



* 0026597000 *

3

0026597-000

335.66-H963s

生活協同組合経営論

藤田逸男・著

日本協同組合同盟

1948

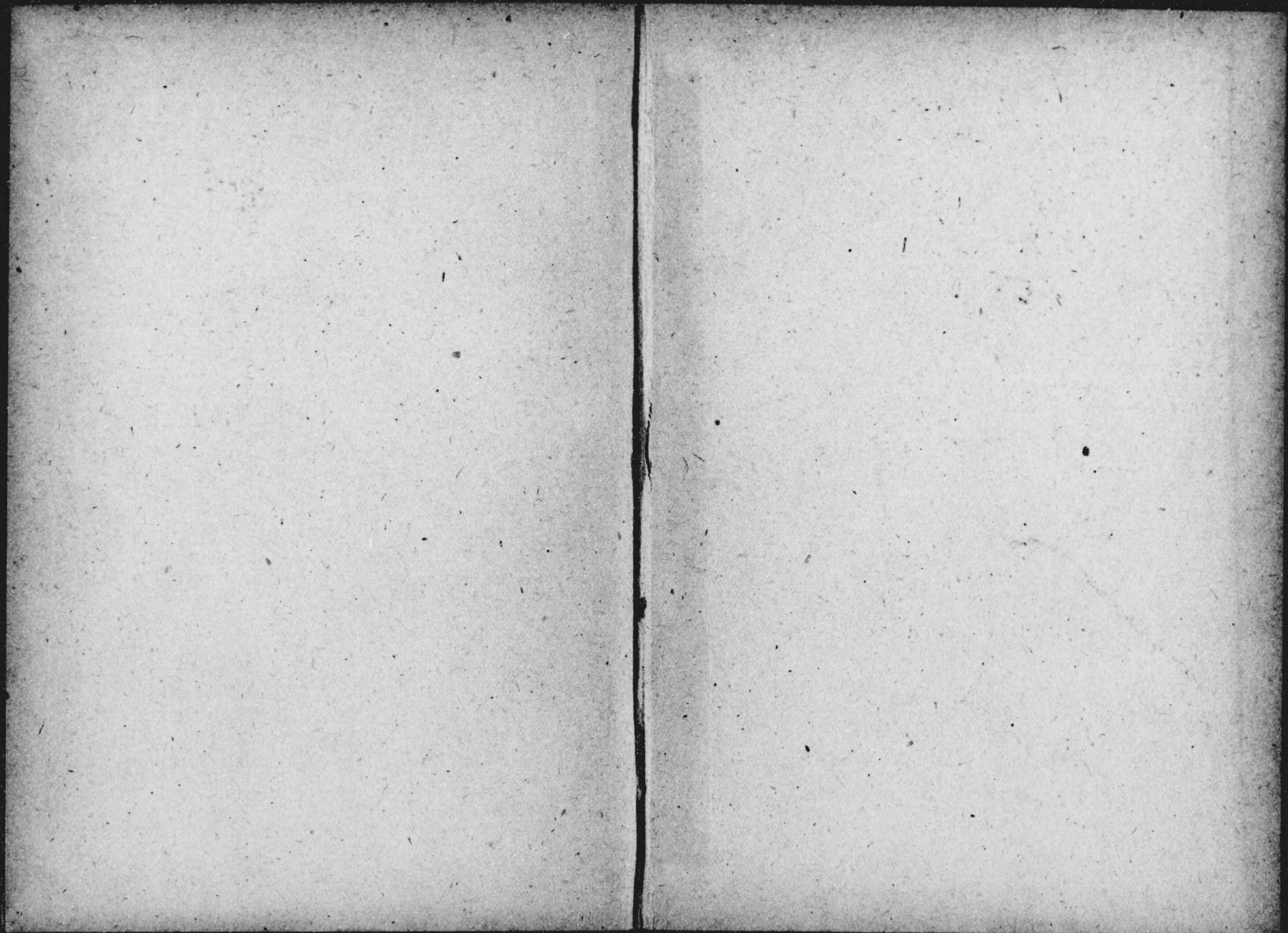
ADF

この著作物は、著作権者不明のため、著作権法
第67条の規定に基づき、平成12年5月15日
付けで文化庁長官の裁定を受け使用するものです

藤田逸男著

生活協同組合經營論

日本協同組合同盟



日本協同組合同盟
中央委員長

藤田逸男著

生活協同組合經營論



日本協同組合同盟

335.66
H963S



541051

序

近頃の日本人は、右といわず左といわず、とにかく「絶対」という言葉を使いたがる傾がある。強い主張を表現しようとする勢であるが、とにかく行き過ぎて、自己の眞理性を神の立場にさえも置き換えようとするからである。

こゝにもおのした私の「生活協同組合経営論」は、わたくしの経営論であつて、断じて絶対的な立場にはない。わたくしは、眞理の複数制すら信すべきだと考えるものゝ一人であるから、ましてわたくしの経営論は要するにわたくしの経営論たるに過ぎないと思う。殊に大正の末期から、太平洋戦争前までの経過において、わたくしというものが歸納した經驗的な経営論であるから、今後の日本の生活協同組合運動において、組合経営の金科玉條だなどゝの思い上つた志向は毛頭も無い。たゞ、われらの同志及び後に續く者に、一つの参考ともならばというのが最上の念願である。

偶々、時は、わが生活協同組合法制定獲得運動の展開中であり、その他様々な煩累のさ中に於

て筆を執つたため、一貫した纏まつた時間がなく、寸暇を利用しての努力であり、且つかねて用意していた組合事業に関する資料や参考書、その他、各種の統計表なども殆んど全部二度の戦災で失つてしまったので、身邊にそれらの資料を有たず、たゞ自分の記憶一つで書き上げたものであるから、おのづと事業上のわたくしの自叙傳風な部分が非常に多く眼に付くのである。これは讀者諸君の寛恕を乞はねばならぬ點であろう。然しその間にも、一面の眞理性のあることを信じて疑はない。

昭和廿三年六月十日朝

著者 藤田逸男

生活協同組合經營論 目次

第一章 生活協同組合當事者のわきまうべきこと……………一

- 一 私の經驗から……………一
- 二 組合事業は片手間ではできぬ……………三
- 三 組合事業に頑張る続ける最大の秘訣……………七
- 四 生活協同組合の理想とは何？……………八
- 五 ロッチデールの開拓者……………一〇

第二章 ロッチデールの經營原則……………一八

- 一 七つの原則……………一八
- 二 門戸開放主義……………一九

三	一人一票主義	二〇
四	市價主義と現金制度	二三
五	購買高に比例した割戻制度	二六
六	配當制限と剩餘金の一部積立制度	二七
七	政黨政派及宗教々派に對する中立嚴守	二九
八	教育の尊重	三一

第二章 生活協同組合の目的と組織 機構と其運用

一	生活協同組合の目的と組織	三四
二	組織上に起る地域と職域の別	三九
三	生活協同組合の連合會	四三
四	生活協同組合の機構とその運用	四八
	(1) 總會	
	(2) 理事會	
	(3) 監事	

第四章 生活協同組合の事業

一	組合の双葉時代	六一
二	周囲の社會環境に如何に對應すべきか	六五
三	生活協同組合の事業の限界	七五

第五章 生活協同組合と人の問題

一	生活協同組合の組合員	九二
二	生活協同組合の役員	一〇〇
三	生活協同組合の職員	一一四
四	生活協同組合と婦人の運動	一二五

第六章 生活協同組合と物の問題

- 一 生活協同組合と現實の問題……………一三五
- 二 生活協同組合の施設……………一四二
- 三 生活協同組合の生産……………一五〇
- 四 生産への私の失敗……………一六〇

第七章 生活協同組合と金の問題……………一七四

- 一 生活協同組合の出資金……………一七四
- 二 生活協同組合の借入金……………一七九
- 三 資金の運用と資金計畫……………一八七
- 四 生活協同組合と資本の蓄積……………一九三
- 五 生活協同組合の經理……………一九七
- 六 生活協同組合の監査……………二二一

生活協同組合經營論

第一章 生活協同組合當事者のわきまうべきこと

一 私の経験から

私が、家庭組合の設立を計畫したのは、大正八年の秋の事であつたから、爾來三十年という月日が経過している。この間、文字通りに、一心不亂に、之が經營の衝に當つて來たつもりである。不幸にして、太平洋戦争が始まつて、あの慘憺たる日本の敗戦とともに、全く壊滅的な打撃を蒙つた。今となつては、その再起すら中々容易ではない。固より、一組合の事業の進展に専念したことは、日本全體の協同組合運動に貢献し得ると確く信じたのであるが、今では何も見て貰うべきものが無に歸してしまつたので、自分の経験したことを、少しでも書き綴つて、参考に供したいと思う。敢て愚痴を言うのではないが、事實であるから致し方がない。

最初、僅かに百三十人の同志の組合員でもつて出發したのであつたが、二萬三千五百名の組合員を擁するに至り、職員の数最高の時代は六百五十人を超えていた。そして取扱高も、戦争の始まつた年の、昭和十六年度を最高として六百六十餘萬圓に及んだ。而もこの年の二月から、主食の米が戦時統制にはいり、組合の取扱から除外されてしまつたのであつたが、若しこの米を、年間を通じて取扱つていたとすれば、昭和十六年度の取扱高は、恐らく壹千萬圓にも近いものであつたろうと想う。試に今の物價指數で換算すれば、勘とも五六億圓に上るであろう。一單位の生活協同組合としては將に世界的水準にとどかんとしていたと言ひ得るだらう。

そうした経験から、數々の失敗も繰り返へしたし、又あれは良かつたと思はれる事柄も數多くある。今では、自分の努力の結晶を實物で見てもらう譯にもゆかず、又實際について説明することもできないから、せめて、このあたりは、凡そ大切なポイントだなど思はれることどもを書き綴つて、後に續く若い諸君のために参考にでもなればと考へて筆を執つたのである。或は年を取つた者の老婆心でもあらうが、這の政治的、經濟的、はたまた道德的危機のあらしの眞只中に起つ現下の日本に、眞に平和的にして又民主的な、根本的な解決を齎らすべきわが生活協同組合運動の發達を期せんとする念願に燃ゆるからである。

二 組合事業は片手間ではできぬ

凡そ、生活協同組合ほど與し易いと考えられるものはなく、又やつて見てこれ程むづかしいものはない。日本における、過去數十年の生活協同組合の歴史は、謂はゞこの失敗の歴史であつたと斷言しても過言ではない。これは單に日本だけのことでなく、世界的な現象であつたようである。

戦後、一舉に、實に數千という數に上る生活協同組合が、全國到る處に、殆んど一齊に發足せられたようである。そして今でも尙ほ續々と新しい組合が發足している。之は一種の勢といふべき現象で、謂はゞ氣運といふものが然らしめるものであらうが、この數千に上る生活協同組合の組合長を始め、その衝に當る役員諸君が、それではどれだけの用意を以て組合を起されたかと尋ねて見れば、案外皆な不用意の間に思い立たれたものであらうと想う。正直な話、私自分もその仲間の一人で、購買組合が何であり、消費組合運動が如何なる本質を有つべきものであるなどとは考へもしなかつた。たゞ、物價騰貴の際だ。何でも安いものを買つて、夫を組合員同志で頼ちあえばよいものだ位にしか考へないで始めたものである。だから、組合事業を開始して間もな

く、之はとんだ事を始めてしまつたと気付いた時は、もう抜き差しならぬはめに陥つてしまつていた。それは組合員から預かつた出資金が、段々食い込んでゆかれるからであつた。

さうした時に、初めて眼が醒めたように、一體消費組合とは何ぞやという研究に一步を踏みこんだものである。特に丸善をあさつて、二三の消費組合に關する文献を手に入れて、一所懸命に勉強して見て、初めて消費組合運動の何たるかを概観することが出来たのであつて、それから腰を落ちつけて、この組合運動こそはどうしても繼續せねばならぬとの決意を、今さらながら改めて覺悟したという仕儀であつた。それは、わが日本をも、眞の消費組合運動を移し殖えねばならぬと知り、之は自分の一生をこの事業に投じて、決して惜くないものであることを覺つたからである。

何！生活協同組合の仕事位、誰にだつて出来ると思へらるであらう。まさか朝飯前の仕事だという程にはお安く見ないにしても、俺にだつて出来るさ！と意氣込まれるのが普通である。お金さえあれば、買うべき物資は身邊にふんだんに目につく、そこらあたりの魚屋であれ又は八百屋であれ、さては近處の酒屋や乾物屋であれ、あつた仕事位は誰にだつて出来るさ位に考へて、仕事に當つて見る。處が、組合員の方では一向自分の努力を買つてくれない。そこでや

つと氣が付いてよくよく考へて見ると、何、朝飯前の茶番事だとばかりしてかゝつた魚屋の仕事、八百屋の仕事など、どうして生やさしい仕事ではなく、あの平々凡々に見えた八百屋の主人、魚屋の主人が、小僧の時代から五年なり十年なりの年期を入れた腕前であつたり、永年の老舗の主人であつたりすることに初めて氣付いて見ても、今更らこの事業は如何とも出来ない。そうした不用意な心構から、過去の生活協同組合の失敗の大部分が原因しているというならば、わが生活協同組合運動ほど、實に他愛のないものはないと考へねばならぬ。

そしてつと突込んで考へてみる。私共が組合事業を始めた前後からでも、東京だけで數十、いや百箇以上の認可組合がつぶれている。未認可組合までも擧げると實に何百といふ數になるであらう。そしてそれらの失敗の原因の悉くが、極めて輕卒なこの不用意に起因していると斷言してもよいと思うが、就中、相當な識者といふべき人々、乃至社會的にも相當な地位の人々ではあるが、組合設立の發起はしたが、そして組合の仕事位は、片手間仕事位に考へてかゝられた例が決して尠くない。これなどは實に無責任な話で、こう仕事を馬鹿にしてかかれたのでは、初めから失敗するのが當然である。何せよ、業者諸君は、ほんとに命がけでかゝつていのである。最初から勝目は無いと見ねばならぬ。

さて話は少々餘談に亘るが、私の長い経験の間にあつた唯つた一つの失敗に付いての快心の實例である。今は故人であるが、日正信亮といふ方であつた。この人は、日露戦争當時の陸軍の主計監であつて、滿洲の野で戦つた百萬の日本軍の兵站を承つて、見事に任務を遂行された將軍、物に就いては謂はゞ専門家と見るべき人で、唯の素人ではなかつた。この人が、私共が家庭組合を始める頃、同じ様に、或る消費組合を發起して事業を始められたが、半歳あまりで組合を解散されてしまつた。後日のこと、或る處で日正さんに會つた時、君は未だ購買組合をやつてゐるか？ わしのやつた仕事の中で、購買組合ほど面倒なものではなかつた。實にむづかしい仕事だよ。で、わしらは組合を解散してしまつたよと卒直に述べられた。然しその解散の方法は實にあの將軍に適はしく、堂々たるもので、組合長の日正氏を始め、役員の一部が、銘々に何千圓か宛を出しあつて、組合員に拂込ませた出資金をきれいに拂い戻して、一文も組合員には迷惑をかけられなかつたという。同じ失敗でも、それ程までの責任感の強い實例は見たことがない。

凡そ生活協同組合を起す人士の間では、これ位の責任感の有つてもらいたものだ。萬一それだけの資力の無い人であるならば、石にかじり付いても、事業に成功するまで頑張つて貰いたいものである。

三 組合事業に頑張る最大の秘訣

右を見ても、左を見ても、生活協同組合の日本の歴史は、失敗の話で埋まつている。この間に在つて、獨り頑張つて行かうとするには少々の覺悟ではおぼつかない。

だいい、生活協同組合は、先づ物の賣り買ひをするものであるから、一種の商賣だと考えたり、或は一つの單なる事業であり企業であるなど考へてかゝつたのでは、途中で我慢がならないで、坐折するのは判り切つた話である。之は株式會社のような資本の團體でもなければ、又一個人の自由氣儘な事業ではない。どこまでも人の團體であり、組織員である組合員の委託を受けた仕事であり、謂はゞ一種の公の事業である。而もその仕事は並大抵のむづかしさでなく、全く至難中の至難事で、一日十五時間位を打続けに働き通して毎日を送つても、組合員が喜んでくれるまでには一年や二年では中々とよかない。それはその筈である。專業の魚屋であれ、八百屋であれ、命がけで競争を挑んで來るのであるのに、こちらの生活協同組合の方では、一人で八百屋でもあり魚屋でもあり、酒屋でもあれば乾物屋でもある。又唐物屋にも成ればお菓子屋にも成る。戦争前であれば米屋でもあつたし又薪炭屋でもあつた。洋服の仕立もすれば靴の製造もするとい

つたように、組合員の要求に應えて何んでもやるといふ仕組であるから、一般の常識からすれば、専門の業者と太刀打が出来る筈がないのである。而も組合員の出資金は、擴大されて行く多種の事業と増大されて行く事業分量とに對しては、全く物の數にはならないのである。それでも生活協同組合の事業をやり遂げようとするには、眞に不可能事を可能事とするだけの意地つ張りが必要なのである。

この意地つ張りを通すには、單なる事業慾程度では押し切れない。まして一つの商賣だと考えたのでは馬鹿々々しくてやり切れるものではない。そこに重要なポイントがある。それは生活協同組合の眞の理想が何であるかをがっちり掴まねばならぬということである。理想に起つた信念が、恰も宗教的な熱情に燃ゆる程の眞剣さが、わが生活協同組合運動の上に注がれねばならぬ。この點に徹しない程ならば、初めからこの運動に携らない方がよい。なぜならば、その人は、必ず中途に於て坐折するであらうからである。

四 生活協同組合の理想とは何？

彼の偉大なる空想的社會主義者の一人であつたロバート・オーキンこそ、わが生活協同組合運

動の父であると言はれている。實際に於て、彼の労働交換所や理想の村(Village of unity and co-operation)の建設計畫等は見事に失敗してしまつたけれども、彼がなわが生活協同組合の父であると稱せられる所以のものは、英國の産業革命以來、最も資本主義經濟が發展しつゝあつた中に於て、利潤を否定し、利潤を驅逐せんと企圖したからである。彼は一馬具商の息子であつたが、イギリスの紡績業の發達の初期に於て、彼の奇智というか商才というか、若くして或る紡績工場を手に入れ、忽ちにして巨萬の富を蓄積するに至つた。こゝに、河上博士が、彼の傳記をもものされた中の一節を引用して彼の爲人を説明する。

「一、七七一一年の五月十四日に、英國北ウエールスの都邑ニュータウンなる一馬具商の子に生れ、十歳にして呉服商の小僧となり、齡なほ若き頃、所謂産業革命の氣運に乗じて俄に産を成し、一時は四十萬圓の所得を有する程の富豪となりしが、後その理想とせる社會主義の實現のために、遂に盡く産を擲ち、一、八五八年十一月十七日の朝、八十八歳の高齡を以て、ペンニレス(一文無し)の裡に死んだ人である。」

これは博士の簡潔なる叙述によつて、ロバート・オーキンの生涯が概観されるのである。彼は社會惡の根源を利潤の現象に認め、如何にしてこの利潤の現象を驅逐すべきかに付き彼れの一生涯の精根を盡したのである。彼れの灼熱した社會改革の精神はその所有せる一切の資力を投げ出

さしめ、且つその豊かなる天分をも傾け盡さしめて、新聞に、雑誌に、パンフレットに、或は言論に面接に、凡ゆる手段をつくして彼れの理想を主張し通したのである。或は政府の當路者に對し、又或る時は各國の元首に對してすら、反覆これを訴え続けたのである。自由競争の名の下に、強食弱肉の結果となる資本主義の社會制度に代えて協同思想の下に、協同經濟の制度を打建て、理想社會を實現すべきであると主張したのである。

固より彼は、今日ある如き、世界の生活協同組合運動そのものを唱道したものでなく、又之を創設した人でもない。然るになお生活協同組合運動の父として仰がるゝに至つた所以は、その八十八年という長い生涯、而も實に迂餘曲折に富んだ全生涯をもつて、將來の理想社會は、相互扶助の人類愛に基礎を置いた協同社會でなければならぬと教えてくれたからである。

五 ロッチデールの開拓者

さてロバート・オーキンの計畫そのものは、何一つ成功しないで、悉く失敗に歸してしまつたが、彼れの理想の種子と成つて、この地上に之を發育せしめたものは外ならぬロッチデールの開拓者達であつた。

今から百年餘り前のこと、一、八四三年の暮頃のことであつた。イギリスのランカシャー州の一小工業都市ロッチデールに、貧しい一群の労働者達がいた。彼等は多くフランネルの職工であつて財界不況のため殆んど失業していたので、より寄り集まつては、どうしてその苦しい暮らしをたてるかということなどを相談し合つていたのである。或る者は此の際禁酒すべきであると主張し、或る者は普通選挙を強調した。然し彼等の中に、ロバート・オーキンの主張に共鳴する一味の者たちがいて、今日こそ生活協同組合を作るべきだと大に力説したのであつたが、衆議は遂に生活協同組合の設立に一致した。そして一、八四四年の十月二十四日に之が設立の許可を得たのである。

之よりさき、英國では彼の産業革命以來農村の人口が漸やく都市に流れ始め、土着して移動することを知らなかつた労働者が著しく工場都市に移住するに至つた。こゝに於て、彼等は長い傳統と因習とから自然解放せられた結果と成つた。而して社會的經濟的事情から彼等は漸やく自己防衛のため自ら團結すべき必要を覺るに至り、その共同の利益を擁護する傾向を生じた。例えば一、七九五年に成立した「ハル製粉所反對同盟」の如き、更らにかゝる團結の形式が一步を進め、一、デボンポート共同製粉所」の設立と成り、一種の生活協同組合の濫觴とも見るべき運動に展

開していつた。そして一、八三三年頃には組合運動の形に於て四百以上の團體が英國の各地に發生していた。そしてこの運動に指導力を與えたものは實にロバート・オーキンの思想であつた。然しこれらの旺盛に見えた運動も、實際のところ、英國に於ける生活協同組合運動の前驅をなしたものではあつたが、恰もオーキンの凡ての計畫が失敗に終つたと同様に、これらも亦悉く失敗に歸してしまつた。而もその失敗の最大の原因が、オーキンの説に従つて、利潤の驅逐という理想を端的に取入れて實行したので、勢い原價主義の經營に據つた所にあつたようである。而してロッチデールの開拓者達が起ち上つた頃は、前車が悉く覆えつていた時代で、この運動が最もきびしい打撃を蒙つていた頃のことであるが、彼等は賢明にも前車の覆轍を踏まず、一新機軸を拓いて、今日全世界の生活協同組合運動の礎石を置くに至つたものである。然し彼等の成功に就いては必ずしも安易な途を歩んだものではないのであるから、こゝに彼等の苦心の概略を叙べて参考に供しよう。

開拓者達はみな貧しい一介の労働者に過ぎなかつた。それにも拘らず、實に大望を懷いていたのであつて、單に一身の安固のみを求めたものではなかつた。のみならず、今後の社會制度をどうせねばならぬかという理想に燃えていたのである。之は全くロバート・オーキンの思想の影響

に外ならない。しかも彼等の先驅者の失敗に鑑み、英國人本來の面目にたち返えつて、極めて實際的な歩を始めたのである。彼等が計畫の當初に於て掲げた七ヶ條の綱領を見れば、彼等が如何に理想家達であつたかを知ることができる。又同時に極めて實際家達であつた事を物語つてゐる。今試にその原文をこゝに譯出して見る。

- 一、組合員の社會的地位並に生計に關し、經濟的利益と向上とを圖るため、各々一磅づつを出資し、之を資本として次の計畫の諸手配に取かゝること。
- 二、食料品、被服類、其の他を組合員に賣却するため店舗を構えること。
- 三、住居については、互に相扶け、以て家計並に社會的地位の向上を期するため、同志が住まい得る程の家屋を買入れ、又は之を建造すること。
- 四、組合は、失業せる組合員及び打續く賃金の遞下によつて苦しめる組合員を、雇入れるに足る適當な工業を起すこと。
- 五、更らに同志の利益と安固とを圖る手段として、失業者及び低賃金しか拂はれない労働者をして農耕せしむるため、組合は土地を買入れ又は之を借受けること。
- 六、この團體自らが、生産、分配、教育、並に統治力を有ち得るため、換言すれば、利害を共同

にする獨立の殖民地を開設し、又は同様の殖民地を起す同志の團體を助けるため、一日も早く準備に取りかゝること。

七、節酒の奨励のために、都合が付き次第、組合所屬の家屋を充て、禁酒ホテルを開設すること。以上の綱領に見る通り、彼等の掲げた目的は極めて明確であつて、而もその中に包蔵している偉大な理想は、近世資本主義社會の制度に代り、將來の新天地を拓くべき生命を胚胎していたのであると見るべきである。

而して特に第六の綱領に掲げた彼等の高い理想、その夢を實現するには、彼等は餘りにも貧しかつた。しかも彼等の理想は之を仰げば彌々高く、之を望めば愈々遠いのである。然るに彼等は遂にその第一歩を踏み出したのである。視よ！理想に憧がるものゝ如何に強きかを。

彼等の計畫、出資金の一磅（戦前の正貨約拾圓）は之を一度に醸出せしめることは素より不可能であつた。然らば如何なる方法を探つたか？それは想像にも及ばないのである。彼等は最初、毎週僅かに二片（約八錢）宛の貯蓄に着手した。如何に彼等が貧窮者であつたかが判る。初めの同志は十二人に過ぎなかつたが、愈々組合が組織せられる頃には二十八人に増加していた。而も毎週この二片宛を集める方法にも全く血の滲むような努力が續けられたのである。日

曜日毎に、三人宛で手分けして、里程の延長が二十哩にも及ぶという廣い地域に散在していた同志の家々から、僅かに八錢宛を集金していたのである。而してその努力は實に一年以上にも及んだ。

斯くて遂に總額二十八磅の資本が貯蓄せられた。こゝに於て、彼等は綱領の第二を實現するために、一年十磅の家賃契約でロッチデールのトード・レーン街に、或る倉庫の一階を借入れた。時に一、八四四年十二月二十一日のことであつた。

彼等が取扱つた最初の商品は、小麦粉、バター、砂糖、それにオートミルの四種類であつた。而もその店は一週たつた二回、土曜と月曜の夕方だけ開かれるという仕組であつた。そして最初に仕入れた商品は十五磅だけで、残の十三磅は店の借入れや設備にかけられた。街を行く人々は彼等の無謀を冷笑し、その憫然たる姿には一顧の價值をも之に認めなかつた。而もこれが遂に發展を續けるのである。全く一つの奇蹟である。實に、人間の信念と熱意とは奇蹟を生むと見える。

固より創業に伴う様々な困難はあつた。世間一般の事業、資本主義時代の資本主義に副うた事業ですら、その創業には一方ならぬ困難が横はるものである。まして之を否定し、之と逆行し、之を改造せんとする企圖であれば、その困難の度合は並大抵のものでなかつたことは誰にも想像

される筈である。斯くて次の年の十月迄には組合員が八十名に増加し、一週間の賣上高が平均三十磅に上つた。そして六年後の一、八五〇年には組合員は六百名を超え、資本も二千八百磅に上つた。

斯くて過去半世紀間も連続した組合運動の失敗の後を承けた彼等のかゝる健實なる成功は、特に世間の驚異に値した。随つて、忽にして英國の各地に一大刺戟を與え、一、八五一年には、イングランドの北部と、スコットランドの中央部とだけで百五十一の組合式店舗が設立せられるに至つた。爾來イギリスの組合運動がその發達の緒に着いて、偉大なる將來性を約束したのである。宜なるかな、ローズベリー卿をして、この運動を以て、「一國家内に一國家を成すもの」と驚嘆せしめたり、又有名なる經濟學者のマーシャル教授は、「世界の歴史に於て、人類が達成し得たる如何なる業績も、生活協同組合に及ぶものはない」と斷定したのである。そして大政治家グラッドストーンにして、「私の見るところでは、わが邦に於ける如何なる施設も、未だ會て生活協同組合の創設に優るものはない。」と稱揚したというが、グ翁時代の組合運動の發達程度に付きなお且つ斯る期待をかけられたのであるから、今日あれ程の戰禍を蒙つた英國に於て、さしたるインフレの現象を見ず、諸物價が安定し、公定價格が易々と維持せられている所以のもの

は、全く英國の生活協同組合の發達のお蔭であると謂はれるのも、全く宜なるかなである。随つてこの功績は遡つて之をロッチデールの開拓者に歸さねばならぬ。それと共に、われわれは、大いに彼等に學ばねばならぬ。次に彼等の案出した方法、所謂ロッチデール原則に就て學ぼう。

第二章 ロッチデールの經營原則

一七つの原則

ロッチデール以前の生活協同組合運動が悉く失敗したにも拘らず、獨りロッチデール開拓者達の組合のみが初めて地に根をおろしたので、彼等の採つた方法を用い、彼等の歩んだ通りの途を進むならば、組合運動は必ず成功するものだということが、世界的な通り相場になつた。そして更らにもつと確かなことには、彼等の歩んだ以外の途を進んだならば、常にロッチデール以前のものばかりでなく、それ以後の後継者ですら、その組合運動は悉く常に失敗に終るものであるといふことが段々實證せられた。それだから、苟くも生活協同組合を起すならば、洋の東西を問はず、何づれの國に於ても、ロッチデールの方法を學び、之を遵守しなければ、その組合の經營は斷じて成功するものでないという結論が出たのである。随つて世界の生活協同組合の學者達が、之をロッチデールの經營原則と稱ぶように成つたのである。之を要約すると左の七ヶ條で説明せ

られる。

ロッチデール原則

- 一、門戸の開放主義
- 二、一人一票主義
- 三、市價主義と現金制度
- 四、購買高に比例した割戻制度
- 五、配當制限と剰餘金の一部積立制度
- 六、政黨政派及び宗教々派に對する中立嚴守
- 七、教育の尊重

二 門戸開放主義

門戸の開放とは組合の門戸を常に開放つておいて、組合員の加入脱退を自由にするということである。資本主義制度に於ける株式會社の株數に一定の限度が設けられ、制限せられているのと對照的に、生活協同組合に於ては、組合員の數は之を制限してはならぬといふ原則である。の

