

---

 <労働者協同組合の経営>
 

---

## 労働者協同組合の資本形成について

中田 宗一郎 (東京都/日本労働者協同組合連合会・専務理事)

労働者協同組合の資本形成の現状と課題を、第7回事務局研修(2/27、於神戸)で行った報告(労協新聞307号)とその際出された質問や、長野事業団からの意見にもふれながら書いてみます。

労働者協同組合(以下労協)の経営の実践とその定義については、これまで「労協らしい経営をめざす」ことで営利を目的とする一般企業とはちがう経営を模索してきましたが七つの原則にもとずく事業団・労協運動15年の実践で探り当てたキーワードが「全組合員経営」でした。

この「全組合員経営」の定義を、第15回総会議案は「出資し、雇われ者根性を克服し、企業の主人公になっていこうという努力をつうじて、事業所(団)全体が労協に発展していくために「よい仕事」を追求し、仕事を拡大していく努力を全組合員の手で日常的に追求していく経営」と提起し、この定義を基礎に内容の充実を全国の組合員の手で豊かなものにしていくことをよびかけ、21世紀を展望する第二期中期計画の基本点の一つに「全組合員経営は出発点でもあり、究極の目標」でもあると位置づけました。

このように定義される「労協の経営」にとって資本をどう形成するかは労協にとって根源的問題として考える必要があります。

営利を目的とする一般企業での経営しか手本のない中で、労協としての経営の模索が、資本調達をめぐる、いつしか「七つの原則」を棚上げしてしまい、私企業への変質など、にがい経験も生まれました。

資本形成について考えるに当たって、ICA東京大会にむけてのベーク報告にまとめられた協同組合の基本的価値と原則についての論議から学ぶことが多いと思います。

資本形成の問題での国際的論議では「協同組合

の株式会社化」から、「協同組合の資本特性」の再確認まで幅広く、協同組合以外のものへの変質のおそれについてもふれて熱っぽく語られています。刺激の多い示唆を受けました。

堀越芳昭先生は「資本は根源的に検討されることなく、単に経営・財務の問題として扱われてきた。その結果、協同組合の資本問題はほとんどいわゆる実務家に任されてきた」と指摘されています。振りかえって、わが労協でも資金問題は、理事長や専務・財務担当者にまかされている方が多いのが現実です。そういう中で、センター・愛知・神戸事業団ですすんだ全組合員出資のとりくみの意義は大変重要でした。

ICA東京大会で来日されたドイツのハンス・ミュクナー教授(ICAの基本的価値検討委員89~91)が生協総研のインタビューに答えて、「協同組合においては、組合員制度と組合員の出資金とは切り離しがたく結びついている。組合員制度のない出資金はありえないし、出資金のない組合員制度もありえない。これは協同組合の古典的な原則だ」と語っていることに、あらためて新鮮さを感じるのです。

資本問題は、一部の人の問題ではなく、みんなの基本問題としてとりくまなければならないのです。レイドロウ報告(ICA80年大会)が必要な資金はどこに求めるかと設問を立て、「長期的には組合員からである。協同組合のサービスは利用するが、資金的に援助しない人は組合にとって負担以外の何ものでもない。

とくに労協は、長期間かけて強力な自己金融制度を確立しなければならない」といったことを想起したいと思います。

わが労協経営の到達点と教訓をふまえて、資本形成を考えると、要約すれば、深刻な失敗もあつ

たが、労協経営の基礎をうち固める経験が数多く生まれていると言えます。

- ① センター事業団。全組合員の出資、全員組合員化のとりくみ。賃金2ヶ月分相当額の出資。自立積立金の創設。
- ② 愛知高齢者・神戸事業団。組合員への増資の訴えと力強い反応。
- ③ 光事業団。銀行借入体質からの脱却。センター事業団からの同志的融資。
- ④ 労協グループ。つばさ流通の創業と立ち上げ資金づくり。エコテック立ち上げのため公的資金引き出しのとりくみ。

などすぐれた経験が生まれています。別掲のバランスシートがこれをよく示しています。

この資料で言いたかったことは、

一つは、センター事業団のすぐれた到達点を示すこととこれまでの事業所ごとの毎月の収支報告と合せて、事業所ごとのバランスシートもつくることで、「全組合員経営」の深みをましてほしいこと。

