

レイドロー報告と生活協同組合

橋本 吉広 (愛知県/地域と協同の研究センター)

はじめに

協同組合における「信頼性の危機、経営の危機、思想的危機」といった指摘、また「健全な社会にあっては、消費者協同組合は何を売らないかということによっても評価されよう」といった提起によって、深い共感をもたらしたレイドロー報告から20年が過ぎた。「西暦2000年における協同組合」と題されたレポートの、その西暦2000年の協同組合が、いま現実のものとして私たちの前にある。ソ連・東欧における社会主義国家体制の崩壊や、環境ホルモンによる生殖器官や脳細胞への深刻なダメージといった事実について、報告が直接言及していないにしても、この20年の間に起こった社会変化の大筋は的確に予見され、またこの20年間に協同組合が直面するであろうとされた諸困難の多くを協同組合は実際にも体験してきたし、いまもそのただ中にある。

とはいえ20年前の分析と予測が、正確かつ的確であったとほめ称えても何の役にも立たない。むしろ、予測されたにもかかわらず協同組合は、指摘されたとおりに諸困難に直面し、その結果、いま危機のなかにあるという事実の重さがある。20年前に協同組合にとっての優先分野とされていた4つの課題を協同組合は実践し抜き、次の20年、つまり2020年の協同組合について、レイドローがおこなったような的確さで課題を提起する準備もないま

まに、21世紀を迎えようとしている協同組合の深刻さを思わずにおれない。つまり、私たちは懸命の努力にもかかわらず、1980年をどれほど越えることができているのだろうか。

が、レイドローは「協同組合の弱点と欠点を明らかにし、協同組合がどういうところでその展望と期待を失っているのかを指摘し、どこに改善の余地があるのかを示唆することを目的」(日本協同組合学会編『西暦2000年における協同組合』p125、以下同じ)とする第IV章を締めくくるにあたり、次のような西暦2000年における協同組合についても言及している。すなわち、「協同組合の指導者たちがこれらの問題全てに対して専門的に取り組み、それらの問題が西暦2000年には存在しなくなる、という期待をする人は誰もいないであろう」(p149)。そして、全体を通して根柢ある悲観とそれを上回る確信に満ちた楽観性に貫かれたレイドロー報告の基調は、ここでも一貫しており、指摘は次のように続く。「しかし、今後20年間に、これらの弱点のすべてについてではないが、これらのほとんどの問題について、解決に向かって必ずスタートすることができる。…われわれの組織やわれわれ自身を見つめ直し、かつ組織を好ましい状態に保つことは、我々が協同組合をつくったからには、支払わねばならない代価なのである」。だとすれば、私たちはこの代価をどうに支払ってこられたのか。

日本における生協の20年 ～レイドロー報告における生協

1980年の生協が、その後の20年間にどんな成長と変化をたどってきたのか、その歩みを

全面的に総括する余裕はないので、日本生協連の『生協の経営統計』をもとに1980年、90年、98年における生協数、組合員数及び事業高という断面からその変化を概観してみる(表1)。