みならず、單に組合に加入することが自由であるというばかりでなく、組合員が組合を脱退することも之を拒んではならぬといふ半面をも忘れてはならぬ。

生活協同組合は思想的には自由主義に起つてゐるという論據がこゝに在る。如何なる場合に於ても、個人の自由を尊重して、決して之を束縛してはならぬという人格主義に起つものであることを教える。このことは第二原則の一人一票主義にも連なる理論で、凡そ生活協同組合は人類開放の線の上に起つものであつて、階級の如何を問はず、貧富の差を認めず、職業の種別に拘泥せず、人種の別を立てず、凡そ組合に加入を希望するものは、一定の條件の下に、例えば出資の負擔を承認する者には、何人でも之を受入れねばならぬというのである。又之と逆に、組合員である人が、その組合に止まることが嫌に成つたり色々な事情が出来て、組合を脱退したいという場合も、之を阻んではならぬという原則である。

三 一人一票主義

生活協同組合は民主的な組織體を構成すべきものであることを示す原則である。第一の門戸開放主義は、人間の基本要である自由の原則に起ち、この一人一票主義は同じく人間平等の根本

要求に立脚せるものである。而して生活協同組合の基根を成す協同の想思は、博愛主義の表現と見て差支がないから、彼等開拓者の胸底に潜んでいたものはやはり佛蘭西革命の名題である、自由、平等、博愛の三基本要に連なるものと見るべく、人類の歴史に於て人間解放運動の一環であると認めざるを得ない。

今日、日本の協同組合運動に於ても、この一人一票主義は一つの常識と成つてゐるが、組合運営の實際に於ては必ずしも一貫された原則とは認められない。固より、わが組合運動に於ては、株式會社でいう大株主の觀念は之を認める譯にはゆかないが、然し株式會社に於て大株主が振舞うと同様な現象のあることは之を認めない譯にはゆかない。それは日本の生活協同組合運動の現狀に、多分にボス的な存在のあることを認めざるを得ないからである。

實際問題として過去の人類社會の歴史は、治者と被治者との關係に於て、社會國家が存続して來たものである。所謂有史時代以來は尠ともそうした關係に於て社會が成立してゐたと考えてよい。而して治者なるものは征服者の系統であり、被治者は被征服者の子孫であつたとみなしてよい。そうした社會組織の構成が有史以來綿々として續いて來たのであり、人間がそうした環境に生い立つたものである事に想い及べば、眞に民主的な社會の成立は一朝一夕にして完成し得るも

のでないことが肯かれる。例えばアメリカのような建國の歴史を有ち、世界に於ける最も民主的な國柄であると認められるにも拘らず、この一人一票主義の理想的な實現には中々問題が起るものと見えて、アメリカの生活協同組合法の中に、この一人一票主義の原則を規定した條項には、單に一人一票とだけでなく、「一票、嚴格なる一票」(One vote, only one vote.) という表現が用いられているが、之は實に面白い表現であり、又如何に之に重點が置かれているかがうかがはれる。

この事は、生活協同組合の組織の上に、最重要な原則として嚴守されねばならぬ點である。凡そ如何なる人と雖も、人は人を支配してはならぬという平等觀の上に起つてこそ、初めて協同するという甘味が判るのであつて、協同社會のほんとの觀念は、そこから生まれて來なければならぬ。日本の欽定憲法は、このたび民主憲法に改められたが、この新民主憲法が、ほんとに地に着くためには、なほ相當の時日と努力が必要であらうが、眞劍にこの一人一票主義を、嚴格なる一票としてわが生活協同組合が行使するならば、われらの運動は、理想的な民主日本を打建てる上に、大いなる役割を遂すであらう。

四 市價主義と現金制度

ロバート・オーキンの理想であつた利潤の否定を肯定しながら、市價主義を採つたことは一見矛盾する。然し開拓者達は極めて實際的であつた。オーキンを初め、前期の組合運動の苦い失敗の經驗を通して、彼等は大に學ぶところがあつたわけである。再びこの失敗を繰り返さないために、彼等は慎重な考慮を拂い、直線の行動を押えて急がば廻れ主義の途を選んだのである。

凡そ理想に走るものは、とかく實際問題を第二義的に考え易く、端的に行動して目的に到達すべき日を急ぎ過ぎるものである。成る程、現實の社會に於て、利潤の現象が社會惡の根源であると見たは正しい。然し現實の社會が、現實の樣態を呈するに至つた社會的素因は、決して一朝一夕に成り立つたものでなく、實に有史以來の人間社會の實相であつて、經濟學の正統派が説く通り、人間の本能である慾望に端を發した現象であるから、之が解決にあつて、少數の有志家程度の運動で易々と目的が貫徹せられようなど、考えることは過信であつた。オーキンが空想的社會主義者と稱ばれる所以はそこに在つた。

然るに開拓者達が採つた方法は、理想的な立場から見れば頗る妥協的な手段であつた。そして

餘りにも妥協に過ぎたのではないかとさえ考えられる點がある。そこには、組合經營の衝に當る者の間に、様々な誘惑が起る危険が豫想せられ、或る場合には組合の運営が樂過ぎて、組合の當事者に油斷が生ずる惧も多分に存在する。然るに彼等の行つた実績は見事にこれらの杞憂をうち破つて、利潤の驅逐という理想的な結果に到達したのである。それは第四原則の割戻の制度であつた。

こゝで、特に彼等が多く貧窮のどん底に惱んでいた人々であつたという點に思い及ばねばならぬ。一週僅かに二片ずつを積立て、一磅の出資金を作つたという根氣に、先づ驚くのであるが、それ以上に、市價主義を實行に移して、而もこの原則をすつと行い遂げたという彼等の忍耐力には敬服せざるを得ない。貧しかつた彼等が、その日／＼の暮しに、一錢でも安い物を買いたいと願つたであろう。そういう要求、彼等の前驅者達が皆その要求に迫られて原價主義を採つたがために、彼等の高遠なる理想と大いなる期待とが悉く不成功に終つて、生活協同組合の運動が一應壊滅してしまつたのであつた。日本でもこうした失敗の實例は至る處に一杯であるし、今日もなほ敢てその愚を學ぼうとする試も絶無とは見られない。

原價主義の經營は、一時的な試としては成り立つてあろうが、之は組織體としての永續的な運

動とは斷じて發展するものでない。この點に、彼等開拓者達は氣付いたのである。そして萬難を排して、實に文字通りな萬難を排して、原價に一定のマージンを加えた普通の相場、一般の市場の價格と同一の値段で賣り、組合員は黙つて之を買取つたのである。而して遂に、最後に利潤を驅逐した結果を戦い取つたのである。さきに、彼等は餘りに妥協的であつたと云つたが、然し結果は更らに一層理想的であつたのである。

由來生活協同組合運動は、暴力革命の手段を否定し、どこまでも改良主義の傳統を有つ所以のものは、固よりオーキンの人生觀や社會觀にその端を發するのであるが、ロッチデールの開拓者の採つた、この市價主義の原則が之を運命づけたものであつたと斷言して差支ない。生活協同組合運動は、どこまでも急がば廻れ主義でなければならぬと辨まらうべきものである。而して暴力革命主義よりも、もつと意志力を要するものであることを覺らねばならぬ。

次に現金主義の問題にも觸れねばならぬ。この問題は極めて簡明な問題であつて、殆んど説明を要しない。日本でも、幾百の組合が、原價主義の經營と、掛倒れとの不仕末でつぶれているか判らない。之は單に組合の運営が掛倒れで左前に成るといふばかりでなく、組合員の側からすれば、餘りに便宜過ぎて、必要以上に、寧ろ贅澤な生活に流れ易い危険と誘惑とが之に伴うもので

あるから、開拓者達は、この點からも現金主義を勵行したと見るべきである。

なお、經濟の發達が相當程度に進歩して、信用取引の方がより能率的で、より經濟的な効果を齎らす時代も来るであろうが、現實的には、特に日本の現状に於ては、この現金制度の原則は嚴守するべきものである。日本の富がうんと向上して、一般の生活水準がぐんと高められた時には、又別に考うべきである。

五 購買高に比例した割戻制度

市價主義を採つたことによつて、彼等の組合は一應その組合員から利潤を受け取つた形に成つた。當時、一般の小賣のマージンは四割程度が普通であつたから、相當な値巾である。組合が使つた經費を差引いても多分の剩餘金が残つたのである。彼等は三ヶ月毎に決算をしてみても、純粋な剩餘金を計上して之が處分に付き初めて彼等の新機軸を働かせたのである。それはその期間に於ける組合員の購買高に比例して、その剩餘金の大部分を組合員に割戻したのである。その剩餘金の一部は之を組合に留保して積立金としたのであるが、之は特定の個人の所有には歸せしめず、組合全體のものとしたのである。爰に彼等は初めて組合の運営を通して利潤を驅逐する理想

的な結果を収めたのである。さきに、急がば廻れ主義によつて彼等の途を進んだものであることを指摘したのであるが、彼等は資本主義社會に眞正面からぶつつからないで、之と妥協しつゝも、遂に彼等の理想の境地に到達し得る途を發見したのである。實に見事に一應擧げた利潤の部分を組合員に還元したのである。

彼等は協同を主張した。然し誰に向つても恩恵を要求しなかつたし、又誰にも恩恵を施さなかつた。唯お互が扶けあう方法の在ることを發見したのである。そして彼等お互の生活の向上を計り、進んで社會文化の發展に貢献せんことを期したのである。又こゝで見落してならぬことは、人間解放と社會革命の基本要求の根底に潜んでいる自由と、平等と、博愛の精神に加えて、正義の觀念が之を貫ぬいているのであるが、彼等が實行した購買高に比例した割戻制度は、彼等の正義觀を満足せしめたものであるといつてよす。

六 配當制限と剩餘金の一部積立制度

第四原則によつて、彼等は購買高に比例した割戻制度に重點を置いたといふことは理解されるが、彼等が市價主義によつて資本主義の社會に一應妥協してかゝつたのみならず、彼等が更らに

もつと實際的であつたことを示すものは、出資金に對する配當を考慮した點であつた。この出資金に對する配當制度は、謂はゞ資本主義の原則であつて、形式的には之に降伏したとさえ受取れる。後に至つて、英國の生活協同組合の間に、組合員が、配當あさりをする現象が起つた時代もあるが、シドニー・ウェブが之に痛烈な批判を加え、大にわが組合運動に資本主義の顛落の傾向あることを警戒したものであるが、この傾向は生活協同組合運動が絶えず反省していなければならぬ危険である。而もなお彼等は組合員の出資金に對し配當を實行したのである。

固より、彼等は實際的であり、妥協的であつたが、彼等の一磅ずつの出資金は、あぶく錢の一部を割いたものではなく、實に一週二片ずつを營々として貯蓄して初めて積立られた貯蓄であつたから、彼等に取つては、實に貴い汗の結晶であつたのである。之に價値を認めたとする點は、今日に於ても理解されねばならぬ。

而して彼等が實行した配當は極めて低い率であり、謂はゞ郵便貯金の利子といつた程度のものであつたから、之で資本主義の全的降伏であつたとは認められない。どこまでも彼等の實際家であつた證據を示すのであるが、賢明にも、彼等は、凡そ出資金に對する配當の率は極めて低い線に制限すべきことを主張したのである。

さらに、彼等がもつと實際家であつたことを立證する點は、剩餘金の一部積立制度である。ロッチデール開拓者前期の組合運動は、謂はゞ其の日暮しの貧困な經營であつた。生活協同組合運動が計畫經濟として發展すべき本質は、少しも理解せられてはなかつた。彼等開拓者達の一人一人は貧困者であつた。然し彼等の組合の經營は餘裕を示した。彼等は性急な慾望を押えて明日のことを考へたのである。收穫した穀物を喰ひ盡して、次の年に播くべき種子を忘れるような愚はやらなかつた。彼等は最初から不時の用意を懈らなかつた。社會經濟の變動に對し、豫め備うべきことをわきまえていた。そして剩餘金の一部を積立て、財界不況の際に於ける萬一の損失に備えた。のみならず、之によつて組合の基礎を鞏固にし、生活協同組合運動の永續性を確保したのである。斯くて英國の生活協同組合運動に一新紀元を畫し、全世界の組合運動に、發展の端緒を得せしめたのである。

七 政黨政派及び宗教々派に對する中立嚴守

生活協同組合の社會哲學は國家多元論に立脚している。現に存在せる國家は一元的な絕對社會でなく、政治、經濟、藝術、學問、教育、宗教、等々の各種社會の複雑なる複合體であつて、相

互に相關々係はあるけれども、又その各々は別個に存在するものであるべきことを主張するものである。故に、ローズベリー卿が、生活協同組合を以て、「一國家内に一國家を成すもの」だと断定せられた點は、全くその通りであつて、生活協同組合の本質の一面を端的に表現し得たものであると思ふ。

開拓者達が、理論的にこうした觀點から生活協同組合の中立性を主張したものではあるまいが、彼等は經驗的に、歸納的に、組合運動の發達のために、政治的鬭争の禍中に投ずることを避け、又宗教的な感情の紛争から超然たらねばならぬと考えたものであらう。固より、組合員個人の自由を束縛するものではなく、個人としての各人の行動なり、信仰なり、見解なりに組合が干渉してはならないが、事組合に關する限り、之に政黨政派の争を持ち込んではならないし、又宗教宗派の對立關係に煩はされるような取扱をしてはならぬということを規定したものである。そうした紛争に巻き込まれると、組合運動そのものが伸び／＼と發達する妨げと成ることを知つていたからである。どこまでも、それらの紛争や角執には關係するなというのである。

凡そ生活協同組合運動は、その理想を有つてゐる。而してその理想の實現の爲に執るべき方法がちやんと規定せられてゐる。敢て絶えざる鬭争を續けてゐる政黨の一派に味方したり、一宗派

の手元に利用されたりする不見識に陥つてはならない。組合が味方した反對黨が天下を取つた場合、組合がそのしつぺ返えしを受けることを惧れるばかりでなく、生活協同組合は、國家内の國家として恒に自己の發展の途を歩むべきである。この觀點から、私は從來、生活協同組合は、その發達のためには如何なるものをも利用すべきであるが、如何なるものにも利用されてはならぬと主張して來た。わが生活協同組合こそ、將來の社會を嗣ぐべき嫡子であることを自負すべきである。

八 教育の尊重

生活協同組合は民主的社會であらねばならぬ點は、門戶解放の原則や、一人一票の原則で明確に規定せられてゐる。今日、世界の民主的諸國家に於ては、民主的であるという事は、極めて常識的な考え方、別に異とするに足りないけれども、之を歴史的に見れば、ルネッサンス以來の相當長い期間に亘る人間解放運動の發展から、終に佛蘭西革命を経て初めて人間の社會に於て戦い取られた制度であることに思い及べば、凡そ社會的な一つの理想が實現されるには中々多くの時と努力とを要するものであることがわかる。而してわが生活協同組合の目指す理想社會は、民

主的な根柢に利潤の象を見ない社會機構を打ち建てんとするのであるし、又その實現の手段として、斷じて暴力革命の方法を用いないのであるから、残された方便としてはたゞ教育的手段があるだけである。

私が家庭組合を起して、組合事業は一つの經濟運動であるとのみわきまえてかゝつたのであつたが、實際運動に取りかゝつて、間もなく氣付いた點は、これは經濟運動と考えるよりも、寧ろ教育運動であると思得ねばならぬということであつた。そして自分の精力の許すかぎり、又組合の經濟が堪え得る限り、組合運動の理想を組合員に理解して貰うことに主力を傾倒したのであつた。然しこの努力に對し、しばしば異論が挟まれた。というのは、生活協同組合は經濟運動であるから、組合員に經濟的な利益を與えさせれば、組合は自然に發展すべきものである。お前の様にお説法をしなくても、手つとり早く、何でもよい、安いものを組合員に頒けさせれば、組合員は宣傳をしなくても自然と殖えるし、組合の事業は發展するに決つてゐる、という警告であつた。そして或る主婦達は、「桃李もの言はざれども下自ずから蹊を成す」という詩句を引用して説得に及ばれた。

これは資本主義社會の常識であり、又動かざる事實である。謂はゞ資本主義の原理であるから、この資本主義社會の中に育たねばならぬ生活協同組合である以上、この現實の現象を無視してかゝるわけには行かない。そこに生活協同組合の妥協性を働かせねばならぬが、本來の面目をかなぐり捨てて、資本主義の全降伏に終つてはならぬ。そうした場合に、私はいつも答えたのである。組合では、ものが安いから組合におはいいさいとは云えない。皆さんが協同して御協力なさるから、組合の物價は安く成るのです。組合に於て、物が安價にできるのは、組合員が協同するからで、協同することが原因であり、初めであつて、安いことはその結果です。原因と結果とを轉倒してはいけませんといふのであつた。

このように、人間の考え方から變えてかゝるねばならぬのであるから、教育が受け持つ役割は、樞要な地位を占めねばならぬのであつて、萬一、生活協同組合運動に教育的面が缺けるならば、單なる經濟運動としてお終いには資本主義に顛落する結末を見ねばならぬであらう。配當あさりの傾向が組合運動の中に擡頭するのも、畢竟そうした間の消息を物語るものである。加之、單なる經濟面のみならず、一切の文化の向上に資し、新しい理想社會の建設を目指す総合的な目的を有つのであるから、教育の手段を疎かに考へてはならぬ。斯の理由から、英國の組合運動に於ける傳統は、教育費のために、毎年の剩餘金の二%を天引して之に充てる方法が原則とせられてゐる。

第三章 生活協同組合の目的と組織、機構と其運用

一 生活協同組合の目的と組織

人間は社會的動物であるといわれている。人々の日常の生活と、その社會との連關は切り離すことができない。然しその人々の住む社會はその人々の個人にとつては、恰も運命的な存在であつて、どうにも身動きのならぬ環境である。随つて自己の住む社會は、その人々にとつて、いつも満足すべきものであるとは限らない。

まして、社會が全體として著しく不安定であるとき、例へば財界が頗る好況であつて、一部の人は満足の頂點に達していても、大多數の人々は、物價の暴騰で著しくその生活が脅かされたり、又その正反對に、財界が不況に陥つて、失業者が續出するといふような時代には、いつも生活協同組合運動が勃興するのである。それは各人が、個々に孤立しては、到底その社會的な重壓に堪え切れないから、そこに新しい社會性を求めて、之を各人の團結と協力とによつて、

打開し、新らしき満足すべき社會環境を打ち建てんとするのである。この運動が即ち生活協同組合である。故に生活協同組合にはいつも判つきりとした目的が意識されていなければならぬ。随つて生活協同組合運動は、明確に、合目的な社會的な運動でなければならぬ。

この點に於て、これまでの、自然發生的な資本主義經濟社會とは根本的に異なつているのである。今日の資本主義社會が、如何に複雑な組立であつても、それはどこまでも個々人の、本能的な慾望から出發した組立であるから、自然發生的な社會であるといふことは否まれない。そこに、一種の強い、抜くべからざる根據を有つのであるが、それが本能に出發したとけに、合理性に欠くる點が多いのである。この點に對し、生活協同組合は、合目的な社會的運動であると共に、社會的な合理化運動であることを認識してかゝらねばならぬ。

右の性格によつて、生活協同組合は、はつきりと其の目的と理想とを規定せられねばならぬ。この特質を辨きまへて、ロッチデールの開拓者達は、その「公正開拓組合」を組織するに當つて、前述の如き七箇條の綱領を掲げ、その目的と理想とを明示してかゝつたのである。而して之に續いた全世界の生活協同組合運動が同一の歩調と、同一の方向とを取らねばならぬ基本と成つた所以である。

カート

生活協同組合の目的は、一面から見れば、極めて端的な、又極めて卑近なものであるともいえる。従つて誰でもが之を計畫し、又極めてお手輕に之を始め易いのである。それだけ有利な點もあるが、同時に又不利な點も多くて失敗が多いものである。それ故、これらの失敗を、どうして未然に防ぐかという問題が、この書をもつての第一の動機であるから、多少重複する點も起るであらうが、組織上の問題で、一應ロツチデールの開拓者達が歩んだ途を辿つてみよう。

當初、組合の創設の頃は、組合員の主なる者が卒先して而も一切無報酬でその經營の事務に當つていたものである。後には、幾分か強制的に見えるまでに、全組合員が交代して、一人も残らず、各自の割當分擔を定め、懈るものには罰金制度を設けて制裁をするという具合に、皆で勤務したものである。

これは彼等の平等觀の要求から出發した一人一票主義の端的な權利義務の實施であつたが、彼等が掲げた組合の目的の一である經濟的利益の向上という點から見ても、この方法に依る組織體は必ずしも最上の方法ではないということが判つた。解放された人間は、みな齊しく平等の位地に起つてゐる。然し人各々の能力、才幹、嗜好、年齢、健康等の點に於ては決して畫一ではない。萬事平等の中に、又差別のあることが現實の實際であるとすれば、斯る畫一的な取扱方が満足な

る結果を齎らすわけではない。殊に生活協同組合の事業は一つの經濟事業であるから、一般社會のレベルから比較しても、そんな初歩的な幼稚さでは對抗されない。もつと分化した段階にまで進めねばならなかつた。そこで、店舗の番頭さんに適當した人はお店に、記帳に巧で計算に適した人は會計係に、物の仕入に堪能な人は商品の仕入方面にという具合に、仕事をやゝ専門化する必要を認めた。それに、諺にもある通り、「すべての人の仕事は、だれの仕事でもない」という現象が、寄合世帯の仕事にはとかく起り勝であるから、責任の歸屬というものを判然と決めて置かねばならぬと氣付いたのである。

然しこゝでもわれわれは大に彼等に學ばねばならぬ點がある。それは彼等が如何に眞剣に、一人一票主義の精神を徹底的に發揮せんかと努力した點であつた。そしてわが生活協同組合の理想の境地は、「何人も他人に恩恵を施す必要なく、何人も他人より恩恵に與からないですむ社會」でなければならぬという理想社會、たゞそこにはお互のベストを盡した協力があるのみであるといふ仕組は、全く徹底的な民主的な基礎の上にのみ組み立てらるゝものであるといふ點である。

斯くて一、八五一年に至つて、初めて有給の専任の役員が選任されたのである。その最初の有給役員は、開拓者の一人であつた、ゼームス・スマイシース(J. Smithies)であつたといふ。而し

てこのス氏が有給役員に選任された同一會議で、後來の生活協同組合の組織の上に、重要な意義を遺した一つの決議がなされたのであつた。即ち、「有給役員は理事會員たるを得ず、又理事會員は有給職員たるを得ず」というのである。更らに數年後には、「有給役員及び職員は、理事選舉に投票するを得ず」という決議がなされている。この二つの原則に加えて、後に至つて又も一つの重要な組織上の原則が加えられている。それは、「本組合の職員は、管理委員會に於ける如何なる任務にも就くを得ず、又管理委員會の如何なる候補者にも投票するを得ず、且つ如何なる計算にも監査役たるを得ず」というのである。

これらの規程は、英國の政治組織と一律であつて、所謂立法機關と行政機關とを截然分離したものであつて、將來の生活協同組合の具備すべき組織の基本を規定したものであると認むべきである。

凡そ行政の實權を執るもの、或は組合の運営の衝に當るものなどが、最も陥り易い誘惑の弱點は、專政に流れ易かつたり、利己的な傾を生じ易い點である。随つて彼等と權謀術數とは常に隣り合せであつて、一步誤ればとんでもない邪道に陥り易いのである。この人間的な弱點に對して、頗る冷靜にして賢明な判斷を下し、初から決議機關と執行機關を截然と分離した彼等の常識

には實に敬服せざるを得ない。

二 組織上に起る地域と職域の別

生活協同組合の門戸開放主義が、個人の自由意志の尊重に起因する所以は既に既に述べたところである。然しその開放せられた組合の門戸は地域的にはおのづから一定の限度があり、職域的にも亦これと同様である。

生活協同組合が個人の自由なる意志の上に建てられるとすれば、それはどこまでも有志家の運動であらねばならぬ。強制の觀念は絶對的に排斥せられねばならぬ。

この關係から、生活協同組合を組織する上に、嚴然たる或る限界を豫想せなければならぬ。一つは人間的な同志的な關係であり、一つは職業的な差別であり、今、も一つの限界は距離上の關係から起る自然的な地域の制約である。

門戸は常に開放せられているとはいへ、これは組合の内側の方から外に開いているのであつて、門外の人の方から見れば、それはどこまでも一つの門構であり限界である。門内の組合員と同志的な共鳴を有さない人に取つては赤の他人であり、無縁の衆生に過ぎない。そして生活協同

組合は單なる精神運動や政治運動でなく、經濟運動の一つとして最も具體的な断面を有つのであるから、自然距離的な制約が組合を組織して行く區域の上に働いて來るのである。随つて組合が仕事をして行く上には、一定限度の地域上の限界を設けて置かねばならぬ必要に迫られるのである。それだから、その組合の地域を無限に擴げる譯には行かない。この一定の地域内の有志を叫合して組織された生活協同組合が地域生活協同組合と稱ばれ、これと同様の制限内に置かれる一定の職域、例えば或る官廳とか工場とかという枠内で組織される組合がある。それで之を職域生活協同組合と稱びなされている。

然しこれらの地域組合なり、職域組合なりが、如何にロッチデール組合に倣つて典型的な組織を作り上げてても、それらが單に別々に孤立している間は、如何にそれらの個々が完全な生活協同組合の組織體であつても、それは生活協同組合運動の上からいへば未完成であり、未だ中途半端な一存在に過ぎない。而も一定の年月が経てば自ずから凋落し、萎縮して無くなるにきまつている。恰も生物の個體が、一定の生命の現象を経て死滅するのと同様であろう。故に、いずれの邦に於ける生活協同組合運動も、この程度の段階で停止しているならば、一時はどのように盛大に見えていても、遠からず衰微するであらうし、又或る場合には殆ど絶滅してしまふ例すらある。

こうした實例は、日本の過去の生活協同組合運動の歴史に、しばしば見られたなさけない事實であつた。由來、生活協同組合は決して無人島で育つのではない。而も反對側に立つ資本主義の經濟で均らされた社會に發芽して、謂はゞ資本主義の森の日蔭の中に發育せねばならぬ運命に置かれていたのであるから、社會的抵抗のあるべきことは凡そ覺悟してかゝらねばならぬのである。殊に現實の社會は決して平穩無事ではない。雨もあり風もあり、又あらしもあり大雪の日もある譯である。日本の過去の組合運動史にも、日本の生活協同組合とても相當の發達を示した時代もあつたが、一度び大震災に遭遇するとか、世界的な大きな經濟パニックに會うとか、又こんどのような大戦争で打撃を蒙つたとかというような場合には、いつも崩壊して跡を絶つような恰好を示して來たのである。

私はいつもさうした場合の實例を採つて、出來上つた資本主義の社會に後から伸び上ろうとする組合運動が、物理的な現象と同様に、反對側の資本主義の社會的壓力に壓倒されて壊滅するのだと考へて來た。又一つ一つの生活協同組合の例を採つてみても、これらの組合が孤立している限り、それらはやがて周圍の資本主義の機構から包圍攻撃を受けて、各個擊破の戦法で降服させられるか、それとも徹底的に撃滅せられるかである。今日も、現在のこのまゝでは是如としていら

れない。このまゝで進めば過去に於て、何度も繰り返えされたと同様に、復々前車の覆轍を踏まねばなるまい。早く同志がスクラムを組んで、各個撃破の攻撃に堪えるだけの横の組織を完成せねばならぬ。それは生活協同組合連合會の組織である。

こゝに連合會の組織の問題が提唱せられたのである。今はこの問題を次に見送つて、こゝでは地域と職域との組合の關係に就いて一應検討して置かねばならぬ。それはやがて連合會の問題を採り上げる場合に必要が起るからである。

地域の生活協同組合と、職域の生活協同組合とは、一應區別して考えねばならぬが、根本的には何も違つた本質を有つたものではなく、全く便宜上に起る個別に過ぎない。さきにも論じた通り、生活協同組合はいつも同志的なつながりで發生して來るものであるから、一應地域は地域で、又職域は職域で纏まり易いのが自然である。又生活協同組合運動は、恒に有機的な發育段階を採る運動であるから、播かれた種子が一度發芽する環境に恵まれると、その土地が肥えていようと瘦せていようと、一應は芽ばえるものである。こうした關係から、地域組合は地域に、職域組合は職域に、それぞれ別々な發生を見るのである。そしてそれ自體の獨自の組織體として成長を始めるのである。

然しこの關係はいつまでもそのまゝでは續かない。そこにも一定の限界が存在する。その限界というのは、この兩種の組合が、或る發展の段階にまで進展して行くと、おのずから一體化する傾向に在るものであつて、最後には、地域とか職域とかの區別を超越して、全體としての消費者――(人間の機能を生産の面と消費の面とに大別した際の消費者)――の立場から考えねばならぬ。成つた時には、この二つは完全に一體化するであろう。そうした時期に到達するには、生活協同組合が單なる中間手段だけでなく、生産の段階を突入して、消費者自らが、自己の計畫經濟の下に、自己生産を以て自己の消費を賄い得る段階に到達し得る時代であろう。然しその際にも、地域的な特色はどこまでも持続せられるであろうから、この兩者は遂に地域的組合に一體化することに成るわけである。

三 生活協同組合の連合會

一定の地域や職域に於て、一定の人々の連がりから個々の生活協同組合が發生するが、それらの組合が個々で孤立しては、未だ社會的な機關であるとは認め難いのみならず、それは色々な事情で永續性がないのである。この事實は、さきにも一寸觸れておいた點であるが、も少し檢

討して見る必要がある。

生活協同組合は、その事業期毎に、幸に剰餘金が残れば、それは殆んど構成員である組合員に割戻して還元せねばならない建前である。それだから生活協同組合では、事業そのもの、運営からは資本の蓄積ができないのである。謂はゞいつでも元の黙阿彌でいなければならぬ。然るに組合の反対側に立つている業者なり會社なりは、巧な経営や運営によつて絶えず資本の蓄積が可能であり、年々歳々、特に好景氣時代に遭遇すれば、益々加速度的な増大を齎らして全く不拔な基礎を築き上げることができる。この本質的な相違は、全く悲劇的な運命を負うもので、わが生活協同組合に勝つていけないということは、誰にでも判り易い道理である。それにも拘らず、わが生活協同組合は續々とできて來るのである。そこに又生活協同組合の本質が現はされると見ればならぬ。

