



協同組合の 未来を見据えて

内山 節

(立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科教授)

連載 第4回

ソーシャルビジネスの時代

この数年、ソーシャルビジネスという言葉がいろいろなところで使われるようになってきた。このビジネス形態に対する人々の、とりわけ若者たちの関心が高くなってきたのである。

ソーシャルビジネスとは、自分たちが目的においた社会的使命の実現を最重要課題とするビジネスのことである。その「社会的使命」にはいろいろなものがある。リサイクルシステムを確立して環境の維持に寄与するとか、地域の人々が生きがいをもって暮らせるようにするために仕事場をつくりだすとか、途上国の農村の人たちが自立的に生きていけるようにするために搾取しない交易のあり方を確立するとか、コミュニティーが生みだされるように地域の仕事を確立するとか、じつにさまざまである。それは、事業の第1目標が利益の拡大ではなく、社会的使命の達成のほうにあるビジネス形態だと考えればよい。この社会的使命の

新たな協同組合の時代を

達成を継続的に実現していくために、持続可能なビジネスモデルをつくりだそうとする。

社会的使命を果たす持続可能な組織とは

日本だけでなく世界的にこの動きが広がってきた背景には、今日の市場経済が利益の最大化だけをめざすものになり、そのマイナス面が目立ってきたことがある。利益の最大化をめざす競争に明け暮れた結果、たとえば日本でも非正規雇用が増え、農林業などの1次産業が追い詰められていったように、自然も、人間も市場経済の犠牲にされる時代が現れてしまった。

だが社会的使命を果たそうというのなら、必ずしも営利企業という形をとらなくてもよいはずである。たとえばNPOやNGOはそのような社会組織だし、任意の市民団体などをつくっても社会的使命を実現することはできるかもしれない。そ

れなのになぜビジネスという形態をとるのか。

その理由は、どのような組織体がいちばん持続性をもつかというところからきている。NPOやNGOは、財政基盤が弱いために絶えず苦しい組織維持を強いられる。しかも一部の専従職員を除いて、理事や理事長たちでさえそこで生計を立てていないのがふつうだから、どうしても片手間仕事になる。さらに、そこで生計を立てていないと理念が全面に立ち、メンバーたちが自分の理念に固執するということが起きやすい。そのことが絶えず衰退や分裂の可能性を高める。

私もいくつものNPOの理事や代表をしているから、けっしてNPOに役割がないとは思っていない。だがNPOは、この組織形態に限界がきたと思ったときにはいつでも解散し、新しいNPOをつくりなおすという姿勢で活動をしていかなければ、うまくいかない組織形態だということは承知している。むしろそういう活力を持ち続けることのほうが、組織のための組織にならなくてよい。

そのようなこともあって、社会的使命を実現させながらも、それをビジネスとして行うことによって持続する活動体をつくるという動きが、最近では増えてきたのである。NPOでも、登記上は「NPO法人」であっても、実質的には事業体としてのビジネスモデルを追求するところも出てきた。このような方向に向かっても、NPO法上は問題はない。

社会的使命とビジネスの調和は、 そう簡単ではない

ところが、ソーシャルビジネスを目的とした企

業が生まれ、その活動が展開しはじめると、次のような現象が発生してきた。そのひとつは、社会的使命の実現をめざすあまり、持続的な事業としてそれを実現していくビジネスモデルがつかない企業が現れてきたことである。社会的使命とビジネスとしての持続を調和させることは、そう簡単ではないのである。このケースではビジネスとしての行き詰まりが現れてくるが、それはそれでよいのかもしれない。なぜなら実験的な試みである以上、行き詰まったときにはなぜ行き詰まったのかを分析し、その教訓を生かして新しいソーシャルビジネスを起せばよいからである。このような経験を蓄積していくことも、これからの財産になっていこう。

もうひとつの現象は、ビジネスとしてもうまく展開できたがゆえに、より大きく社会的使命を実現できるようにしようとして企業規模を拡大し、いつの間にか従業員の雇用を守ることに重心を置かざるをえなくなり、ふつうの企業になってしまった、というケースである。最近ではこの問題で悩んでいるソーシャルビジネス企業も現れてきた。だがそれもまたあまり心配しなくてもよいのかもしれない。ふつうの企業になっても設立時の目的が掲げられつづけているかぎり、利益の拡大のために取引先に犠牲を強いるような経営は行われないからである。それもまた、今日の市場経済の問題点を正していく動きのひとつにはなる。

ソーシャルビジネスはすでに萌芽していた

今日ではこのようなかたちでさまざまなソーシャルビジネスが生まれている。ところがこの動

きを見ていると、次のようなことに気がつく。それは社会的使命を実現させるために持続できるビジネスモデルを考えるというかたちは、昔から存在したのではなかったかということである。

たとえば、原発事故を起こした東京電力であるが、日本の電力会社はもともとは地域の人たちに電気を送り、地域の暮らしを豊かにするために地元の名士が私財をなげうってつくったものがほとんどであった。まさに社会的使命をもって電力会社をつくったのである。その後、地域電力会社の合併が続き、戦時中は国策でひとつの電力企業にまとめられ、戦後になるとGHQの指示で今日の沖縄を含めた10電力会社体制がつくられた。この歴史は初めはソーシャルビジネスとしてつくられたものが、その後の変遷を経て単なる独占企業になり、ついには多くの人々に危機をまき散らす企業になってしまった過程を示している。

