と考えられる問題も結局のところ経済的原因に行き着くのであり、したがって、われわれにとって未解決の問題点は、①地球の諸資源を分け合う（divide）方法、②誰が何を所有するべきかという方法、③土地の果実と工業製品を分け合う

(share) 方法、それに④各人が必要とする部分を公正に得られるシステムを考える方法、をどう確立するのかということになる、と。これらの方法の具体化がやがて『報告』の第V章「将来の選択」で論及される「四つの優先分野」に現れることになるのである。

(2) 「二大権力」と「第三の力」

そしてレイドローは、これらの方法を確立するのは、「世界と人類を支配する力を擁する」政府（第1セクター）と多国籍企業のような私的資本主義企業（第2セクター）との「二大権力」だけでは絶対に不可能であって、この二大権力に対する強力な「拮抗力」(countervailing force) としての「民衆の力」(people power) を育成し拡大していくなかで、世界と人類を脅かしている諸問題から人びとを救い出す理念、思想それにシステムに導かれた、人間的で合理的な原則に基づいて組織されている有力な「第三の力」(third force) を民衆の側に創り出さなければならない、と強調した。

要するに、レイドローは、協同組合（第3セクター）を、大きな支配力を持つ多国籍企業と政府の双方に対する「拮抗力」 = 「第三の力」とみなして、協同組合運動が経済的、社会的な諸問題に対応し得るような経済・社会的機能を働かせることを示唆したのである。そしてこの

「拮抗力」は、各国の地域コミュニティにおいて育成された協同組合組織によって基本的に担われ、またそれらの協同組合組織が国内で連帯することにより、さらには国境を超えた協同組合組織の連帯によってはじめて効果をもたらすことができるのであるから、協同組合の経済・社会的機能の有効性はまさに「協同組合セクター」の有効性となって現れる、とレイドローは説いたのである。

このように、協同組合セクターの経済・社会的機能の有効性は「二大権力」に対する「拮抗力」 = 「第三の力」となり得る、と説いたレイドローは、協同組合を「所有、経営管理およびサービスの利用という構成要素の完全な同一性を目指す企業経営体である」¹³⁾と定義することで、協同組合セクターの「3つの明白な意味」を指摘するのである。すなわち、

① 協同組合は、他の事業体—私的（資本主義）企業および公的企業—と異なる特徴的性格を持つものでなければならない；

* 協同組合が他の事業体と異なるのであれば、両者はどのように識別されるのか、あるいは同じものとして認識されるのか。

* 協同組合が他の事業体と異なるよう努力しないのであれば、そもそも協同組合でなければならぬ理由はないのではないか。

* 協同組合の大きな強さは、他の事業体が真似のできない、疑いなくユニークな特徴的性格を持つていることがある。

② 協同組合は二重の性質を有する：

* 協同組合は、その特徴的性格を維持するために、事業組織であると同時に社会運動体でなければならない。

* 協同組合は、効率を高めようとする場合には、しばしば他の事業体を真似る傾向があるのに対し、社会的目的を追求する場合には、自らを他の事業体とはっきり区別する特徴を際立たせる。

③ 協同組合セクターにとって教育こそが最も重要である：

* 協同組合に責任を負うすべての人たち（理事、役員、従業員そして組合員）が十分かつ適切な情報を持たず、したがって、様々な事柄に精通しないのであれば、ある国の協同組合は利潤追求の資本主義企業になってしまう可能性があるし、他の国の協同組合は国家の補助組織になってしまう可能性がある。

レイドローがここで指摘している協同組合セクターの「3つの明白な意味」を簡潔に表現するとすれば、協同組合は経済的目的と社会的目的の双方を遂行すること

において「協同組合のアイデンティティ」を常にその基底に置き、協同組合教育を通して協同組合の知的価値と倫理的価値とを豊かにしていかなければならない、ということである。

(3) 協同組合セクターの特徴的性格

レイドローはまた、協同組合セクターの特徴的性格を項目に分けて要約しているので、そのうちのいくつかをここに記しておこう。

① 協同組合セクターの概念は、現代社会における協同組合運動の位置を説明するのに最も道理のある理論を提示する。

② 協同組合は、事業体としては私的資本主義企業とも公的企業とも本質的に異なる。協同組合は本来的に「中間の道」（middle way）であり、一つの経済セクターである。