表1 種別生協の推移(1980-98年):『生協の経営統計』にもとづき作成

	全国合計	地域	居住地職域	職場職域	大学	学校	医療	広域
1980年組合員数	6,058,771	2,883,079	323,164	373,299	596,544	651,974	504,906	725,805
単協数	558	186	27	116	78	47	86	18
単協当り組合員数	10,858	15,500	11,969	3,218	7,648	13,872	5,871	40,323
1990年組合員数	13,177,847	9,157,350	285,432	645,548	956,063	740,633	1,392,821	
単協数	642	215	18	118	123	48	120	
単協当り組合員数	20,526	42,592	15,857	5,471	7,773	15,430	11,607	
1998年組合員数	19,190,842	13,818,273	766,865	494,513	1,209,269	762,413	2,139,509	
単協数	579	171	12	98	136	44	118	
単協当り組合員数	33,145	80,809	63,905	5,046	8,892	17,328	18,131	
組合員数伸長率								
1990/80	217.5%	317.6%	88.3%	172.9%	160.3%	113.6%	275.9%	—
1998/90	145.6%	150.9%	268.7%	76.6%	126.5%	102.9%	153.6%	—
単協数伸長率								
1990/80	115.1%	115.6%	66.7%	101.7%	157.7%	102.1%	139.5%	—
1998/90	90.2%	79.5%	66.7%	83.1%	110.6%	91.7%	98.3%	—
単協当り組合員数								
1990/80	189.0%	274.8%	132.5%	170.0%	101.6%	111.2%	197.7%	—
1998/90	161.5%	189.7%	403.0%	92.2%	114.4%	112.3%	156.2%	—

単協数では80年代はその前の10年に引き続き活発に生協設立がすすんで各地に広がった時期であり(90/80伸長率:115.1%)、90年代は生協合併などを主な要因として生協数は減少に転じた(98/90伸長率:90.1%)。組合員数では、80年代は単協数の増加率を上回る急速な拡大がすすみ(90/80伸長率:217.5%)、90年代は伸長率としては低下したものの引き続き大きな増加を遂げてきた(98/90伸長率:145.6%)。単位生協当たりの組合員数では、合併も影響

して増加し、地域生協だけを見ると1980年の15,500名が1998年には80,809名にまでなっている(伸長率:521.3%)。1998年度では、組合員数137万名のコープこうべ、102万名のコープかながわに続き、20万名以上の組合員をもつ購買生協が19生協あり、この19生協(全体の3.3%)で、組合員数の46.7%を占める。

購買生協の事業高では、1980年が9,488億円、1990年が2兆5,706億円(90/80伸長率:270.9%)、1998年度では3兆1,362億円(98/90伸長

表2 購買生協総事業高ランキング推移(1980-98年):『生協の経営統計』にもとづき作成(単位百万円)

1980年			1990年			1998年								
順位	事業高	構成比	順位	事業高	構成比	順位	事業高	構成比						
1	灘神戸	176,213	18.6%	コープこうべ	327,880	12.8%	コープこうべ	365,068	11.6%					
2	市民生協	95,404	10.1%	コープさっぽろ	149,413	5.8%	コープさっぽろ	154,641	4.9%					
3	かながわ	59,566	6.3%	コープかながわ	140,799	5.5%	コープかながわ	137,951	4.4%					
4	トヨタ	36,074	3.8%	都民	88,068	3.4%	コープとうきょう	129,467	4.1%					
5	東京都民	17,174	1.8%	さいたまコープ	71,995	2.8%	みやぎ	101,348	3.2%					
6	京都	14,019	1.5%	みやぎ	68,664	2.7%	さいたまコープ	100,399	3.2%					
7	宮城県民	15,166	1.6%	トヨタ	65,969	2.6%	ちばコープ	67,718	2.2%					
8	道央市民	13,836	1.5%	京都	59,085	2.3%	京都	67,496	2.2%					
9	宮城県学校	11,966	1.3%	エフコープ	58,232	2.3%	トヨタ	62,842	2.0%					
10	福島消費	13,127	1.4%	大阪いすみ市民	53,338	2.1%	エフコープ	60,877	1.9%					
上位10生協累計			452,545	47.7%	上位10生協累計			1,083,443	42.1%	上位10生協累計			1,247,807	39.8%
11	埼玉中央市民	11,235	1.2%	ちばコープ	50,866	2.0%	コープしずおか	56,229	1.8%					
12	播磨	11,796	1.2%	ひろしま	37,242	1.4%	大阪いすみ市民	54,327	1.7%					
13	名古屋勤労市民	10,148	1.1%	おかやまコープ	37,015	1.4%	おかやまコープ	54,248	1.7%					
14	室蘭	12,576	1.3%	コープしずおか	35,751	1.4%	生協ひろしま	48,481	1.5%					
15	大阪北	10,712	1.1%	名古屋勤労市民	32,596	1.3%	バルコープ	40,900	1.3%					
16	山口中央	10,896	1.1%	大阪北	30,544	1.2%	コープながの	39,663	1.3%					
17	石川島	10,108	1.1%	福島消費組合	27,982	1.1%	名古屋勤労市民	39,476	1.3%					
18	東京多摩市民	9,526	1.0%	東都	25,873	1.0%	東京マイコープ	39,026	1.2%					
19	釧路市民	9,166	1.0%	ならコープ	25,243	1.0%	ならコープ	38,912	1.2%					
20	水光社	8,683	0.9%	いばらぎコープ	22,611	0.9%	東都	38,469	1.2%					
上位20生協累計			557,390	58.7%	上位20生協累計			1,409,166	54.8%	上位20生協累計			1,697,538	54.1%
全体合計			948,832	414	全体合計			2,570,575	522	全体合計			3,136,174	461
地域			655,190	171	地域			2,159,266	215	地域			2,687,127	171
居住地職域			115,168	27	居住地職域			94,717	18	居住地職域			119,006	12
職場職域			43,227	103	職場職域			74,850	118	職場職域			62,581	98
大学			73,075	70	大学			166,276	123	大学			201,743	136
学校			43,792	43	学校			75,466	48	学校			65,717	44
広域			18,380	12										
種別	総事業高	単協数		種別	総事業高		種別	総事業高	単協数					

