

# モンドラゴン型協同組合と資本主義

津 田 直 則

筆者は竹浪祥一郎教授他2名との共著『計画と市場』（1981年、勁草書房）において経済体制論の方法を厚生経済学的に議論し、それを東欧2か国について市場社会主義と効率の観点から検討した。本稿における分析はその延長線上にあり、資本主義経済における協同組合の問題を民主主義と効率の観点から検討する。Ⅰでは、協同組合の組織形態の特徴と行動目的を資本主義企業と比較した場合どのように違うか、また資本主義経済の中で協同組合はなぜ発展できないのかを問題にする。Ⅱでは、世界から注目されているスペインのモンドラゴン協同組合の組織と発展をとりあげ、経済理論的に分析する。Ⅲでは産業民主主義の将来の方向について述べる。

## Ⅰ 協同組合と資本主義

### 1. 協同組合の基本的価値

この1、2年の間に、わが国で企業によるメセナやフィランソロピーに関する議論が急に活発になりだした。出版物も次々と現れている。メセナは芸術・文化支援活動のこと。フィランソロピーは民間による公益活動でメセナよりも分野は広く、芸術・文化のみならず環境保全、地域振興、社会福祉などをも含む。欧米では別に珍しくはないが、効率と成長の道をひたすら走り続けた日本経済にとっては新たな節目が現れたというべきであろう。

1990年2月、東京・丸の内プレスクラブに100人を越す記者、テレビ取材班、文化関係者を集めて企業メセナ協議会が発足した。方針として「……個々のメセナ活動はそれぞれ企業の自主性を尊重して個々に行なう……協議会

は、あくまで個々の企業のメセナ活動が今後ますます推進されるような環境整備，すなわち優遇税制の制定を始めとする政府・社会への啓蒙活動や企業内部における文化への関心の高揚，さらには企業と文化団体・機関とのより密接な関係作りなどを当面の主要な課題とし，以下の諸事業を行います」とある。事業内容としては，啓蒙普及事業，情報集配・仲介事業，顕彰事業，協力・後援事業，国際交流事業などがあがっている。協議会の会長は昭和電工名誉会長鈴木治雄，理事長は資生堂社長福原義春，理事には電通総研所長，鹿島建設会長，京セラ会長，ソニー社長などの名前が並んでいる。会員数は1991年7月で210社である<sup>1)</sup>。

また，経団連の1%クラブが1990年4月に設立されている。これは，税引き前利益の1%を社会貢献活動のために使うことを宣言した企業（個人も含む）の集まりで，アメリカで始まった運動の日本版である。続いて5月，経団連は企業の社会貢献活動（フィランソロピー）推進委員会を設立し，企業の社会的役割の啓蒙活動に取り組み始めた<sup>2)</sup>。

メセナやフィランソロピーに企業もかかわらねばならないという考え方の基礎にあるのは，企業は金銭的な営利の追求だけに走るのではなく，企業も市民の一部として人間性の回復をめざし，国や地域社会における文化，福祉その他の公益目的のためにも活動せねばならないという理念，思想である。このような考えが今，日本で広がりつつあるのは，企業の側では営利追求だけの行動がもたらすイメージを克服したいという欲求が強くなってきたことと，それを可能にする余裕が経営的にでてきたこと，社会の側にも文化や芸術，福祉などの面で国の支援の不足を企業に期待するという動きがみられるからであろう。

このような大企業を中心としたメセナ・フィランソロピーの動きがどこまで発展するのかは未知であるが，望ましいことではある。従来，企業が地域社会と結びつき，営利以外の目的を重視し活動してきた例として生協をはじ

---

1) 福原[22]127-133頁

2) 電通総研[21]41頁

めとする協同組合の存在があった。日本では協同組合の理念や組織に関する理解がまだまだ十分であるとはいえないが、環境問題を考え、地域社会と接し、福祉文化活動に地道に取り組んできた協同組合は数多くある。メセナ、フィランソピーの重要性を主張し始めた大企業が口にして「企業市民」というのは、これまで地域社会と一体となって活動してきた協同組合のことであるといっても過言ではない。

協同組合がその活動を通じて地域社会と一体となれるのは協同組合の組織目的が「基本的価値」として歴史的に形成されてきているからである。たとえば1988年の国際協同組合連盟（ICA）においては協同組合の基本的価値は、参加、民主主義、誠実、他人への配慮という四つの価値に定式化されている。これらは協同組合の活動の指針であり理念である。ここから環境問題、地域福祉、生活文化活動などへの実践が導かれる。生活協同組合が「助け合いの会」を作って事業としては収支の合わない在宅福祉に力を入れているのも、協同組合の基本的価値が生かされている例である。

## 2. 協同組合の組織形態と成長性

協同組合とは組合員の民主的で平等な参加によって管理や経営が行われ、企業余剰が組合員に分配される組織であるといえるだろう。通常、組合員は1人1票の投票権を持ち資本への報酬は制限されている。

このように民主的な組織であり基本的価値という優れた組織目的を持っているにもかかわらず、協同組合は歴史的にあまり発展していない。欧米でも日本でも協同組合に1000人以上の従業員をかかえる企業はほとんど存在しない。協同組合はどちらかといえば、サービス業や商業などの労働集約的な産業に多いのが実状である。製造業における生産協同組合は長期的には衰退するとみなされてきた。これはなぜであろうか。これまで以下のような要因が協同組合の規模の成長を制約すると分析されている。組合員の全員または大部分が労働に携わるといふ生産者協同組合の場合について考えてみよう。

まず、ドブラブッチ（D. Dubravčić）やミード（J. E. Meade）などが問題にするリスク負担に関する問題がある<sup>3)</sup>。資本集約的産業で協同組合

が発展しえないのは、協同組合組織の場合にはリスク負担が労働者に集中し過ぎるからである。株式会社の場合、資本家は資本の各単位を多くの産業や企業にふり分けることによってリスクを分散しているが、協同組合の場合、労働者は自らの労働を多くの仕事に分割するのが困難である。資本集約的部門では固定費が大きいために労働者の所得変動のリスクを増大させる。これが労働を雇用する資本のリスク負担能力よりも資本を雇用する労働のリスク負担能力を弱める主要な原因であるというものである。