③ 協同組合は「第三の力」の役割を、すなわち、大きな支配力を擁する大企業と政府の双方に対するオルタナティヴとしての「拮抗力」の役割を果たさなければならない。

④ 協同組合は「所有、経営管理およびサービスの利用」という構成要素が人びとのグループにおいて結合される事業経営体である。

⑤ 協同組合事業の際立った特徴は、経済事業体と社会的組織の「二重の性

質」を持つことである。

- ⑥ 教育を重要な組織的因素としない協同組合は、その本質的性格、すなわち、自らを明確に協同組合であるとする「人間的な性格」を喪失する危険がある。
- ⑦ 協同組合は、その存在理由を示し、その目的を実現するために、人類が直面している諸問題を解決するのに有意義でユニークな貢献をなさなければならない。

このように、レイドローは、彼の協同組合セクター論を通して協同組合運動の現状を分析し、20年後の「西暦2000年」に至るまでの、協同組合に相応しい基本的な方向性を協同組合人に示唆することで、協同組合運動の将来を展望したのである。『報告』を真に理解するためには彼の「協同組合セクター論」を理解する必要がある、と考えた所以である。

3. 「三つの危機」と「四つの優先分野」

(1) 「三つの危機」

『レイドロー報告』は、その冒頭（「背景と目的」）において「1978年9月にコペンハーゲンで開催されたICA中央委員会に集まった各国代表者」が「今後20年間に起きるであろう変化と、その結果としての今世紀（20世紀）の終わりまでに協同組合組織の活動が直面するであろう状況について」研究することを決定した

のは、次のような危機感や危惧や必要性それに可能性が彼らの間にわだかまっていたからだと記している¹⁴⁾。

すなわち、①協同組合人は、協同組合の発展に影響を与えたり、発展を妨げたりするような世界情勢の様々な傾向について、より認識を深め理解する必要がある、②協同組合は現代における変化の速いペースに追い越され、付いて行けなくなるかもしれないという危機感、③協同組合システムは、現に世界の多くの地域で驚くべき規模に成長している巨大な多国籍企業の恐ろしい力に対抗できないかもしれないという危惧、そして④様々な種類の協同組合にとって、それらが開始されて以来200年以上にわたって築き上げてきた強さと勢いを維持していくためには、根本的な変換や再構築が必要とされるかもしれないという可能性、である。

では何故、彼らはこのような危機感、危惧、必要性それに可能性を抱いていたのか。

実は、協同組合運動の内部においては、一方で、それが現在の時代に適した社会性や事業遂行能力を持っているのか、という疑問を絶えず協同組合人は投げかけてきたし、他方で、その同じ協同組合人はまたそのような疑問に絶えず答えようとしてきたのであって、その意味で、彼らが抱いていた危機感や危惧、必要性や可能性は、協同組合運動を実践し支えて

きたかつての協同組合人が抱いたものでもあったのである。そして現在の協同組合人もまた、かつての協同組合人がそうしたように、現在の時代にどう対応し、「拮抗力」＝「第三の力」としてどう協同組合の経済・社会的役割を果たしていくか、を絶えず考えているのである。

レイドローは、このことを一協同組合の歴史を振り返って一「協同組合の成長と変化の三段階」と呼び、「協同組合は各段階でそれぞれの危機に直面し、それを克服しなければならない」と主張したのである。言い換えれば、協同組合は各段階で直面した危機を克服してはじめて「成長と変化」を実現することができる、ということである。

レイドローは、協同組合が最初の段階で直面する危機、したがって、克服すべき第1の危機は「信頼性の危機」(credibility crisis)であり、次の第2の危機が「経営の危機」(managerial crisis)、そして第3の危機が「イデオロギーの危機」(ideological crisis)であることを示して、これら3つの危機は、協同組合運動が全体としてその長い歴史のなかで経験した危機であるだけでなく、個々の協同組合も経験した危機でもあるし、あるいは新たに設立された協同組合も経験する危機かもしれない、とのことを暗示した。

協同組合が最初に根をおろしたところ

ではどこでも、協同組合を創設しようと、数少ない先駆者たちの信念によって第1の「信頼性の危機」は克服されている。「事業は、事業家が所有し、経営し、指揮するのであって、普通の人たちの関与すべきことではない」と思われていた時代に、協同組合が「善良で崇高な運動であるとして、大衆の心のなかに定着する」のには相当な努力が払われたことであろう。

