

労働者生産組合について (下)

— 事例と思想をめぐる若干の考察 —

岡野昇一

- 一 はじめに——現実と問題
- 二 協同組合思想と生産組合
- 三 産業民主制と民主的企業形態
- 四 プリテンにおける問題の所在
- 五 生産組合の歴史と現状
- (1) プリテンの現場労働者の生産組合 (Trotter-cap, co-ops)  
以上 三十四巻 四号所収
- (2) ICOM (産業的共同所有権確立運動) と同種の諸協同組合企業
- (3) ウエッジウッド・ベン協同組合
- (4) プリテン生産協同組合のフランス生産協同組合運動との対比的考察
- 六 モンドラゴン (スペイン・バスク地方) 協同組合企業集団の経歴について、その紹介と考察
- 七 一応の結論

労働者生産組合について (下)

(2) ICOM (産業的共同所有権確立運動) と同種の諸協同企業

前節で述べておいた、現場労働者主導の、クローズ・キャップ・Trotter cap 型協同組合から、本質的には、急進的な中産階級の伝統に発する、全く別個の協同組合運動が、二〇世紀に生じ、特に中葉以降、一つの流れを形造り一九六〇年代にいたって結晶した。これが「産業的共同所有権運動」(ICOM)に参加 associate with した協同組合的諸企業であり、その代表的なものとして、ほぼ次のごとき諸企業が、オークショットによれば、一九七七年のはじめに存在していたとされる。

オークショット前掲『労働者生産組合の擁護』七五ページ 第六・一表より

労働者生産組合について(下)

〔第一表〕 ICOM型各種企業

名 称	生産物作業種類	年間販売額(ポンド)	労働者数(人)
スコット・ヘーダー ビューリス・キャフエ ミッチェルジョーンズ 空調開発	プラスチック樹脂 カフェ・茶・コーヒー 宝石加工 産業装置	一五、〇〇〇、〇〇〇 一、八〇〇、〇〇〇 四五八、〇〇〇 二、五〇〇、〇〇〇	四五〇 四〇〇 三〇 二〇〇
K E R ランズマンズ	産業設備賃貸 産業労働者雇用請負	二〇〇、〇〇〇 三〇〇、〇〇〇	二五 三六
サンダーランドイア トリロン	建設 プラスチック成型	二二五、〇〇〇 二九〇、〇〇〇 九〇、〇〇〇	二七 一五 一七
ローウエンオンリウイン リトル・ウイメン	戸外家具施設 小売店経営	未 計	八

備考 一、空調開発のみ、ICOMの準メンバー、他の総てはフルメンバー

二、KERは、設備共同所有有限会社で総支配人ケイス・エドワーズ・ロバートソンの頭字をとり呼称。一九七六年、名称をノーザムブタン産業 Ind. Commonwealth Ltd. 有限責任・カモンウェルスに変更した。

三、……破線は大・中・小規模に概略分類、考察の便宜に資す。

ICOM Industrial Common Ownership Movement なる特殊な用語の語義を説明せねばなるまゝ。

とりあえず、法の定義を手掛りとする。まず共同の所有権と協同組合的企業に関する「産業上の共同所有権に関する一九七六年法」におけるICOMの定義は、次のごとくである。

その第二条一項によると、この法の諸目的をはたすために、共同所有企業を、登記官吏が、その満足の旨の証明を与え、拒み得ない以下のごとき組織と規定している。

(A) (1) その組織は、第一に株式資本を有せず、保証契約により責任が限定されるカムパニー(集団)で、真正の bona fide 紛れもない協同組合である。

(2) もしくは、一九六五年から一九七五年の間に、産業および節儉組合法の下で、登録され、もしくは登録されたと考えられる団体である。つぎは、

(B) その団体の、基本定款と通常定款に、つぎのことがらを保証

する条項を含む場合、すなわち (1) その団体により雇われ、もしくは、補助される人々のみが、その構成員たることを許され、(すなわち政治にたいする考え方や信仰に関する人々の差別によってではなく、年齢、勤務の長さ、その他の諸要因で、資格の付与を、随時に定め

る、何らかの条項により成員を定め)その結果すべての、そのような人々が、団体の成員である故に、団体の集会では、相等的しい投票権をもつことが保証される。

(2) 集団の資産は、集団の諸目的をはたすためにのみ充用される。そしてその目的には、見積りのため、もしくは、集団の利益を、その成員間に配分する場合を除いて、資産を移転することを含まない。

(3) 集団の解散もしくは清算にさいしては、その負債の支払われた後、処分さるべき資産ある場合は、その資産は、その成員間で配分さるべきでなく、共同所有権企業、もしくは、清算もしくは解散以前に、成員の定める共同所有権企業のための中央基金に移さるべく、然らずして、すなわち資産がそのように移転されぬ限りは、慈善の目的のためにのみ維持されるべきことを保証する。

(C) 集団は、集団のために働らく人々の多数により、もしくは、集団を補助するために働らく人々のある場合、その多数により、支配されているものである(以上がこの種の企業の法的三要件である)。

表面的にみると、産業的共同所有権企業(以下、I C O M と略称する)に属する協同組合は、旧来の協同組合とはなはだ異なる血筋をもつように見えるが、やはりキリスト教社会主義をその源流とするものである。最初のI C O M 協同組合企業は、一九五八年、クエーカーでキリスト教社会主義者のエルンスト

・ペーダーによって、はじめられたが、それは彼が、一九五一年、成功した自己の化学工場を、労働者に譲渡した結果として生じたものである。

I C O M の目的は、共同の所有権を推進し、平等と協同組合運動の進展の上に基礎づけられた、すぐれて純粹の、特異な協同の様式の推進にある。したがって直接の目標は、組合の基本規定の第三条に規定されているごとく、「その企業で働らく人々による民主的な支配と所有の達成」であり、「その運動は、社会一般の、知的、肉体的、精神的福祉を増進することに関心をもち、特に、運動に属する、前述の企業の活動に参加する人々の福祉に関心をもち」と陳べられている。

エルンスト・ペーダーは、数多のキリスト教社会主義者を、そのまわりに集めた。マヌエラ・サイクス、デービッド・スプレクリー、ミッチェル・キャンベルその他であって、先人と同じく法の改正と推進運動によって、協同組合の普及拡大につとめた。しかし、その核心であり、指導者であったのは、エルンスト・ペーダーである。

かれは、一九二〇年、三十歳のとき、ノーザムブタンシャーのウォーラストンに、スコット・ペーダー・カンパニー・リミテッドを創立した。事実上無から出発して、彼とその一族は富裕になった。一九五一年には、従業員百六十一人、年間売上六〇万ポンド以上の成功した、ポリエステル樹脂(アルキド、ポリマー、プラスチックサイザー可塑剤)の有力メーカーに彼の企

業は成長したのである。

若いとき、彼は従業員としての一生の見通しに深く不満足だった。「私が思いきって、雇われる身分をやめた一年前、私は人々を管理される人と経営する人に分ける資本主義的な哲学に對面していることに気づいた」。しかし「真の障害は、株主の独裁の権力と株主たちが支配する階層的経営組織を規定する『会社法』だった」。かれは人間の欲求に産業を適合させる哲学にもとづく企業革新を導入しようとする。「問題は二つあった。一つは、利益を失なうことなしに企業の中に、最大限の、自由、幸福、人間の尊厳を、組織し結合する方式いかんということであり、もう一つは、民間の私的な産業の領域に、これらを一般的に、受入れられるようにするにはどうしたらよいか、ということである」。所有権の変化と、ある種の自己否定的な規則の自発的受容がそのために不可避であり、スコット・ペーダー・カモンウェルスの設立と、社内規約の作成によりそれはおこなわれた。しかし当面はこの行為の基抵をなす彼の、カモン・オウナーシップ、共同所有の考え方を述べよう、かれは、「利潤分配制」と、「共同所有権」は、産業上の諸問題への全く別個の考え方を基礎的に形成するもので、前者は、結果を、したがって物事を事後的に観ようとするもので、後者は、活動する共同社会(コミュニティ)を、現に継続するものとして、認識しようとするものであるとし、利潤の追求は過去の結果から生じ、これに對し、共同所有は永遠の活動状態を示すのである。

ある。ペーダーは、企業会計上、利潤分配策の問題点を経験した。会社の創立以来発生した利潤の分配を次の如く、すなわちクリスマススの通例二〇%のボーナスとして、おこなってきた。このことは、一九五一年六月新たな企画がおこなわれ、企業の変容にいたるまで引きつづいてきた。そして、一九五一年から十年以上にわたるこの経験から、一般の原則をひき出すのである。ここでは、シューマッハーにしたがってそれをまとめておこう。ペーダーは所有権の変容を達成するために、スコット・ペーダー・カモンウェルスを設立し、同社に、かれの会社、スコット・ペーダー・カンパニー・リミテッドの所有権を移した(一九五一年に九〇%、一九六三年に残りの一〇%)。また、自己否定的な規則の自発的受容を可能にするために、彼はかつての従業員たる新たなパートナーたちと、私的な所有権の含蓄する「諸権力」(Bundel of powers)の配分方式を規定するだけでなく、会社の活動の目的を以下のごとく規制する「社内規約」(Constitution)を作ることへ留意した。

第一に規模は、三五〇人を上廻らない。之は会社の成員の誰もが、自分の心とイメージの中に企業を抱くことの出来るようにするためである。

第二に、組織内では仕事の報酬が、最高と最低で、年齢、性別、役職、経験にかかわらず、一対七の範囲を越えないこと。実質的平等への接近の要求。

第三に、カモンウェルスの成員は従業員ではなく、パートナ

であるため、大きな個人的不行跡以外は、どんな理由でも共同パートナーによって免職されることはありえない。ただし、どんなときでも、しかるべく通告して、自発的にやめることはもちろんできる。

第四に、スコット・ペーダー・カンパニー・リミテッドの取締役会はカモンウェルスに対して十分な責任を負う。組織規約の規則に従って、カモンウェルスは取締役の任命の追認、撤回、報酬の水準に関する同意などの権利・義務を持つ。

第五に、スコット・ペーダー・カンパニー・リミテッドの純益の四〇%まではカモンウェルスに所有され、最小限六〇%は税金、自己資金のため留保される。この所有利益の半分は、社内働く人々のボーナス支払いに、残りの半分は、スコット・ペーダーの組織外の慈善的目的に当てられる。

最後に、スコット・ペーダー・カンパニー・リミテッドの製品は競争に関連した目的のために使うことが明らかな顧客には売らない。

以上のごとき大きな変化を導入して二〇年、会社は着実に力をつけ、同社は非常に競争の激しい環境の中で、売上げを六十二万ポンドから五百万ポンドに、純益を七万二千ポンドから約三十万ポンドに増大させた。社員数は、百六十一人から三百七十九人に増え、十五万ポンドを上回る額のボーナスが二十年間にわたって社員に配分され、同額が社外の慈善的な目的のために贈与された。いくつかの子会社も新たに設立された。ペーダー

## 労働者生産組合について(下)

一は、既に述べたごとく私有権制度への帰属を克服し、産業組織が人間を使うことを許さず、人間の召使として産業組織を利用することを意図したのであった。この経験から帰結される一般的な原則は、次の通りである。

