

モンドラゴンの現在と研究の到達点

石塚 秀雄

はじめに

- 1 モンドラゴン研究の歴史的回顧
 - 2 モンドラゴンの分析視点
 - 3 モンドラゴンと論争点
 - 4 モンドラゴンの現在
- おわりに——モンドラゴンの今後の研究の方向

はじめに

スペイン北部のバスク州に本拠地を置く、モンドラゴン協同組合グループ（MCC、以下、単にモンドラゴンと呼ぶ）は世界的にも独自の協同組合運動の一つとして注目を浴びてきた。本論は、当初「モンドラゴンの現在」という題名を与えられたが、この現在とは単にモンドラゴンの事業の現状を紹介するというにとどめず、日本におけるモンドラゴン研究の現在の到達点とその課題を含めたものにしたい。なぜならば、解答は常に設問の中に内在しているのであり、マルクスの言うように、どのような問いを立てるかにすでに解答の萌芽が含まれていると思われるからである。すなわちモンドラゴンの現在を見るためには、モンドラゴンとはなにかという理論的な問いかけの前提がなければならない。というわけで、本論は、もちろんモンドラゴンの現在の事業規模の確認をしつつ、モンドラゴンについての理論研究の系譜といったものについても言及するものである。

1 モンドラゴン研究の歴史的回顧

1 70-80年代理論——イギリス派

モンドラゴンは発見された物語である。モンドラゴンが世界的に知られるようになったのはイギリスのBBCテレビによる約50分の紹介番組だといわれる（「Mondragon Experience」, BBC, 1980）。時代的には1975年にスペインがフランコ独裁から転換して民主化に向かい、情報が開放されはじめたが、閉鎖的な独裁国家だと思われた地域に、労働者の天国のような協同組合企業群が、ヨーロッパの他の地域と比較にならないくらいの産業規模の協同組合ネットワークを作り上げてい

たのである。スペイン内戦と独裁と反フランコ抵抗運動、そして、その中でイギリスでは歴史的経験として悲観的であった労働者協同組合の実現は、一種の驚きであったのである。この番組はコンパクトにモンドラゴンを紹介しているが、1980年にはモンドラゴンはすでに25年ほどの歴史を持っており、協同組合数82、労働者数17,000人で、協同組合複合体としての骨格をすでに形成し、スペイン有数の産業グループとしての位置を獲得していた段階であった。

番組のイギリスの視点としては、やはりロッチデイルとの連想である。1844年に設立されたロッチデイル開拓者組合は、日本では生協の元祖として知られているが、彼らが1854年に作った産業協同組合が、3年にして普通の株式会社に転換してしまった。こうした経験は、ウエップ夫妻の労働者協同組合の存立可能性についての否定、消費協同組合の重視という理論に向かい（Webb, 1891）、フェビアン主義社会主義とサンディカリズムの重視というイギリスの視点に導いた。したがって、モンドラゴンの経験は、労働者協同組合の企業マネジメントの成功、効率的運営といった視点から、新しい成功例として捉えられた。BBCの番組には研究者としてオークショット（R. Oakeshott）とブラッドレイ（K. Bradley）などがコメンテーターとして登場しているが、彼らは協同組合企業としての効率的運営をどのように実現しているかまた労働者参加をどのように実現しているかという点を、ロッチデイルにおけるようなイギリスの労働者協同組合の失敗を必然的なものと見なしたウエップ夫妻の見解に対置する形で説明をしている。

労働者協同組合の発展可能性と運動そのものは、すでに19世紀後半から欧米の各地（フランス、イタリア、イギリス、その他）で実践が進んでいた（日本の場合、労働者協同組合の理論は戦後、実質的な登場は1980年代からという約150年の歴史的違いがある）。しかし、ウエップ夫妻のかけた呪い言とでもいえるべき、労働者協同組合は当初成功しても必ず、営利企業に墮落してしまい、企業の効率、労働者のガバナンス、資本の誘惑といったものを克服できないという呪い言に対して、労働者・従業員共同所有、企業の持続可能性・効率、労働者の民主的参加経営、経済民主主義が可能かどうかの理論的模索と実践が取り組まれてきたのであったが、モンドラゴンは資本主義的企業のオルタナティブとして強力な事例と見なすことができるものと評価されるようになったのである。したがって、オークショットの『労働者所有者（*Worker-owners*）』（1977）などにより、モンドラゴンは、まずは労働者協同組合のモデルとして捉えられたのである。ブラッドレイとゲルブ（K. Bradley, A. Gelb）の『モンドラゴンの経験（*The Mondragón Experience*）』（1983）は、企業モデルとして西洋型企业、日本型企业、モンドラゴンの3モデル比較を行っている。比較項目は、労働・資本・賃金・分配、マネジメント、経営参加などであり、いわば企業形態論の本道を示している。したがってモンドラゴンは資本主義的企業の経済民主主義的オルタナティブとしての研究アプローチであったということが出来る。オークショットがアフリカの発展途上国の企業モデルとしての従業員共同所有制を研究模索していたように、強いていえばモンドラゴンを地域開発モデル企業としても捉えていたともいえるが、社会的コミュニティ的な側面、今風にいえばコミュニティ企業的なアプローチは手薄であったといえる。トマスとローガン（H. Thomas, C. Logan）の『モンドラゴン（*Mondragon: An Economic Analysis*）』（1982；佐藤訳、1986）も企業論的アプローチが濃厚であった。これらの文献により、労働者協同組合としてのモンドラゴンが強調された影響は、日本におけるモンドラゴン研究の傾向として現在まで根強く残っていると見える。この時期、さら

に翻訳はされていないが、アメリカのエラーマン（D. Ellerman）により計量経済学的手法を使ったモンドラゴン分析なども労働者協同組合の経営可能性を論じたものとして重要であった。

