



## 社会連帯経営論へのアプローチ

岡安 喜三郎(協同総合研究所 理事長)

### はじめに

この小論は、「主要な協同組合には協同組合固有の経営論というものはあるのか」という永戸祐三日本労協連理事長の問いかけに始まる。ワーカーズ・コープは“地域・社会に埋め込まれた協同組合”という方向で新たな展開を進めてきた。それは、社会連帯経営として方針化され、現在の「協同労働の協同組合原則」に組み込まれている。その上に立って社会連帯経営論を構築するという論議を同氏と坂林哲雄同副理事長の三人で数回重ねた。これを経て2014年9月3日に第1次レジュメを作成し、センター事業団の同年12月第1回学習会で発表した。その後の数回の学習会が開かれ、その場での事業本部長のレポート実践的発表を経て加筆したものである。

永戸理事長に対する私の答えは、協同組合主流の経営論は、運動と経営を分離・二元化することによる、換言すれば経営組織の外に運動を置くことによる、「借り物の経営論」、すなわち一般会社の伝統的経営手法、経営論の借り物になっている、ということである。この批判的視点が小論の執

筆の動機となっている。

「伝統的な経営手法、経営論とは、『マネジメントは命令や権限、統制に依存するし、重要視されるのは力と権限である。各々の部分や機能は分析可能で、別々の取り扱いが可能。組織は上級の幹部がリードすべきもの。かくして人は組織目的に合うように訓練される、等々』の考え方、およびこれらを根底に置いた一連の業務とそのサイクルを言うことにする。もし、この伝統的な経営観をそのままにして外への社会運動だけで協同組合の価値を高めようと試みても、21世紀の新しい協同をリードすることができないばかりか、民間企業の活動からも大幅に立ち後れることになろう。」(岡安喜三郎『協同組合らしい経営を求めて』協同の発見95号、2000. 4、p.12)

### 【一】どのような社会と未来を求め、今をどう生きるか

私たちが働く組織は、「社会からの預かりもの、未来からの預かりもの」。 私たちの労働の成果は社会に返し未来に渡す、社会性と未来性への気概を自ら持ってこそ、

意味のある働きが生まれる。すなわち、どのような社会と未来を求め、今をどう生きるかの不断の問いである。

働く目的がカネを得るだけのものならば、“雇われて働くこと(雇用労働)”で一向に構わないと思われる。しかし雇用労働の本質は、契約という名で自分の労働力と時間を経営者に売り、経営者から能力を評価されて賃金を得る。労働の成果物は自分のものではなく、経営者に帰属する。会社の経営方針に対する決定権はなく、働く自分の未来や働き方の決定権も経営者が握っている。命令に従わなければ懲罰があり、そして往々にして不本意にも解雇される。となると、“指示待ち人間”が生まれやすい。一般会社、特に大企業の「大企業病」とも言われる上司と部下との普通の関係である。

一方で、協同組合までもがそのような関係であるなら、例え賃金や労働条件が良くなっても、それは協同組合の深刻な弱点であると、1980年にレイドロー博士は指摘した(『西暦2000年における協同組合[レイドロー報告]』Part IVの9.雇用者としての協同組合より)。というのは、事業を行うにしても株式会社は資本結合でそれを行うのに対して、協同組合は人的な結合、しかも自発的な結合で事業を行う。協同組合は関与するすべての人を主体者とすることによって英知を結集する素質を持っている。しかし、『レイドロー報告』はこう言う。「ほとんどの協同組合は、型にはまった雇用者以上のものになろうとはしていない」と

(pp.142-3)。すなわち、限りなく普通の会社になろうとしている。

意味のある新しい働き方として“協同労働”を見出した。それは経営概念とその管理手法も変えることになる。経営とは「継続的・計画的に事業を遂行すること」(広辞苑)と端的に言える。そのためにヒト、モノ、カネを効果的に活用・管理することと言われてきた。雇用関係の会社や協同組合では当たり前な考え方である。そのヒトのところにアンチテーゼを提起したのが労働者協同組合である。そのことが“協同労働”という新しい労働方法を見出すに至った。

