

協同組合における連帯と自主管理(続き)

—— 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 (49巻4号掲載)

2. モンドラゴン協同組合の価値と効率

以下で議論するのは、協同組合価値・原則、効率、制度、理論的メカニズムの相互関係についてである。具体的には、モンドラゴン協同組合が重視する参加、民主主義、連帯などの協同組合の価値や原則はいかなる背景を持ち、どのような制度として現れているか、また経済理論の分析で指摘されてきた協同組合の効率の弱さはどのような仕組みや制度によって克服されてきたか、また、これらの協同組合価値と効率の関係は、国際市場への参入による効率重視とともにいかに変化していったか、これらの問題についてそれらの相互関係も含めて議論するのがここでの課題である。

2-1 価値、原則、政策の体系

モンドラゴン協同組合の特徴は、1987年の第1回協同組合連合会議で採択された「10原則」(1-2-2参照)に最もよく集約されている。この10原則はアリスメンディアリエタ神父の思想や協同組合の思想などが基礎となって形成されたが、10原則を核として、近年にはその周辺に、価値、ミッション、政策など、モンドラゴン協同組合企業 MCC が「MCC ビジネス・カルチャー」(MCC's Business Culture) と呼ぶ体系的な経営哲学や、「企業マネジメン

ト・モデル」(Corporate Management Model) と呼ばれる MCC 独自の経営モデルが形成されている。以下の2-1-1ではまずモンドラゴン協同組合の価値・原則の内容とその思想的源流をみるとともに、それらの価値・原則が現実の制度としていかに実現されているかを検討する。2-1-2では、この協同組合の価値・原則がいかに MCC ビジネス・カルチャーと企業マネジメント・モデルの体系へと展開されているかを検討する。

2-1-1 協同組合の価値・原則とその源流

モンドラゴン協同組合の10原則

1987年にモンドラゴン協同組合大会で採択された10原則は「基本原則(basic principles)」と呼ばれているが、それは厳密に言えば、原則とその原則を生み出した価値とが混在した体系である。それはまたアリスメンディアリエタの思想と1956年のモンドラゴン協同組合設立以来の歴史的経験の双方から導き出された価値・原則でもある。この基本原則は次の10原則から構成されている¹⁾。

- ① 自由加入 (Open Admission) : モンドラゴンの基本原則を認める者は、宗教、政治思想、人種、性別、年齢、社会経済的背景には関係なく誰でも働ける。制約は協同組合のニーズと必要性である。一時雇用の後、組合員への道が開ける。
- ② 民主的組織 (Democratic Organization) : 労働者が所有者であり、所有者は労働者である。個々の協同組合は1人1票の仕組みにより経営される。
- ③ 労働による統治 (Sovereignty of Labour) : 協同組合において主権を持つのは労働である。すべての労働者は公平な利潤の分配を受ける権利を持つ。資本への利子は制限されている。
- ④ 資本の手段的役割 (Instrumental and Subordinate Nature of Capital) :

1) 参考文献40) Mondragon Corporacion Cooperativa および33) Herrera 参照。

資本は発展にとり必要な手段であるが労働に従属する。資本は労働の担い手となる労働者を拡大するために使われる。

- ⑤ 参加型経営 (Self-Management)²⁾：労働者組合員は、意思決定と経営に参加する。これは自主管理のスキルを発展させることである。労働者組合員の意思決定への参加能力を高めるために教育や必要な情報の提供が行われる。
- ⑥ 報酬における連帯 (Payment Solidarity)：労働者組合員は報酬について連帯する。報酬は内部的・外部的に規制を受ける。内部的には仕事に応じて合意された最低と最高の格差が適用され、外部的には、報酬レベルは地域の類似企業の水準に維持される。
- ⑦ 相互協力 (Inter-Cooperation)：協同組合は利潤をプールし、必要となれば労働者組合員を配置転換するためにグループを形成する。これらグループは、制度を維持するために協力し合う。モンドラゴン協同組合全体は、協同組合モデルを発展させるために外部の協同組合と協力しあう。
- ⑧ 社会変革 (Social Transformation)：モンドラゴン協同組合は、利潤の大部分を新たな職場拡大のために投資に向ける。また資金は地域コミュニティのプロジェクトやバスク文化や教育を推進するために活用される。
- ⑨ 普遍性 (Universality)：国際協同組合運動の目的を支持し、社会的経済や平和、正義、人間の尊厳などを重視する運動体と連帯する。
- ⑩ 教育 (Education)：教育と訓練はモンドラゴン協同組合の発展に最も中心的な役割を果たす要因である。アリスメンディアリエタは「人間的で正しい社会秩序を形成するためには教育が不可欠の基本である」「知識を民主的力へと社会化しなければならない」と述べている。

以上の10原則各項目の相互関係については、後に述べる図表8の「企業マネジメント・モデル」(Corporate Management Model)を見ると明確に理

2) 第5原則は、以前はホームページでSelf-Managementと書かれていたが、現在ではParticipatory Managementと表現されている。

解できる。この企業マネジメント・モデルでは、企業経営にとって重要なコンセプトをすべて中心から外へ広がる円環関係として説明しているが、その中心をなしているのが「協同組合の基本原則」である。

この企業マネジメント・モデルによれば、協同組合の基本原則でコアをなしているのは、上で示した⑩の「教育」である。教育は他のすべての原則の基礎になっている。その教育を核としてその外側に位置するのが③の「労働による統治」で、この労働による統治の原則から①②④⑤⑥の5原則つまり「自由加入」「民主的組織」「資本の手段的役割」「参加型経営」「報酬における連帯」が生まれてくる。さらにこれらの5原則の外側に残りの⑦⑧⑨の3つの原則「相互協力」「社会変革」「普遍性」が位置している。これら3原則は協同組合の外的つながりに関係する原則である。このように協同組合の10原則は、教育を中心の核とした4重の輪によって説明されている。以下で述べるように、「連帯」の思想は①から⑩までのすべての原則に適用されると理解するのがよい。

モンドラゴン協同組合における価値・原則の源流

アリスメンディアリエタ神父の思想的伝記を側近の立場から書いたアスルメンディ (Joxe Azurmendi) は、モンドラゴン協同組合の思想的源流について次の4つをあげている。それは①キリスト教の社会教義、②人間主義の思想家たち、とりわけマリタンとムーニェ、③バスクの社会的伝統、特に一つには「宣伝司祭」の社会キリスト教的伝統、他方では社会主義の伝統とりわけ「エイバルの社会主義」と呼ばれるもの、④協同組合主義の古典である³⁾。

4つの思想的源流のうちの1つであるキリスト教社会思想との関係を研究したヘレラ (David Herrera) やシュルツ (George E. Shultze) も、モンドラゴン協同組合の思想とキリスト教社会思想の一致を主張している⁴⁾。特

3) 参考文献18) Azurmendi 参照。

4) 参考文献44) Shultze, 32) Herrera 参照。

にヘレラは、モンドラゴン10原則はキリスト教の思想を基礎にして導きだされたと指摘し、キリスト教思想の中の「社会的正義」「経済的正義」「人間と労働の尊厳」「連帯」の4つについて、それらがモンドラゴン協同組合の基本原則と一致すること、またそれら4つの思想はモンドラゴン協同組合の現実にも反映されていると主張している。ヘレラの主張はモンドラゴン協同組合の思想的基礎がキリスト教思想のみを基礎にしているかの誤解を与える点で行き過ぎだと思われるが、モンドラゴン基本原則とキリスト教社会教義の中の教皇レオ13世の回勅やパウロ2世に代表される回勅などとの思想的一致点が多いことは理解できる。レオ13世が1891年に世界のキリスト教会に初めて発信した社会回勅には、「人間労働は権利であり義務である」という思想が含まれている。また、パウロ2世の1981年の回勅には、「資本に対する労働の優位」という思想が含まれている。これらの思想は世界の協同組合の価値や原則に含まれる思想と共通する部分がある⁵⁾。

ここでヘレラがどのようにキリスト教社会教義の4項目とモンドラゴン10原則を結び付けているかをみよう⁶⁾。第1にキリスト教の「社会的正義」は、モンドラゴン10原則では、「民主的組織」と「労働者組合員の参加」によって実現される。またキリスト教の「経済的正義」については、働く権利と正当な賃金を保証するという意味であり、モンドラゴン10原則では、「自由加入」、賃金格差を一定にとどめる「報酬における連帯」、失業を排除する「相互協力」などによって実現される。キリスト教の「人間と労働の尊厳」については、10原則では、「労働による統治」と「資本の手段的役割」によって実現される。最後のキリスト教における「連帯」についてのヘレラの主張は、10原則では「連帯」は特定の原則に関係するのではなく、すべての原則の基礎になっているという。「民主主義」「参加」「連帯」の3つは、モンドラゴンでは経済的正義と社会的正義の実現のための強固な基礎になっておりその中でも連帯はすべての基礎としてヘレラは位置づけている。「連帯」は協同組

5) 参考文献15) ラウシャー参照。

6) 参考文献32) Herrera 参照。

合内部のみでなく、外部に対しても「社会的変革」、「普遍性」などの原則をもっており、人類の普遍的な連帯をめざしていると主張する。このように連帯をすべての基礎と位置づけるヘレラの主張は大変興味のある考え方でありキリスト教における普遍的な連帯思想から出ていると考えられる。モンドラゴンの実態調査に入ったチェネイ (G. Cheney) も、「労働者による統治」と「資本の手段的役割」は、レオ13世の社会思想がアリスメンディアリエタを通じて影響していると述べている⁷⁾。

最後に、世界の協同組合が共有する価値と原則がモンドラゴン基本原則とどのような関係を持つのかを検討しよう。協同組合の国際組織である国際協同組合同盟 (ICA) は、1995年の総会で協同組合のアイデンティティに関する ICA 声明として価値と原則を次のように決定した⁸⁾。

価値：協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、そして連帯の価値を基礎とする。それぞれの創設者の伝統を受け継ぎ、協同組合の組合員は、誠実、公開、社会的責任、そして他人への配慮という倫理的価値を信条とする。

