

モンドラゴンにおける「意識革命」

—— 利己心を超えられるか ——

清澤達夫

1. 「第三の道」はあるのか

本稿の目的は、モンドラゴン協同組合の“実験”が資本主義や社会主義で克服できなかった利己心にとらわれない「第三の道」になりうるのかを、検討することにある。そこから、どのような条件が与えられれば利己心が止揚できるのかを、考えてみたい。

というのも、昨年（2013年）2月、退位を目前に控えたローマ法王ベネディクト16世は、サンピエトロ広場に集まった聴衆に向かって「利己心を捨てねばならない。……我々は常に問われている。個人の利益か、真の善か」⁽¹⁾と、語りかけた。聖書を紐解いても「自分の利益を求めない」と、幾度となく利他的愛について説かれている。にもかかわらず、利己心から人間同士の対立が生じ、奪い合いが起こり、憎しみだけが残って、国同士の戦争にまで発展してきたのが人間の歴史である。

それだけ人間が生きていくうえで業のように深く、今日の問題はすべて利己心を抜きに語れないし、始まっているといえる。では、目的を達成するためならば他者へ思慮を思いめぐらすことなく、自分勝手と同義語に使われている利己心と我々はどのようにつきあっていけば、よいのであろうか。

そこで、最初に本稿で用いる利己心の定義をしておかなければならない、と考える。ここで用いる利己心とは、他者の利益より自分の利益を優先する行為ないし心のことである。このような欲求は、利益をいかなるものにとらえるかによって異なってくるが、究極的にわが身を守りたい、生き延びたいという内面の囚われから出てくると考える。その意味で、人間は生きること自体、利己心そのものといえる。

だから利己心は、そのもの自体に善悪などの道徳的判断がもともと含まれていないのではないだろうか。自己があって他者が存在するように、一見他者を思いやるような利他心も、利己心から生じているのだと考える。確かにボランティアや貧しい人への慈善、あるいはわが身をかえりみずホームの下に転落した他者を救おうと犠牲になられた人間もいることは、承知している。それでも、仮に自分の利益より他者の利益を優先する利他心によってすべての人間が相互依存性によって行動すれば、誰も自分の目的を達成することができなくなってしまうからである。よって、利他心が利己心を優先して考えることなど、極めて特殊な人間のものでしかない、と考えるべきである。

結論めいて先にいえば、人間が生きていく限り利己心はなくなるらない。利己心があればこそ、利他心が認識されるのである。利益について、より自分の側にたって関心を寄せるのか否かであり、それ故に、欲望のおもむくままに他者の利益を損ねるような行動は、ここでは利己心とは考えない。

このような人間の本性を問い続けた一人が、アダム・スミス（1723-90年）である。スミスは、もともとスコットランドにあるグラスゴー大学で倫理学や道徳哲学を担当していた哲学者であり、神学者である。人間を観察することで、その思いの根底にある本性を基礎に、新しく誕生しつつあった市民社会の枠組みや資本主義の形成に大きな影響を及ぼした。特に、「個人の私的な利己心は、おのずとかれらを動かして、通

例、その社会にとってもっとも有利な投資に自分の資本を振り向けさせるようにする」⁽²⁾と、述べている。

スミスによれば、利己心に促されて自分自身の利得を追及するために競争したとしても、“見えざる手”に導かれて意図してもいなかった社会公共の利益を増進させることに、しばしばつながると述べている。このことが、資本主義を矮小化して解釈する後継者達によって市場経済の擁護者として、スミスは祭りあげられてしまった。そのために、スミスは不幸なことに倫理学や哲学の分野において、経済学に比べて顧みられることが少なくなってしまったのである。

おりしも、資本主義の覇者であるアメリカのウォール街を中心に2011年頃から“*We are the 99%*”の大きな地殻変動が始まった。もはや野放図な市場経済における剥き出しの利己心は不平等や貧困を招き、深刻な人間性の喪失が看過できないまでに増長している。かつてマックス・ヴェーバー（1864-1920年）は、アメリカの資本主義について「営利のもっとも自由な地域であるアメリカ合衆国では、営利活動は宗教的・倫理的な意味を取り去られていて、今では純粋な競争の感情に結びつく傾向があり、その結果、スポーツの性格をおびることさえ稀ではない」⁽³⁾と、まるでゲーム感覚で金儲けに血眼になり、享楽に酔いしれているあり様を描写している。

