

〈研究ノート〉

アソシエーション原理からみた商学研究における まちづくりの方向性

— 黒川温泉協同組合と長浜市黒壁(株)との知的創造過程の事例に関連して —

西 恭 宏

要 旨

本研究では、黒川温泉協同組合と第三セクター黒壁（株）の地域共同体の知的創造プロセスの生成過程を分析した。そしてこの論理を社会経済学的視点へ拡張することにより、マルクス・アソシエーションにもとづいてわが国の商学研究におけるまちづくりの分類を行い、来るべき未来へ向けてのまちづくりの方向性を予想した。

はじめに

マイケル・ポランニーは、その著『暗黙知の次元』（1966/邦訳2003）の冒頭において次のように述べる。「スターリン」や「ブーバーリン」の唯物史観は科学的探究に正当性を認めず、ソヴィエト型のイデオロギーは、「科学それ自体が存在する余地のない、機械的な人間観や歴史観を生み出して」（邦訳、16頁）しまったと批判する。しかし、彼によれば、もともと社会主義理論は、科学的必然性を言い立てることで、途方もない説得力を誇っていたはずであり、これによって発展したのではないか、と主張する。

このポランニーの主張は、すでに拙稿（2022a）の考察で指摘した内容と同様、特にスターリンをはじめとする唯物史観では、生産的労働の視点からみれば、物体に対象化した労働のみしか客観性を認めておらず、人と人との社会関係＝社会的生産関係を、労働過程の技術的思考にもとづく人間配置とその編成の視点からのみで捉え、生産力に解消する結果、そこでは物的・唯物論＝機械的唯物論が原点となっていたという批判である。それゆえに彼は、その機械的唯物論を批判し、機械的に進展する歴史が普遍的正義を実現する文明全体においては、「極端な批判的明瞭性と強烈な道義心の奏でる不協和音に満たされ」、「この両者の組み

合わせ」の(正)・(反)・(合)によって新たな状況を作り出す探究が必要であると決心し(邦訳、18頁)、人間に住み込む『暗黙知の次元』の科学的究明を主張するようになった。そこで、ポランニーは、スターリン主義による唯物史観の批判を通して、物質生産と密接不可分の観念的労働による言語・記号化が土台から「高次的」に発展すると言うのである(拙稿、2022a)。

筆者がこのポランニーの暗黙知を応用した野中郁次郎の知識創造パラダイムに着目する理由は二つある。一つは、伝統的商学研究においてサービス労働による客観性がみとめられており、この論理とポランニーや野中(1990)の知識創造形態での客観性の主張との間で共通性が見出しうること。

二つに、そのパラダイムは、「暗黙知の次元」を分析する上で上部構造の観念的弁証法から下部構造の客観的弁証法への転回を通じ、経営経済学的な変革を起こすイノベーションになるとされている。そして、この分析には、われわれが重視するところの、アソシエーション原理の「自由な諸個人が共同意志にもとづいて活動や労働を結合させることによって形成する社会」(田畑、1994、24頁)と通底する考えがあり、社会経済学的視点も含めて分析するわれわれの分析方法との相違点はあるが、商学研究におけるまちづくりでその分析方法が応用可能とみるからである。

以下ではさしあたり、野中郁次郎による暗黙知の紹介とその発展として、ケーススタディーを試みる。そして、この後、分析視角を、社会経済的視点に拡大し、アソシエーション原理との関係で整理してみたいと思う。

第1節 野中郁次郎の知的創造パラダイム¹⁾

野中は、ポランニーの暗黙知を経営学分野に導入し、暗黙知と形式知のスパイラル的変換と深化・発展に求めた。この考えは、『知識創造の経営』(1990)にはじまり、『知識創造企業』(1996/英訳1995)、『知識創造の方法論』(2003)、『ソーシャル・イノベーション』(2014)に反映されている。現在、それは、SECIモデルとして知識の変換過程の類型と呼ばれる。

もともと、デカルト以来の西洋哲学においては、主体と客体とが分離されており、知るものと知られるもの、精神は考えるが肉体は考えないものとしてとらえられていた。しかし、ハンガリー生まれの物理学者のマイケル・ポランニー(1966/訳2003)は、暗黙知の概念を

1) 以下の叙述については、日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会季報、Oct.2007,Jan.2008、『ネットワーク社会の知的経営』NTT出版、2003、筒井「集合的暗黙知と実践共同体」(『星陵台論集』第34巻第1号、2001所収)などを参考にした。

提唱し、暗黙知は、知っているも言葉では表現できない、つまり身体に住み込んだ知であるとした。暗黙知というのは、特定の状況に関連する私的な知識である。それは、他人に伝えたり、形式化するのが困難な知識である。彼は、言葉や数字で表現できる知識は、知識全体の氷山の一角にすぎず、「我々は語れる以上のことを知っている」(訳18頁)とした。その主張の背景には、そもそも人間が経験を積極的に自己のもとへ組織化することで知識を創っていくのであって、自己の外側にはじめから知識すなわち客観的なものがあるのではないとポランニーは考えるからである。

したがって彼の知識とは、二項対立的な主体と客体との分離のもとで成立するのではなく、主体(人間)が客体に「住み込む」(indwelling)によって獲得される。つまり、コミットメントと自己投入を通じて直接的に客体とかかわらなければ知識は獲得されないとする(1996、89頁)。

野中はこのような主体の考えにもとづいて、ポランニーの暗黙知を経営学の分野に導入し、暗黙知のなかから形式知を抽出し、イノベーションの要素はこの暗黙知と形式知との相互作用によって構成されると考えた。そして彼は、伝統的な主体と客体とに分割された、教えるもの、教えられるものとの関係には、片方向的な知識の伝達になる傾向があり、イノベーションが発生しにくい、暗黙知と形式知との相互作用は知識の相互変換があり、ダイナミズムが創造される可能性が高いということに気づいた。そして、彼は、全ての知識は暗黙知と形式知との二つの知に還元可能とし、暗黙知とは、言葉・文章で表すことがむずかしく、主観的・身体的知であり、思い・信念、熟練技術、ノウハウなどであるとした²⁾。それが個人的知にとどまっている限り、組織的知とはなりえない。ところが一旦明示化されると、その形式知を通じて、対象に住み込みその意味を考え、その思いを言語化して表現し、さらに再びその言語化の意味を内面化し現実に適合化させることによって暗黙知を確認し、再編する。この拡大された暗黙知は、新たな形式知として結びつき、暗黙知と形式知の相互スパイラル的循環によって、知識の量的・質的拡大を可能とする³⁾。

ただし、そこで見られる熟練技術やノウハウは身体が身に着けた知であるのに対して、思いや信念とは、概念化されることもあれば、困難を抱える場合もある。それは、人間の認知能力に依存するので、明確に言語化が困難な場合もある。そのため、野中の形式知は、もともとポランニーの暗黙知を拡張化し、身体の知から言語化されるかどうかグレーゾーンに属する人間の認知能力を引き出そうとしたところが特徴であるといつてよい。その意味で実践

2) 『ネットワーク社会の知的経営』NTT出版、2003、6頁

3) 日本ナレッジ・マネジメント学会東海部会季報、Oct.2007,Jan.2008.

においては、いかにして暗黙知からその形式知に変換させるかが課題になると思われる。つまり人間の知識には二つの質的に異なる側面があり、それらは完全に別個のものではなく相互補完的である。一旦、蓄積された経験の明示知にもとづいて、いかに段階的に形式化するかが問われることになろう。さしあたり、その暗黙知と形式知を比較したのが、表-1である。

表-1 暗黙知と形式知の比較

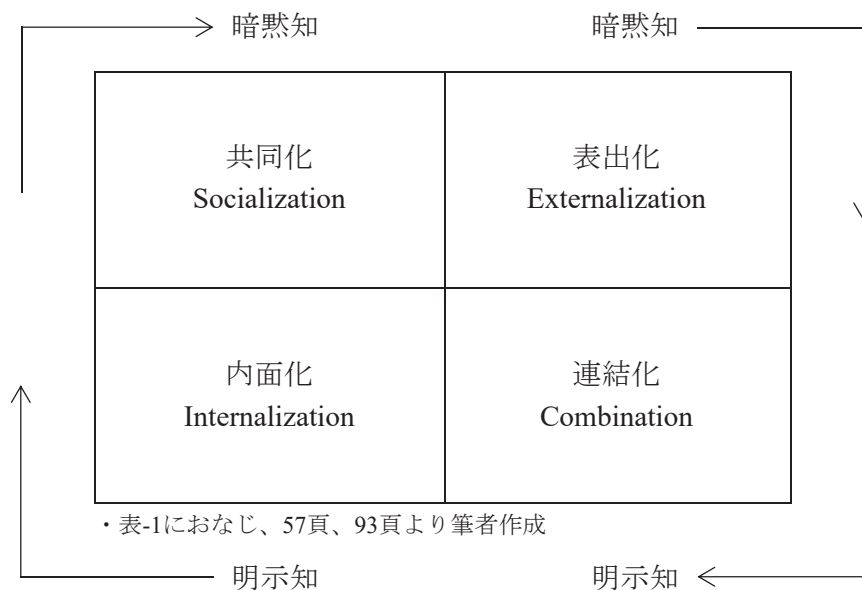
暗 黙 知	明 示 知
主観的な知(個人知)・言語化しがたい	言語化された明示的な知識
経験・五感からの直接的知識(身体)	暗黙知(区切られた)から分節される体系的な知識
現時点の知(今ここにある知)	過去の(区切られた)知識
身体的な勘所・コツと結びついた技能	明示的な方法・手順、事物について
主観的・個人的	客観的・社会(組織)的
情緒的・情念的	理性的・論理的
アナログ知、現場の知	デジタル知、コード知
特定の人間、場所、対象に特定限定されることが多い	情報システムによる補完などにより時空間を超えた移転、再利用が可能
身体的経験をともなう共同作業により共有、発展増殖が可能	言語的媒介をつうじて共有、編集が可能