原則：〔第1原則〕自発的で開かれた組合員制 〔第2原則〕組合員による民主的管理 〔第3原則〕組合員の経済的参加 〔第4原則〕自治と自立 〔第5原則〕教育、訓練および広報 〔第6原則〕協同組合間協同 〔第7原則〕コミュニティへの関心

モンドラゴン10原則は価値と原則が混在している規定であるが、10原則とICAの7原則は共通点が多いことがわかるだろう。ICAの7原則すべてについてモンドラゴン協同組合は否定しないだろうと思われる。しかしモンドラゴン協同組合は労働者協同組合から出発しており、労働による統治、資本の手段的役割、自主管理などを強調して発展してきたことや、協同組合の効率上の弱さを克服する制度的仕組みを取り入れたこと、アリスメンディアリ

7) 参考文献22) Cheney, p.55参照。

8) 参考文献 6) 日本協同組合学会参照。

エタ思想で重視されている連帯思想を制度的に具現化してきたことなどのために、ICA 原則とは異なる独自の価値や原則を展開している。それは原則の③「労働による統治」と⑥「報酬における連帯」に特に現れている。これらはICA 原則にはない原則である。その他の原則についても、以下で見るように10原則を裏付ける制度には独自の世界が展開されている。

モンドラゴン10原則の制度的裏づけ⁹⁾

モンドラゴン10原則はモンドラゴン協同組合の基本原則とも呼ばれているように、事業や活動の指標であり規範である。現実にはどのような裏づけがなされているかはこれまでも各処で説明してきたが、以下では10原則を制度的な仕組みとして整理してみよう。

10原則の最初に出てくる「自由加入」の原則に関係した制度的仕組みがある。労働者組合員が加入に際して払い込む出資金がモンドラゴン協同組合では年間給与額ほどの高額であるため、優れた能力を持っていても経済的に余裕のない若者や労働者は組合員への道を閉ざされてしまう。この問題に対しては、モンドラゴンの銀行部門は3年間にわたって毎月の給与から返済するローンを組む仕組みを導入した。またバスクの保守的な考え方により家庭外で働くことを差別されていた女性の地位向上のために、モンドラゴン協同組合は女性のための協同組合アウソ・ラグンを設立し、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。また自由加入の原則を実現するために、協同組合の目標として雇用拡大（労働者組合員の拡大）が設定され、一時雇用の後、組合員への道が開ける仕組みとなっている。

「民主的組織」の原則を保証する制度的仕組みとしては、組合員が1人1票の投票権を持つ協同組合の総会が最高の決定機関となっている。この総会において、理事長を含む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。理事会は執行役員である統括マネージャーやその

9) 参考文献21), 25), 33), 40), 41), 45), 50)などを参照。

部下を選出する。

「労働による統治」の原則については、労働主権を制度的に保証している例として、協同組合設立時に銀行部門の労働人民金庫と交わされる「アソシエーション契約」がある。利潤（剰余金）の最低30%、最高70%は労働に基づいて分配され、分配される利潤は組合員の「資本口座」と呼ばれる預金口座に振り込まれる。分配された利潤は退職するまでほとんど引き出せないが、預金は協同組合の銀行を通じて投資に回り資本を形成して新たな労働者組合員の拡大に向けられる。このようにして利潤は資本に対してよりも労働者組合員に優先的に分配される。

「資本の手段的役割」の原則については上で述べた仕組みにより、資本は発展にとり必要な手段であるが労働に従属するという立場に置かれている。資金への利子率には制限があり、年々の収益率と物価上昇率によりこの利子率は決まる。

「参加型経営」の原則にかかわる制度は多く存在する。組合員による参加の中心的機関は、意思決定機関である総会および助言や諮問を行う社会協議会（Consejo Social; Social Council）である。社会協議会は理事会・経営執行役員の双方に対して職務上の保安・衛生、社会保障、給与制度などについて助言・諮問を行う。末端の協同組合では、規模の利益が問題にならない限り協同組合の規模は小規模にし、自主管理を重視している。協同組合連合体としての MCC レベルでは、組合員は、最高意思決定機関としての MCC 連合会議に人数に応じた代議員を通じて参加する。労働者組合員による参加は、所有・決定・剰余への3分野への参加が基本であるが、労働者は、労働者協同組合のみでなく消費者、信用、教育、農業、サービスなどの協同組合においても組合員として1人1票で参加することが制度的に確立している。これは労働重視の制度的裏づけであると共に、重要なステークホルダーは制度的に参加を保証するという公平思想の制度的裏付けでもある。

「報酬における連帯」の原則については、新設の協同組合はアソシエーション契約によってさまざまな報酬原則を受け入れなければならない。例えば、

グループに属する協同組合では、組合員は利潤と損失の双方において連帯し、経営的に困難に陥った場合にはグループとして支援・救済することが規定されている。また、長年にわたって初任給と経営トップの報酬格差は実質3～4倍が支配的であった¹⁰⁾。組合間では報酬格差は90%と110%の間に制限されている。連帯に基づく富の分配はMCCが重視する価値・原則であり、アソシエーション契約がそれを保証している。

「相互協力」の原則については、さまざまな領域で相互協力を実現する仕組みがある。まず規模の利益を追求するためのグループを形成する組合間協力がある。また不況で労働力に過剰人員が生じたときには、社会保障協同組合のラゲン・アロが中心になって解雇でなく配置転換・再訓練、早期退職などの方法を採用し、失業させない仕組みが取られるが、これも相互協力の一形態である。さらに相互協力に基づく金融、教育、開発などのための各種基金も設置されている。

「社会変革」の原則については、雇用創造のためのコミュニティ基金が設置されている。また、教育の分野でコミュニティ支援のために利潤の10%が向けられる社会プロジェクト基金が設置されている。

「普遍性」の原則については、国際協同組合運動の目的を支援するためにムンドゥキデ (Mundukide) などの組織を通じて途上国を支援している。

「教育」の原則については、当初より各種の教育機関を設立し教育を重視してきた。主要な教育機関としては、勤労学生のためのアレコプ (Alecop)、起業家のインキュベーターとしてのサイオラン (Saiolan)、幹部教育のためのオタロラ (Otalora)、3つの学部を有するモンドラゴン大学などがある。教育と労働を結合するという思想もアレコプやモンドラゴン大学で制度的に実現されている。

以上のように、モンドラゴン協同組合の基本原則である10原則は制度的な仕組みによる裏づけがなされており、価値・原則が実現される手段を提供し

10) 最近のヘレラによる情報では最高は1 : 9に変更されている。参考文献33) Herrera 参照。

ている。この基本原則に内在している企業価値やミッションや企業目的などは、最近ではMCCビジネス・カルチャーとして明示化されてきている。次にこの点について述べよう。

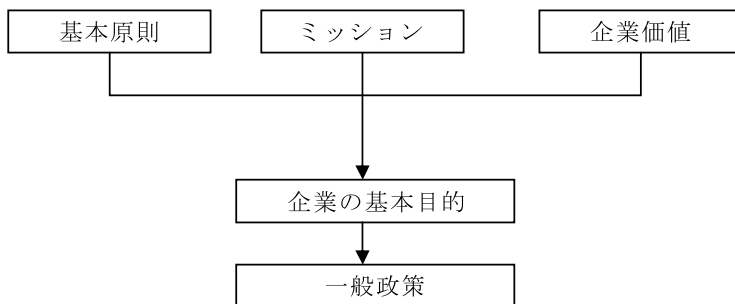
2-1-2 MCCビジネス・カルチャーと企業マネジメント・モデル¹¹⁾

MCCビジネス・カルチャー

「MCCビジネス・カルチャー」の内容はいわゆる「組織文化」の用語の意味に近いが、経営政策の目的やそれを実現するガイドラインまで含んでいる点で、通常の組織文化の意味よりもう少し範囲が広い。図表7はその全体を示している。ここでは、「基本原則」(Basic Principles)、「ミッション」(The Mission)、「企業価値」(Corporate Values)の3つを中心にMCCの理念や価値が規定され、次にこれらを基礎にして「企業の基本目的」(Basic Corporate Objectives)が作成され、そこから経営手段を含む「一般政策」(General Policies)が導出されるという形になっている。

図表7では「基本原則」と「企業価値」は別々に分かれているが、「基本原則」には以下で見るように民主主義、参加、連帯、協力などの協同組合価値をも含んでいるという意味で価値と原則が一体となっていると考えたほう

図表7 MCCビジネス・カルチャー



11) 参考文献40) のホームページを参照。

がよい。これまで述べてきたように基本原則は10原則のことである。以下ではモンドラゴンのホームページに示されているその全体像をみよう。

図表7において「基本原則」と「ミッション」と「企業価値」は並列関係にある。「ミッション」の内容は3項目からなる。第1は、組織と経営において連帯に堅固な基礎を置き、民主的方法を重視する。第2は、経営、利益、所有における人々の参加・参画を推進する。それにより社会と企業と個人の進歩を結合するプロジェクトを発展させる。第3は、人的・技術的能力の発展により訓練と革新を促し、独自の企業経営モデルにより個々の企業が市場のリーダーとなり協力関係を推進できるように支援することを目標とする。これら3項目からわかるように、MCCのミッションの特徴は、「連帯」「民主的方法」「所有・決定・利益への参加」「能力向上」「革新」などを重視している点である。

以上の「基本原則」と「ミッション」では連帯、民主的、参加、訓練、進歩などの用語が共通に出てくる。次にこれらと対をなす「企業価値」に移ろう。MCCの「企業価値」を構成するのは、「協力」(Co-operation)、「参加」(Participation)、「社会的責任」(Social Responsibility)、「革新」(Innovation)の4項目の価値である。この4項目の価値の説明では、どれについても比較的広い視点から内容を規定している。第1項目「協力」では、「所有者と主役」(Owners and Protagonists)が副題であり、組合員が所有者であり主役であることが強調されている。個人のニーズよりも全体の善が優先されること、企業経営モデルや基本原則の重要性、新規メンバーを全体に統合する重要性などについて述べられている。第2項目「参加」では、参加が経営の基礎でありそれは権利であるとともに義務でもあること、資本・成果・経営の3領域で組合員の参加があること、組合員でない賃金労働者の参加への配慮も必要であること、参加の発展は組織の構造や労働環境やチームワークなどに重要であることなどが取り上げられている。第3項目「社会的責任」では、企業の発展は地域の発展とともにあるべきこと、企業成果としての富を連帯の観点から地域のために活用する必要性、地域の環境保全に努力する

