

モンドラゴン協同組合企業体 アリスメンディアリエタの思想を中心に

2002.3 山本晋司

目次

はじめに

1. モンドラゴン協同組合グループの特徴
2. モンドラゴンの背景
3. アリスメンディアリエタの創設思想
 - (1) 協同組合地域社会の建設
 - (2) 教育と労働と人間の尊厳

おわりに

注

参考文献

はじめに

労働者協同組合または工業生産協同組合がユートピアかどうかという考えは、ある意味では時代遅れの議論である。その考えは現在崩壊した「社会主義体制」が成立する以前になされていた「社会主義」を目指す立場からの議論を基礎にしている。もはや「社会主義制度」そのものが逆ユートピアの烙印を押されている⁽¹⁾。この中で労働者協同組合の経済制度は、労働者の自己管理と参加を、現存の資本主義体制の中で、資本主義企業と競合し、またはそれに対する代案として提示できるきわめて有効な経済制度として具体的に存在しているのであり、その最大の成功例がスペインのモンドラゴン協同組合グループである。

スペインの北東、バスク地方一帯に展開するモンドラゴン協同組合グループの実験は、歴史の彼方に一度は埋もれたかにみえる協同と協同生産の現代的な結合の一つの可能性を、われわれに示しているとは言えないだろうか。このモンドラゴンの実験は、経済的偉業であることを別にしてもなお、魅力的な社会的実験であり、モンドラゴン協同組合複合体全体が労働者と顧客によって所有されている。さらに、コミュニティに対する責任という最も重要な利他的意識がそのシステム全体に行き渡っており、今日のように支配的な社会経済システムに幻滅を感じているこの時代に、西ヨーロッパ世界における社会改革を目指している人々にとって、モンドラゴンの偉業は大いなる魅力を持っている⁽²⁾。

だが、モンドラゴンの人々の築こうとしたものが、それだけで自己完結した閉鎖的なユ

ートピアではなかったことにも注意する必要があるだろう。フランコ独裁体制に対抗して生まれたモンドラゴンの運動は、その誕生の時から現在に至るまで、スペインは言うまでもなく世界資本主義の変動に絶えずさらされ、その荒波を潜り続けてこなければならなかった。だが、1980年代初期の景気後退を克服しスペインのヨーロッパ共同市場への加入に備えるという闘いを通じて、協同組合の指導者達は、在庫管理と生産計画のジャスト・イン・タイム制や日本で発達した品質管理の進んだ方法を取り入れ、適用することに努めてきた。モンドラゴン協同組合がますます国際的志向を強めて行くに従って、その月刊誌『労働と団結』は、日本の文化や組織の行動について解釈する記事を数多く載せるようになった⁽³⁾。

そして、このモンドラゴン協同組合群の創始と発展に大きく貢献したのが、ドン＝ホセ＝マリア＝アリスメンディアリエタというカトリックの神父である。スペインの内戦期に反フランコ陣営で戦い、逮捕された彼は、釈放後、神学校で学び、1941年、26歳でモンドラゴンの教会の副司祭に任命された。

当時、人口約8000人のモンドラゴンは、貧しい町であり、とりわけ内戦終結直後ということも手伝って、町全体が荒廃した状況にあった。フランコの独裁下、自由な政治活動や労働組合運動が認められない状況の中で、町作りの執念に燃えた若き神父がまず取り組んだのは職業技術教育であった。地方自治体の援助も金融機関の援助も得られなかった彼は、直接住民に訴えかけ、わずかな資金を集め、1943年に小さな職業訓練学校を開設した。当時の新生入生は20人であったが、この学校で神父は、労働の尊厳性を強調し、労働者が主人公になる企業経営とそれを基盤とする社会改革の重要性を説いた⁽⁴⁾。

そこで、私はこのモンドラゴン協同組合企業体について、創設者アリスメンディアリエタの思想に基づきながら論じるつもりだ。だがその前にこのモンドラゴンとは何かということについて論じなければならない。

1. モンドラゴン協同組合グループの特徴

モンドラゴンというのは1つの町の名前であって、モンドラゴン協同組合という一つの協同組合が存在するわけではない。モンドラゴンに発生した協同組合を中心として、バスク地方全域に活動する各種の協同組合がいわば一つのコンプレックスのような複合体的な連合をしているということで、総称してモンドラゴン協同組合と呼ばれているわけである。