・野中・紺野著『知識創造の方法論』(2003)、56頁、・野中・竹内著『知識創造企業』(1996)、89頁を参考に筆者が作成。

・野中の知識創造プロセス

野中は、表-1の暗黙知と明示知の類型化にもとづいて、その相互スパイラル的循環的作用について、図-1のようにその発展過程をモデル化した。

図-1 知識創造の一般原理



個人の内部に抱いた「思い」やアイデアが、組織成員によって共有化され、既存の知識と組み合わせられて製品やサービスに結実し、それらを基盤として新たなスキルが個人の内部に醸成される。知識が暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造される前提にたてば、四つの知的変換モードに分けられる。野中は以下のように説明する⁴⁾

〈1〉「共同化」

個人の暗黙知から経験をすることで他のメンバーの暗黙知を創造する。

〈2〉「表出化」

明確な言語で表す。明確な言語化されない暗黙知に留まるのであれば、暗黙知は個人の知のままである。

〈3〉「連結化」

形式化された明示知どうしを組み合わせ、発展的明示知を創造する。

〈4〉「内面化」

組み合わせられた形式知を再び個人の暗黙知となるようにする。それを通じてはじめて知識はアソシエートする集団の中で共有されたことになる。

以上の四つのプロセスから編成される組織的知識創造過程を、共同化・表出化・連結化・内面化それぞれの英語名の頭文字を取って「SECIモデル」と呼ぶ。

さしあたり野中の知識創造パラダイムの素描は終わったので、次は二つの事例をみてみよう。

第2節 黒川温泉協同組合と第三セクター黒壁(株)の知識創造過程の事例研究

事例研究 1. 熊本県、阿蘇黒川温泉⁵⁾

(1) 阿蘇・黒川温泉、癒しのビジネス創生物語

・黒川温泉の位置とその魅力 [山間の雑木林の中の温泉]

黒川は、熊本県の東北部、大分県との県境付近に位置する山間の温泉地で、雑木林の中に僅か 20 数軒の小規模な旅館(部屋数 10～20)が埋もれるように、ひっそり佇んでいる(観光旅館協同組合の設立は 1961 年)。この黒川は、全国に 3,157 ある温泉の中でも常に人気上

4) 野中(1996、93-96頁)

5) 以下の叙述では、参考資料、黒川温泉観光旅館協同組合ホームページ(1) <http://www.kurokawaonsen.or.jp/2017.9>。(2) www.reinet.or.jp/pdf/chihouseisei/report/No01-2015Feb 河村 2017.9。(3) 後藤哲也・松田忠徳『黒川温泉』光文社新書、2005、後藤哲也『黒川のドン』朝日新聞社、2005、その他を参考にした。

位のブランド温泉で、最も予約が取りにくい温泉の一つである。その魅力は、なんととっても露天風呂につかり味わう、野趣に富んだ「癒し」の風情にある。

黒川は、各旅館の浴衣をまとい全旅館共通の下駄をはき、黒や茶を基調としたモノトーンの街中を、入湯手形を首に案内地図を片手にし、好みに応じ露天風呂を巡る。そんな黒川スタイルが客の求めに合致し、片田舎の湯治場は輝きを増し「全国ブランドの癒しの湯」へと変身した。2006年にはこの地が国から「地域ブランド」の第1号に選出される。その後も黒川の景観、風景は、2008年に国土交通省の「美しいまちなみ賞」を受賞した。現在、黒川温泉の旅館稼働率は40～50%で、全国平均の25%を大きく上回る。宿泊客数はピークの2002年には約40万人、観光入込客数も約120万人を記録している。



もともと黒川温泉は、半農半営の療養型湯治場だったが、やまなみハイウェイの開通(1964年)を機に、建築・設備に投資し観光温泉業へと専門化した。しかし、その後は二度のオイルショックもあり客室は空室が目立ち、多額の負債を抱え沈み込み、若者がUターンして旅館経営を引き継

ぐが、1980年代までは悪戦苦闘の日々が続いたという。温泉の立役者となった旅館・新明館の経営者・後藤哲也は、全国の観光地を歩いた成果をもって「癒し」をテーマに、自ら金槌とノミを持って露天風呂づくりに入り洞窟風呂を編み出す。そうして黒川で一番繁盛する旅館経営者へと変身する。露天風呂が口コミで広まり、新明館は客足が衰えることはなかった。新明館だけは満室。そんな状況が長くつづいた。そんなことになり、長老達からは変わり者として嫌われた。1983年当時、最も客が来ない旅館として評判だった旅館の若手経営者小笠原和男が、後藤のもとへ教えを乞いにやって来た。ここから黒川温泉物語は始まる(以下、後藤哲也『黒川温泉のドン』2005、参照、原本は標準語に近い表現だったため、郷土弁に修正)。

後藤哲也は当時のことを思い出して次のように語っている。

・「後藤哲也による温泉経営指導のはじまり」

ちょうど「やまなみ」ブームが去って十年経ったころだった。後藤さんの「新明館がこれだけ流行るんは、よか露天風呂があるからじゃなかとですか。ウチの旅館にも露天風呂を作りたい。教えてくれませんか」と、

小笠原がやってきた。小笠原は熊本市から婿養子で旅館の跡継ぎになった男。黒川の間人関係にしがらみがないわけなしのところにやってきたでしょう。「断る理由は、どこにもありません。露天風呂の作り方から雑木の植え方まで、わしは惜しげもなく技術ば教えたんです。そして実際にアドバイスもしつつきました。」(後藤、2005、86頁)。

・露天風呂ラッシュ【競創の視点】

さて小笠原の旅館が後藤の指導を受けて作った露天風呂が完成し、しかも女性専用としてお客さんに提供し始めたところ、すぐ「結果」が出て、マスコミで紹介されたことで、小笠原の旅館は一機に女性客が増えました。しかもこれに続いて「打たせ湯も導入」、これもヒットすることになりました。人間は結果をみれば、態度はガラリと変わる。他の旅館のオーナー連中の目が一気に変わった(87頁)。

今でこそ黒川旅館には、全て露天風呂を備えているが、小笠原の露天風呂が当たって、黒川では他のオーナー達がそれまで嫌われ者であった後藤のもとに教えを乞い、また後藤も惜しみなくその知識を教えたことによって、競うように露天風呂をつくる切っ掛けになりました。「黒川に行けば露天風呂に入れる」という噂はたちまち口コミで広がり、それがさらに競争に拍車をかけました(88頁)。

露天風呂をきっかけに黒川温泉の好循環がようやく始まったとです。それでも、全体がまとまるにはまだ時間がかかりました(後藤、2005、88頁)。

・【共創の視点】

1985年6月私(後藤)は、旅館組合の理事に選ばれた。この時執行部は、組合事務局を含め、組合活動に若手を積極的に登用しはじめました。若手グループは、人気温泉旅地に出かけ、その地域のリーダーの話聞く研修旅行を繰り返した。若手グループが深く感銘を受けたのは、長野県野沢温泉にいったとき、森行成(現、旅館組合長)だったという。同氏は、スキー場をかかえ、多数の旅館・民宿をもつ長野県でも有数の温泉地のオーナーである。

森は黒川の若手経営者にこう語りかけた。「町づくりの原点は、自分の町を好きになることから始まる。まずは、故郷をよく知ることだ。阿蘇の温泉地にも、きっと地域独特のいいものがあるはず、まずはそれを探し出してほしい。そして、自分の旅館を経営するだけでなく、半分のエネルギーを地域のために注ぐぐらいの気持ちを持って」と(後藤、2005、90-91頁)。

森の意見は、後藤と重なり合う部分が多かったという。これによって組合員達は、夢を語り合い、黒川全体に共創的まちづくりという発想が浸透していった。

そうした若手二代目の経営者は、協働組合活動として「日本一の露天風呂黒川温泉」という理念のもと、地域としての黒川温泉を意識し、青写真を描くようになった。そこで考え出されたのが、露天風呂巡り「入湯手形」であった。

そのいきさつは、後藤によれば、先の露天風呂掘りの競走で敷地の関係からそれができず、二件を「仲間外れ」みたいにすれば、露天風呂を統一商品にしようというときに、二軒が「組合活動」から脱落するため、「黒川全体」を変える変革自体に影響を及ぼすことすら考えられたという。「前進するのも一緒なら苦労するのも一緒、これが今の黒川の旅館組合のスローガンじゃなかですか」と。そんなこともあって、「脱落者」を出さず、組合の結束を保つには、この組合発行の手形1200円を買えば、どの旅館の露天風呂でも利用できるものであった。