率:122.0%)と20年間で3.3倍の伸長となった。各年度共に単協の累積事業高シェアは、事業高上位10生協で40%前後、上位30生協では65%前後で、1998年の実績で見ると上位30生協(全体の6.5%)で63.7%の事業を占める。

こうした20年間の変化と現状にたつき、レイドロー報告が「将来において成功する協同組合に支配的な形態は、大規模となるだろう。・・・中心的な課題は、いかに巨大さと取り組むか、いかに協同組合の特質が規模によって破壊されぬよう保障するか、というこ

とであろう」(p92)と提起したことは、この間の日本の生協における変化と現状の有力な評価基準となる。

そして、協同組合の特質にかかわり、「組合員の積極的関与が弱まっているということが特に消費者協同組合において共通の不満として聞かれる」(p126)との指摘は、日本においても大規模化が進行するなか、生協の指導者たちが多くの時間と労力を割いて取り組んできた中心的な課題である。しかし、90年代中盤の生協において集中的に現出した信頼性の危機・経営の危機・思想的危機の三つの危機の同時噴出とそれに続く経営悪化の表面化は、それら努力に対する厳しい評価となっている。

ここで、あらためて1980年の事業高上位20生協と1998年における同20生協を対比して見てみよう(表2)。一目瞭然なのは、名称における「〇〇生協から〇〇コープ」への変化であり、そこには生協のイメージチェンジへの意欲が見て取れる。内容面で見ると居住地職域生協が上位20生協からはずれるという歴史的な意味をもつ入れ替わりと共に、合併による拡大を含め20年間を通し一貫して成長してきた生協群が浮かび上がる。生協法上、県域を越えられない日本の生協にあっては、その生協規模は都道府県の人口に規定され、生協の大小も生協固有のものだけとはいきれない。職域生協では、職域の規模がより顕著に反映される。したがって上位20生協の変遷もこの制約の下で絶対的なものではないが、にもかかわらず2000年現在の大規模生協は、この20年間、基本的に同じ組織として成長を続けており、いくつかの個別の出入りがあったにせよ上位大規模生協の全体におけるシェア

90/80	98/90	
239.4%	115.2%	
252.8%	120.5%	
270.9%	122.0%	
329.6%	124.4%	7割以上が地域組合員
82.2%	125.6%	3~7割が地域組合員
173.2%	83.6%	7割以上が職域組合員
227.5%	121.3%	大学の学生・教職員が組合員
172.3%	87.1%	小・中・高校の教職員が組合員
-	-	県下一円がエリアの生協
		種別生協の区分基準