モンドラゴン協同組合の特徴は、何よりもアリスメンディアリエタがモンドラゴンの町にやってきて始めに力を入れた教育である。まず彼は、1943年に技術専門学校を設立した。そして、モンドラゴン協同組合運動における基本原則に示される工業生産協同組合の企業としての活動と社会的な協同組合運動の結合は、これと同時に取り組まれていたものであった。技術専門学校設立から14年目の1956年にして、モンドラゴンの最初の労働者協同組合「ウルゴール」が創設された。また、1964年にわずか5名のアリスメンディアリエタ

の弟子の技術者達によって設立されたファゴール工業協同組合は1992年には約7000名の労働者組合員を要する電機電子メーカーグループとなっている。1959年には、グループ発展の鍵となった信用協同組合すなわち労働人民金庫が設立された。この支援組織の設立はアリスメンディアリエタの発案によるものだったが、当初は組合幹部達の賛成を得られなかった。しかし、資本の役割を重視したアリスメンディアリエタによって作られたこの銀行が、その後のモンドラゴングループの牽引車となった。労働人民金庫は単に協同組合に融資をするだけでなく、経営指導、社会保障なども行う、指導センターの役割を果たした⁽⁵⁾。

モンドラゴングループは、この労働人民金庫という信用協同組合を中心として緊密な連合体として発展してきたのである。工業グループはそれぞれの地域を基礎にして地域グループを順次形成してきた。労働人民金庫が設立された1959年にはわずかに3つの工業協同組合が労働人民金庫に連合していたにすぎなかったが、1964年には初めての工業協同組合グループであるファゴールグループが編成された。その後の10年間で約40の工業協同組合がこの労働人民金庫を中心とした複合体に連合した。さらに1970年代から1980年代にかけて50以上の工業協同組合が新たに連合した。

これらの多くは労働人民金庫の企業部（LKS 1970年に設立され、1989年には労働人民金庫から分離独立している）の指導の下に、主として新規に設立されたもの、次いで株式会社から移行したものであった⁽⁶⁾。これらの約100の工業協同組合が14地域のグループを形成して、相互の連帯をはかりながら、労働人民金庫を中心にして連合している。労働人民金庫が各協同組合に対して設立の資金を提供し、運営指導を行い、また幹部の人材を派遣することによってグループ作りをしてきたのである。その周囲にエロスキ消費協同組合とそれに農業関連製品を供給する9つの農業関連製品協同組合、給食作りをしているアウソラグンのような女性協同組合やスポーツ施設などの6つのサービス協同組合、バスク語で教える初等学校イカストラを中心とした46の教育協同組合、居住者が組合員となっている12の住宅協同組合、さらには社会保障協同組合や技術開発研究所などの支援機関を配置したのが、モンドラゴングループのこれまでの構造であった⁽⁷⁾。

この労働人民金庫の預金高は、1990年度においてはスペインにある107の信用協同組合（協同組合銀行）の中でトップの位置を占め、その中で占有率は20%である。民間銀行を含めたスペインの約270の銀行の中では、約30位につけている。90年度の数字を見るならば、資産334億ペセタ（前年比17%増）、預金高3,111億ペセタ（前年比12%増）、投資も1,835億ペセタ（前年比16%増）となっており、EU市場統合を控えて金融引締めをして先行き不透明なスペイン経済やバスク経済の中においては好調を示しており、労働人民金庫はその中心的役割をグループの中で果たしている⁽⁸⁾。

モンドラゴングループがフランコ独裁政権によるスペインの経済保護政策の中で、外部からの競争相手の参入なしに育ってきたことはよく指摘されている。1976年にフランコが死亡し、以後急速にスペインの民主化が進み、1978年には新憲法、1979年にはバスク自治

憲章が制定され、1986年からのスペインのEC加盟が承認された。こうしてヨーロッパの仲間入りをして行くにつれて、市場も開放されて外国資本も入ってきて、市場競争力を付けることが次第にモンドラゴンの課題となって行ったのである。

この動きの最初は1984年12月にグループ内での全体会議を新しい形で開催するための諸準備を進めることを決めたことである。こうして1987年10月にはモンドラゴングループの第1回の協同組合会議が開催された。ここでは、「モンドラゴン基本原則」、「組合資本基本原則」、「協同組合間連帯基本基準」、「職務評価基準」が提案され承認された⁽⁹⁾。これらはいずれもグループ化して将来に向かって組織を強化していくためのものであった。そして、これらの基本原則は協同組合原則を基礎にした、まさにモンドラゴングループの在り方を要約したものであり、改めてその項目を要約すれば、以下の表1のようになる。