必要性などが説明されている。第4項目「革新」では、すべての分野での革新が企業の進歩と社会の期待にこたえるために必要であること、競争的有利性は人的スキル、革新の潜在力、顧客が価値として感じるサービス等々に依存していること、モンドラゴン大学や各種教育センターは革新に向けての知能を生かしていること、「如何に学ぶかを学ぶ」ことは人生をかけての学習にとり望ましい原理であること、などが述べられている。

以上の「基本原則」「ミッション」「企業価値」の3つは、図表7で示されているように、モンドラゴン協同組合企業MCCの目的や政策を決定する形になっている。「企業の基本目的」の議論で出てくる目的は、「消費者満足」(Customer Satisfaction)、「国際化」(Inter-Nationalization)、「革新」(Innovation)、「収益性」(Profitability)、「発展」(Development)、「社会的統合」(Social Involvement)の6項目である。それぞれの項目では、目的の根拠とそれに基づく目的のガイドラインが述べられている。最初の5つまでは国際的な企業としての地位を維持発展させるための目的を強調しており、6番目の「社会的統合」が協同組合の価値や理念に関係し社会性を持った目的になっている。例えば、基本目的のガイドラインの文章中に、参加、連帯、公正な報酬、雇用の安定、安全な労働条件、社会保障、環境の重視、などの用語が出てくる。

MCCビジネス・カルチャーでは、「企業の基本目的」を基礎にして「一般政策」が議論される。一般政策は、事業活動の中で特に重要な項目についてのガイドラインを作成し、戦略計画を作成する場合の基礎にすると述べられている。項目として議論されているのは次の9項目である。①人々、②雇用、③事業推進、④国際化、⑤企業拡大、⑥革新、⑦競争力、⑧経済的・財務的効率、⑨コミュニケーション。これら項目の中で協同組合の価値や原則に関係した議論が見られるのは、人々(People)、雇用(Employment)、企業拡大(Company Expansion)などの項目についてである。人々(People)という用語は労働者組合員を中心としたモンドラゴンの構成員を意味している。

以上説明してきたように、MCC ビジネス・カルチャーの体系は協同組合の基本原則を土台にして、ミッションと企業価値をそれに加え、そこから企業目的とそれを実現する政策を導くという形をとっている。全体の特徴として指摘できるのは、基本原則の部分では「教育」と「労働による統治」を基本にして参加、自主管理、連帯、など協同組合思想からくるコンセプトが強固な体系をなしているが、ミッション、企業価値、企業目的、政策と議論が展開されていくにつれ、MCC が担う国際的事業の課題に対処するために、競争力、国際化、事業推進、革新などのコンセプトが占めるウェートが大きくなっていることだろう。この点は以下で説明する MCC の「企業マネジメント・モデル」でも同様である。

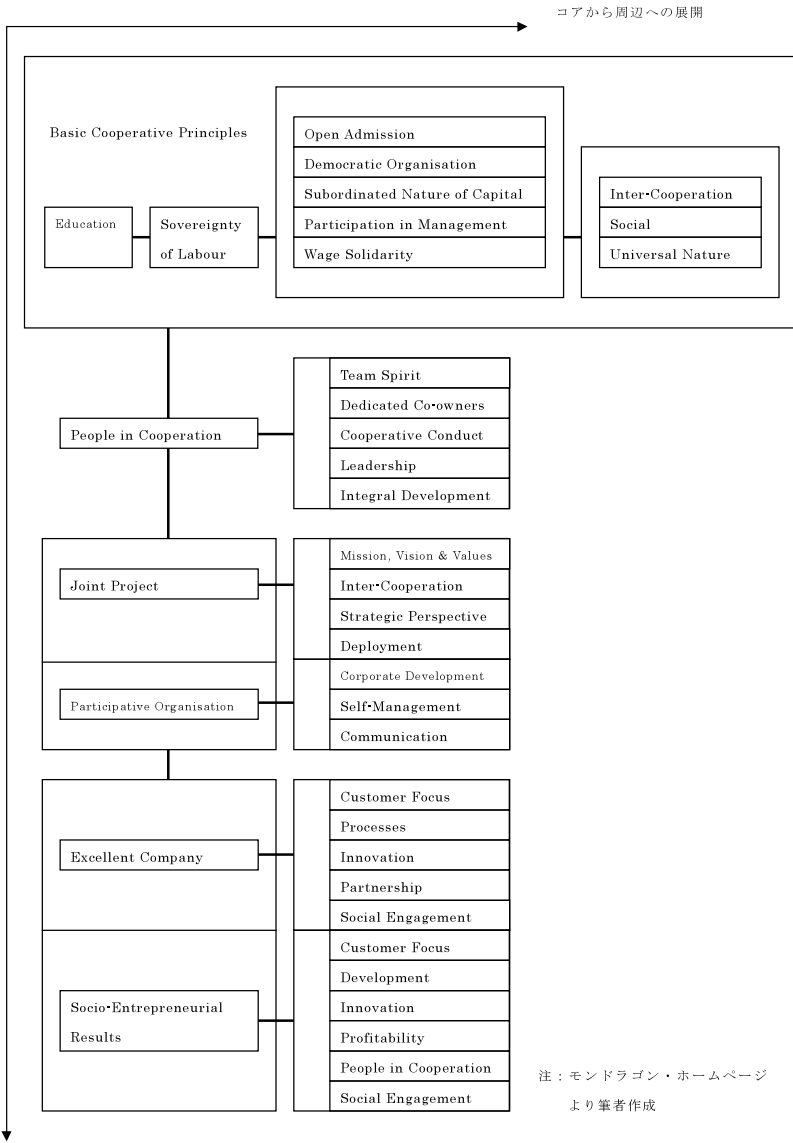
企業マネジメント・モデル

「企業マネジメント・モデル」で展開されるコンセプトの相互関係を見よう。図表 8 は、企業マネジメント・モデルを構成しているコンセプトの相互関係を筆者がホームページ資料から作成したものである。横軸にはコア・コンセプトの「教育」からその周辺へと協同組合の基本原則が展開され、縦軸にはコア・コンセプトである「協同組合の基本原則」から企業成果への展開が示されている。横軸では、コア・コンセプトの「教育」の外側に「労働による統治」、その外側に「労働による統治」から導かれる 5 つの原則、その外側に協同組合外部とつながる 3 つの原則が展開されていく。

縦軸のコア・コンセプトは「協同組合の基本原則」である。ここから他のコンセプトは次のように企業成果に向かって広がっていく。基本原則に最も近いところに位置するコンセプトは「協力する人々」(People in Cooperation) であり、主体としての人々が協同組合の経営モデルの中心であることが強調されている。この「協力する人々」は、その周辺で関係する 5 つのコンセプト「チームの精神」、「奉仕する共同所有者」、「協同組合行動」、「リーダーシップ」、「積み重ねの発展」へと展開される。

「協同組合の基本原則」「協力する人々」の外側に位置するのは 2 つのコ

図表8 企業マネジメント・モデル



ンセプト「共同プロジェクト」と「参加型組織」である。この2つは並列関係にあり、共に協力する人々の現場として位置づけられる。「共同プロジェクト」はその周辺で関係する4つのコンセプト「ミッション・理念・価値」「相互協力」「戦略的展望」「調整」へと展開される。「調整」(Deployment)はプロジェクトと個人、地域、年次計画などとの調整を意味する。

「参加型組織」は3つのコンセプト「企業の発展」「自主管理」「コミュニケーション」へと展開される。ここで「企業の発展」は協同組合と子会社における発展を意味しており、この発展を通じて個人の参加の仕組みを最適化する、という意味である。「コミュニケーション」は、参加に必要な情報取得のためのコミュニケーションを意味している。

「エクセレント・カンパニー」と「社会・企業の結果」は最後にくるコンセプトになっており互いに並列関係にある。「エクセレント・カンパニー」では、企業目標の実現の視点として5つの周辺コンセプト「消費者の視点」「プロセス」「革新」「パートナーシップ」「社会への関与」が展開される。「社会への関与」とは、地域における発展、文化、環境などへの配慮のことである。これに対し「社会・企業の結果」については6つのコンセプト「消費者の視点」「発展」「革新」「収益性」「協力する人々」「社会への関与」へと展開される。

企業マネジメント・モデルでは、「社会・企業の結果」と「エクセレント・カンパニー」はその周辺への展開で一部同じコンセプトを含んでいる。「消費者の視点」「革新」「社会への関与」がそれらであり、違っているのは「エクセレント・カンパニー」では残りが「プロセス」「パートナーシップ」であるのに対し、「社会・企業の結果」では「発展」「収益性」「協力する人々」が入ってくることにある。「社会・企業の結果」は「エクセレント・カンパニー」よりも若干視野が広いようにも見えるが、「社会・企業の結果」はMCC ビジネス・カルチャーにおける企業の政策と同じで企業目的・企業目標を意味すると述べられており差は殆どないといえるだろう。

しかし、MCC ビジネス・カルチャーと企業マネジメント・モデルは似て

いるところがあるが、意図するところは違っているように見える。MCC ビジネス・カルチャーは、基本原則・ミッション・企業価値から企業の基本目的を導き、企業政策のガイドラインを引き出す体系になっているのに対し、企業マネジメント・モデルでは、経営に関係する多数のコンセプトを、コアから周辺へ、重要なものから派生的なものへと円環状に体系として展開していくことを意図している。双方に共通であるのはコンセプトで展開することを重視している点にある。お互いは双子の関係のように似ている。