(一) 所有権が特定の資産管理の権利と責任で置き換えられた。

(二) ペーダーとその家族は、自分たちだけ法外に豊かになることを拒否し、真の共同社会をつくる道をきりひらいた。

(三) 所有権の変革は、共同社会建設の必要条件だが、十分条件ではない。カモンウェルスのそのための任務は次の四つである。経済的、技術的、社会的、政治的任務がそれぞれである。

(A) 利潤を得るための一方法として、設計、製作、サービスが一貫して注文の獲得に向けられる。

(B) 最新のデザインの仕様を供給することにより、有利な注文を確保する市場開拓をおこなう。

(C) 活動する共同社会への参加を通じ、満足と発展の機会を組織の成員に与える。

(D) 経済的に豊かで、社会的に信頼性の高い実例を示すことにより、他の男女に、社会変革を働きかける。

(四) カモンウェルスは、まことに至難な挑戦たる、真の民主主義と能率的経営の結合を実践しようとした一組織であり、それは社会的学習過程として現在も存続している。

さてエルンスト・ペーダーの「利潤分配方式から共同所有権

方式へ」という論文により、前出表の冒頭にあるスコット・ペーダー・カンパニー・リミテッドとスコット・ペーダー・カモンウェルスの基礎にある思想、すなわち「産業的共同所有権」なる語の歴史的発生経過を明らかにしよう。

産業における平和の最良の解決法を与えるものとペーダーの確信する共同所有権は「企業が、共同に所有され、協同に運営されるごとく、根本的に再建されることを意味し、しかも、団体主義でも、個人主義でもない統合物 Synthesis、それは良心の自由と神への信仰の枠内で、命令ではなく同意により生ずる指導にもとづく、個別と総体の統一をあらわすこと」(Vaughan, S. 288)と定義されるのである。ところで、この定義は現在の雇い主と株主の側の、特権と力の自発的放棄と、雇われる労働側の、所属企業の政策・効率・一般的福祉に対する全責任の諒承を含むものである。

これは、囚われざる寛容と善意を、既述した、富と権力を支配する人々の側に要請する。ここでは雇われている人に、雇人の持分——貨幣の誘いインセンティブや、結局反故となるような、諸種の条件づけに従わせることなど——を、ゴマかして握り、コパートナーシップも、利潤配分制も、その他の個人の持分保有・シェアホールディングにもとづくあらゆる企ては、役に立たないこと、前同様である。その上、それらは、制度をつくるのに数年かかり、緊急の必要に間に合わない。

そして彼は続ける。『我々は現に危機にあり、直接的で有効な活動を必要とする。我々はゴルディオスの結び目を断ち切る(強引な手段で断固物事を解決する)羽目に陥っており、個人的取引と、株と持分の取扱いと、相互の搾取による急速な致富を目的とする、みじめな企業を取扱わねばならぬと信ずる。

「虫とサビとが損ない、盗人がうがって盗む」(moth and rust destroy, and thieves break through and steal) (聖書マタイ伝六章十九節)ごとき事物を信ずる代りに、神への信仰と仲間への信任により、共同の所有権を樹立しようではないか。極端な政治的態度の人々が存する可能性も、我々を思い止まらせるものでない。もし我々の企てが、十分に寛容で、すべての人々に有益であることが明白なら、理想の衝突や人格の相違を克服しうるであろう』。

共同の所有権又はカモンウェルスは、利潤配分方式、コパートナーシップ、共同所有制もしくは、共同の企業で、個人が、区別たる利害を保持するあらゆる企てからの、当然の発展なのである。それらは、ものの共同的所有にいたる経過物なのであり、次にみるごとく共同所有権は、独自の利点を有する、とロジャー・ハドレイ (『産業民主制において。パイオニアの直面した諸問題』一九六四年)を引用して彼は記述している。

キリスト教もしくは人間主義に動かされておこなわれる、産業民主制の開拓者的実験はいずれも殆んどの場合、広義の人間性に関する同一の把握と、近代産業社会の価値と構造にたいす

る根本的な批判から生じた。これらの人間性の理論は、人を一個の自己実現的存在と考え、それは仲間たちとの責任と愛の關係 *relationship* を通して、高度の創造性を有する高いレベルに發展可能なものとした。しかしながら、産業社会は、歴史上、最初に、すべての人間に品位ある生活を保証する、物的基礎を与えるにもかかわらず、同時に、この社会の否定的側面 *negative aspect* は、その達成を妨げるのである。人類の熱望は、物質的・競争的価値の卓越した強調によりゆがめられ、ほとんどの人の生きる好機は、富と権力の大きな不平等によって制限され、日常その能力を開発する最小の機会しか許されない。日々の仕事で多くの場合、人は墮落させられ、子供のごとく、権力の前にひざまずくほかないのである。

産業民主制の分野における開拓者は、単に、所有と産業の管理の基本的変革のみが、労働の組織の変化と合体 *couple with* して、社会の根源的変容をもたらし得て、人に、その規範に從う發展を可能にすると信ずる。しかし、これらの実験においては、いかにその告示が野心的にひびいてもかれらは、新社会の縮図を現実化することはなかった。かれらにより適当した目的は、人類組織の新たな形態に向かい必要な進歩を実現し、他の人々に、更にはるかな変革が可能であると信じさせるにあった。かれらの民主的な諸価値の強調は、これらの新形態が、次のことに基づくことを、すなわち、企業内権力の分担、経営の実務に総ての雇用者を参加させる、総ての個人に、仕事を通じ

労働者生産組合について(下)

て自らの人間的潜在能力の実現を援助する、以上三方策、に基づくことを暗示するものである。

取かこむ社会の諸価値の否定と、上に概述した種類の生活基準で、活動することく企図された企業は以下の問題すなわち、人間的・技術的・市場的投入物の性質が、主にまわりの社会により規定され、しかも、企業目的にはなじまない *antipathetic* ものであること、という難問題に当面する。ほとんどの労働者も理事者も、外部の世界の諸評価をうけいれがちである。

通例かれらの作業準則の考え方は、労働と權威の伝統的分割によって形造られてきた。典型的には、労働者は、受身もしくは防衛的役割をとり、理事者は能動的、權威的役割を持している。産業民主制の目標は、両者にとって親しみ難く理解し難い。工場が使わねばならぬ技術で、労働組織を動かす限界も規定されるであろうが、その技術は、完全にことなる諸価値による一体系の必要に応じて發展させられている。最後に、企業は、それが参与する経済組織において使用される方式によって活動せねばならない。市場経済の圧力、特に競争の不断的挑戦と、財務の安定のための闘いは、企業の実務指導者にとってその時間とエネルギーの重い負担となり、いつも、組織にたいする敵対的環境に存する諸価値を強い存在となるであろう。

開拓者たる企業の目標の実現のために働く唯一の味方は、企てを開始し、もしくは後からそれに参加した、傾倒的な積極的な成員の一群の存在である。取かこむ社会の中の開拓者工場

価値に反対する前述の不適合な諸力の優越を考え合わせると、このような傾倒的な成員の割合は、最初は、少ないように思われる。したがって開拓者企業に対抗して作用する敵対的諸力は恐るべきものであろう。したがって工場の成功と失敗は、殆んど全く、それらを無効にする内的構造と方法を案出する能力にかかっている。

一九五一年の戦略を工夫するさい、スコット・ペーダー・カモンウェルスの創立者たちは、この世に初出し、しかし労働者へのその反響が予想し難い産業民主制のいくつかの案をもっていた。このような次第で、かれらの提出した計画は、ある意味で寛容かつ理想主義的であったが、実際の構成は、用心深く段階的なものであった。概略その戦略は、以下によっていた。

一 工場の持分の九〇%の雇用労働者への移転を通ずる共同所有権の導入。

二 権力の構造における限られた変革の創始(とくに、独立の裁定機関と、経営評議員会における労働者代表機関)。

三 管理組織と平行する、協議(コンサルタティブ)機関の創設。

四 労働環境の改善(とくに、雇用の保証と疾病時の完全給与)。

会社の経営の窮極の支配は、まだ、その創設者たるペーダー一族に存していた。企業の持分の残り一〇%が、重要な問題にさいしては、五〇%の投票権を執行した。

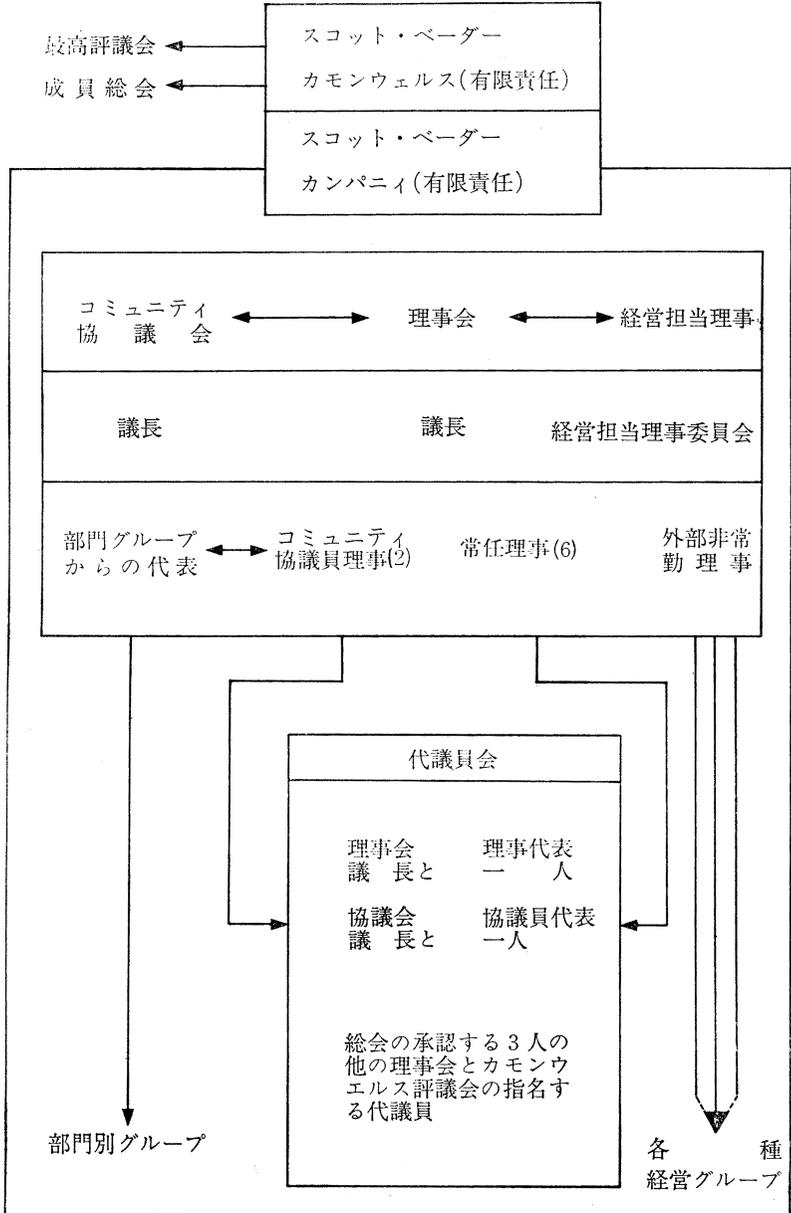
一九六〇年代初期に、スコット・ペーダーが、変化のための新戦略を展開した新たなイニシアティブの確からしい理由を詳細に探ることは、ここではしない。つぎのことを指摘すれば十分であろう。すなわち実験の創始者と、その進展に興味をもつ企業内外の人々は現実には、カモンウェルスの目的とその当時の達成状況の間に存する間隙に気づいていたのであった。この気づいていたことこそ、それが、実験の放棄もしくは、それ以上の進展のいづれかによらねば効果的に解決しえぬやもしれぬとする緊張 *tension* をよびおこした。この時に採用されたもっとも重要な変化は、一九六三年、カモンウェルスの創設者に、いまだに所有されていた持分の移転であり、以前 創設者たちに付与されていた予備 *reserve* の権力をひきついで、管理委員会 *Board of Trustee* の創設であった。しかし他の影響がよりドラマチックでない方策も、本来の戦略変化の時期において確認された弱点を救済する企ての一つとして、この時期に採用されたのであった。かくして一九七一年のスコット・ペーダーの組織は次のごとくであった。