表1

自由加入
民主的組織
労働主権
資本の手段・従属性
組合員の経営管理への参加
給与の連帯性
協同組合間の協同
社会変革の追求
協同組合運動の国際連帯
教育の推進

そして、このモンドラゴン協同組合が国際的に注目されるようになったのが、国際協同組合同盟（ICA）の第27回モスクワ大会（1980年）の一般報告『西暦2000年における協同組合』（通称「レイドロー報告」）であった⁽¹⁰⁾。このレイドロー報告は、世界各国の協同組合に大きな刺激を与えたものであるが、この報告は、声を大にして警告している。私的資本主義的企業体とは異なる事業体としての協同組合の役割があいまいになり、協同組合運動の目的が不明確になり、世界の協同組合運動は現在、思想上の危機に直面している、と。この警告は、ますますその重みを増している。

今日の状況下で協同組合は協同組合であり続けることができるのか。協同組合であり続けるためには、あるいは、協同組合として発展するためには、どうしたらよいのか。

レイドロー報告の提示する基本構想は次のようであった。

生産の分野ではとりわけ労働者協同組合の普及をはかり、消費の分野では社会の保護者としての消費生協の強化をはかり、生産から消費にいたるそれぞれの経済過程に関わる各種の協同組合のネットワークを作り、協同組合セクターを拡大強化することによって地域コミュニティを再建し、国民経済を民主化し、世界の飢餓問題の解決を目指す。

今日の協同組合運動が取り組むべき基本的課題をこのように明確化することによって思想

上の危機を克服しようとするのが、レイドロ報告のねらいであった。

レイドロ報告の基本的な枠組みをこのような形にするうえで大きな影響力を持ったのは、近年の労働者協同組合運動の発展、とりわけモンドラゴン協同組合運動の発展であった。

モンドラゴンでは上述したように労働者協同組合の普及を基礎に、生産から消費に渡る協同組合セクターが確立され、地域コミュニティが活性化されている。すなわち、上記の4大課題のうち少なくとも において大きな成果を収めている。

1990年代、モンドラゴン協同組合は私立大学の創設に援助してきた。さらに、モンドラゴングループは力強い国際化のイニシアチブの結果、劇的なグループの増加を経験してきた、今もしている。2001年11月の時点では、モンドラゴングループはスペイン国外に23のグループがあり、2005年までには60のグループを目指している。

今日では、モンドラゴン協同組合は、それ自身の規模や労働者の数に関していえば、バスク地方では1位を占めており、スペイン国内の中では8位を占めている。

かつては、荒廃していた土地であったモンドラゴンが、ここまで成長してこれたのも、アリスメンディアリエタのおかげであろう。それゆえ、彼の存在は偉大だったのである。

では、アリスメンディアリエタが一生涯を捧げて創造したモンドラゴンとはいかなる背景を持っていたのか。このことについては、アリスメンディアリエタの思想を論じる前に説明しなければならないことである。

2. モンドラゴンの背景

モンドラゴンの人々は、自分達の労働者協同組合運動の背景の一つとして、バスクの伝統的共同体を挙げている。この伝統的な協同の精神は、以下の農業、漁業、手工業職人の三つの分野に見いだすことができる⁽¹¹⁾。

バスクの農村はスペインのその他の地方と異なり、大土地所有制の形態はほとんど見られず、カセリオと呼ばれる大きな家に住んで、家族労働や「アウソラン」と呼ばれる協同労働の傾向が強く、現在でもその慣習は残っている。これは日本の「結」の慣習と同じだと考えれば良い。牧畜では牧場や牧草の共同利用、収穫物の分配・譲渡・損失に対する相互扶助などの協同の精神が示され、共同地、開墾利用制度、交換労働、公共施設に対する提供労働、火災のための互助会、病気のための相互扶助会、共同体内の困窮者に対する集団援助のための「慈善箱」などの制度があった。

