

# WE 協同企業体の構想

## —モンドラゴンから WE ターンへ—

加藤猛・出口康夫・広井良典

### 概要

To reduce wealth disparity and resource consumption, and to improve wellbeing and natural environment, an alternative to the capitalist economy is needed. This study takes up the Mondragon Cooperative Corporations based on the founding philosophy of Priest Arizmendiarrieta as a practical example, and presents a new vision for WE Cooperative Corporations and their management platform based on the We-turn philosophy of the philosopher Deguchi. WE Cooperative Corporations is a hollow network organization with financial, industrial, research/educational divisions that promotes social-environmental-economic innovation toward a multilayered society of values.

Keywords: WE ターン, WE 協同企業体, モンドラゴン協同組合企業体.

## 1 はじめに

富の格差が世界で大きな社会問題になっている。World Inequality Report 2022[1]によると、Top 10%の富裕層が世界中の資産の 76%と所得の 50%を占め、所得のジニ指数が 0.7 に達している。ジニ指数 0.4 は社会不安の警告レベルであり[2]、これを超える格差は社会不安を生み、それが生産性を下げ、格差を拡大し、さらに社会不安を煽るという悪循環を生む[3]。また、世界や国家間だけでなく、国内の都市と地方の地域格差も問題になっている。OECD 諸国に限っても、経済、教育、医療の面で地域格差が広がっている[4]。したがって、格差問題の解決は喫緊の課題である。

富の格差や地域格差は、資本主義がもたらした結果と言える。端的に言えば、資本主義経済は、生産手段の囲い込みによる労働の奴隷化と資源の植民地化によって成長してきたからである[5]。GDP の成長

---

は、資本家と経営者の富に寄与するが、富の格差や地域格差とともに資源とエネルギーの消費を拡大させ続けている。格差の拡大はウェルビーイングを低下させ、資源の消費は環境問題を引き起こす。格差と資源消費を抑制し、ウェルビーイングの向上と自然環境の回復を図るためには、資本主義経済のオルタナティブが必要なのである。

経済の類型として、経済学者ポランニーは互酬、再分配、市場交換という3つのモードを示している[6]。また、哲学者柄谷は互酬、略取と再分配、商品交換、互酬の高度な回復という4つの交換様式を示し[7]、人類学者グレーバーはヒエラルキー、交換、基盤的コミュニズムという3つのモラル原理を示している[8]。基盤的コミュニズムとは「各人はその能力に応じて貢献し、各人にはその必要に応じて与えられる」という人間関係である。これらを整理すると、(1)返礼義務を伴う贈与経済、(2)徴税と再分配を伴う権力経済、(3)商品や貨幣の非人間的交換による市場経済、(4)返礼義務を伴わず贈与経済を昇華した相互扶助経済に分類される。現状の資本主義経済は(2)権力経済と(3)市場経済の組み合わせであり、資本主義経済のオルタナティブとして柄谷とグレーバーが(4)人間経済への変革を提唱している。

現状の(2)(3)資本主義経済の修正版として、例えば、経済学者フリーマンのステークホルダー資本主義[9]、スティグリッツのプログレッシブ資本主義[10]、哲学者ガブリエルの倫理資本主義[11]などが挙げられる。(4)資本主義経済のオルタナティブすなわちポスト資本主義としては、例えば、経済学者ヒッケル[5]、経済学者ボウルズ[12]、公共政策学者広井[13]、イスラム経済学者長岡[14]などの提案が挙げられる。また、(2)ナショナルな国家による再分配と(3)グローバルな市場における交換に対して、(4)ローカルな地域コミュニティ経済の再生が提案されている[15,16]。資本主義の修正版やオルタナティブに共通しているのは、市場の失敗に対する再分配や相互扶助による是正や、コモンズやコミュニティの再生である。

このように様々な提案がなされているが、本稿では、資本主義経済のオルタナティブおよび地域コミュニティ経済の代表的な実践例としてモンドラゴン協同組合企業体[17-19]に着目する。この企業体は、スペインのバスク地方において、ホセ・マリア・アリスメンディアリエタ司祭が1946年に設立した技術専門学校に続き、そこでアリスメンディアリエタの指導を受けた5人の若者が1956年に設立した協同組合が始まりである。地域住民である労働者の自主経営と協同労働と社会貢献によって、資本主義経済の下で資本主義とは異なる社会的経済を実践している。ANNUAL REPORT 2023[20]によると、総従業員数7万人、売上高110億ユーロ、EBITDA(利払い前・税引き前・減価償却前利益)14億ユーロであり、スペインでは売上高が10番目の大規模な企業体である。

アリスメンディアリエタの思想の源泉は(i)キリスト教の社会教義、(ii)フランス哲学の人格主義、(iii)バスク地方の社会的伝統、(iv)協同組合主義の古典から成る[19]。そして、人間の尊厳、労働、教育を重視し、人間観はキリスト教と人格主義、労働観はマルクス、教育観はカントに依拠している。アリスメンディアリエタは、ユートピア主義に陥ることなく現実主義の立場で様々な思想の長所を組み合わせ、バスク地方の独自文化や協同組合運動の実績を踏まえながらモンドラゴン協同組合企業体を指導していた。このため、この企業体に対してユートピア主義者や左翼諸派からのイデオロギー的な批判や、バスク地方の特殊性を挙げて特別視する風潮があった。

モンドラゴン協同組合企業体は資本主義経済の下での協同組合の顕著な成功例であり、アリスメンデ

リアリエタの現実主義の立場に立ち特定のイデオロギーに固執するものではなく、大いに学ぶところがある。そのうえで、さらに資本主義経済のオルタナティブを世界に展開するためには、拠り所となる思想を、西洋のみならず多様な価値観を包含する方へ広げ、アリスメンディアリエタの時代よりも自然環境や将来世代を一層考慮する方へ導き、加えて情報技術の急速な発展を巧みに取り込む方へつなげることが必要と考える。そのため、本稿では、アリスメンディアリエタの思想と実践を踏まえつつ、哲学者の出口が提唱している WE ターン思想[21,22]を取り上げる。WE ターンとは、個人としての「わたし」は「根源的できなさ」を抱えているため単独での身体行為が不可能であり、身体行為や責任や自由の主体が「わたし」を含むマルチエージェントシステムとしての「われわれ(WE)」に転回するという主張である[21]。WE ターンの下では、各個人が互いに「根源的できなさ」と多様な価値観を認め合い、人間だけでなく自然や未来も含めて共冒険者として運命共同体を構成し、社会を連帯へ昇華させていくことになる[22]。そして、この WE ターン社会において、身体行為を労働と捉えれば、共同行為は連帯と協同となり、経済は WE 協同経済ということになる。

本研究の目的は、アリスメンディアリエタの思想とモンドラゴン協同組合企業体における実践を概観したうえで、それと対比させながら出口の WE ターン思想を紹介し、新たに WE 協同企業体の構想とそれを情報技術によって支援する経営プラットフォームを提示することにある。本稿は以下のように進む。第 2 章では、アリスメンディアリエタの思想の軸として人間の尊厳、労働、教育について説明し、モンドラゴン協同組合企業体の具体的な組織と経営について紹介する。第 3 章では、WE ターンにおける人間の尊厳、労働、教育を論じ、WE 協同企業体の組織と経営、および経営プラットフォームについて提示する。最後に、第 4 章では改めて従来の協同組合の課題と WE 協同企業体の実践に向けた課題について議論し、今後の展開について述べる。

## 2 モンドラゴン協同組合企業体

### 2.1 創設思想

アリスメンディアリエタの思想について、ホセ・アスルメンディ著『アリスメンディアリエタの協同組合哲学—スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』[18]とグレッグ・マクラウド著『協同組合企業とコミュニティ—モンドラゴンから世界へ』[19]に基づいて紹介する。

アリスメンディアリエタ自身の経歴書によると、ビットリアの神学校で哲学及び神学、コミージャス大学の特別集中講座で社会倫理学、ビットリアとマラガの社会学校の集中講座で経済学を学んでいる<sup>\*1</sup>。彼の思想の源泉は基本的に(i)キリスト教の社会教義:キリスト教労働者運動と資本主義への批判、(ii)フランス哲学の人格主義:特にジャック・マリタンやエマニュエル・ムーニエの影響と協同組合主義との接続、(iii)バスク地方の社会的伝統:独自の文化と民族の連帯意識、(iv)協同組合主義の古典:ポール・ランベールな

---

\*1 アスルメンディ, 76.

