

# モンドラゴン協同組合運動の現状と評価

富 沢 賢 治

## 1. 世界の協同組合運動にたいするモンドラゴン協同組合運動のインパクト

世界の協同組合員数の増加は、近年著しいものがある。世界の協同組合員数は、1937-1980年の43年間で、143,260,953人から362,789,000人へと約2億2千万人増えたが、その後の4年間でさらに約1億4千万人増え、1984年には約5億人になっている(第1, 2, 3表, 参照)。

国際協同組合同盟(ICA)の第27回大会(1980年)

の一般報告『西暦2000年における協同組合』(通称「レイドロウ報告」)は、世界各国の協同組合運動に大きな刺激を与えたものであるが、この報告は、世界の各地で発展してきた協同組合の歴史をふりかえり、3つの危機の時代があったと述べている<sup>1)</sup>。

「第1の危機は協同組合が組合員の信頼を得られるかどうかというものだった」。協同組合の発生の初期においては、協同組合という構想そのものが一般の人々にとって非現実的なものとして受

第1表 ICA加盟各国の組合員数および組合員密度

	組 員 数 (千人)	組 員 密 度 (人)		組 員 数 (千人)	組 員 密 度 (人)		組 員 数 (千人)	組 員 密 度 (人)
ヨーロッパ			ユーゴスラビア	1,506	67	スリランカ	3,947	266
オーストリア	3,027	405	その他	42	—	タイ	1,780	38
ベルギー	2,726	277	25ヵ国計	163,338	217	その他	1,520	—
ブルガリア	2,934	326	アフリカ			16ヵ国計	110,857	83
チェコスロバキア	4,458	291	ガーナ	680	58	アメリカ		
デンマーク	1,531	293	ケニア	1,991	125	アルゼンチン	5,587	201
フィンランド	2,061	424	ナイジェリア	640	35	カナダ	11,282	472
フランス	13,652	254	タンザニア	980	74	チリー	359	32
東ドイツ	4,390	260	ウガンダ	108	20	コロンビア	153	13
西ドイツ	7,013	116	その他	379	—	ペルー	1,223	71
ギリシア	713	75	13ヵ国計	4,778	32	プエルトリコ	326	89
ハンガリー	4,693	436	アジア			ウルグアイ	183	63
イタリア	5,215	91	バングラディシュ	1,947	21	アメリカ合衆国	58,345	257
ノルウェー	1,219	296	インド	65,658	98	その他	2,305	—
ポーランド	12,012	335	インドネシア	8,492	57	12ヵ国計	79,763	229
ポルトガル	509	52	イラン	2,986	76	オセアニア		
ルーマニア	14,977	672	日本	18,103	155	オーストラリア	4,023	277
スウェーデン	4,593	555	韓国	2,132	55	フィージ	30	48
スイス	1,033	157	マレーシア	1,733	126	2ヵ国計	4,053	268
トルコ	5,522	122	パキスタン	1,760	21	世界合計		
イギリス	10,012	179	フィリピン	736	15	68ヵ国	362,789	140
ソ連	59,500	223	シンガポール	63	26			

【注】 1. 統計は主として1980年12月31日現在のものを使用している。

2. 組合員密度は人口千人に対する組合員数の割合である。

【出所】 手島福一他『協同組合とは』協同組合経営研究所, 1984年, p. 32.

1) 『西暦2000年における協同組合』日本生活協同組合連合会, 1980年, pp. 10-12.

第2表 ICA加盟各国の種類別組合数および組合員数  
(ICA統計, 1980年12月)

組合の種類	組 合 数	組合員数(千人)
農 協	249,165	65,164
生 協	67,286	129,581
信 用	202,247	127,895
漁 協	15,134	2,163
住 宅	63,928	15,227
生 産	46,209	5,934
そ の 他	36,643	16,825
計	680,612	362,789

[注] 事業高総合計: 5950億900万ドル, 136兆8707億円(換算=1ドル230円).

[出所] 同上, p.33.

第3表 世界の協同組合運動の現状(1984年)

組合の種類	組 合 数	組 合 員 数
農 協	256,392	66,612,740
生 協	69,296	129,581,131
信 用	204,461	127,895,439
漁 協	15,467	2,162,641
住 宅	69,278	17,394,554
生 産	53,938	6,292,708
そ の 他	71,825	150,025,422
計	740,656	499,964,185

[出所] 国際協同組合同盟資料.