漁業の伝統的労働関係は、協同組合的でも賃金労働者関係でもない、一種の講（成員が入会する時に、職人としての技量を達成することを誓う共同体）の関係であり、船主と乗組員の間で漁獲を分配する利益分配方式が一般的であった。この分配のうち約6%を講の基金として廃疾者、未亡人、病人、けが人の救援に当てるという相互扶助的性格のものであったが、生産消費の経営的側面としては、獲得した魚をセリにかけて卸売するのに留

まるものであった。

そして、手工業職人組合は、バスクにおいてもヨーロッパの中世・近世の同業者組合と同様の宗教色の濃い同業組合（ギルド）的性格を持っていたが、バスクの場合は生産や販売価格の調整を行っており、単なる職能集団に留まらない相互主義を持つ点が、一般の同業組合と異なる点であった。

スペインにおいては、フランス等のヨーロッパの波を受けつつ、1835年から1836年のブルジョワ革命運動により、地主および商工業ブルジョワジーの要求に沿った自由主義的改革が進められた。1836年に商工業の分野では同業組合の廃止、営業の自由の立法ができた。さらにバスクの伝統的同業組合は、実体的にその生産方式に変化はなかったものの、法的禁止を乗り越えて存続するために、今日に到る協同組合の原初形態の方向を目指すことになった。15世紀以来、ギブスコアの武器製造業の同業組合の末流として、1890年代にはモンドラゴンの近くのエイバルという町で武器生産組合が結成され約20年間に渡り活動した。このエイバルは1931年にスペイン第二共和制を最初に宣言した町としても知られている。さらに同じ町で社会主義者達による初めての労働者協同組合がマシン製造を始めた。しかし、スペイン内戦によりその実験は中断してしまった。

1941年にアリスメンディアリエタがモンドラゴンにやってきて、1956年に最初の生産者協同組合が設立されたのが、モンドラゴングループの始まりであり、このモンドラゴンの実験は前章で論じたように、それまでのモデルの模倣や継続で始められたものではなく、全く独自の形態の探求を行い、外部に開かれた制度として進められたものであった。しかしながら、モンドラゴン協同組合もまた歴史の中の産物であると言うことができ、歴史の様々な腐食土の上に開花したものである⁽¹²⁾。その開花が顕著に出たものが、既述したレイドロウ報告における国際的な注目であった。

では、その成功の根本的要因は何か。どのような考えに基づいて運動が進められてきたのか。さらに、モンドラゴン協同組合の思想基盤のうち、何がモンドラゴンに特殊的で、何が普遍的であるのか。

それこそ、次章で論じるアリスメンディアリエタによるものであった。従って、彼の思想研究は、単に彼個人の思想研究に留まらず、既述した全ての問題に関わっている。すなわち、彼の思想研究は、今日の協同組合運動の思想上の危機という問題を克服するためにも、大きな貢献をしようるのである。

3. アリスメンディアリエタの創設思想

(1) 協同組合地域社会の建設

モンドラゴンの経験がいずれの国でも応用可能な普遍性を持つかどうかという考えは依然としてあるが、EUの中でも協同組合を中心とした社会経済企業を推進する部局も設置されているように、また国際協同組合同盟の報告（既に紹介したレイドロウ報告等）でも

労働者協同組合の普及の強化が唱えられていることに見られるように、社会経済における現実的な勢力として認められその実を發揮していることは疑いない。

アリスメンディアリエタは、1943年の技術専門学校の設定、1956年の生産協同組合の設定、1959年の労働人民金庫の設定などを通じて協同組合地域社会の建設を着々と進めていった⁽¹³⁾わけだが、この過程を通じて彼は左右両陣営からはもちろん、彼の所属するカトリック陣営からも攻撃され、激しい思想闘争にさらされた。さらに、「既存の制度が正義・自由・真実の要請と両立しない時、われわれは自分達の不満を隠すことはできない。われわれは自分達が革命家であることを宣言しなければならない」から、彼のこのような革新的な態度は、資本主義的企業陣営とカトリック陣営からの批判を招いた。

また、「われわれは革命家であろうが、しかし暴力的ではない」⁽¹⁴⁾という暴力革命否定論は、とりわけバスクの新左翼、アナーキスト、ナショナルリスト達から激しい批判を招いた。