次の要因として、投資資金の調達の問題がある。企業の成長のためには投資資金が必要である。協同組合の場合、投資の資金源としては、組合員による出資金、企業の経営によって生じた余剰、金融機関からの借入れの三つがある。協同組合の思想においては通常、「労働」が重視され、「資本」には固定利子は認めても株式の配当に属するものは認めない。したがって出資金は無利子か低利子付である。また出資金を譲渡したり退職する前に償還したりすることはできない。さらに、いかに多額の出資をしても株式会社と違い投票権は1人1票である。このような理由から協同組合の投資資金を恒常的に出資金で調達することには無理がある。一方、銀行その他の金融機関は一般的に協同組合に対する融資については冷淡であり、敵視さえする。また過度の借入れは協同組合の自律を脅かす。

残る投資資金の資金源としては企業経営から生まれる余剰がある。しかし企業の余剰を投資に向けることへのインセンティブが、協同組合においては株式会社などよりも弱いことを指摘したのがフルボトン (E. G. Furubotn) とペヨビッチ (S. Pejovich) である<sup>4)</sup>。企業の余剰を組合員への個人所得として分配するか、企業投資に回すかの選択の自由が与えられたとしよう。組合員のなかで例えば退職直前のメンバーは、退職すれば企業とのつながりが切れてしまうから、個人所得として分配する方を選ぶであろう。一方、若いメンバーは投資の方を選ぶかもしれない。投資は生産性の上昇をもたらし、

---

3) D. Duburavčić [2], J. E. Meade [12]

4) E. G. Furubotn and S. Pejovich [5]

将来の個人所得の上昇に結びつく可能性があるからである。しかし投資額そのものは企業の共有財産となって個人所得にはならない。したがって投資からの将来収益が相当に高くなければ若いメンバーでも余剰を投資に回さないだろう。むしろ、余剰は個人所得として分配し、それを銀行預金に預けた方がメンバーにとって有利となる可能性があるからである<sup>5)</sup>。

このように協同組合の成長にとって不可欠な投資を制約する諸要因があるとともに、ヴァネック (J. Vanek) などの議論にみられるように、組合員としての労働者の雇用量を制限する別の要因もある<sup>6)</sup>。協同組合の平等主義的原則がそれである。組合員の中で長年いるメンバーは、生産性を上げるためかなりの企業余剰を個人所得として分配せず、投資に向ける形で犠牲をはらってきているはずである。しかし新しく加わったメンバーはなんら犠牲を払うことなく、過去の投資からもたらされた高い所得を長年いるメンバーと対等に受け取ることができる。このような条件のもとでは既存の組合員は新たなメンバーの加入を拒むようになるだろう。協同組合が、組合員ではない賃金労働者の採用を拡大させ、そのために協同組合組織が崩壊していくケースが歴史上多く見られるのはこのような理由からであると考えられる。

さて、これら以外にも協同組合の成長を制約する要因として上げられるものに民主主義的意思決定と効率的経営の矛盾という問題がある。企業の意思決定を組合員の総意によって決めるという仕組みは下から上への情報の流れを生ぜしめるが、決定された方針が執行される過程というのは上から下への情報の流れが中心となる。しかしこの双方は組織が大きくなるにしたがい、しばしば矛盾と対立を引き起こすとともに、効率も低下させる。日常の労働

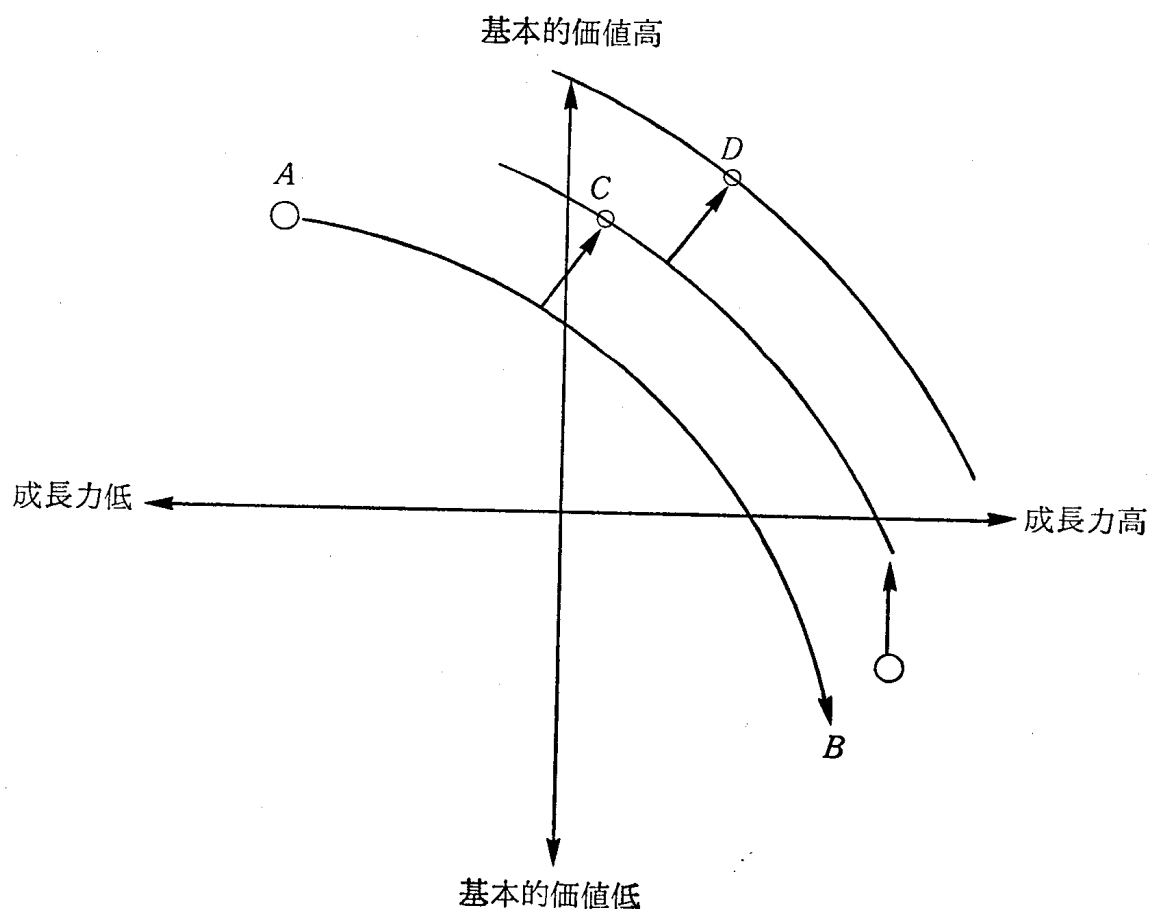
5) 利子率を  $i$ 、投資の収益率を  $m$ 、期間を  $t$  とすれば、利潤を所得への追加に向けるか投資に向けるかが無差別となるような  $i$  と  $m$  の関係は、