もほぼ変化しないという構造的な安定性が特徴となっている。もちろん、その内部ではさまざまな改革があり、業態の変遷があったことから、「同じ組織」という場合も、いくつかの留保が必要であることは当然である。

しかし、1980年の段階でレイドロー報告が第V章将来の選択における「新しい方向」として提起していた次の指摘、「消費者協同組合は、たんなる品物の購入を通じてだけでなく、もっと緊密で有機的な方法で組合員と結びつかなければならない」(p167)という変化へのガイドラインに照らし、この20年間の生協を「変化していない生協」と特徴づけることは、大きく的を外してはいないだろう。

資本主義の劇的な展開と協同組合 ～進化する資本主義に対して

レイドロー報告で生協の「変化」をいうとき、そこではロッヂデール方式による生協からの変化が示唆されている。開拓者たちの目標は、「購買と販売の事業方式を変えることによって社会を変革し、私的企業の販売力と利潤を消費者の購買力と節約に置き換えようとするものであった」(p164)が、いまやこの方式の生協は停滞状態に入っており、レイドロー報告ではそうした生協の姿を「消費者協同組合は、今世紀に入って確かにはずみを失った。・・・古い時代にしがみついているというイメージが残っている」(p166)という引用によって表現している。

つまり、1980年の時点に比べて2000年の生協が「変化していない」というだけでなく、

1844年のロッヂデール公正開拓者組合以来変化していないことが示唆されているのである。

こうして私たちには、より大きな眺望から2000年の生協を見ることが求められることになる。イギリスでの協同組合に関する最初の法とされる産業節約組合法は1852年に制定され、1862年にはその抜本改正が行われたが、同じ62年には最初の近代的株式会社法が制定されており、イギリスでは協同組合制度と株式会社制度とは、ほぼ同じ地点からスタートしたといえる。協同組合はその後の発展によって地球上のほとんどの地域に広がったし、消費者協同組合だけでなく農業・漁業、中小企業でも、信用・保険・医療・住宅といった分野にも拡大して今日に至っている。が、協同組合の種別による個々の制度上の違いはあるものの、株式会社制度がたどってきた変遷に対比するとき、協同組合制度の変化は小幅なものに留まる。

「進化する資本主義」とまで形容される資本主義、そのもっとも有力な存在形態たる株式会社において制度上、実態上の劇的な展開を続けてきた。株式会社におけるガバナンスをめぐる議論をたどれば、その変化は一層鮮明となる。これに対し、協同組合制度がその誕生以来発見した制度といえ、せいぜい連合会制度程度のことであり、それもすでに早い時期から存在していた。

そして、「過去において協同組合の発展パターンのもう一つは、資本主義企業の例とモデルによって規定されてきたことも認めなければならない」(p112)実態があり、「敵の武器を使って敵の陣地で敵に対峙しているよ

うでは、結局戦いに敗れるかもしれない」(p169)との指摘は、協同組合が何をなしてきたかという点と共に、どのような主体であったのかという点にも当てはまる。少なくない生協が、「敵」の姿に接近し、「敵」に同化することによって自己を否定するにいたった。なぜに、かくも協同組合の株式会社へのすり寄りが繰り返されるのか。なぜ協同組合の変化が、協同組合自体の展開としてではなく、株式会社への接近という形で進行するのか。資本制企業の経営者たちによる旺盛な資金調達と果敢な変化への挑戦を前に、同じスタート地点から始まったはずの二つの制度ではあったが、株式会社制度の方が協同組合制度よりも優れていたことを20世紀の結論として私たちは承認すべきなのだろうか。