ど、の4つに分けられる<sup>\*2</sup>。そして、彼はモンドラゴン協同組合企業体を創り育てていくにあたって、人間の尊厳、労働、教育という3つの事柄を尊重していた。以下、これら3つの事柄と協同組合企業体について説明する。

**人間の尊厳:** アスルメンディアリエタは、マリタンやムーニエの人格主義の影響を受けている。マリタンによると[23]、人間は神の似像であり、この関係性が人間に尊厳を与え他の生物と区別する特徴を与える。全ての人格は絶対的な尊厳を有する。ムーニエによると[24]、人間は神の内から生まれてきたのであり、神自身が人間の自由を尊重する<sup>\*3</sup>。人格は、自然の法則を超越し、自己を形成し、世界と関係を築く能力を持つ存在である。

また、マリタンにとって、人格は単独で存在するものではなく共同体へと開かれた存在であり、人間は、他の者との関係性の中で、自己を認識し、成長していく存在である。ムーニエにとって、人格は孤立した存在ではなく、他者との関係性の中で形成される。人間は共同体の中で互いに助け合い協力し合いながら、より豊かな人格を築くことができる。また、経済活動は単なる物的な生産活動ではなく、人間の尊厳が実現される場であり、協同組合において組合員が経営に積極的に参加し、共同体を形成していくことが重要である。

マリタンやムーニエの人格主義に基づく、アスルメンディアリエタ自身の言葉を引用すると「人間の尊厳とは本来各人が所有しているものであり、また他人が尊重しなければならないものであり、各人が社会的現実において獲得し自らに課すべきもの」、「人間とは動物と違って自分の環境を変え、環境を通じて自分自身をも変える能力をもった開かれた存在」である<sup>\*4</sup>。

**労働:** 中世キリスト教の伝統では、労働は重荷であり天罰であるという考えと、労働は満足と消費を獲得する手段であるという考えとの間に矛盾があった<sup>\*5</sup>。また、労働は消費を増進する手段であるという考えと、労働は共同の資源であるという考えとの間、全ては道徳的態度によって決定されるという考えと、社会の形態は経済構造によって決定されるという考えとの間にも矛盾があった<sup>\*6</sup>。なお、キリスト教社会教義では、資本は労働の道具的要素であり、労働を道具として、また市場で売買されるものとして捉えることを否定していた<sup>\*7</sup>。これはマルクス主義への接近であり、このことはマリタンとムーニエも認識していた。マルクスにとって労働は意識と自由の創造者、すなわち人間の創造者であり、人間は自然を変革し、人間は自己自身を変革する<sup>\*8</sup>。

そこで、アスルメンディアリエタは、マルクスの労働の尊厳に関する認識を取り入れ、矛盾に対するジンテーゼとして「労働は神による罰ではなく神から人間に与えられた確証であり、労働することにより神の協

---

<sup>\*2</sup> アスルメンディ, 35-36.

<sup>\*3</sup> アスルメンディ, 94.

<sup>\*4</sup> アスルメンディ, 95.

<sup>\*5</sup> マクラウド, 77.

<sup>\*6</sup> マクラウド, 78.

<sup>\*7</sup> アスルメンディ, 105.

<sup>\*8</sup> アスルメンディ, 105.

力者となるのである」という独自の見解を展開し<sup>\*9</sup>、労働を協同の行為とみなして、労働の成果がより多くの労働のために再投資され、社会に還元されると考えて、経済的責務と道徳的責務の調和を図ったのである<sup>\*10</sup>。こうして、彼は、諸個人は人間として社会の他の人たちのために自分の責任を果たすべく開発し、かつ生産するという方法を追求していくことになる<sup>\*11</sup>。

アリスメンディアリエタは、労働者が自らを市民として認識し、市民としての責任を引き受けること、収入の一部を投資に向け、責任をもって投資を行なえる市民になることを求めている<sup>\*12</sup>。そして、消費に回すよりも再生産のための資産の獲得を進め、その増殖効果によって資産を高め、生産財の社会化または資産の所有を通じて各階級の分裂原因を除去することで、階級なき社会を実現しようとした<sup>\*13</sup>。これは、物質的な富を超えて在る自由・尊敬・正義・連帯の諸価値を原則として受け入れるだけでなく、各人がその個人的利益を連帯のために犠牲にすることを了解することでもある<sup>\*14</sup>。

ただし、階級なき社会を目指すとしても、アリスメンディアリエタは完全平等主義に反対し、機会平等や公正な分配の中で、我慢できる限界を超えない自然的な差異は受け入れられると考えていた<sup>\*15</sup>。すなわち、全ての人にとっての選択的平等を前提として、個人の特性の発達と促進に必要な範囲でダイナミックなバネとしての差異を受け入れ、職能区分を効率的・客観的指標によって評価することにしたのである<sup>\*16</sup>。具体的には、指標の範囲すなわち報酬の格差が 3:1 (現在は 6:1) に収められ、知的能力と同様に肉体疲労、危険労働、在籍年数、責任も評価される<sup>\*17</sup>。なお、アリスメンディアリエタは「協同組合組織における官僚主義、役人根性の萌芽の自然成長の可能性」を危惧し、「体系的な人事ローテーションを組み入れること、または組織の中核的な職務や部門がうまく機能しない場合はそれを更迭する何らかの形態を整えること」を提案した<sup>\*18</sup>。

**教育:** マリタンは、奴隷化や非人間化の脅威に打ち勝とうとするならば、総合的な教育を推進しなければならぬと述べ、ムーニエは、精神的なものに基かない物質革命は存在しないと述べている<sup>\*19</sup>。そして、アリスメンディアリエタの関心事は、労働者による自主管理を現実的なものにするために、プロレタリアの労働とブルジョアの教育の二極分化を克服することにあつた<sup>\*20</sup>。

アリスメンディアリエタは、カントから、人間は教育を通じて人間になる、人間性は教育により、よりよく形成されるという思想を引き継いでいた<sup>\*21</sup>。ただし、カントが学校の管理は教養ある専門家の判断に依存す

\*9 アスルメンディ, 104.

\*10 マクラウド, 77-78.

\*11 マクラウド, 80.

\*12 アスルメンディ, 194.

\*13 アスルメンディ, 198.

\*14 アスルメンディ, 265.

\*15 アスルメンディ, 185.

\*16 アスルメンディ, 201.

\*17 アスルメンディ, 207.

\*18 アスルメンディ, 160.

\*19 アスルメンディ, 98.

\*20 アスルメンディ, 101.

\*21 アスルメンディ, 101.

べきであると唱えたことに対して、アリスメンディアリエタはエリート主義と対極の民衆的立場に立っていた。それは彼の周りに地域住民しかいなかったからである\*22。教育者は教わる者との対話を通じて教えながら教わるのであって、両者はこの過程の主役を交互になし、相互に成長し、自主的に討論するのであって、支配するのではない、ということである\*23。

アリスメンディアリエタにとって「協同組合運動は教育活動をおこなう経済活動といわれるが、経済活動をおこなう教育活動であると定義づけることもできる。」のであり、教育はプロレタリア大衆を訓練し、社会において自らの運命の主人となる人民に変革する障地である\*24。人間の尊厳や労働や教育は一つの運命体として一緒になり、相互に浸透し合い、形成し合うものなのである\*25。

**協同組合企業体**：モンドラゴン協同組合の経験は、アリスメンディアリエタに指導された労働者グループが協同して考え研究して生まれたものである\*26。アリスメンディアリエタにとっての課題は、人間本位の協同組合企業体が資本主義社会で存続することができるか否か\*27、人格主義的体制モデルが資本主義の中でしかも資本主義に反対しつつ展開できるか否か\*28にあった。彼は、協同組合には緊張や矛盾、合意や不一致が存するのが正常であり\*29、経験によって自由、正義の拡大の進歩的過程が必要な水準と方向へ向かっていくと考えていた\*30。

アリスメンディアリエタは、マルクスが書いたフォイエルバッハに関する第 11 テーゼ「哲学者は世界を様々な形で解釈したに過ぎなかった。しかし大切なことは世界を変革することである。」に共鳴し、「世界はわれわれにとって単に解釈されるために与えられているのではなく、それを変革するために与えられているのである。」と書いている\*31。そして、理想を諦めたりすることなく、社会的現実の可能性の中で活動することを主張し\*32、「思想と行動は、思想－行動－思想というように、思想が行動を呼び起こし、行動が思想を修正し、条件づけていく、という動的な相互作用の中で編み合わされている。」と考えていた\*33。彼は、人間の発展に役立つ何か積極的なものをもっている思想なら何でもその示唆に対して開放的だったのである\*34。

アリスメンディアリエタにとって協同組合革命は、日々の漸進的革命であり、「必要性(生産手段)による協同」から未来の「自由な協同(階級なき社会)」へ前進していく永続的革命であった\*35。それは、経済革

\*22 アスルメンディ, 18.

\*23 アスルメンディ, 103.

\*24 アスルメンディ, 22, 190.

\*25 アスルメンディ, 108.

\*26 アスルメンディ, 79

\*27 マクラウド, 71.

\*28 アスルメンディ, 61.

\*29 アスルメンディ, 241.

\*30 アスルメンディ, 245.

\*31 アスルメンディ, 106.

\*32 アスルメンディ, 249.

\*33 マクラウド, 68.

\*34 アスルメンディ, 107.

\*35 アスルメンディ, 40-41, 78.