さて、以上でモンドラゴン協同組合の基本原則の内容、その思想的源流であるキリスト教社会思想やICAの価値と原則との関係、基本原則を実現する制度的裏付け、基本原則からビジネス・カルチャーと企業マネジメントへの展開と両者の違いを見てきた。これらの検討を通じて、基本原則は教育をコアとして組み立てられていること、ビジネス・カルチャーでは協同組合の基本原則をコアにして価値、ミッション、政策が組み立てられていること、ビジネス・カルチャーでも基本原則をコアにして経営コンセプトの体系が組み立てられていることがわかった。これらの概念の総体は原則、価値、仕組み、政策目的・手段などに分類できるが、その適用範囲は、10原則からなる基本原則についてはMCCの中での協同組合が主たる対象であるが、ビジネス・カルチャーや企業マネジメント・モデルの場合には、MCCの傘下にある多数の子会社なども対象に含んで組み立てられている。

営利価値と非営利価値¹²⁾

次への議論の展開のために、ここで2種類の重要な「価値」とそれに関連するコンセプトについて区別をしておこう。第1は、一般に営利企業が重視する価値やそれに関連するコンセプトであり、競争力、効率、利潤、収益、将来収益の最大化などがこれにあたる。これに対し第2は、一般に協同組合や非営利組織が重視する価値やコンセプトであり、モンドラゴンでは基本原

12) 参考文献13) 津田参照。

則に内在する価値やコンセプトであり、また MCC ビジネス・カルチャーのミッションや企業価値に出てくる価値・コンセプトの大部分でもある。参加、民主主義、自主管理、連帯などがその典型的な例である。これらの価値やコンセプトは「非営利価値」の部類に入り金銭で計測できない場合が多い¹³⁾。これらの2種類の価値やコンセプトは共に価値概念には属するが同一のレベルにはない。しばしば双方の関係は、一方を重視すると他方が犠牲になるというトレードオフ関係として働き両立が容易でない。旧ユーゴスラヴィア自主管理経済が崩壊した根本の理由は、このトレードオフが働く関係において、効率をあまりにも無視して自主管理民主主義の方を優先した点にある。それでは、モンドラゴン協同組合が協同組合価値を維持しながら効率を高めることができた理由は何であるのか、協同組合価値は犠牲にならなかったのか、これらの点を次に検討しよう。

2-2 価値と効率

以上でモンドラゴン協同組合企業 MCC の価値・原則の体系と制度についてみてきた。モンドラゴンの価値は非営利価値としての協同組合価値が基礎にある。次に検討するのは、この協同組合価値と効率の関係についてである。協同組合が抱える効率への制約はいかにして克服されたのか。逆に協同組合価値は犠牲にならなかったのか。

2-2-1 効率上の問題点と制度的克服

労働者協同組合（または生産者協同組合）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。この種の主張には理論的分析よりもモンドラゴン協同組合の背景の特殊性を強調する傾向がある。もう少し理論的に分析し、従来の生産者協同組合や労働者協同組合はなぜ発展できなかったのか、モンドラゴ

13) 参考文献12) 津田は、非営利価値としての協同組合の基本的価値を計測している。

ンは従来の協同組合とどこが違うのか、発展しえる協同組合の必要条件や仕組みというものがあるのか、といった点を検討しよう。以下ではまず労働者協同組合が抱える問題点とモンドラゴン協同組合がそれをいかにして克服しているかを整理することから始める。これは理論的なレベルの問題とそれを解決する制度的な問題に分けることができる。

マイナス要因の制度的消去

1950年代に旧ユーゴスラヴィアで労働者自主管理経済が始まったことを契機として、市場メカニズムのもとで労働者協同組合はどのような行動をとるか、資源配分上は効率的かどうかなどを巡って、新古典派の経済学的分析の大きな流れが生まれた。国際雑誌を中心として展開された論争の中で、以下ではまず労働者協同組合が効率上不利な行動をとると指摘されてきたマイナス要因の問題を取り上げる。

まず第1に、ドブラブチッチ (D.Duburavcic) 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¹⁴⁾。資本集約的産業で労働者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、株主(資本所有者)は資本の各単位を多くの産業や企業に振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。これに加えて、資本集約的部門では固定費が大きいため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。ミードはここから労働者協同組合よりも労使共同決定制度の方が効率的だという議論を展開する。

このリスク問題についてモンドラゴン協同組合は何らかの対処をしてきただろうか。資本と労働に関するリスク問題について、モンドラゴン協同組合

14) 参考文献24) Duburavcic, 38) Meade 参照。

にはいくつかの制度的取り組み方法がある。その全体的な特徴は、一人ひとりの組合員や単一の協同組合でリスクに対処するのではなく協同組合グループや協同組合連合体でリスクに取り組むという考え方である。具体例をあげよう。第1にファゴール（FAGOR）という協同組合グループでの取り組みが上げられる。1986年に13組合6000人の規模に成長した製造業部門における協同組合グループのファゴールは、メンバーである協同組合が互いに利益と損失をプールしあって規模の利益を高めると共に、グループとして不況へのリスクを軽減する仕組みを取り入れた。また、新しい協同組合の設立にあたっても投資をともなう成長過程においても、投資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するよう出資者は多様化されている。また、1-2-2¹⁵⁾の153-154ページで述べた不況への対処方法もリスク対応策である。利潤の資本化、伸縮的労働時間、職場の配置転換、景気に応じた報酬政策、資金返済猶予・軽減制度などがこれにあたる。これらは資本へのリスク軽減と共に労働へのリスク軽減の方法でもある。労働の過剰が不可避になった場合の最後の手段としては、協同組合間での職場の配置転換がある。これに取り組むのは社会保障協同組合のラグン・アロである。配置転換により雇用の安定に取り組む考え方はかつての日本の終身雇用制度を思わせる。ほとんど解雇のない企業としてモンドラゴン協同組合は有名である。

第2の問題として、投資資金の調達問題ならびに投資へのインセンティブ問題がある。企業成長のために必要な投資資金源には、協同組合の場合、組合員による出資金、金融機関からの借入れ、企業経営によって生じた余剰、の3つがある。これらのどれも協同組合にとっては資金調達源として有効でないという主張がある。

まず出資金による資金調達には制約が多い。協同組合思想においては「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。したがって出資金に対しては相対的に低利子である。また出資

15) 参考文献14) 津田参照。

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。このように出資金を拠出することへのインセンティブは大きくないことを考えると、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。次の方法である銀行その他の金融機関からの借り入れについても、金融機関は協同組合に対する融資については冷淡であり、特に労働者協同組合に対しては敵視さえするのが一般的である。また過度の借入れは協同組合の自律性を脅かす。

残る投資資金の資金源として企業経営から生まれる余剰があるが、これについては企業余剰を投資に向けることへのインセンティブは、協同組合では株式会社などよりもはるかに弱いことを指摘したのがフルボトン (E.G.Frubotn) とペジョビッチ (S.Pejovich) であった¹⁶⁾。その主張は、労働者組合員が協同組合の経営方針を決定する権限を持っている場合には、これら組合員は企業余剰を企業投資に回すよりも組合員への個人所得として分配する方を選択する傾向がある、というものである。特に退職直前の組合員は個人所得として分配する方を選択するだろう。退職直前の組合員については直感で理解できるが、論理的な説明としては、企業余剰を投資に向けた場合にはその投資資金には組合員の所有権が及ばないが、企業余剰を組合員への分配に向けた場合には、その分配された個人所得には組合員の所有権が発生するという点にある。そのため、投資の将来収益が相当に高くない限り、若い組合員でも企業余剰を投資に向けるインセンティブは強くない。短期的には投資に向けるよりも余剰は個人所得として分配し、それを銀行預金に預ける方が組合員には有利となるインセンティブが内在している¹⁷⁾。

16) 参考文献28) Frubotn and Pejovich 参照。

17) 参考文献28) Frubotn and Pejovich 参照。

利率を 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、 $m=i(1+i)^t / (1+i)^{t-1}$ 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%を超えると初めて労働者は

これらの投資資金調達問題と投資インセンティブ問題について、それを克服するモンドラゴンの制度的な取り組み方は驚くほど独創的である。モンドラゴン協同組合の解決法は、金融機関である労働人民金庫の創設および「資本口座 (capital account)」と呼ばれる組合員名義の預金口座の設置である。資本口座は組合員の出資金や分配された剰余金が振り込まれる口座である。後に緩和されたが、当初は組合員に分配された剰余金は現金所得としては退職まで全く引き出せなかった。毎年の剰余金は、3つに分割される。第1は地域社会の教育や社会サービスのために使われる基金 (剰余金の10%)、第2は共同の投資積立金 (剰余金の最低20%)、第3は組合員への分配金である (剰余金の30-70%)。労働者組合員の年間所得と同額程度になる一人あたり出資金と、剰余金の30-70%に及ぶ分配剰余金の合計は、この資本口座に預金され労働人民金庫を通じて投資資金に回される。剰余金は10%を除き資本口座への貯蓄 (いわば強制貯蓄) かまたは共同積立金を通じてどちらも投資資金に向けられる。各協同組合が投資する場合には労働人民金庫から低利の融資を受けることができる。モンドラゴンの長期的発展の秘密は、高い水準の技術を伴った投資や新企業の設立であるが、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。組合員にとっては長期雇用を選択することが資本口座に蓄積された預金と利子の受け取りを有利にする仕組みになっている。

この資本口座と利潤分配の仕組みは、別の観点から眺めると、モンドラゴンにおける所有参加と利益参加の双方を、他に例を見ない高レベルの参加制度にしている。協同組合の所有形態という視点から見ると、モンドラゴンでは出資金と分配剰余金の合計が資本に回っている部分については個人所有形態であり、剰余金が共同積立金に回っている部分については共同所有形態であり、全体としては個人所有と共同所有の中間に位置するといえる。この点は、共同所有と個人所有に関するインセンティブの長所・短所のバランスや

剰余金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。

協同組合における全体と個の調和という最適システムの議論としても興味深い。

第3の問題は、協同組合における雇用制限の問題である。ウォード (B.Ward) やヴァネック (J.Vanek) などの議論にみられるように、労働者協同組合では労働者組合員の雇用量を制限する要因が働くという主張がある¹⁸⁾。それは以下のような内容である。第1はウォードによる主張で、労働者協同組合にとって労働市場で労働の供給価格となるのは賃金率でなく、賃金率プラス1人あたり利潤であり、賃金率よりも高い水準になる。ここから労働の需給関数の均衡で決定される雇用量は、供給価格が賃金の場合に比べて縮小する。これが雇用制限の理由となる。また、労働の供給価格が賃金率でなく利潤を含んでいるために企業間で均等でなくなり、短期では不効率が発生すると主張する。

