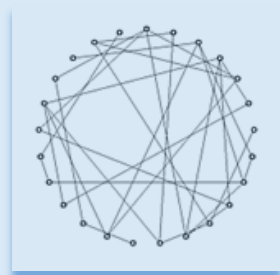


資本主義経済体制の変革と 新たな文明

第2部 価値とシステム



津田直則著

2020年1月



協同組合の町モンドラゴン



協同組合の町イモラ



協同組合の町マレーニ

資本主義経済体制の変革と新たな文明

序

本書はこれまでの業績の中から中心となる2つのテーマを選び体系化するとともに、新たに資本主義経済体制の変革に備える1章を付け加えたものである。2つのテーマとは、第1部「労働者協同組合への多様な道」と第2部「価値と社会経済システム」であり、新たな1章とは第1部第6章「労働者協同組合への多様な道」で、1～5章の結論となっている。ここには株式会社の大企業を労働者協同組合に転換する道を含んでいる。

第2部「価値とシステム」は新たに生まれつつある社会的経済社会ないし社会的連帯経済の理念・価値を展開し、それを実現する制度・システムを、第1部と同様に「連帯システム」として説明している。これら第1部と第2部は別冊としてまとめている。

第1部 労働者協同組合への多様な道（別冊子）	頁
序・目次	1
第1章 『社会変革の協同組合と連帯システム』の方法論	2～8
第2章 モンドラゴン協同組合—連帯が築くもう一つの経済体制—	9～15
第3章 イタリア協同組合から学ぶ—労働者協同組合の伝統—	16～23
第4章 社会的連帯経済における経済体制と文明	24～35
第5章 従業員所有企業と自主管理・従業員買収	36～52
第6章 労働者協同組合への多様な道	53～80
第2部 価値とシステム（当冊子）	
序・目次	1
第1章 非営利価値と社会経済システム (2006年『社会・経済システム』27号、社会経済システム学会)	2～7
第2章 生協総合評価：協同組合総合評価への接近方法 (2007年『にじ』617号協同組合経営研究所所収)	8～15
第3章 建学の精神から文明の精神へ (2016年『自由と愛の精神』第I部第3章、大学教育出版)	16～26
第4章 労働の人間化と効率におけるトレードオフ問題 (2012年『社会変革の協同組合と連帯システム』補論、晃洋書房)	27～38
第5章 連帯の理念・仕組みの類型 (2016年『にじ』655号、JC総研)	39～46
第6章 連帯社会への道—新たな文明への挑戦— (2016年『総合人間学会書籍版』10号、総合人間学会)	47～53

第1章 非営利価値と社会経済システム

(2006年『社会・経済システム』27号、社会経済システム学会所収)

1. 幸福な社会のシステム形成に必要なコンセプトとしての非営利価値

何が幸福で何が不幸かは主観の問題であり人によって考えは異なるが、幸福・不幸に影響する因子には物質面と精神面の双方があることに異論はないだろう。物質的因子と精神的因子は相互に影響して人間を幸福にも不幸にもする。物質的豊かさは人間に幸福を与えてきたが、もの・かね中心の考え方はエゴイズムを強め、倫理を衰退させ人間を不幸にする一因になっている。物質的因子と精神的因子はともにプラス面とマイナス面をもっており、これらが幸福・不幸に影響する。

現代社会の不幸は、物質文明と精神文明のバランスがとれていないところにある。その社会的矛盾は、かつてない豊かさの中で、倫理・道徳・モラルが衰退し、あらゆる犯罪・暴力・非行が横行する形で現れている。矛盾を増幅しているのが、もの・かね中心主義を極限まで強めた資本主義的競争システムである。このような競争システムは精神文明を高めるには適したシステムではない。バランスのとれた調和の時代を築くには新たなシステムづくりの方向を考えなければならない。

検討すべき課題の中心として考えられるのは、精神的因子に関係のある非営利概念の検討、営利と非営利のシステムの違い、営利と非営利のバランスの方向、非営利の現代的テーマである公共性、公益性、倫理性についての検討などである。本稿ではこれらの問題の全般的な描写と研究課題の方向について述べる。

今日の社会経済システムには時代の潮流となっているひとつの局面がある。それは、政府と市場という2つのセクターに非営利の中間組織が加わり、新たなセクター形成への流れが見られることである。この非営利セクターはまだ強固ではないが、このセクターに属する組織主体の目的や行動は、営利企業と異なり効率や競争よりも非営利価値や参加・協力・ネットワークなどを重視する特色を備え、今日重要な公共性、公益性、倫理性を担う主体的役割も有している。これらの非営利の特性は新たな時代の理念やシステムづくりに影響していくだろう。

この非営利性は中間組織の領域で重視されているとはいえ、非営利組織のみに固有のものではない。個人、企業、地域社会、国家（政府）のどこにも存在する一般的なものであり、歴史的に新しいものでもない。しかし今日ではこれら社会全般での非営利の重要性が高まっており、関連領域の統合化・体系化および理論化の必要性が高まっているのが特徴である。そのニーズは社会科学のみならず理工系分野にまで広がってきている。このような背景の下で、非営利活動を統一的に分析するための共通のコンセプトが必要になっており、このようなコンセプトの一つとして、筆者は以下で示す「非営利価値」概念を提案している。このコンセプトは、非営利の広がり、多様性、深さを包含できる一般性を有しており、従来の個別研究を統合していける包括性も有しており、新たな研究を切り開く分析道具となることが期待される。以下ではこの「非営利価値」と社会経済システムの関係および新たな共同体システムの創造に向けての研究方向を示す。

2. 「非営利価値」の意味と類型

「非営利価値」は個人、企業、組織、地域社会、政府などが重視する、利益追求を主目的

としない価値的コンセプトである。それは共益・公益、倫理、心、人間精神、真理などに関係しており、その現れ方はさまざまである。まず非営利価値の広がりを見ることにしよう。以下は典型的な具体例であり、関連性の高いものはグループ化している。

個人価値：①自由、快適、楽しい ②いこい、やすらぎ、ゆとり、いきがい、自己実現 ③愛、思いやり、配慮、協力、援助、救済

企業・組織価値：①雇用の安定、人間的労働、働きがい ②公正な労使関係、公平分配、民主主義 ③安全、安心、協力、信頼、公開、向上 ④貢献、協力、連帯、援助、救済、アドボカシー ⑤公開、コンプライアンス、社会的責任（①②③は共益価値、④⑤は公益価値）

地域価値：①安全、安心、信頼②快適、便利、楽しい ③美しい、すがすがしい、いこい、やすらぎ ④協力、連帯、援助、救済、共生

政策価値：平和、自由、安定、正義、公正、公平

このように非営利価値は、個人から企業・組織、地域社会、国家にまで広がりや多様性を持っていることは容易に理解できる。深さについても例えば、愛から正義を導き、正義から公正や公平など倫理的価値を導出する哲学の方法からは非営利価値の深さが出てくる。また真・善・美、わび・さび・幽玄、心・技・体、愛・希望・信仰なども、究極の精神を追求する求道者やスペシャリストが重視する価値であり、非営利価値の深さに関係している。

非営利価値の広がり・多様性にもどり、企業・組織について考えてみよう。企業や組織の非営利性に関係した価値が現代では重要性を高めつつある。例えば、最近では企業の社会的責任が強調され、公開、透明性、信頼、貢献、コンプライアンスなどの価値が重視されている。これらは日本の経営の研究分野では経営倫理に属する価値として、江戸期から商人が重視していた節約、倹約、正直、勤勉、質素などの価値からの発展として位置づけられている。企業も非営利に属する価値を有していると言える。

営利企業でさえ非営利の価値を重視する流れが強まっているが、非営利組織が重視する価値がここで言う非営利価値であるのはいままでのない。NPO・NGOのミッションや理念は非営利価値でありこれが組織目標となっている。これらは公益価値であることが多い。これに対し、非営利組織が重視する価値の中でも見逃されがちなのが共益価値である。協同組合の組織理念である共益価値はよく知られているが、非営利の共益価値としての位置づけで無視されているのが産業民主主義に類する価値である。自主管理、共同決定、労働の人間化などがこれに含まれる。これらの非営利価値は、主として、労働者や労働組合の理念、原則、それに基づく制度的仕組みなどと結びついた非営利価値である。

地域社会では生活者が重視する非営利価値が次第に注目されるようになってきた。情報処理の技術が進み、街づくりの指標が市民参加で作成されるようになり、生活者の立場に立った価値が指標に組み込まれる機会が増えてきている。真の豊かさ指標の重要性はますます高まっており、この流れはさらに強まるだろう。

国の政策や法律・規制の基礎には、公共性、公益性、倫理性を重視した非営利の価値が明示的または暗黙的に示されている。これらはシステム・制度に関係する価値と、政策の基礎となる価値に分けられるが、全体として国家や共同体の理念を形成する。

非営利価値は誰が重視するか、どのような状況で使われるか、どのようなシステムや国

家体制の下にあるか等によって、重視される価値やその現れ方が変わってくる。体系的に分析するにはまだあまりにも初歩の段階であるが、ここで見てきた非営利価値の現実への現れ方を基準にして、非営利価値を類型に分けてみよう。

- ①生活者の重視する非営利価値
- ②営利企業が重視する非営利価値
- ③非営利組織が重視する非営利価値
- ④評価指標に現れる非営利価値
- ⑤制度やシステムの原理・原則の基礎にある非営利価値
- ⑥政策や規制（法その他）の基礎にある非営利価値
- ⑦人間精神の究極価値としての非営利価値

これらすべてを研究対象としている研究領域は今のところ存在しないが、ビジネス倫理学は②③⑥などを問題にしており、⑤も研究対象にはできるだろう。①と関係する地域社会の問題の重要性を考えれば、今後はビジネス倫理学を含む応用倫理学が経済学や社会学など社会科学と連携して取り組むべき領域であるといえよう。これらの成果は理工系の研究領域でも活用されるに違いない。

以下では3つの問題について検討する。第1は、市場経済の下で非営利価値を実現する場合に障害となる「効率と非営利価値のトレードオフ関係」について、第2は、非営利価値を実現する場合に必要な「評価と改善」について、第3は、非営利価値の現代的テーマである公共性、公益性、倫理性について。これらの問題が企業、非営利組織、地域社会ではどのような形で現れるかをみていく。

3. 市場経済下での非営利価値と効率のトレードオフ

もの・かね重視の営利偏重ではなく、営利と非営利のバランス重視に舵をとる流れを形成するためには、非営利価値の実現に障害となる要因の分析が必要である。とりわけ、市場経済システムにおいて効率を重視する企業行動の分析が重要である。

市場経済システムの特徴は、競争と効率がシステムの核心になっていることにある。利潤を追求する企業にとっては、効率を上げ競争に打ち勝つことが至上命令である。効率に抵触する要因は無視されるか優先順位の低い位置に落とされる。非営利価値を企業理念に含めるか、目標として設定する場合でも、その価値が効率の妨げとなるかならないかが重要な判断材料となる。

例えば、80年代までの日本的経営では「働きがい」といった非営利の価値を労使共に重視したが、それを支える仕組みは、ボーナス制度、持ち株制度、提案制度など金銭的報酬も含んだ仕組みであり、効率の妨げにならず逆に効率にプラスとなるような仕組みであった。

しかし、働きがいを労働組合の側から「労働の人間化」として追及する1980年代欧米の労働運動の場合には、非営利価値の実現が効率に抵触する場合も多く、必ずしも労働の人間化には成功していない。それは、特に製造業の場合には、効率と労働の人間化は互いにトレードオフ関係にある場合が多く、労働の人間化を進めながら効率を上げるためには、生産システムの創造的な革新が要求されるからである¹⁾。

労働の人間化の例以外でも、産業民主主義の分野においては効率と非営利価値のトレードオフ関係が発生する例はいくつも上げられる。非営利価値を制度化した自主管理、共同決定、協同組合などのシステムや仕組みは効率に障碍となるのではないかという議論は、経済学では長い歴史を有している。近年では組織の経済学で取り上げられた。自主管理や共同決定であっても、システムの創造的革新をやり遂げた場合には歴史に残る成果を生み出す。しかし、システムの一般化が容易にできないところが課題である²⁾。

トレードオフの障碍があってもなくても、非営利価値を成果として実現するためには、価値の担い手またステーク・ホルダーの参加が不可欠である。ここで述べた「働きがい」「労働の人間化」では、価値の担い手は労働者または労働組合である。効率とのトレードオフ関係がある場合には創造的革新が必要となるが、その場合にも革新は労働組合の参加と一体となって生まれてくる。

これら自主管理や共同決定などの産業民主主義の問題に比べれば、この数年企業社会でブームになっている「企業の社会的責任（CSR）」の問題は、効率に大きく抵触することのない例の一つだと考えられる。CSRへの取り組みを、事業外の付属的な運動として取り組む場合には経費が発生するが、事業の中に取り込む場合には、むしろ収益へのプラス効果が出てくる³⁾。環境商品の開発などはそれにあたる。CSRが経営戦略として事業に組み込まれる場合には、営利と非営利は一体となる。

NPOなどの非営利組織や地域社会では効率の問題は企業におけるような形では登場しない。非営利組織では非営利の価値を体現するミッションを明確にし、それを継続的に組織活動として続けることが重視されるため、事業収益は問題にはなるが、効率はトレードオフ問題としては認識されないのが通常である。企業ではCSRは制約条件に入る場合が多いが、非営利組織では組織の目的関数にCSRが入っているといってもよい。

地域社会では住民はさまざまな価値観を持っている。生活者として非営利価値を重視する人も多い。地域づくりに非営利価値がどの程度、またどのように反映されるかは地域ガバナンスのあり方にかかわる問題であり、参加システムの問題でもある。効率問題はここでは参加システムの効率問題として現れるだろう。最近では情報システムを利用した市民参加の地域づくりも進みつつある。

以上で述べたように、非営利価値の実現を妨げる一因として、非営利価値と効率とのトレードオフ関係がある。創造的なシステムの革新があれば克服できるが、通常は容易ではない。また、非営利価値の実現にはその担い手としてのステーク・ホルダーの参加が不可欠である。次に、非営利価値の成果を高める方法について、「評価と改善」という視点から検討しよう。

4. 評価と改善

営利と非営利のバランスを改善するためには、ことづくりに関係してくる非営利価値重視の流れを形成し、その成果を高める方法や仕組みの検討が必要である。とりわけ、目に見えない非営利価値の評価方法が重要である。ここでは、企業、非営利組織、地域社会それぞれにおける非営利価値の「評価と改善」の問題としてこれを取り上げる。

企業、非営利組織、地域社会に関係した非営利価値は、評価することに困難が伴う場合が多い。何を評価するか、評価の位置づけ、評価方法、誰が評価に加わるかなどをめぐって多くの見解があり意見が定まらない場合も多い。例えばCSR問題では、企業の社会的

責任とは何かをめぐって国際的にも定まっておらず、いかに評価するかについてもいくつもの見解がある。客観評価よりも主観評価に近い場合も多くある。ただ、評価よりも改善が重視される一般的傾向は認められる。一方、非営利組織では評価を受け入れる方向が出始めているが、ミッションや理念で十分であり評価は必要ないという見解もまだ存在している。改善などは企業のやることだという風潮さえある。しかし、組織の説明責任という視点からすれば少なくとも評価を無視することはできない。非営利組織の一形態である協同組合でも評価の重要性が広がってきている。生活協同組合コープこうべでは協同組合が重視する「基本的価値」という非営利価値の計測を、統計データで体系的に行っている⁴⁾。この試みは、評価の重要性や手法の面から他の生協にも影響を与え始めている。協同組合では、NPO と比べ競争市場での事業の重要度が高いために、改善への取組も重視され始めている。最後に、地域社会では今後、地域づくりにおいて評価が重要になってくる。作成するだけの都市計画ではなく、目標を持った実施計画の重要性が高まっており、非営利価値の担い手としての生活者による市民参加型街づくりが広がってきている。情報処理の発達により参加システムの手法が効率的に行えるようになってきている。

このように、非営利の価値問題は企業、非営利組織、地域社会を横断して存在しており、いずれにおいても評価への取組の重要性が高まっている。またどの分野でも、結果の評価だけでなく、プロセスの評価を重視する傾向が出てきているのも共通している。しかし、評価方法の改善、改善方法との結合の仕方、評価・改善への参加システムのあり方、これらの問題の基礎にある非営利問題の理論的分析など、未解決の問題が多く存在している。

例えば、評価方法だけを取り上げても、上で述べたような多様性をつなぐ体系性や理論に取り組む姿勢はまだ見られない。企業の CSR の分野では、コンプライアンスの場合には、評価方法は主として基準設定であり、基準を満足するかどうかの評価される。その他、評価指標が作成される場合もあれば、改善項目をめぐって審査員が審査する場合もある。協同組合ではステーク・ホルダーの参加が重視されるために、評価にはアンケート調査が入ってくる場合が多い。また「基本的価値」という評価指標になりやすい明確な価値を持っているために、データによる計測への研究も生まれている。地域社会では、行政評価は進んできているが、国レベルでの国民生活指標のような評価方法と、街づくりでの市民参加型評価方法の間には大きなギャップが存在しており、その間を埋める手法の開発の必要がある。今後に取り組みが期待される分野である。

5. 非営利価値と公共性、公益性、倫理性

非営利価値について現代的に重要なテーマは、公共性、公益性、倫理性に関する諸問題である。かつてはこれらの領域の問題は国家が独占して判断していたが、現代ではこれら問題について判断する主体や権限あるいは担い手の組織は、次第に企業・非営利組織、地域社会に移りつつある。この中でも公共性は最も話題の多いテーマである。CSR は公共性の問題だという主張が財界のトップからも出てきて、企業も公共性の担い手の一部であるという認識が広まりつつある。また、最近話題になったいくつものメディアの買収、多くの市民が応援する球団をねらった買収、個人情報保護法、建築物の耐震偽装などにより、公共性の問題は公益性と倫理性の問題とかぶっていることも明確になりつつある。担い手の問題と関係する公益性の問題としては、公益法人改革と連動した NPO 法人の法改正問題がある。ここでも公益の担い手は中間組織としての非営利組織に移りつつある。倫理性

の問題は日本社会のあらゆる分野で発生している。モラルの崩壊により多くの分野で問題が深刻になっているが、立て直す役割を国家よりも地域社会に期待する人は多いだろう。新たな時代の倫理・モラルを築いていく担い手問題もいずれ明確になってくるだろう。

根本的に問題になっているのは、公共性と私権、公益性と私益、倫理性と私欲の関係である。共同体としての日本社会における全体と個の関係が、非営利の中心問題である公共性、公益、倫理性について過渡期の混乱状態にあり、めざす方向さえ明確に認識されていない。新たな時代の社会経済システムに向けての課題は、これら公共性と私権、公益性と私益、倫理性と私欲それぞれについて崩壊したバランスを立て直すことである。そのためには、これらのバランスの再編問題を、最初に述べた営利と非営利のバランスの再編問題の中に位置づけ、社会経済システム全体の課題を認識することが必要である。