アリスメンディアリエタの社会変革論の形成過程は「暴力に対する代案の探求」であった。暴力に対する唯一の現実的な代案は、暴力を不必要にしてしまう社会変革である。どのような社会改革か、アリスメンディアリエタはこう述べている。「われわれの国はあまり豊かでない土地の中にあり、文明社会の片隅で種々の制約関係の中にある。従って、自分達の土地を豊かにするためには『労働』しかないし、また稠密な人口を考慮するならば、生活空間を活かすためには『協同』の他によい方法はない。『労働の共同体』すなわち『協同組合』は正しい在り方であったし、私達人民の暮らしを活発にし、地元の全ての人々が必要とする自由を拡大し、他の人々の『信頼』を広く勝ち得た。協同は自由と公正に影響し、連帯と労働を発展させた。また、それは交流を広め、福利を拡大した」⁽¹⁵⁾。

彼は、時にはレーニンやローザ・ルクセンブルクに依拠しつつ左翼小児病的な空論を批判し、自己の社会変革論を次のように展開している。

「貧しい経済の中で仕事を創出し豊かになるためには、真の変化が必要である。より人間的になるためにわれわれは革命に立ち上がったのである。人間が人間的になるためには、傷ついた人々の解放が必要であり、人間にふさわしい公正と協同が必要である。われわれは、この協同組合の試みが変化や革新にとって最良のものだと言うつもりはない。しかし、実現できない理念を主張しても、革新は実現しないのである。」⁽¹⁶⁾

彼は、革命の目的だけでなく手段もまた人間的でなくてはならないと主張した。彼は、革命が少数の前衛を主体として大衆を手段とすることを認めなかった。彼にとって指導者とは教育と協同を通じて革命を実行する者であった。革命は多数者による革命でなくてはならなかった。革命の目的も手段も民主主義的なものであらねばならなかった。彼の協同組合論はこのような社会変革論の中に位置付けられている。

「労働と団結」⁽¹⁷⁾が彼のモットーであった。労働者が団結し、ともに働き、自分の労働の主人公になることが、最も重要視された。「自由は労働と団結から生まれる」というのが彼の終生不変の思想であった。「労働者よ、自己を統治し自ら運営する力を持て。協同は外部

の介入を排除する。すべてを協同に向けよ。」⁽¹⁸⁾

彼にとって協同組合革命とは、人間を変革し、協同労働に基づく企業から出発して経済体制を変革することであった。『われわれの革命』と題する論文で彼はこう書いている。

「われわれは神話ではなく労働に基礎を置いた革命を必要としている。……今日の『消費のための消費社会』は、単なる物質的な幸福にわれわれを紛れ込ませる。その収支表には人間は、人格としてでなく、物として記入されている。協同組合運動はわれわれに対して人格として呼びかけ、支援と参加を求める。……われわれは、人間の尊厳と協同体の要請に基づき、経済変革のための新しい活動を展開し、新しい社会 経済体制を生み出すことができる。」⁽¹⁹⁾

巨大企業や独裁的権力に対する協同組合の戦いが、ダビデとゴリアテの戦いに例えられることもある。「萎縮してはならない。石投げひもを活用せよ。」

「ゴリアテを崇拜し、ダビデの力を諦めてはならない。協同組合人に期待されるのは、従属、受身、無関心ではなく、ダビデの真面目な活動である。」⁽²⁰⁾

このような認識にたってアリスメンディアリエタは呼びかける。

「革命をしよう。前進し、未来に向かって。たとえ将来の発展を目指す企業が社会主義的なものであろうと、われわれの企業モデルが将来の企業を特徴付けうる基本的モデルになるようにしよう。」⁽²¹⁾

(2) 教育と労働と人間の尊厳

アリスメンディアリエタは彼の著書でこう述べている。

「アリスメンディアリエタの思想は数々の大きな社会的出来事に対応して発展し、大きく変化もした。しかし、二つの基本原理は変わることなく保持された。すなわち、人間性に対する信念と労働者に対する掛け値なしの信頼である。彼の思想の歴史を要約するならば、人間にとっての労働の意味の探求だと言えよう。その最終的側面は、人間性の実現と階級なき社会の実現という二つの側面から成っている。」⁽²²⁾

では、人間性の実現と階級なき社会の実現はいかにして可能となるのか。アリスメンディアリエタの考えはこうであった。

「われわれが推し進めている新しい体制を今すぐ建設することを始めなければならない。今できることを今するのだ。戦いを諦めずに継続することのみが将来において現実となりうるのだ。人間的であろうとするならば、新しい体制は多元的で自由な広範な領域を持たねばならない。どのような形態が採用されようとも、それは教育、労働、人間の尊厳に対する認識を基礎にするというものでなければならない。」⁽²³⁾