協同組合が大衆の心を掴み、彼や彼女たちから信頼されたからといって、経営に必要な知識や技術あるいは事業経験など実際の事業展開と協同組合システムとの間にギャップが生じることになれば、協同組合は時代に適した社会性を持ち得なくなり、したがって、事業遂行能力も衰退することになる。こうして、協同組合は第2の「経営の危機」に直面した。しかし、協同組合はこの危機も克服することができた。「多くの有能な若い経営担当者が協同組合の事業に引き付けられるようになり、協同組合運動のイメージがほどなく変わっていった」からである。この変革にも大きな努力が払われたことだろう。「協同組合も他の事業体と同じように効率的で最新の近代的な事業体になることができ、経験豊かな多くの管理職者が満足のできる生涯の仕事として運動に参加してきたのである」。

しかし現在、「様々な協同組合シス

テムがしっかりと打ち立てられているのに、協同組合は第3の危機に直面している」のである。この第3の危機を、レイドローは「イデオロギーの危機」と呼んだ。「イデオロギーの危機」とそう呼ぶことによって、レイドローは、現在の協同組合人の協同組合に対する「信念」・「意見」・「(心的)態度」を問うたのである。協同組合人よ、あなた方の「協同組合のアイデンティティ」とは何であるのか、と。彼はこう強調している¹⁵⁾。

この危機は、協同組合の真の目的は何か、他の企業とは違った種類の企業として独自の役割を果たしているのか、といった疑問に苛まれて起きているのである。協同組合は、商業的な意味で他の企業と同じように能率を上げることに成功しさえすれば、それで十分なのだろうか。また協同組合は、他の企業と同じような事業技術や事業手法を用いさえすれば、それだけで組合員の支持と忠誠を得る十分な理由となるのだろうか。さらに、世界が奇妙な、時には人びとを困惑させるような道筋で変化しているのであれば、協同組合も同じ道筋で変化していくべきなのか、それとも協同組合はそれとは異なる方向に進み、別の種類の経済的・社会的秩序を創ろうとすべきなのか。

見られるように、レイドローにとって、この「第3の危機」 = 「イデオロギーの危機」は、多くの協同組合人に、「第1の危機」 = 「信頼性の危機」と「第2の危機」 = 「経営の危機」以上に深くかつ幅広く受け止められなければならない危機であった。その意味で、『報告』は、「イデオロギーの危機」の克服を展望するための「指針」や「資料」を協同組合人に提供し、危機克服の可能性を示唆したものである。そして、この危機克服の可能性が「将来の選択」における「四つの優先分野」に委ねられたのである。

(2) 「四つの優先分野」

レイドローが『報告』のなかで最も注視してもらいたかった文脈、それは、彼の「協同組合セクター論」を基底とした、「三つの危機」、とりわけ「イデオロギーの危機」と「四つの優先分野」の関連であったのではないか。

既に述べたように、レイドローは、『報告』以前の1974年の「講演ペーパー」で「世界と人類が抱えている大きな問題」を解決するために、協同組合セクターが取り組むべき「未解決の問題点」として、①地球の諸資源を分け合う(divide)方法、②誰が何を所有すべきかという方法、③土地の果実と工業製品を分け合う(share)方法、④各人が必要とする部分を公正に得られるシステムを整える方法、

をどう確立するかについて述べ、そのためには政府（第1セクター）と多国籍企業のような私的資本主義企業（第2セクター）の「二大権力」に対する「拮抗力」＝「第三の力」として協同組合セクター（第3セクター）の経済的・社会的機能を有効に働かせていくことの重要性を主張した。

そしてその後、レイドローは、「報告」の「協同組合セクター」でいくつかの「協同組合セクター論の視点」を示し、公的セクター（第1セクター）と私的セクター（第2セクター）それに協同組合セクター（第3セクター）の三者が相互に補完し合うことによって「人間の力で可能な最良のものを達成する」という視点を示した。言うまでもなく、この視点には、協同組合セクターが「第三の力」として相応の経済的・社会的機能を發揮できるほどに成長していることが含意されている。