このように考えていくと、じつに多くの企業が創設期には社会的な志をもって出発したことがわかる。その後ふつうの企業になったところもあるし、今日もなお掲げている社会的使命と現実の経営の間で模索を続けている企業もある。地域金融機関などはその代表的なものだろう。

さらに、企業というかたちをとらずにソーシャルビジネス的活動をしてきた組織体に、協同組合があるのだと私は思う。協同組合は社会的使命の達成のために組合員の出資でつくられた組織であるが、この活動を持続的に展開するためにはそれを可能にするビジネスモデルが必要であった。

歴史のなかではじつに多くのソーシャルビジネスが生まれてきていたのである。ソーシャルビジネスという言葉が使われるようになったのは最近

のことであるが、このような考え方は昔からあったといってもよい。それなのに、なぜいまソーシャルビジネスが広がってきているのか。その理由は、前記したように、今日の市場経済が社会的使命とか社会的役割といったものとかげ離れたものになってしまったからである。こんなことを放置しておいたら私たちの社会は劣化しつづけるという思いが、何のための経済活動なのかをあらためて問いなおさせた。

もうひとつ、次のようなことがいえる。それは社会的使命の実現のための活動と、市場をも用いたビジネスとしてそれを実現させるということとを調和させるのが、いかに大変なことなのかということである。この課題があるがゆえに、社会的使命を掲げて出発した企業や組織も、いつの間にか市場経済のなかで、自分たちを維持するだけの事業体になってしまった。そしてだからこそまた、新しいソーシャルビジネスの挑戦が始まり、しかしその事業体も市場との調整がうまくいかなかったり、逆にうまくビジネスモデルをつくりだしたがゆえにふつうの企業への道を歩み出さざるをえなくなる、ということを繰り返しているのである。

変質への圧力に負けない組織づくりを

さて、この歴史は私たちに何を教訓として残しているのだろうか。そのひとつは、あらゆる組織は継続されるかぎり変質に向けた圧力を受けるということである。それがどのような圧力として自分たちのもとに迫っているのかを絶えず注意深く見続けないと、知らないうちにその圧力に侵食

されてしまう。とりわけ、その活動が市場経済との調和として行われるときには、この圧力は日々自分たちに迫ってくる。それが第2の教訓である。

市場経済のもとでも退場させられずに活動を続けられるビジネスモデルを確立しようとするれば、それだけ市場経済にのみ込まれる危険性は高くなる。この問題に何とか折り合いをつけようとするなら、規模のメリットを追わないことと、経済的価値を超えた仕事の仕方ができる職場を創りつづけることが重要になる。規模のメリットを追えば、どうしても市場的合理性のなかにもみ込まれる。また、経済的価値を超えた仕事の仕方を可能にしようとするれば、小さな単位に決定権を与えていく組織づくりが必要になってくるだろう。目に見える関係のなかで仕事をするから、経済的価値を超えた仕事の仕方の大事さがわかるのであり、しかも仕事上のリスクを自分たちで負うことができるとき、自分たちの仕事のあり方を自分たちで決めることができる。決定権をもつ単位は、だから小さなものでなければならないのである。大きな組織に決定権を集約してしまうと、数字でものをみることが一般化し、いつの間にか数字的合理性を追いかけるようになって、そのことが市場経済との同化をうながしてしまう。

第3の重要なことは、社会的使命を掲げて事業をするときは、自分たちが絶えず危機にさらされているのだということを自覚しつづけることであろう。それくらい、市場がのみ込もうとする圧力は強いのである。だから危機のなかで仕事をしつづけるという自覚と決意がなかったら、知らないうちにむしばまれてしまう。市場という怪物に、である。

ふつうの人たちを救う協同組合の“使命”

世界に市場原理主義がはびこって以来、市場経済はまるで暴力装置のようになってしまった。お金の力でお金を生みだすことをめざして、数字だけのお金が世界を駆け巡る。今ではどの程度のお金が世界を駆け巡っているのかさえ、だれにもわからない。はっきりしていることは、このことによって、ふつうの人たちがしだいに苦境に立たされはじめたということである。

若者の半数が非正規雇用で働かなければならなくなった。町工場も、町の商店や職人たちも追い詰められている。農民は秋に米が実っても笑い顔を見せることさえできなくなった。漁民も危機に立たされている。林業にいたっては、昔林業という産業があったと過去形で話したくなるほどだ。この事態をだれが、いかに変えていくのか。今日の、ひとつのソーシャルビジネスとしての協同組合には、歴史的使命が存在している。



内山 節 (うちやま・たかし)



1950年東京都世田谷区生まれ。立教大学大学院 21世紀社会デザイン研究科教授、哲学者、NPO法人「森づくりフォーラム」代表理事。70年ごろから、東京と群馬県の山村、上野村との二重生活をしている。おもな著書に、『存在からの哲学』(1980年、毎日新聞社)、『日本人はなぜギツネにだまされなくなったのか』(2007年、講談社現代新書)、『清浄なる精神』(2009年、信濃毎日新聞社)、『共同体の基礎理論』(2010年、農山漁村文化協会)、『自然の奥の神々』(写真・秋月岩魚、文・内山節、2010年、宝島社)など多数。