二つは、拠点事業団における全県展開の先進として奮闘している長野事業団を、光・センターとの対比でとりあげ「資本が極端に少ない」ことを指摘し、検討を必要とする例としてあげたこと(このことについての長野からの意見には、最後にふれます)。

ここで自立積立金が創設された意義をあらためて考えてみたいと思います。

労協としての経営を追求する中で、このような仕組みが考え出されたのですが、ここに至らなければ、みんなで分配してしまうか、課税利益に計上して50%は税金として納めていたでしょう。

必要な資金は、自ら出資し働いてつくる財務方針が、迷うことなく実践されたことによって、この仕組みが姿を現わしました。

もしも、このような挑戦がなく資金を金融機関に依存していたならば、今日のセンターの旺盛な発展と伸びやかな運営、光事業団等への同志的支援はなかったであろうといえます。

ここまできたなかでの教訓は何だったのだろうかと言え、七つの原則がいまじめた、「一発勝負はしない」、「借金をしない」、「赤字を出さない」ということを忠実に守ってきたことです。

「一発勝負」というのは儲け第一の発想からくるものだと思うのです。一発勝負をしないで、着実によい仕事をかさねて、到達したところが人と社会に役立つ仕事をおこし、継続・発展させるという立場です。儲けようと考え、そのための資金を借りること、借り入れる能力が経営能力というところに行きついてしまいます。

労協では、借入れる能力が経営能力という考え方を終りにしてしまいたいものです。

そこで無借金経営の考えを提起したいのです。

(営利本位の金融機関からは借りないということ)そのためにはどうすればよいかを考えます。

通常、営利本位の金融機関から借入れをおこすわけですが、金融機関の元金は、考えてみると、大企業の利潤、つまり、労働者や中小企業からの搾取による利益、一般の預金、生命保険、損害保険料、国・地方自治体等の財政基金であって、本来、この元金は労働者のものではないのか、それを取り戻すことが労協における「無借金経営」と言えると思うのですが、如何でしょうか。

無借金経営は「雇われ者根性」の全面的克服、それへの挑戦なのだと思います。労協で働くことで「賃金奴隷」から抜け出ることだけでなく、労働者としてのライフサイクルのすべての局面で「雇われ者」のくびきから抜け出ること、出産—子育て—進学—就職—結婚—住宅取得—停年—老後—死亡にかかわって、労働者は個人的、家庭的に対応させるをえないから、預金をし、保険に入り、財テクすら行うことで、結局「資本」に頼っているのではないだろうか。

労働者が主人公として「資本」に頼ることをやめ、「協同」の立場に立つならば「資本」と「労働」の関係の転換をおこすことができる筈です。

そのためには、労協が社会的な存在になることが決定的な要件で、量的、質的な発展をとげ、労

協としての内実を整えること、つまり「全組合員経営」の実現ということになります。

これにつけるのですが、あえてつけ加えたいのは、労協では、営利企業では当然すぎる当然のこととしての「創業者利得」の放棄というか訣別ということです。経営の神様と言われた松下幸之助や中内功を目標としないことです。

これらにいたる実践と自己規範の確立が、社会的認知の条件をつくり、法制化へとつなげていくことになると思うのです。

この要件と法制化のとりにくみは、今日、中小企業家や伝統技能などでの職人がかかえる経営上の諸困難（資本・後継者など）を打開する方向とも一致できるように思っています。

無借金経営のイメージをもう少しふくらませてみると、仮説として「労働者協同組合ファンド」（案）を提起したが

1、連合会に基金運用機構を設け、各事業団から基金を積み立てる。これは最初に一定額を基金として拠出し、その後、毎年定率で積み立てる。任意に積み立てもできるようにする。

2、「労働者協同組合債券」を発行し、労金、農協、生協等に持ってもらう。また個々の組合員が持つことも検討する。

3、共済制度を拡充し、運用資金を生み出す。

4、寄付金の受け入れ。これは現に石巻事業団が働いて得たものの一部を、自立積立金ではなく、寄付という形で受け入れている。またなかまや家族から退団の時に寄付が寄せられる例も多い。これを資本の中に受け入れるべきだと思うし、広く各界からの贈与を受けられるようにしたい。

5、フランスなどで法的に認められている「投資共同組合証券」や償還期限のない「永久劣後債券」の発行を可能とするよう国の省庁に働きかける。

6、実際に労協グループの中でエコテックが公的資金を引き出そうと、国民金融公庫だとか中小企業金融公庫への挑戦をしているが、このような公的資金を活用する。

7、国や自治体が雇用不安・不況対策として検討している経済政策のメニューの活用と、それへの対案をイタリア「マルコーラ法」フランスなどの「社会経済」からも学んで提起する。