共同体の形成(都市、農村)と協同労働の果たす役割という新たな地平が拓かれつつある。全組合員経営、三つの協同を軸としてきた協同労働という働き方が、介護事業所から子育て現場・「敬老館」(指定管理含む)などを経て、関係する様々な人・グループ(利用者、地域団体、行政など)の協同、人的・物的地域資源を活用・循環させ、自給圏の形成を促進する力を持っていることが証明されつつあるからである。これが“社会連帯経営”へと展開する基礎的な力であろう。

以上の認識に立って、社会連帯経営論にアプローチする。小論は、量子力学の解釈(コペンハーゲン解釈)を確立し、ひろく承認させたボーアの指摘を参考にする。アインシュタインとの討論で出てきた指摘である。「現象が古典物理学で説明のつく範囲からどれほど外れていても、すべての証拠の説明は古典論の用語で表されなければな

らない」(『因果性と相補性<ニールス・ボーア論文集1>』、岩波文庫、山本義隆編訳、p.223)。

## 【二】社会連帯経営論への道

(ここで述べたいこと)

1. 様々な関係性の中で、利用者・地域と現場との関係を出発点とする。
2. 自然や人間との持続可能な関係性、地域間連帯(全国視野)を大切にする。
3. 協同組合の原点に帰る、弱点を見つめ本質的目的を鮮明にする。
4. 協同労働の性格を明確にする。
5. 運動的視点を基盤にする。

### 1. 様々な関係性の中で、利用者・地域と現場との関係を出発点とする。

(a) 仕事の立ち上げにとっても、凡そ経営は収入を得ることから始まる、これは現実の問題である。世界の経営学に大きな影響を与えたP. F.ドラッカー(故人)は名著『マネジメント』(1974年)の中で、「事業目的の唯一妥当な定義がある。それは顧客の創造である」(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, HARPER, p.61)と言い切った。すなわち、私たちの事業成果(事業自体は変化するもの)を利用してくれる人々を持続的に増やし続けられることが肝要になる。

✓(社会連帯による起業)

利用者や地域の人たちとの話し合い、協同して事業所を立ち上げ、運営する。

✓(“気づき”の重要性)

一人ひとりの多様な“気づき”が本質的な事業を活性化させる。組合員の“気づき”をボツにせず、話し合い、深める。

(b) ドラッカーは続けて「その為の2つの機能：マーケティングと革新だけが成果をもたらす」と言ったが、それは私たちの言葉にすれば、地域ニーズの掘り起しと自己革新ということになる。これは良い仕事であり続ける中身でもある。

(c) 私たちの作ろうとしている事業所は周りどどのような関係性を作りたいのか？

✓関係者(ステークホルダー)とは誰か；利用者、利用者の家族、学校、町内会、商店街、行政、オーナー……。 (環境、全国視野は後述)

✓その各々で関係性の現状を自己分析する；①敵対関係になっている、②単なる仕事・取引関係である(従属関係含む)、③パートナーの関係になっている、④リーダーシップがとれている。

✓私たちは、各々のステークホルダーとどのような関係性を持ちたいのか。そのためには何が必要なのか。新採択の「協同労働の協同組合の原則」を関係者の中に。どのような社会と未来を求め、何をしたい事業所なのかを周りに

表明する(ビジョンの表明)。

## 2. 自然や人間との持続可能な関係性、地域間連帯(全国視野)を大切にする。

(a) 消費や生産活動における地球・生態系・社会への負荷を知る

✓そもそも労働は、目的に沿って主体が客体に働きかけるとか、人間が自然に作用し何らかの変換をする過程に位置づけて解明される。(ヘーゲル、マルクス等)

✓消費が及ぼしている負荷、生産活動における地球・生態系・社会への負荷を知る。情報が穴だらけの市場を改革する根本的透明性へ。(ダニエル・ゴールマン『ECOLOGICAL INTELLIGENCE』、邦訳『エコを選ぶ力』(ハヤカワ新書)より)

i. 地球環境への負荷：温暖化とエネルギー問題で焦点化している。

ii. 生態系への負荷：食物生産の工業化VS農業・生態系の確保／生き物の力と生物多様性による。

iii. 社会環境(特に労働環境)への負荷  
＜これが21世紀の新しい観点＞

✓価格・「品質」競争と労働の劣化(「より良いものをより安く」が「偽装と労働差別」になる皮肉な現象)・

✓失業者闘争から発してディーセントな労働へ(世界的、歴史的に大きな流れ)