第2はヴァネックなどの主張で、協同組合の平等主義的原則が原因で雇用制限が生じる。組合員として長年いるメンバーは、協同組合を発展させるため、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払ってきたはずである。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。以上の2つの議論は、前者が利潤分配に伴う労働市場における均衡点の問題を論じているのに対し、後者は労働者組合員が雇用制限する心理的な動機と歴史的な事実を結び付けて論じている。

以上の雇用制限問題については、モンドラゴン協同組合では当初より雇用拡大が協同組合の目標であり、設立以来50年間で8万人を超えた労働者の急

18) 参考文献47) Vanek の28章を参照。

速な拡大はモンドラゴンの歴史的特徴の1つである。理論的な雇用制限問題はモンドラゴン協同組合の歴史的事実と全く矛盾する議論であるが、どのように説明できるだろうか。

第1の労働の供給価格に利潤が含まれるために雇用制限が生じるという主張については、協同組合では組合員ではない賃金労働者の雇用（当初は労働者の10%、その後30%）が認められているために雇用増が生じるという派生的議論では説明がつかない。議論すべきより根本的な問題は、組合員が総会で審議する議案の内容についてである。モンドラゴンでは初期のころに協同組合の制度的枠組みを連帯の精神を基礎にして総会で決定し、その大前提のもとでその他の審議事項が審議されてきた。この制度的な大前提とは、①雇用拡大が目標であること、②企業剰余は10%が社会目的のために留保され、残りは30-70%が組合員に分配されるが、それは資本口座に預金され、利子は付くが退職まで引き出せないこと、③残りの剰余金も共同積立金として投資に回されること、④賃金水準は地域社会の一般企業との比較で基準が決定されており賃金格差も協同組合間格差も決まっていることなどである。つまり分配された剰余は退職まで貯蓄に回し、投資を通じて資本を拡大し、雇用（組合員）拡大をめざすことが大前提で決まっていた。しかし預金は資本口座の中で組合員個人の所有権下にある。後に組合員の要望に応え資本口座の一部は引き出せるように変更されたが、大枠の仕組みは変わっていない。モンドラゴンは、個人主義を原則とした協同組合ではなく、連帯の精神を基礎に建設され、個人の利害も配慮するバランスを重視しているために、大前提の原則はいつまでもほとんど揺るがないで引き継がれてきている。

第2の平等主義原則と所有権問題については次のように考えることができる。利潤分配方法は、後から組合員に加わった労働者よりも勤続年数の長い組合員の方が有利になる仕組みとなっている¹⁹⁾。具体的には、総労働および資本口座に貯まった出資金・利潤分配金などへの利子額の双方に依存して利

19) 参考文献20) Bradley and Gelb, p.80, 30) Gui, p.169参照。

潤分配金が決まる報酬制度となっている。日本のボーナス制度と同様に年功に応じて額に相違が生じる仕組みとなっている。これを平等とみるか不平等とみるかは判断によるが、勤続年数の長い組合員はそれが本当の平等だとみなす可能性は高い。以上のような仕組みの下では、協同組合の資産とそこから生じる利益について、これは自分たちが犠牲を払って蓄積したものであり新規組合員とは分かち合いたくないという排除意識が働きにくい。上で述べたように、所有形態としてはモンドラゴン協同組合の特徴は、個人所有と共同所有の中間にある。すべての資本を剰余からの留保で賄う場合には協同組合は共同所有になるが、この場合には前に述べたメンバー制限の誘因が強くなる。モンドラゴンでは個人所有のインセンティブを含めることによって、勤続年数の長い組合員が有利になる仕組みを導入し、新規組合員との確執を避けている。みごとという他ない。

第4の問題として、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の規模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。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。旧ユーゴスラヴィア自主管理の歴史はこの矛盾の歴史であった。またこの問題は「組織の経済学」においては取引費用の問題として取り上げられてきた。そこでは民主主義の制度的コストが労働者協同組合経営では過大すぎるという結論になる。ハンスマン(H.Hansmann)は、従業員所有企業では一般的に多数で合意する時間コストや対立が効率を妨げるという主張を展開している²⁰⁾。これはこの節におけるテーマに関連した言い方をすれば、「民主主義と効率はトレードオフの関係」にあるといえる。

20) 参考文献31) Hansmann の Part II を参照。

この民主主義的意思決定問題についてのモンドラゴン協同組合の対処の仕方にも独自の工夫がみられる。経営に関する決定機関、執行機関、統治機関の3組織の相互関係についての考え方がその1つである。モンドラゴンでは、当初から個々の協同組合において、決定機関としての総会、統治機関としての理事会、理事会によって選出される執行機関としてのマネージャーや経営幹部の組織を設置していた。それぞれの責任体制については、執行機関は統治機関に責任を負うが決定機関には直接の責任を負わない形になっている。この問題は、旧ユーゴスラヴィア自主管理経済において、執行機関の経営者が自分たちを選んでくれた決定機関の労働者に気兼ねして仕事をしなければならないという、決定機関と執行機関だけで組み立てられた自主管理組織のジレンマを考えると、より改善された組織の仕組みだといえる。モンドラゴンでは経営者としてのマネージャーは、統治機関である理事会によって選出され、マネージャーは決定機関である総会には直接の責任を負わない。決定機関である総会に直接の責任を負うのは統治機関である理事会になっている。モンドラゴン協同組合の自主管理組織と旧ユーゴスラヴィア自主管理経済は1950年代から1980年代まで時期的に並存していたが、旧ユーゴスラヴィア企業経営者のジレンマはモンドラゴン協同組合にとっては常に反面教師であった。そこから学ぶことは多かったと推測される。

もう1つは、このような意志決定組織の枠組みの中でモンドラゴンでは理事会のリーダーシップが強かったことが効率的な経営を実現する役割を果たしてきた。この理事会を助ける組織として重要なのが労働人民金庫の企業部である。エラーマン (David P. Ellerman) によれば、この企業部はモンドラゴン協同組合全体の経営戦略を作成する司令部のような役割を果たしてきた²¹⁾。企業部はモンドラゴンの個別協同組合のすべての財務情報を握り、経営状態の変化に的確な対応ができるようになっていた。また世界の国々の経営組織を研究し効率と協同組合価値のバランスを実現する経営をめざしてい

21) 参考文献25) Ellerman 参照。

た。この企業部は研究開発機関イケルランおよび製造業の中核グループであるファゴールと常に協力・連携して高い効率を維持してきた²²⁾。

以上、効率に制約となる要因を制度的に克服する仕組みを述べてきた。これらを全体として眺めるとある特徴が浮かび上がる。それは、各種リスクに対しては「連帯」に基づく制度で克服し、効率と関係するインセンティブの弱さには「3つの参加制度」を強めて克服し、トップとボトムの間という協同組合の宿命については、トップのリーダーシップを強化するとともに、組織間の力のバランスが均衡するように仕組みを考えて克服するという考え方である。ここに価値と効率の双方を成り立たせるシステム構築へのモンドラゴンの姿勢を見ることができる。

二次的協同組合の役割

モンドラゴン協同組合には個々の協同組合の基礎に「支援協同組合」(support co-operatives)と名づけられた協同組合がある²³⁾。一般には二次的協同組合と呼ばれており、協同組合のインフラ的役割を果たすために通常は協同組合をメンバーとする協同組合という形をとる。モンドラゴンでは協同組合の弱点を補うという必要性から生まれたケースが多い。支援協同組合は、効率を高める役割(金融機関、新企業設立・経営指導、技術開発など)を担う協同組合と、協同組合価値の充実を担う役割(医療・保険、教育・訓練)を果たす協同組合とに分けられる。前者には、労働人民金庫、LKS、イケルラン、ランキデ・エクスポートなどの協同組合があり、後者にはラグンアロ、イカスビデ(Ikasbide)、ヘジビデ・エルカルテア(Hezibide Elkartea)などの協同組合がある。これらの協同組合は、連帯による縦と横のつながりを強化しているという意味で協同組合システムを価値と効率の

22) ハンスマンは「モンドラゴンの成功は集团的決定のコストを引き下げるようなトップのリーダーシップを高めたという点にある。それは真の従業員所有企業ではない。非営利組織が所有する信託型の従業員所有企業である。それは従業員による所有企業ではなく従業員のための所有企業である。」と主張する。

23) 参考文献21) CLP and LanKide Aurrezkoa, pp.37-46参照。

両面で一層堅固にしている。

以上で、多くの研究者によって議論されてきた自主管理組織ないし労働者協同組合における効率上のマイナス要因をモンドラゴンはいかに制度的工夫によって克服したか、また協同組合の価値と効率を強固にするためのシステムをいかに形成したかを議論してきた。

2-2-2 効率の制度的必要条件と十分条件

以上の議論をさらに進めると、これまでモンドラゴン協同組合の研究者間で議論されてきたテーマである「モンドラゴン協同組合は効率の必要条件を制度的に満足できているか」、あるいは「モンドラゴン協同組合の発展は世界の協同組合の中で例外的存在か、それとも協同組合を発展させる十分な制度的条件を備えているのか」という問題につながる。このような自主管理組織における効率上の必要条件を経済システムの視点から議論した研究者として、ホルバート (B.Horvat) や先にあげたヴァネック (J.Vanek) 等がいる。彼らは、多くの矛盾を抱えた旧ユーゴスラヴィア自主管理経済を念頭に置きながら、発展しえる最適な自主管理経済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た。以下ではヴァネックをとりあげよう²⁴⁾。

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検討し、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。

- (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。平等な投票権を基礎にして民主的なルールにのっとり経営が行われる必要がある。その哲学的・倫理的な根拠は、人間労働を基礎に置くことにあり人間性を重視することにある。
- (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