一 スコット・ペーダー・カモンウェルス(有限責任)は、コミュニティであり、企業の共同所有組織であって、総ての持分を共同に保有する。

二 最高評議会(ボード・オブ・マネジメント)は、カモンウェルスの統治機関であり、特に、慈善のための基金の割当、被雇用者からの新来の共同所有者の受入れ、広汎な、長期的発

活動組織図

労働者生産組合について(下)



## 労働者生産組合について(下)

二二

展の(理性的)監視を担当する。

三 スコット・ペーダー・カンパニー(有限会社)は、現業機関(オペレイティング・カムパニー)である。

四 理事会は、カムパニーの政策樹立機関であり、議長、六人の業務執行理事、二人の外部非常勤理事、二人の雇用者(カモンウェルス)理事からなる。

五 経営担当理事の委員会は、資源(人的、物的)、生産、市場、開発の分野の政策の実施にあたる。その意図は、参加が、代表する権威に発しラインにそって進み、半ば自治的な能力をもつ、労働者グループで終ることにある。これらが、経営グループと呼ばれる。

六 コミュニティ協議会、これは会社のあらゆる部署からの、二〇ないし三〇人の支持母胎から選出された一六人から、すなわち経営側、非経営側にかかわりない、一六の選挙区の秘密投票により選出された協議員よりなる。協議会は、代表による参加を實行し、特に次の諸機能をおこなう。

会社理事、委員会の議長の任命や認可の是非、給与(および)その他の人々からの二人のカモンウェルスディレクターの選出、あらゆることからの討議 discuss とボードの推薦、口論 dispute の裁決、懲戒事項の処理と最終決定への到達。

これに加えて、カウンシルは、<sup>(協議会)</sup>国際ジャーナルの編集方針を定め、成員のための家屋の購入、緊急時にそなえ、スポーツを組織し、社会的機能を果す為の、基金を管理する。協議会

は、二週毎に開かれ事務を処理する。要するに、協議会カウンシルは、会社の成員と要員の利益のすべてを代表する、活動する委員会である。

代議員会は、非権力的な、拒否権をもたない、基本法を實施する受託者にほかならない。しかし、かれらは、基本的な政策におけるカウンシルとボードとの間の仲裁を行なう働らきをもつのである。そしてそれは過去二〇年間に第二表のごとき進歩を達成したのであった(ベナク編二三六ページ表より)。

さて、このような、ICOM型の企業は、一九二〇年代後期の、ジョン・リウイス・パートナーシップ(一九七七年四億三千五百万ポンド、二三、〇〇〇の労働者を雇用し、この種の統計各項目を水増しする例外的企業である)を別とすると、さきにかかげた第一表で、全貌を尽しうる。これらは規模別には三つの型に分類し得る。スコット・ペーダーのごとく、以前は、資本家の会社で、高尚な high minded 動機により、集団としての労働者たちに無償で譲られたものがある。之には四企業が所属する。これに対する極点に位するのは、規模は矮少であるが、はじめから、多少とも民主的形態で事業がはじめられた諸企業が存在である。そして、その中間に、その創業者により所有・経営された在来の事業体が、労働者に買いとられた、KER(現在はノーザンブタン産業カモンウェルス共同企業)とランズマンが存する。

まず第一型として、スコット・ペーダーを先頭とする四企業

〔第二表〕 二〇年間の進歩

年六月三〇日	一九五一年を一〇とする販売額	販売百分比純利益	利潤の中のパーセンテージ				
			納税高	慈善基金	現金ボーナス	再投資	スタッフ数
一九五一	一〇〇	一一・六	五〇	二	八	四〇	一六一
一九五五	七一	三・〇	四七	一	八	五三	一六二
一九六〇	二四六	五・五	四〇	七	七	四六	二二八
一九六五	四〇五	六・三	二九	五・五	五・五	六〇	三一二
一九七〇	八〇五	四・三	四一	三	三	五三	三七六
一九七一	八〇一	六・〇	三五	八	八	四九	三七九

備考 ペナク『自主管理——人間の経済的解放——』二三六ページより。なお一九五八年の産出額は六二万五千ポンド、一

九七一年は、五百万ポンドに達した。

のうち、スコット・ペーダーについては既に詳しく述べたので、ビューリス・キャフエを例として、その概略を紹介しながら、この集团的企業形態を考察しよう。ダブリンのキャフエ（昔風の上品なコーヒーショップの表現）営業を主に、茶、コーヒー、チョコレート製造、酪農場などの経営をおこなう、軽食品製造販売企業がビューリス・キャフエであり、ノーザムプタンの宝石細工人組合たるミッチェルジョンズとともに一九七〇年代の経済的・市場的苦況を、協同組合的に克服し、活動は採算のとれるものとなった。KERの、プラント施設の賃貸は、建築業の不況と民間の機械市場の縮小にさいいて、建設業者へのプラントのリースを企業化しようとしたものであるが、何分一九七六年の事業のスタートなので、評価はまだ定まらな

労働者生産組合について（下）

いとはいえ、可能性は存在するとされている。オーナー・ドライバーのタクシー協同組合、ブルドーザーの施設賃貸協同組合も良好な結果を示しているところからみて、上記の結論が得られるのである。ところで、これらの「高尚な（理想主義的な）、諸企業の経済以外の記録、すなわちこれらの新しい組織が、人々の、しごとの態度と企業に対する感覚に及ぼる影響を及ぼしたか。さしあたり即応的变化は期待できないとしても、いかがであったか。これらの企業における組織の変化は、漸次的に、時間をかけておこなわれたもので、人々の若干は、不完全で不十分であったと主張し、労働者たちの中には、変化は労働者たちから離れたところでおこなわれたに過ぎぬと主張する者もいるのである。誰でも容易に理解しうることく、ICOM諸

企業のうち第一の類型に属するものにおいては労働者たちが、持分の配分においても最終決定権の帰属についても、完全な自由を享受したわけではない。<sup>(1)</sup>しかしだからといって、これらの企業の構成の変化は、飾りものや見せかけにすぎぬとするのは誤りであろう。とにかくこれらの企業の中には、在来の資本家企業と全く異なる影響が、作用しており、それは、とにかく民主的な企業組織の方向を目指すもので、しかも、組織の変化が、労働者たちの行動や態度の変革の特定の成果をうみだしたのであった。<sup>(2)</sup>

(1) これらの高尚な動機による企業の場合、所有権の変化の、利潤の配分に影響する可能性は、しばしば防禦的な定款の条項の存在によって堅固に守られている。また最終決定権についても権力の真実の位置は、事実上組織の代表者の管理の外にある場合が多く、たとえば、スコット・ペーダーの現在の定款では、創業者エルンストの息、ゴドリック・ペーダーがカモンウエルの終身の会長である。この点に問題は残る。

(2) これらの企業は、資本家的企業に比して、より長期の目標に向って、従業員企業への同一化 identify with が見られ、したがって商況困難な事態にさいしての、企業の守りの強さを証明している。かくのごとき企業組織が意味しはじめた特質はオークションによってビュリーイス・キャフェの例に明らかである(前掲オークション七七八ページ以下参照)。

ところで、I C O M 諸企業にとって重要な問題は、高度の強制的再投資が、集団的な所有権にもとづいておこなわれることは是非をめぐる問題、さらにそれをさかのぼって、完全な集団

所有権、あるいは集団的所有の程度の問題である。高度の、強制される利益再投資は、通例、企業の財務の強度をたかめる。そしてそのことは、企業の拡大もしくは新共同企業の発足のための投資の効果により、多くの人々に、民主的な、共同所有領域で働らく利益を享受させ得るであろう。

だが、このような高い利潤の強制的な維持の正当化には反論が存在する。その第一は、労働者たちの個別的な利得の動機づけの減少の可能性であり、第二は、共同的な利潤を抑えて、自らの賃銀や俸給の押上げをはかるであろうとの推測である。どちらにしても、この方式の強制的な利潤再投資は、結局は企業の自己損失を招くだけではないか、とするものである。

より筋道の立った反論は、もし共同所有企業が、常に利潤の大きな割合を保留し、または生産的投資の機会が限定され、その定款が、それらの保留分を外部の企業に再投資することを妨げるなら、資本市場の効率が、その程度に依りて、減ずるであろう、とするものである。この障害の克服策は、後に、考察される。だがとにかく、これらの企業の利潤配分規定は、以前の時代の過渡的遺物とされ、下から上への解放された民主的諸勢力が、それらの改訂を事実上先導することを期待するものが、合理的と思われる。結局、個人的な労働者の分前 Share の排除ということが、これら企業の特徴といえるであろうか。

ところで、集団的所有に対する社会的批判はいかなるものであろうか。その若干を挙げてみよう。先ず、I C O M 型協同組

合企業の理想主義は、事の上、トップにある創始者によって現場に伝えられた。トップの主導性と、底辺もしくは現場のそれへの同一化は、下から上へでなく、上から下への意志にかたよる。これは経営にたいする、現場もしくは労働者の反応を、相対的に弱いものとするとはいえない。経営者層もしくは専門家層の活躍に関する、ICOM型協同組合の、相対的成功は、如上の、労働者たちの、反応の鈍さにより購われたといえる。共同所有の高潔な理想主義の旗印と、共同所有型協同組合の強制的な利益の企業による留保と再投資は、参加する労働者たちの、完全な、肯定を、果してどこまで得られて、行なわれているであろうか。民主的企業の最適の組織は、ある時点における、個人的所有と集団的所有のバランスのとれた混合体であると同時に、個人と企業の生活・存続に関して、短期と長期の利益の混合体でもなければならない。この点で、個別的、集団的、両方の別個の所有の組合せを含み、しかも、企業の労働者たちの利害と、企業のおこなう事業の長期の未来の利害の間の直接の連繋が存する必要がある。この後者の条件は個人の持分への配分と、再投資され、保留される企業の利益をいかに、バランスを保ちながら連繋させるかというアポリアを含む。ICOM型協同組合は、これを民主的に解決したが、それは経済的によりも、道徳的・社会的・宗教的な論拠にもとづいておこなわれた。今日の時代にあつて、これら企業に参加し働らく人々の間に、理想主義的な団体主義（コレクティビズム）が、十九

