

## 第1回地域シンポジウム

# 「モンドラゴンから学ぶ 非営利・協同組織の運営問題」

### ●福岡での開催によせて



坂根利幸さん

坂根 当研究所では公開研究会、シンポジウムを行って参りましたが、どうしても東京での開催が多くなります。全国に会員がいるのだから各地域でも行おうではないかということで、第1回地域シンポジウムを開催したいと思います。しかしなぜ福岡地域で行うのかという質問がありました。ひとつは総研の団体会員の数ほかの地域の県連より多いからです。企画のそもそもの動機に会員拡大も望んでおりますので、お帰りまでにぜひ入会申込書をお書きいただくと幸いです(笑)。申し遅れましたが私は総研の副理事長のひとりを務めております。もうひとり高柳先生で、お互いに牽制しあうという意味で就任しています。さっそく開始します。

総研では各地域に世話役をお願いしておりますが、九州・沖縄の世話役は沖縄の原国正裕先生と九州の山田眞一郎先生です。代表して山田先生に開会のご挨拶をお願いします。



山田眞一郎さん

山田 皆さんこんにちは。今日は足元が悪い中、総研のシンポジウムにご参加くださりましてありがとうございます。最初にもありましたように、東京以外では初めての開催と伺いました。総研に「九州支部」を作ろうという計画があって、福岡でシンポジウム開催に至りました。

今日のテーマでありますモンドラゴンには、優れた面がいろいろありますが、私は「雇用」とい

シンポジスト・司会・コメンテーター

山内正人(健和会専務理事)

角瀬保雄(理事長)

坂根利幸(副理事長)

高柳新(副理事長)

石塚秀雄(主任研究員)

う点に注目してお話したいと思います。

フランスで、学生や労働者が政府の新しい雇用政策(CPE)に猛反発し、数次にわたって大規模なデモを行いました。政府は新雇用政策を撤回せざるを得なくなりましたが、その後の報道で「あの政策はあったほうがよかったんだ」という学生の声も紹介されていました。私は、どちらがいいのか判断する材料を持ってはおりませんが、日本では学生がおとなしいのいいことに、「雇用問題」は企業任せという状況です。少なくとも、フランスの政治家の方がまだましなのかなと思った次第です。

「雇用は最大の福祉なり」という言葉があります。この数年間の失業者の増加を見ますと、NPOでの「雇用の創出」という考えが頭に浮かんできます。そして、NPOと言えばモンドラゴンです。私が、モンドラゴンという言葉に出会ったのは、6年ほど前、富沢賢治先生の『非営利・協同入門』を読んだときです。鮮烈な感動を覚えました。この感動を誰かと共有したいと思い、大牟田革新懇でモンドラゴンを紹介しました。ところが「日本では無理でしょう」とあまり取り合ってもらえませんでした。軽くないショックを受けました。

大牟田で、私どもの法人(親仁会)の「友の会」を基盤にして、デイサービスを行うNPO法人が作られました。この事業体の活動の様子を報告した論文は、民医連の懸賞論文で金賞か銀賞を受賞



シンポジスト（左から山内、角瀬、石塚、高柳の各氏）

しました。しかし、この法人は現在、事業を続けるか否かという岐路に立たされています。詳しいことはお話しできませんがNPO法人を育て上げるのは本当に大変なことなのだと思います。

モンドラゴンがなぜ成功したのか、この後、詳しいお話があると思います。昨年の取材報告集を読ませていただいて驚いたのは、1997年にバスク政府とともに産業開発投資会社を設立したという事実です。日本では、「起業」（事業を起す）と言えばベンチャー、そして失敗したらセイフティー・ネット、このネットも“疎にせず”という極めて怪しげなものです。これが政府の決まり文句です。事業体を雇用の場と考えるのではなく、勝ち組を作る場と考えているように思われてなりません。これでは雇用問題は解決しないと思います。日本でもモンドラゴンのようなものをつくっていく、「民医連」もその一つだと思いますが、もっと大規模なものを数多くつくっていくこと。それが若者に「未来」というバトンを渡すことになると思っています。今日のシンポジウムで大いに学び、日本の未来をつくる強大な力を養おうではありませんか。

坂根 モンドラゴンが生まれた原点は仕事起こしでした。雇用という言い方はしていませんでしたが、同じことだと思います。それでは、モンドラゴンの紹介ビデオをご覧ください。

（ビデオ上映・ナレーションを石塚が行う）

## ●モンドラゴン協同組合への関心

坂根 僕が初めていった1987年の時には、研修所というか先ほどの労働人民銀行の会議室でこういうビデオを見せられました。それは1980年代にBBCが作ったモンドラゴンの特番ビデオのようなものでした。それからしばらくして自分たちでプロモーションビデオを作りはじめて、恐らく毎年作っているのだろと思いますが、随分洗練されたものになってきているなと思います。それではシンポジストの方々ともう一人コメンテーターがいらっしゃいますので、前にお並びください。

今申し上げた通り、80年代の中頃にスペイン・バスクのモンドラゴン協同組合の書物が少し日本で紹介されはじめ、日本生協連や当時の労働者協同組合連合会（労協）の方々に関心を持っていました。僕らは全然別の角度から関心を持って、実は行ってみるまではまったく良く分からなかったような所です。今ナレーションした石塚氏が1986年に、ただ単純に少しスペイン語が出来るという程度で初めて行ったのですけれども、恐らくそこから彼の人生は全く変わってしまったと、私も理解しています。昨年、2005年10月にモンドラゴンへ高柳先生は数年前に行かれましたが一私を含め角瀬、山内、石塚の3人の方々で行って来ました。取材そのものは長期間に渡ってしたわけはありませんが、戻ってきてからお手元の報告書冊子を作ってみました。私も数年ぶりに行ったものですから、なかなか変化についていけないなど、毎年見てないと分からなくなってくるなと思いま

した。

MCC (Mondragon Corporacion Cooperativa) という名称も90年代以降の話ですが、僕らが行った80年代は単純にモンドラゴン協同組合と呼んでいた時代ですが、今のナレーションにあった通り、世界の主として後進国を中心として様々な工場や事業体を組織しています。それぞれの国では必ずしも協同組合形態ではないので、モンドラゴンの協同組合価値的に運営をしている、あるいは運営するようにしているのだという話でした。前置きはともかく、取りあえずおひとりずつ簡単に自己紹介を感想的なことを含めて、まずは角瀬先生からお願いします。

**角瀬** 総研の理事長をしております角瀬です。九州の福岡地域には民医連の仕事で何回か来たことがあります。今回初めて研究所のいわば中心メンバー4人が顔を揃え、こういう会を持つことになりました。準備をして頂いた現地の方皆さん、大変ありがとうございます。自己紹介ということですが、私は数年前まで大学で教鞭を執っておりまして、現在は総研の理事長として非営利・協同の運動と研究に従事していると、こういうことです。今日はシンポジストが一人10分間でまとめた話をするということなんですが、私はこれまで10分で話をまとめた経験というのはいません。大学の講義は90分、講演等でも60分はあります。それ以下の短い時間で話をまとめることが果たして出来るのかどうか心配しているところです。それから、街頭なんかで話をするときには大体3分あるいは5分くらいですね。時間になると「先生そろそろ話をまとめてください」と後ろから言われます。ですから10分というのはちょっと中途半端な時間ですね、これはやってみないとどういう形になるか分かりません。モンドラゴンを訪れたのは昨年で2回目ですが、私が考えていた方向に事態が動いてきているなどということを実感しております。後の10分の中でお話したいと思います。

**坂根** 次に、石塚さん。

**石塚** 総研いのちとくらしの石塚でございます。本日は準備していただいた皆さん方にまず御礼申

し上げたいと思います。私は「モンドラゴンによって人生を変えられた男」ということで、私自身もそう思っておりますが、モンドラゴンには86年に最初に行きまして、数えていないので分かりませんが、多分30回近く行っているのではないかなと思っております。随分変わってまいりました。私自身は1970年代ぐらいから「アソシエーション」という問題をずっと考えておりました。マルクスの言葉に「アソチアチオン」というのがあって、これは一体何だろうかということを考えていたのですが、ヨーロッパに行ってみますと抽象的なものではなくて具体的な運動としてあるのだということが目から鱗と言いますか、それが分かったのがモンドラゴンだったと思います。最近では社会的企業とか社会的経済というようなことにも力を入れております。昨年、日本経済評論社から『社会的企業』という翻訳本ですが、3人で訳したものがああります。ご関心のある方にぜひ読んでいただきたいなと思います。それから白水社から『福祉国家』という、これもフランスの翻訳本ですが、訳したのがあありますので、ご関心があればぜひ読んでいただきたいなと思います。

**坂根** 続けて山内さん。

**山内** なぜ、私がここにいるのか自分自身も良く分からないんですが、皆様方のお手元に今日お配りした黄色の冊子があると思います。私も昨年モンドラゴンの取材に参加させていただきました。80ページから92ページまでが私の文章でございます。ぜひ、時間のある方は読んで頂ければと思います。今日は「モンドラゴンから学ぶ非営利・協同組織の運営問題」ということですが、私の題を見ていただいたら、「スペイン・ポルトガル癒しの旅」となっていて、ちょっと少しずれているテーマになっているものですから、何で私がこの前にいるのかなというふうな気持ちはございますが、モンドラゴンを視察させていただいて初めて長期間海外旅行に参加させていただくということと、もう一つは日本という国をよその国から見て、いい勉強になったなと率直に思っています。やっぱりヨーロッパ、一つのEUという、いろいろな国が集まって共同体を作っていこうという中

で、そういう共存共栄という大きな社会の流れの中で、日本でいう民医連と同じような運動をスペインのバスク地方でモンドラゴン協同組合がそういう事業をやっているというのは私自身驚きましたし、非常に学ぶところが多かったのかなと思っています。そういう面ではぜひ、民医連運動の中に世界のそうした事業でやっていることを勉強して、民医連の中でも大いに役立つ分野があるのかなと思いました。今回初めて伺わせて頂きましたけど、そこに流れている哲学といいますか思想といいますか、それがやっぱり一番大切だなというふうに思いました。そういう面では今後、民医連運動を日本で進めていく中で、ぜひこのモンドラゴンのいろいろなところを学び、また現場でも生かしていきたいなと思っております。

**坂根** 続けて、コメンテーターということになっていますが、高柳先生お願いします。

**高柳** どうもお久しぶりでございます、高柳です。九州に来ますと、有名なのは「酒を呑みながら絶叫している高柳」というのが売りになっていると思います。ここにいるたくさんの方に日頃から「またあのおじさんが来たのかよ、嫌なじじいなんだよ、怒鳴るんだよ」というような不快さを提供しているんじゃないかなと思っております。でも、怒鳴らないでいいような研究会が九州で開かれるって言うのは、皆さんが頑張ったおかげですけれども、本当にありがたいと心から思います。目を三角にしてですね、半べそかきながら怒鳴りあっている時代が少しは過ぎた。一番怒鳴った人が一番後ろの方にいるんですけども、「君はね態度がでかいんだよ！」と言った時に「俺は背がでかいだけだ！」と言っていましたけど、僕は怒鳴らないでいいような実績というのか、頑張りがこの地に定着したっていうことに少し感情的になっております。

モンドラゴンについては僕の大部分の関心は、おこがましいんですけども、日本の世の中なんとかしなきゃならないということに、ほとんど僕の学生時代は徹しました。同時に民医連の中では「民医連とは一体何なんだ？民医連運動って何だ？」ということのを未整理のまま毎日のように自問自答

