

生産協同組合研究の意義と教訓

岡野昇一

はじめに

- 一 報道から分析へ
- 二 協同組合活動の成長
- 三 モンドラゴンは生産的か
- 四 収益性と金融の状況
- 五 収入の分配方式
- 六 剰余の分配について
- 七 組合員と組合の関連
- 八 モンドラゴンの意義

はじめに

一九八〇年の一〇月、モスクワで開催されたICA（国際協同組合同盟）大会の主要テーマは「紀元二〇〇〇年の協同組合」であり、二〇年後の協同組合の未来像を探ろうとするものであった。現代資本主義も、社会主義の現状

生産協同組合研究の意義と教訓

も、人類の当面する多くの難問題を解決するのに、あまりにも期待外れに終っている今日、二一世紀における協同組合のあるべき姿にかけられている希望が、現時点の世界の協同組合運動の状態と、いかに背離しているか、いかにしたら二者を近づけ得るか、その際いかなるコースがもっとも望ましいのか。かくのごとき問題を意識しながらこのレポートを一読する時、我々は、そこにかけてられた人々の期待の大きさに胸をうたれるのである。したがって以下まずこの文書に展開された協同組合運動の将来像を一見することから始めよう。

まずレイドロウ博士は用語を定義する。協同組合運動 (Co-operative movement) を彼は、「協同組合の哲学と原則に基づいて一定の社会経済的な目標に到達しようと、いっしょに活動する人々の概念」を示す一般的な言葉とする。協同組合組織 (Co-operative system) とは「協同組合の全体的な運動の内部にある様々な商業組織と事業組織」のごとき特別の意味をもち、協同組合部門 (Co-operative sector) は、「公共企業や私企業と区別して経済活動全体の中で協同組合が占める部分」を指す。世界大会の準備文書とはいえやや普遍的にすぎるといえよう。従って当然内容の限定がおこなわれる。すなわちこの文書は、協同組合について全世界的に、また国際的に検討を加えたもので、ある国の協同組合運動について詳細に述べたものではない。理由は各地域あるいは各国の協同組合組織はそれぞれ特異性を有し、その研究は詳細で集中的な調査に基づいておこなわれねばならぬが、それが出来なかつたからである。また、協同組合組織の将来の問題に関する資料が少なく不足していることにも触れている。以上は特殊の普遍化を避けた賢明な限定というべきであろうが、やや一般的で、この文書の目的にとっては微温的にすぎる嫌いがある。

ところで一九八〇年の状況を振り返り (第 I、II 章) 協同組合の理論と実践における当為を問題に即して述べ (第 III、IV 章) 協同組合の将来の選択と直面する問題点を概括する (第 V、VI 章) のが、著者の叙述の順序である。しか

しここでは、我々の考察にとくに必要な個所に限ることにして、とりあえず協同組合についての考え方とその役割について考えてみよう。

協同組合の性格に関して、その理論的取扱い上重要な一点を先ず指示する。すなわち、「事業優先」でなく、理論や思想の重視がこの運動を取りあつかうさいに重要であることを説いた上で「協同組合」概念を「社会的に見て望ましいと同時にすべての参加者に利益を与えるサービスや経済的取決めを確保するために、民主主義と自助を基礎として共同行動に参加した人々の大小の集まり」とする。またある組織が協同組合であると見なされる特質として「所有と管理における民主主義」、「出資者に無制限あるいは法外の利益を約束しない企業」、「基本的には法人よりも結社に近い組合員である人々の集団」。「他の形態の企業から得た概念や方法たとえば持株、内部留保、利潤、競争、配当、宣伝のごときを意味変更したり排除したりする」特質をあげ、これらの諸特質の誠実な追求が協同組合の成長と存続を規定する、とする。以上によりレイドロウ博士は、協同組合の定義として「協同組合は事業経営を手段として、共通の経済的・社会的および教育的目的を追求する人々の集まりである」というフランス協同組合理論の源流シャルル・ジイドのそれをもっとも満足かつ有用なものとして推賞する。したがってこの定義のもつ固有の限界をまぬがれない。(この点については『協同組合原論』第一篇第二章および第三章、とくに九、一四、一五節を参照されたい)。

この文書の全体の構成は、先ず、協同組合運動を全世界的な運動としてとらえ(第Ⅱ章)、これに対して協同組合が有為の存在たるためには協同組合は理論と思想を重視せねばならぬとして協同組合の理論と実践を反省し(第Ⅲ章)、その活動と問題点をかえりみる(第Ⅳ章)、そして将来の選択として四つの優先分野、(1)飢餓をみたす、(2)生産的労働実現、(4)社会の保護、(4)協同組合地域社会の実現を挙げ(第Ⅴ章)、主要な論点を質問と解答の形で展開して

いる（第Ⅵ章）、のである。

このレイドロウ報告に顕著な点は、日本の農協に対して例外的に高い評価を与えていることならびに地域社会形成の際の協同組合企業形態の役割の強調である。しかもこの二点は結びついている。すなわち世界の都市化という進捗しつつある傾向に対して、協同組合は自から助けるという理念にもとづき、利害とニーズを共通にする人々の分担により生ずる社会的粘着力を通ずる、都市部における地域社会形成の可能性を、わが国農協の総合的経営方式に見出すとするのである。著者はいう、「日本の総合農協が何をし、どんなサービスを提供しているか考えてみたい。日本の農協は生産資材の供給、農産物の販売をしている。貯蓄信用組織であり、保険の取扱店であり、生活物資のセンターでもある。さらに医療サービスや、ある地域では病院での診療や治療も提供している。農民に対しては営農指導もし、文化活動のためのコミュニティ・センターも運営している。要するに、この協同組合はできるだけ広範な経済的社会的サービスを提供している。もし総合農協がなければ、農民の生活や地域社会全体の生活は、まったく異なったのであったろう」（『西暦二〇〇〇年における協同組合』（一四六―七ページ）。要するに総合農協のおこなう総合事業方式による協同組合企業による一地域社会建設の拡大普及がこの書の目的であってそこでは住宅、貯蓄、信用医療、食料その他日用品、託児所、保育園などの各種サービス、食堂、葬儀サービス、家庭用品修理、製パン工場、理・美容店、靴修理、クリーニング、自動車修理などが、各種協同組合により提供され、近代都市は職住一致の小経済圏となるのである。これは近代都市の弱点である各種文化活動やサービスの離散、居住と職業の分離などから生ずる、家族や個人間の距離の拡大と疎遠化を小経済圏の再生によって阻止しようとする一つの考え方を示すもので、将来の人類社会にとって肝要な問題の解決のための一視角を提供して我々に大いに貢献するものと考えられ、謙虚に耳をかたむ

けるべきであろう。しかし疑問点も多い。すなわち、一、農協の総合事業方式はこの書のように美点のみをあげて礼賛すべきものだろうか。特殊な共同体的村落構造のこるわが国にあっては協同組合の総合方式は、むら共同体と同質性の現代的再生産に終わっているのが現実である。二、現在の農村の豊かさは、事業方式の所産ではなくむしろ原因は、たとえば補助金や保護政策のごとく他に存在するのではあるまいか。三、総合農協に守られて、わが農村は果して安定しているのだろうか。いま村落協同体への回帰とか、伝統やふるさとへの郷愁のごとき言葉や運動に接することの多いのは、むしろその農村の安定が、見せかけだけで、空洞化したからではなからうか。四、総合農協の多くが、組合員と組合との一体感の稀薄化に悩んでいないだろうか。農協が、農民のとりでというよりは、農政の受け皿となっているのが、現実の姿ではあるまいか。外国から我が国農村を観察したこの報告書と、私たちが、日常観察している農村・農協像のズレは、私たちをいらだたせるのである。

そこで、以下においては協同組合の運営方式を協同組合内部での、つまり協同組合の経営と協同組合内部における組合員の参加乃至自主管理のありかたに絞って、さきのレイドロウ報告の第二優先分野、すなわち労働者が同時に所有者となる、あるいは労働者の所有する将来の産業形態、巨視的な雇用や所有を超越した人間性と労働の内面的な関連、さらには肉体的労働と知的労働の調和、価値規準の中に労働の観念を生活や人格と不可分のものとして取りいれる必要性などを満足しているとされる労働者生産組合について若干考察言及しようとするものである(同二三四―五ページ参照)。そしてこの現代的な労働者生産組合と、あるべき、あるいは合理化された消費生活協同組合によって、人々の人間関係が構築され、その基礎の上に、事業と雇用と教育が提供される形で支えられる地域社会の形成、つまり参加を通じて、直接・間接に活性化される人々の寄与を通じての地域社会の形成こそ、協同組合の目指すべき窮極目

標ではあるまいか、という考え方を経営方式の総合性の重視に、対置してみたいと考えるものである。そこで私の小論は、一九五〇年代以降、今まで述べたごとき経過が歴史的に展開した事例を踏まえて、協同組合運営の総合的方式に関して、レイドロウ報告が模範的として賞揚する、わが国の総合農協方式の現実に対して、労働者生産組合の展開が、地域社会との関連の中で、どんな教訓を我々に教えているか。組合員の参加もしくは自発性の発揚が、いかなる方式でおこなわれ、その効果はどうであろうか、その経済的、経営的分析はいかなる結果を示しているか、などのごとき問題を、できるだけ具体的に考察してゆこうとするものである。そして、できるならば、労働者生産組合の考察を通じて、わが国の上からの、行政補助的な協同組合運動のありかたを改めるべき方向を模索する手掛りを発見することを期するものである。

私は、すでに発表の機会を得た、労働者生産組合の事例と思想をめぐる若干の考察において、規範としての協同組合を考えようとした。その際、その材料となり考察の対象となったのは、スペイン・バスク地方におけるモンドラゴン協同組合集団であった。生産協同組合運動の考究が、我が国の協同組合運動の事業、組織、経営の考察の一つの基準を与えるか否か。もし与えらるれば、それは如何なる点であろうか。このような疑問が、私の探求の出発点であった。しかしここでは、以前の私の論稿を、その後の新しい資料により補足しながら、さきの課題を追うことにする。さてモンドラゴンの協同組合的企業は、生産協同組合の復活という意味と、労働者自主管理の一形態として、まさに世界の注目を集め多くの研究がおこなわれている。⁽¹⁾ その中で、経済的分析を最初に包括的におこなったヘンク・トーマスと、クリス・ローガンの『モンドラゴン、経済的分析』原名 Henk Thomas and Chris Logan, "Mondragon: An Economic Analysis" 1982. を主として、またこれを補なうものとして、企業経営内の社会学的分析をおこな

うとした、ケイス・ブラッドリーとアラン・ゲルブの『活動する協同組合・モンドラゴンの経験』Keith Bradley and Alan Gelb, "Cooperation at Work. The Mondragon Experience" をとりあげる。そして、これによりながら、モンドラゴンの協同組合集団の経験に、生産協同組合の側面から学ぶことにしたい。