生活協同組合は事業の運営によつて資本が蓄積されないという運命を負う以上、冊途に何等かの工夫を要する。而してその工夫は、生活協同組合の本質が、資本の團體でなく人間の團體であるという所に存在している點に氣付くことである。凡そ一個の組合は、一定の區域又は職域に限られてはいるが、その個々の組合が相互に相提携してスクラムを組むことは許さるべきである。

元々、生活協同組合は斃れても倒れても後から起つて來るわけは、それは消費者の自衛組織であるからである。この生活協同組合の本質が明確に認識されるならば、個々の組合が、同志的なスクラムを組むということは、消費者の自衛組織であるという建前上、當然な歸結ではないか。ことに生活協同組合連合會が発生するということは極めて自然な成行である。

然しながら、私の三十年の経験では、この自然な成行であるべき連合會の組織程、困難な問題は無かつたように思う。これはわが日本人の最大の缺點に起因しているのであろう。六百年間も續いた日本の封建制度は、日本人に或る特別な性格を作上げたのである。そしてこの間に醸された社會的雰囲気は、中々拂掃されない。封建制度を覆えした明治の維新は、政治制度の革命ではあつたが、人間解放の革命ではなかつた。日本にはルネッサンスもなかつたし、ルーテルの宗教改革もなく、又佛蘭西革命も起らなかつた。それで、今日民主新憲法が折角布かれても、ほんとに民主的な日本人が出來上るにはなお相當な訓練と時間を要するであらう。そうした關係からであらう、日本の生活協同組合の歴史に於て、未だ満足な生活協同組合連合會は一つも存在しなかつたと言つても、敢て過言ではあるまいと信ずる。

凡そ日本人ほど協力的な性格に乏しい民族は尠いであらう。いつでも、日本人同志には一騎打

のサイコロジイが働らいているし、一城の主といふ感情が動いている。特に封建制度から一應解放せられてからの日本人には、自己の尊大については昔の主長を見做う面が著しく強いが、他人の人格を尊重する訓練に欠けているばかりでなく、どだい人格の觀念に根本的な自覺が伴っていないのである。そこに明治以來の畫一教育と競争試験制度とで常に他人との對立に精根を奪はれているという様子である。こうした點は、みな日本人が協同の思想に乏しい原因であり理由と成るのである。そうした關係からか、これまで連合會らしい連合會が出来なかつたわけでもあろう。又も一つの理由は、随分たくさん出来た單位組合は、「俺が」がやつているといふボス型の組合か、片手間でやつている「ユルブン」型の組合か、この二つの型に屬する組合が中々多いのであつて、前者には公の器を預かつてるといふ公共觀念に乏しく、後者には眞劍さが足りないのである。随つて、前者は數年ならずして面倒な組合の仕事には厭が来るし、後者は、どうでもよいといふ結末に終る。そうした關係から、自衛上、どうしても當然に出来なければならなかつた連合會が成立せられなかつたのである。

これまで、東京に於て私は屢々連合會の結成の爲に努力して見た。素より眞劍さが足らなかつた譏は免かれまいが、いつも馬鹿を見せられて、後仕末に苦い後味を嘗めさせられて來た記憶は

かりであつた。最後に、昭和十五年に、保證責任東京都購買組合連合會の結成に参加して今日に及んだが、偶々戰時統制がだんだん強化されて行く時期に出會つて手も足も出せず、唯僅かに存続していたという程度に止まり、どれだけ單位組合の發達に貢献したかは頗る疑問である。たゞ、將來の生活協同組合運動に、いつかは大に貢献し得べき秋の來るべきを望んで、之を存続せしめる意圖に出ているに過ぎない。それにしても、日本の連合會の發達に、大きな支障と成るものは、未だ生活協同組合が自己の金融機關を有たないといふ點である。この事は、獨り過去に於ける日本の生活協同組合の最大の缺陷であつたばかりでなく、將來とても、日本の生活協同組合運動の上、致命的な榮養不良の疾患を原因するものであろうから、この點はどうしても至急に解決の方途を講ぜねばならぬ問題である。

要するに、私の過去三十年の經驗からも、亦諸外國の事例を見ても、日本の生活協同組合運動に一大轉機を齎すべきものは、一つに絶大な連合會の出現に俟たれるのであつて、確乎たる連合會の組織なくては、生活協同組合の發達は期し難く、又永續性も期待されない。随つて社會的な機關たる資格にも欠けるのである。今や日本の生活協同組合運動の關ヶ原の戰は、各都道府縣の生活協同組合連合會の基礎が確立せられ、且つ全協連が確乎たる地歩を占むるか否かに係つて

いる。全国の同志よ！いつまでも中間手段で満足してはならない。生活協同組合運動の最後段階である生産の領域に、一刻も早く足を踏み入れねばならぬ。その秋にこそ、われらが初めて不敗な陣地に據ることが出来るのである。

四 生活協同組合の機構とその運用

生活協同組合は「國家内の國家」であるといはれているが、而もそれは一種の民主國家である。資本の團體でなくて、組合員という人に基礎を置いた人の團體であつて、組合員によつて構成せられた一つの組織的な社會である。随つてこの特別な社會には特別な目的があり特別な秩序がなくはならぬ。而してその目的を遂たすために、どんな組織機構が備えらるべきかと云えば、先ず團體の意思を決定する機關が必要である。それは組織員たる組合員全體から成る總會が、組合の最高決議機關とならねばならぬ。

國家秩序に憲法がある如く、組合秩序には組合定款が必要である。組合員總會はその總意に於て組合定款を作成して組合の秩序を規定せねばならぬ。そしてその秩序が有機體的に働き、目的の達成に向つて動き出すために執行部が設けられねばならぬ。それは理事會である。而してこの

理事會の組織員たる理事は、最高決議機關たる總會に於て選任さるべきである。

總會に於て選任された理事は、總會の意思である組合定款に基づいて理事會を組織し、組合の目的たる組合事業の遂行に當るのであるが、通常理事會員だけでは事業の遂行に手不足であるから、理事の下に組合職員を雇傭して組合の事業遂行の事に當らせることに成る。固よりこの事業遂行の全責任は理事が負はねばならぬ。

組合總會は、組合の運営を理事會に一任したのであるが、その一任した理事會が果たして總會の意思に従つて事業の遂行に當つてくれるかどうかという事を、總會自らが監視する譯に行かないから、總會は別に監事を選任して、理事會の行動に付き監視せしめる。

以上、總會、理事會、監事の機關が揃つて組合の機構が出来上るのである。而してこの機構はどんな風に運用せられねばならぬか、以下之を述べよう。

(1) 總會

總會は組合員全體で組織さるべきである。そしてその決議の形式は一人一票の原則によつて組合員の平等が守られねばならぬ。

總會の議長は總會に於て選舉さるべきであるが、その度毎に選舉する煩を避けるため、豫めその組合の定款に於て規定して、組合を代表すべき會長又は理事長を以て總會議長にすることが普通である。そして議事の方法は多數決によつて定められるが、重要事項は別に過半数の原則に加えて、賛否の比重を重からしめることが普通である。例えば現行の産業組合法に據れば、その第八條に、「理事及監事の選任及解任は總組合員の半数以上出席し其の決議権の四分の三以上を以て之を決す」とあるような場合である。

總會は組合員全部が一人残らず之に参加せねばならぬ建前である。然し物事というものは、一般に理想的に運ばれるということが中々むづかしいものであるから、一應實際に則した範圍に止まらねばならぬ。殊に組合が擴大せられ、組合員が相當多數に上るようになると、實際の問題として組合員全部が一時に一堂に會するということが困難に成る。そうした場合は自然代議員制度を採るか又は總代會制度を採るかせねばならぬ。然し生活協同組合の本質からすれば、出来るだけ、組合員は誰でも出席して發言の出来る總會制度を採用されることが理想的である。而して總會は、尠くも一事業期間に付き一回の定時總會が開催さるべきで、其の他に必要に應じて臨時總會が開かれ得ることが豫想せられる。

總會制度に代えて代議員制度が採られる場合は、一定地域内に於ける組合員の中から、豫め一定数の代議員が選舉せられて、その代議員を以て構成された代議員會が、總會に代つて組合の決議機關と成るのである。之は全く實際問題として起る便宜的な解決手段であつて、此の際とて組合の總會が開催さるべき根本の制度は嚴存していなければならぬ。

幾人かの組合員が、自分達の決議権を纏めて或る一人の組合員に委任するといふ代議員制度は、各總會が開催せられる度毎に選出されることが理想的ではあるが、その度毎の選舉の煩を避けて、一定の期間を任期とする代議員を選ぶ制度が考えられる。それが現在どこでも行はれていない總代制度である。

ではお前の組合ではどうしていたかといはれるならば、私達の家庭組合は大正八年の十二月十五日に設立の認可を受けて、それ以來ずっと總會制度で進んでいたが、何分にも、戦争が始まつて、段々交通も不便に成り、又多數の集會が不可能になり、更らに空襲の不安も加つて來たから、戦時中已むなく、こゝに總代制を採らざるを得なかつたのである。

組合員に對し、組合員意識を高めるためには、組合員は誰でも組合總會に出席して、組合運営の根本方針に付き自己の意見を開陳して、組合の最高機關たる總會に最も意義あらしめ、又過年

度の事業成績其の他の報告に付き大に検討を加え組合の役職員を激勵鞭撻して組合の發達に貢献せしめ、各々の組合員が悉く組合の經營に参加しているという認識を深めしめるには、總代制度より總會制度の方がより徹底しているわけである。之は組合員の教育問題の上にも是非そうでありたいものである。

然し組合が發達して組合員の數も著しく増加し、總代會制度に移つた頃には組合員の數が二万を起えていたから、實際上色々な面から總會開催が不可能であつた。組合員の委任代理の限度は三十人であつたから、毎年七八千通の委任状と三百名以上の組合員の出席が無ければ組合總會は成立しなかつた。家庭組合では、組合設立以來、一度も總會が流會したり不成立に終つた例は嘗て無かつたが、然し總會を成立せしめるには毎年随分と骨が折れたものであつた。それだけ、組合員に對する組合教育は段々と徹底して行つて、組合員が多數に成るに従つて組合意識が稀薄に成るような惧は、心配しなくてもよかつたのである。

(2) 理事會

組合總會が組合の立法機關であり決議機關であれば、理事會は執行機關である。随つて理事會

は總會の委託を受けて組合運營の衝に當り、組合事業の遂行の責任を執るのである。而して理事會は先づ理事の互選によつて、第三者に對し組合を代表する會長又は理事長を決定せねばならぬ。其の他、専務理事であるとか、常務理事であるとか、教育宣傳擔當の理事であるとか、各種の任務に付き、それらの分擔を決めなければならぬ。

その様に、各理事がそれらの事務を分擔すべきであるから、組合の大小にもよるけれども、一單位組合の理事の數は五名乃至十名内外は選出されて然るべきであらう。餘り少なくては組合の運營に差支があり、且つ餘りに寡頭政治と成り易い弊が起り、餘り多くては船頭多くして舟山に登る惧もあり又理事各個の責任感が稀薄と成る心配も起らぬでもない。但し連合會の理事はもつと多くとも弊害が餘り起らないであらう。それは選出される理事が、その連合會を構成する各單位組合の代表者であり、且つこの代表者等は普通各單位組合の役員であり、随つて組合事業に付ては概して支人であると思做して差支がない。故に適當な經驗者であるから理事會の運營も程合が取れる筈であると信ぜられる。

資本主義は生産經濟であり、わが生活協同組合は消費經濟である。前者は自由經濟であり後者は計畫經濟である。故に生活協同組合の理事は組合機構の中樞に在つて計畫經濟の基本を把握し

ていなければならぬ。組合の事業は行き當りばつたりでは断じてよろしくない。いつでも計画的に畫策されねばならぬ。それだけ理事會の責任が重いわけである。組合事業を運ぶには先づ理事會がプランを建て、プログラムを立案せねばならぬ。理事會は常にこのプランとプログラムが如何様に進展しつゝあるかに付き責任を有たねばならぬ。理事は組合の經營が黒字であるか赤字であるかに付き心配する前に、當の組合員が満足の傾向に在るか不満足の傾向にあるかを第一番に注意してかゝらねばならぬ。

組合員の満足を買うためには、先づ組合員に分配する物資が組合員の要求に叶うものであるかどうか、其價格が適當であるかどうか、又組合員の要求の時機に合つてゐるかどうか、充分之を打診せねばならぬが、も一つの大きな理事の任務は、平常絶えず組合員に接觸する組合職員の教育である。

人間は感情の動物である。幾ら組合の事業が經濟の合理化であり、理詰めの戦法であるからといつて、組合員の氣持の問題を等閑に附してはならぬ。組合が發展して行くためには全組合員の協力に俟たねばならぬ。而して組合員が働いて呉れるように成るには、理窟だけではどうしても駄目だ。筋道の通つた道理は充分理解して貰はねばならぬが、その理解だけでは組合員は未だ動

き出しはしない。どうしてもそれに感情が伴はねばならぬ。この感情の問題は一に係つて組合職員の教育の問題に在るといふも過言ではない。俗にいう「ひいき」の感情が組合員の間で醸成せられねばならぬ。即ち組合員が組合に對して「ひいき」といふ氣持が起れば、組合の計畫は何んでも組合員に徹底するのである。固より理事は、組合員に經濟的效果を與えることに専念せなければならぬが、それと同じ位の努力を組合職員の教育に盡さねば、組合の發展は期せられないであろう。經濟的效果、即ち組合の取扱品の價格が廉く成るといふことは、之には周圍は悉く組合の競争者であるから、組合はいつでも彼等に凌駕し得るとは保證せられない現實の限界が在る。そうした場合に、組合員の「ひいき」の感情が、どんなに働らいて呉れるか、又組合の取扱品が少しでも良かつたり、値段が少しでも廉かつたりする場合に、この「ひいき」の感情が之に添うならば、其の時それがどんな働をするか、夫は想像に餘りあるものと成るであろう。こゝに、所謂人情の機微を掴む秘訣があるわけである。

なお理事會の陣容の中には、婦人が加えられることが望ましい。家庭組合では設立當初から三名の婦人が理事として就任されたのであつた。今から三十年も以前のことであり、日本の民法では當時婦人が組合の理事として債務に連帯するやうな場合には、なお夫の同意書を要した時代

で、今日の新憲法の下に改正せられた新民法とは著しく舊式なものであつて、恐らくそれまでの産業組合法に據つて成立した組合の中、都市農村を通じて、役員陣に婦人が参加されたことは一番最初の實例であつたと思う。生活協同組合は先づ臺所の問題から始まるのであるから、婦人の關心が大事であり、男子の氣付かない問題を採り上げる上に缺けてはならぬ構である。殊に生活協同組合のように、有機的な發生段階をとり、徐々に發育する團體に取つては、婦人の母性愛が注がれるのでなければ、組合の發達は中々續かない。そういう面から生活協同組合の運営には婦人の参加が頗る大切である。

然し他面に於て、婦人だけで組織される組合が從來も所々に散見されたが、そして今日も聞々見られるけれども、婦人だけで組合を組織し又之を運営して行くという場合、過去に於てはとかく確乎たる地歩を占むる上に餘り成功しなかつたし、私の考では將來とても中々困難であろうと思う。成る程、赤坊を育てるような強い母性愛を、組合に注がれて、熱心にやつていられるのを見るのであるが、一般に、父母が揃つてゐる家庭で育てられる子供の方が、片親の子供よりどことなしに健全に育つものであるという風に考えられると同様、永い眼で視れば、男女の合力に越したことはない。何分にも、生活協同組合は、小なりと雖も、國家内の國家といはれる程に、ま

とまつた一つの総合的な社會を形成すべきものであるから、男だけに、又反對に女だけに傾いては、ほんとうの理想社會には近よれない。

(3) 監 事

株式會社に於ける監査役は、その會社での位置が、取締役より一段と下位に在るような取扱を受け、その地位の重要さの點に於ては遙かに取締に及ばないのが一般の通念である。然し生活協同組合の監事は、その役柄は株式會社の監査役と同一であるけれども、その任務の重要さに就いては同日の論ではない。

株式會社では金を儲けることが全體の目的であり、金儲けさえ出来れば、其の他の事は彼之間うところではない。而して監査役の仕事は、取締役が儲けた金が他に流れないよう監視しているといつた位の任務しかないのであるから、地位や勢力の上からいえば、比較に成らぬ程の下位に考えられるのが普通である。然し生活協同組合の監事は、理事と同格であり又或る場合は理事の上になければならぬ程の重さを有つものである。

今日の民主新憲法の下では、立法院の議長と、行政府の總理大臣と、最高法院長とは、三權分

立の各の權威を有つのであつて、特に最高法院長は憲法上の地位に於ては、或る場合では、衆議院議長や總理大臣の上に起たねばならぬ事情に置かれることも豫想されているのである。それと同じ様に、生活協同組合の監事は、理事の上位から理事を監督せねばならぬ權威を有つのである。この監事の權能は、元來監事個人に附隨したものでなく、多數の組合員の委託を受けて、組合の運営が正しく行はれているか、或は能率的に運ばれているか、或は組合員の意思に反してはいないか等の點を鑑別する場合に、全體の組合員になり代つて監査の任務を遂行する所から發生するのである。

監事は、何等の拘束をも受けず、全く独自の立場から、組合の一切の事柄に對し、理事に注意を與えねばならぬ。常に經理上の問題のみならず、常に組合員に代つて、凡ゆる組合の事業、人事、その他一切に付いて、正しからざる點が認められるならば、理事に警告を與えねばならぬ。のみならず、理事の處理に付き、正しからざる點を認め、理事に注意を與えても、理事が之を省みないような場合で、特に組合に損害を與え、延いては組合員に損失を及ぼすような惧のある時は、監事は總會を招集して之を報告する義務がある。

このような任務を有つ監事は、そうした關係に於て、理事會にはいつでも出席していて理事會

の動行に付いて平素から之に通曉していなければならぬ。理事會を監視するというのでは少々行過であるが、要は組合員が知りたいと思はるゝような事は、いつでも組合員に代つて知つて置かねばならぬのであるから、そうした心ばせで理事會に立合えばよいのである。

こうした態度は、獨り理事會に對するばかりでなく、日常の組合の事業や事務の上に就いても、出来るだけ眼を通して行くべきものであるから、組合の事業が段々擴大し、事業分量が増加して、組合長なり専務常務なりの役員の責任が重く成るに従つて、成るべく早い機會に、理事を助ける意味に於て常任の監事を置くことが望ましい。そしてとかく起り易い組合内の各種の弊害に付き早期診斷が行はれて理事に注意したり、又勤告したりして組合の運営を常に正常に整える努力が拂はるべきである。

このような必要から、家庭組合では昭和四、五年頃から有給の常任監事制度を設け、監事の内の一人が毎日常勤されて、各帳簿は固より、記帳に上る前に各傳票に付き一應眼を通して貰つたのである。後にはその監事に都合があつて辭任せられたので、他の監事に代つて貰つたが、その監事の事情で日勤が不可能であるというので、毎週一回の出勤で各種の重要な傳票や證據書類等に一々檢印して貰う制度に變つた。今も、戦前に比べれば、問題に成らぬ程にガタ落した微々た

る事業分量に頓落しているが、法政大學の山村教授が、この面倒な任務を擔當して下さるのである。

要するに、生活協同組合は一般の生きものと同様に、とかく病氣に罹り易いものであるから、組合の監事は組合に對する醫者の立場で、出来るだけ組合が病氣の状態に陥らぬように看護つてやり、いつでも早期診断で匡正方策が講ぜられるように仕組まれることが望ましい。組合の監事が、裁判所の檢事がやるような摘發的な行動をしたり、又そうせなければならぬようになるまで、放任されていたり、目が届かなかつたりすることは、監事制度に於ては下の下の結果で、常時そうならないように、早期に處方せられるように在りたい。なお毎年半期々々には、監事全員の監事會が開かれ、組合事業の全般に亘つた定期監査が行はれて、總會に提出される報告書と照合して之を確めねばならぬ。最後に成つたが、監事の員數は組合の大小にもよるが、大體三名乃至五名の監事數が適當であらう。

第四章 生活協同組合の事業

一 組合の双葉時代

生活協同組合は機械的にできるものではない。常に有機的な發展段階を取るものである。凡そ植物の種子は、一定の條件に恵まれると、發芽して、所謂双葉の時期を經過するのである。そしてこの双葉の時代に、將來發育すべき素質を包蔵しているのである。そして遂に亭々たる大木にも成長して行くのである。

それと同じ様に、生活協同組合も双葉から起るが、後には「國家内の國家」として發達した理想的な社會にまで發展する本質を有つのである。然しそれは相當長い時間の將來を望んでの事であつて、現在の現實ではない。この將來の理想の夢は、曩にもいつたように、凡そ生活協同組合運動を起すほどの人々に取つては、是非とも之を有つていて貰いたいのであるが、この夢が、特に注意をされないと、現實には大きなイリュージョンを起して失敗の原因と成るのである。双葉

時代は双葉時代に即して振舞はねばならぬ。それを恰も早や大木に成つたかの如く振舞うと、それでは當然失敗するのである。こうした例は決して尠くない。

實は、私自身も、程度の差こそはあつたであらうが、之と同様の失敗をやつたのである。家庭組合はその背後に色々な團體を背景として結成せられたものであつたから、その團體の勢力を見積つて、一千人の組合員は立處に募集できる豫定の計畫で仕事を始めたものだから、早くも組合員壹千人の構で職員その他の設備が考えられた。そして組合員僅か百三十人で事業を開始したものであるから、出發早々赤字經營に陥つた。色々苦しんだ揚句、後には一錢でも損に成るような計畫はやらない方針を取つたが、當初の中は、若かいいきほいに乗じて、船出したものだから、今更ら後には引き返えされなかつた。それで壹千人の計畫の中、最初の五百人位迄の組合員を獲得するには二三ヶ月で足りたが、後半の五百人を得るには竟に一年を要したわけで、組合員壹千人という目標にはとうとう第一年度の終までかゝつた。この間の計畫の喰違から、年度末には約壹萬圓の赤字を計上せなければならなかつた。當時の壹萬圓は相當の多額であつた。

それから第二年度は收支が稍と合つて少しばかりの黒字に轉じ、第三年度は再び新計畫に逸つて赤字と成り、第四年度は大震災に遭つて引續き赤字を出したが、それ以來は年々黒字が漸増して順調な發展を遂げた。然しこの初年度及びその兩三年度の赤字を補填するためには隨分骨が折れたものであるから、爾後新に組合を始める人々には、よくこの點の忠告を繰り返して來たものである。

由來わが生活協同組合の仕事は、最初は、いつでも生活必需品の共同購入の形から發足するのが普通である。先づ物を取扱うことから起る。而も双葉時代のことであれば、萬般の百貨に及ぶわけには行かない。恰もロッヂデール公正開拓者協同組合が一番最初に仕入れた品目は、小麦粉、バター、砂糖、オート・ミールといつた四品種で、その購入分量も、全額二十八磅の出資金の内、十五磅を割いてその仕入資金とした位のものであるから、極めて當座をしのご程度の少量であつたことが想像せられる。而もこれらの品種は極めて單純なものであり、又保存にも堪え得られるものであり、殊に必需品目でもあり嗜好品ではなかつた。先づ素人が始めた仕事としては安全第一の手確い仕入であつた。

こうした場合に、日本では、素人のくせに見込買をして失敗したという實例は決して尠くない。殊に今日の日本の現状では、物資の生産が少くて、インフレが著しく亢進しているような場合であるから、單に流通面だけで同一のものが轉々と轉賣され、その間の口錢だけを目當に働い

ているブローカーの活動が盛である。そして組合の常事者がそれらの闇ブローカーの手先に乗り易い事情に在る。總じて、今日の日本の生活協同組合の現状は、甚だ遺憾ながら、闇ブローカーの手先であるとさえ酷評せられる事例もあるのであるから、大に反省せなければならぬ。

一面からすれば、如何に酷評せられても、組合の經營を行つてゆく必要上、ブローカーを利用するのも亦已むを得ないという事情の下に在るのである。故に今日程生活協同組合連合會の必要が痛感せられる時代は嘗てなかつた。私共が組合を始めて間もなく、大正九年三月から財界のパンニックが起つたのであるから、家庭組合の双葉時代は、今日とは全く逆な時代であつた。物を買うには商品が有り餘つていたのであるから、今日のような苦心はいらなかつた。然し物價は絶えず下向きに下落していた時代であるから、今日とは全く正反對の苦心が必要であつた。何でもかでも買えば値下りに會うので、その苦心は並大抵ではなかつた。今日は物を買うことそのことが不自由で、之を見付けることにすら苦心が必要であるが、仕入れたものは、いつでも値上りの状態に在るのであるから、その當時の苦心には理解がつくまいと思はれる。そういう事情で、この時代に、さしにも澤山あつた購買組合が、次から次へと崩壊して行つたのであつた。

この經驗から考えて、又近い將來の日本の經濟事情を想見すれば、現下のインフレが何時まで

も續く譯のものではない。アメリカの占領政策にも現はれて来るように、日本の經濟復興を成るべく急速に恢復せしめる方針が定まり、日本に對して相當なクレジットが與えられ、外資の導入が可能と成り、アメリカの物資が盛に輸入せられるように成れば、家庭組合がその双葉時代に遭遇したと稍と似た經濟事情に入るのも餘り遠いとは考えられない。ここで私が採つた基本方針で、それは確かに成功であつたと思はれる經驗を物語つて、今から來るべき社會情勢に備えて貰いたい。老婆心ながら、少く昔語を致そう。

二 周圍の社會環境に如何に對應すべきか

大正九年三月の日本の經濟恐慌は、第一次世界大戰が齎らした日本の富の著しい増大が、戰爭に伴い生産過剰を來たした結果であつた。このパンニックの起る直前の財界の好景氣が諸物價の暴騰を來して、大正七年の所謂米騒動にまで導いたのであつた。米の値段が騰つたといつても、一升の米が、僅か三十八錢に上つたという程度のもので、富山縣のある漁村のおかみさん達が少しばかりデモをやつたことから、之が忽ち疫病の如く全國にび漫して、到る處で焼打事件などの騒動が起つたといふのであつた。

その頃から大正時代の生活協同組合の勃興期が始まったのである。われわれの組合も此の時代に属する一であるが、相前後して當時東京だけでも数十の組合が認可せられ、未認可を加えれば百を超えたであろう。そしてわれわれは山手の中産階級を對象として組合員を結集し、大島共働社の如きは江東の労働者街に勤労者を對象として組合員の結集が行はれた。若しこれらの兩種の生活協同組合が、調子を合はせて同じ様に發達していたとすれば、英國の協同組合運動よりも五十年のハンディキャップをもつた日本の協同組合運動も、一舉に之を取戻す譯には行かなかつたにしても、追従の距離を相當縮め得たであろうと想う。

英國の生活協同組合運動は、ロッチデールから起つた如く、労働者の間から發達して來た。そしてその頃迄に、労働階級の間には殆んど發展の極に到達していた。然し未だ英國の經濟に對し中々支配的な勢力とは成り得なかつた。然し中産階級を味方に引入れ、その層に組合員の擴大が行はれるならば、慥かに全英國の經濟の支配權を把握できるであろうとウェップが指摘したように、その頃から英國の生活協同組合運動は猛烈な進撃を開始し、天下分け目の戦を中産層に向つて挑んだらしい。随つて、倫敦は、消費組合の砂漠地として、其處には生活協同組合が發達する見込のない大都市として相場が決つていたのであるが、其の後、分立していた組合の合同單

一化が行はれ、遂に百萬の組合員を擁する世界最大の組合に發展したといふのである。事業分量に於ても名實共に世界最大の組合と成つたといふ事實は、あの動じなかつた中産層が、生活協同組合運動の味方に加つたといふことを物語るものである。宣なるかな、今日の大戦後に當然起るべかりしインフレをも喰ひ止めて、英國の經濟的危機を無事に堪えしめていふといふことである。斯うした事實に想い至れば、われわれの場合には、まことに遺憾な點が多かつたと言はざるを得ない。われらは、復びこの失敗を繰り返したくないものである。

處で、その當時、私の採つた基本方針といふのは何であつたか、その點を聽いて貰おう。さきにも述べた通り、大戦後の生産過剩に由る經濟恐慌時代であつたから、先づ株價の暴落から起つて段々と諸物價の下落に浸透していつたのである。それ故、商品のストックを所有していた大手筋は、慌てざるを得なかつた。一刻も早く手持の商品を賣り拂はないと、どこまで値下りが續くか判らない情勢に在つた。そこでこうした事情の機を捉えることに敏なブローカーの活躍が極めて活發に起つて來た。この現象の原因は、今日とは全く正反對の理由であることに氣付かれるのであるが、共にブローカーの活發な活躍が伸展することは同様である。

物の少ない今日の事情では、ブローカーの活躍が旺になればなる程、インフレーションの速度

が高められるのであるが、之と反対に、あの時代には、彼等の活躍が益々物價の下落に拍車をかける鹽梅になつて、底が判らなく成る。だからストックの持主は益々慌てる。氣の早い連中は、一足お先に、値をはたいて、處分するという順序に成る。さうした時がブローカアの付け込み所である。處で、最終末端の小賣店舗では、未だ高い時代の商品の手持を抱えている。この方は、大手筋の大問屋や實力を有つた所有者と違い、みすみす原價を切つて之を處分するという風に踏切がつかない。そこで、小賣市價はいつでも相當の中を置いて卸値より後れて下落して行くのである。この間隙にブローカアの活躍場面が展開して行くのである。

こうした現象から、小賣市價は時がずれて下つて行くが、總體としては亂戦の状態には入る。小賣商は現實に損はしたくない。然し競争には後を取りたくない。そこでブローカアの手を通して、先走つた安値の物を仕入れて、手持の高い仕入原價のものとの間のマーチンを均らして損失高を低めようとする。斯くてブローカアが有難く成る。そして一層ブローカアの活躍を活潑ならしめる。