2 80-90年代理論——アメリカ派

1980年代に入って、世界のモンドラゴン研究はより盛んになった。というより、労働者協同組合運動の実践と研究は、80年代にイギリス、フランス、アメリカ、イタリア、スペインなどで活発化し、各国の大学や学界の雑誌においてそれぞれの協同組合研究として活発化した時期であった。すなわち労働者協同組合運動はモンドラゴンだけではなかったのである。モンドラゴン研究でもっとも知られた文献はアメリカのホワイト夫妻（W. Whyte, K. Whyte）による『モンドラゴンの創造と展開（*Making Mondragon*）』（1988；佐藤・中川・石塚訳，1991）である。ホワイト夫妻は社会学者で、フィールドリサーチやオーラルヒストリーの手法を駆使しアメリカの都市青少年問題などを分析しているが、80年代において長期にわたりモンドラゴンの現地調査を行った。ホワイトの本は、これまで企業経営論、共同所有論的視点で論じられたモンドラゴンを社会論の視点を加えて、より総合的に分析した。ホワイトの時点ではまだコミュニティ企業という概念は確立していないが、コミュニティとの関連で労働者協同組合運動を論じることを切り開いたものであった。ホワイト本によって、モンドラゴンの歴史と全体的な諸テーマを網羅することができたが、しかし、依然として、アメリカ的課題を背景を含めて、労働者協同組合分析という視点から大きく飛躍することはなかったといえる。

アメリカの研究者の文献としてはカスミア（S. Kasmir）『モンドラゴンの神話（*The Myth of Mondragon*）』（1996；三輪訳，2000）がある。カスミアは文化人類学者で、私も彼女がモンドラゴンに滞在中に彼女のアパートで雑談と意見交換を行ったことがある。当時、カスミアは一般組合員を積極的にインタビューしていた。90年代はモンドラゴンが事業的に大きく順調に発展し、全体として規模が大きくなっていったが、同時にそれゆえに協同組合の大規模化、グローバル化への対応など、解釈が難しい問題も顕在化した時期であった。カスミア本は私見では、重大な認識上の誤りがあると思われる。カスミア自身が誠実な人柄であることは確かであるが、カスミア本を当初翻訳しようと考えていたが、全体として肯定的に読むことができない以上、私は翻訳を断念した。しかし、翻訳本がでてしまい、かつ批判的な解題はついていなかったのは、日本におけるモンドラゴン研究にとっては好ましからざることであったと思われる。まず第一に、多少茶化して言うならば、文化人類学者は神話が好きということである。神話的アプローチは、ユートピア的アプローチであり、理想型を元にした議論である。カスミアにとっての理想型とはアメリカの労働組合運動および労働者協同組合運動である。第二に、カスミアは協同組合理論を知らない。第三にバスクのコミュニティ運動およびイデオロギーを正確に把握していない。第四に、オーラルヒストリーに頼りすぎ、企業経営論的分析手法がない。したがって、カスミアの結論は、モンドラゴンをすばらしいというのは神話であり、実態は労働者を疎外し、イデオロギー企業であり、協同組合の皮をかぶっただけにより悪質な非民主的企業なのだ、ということであった。もちろんカスミアの取材した一般組合員の意見は経験的事実をそれなりに反映したものであり、指摘されたモンドラゴンの運営上の問題点それ自体は議論するに値するものである。カスミア的観点は、その後、2014年のファゴール

電子の倒産に際して、モンドラゴンの神話の崩壊の表れとして、一部において再燃したのである。

また、チェニイ (G. Cheney) の *Values at Work* (1999) は、90年代からのモンドラゴンのグローバル化対応における労働者参加の民主的企業の耐圧性について考察したものであり、いささか悲観的でありながらもモンドラゴンの新しい局面に注目したものであった。

3 90年代以降から現在までの理論

1990年代以降のモンドラゴン研究には大きく2つの傾向がある。第一はアメリカ・カナダなど北米におけるコミュニティ企業・非営利企業・社会的企業などの運動の理論的影響により、モンドラゴンのコミュニティ企業としての側面を強調したものである。第二は、モンドラゴンを社会的経済セクターの運動として捉えるものである。第一と第二にあまり相違はないではないかと思う節もあるかもしれないが、第一は協同組合などをその基礎に置かず、企業形態についてはあまり留意せずその機能とミッションをコミュニティ的社会的として重視するものである。第二は、協同組合等非営利・協同セクターの歴史的発展の延長上に社会的経済セクターの形成を見ているものであり、組織制度を重視するものである。共に社会的貢献を重視するものではあるが、私は、アメリカ型の社会的企業を社長さんのための社会的企業、ヨーロッパ型の社会的企業を従業員のための社会的企業と呼ぶことがある。

アメリカのモリソン (R. Morrison) *We Build the Road as We Travel* (1991) は、モンドラゴンをコミュニティ発展の企業運動として捉え、将来のエコロジー社会の実現の手段の一つと見なしている。モンドラゴンモデルは新しい社会における有力な産業方式という位置づけがなされている点では、コミュニティ企業としての側面と伝統的な協同組合社会論とがつながった議論だということができる。

カナダのマクラウド (G. MacLeod) 『モンドラゴンから世界へ (*From Mondragon to America*)』(1997; 中川訳, 2000) は、モンドラゴン企業モデルがコミュニティ企業として北米でも適用できる可能性について触れている。これはカナダにおける伝統的なコミュニティ運動とコミュニティ企業の協働の可能性が示されており、現にカナダは地域における行政・協同組合運動・労働運動・市民運動のパートナーシップが社会的経済セクターとして先進的に展開されている地域となっている。すなわち、第一型と第二型はカナダでは重なり合って展開しているといえる。そのことは、一方では必ずしも協同組合形式にこだわらないということでもあり、他方では、北米には運動の岩盤には協同組合運動の歴史があるということである。したがって、私自身は、協同組合企業と非営利組織とを峻別するような、アメリカ、コーネル大学のサラモンたちの区分けよりも（これは日本にも大きな影響力を与えている）、そのような形式区分けに必ずしもこだわる必要はなくて、広く社会的経済企業あるいは社会的連帯経済企業という範疇で括り、その中に協同組合、共済組合、アソシエーション、非営利組織などの事業組織があるという考え方、すなわち社会的経済の定義を当てはめるのが良いと考えている。北米のコミュニティ運動という考え方は、トクビルが描いたようにアメリカの伝統的な共同体運動・市民運動を踏まえており、その中には、オウエンのニューハーモニーも含まれるが、日本では手薄な運動である。