注

- 1) スウェーデンのボルボ・ウッドバラ工場の例は成功した例である（参考文献7参照）。
- 2) 参考文献6参照
- 3) 参考文献8を参照。
- 4) 参考文献4，5を参照。

参考文献

- 1) 津田直則[2005]「非営利価値と社会経済の革新」『社会経済システム』26号。
- 2) 津田直則[2005]「非営利世界を横断する評価と改善」『経営システム』15-3，日本経営工学会。
- 3) 津田直則[2004]「非営利価値と大学が果たす役割」『桃山学院大学経済経営論集』15-4。
- 4) Naonori Tsuda[2003], “Comprehensive Evaluation of Co-op Kobe: Measurement, Evaluation and Policy Making,” Presentation at the Congress of the International Co-operative Alliance, Victoria University in Canada.
- 5) 津田直則[2003]「コープこうべ総合評価—協同組合価値の計測と参加の仕組み—」『社会経済システム』24号。
- 6) 津田直則[2001]「世界のコーポレート・ガバナンス」『経営民主主義』No.15。
- 7) 津田直則[1996]「ボルボ・ウッドバラとGM・サターン—共同決定と効率，人間的労働と効率—」『社会・経済システム』17号。
- 8) 矢吹英子[2005]『CSR戦略』東洋経済新報社。

第2章 協同組合総合評価への接近方法

(2007年『にじ』No.617、協同組合経営研究所所収)

はじめに

本稿に与えられたテーマは、協同組合の理念や価値に基づく事業や活動を如何にして評価するのかを、協同組合の「総合評価」という形で議論することである。筆者は、これまで生協の総合評価に取り組んできたが、当初に最も苦勞したのは、方法論的に協同組合が重視する基本的価値をいかにして評価するか、評価をどのように数値で表すか、またどのようにすれば体系的に評価できるか、などであった。これらの問題は総合評価を考える場合にはどのような種類の協同組合にとっても基礎的な問題である。以下では、生協における総合評価問題を、協同組合全般へと広げることを念頭に置きながら議論していきたい。

1. 協同組合における評価の目的は何か

協同組合は何のために「評価」を行うのかという問題から考えよう。そのためには、現代社会で評価が重視されている背景から考えてみる必要がある。考えられるのはまず第1に、市場競争の激化により協同組合を差別化する必要性が高まっている。営利企業も安全・安心など非営利の価値を強調し始めており、協同組合はその特質を社会に伝え、際立たせる方法を見出す必要に迫られている。第2に、協同組合の構成員や社会への説明責任を果たさねばならない時代になっている。社会からの要請として、非営利の世界全般での評価基準の明確化とそれに基づく評価が重視されてきている。第3は、にせものが横行している時代の中で、本物をめざす必要性が高まっている。客観評価で説得力を持たせる必要や、評価・改善の仕組みを取り入れるのはその出発点である。第4は、協同組合が重視する基本的価値の重要性が高まっている。もの・かね重視による社会的矛盾の激化の中で、筆者がいう「非営利価値」の重要性が高まっており¹⁾、非営利価値の一部である「基本的価値」の重視は時代の要請である。協同組合の評価目的を考える場合には、このような社会的背景を考慮に入れて検討する必要がある。最近の状況は、自己評価中心の時代から客観評価を強める方向への動きと、評価と改善を結合する方向への動きであろう。

2. 「総合評価」とは何か、どのような選択肢があるのか

本特集編集者の方針では、協同組合の「総合評価」という用語は、協同組合理念からのビジョン作成や経営戦略作成のために必要な評価方法の一つとして使われている。具体的には、財務諸表による定量的評価と、活動内容や到達状況の定性的評価の双方を総合化した評価方法として考えられているが、総合評価という言葉がもつ意味や総合評価の選択肢を明確にしていくために、以下では総合評価に取り組む3つの生協を比較していく。生活協同組合コープこうべ、福井県民生活協同組合、パルシステム生活協同組合連合会である。

コープこうべについては、後に「生協総合評価」と名づけた「経営評価（ニュー・コープ・インディケーター）」研究会が1993年秋に始まった。研究会の一員であった筆者は2年後の1995年に「生協総合評価の方法」を発表した。この方法論がコープこうべ総合評価の方向を定めた。その主な特徴は、①基本的価値と経営基盤という「評価軸」で生協の事業と活動を評価する。②合計6つの「評価指標」で評価する。③体系化するために、評価指標とデータの間には「評価項目」を設ける。④標準化指数を利用して定性分析を定量

化する。⑤指数作成のウェイト値はアンケート調査を利用する。⑥レーダーチャートと評価軸グラフで図示をして分かりやすくする。⑦生協の独自性が表現できるように「特集」を作成する。以上の手法を中心とした方法論は 1997 年から始まる「コープこうべ総合評価」の実践において利用され、最初の『コープこうべ総合評価レポート』は 1998 年に出版された²⁾。そこでは表 1 のように、評価システムは、2 つの「評価軸」、6 つの「評価指標」30 の「評価項目」から構成されている。

表 1 コープこうべの「評価軸」「評価指標」「評価項目」

評価軸	<評価指標>	<評価項目>
基本的価値	誠実・配慮	「買い物機会の充実度」「経済的メリットの提供度」「商品の提供水準」「安全・安心」「職員の対応」
	参加・民主主義	「意思決定段階」「政策執行段階」「生協活動への組合員参加」「日常運営における組合員の意見反映」「日常運営における職員の参画意識」
	社会的責任・公正	「福祉への取り組み」「環境への取り組み」「地域・社会活動との連携」「組織運営の公正さ」「職員処遇の公正さ」
	自立・連帯・向上	「協同組合間連帯」「組合員同士の連帯」「組合員の向上への取り組み」「職員の向上への取り組み」「生協としての自立」
経営基盤	経営効率	「収益性」「資本・設備効率」「労働効率」「経営の安全性」「運営効率」
	発展性	「財務的基盤」「組織的基盤」「事業の成長性」「ハード・ソフトの整備」「人的基盤」

表 1 を見ればわかるように、基本的価値に属する 4 つの評価指標「誠実・配慮」「参加・民主主義」「社会的責任・公正」「自立・連帯・向上」は、抽象度の高い非営利の価値概念であり、評価項目の段階で実際の具体的な事業や活動につなげている。経営基盤は広い意味の効率であり、短期の「経営効率」と長期効率を意味する「発展性」を含んでいる。評価軸、評価指標、評価項目、データの 4 段階で評価を行い、異質の統計データを標準化指数で結合し、アンケート評価をこれと結合するのがコープこうべ総合評価の特徴である。

福井県民生協は、以上のコープこうべの総合評価の評価システムを基本的に採用し、評価項目やデータについては独自の視点を入れて 2002 年より総合評価レポートを発行してきた。2006 年からは独自の視点に立ち、新・総合評価レポートを発行している³⁾。新・総合評価においても「評価軸」「評価指標」「評価項目」の仕組みは維持されているが、その内容は表 2 のように以前と異なる。根本的な違いは次の点である。

- ① 評価軸の「基本的価値」を構成する「評価指標」は 4 つから 5 つに増えた。また考え方もまったく以前と異なっている。今回は、協同組合の第 1 原則から第 7 原則までを 5 つの評価指標にまとめたものである。以前は協同組合の価値の視点から作成していた。
- ② 評価軸には新たに「非財務基盤」が入った。この「非財務基盤」は、生協の独自理念

や中長期計画目標，ミッションなどを中心にして，4つの評価指標と12の評価項目から組み立てられている．生協の独自性を盛り込んだといえる．また，以前の「経営基盤」は新・総合評価では「財務基盤」に変更され，5つの評価指標と9つの評価項目で構成されている．経営基盤に比べ財務基盤はより多様な評価指標で構成されている．

- ③ 評価軸から評価項目のすべてについて計画目標が設定され，目標と現状の数値比較が入っている．この手法は，かつてコープこうべ総合評価が1997年に試み，時期尚早として放棄した発想である．過去，現在，未来をつなぐ総合評価として展開されている．

表2 福井県民生協の「評価軸」「評価指標」「評価項目」(新・総合評価レポートより)

<評価軸>	<評価指標>	<評価項目>
基本的価値	開かれた会員制	「地域加入状況」「IR情報公開の取り組み」「コミュニケーション活動」
	組合員による民主的管理	「ガバナンス(統治)ー自治の取り組み」「機関運営・民主的管理の取り組み」「独立性」
	組合員による参加・参画	「経営参加」「運営参加」「事業参加」「活動参加」
	教育・訓練・広報	「組合員教育」「職員教育」「広報」
	社会的連帯	「生協間連帯」「地域との連帯」「地域からの評価」
非財務基盤	理念	「理念の確立」「理念の共有・浸透度」「理念の展開」
	ビジョンの実現度	「県民の過半数が参加する組織に」「食と福祉で県内トップポジションへ」「活動参加，地域社会貢献NO1組織に」「組合員・社会の信頼に応える経営」「職員やりがい度県内NO1組織に」「経営品質県内NO1組織に」
	ミッション	「ミッションの徹底度」
	社会的責任経営(CSR)	「社会からの要請」「社会貢献」
財務基盤	安全性・活動性	「経営の安全性」「財務的基盤」「資本設備効率」
	経済性	「収益性」「効率性」
	発展性	「組織」「事業」
	社会還元	「ステークホルダー別還元」
	財務基盤	「財務基盤」

コープこうべと色々な点で対極の位置にあるのが，パルシステム生活協同組合連合会(2005年までは首都圏コープ事業連合)における「生協の総合評価システム」である．パルシステムの総合評価システムの展開⁴⁾は3段階に分かれており，現在の第1段階ではパルシステムの「商品分野での評価システム」を確立し，第2段階ではパルシステムの全分野(事業，組織，社会貢献等)での総合評価システムの確立をめざし，第3段階ではパルシステム連合会(10生協加盟)全体の連結評価システムめざす．現在の第1段階の商品評

価値システムの骨格は表3で示すことができる。

表3 パルシステムの「評価軸」「評価指標」「評価項目」

<評価軸>	<評価指標>	<評価項目>
基本的価値	組合員に支持される魅力ある商品づくりの取り組み	「商品利用高の向上」「安全・安心な商品の提供」「適正価格の実現」「食味の向上」「商品開発力」「商品カタログの創意工夫」 「商品デザインの改善」「商品づくりにおける環境配慮」
	パルシステム商品の信頼を高める仕組みづくり	「商品管理能力」「表示の適正化」「商品利用普及の取り組み」 「商品事業に関わる人材育成」「取引先とのパートナーシップ」
	組合員満足度向上をはかるための取り組み	「パルシステムの情報発信と公開性」「組合員の声の実現」 「提供サービスの改善・改革」
パルの独自価値	パルシステムブランドの価値創造と成長・発展を支える基盤づくり	「パルシステムの発展性」「産直事業のさらなる強化」「くらし課題解決事業の充実」「パルシステム商品政策の履行・徹底」

パルシステムにおいても、評価システムはコープこうべや福井県民生協と同じく「評価軸」「評価指標」「評価項目」が使われる。パルシステムで異なるのは以下の点である。

- ① 評価軸に「基本的価値」が入っているのは3生協とも同じであるが、パルシステムには福井県民生協の「非財務基盤」と類似の「パルシステムの独自価値⁵⁾」が入っている。しかし、パルシステムには「経営基盤」や「財務基盤」など財務に相当する評価軸はない。「パルシステムの独自価値」には「基盤づくり」という言葉が入っているが、「ブランドの価値創造」を中心とした発展をめざす基盤づくりのようだ。パルシステムは価値創造という質の向上を重視している。
- ② 「基本的価値」に属する「評価指標」の内容が異なる。コープこうべでは「誠実・配慮」「参加・民主主義」「社会的責任・公正」「自立・連帯・向上」という価値概念で作成され、福井県民生協の新・総合評価では協同組合原則で作成された評価指標であるのに対し、パルシステムでは、「組合員に支持される魅力ある商品づくりの取り組み」「パルシステム商品の信頼を高める仕組みづくり」など非常に現実的な評価指標になっている。

このように、パルシステムの評価システムは、現実的な商品評価から出発し、評価の独自性を重視し、アンケートによる評価を中心に、評価と改善をつないで戦略目標をめざす

という特徴をもっている。体系性と客観性を重視し、統計データを中心にしてアンケート評価と結合するコープこうべの手法と対照的である。ただ、パルシステムでは第2段階の総合評価システムがどうなるかはまだわからない。

以上のコープこうべ、福井県民生協、パルシステムの評価システムの比較検討から、協同組合一般の総合評価に関して示唆される内容を以下でまとめてみよう。

- ① 評価軸、評価指標、評価項目、データという4段階評価の仕組みは、評価を体系的に行う場合には有益な接近方法である。集計方法さえあれば、4段階で別々の評価ができる。
- ② 「基本的価値」を前提に「評価指標」の作成に取り組む場合でも、その接近方法には、協同組合価値から取り組むコープこうべ型と、協同組合原則から取り組む福井県民生協型と、事業・活動の実践を重視する視点から取り組むパルシステム型がある。
- ③ 総合評価には、過去と現状の比較を中心に客観評価を重視するコープこうべ型と、これに未来の目標数値を加え、過去・現状・未来を数値で比較し、改善・目標実現をめざす福井県民生協型と、現状と未来を自己評価やアンケート評価でつないで改善・目標実現をめざすパルシステム型がある。コープこうべ型でも今後の課題抽出は可能である。
- ④ 総合評価に協同組合の独自性を入れるにはいくつかの方法がある。第1は、パルシステムや福井県民生協のように、評価軸に独自価値を入れ、それを評価指標や評価項目で具体化する方法である。第2は、評価指標や評価項目の中だけで独自性を盛り込む方法である。この場合にはその意義は限定されるだろう。第3は、総合評価システムの外部に「特集」を設け、特定のテーマについて自己評価を含めて評価する方法である⁶⁾。

定性評価を数値化する方法は、協同組合の総合評価において重要なテーマであるが、これについては節を改めて検討しよう。前に述べたように、この点でもコープこうべ型とパルシステム型は、互いが両極に近いところにある。福井県民生協はコープこうべに近い。

3. 評価手段は統計データかアンケート評価データか

協同組合の総合評価では、評価のためになんらかのデータがいる。このデータは、大きく分けると財務に関係するデータと基本的価値や独自価値に関係するデータになる。財務や組織に関するデータの収集は比較的容易であるが、基本的価値や独自価値に関係するデータは、既存のデータを加工するか、新たにデータ作成の仕組みを作らないと収集できない場合が多い。また、評価のためのデータは、時系列統計データ（客観データ）と、アンケート調査データ（主観データ）に分けられる。両者を統合することも可能である。

時系列の統計データとアンケート評価データには長所・短所がある。統計データによる評価には少なくとも2年のデータが必要であるのに対し、アンケートによる評価データはその年から利用できる。また、時系列統計データは、ある基準年度からの年々の相対評価として使えるが、どの程度良いとか悪いとか、どの程度重要であるとか、どの程度達成できたか、という評価はできない。アンケート評価データではこれが可能であり、時系列統計データを使う場合でも、アンケート評価データなしでは総合評価は困難である。逆にす

べてをアンケート評価で済ます場合にも、参考資料としての統計データなしでは正確な回答を得ることは難しいだろう。両者は補完関係にある。

アンケート評価は、広範囲の調査対象について質問の仕方次第で回答を得ることができる。同じ調査を年々重ねれば、統計データと同様に時系列の客観データにもなる。また、アンケート評価の有利さは、同じ質問に対しての協同組合構成員（組合員、役員、職員など）ごとの回答の違いを見出せるので、意識のギャップ調査には大変有益である。アンケートによる評価データは、うまく使えば評価と改善を結びつける有効な手段となる。

基本的価値に関係した統計データの作成・収集から始めて、標準化指数で異質のデータをつないで年々の評価をするとともに、これをアンケート評価と結合しているのがコープこうべと福井県民生協の総合評価である。パルシステムでは、組合員のアンケート調査を基礎にした評価委員会評価と、連合会業務部門の自己評価（主観評価）の双方をつき合わせる形で商品評価に取り組んでいる。福井県民生協とパルシステムの評価システムは、改善や経営戦略に結びつける努力を積極的に行っている。

異質の各種データを結合する方法は「標準化指数」を使うのが望ましい。色々検討してみたが、定性評価を数値化するために、人数、件数、金額、比率、点数などの異質データをつなぐ方法としては、政府がかつて「国民生活指標」の作成のために開発した「標準化指数」しかない。しかしこの方法による評価結果は直感的印象と比べて悪くはない。

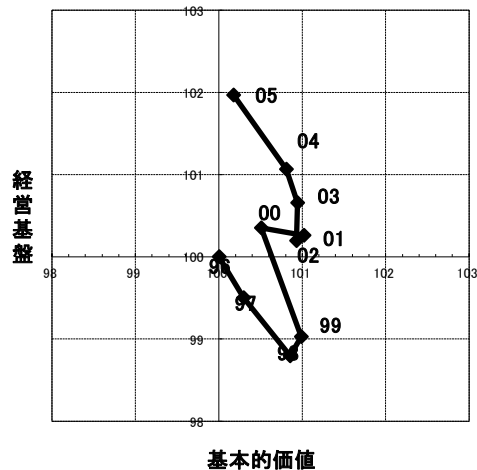
統計データやアンケート評価データが集まれば評価ができる。評価分析は、データ段階、評価項目段階、評価指標段階、評価軸段階の4段階でできる。レーダーチャート、時系列折れ線グラフ、評価軸の二次元グラフ（次の5.参照）など視覚で確認できる方法も活用すれば分かりやすくなる。

4. 「経営効率」問題は総合評価の中で必要か

総合評価の中で「経営効率」の評価問題は、協同組合事業において店舗事業が大きなウェイトを持っている場合には重要である。その理由は、例えば生協では店舗事業が赤字である場合も多く、各種の効率指標での分析が必要となるからである。放置しておくとも基本的価値の発展にも影響してくる。それは、店舗の効率と基本的価値の関係には特に不況期でトレードオフ関係があり、一方の改善には他方の犠牲が伴う傾向が見られるからである。

基本的価値と効率の間にトレードオフ関係があるかどうかの検討のためには、コープこうべ総合評価が作成している、基本的価値と経営基盤（短期・長期の効率）の「評価軸二次元グラフ」が有益である。図1は1996年を基準年度として、その後10年間の評価軸グラフの推移を示している。右上（東北方向）に進むのが望ましいが、ジグザグコースをたどり、一方を伸ばすためには他方を犠牲にせざるをえないのが現状で

図1基本的価値と経営基盤(1996年基準)



ある。長年の分析で、このようにコープこうべの基本的価値と経営基盤の間にはトレードオフ関係があることが認められた。150の店舗をもつ場合の経営の難しさがその根底にある。

5. 総合評価の中でCSR（企業の社会的責任）をどう位置づけるか

最後に、CSR（企業の社会的責任）と総合評価の関係について述べておきたい。企業世界ではCSRの重視が世界的な広がりを見せている。CSRは非営利の問題であるだけに協同組合にとっても無視できないテーマである。CSRとは何であるか、非営利組織の事業や活動の中でどう位置づけるかは経営戦略としても重要である。当然のこととして総合評価に関係してくる⁷⁾。

CSRが何であるかは立場によってかなり見解が違いますが、企業の場合にはCSRは一般的には本体事業の外部にある非営利活動に近い。しかし、利潤追求の企業目的にとってCSRは制約条件として働き、無視すると格付けなどに影響してくる。ただ、事業の中にCSRを取り込むと、費用増でなく収益効果が出てくる。環境商品の開発はその例である。しかし、協同組合のような非営利組織にとっては、CSRは組織の目的関数の一部に入ってくる。協同組合の組織目的には基本的価値が含まれているので、この基本的価値とCSRの関係が次に問題になってくる。基本的価値には、参加・民主主義などの「組織原理」、社会的責任・公正・連帯などの「組織倫理」、誠実・配慮・正直などの「個人倫理」が含まれる。基本的価値の方が概念的には広く、従って、CSRは基本的価値に含まれると考えるのがよいと思われる。

しかしCSRを広く解釈して、例えば、生協の事業と活動全般がCSRであると考えする方法もある。この考え方では協同組合の総合評価そのものがCSRということになる。また、狭義のCSRからの接近法では、狭義の社会的責任（コンプライアンスなど）から出発して、それに安全、安心、地域貢献などを加えていく方法もある。CSRそのものの定義が定まっていないのでどれが正しいかは決められないが、CSRを非営利の価値の世界としてとらえ、「協同組合のCSRは、安全・安心・信頼・責任・貢献などの価値の実現をめざす事業・活動として取り組む」という形を強調するのは一つの方法である。狭い意味の社会的責任には、安全・安心の商品開発も入れるのが望ましいだろう。

注

- 1) 津田直則[2006]「非営利価値と社会経済システム」『社会・経済システム』(社会・経済システム学会) 27号, 同上[2005]「非営利世界を横断する評価と改善」『経営システム』(日本経営システム学会) Vol.15, 同上[2006]「「非営利価値」概念の提唱」(巻頭言)『生活協同組合研究』No.365 参照。
- 2) 生活協同組合コープこうべ『コープこうべ総合評価レポート』1998年, 2001年, 2004年(3年ごとに出版)。
- 3) 福井県民生活協同組合[2006]『福井県民生協 新・総合評価レポート 2006』。
- 4) パルシステムの総合評価システムは次を参照
http://www.pal.or.jp/group/shohin_hyoka/index.html
- 5) 正確には「パルシステムならでの独自価値」。
- 6) この「特集」方式はコープこうべが採用した方法である。環境、福祉、子育てなどの特集を組む。特集と評価システムは一部つながっている。

7) 津田直則[2006]「社会的責任評価と生協」『現代性経論の探求—現状分析編—』第 15 章, コープ出版を参照.

