

## ポスト資本主義社会に向けた実践と考察

武井 浩 三

### はじめに(著者の活動紹介)

コロナ(COVID-19)の影響もあり、近年SDGs後進国と言われる日本でさえ、経済や行政など社会における抜本的なシステムチェンジの必要性の声が耳に入るようになった。エストニア共和国やノルウェーのような小国だが電子国家化が進んだ国家を追うかのように、日本でもマイナンバーカードの普及と行政サービスの電子化が国家戦略の優先事項に定められ、2021年にはデジタル庁が設置されることも決まった。

教育分野ではオルタナティブ教育(代替教育)と呼ばれてきた生徒の主体性を重んじる教育領域に注目が集まるようになった。医療分野では西洋医学と東洋医学の両方からアプローチする統合医療(ホリスティック)にも注目が集まっている。

企業経営においてはコロナ禍のリモートワークに後押しされるように、セルフマネジメントにシフトする企業が劇的に増えた。日本で2018年に刊行されたフレデリック・ラルー著の「ティール組織」は、600ページを超える分量にも関わらず10万部を超える異例のロングセラーとなっている。

本研究ノートの著者である私武井浩三は、2007年に創業したダイヤモンドメディア株式会社(現UPDATA株式会社)という不動産テック企業において、10年以上に渡り「ティール組織」などと呼ばれるようになった自律分散型の組織経営を実践してきた。「上司部下なし」「給与を含む全ての情報を開示」「働く時間、場所、休み自由」「給与・報酬は話し合いで決める」「役員は毎年選挙」といった既存の経営理論を逸脱する方法で30名以上の組織マネジ

## 研究ノート

メントを実現した。

その思想と方法論は「自然経営（じねんけいえい）」と呼ばれるようになり、2018年に設立した一般社団法人自然経営研究会のFacebookコミュニティには1800人近くがおり、2020年現在、代表理事が17人いる。この活動は、表題でもあるポスト資本主義における組織運営の実践と研究と普及のためであり、代表理事を多数持つことで、資本主義的な中央集権を構造的に避ける意図がある。

私は2019年にダイヤモンドメディアを退任し、活動の領域を一企業の中から社会全体へとシフトさせた。現在、株式会社の経営を4社、社団法人を5社、NPO法人を1社、その他任意団体やコミュニティを通じた活動を10以上行っているが、その全てはポスト資本主義の創造に通ずる活動である。象徴的な活動をいくつか紹介したい。

### 株式会社eumo（ユーモ）

eumoでは、法定通貨と兌換性のあるコミュニティ通貨（地域通貨）の発行と普及活動を行っている。貨幣システムの持つ「貯蓄」「画一的価値」「等価交換」という機能が引き起こす「富の偏在」を無くすための通貨だ。通貨に対し「期限」「エリア」「用途」で制限を持たせることで、個々人の共感に応じた通貨の流通が促されるようなデザインが施されている。「共感資本社会」をキーワードとし、分散型の循環経済の創造を目指している。

### 手放す経営ラボ

このラボは株式会社プレスカンパニーに属するコミュニティではあるが、テール組織のような自律分散型の経営を、具体的な方法論と導入プロセスにまで落とし込んだテキストブックをもとに、企業経営の変革をコンサルティングする集団だ。我々はこのような組織を「ギルド型組織」と呼んでいる。このコミュニティには700名近くが在籍し、有料の研究員制度には20名近くが在籍している。

### 大企業連携コミュニティ GIFT (ギフト)

eumoの事業部として位置付けているが、手放す経営ラボと同じく「ギルド型組織」として組成され、10名ほどのコアメンバーにより運営されている、大企業の組織変革を支援するための集団。大企業を内部から変革するための教育コンテンツの提供やコンサルティングを提供している。大企業の人事部・マネジメント層を中心に300名ほどのコミュニティ。

### NPO法人 neomura (ネオムラ)

世田谷区用の賀を基盤とした地域活動。お祭りや清掃活動、その他にも地域と連携した地域関係資本が育まれるようなコミュニティ活動を行っている。私個人として、世田谷区のふるさと納税エバンジェリストも務めている。