サンチェスとローラン (C. Sanchez, B. Roelants) の *Capital and the Debt Trap* (2011) は、モ

ンドラゴンをグローバル化という文脈の中で捉え、投資、労働、市場化、海外進出などを記述し、最近までの状況をまとめている。いくつかの経済危機をその都度克服して、浮き沈みはあるものの、民主的人間的企業として進展していることを描いている。そしてモンドラゴンモデルが特別なものではない、一般性を持つものであると述べている。では、一般性をどのような要素に分類できるのであろうか。つまり簡単には真似られないという障害は、どういう点にあるのかは、これまで議論が必ずしも整理されてきたとはいえない。

第二の社会的経済セクターの構成部分としてモンドラゴンを捉えていく視点と運動は、モンドラゴン自身も推進し、世界的にも運動のネットワークが1990年代以降構築されつつある。アジア、アフリカ、南アメリカなどで社会的連帯経済運動が組織されてきている。すなわち、先進国モデルに限定されることなく、発展途上国の社会開発、地域開発の内発的モデルとして協同組合企業とコミュニティ運動および行政のパートナーシップが構想されつつある。本来、協同組合は死の接吻とあって、国家や行政と結びつくと死に至ると考えられ、行政からなるべく独立した立場をとるべきだと見なされていた。しかし、異なるセクターとのパートナーシップは、社会開発・地域開発のベストミックスの一員としての協同組合セクターという役割を広げるものである。しかし、それを逆に協同組合のアイデンティティの喪失と見る見解もある。しかし、社会に公的セクター、営利セクター、非営利・協同セクターが存在するという考えは、ヨーロッパにおけるサードセクター論、社会的連帯経済セクター論に色濃く見られるし、南米にある連帯経済運動・協同組合運動のコミュニティ的性格とも連動している。日本におけるこの側面の研究はこれからますます重要になると思われる。しかし、これは一時期はやった行政との協働に見られるような下請け的な運動ではなくて、あくまでもパートナーシップ、対等な連携であることが重要である。

4 モンドラゴン自身による研究

ところで、モンドラゴンはモンドラゴン自身を研究してきたのであろうか。それは否といえる。自分が自己を主観的に見ることはできるが、客観的に見ることはできない。したがって、大概の自己定義は主観的願望にすぎない。自分を典型化することは、自己肥大化をもたらす、ろくなことがないことは歴史が証明している。布教を望むならばそれは信仰のたくいである。モンドラゴンはこれまで、自分たちをすばらしいといったこともないし、モデル普及しようとしたこともない。こうした禁欲的な態度は、実に節度ある倫理的な態度である。とはいえ、モンドラゴン自身はみずからを特殊な存在であるとも考えていない。ただし、モンドラゴン方式が直接的に輸出できると考えるのは、それぞれの地域の内発的主体的発展を無視するものであり、強いていえばそれぞれが自分の方式を発見することがモンドラゴン方式だということができよう。

モンドラゴン自身の発行物は当然ながら、モンドラゴン研究の第一次資料となる。年次報告書、法律、定款、雑誌、モンドラゴン協同組合史、アリスメンディアリエタの著作およびアリスメンディアリエタに関する著作、幹部の著作、教育テキストなどがあるが、いずれも自らの研究目的で作られたものではない。唯一、外部の研究者と共同で作られたゴンサレスとグリーンウッド (J. L. González, D. Greenwood) *Culturas de Fagor* (1990) のファゴールの企業文化について分析した本が研究書ということができる。協同組合はいたずらに自己をモデル化することなく、事業目的を追

求するゴーイングコンサーンであることが大切であると思われる。あくまでも事業の当事者であり、研究者ではない。モンドラゴンはみずからを社会的経済企業として自己規定して、最近では「Mondragon, Humanity at Work」と改称して、協同、参加、社会的責任、イノベーションをスローガンにしている。

5 日本のモンドラゴン研究

日本におけるモンドラゴン研究の始まりは、1980年に日本生協連の大谷正夫がモンドラゴンを訪問して紹介したのが始まりであった。大谷は、ポルトガル協同組合法を訳すなど、中国語、フランス語などを含めて語学に堪能であった。佐藤誠もトマスとローガンの『モンドラゴン』を1986年に出版するにおよんで、1986年以降、富沢賢治、中川雄一郎、佐藤誠、二上護、坂根利幸、石塚などがモンドラゴンに訪問調査を始めた。その調査は『協同組合の拓く社会』（1988）にまとめられた。日本の研究は労働者協同組合研究として出発した。それまで、海外文献に依拠していたのをみずからの目で確かめ、第一次資料を活用するようになった。スペイン協同組合法、バスク協同組合法の翻訳、モンドラゴンの発行文献、定款や年次報告書などの翻訳などにより、モンドラゴン自身の資料で、いくつかのテーマでアプローチするようになった。法制度や協同組合原則を重視して議論を展開するという研究手法は海外ではあまり見られない手法であった。とりわけモンドラゴン原則についての研究はモンドラゴンのアイデンティティがどこにあるかを見ていくことで、日本の協同組合運動にも影響を与えた。また、モンドラゴンの創設者といわれるアリスメンディアリエタの理論と実践をまとめたアスルメンディ（J. Azurmendi）*El Hombre Cooperativo*（1984）の抄訳がでるなど、モンドラゴン誕生のエートスすなわち協同組合生成史を見ていくなど、欧米型の協同組合経営論に特化しがちな研究姿勢が協同組合研究の一環として位置づけられていったのは日本の研究の特徴であるが、逆に企業論が手薄になった感は否めない。ただし、津田直則はモンドラゴンの協同組合企業としての効率問題に注目して一連のモンドラゴン関係の著作論文を発表している。丸山茂樹はモンドラゴンのグローバルな社会的経済企業としての活動に注目してきたし、石見尚は地域社会の新しい社会運動としてのモンドラゴンに注目してきた。また、朝日新聞論説委員の岩垂弘が紙上でモンドラゴン訪問記（1996）を連載したことも、広くモンドラゴンを知らしめることとなった。近年、若手の研究者も新たな視点、すなわち協同組合研究という枠組みにこだわらないうでモンドラゴン研究を進めている。また農協、労協、生協、生活クラブ生協、その他団体および諸研究所によるモンドラゴン調査報告書などがだされているのも、モンドラゴンに対する関心の広さの表れである。

