

ている。労働組合の国際協力のもつ可能性は今日まで十分に論議されておらず、このテーマに正面から内部のリーダーが向き合った著作は本書をもって嚆矢とする。

この点から、本書最終章が日本の労働組合の開発協力活動をとりあげていることに注目した。このところ前進のあとはみえるものの、いまだに規模や投入されている資源の点で日本の組合が欧米労組と比較して劣るとみえるのは、政府やODAによるバックアップがはるかに小さいことに起因するだけではないだろう。本書が、日本の労働組合内外における議論を深め、実践を拡充する上での刺激を与えることを期待したい。

本書が正しく指摘しているように「社会開発の主要な目標は社会の民主的発展である」。社会の民主化は労働組合の本来の任務であって、その意味では開発協力が組合にとってメインストリームの国際連帯に位置づけられるべきものであろう。実践的にみると、労働組合の開発協力は国家機関等によるODAの代行的担い手であってはならず、むしろ国家間関係においてはタブーとされがちで、社会の民主的改革の課題をいかに効果的かつ相互的に取り組むかにある。開発協力の活動は、社会的公正を求める労働組合の基本任務と切り離されて「労働外交」的に遂行されるべきものではないことは明らかである。

今日における開発概念そのものが、単なる経済成長や所得増大を目的としたものではなく、社会の公正かつ持続的な発展の基礎作りと人々のエンパワメントを重視したものになっているだけに、開発、特に社会開発の目的は、労働組合本来の任務と同一もしくは同心円として把握されるべきものであろう。

(山田陽一著『ODAとNGO 社会開発と労働組合』第一書林、2000年3月、266頁、1800

円+税)

(はつおか・しょういちろう 姫路獨協大学外国語学部教授)

角瀬保雄・川口清史編著

『非営利・協同組織の経営』

評者：三枝 麻由美

本書は、編者の角瀬・川口らがすすめている「非営利・協同組織」研究のなかの「経営」編にあたる。とくに川口は、本書に先立って富沢賢治とともに『非営利・協同セクターの理論と現実』(1997年、日本経済評論社)において、非営利・協同組織の社会的位置付けを試みている。非営利組織における経営の重要性は、欧米ではP. F. ドラッカーがかねてより指摘しているところであり、研究自体もかなり蓄積されている。しかしながら、日本ではその蓄積がまだ浅いだけでなく、非営利組織に対する関心が高まっていることから、非営利組織を継続・発展させる上で重要である「経営」をテーマにした研究は待ち望まれていた感がある。

本書の内容

本書の構成は以下の通りである。序章：非営利・協同組織とその経営(角瀬保雄)、第1章：協同組織の経営戦略(川口清史)、第2章：意思決定と民主的管理の構造(塚本一郎)、第3章：人材開発と労使関係(増田大成)、第4章：資金調達と資本形成(小栗崇資)、第5章：会計、監査とディスクロージャー(角瀬)、第6章：非営利・協同組織のマーケティング

(若林靖永), 第7章:「市民事業組織」の社会的機能とその条件(藤井敦史), 第8章:協同組合・ボランティア団体の法律制度(松崎良), 終章:21世紀の企業システムと非営利・協同組織(川口)。ここでは紙幅の都合上,本書のなかのいくつかの章について以下に紹介する。

まず序章において,角瀬は,本書で研究対象とする「非営利・協同組織」の定義を行なっている。最近の日本での非営利組織ブームは,阪神大震災以降の市民組織の台頭が主な背景となっていることから,アメリカ型のNPO(nonprofit organization)が想定されることが多い。しかし本書は,日本では協同組合が株式会社に対する非営利組織の代表として伝統的に位置付けられてきた歴史事情があるとし,協同組合を非営利組織の中心に据えて,さらにアメリカ型NPOをも包含するとしている。すなわち本書で対象とする非営利組織とは,前掲の富沢・川口の著書での定義に引続き,アメリカ型の公共奉仕を目的としたNPOを狭義の領域とし,ヨーロッパ型の協同組合と共済組織を構成要素とする社会的経済セクターまでを広義の対象に据えて,「非営利・協同組織」という概念で括っている。この非営利組織の対象領域の捉え方が,本書の大きな特徴になっている。非営利・協同組織は,概念上は営利企業および行政との違いを示すことができても,その概念上の役割を実際に機能させるためには,角瀬は,やるべきことを明確にし,分権化していき,規模拡大に固執するのではなく,自分たちの使命や目的にあったライトサイジング(適性サイズ化)の考え方が必要であると述べている。