労働者生産組合について（下）

世紀のキリスト教社会主義の現代版として、大きな意味をもちうると言えようか。スコット・ペーダー型のゆきかたの共同所有路線が、現場の労働者のレベルで社会的な熱狂をひきおこさなかつた所以がそこに存する。その点で前述の「鳥打帽」協同組合の、裏返しともいえる階級的偏見ともいえる、中産階級本位である、という労働者たちの訴えは、ある程度の効果を挙げたのであつた。ただICOM協同組合企業の主張に、労働者たちが、啓蒙的に応えた場合、社会経済的に、これらの試みは標準以上の成果を例外的に挙げたのであつた。

### (3) ウェッジウッド・ベン協同組合

オークショットは、前述の『労働者生産組合擁護論』『The Case for Workers' Co-ops』のなかで、メリデン・モーターサイクル生産組合、スコットランド日報、カークビー生産および技術組合（KME）などを代表とする、比較的大規模の生産協同組合を、いわゆる「ウェッジウッド・ベン協同組合」と総称する。その理由としてこれらは、労働党議員を父とし、キリスト教社会主義者を母とする、労働党の領袖ウェッジウッド・ベン（トニー・ベン）が一九七四年二月から、一九七五年七月までの間、産業相であつたことを、協同組合となつた、主要な原因としている故である。これらの組合は、最初資本家の事業として存在したものが閉鎖され、長短の差はあれ、若干の時間的前後において創立され、それぞれ政府の補助金もしくは融資、およびその両者によって存在したのであつた。この場合、政府資

金は、行政省庁の忠告に反しても使用され、産業相の個人的尽力に、その存続は大いに依存したのであった。何故に、そうであったのか。この「ウェッジウッド・ベン協同組合」は、狭義の、唯一の雇用問題解決を目的とする、失業救済協同組合であり、特殊な形態のなかに、一般的政策目標をにらんでいたからであった。

メリデン・モーターサイクル協同組合に対する一九七四年の、四百七十五万ポンドの政府の援助をはじめとして、KME、スコッティッシュ・デイリー・ニュース、に対する政府の援助が、トニー・ベンの後援によって、おこなわれ、以後個別的協同組合にたいする援助は、急激に増大し、その主体も、地方議会その他(たとえば、スコットランド開発庁、北アイルランド地域事業開発機構)の独立諸機関たる人間能力向上委員会(Manpower Service Commission M.S.C.)ほかに拡大されるにいたったが、詳細は省略する(たとえばジェニイ・スローンリイ『労働者の協同組合、ジョブと理想』の第六章「国とともに存続する」参照)。

ただこのベン協同組合に限っていえば、政府の援助は、補助金の問題性を連想させ、また逆にその結果は、援助する団体の協同組合のイメージを曇らした。ただ失職を延期するために、その仕事をつづけるための、形だけの協同組合をつくる場合が存在し、全くの話として、集団化とか転換とは似ても似つかぬものであった、とジェニイ・スローンリイは酷評している。ト

ニイ・ベンがこの問題の立役者であるが、彼は、その『社会主義論集』の緒論(一六ページ)の中で、その関与のきつかけを、アパー・クライド造船所の労働争議の時の、労働者の働らく権利の確認にあるとする。彼の理想主義が、後に労働党内閣の産業相となったときの、国の援助による生産協同組合の設立という一連の実験に結びつくのであるが、ここでメリデンモーターサイクル生産協同組合について若干触れることにする。

これは、もとのトライアンフ、モーターサイクル製作所の協同組合としての後継者であって、トライアンフ・ボンネビル・オートバイの生産にあたるためにつくられた。その意味でまずアメリカをはじめとする強力な国際的市場を継承し得た。次に、五人の専門的経営者の一団を、任命し得た。更に経営陣が労働者たちの信任を得て、近隣企業に比し、相対的に低い賃銀レートにも拘わらず、労働の生産性が上昇し、労働者層の裏切りはほとんどなかった。その結果、協同組合としての最初の二年間は、監査上の損失を生じたが、現在、ベン協同組合の数少ない生き残りとして存在している。

一九七三年、保守党のブリテン・モーターサイクル製造業の合理化策の一環としての、ノートン、ピアーズ・トライアンフ社の、トライアンフ部門の縮小後閉鎖策によって、一七五〇人の労働人員の失業が予定された。一九七五年九月、労働組合が工場占拠と坐りこみで闘争をはじめ、十八ヶ月の間、継続した。この間の経過の詳細はケン・フリート「トライアンフ・メ

リデン」〔新しい労働者生産組合〕ケン・コート編所収〕に述べられている。つぎの二点だけが強調に値いする。

一 デニス・ジョンソンなる上級ショップ・スチュワードが委員長となり、その指導下に、労働勢力が、企業閉鎖の承認に對して、執念深く拒絶を示したが、これがなかったなら、協同組合は結成されなかったであろう。

二 もし労働党が選挙に、一九七四年二月、勝利しなかったなら、そして、トニー・ウェッジウッド・ペン氏が、産業相に任命されなかったなら、協同組合は存在しなかったであろう。納税者の五〇〇万ポンドにもなんなんとする額が、一まとめ（直接の贈与七十五万ポンドと、低利融資 Concessionally loan 四二〇万ポンドを含む）となつて、内閣により認可され、所定の条件をつけて交付された。この金額により、メリデンにモーターサイクルの生産がとりもどされ、一九七五年三月、新協同組合企業の予兆のもとに、生産が再開された。モーター・サイクルの協同組合的生産は、一九七七年九月までに、一二〇万ポンドの損失を計上、ゼネラルエレクトリック社から経営財務の知識と、一〇〇万ポンドの融資、さらに若干の経営陣の充実による、一九七七年末までに、協同組合は、一本立の工場経営をなしうるようになった。さらに一九七七年、五〇万ポンドの政府援助によつて、ノートン社の販売部門を買収し、モーター・サイクルの一貫した生産と販売を、協同組合がおこないうることとなつた。主としてその市場を、アメリカ、カナダ、オースト

労働者生産組合について（下）

リア、西欧諸国、中東諸国にもとめて、メリデン、モーター・サイクル生産協同組合は、モーター・サイクルのブリテンにおける製造の一翼を、現在においても担つている。しかし、スコッティッシュ・デイル・ニュース、および、K・M・Eは、現在消滅した。前者はごく短期間の存続、後者は、その地の利のなささと製品の不適切と多様性が失敗の原因として指摘されている（オークショット、一二〇ページ参照）。

さて、一般的にいって労働者生産組合は、二つの脆弱な点をもつことが指摘される。第一は、資金準備の点であり、第二は、経営管理の点である。この第一の弱点は、設備、技術、技能、製品、市場の諸方面に大きな影響を与える。資本主義的競争を、巨大企業と展開せねばならぬ、西欧における労働者生産組合の宿命を、補ないうるのは、国家の経済政治両面にわたる援助以外に考えられない。ジェニイ・スローンリイは、調査したブリテンの現存する生産協同組合のなかで、三分の一が、国の援助を必要として<sup>(3)</sup>いるが、まことに当然であると思う。補助金と低利資金と行政のバック・アップを、直接、間接におこなつて、漸く、産業民主制と働らく労働者の参加する権利が確保される訳である。そしてそのためには、第二の経営・管理の側面の探究が不可欠である。いかにして、効率ある経営と理想的組織が両立しうるか。この点は、今後の課題として、さらに検討が必要であろう。I C O M協同組合の自主的・企業的路線と、ペン協同組合の、社会主義、国家援助依存型と

が、ブリテンで現在、試されているといつてよい。そして、ブリテンでは、伝来の、小規模、労働集約的生産組合と、I C O M 生産協同組合が、比較的中小経営(例外も存するが)規模の、特殊な生産部門およびサービス提供部門で存在し、国家の援助するものは、むしろ経済的にでなく公共福祉を目的として、実験的に存続しているといつてよい。

ここで、生産協同組合が、国の援助を受けて、しかも、相当に発展している例として、フランスをとり上げ、これをブリテンと比較してみよう。

(3) ジュニー・スローンリイ、『労働者の協同組合、ジョップと夢』

一九八一年、一一一ページ参照

#### (4) ブリテン生産協同組合のフランス生産協同組合運動との対比的考察

##### 動との対比的考察

一九七〇年代中葉、生産協同組合はふたたびフランス社会主義者のごく一部の人々の関心を引くようになった。当時、フランスにおいても、ブリテンと同様、工場閉鎖に対する労働者たちの抵抗が、社会的問題となった。一般的な大部分の人々の考える手段は、所有権の公共化、あるいは社会的所有や国有であり、通例の労働大衆は、賃銀と雇用の安定を、公経済部門にもとめたのであった。とにかくフランスの社会主義者たちの、協同組合に対する関心や認識は、まさにきわめて最近のものであったといえる。ところで、ごく少数の技術者や専門家たち、経営者たちは、資本主義や公共経済部門で働らくより、より刺激

に富み、より自由な、生産協同組合で働らくことを考えたが、之は全く個人のレベルでの突然の思いつきなのであった。

ところで、元来、フランスの生産協同組合は、ブリテンの対応する生産協同組合にたいし、質量ともに、明らかに成功していたので、この関心の再生は、ブリテン側に反響した。それは、数多の新聞論説にあらわれた。しかし、関心の再生は利点とともに危険をも伴った。その危険の第一は、協同組合を、産業組織の真正の民主的所有と支配の一人前のひな型(青写真)を供するものと考えてしまうことであり、これは、その業績と歴史をバラ色に描くという危険におちいり、フランス人の経済的・社会的生活に、協同組合が現在おこなっている貢献度の限界を拡大するために、明らかに克服すべき巨大な障害を過少評価するという危険を伴なうであろう。

第二の危険は、フランスの生産組合の職人的性格である。歴史的にいつて親方の組合と区別される職人の組合がフランスの労働者生産協同組合(SCOP)の本来の性格であり、職人が、協同よりも歴史的に先んじているのである。換言すれば、労働する生産者の組合への同一性(アイデンティティ)が、民主的な協同組合への同一性に先行しているのである。現在においても、少数の例外をのぞき、民主的構成でなく、「鳥打帽的」性格がより大きくフランス生産組合を規定しているのである。