協同組合の本源性とは

レイドロウ報告は、西暦2000年の協同組合を展望するに当たって、「今われわれが強烈な変化の時代の入り口にたっていることは確かであり、これらの変化のなかには、人類が今まで経験したものの内でも最も深刻なものもある」との現状認識を述べ、それに続けて、あの有名な「狂気じみた方向へ進んでいる世界のなかで、協同組合こそが正気の鳥になるよう努めなければならない」(p.28)とのメッセージが発せられる。

私たちは、現在が人類にとっての分岐点にあることを1980年の時点とは比べものにならないほど鮮明に認識できる。が同時に、分岐を越えていく変化のなかで、生協の新しい方

向に踏み出すべき20年が過ぎたにもかかわらず、変化への対応は大きく遅れており、この客観的な情勢の鮮明さと私たちの実態とのズレが一層の焦燥を呼び込むのである。が、レイドロウ報告は、そうした事態をも見越していたかのように、次のような励ましを協同組合人に贈ることを忘れない。「将来は他の経済システムにとってと同様、協同組合にとっても、ほとんど確実に試練の時となるであろうから、今は協同組合思想に対する信条を放棄したり、失ったりする時ではない」(p89)と。

そして、現在問題になっているのは変化そのものではなく、変化の速さ、急激さにあるとして、変化への対応について二つの指針を提起する。一つは「一定の状況のなかで捨てるべき要素を選別し、適切で基本的なものを守らなければならない」というものであり、いま一つは「変化が避けられない場合、協同組合はその変化の方向を変え、最も望ましい方向へ導くよう、あらゆる可能なことをやらなければならない」(p30)というものであった。

レイドロウ報告は、ここでの「基本的なもの」として所有と管理における民主主義を挙げるのであるが、私は、その更に基礎にあるボランティアなものの尊重を強調したい。先に、協同組合制度にたいし株式会社制度が覇者になったことを認めねばならないだろうかと問うたのだが、今日の株式会社の実態をみると、株式会社制度の存続にとって市場経済における民主主義の再構築こそが必須の要件になっていることもまた明らかである。この点で「所有と管理における民主主義」とは、現代企業にとっての共通の課題となっている。

とするならば、株式会社制度に対比し協同組合制度の本源的な特質とは何かを問う際、資本によっては調達できない経営資源、別な言い方をすればボランティアに提供される資本を経営資源として活用するという点に、協同組合の本源性を求めるのが適切だと思うのである。

生協の新しい姿への挑戦のなかから

私は、コーポレートガバナンスの検討を通し、生協のガバナンスにおける「出資・利用・決定（運営参加）の三位一体」という考え方の見直しを提起してきた。つまり、「利用」は組合員自身の市場的選択に委ねられており、生協におけるガバナンスの対象ではないのであって、労働者が労働者のままで事業者となる生産（サービス）協同組合に習っていえば、生協とは、消費者が消費者のままで事業者となる事業体のことで、生協における組合員によるガバナンスの対象とは、その事業そのものであるという見解である。生協組合員が提供する出資金も、生協のために投じられる労力も、情報も、時間もが協同組合の資本となるものであって、組合員がもつこれら資源のボランティアな投下が、組合員のなかの協同性の涵養と共に、協同組合の譲れない特質となる。

ここでは、従来の協同組合制度よりももう少し緩い仕組みをもつ一定の市民事業を、新しい協同組織に加わえることになる。ここでの一定の市民事業とは、市民がオーナーとなった事業体で、事業の具体的な担い手は経営者とスタッフ集団であり、事業への組合員自身