しているというようなことでした。大田病院の医局でみんなで合宿して、「なぜ僕らは民医連にいるのだろう、民医連って何だ？」とやっていたら、「そんなこと言うなよ！俺は民医連が好きでやっているんだ。また人に命令するのか！俺はここが好きなんだ」と言うような医局の先生たちが大部分でした。みんな良く分からないけれども、なんとなく民医連っていいところなんだとその時も共有していた。それが何だろうかと考えると、実は二つくらいあるのですけれども、そこに頑張っているみんなは、とても気分の良い人達が集まっている、やりがいがある、みんな仲良しなんだ。これを難しい言葉で言うと、みんなが頑張っただけでも病院のレベルを社会的に通用するようなレベルに上げようじゃないか、それを手分けしてやろうということでした。だけど手分けしていながら、実はみんなの財産を、能力を高めながら、一人一人の能力を高めながら共有財産を増やしていこう、そんな集団がきっと民医連の中に可能かもしれないというのが一つでした。ま、難しい言葉で言うと人間らしい労働というか、労働の人間化とか労働の協同化と言われているようなものかなと思いました。

僕は根っから、生産手段を共有すれば、おのずと後はかなり自動的にすばらしい、いろんな社会が生まれてくるということを信じていたんですけども、待てよ？と思うようなことがたくさんありました。本当は労働を共有するというか、そういうことを考えている時に角瀬先生とか富沢賢治先生の論文を読むことになりました。そして民医連は散々人から教わった議論では世界にまたないとても変わった、とてもすばらしい組織なんだという認識が出来ました。そこで待てよと、こんなすばらしいことはきっといろんなところでいろんな工夫がされて、いろんな形で存在しているに違いない。そんな思いでモンドラゴンを見つめ直したというか教えていただいだという感じでして、ぜひ、「民医連とは何か、民医連が普遍的に持つ価値とは何か」というようなものを、みんなで力を合わせて再確認していくきっかけにしたいなと思っております。

**坂根** ありがとうございます。看板に「非営利

・（中黒）協同」と書いてあるのですが、これは我が研究所もそういう意味なんです、あの中黒があることで大きな意味を持っていて、非営利は一私の意見ですが一非営利という考え方はどちらかという理念です。協同というのは運営、あるいは民主的というか民主主義というか、そんなことかなと理解していますが、このモンドラゴンMCCのところからは、それらの事柄を全く真似するというではありませんが、いろいろヒントがあるなと思っております。山内さんが参加されたというか、この前に座ってらっしゃるのは、これは私の感想ですが一般の参加者で唯一自費で参加されなかったということで、やっぱり出てしゃべる必要があるんじゃないかということからありました。これは私の意見であります。で、6時までということなんで大方四つに区切って少し議論をしようかなと思っています。それぞれシンポジストの方々、私も含めてなんですが、10分程度お話をされて、このシンポジストの方々とお話の方々の質疑を含めてですね、大体30分くらいで前に進んで行こうかなと思います。最初は石塚さんから、バスク地方の文化・地理が少し分からないとモンドラゴンの意味は分からないので、その辺を含めてお願いいたします。

## ●MCCの歴史と特質—社会的 貢献企業としてのモンドラゴン

石塚 モンドラゴンはフランス語のモンブラン等の「モン」、山内報告の中に「燃えよドラゴン」とありましたが、まさに燃えよドラゴンの山でありまして、竜が住んでいるという伝説があったところなんです。バスク地方は時々テレビ、ニュースでご承知のように、ETAというスペインからの分離独立派運動があって、これまでに800人を暗殺しているんです。それで、つい最近停戦協定が結ばれました。モンドラゴンという町はバスク語ではアラサテといいます。住民の大体8割方はバスク語でしゃべっている町です。それで今風に言うとスペイン内戦が終わってファシズム独裁があって、その中でモンドラゴン運動が出てきたことがひとつのポイントだと思います。フランコ独裁でバスク語禁止というようなことがあって、その中

で自分たちの民族的アイデンティティをどうしようか、自分たちの地域開発をどうしようかということで、まあ、いじめられて、麦のように踏まれて出てきた、そういう運動であるといえます。そしてまたモンドラゴンは鍵作りで全国的に有名で、スペインの8,9割の鍵をモンドラゴンで作っていたと言われるくらい鉄鋼業が盛んだったのです。そういう工業的な基盤があった、それから地域協同の伝統があったということが言われています。

ここの創設者で神父であるアリスメンディアリエタが、やはり奇妙な立場にいた人なんです。神父ですから世俗の人ではないけれども、協同組合の理事会とかに出てきて、「変なおっさんが来たなあ」という感じに出てきていろいろやる。一時役に立ったことはあるんですが、もうおおむねはそうではなくて、特別な権限は何も無かった。銀行を作るときにはマドリッドの政府のところへ協同組合の理事会の議事録をちょっと偽造して持って行った。というのはみんなが「労働者階級が銀行なんか作るのはとんでもない」という意見が当時強かったのです。しかし銀行を作ったことはモンドラゴンの大きな発展の大きなポイントだと思います。つまり資金調達の問題は今でも大きな問題だと思います。

また民主的経営での労働者の参加の問題は非常に大きな問題になっています。これはグループが7万人くらいになってきて、いわゆる本来の労働者協同組合というのは労働者が主人公ですから自分がお金を出して、労働力を提供して、さらに経営参加するということなんです、賃金労働者の比率がかなり増えてきた。この点については、報告書の中で少し書きましたが、労働者の種類が三つくらいに分かれて、簡単に言うところ協同組合グループはほとんど賃金労働者はいないと言えます。多いのはエロスキ生協ですね。日本でも生協はフレキシブル労働が多いので、その取り扱いをどうしようかということですが、モンドラゴンでも当然議論していて、基本的な方向は賃金労働者に株式を持ってもらうということですね。これは今説明できませんけれども、いわゆるモンドラゴングループの中には子会社化し、特に生協は民間のスーパーを買ったりして、それを法的に

は一般の企業です。そういうところではなるべく労働者が主人公となるために自分達が所有者になっていくという方向を打ち出すという政策を立てています。

労働組合の問題はこれはよく言われるんですが、モンドラゴンには労働組合は無いじゃないか、けしからんという話なんですけども、そうではなくて、これも報告書に書いてありますけれども、法律的にワーカーズコープ、労働者協同組合には労働組合というものは作れないということになっています。その代わり社会委員会というものを作っております。それから、これは日本と違いますけれども、モンドラゴンで働いている人が労働組合に加入することは全然問題ないんですね。つまり労働組合の性格が日本的なイメージとは違うということがポイントの一つかというふうに思っています。

それから「協同組合企業から社会的経済企業へ」についてですが、「社会的経済」という言葉は耳慣れない言葉かも知れませんが、これはEUの中に「社会的経済」という概念があります。簡単に言うと民主的な、人々が中心の企業、そして社会的貢献を行う事業をするというふうに要約できるかと思えますけれども、モンドラゴンを見るときに協同組合というふうに狭く見ないで、広く非営利・協同セクターの企業、社会的貢献企業というふうに考えるべきではないかなというのが私の意見です。

次は「ローカルに考え、グローバルに行動する」です。これは普通は「グローバルに考えローカルに行動する」の方が日本的な言い方なんでしょうけれども、ま、逆にしています。つまり新自由主義とかグローバル化にどのように具体的に對抗するのか。多国籍企業に対して「けしからん」というだけで、ペナルティみたいに「良いことをやりなさいよ」とか規制をすることだけで十分なのか、という問いに対してモンドラゴンはやはり自分たちが実際のグローバル、つまり労働者のグローバル化ですね。マルクスは「労働者よ団結せよ」と言いましたけれども、世界的に多国籍企業だけが市場で団結するのではなくて、労働者もどのようにして団結をしていくのかという問題は昨年、世界社会フォーラムなんかで議論があります。こ

の世界社会フォーラムの中でも経済をどうするか、特にベネズエラとか中南米の新しい動きがありますが、政治的動きだけではない。つまり経済の代案として連帯経済、社会的経済あるいは実際の道具としては協同組合とかですね、そういうものの運動が長いこと続いてきたので政治的变化が起きているんですね。そういう人達グループのグローバル化に対する一つの回答、その先端を走ってきたのがモンドラゴンであるというのが私の解釈で、問題はいろいろあると思えますけれども、で、日本の民主運動、事業活動にとってどういう教訓がモンドラゴンモデルから見出されるかという、やはり組織運営、構造の役割分担の明確化、それから労働者の機能の新しい統合って言いますか、単に賃金労働で労働を提供するという機能だけではなくて、すこし誤解を与えるかも知れないけども、資本家としての機能を持つ、それから経営者としての機能を持つことです。民主的な企業、労働者主人公の企業が、株式会社で分離された機能をもう一回、一人の働く人の中で機能を統合するということをおぼることができるのではないかと。それから地域社会に貢献するということです。これはモンドラゴンもずっと最初からやっていることです。最後に、政治と経済というのはモンドラゴンにおいては、実質的に重要な分析要素で、両輪といえます。分離しているが、両方とも必要なものとして、この50年間やってきたというのが私の印象です。

**坂根** すこし全面展開されているような感じがしますが(笑)、他の方々、何か意見等々ありますか？労働者が主人公というのはその通りなんでしょうけども、日本の例えば消費生協と先ほどビデオに映ったエロスキと基本的にどこが違うんでしょうか？

**石塚** 基本的にエロスキ生協は混合型といわれ、組合員が従業員として消費者と両方が半々ずつ行って運営しているという世界的にユニークな形態だと思います。

**坂根** 追加しますと、利用組合員が日本のように何万人かいる。で、エロスキという生協で働いている職員労働者が仮に一その数字を覚えていませ

んから一仮に2,000人だと、で、この利用組合員と働く協同組合員とで、まず出資の額が違う。先ほどの資本への参加という話がありましたが、労働者の協同組合員はこの単協に就職するのに、出資金はおよそ日本円で150万円前後、利用協同組合員の方は200円か300円です。で、圧倒的に数が利用組合員の方が多いわけですが、ここから選ばれる総代の数と労働組合員の総代の数がほぼ均等と。つまり議決権の重さが均等と、そういう意味ですね？

石塚 そうです。250人ずつで、議長は消費者サイドから選ぶという形になっています。ただ、これはエロスキグループは、エロスキ生協そのものと、もう少し広い提携したものと、さらに子会社化したようなものと三つくらいに分かれていますので、エロスキグループ全体34,000人の従業員に対して全部この原則が当てはまるという考え方をすると「けしからん」という話になってくるかもしれないです。

坂根 今の話は法人の組織形態が違うからという意味ですね？で、先ほど混合型という話がありましたが、それはスペインの協同組合法の話をして頂くと分かるかなと思います。

石塚 はい。混合型という考えが出てきたのは15年くらい前で、法律的には93年のバスク協同組合法で混合型が登場した。組合員はいろんな種類がいて良いというものです。普通は大体一つの種類ですね、農民とか労働者とか消費者とか利用者とか。そういうのではなくていろんな人が組合資格を持ってやっていいよという法律ができました。要するに協同組合ということを考えてどういう事業をするかという時に、誰がいろいろ口出しするっていうか、決定権を持つべきかという、それは事業に関係する人いろんなグループが発言権を持って良いのではないかという発想からきています。企業などでいうとステークホルダー論といいますか、そういう話に繋がってくるのですけれども。

坂根 スペインの協同組合法は分野別の協同組合

法じゃなくて、一括された協同組合法ですよ？で、混合型というのがいわゆる通常の日本と同じような消費生活協同組合とそれから最後に掲げられている協同労働協同組合みたいな事柄と、こんな意味でしょうか？

石塚 もともと混合型の一番出てきた理由っていうのは社会サービスですね。それでスペインは、イタリアの社会的労働組合の考えを取り入れました。これは障害者だとか失業者だとかですね、そういう人達の雇用や生活のための事業をやる協同組合を作るときに、障害者や失業者を組合員として内部化して運営していく。単なるお客さんじゃなくて。そういう発想もあって混合型っていうのがヨーロッパで広がって来ました。もう一つさっきの企業論としてのあり方で混合型というのも出てきました。協同労働協同組合っていう言い方は日本では労協などが法律を作ろうっていう話で動いておりますけれども、もともとその言葉はスペインの協同組合法の中にあつた労働者協同組合についての概念です。つまり日本では労働者と言えば賃金労働者なんですけれども、スペインの考えだと協同労働をする労働者というのがいるんだ、ということですね。賃金労働者がいて自営業者がいて、そして協同労働の労働者がいる。スペインの労働規定や社会保障法の中で明記された概念で、これは日本に無いので労協が法律を作ろうとしても、お役所はなかなか理解できない。

