

協同組合における連帯と自主管理

—— モンドラゴン協同組合の創造と革新 ——

津 田 直 則

1. モンドラゴン協同組合の歴史（今回掲載）
2. モンドラゴン協同組合の価値と効率（次回掲載）

1. モンドラゴン協同組合の歴史

1-1 モンドラゴン協同組合の特質

スペイン・バスクを拠点とするモンドラゴン協同組合は、製造業、流通業、金融、共済・社会保障、研究・教育などに関する協同組合107、子会社約126、基金2、支援組織7、国際サービス組織7など総計250の企業・組織の連合体であり、全体としてモンドラゴン協同組合企業（MCC; Mondragon Co-operative Corporation）と呼ばれている。労働者数はMCC全体で83,601人、スペインを除く世界の生産工場は65、製造業事業高68億8,000万ユーロ（約1兆1,000億円）、流通業界事業高65億1,000万ユーロ（約1兆400億円）、製造業の国際取引高比率56.7%（（輸出＋海外子会社取引高）／製造業事業高）などとなっている（2006年MCC年次報告書による）。

モンドラゴン協同組合の特質は、協同組合として創設以来約50年の間に、上のような世界的な企業として発展したその効率の高さと、非営利を本質的特長とする協同組合価値や協同組合原則を組織の理念・目標として維持し続けている非営利重視にある。高い効率と協同組合価値の両立は理論的にも難しい課題であるにもかかわらず、モンドラゴン協同組合がそれに挑戦し続け

てきた点が世界の注目を集めてきた所以である。

このモンドラゴン協同組合の理念と組織の基礎を築いたのはアリスメンディア・アリエタ神父である。彼はバスク・モンドラゴンの町で労働者の師弟の教育に携わり、劣悪な条件におかれた労働者を解放する道を模索していた。当初は協同組合の思想は持っていなかったが、彼は資本主義の人間関係からの労働者の解放を目標として、哲学、宗教、教育、歴史、経済、社会、政治などあらゆる分野の学問を研究し、労働者が人間的尊厳を保つための労働組織として協同組合の理念と組織にその理想の道を見出した。彼は1956年に最初の協同組合ウルゴール（Ulgor）を設立する。その後の協同組合の発展過程でアリスメンディア・アリエタは協同組合のどのような役職にもつかなかったが、その思想はモンドラゴン協同組合の理念、組織の原則、制度などのあらゆる分野に、死後に至るまで影響を及ぼしている。

アリスメンディア・アリエタは、その61年の生涯を通じスペイン・フランコ政権や反動的保守主義やバスク・左派マルクス主義 ETA など、左右両極の思想的対立の中で闘い続け、暴力への反対、ユートピア論への反対、悪平等主義への反対などを通じて、人間主義に基づく自主管理の思想を基礎にした協同組合の哲学を築き、それを体現する仕組み、制度、システムの実現に指導者として資力を尽くした。

モンドラゴン協同組合の理念は、参加・民主主義と一体となった自主管理、連帯などの思想であるが、それは通常の協同組合には見られないいくつかの制度的革新を含むシステムとして形成されている。この革新が協同組合の重視する参加・民主主義と組織効率の双方を高いレベルで両立させることを可能にしてきた。その創造力を「社会的発明」と呼んだ研究者もいるが、モンドラゴンの歴史や仕組みを検討していくとこれが決して誇張ではないことが知られるだろう。協同組合の巨人というにふさわしい発展を遂げてきたモンドラゴンの名声は世界中に広がり、各国から運動家や研究者がバスク・モンドラゴンを訪れてきたが、それはかつて19世紀に協同組合の父ロバート・オーエンがイングランドに建設した理想郷ニュー・ラナークを世界中の人が見学に

訪れたのとはよく似ている。モンドラゴン協同組合の自主管理の仕組みを分析すると、アリスメンディアリエタがユーゴスラヴィアにおける自主管理の失敗の原因を冷静に分析し、それへの対策を巧妙に考えていたことがわかる。

モンドラゴンの成功はスペイン内外に実践の面でも影響を与えてきた。スペインのバレンシアでは1970年代にモンドラゴン協同組合の原則や仕組みを導入した協同組合グループが形成された。しかし欧米の国々ではモンドラゴンの模倣の動きは部分的な仕組みの導入に限られ、ワンパックでシステム全体を導入することには成功していない。この点はシステムの基礎にある組織文化の重要性も関係していると思われる。それは例えば、1980年代に欧米各国が日本的経営を模倣しようとしても、ジャストイン・システムなどはある程度可能であっても、ボトムアップの全社的参加システムや協調型労使関係などは模倣できなかったのとはよく似ている。これまで多くの研究者の間でモンドラゴンの発展の特殊性と普遍性の問題が注目されてきたが、それは単に協同組合の原則、組織、制度の研究のみでなく、理念、価値、バスクの歴史と文化、アリスメンディアリエタの指導力などが研究の重要なテーマになったからである。専門分野では社会学、経済学、文化人類学、哲学、キリスト教学などの多くの研究者の研究対象となってきた。

欧州共同体 EC の発展が欧州連合 EU に転化していく1980-1990年代にかけて、モンドラゴンは国際化の中でいかに生き抜くか、競争力の強化と協同組合価値の重視をどのように調和させるかについて組織の中で激しい議論を展開する。モンドラゴン協同組合グループの経営者たちは、消費者のニーズを重視した効率化を推進し、合併・買収などを通じての海外生産拠点の拡大、地域グループから部門別グループへの組織再編、モンドラゴン協同組合企業(MCC)への組織再編などを実現していった。これに対し、現場の労働者や未公認の労働組合などからは、参加・民主主義、自主管理、連帯などの価値の形骸化を批判する者が現れ、協同組合ごと MCC から離脱するケースも出てきた。21世紀に入ってもモンドラゴンは更に拡大を続ける。参加・民主主義、自主管理、連帯などの協同組合の理念や価値はなお組織の中で生きてい

るが、労働者組合員からは協同組合設立当初に肌で感じていた組合員相互のコミュニケーションや連帯の意識は薄れているとの批判も多く聞かれる。

1-2 モンドラゴン協同組合の歴史¹⁾

以下ではモンドラゴン協同組合企業（MCC）の歴史を、モンドラゴン協同組合自らが区切りをつけている3段階について、協同組合連合体の形成、80年代不況への対応、組織改革、国際化への対応、協同組合価値・原則の確立などの諸問題について、発展と変革の過程を見ていくことにする。第1期は協同組合創設の1956年から1970年まで、第2期は1970年から1990年まで、第3期は1990年から現在までである。

1-2-1 第1期：1956年から1970年まで²⁾

第1期の1956年から1970年に至る間は、モンドラゴン協同組合の創世記にあたる。各種の協同組合が設立され個性ある組織や原則が確立していく時期である。家庭電気製品を中心とした製造業は専門化、多様化が進み、地域に協同組合のグループが形成され輸出も始まる。創設者アリスメンディアリエタの構想が築かれていく時期でもある。

アリスメンディアリエタ神父は1941年、司祭として人口約8,000人のバスク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。その町はウニオン・セラヘラという鑄造金属加工企業で働く労働者の町であったが、この企業で働く労働者が経営者の方針に不満を持ちアリスメンディアリエタに指導を求めるようになった。

1) 以下の歴史部分で参考にした文献は、参考文献の1) から7) および11) から29) までである。

2) 第1期で参考にした文献は、1) 2) 3) 13) 14) 19) 20) 21) 24) 27) 29) である。

各種協同組合の設立過程

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を支援し始める。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5人の労働者を創設者とする最初の協同組合ウルゴール（Ulgor）が生まれた。Ulgorは創設者5人の名前を組み合わせたものである。法的には最初は私企業であったが、人間性を重視し自立した法人格をめざしていた創設者達は、1958年にアリスメンティアリエタの指示に従い協同組合として登記した。1959年には生産している製品は住宅設備、金属製品、エレクトロニクスの3分野に広がったが、ほとんどすべて外国企業のパテントを購入しての輸入技術であった。労働者組合員数は176人に増えたが、当時の雰囲気は開放的で形式にとらわれず活発であった。労働者の意見を取り入れる組織として労働組合に替わる「社会協議会」（Consejo Social; Social Council）が設置された。当時は通常の企業と同様、賃金、労働時間、休暇、社会保障などの問題が審議の対象であった。

1960年代初めまでにウルゴールはスペインにおける工業企業の最大100社に含まれるようになった。1965年には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つの協同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）が形成された。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、メンバー組合を拡大し第2期の1986年には13組合、約6,000人の組合員に成長していく。