命におし止めるのではなく教育に基礎を置く「文化と知識の社会化」の実現を通じて社会革命へ高めていくもの、「今日の人間の立場に立って人間を変革し、既存の経済的現実の立場を考慮して、新しい経済体制のために企業から出発して現実経済を変える」もの、「人間の尊厳と共同体の要請とに関連して、経済の新しい変革の活動を強調し、新しい社会－経済体制を生み出す」ものだったのである\*36。

## 2.2 組織と経営

モンドラゴン協同組合企業体の組織と経営に関して、主にグレッグ・マクラウド著『協同組合企業とコミュニティ－モンドラゴンから世界へ』[19]と ANNUAL REPORT 2023[20]に基づいて紹介する。モンドラゴン協同組合企業体は、2023年時点で92の労働者協同組合から成り、金融、産業、流通、知識の4つの企業グループから構成されている[20]。

**組織:**金融グループには、労働人民金庫(クレジット・ユニオン)と社会保障機関が含まれている。労働人民金庫の役割は、「貯蓄かスーツケースか」というモットーの下で地域住民でもある労働者組合員の出資金、貸金、預金などを全て集めることである。これにより、地域の資本を捉えて放さず、これらを投資に回すことで新しい協同組合企業を創出し、企業の技術開発や財政運営を支援し、企業間の連帯や相互扶助を推進する。協同組合企業体の利益は、企業の積立金に20%、社会・文化基金に10%、労働者に残りの70%を分配することで、雇用の創出と維持、地域社会と労働者への還元を実践している。社会保障機関は、再雇用までの失業保険、火災保険、生命保険などを扱っている。

産業グループには、11の産業部門があり、自動車部品、家電部品、住宅建設部品などを製造し、約3万人を雇用している。流通グループには、約1,600の店舗施設があり、労働者協同組合と消費者協同組合が経営に参加し、約4万人を雇用している。産業グループと流通グループが、モンドラゴン協同組合企業体の主要な事業活動を担っている。

知識グループは、モンドラゴン大学と連携し、14の研究開発センターや教育センターなどを有し、約2,000人の研究者を雇用している。このグループは、新事業創出のための科学技術開発とともに、労働者の中からの経営マネージャーの育成、雇用を保障するための労働者の再訓練、そして労働者が自らの尊厳を獲得するための人間形成を担っている。事業開発は、科学技術、人間形成(教育と研修)、財務(地域資本)から成る開発戦略のトライアングルに基づいて相乗効果的に進められている\*37。

**経営:**管理機構は、図1に示すように、総会、理事会、経営協議会、産業部門マネージャー、組合協議会から構成されている。

---

\*36 アスルメンディ, 268.

\*37 マクラウド, 59-61.s

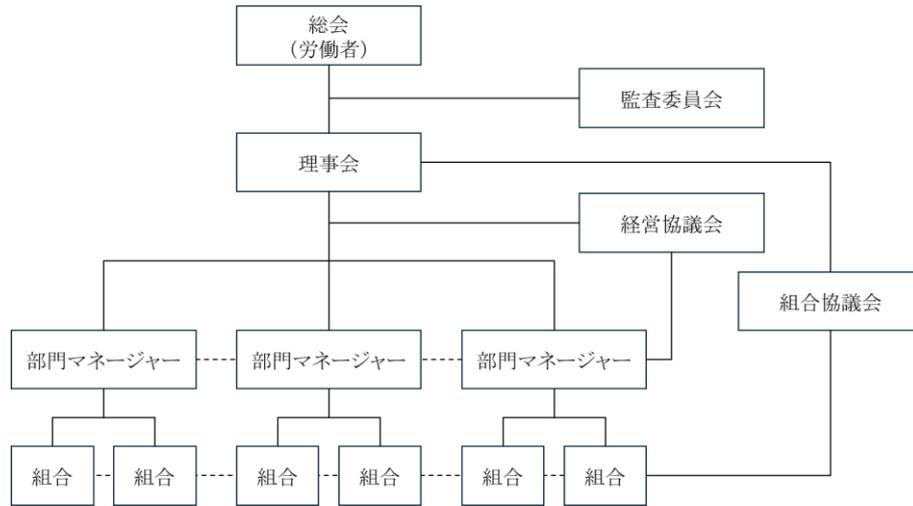


図1 モンドラゴン協同組合企業体の経営管理機構\*38

年次総会は、出資者でもある全ての労働者組合員から成り、社会的・経済的意思決定の最高権限を有している。労働者は出資額によらず1人1票の平等な議決権を持つ。主な機能は、経営プランの承認と、理事会と監査委員会の改選である。理事会は、候補者の中から選挙によって選ばれた理事により構成される。主な機能は、経営プランの提出と、産業部門マネージャーの選任である。監査委員会は、会計監査を行う。経営協議会は、産業部門の幹部により構成され、主な機能は理事会とマネージャーの間の情報伝達と諮問である。

マネージャーは、実質的な経営者であり、理事会により選任され、総会により解任される。マネージャーは、大多数が労働者の中から選任されるが、企業家精神、意思決定能力、組合員との意思疎通能力、道徳的責任が求められる。経営指標である賃借対照表では経済的ニーズだけでなく社会的・人間的ニーズも考慮し、報酬では人格主義と職能区分を両立させるバランスを保たなければならない。なお、マネージャーには任期があり、問題がある場合は総会と理事会を介して労働者により罷免される。これは、官僚化や特権意識の発生を防ぐためである。

組合協議会は、職場代表委員から成り、労働組合の役割を担っている。主な機能は、労働者と理事会やマネージャーとの意思疎通、社会保障に関する意思決定などである。

労働者は、出資者、被雇用者、組合員であるとともに社会の構成員でもある。社会のために働くとともに、公平で民主的な社会を築く義務がある。協同組合という集団のエゴイズムに陥ることなく、一般社会に対する道徳的責任を負っている。

**企業目標:**モンドラゴン協同組合企業体の目標は、人格主義・協同主義的価値の創造であり、アリスメンディアリエタの思想を踏まえた社会－経済的実験の具現化を通じて、組合員と地域コミュニティに利益

\*38 マクラウド、34の図を参考に著者が作成。

を還元することにある\*39。経営指針は、人間中心、顧客の満足、協同による責任の共有とリスクの分担、人間形成と技術開発の恒常的改善、地域社会における雇用創出である。この指針を実践するために 10 の原則が定められている\*40。

1. 開かれた加入制:民族、宗教、政治信条、ジェンダーを問わない。
2. 民主的組織:生産手段の所有者－労働者の平等、1人1票の議決権。
3. 労働の主権:労働の資本への従属を否定、剰余利益の分配における労働者の最高権限。
4. 手段としての資本:事業の創出と発展に活用。
5. 経営への参加:民主的な自主管理、自己啓発と人間形成。
6. 報酬での連帯:人格主義と職能区分のバランス、6:1を超えない報酬格差。
7. グループの協同:協同組合間、グループ間の有機的連帯と相互扶助。
8. 社会変革:新しい社会－経済秩序の形成、文化と知識の社会化。
9. 普遍的使命:民主主義、平和、正義、人間の尊厳、連帯の実現。
10. 教育:人間形成、専門的職業訓練、科学技術開発、将来世代の育成。

なお、国際協同組合連盟(ICA)が定めた6つ原則[25]に対して、モンドラゴン協同組合企業体の10の原則のうち第3、6、9の原則が独自であり、第4と8の原則がICAよりさらに踏み込んだものになっている。

こうして、モンドラゴン協同組合企業体は、資本を自ら管理し再投資し社会化することで、労働者－所有者システムと営利的な企業システムとのジレンマを解消し、資本主義経済のオルタナティブとして新しい社会－経済革命を進めてきたのである。資本主義は資本による労働者の支配であり、国家社会主義は官僚による労働者の支配である。モンドラゴン協同組合企業体は、資本主義や国家社会主義と異なる労働者による資本の支配であり、また合理的・機械論的・利己的モデルとも異なる人間的・有機的・協同的モデルなのである。

### 3 WE 協同企業体の構想

#### 3.1 WE ターン思想

出口の WE ターン思想について、Deguchi, Y “FROM INCAPABILITY TO WE-TURN”[21]と出口康夫『京大哲学講義 AI親友論』[22]に基づいて紹介する。

出口によれば、人間は 2 つの基本的で普遍的な「できなさ」を持っている\*41。第一のテーゼは、個人としての「わたし」は一人ではいかなる身体行為も行なえないということ(単独行為不可能性)、第二のテーゼは、自分の身体行為を支えてくれる他のエージェントを「わたし」は完全に制御することができないという

\*39 マクラウド, 44-46.

\*40 マクラウド, 48-51.

\*41 Deguchi, 43.