坂根 それから、先ほどの各協同組合の中に、「コンセホ・ソシアル」という、直訳すると社会委員会と訳せる委員会一僕は組合委員会と言っているんですがいかがでしょうか—がありますね？

石塚 私も最初そう訳したのですが、富沢賢治先生が「社会委員会」と訳された。実態はむしろ「組合員協議会」とかいう方が実態に合っているかと思っています。これはほとんど労働組合と同じです。つまり労働条件の問題、賃金の問題はここで諮問して案を作ります。参加型の労働組合です。一般の全国的、あるいは地方の一般の労働組合に協同組合の労働者が入ることは全然禁止はされていないです。それから、協同組合の総会で労働組合と

しての立場で意見を出すとか、こういうのも別に禁止されておりません。

**坂根** 先ほど僕、労働者の協同組合員がどこの単協の働く協同組合員であってもおよそ出資金が日本円で150万円ぐらいということを申し上げたんだけど、貨幣価値的に見るとね、バスケットではこの150万円はどのくらいなんですか？

**石塚** 年間の初任給の給料くらいっていう話をよく向こうでは言うんですね。初任給分くらいを出資金と言いますか、資本として出すということです。これは要するに自主財源という理念の問題が大きいと思います。これは最初はモンドラゴングループで非常に重要だったんですけども、今みたいに金融のほうで1兆円くらい、生産生協のほうで1兆円くらいの規模になってくると、出資金の重要度は以前ほどは高くないけれども、理論的には非常に大事な位置付けであると。

**坂根** 僕は最初に行った時になんでそんな高い出資金を求めるんだという話を聞いたら、一人前の労働者に育て上げるのに金がかかる、そのくらいかかるくらいのことを言っていました、それはどうでしょうか？

**石塚** そうですね、一人前の技術をつけて、つまり主人公となって一人前ということなんでしょうけれども。ワーカーズコープの一番のネックは資金調達できないことだと言われています。イギリ

スのウェッジ夫妻などは、労働者が協同組合企業を作るには資金調達力がない、次に頭が無いと言っている。やはりモンドラゴンみたいにどーんとやらないと最初のスタートのところでは出来なかったんだと思います。

**坂根** もし民医連の職員が150万円ずつ出したら大体700億円弱くらい（全45,000人）になるんです。で、恐らくその額は今の全日本民医連の全体の自己資本相当ですよ。だから今の民医連の自己資本は、地域住民らの出資と過去の剰余みたいなことからの総合なわけですから、そこに一人150万ぐらいずつもし入るとすると、その倍くらいの自己資本になるかなと思ったりはしてるんですけども、簡単ではないなど。

それから石塚さんへの最後の質問なんですが、90年代の終わりにMCCというグループ、あるいは言い方になる前に、石塚さんが最初に行かれた86年から87年にかけてモンドラゴンの協同組合原則10原則が作られて、先ほどのビデオのナレーションでもお分りの通り、それまで労働金庫、労働人民金庫が主流の中核的な協同組合だったのが、全体としての連合会議みたいなものをつくり、そのいわば附属の機能として監査だとか、統括だとかということの機能を設けていく過程があった訳だけど、それについてちょっと話をさせていただきますか？

**石塚** モンドラゴンは地域開発、地域の福利、地域の労働者階級の子供たちのために技術学校を作





って、地域を発展させる、地域を基盤にしていたのが80年代の半ばまでです。それからスペインがいよいよECに加盟してくるということになって、環境が変わっていき、いわゆる国際化、EC市場に対してどうするかということの外圧があり、当面はEC市場にどう対応して行こうかということで、基本的にグローバル化への対応が86年あたりから議論がされ始めたのです。で、当然組織改変もして地域中心のものが部門別になったり、企業再編があったりした。労働人民金庫がトップとなるピラミッド型だったものが、三本柱になったと一応言われている。しかし労働人民金庫は金融的などころでは依然として従来の形態は残っている。敷地に新しく息子たちのために家を鉄筋で建てた。でも母屋は相変わらず残っている、そんなものです。つまり労働人民金庫の連合グループ、連合契約というのは残ってしまして、またMCCグループに対する労働人民金庫の金融支援というのは、これもすごい分量であるので、ピラミッドの頂点には立たないんだけど、かなり現在でも労働人民金庫の資金調達その他経営指導には重要な役割を果たしていると言えます。

**坂根** まだ時間は足りないくらいなんだけど、この第一のテーマでどなたかこれだけは聞いておきたい、これが分からないとかありましたら手を挙げて、あとで質疑の時間は取るようにはしていきますが。

**高柳** 角瀬先生のお話の後でも良いんですけどね、

官僚主義みたいなものを防止する、難しい言葉では統制するポイントみたいな手立てはどんなところなんですかね。

**石塚** 官僚主義の議論がモンドラゴンであったのは1970年代前後ですね。局、決定構造の組織を明確化する、つまり統治部門と運営部門と実際の部門とそれぞれ機関の役割を明確にすることによってチェック機能を果たしていくということが一つです。それから社会委員会が機能して、例えば工場ラインだと12,3人が一グループでローテーションとかを決めてやっていくわけです。要するにチェック機能を組織的に保障するかという問題があると思います。それから数値的に見ると大体いわゆる事業上の幹部は70,000人いるうちの1パーセント前後ですね。もう一つは教育訓練によって、絶えず上昇していく、良くなっていくっていう道を保障するというところで、その官僚主義を抑えるということじゃないかなと私は理解しております。

**坂根** 最後に一点だけ申し上げておくと、80年代の終わりにモンドラゴン協同組合グループは連合会議というのをやる、いわば全日本民医連の本部みたいな機構、あるいは日本生協連の本部みたいな事柄ではありますが、当初その組織の意味が僕なんかははっきりよく分かっていなかったんですが、今回の取材でこれもまた一つの組織なんだということのお話が、それが先ほど言われたアソシアチオンというようなお話だったんですが、その点だけちょっと。



石塚 スペイン協同組合法は日本の協同組合法と違って連合主義というかアソシエーション主義というのがあって、一次、二次、三次と法人同士が集まって協同組合を作って、連合会も作っている。こういう合法的な形態があるので、グループ化が合法的にグループとして会計の処理が出来るということも一つのメリットかなと思います。事業は協同組合で、社会的な運動はアソシエーションや財団や基金と分けて、上手にやっている。

坂根 第一のテーマはこれで終わらせて頂きまして、第二のテーマ行きたいと思います。角瀬先生もし10分間で終わらなければ、十何分でも構いません。お願いいたします。

## ●グローバル化とMCCの管理運営

角瀬 一番バッターの石塚さんからモンドラゴンの社会的経済的文化的な背景が話されたと思います。よくモンドラゴンはバスク地方における特殊性に基づくものだという考え方がありますが、私はこれをもっと普遍的なものとして捉え直したいと思います。

マルクスは資本論において資本主義を分析し、そのなかから未来社会のあり方についての示唆を示しておりますが、当時の経済主体の代表的なものとして株式会社と協同組合工場というものをとりあげています。ちょうど19世紀の後半のことにあります。当時のイギリスでは株式会社が生まれ、広がり、そしてまた労働者株式会社とかあるいは労働者協同組合、こういったような経済組織がたくさん生まれてきました。その中においてマルクスが注目したのは、それらが資本主義の矛盾を止揚するものであるということ、つまり株式会社は所有と経営の分離によって、資本家が不要になる、経営者と労働者によって企業を運営することができる、こうして資本主義の矛盾を、消極的にですけれども、止揚する、なくしていくことが出来る。それに対して協同組合工場の場合には、労働者が自ら所有も行っているわけですから、所有・経営・労働の三者を統合しているということになります。そういう意味で積極的な止揚というふうに呼んでいるわけです。この両者を未来社会へ

の過渡的形態であるというふうに規定いたしました。ですから「マルクスの未来社会論には具体的なものはないんだ」と言われたりしますけれども、私はそのようには考えておりません。当時の資本主義の発展段階を基にして、彼なりに一定の構想をもったと言って良いかと思います。

しかしその後、19世紀の後半から20世紀にかけて株式会社と協同組合工場との間の競争が繰り広げられ、その中で協同組合工場は株式会社の前に敗退をしていきます。ちょうど今の資本主義諸国において流通分野で、生協というものが流通ビッグ企業に対して後退を余儀なくされるというのと似たような現象が見られたわけです。こういう中で労働者が主人公になった労働者協同組合というものは過去のものだと言われてきたわけですが、ところが1980年、モスクワで国際協同組合同盟の大会が開かれました。そこで「西暦2000年における協同組合」という報告がなされ、20世紀の協同組合の注目すべきモデルとしてモンドラゴン協同組合が挙げられました。世界中の協同組合関係者がそれに注目したわけですが、どこころにその特徴があるかということ、「資本に対する労働の優位性」、労働が主体で、資本が手段である、こういうことが高らかにうたいあげられています。ですからマルクスの時代の協同組合工場というものが、20世紀において新たに復権をしてきたというふうに言うことが出来るかと思います。現在の労働者参加企業の典型であると、所有と管理、労働が統合した企業体であると、こういうふうに見ることができようかと思います。

ところで、ここで一つの論点になるのが所有を巡る問題です。所有と管理運営における決定との両者の関係をどうとらえるかという問題があります。所有というのはもちろん重要でありますけれども、私としては決定というものをより重視したいと思っています。所有を重視する場合は旧ソ連の国有企業であるとか、あるいは中国の国有企業にみられるような国有企業が社会主義の基本であると、見られてきた時代があります。しかしソ連は崩壊し、中国は現在国有企業をどんどん株式会社企業にしているわけです。そうすると単純にそういう古い考え方に固執するわけにはいかないといいことになります。決定というものが搾取関係

の鍵を握っているんだというふうには私は考えております。最近の中南米における革新的な動きが注目されておりますが、ベネズエラから日本に訪問団が訪れて来ました。その代表の一人フェリーペ・ネリ・フィゲロという人が次のように述べております。「ソ連が失敗した経験は労働者が決定に参加する過程を失ったことにあるという教訓がありました」。こういうことが紹介されているわけです。つまり生産手段が社会化されるというのはどういうことなのかというと、その中核に置かれなくてはならないのは法的な所有ということよりも、決定にあると、そういうふうに思います。この観点から立って民医連経営を比較して見ますと、民医連では「全職員参加経営」というふうなことを以前から強調しております。全職員参加経営、つまり参加をするということはその経営の決定に参加するということでありますから、ベネズエラで言われているような参加型の民主主義を追求することが民医連の「全職員参加経営」であり、その点で共通したものがみられと思います。

こうした観点からモンドラゴンの今日的な意義というものを考えていく場合に、20世紀の末から21世紀にかけて世界資本主義のグローバル化という新しい現象が広がり、この地球全体を覆うようになってきています。このグローバル化による大企業の支配の特徴には株式資本主義ということがあげられます。ライブドアなんかの行動が問題になっていますが、そうしたものの本家本元はアメリカにあるわけです。アメリカではそういう株式資本主義によって物作りに対する金ころがしで、金を儲けるということが盛んであります。日本の企業は物作りで世界を制覇してきたわけですが、それに対してアメリカの企業は日本の国内に物作りでは入ってこれません。なぜかというとGMが日本に入ってくればトヨタに負けてしまうわけです。アメリカの企業が一番強いのは何かというと、金融ですね。銀行、証券、そして保険です。いまテレビで医療保険等を盛んに宣伝している外資系の民間保険会社がありますが、アメリカが一番強い、お金を転がすことによって儲けを上げる、こういう資本主義の象徴であります。それに対してヨーロッパでも長い労働運動の伝統から「社会資本主義」という、あるいは社会連帯資本主義とい

