

モンドラゴン協同組合の経験

紅林進

<モンドラゴン協同組合企業グループを取り上げる意味>

皆さんは、モンドラゴン協同組合企業グループ（以下、「モンドラゴン」と略して記載）を知っているでしょうか？スペイン・バスク地方の二百以上の協同組合等からなるグループで、その内のひとつ、「ファゴール」グループは、スペイン最大手の家電メーカーで、EUを中心に製品の半数は輸出もしている、EU内でも有数の企業に発展している。そのほか「エロスキ」という生協や「労働人民金庫」、共済協同組合、大学を含む教育協同組合などの諸協同組合を擁する世界でも最大級の協同組合グループである。それらが労働者協同組合という形で、民主的に運営されているのである。つまり株式会社のように、資本家（株主）、経営者がいて、その出資株式数に応じて決定権があるのではなく、そこに働く労働者が一人一票で、平等に、民主的に決定に参加し、運営されているのである。しかもこの民主的運営と効率性を両立させながら、半世紀に渡って、拡大、発展してきたのである。

日本でも農協や生協は巨大で、一般化しているが、労働者協同組合は、最近ではワーカーズコレクティブとも呼ばれ、一部では注目されつつあるが、まだ一般化していないし、歴史も浅く、多くは福祉や介護、清掃、食品製造や販売など、小規模で行うものが多い。

しかし多国籍企業を中心とする資本主義大企業が支配するこの資本主義社会全体を変革しようとする場合、多国籍企業などの基幹産業自体の在り方を変えないことには、根本的な変革にはならない。

ところがこのモンドラゴンは、先端技術をも含む基幹産業の一角で、民主的運営と効率性を両立させながら、持続的に発展、拡大してきているのである。

このモンドラゴンの成功例は、基幹産業、先端産業でも、労働者協同組合形式でもって効率的に運営でき、成功できることを実証しており、資本主義に対するオルタナティブな社会・経済システムとして、労働者協同組合を基礎とした構想を根拠付けることにもなる。なお実はマルクスもこのような労働者協同組合を基礎とした共産主義社会の構想を描いていたと思われる。（注）

注：K. マルクス『フランスにおける内乱』「もし連合した協同組合諸団体 (united cooperative societies) が協同のプランに基づいて全国的生産を調整 (regulate) し、かくしてそれを諸団体のコントロールの下に置き、資本制生産の宿命である不断の無政府と周期的変動を終えさせるとすれば、諸君、それは共産主義、“可能な”共産主義以外の何であろう」

モンドラゴン協同組合の経験—紅林進

ところが旧ソ連は上意下達型の中央集権的指令経済になってしまい、労働者の主権、主体性・自発性、創意工夫を奪い、崩壊してしまっただが、一方、旧ソ連のこの行き方に対抗して「労働者自主管理社会主義」を掲げて、まさに労働者協同組合的な企業管理をめざした旧ユーゴスラビアも、その利点を発揮できず、非効率と格差の拡大、悲劇的な民族紛争のうちに瓦解してしまっただ。なぜ旧ユーゴで失敗し、なぜモンドラゴンで、効率性とも両立させながら、持続的に発展しえているかも研究・検討されるべきである。

それでは労働者協同組合を育成、拡大してゆきさえすれば、社会が根本的に変わるのであろうか。残念ながら問題はそう単純ではない。

圧倒的な資本力と市場支配力を握っている多国籍企業をはじめとする大企業に対抗して、労働者協同組合企業が単純に市場で勝利し、大資本を駆逐したり、それら大資本企業を労働者協同組合企業に変えられるわけではない。

その意味で、私は、現存する多国籍企業や大資本を変えないで、労働者協同組合のみを育成、拡大してゆけば、社会が根本的に変わるなどとは思わないし、大資本、大企業を変えるためには、政治的変革を踏まえた、つまり社会主義的変革をめざす政権の下、それら大資本、大企業を、法的、経済的、社会的に規制して、変革してゆくことと並行してでないと、その全社会的変革は成し遂げられないであろう。

ところで今日の議会制民主主義の定着した社会にあっては、その変革は暴力革命ではなく、労働者・市民の多数による支持と同意、そして彼らの積極的参加の下の、民主的、平和的な変革でなければならない。

そのためにはまず何よりも労働者・市民に、株式会社という資本の支配する企業形態ではなく、労働者・市民が真に主体となり主人公となる「労働者協同組合」や「労働者自主管理」という企業形態が可能であり、現実的だということを積極的に納得させる必要がある。その具体的な実例として労働者協同組合の実践は意味があるのである。その現在進行形の成功例として、モンドラゴンはあるのであり、本稿でこれを取り上げる理由もここにある。