2 モンドラゴンの分析視点

では日本ではこれまでどのような問題意識からモンドラゴンを見てきたのであろうか。なによりも、それは労働者協同組合研究から始まった。しかしながら、日本には労働者協同組合法制はなく、それがどのようなものであるかという基本的な問題に関心が集まった。

1 協同組合の分野別の視点

モンドラゴン は分野別に構成されている。1956年の創設から1991年までは地域別であったが、規模が地域に拡散したこともあり、またグループにおける機能分化が進んだために、分野別に再編したのである。教育、工業、流通、金融、サービスと大きく分けた。したがって、協同組合の種類も教育協同組合、労働者協同組合、消費協同組合、サービス協同組合、農業協同組合、混合型協同組合、共済組合、財団と分かれている。さらに子会社（株式会社など）を含む。すなわち、モンドラゴンを論じるときに労働者協同組合だけに焦点を当てるのでは不十分であるということである。またエロスキ生協は、労働者協同組合と消費生協の混合型という形式を持つものであり、消費組合員中心の一般のいわゆる生協とは構造を異にする。またエロスキグループには株式会社も含まれており、全体としては社会的経済企業と総称したほうが妥当と思われる。金融部門も銀行、保険会社、共済組合で構成されており、資金運用の点で市場化が進んでいる。すなわち、個別の協同組合の種類とさらには社会的経済企業としての側面を見ていかなければならないということである。

2 協同組合原則の視点

1980年のICA国際協同組合大会でのレイドロー報告がモンドラゴンに触れて以来、世界の協同組合セクターでモンドラゴンが注目されるようになった。とりわけ、日本ではレイドロー報告は重視された。レイドロー博士はカナダの人である。ICA協同組合原則とモンドラゴン原則との対比や関連性などが研究された。それはなんとといっても日本に労働者協同組合法制が存在しないためであり、やがてそれは労働者協同組合法制定の運動を引き起こした（現在のところ、まだ日本において労働者協同組合法はできていない。民主党政権のときにできかけたが政変のために頓挫した）。

しかし、協同組合原則を軸にモンドラゴンを論じるというアプローチは、ある種の限界を生みだしている。すなわちモンドラゴンを労働者協同組合という形式で捉えることは実態に合わない。ベースは労働者協同組合であることは間違いないが、労働者協同組合形式に固執することは、一種の協同組合原理主義的見解を生みだしている。すでにスペイン法やバスク法にもあるとおり、混合型協同組合という形式も含まれており、また後で見る協同組合の子会社問題という複雑さも持っているのである。しかしながらモンドラゴン原則が協同組合原則の独自のバリエーションであることは間違いない。もっとも特徴的なことは「資本に対する労働の優越」という原則であろう。これは19世紀以来の企業形態における資本と労働の対立と止揚という難問に一つの解答を示したものと見える。資本と労働を対立関係としか見ない立場からすると、モンドラゴンはエセ協同組合ということにもなるのである。以下の項目も当然協同組合原則に含まれる項目である。

ここで煩を厭わず、モンドラゴン基本原則（1987）を示す。「1 自由加入、2 民主的組織、3 労働の資本に対する優越性、4 資本の道具性と従属性、5 経営管理への労働者参加、6 報酬（給与）配分の連帯性、7 協同組合間協同、8 社会的変革、9 普遍的な性格（社会的経済セクター）、10 教育」。

3 労働と賃金の視点

モンドラゴンでは、通称賃金と呼んでいるが、内部的に正式には「報酬」と呼んでいる。賃金は賃金労働者に支払われるものであり、労働者協同組合では労働者組合員は所有者でもあるので、賃

金労働者とは区別され、報酬あるいは前払い金と呼ぶのである。日本の研究では賃金問題に比較的関心が強い。モンドラゴンの賃金格差は当初3対1という基準が作られた。最高と最低の差は3倍である。日本でも昨今賃金格差が広がりつつあるが、1990年代前後はそれほどでもなかった（1995年の経団連方針から転換）。その後モンドラゴンでは6対1にまで広がった。6は引き抜き経営者などの例外とされ、多くは3対1の範囲に収まっていると説明されている。協同組合出資金あるいは協同組合資本の組合員出資は、給与の約1年分という比較的高額であるところに特徴がある。協同組合の資産の増加により出資金の役割の実質的影響力は低下しているが、組合員所有という本質は変化していない。

日本で議論されるもう一つの点は労働組合についてである。モンドラゴンでは制度的には労働組合はなく、そのかわり社会委員会があり、労働条件などの協議に参加している。また労働組合自体の構造も、日本は企業内組合であるが、スペインは企業外組合と法制的にきまっておき、その違いを考慮しない議論も多い。日本に労働者協同組合法制度が存在しないために、賃金労働者のための労働組合と混同する議論がよく見られることは、協同労働の研究を深める上で残念なことである。

4 地域社会変革の視点

日本においてモンドラゴンを地域社会運動あるいは地域開発運動としての視点から捉える考え方は、研究の当初からあった。この点は、欧米の研究より早かったが、しかし、運動の実態としてコミュニティ運動のあった欧米に実践的にも理論的にも先行されてしまった。モンドラゴン基本原則のうち、もう一つの特徴は、地域社会変革を目的に掲げていることであった。この原則は、1995年のICA マンチェスター 100周年大会で新たに加わった原則「social concern」に先立ち、1987年のモンドラゴン全体会議で採用されたものであった。モンドラゴン基本原則はICA原則の議論でのこの原則の追加によってコミュニティとの関係について広まっていった。それまで協同組合は組合員のための相互扶助組織と見なされ、クローズドされたものとされていたが、協同組合が外部社会にも関心を持つべきオープンドアの組織と見なされることになったのである。モンドラゴン原則はICA原則よりもっと積極的に「社会的変革」を目標に掲げたものであった。これは社会システムの変更を直接目指すというよりも（たとえ資本主義制度に対するオルタナティブの意思があるにせよ）、地域開発論として括ることができよう。すなわち、地域における雇用創出、地域賃金とのバランス、地域文化芸術の振興、地域教育への貢献、地域起業支援など、もともとモンドラゴンが地域の貧困の克服と雇用の創出を目的としたものであることを再確認するものであった。日本において協同組合を地域開発の手段と位置づける議論は、農協セクターにおける議論などを除くと依然として手薄であると思われる。これは先に触れた北米のコミュニティ企業論、社会的連帯経済論などとシンクロナイズするものである。