斯うした時代である。生活協同組合とて、この環境の制約から脱出することは出来ない。世間の小賣商人達と一緒に成つて、ブローカアの活躍に頼るより外に途が無いかも知れない。然しこ

うした秋こそ、わが生活協同組合の理論と理想とが最も強力に作用せねばならぬ時機はない。少と理窟つぽかつたが、私の理窟が勝を占めた結果と成つたのであるから、その點を充分噛み分けて貰いたいのである。

私の採つた方針は、バック物をあさつてはならないというのであつた。バック物とは、多くの場合、ブローカアどもが、處分品を捌き切れなくて、端數で取り残された残品などが主として其の對象と成る。だからその處分値はもつと下位に在るのが通例である。だから斯うしたバック物を漁つて歩るけば、組合の賣値は附近の小賣店に先んじて廉價で組合員に供給されるわけである。そうすれば、組合員も喜び、組合の取扱高は益々増加して行くのである。さうした關係から、當時私共の家庭組合より一年後に發足したD組合のH君の如きは、この間の操作に最も巧であつて、グングン組合の成績を上げていつた。或る頃にはわれわれを遙かに追い越すかの觀を呈した時期もあつたし、斯界の指導者層も多くH君を支持する傾向さえ認められた。

然るに私は之とは全く正反對の態度を執り、之とは逆コースを取つて、この時機に、組合の仕入先を、一步々々と、大手筋の間屋から更らに直接生産者へ直結する途を選んだ。それは生活協同組合の本質を辨きませ、組合の目的えの本街道を進んで行こうとする者には、斯る間道には入る

誘惑に打勝たねばならなかつた。私はいつでも、組合の職員諸君に、裏を歩くな、表を歩けと繰り返して来た手前もあり、プロカーカアを利用することに意を用いなかつたのである。當さに急がば廻れの諺を地で實行した積りである。

ではその結果はどう成つたか？ 私の狙つた所は一手先の方向に在つた。私の考では、われわれ組合運動者は、先づ正しい物を正しい値段で、正しい分量と量目で組合員に渡さねばならぬ。その間に無理ヤトリックがあつてはいけない。いつでも正々堂々と歩るける道を歩るかねばならぬと信じた。殊に信頼の置けないプロカーカアども、競争と成ればどんなトリックでも使つて恥ずるところが無いという消息を豫想してかゝらねばならぬ。果せるかな、その頃から、世間一般の評判では、例えば、銘柄の通つた、キツコウマン・ヤマサ等の醤油が、店によつて品質に著しい狂が感ぜられ、分量にごまかしが在るといふ現象が認められたのであつた。當時、専らの噂では、醤油の樽から中味を引抜いて、鹽水を注入して之を補充するという悪どい方法が行はれ、そのために特別な道具まで販賣せられていたというが如き、當時如何にそうした邪惡が横行していたかを物語るものであらう。

斯る現象は、自由競争の一定の時期には必ず起る必然の現象であつて、われわれ消費者は、商

人の自由競争で、一時は廉いものが入手出来て有難いのであるが、あの時代のようなパニックから起る自由競争の結果は、終に損失が消費者に轉嫁されて、われわれが最後の犠牲者として祭り上げられることに成るのである。

凡そ原則には例外というものが認められねばならぬ。だから、私がプロカーカアを利用するなどいつても、それは絶對的ではない。色々の場合、時たまプロカーカアを利用したことも絶無ではなかつたが、私が力を用いたことは、ものを仕入れる大方針としては、問屋ならば成るべく大手筋え、そして段々製造元え近づく方向え進んだのである。而して私が最も意を注いだ點は、取引上に於ける組合の信用を高めることに在つた。

元來生活協同組合は、資本の團體でなく、人の團體であり、富豪の團體でなく、庶民の團體であるから、資本は豊でなくいつも貧弱である。随つて仕事をする上に最も困難するのは仕入資金の操作の點である。家庭組合でも同じであつて、設立の當初からお金には困り通しであつた。個人的な融資を初めは受けなければ、組合の性質上、成るべく公の金融機關に頼りたい。然し銀行其他の公の機關から信用が與えられるには一朝一夕のわざでは出来ない。

殊に家庭組合では、之は寧ろ東京ではといつた方が適當であらうが、すべて現金取引というこ

とが頗る困難であつた。徳川時代からの取引の引継ぎであり、特にお出入り商人という言葉で現はされる如く、夫に對してお屋敷という觀念で考えられる家庭と小賣商店との關係は、牢固として抜くべからざるものであつたから、當時東京の生活協同組合は皆一月の掛賣制度でやつていた。この點ではロッヂデールの現金制度の原則が守られなかつた。之が東京での失敗の最大原因の一であつたことは確かであつた。

とにかく、資金の操作には困り抜いた。組合員に對して一月の掛賣を認めるには、組合でも掛賣に應じてくれる相手を見付けねばならぬ。それには時勢が味方してくれた。毎月二十日締切の一ヶ月掛買で、翌月五日拂のこちらの制度に應じてくれる問屋をさがして、全くすぶの素人らしく、君の所の賣店のつもりで商品を提供してくれといった話で取引を始める。こちらは、成るべく銘柄の通つた品物を、繼續して不自由なく組合家庭に供給し得ることを考えればよい。それで組合はとにかく存続し得る道が拓けるわけである。そして問題は、組合員を増加し、消費量を纏めさえすれば組合の發達は期して待つべきものがあると考えたのである。この一手で實は押しまくつたのである。

そうするうちに、取引上に於ける組合の信用は搖がない地盤が出来た。そして組合員の増加に

よつて拂い込まれた出資金は組合支部の増設と店舗の設備に振り向け、更らに組合員の増募を計つた。馬鹿の一つおぼえのように、この一手で一心不亂に突き進んだ。或る時は、この方針に付て、役員會でも問題が起つた。掛賣制度の爲に、組合員が殖えれば殖えるだけ資金の欠乏を來して、借入金殖やさねばならぬから、當分新組合員を殖さずにやつて見ろという決議がなされたので一年間この方針を實行して見たら、組合員は減少し、賣上も減つた。この現象は家庭組合が設立以來太平洋戦争までの二十數年來、たつた一年だけの現象であつた。こうした結果で復從來の方針に立戻つて一貫したのであつた。

右の方針によつた結果は、組合員の増加に由つて取引量は年々歳々増加するばかりで、仕入先は組合を大事にしてくれる。大きい取引には、二十日締切で翌月五日拂にも拘らず、更らに三十日乃至六十日の手形拂にすら應じてくれるのみならず、拾萬圓二十萬圓という相當大きい額の手形でも受取つてくれるという工合で、運轉資金の操作は一向困らなく成つた。組合自身で取引銀行の信用が増さなくとも、取引相手の問屋の取引銀行の信用を間接に利用した形である。この様な具合で、戦争前までは、景氣不景氣の區別なく、一途取引の増大を見、支部店舗は單に増加するばかりでなく、後で別の章で説明するが、とにかく相當立派な構をしたものを毎年増設して行

くことが出来た。

もひとつ重要なことを考えてかゝらねばならぬ。生活協同組合では、剰餘金が出来れば、年度末には之を組合員の購買高に應じて割戻さねばならぬ。そこで組合では、利益に依つて資本の蓄積を圖るといふわけには行かない。剰餘金の一部は準備金その他の積立金の制度はあるにしても、反対側の商人がまるまる利益の全部を資本の蓄積に當てるのとは比較に成らない。この點は、生活協同組合の本質が資本の構成の上にならないという動かすべからざる事實を實證するものであるが、とにかく、今日の資本主義の社會に於ては、わが生活協同組合は資本主義の機構にかなわないのである。だから、生活協同組合の有つ特色を充分に發揮すると共に、大に環境に順應すべき用意を考えねばならない。

とにかく、右に物語つたような次第で、家庭組合の取引上の信用が増大して行つたから、不況時代をつうじて絶えざる進歩を見せ、東京に於ける他の組合との程度の差が段々大きく成り、昭和八年に先輩組合であつた共榮社の吸収合併を皮切りに、數箇の認可組合及び未認可組合を吸収合併して、一應東京の組合の陣營を整備することが出来たのであつた。この中には、先に擧げたD組合も含まつている。

三 生活協同組合の事業の限界

私共が、生活協同組合運動にはいつた頃は、凡そ購買組合の取扱つていた品種は、大體米、味噌、醤油、薪炭、それに砂糖、罐詰、乾物類等の保存食品程度のものに限られていたのである。主管省であつた農商務省時代から農林省と成つても、購買組合の取扱うべき品種は、米、味噌、醤油、薪炭程度に止むべきものゝように指導されていたもので、頗る狭い範囲に限られていたのである。今から考えると、甚だ窮屈な考え方であつた。

それというのも、産業組合法では、所謂、員外販賣なるものを禁じていた點から、そうした制限がおのづから考えられたものであらうと想うが、一つには、商品の取扱上の難易という點からも制約されたことであらう。

固より、資本もろくに有たない生活協同組合が、新らしく出来る大資本の百貨店のように、何もかにも初めから一度に取揃えるということは不可能であり、且つまた無謀のことであらうが、それかといつて、敢て米、味噌、醤油、薪炭程度だけに止まるわけあいでは斷じてない。當初、私共が組合の取扱品を段々殖やして行くと、組合の役員會でも色々な異論が起つた。又組合員の

方でも、各方面の専門家が揃つているのであるから、様々な意見や注意がなされた。何んだつて、未だ一つの商品に付ても満足な取扱が出来ないのに、むやみと取扱品を殖やして行くのは考えものだ、一つずつに練達した上で殖やすべきだ、というのであつた。

凡そこの種の意見や見解は、どこの組合の間にも起る問題であるが、然しこの問題の解決は生活協同組合の本質から解決せられねばならない。一部の論者のように、一つ一つの取扱品に精通し練達した上で、順次殖やしてゆくという方針を假りに徹底するとすれば、それは恐らく一つの商品を殖やすに付ても不合理な結果になるであろう。この種の考え方の結論は、或る一定の専門店でなければならぬという議論に落ちつかねばならぬだろう。それでは、生活協同組合としては困るので、假りにこの考え方が正しいとして、なおかつ生活協同組合を求むるとすれば、恐らく數十種に上る生活協同組合が出来ねばなるまいし、そうなると組合員の方で一々之に出資して加入するという面倒が起り、組合員の方でその煩に堪えないであろう。

この議論は、たいていの場合、資本主義の經濟機構の中に慣れた人の中から起るのが通例である。それは資本主義の機構というものが、すべて分業の發達から起つていふという事實で推論されるからである。然るに他方に於て、人間の家庭生活というものは、極めて総合的なもので、資

本主義でいふ分業的には成り立たないのである。而して生活協同組合は、完全にこの総合的な家庭生活の上に基礎を築かねばならぬものであるから、初めから総合的な運営を考へてかゝらねばならぬのである。然し凡そ組合は総合的でなければならぬといつても、組合出發の第一歩から総合的ではあり得ない。それには先ず順序というものがあべきである。この點は、わが生活協同組合は、いつも有機的發生段階を取るべきであるという原則に基かねばならぬ。

凡そ生活協同組合の第一歩は、食生活の方面から起るのが通例である。アメリカの組合のように、ガソリンから起つた例は全く異例であつて、わが日本などでは、食生活の方面から第一歩を踏み出すべきであらう。

さきにも言つた通り、戦争前までは、先ず主食の米から始めるのが普通であつた。家庭組合でも先ず米の取扱から始めたのであつたが、初めから精米所を有つわけにはゆかなかつた。幸、當時農商務省の米穀課にいた友人がいたので、東京で一番大きいさる精米會社にわたりをつけて貰つて、そこから白米の供給を受けることにした。そして半年ばかりはその精米會社の白米を組合員に配給していたが、この會社の白米はひどい混砂搗白米であつて、如何にも組合員の健康上の事など考えると到底我慢が出来なかつた。その頃から、國立榮養研究所の佐伯博士などから、混

砂搗白米の害が唱道せられ始めたものであるから、何とかして無砂搗米を供給せねばならぬと考
え、色々調査した結果、巢鴨にタイム式精米所というのがあつて、完全な無砂搗であることをつ
きとめ、之に振り代えたのであつた。

然し採算上の點からいうと、仕入値と賣値との差はどうしても五六分以上には成り得ない。然
るに其の頃の組合の平均経費は、組合員の散在のし方が、餘りに甚だしかつたので、一割二分に
も上るといふ事情に在つたので、赤字の最大原因が米の取扱に起因してゐた。然し其の頃では、
米の取扱を中止したのでは凡そ購買組合としては體裁を成さなかつたので、中止するわけには行
かない。色々苦心して調査した結果、米を取扱うにはどうしても精米所を經營せねば、收支が償
うものでないといふ結論に到達した。そこで初めて街々の小さい白米店が、一つ一つ精米機をも
つてゐることが判つた。そして近代資本主義に則つた大精米會社というものが、段々没落して行
つた特殊事情をも理解することが出来た。

この時、購買組合界の大先輩である共同會の徳田會長を訪ねた。そして具さに精米の事に付き
説明を聽いて、尠とも一割二分以上のマーチンが出るという事を確かめ、いよいよ精米所の設備
を有たねばならぬと決心して工事に取かゝり、第二年度からは自己の精米機で精白をして組合員
ざるを得ない。

に供給を續けた。そのとき、徳田さんから、精米を協同にしないかとの申出があつたが、その頃
は、今から憶い返えせば、未だ協同の思想に徹底してゐなかつた。その申出には應じないで、別
に、自分達の精米所を設備してしまつたのであつた。この我執が、日本の協同組合運動に、連合
會の機構を發達せしめなかつた最大の原因であつた。自ら省みて、内心甚だ愧羞たるものを感じ
ざるを得ない。

生活協同組合は、その組合の實力、その時々發達段階に適はしいやり方であれば、初めから
その取扱品の限界などを考えてかゝらなくてもよい。但しその組合運営の衝に當る理事は、組合
員が何を要求しているかを確かめた上で、日常生活になくてならぬ必需品の取扱から始めれば間
違はない。然し同じ必需品の中でも、最も取扱上やさしい品種からかゝれば、更らに確實である
う。特に家庭に於て、毎日消費されるもので、而も保存に堪えるものを選べば一層確である。
だから日本での購買組合時代では、先ず米、味噌醬油、薪炭という程度が組合の取扱品と考えら
れた譯で、素人が取りかゝるに一番やさしい日用必需品であろう。

素より、米にしても相當の専門知識が必要であり、米の名柄、産地の識別、硬柔の區別、配合
の加減、精白の度合等々、一々挙げれば随分面倒なものである、殊に毎日變動する相場の動きを

考慮に入れると、その買入時期なども中々むづかしいことに成る。然し米の如きは何分にも商品としては回轉率が高いから、投機的な冒險さえやらなければ先ず大丈夫である。

又味噌には手前味噌という言葉があるように、その種類には限りがない。然し生産高が相當大きいメーカーを求めれば、その製品が一定していて組合員はそれに狎れて来るものである。醬油に至つては、香第一、色第二、味第三の識別順位を知るまでには相當かゝるかも知れないが、之は日本人の生活に古い傳統のものだから、名柄に頼れば間違はない。木炭の鑑別の如きも、その道の人にいわせると中々むづかしいが、日本人なら誰でも日常使用するものであるから直きに判る。唯だ栗炭さえ混つていないならば、さして失敗はしないであろう。但し私が木炭で一番失敗したのは、醋酸を採つた後の木炭で、値が少く廉かつたし、知らないで家庭に配給したことであつた。それは栗炭と同様にひどくはねたからである。中でも或る家庭では、その木炭で坐布團を焼いたから、辨償してくれと要求されたことさえあつた。しまいには、お風呂の釜で焚いて貰つてやつと在庫を盡したという思出が残つている。なおこの外、雑穀、メリケン粉、砂糖、乾物等は比較的簡單であるが、お茶や乾海苔などは濕氣が禁物であり、又石鹼、殊に洗濯シャボンなど、接近させてならないことなど一般の常識であろう。それは移り香が敏感だからである。

稍と鮮度を保たねばならぬ卵などに手をそめると、特に夏期に成れば一々検卵して配達せねばなるまい。こうして段々物の鮮度に注意が向けられる訓練が出来れば、次には生鮮魚介類にまで及び得るであろう。

然しこの生鮮魚介は、購買組合時代に於ては判つきりとした取扱品の限界の外に置かれていた。農林省や中央會の指導部に於ても、組合では取扱つてはならぬものゝ如く考えられていた。それは組合法で員外販賣が禁止されている關係と、需要と供給とを毎日適度に符合させて行くことが困難であり、腐敗の足の早い青果や鮮魚では處分に困るといふ理由からであつた。然し生活協同組合が單に保存食品程度の取扱だけで止まつていては、間違は無いかも知れないが、生活協同組合運動としての飛躍は到底望むことが出来ないと思つたので、昭和年代に入ると先ず生鮮魚介に進出すべき準備に取かゝつた。

準備とは、先づ組合の職員が鮮度を保つべき物の取扱に注意を向けさせる訓練の手始である。それから、組合員の方でも、組合でもそうした物を取扱い得るといふことを知つてもらふことである。この職員と組合員との兩方に一定の訓練を興える意味に於て豫約賣の制度を採用して見たのである。先ず取扱に比較的便利な果物であるとか、野菜なれば芋類であるとか、魚なれば佃煮で

あるとかいふ具合に、一定均一量の豫約を募つて取扱つて見る方法を探つたのである。そうして段々と双方の訓練が進んで、本格的に生鮮魚介の取扱の下準備の工作が二三年の経過で略成つたと見たので、昭和五年に入ると愈々具體的な計畫にはいつたのである。

終戦後に出發された東京の生活協同組合が、いきなり鮮魚や野菜の取扱から着手されたのと異なり、これまで限界點とされてきた生鮮魚介を、本格的に取扱うということは、謂はゞ前人未踏の試であつたから、相當の用意が必要であつた。先ず、それまでの購買組合では、物の取扱は倉庫式なやり方で充分であつた。然し生鮮魚介ともなればこの倉庫式では駄目だと考えた。之は是非店舗式に改めねばならぬ。然し一般の小賣店の魚屋や八百屋の店先のようなしつらいではいけないと思つた。固よりデパートメント・ストアのような大きいものは考えられない。がそこでも組合式の特色を發揮せねばならぬと考えた。

昭和五年度は家庭組合の第一期十箇年を経て第二期にはいつた年であつた。豫て計畫の組合式ストアの建設のために目白に百坪餘りの敷地を、四年の秋には買入れてあつた。家庭組合もいよ／＼街頭に出る用意であつた。然し街の小賣商人と正面衝突をするには未だ早いと考え、大通から少しだけ避けて角地一戸だけを引込めて横丁の土地を選んだ。そして五年一月の組合總會で

は定款の変更案を提出して、出資一口三十圓であつたものを五分の一の一口六圓に引下げることを決定した。それは生鮮食料品を取扱うには、組合店舗の附近に組合員の密集が必要であると考へたからである。

組合員の密集運動を展開するには主として組合婦人の活躍に俟つた。家庭組合婦人會は二人一組の班組織を作り上げて家庭訪問を集中的に行い、組合ストアの建築工事に副つて新組合員獲得運動が展開せられた。

新様式の組合ストアが竣工して開店バザーを試みたのはこの年の五月であつた。店の様式は一般の商店式でなく、五十坪ばかりの倉庫内に商品の陳列された、どちらかといえば百貨式のケースをならべた陳列方法であつた。その中に三千數百圓を投じて出來上つた、三馬力の動力機を有つたアンモニヤ冷蔵庫とガラス張の、そして内部に冷蔵設備を有つた鮮魚の陳列ケースが備えられた。又それと並んで精肉の冷蔵庫と賣臺とが附隨していた。又別な所に、野菜と果物の特別な陳列臺がしつらわれていた。これで本格的に生鮮食料品を取扱う端緒とした。

さてこの新式の生鮮食料品の取扱に付き二つの過誤をおかしたことに早くも氣付いた。一つは鮮魚に重點を置き過ぎたということ、も一つは一店舗だけで取扱う分量では、優位な仕入が出

来ないということであつた。素人としては、鮮魚を取扱うという所に一種の魅力を感じた。随つて鮮魚を中心の重點と考へて力瘤をいれた。それには相當の用意をしてかゝつたのであるが、係の男が餘り適當でなかつたということにも在つたが、とにかく、家庭生活に於ける需要の度合が、鮮魚は野菜に及ばないということに氣付いたのである。早い話、お魚は一日に一度間に合えば充分であるが、お野菜は一日三度々々とも無くてはならぬ必需品である。従つてお魚よりも寧ろお野菜に重點が置かるべきであつた。

更らにも一つの失敗というのは、この目白のストアで勤くも一年位みつちりと經驗して行くと考へたのであつたが、この構想は間違であつた。なぜならば、この只つた一の店舗だけで取扱う分量では、一軒の八百屋魚屋の取扱う分量と差して違はない。さすれば、仕入上に何等の優位を求めることが出来なかつた。これではならぬと直ちに店舗の増設を志し、阿佐ヶ谷、成城學園、澁谷、田園調布と矢繼早に約一年の間に新式ストアを増設して五ヶ所のストアとした。目白ストアだけで建築費に約三萬圓を要したので、これらのストアの建設費は相當多額に上つたが、農林中金（産業組合中央金庫）及び勸銀等の後援で成し遂げたのであつた。この一年間のたゞかいが後の家庭組合の發展を約束してくれたのであつたが、それにしても第一期の十年の

基礎が無かつたとすれば、全く不可能であつたであろう。而してこの一年のたゞかいが、日本の生活協同組合運動の事業面に一新時期を畫さしめ、又從來破ることの出来なかつた一つの限界を突破せしめた動機と成つたのである。

なおこゝで、靴と洋服の取扱に付て話して置かねばならぬ。家庭組合の組合員は、主として東京山手の、中産の俸給生活者層に屬していたものであるから、早くから靴と洋服の取扱を始めたものである。先ず取扱の端緒は靴の方であつた。第一年度、大正九年の終り頃であつたと思う。淺草から通勤していた一職員が、隣に住む靴職人から頼まれて、靴の修繕をやらせて呉れという申出であつた。修繕位なら簡単なことではあるし、組合員に取つても便宜であろうと考へ、早速その職員の家内での靴職人の職場を訪ねて見た。裏長屋の二階の一室で、コツコツと靴の裏を叩いていた。部屋は少々むつとして随分取り散らかつていた。それでも折角訪ねて来たものであるから、腰をおろして色々と糺して見た。何分にも善良そうであるし、技術もまんざらでもない様子であるし、話を取りきめて修繕の事を引受けさせた。

仕事も殖えて暮も近ずいた。或る日、この男が組合事務所によつて来た。修繕の材料を少し纏めて買いたいから、お金を融通して呉れという。額は四五百圓位であつたと記憶するが、尤なこ

とに思つて早速立て替えてやつた。するとその職人は、その夜の中にどこか夜逃をしてしまつたということであつた。あの善良そうな男がと思つたが、どうも致し方が無かつた。その後も、色々経験したことであるが、凡そ手職の職人程取扱がむづかしいものは無いと識つたのである。殊に靴職人の如きは、普通は餘り教育は受けていない。常に野放しの人間である。彼等は握りの道具さえ携えておれば、行くとして可ならざるはなく、何處でも居付いて食つて行けるのである。彼等は食うことに困らない。恒産なく、恒心なしの徒として取扱はねばならぬ處に取扱にくい點を認める。然し失望するには未だ早い。其の後間もなく、この夜逃男の友人というのが現はれた。初めはおど／＼とした話振であつたが、要するに後の仕事を自分にさせて呉れというのであつた。試に彼の家を、之も淺草であつたが、實地に訪ねて見ると、夜逃男より少々ましの家に住んでいて、抱えの職人も一人有つていた。

この男にも度々困らせられたこともあつたが、後に家庭組合の靴部の基礎を築いて呉れたのはこの男であつた。毎月千二三百足の靴の修繕と、二三百足の新靴の注文にも堪えるだけの構を有ち、徒弟や職人で十數名を常置せねばならなかつた程度まで發達し、簡単な機械も設備した程であつた。

靴に續いて、洋服の仕立も始めるには始めたのであるが、この方は何分にも資本が澤山かゝるので満足には續けられなかつた。アメリカで修業した人で、第一次大戰後の好景氣に乗じて、羅沙地の取引で一時は巨萬の富を作つたのであつたが、不景氣と共に没落した人であつたという經歷、そうした人に洋服部を擔當して貰つた點に誤りがあつた。とかく、こうした人は、好景氣時代の夢が忘れられず、派手やかな事に氣が走り勝だから、資本の少ない、寧ろ無資本の組合の仕事などは續けられなかつた。そして家庭組合の洋服部は、要するに第三期に入つて本格的な存在と成つたのである。然し之も相當の基礎を作り上げ、組合員の要望にも堪え得る境地までの進歩を見せたのである。

家庭組合の第二期は、要するに生鮮食料品の本格的な取扱に成功し、毎日青果の神田市場に三臺の組合トラックと、築地の魚市場にも三臺のトラックとが青果と鮮魚とを満載して組合支部のチェーンを廻つていたのである。そして兩市場とも、最大の消費者として優位な地位を占めていたのである。而して食生活の面に於ては、組合員は一通り欠くる所がなく、家庭組合に一切を委かせて差支が起らなかつたと見做される。之で食の面は大體解決したといつてよい。

さて以上食の問題面が解決すれば、こん度は衣の面の解決に向はねばならなかつた。第三期で

は即ち本格的に呉服の取扱に重點が置かれたのだ。

家庭組合の第三期は、第一支部のストーアを小石川原町に建設した昭和十一年から始まる。續いて十二年には牛込大曲に、十三年には中野驛前に、十四年には洗足に、十五年には千駄ヶ谷に、十六年には大森驛上に、という具合に、毎年一店舗ずつを新設していった。この第三期の建物は、第二期の建物に比べて數段上位のもので、いづれも十四五萬圓から二十萬圓内外の建築費を要したものであつた。そしてどのストーアも階下は食料品を取扱い、階上は呉服繊維品の陳列所と集會室と臺所とを備えていた。而して外觀内容とも、斷然周圍を壓していった。附近には組合のストーアに匹敵するものは一つも見當らなかつた。

繊維品は一流の間屋から供給して貰うものが主流であつた。例えば市田、丸紅といつた間屋から、幾らでも手形拂で供給して呉れた。産地まで買出に行くには未だ資本が足らなかつたからである。然し繊維品の取扱高は毎年眼に見えて増加し、昭和十六年には三百萬圓に及んだ。市中の小賣呉服店の大きな店で、年額七八十萬圓位が普通であつたから、小賣店は遙かに凌ぎ、百貨店の次位に立つだけの所まで育つたのである。若し戦争が起らないで、われらの八ヶ年計畫（昭和十九年ロットチデルの百年をゴールとした）が遂行されていたらとすれば、恐らく大百貨店

の中の小さいのには伍し得たであらう。

斯くて衣の問題も一應は組合で解決點に達し、私自分の家庭生活に於て、衣食の問題は何等第三者のお世話には成らないで済むまでに到達したものであつた。唯住の問題では、未だ何等手を染めることが出来なかつたが、それでも將來の建築部の手懸りに、昭和十二年に建設した大曲ストーアの階上には、家具の陳列で大部分を占めた。この家具の取扱は、將來住宅建築部にまで發展せしめ、第四期以後の新設事業部として考えていたものである。但し第四期、即ち昭和廿年度以降は、順次各種の生産事業に入る豫定を立てていたのである。然しこれらの計畫は、最後に戦争によつて悉く壊滅せしめられたのである。斯くてわが家庭組合も、日本に於ける先輩の諸組合と共に、私一代に終始するのであらう。私も遂に敗れた。

私は早くからこの事に氣付いていた。東京に於ける諸先輩の組合、例えば共同會にしる、共榮社にしる、之を創設した徳田さんや岡本さんによつて、其の壯年期と共に組合が榮え、其の老衰期と共に衰え、その人一代と共に亡くなつていく。この現象は獨り東京ばかりでなく日本の各地に見れる事柄である。そこで私は斯ういう理論で此の現象を説明していた。

日本の生活協同組合は、個人的營利の動機を除けば、著しく一種の企業的な形體を有つに止ま

り、未だ社会的な機關に成り切つていないので、或る特定の個人、即ち組合を起した中心人物の一代と共に盛衰する現象が之に伴うのである。然し或る一定のラインまで、組合の發達程度がとゞくならば、それ以後は、その社會が存続する限り、永久にその組合は存立を続けるのみならず、その社會と共に進歩して行くものである。要は、一日も早く、その一定のラインを突破するという事である。而してその一定のラインの高低は、その組合の存在する周圍の社會、謂はゞその都市と組合の發達度との比率の割合に在るのであつて、隨つて大都市では高く、小都市では低い譯である。

この理論から、私は實に私の走れる限の速度をもつて走り續けたつもりである。又私を助けて呉れた多くの職員諸君も實に好く走つて呉れた。そしてこの一定ラインのゴールに今一步といふ間際に、不幸にしてあの大戰争に遭遇したのであつた。この點に於て、神戸消費組合の福井さん、灘購買組合の那須さん、京都購買組合の矢上さん、このお三人は既に他界せられたけれども、有爲の二代目が之を引繼いで、益々發展して行く有様を見て、いつも羨望に堪えないのである。然し私も人間である。わが家庭組合は、世に生れ落つると間もなく不景氣の波にもまれ、又間もなくあの關東大地震の地變にも遭遇したし、其他あらゆる敵の陣地の包圍攻撃をも撃退し得て、克

く家庭組合独自の地歩を築いたのであつた。詰り國內的な如何なる壓迫にも打勝つて來たのであるが、唯々、あの世界的大戰争にだけは堪え得なかつたのである。先ずこの程度の自負心を懐いたとて笑れもしまいし、又砂漠地である大都市に、生活協同組合がその根をおろし得る實證をも示し得たものとして許されるであらう。

最後に、世界の生活協同組合の學者達に依つて、生活協同組合の事業の限界として、最も公共性を有つ電氣や瓦斯の事業、鐵道其の他の交通機關、紡績事業等の大企業などは、凡そ生活協同組合事業の限界外に在るものとして指摘されているのであるが、私の信念は、それらの限界さえ、認めようとはさせない。生活協同組合が、國家内の國家として愈々發達するならば、遂にはこれらの限界をも突破して、完全に利潤の行はれない新社會を築き上げることが出來ると信じて疑はない。