これらの点をわきまえば、それらを、余りに民主的に期待しすぎたり、それらの成功が、イギリスの生産協同組合に対し

て、決定的に優越しているなどと、過分に扱いすぎることはないであろう。従って、優越性かくのごときフランスの生産組合がなぜ不確実にか、最良に可能な企業形態を達成し得ないのだろうか、と驚ろくことはないのである。一九七五年に、フランスの、労働者生産組合連盟 *Sociétés Co-opératives Ouvrières de Production (SCOP)* に加入する、組合企業は五三七で、三万人を雇用していた。中小規模の事業を営み、平均して六〇人未満を雇うことをこの数字は示している。その半数は、一九七五年に、一二五万フランの売上高に達せず、五千フラン以上四億フランの売上高の組合は七組合のみである。零細ないし中堅企業規模であることは明白であろう。ピラミッド下部三〇〇組合の平均売上高は五〇万フラン（六万ポンド以下）で平均一でないし一五人を雇用、次の一二五万フラン超四五〇万フラン売上（約一五万ポンドから五〇万ポンド）のグループは、辛うじて七〇人を超える雇用量である。かくして一九七五年のSCOP傘下協同組合の八割以上は、七〇人以下を雇用し、半数は一五人以下を雇うのみである。七〇人以上を雇用するのは二割にすぎず、頂点にたつて大企業 *L'Association des Ouvriers en Instruments de Precision (AOMP)* 精密機械労働者生産組合で、一九七七年に四、五〇〇人を雇用していた。これを含め約一〇〇組合が、平均五〇ないし一、〇〇〇人を雇用する中小ないし中堅企業である。

その数と売上高でほぼ半数を一九七五年において占めるの

#### 労働者生産組合について（下）

は、建築と一般建設業で、印刷関連、サービス、エンジニア、食品と農業、皮革織物、ガラス、家具、石塊切出、その他が順に之に続く。この中で、サービス業の内容は、注目すべきもので、中産階級の性格を有する。というのは、都市設計、工芸、市場調査等の情報産業を含み、ブリテンでは、合名会社 *パートナーシップ* 又は私的なカムパニーにより営まれるものである。オークショットは、その所以を、フランスのより強い生産協同組合の伝統と、急進的な若いフランスの専門職業者層の、より柔軟な、こわばりの少ない *less woodenly* マルクス主義戦略の故であろうと推察している。

SCOP 連合体の性格は、創立の古い生産協同組合が規定しているといえる。

イギリスの生産協同組合と、フランスのそれとを以上のスケッチにもとづいて比較すると、後者の量的優位は否めないが、その背後には、建築組合に対するフランス政府の庇護（前掲一二六ページ）と、フランス生産組合の歴史的伝統を挙げることが出来る。第二次大戦後の数量的優位（ブリテンの一〇倍）の所以は、次のごとく推察される。すなわちまずフランス大衆の間の、自主・独立性、下からの極めて小さな、発生は、農民的自恃の価値が、フランスではブリテンより広汎に残存したと、次に、労働組合ないしはウェッジ型の官僚的社會主義的影響が、フランスでは、ブリテンほど一般的でないこと、第三に、大胆で、自由で、より革命的なフランス左翼の伝統と、現

場と労働組合評議会の一般委員会の領袖の両者を含む、「仕事場の共和国」Republic of the Workshopの理想との、永続的な親和によるのではないかとされている。

ところで、イギリスに比較して、独立自由な性格をフランスの労働者生産組合の特色としてオークショットは挙げる。その根拠を考察してこの項をしめくくろう。

それは、さきに示したごとく、フランスに多い零細規模の労働者生産組合のもつ特殊な意義である。これらの零細な協同組合は、増大の過程で何かを達成したわけではなく、小さな家族企業のよさを売物にする訳でもない。したがってそれらは、非公式の内輪な結びつきを問題とするのではない。この小さな職人的協同組合は「小さいことはよいことだ」の賛美者への訴えとは全たく別に、個別的な、自己確立と相互のグルーブの連帯の価値 (the values of both individual self-reliance and mutual group solidarity) の拡がりという大きな利点をもち、その点でブリテンと大きく異なる存在の独自性を保つのである (オークショット、『前掲』一三〇ページ)。

ところで、フランスの生産協同組合の頂点に立つ五大組合を売上高の順にあげると、電話の設備を扱う、既述の、精密機械労働者生産組合 (AOIP) を筆頭に銅線を製造する労働者生産組合 (L'Association des Ouvriers en Matériel Electrique, AOME)、『イロノマン』建築生産組合 (Hirondelle)、『リヨン』の『ブニール建築生産組合 (Avenir)』アルビ硝子製造生産組

合 (La Verrière Ouvrière d'Albi, VOA) があり、一九七六年、それぞれ、つぎのごとく、売上高と推定雇用量があげられているが、これらは、すべて、小企業から発展し、労働者階級が、リーダーシップをとっているものである。そして現在、それぞれの分野で第一線の活動を展開していることは銘記に値する。そこから得られる一般的教訓として、オークショットの言を引こう。(前掲、一三六ページ参照) 先ず、そしてもっとも重要なことは、協同組合は、一般企業に比して、規模、技術水準、資本集約度などに関して、自己限定する必要がないということである。しかし第二に、小規模から一流企業への協同組合の発展の可能性は、助産的役割を果す媒介物如何に左右されるということである。すなわち「もし、優良な、第二級の私的企業が、協同組合に転換するならば、それらは、必ずしも、資本家的、ないし固有の対応する企業に、競争し得ないとはいえない。むしろ、それらは、例外的な競争における優位を、獲得するかも知れないのだ」(前掲書、一三六ページ) というオークショットの断言は一聴に値する。

ところで、フランスの協同組合法は、働かないものでも協同組合の構成員たることを許し、したがって総ての構成員は労働者でなければならぬと主張しない。だが一方で協同組合の成員がいかに構成されようとも、その経営委員会の三分の二以上を労働者委員が占めねばならないと規定し、また、解散のさいには、剰余の資金は、構成員で配分し得ず、他の協同組合企業に

譲渡されねばならぬことを規定している。これによって、フランス協同組合法は、効果的に、組合外の資本家の協同組合支配の可能性を防ぎ、かつてウェップの指摘した、協同組合をアウトサイダーに買いとられる危険および内部の組合員が、資本家のごとく行動し、非組合員を労働させるために雇用する危険を防いでいるのである。さらにフランス協同組合法の他の重要な条項は、特権的組合員が、組合企業を、自己の利益のために運営し、非組合員を、苛酷な業務に就労させる第二の危険にそなえて、利益の配分を次のごとく規定する。

労働者は総体（組合員、非組合員すべてを含む）として、その持分に関して、メンバーに割当てられる割合と同じ大きさの利益を、最小限度として受取らねばならない。

以上の利点にも拘わらずフランスの労働者生産組合も、資金の獲得と、民主的経営の面では、共通の脆弱性をブリテンのそれと等しく有する。アルビにおけるごとく、現場の労働者が極度に啓発された、自己主張をおこない、歴史的に弱い経営が、善処され、資金への適切な近接が、確保されるなら、協同組合的企業は、懷疑論者を驚かす可能性をもつ、というのがブリテンとフランスの両運動の比較の結論である。

(4) オークショット『前掲』一三〇ページ、第八・五表参照

名称	活動	売上高 (百万フラン)	推定雇人数
AOIP	電話設備	六〇三	四、〇〇〇
ACOME	銅線	二六三	六七五
Hirondelle	建築	一六四	一、〇〇〇

労働者生産組合について(下)

Avenir 建築 一七〇 一、〇〇〇  
VOA 硝子ビン 一〇四 五〇〇

(5) アルビ硝子ビン製造生産組合の一九七二年における厳しい再建策の労働者達による積極的受容が、かれらの直接選挙にもとづく協同組合管理委員会によりおこなわれ、一九七六年までに見事な成功をおさめ、同組合が現代的経営をとり入れて成功した事例を指す。  
オークショット 前掲書一三三ページ—一三五ページ参照。

六 モンドラゴン(スペイン・バスカ地方)  
協同組合企業集団の経験について、その紹介と考察

モンドラゴン協同組合集団が、生産協同組合に対する理論に貢献するとすれば、その意義はどの辺にあるであろうか。まず、民主的な協同組合企業は、世間で想われているよりも灰色なものではないということ、そして、非常に困難な、現場(ショップ・フロア)と、経営(マネジメント)に等しく重要な態度変化をもたらす可能性のある、企業形態が現実存在するということ、また、之により縦横および上下間のチームワークの増進が実際に可能であること、以上の実例が生産協同組合史上に存在することが示されたことが、それである。さて、約二十一年の間に、ヨーロッパの辺境で、唯一の独創的な民主的労働者銀行を中軸に、建築協同組合、一連の消費協同組合、農業協同組合、保険組合、社会福祉組合、地方工藝単科大学、工業大学にいたる協同教育施設を含む全グループは、壮大な実験を

成功裡に發展させたのである。

立地と概史を述べよう。之等諸組合は、モンドラゴンを中心にウェールズ(一九〇六七平方尺)の半ばの地積を有するバスク地方、ビスカヤ・ギブスコア・アラバ・ナバラ四地区に拡がっているが、もっとも多くの企業集団は、ギブスコアにあり、一九七七年、生産協同組合群の半ばが存在する。グループ総体の起源も、神経中枢も、モンドラゴンに存在する。ところで、モンドラゴンを大縮尺の地図で眺めると、山勝ちな地勢である。サン・セバスチャンから、バスが通ずるのみで、壮大な山岳風景をぬって、高い峠を越えてゆくと、人の多く住む地域で、人口密度は一平方尺当二四〇人の工業地帯である。隣接するビスカヤに鉄の埋蔵、西は、アストリアとオビエドの炭坑地帯が広がり、古来、鋼と金属工業は著名であった。ギブスコアとビスカヤは、スペインのもっとも工業の發展した地帯である。ヨーロッパではスイスや南ウェールズに比すべき景観である。ところで歴史もまた、モンドラゴン鍛冶の鉄剣の生産の伝承を伝えている。

モンドラゴン協同組合の背景をみよう。南スペインのこの地帯の金属工業の伝統は、労働者に強い政治的社会的覚醒をもたらし、その政治的闘争力の強さは一九三四年のアストゥリアスの鉱山労働者の反乱と、スペイン内戦におけるモンドラゴン分遣隊の働き因となった。そして以上に加うるに、バスクのナシヨナリズム、バスクのカソリック勢力との共同戦線が原因の

第三となる。バスク地域のほぼ中心で、地域の主要な都市であるヴィトリオ、ビルバオ及びサン・セバスチャンから等距離にあつて、バスクのナシヨナリスト思想の中心であり、モンドラゴンのバスク人聖職者が、もっとも強く民族主義の大義に同意を表現し、フランコ勢力と鋭く対立していたことを忘れてはならない。要するに、バスクの製鉄業と金属工業の技術、労働者の階級的自覚、教会と共同したナシヨナリズム、以上がモンドラゴンの協同組合運動の起源を説明する重要な条件をなす。このバスクの民族主義の基底には、さらに山村の民主的な地域自主性、不屈の自営農民的独立性、難事に欣然と当る人々の伝統などが、飲酒クラブの慣習までも含めて、連帯を形成する因子となつたと考えられている。大いなる苦難を、バスクにもたらしたスペイン内戦の終了後、モンドラゴンの形成史が開始される。