5 協同組合教育の視点

協同組合は教育を重視する企業である。それは一人一票の決定構造を持つ人的組織であるからである（周知のとおり株式会社は一株一票である）。労働者協同組合の特性は、組合員がスキルを持っていなければいけないということである。消費組合員のように地域住民が誰でも加入できると

いうものとは異なる。ウエップ夫妻がかけた労働者協同組合に対する呪い言の一つは、労働者の能力の問題であった。モンドラゴンの使命の一つにイノベーションがあるのは、単に技術開発ということだけではなく、そのベースとなる労働者の教育も含まれるのである。教育と訓練は実務と理念の2種類がある。モンドラゴンの専門家による教育プログラムは多様で、それは教育時間として計測され、業務の一環と位置づけられている。とりわけ、変化の著しいのはモンドラゴン大学での教育方式のイノベーションである。個別学生に対する教育プログラムを作り、従来の講義スタイルを削減し、より実践的になっている。もともと1941年のアリスメンディアリエタのモンドラゴン赴任以来、1956年の最初の労働者協同組合設立までの15年間はモンドラゴンは教育文化運動として展開したのである。すなわち青少年はスポーツもやり、技術教育も受けたのである。働きながら学ぶ、教師は生徒から学ぶというブラジルのフレイレの教育論に先行した発想で取り組まれていたのであり、その教育の15年がなければモンドラゴンは展開されなかったのである。この協同組合教育の重要性は、日本では十分に検討されたとはいえない。とりわけイノベーションと教育の関連については手薄で、単に協同組合理念教育と実務教育という区分にとどまって考える傾向があり（それすらも十分とはいえないが）、協同組合がイノベーションしていくための教育を今後とも重視してその内容を検討していく必要があるであろう。またモンドラゴンでは発展途上国における起業支援のための教育にも力を入れている。こうしたことは協同組合の国際連帯として必要なことであり、協同組合のグローバル化にとっても必要であろう。

3 モンドラゴンと論争点

モンドラゴン研究でこれまで特徴的な論点がいくつかある。

1 イデオロギーとMCC

モンドラゴンを資本主義に対するオルタナティブと見なす研究者もいる。モンドラゴン自身はこの点についてはなにもいっておらず禁欲的である。そもそも事業体自身がそのようなことをいうことは、立場を超えたことであり、外部の研究者ならいってもかまわないことである。モンドラゴンがバスク民族党の乳を出す牛だという誤解は、カスミアがさらに再生産しているものである。協同組合の中立性は、単にノンポリであるということではない。民主的企業としてどのように振る舞うのかは、政治と協同組合という難問を解いていくために必要である。アリスメンディアリエタは1960年代から右翼左翼イデオロギーからの批判を受けた。イデオロギーの問題は、資本主義対社会主義の図式を超えて、古くは協同組合共和国論などがあり、また新しくはサードセクター論、社会的経済論、非営利経済論などがあり、新自由主義、福祉国家論、市民社会論、未来社会論などとの関連で、今後一層真剣味が深まるテーマである。モンドラゴンモデルがいろいろな示唆を与えることは疑いがない。

2 子会社問題

協同組合の子会社問題は日本の協同組合においても重要な問題である。子会社とは協同組合では

ない、株式会社形式の子会社である。モンドラゴンはこれまで、事業を拡大する上で、①新規協同組合の加入、②株式会社の協同組合化、③株式会社の労働株式会社（SAL）化、④株式会社のまま、⑤社会的企業（非営利企業）化、⑥協同組合の株式会社化という経験をしてきた。企業を協同組合化することに成功できないことが失敗だとは単純にはいえない。

モンドラゴンの規模が拡大するにつれて、協同組合原則から外れて非協同組合化が進んでいるのではないか、グローバル化しているのではないか（協同組合はローカルな存在であるという含意がある）、株式会社の子会社があることは一貫性に欠けるのではないかという批判がなされることがある。こうした疑問は検討すべき価値がある。しかし、協同組合原理主義的な観点から問題が提起されることには有効性はない。モンドラゴンは複合体であり、労働者協同組合だけの集まりでもなし、協同組合だけの集まりでもなく、多くは協同組合であるが社会的経済ネットワークなのである。

さて、協同組合が株式会社の子会社を持てることはバスク協同組合法第134条「企業グループ」以下で、「経済協同のその他の形式」を規定している。ヨーロッパではずいぶん前からステークホルダー論が展開されており、また各国の協同組合法が一次、二次、三次協同組合を規定して連合（事業）方式を是認している。日本の場合、協同組合法にこうした観点がなく、個別協同組合のことに集中しているために、「持ち株会社」的な協同組合のグループ化という議論は不得手である。したがって子会社化の議論は、非協同組合化の議論と結びつくことが多い。

モンドラゴンは当初、加入協同組合を増やすために、主として株式会社の協同組合化に取り組んだ。1988年家電メーカーのファブレックがモンドラゴンのウルゴール（後のファゴール家電）協同組合に買収された。約200人のファブレックの従業員は同社が協同組合に転換することを決定した。これは成功例であった。1991年に鑄造メーカーのルスリアガをファゴールが買収したときは、労働組合は株式会社にとどまることに賛成し、協同組合化はされなかった。そのほうが労働者の権利を行使できると考えたからである。現在モンドラゴンにおけるグループ登録の子会社は140であり、協同組合は約100である。このことから社会的経済企業の集まりとして捉えることが必要だと思われる。

