

モンドラゴンの光と影

<第3回>



石塚 秀雄
Ishizuka hideo

●非営利・協同総合研究所のちとくらし 主任研究員

1. モンドラゴンの世界的影響力

モンドラゴンは世界的にどのような影響を与えたのでしょうか。まず、あげられるのは1980年のICA（国際協同組合同盟）のレイドロー報告です。21世紀の協同組合はどうあるべきかを論じた同報告は日本でも翻訳され、広く協同組合関係者に読まれました。A. レイドローはカナダの協同組合学者・実践家です。同報告の意義は21世紀の経済を担う営利セクターと公的セクターに加えて協同組合を第三のセクターとして位置づけるとともに、協同組合を社会発展の4つの分野の担い手として強調したことです。その4つの分野とは①世界の飢餓、②生産労働、③社会的資源・環境の保全、④協同的な地域社会づくりです。レイドローはモンドラゴンをとりわけ生産労働の分野のモデルとして取り上げました。モンドラゴ

ンは労働者協同組合を基礎にしていますが、生産と消費とサービスの混合型の形態を持つ協同組合モデルです。こうした複合型の協同組合の形態が4つの分野の取組みにとって有効であるとレイドローは指摘しました。同報告によってモンドラゴンは一躍世界的に注目を浴びることになりました。

モンドラゴンモデルをいち早く取り上げたのは実はアメリカでした。アメリカはロバート・オウエンのニューハーモニーの建設（1825）やフランスのトゥクビル『アメリカのデモクラシー』（1840、岩波文庫）でみられるように、さまざまな新しい協同的事業が展開された国です。アメリカの協同組合運動の全体像は日本ではあまり知られていませんが、協同組合に関連する法律はほとんどの州に存在し、協同組合の種類も多様です。非営利・協同的な事業の税制も整備されており非

営利・協同セクターの規模も大きいのです。現在、アメリカには労働者協同組合連合会があり約100の労働者協同組合が加盟しています。

アメリカで最初のいわゆる労働者協同組合法ができたのは1982年のマサチューセッツ州でモンドラゴンモデルを応用したものでした。当初、この法律は「産業協同組合アソシエーション法」という名称でしたが、現在は「従業員協同組合企業法」となっています。同様の法律は他の6州でも法律化され、たとえばニューヨーク州では「労働者協同組合企業法」と呼ばれています。このマサチューセッツ州の労働者協同組合法の制定にあたってはD. エラーマン (Ellerman) の尽力がありました。エラーマンは数理経済学者で、アメリカやイギリスのESOP (イソップ、従業員所有企業) や労働者協同組合など民主的企業経営を研究している人物です。筆者も以前に何回か話しをしたり資料を送ってもらったことがあります。

エラーマンたちはモンドラゴンモデルをアメリカにおける労働者所有企業運動に応用して法制化を実現しました。現在、アメリカにはESOPが約1万件、存在します。ESOP運動は54年にL. ケルソ (Kelso) たちにより最初のESOP企業が設立されました。その後、74年のERISA法 (エリサ法、従業員持ち株制度) に根拠を置くことになりました。

エラーマンたちがモンドラゴンモデルの特徴として注目したのは、モンドラゴン個人出資をするものの集団的所有、共同所有、社会的所有、個人持株という従来型の概念ではなくて、いわば共同資本という概念を重視した点でした。その背景には社会主義的国有企業、労働者所有企業、ユーゴスラビア型の自主管理企業、社会的所有企業と称するものが、あまり成功しなかったことがあります。つまりモンドラゴン型の個人持ち分と協同組合資本の共同管理の組み合わせが理論的に合理性があると見なされたのです。モンドラゴン個人出資は所有と経営のジレンマを解決した民主的企業モデルとしてアメリカの法律の中に生かされたのです。