### 一般社団法人不動産テック協会 / 一般社団法人リビングテック協会

不動産流通、住環境、都市開発等をテクノロジーにより発展させるための業界団体を設立し、役員として活動をしている。内閣府、財務省、国土交通省都市政策課、世田谷区役所都市政策課への提言やアドバイスもっており、法改正に対するロビー活動も積極的に行っている。国土交通省が2020年8月に実施した「新型コロナ危機を契機としたまちづくりの方向性の検討について」において、有識者として政策提言も行った。

### Next Commons Lab

「ポスト資本主義の具体化」をコンセプトに地方創生活動をおこなう社団法人と株式会社。私は両社の役員を務める。地域における地域起業家の支援を通じた、地域共同体(コミュニティ)の組成支援や行政とのブリッジによるセクター横断の活動をしている。

### ホワイト企業大賞

元ソニーの常務取締役であり、CDやAIBOなど数々の発明で著名な天外

## 研究ノート

伺朗氏(本名 土井利忠)が創設した良い企業を広める活動。従業員を酷使し、詐欺まがいのようなサービスを顧客に提供する「ブラック企業」に相對させ、働きがいと社会的価値の高い企業のことを「ホワイト企業」と呼んでいる。私はホワイト企業大賞の第3回において大賞を受賞し、現在は企画委員を務めている。

### 組合型株式会社 (Community Supported Company) の組成とファイナンススキーム

株式会社eumo、株式会社Next Commons Labにおいて「組合型株式会社」というファイナンススキームを採用している。これは共同組合のようでもあるが株式により資金調達とその二次流通を容易にさせる仕組みである。つまり支配者のいない株式会社を現法の中で組成させることに成功した。2020年12月現在、eumoには77名の株主がおり累計で2億5000万円以上の資金調達に成功している。Next Commons Labにも全国に44名の株主がいる。このような支配のない持続を目的とした法人組成を自らも行い、またそのような法人設立の支援も行なっている。

文脈の流れにおいて、私にとっては上記を含む私の活動の全てに一貫性がある。それはポスト資本主義社会の具体化である。本研究ノートでは資本主義の根本的な問題提起だけでなく、私が活動を通して得た、具体的な実現方法とそのプロセスや課題を等身大で綴ろうと思う。

次節では近代経済の成り立ちを時系列で論ずる。第3節で、現代の資本主義経済に孕む根本的問題の指摘をし、第4節にてポスト資本主義における社会の構造的役割の変化を論ずる。それらを踏まえて第5節にて、次世代の経済システムの具体的創出方法の道筋を、私の持論ではあるが展開したい。

## 1 近代経済システムの大まかな沿革

貨幣の歴史は古くは紀元前4000年以上前からと言われる。物々交換から通貨が生まれたという説が主流として語られることも多いが、私は信用の交

換のためのツールとして発明されたという説を重視している。つまり、取引を記帳することから始まったとする説だ。

10世紀頃のエジプトでは、エイジングマネー（期限のある通貨）があったとされており、そのために大規模な社会的投資である灌漑農業が確立された。世界恐慌が起きた1930年頃には、世界的に地域通貨の発行が流行った。それにより経済の復旧が急速に促進されたが、通貨発行権を保持しようとする国家の思惑により、ほとんどの地域通貨は発行停止に追い込まれた。

人口の急速な増加と技術の発達そして経済の発展が始まったのは、16世紀頃からだと言われている。その要因として大きなものが農業革命と共に「私有財産権の保護」にあると言われている。封建主義においては王や統治者の権力が強大であり、個人の財を取り上げることも出来れば、過重な税や年貢を課すこともできた。世界への広がりには、18世紀のフランス革命において「私有財産権の保護」が提起されたことも影響しているだろう。

近代経済は「①私有財産権」「②科学的合理主義」「③資本市場」「④輸送・通信技術」の発展の相互影響によると言われる。その発展のプロセスは私有財産権の保護から始まり、自由市場(株式市場)の形成、経済的繁栄、そして民主化と進んできた。