こと(完全制御不可能性)である。このような考え方は、東アジアの思想伝統を引き継いでいる\*42。

個人としての「わたし」は、2つのテーゼに基づく「根源的できなさ」を抱えている。「わたし」が身体行為を行うためには、「わたし」の意図や行動とともに、様々なエージェント(人間、他の生物、人工物、非生物、社会的存在、環境要因など)による支援やアフォーダンスが必要である\*43。これらの支援やアフォーダンスは、意図的か、非意図的かを問われない。さらに、「わたし」の身体行為がうまくいくには、必要かつ十分なエージェントがシステムティックに構造化され調整され、「わたし」を含むマルチエージェントシステムとして働く必要がある\*44。すなわち、身体行為の主体が、「わたし」から「われわれ」に移行するのである。出口は、このことを「わたし」から「われわれ」への WE ターンと呼んでいる\*45。「わたし」と「われわれ」の関係は、自転車乗りにも例えられる\*46。自転車にスムーズに乗るには、自転車という機械、「わたし」の操作、道路や交通インフラ、大気圏や重力場などが適切に調整されている必要がある。自転車乗りという行為は「わたし」だけでなく数多くのエージェントによって支えられ、「われわれ」として行われているのである。

以下、アリスメンディアリエタが尊重していた人間の尊厳、労働、教育という3つの事柄と協同組合企業体に関する思想と対比させながら、WE ターン思想と WE 協同企業体について説明する。

**人間の尊厳:**アリスメンディアリエタが影響を受けたマリタンやムーニエの人格主義では、人間の尊厳が神から与えられていた。神を否定してきた近代西洋哲学では、理性、感情、意志などを重んじる機能主義的人間観を背景として、人間の尊厳を「できること」に置いてきた\*47。

これらに対して、WE ターン思想では、人間の尊厳すなわち「かけがえなさ」は、「できること」ではなく「できなさ」にある\*48。「わたし」は、マルチエージェントシステムとしての「われわれ」にとって「かけがえのない」存在であり、「わたし」がいなければ「われわれ」がそもそも存在しないからである\*49。マリタンやムーニエにとって人格とは絶対的な尊厳を有する存在であったが、WE ターンでは人格や人間とは「われわれの一員」であり、「われわれの中で一定の位置を占め、一定の役割を担っているもの」となる\*50。

人間と共同体の関係に関しては、前章で紹介したように、マリタンにとって人格は共同体に開かれた存在であり、ムーニエにとって人格は共同体の中で形成される存在であった。マリタンは、個人の人格と共同体への従属との間の矛盾を、キリスト教的な友愛と人間の共通善によって解決している\*51。ムーニエは、個人主義と集団主義との間の矛盾の解決を友愛に求め、「人格は他者に向かってのみ存在し、他者によってのみ自己を認識し、他者のうちにおいてのみ自己を見いだす」と述べている\*52。両者から影響を受け

\*42 出口, 24.

\*43 Deguchi, 44-45.

\*44 Deguchi, 44, 45, 48, 56, 60.

\*45 Deguchi, 46.

\*46 Deguchi, 56.

\*47 出口, 24.

\*48 出口, 22-25.

\*49 出口, 27-28.

\*50 出口, 54-57.

\*51 マリタン, 161, 236-239.

\*52 高多, 71, 94.

たアリスメンディアリエタにとっても、人格は他者との社会的現実にかかれた存在であった<sup>\*53</sup>。

WE ターンでは、キリスト教的な友愛を持ち出さなくとも、全ての意思決定と行為は「われわれ」の共同行為であり、「わたし」と他者は「われわれ」のメンバーとして協同している<sup>\*54</sup>。そして、善とはよい結果をもたらす「われわれ」であり、悪とは悪い結果をもたらす「われわれ」である<sup>\*55</sup>。「悪いわれわれ」は全体主義的、外的排他主義的、内的抑圧主義的な「硬いわれわれ」であり、逆に「よいわれわれ」は「悪いわれわれ」を回避した「やわらいだわれわれ」である<sup>\*56</sup>。「われわれ」はよくも悪くもなりえるが、「よいわれわれ」では全体主義的な共産主義や社会主義、効率性に支配された資本主義を避けるべきである<sup>\*57</sup>。また、ネオ・ロマンチズムの立場では善とウェルビーイングは同一であり<sup>\*58</sup>、ウェルビーイングとは「われわれ」の共同行為がうまくいっている能動的な行為の状態(ウェルゴーイング)である<sup>\*59</sup>。

人間と自然との関係に関して、伝統的なキリスト教では人間は他の動物と区別される特別な存在である。すなわち、人間以外の生物、自然環境、人工物などには尊厳、自由、権利が認められていない。ただし、ムーニエは、友愛を自然の諸物との応答に拡張し、人格を物質的にも社会的にも環境や状況と一体不可分な存在、自然の中に組みこまれた存在として捉えていた<sup>\*60</sup>。アリスメンディアリエタの自然環境に関する言及は文献[18.19]に見当たらないが、ムーニエを研究していたことを考慮すれば、おそらく同様の考えを持っていたかもしれない。

WE ターンでは、「われわれ」のマルチエージェントシステムの中に他者、自然環境、人工物が含まれている。「われわれ」の中のエージェントには、意図するしないに関わらず責任と権利が発生し、これらはエージェントの役割や結果によって重み付けされる<sup>\*61</sup>。したがって、「われわれ」を構成する自然環境や人工物にも権利が与えられる。ただし、「われわれ」の中の「わたし」は思考の中で独自の位置を占めており、共同意思決定における最終決定者である<sup>\*62</sup>。「わたし」には道徳的エージェントとしてより重い責任と権利が与えられ、道徳的エージェントではない自然環境や人工物にはより軽い責任と権利が与えられることになる<sup>\*63</sup>。WE ターンでは友愛を持ち出さないが、自然環境に対する立場はムーニエと共通している。

**労働:**アリスメンディアリエタは、前章で紹介したように、労働が天罰か満足手段か、消費か共同資源か、道徳か経済かという矛盾に対して、マルクスの労働の尊厳に関する認識を取り入れ、ジンテーゼとして「労働は神による罰ではなく、労働することにより神の協力者となる」と考えた。

出口の WE ターン思想に労働に関する直接の言及はないが、経済的な利益やリターンに言及している

<sup>\*53</sup> アリスメンディ, 95.

<sup>\*54</sup> Deguchi, 54, 59.

<sup>\*55</sup> Deguchi, 65.

<sup>\*56</sup> Deguchi, 65–67.

<sup>\*57</sup> Deguchi, 65–66.

<sup>\*58</sup> Deguchi, 64–65.

<sup>\*59</sup> Deguchi, 67.

<sup>\*60</sup> 高多, 95–96, 140–144.

<sup>\*61</sup> Deguchi, 60, 61.

<sup>\*62</sup> Deguchi, 52, 54,

<sup>\*63</sup> Deguchi, 61.

ことから生産活動や労働も対象に含まれていると見なせる\*64。すなわち、WE ターンにおける身体行為を労働、共同行為を協同と読みかえれば、「わたし」の労働は「われわれ」の協同労働へ、労働の尊厳は「わたし」の「できなさ」ゆえの「かけがえなさ」へ転回するだろう。

労働者の責任に関して、アリスメンディアリエタは、労働者が市民としての責任を引き受け、社会と連帯のために責任を果たすこと、物質的な富を超えて在る自由・尊敬・正義・連帯の諸価値に寄与することを求めている。WE ターンでは、協同労働の責任の主体は「われわれ」にあり、「わたし」や他のエージェントは「われわれの一員」として、すなわち社会の一員や市民として責任を共有する\*65。ネオ・ロマンチズムの立場では自由、善、ウェルビーイングなどの諸価値が同一であり、労働者である「われわれ」は「よいわれわれ」に向けて諸価値を重んじることになる。

職能と報酬の差異に関して、アリスメンディアリエタは、完全平等主義に反対する立場で、我慢できる限界を超えない自然的な差異を認め、機会平等の下で職能区分の客観的評価に基づく報酬格差を設定していた。そして、官僚化や労働貴族を排除するため、体系的な人事ローテーションや中枢的職務の更迭を取り入れていた。

WE ターンでは、「われわれ」をリスクを共に引き受ける共冒険者や運命共同体とみなし\*66、リスク分担の平等性の下で\*67、道徳的責任とリスクテイクの重み付けに応じた経済的リターンの差異を認めている\*68。共冒険者とはフェローシップ(仲間、共同体、組合)であり、互いの関係に中空性が要請される\*69。中空性とは、誰も「われわれ」の中心を占有しないこと、誰も利益や価値観の中心を占めないことをいう。その上で、道徳的エージェントが中心の近傍に位置し、社会に対する重い責任を引き受けるのである\*70。官僚主義や労働貴族は、道徳的責任とリスクテイクの重み付けの定期的な見直しにより排除されることになるだろう。なお、WE ターン思想に基づく経済物理学モデルが検討されている[26]。そこでは、掛け金に基づいて損益を分配するのではなく、道徳的責任とリスク脆弱性に基づいて損益を分配することで累積的な格差の拡大を抑制できることが示されている。

**教育:**アリスメンディアリエタは、マリタン、ムーニエ、カントの影響を受け、経済活動と共に総合的な教育、人間形成、人民変革を重視していた。このことは、協同組合より前に技術専門学校を創設したことから伺える。そして、ブルジョアに与えられる教育とプロレタリアが従事する労働の二極分化を克服するため、エリート主義を排して地域民衆へのボトムアップ教育を行ってきた。

WE ターン思想では、教育への直接的な言及ではないが、「よいわれわれ」を築くために人間や AI などの人工物のエージェントを育成するべきであると述べられている\*71。また、「われわれ」の中の人間が、

---

\*64 Deguchi, 118, 123.

\*65 Deguchi, 58-60.

\*66 出口, 106-107.

\*67 出口, 111.

\*68 出口, 118, 123.

\*69 出口, 106, 110, 113-114.

\*70 出口, 116.

\*71 出口, 148-150.