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; CLP）ができたからである。協同組合の発展にとって金融機関の必要性を見抜いたアリスメンティアリエタ神父は、組合員達が反対したにもかかわらず密かに協同組合銀行の設立をめざし実現にこぎつける。この労働人民金庫の組合員は、利用者側の協同組合および労働人民金庫の労働者から構成されている。

活動を始めた当初の従業員は2名であったが、その後世界的な金融機関として成長していく。

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するとともに、協同組合の経営が危機に陥ったときに救済に入る「企業部」(Empresarial Division; Entrepreneurial Division)が設けられた。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。またこの企業部は、次第にモンドラゴン全体の長期戦略を立てる機関としての役割を果たすようになる。

労働人民金庫が設立された同じ1959年に社会保障サービスのための協同組合ラゲン・アロ(Laun-Aro)が設立されている。この協同組合の設立動機は、スペイン中央政府が労働者協同組合の組合員は雇用労働者ではないという理由で組合員を社会保障制度の対象者とすることを拒否したからである。病気治療と保険を内容とした社会保障の基金は労働者の給与からの控除で賄われる。その後ラゲン・アロは、協同組合が不況に陥った場合に労働者が失業しないよう、連帯に基づき協同組合間で配置転換やそれに伴う職業訓練を行う機能を受け持つ協同組合にもなった。

最初の協同組合ウルゴールが設立されたころには創設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、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グループ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労働重視の発想がある。

消費者協同組合エロスキ（Eroski）は1969年に設立された。バスク地方の9つの消費者協同組合が経営難に陥り労働人民金庫に助けを求めてきたことがきっかけで研究チームが形成され7つが合併してエロスキが設立された。1984年には消費者組合員は13万人、労働者組合員は1,228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く。その後、1980年代からの成長期を経て、2006年にはエロスキを中心とする流通グループの売上高は1兆円にまで成長し、その中でエロスキはモンドragon協同組合内の単一の協同組合としては最大の協同組合となっていく。

教育や研究開発はモンドragonが力を入れてきた分野である。アリスメンディアリエタ神父によって1943年に開設された技術専門学校（Escuela Profesional Politecnica; Professional Polytechnic School）はモンドragon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、充実をみせていく。組織は協同組合形態になり、教師、学生、父母、教育援助機関などが組合総会、理事会を構成する。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めざし続け、1997年にはモンドragon大学設立にかかわるとともに、その工学部として再編されていく。

1966年は協同組合による輸出が始まった年であるが、同時にこの年に、上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。ここでは協同組合の組合員である学生が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。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行い輸出も可能になって経営は安定する。今日では多様な工学的教育機器の生産に取り組む協同組合へと発展し、50人の教員・組合員と500人以上の学生・組

合員がいる。勉学と労働を結合する思想は後に設立されたモンドラゴン大学にも引き継がれていく。

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（Auzo Lagun）と呼ばれる協同組合は、給食サービスや清掃などの事業を中心に女性に労働の職場を提供してきた。今日ではスペインの12の地域に8つの調理工場を持ち、2005年の年間事業高が7,000万ユーロ（約115億円）に上る企業グループを形成している。

最初の協同組合が設立されてから約10年後の1960年代中頃に、協同組合の規模が大きくなりさまざまな内部規約が改定された。ポイント制で労働を評価する職務評価マニュアルも初めて作成された。この職務評価マニュアルは、その後さらに詳細化され、日本企業における職務評価を遙かに上回る体系へと発展していく。また、1966-67年にかけて資金調達のための議論が活発に行われ、協同組合の剰余金（利潤）を大部分労働者組合員に分配し、それを労働者組合員の預金口座である「資本口座」（capital account）に振り込み、投資資金に向けるという独創的なアイデアが実施に移された。初めて赤字に陥った協同組合を他の協同組合が救済するという協同組合の連帯の仕組みについても激論が交わされて実施に移されていく。これらについては後に説明する。

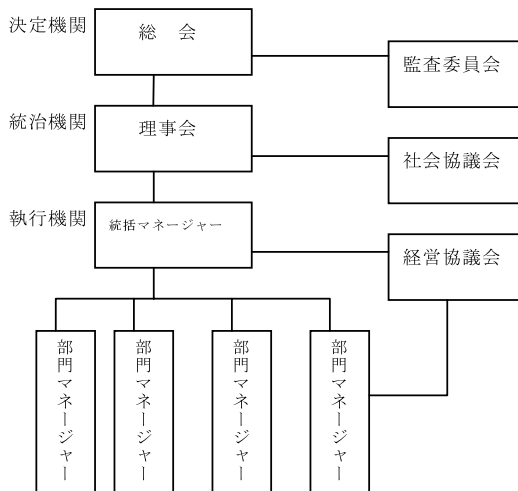
協同組合組織

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整理しよう。すべての組合員が1人1票の投票権をもつ組合の総会（Asamblea General; General Assembly）が組織の最終的決定権を持っている。この点は通常の協同組合の仕組みと同様である。しかし理事会その他の機関については一般の協同組合と異なる部分がある。最高の決議機関である総会において、理事長を含む任期4年の理事会（Junta Rectora; Board of Directors）のメンバーと監査委員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（Consejo Rector; Governing Council）である。この理事会は次に任期4年の執行役員としての統括マネージャー（Director General; General Manager）とその部下を選ぶ。このようにモンドラゴンでは決定機関、統治機関、執行機関が分けられており、マネージャーを含む執行役員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構造になっている。

理事会と統括マネージャー（執行役員）の双方に対して助言や諮問を行う2つの機関がある。経営協議会（Consejo de Direccion; Management Council）と社会協議会（Consejo Social; Social Council）である。経営協議会は統括マネージャーと各部門の部門マネージャーなどから構成される。一方、社会協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。実際には労働組合的行動をとることもあるが、ストライキを呼びかける権利は持っていない。以上の組織の相互関係は図表1ようになる。第1

図表1 協同組合の組織図



期に形成されたこの組織構造は今日も維持されている。

1970年の終わりにはモンドラゴン協同組合は、協同組合数40、労働者数8,743人、事業高約70億5,900万ペセタ、輸出額7億8,600万ペセタ（輸出比率11%）、人民労働金庫の資産32億400万ペセタになっていた。

1-2-2 第2期：1970年から1990年まで³⁾

第2期の1970年から1990年は、第1期と同様に協同組合数、事業高、雇用が急速に拡大した時期である。しかしこの時期は、協同組合内のストライキ事件、石油ショックによる不況、次の第3に迫り来るヨーロッパ統合など、混乱への対処や戦略が求められる時期でもあった。

この第2段階初期の1974年に工業技術の研究開発機関としてイケルラン（Ikerlan）が設立されている。アリスメンディアリエタもこの設立にかかわっている。この協同組合は、人民労働金庫による資金および技術専門学校（Polytechnic School）による専門的人材の双方を活用して、モンドラゴンの国際競争力の強化に大きく貢献することになった。設立当初は32の協同組合がイケルランと提携し、研究所で開発された技術を導入して競争力の強化に役立てている。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1つとしての評価を獲得し、国際的水準の研究機関としての地位を確立している。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年末のスタッフ数は、専任職員54人、研究者13人、学生19人、技術専門学校からの兼任教授4人である。研究組織は、マイクロエレクトロニクス、機械工学、コンピュータ科学、ロボットの4部門に分かれている。研究成果は地域社会にも還元すべきであるとの考えに基づき、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た。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た。今日では調査研究員は186人に増え、世界の研究機関とつながりを強めている。ま

3) 第2期で参考にした文献は、1) 2) 3) 11) 13) 14) 16) 19) 21) 24) 25) 27) 29) である。

たイケルランのような研究開発機関はその後いくつも設立されていく。

イケルランのような研究開発機関は、これまでに述べた教育機関、労働人民金庫、社会保障協同組合などとともに第2種協同組合（second degree co-operative）と名づけられている。第2種協同組合とは、社会的インフラとしての役割を果たしながら他の協同組合を支援する協同組合のことである。一般には協同組合を組合員とする協同組合の形をとるが、モンドラゴン協同組合の場合には協同組合以外に当該協同組合で働く労働者なども組合員にしているので一般にいう第2種協同組合とはいえない。正確に言えば、第1種と第2種の協同組合の混合形態といえる。協同組合の構成員による自主管理を重視する独自の視点がここに現れている。

1970年代中期に経営者の養成および協同組合訓練を目的とする機関としてオタロラ（Otalora）が設立された。この協同組合では、協同組合精神や専門的な経営能力・責任感を持った経営者を養成する。モンドラゴン協同組合の初任給とトップの賃金格差は、平等を重視しているために民間企業に比べてかなり小さい。管理職の給与水準はスペイン全体と比べて18-43%低く、バスクでの給与水準と比べて3-42%低い⁴⁾。そのため経営者を協同組合外部から招くことは期待できない。また協同組合精神を体得した者でないと協同組合では経営者として務まらない。これが経営者やその候補者を養成する協同組合を設立した理由である。今日ではホームページでその基礎的プログラムから高等教育までの一般的・専門的なカリキュラムの目的や内容を知ることができる⁵⁾。