$$(1+i)^t = m(1+i)^{t-1} + m(1+i)^{t-2} + \dots + m(1+i) + m$$

これを整理すれば、 $m = \frac{i(1+i)^t}{(1+i)^{t-1}}$  となる。もし  $i=5\%$ 、 $t=1$  年であれば、 $m=105\%$  にもなる。つまり、投資収益率が  $105\%$  を越えると初めて労働者は余剰を分配しないで投資に向ける。もし  $t=20$  年に延びるなら無差別な投資収益率は約  $8\%$  にまで低下する。

6) J. Vanek [18], 28章参照

第1図 協同組合の「退化」と「進化」



に携わるものが同時に企業家の仕事もこなすことは重荷である。効率を上げるために一部の経営者に企業家的業務を委ねるところからしばしば経営者と労働者の対立が始まる。ユーゴスラヴィアの自主管理の歴史はこの矛盾の歴史であった<sup>7)</sup>。民主主義と効率はトレードオフの関係にあるといえる。

協同組合が既存の組合員の利益を守るために賃金労働者の採用を増やしたり、投資資金の調達のために株式を発行したりして株式会社に転化していく過程は協同組合の「退化」と呼ばれている。それは効率や成長の追求のために協同組合の基本的価値を犠牲にしていく過程である。この過程は第1図において、第2象限のA点から第4象限のB点への移行を意味する。しかし株式会社であっても、従業員の経営参加や持株制度を取り入れたり、メセナ・

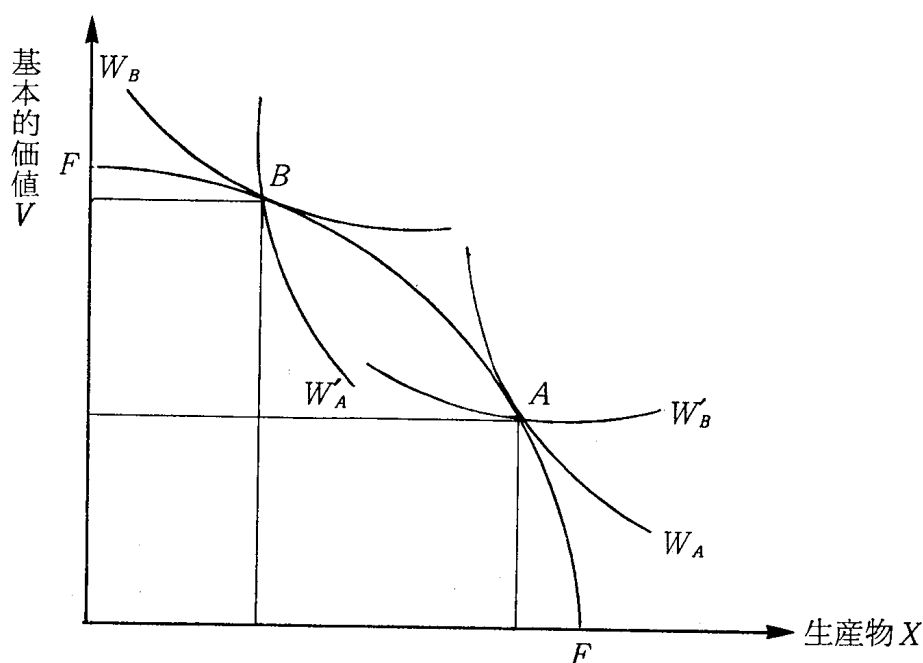
7) 津田[32], [33]参照

フィランソロピーなどにかかわり「企業市民」を宣言している場合には、第4象現から第1象現をめざしているということがいえるだろう。

問題は、協同組合が効率や成長を高めるためにはその基本的価値を犠牲にしなければならないかどうかである。これは第1図において基本的価値の低下を伴わずに第2象現から第1象現の方に移行できるかどうかという問題になる。これが制度的工夫によって可能になることを次のⅡで見よう。第2象現のA点から第1象現のC、D点への移行を協同組合の「進化」と呼ぶことにする。制度が変わるとその制度にかかわる人間の行動や組織の行動が変わってくる。それを利用しながら、基本的価値と効率の間のトレードオフを新たな段階に引き上げる制度的工夫をするのがここで言う「進化」である。しかし注意しなければならないのは、協同組合の成長力を高めるのが至上目的なのではない。どこかで、成長と基本的価値のどちらを重視するのかを決めなければならない。この点を第2図によって示そう。

二つの社会A、Bがあり共に同じ資源と技術が与えられているとする。それらの資源と技術からどちらの社会も二つの生産物を生産しているとする。一方は市場を通じて生産される生産物X、もう一方は市場を介さないで生

第2図 基本的価値と社会的最適



産される「基本的価値」 $V$ である。この基本的価値の中には例えば、ICAで定式化された参加，民主主義，誠実，他人への配慮などの項目が含まれる。第2図の曲線 $FF$ は生産可能性フロンティアであり，効率的生産点の集合である。またA，Bの社会はそれぞれ社会的厚生関数 $W_A, W_B$ を持っており，それら $W_A, W_B$ は点A，Bで生産可能性フロンティアに接していると仮定する。