ところで、これまでの子会社問題における協同組合化あるいは社会的経済企業化のための取り組みの一端は、第一にエロスキ生協グループ、第二に海外工場の場合である。エロスキ生協グループは、既存のスーパーマーケットチェーンなど30社以上を相次いで買収やジョイントベンチャーを行い、スペイン全土に展開して2000年代まで成長し、一時期は5万人を超える従業員を数えた。現在は従業員数33,500人、そのうち協同組合員は11,858人である。ここで問題になったのは従業員参加の問題である。非組合員労働者をどのように従業員参加に加えていくのか。石塚はそれをエロスキの三層構造として捉えて、エロスキ生協グループは中核に協同組合、その外にヘSPA（Gespa）という労働者参加企業を作りそこを通じて意思決定への参加を保障しようとしたこと、3層目にジョイントして一般企業にとどまる企業により構成され、全体として社会的経済企業グループとなっていると見た（石塚論文「スペインの生協の再編とエロスキグループの拡大」を参照のこと）。

また海外工場およびその従業員問題も同様にモンドラゴンの協同組合性を疑う材料になってきた。これは協同組合のグローバル化という日本ではほとんど現実性のないテーマであるために、硬直した批判が多く見られる。モンドラゴンは安い賃金を求めて海外に進出したのであろうか。確か

にそういう側面もあったかもしれない。しかし、そうだったとすれば、ファゴール家電を倒産させることはしなかったであろう。一般企業のようにリストラをすることによって企業は生き残ることは可能であった。しかし、そこに協同組合の本分があっただろうか。モンドラゴンは海外工場の協同組合化あるいは社会的経済企業化に向けての努力をしてきた。成功例もあるし失敗して撤退した例もある。現地の法律の問題もあり、なによりも現地の従業員労働者の意思の問題もある。協同組合作りは上から強制するものではなく、なによりも組合員となるべき人たちの自由意志に基づくものである。2013年のファゴール家電倒産については、石塚「モンドラゴン、ファゴールの失敗」(2014)で論じている。ファゴール家電倒産の事件により、世界でモンドラゴンが倒産した、資本主義化したせいだ、モンドラゴンの神話は終わった、労働者協同組合は失敗だというような、否定的なセンセーショナルな反応が一部に現れた。石塚は、協同組合のアイデンティティを守るために、組合員従業員が倒産の道を選んだのであり、勇気ある撤退であったと評価している。もちろん、子会社の従業員の問題などもあり、また清算事業における組合員の権利責任問題など考察すべき問題も発生している。ファゴール家電の従業員はリストラされず、組合員はモンドラゴングループ内における連帯システムおよびラグンアロ共済組合によって労働と生活の保障がされている。子会社の従業員は労働組合を軸として公的保障と企業買収によりその多くが職場にとどまるという状況となった。もちろんハッピーエンドではない。家電産業がグローバル化により協同組合企業が存続することが難しい状況になったということは、1956年のモンドラゴンの創設協同組合ウルゴールがファゴール家電の基であったことを考えると、モンドラゴンのフラッグシップ的な協同組合が倒産したことのショックは大きいものがある。しかし、リストラで企業が存続することと、企業が消えても労働者は労働生活が保障されることとどちらが良いのであろうか。モンドラゴンはイノベーションで新しい高度技術産業の企業化製品化を推進することによって、シフトしようとしている。

3 アリスメンディアリエタの協同の思想

日本におけるモンドラゴン研究の特徴の一つは、その協同組合思想に対する関心である。その基礎となる創設者アリスメンディアリエタの協同の思想を明らかにすることによって、モンドラゴンの発生および歴史についての考察を深めている。この協同組合思想の研究の点では欧米の研究よりも熱心である。それはモンドラゴンの運動が社会運動、地域開発、さらには社会的変革の課題に密接につながったものとして、単なる協同組合企業論に終わらないという観点にとって重要だからである。アリスメンディアリエタは、アリスメンディアリエタの思想の源泉を4つあげている。①キリスト教社会教義、②マリタンやムーニエのフランス人格主義、③バスク協同社会の伝統、④オウエンやランベールなどの協同組合思想である。それに付け加えるならばマルクスの協同組合論であろう。アリスメンディアリエタはETA（バスク祖国と独立）グループなどの極左からの批判に答えるためにもマルクスやスミスなどの経済学書を読んでいたのである。

アリスメンディアリエタはモンドラゴンにとっては奇妙な存在で、協同組合の理事でもなく、出入り自由のいわばメンター（mentor）であった。アリスメンディアリエタの行った先述の15年間の教育活動で、モンドラゴンの第一次世代はみな生徒であったのである。モンドラゴンは今なお、アリスメンディアリエタを創設者として位置づけている。社会と経済、人間の自由と尊厳を結びつ

けたアリスメンディアリエタの思想から汲むべき点は多く、さらなる研究が望まれる。

4 モンドラゴンの現在

モンドラゴンの事業規模 (単位: 記載のないものは百万ユーロ)

| | 2007 年度 | 2016 年度 |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 総収入 | 16,377 | 12,033 |
| 総売上 (工業 + 流通) | 15,056 | 11,399 |
| 償却前利益 (EBITDA) | 792 | 1,031 |
| 純投資 | 2,809 | 457 |
| CL 銀行中間資金 (支店数) | 13,467 | 19,619 (335 店) |
| ラグンアロ共済組合基金 (組合員数) | 3,898 | 6,325 (28,413 人) |
| 従業員数 (工業部門) (前年対比増加数) | 103,731 人 (43,440 人) | 73,635 人 (34,329 人) (3,000 人) |
| 企業数 | 260 企業 | 261 企業 |
| 工業部門の組合員比率 | 80.9% | 77.8% |
| 協同組合の女性比率 | 42.2% | 42.9% |
| 組合員出資金 | 2,290 | 1,681 |
| 幹部数 | 873 人 | 810 人 |
| 社会活動拠出金 | 39 | 22.6 |
| 教育協同組合 (大学他) 学生数 | 7,255 人 | 10,358 人 |
| 製品開発研究センター | 12 カ所 | 15 カ所 |
| 研究員数 | — | 1,391 人 |