それでは、自制のきかなくなった資本主義に拮抗できる、あるいは新しい社会秩序に至る道はないのであろうか。何故ならば、現代の資本主義のように利己心が社会公共の利益につながるとは限らないことが明らかになってきた今こそ、われわれは、より人間と人間の関係性を土台にした新しい世界を考えることが必要だ、と考える。

一時期、カール・マルクス（1818-83年）は「科学的社会主義」の言葉のもとに失業や搾取から人間を解放し、平等な平和をもたらしてくれる包括的な対抗軸を示してくれた。しかし、マルクスは人間の本性を

見損ない、全体主義という新たな縛りつける檻を提供しただけだということが、次第に明らかになってしまった。その結果、人々の無気力を招き、極端な官僚制のもとで人間の生活が蝕まれ、マルクス主義を標榜する国家が次々と崩壊してしまっただのである。

それに比べると協同組合は、一定の地域なり職域の人間が組合員となって出資・運営しながら自立した人間同士の相互の助け合いにより、自発的に組織する非営利組織である。その意味で、協同組合は利己心によって動機づけられる資本主義のなかで「第三の道」になりうる可能性を、秘めているように思われる。そのために協同組合は、これまでジョーン・スチュアート・ミル（1806-73年）など多くの経済学者から、熱心に擁護されてきたのである。

しかし、協同組合はどこかユートピア的な幻想がついてまわる。たとえば、ロッテデール公正開拓者協同組合にしても事業が成功し規模の拡大とともに命運は尽きてしまったし、さもなくば労働集約的な小事業にとどまるかの、どちらかであった。まさに、協同組合はこの悲劇的なプロセスからどうして抜け出していくかのジレンマを、抱え続けている。

そのために協同組合は、消費生活協同組合を除いて市場経済のなかで存続しえないのではないかと考えられてきた。ところがこのような通説に反し、スペインにおいて一人の神父が播いた小さな種が花を咲き、着実に果実を実らせてきたのである。それが、モンドラゴン協同組合である。

そこで、本稿はスミスの代表作である『道徳感情論』（1759年）と『国富論』（1776年）をもとに人間と社会を考えながら、どうしてモンドラゴン協同組合においてうまくいっているのかを考えてみたい。ただし、モンドラゴン協同組合の創設に関わったホセ・マリア・アリスメンディアリエタ（1915-76年）は自ら体系的に著作物を残していないので、彼の哲学なり思想について取りまとめた先行研究を手掛かりに、論

を展開せざるをえない。

2. 人間の利己心を超えるためには

2-1. 人間と社会との関係を考える

「人間はポリス的動物である」と言ったのは、古代ギリシアの哲学者アリストテレス（B.C 384-322年）である。人間は、何らかのポリスに属して法の支配のもと、市民としての役割と義務を果たしてこそ、存在と権利が認められていた。この当時の市民という呼称は、限られた人間にしか与えられず、多くの奴隷には適用されていなかった。このことから、我々は人間が社会との関係においてとらえられていることに、留意してよいのではないだろうか。

スミスも、人間は社会を構成し、そのなかだけでしか生存できないと考えていた。そのために、市民が手に入れた自由で平等な社会を維持し、貧困に苦しめられることなく幸福に生きていくためには、どうあるべきかを人間の本性に立ち返って考えていたのである。

スミスは、同じスコットランドのデイヴット・ヒューム（1711-76年）の道徳哲学の共感論に影響され「人間はどんなに利己的なものと想定されうるにしても、あきらかにかれの本性のなかには、いくつかの原理があって、それらは、かれに他の人びとの運不運に関心をもたせ、……われわれがしばしば、他の人びとの悲しみから、悲しみをひきだすということは、それを証明するのになにも例をあげる必要がないほど、明白である」⁽⁴⁾と、『道徳感情論』のなかで述べている。

このように、スミスは人間の本性を利己心以外の、他人の運不運にも関心を寄せずにおられない“いくつかの原理”，つまり利他心なり博愛心とか仁愛といわれる本性をも持った存在として、とらえている。とりわけこのような原理は他人の悲しみに直面すると、他人と同じ悲しみを

自分の心のなかに“哀れみまたは同情”といった情動、つまり、同感を引き起こすという。しかも、「この感情は、人間本性の他のすべての本源的情念と同様に、けっして有徳で人道的な人にかぎられているのではなく、……最大の悪人、社会の諸法のもっとも無情な侵犯者でさえも、まったくそれをもたないことはない」⁽⁵⁾と、いうのである。

よって、スミスは「われわれの利己的な意向を抑制し、われわれの仁愛的な意向を放任する」⁽⁶⁾ように、人間本性の完成をめざして行いを正しくつとめることで、胸中に「公平な観察者」を抱くようになり、諸感情と諸情念の調和ができるようになると考えた。

