

経営学全書 15

協同組合経営論

磯部喜一 著

丸善株式会社

経営学全書 15

協同組合経営論

磯部喜一 著

丸善株式会社

著者の略歴

現職 東京工業大学名誉教授・経済学博士
武蔵大学名誉教授
大正15年 京都帝国大学経済学部卒業

経営学全書 15
協同組合経営論

¥ 1,600

昭和45年12月20日発行

昭和51年9月30日第2刷発行

©1970

著 者 磯 部 喜 一

発 行 者 飯 泉 新 吾

発 行 所 丸 善 株 式 会 社

著者との申合せ
により検印省略

郵便番号 103 東京都中央区日本橋二丁目3番10号

印刷 藤本綜合印刷株式会社・製本 株式会社 松岳社

3334—2173—7924

経営学全書発行にあたって

経営学に関する全書、全集は、かつて、また現在わが国においてもいろいろと刊行され、将来また新たな全集も少なからず、公刊されることであろう。それらの編集が、もとよりそれぞれ独自の意味をもち、またもつてあるが、その内容が経営学の全書といいながら、きわめて多様、多彩で、経営研究に関する固有の意味がえって不分明なものが少なくない。それは、わが国経営学にはいくつかの学派、学説があり、それぞれきわめて異なった内容をもつことにもよるであろうが、むしろ「経営」の理解の安易さに起因することが多いと思料される点が多く、まことに考えさせられるものがある。

ここに本経営学全書を編集するにあたっては、いまや国際的に一般化しつつあるマネジメントを内容とする経営学の立場をとり、しかも、そのうちもつとも固有な見地をとるオーソドックスの立場を堅持した。すなわち、新奇に追従することなく、しかも経営学発展に貢献する新学説、新主張は積極的に吸収し、固有経営学の血となし、肉たらしめることにより、その充実をはかるという立場である。このような経営学固有にして正統派ともいふべき諸課題を四十一巻の大冊に編集し、その各巻の執筆も、このような見地に立脚しつつ、しかも固有経営学発展のために長き努力をかたむけられた研究歴ゆたかなる学者諸氏に依頼した。著名なるわが国経営学者のうち、その学説、学派の相違から、執筆陣へ参加なき諸氏がいささか存在するが、残念なことながら、編集の基本方針によるものであり、またやむを得ざることであつた。

したがって本全書は、國際的な、しかも國際的レベルの経営学を学習し、さらにきびしき経営の専門家としての能力の啓発を意図する研究者、教育者、さらに経営者自身にとつて、正統派的研究の基本として役立つことを期待している。この意味において本全書は、未熟なる新学説を紹介して経営研究の参考の一助たらしめるよりも、むしろ本全書の研究を出発点として、能力開発に役立ちうる教科書的基本書たらんことを意図としたものである。これはやがて、わが国経営学が直面する混乱を救い、國際的水準への経営研究の向上に役立つとともに、さらに本全書は、この水準を抜いた、より高次の経営への発展の基盤ともなるであろう。今後、次々に発表される新説にも幻惑されることなく、正統的経営研究を基盤とし、この見地から採るべきは採り、学ぶべきものは吸収して、われわれの自力をもつて経営学の充実、発展に資すべきである。本全書はその中心となり、基盤となるよう、経営研究の出発点として研究者ならびに経営者すべての座右にそなえられたいと念願するものである。

以上のような本全書出版の編集趣旨は、本全書執筆四十数氏によって賛同、支持され、ここにその質と量において、まれにみる全書を世に送り得た。全執筆者に心から感謝の意を表したい。また、わが国経営学の発展に、きわめて多大の犠牲と努力を払われる丸善株式会社出版部に謝辞を加筆することを許されたい。

昭和四十五年二月

山城 章

序 文

筆者の協同組合研究は昭和六年にはじまっているから、かれこれ四〇年、半世紀に近い。あきもせず、多年にわたり研究しつづけてきたものと、われながら感心している。ただ、歳月の長いわりには成果の貧弱なのがはずかしいが、たいして才能がないのだから致し方もない。