なお、以上の外、信用事業、利用事業、文化事業、教育事業等に付き検討せねばならぬが、それらの事は、又別に項を改めて論及するであらう。

第五章 生活協同組合と人の問題

一 生活協同組合の組合員

生活協同組合は、いうまでもなく、組合員の組合であつて、組合役員の組合であつたり、又組合職員の組合であつたりしてはならない。生活協同組合は、どこまでも組合員が之を組織しているものであるということが徹底していなければならぬ。この點に於て、生活協同組合は、完全な民主的な基礎の上に打建てられねばならぬ。

周知の通り、故吉野作造博士は、デモクラシーの思想を日本に移殖した第一人者であつて、敢然として民主的政治機構を強力に主張し、陸軍の機密費をあげき、二重外交を痛烈に批判して軍部の牙城に迫り、樞密院の不必要を論じて元老の政治干渉を排し、一意民主的思想と民主的政治の確立とのために獅子吼し、筆舌を以て當時の大衆を指導されたことは、今も心ある人々の忘れることの出来ない大正時代の史實であつた。やがて保守反動の勢力は如何にして吉野を葬るべ

きかと策謀し、陸軍の軍部は國賊吉野として屢々之を狙つた。然し毅然として屈することのなかつた博士は、どんなに強い人かと世間では受取つていた。然し個人としての先生は、婦人にも見られない優しい性格の人で、どんなやくざな人に對しても常に人格的にその人を取扱い、斷じて自己の優位を感じしめなかつた、謂はゞ生れながらの民主的な人柄であつた。そして私の二十餘年の長い、先生えの師事生活に於て、唯つた二度だけ叱られたことがあつた。

吉野先生程の有名な方が、家庭購買組合の理事長として責任を取られたことは、當時に於ては全くの違例であり、世間の人からは不思議なことに考えられた。それだけ、その頃までは、購買組合というものに價値が認められていなかつた證據として立證される。組合に對する批難の矢面に起ち、實に鄭重懇切に一々回答を送つて居られたようであつたに拘らず、私共に對しては一通りの注意を與えられ、決して叱られたことはなかつた。ところが、組合の雜誌、之は特に組合家庭の婦人のために計畫された、「ホーム・ユニオン」の第二號の編輯のとき、先生はわざわざ御自分で原稿を書いて與えられた。その頃はまだ若い一人の娘さんが直接に編輯のことに當り、校正などもその娘さんがやつてくれていた。經濟専門學校出身の相當確つかりした娘さんだつたので、大體を委せていた。

然るに出来上つた雑誌に、特に先生の文章に、而も題詞に、ちよつとしたミスプリントがあつた。それは、單に點の打ち所一つの間違であつた。「組合員の組合」主義とすべきところを「組合員の、組合主義」という形に成つていたのであつた。その時、先生はいつもに見られない見幕で、飛んでもない間違をして呉れた。「組合員の組合」主義でなければ、筋が通らないではないか。「組合員の、組合主義」というのと、「組合員の組合」主義というのでは、只つた一點の付け方であるが、意味は全然違つて来る。自分が意思したのは、「組合員の組合」主義を高潮したもので、單なる組合主義を主張したものでなかつたと叱られたのであつた。

さすがに、デモクラシーに徹底された吉野先生である。「組合員の組合」主義とは、生活協同組合は、どこまでも民主的の基盤の上に起たねばならぬという點を強調せられたもので、通俗な、組合員の、「組合主義」を意圖せられたものではなかつたのである。單なる組合主義を振り廻す意味に於て、一文を草せられたのではなかつた。生活協同組合は、徹底的に、民主的でなければならぬということを念願せられていたことが證明せられる。

さて、生活協同組合は、「組合員の組合」であるためには、如何に在るべきかということが、問題であると共に、同時に生活協同組合を組織する個々の組合員は又如何に在るべきかの問題を

提供する。

固より、生活協同組合は、どこまでも一つの經濟運動である。何等かの經濟的な効果を狙つて組合員が協同したものである。だから、個々の組合員が、個々に何等かの經濟的效果を收得することを念とするが故に、株式會社の株主が、自分の會社に對して株式の配當を要求すると、どこが違うかという疑問が起る。故に若し、この兩者の間のけじめが判然しないならば、組織せられた生活協同組合の本質が根本的に喰違つて來ることに成る。

早い話、株式會社の株主が、會社に要求するところは、單に利益の配當であつて、その會社が、社會的に見て善であるか乃至は悪であるかは問うところではない。たゞ配當が多ければ良い會社であり、少しも配當がなかつたり又は赤字の出るような會社は悪い會社である。萬一、こうした論據で、生活協同組合の組合員が、組合に要求するのであれば、その組合は實質的には、株式會社たらずを得ないのである。

更らにもつと突込んで物事を考えてみる。單に利益の配當ということ、經濟的效果ということとは、一應は同質のものと考えられる。然しこの兩者の間には全く混同してはならぬ判然とした區別がある。株式會社の利益の配當という觀念には、完全に利己的な要素しか認められな

い。他人にどれだけ迷惑をかけていようが、どんなに社會惡を働らいていようが、問題には成らない。唯々配當額が多い程が良い會社なのである。之は徹底した利己的個人主義の立場から發した經濟的衆團運動であつて、全く唯物的な現象として捉えられるのである。随つて株式會社は一人一票主義には決して成り得ないので、株式の數の多少が一切を解決するのである。之は極めて簡單明瞭であつて、實際の社會に於ては、全く強力に作用するわけである。

右のように説明して行けば、初め同質と思はれた、生活協同組合でいう經濟的効果の問題は、株式會社の利益の配當の觀念と、寧ろ對蹠的に立たねばならぬということが理解される。

又生活協同組合で考ふる經濟的効果という概念には、非常に廣い内容が含まれている。これは單に利己的なもののみでなく、社會的な効果をも併せ考えられている。又同じ個人的な利益にしても、期末に於ける剩餘金の配當や割戻の形のものを目指す場合もあれば、組合から買い取る取扱品に對し、或る組合員はそれが正しい品質のものであるだけで満足する人もあるし、又或る組合員は組合で取扱う量目が正しく、安心が出来るということだけで嬉ぶ人もある。又或る組合員は組合の取扱品が一般の市價より廉いと認めたり、或は品質が優つている點で經濟的な効果を收めたとする人もある。とにかく、生活協同組合は、直接に、毎日の自分達の日常生活と切り離す

ことの出来ない關係に於て、株式會社とは根本的に違つてゐるのである。

株式會社の株主は、その株式會社の製品が自分の日常生活に何等直接に關係が無いからとて、その會社の株式を有たないという譯のものではない。利益が上り、配當が多ければその會社の株を買いたいと考ふるのである。そういう點で、單に金錢上の利得だけを狙う會社と株主との關係と、組合と組合員との關係とは雲泥もたゞならぬ相違がある譯である。

株式會社では、大株主だけが自分の會社だと考へ、又同時に勝手氣儘に會社を支配するのである。處が、生活協同組合は、謂はゆる「組合員の組合」であるから、壹千人の組合員から構成された組合は、その壹千人各々の組合であり、壹萬人の組合員で結成せられてゐる組合は、同時にその壹萬人の組合でなければならぬ。

斯うした關係から、生活協同組合の良しあしは、之を構成してゐる組合員の考へ一つでどうにでもなるし、又その強弱は組合員がどのように自分の組合を取扱うかにかゝつてゐるのである。それだから、組合員が自分の組合に對して、一般の商店とその顧客との關係に於て、自分の組合を考ふるならば、その組合は最早や一商店としての對象に過ぎない。そこには生活協同組合の素質は消失してしまつて、單に物を買うという關係だけが残されるに過ぎない。そういう考へ方

ならば、何も出資まで出して組合に加盟しなくてもよい筈である。處か、現状に於ては、いつれの組合に於ても、そうした程度の組合員が必ずしも尠くはないと考えられる。生活協同組合の弱体化は、いつでも、そうした顧客式の組合員が多く成ることによつて發生して來るのである。

然らば、生活協同組合は如何にして強化さるべきであらうか？ 答は頗る簡單である。組合員の一人々々が、路傍の人々でなく、眞剣に成つて「わが組合」だと考えて呉れるように成ることである。

さて、この「わが組合」だと考える場合に、どうかすると、日本人の陥り易い過誤が伴うのである。この「わが組合」は私有物ではない。多數組合員の共有の公器である。現行の産業組合法の第二十條には、「組合員は持分を共有することを得ず」と規定せられている。之はこの法律が制定せられた當時のいきさつを物語る唯一の材料であるが、今日の解釋では、組合は一つの法人であるから、法人は法人の資産を有つても差支がないというのである。この現實の面に於ても、組合は組合員の共有の公器であると規定するのが正しいであらう。公器は私しては成らない。組合員は組合の内部に於て、我儘、勝手な振舞をしてはならない。而もなお「わが組合」でなければならぬ。

この關係に於て、デモクラシイの原則が働かねばならぬのである。これまで、封建制度に長く押らされて來た日本人には、これは中々不得手を點であつて、とかく獨裁的に陥り易いのである。殊にわれわれ日本人の氣質の、「せつかち」な國民には、ええ、面倒臭いといった氣分が働いて、やゝもすれば、事柄を取急いでやろうとする傾向がある。輿論の動向が未だ判つきりしないのに、急いで強行し勝である。一面からすれば、デモクラシイの制度は時間のかゝる制度である。然しそれだけ確かである。民族としては、寧ろ頓重な氣質を有つているアングロサクソンの間に、デモクラシイが發達した所以が肯かれる。

さて、生活協同組合が、デモクラシイの基礎の上に、どのような具合に建てらるべきかという具體的な方法は、どうしたらよいかという問題である。デモクラシイは輿論の政治である。過半数の多數の意向で動向を決定する制度である。この制度が、生活協同組合の中に、生きて働くためには、先ず組合員個々が、自らその組合を組織しているということと判つきりと自覺せねばならぬ。そしてどうでもよいという無關心な態度を取らないで、組合の發達のために、組合員個々がどうせねばならぬかを、熱心に考えることである。組合では物を安く賣つて呉れるから、組合に加入したのだという單なる利己的な組合員が一人もいなくて、組合員皆が、自分達の組合をど

うして發達させるかということに何等かの關心を寄せることである。組合員多數の輿望を負えば、組合の役員と成つて全力を傾倒する組合員が無くてはならぬ。又或る組合員は、自分の事情は、組合から物を買取るだけの程度で、組合の發達に貢献するのだと考へてもよい。又或る組合員は、組合員の仲間を殖やす考で、頻りに組合の宣傳をして組合員の増加に奔走して呉れる人もなくてはならぬ。又或る組合員は、組合に必要な何々委員とか、評議員とか、或は總代とかという役柄に擧げられて、幾人かの組合員を代表して、組合事業の促進を圖らねばならぬ。即ち、組合員一人々々が、一人も残らず、組合に對する一定の責任感を有つときに、この組合のデモクラシーは完成したのである。

二 生活協同組合の役員

生活協同組合は明確な目的を有つてゐる。生活協同組合は、一つの經濟運動から出發して、最も理想的な社會をうち建てようとする運動である。そしてこの運動は判つきりとした一つの規範を有つてゐる。決してでたらめではなく、筋の通つた理論を一貫せねばならぬ。それは利潤を驅逐する手段をもつて、同志である組合員を護りつゝ、且つ社會生活の平和と文化の向上を圖らね

54105D

ばならぬ。

こうした大なる目的を達成するためには、少數な同志だけでは及びもつかぬ。而も一切の暴力を用いず、各個人の自由意志を尊重しつゝ、何等の強制を豫定しないで、凡てを納得づくでやらねばならぬ。まことに、困難な仕事である。

諺に曰う、「多人數の仕事は、誰の仕事でもない。」これはわれわれの人生に於て、到る處に於て見受ける事實であり且つ眞理である。生活協同組合はこの弊に陥つてはならぬ。殊に多數の組合員が出資金を出しあつてゐる。而も之は單にこの出資金を預かつてゐるというばかりでなく、之を資本として運用し、組合の目的を遂行するために一定の經濟行爲をやらねばならぬ。それ故、「誰の仕事でもない」という結果と成らず、責任の歸屬が判つきりするような組織を成り立たせねばならぬ。この責任の歸屬を判つきりするために、一つの組合には必ず役員というものが擧げられねばならぬ。

役員の中理事は、特に組合運営の責任を執らねばならぬ。而して生活協同組合は、その独自の理想と目的と手段とを有つのであるから、組合運営の任に當る理事は、何を措いてもこの筋道を了解していなければならぬ。理事は多數組合員の委託を受けて、特にその組合の運営に當るため

に役員として選舉せられたものであるから、その多數の組合員の信任に應えねばならぬ。然し役員には任期というものがあつて、二年なり三年なりの期限に於て、その信任を表現する限界點とするのが普通である。素より再選せられ得ることが豫想されねばならぬ。

さてこゝで、役員任期と信任の問題との關係に付き一言論及して置かねばならぬ。世間まゝ在り勝な實例であるが、監事は別としても、理事は直接に組合の運營のために日々事に當らねばならぬので、組合員の日常の生活に、毎日直接に響いて行くものであるから、良きにつけ、悪きにつけ、いつも組合員の痛烈な批判に堪えねばならぬ。民主的な世界に於て、批判の自由は常に許されねばならぬ。然しこの組合員の批判は、折角、その理事を信任の形に於て選舉したものであるから、いつでも建設的な、而も好意による批判でなければならぬ。之に應えて、理事はこの組合員の批判を、いつも好意に解釋し、その事に就いて一應反省して見る寛容さを有たねばならぬ。然し相互に悪意を含むことは、勿論、信任の原則に反する。

批判と不信とは全然別個の問題である。そこに混同が起ると、その組合にとつては必ず不幸が起る。組合員は、信任を以て理事を選舉したのであるから、尠くともその任期中は、組合の運營に付き、一切をその理事に一任すべきである。彼れ之れ干渉がましいことを云つたりしたりする

ことは間違である。理事は組合員の寄托によつて組合の運營のことを預かるのであるから、自今一個の個人の仕事でなく、公の事、即ち奉公の心ばせをもつて事に當らねばならぬが、之を信任した組合員は、擧げて自分達の理事に一任せねばならぬ。凡そデモクラシイは、批判と輿論の政治であるが、それと同時に信任の政治でなければならぬ。この點に於て、組合員と役員との關係は、いつでも人格的に運ばれねばならぬのである。

然し理事も人間である。色々な世間の誘惑に負けないとも限らない。組合員が信任を續け得られない事情が発生せぬとも限らない。そうした場合に、組合員を代表した監事が發動して、組合員に報告せねばならぬようなことも起きるであらう。事柄は極めて慎重を要するけれども、民主的な社會に於ては、いつでも役員のリコール制が考えられねばならぬ。然しこうした場合に、組合員は、役員選舉に、輕卒であつたかどうかを一應反省すべきで、その責任の一半は、之を選舉した組合員側に於ても負うべきものであると覺悟せねばならぬ。

理事の數は、尠くも五名以上は必要であつて、組合の大小や其の他の事情によつて十名とか、乃至十五名位の理事が考えられる。然し徒らに多くすることは、船頭が多くて船が山に登らないとも限らない。のみならず、理事の中に、分派が出來て、葛藤が起るようなことが、とかく起り

勝である。故に、理事の定員数は、程合といふことが考えられねばならぬ。理事を多数要求することが、デモクラシイに徹するのだというようなき違をやつてはならぬ。信任の政治の原則が働らいて、比較的少ない理事で、事柄が敏速に運ばるゝ方が理想的であり、生活協同組合のような、事業上に劇げしい競争場裡に起たねばならぬ経済團體としては、信任に堪え得る少數の理事に、一切を委せることが望ましい。

理事は理事会を組織して組合運営の責任に當ることに成る。然し、こゝでも、「多人数の仕事は、誰の仕事でもない」という弊害が起り勝であるから、普通の組合定款では、組合を代表する組合長又は理事長を互選したり、又直接組合事業遂行の日々の責任を執る専務理事又は常務理事を互選するのが通例である。

この場合、専務理事乃至常務理事は、日常々勤することが望ましいので、他の仕事と兼任する片手間仕事ではいけない。専念組合の仕事にかゝつても、中々組合の發達はむづかしいものであるのに、片手間の仕事としてあしろうことは不心得の至である。但し組合員に對する全責任は、理事会として之を負うことが至當である。

さて理事会の第一任務は何であるか？ それは先ず組合員をして、生活協同組合の組合員とし

て適はしく團結せしめることである。素より、理事は、生活協同組合としての團體によつて選舉せられたものではあるが、この團體は、一般の國家の如き権力關係によつて構成せられているのでなく、全く組合員個人々々の、完全な自由意思の上に起たねばならぬものであるから、組合員の團結度というものが、いつでも生活協同組合の純粹のものか不純のものか、強いか弱いか、良いか悪いかを判別せしめる尺度に成るのである。謂はゞこの組合員の團結度が、組合が伸びるか崩れるかのバロメーターと成るものであるから、全責任を執るべき理事会の最大の關心が、この點に集中すべきは蓋し議論の餘地が無い。

然らば、理事は、如何なる手段又は方法をもつて組合員を團結さしたらよいのであるか。との問に對し、生活協同組合の第一義的なものは、何であるかを先ず考えねばならぬ。

生活協同組合は、先ず經濟運動から起る。最初は特に、組合員の日常の生活必需物資の供給の仕事から始まる。随つて、組合員の團結の第一手段は、組合員に經濟的な効果を與えることである。故にこの事が、生活協同組合の第一義的な道であらねばならぬ。この意味に於て、組合の専務理事や常務理事は、この種の仕事に關し、適當な事業感度を、經驗的に持合せている人であれば此上もない事であるが、尠くも之を有ち得る可能性のある人であつて欲しい。然らばお前はど

うであつたかと尋ねられると、少々返答に困るのであるが、實は全く畑達の經歷の者で、學歷も文科大學の哲學科で、宗教學を専攻し、大學を卒業すると直ぐ基督教學生運動に身を投じていた謂はゞ一介の書生に過ぎなかつたのである。随つて、自分自身で、生活協同組合の事業の運営に、直接にたずさわる積りではなかつた。

固より、生活協同組合を發起しながら、その運営の事柄を考へてかゝらなかつた程無責任ではなかつた。家庭組合が、後に併合した先輩組合の共榮社で、仕入主任をしていたK君という人が、直接その責任を執つてやろうと云つて呉れたので、實はその誘に乗つたような次第であつた。然し半歳ばかりの経過に於て、拾つて、措けない不結果に陥つて、大に考へさせられたのである。それというのも、吉野作造先生を理事長に擔いでいて、あてにしたK君が適當な人でなかつたから、どうも失敗致しましたとは義利としても口に出せない。更らに失敗するにしても、一應自身に、全責任を負つて、全力を盡してやつて見た上で、萬策つきて、お辭儀をするならば、まだしも申譯はたとうと決心してかゝつたのである。

然しろくたまな資本もなく、時恰も大戦後の經濟恐慌さえ起つたさ中である。K君の如き經驗者が起つても、如何とも出来なかつたのに、全く無經驗な自分に確信の無かつたことは申すまで

もない。實に足掻きにあがいた。殊に家庭組合が發足して間もない大正九年の晩春の頃、當時流行したスペイン風邪から肋膜炎を併發して床に就き、親友の醫者は尠くも一年位の靜養を勧めて呉れたが、組合の成行が頗る悪いので、病床中に引張り出されて金策に歩かされたりして實に困つた。遂に肋膜炎だというのに、僅か三週間床に就いたゞけで、後は組合のため出勤せねばならぬような羽目に陥つて、醫者の勧める轉地などは、思いもそめぬ次第であつた。

さて第一義の組合員の團結の問題であるが、第一手段である必需物資の供給の仕事に於て、組合員に満足を与えるということが、如何に困難な問題であるかということが泌々と判つた。先ず組合の資本が乏しくて、仕入上に優位の地位に立つことが出来ない。はたと行き詰まつた揚句、一縷の光明を認めたのである。物資供給の面に於て、一般業者と競争して之を凌ぐことはとても出来ないと思つた。サービスも亦彼等にはかなわない。それにも拘らず、これなれば、確かに彼等に拮抗し得ると信じた點に氣付いたのである。即ち、生活協同組合は、商業取引の線上に在るのでなく、寧ろ一種の教育事業であるとの着想であつた。

生活協同組合の第一義は組合員の團結であると規定した結論は、此處から引き出されたものである。出来もせないのに、又何時まで續けられるかも計られないのに、徒らに廉賣主義を採つて、

只々組合員に経済的効果を見せびらかすのは、恰も株式会社が、剰配當をやるのと同じ手口であることに気付いて見れば、そんな事は全く氣恥かしくて行れるものではない。生活協同組合は、廉いから組合におはいなさいというのでなく、組合員が、組合に據つて、團結するから物が廉く成るのであると教えねばならぬ。資本主義の経済に狎された人々の常識では、組合はトリックであろうと、蝟配であろうと、とにかく廉賣制でなければ發達するものでないと考えるのである。然し生活協同組合の経済は、之と反對に、團結の結果が、経済的効果を齎らすものであり、普通、原因と結果が顛倒しているのである。そこに市價主義の理論的な根據が置かれるのである。生活協同組合を起した以上、之を永續せしめ社會制度化することが、先決問題である。随つて、極端な表現であるが、初めは、組合の物が少々高くても、組合からお買なさいとさえ言はねばならぬ場合も起る。固より、こんな場合は、望ましいことではないが、そういうことすら豫想してかゝらねばならぬ。

私はいつも繰り返していた。出来たばかりの組合は、生れたての赤坊です。ひとり歩きさえ出来ないものです。然しそれが少年と成り、壯年に及べば、完全に一家の責任を負い得るように、組合も今に皆さんの輿望を負うに至るでしょう。だから、生れたての赤坊に重荷を負つて歩るか

せるようなことを要求してはいけません。當分は、よその店で買うのと同じ値段ならば、組合から買つて下さいといつた工合に、組合員の諒解を求めたのである。そして組合員の増加を計り、一意取扱分量の増大を企圖したのである。この點では、経済的な効果が、必ず伴い來るものであることを確く信じたのである。

生活協同組合の運動は寧ろ教育運動であると考えらるならば、先ず採らるべき方策は、組合員の集會である。特に家庭の主婦の會合に重を置かねばならぬ。協議會だけでは飽きられるから、料理の講習、洋裁の講習、編物の講習、春秋には組合員や組合職員の家族を加えての遠足會や運動會、春の潮干狩、夏の海水浴、或は講演會や映畫の會、觀劇會なども屢々行つた。就中、「團樂の夕」などの催は最も有効なものゝ一であつた。

この催の起りは、さきにも言つた通り、組合運動は、組合員の教育運動だと気付いて、早速家庭の集會を計畫した。まだその頃の組合員はばら／＼の存在で、廣い區域に點々とばらまかれていたような疎漫な状態であつた。團結の條件には頗る稀薄であつた。故に之をどうして接近させるか第一問題であつた。そこで一定の區域を定めて方面區を作り、その方面區内で適當な組合員の御家庭を開放して頂いて、毎週土曜の夕を充てゝ集會の定例日にし、自ら先頭に立つて區内

の組合員の家庭を洩れなく一々訪問して家庭會の案内をして廻つたものである。そして家庭會の當日には、携帯用の映寫機（デイブライ）とレコードと蓄音機とを携え、娯樂と懇談といつた形で、お子供衆にはお伽話をしたり、奥様達とは組合の話をしたりして愉快な一夕を過すことを習慣にした。そして組合の全區域に涉つて之を兩三四回繰り返す頃には、少々飽きられる傾向を生じたから、こんどは、全家庭を一堂に集める工夫を凝らした、それを「團樂の夕」と稱んだのであつた。

この團樂の夕の第一回は、有樂町の報知講堂（今の讀賣會館）を用いた。この時から實費主義を採り、一枚一圓の家族券を組合員に賣つた。音楽、映畫、おどり、お話など、とりどりのプログラムであつた。幸に五月晴の快晴に恵まれ、場内は溢れて、仕舞には收容しきれない盛況であつた。翌年の第二回目は日比谷の公會堂を用い、第三回目からは、日比谷公園の新音樂堂を會場に充て、大膽にも、組合員家族の溢れないように仕組んだ。初めは三千人位から五千人に成り、七千人に殖え、遂に毎年壹萬人を超える盛會を續けた。御承知の通り、この會場の新音樂堂は、野天の會場で、雨天なれば催はお流れであるが、毎年雨の少ない五月の土曜夕を慣例としたから、一度も雨に流されたことはなかつた。

この催の狙い處は、對外的なデモンストレーションというよりも、對內的デモにあつたので、自分達の組合には、これ程にも組合員がいるのかということが判り、又組合員の家族同志が、何の屈托もなくお互に親しめる機會とも成り、又組合當事者に取つては組合宣傳に利用し、一舉に組合員の協力を求めて倍加運動に利用したりした絶好のチャンスとしたものであつた。毎回、市電當局は、催の終る頃、電話で打合をした上で、電車を増發して呉れた。

要は、組合員を動かすことは組合を愛さしむる動機となり、組合を愛する感情は、やがて組合員をして「組合びいき」の組合ファンにすることである。こゝまで来れば、組合の基礎工事は、先ず完成したと言えるだろう。然し不幸にも、世界戦争によつて、この基礎が爆撃されてしまつた。

最後に、この役員の項に、組合職員の問題に付て論及せねばならぬ。凡そ生活協同組合運動を一種の教育運動と規定する以上、理事の手足である職員にその意思が徹底し、彼等を通して組合家庭の隅々にまで之を普及せしめるために、どうしても組合職員と訓練に主力を傾注せねばならぬ。組合員を動かすには先ず組合職員を訓練してかゝらねばならぬ。この訓練にしても、先ず職員と會合である。そして色々な問題に付いて囁んで含めることである。事柄に對す

る理解が行き互り、説明が徹底すれば、組合の職員は、理事の手足の如く動いてくれるものである。

職員の訓練のためには経費を惜んではならぬ。組合員を「組合びいき」の感情にまで盛り上げるために年中行事を繰り返して経費をいとわなかつたように、職員訓練のための経費も厭はなかつた。機会ある毎に職員總會をやると、二十ヶ所に餘る各支部から幾百の職員が一堂に集まる電車賃も相當多額に上り、夕食の費用も少々ではなかつた。又毎週一回の仕入打合會、用關係の會、事務係の會、等々で、全く會合のために寧日がなかつた形であつた。更らにも一つ重要な事は、凡そ組合の職員が三百名を超えるように成ると、右のような努力を拂つても、職員の訓練が中々徹底しない惧が起る。その時には、どうしても職員養成のための學校も起さねばならぬ。家庭組合では、昭和十一年四月から東京消費組合學校を開校して地方から少年を集めた。高等小學校を卒業したばかりの少年であつた。後には、乙種中等學校として文部省の認可も貰つた。半日勉強して半日働かせた。學費は全部組合負擔で、且つ一定の給與をくれて一切親からの仕送りを絶ち、三年の課程の後には、千圓位の郵便貯金さえ作つた生徒も少くなかつた。そして戦争前の六七百名に及んだ組合職員の約三分の一は、この學校の卒業生と生徒とが之を占めていた状態で

あつた。

なお、この外、組合員に読んで貰うために發行した印刷物の経費も決して尠いものではなかつた。早くから組合月報を發行していた。それが後には週報となり、最後には日報にまで成つた。之は組合員との連絡のために考えられたが、別に組合婦人運動のために機關誌「ホーム・ユニオン」が發刊された。之は菊判六十頁のものであつたが、定價十錢として希望の家庭に頒布された。毎月七千部以上が購讀される處まで行つていた。その外、パンフレットやリーフレットが、宣傳用を兼ねて、常に新らしく發行されていた。

要するに、凡そ考えられるあらゆる手段を講じて、組合員に組合の理想と目的を徹底せしめる努力が拂はれた。物を供給するだけに止まつていと、いつの間にか組合役職員は商賣人根性に成り、組合員は商店の顧客化するものである。生活協同組合は理想社會の建設を夢見るものであるから、色々な手段も総合的でなければならぬ。組合員の理性に懇えると共に、又その感情の面でも大に之を掴まねばならぬ。そこに、一般の業者をして、生活協同組合運動に追従を許さぬ生面を見出すべきである。この事が、専ら組合理事の責任である。

さて組合の理事に、一切が信任されても、理事が過誤に陥つたり、又行き過ぎたり、努力が足

りない場合が無いとは限らない。殊に組合職員が多く成れば、彼等の間にも色々な弊害が起り勝である。これらの警戒の爲に、監事の中一人は、常任監事として日常の事柄が監査されることが望ましい。監事が、最後の権能を振う前に、好意を以て理事を扶け、職員の誘惑を未然に防ぐ構が講ぜられることが、一番理想的である。

三 生活協同組合の職員

これは今から十四五年の前のことであつた。イギリスの生活協同組合婦人會（婦人ギルド）が發行している機關紙、「婦人大觀」（ウーマンズ・アウトLOOK）を讀んでいたら、或る婦人の論文の中に、「組合の職員は、誰のために働いているのか一向知らない」という文句に出會つたことがあつた。その時、私は不思議で堪らなかつた。イギリスは生活協同組合運動の發生の地であり、世界中でも一番發達している國であるのに、未だにそんなことが問題にされているのであるかと。然し組合事業が發達して、組合で働く職員が多く成ると、イギリスでさえ、そんな問題が起るものだとすれば、われわれに於ては、もつと／＼考えさせられる問題だ。

今日、日本の生活協同組合運動に、職を奉じている職員諸君に向つて、あのイギリスの婦人の

ように、諸君は誰のために働いていますかと質問して見て、果たしてどんな返答を期待し得られるであろうか？ 誠に思半ばに過ぐるものがある。

生活協同組合の職員が、單なる職業意識で組合の仕事に當つていと考える程、心淋しいことはない。組合の仕事は、單なる事業ではない。生活協同組合運動の闘手として、親しい同志であつて欲しい。固より組合理事にかしづく人ではなく、又上席の部課長に仕えるのでもない。