このように人間の本性を規定したうえで、近代市民社会において必要な一国の富と力を増大させるには、どうすればよいかである。スミスは、当時の重商主義者が主張するような貿易による貨幣の蓄積に頼るのではなく、労働によって増やしていかなければならないと考え、生産性を上昇させるシステムとして分業を取り上げていくのである。スミスは、分業そのものが人間の知恵の所産ではなく、ある物を他の物と交換しようとする人間の本性から生まれてくる必然的帰結である、という。

何故ならば、「文明社会では、人間はいつも多くの人たちの協力と援助を必要としているのに、全生涯をつうじてわずか数人の友情をかちえるのがやっとなのである。ほかのたいいの動物はどれも、ひとたび成熟すると、完全に独立してしまい、他の生き物の助けを必要としなくなる。ところが人間は、仲間の助けをほとんどいつも必要としている。だが、その助けを仲間の博愛心にのみ期待しても無駄」⁽⁷⁾になってしまう、ことが多い。

どうして無駄になるかといえば、仁愛的というか利他的な本性があることは認めながらも、そのみに期待しても必ずしも自分の期待するものが手に入るとはかぎらないからである。よって、「同胞市民の博愛心に主としてたよろうとするのは、乞食をおいてほかにはいない。乞食で

すら、すっかりたよることはしない」⁽⁸⁾ といい、人間は分業された労働を通じて社会との繋がりを意識するようになり、個人が確立されていくとした。

イギリスの小説家ダニエル・デフォー（1660-1731年）のロビンソン・クルーソーは例外として、人間であれば誰しも「相互の援助を必要としているし、同様に相互の侵害にさらされている」⁽⁹⁾。だからこそ、スミスは社会公共の利益の増進には利己心の有用性を認めつつも、このようなお互いの感情や行為を調整し、抑止力となってみんなが納得・是認するような規律（正義の法）が必要だと考えた。何故ならば、それがなければ社会が混乱し、無秩序となり崩壊しかねないからである。ただ、制度化された“法”のような強制力を伴わなくても、他者の同感が得られるものであるならば、それは十分に一般的諸規則として通用していくことも、認めている。

そのうえで、スミスは「各人は正義の法を侵さないかぎりには、完全に自由に自分のやりたいようにして自分の利益を追求し、自分の勤労と資本をもって、他のだれとでも、他のどの階級とでも、競争することができる」⁽¹⁰⁾ と、『国富論』のなかで厳しい前提条件付きの自由放任を記述しているのである。

2-2. 利己心を止揚するための条件を入れると

前節で人間は、利己心のみならず利他心など、いくつかの原理をもった存在だとした。そのような人間が、労働を通じて社会に参加することで市民としての存在が認められ、公共の利益増進のために利己心が有効に働くようお互いの感情や行為を調整していく拠りどころとして「正義の法」を持ち出した、と述べた。このようなスミスの論理によれば、人間が自己の完成をめざして修養につとめて自分の心のなかに「公平な観察者」を抱けるような賢人になれば、同感によってすべて問題は解決

できていくように感じられなくもない。

しかし、実在の人間は賢人ばかりではないわけで、心の平静を失って己の欲望に囚われている弱い人間が、圧倒的に多いといえる。特に最近の日本人は、他者のことなどお構いなしに自己の利益のみを追求するのが、主体的な自由な人間の価値観だととらえる向きが、優っている。

これは、戦前の国家主義的な精神を否定するために導入された西欧流の個人主義や自由主義の上辺だけを借り物にしてきた、報である。西欧において民主主義を築いてきた長い歴史のなかで養われたものを、一朝一夕にわが国の精神文化や社会風土に植えつけようとしてきた戦後教育の、大いなる失敗である。だからこそ、明治学院が聖書にある「何事でも人々がしてほしいと望むことは、人々にもそのとおりにせよ」を校是(Do for others)としているのは、ある意味で誇るべきことである。

しかしながら、利他心をもとに人間の世界を描いていくことは、困難である。何故ならば、人間は自他の利害が対立している社会で生き抜かなければならないからである。社会は、相互の協力や援助こそ必要としているが、相互依存性では望ましい成果をつくりだせないのである。このことを、ゲームの理論では「囚人のジレンマ」と称している。ゲームでは、協力しない方がナッシュ均衡となりえることが、明らかである。これを社会に置き換えて考えてみても、やはり利己心によって選択行動した方が、同じ結論になりえる。