け取られていた。企業というものは、資本主義的企業家が所有し、労働者を雇用し、利潤増大原理にもとづいて運営するものであり、協同原理にもとづく企業運営などというものはありえない、と思われていたのである。しかし協同組合が長年にわたって存続することによって、協同組合という構想の現実性は一般に認められるようになり、第1の危機は克服されたのである。

第2の危機は経営の危機であった。多くの協同組合が短命であった。しかし、長年にわたる経営改善努力により、今日では協同組合の経営も他の事業体と同じように効率化されてきている。

世界の協同組合運動は、現在、「思想上の危機」という第3の危機に直面している。協同組合運動の目的が不明確になり、私的資本主義的企業とは異なる事業体としての協同組合の独自の役割が不明確になっていることから、この第3の危機が生じている。

「協同組合が他の企業と同じように、商業的な意味で成功していても、それ以上のことは何もし

ないとしたら、それで充分なのだろうか」。重大な社会問題を多発させている社会のなかで経営の安定化をはかるだけでよいのか。「別の種類の経済的・社会的秩序を創ろうとしてはいけないのだろうか」。

「レイドロウ報告」の目的は、「このような疑問を問い直し徹底的に検討するとともに、今世紀末にむけての協同組合運動の見通しを推測すること」であった。そして「レイドロウ報告」は、その結論部分において、世界の協同組合運動が21世紀にむけて優先的に取り組むべき4大課題として、①世界の飢餓問題の解決、②労働者協同組合の普及、③社会の保護者をめざす協同組合、④協同組合運動の強化による地域コミュニティの再建を提起したのである<sup>2)</sup>。

今日の協同組合運動が取り組むべき基本的課題をこのように明確化することにより、「思想上の危機」を克服しようというのが、「レイドロウ報告」のねらいであった。

「レイドロウ報告」の基本的な枠組みをこのようなかたちにするうえで大きな影響力をもったのが、最近の労働者協同組合運動の発展、とりわけモンドラゴン協同組合運動の経験であった。この意味でモンドラゴン協同組合が世界の協同組合運動に与えたインパクトは非常に大きいものであったと言える。つぎに、4大課題のそれぞれに即しながら、この点を明らかにしよう。

#### ① 世界の飢餓問題の解決

この課題にかんして「レイドロウ報告」は、「あらゆる種類の協同組合組織は、各段階において生産者と消費者の橋渡しをしなければならない」と述べて、消費者とともに生産者の組織化の必要性、および生産者組織と消費者組織との提携の必要性を強調している。モンドラゴン協同組合運動の一大特徴は、消費者とともに生産者を協同組合形態に組織化したことである。

#### ② 労働者協同組合の普及

この課題にかんして「レイドロウ報告」はモンドラゴン協同組合運動の経験をつぎのように重視

2) 同上, pp.127-149. なお、労働者協同組合とは、従業員が所有権と管理権をもつ協同組合のことである。

している。「過去 20 年間における世界の協同組合にとっての、最も重要かつ大きな変化は、労働者協同組合に関する概念の全面的な回復であった。

……協同組合人は 2 世代にわたって、労働者生産協同組合は失敗の運命にあり、大した役割は果たせないだろうと信じこんでいたのである。ところが、1950 年代になって、いくつかのヨーロッパ諸国や第三世界でも、方向転換が見られるようになった。複雑な産業開発の新たな段階で、労働者協同組合がスペインのモンドラゴン工業団地に出現したのである。各国の政府は病める資本主義産業救済のために、この協同組合に注目しはじめた。

ついで、労働者協同組合の意義がつぎのように強調されている。「労働者協同組合の再生は、第 2 次産業革命を意味するのだと予想することもできる。まず第 1 の産業革命では、労働者や職人は生産手段の管理権を失い、その所有権や管理権は企業家や投資家の手に移ったのである。つまり資本が労働を雇うようになった。ところが労働者協同組合の場合にはその逆で、労働が資本を雇うことになる。もし大規模にこれが発展すれば、協同組合は、まさに新しい産業革命の先導役をつとめることができる」。労働者協同組合は「各種協同組合の中のたんなる一組織だということではなくなっている。つまり労働者が同時に所有者となる新しい産業民主主義の基本的構造を形成している。そうして、この種の協同組合は東西ヨーロッパのいくつかの国々や第三世界を通じて、また米州諸国の一部で取り入れられ、まさに世界的なものとなりつつある」。「労働者協同組合は、たんなる雇用や所有しているという感覚よりも、もっと深い、つまり人間性と労働とのかかわりといった内面的ニーズにまで触れようとするものである」。すなわち、「肉体的労働と知的労働の調和をはかることの必要性、さらに最高の価値基準の中に労働の観念を、生活や人格と不可分のものとして取り入れることの必要性」といった問題を提起しているのである。