協同組合の経営を考える前提として、われわれは協同組合をどのように理解すべきであるか。協同組合運動の歴史的展開のうちに理解することが、なによりも必要であるが、ここでは前世紀以後のヨーロッパ諸国における展開とわが国における展開を区別して考えることが、協同組合の本質を理解するにあたって肝要であると思う。われわれは、第二章でこの点を明らかにした。第二章の解明のうえに立って、協同組合の本質を理論的に究明したのが、第一章である。著述としての体裁を考え、叙述ではまず理論的究明、つぎに実践のうちでの理解という順序になった。したがって、第二章から第一章と読んでもらった方が、よいかもしれない。それはともかく、上記の第二章を理解することで、協同組合の経営にあたつての基本的な心構えが形成されることであらう。

第三章以下においては、叙述の対象をわが国の現在の協同組合運動にしぼることにした。ただ本文でも明らかにしたように、わが国ほど各種の協同組合運動がそろう、かつ個別に法制度化されている国は珍しい。それだけに、与えられた紙数内ですべてを考察することは不可能であるので、最初から中小企業関係の、しかも主要な組合制度に限定して、その運営上の在るべきすがたを素描するようにつとめた。それでも、事業協同組合と商工組

合だけで筆を止めざるをえなかったことは、残念である。せめて企業組合と協同組合の経営には触れたかったが、今さらどうにもならない。今後機会があれば、これらを執筆することを約束して、おゆるしを願いたいと思う。

各章の随所において、通説とは異なる私見をあえて記述した。文献についての研究とヨーロッパ諸国およびわが国の協同組合運動の現場視察その他から帰結した私見であるので、大方諸氏のご批判をたまわることができれば、誠に幸甚である。

最後に、本書の結論ともなる第六章「中小企業の近代化・構造改善と協同組合」は、「武蔵大学開学二〇周年記念論文集」（武蔵大学経済学会、四五年六月刊）へ寄稿した拙文「中小企業・設備近代化から構造改善へ」に適宜加筆したものである。加筆転載を許可された武蔵大学経済学会に、お礼を申し上げる。

昭和四十五年十月十八日

誕生日に 磯部 喜一 識

目次

第一章 協同組合	一
----------	---

一 序 説	一
-------	---

二 協同組合たるための条件	六
---------------	---

- (a) 協力組織であること (六)
- (b) 協力は経済目的の達成のためであること (八)
- (c) 協力目的を達成する仕方 (三)
- (d) 構成員の限定 (二四)
- (e) 協同組合は構成員にプラスするか (三)

三 協同組合の法制度化	二五
-------------	----

- (a) 協同組合の法制度的性格と実態とのギャップ (二五)
- (b) 協同組合法と独占禁止法 (二六)
- (c) 『基準』と『原則』 (三)
- (d) ロッチデール原則の理解の仕方 (三)

第二章 協同組合運動の展開	三
---------------	---

一 ヨーロッパにおける協同組合運動の展開	四
----------------------	---

- (a) 世界最初の、成功した協同組合 (四)
- (b) 協同組合の分化 (四)
- (c) 消費協同組合 (四)
- (d) 産業協同組合 (五)
- (e) 信用協同組合 (五)
- (f) 小売商関係の共同購入協同組合 (六)
- (g) エディカ (六)
- (h) レー

ウエ(七三)

二 わが国における協同組合運動の展開……………七

(a) 協同組合運動の生成(七) (b) 協同組合制度の多様性(八)

第三章 組合経営についての一般通則……………五

一 組合経営者と組合員との関係……………五

二 組合職員……………九

(a) 組合職員の給与とその組合員負担方式(九) (b) 組合職員の将来保障(一〇)
(c) 組合職員は役員の使用人でない(一〇) (d) 参事および会計主任(一〇)