以上より，社会Aはフロンティア上の点Aが，社会Bはフロンティア上の点Bが最適点である。どちらの社会も効率的生産を行っている。ただ，社会Aでは市場生産物 $X$ の生産量は大きいが基本的価値 $V$ の生産量は小さい。これに対し，社会Bでは $X$ の生産量は小さいが $V$ の生産量は大きい。これは社会Aが市場生産物 $X$ を重視する選好を持っているのに対し，社会Bは基本的価値 $V$ の方を重視する選好を持っていることの結果である。どちらの社会も最適状態にあることは，図の上で，社会Aが仮に点Bで生産すれば，社会的厚生関数 $W_A$ の水準は $W'_A$ に低下してしまい，社会Bが仮に点Aで生産すれば $W_B$ は $W'_B$ に低下してしまうことから分かるだろう。したがって第1図でいうならば，第1象限の中で東北東に向かうのが望ましいとは限らない。北北東に向かう社会も効率的でかつ基本的価値はより高い社会である。

## II モンドラゴン協同組合の発展と理論的分析

### 1. 組織と発展<sup>8)</sup>

#### (1) モンドラゴンの創始者

モンドラゴン協同組合は，スペインのバスク地方の，モンドラゴンという小さな町にある多数の協同組合の連合体である。歴史的にみて生産者協同組合が長期的に発展して成功した例はほとんどないが，このモンドラゴン協同

8) 以下の組織と発展に関しては次の文献を参考にした。ヘンク・トマス，クリス・ローガン[16]，ウィリアム・ホワイト，キャサリン・ホワイト[20] H. Thomas [15], F. Leete-Guy [10], W. F. White [19], D. Ellerman [3], K. Bradley and A. Gelb [1].



組合（以下必要に応じモンドラゴンと略称する）は35年間にわたってざましい発展をみせ、世界の多くの国から注目を集めている。1956年に1組合23人から始まった協同組合が、1987年には100以上の組合数と21,000人の組合員を抱えるまでになっている。

モンドラゴンが長年にわたって発展できたのは、システムともいべきその組織全体の仕組みとそれを支える思想に鍵がある。以下でみる統一的な構想の最大の貢献者は、モンドラゴンの創始者、アリスメンディ・アリエタ神父である。彼はモンドラゴンの組織のどのような地位にもつかなかったが、モンドラゴン組織の仕組みやそれを支える思想の独創的部分にはすべて彼がかかわっている。

## （2）協同組合の発展

アリスメンディ神父は1941年、司祭として人口約8000人のモンドラゴンの町にやってきたが、彼は神父であるよりも地域社会の教育者として技術専門学校を設立したり、多数の学習サークルを指導したりして活躍していた。1956年、社会改革に関心を持つ彼の弟子達の要請に応じて彼は企業の設立に乗り出す。倒産した会社の買収をきっかけにこの年、石油ストーブを生産する最初の協同組合ウルゴール（Ulgor）が生まれた。ウルゴールは1970年代の中ごろには労働者数3500人にまで成長し、現在ではスペインの家庭用電化製品メーカーとしてはトップグループに入る。また国内だけでなくEC市場その他でも競争力を持っている。

ウルゴールは1965年、関連部品や機械用具を生産する他の協同組合と共に、規模の経済の追求や共通のサービスの経費をまかなうことなどを目的として、4組合をメンバーとする最初の協同組合グループ、ウラルコ（ULARCO）を形成する。ウラルコの中では、個々の協同組合は自立しているが権限の一部はウラルコに譲渡している。このウルゴールを中心としたウラルコはその後、メンバー組合を増やしていき1986年には13組合、約6000人の組合員に成長する。総販売額に占める輸出額の比率は35%に昇っている。この段階で組織の新たな再編成が行われた。戦略的計画の策定を容易にするためにグルー

プを構成する13の協同組合は、消費財、工業用部品、エンジニアリング・資本財の3部門に分割され、各々の部門に責任者とその組織が設けられた。つまり、ウラルコの組織全体の中に部門別という中間段階の組織が生まれた。またウラルコという名称はファゴール (FAGOR) に変更された。ファゴールという名は、スペインの国外でも知られているウラルコの製品の商標である。ファゴールを構成する協同組合はすべての利潤をプールして利益も損失もわかち合っており、モンドラゴンの中でも最も結束力の強いグループである。

モンドラゴンを構成する多数の協同組合の設立を可能にしたのは、1959年にグループのための銀行である労働人民金庫 (Caja Laboral Popular) ができたからである。この労働人民金庫も協同組合形態をとっている。この組合の会員には、労働人民金庫の労働者だけでなく利用者側の協同組合も含まれている。活動を始めた当初は従業員は2名であったが、その後25年間で支店数141、従業員1000人以上、顧客50万人という銀行に成長した。

労働人民金庫の活動の中心は銀行業務であるが、1969年に、協同組合の新設を促進したり、既存の協同組合の経営が危機に陥ったときに救済にはいる企業部が設けられた。ここはモンドラゴン全体の長期戦略を立てる機関である。協同組合の新設はウルゴールのような大きな協同組合が行うときもあるが、資金の融資を恒常的に行えるこの労働人民金庫・企業部が主としてかわる。新設企業の候補が現れたときには、企業部は綿密な調査と指導のもとに通常の銀行よりも有利な融資条件で資金を貸し付け、予定経営者には一定期間給与を支払う。また経営が危うくなった協同組合にはその程度に応じて融資、返済猶予、経営指導などが行われる。システム化された企業部の活動は大きな成果をもたらし、100以上の数の協同組合の設立のうち、失敗したのは漁業協同組合など3ケースだけという驚くべき実績である。1984年に組織改革が検討され、企業部の事業活動の独立性と能力を高めるために、将来(1991年)この部門を労働人民金庫から切り離し単独の協同組合として独立させることが決定されている。