第3章 建学の精神から文明の精神へ

(2016年『自由と愛の精神』第I部第3章、大学教育出版社収)

1. 建学の精神・地域再生構想・実践

はじめに

桃山学院大学の建学の精神はキリスト教精神であり「自由と愛の精神」として学院創設以来、理解されてきた。また、キリスト教精神に基づく教育理念としては、「世界の市民」が人材育成の基礎に据えられてきた。私はキリスト教徒ではないが、神を信じる者としてこの建学の精神と教育の理念を教育の中に生かすために、南大阪地域再生構想を考え出し、定年退職前の10年間余り(2004~14)を、地域貢献活動と国際貢献活動の形で学生と共にボランティアで汗を流してきた。

ところが建学の精神に基づく実践活動の最終段階(定年前)で、この自由と愛の精神が私の研究テーマである経済体制論に、文明の精神という形でつながっていることにふと気がついた。地域社会から世界に至るまでが地獄化しつつある現代社会の危機の分析や、正義を回復させる社会変革の分析には、自由と愛の哲学的分析が必要不可欠であることに気がついたのであった。また荒削りではあるがこの哲学的分析から新たな経済体制論を生み出すことができた。以下では、自由と愛の精神を、建学の精神から文明の精神へという形で展開し、私が退職直前に到達した経済体制論をここで述べることにしたい。

1-1 建学の精神と南大阪再生構想をつなぐ

大学全面移転の課題

大学は1995年に、手狭になった堺市のキャンパスから和泉市への全面移転を果たしたが、一般的に大学の移転は大阪府北部をめざす場合が多く、開発が遅れていた南部に向かうことには反対した教職員も多かった。それだけに地域社会に根付くには時間がかかった。泉州と呼ばれる和泉市は、弥生時代の遺跡や熊野古道など歴史は古く自然も豊かであったが、戦前から栄えていた地場産業としての繊維産業その他の軽工業は既に衰退し、バブル崩壊で先端企業の誘致も危うく、いかにして地域社会を再生させるかは大きな課題であった。従って、移転してきた大学にとっても、地元自治体や市民団体とのつながりを深め、大学が地域文化等にどのような形で貢献するかは重要な課題であった。

建学の精神と南大阪再生構想

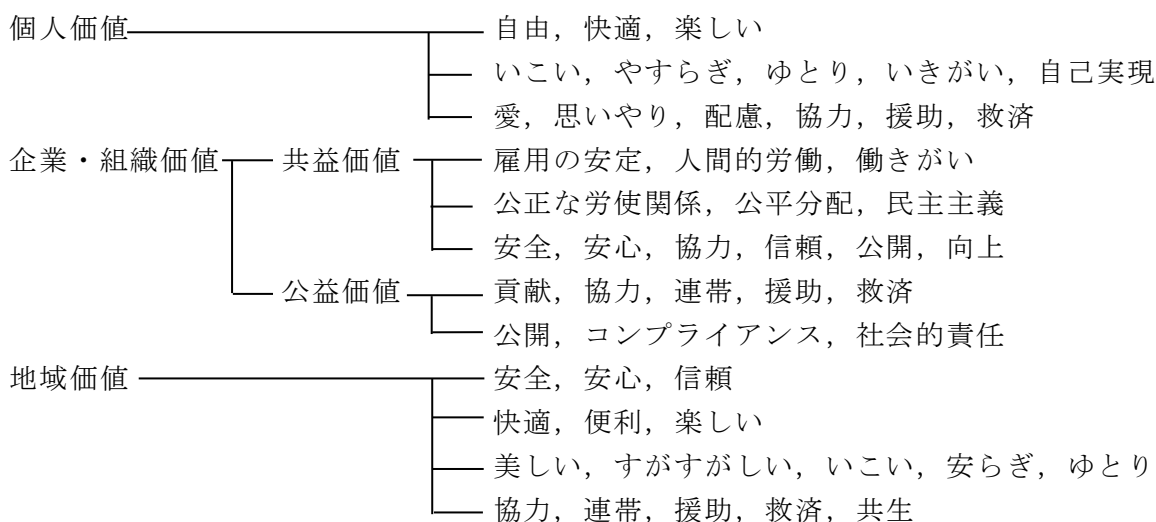
以上のような背景の元で、02年頃から南大阪に位置する大学として地域社会に貢献するための南大阪地域再生構想を私は考えていた。当時検討していた地域再生構想の内容は、理念、構想、実践の3つの部分に分けることができる。理念としては、建学の精神と地域再生構想の理念をいかにつなぐかが課題であった。04年に考えついた方法は、大学の紀要に掲載した拙稿「非営利価値と大学の役割」で述べている¹⁾。この論文は、当時の村田晴夫学長が大学の将来構想の中で述べていた「実学と精神」「地域社会との連携」「世界の市民の育成」「国際化」などの考え方を意識して作成したものである。建学の精神と私が当時考え出した「非営利価値」の概念をつなぐ形で地域再生の理念を形成した。

もう少しわかりやすく説明しよう。拙稿が意図したのは、南大阪に残された自然や歴史などの地域資源を活用し、非営利の活動によって地域再生を図ろうという構想であった。

当時、NPO や協同組合などの非営利組織を研究していたことから考え出した「非営利価値」という用語を使い、南大阪地域再生構想の理念論を組み立てたが、建学の精神である自由と愛という価値を「究極の非営利価値」として位置づける方法によって、地域再生の理念と建学の精神を結びつけることを思いついた。表 1 と表 2 はその一覧表である。

非営利価値の具体例としては、表 1 の個人、企業・組織、地域に関係した諸々の非営利価値があげられる。企業・組織価値では、営利企業でも非営利価値が関係する場合がある。表中の共益価値であげている労働組合が追求する「人間的労働」その他や、公益価値であげている企業の CSR に関係した公開・コンプライアンス等の価値がそうである。また非営利組織の価値では、協同組合が重視する安全、安心・信頼その他の価値がある。また NPO の価値としては、貢献、協力、援助などミッションに関係する価値がある。

表 1 非営利価値の広がり



(出所：津田直則[2004] 103 頁)

表 1 は非営利価値の個人・組織・地域への広がりを示しているが、非営利価値は深さも持っている。究極の価値から系統的に派生する非営利価値を導き出す場合がそれである。愛から正義をそして正義から思いやり、救済、公正、公平など倫理や組織原則に属する価値を引き出していく方法がこれにあたる。表 2 は建学の精神であるキリスト教精神の自由と愛という価値から派生する種々の大学構成員にとっての非営利価値について考えている。ここでの非営利価値は、公益、倫理、究極の人間性などに関係した深さを持っている。

「自由」は人間にとっての究極の価値の 1 つであり人間が自立するための基礎的条件である。これを基礎として真の生きがい、働きがい、自己実現などの価値が生まれる。大学の構成員である教職員や学生はこの生きがい、働きがい、自己実現を果たすために教育や研究や人生の目標決定を行う。

もう一方の「愛」も人間にとっての究極の価値である。これから正義が生じる。正義はあらゆる徳の原点であり、誠実・思いやり・思慮深さ、救済・援助・協力、公正、公平、民主主義などの価値を生み出す。これらの価値はモラル、社会への貢献、社会的責任、組

織倫理，組織原則，組織原理などの領域に関係している²⁾。

表2 キリスト教精神と非営利価値

(キリスト教精神)	(実現すべき非営利価値)	(適用領域・プログラム)
自由	—— 生きがい・働きがい・自己実現	—— 教育，研究，人生の目標決定
愛	—— 正義	—— 人間性教育
	—— 誠実・思いやり・寛容	—— ボランティア活動，地域連携
	—— 救済・援助・協力	—— 人権教育理念，セクハラ防止宣言
	—— 公正	—— 経営原則，組織原則
	—— 公平	—— 学生・教職員の自治
	—— 民主主義	

(出所：津田直則[2004] 120 頁)

世界の市民の養成

桃山学院における「世界の市民の養成」は建学の精神から生まれた教育理念である。建学の精神である自由と愛及び上で述べた非営利価値の概念を利用することにより、「世界の市民」の養成は次のように表現できる。

世界の市民の養成は，自由と愛の双方に結びついている。自由については，世界の市民の養成とは，自ら決めた目標に向かって地域社会や世界で生きること，働くこと，を生きがいや自己実現としてめざす人間の養成という内容になる。

また愛については，「世界の市民」の養成とは，誠実・思いやり・寛容のある人間を育成し，救済・援助・協力の世界で，奉仕によって地域社会や世界で貢献する人間の養成という内容になる。

従って，これら自由と愛の双方によって生まれる世界の市民の養成は次のように表現できる。それは，「誠実・思いやり・寛容などのモラルを備え，救済・援助・協力などによって地域社会や世界で活躍することを自己実現としてめざす人間の養成」である。このように，非営利価値を介して建学の精神を表現することにより，世界の市民の養成はより具体的で価値的な表現が可能になる。

「世界の市民」養成プロジェクト

南大阪地域再生構想に取り組む世界の市民の理念は以上のようにして作成したが，拙稿ではそれに続いて，いかにして世界の市民としての学生を養成するかという「世界の市民」養成プロジェクトについて述べている。これは以下にみるように，大学内の経営資源と結びつけて考えている。大学内の経営資源とは，ボランティア担当組織であるキリスト教センター，国際交流担当の国際センター，地域連携プロジェクトに関わる総合研究所，世界市民科目担当の教務委員会などである。現在では，学長室や学生課ボランティア支援室などもこれに加わる。これらの組織が連携して横につながることによって世界の市民の養成プロジェクトが有効に機能する。

南大阪再生構想

以上で南大阪再生構想（以下構想と略称）に関わる理念の部分を説明してきた。以下では構想の内容に移ろう。この構想は5つの方法論から成り立っている。第1は、すでに説明した非営利価値の重視、第2は地域資源の有効利用、第3は市民参加の重視、第4は学生ボランティアを育てるための「人間力向上プログラム」、第5は非営利組織の連帯による非営利セクターの拡大である。最後の5は、地域社会の問題であると共に全国的な問題として意識している。以下ではこれらの方法論を組み込みながら構想の内容と活動経過を説明しよう³⁾。

第1の非営利価値についてはすでに話したので、第2の地域資源の有効利用について説明する。ここで地域資源とは、和泉山脈の自然、農業、歴史・文化、情報、大学、自治体、市民団体、国際空港などを指すが、これらを組み合わせることで地域づくりを行うことをいう。04年より10年にわたり学生と続けてきた和泉山脈周辺での里山活動や街づくりボランティア活動（ジャズストリート支援、祭りの支援、市民主体の街づくり学会支援など）はこれにあたる。最初は研究者を中心に学生を加えた共同研究プロジェクトとして出発し、軌道に乗った時点で大学全体のプログラムに格上げするという手法をとって構想と大学をつないだ。里山活動は、泉佐野市里山での千本桜の植樹、和泉市父鬼での人工林の間伐、大学近くの松尾寺公園での竹林の間伐や公園整備などであったが、12年からは大阪府の要請により建設中止になった槇尾川ダム周辺での森づくりに参加している。

実現しなかった案としては、和泉山脈の尾根を走る近畿自然歩道が1300年の歴史をもつ修験道の道が元になっていることに目をつけ、これを完成させれば、大和と堺をつなぐ竹ノ内街道（1400年）や和歌山の熊野古道（1000年）などの歴史街道とつながり、全国からウォーキングの愛好家を集めることができると、府県や自治体に運動してきたことがある。大阪府や和歌山県の財政難が原因で運動は実を結ばなかったが、10年を経て最近の案づくりには役立っている⁴⁾。

1-2 建学の精神と国際貢献・社会貢献基金をつなぐ

国際貢献活動

国際貢献活動も検討課題であった。大学の国際貢献活動には04年当時、インドネシア・ワークキャンプがあった。キリスト教とつながっていたバリ島のある村で井戸掘り等をするボランティア活動であった。ワークキャンプは成果を上げていたが、私は世界の市民養成には更なる拡大が必要だと考え、砂漠での植林の案を国際センターに提案した。当時の国際センター長であった故・坂昌樹教授がこれを実現に導いてくれた。彼は日本に黄砂をもたらす内モンゴルのホルチン砂漠で緑化活動を行っていた東京のNPO法人と提携し、大学の国際貢献活動に含める役割を果たしてくださった。このプログラムは内モンゴル緑化プログラムとして06年から毎年行われるようになり私も4回参加したが、現地で学生たちは、トウモロコシ輸入を通じて日本は砂漠拡大の加害者でもある等の学習をする。

さらにキリスト教センター長であった伊藤高章教授のおかげで、大学の国際貢献プログラムにはインドのマザーテレサ施設でのボランティア活動も加わることになった。04年に彼がボランティアサークルの学生を連れてマザーテレサ施設に行くことを知り、私は同行をお願いし参加したが、コルカタの町を埋め尽くすホームレスや死を間近に控えている人たちの介護など、カルチャーショックは受けるが貴重な体験ができると知り、伊藤教授に

大学のプログラムに入れるようお願いした。バリ島でのワークキャンプを含め、砂漠の緑化プログラムもマザーテレサ施設プログラムも、過酷なボランティア活動ではあるが人気があるプログラムになっていった。その後、オーストラリアでの障害者体験交流プログラムを開発した先生も現れ、大学の国際貢献プログラムには多様性が生まれた。

社会貢献基金

学生のボランティア活動には国際貢献活動の場合、旅費が高くつく。そこで学生のボランティア活動を支援する基金を考えついた。社会貢献基金という名で他の大学で実施しているかどうかを調べたが見つからなかった。そこでこれぞとばかり学院理事をしていた当時、5億円を目標とする社会貢献基金を提案した。基金を受ける対象は、ボランティア活動をしている学院の大学生及び高校生となっている。この案は学院125周年記念事業として寄付金が集められた。目標金額には達していないが基金は学生達のために、国際貢献と地域貢献の両方を含めた社会貢献活動を対象に実施に移されている。

1-3 建学の精神と世界の市民—理念とプログラム—

以上の議論をふまえた建学の精神と世界の市民における理念とプログラムの体系は、その後追加されたプログラム等を含めると表3のようになる。

表3 建学の精神と世界の市民—理念とプログラム—

(建学の精神と人材育成理念)

キリスト教精神：自由と愛

人材育成：世界の市民

(プログラム)

(担当施設)

国際交流と交換留学・・・・・・・・・・外国語教育センター，国際センター

国際ボランティア活動：インドネシア・・・・・・・・キリスト教センター

インド・・・・・・・・国際センター

中国内モンゴル・・・・・・・・国際センター

オーストラリア・・・・・・・・国際センター

地域貢献ボランティア活動：里山活動・・・・・・・・学長室・学生支援課

街づくり活動・・・・・・・・学長室・学生支援課

(カリキュラム)

世界市民科目・・・・・・・・・・教務課

(支援基金)

社会貢献基金・・・・・・・・・・学長室

(出所：津田[2004] 121頁に追加修正)

2. 建学の精神から文明の精神へ

2-1 研究者としての時代認識

3つの危機

現代社会は年々混乱を深めている。08年における米国発金融危機の後、私が担当する経済政策の講義では、現代社会を特徴づける「3つの危機」という言葉を使い始めた。経済システムの危機、人間性の危機、自然環境の危機なる3つである。またこれら危機が深刻になるにつれ、経済政策の講義内容も次第に政策論から経済体制論の方向に変質し始めた。資本主義経済体制を根本から検討するという方向である。国家財政危機をはじめとして各種経済システムは危機に陥っている。その反映として、富の偏在・格差拡大と弱者の排除、非正規労働の拡大と搾取、心身症・暴力・犯罪、殺人・テロ、戦争の拡大などの形で人間性の危機が深刻化している。自然環境の危機でさえ、大量生産・大量消費・大量廃棄による自然破壊という形で資本主義経済体制とつながっている。

正義と公正が失われた

危機を生み出している根源に目を向けねばならない時代になっている。探っていくと様々な原因が認められる。自由主義もそのうちの1つであり、競争も原因の1つである。もの・かね重視もそうであり、それらとつながる市場機構にも問題がある。これらは通常は問題にされない資本主義パラダイムの領域にあり、気づかないうちにこれらパラダイムそのものが危機と直結するようになってきている。危機の克服のためにはこれらパラダイムの変革が必要になっている。しかしどのような方向に変革すべきであるのか。我が国の研究者たちはほとんどこの問題に触れようとしない。必要なのは新たな経済体制論である。