要するに、「四つの優先分野」は、協同組合運動における「イデオロギーの危機」をコアとする「三つの危機」、協同組合が取り組むべき4つの未解決問題、協同組合セクター論の視点、それに協同組合セクターが「二大権力」に拮抗し得るほどの「第三の力」に成長する課題、これらが前提となって提起されている、と見ることができるのである。

第1 優先分野—世界の飢えを満たす協

同組合：これは、協同組合が最も成果を上げている分野が農業や食糧に関わるそれであることから、現在でもなお喫緊の解決を求められている分野である。「食糧については、生産から消費までが、協同組合としての最大の能力と経験を持っている分野」である。要するに、「世界の飢えを満たす」ことは協同組合のソーシャル・ミッションなのである。この優先分野において協同組合が取り組むべき目標や課題は、現に様々な国の協同組合が取り組んでいるように、「生産者と消費者の橋渡し」、「食料に関する問題をめぐる農民と都市の人たちとの協議」、「協同組合による総合的な食糧政策の確立」、「発展途上国における小作農や小農の組織を支援する開発計画一例えば、フェアトレードへの取り組み」などである。この分野での協同組合運動の成果は、レイドローにとって、「第三の力」としての協同組合セクターの実質化をより強力に推し進めることになるのである。

第2 優先分野—生産的労働のための協同組合：これには高度な産業的発展を見せており、労働者協同組合であるモンドラゴン協同組合企業体の影響を窺うことができる。レイドローが考えていた「二大権力」に拮抗し得る「第三の力」としての経済的・社会的機能と能力を最も明瞭に見せてくれていたからである。

雇用の創出、地域コミュニティの再生、

「教育・保健/医療・住宅」というセーフティネットの整備、伝統文化の尊重など単一の協同組合では困難な総合的な経済的、社会的機能を發揮し、新しい経済・社会的秩序を創出するのに貢献している姿をモンドラゴン協同組合は多くの協同組合人に見せてきたのである。何よりも、モンドラゴン協同組合は、私的資本主義企業と異なる雇用形態の協同組合企業の持続可能性を確かなものにしてくれているのである。レイドローには一たえスムーズかつ成功裡に運営することの困難な労働者協同組合であろうとも一彼が「二重の目的」で論じた内容がモンドラゴン協同組合のなかである程度実現されている、と思われたのである。

第3優先分野—保全者社会のための協同組合：これは、そう言ってよいならば、協同組合運動における「消費者協同組合（生協）の復権」に論及したものである。

消費者協同組合は「新しい方向づけ」を求められているが、それは、「消費者協同組合は地域コミュニティの広範な事業を行う諸組織のうちの一つの組織にすぎない」と位置づけられねばならない、とのレイドローの厳しい指摘となって現れていることからも判断できよう。これには、「ボノーの構造改革」に代表されるような、1960年代から70年代にかけて試みられた消費者協同組合の構造改革とその後の消長が重くのしかかっているの

である。「消費者協同組合は私企業と異なることによる大きな有利性を見落としている」というレイドローの指摘もまた、消費者協同組合の「新しい方向」が那辺にあるのか、その点を明確にすることによってはじめてその復権が図られることを示唆していたのである。あるいは、レイドローは「二重の目的」で、彼が論じた内容を消費者協同組合が実質化させていくことを願って「消費者協同組合の復権」を図った、と言い換えることもできる。何故なら、この実質化は、紛れもなく、協同組合セクターの大きな前進となるはずだからである。

第4優先分野—協同組合コミュニティの建設：レイドローにとって、「協同組合コミュニティの建設」は「二大権力」に拮抗する「第三の力」としての協同組合セクターの一つの重要な証明である。

レイドローが言うように、「一種類だけの協同組合に社会の改革や改善を期待するのは荷が重すぎる」。であればこそ「多種多様な協同組合の手段とあらゆる領域の組織を用いなければならぬ」。レイドローは、明確には意識していないとはいえ、「マクロ的なレベルのプランニングよりも、むしろミクロ的なプランニングに关心が集まっている。大きな変革や新しい試みは、多くの場合、小さいところからスタートしている」と強調することで、グローバリゼーションの