これらの問題は、まさに、モンドラゴン協同組合運動がその最初の時点から追及してきたものであった。この点を集約的に表現しているのが、

「モンドラゴン協同組合の実験の基本原則」(1987 年 10 月の第 1 回協同組合会議で採択)である。

### ③ 社会の保護者をめざす協同組合

この課題は主として消費生協にかかわるものであるが、ここでもまた労働者協同組合の果たす役割が強調されている。

消費生協は、たんに資本主義的私企業と競争するだけでなく、社会の保護者としての役割を果たすべきである。そのためには「消費者主権」という考え方の再検討が必要である。「顧客は必ずしも正しくはない。消費者はぜいたく三昧や甘えにたいする悪習や欲望から、しばしば保護されなければならない」。消費生協は「何を売らないかということによっても評価される」。消費生協は「脱工業化消費者社会の気取りや浪費を放棄させなければならない」。

消費生協の社会的役割をこのように強調する「レイドロウ報告」は、さらに消費生協の組織にかんして、「消費生協の従業員の機能を労働者協同組合に移管してもよいのではないか」という問題提起をして、その理由についてつぎのように述べている<sup>3)</sup>。

「協同組合事業の最も深刻な弱点は、一般的にみて、協同組合における雇用者と労働者との関係である」。協同組合は、協同組合としての特殊な性格を活かして、協同組合組織と労働者との間に新しい関係をつくるべきである。「理事会も経営者も、労働者を組織のよきパートナーと考えはじめべきである。優秀な労働者は、たんなる“雇われ者”というより、よき“共働者”と思われるよう望んでいる」。組織の内部において、労働者に「共働者」としての地位を保障するとともに、「多くの場合、協同組合は、事業のある部分、あるいは運営を、一定の契約のもとで、労働者協同組合の手にゆだねることができることを知るであろう」。

「レイドロウ報告」の上述の提言においてもまた、モンドラゴンの経験が生かされているように思われる。モンドラゴンの消費生協「エロスキ

3) 同上、pp. 118-121.

一」はその組織において労働者協同組合の性格を可能なかぎり取り入れようとして、特別の工夫をしているのである。

#### ④ 協同組合地域社会の建設

この課題にかんしては、「協同組合方式が住民にとって重要な意味をもつことができるように、多くの種類の協同組合を活用した都市集団、隣保集団、地域集団としての地域社会を建設すること」が提言されている。すなわち、「住宅、貯蓄、信用、医療、食料その他の日用品、託児所、保育園などのサービスを各種の協同組合で提供することによって、1つの地域社会を造ろうとする」試みであり、職住一致の環境をつくり、「老人や身障者も、職住一致の環境の中で生活できる」ような地域社会を造ろうとする試みである。そしてここでもまた、住民の多様なニーズに対応する各種の労働者協同組合を設立することによって、「地域内の組合員が生産者、労働者、消費者として、それぞれかかわることができる」ような地域社会の建設が提言されている。

ただし、ここで提言される「協同組合地域社会」はロバート・オーウェンの考えたような地域共同体ではない。この点は、第三章「協同組合の理論と実践」の第7節「協同組合セクター」でつぎのように説明されている<sup>4)</sup>。

現代においては、協同組合運動のリーダーは、協同組合が公企業と私企業とともに共存して活動し、三者が国民経済全体を形作るものとして、より現実的な対応を考えている。公的セクター、私的セクターおよび協同組合セクターのどれをとっても、単独で全ての経済問題を解決することは困難である。三者の補完関係について検討する必要がある。公的セクターと協同組合セクターとは相互に補完的な役割と機能をもっており、基本的な公共サービスを提供することができる。協同組合は、実際上の理由から私企業との有利な取決めをするが、利潤追求という資本主義的原理にたいしては非妥協的な態度を堅持する。協同組合は、資本主義の修正ではなく、基本的には資本主義にと

ってかわるものである。だが、公的セクターと私的セクターにたいする協同組合の立場は、多面的かつ柔軟でなければならない。「協同組合間の協同」という協同組合原則は、協同組合セクターの概念に合致する声明である。