24) 参考文献47) Vanek 参照。

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、そのすべてまた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を行い、また企業の長期的経営を監視する全国的な支援機構 (Shelter Organization) が存在する必要がある。これは必要に応じて分権化することも可能であるがその機能は、資本市場の監視、新企業の参入の促進や支援、長期的な一人あたり所得の均等化などを統制ではなく監視することにある。国家的な組織がない場合には、非営利組織の形をとることもありえる。
- (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として行われる。支援機構は差別的でない政策手段で個々の企業を誘導する必要がある。
- (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。

その他、生産要素の土地についての条項、支援機構の機能を軽減するための補足的条項、減価償却費の集積方法と最適配分についての条項、政治の領域で「労働する人間の基本権」として自主管理を位置づける闘争についての条項の4条項があげられている²⁵⁾。

旧ユーゴスラヴィアの経済システムはこれらの条件のうち特に(3)(4)(6)の項目を満たさない自主管理システムである。旧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

25) 参考文献47) Vanek, pp.33-36参照。

度的、構造的なものであった²⁶⁾。

自主管理組織ないし労働者協同組合の効率と成長にとってとりわけ重要なものは、(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、退化 (degeneration) への道を歩んでいくことになる。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。それを避けて効率を上げるために株式を発行するとか賃金労働者を増やす道を選ぶと、労働を重視する1人1票の原則が崩れ始めると共に、組合員でない賃金労働者を搾取する仕組みが拡大していき、次第に協同組合から遠ざかっていく²⁷⁾。

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。個々に検討していくと全く満たしていない項目はないことがわかる。わずかに(2)については、モンドラゴンでは剰余金のうちで一部を投資のための「共同積立金」に向けていたので、この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²⁸⁾。このようにジョーンズによれば、モンドラゴンはヴァネックが指摘した最適な協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。どれだけ必要条件を満たしても最適な自主管理経済の十分条件を満たすとは論理的には必ずしもいえないが、ヴァネックの最適な自主管理経済にとっての必要条件が妥当な規定であると評価されれば、モンドラゴン協同組合の著しい発展は例外的事実ではなく、必要条件を満たす十分なシステムであることの説得力が高まるといえるだろう。

26) 参考文献48) Vanek, pp.48-91参照。

27) 参考文献48) Vanek, pp.172-185参照。

28) 参考文献35) Jones 参照。

2-2-3 国際化による協同組合価値の犠牲

モンドラゴン協同組合が重視する価値や原則は、1980年代から1990年代初期にかけての国際化をめぐる議論の中で試練にたたされる。この時期は、経営者にとっては国際社会で生き抜くために効率を重視することが不可欠の時期であったが、そのための組織改革が協同組合としての理念や価値を犠牲にしないかどうか問われる時期でもあった。MCC トップの方針と組合員の重視する価値はどのような点で衝突していったかを示そう。

生産性、効率、消費者サービス

まず MCC では国際化の過程で消費者ニーズの視点に立った効率経営がいかに展開されていったかをみよう。重視されたのは、品質、生産性、効率などをキーワードとした全社的品質経営（Total Quality Management; TQM）の展開である。また MCC で1990年代に積極的に議論されたのは、80年代終わりからヨーロッパで広がった欧州品質経営財団（European Foundation for Quality Management）の EFQM モデルである。この欧州モデルで重視されているのは、5つの動因（リーダーシップ、政策と戦略、人材のフル活用、資源とその利用、付加価値活動のプロセス）と4つの結果（人材の満足、消費者満足、社会への影響、事業成果）である²⁹⁾。この欧州モデルには従来からの TQM も位置づけられており、MCC は日本のリーン生産システムの導入も推進してきた。

効率経営の導入例をあげよう。参加のない権威的な経営システムを持つ私企業から1991-1992年にかけて協同組合に転換したマプサ（Mapsa）では、ファゴール・エデルラン（FAGOR-Ederlan）から参加型経営（TPM; Total Participative Management）の支援を受けたが、それは同時に品質経営 TQM が進行する形でもあった。ワーキングチームが形成され、グループ間のコミュニケーションが重視され、ワーキングチームの段階と経営の段階を

29) EFQM のホームページを参照。http://www.efqm.org/

つなぐプロセスが組織化された。それは顧客重視と従業員参画をつないで収益の安定性に結びつけるというシステムの編成であった。MCCの他の協同組合で導入されていた効率と品質の統計的分析も採用されている³⁰⁾。

MCCはこのTQMの欧州モデルを協同組合の戦略として展開して参加や自主管理の考え方と融合させようと試みた。つまり効率の追求と協同組合の価値との調和を計画した。しかし実際にはこの自主管理と品質の融合に関しては、創造性は発揮できなかったようである³¹⁾。チェネイ(G. Cheney)は、効率経営へのシフトは労働者を生産の主人公から次第に生産の手段へと移行させていったと批判している³²⁾。つまり効率の方が重視され、労働者の労働への配慮は軽視される傾向が見られた。その矛盾は協同組合マブサの経営者によっても認識されていたことがチェネイの調査からわかる³³⁾。

別の協同組合メイアー(Maier)でも同様の問題は起こっていた。1994年および97年でも労働者の不満の中心は、自主管理が労働強化とストレスを増大させているというものであった。この問題への対処は97年に改善の複雑なシステムが修正され、98年には自主管理と協同組合の社会的価値を結びつける議論へと展開されていった³⁴⁾。ウルマ(ULMA)グループの建設協同組合はこの改善と参加の関係をシステム問題としてつきつめて議論していた。品質と参加に関して当時問題になっていた共通の要素は次のような点であった。①現場での監視の重要性の削減、②機能的な作業チームと問題解決チームの利用、③トップと労働者による情報を基礎とした緊密性の創造、④さまざまな方法での労働者と顧客の結びつけ、⑤下からの提案のチャンネルの創造、⑥生産の各分野からのレポートに基づく生産分析の開発。このように、1990年代を通じて生産効率の向上と参加・自主管理との接点を見出す議論が続いていた³⁵⁾。

30) 参考文献22) Cheney, pp.91-92参照。

31) 参考文献22) Cheney, p.91参照。

32) 参考文献22) Cheney, p.94参照。

33) 参考文献22) Cheney, p.95参照。

34) 参考文献22) Cheney, pp.96-97参照。

MCC からウルマ・グループの離脱

国際化に向けて効率追求の方針をめざす MCC トップに反対し MCC から離脱した協同組合にウルマ・グループがある。ウルマ (ULMA) グループは建設、建設資材、フォークリフトなどの分野で事業を手がけ、1990年代終わり頃のデータでは労働者数1200人、フランス、南アフリカ、ブラジルなどに子会社を持ち財政的にも堅固であった。1991年の第3回協同組合連合会議後の数ヶ月間にほとんどの協同組合は MCC 組織を承認し MCC 傘下に入ったが、ウルマ・グループに属する4つの協同組合は1992年に投票を行い、80%の圧倒的多数で MCC から離脱・独立することを決定した。彼らが重視するのは自立、地域との連帯、位階制の否定、平等主義などの価値でありバスクの文化的価値と関係している。例えばウルマの一員であるウルマ・フォルハ (ULMA-Forja) は1962年創設で、アリスメンディアリエタとともに働き、バスクで歴史の古いパイプの鍛冶を手がけ、各種パイプやチューブの生産へと展開していった。ウルマのトップは新たな MCC 組織の下では自分たちの計画が持てなかったと主張している³⁶⁾。

ウルマ・グループは MCC の方針に反対し、MCC から離脱して独自の企業をめざしたが、国際化、競争力強化、雇用拡大という MCC の方針とは一致していた。違っていたのは MCC の部門への再編に反対して従来からの地域とのつながりを重視したことにある。従ってファゴール・グループの中にできた未公認の労働組合 KT からの拡大主義批判は、MCC にもウルマにも共にむけられることになる³⁷⁾。その後ウルマは2002年に MCC の一員に復帰し、2007年現在ではグループの労働者4461人、事業高7億2300万ユーロ (1,085億円) に発展している³⁸⁾。

35) 参考文献22) Cheney, p.97参照。

36) 参考文献22) Cheney, pp.49-50参照。

37) 参考文献22) Cheney, pp.71-79参照。

38) 参考文献40) MCC の中の ULMA のホームページを参照。

連帯, 平等, 自立

次に協同組合価値の中核にある諸価値の弱体化について検討しよう。まずチェネイによる連帯, 平等, 自立の価値に関係した議論を取り上げる³⁹⁾。ここで「連帯」(solidaridad; solidarity)の価値は10原則全体に関係した価値である。労働者組合員に最もわかりやすい連帯は、仲間意識や労働の場における相互協力の意識であろう。この連帯の意味には、単に義務として仲間を支援する以上の自発的な気持ちが含まれており、制度や仕組みには現れてこない精神的な内容を含んでいる。この連帯の意識が協同組合の拡大と国際化の中で薄れていったことはしばしば指摘されている。ある組合員は、「今や完全な連帯は不可能になった。その理由は、市場との関係で協同組合は組織の位階制を強化して効率中心にせざるを得ないからだ。」と述べている⁴⁰⁾。また経営者の立場からの連帯の弱体化については、ゴロニョゴイチア(Alfonso Gorrongoitia)は、「組合員が余剰を再投資のための共同積立金に回すのに同意した比率が以前は70%に上っていたが、現在では規則で決めた最低の30%にまで落ちている。市場の重視は消費者文化の重視につながり、それが「犠牲の文化」を急速に後退させた。」と述べている⁴¹⁾。

「連帯」が関係する次の例は「連帯賃金」(solidaridad retributive; wage solidarity)の考え方である。1987年モンドラゴン10原則で確定された最低賃金と最高賃金の比率は、協同組合設立当初は1:3であった。その後それは1:4.5に拡大され、さらに1:6にまで拡大する権限が各協同組合に与えられた。最後に1991年の第3回協同組合大会で、経営トップの報酬は民間企業の平均報酬の70%に位置づけることが決定された。会議での賃金格差拡大の理由としては、市場での競争とモチベーションの低下を防ぐことが上げられた⁴²⁾。連帯を重視する一部の協同組合の中にはその後も、以前の賃金格