下での社会改革や新しい経済・社会的秩序の形成について言及しているのである。「協同組合の発展のための計画を地域コミュニティの段階で作成する必要性」という彼の言葉は、地域コミュニティに基づき置いて雇用の創出とコミュニティの再生を実現している「社会的企業」の展開を彷彿とさせる。そして彼は、「協同組合コミュニティ」について次のように述べるのである¹⁶⁾。

(日本の総合農協のように) 広範なサービスと事業は、都市部では一つの総合協同組合で実施し得るものではない。しかし、住民が容易に通うことのできる協同組合サービス・センターのなかに、それぞれの機能を持った組織を同居させることは可能である。その一般的な目的は、住宅、貯蓄、信用、医療、食料その他の日用品、高齢者介護、託児所、保育園などのサービスを各種の協同組合で提供することによって、はっきりとした地域コミュニティをつくりあげることでなければならぬ。……こうして、エリア内の多くの協同組合人が、消費者としてだけでなく、生産者あるいは労働者としても協同組合活動に関わることになるのである。

しかしながら、レイドローが描いてい

る協同組合サービス・センターとしての「協同組合コミュニティ」にしてさえも、その建設は容易なことではないであろう。だがまた、それは決して不可能なことでもないかもしれない。現に、イギリスの社会的企業のいくつかは地域コミュニティにおいて機能の異なるいくつかの事業組織を開拓しているし、私がしばしば訪問・調査しているイギリスの社会的企業 SES (the Sustainable Enterprise Strategies) は、レイドローが描いているような協同組合サービス・センターを計画しており、その目標が「協同組合コミュニティ」(co-operative community) の建設であることを謳っているのである。この「協同組合サービス・センター」の建設もまた一モンドラゴン協同組合企業体と同じように一「協同組合セクター」の一つの重要なあり方であり、目標なのである。

むすび

1980年にモスクワで開催された第27回ICA大会において採択された『レイドロー報告』は、必ずしも協同組合人の多くが諸手を上げて歓迎したのではなかつたろう、と私には思われる。

何故なら、その当時、彼らには「協同組合セクター」などは考えも及ばない、ある種の「ユートピア」だと思われていたからである。なるほど、協同組合セク

ター論は、ILOのジョルジュ・フォーケとモーリス・コロンバンが論究して以来研究の対象になってきたかもしれないが、しかし、少なくとも『レイドロー報告』までは協同組合運動のなかに深く埋め込まれずにきたのである。その意味で、私は、協同組合セクター（論）を再び呼び起こし、協同組合セクター（論）の重要性を協同組合人に教え、知らしめた功績は、故アレグザンダー・フレイザー・レイドローにこそ与えられるべきだと思っている。

私は、これから協同組合研究においては協同組合セクター論が一つの重要な位置を占めることになるだろう、とさえ考えている。日本に限らず世界の様々な国や地域では、ますます二大権力に対する「拮抗力」としての「協同組合セクター」が地域コミュニティを基礎にして事業展開する要因が数多く散在しているからである。

例えば、オーストラリアのマレーニ協同組合コミュニティは、協同組合セクター論を研究するわれわれに「生きた題材」を提供してくれるであろう。津田直則教授の論文¹⁷⁾は、このマレーニの「質の高い協同組合コミュニティの特徴」として、①参加・民主主義に基づく協同組合コミュニティ、②高い文化・教育レベル、③経済、社会、環境の3つの領域のバランス重視、④誰も排除せず、人に優しく、

公平な協力社会、⑤低炭素・資源循環型生活など自然との共生が生活スタイルとなっているパーマカルチャーの思想を挙げている。この協同組合コミュニティも消費者協同組合、クレジット・ユニオン、地域通貨、フード・コープ、社会活性化のための様々な協同組合など「協同組合セクター」が基礎となって成立し、展開されているのである。『レイドロー報告』が協同組合人に訴えたかったこと、それをわれわれはマレーニ協同組合コミュニティに見ることができるるのである。