しかし、仮にゲームが自己の利己心を最大に満足させるよりも、何回も繰り返されるという時間的な選択行動を入れると、どうであろうか。かつてわが国企業は、長期雇用を保障することで被用者と雇用者の間に安定と信頼が形成されていき、個々の利益を短期的に最大化するよりも持続的に仲間と分かち合いながら最適化していく建前上の目標へ、すりかえていった。その結果が、長寿企業の数で世界一である。

そのために、わが国では利己心を露骨に出すことは嫌われ、長期的な

視点で自己を会社のため、仲間の利益を考慮しながら行動することが、評価されていくようになる。こうして利己心は、同じ会社・グループ企業のなかで相互の貸し借りを繰り返していくなかで育まれた安定と信頼を担保に、長期雇用の保険を誰もが享受できるように利他心の方向に比重を導いていく暗黙裡の規律によって、制御されていくのである。

このように利己心を調整し、抑止力の役割をしてきたのが、企業の文化なり会社の掟といわれる行動規範である。この行動規範は、日々の仕事や研修を通じて先輩から後輩に受けつながられて、何をすることがここでは望ましいかの拠りどころとなって、一体感を強め凝集力を高めてきた。残念ながら、昨今のわが国企業の弱体の原因の一つは、会社内での利己心を利他心に変換していく制御機能が失われてきたことにある、と考えている。

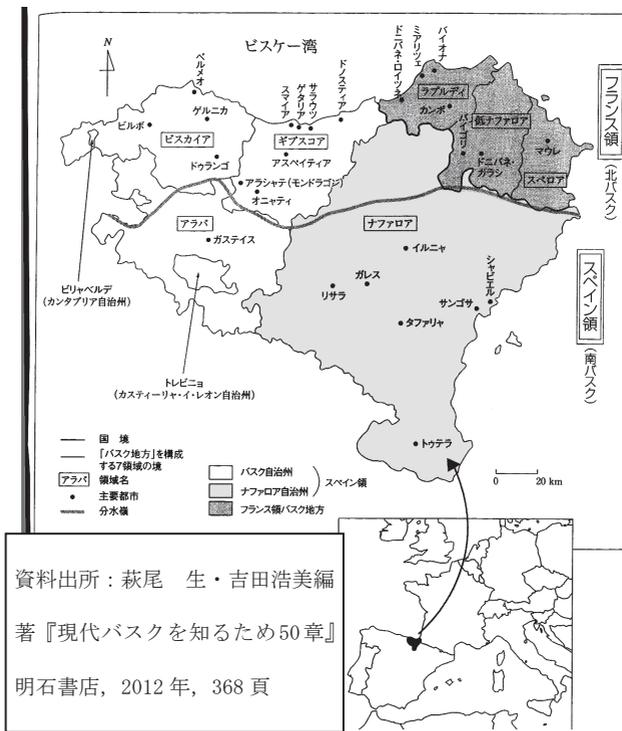
3. モンドラゴン協同組合を考える

3-1. モンドラゴンのあるバスク地方とは

モンドラゴン（バスク語名でアラシャテ）は、スペインの北部バスク地方にあるギブスコア県の山に囲まれた小さな町である。この町は、周囲をキザキザした“竜の尻尾”に似たかたちの山の尾根に取り囲まれていることから、名づけられたといわれている。そのために、交通に不便なことが、特異な地域“共同体”社会をつくってきた。

一口でバスク地方というが、スペイン領の四つの県とフランス領の三つの両国にまたがる、7つの地域からなっている。この地域は、東はピレネー山脈の最西端からビスケー湾へ広がる、鉱物資源に恵まれ、漁業や海運業も盛んな地域である。

これら7つの地域は、競合と協力との相反する関係を維持しつつ、中央の支配に対して自らのフェロー〈法〉を認めさせ、それぞれ固有の血



族による宗教や言語・文化を持って自治州として歩んでいる民族主義の強い地域である。こうした民族主義は、この地方の民族自決による分離独立闘争へと発展し、血なまぐさいテロを幾度となく巻き込んできた。今年（2014年）になって運動を続けてきた「祖国バスクと自由」（Euskadai Ta Askatasuna：ETA）が武器の放棄を宣言し、ようやく民主的な平和と共存が訪れるのか、注目されている。

その他に、ここバスクは、11世紀以降盛んになったガリシアのサンティアゴ・コンポステーラにいたる“巡礼の道”が通っており、スペインのなかでも敬虔な信仰が息づいている地域である。わが国との関係は、イエズス会のメンバーで1549年にわが国に初めてキリスト教を伝