第1章では,川口が,アメリカの非営利組織と比べ,日本の非営利・協同組織で戦略的な経営を展開している事例は少数であるとしながらも,その数少ない事例のなかから,立命館大学とコープこうべを取り上げて考察している。こ

れらの事例から,川口は,非営利・協同組織の経営戦略の重要なポイントとして次の3つをあげている。第一は,ミッションの具体化である。ミッションは,本来達成可能なものでなければならないが,日本の非営利組織の場合,そのミッションを現実の運営や行動とは無関係な抽象度の高い精神的なものにとどめてしまい,いわば神棚に祭り上げた状態になっていると批判する。第二は,外部環境の分析である。非営利組織の場合,その崇高な使命や高い理念のために内向き志向に陥りやすいが,ミッションに具体性をもたせ行動につなげるためには,外部環境の分析が必要となる。川口は,少子化による大学間の競争激化,阪神大震災による損害と,立命館大学とコープこうべがそれぞれ危機に直面したなかで,使命を外部環境に適合させる作業を行なって,自己変革を遂げてきたことを評価する。最後に,策定過程への参加である。非営利・協同組織の組織原理である自発性と民主主義を推進するために,組織が巨大化しても,構成員の意思決定への参加が維持されるような経営戦略を行なうことの重要性を指摘している。

第2章では,塚本が,非営利・協同組織において,民主的管理が実際にはどのように行なわれているかについて,生活協同組合(コープかながわ)とワーカーズ・コープ(愛コープ)の事例をもとに分析している。塚本は,民主的管理が有効に機能するかどうかは,組織構造の整備といった「制度的」側面だけでなく,組織の成員間における民主的管理の原則・価値の内面化といった「文化的」側面にも依存していると説明する。塚本はさらに,組織文化はリーダーシップのあり方に大きく規定されており,民主的管理と適合した組織文化を形成しうるようなリーダーシップを開発し,発展させていく必要があると述べる。ここでいうリーダーシップとは,公式のリーダーが一般組合員の統制や参加

を援助するリーダーシップという意味に限らず、一般組合員が日常の共有経験を通じて習得するリーダーシップをも含んでいる。塚本は、少数のエリート支配や、組織文化を変質に導くようなリーダーシップを抑制するために、公式のリーダーを牽制し、また公式のリーダーの代替としてリーダーシップを発揮しようとするような活動的な組合員層の形成が重要であると強調する。

第4章では、小栗が、まず狭義の非営利組織と協同組織の資金調達・資本形成の構造の違いを述べている。一般的に狭義の非営利組織は、資金の約半分強を政府・自治体からの補助金や事業委託、民間の寄付金などが占め、残りは会費や事業収入により調達している。小栗は、狭義の非営利組織では、営利企業のような資本増殖は想定されないため、資本形成は問題とはなりえず、あくまでも資金調達が問題となると主張する。一方の協同組織は、経済システムである企業・市場の領域で事業活動を行なうため、営利企業とは形態が異なるとはいえ、資金調達にとどまらず資本形成が問題となるとする。これらの違いを踏まえて、協同組織の資金調達の動向について、生協が事例として分析される。小栗は、生協の資金調達の特徴は、増資が重視される反面、内部留保が軽視される構造であると述べた上で、協同組合においてこれまで内部留保が重視されてこなかった理由について、資本形成のあり方や財務政策について、組合員の意思を問うことなく、増資の自動システムに安易に依存してきたからだと答えている。今後、内部資本を形成していくためには、経営努力と、指導層の専横を防ぐために協同組合の民主的管理を高める必要性をあげている。