販売は1986年春であった。しかしシステムが各旅館の従業員にまで浸透しておらず、「お客さんを追い返してしまう」旅館もあった。マスコミでその入湯手形が紹介されたのが切っ掛けになり、初年度手形6000個→87年約1万2000個→90年約4万個→2000年には約10万個を突破し、2003年には21万2000個の大ヒット商品になったという（後藤、2005、104頁）。そして、ここの一部を組合の財源にすることで、様々な協同活動と組合組織の充実化（議事録の整備、旅館ごとのネットワーク化、情報の共有、そうした設備の組合援助、共同看板の設置）が可能になった。

河村（2005）によると、この地場の小国杉の間伐材でできた入湯手形（1,200円）には、3枚のシール（一枚400円）が貼ってあり、シール1枚の売り上げに対し250円を各旅館が受け取る。シールの制作費が250円であるから残り200円が組合の収入（組合予算約2億円の73%を占める）となる。手形を使わないと、各旅館毎に500円超とられる。この手形は、1986年の導入から累計すると250万枚（シールは600万枚）を超える販売実績を誇る。組合では、この課金システムによる手形収入を主な財源とし、癒しの効果を高めるべく雑木林の整備や統一された共同看板の作成、旅館共通の下駄の購入や日曜朝市の開催などエリア・マネジメント活動に取り組む。この入湯手形の課金システムを活用した癒しの新ビジネス創生事業は、今日、米国で流行しているBID手法（地域主体が特定地区を対象に地区内の資産所有者から強制的に資金を集め地域活性化事業を実施する仕組み）を用いた地域経営に近いといわれている。そうした「入湯手形」の導入によって財源の確保もでき、活動内容はコアサービスから癒しの空間創造へむけて本格的に拡大するようになった。

・[植樹と景観保護] 木を植えたら客がきた

後藤が組合の理事になった、1986（昭和61）年の春、旅館組合は、「県の補助」を受け、

温泉の中心地をはじめ、周辺の土地に、ケヤキ、コブシ、ツバキ、シヤラなどを集中的に植えた。それは、後藤が全国の温泉地や京都をめぐり観光客の癒しを求める行動からえた知識であった。それから3年経った植樹が終わったとき、植えられた雑木を眺めた客から驚きの声が聞こえてきた。

「わあすごい」と(後藤、2005、98頁)。

都会人が温泉地を散歩しているうちに雑木の生き生きとした姿をみて感動するようになったとです。スギのような針葉樹をあえて撤去し、あえて自然に溶け込む雰囲気演出するため、雑木を植え色んな木と混じり合い「柔らかい雰囲気」が醸し出されたという(94頁)

その後、植樹は毎年行われるようになり、日程を決めて共同で一挙に植樹しました。1日で1000万近くもする木々を植える年もありました。「木を植えたら客が来た」という現象を実感し、それが全体を発展させることが自分たちの利益につながるということがわかっているからこそ、植樹はその後にも発展したんでしょ(99頁)。



・景観づくり

植樹をしても、そこに見苦しい看板があれば、自然にとけこんだ癒しの温泉地の雰囲気は台無しです。お客さんからも「なんとかならないのか」というクレームが入るようになりました。

そのため、組合は一気に看板撤去に舵を取りました。1987年2月から撤去を開始、代わりに、共同

看板を温泉街の入り口付近に設置しました(後藤、2005、105-106頁)。

黒川では、街並みの価値は細部に宿るとし、ガードレール、カーブミラー、自動販売機や消火栓、郵便ポストに至るまで色彩をコントロールし、担保するために、協定を締結する目的で、自治会は小国町と連携し景観事前協議や、街なみ環境整備事業の支援を受けるなどして、モノトーンの秩序ある心地よい風景を創り出していった。こうして黒川は、温泉街協働による黒川らしさを感じる風景づくりと、個々の旅館毎の個性あるおもてなしサービスの競争とが見事に調和・融合、黒川はいまブランド温泉地となった。

(2) 黒川温泉における知識創造プロセス

野中・勝美『イノベーションの本質』(2004、185-204頁)では、黒川温泉のイノベーション分析はおおよそ次のようなプロセスを辿ったとして紹介されている。これまでみた経過とその叙述にそって暗黙知と明示知の発展プロセスを示したい。

〈1〉「共同化」

小笠原和男は、後藤哲也を師として仰ぎ、露店風呂の作り方、雑木の植方の技術・方法を伝授してもらうことで、彼の個人事業は、客層も女性客に変化し顧客も増えていった。

〈2〉「表出化」

小笠原の行動は、組合員を刺激し、師も自分のもつ「知識やノウハウを惜しみなく他の事業者に分けあたえるようになった。競創の発生。その後、組合員達は、酒を飲みかわし、夢を語り合う。そこでは共同志向が芽生えるようになったという。それは、共創という発想であり、恩師後藤の経営実践哲学の表出化でもある。

〈3〉「連結化」

若手二代目の経営者達は、協同組合活動として「日本一の露天風呂 黒川温泉」という理念のもと、地域としての黒川温泉を意識し、青写真を描くようになった。そこで考え出されたのが、露天風呂めぐり「入湯手形」であった。それは先の露天風呂の競創において敷地の関係からそれができず脱落した事業が二件あったため、この組合発行の手形1200円を買えば、どの旅館の露天風呂でも利用できるというものであった。

〈4〉「内面化」

黒川温泉では、旅館ごとにバラバラであった看板を組合の権限で取り外し、統一した共同看板を設置した。また、組合活動もなれ合い的な体質が多かったので、これを排し規律をもたせるために、会合の定期的開催、自身は規律を組織にもたらしべくスーツ姿で会合出席し、議事録の整備、旅館ごとに情報ネットワーク(当時はFax)を設置し、即時配信、情報の共有化を図った。そうした設備は組合費からの資金援助、空き地などに雑木林を作る協同作業への参加率のチェック、他の温泉地の調査研究など、組織としての体制をシステム化していった。特に、力を入れたのが、マスコミ対策だったと言われている、新聞・雑誌等に広告をうてば費用がかかると、この費用を使った黒川温泉で話題づくりを行い、マスメディアにその情報を流すことで、黒川温泉に対する関心が高まり、正のスパイラルに突入していった。そして現在では、その周辺地を含め、自然空間を保全する目的で、景観保全に努めるようになっていった。

この自然・環境保全について、黒川温泉組合の後藤哲也は、湯布院が外部資本に食いつぶされそれまでの面影が一変しており、周辺の土地を買いあさる外部資本が黒川の自然景観を破壊することに対し、後に懸念するようになる。「黒川にとって一番いいのは、国か県のどちらかに買い取ってもらて、公園なんか公共施設にすることです。そう思うて陳情しとります」(同、118頁)。こうして後藤は未来に向けての黒川温泉地経営のあり方について憂慮する点を語る so った。

事例研究 2. 滋賀県 長浜中心商店街⁶⁾

(1) 長浜商店街の危機と第三セクター黒壁(株)の発展

・[伝統的文化の保全から観光型商店街への変容]

長浜市の中心商店街は、滋賀県の東北部に位置しており、近畿・東海・北陸経済圏の結東点にある。古くは楽市が開かれた城下町であり、また、真宗の中心地としての門前町であった。そのため、現在においても、町家・長家等の歴史的資源である建造物が集積しており、歴史的資源を活かした観光地としての活性化が長浜市の中心商店街は実施しやすい環境を保持していた。1988年4月に第三セクターとして設立された黒壁(株)は、その後の同中心商店街活性化の嚆矢となった。同市では1975年以降、中心商店街の衰退がはじまり、1979年9月まちのど真ん中にある西友の郊外移転表明などがあり、店舗の「歯抜け」現象が漸次増大していった。そのため伝統ある街並みと文化ストックを有する長浜市中心商店街の活性化が課題となり、それまで空き家となって放置されていた黒壁の銀行の保存運動も相まって市と市民がお金を出し合って建物を買取り、第三セクター黒壁(株)を設立させた。

同会社は、創設以来、郊外の大規模小売店と差別を図るために黒壁の持っているガラス文化の特異性を高め、手作りのノウハウや技術を活かしてガラス製品などのブランド化を図りその展示・販売を行いつつ、それ以外の関連事業を含む「プラチナ・プラザ⁷⁾」の市民活動をはじめ観光物産協会と共同経営する土産物産・アンティーク家具販売など、多様な事業展開に踏み切ることで、来訪者の増大を行ってきた。一時期、経営状態が厳しいものがあったが、最近その来街者数約191万人、年商6億2000万と経営状態は再浮上している。

6) 川口久隆「長浜のまちおこし」(『地域ブランド戦略』文理閣、2011所収)、出島二郎『長浜物語』まちづくり役場、2003、拙稿2004、その他を参考にした。

7) 出島(2003、41頁)によると、「プラチナ・プラザ」というのは、55歳以上の人に5万円の出資をしてもらい、「あなたたちは従業員ではなく経営者として四店舗の営業」を任せ、会員40名で、①おかず工房、②野菜工房、③リサイクル工房、④井戸端工房を営業、年間売り上げは5000万に及ぶ(2003年9月現在)。

主な業務内容は、①国内ガラス工芸品の展示販売、②海外アートガラス輸入・蒐集・展示販売、③オリジナルガラス製作・販売・工房の運営・ガラス教室の開催、④食堂喫茶・イベント企画、⑤旅行業、⑤国際交流に関する業務、⑥その他関連事業多数。なお、1991年大阪・京都方面からの直流電車を運行開始させ、来訪者の増大を行ってきた。