(1) わが国の文献としては、社会運動研究センター『協同組合運動の新しい波』三一書房、一九八三年、所収の石見尚氏の「スペイン・バスク地方の協同組合共和国」が簡にして要を得た解説を与える。その特色は(一)日本の協同組合制度を基準にして解説しているので解り易い。(二)労働者生産組合の組合員は資本家であつ労働者であるとし、資本と労働の連帯の性格を強調する。(三)地域社会の支持と教育の重視、(四)成功の四条件の要約の中でとりわけCLP労働大衆貯蓄銀行の中核的役割を強調することであり、最終的評価としては日本の組合運動に幾つかの急所を教えている点にある。

一、報道から分析へ

まず当面の目標を、モンドラゴン・グループ Mondragon Co-operatives 協同組合企業集団に関する諸研究における問題意識の変化に向けよう。

協同組合史上に珍らしいモンドラゴンの顕著な発展、すなわち一九四三年にはじまる技術教育のための工芸学校の創設、一九五六年、カマドとストーブ製造のための小作業場の開設、一九五九年信用組合の創始などが、北スペイン、バスク地方ギブスコア県の小さな町、モンドラゴンで生じた。そして一九七〇年には、ギブスコア全県人口六三万一〇〇〇人中のモンドラゴンの住民二二四二一人にとり発展を呼んだ。教育と産業と金融の著しい発展は七〇年代終りまでに、協同組合組織の近代的工芸学校、一五〇〇〇以上の協同組合員の働らく七〇の協同組合工場、九三の支所をもち三〇万の貯蓄口座をもつ協同組合銀行を生ずるにいたった。以上の顕著な発展は、それにふさわしい関心

を呼びおこしマスコミに取り上げられ、多くの著作が為され、「失敗が当然の現代に稀有の成功物語」と喧伝された。その拡大のテンポと複雑な組織は観る者を驚ろかしたが、モンドラゴンの組合員自身、その達成を自賛し次のように言っていた。「モンドラゴンの経験は、なによりも労働者たちが、急速に変化し、より競争化しつつある環境、換言すれば成長経済にあって、自主管理システムを創造し、拡大することが出来ることを現実に示したことだ。……協同組合方式を通ずる達成の主な成果は、資源の最良の利用にあり……モンドラゴンの労働者、協同組合および地域社会自体との結びつきこそ、その経験の明示と正当化の両者に他ならない……」と。数多の成功物語のほとんどはこのような記述的であった。だが、その後一〇年経験と資料が積み重ねられた。そこで、かつてオークションットがその『生産協同組合の弁護』（一九七八年二二二ページ）で予言した、モンドラゴンの経験の多様な様相の分析ないし「詳細な研究」をおこなうときがきた。かくして「モンドラゴンの経済」を分析する最初の研究が、トーマスとローガンによってなされたといえる。この書物の目的は二つある。その第一は歴史的に調べて、経験を肯定的に実証する資料を求めることであり、同一の一般条件のもとにある私企業との比較を可能とすることである。そして第二の目的は、モンドラゴンの経験が、果して自主管理企業システムの性格をそなえているか否か、ということである。が協同組合員と地域社会を扱かう小稿では第一の目的すなわち生産協同組合としてのモンドラゴンの成果を重点的にとりあげ、それに関連ある場合に限り、自主管理に触れることにしたい。したがって、以下主として私の問題とするのは、トーマスとローガンの著書の、第五章「協同組合工場の経済的成果」と第六章「組合員への利益と剰余の分配」などに限られ、従って「雇用創出」を扱った第三章、カハ・ラボラル・ポビュラル、すなわち労働大衆貯蓄銀行（CLP）を扱った第四章、歴史と組織を概説した第二章などには附随的に言及するにとどまる。

なお叙述が前後するが、原著者は、第一章の「なぜ、モンドラゴンか」で問題を提起し、各章の内容を要説しているので、これによって該当各章の内容を紹介しておく方が便宜と思う。第二章は、モンドラゴンの協同組合の史的要約であるがそれは四期に分けられ、一九四三年から五六年にいたる準備期、一九五六年から六〇年にいたる成立期、一九六〇年代末にいたる大拡張期、一九七〇年代の景気悪化に対処する組織替えのための統合期がそれで、自主管理の経済理論にもとづきモンドラゴンに関する諸文献を再構成している。第三章では、労働と訓練を研究するが、ここでは雇用造出、信用協同組合銀行の積極的役割、企業の生産組合への転化、協同組合における低い常習欠勤率、教育協同組合などを問題とするが、最後に組合員への作業分割と労働条件があつかわれる。第四章では、信用協同組合であるCLPについて、その発展と協同組合との特殊な連接関係、すなわち協同組合に共通な措置、つまり総会と監査委員会に支配されながら、生産協同組合のための有用な経営情報およびサービス供給部門という役割を果たすという連接関係の確立が協同組合史上画期的である所以を述べる。第五章は、私企業と比較しながら、売上高、付加価値、輸出額、投資額などで、成長の記録を調べる。第六章では、収入と出資所得の配分における、収入格差に関する三対一方式や、利益のアルファ係数による集団と個人への分割（同一五四ページ参照）を分析して、経済的意思決定や「持分」にもとづく動機構造を考察する。市場と協同組合グループとの間に介在する問題、さらに福祉と社会的保障も言及される。そして、モンドラゴンの運動のすべてが、どの程度労働者自主管理の実現に資するか、が第七章の問題であり、本書の第二の課題でもある。

ここで、モンドラゴンの沿革と組織を、簡潔にふりかえってみよう。内戦の間、スペイン政府の側に立ったバスク人たちは、フランコの勝利によって劫掠にさらされ荒廢した。数千のバスク人が亡命し、多くが獄につながれた。こ

これらの人々の中に修業中の学僧、ホセ・マリア・アリスメンディがいた。彼は、反フランコの労働組合機関紙・エグナ紙にいたが、戦後ヴィトリアの神学校に復学これを卒業後僧職についた。かれは社会学と経済学に興味をもち、ミススの資本主義的自由放任主義、マルクスの中央主権的社会主义のいずれをも否定する、カソリックの社会革新理論を研究して、社会正義と個人の財産と自由の調和を望んだ。アリスメンデは、ドイツの占領に妨げられて、ベルギーでの研究をうちきってモンドラゴン教区に派遣された。

内戦以前、モンドラゴンは繁栄していたが、フランコの弾圧と戦禍によって貧しく破滅に面していた。助任司祭アリスメンデは、教務のかたわら、フェルラヘラ連合会社（一九〇五年創業のモンドラゴン産業を支配する中堅企業）の徒弟学校（従業員の子弟十二人と、従業員以外の若者で適齢期の若者のほぼ十五パーセントを収容）で教えることとなった。彼はより多くの修学生の収容を、経営者に対し望んだが拒絶された。そこで、師は、より広く、郷党乃至地域社会のための、工業訓練学校の設立を提案し、モンドラゴンの人々（と）の援助を求め、多くの人々の物的・金銭的援助を得て一九四三年二〇人の入学者を得て開校した。学生は郷党への帰属感が強く、勉学と募金活動の両者にいそしみ、文化的催しものやコンサートを通じ、地域社会と学校が一体化し、基金財団が設立された。アリスメンデの教育観と労働へのその統合はつぎの文章に明らかである。

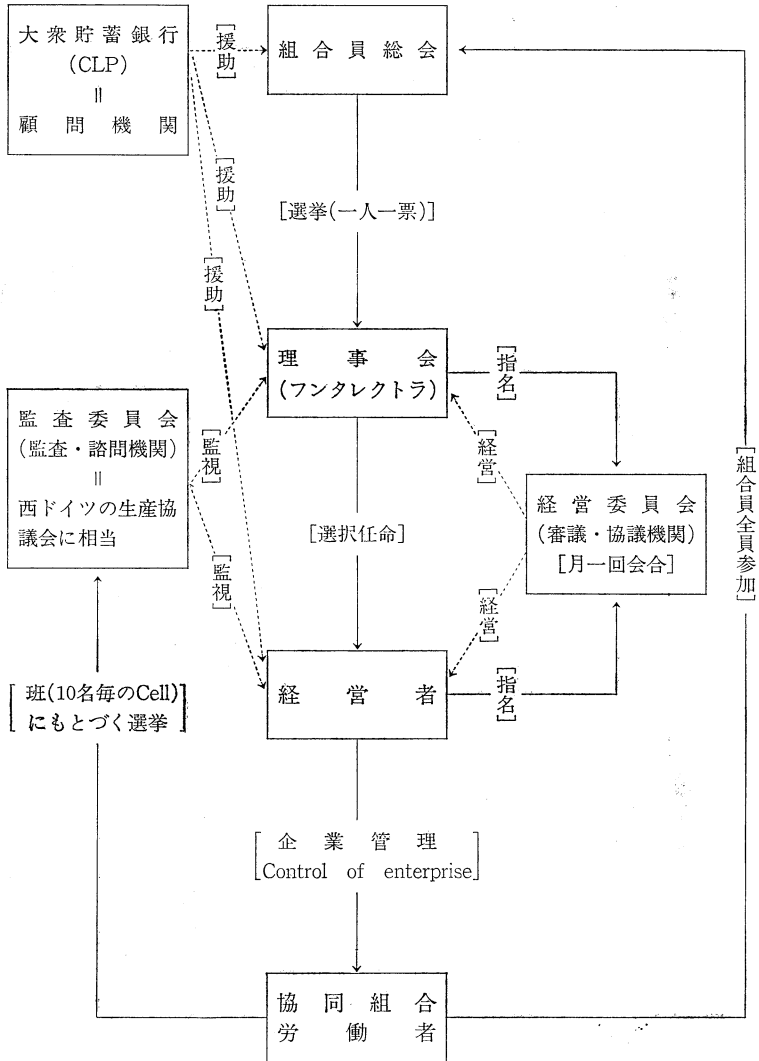
「我々は労働を軽視してはならない。若い世代にたいする労働軽視の誘惑は、何もせずただ思索する生活やお役所仕事がありあまる、この国にあつては、存在してはならないものである。自力で向上する路はすべての階級に開かれるべきだが、それは、ごく普通の、社会的な径路すなわち真摯な、不断の労働によるべきだ。これこそ、真に能力ある者を登用しながら、他を雇用することも妨げず、むしろ実際的な援助となる故に、段階的な技術教育を我々が援

助する所以である」(トーマスおよびローガン前掲書一八ページ)。

なかには、アリスメンデの教育思想の淵源を、オーエン思想、さらにはその影響をうけた、ロッチテール開拓者あるいはキリスト教社会主義者の思想に求める論者もある(ブラッドリィとゲルブ、前掲書、一二ページ参照)が、この点については諸説がおこなわれて定説はない。