<スペイン内戦とアリスメンディアリエタ神父>

現在、モンドラゴンは、二百以上の協同組合等からなる、従業員八万人以上を抱える巨大な協同組合グループを形成しているが、その始まりはホセ・マリア・アリスメンディアリエタ神父がスペイン・バスク地方の町モンドラゴンに作った小さな技術専門学校に始まる。

バスク語、バスク人はスペインの他の地方と言語、民族的に異質の存在（ヨーロッパの他の言語とも異質で、類縁関係が不明）であり、フランコ時代の中央政府による民族抑圧（公的な場でのバスク語の使用やバスク語の教育も禁止）もあり、今日でも分離独立派 ETA

モンドラゴン協同組合の経験—紅林進

(バスク祖国と自由) のテロに象徴されるように、自治や独立への志向が高い。バスク地方は元々は貧しい地域であり、海外に移民や植民者を多く出し、日本にキリスト教を伝えたフランシスコ・ザビエルや南米独立の英雄シモン・ボリバルもバスク系の出自である。またゲバラやアジェンデもバスク系の名前であり、それぞれバスク語で峠、牧草地を意味する。しかしこの地方は良質の鉄鉱石を多く産出したため、それをういた製鉄業、造船業が発展し、スペインの重工業の中心地域となり、今日ではスペインで最も豊かな地域になった。

モンドラゴン(フランス語で「龍の山」の意)は、バスク州ギプスコア県の山あいのデバ溪谷に細長く沿った、面積三三平方キロ、人口二七〇〇〇人の小さな町である。

スペインは、一九三六年、人民戦線政府が成立。それに対し、保守のフランコ将軍が反乱を起こし、ナチス・ドイツ軍とムッソリーニ・イタリア軍の全面的な支援の下、人民戦線側民衆や国際義勇軍「国際旅団」の英雄的な抵抗にもかかわらず、英仏政府などの「不干渉」という名目の傍観的対応や人民戦線側の内部対立もあって、ファシスト・フランコの勝利に終わった。バスク人のアリスメンディアリエタは人民戦線側の従軍記者や編集者として闘うが、フランコ軍に捕らわれ、危うく処刑されそうになるが、編集者という身分を隠して、処刑を免れる。このスペイン内戦で、カタロニアと並んで人民戦線側の拠点であったバスク地方は徹底的に破壊される。ナチス・ドイツ空軍が無差別爆撃を行ったバスクの街「ゲルニカ」はそれに強く抗議してピカソが描いた絵でも世界にその名を知られている。

内戦終了後、一九四一年、アリスメンディアリエはバスク地方ギプスコア県の、内戦によって荒廃した町、モンドラゴンにカトリックの副司祭として赴任。一九四三年には、技術専門学校を作る。そして一九五六年にはその卒業生五人によって、彼らの名前の頭文字をとって「ウルゴール」と名づけられた最初の工業協同組合が作られ、石油ストーブとコンロの生産を始める。その後この労働者協同組合は家電部門へと生産と経営を拡大し、次々に新たな工業協同組合も設立し、これが今日スペイン最大手の家電メーカーとなった「ファゴール」グループの前身となる。そして一九五九年には、それら労働者協同組合グループを資金的にサポートするものとして「労働人民金庫」を設立。グループの中核的機能を担うようになる。

「モンドラゴン」は「ファゴール」グループを中心とする工業グループ、「エロスキ生協」を中心とする流通グループ、「労働人民金庫」や「ラグンアロ共済組合」を中心とする金融グループ、そして教育協同組合や技術専門学校、製品開発研究所、経営指導やコンサルタント部門などを含む、グループ全体の支援部門に分けられるが、以下、順に紹介する。

<スペイン最大手、ヨーロッパ第五位の家電メーカー「ファゴール」>

前身の「ウルゴール」が一九六四年に「ファゴール」グループとして再編され、今日、スペイン最大手の家電メーカーとなり、その製品の多くをEU等に輸出し、ヨーロッパやア

モンドラゴン協同組合の経験—紅林進

ジアなどに国外工場や現地法人を持っている、モンドラゴングループ内でも最大、最強の中心的グループである。もっとも「ファゴール」と言っても、単一の協同組合ではなくそれぞれ自身、多数の協同組合の集合体である。その中でもファゴール家電はファゴールグループを代表するメーカーになっており、スペイン最大手の家電メーカーというだけでなく、ヨーロッパでも第五位の電機メーカーになっている。

なおファゴールの生産ラインにおいては、労働者の自主性の尊重、労働の人間化が追求されており、職場労働者の話し合いによって、ベルトコンベア一式の生産ラインをやめて、より人間的な一貫組み立て方式を採用した職場もあるとのことである。