このように、「レイドロウ報告」は、モンドラゴン協同組合運動をはじめとする近年の労働者協同組合運動の国際的発展に影響され、全体として労働者協同組合の役割に大きな期待を寄せている。「レイドロウ報告」中の労働者協同組合にかんする箇所を作成するうえで大きな役割を果たしたのは、国際協同組合同盟の当時の調査部長P. デリックであると言われている。私が彼に直接確認したところによれば<sup>5)</sup>、上述の4大課題は、第1課題が最重要で第4課題の重要度がもっとも低いというような優先順位があるものではない。

私見によれば、4大課題の相互関連は、つぎのようである。

①財の生産とサービスの提供においてはとりわけ「労働者協同組合」を重視し、その普及をはかり、②流通、消費の分野では「社会の保護者をめざす協同組合」としての消費生協の確立をはかる。③このようなかたちで、生産、サービス、流通、消費にわたる各種協同組合のネットワークをつくり、協同組合セクターを拡大強化することにより、「地域コミュニティの再建」をはかり、④さらに、「飢餓問題の解決」をめざす。

現在、世界の多くの協同組合がこのような構想のもとで運動をすすめているのであるが<sup>6)</sup>、つぎに、このような構想を形成するうえで1つの源流をなしたモンドラゴン協同組合運動そのものについて、その発展と現状を略述することにしよう<sup>7)</sup>。

5) 1985年2月から4月にかけてなされたイギリスの労働者協同組合運動調査のさいのインタビューによる。

6) 最近の動向については、富沢賢治「資本主義諸国における労働者協同組合運動」『経済研究』第38巻第1号(1987年1月)、参照。なお、労働者協同組合運動にかんする基本的な邦語文献とその解説については、富沢賢治編『労働と生活』世界書院、1987年、pp. 263-269、参照。モンドラゴン協同組合運動の発展にかんする本稿の叙述は、これらの研究成果に依拠するところが大きい。

4) 同上、pp. 90-95.

2. モンドラゴン協同組合運動の発展と現状

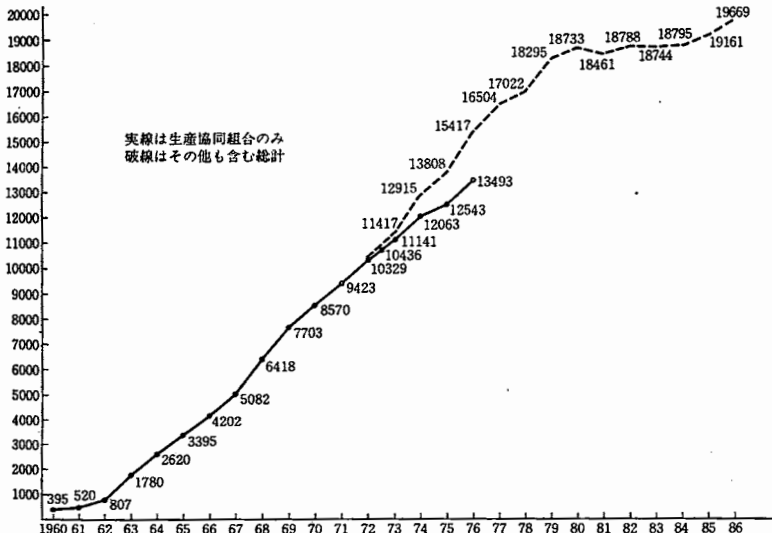
スペインでは協同組合総数の3分の1強を労働者協同組合(「協同労働の協同組合」と称されている)が占めており(第4表), 他国に比べてその数が多い(第5表). これらの労働者協同組合のうちでもとりわけバスク地方のモンドラゴン協同組合群が急成長をとげている(第1図).

モンドラゴン協同組合群は, 山間の小さな町モンドラゴン(人口約2万7千人)を中心に, バスク地方に点在する各種協同組合の複合体の総称である. 1956年に第1号の協同組合となった小さな町工場が設立されてから約30年間で, この協同組合グループは, 農林協同組合が8, 工業協同組合が93(製鋼・鋳造が7, 機械が25, 中間製品が33,

第4表 スペインの協同組合数(1982年末)

農業協同組合	4,971
消費協同組合	1,566
協同労働協同組合	6,565
サービス協同組合	998
住宅協同組合	3,756
信用協同組合	154
協同組合連合会	61
計	18,071

第1図 モンドラゴン協同組合の労働者数



〔出所〕 佐藤誠「スペインの労働者生産協同組合」『賃金と社会保障』第934号(1986年3月下旬号), p.40の図を若干修正.

7) 現状については, 1987年9月に行なわれた現地調査にもとづいている.