39) 参考文献22) Cheney, pp.80-83参照。

40) 参考文献22) Cheney, p.80参照。

41) 参考文献22) Cheney, p.80参照。

42) 参考文献33) Herreraによれば現在では賃金格差は1:9にまで広がっている。それでも外部と比べると低い。

差倍率を維持し続けるところも出たが、ファゴールに属する組合員やKTなどの活動家は、MCCの方針は外部の市場に屈して連帯の伝統を犠牲にしていると批判した。経営トップはこれに対し、システムや価値を守るためには妥協が必要であると主張する⁴³⁾。

「連帯」の次の例は組織レベルの連帯である。これには財務、構造、地域レベルでの連帯が関係してくる。協同組合のグループには、必要な場合には相互に資金的援助をする共同基金がある。この共同基金は例えばウルマ・グループにもある。またマプサは1991-92年にかけて私企業から協同組合に転換したときにMCCから多くの支援を受けた。それは単に資金的な援助だけでなく、トップの人材派遣や教育・技術面の研修などの援助も含まれている。またマプサは、ファゴール・エデルラン (FAGOR-Ederlan) から全社的参加経営のプログラム導入について支援を受けている。このように、協同組合間での相互援助という連帯の思想がなお健在な部分も存在していた。

強い協同組合にとっては「連帯」と天秤にかけねばならない価値として「自立」がある。MCCの自動車部門の中心メンバーであり、プラスチック部品を製造するマイアー (Maier) は、国際化の中で成功した独自色の強い協同組合であるが、地域グループの中で弱い協同組合との協調に失敗した歴史を持っており、最終的にはMCCに所属する道を選んだが、一時ためらった経緯がある。その理由は、MCCに属することにより独自の方針が貫けなくなることと、他の弱い協同組合を援助しなければならない点を含んでいた⁴⁴⁾。マイアーのような強い協同組合にとっては独自性を貫くための自立は重要な価値であった。

国際化の流れの中で連帯の精神を掘り崩す他の要因として各種の労働者カテゴリーの導入が上げられる。国際化の中で競争力を高めるためには、好不況などへの対処として企業は部門の拡大・縮小に伸縮性を要求される。そのために、所有者としての資格を持つ労働者 (socios; worker owners) 以外

43) 参考文献22) Cheney, p.81参照。

44) 参考文献22) Cheney, p.83参照。

に、一時的（3年程度）組合員労働者や非組合員労働者の比率が高くなっていった。1998年末にはMCCの中に約300人の一時的組合員がいた。これら各種の労働者は労働条件や労働への満足度が異なり、労働者参加と相互協力を基礎にした連帯の精神の向上にはマイナスとなる。

以上、チェネイの議論を見てきたが、「連帯」と関係する用語としてバスクの文化では「平等」(igualdad; equality)がある。アリスメンディアリエタは悪平等を嫌ったが、彼は連帯も平等も究極では人間の尊厳の問題として議論している。そこから弱者の救済や人類の解放への議論が展開される。モンドラゴンにおいても賃金、非組合員労働者、位階制などの議論がなされる場合には、連帯と平等という用語は代替的に使われる場合も多い。1980年代末にファゴールに調査に入った文化人類学者のグリーンウッド (D.J. Greenwood) は、「平等と位階制」「参加と権力」「情報とコミュニケーション」「ルールと規制」などの視点から調査したが、「平等と位階制」のテーマについて、あるグループの組合員による討論過程をまとめている。次の1節はグリーンウッドの議論の要約である。

事実としての平等については最初、次の主張が多数派であった。「もちろん我々は平等ではない。我々は他のどんな業界とも異なることはない。どんなに理論上平等でも実際にはそうではない。…資本主義企業で労働者が我慢できないことでも組合員である我々は我慢している。…上の者と下の者の関係が平等を壊している、上が命令し下が従うという不平等は経済的危機に遭遇したときの犠牲の不平等という悪を生ぜしめている、今では協同組合は誰のものでもなくなってしまった。」というものである。しかし、このような否定的な主張に対しては討論の次の段階で以下のような修正意見が出された。「我々の法規や規定では平等を実現できるようになっている。」しかし「我々は平等にはなれない。それはユートピアである。」「平等であることには責任が伴う。」「我々は責任を恐れていないか？我々は平等と同様に責任について本当に取り組んでいるだろうか？」などの正論である。平等をより高いレベルに引き上げるのに失敗している原因についての議論で参加者の主張は、ファ

ゴールでは労働を組織することが可能なはずの作業グループの展開が不足しているからだという。また別の原因は、人間を大事にしない権威的な経営スタイルにあるという。平等の本質的内容は、法規が規定する権利や義務でなく、労働者の人間的尊厳の認識である、またその認識は、労働におけるよき人間関係や平等についての対話を通じて得ることができる、と参加者たちは主張した⁴⁵⁾。

参加，コミュニケーション，情報

さて、連帯の価値が有効な役割を果たすためには参加の価値も重視され、制度的に十分機能していなければならない。しかし、モンドラゴンが国際化していく過程で、参加の概念についての解釈において、MCCのトップの経営者と協同組合の当初の価値を重視する労働者組合員の間で溝が次第に拡大していったことが研究者の調査で知られる。

チェネイによれば、国際化はMCCの権限を強めトップのリーダーシップを強化する結果をもたらした。国際化は、消費者ニーズと生産現場のつながりを不可避的に深める形となり、競争力強化のために品質やコストを重視せざるをえなくなった。そのために参加は品質や改善のための参加という面が強くなっていった。また情報は上から下への流れが強まっていき量的にも拡大していく。情報に窒息するという不満もでてくる。生産増加に対応して現場が適応する必要がでてくる。土日も働く流れがでてくる。昔の価値を重視する労働者にとってはもともとの参加とは、1人1票であり労働者による未来の発展のための決定への参加であった。KTや一部の労働者組合員は、トップが参加を狭い概念に閉じ込めたと批判した。参加、連帯、合意による決定などが放棄されれば協同組合の未来はないと批判する⁴⁶⁾。

45) 参考文献29) Greenwood, pp.133-134参照。

46) 参考文献22) Cheney, pp.95-107参照。

参加，権力，権威

1980年代後半のモンドラゴン協同組合を調査したグリーンウッドも、参加の価値について、これをメンバーの価値、権力、権威などと関係させながらチェネイと同様な議論を展開している⁴⁷⁾。グリーンウッドの場合には、他企業で働いた経験がある者についての調査において、協同組合では参加が可能だという評価を得ている上での議論になっている。参加には、資本への参加、決定への参加、利潤への参加があるが、参加がどのようにあるべきか、という点についての労働者組合員の意見は次のようである。以前はメンバーのことをもっと考えてくれていたが、国際化の中で生産性や収益性のことが中心になってしまった。もっと自分たちのことを考えてくれるならもっと参加を強めてもよい、というものである。更に、参加の程度と質が現在は不十分であり快適に働くには、働いている間にメンバーが互いに親密性を感じるコミュニケーションが必要である。なぜもっと参加を拡大して望ましいレベルにできないのか、と主張し、理由の一つはファゴールが大きくなりすぎたことであると結論する。また、雇用を保障し不況を勝ち抜いた代わりに代議制の構造が複雑になり権威が強まり参加が困難になったという主張や、労働の場における参加は協同組合全体の組織における参加ほど進んでいない、所有者としてのメンバーの付加価値は明確であるが労働者としてのメンバーについてはそれほど明確ではない、という主張もある。

調査を通じてのグリーンウッドの参加全体に関する評価は以下のようになっている。参加の仕組みは組織全体で制度的な具体性をもっている。1人1票の平等が与えられている総会、総会が選出する統治機関（理事会）、執行機関、組合員を代表する社会協議会などの相互関係で全体としての参加の仕組みができています。また、労働の現場では作業グループが存在するが、このレベルでの参加はかつて社会学者ホワイト（W. Whyte）夫妻が評価したほど参加は進んでいない。参加に対する労働者の評価は、トップの権力や位階組

47) 以下は参考文献29) Greenwood, 8章をまとめたものである。

織との関係で色々な形で現れてくる。参加が進まない理由として労働者が上げるのは、現場の労働には参加の可能性が具体的に出てこないとか、責任が伴うからとか、教育や情報が不足しているからとか、人間は個人主義的だからとかである。また、経営者は経営の合理性や効率を重視するからという理由も当然でてくる。細かいことへの参加が不効率を招くことには同意するが、しかし労働者には参加への強い要求があることも事実である。経営者と労働者では立場の違いによりお互いへの評価が異なる面が強い。経営者は自分の努力を労働者組合員が分かっていないと考えるが、労働者の方はトップが労働者への配慮や理解に欠けると思っている。参加が義務を伴うことに気づいている人は少ないが、もっと参加したいと思っている人は多い。つまり現状は不十分であるが参加には評価が高いということである。

経営の質に関するグリーンウッドの考えは次のようである。協同組合の成長期や不況期に経営者の拡大や交代が進み、教育水準の高い経営チームが出てきたが、経験が浅いことと経営が権力を集中する方向に進んだために批判も強まった。しかし、長期的には協同組合経営が質的に改善されているという評価は広がっている。経営の質への反応は厳しいが、経営水準は平均以上であるという認識も一般的である。権力の行使は結果がよければ権力は好かれなくとも受け入れられるが、悪ければ排除される。コミュニケーション、対話、交渉などが必要であるということである。しかし情報については、労働者たちは情報が多すぎてコミュニケーションに欠けると思っている。メンバーにどのように情報を与えるのかという問題はまだ解決されていない。

グリーンウッドは調査を通じて、ファゴールの中には完全な参加とは何かをめぐって強い協同組合主義が生きていることがわかるという評価もしている。つまり、対立を超えすぎずの深さを感じるのであろう。ファゴールでは会話と会合が無数にある環境にある。議論へのエネルギーと意見の多様性がファゴールの成功の理由である。その議論の中心は高い価値をもつ目的を達成する手段についてである。グリーンウッドは、モンドラゴン協同組合の組合員にとっての価値として参加の価値を重視するが、それ以外にも雇用保