(b) 地域循環経済と地域間連帯の両立、事業所運営の全国観点が経営の社会性・未来性を担保する。

✓協同労働の世界は小さな事業所が一般的、「自立」だけでは孤立かつ継承されない。同じ思いの連帯があって経営の安定化が図られる。経営の安定化とは世代間継承も含まれる。

✓これは地域経営、小さな単位での自治にとっても重要。

✓これらの主体は、協同労働によって形成される。

## 3. 協同組合の原点に帰る、弱点を見つめ本質的目的を鮮明にする。

(a) 労働が位置づかない協同、労働と分離した協同は本来ありえない。しかし多くの協同組合はその運営の仕組みの外に労働が労働契約として存在する。協同組合の固有の仕組みの中に労働が位置づくならば労働者の成長も自ずと位置づけられる。前出した「協同組合事業の最も深刻な弱点」(レイドロウ)を想起したい。

✓協同：力をあわせて物事をする。いっしょに働く。(『新字源』より)

(b) 「協同組合は、人間は平等であると考える人々による、相互扶助のための結合<sup><注></sup>である。いつでも、組合員の利益の増進以上の何ものかをねらうものである。つねに地域社会のためにも奉仕しながら、究極的には富と所得の配分が公正に行なわれる社会秩序を建設することを目的とする。これが、協同組合の発生以来今日まで変わらぬ、世界の協同組合人の理

念です。」(一樂照雄『暗夜に種を播くが如く』、(社)農村文化協会発売、p.102、下線等は引用者)

<注>一樂照雄はICA定義の定説訳で使われる「共通のニーズ」というよりも《地域の共同体》を意識していることに注目したい。「“Common Needs”とは」に関わる。(『協同の発見』No.235巻頭言参照、2012.2)

(c) 協同組合の特性は、市民(住民)が市民(住民)のまま事業を行なうことにある。だから住民の目的(利益)は協同組合の目的(利益)に一致できることになる。“齊一化された会社人間”化となる従業員の企業教育・職員教育は、協同組合にとっては害になる。そうなると「借り物の経営論」が闊歩することになる。

✓ICAの協同組合アイデンティティ声明にある価値(自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯の他、誠実、心の広さ、社会的責任、思いやり)は人と人との関係においてこうありたいという価値を協同組合も価値にしていると理解するのが妥当であろう。協同組合なら、働く人が組合員であるか否かに拘わらず働く場でもこれを生かすことになる。さもなければ、事業体が協同組合である必要はない。

(d) 組合員が協同組合を民主的に管理するにはどのような要件があるかを確認する。民主主義を、単純な多数派支配の原理と言い切ったり、意見が通らないと「民主的でない」と吐き捨てたり、これを結構都合よく使う

面がある。それだと結局民主主義は育たない。ダールというアメリカの政治学者は、ある結社(組織)に政治的平等(構成員の権利の平等性)が必要な条件だとの合意があるなら、理念型として断った上で、この民主主義の要件は有効に機能すると言っている。

#### 《民主主義の要件》

- ① メンバーが決定に参加する平等の機会を実際に持っていること
- ② メンバーの投票が同じ重みを持っていること
- ③ 問題となっている方針とそれから生じる帰結について、メンバーが理解できる必要なあらゆる情報を得る十分な機会が与えられていること。
- ④ メンバーが討議案件について、最終チェックができる条件にあること。
- ⑤ (国家の場合にはあらゆる成人に以上四点が等しく認められること)

#### 4. 協同労働の性格を明確にする。

(a) 企業経営は企業目的達成のために「ヒト・モノ・カネ」を管理するものと思われてきた。雇用労働では当たり前のこの考え方のヒトの管理のところに、異議を唱えたのがワーカーズの協同組合である。

✓カントの格律:「君や他のすべての人格に例外なく存する人間性を常に目的として用い、決して単に手段としてのみ使用しないように行動せよ(第二定

式)」～人を道具として使うな!