一九五二年、十一人の学生がサラゴサの工芸学校を卒業し、工場の製造現場の職長や主任に任せられた。そのあるものは経営陣に対する労働者代表となるにいたった。かれらは作業場を民主化し、経営者の労働者にたいする態度を变革しようとする強い動機をもっていた。これはスペインのエリートには稀な立場であり、かれらのうち五人は、既往の企業組織とは別個に、「生産諸要素のなかでの労働の優位」の理想を実行することのできる、独自の企業組織を創成することを決意した。この決然とした活動こそ、アリスメンデの理想を、實際化する契機であった。かれらは、地域の人々の援助を得て、五つのモンドラゴン工場ウルゴル(Cirol)かれらの頭字を合せた言葉)を、一九五六年創業し得た。これにつづく四年間に、スペインの協同組合法の枠内における最適の企業組成がさがしとめられた。また地方的諸協同組合が同じころ多数創立され、ウルゴルと緊密に連繫した。三つの共通する問題が協同組合集団一般に存在した。第一は、資金と経営情報への接近が旨くゆかぬこと。第二はスペインの福祉保障システムから協同組合が排除されていること。第三は、技術の低水準であった。二次的協同組合組織が必要となった。これはスペイン協同組合法のもとで許されるもので、必ずしもすべてが、労働者の所有と管理によらず、しかも制度上定められたメンバーとして単位協同組合の加入が認められる連合体であり、単位組合の援助組織なのである。第一の問題の解決のための組織が、協同貯蓄銀行たる、カハ・ラポラル・ポピュラルで一九五九年創設された。当初は、第一と第二の問題に

モンドラゴン協同組合グループの典型的組織



ともに応える組織であったが、後にラグン・アロ (Lagun Aro) が一九七〇年、福祉に専ら当る二次連合組織となった。第三は訓練と研究調査に当る、アレコープ Alecoop 組合工場とクム Cum 協同組合学校で一九六六年創設、労働教育をおこなうものであった。さらに一九七七年、一般的研究開発協同組合イケルラン Ikorian が生れ、専門的に技術水準向上、海外市場戦略の研究を充実させた。ほかに住宅建築、卸売消費の二次連合組合がある。

以上の単位協同諸組合、二次連合協同組合を通じ、公式の組織は共通である (五二ページ組織図参照)。

簡単に要約すると、総ての組合員は総会を組成し、組合員総会が理事会を一人一票の選挙でえらぶ。理事会はそこで経営者を任命する。監査委員会は、西ドイツやフランスの生産協議会に似ているが、各組合員は一〇人単位の班毎に代議員を選考して委員会を組成し、この委員会は、経営者と理事会の監査・顧問に任ずる、経営委員会は協議・審議機関で、経営者と理事会により指名され月に少なくとも一回開催される。ついでに言うると、各協同組合は、組合員と組合契約を結んで、雇用創出、協同資本所有、収入格差、剰余配分および民主的組織の各原則にしたがう。協同組合の組合員たる資格はその能力が適切な総ての人に開かれているが、実際問題として、新規組合員は参加費用 entry fee を現金で (必要なら C L P から借りて) 拠出する。この出資はその企業への資本持分 the capital stake, share を現わし、四分の一は組合の基金積立てとなって、新協同組合企業建設を賄なう。年々組合員の所有する資本持分は、インフレにそなえて評価換えされる。加入各組合の収入体系は各組合員への前貸額 (私企業の賃銀) の支給と剰余の分配からなる所得の分与に、適切な範囲を定める規則に従わねばならない。この際、周辺企業との連帯を尊重し、しかも高低の収入格差に関して適切な範囲 (一九七〇年代末までの三対一原則) を守り、毎年組合員総会で定める、個人出資勘定の利子を、最高で六パーセント以内に限定せねばならない。

(2) モンドラゴンの集团的伝統について若干述べる。バスク地方には、アウソア haurzoa という特定の隣り合った地帯の農家の家族たちの共同体を基礎とする強制的協同組織の伝統があった。かれらは共同の利益のため各自、働らいた。農民たちはこの組合内で散在耕地をもっていた。したがって、社会経済的連帯関係が古くからこの地帯に存在し、各種の共同作業をおこなう基盤となっていた。(トーマス・ローガン前掲四〇ページ参照)。なお二〇世紀二〇年代、労働組合連合が産業学校を開設したり、破産した兵器工場の協同組合化をおこなったりした沿革もある。

(3) 拙稿「労働者生産組合について」(下)立教経済学研究、三五卷三号、二二四ページ。なお、トーマス・ローガン前掲二〇一—二一ページ参照。

二、協同組合活動の成長

モンドラゴンの協同組合集団が、地域所在の、他の同様の企業にたいして、果して経済的に優れているか、ほぼ同等であるか、あるいは劣っているかという比較が、協同組合の成長を我々が考察する際の課題となる。そして一般に比較をおこなうには当然基準が問題で、この場合には高度に抽象的な理論的基準と経験的な基準が考えられる。理論的な基準について先ずいえば、協同組合企業の労働者自主管理的な側面をとりあげた研究者たちによって、自主管理企業と資本家的企業との比較の基準が、検討されてきた。だが、それはせいぜい、自主管理企業の目的は、労働者一人あたりの所得を最大にすることであり、これと対照的に資本家企業は利潤の最大化を目指すといった、はなはだ抽象化されたレベルにとどまる。したがってわれわれはむしろ、経験的な基準すなわち、生産の集団組織の実現可能性および、自主管理企業の経済的な将来性いかんという基準によりたい。この際もちろん悲観・楽観の両論がある。若干の論者は、集团的企業は、経営者の処遇に難がある故、その点で成長が妨げられるとする。また有名なウェッブの

反対論⁽⁴⁾を、むしろ論者もいる。すなわち、近代的な工場の稼動に肝要な管理が、労働者の集団的企業では、欠けるおそれがあるとするものである。これに対し労働者の自主管理企業においては、直接生産者たちの企業目的への同一化がより大きく、疎外者はより少ない。したがって、生産性は、資本家企業と比較した場合、すぐれている筈であるとして、自主管理企業の経済的可能性を、樂觀する学者たちもいる。ただし以上の悲觀・樂觀の両論を検証するはずの經驗的な諸研究の蓄積が多いとはいえず、少数の学者たちのそれぞれの仕事は、一長一短といえる。⁽⁵⁾したがって規準は、明らかとはいえず、比較は經過的なものととまる。

さて、モンドラゴン企業の成長を総体として考察しよう。モンドラゴンの協同組合集団は、スペインの一九五〇年から六〇年の急速な工業化の成果によって十二分の恩恵を蒙⁽⁶⁾った。国民的産業が関税障壁の背後で発展し一九六〇年代には固有の調査・開発プロジェクトの刺激が存在した。一九五八年のセンサスによると、企業規模は平均して小さく、一人乃至五人を雇用する企業が製造企業の八二パーセントを占めていたのに対し、一二・五パーセントが、六人から二五人、僅か〇・〇七パーセントが、五〇〇人以上を雇用する状況であった。しかし、一九六〇年代中葉までに、消費需要の伸びと、国民所得の増加が相俟って、既存企業の再建と統合が進んだ。高い関税と政府の実質所得増加策は、生産分野の新領域を拡大した。ただスペインの産業は、余りに外国の特許と技術に依存しすぎていて、それが国内市場の拡大を阻止した。その対策として産業の集中と合理化が過度に必要とされ、国際競争力強化のための資本蓄積が不可欠とされた。一方、バスカヤカタロニヤの伝統的産業の活力も認められていた。しかし一九七〇年代の経営者にたいする調査によれば、生産物に対する需要の低いことが、経済的困難の主要原因であった。以上のことき経済的諸条件が多彩な環境にある協同組合の業績を評価するためには、良好な背景を準備した。

さて、モンドラゴンの協同組合集団は、ウルゴルを除けば、中小規模の企業である。ウルゴルはすでに説いたごとく、多年協同組合による耐久消費財販売額の殆ど比率を占めていて、モンドラゴンの歴史に基底的な役割を果した企業である。その巨大な生産能力は、二四時間当り、二〇〇〇台の冷蔵庫、一〇〇〇〇台の料理用レンジ、六五〇台のヒーターに及び、特定の大きな影響力を行使するので、ウルゴルも含めて協同企業のグループ内ではそれは例外的存在となり、その及ぼす筈の影響は、一九七九年でも七〇にすぎない協同生産工場の相対的に小さなグループ内での諸統計の結果を誤まって印象づけることになる。その意味でウルゴルは、比較分析を困難にするのだが、協同組合全体の発展を販売高で表示するトーマスとローガンの表は、基本的なものでそのまま掲げる（第一表参照）。この表中ウルコ（⁷）Diarco については、一九六五年、四つの協同組合が結合した、内的な組織に関し結合した企業グループである。その目的は販売、市場および購買機構を共同にし、企画と調整を緊密化し（それぞれの組合が、その生産物の一部を仲間と取引出来るので）合理的な共同計算により、個別の協同組合の内部資金の変動を相殺せしめ、ウルゴルの成長の鈍化にそなえたものである。このような、内部的集団化による小規模協同組合の中小企業化は、一九七〇年代までおこなわれ、新しい協同組合の成立とともに、モンドラゴン生産協同組合集団の成長の標準形態をなした。そしてその製品も、冷蔵庫、料理機器、ヒーター、ガス瞬間湯沸器、金属額縁、大型掘削機、足場材料、家具、機械部品、自動車骨組、重機械、パイプ類、エレベーターなどに拡がった。今や、機械工作および耐久消費財部門に生産協同組合が機能しはじめたのである。表の第五欄は、国内のその部門におけるシェアを示している。すなわち、一九六〇年には一パーセントにみたなかったが、一九七六年には、一〇・六パーセントに拡大している。ただし、一九七三年のみは、成長率の低落に伴ない僅かに低下した。だが、同部門一般企業に比し軽微といえる。ウルゴル企業集団

第一表 1956～79年協同組合販売額（価格単位……百万ペセタ）

1	2	3	4 a	4 b	5	
年	ウラルコの 販売額 (実勢価格)	モンドラゴ ン全生産協 組販売額 (実勢価格)	モンドラゴ ン全協同組 合販売額 (実勢価格)	全モンドラ ゴ同組合販 売額 (1976年基 準価格)	実数成長率 (かっこ内長 年間成長 率)	同一経済部 門内高協組 上比率 %
1956	.4	.4		1.8	0.1	0.04
1957	7.3					
1958	27					
1959	66					
1960	120	200		700	5	.7
1965	1100	1900		5200	37	3.5
1966	1600	2900		6600	47(27)	
1967	2250	2350		7300	53(13)	
1968	2550	4000		8350	60(13)	
1969	3850	6300		13000	94(57)	
1970	3800	7100		13900	100(6)	8.9
1971	4850	8100		14750	106(6)	8.9
1972	6100	10400	10700	17600	127(20)	9.3
1973	6700	12600	13200	19400	140(10)	9.0
1974	7800	16100	17700	21450	154(10)	9.9
1975	8300	17900	19700	20600	148(-1)	10.3
1976	10900	22500	24800	22500	162(9)	10.6
1977	14100	30000	34100	24200	174(7)	—
1978	18600	38200	43570	25900	186(7)	—
1979	22000	50000	57245	28750	207(11)	—