第5表 英仏伊の労働者協同組合(1986年)

	組合数	組合員数
イギリス	1,300	20,000
フランス	1,425	36,600
	そのうち組合員数10人未満	689
	10-49人	610
	50人以上	126
イタリア	5,550	125,000
	そのうち協同組合・共済組合	1,550
	全国連盟	80,000
	協同組合総連合	1,200
	協同組合同盟 2,800(1984年)	不明

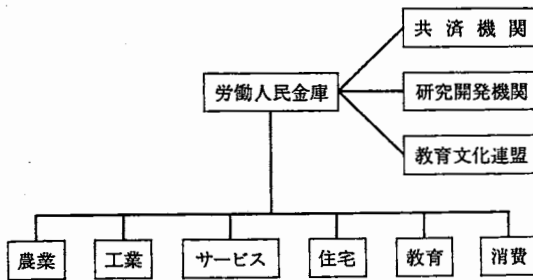
〔出所〕 H. Wiener with R. Oakeshott, *Worker-Owners: Mondragon Revisited*, London: Anglo-German Foundation, 1987, p. 66.

消費財が22, 建築が6), サービス協同組合が4, 住宅協同組合が15, 保育園から大学レベルの学校までを含む教育協同組合が44(関係する生徒数, 約3万5千人), 消費者協同組合が1(100店舗, その他に提携店150店舗), その他に, これらの単位協同組合が加盟する中央組織として労働人民金庫(171店舗), 共済機関, 研究開発機関, 教育文化連盟をもつ一大複合体に発展している(1986年現在の数字, 第2図参照). いまやモンドラゴンの町の労働人口(約1万2千人)の約半分(6千人)がモンドラゴン協同組合の労働者となっている.

この発展はどのようにしてもたらされたのか. モンドラゴン協同組合群の創始と発展に大きく貢献したのは, ドン・ホセ・マリア・アリスメンディアリエタ(1915-76年)というカトリック神父である. スペイン内戦期に反フランコ陣営で戦い, 敗戦後逮捕された彼は, 釈放後, 神学校で学び, 1941年, 26歳でモンドラゴンの教会の副司祭に任命された.

人口約8千人の当時のモンドラゴンは, 貧しい町であり, とりわけ内戦終結直後ということもあり, 町全体が荒廃し

第2図 モンドラゴン協同組合群の組織

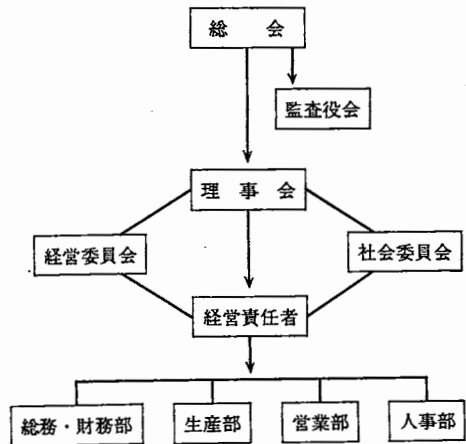


た状況にあった。フランコの独裁下で、自由な政治活動や労働組合運動が認められない状況のなかで、まちづくりの執念に燃えた若き神父がまずとりくんだのは職業技術教育であった。地方自治体の援助も金融機関の援助も得られなかった彼は、直接に住民に訴えかけ、わずかな資金を集め、1943年に小さな職業訓練学校を開設した。新入生は20人であった。この学校で神父は、労働の尊厳性を強調し、労働者が主人公になる企業経営とそれを基盤とする社会改革の重要性を説いた。

この教育は素晴らしい実を結ぶことになった。1956年、5人の卒業生が小さな石油ストーブ製造工場「ウルゴール」を設立し、59年に協同組合法にもとづく協同組合として登録した。ウルゴールの運営規約には「生産の全工程において、人間の労働が、その尊厳にもとづき特権を享受できるようにし、その他のすべての要素を構造的に従属させる」という神父の思想が明記された。ウルゴールはその後、着実に成長し、現在では、労働者約2,300人、家庭用電化製品メーカーとして、スペインのトップ企業グループに入っている。

ウルゴールの基本的組織は、①総会(1人1票制による全労働者集会で最高決議機関)、②理事会(総会が選出する3~12人の理事で構成され、日常の政策決定最高機関。理事の任期は4年で、半分が2年づつ交代)、③経営責任者(理事会により最低4年間任命され、日常の業務執行に責任を持つ)、④経営委員会(経営責任者を含む委員会で基本的な経営計画を作成する)、⑤社会委員会(職場単位で選出される労働者代表が構成する委員会で、理事会から一定の権限を委譲され、労働者の