出所: *Informe anuario 2016, MCC.* / *Informe anuario 2007, MCC.*

1 事業展開の現状

モンドラゴンの 2016 年度の規模を概観すれば上記表のようである。なお、リーマンショックの年であった 2008 年以前の状態を見るものとして 2007 年度を参考として比較した。2007 年度まではファゴール家電とエロスキ生協グループを筆頭に「いけいけどんどん」で投資も人員も急増してピークに達したのである。とりわけ 2007 年度では雇用のうち海外工場が 16,580 人であった。雇用の分布については 2016 年度ではバスク地方 42.7%, スペイン全体 39%, 海外 17.5% となっている。エロスキ生協グループの店は 1,800 カ所である。また、近年老人介護施設の協同組合を設立している。「2017 / 2020 年社会企業政策」を作り、持続可能な競争力のある協同組合企業、金融再編、協同組合間協同、グローバル化対応を掲げている。

工業部門を見ると、2016 年度の売上高は 5,132 百万ユーロで、そのうち輸出額が 3,500 百万ユーロで輸出比率は 70% である。投資額は 326 百万ユーロである。分野は機械製造、建設、エレベーター、工業用自動機器、自動車機器、部品製造、設備機器、技術サービスなどがある。これらの協

同組合の特徴は、従業員数は平均 200 名程度と大きくないことである。したがって工業部門は労働者協同組合としての原則が守られやすいといえる。そしてもう一つの特徴は技術水準は EU の中でもトップクラスのものが多く競争力を維持できることであり、それはまた労働者協同組合の持続性の保障となっている。

流通部門の中心はエロスキ生協グループである。2016 年度の売上高は 6,051 百万ユーロで、健康生活食品教育計画 (PEAHS) という消費組合員向けの事業では、約 12 万人が受講している。また連帯社会活動基金として組合員の 1 ユーロの拠出を含めて、飢餓等への海外支援を行っている。

また農業分野ではエルコプグループ (ERKOP) があり、従業員数 9,643 人である。酪農などを行い、エロスキに乳製品などを提供している。

モンドラゴンの特徴は技術教育、製品開発などの知識教育部門があることである。一般に中小企業が伸びないのは、製品開発のための投資が不十分だからである。大企業は技術研究所を持ち、数十年先の製品のための基礎研究や開発研究に投資をしているからこそ持続可能である。モンドラゴンはイケランという製品開発研究所を持ったことにより、技術的イノベーションを可能にしている。現在は研究センターは 15 に増加している。ファゴール家電の倒産の道を選んだのも、この技術開発能力があるからこそであろう。労働者協同組合でも高度技術を持てることをこの点で実証している。各研究開発センターとモンドラゴン大学および技術専門学校は、モンドラゴンの工業協同組合とも事業をするのみならず、外部からの研究開発受注も行っている。研究開発費用は 160 百万ユーロである。現在のモンドラゴンの重点部門は研究開発センターであるといつて過言ではない。

一方、ビジネスやガバナンスの教育訓練にはオタロラ幹部研修センターがある。協同組合の教育をどのように構築するかという点でオタロラは重要である。オンザジョブトレーニングと専門家による教育コースをきちんと制度化し、各人の教育時間数をカウントするという点で、いわば人材開発を進めることは労働者協同組合にとって不可欠の課題である。おそらく日本の協同組合ではこのようなシステムを採用しているところはないのでないだろうか。

2 モンドラゴン MCC の構造的特徴

モンドラゴンには理事会と常設委員会があり、理事会はガバナンスを、常設委員会はビジネスを担当している。すなわち、モンドラゴンの理事長 (presidente) は、現在はイニゴ・ウシン (I. Ucin) である。常設委員会のプレジデントはハビエル・ゴイネチェア (J. Goinetxea) である。看過されがちであるが、このガバナンスとビジネスの分離という組織構造は、日本ではあまり採用されていない。機能が渾然一体となっているか、ビジネスは専務理事中心のエージェンシー型になっている。モンドラゴンの場合は、もちろん人的に重なる部分はあるものの、ガバナンスとビジネスの機能分離は民主的統制のチェック機能の役割を果たすことになる。日本において協同組合のリーダーシップ論がよくとなえられるのは、ガバナンスの集団合議体制がゆるいためであり、これまで時に専務理事などの財政不祥事などが発生するのは、コンプライアンスの問題というよりもガバナンス体制の不備によるものである。協同組合がステークホルダー型の運営をすることが、形骸化したプリンシパルと実権を持ったエージェンシーという形式になりがちな協同組合を真に民主的企業にするものであろう。

モンドラゴンの統治機関は、総会、理事会、協同組合経営責任者（ヘレンシア）、監査委員会、運営委員会、社会委員会である。雇用の創出を目的の一つに掲げて数値化している（日本の協同組合で雇用の創出目標を掲げているところがどのくらいあるであろうか）。モンドラゴングループ全体では協同基金（FCI）や雇用支援基金、協同組合間教育支援基金、協同組合連帯基金（FSC）などを各協同組合が拠出している。また組合員参加はなによりも出資金（協同組合資本）参加であり、運営参加は総会が最高機関であるが、各協同組合においては理事会、社会委員会などを通じて行う。

モンドラゴンの構造が地域型から部門型に転換したのは1987年以降であるが、それ以前は、CLP（労働人民金庫、銀行）を中心としたピラミッド型の連合体であった。この形は現在も残存するが、モンドラゴングループとしてはCLPは金融部門となり、工業部門、流通部門、支援部門、教育部門などの柱の一つとなった。