第四章 事業協同組合の経営……………一〇

一 中小企業関係の協同組合の種類……………一〇

二 中小企業の範囲……………一四

三 事業協同組合の構成とパターン……………一四

(a) 事業協同組合の構成(三) (b) 事業協同組合のパターン その一——産地
(事業) 協同組合(三) (c) 事業協同組合のパターン その二——下請(事業) 協
同組合(三) (d) 事業協同組合のパターン その三——典型的な(事業) 協同組
合(三) (e) 事業協同組合のパターン その四——団地(事業) 協同組合(三)

四 事業協同組合の事業……………一七

(a) 事業協同組合の事業実施状況(三) (b) 資金の貸付(一五) (c) 生産
(加工) 設備(一五) (d) 共済事業その他(一六)

五	事業協同組合の財務……………	一七
	(a) 事業協同組合の収入(一七)	
	(b) 事業協同組合の収支・バランス(一七)	
	(c) 事業協同組合の事業資金(一七)	
六	事業協同組合の運営機関……………	一八
七	事業協同小組合……………	一八
第五章	商工組合の経営……………	一八
一	商工組合の構成……………	一七
二	商工組合の実態……………	一九
三	商工組合の事業……………	一九
四	商工組合運営上の問題点……………	二〇
第六章	中小企業の近代化・構造改善と協同組合……………	二三
一	戦後の中小企業施策の特徴——設備近代化から構造改善へ——……………	二三
	(a) 近代化と促進機関(二三)	
	(b) 業種別中小企業の振興(二三)	
	(c) 中小企業近代化の促進(二三)	
	(d) 中小企業の構造改善(二三)	
二	中小企業の構造改善推進機関……………	二五
	(a) 集約化のパターン その一——企業合併(二五)	
	(b) 集約化のパターン その二——企業組合と協業組合(二六)	
三	一つの事例——マッチ製造業における設備近代化から構造改善へ——……………	二四
	(a) マッチ製造業の実態(二四)	
	(b) 近代化計画と構造改善計画(二六)	

索 四
引 結

び

.....

二六

第一章 協 同 組 合

一 序 説

協同組合がりっぱに経営されているかどうかを判断しようとする場合、いろいろの基準があるであろうが、筆者はつぎのように考えている。

まず第一に、その協同組合の組合員——かれらは当然に組合施設の利用者でもある。——が、組合の活動に満足しているかどうかである。たとえば、組合員が組合施設をあまり頻繁に利用していないとする。ここでは、その組合員自身の組合意識の低さが問題にならないでもないが、同時にその協同組合の経営も決して満点ではないであらう。

もちろん今日の社会では、組合員は組合施設を一〇〇パーセント利用し、組合施設と類似の事業を営む一般業者を利用すべきでないとは、いうことはできない。通信交通機関が発達し、組合員の行動範囲がいちじるしく拡大している今日であるから、物資の購入・製品の販売・加工生産の部分的または全部的委託・遊金の預入れまたは資金の借入れなど、組合員の活動の一切において、組合員は組合施設の利用とこれと類似の事業を営む一般業者の利用とを比較考量し、自己にとって有利な方を選択する。したがって、組合員が組合施設を利用する頻度と利用金額が問題で、これらが一般業者利用のそれらよりもいちじるしく劣っているとすれば、協同組合の経営が問われるべきであらう。

* ここでいう経営は広義であつて、単に組合施設の運営だけを指すのではない。以下しだいに明らかになるであらう。

つぎに、かりに組合員が組合施設を一〇〇パーセント利用していても、その利用が他から強制されているとしたら、たとえ組合経営は良好であつても、それはあだ花にすぎない。他からの強制がなくなる暁には、組合の経営が行き詰まるのは必至である。