第3図 モンドラゴン協同組合の基本組織



福利、厚生、労働条件などの問題を検討する)、⑥監査役会(決算書などの重要文書の監査)である。この組織は、その他のモンドラゴン協同組合にもほぼ共通するものである(第3図)。

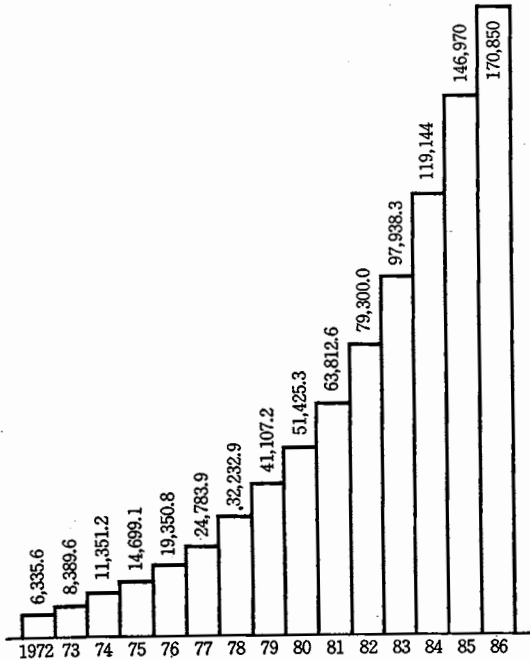
ウルゴール設立後、つぎつぎに協同組合がつくられ、3年後の1959年には6つの協同組合が活動していた。同年、アリスメンディアリエタ神父は、資金問題と共済問題の解決、および協同組合全体の指導機関の必要性を強調して、ためらう組合指導者を説得し、今回も直接に住民に訴えかけ、預金を募り、労働人民金庫を設立した。

設立時の金庫は、金融部門、経営指導部門、共済部門を持っていたが、66年には共済部門が切り離され、医療保険や老齢年金などの共済事業を専門におこなう協同組合として独立した。

設立時の金庫の職員は2人、預金高は500万ベセタにすぎなかったが、86年現在では職員数は650倍以上増え、1,315人(金融部門が1,200人、経営指導部門が115人)となり、預金高は3万倍以上増え、1709億ベセタ(約2000億円)となっている(第4図)。

金庫の経営指導部門は、既存の協同組合にたいする経営指導とともに、協同組合の新設に積極的にとりくんでいる。金庫設立時の6組合から169組合にまで増加した協同組合の新設のすべてに金庫の支援があたえられている。86年までに事業不振で解散したのは5組合にすぎない(組合員は他の組合に移るため失業問題は生じていない)。

第4図 労働人民金庫への預金高(100万ペセタ)



協同組合設立の第1段階は、発起人グループの結成である。金庫で一番重視するのは、組合新設の要求が労働者の間から自発的に生じているかどうかという点である。第2段階では、発起人と金庫側スタッフが具体的な生産見積り、市場調査、業務編成などを検討する。第3段階では出資金が集められ(発起人が20%を用意し、20%を国の融資に頼り、60%を金庫が融資する)、組合が新設される。

金庫の総会では、金庫の労働者組合員50%、諸協同組合の代議員50%の割合で投票権を分け、金庫の事業方針を決定する。

研究開発機関(イケルラン)は1977年に設立され、87年現在、100人以上の職員が働いている。エレクトロニクス、コンピュータ技術、ロボット技術、エネルギーなどが主要な研究分野であり、工業協同組合のためにすでに150以上の研究開発計画を実行している。85年にはダノパート工業協同組合が最初のスペイン産ロボットを市場に送り出している。

モンドラゴン協同組合群のなかで圧倒的多数を占めるのは工業協同組合(55%)と教育協同組合(26%)である。工業(ものづくり)とともに教育

第6表 ギブスコア地方の教育(1978-79) (人)

	ギブスコア地方の生徒数	モンドラゴンの所属する学区の生徒数	教育文化連盟に所属する生徒数
保育園	41,000	3,600	1,350
初等および初級中等教育	106,000	10,500	2,250
上級中等教育	20,000	1,400	500
技術教育	20,000	3,500	1,700