世界で最初の株式会社と言われるオランダの東インド会社は1602年に設立されている。そして同年に、世界で最初の証券取引所であるアムステルダム取引所が設立されている。日本においては、最初の株式会社である第一国立銀行(現みずほ銀行)が渋沢栄一らの助力により1873年に設立されている。日本で最初の証券取引所は1878年に設立されている。

株式会社という法人格の所有制度と、その権利の流通機能である証券取引所の仕組みはセットで考えられるものである。つまりティール組織や自律分散型の組織形態が生まれてきたことと、その法人格の権利構造を紐解いていくと、新たな権利とその流通構造が必要になるであろうことは容易に想像されるが、詳細は別の機会を設けようと思う。

世界の人口は農業革命により大幅に増加を始めた。金融経済は産業革命により貨幣だけでない様々な権利の流通を生み、物質的な豊かさを生み出し

た。そしてそれらの流通を最適化するために、近代的な集中型の都市開発や経済圏の創出に繋がっていった。

## 2 資本主義の問題に対する考察

資本とは収益を上げ続ける生産財(法人を含む)に対する所有権のことであり、資本主義とはその権利を土台とした経済システムのことである。資本家の反対語は労働者であり「持つ者、持たざる者」などと揶揄されることもある。

資本主義経済においては、資本を持っていると経済活動を優位に行うことができる。「21世紀の資本」の著者であるトマ・ピケティは「 $r > g$  (資本成長 > 経済成長)」であることを明らかにした。つまり資本主義とは、持つ者である資本家が富み続ける仕組みであると言える。この環境下では富と収入の格差は広がるばかりである。

資本主義は富の偏在だけでなく他にも様々な社会課題を生み出している。世界的に取り組みが一般化し始めた環境問題。ブラック企業における従業員の不当酷使やパワハラ・鬱病の頻発。金融や不動産などの業界における詐欺まがいの販売行為。これらも資本主義が生み出している問題である。つまり問題なのは人間であり、また人間の生み出したシステムであると言える。

お金を優先すると環境と人権が毀損されるという、至極単純なトレードオフ関係であるとも言える。そう考えた時に、GDP(国内総生産)という金銭の流通額のみを計上した現代社会の経済指標自体が、社会問題を生んでいるのではないかとさえ考える。

共同体としての国家や自治体の社会保障も、それらを必要とする人々へ十分に届けられているとは言い難い。それでいて資本主義に基づいた市場の原理だけでは包摂的な公助・共助のサービスを提供することは難しい。ましてや日本においては2010年から人口減少が始まっている。この社会環境下にて高度成長期のような拡大前提の制度が機能不全を起こしていることは、年金や高齢者の医療費問題などを見ても明らかである。思うままに例を記してみても枚挙に暇がない。

### 企業と経済で起きている問題の例

- GDPの伸び率とマーケットキャピタルの乖離
- 業界構造の変化への対応
- 少子化高齢化人口減少(精算労働人口減少)
- 中流階級の貧困化
- 途上国の搾取(サプライチェーンの問題含む)
- 年金制度の破綻
- 環境と人権の既存(環境問題、労働者のメンタルヘルス)

### 地域と自治体で起きている問題の例

- 人口減少による税収入の減少
- 固定資産税目的の建物や企業誘致
- 高度成長期の経済政策に基づいた意思決定
- 学校、道路、上下水道、公園等の社会インフラコストの捻出
- 保育園幼稚園の待機児童問題
- デジタルディバイド含む教育格差

経済の語源は「経世済民」である。世の中をよく治めて人々を苦しみから救うことが語源であり、英語のEconomyとは一線を画する。経済とは助け合いのための人と人との営みのことであると私は考える。経済学に「合成の誤謬」という言葉がある通り、「お金を増やす行為」と「社会の健全な発展」という目的が矛盾(破綻)している。つまり資本主義は今、機能不全を起こしている。

### 3 イデオロギーの正体と資本主義思想

そこで私は、資本主義の問題点を可能な限りMECEかつ体系的に構造化したいと思い、まずはイデオロギーというものを下記のように定義した。

#### イデオロギー(主義・思想)の構成要素

## 研究ノート

- ①重視する対象
- ②対象への意図
- ③それを測る基準

これに資本主義を当てはめると下記のようなになる。

### 資本主義思想(イデオロギー)

- ①所有権・私有財産権(対象)
- ②規模的・量的成長(意図)
- ③GDP・売上利益・従業員数・総資産額(基準)