さて、一九四一年二月、バスクに若い聖職者 Jose Maria Arizmendi 神父が、着任した。彼は若くして戦役に加わり、フランコ軍の捕虜として死刑を宣告されながら、これを免れ、ヴィトリオのセミナリオで神学を学び聖職に補せられた。モンドラゴンを司牧したアリスメンデ神父は、若い労働者の相談相手となり顧問となつた。一九四〇年代初頭、すでに師は、若者たちに技術教育が必要不可欠であることを理解した。かれらには、カルラヘラ合同会社 Union Carajera の徒弟学校(年期を終つた、職人のレベル以上の人々を養成する企業教育機関)が、極く限られた地に、少数存在したのみであつた。会社に勧

めて、教会組織や父兄たちの援助を得てその拡大と増設をはかった。しかし、会社は背<sup>え</sup>わなかつた。そこでアリスメンデ神父は、新しい方式で目的を達成する。コミュニティの援助による新しい独立の工業学校の設立である。そのために大胆な創意によるウルヌス(目安箱)が町角毎に置かれた。地域社会の成員たちは、現金又は現物のいづれかで、新しい工業学校を援助することを示唆する数枚の紙片を投入することを懇請された。ウルヌス(箱)があげられた時、六百の肯定の回答が見出され、モンドラゴンの全家族のほぼ四分の一が援助の意を示したであった。地方当局もカルラヘラ会社のいづれもが、貢献せぬことに定めたにも拘わらず、その援助の類は、企画を進めるのに十分であった。一つの小さな新しい学校が、最初の二〇人の登校生徒とともに、一九四三年一〇月開校された。貢献した人々が学校の理事会を選挙した。さらに費用循環 *Recirculation* のために、集められた資金が継続し、学生自らが、募金活動組織のために、大きな役割を果たした。これらの地域社会とのつながりがかくて多少とも、永続的な根柢におかれ、彼らは若干の組織化、物事を行うための、自、他の組織化について最初の経験を得たのであった。実習の職場の確保、上級教育機関の設立が、アリスメンデ師達の課題となった。それ故サラゴサの高等工業学校に、一九四七年卒業生の中ですむものが生じ、さらに、一九五二年、一人のモンドラゴンの学生が、サラゴサのエンジニア資格試験にパスした。このグループは、数年後に、モン

労働者生産組合について(下)

ドラゴン生産協組集団の中心企業たる U L G O R の創設者となる若い五人を含んでいた。かくして、一九四三年一〇月に、そのとびらを開いた徒弟学校が、壮大なその後の教育事業の直接の祖となり、今や今日のモンドラゴンでは二、〇〇〇以上の土地に立地し、工芸学校卒の技手補から、学位のレベルに至る諸課程をそなえるものとなった。一九四七年スペイン当局はこれを公認し、財政的に援助するようになったのである(自然発生性に注目)。アリスメンデ師は、教育の実践的性格を、すなわち技術的熟練と社会教育的性格を、意志の自由と強制労働の否定と共に何よりも強調し、これが現在のモンドラゴンの魂を形成していることをオークション<sup>ト</sup>は強調している。

つぎに、協同組合企業の、核心である U L G O R について叙述しよう。既述のごとく、アリスメンデ神父の影響は、技術と社会教育を通じて疑いなくモンドラゴン全域に及んでいる。一九五二年、サラゴサの高等工業を卒業し、専門職への技術的準備を充全にした十一人のモンドラゴン出身の青年の中で、五人は、この教育の非技術的な、社会的側面に影響され、資本家的企業における、短期の誤ったスタートの後、直ちに全く新しい種類の一事業を始めたのであった。かれら自身の手記によれば、もつとも強く彼らに生じた感情は、既存の企業組織は、変革せねばならぬというものであり、内戦後のモンドラゴンに一般化した、特殊な、そして抑圧された諸条件が、この結果を産む可能性に貢献したことは否定し難い。アリスメンデ神父の

存在なかりせば、またフランコ政権の、非民主的独裁政治が、民衆の自由と、労働運動の自由を、あれほどに圧迫していなかったなら、今日、モンドラゴンに立地する繁栄した躍動的な、協同組合諸企業の集団は、別の方途で生じたのではないかと、も考えられる。ともあれ、ULGOR (Usatorre, Larriaga, Gorrogoitia, Ormaechea 及び Ortubay 以上五人の創始者の頭文字をとった、協同組合企業。オークショット前掲一六六ページ)という、今日、バスクで最大の生産協同組合が、一九五六年、モンドラゴンの、自からの敷地で、生産を始めた。必要な額の創業資金は五人の創業者の貯えから主に、従として、モンドラゴンの地域社会の友達や若者組 age group の飲酒クラブであるチキトス、chiquitos、仲間が負担した。バスク地方の人々の、相互信頼の上に、生産協同組合の基礎がおかれたのであった。

この拠出資金は四〇〇万ないし一、一〇〇万ペセタ(四千ないし一億一千万円)に上るが、これが、相互の連帯により、殆ど、何の保証もなく集められたことは注目に値する。ULGORの創始者たちの個人の言質のみが唯一の保証といえるものであり、拠金者は企業が、将来繁栄した暁の、返済の可能性を信ずる権利はあったが、もともと樂觀的な仮定に立っても、良き結果が得られるまでには、長時間の経過が必要という条件付きなものに過ぎなかった。開業権の譲受けのためにヴィットリアで短期間、モンドラゴンで三年間、ULGORは、最初は公

式でなく非公式の、民主的企業として操業した。協同の組織構成は、一九五九年に漸く採用された。冒険に成功の見込が現われ始めたに違いない。ガルシア Garcia の記録によるとULGORは一九五六年たった二四人で始つたのに、一九五八年には、すでに、一四三人に増えていた。最初しばらく石油ストーブの製造、一九五八年に、ブタンガスの登場によりガス料理器具の生産が新たに始められて事業は発展した。一九五九年、ULGORは、エスコリアザなる隣村にあった二つの以前、資本家の設立した鋳物工場を、手際よく吸収、組織の一部としたが一九六三年、これはULGORから離れ、エデルラン Ederlan となった。これは、その主要な原料の供給源を確保するためで、企業組織の拡大は、ULGORの若い指導者の、企業的活動を明示する。同様の活力によってモンドラゴン初期企業活動は、展開された。協同消費連鎖店舗 EROSKI の最初の協同店舗はそれによるものだし、一九五九年以前の五つの、生産企業組合 Industrial enterprises の突然の出現も主として、ULGORの活動に勇気づけられて、生じたものと考えられる。すなわち Elortio にある鋳造製品をつくる Funicor、鍛冶による鉄製品生産の Amorebieta にある Tolosan、モンドラゴンにある機械器具をつくる Arrasate、廃物粉碎機械 Waste-grinding machines を製造する Hernani に立地する San Jose 建造、調理器具設備を製造する Ochandiano にある Talleres Or-handiano がそれぞれである。

ところで、企業推進力と先見の明の顕著な例は、一九五九年におけるCLPの創業である。正式名称は「Caja Laboral Popular de Mondragón協同組合労働者銀行がそれである（前掲一四二ページ参照）。公式にはその創始は、ULGOR、Fundación Arrasate及び、新Mondragón協同消費組合の協力の賜ものなのであった。しかし主要な駆動力はULGORであったと考えられる。そしてその始源に存したのは、まさにアリスメンデ神父に他ならなかった。彼は説得と調査の専門家として、創設者の一人が「職人・職長・技師・マネージャー・経営幹部、そして銀行までやらせるのは無理だ」と訴える難色を克服し、スペイン法体系の下で、信用組合の形で銀行の操作が可能で、しかも労働者の信用協同組合としての登録で、現行利子率を超える支払が可能なることを研究発見し、Mondragón協同組合集団の中核形成の可能性を予見したのであった。一九五九年七月、CLPは公告登録され、同年、二つの支部がMondragónとエロリオElortioにおかれて、一九六〇年の始めまでに、協同組合集団発展の経済基礎をなす所在の地方の貯蓄の組織的動員がおこなわれた。適切な事業資本の獲得を集団の独立性を損うことなく有効に解決する展望が開かれた。そして協同組合銀行の設立は、第一に、ULGORの最初からの外部資金の提供者を恒常的に定めた意味で、また様々の協同組合労働者の、社会保険サービス中央機関を備えさせた意味で、協同組合集団内部の特殊問題をも解決したのであった。銀行の一定の部局、後に

労働者生産組合について（下）

Lagun Aroと呼称が、全体としての社会保険サービスを担当した。しかしCLPは、以上述べた以上の役割を担うものであった。アリスメンデの強い主張の一つとして開設される銀行の役割は、適当な資本準備を意図する他に、個別の協同組合の個人組合員が曝される、恐るべき危険の殆んどの負担からの解放の集中的委任にあった。そしてもう一つの主張として、協同的な企業の可能性は、もし、創意を奨励、援助する仕事、個別の協同組合に残されるなら、運動の適切な発展を望み得ぬというものであった。協同組合の孤立は、ある制度があり、それが協同組合間の調整の役割を明白にし、それを推進する責任が調整機関に存する場合、十分な解決の可能性が開かれるのである。これらの二つの責任が、新しい銀行により引き受けられるべきは明白きわまりない。勿論それは現に生じた。すでに一九六〇年までに、Mondragónの必要な要素は存在していた。

しかしその後の発展のためには、以上の諸制度以外に、人々とその相互の信頼が重要な役割を演じたように思われる。そしてその中では、CLPの二人Jose Maria OrmaecheaとAlfonso Gorroañoが、重要であり、主要幹部、頭取として、今日までその位置を保っている。一九六一年、CLPの企画助長活動が有意義な実を結び、さらに二つの生産協同組合が発足した。Elgetetaで、家具をつくるDormi-co-opとサン・セバスチャンにおける家庭建築をいとなむVivendas y Contratasであった。一九七六年までの、次の一六年間の生産協同組合の新たな

労働者生産組合について(下)

開業の足どりは表のごとくである。住宅組合、農業協同組合、消費協同組合、協同形態をとる学校を別として、もともと直接的な生産事業を営む生産協同組合の数が示されている。

【第三表】

年	組合増加数	年	組合増加数
一九六一	四	一九六九	三
一九六二	六	一九七〇	〇
一九六三	一	一九七一	二
一九六四	三	一九七二	一
一九六五	四	一九七三	三
一九六六	四	一九七四	七
一九六七	四	一九七五	一
一九六八	一	一九七六	二

備考一、かくして五六の新しい生産協同組合が一九六一年から一九七六年の間に五つの農業協同組合とともに、グループの中に加わった。二、但し、生産の内容からするとそのうち二つ、一つは、Aie co-op で専門工芸学校の学生の協同組合で、他は Anzo-lagan の、パートタイムに基礎を置いた洗濯と炊事の婦人協同組合である。これらを除くと、一九六一年以前創始の八組合を加えても、一九七六年末で六二の生産組合が存在した。(なおこの間に ULGOR から分離した四組合 Ederlan, Coprecl [1963創立]、Fagor Electronica [1966]、Fagor Industrial [1973] が存する)。次に各年に存在する生産協同組合の数は、いかなるものであ

ろうか。これも集団の発展をあらわしている。

【第四表】

年	組合数	年	組合数
一九六〇	八	一九六九	四六
一九六一	一二	一九七〇	四六
一九六二	一八	一九七一	四八
一九六三	二九	一九七二	四九
一九六四	三二	一九七三	五二
一九六五	三六	一九七四	五九
一九六六	四〇	一九七五	六〇
一九六七	四三	一九七六	六二
一九六八	四四		