ストライキ事件⁶⁾

イケルランが設立された1974年にモンドラゴンの歴史で唯一のストライキ事件が起こっている。その時代背景としては、事件の中心となったウルゴー

4) 参考文献29) Whyte, p.254を参照。

5) 教育・訓練については MCC ホームページ参照。

6) 参考文献29) Whyte, 19) Greenwood を参照。

ルが1960年代とそれ以降に急成長を遂げ、1974年には労働者数3,500人を超える協同組合にまで拡大し、組合員と経営者の意思疎通が次第に難しくなっていた。また、スペインは1975年にフランコが死ぬまで独裁政治が続いていたが、70年代初期はさまざまな労働運動や政治運動が活発化していた時期であった。グリーンウッドとホワイトの資料からこのストライキ事件を整理してみよう。

賃金率を確定する職務評価が確立されたのは1965年であるが、この職務評価への不満は、1971年ごろから製造業の5つの協同組合からなる協同組合グループ・ウラルコでの組織的なストライキ行動となって表れていた。バスク過激派のETAもこれに加担して、テクノクラート批判の形をとっていた。経営のトップの見解は、協同組合は「自主管理」が組織原理であり、意思決定への参加制度や不満を表明する参加システムが整備されており、ストライキの禁止は組合員による民主的な手続きにより承認決定されたものであるというものであった。

このような状況の中で、ウラルコの経営陣はブルーカラー、ホワイトカラー、管理職の3つの範疇についての新たな職務評価をグループ内の全協同組合に全面的に適用する改革を2年かけて進めた。しかしその結果は、ウラルコ・グループ内ではウルゴールの職務評価改定により等級が下落する労働者が最も多かった(22%)のために、一気に不満が紛争となって現れた。抗議運動はこのウルゴールに集中し、約400人のウルゴール組合員が、グループの一員であるファゴール・エレクトロテクニカ協同組合の何人かの組合員とストライキに入った。これに対し経営陣はストライキの扇動者として17名(大部分女性)を解雇し、397名を罰金で懲戒処分とした。処分された組合員は反対の運動を展開したが、1974年12月における協同組合臨時総会での投票では、理事会の方針に賛成する者1,775票(62%)、ストライキ側に賛成する者1,077票(38%)であった。4年後に理事会は、対立感情を融和するために解雇された組合員を再雇用する提案を行った。また参加の仕組みが十分に機能していないことを認め、経営側と労働者側の協議機関である「社会協議会」を再

検討する改革に取り組んだ。この問題を次に参加制度の仕組みの経緯の中で眺めてみよう。

参加制度の経緯⁷⁾

歴史的経緯の中で見ると、参加制度の1つである総会における決定権は、創設当初では1人1票ではなく、1971年までは職務の分類に応じた比率で実施されており、マネージャーや管理職には一般の組合員よりも多くの票が与えられていた。総会の議題の中心も一般的な規則や組織行動を規制する枠組みに限定されていた。その後、1人1票の平等主義に変更され、年次計画や資金の資本化、メンバーの解雇・再雇用、所得分配などの重要な議題が総会で審議されるようになった。

労働者の権利を審議し理事会に助言する社会協議会の仕組みについては、上の1974年ストライキ以降に反省や改革が行われ、1984年にウルゴールの社会協議会の改革案が出され、社会協議会は理事会と交渉できる権限が与えられた。ウルゴールを含む協同組合グループのウラルコ（1986年からはファゴールと改称）では、従来はグループ全体の社会協議会の議長は経営陣が選んでいたが、改革後は協議会のメンバー内から選ばれるようになった。また交渉内容も拡大・一般化され、従来は「事故防止、労働安全と労働衛生、社会保障、報酬制度、社会福祉事業と私的な事項に関するあらゆる事項の基準」であったが、改革後は「労働共同体に影響を及ぼす社会的性格あるいは労働の性格に関する全般的な事柄の基準」となった。

参加の一形態として現場の労働者による直接参加がある。小集団活動、QCサークル、提案制度、労働の人間化のための作業組織の改革などがこれにあたる。モンドラゴンではこれらについて1970年代に各種の研究や実験が行われた。特にスウェーデン、ノルウェーなどのスカンジナビア諸国における実験が研究され、ウラルコに属する協同組合において「労働組織の新しい

7) 参考文献19) Greenwood, p.86-90および29) Whyte 10章・11章及び pp.266-269を参照。

形態」の研究としてモンドラゴンの経営陣主導のもとに実験が始められた。サーモスタットを生産しているコプレシ（Copreci）ではベルトコンベアーを廃止し、作業台に置き換える一連の実験が1973年に行われた。この実験は流れ作業による組み立ての単調さから救われる労働者に好評な結果をもたらし、ウラルコの他の協同組合にも波及していった。1973年には鉄とアルミニウムの鑄造企業であるエデルラン（Ederlan）でも職長を廃止して労働班が責任の一端を分かち実験が行われたが、この実験は失敗している。1976年には工作機械を生産するアラサテ（Arrasate）で労働者参加が拡大し、労働者代表がラインの管理職およびサービス部門担当と2週間ごとに情報を交換し作業を計画する。また労働者はグループで仕事の分担、品質検査、用具配給の管理に新たに責任を負う。品質管理係長の地位は廃止され、職長は労働者のグループのリーダーに取って代わられた。その後数年にわたりアラサテ経営陣は、この人間関係の改革を新たに計画していた生産組織の改革と結合しようとしたがうまくいかず、1980年に入り襲ってきた不況との闘いの中で改革は棚上げにされた。厨房用戸棚と備品を生産するレニス（Leniz）では1977年に職長を廃止する実験を行ったが、輸入機械の技術的システムへの不理解が原因で完全に失敗し以前の体制にもどされた。ファゴール・インドゥストリアル（Fagor Industrial）は参加では遅れをとったが70年代末から80年代初頭にかけてアメリカではやりだした品質管理サークル、TQCなどを導入していった。新設工場の設計と労働組織の設計を組み合わせる計画は、ウルゴールが家庭用自動皿洗い機の生産工場をモンドラゴンの町から10マイルのベルガラで立ち上げた時に実施された。この工場には他のウルゴール工場のような流れ作業のためのベルトコンベアはなく作業台が置かれていて仕事の速さを決めるのは労働者班である。品質管理に責任を負うのは労働者班であり職長はいない。この工場は1980年代の不況期に立ち上げられ稼働していたために財政的には成功したとは言えなかったが、労働者には評判がよく、別の工場に移動させられた労働者はいつでもベルガラに戻りたがった。

このように主としてウラルコ（ファゴール）に属する協同組合で労働組織

の改革が進められたが、これらの改革は常に経営主導で行われ、労働者を代弁し経営参加組織である社会協議会は積極的に主導権は取らなかった。そのために、次に述べる1980年代石油ショックの影響による不況対策のために経営者の視点が労働組織の改革から不況対策に移っていくとともに労働組織の改革も途絶えていく。

モンドラゴン協同組合における参加の経緯をみてきた。グリーンウッドによれば、モンドラゴンでは創設から30年間くらいの1980年代中期までは参加と結びついた連帯の精神が生きており、参加の仕組みの発展は変化への対応を可能にしていた時期である。ファゴールをはじめとして、協同組合グループは参加システムを強め、情報量、参加、協同組合主義はどれも強化されていく。

不況への対応

1980-85年に第2次石油ショックの影響による経済不況が世界を襲った。この不況はモンドラゴン、バスク、スペインで共通の課題であり、スペインでの失業率は20%を超え協同組合も厳しい経営にさらされた。70年代初期に協同組合全体では10%ほどの利益率があったが1980年にはこれがマイナスに落ち込んだ。損益分岐点に戻ったのは1983年である。この時期にモンドラゴンは協同組合のシステムの再検討を行い、人民労働金庫と社会保障協同組合ラゲン・アロを中心とした連携により不況に取り組んでいく。その中心となったのは次のような連帯の精神と仕組みである。協同組合による地域グループの形成が有効な成果をもたらすことが次第に認識されていった。

モンドラゴンホームページに書かれている1980年代不況対策の手段は次の5つであった⁸⁾。第1は利潤の資本化である。組合員に分配される毎年の剰余金（利潤）の10%は教育、文化、慈善などの目的に使われる「社会基金（Social Works Fund）」に向けられるが、それ以外は組合員の分配金とともに