そして上記になぞらえ、資本主義の孕む問題を下記のように定義した。

### 資本主義の3つの根本的問題

- ①強すぎる所有権・私有財産権(対象)
- ②規模的・量的成長の無限追求(意図)
- ③価値の金銭的評価への偏重(基準)

これらの問題については今後の課題としたい。

## 4 ポスト資本主義における社会レイヤー変化

社会とはレイヤー構造である。国家という近代における最も大きな共同体に始まり、自治体、企業、友人関係、血縁関係、家庭、個人と入れ子構造として社会は構築されている。そしてその異なるレイヤーを横断し、経済圏を作る役割を担っているのが貨幣である。貨幣自体の機能的問題点は置いておいて、人間関係をつなげる役割を担っている事実には目を向けたい。

そもそも社会とは関係性で構成されている。国家も企業もあらゆる人的共同体は、物質的な実体を伴うものではなく「共同幻想」と呼ばれ、そこに所属意識を有する人々の共通認識である。つまり人間関係の構築が社会を作る。



関係性をどのように構築していくかがそのまま社会づくりであると言える。

通信インフラであるインターネットが発展し、またデバイスの発達も相まって、日本においてもITが社会インフラとなりつつある。北欧やIT先進国家に比べると、日本は周回遅れと揶揄されることもあるが、それでもなおインターネットの普及による「情報の民主化」は我々のライフスタイルを大きく変えた。

コロナ禍である現在も、我々はITにより日常生活をどうにか維持させている。オンラインミーティング技術やオンラインコミュニケーションツールの活用により、多くの企業においてリモートワークが実現した。リアルでの面会が断絶され、新たなオンラインコミュニティが創出され始めた。私もオンラインコミュニティの運営を10団体ほど行っており、その合計参加人数は5000人を超える。

私のワークスタイルも今まで以上に大きく変わった。1日のオンラインミーティングは平均的に6時間ほど。月に5件から10件ほど行っているセミナー登壇やイベントは9割以上がオンライン化した。しかしながらその副次的な産物として、今までは参加できなかった地方や海外在住の方々とコミュニティ形成が実現した。

社会構造をレイヤーとして考えた時に、新たなレイヤーが今までの社会構造の上に生まれ始めている。オンラインを前提とした共同体(コミュニティ・人間関係)である。もちろんこれはオンラインに限定するものではなく、オンラインが前提であるだけだ。教育の分野ではカドカワグループのN高等学校に代表されるオンライン学校も考察に値する。N高等学校の現在の在籍学生数は1.5万人を超えている。高校生のおよそ200人に1人がN校生であるという事実は、教育という社会システムの根本的な変化の兆しである。

コロナの影響で、個人間フリーマーケットのメルカリや地域SNSのジモティのようなサービスの業績が大幅に伸びている。これらも人間関係の変化を事実として表している。長らく物理的・地理的制約の中で社会生活を営んできた我々は、都市という技術を使い、産業構造に最適化した都市集中型の共同体を組成してきた。そしてそれに最適化させる形で社会保障や公共

## 研究ノート

のサービスが提供されてきた。過去に起きたスペイン風邪や世界大戦などのソーシャルハザードは、人口が集中・密集した都市エリアでの被害が最も甚大だった。逆説的に言えば、甚大な被害を被ってもなお都市という技術が、経済合理性のなかで必要であったと言える。しかしながら今回のコロナに対する我々人類の対応は、過去とは様子が異なっているように映る。

都市に集中しなくても、経済の営みと人間同士の関係性を維持させることが出来始めている。リモートワークやオンライン学習が日常的になりつつあり、AmazonやUberEatsのようなロジスティクス・デリバリーサービスが、一般化・普及においてキャズムを超えたと言える。