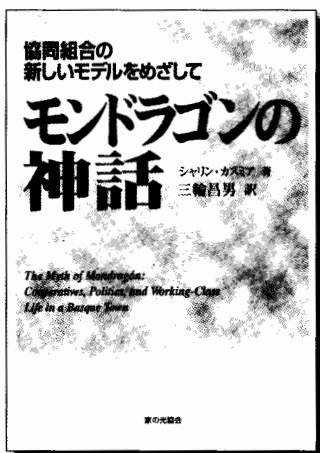
オバマ氏が大統領になる前に活躍していたシカゴでも、モンドラゴンモデルが取り入れられ、技術学校・生協・企業作りといったネットワークが作られ若者の雇用促進が行われています。最近ではCBCテレビでも報道され、オバマ大統領も注目しています。民主党議員が提出した「全米協同組合推進法案」は2012年に廃案になりましたが、政府が資金を出して若者の雇用と起業を推進する労働者協同組合作りを目指したものでした。モンドラゴンの理論と経験は南北アメリカ大陸、アジアなどでも実践的な取組みに応用されていますし、理論面では日本やヨーロッパの研究者が様々な視点で論じ

ています。

また、モンドラゴンを単に労働者協同組合として見てはなりません。世界的には社会的経済企業体として、その法人形態は協同組合、従業員所有会社、非営利会社、有限責任会社、労働者株式会社、アソシエーションなど多様な形態が存在します。モンドラゴン自体も自らを社会的経済企業体と称しています。モンドラゴンモデルは非営利・協同企業あるいは社会的経済企業セクター論として経済の民主化、社会化という枠組みで幅広く論じられています。

2. 『モンドラゴンの神話』

ところが、同じアメリカの学者でも、モンドラゴンをまったく否定的に評価する研究者がいます。その議論を取り上げたいと思います。アメリカの文化人類学者 S. カスミア (Kasmir) 女史の『モンドラゴンの神話』(1996。三輪昌男訳、家の光協会、2000) がそれです。



筆者は1990年代の初め、女史とモンドラゴンのアパートメントのキッチンテーブルで歓談し、その後も何回かメールを交換しました。カスミアは現在ニューヨーク近郊の大学で教鞭をとっています。この本が日本国内でもモンドラゴンに対する否定的な評価の論拠とされていることに、筆者はいささかの困惑を感じています。そこで、カスミア女史の主張を具体的かつ批判的に取り上げたいと思います。

①労働者階級という概念でモンドラゴンを分析しています。彼女の結論はモンドラゴンは営利企業と変わりなく労働者を搾取している。労働者中心・民主主義などを主張しているだけにもっと始末が悪い存在であると主張しています。彼女のキーワードは労働者階級、所有、労働組合です。したがってカスミアの設問は「労働者協同組合は労働者階級の役にたつか」ということです。モンドラゴンモデルによる協同組合法はアメリカでも80年代に東部のマサチューセッツ州などのいくつかの州でできたことはすでに説明しましたが、レーガン政権下でも労働者協同組合法について検討されたとかスミアは述べています。新自由主義的とされるレーガン政権ですが、労働者に有利なエリサ法がつくられたわけです。これは労働者年金に関わるものでしたが、労働者協同組合運動側も応用したほどで

す。こうしたアメリカにおける民主的企業、自主管理企業の運動の歴史と経験を無視してモンドラゴンを論じていることはきわめて残念なことです。

②組織労働者が減少し不安定労働者の増大という先進国の状況変化が「労働者協同組合」による参加が注目された理由であるとします。カスミアはクオリティサークル、ジャストインタイムなどは労働者とマネージメントとの協力関係を前提とした労使協調による労働者参加の一形式とみなし、労働者および労働組合にとって不利を押しつけるものであると述べています。しかし、労働者協同組合における労働者参加は共同管理型の参加であって、賃金を受け取り経営参加権のない賃金労働者の「参加」とは異なります。この二つの労働形態の違いを無視して賃金労働者論から労働者協同組合を見ることは正しくありません。