この運動の闘手としての同志意識が高揚せられるには、世間の、單なる職業意識が止揚せられねばならぬ。然しこの事は、一般の職員に向つて、いきなり之を要求することは無理であると思ふ。そこで私の採つた方法は、左記の五ヶ條のスローガンを掲げて、繰り返へしく懇切に之に説明を加えて了解を求めたものである。

- 一、我等は理想社會を實現し得べしと信ず。
- 一、我等は利潤を驅逐すべき途に突進す。
- 一、我等は自他の人格を尊重し協同を主張す。
- 一、我等は労働を以て公に奉ず。
- 一、我等は團結により事々に當る。

このスローガンに付ては、私に取つて忘れ難い憶出がある。それは昭和九年十二月中旬に入つてのことであつた。毎年の例の如く、十二月十五日の組合創立記念日、特に滿十五年の記念日が、はや四、五日に迫つていたので、新宿の聚樂の一室で主任會議を催した。各支部主任や各部の主任を合せて二十名餘りであつた。日常の打合の外に創立記念日に行う職員大會の打合をして、簡単な晝食を借にして散會した。午後は、大井第九支部が主催で、日本光學工業會社の道場を借りてバザーをやつていたので、私はその方の視察に出向いた。この日は、朝から少しばかり熱つばかりかつた。どうも發熱の模様であつたから、風邪でもひいておられると思つて早くそこを引上げ、歸宅して床に就いた。試に檢温してみると、なんと三十九度八分であつた。之は自分が會つて経験したことの無い高熱であつた。

そこで早速、賛育會の河田院長に電話して、歸路を廻つて往診して貰うよう頼んだ。夕刻河田君が來て呉れたが、熱は四十度を超えていた。河田君も首をかしげて歸つたが、翌朝は早々自動車をもつて來て、賛育會病院に入院しろと否應なしの命令だ。隣に住む組合の遠藤總務にも同乗して貰つて、中野の鷺宮から約五里もある本所太平町の賛育會病院に着く道々、この五ヶ條のスローガンを遠藤君に口授して筆記して貰つたのであつた。

前夜は熱が高いのと、組合十五年の記念の行事が兩三日に迫つておられるので、殆んど一睡もまどろまなかつた。十五日の記念日の職員大會では、あれこれと全職員に懇えたいと考えていたのに、この高熱では出席もかのうまいと思つて残念で堪らなかつた。そこで一晩中、このスローガンを頭の中で整備して、幾度となく胸中にたゞみこんだ。只事でないという豫感が、恰も組合職員への遺言の形で、このスローガンを構想し、滿十五年の記念日で發表して貰らおうと考へたのであつた。そして記念日の夕、職員大會の席では中原賢治君が之を読み上げてくれたということであつた。

この五ヶ條の「吾等のスローガン」には左の前文が附けてあつた。

昭和九年十二月十五日、恰も我が有限責任家庭購買組合創立十五周年に於て、我が敬愛する全職員諸君が此處に參集せられたるを衷心より喜ぶ。不幸にして病床に横はり、連日高度の熱に悩まされつゝあるを以て、共に參列し得ざるを甚だ遺憾とす。

惟うに、我が組合は元服期に當り、今や自ら起つべき時に至れるを信じ、此處に左の五ヶ條を諸君に贈る。希くは我等の精神として左の五ヶ條のスローガンを滿場一致可決せられんことを。彼の有名なるマルクスの宣言は、「全世界の労働者よ團結せよ！」との命令格に終れり。

従つて全世界の労働運動は之に範をとり、多く命令格のスローガンを採用するを以て、或はレ
ーニンの專政となり、動もすればファシストに走る傾向を生ぜんとするは當然なり。

我等は、各人の人格を尊重するが故に、國家内の國家の形式に於て、我々自己の中より自ら
延び行かんとする生命力の發展に恃たんとするものなり。此處に一同連署して其の精神のため
に共々に粉骨、碎身せられんことを望む。

昭和九年十二月十五日

専務理事 藤 田 逸 男

さてその時の私の高熱は、試験の結果腸チブスと診断された。菌の経路は、數日前に催された、
中央會主催の消費組合協議會での晝食辨賞であつたであらうと想像せられた。家族からは一人も
菌が出なかつたからである。

診断が決定すると、私は東大病院の島蘭内科の傳染病棟に移された。高度の熱で意識の混濁を
來し、幾度も明暗の瀬戸ぎわを過ぎたらしい。五〇%の死亡率を有つ年齢にも拘らず、島蘭博士
の獨特な療法のお蔭で、百日餘りの入院加療で退院が許された。そして幸にも私の健康は愈々舊
に倍し、遂に家庭組合第三期計畫に入ることが出來たのである。

上掲の「吾等のスローガン」に就いては、一々説明を要せぬことゝ思うが、凡そ生活協同組合
運動に職を奉ずる程の者は、理想社會を實現し得べしという確信を有たねばならぬ。現状の社會
生活に満足してはならぬのみならず、凡そ青年が懐き得る高い理想を掲げ、その胸に高鳴る熱情
を之に注ぎ盡して進むべきである。その進むや、利潤を驅逐すべき途であつて、理想社會の實現
の手段としては平和的な組合運動であり、更らに人と人との關係に於ては、どこまでも人格的な
結びりと相互協同の社會を目指し、労働を基準とした社會に於て、各自の労働を捧げて奉公の誠
を盡すべきを組合運動の第一義とする上は、組合運動の闘争としての團結が要求せられているの
である。

就中、私が最も力を入れて強調した點は、第三の人格尊重の問題であつた。そして自他の人格
を尊重せよという場合、特に職員自身の人格を尊重せよという點に、最も重點を置いたのであつ
た。

由來、長い封建時代を経て來た日本人には、特に他人に雇はるゝ人々の間には、とかく卑屈な
根性が起り易いのである。俗に雇人根性と稱ばれる現象は最もよくこの心理状態を表はしたも
のである。ひとたび、組合の職員に、この雇人根性が殖え付けられたならば、その組合は斷じて發

展せないであろう。生活協同組合の事業は、この卑屈な職員に取つて、右を見ても、左を見ても、誘惑に満ち充ちた仕事である。だから、生活協同組合の職員が卑屈な雇人根性でいる限り、組合事業の成績は断じて上らない。

生活協同組合の事業が、資本主義の事業と同じように營利事業であるならば、營利の結果を収めるために、利を喰はして營利の目的を達成する手段も講じられるであろう。或る有名な資本主義の商社は、その支店の責任者が出先で、少々自分の私利を圖ろうと、本店に對して一定の利益を齎らすならば、その私利的行爲は不問に附するというやり方で、大きく成つたということであるが、こうしたコンミッション制度の上に成り立つ社會の倫理と、利潤の驅逐を目的とせねばならぬ生活協同組合の倫理とは、凡そ對蹠的な立場に起たねばならぬ。われわれの組合に於ては、恒に正しいことが行はれねばならぬ。成功にせよ、失敗にせよ、常にありのままがありのまゝに取扱はれ報告せられねばならぬ。組合の職員は、いつでも俯仰天地に恥ぢない良心と、眞實を盡す誠心をもつて、組合の仕事にベストを盡さねばならぬ。組合の役員は、いつでも自己の職員を信頼し、職員はその上長の信頼に應え得る相互關係に在らねばならぬ。茲に初めて所謂人格的な結びりが可能と成るのである。物をごまかしたり、偽つたり、瞞したりする間柄に在つてはな

らない。この點では、自己の人格に衿持を有ち得るようではなくては色々な誘惑に打勝つことは出来ない。

この自分の人格に一種のプライドを持ち、凡ゆる誘惑に打勝つ獨立の人士として去就する生活を續け得るためには、第一のスローガンでいう一つの理想を堅持せないでは、到底之に堪え得るものではない。そして而も理想社會の實現を期する以上、人一代や二代で之を達成し得べしとは考えられない。そこに、我等は理想社會を實現し得べしと信ずる確信の問題が横はるのである。

こうした論據をとると、生活協同組合の職員は、世間の常識からすれば、何んだか高級の人士でなければならぬように考えられるかも知れない。然し私はいつも言うのであるが、若し生活協同組合の經營が、偉い人であるとか、高級の人士でなければならぬとか、そうした人々に依らなければ良く行かないというならば、生活協同組合の將來は寧ろ悲觀すべきである。何故ならば、偉い人とか高級の人士とかは、そうさらに在るものではないからである。私が生活協同組合の將來を大に囑望し得る所以に考えるところは、生活協同組合の經營は寧ろ平凡な人々で結構であると主張する點に在る。但し、その人々が誠實であり正しい人々であり、信頼し信頼される人格的な間柄であればよい。あとは協同の組織そのものが自ずから良い結果を齎らして呉れると考うべ

きである。そこに私の平凡の哲學が論據を置くのである。そしてそれが社會的な基礎を有つ所以であると考うべきである。

凡そ事業は、どんな事業でも、適當な人物に依らねばならぬという。生活協同組合も亦その例に漏れる譯合のものではない。特に生活協同組合は人だという。然しそういう人だという意味は、必ずしも偉大な人物でなければならぬという意味に解してはならぬ。一般の常識があつて、能力も八並であり、バランスのとれた、誠實で勤勉な平凡な人々であればよいと考うべきだ。固より、各種の技能に秀た人や、それぞれの専門の知識を有つた人々、經驗に富んだ人や識見の高い人、時勢を見るに敏な人、特に經濟界の動向や物價の動きの解る人、そうした人々が揃つてゐるに越したことはない。然もそれらの人々が、勝手氣儘に、抜け駆けの巧名を争つたり、無統一に右往左往するより、寧ろ平凡でも誠實な人々が総合的な統一の下に、各々自發的に部署に就けるような組織が成り立てば、その方が遙かに生活協同組合的でよいと思う。敢て特別に偉い人でなければ出來ない性質のものではないと思う。要は教育訓練に堪える人、若い人々か又は若さのある人、中途半端に經驗のある人よりも寧ろすぶの素人、そうした人々で誠實な人柄であれば、直きに玄人の經驗を吸収することが出来る。そうした人々を仕立た方が却つて世間の幣害を引繼

がないでよい。

なお、生活協同組合の職員が特に心得ねばならぬ問題は、この組合運動は經濟の一種の合理化運動であるということである。生活協同組合はどこまでも個人の自由の上に起たねばならぬ。随つて組合員の要求は十人十色で、ともすれば千差萬別となる惧がある。之が取扱品の上に反映すると、同じ品種でも無制限に複雑化する傾向を生ずる。そうなれば、とかく端數のローズ品が出來て損失の原因と成つたり、生産に於ても生産コストは段々高くなる。そして最後には協同組合の本質を曲げて資本主義に顛落せねばならぬように成る。世間の商賣人は、この個々人の我儘な千差萬別の要求に、積極的に取入ろうとする。それは彼等がそうすることに依つて儲を多く稼ごうとするからである。消費者の爲に、全體としての經濟生活を能率化しようとする努力などは、彼等に取つて凡そ問題ではない。

この傾向に對し、生活協同組合の職員は、この千差萬別の組合員の要求を、成るべく單純な形に統一化する任務に當らねばならぬ。戦時中に行はれたような、強制的な統一でなく、差別の中に、自ずと統一單純化されるように仕向けねばならぬ。それには、人知れず相當の努力を拂はねば目的が達せられない。單に組合員の歡心を買うような態度でなく、事理をたゞし、組合の事情

を訴えて、力めて齊一な品種に合流して貰うように組合員の理解を求めねばならぬ。この合理化運動が促進されるに従つて、組合の運営が有利に展開されて来るのである。

この外に、生活協同組合の職員の問題は限りなく指摘せられるであろう。然し限りある紙面であるから割愛せねばならぬが、最後に私が職員諸君に望まねばならぬことは、組合の職員はいつでも潑刺として貰いたいということである。理想を有つた人は恒に張り切つてゐるように、生活協同組合運動に携はる人々は、常にその想念に於て生き生きとして事に衝り、いつでも積極的な態度を持續して貰いたいのである。こういう動機から、私は家庭組合職員諸君に對し、左の「職員心得五則」を作つて、熱心にその協力を求めたのである。

- 一、日日快活で働け。
- 一、常に攻勢を取れ。
- 一、誠心から應待せよ。
- 一、酒は飲むな。
- 一、金銭はお互に貸借すな。

最後の二條には多少説明を要する。酒は飲むなといつても、禁酒を意味したのではない。同僚

同志の交際に酒を用いない様にとりう程度で、この種の弊害が組合の仕事に影響することを惧れたこと、ロッチデー開拓者が節酒に力を用ひた努力を繼承したいものと考えたからである。なお職員同志の間に金銭の貸借関係が起ると、色々複雑な隠れた現象が組合運動に悪影響を及ぼし勝であることを惧れたからである。そして金銭の問題で困る場合は、いつでも組合の會計なり共済部なりに申出るよう慫慂したものである。

四 生活協同組合と婦人の運動

「婦人は消費組合に據れ」というスローガンは、私の長い生活協同組合運動の一つの焦點であつた。組合職員の訓練と、組合家庭の主婦達を組織化する努力とは、私の組合運動の大半の精力を傾けた事柄であつた。さきにも言つた通り、私が組合運動に没頭して間もなく、生活協同組合運動は、一種の教育運動であると覺つて以來、私の主力は、この二つの焦點に集中せられたのである。

婦人が家庭と社會を支配した時代は、まことに遠い昔のことであつた。武力が幅をきかせ、生産の支配が男子の手に委ねられて以來、實に長い時代の間、婦人は公の問題から一切しりぞけら

れてしまつていた。特に封建制の時代に於ては婦人は個々の家庭内の籠の鳥であつたし、資本主義の經濟社會に於ける婦人の地位は、單に勞働力の搾取の對象たるに過ぎなかつた。資本主義の生産機構が各國に發達して、生産過剰から經濟侵略の競争を誘因し、終に世界大戦争を誘發して人類史上に於ける人類の最大悲劇が、繰り擴げられて行く。而して科學の發達は、この人間葛藤の解決の武器として、原子の破壊力すら借りることに成つた。人類は常に恐るべき深淵に臨まねばならぬことに成つた。それだけ、世界の平和運動は熾烈と成つた。國際連盟が失敗し、國際連合が登場したが、はたして成功し得るかどうか？

人類が、再びフェミニズムの時代を取り返さない限り、地球上の平和は齎らされないであらう。然し昔の未開のフェミニズムでは最早や問題に成らぬ。茲にわが婦人が、生活協同組合に據り、資本主義の遺産を引継ぎ、その生産機構を取入れ、近代科學の精髓を活用して渾然たる最高度の新文明を實現せないでは、この地球上から戦争を拂掃し得ないであらう。

この構想が、生活協同組合の婦人運動に大なる望を懐かしめ、之に熱情を捧げて悔いなかつた所以である。更らにも一つの動機は、生活協同組合を育て上げる困難が一通りのものでないことをさとり、恰も母があかん坊を育て上げる根氣と愛情との、同じ母性愛が組合の上に注がれない

ならば、生活協同組合は斷じて發達し得るものでないと考ふるに至つたからである。

家庭組合では、創立の當初から婦人の役員が三人擧げられていた。それは皆目白の女子大の櫻楓會の幹部であつた。然しこの場合の婦人の役員は、婦人の代表というより、櫻楓會という團體の代表者であつたので、後に考えたような組合運動に於ける婦人の組織には直接な關係はなかつた。私が意味する組合の婦人運動は、家庭の主婦の運動であつて、世間でいう名流婦人の催や有名婦人の賣名的な計畫であつてはならぬと考えた。然しこの事は、一朝にしては成り立たないと考えたし、又随分困難な仕事であり、組合の仕事を通じ、組合の仕事と兩立させて、そして組合運動を促進する様に副はせねばならぬことを承知していた。

初めは全く運動とか組織とかという意圖は少しも盛られなかつた。唯だ集まつて頂けばよいといふのであつた。茶話でもよかつた。家庭での集まり、編物や料理の講習會でもよかつた。たゞ同じ組合に連なる組合員同志として少しでも知合に成つて頂くという點に重點が置かれた。

然しこの程度でいつまでも引摺つてはられない。やがて婦人の組織化に一步を進めねばならぬ。そこで一番問題と考えた點は、この組合婦人の組織化に誰を中心に据えるかという課題であつた。こうした場合に、世間に名の通つた、有名な婦人をもつて来て、これこれの會をやりたい

のです、一つよろしくお願い申上ますと依頼すれば、婦人の組織化は一應は譯なく出来上ると考えた。けれども、家庭の主婦の組織化という、これまで類のない組織を仕上げたいのであるから、世間の定石ではいけないと思つた。謂はゞ家庭の深窓に隠れた主婦に呼びかけ、とかく引込思案の婦人大衆が動員せられるような組織化に進むのではなくては、生活協同組合の婦人運動は意味をなさないと考えた。だから若し、或る特定な有名婦人を中心にして組織化を計ろうとすれば、仕事は早い、出来上る婦人組織は、その特定な中心婦人と同型の婦人のみの、好いた者同志の組織に成つて、それは決して生活協同組合の婦人組織とは似ても似つかぬものに成るであろうと考えた。

そこで之は急いでは事を仕損ずると思つた。然し一方では組合員の倍加運動などで、相當組合婦人が動き出して來ている。段々と組織化に進めねばならぬと考えたが、まだ／＼雲霧時代を堪えねばならぬと考え、誰を婦人運動の中心とするかは決められない。そのうち産業組合中央會の會頭志村源太郎氏から、千石氏を通して、志村夫人が何か社會的な仕事がしたいといわれるから、といつた程度の申出を受取つた。機はやゝ熟したと考えた。然しまだ一舉に組織化することは尙早であるとした。

先ず志村夫人を組合の理事の一人に加えた。そして志村夫人を中心に、随分慎重な用意で七人の夫人を選び上げた。この七夫人の第一回の會合は、東大理學部のY教授のお宅であつた。私はこの方々を隠れた婦人幹部と稱んだ。一切表面には可はさない約束で、婦人の組織化への協力をお願いした。この七人の中で、世間に知れ亘つていた人は山田わかさん一人だけで、他は皆家庭内に深く閉ぢこもられた主婦方であつた。

次いで昭和五年の四月、駿河臺の女子基督教青年會館の講堂で、第一回家庭組合婦人大會を開催した。爾來毎年四月、恒例として婦人大會を催し、戦争の始まつた昭和十六年の第十二回大會で終焉を告げている。出席は第一回の百二十名位から、最後には七八百名から千人に近い主婦の出席を見るまでに至つていた。そしてそれらの大會に於てはそれぞれ重要な決議がなされたのみならず、政府其の他の要路に對する建議案なども決議せられ、大會開會中に委員によつて陳情隊を作つて、總理を初め所管大臣に決議書を差出し、その経過を直ちに歸つて大會に報告するなど、實に生々した活躍振であつた。

これらの建議案や陳情運動で相當の効果を齎らしたものの、中、例へば癩根絶運動の如き、國民榮養改善案の如き、學童給食案の如き、小學校教師優遇案の如き、賣上税反對陳情の如き、中等

學校入學試験の廢止建議案の如き、相當大きな社會問題を取りあげて當局を動かさし、癩の問題は癩收容所の病舎の建築と成り、榮養改善では七分搗胚芽米の強制的獎勵と成り、學童給食は實行に移され、教師優遇は大に輿論を刺戟し、賣上税は沙汰やみとなり、入學試験も廢止に至つた。こうした婦人運動で、主婦の自覺は見る／＼向上した。とかく引込思案の主婦が、社會の表面に起つて、堂々と振舞い得る自信が出來た。いよ／＼之から、婦人の社會的地位の向上に一步を踏み出したばかりであつた。然し残念ながら戦争でこの運動も中斷されてしまつた。

この場合、私が失敗したと思うことを述べて参考に供したい。失敗の第一の原因は、七人の隠れた幹部を作つたといふことであつた。自分は平常、職員に對し、「裏を歩くくな、表を歩くけ」と繰り返していたに拘らず、幾分かこの原則を自分自身で破つたことであつた。とかく女性の性情に基ずく嫉視の現象を餘りに恐れ過ぎたのであつた。そして他面から見れば、餘りに共產黨ばりな方法であつた。固より、凡ての事柄には秘密でなくても、機密として取扱はねばならぬ問題もあるものであるが、こうした人事に就いては、特に團體の幹部に關する場合の如きは、絶対に公開さるべきもので、初から正々堂々と、隠れた幹部など、言はないで、推舉すべきであつた。最初から委員長を決定しないにしても、第一回の婦人大會で公にはかつて承認を求むべき

事柄であつた。或は豫期に反して不適任な人も混るかも知れないが、そんな場合は、何も秘密にする必要もなく、公然と行はれる淘汰作用に俟てばよいのである。輿論は公平であるというデモクラシイの原則は、どこまでも尊重さるべきである。この原則には例外が考えられない。

この第一歩の踏み出しで、とんだ過を犯した爲に、随分苦勞な問題が次から次え起つた。その一番大きい騒は、目白第三支部の分裂騒の問題であつた。そして一派の人々が、家庭組合から離れて、同志會といふのを作られた結末に至つて收まつた。數年後には、これらの人々も家庭組合に再び合流せられたが、随分高い授業料を拂つた次第であつた。そして組合婦人會は再建の己むなきに至り、兩三年の過程を後戻りしてやつと軌道に乗せることが出來た。そして極めて自然な經過で押川美香夫人が委員長に選ばれて、一應家庭組合婦人會の團體を整えるに到つた。委員會や大會等に於ける押川さんの議長振りには、男子の間でも多く見られない程のたくまな巧みさがあつた。

さらに昭和十年の秋には全国各地の組合婦人代表が東京に參集されて、日本消費組合婦人協會（日・消・婦・協）を結成せられ、委員長に押川夫人、常任委員に東北から楢山、山口、關東から稻庭、勝目、高橋、小濱、小松、關西から小泉、島田の各夫人が擧げられ、I.W.O.G（國際婦

人消費組合ギルド)にも参加を申込まれて先方からもメッセージが齎らされるなど、極めて順調な足取を見せ、家庭内に閉ちこもつた日本婦人が、國際的な舞臺に自發的に進まれた段階にまで立至つた。そして昭和十一年の八月、東京で開催せられた第七回世界教育會議に出席された英國からの代表者達を、荻窪の有馬伯邸にお招きして、歡迎茶話會を催されたなどの如き、急速な發達のあとを示されたのであつた。然しこれも遺憾ながら、戰爭のために中絶してしまつた。まことに、惜しい事であつた。こゝに鮎澤福子さん(巖氏夫人)の當時の手記が記録されているホーム・ユニオン誌が残つているから、押川委員長の挨拶と賓客の代表ハンフリ氏の答詞とを再録して置きます。

「元來、今日の御挨拶を當家の御主人に代つて齋藤子爵にもして頂く筈の所、お謙遜で堅くお断りなさいますので不肖私が、日消費協の委員長として皆様に申し上げます。今日は非常にお暑いところ、そして皆様お疲れのところ遠路お出で下さいましたことを感謝いたします。世界教育會議には三十七ヶ國からの代表が出席して居られるのに拘らず、今日私共がイギリスから見えたあなた方のみをお招きしたのは何故であるかと申しますと、それは二つの理由に基いて居ります。第一に消費組合運動がそまゝ起つたのはイギリスでありました。消費組合運動のホ

ームであるイギリスの代表たるあなた方をお迎へしたい趣旨でありました。第二に我國の消費組合運動がロッチデール式の組織であつて、私共は最もイギリスに對して負うところが多いのであります。私共は今後もあなた方の經驗に則り、その協力と援助とによつて貢献して行きたいと願つてをります。あなた方は教育に従事して居られる代表的なお方であります。私共コオペラチーヴ・ムーヴメントはどうしても教育という強固な基礎の上に築かれねばならないと信じています。教育と協同組合との提携を圖りたいのであります。どうか皆様の御協力を冀う次第であります。」

之に對するハンフリ氏の答詞、

「私は消費組合運動發祥地であるロッチデールから僅か數哩を距つ、ブラウン町の教職にあるものであります。ロッチデールの最も近き所から來たものとして御挨拶を申上げる光榮を有するのであります。押川女史の仰せられたやうに、教育と協同組合運動とは唇齒輔車の關係にあると思ひます。その意味に於て今日のお集りこそは教育者であり、また協同組合に關係ある私にとつても最も意義深いものであります。恐らく今日お招きを頂いた一同の者が私と同感であると信じますが、私たちはこの美しいお國に參上して以來、到る處で非常な御厚遇を受け感

謝に堪えないのであります。併し今日の集りの如く私たちに心から歡喜を與えたものはありません。今日のこのお集りは永く心の底に刻みつけられるであります。」

第六章 生活協同組合と物の問題

一 生活協同組合と現實の問題

これまで、私は理想の問題を取り上げて之を強調し過ぎたように思う。それには一面理由が無
いわけではない。それというのは、これまで、いや今でも、日本の生活協同組合運動に付て見れば、現實の問題のみが餘りに全面的に取上げられて、この運動の精神面が餘りに無視されている
かに見えるから、特にこの理想面を重要視せねばならぬ所以を理解して貰おうと考えたからであ
る。だからといつて、生活協同組合運動が當さに當面する現實の問題を輕視する意味は少しも含
まない。寧ろ、現實の問題として、成功し且つ之を永續せしめねば目的を達成し得ないからこ
そ、そして現實の問題を誰よりも一層重要視すればこそ、餘りに理想面を強調したのである。

生活協同組合は、いつでも、物を共同購入する行爲から出發するのである。だから、どこまで
も現實の問題を否定するわけにはゆかない。而して現實の社會は、營利主義の社會であり、更ら

に進んで資本主義の社會である。であるから、資本主義の經濟現象を無視しては、極端に言えば、生活協同組合は一日たりとも存在することが許されまい。然るにわが生活協同組合運動は、一部少數の同志の共同購入の仕事から始まるのであるから、初期に於ける實力たるや全く物の數ではない。この現實の問題から見て、生活協同組合は、之を育成するためには、どこまでも周圍の社會環境に順應する性能を備えていなければならぬ。この點に於て、生活協同組合は、一部の人士から、餘りに妥協的であると批難されるのである。

然し、それにも拘らず、私はこれまで、生活協同組合は飽くまで妥協的で、幾ら悪食だと批難されても、組合自らが育つためには、榮養と成るものは手當り次第、何んでも食うべきであると主張して來た。斯うした理論から、私の主張は、取扱品なり乃至生産の問題なり、一切制限や限界を置いてはならぬというのである。常に妥協的でなければならぬとの讓歩を肯定すると共に、他面には運命的な限界を豫定してかゝらないのである。この點に於て、近頃、生活協同組合法の制定にあつて、生活協同組合の事業を日用品の取扱の範圍に限定しようとする傾向が認められるが、之には斷じて妥協的であつてはならない。私が、生活協同組合は常に妥協的であれということ、有機體の成育と同様に、環境に順應することが必要である意味に於て妥協的であれとい

うのである。然し法律で規定されたり、生活協同組合の定義が定められるような場合には、どこまでも生活協同組合の本質を主張すべきものと信ぜざるを得ない。

さて組合の初期は、共同購入の程度で、而も或る特定の品種に限られねばならぬ。例えば、私共が組合を始めた頃は、曩にも云つた通り、米・味噌・醤油・薪炭といつた程度の日用品の仕入に過ぎなかつたが、今から考えて見て、まだ樂であつたと云はねばならぬ。これは自由時代のお蔭であつたが、今日のような統制の時代で、主食の米すら組合の取扱の外に置かれているということは、諸外國の生活協同組合では考も及ばないであろうが、それでもわれわれは決して失望してはならない。昔に米のみといはず、その當時の味噌・醤油・薪炭等に至るまでも制限外に置かれ、謂はゞ何一つ生活協同組合の取扱い得るものが残されていなかつたにも拘らず、終戦後に、而も間髪を容れないといつた状態に於て、澎湃として旋風の如く巻き起つた全國に亘る生活協同組合勃興は、國民の解放とともに、生活協同組合の普遍性が實證せられたのである。それと共に、例えば東京に於ける生活協同組合の戦後の勃興が、鮮魚及び青果の所謂生鮮食料品の取扱から再出發したということは、生活協同組合が如何に順應性に富むものであるかを如實に物語つてゐるではないか。生活協同組合はその環境に育つという一つの事實が、判つきりと立證された。

さてこの現實を直視して見る。鮮魚の取扱に於てわが生活協同組合は、果して附近の業者である魚屋さんに優つておるであろうか？ 又青果の取扱に於ては八百屋さんにまけないであろうか？

こう反問して見ると、誠に遺憾ながら、現在の生活協同組合は、餘りに組合員の犠牲に頼り過ぎてはいないであろうか？ 謂はゞ組合員の組合意識だけで、仕事が続けられているのではなからうか？ 然し組合員の忍耐にも限度があり、組合員の熱意も燃え盡す時がある。若し組合の仕事が、何年たつても、手習の域を脱しないならば、如何に熱心であつた組合員も、遂に失望するのではあるまいか？ 今にしてわが同志が眞劍勝負の構に於て起ち上らないでは、悔を千歳に遺すであろう。

俗に、馬鹿も三年たてば三つに成るといふ。然らば東京の生活協同組合の生鮮食料品の取扱に進歩の跡があつたであろうか？ 組合の職員が、野菜の引取に、積荷々卸しの際蹴飛ばすようななげやりな振舞はないであろうか、鮮魚の引取に砂利を扱うような亂暴さはないであろうか？ 専門の知識が無かつた當初は、致し方がなかつたにしても、今日でも未だそんな無責任ななげやりさは無いであろうか、甚だ心配で堪らない。

私はさきに、生活協同組合は、經驗の有る無しに拘らず、何でも行わるべきであり、無經驗の職員でも、誠意のある人ならば直きに専門家に成れると、如何にも易々と、事柄を軽く見ているように解されたかも知れない。然しこゝに至つて、極めて峻嚴な態度に立戻らざるを得ない。一體、大根一本を運ぶにも、誠心を盡さねばならぬ。之を生鮮のまま、組合員に届けるには相當の苦心がいる。之は自分のものではなく、又組合員の委託による品物であるばかりでなく、この大根一本を作り上げるまでにお百姓さんはどんなに苦心したであろうかを考えて見ても、これは決してぞんざいには扱えない。自然が太らせて呉れたにしても、畑を耕やして種を播き、肥料をくれたり、手入を繰り返えして恰も子供を育てるような心持で大切に作り上げた一本の大根、生産者の苦勞を想えばおろそかには出来ない。ましてもつと精神的に天恩を感謝するならばなおさらである。それにも拘らず、なに、大根一本だ、鱈一尾だといつた態度で仕事に誠意を傾けないようでは、生活協同組合運動の勝利は斷じて期待されない。