### 5 ポスト資本主義社会創造のための具体的道筋

それでは資本主義に基づいた現代社会が、どのように次なる経済へと移行していけるのか。その具体的な道筋に関する私の持論を、いくつかの角度から考察したい。

現代社会システムが採用している資本主義というイデオロギーは、所有権という資本を最大化させるための活動思想であり、法律という共通のルールの中でその陣地領土を広げていく奪い合いのゲームである。そしてその指標は貨幣の流通量であるGDPによって測られている。企業組織も同様に売上・利益という指標を最大化させるために組織される。我々はまず、このイデオロギー自体を置き換えなければならない。

イデオロギーの構成要素を第3節で定義した。

#### イデオロギーの構成要素

- ①重視する対象
- ②対象への意図
- ③それを測る基準

上記に対し、ポスト資本主義において重視すべきであろう項目を私なりに定義すると下記のようになる。

## ポスト資本主義の試案

- ① 個々人の幸福 (Well-being)
- ② 最大化ではなく充足化、または持続化
- ③ 金銭的価値と同程度の内在的価値 (文化・精神・知識等) と社会関係価値

オムロンの創業者である立石一真氏が提唱する SINIC 理論を参照すると、2025年頃から世界は「自律社会」へ、また2035年頃からは「自然(じねん)社会」へと向かうと言われている。社会を構成する我々人間の共通認識(共通観念)であるイデオロギーも、それに対応するように変化することは必然であると考えられる。

その時、資本主義の次の主義は人間の幸福度の最大化(充足化)へと向かい、資本主義のイデオロギーで構築された社会のありとあらゆるシステムは新たな思想に基づいたものへと置き換わっていく。次代のイデオロギーのことを、仮に「Talentism(才能主義、人間主義)」と呼びたいと思う。この言葉は2020年のダボス会議にて、議長であるクラウス・シュワブ氏が用いた言葉である。この言葉が一般化するかどうかは別として、この方向性は私の指向する考えとほぼ同じであると考えられるため、あえてここで使用したい。

もちろん自律社会の次である自然社会には、さらに新たなイデオロギーが生まれるかもしれないが、人間一人ひとりの価値観を尊重したイデオロギーには画一的な答えは既に存在せず、一人ひとりがそれぞれの答えを持つことになる。そうなった場合、特定の答えを持たないイデオロギーはイデオロギーと呼べるのか。私は、自然社会以降にはイデオロギーすら不要な次代になるのではないかと考えているが、この考察はまたの機会に譲りたい。

さて、目指す方向である Talentism を定義した今、それを具体化し社会に実装していくためには、具体性が需要である。つまり設計とプロセス(手法)である。第3節であげた資本主義の根本的問題を解消すると、結果として一人ひとりが自らの使命や価値観に生きることが出来るようになる。そのために、①～③の問題点に対応する改善案を提示したい。

Capitalism (資本主義) の3つの根本的問題	Talentism (才能主義、人間主義) への移行のための改善案
①強すぎる所有権・私有財産権	①コモンズの創出(公有化、共有化)
②規模的成長(量的成長)の無限追求	②循環・定常な持続可能経済への移行
③価値の金銭的評価への偏重	③内在的価値と社会関係価値の評価

この新たな経済システムへの移行に対し、我々は自然環境や宇宙の法則からの学びをインプリメントする必要がある。なぜならば我々の最も身近なエコシステムとは自然であるからだ。

近年「サステイナブル」「サステナビリティ」「持続可能」といった言葉が政治家や経済学者、経営者の間で安易に使われがちであると私は危惧している。なぜならば彼らはまだ「持続可能性が何によってもたらされるのか」を明確に把握していないからだ。つまり、再現性のある形で具体的な構造体をデザインする知識と技術と経験を持っていない。

その上で、自然のエコシステムがどのように機能しているかをまず述べたい。持続可能性とは下記の3要件によってもたらされる。

### 持続可能性の3要件

- ①自律分散
- ②循環
- ③重なり合い

これら3つを「持続可能性の3要件」と呼ぶとしよう。この3つによってデザインされる構造体は、様々な呼ばれ方をする。テンセグリティ、中空均衡構造、ベクトル平衡体、トーラス。「持続可能性の3要件」の正当性の立証については別の機会に譲るとして、自然界のエコシステムや人間の体を鑑みた時に、資本主義的な構造デザインが如何に非持続的かは、立証するまでもなく