過去責任だけでなく、未来変更可能者として未来責任を負う道徳的存在であることが述べられている<sup>\*72</sup>。これらを解釈すると、WE ターンにおいても教育は重要であると言える。未来責任として、「よいわれわれ」に向けて将来世代を育成すること、「われわれ」のウェルゴーイングのために各々の「わたし」が「できなさ」に甘んじることなく自ら学習することが求められる。共冒険者は一緒に御神輿を担ぐイメージに例えられるが<sup>\*73</sup>、若輩が御神輿を担げるように先輩が手ほどきをし、そして皆でより上手く担げるように自らも他者とともに練習することが必要なのである。

**協同企業体:** アリスメンディアリエタは、協同組合企業体を、資本主義経済の下での人格主義的体制モデルの実験、新しい人間－社会－経済変革を生み出していく実践と捉えていた。そして、思想と行動の動的な連鎖によって漸進的な革命を進めてきた。協同組合企業体は、非人格的な資本主義や国家社会主義に抗するオルタナティブと言える。

WE ターン思想は、出口が共同代表理事を務める京都哲学研究所[27]において中核をなす思想である。本研究所の目標は、「価値多層社会：世界中の人々が、多様な価値観を認め合い、共存し、協力し合う社会」の実現であり、(a)新しい社会インフラのための価値提案、(b)新たな価値の社会実装、(c)国際的な運動体の形成を通じた社会変革への寄与である。本研究所のメンバーや会議参加者には哲学者の他に経済学者、科学者、企業なども加わっているため、社会変革は同時に経済変革も包含していると考えられる。

WE ターンでは、すでに述べたように、「わたし」の身体行為を労働、「われわれ」の行為を協同、「われわれ」という共冒険者のフェロシップを共同体や組合と見なすことができる。加えて、モンドラゴン協同組合企業体と同様に、労働だけでなく、企業における資本の必要性や、労働と教育の相乗効果を考慮すると、それぞれに対応する組織または企業を組み合わせることで複合企業体を構築することが有効と考えられる。そこで、WE ターン思想の社会実装と運動体形成の一つの形態として、新たに WE 協同企業体を提示することにしたい。なお、「組合」の語を抜いたのは、必ずしも協同組合という形態にこだわらず、合弁会社(ジョイントベンチャー)、合同会社などを含めて協同する企業体を広く考えたいからである。

## 3.2 組織と経営

**組織:** 資本主義経済の下でそのオルタナティブとなる WE 協同企業体を実践するためには、労働者が協同する産業部門と合わせて、資本を集めて運用するための金融部門と、さらに資本主義企業に負けない科学技術を開発し、技術力と経営能力に長けた人材を自主育成するための研究・教育部門が不可欠と考えられる。

モンドラゴン協同組合企業体は、1946年の技術専門学校に続く1956年の労働者協同組合から始まり、1959年に信用協同組合を設立し、いまや労働人民金庫と社会保障機関から成る金融グループと、11の産業部門から成る産業グループと、14の研究開発・教育センターから成る知識グループを抱える大きな複合企業体になった。

<sup>\*72</sup> 出口, 62-66.

<sup>\*73</sup> 出口, 106.

これから始める WE 協同企業体において、モンドラゴン協同組合企業体と同じ年月とプロセスを経ることは現実的ではない。そこで、速やかに WE 協同企業体を立ち上げる方法として、例えば、地域の金融機関と、労働者協同組合と、地域の研究・教育機関との間でジョイントベンチャー(合弁会社)を設立することが考えられる。法的には、出資者と経営者が分かれる株式会社ではなく、両者が同一になる合同会社または合資会社とし、労働者協同組合と同様に、出資者でもある労働者が社会的および経済的な最高意思決定を担うことにするのである。なお、ジョイントベンチャーに限らず、労働者協同組合に初めから金融機関と研究・教育機関が参加する形、上場しても社会や自然への還元を優先して株主に無配当で経営する形などでも構わない。必要なのは、労働者主権の下で金融部門、産業部門、研究・教育部門が片手間ではなく責任をもって協同することだからである。

ここで、日本における相互扶助組織の歴史をざっとおさらいしておきたい[28,29]。日本では 18 世紀ころに庶民の金品融通組織として無尽講(頼母子講)が行われるようになり、18 世紀後半の江戸時代末期から二宮尊徳が報徳運動を広めた。報徳運動では経世済民(道徳と経済の不可分性)が掲げられた\*74。19 世紀後半に江戸時代から明治に変わり、キリスト教人道主義に基づくライフイゼン型協同組合と近代資本主義を取り入れたシュルツェ型協同組合に学びながら、産業組合、信用組合、信用金庫、消費者協同組合などが設立され、無尽会社が相互銀行へ転換されていった。そして、2022 年になって労働者協同組合法が施行された。したがって、これらの組合や金庫の源流は同じである。

WE 協同企業体の地域金融機関としては、信用組合または信用金庫が想定される。信用組合や信用金庫は、地域の住民や企業が出資者(会員)となり、会員の相互扶助と発展を図る協同組織である。両者の違いは主に規模と地域性と業務範囲であり、信用組合の方が信用金庫よりも規模が小さく、地域性が強く、会員の経営参加が可能である。信用組合または信用金庫は、例えば WE 協同企業体のジョイントベンチャーに請負としてではなく出向する形で参加し、出資者＝経営者＝労働者＝地域住民の資金を集めて投資し、事業創出、財政運営、社会保障を支援することになる。WE 協同企業体の収入や利益は、モンドラゴン協同組合企業体や報徳仕法(脚注 75 参照)と同様に、企業体の支出や積立金、地域の社会・文化・自然への還元、労働者の報酬と貯蓄に充てられ、それらの支出の残りが企業体の資本として再活用される。ここで、自然への還元を明示した理由は、モンドラゴン協同組合の創設時と異なり、資本主義経済が引き起こす環境問題がますます顕著になっているからである。

産業部門は労働者協同組合が担う。労働者は、出資者、経営者、そして地域住民でもある。産業の対象は、例えば、地域の一次生産品の加工と販売まで行う六次産業、地方都市の消費と周辺農村の生産を結ぶ地域圏循環事業[30]、元々ある地場産業や伝統工芸の特長を活かした製造業などが挙げられるが、これらに限るものではない。

公共政策学者の広井は、科学コンセプトと消費構造の変遷として、物質→エネルギー→情報の次に生命/生活(時間の消費)を示している[31]。生命/生活関連産業には、例えば、健康・医療、生活サービス・福祉、文化・観光、農業・環境などが挙げられる。また、気候変動や食糧危機を考えると、一次産業や

---

\*74 ナジタ, 179-181. 報徳仕法では、天分(自然資源からの収入)を分度(収入の分配)に充て、そのうち 5 割を分内(経常支出と臨時支出)、残りの 5 割を分外(他者への支援と自己への積立)とする。

生態系に関わる産業の開発がより求められるだろう。これは、自然環境に直接関わる産業だけでなく、人口減少や高齢化を踏まえてロボットや機械などの製造業にも広がる可能性がある。

地域の研究・教育機関としては、高等専門学校または大学が想定される。これらは、新事業創出のための研究開発、高度専門家や経営マネージャーなどの人材育成、人間形成のための教育を担うことになる。例えば、WE 協同企業体のジョイントベンチャーに教授や学生がアドバイザーとしてではなく出向する形で、労働者や地域住民の教育と研究開発を行うのである。文部科学省では地域課題解決や地域活性化に向けた高等専門学校スタートアップ教育環境整備事業[32]や新産業創出に向けた大学発スタートアップ支援施策[33]、経済産業省では大学発スタートアップにおける経営人材確保支援事業[34]を実施している。これらの支援事業を活用することも考えられる。

**経営:** WE 協同企業体の管理機構は、モンドラゴン協同組合企業体と同じく労働者組合員が最高意思決定を行うが、次節で述べる経営プラットフォームの支援によって管理階層が少なくなり、よりフラットなネットワーク組織になる。WE 協同企業体は共冒険者またはフェロウシップであり、中空性が要請されるため、中心または頂点を占有する経営者がいない。経営理論では様々な経営形態が論じられているが[35]、中空の組織はブロックチェーンによる DAO (分散型自律組織) や自主管理に基づくティール組織に近い。ただし、中空であっても、道徳的責任とリスクテイクの重み付けに応じて中心近傍と周辺との間に差異がある点が異なる。道徳的責任は報徳運動と同じく経済的責任と不可分であり、経営的または技術的な役割を伴う。また、社会・経済・技術の動向に応じて責任が変わり、より適任な者がネットワークの中心近傍へ移動する。すなわち、動的な中空ネットワーク組織が構成されることになる。図 2 に、3 つの部門を持つ中空ネットワーク組織の一例を示す。頂点の大きさは責任の重さを表す。なお、アリスメンディアリエタは、総意による経営管理が失敗に陥る原因であると述べている\*75。WE 協同企業体の場合は、総意ではなく選任されたマネージャーでもなく、より適任な者がその都度経営を担うことになる。



図 2 WE 協同企業体の中空ネットワーク組織の例

\*75 マクラウド, 205.