そこで事例2においては、黒壁(株)のネットワーク形成とその整合性の問題について以前に検討⁸⁾したので、ここでは繰り返さない。小論で問題にしたいのは、第三セクター黒壁(株)が長浜市の地域経済といかなる結びつきで発生し、1988年当時、中心周辺の通行量が「一時間に人4人に犬一匹」と言われる程に衰退した街に、黒壁という社会経済的運動体の出現によって、市民・行政・財界を巻き込んでいかにして知的創造過程が形成されたか、そしてその近江商人という地域独自の文化から派生する財界人の人間関係に焦点をあてることで、暗黙知から形式知へ旋回する基盤となった要素を探りたいと考えている。

(2) 長浜市の実践共同体 — 三本の矢 —

財団法人滋賀県国際協会次長、川口久隆は、黒壁(株)の発足当時の状況を次のようにふりかえって、長浜のまちづくりには、三つの大きな流れ(大きな矢)があったという(川口、2011、158-188頁)。

・[行政組織と市民運動体の連携](地域を巻き込んだ「観光型商業」サービス事業化)

一つ目の矢は、先に述べたように1979年の9月から10月に発生した西友の郊外移転問題や駅前の平和堂も郊外に新店舗を作りたいという要望を明らかにしたことを切掛けに、「これではまちが死んでしまう」という反対運動の中で、市と会議所、商店街が「なんとかしなければいけない」という流れが先行し、事業構築が行われるようになった(同、164-165頁)。その中の事業の一つとして考えられたのが、「観光型商業」サービス(同、165頁)であるという。

「地方都市においては商業だけの繁栄はあり得ないということです。やはり都市全体が活性化しない限り、商業の繁栄はありえないのではないかとということで・・・(筆者略)・・・通過型の観光地を滞在型にしたい」(同、165頁)。さらには都市基盤整備を図り、「中心地商店街の活性化」を実践したと言われる。

そこで重要な役割を担ったのが、二つ目の矢としての「21市民会議」(同、166頁)であ

8) 拙稿、2004。

る。私見によれば、「ながはま 21 世紀市民会議」が正式名称で、設立は 1982 年、長浜青年会議所 (JC) の OB を中心に活性化をめざした市民運動体である。この「21 市民会議」は、川口 (2011、166 頁) によれば、一般市民も巻き込んで、行政マンも会議所の人間も入り込んで、『長浜市にとって必要な大きなプランはどんなことなのか』ということで三つのことを提案し⁹⁾ た結果、具体化したのが北陸線の JR の直流化、こうして長浜発・長浜着の快速電車の運行によって日帰り観光客の増大、さらには周辺自治体の住宅開発による人口増につながった。そして、後の二つは、県に頼んで長浜ドーム球場の建設、この横にバイオサイエンス研究施設と長浜バイオ大学など誘致することで、長浜ドーム球場を環境ビジネス会場としても利用できるようにしたという (川口、167 頁、出島、58 頁)。

・[黒壁(株)の設立と市民運動体のヒエラルキー]

最後の三本目の矢が黒壁(株)である(同、167 頁)。黒壁(株)の代表取締役社長は、初代長谷定雄、二代目の笹原司朗、三代目(現在)高橋政之に交代しているが、二代目の笹原と一緒に長浜のまちづくりをけん引したのが後述する代表取締役の伊藤光男であった⁹⁾。ここでは、この第三セクター黒壁(株)の設立あたって、上で紹介した市民青年会議所や市民会議と組織関係に注目したい。もともと市民青年会議所(JC)は、長浜の財界の若手経営者から構成される組織であり、年齢的にも 20 代から 30 代である。必然的にそれから卒業した OB の方が対外的な人脈をもっており、青年会議所(JC)がコントロールできない問題が生じた場合には、「市民会議」を通じて「年齢層の高い人を動かすとか、行政を動か」したりする必要性がでてくることがあったという¹⁰⁾。

そのため、笹原、高橋も市民会議で役員を務め青年会議所とのパイプ役になっていたこともあった。したがって、黒壁(株)の設立でも、市民会議の影響力は多大であったといわれている。というのも、黒壁(株)の設立当時(1988)の資本金、1 億 3000 万円の内、長浜市が 4000 万、残り 9000 万が市民会議の会長 1500 万、笹川(当時市民会議の副会長)が 1500 万、残りの 6000 万を市民会議の 6 人が負担しているからだ(同、168 頁)。

しかし、会長と笹川が多いのはなぜだろうか? その理由について「市民会議はどでかい夢プロジェクト(黒壁設立のこと・・・筆者)を提案している。目の前の 9000 万ぐらいのお金を民間でつくれなければ 21 市民会議そのものの存在価値が問われるだろう」と最初に言い出したのは会長と副会長の笹原だったからだ。しかも、黒壁(株)の初代社長となる長谷定雄を

9) 出島、前掲書、58 頁。

10) 川口、前掲書、57 頁。

社長候補として選んだのも、郷土愛の強い人で長谷さんの兄弟がかつて長浜城再建のために、1億5000万市に寄付してくれたのだから「市民の合意」も取りやすいとして「市民会議」の笹原の提案によるものであった(川口、同、169頁)。このようなこともあって長浜のまちづくりの底流をさぐっていくと、必ず「ながはま21市民会議」にぶつかる¹¹⁾といわれる程である。このようにみると、長浜町衆の人間関係は、極めて濃密であり、ゲマインシャフト的な地域共同体組織ということがわかる。行政も市民会議(市民青年会議所)、黒壁も同じ方向をむいており、その構成員たちが郷土をこよなく愛しているがゆえに、衰退する中心商店街に回復をもたらしたと思われる。そうして長浜のシンボルと言われる黒壁(株)を立ち上げ、冒頭に述べたようなガラス工芸品の展示販売をはじめ、工房の運営、食堂喫茶・イベント企画、旅行、国際交流に関する業務、組合方式の「プラチナ・プラザ」をはじめアンティーク家具・土産販売などの観光客相手にする物品・サービス販売の事業を包括的に展開するようになった。

(3) 長浜市・中心商店街における知識創造プロセス

さしあたってこれまで見てきた範囲で長浜市の中心商店街の活性化について、野中の知的創造プロセスでまとめてみよう。

〈1〉[共同化]

川口の指摘にあるように、大型店西友や平和堂の郊外移転に相まって中心商店街の危機が直接の引き金となって、市と会議所、商店街が「なんとかしなければいけない」という流れが先行した時期の共通認識にもとづいて、事業構築を考えるようになった。

〈2〉[表出化]

事業を言語・形式化したものが、人口5万人程度(1980年代)の地方都市においては商業だけの繁栄はあり得ないとする、「観光型商業」サービスという形態である。

〈3〉[連結化]

「ながはま21市民会議」において市民、行政マン、会議所の人間も入り込んで、先の『長浜計画』にもとづき、JR 直流通 = 交通サービスの拠点確立、ドーム建設、大学教育サービス充実を目的としてその誘致などの具体的施策への働きかけを外部の組織へ行った。

11) 川口、同上、73頁。

〈4〉〔内面化〕

長浜のシンボルと言われる黒壁(株)を立ち上げ、冒頭に述べたようなガラス工芸品の展示販売をはじめ、工房の運営、食堂喫茶・イベント企画、旅行サービス事業(ツーリズム)や「プラチナ・プラザ」などの組合方式による共同事業化によって、観光客を相手にした商業・サービス事業化を包括展開するようになった。

野中の知識創造プロセスにあてはめると以上のようになるわけであるが、長浜のように、中心商店街の活性化に成功した事例は、筆者が知るところ極めてすくない。そこで極端な言い方をすれば、なぜ、長浜のみで活性化が可能となったのだろうか。筆者は、市民会議における商人道の育成の場となった長浜青年会議所(JC)の教育的役割とその後の人間関係をはじめビジネスの結びつきにも影響を及ぼした点が大きかったからではないかと考える。

黒壁(株)代表取締役の伊藤光男は、長浜青年会議所(JC)時代でも理事長を務めた男であり、東京での学生時代、田舎に帰るといふ一種の挫折観をもって家業を継いだという(出島、2003、63頁)。彼にしてみれば、市民青年会議所(JC)は一つの「大学」であったと言っている。

・「市民青年会議所の教育的役割」

「自分の商売相手とか従業員にはしゃべれないことでも、JCメンバーにはしゃべれるというというのが精神的に一番、大きかったと思いますね。27歳でJCに入って、まともにしゃべれるやつが何人かおる。天下国家のことを、思想的なことをしゃべっても、返事のできるやつが、とね。・・・(筆者略)・・・(JC大学を)卒業しても、メンバーに呼びかければ集まる。・・・(筆者略)・・・お互い認め合える。自分の好きなことではあるけれど、社会の何かにお役に立たないイカンという気持ちがあるんじゃないでしょうか」(同、64頁)と。

伊藤のJC時代の後輩、土田幸一は、伊藤が座長を務めるクラブDJの会員でもあり、土田の本業は建設資材業のため仕事の上でも伊藤とつながりを今ももつ。「笹原さんとか伊藤さんが黒壁の運動をずっとやっているでしょ。すると、ほくらもJCのOBとしたら、何かをしとかんとアカンのです。あの人らみたいなダイナミックなことではできないにしても、何かをしてないと認められない部分があるし・・・」(同、67頁)と。このようにJCとそのOBには人間的に結ばれた上下関係があり、実際、長浜物語(出島、2003)の中でも、長浜のJCの先輩・後輩は根強く、「平たく言えば親分・子分の関係」は、しばしばみられ、「ここは都会であり、かつ田舎であると、彼らを揶揄することもあるのだ」(61-62頁)と、どうやら長浜の黒壁の発展はこの部分にありそうだ。