〔出所〕 佐藤誠編『協同組合の拓く町』芽ばえ社、1984年、p.78。

(人づくり)が重視されているのが、モンドラゴン協同組合群の1つの特徴である<sup>8)</sup>。

教育文化連盟は、教育協同組合の連合体である。1975年にフランコが死亡した後、それまで禁止されていたバスク語を用いる学校が許可されたため、バスク語を用いる学校が増加し、連帯の見地からモンドラゴン協同組合群に参加した。モンドラゴン・グループの所属する学区で教育文化連盟に加盟する教育機関の生徒数は、1978年には、保育園で38%、初等教育と前期中等教育で21%、後期中等教育で36%、各級技術教育で49%を占めるにいたっている(第6表)。モンドラゴンでは教育のかなりの部分が協同組合形態でなされているのである。

モンドラゴン協同組合群の発生母体となった職業技術学校は、76年には工業高等専門学校として認可され、大学レベルのコースもそなえるにいたった。87年現在の学生数は約1,200人である。同校は協同組合として組織され、総会には、教師、学生と父兄、援助組織という3種類の組合員が参加する。同校の運営費の約80%は援助組織(主に工業協同組合)が支出している。

同校の学生が組合員になるアレコープという工業協同組合がある(66年に設立され、70年に独立の協同組合となった。現在では主にエレクトロニクス用教材とケーブル配線とを製造している)。自発的意志でアレコープの組合員になった学生(約600人、17~23歳)は、毎日5時間、学校で学び、さらに4時間アレコープで働き、授業料を上回る賃金を受け取る(1日で約3,500ペセタ)。地

8) アリスメンディアリエタ神父は教育をとくに重視し、「知は力だ。知の社会化こそ力の民主化だ」と述べている。

域の貧困な子弟に教育の機会を提供するだけでなく、教育と労働の結合を目差したアリスメンディアリエタ神父の思想の結実である。

学生たちは、アレコープだけでなく、その他の工業協同組合、研究開発機関(イケルラン)、労働人民金庫などでも働いている。

いまでは熟練労働者の多くが、モンドラゴン協同組合群の内部で自給されている。

組織の拡大に伴い、経営能力を高める必要が強まったので、1984年11月にイカスピデという教育機関が設立された。ここでは主に協同組合教育と経営教育がなされている。85年1月には、大学卒業生を給費金つきで教育する2年間コースが開始された。このコースの定員は105人であるが、約1500人が応募した。これは、工業協同組合での8ヵ月の実習を含む「サンドイッチ・コース」であるが、ここでもまた教育と労働との結合という原則が重視されている。

モンドラゴンの協同組合群に所属する消費協同組合の売上高は、バスク地方で第1位、スペイン全体で第7位である。

サービス協同組合の一例としてアウソ・ラグンという女性だけの協同組合をあげておこう。この組合では450人の女性が働いている。業務内容は、清掃、クリーニング、惣菜供給などである。母親になっても働ける勤務時間、職場環境を備えているのが、その特色である。勤務は午前と午後の2交替制で、都合に合わせて勤務時間を選べるシステムをとっている。別に設けられた保育所の保育料は無料である。モンドラゴン協同組合群においては、このように職場と家庭生活の両立についても種々の工夫がこらされているのである。

モンドラゴン協同組合群は、農業技術の維持発展と農産物の確保のため、また産業間の均等発展をはかるために、農業協同組合の発展にも努力している<sup>9)</sup>。労働人民金庫は、教育協同組合と農業協同組合には、他の協同組合にたいするよりも低い金利で融資を行なっている。製材協同組合には、木材を提供する森林所有者と製材労働者という2

種類の組合員がいるが、農業協同組合は「協同労働協同組合」(労働者協同組合)として新設することが多い。すなわち、農業労働者の共同出資と共同管理による農業経営である。土地は労働人民金庫が買い、農業協同組合へ貸すという形態をとることが多い。

住宅協同組合は最近停滞気味である。労働人民金庫の住宅協同組合部門の責任者であるオラルテ氏によると(87年9月16日のインタビュー)、その理由は、①住宅建設希望者が公共の融資を容易に受けられるようになった、②住宅協同組合を協同組合として強化することが困難である(住宅を安く購入したいだけの組合員が多く、利益を得るためにすぐに転売する人がいる。また、住宅に欠陥があると強弁してローンを支払わなかったり損害賠償裁判でもめたりする)、などである。

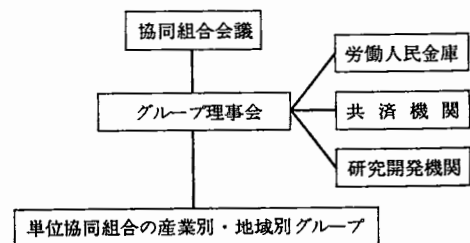
共済機関(ラグン・アロ)の従業員は、87年現在、約100人であるが、国家の社会保障制度の拡大に伴って、縮小する部門もでてきている。