最初の協同組合ウルゴールが設立されたころには先駆者達は業種を工業に限定しようと考えていたが、その後のモンドラゴンの発展は金融、農業、サービス、住宅、消費、教育、調査研究、社会保障など多様な分野に広がり、それらは相互に密接につながって連合体を形成するようになった。

1961年に農業協同組合ラナ (Lana) ができミルク製品、木材などを生産、販売し始めた。1982年には組合員は、農業者 300 名、生産物の加工、販売などに従事する労働者120名になっている。通常の農業協同組合と違う点は、組合員として農民以外に販売に従事する労働者も含めていることである。この点は消費協同組合や教育、研究関係などの協同組合においても同様である。ここに同一組織で働く人間には対等の権利を与えるという発想がある。組合員とは差別された賃金労働者は組合員数の10%までしか認められていない。

消費者協同組合エロスキ (Eroski) は1961年に設立された。1984年には消費者組合員は13万人、労働者組合員は1228人となり、スペインの商業部門の8番目、食品販売で6番目の企業にまで成長している。

教育や研究開発に関係した協同組合にも独創的な視点がみられる。アリスメンディ神父によって1943年に開設された技術専門学校はモンドラゴンを生み出す先駆者達が育った母胎であるが、20人の生徒で始まったこの学校はその後次第に規模の拡大、内容の充実をみせていく。組織は協同組合形態になり、教師、学生、父兄、教育援助機関などが組合総会、理事会を構成する。現在、学生数約1700名でバスク国立大学と相互乗入れをしている。教育内容は協同組合の発展にあわせて絶えず修正され高度なレベルを維持している。また地域社会と結びついた生涯教育にも取り組んでいる。

1966年にこの技術専門学校から新たな協同組合が生まれた。教育と労働を結合させるための勤労学生協同組合アレコップ (Alecop) である。ここでは学生が1日4時間労働し、残りの時間を技術専門学校で勉強する。この協同組合は学費や寮費を払えない子弟にも教育の機会を与えるという目的、および教育と労働を結合しなければならないという思想に基づいて設立されたものである。現在の学生数は約600名。1972年に経営が黒字になるまでは多

難な経緯をたどっているが、その後は技術教育のための教材や製造業協同組合に納入する電気製品の部品の製造、コンピュータソフトの制作、ロボットや自動化の開発などをおこない輸出も可能になって経営は安定している。

製造業の発展は技術水準の向上や研究開発の推進を除いてはありえない。このような視点から、応用技術の研究開発をめざす協同組合イケルラン(Ikerlan)が1977年に設立された。当初、32の協同組合がイケルランと提携して開発された技術を導入している。わずか数年のうちにイケルランはスペインにおける主導的な研究機関の一つとしての評価を獲得し、国際的水準に達していると認められるようになった。1982年からはバスク地方政府がイケルランの年間予算の半額を補助している。1984年末には90人のスタッフがいる。専任職員54人、研究生13人、学生19人、技術専門学校からの兼任教授4人である。研究機関はマイクロエレクトロニクス、機械、コンピュータ科学、ロボットの4部門に分かれている。イケルランにおける研究成果は地域社会にも還元すべきであるとの考えにたって、会員資格はモンドラゴンの内部の協同組合だけでなく私企業にも開放されている。会員には月報が送られ最新の開発について情報を得ることができる。

女性の職場を創造する目的を持って設立された協同組合もある。バスク地方は女性が家庭外で働くことに対する抵抗の強い保守的な地域であったが、1965年に設立されたアウソ・ラグンと呼ばれるこの協同組合は、給食サービスや清掃などの事業を中心に女性にパートタイム労働の職場を提供している。

モンドラゴンではなんらかの形ですべての協同組合が結びついている。住宅協同組合はモンドラゴンの発展と共に人口が増え住宅団地の建設が必要になったために設立された。また社会保障協同組合は、協同組合の労働者には適用されない国の診療や年金などの社会保障制度をカバーするために設立された。これまでに述べた銀行、教育、研究開発、社会保障などに関する協同組合はその他の協同組合を支える協同組合として位置づけることができる。モンドラゴンが協同組合の連合体といわれるのもこのような結びつきがあるからである。

### (3) 組織形態と経営原則

次にモンドラゴンのすべての協同組合に共通な組織形態や経営の原則についてみよう。通常の協同組合と同様に、すべての組合員が1人1票の投票権をもつ組合の総会が組織の最終的決定権を持っている。しかし理事会その他の機関については通常の協同組合と異なっている。総会において、理事長を含む任期4年の理事会のメンバーが選出される。理事会は経営政策全般について責任を負う統治機関である。理事会は次に任期4年の企業長およびその部下を選出する。これらは執行機関としての経営幹部会を構成する。このようにモンドラゴンでは統治機関と執行機関が分けられており、企業長を含む経営幹部会は理事会に対して直接の責任は持つが、組合総会に対しては間接にしか責任を持たないようにしてある。

理事会と経営幹部会の双方に対して助言や諮問を行う二つの機関がある。経営委員会と社会評議会である。経営委員会は企業長と各部門の部局長などから構成される。一方、社会評議会は協同組合の部課ごとに選出されるメンバーからなる上限を50人とする組織で、職務上の保安・衛生、社会保障、給与制度などについて理事会および経営幹部会に助言する。労働組合というよりも労使協議会に近いといわれているが、実際には労働組合的行動をとることもある。しかしストライキを呼びかける権利は持っていない。

組合員は協同組合の加入にあたって出資金を支払う義務を負う。モンドラゴンで特異なのは、組合員ひとり一人が協同組合に自分名義の資本口座を設けることになっている点である。出資金はこの資本口座に振り込まれる。また組合員に配分される毎年の剰余金の一部も次のようにしてこの資本口座に振り込まれる。まず、営業収入から組合員の賃金その他の経費を差し引いた残りの剰余金は三つに分割される。一部は教育、文化、慈善などの目的に使われる社会基金に向けられる。この部分は剰余金の10%ほどである。次は投資に向けるための共同の積立金である。剰余金に占めるこの割合は景気の変動によって変化する。1970年代にはこの割合は10~30%であったが、'70年代の終りから上昇し'80年代では50%になった。剰余金の残りの部分が組合