・「黒壁（株）のNPO的役割」個人の利益よりも社会の利益実現

長浜青年会議所理事長、国友隆房は、黒壁（株）の設立にあたって、1000万の出資をした株主であるが、彼はそれについて、「黒壁の経営状況云々についてたいして関心がない部分がありますね。」もちろん、「株式会社に出資しているという感覚じゃないんで」「黒壁自体を本来の企業としてみてないですから、・・・どこで幕を引くにしても、500万円なり1000万円の出資金は、その間だけのもの、償却されてしまうもの、みたいな感覚はあると思いますけどね」（出島、2003、70頁）。このような国友の発言には第三セクター黒壁（株）が制度的には、事業収益のなかから人件費および諸費用を差引いた残りを株主に対して配当金として支払う株式会社であるにもかかわらず、彼が「配当金」を全く期待しおらず、黒川温泉の事例にも見られたように、個人の利益よりも、組織全体の利益を考えて実行することが大切であることがわかる。このように、国友の指摘は、まちづくりに参加する事業体を見る場合には、形式的な法人格でみる基準も重要ではあるが、その内実でみる分析視角も必要であることを明確にしていると思う。

・「地域密着型商業での人間関係の重要性」

国友（出島、2003）は、われわれは「地域密着」で商売をする。だから、「その時のご縁みたいなものを切りたくない。出資するのは（人間関係を重視する）そういう感じですかね。」お互いに助け合い。「郷土愛がないとなり立ないわけであって、・・・自分たちがやっている商売にしても、JC活動にしても、これらを黒壁が肉付けしてくれる。・・・黒壁というのは、非常に感謝すべきものであらうと思いますね。」（2003、71頁、カッコは筆者による挿入）この指摘に気づかされるのは、黒壁（株）の直営店の売り上げは、6億から7億となっている。地元経済界への波及効果は、実に30億ともいわれ、黒壁が地元財界に肉付けしているという意味があるのだ。

(4) 黒川温泉協同組合と第三セクター黒壁（株）の二つの事例が示唆すること

・「水平ネットワークにおける階層性」実践共同体でのリーダーシップの必要性

これまでのところ、第三セクター黒壁（株）とその背後にある組織の重要性、人間関係に着目しながら検討してきた。以前、拙稿（2004）で明らかにしておいたように、長浜商店街の多様な市民組織による活動を検討した際、そこでは観光サービス化に対応する目的で自由な水平的ネットワーク組織で結ばれた市民組織活動が抽出できた。そしてそれが要因となって発展したことが商学研究の上において評価されていた（石原、2000、133-136頁）。しかし、

一見所縁型から脱して契約仲間型組織にみえるこの事業も、その核のエンジンの役割を果たす部分においては、機能的組織分業という意味でのヒエラルキーとは言えないまでも、直上の発言で明らかのように、長浜近江商人たる所縁型の人間的階層関係にもとづいた性格とそれを基盤にした市場化傾向においては、階層的色を濃く残すことになっていることは明らかである。

また、黒川の温泉事例においても、温泉協同組合組織であったため水平的ネットワーク組織であった。そこで直上の第三セクター黒壁(株)と共通するのは、双方ともに人間関係的なゲメインシャフトの共同体であり、黒壁(株)とは組織形態は異なるものの、黒川温泉も黒壁(株)も、人間的要素を基盤にして市場化を図ったということがわかる。そのもとで結束された強いリーダーシップのもとで知識・経験を伝授し、経済効果を発揮していたことができる。この強いリーダーシップというのは、程度こそあろうが、やはり階層的な人間関係のもとでのルサンチマンや精神的疎外を派生させられると思われる。

・[暮らしの場の重要性] 生活者視点からの接近の必要性

二つの事例において、身体・感覚・知覚・聴覚に訴え、人間の内的な物質的生産を考えると、先の黒川温泉の事例1.で見られる自然の癒しの空間の創造にみられる滞在型温泉や、事例2.の黒壁(株)の町並みや自然・文化を活用したところの、「観光型商業」サービスは、本源的労働による「物象化」=言語・記号化(拙稿、2022a、5頁)であり、石井(1993、第7章、165頁、1996、225-228頁)の言う言語・記号化の、上部構造のそれとは異なる。ただしその相違を問わないとすれば、「地域文化」やそれぞれの土台の「生活の場」が基本となって、そこから経済的利益が派生したということも可能であろう。しかし長浜商店街の場合には、近年、急速に商業・サービス型観光で発展し来街者が増えたことによって、最後に指摘するように、観光公害や生活インフラ不足が指摘されており、軌道修正が求められている(これについてはまとめて後述する)。

・[対立的要素は地域に発展をもたらす]

以上、こうした二つの事例に共通するのは、①ゲメインシャフト社会における強いリーダーの存在、②地域全体の中としての個人の考えを重視する「共同主観的意識」の必要性(拙稿、2022a、6-7頁)、③その生活の場における自然・歴史・文化を重視する視点であり、これら下部構造での「物質的」諸要素が重層的絡み合って地域共同体が発展したことがわかる。そして、二つの事例にもとづいて知的創造プロセスを分析してみると、それら暗黙知の要素をいかにして発見し、内面化(言語・記号化)につなげていくかが、現在、わが国の地

域の活性化を考える上で問われていると言えよう。野中(2003、69頁)によれば、共同化、表出化、連結化、内面化の過程で現れる人間の認識の上でのズレや変動といった対立的な要素こそが、知識すなわち客観的な価値をスパイラルに運動させていく弁証法的な力の源泉となり、企業の歴史や精神を形づくる基礎だという。これは冒頭で述べたポランニーの(正)・(反)・(合)の考えと全く同じであり、このように考えるならば、諸事例で観察される観念的弁証法から実践的かつ客観的弁証法への転換によって創造された知識=実践的労働による「物象化」は4つの行為変換を通じて、アソシエートする正のスパイラル的転回をりはじめたということができる。

ただし、自由な諸個人が共同意志にもとづいて、活動や労働を結合させて経営的に成功を収めた二つの事業も、持続的発展を遂げなければならない。それでは、これら二つの経営組織は、未来に向かってどのような方向でその経営行動が位置づけられるだろうか。言い方を換えれば、協同組合をはじめNPO、ボランティア組織などや企業組織を含め、第三の調整機関がそれぞれの理念にもとづいて未来に向かってどのように歩もうとするのか、次の節では、唯物論的思考にもとづいてそれを解明したい、ということである。

第3節 第三の調整機関の歩むみち — アソシエーション原理にもとづく分析 —

ここで展開するアソシエーション原理とは、『資本論』(ドイツ語3・4版)の第一巻第7編第24章第7節の「資本的蓄積の歴史的傾向」において、マルクスが資本主義社会がどのようになるか、その未来を予測した生産様式(生産力と生産関係)について述べた。この様式をめぐり特に人と人との結びつきに関わる私的所有について「個人的所有の再建」の論争が行われることによって、マルクスの「否定の否定」の叙述の意味が争点となった。そこでの対立点は大きく別けると二つの説に分類される。一つは、マルクスが来るべき未来社会を、国家統制のもとづいて、協業や土地などの生産手段の国家が社会的共同占有(共同所有)し、そのもとで人民が共同事業を行う。そして、個人的所有は生産物の消費対象のみに認められる社会になると考えていたという説(林(1971)がこのマルクス・レーニン主義に依拠したことで「通説派」の代表とされる)。二つめは、先の黒川温泉や長浜の「プラチナ・プラザ」の事例に見られるような、生産手段は協同組合など(今日的に言えばNPO、NGOなどの非営利組織)の共同占有(共同所有)となり、個人的所有は消費対象だとする説(代表的見解として「反通説派」の平田(1969)がある。なお、個人所有については両説とも一致)。

そこで念のため上記『資本論』でのこの二つの論争点について確認してみよう。

すなわち、

「資本主義的生産から生ずる資本主義的領有様式は、したがって、資本主義的私有は、自己の労働にもとづく個人的な私有の第一の否定である。しかし、資本主義的生産は、一つの自然過程の必然性をもって、それ自身の否定を生み出す。それは否定の否定である。この否定は、私有を再建するのではないが、しかしたしかに、資本主義時代の成果を基礎とする、すなわち、協業と土地および労働そのものによって生産された生産手段の共同占有を基礎とする、個人的所有を再建するのである。/ 諸個人の自己所有の分散的な私有から資本主義的な私有の転化は、もちろん、事実上すでに社会的経営にもとづいている資本主義的所有から社会的所有への転化に比べれば、比べものにならないほど長くて困難な過程である。前には少数の横領者による民衆の収奪が行なわれたのであるが、今度は民衆による少数の横領者の収奪が行なわれるのである」(『資本論』第一巻、向坂訳、1967、952頁、なお引用は若干修正した)と。