(トーマスとローガン前掲書 101ページ)

は、一九七五年基準で、冷蔵庫が二九パーセント、料理レンジで二〇パーセント、加熱器具で一三パーセント、洗濯機器で一五パーセントの各業界のシェアを占める地位に立った。

しかし国内市場におけるモンドラゴン協同組合工場の地位は、巨大企業のそれではない。二五の最大のスペイン企業のなかには、それらのいずれの企業集団も入っていない。僅かに一九七五年にウルゴルが一五〇〇の企業の九二位を占めるに過ぎない。その他は、おとしてるべしである。むしろ、これら企業集団の役割は、地域経済の工業化に貢献した点にあらう。

モンドラゴンの町の立地するギブスコアの県（プロビンス）は、一人当たり所得でスペイン五〇県の五指に入る。二四〇〇〇〇と目される雇用人口は、鉄鋼関連産業によって、生活している。協同組合的生産の九割が、ギブスコアに発するが、協同組合生産の県産業全体に占める総付加価値額は、一九六四年の三パーセントからほぼ年々増加し百分率にすると一九七七年には八・三パーセントとなつて一九七九年には一〇パーセントを予測させる勢いを示し、C L P の内部資料によると、数年以内に生産協同組合の総付加価値額は県での三割を占めるにいたると予測される程である。機械・工作・耐久消費財の分野では、県の総付加価値額に対する、協同組合の総付加価値額は、一九七二年から一九七七年に一〇パーセントから、三一パーセントに増加した。これは、モンドラゴン協同組合企業集団が、重要な産業の一部門に、きわめて明確な影響を与え、モンドラゴンの工業生産が遠からずして、この地方の経済の主幹部分となることを期待しうることを示すものである。さらにその発展は国内市場の枠を越え国際的なものとなった。一九六五年から、協同組合は外国市場の積極的開拓に乗り出し、一九七〇年には、総売上約一〇％が海外でのものとなった。この割合は、着実に増加しつづけ、一九七九年には一八パーセントとなつてゐるが、C L P は一九八五年までに総売上の三〇パーセントを国外市場にもとめる計画をたててゐる。したがつて、協同組合輸出額の、県全体の輸出額に占める割合も、一九七〇年以來一〇パーセントを超え、加工・耐久消費部門だけをとると一九七一年から一九七七年を平均して、四〇パーセントに達している。一九八〇年には、輸出専門の特殊協同組織、ランキデ・エスポルト Lankide Export が設立されるにいたつた。

さて協同組合集団の発展を示す重要な指標として、投資額がある。一九七一年から一九七七年、ギブスコア県の全企業の平均八・四パーセントの投資額に対し、モンドラゴン協同組合集団のそれは、平均して三六パーセントを示

第二表 ギブスコアにおける協同組合と全産業の粗投資額

年	1	2	3	4
	実勢価格での協同組合投資	1976年価格換算の協同組合投資	製造業における100協同組合の投資額との比率	加工・耐久消費財部門の粗投資額の百分率
1971	800	1450	16	19
1972	700	1185	11	28
1973	1400	2150	55	98
1974	2400	3200	46	58
1975	2900	3300	52	66
1976	3600	3600	55	95
1977	4000	3200	62	
1978	3700	2950		
1979	3900	2300		

(単位百万ベセタ)

(トーマスとローガン前掲書 105ページ参照)

生産協同組合研究の意義と教訓

し、生産協同組合では、管理する労働者たちが企業の発展に投資せず高い手取り報酬をエンジョイする、という俗説を打破っている。ギブスコア県内の協同組合および全産業の投資額を第二表に示す。これによれば投資行動こそ高い成長率の主因であったことが明らかである。協同組合と私企業の比較は、前者の投資が平均して後者の四倍であることを示している。第二表の第一・二欄は、時価と一九七六年の換算価格によって、一九七六年まで協同組合が急速に投資を増加しつづけたことを示し、以後は、前年の経済実績の変化によって、実際の投資額のかかりの減少が生じたことを示している。一九七〇年から一九七七年、協同組合の投資のグラフは、上り坂のなだらかな傾斜を描きつづけるのにたいし、ギブスコアの県全体の投資額のグラフは、一九七二年と一九七六年を両岸とする深いV字溪谷状をなす。但し一九七七年の協同組合の投資総額は、ギブスコア全企業の六二パーセントに当るが、協同組合の投資が恒常型とすれば、私企業の投資パターンは周期的といえる。すなわち機械、加工、耐久消費財生産部門だけをとれば、一九七三年と一九七六年にあっては、協同組合企業だけが投資していたことが明らかである。

機械加工および耐久消費財部門について、協同組合企業の売上と国全体の売上を比較する場合、総付加価値について、協同組合の生産を、地域全加工業の生産と比べる時、輸出額や投資額を比較する場合の拡大の傾向は、つぎのとを示している。すなわちモンドラゴンの協同組合はようやく「生存」しているのでなく、私企業よりも優れた比率で発展しているのである。この発展の記録の肝心の点は、不況で特異な企業努力が必要とされる時の、協同組合の投資計画の強味に、まさに存する。モンドラゴンの特色は、相当な年代にわたって経済活動成長の可能性を示す新しいタイプの産業組織の一例がここに示されている点にある。

三、モンドラゴンは生産的か

さて前項では、モンドラゴンの協同組合の成長の側面をとりあげて、活動の成果をみたが、肯定的であった。ところで、成果は同時に効率的であろうが。効率すなわち稀少な資源の活用の度合については、経済分析の核心とされている。ところで、トーマスとローガンはモンドラゴンの経済的分析を目的とする研究の重要な、中心的部分として、慎重に条件を考慮し、大きな留保を付しながらも、生産要素の協同組合的利用のさいの相対的効率を調査することを目的として種々検討しているが、比較すべき私企業のデータの質が極度に脆弱であるのに、協同組合の成果の統計は優秀であるので、企業会計においてしばしば使用される比率分析法 the ratio-analysis method（財務価値の相似の関係を示す比率を用いて分析する方法で関連する項目の比率をみる……有斐閣・経済辞典）、をとりあげ、モンドラゴンのごとき生産協同組合と関連諸部門の資本家企業との比較分析のための企業データの形成にさいしては、それを有用であるとし、協同組合の経済活動の、より一般的な評価にさえも使用可能としている。そこで、これにしたがい

第三表 協同組合の生産性（1971年—79年）

年	1 生産要素当り付加価値 (1000ペセタ1971年基 準)	2 一組合員当り付加価値 (1000ペセタ1971年基 準)	3 固定資産当り付加価値
1971	160	245	.64
1972	210(195/150)	320(230)	.88(.27/.73)
1973	240	350(285)	1.00
1974	265	360	.98
1975	245	340(300)	.76
1976	275	385	.77
1977		350(330)	
1978		370	
1979		405	

(注) かつこ内の数字は、スペイン全産業について計算された価値である。2つの数字が示されている、1欄と3欄の第一のものは、500の大会社に属し、第二のものは、それ以外のものに関連する。

協同組合の、一九七一年から七九年にいたる生産性を、表示しよう
(第三表)。

この表で、生産要素に分割された付加価値(第一欄)は、生産性の水準の変化を示すために、CLPの調査部門により、算出されたものである(詳細については、トーマス・ローガン前掲一〇七—八ページ参照)。この生産性の指数は、一九七一年の、一労働単位当り一六万ペセタから、一九七五年、二七万五〇〇〇ペセタに増加し、総生産要素当りの生産性が、かなり増加したことを示している。外部の市場からの影響は明らかで、一九七一年から七六年にいたる五年間の、年々の変化は、それぞれ、三一、一四、一〇・四、マイナス七・五および一二パーセントである。スペイン全産業との比較は、一九七二年のときだけ可能であるが、その年、協同組合の経済効率は、大企業に対して七・五パーセント、中小規模の企業に対しては、四〇パーセントすぐれていた。これらの数字は重要であって、近年の同様な結果は、協同組合運動が、スペイン産業の間に強力な地歩を占めていることを示す証左となるであろう。個人当り付加価値(第二欄)は、一九七一年の、二四万五〇〇〇ペセタか

ら、一九七九年の、四〇万五〇〇〇ペセタに上昇した。一九七二年には、この比率の、より大きい雇用造出による下降バイアス（偏向）に拘わらず、協同組合は、中小規模の企業に比し、はるかによい業績をあげたのである。協同組合の労働生産性は、私企業界の労働生産性が二三万ペセタであったのに対して、雇用人一人当り三二万ペセタを維持していた。さらに一九七三年にも、協同組合企業は高い労働生産性（三五万ペセタ）を、在来企業（平均二八万五〇〇〇ペセタ）に対して示した。一九七五年には、協同組合の労働生産性は、スペイン産業に対して、三四万対三〇万、一九七七年には、三五万ペセタに対する三三万ペセタと、ほぼ恒常的に僅かの優位を保っている。雇用の創造が強調される場合、協同組合の労働生産性は、否定的な影響をうける。そこで私企業に対する協同組合企業の優位は、一九七二年の四〇パーセントから、一九七七年の六パーセントに縮小した。我々がもし協同組合の雇用が、製造業一般の雇用が下降しているにもかかわらず、一層拡大した事実を顧慮するならば、協同組合のプラスの余剰は、一九七七年には、約二五パーセントまで拡大するわけである。次に、第三欄の、固定資産当り付加価値は、資本の生産性を指し示す。これは通例、企業の「残存可能性」の分析に使用される比率なのである。この数値は平均して〇・八五と、国際的水準よりすると低い。総資産当りの付加価値は、この期間を通じて平均〇・三四であり、これは健全な企業が必要とする比率より低く、協同組合に限らずスペイン産業一般が、長く利益をうけてきた国内産業保護の程度を示している。と同時にまた多国籍企業の侵透とECへのスペインの加入が、主要な脅威としてスペインの諸企業に困惑されている所以を説明している。とにかく協同組合はスペイン産業の中では強い投資計画を実行することにより資本蓄積を相対的に強め、期待通り予期した発展をうみだしたのである。生産性の分析においても、協同組合が多く私企業に比べ、より効率的であり得ることを示している。

(4) ウェップ夫妻は、資本欠乏、販路不足、組織規律の欠如の三要因によって、労働者生産組合は、親方会社となるか、破産することが多いとした。拙稿、前掲、立教経済学研究、三四卷四号参照。