8) 参考文献24) MCC, p.12を参照。

にモンドラゴンの銀行部門（労働人民金庫）を通じて投資資金に向けられ資本を形成する。場合によっては協同組合間で利潤をプールする仕組みがモンドラゴンの競争力強化や不況に耐える強みを形成している。不況対策の第2は経済状況に応じて調整する伸縮的労働時間である。年間労働時間は1年間の前半と後半にわけ、前半の超過または不足は後半で相殺し、相殺できない部分は最後に金銭的処理の方法をとる。第3は、協同組合グループ全体での配置転換の仕組みである。組合員の雇用について過剰問題が生じたときは、協同組合間での配置転換により失業者をださない工夫をする。グループを形成する協同組合や社会保障協同組合ラゲン・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あい、ほとんど失業させない。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たときはこの方法が採用された。第4は、報酬政策である。協同組合の経営状況と組合員の報酬政策は連結しており、不況においては状況に応じて賃金は平均以下のレベルに下げられる。第5は、財務改革である。不況により負債が資本の低下を伴う場合には、負債を労働者が借入れによって返済する場合もある。労働人民金庫はそれ場合には利子の軽減や免除を行い、場合によっては負債の元本の免除も検討する。労働者協同組合においては、労働者組合員は組合の所有者であり、一方で利潤への分配参加があるが、他方で経営上のリスクを負担するという仕組みになっている。

労働人民金庫と社会保障協同組合の役割⁹⁾

ここで第2種協同組合としての位置づけられている労働人民金庫と社会保障協同組合の役割について整理しよう。これらの2つの協同組合には他の協同組合のインフラ的役割を果たす部分もあるが、労働人民金庫は協同組合の連合体を結束させそれを発展させる戦略本部的役割も持っている。

労働人民金庫は協同組合の銀行として設立されたが、そこから派生した役

9) 参考文献29) Whyte 第8, 13, 15章を参照。

割として、連合体に属するすべての協同組合の経営状態をデータベースで把握し、経営を監視・指導するとともに、新規協同組合の設立を主導する機能も果たしている。また、新たに設立される協同組合を既存の協同組合と連帯させ、協同組合の連合体全体の秩序を統制する中心的組織としての役割も果たしている。

協同組合全体の秩序を統制する役割は、個々の協同組合が金庫と契約する「アソシエーション契約」(The Contract of Association)¹⁰⁾ によって実現される仕組みになっている。アソシエーション契約を交わした協同組合がモンドラゴン協同組合のメンバーとなる。連合契約には次のような内容が含まれている。

各協同組合は、金庫の資本に対して分担金を払い、銀行業務はすべて金庫にまかさねばならない。金庫は各協同組合の監査を実施する権限を持つ。各協同組合は1人1票の民主的統治制度を定めなければならない。組合員は出資金と加入金を支払わなければならない。出資金は労働人民金庫の組合員に対して要求する金額の80%以上、120%以下とする。加入金は義務的出資金の25%を超えてはならない。組合員の利益配当については、現金支払いではなく組合員の資本口座に預金されなければならない。元本は退職まで引き出せないが利子の一部は引き出せる。協同組合の目的は雇用の創出である。非組合員も雇用できるがその数は全組合員の10%を超えてはならない。給与は、非熟練労働と最上位の格差を最大1:3に固定する。特殊な労働については1:4.5まで拡大できる、等々(以上の数値は当初のものでその後修正されている)。

前に述べたように、1969年にこの労働人民金庫の中に銀行業務とは直接には関係のない企業部(当初 Empresarial Division, 1984年に Lan Kide Suzutaketa に変更、一般に L.K.S. と呼ばれる)が設立された。この LKS と呼ばれる部門は、マクロ経済調査、農業・食料品振興、産業振興、経営指

10) 参考文献13) Caja Laboral Popular and LanKide Aurrezkia, p.19を参照。

導・介入、監査、都市計画・住宅などから構成されている。特に産業振興課は新規協同組合の設立にかかわり大きな役割を果たした。新設企業の候補が現れたときには、LKSは締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LKSの活動は大きな成果をもたらし、LKSが25年間にかかわった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った。LKSは後に（1991年）労働人民金庫から切り離され単独の協同組合として独立する。しかし、80年代の深刻な不況によりLKSの役割は、新規協同組合の設立よりも既存協同組合の再編や緊急時の経営介入等に移されていくことになった。労働人民金庫は90年代に入り名称を労働金庫に改称している。

社会保障協同組合ラゲン・アロは、前に述べたように、法的には自営業扱いにされている協同組合組合員の社会保障をカバーするために設立されたが、失業の危機に直面している労働者の配置転換や再訓練、早期退職などにもかかわる。1974年におけるファゴール・エレクトロテクニカの危機、1979-82年におけるウルゴールの危機、80年代半ばにおける工作機械メーカー・アラサテや木工用機械メーカー・スビオラなどの救済や業界再編などにラゲン・アロはLKSと協力して立ち向かった。

専門化・多様化と統合化¹¹⁾

モンドラゴンの規模の拡大は、グリーンウッドがいうように専門化と多様化の過程であると共に、統合化の過程でもある。それは言い換えれば、協同組合の参加・民主主義や自治を貫くために、大きくなった協同組合から小規模協同組合が独立していくプロセスであるとともに、効率を維持・向上させるためにグループとして協同組合が統合していく過程であったということが

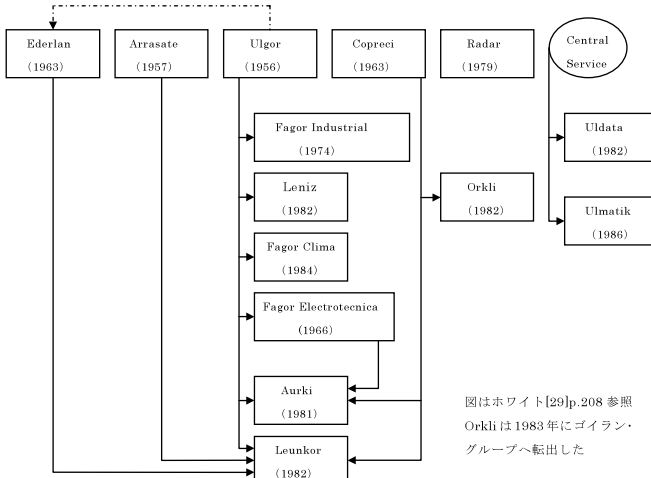
11) 参考文献19) Greenwood, p.80-86を参照。

できる。

この点を以下、ファゴールを構成する協同組合について見ることにしよう。時期的には第1期から第2にまたがる期間を見ることになる。最初の協同組合ウルゴールが1956年にできて後、この協同組合は専門化・多様化してファゴール・グループを形成していったが、専門化と多様化のプロセスにもいくつかのタイプがある。まず第1に親が子を生み出すようにして枝分かれする方法がある。図表2に見るように、ウルゴールはまず1966年にファゴール・エレクトロテクニカを、1974年にファゴール・インドゥストリアルを、1982年にレニス、1984年にファゴール・クリマを生み出した。この過程で、ファゴール・エレクトロテクニカは1981年にアウルキを生み出している。またウルゴールとは別の協同組合で1963年にできたコプレシは1982年にオルクリを生み出している。また、ウルゴールはコプレシとアラサテと協力して1982年にレウンコルを設立した。これらとは別に、私企業から協同組合への転換として生まれたのが1963年のエデルランと1979年のラダルである。

専門化・多様化の第2は、グループ内の協同組合へのサービス提供のため

図表2 ウラルコ（ファゴール）協同組合の枝分かれ



図表3 ウラルコ（ファゴール）の生產品および事業内容（1986～87）

消 費 財	工業用部品	工学および資本財
ウルゴール	コブレンシ	アラサテ
冷蔵庫, ガス・電気ストーブ, 自動洗濯機, 皿洗い機	家庭用応用電気部品	工作機械
レニス	エデルラン	アウルキ
食器戸棚および備品	鋳鉄中間生産品および最終 生産品	数値制御およびデジタル読 出装置
ラダル	アルミニウム鋳造	ウルダタ
食器（ステンレス, アルミニウ ム）	ファゴール・エレクトロテクニカ	経営および生産用ミニコン
ファゴール・クリマ	トランジスター・電話・テレ ビ用電子部品	ビューターソフトウエア
ガス・電気温水器	レウンコル	ウルマティク
ファゴール・インドウストリアル	軽機械および組立部品, 指数	生産組織および経営に關す る技術管理, 生産に關わる諸
洗濯業界および食品業界備品	制御	問題の診断, 実行可能性調査