第6章では、若林が、非営利・協同組織におけるマーケティングの意義を述べ、その具体策として、ステイクホルダー・マーケティング、

顧客満足を実現・改善するためのマーケティング、および社会変革キャンペーンのマーケティングを取り上げている。若林は、理念と行為を結び付けるものは、第一に「機能」(＝客観的な成果)、第二に「実感」であるとする。実感とは、非営利・協同組織に関与する個人・グループのコミュニケーション的、情緒的満足のことである。もし目標を十分に達成しなかったとしても、関与した個人・グループの「実感」が意欲的で未来志向で情緒的満足を得られているのであれば、非営利・協同組織は前進することができるとする。若林はまた、非営利・協同組織のミッションを具体化するために、ステイクホルダーについての分析が不可欠であるとする。さらに若林は、異なるステイクホルダーのなかから、組織が集中して訴えるターゲットを設定することが重要だとする(顧客満足のためのマーケティング)。最後の社会変革キャンペーンのマーケティングにおいては、おもにソーシャル・マーケティングが論じられている。

第7章では、藤井が「市民事業組織」の社会的機能とその条件について分析している。藤井は、市民事業組織を、従来の制度選択アプローチではなく、福祉多元論から説明している。サード・セクターは通常、市場や政府の失敗から説明される制度選択アプローチが用いられることが多い。しかしながら、その批判として、サード・セクターが市場や国家の「補完物」として捉えられてしまい、それらとの相互作用を論じる視点が欠如していることや、財・サービスの需要者を単に消費者として位置づけるために、連帯的な性格やアドボカシー的側面が論じられていないなどの指摘がある。この批判を補う上で、近年浮上してきたのが福祉多元主義論やウエルフェア・ミックス論である。これらは、社会福祉サービスが家族・近隣を中心としたインフォーマル・セクターをはじめ、市場、行政、

市民セクターとの相互補完によって多角的に提供されることを重視する考え方である。福祉多元論のなかで市民セクターがもつ機能として、市民生活のニーズに密着した新しいモデル事業を形成するイノベーション機能、社会的弱者の危機意識などを顕在化させ、政府などに働きかけるアドボカシー機能、相互扶助的な関係性を軸としたコミュニケーション機能、の3点があげられている。

本書の問題点と成果

まず、本書の問題点として、序章で角瀬が述べているように、本書はタイトルが「非営利・協同組織」とはなっていないが、後者の協同組合についての考察に比重がおかれており、近年台頭している市民組織についての考察は少ない。また、本書は「非営利・協同組織とはなにか」という議論を一步踏み出して「経営」をテーマとしているが、経営とは関連性の低い章もいくつか含まれており、本書のテーマをあいまいなものにしてしている。加えて、組織論、マーケティング、ガバナンス、アカウントビリティなどの経営上の「組織」を主体とする視点は取り上げられているが、「人」を主体とする分析が、本書ではほとんど取り上げられていない。経営において人的資本の重要性は今日広く認知されているだけでなく、非営利・協同組織は人を主体とした組織であることが本書でも繰り返し強調されているにもかかわらず、その具体的な分析があまり行われていないのが残念である。第3章において生協での人材開発が取り上げられているが、一般企業と比べて、生協ではどのような人事制度、教育訓練などが行なわれているかをそこから読み取ることはできない。これらの視点に加えて、人的資本に関する非営利組織固有の問題として、理事会、専従スタッフ、ボランティア間の関係性や役割分担の問題、さらには、専従スタッフが本人の熱心さだけではなく、