変革の方向は明らかである。普遍的な価値の中で現代に必要なのは正義である。自由は世界に豊かさをもたらしたが、正義は失われてしまった。公正も失われている。

米国は自由を最大限に重視しているが、国内では生活困窮者が増加して正義はまやかしいである。この国は自由主義から発生する支配、抑圧、排除、搾取が横行する正義のない社会になってしまった。自由主義者は正義とは自由であると言い張るが、その詭弁は今では通らなくなっている。富を奪われた人たちが自分たちは99%だと1%の人たちを非難する社会になってしまっている。

正義のある社会とは、支配、排除、搾取のない社会である。生き甲斐のある社会、働きがいのある社会、公正な社会、真の自由がある社会である。正義のない自由は真の自由ではない。自由のみでは正義は実現できない。富を支配・収奪する自由もあるからである。米国社会の自由は自己愛に支配された自由である。近代社会が築いた自由、平等、博愛の精神を継承してはいない。

自由と愛、正義と公正

このように新自由主義と呼ばれる現代の自由主義思想は、世界に平和をもたらす思想とはいえなくなっている。愛とセットとなって初めて自由は真の自由となる。ここでいう愛は自己愛でなく人類愛でなければならない。表2でみたように、真の愛である人類愛から正義という価値が生まれる。正義からは公正も生まれ各種の倫理価値も引き出されていく。第1章で問題にした建学の精神である自由と愛は、世界に広がる危機を超えていく場合に

もその役割は失われない。

しからば、自由と愛によって、いかにして現代社会に失われた正義は実現されるのか。この問題は哲学的レベルでは説得的に説明できない。現実には資本主義社会のパラダイムが支配する社会であり、強者が弱者を支配・排除・搾取する社会だからである。

パラダイムの変革は経済体制の変革

現代の危機を超えるには資本主義のパラダイムを変えるしかない。それも単なる修正ではなくパラダイムの変革しかありえない。パラダイムの1つひとつが危機と直結しているからである。変革の方向は上で述べたように、経済体制を正義と公正が実現できるような方向に変革することである。従って、変革すべき資本主義パラダイムの明確化がここで必要になる。拙著[2014]では、自由主義思想、競争システム、営利動機、営利企業、市場機構、政府システムの6つを資本主義経済体制のパラダイムとした。営利動機と営利企業を一つにまとめると5つのパラダイムになる。営利企業は株式会社に変更するのが適切かもしれない。政府システムは、国家と経済政策の方がわかりやすいだろう。

パラダイムの変革が根本的にならざるを得ない理由は次のとおりである。競争システムは強者のためのシステムであり、これがある限り格差拡大はなくなる。営利動機と株式会社がある限りは資本による労働の支配をなくせない。また競争システムの下では搾取が強まる。市場については廃止する必要はないが、需要と供給で何でも解決しようとする市場原理主義は卵子・精子、臓器等の売買にみるようにモラル・倫理を腐敗させていく。更に市場機構の下で投機を野放しにすると弊害が限りなく拡大する。国家と経済政策は市場の失敗を補完する役割のはずであったが、財政政策も金融政策も機能せず、小さい政府も大きい政府も失敗している。

従って資本主義パラダイムの変革は以下のような内容になる。競争システムに代えて連帯・協力のシステムを導入し公正の実現をめざす。営利動機は真の人類の目的へと転換する。株式会社は、1株1票に代えて1人1票の民主主義を基礎にした協同組合に転換する。市場機構は公益基準に従い規制するとともに、資源の有効利用のために計画を導入する。国家と経済政策については、国際的な富の分かち合いの原理を導入するとともに、三権分立の他に政府の監査制度を導入する⁵⁾。

新たな文明のパラダイムとしての価値体系

このようにして生まれる新たな経済体制は、資本主義パラダイムとは全く異なるパラダイムをもつ社会となることが理解できるだろう。競争はなくする必要はないが協力・連帯が支配的な社会になり、競争と連帯が逆転する。このような意味で、新たな社会は「連帯社会」と名付けることが可能である。また、もの・かねの社会から精神的価値を重視する社会へと変貌していく。このような意味で、新たな社会としての連帯社会は新たな文明の始まりでもある。

新たな社会として登場する連帯社会は経済体制の形でも示すことができるが、その経済体制のパラダイムは価値体系の形で示すことも可能である。価値体系は新たな社会の理念であり、経済体制はそれを実現する手段という関係になる。次の表4は、連帯社会の価値体系の1案である。

表 4 連帯社会の価値体系

- ① 愛，自由，正義，社会的公正，公平，平等（連帯社会の原点の価値）
- ② 連帯，互惠，団結，救済，協力，支援，合意，賛同（分かち合い社会の価値）
- ③ 個と全体，私益・共益・公益の調和，人間の社会的統合（調和・共存社会の価値）
- ④ 民主主義，参加，共存，共生，信頼，絆（人間を大切にする社会の価値）
- ⑤ 誠実，配慮，思いやり（倫理・モラルを大切にする社会の価値）
- ⑥ 働きがい，生きがい，労働の人間化（働く者と人間を大切にする社会の価値）
- ⑦ 共生，保護・保全，美しい，すがすがしい，やすらぎ（自然と人間の共生社会の価値）

連帯社会として登場する新たな社会は新たな文明の始まりでもあるが，文明という視点から見た場合には連帯社会は次の表 5 のような特徴を備えている。

表 5 連帯社会という文明の特徴

- ① 連帯社会は，もの・かね重視の世界から精神的価値重視の世界への移行である。
- ② 連帯社会は，普遍的な価値体系の実現をめざしている。
- ③ 連帯社会は，エゴ社会から利他社会へという形で人類の進歩をめざしている。

連帯社会の価値体系に見られるパラダイムの世界と経済体制論的な制度・システムの世界を仲介するのが「連帯」の概念である。連帯・協力は人間と人間のつながりを規定する概念であり，パラダイムの価値的側面を持つと同時に，競争と対立する概念という意味では経済体制の制度・システムにつながる側面を持つ。言い換えれば，正義を生み出す愛と自由の下で，連帯は具体的な正義を実現する経済体制を形成する役割を果たす。例えば，経済体制の中で，連帯は民主主義や公正などの価値を実現する制度的役割を果たすとともに，コンソーシアムや 2 次的協同組合制度のような連帯システムの形で，効率を高める役割も果たす⁶⁾。

2-2 新たな文明のひな形としての社会的経済

欧州社会的経済が共有する特徴

以上のような価値体系をめざす連帯社会のひな形はすでに現代社会に生まれている。欧州で育っている非営利セクターとしての社会的経済（social economy）である。この社会的経済が連帯社会のひな形であるというのは以下の表 6 で示した理由に基づいている。ただし，欧州の社会的経済では自然との共生思想が弱い。これを補完するのは日本の共生思想である。また，欧州の社会的経済には富の分かち合いの思想が含まれていない。これらを含めた連帯社会の価値体系（表 4）が新たな文明のパラダイムである。

表 6 社会的経済が連帯社会のひな形であるという理由

- ① 非営利セクターという共通性（利潤は目的ではない）。
- ② 非営利セクターは競争ではなく協力・連帯を重視する。

- ③ 構成員は特に民主主義，参加，連帯，公正等の価値を共有している。
- ④ 共益と公益の重視（私益ではない）。
- ⑤ 歴史的には，地域社会の市民ニーズに応えるところから始まっている。

これら 5 項目以外に，連帯社会をめざすためには社会的経済には次の⑥と⑦を加えるべきであろう。

- ⑥ 自然破壊から世界を救うために，自然と人間の共生思想を広める。
- ⑦ 対立・憎悪の根源にある格差・排除を除くために，世界的な分かち合いの原則を導入する。

社会的経済の中心たる協同組合

欧州社会的経済の構成員は，協同組合，アソシエーション，共済，財団，社会的企業，従業員所有企業等である。社会的企業等の革新により社会的経済も変革の中にあるが，構成員の中心は協同組合である。欧州の協同組合社会は次のような点で日本の協同組合とは大きく異なっている。

1) 重化学工業を除く産業全体に協同組合が広がっている。

スペイン・バスクのモンドラゴン（Mondragon）協同組合やイタリアの協同組合には，製造業，建設業等で日本の法律にはない労働者協同組合が広がっている。例えば，モンドラゴン協同組合は，100 以上の労働者協同組合の連合体であり，消費財生産，大型バス生産，ロボット等の資本財生産，建設業，流通業，金融業等の業界からなる。

イタリアの協同組合は中小企業が多いが大企業もある。2 万 3 千トンのセラミック生産用のプレス機械メーカー・サクミ（Sacmi）の世界シェアは 50%，トラック・荷物の計量器メーカー・ピランツィアイ（Birantiai）の欧州シェアはトップにある。またフランスでは労働者協同組合のアコム（ACOME）もハイテク，光ファイバー，ワイヤーの分野で欧州トップの座にある。

2) 障害者等の排除された人を雇用する公益型協同組合が拡大している。

イタリアでは障害者等で社会的に排除された人たちを雇用する公益型社会的協同組合の法律が 1991 年に制定され，欧州全域に広がった。国によっては社会的企業として法制化されている。欧州では彼らの報酬は最低賃金を基礎にしているため，日本の福祉作業所などで働く障害者の月収に比べ 10 倍の額に達している。高齢者福祉のサービスも社会的協同組合の対象であり，これら社会的協同組合はほとんどが労働者協同組合形態である。

イタリアではこれら社会的協同組合は全国に約 1 万 4000 組合存在し，競争社会で勝ち残れるように連帯によってコンソーシアムというグループを形成している。コンソーシアムは地域，広域，全国の各レベルで形成され，3 角形の頂点には全国本部がある。

3) 協同組合の首都と呼ばれる協同組合コミュニティがいくつも生まれている。

世界の各地には協同組合の集合体を中心として非営利組織からなり協同組合の首都と呼ばれる町がある。上述したスペイン・バスクのモンドラゴンは，世界中に広がるモンドラゴン協同組合の本部がある町である。またこの町は社会的経済の町でもある。

イタリア・エミリア・ロマーニャ州ボローニャ県イモラ市は 7 万人の製造業の町であり，100 以上の協同組合と 200 近くのアソシエーションがあり，州全域における協同組合の首都と呼ばれ，町そのものが社会的経済を形成している。イモラの市民は驚くべきことに，

イモラが協同組合コミュニティであり社会的経済の町であるという意味を理解できる⁷⁾。

またオーストラリアのクイーンズランド州には、山間部にマレーニという村があり、オーストラリアの協同組合の首都と呼ばれている。この村は広域でも 1 万人程度であるが、連帯と共生を合わせ持った協同組合コミュニティであり、過疎の村を協同組合で再生したケースとして有名である。また、日本の共生思想から生まれたパーマカルチャー思想でエコビレッジ型共同生活の村をデザインし、国連から表彰された⁸⁾。

さらに韓国ソウル近郊の原州（ウオンジュ）という 30 万人の町では、27 の協同組合がネットワークを組んで横につながり韓国協同組合の故郷と呼ばれている⁹⁾。

このように世界各地に資本主義社会とは性格の異なる協同組合コミュニティの建設が可能になっているのは、協同組合を中心とした非営利組織が連帯しているからである。連帯とは、組織の横のつながりが基本であり、いくら巨大になっても連帯を無視すると競争社会では崩壊の危険性が待ちかまえている。

欧州社会的経済と連帯社会の相違

欧州の非営利セクターである社会的経済は、以上のように新たな文明のひな形としての特徴を備えているが、未だ幼少期の段階であり様々な課題を抱えている。例えば、連帯思想は社会的経済の共通の価値ではあるが、国によって発展のレベルは異なっており、相互に学習する必要がある。また現実の世界では資本主義経済体制のパラダイムが支配しているために、競争システムや個人主義に毒されている社会的経済の領域が少なからずある。途上国との分かち合い思想や前述した環境問題についての共生思想も十分でない。文明の幼少期を超えて社会的経済が連帯社会へと発展するためには、今後更なる革新を重ねなければならない。

日本社会の課題

欧州では不況が続き協同組合世界でも倒産が避けられなくなっている。しかし逆に社会的経済への期待が高まっているのも事実である。連帯による雇用確保や共益・公益の重視が社会的経済の役割として浸透し、資本主義へのオールタナティブとして存在感が高まっているからであろう。

日本では非営利セクターや社会的経済への期待は見られず、それどころか非営利セクターへの会社法の適用が強まっている。その原因は色々あるが、保守勢力は市民社会が権力を持つことを望まず、また非営利組織もほとんど連帯を無視しているからである。競争が激化する社会では非営利組織が孤立して闘ってもしよせん株式会社の大企業には勝てない。連帯することが解決への道であると知るまでは苦難の道が続くだろう。

注

1) 津田[2004]参照。

2) アンドレ・コント＝ポンヴィル[1999]参照、彼は神を信じない哲学者であるが愛から正義その他の徳を導き出している。

3) 津田[2007][2010]参照。

4) 津田[2015-2]参照。

- 5) 詳しくは津田[2014]第2章参照.
- 6) 詳しくは津田[2012]第8章参照.
- 7) 2015年5月現地聞き取り調査.
- 8) 津田[2012]第5章参照.
- 9) 2014年11月, ソウルで開催された GSEF (国際社会的経済会議) 終了後の原州見学ツアーでは協同組合コミュニティの形成過程について説明を受けた.

参考文献

- 1) 津田直則[2004]「非営利価値と大学の役割」『桃山学院大学経済経営論集』第45巻4号, 101-124頁.
- 2) 同上[2007]『南大阪地域再生に向けての構想と実践』桃山学院大学地域連携プロジェクト出版.
- 3) 同上[2010]「南大阪地域再生プロジェクトの構想と取り組み」『桃山学院大学総合研究所紀要』36巻2号 65-74頁.
- 4) 同上[2012]『社会変革の協同組合と連帯システム』晃洋書房.
- 5) 同上[2014]『連帯と共生』ミネルヴァ書房.
- 6) 同上[2015-1]「資本主義を超える経済体制の形成に向けて」日本法社会学会編『持続可能な社会への転換期における法と法学』法社会学 81号 117-128頁.
- 7) 同上[2015-2]「和泉山脈の自然を生かす構想」NPO 法人いずみの国の自然館クラブ『いずみの国の自然』28号 519頁.
- 8) アンドレ・コント＝スポンヴィル[1999]『ささやかながら, 徳について』紀伊國屋書店.

第4章 労働の人間化と効率におけるトレードオフ問題

(2012年拙著『社会変革の協同組合と連帯システム』補論、晃洋書房所収)

はじめに

大量生産による効率化は、分単位での同じ作業の繰り返しにより労働を非人間的なものにする。産業民主主義の議論の中で「労働の人間化」は世界の労働組合の究極の目標であった。しかし製造業では特に、労働の人間化と効率の間にはトレードオフ関係が働き、一方を高めると他方が犠牲になるという力が働きやすい。これに挑戦したのが労働組合の力が強い国や企業での共同決定システムである。以下ではこのようなシステムの下で、労働の人間化への挑戦が効率との間におけるトレードオフ関係にどのような影響を与えるのかをみていく。

1. ボルボ・ウッデバラ工場における「労働の人間化」と共同決定

1-1 ボルボ・ウッデバラ工場の建設計画

スウェーデンの自動車メーカー・ボルボのウッデバラ工場は、労働組合の理念的な目標である「労働の人間化」を労使で協力しながら実現したことで、研究者の間では世界的に知られている。これを可能にした背景にはいくつか上げられるが、労使共同決定システムの存在が重要である。

労使共同決定制度はドイツのケースが有名である。法的に共同決定の内容が規定されているのが特徴であるが、スウェーデンはドイツとは異なった形ではあるが、企業における労使共同決定システムを1976年に法制化している。スウェーデンの共同決定法は一般的な規定のみで、その実施は労使の個別の交渉に委ねられていた点がドイツとは異なる。民間企業においては、1982年に全国レベルでの労使の合意が成立し、共同決定協定が結ばれた。ボルボにおいても1983年に企業レベルでの共同決定協定が結ばれた。その内容は全国レベルでの協定にほぼ類似し、企業内の意思決定において労使の事前協議を重視することと、その過程で経営情報を公開することを主たる内容としていた。

ボルボでは、ウッデバラ工場の建設計画以前では、新しい工場を建設する場合には3段階を踏むことになっていた。まず取締役会が計画の目的や概略を述べた「レッドブック」を承認する。次はより具体的な計画内容が「ブルーブック」として作成される。最後は執行計画の作成と実施段階で、そのためのプロジェクトが設けられる。経営側と労働組合の話合いが始まるのは最初の「レッドブック」が承認された後である。そのために交渉の内容はそれだけ制約を受けていた。

ウッデバラ工場建設のためのプロジェクトにおける最初の会議は1985年に開かれたが、この時にはボルボでは労使の共同決定に関する協定が結ばれていたため、組合は最初のレッドブックの作成の段階から参加することになった。

ウッデバラ工場の建設計画の会議には経営者代表と各種の労働組合の代表が参加している。組合の代表で中心となったのは金属組合である。金属組合の代表については、全国レベルのストックホルム組合、地域レベルのゴーゼンバーグ組合、工場レベルのウッデバラ組合の各レベルからの代表者がすべて含まれていた。金属組合は、ストックホルムの組合も、ゴーゼンバーグの組合もともに、その数年前より「望ましい労働」についての労働組合の思想の創造をめざしていたので、ウッデバラ工場建設計画はその具体化のためによ

い機会だと考えていた。

1-2 ウッデバラ工場の生産システムと効率

ウッデバラ工場の生産システムについて述べる前に、ボルボの生産システムの特徴を、年代順に追ってみよう。1960年代のボルボの生産システムは、トースランダ工場を主工場としてアメリカ型のピラミッド経営組織とアセンブリーラインで組み立てられ、大量生産による工学的効率を目標としていた。作業サイクル（同一の作業を繰り返す一工程に要する時間）は約2分で、労働組織の特徴は、労働組合の立場から見れば、人間の機械への従属であった。反発した労働者たちは山猫ストや生産サボタージュを繰り返した。次の70年代の生産システムは、経営主導のもとで人間的労働の実験が始められた時代であった。カルマル工場では、パラレルなフローパターン（並行と連続が組み合わせられている）が導入され、アセンブリーラインは分割された。作業サイクルは15～20分に拡大された。この工場は世界中から注目を浴びた。

さて、80年代半ばのウッデバラ工場の建設計画では、上で述べたように労使共同のプロジェクトができたが、労働組合の意見がどのような形で建設計画に反映されたかを次に見よう。プロジェクトグループが作成した案は、最初は700人で1台の車を造る伝統的な考えであったが、最終的には10人で1台を作る案に到達している。その間、3年以上を費やしている。その過程で多数の案が作成されたが段階別にみると以下のようなになる。

プロジェクトの第1段階では経営側が案を出した。カルマル工場をモデルにした案で、それを車体、塗装、最終組立にまで拡大した計画であった。しかし、組立工場は極めて従来型のラインアセンブリー案で、作業サイクルは2分、700人で1台を作る。金属組合もホワイトカラー・技術者組合も反対した。組合は20分が作業サイクルの許容できる最低時間だと主張した。しかし、もっと革新的な案はこの段階では組合から出てこなかった。