う特徴を持っているわけです。その先頭に立ってきたのがモンドラゴン協同組合といえますが、市場統合によって世界の大企業、大資本がスペイン・バスクに進出をしてくる。となると、このまま手をこまねいていたら大資本によって席卷されてしまう。かつての19世紀末の協同組合工場がそうであったように、20世紀末において同じようなことが起こりかねない、ということで、モンドラゴンではこれを組織再編の機会として捉え、GCM（モンドラゴン協同組合グループ）からMCC（モンドラゴン協同組合企業体）への名称変更を行い、組織再編を行いました。その当時、日本にモンドラゴンから代表を呼んでシンポジウムを持ったことがありました。そのとき私は代表の1人に対して、どうして新しい名称にしたのか、MCC（モンドラゴン・コルポラシオン・コーペラティーヴァ Mondragon Corporacion Cooperativa）のコルポラシオンというのは英語のコルポレーションですね。つまり株式会社のことを表しております。なぜこういう言葉を使ったのか、それは何を意味しているのかと質問をしました。するとこれはホールディング、つまり持ち株会社のことを意味するんだというわけです。その当時、私はなぜ労働者協同組合が持ち株会社なのか理解できませんでした。しかしその後のモンドラゴンの行動を見えますと、流通・生産部門双方においてM&A、つまり競争企業の買収合併を盛んにやって、どんどん大きくなって、大資本がスペイン・バスクに入ってきて十分対抗することのできる力をつけるということをやってきております。詳しくは機関誌いのちとくらの別冊No.2である取材報告書に出ておりますので、ごらん頂きたいと思っております。そういうことで、コルポラシオンという言葉を使った意味が分かったという次第であります。まさにモンドラゴンの「戦略が組織・管理のあり方を規定した」と言っているかと思っております。今日では海外48カ国に工場を持ち、小売流通部門においてはスペイン内部でトップ企業になっているということです。

最後に駆け足になりましたけれども、モンドラゴンが直面している今後の課題についていくつか挙げてみますと、このグローバル化した市場での競争では、「競争の強制」によって営利の追求をせ

ざるを得ない、大企業に対抗するためにも営利の追求は避けられない。しかし、同時に非営利企業という理念を掲げているわけでありますから、これとの矛盾をどういうふうにして調整することができるかということです。第二点は労働者自主管理でやってきたわけでありますが、やはり「規模の利益」、大規模化というものを追求する場合、先ほど問題になりましたように経営担当者の権限が強くなります。経営者支配というものへの転換が生まれざるを得ない、この問題をどう解決するかということ。第三番目には子会社化により新しく生まれてくる雇用労働者、それから出資だけする出資組合員が増えざるを得ません。これを放置しておきますと協同というものの形骸化が生まれてくるのが心配されます。最後にこのグローバル経済化の中で「資本に対する労働の優位性」というもの、モンドラゴンが当初から掲げてきた理念がどういうふうにしてまられるのか、実現できるのか、こういう問題があるかと思えます。取りあえず大分時間がオーバーしたかと思えますので、私の問題提起をこれで終わりたいと思えます。

坂根 ありがとうございます。今のことで他の方、何かありますか？石塚さんといまの角瀬先生、過程の問題に少し課題がありうるかもしれない、それからグローバル化と組織規模の拡大、あるいは、もはやスペインの中だけではない、世界各国に出店を出していることの矛盾があります。ちょっとお話を。

石塚 その矛盾をどのように評価すべきかでは、角瀬先生と多少意見が違う点があるかもしれません。一つは、モンドラゴングループは全部でいま工業関係だけで130くらいあるわけです。それで34,000を割ってもらうと、一つの企業の労働者数というのが出てくると思えます。ファゴールグループだけで6,000人くらいいる。でもファゴールグループは10社程度ありますので、実は1社そのものは日本の中小企業は1,000名以下だと思えますが—そんなに大きくないわけですよ。ですから官僚主義という問題は、思っているほど大きな組織でやっているわけではないということが一つあります。報告書にも書きましたけれども、

工業協同組合の企業ではいわゆる組合員が多いわけで、賃金労働者が少ない。それから、外国、例えば中国とかメキシコで工場を作る。そこは協同組合化しないのか？と聞いてみました。MCCの返事ですが、協同組合化と言ったって、労働者が協同組合を作ろうという意識が高まらなければいけないのが一つ、それからその現地で企業形態として適切な法律があるのかどうかという問題が一つ、それからその地域の文化ですよ。中国で労働者協同組合を作ろうとしたら、世界で一番資本主義的な中国人だからそんなのはとんでもないって話になるでしょうし、そういう困難さがあるということです。ただ、いまの方針としては2,3年前に海外の子会社、つまり協同組合でない組織において労働者参加、これは所有の問題で先ほど言いましたように、労働者が株式を持つように政策でやっていこうと。多分4年後くらいまでに30パーセントくらいにそれを引き上げようという計画です。今は10パーセントくらいです。

資本と労働の関係はこれは原理的な問題なので、労働の方が資本に優位だということとは簡単に言うとは労働者が資本家になることですよ。しかし、昔、地主階級というのがいました。地主階級は無駄な寄生的な階級である。これは日本でも農業改革で減んだわけです、山林地主を除いて。でも土地は残るわけです。土地は残っている。資本も同じで資本家階級というのは寄生的な存在にこれからなってくると資本家階級がいなくなっても資本の機能とか、それは労働者が自分たちでこなしていけばいいという関係、これはまあ労働者階級のグローバル化で、最初にも言いました「万国(バンコク)の労働者よ団結せよ」とマルクスは言ったのは、これはタイのバンコクの労働者は団結せよってことじゃないですね(笑)、世界の労働者の団結。資本においても、ちゃんと自分たちがコントロールするようにやるというのは、資本に対する労働の優位というのはモンドラゴン原則の非常にユニークな点です。モンドラゴン以外、協同組合の中でこういうスローガンを立てたところがなくて、それは基本はやっぱり労働者が主人公になるための条件ということを考えていったときに、資本、出資金を所有することを内部化していこうっていう努力をしてるのだと思えます。

意思決定の問題は協同組合は一人一票なんですよ。一人一票で株式会社は一株一票です。これだけを見ると、選挙権と同じで所有と関係ないわけですよ。ここでは所有と意思決定は分離しているけれども、しかし社会的所有ということであれば労働者そのものが企業を所有していくことが非常に重要であるという歴史的経緯ですね。資金調達という一番弱点とされてきたことを何とか穴埋めしてやってやろうというのがモンドラゴンの試行錯誤だと思います。

坂根 角瀬先生、補強補足ありますか？

角瀬 この問題はですね、議論し始めると石塚さんとの二人の間の論争になってしまって、こちらに控えている討論者、コメンテーターが役割を發揮する余地がなくなってしまうんじゃないかと思えます。またちょっと1,2分で話をさらに展開するっていうのも厳しいので、どうでしょうか？

坂根 確かに所有という事柄と、過程もしくは民主主義的な管理、あるいは参加っていうことですが、ちょうど僕が87年にモンドラゴンに行った時に、今のような問題意識を同じように持ったわけですが、やることがユーゴスラビアの当時の自主管理企業のモデルと似ているなど思ったので、次の年に、崩壊前のユーゴスラビアに自主管理企業の取材に行っただけです。しかし、このユーゴの自主管理企業は逆に、要するに所有がない。つまりはその社会有なところで直訳で言うと、個々の労働者が資本に参加をしているわけでも全くなくてむしろ過程がかなり前面に出ていて、そうすると経営は赤字になると、大体。で、赤字の経営だと企業庁が来てくれないと、こういう悩みのようでした。それからモンドラゴンの僕が感じている意味は今の所有と過程ともうひとつやっぱり賃金とは呼んでいませんが、報酬、ここが関連していると、いわば出資、所有という事柄も含めてですね、ここが他と少し違うように私は理解しておりますので、私の第三番目のテーマということになりますが、ここですこし休憩を取ります。

## ●MCCの経営と利益協同

坂根 今のスペインの初任給の年俸よりは多分高いだろうと私は少し思っています。恐らく初任給が120万円くらいじゃないかなと思っておりますが、そのくらいのレベルかなと思います。先ほどの所有と過程ということの関係とか、議論とか、これはあることは間違いありませんが、この出資金は最終的に協同組合を辞めた時に、退職か中途退職か別ですが、脱退する時に返還をされます。これには配当がつきます。昨年10月に行った時に、この、皆さん方の生協で言えば出資配当になりますから、剰余金処分計算書に出ているのかという質問を何度も繰り返したんですが、これは剰余金処分計算書には出ていない。「損益計算書の中の支払い利息の中に入っているんだ」と、こういうお話でした。そのことの意味ははっきりとはちょっとよく分かりませんが、ヨーロッパを中心にして協同組合の出資金が自己資本なのか負債なのかということも、国際的なところの議論ではどちらかという負債に近いというのがこの間の議論で、したがってコスト（費用）なんだということの話で、当然ながらモンドラゴンも監査法人の監査を受けておりますが、「何の問題もない」と、こういう話をしておりました。で、この出資配当150万の率が、この間は7.5パーセントと言っておりました。日本的に考えると極めて高いなと思いますが、先ほど石塚さんが言われた通り全体の規模が非常に大きくなっているものですから、この資本の額面の額は総額があまり大きくない。だから剰余に較べると極端なウェイトではない。額面に較べると、ある程度高いんですが、全体の剰余の獲得などからすると少ないみたいなふうに私は理解をしています。この7.5パーセントの配当もいわば個々の協同組合員の口座に貯められると、当然ながら最初に出した金額プラス、これは脱退時に返還される、ま、事実上退職金というような運営があります。で、大昔、創業当初では150万ではなかった。毎年のように新入職員はいくらか、ということの議論で決定をしてるようです。で、古い出資金100万円だった人が、今年は150万になるぞという時に、この50万の差額をどうしているのか実は聞いていないのですが、ひょっとし

たら150万になるようにみんな調節しているのかもしれない。これは先ほど申し上げた通り資本は労働に従属するというこの関係かも知らんと、確認はしておりません。

この規模との関係で申し上げましたが、あるいはMCCになる90年代終わりから今世紀にかけての議論でしたが、自己資本のいわば大部分がこの労働者組合員が出した出資金と、皆さん方の生協と同じように法定準備金、それと繰越金、こういう取り組みでした。で、これはさっき言ったとおり辞める時にしか払い戻しがないので、途中で「これだけ金が欲しい」というものについては対応することがそれまでなかった。なかったんですが、このMCCグループで発展をする自己資本、資金の留保みたいな事柄が重要だということを考えたモンドラゴンの連合議会等々が、自己資本のうち、いわば額面の労働者協同組合に流した出資金から分離された、いわば皆さん方でいう何でもいい積立金みたいな創設を始めました。これはまあ連帯基金と呼んだり、あるいは設備投資あるいは投資基金と呼んだり、そういうものがあります。これは各個人ごとに計算される金額じゃないので、私は個人的には協同組合の「顔の見えない資本」という言い方しています。額面の出資金や個人に付けられた配当の利付きは「顔の見える出資金」だと。モンドラゴン協同組合員の中には、この顔の見える本来出したものと累積された収支配当とこれらの顔の見える、いわば自己資本とそれからみんなの顔の見えない、みんなでする自己資本分の、このウェイトが年々大きくなっています。この制度を作る時に、どうしても払い戻しがしたい人に対しては、一定の要件で払い戻しをするという仕組みをモンドラゴン協同組合の企業は設定をしました。

ちょっと話が飛びますが、労働が資本に従属するというこの関係で、モンドラゴンはもともと5人のいわばアリスメンディアリエタの教え子達から始まったのですが、基本的には公平・平等というのがあって、長年、賃金について一賃金という言い方はせず報酬ですが一報酬については1対3の原則というのがあり、今も基本的には守られています。これは初任給1：トップ3です。この原則は基本的にずっと守られている。で、守ら