に新たに協同組合が設立される場合もある。データ処理や情報管理のウルダタがそれである。またウルマティクはファゴール・グループのためにプロセス・エンジニアリングを専門とする協同組合である。第3は、類似の製品分野を新設協同組合で拡大していく場合もある。例えば、消費財、工業部品、エンジニアリング・資本財といった分野ごとに協同組合を新設していく場合がそれである。第4は、拡大した協同組合の内部がいくつかに再編されそれらが独立していく場合もある。ウルゴールがその例である。1956年から1965年の間にウルゴールは規模が大きくなり、内部は3つの事業部に分かれていた。住宅設備事業部、エレクトロニクス事業部、冶金事業部であるが、さらにこれら事業部はいくつかの専門部から構成されていた。住宅設備事業部は製品のデザイン、仕入れ、プロセス、エンジニアリング、品質を扱う技術専門部と、販売、顧客サービス、総合管理、広告宣伝を扱うマーケティング専門部の2つに分かれていた。他の事業部も同様にいくつかの専門部を持っていた。事業部全体の会計、予算、経済分析などを扱う専門部も存在している。これら事業部は1970年までに別個の協同組合に枝分かれしていく。

以上の専門化と多様化のプロセスと並行して進むのが意思決定の分権化のプロセスである。ウルゴールでは工場ごとに製品やプロセスのエンジニアリ

ング、品質管理、人事、仕入れなどの専門部を設置して権限と責任を与えた。1985年の組織改革では工場責任者に権限と責任が集中するようになった。

以上の専門化と分権化が進む過程は協同組合のグループ化という意味での統合化が進む過程でもあった。統合化の利益は、規模の利益によるグループとしての効率を高めることや協同組合価値の実現に協力しあう点にある。また、新規協同組合を設立する場合も共同で協力し合える有利性がある。さらに協同組合のトップの交代でも候補者をグループ全体から探すことが可能になる。

グループのガバナンスについては、1964年にファゴールはグループ全体の理事会を設置した。この理事会は、当時の4つの各協同組合（Ulgor, Arrasate, Copreci, 後の Ederlan である Comet）から2人ずつ（理事会と経営幹部の代表）の代表を出し、統括マネージャーのポストも設置された。このようにして個別の協同組合組織と協同組合グループ組織は次第に相似形となっていった。また1965年にはグループレベルの医療、職務評価、人材補給などのサービスを扱う中央サービス専門部が設置された。また、1967年にグループ内のある協同組合が赤字に陥ったことを契機として、グループ全体の成果や協同組合間の収益性の格差や収益の再分配問題が議論され、段階を経て各協同組合の利潤と損失をグループでプールする仕組みが進み、1970年には利潤を100%プールすることが決まった。この点では規模の利益をめざす協同組合の相互依存性のために自立性を犠牲にする道を選んだことになる。しかしこれにより不況時には失業者を出さないために協同組合間で労働者を移動させる制度が整備され、協同組合価値としての連帯の精神も貫けることになった。

第1回・第2回協同組合連合会議と協同組合10原則

国際化に向けてのモンドラゴン協同組合の組織改革に目を向けてみよう。1970年代から80年代初期にかけての欧州共同体（EC）が整備されていくにつれて国際市場への対応と効率を高めるための議論がモンドラゴン協同組合

で重要になっていった。議論が行き着くところの1つが組織問題であった。ウラルコ・グループ（後のファゴール）が地域グループを形成し、それが他の協同組合に影響していくつものグループが形成されていた。

80年代に入りグループの将来に関する議論が活発に行われ、1984年12月にグループ全体に関する議論のために全ての分野の代表が集まる「協同組合連合会議」(Co-operative Congress)が開催された。議論の対象となった重要な問題は、国際化に向けての効率の強化、地域グループから部門別グループへの移行、連合体のガバナンス強化と個別協同組合の自立性のバランス、国際化における協同組合原則などであったが、これらは相互に関係している。特に効率の強化のためにはトップの権限を強める改革が不可避であったが、それは個々の協同組合の自立性を弱める結果ともなるので次第に反発が生じていた。連合会議におけるこれらの諸問題の方針の決着にはその後10年近くを要している。

この会議では、ガバナンスの強化という組織の再編は急を要していたが、当分は地域グループが組織の基礎となってグループを形成する方向が承認された。ただ、いずれ地域グループではなく、より効率的な部門別セクターを基礎にグループを形成すべきことが了解された。この問題は1991年に決着をみる。

80年代の終わりから連合会議は新たな段階に入る。87年の第1回協同組合連合会議では有名な協同組合「10原則」が承認された。これは19世紀のロッチデール先駆者生協の原則や1995年に国際協同組合同盟ICAが採択した価値や原則を基礎にして、従来からモンドラゴンで形成されてきた諸原則を体系化したものである。従ってこの原則は、アリスメンディ神父の哲学を受け継ぎ、新たな時代の流れに適応して組織改革の基礎になる原則であった。10原則は以下の内容から構成されている。①自由加入 (Open Admission), ②民主的組織 (Democratic Organization), ③労働による統治 (Sovereignty of Labour), ④資本は手段的役割 (Instrumental and Subordinate Nature of Capital), ⑤参加型経営 (Self-Management), ⑥報酬における

連帯 (Payment Solidarity), ⑦相互協力 (Inter-cooperation), ⑧社会変革 (Social Transformation), ⑨普遍性 (Universality), ⑩教育 (Education)。これらについては2-1, 2-2 (次回掲載) で詳しく検討する。

1987年の第1回連合会議に続き、1989年の第2回連合会議大会でも重要な決定がなされている。それは「教育と協同組合間協力のための基金」の創設である。これは連帯の思想に基づき、小規模や弱い協同組合のために大規模協同組合や収益の高い協同組合が資金をプールするものである。87年と89年の連合会議で問題になったのは、国際競争の中でいかにモンドラゴンが生き抜くかというテーマであった。特に間近に迫りくる1992年のEU統一の動きはモンドラゴンの方針に決定的な影響を与えた。この議論は1991年の第3回協同組合連合会議で最終的な結論をみることになる。

各部門の発展と成果

ウルゴールを中心とした企業グループのウラルコはメンバー組合を拡大していき、第2期の1986年には13組合、約6,000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%に上っている。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」(セクター)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1986年にファゴール (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分かち合っており、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。

80年代の不況を克服していったモンドラゴンの第3期初年度1990年の協同組合全体の指標は次のようになっている。事業高 303,363 (百万ペセタ), 輸出高 47,918 (百万ペセタ), 人民労働金庫の管理資産 311,112 (百万ペ

セタ), ラグン・アロの資本 90,917 (百万ペセタ), 協同組合数 109, 労働者数 23,130人。

1-2-3 第3期：1990年から現在まで¹²⁾

モンドラゴンの歴史の第3期は、1990年より現在を含む期間であり、モンドラゴン協同組合企業 (Mondragon Co-operative Corporation; MCC) が地域を基礎としたグループから部門を基礎としたグループへの大きな組織改革の過程であった。またそれは国際市場での競争に勝ち抜くために、効率重視の体質へ組織を再編していく過程でもあった。

1991年第3回協同組合連合会議

1987年から引き継がれてきたさまざまな問題は、1991年12月の第3回協同組合連合会議で最終決定を見た。主要な決定は次の3つである。①国際市場においてモンドラゴンの存在を拡大する戦略を推し進めるとともに、協同組合組織は中央集権的組織構造に転換する。また、従来のモンドラゴン協同組合グループはモンドラゴン協同組合企業 (Mondragon Cooperative Corporation; 以下 MCC と略称) と改名する。②長く続いた地域グループを基礎にした協同組合組織は部門別組織に改編し効率の上昇をめざす。③賃金格差の幅については、最低賃金水準は市場における他企業と同水準にし、トップの企業経営者の報酬は民間他企業の70%にまで上げる。これにより給与格差は拡大させる。チェネイ (Cheney) のいうように、この3つの決定はどれも国際競争に適応するための改革であり、設立当初の協同組合理念からは離れていく意味を持っていた。

給与格差については1956年に1:3の格差が決められ、79年に個人所得税が累進課税となったためにその税を上乗せして1:4.5 (税引き後は1:3) となり、87年の第1回協同組合連合会議で1:6 (税引き後は1:4.9) と