### 3. モンドラゴン協同組合群の組織改革

モンドラゴン協同組合群は、現在、発展の新しい段階にある。1980年代にはモンドラゴン・グループは「一大コングロマリット」に成長し、その結果、組織全体のあり方が問題とされるようになり、81年以来、多くの検討がなされ、85年に組織改革案が決定された<sup>10)</sup>。

第5図は組織改革の基本的枠組みを示している。それは、労働人民金庫が中心的な位置にある第2図よりも、単位協同組合の組織を示す第3図に近づ

第5図 モンドラゴン協同組合群の新組織(1987年)



9) 1987年9月16日、労働人民金庫、農業協同組合部門の責任者ゴンサレス氏の発言。

10) H. Wiener with R. Oakeshott, *Worker-Owners: Mondragon Revisited*, London: Anglo-German Foundation, 1987, p. 19.



いている。すなわち、協同組合会議はモンドラゴン協同組合群全体の総会、グループ理事会はモンドラゴン協同組合群全体の理事会に対応する。国家機構になぞらえるならば、協同組合会議とグループ理事会は、それぞれ議会と行政府に対応する組織である。

協同組合会議の機能は、モンドラゴン協同組合群全体にかんする基本的政策の審議・決定である。その構成員は、各協同組合の代表である(組合員数比例選出で350人)。会議は最低2年に1回開催される。第1回会議は1987年10月に開催された。

グループ理事会の機能は、協同組合間の調整をはかりつつ、協同組合会議が決定した基本的政策を実行することである。その構成員は、協同組合会議の議長、単位協同組合の地域別グループの責任者、労働人民金庫・共済機関・研究開発機関それぞれの責任者である(合計17人で、それぞれ組合員数比例の投票権を持つ)。グループ理事会は最低1年に4回開催される。

単位協同組合は産業別グループと地域別グループにマトリックス的に編成される(各単位協同組合は、ある特定の産業別グループに所属するとともに、ある特定の地域別グループに所属する)。

このような組織改革で、もっとも大きく変化するのは、労働人民金庫の位置である。モンドラゴン協同組合群全体の調整・計画・実行などの諸機能が労働人民金庫に集中しすぎたという反省から組織改革問題の検討が始まり、改革案では、モンドラゴン協同組合群全体の総司令部的機能が労働人民金庫から協同組合会議へ移されることになったのである。これに伴って、労働人民金庫の金融部門は金融専門機関に特化することになる。また、労働人民金庫の経営指導部門は近い将来に独立化するという方針が、87年3月の労働人民金庫総会で決議されている。

#### 4. 発展の理由

以上見てきたように、かつては荒廃していたモ

ンドラゴンの町も、労働者協同組合運動の発展によって見事な立ち直りを達成している。労働者協同組合運動を中軸とするまちづくりの典型例といえよう。

モンドラゴン協同組合の発展の理由としては、バスク地方の特殊性(地域住民の助け合いの精神が強い、鉄工業など工業発展の伝統がある、など)以外に、スペイン国家の協同組合育成政策をあげることができる。1978年制定の新憲法においては、「国家は協同組合運動およびそのいかなる形態での組織をも社会的利益に資するものと認め、その促進、奨励、発展および保護につとめ、その継続を図るものである」(第52条)と記されている。税法上の特典もある。新設の協同組合は10年間、法人税が非課税とされ、それ以後は法人税が最大限18%(一般の私企業の法人税の平均は35%)とされている。

ウィナーとオークショットは、モンドラゴン協同組合群の発展の要因として、①指導層と経営層の質の高さ、②技術面の能力と教育の重視、③出資にもとづく組合員の経営責任感の強さ、④共済機関(ラグン・アロ)などによる相互扶助制度の整備、⑤労働人民金庫の特別の役割、をあげている。彼らによれば、モンドラゴンの地域の特異性を発展の主要因とみることは正しくない。運輸面で不利な山間地域、技術教育水準が低かったなど、地域としてはむしろ阻害要因のほうが多かったとされている<sup>11)</sup>。

発展の要因として地域の特異性や歴史的条件を無視することはできないが、それにもかかわらず「モンドラゴンの実験」は、労働者協同組合を中核とする協同組合セクターの拡大強化が「まちづくり」に果たしうる役割を理解するうえで、格好の実例を示していると言えよう。

(一橋大学経済研究所)

11) 同上, p. 67.