(5) 楽観論はJ・パネク、『自我管理、人間の経済的解放』ベンギン双書、一九七五年を見よ。悲観論は、アルヒアンとデムゼツ「生産・情報コスト・経済組織」アメリカン・エコノミック・レビュー、一九七二年参照。

(6) アリソン・ライト『スペイン経済、一九五六年—一九七六年』その奇跡の成長については、とくに第三章参照。

(7) オークショットは『労働者生産組合の弁護』二〇四ページで、ウルルコを次のごとく説明している。基礎協同組合であるとともに第二段階の協同組合として、モンドラゴン・グループは一九六五年以降、協同組合の準統合体、又は複合協同組合であるウルルコ(Ulloa)を包含してきた。一九六五年、この複合体が形成された時、単に、ウルゴルと三つの他の協同組合が含まれていた。二つのその後の補充組合は、いずれも以前にウルゴル・グループの一部門であった。ウルルコのメンバーと統合の日時、主要製品および一九七六年の労働者数は、つぎの通り。

名 称	統合日時	主要製品	労働者数(一九七六年)
ウルゴル	一九六五	家庭用電気器具	三、四六二
アラサテ	一九六五	機械工具	四六九
エデルラン	一九六五	鋳物製品	六一四
コブレフイ	一九六五	音響部品	八三一
ファゴル・エレクトロ・テクニカ	一九六六	電気部品	六一五
ファゴル・インドゥストリアル	一九七三	機械部品	二六六
ウルルコ……労働者総数			六二五七

四、モンドラゴン・グループの収益性と金融の状況

多くの、同規模の会社企業に比較して、経済的に効率的とされる、モンドラゴン・グループの収益性について考察

第四表 協同組合の収益性（1971年—79年）

年	1	2	3	4	
	売上当り純剰余 (パーセント)	自己所有原資当 り純剰余 (パーセント)	付加コスト当り 純剰余 (パーセント)	一人当り純剰余 (1000ペセタ)	
			※※	※※※	
1971	4	8(11)	14/24	35	35
1972	8(5)	8(11)	30/40(11)	80	75
1973	10(4)	21	40/45	120	102(48)
1974	8(4)	17(7)	30/33(16)	110	80(58)
1975	6(3)	11(4)	17/17(7.5)	85	53
1976	7(2)	14(1)	21/15(6)	125	68(16)
1977	6	12(-5)		120	53
1978	2.5			65	24
1979	4			130	41

(注) ※ カッコ内は私企業部門の数値を示す。

※※ 最初の数値は総ての生産協同組合、二番目はウルゴルを除く数値

※※※最初の欄は実勢価格、第二欄の数字は（カッコ内の数値とともに）1971年の換算価格で示している。（トーマスとローガン、前掲110ページ参照）

しよう。トーマスとローガンからの第四表に明らかである。会社企業の純利潤にあたる、協同組合の純剰余利益、すなわち、総付加価値から、所得をうるための前貸額と資本勘定に対する利子と減価償却額を減じた利益剰余金を、それぞれ販売高について、また自己所有の原資産 Own resource あたり、また、付加された費用に対し、百分率として計算すると、それぞれ総売上高あたりの収益性、自己所有原資あたりの収益性、付加コストに関する収益性の三指標をうる。組合員一人当りの収益性をあわせて、結果だけを要約するとつぎの通りである。

一、第四表第一欄で、売上高当りの収益性を、括弧内の私企業と比較すると、成長度、生産性の傾向などの場合と同様協同組合の経済的成果は私企業に優越している。

二、第二欄の自己所有原資に対する収益性は、企業の安全な運営に関連するが、健全な利益率を示す七％に比し一般に高率といえるギブスコア企業の数値（括弧内）に比較しても、協同組合の業績が、一九七四年を期して、大幅に逆転し

たことを示している。

三、第三欄の付加費用当りの収益性は、CLPの調査部が、新たに導入した指標で、協同組合資本の蓄積と、社会的教育や社会計画に投資する能力をあらわすものである。これによって協同組合企業の収益性を算出すると、一対三・五と協同組合企業の地域社会にたいする公共性を明示する。

四、個人当り純剰余は、協同組合員にとつて、自分の個人資本勘定を増大する可能性を、変動の大きさも含めて示している、後の剰余の分配に関連する重要な数値といえる。収益性に関して一般的にまとめると、協同組合は種々の視角からして、ある程度経済事情に左右されるとはいえ、私企業に対し相対的に高い実績を示しているといいうる。

ところで、モンドラゴンの生産協同組合集団の経済活動は、多岐かつ多彩である。従つて分析は、部門別すなわちこれらを重機械・工具と精密加工製品、中間諸財、耐久消費財・建築、などの業種に分け、それについて販売、雇用純剰余についてそれぞれ考察し、次で、生産性、利益率、活動の規模を、業種別、規模別、協同組合の創立年代ごとに探求する必要がある。スペースの都合でその詳細の紹介を省かざるをえないが、CLPの経営サービス部門の監査と指導、すなわち、投資・不況対策・経営・技術の専門知識の供与等によつて、個別の諸協同組合群の間に存在する不均等な経済的成果が、バランスづけられていることは疑いをいれない。だが本来CLPは金融を支援する二次協同組合である。支援される協同組合の状態如何。そこで金融の状況と生産のための資本集約度（資本・労働比率、資本装備率でもある）を一見しよう。第五表に、一九七〇年から七九年の金融状況を、また第六表に、一九六八年から七六年の状況が示される。元来、金融状態は、積立てられる償却額と利益から得られる。年々の調整された固定資産額中の償却の百分率が第五表の示すところである。一九七〇年代初頭のスペインの五〇〇の大会社の減価償却額は固定

第五表 1970年から79年の金融状況（百分率）

年	固定資産当り減価償却	総付加価値額に対する報酬支出	総付加価値額に対するキャッシュ・フロー（償却+純剰余）
1970		55	42
1971	11	64	30
1972	13	57	39(23)
1973	13	55	42(21)
1974	11	61	34(25)
1975	9	67	26(20)
1976		66	27(14)
1977		65	28
1978		64	30
1979		60	35

（備考） かつこ内は私企業の統計を示す。（トーマスとローガン前掲 124ページより）

第六表 1968年から76年の生産協同組合の金融状況

年次	1	2
	自己資源/固定資産	自己資源/総資産
1968	1.15	.55
1969	1.18	.51
1970	1.12	.50
1971	1.11	.50
1972	1.24	.48
1973	1.38	.51
1974	1.27	.47
1975	1.11	.38
1976	.99	.46

資産の約四五パーセントで、約二〇年で償却されたのに対し、協同組合の諸設備は約一〇年で更新される、モンドラゴンの協同組合集団の償却の方式を取っている。したがって、第五表の、総付加価値中のキャッシュ・フロー（減価償却と純剰余）の百分率は、協同組合の健全な金融状況を示している。但し一九七〇年代の、手取り給与（take home pay）の急速な増大が、かなり、キャッシュ・フロー（内部資金）を弱めたが、一九七五年の二六パーセントを底として、生産性の増加と給与支

私の方法改善の結果、金融状況は目立って好転した。ここでの協同組合と私企業の比較は、一九七二年と一九七六年の平均、三三・五パーセント対二〇・五パーセントと協同組合の金融状況の優位を物語っている。第六表もまた、生産協同組合の強い金融状況を示すもので、第一欄は、固定資産・自己源資比率が、一を僅かに上回り、強力かつ安全な地位を示している、いかなる時もCLPを含めて外部の利害が協同組合集団を圧迫せず、金融需要のため固定資産を手渡すことを強制しえないわけである。同様に、第六表第二欄も、自己源資の相対的比重と債権者の請求権を示す点で重要である。この比率はモンドラゴンでは、一九七六年、〇・四六に下った。全般的経済条件に照し、更に、この年多くの新加入の協同組合が、かなりの融資を必要としたことを考え合せる時、これは強い金融状況を示すといえる。ベルギーの産業についてこの比率は、一九六四年の〇・五〇から一九七七年の〇・二九に下落し、イタリアでは、一九六八年と一九七七年の間に、諸企業の平均で〇・二一から〇・一五に下った。モンドラゴンにおける私企業の雄、フェルラヘラ連合会社は、一九七七年自己源資が固定資産の三分の一にすぎず、バスク全産業については〇・二八なのであった。平均して協同組合は中位の資本集約度であったが有利な直接の源資をもっていた。一〇年で資本財が更新されると十分な源資が確保されねばならないわけである。より特殊化すると、もし金融源資が、自己金融を通じて確保されるとすれば、各新作業場のコストは、必要な一人当り純剰余と関連させるのである。協同組合の二目的、自己金融と雇用創出は緊密に繋がっている。特定の利益率と、目標とする雇用の増加が与えられれば、可能な資本集約度が直ちに得られる筈である。ただ徹底的な両者の比較分析を許す程ではない。一九七二年、協同組合員一人当りの固定資産は三九万ベセタで、中小規模の国内産業のそれは二八万ベセタであった。ところでスペインの五〇〇の巨大企業の資本集約度は労働者あたり一五二万ベセタであった。一九七六年ギブスコア県の機械、加工部

門の新工場のコストは、一五〇万ペセタであったが、同じ年、協同組合は各新作業場に、平均二五〇万ペセタを投資した。協同組合以外のデータが信頼しうる限りにおいては、非常に巨大な産業を除き、協同組合と資本家企業との間の資本集約度の間のギャップは拡大しているようである。そしてこれは、協同組合の政策は、投資計画を重視しているという初期の認識と照応する。協同組合全体で将来五年間の投資と五〇〇〇の新しい仕事の創造に、五二〇億ペセタがあてられるとされるが、その大部分は当然更新投資に必要なものである。協同組合は、私企業と異なり、雇用創出と技術革新に高度の資本集約と多数の作業場の拡張を計画している。勿論、これは利益率と雇用増加のための資本集約度が確保される限り可能である。結局問題はつぎのことにつきるわけである。すなわち、必要な元本を集めるためには、二五万ペセタの一人当年間純剰余が、二五〇万ペセタの新しい雇用創出投資から生ぜねばならぬという要請がそれである。

創立年次の新しい、あるいはごく若い協同組合は、一九七八年に、それぞれ五万および一二万五〇〇ペセタの損失を生じたと報じられている。かくしてそれらの辿るべき道は長く困難なのである。相対的に低い資本集約度が、通例、協同組合企業の一般的特色とされる。分析のデータは、しかし、モンドラゴンでは、そうでなく、その資本集約度は、一般の機械・加工産業の平均的企業に比し、はるかに高いことを示している。そして、協同組合の経済的成果は、次のごとく結論づけられる。果して働らく者の参加あるいは自主管理企業は、経済的効率と兩立しうるか、という問題に関する結論的な解答をもとめるならば、モンドラゴンの協同組合集団の、規模、金融組織、資本集約度のごとき多様な指標について見ると、二〇年以上の期間にわたり、かなりの数の協同組合企業が、経済効率において、資本家企業と同等もしくは優越した水準で機能してきたといえる。換言すれば、稀少資源で形成される効用にもとづ