この人間的体制の基礎をなす3大要素を現代社会において展開しうる経済組織として、アリスメンディアリエタは協同組合に大きな期待を寄せたのである。

彼が望んだことは、労働者を解放することではなく、労働者が自らを解放することであった。教育についても同じように考えた。彼によれば、教育とは労働者が自らの考えで活

動できるように総合的な受容力を作りあげることである。彼の教育論の基礎には、「教育には人間性の完成のための大きな秘密が宿っている。人間性が教育を通じて次第に向上発達し、教育が人間の尊厳を形成する」⁽²⁴⁾というカントの思想がある。アリスメンディアリエタは人間を教育によって人間になっていく存在、たえざる人間化の過程にある存在としてとらえた。

また、アリスメンディアリエタの「知は力である。知の社会化こそ力の民主化である。」という標語も、キングの「知識と結合は力である。知識によって導かれる力は幸福である。幸福は万物の目的である」という言葉と比べてみれば、キングの功利主義に代わって「社会化」「民主化」、即ち知識を獲得、活用、享受する主体が社会の一般的成員、民衆であるという考え方に色濃く染められていることがわかる。このことは「協同」と「幸福」との関わりについてのアリスメンディアリエタの哲学からも来ていた⁽²⁵⁾。

「結局、人間を信頼すること。人間は自己を実現するものである。……人間の不十分性や無力を克服するために仲間を信頼することである。」⁽²⁶⁾

アリスメンディアリエタによれば、協同組合運動は、プロレタリアートの経済的潜在力を顕在化することによって自由と社会主義の実現をはかろうとする運動である。従って、教育は協同組合運動の核心をなす。このような見地から彼は協同組合運動を「教育活動に還元できる経済活動、または変革の牽引車としての経済活動になる教育努力」⁽²⁷⁾と規定している。

アリスメンディアリエタは、人間の発達に役立つ思想であれば偏見なしにそれを積極的に受入れた。自由主義を主張する人々やアナーキスト達との論戦においてはとりわけマルクスの立場に近づいて戦ったが、アリスメンディアリエタがマルクスに最も近接したのは労働論においてであった。労働が自然、社会、人間を変革する基本的要素であるという基本的な認識において、両者は一致している。また、賃金労働が、奴隷労働、農奴労働と同じく、労働としては下級な形態にあり、「やがては自発的で熱心な喜びに満ちた仕事に従う協同労働の前に消滅すべき運命にある」⁽²⁸⁾（マルクス）という見解においても、両者は共通していた。両者はともに、「資本に対する労働の従属」を否定して「資本に対する労働の優越」を主張し、このような立場から協同組合運動を評価した。「協同組合運動は諸階級の敵対のうえに築かれ、現行社会を変革する力のあるものとしてわれわれは認識する。その最大の長所は、資本に対する労働の従属という現在の体制、すなわち専制と貧民化が、自由で平等な生産者の協同による共和主義的体制によって追い払われうることを示したことである」⁽²⁹⁾というマルクスの文章は、そのままアリスメンディアリエタの論文に引用されている。

アリスメンディアリエタは以下の言葉に示すように、協同組合運動における民主主義の意義をとりわけ強調し、政治的にも排他的な立場を取らなかった。

「協同組合運動は、体制の変革行動に統合するために人々を集めるだろう。その中の主役は連帯を通じて自己の労働を実現する個人である。……政治における多元性がなければ経

済における民主主義はない。」⁽³⁰⁾

おわりに

米国において技術支援を必要としている起業家にとっての最大の問題の一つは、コンサルタント達の間での専門化と競争である。小規模起業家は法律家や会計士の支援が必要だろうし、また製造、販売、組織展開のための技術的支援も必要としているであろう。個々での問題は、異なった人々がただ単に、自分達のサービスは受入れられるにちがいないと考えて、招集される必要があるということではなくて、そうした専門家が自分達の専門分野でカバーできる分野についてだけにその助言を一般的に限定しないということである。そうすれば、法律家、会計士、市場専門家、技術コンサルタントが、対立し相互に受入れられない見解を示すのではなく、組織をいかに設立し運営していくかについての総合的な助言をもっと頻繁に与えることができるかもしれない。モンドラゴンにおいては、情報や理念が作り出され統合的な形で示される制度の中でコンサルタントは働いている。