プロジェクトの第2段階では組合がイニシアチブをとった。金属組合は基本的要求としてライン組立を廃止したドック組立、労働者による労働のペースコントロール、労働内容が豊富であること、組立の過程で車体が移動するステーション間に緩衝帯としての時間的ゆとりがあることなどを要求した。経営側のメンバーにもライン生産に代わる案を提案するものが現れ検討が続けられた。その結果、8つのプロダクトショップ（作業場）案が登場した。作業サイクルの時間は15～20分に伸びた。約80人で1台の車を生産する。しかし、この案はコスト的に高かったので生き残らなかった。

最初の計画ではウッデバラ工場は、車体部門、塗装部門、最終組立部門を含む完全な自動車工場として考えられていた。ところが、環境保護の視点から車体部門と塗装部門については規制緩和の許可が下りず、1986年に建設計画は一時中断された。計画は再検討され最終組立部門だけで実施するという形になったが、計画の遅れは組立部門の創造性を深める時間的余裕を与える形にもつながったという点でプラス面もあったようだ。

プロジェクトの第3段階で究極の生産システムの原理が完成した。1987年に入りプロジェクトグループの中で大胆な考え方を持った者達が1つのワーク・ステーションで1台の車を完成させるという考え方を提案した。ワーク・ステーションの間を移動させながら組み立てていくという従来型の発想は放棄された。つまり1台の車は1ヵ所で完成されていくのである。最初は約20人で1台の車を完成させる案であったが、最後は8人で1台を完成させる案になった。労働者は毎日学習しながら効率を高めていく。労働者が考えるという

意味でこの生産システムはリフレクティブ生産システム(reflective production system)と名づけられた。

これは二つの原理からなる。一つは生産フローにおける並列的なワーク・ステーション原理で、直列的流れ作業でなく同時並列的組立を基本とするという点である。もう一つは包括的な学習の原理である。効率を上げていくための訓練の体系ともいえる。

このような生産システムにおける人間的労働と効率の関係について次にみよう。1989年6月にウッデバラ工場は公開された。工場は最終組立部門のみである。塗装済み車体は90キロ離れたイエテボリのトースランダ工場から供給され、部品は部品供給業者から納品され、分類されて、車1台分ごとの部品キットとしてまとめられる。工場は6つの独立した作業場(product shops)に分かれ、それぞれの作業場で一つのチームが1台の車を最初から最後まで組み立てる。6つの作業場のうち、一つは学習と訓練のために使われる。各作業場は8チームで構成され、1チームは8人から10人で構成される。部品は自動搬送車によって作業場の各チームのもとに運ばれる。

労働者に要求される能力は、1人で最低限、車の1/4を組み立てることである。労働の一工程は2時間から2時間半になる。この基本能力に加えて、多くの労働者が、従来ホワイトカラーが携わっていた品質、生産工学、教育、保全などの作業の特別訓練を受ける。組立労働に習熟していった労働者は車の1/4をこえて1/2あるいは1人で1台を組み立てることができるようになる。これによって従業員の1/3以上が車の50%以上を組み立てる能力を持つようになった。また、25人ほどの労働者は車全部を組み立てる能力を持つようになった。彼らは決められた時間内に一定の要求された品質の車を完成させるマスター試験に合格している。

車1台あたりの生産時間で計った生産性は、ウッデバラ工場では生産開始の1990年頃には、平均70時間であった。日本の自動車メーカーが20時間あるいはそれ以下で生産していたことに比べれば効率の差は歴然としている。しかし、92年には33時間に低下し、ボルボの主工場であるトースランダ工場を抜いていた。訓練に伴う生産性の上昇は大きく、この間で毎月平均1時間の短縮を実現していた。93年中頃には25時間にまで低下させるという目標が作られたが、マネージャー達は誰もそれを疑わなかった。

この急速な学習効果とともに、ウッデバラ工場の効率を支えているのは労働者の40%を構成する女性にも使いやすいように開発された小規模な工具類である。これが資本コストを引き下げるとともにモデルチェンジの時間を短くしている。見込み生産ではなくほぼ注文生産といえる販売システムや、注文した車の製造過程を見学できる消費者サービスもウッデバラ工場の特徴といえるだろう。

1-3 工場閉鎖と再建

しかしウッデバラ工場は1993年5月に閉鎖され、カルマル工場もその1年後に閉鎖された。カルマルおよびウッデバラにおける2つの工場閉鎖の原因は単純なものではなく、種々の要因が絡みあったものである。主な要因の第1は、当時の自動車産業の不況とボルボの経営状態の悪化である。第2は、ボルボの経営状態との関係で現れたフランスのルノーとの合併問題。第3は、カルマル工場やウッデバラ工場が最終組立工場のみで小規模であったこと。第4は、人間的労働のあり方をめぐっての労働組合内部の対立問題である。当時のマスコミは人間的労働の効率性の問題を取り上げていたが、経営側が工場閉鎖の理由と

して人間的労働の効率性を取り上げたことはなかった。

ここでは閉鎖の諸要因のうち、労働組合内部の問題について取り上げよう。トースランダ工場（従業員約1万人）とウッデバラ工場（従業員約1000人）を含むゴーセンバーグ地域全体の金属組合の中には、ウッデバラ工場の評価について2つの勢力に分かれていた。一方はウッデバラの支持派で革新的な生産システムと労働組織を推進する必要性を認めていた。もう一方は伝統的な組合の考え方を引き継ぐグループで、ウッデバラの冒険を好ましく思っていなかった。ボルボの経営状態がよかった80年代中頃まではウッデバラに反対していた者もプロジェクトの構想を受け入れていたが、過剰能力が表面化しスウェーデン内の工場の縮小が問題になると対立が始まった。しかし、トースランダの組合はボルボの中でも最大の組合であり勝敗は明らかだった。トースランダの雇用を守ろうとする金属組合の伝統主義者と、ボルボ経営陣の中のウッデバラ切り捨て論グループが連合した。取締役会では組合代表の取締役はウッデバラの閉鎖に賛成した。

1993年に工場は閉鎖されたが、1995年になってボルボはウッデバラ工場の再開を決定した。1993年にボルボはルノーと合併する計画になっていたが、株主の反対にあって計画がキャンセルされたことが間接的に関係している。ルノーは合併に際してカルマルとウッデバラの両工場の閉鎖を強固に主張していたからである。再建策はボルボとイギリス企業TWR社(Tom Walingshaw Racing)との共同で行われた。TWR社はスポーツ・レーシング・モデル作りを行うエンジニアリングの会社である。新会社はボルボ49%、TWR51%によって所有され、TWRがボディ設計を担当し、ボルボが主要部品を供給する。生産はリフレクティブ生産原理を採用する。またウッデバラ工場は、従来欠けていた車体部門と塗装部門を増設しフルラインの自動車工場として出発することになった。

2. GMサターンと共同決定

2-1 GM・サターン社設立のいきさつ

ジェネラルモーターズ(GM)は長い間小型乗用車市場への参入をねらっていたが成功しなかった。小型車は利益が薄く、コスト面で根本的な革新を計らなければ、日本車に対抗する競争力のある車はできないというのが根本的な原因であった。1982年のはじめに、GM経営陣とUAW(自動車労働組合)は従来型の労使のやり方ではだめだという結論に達し、新たな労使関係のシステムを模索し始めた。1983年に入ってGMは、UAWとの共同の研究センターならびに共同の委員会を設置して、どのようにすれば競争力のある小型車の生産に成功するかという要因分析を始めた。

上の共同委員会は35人のGMのスタッフと64人のUAWのメンバーから構成され「99人委員会」と名づけられた。委員会は1984年から85年にかけて各種の調査チームを編成し研究を始めた。徹底的な研究体制であったようだ。例えば、総計200万マイルを越える旅行によって100社以上の各国の企業訪問が行われた。また、古いモデルや伝統的考え方の問題点の検討が行われた。新しい経営理論の研究も行われた。委員会はこの研究を通じて、世界的レベルで競争力を持つ小型乗用車の生産を実現させることをめざした。

この労使共同の研究を通じて、成功する企業が共通に有するコンセプトとして次のようなものがあることが見いだされている。これらは新たな企業サターンの経営システム全般を規定する要因になったと見てよいだろう。①品質は消費者の満足を維持するための最優先項目である。②企業内のすべての者が所有権を持っており、誰もが企業の成功と失敗

の双方に責任を持っている。③平等は説かれるだけでなく実践されなければならない。④よい仕事をする事への障害は除かれている。⑤人材は企業の最も重要な資産である。⑥組合と経営者はパートナーであり、成功のための責任を分けあう。⑦仕事をするための権威は全員が有している。

このような目標となるコンセプトを実現しようとするれば、当然、単に生産システムを変えるだけでなく、組織、労使関係、部品調達、販売システムなども根本から変えねばならなくなる。GMとUAWはサターンの設立計画を共同で開発することを始めたが、その姿勢が設立されたサターンの経営システムにまで入り込み、労使の共同決定システムを実現させることになった。

このサターンにおける共同決定システムの実現を容易にする背景となったのが1983年にGMとトヨタの間で交わされた新企業NUMMIの合弁契約である。NUMMIはトヨタのアメリカでの最初の工場であり、UAWで組織された最初の日本工場であった。アメリカにおける他の労働組合と同様、UAWとGMは従来から厳しい労使関係を続けてきたが、これによりUAWとNUMMIはアメリカ型の敵対的な労使関係をやめ、協調関係を築く文書を交換することになる。この労使の協調関係がサターンにおける新しい労使関係への踏み台になったことは疑いない。

1985年に「グループ99」と労使共同研究センターは、GMとUAWの間で交わされる歴史的合意文書（Memorandum of Agreement）を作成した。その内容は、組合は企業内における意思決定において経営側の完全なパートナーになり、決定を阻止し代案を提示する権利を有するというものである。合意文書で示されたパートナーシップを中心としたサターンの組織原則は次のような11項目からなる。サターン内部ではこの新たな労使関係を共同決定と呼ばずパートナーシップと呼んでいるが、以下で説明するように実態は共同決定と考えてよい。

- ① 人間を固定資産として扱う。彼らに組織へ貢献し価値を付け加える最大の機会を与える。
- ② サターンの組織は、共通の目標に向かって一体となって働くグループ集団を基礎とする。
- ③ サターンは財務データを含むすべての情報を公開し、共有する。
- ④ 意思決定は、一連の労使共同委員会、別名「意思決定の輪(Decision Rings)」を通じての合意を基礎とする。サターン経営のステーク・ホルダーとしてUAWは完全なパートナーとして意思決定に参加する。決定内容には以下の項目を含む。工場用地の選定と建設、プロセスと製品のデザイン、技術の選択、納品業者の選択、小売ディーラーの選択、価格決定、事業計画、訓練、事業システム開発、予算、品質システム、生産性向上、作業デザイン、新製品開発、人材補充と雇用、補修、エンジニアリング。
- ⑤ 自主管理チーム、別名「ワークユニット」(Work Units)が組織の底辺の単位となる。
- ⑥ 意思決定の権威は必要な情報が存在しかつ執行される組織に与えられる。力点はワークユニットにおかれる。
- ⑦ 作業分類は最小にとどめられる。
- ⑧ サターンは、共同で開発し管理する人材補充・選定方法を持つ。ワークユニットはメンバーを選ぶ権限を持つ。先任制（年功制）は選定の基準にしない。人材補充はレイオフされたGMとUAWの従業員の中から選ぶ。

- ⑨ 労働組織の技術的側面と社会的側面は統合していく。
- ⑩ 労働協約にかかわるUAWの専従者や労務関係の人間は従来より減らす。
- ⑪ サターンの報酬システムは、品質、コスト、時間、消費者への価値などに関する共通目標に向けて、全員の努力を促すように立案される。

2-2 パートナーシップの仕組み

パートナーシップと呼ばれたサターンの共同決定システムの具体的仕組みを次に示そう。この仕組みは1990年の生産開始に向けての期間中に段階的に発展したものである。

パートナーシップの仕組みは、組合が制度的にかんでいる部分とかんでいない部分、ライン内部とライン外部という4つの要素の組合せのそれぞれが関係している。最初の頃のパートナーシップの仕組みは、ライン外において組合がパートナーとして加わる各種の労使委員会（意思決定の輪）とライン内部の自主管理チーム（ワークユニット）の2つだけで構成されていた。その後、2つの仕組みが追加された。1つは、ライン外での問題解決チームの設置であり、組合はかかわらない。もう1つは、ライン内部の中間管理職レベルでの組合と経営側との1対1のパートナーシップである。この最後の仕組みがサターンの共同決定システムを特異なものにしている。

ライン外で組合が委員会形式で決定に参加しており、「意思決定の輪」と呼ばれているパートナーシップの仕組みからまず説明しよう。委員会は以下でみるように4段階で存在している。どの委員会も毎週開かれる。まず、法人レベルでは戦略活動委員会（Strategic Action Council）が存在する。メンバーはサターンの社長、サターン内部の組合の委員長、UAW全国組合の代表などである。この委員会は、企業の長期計画、開発政策、資金政策、価格政策などにかかわり、すべて共同決定である。

戦略活動委員会の下に製造活動委員会(Manufacturing Action Council)がある。これも経営側と組合側の代表者の集まりで、経営側メンバーにはは中間管理職レベルの代表、組合側にはサターン支部委員長と4人の副委員長がいる。副委員長たちはUAW全国の交渉委員会をも代表している。この委員会は、工場における製造、組み立て全般にかかわる問題を審議し、戦略活動委員会の政策を実現に移す役割を果たす。

次の第3段階はビジネスチームと呼ばれ、ボディ、パワートレイン、ヴェヒクルという工場の3つの部門（ビジネスユニットと呼ばれている）ごとに作られた労使の委員会である。ボディ部門は車体の成型、塗装など、パワー部門はエンジン、トランスミッションの組み立てなど、ヴェヒクル部門は最終組み立てなどにかかわる。

第4段階は「モジュール」と呼ばれる組織ごとで行われる労使の委員会である。モジュールとは最底辺にある自主管理チーム（ワークユニット）が集まった組織で、塗装、エンジン組み立てといった単位ごとに作られる。

以上の4段階にわたるライン外部の労使委員会と共に、パートナーシップの仕組みの一部として、ライン内部の自主管理チームが存在する。第5段階といってもよい。労働組合の参加とは関係ないが、労働者が決定に参加しているためにパートナーシップの仕組みの一部と考えられているのであろう。

ワークユニットと名づけられているこの自主管理チームは6人から15人のメンバーからなり、リーダーは内部から選ばれユニットのメンバーと一緒に働く。経営側によってリーダーが指名される日本の自主管理チームとは違い、サターンのワークユニットは自

律性が高い。多くの権限と責任ならびにそれを実現するための財源も与えられている。例えば、訓練、労働スケジュール、作業割り当て、長期欠勤、休暇承認、雇用と人材選定、補修、安全、健康、部品や在庫の管理、品質管理、予算作成などについて決定する権限と責任が与えられている。これらについての権限と責任は普通の企業では、最底辺のチームよりは上部の組織に属する問題である。

1988年から89年にかけてパートナーシップの新しい仕組みが追加された。それがライン内部での経営側と組合側の1対1のパートナー制である。これはサターン内部の組合の主導によって始められた。彼らは週1回のライン外部における「意思決定の輪」だけでは、組合がパートナーシップで負っている経営責任は果たせないと考えた。毎日の経営にも参加する必要があるという視点から彼らが考え出したのが、ライン内部における経営側の中間管理職の1人ひとりに、組合側のリーダーをパートナーとして1対1で張りつけていくという方法であった。これによって組合は毎日の決定にまで参加でき、最底辺の自主管理チームであるワークユニットを支援できると考えられた。

例えば、ワークユニットは製品、生産プロセス、生産現場の位置などに応じてモジュールという単位に組織化される。このモジュールには2人のアドバイザーが付けられる。2人とも労使共同で選ばれるが、1人は経営側を代表し、もう1人は組合を代表する。彼らの仕事は組織し管理することであるが、採用や解雇、労働内容の規制などの権限は持っていない。2人のモジュール・アドバイザーは対等の責任を有し、約100人の生産労働者が属するワークユニットを管轄し、上部段階での労使委員会（ビジネスチーム）にも出席する。

モジュールの上にはビジネスユニットという組織がある。前に述べたように、ボディ、パワートレイン、ヴェヒクルという単位に分かれている。ここでもそれぞれのビジネスユニットの責任者として、経営側の中間管理職とパートナーとしての組合側リーダーが1人ずついる。彼らは上で述べたモジュール・アドバイザーを支持したり、様々な問題解決に共同してあたる。

以上のような管理職レベルでのパートナー制は、導入されて以降、生産現場だけでなく販売・サービス・マーケティング、金融、インダストリアル・エンジニアリング、品質保証、健康・安全、訓練、組織開発、企業内コミュニケーションといった経営の全分野にまで拡大されていった。1994年段階では、この管理職レベルでのパートナー制にかかわる組合のリーダーは375人以上で、その内訳は、モジュール・アドバイザー91人、ビジネスユニットの責任者24人、機能別組織の担当者104人、品質やエンジニアリングや部品関係でモジュールを支援する担当者155人となっている。このような組合側のリーダー達は経営側の管理職担当者とオフィスを共にし、毎日の決定を共同で行っている。

2-3 サターンにおける生産システムと効率

サターン全体の仕組みは80年代のGMとは違って、人と技術のバランスをとるようになった点で、より進歩したといえる。意思決定の分野では北欧型の強い参加システムを取り入れているといえるだろう。効率と技術の面では日本のトヨタの生産システムの影響が強い。最終組み立て段階ではドイツのオペルなどの技術も採用しているが、トヨタのリーン生産システムが基本であるといつてよい。

日本的リーン生産システムの要素として考えられているものでサターンが採用した例を

あげてみよう。例えば、チームワークに基づく生産、ジャスト・イン・タイムの在庫管理、たえざる問題解決に向けての改善システム、作業分類の最小化などである。労働者の教育・訓練の重視も加えることができる。サターンではこのリーンシステムを完全にするための情報システムや委員会を設置した。最新の全情報がこの委員会に集まるようになっている。これらの効率を支えるシステム以外に、日本的経営の特徴と考えられる給与制賃金とレイオフのない雇用保障なども採用されている。また、品質や消費者サービスに高い優先度が与えられている。

サターンにおけるリーン生産システムには日本型と異なる点も見られる。通常のリーン生産では一工程の作業サイクルは約60秒であるのに対し、サターンでは6分に延長されている。リーン生産の特徴は労働をできるだけ細分化し、それらを標準化し、多数の労働者の分業によって効率を上げる点にあるが、同じ労働を1日に200回以上も繰り返すためにストレスと疲労度を高めるのが問題である。サターンの労働組合は、ヨーロッパ企業の「人間的労働」の思想に影響を受け作業サイクルの時間の延長を計ったと考えられるが、効率を重視したために6分という時間に落ち着いたと推測される。この点は前に述べたボルボ・ウッドバラ工場の生産システムと比較すれば明確である。