く経済的効率は、協同組合において、資本家企業よりも、より高く、それらの販売高、輸出額および雇用は、好況期も不況期も、私企業に優れていたといえる。トーマスとローガンは、その理由を、よりよく動機づけられた労働者の能力により、価格にあらわされぬ効率がもたらされるという、ライベンスタインの効率の形象する事態であるとしているが、この点は、この論文の範囲外にあるので、単に問題を指摘するにとどめる。

つぎに、協同組合の大きな課題である、投資不足については、CLPのはたす役割が大きい。市場の圧力は強力な投資計画を協同組合に強制し、強い金融構造を確保するための適切な手段が要請される。これにより、より一層の信用をCLPから獲得しうる担保能力を準備する。そしてCLPはこれに応えるという一連の過程が確立されている。

また協同組合の企業規模については、五〇乃至二五〇人規模の作業場の展開が、もっとも妥当であるとされ、CLPが小協同組合に対して、参入障壁の克服を援助する大きな貢献をしていることを強調する。金融手段については、十分な純余剰が、強力な内部金融基盤の形成のため、積立てられ、分配システムは、協同の資金の再投資を可能ならしめることを目的として、形成されているとされている。以上を要約すると、モンドラゴン・グループの収益性に関しては、私企業に比し、種々の見地からかなり優越しているといえるし、またその金融上の地歩は、組織と構造の両面から安定しているといえることができる。

五、収入の分配方式

収入と剰余の分配は、いかなる協同組合グループの評価にさいしても、一大焦点を形成する。なぜなら、公正と経済効率の接点をなす問題であるからである。分配に関するそれぞれの協同組合原則は、公正な収入の配分の方向でそ

れを処理している。そして、モンドラゴンの、協同組合集団は、建設、機械技術、資本財、信用もしくは教育にいたる、すべての協同組合について、部門間の収入の、平準化達成を目的としている。さらに協同組合内の収入格差に限度を設ける、三対一原理が、収入格差を狭める興味ある、も一つ的手段として存在している。これらは、どの様なもので、どの様な成果を収めているか、そして、それはいかなる役割を地域経済に果しているか。この点を『モンドラゴンの経済分析』では、一、収入の配分の年次計画と、一九六八年から一九七九年にわたり年々おこなわれた会議の討論を加え、さらに、二、典型的な月間支払計算書にもとづく報告、の二つの資料によって明らかにしようとしている。すなわち、各組合員の収入の差違を生ずる決定の実行過程を辿ることにより、その結果が、参加の経過に適合する限界を発見しようというわけである。

元来、モンドラゴンは、混合所有形態すなわち、総資本が、集团的積立金と個人的勘定（これは株式とことなり取引の対象とならない）に分割され、しかも、個人の勘定が、金融については権利を付与されるが、協同組合企業の経営には無関係であることに特徴がある。そこで企業の源資所有の配分と、純剰余の配分は、すぐれて特異な問題を形成する。従って、モンドラゴンの収入と剰余の配分の検討に際しては、各協同組合員が、協同組合内で所有している金融的持分（financial stake）と、それに応じて組合の利益と損失が配分される方式の解明が必要となる。

まず一九五〇年以降に規定され現在にいたる収入配分の基本要綱は、モンドラゴンの生産協同組合集団にあつては、各企業を構成する組合員の収入格差の限界が三対一であること、加盟各組合の平均収入は共通であること、地域の私企業と連繫すること、の三個条であつた。そして一九六八年以降、収入の配分についての人々の主要な討議事項が年々の協議会 consultation の記録によって辿り得るのであるが、我々の考察の対象とする生産協同組合が、相当長

第七表 1976・ウルゴルにおける男女別職務評価
(job-evaluation)

指数	(パーセント)		
	男	女	計
1.00—1.25	7	8	2.5
1.25—1.50	36.5	77.5	45
1.50—1.75	40	12	34
1.75—2.00	13	2	11
2.00—2.25	5	.5	4
2.25—2.50	2.5	0	2
2.50—2.75	1.5	0	1
2.75—3.00	.5	0	.5
総計	100	100	100

(トーマスとローガン前掲六九ページ参照)

生産協同組合研究の意義と教訓

第八表 1976年ウラルコ協同組合集団の仕事の分担

学歴	仕事の分類		
初等教育	62	生産ライン	65
普通技術教育	22	熟練および管理労働	21
中等教育	9	監督労働とスタッフ機能	9
専門技術教育	7	中間層の職務	4
		技術および経営の専門職と支配人職務	1
	100		100

(ウラルコの資料よりトーマスとローガン前掲70ページ参照)

期にわたり種々の試行錯誤と多くの人々の働らきに支えられて、今日に至ったことが示されて、まことに興味深い。しかし分配方法の変化の経緯よりも、協同組合の組合員と組合組織の間、協同組合の組合員と組合組織との関係を、所在の資本家企業との対比において明確にしたいというのが、小稿における私の、当面の課題であるので、一九七六年当時の収入と純剰余(利益)の配分の方法からみてゆきたい。まず、組合員の収入の算定の基礎となる、職務評価と業務分担が、協同組合内部で定まり、内部の人々に、上昇の志向をいだかせる点がその特色とされているが、組合員間の技術水準と教育の差にもとづく限界の問題により、一種の階層性を存在させているこ

第九表 モンドラゴン協同組合集団の収入体系 (1979)

指数	1 時間当総 収入	2 月 間 総 収 入	3 社会保険 一 率	4 社会保険 可 変 額	5 税こみ月 間純収入	6 税引き月 間純収入	7 税引き年 間純収入 5×14 (ペセタ)
1	255.50	41,750	7,000	4,000	30,750	28,600	400,000
1.5	338.25	62,650	7,000	6,500	49,150	43,750	612,500
2	451.00	83,500	7,000	9,000	67,500	59,500	833,000
2.5	563.75	104,400	7,000	11,500	85,900	74,800	1,047,200
3	676.50	125,250	7,000	13,900	104,350	89,800	1,257,200

(CLP内部資料よりトーマスとローガン前掲 141ページ参照)

とは否みえない。その解決は今後の課題である。ところで、組合員個々の作業分担と職務評価にもとづく、給与体系はどうなっているだろうか。

まず、もっとも最近の年次一九七九年の状態を、典型をとって表示し、説明を加えよう。最初の欄は、集団総ての項に共通して五つの職務をあらわす指数であるが、他の中間指数もこれにより計算できる。第一欄は、時間あたり収入で、総ての計算の基礎をなす。第二欄では三対一原則の厳密な適用が見られる。第六欄は、組合員の手取り純収入をあらわすが、最高と最低の層の比率は、三・四対一である。そして第七欄、年間の組合員の手取り純収入では、この比率は三・一四対一で、組合員間の収入格差はさらに狭まり、原則に一層接近する結果となっている。

ところで、組合員への収入配分の歴史的傾向を概観すると、一九六〇年から七〇年にかけては、モンドラゴン・グループの拡張の時代であって、現実の可処分所得が、ゆるやかではあったが増加した。貨幣の購買力も同期間に一・五パーセント上昇し、創成した雇用とともに、CLPの貯蓄口座が急速に増加した。賃銀(可処分所得)は新しい仕事口の創出のために投資を加速する、生産組合運動本来の目的をさまたげるほどには支払われなかった。労働者の保有する、協同組合資本の、純資産の価値は、同様にこの期間騰貴し、協同組合新加入者の、参加時

第十表 指数1と指数3の年間総収入と純収入（1964～79）

年次	指数1（最低層）		指数3（最高層）	
	総収入 (1000ペセタ) (1)	純収入 (1000ペセタ) (2)	総収入 (1000ペセタ) (3)	純収入 (1000ペセタ) (4) (4)/(2)
1964	54.8	42.9	164.5	128.8 3.0
1969	90.2	64.6	274.8	249.2 3.86
1974	182.7	137.3	558.0	481.9 3.51
1979	584.5	430.5	1753.5	1460.9 3.39

払込金も増加した。激しいインフレーションにも拘わらず、一九七一年から一九七七年の六年間に、実質賃銀が五〇パーセント増加し、その以前の時代にはもっと大きく増加したのであった。一九六四年から、一九七九年にいたる、組合内部の、最低と最高の指数の個人収入を比較すると、格差は三対一から三・四対一に増加している（第一〇表）。しかし最近年にいたる傾向をみると最高、最低指数の個人組合員間に存する格差は逆に狭まっているといわれるが、これは三対一原則に沿うための新しい協同組合側の対策が、市場の圧力に抗していると言えるのであって近年、私企業の賃銀収入の格差が、最高と最低で、一〇対一を超えるごとき趨勢が、モンドラゴンへ大きな影響を及ぼしており、もし協同組合側に、各種の対策がなかったなら、特権的組合員の出現によって、協同組合経営の崩壊が生じたことは必至である。ただモンドラゴンにあっては、証左は、収入の平等な配分に関して高い標準を維持していることを示している。これは私企業の基準にも、社会主義国たとえばユーゴスラビアの基準にも、十分匹敵するものといえる。

ここで、協同組合収入配分にあたり重要な役割を果している、社会保障のシステムについて説明しておくことにする。スペインの協同組合員の社会保障は、国の機構によらずに、一九六六年に創設され、一九七〇年法的地位を確立した、ラグン・アロ (Lagun-Aro) 社会保障協同組合（原義は友愛組合のバスク新造語）によりおこなわれ、各協同

組合はこれに加入して、予防医学、入院治療、保健衛生業務、疾病廃疾補償、精神分析その他、通例の年金恩給サービスの提供を受ける。ところで、この給付をうけるための、月々の社会保障控除がここでの問題である。社会保障の保険料のパーセンテージは、最低層に対する適当な下落と最高層におけるかなりの増加を含みながら、次第に変化した。そして一九七九年には、月毎の固定保険料の額は、七〇〇〇ペセタで、これに月收入の一四・七五パーセントの可変額が加算されるものであった（第九表第三、四欄参照）。料率は国の社会保障制度下の企業に比し、現在のとこる総額では低いが、漸次、ラグン・アロの料率は上昇の傾向にあり、数年の後には国の社会保障システムの保険料に等しくなるのではないかといわれている。保険料の配分は、その過半が家族手当・健康計画や無断欠勤その他にもとづく収入の欠落補償にあてられ、その額は年間一七億五〇〇万ペセタ中の九億九千万ペセタに達する。