員の資本口座に振り込まれる。出資金と剰余金の一部が振り込まれた資本口座には利子が付くことになっている。この利子は年2回、現金で支払われるが、資本口座に入っている資金は退職するまでは引き出すことができないことになっている。つまりこの資本口座の資金は、共同の積立金と共に投資に向けることができるわけである。このようにしてモンドラゴンでは剰余金のほとんどが投資資金に使えるようになっている。

資本口座に振り込まれる剰余金の額は、組合員に支払われる賃金プラス利子の額に応じて決まるようになっている。したがって、協同組合に勤務する年数が長いほど利子部分が剰余金の配分にはねかえる割合が大きくなる。賃金水準については未熟練労働者の初任給をバスク地方における私企業の水準に合わせるといふ形がとられている。また組合員の賃金の最低額と最高額の比率は最初、1：3であった。その後、'80年代に入り1：4.5に引き上げられ、1987年にはさらに1：6に引き上げる案が総会で承認されている。しかし私企業における賃金格差に比べれば著しく平等主義的であるといえよう。これらのことから、賃金は平等主義的であるが、勤務年数が長ければ長いほど組合員の資本口座にたまる資産は大きくなるという構造になっている。

#### (4) 組合員の雇用

組合員の雇用についても問題が生じたときモンドラゴンでは平和的に解決する工夫をしている。世界的な景気後退期の中で1980年代初期に、モンドラゴンの中心的存在であるウルゴールが初めて損失を出し、人員削減を実施したことがあった。このような時、モンドラゴンではグループを形成する協同組合や社会保障協同組合ラグン・アロなどが配置転換・再訓練、早期退職、失業手当などについて責任を持ち財源を負担し合う。ほとんど失業させないという方向がとられている。したがって'70年代半ばから'80年代半ばにかけてスペインおよびバスク地方の両方で雇用指数は下がり続けたが、モンドラゴン全体の雇用指数は安定的に上昇している。

#### (5) 指導原則

このようなモンドラゴン全体のシステムは最初から完成された形で考え出

されたのではない。徐々に欠点は修正されていったのである。初期には総会での投票数は職種と結合され、企業長や管理職には一般組合員よりも多くの票が与えられるという差別があった。また女性の組合員は結婚すると退職を迫られるという差別もあった。1966年までは剰余金の一部が所得として現金で組合員に分配されていたが、その後は組合員の取り分はすべて資本口座に振り込まれることになった。

モンドラゴンの組織や発展を今日まで導いた九つの指導原則がある。物事のバランスをとるという意味での「均衡」、常に前に進めるという「将来の方向づけ」、過去・現在を振り返る「組織的自己評価」、差別しないという「開放性」、政治的イデオロギーには関知しないという「政治的方向の多元性」、判断にとり重要な「情報の自由」、相手に犠牲を強いることのない「協同組合間の補完」、規模の利益を追求する「協同組合グループの形成」、柔軟性、民主性、効率などを失わないための「規模の制限」である。これらの指導原則は、企業効率と協同組合の基本的価値というお互いにトレードオフの関係にある目標のどちらをも追求する姿勢から生まれたものであるといえよう。これらの原則の基礎に流れる精神はモンドラゴンのすみずみまで行きわたっているように思われる。35年間の発展を単純に将来に外挿するわけにはいかないが産業民主主義の将来にとって夢を与えてくれる存在である。

## 2. モンドラゴンと自主管理の経済理論

生産協同組合は発展し得ないという長い歴史的評価の上に立って、モンドラゴンの発展は例外に過ぎないという主張が一部で出されてきた。この主張が正しいかどうかは、従来の生産協同組合とモンドラゴンのどこが違うか、発展しえる協同組合の仕組みというものがあるのか、といった点の検討によって判断できるだろう。まずモンドラゴンの組織全体の仕組みは1—2で述べた協同組合が発展できないさまざまな理由を回避できているかどうかを検討しよう。

第1に、協同組合が発展しないのはその組織形態がリスクを集中し過ぎるからであるという点については、モンドラゴンは協同組合の連合体という形

でリスクを分散させる仕組みを作り上げているといえる。単一の協同組合にすべてのリスクが集中されるのではなく、設立にあたっても投資をともなう成長過程においても、リスクはグループを構成する協同組合の間や労働人民金庫の預金者の間に分散されている。ファゴールを構成する協同組合グループが、労働人民金庫と協力して新しい協同組合を設立するような場合、投資のリスクは協同組合のグループおよび労働人民金庫に預金したすべての預金者が共同で負担しているといえるだろう。資本のリスクだけでなく、労働にかかわる失業のリスクまでモンドラゴンでは連合体で共有するという形で分散させている。

第2に、投資資金の調達に協同組合では容易ではなく、剰余金も投資に向けられるよりは個人所得に分配される傾向があるという問題については、モンドラゴンは、組合員名義の資本口座の設置と労働人民金庫の創設によって克服しえている。剰余金はまったく現金所得としては分配することができない。剰余金のほとんどは資本口座への強制貯蓄かそれとも共同の積立金という形になり、どちらも投資資金に向けられる。また、それでも不足する資金は労働人民金庫から低利の融資で借りることができる。モンドラゴンの長期的発展の秘密は水準の高い技術を伴った投資や新企業の設立であり、それを可能にしたのが資本口座と労働人民金庫から生まれる資金であった。

第3に、剰余金の所有権に絡む問題がある。剰余金を個人所得として分配するとそれに対する所有権が発生するが、投資に向けた場合には組合財産となって個人への所有権がなくなる。このような場合には勤務年数の長い組合員は、自分は投資への犠牲を払ってきた、資産の一部はいわば自分の物だという気持ちを持つことになり、新しい組合員が犠牲を払うことなく平等に分け前を受け取ることへの抵抗からメンバーの増加を拒むであろう。むしろ差別された賃金労働者を採用するのが有利である。これが協同組合を崩壊に導く。この問題についてはモンドラゴンでは、資本口座の設定により完全にではないがうまく処理できている。剰余金のうち、共同の積立金に向けられた部分については個人の所有権はないが、資本口座に振り込まれた部分につい