日本においては、モンドラゴンにおけるような統合的な社会制度の展開が十分可能かどうか現時点では私には断定できないが、協同組合を援助しようとしているビジネス機関と行政当局の指導者達は、専門化という問題、またいくつもの勧告が相互に対立しあう問題について関心を持つべきであろう。このことは、多かれ少なかれ継続的な基盤に立って組織とともに働き、その組織について詳しい知識を持っている組織的コンサルタントや助言者と、特殊な技術情報と知識のために呼ばれた専門家とは区別する必要があることを示している。コンサルタントや助言者は組織と技術専門家との間の媒介者となる必要があるし、必要なときに技術的情報や理念を組織するよう支援し、次にそれらの理念を組織的、営業的發展戦略に統合する一角の者になる必要がある。

将来はどうであろうと、われわれは今、急速な社会的、技術的、経済的变化の時代にある。このような時代においては、製品やサービスを組織し生産するための従来の戦略はもはや適切なものではない。厳しい経済的、技術的現実と直面しつつ、人間的なビジョンを追求する方法を見つけようとする人々にとって、モンドラゴンは一つの示唆として役立つことができる。モンドラゴンはこの挑戦がたやすいことではないこと、しかしそれは成し遂げられることをはっきりと立証している。しかし、私が考えるには、もしもモンドラゴンのようなものを作りたいと思うのであれば、アリスメンディアリエタのように、己の利益ではなく、モンドラゴンという町のために生涯を捧げるぐらいの人物が現れないと難しいであろう。アリスメンディアリエタの「創造し、所有せず。行動し、私物化せず。進歩し、支配せず。」⁽³¹⁾のように。

注

(1) 石塚秀雄「E C 単一市場へ挑戦するモンドラゴン協同組合グループ」、『生活協同組合

研究』通巻第 195 号、1992 年 4 月、48 ページ。

(2) 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、10 ページ。

(3) 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：スペインの協同組合コミュニティ』日本経済社、1991 年、 ページ。

(4) 同上、38 ページ。

(5) 石塚秀雄『バスク・モンドラゴン：協同組合の町から』彩流社、1991 年、90 ページ。

(6) 石塚秀雄「ヨーロッパ協同組合の『労働者の地位に関する』E C 指令」『生活協同組合研究』、第 198 号、1992 年 7 月、38 ページ。

(7) ヘンクス・トマス/クリス・ローガン『モンドラゴン：現代生産協同組合の新展開』御茶の水書房、1989 年、118 ページ。

(8) 同上。

(9) 石塚秀雄「E C 単一市場へ挑戦するモンドラゴン協同組合グループ」、50 ページ。

(10) 石塚『バスク・モンドラゴン』、12 ページ。

(11) 同上、13 ページ。

(12) 同上、15 ページ。

(13) ウィリアム・ホワイト/キャサリン・ホワイト、前掲書、63 ページ。

(14) 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：スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』みんけん出版、1990 年、254 ページ。

(15) 同上、219 ページ。

(16) 同上、258 ページ。

(17) 同上、51 ページ。

(18) 同上、263 ページ。

(19) 同上、268 ページ。

(20) 同上、248 ページ。

(21) 同上、234 ページ。

(22) 同上、62 ページ。

(23) 同上、92 ページ。

(24) 同上、102 ページ。

(25) 同上、18 ページ。

(26) 同上、98 ページ。

(27) 同上、237 ページ。

(28) 同上、116 ページ。

(29) 同上、同ページ。

(30) 同上、262 ページ。

(31) 石塚『バスク・モンドラゴン』、111 ページ。

参考文献

- ・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：スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』みんけん出版
- ・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
- ・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：スペインの協同組合コミュニティ』日本経済社、1991 年
- ・石塚秀雄『バスク・モンドラゴン：協同組合の町から』彩流社、1991 年

-
- ・ヘンクス・トマス/クリス・ローガン『モンドラゴン：現代生産協同組合の新展開』御茶の水書房、1989年
 - ・石塚秀雄「EC単一市場へ挑戦するモンドラゴン協同組合グループ」、『生活協同組合研究』通巻第195号、1992年4月
 - ・石塚秀雄「ヨーロッパ協同組合の『労働者の地位に関する』EC指令」、『生活協同組合研究』、通巻第198号、1992年7月