六、剰余の分配について

つぎに剰余の分配にうつろう。一人の労働者は、契約に署名し、協同組合資本勘定を開設することによって、協同組合員となることは前述した。その勘定の最初の項目は、二つの額から成る。参加費用の一五パーセントは、現在では、協同組合の積立金に割りあてられ、残る八五パーセントが組合員名義とされ、自発的出資金という第三の分類で増やされてゆく。この冥加金は、はじめの二つの部分から成るが、その組合員の職務に必要な費用を自から賄うための基礎を形成する。しかし必要とされる投資水準の急速な増加がこの目的を危くした。すなわち、一九五八年には、参加費用総額は年収入の平均二倍に等しく、これでも相当な額であったが、一九七七年には参加費用は、五万ペセタから一七万五〇〇〇ペセタに増加し、年平均収入の五乃至六カ月分を算するにいたった。だが一九七七年までの協同

組合の一雇用創出のための新投資は、すでに資本投資の二〇〇万ペセタを越えていたのであった。ところでウルゴルの新組合員の参加費用は、一九七四年の月に三三五〇ペセタから、一九七五年の四七五〇ペセタ、一九七六年の五四五〇ペセタ、一九七七年の、月当り六九〇〇ペセタに増加する有様であった。参加一時金は、協同組合に参加して二年以内に支払わねばならなかったもので、手付金のもっとも多い額として、総額の二五パーセントを支払うとしても、通例二年以上にわたる、CLPよりの借入金の方々の相当の控除額——前例のごとき——が新組合員の負担となるわけである。この最初の払込金は、二つの部分により調整される。すなわち一、組合の集団所有積立金と、個人保有資本勘定の比重の変化を反映する要因、および二、当年価格水準の変化を反映する要因の二因子で、各個人の勘定は、年々再評価され、もし生ずるとすれば、その年の純剰余の配分額が、貸方記入されてゆく訳である。

ところで個人組合員勘定への純剰余の配分を調べる前に、まず剰余金の配分先を考えねばならない。それは、社会的基金、集団積立金、個人資本勘定への配分基金の三つである。実際で見ると、一九七五年以来、大多数の生産協同組合では、純剰余の一〇パーセントを社会的基金、二〇パーセントを、雇用創造と偶発事にそなえる組合の積立金に、残る七〇パーセントを、組合員の資本金勘定の源資に宛てている。ただ組合の個別的事情により、かなり異なるのは当然で、損失を経験した組合は、相当額を個人資本勘定と組合積立金勘定に借方記入することになる。(残る損失額は、協同組合全グループの、このために開いた、集団基金により処理される)。ところで、一定以上たとえば給与支払コストの四三パーセント以上の高い純剰余を得た少数の組合では、個人の勘定への配分資金が減少し、組合の積立金が増加することになる。以上見てきたところからすると、純剰余の配分は、強制貯蓄を通ずる協同組合資本の蓄積に、重きがおかれているように思われる。このような方式で蓄積された、豊かな協同組合積立金は、雇用の安

全、協同企業の金融的活力、長期にわたる成長、収益性を保証するものであることを考えると、まことに妥当と受けとらざるを得ない。

つぎに、モンドラゴンの運動の特徴とされる個人勘定に注目しよう。組合員個人と組合組織の重要な接点がこの点に存する。要するに、協同組合では、純剰余は、各組合員の貢献する労働にもとづいて分配されるのであって、この点は、資本家的企業で利潤が、各人の株式にもとづいて分配されるのと対照的である。例えば一〇〇ペセタの剰余を二人の組合員間で、均等に分ければ五〇ペセタずつということになるが、モンドラゴンのように、指数により分ければ、指数一と三では、前者に二五、後者に七五ということになり、さらに、最初の組合員が、報酬一五〇、利子（組合員資本の）二〇、後者が報酬四五〇、利子一五〇とすれば、配分は二二ペセタと七八ペセタとなる。通例資本家企業では、純剰余たる富は労働収入よりはるかに不平等に配分されることにかんがみると、モンドラゴン協同組合集団で採用される剰余の配分方式は、ずっと公平な配分を確保するものといえる。結局働らく者の立場でみると、協同組合の組合員は資本家的企業に雇用される場合に比し、収入と富の点で、明らかに、有利な立場にあることが明確である。すなわち、雇用の安定においてはるかに優越し、その協同組合資本は、六パーセントの割合で増えつづけ、四〇年の協同組合の生活の後には、ラグン・アロの社会保障制度にもとづき各組合員が利用しうる、巨額の源資を形成しうるのである。勿論良いことづくめではなく、メダルには裏があるので、組合が損失を招いた場合、同一の規則は、逆に働くことを忘れてはならない。第一に、自己源資への利子は、貨幣化されるわけではないが、組合の遅れる支払いに融通される。さらに、最大限で三〇パーセントが協同組合基金と引き当てに、記帳価格から除却される、そして他方、損失の残部が個人の出資勘定から引き落されることになる。したがって、業況が上向いた時に協同組合は積立

金を回復する義務があることになるが、各協同組合員は、それぞれ上記の方法で積立金のための、参加費用部分を拠出し、年間剰余の積立部分の留保に同意し、自身の蓄積された資本持分に生ずる、追加の危険を冒すことになるのである。

要するに個をすてて衆に就かねばならないのである。協同組合ごとに資本持分 Capital stake は異なり、その経済的成果に応じて、差違が生ずることは、さげられない。したがって、モンドラゴン・グループとしては、分配様式に、数個の各種要素を結びつけて、各協同組合間に過度の不均等を生ずることのないよう、バランスをとっているのである。ここで便宜上、協同組合の組合員と協同組合組織の経済的關係を表象する収入と剰余の配分に関してのモンドラゴンの状態をほとんど逐条的にまとめると次のようになる。

一、モンドラゴンの経験は、地方的でしかも小規模であるという限界をもち、一般化は出来ないけれども、小グループ協同組合集団の実際的結果として、興味ある実績を積み上げたものである。

二、モンドラゴンの経験は例外的に恵まれたもので、特殊の地域的な産業収入に恵まれ、組合がみずから組合員の収入基準の限界を作りこれを固守せねばならぬような必要がなかったものである。

三、金融的にも恵まれた地位にあり、収入の基準に対する組合員のコンセンサスを容易に獲得することができ、時には質銀抑制策をとることさえも可能であった。

四、私企業に比し、公共的消費が自主管理企業では高いというパネクやホルバートの仮説に、モンドラゴンの経験は、狭義においては適合しないが、スペイン協同組合法にもとづくモンドラゴンの年々の純剰余の中の一〇パーセントの社会的基金は、教育・衛生・環境研究・都市計画等の公共部門の費用に充當され、広義の公共的消費といいう

る。

五、組合収入が多年にわたり、極めて安定し、しかも組合の経済活動の部門の差違に係わりなく、均等の収入維持が全組合員のために、一九七〇年代を通じてはかられてきた。

六、モンドラゴンでも、多少の収入格差が、組合員の教育、経験、責任の差違により生じている。しかし、企業内訓練と教育計画のごとき、市場の内外を通ずる産業組織の変容（モディフィケーション）を軸に、収入に関する年次討議やガイドラインの遵守によって、富の配分は、顕著な平準化を示している。

七、モンドラゴン・グループは、その経済的・制度的安定に関しては、現在非常に堅固であるといえるが、分配方式の最終的評価は、僅か一世代の継続では、おこなうことが出来ない。

八、利用しうる証左の限りにおいてではあるが、我々は、モンドラゴンの組合員の収入と、かなりの期間の原資の所有にもとづく所得の格差は、ごく狭い範囲にとどまっていると、結論せざるを得ない。

九、モンドラゴンの配分方式は、かなり独自性に富み、実質的であって、諸個人間の差違を狭め、集団への動機づけを強めるために、労働組織と収入配分に関する意思決定への参加と、格差の狭い体系の固定した賃銀と、教育と企業内訓練の広汎な計画と、雇用の高度の安定など、個人の参加する協同組合工場の金融上の持分 financial stakes、などを巧妙に結合している、これは、まさに集団的動機づけの特異なすぐれたシステムなのであり、私企業には見出され得ないところで、まさに、分配の課題を、集団的にそして多くの人々の参加を可能とする形で解く、すぐれた方式の一つといえるのである。

七、組合員と組合の関連

前項までに、生産協同組合の経済的分析をみてきたのであるが、これはいわば組織の外から客観的に眺めたものである。モンドラゴングループの各企業の組合員は、協同組合の労使関係、合意の成立、参加の程度、帰属感と移動の問題などについてどう考えているだろうか。組織の内側からの人間的な声如何。ここにケイス・ブラッドレイとアラゴン・ゲルプが『活動する協同組合』“Cooperation at work”で、ハンク・トーマスとクリス・ローガンの『モンドラゴン、その経済分析』“Mondragon: An Economic Analysis”を前提にして、これを経営の一類型としてとらえ日本型経営・西欧型経営・協同組合類型の対比の中で位置づけようとしている研究があり第九章で次のごとくモンドラゴンを規定する。すなわち「生産協同組合としてのモンドラゴンは、多くのコンセンサス（合意）にもとづく、独自の企業の一つであり、そのような企業としては、西欧のモデルより、むしろ日本の型に近似していて、連帯を維持する独得の方策をそなえているものである。しかし日本の型は、特異な文化に根ざしているので、労使関係の日本型のモデルを移植するより、モンドラゴンの、経営者と労働者のコンセンサスを維持する方法を模倣する方が、必ずしも難かしくないであろう。モンドラゴンの資産所有の構造は、広汎かつ多様な状況に適応可能であり、またその特徴的な、労働者の保有する個人勘定は、持分保有者にとり多大の時間と、相応な態度変化を必要とする他の合意方法の成立が省略されるので、個人が安心して、緊張や闘争のエネルギーが省かれるので資本主義に極めて適合的である」と。このように結論づけるブラッドレイとゲルプは、労使関係の安定を確保して生産性を高める方法の探求を単純化し、闘争のコストの軽減の手段として、効率的な協同組織の可能性を、モンドラゴンで確認しようとする。そして、企

第十一表 調査協同組合一覧

組合名	創立年次	組合員数	製 品	所 在 地	サンプル
ウルゴル Ulgor	1956	3600	台所用品	モンボラゴン、ギブスコア	298
イリサル Irizar	1965	334	家庭用電気器具	オルマイステギ、ギブスコア	149
ウルサ Urssa	1961	276	建設機械	ビットリア、アラバ	116
フンコル Funcor	1955	226	機械工具	エロリオ、ビスカヤ	101
フアゴル Fagor	1966	573	家庭電気製品	オナテ、ギブスコア	86
アラサテ Arrasate	1957	500	機械工具	モンボラゴン、ギブスコア	80
マトリス Matrice	1963	240	刻印器	サムデオ、ビスカヤ	52
ダノナ Danona	1962	400	家具	アスマイタ、ギブスコア	32
オルデア Orbea	1969	180	自転車	アラビア、ビスカヤ	27
マイエル Maier	1973	68	電気部品	ゲルニカ、ギブスコア	21
アコット Amat	1963	370	パイプ附属品	モンボラゴン、ギブスコア	21
レアルデア Lealde	1974	35	旋盤	レカイト、ビスカヤ	20
トルサン Tolsan	1957	130	産業用パイプ類	アモルベイタ、ビスカヤ	20
エイカ Eika	1973	70	電気部品	セントアンソレ・デ・エフエリア、ビスカヤ	5
ドイキ Doiki	1972	39	精密機械	エルムラ、ビスカヤ	2
郵送回答					45
					1080