業者が商品を大切にする動機は、素より利益を多く上げたいからである。おとくいの爲ではない。然し生活協同組合では出来るだけ組合に損害を與えない心ばせの上に、組合員の經濟を護らねばならぬ義務の觀念が加はらねばならぬ。ここに、勞働を以て公に奉ずる精神が愈々發揮され

ねばならぬ。商品を大切に取扱う動機は、根本的に違つてゐるにしても、どちらにしても大切にせねばならぬという點では、同一の條件に立つのであるから、萬一、生活協同組合がこの點でも負けめを感じるようでは、業者との競争で勝を制するわけには行かない。

商品を大切にすることは、商品を活かして働かせることであると同時に、ローズ品を作らないことである。生鮮食料品の場合は俗に手返えしを良くすることであるが、少しの工夫と機宜の操作とで商品の鮮度なりその形態なりの上に著しい差を生ずるのである。これらの技術は長い訓練と経験の結果、修得した業者の技術は大に之を取入れねばならぬ。

商品を大切にするという一つの面は、商品を扱うには必ず之を事務的に取扱うべきことを忘れない點である。即ち個數で数うべきものは個數の出入を、容量や量目で取扱うものは容量や量目で判るような出入の記録、即ち傳票で一々表はされて行くように処理すべきである。そしてそれ／＼の種別ごとに區別された事務的な処理が必要である。そうして商品の種別毎に記帳されて、毎日又は一定の期間毎に締め括りが出来て、種別毎の過不足の経過がはつきりし、又粗利益の計算が一見して判るように仕組まれねばならぬ。私の採つた方法は、一品に付き、一枚の傳票を、その出入の都度に發行する方法で、而も如何なる場合でも複寫式に正副二通を作らせたので

ある。一般の業者がするような大福帳式の記録では、一個人のものでない公の組合では後の整理が困難に成るから、面倒でも常に此の方法が採用されるならば、尠くも毎月一回は行うべき商品の棚卸事務が簡単に、而も正確を期することが出来る。そして生鮮食料品の如きものは毎日整理して粗利益の計算が確められれば此上もないが、少くも一週一回は損益の経過が判明するような事務的處理が必要である。こうした處理に於て、毎月一回の棚卸が勵行され、一と月毎に一々の商品の過不足と粗利益の計算がわかるように仕組まれるようであればいい。

毎月一回行はれる商品の棚卸事務が、いつでも正確に行はれるために、組合が適當な店舗を有つことは必須條件である。生活協同組合が初め共同購入で出發したにしても、一年経つても、二年経つても店舗一つ有つことが出来ないようでは、生活協同組合としての發達は期待されないであろう。ところで、東京に例をとれば、現在三百數十の認可地域組合の中で、組合自己の適當な店舗を有つた組合が、はたして幾つあるであろうかと考えて見ると、必ずしも樂觀は許されない。舊町會の事務所を店舗に當てた組合はよい方であるが、終戦後三年に及んでも、未だ店舗らしい店舗の一つも有つていない組合がかなりあるのでないかと想うと、少々心細い感がないではない。どんなに無理をしても、生活協同組合と銘を打つ限り、自己の店舗の一つ位は是非と

も有つべきである。

二 生活協同組合の施設

共同購入の時代は出来るだけ早く足を洗はねばいけない。世の中は一日もじつとしていない。周囲はいつも進歩している。終戦直後の時代では、多くの都市が大半焼き拂はれた後で、トタン小屋から復興を始めたのであつたから、わが生活協同組合が單に共同購入の時代として、獨立な自己の店舗を有たないで、奥まつた路地であるとか、住宅の庇の下であるとかで購入物資の分配をしていても、さ程ひけめを感じないですまされたが、終戦後既に三年ともなれば、昔ほどの構はないにしても、業者の小賣商店などは相當の構を整えて來ているのに、然るに生活協同組合側では、相も變らず住宅の庇の下でやつてゐるといつた恰好では、とても太刀打は出來つこない。殊に戦後の統制經濟の關係から、取扱品の大部分が生活必需物資であり、之は多く登録配給品であるから登録店舗と成らねばならぬ。組合員が幾ら組合に忠實であろうとしても、又組合の職員がしやち鉢立したとても、登録戦では敗を取らねばならぬことに成る。

終戦直後に於ける通貨分布の事情は、一番重いウエイトが農漁村に在つた。然るにインフレーションが昂進するに従つてこのウエイトは段々都市に移り、特に流通過程を司る商業者の手中に占められつゝある。都市の復興が先づ商店街から始まつてゐる事情が明確にこの真相を物語つてゐる。こうした事情から、施設の點からも、業者と組合との間に、格段な相違が認められ、折角日本の生活協同組合運動が再び擡頭したに拘らず、今にして之が對策を講じないならば、遂に再び惨敗の苦杯を喫さねばならぬであらう。

對策とは外ではない。一々の生活協同組合が、自己の獨立した店舗を有つことである。之が爲には、組合の役職員は固より、組合員の一人々々、全組合を擧げて先づ組合の店舗を有つことに力を注ぐべきである。彼のロッチデールの開拓者達が、二十八磅の出資の中、十三磅を割愛して、一番最初に、トード・レーンに、さゝやかながらも獨立のストリアを設けた先例にならうべきである。

生活協同組合が、自己の獨立の店舗を有つには、尠くも三百乃至五百人以上の組合員が無くては維持が出來まい。そして附近の小賣商店を凌ぐためには壹千人以上の組合員を擁せねばなるまい。そして更らに、東京の如き大都市では、完全な連合會組織を結成するか、乃至は何萬人という多數の組合員を擁して、數十ヶ所のストリアのチェーンを作り上げねば、大東京に雄飛すること

とは出来ないであろう。

さて今から二十年前のことであつたらうと思うが、セオドール・カツソウの著、「獨逸の消費組合運動」という本を読んだことがある。この著書の中で、今でも忘れることの出来ない記事があつた。それは、一、九一三年夏のことであつた。獨逸の協同組合中央會が發起したのであつたが、獨逸の各組合から百人の視察團を募集して、之をイギリスの組合の見學に派遣したことがあつた。その當時、獨逸の組合では、未だ生活協同組合運動の初期の形體を脱することが出来ないで、中々躍進することが出来なかつた頃のことであつた。一つには、獨逸人の理窟つぽい性格から来る理詰の戦法も手傳つたのであろう。組合の店舗を設けるにしても、表通りの地代の高い、經費のかさむ場所は避けて、裏通りや場末の安い土地を見付けて建てるという方式で、包紙なら古新聞紙といつた形で、萬事安直に、やすあがりを目とすることを、生活協同組合經營の第一義と考へていたものと見える。

ところが、イギリスに行つてイギリスの組合を見ると、彼等がかねて、凡そ生活協同組合は斯くあらねばならぬと考へていたのは全く裏腹で、驚ろいた事には、イギリスの組合の店舗は、全く堂々たるもので、大通りの、而も角地を擇んで、嚴然として建ちはだかつているではない

か！ 大きなその飾窓には、流行の品々が陳列せられ、大百貨店の飾窓と競う裝飾が施してあるではないか。店内の陳列も近代的であり、包紙の如きも特別なデザインを有つ新紙であり、決して古新聞紙などではなかつた。彼等視察團の一行は實に眩惑した。然し大に得る所があり、歸國するや直ちにイギリスに學び、その後には續かんと計つた。間もなくハンブルグでは舊式の施設と新式のものとの、斷然區別された程の経過を辿つたといふことである。

この記事は、私に大なる示唆を與へた。そして家庭組合第三期施設の構想は、この記事から生れ出たものであつた。さきに第二期に出來た六の支部店舗の施設が、生鮮食料品を取扱うために、一三馬力の動力を備えたアンモニヤ冷蔵庫と冷蔵ケースを有つた設備に重點を置いた點をあげたが、第三期の施設には、も一つの新しい動機が加はつていた。それはイギリスの組合案内を取り寄せて見ると、宣傳用のパンフレットなりリーフレットなりに、一番トップを占めるものは先ず衣料の記事のあることであつた。日本の組合であるならば、先ず食糧品の事がいつと先に書かれるのが通例であるのに、イギリスでは衣料が第一位を占めているという點であつた。そこで第三期の店舗の施設は、どうしても呉服物を取扱う構を加えねばならぬと考へ、昭和十一年に、第一支部の配給の仕事、本郷の本部から引離して、小石川原町に移すために、最初の第三期店舗

を建てたときは、階上は、第二期の設備の婦人委員室の外に、大部分を呉服物を陳列するためにしつらえられたものであつた。

なお、家庭組合の店舗では、第二期のものから、必ず組合婦人會の集會室と、料理講習用の臺所とが設備せられていたのである。之は家庭の主婦達に、組合の店舗に親しみを有つて貰うためのみならず、組合員に教育的役割を遂して貰う大きな目的を有つべきことを知つて貰いたいからであつた。

なおこゝで、私の夢であつたことに付き少しばかり述ぶることを許されたい。

昭和十一年秋のことであつた。昭和十九年の十二月が家庭組合創立滿二十五年に相當するの、翌十二年度から十九年度に至る八ヶ年計畫なるものを立案したのであつた。恰もこの昭和十九年の十二月は、ロッチデール組合の滿百年に當る年でもあるので、運動への熱情を煽るに絶好なチャンスとも考えた。而して十一年度末の組合の現勢は、組合員の現在數に於て九、四三五名、取扱高に於て一、六一四、八一二圓、支部の數に於て一〇箇所、職員の数に於て三四七名、内本部關係に於て一二二名、支部關係に於て一二五名、というところであつた。本部關係の内、仕入部一四名、庶務部一七名、計理部二八名、倉庫運輸部三五名、呉服部一〇名、洋服部四名、靴部一

四名という人員の配置であつた。

こうした現勢の組合を、八ヶ年計畫のゴールである昭和十九年末の十二月に於て、組合員の數を三五、〇〇〇名、支部の數を三五箇所、そして一ヶ年間の取扱高を壹千萬圓を超えしめるという案であつた。而して昭和十二年一月から起したこの計畫の経過は頗る順調な足取で進み、組合員の數に於ても、支部の數に於ても、亦取扱高の累進に於ても、毎年その豫定計畫を上まはつて、計畫第五年の十六年度まで發展を續けた。そして十六年末には組合員の數に於て一三三、五〇〇名、支部の數に於て二一箇所、取扱高に於て六百六十一萬圓という數字を示したのであつた。だから若し、戦争が起らなかつたならば、必ずこの八ヶ年計畫は成功していたであろう。そしてそれだけの結果が出来れば、第四期計畫として、本格的な生産事業に進出する意圖であつた。

さて近世資本主義經濟が作り上げた近代都市の特色は、都市の中央に大百貨店を生み出し、都市の全面にチェン・ストリアを發達せしめたのである。これは近世資本主義經濟が仕上げたひとつの精華であつて、市民が要求する生活文化の欲求にこたえて來たものであると認められる。今日の都市生活に於けるデパートメント・ストリアと、チェン・ストリアとは、殆んど一つの社會機構の中に於て重要な職能を遂たしていると言はざるを得ない。之は資本主義生産組織に於て分業制度

を發達せしめた資本主義が、次の時代に遺して呉れる二つの大きい遺産であると考うべきである。随つて、次の時代の經濟を擔當すべき協同組合經濟は、大にこれらの長所を捕捉すべきであると思う。

こういう見解から、家庭組合の第四期から第五期に亘る將來に於ては、益々支部の店舗を増設し、大體人口壹萬人に付き一店舗位の目標を以て企畫の基準と考へていた。こうした考へ方は、たしか一、九三四年か五年かあたりに、ロンドンに於ける四つの組合、ロンドン組合、ロイヤル・アーセナル組合、サウス・サバーバン組合、及びエンフキールド・ハイウエイ組合がロンドン組合に合併して一つと成つた結果、非常に強大なものに成つて、約八百あまりの支部店舗が、大ロンドンを網羅することになつたというニュースを読んだことがあつたので、八百萬のロンドン市民と考へ合せて、こうした構想が起つたのである。

凡て組合の生産はその計畫に副うたものでなければならぬが、組合の生産計畫は、アメリカに於て發達しているチェン・ストーアの生産方式に則るべきことを豫想したのである。

さらに大百貨店に付いて考へると、近代都市生活に於て、大百貨店の有つ特質は、それが大資本の企業であるというばかりでなく、アメリカのワナメーカーの如きすぐれた民主的な人物が、

如何に百貨店の經營上の原則を確立したかという點に、今日の大百貨店の發達を齎らした大きな原因があり、大衆的な存在と成つた理由がある。一面に於て、大百貨店は、市民に贅澤を教えるばかりでなく、そのレディメイドの普及によつて、家庭から主婦の創作慾を奪い去るという批難もあるが、他面に於て、生活文化の向上に大きな役割を遂たしている點は見逃すわけにはゆかない。随つて將來の生活協同組合が、大百貨店の機構を取り入れて、これを生活協同組合のものとして活用する時代が來なければならぬと思う。

大百貨店は、その施設の中に、昔貴族時代の貴族のみが住み且つ楽しんだ大殿堂を想はせるものを有つている。それが今日の庶民時代に於て、全く自由に庶民に開放せられているという點に、大百貨店が繁盛してゆく大きな動機が在る。この要求は生活協同組合に於ては特に取り入れねばならぬ要素である。人間の文化慾求は、いつとはなしに庶民の間に擴がつてゆくものである。これが即ち文化水準を高めてくれる動因となるものであるから、將來の生活協同組合に於ては、是非ともこの大百貨店の施設を有たねばならぬと思う。而してこの生活協同組合の大百貨店には、劇場を始め、映畫館その他の娛樂場が備えられ、會議室その他の集會室やクラブの施設等が設けられねばならぬ。そして將來の社會文化の問題が、徐々になが生活協同組合に依つて全面

的に解決される目を企圖せねばならぬ。

さらにもつと夢を語れば、都心にそうした大百貨店が出来れば、組合員の家族の爲に郊外には大運動場が備えられ、又最も新鮮な蔬菜を供給する農場が必要であり、或は十坪又は二十坪といつた程度に、一人々々の組合員に割り當てられた共同耕作の蔬菜園の經營なども考えられねばならぬ。これは組合員の保健運動との関連を有つものであつて、最後に病院等の施設方面に發展すべきである。

その他各種利用事業の開拓面を考えると、共同洗濯場やクリーニングの設備、共同炊事場や食堂の施設、托兒所、圖書館、等々、こうして數え上げれば際限なく考えられるが、凡そ將來の生活協同組合が擔當すべき文化施設にまで考え及ぶと、われらも亦ロバート・オーキンと同じ様に、空想的社會主義者と稱ばれるであらう。

三 生活協同組合の生産

ついでこの頃のことであつた。私は東京都の商工課から或る案内を受け取つた。中小商業對策委員會といふのであつた。自分が招かれるには少く筋合が違つてゐると思つたが、何か生活協同

組合に關係でもあることならんと思つて出席して見た。そして知つたところでは、先般來、東京都中小企業對策委員會といふのが設置せられていて、此度都知事に宛てた答申案ができ、その第一部會の中小商業對策委員會案の發表とのことであつた。答申案の最後の項に、「消費者協同組合」といふのがある。成る程、案内を受けたのは之だなど判つた。その記載事項は左の全文である。

一 消費者協同組合の活動の限界を的確にすること。

消費者協同組合は一定の限度内では合理的な配給機關であるが、その活動分野には一定の限界があることを明かに認識せねばならぬ。すなわち

(1) 取扱商品の種類について

消費者協同組合の取扱商品は日用必需品であり、しかもその配給過程において商業機能を比較的必要としない或はその簡単な物資でなければ成立しない。(戦前わが國の消費組合の取扱商品の大部分は米、味噌、醤油、薪炭であつた)しかるに現在この種物資の配給は最も嚴重な統制下にあつて現に公團配給であり、又ならんとしている。かような配給統制において配給主體が多元化することは避けねばならぬこと。既述の例の如くであるとすればその取扱商品の種類は極めて少範圍となる。

(2) 組合員の生活条件について

消費者協同組合の成立には需要の均等、したがって組合員の生活の様式、環境、経済条件等が比較的均等なこと、ならびに組合員の住居が比較的集密なことを要件とする。ところがわが國の住居形式は平面的獨立家屋式であり距離的に甚だ分散している上に、資本主義經濟の未成熟の故に消費者は純然たる勤勞者、勞働者というよりも副業的に中小工業者としての生計をもつ者が多く、生計收入の構成は複雑多様であつて、歐米のような純粹の勞働者階級、勤勞階級の層が比較的狭少である。この面からして消費者協同組合の活動地盤は特定の俸給生活者の職域等に限定せられざるをえない。

二 他の小賣業形態との公正な競争条件に立つこと。

消費者協同組合はこれに適した活動分野を基盤として獨立小賣店等他の小賣業形態と同一の競争条件の上に公正な競争をなさしむべく、中間商人排除等の素朴な思考に基いてこれに對して經營上特に優位な條件を附與して助成すべき理由はない。この意味から免稅特典の如きは廢止する。

以上がその所論と結論とである。この案の主査は〇〇教授であるらしい。そこで主査委員の報

告に續いて私は第一聲を揚げた。この所論の論據の事實が全く相違している點、又法律が許す範圍に於ても斯る限界は斷じて容認し難い事、まして商業にあらざる生活協同組合を、恰も同業者の如く規定することの不當、そしてたわけた結論等に付て反駁してこの項を削除すべしと強く主張したけれども、主査と商工課長とは口を揃えて、既に委員會に於て決定を見た案であるから一字一句も改められないとして、私の所論を省みようとはしなかつた。そこでこんな會合に長居は無用であるから直ぐと退席したが、かねてから知合の或る業者の知人は、私の後を追つて來て、あなたの言うことは正しい、私もさう思うと云つてくれたが、〇〇教授ともあろう人が、法律はこんな答申案より強いものだ位のことは判りそうなものに、さては業者を喜ばせたいためか、そこまでは聞いてみなかつた。

世間には、右に掲げた程度しか、わが生活協同組合の機能を理解していないということも、一面に於て事實である。のみならず、よく考えてみると、嘗に生活協同組合の反對の側に立つ人ばかりでなく、われわれが味方だと思ふ同志の間に於てすら、或はこの程度にしか取扱つていないのでないかと想はれる節もないではない。だから、生産の問題などは、今日の日本の生活協同組合の經營の問題としては、問題外であるとも見られるであろうが、直ぐ次に、間もなく起るであ

ろう生産事業の爲に、豫め用意して置くことは避け難いことである。

さて生活協同組合の起る一番最初的手段は共同購入という單純な方法である。然しこの單純な方法は、一種の共同防衛を意味してはいるが、未だ組織を要求していない。この共同購入の意識が一段と進んで、共同防衛の恒久的な要求と成つて利潤の驅逐という運動に進み、初めて生活協同組合の體を成すのである。而して利潤の驅逐を意圖する以上、單に中間手段に止まつていては、遂にその目的を達成することができないのであるから、當然生産の問題に突入せねばならぬことは自明の理である。而して生活協同組合の生産には、生産物を賣つて利益を收めるといふ考方は微塵もあつてはならないので、生活協同組合の生産意欲といふものは、どこまでも原始經濟の原型質の發展したものであつて、謂はゞ端的に手から口への本質を包蔵するもので、人間が生きて行く必要上生産せねばならぬ意味合のものである。商品の生産ではなくして、直接消費財の生産である。こゝに、ほんとの計畫經濟が成り立たねばならぬ理由が見出される。

凡そ計畫經濟には、最も生きた統計の基礎が無ければ、何一つ満足な生産を仕上げることは出來ない。需要の完全量が掴まれないならば、人間の社會生活に重大な狂が生ずる。而して今日日本の混亂の現状は、悉くこの需要供給の狂から起つていたのであつて、政治的に計畫經濟が要求

せられても、この生きた統計の基礎が出來上つていない上に、更らに資本主義經濟の基盤の上で行はれるという二重の狂が重なるから、一層混亂の度が甚だしいのである。近時アメリカに於ける大量生産の技術の向上と能率の増進の上に、如何に統計的な資料に重點が置かれるように成つたかは日本のわれわれには想像以上であるようである。このアメリカの大量生産の面からも、資本主義經濟から計畫經濟への移行の傾向が著しく進められつゝある。自由競争の無統制な資本主義生産から、社會主義的な計畫經濟生産へ著しく移行しつゝある實證を、幾つも捉えることが出来るであらう。とにかく、わが生活協同組合は、近く生産の段階にはいるために、今日から統計的資料を完全に處理できるような訓練を施してゆかねばいけない。生産といわず、今日幼稚な段階における日用品の購入にしても、組合員の需要に對する統計的資料が不充分のために、如何に多くの損失を蒙つてゐるかは、蓋し想像に餘りあるものがある、どれだけデッド・ストックが出來、どれだけ處分品ができるかに思い至れば、日々の需要に對する統計的資料に乏しいということが肯かれるであらう。まして、事生産に入るに當つては、何層倍もの重さにおいて、需要供給上の統計が完備していないでは、實に大きな狂を生ずるであらう。

さてわが生活協同組合が、この統計的資料を充分に整えて、自己生産の事業にはいることに成

れば、それは鬼に金棒である。それは一般の企業に見る一切の冒険が伴はないからである。茲に初めて、生活協同組合の生産が、資本主義の生産に遙かに優つて來ることが實證せられる筈であり、パニックという不合理な現象を完全に克服することが出来るのである。この恐慌の現象は、資本主義經濟に於ては絶対に防止せられないと相場が決つてゐる。而して生活協同組合經濟においては、よし生産過剰の結果が起つても、パニックの現象は起きないで済む筈である。

なお又、生活協同組合の計畫經濟が、資本主義の自由經濟に優るべき將來性は、生産面に於ても協業性が高められて來るからである。産業上の分業の發達については、固より資本主義經濟の發達に負うものであるが、分業の結果は當然協業の必要性が認められて來る順序である。然し資本主義經濟に於て發達する協業は、いきおい財閥とかコンチエレンとかの形に於て、發達するのが通例である。これは恒に反社會的な獨占の形態を取らねば止まないものである。随つて資本主義經濟の協業の場合は、必ず社會問題が誘發せられるのが常であつて、先年三井の團氏が兇弾に斃れた如きはその實例であつた。而して單に一國內での社會問題を誘發するのみならず、延いては國際間の戰爭にまで發展する危険性を内包してゐるものである。

然るに、生活協同組合の計畫經濟に於て發展する協業は、必要な消費量を基準とする生産であ

るから、生産過剰の心配もなく、随つて經濟侵略の必要も起らず、而も世界經濟の觀點に起てば、極めて平和的な國際協同組合貿易がこの問題を解決してくれるであろう。要するに、資本主義の分業を消化した生活協同組合の生産に於て、最も高度の協業が可能と成るわけで、人類の眞の福祉がそこから流れ出で、戰爭を伴はない文化の向上が期待されるわけである。これらのことに付てはもつと徹底した所論を加えねばならぬが、今は理論の飛躍に見えても、一應言及して置かねばならぬ點であると思つたので、指摘した次第である。

世界の生活協同組合の生産事業で成功してゐるもので、スエーデンの電球やマルガリン、アメリカの石油等は有名なものであるが、生活協同組合の生産方面に於て、最も發達してゐるのは、何んといつてもイギリスであろう。歴史も古しいし、組合運動の普及率ももつとも進んでゐる。そしてさきに指摘した生産過程における協業の、將來の發展に大きな示唆を與えるハイブ（蜜蜂の巢）式綜合生産の大工場施設（シールドホール）をもつて、各種の生産品を造り出すところまで進んでゐる。この事は、先年（一、九三〇）グラスゴイス・C・W・S・（スコットランド卸賣組合）からフィルム（三卷）を送つて貰つて、その實況をつぶさに觀たのであるが、その後の發展の様子が想像せられる。

このフィルムは惜しくも戦災で失つたが、今記憶に残っているものを思い起すと、その工場特設の消防隊の活動から始まつて、原毛の紡績からメリヤスの工場、靴の工場、パンやお菓子の製造、紅茶コーヒー等の飲料工場、漬物や魚のフライ工場、其他大印刷工場等まで備つていた。この外、殖民地に於ける大きい生産としてはセイロン島における紅茶、カナダにおける小麦の生産、そしてこれらの生産物を組合所有の船舶で英本國まで運んでいるといつたことは世界で知られていることである。さらに文化運動としてはフィルムの製作、各種雑誌、週間紙や日刊新聞に至るまで自己の印刷工場で発行している。さういう次第であるから、イギリスでの組合員は、恐らく今では、他人の御厄介にならないでも、自分達の作つてゐる生活協同組合だけで、日常の生活を満足に運んでゐることゝ想う。これは戦争前の私自身の日常生活を顧て、生産こそしてゐなかつたが、食糧から身の廻りに至るまで、一切小賣業者のお世話には成らなかつたことから判断がつくのである。

さらにも一つ、生活協同組合の自己生産に重要な特色は、生産品の品質の問題である。今日、資本主義生産が産んでくれる生産品は、凡て商賣の對象となる所謂商品である。而して商品の目的の第一義は、儲けることであつて、之を使用する顧客にどんな経済的效果を與えるかという問

題は、いつも第二義的に考えられるのである。随つて品質の問題は、資本主義に於ては常に第二義的な問題であつて、競争場裡で、自分の会社の製品の品質が粗悪なために、消費者に嫌はれる場合だけ品質の問題を考えるのである。この點に於て、資本主義生産は如何に多くの無駄を直接の消費者に強制し、又社會的に多くの損失を與えるものであるかは、想像に餘るものがある。特に、現下の日本のような、インフレーションのあらしの中に於て、最もその著しい弊害が、ひしくとわれわれの身邊に迫つて來るのを痛感させられるのである。

この點に付ては、生活協同組合の生産は、自分自身が用いるための生産物であるから、品質の點が第一義に考えられるのは當然である。どの程度の品質が一番有効で、消費者に取つて最も経済的であるかと最大の課題であり、一切の生産の動機に、金を儲けるといふ志向が完全に拂掃し盡されることに想い至ると、何んというからりとした氣持であろう。恰もうつとうしく續いたお天氣の後で、からりとした五月晴の日に會つたやうなものである。

大正十三年といへば、今から廿五年も前の事である。グラスゴウのS.C.W.Sから、その自己生産にかゝる洋服地や麻製品を各々二三十着分送つてもらつたことがあつた。価格は、スコットランドの單位組合に卸すものより、さらに五分の分引をしてあるとの手紙が添えてあつた。そ

これは期末に單位組合への拂戻の額に等しいのだとあつた。これは日本のわれわれに對しても、利潤を取らないという原則によつたものであろう。その時、私の同僚の一人は、紺サージで背廣を一着作つた。そして私は麻地でワイシャツを二着作つた。この同僚は、爾來廿年以上も毎冬この背廣をかたきに着て通した。そして私は繕ういはしたが、内一着は今でも着用に堪えるのである。この事實は、私が主張する、消費者自らが生産するものは、資本主義の生産にかゝる商品より、如何に經濟的であるかを實證するのである。斯る事實から推して、もし世界の生産が、資本主義の商品生産でなく、悉くが生活協同組合の自己生産に換ふことになるならば、蓋し世界經濟が節約し得る分量は、われわれの想像を絶するものであろう。

四 生産への私の失敗

さて、生活協同組合の生産は、あきらかに、資本主義への攻勢であり又挑戦である。なかなか容易なことではない。先ずそう考へべき事柄であり、不用意にこれを始めてはならない。この點に於て、私自身が、一つの禁を犯したものととして大いなる失敗を喫したものがあつたから、こゝにその經過を記述して参考に供したいと思う。

この失敗は、極く最近のものであつて、まだ生々しい傷であるから、痛いのである。然し自分が輕卒にも犯した失敗であるから、こゝに卒直に告白する次第である。ことの起りはこうである。

昭和廿年八月十五日、この日は日本人に取つて永久に忘れられない日と成るであらう。ラヂオで、天皇陛下自らが、ポツダム宣言の受諾を放送されて、全戦線の將士に武器を捨て、降服すべきことをさとし、終戦のことを國民に懇えられた日であつた。私もこの放送を謹聽して之は大變なことであると思つた。早速その翌日十六日、組合幹部諸君の參集を求めた。幹部諸君といつても僅かに五人に過ぎなかつた。それでも二三ヶ月前までは、まだ十四五人を數えたのであつたが、戦の勝つべからざるを認め、夙くから全員に自由行動を許して別れ別れと成つた後で、今ある諸君は自發的に踏み止まつた僅かな手勢に過ぎなかつた。そして次のような話をした。

日本は終に負けた。これからの日本は大變なことに成つたぞ！ 何もかも、戦争で破壊されてしまつた。じつとしてはいられない。これからの日本は、なんでも生産第一でなければならぬ。組合も何んとかして生産にまわろう。自分も齡既に六十に達し、來年の九月は當に還暦だ。かねて諸君も知る通り、僕も隠退する用意をして諸君に代つて貰う準備をして來たが、事こゝに至つ

てじつとしてはいられない。今十年若く成つたつもりで、再び陣頭指揮に當る覺悟だからよろしく頼む。就いては製塩事業から生産にはいろいろではないか。先づ房州の海岸に地を求めようと。そして直ちに之が調査に取りかゝつた。

製塩の燃料は電熱によることに決めた。終戦と共に軍需工業が終止されて、八割の電力が一舉に過剰と成つた。電力の活用は特に疲弊しきつた日本に復興の曙光として注目をひいた。又電力會社は、過剰の電力を賣るために電氣製塩に付きじやん／＼宣傳を始めた。館山には海軍の施設があつたから、必ず餘剰電力があるべき筈と思つて、早速送電會社に當つて見たが、餘つていないという回答だつた。外房州の、南原の海岸に、砂鐵採收會社が送電線を引張つていて、そのまゝであることを發見したから交渉してみた。その直ぐ手前で和光堂が粉乳工場を建て、戦時中の石炭不足から電氣ボイラーを据えて全送電力をそれに振り當てゝしまつていた。そうした事情で、千葉、茨城、福島各縣の海岸では結局餘剰電力を見出し得なかつた。たまにあつても、既存の會社が獨占して、われわれのものには成らなかつた。終に宮城縣の玉浦海岸に、陸軍の飛行場があつて、やつとその餘つた電力を三百キロワットだけ分けて貰うことが出來た。既に十月にもはいつていた。