れてないつまり3よりも上の報酬を貰う人たちは、先ほどもちょっと紹介ありましたイケルラン等々、研究機関にいる技術者集団です。この方達は極めて高い能力や情報や技術などを身に付けて開発をしている人達で当然ながらマドリッドその他から高い能力の人たちを連れてくるっていうことがあって、このクラスの人たちは1対6～7、つまり6から7くらいのところの報酬を得ている。当然ながらこの研究所も協同組合ですから、その協同組合の剰余を分ける時の考え方みたいな事柄かなと。それからMCCの連合議会の一番上の理事の方々みたいなのところも1対3の原則よりも少し上の報酬が多分出ているんだろうと。ただ先ほど申し上げた通り、最初の1の部分、同じような地域の初任給よりは少し上げていると聞いていますが、百何十万かということですから、3倍にしたって、たかが知れています。普通の組合員がずっといたら1,000万も貰えるということではないと思っております。で、そんなことになります。

次にまた話が変わりますが、87年から89年に行った時に、協同組合間の連帯について、赤字が出る単協が当然ながらあります。こういうところは赤字をどうしているんだ？と聞きました。当然ながら単協そのものを解散したりあるいは合同させたりしていますが、赤字を長く続けていると、その協同組合員のいわば報酬の水準が下がってしまうので、これはかわいそうだと。で、その地域の最低賃金水準より下がらないように、みんなです合っていると、当時言うておりました。ただしこの出し方は非合法と。つまり恐らく僕のその時の話の想像では、みんなに配当をした、個人のお金となったものから他の単協へ赤字を補填するためのお金を又貸しているんだとみたいな理解をしておりましたが、今回10月に行った時に、この部分については合法的になっていることが分かりました。まず、赤字が出る。赤字の半分、これがみんなです積み立てた「顔の見えない自己資本」、連帯基金から埋める。だから単協の赤字の半分はみんなが負担する。残る半分のうちの半分、4分の1は自分の単協が過去に集めた剰余金の積み立てがあることを前提に、それを取り崩して埋める。最後の4分の1は労働者協同組合員が貯めている出資金、これには出資配当等々が付いていますが、

そこから減らすと。これで赤字は0になったと、こういう話をしておりました。つまりは赤字の単協については原則として翌年度以降赤字を繰り返さない、こういうことを言っておりました。それは合法的な意味で表の世界でやっているのだから昔とは違うという理解を私はしました。連帯基金なるもの、民医連でも連帯基金はまだわずかに3億円の規模でしか出来ておりませんが、そういう事柄を極めて大々的にやる。つまりは全体の規模も大きくなり、また関連法人や子会社も抱えながらですね、私なんかが行った時には2万数千人だったのが3倍以上になっていますから、非常に厳しいところも出てくる事との関係で、そういうものを前世紀の終わり頃に議論をして創設をした。このもっとユニークな事柄は、今のMCC投資基金とかMCC連帯基金、それ自身が一つの組織になっている。これがアソシエーションと言っていたような気がしました。つまりそのみを使う機関があって、どういう場合に取り崩して使うのかということを決める、みんなの代表者が出ている機関があって、それ自身がいわゆる協同組合MCCグループの一つの組織なんだと言っておりました。したがってMCCの本部という連合議会の若干の組織と連帯基金という組織とあるいは投資基金みたいな組織と、こういうものがあるんだと、ということはそれらの組織を合法的にできることになったので、今みたいな、みんなで赤字を補填しあうみたいな事柄の取り組みが生まれたのかなと思います。

いま赤字が出た場合の事を言いましたが、今度は剰余金が出たと。まず年度の予算を作ります。で、モンドラゴン協同組合員の今の各人に配分する報酬、これは多くがポイント制に多分なっているんだらうと思いますが、ポイントあたりの単価を予算上のいわば人件費を控除する前の状況で総ポイントで割ります。すると、1ポイントあたりの金額が出ます。それを各労働者が持っている持ち高のポイントに掛ければ年間の予算上の報酬額が決まり、で、これも正確に覚えてないんですが、それを13等分してたような気がします。これは達成しないと困るみたいなことがあるものだから。で、12等分の分を前払いする。したがって彼らの言葉を直訳すると、月々に払われるものは前払い

報酬だと、こういう言い方をするんです。で、決算が出るとこの前払いは清算されると。いわば賃金が、賃金とは言っておきませんが。剰余金が出ると当然ながら前払い報酬をこれを差し引いた後、剰余金が出ます。まず法定準備金、これは皆さん方と同じように日本でも法定準備金10パーセントあります。剰余金。それから5パーセントが皆さん方、生協でも教育事業充当金とか教育事業繰越金とか日本の協同組合も同じ5パーセントあります。で、残りのうちパーセンテージは忘れちゃいましたが、先ほどの全体の基金に積む分をまず確保しなければいけない。連帯基金に積んでみたり、あるいは投資基金に積んでみたりと、恐らくこれで半分以上、剰余金が無くなります。最後余ったもの、この余ったものについては、労働者の先ほどの一人ごとの自己資本出資金勘定に付ける。で、この付け方の基準は前払い報酬の金額に比例するのです。つまり出資配当の7.5パーセントの部分については概ね一律に計算しながら、損益計算書で計上すると。最後、前払い報酬の清算、いわば決算処理みたいな事柄なんだけれども、この部分については前払い報酬の額に比例をして、労働者各人の出資金口座に貯めると、こういう話でありました。したがって各労働者協同組合員は自分が辞める時に、ま、赤字で引かれた時もあるかもしれませんが、自分がかつて拠出をしたものと、それから毎月の7.5かどうかは別としても、一定の固定利率で計算される、ま、いわば出資金利息みたいなものと各年度の剰余から積み立てられたものと、これらを含めて脱退時に返還を受けるんだというふうに言っておりました。今回のためにずっと同行をして頂いた、元MCCの幹部のホセ・ラモンという方がいらっしゃいますが、先ほどビデオの中に出てきた組織内幹部研修所（イケルラン）の所長をやっていたらっしゃって、退任された方でしたが、どのくらい貰ったか？このいわば自分の出資の額とその後積み立てられた分ですね。私の記憶では日本円で700万か800万円くらいだったような記憶でした。それはいわば初任給が月に10万円くらいということから考えると、かなりの額だろうし金を使う部分も含めて考えると相当な額のように私は、日本的には少ないような理解ではありますが、かなった金額ではないかなという

ふうに思っています。先ほどちょっと申し上げた通り、所有という事柄といわば配分という事柄と、それから一人一票というこの議決権と、その上の仕組みとが、圧倒的に優れているかどうかは別にしても、非常に考えさせられる仕組みかなと思っております。ついでに先ほどポイント制というふうに申し上げましたが、モンドラゴンのポイント制の考え方もさっき言ったユーゴスラビアの自主管理企業の、これも前払い報酬と言っていました。同じような事柄でかなりの数の予算があります。基本的には職務、職能で個の資格なり資質なりあるいは知識なりみたいなことのポイントも含めて、半端な数の項目ではないので、それぞれの総点数を各労働者協同組合員ごとに出すと極端な総体的な矛盾があまり起きないと。それでも「俺のポイントはこれしかねえのか」ということで文句を言う人は先ほどのコンセホ・ソシアルという組合委員会というところに、いわば提訴をする。そこは取りあえず訴えは取り上げて妥当なクレームなのかどうかについては考えるんだと、ということなんだろうと思っております。その意味では日本の一般の職務、職能というところかなり違っているし、その評点が項目数等々についてもみんなで議論していることなんだということを言っていました。したがってそれも含めて、日本の大企業等でやっている職務・職能給のような事柄とはちょっと違うんだという理解をしました。

それから私のテーマからずれるかもしれませんが、その企業内教育あるいは研修、これはかなり外にも研修については門戸を開いています。もともと80年代の終わりに行った頃に、先ほど言われた通り、教育の協同組合が私の記憶では40~50くらい単協がありました。そのうちのかなりの部分が義務教育を担っている教育の協同組合でした。学生と教師とPTAが協同組合員の協同組合ですが、これが義務教育の部分を中心にして協同組合群ではなくて、きちんとして社会的な位置づけになっていったがためにこの教育協同組合はMCCから抜け、職業訓練学校やその後総合大学になったモンドラゴン大学も含めてここには地域だけじゃなくてヨーロッパからかなりの数の子供達が来て学んでいます。これは技術だけでなくで経営論や組織論等々含めて学んでいます。これらがいわ

ばモンドラゴンMCCグループの中では支援事業グループの一つ、教育というような事柄が、でもこれが大きな支え、モンドラゴンの発展してきたことの原動力ではないかなと一方では思っています。先ほど金融という経営の課題のところでは労働人民金庫の役割が非常に大きいし、今も大きいんだろうというふうに思っておりますが、それらを支える、人を育てると、これは企業内再教育を含めてですね、そういう仕組みがあり、単協の中では面白くないとか、自分の評価がここではこれしか受けられないとか、他のモンドラゴン協同組合の単協に行きたいとかになると、共済の組織、ラグニアロという組織がありますが、ここがいわば職業安定所みたいな機能を持っておりますから、そういうところが人を異動させたりすることの機能を担っている、で、異動させるために再教育が必要であれば再教育の時間なり配置をするみたいなことだというふうに思っております。

もう一つ金融と教育と、先ほどもちょっとお話をした技術、技術開発です。家電製品で、この前行った時に報告書の中に書いてありますが、しばらく前にフランスの家電のメーカーを200億かけて買収したんだそうです。この200億かけて買収するかどうかについての決める会議の議決が4分の一が保留をしたと。4分の3が賛成をしたと、こういうふうに言っておりましたが、この買収をしたことによって、EU全体の中で家電のシェアが5位になったと言っておりました。したがってこれはまだまだ伸ばそうということの意味なんだろうと思っておりますが、これを伸ばすためにはですね、単に営業だけではなくて、やっぱり技術あるいは技術開発、革新が当然ながら必要です。そのことが昔から技術者を確保しながらそういう研究機関で研究させ、一定の公開をしながら公開というのは開発した技術のいわば外にも公開しているようにみえておりますが—このことがモンドラゴン協同組合グループの発展のもう一つの重要な要素ではないかなと、私は思っております。

だから金融、技術開発、教育みたいなこれらのものは、いわば民医連があまり持っていない部分なんです。あるいは一般の協同組合のところではなしえてない事柄で、そのことが全体として規模拡大しながら、一つの単協の規模をあまり拡大し



ないで全体として規模を大きくする、しかも従来はそれぞれの単協で剰余金処理をしていたものを全体の連帯基金を作りながら、その金を全体として有効に使う、そんなことを始めてしばらく経ってきたところがMCCの今の位置なのかなど。

もう一つ、お二人があまり言わなかったんですが、国際的な支援活動をこの間、非常に強化しているという話をしていました。それは多分、後進国を中心だろうと思いますがNGOやNPOや、あるいは協同組合みたいなものをやりたいみたいなどころかもしれませんが、そういうところの人たちの教育、それからいわば創業するための、おそらく資金も含めて一定の支援をしていると。したがってモンドラゴンにあるオタロラ研修所にも海外からそういう人々を招いて研修教育をしているというようなことを言うておりましたし、それらの事業についてもバスク政府等々から一定の補助を勝ち取っているという事柄です。先ほど政治と経済みたいなことの話がちょっとありました、これらは彼らは分けて話をしますから、モンドラゴン協同組合企業グループ、MCCが政治的にあちこちの議会に人を送り込んでいるのかということの話をまともに聞くとほとんど答えません。ところが事実上はそういう部分がかなりありますから、恐らくそういうことをしながら、地域の中でも政治的な意味でも位置を占める、それらの事柄が様々な補助金も含めて得ている活動になっているのではないかなと思っています。