ては私有財産となる。ただ退職するまで引き出せないだけである。このような仕組みのもとでは、協同組合の資産に対してこれは自分のものだという意識が資本口座のない場合ほどには強くは働かないだろう。したがって非組合員の採用への誘因が弱まる。

第4に、民主的意思決定と効率的経営の矛盾の問題についてもモンドラゴンの組織には工夫がみられる。理事会以外に、理事会によって選出される経営幹部会を作り、統治機関と執行機関を分けたことがその1つである。これによって経営者は、自分を選んでくれた者達を動かさなければならないというジレンマから抜け出せる。また組織の拡大にともなう民主的意思決定の形骸化を防ぐために単一の協同組合の規模は大きくせず、規模の利益は協同組合のグループ化によって実現しようとしているように見える。ファゴールがその典型である。またモンドラゴン全体の発展をにらむ企業家の役割は労働人民金庫の企業部に受け持たせているというのもモンドラゴンの発明であろう。この企業部は多国籍企業の指令部に似ているかもしれない。このように民主主義と効率のどちらも犠牲にしないように組織が工夫されているところにモンドラゴンの強みがある。

以上のように、モンドラゴンは協同組合の成長を妨げると考えられてきた多くの問題を組織あるいは制度を工夫することによって克服している。それではモンドラゴンは協同組合の例外的存在ではなく、協同組合を発展させる十分な制度的条件を備えているだろうか。この点を検討するため、視点を変えて、発展しえる最適な協同組合というのはどのような条件を満たさねばならないかについて考えてみよう。この問題についてはホルヴァート (B. Horvat) や前にあげたヴァネックが議論しているが<sup>9)</sup>、ここではヴァネックをとりあげる。

ヴァネックは民主主義と効率の双方を高いレベルで実現する最適な自主管理経済について考え、そのような経済(または企業)が満たすべき制度的な必要条件として12の項目をあげた。次の項目はその主要なものである。

9) J. Vanek [18], pp. 34-36, B. Horvat [7], pp. 456-461

- (1) 企業で働く全労働者による自主管理が行われていること。
- (2) 投資は外部金融でなければならない。いいかえれば内部留保という形の共同貯蓄からの投資は存在しない。
- (3) 資本に対しては、希少資源に対する対価としてその所有者に利子が払われなければならない。
- (4) 資本の希少性から生まれる利子ないしレントはそのすべて又はほとんどを投資に向け、消費に向けてはならない。
- (5) 資本の希少性に対し与えられる対価はすべての借り手に対し同じでなければならない。
- (6) 新企業の設立や資金の融資あるいは企業の長期的経営を監視する支援機構 (shelter organization) が存在すること。
- (7) 市場メカニズムの必要性。企業の意思決定は、生産物および労働を除く生産要素の価格を指標にして行われる。
- (8) 経済的な面での自己決定やその細目としての自主管理に関する考えを、協同という視点に立って教育する必要性。

これらの条件の中で、協同組合の効率と成長にとってとりわけ重要なのは、2, 3, 6の項目であり、これらが満たされないと成長できないか、効率を上げるために退化への道を歩いていくことになる。特に2, 3が満たされないと、雇用量の制限・縮小、過小投資、資本の食いつぶしなどへの誘因が強まる。

モンドラゴンはいくつかの条件を満足しているだろうか。個々にみればわかるように、まったく満たしていない項目はない。わずかに2については剰余金のうちで共同の積立金に向けられる部分が問題になるだけである。ジョーンズ (D. C. Jones) はヴァネックの12の条件の中で主な10の項目について欧米の生産協同組合を検討し、すべての項目を満たすのはモンドラゴンだけであると結論している。また条件を満たさない程度と協同組合の発展の程度の間には相関があるとも述べている<sup>10)</sup>。以上より、モンドラゴンは最適な協

---

10) D. C. Jones [8]

同組合の必要条件をほぼ満たす十分な制度的条件を備えているといえよう。これで、前に述べたような著しい発展がもたらされたのは例外的事実ではないといえるだろう。したがって、1—2で述べた、組織や制度の改良によって協同組合の「進化」を実現するという状況がモンドラゴンにあてはまる。

モンドラゴンがヴァネックの条件を満たしていることと、モンドラゴンが急速な発展を実現できたということから、逆にヴァネックの自主管理の理論の正しさが証明されつつあるということもいえるだろう。ヴァネックは経済全体が自主管理企業によって構成されている自主管理経済について分析している<sup>11)</sup>。この自主管理経済はユーゴスラヴィア経済と似ているが重要な点で異なっている。ユーゴスラヴィアの経済システムは上で述べたヴァネックの最適条件の中の特に3, 4, 6の項目を満たさない自主管理システムである。ユーゴスラヴィア経済で生じた消費への傾斜、貯蓄の不足、インフレーション、所得格差の拡大、企業参入の不足などの現象はこれらの条件を満たさないことから発生する制度的、構造的なものであった<sup>12)</sup>。ユーゴスラヴィアの自主管理経済は効率の条件を満足しないために崩壊したが、自主管理企業グループの優れたモデルはモンドラゴンによって生き続けている。

### Ⅲ む す び

産業民主主義の将来に新たな可能性がある。トレードオフにある効率と民主主義の関係を、より高いフロンティアに引き上げたモデルがモンドラゴンという形で現れたからである。オークショット (R. Oakeshott) がその存在に気づき最初に報告したのは1973年であった<sup>13)</sup>。その後は世界の研究者の関心の的となり、国際協同組合連盟の1980年大会のために準備されたレイドロー報告においてモンドラゴンが紹介されて以来、さらにその名前は有名になった。多くの国から見学者や研究者が集まりその実態を知ろうとしてきた。モンドラゴンは協同組合の例外ではなく制度的な一般性を持つことが理解さ

11) J. Vanek [17], 津田[31]

12) 津田[32]