- 1) 「レイドロー報告」の正式なタイトルは「西暦2000年における協同組合」(*Co-operatives in The Year 2000*)である。
- 2) 「協同組合のアイデンティティに関するICA声明」の正式なタイトルは「21世紀の協同組合原則」(*Co-operative Principles for The 21st Century*)である。
- 3) 日本協同組合学会訳編『西暦2000年における協同組合』日本経済評論社、1989年、p.87. (A.F.Laidlaw, *Co-operative in the Year 2000, A Paper presented for the 27th Congress of the International Co-operative Alliance, Moscow, October 1980*, p.33.)
- 4) 同上、p.118. (*Ibid.*, p.45.)
- 5) 同上、p.88. (*Ibid.*, p.34.)
- 6) 同上、pp.88-89. (*Ibid.*, p.34.)
- 7) イデオロギー(ideology)の定義は多様である。例えば、レイドローが第1章「背景と目的」で「第三の危機」に言及している有名な箇所に ideological crisisという言葉が出てくるが、このideologicalの和訳は「思想的な」となっている。すなわち、"But now, where different co-operative systems are well established, they are faced with a third crisis, what may be called an

ideological crisis.” の和訳は、「しかし現在では、様々な協同組合組織がしっかりとつくり上げられているところで、第三の危機に直面している。それは思想的な危機と呼びうるものである。」となっている。私としては、「思想的な」という和訳でもある程度理解できるが、むしろideologicalは一イデオロギーの定義が多様であることから一（同一性と差異性を内包していて「自分がどんな人間であるかという感覚」を表現する）アイデンティティに近い意味内容の言葉ではないかと考えるようになったので、「信条」や「意見」や「(心的)態度」という意味の和訳の方がより解り易いと思っている。しかしながら、私はなお、これらの言葉でも十分ではないように思えるので「イデオロギーの危機」とカタカナ表記を用いることにしている。この文章に続くレイドローの文章はそのことを示唆している。「このような危機は、協同組合の真の目的は何なのか、他のものとは違う企業として独自の役割を果たしているのか、といった疑問に苛まれて起きているのである。協同組合は、商業的な意味で他の企業と同じように能率を上げることに成功しさえすれば、それで十分なのだろうか。また協同組合は、他の企業と同じような事業技術や事業手法を用いさえすれば、それだけで組合員の支持と忠誠を得る十分な理由となるのだろうか。…」（同上、p.16, *Ibid.*, p.9.）

8) 同上, pp.100-103. (*Ibid.*, pp.38-39.)

9) 同上, pp.110-113. (*Ibid.*, pp.41-43)

10) A. F. Laidlaw, *The Co-operative Sector: Outline of a presentation at the Graduate Institute of Co-operative Leadership*, University of Missouri Columbia, July 22, 1974.

11) *Ibid.*, p.2.

12) 「食糧危機再燃の兆し」(時時刻刻)『朝日新聞』2009年12月31日付朝刊。

13) レイドローによるこの協同組合の定義は、①株主あるいは投資家、②意思決定者、それに③顧客、の三者の関係が事業組織において同一であるか否か、という観点から大企業、中小企業および公的企業

と協同組合とを比較してなされた定義である。したがって、この定義は、協同組合は①出資者、②意思決定者、それに③組合員、の三者が同一である、という「三者の同一性」という観点からの定義である。レイドローは『報告』のなかで「協同組合の本質は数えきれないほど多くの方法で描かれ、定義されてきた。最も満足のいく、役立つ定義の一つは、シャルル・ジードによって与えられている」と述べて、こう定義している。「協同組合は、事業経営を手段として、共通の経済的、社会的および教育的目的を追求する人びとの集まりである」（日本協同組合学会訳編、前掲書、p.86. A. F. Laidlaw, *op. cit.*, p.33）。この定義の選択は、協同組合教育を重視する、いかにもレイドローらしい選択である。

- 14) 日本協同組合学会訳編、前掲書、pp.13-14. (A. F. Laidlaw, *op. cit.*, p.8.)
- 15) 同上, pp.16-17. (*Ibid.*, p.9.)
- 16) 同上, pp.175-176. (*Ibid.*, p.66.)
- 17) 津田直則「オーストラリアのマレーニ協同組合コミュニティと地域再生：レイドロー報告との関連で」(協同組合経営研究所『にじ』2009年秋号、No.627) を参照されたい。なお、マレーニ協同組合コミュニティの指導者ジル・ジョーダン氏が2002年に沖縄国際大学公開講座で行なった講演録（デジャーデン由香里訳）『個人のライフスタイルとコミュニティの自立』(*Individual Lifestyle and Community Self-reliance*) 沖縄国際大学ブックレット No.11. (2003年) を参照されたい。