もう一つ、これは一番最初にびっくりした事柄ですが、1987年最初に行く前に「決算書が欲しい」と。しばらく前に決算書がですねやってきました。市場経済風に言えばAnnual Report(年次報告書)です。この年次報告書を開けると、12月決算ではあるんですが、1月末にアメリカの監査法人—これはエンロン事件で破綻したアーサー・アンダーセンです—アンダーセンの監査報告書が付いていました。つまりは一ヶ月で決算ができて、しかもその年次報告書がこうやって作られて、しかも当時はスペイン語版と英語版と両方ありました。ま、バスク語版もあったんだらうと思いますが、そういうことで、これはまあ、僕としてはスペインの訳の分からん片田舎の協同組合がこんなことなんて、と。ただ当時スペインには会計士という制度

がなかったものですから、輸出等々するためにアメリカの監査法人の監査を受けて、その後スペインでは会計士の法律ができて、「7年間のルール」という、つまり同じ協同組合を一人の会計士が7年以上やっちゃいかん。だから回してるんです監査の人たちが「今回は交代」とかいってやってるんです。僕も誘われたんですが、なにセスペイン語が出来ないので無理だなということでありました。取りあえず以上です。

で、また自分で司会を続けますが、今の事柄でなんかありますでしょうか？関連してでも良いんですけど。高柳先生何かありますか？

高柳 民医連には持っていないとか、やっていないという点で協力とか技術開発という指摘がありましたけど、角瀬先生の『企業とは何か』では民医連というのは出発点は医療だったけれども、やがて福祉の分野も取り込んで、それで同時に教育その他についても取り込んだ形になっているとおっしゃってくれて、「なるほどな」と。具体的に言うと九州にもありますが看護学校、歴史的には東京を中心として検査技師の学校をやっていた時期もあった。それからそういう学校制度ではないけれども民医連の中にはかなり多様な集団がいたとか、それから既存の学会と結びながら、特に若手の臨床重視の初期研修のプランをかなり蓄積してきたとか、全国一律でないのがまたすごいところとも思うんですけども、それぞれの発展段階に応じてやってきているというので、まあ開き直るわけではないけれども民医連も捨てたものではないというのを反論しておきたいと思います(笑)。

坂根 それはおっしゃる通りで「やってない」というのはちょっと不正確でございまして、常設の機関を持ってない、ですね。もう一つモンドラゴンの優れているところは、事業に必要な技術とかね、その他もとよりなんだけど、やっぱり一般的な管理職、その教育のシステム、これに非常に優れた仕組みを、つまり幹部教育そのものをいわゆる外向けの仕事の関係だけではなくて、そういうものを豊富に用意している。ただ経営幹部の講座にしても、それは外に門戸を開いて研修をして、あるいは研修の事業の事柄にしているというところ

が全く違うんだということかなと思います。

角瀬先生何かありますか？

角瀬 最初ですね、モンドラゴンの勉強を始めた時に、どうしても理解できないことがあったんですね。それは私の頭の中には資本主義の企業があり、それとの対比で理解できなかったことですが、お金の処理に関することです。財務の共同化ということなんです。つまり百幾十かある協同組合はそれぞれ独立した法人組織を持っているわけです。そうするとそのお金は個別の協同組合の所有に属するといえます。ところが出資であるとか損益であるとか、そういう財務が共同化されるっていうのは、なかなか資本主義の企業のことが頭にあると理解しにくいわけです。なまじ財務の専門家であると、異文化に直面したようになるのです。こうしてかねてからの宿題になっておりまして、それが今回の坂根さんの追求によって、かなりの程度まで解明されて、「なるほどそういうことだったのか、そういうことなら理解できるな」とそういうふうになっております。

坂根 他に何か、先生の話で補強したいと思われませんか。

石塚 モンドラゴンでは賃金というのは外向けに世間に分かりやすいように言っているわけで、彼らは報酬とか前払い金という名称になっている。もう一つは要するに賃金というのは、いま角瀬先生言ったように資本主義的企業ではコスト、費用というふうに考えているわけですが、モンドラゴンはそういうふうには考えてないんですね。労働報酬あるいは出資の報酬であって、だから彼ら内部では賃金っていう言葉は概念としては使っていないけど、世間の人がかんないから使っているんだっていう話がありました。

モンドラゴンの基金は部門別グループでまずいわゆるグループ再編基金みたいなものがあります。モンドラゴン全体では協同組合体連帯基金、企業連帯基金、教育連帯基金、グループそのものが主導する基金、CLP（労働人民金庫）が主に管理してやる基金などがあります。顔の見えない基金が4つくらいあるんですね。あともう一つは失業

対策、雇用創出基金というのも作って、アソシエーションや非営利組織という法律形態の中でやっているんですね。だからかなり儲けたお金をそういうところにプールして、先ほど言ったように赤字が出た時には労働者自身も25パーセント分ぐらいみんなで負担しましょうみたいになってるわけですが、そういうシステムをうまく作っている。

坂根 先ほどちょっとお話をした黒字が出て、剰余金を給料前払い報酬の額に比例して配分をすると言いました。その所得税はどうなってるんだ？という質問をしたんですが、月々の毎払い報酬は多分所得税がかかっているんです。しかし配当分は出資金に付けちゃうので、現金で払わないから税金がない、こういう答えでした。それじゃ、脱退したときに税金を掛けるんだね？いや脱退した時は昔の話だから税金がかからないんだ、と。結局税金を払ってないんじゃないかと言ったら（笑）、それはスペイン中央政府が気づいてないから払っていないんだ、との話をしておりました。またもう一つお話をしておくと、協同組合の税制では日本よりも非営利分野に対する税制が一般の営利法人に対する税率も含めてかなり差がつけられている。非営利分野に有利なようにですね、したがって高い剰余を出していますが、税負担そのものはあまり日本の企業と同じような負担率ではないという理解をしています。僕らが行った80年代の頃はほとんど税金を払ってないんです。多分今も負担率そのものは少ないだろうと。したがってもとと額としては少ない。出資配当では各単協で500人くらいしかいませんから、150万あったとしても大した金額じゃないわけですから、したがって7.5パーセントで配当をつけても配当金の絶対量は大きしたことじゃないし、それ以外に貯めている一グループか全体かは別としても一恐らくその資金は労働金庫の方に流して、労働金庫はその資金を運用しているだろうなというふうに思います。したがって教育にしても技術にしても、あるいは資金的金融にしてもですね、非常にこう、なんていうんでしょう、すべて完結しているようには思っていないんですが、かなり循環する、あるいは再生産される仕組みがですね、モンドラゴン協同組合

群のいわば経営的内容も含めた強さの一つではないかなと思っております。

取りあえず私の話は終わりに致しまして、最後は時間がありますのでフロアの方も含めて少し質問なり議論なりに参加をしていただければと思います。つぎに山内さんに「癒しの旅」(笑)の話をしていただきましょう。

## ●モンドラゴンから何を学ぶのか

山内 私は学問的なところでのコメントを出来る立場にはないので、その点をまずご理解していただきたいということと、今回初めてモンドラゴンに視察行って、そこで受けた感想と、その中で民医連の中でどう活用できるのか?というところの観点からですね、若干ご説明やお話をさせていただきたいというふうに思っています。

ちなみに坂根先生から先ほど最初に言われましたが、法人で2回ほど学習会と県連で1回ほど学習会をして、必要があれば出前講演もしますということでおっしゃっていますので、業務で行った分は還元できるように努力はしておりますので、ご了承いただければと思います。

民医連とよく似ていると思うのは、バスク地方という一つのスペインのピレネー山脈のちょっと越えたところなんですけど、その地方が非常に貧しい地方で、出稼ぎ労働者って言いますか、そういう若者が地方に出稼ぎに行くという所で、生産性を生む労働というもの、そのところで作らないと人がなくなっちゃうということで、多分その労働という問題と生産性を生むという、そこに大きなヒントが出てきて、発展してきたのかなと思います。民医連の場合は戦後、いのちの平等ということで非常に貧しい人たちをどう救うのかということから始まった運動だろうと思っています。そういう面で理念の所でやっぱり同じ共通するものがあるのかなと。それが非営利・協同ということで我々もモンドラゴンから学ぶことが非常に有意義ではないかなというふうに思っています。これまでいろいろシンポジストの方が言われましたが、私も所有と形態の問題で特に多分当時、資金調達をする上で労働者から出資金をですね、いま現在で言うと12,000ユーロとか150万円

ということを坂根先生いま言われましたけど、その出資金を出して頂くことによって、当時は資金調達を行って事業の展開ということをやってきたのかなと。で、ただ現在75,000人くらいの労働者がいますので、その出資金を出している方というのは約3分の1ということ言われています。これはもう多分一方ではバスク地方という一つの地方からEU統合ということで資本経済それとグローバルイゼーションという一つの多国籍企業化という中で、やっぱりいろいろな労働者を抱えていかないといけないというところに出資金という問題がだんだん比率としては落ちてきているのかなというふうに思っています。

それで、成功した秘訣は何なのかということが向こうの研修の担当の方から報告をされておりました。そこは、5点言われておりました。一つはリーダーシップ、どうまとめていくかということがですね、非常に重要だということと、もう一つは将来のビジョンをどう描くのかということが2点目。それと3点目が理念の明確化ということが言われておりました。で、4点目は技術の検証。5点目は雇用のための投資。これら言葉で言っていることがすべていろいろ施設や常備した中身として揃えているというところが、ちょっとびっくりしたところなんです。例えば理念の明確化ということで多国籍企業化して海外48カ所に事業を展開していますので、そういう方が集まってオタロラ研修所というところがあるんですけど、牧場の中にある中世の建物なんですけど、そこに一ヶ月間近く集まって研修をされるというんですね。だから理念の明確化というところで、相当長期ビジョンや意思統一の期間を非常に大切に、一ヶ月間くらいゆっくりかけて幹部の方が研修をしているということが非常にすごいなというふうに思いました。それともう一つは労働者を大切にする、人を大切にするということですね、先ほどから言っていたモンドラゴン大学を含む地域の学校を作って、多分赤字の企業とか廃業せざるを得ないというような分野も出てくるんだらうと思います。その時にはすべての人に次の職種、次の仕事を与えるための研修やプログラムが用意されている。同業の中でも適正的に向いてないという人については新たな適正の可能性を探って、その人に見合

う適正な仕事を見つけ出す。こういう経済活動を発展させていく上では基本は教育活動だということを言われておりました。だから教育活動を通じて経済活動の発展につなげていく。だから基本は教育なんだと、このことをきちっとやらないと経済、また事業の発展もできないということをしきりに言われていたのを、「なるほど、人を大切に人をして人をどう動かすのかということが、今日まで大きな発展の原動力になっているのかな」と思いました。

ただ一方では所有と形態、特に多国籍化して資本主義の中でやっぱり理念というものを明確にしつつも一方では営利を追求せざるを得ない、そこには先ほどフランスの電器会社を200億くらいでM&Aで買収せざるを得ない。それはまさに資本主義の中での企業の生き残りだろうと思うんです。そういう中で理念をどう大切に社会的に自分達の経済が社会にどう影響を与えていくのかということでの今日的な矛盾というのでしょうか、そういうものを角瀬先生が問題提起した中で言われているような壁にぶつかっているのではないかなというふうに思いました。

特に私は日本人ですからヨーロッパという国は大陸といいますかね、共存共栄というか、やっぱりそういう環境や人、教育、福祉というものをですね非常に大切にすることで、モンドラゴン近郊の500床近くある、ある精神病院の見学させていただいたんですけど、医療費が無料で、ただタバコとか自分でかかる費用は自己負担ということだそうですが、先日スウェーデンに行った方のお話を聞くと、スウェーデンでもやはり社会としてそういうものを保障しているということで、日本にいるとなかなかそういうものが掴めないし、感覚的によそから見ると、本当にそういう面では日本という国がお粗末だなと感じることが出来ます。民医連と同じような理念に基づいて事業展開しているモンドラゴンというのは、先ほども言っていた民医連の中では出来ていない金融の問題や研修の問題、教育の問題に優れた点がある。そういうものを全国的に民医連の中でも検討して、常設機関として置いて、人づくりまたは経営問題、そういうものをそろそろ展開する時期に来ているのかなというふうに思っています。またはそれを