13) R. Oakeshott [13]

れるにつれ、次にはそれを他の国に移植しようとする動きが現れた。

1980年代に入り、ロンドンではオークショットがモンドラゴン型の協同組合を設立し実践に入った<sup>14)</sup>。アメリカではエラーマン (D. Ellerman) 等が、資本口座を持つモンドラゴン型の協同組合のための州法をマサチューセッツで通して以後、他の多くの州でも同様の法律ができている<sup>15)</sup>。労働者の経営参加と持株制度を一層推進してモンドラゴン型企业に転換しようとする動きもある。民主主義と効率の双方を高いレベルに維持する最適な協同組合はモンドラゴン型のみとは限らない。最適条件を満足する制度的仕組みはほかにもあり得る。英国のフェビアン社会主義の理論家達が今、新たにめざしている社会改革の方向にはこのモンドラゴン型に近い協同組合社会も含まれている<sup>16)</sup>。

日本では協同組合の意義が過小に評価されている。それが地域社会において果たせる役割はますます高まっているが、思想的・理論的理解、法律面の整備、主体的取り組みなどまだまだ不十分であると思われる。しかし協同組合の基本的価値が意味する人間社会での重要性は強調してもし過ぎることはないだろう。協同組合の存在などは意識してはいない大企業の間でもメセナ、フィランソロピーへの関心が広がりつつあるのは基本的価値の重要性を証明してくれているとあってよい。私企業における関心の広がりには底が浅いかもかもしれないが、今後まだまだ続くに違いない。このような動きに対し、これまで以上に実態のともなった基本的価値を実現させる協同組合活動を展開する必要がある。協同組合活動は新たな段階に入らねばならない<sup>17)</sup>。

### 参 考 文 献

- [1] Keith Bradley and Alan Gelb, "Cooperative Labour Relations: Mondragon's Response to Recession", *British Journal of Industrial Relations*,

14) W. ホワイト, K. ホワイト [20], 338頁

15) D. Ellerman [4], p. 103

16) J. Le Grand and S. Estrin [6], Estrin の論文参照

17) 津田[34]は共済組合の資金の利用について議論している。

- 25, pp. 77-97, 1987.
- [2] Dinko Duburavčić, "Labour as Entrepreneurial Input: An Essay in the Theory of the Producer Co-operative Economy", *Economica*, 37, pp. 297-310, 1970.
- [3] David P. Ellerman, "Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives", *Review of Social Economy*, 42, pp. 272-294, 1984.
- [4] David P. Ellerman, *The Democratic Worker-Owned Firm*, 1990.
- [5] E. Frubotn and S. Pejovich, "Property Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State: The Example of Yugoslavia", *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 30, pp. 431-454, 1970.
- [6] Julian Le Grand and Saul Estrin ed., *Market Socialism*, 1989.
- [7] Branko Horvat, *The Political Economy of Socialism*, 1982.
- [8] Derek Jones, "Producer Co-operatives in Industrialised Western Economies", *British Journal of Industrial Relations*, 18, pp. 141-154, 1980.
- [9] Derek Jones and Jan Svejnar ed., *Participatory and Self-Managed Firms*, 1982.
- [10] Frederick Leete-Guy, "Federal Structure and the Viability of Labour-Managed Firms in Mixed Economies", in [14], 1991.
- [11] Henry Levin, "Issues in Assessing the Comparative Productivity of Worker-Managed and Participatory Firms in Capitalist Societies", in [9], 1982.
- [12] James. E. Meade, "The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing", *Economic Journal*, 82, pp. 402-428.
- [13] Robert Oakeshott, "Spain's Oasis of Democracy", in [18], 1982.
- [14] Raymond Russell and Veljko Rus ed., *International Handbook of Participation in Organizations Vol. 2*, 1991.
- [15] Hendrik Thomas, "The Performance of the Mondragon Cooperatives in Spain", in [9], 1982.
- [16] Hendrik Thomas and Chris Lgan, *Mondragon: An Economic Analysis*, 1982. (ヘンク・トマス, クリス・ローガン『モンドラゴン』, お茶の水書房, 1986年)
- [17] Jaroslav Vanek, *The General Theory of Labour-Managed Market Economies*, 1970.
- [18] Jaroslav Vanek ed. *Self-Management*, 1975.
- [19] William Foote Whyte, "Learning from Mondragon", in [14], 1991.
- [20] William Foote Whyte and Kashleen K. Whyte, *Making Mondragon:*

*The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, 1988.

(ウイリアム・ホワイト, キャサリン・ホワイト『モンドラゴンの創造と展開』日本経済評論社, 1991年)。

- [21] 電通総研編『企業の社会貢献』, 日本経済新聞社, 1991年。
- [22] 福原義春『企業は文化のパトロンとなり得るか』求龍堂, 1990年。
- [23] 堀越芳昭『協同組合資本学説の研究』, 日本経済評論社, 1989年。
- [24] 今井義夫『国際協同組合運動と基本的価値』, 日本経済評論社, 1991年。
- [25] 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。
- [26] 石見尚『第三世代の協同組合論』, 論創社, 1988年。
- [27] 日本協同組合学会編『西暦2000年における協同組合: レイドロー報告』, 日本経済評論社, 1989年。
- [28] 白井厚監修『協同組合の基本的価値』, 家の光協会, 1990年。
- [29] 武内哲夫, 生田靖『協同組合の理論と歴史』, ミネルヴァ書房, 1976年。
- [30] 富沢賢治他『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。
- [31] 津田直則「労働者管理経済の経済理論——Vanek 型の問題」, 桃山学院大学『経済経営論集』, 19巻2号, 203-224頁, 1977年。
- [32] 津田直則他『計画と市場』勁草書房, 1981年。
- [33] 津田直則他編『現代経済体制と経済政策』, 晃洋書房, 1991年。
- [34] 津田直則「高齢者福祉サービスにおける参加と協同」, 大阪地方自治研究センター『政策資料』, No. 27 所収 (近刊)。

(つだ・なおのり / 経済学部教授 / 1992. 1. 16 受理)