また、サターンでの自主管理チームは日本型自主管理チームに比べ自立度が高く、多くの権限と責任が与えられている点でも異なっている。この点も決定参加の強いヨーロッパ企業の影響を受けているといえる。労使で対立する問題についての解決方法も、日本型でもなく従来型GMの解決法でもなく、ヨーロッパ型の共同決定システムをサターンに適合するように独自に工夫したといえる。製品開発、技術、価格などのトップの戦略から、部品供給業者や販売代理店の決定に至るまですべて労使共同で決定する。ヨーロッパの共同決定よりも進んでいる部分があり、労使の共同経営といってもよいだろう。

このようにサターンは、労働者の決定への参加度の強いヨーロッパ企業と、効率の優れた日本企業の双方から優れたところを取り入れて独自のシステムを作り上げたが、双方の長所を生かし切れているだろうか。

効率の点を点検してみよう。サターンのリーンシステムの効率は日本企業ほどには高くない。効率を計る方法の1つに車1台を組み立てる生産時間がある。サターンについてはいくつかの推計があるが、最も好意的なものでも27時間である。日本の20時間あるいはそれ以下に比べれば劣る。サターンでは、デザインや製品開発にかかる時間が長くそれが影響しているといわれている。しかしこの点はマイナスばかりではない。デザインや製品開発への投資が製品の競争力を高めていることもいえるからである。1990年の生産開始以来、サターンの製品の品質やアフターサービスに対する消費者の評判は大変よい。1992年から94年のアメリカのパワー社による調査では、サターンよりも消費者の評価が高かったのは、2ランク上で、値段では3倍も高価なレクサスやインフィニティだけであった。

しかし、生産性や収益性は製品の品質ほどにはよくはないようだ。製品開発、工場ならびに設備へのこれまでの投資額は50億ドルだと推定されているが、GMが1990年代初期に赤字になり資金不足に陥ったために、サターンの計画は当初の60%に縮小されてしまった。その分、初期投資は過剰になっているといえる。設備の稼働率は2シフト制で約80%と高くない。労使がレイオフのない就業制度を採用したために、不況になると過剰人員が生じる構造になっている。

サターンにおける労働組合の立場の強さが労働者の待遇をよくしているが、効率的には

高コスト体質にさせている。例えばボーナス制度がそれである。生産開始後3年目の1993年にサターンは初めて利益をだした。利益、生産性、品質などの成果に応じて労働者はボーナスを受け取る契約になっているが、93、94、95年とボーナスは支給されている。95年のボーナスは労働者1人あたり1万ドルで契約の最高額となった。しかし、このボーナス込みの労働コストが産業で最高のレベルにあるために収益力を低くしている。ただ、株主だけでなくステーク・ホルダーとしての労働者も利益に参加すべきであるという考えに立てば、労働者へのボーナスを高コストと判断するには問題がある。

3. ウッデバラとサターン

3-1 共同決定と効率、人間的労働と効率

さて、ここでボルボ・ウッデバラ工場と・GMサターン工場を、共同決定と人間的労働について、効率の視点から比較してみよう。

ウッデバラ工場は、共同決定制度を背景とした労働組合の全国、支部などの支援により、アSEMBリーラインの廃止、長い作業サイクル時間、自立度の高い小人数チームなどを組み合わせて、人間的労働の理想を追求した。労働の性格は手作りの自動車生産に近くなっている。高級車種を小規模に生産する。これに対しサターン工場は、GMとUAWのパートナーシップが共同決定にまで発展した例である。ウッデバラ工場と同様に強い労働組合を背景としてそれを実現した。市場競争力を重視して日本型リーン生産システムを導入して効率を上げようとした。そのため、人間的労働の追求は犠牲にしたが、サイクル時間を長くしたり現場の自主管理チームの自律性を高めたりして、日本型リーン生産システムよりはウッデバラ工場に近いところに位置する。

効率的にはサターンとウッデバラの格差はまだ明確ではない。車1台あたりの組み立て時間で計った効率に関しては研究者の間で意見の違いがみられる。ウッデバラ工場が一時閉鎖された頃のサターンとウッデバラの効率はほぼ同じだという人もいる。サターンの目標は1台あたり20時間であり日本企業並みをめざしているが実態はかなり低い。ウッデバラ工場の効率は、人間的労働を手作り生産に近い形で実施しているだけによく頑張っているといえる。ウッデバラ工場の効率はスウェーデン・ボルボの主工場であるトースランダ工場を追い抜いているからである。このウッデバラの生産システムは最初は効率が低いが、学習効果により時間をかければ効率は急上昇することも実証されてきている。しかし、日本型リーン生産システムと比べると効率の点ではサターンもウッデバラも劣っていることは誰もが認めざるを得ない。人間的労働を犠牲にした分だけリーン生産システムは効率上で優位に立っているといえる。

ウッデバラとサターンの生産システムの分析から、共同決定システムと効率、及び人間的労働と効率の関係について以下のような点が読みとれるだろう。まず共同決定と効率については、労使の共同決定が経営上の失敗につながるような不効率はウッデバラについてもサターンについても見られない。この点で双方とも共同決定と効率は両立している。双方とも、共同決定という意思決定過程への強い参加制度でも労使の協調があれば効率的であり得るという例証となっている。サターン工場もウッデバラ工場も日本の自動車工場に比べれば効率は劣るがGMやボルボの中では効率は優れていると評価できる。意思決定参加はその参加程度を強めるにつれてどこかで参加と効率がトレードオフの関係に入るところがでてくる。自主管理を原則とする労働者協同組合が容易に発展できない理由もこのト

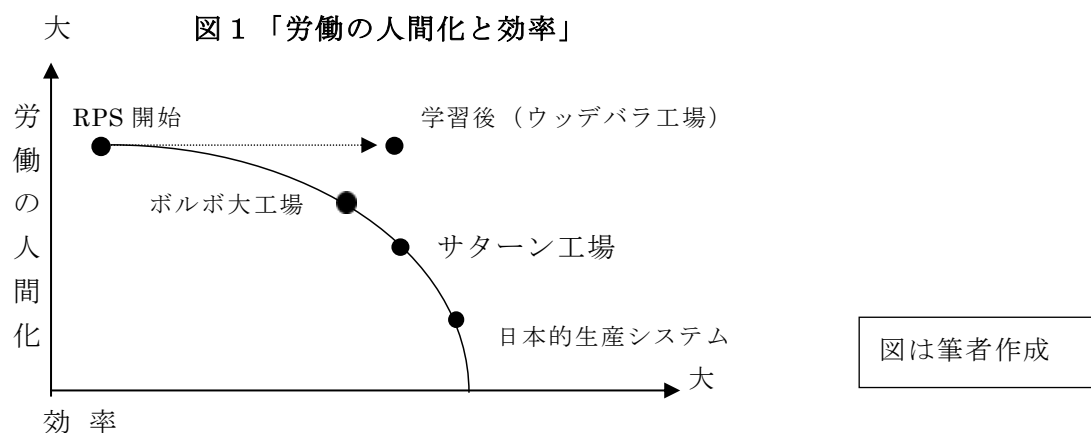
レードオフが関係している。共同決定システムは労使が協調的であればこの制約を免れるという事例は参加の理論の発展にとっても重要な材料を提供する。

しかしウッデバラとサターンの生産システムの比較、及びそれらとリーン生産システムとの比較から明確になりつつあるのは、人間的労働と効率の両立は容易でないという点である。ウッデバラ工場の経験で明らかのように、少なくとも短期ではトレードオフの関係が働く。長期では労働者に与えられる学習・訓練の体系次第で効率が急上昇することが証明されたが、ウッデバラ工場は小規模であり、大量生産工場に適用できるかどうかの問題となる。サターン工場が初期段階のウッデバラ方式を調査し、検討した後にそれを放棄した理由は、長期における人間的労働の学習効果がまだ未知数であったのと、大量生産ではそれを適用できなかったという理由が考えられる。サターンは作業のサイクル時間を長くしたり、現場の自主管理チームの権限を拡大し自律性を高めることなどによってリーン生産システムよりは人間的労働を重視したが、製品の市場競争力を重視したために人間的労働の考慮の面では限度を設けざるをえなかった。

日本の自動車メーカーでもウッデバラ方式に至る過程に必要な生産ラインの分割は始まっており、小規模工場では手作り労働も見いだすことができるがまだ研究者の分析対象には十分になっていない。いずれ論議の対象となろう。

3-2 人間的労働と効率のモデル化

以上の議論をモデル化して図示しよう。図1は縦軸に労働の人間化をとり、横軸には効率をとっている。



この二次元軸にボルボ・ウッデバラ工場、ボルボの大工場、GM・サターン工場、日本の生産システム（リーンシステム）のそれぞれを位置づけしている。ウッデバラ工場のリフレクティブ生産システム（RPS）の出発点では労働の人間化は高いレベルを実現しているが効率は大変低い。学習するにつれて、ウッデバラ工場の効率は高くなっていき、ボルボ大工場の効率を上回るようになる。最後はGM・サターン工場の効率と並ぶまでになる。しかし、日本の生産システムの効率にはなお及ばない。

3-3 労働組合による参加の役割

ウッデバラに関する学術的研究は多いがサターンに関してはわずかである。不明な点も

多い。しかしサターンの研究も今後深まっていくだろうと思われる。以下ではサターンとウッデバラを比較して労働組合が決定参加の面で果たしてきた役割について考えてみよう。

サターンにおいてもウッデバラにおいても労働組合が果たした役割は大変大きい。双方ともに工場の建設計画段階から労使の共同決定という強い参加を前提にしている。その結果、サターンでは共同決定というよりも共同経営といえるほど、労使が執行段階に至るまで権限と責任を負担し合う体制が築き上げられた。ウッデバラでは人間的労働の理念を実現する生産システムが築き上げられた。このウッデバラの生産システムは、最初は効率が低い時間をかければ効率は急上昇することも実証されてきている。

このような成果が実現できたのは、労働組合の上部組織（サターンではUAW、ウッデバラでは金属組合などの全国・地方組織）の強い支援があったことが背景にある。それなしではサターンもウッデバラも設立はありえなかった。しかし、サターンにおける共同決定とか、ウッデバラにおける手作りに近い人間的労働という考え方は、労働組合の上部組織の伝統的な考え方の中では共に異質であり異端であった。そのためにサターンでもウッデバラでも、上部組織と支部組織の間でさまざまな対立が起こっている。

ウッデバラではボルボの経営危機をきっかけとして保守派が経営側のウッデバラ切り捨てグループと結んだのを見た。ウッデバラは小工場であり上部組織の支援を失うと崩壊する不安定さを示している。サターンでは上部組織との間で分裂は起きていないがさまざまな対立が繰り返されてきた。原因はUAWの慣行とサターンにおける新しい仕組みとが矛盾するために起こっている。今ではUAWはサターンとの間に距離を置くようになっており、当初程の熱意は見られないようだ。

サターン内部の労働組合でも執行部と一般組合員の間で共同決定システムをめぐる論争が続いてきた。問題の基礎にはやはり組合の役割をめぐるの伝統的な考え方と新たな仕組みとの葛藤がある。例を上げよう。

サターン内部の組合執行部の選出をめぐる絶えず問題になったのは、経営側の中間管理職とペアになって共同決定を行う組合側の代表の選び方であった。執行部は経営側との話合いで代表を決めるという方法を採用していたが、一般労働者からはさまざまな不満を処理してもらえるように、選挙で選ぶ方法に変えろという要求が出ていた。しかし執行部は、もしそうすれば能力や知識でなく組合員への人気が決定的な要素になり、不満の処理をめぐる従来型の敵対的な労使関係に立ち戻る可能性があるとの案に反対していた。しかし経過は明らかでないが、1994年からこの選挙による代表の選出方法が導入されている。この具体例が意味するのは、執行部は労使共同経営型共同決定システムという革新的なシステムと、従来型の組合員へのサービスを重視する代表選出システムの間のバランスをとる必要をたえず迫られてきたということであろう。

サターンとウッデバラの労働組合の経験からどのようなことが読みとれるだろうか。まず、共同決定のような強い参加制度は国のレベルでの法制化がなければ実現できないと思われがちであるが、サターンの例が示すように労使の協定によって可能となる場合もあるということがわかる。経営側に危機意識が働いていたことや労使協調への流れが生まれていたことなど客観条件が労働組合に有利に働いたことがパートナーシップの実現を可能にしたといえる。本書（拙著[2012]『社会変革の協同組合と連帯システム』晃洋書房、第1章）の従業員所有企業においても、労使協議により共同決定が成立するケースをいくつか取り上げている。

次に、伝統的な労働組合の考え方の中で革新的なシステムを実現していこうとすると、さまざまな壁にぶつかるという例をサターンが示している。UAW全国とサターン支部との対立、サターン内部の労働組合におけるパートナーシップの考え方と伝統的な組合の考え方との対立などがそれである。

共同決定システムが法制化された国では別の問題で保守と革新の対立が起こる例をボルボ・ウッデバラ工場の経験が示している。労働組合の究極の課題の一つである人間的労働の実現をめざそうとすると、それをめぐって労働組合内部の保守と革新の対立が始まるという問題であった。

変革の時代の中で世界の企業の流れは、労使が協調するなかで労働者が参加を強め人間的労働の理想を実現していく方向だろうと考えられる。日本企業も同じ方向をめざしていくであろう。

参考文献

- 1) A.Sandberg ed., *Enriching Production: Perspectives on Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*,UK:Aldershot,1995.
- 2) J.Pontusson, "The Politics of New Technology and Job Redesign: A Comparison of Volvo and British Leyland",*Economic and Industrial Democracy*,11,pp.311-336,1990.
- 3) C.Berggren, *Alternatives to Lean Production:Work Organizaion in the Swedish Auto Industry*, Cornell University Press,1992. 丸山恵也, 黒川文子訳『ボルボの実験：リーン生産方式のオルタナティブ』中央経済社1997年.
- 4) C.Berggren and R.Rehder, "Uddevalla and Saturn", *The International Executive*, 36, pp.223-252, 1994.
- 5) K.Ellegard, "The Trajectory of Volvo's Production System Ideas - Paving the Way for a Reflective Production System - ", *IIBM Review*(札幌大学産研論集), 14, pp.1-14, 1995.
- 6) S.Rubinstein,M.Benett and T.Kochan, "The Saturn Partnership",in B.E.Kaufman and M.Kleiner ed., *Employee Representations*, University of Wisconsin, 1993.
- 7) T.Kochan et.al.ed., *After Lean Production*, Cornell University Press,1997.
- 8) H.Shaiken et.al., "Two Routes to Team Production: Saturn and Chrysler Compared", *Industrial Relations*,36,1997.
- 9) W.P.Woodworth and C.B.Meek,*Creating Labor-Management Partnerships*,New York:Addiosn-Wesley Publishig Company,1994.
- 10) 伊藤正純「フォーディズムのオルタナティブは？」桃山学院大学教育研究所『研究紀要』3,1994年.
- 11) オケ・サンベリ「行き止まりなのか？：ボルボ・ウッデバラ工場の閉鎖はヨーロッパの代替案が行き詰まったことを意味するのか？」立命館『産業社会論集』29, pp.177-193, 1993.
- 12) 里深文彦「再開された「ボルボの実験」」『エコノミスト』1997年7月29日,77-79頁.
- 13) 湯浅良雄『現代の労働過程』柏書房1997年.
- 14) 津田直則「企業における民主主義と効率」桃山学院大学Research Institute Working Paper Series, No.13, 1996.
- 15) 津田直則「GMサターンとボルボにおける共同決定と労働組合」経営民主ネットワーク『経営民主主義』第7号, 1998年2月, 38-47頁.

第5章 協同から連帯へー協同組合と社会的経済ー

(2016年『にじ』655号、JC総研所収)

初めに

日本では協同組合の組合や組合員が協力しあう用語として「協同」や「連携」の用語がよく使われている。これに対し欧州の協同組合ではしばしば「連帯」という用語が使われる。実はこの協同や連携と連帯の間には単なる言葉の違い以上に大きなギャップが存在している。この論考ではこのギャップを解明し日本の特殊性を明らかにしたい。その理由は、連帯という用語の国際的な重要性が高まっており、日本でも連帯の世界について学習する必要があると思われるからである。以下では、まず連帯という概念の広さについて検討しその中に協同や連携その他が含まれることを示す。次に連帯という用語が使われている世界の具体例を類型化していく。これにより日本の特殊性が浮かび上がる。最後に、地域・広域・全国・世界をつなぐネットワークと連帯の実践例を取り上げ、日本が向かうべき方向を示す。

1. 連帯概念の広さと重要性

連帯概念の広さ

「連帯」という語が使われる状況が別の用語で表現できるケースがどれほどあるかを考えてみよう。例えば、労働組合が仲間と連帯する場合は「団結」という語でも表現できる。協同組合間では連帯よりも「協同」や「連携」という語が使われる場合が多い。NPOやNGOでは公益的視点から「救済」や「支援」という用語が使われるケースも多いが、非営利組織が市民と「協力」しあうという表現もある。従って非営利組織の連帯という場合には協同、協力、連携、救済、支援などをすべて含むと考えてよいだろう。またイタリアでは連帯に近い用語に「互惠」（英語では *mutual*）という用語がある。誰かに何かをしてもらったなら不特定な他人にそのお返しをするという互酬に近い意味である。連帯概念を広く解釈すれば、この互惠も含めて定義できるだろう。

このように連帯なる用語は広い意味を持つ用語である。実践的に連帯という用語を使う場合にはもっと弱い意味も含めるケースがでてくることも考えられる。それは、「合意」や「賛同」などの用語である。連帯組織を広げる運動を考えた場合に、全ての行動に賛成とは限らない場合もありえる。趣旨には「賛同」とか「合意」ならできるという場合もある。このような連帯の弱い意味も広範な連帯のネットワークを築く場合には必要になってくる。

なぜ今連帯という言葉が重要なのか

今では連帯という言葉は日本では余り使われないが、今後は重要性を増していくと思われる。なぜだろうか。いくつか理由を挙げられる。まず第1に、競争社会の矛盾が拡大し競争が対立を生み憎しみが拡大していつている。そのため競争とは対極に位置する協力や連帯が重要になってきたということがある。経済学の世界では競争理論の重要性はみじんでも揺るいでいないと考える人もいるだろうが、現実には競争社会における強者による支配、排除、搾取の横行、その結果としての格差・貧困の拡大を指摘する人たちがどんどん増えている。その結果、競争よりも協力、協同、連帯を支持する人が特に非営利組織の関係者で増えている。競争の信奉者が知らない間に競争否定の考えは急速に拡大している。

第2に、欧州ないし世界各地で「社会的経済」ないし「社会的連帯経済」という非営利

(又は非営利協同) セクターの世界や思想が拡大し、ここでは協力や連帯が重視されている。スペイン・モンドラゴンやイタリア・イモラなど都市単位での社会的経済も存在するが、州レベルでの社会的経済もイタリア・エミリアロマーニャ州やカナダ・ケベック州などにできている。ここでは連帯思想を基礎にした共同体が生れている。社会的連帯経済については格差・貧困の問題と特に結びついているために、反競争としての上の第1理由と結びついており協力、連帯、支援などを中心とした運動・思想になっている。