組織の未熟さも手伝ってバーンアウトを起しやすいなどの問題が指摘されることが多いが、これらの点に関しても本書の分析を読んでみたかった。

また、本書で用いられる定義や概念について疑問が残るものがいくつかある。第一に、本書の「非営利・協同組織」の定義におけるワーカーズ・コレクティブ（第2章および第7章の事例）の位置付けである。規模が小さく、生協などの大規模組織ほどには管理と労働の乖離があまり見られないことから、ワーカーズ・コレクティブを前者の狭義の非営利組織として位置づけるのか、それとも協同組織の形態をとっていることから後者の協同組織として位置づけるのかが本書では明確にされていない。第二に、序章で角瀬が述べている営利企業は資本を主体とし、人間を資本に従属させたものであるのに対して、非営利・協同組織は人間を主体とし、資本を人間に従属させたものとして営利企業の対立物であるとする位置付けである。第4章で小栗が「(私的所有に対して用いられる)社会的所有なるものの実体は空虚である」と指摘しているように、概念上はそのような区分が行なえても、それがどこまで実感をもって人々に受け入れられるのだろうかという疑問が残る。第三に、第7章で藤井が社会的機能を果たしうる条件として提示している「市民的専門性」の説明である。藤井はこの概念の曖昧さを補うために、高齢者福祉のワーカーズ・コレクティブの事例を用いて、市民的専門性が既存の専門性(専門職)概念とどのように異なるかの説明を試みている。藤井は、ワーカーズ・コレクティブの活動のなかに高齢者介護に対する幅広い知識、「共感」能力、社会的連帯志向、アドボカシーへの可能性などを見出し、市民的専門性の具体例として評価している。これらの藤井の指摘は興味深いが、ワーカーズ・コレクティブの一側

面だけに焦点があてられて、その活動が評価されていると言わざるをえない。なぜならば、ワーカーズ・コレクティブが抱えるもう一つの側面としてのアマチュアリズム、パターナリズム（組合員の大半は高学歴で裕福な主婦が中心）、さらには塚本が指摘する組織文化の未発達などの問題が考慮されていないため、市民的専門性の評価をする際に偏りが感じられるからである。

最後に本書の成果を述べる。まず、非営利組織を営利企業よりも優位な存在とみなしたり、また非営利組織の良い面のみを強調するような位置から、本書は議論を展開していないことに共感を覚える。さらには、これまで非営利組織に関する議論は概念レベルで留まるものが多く、ややもすると理想論に終わってしまうことが少なくなかったが、本書のいくつかの章では、概念だけでなく、実態がどのようになっているかについて分析を行ない、概念と実態のズレの描写を行っている。とくに第2章の塚本の分析は、非営利組織を議論する上で、概念と実態の両方を照らし合わせてみることの重要性を浮き彫りにしている。

営利企業や行政組織に比べて、非営利組織に関する研究成果はまだ少なく（協同組合に関しては多数行なわれているが）、加えて、非営利組織とはその名称どおり、営利組織でない民間組織という残余カテゴリーを指すことから、非営利組織に関する議論にはつねに曖昧さがつきまとう。非営利組織を研究する際、この問題点を絶えず認識しながらも積極的に研究をすすめることが重要であり、本書がそれに挑戦したことは大きな意義があるといえる。

（角瀬保雄・川口清史編著『非営利・協同組織の経営』ミネルヴァ書房、x+258頁、3000円＋税）
（さえぐさ・まゆみ 千葉大学大学院社会文化科学研究科博士課程）

権上康男著

『フランス資本主義と中央銀行

フランス銀行近代化の歴史』

評者：佐伯 哲朗

本書は、金融史を中心にフランス経済史を研究してこられた権上康男氏による二冊目の著書であり、「現代資本主義の心臓部」である中央銀行を歴史研究の対象としたものである。本書は、初出一覧から判断すると、1990年から98年にかけて発表された論考がもとになっている。著者は、インドシナ銀行を扱った『フランス帝国主義とアジア』（東京大学出版会、1985年、フランス語版が1993年に出版されている）をまとめた後、1980年代後半にはフランス銀行の歴史研究に着手し、その成果を本書として結実させた。

本書の持つ学術的な意義からみて本書には本格的な書評が要請されようが、評者の知識の範囲が限られているため、本稿では「総括」を中心とした紹介にとどめざるを得ない。本書の内容に立ち入った専門的な論評については、経済史の専門家の書評に譲りたい。

まず、本書の構成を簡単に紹介すると、次のようになっている。

はじめに

序章 古典時代のフランス銀行

第1部 大不況下の通貨と銀行

第1章 世界恐慌とフランスの通貨政策
(1930 - 35年)

- 金融保守主義の政治経済学