このような、他からの強制の最大であるのは法律の規定によるものであり、これに準じうるのは、法律の規定を直接間接にバックとする政府機関の行政指導である。ここでわれわれの頭に浮かぶのは、「食糧管理法」による供出米の保管および供出代金の支払いである。政府買上げの供出米は、必ず農業協同組合の施設である農業倉庫に委託保管せられる。また、供出米の買上代金は、供出者が組合員である農業協同組合の本人の預金口座へ振り込まれる。供出米の組合倉庫への委託保管と供出米代金の組合預金化の両者は、今日の農業協同組合の経営を基礎的に支える二本の柱である、といつてもよいくらいである。それだけに、もし供出米制度に変革があると、多くの農業協同組合の経営が問われるにいたるのではないかと思われる。もちろん、そのときには、現行の「農業協同組合整備特別措置法」を上まわる手厚い救済舟を、農林省と国会は協力して用意することだろう。

右のことを換言すると、組合員が自主的に組合の施設を頻度的にも、利用金額的にも十分に利用し、また組合員が自主的にこのように利用するように仕向けることができるならば、組合の経営は、以上の点に関する限りでは良好だといわなければならない。

組合員による組合施設の利用の良否は、組合の経営の良否を判断するにあつての重要な基準ではある。しかし唯一のそれではない。たとえば、組合機構の在り方も問題である。経費の節約を考えるあまり、老令病弱者を

もつばら職員とし、業務効率の低下をいっこう意に介しないようなことがあるとすると、やはりその組合の経営は問われなければならない。また、組合員が組合経営上必要な出資の負担を渋ったり、組合が毎年赤字を累増したりするときには、組合の経営が問われるばかりでなく、組合の存在そのものが危うくなるにちがいない。

最後に注意しなければならないことは、われわれの判断が具体性を帯びなければならないことである。この考え方を徹底すると、われわれは協同組合を個別に判断しなければならないのであるが、これは著述のかたちでは不可能である。したがって、ある程度の抽象化・一般化はまぬがれないのであるが、考察がいわゆる純正理論 (pure theory) 的ないし厳密科学 (strict science) 的になることだけは、避けなければならない。そのための第一歩は、協同組合一般の経営を考えるのではなく、他方協同組合の名のもとで、たとえば農業協同組合だけを、または事業協同組合だけを考えないことであらう。

若干種別の協同組合の経営を考えるにしても、その前提として、われわれが心得ていなければならないことがある。その一は、協同組合はどんなものであるか、ということである。われわれは、協同組合を資本主義経済体制における特定の人々の集团的経済活動のための組織であると理解する。しかし特定の人々がおかれている環境——時期のおよび経済条件的——が必ずしも同じでないため、組織として、また活動として、協同組合は時期的に、また地域的にその発現形態は同じでない。

さらに、今日の法治国では、協同組合の組織ないしその活動に社会的意義を認めるところから、あるわくを与え、ときにはルーズに、ときにはきびしく規制する。また、社会経済の推移につれ、協同組合を結成する特定の人々が活発な組合活動をするための要請も流動的であるだけに、法制度としての協同組合が、協同組合の本体を

文字どおり体现しないことがありうる。

換言すると、実践理論的に考えられる協同組合の組織ないしその活動と、法制度になっている協同組合の組織ないしその活動とは、必ずしも一致するものではない。さらにまた、前者はともかく理論的なものであるから、組合の所在を異にすることによって相違するとは限らない。ここでいう「所在」とは、たとえば東京都・大阪市・五木村（熊本）などの別ばかりでなく、日本・イギリス・ドイツなどの別をも包含する。これに反し、後者は全く国別である*。

* EECでは、将来EEC構成の諸国共通のものになるかもしれないが、現在はそうではない。

これを要するに、現実の協同組合運動をわれわれが見、かつ考える場合には、後者、すなわち、法制度として実存する協同組合の活動が対象であることを忘れてはならない。したがって、それぞれの国の協同組合法における諸規定の相違が、やがてはそれぞれの国の協同組合運動の相違となって発現するであろう。