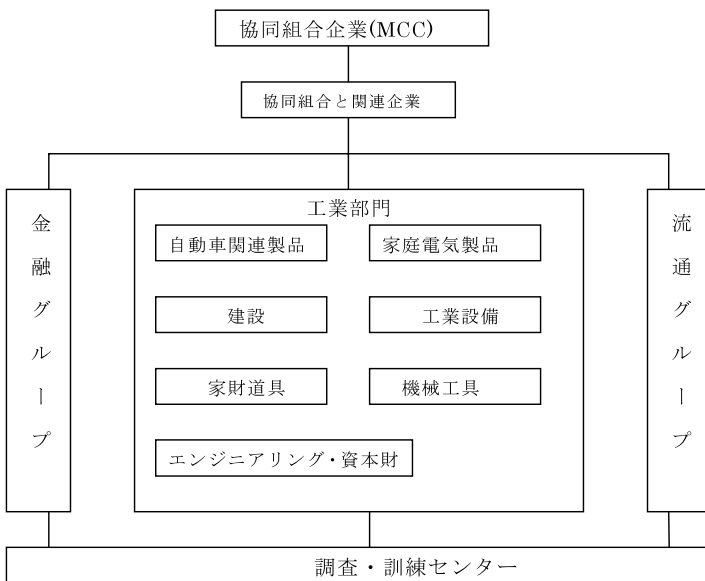
12) 第3期で参考にした文献は、2) 3) 4) 5) 6) 7) 11) 12) 13) 14) 15) 18) 19) 21) 23) 24) 25) 28) 29) である。

なった。この倍率は技術職を中心とした狭い範囲での適用であり、実態は3～4倍が支配的ではあるが、国際化の流れの中で給与も市場に調整していかざるをえなくなった¹³⁾。

再編されたMCCの組織全体は次のようになっている。まずMCCは、図表4に見るように工業、金融、流通の3つのグループから構成される。金融と流通は単一の部門からなるが、工業グループは7つの部門に分割され、それぞれの部門はさらにいくつかのサブグループに分割された。

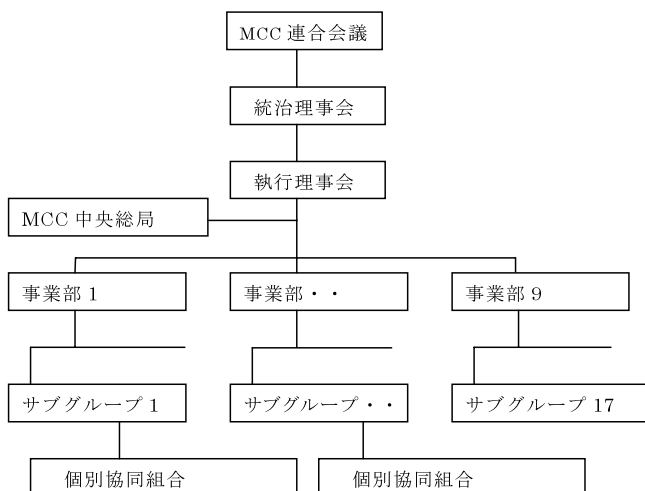
以前の地域グループはこのように効率をめざす部門別に再編されることになったが、部門別組織への改革は以前の古くからの人間関係や事業のつながりを断ち切ることもなるために多くの抵抗を生み出した。改革に反対し、MCCからの離脱を表明する協同組合も現れた。後に議論するウルマ・グルー

図表4 MCCの事業構造



13) 参考文献2) 石塚 p.186, 3) 石塚秀雄・坂根利幸 p.65参照。

図表5 MCCの組織構造



プ（URMA Group）に属する協同組合である。MCCは資本所有でつながった組織ではなく契約に基づく組織であるため、MCCからの離脱は組合員による個別協同組合の総会における決定で可能となる。

MCCの組織¹⁴⁾

MCC 連合会議（MCC Congreso; MCC Congress）

MCC 連合会議ではモンドragon協同組合企業全体の一般的な政策、ガイドライン、企業が従うべき原則などを決定する。総会のメンバーは最大650人で4年に1回開催される。代議員はMCCに属する協同組合やその下位グループの組合員30人ごとに選出される。この直接選挙による代議員以外に、連合会議は次に説明する統治理事会や執行理事会のメンバーを自動的に含む仕組みになっている。しかし、上の代議員と同じ権限を有するのは統治理事会のメンバーのみで、それ以外は発言権のみを有する。大会の理事長、副理

14) MCC組織の名称については、直訳ではなく組織の特徴を踏まえて訳した。

事長は統治理事会で決定される。大会は統治理事会のメンバーを選出したり罷免したりはできない。

統治理事会 (Comision Permanente; Standing Committee)

統治理事会は、理事長、副理事長（部門の長）、理事（中央総局の長）、執行理事会メンバーなど19人から構成される組織で、MCC の戦略・目標、事業計画などを承認する機関である。MCC 連合会議とは異なり、統治理事会のメンバーの過半数は、直接選挙ではなく、各分野の協同組合の代表から構成されている。しかし、メンバーの25%以内については、統治理事会は執行理事会と相談して MCC の内外からメンバーを選ぶことができる。事務局長は統治理事会で選ばれ、MCC 連合会議、統治理事会、執行理事会のどれにも属するが、意見を述べるだけで投票権は持っていない。統治理事会のメンバーの任期は4年で、2年ごとに半数が改選される。

統治理事会の権限には、理事長、副理事長、理事、事務局長などの人事（選任・解職）と報酬（一般的な報酬原則の枠内で）の決定権が含まれている。その結果、統治理事会は執行理事会のメンバーを任命する形になっている。大会の日程・議事進行を決めることも統治理事会の仕事の一部である。

MCC 連合会議と統治理事会および次で説明する執行理事会の相互関係は、決定機関、統治機関、執行機関の関係にある。これは組織の末端にある個別の協同組合の組織にある総会（決定機関）、理事会（統治機関）、執行役員会（執行機関）の関係に対応している。

執行理事会 (Consejo General; General Council)

執行理事会は理事長、副理事長（9つの部門の長）、理事（中央総局の6人の長）の16人のメンバーからなり、経営計画、予算、組織などについての最高の執行機関である。事務局長は総会、統治理事会、執行理事会のどれにも属するが、発言権のみで投票権は持っていない。執行理事会は通常、月1回開催される。

執行理事会の業務には、個々の協同組合から拠出された資金を2つの基金として管理することが含まれている。1つは「中央協同組合相互基金（Central Inter-Cooperative Fund）」であり、個々の協同組合の粗利潤の10%（人民労働金庫は20%）の拠出によって形成され、MCCのいくつかの組織により国際的な戦略投資にむけて運営される。第2は、「教育・協同組合相互推進基金（Education and Inter-Cooperative Fund）」であり、個々の協同組合の粗利潤の2%の拠出により形成され、教育や技術的調査・研究目的のために利用される。

以上のMCC連合会議、統治理事会、執行理事会の相互関係は次のようになっている。問題が起こったときに、連合会議は統治理事会を説明のために呼び出すことはできるが執行機関としての執行理事会のメンバーを直接に呼び出すことはできない。統治理事会は執行理事会に説明を求めることはできるので、連合会議は統治理事会を通じて間接的に執行理事会の説明をもとめることはできる。この関係は個別の協同組合における総会、理事会、執行役員会の関係と相似形になっている。最終の決定権を持つのは個別協同組合においては総会であるが、MCCでは連合会議である。

MCCからの離脱協同組合¹⁵⁾

協同組合には株式会社のような株式は存在しない。モンドラゴンでの従来からの伝統を引き継ぐ形で、MCCの統治機構と個々の協同組合の権力構造はアソシエーション契約により結びついている。個別の協同組合がMCCに所属するかどうかは自由であるが、一旦MCCに属することを個別協同組合の理事会が決定すれば、その協同組合はMCCの拘束的なルールに従わねばならない。それにより協同組合は特定の部門のサブグループに属することになる。MCCに属することにより個々の協同組合は権限の一部をMCCの統治機構に移譲し、部門全体の効率的な発展のために歩調を合わさなければな

15) 参考文献14) Cheney, pp.85-97を参照。

らない。人事や戦略計画に関して底辺の協同組合と MCC の間で対立は生じうるが、最終的な決定は MCC 大会で決定されることになる。1991年の協同組合大会での国際化に向けての決定は、次にみるように個別協同組合の離脱問題を引き起こした。

前に述べたように、1991年の協同組合大会で決定された3つの方針つまり、協同組合組織は中央集権的組織構造に転換する、組織は部門別組織に改編し効率の上昇をめざす、トップの報酬は民間他企業の70%にまで引き上げる、については、ほとんどのモンドラゴン協同組合は支持し、MCCの傘下に入った。しかし、若干の協同組合は反発し MCC からの離脱を決定した。離脱したのは協同組合ウルマ・グループを構成する4つの協同組合である。ウルマ・グループは世界各国に子会社や合併企業を持ち、建設、フォークリフト生産、石油関連設備、ロジスティックス、パッキングシステムと設備などの事業を手がけている。ウルマ・グループの協同組合が MCC から離脱した理由は、チェネイによれば、自立、地域との連帯、位階制と平等の対立など、協同組合の中心的な価値に関する対立にある¹⁶⁾。ウルマにとっては、MCC の新しい方針と自分たちの方針の選択問題として映り、MCC の内部にとどまれば自分たちの計画を貫くことができないと判断した。チェネイは、ウルマ・グループの中のウルマ・フォルハ (Ulma-Forja) という石油関連設備の生産を手がける協同組合の例をあげて、国際市場での急速な需要拡大と技術進歩に対応するにはウルマ・フォルハ独自の計画と取り組みが必要であったと述べている。またウルマ・フォルハは、地域に根ざす工業化を追求してきたために MCC の部門別への再編方針に反対であった。効率追求の方針では MCC とほぼ同じ立場であったが、MCC の中央集権では独自の政策が採用できないと判断した点が離脱の理由であった。