えたフランシスコ・ザビエルは、バスク人である。

そのモンドラゴンに、一人の若い神父アリスメンディアリエタが1941年にやってきた。1941年というのは、スペインでは内戦（1936－39年）がフランシスコ・フランコ・イ・バアモンデ将軍の勝利によって終息していたが、長い間の戦禍で多くの町は崩壊し、人々は貧困に苦しんでいた。

当時のモンドラゴンは「絶望的なほど貧しく、失業と荒れ果てたすし詰めの状態の住宅、そして結核の発生のために塞ぎ込んでいた。人々が語ることといえば絶望の精神についてであった」⁽⁴¹⁾と記述されるがごとく、疲弊のどん底に精神的・経済的に陥っていた。このような状況のなかにおいて、如何に人びとに生きる希望とすべを与えていくかの、アリスメンディアリエタの闘いが始まったのである。その時に選択した道が、協同組合形式による新しい共同体の創造である。

3-2. アリスメンディアリエタの思想と哲学

アリスメンディアリエタは、1951年にビスカイヤ県バリナガ生まれのバスク人である。彼は、農家の長男として生まれたが3歳のときに事故で左目の視力を失っている。15歳に、ピットリアにあるカソリックの神学校へ聖職者になるために入学している。

それより半世紀前の1896年に、第256代教皇レオ13世が回勅『レールム・ノヴァールム』において、「欲深な人間たちによっていまなお悪徳ははびこりつづけている。そして、この悪徳には契約による労働という慣習が付け加えられなければならない。……一握りの非常に豊かな人々が、奴隷のそれよりもほんのわずかにましな軛を大勢の貧しい人々の首にかけることになった」⁽¹²⁾と、ゆきすぎた自由放任にもとづく資本主義を批判していた。

この回勅で示された信念は、労働者の権利を擁護した「カソリック社

会教説」として受けつながれているが、この教説を学ぶ一人こそ、アリスメンディアリエタであった。同時に彼は、当時、この神学校の副校長であったホセ・ミグエル・バランディアラン神父が教えていたバスクの文化や民俗学などに、興味を示していく。

アリスメンディアリエタはスペイン内戦に共和政府側についたバスク軍の従軍記者として参戦し、ビルバオ陥落のときに捕えられ、処刑こそ免れたものの1カ月間、監獄につながれている。これ以降、神学校に戻って学び直し、社会問題に強い関心を寄せていくようになる。

彼の思想と哲学は、近代の個人主義を批判したジャック・マリタンや雑誌「エスプリ」を創刊したエマニュエル・ムーニエなど、人間主義の思想家の影響を受けている。なかでも、マリタンのいう「各人が社会的自由と政治的自由を享受できて、労働者階級が自分たちで歴史的に成人に達することができる」⁽¹³⁾ にもとづいて、如何にそれを実現していくかである。

そのために、ドイツの哲学者イマヌエル・カントの「人間は生まれながら人間なのではない。自らを人間にするのだということ、〈ただ教育をつうじてのみ人間は人間になるのだ。(人間は) 自らに教育をおこなう者以外の何者でもない〉……人間性は教育により、よりよく形成される」⁽¹⁴⁾ という考え方が、支えになった。何故ならば、アリスメンディアリエタの考える「新しい体制とは、労働者階級が自らの責任を十分に引き受けることができ、……道徳的転換と技術能力開発」⁽¹⁵⁾ によって、可能だとみていた。

アリスメンディアリエタは、「人間性が教育を通じて次第に向上発展し、教育が人間の尊厳を形成すると思うだに素晴らしいことである。このことはわれわれに人類のより幸福な展望」⁽¹⁶⁾ を開いてくれると、述べている。このことから、アリスメンディアリエタは教育を通じて人間が自らを解放することを、望んでいたのである。

3-3. 小さな種まきが始まった

アリスメンディアリエタがモンドラゴンに赴任してきた当時、この町の唯一の大きな会社はユニオン・セラヘラの鑄造金属加工会社しかなく、しかも、この会社は株式の大半を同族によって握られていた。そのために、何度も激しいストライキが行われており、まさにモンドラゴンは、いつ、いかなるところで暴力をともなった憎しみの爆発を引き起こしかねない、状況にあった。

まず、この大きな溝を埋めないことには、戦禍で疲弊した町の秩序回復など、ままたらなかつた。そのためには、「暴力に対する唯一の現実的な代案はそれを余計なものにしてしまう変革活動である」⁽¹⁷⁾。この変革活動は、対立の源をなくし新たな秩序形成の根拠になるような、信頼される共存の思想をともなうものでなければ、ならなかつた。