明らかだ。「自律分散」の反対は「中央集権」、「循環」の反対は「搾取」、「重なり合い」の反対は「分断」である。持続可能性を求めるものは経済だけではない。自然環境も学校教育も福祉も政治・自治も生活スタイルも、社会の全てが上記の置き換えの対象になる。その波及は、いずれは国家のあり方にまで進むであろう。

この節の最後に、持続可能性をもたらす3要件を各社会レイヤーやセクターにインプリメントするための手法論をここに記したい。私が会社経営を通じて導き出した「自然(じねん)経営」<sup>1</sup>は、持続可能性を生み出す構造デザイン(環境デザイン)を、再現可能な手法にまで落とし込んでいる。

### 自然経営における持続可能性を生み出す構造デザインの3要素

- ①情報の透明性
- ②力の流動性
- ③境界と感情の開放性

様々な構造をデザイン・設計する際に、上記3要件の純度を高めていくと「持続可能な3要件」である「自律分散」「循環」「重なり合い」が結果として生まれてくる。これらが近年ティール組織と呼ばれる組織の実体であり、オルタナティブ教育や統合医療で語られるホールネス(全体性)の正体でもある。

### おわりに(今後の展開)

本稿は研究ノートとして書いたものであるため、構成や正当性に粗さが目立つと思われる。しかしながら本稿の趣旨は、限界を迎えた我々の生きる現代社会に警鐘を鳴らし事を荒立てたり、いたずらに読者の不安感を煽るものではない。私はあくまで、自身の経験を通じて見出してきた、具体的な社会システムの移行方法を読者と語り合いたいのだ。

すでに述べたように、これからの社会は個人の価値観や考え方が最も尊重される時代へと移行していく。そこには画一的な正解は存在しない。一人ひとりが主体として考えることが重視され尊ばれる。だからこそ読者一人ひと

## 研究ノート

りの考えに触れたいと考えている。

ポスト資本主義とも言える Talentism を自ら実践する者として、私には新たな計画がある。在住している世田谷区用の賀エリアにて、私が幅広く行なっている活動を掛け合わせることで、循環経済を具現化し、実生活の中で利用していきたいと考えている。具体的には用賀駅近辺に、地域循環のハブとなるコミュニティ型のレストランをオープンさせたいと考えている。地域の農家から野菜を仕入れ、地域の人が食す。その中で顔の見える関係性を育む。

このレストランも組合理型株式会社（CSC）のスキームで組成するつもりだ。地域の方々をできるだけ多く株主にしたいと考えている。ここを起点として、用賀エリアに「用賀コイン」のような地域通貨を流通させたいとも考えている。システムは eumo の提供するプラットフォーム上での展開を考えている。

そしてまた「用賀電力」のような電力小売サービスを提供しようと考えている。これは、現在 Next Commons Lab にて開発中の Social Energy という、地域活動を行う方々が簡単に電力販売を始めることができるプラットフォームだ。地域と環境とお財布に優しい電力を、地域のプレイヤーが提供することで、収益が地域内に循環する。

これからの社会は、持続可能を目指す以上、自律分散型にならざるを得ない。働き方や暮らしも同様だ。私のような、1つの企業に縛られないポートフォリオワーカーはこれからさらに増えていこう。事実、フリーランスの人口は1000万人を超えた。これらの縛られない個人が、有機的に重なり合い、互いから奪い合わない新たな経済圏をつくっていくと考えている。そして自分自身でそれを実践し検証したい。

コロナも相まってしばらくの間、社会は不安定感を拭えないであろうが、既存の社会が変化する時に必要なものは、既存の枠からはみ出た人間関係、つまりコミュニティであると言われている。明治維新も坂本龍馬を代表とする脱藩した人物たちが活躍した。私自身も変化を恐れずに、近い価値観を持つ仲間と広く繋がることで、これから起こるであろう大きな社会変革に備

えていたいと思う。

### 参考文献

武井浩三・天外伺郎

2019『自然経営』、東京：内外出版社。

### 注

1 自然経営については拙著「自然経営」をご参考頂きたい。