モンドラゴン協同組合企業体では、労働者は1人1票の議決権を持ち、総会での多数決によって理事会のメンバーが選任され、理事会によって産業部門マネージャーが選任されていた。これは、いわば間接民主主義や代表制民主主義である。WE協同企業体では、多数決投票の欠点を防いで少数派の意見を尊重するために、労働者全員の合意形成に基づく直接民主主義が採用される。例えば、スポークカウンスルは、労働運動や環境運動などで用いられる、大規模なグループでの合意形成を可能にする方法であり[36,37]、例えば、多様な多数の人々が参加したオキュパイ・ウォールストリート運動で用いられたことが知られている。まず、グループ全体を少人数の類縁グループに分け、類縁グループは代理人(スポーク)をカウンスルに送る。カウンスルでは、スポーク同士がアイデアや懸念事項を議論し、誰もが受け入れられるであろう提案を考え、それを類縁グループに持ち帰ってさらに議論し、修正する。そして、このプロセスを合意に達するまで繰り返す。スポークの役割は、カウンスルと類縁グループの間のコミュニケーションを取ることであり、意思決定ではない。

モンドラゴン協同組合企業体では、機会平等の下で職能区分の客観的評価に基づいて報酬格差を3:1(現在は6:1)に収めていた。WE協同企業体は、中空であり明確な管理階層がなく、社会・経済・技術の動向に応じて道徳的・経済的責任が変わる。このため、例えば、責任関係の重み付きネットワークを互いに関わりある者同士の相互承認によって構成し、このネットワークを分析することで各ノード(労働者)の中心性(重要性)指標を計算し、これを時間変化に対して積分することで労働者の貢献を評価する方法が考えられる。重みの最大値または最大格差は労働者の合意形成によって定めればよい。また、官僚主義や労働貴族は重みの相互承認の動的な見直しによって淘汰されることになるだろう。

報酬格差に関して、現状の資本主義企業をみると、米国では社長の年収と従業員の年収中央値のペイレシオは優に100倍を超えて年々拡大する傾向にあり、日本では20倍程度が多く大企業ほど大きい[38,39]。これらは年収中央値に対する値であり、年収最小値に対する値は数百から数千倍になるだろう。ペイレシオは経営者が企業業績を上げるインセンティブになるが、問題は利益重視の業績が労働・資源コストの外部化に拠っていることである[5]。モンドラゴン協同組合企業体では最大値と最小値の間で6倍以内であり、資本主義企業よりも格段に小さい。アリスメンディアリエタは、平等主義者から批判を浴びたが、個人の成長のインセンティブとして格差を許容していた。WE協同企業体の格差は責任関係の相互承認と中心性指標に基づいている。この方法で、例えば偏差値の範囲が通常25~75(3倍)であることと、ティール組織のようなフラットな組織では中心性指標の範囲が数倍であることを考慮すれば、両者を掛けでも高々10倍である。WE協同企業体の格差はモンドラゴン協同組合企業体と同じ水準になると予想される。

こうして、労働者は、出資者、組合員、社会、自然環境を含めた「われわれの一員」として道徳的・経済的責任を果たし、「よいわれわれ」を築き、「われわれ」のウェルゴーイングを進めていくことになる。

**企業目標:** WE協同企業体の目標は、(実際に参加する労働者の合意形成で決めるべきだが、敢えてモンドラゴン協同組合企業体に倣って言えば)「われわれ」の価値の創造であり、「われわれ」の経済活動の発展とそれを通じた地域の社会と自然への還元であり、資本主義経済のオルタナティブとなる新しい社会—環境—経済変革の推進である。経営指針は、「われわれ」のウェルゴーイング、協同による道徳的・

経済的責任の共有とリスクテイクの分担、人間形成と技術開発の恒常的改善、地域社会の活性化と自然の再興である。経営指針に関して、ICA の定めた 6 つの原則を踏まえてモンドラゴン協同組合企業体では 10 の原則を定めていたが、WE 協同企業体で敢えてもう一つ加えるとすれば自然環境の再興がある。

WE 協同企業体は、資本主義企業のように企業価値を株価の時価総額で評価する必要がないが、資本主義経済の下でそれに抗する WE 協同企業体を経営するうえで、時価総額について知っておくことには意味がある。近年、企業の時価総額に対する利益と純資産の寄与が次第に減り、売上高に対する研究開発費と販売管理費の割合が次第に増えている[40]。また、企業の投資において無形投資が有形投資を追い越している。無形投資とは研究開発、人的資源開発(教育、研修)、知財、ブランド、ソフトウェアなどであり、従来からの経営指標である貸借対照表に表れない[41]。このため、従来の財務三表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書)に対して、戦略的資源・帰結報告書を加えることが提案されている[40]。この報告書では、戦略的資源投資として研究開発や人的資源開発などを挙げ、創造価値を営業活動および戦略的資源投資のキャッシュフローなどから計算している。

これらを踏まえると、WE 協同企業体の自己評価として、財務三表とともに研究開発、人的資源開発(教育、研修)、創造価値を評価し、さらに「われわれの一員」である地域の社会や自然や将来世代のために社会資本・資源開発や自然資本・資源開発も加える必要がある。例えば、改定貸借対照表に人的資産や自然資産を加え、改定損益計算書に社会・自然資源開発費を加え、改定キャッシュフロー計算書に社会・自然資源投資を加えるのである。WE 協同企業体がこれらの新しい経営指標を世の中に示すことができれば、社会－環境－経済変革に寄与するはずである。ここまで述べてきた内容をまとめて、表 1 にモンドラゴン協同組合企業体と WE 協同企業体の比較を示す。

表 1 モンドラゴン協同組合企業体と WE 協同企業体の比較

	モンドラゴン協同組合企業体	WE 協同企業体
思想	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人格主義、協同主義</li> <li>• キリスト教の社会教義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WE ターン</li> <li>• 東アジアの思想伝統</li> </ul>
人間の尊厳	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 神から生まれた存在</li> <li>• 共同体へ開かれた存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「できなさ」と「われわれ」</li> <li>• やわらいだ「よいわれわれ」</li> </ul>
労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 神への協力</li> <li>• 自然的な職能の差異</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共冒険者、運命共同体</li> <li>• 中空性と責任の重みづけ</li> </ul>
教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人間形成</li> <li>• 人間の尊厳と労働と教育の一体化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 未来責任</li> <li>• 「よいわれわれ」への育成</li> </ul>
企業体	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標:階級なき社会</li> <li>• 意義:社会－経済革命</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目標:価値多層社会</li> <li>• 意義:社会－環境－経済変革</li> </ul>
組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 金融・産業・知識グループ</li> <li>• 複合企業体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 金融・産業・研究教育部門</li> <li>• ジョイントベンチャー(例)</li> </ul>

経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 労働者主権、階層組織</li> <li>• 体系的ローテーションと任免</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 動的な中空ネットワーク組織</li> <li>• 責任関係の相互承認と中心性</li> </ul>
企業目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 協同主義的価値の創造</li> <li>• 10 の原則</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「われわれ」の価値の創造</li> <li>• 10 の原則 + 自然環境の再興</li> </ul>

### 3.3 経営プラットフォーム

WE 協同企業体の経営では、企業目標に向けて様々な資本や創造価値の向上を目指していく。ここで、情報技術を活用するうえで PwC Japan グループ(コンサルティング、会計、監査などのサービス会社)が提案している価値創造経営が参考になる[42]。価値創造経営は、さきほど述べた無形資産、人的資本、ESG (Environment, Social, and Governance) 指標の重要性の高まりを受け、それらの持続的な向上を目指す経営である。この観点、株式会社の様な資本主義企業に限らず、協同組合でも有用である。価値創造経営では、資本／価値および時間軸の範囲を拡張する。資本／価値として、有形資本に加えて、知的資本(知財や研究開発)、人的資本、社会・関係資本、自然資本を挙げている。時間軸では、過去や現在から中長期の未来までを予測し、バックキャストすることで経営者の意思決定を援ける。

価値創造経営プラットフォームは、価値創造ロジックモデル、先読み型プランニング、レポートイング、経営ダッシュボードなどの情報処理機能を備える。価値創造ツリーは、経営資源のインプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカム(創出価値)、価値インパクト(企業目標)をつないだロジックモデルであり、ツリー型ネットワークグラフで表される。インプットへの資源配分の組合せを決めてノードとエッジをたどって計算することで、価値インパクトや各ノードの KPI(Key Performance Indicator)を評価する。先読み型プランニングでは、ロジックモデルのノードの時間変化を考慮することで、価値インパクトや KPI の未来予測を行い、資源配分の組合せを変えることで多様な経営シナリオをシミュレーションする。レポートイングは財務諸表などを出力する機能、経営ダッシュボードは経営者にリアルタイムに経営状況や未来予測のサマリーを提示する機能である。

ここまで述べた価値創造経営プラットフォームは経営者の意思決定のためのものであったが、WE 協同企業体で用いる経営プラットフォームは、出資者かつ経営者でもある労働者の自主管理や合意形成のためのものである。ここで、WE 協同企業体の経営プラットフォームを WE COOP (WE COOperative COrpOrations management Platform)と呼ぶことにする。WE COOP では、労働者それぞれが「われわれの一員」として道徳的・経済的責任やリスク、地域社会や自然環境への貢献を認識することにより、自らの尊厳と自己啓発への動機を高めることが期待される。ちなみに、プラットフォームとは、目標や資源を共有するために個人や組織を結合する情報技術基盤であり、ユーザー数に対するスケーラビリティとユーザー自身による技術改善との相乗効果によってますます利便性が向上していくという特長を持っている[43,44]。このため、労働者全員が参加することが可能であり、自主改善が進むほど使いやすくなる。さらに、コミュニケーションが容易になるため、管理階層を減らし、動的な体制を組むことが可能になる。