争点になるのは筆者がアンダーラインを引いた否定の否定の部分である。この前の第一の否定とは、それまでの小経営的生産様式のもとにおける労働生産物は生産した労働に帰属していたものから、資本制生産が原基的蓄積形態をむかえるようになると、労働者みずから生産した生産物は資本家の所有となり、労働者の所有は否定される。これが第一の否定。さらに資本の包摂が進み資本の集中が進展するようになると資本の生産力は発展するが、その反面、労働者の貧困、抑圧、搾取も増大し、訓練された労働者階級の反抗も増大するようになる。そして、ついに資本家の所有が否定される。こうして、この二重の否定の意味をどう理解するかという点において論争が巻き起こった。承知の通り、エンゲルスが「社会的所有にはいるのは土地その他の生産手段であり、個人的所有にはいるのは生産物すなわち消費対象である、ということの意味する」という解釈を行い、レーニンもそのように理解した。この場合、生産手段の「共同占有」とは、きたる未来の社会(共産主義・社会主義)で実現されるものとして考えた。このようにとらえるのが林(1971)である。

この解釈に対して異議を唱え論争の火蓋になったのが平田(1969)である。

平田は、引用にある否定の否定で実現されることを次のように言う。「近代市民社会において私的所有におかれていた個体的所有が、いま、資本家の所有の、さらには私的所有一般の否定において、ふたたび措定されるのである。それゆえ、『資本家の蓄積の歴史的傾向』(『資本論』)に登場する『否定の否定』とは社会的所有の実現だとみなす通俗的見解は、倫理的にも誤謬である。『資本論』第一巻においてマルクスは『否定の否定は、勤労者の私的所有ではなくて、その個体的所有を再建する』と明言しているのである」と(平田、1969、103頁)。

ここで平田は、社会的所有という表現を用いず「個体的所有」という言葉を使用しているが、さらに彼は、明らかに私的所有とその「個体的所有」とを意図的に区別する。もともと私的所有という考えは、共同体の生産力の上昇に相俟って、共同体では、それを構成する成員による土地所有が発生する。ローマ的所有形態では、個々の所有部分（私有地）と共同体的所有部分（公有地）とが明確に区分される。ところが、ゲルマン的所有形態の場合には、その所有が漠然としており、共同体構成員が自由に土地の利用ができる形態にあった。そのため平田はローマ的所有形態における私的所有と区別する目的で、ゲルマン的所有形態に由来する土地の共同体占有（所有）を「個体的所有」とするのである。そして、資本制生産様式が浸透するようになると、こうした生産手段の共同体占有形式も、解体されて私的所有に呑み込まれるようになる、第一の否定。しかしながらさらなる資本の集中は、訓練された労働者を輩出し生産力も増大するが、これに伴い、彼らの賃金は低く抑えられようとするため、資本家と労働者との対立が頂点に達する。このとき、第二の否定が惹起し、社会的共同占有形態を基礎として、より「高次元化」した個体的所有が現象するようになる（それは、拙稿、2022aで指摘した原始共同体における所有形態の高次元化である。拙稿では特にゲルマン的とは限定していなかった）。したがって、平田にとって、社会的所有とは私的所有の対立概念であり、社会的共同占有（所有）という考えは個体的所有と対立するものではないのである。

ともあれ、宮沢（1974、102頁）は、その二つの説のいずれかにもとづいて「個人的所有の再建」の論争上の当否を検討するのは、それらの説はもともと資本論の解釈にもとづく推論にすぎず、その判断は現在のところ困難であるという。翻って、現実的には、林（1971）の依拠した一つめの説にもとづく国家形態はすで崩壊しており、このことをふまえると、それら二つの論争とは切り離して、今日的視点から二つめの説（原始共同体における所有形態の「高次元化」）にもとづいて「個人的所有の再建」を問い直そうというのである¹²⁾。そこに先の考察（拙稿、2022a）の消費社会の「高次元化」と密接に関連することもあり、小論はその「所有の再建」に注目する。

それゆえ、小論で用いるアソシエーションの定義は、すでに冒頭で明らかのようにスター

12) 代表的作品としては、田畑稔『マルクスとアソシエーション—マルクスの再読の試み—』新泉社、1994、川口清史『非営利セクターと協同組合』日本経済評論社、1994、大藪龍介『マルクス社会主義像の転換』お茶の水書房、1996、宮沢賢治・川口清史編『非営利・協同セクターの理論と実際』日本経済評論社、1997、宮沢賢治『非営利・協同入門』同時代社、1999、松尾匡『近代の復権』光洋書房、2001、などがある。

リン的な考えを排して「自由な諸個人が共同意志にもとづいて活動や労働を結合させること
によって形成する社会」(田畑、1994、24頁)」を採用することにした。

(1) 社会変革主体としてのマルクス・アソシエーション原理

松尾(2001、200頁)は、筆者と同様、田畑(1994、24頁)の定義を援用し、さらにアソシエーションはその変革主体を表すとみなし次のようにまとめている。

マルクスの未来社会像によれば、自由な個人によって協同組合の連合体＝アソシエーションを組織化し、社会を改造する諸力の一つとみなしていたという社会変革の原理は、宮沢(1999、73頁)をはじめ田畑(1994など多くの学者に現在みとめられているという。それは、マルクス・レーニン主義のように生産手段を国家が所有化するのではない。そして、松尾(2001)によればマルクスからレーニンに至る思想の変化をみても、マルクスは当初、
<資本制下での未来社会の萌芽>として、すでに1840年代に労働組合をもって、将来のアソシエーションにつながるものとみなしており、1869年代頃から、主に協同組合工場と株式会社とに、未来社会の萌芽をみるようになった。ところが、マルクスの晩年から後期エンゲルスに至ると、未来社会の萌芽として株式会社が重視され、国有化など国家権力による変革に力点が移っており、後期エンゲルスの場合には、協同組合への期待は消滅した。そして、レーニン、カウツキー、バルシュタインは、後期エンゲルスの社会主義構想を継承し、国家権力による国有化による計画経済を構想するようになったという。

(2) マルクス・アソシエーション原理にもとづく変革主体の分類

さらに松尾(2001、206頁)は、文献研究にもとづいて人間の社会の歴史発展を、①自生的共同体(ゲマインシャフト)⇒②商品交換社会(ゲゼルシャフト)⇒③権力社会(ヒエラルキー)⇒④アソシエーションとしてマルクスがみていたとする田畑(1994、35-45頁)の研究結果に着目する。そしてこのマルクス・アソシエーションの発展もとづいて、松尾は、現代社会はこれら歴史が重層的に絡み合って現れるとし、それに人間の意志決定に関連づけて新たな視点を加え、人間の意志決定が、人間の疎外的か、あるいは、共同(意志)決定かという2つの軸を加えて現代社会におけるアソシエーションの構造と主体を分類する。

つまり田畑(1994)は、直上で示した単に歴史的時間軸のもとで①～④のように人間の社会的発展を平面的に4つに分類したのに対して、松尾はその社会に個々の人間の意志がどのように関連しているかといった疎外論の視点を導入したとみてよい。私見によれば、それは、ドイツ・イデオロギーなどの初期マルクス主義で指摘される社会構成体の土台での人間の意

識、つまり疎外と、社会生産関係と生産力の発展的矛盾を遂げる現代資本制社会においてその疎外がどのように変容して発現するかといった分析視角が基礎となっている。これまで人間の疎外論は後期マルクス主義のもとでは資本制生産関係の影に隠れその分析そのものは軽視する傾向が一般的であった。松尾は、それを初期から後期のマルクス主義まで貫徹させようとする意図がよみとれる。この関係を表示したのが、表-2である。

表-2

	共同(意志)決定社会	疎外社会
解放社会	アソシエーション社会	市場社会
閉鎖社会	ゲマインシャフト社会	ヒエラルキー社会

松尾、2001、207頁、表5-1から、表記を部分的に修正。

表-2に見られるそれぞれの社会原理は、次のように考えられる。

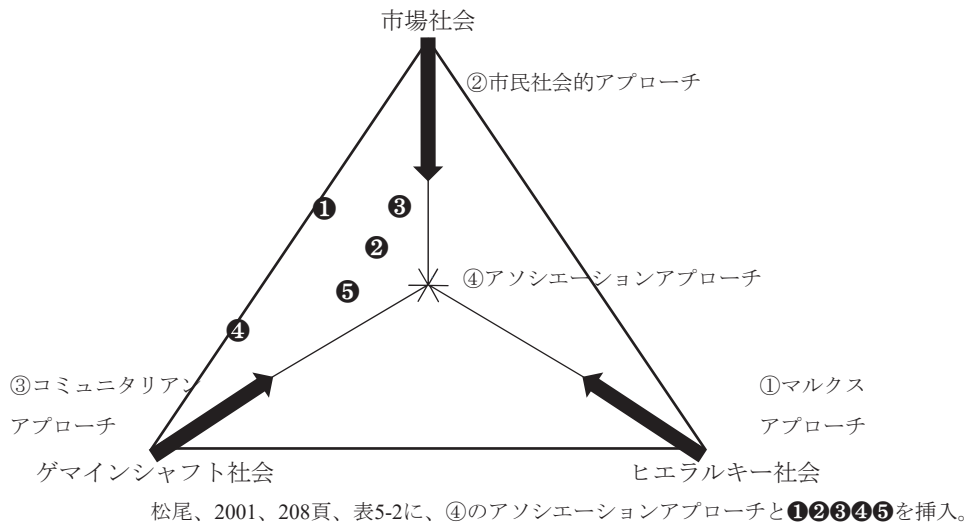
すなわち、

1. 市場社会とは、資本主義企業や個人事業などの営利事業活動を中心に形成される社会組織
2. ヒエラルキー社会とは、行政、政党、大企業などにみられるような統治の指導によって形成される社会組織
3. ゲマインシャフト社会とは、家族、町内会、PTA、地縁団体などの共同体的意識によって形成される社会
4. アソシエーション社会とは、NPO、NGO、協同組合・共済、商業協同組合などの市民事業体などによって形成される社会組織（総称して第三の調整機関）