③モンドラゴンは中産階級の運動であり、労働者階級を丸め込むものであるとしています。創設者アリスメンディアリエタは中産階級の代弁者であり、具体的にはモンドラゴンの町の中心的企業であったユニオンセラヘラという鑄造会社の代理人であり、協調主義的、右翼的な政治イデオロギーの持ち主だと決めつけています。筆者は最近、あるアメリカ人労働運動の研究者からカスミアの見解と全く同じことを聞かされました。彼はカ

スミアの本を種本にしていたのかもしれませんが。こうした批判がまったく筋違いであることは明らかだと思います。

④モンドラゴンを右翼的バスク民族主義の系列に属するものとみなしていますが、これも誤りであることは協同組合運動の政治的中立原則がどのようなものであるかと考えれば了解できることでしょう。また、モンドラゴンの町長は70年代後半のスペイン民主化以降、ずっといわば左翼的民族独立派の人が就任していること、またバスク政府は民族主義諸派の連立であることも事実と異なります。つまり、カスミアはモンドラゴンの起源をバスクナショナリズムに求めることによってバスク労働者の階級闘争に基づいていないと言いたいのだと思います。

⑤モンドラゴンの労働問題を賃金労働者のための労働組合論そのままに当てはめているのです。そのためにモンドラゴン独特の組織制度である社会委員会を誤って解釈しています。社会委員会とは、モンドラゴンの労働者協同組合における従業員の正式機関で労働者としての報酬や労働問題等を検討する委員会です。スペイン協同組合法では労働者協同組合においては労働組合を作ることはできません。それは労働者が自主的に管理する企業において労働組合を作ることは論理矛盾となるからです。労働者協同組合においては労資同一です。これを労資一体と

いう労使協調主義と混同してはなりません。それはあくまでも賃金労働者と資本側との対立関係が前提です。労働者協同組合は働くものが主人公という形態を原則として取るものだからです。それを理解せずにカスミアは結論として労働者協同組合の内部において労働組合を作るべきだと主張しています。

また、スペインにおいては労働組合制度は企業内労働組合の形ではありません。したがって、モンドラゴンは従業員が労働組合に加入することは自由としています。実際にモンドラゴングループの中には単に雇われるだけの賃金労働者が存在します。これは生産協同組合よりも生協などの消費組合に多く、協同組合でない子会社にも存在しています。こうした企業の労働者は当然ながら労働組合に加入する権利があり、子会社については労働組合が関わる労使契約もあります。なおモンドラゴンでは子会社の協同組合化を方針としていますが、さまざまな問題を抱えています。この点については次回で触れたいと思います。

⑥モンドラゴンの運動をプチブルすなわち中産階級の運動であり、労働者階級の運動ではないと結論づけています。すなわち協同組合運動は労働者階級のものではなく中産階級の運動であるとするのです。日本でもこのように考える人が多いかもしれません。古い階級闘争論では

労働者階級とは賃金労働者のことであって、農民や市民はプチブル階級すなわち小市民と蔑視されました。カスミアはその古い理論のまま、協同組合運動を理解することなくモンドラゴンを論じたのです。モンドラゴンの協同組合運動は76年までは独裁政権の下、労働組合禁止、政党禁止という政治的自由のない時代でこそ発展してきたということを理解していないのです。

⑦モンドラゴンの創設者アリスメンディアリエタについての評価についても大企業の手先あるいは階級妥協者として描いており、非常に間違った解釈となっています。先行するオークショット等研究者たちも（必ずしもアリスメンディアリエタの実像を正確につかんでいるとはいえないのですが）、カスミアは資料研究も十分にせず独断をしているのではと疑問に思っています。

3. 『協同組合とコミュニティーモンドラゴンから世界へ』

モンドラゴンをコミュニテイ論から捉えた本にG. マクラウド (MacLeod) 『協同組合とコミュニティーモンドラゴンから世界へ』(1997。中川雄一郎訳、日本経済評論社、2000)があります。マクラウドはカナダの神父出身の哲学者で、大学でコミュニテイ開発論や社会的経済論を論じている人物です。コミュニテイ開