障、表現の自由、個人の能力と態度に応じた昇任などの価値をあげている。

2-2-4 国際化と協同組合価値：MCC のジレンマと存在意義

最後に国際化を経て多国籍企業となったモンドラゴンが抱えるジレンマとそれでもなお残っている存在意義について検討しよう。1-2-3で見てきたように、2006年末にはMCC傘下の（スペインを除く）海外の生産工場は65に増大し、協同組合107に対し子会社数はそれを上回る126になっている。このような拡大をMCCは主として協同組合内部からのベンチャーによる新設、私企業との合併、企業買収などの方法により実現していったが、海外での協同組合の設立はほとんど存在しない。買収した企業の協同組合化も実現できなかった。例外はあるが、通常は私企業を協同組合に転換しても機能しなかった。既存企業を再編して協同組合化することは協同組合を新設することに比べ何倍も困難を伴うことが経験により明らかとなった。最近ではMCCが新設する企業には協同組合はなくすべて子会社である⁴⁸⁾。

MCC全体の労働者も多様な構成へと変化していった。協同組合に限っても正式な組合員以外にバスク協同組合法による一時的組合員や協同組合労働者の20%を超える非組合員がいる。また協同組合外部の子会社の労働者が増大したことにより、エラスティ（A.M. Errasti）等によればMCC全体の労働者に占める協同組合組合員の割合は4割未満になっている⁴⁹⁾。従ってこのような多様な労働者間には意識の格差も出てくる。報酬格差も当初の1：3から次第に拡大し、ヘレラ（D. Herrera）の2007年の資料では1：9という格差が登場している。「自主管理」という看板は現在でも外されてはいないが、「参加型経営」という用語の使用へとトーンが低下している傾向は否めない。トップのリーダーシップが強まり、2-1-2で見た「MCCビジネス・カルチャー」や「企業マネジメント・モデル」の文章には効率を重視する私企業の戦略コンセプトと類似のものが多く出てくる。

48) 参考文献27) Errasti, et al., p.576参照。

49) 参考文献27) Errasti, et al., p.562参照。

このように見てくると、モンドラゴンが効率の追求には成功したが国際化の過程で協同組合価値の深化についてはやはり容易でなく、MCC全体で協同組合価値の水増しが生じているのは否めない。協同組合における非営利価値と効率のトレードオフ関係は完全には克服できないといえる。ここにMCCのジレンマがある。MCCは対外拡大政策の一般原則の中で、MCCの方針は通常の多国籍企業とは異なり、海外の労働者とその社会の福祉の増進を支援すると表明しているが全般的なモデルはまだできていないといえよう。

しかしMCCは様々な意味で通常の多国籍企業ではないことは明白である。MCCは協同組合が株式会社を子会社として所有によって支配する構造が基本になっており、どのようなタイプの協同組合においても基本原則に従い労働が主権をもち資本は手段的役割に置かれている。このような意味で資本が労働を支配する通常の多国籍企業とMCCは本質的に異なる経営体である。利潤のうち労働者に分配される割合は2006年では50%に上っている。報酬格差は私企業に比べてなお小さく、所有・決定・利益分配への労働者参加が高度のレベルにあり、労働が資本を支配するという構造は今日でも変わっていない。その点では資本主義的多国籍企業とは対極にある企業システムである。

MCCでは、支配している子会社のガバナンス構造も必要に応じて参加型を重視し、労働者による経営、利潤、資本への参加を促している。例えば、1998年から実施に移された消費者協同組合エロスキ・グループの参加モデルは次のようになっている。これは協同組合の参加モデルを株式会社に適用した例である⁵⁰⁾。

2つの協同組合エロスキとコンスム (Consum) は、共同でハイパーマーケット株式会社のエロスメール・イベリカ (Erosmer Iberica S.A.) を立ち上げ、双方で95.5%の株式を所有した。残り4.5%はGESPA (Gestora de Participaciones, Sociedad Civil Particular: Employee Participation Man-

50) この参加モデルについては、参考文献27) Errasti, pp.574-575を参照。またエロスキ・グループの発展の経緯については、参考文献14) 津田, 172-173頁を参照。

agement Service) という持ち株会社により所有されている。この GESPA は、エロスキとコンスムという 2 つの協同組合およびエロスメール・イベリカの労働者により構成されている。エロスメール・イベリカの労働者は 3,000 ユーロ (約 45 万円) の出資金を払えば GESPA の構成員になれる。このような仕組みにより株式会社エロスメール・イベリカの労働者は、所有・決定・利潤分配のどれにも参加できるようになった。これは協同組合モデルではなく、エロスメール・イベリカの経営は親会社の協同組合が完全に握っており労働者の参加は制限されているが、協同組合が支配する子会社での参加モデルとして革新的であるといえる。

モンドラゴン協同組合企業 MCC は、矛盾に満ちた現代資本主義を改革する戦士であり旗手である。新しい社会を築くための改革には様々なタイプの協同組合モデルがあってよい。MCC はその代表のひとつである。

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天地』日本経済評論社, 172-187 頁。
- 3) 石塚秀雄, 坂根利率監修 [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, 98-110 頁。
- 6) 日本協同組合学会訳編 [2000] 『21 世紀の協同組合原則』日本経済評論社。
- 7) 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。
- 8) 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。
- 9) 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巻4号, 179-200頁。
- 10) 津田直則 [1993] 「民主主義と効率」『社会・経済システム』12, 38-43頁。
 - 11) 津田直則 [1994] 『スペイン・モンドラゴンの協同組合運動－民主主義と効率－』コープこうべ生協研究機構。
 - 12) 津田直則 [2004] 「コープこうべ総合評価－2002年度データに基づく評価と経営政策－」『ロバートオーエン協会年報』18-28頁。
 - 13) 津田直則 [2006] 「非営利価値と社会経済システム」『社会・経済システム』27号, 35-40頁。
 - 14) 津田直則 [2008] 「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－その1」『桃山学院大学経済経営論集』49巻4号, 139-178頁。
 - 15) ラウシャー, アントン [2000] 「社会回勅の百年」南山大学『社会と倫理』9号, 102-114頁。
 - 16) 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－先進資本主義国の労働者協同組合－』労働旬報社。
 - 17) Atkinson, Anthony B. [1993] *Alternatives to Capitalism: The Economics of Partnership*, St. Martin's Press.
 - 18) Azurmendi, Joxe [1984] *EL HOMBRE COOPERATIVO, - Pensamiento de Arizmendiarieta*. (石塚秀雄訳・ホセ・アスルメンディ『アリスメンディアリエタの協同組合哲学』けやき出版 1990年。)
 - 19) 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.
 - 20) Bradley, Keith and Alan Gelb [1987] "Cooperative Labour Relations: Mondragon's Response to Recession", *British Journal of Industrial Relations*, 25, pp.77-97.
 - 21) Caja Laboral Popular and LanKide Aurrezkia [not dated] *Mondragon Experiment*.
 - 22) Cheney, George [1999] *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*, Cornell University Press.
 - 23) Clamp, Christina A. [2000] "The Internationalization of Mondragon", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71-4, pp.557-577.
 - 24) Duburavcic, Dinko [1970] "Labour as Enterpreneurial Input: An Essay in the

- Theory of the Producer Co-operative Economy”, *Economica*, 37, pp.297-810.
- 25) Ellerman, David P. [1984] “Entrepreneurship in the Mondragon Cooperatives”, *Review of Social Economy*, 42-3, pp.272-294.
 - 26) Ellerman, David P. [1990] *The Democratic Worker-Owned Firm*.
 - 27) 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.
 - 28) Frubotn, E. and S.Pejovich [1970] “Property Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State: The Example of Yugoslavia”, *Zeitschrift fur National Economie*, 30, pp.431-454.
 - 29) 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.
 - 30) Gui, Benedetto [1984] “Basque versus Illyrian Labor-Managed Firms: The Problem of Property Rights”, *Journal of Comparative Economics* 8, pp.168-181.
 - 31) Hansmann, Henry [1996] *The Ownership of Enterprise*.
 - 32) Herrera, David [2004] “Mondragon: A For-Profit Organization That Embodies Catholic Social Thought”, *Review of Business*, Vol.25-1.
 - 33) Herrera, David [2007] “Mondragon Cooperative Corporation: Its Values and Catholic Social Thought”, Messiah College における報告資料。
 - 34) Horvat, Branko [1982] *The Political Economy of Socialism*.
 - 35) Jones, Derek [1980] “Producer Co-operatives in Industrialised Western Economies”, *British Journal of Industrial Relations*, 18, pp.141-154.
 - 36) 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。)
 - 37) 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－モンドラゴンから世界へ－』日本経済評論社 2000年。)
 - 38) Meade, James E. [1972] “The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing”, *Economic Journal*, 82, pp.402-428.
 - 39) 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.
- 40) Mondragon Corporacion Cooperativa, <http://www.mondragon.mcc.es/>.
- 41) Mondragon Corporacion Cooperativa [2007] “The History of Experience”, <http://www.mondragon.mcc.es/>.
- 42) Mondragon Corporacion Cooperativa [2007] “Corporate Management Model”, <http://www.mondragon.mcc.es/>.
- 43) 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.
- 44) Shultze, George E. [2001/2002] “Worker - Ownership & Catholic Social Thought”, *Social Policy*, pp.12-16.
- 45) Thomas, Hendrik and Chris Logan [1982] *Mondragon: An Economic Analysis*. (三輪昌男訳・ヘンドリック・トーマス, クリス・ローガン『モンドラゴン』お茶の水書房 1986年。)
- 46) Vanek, Jaroslav [1970] *The General Theory of Labour-Managed Market Economies*.
- 47) Vanek, Jaroslav ed. [1975] *Self-Management*.
- 48) Vanek, Jaroslav [1977] *The Labour-Managed Economy*.
- 49) Whyte, William Foote [1991] “Learning from Mondragon”, in Raymond Russell and Veljko Rus ed. *International Handbook of Participation in Organizations Vol. 2*.
- 50) Whyte, William Foote and Kathleen 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7月19日受付)