



## 知恵を売る屋台村ができないか

自立しながら相互にささえあい

協働することの良さが出せる組織は

糸乗 貞喜

(よかネットNO.16 1995.7)

- 3 情報化・知的インフラ

「会社」は社会の反対である

「会社という字は社会という字をひっくり返す = 左右をさかさまにして表す」ということに気がついたのは、1989年頃のことである。

たしか異業種交流会の席だったように思うが、親しいという関係ではない知人だったが、「ファイナンスをやれば、損は絶対せず、必ず儲かるというのに、それをしない経営者というのは犯罪者だ」というような言葉を、いくらか興奮した口調で私に話したことがある。おそらくその時の彼は、いくらか親しみをこめて、自分の仕事に誇りをもちながら、現下の経済の状況について私に語りたがったのだと思う。しかし私は、呆気にとられて言葉の接ぎ穂を失い、会話がうまくつながらなかった。こんなことを本気で思っている人がいることさえも、私にとっては信じがたかった。彼の説明は証券会社が「絶対損はさせません」と言っているし、儲かる以外のことは考えられないということであった。したがって、手持ちの資金や新たな借入金をつくってでも、ファイナンスで稼ぐべきで、コストがかからなくてリスクの全くない仕事をすることで、自分も大きい稼ぎに参加しているということを話していた。

私は丁度その頃、ある県のリゾート計画をやっていて、孤立に追い込まれつつあった。

民間のデベロッパーやゼネコンなどの事業参加者は、「ゴルフ場やリゾートホテル、マンションなどを入れよ」というのだが、私は「こんな離島にそんな大規模なものをつくってどうするのですか。あなたは自分で来る心算になれますか」ということで地域資源活用型の地道な計画にもっていかうとしていた。それに対して役所の人たち(町の人たちは別で、主に県や国の人たちだった)も含めて、「どこの計画でも、もっと大きい絵を描いているし、会社で説明するとき投資額が小さすぎて格好がつかない」といって責められていたのであ

る。自分がどう思うかということぬきに、会社が全ての価値判断や方針決定の基準となっている。

そんな時にファイナンスの話を聞いて、“結局、会社は社会の反対なんだな”と思った。

資金運用というものには、もともと全員勝ちはありません。株が一方的に上昇しつづけるという前提条件(本来ありえないこと)がくずれたら、各方面に後遺症を残しているし、リゾート計画についても、あわてて土地売買をしたところでは、地元とディベロッパーの双方に問題を残している。

皆が社会の中で働くような仕事は?

九州には「ウエスト」というロードサイドの飲食店がある。私がはじめて見たのが15年ぐらい前のことだったと思うから、ずい分古くからあるのだと思う。

この店の特徴は、1ヶ所に多くの種類の飲食店舗(たとえばうどん、そば、ラーメン、すし、定食屋、コーヒーなど)が同じ場所に出店し、駐車場などを共用しながら経営していることである。つまり個別店舗は「ウエスト」にテナントとして出店した自立経営者である。

もうひとつ直方市に「びっくり市・明治屋産業」という大規模店がある。この店の成立過程は極めて風変わりである。

そのプロセスを追って書いてみると、もともと明治屋産業は単なる食肉問屋であったが、近隣の人たちから分け売りをしてくれといわれて、少し分売していた。ところがその要求がだんだん拡がって客がふえてしまったので、仕方なく土曜だけ小売りをするようになった。ところがそれでは追いつかず、土・日営業になり、その集客力を見込んで八百屋、魚屋、加工食品、雑貨屋などが敷地内に道路ばたの青空店舗のような型で立地しだした(これは明治屋産業という食肉問屋の了解のもとに出店しているのであるが、テナント料は取っていないということであった)。さら

に発展して駐車場を整備し、子供のための観覧車、メリーゴーランド、遊園地用モノレールなどの遊び場までできた。今では金・土・日の3日営業になり、数百席のラーメン食堂から酒のディスカウント店、生鮮3品の店、大型雑貨店まである巨大ショッピングセンターとなっている。

この「びっくり市」の発展の原動力は、常にそれぞれの個店が全体のシステムを活用しながら自己責任で運営されていたことにあると考えられる。驚くことに、この店群の中にバス停までできている。駐車場の面積もすごく広い(1,000~2,000台はあるように見えた)。

自己とは何か - 「免疫の意味論」を読む

突如話がかわるようで恐縮だが、「免疫の意味論」という本の話を書きたい。

冒頭に出てくる象徴的な話を紹介する。受精後3~4日のニワトリとウズラの卵の胚の神経管の一部を入れ替えてしまう実験がある。この神経管から胚神経系、脊髄、運動神経、網膜などが出来てくる。さらに腕神経叢に相当する部分などをも入れ替えると、ウズラの神経管を持ち黒い羽根の生えたニワトリができる。いわゆるキメラである。このキメラは胚がウズラであるので、ウズラの命令に従うかということ、そうではない。