第3に、社会的経済よりは狭いが、「協同組合コミュニティ」が形成されているところでも連帯思想が重視されている。また連帯を基礎にしたシステムが形成されている場合もある。モンドラゴン協同組合連合体における報酬の連帯や雇用の連帯などは制度が結びついてシステムとしての性格を有している。またイタリアにおけるレガコープやコンフコーポレイティブなどの協同組合連合体においても、コンソーシアムや倒産企業の買収システムなど連帯を基礎にしたシステムが形成されている。

第4に、今後重要になってくる連帯概念として、経済体制論の問題を取り上げたい。現代資本主義は矛盾が激化していつ崩壊しても不思議ではない段階にある。『にじ』拙稿でもしばしば述べてきたように、現代資本主義の危機は資本主義パラダイムと直結する危機であり、危機を超え新たな社会を築くためには資本主義パラダイムの変革が不可欠になる。この変革によって必要になってくるのが新たな社会をめざすパラダイムの創造であり、それを実現する新たな経済体制の構築である¹⁾。経済体制の中にパラダイムを含めてしまうことも可能であろう。

このパラダイム変革の一部として含まれているのが競争システムの変革である。競争システムはなくしてしまう必要はないが協力を基本としたシステムに転換する必要がある。協力は狭い概念であるので協力概念を含んだより広い概念である連帯を基本とした経済体制について考えていく必要がある。現代資本主義の経済体制は競争システムを中心とした経済体制であるが、資本主義を超える新たな経済体制は競争ではなく連帯を中心とした経済体制になるというのが筆者の主張である。

2. 理念と仕組みの類型 (具体例)

それでは経済体制の中にパラダイムも含めてしまい、経済体制を理念・価値の部分とそれを実現する仕組み(制度・システム)の部分に分けるとしたら、連帯概念はどちらに属するのであろうか。これは連帯の対象に関する問題である。結論を先取りすれば、以下の表1「理念・価値と仕組みの類型」でみるように、理念・価値は連帯の対象になるし、仕組み(法制度・システム)も連帯の対象になる概念である。日本の協同組合の世界では、連帯という言葉よりも協同組合間協同という言葉のように、協同を使う場合が多いので、以下では協同・連帯という用語で話を進めていこう。表1全体を眺めれば、協同・連帯という用語が登場する理念・価値並びに仕組みの世界における日本の特徴が浮かび上がるであろう。

理念・価値の世界において協同・連帯する場合に、この理念・価値はさらに細分化することができる。表1では理念・価値という大分類の中身を、中分類では社会的経済の理念・価値、協同組合コミュニティの理念・価値、同種非営利組織の理念・価値という3つに分け、それぞれにおける協同・連帯を取りあげている。理念・価値であるから実態はあってもなくてもよい。目標として掲げているだけでもよいが、実態がある場合には次のII仕組

み（法制度・システム）のどこかで出てくることになる。以下では表の中分類の 1) ～8) について理念・価値と仕組みを順番にみていこう。

<表 1 協同・連帯による理念・価値と仕組みの類型>

大分類	中分類	各国具体例
I 理念・価値レベルでの協同・連帯	1) 社会的経済という理念・価値での協同・連帯	モンドラゴンの町, イタリア・イモラの町, 韓国 GSEF, 韓国原州の町, ソウル宣言の会東京, ソウル宣言の会関西, Mont-Blanc Meetings, Ciriec, Euricse
	2) 協同組合コミュニティという理念・価値での協同・連帯	オーストラリア・マレーニの町, 生活クラブ生協・グリーンコープ
	3) NPO など同種非営利組織の理念・価値での協同・連帯	日生協, JA 全農, JF 全漁連, 個別生協の事業連帯, NPO 学会
II 仕組み（法制度・システム）レベルでの協同・連帯	4) 協同組合法制度, 従業員所有制という仕組みでの協同・連帯	伊・協同組合法制度, 伊・西における倒産企業の従業員買収制度, 米 ESOP
	5) 社会的経済という仕組みでの協同・連帯	伊・イモラの町, 西・モンドラゴンの町
	6) 協同組合コミュニティという仕組みでの協同・連帯	豪・マレーニ協同組合コミュニティ, 韓・原州協同組合コミュニティ
	7) 企業における仕組みとしての協同・連帯	モンドラゴン協同組合, 伊・協同組合連合会（レガコープ, コンフコープ）
	8) 商品開発, 販路拡大, 技術提携, スケールメリット, コスト削減, 地域再生等の仕組みをめざしての協同・連帯	日本各地の協同組合協同, 日本各地の街づくり協議会, 森・川・海をつなぐ運動など

I 1) : モンドラゴン (Mondragon) の町は人口約 2.5 万人で, 社会的経済の理念をもち社会的経済としての実態も有している²⁾。従って, モンドラゴンの町は, 表 1 の I 1) だけでなく II 5) の仕組みでも社会的経済の町として登場する。イタリア・イモラ Imola の町 (広域人口 12 万人) も同様に, 社会的経済の理念と実態を有している³⁾。従って I 1) 及び II 5) で登場する。これに対し, 韓国 GSEF (グローバル社会的経済・フォーラム) は, ソウル市長が主導する国際連帯組織で実態は未完成であるが理念は有している⁴⁾。また韓国原州 (ウォンジュ) の町は, 人口 30 万人強で 27 の協同組合がネットワークを形成し社会的経済をめざしているが, 実態はまだ協同組合コミュニティの段階であろう⁵⁾。従って表では I 1) 及び II 6) で登場する。日本ソウル宣言の会は, 韓国 GSEF の理念を継承し社会的経済をめざして日本で賛同者を広げている連帯組織であり, 実態はないが理念は有している。Mont-Blanc Meetings, Ciriec, Euricse は, それぞれフランス, ベルギー, イタリアにおいて社会的経済思想を広げる国際連帯組織である⁶⁾。世界にはその他の例もある

だろうが、以上の具体例のどれにおいても、協同・連帯は組織や人を結びつける運動において暗黙の前提または明示的な原則である。

I 2)：次に、協同組合コミュニティが理念となっているケースを取り上げよう。理念が協同組合コミュニティであり同時に実態も協同組合コミュニティであるのがオーストラリア・マレーニ (Maleny) の町である。町の中心は人口 2000 人ほどで広域でも 1 万人位しかない。この田舎町には 25 以上の協同組合を中心とした非営利組織がありどの組織も協同組合形式で運営している。人々のつながりは蜘蛛の巣のようなネットワークになっており、「競争するな、協力せよ！」というのがキャッチフレーズである。この町は理念としても実態としても協同組合コミュニティの町である。従って I 2) 及び II 6) で登場する。日本では生活クラブ生協連合会とワーカーズ・コレクティブネットワークジャパンが地域によっては協同して協同組合コミュニティの形成をめざしている⁷⁾。II 6) の仕組みでも協同組合コミュニティに近づいているかもしれない。グリーンコープも生活クラブと連帯意識を強めており共通の理念を持っているとみなしてよいだろう。

I 3)：日本の協同組合や NPO は、同種協同組合間の連合会や学会の全国組織を持っておりそれぞれの協同組合理念や非営利のミッションを共有している。日生協、JA 全農、JF 全漁連、NPO 学会などがそれである。これらの全国組織では共通の理念・価値を前提にした協同・連帯の運動や事業が行われており、近い仲間と協同するという点では進んでいる。しかし異種協同組合間、異種非営利組織間での協同・連帯はあちこちで存在はするもののあまり進んでいない。I 3) に対応する仕組みは II 8) であり一定の成果はあるが、競争社会で営利企業と戦う点で成功しているとは言えない。その理由は、欧州の II 4), 5), 6), 7) などの仕組みに比べて II 8) は協同・連帯の力を十分に発揮できないからだと考えられる。生協や農協における組合員の高齢化やマーケットシェアの低下は単に協同組合だけでなく非営利組織全体の課題である。単体で競争するという考え方を捨てなければこの壁は乗り越えられない。

II 4)：欧州では協同組合法制が強固な国もある。モンドラゴン協同組合は連合体の中で連帯により独自のシステムを作り上げているが、イタリアは国家として協同組合を発展させる法体系を作り上げた。憲法で協同組合を認め、協同組合剰余の 30% は不分割準備金として分配できない制度、3% は互惠基金 (mutual fund) として新設協同組合や協同組合発展のために使われるという基金制度がある。倒産企業を従業員が買収して労働者協同組合に転換する制度や支援基金もイタリアにはある。スペインでは従業員により買収された従業員所有企業 (SAL) は社会的経済の仲間として認められている⁸⁾。

II 5) II 6) は上の I 1), I 2) で既に取り上げた。社会的経済の町や協同組合コミュニティの町はあちこちに生れており、現実のものとなっている。今後も増え続けていくだろう。

II 7)：協同組合企業の中や連合体の中に連帯を基礎にした強固なシステムができている場合がこれである。システムは 2 種類に分けることができる。第 1 は協同組合価値を連帯によって実現するケースである。公正な報酬を実現するための連帯の仕組み、障害者等の救

済・支援のための社会的協同組合の法体系，失業のリスクをなくす配置転換システムなどがそれである．第 2 は効率を連帯によって実現するケースである．新設企業の設立・経営支援・経営危機への介入などのシステム，組合を組合員とする第二種協同組合制度，子会社と投資組合員制度，協同組合コンソーシアムなどがそれである．これらはどれも協同組合やその他の非営利組織が協力し合い，制度やその集合をシステムにまで高めて目的を実現しているのが特徴である⁹⁾．

II 8)：これは **I 3)** に対応する仕組みであるが，日本ではこのケースは多く見られる．同種協同組合間が多いが，異種協同組合や NPO を交えて地域の再生，自然の保全に取り組むケースもみられる．

以上の類型によって明らかなのは，海外に見られる社会的経済や協同組合コミュニティの実例やそれらめざす企画・戦略，あるいは価値の実現や効率の上昇をめざす「連帯システム」の実例が日本では殆ど見られない点である．欧州では各国の相互学習をへて，連帯によって新たな社会をめざす試みはますます増えていくだろうと思われる．日本がこの点を学習すれば協同組合や非営利セクターの世界が飛躍的に発展するだろうと期待される．逆に欧州各国から学ばなければますます日本は新たな社会を築く流れから立ち遅れていくだろう．

3. 社会的経済をめざす協同・連帯の戦略と実践

とはいえ，日本でも社会的経済や協同組合コミュニティの理念・価値や仕組みづくりをめざす協同・連帯のネットワーク作りが各地で始まりだしている．いくつかを紹介しよう．

第 1 例は，表 1 の I 2) で述べたように，日本でもクラブ生協がワーカーズコレクティブ連合会と協力し首都圏で協同組合コミュニティの仕組みを形成しつつある例である．実現は間近である．

第 2 例は，社会的経済をめざすソウル宣言の会である．東京のソウル宣言の会が中心となり各地にネットワークを形成し，社会的経済の理念・価値を広げている．仙台では東京のソウル宣言の会が生協，公益法人，社会福祉法人，NPO 法人などを集めたネットワーク形成への報告会を開催した．関西ではソウル宣言の会・関西というネットワークが形成された．労働組合の連合会，事業協同組合，生協，NPO，社団法人などからなる．16 年 6 月にはこのネットワークに大阪高齢者生協が参加を表明した．

第 3 例は，関西で筆者を含むグループが取り組んでいるケースである．住民が生活する地域，府県をまたぐ広域，全国，世界，をネットワークで結びつけ，最終的に社会的経済の形成をめざす構想である．具体的方法は以下の通りである．この第 3 例は第 2 例と一部重複する．

住民が生活する地域社会では，社会的経済という用語を使って運動しても誰も理解できない．このような地域では，「協力し合って地域の課題を解決するためにネットワークを形成していく」という簡単なところから始めるのがよい．「競争社会から生れた過疎や貧困などの地域の課題は競争によっては解決できない．協力によって解決していき協力社会を形成しよう．」という目標を掲げるのである．このようなネットワーク形成でさえ実はそれほど簡単ではない．地域で信用のない人間が呼びかけても誰も簡単には乗ってこない．信用

というのは長い間の人々との協力関係により生れるものだからである。

筆者は大学の学生と共に 10 年間地域社会で里山活動や街づくり活動を経験し、里山の住民や街の市民と交流を続けてきた。2014 年に大学を定年退職して今度は市民と共に活動を始めた。それまでの市民との協力関係が信用を築いていた。15 年 11 月に地域の課題を解決するネットワークを作ろうと呼びかけたら、約半年でネットワークの設立総会にまでたどり着き、ネットワーク代表に筆者が選ばれた。生活圏である大阪府和泉市で形成されたネットワークの名称は「和泉市における自然、歴史、文化を創造・保全するネットワーク」（通称和泉ネットワーク）である。設立総会は 16 年 6 月 12 日に開催された。会員は個人会員のみでまだ十数人であるが、NPO や市民団体の代表が何人もいるのでそのバックにいる組織の会員を入れると 100 人は優に超える。ネットワークのメーリングリストに掲載された現在の活動内容は次のようになっている。

- ① 弘法寺での蓮池計画：関東で 2000 年前の地層から発見された古代ハス（大賀ハス）を育てる蓮池を名所の 1 つとして掘っている。水漏れを防ぐ工事が今後の課題である。別途バスタブで育てた大賀ハスは 7-8 月に毎日のように可憐な花を咲かせている。
- ② 谷山池保存運動：東大寺を再建した俊乗房重源が四国から工人を招き掘ったと伝えられる 1000 年前のため池である谷山池の売却に反対する保存運動である。絶滅危惧種の鳥、昆虫、植物が多く自然公園化も視野に入っている。私的所有権よりも公益の視点を重視する運動をめざしている。
- ③ 自然歩行路の名所づくり：市役所の観光マップとは違い、自然歩行路づくり等をめざす市民による名所づくりである。上の①②や以下の⑥なども名所の一部に入れていく。
- ④ 人工林間伐事業と木の駅プロジェクト：スギ・ヒノキなどの人工林の間伐を通じて森の再生をめざす労協の事業である。16 年 5 月には森の健康診断という調査をすませた。これから秋には間伐事業にかかわっていく。
- ⑤ 過疎地域対策：上の木の駅プロジェクトを進める中で、和泉ネットワークの過疎地域再生構想にそって過疎問題に取り組んでいく。過疎地域でのコミュニティの再生は簡単ではないが挑戦していきたい。
- ⑥ オムラサキ飼育拠点の保存：NPO 法人・いずみの国の自然館クラブが飼育している国蝶オムラサキの飼育場（南松尾幼稚園跡）の保存運動で、老人クラブの施設建設のために立ち退きを迫られる可能性がある。16 年 7 月には 2000 匹の蝶を放つオムラサキ祭を開催した。
- ⑦ 市民の手による FM 放送局を和泉市に開設：FM 放送局に関係していた市民が発案している。実現までの課題は多いが赤字にならないようにすることがポイントである。
- ⑧ 山間部・南横山地区の過疎克服：16 年 6 月に和泉市山間部に過疎克服をめざす市民協議会が生まれ、きよず（清水）の滝周辺を観光化する案を討議している。この協議会から我々のネットワークに協力依頼があった。協議会の構成員は農家、山主、町会、有識者の集まりであり、今後のネットワークとの協力関係が期待される。

これら個々のプログラムの情報はメーリングリストで会員に配信され、情報を共有して参加を呼びかけている。市民は協力し合って地域社会の課題に取り組んでいく。この生活圏における地域ネットワークと府県をまたぐ広域ネットワークを如何にしてつなぐかが今後の課題である。社会的経済が何であるかはすぐには分からなくとも、地域社会に住む市

民にはどのような理念・価値が未来社会にふさわしいかは説明すれば直感でわかるはずである。社会的経済の理念・価値とつながる関西・広域ネットワークはいずれ地域ネットワークとつながる時がくるであろう。この広域ネットワークとつながる可能性のある地域ネットワークは上の和泉市以外にもいくつか存在する。

和泉市ネットワークづくりの隣では堺市南区のネットワークづくりがある。ここでは約10年前に市民団体によって設立された市民による街づくり学会・「泉北ニュータウン学会」やそこから生れた春祭・「みどりのつどい」がある。筆者も市民参加で街づくり学会を運営する提案や祭の実行委員長を引き受けるなどしてきた。春祭・みどりのつどいは今でも晴れに恵まれれば8,000人前後の観衆を集めるほど賑わっているが、本体の泉北ニュータウン学会はいつしか求心力がなくなり衰退の途にある。依頼を受け、筆者も1年以上にわたり学会の再生会議に参加してきた。ようやく上述した和泉市でのネットワークづくりを参考にして新たな街づくり学会の基礎が作られつつある。16年7月の泉北ニュータウン学会総会では筆者が会長に選出された。

さらに大阪市北部の東淀川区では、労働組合組合員による地域市民のネットワークづくりも始まっている。ソウル宣言の会・関西のメンバーには、全日本建設運輸連帯労働組合・関西地区生コン支部（関生＝かんなま）が含まれている。この関生支部は結成50周年を記念して4階建て「労働館・関生」を設立しその中に16年4月に「大阪労働学校・アソシエ」を開設した。労働組合のリーダーを育てる寄宿舎付きの学校であるが、いずれは新しい社会を建設するためのリーダー養成機関としての役割を果たすことが期待され、筆者も講師陣の一員に参加している。この労働学校の学生が地域市民のネットワークづくりを始めている。労働組合が地域のために何ができるのかを20近くの市民団体の中から仲間をみつけ地道な努力が積み重ねられている。彼らは広域ネットワークの一員として社会的経済を含めたテーマを労働学校で学習しつつあり、いずれ地域ネットワークの市民達との交流を通じて地域と広域を結びつける役割を果たせる日がくるだろう¹⁰⁾。

社会的経済の構成員は全国各地にすでに多く存在している。問題なのは、これら非営利組織はばらばらであり、連合体や共同体あるいはネットワークを形成していないし、社会的経済の一員であるという意識もほとんどないことにある。これら全国の非営利組織が連帯すれば大きな組織力と運動体になることは疑いない。問題は自らの非営利組織の根底にある共通の理念・価値観に気づいていないことにある。しばしば非営利協同組織と呼ばれているこれら社会的経済の構成員を地域や広域で結びつけ、全国にネットワークを形成することが日本の課題である。必要なのは協同・連帯に賛同する人々が増えていきネットワーク形成に向けて参加していくことにある。資本主義社会の矛盾を超え新たな社会を形成するにはこの道しかない¹¹⁾。

注

- 1) 津田直則[2015]「資本主義パラダイムの変革と協同組合コミュニティ」『にじ』652号参照。
- 2) 石塚秀雄[2015]「モンドラゴンとケベックにみる協同組合とコミュニティとの協働の形成」『にじ』652号参照。
- 3) 津田直則[2015.10]「イタリア・イモラの協同組合コミュニティ・社会的経済」日本協同組合学会岐阜大会での報告。