どういう形ですのかには、長い年月の蓄積とそれだけのノウハウが必要なんだろうと思います。

それと労働者が自己資本といいますか出資金を出していますので、先ほど言っていた赤字の分を給料の1年間から12.5パーセント天引きで引かれるということですよ、だから赤字にさせないための努力やそれと全体で赤字部門を埋めていこうという連帯、そういうものも多く学ぶことが出来たと思います。ただ、一方ではそういう仕組みや制度があるということはやっぱり経営的な面で逆にその経営者が楽なことになるのかなというふうにも感じましたが、非常に今回行ってみて、民医連の中にも大いに活用できる部分はどんどん取り入れて活用していく方がいいのかなと思いました。以上です。

坂根 関連して他の方々、何かありますでしょうか。高柳先生何かある？

高柳 貴重な感想を頂いたと思いますね。一番良く分かったのは山内さんの報告だったんですよ。他ののは難しくてね(笑)、要するによく分からんという、「群盲、ドラゴンをなぞる」という感じでちょっと難しいなと思ったんだけど、とても分かりやすく良いなというふうに思いました。民医連のことについて僕が思っていることで言うと、簡単に言うと民医連というのは言われた通り現場に差別を受けている患者さんがいたとすると、その人たちと一緒に実践してきたというのがそもそものきっかけであった。同時にかなり猛烈に現状に対して、過度に批判的であったというか、あらゆることに対して文句つけると。アドボカシーなんて言うけどね、ほとんど脅しに近いっしょね。「何やってるんだ！医師会は下らん！」とありとあらゆるものに対してクレームを付けまくった。民医連の実践と批判の精神というのはある意味で世界に類がないのかなと。この批判的であるということについて、モンドラゴンの方が少し抽象性があるってやさしい。どういう問題を具体的な政策のレベルで打ち出しているのかというのを石塚さんあたりに聞きたいという印象がありますね。

もう一つかなり慎重にかつ議論しなきゃいけない問題として、民医連の連帯基金等々の問題につ

いて、民医連がここまで発展してきた段階で、当然のように法人間だとか県連間だとかの新しい段階の連帯がモンドラゴン等々から実践的に学ぶべきことだというふうに僕は思っています。ただ民医連が発展してきていろんな矛盾をクリア出来て来たポイントには、積極的な形になったモデルがあったんじゃないかと一民医連という一つ抽象的なモデルはありましたけれども一各地でいろんなイニシアチブで民医連が独自にそれぞれの地域で誕生して矛盾と戦いながら、それが一つの連合体として融通無碍にくっついているというか、具体的にはそれによって強烈な失敗も我々の財産として蓄積してきたというか、「よくまあやるもんだ」と思うくらいにたくさんの失敗を我々は手に入れてきた。そういうのをもし単一の執行部があったとしたら、民医連運動というのは致命傷を受けてあえなく撃沈ということであったのかも知れない。けれどもそのたびに、それぞれのところが独自の頑張りや、それ相応にふさわしいような協力が次々に積み重ねられてきた。それをそろそろ、民医連の積極性と限界のような格好でモンドラゴン等々から学んで、一つの組合間、法人間協同の新たな段階へ発展させる、バランスを取りながら…そんな思いを山内さんの話を聞きながら、ちょっと関連して思いました。

**坂根** 今のを含めて全体の疑問とか質問とか、なんでもいいですがありましたら、どなたか。

**角瀬** 先ほど私の発言に関して石塚さんから異論が出され、その議論というのはまだこれからという状態にあるかと思っています。ここで誤解を生まないために敢えて念を押したいと思いますが、所有と経営あるいは決定というものは、対立関係にあるとともに、全くの別のものでないというふうに私は考えております。実際に日本の民医連の病院、診療所等を見た場合、法律上の形態としてはいろんなものがあるわけです。それはみな所有というものを裏づけとして持っております。所有というものが重要だということは、私も人後に落ちないつもりであるわけですが、これまでの一つの歴史上の教訓として「所有関係さえ変われば世の中が変わるんだ」と、こういうふうに短絡的にと

られがちな苦い経験があったと思います。それに対して、私はかねてから「株式会社の協同組合化、協同組合の株式会社化」というテーゼを示して参りました。協同組合の株式会社化、これは世界的に沢山例があるわけですね。で、モンドラゴンがこれからそうならないかというどうかという一つの注目の的になっているわけですが、同時にもう一つの問題、株式会社を協同組合化することは大変重要な課題なんだと。株式会社はいつまでも株式会社であっていいとは考えておりません。株式会社の協同組合、あるいは協同組合の株式会社化と繋がる問題なんですが、石塚さんの発言の中の労働者協同組合というのは労働者がイコール資本家になること。つまり所有を自分の手に握るということになるわけですから、これを資本家＝労働者というふうにも、これまで文献の上では呼ばれて来たりしておりました。しかし私は、これは個別の企業あるいは経営の中で労働者が資本家になるということはどういうことを意味しているのか、それは最終的な目標、目的には成り得ないものではないのかと思っています。未来社会というものを考える場合に、生産手段の社会化ということがよく言われます。これはどういうことなのかということを確認に解明した人は私は知りません。よく例に挙がるのは、マルクスはあるところでは国有化ということをやっていますが、また、別のところでは労働者協同組合化ということをやっています。こういう事実があるわけです。しかしそれも最終の回答ではないわけです。ロシアが国有企業を全部、株式会社化したわけです。中国もいま、部分的でしかまだありませんが株式会社化しつつある。ベトナムもそうですね、国有企業を株式会社化した。株式会社にすればそれで終わりかという、そうではあり得ないですね。その株式会社における決定、これを誰が握るのかという問題があります。労働者、働く生産者が行うようになって初めて私の言わんとしているところに近づいてくるし、本当の生産手段の社会化ということはそれを抜きにしてはあり得ないというふうに考えております。

そういう中で、これは良く分からないのですけれども、医療の社会化という言葉が昔使われていたことがあります。これは何を意味するのかとい

うと、旧社会主義国の医療やイギリスのNHSのようなものが考えられますが、私は本来の意味はそういうものじゃないんじゃないかと思っております。保険証一枚あれば、誰もが、何時でも、何処でも、必要とする医療にかかれる、そうやって初めて文字どおり社会化ということの内容が実現します。それは民医連運動が追求している目的と共通するところがあるのだらうと思うんですが、そういうものとして考えています。これはこれから勉強したいと思っているテーマでもあり、今後の宿題にさせていただきたいと思えます。

こういうように石塚さんからの異論に対する一応の私のご回答ということにさせていただきますが、そんな大きな食い違いではないけれども、微妙なところで食い違っているという事実を(笑) 皆さんもご理解いただけたかと思えます。

石塚 私は角瀬先生のスローガンで株式会社の協同組合化、協同組合の株式会社化という、これは本当に名言だと思っています。ただ、存在と機能というのを分けて考えたほうが良いだらうってことなんですね。例えば家庭でお父さん、お母さんがいますよね。アメリカで家族とは何かと、人の組み合わせ調べたら50何種類も出てきた。男だけの夫婦とか女だけの夫婦とか養子をもらったとかですね。そういった時に機能というのは母親的な機能、父親的な昨日を誰が果たすのか。私が知っている女の人はキャリアウーマンで「私は嫁さんが欲しい」って言っていました。だから一人の労働者が所有・管理・経営をやる、その機能分化をどうやって構造あるいは制度的にやるか。それは別に資本家的な機能だから、いわゆる資本家になる必要はないわけです。それで株式会社が協同組合化していくという意味だって、これは純粹の協同組合、シンプルに協同組合1本で考えるんじゃないかって、いろんな形態があるわけですね。スペインでいうと例えば、労働株式会社というのがあります。これは労働者が51パーセント以上の資本、株を占有する。ただし意思決定は一人一票でやる。いろんな組み合わせがあるので、そこは機能重視で考えていけば、新しい株式会社の協同組合化、協同組合の株式会社は一つの統一点に達するんじゃないかなというのが私の考えです。

それから政治と経済ですね、モンドラゴン例えば民医連と違ってあんまり政治活動しない。これは生まれてきた流れがあると思うんですね。つまり、スペイン内戦があって、独裁で労働組合も政治活動も全部禁止されたわけですね。それで内戦で50万人くらいが死んだんだけど、その後のいわゆる戦犯狩りをして、彼は1975年に死ぬんですけども、内戦後に20数万人が殺された。そういう状態にいて、政治活動をして例えば役所に請願行動に行きますとかなんて出来ないわけですよ。できないから当然ですね過激になる。直接行動ですよ。爆弾をやるとか革命税を取るとか。これはモンドラゴン運動と関係ないのですけれど、バスクの状況でそういうのがあった。モンドラゴンという町はほんとに分離独立派の巣窟みたいな町で、今でもそうですね。アムネスティ運動が盛んなところで、何にもやってないわけじゃないですね。ただ別々にいろいろやっている。最近のMCCグループでいうとNGOやNPOの支援をこれも半端な金額じゃなくて、年間何十数億でやっている。投資みたいなことだというんだけど、実際に聞いてみたら、お金を返してもらうのは全然あてにしてない。ダブルスタンダードではなくて自分達が企業とか経済活動をそれぞれの南米とかのところでどういう形式でもいいけど、NPOでも協同組合でもいいから、つまり内発的な発展を自分達でやれるようにするために支援する。つまり先進国も途上国も同じ論理で社会開発をやっているという考え方がそこにある。

坂根 何かご意見ご質問等々ないでしょうかね。はい、どうぞ。手を挙げた方。

**質問** せっかくですから、2点ほど質問させていただきます。私もモンドラゴンの中容はよく分かりませんが、もし1970年代にできて発展してきているということであれば、例えば日本の市民生協群が成長してきたのとちょうど同じような時期ですし、民医連運動もここで大きく量的な拡大をしたというふうに私は歴史的に学んでおります。1844年にイギリスのロッヂデールで生活協同組合が生まれて、全世界に燎原の火の如く広がっていったというふうにこれも学びました。ところがモンドラゴ

ンについては非常に地域性がある、世界のどこにもこのモンドラゴンの形態というのが、あればまた教えてほしいんですけども、モンドラゴンという地名が非常に強調される印象です。一方で生活協同組合はこの150～160年の間に出資、利用、運用するという消費者の団体として、生協だけではなく、農協や漁協と世界的にはICAというグループを作って、取り組みをされています。先ほどの2000年のお話も、レイドロー報告—1980年でしたか—に提案された内容を私達も学習したことがあるんですけども、そうなりますと、どこに違いがあるんだろうか。おなじような形態が一つで地域の中で複合的、総合的に非常に豊かに展開をされている。もう一つは出資・利用・運営を消費者がやるという三位一体の原則が世界的に資本主義社会の中でも特に受け入れられてきているというようなことですよ。そういう点では違いとか似たようなこととかがありましたら、ぜひ教えて頂きたいというのが一点です。

それからもう一点、例えば福祉ですと、スウェーデンや北欧が一つの視察のポイントになるんですけども、何回行って来られてもですね、日本でそれが具体的にどう定着して発展をしているのかというのは良く見えないんですね。モンドラゴンも30年くらいになると思いますが、日本には生協も農協も漁協もあれば、民医連のような共同組織を持った医療機関も力を持っているわけですね。ですからこの日本の中で、どういうようなことを私達がこれからやっていかなければならないのかということについて、ぜひご意見を頂ければと思います。

**石塚** ロッジデールが生協のもとだというのは一種の定説ですが、ワーカーズコープをやろうとして失敗して、いわゆる生協部分だけ残っていったということが一つあると思うんです。モンドラゴンタイプで比較できるのはイタリアの労働者協同組合運動です。規模としては15万人くらいは労働者組合員数があると思います。それぞれの規模が小さいのでモンドラゴンみたいに国際化したりして目立ってはいませんが、相当な力がやっぱり運動としてあると思います。最近研究する人が少ないので目立たない。もう一つ世界的にいま

