

経営学を労協運動に役立てるために

石見 尚（日本ルネッサンス研究所）



角瀬さんが労協運動にたいして、専門の経営学の観点から指摘された論旨にたいへん興味を感じると同時に敬意を表します。しかし、労協の背景にある現代資本主義や現代企業にたいする見方、ひいてはそれらの将来の推移にたいする考え方については、当日の角瀬報告では十分に伺うことができなかった。労協運動にとって経営の視点は必要だが、いわゆる「経営学」は有効であるか、また有効にするためには、どのような配慮が必要かについて、私の意見のべようと思えます。

1. 労協に「資本」の概念は当てはまるか

角瀬さんの経営学は典型的には株式会社の企業経営を想定したいわゆる「経営学」を前提にして、「資本」の概念を設定し、それを労協にも当てはめているように、私は理解した。しかし、釈迦に説法であるが、労協には、また生協には、次の理由によって「資本」の概念はそのままでは適用できない。法律的には商法の規定を規範とすることはできない点が多い。

- (1) 労協の持ち株は売ることができないし、キャピタルゲインの取得がない。
- (2) 剰余金の分配を利子の範囲に

おさえている。（このICA原則は、経済学的には無意味であり、利子と利潤の概念を混同していると私は個人的には考えているので、考慮外においてほしい。）

では労協にとって出資金としての「資本」とは何か。それは経済学的には、協同労働の補助手段としての資金であり、企業組織としては経営への参加権の保証にすぎないと考える。このことは労協企業にとって適正な資金の必要性を否定するものではないが、

ところで、現代の株式企業ではどうなっているか。株主は法的には会社の所有者である事を意味するが、所有が会社の統治者でありうるのは、大株主の場合であって、零細な個人投資家の場合には、経営や統治の権能は排除されている。日本の中小企業以外では、大企業の大株主は、持ち株会社や銀行、生保などの機関投資家であり、資本額から言うと個人大株主の額は問題にならない。個人大株主さえ会社の実質経営から排除されており、企業の支配権は会社の経営責任者（経営社員）や専門経営者にある。現代資本主義は個人資本家では責任をとれない「無責任体制」になっていることの本質をどう見るか。

この意味で、労協における資本の否定は、

現代の企業経営を形の上で先取りしているのであるが、実態的には現代企業における「経営者」の概念さえ成立していない。ここで「経営者」とは、企業経営の知識の体系をもつ客観的実在（人物または組織）を意味している。[経営]の欠如、これが労協の最大の欠陥である。コンサルチア、ワーカーズ・スチュアート制、地域マネジャー制など、やわらかい経営支援のプロフェッショナル制度を検討してみる必要がある。

2. 経営とは何か

では現代において経営者に委託される「経営」とは何か。俗流経営学では、経営とは、労務管理を適正に行い、企業の利潤を確保し、株主に適正な配当と株価を維持し、健全なバランスシートを確保することを意味するようであるが、それはもう古いのではないか。現代経営とは、株主だけではなく、従業員、需要者、供給者、地域社会などすべての利害関係者の利益のバランスを考えた企業運営をはかることであるが、それだけでは物足りない。将来の企業資源の維持再生を考えた[持続可能な経営]に責任を果たすことであろう。労協の経営はこの意味での経営を追求しなければならない。そのためには、労協には環境保全、福祉、社会的疎外者への対応、地域社会の創造的管理、食の安全を含めた安心な社会、生きがいのある働きかたのできる雇用などの指標を持った社会監査を率先して行う必要がある。

3. 労協にとって労働とは何か

株式企業では労働とは賃金労働を意味するが、労協の組合員には賃金労働は成立しな

い。労働は労協企業への参加要件であるが、それは協同組合資本にたいする労働者階級の発言権確保のための経営参加と言うのではなく、労協においては労働のシステム自体が個人の自主的な協同の労働になっているという意味での参加である。労協は「労働出資の協同組合」であるというのはその意味であり、出資はその労働のシステムを補強するためのものであり、労働先導型になるのは、その結果である。労協は主として労働集約型産業の領域で成立しやすく、資本集約型ないし重厚長大産業では成立が難しいのはそのためである。これからの労協は、ブルーカラーの集団ではなく、知識集約型の高級専門技能集団として発展するであろう。そして労働・知識集約型の労協は地域社会の人々の生命・生活を対象とするから、市場経済以外の組織や地域社会をソフトな資産として、企業活動の内部に取り込むことになる。それができなければ、経営的に成功することが難しいであろう。

4. 不分割積立金について

角瀬さんは労協の不分割積立金を、個別企業の剰余金から資本準備金の一種としての積み立てる基金と解しているようである。労協法で構想している不分割積立金は、「労賃」からの一部積み立てであり、労賃の繰越金である。そしてその根拠は、労協の労賃は二つの部分すなわち、個人の直接的現在労働から発生する部分と過去から受け継いだ協同労働の労働システム自体から社会的に生まれる部分から成り立つと考えられるからである。そしてまた、先人から受け継いだ社会的遺産は次世代にわたって申し送りたから、社会的基金として積み立て、社会的

資産として役立つように運用する倫理的価値観に立っているからである。協同組合は経済の評価を株式資産による評価ではなく、実体資産に基づく評価を原則としている。そのため、労協は1995年ICA原則をより明確に具体化する必要に直面しているのである。

5. 結論

以上述べた諸論点は相互に関連するものである。

これからの労協の経営を考えるには、既成の経営学を超える清新ではつつとしたイメージを出す必要がある。そのため、協同組合の新しい経営学は「コスト主義」を原理としなければならない。生産・サービスの段取り、外部経済、地域社会、環境保全などの間接費をも組み込んだ合理的なコスト主義による経営体系を創造しなければならない。すべての種類の協同組合はロッチデール原則以来の「市価主義」を、いま超えなければならないのである。労協は協同組合の先陣に立って、コスト主義経営の採用を検討してもおかしくない状況にあると考えるのであるが。

P. E. ドラッカーは、その著作「ポスト資本主義社会」において、コスト主義経営時代の到来を暗示している。また実物経済の観点を重視するシューマッハー学派の未来社会志向の経済学、経営学（例えば「スモール・イズ・ビューティフル」の第4部「組織と所有」、ポール・エキンズ「生命系の経済学」、ジェームズ・ロバートソン「新しい貨幣の創造」——銀行の改革と新しい財政金融のシステムについて提案している）などが、ポスト資本主義の理念を運動、組織、経

営として機能化するのに役立つのではなからうか。

欧米の現代企業は70年代以降、市民運動から「バルディーズ原則」などによる企業批判を受けて、世界的にその経営思想が急速に変化した。その背景を知るには、野村かつ子著、石見 尚編「世界を変える消費者・市民」（仮題）（近刊）が参考になると思う。

参加者の感想



実践での教訓

北島大蔵

（有限会社つばさ流通代表取締役）

気がついてみたら会社創立18周年を迎えているのには、自身も驚いています。

トラック業界に30年近く在籍し、トラック労組の結成とたたかいの日々、そして企業の再建と柔軟な対応。しかし奇しくも経営側の不理解、そして苦渋の選択のなか、自主経営という道を余儀なくされたのも事実であります。雇われ始めた時から、労組結成のいかんを問わず、労働の質については、社長であれ、職制、同僚のいかんを問わず誰にも文句を言わせなかったことも自負の一つでもありました。しかし経営をするということは、四六時中、心労が付きまとい、いかにしんどいか。御年54歳、人一倍丈夫な小生も少々ガタがきております。

大不況のなか、生き延びていくことはどこの企業も同じ条件であり、泣きごとは通らな