<労働者協同組合でもある「エロスキ生協」>

また「エロスキ」という生協は、スペイン最大、EUでも有数の生協として、スペイン第二位の流通グループとなっている。このエロスキ生協が日本やスペインを含めた世界各地の生協と違う点は、日本などの生協は消費者を組合員としていて、その生協で働く労働者は、消費者・利用者として組合員になることはあっても、あくまで雇用労働者であって、従業員として組合員であるわけではないのに対し、この「エロスキ」では、消費者組合員と労働者組合員とからなり、理事会も両者から五〇%ずつ理事を選出する。つまり消費者協同組合であるとともに労働者協同組合でもあるのである。日本の生協において、そこで働く労働者の労働条件が必ずしもよくない、ある場合には一般企業よりも過酷であるということも言われるが、「エロスキ」においては、従業員は対等な主体なのである。

<労働人民金庫>

この信用協同組合なくして、今日の「モンドラゴン」の発展はなかったと言われる、重要な機関である。経済危機の中で、ヨーロッパの多くの協同組合や生協がつぶれたり、株式会社に転換していったのは、金融機関の支援を受けられなかったためといわれているが、協同組合が自前の金融機関、資金調達機関を持つことは重要である。協同組合は、組合員の出資金以外に、株式会社と違って、株式市場で資金を調達することができないため、それに代わる社会的資金を調達するためのルートが必要である。

ところで労働人民金庫は、一九六〇年の設立以来、単に加盟協同組合に対する資金提供のみならず、経営指導、財務指導を行い、まさにモンドラゴングループの中核的機能を担ってきたが、その経営・財務指導を担っていた労働人民金庫内の「企業部(LKS)」を一九八九年より分離独立させ、グループの全体理事会の所管とした。

<保育園から大学までの教育協同組合>

モンドラゴングループの端緒が、アリスメンディアリエが作った技術専門学校であったことに示されるように、アリスメンディアリエやモンドラゴングループは絶えず教育を重視してきた。今日、保育園、小学校から大学までを協同組合形式で運営している。またヨ

モンドラゴン協同組合の経験—紅林進

一ロッパでも有数の高い水準の工業製品開発研究所（協同組合）も有している。

<モンドラゴン基本原則>

モンドラゴングループは、一九八七年一〇月に、全体会議を開き、「モンドラゴン基本原則」（十原則）、「組合資本原則」、「協同組合間連帯基本基準」、「職務評価基準」を定めている。

「モンドラゴン基本原則」は、①自由加入 ②民主的組織（一人一票原則） ③労働主権（賃金労働者を原則として雇用しないなども挙げられている） ④資本の手段・従属性 ⑤組合員の経営管理への参加 ⑥給与の連帯性（協同組合の実情に応じた給与。内部的には労働評価基準に基づいた連帯。外部的には地域社会の平均給与水準に基づいた連帯。ただし地域の給与水準が適切でないときはその限りでない） ⑦協同組合間の共同 ⑧社会変革の追求 ⑨協同組合運動の国際連帯 ⑩教育の推進 の十原則である。

そしてモンドラゴンが一貫して追求してきたのが、雇用の確保・拡大であり、合理化努力をして、効率性は追求するが、首切りは行わず、失業者を出さないということが大原則としている。つまり余剰人員が出た場合は、人手の足りない協同組合に再配置したり、新規の協同組合を立ち上げたりするのである。

また官僚主義に陥ることを防ぎ、民主的運営を保障するものは、情報の民主化であり、情報が公開されており、それに対して現場の労働者が自由に発言できることである。モンドラゴンではできるだけ、情報の開示や時間をかけた討議、一般組合員の参加を重視している。

<左右からの批判>

ところでモンドラゴンに対しては、左右からさまざまな批判が加えられてきた。保守派やカトリックの保守的部分からは、アリスメンディアリエ神父は、「赤い司祭」と非難され、資本主義企業家たちからは、「協同組合は税制優遇をゆすりと脅しで獲得して伸びてきた私利私欲の団体で、労働貴族だ」という批判が加えられた。この批判には労働者協同組合に労働者たちが合流しだしたことに対する資本家側の恐怖が背景にある。

正統派社会主義者からの批判は、協同組合の積極的な面は認めつつも、協同組合が市場の原則を受け入れ、資本主義企業との共存を受け入れているとして批判し、協同組合は不十分な解決であり、「室内」社会主義だとして批判した。