この「ニワトリは羽根を動かし摂食し、正常に成長するが生後3週間から2カ月もすると、まず羽根が麻痺してぶらさがり、歩行も摂食もできなくなる。やがて全身の麻痺が進行し、衰弱して死ぬ。ニワトリの免疫系が、ウズラ由来の神経細胞を“非自己”の異物として認め、拒絶するからである。」という言葉にショックを受けた。免疫系というものが自分の生命をかけて異物を拒絶している。

この話を上記のショッピングセンターになぞらえると、このような店舗群にとっても、実態に合わない命令系をもつと個別の店舗の活動がうまく

いかなくなり、全身が麻痺してしまうかもしれない。

たしかに最近、全国展開をしているレギュラーチェーンの大型店でも、全体としての営業効率が悪く、閉店を余儀なくされている例が多い。

これからは、自己の主体性を相互に認め合うような社会システムの時代なのかもしれない。

多様な人たちが参加できる“知恵の屋台村づくり”

高齢社会というと、「面倒みなければならない高齢者が多くて困る社会」というように、短絡して受けとられてしまいがちだが、それ以前にもっと大きい問題がある。

最近私の周辺で、50才になったばかりで退職してしまう人が多くなっている。退職金を割増で受けとるので、将来は「悠々自適」でやっていけるのかもしれないが、「悠々自適」できるくらい金を払うということは、その人がそれにふさわしい能力をもち、仕事をしてきたということでもある。また、本当に働く必要があり、能力を持っている人もいると考えられる。これらの人たちの能力は、もともと社会全体で育ててきたもので、会社というひとつの組織にとって使えないからといって放置されてしまうということは簡単には納得がいかない。

ところが現代の日本の社会システムでは、会社などの組織に属しないと自分の能力を売ることができないようになっている。

ここで問題になるのは、“知的サービス”という商品は、能力をもつ個人が、社会の中で直接売ることができなくて、会社というようなある意味では反社会的な組織のラベルをつけることによって商品化できるということである。したがって、このようなプロセスから生じるサービス提供の価格は、知的サービスの品質ではなく、組織(会社など)の大小や知名度というブランドでまるとことになる。

しかしこれもまたやむをえない意味を持っている。品質の極めてわかりにくいサービスという商品の購入者は、品質補償をどこかに求めなければならないからである。

そこでひとつ私の提案というか妄想というかを述べたい。それが“知恵の屋台村”である。街にある屋台村は、あくまで個店が自己責任で経営し、他の店舗と競い合うことによって一層集客力を高め、駐車場やテーブルなどを共有して経費削減につとめている。問題は、ある個店が食中毒などを出すと、全店舗に悪影響を及ぼすことである。そういうことさえなければ、店を持ちやすいし、経営の基盤があるので営業を軌道にのせやすい。

これと同じようなことが、知的サービス分野でも考えられないだろうか。50才で役所を退職した設計の能力のある人、40才で自立したくなった人、70才になっているがまだ人の役にたいたい人など、多くの人の拠点になるような“知的サービスの屋台村株式会社”ができないだろうか。

生活のためには生活協同組合があるが、ここで考えているのは知的サービス協同組合である。組織形態は株式会社にしておく方が簡単かもしれない。組合よりフットワークがいいように思う。

多くの人たちが、仕事を楽しみながら生きていくことができれば、社会的教育投資が生きることになるし、若い人たちの税金を高くすることもさげられると思う。

ところで、私たちの事務所を、全所員と相談しながら“地域づくりの屋台村”として名乗りをあげることにしました(右表)。それを会社案内にも載せようと思っています。どこまで実態がともなうようになるかわかりませんが、とにかくやってみようと思っています。

私たちは“地域づくりの屋台村”をめざします  
“屋台村”の特徴は、「多様な店が思い思いの特徴を活かして店を出し、それぞれの店がまとまって村をつくることによって、お客様により一層のサービスを提供する」ことです。

“屋台村”は、近代合理主義を超えた、ひとつの新しいネットワークシステムのように思います。今まで、企業は一元的管理によるツリー(木)型の体系で、幹があって枝分かれして、ピラミッド型の命令系統で業務が行われるように考えられていましたが、私どもは個性が活かされやすいラティス(格子)型の体系、もしくはアメーバ型のシステムとしての“屋台村”を目標としたいと考えます。

このシステムは、個店の内部でも、村としてでも、分業が行われますが、個店が自立性を持つことによって、単なる上意下達型の組織ではなく、各人の工夫があらゆる段階に出しやすくなり、全体として顧客本位のサービスシステムにしやすくなると考えます。また、お客様のニーズに対応した業種の調整、個店の新業種へのチャレンジなどが行いやすくなっています。それは全体として顧客を維持していくことにもつながります。

私たちの事務所は“地域づくりのための知的サービス業の屋台村”をめざします。私たち所員は、自分の個店をこの事務所内にもつように努力します。もちろん、力のないうちは「仕込手伝い」だったり、「フロアサービス」だったり、「レジ係」だったり、「帳簿係」だったりしますが、その中でも自分の腕をみがき、プロとしての商いを行うように努めます。