- 4) 韓国 GSEF のホームページ参照 <http://www.GSEF-net.org/>
- 5) 金起燮[2015]「韓国における協同組合コミュニティの形成－原州社会的経済ネットワークを中心に」『にじ』652号参照.
- 6) それぞれ次のホームページを参照,
Mont-Blanc Meetings : <http://www.rencontres-montblanc.coop/en>
Ciriec : <http://www.ciriec.ulg.ac.be/>
Euricse : <http://www.euricse.eu/>
- 7) 藤木千草[2015]「協同組合コミュニティの可能性について－生活クラブ生協関連グループの地域における取組み－」『にじ』652号参照.
- 8) 津田直則[2012]『社会変革の協同組合と連帯システム』第1章「欧州社会的経済と救済・支援型協同組合」晃洋書房参照.
- 9) 同上第8章「協同組合と連帯システム」参照.
- 10) 大阪労働学校・アソシエ・ホームページ参照 <http://www.ols-associe.or.jp/>
- 11) 津田直則ホームページ「社会的連帯経済 ネットワークでめざす新たな社会構想」参照,
<http://socialeconomy.biz/>

第6章 連帯社会への道—新たな文明への挑戦—

(2016年『総合人間学会書籍版』10号、総合人間学会所収)

1. 3つの危機と資本主義経済体制

3つの危機

現代社会は年々混乱を深めている。08年における米国発金融危機の後、世界はそれ以前と全く質的に異なる方向に進み始めた。各種の危機が拡大するようになった。危機は3つの形をとっている。経済システムの危機、人間性の危機、自然環境の危機である。金融機関の破綻から始まった経済システムの危機は、いくつもの先進国の国家財政が破綻するまでに拡大している。経済成長が止まって競争が激化し、富の偏在・格差拡大が起こり、弱者の排除、非正規労働の拡大が生じ、心身症・暴力・犯罪、殺人・テロ、戦争の拡大などの形で人間の尊厳が失われ人間性の危機も深刻化している。自然環境の危機は、大量生産・大量消費・大量廃棄による自然破壊や石油の大量消費による温暖化が直接の原因である。自然は災害の巨大化という形で人間に刃向かっている。

正義と自由

危機を生み出している根源に目を向けねばならない時代になっている。探っていくとさまざまな原因が認められる。自由主義もそのうちの1つであり、競争も原因の1つである。もの・かね重視もそうであり、それらとつながる市場にも問題がある。これらは通常は問題にされない資本主義パラダイムの領域にあり、気づかないうちにこれら資本主義パラダイムそのものが危機と直結するようになってきている。危機の克服のためにはこれら資本主義パラダイムの変革が必要になっている。しかしどのような方向に変革すべきであるのか。我が国の研究者たちはほとんどこのパラダイム問題に触れようとしない。必要なのは新たな経済体制論である。しかしどのような経済体制を形成するのか。

変革の方向は少なくとも1つは明らかである。現代に必要なのは正義である。自由は世界に豊かさをもたらしたが、正義は失われてしまった。公正も失われている。支配、格差、排除、搾取の世界が広がり、豊かな社会の中で貧困が広がっている。正義が失われている。

米国は自由を最大限に重視しているが、国内では生活困窮者が増加して正義はまやかしである。この国は自由主義と個人主義から発する資本主義の諸矛盾が拡大し正義のない社会になってしまった。自由主義者は正義とは自由であると言い張るが、その詭弁は今では通らなくなっている。富を奪われた人たちが自分たちは99%だと1%の人たちを非難する社会になってしまっている。現代の自由主義者が依拠する自由と正義は、自己愛のみに依拠する自由と正義であり普遍のものではない。近代社会が築いた自由、平等、博愛の精神を継承してはいない。

正義のある社会とは、支配、排除、搾取のない社会である。生きがいのある社会、働きがいのある社会、公正な社会、真の自由がある社会である。正義のない自由は真の自由ではない。逆もまた真なり。自由のない正義は真の正義ではない。自由と正義は一体であるが、どちらも自己愛に依拠するものであってはならない。人類愛を基礎にすることによって自由と正義は真実・普遍のものとなる。真の愛である人類愛から正義という価値が生まれる。正義からは公正も生まれ各種の倫理価値も引き出されていく。

2. パラダイムの変革と経済体制の変革

資本主義経済体制のパラダイム

しからは、愛を基礎にした自由と正義によっていかにして現代社会は失われた正義を実現できるのか。この問題は哲学的レベルでは説得的に説明できない。現実には資本主義社会のパラダイムが支配する社会であり、強者が弱者を支配・排除・搾取する社会だからである。現代の危機を超えるには資本主義のパラダイムを経済体制論の視点から変えるしかない。それも単なる修正ではなくパラダイムの変革しかありえない。パラダイムの1つひとつが危機と直結しているからである。

変革の方向は上で述べたように、経済体制を正義や公正が実現できるような方向に変革することである。従って、変革すべき資本主義パラダイムの明確化がここで必要になる。拙著（2014）では、自由主義思想、競争システム、営利動機、営利企業、市場機構、経済政策の6つを資本主義経済体制のパラダイムとした。営利動機と営利企業を1つにまとめると5つのパラダイムになる。場合によっては、営利企業は株式会社に変更するのが適切だろう。経済政策は、国家と経済政策の方がいいだろう。資本主義経済体制の6つのパラダイムは表1のようになる。

＜ 表1 資本主義経済体制のパラダイム ＞¹⁾

- ① 自由主義思想・・・自由を現代思想における価値の最高位に位置づけるという思想。
- ② 営利動機・・・企業の行動目的は利潤を最大にすること。
- ③ 株式会社・・・利潤獲得を目的とした1株1票のガバナンスをもつ企業。
- ④ 競争システム・・・経済主体が同一の目的に向かって私的利益を競い合うシステム。
- ⑤ 市場機構・・・需要と供給で価格や売買量が決まるシステム。
- ⑥ 国家と経済政策・・・政府が目的と手段をもって社会経済に介入すること。

パラダイムの変革が根本的にならざるを得ない理由は次のとおりである。競争システムは強者のためのシステムになってしまっており、これがある限り格差拡大はなくなる。営利動機と株式会社がある限りは資本による労働の支配をなくせない。また経済成長が止まると競争システムの下では搾取が横行するようになる。市場機構については廃止する必要はないが、需要と供給で何でも解決しようとする市場原理主義は卵子・精子、臓器等の売買にみるようにモラル・倫理を腐敗させていく。更に市場機構の下で投機を野放しにす

＜ 表2 資本主義経済体制のパラダイム変革 ＞¹⁾

- ① 自由主義思想は愛、正義、自由の思想に転換する。
- ② 営利動機は真の人類の目的に関係した動機へと転換する。
- ③ 株式会社は、1株1票に代えて1人1票の民主主義を基礎にした協同組合に転換する。
- ④ 競争システムに代えて連帯・協力のシステムを導入し公正の実現をめざす。
- ⑤ 市場機構は公益基準に従い規制し、資源の有効利用のために計画を導入する。
- ⑥ 国家と政策については、貧困と憎悪の原因となっている格差社会をなくすため、国際的な富の分かち合いの原理を導入するとともに、公平な政治を行う政府を監視するために3権分立の他に監査機構を導入する。

ると弊害が限りなく拡大する。国家と経済政策は市場の失敗を補完する役割のはずであったが、財政政策も金融政策も機能せず、小さい政府も大きい政府も失敗している。以上より、資本主義パラダイムの変革は表 2 のような内容になる。

3. 新たな文明のパラダイム

新たな文明の価値体系

このようにして生まれる新たな経済体制は、資本主義パラダイムとは全く異なるパラダイムをもつ社会となることが推測できるだろう。競争はなくする必要はないが協力・連帯が支配的な社会になり、競争と連帯が逆転する。このような意味で、新たな社会は「連帯社会」と名付けることが可能である。また、もの・かねの社会から精神的価値を重視する社会へと変貌していく。このような意味で、新たな社会としての連帯社会は新たな文明の始まりでもある。

新たな社会として登場する連帯社会は経済体制の形でも示すことができるが、その経済体制のパラダイムは価値体系の形で示すことも可能である。価値体系は新たな社会の理念であり、経済体制はそれを実現する手段という関係になる。表 3 は、連帯社会の価値体系の 1 案である。

＜ 表 3 連帯社会の価値体系 ＞¹⁾

- ① 愛, 正義, 自由, 社会的公正, 公平, 平等 (連帯社会の原点の価値)
- ② 連帯, 互惠, 団結, 救済, 協力, 支援, 合意, 賛同(分かち合い社会の価値)
- ③ 個と全体, 私益・共益・公益の調和, 人間の社会的統合 (調和・共存社会の価値)
- ④ 民主主義, 参加, 共存, 共生, 信頼, 絆 (人間を大切にする社会の価値)
- ⑤ 誠実, 配慮, 思いやり, 寛容, 優しさ (倫理・モラルを大切にする社会の価値)
- ⑥ 働きがい, 生きがい, 労働の人間化 (働く者を大切にする社会の価値)
- ⑦ 共生, 保護・保全, 美しい, やすらぎ (自然と人間の共生社会の価値)

表の原点の価値には愛, 正義, 自由, 社会的公正, 公平, 平等が含まれる。前述したように、正義と自由は一体であり切り離すことはできない。しかし正義も自由も自己愛に依拠するのではなく、人類愛という普遍的な価値を原点の価値として設定し、そこから正義, 自由, 社会的公正, 公平, 平等などの価値を引き出す形にするのでなければならない。

表 3 には②に分かち合いの価値が入っている。前述したように、世界には社会的格差が広がり、搾取, 貧困, 排除が止まるところを知らない。宗教戦争の背景でもある。矛盾を根本から除くためには、富の分かち合いが求められている。そこでのキーワードは連帯である。なぜならば、連帯という概念には、互惠, 団結, 救済, 協力, 支援, 合意, 賛同などの価値が含意されているからである。富や所得の分かち合いにはこれらの価値が不可欠になってくる。その他、人間を大切にする価値, 働く者を大切にする価値, 倫理・モラルを大切にする価値, 自然と人間の共生価値, なども危機を超えるためには不可欠の価値であり、調和と共存の価値も分裂した時代を超えていくためには欠くべからざる価値である。表 3 の価値体系は人類がめざす目標である。

連帯社会という文明の特徴

連帯社会として登場する新たな社会は新たな文明の始まりでもあるが、文明という視点から見た場合には連帯社会は表 4 のような特徴を備えている。

＜ 表 4 連帯社会という文明の特徴 ＞

- ① 連帯社会は、もの・かね重視の世界から精神的価値重視の世界への移行である。
- ② 連帯社会は、普遍的な価値体系の実現をめざしている。
- ③ 連帯社会は、エゴ社会から利他社会へという形で人類の進歩をめざしている。

連帯社会の価値体系に見られるパラダイムの世界と経済体制論的な制度・システムの世界を仲介するのが「連帯」の概念である。連帯・協力は人間と人間のつながりを規定する概念であり、パラダイムの価値的側面を持つと同時に、競争と対立する概念という意味では経済体制の制度・システムにつながる側面を持つ。言い換えれば、愛を基礎にした正義と自由の下で、連帯は正義を実現する価値的側面とそれを実現する経済体制の制度的側面の両面を有している。例えば、経済体制の中で連帯は、報酬の連帯や分かち合いの連帯など公正や救済などの制度的役割あるいは、コンソーシアムや二次的協同組合制度などの連帯システムの形で、効率を高める役割も果たす²⁾。

4. 新たな文明のひな形としての社会的経済

欧州社会的経済は連帯社会のひな形

以上のような価値体系をめざす連帯社会のひな形は経済体制としてすでに現代社会に生まれている。欧州で育っている非営利セクターとしての社会的経済（social economy）である。この社会的経済が連帯社会のひな形であるというのは表 5 で示した理由に基づい

＜ 表 5 社会的経済が連帯社会のひな形であるという理由 ＞

- ① 非営利セクターという共通性（利潤は目的ではない）。
- ② 非営利セクターは競争ではなく協力・連帯を重視する。
- ③ 構成員は特に民主主義、参加、連帯、公正等の価値を共有している。
- ④ 共益と公益の重視（私益ではない）。
- ⑤ 歴史的には、地域社会の市民ニーズに応えるところから始まっている。

ている。

連帯社会をめざす欧州社会的経済の課題

欧州の非営利セクターである社会的経済は、以上のように新たな文明のひな形としての特徴を備えているが、未だ幼少期の段階でありさまざまな課題を抱えている。例えば、連帯思想は社会的経済の共通の価値ではあるが、国によって発展のレベルは異なっており、相互に学習する必要がある。また現実の世界では資本主義経済体制のパラダイムが支配し

ているために、競争システムや個人主義に毒されている社会的経済の領域が少なからずある。途上国との分かち合い思想や前述した環境問題についての共生思想も十分でない。文明の幼少期を超えて社会的経済が連帯社会へと発展するためには、今後更なる革新を重ねなければならない。

社会的経済の中心たる協同組合

欧州社会的経済の構成員は、協同組合、アソシエーション、共済、財団、社会的企業、従業員所有企業等である。社会的企業等の拡大により社会的経済も革新と変革の中にあるが、構成員の中心は協同組合である。世界各地には協同組合を中心とした協同組合コミュニティが生れている。それは村・都市レベルと、より広域的な州レベルに分けることができる。州レベルでは、例えばイタリア・エミリアロマーニャ州やカナダのケベック州がある。ここでは町・都市レベルでの協同組合コミュニティについて述べよう。表6に見るように、世界各地には2000人ほどの村から人口10万人を超える都市での協同組合コミュニティまで様々あり、過疎地域の再生型、生活困窮者支援型、多国籍企業の拠点型、社会的経済型などに分類できる。

＜ 表6 協同組合コミュニティの各種タイプ >³⁾

- ① 過疎地域再生型：オーストラリア・マレーニ協同組合コミュニティ
- ② 生活困窮者支援型：韓国・原州（ウォンジュ）協同組合コミュニティ
- ③ 多国籍企業拠点・社会的経済型：バスク・モンドラゴン協同組合コミュニティ
- ④ 社会的経済型：イタリア・イモラ協同組合コミュニティ

オーストラリア・クイーンズランド州には、山間部にマレーニという村があり、オーストラリアの協同組合の首都と呼ばれている。この村は、連帯と共生を合わせ持った協同組合コミュニティであり、過疎の村を女性が中心となって協同組合で再生したケースとして有名である。この村が設立したクリスタル・ウォーターズ協同組合は、日本の共生思想から生まれたパーマカルチャー思想でデザインされたエコビレッジ型共同生活の村で、国連から表彰された。

韓国ソウルから東へ車で約1時間のところに原州（ウォンジュ）という人口30万人強の町がある。貧困家庭を救うために協同組合が設立され今では27の異種の協同組合があり相互にネットワークでつながれ韓国協同組合の故郷と呼ばれている。

モンドラゴン協同組合コミュニティはよく知られている。100以上の労働者協同組合の連合体であり、消費財生産、大型バス生産、ロボット等の資本財生産、建設業、流通業、金融業等の業界からなり多国籍企業の拠点を形成しているが、2.5万人の町は社会的経済の町でもある。

イタリア・イモラの協同組合コミュニティについては以下で説明しよう。

イモラの協同組合コミュニティ

イモラは、イタリア・エミリアロマーニャ州ボローニャ県に属する人口7万人（広域では12万人）からなる町である。この広域12万人のイモラには、2015年春現在で115の協同組合があり200近くのアソシエーションがある。協同組合ではセラミック、同製造プ

レス機械、建設、農業機械、窓枠・ドアなど製造業の労働者協同組合が 10 組合ほどあり、その歴史は 140 年近くに及ぶものもある。また上位 4 組合の製造業労働者協同組合の雇用量は、この町の協同組合総雇用量の約半分を占めている。大企業もある。サクミ (Sacmi) という労働者協同組合は、世界シェアが 50%、2 万 3000 トンという巨大なセラミック・プレス機械を生産し、海外に 70 の子会社をもつ多国籍企業である。またチェジ (CESI) という建設業労働者協同組合は、近年の建設業界不況で 2014 年に大赤字を出したが、全国 15 位のゼネコンで高速道路も造る。

イモラ協同組合の製造業以外についてみると、住宅産業では賃貸し・分譲などが 10 組合、農業関係では生産・加工・販売、ワイン・果実、肉、再生エネルギーなどが約 15 組合、生協関係では 3 組合、文化関係ではスポーツ、レクリエーション、教育、歴史調査、ニュース配信などが約 10 組合、サービス関係では金融、保険、財産管理、観光、輸送、クリーニング、警備などが約 40 組合、社会的サービスでは施設介護、保育園、障害者、移民レストランなどが約 30 組合、である。このようにイモラは協同組合コミュニティとしての性格をもっている。

NPO にあたるアソシエーションはイモラでは 200 近く存在しており、財団もあり金融機関もある。イモラは協同組合コミュニティとしてだけでなく非営利組織の集合体である社会的経済としての顔も有している。イモラ市民は直接・間接ではほぼ全員が協同組合の世界に関わっているが、市民意識のレベルについて 3 人の協同組合関係者に聞き取りをしてみた⁴⁾。3 人の意見の共通点は、「イモラ市民はイモラが協同組合コミュニティであることを理解している。またイモラでは社会的経済という用語も使っているが、イモラ市民は社会的経済が何であるかを理解している。」というものであった。これは驚くべき調査結果であるが、イモラが毎年 2 度、町をあげて協同組合イベントを行っていることや、中学生・高校生段階から協同組合教育をしていることを考えれば不思議ではない⁵⁾。

5. 日本社会の課題

欧州では不況が続く協同組合世界でも倒産が避けられなくなっている。しかし逆に社会的経済への期待も高まっているのも事実である。連帯による雇用確保や共益・公益の重視が社会的経済の役割として浸透し、資本主義へのオルターナティブとして存在感が高まっているからであろう。

日本では非営利セクターや社会的経済への期待は見られず、それどころか非営利セクターへの会社法の適用が強まっている。その原因は色々あるが、保守勢力は市民社会が権力を持つことを望まず、また非営利組織もほとんど連帯を無視しているからである。競争が激化する社会では非営利組織が孤立して闘ってもしよせん株式会社の大企業には勝てない。連帯することが解決への道であると知るまでは苦難の道が続くだろう。

注

- 1) 表 1, 表 2, 表 3 については津田[2014]第 2 章参照。
- 2) 連帯システムについては津田[2012]第 8 章参照。
- 3) 各種タイプの協同組合コミュニティについては津田[2012, 2014]参照。
- 4) 聞き取り調査は 2015 年 5 月 5-7 日, 対象者は, コンフコープ・イモラ理事長のジョバンニ・ベッテイーニ, 週間新聞社コルサバッキレーガ理事長のパオロ・ベルナルディ, 元レガコープ・イモラ職員

で現在イモラ市会議員のダビデ・トロンコーニの3人.

5) イベントについては上記聞き取りによる. 協同組合教育については岡田[2014]参照.

参考文献

- 1) 岡田美苗[2014]「イタリアにおける若者の協同組合教育」『にじ』No.646 夏号.
- 2) 津田直則[2009]「オーストラリア・マレーニ協同組合コミュニティと地域再生—レイドロー報告との関連で—」『にじ』No.627 冬号.
- 3) 同上[2012]『社会変革の協同組合と連帯システム』晃洋書房.
- 4) 同上[2013]「資本主義経済体制を超えて—社会変革と連帯社会—」『にじ』No.642 夏号.
- 5) 同上[2014]『連帯と共生—新たな文明への挑戦—』ミネルヴァ書房.