これらは、協同組合運動の先輩が、労金・労災・生協をつくり、挑戦してきた課題であって、大きな協同のネットワークが形成される中で一つひとつ実現していくのだらうと思います。

私が労働者協同組合の構想を最初に聞いた時、すごい構想だが、できあがるのに百年かかると思いました。今、激動の時代であり、労協のような

〔表1〕 労協・労協グループにおける資本形成に関する資料

		労協グループ		地域事業団		センター			
		エコテック	つばさ流通	光	長野	総計	事業所		
							東葛	東東	沖縄
資 産	流動資産	7,300	54,512	54,669	70,239	1,849,492	3,016	29,608	9,705
	固定資産	107,700	36,664	47,391	5,806	124,668	1,279	699	
	本部勘定						13,058	-	2,672
総資本		115,000	91,176	102,060	76,045	1,974,160	17,353	30,307	12,377
負 債 ・ 資 本	流動負債	25,000	12,149	19,943	43,658	875,639	3,054	10,279	4,861
	借入金	70,000	63,327	96,715	4,328	-			
	出資金	20,000	16,500	2,000	23,080	302,819	3,534	5,209	1,866
	自立積立金	-				616,700	10,765	11,155	5,650
	剰余	-	△800	△16,598	4,979	178,802	(31,603)	(△13,859)	(△25,480)
	本部勘定							3,664	
事業高		206,165	128,758	380,494	4,826,826	63,325	262,761	99,771	
人 員	4	19	26	175	1,031(2,112)	16(36)	73(141)	17(69)	

出資者数 就労者数 (単位：千円)

しくみが社会の中で求められているとすれば、我々がしっかりとした原則・原理・理念を持ってとりくめば、百年が一気に縮まる可能性もあります。「全組合員経営」の追求を通じて、労協が21世紀の非営利組織の中心勢力になっていくために努力するという大きな課題があるように思います。

〔表1〕のセンターで「本部勘定」とあるが、資産の中の本部勘定は「本部への貸し付け」、負債・資本の中は「本部からの借り入れ」と考えればよい。東葛は自ら作りだしたものの中から1305万円を他の事業所のために出しており、栗東は366万円を借りている、という勘定になる。

センターの事業所の剰余のところはカッコで数字が入っているが、各事業所がスタートから今までにどれだけの剰余をあげているかをあらわしている。

なお、数値は原則として昨年3月末日のもの。センターの出資者数は現在ほぼ倍化している。

### 長野事業団からの意見への回答

長野事業団川村理事長からの意見は、私の講義で、長野事業団をあげ、「事業高に対し資本金が極端に少ない。利益を全員に分配してしまい、残さなかったからだ。これでは大きな発展が望めない」と述べているが、「認識は一致しない」として、以下の三点を指摘されました。

〔1〕総資本に対する自己資本（出資金＋積立金＋剰余）構成比率は、長野事業団36.90%、センター（総計）55.63%になりますが、このことをただちに、事業高に結びつけて、多少を評価することはできないと考えます。この構成比率が高いことは、財務の安全（安定）性をしめすもので、望ましいことですが、それも、他人資本（負債）と合わさった資本（資金）の運用形態（資産の種類と内容）によります。

また、事業拡大の場合、自己資本の多少が判断要素にはなりますが、それが唯一のものではありません。

〔2〕事業高（売上高）と資本との関係では、資本回転率をみるのが有用だと思います。例と

して、①総資本回転率と②自己資本回転率をとりあげます。前者は、長野5回、センター2.45回、後者では、長野13.56回、センター4.39回となります。ここでは、回転数が大きいほど資本効率が良いということで、収益性を高めることに寄与します。

一定の事業高に、どれだけの自己資本が必要なのか、は前記〔1〕と関連させて検討されなければならないと考えます。

〔3〕一時金の支給（長野では就業規則第11条で定められています）は、利益（剰余金）処分であるいわゆる「労働配当」とは、本来、性質の異なるものであって、労働条件の一つです。したがって、それは労務費の一項目です。これらと同じものとして、「利益を全員に分配してしまい、残さなかったからだ」という指摘は、事実と違います。長野では一時金の支給にさいし、その一部分の額を増資に振りむけること、を全団員によびかけとりくんできました（92年度では、これらを含めて増資は560万円です）。勿論、とりくみの不十分さはありますが、労働条件（賃金）の改善と資本形成を結びつけていることに、関心を示してほしいと思います。