ここでプラットフォーム協同組合(または協同プラットフォーム)[45,46]に触れておく。プラットフォーム協

同組合とは、「ウェブサイトやモバイルアプリあるいは通信接続(プロトコル)を通じて商品やサービスを提供するものであり、そのプラットフォームは、労働者やユーザー自身による民主的なガバナンスと共有(共同所有権)を基盤としている」\*76。プラットフォーム協同組合がモンドラゴン協同組合企業体と異なるのは、インターネットを介して労働者やユーザーと所有権を共有している点である\*77。なお、モンドラゴン協同組合企業体傘下のモンドラゴン大学でもプラットフォーム協同組合の取り組みを始めている[47]。WE COOPは、ウェブサイトやモバイルアプリを通じた商品やサービスを扱うとは限らないが、労働者がプラットフォーム(と当然ながらインターネット)を介してつながる点でプラットフォーム協同組合の一種である。

WE COOPを実装するにあたって、日立京大ラボが開発している Social Co-OS (cyber-human Social Co-Operating System) [48]を活用することができる。Social Co-OS では、人間社会システムが(一)個人行為、(二)対人相互作用、(三)制度形成の 3 つの階層から構成されることを考慮して、サイバーシステムが人間社会システムに対してスローおよびファストの 2 つのループでつながっている。スローループでは、(一)個人行為(または意見)データを収集しつつ、①社会的インパクト評価や②多元施策シミュレーションが行われ、これらの結果に基づいて(三)制度形成における③合意形成支援が行われる。ファストループでは、(一)個人行為データに基づいて④行動診断が行われ、(二)対人相互作用に対して⑤行動介入が行われる。

スローループにおける①社会的インパクト評価技術では、重み付きネットワークグラフから成るロジックモデルに基づいて、資源投入の組合せに対する社会的インパクトを定量的に評価することができる。②多元施策シミュレーション技術では、施策に関わる多数のエージェントのネットワークモデルにおいて、それらのパラメータの組合せを変えることにより、多角的な社会・環境・経済価値や多数の未来シナリオをシミュレーションすることができる。③合意形成支援技術では、①と②の結果に基づいて得られた複数の選択肢に対する参加者の意見に基づいて、許容度分析、妥協案探索、止揚案生成を行うことにより、誰もが拒むことのない合意形成を支援することができる。①社会的インパクト評価と②多元施策シミュレーションは、それぞれ WE COOP における価値創造ツリーと先読み型プランニングの機能を果たすことが可能である。③合意形成支援は、価値創造経営プラットフォームにおいて経営者が行っていた意思決定を、WE COOP において労働者の共同意思決定に置き換えることを可能にする。多数になった場合には、代理人と類縁グループで議論するスポークカウンシルと併用することで対処できると考えられる。

ファストループにおける④行動診断技術では、個人行為データに基づいてパーソナリティを評価することができる。⑤行動介入技術では、④パーソナリティと社会心理実験データのメタアナリシスに基づいて、個人に対して協力行動を促す介入を行うことができる。WE COOP において、④行動診断はパーソナリティだけでなく人的資本評価に拡張することが可能であり、⑤行動介入は協同労働へのエンゲージメントを向上することが可能である。なお、価値創造経営プラットフォームには、④行動診断と⑤行動介入に対応する機能がない。逆に、WE COOP には、レポートング、経営ダッシュボードなどの機能が備わっていないが、これらは一般的な ERP (Enterprise Resource Planning) [49]で補完することができる。ERP とは、経営の計画や管理を行うためのシステムであり、財務、調達、販売、プロジェクト管理、顧客関係管理、リスク管

\*76 日本協同組合連携機構, 8.

\*77 ショルツ, 225-228.

理、コンプライアンス、サプライチェーン運用など、組織全体の活動を自動化し、様々な経営指標や KPI を可視化することができる。

表 2 に WE COOP と価格創造経営プラットフォームの比較を示す。Social Co-OS と ERP を相補的に組み合わせて WE COOP を実装することで、前節で述べた「われわれ」の企業目標に向けた経営を実践することが可能になる。

表 2 価格創造経営プラットフォームと WE COOP の比較

	価値創造経営プラットフォーム	WE COOP (WE 協同企業体経営プラットフォーム)	
		Social Co-OS	ERP
ビジョン	価値創造ツリー	①社会的インパクト評価	△ (類似機能)
計画(シナリオ)	先読み型プランニング	②多元施策シミュレーション	△ (類似機能)
意思決定	× (経営者)	③合意形成支援	×
人材評価	×	④行動診断	△ (別機能)
エンゲージメント	×	⑤行動介入	×
報告	レポートイング	—	○
サマリー	経営ダッシュボード	—	○

## 4 考察

モンドラゴン協同組合企業体を支えるアリスメンディアリエタの創設思想と出口の WE ターン思想を対比させながら、人間の尊厳、労働、教育、組織、経営、企業目標に関する考え方を紹介し、新たに WE 協同企業体と経営プラットフォーム(WE COOP)の構想を提示した。これは、京都哲学研究所の目標である新しい価値の社会実装と運動体の形成に寄与し、資本主義経済のオルタナティブへ向けた新しい社会—環境—経済変革につながると考えている。以下、WE 協同企業体を実践していくうえでの課題について考察する。

経済学者小野塚は、経済史を踏まえて、協同・連帯経済が安定的には成功したことがなく、資本主義以外の経済を具体的な仕方で構想できていないと述べている[50]。そして、資本主義からの変革に必要な条件として①資本主義の問題の明確化、②オルタナティブとなるビジョンの明確な提示、③現状からの変革戦略の実際的な推進を挙げている。例えば、第 1 章で挙げた柄谷は、倫理的・経済的な運動および資本と国家への対抗運動としてニュー・アソシエーション・ムーブメント(生産者協同組合)を立ち上げ、地域通貨を用いて生産と流通を変革することを目論んだ。しかし、人間関係のトラブル、バーチャルなインターネットへの過度の依存、くじ引きによる代表者の選出などの問題のため、2 年半で解散した[51]。これに対して、モンドラゴン協同組合企業体は小野塚の指摘に対する反例の一つである。その成功と継続の要因は、①を踏まえて②と③を具体化し、資本主義の中であって地域資本を捉え、リアルな地域住民である

労働者を組織し、有能な経営者を育てたことにある。このことは、WE 協同企業体に引き継ぎ、肝に銘じておきたい。

協同組合の実践において、消費者協同組合や農業協同組合に比べて、産業生産協同組合では 3 の課題：協同組合精神の持ち主の不足、技能のあるリーダーの不足、財政上の困難が挙げられている<sup>\*78</sup>。また、金融協同組合が他の種類の協同組合の財政的支柱として機能していないこと、協同組合が資本の活用や科学技術の導入に対して消極的であること、政府援助に頼って自治的基盤を強化してこなかったこと、そのため手工業的な小規模事業に限られてきたことが述べられている<sup>\*79</sup>。これらの課題はアリスメンディアリエタの時代から知られているが、現状でも同様の課題があるように思われる。資本主義経済の下で協同組合企業を経営するのであれば、自主的な資本の捕捉と積極的な科学技術の導入が不可欠である。したがって、WE 協同企業体では、産業部門とともに、地域の資本を把握する金融部門と、科学技術を活用する研究・教育部門すなわち人的資本の自己所有が重要と考える。地域の資本を域外に流出させれば地域が細るのは当然だからである。砕いて言えば、「貯金は都市銀行に、投資は株式市場で、仕事と勉強は東京で」から「貯金は地域の金融に、投資は地域の企業に、仕事と勉強は協同で」へ意識改革が求められている。ちなみに、日本では 2022 年に労働者協同組合法が施行されたところであり、ワーカーズコープの事業は社会的弱者支援、子育て支援、介護福祉、建物管理などの小規模事業に留まっているが[52]、金融部門および研究・教育部門との連携により今後さらに発展することを願っている。

WE 協同企業体を開始するに当たって、マクラウドが示す手順が参考になる<sup>\*80</sup>。その手順とは、①グループの形成：多様な組織の代表者を集めて基本目標を共有し多様な価値を認めること、②ビジネスモデルの調査・検討：最良の実践モデルを決めること、③事業機会の確認：資金と収入と余剰利益を見積もること、④管理機構の組織化：委員会、マネージャー、従業員を組織すること、⑤諸資源の探索：金融部門（財務）と研究・教育部門（科学技術と人間形成）を設けること、⑥行動開始：何も試みないよりも失敗を恐れず行動を起こすこと、である。これらの手順のうち、②ビジネスモデル構築、③事業機会確認、④機構組織化は WE COOP の活用により容易に行えるはずである。地域住民、金融機関、研究・教育機関から志のある 5~6 人のグループを募り、「われわれ」共冒険者としての意識と責任をもって WE 協同企業体を開始するのがよいだろう。ここが最初の壁かもしれないが、この壁を超えられれば再投資、事業開発、雇用創出を通じて WE 協同企業体を発展させていけるだろう。

ここまで WE 協同企業体の構想を述べてきた。今後の展開として、この構想を現実社会で実践していきたいと考えている。資本主義経済における労働、自然、未来の搾取を防がなければならない。アリスメンディアリエタがそうであったように、WE ターン思想と行動を連鎖させながら、現実の中で試行錯誤しつつ漸進的に WE 協同企業体をより良くより大きく育てていきたい。これは「われわれ」のウェルゴーイングを継続することであり、資本主義経済のオルタナティブへ向けて社会—環境—経済変革を進めることになる。

<sup>\*78</sup> アスルメンディ, 110.

<sup>\*79</sup> マクラウド, 95-97.