ウルマ・グループだけでなく、MCC から最終的に離脱はしなかったが、マプサ (Mapsa) やマイエル (Maier) などの協同組合も MCC に反発して

16) 参考文献14) Cheney, p.85を参照。

いる。元々私企業であった石油関連の設備・装置の生産を手がけるマブサの場合は、1991年が私企業から協同組合への転換時期となり、協同組合になると私企業時代の労働組合がなくなることへの反発で、労働組合員が反対した。経営者も理由は異なっていたが反対していた。マイエルの場合には、国際主義的な価値観を持ち自動車部門では最も強い力を持つ企業であるために、MCCに加わるかどうかの激しい議論が行われたが、MCCと共にあることで国際競争力も向上するとの判断で、MCCメンバーになることは承認するが、マイエル独自の方針も貫くという結論を出した。

第1次から第3次までの戦略計画

このようなMCC組織のもとで1993年に協同組合全体の1994-96年にわたる第1次企業戦略計画が作成された。目標は、消費者満足、収益性、国際化、発展、社会参画のそれぞれについて作成された。1996年に1997-2000年にわたる第2次戦略計画が作成された。この計画では訓練、コミュニケーション、発展、国際化、投資、雇用についての目標が定められた。第3次戦略計画では2001-04年を対象とした。2004年の計画目標は、労働者数70,000人、世界の生産拠点60、事業高140億ユーロであった。この目標に対する2004年の実績は、労働者数70,884人、世界の生産拠点48、事業高105億ユーロであった。雇用重視の目標は実現されている。

これらの計画の実現を資金的に可能にしたのは、2006年で172億ユーロ（約2兆8,000億円）の資産を持つモンドラゴンの金融部門・労働金庫による資金融資である。MCCとの協力で各種の投資基金が1990年代に設置されている。金融部門の支店数は世界中に372に及ぶ。

国際化の流れ¹⁷⁾

1980年代半ばにスペインはEC（ヨーロッパ共同市場）に加盟し、共同市

17) 参考文献15) Clamp, 18) Errasti et.al., 23) MCCを参照。

場における関税消滅のために、ヨーロッパ各地からスペインへ大量の製品が流入し始めた。モンドラゴンにとってのこの国際化への対応は、最初は海外からの進出へ対応するための投資の拡大と競争力の確保であったが、次の段階では海外のグローバル市場への積極的な進出であった。MCC は1980年代半ばから海外戦略のための投資を拡大し始めていたが、1990年代に入りさらに飛躍的に拡大していく。半導体やエレクトロニクスの技術革新が製造業分野での投資の基礎となった。MCC は合併、合弁、技術提携などにより海外企業を積極的に利用した。

また、家庭電気製品と部品、自動車関連と機械工具といった互いに関連する部門は連携をとって有利性を高めた。例えば、図表 6 から分かるように、自動車関連部品の事業高は、1997年には国際取引高全体の26.3%、を占めている。また家庭電気製品は23.9%を占めている。7つの部門の総事業高に占める国際取引高の比率は46%に上っている。国際化の中で投資の対象となったのは、中国、タイ、ブラジル、ベネズエラ、メキシコ、チリ、アルゼンチン、モロッコ、チェコ等の国々である。

各分野の海外進出の状況を見ていこう。まず家庭電気製品の分野での海外

図表 6 国際取引高

(単位 100 万ペセタ)

部門	1997 年国際 取引高	シェア%	1996 年国際 取引高	96-97 年の 変化割合%	総事業高に占め る国際取引%
自動車関連	40,626	26.3	34,542	17.6	57
部品	27,234	17.7	23,140	17.7	63
建設	5,052	3.3	5,393	-6.3	19
工業設備	12,809	8.3	11,180	14.6	36
家庭電気製品	36,950	23.9	32,134	15.0	37
エンジニアリ ング・資本財	21,629	14.0	12,849	68.3	60
機械工具	10,046	6.5	9,992	0.5	52
合計	154,346	100%	129,230	19.4	46

Christina A. Clamp [p.565]

進出は次のようであった。本拠地のバスク以外では、スペイン・コルドバ、アルゼンチン、モロッコが投資対象となった。アルゼンチンとモロッコへの工場建設の理由は、アラブや南米共同市場への進出と関税の有利性にあった。コルドバではドイツとファゴール・ドメスティコスとの50%ずつの合弁企業によるヒーター生産のための工場で500-600人の労働者が働き、その半分が協同組合の組合員である。

次に、部品生産部門の分野については次のようであった。1989年に、MCCの部品部門は自動車や家電製品を中心とした部品生産部門が労働コストの面で特定製品について競争力が無くなっていることを見出していた。将来の選択肢としては、生産を中止するか、他の生産者から仕入れて自分達の製品として販売するか、労働コストの低い海外で工場を建設して生産するかの3つであったが、部品生産部門はタイに工場を建設することを選んだ。工場は100%自社工場で100人の労働者を雇用する。

部品生産部門の別のケースとして協同組合コプレシ（Copreci）がある。コプレシは1963年に設立され1970年代からチリに進出するなど海外進出には積極的であったが、アメリカ市場へガス調理器の部品供給企業として、1989年に51%所有のコプレシ・メキシコを設立した。ガス制御器、レンジバルブ、サーモスタット、排水ポンプなどの部品を生産している。以前は台湾の企業との競争に労働コストの面で太刀打ちできなかったが、メキシコでの生産により、ジェネラル・エレクトリック（GE）のガストーブやその他のアメリカ企業への販路を確保した。このモデルは数年後にコプレシ・ブラジルの設立にも適用された。

コプレシは、1982年に設立された部品生産協同組合オルクリ（Orkli）やMCCとともにチェコの地方企業との合弁企業セルコ（Cerco）を設立した。このセルコは東欧市場へバルブ、調理器具、ガス安全装置部品などを供給する。設立動機としては、既存事業への補完性の確保、東欧市場への進出、イタリア競争相手への対抗などが上げられている。

国際取引高の中では最大の項目になっている自動車関係の部門を次に取り

上げよう。この分野における競争力の強化に向けての取り組みは以下のようである。私企業の買収ではまず1990年におけるバスクの地域企業ルズリアガ（Luzuriaga）の買収がある。買収の時点ではルズリアガ工場は大きな赤字であったために公表されたときには経営側は組合員から強い批判に晒されたが、経営側はこの企業買収はファゴール・エデルランの競争力を強めると判断した。このルズリアガは、バスク内に2工場を有していたが、そのひとつのウスルビル（Usurbil）工場の労働者と買収側のファゴール・エデルラン協同組合（Fagor Ederlan）の組合員は、ウスルビルの労働者が協同組合の組合員に統合されることを1998年に承認した。もう一方のタファラ（Tafalla）工場の労働者は伝統的な労使関係が強く、協同組合への統合にはストライキをして統合を拒否した。タファラ工場の協同組合への統合には失敗したが、企業買収は経営的には成功であった。

マイエル（Maier）は自動車部品のプラスチック成型を中心とするMCCに属する協同組合であり、品質改善やプロセスマネジメントではMCCの中でリーダー的存在であった。マイエルはフォルクスワーゲンやシトロエンとの契約のためにスペイン内に2つの工場を建設する必要がある、ナバラとガリシアにフランス投資グループと合弁企業を設立した。どちらも協同組合側は51%の所有であった。この2工場の労働者は雇用労働者であり協同組合の組合員になる選択肢は与えられていない。

イリザール（Irizar）は高級バスの車体を生産する協同組合でMCCの中でも最も成功している企業である。ヨーロッパで2番目に大きな高級バスの供給企業であり、71カ国で商業活動をしている。またMCCの中で海外の工場建設に乗り出した一番手でもある。1980年代にはベネズエラやモロッコで工場を建設し、ボルボがエンジンを供給する形で提携した。また1998年のフランスでのワールドサッカーでは、公式の輸送バスを供給する業者として指定された。