1～4は、それぞれが独立的な社会原理に従っているのではなく、企業は市場原理で活動するが、その内部ではゲマインシャフト的組織であったり、官僚的な組織になったりもする。また逆に、市場社会も、ゲマインシャフト的原理に左右されたり、アソシエーションの原理でもあったりする。アソシエーション社会でもそのことは同じである。

したがって、表-2は、アソシエーション社会（未来社会）とヒエラルキー社会（組織社会）の中間、そしてゲマインシャフト社会（地域共同体）と市場社会（商品交換にもとづくドライな社会）の中間と混合領域が十分に表せない。したがってそれを三角錘としてみたものが図-2である。

図-2



このように図-2を描いてみると、これまで①のマルクスのアプローチは、ヒエラルキー組織から出発しその国家を倒し自由な人間社会、疎外なき社会を実現するやり方（マルクス・レーニン主義）、②は疎外された市場社会から出発し未来社会を実現するタイプ＝市民社会的アプローチ、③はゲマインシャフト社会から出発し未来社会を実現するタイプ＝コミュニタリアンアプローチ。この①～③に分類され、それら座標位置が中心点④のマルクスのアソシエーション社会との位相関係を示すということになる。

(3) 商学研究からみたアソシエーション原理との位相関係、まちづくりの方向性の類型化

そこで商学研究におけるまちづくりの方向性を類型化するならば、例えば、アソシエーションセクターの協同組合を重視し地域社会への貢献を強調する宮沢（1974）、宮沢・川口（1997）、川口（1994）をベースとするならば、②は商業経済論の森下（1974、224-225頁¹³⁾、

13) 森下はその著『現代の流通機構』（1974、224-225頁）において、消費者と流通機構の章を設け、最後に次のように結んでいる。すなわち労働者が自ら生産しそれをわが物とする事の不可能な社会において「消費者は生産から疎外され、したがってまた基本的には流通からも疎外されているところの消費者である。それ故消費者が生産者から疎外されているかぎり、消費問題は決して根本的に解決されることはない。・・・（筆者略）・・・それが完全に解決されるのは消費者が消費者であるとともに生産者であるような体制のもとにおいてだけである」として、労働者＝消費者が生産手段を占有し、

小谷(1981、30頁¹⁴⁾)、糸園(1979、1994、1995)などが、典型的なアソシエーション・アプローチとなっており筆者もこれに属する。そしてその上で地域コミュニティとの関係を重視しアメリカ型NPOとのネットワークやそれと連携した企業活動を採用することとなる。これは③の阿部・宇野(1996、2003)らの市民社会的アプローチにおいて重視される水平的、分権的ネットワークとほぼ共有する考え方である。

石原(1992、2000)を代表とする①は、現在の商学研究で多数から支持されているが、②の森下に属する研究者に比べ殆どアソシエーションセクターには言及しないマーケティング研究者あるいはミクロ的流通研究者の石原、藤本、佐藤、加藤、池田である。彼らは非市場的人間関係が残存するゲマインシャフトの交換関係互惠的・互酬性から出発し、市場化を地域商業集積内部で実現し、いわゆる所縁型⇒仲間型への転換を志向する。そして、この見地になつてあくまでも二次的にアメリカ型NPOとの連携や企業活動を重視することとなる。これは③のコミュニタリアンアプローチから基本的には効率的市場組織化を目指すことになるであろう。これはかつての経済産業省の流通システム化や流通近代化のもとで流通効率化を目指すものであるが、これに加えて、近年では、民間レベルでSCMの導入がすでに進み、あと問題となるのはわが国独自の商慣行制度が課題(石原、2011、2013)となろうとしている。

③は、積極的都市とマクロ流通の関係の視点から市民生活の役割を重視する阿部、江上、宇野、岩永、大野、吉村となるが、彼らはヒエラルキー的企業組織とドライな市場関係において発生する外部不経済の問題や地域コミュニティから都市施設が消失することに伴って生じる買い物難民の増大化傾向や疎外された人間社会(市民社会)を問題とする。そして、そこにゲマインシャフト的要素の互酬・再配分を取り入れて水平的ネットワークを重視し、アメリカ型NPOと企業の連携を模索する。これは②の市民社会的アプローチに属する。

また④の石井(1996)は、①の石原(1992、2000)と同じ③のコミュニタリアンアプローチから出発するが、石原の重視する商人の経済的機能よりも伝統・文化領域の機能を重視するという意味で異なる。

マルクスのいう「否定」の「否定」にもとづいて「個体的所有」の再建による高次復活でなければ、消費問題は解決できないと考えられているようである。

14) 小谷(1981、30頁)は、直上の森下の主張を継承し「消費者問題における消費者の中心的勢力は労働者にはかならないが、資本主義的生産関係のもとでは、労働者は生産手段から疎外され、したがって自らつくった生産物からも疎外され、それらが資本家の所有に帰していることが、消費の問題、消費者問題発生の原因である」と述べて、労働者=消費者の疎外が浮彫にされている。そこに小論において筆者が松尾(2001)に傾倒した一つの理由がある。

⑤の保田・加藤・佐々木(1995、1999)らは、②の森下(1974)や③の阿部(1995、1996)と類似関係にあるが、ただし地域商業を毛細血管として保護しようとする傾向が強い点で②の森下や③の阿部とは異なる。また③のコミュニタリアンアプローチに属するという意味では石原(1992、2000)と同じであるが、①の石原の自助・努力による商業の市場化よりも、政治的実践ないしは制度論によって小売商業の立場を改善・擁護しようとする傾向にあるのが特徴である。

その他、清成(2010、2013)や杉岡(1976、1991)などの中小企業分野からの分析や矢作(2014)などの都市経営という分析もあるが、それらは直接伝統的商学研究の理論やマーケティング理論を反映したまちづくりではないので、ここでは割愛した。

このようにみえてくると、現在の商学研究のまちづくりの思想的背景は、大きく分けて二つに分類される。一つは、①④の石原などの市場化を目指すアプローチと、あと一つは②③⑤などの視点から効率的市場に対して抑制的立場をとるタイプである。

もともとにこれら二つのアプローチは相互補完的なアプローチで、いずれの方法を採用するにしても、マルクス・アソシエーション論から言えば、長い年月をかけて④に向かうと考えられる。そこでは、①④と②③⑤は対立し合いながらも補完し合って一つのより高次元化したまちづくりのもとで未来社会が到来するという構図を描くことが可能である。この原理から言えば、この二つは弁証法的関係にあり、どちらかの一つが欠けても、未来社会は訪れないということになる。そして、その原理には、いわゆるまちづくりに内在する矛盾や差異性を認めてはじめて、(正)・(反)・(合)という方向へまちづくりが斉一されるという考え方があり、その二つの関係は、先の暗黙知の創造過程から発展し形式知化する要素、思想ともいえる。

まとめ

しかし、そうしたNPOをはじめ協同組合やボランティア組織などの第三調整機関がきたる未来において主役に躍り出るとしても、現在のところ単なる行政組織の受け皿的存在になっているのも事実であり、経営的基盤の弱さや人手不足による当該組織の知識の欠如、さらにはその組織内部における人的関係における諸問題などによって、第三調整機関という実践共同体の力も発揮できない場合も多々ある。先の第三セクターにおける長浜青年会議所(JC)国友隆房は、長浜市青年会議所以外にも多様な市民参加を勝ち取るために別組織を創るという考え方をもっており、第三セクター黒壁(株)の伊藤を含む先輩達から「そんなものは必

要ない」といわれたエピソードを語っている¹⁵⁾。この発言は、いかに長浜市の中心地活性化において様々な意見を排除してきたかがわかる。それというのも、長浜商店街の活性化は、拙稿(2004)で明らかになったように、急速な商店街の店舗の改変と流動化を推し進め、多数の人たちが訪れるようになったサービス観光地型商業の数少ない成功事例の一つであったが、それは、経済的な流通システムの能率化・効率化という観点からは一定の評価ができる。

ただし、現在の長浜市商店街においてはそこに住む生活者の日常品購入のための商店街の構成や商業施設不足、無料駐車場不足問題、公共交通のネットワークの充実を望む声が目立ってきており¹⁶⁾。国友の発言の背景は、長浜のまちづくりにおける公共圏を支配していたそれまでのJC主義エリート一辺倒のやり方では、そこに住む生活者のためのまちづくりではなくなるため、多様な人達の差異性をとり入れることで、別組織によって外に開かれた民主的まちづくり実践を実現する必要があると考えたのだろう。その伊藤の主張の意味は、未来社会に向かってマルクス・アソシエーションの実効性を高めるには、その前提として、自己に客体化した暗黙知を形式知として抽出しなければならず、公共圏のもとで討論を通じて、はじめて社会的価値形成の醸成がなされるという実践共同体において最も重要なことが排除されることを示唆しているのである。