創設者のアリスメンディアリエタが独断専行のような形で作ったCLPは、モンドラゴンを推進するエンジンの役割を果たした。労働者協同組合の資本をどのように調達するかという難問の一つの解決策を提示したのであった。したがってモンドラゴングループはCLP中心でまとまっていたのである。またそれに付随して特徴的なのは、ラグンアロ共済組合の設立であった。スペイン社会保障法の改正（1985）年まで、労働者協同組合の労働者は社会保障制度の対象外であった。すなわち、賃金労働者とは見なされなかった（個人「事業者」）。法改正では、新たに協同労働者という範疇が加わって、賃金労働者と同じく「労働者」と見なされ、公的保障の対象となった。現在ラグンアロ共済組合は、公的保障との組み合わせで年金支給を行っている（受給者数13,050人）。モンドラゴングループでの退職者が今後増加することは、新たな課題をもたらすかもしれない。さらにラグンアロ共済組合はグループにおける雇用調整、賃金調整、保健医療などをカバーしていることである。ヨーロッパにおける金融（銀行・保険）再編にともなって、協同組合銀行・保険・共済も対応を迫られている。金融分野で協同組合のアイデンティティをどのように守り発展させていくのかは、モンドラゴンだけではなく日本の協同組合にも突きつけられている課題である。営利金融市場に飲み込まれていくのか、社会的連帯金融市場を構築するのかの動きは、すでにヨーロッパを中心に進行している。日本におけるこの分野の研究が遅れていることは否めない。

おわりに——モンドラゴンの今後の研究の方向

モンドラゴンの神話は終わったのだろうか。確かに神話扱いは終わりにしてほしい。モンドラゴンに限らず協同組合は事業組織すなわち企業であるから成功もするし失敗もする。理想モデルだけを追求するのはユートピア論である。モンドラゴンはいまでも挑戦を継続中である。人間的な企業グループとして地域社会およびグローバルな舞台で展開しようとしている。資本主義制度の中で協同組合あるいは社会的経済企業はどのように活動できるのであろうか。モンドラゴン研究は単に労働者協同組合、協同組合の研究ではない。国際的に展開されている社会的経済セクター、社会的連帯金融運動、発展途上国支援、エコロジー運動、福祉国家問題、地域経済発展、社会的企業、コミュニティ企業、社会運動、非営利組織活動、雇用労働問題など、さらにはILOの示す労働者のデー

セントワークなど、なによりも人間らしく暮らしていくという基本的な問題についてモンドラゴンの取り組みが喚起する課題は多い。今後も多様な視点とテーマを持ってモンドラゴン研究が進むことを願いたい。協同組合研究もイノベーションしていくものであろう。

(いしづか・ひでお 非営利・協同総合研究所のちとくらし主任研究員)

【主要参考文献】

Informe anuario 2016, MCC.

Informe anuario 2007, MCC.

Memoria 2015, Eroski.

The Co-operative Way : Worker Co-ops in France, Spain and Eastern Europe, ICOM, 1983.

Joxe Azurmendi (1984) *El Hombre Cooperativo*, CLP. (ホセ・アスルメンディ著/石塚秀雄訳『アリスメンディアリエタの協同組合哲学——スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』みんけん出版, 1990年)

Keith Bradley, Alan Gelb (1983) *The Mondragón Experience*, Heinemann Educational Books.

George Cheney (1999) *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*, Cornell University Press.

David Ellerman (1984) *The Mondragon Cooperative Movement*, Harvard Business School.

David Ellerman (1997) *The Democratic Firm*, The World Bank.

José Luis González, David Greenwood (1990) *Culturas de Fagor*, Editorial Txertoa.

Sharryn Kasmir (1996) *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working Class Life in a Basque Town*, State University of New York Press. (シャリン・カスミア著/三輪昌男訳『モンドラゴンの神話——協同組合の新しいモデルをめざして』家の光協会, 2000年)

Greg MacLeod (1997) *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*, Cape Breton University Press. (グレッグ・マクラウド著/中川雄一郎訳『協同組合企業とコミュニティ——モンドラゴンから世界へ』日本経済評論社, 2000年)

Roy Morrison (1991) *We Build the Road as We Travel*, New Society Pub.

Robert Oakshott et al. (1977) *Worker-owners: Mondragon Achievement*, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

Beatrice Potter (& S. Webb) (1891) *The Co-operative Movement in Great Britain*, Swan Sonnenschein.

Claudia Sanchez, Bruno Roelants (2011) *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives in the Global Crisis*, Palgrave Macmillan.

Henk Thomas, Chris Logan (1982) *Mondragon: An Economic Analysis*, Unwin Hyman. (ヘンク・トマス, クリス・ローガン著/佐藤誠訳『モンドラゴン——現代生産協同組合の新展開』御茶の水書房, 1986年)

William F. Whyte, Kathleen K. Whyte (1988) *Making Mondragon : The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, Cornell University Press. (ウィリアム・ホワイト, キャサリン・ホワイト著/佐藤誠・中川雄一郎・石塚秀雄訳『モンドラゴンの創造と展開——スペインの協同組合コミュニティ』日本経済評論社, 1991年)

石塚秀雄『バスク・モンドラゴン——協同組合の町から』彩流社, 1991年。

石塚秀雄「スペインの生協の再編とエロスグループの拡大」栗本昭監修/生協総合研究所編『ヨーロッパの生協の構造改革』コープ出版, 2003年。

石塚秀雄「モンドラゴングループとグローバル化と子会社形成問題」2006年, <http://e-kyodo.sakura/ishizuka/mondragon.htm>

石塚秀雄「モンドラゴン、ファゴールの失敗」『생협평론 (生活評論)』(iCOOP 협동조합연구원) 2014年14号。

石見尚『日本型協同社会論事始め』論創社，2015年。

坂根利幸・石塚秀雄監修『共生社会と協同労働——スペイン非営利協同の実験』同時代社，2000年。

津田直則『スペイン・モンドラゴンの協同組合運動——民主主義と効率』コープこうべ生協研究機構，1994年。

富沢賢治・二上護・佐藤誠・坂根利幸『協同組合の拓く社会——スペイン・モンドラゴンの創造と探求』みんけん出版，1988年。

富沢賢治『社会的経済セクターの分析——民間非営利組織の理論と実践』岩波書店，1999年。

丸山茂樹「南ヨーロッパモンドラゴンのこれまでと現在の到達点」、『協同組合経営研究月報』513号，1996年。

『それは「学習」からはじまった——入門モンドラゴン協同組合』全国農業協同組合中央会，2011年。