その場合、共存の思想はみんなが納得・是認するものでなければならぬ。人々の利己心に任せるのではなく、かといって“思いやりの心”をあてにするのではなく、アンドレ・コント等のいう「他者のためによいことをするとき、同時に自分にとってもよいこと」⁽¹⁸⁾、つまり利害の共有に、根拠を求めていくのである。

何故、連帯に根拠を求めたのかを考えると、人間はすべて利己心を減らそうと努力はしても、捨てきれぬものではない。仮に、「聖者たちだけからなる社会であればこのような道りは不要でしょうが、人間たちだけからなる社会においては、その社会が人間的なものでありつづけようとするかぎり、そうはいきません。寛大さのほうが道徳的にはるかにすばらしいものですが、連帯のほうが、経済的・社会的・政治的にはるかに必要であり、実効性であり、喫緊のもの」⁽¹⁹⁾ だからである、とアリスメンディアリエタは語っている。

連帯が成り立ってくれば、人間は他者の利害を考慮していくことが自己の利益につながるのだと意識するようになり、利己心を抑制せざるを

えなくなる。こうした利害の共有が、秩序維持の準拠となりえることは、わが国の企業においてもみられたことである。

利害の共有を意識させるためには、同じ釜の飯を食う仲間を意識させる「『労働』しかないし、また稠密な人口を考慮に入れれば、生活空間を増進するためには『協同』のほかによい方法はない。……協同は自由や公正に影響を与え、また連帯と労働をも集中発展させた」⁽²⁰⁾と、述べている。そのために、アリスメンディアリエタは「労働は罰としてではなく自己実現の手段と見なされるべきである。……いかなる労働にも尊厳がなければならぬ」⁽²¹⁾と、人々の労働蔑視やシエスタにみられる精神や意識変革から、始めざるをえなかった。

だが、その当時、モンドラゴンの若者の多くはまともな職業・技術教育を受ける機会にとほしかった。そこで、アリスメンディアリエタは教育を誰もが受けられるようにしなければならぬと、1943年に地域住民の協力と資金援助のもとに20人の学生1クラスをもって職人的・工学的な技能を教える技術専門学校を開校していく。こうしてモンドラゴンの地に播かれた小さな種は、卒業生が地域で活躍するにともない次第に地域の信頼をえながら、育っていくのである。

3-4. 協同組合形式による新しい企業の創造

卒業生のなかから、いつしか自分たちの会社をつくりたいとの、声があがってきた。だが、肝心の若者たちは実現するための戦略や資金など、持ち合わせていなかったため、どのような形態にして、何を製品にするかが話し合われた。その話し合いについて、アリスメンディアリエタは「われわれは協同組合、講〔俗信徒の宗教的結社〕ではなく、協同組合企業を作ろうとしていたからです。……講では、人々は自分たちのためにだけ、自分たちの購買員のためにだけ参加するのです」⁽²²⁾と、自分たちのための相互扶助を超えた“相互関係に変換したときに”こそ、

真の連帯が生まれてくると述べている。

また、アリスメンディアリエタは町の人々に、若者たちの夢を実現していくのに手を差し伸べてくれるよう呼びかけていく。こうして、彼らは最初の製品としてイギリス企業の設計による石油ヒーター付き調理器具とストーブをつくることから始めた。技術専門学校を卒業した5人の若者と新たに加わった18人が組合員となって、1956年11月12日にモンドラゴンの最初の労働者協同組合、ウルゴール (Ulgor) が誕生した。ウルゴールとは、この創設に関わった5人の先駆者の名前から一字ないし二字をとって、名づけられている。

3-5. 新たな実験

ウルゴールは、アリスメンディアリエタの言葉にあるように、協同組合企業である。正確に表現すれば、製造・生産“協同組合的企業”であり、一般的にわが国で協同組合として考えられている非営利の相互扶助組織とは、異なる。

もともとバスク地方は、協同組合の伝統が息づいている特異な地域であった。しかし、アリスメンディアリエタは協同組合にまつわるジレンマを学んでいたので、ウルゴールを単なるユートピアで終わらせないために、企業という事業体で考えていこうとした。

企業というと利益の追求が、目的となる。これに関して、アリスメンディアリエタは資本主義について利己的で物質的な充足のみを目的化していると、批判している。このような制度は「ひとつの社会的怪物である。……資本主義者は人々を自分に奉仕させるために資本を利用し、協同組合主義者は人々の労働生活を一層満足させ向上させるために資本を使う」⁽²³⁾と、述べている。