見ると、イギリスとかアメリカで起きている民主的、従業員所有制の企業ですね。これが基本としては民主的にやっているということで、アメリカでもかなりあるんですね。議論としては社会的企業という言い方がアメリカにもありますし、これも研究している人が少ないので日本ではあまり言われませんが、実態としてはあります。中南米でいろんな政治の風が吹いているのは、やっぱり政治だけじゃなくって、長年のいわば非営利・協同セクター、向こうでは社会的経済、連帯経済、人民経済と言っていますけれども、いわば協同組合とか自主管理だとかの運動がかなり根っこにあって政治が動いている。モンドラゴンは確かに孤立というか目立ちすぎて、資本主義の大海に浮かぶ島に見えるかもしれないけれども、しかし協同組合という狭い枠で考えなければ、かなりいろんなものが運動としてあると思います。そしてまた企業の社会的責任が一般の営利企業でも言われてきていますので、ここにもやはり株式会社がいわゆる協同組合化していくという流れが基本的にあると思います。

それからいわゆる北欧モデルは日本には定着が難しいと思います。つまり普遍主義的な社会保障制度は日本の現状では無理で、むしろイタリアとかスペインとかが参考になるのではないかと。スペインは医療はやっぱり普遍主義的な点ではスウェーデンにちょっと似てるんですけども。つまり強い政府、公的セクターがすごく良いことをやるような、そういう風土には日本はちょっとないだろう。

それから、労働者協同組合が日本で何で定着してきていないのか。これは歴史があって1900年くらいの日本で産業組合を作った時の理論的なスタートがドイツを真似したからということがあります。明治時代にヨーロッパ的な労働運動が展開できなかった。天皇制の問題とかいろいろあると思いますけれども。そういうことで先進国で唯一、いわゆる労働者協同組合運動が発展しなかったのが日本だと思っています。

**角瀬** 石塚さんが説明されましたが、世界各国におけるモンドラゴン型の消費者協同組合の普及の問題ですが、これについては同じ考えですね。特

に付け加えるものではありません。敢えて付け加えらるるならば、やはり工業生産の分野において株式会社と協同組合が競争する困難さです。いろいろな要因が挙げられると思います。資本の問題もかなり関係ありますし、それから経営の問題も挙げられるかと思えます。そういう中で最近、注目されているのが、新しい企業が資本主義の大株式会社に対抗してグローバルな世界市場の中で闘って、それなりの地位を占めてきています。その例として挙げられるのが中国のレノボというIT企業ですこれがアメリカのIBMのPC部門を買収した。そしてこれからも世界市場でいろんな企業と闘って力を伸ばしていくんだということを、その社長は明言しておりますが、確かにそれだけの力を中国はつけてきていると思います。まだ、問題として残るのはレノボの場合は国有企業なんですね。中国が知識先端的な国有企業でも力を示しておりますが、これが国有企業のまま行くのか、国有企業として資本主義のアメリカの企業と競争して勝ちを収めるという目標を追求していくべきなのか、それとも株式会社化していくべきなのか、これはまだ回答が与えられてない問題だろうと思えます。ちょうど1920年代の終わり、ロシアでも国有企業を株式会社にするという課題が提起されたことがあります、法律も準備されました。しかしこの時は株式会社化すれば、これは資本主義を導入することになるということで、否定されました。市場経済も否定されました。そして、がんじがらめの国家管理の体制が続いていったと、ま、こういう経験があるわけです。これから21世紀の新しい時代において、こうした問題がどういふふうにより解決されるのか、恐らく私が目の黒いうちに結末をみることは無理だろうと思えますが、私なりに将来に対するロマンなりを持ち続けていきたいものだと思っておるわけです。

坂根 ぼちぼち時間が迫ってきましたが、確かにモンドラゴン型の実践経験と日本の事例は意味とか歴史とかがみんな違うと思えます。細かいこといくつも挙げると差がやっぱりあるような気がします。僕自身は皆さん方と同じかどうかは別ですが、やっぱりその働いている人の所有ということに対する参画の仕方、意味みたいなものが僕は重

要ではないかなとその部分については思っています。それから株式会社と協同組合、あるいは協同組織みたいなことも、今のそれぞれの国の法律の制度の基づく会社なり協同組合ですから、そこをまた変化発展するんだらうと思えます。したがって会社ということか協同組合なのかということはやっぱり中身を含めてというふうに理解をしていて、あまりそこに私自身は差を感じているわけではないと。06年5月から施行される新しい会社法の中にも議決権の数、株式の数に関わらず一人一票原則の労働会社の仕組みが出来てきました。これは市場の中に配置するのに金を持ってなくてもかなりの技術なりノウハウなり、あるいは営業努力なりみたいなことを評価して重要な位置を占めるみたいなこと、人をベースにした新たな会社の形態みたいなものを配置をしようということの意味合いですが、そのこともニュアンスとしては協同組合的な株式会社、こういうふうにより今のところ言われていて、そのことはどういふ実態を持ってくるのかということになっていまして、これは僕らの側のところでも少し検討、研究課題ではないかなと思ったりもしています。僕自身はもし87年にモンドラゴンに行っていかなかったとすると、やっぱり非営利・協同みたいな事柄をうんと考えなかっただらうと。もともと行ったときの動機は山梨勤医協が倒産した直後で、この管理運営をどういふ考えたらいいか、そのモデルが民医連や生協というところにはどうもはつきり私には当時分からなかった。で、たまたま、これも多少は遊びのつもりで行ったんですが、そこには、ある意味じゃ日本にはないことも含めて、考えさせられる部分があって、そのことをそっくりそのまま応用しているつもりはありませんが、いろいろ日本の管理運営、あるいは組織のあり方みたいな事柄に自分自身としては非常に活用をしていると。そのことと自分の専門領域の部分でも、いろいろ勉強になっている部分はあるなというふうにより思っております。したがって将来もモンドラゴン型の協同組合群が日本に成立するのになると、そうでもないとな私には思っていますが、ただ、いま申し上げた通り、学ぶところがあると思えます。最後に、お一人ずつ本日の締めめの言葉を。山内さんからお願ひします。



山内 いまさら付け加えるところはないですが、企業はやはり人間中心の運動であるということですね。だからそのためにどう発展していくかということの基本の部分を、我々自身、ややもすると利益追求、経済発展という中に日頃立たされる中ではですね、やっぱり社会的な発展というところが一応大切なのかなというふうに思います。

角瀬 最後に質問された方の質問内容を見ますと、かなり勉強を積んでこられているなというふうなことを感じました。恐らく他にもまだそういう方が何人もおられるかと思います。もうちょっと欲を言えば今日は第1回目ですが、次回やる時には、どんどん皆さん方から質問、ご意見が出てですね、この壇上とフロアの側と議論ができるようになればというふうに思います。

石塚 モンドラゴンの使命の重要なものの一つは地域社会で雇用を作る、それから不況の時に首を切らないことですね。そうすると首切らないなら安心して働かないじゃないかって言う人がいるけど、それを逆に言うと金持ちは税金を下げないと働く気がなくなるといって税金下げてるようなもので、そういうことはなくて、やっぱり人々の生活やいのちとくらし、地域をどうやって発展させていくかっていうことが一番根本にあるのがモンドラゴンであり、日本のいろんな事例・経験とも共通のことじゃないかなと思って今日は話をさせていただきました。ありがとうございました。

高柳 いろいろ思い付きみたいなことをいっぱい考えているのですが、取りあえず二つのことを感じています。ひとつは我々は民医連はどういうふうこれから前進していったら良いんだろうかということを繰り返し繰り返し自問自答しなきゃならない。その時モンドラゴンはとっても参考になる。それから角瀬先生を中心に未来社会についていろいろ今日教えていただきましたけれども、我々はきっとそんなに抽象的な未来を生きているのではないと、我々っていうのは僕が生きている間っていう意味じゃなくて、人間は、とても具体的なはずだいうふうに思っています。だからそういう意味で未来っていうのは、21世紀っていうの

はどんな具合にあいなるんだろうかというふうに言った時にですね、思いついて釣りに行くとか、そういう話じゃなくて、少々嫌でも仕事しなきゃなんない。だけどそれは根本的に労働の阻害された形態から開放されているというはずだ。それから単純に労働者対資本家っていうんじゃなくて、かなりいろんなレベルで人間の生活を自分のものにしようとする人達、簡単に言うと市民っていう層が出てきた。民医連運動も山内さんが指摘した通り最初は、てんから貧乏、医療から阻害された人達の医療の権利を復権させるという闘争として生まれた。それが消極的なレベルから広範な日本の市民層が自らのものに参加しながら、していくという闘争の段階に民医連が入った。それは迂闊にしておく和我々のやっていることは何だということがさっぱり訳分からなくなると。それからそもそも人間同士、連帯して生きているものだということすら、自分の組織の枠の中で競争させられてへとへとになって、少々みんなに迷惑でもこの際は背に腹はかえられないというようなことも起こってくる。モンドラゴンも民医連も新しい時代への可能性と非常に諸問題を抱えているなど。今日は時間がなかったので教えていただけなかったんですけども、モンドラゴン批判の専門家の議論のポイントを、次回あたりにいろいろ教えていただくといいなと思っております。僕は本能的に民医連がでかくなることに非常にある意味で恐怖を感じています。これは現地に行った時も質問したんですけども、スモールイズビューティフルっていう思想が案外好きで、モンドラゴンがでかくなっていく過程で、いろんな問題が内外から発生するなと思っているんですけども、今回は批判の対象にするほど傲慢であるべきではないと。我々たくさんものを学ぶべきだというふうに思っております。以上です。

坂根 ほちほち時間になりました。大方、予定通りだったんですが、司会が少しまじったかも知れませんが、これに終わりにします。最後に現地を代表して福岡県連の事務局長である塩塚さんに閉会の挨拶をお願いします。



塩塚事務局長

塩塚 約3時間、皆さんご苦勞様でございました。それからシンポジストの方々、大変ありがとうございました。総研の地域シンポがこの福岡が第1回目ということで、大変恐縮しております。いろいろ難しいお話もありましたが、福岡県連としても今日の議論を含めて民医連運動そのものを今後どのように将来を見据えて頑張っていくのかという

ことについて、これをひとつのきっかけにして大いにまた議論をしていきたいと思っています。大変ありがとうございました。

(2006年4月22日開催)

※事務局より

今回のシンポジウムでは、資料として3月に発行した『スペイン・ポルトガルの非営利・協同取材報告書』をお渡ししました。p.91に報告書の紹介をしているので、御覧下さい。

## 【事務局ニュース】2・会員募集と定期購読のご案内 (巻末の入会申込書をご利用下さい)

**会員募集** 「特定非営利活動法人 非営利・協同総合研究所 いのちとくらし」の会員を募集しています。会員には正会員（個人・団体）と賛助会員（個人・団体）があり、入会金・年会費は以下のようになっています。また、機関誌『いのちとくらし』を追加購入される場合、会員価格でお求めいただけます。（なお、会員への機関誌送付部数は、団体正会員1口5部、個人正会員1口1部、団体賛助会員1口2部、個人賛助会員1口1部となっています。）

研究所ニュースが無料配布されます。

○会費（年会費）

	区 分	適 用	入会金	年会費(-口)
正会員	団体会員	団体・法人	10,000円	100,000円
	個人会員	個人	1,000円	5,000円
賛助会員	団体会員	団体・法人	なし	50,000円
	個人会員	個人	なし	3,000円

**定期購読** 機関誌『いのちとくらし』定期購読の申し込みも受け付けています。季刊（年4冊）発行、年間購読の場合は研究所ニュースも送付いたします。また、会員の方には機関誌が送付されますが、会員価格で追加購入もできます。詳細は事務局までお問い合わせください。

○会員の種類

- ・正会員（団体、個人）：研究所の行う行事に参加でき、機関誌・研究所ニュースが無料配布され、総会での表決権があります。
- ・賛助会員（団体、個人）：研究所の行う行事に参加でき、機関誌・

- ・1冊のみの場合：機関誌代 ¥1,000円＋送料
- ・年間購読の場合：機関誌年4冊＋研究所ニュース＋送料 ¥5,000円