主要参考文献

Nonaka, I and Takeuchi, H., (1995/ 邦訳 1996), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press., 梅野訳『知識創造企業』日本経済新聞社。

Polanyi, M., (1966/ 邦訳 2000), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, 佐藤訳『暗黙知の次元』東洋経済新報社。

Polanyi, M., (1966/ 邦訳 2003), *The Tacit Dimension*, 高橋訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫。

15) 先の第三セクター黒壁(株)の設立にあたって、1000万円の資本投資をした長浜青年会議所(JC)国友隆房によれば、「僕は長浜商工会議所の青年部の初代会長として創設にかかわったのですが、(黒壁(株)専務取締役の伊藤を含む)先輩たちからは、JCがあるからそんなもの(別組織)は必要ない」といわれた。「アンチJCとか、JCが嫌いやというのものもあるし、彼らをみんな切ってしまうのは惜しいわけです。彼らのエネルギーを発揮できるような組織、JCとちがう活動の場をつくるべき」だという。それは、「JCの」理事長・副理事長になれなかったものもあるわけで、彼らは、また違う思いをJCに対して持っているんですね。だから彼らがすごい力を発揮できる場があって、いくつも重なり合っているのが、長浜やと思うんですけどね」(『長浜物語』75-76頁、カッコの挿入は筆者による)

16) 滋賀県長浜市(2014)「第二期長浜市中心市街地活性化基本計画」30頁。

Salamon, L.M and Anheier, M.K., (1997), *Defining the Nonprofit Sector : A Cross-National Analysis*, Manchester University Press, pp.280-319.

- 阿部真也(1983)「現代流通の管理と制御」阿部・鈴木『現代資本主義の流通理論』大月書店、第7章所収。
阿部真也(1995)「中小小売業と街づくりの課題」阿部編『中小小売業と街づくり』大月書店、第1章所収。
阿部真也・宇野史郎(1996)『現代日本の流通と都市』有斐閣。
阿部真也(2006)『いま流通消費都市の時代』中央経済社。
阿部・宇野・江上・宮崎(2003)『流通経済からみる現代』ミネルバ書房。
荒川祐吉(1982)『流通政策』千倉書房。
石井淳蔵(1996)『商人家族と市場社会』千倉書房。
石井淳蔵(1996)「消費者需要とマーケティング」石原・石井『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房、第7章、所収。
石原武政・石井淳蔵(1992)『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社。
石原武政(1992)「連載 街づくり 私の視点1～11」日経流通新聞。
石原武政(2000)『まちづくりの中の小売業』有斐閣。
石原武政(2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。
石原武政(2011)「地域商業政策の系譜」『商学論究』関西学院大学、第58巻第2号。
石原武政(2013)「流通システムの効率化」『商学論究』関西学院大学、第60巻第4号。
糸園辰雄(1975)『日本中小商業の構造』ミネルバ書房。
糸園辰雄(1979)『現代商業の理論と政策』同文館。
糸園辰雄(1994)「『街づくり』の諸問題」『熊本商大論集』第40巻、第3号。
糸園辰雄(1995)「『街づくり』の新たな展望」阿部編『中小小売業と街づくり』大月書店、第7章所収。
岩永忠康(1995)「中小小売業の振興政策と街づくりの視点」阿部編『中小小売業と街づくり』大月書店、第3章所収。
宇野史郎(1999)『現代都市流通のダイナミズム』中央経済社。
宇野・吉村・大野(2008)『地域再生の流通研究』中央経済社。
大野哲明(1993)「現代の生活と小売業の社会的機能」阿部『現代の消費と流通』ミネルバ書房、第6章所収。
大野哲明(1996)「都市の生活文化と流通システム」阿部・宇野『現代日本の流通と都市』有斐閣、第5章所収。
加藤司(2005)「商業・まちづくりの展開に向けて」石原・加藤『商業・まちづくりネットワーク』有斐閣、終章所収。
加藤司・石原武政編(2009)『日本の流通政策』中央経済社。
加藤司・石原武政編(2009)『地域商業の競争構造』中央経済社。
清成忠雄(2010)『地域創生への挑戦』有斐閣。
清成忠雄(2013)『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版部。
佐々木保幸・番場博之編(2013)『地域再生と流通・まちづくり』白桃書房。
金子郁容(1986)『ネットワークングへの招待』中公新書。
川口久隆(2011)「長浜のまちづくりブランディング」『地域ブランド戦略』林『地域のブランド戦略』文理閣、第5章所収。
小谷正守(1979)「商業政策と地域志向」『現代商業の理論と政策』同文館、第3章所収。
小谷正守(1979)「商業政策と消費者」『現代商業の理論と政策』同文館、第2章所収。
小谷正守(1981)『現代消費経済の基礎理論』ミネルバ書房。

- 小谷正守(1983)「現代流通と消費者」『現代資本主義の流通理論』大月書店、第4章所収。
- 後藤哲也(2005)『黒川温泉のドン再生の法則』朝日新聞社。
- 合力栄(1986)「都市問題と商業政策」合力・白石『現代商業論』新評社、第5章所収。
- 佐々木保幸(1995)「中小小売業振興政策と商業集積法」保田芳昭編『日本と欧米流通政策』大月書店、所収。
- 佐藤憲幸(2002)『NPOと市民社会』有斐閣。
- 杉岡碩夫(1976)『地域主義のすすめ』東洋経済新報。
- 杉岡碩夫(1991)『大店法と都市商業・市民』日本評論社。
- 田中尚輝(1998)『ボランティアの時代』岩波書店。
- 田畑稔(1994)『マルクスとアソシエーション』新泉社。
- NPOフォーラム(2000)「NPOとしての経済団体」『NPOが拓く新世紀』清文社、第5章所収。
- 西村可明(1978)「いわゆる『個人的所有』についての一考察」『経済学研究』一橋大学、第29巻第4号。
- 西恭宏(2004)「多様志向型組織による商業集積過程の形成の論理とその具体的展開における政策課題に関する研究」『商学論集』熊本学園大学、第10巻第2・3号。
- 西恭宏(2018)「商業サービスの成立経緯とその旋回に関する覚書」『商学論集』熊本学園大学、第22巻、第2号。
- 西恭宏(2021)「商業資本パラダイムのサービス認識とまちづくりの経済的論理基準」『商学論集』熊本学園大学、第26巻第1号。
- 西恭宏(2022a)「競争的使用価値の恣意性を巡る論争における言語・記号論についての課題とより『高次元化』する消費社会」『商学論集』熊本学園大学、第26巻第2号。
- 西山八重子(2001)『分断社会と都市のガバナンス』日本評論社。
- 野中郁次郎(1996)『知識創造企業』東洋経済社。
- 野中郁次郎(2003)『知識創造の方法論』東洋経済社。
- 野中郁次郎(2014)『ソーシャルイノベーション』千倉書房。
- 橋本和孝(1994)『生活様式の社会学理論』東信堂。
- 林直道(1971)『史的唯物論と経済学』(上・下)、大月書店。
- 平田清明(1969)『市民社会と社会主義』岩波書店。
- 藤本寿良(2005)「中小小売業と市場」『中小企業季報』第2号、所収。
- 筒井真理子(2001)「集合的暗黙知と実践共同体」『星陵台論集』第34巻、第1号所収。
- 馬場雅昭(1989)『サービス経済論』同文館。
- 松尾匡(2001)「最近の日本のアソシエーション論について」『近代の復権』光洋書房、第5章、所収。
- 松尾・西川・伊佐(2007)『市民参加のまちづくり』創生社。
- 松田忠徳(2004)『黒川と湯布院』熊日出版。
- 松田忠徳・後藤哲也(2005)『黒川温泉 観光経営講座光文社新書』
- 富沢賢治(1974)『唯物史観と労働運動』ミネルバ書房。
- 富沢賢治(1999)『非営利・協同入門』同時代社。
- 富沢・川口(1997)『非営利・協同セクターの理論と現実』日本経済評論社。
- 三好弘(2000)「『まちづくり』による地域小売商業の振興に関する研究」神戸大学大学院、博士論文。
- 三好弘(2002)「小売商業における『まちづくり』研究の視角」『経営情報研究』経営情報学科篇福山平成大学経営学部、第7号。
- 森下二次也(1973)『現代の流通機構』世界思想社。
- 出島二郎(2003)『長浜物語』特定非営利法人まちづくり役場。

山之内靖(1982)『現代社会の歴史的位相』日本評論社。

山之内靖(1996)『システム社会の現代的位相』岩波書店。

山口信夫(2014)『『地域力』の醸成に寄与する商店街』湯浅・大西・その他編著『地域創生学』晃洋書房、所収。

山口信夫(2014)『日本における商業者と地域コミュニティの関係を捉える視点』『流通研究』日本商業学会、第17巻第2号、所収。

矢作弘(1997)『都市はよみがえるか』岩波書店。

矢作弘(2014)『縮小都市の挑戦』岩波書店

保田芳昭・加藤義忠(1999)『現代流通入門』(新版)、有斐閣。

和田充夫(2002)『ブランド価値共創』同文館。

資料

黒川温泉観光旅館協同組合ホームページ <http://www.kurokawaonsen.or.jp/2017.9>

www.reinet.or.jp/pdf/chihouseisei/report/No01-2015Feb 河村 2017.9

滋賀県長浜市「第二期長浜市中心市街地活性化基本計画」2014。