- (b) 協同労働は複数人による組織労働であり、労働者組合員同士の「対等と自治」(市民原理)があり、民主主義による意思決定によって協同労働の基盤が成り立つ。話し合いやリーダーの選出は必須であり、そのリーダーの指揮下にどういう範囲で入るのかは、それぞれ自治の仕組み。

✓協同労働は単なる「非雇用」労働では片付けられないので、「自己雇用」でも片付けられない。「非一」も「自己一」も他動詞の前に付くと限りなく意味が似てくる)

<注>協同労働者の労働者性については、本誌別稿「協同労働の協同組み法制化について」の補論②を参照されたい。

- (c) 協同労働者は、組織労働として労働者性を伴いながらも、労働者は事業活動の主体者としての覚悟が迫られる。リーダーをはじめとした覚悟した労働者の力強さが困難に直面した事業体を支える、これが各地からの報告に見て取れる。
- (d) 協同組合内部(指導部)では一般によく「協同組合運営への組合員の参加」が語られるが、ILO(国際労働機関)では、『2002年協同組合振興勧告』(R193)前文で「様々な形態の協同組合が、経済発展や社会発展において、あらゆる人たちの完全な参加を促進させる」ものとして協同組合を位置づけている。いわば、協同組合を通

じた市民の社会参加(最も基礎的なものとして働いて社会の一員になること)をポイントにしている。これを貫徹する。

- (e) 協同労働は地域における市民の働き方であって、協同労働は雇用労働とは異なり、社会関係資本の形成、社会的インフラ<sup>(注)</sup>として解明しうる(信頼関係の醸造、互酬性の促進、ネットワークの形成、市民の社会参加基盤の形成等)。

<注>「社会的インフラ」は施設やハードを意味しないので「社会関係インフラ」とも言える。市野川容孝氏は『ルソー「社会契約論」を読む』(堀内出版『労働と思想』に掲載)や『現代思想：特集ルソー』(2012.10号)の中で、「社会」と「社会的」とは別の言葉であると、『百科全書』(1765年)の「社会的」(“SOCIAL”)項「最近になって用いられるようになった新しい言葉で、ある人間を、社会—特に人的交流—において有用ならしめる性質を表現する」という紹介しながら説明している。氏の言う「社会」と「社会的」とは別の言葉という事例は「社会資本」と「社会関係資本」に現れている。

## 5. 運動的視点を基盤にする。

- (a) 端的に言えば、経営とは人を動かすという意味において内部的にも外部的にも凡そ運動的視点が求められる。ましてや社会連帯経営はより一層、運動論の視点が求められる。前述したドラッカーは「マネジメントは、人を統合し、生命を吹き込む器官である。」と言っているが、これを軍隊的に組織化(命令、懲罰等、伝統的経営手法として)するのか、運動的に組織化(納得、共感等、自発的自治的結合として)する

のかによって事業組織の質は大きく変貌する。

(b) とりわけ**大衆運動**的観点

- ✓以前大衆運動や社会運動と呼ばれた運動に一貫しているのは、社会正義(社会的公正など)を求め、それを軸として社会を作りあげる運動であること。リーダーは方法はいろいろあっても、説得と納得、意味付けと鼓舞で人々を動機付けする。そしてニーズに基づく運動の継続のために組織が形成される。協同組合はそのような組織として位置付く。
- ✓「協同組合は、運動体であると同時に一種の資本の組織だから、経営体としては資本の法則に従わざるをえない、という説が広く流布されている。しかしこれは論理的に矛盾した空論であって、こんな二元論的な理論をもってしては、一貫した筋を通した実践はできない。」(一樂照雄『暗夜に種を播くが如く』、p.103)
- ✓「社会正義の運動は歴史的に『少数者』からの運動であった。運動は常に、その必要性を感じた志ある人たちが、共感と賛同を広げ自らが力を付け実態づくりを進める自立的な活動とともに、必要に応じて国や地方自治体の政

策を変えていく活動ということになる。その始まりは当事者だけとは限らず共に運動する人たちも含むが、一般的には少数から始まる。少なくとも当事者に力のない段階から始まる。」(「協同組合とソーシャルインクルージョンの哲学」岡安、『にじ』2011秋号 No.635、p.31参照)

- ✓20世紀終盤に入り、社会正義という用語が消えていった。グローバリズムと新自由主義の席捲。

(c) 21世紀の**新しい市民運動**への発展

- ✓地域と生活に立脚した運動とそのネットワーク
- ✓政党と対等な関係、もしくは一定の距離を置く関係
- ✓社会正義の復権、社会・共同体の構築

.....

なお、本誌掲載の以下の資料も参照されたい(12月学習会当日資料)

『協同労働の協同組合法制化について』

2014.9.30実施 IYC記念協同組合全国協議会主催

第1回「協同労働型の協同組合の法整備」に向けた学習交流会での報告

.....