<sup>\*80</sup> マクラウド, 196-214.

## 謝辞

本研究は JSPS 課題設定による先導的人文学・社会科学研究推進事業 JPJS00122679495「よりよいスマート WE を目指して—東アジア人文知から価値多層社会へ」プロジェクトの一環であり、このプロジェクトと一般社団法人京都哲学研究所は連携している。これらの関係者と合わせて本稿に関してご議論やご助言をいただいた、京都大学文学研究科の五十嵐涼介特定准教授、京都大学日立京大ラボの水野弘之主管研究長、嶺竜治主任研究員、宮越純一主任研究員、大輪美沙研究員、日立製作所基礎研究センターの渡辺康一プロジェクトマネージャー、舟根司主任研究員、田部洋祐主任研究員、西出聡悟研究員にこの場を借りて深く感謝申し上げます。

## 参考文献

- [1] Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., Zucman, G. et al. 2022. *World Inequality Report 2022*. World Inequality Lab wir2022.wid.world. [https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2023/03/D\\_FINAL\\_WIL\\_RIM\\_RAPPORT\\_2303.pdf](https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2023/03/D_FINAL_WIL_RIM_RAPPORT_2303.pdf)
- [2] United Nations Human Settlements Programme. 2008. *State of the world's cities 2008/2009—Harmonious cities*. <https://unhabitat.org/state-of-the-worlds-cities-20082009-harmonious-cities-2>
- [3] Saadi-Sedik, T., Xu R. 2020. A vicious cycle: How pandemics lead to economic despair and social unrest. *IMF Working Papers* 2020/216. <https://doi.org/10.5089/9781513559162.001>
- [4] OECD. 2022. *OECD Regions and Cities at a Glance 2022*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/14108660-en>
- [5] ジェイソン・ヒッケル. 2023. 『資本主義の次に来る世界』. 東洋経済新報社.
- [6] Polanyi, K. 1977. *The Livelihood of Man*. New York, NY: Academic Press.
- [7] 柄谷行人. 2020. 『哲学の起源』. 岩波現代文庫.
- [8] デヴィッド・グレーバー. 2016. 『負債論—貨幣と暴力の 5000 年』. 以文社.
- [9] R・E・フリーマン, J・S・ハリソン, A・C・ウィックス. 2010. 『利害関係者志向の経営—存続・世評・成功』. 白桃書房.
- [10] ジョセフ・E・スティグリッツ. 2020. 『スティグリッツ PROGRESSIVE CAPITALISM』. 東洋経済新報社.
- [11] マルクス・ガブリエル. 2024. 『倫理資本主義の時代』. ハヤカワ新書.
- [12] サミュエル・ボウルズ. 2017. 『モラル・エコノミー—インセンティブか善き市民か』. NTT 出版.
- [13] 広井良典. 2015. 『ポスト資本主義—科学・人間・社会の未来』. 岩波新書.
- [14] 長岡慎介. 2020. 『資本主義の未来と現代イスラーム経済(下)—金融資本主義からの脱却と「利他利己の超克」』. 詩想舎.
- [15] 広井良典. 2009. 『コミュニティを問いなおす—つながり・都市・日本社会の未来』. ちくま新書.

- [16] ラグラム・ラジャン. 2021. 『第三の支柱—コミュニティ再生の経済学』. みすず書房.
- [17] MONDRAGON Corporation. <https://www.mondragon-corporation.com/en/>
- [18] ホセ・アスルメンディ. 1990. 『アリスメンディアリエタの協同組合哲学—スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』. みんけん出版.
- [19] グレグ・マクラウド. 2000. 『協同組合企業とコミュニティ—モンドラゴンから世界へ』. 日本経済評論社.
- [20] MONDRAGON Corporation. 2023. *ANNUAL REPORT 2023*. <https://www.mondragon-corporation.com/urtekotxostena/dist/docs/en/informe-anual-2023-en-ext.pdf>
- [21] Deguchi, Y. 2023. FROM INCAPABILITY TO WE-TURN. In: Zwitter, A. and Dome, T., eds. *Meta-Science: Towards a Science of Meaning and Complex Solutions*. Netherlands: University of Groningen Press. <https://doi.org/10.21827/648c59a2087f2>
- [22] 出口康夫. 2023. 『京大哲学講義 AI親友論』. 徳間書店.
- [23] ジャック・マリタン. 2023. 『全きヒューマニズム—新しいキリスト教社会の現世的・靈的諸問題』. 知泉書館.
- [24] 高多彬臣. 2015. 『エマニュエル・ムーニエ、生涯と思想—人格主義的・共同体的社会に向かつて』. 青弓社.
- [25] International Cooperative Alliance. 1995. *Cooperative identity, values & principles*. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- [26] Kato, T. 2024. WE economy: Potential of mutual aid distribution based on moral responsibility and risk vulnerability. *PLoS ONE*, 19(5): e0301928. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301928>
- [27] 京都哲学研究所. *About us*. <https://k-philosophy.org/ja/about-us/>
- [28] テツオ・ナジタ. 2015. 『相互扶助の経済—無尽講・報徳の民衆思想史』. みすず書房.
- [29] 日本農業新聞(編). 2017. 『協同組合の源流と未来—相互扶助の精神を継ぐ』. 岩波書店.
- [30] 加藤猛. 2024. シャッター通りと耕作放棄地—未利用ストックの活用と効果. 広井良典(編). 『商店街の復権—歩いて楽しめるコミュニティ空間』. ちくま新書.
- [31] 広井良典. 2019. 『人口減少社会のデザイン』. 東洋経済新報社.
- [32] 文部科学省. 高等専門学校スタートアップ教育環境整備事業. [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kosen\\_koudoka/00001.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kosen_koudoka/00001.htm)
- [33] 文部科学省. 文部科学省におけるスタートアップ支援施策. [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/startup/mext\\_02343.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/startup/mext_02343.html)
- [34] 経済産業省. 大学発スタートアップにおける経営人材確保支援事業. [https://www.meti.go.jp/policy/innovation\\_corp/keieijinzaikakuhosienjigyoku.html](https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/keieijinzaikakuhosienjigyoku.html)
- [35] 入山章栄. 2019. 『世界標準の経営理論』. ダイヤモンド社.
- [36] デヴィッド・グレーバー. 2006. 『アナーキスト人類学のための断章』. 以文社.
- [37] Seeds for Change. *The Spokescouncil (or Delegates' Meeting)*.

- <https://www.seedsforchange.org.uk/spokescouncil>
- [38] 日本経済新聞. 2021. 社長と社員の報酬差、米は最大5294倍、日本は174倍.  
<https://career.nikkei.com/nikkei-pickup/001687/>
- [39] 枝侷加. 2022. 欧米の役員報酬プラクティスの日本活用可能性を探る①～CEO Pay Ratio 編～.  
<https://www.mercer.com/ja-jp/insights/consultant-column/888/>
- [40] バルーク・レブ, フェン・ゲー. 2018. 『会計の再生—21世紀の投資家・経営者のための対話革命』. 中央経済社.
- [41] ジョナサン・ハスケル, スティアン・ウェストレイク. 2020. 『無形資産が経済を支配する—資本のない資本主義の正体』. 東洋経済新報社.
- [42] PwC Japan グループ(編). 2023. 『【実践】価値創造経営—財務・非財務の連鎖で企業価値を向上する』. ダイヤモンド社.
- [43] アレックス・モザド, ニコラス・L・ジョンソン. 2018. 『プラットフォーム革命—経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』. 英治出版.
- [44] マイケル・A.クスマノ, アナベル・ガワー, デヴィッド・B.ヨッフィー. 2020. 『プラットフォームビジネス—デジタル時代を支配する力と陥穽』. 有斐閣.
- [45] 日本協同組合連携機構. 2020. プラットフォーム協同組合主義とはなにか?. 研究REPORT, 19.  
<https://www.japan.coop/wp/wp-content/uploads/2020/12/no19.pdf>
- [46] ネイサン・シュナイダー. 2020. 『ネクスト・シェア—ポスト資本主義を生み出す「協同」プラットフォーム』. 東洋経済新報社.
- [47] Mondragon Unibertsitatea. 2024. *Creating an ecosystem of digital platform cooperatives*.  
<https://www.mondragon.edu/en/-/creando-ecosistema-cooperativas-digitales-plataforma>
- [48] Kato, T., Kudo, Y., Miyakoshi, J., Owa, M., Asa, Y., Numata, T., Mine, R. and Mizuno, H. 2023. Social Co-OS: Cyber-human social Co-operating system. *IET Cyber-Physical Systems: Theory & Applications*, 8(1): 1–14. <https://doi.org/10.1049/cps2.12037>
- [49] 久米正通, 村上均. 2024. 『SAP 担当者として活躍するための ERP 入門』. 秀和システム.
- [50] 小野塚知二. 2018. 『経済史—いまを知り、未来を生きるために』. 有斐閣.
- [51] 吉永剛志. 2021. 『NAM 総括: 運動の未来のために』. 航思社.
- [52] 労働者協同組合ワーカーズコープ・センター事業団. <https://workers-coop.com/>

## 著者情報

加藤猛(京都大学成長戦略本部 日立京大ラボ)

出口康夫(京都大学文学研究科・人と社会の未来研究院、京都哲学研究所)

広井良典(京都大学人と社会の未来研究院)