いずれにおいても、一九六四年以後、新たな生産協同組合の発生率は減少を示している。これは、外部の市況の状況が新規の参入を困難にしているとも考えられるが、もし、協同組合の創造する雇用が基準とされるなら、新企業の出生率は、はるかに真実なものとなり、成長の記録はより全きものとなる(「オイクシヨット『前掲』一七九ページ、グラフ(末尾に付図として添付)参照」。モンドラゴン・グループ中の、生産協同組合の雇用拡大は、全体としてみると、初期と後期で変化のないことを示している。CLPの、発展と拡大の鍵となる負担能力は、ある特定の時、資産を与えられたものとして一定と置く

と、既存協同組合の拡大と新組合の創始とは常に相関関係にあることを、このことは示す。一九六〇年—一九七〇年の間に、一三、〇〇〇以上の雇用が全体で与えられ、年平均では八〇〇の雇用(ジョブ)が生じたのであった。これは、資本家的企業のそれが、総計で一、〇〇〇を越えないのに比して、はるかにすぐれた仕事口(job)の創出を示すものであったが、それに貢献したのは、地方散在資金のCLPによる動員、協同組合自体の高い利潤再投資策(通例九〇%に及んだ)、と新組合員の出資義務、それに加えての、グループの指導者の企業活動の推進能力の高さ等の諸条件であった。

ところでCLPは、生産協同組合を、鍛造、機械工業資本財、同直接財と部品、耐久消費財、建築材料の五部門に分類した。これらの各部門の、企業、主要製品、創立年次、雇用労働者数(一九七六年)は次の表の通りであった。

〔第五表〕(『前掲書』一八〇ページ参照)

分野	企業数	雇備者数
鑄造及鍛造	六	一、八〇九
資本財	一四	二、六八四
建設資材等	五	一、二三七
耐久消費財及家具	九	四、三二四
中間財と部品	二三	三、四八三
計	五七	一三、五三七

労働者生産組合について(下)

なお、附録(オークシヨット、前掲二六一ページ以後)を参照されたい。企業名、主要製品、創立年次、労働者数の内訳に関する詳細を知ることができる。

ところでこれらの生産諸組合の技術水準は、西欧における中級の技術ならびに設備の水準から、機械製作における遙かに高度な基準に達するもの間にあつたが、最高級のものとはいえなかつた。しかしCLPは、不断に、技術の平均水準を上昇させることを推し進め、新投資を慫慂した。その結果、労働者のための仕事口を一単位当り増加させるための投資額は、一九七四年以前には、一五、〇〇〇ポンドであるが、それ以後では、二〇、〇〇〇ポンドを超える水準に達し、これによって、モンドラゴン生産諸組合は、スペイン国内で、設備並びに機械器具ならびに耐久消費財の市場を制覇し、一部は輸出市場に進出するにいたつた。(オークシヨット前掲一八一ページ)

これらの協同的諸企業群に対する一経営学者の分析は、それが時に損失の発生を免れ得ず、しかし回復は速かなることを示しており、市況と、経営内の労働力の雇用によって変化が生ずることを示している。しかし、とにかく、一九七三年、スペインのインフレの比率が、加速し始めるまで、これらの諸企業の利益は、同じ種類の資本家的企業に比較した場合、それに匹敵する成果を示しているのである。一九七一年から、一九七五年にいたる主要なモンドラゴンの製造部門別の付加価値額は次の通りである。

労働者生産組合について(下)

〔第六表〕主要製造五部門の、一人当り付加価値額

(単位一、〇〇〇ペセタ)

	一九七二	一九七三	一九七四	一九七五
鑄造及鍛造品	三三八	三七六	四五四	六四六
資本財	二四三	三四四	四三六	五四九
中間製品	二二六	二九九	三五五	四二〇
耐久消費財	二二四	三三五	四〇七	四三四
建設資材	二九〇	三三六	四四八	四七〇
平均(加重)	二四七	三三四	四一二	四九六

(根拠CLP)

これらに関する専門家の判断は、ブリテンの同種の企業の混合の一群と比較して決して遜色なく、むしろ良好な結果を収めているとされる。

ところで、CLPすなわちCaia Laboral popular 労働者貯蓄銀行は、その支所数の急激な増加<sup>(6)</sup>、および貯蓄勘定口座総額、総貯金額および自己資本の増大などによって、印象的な発展を遂げたことを知ることができる。この労働者銀行は、その地域の人達の資金運用と経済の保守性を克服し、資金収集に期待以上の成功をおさめ、一〇年以内に、その預金額を二〇倍以上に増加させたのであった。

(6) 支所数の増加は次の通りである。

一九六〇年	二	一九六八年	四一
一九六一年	二	一九六九年	四七
一九六二年	四	一九七〇年	五四
一九六三年	六	一九七一年	五四
一九六四年	一一	一九七二年	五四
一九六五年	二一	一九七三年	六〇
一九六六年	二六	一九七四年	六二
一九六七年	三〇	一九七五年	六五

(7) LCPの発展

年	CLP以外の貯蓄		総貯蓄額	CLPの自己資本
	勘定総額(一〇〇〇万ペセタ)	(推定)		
一九六六	二一、六五三	六五九・七	六〇・五	
一九六七	二九、五七七	一、一五〇・七	七三・一	
一九六八	四三、九七九	一、四四九・九	一五一・三	
一九六九	六四、一一六	二、三五九・二	二二六・九	
一九七〇	八七、八〇七	三、二〇四・四	三一一・九	
一九七一	一〇八、五〇二	四、六六九・三	四一五・八	
一九七二	一二六、九二九	六、三五五・六	五七二・二	
一九七三	一四八、三三一	八、三八九・六	七七八・六	
一九七四	一六九、〇〇〇	一、一三五・二	〇六九・三	
一九七五	一九〇、〇〇〇	一四、六九九・〇	一、五一九・五	

以上のごとき、CLPの発展によって、モンドラゴン協同組合集団は、資金源 Capital resources の欠如によって束縛されることなく、市場の要因、人的能力、一般的な政策配慮

などが、グループの成長率を決定する主要因子となるにいたった。ところで、CLP労働者銀行の、地方的貯蓄や資本動員者としての成功は、当然、貸手たる銀行の成功と、一方の借手たる生産協同組合企業の成功と離して考えられない。一九七七年にいたるまで、資本投下以前の徹底的な予備調査、すぐれて体系的な後援諸手段、その手段の効果を監視する諸活動などが、一体となって、不良投資を根絶し、不良債権はなきに等しかった。従って協同組合群の成功と、資金提供者の信頼が確保され、モンドラゴン・グループの成功の非常に大きな要素をなしたのである。ここでブリテンと対比して、特記さるべきは、民衆の貯蓄の動員にCLPが成功したことであり、いわゆる貯蓄銀行、すなわち地域の貯金を集め、これを所在の地方の生産的な産業に投下する施設の、ブリテンにおける必要を強く著者は説くのであり、この点のブリテンの特殊事情については考察の必要がある。

これらを要約してオークションは、『以上の経済的記録は、つぎのことを示している。すなわち「利潤」なる基本的尺度で測定すると、かなりの達成を記録は示す。販売高、又は一人当付加価値という代替の尺度によると、明らかに美事な good ものである。注目すべき、仕事口 job の基準によれば、或いは零細貯蓄の動員の見地からすれば、それは、顕著な Outstanding ものといえるのである』と。

ところで、モンドラゴンの経済的達成の記録から、協同の諸

労働者生産組合について(下)

形態と構造に目を転じよう。基礎的な協同組合と二次的な協同組合形態に分けると、後者は、全体としてのグループに関連するもので、CLP、専門工芸高等学校 Escuela Profesional Politecnica、及び福祉保険機構 Lagun Aro その他、などがあるが、まず「基幹的な協同組合」を、その形態と構造に関して観察しよう。一九七六年の末で、これらは、六十二の生産(工業)および五農業協同組合からなり、連鎖する協同消費店、協同組合に組織された十五の学校、住宅協同組合および一個のスポーツ・クラブを含むが、ここでは、基本組織としての、工業および農業協同組合と消費者の小売連鎖店組合を取上げる(学校、住宅組合およびクラブは、範囲外とする)。

これらの諸協同組合に共通する組織上の特色は、ロッチデー(その他の西欧的協同組合のイデオロギーに影響されたものでなく、これらと全く独立に、スペインの組合法の下で、プラグマティカルに最適な企業構造を選択した結果であること)である。もつとも基本的な構成の特色を、つぎに個条書にする。

- 一 完全に下から上への民主的な自治を保証する条項
- 二 能率的なマネジメントを促進する条項
- 三 経営と現場の二者間の連帯の交流と、より一般的な企業同士の間の交流を促進する条項

四 総ての労働者のメンバーに資本の拠出の貢献を請求し、それは、個々の労働者のメンバーの勘定の貸方に入れる(信用貸しをする)のと区別されて、企業の所有となり、

集团的な Collective 分割し得ぬ要素となり、それが資本にもとづく還付金を制限し、利益(もしくは損失)の配分を規制するという条項

五 仕事の口の保証を守り、活動のあり方 Work behavior や訓練を、協同組織にふさわしくする方式を定める条項

六 協同組合間の連帯とグループの協調 Coordination を促進することを志向する designed 条項

七 地方社会 local community や近隣の非協同組合的労働者や企業との連帯を推進することを定める条項

八 協同組合が、なかにはかりとていじもらず inward-looking 雇用のできる限りの創造という「開かれた」政策を追求することを保証する条項

以上である。

若干の説明をつけ加える。一については、自由な組合員資格、資格の移転禁止、一人一票の原則にもとづく平等な投票権を規定する ULGOR の定款による、組合の自治と民主的な性格の保証が存在する。二については、Junta Rectora がこれに当る。それは究極の支配権を有する組合の全員集会 Junta General de Socios の選挙する指導組織であつて、経営代表と支配人 chief executive and general manager を任命し、経営を主導し、統治と政策形成に関して、全員集会に責任を負う点で株式会社社の重役会と株主総会の関係に相当する。

支配人又は複数の支配人たちは、最低四年の任期で、任命され Junta Rectora に出席し、発言は可能であるが、投票権をも

たず下から上への民主的支配の流れと絶縁されている。民主的な純粋な組織の要求と、効率的な経営の継続の可能性のための、そして政策形成と執行の並立と調整の、実施機関として、監査委員会 Council of Direction, Consejo de Direction) が設けられ、上級経営者と Junta Rectora の上級のメンバーが相会して経営の顧問、査定役を果す。三については、組合評議会 Consejo Social) があり、労働組合と組合員との交流に関する、ショップ・スチュワードの委員会の機能を果す。健康、安全、就労状態および給与体系等の領域の特殊な諸問題に関して、一般組合員の利害を代表し、また、協同組合の地域社会 (Community) への資金の配分に当たる。協同組合内部の連帯の促進と保証の一要因としては、最高報酬と最低報酬の最大の差違が、三対一ないし四・五対一と、小さくなっていることが挙げられる。