飛行場から海岸までの十町ばかりの間を、送電線と電柱を會社に提供して布設して貰つた。土地は海岸に卜して大藏省から拂下げて貰つた。建物の用意は、豫て取引先であつた塩釜の間屋さんに世話に成つて、一切の木組の用意が出來、伊達政宗が作つたという定山堀という運河を船で運ぶことにして船に積みこんだ。當さにその船が、出發したであろう頃の十二月の初に、製塩工場の敷地では村の村長さん達なども招いて地鎮祭も済ませた。

然るに既に到着すべき筈であつた木材は竟に來なかつた。後で知つた真相は仙臺の進駐軍に差押えられたというのであつた。當時軍から建築資材は縣外に搬出することが差止められていたからであつた。第一の齟齬はこゝから起つた。

送電線も海岸まで達し、十數萬圓を投じた三百キロのトランスも現地に到着している。然し材木は届かなかつたので工事は進められなかつた。その中、大藏省で奨励した施設費八割の助成金はGHQの中止命令で沙汰止となつた。第二の齟齬がそこでも起つた。幸に木材は軍の了解で現場に届いたが三ヶ月の狂が生じた。そして四十萬圓に近い施設費が玉浦の海岸に固定されてしまつたことは、金融上の打撃と成つた。それでも何とかして生産の緒に就いて、こゝに一生涯を拓きたいと大に努力を傾注した次第であつた。爰に昭和二十一年の一月、全組合員に送つた書簡

を再録して當時の事情と動機を告白することにする。組合員との連絡を保つた御用関係もなく、日報、月報も發行されず、ホーム・ユニオン誌も十九年十二月號で最終號と成つていたので、書簡の形式で組合員に懇えたのであつた。

「拜啓、新玉の年を迎え、新春の御慶を申上ぐべきなれど、敗戦の第一春なれば御祝詞を差控え當にわが邦未曾有の苦難に堪うべく覺悟申上候。

さてわが光輝ある三千年の歴史は、敗戦に因つて一朝にして覆り、ポツダム宣言の無條件受諾という悲しき而も無慘なる敗を取り申候。この重大難局に於て吾等消費組合としての本來の面目を發揮し得ざる事は寔に腑甲斐なく、我が組合員各位に對して慚愧に堪えざる次第に有之候。固より戦時中に於ける強權に由る統制と戦災に因る壊滅的狀態の裡に於て、現状以上を御期待願うは不可能に近く、一時は組合解散の最後を豫想致し候も、恰も死は易く生は難しの事例に思い至り、我が過去二十數年の歴史と我が二萬五千の家庭の團結とを無慘に潰えしむるの情に忍びず、恥を堪え、密かに再び時機の到來すべきを望みつゝ今日に至り申候。然るに何ぞ圖らむ、終戦により、故人我が吉野理事長が渾身の勇を鼓して唱道せられたるデモクラシーの政治理念は俄然是に甦り、之と共に協同組合の生活理念は油然として巷に起り、眞に吾等の秋至

るを認め申候。茲に一書を呈して切に御協力を懇請致す儀に有之候。(中略)之は大變な事であると感じると同時に、我が家庭購買組合の對處すべき一大方針を決意するに到り申候。一切の殖民地を失ひ、わが國海外發展の將來を全面的に封鎖されたる曉、この狭小なる本土に八千萬の同胞が果して無事に生活し得らるべきかは最焦眉の問題に有之候。然らば我が組合は如何にしてこの最大問題の課題に對處すべきや。斯くして吾等は翌八月十六日より斷然新行動を開始仕り候。

御承知の如く、わが本土は地下資源に乏しく、極めて狭小なる地上開拓すべき耕地とて殆んど極限度に達し、吾等の施すべき餘地とは多くを期待し得ざるも、尙お我が國の最大の面積を占むる山間地帯の殘存せるを認め、爰に有蓄農業、特に酪農化運動の餘地あるを覺り申候。敗戦の原因の一として、蛋白質資源の多き國民と其の尠なき國民との戦争にては、その少なき國民の必ず敗くべき運命に在るを沁々味い申候。而して此の事業の展開と我が組合家庭の結び付けとに向つて爰に新行動を興すに至りたる次第に有之候。而して之が爲の立地計畫としては、福島縣の阿武隈准平地山間部(東西四十キロ南北八十キロ以上)を選び、既に相馬郡並に伊達郡内に農場並に牧場地とすべき適當なる土地を入手し、更に農家との直接の提携を圖るべ

き爲、福島驛近くに、上代貝を原料とする間接肥料工場を設け申候。又改良種乳牛をこゝに移入せしむる目的を以て、房州豊田村に小規模の農場及畜舎を用意致し候。序を以て之に御披露申上ぐべきはこの間接肥料工場の事に有之候。初め、十九年の春、家庭農園の一助として、東京の酸性土壌を中和すべく此の上代貝層の發見を期に、間接肥料の工場建設を福島に計畫し、戦時中萬難を排して之が完成に努力し、他方その有効度を附近農家に依頼して施肥實驗せしめたる結果、その成績は全く豫想を超越したる効果を示し、特に結實期に入るべき時機に於ける即効肥料として得難い成果を擧げたる事に御座候。この結果、地許農家の絶大なる要望にて、その生産肥料は毎日押しかける農家に片つばしから奪い合はれ、未だ一貨車も東京に移入し得ざる状態にて、随つて目下取急ぎ設備の増設中に有之候。斯くて以上の計畫が一定の程度に促進すれば、次に近く乳製品工場を起し、之が製品を組合家庭に供すべく、又我が肥料を施肥したる農家より其の生産物の提供を求め、之をわが家庭の消費に供え得る時期の決して遠からざるを想い申候。なお福島縣のこの地帯は日本に於ける最も有名な純毛ホームスピンの生産地にて、近き將來之をわが家庭に相當多量に供給し得る見込に有之候。

さらに吾等の計畫は一步を進め、宮城縣玉浦海岸に於て電氣製塩工場の設立に着手し、今春

中に其の生産を始め得る豫定を以て其の工事を急ぎ申候。今日塩の不足は重大なる生活の脅威にて寒心に堪えざる次第なれば、牧畜事業に不可欠なるのみならず、吾等日常生活に不可欠の日用必需物資なれば、わが組合家庭生活の一助として御期待に副い度く候。

以上は終戦翌日よりの吾等の活動状況に有之候が、今日わが津々浦々に澎湃として勃興しつゝある協同組合運動の將來の展望を想いつゝ、吾等の過去の努力が決して無駄でなく充分其使命を遂たし得た事を茲に慶賀しつゝ、吾等さらにわが陣容を進めて、吾が消費組合運動に於ける最後段階たる生産手段の境に進入しつゝある次第に候。戦災に因り恰も壊滅に近き打撃を蒙りたるわが家庭購買組合が、眞に一大決意の下に、新境地開拓に突入し得たるは、過去二十六年間に培養せられたるわが二萬五千の組合家庭の潜在力に有之候。今後益々一層の御協力と御支援とに與かり度く伏して願上候。就いては、茲に一つの具體的な御願の件を申上候。

先年、國家の要請にて家庭組合貯蓄組合を起し、その第一期完了の貯金は、之を組合資金後援會の資金として組合の發展に利用する事の御賛同を辱う致した次第に有之候が、更に第二期貯蓄完了の今日、之も亦第一期と同様、組合資金後援會の資金に繰り入れ、わが組合の新發展の爲に御後援下さる様切望仕候。固より前回と同様、脱退其他必要な場合は何時にても御返

済申すべく、又利息も同様年五分の割合を以て御支拂い申上ぐべく候。

右御諒承に預かり度く、御快諾の御返事を承り度く返書封入致し候間何卒折返し御返書賜り度く此段得貴意申候。頓首。」

右のような長々しい書簡を、讀者に読んで貰うのは恐縮の至に思つたが、之によつて大體家庭組合の終戦前後の経過が想像せられるのでこゝに再録したのである。而して遂に電氣製塩に要する送電はばつたり停り、乳牛を購入すべき資金は、資金調整法で融資が不可能に陥り、預金は凍結せられ、最後に強制疎開の補償金や戦災保険金は一切課税の事に決つて徴收されてしまつた。残つたものは只焼跡の瓦礫のみであつた。組合員の大多數は散亂し、手足であつた職員の九五%を失ひ、輸送の動脈であつた十餘臺のトラックも召し上げられ、何百臺という自轉車リヤカーもドサクサで失はれてしまつた。おまけに、生産の計畫は前述の通り悉く失敗に歸した。まことにやんぬるかなである。

なお上述の如うな動機で酪農運動を始めようとしたことは判つたが、さらにこの動機の根柢をなしている理由があつた。それも協同組合生産に關することであるからこゝで述べよう。大正の末から昭和の初頃、北海道の農家の間に酪乳組合が起り、酪乳協同組合運動が緒に就きつゝあつ

た。中心人物は有名な黒澤氏であつた。その頃、産業組合中央會をたよつて乳製品バターの宣傳を東京で始めた。當時家庭組合の監事であつた中央會の千石氏は、早速われわれにもその片棒をかつげということであつたから、雪印バターの宣傳を開始した。特に生産者と消費者との直結が理想通りに實現するのであるから、大に力を入れたつもりであつた。爾來十餘年間一意この雪印バターの宣傳に努めた。特に協同組合運動の典型的な形體として力を入れた。生産過剰で上海あたりでダンピングせねばならなかつた時代の如き、封一圓二十錢という東京での市價を維持するために、どれほど骨を折つたか知れない。これ以下に市價を引下げれば、折角の生産者である酪農組合が成り立たなく成ることを懼れて、この極限的な最低市價を維持するために大に協力したつもりであつた。然るにその後に至つて、北海道の酪連は雪印バターの一手販賣權を東京の明治屋へ渡したから、以後は明治屋から買えといつて來た。組合同志の間柄としての取引に一種の誇りを有つていたわれわれは、頗る遺憾なこととして直接取引を懇請したけれども終に顧みられなかつた。

そうしたいきさつから、酪連とのバターの取引は中止された。そして三宅島の酪乳組合との取引に振り替えた。品質が雪印バターに及ばないので組合員からの批難も起つたが、島の組合を鞭

捷しつゝ品質の向上を計り、組合員にも我慢を懇請しつゝその品質の向上を期待した。幸に島の努力も酬いられて、漸次品質も向上して遂に雪印バターに匹敵するまでになった。そうすると、東京や横濱の商賣人がじつとはしていなかつた。直接島へ出向いて値をはつては横取りしてしまうという事情が起つて、月々に家庭組合への送荷が減つていつた。そして最後のはてには、牛の値段が上つたら、島の農家から牛の姿が消えて行つたという事情で、終におしまいに成つたというのである。而して折角發達していた北海道の酪連も株式會社に豹變して終焉と成つた。協同組合運動の生産事業が、如何に困難であるかは、これらの経過からも充分識られることであろうと思ふ。

右のいきさつから、酪乳事業は私の頭を支配していた。組合生産に入るには先ずこの方面からと考えていた動機が終戦後に於て俄かに擡頭して來たのである。そして立地計畫として福島のア武隈准平地山間部を擇んだわけは、書簡でも指摘した通りであるが、も一つには、伊達郡の福田村に、舊小學校の校舍一棟二階建のものを買い取つていたので、こゝで酪農學校を始め、將來の職員の養成をも考えていた。農家の長男には、卒業と共に乳牛一頭すつを授け、附近の農家を漸次酪農化する方針をもつて、福島的神原氏を動かして學校を再興する準備を始めたが、偶々舊圓

の封鎖に會つてこの事も沙汰止と成つてしまつた。

さらにも一つの動機は東京に於ける生活協同組合の勃興は、如何に力強く押えても押えきれぬものではない。そして東京全地區で自主的に起る地域組合の姿は、最も理想的な形體であるから、如何なる意味に於てもこの氣運を阻止することは正しくないと考え、家庭組合の各地域の支部の再興は差控えた。自發的に興る地域組合の勃興には譲るべきだという理由の下に、家庭組合としては、この際に生産面に進出して、幸に之が確立の曉には、連合會の生産部に振り代え、東京に於ける生協組合地歩の確保を圖るべきだという構想が、私の考を支配していたのである。これは偽らざる私の告白である。とにかく、戦前の計畫は大體豫定通りに運ばれたが、終戦後の計畫は何一つ當らない。悉く失敗に歸して定石は外れてしまつた。將來のいましめともなれば仕合せである。

最後にも一つ失敗の實例を挙げる。それは日本最初の購買組合であつた、東京の共同會のことである。同組合は産業組合法布かれて最初に設立された組合であつた。創立は組合法以前の歴史に遡るのであるが、味噌醤油の醸造所をもつて自己生産を始める程の基礎を築いていた。然し大正十二年の關東大震災で痛手を蒙り衰運を招くに至つた。創立者の徳田氏も既にこの世を去り、

後継者にも適當な人を得なかつた。然るに借入金で設備した自己生産の醸造所は、この借入金の壓力で生産は段々沈んでいつた。一年一回轉の生産物では運轉資金が中々續かなかつた。年々の仕入量が漸減するに従つて組合の經營は困難を加えた。これを見かねた東京の組合は、或る時、私共の家庭組合が本部を置いていた東大青年會館に集まつて、折角のこの醸造所を活用して再起せしむべくその生産品の共同購入のことを議した。然しその時、共同會の主腦者は、今更ら他の組合の諸君から彼れ之れいわれだくないとその申出を拒絶してしまつた。そして其後の共同會はいよいよ萎縮して終にいつとはなしに消えてしまつた。若しあの時に、あの醸造所を他の組合に開放せられていたならば、早くから東京には連合會が成立して、恒久的な組合生産の緒に就くことが出来ていた筈だと思つたと、残念で堪らない。

これらの失敗を通してわれわれが學び得たことは、凡そ生産は資本を喰うものであるということ、資本主義が近代生産の問題を解決したという動かすべからざる事實を認識せねばならぬことである。随つて、生活協同組合が、自己生産を始めるには、先ず資本の問題を解決してかゝらねばならぬ。資本が續かないならば、必ず途中で挫折してしまふのであるから、斷じて輕卒には始めてはならぬと知るべきである。之が私の結論である。この點からも、日本の生活協同組合

運動が、未だに自己の金融機關を有ら得ないでいるということは、運動の進展に最大の支障と成つていたのであると判断せざるを得ないのである。今や日本の生活協同組合の勃興の氣運は何人も之を疑はない。但し之が確乎たる基礎を築き得る鍵は、一に金融機關の成否にかゝるといふべきである。

第七章 生活協同組合と金の問題

一 生活協同組合の出資金

「生活協同組合の出資金は、いわば、組合員が組合に加盟を誓約する最も具體的な方法である。外形では、株式會社の株式と同一であると見られる範圍も考えられるが、本質的には根本的に違つてゐるのである。

株式會社の株式は、その株主が、その株式會社の資本として之を呈供することゝ、生活協同組合の組合員が、組合の資本金として之を組合に呈供することとは全く同一の形式である。そして一株の金額が齊一であることゝ、一口の出資額が齊一でなければならぬことゝは共に同様であるが、前者は營利の對象として配當を受けることのみを徹頭徹尾之に期待し、文株式の處分が原則として自由である處から、ひたすら株價の値上りを念願して來る。然るに後者、組合の出資金は、組合加入の盟約を表わす象徴として組合に納入せるものであるから、自分一人で勝手に處分が

出來ない。常に組合長の承諾が必要である。そして出資金に對する配當は常に第二義的なものであつて、實はあつても無くてもよいものである。

生活協同組合の勃興期や流行期には、往々にして出資の無い組合が出来るものである。これは悉くインチキな組合であると斷定してよい。わざ／＼出資金などを拂はないでも、私共の組合では誰方でもお入れしますという筆法で勧誘される場合がある。それは必ずえせ組合である。出資金を取らない組合とは商店と何等變らない。

組合の出資金はやはり金であることに變はない。然し之を組合に拂込む場合は、組合に盟約する精神を表はした象徴としての金であるから、單なる通貨としての金ではない。組合主義の協同の思想を表明した精神的な具體化の結晶と見るべきものである。いわば、組合運動に於ては、神聖にして侵すべからざる存在でなければならぬ。そうした解釋から、これまで私は、萬一組合の職員で出資金をごまかしたりした者に對しては、有無を言はせず處斷して來たのである。それは神聖にして侵すべからざるものを侵したからである。

さて出資一口の金額の事であるが、多額がよいか少額が良いかの問題は極めて複雑である。組合の資本として活用せられる場合は、多額であるに越したことはない。終戦後出來た東京の組合の

中に、出資一口五百圓という組合があるが、これは極めて特殊な地域か乃至は特殊な階層に属する人々の組合であらう。現下のインフレの状態が、もつと／＼甚くなつた場合を除いた外、斯る多額の出資では、本質的に大衆性を有すべき生活協同組合としての發展は期待できないであらう。いつまでも特殊な小組合として残るであらうから、好ましいやり方ではない。

さればとて餘り零碎な金額では物の數には成らない。随つて一種の經濟團體として活動せねばならぬ組合の資本として働らかせるには意味をなさない。それでは、どの程度の出資金が適當であるかは一つの研究課題である。初めロッヂデールの開拓者達は、一磅をもつて出資一口の金額とした。日本の正貨でいえば大體拾圓に相當する。敢て之に例を採つたわけでもあるまいが、戦前にあつては日本の組合の多くの場合、一口拾圓という出資が一般に普通とせられた。日本での最底の出資は、東京の逓信局にあつた職域組合で、一口十錢という組合もあつた。これなどは、零碎出資組合の實例であつたであらう。

さて家庭組合では出資一口參拾圓で始めた。その頃の一般の習慣は、どの組合でも一月間の掛賣制度であつたから、假りに一組合一月の購賣高を三十圓とふんでゆくと、先ず出資一口分の資本は組合員のところで固定する。その外に、組合員に供給する物資は、尠とも一月分位の在庫を有たねば圓滑なる供給はおぼつかない。そして組合の事務所や運搬具等の固定設備にもう一割分位の資本を要するわけである。随つて組合員には三口平均の出資を願はねばならぬことに成る。然しそれは特定の有志家には願えるが、これはどの組合員にもというわけには行かなかつた。途中で、組合員の倍加運動を起すと共に、出資増口運動も試みた。それでも三口平均には行かなかつた。

昭和五年には、定款を變更して一舉に一口の金額を五分の一の一口六圓という少額に改めた。それは倉庫式經營時代から店舗式經營に移すために、店舗附近の大衆の参加を求める必要を認めただからである。然しこの計畫は結極は失敗であつて、出資の金額が少ないからとて大衆が組合に加入するものでない事が判つた。あれつばかしのお金だ。無くしたつて何程のものでないといつた額は、却つて組合員の組合に對する關心が稀薄に終るから、寧ろ得策とは成らない。「實の在るところには心もある」と言はれたキリストの言葉は確に眞理だ。組合の出資は、組合員が、自分分はあれだけの出資を組合に拂込んでいるのだと明確に意識して、忘れられない程度の額であることが必要である。餘りに簡単に加入すれば、組合は忘れられ易いということを經驗したのである。尤も事業面で、活潑な働が出来、組合員をして絶えず組合に引き付けていることが出来れば

よいのであるが、零碎の出資では、多くの場合、そうした活動は先ず不可能であらうと思う。その後、昭和十六年から十七年にかけて、大東京消費組合や、大島の共働社及城西消費組合などを合併する際、それらの組合の出資が皆一口拾圓であつたので、事務的操作の上からも一口六圓の出資を一口拾圓に定款を改めて調子を合せた。先ず一般の常態に復したといえよう。そして戦後さらに一口五拾圓に引上げた。

さて組合員の出資金が、組合の経済的活動に對し、或る程度の資本的役割を遂たし得る程度のものであるに於て、今日のインフレ下の物價指數の上から、どれ位の金額が適當であるべきかは全く新たな課題と成つた。貸金千八百圓のベースで、公定價格が戦前の六十五倍に上つたが、さらに二千九百二十圓のベースで七割の値上が豫想せられている。さすれば物價また百拾倍位まで跳ね上る。然らば、戦前の出資が一口拾圓を普通としたならば、その百十倍は實に壹千壹百圓という額でなければならぬことに成る。然しそれでは組合員の増加は期し難い。生活協同組合の唯一の手は、一にも事業分量を殖やし、二にも事業分量を殖やす方針の實現の上にある。随つて組合員の増加を圖ることは組合經營の鐵則である。而して生活協同組合の活動を最も必要とする勤勞大衆が、比較的容易に組合に参加できるように仕組まねばならぬとすれば、現金制度が嚴守さ

れるとしても、出資一口の金額を十倍の壹百圓として、平均二口から三口の出資を組合員に要請せねばなるまいと思う。それでも、金融機關のバックがないならば、このインフレ下に於ては組合の活動は、だんく制約せられて来て、萎縮せざるを得ないであらう。それはインフレの現象として、前に拂つた出資金の通貨價值が段々下るからである。物價が倍に上昇すれば、百圓の出資は五十圓にしか働かなく成る。これまでの事業分量を維持するだけでも借入金が必要と成るわけである。

二 生活協同組合の借入金

生活協同組合の運営が、組合員の出資金だけでやつて行けるならば、これに越したことはない。然し戦前に於てすらそういう理想的組合は殆んど存在しなかつた。まして今日のようなインフレ時代において、諸物價が概して戦前の百倍乃至二百倍にも騰つておるにも拘らず、給料や賃金は二三十倍、多くて四五十倍という跛行状態では、なおさらそんな理想的な要望は無理である。随つて、出資金の高は、單に組合員が組合及他の組合員に示す盟約の精神的な表明を、適當に具體化した程度のもので満足すべきであらう。

そうすれば、生活協同組合が組合員から第一回の出資の拂込を受けても、直ちにそれだけの資本力では動き出すことは出来ないであろう。精々、組合の店舗とか事務所のしつらいや、配給用具を整える程度で手一杯と成るであろう。本来の、組合事業そのもの、運営に要する運轉資金は、別に調達せねばならぬような結果になるであろう。この場合、理事の信用を活用するか、或は他より借入金をするかより組合が動き出す途はない。多くの場合、役員の中から、資力のある人が、必要な資金を組合に融通するか、最も良い場合に於いて、資力のある組合員の有志から借入金をする程度位が關の山であろう。特定の個人でなく、正式の金融機關から運轉資金の借入ができるならば、それは上々の首尾である。然し駈け出しの生活協同組合に融資してくれる程、世間の金融機關は甘く出来てはいないから、斯る望は先ず論外であろう。

今から、二十年も昔の事であつたらうか、灘購買組合の那須組合長が、上京された砌り、どうした機會であつたか今は忘れたが、灘組合の創立から相當の期間に亘り、那須氏個人の金を八萬圓まで無利子で組合に融通して來たということを、私に述懐されたことがあつた。これは那須氏のような立派な人であつたから、今日の灘購買組合の基礎が築かれたのであろうが、不幸にして特殊な野心を有つた人であつたとするならば、灘組合は今日の大を成すまでに、或は色々な意味

において食物にされて、發達が虫喰まれたことであろう。或は那須氏のような場合が特別な例外で、世間普通では組合が利用される場合の方が多いたるにはあるまいか。ボス的な人物の發起で來た組合や、ヤミ屋の隠家となるような組合が、必ずしも妙くない世の中で、個人的な金を使うことは中々問題が多いものであろう。そうした意味に於て、特定の個人のお金を利用することは、相當警戒を要する。然も背に腹は換えられない場合も起る。そうした場合に或る個人の融通を受けることも己むを得まい。然しその場合は、こちらからお願ひするような人を選ぶべきで、先方から融通してやろうと水を向けられる場合は、多く警戒を要するものだと思ふべきであろう。とかく金融は、狭い門を通るべきで、餘り樂な道を歩くと落とし穴にはまり勝なものである。

ではお前の場合はどうであつたかと訊かれると、家庭組合の場合も、一般の例に漏れず、創立當初は随分困つたものである。單に創立當初のみといわず、恐らく困り通しであつたという方が適當であろう。然し比較的早く、公的な金融機關に頼ることができたので、心配すべき弊害にはあわなかつた。何せよ、出資一口三十圓というのであつたが、第一回の拂込は拾圓であつたから、中々資本らしいものには成らなかつた。而も組合員百三十人という末熟の間に、事業の開始をやつたものだから、組合員の出資の拂込だけではどうにも成らなかつた。それでは、どうして

そんな輕卒なことをやつたかといえは、實際の事業は、自分達では出來ないと決めていたから、之は専門家に頼むに越したことはないと考え、購買組合共榮社のK君からの申出を幸に組織を思いたつたのであつたが、そのK君が早くも部下の同志四人を共榮社から引つこ抜いて伴れて來たからたまらない。第一回の拂込位は早くも人件費で食い込まれる。そうした事情から、何はさて置き、仕事を始めて少しでもその方で稼がねばならなかつたのである。幸い、事務所や倉庫は、東大青年會館の半地下室が直ぐと活用できたから、その方にはさしてお金はいらなかつた。

今でも忘れられない思出に、故吉野先生が浮んで來る。或る日先生が事務所に來て、三百圓のお金を私に渡して曰く、昨日電車の中で山口君に會つたものだから、組合の話をして見たんだ。すると直ぐとこのお金を呉れたんだ。先方は寄附のつもりであろうが、出資金にして置けという話であつた。この山口氏は醫學博士で、東大青年會の先輩でもあつたが、先生とは、先生の歐洲留學時代に、特に巴里で親交のあつた友人だつたそうだ。なお個人としては小林彌太郎氏の如き篤志家からも大いに助けられた。この人は、直接組合には關係はなかつたし、又それまでは一度もお交りしたことも無かつたが、組合のお話をしてお願いしたら、クリスチャンであられた關係もあつたか、直ぐと信用して興業債券だつたか、額面壹千圓のもの幾枚かを借して下さつた。それ

を擔保に、その頃本郷通りに在つた豊國銀行で四五千圓ばかりを借りて運轉資金に活用したりしたこともあつた。

お金のことでは、忘れられない一つの思出がある。組合が店開をして間もない頃のことであつた。或る日、見知らぬ人で、極く小柄な婦人が、にわか作りのカウンターに札束を差出して組合加入を申出られたのであつた。後でみると、出資五十口の第一回拂込五百圓であつたという。その時私はハツと思つた。恰も銀行の窓口に出されたような信頼の様子、これは大變だと思つた。この信頼に對する責任感が、私をしてこの運動に一生を釘付にした動機の一つと成つたのである。後に、家庭組合婦人會の名委員長であり、又名議長として中心的役割を果たされた押川夫人であつたのである。

そうした後援者があつたにも拘らず、お金の苦面には随分困つた。何せよ、毎月千圓二千圓という赤字が続くので、後から後へと追はれた形であつた。最後には、身内の叔父などからも借り出したりしていた。そうこうしている内に、東京府の信購販連から正規に融通を受けるように成つて、金融の問題はやゝ軌道に乗り始めた。さらに三年目の終りあたりからは、低利資金の割當を受けて勸銀からも融通が受けられるように成つて、個人の厚意に訴えなくてもすむようになつ

た。これで金融面は軌道に乗つたと思う。生活協同組合は、公の社会的な機關とならねばならぬのであるから、成るべく早く個人的な融資から足を洗つて、公の金融機關に頼られるようにならねばならぬ。第二年度の秋あたりであつたらう、志立理事の御紹介で、勸銀の公共借付課長に會つた時など、融資の申出はすげなく拒絶せられた。その時、課長の曰く、勸銀と取引が出来るようになれば、大手を振つて通れる事業ですよ、といつて断はられたのであるから、政府の低利資金が勸銀から借入れられるように成れば、先ず組合の金融は軌道に乗つたと認めてよいであらう。

なお、日常の取引關係に付ては、どうしても普通銀行との取引が必要であるから、借入金の關係もあり、豊國銀行を利用してしたが、その中、白山に藤田銀行の支店が開設され、その支店長に高等學校の同窓が支店長に赴任して來たから、その方へ乗り換えた。一つには無擔保借越契約を認めてくれた理由もあつた。その後、銀行バンクから藤田銀行が昭和銀行に合併せられたので自然そちらに移つたが、間もなく非常に不愉快な事件が起つて三菱銀行の駒込支店に振り換えた。そして長く、取引銀行といふものを唯一行だけに限つていた。その理由は、志立先生の理想であつた一人一業、一業一行の説を尤もと信じ、ひたすら信用を維持することに努めた。途中幾

つかの銀行から取引の勧誘を受けたけれども、家庭組合はいつも金融上の綱渡りをしてるので、すから、貴方の方に不利でせうと断つていた。それでも後に成つて、組合の仕入關係が擴がり、地方との取引が段々殖えてくると、送金の便宜が一行だけでは不便も起るし、特に地方に支店網の多い安田銀行からの勧誘もあつたので、一業一行の原則を破つて、これと取引を始めたのであつた。然しこの一業一行主義は、事業を經營する者に取つて、一面では甚だ窮蹙な運営である。然し窮蹙なだけ、濫雜な借入金が出来ないから、失敗に導く惧も妙いのであり、その半面に金融界に一種の信用を増大する間接な手段とも成るのである。そうした事が、後に至つて、段々取引が多くなつて來るに従ひ、手形取引のような便宜を得るに、大きな信用の土臺を成す基盤に成るのである。全く、將來の大を成すためには、慥かに一つの手段であることには間違はない。

又も一つ金融操作の上に、有効であつたと思ふことを述べて置こう。それは産業組合中央金庫（農林中央金庫）からの借入金の事である。店舗を建てたりする固定設備資金は短期のものでは困るし、大體は十年、十五年という長期の年賦資金を勸銀から借入れる方針であつたが、さきにも書いた組合の第二期計畫には入る準備で、目白の第三支部店舗を建てる時、先ず敷地を買うには土地を擔保に勸銀からの借入金によつたが、建物其他の設備資金までの信用はその時まで得