もうひとつの批判は、バスクの新左翼的なラジカル民族主義グループ ETA（バスク祖国と自由）によるモンドラゴンや協同組合主義に対する批判である。彼らは「革命的正統的プロレタリアートとして自分たちの工場で闘争する代わりに、協同組合主義に訴えることによって抑圧から逃れようとしている」と批判し、「協同組合の神話」を打破し、「協同組合主義者を自称するテクノクラート階級に対して闘おう」と呼びかけた。そして一九七二年には、協同組合は株式会社と同じだとして、モンドラゴン内部に、「労働者＝企業家」の神

モンドラゴン協同組合の経験—紅林進

話を打ち砕き、ストライキ権の回復、給与格差反対、資本蓄積反対の闘争を呼びかけ、モンドラゴン指導部は「スペイン新植民地主義の代理人」とであると非難した。これに呼応して、一九七四年には、モンドラゴン内部の一部において、初のストが発生した。（以上の記述は石塚秀雄著『バスク・モンドラゴン：協同組合の町から』彩流社に基づく）

<岐路に立つモンドラゴン>

確かにモンドラゴンは、半世紀に渡って拡大、発展し、変貌も遂げてきた。取り分け一九八六年のスペインのEC(EUの前身)加盟以降、EU単一市場で、多国籍企業と競合し、生き残って行くために、モンドラゴン自身、よりいっそうの合理化、効率化を進めざるを得ず、また国外にも進出して多国籍企業化を進めざるを得ず、それに対する批判もなされている。国外の低賃金を搾取しているのではないかと、資本主義的多国籍企業と変わらなくなってしまうのではないかといった批判である。あるいは現地子会社や提携先の企業が協同組合形式ではないではないかといった批判である。しかし少なくとも、工場を国外に移転したために、国内、地元の雇用を減らすという事は行っていないようだ。国内の空洞化をもたらす、工場国外移転とは明らかに異なるグローバル化の試みである。また現地の法制度や社会状況、慣行等もあり、現地法人が必ずしも協同組合形式をとることができないのも現実であるが、できるところでは可能な限り協同組合形式を追求したり、そうでない場合も社会的公正には配慮しているようである。

なおモンドラゴンでは、当初一対三の範囲内に抑えられていた組合内の給与格差も、後に一対六まで上限が引き上げられた。しかしそれは高度な特殊技能等を持った専門家を確保するためであって、通常はおおむね一対四の範囲内におさめられているとのことである。しかしこの給与格差の問題については議論の分かれるところである。

またモンドラゴン基本原則にもうたわれているように、協同組合においては、原則として賃金労働者の雇用は行わないことになっており、本来ならばすべて正規の組合員にすべきところであるが、現実にはモンドラゴンでもパート労働や雇用労働が用いられており、モンドラゴン従業員の平均で二割くらいが雇用労働で占められている。しかしできるだけ、彼ら彼女らを組合員化したり、組合員ではなくても、均等の待遇を保障しようとする努力は払われているようである。

なおモンドラゴンには、労働組合は存在しない。協同組合員は雇われる存在ではなく、労働者でもあり、経営者でもあるという建前であるからである。労働組合に代わるものとして、組合協議会という協議・決定機関が設けられ、人事や賃金の分配、その他の労働条件や安全対策、福利厚生について協議・決定を行う。しかしこのシステムで、本当に労働者の権利を守れるのであろうか。人事や労働条件等に不満があったり、不利益を受けた場合、その受け皿となって、それをバックアップしてゆく労働組合の組織は、この組合協議会とは別に必要と私は思うのだが。

＜我々にとってのモンドラゴンの意味＞

以上見てきたように、モンドラゴンも様々な矛盾や困難も抱えながらも、資本主義企業とは違った、民主的な協同組合原則を掲げ続け、現実と柔軟に対応しながらも、新しいオルタナティブな、社会的企業として成長を続けているように思える。

我々がモンドラゴンから学ぶべきことは、決してモンドラゴンを理想視することでもなければ、それを真似ることでもない。資本主義的な株式会社とは違った、民主的な企業形態が基幹産業や先端産業でも可能であり、資本主義企業に対抗して、立派に経済運営できるということを学び取り、そして日本においても労働者協同組合やワーカーズコレクティブなどの企業形態を広め、またそのような非営利・協同の経済セクターを現実構築していくことである。日本には、労働者協同組合を法的に保障する法律さえないが、この法制化の課題はその出発点である。ただし必ずしも協同組合形式をとらなくても、株式会社形式をとろうとも、実質的に労働者が主体となった、民主的な運営は可能であり、企業形態だけの形式主義に陥ってはならない。協同組合形式をとっていても、初心を忘れ、資本主義的行動を追求すれば、資本主義的営利企業となんら変わらなくなってしまうのである。

(2013年02月08日拝受)