アリスメンディアリエタが問題にしたのは、資本そのものを“目的”とするのか、“手段”とするのかである。というのも、彼は資本主義の

悪弊が所有権にあると、とらえていた。そのために、ウルゴールにおいては「組合員がその会社の資本のすべてを所有していた。会社は外部資本を利用することもできたが、それは貸付けや社債発行を通してであり、株式の発行を通じてではなかった。また会社で実際に働いている組合員だけが資本口座を持つことができた。さらに最も重要な点は、会社の方針を決める際の投票による参加は、資本口座の額にかかわらず、一人一票の原則に基づいてなされた。これは民主主義の原理が労働の場で実施されていることであり、株式の保有数や資産に基づく株式所有の投票原理と対照をなす」⁽²⁴⁾ ものに、なっている。

このような職場における民主主義原理の適用は、「労働者を商品とする状況に終焉をもたらす。もはや労働者は外部の株主の利益に奉仕する〈生産システムへの一投入物〉ではなく、また状況次第で解雇されたり置き換えられたりする、資産過程の単なる道具ではなくなるのである。……労働者は自分自身の運命の主人となり、人間の尊厳を最大限に獲得する」⁽²⁵⁾ ようになる。この段階にいたれば、もはや、「資本が労働を雇用するのではなく、労働が資本を雇用」⁽²⁶⁾ するようになり、それぞれの仕事は人間的なものになり社会的意識が形成されてくる、といえる。

このようにウルゴールは、あくまでも資本家や投資家による出資・所有と支配ではなく、「そこで働く労働者自身が組合員となって資金を出し合い、所有し、自主管理」⁽²⁷⁾ して、共に結びつき、助け合うための自発性と民主的自治運営によって利益を追求する事業体である。そのために、私企業のような株主は存在しないので、利益を出したからといって配当する必要がない。

3-6. 人間性に根ざした協同組合主義

新しい革袋には、新しい酒がふさわしい。新しい酒にふさわしい人間は、「労働者が自己自身をプロレタリアや階級」⁽²⁸⁾ だけではなく、自ら

の可能性によって主体的に参加し責任を負える主人公でなければならないと、アリスメンディアリエタは考えた。そのためには、教育や訓練の機会の不平等をなくし、特権や独占からくる経済的不平等をなくしていく改革が、ともなわなければならない。その結果、主体的な労働への関わりによって連帯意識が芽生えてくると、資本主義であっても「階級なき兄弟的なダイナミックで公正な社会」⁽²⁹⁾へ進んでいくことができる、と述べている。

ここでアリスメンディアリエタが言っている“階級なき”とは、何ら差異もないことを意味するものではない。むしろ「格差が明確である制度をわれわれは受け入れなければならない。そうでなければ、緊張のない天国という無意識的な誤りを犯し、現実によりそれが人工的で非現実的なもの」⁽³⁰⁾となってしまうからである。それ故に、ウルゴールは平等による気力のない「個人的な利害の寄せ集めや単なる付け足しではなく、豊かでダイナミックな、相乗的で有望な力の創造」⁽³¹⁾で、なければならない。

何故ならば、「われわれは共同体の中で常に他人」⁽³²⁾を必要としているし、協力しなければ成り立たない。この人間の本性に根ざした理解から、「人々は職業や年齢や周囲の活動を超えて、相互に成長するより豊かな人間の『共同性』」⁽³³⁾を、協同組合主義と言っている。

このように、協同組合主義は「努力の限界を見出すための協調でなければならない、それぞれの能力範囲で寛大に分ちあう」⁽³⁴⁾ものでなければならない。まさに、協同組合主義にふさわしい人間は「差異を受容することを知っており、それを共同の福利に利用」⁽³⁵⁾する妙を、心得たものでなければならない。事実、ウルゴールにおいてはすべての職種にわたって知識、経験、指導力などの要素ごとに勤務評価を行っているし、給与（ここでは前払い金と呼ばれている）においても「最高額と最低額との割合を3対1」⁽³⁶⁾とすることとして、スタートしている。

4. モンドラゴンから学ぶもの

4-1. 今日のモンドラゴン協同組合

モンドラゴンにある協同組合は、ある理念や人間哲学に根ざしたものであるとはいえ、徹底した“現実主義”の立場にたって、運営されている。アリスメンディアリエタは、往々にして協同組合が理想的なものであると思い込むことを、危惧している。