発論では地域社会が貧困から離脱し社会的・文化的・経済的に豊かに暮らしていくためにはどうするかがテーマになります。マクラウドはモンドラゴンの創設者であるアリスメンディアリエタの思想に注目してモンドラゴンを地域コミュニティ運動として捉えています。また、アリスメンディアリエタが技術と資本を重視したことをその優れた点であるとしています。従来の労働者所有企業論には欠けていた技術開発、経営理論、投資資本の確保なくしては企業は持続しない。この当たり前のことを労働者協同組合として統合的に取り組んだのがアリスメンディアリエタでありモンドラゴンであったと評価しています。

マクラウドはモンドラゴンの企業形態と資本主義的企業、社会主義的企業との比較を行っています。これは先にも述べたように、よりよき持続可能な社会を実現するための企業形態はどのような形態が望ましいかというレイドローが投げかけた議論にも通じるものです。またモンドラゴンモデルの試みとして、より規模は小さいがスペイン国内のバレンシア地方の取組みを紹介しています。モンドラゴンモデルを参考にしつつ協同組合銀行、生協、住宅協同組合、技術学科校、生産協同組合、監査協同組合、コミュニティビジネスなどの取組みを展開し雇用の創出を図った事例を示しています。

事例では70年代初頭にモンドラゴンを訪れ多業種の協同組合のネットワークというアイデアを学び、80年代からのヨーロッパにおける社会的経済理論の展開に合わせバレンシアにおける社会的経済セクターの一角としてGECV（バレンシア協同組合企業グループ）を形成しています。モンドラゴンは特殊特別な存在であり模倣することはできないという議論がありますが、それは正確ではありません。モンドラゴンを模倣することは、その規模ではなく、その原則を応用することにあります。バレンシアのGECVグループもモンドラゴンに倣ってその原則を掲げています（次頁表）。

また、コミュニティ開発論の視点に立つならば地域開発の手段として多種・異業種のネットワークを作っていくことの実用性があげられます。バスク民族主義イデオロギーに注目しすぎると、その点を見落とします。モンドラゴンのバスク民族主義といわれるものは排外的民族主義ではなくて協同の民族主義と言えるからです。

モンドラゴンモデルと同様にコミュニティ開発を目指した協同組合運動としてマクラウドはアメリカ、メキシコ、カナダの事例を取り上げています。カナダの場合、政府に協同組合局があり協同組合によるコミュニティビジネスは、政府のプログラムと連動して取り組むという

＜表＞GECV原則とモンドラゴン原則

GECV原則	モンドラゴン原則
資本化：利潤分配の手段としない。コミュニティのための雇用創出のための投資に使う。	社会変革：獲得した正味利益の大部分を再投資すること。コミュニティ開発の取組みへの支援
給与の平等：格差は3倍とする。	報酬の連帯：格差は3対1
経営の専門性：組合員は全員経営陣の資質を身につけるよう努力する。	教育：一貫してわれわれの協同組合の経験の発展と強化にとっての決定的要因である。
事業計画：組合員は短期長期の計画を作る。	参加的経営：協同組合の全体方針と戦略の承認等
経営コントロール：機能的な経営管理。共同責任を伴う。	参加的経営
共同責任：労働者の経営参加。	参加的経営
一人一票	民主的組織
経営帳簿の公開	参加的経営：協同組合の基本的な経営数値の実績に関する透明な情報
協同組合間協同：起業の推進も。	協同組合間協同
教育：従業員訓練と教育	参加的経営：社会的・職業的研修計画の系統的实施
発展の理念：コミュニティ発展のための協同組合。政治的中立。倫理的行動。	社会変革、自由な加入
	労働主権：労働が自然と社会、および人間自身を変革していく主要な要素である。
	資本の道具的・従属的性格：資本は事業の発展にとって必要な労働に属する道具
	普遍性：国際協同組合運動に固有の平和、正義および発展という目的を支持する。