の資金、労力、情報の自発的な提供や経営者の選任における意思表示が可能な事業体を考えており、いわゆるNPOの相当部分が該当することになる。

生協においても、新しいタイプの生成がある。商品調達は事業連合会が担い、商品の配達業務は宅配業者（グループ）に委ねるなど、従来の生協固有の業務をアウトソーシングしつつ、個別の組合員の生活ニーズを商品（サービス）仕様化してオーダーし、届けられる商品（サービス）の質を保障するインターフェース型の生協が形成されつつあって、インターネット活用はそうした事業形成を加速させる。協同組合としては、組合員参加における協同性の喪失という疑念を呼ぶかもしれないが、このインターフェースの形成・運用という新しい生協の本体事業に関与することを通して、情報共有をベースとした新しいコミュニティが形成される可能性も秘めているように思われる。また、同じように現在生き生きとした活動で注目されている生協において、組合員の生活世界での徹底した情報共有をベースとした生活の創造が、商品の利用をも引き寄せて商品事業を成立させている事実は重要である。さらに、そうした生活のなかからの協同の紡ぎ出しとは別に、グローバルな生産と消費の関係性に基軸をおき、組合員の「消費市民」化を回避しながら、生産や資源からの規定性を視野に入れて生活創造を追求し続ける生協の存在にも注目したい。

これらは、先に見た「資本主義企業の例とモデルによって規定されてきたこと」への貴重な例外であり、協同組合自身の発展を拓く

挑戦と考えたい。資本制企業における事業家もつ凄まじいクリエイティブさに白旗を掲げ、それに追随するのではなく、また生活を商品売り込む対象としてでなく、生活自体が持つクリエイティブさを協同のなかで呼び覚まし、生活のなかから新たな生活を創造していく姿を、これらの実践から読みとることができる。

私たちは、ロッチデール方式による生協をあまりにも長く、強く頭に焼き付けてきたために、結局は市場においてどう振る舞うかに重点が傾斜し、そこから市場がもつ変化への対応力で優越性をもつ企業形態へのシフトを急いだといえるのではないだろうか。

21世紀の協同組合人へのエール

レイドロウ報告は、「世界は、資本主義に代わる別の選択肢をこれまで以上に探し求めている」(p45)という。ここでは、資本主義のあとに協同組合が覇者として登場する時代を期待するのではなく、別の選択肢としての独自の存在意義をもった仕組みが求められていると理解しておきたい。しかし、まもなく21世紀に立つことになる協同組合が、そのような選択肢としての存在感を誇れる実態にまで到達できていないことを自他共に認めねばならない。したがってレイドロウ報告が提起した協同組合の将来への姿は、依然として私たちの明日への貴重な指針となる。

「協同組合の偉大な目的は、地域社会や村落をたくさんの大都会のなかに建設することである」(p174)というビジョンは依然として

私たちのロマンである。「結局のところ、協同組合が評価を下されるのは、国民や人類に関わる問題との関連においてである」(p139)との指摘は、NPOが利益のためでないというとき、では何のためなのかと問えば“人々が幸せに生きる社会のため”という説明を、協同組合、生協自身の役割を説くときの言葉にする必要性が示されている。また、「最良の指導者たちは、協同組合そのものを目的とは見なさず、よりよい社会体制をつくるための一手段と見なすことになろう」(p183)との指摘は、協同組合が非営利の事業組織であるにとどまらず、NGOとしてその存在、事業を通して、経済的な成果だけではなく、社会的な貢献を志向する事業組織であることを強く要請している。

ビジョンとして提起される協同組合地域社会が、ロッチデール方式による協同組合の限界性ゆえに、多様な種類の協同組合の連携を提起したに留まるのであれば大きな魅力とはならないが、新しい協同組合への創造をともなすすすむ実験が結実される姿として描くならば、それは私たちの有力な21世紀ビジョンになり得よう。

「“協同組合運動のより高度の活動のために、世界はまさに準備を整えつつある”、私達は確信を持ってこの見解を是認しうる」(p192)との、レイドロウ報告の最後の締めくくりは、21世紀に向かう協同組合と私たちに向けられたA.F.レイドロウ博士からの20年の時間を越えたエールである。しかし、未来が協同組合に近づいてくることはなく、協同組合が未来に近づく以外に途はないことも明らかである。