第十二表 a (組合員の認める重要事項への参加度)

	協同組合	%	私企業	%
直接参加	128	13	10	4
間接参加	198	20	9	3
必ずしも広汎でない参加	272	27	38	14
参加欠如	395	30	212	80
総計	993	100	269	100

第十二表 b 組合員の認める代表の程度

	協同組合	%	私企業	%
時に、意見の表明を阻止される	415	41	117	55
全く自由	589	59	95	45
計	1,004	100	212	100

第十二表 c 組合員の認める経営者と労働者の分離の程度

	協同組合	%	私企業	%
大きく分離する	209	21	164	62
僅かしか分離せず	583	59	65	25
全く密着	200	20	36	13

業としての一応の成功、迅速な資本と技術の蓄積および雇用の創出などの生産協同組合・グループの成功をもたらした基礎的要因として、労使のコンセンサスの成立をあげ、その構造を、アンケートと聞き取りによる調査でさぐっている。

この著者たちは、そのため、十五の協同組合と比較のための、所在の二つの会社企業に、調査票を送り、前者については一〇八〇、後者については二八〇を回収し、必要数を面接し、統計処理をして、労使関係、同意の成立、産業民主制と小地域社会、職務をめぐる問題などについて、結果を要約した。スペースの関係で、ここでは、組合員と組合との関係に関する若干の問題に絞り、それぞれの状況を補完する事柄を、やや具体的に述べることにする。第十一表は、調査の規模と対象を示し、第十二表 a、b、c、は、経営内における、コンセンサスの成立の状況を、所在の二つの中私企業との対比で、組合員の意識調査により示して

第十三表 a 非公式な管理の有在

相互に励ましあう 労働者たち	協同組合	%	私企業	%
大きな割合で存在	160	38	53	21
多少存在	163	38	68	27
全くない（単に監督者だけ）	99	23	133	52
計		422	100	100

第十三表 b 協同組合の作業倫理

協同組合員はすぐれて働か ねばならぬという信念、 上の要因としての投資 の要因として	成功時の特殊な努力の重要性にたいする信念		否定		信念 総計
	肯定	%	%	%	
極度に強い	374	80	43	50	417
弱い	92	20	43	50	135
計	466	100	86	100	552

いる。その結果として限定されてはいるが資本主義経済の下でモン
ドラゴンの諸協同組合において、一応民主的経営組織が成立してい
ると言い得るであろう。

ところで企業内コンセンサスの成立のためには、補完と責任関
係、簡単にいえば組合員同士の横断的な連繋が問われねばならな
い。第十二表はそれを示す、協同組合の組合員たる労働者たちも、
監督や管理に関して、私企業の労働者たちと殆んど、その感想は変
らない。しかし非公式の、組合員同士の連帯、相互の監視と刺激や
啓発は、私企業と対蹠的に存在し、実質的に、まさに、協同組合倫
理すなわち、努力すれば必ず成功するという信念と、協同組合員
こそ協同組合の持分保有者であるという二要因の関連から生ずる一
種の組合至上主義、の存在すら感じられる程である。しかし第十二
表でみられるように四〇パーセントの組合員が、時には、意見の表
明を阻止されると感じており、しかも、他の回答によると、それは
特定者たる女性や非バスク出身者の感想に多いとされる。不満・暗
闘、憂悶は、協同組合にも、少なからず存在するといえるが、それ
はバスク特有の性質によるものであろうか。だがそうではないよう

第十四表 a 私企業への移動の志向

	協同組合員	%	労働者	%
金銭的動機を伴わぬ移動をのぞむ	8	1	11	4
若干の金銭的動機 (50%の増収) を伴う移動を	155	27	144	54
移動しない	398	71	113	42
計	561	100	268	100

第十四表 b 協同組合員の移動の志向

	バスク企業へ	%	スペイン協同組合へ	%
金銭的動機 (50%増収) のため移動をのぞむ	163	29	185	34
移動せず	398	71	353	66
計	561	100	538	100

生産協同組合研究の意義と教訓

である。小地域社会の気質はあるが、バスクに特有ではない。たしかにバスク地方は、地方政治上、すぐれて自治的である。モンドラゴン出身の人々は、僅かにたった八キロ離れたフェルグラヤオナテ出身と全く異質に見える。だがそこで重要なのは、異質性は独自の地域社会から生ずるので、バスク地方だから異質なのではないことである。モンドラゴン成功の重要な原因は、地域社会の特定の感覚にあるとされるが、モンドラゴンの経験は、モンドラゴンで生じ、地域社会出身の人々に地方的に支えられたのである。そこでモンドラゴン・グループの経験はこの地方の地域社会とすぐれて同質であり、統合されているといえる（ブラッドリイとゲルプ、前掲六八ページ参照）。この点を、モンドラゴン・グループ協同組合員の移動志向を調べた第十四表でみよう。少数の組合員が、大きな賃銀収入の動機で、移動の志向を表明しているが、これには現実には存在しない、完全な個人資本勘定の払戻しが条件となっていることを忘れてはならない。また表中のスペイン協同組合は魅力ある仮定であるが、仮定上の存在であることも註記の必要があろう。そして大多数の組合員の地域的統合性は明らかである。

最後に、一九八〇年代のモンドラゴンの経験が、他の社会に及ぼす影響

を考察しよう。産業の高度に発達した現代経済においては、産業化した国家も、発展途上国も、経済効率と所得の点を難題をかかえている。市場の狭隘化に面した、組織的な大量生産にもとづく供給は困難であると認識されている。すなわち所得の水準をめぐって、労使の主張は、矛盾し、対抗しており、敵対する労使関係は、結果的に資本の逃避と経済的衰退をはやめる。モンドラゴンは、産業の発展した国々の経済的諸問題、すなわち成長、資本と技術の蓄積、雇用の創出、要するに成長期の資本主義経済を、背景として出現した、生産協同組合である。ところが協同組合という企業形態は、多くの発展途上国で採用され、農業と工業の重要な局面を担っているのであるが、結果はしばしば貧弱でありその理由は、政治の手段となることよって経済的配慮が無視されることによる。モンドラゴンは、そこで産業国と発展途上国のいづれもから、産業的かけはしとして、期待の目で見られている。この場合モンドラゴンは、労使のコンセンサスを達成する企業のユニークな一成功例なのである。モンドラゴンは、上述したごとく経済的達成においても、経営内のコンセンサスにおいても、良い結果を示していた。そこで小社会もしくは地域社会と協同組合工場集団との共存のみごとな成功例として喧伝され、実状が分析された。その成長の速さにおいて、生産性において、収益性において、金融の安定性において、雇用の安定性において、平等な収入の分配、社会的投資の厚味において、所在の対応する企業に、はるかに優越した地位を獲得していることを、我々は述べてきた。組合員たちは、労働組織と収入配分に対する意思決定への参加という安定した基礎の上に立って、上向の志向を常に満足し、自分の参加する協同組合工場の個人資本持分の将来を期して企業との同一性がかつてなく強めている。

ただ問題は脚下にある。すなわち経営者の獲得と、加入の困難と組合員の隠退問題である。まず経営者については、モンドラゴンでは、私企業にくらべて相対的に給与は低く、責任は重く、組合員の厳格な眼にさらされ、旨くや

らぬと直ぐに免職になる。したがって経営者として組合に献身するすぐれた才能を得て、長期の構想で育成することが出来ない。従って、内部の才能を選抜して自前の経営者に育てることを、グループは企てる以外にない。つぎに加入金の高騰と組合員の隠退については、門戸開放の協同組合原則に抵触する問題であり、CLPで対策を研究している段階であるが、現在のモンドラゴン内の問題であるより、原則と将来に関する問題であろう。

(8) ウニオン・フェルラヘラ(ウルゴルに当る中企業)とマイス・イン・フィトリオ社(地方的小企業)の二社である。

八、モンドラゴンの意義

以上によりモンドラゴン・生産協同組合集団は、労働組織と収入配分の意思決定に参加し、格差の少ない固定した給与と高度の安定した雇用を享受し、持分と上向のための企業内訓練による強い帰属意識と動機構造をもつ組合員が多数、自発的に参加する自主管理的性格の企業といえる。

ここで展開したモンドラゴンの分析から、われわれは何を学ぶべきであろうか。実態の克明な解析に根ざした先学の一人は、私たちに、現在の日本農民の実像は土地もち労働者であり、自作農体制といわれる日本農業の戦後システムは、紛れもなく崩壊し、形骸化し、機能麻痺におちいつていることを極言している。「現代農業の破局的様相の一端を極限的に示す」(玉城哲『風土の経済学』)日本農業の荒廢の、虚心な直視が、現在ぐらい必要なときはないであろう。そしてほぼ、「三分の二の農家が、土地もち労働者と規定される」(今村奈良臣教授の表現)現実には、消極的なあるいは末梢的な対策によっては解決できないであろう。今必要なのは、日本農業の方向を定める歴史的な政策の転換と対策であろう。しかも、一九世紀の、西欧型の、独立自営農民の成長、資本制農業の成立と発展という図式

は、特殊近代的な例外的な、農業発展の途と幻じ、一方社会主義的集団化農業の途も、普遍的な発展図式とはいえぬことが明白である。我々は、ここで、より身近に、他ならぬ現代の社会で、多くの先覚的農業者、農協経営者、農業技術者が、混迷のさ中にあるわが国の農業で活躍していることを想起せねばならない。わが国の農業協同組合の再調整或いは変容如何によっても農業生産は、明るい展望を獲得しうるのではなからうか。農協のもつ歴史的課題、農政への過度の依存の体質、現実と背離する行政と技術、現状は、必ずしも樂觀を許さないが、組合員に支持された協同組合が、生産と所有を統括・調整しながら生産を適宜集団化することは、モンドラゴンの経験を率直かつ大胆にかえりみるなら決して不可能とはいえないのではなからうか。農業経営の難しさや自然的条件と市場的条件を総合的に考慮しつつ、積極的に技術・経営・科学の情報を専門的、集中的に取扱うCLP類似の、高次の協同組合組織に統合し、組織の合理化活性化をはかるなら、わが国に農業者組合員による生産的な協同組合経営の可能性がひらかれるのではあるまいか。もちろんそのためには大きな改革と人々の頭のきりかえが、系統組織をも捲きこんで必要となることは、論を俟たないところである。