オークションは、各組合の規則や定款の複雑なありかたを要約して、つぎのごとく言う。すなわち、個別の組合員労働者と、労働者と経営者の総体としての協同組合との間に、また協同組合と、活動する地域社会との、すでに協同組合内ではたらく人々と協同組合外で働らく人々との間に、モンドラゴンの思想にしたがう不断の雇用拡大策と、門戸開放 open door 政策の必要が存在する。要するに就職もしくは潜在的組合員補充の問題は雇用の限界とそれをめぐる競争として現象する。これらの状況を等しく考慮しての対策は、極度に巧妙な、想像力にみ

ちた社会学の実践であつて、工業地域社会建設のユニークな企てを、モンドラゴンに現出した。これに関する、種々の問題、個人と組合の關係のバランスと、出資、利益配分、持分移譲については、協力分業、評価変更、試算等にユニークな工夫がなされているが詳細は省略して、利益配分について、利益の総額のパーセンテージが高くなる程、集団への配分を、個人メンバーに比し、大きくすることによつて、バランスと組合の経済的基盤の強化がはかられている(8)と、協同組合と存立する地域社会の利害の一致、あるいはコミュニティの民衆の支持の上にたち、近隣は協同組合の存在によつて利益をうけている点を指摘するにとどめておきたい。

(8) オークショット『前掲』一九三ページ—一九四ページ、同『スペインの民主主義のオアシス』論説参着(ベナク、前出二九二ページ以下)

(9) オークショット 同 一九四ページ以下

モンドラゴンの成功の主因 Key features についてオークショットは次の十一要因をあげる(前掲書二二—二二四ページ)。(10) 規範としての、協同組合存立の要件であり、銘記に値する。

一 窮極の支配は、堅固かつ民主的に、全労働者の全体会議におかれている。いかなるアウトサイダーも組合員たりえない。そしていかなる労働者も、組合員から排除されない。これがギリギリの最小限、現場 shop floor の同意を保証する条件

労働者生産組合についで(十一)

である。

二 各労働者メンバーは、協同組合における相当の額の significant 資金割当分 Capital Stake を、購なわねばならない。この割当分の価値は企業の運命に応じて上下する。これはメンバーと企業の利害の間に、直接の結びつきをつくり出し、生産性に対する真に責任ある行動と、積極的な態度を保証する条件である。

三 協同組合の資金の大きな割合が、集团的に所有され、そして不分割で残存する。これは、企業の無期限の存続を可能とする条件である。

四 新しい協同組合の創業の最初の発企は、ひらの労働者たちのグループから生じ、それを軌道にのせる積極的決定に、グループが参与することが、必要不可欠な条件である。これは人々の最初からの心理的な参加を保証する。

五 賃銀と俸給間の格差 differentials は、市場の強制はもちろんだが、企業の連帯の必要を、考慮して定められるべきである。これは、企業内の縦の連帯を保証し、かくして、上下のチームワークを可能にする。

六 独立した経営の管理機能 executive functions は、明確に規定され、協同組合の選出された代表により任命され、責任を負わねばならないが、経営者は通例、四年の任期の地位保証 tenure の安定を、エンジョイする。これは、有効かつ専門的経営を形成する条件である。

七 孤立した個別の協同組合は、全面的かつ高度に専門的なアドバイスに、不断に接触しうる可能性を有すること、これはその協同組合をして、市場で、成功的に競争しうる、相対的に小規模かつ独立な単位たりうる条件なのである。

八 協同組合は、最小限、資本家的競争者が享受するのに劣らぬ、資本への通路を有する必要がある。これは拡大への必要条件であり、そしてまた、もし困難におちいった場合、協同組合が、それを抜け出す真の機会を得んとするために必須な要請をなす。

九 協同組合は、一部には、地方の社会的・教育的な企画への援助の故にであるが、コミュニティからの強力な後援を享受する。これは、地方の人々の高い熱意により相当の有利さを引出しうる一条件である。

一〇 協同組合は、新しい熟練した高い水準の、人間の労働能力の不断の供給に接近し、また或程度、これを支配していなければならぬ。この条件は、明らかに、急速に変化する技術の世界における大きな相対的有利性を保証するものである。それはまた、間接に、モンドラゴンの労働力の平均年齢を、極めて低く保つ結果をもたらした。(たとえば人民銀行の経営部門の労働者の平均年齢が、一九七六年において二八年四ヶ月にすぎなかった)

一一 個別協同組合の独立は、慎重に守られているが、それらは、本質的にはグループに集約されようとする。この方式で

それらは、孤立した協同企業に常に附随する弱さを克服してきたのである。

### 七 一応の結論

Mondragon: Spain's Oasis of Democracy なる、ロバート・オークショットの、一九七三年の一月二十一日のオブザーバー紙のカラー付録における記述が、バネクの編んだ『自主管理—人間の経済的な解放—』の第二部、實際例に、収録されている。ここで、筆者は、後に一九七八年のすでに触れた、著書として纏められる内容の核心をごく平易に物語っている。これによって、モンドラゴンの創設者であるジョー・マリ・ア・アリスメンデ神父に会い、その鍵となるアイデアを聞きとる。すなわち「政治」と「理論」は、ものを創る仕事に、根ざさねばならない。そこで熟練と技術が当然必要になり、その始源は、工業学校の開設となり、彼の考えとその為したことの間には、無限の密接な関連が存在することになる。以上に三つの他の思想が、強くこれにからみ、モンドラゴンで発展したことがらを明らかとする。すなわち、第一に、社会的義務と社会正義の結合であり、第二に自由の重要性であり、第三に時間と、若者と共に働らく重要性、の強調である。

まず社会教育をおこなうこと、この語で、不幸な人々を、地位ある人々がもつと救済する必要と、社会正義と公平のため

に、人々の需要を満足する目標を企てる、モンドラゴンのこときシステムの必要、以上二つのことをあわせあらわした。

第二に、自由の重要性がくりかえされる。何よりもモンドラゴンの民主主義は、自由な選択の実行によりたとえ不完全でも、おこなわれうるとする神父は、人々が常に最大限の選択を許容されねばならぬとした。例えば、モンドラゴンの教育施設において、学生がその月謝を払い、小遣いを獲得する場合、それを、生産の仕事によって果す、そのアレンジメントの論議は、問題を生じた。強制は絶対に、誤りであるというのが、神父の明快な応答であった。

第三に、モンドラゴンの創設者は、工業学校と特殊に、一体化して、学校内に、事務所をもうけ、事業の繁栄と教育の成長を共にした。一九四三年の創立時に生徒数二〇〇人、協同組合生産が開始された一九五〇年代半ばに、二〇〇人に増え、一九七三年には在学者二、〇〇〇人に達した。学校の、モンドラゴン協同組合群への貢献は、はかりしれない。これは事実上、諸企業が、熟練労働力を自らの内部で充足しうることを意味する。また学校で教えられる課程が、不断に、生産の変化に即応することもある。教育と生産に間隙がなく、しかも公的な、スペイン政府の認める質の要請に応じながら、それがなされるわけである。

創設者の、バックアップによって一九五九年に開設されたモンドラゴンの銀行、ケイハ・ラポラル・ポピュラル（労働者大

労働者生産組合について（下）

衆貯蓄銀行）の役割は、地方資金の動員と、企画と公認の事務の二面において既述のごとく決定的である。現在までの発展の詳細はすでに示した。

勿論モンドラゴンの欠点は数多い。組織は、完全な民主制とはいえない。経営者と労働者に摩擦がないわけではない。まだまだ労働者大衆への真の社会教育の大仕事は果されていない。またある論者は、ヨーロッパでは最小だが、労使間の差違が存在すると主張している。

だが、オークショットは、以上の欠点の列挙にも拘わらず、モンドラゴンの達成は、特にフランコ体制にあったスペイン、それは自由な、民主的な協同組合にとり、もっとも不毛の地と見られたが故になおさらに産業民主制に賛同する何人にも無視し得ぬものであって、明らかに経済的な成功と社会的正義の二点で、西側の通例の水準を超えているものであり、西欧一般とくにイギリス労働党にとつて、また、発展途上国にとつて考慮せねばならぬ教訓を提供するものであると結論するのである。

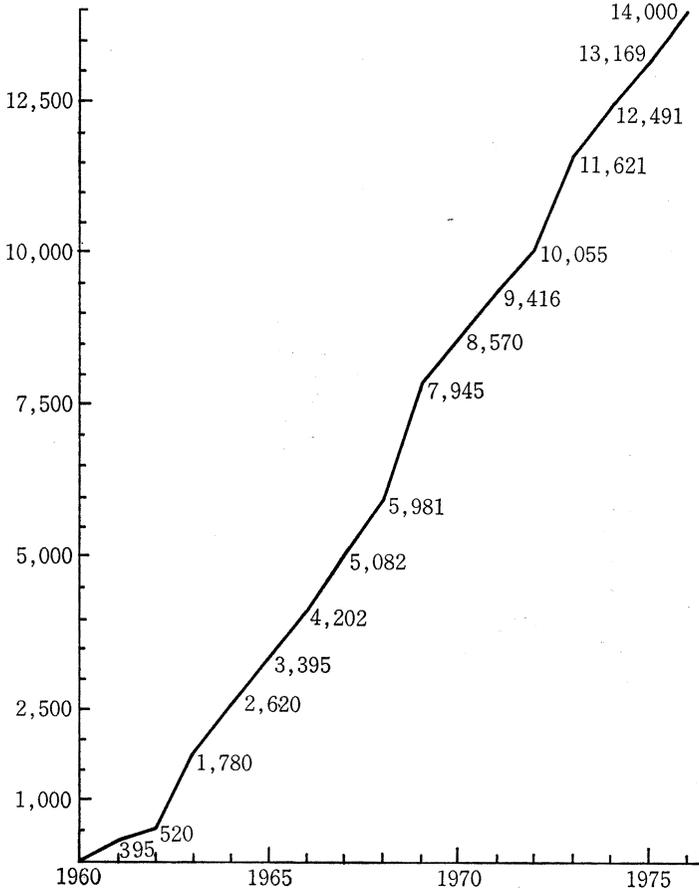
我々にとつて労働者生産組合は、協同組合運動の、到達のほかなる目標であり、一つのユートピアでもある。労働者生産組合を、もっとも条件の悪い不毛の地、フランコ体制下およびその後のスペインの地に、全く自主的な形で、たとい片鱗とはいえ、一定の地域の拡がりの上で、実現の可能性を示したことに、大きな評価と注目を示すものである。

労働者生産組合について（下）

〔後記〕 宮川澄先生は、私が研究室への入りたてで西も東も解らず呆然としている時、悠々として、足の学問、土の学問を説かれ、実態の、研究における重要性に眼を開かせていただいた忘れ得ぬ先学であった。私のこの半端な、至らぬ報告に、ほほえみながら「これも一つの実態研究の、やりかたかも知れないね。」と言っていただければと、この報告を敢てささげ、先生の御冥福を祈りたい。

（一九八一・九・三〇）

労働者生産組合について(下)



【附図】一九六〇年から一九七六年にいたるモンドラゴン企業集団雇用者の増加グラフ  
(オークシヨット前掲書、一七九ページ参照)