利益（剰余金）処分として、多くの積立金を留保することは必要です。しかし、そのことを無条件に求めることはできません。

川村先生（元商業高校教諭・公認会計士）の〔1〕〔2〕の指摘は同感です。このように分析できるようになりたいのです。

〔3〕が論点になります。

先生は、「本来、一時金は労働条件の一つで、利益処分である労働配当とは性質が異なる」こと。しかし、「労働条件の改善と資本形成を結びつけている」とされています。

労協の経営にとっては、労働者が労働者のままで経営するのですから、この区分けの必要がないことこそすぐれた特徴であって、労協が一般企業とはちがう発展の可能性を引き出せる根拠なのではないでしょうか。

増資や積立てを、「無条件に求めること」では

なく、労協で働くならば、「必要な資金は自ら出資し、働いてつくる」ことは、当然すぎる義務にまで高まることによって、労協の資本形成が実現できるのだと思うのです。

あえて長野事業団をあげたのは、別掲の長野事業団への手紙にあるように、思い入れの大きいことを知ってほしいのです。

なお、長野事業団では、すでに21世紀を展望した、意欲的な第二次中期計画が示され全組合で検討に入っています。名称も「労働者協同組合ながの」と改めることになることを書き添えます。

#### 連合会中田専務から長野事業団への手紙

94-3-15

全国の先進事業団としての高い自覚の上に立って、日夜奮闘されている貴事業団に敬意を表します。

合わせて、このたび、連合会の要請にこたえて、小沢常任理事の連合会での任務を100%保証されたことについて、心より感謝します。

長期化する「平成不況」は、深刻な失業と雇用不安を引き起こしており、これまでの国や大企業の対応が通用しない上、「地域丸ごと陥没」の事態すら進行しています。

この事態に当たって、私たちは、立ちすくんだり、他力依存の成り行きに任せるのではなく、今こそ、協同の力の効果的な結集で、「仕事おこし、地域おこし」に全力を挙げることが、事業団・労働者協同組合をつくってきたことの意義、目的に他なりません。

そのためには、まず何よりも、労働者協同組合が社会的な存在として、認知を得るにふさわしい事業の拡大と内実を備えることであります。

事態の進行と労協運動に課せられる任務は、それに照応する連合会の役割と体制の強化を必然としています。

それは、時代の転換期を自覚的、挑戦的に切り拓こうということでしょう。

小沢常任理事の赴任は、この意味から格別に重要であり、その上、はじめて地域事業団から着任

するという画期的なことです。

長野事業団でも、今回の小沢専務の転出を、全国連合会に課せられた任務の遂行と軌を一にするものとしてとらえ、連合会と長野事業団が取り組まねばならない課題への理解と認識を一つにし、力を合わせて、その具体化に貢献できることを切望し、連合会から長野事業団への問題提起とします。

#### 長野事業団への問題提起

1. 県、ブロックに責任をもつ地域拠点事業団とは何なのか。どうあるべきか。

\*手紙で、述べた連合会、事業団の課題を先進的に遂行することを至上とする労働者協同組合となること。

そのためには、全国の到達した水準と、そのめざしているところを謙虚に、かつ貪欲に学びとることが大切。

\*センターの躍進と内実の深化、労協グループの本格化、北海道の挑戦、光の再生の取組み等にみられる、連合会・センター・地域の「一体的運営」の「創造」が、現時点での最大の焦点。

2. 到達した水準は、全国の運動・事業にどう貢献したのか。その教訓は何か。全国化が可能な事業をつくり出したか。

\*全県展開。\*業務、事業所ごとの計画づくりとその追求。\*中期計画の1年繰上げ達成。

\*協同組合間提携。\*映画上映運動。\*食と農へのこだわり。\*健康食品の生産、販売。

\*給食、農業への挑戦 等が示す真摯な取組みが、長野事業団のこれまでの発展の基礎。

以上の取組みの中にある先進性を評価することにはやぶさかではないが、根っ子のところで、間違いなく前進しようとする「中庸」が、言葉にならないキーワードになっているのでないか。

3. 事務局の実態とあり方。全国をリードする水準となっているか。

4. 長野事業団第2期中期計画を全国水準を切り上げるものとして作りあげることの重い意義