たとえば、たいていの国々の協同組合法の規定によると、協同組合は組合員相手に事業を営む。組合員以外の人々を取引相手することは、少なくとも原則的には許されない。わが国の各種協同組合ととも、その例外ではない（詳しくは後述する）。この点を厳密に解釈し、組合員以外の人々を取引相手とすることを認めなかったのは、かつてのナチス・ドイツであった。戦争の深刻化につれ民需用消費物資の配給制が強化されたとき、ドイツの協同組合は配給機関から排除された。なぜならば、協同組合は組合員という特定の人々だけを取引相手とするから、顧客を差別扱いしていることになる。顧客を差別扱いする組織は、物資の配給機関として公認することはできないのである。この結果、戦時中ドイツの協同組合は、営業を休止するはかばかかったという⁽¹⁾。

右とは反対の事例が、ないでもない。北欧四ヶ国は消費組合運動の盛んな国々として、世界的に有名である。

そしてたとえば、スウェーデンの消費組合には、全国民の七〇〜八〇パーセントが加入しているといわれるし、今世紀初頭その家庭電球の生産・配給は、当時のヨーロッパ大陸における電球独占を崩壊させ、さらに大陸方面へその製品を輸出するまでに事業を伸展させたのである(2)。

なお、ストックホルムでは、その中心的繁華街キングス・ガートンにある二大百貨店の一つは、協同組合の経営である。しかしスウェーデンの法律では、組合構成員(出資者)だけとの取引は、独占禁止法違反となる。なぜならば、非組合員との取引拒絶は、顧客の差別扱いであるからである。したがって、株式会社組織の他の百貨店同様、協同組合経営の百貨店では、顧客として組合構成員と非構成員を区別していない。ここでは、協同組合は、個人経営や会社経営と同格な、企業形態の一つと解釈せざるをえない。こうした扱いは、協同組合の理論的本質とは矛盾する。

以上ですでに明らかであると思うが、協同組合は大衆の生活ないし活動上の必要から誕生した組織であり、運動である。それだけに、大衆の生活が経済社会の展開とともに流動するとすれば、その生活ないし活動上の必要をみたす組織であり運動である協同組合も流動することは、まぬがれないしだいたいといわなければならないのである。

換言すると、協同組合の理論的本質を規定するファクター——一般には協同組合原則ともいわれる。——も、時間を超えて固定するのではなく、流動するといわなければならない。もちろん、そうはいうものの、無制限に流動させるべきではない。ここにおいて、基本的なファクターと付随的なファクターを識別する必要がある、前者についての流動性は、とくに慎重に考えるべきであらう。

一 注一

(1) Vgl. EDEKA 1907~1957, 2022年6月 1983~1945 Die genossenschaftlichen Grundlagen in ernster Gefahr の章 (SS. 75~86) 参照。

(2) 拙稿「スウェーデンの生協運動」(中小企業庁編集「月刊中小企業」一〇巻三号および四号、三年三月および四月刊所収)および国際労働事務局東京支局訳「協同組合」ILO東京支局、三年刊 (I. L. O., Co-operation, 1956)、五〇~五一ページ参照。

二 協同組合たるための条件

(a) 協力組織であること

協同組合がどういうものであるかを理論的に考えるとき、つぎの四点を明らかにしなければならないと思う。まず第一に、協同組合は、組合構成員が協力するための組織であるから、協力という事実がつねにそこに実存しなければならぬ。そして協力という事実がなくなれば、協同組合は実体的にはなくなってしまう。

すでに述べたように、現在では、多くの国々において(もちろん、わが国をも含めて)、協同組合は法制度的組織である。したがって、当該法律の規定に即して結成された暁には、やはり当該法律の規定に即して解散するまでは、営む事業もなく、組合構成員の協力という事実が認められなくても、協同組合は存在するのである。

わが国現行の法制度的協同組合の一つとして、周知のように、事業協同組合がある。昭和四五年七月末現在で四一、六一二である(事業協同組合連合会を含む)⁽¹⁾。ところが、これらのすべてにおいて協力の事実があるかという点、必ずしもそうではない。数年前東京都経済局が実態調査を実施したところ、事務所の所在も不明なら、理事長の氏名も判明しないものが、多数見出されたのである。これらの組合は、すでに死滅してしまっているのだが、法的には解散していないので、組合現在数のうちにかぞえざるをえない。こうした死滅組合は、直接悪影