注) モンドラゴン原則は「協同の発見」(No100) より引用

メリットがあります。カナダは協同組合運動が盛んな国であり、70年代以降、モンドラゴンモデルの影響を受けた取組みをマクラウドは紹介しています。協同組合事業連合や協同組合投資機関などはその一例です。カナダ東部のニューブランズウィックにおける投資機関には信用組合、政府、州政府、アトランチック生協などが参加しています。またケベック州における社会的経済ネットワークの取組みは俗にケベックモデルと呼ばれるものですが、モンドラゴンモデルが先例の一つになっていると言えるでしょう。

また、メキシコの事例は先進国でない

発展途上国におけるコミュニティ開発にモンドラゴンモデルが応用できるかという視点で検討する必要があります。カナダの協同組合団体や国連の協力を得ながらメキシコの農村部での地域開発の取組みが進められ、モンドラゴンモデルに由来する技術・教育・金融という三本柱の推進が重視されました。

アリスメンディアリエタは「大事なことは魚をあげることではない。魚の釣り方を教えることだ」と言っていますが、途上国の社会開発は外から与え続けるのではなくて内発的でなくてはなりません。また、先進国と発展途上国における協同

組合原則の中身が別のものであってもなりません。地域格差の激しいメキシコにおいて非営利・協同の取組みは多くの困難を抱えていますが、それなりに取組みが進んでいることも確かです。開発独裁のように、経済発展に民主主義は必要ないという考えを肯定してはなりません。

マクラウドが強調しているのはコミュニティ開発の手段としてモンドラゴンモデルが有効であるということです。モンドラゴンの評価を巡っては企業論、経営参加論、市場競争論、労働者所有論、労働形態論など様々な論点がこれまでに提出されましたが、コミュニティ論、市民参加（シチズンシップ）論、オルターナティブ経済論（新しい経済）は比較的新らしい論点です。マクラウドはコミュニティビジネス企業（CBC）という用語を使っています。これは資本主義的企業でもなく政府企業でもなく、社会主義的国営企業でもなく、慈善団体でもないマクラウドは言います。もちろんモンドラゴンモデルは教科書ではなく、それ自体、現実の社会や市場の中で試行錯誤を繰り返している運動体でもあります。そうした困難についても次回に触れたいと思います。

4. 社会の持続的発展をめざして

邦訳はされていませんが、R. モリソン（Morrison）『モンドラゴンの協同組合社

会システム』（1997、アメリカ）という本があります。モリソンは環境社会学者でアメリカにおいて原発反対運動などに参加しています。モリソンのモンドラゴンへの直接の関心は89年のソ連崩壊などによる新しい社会経済のあり方に対する関心でした。モリソンはモンドラゴンが社会変革・イノベーションを目標に掲げていることに注目しています。環境を維持して持続的な社会発展のために、どのような社会経済システムが望ましいのかという未来社会論的問題意識は現在の日本にも当てはまる課題であると思われるます。

これまでの産業システムをエコロジーとコミュニティ発展の観点から根本的に見直す、つまりポストモダンの社会システム論という視点でモンドラゴンに注目する議論に加えて、自由とコミュニティというキーワードで社会的選択の議論を展開したところにモリソンの特徴があると思われるます。モンドラゴンモデルは単に協同組合論の枠組みばかりではなく、より広い視点で議論することが日本においても望まれるところです。

石塚 秀雄（いしずか・ひでお）

非営利・協同総合研究所のちとくらし・主任研究員

- ・社会政策論、ヨーロッパ社会的経済研究、モンドラゴン協同組合研究
- ・最近の著書に『地域医療再生の力』（共著、新日本出版社）、翻訳に『フランスの社会的経済』（日本経済評論社）