最後に工作機械の分野を取り上げよう。バスクの工作機械産業は1995年には品質と生産性では世界ランク11位に位置しておりバスク政府はアジアを買

易拡大の目標地域に考えていた。中でも中国はその中心であった。MCC ではダノバット・グループ (Grupo DANOBAT) がこの業界で最も有力な協同組合であり、研磨機、旋盤、打抜き機、加工機などの工作機械を生産する。最初の協同組合は1954年に設立された。2002年にドイツの企業を、2003年にはイギリスの企業を買収している。国際市場での売上高は、ドイツ32%、東欧12%、中国10%、イタリア9%、フランス6%などとなっている。2005年のグループ全体の総売上高は1億4,000万ユーロで76%が海外市場での売上高となっている。

流通部門¹⁸⁾

流通部門は MCC 事業の中で金融、工業とともに3部門を構成している。流通部門の中心はエロスキ・グループで消費者協同組合とその傘下の企業である。その発展の経緯をみよう。エロスキが設立されたのは1969年である。81年には最初のハイパーマーケット (大型店舗) を開設、90年にはバレンシアの消費者協同組合コンスム (Consum) とエロスキ・グループを形成し、スペイン全土およびフランスへの展開をめざした。そのためにエロスキとコンスムは合併企業セコサ (CECO SA) を設立、セコサはさらに投資会社エロスメル (EROSMER SA) を設立した。91年にエロスキ・グループは農業製品グループ・エルコープ (ERCOP) と結合し生産者との垂直的関係を形成した。また同年に消費者運動のためのエロスキ財団 (FGE) を設立している。95年には株式会社ホバックを97年にはセバスチャン・デラ・フェンテン (SF) を買収したがその後多くの企業を買収していく。2002年にはエロスキ・グループはフランスのトップ流通企業アンテルマルシェ (ITM) と合併で物流企業アリディス (Alidis) を設立し、ヨーロッパへの展開を本格化する。またイタリアやポルトガルの消費者協同組合とインターコープを形成し、事業の共同化を図っている。2004年にはエロスキ・グループの店舗・

18) 参考文献3) 石塚・坂根, 4) 石塚, 6) 日生協・生協総研, 7) 非営利・協同総研, 23) MCC, 29) Whyte を参照。

施設数は、ハイパーなどの店舗、スポーツ施設、余暇文化施設、ATM、軽食店舗、フランチャイズ店など（フランスを含め）合計1,790に上っている。2006年には、流通部門全体の事業高65億1,400万ユーロ（前年比7%増）、投資額6億1,800万ユーロ、剰余金（利潤）1億9,000万ユーロ（前年比33%増）、労働者数37,538人（前年比8.1%増）になっている。

売上高などの成果¹⁹⁾

1990年から現在まで続く第3期のMCC全体の成果を2006年末の数字で見ると次のようになっている。企業・組織数については、協同組合107、子会社約126、基金2、支援組織7、国際サービス組織7など総計250からなる。労働者や組合員については、労働者数はMCC全体で83,601人、協同組合労働者に占める組合員の割合80%、協同組合組合員に占める女性の比率41.9%、労働者組合員の所有資本額22億8,200万ユーロ（約3,650億円）、利潤のうち労働者組合員に分配された割合50%である。事業高や資産などについては、スペインを除く世界の生産工場は65、製造業事業高68億8,000万ユーロ（約1兆1,000億円）、流通業界事業高65億1,000万ユーロ（約1兆400億円）、製造業の国際取引高比率56.7%（（輸出＋海外子会社取引高）÷製造業事業高）、総資産275億5,000万ユーロ（約4兆4,000億円）、年間総投資額12億4,000万ユーロ（約1,980億円）、技術センター数12、付加価値に占める調査・研究費比率5.3%となっている。

最後に1997年にモンドラゴン大学が設立されたことも特筆される。この大学は教育関係の技術専門学校（Mondragon Polytechnic School）、イラカスル・エスコラ（Irakasle Eskola）およびエテオ（Eteo）という3つの教育関係の協同組合の支援によって設立された。2006年には、学生数約4,000人、工学部、経営学部、人文・教育学部の3学部と大学院を持ち、協同組合アレコップ（Alecop）と同様に、勉学と労働を平行して行う教育機関となっ

19) 参考文献23) MCC 年次報告書などを参照。

ている。モンドラゴン大学も協同組合であり、教員・職員、企業・研究センター、学生が平等で総会でのステークホルダーを構成し、組合員は1人1票で決定権をもっている。

(続く)

参考文献

- 1) 石塚秀雄 [1991] 『バスク・モンドラゴンー協同組合の町からー』 彩流社。
- 2) 石塚秀雄 [1996] 「モンドラゴン協同組合グループの到達点と問題点」, 富沢賢治, 中川雄一郎, 柳沢敏勝編著『労働者協同組合の新地平』 日本経済評論社, 172-187頁。
- 3) 石塚秀雄, 坂根利幸監修 [2000] 『共生社会と協同労働ースペイン非営利協同の実験ー』 同時代社。
- 4) 石塚秀雄 [2003] 「スペイン生協の再編とエロスキグループの拡大」 生協総合研究所・栗本昭監修『ヨーロッパの生協の構造改革』 第5章。
- 5) 石塚秀雄 [2006] 「モンドラゴン協同組合と協同労働の概念」『にじ』 615, 秋号, pp.98-110。
- 6) 日本生活協同組合連合会・生協総合研究所編著 [1997] 『いま欧米の生協の成功と失敗に学ぶ』 コープ出版。
- 7) 非営利・協同総合研究所 [2006] 『スペイン・ポルトガルの非営利・協同取材報告書』 いのちとくらし別冊 No.2。
- 8) 津田直則 [1992] 「モンドラゴン型協同組合と資本主義」, 『桃山学院大学経済経営論集』, 33-4, 179-200頁。
- 9) 津田直則 [1993] 「民主主義と効率」『社会・経済システム』 12, pp.38-43。
- 10) 津田直則 [1994] 『スペイン・モンドラゴンの協同組合運動ー民主主義と効率ー』, コープこうべ生協研究機構。
- 11) ホセ・アントニオ・ゴイチア [1993], 「モンドラゴン協同組合連合体の戦略適用」, 労働者協同組合連合会編『ワーカーズコープの挑戦ー先進資本主義国の労働者協同組合ー』, 労働旬報社。
- 12) Bakaikoa, Baleren, Anjel Errasti, and Agurtzane Begiristain [2004] “Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75-1, pp.61-87.
- 13) Caja Laboral Popular and LanKide Aurrezkia [not dated] *Mondragon*

Experiment.

- 14) Cheney, George [1999] *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*, Cornell University Press.
- 15) Clamp, Christina A. [2000] “The Internationalization of Mondragon”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71-4, pp.557-577.
- 16) Ellerman, David P. [1984] “Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives”, *Review of Social Economy*, 42-3, pp.272-294.
- 17) Ellerman, David P. [1990] *The Democratic Worker-Owned Firm*, 1990.
- 18) Errasti, Anjel Mari, Inaki Heras, Baleren Bakaikoa, and Pilar Elgoibar [2003], “The Internationalization of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74, pp.553-584.
- 19) Greenwood, Davydd J., Jose Luis Gonzalez Santos et al. [1991] *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*, The Swedish Center for Working Life, Stockholm.
- 20) Kasmir, Sharryn [1996] *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*, State University of New York Press, (三輪昌男訳・シャリン・カスミア『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)。
- 21) Macleod, Greg [1997] *From Mondragon to America*, (中川雄一郎訳・グレッグ・マクラウド『協同組合企業とコミュニティーモンドラゴンから世界へー』日本経済評論社 2000年)。
- 22) Melissa, Moye, A. [1993], “Mondragon: Adapting Co-operative Structures to Meet the Demands of a Changing Environment”, *Economic and Industrial Democracy*, 14, pp.251-276.
- 23) Mondragon Corporacion Cooperativa, <http://www.mondragon.mcc.es/>.
- 24) Mondragon Corporacion Cooperativa [2007] “The History of Experience”, <http://www.mondragon.mcc.es/>.
- 25) Mondragon Corporacion Cooperativa [2007] “Corporate Management Model”, <http://www.mondragon.mcc.es/>.
- 26) Saive, Marie-Anne [1980] “Mondragon An Experiment with Co-operative Development in the Industrial Sector”, *Annals of Public and Co-operative Economy*, 51-3, pp.223-255.

- 27) Thomas, Hendrik and Chris Lgan [1982] *Morodragon: An Ecomomic Analysis*.
(三輪昌男訳・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)。
- 28) Whyte, William Foote [1991], “Learning from Mondragon”, in Raymond
Russell and Veljko Rus ed., *International Handbook of Participation in
Organizations Vol. 2*.
- 29) Whyte, William Foote and Kashleen K. Whyte [1988], *Making Mondragon: The
Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. (佐藤誠・中川雄一郎・
石塚秀雄訳・ウィリアム・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)。

(つだ・なおのり／経済学部教授／2008年1月30日受理)