大切なのは人間が社会のなかで生きていくということで、生活の「現実から出発して、可能性を追求し、現実を前進させる。経済社会は現在と未来のように切り離されない」⁽³⁷⁾と、述べている。このことは、彼が利益を経済進歩に向けて不可欠なものとしてとらえ、人々の生活を満足させるには財政的な成功がなくては理想に終わりかねないとみてとれることから、うかがえる。

だから、協同組合といえども市場の要求する品質なり、顧客を満足させることに応えていかなければ、存続できない。実際、最初につくられたウルゴールはいくつかの協同組合を派生させ、グループ化による広範囲な統合などしていくものの、2013年10月に倒産している。

それでも、ウルゴールの組合員は他の協同組合に配置転換などで雇用が維持されている。何故ならば、モンドラゴン協同組合の最も重要な目的は、仕事の創出と定年まで雇用を継続することだからである。この一例をみても、モンドラゴンの協同組合は通常イメージされる職種別にとらわれた硬直的なヨーロッパ企業の雇用制度と比べると驚くほど柔軟な組織になっており、わが国企業が忘れつつある大事なものを、残している。

今日、モンドラゴン協同組合は、1959年に労働人民金庫（Caja Laboral Popular）、1965年の協同組合のグループ化、1969年の消費者

生活協同組合（エロスキ）、1974年に創設された技術研究開発センター（イケルラン）創設へと発展していき、今日、大きな樹木へと成長し、多くの人々が憩う共同体に成長している。

2012年版『年次報告書』によれば、モンドラゴン協同組合グループ（Mondragon Corporacion Cooperrative : MCC）は総収益140億810万ユーロ（円換算で1兆9611億3400万円）、総資産318億8700万ユーロ、雇用者80,321人（スペイン内66,418人）、傘下組合289を抱えるスペインで第10位の集団である。事業活動は、41ヵ国に生産拠点・支社を持ち、150ヵ国以上で販売活動を広げている。また、1997年にはモンドラゴン大学を設立し、現在4000人近くの学生が4つの学部で学んでいる。

4-2. 学ぶべき基本的価値

何故、これほどまでにモンドラゴン協同組合が育ってきたかを考えると、アリスメンディアリエタの人間と社会とは何かの上にとった、社会的な意識改革があげられる。この意識改革によって、お金の多寡によって物事を価値づけ、「精神のない専門人、心情のない享楽人」⁽³⁸⁾が跋扈するなかで、人間性を取り戻したことにある。

それを象徴するのは、一人一票の原則によって協同組合へ参加することで利己心を超越していくことが可能であることを、示したことである。わが国の企業でも経営参加制度や従業員持ち株制を行っている事例がなくもないが、ここモンドラゴンにおけるような個人の義務と権利を徹底しているとは、いいがたい。それは、このような精神変革によって所有権の社会化という根本的なところまでなされているからこそ、完成されてくるのである。

それと、バスク地方はスペインのなかでも閉ざされた風土・地理的条件ゆえに、特殊な文化を育んできた。この文化や伝統が協同組合の形成に深くかかわり、根づかせてきたといえる。これに反し、わが国はグ

ローバル化の流れのなかで、日本人の精神文化と深くかかわる日本的経営を弱体させてしまった。

モンドラゴン協同組合の事例は、我々に制度の基本にあるのは人間であり、その逆であってはならないと警鐘を鳴らしている。ここでは、かつてわが国企業で謳われていた人間主義経営が息づいており、人々の労働に尊厳が払われ、実践されている。そのために、あえて企業形態を取り入れた協同組合主義によって、共に浮き沈みすることを意識させることで強い連帯意識を引き出している。

4-3. 終わりに

「人はパンだけで生きるのではなく」といわれるが、では、人間は霞を食べて生きていけるのであろうか。やはりパンは、人間が生きていくうえで欠かすことができない。ただ、それが大事だからとこだわると、パンをめぐる利己心から対立が生じ、奪い合いが起こってくる。

アリスメンディアリエタは、貧しい者の苦しみを共に背負いながら、人間が人間らしく生きていくなから、解決しようとしたのである。だからこそ、あの聖句のあとに続く「神の口から出る一つ一つの言で生きるものである」が、人間の苦しみを癒していくうえで、大きな意味をもってくるのである。

アリスメンディアリエタがたどり着いた解決の糸口は、資本主義でもなく、社会主義でもない、協同組合主義である。協同組合主義は、「我らの日用の糧を、今日も与えたまえ」とあるように我々、つまり他人のために働いて、互いに助け合いながら、みんなで分かち合う仕組みである。それは、アリスメンディアリエタの言葉でいえば「われわれは互いに必要としあっている。相互に補完しあうもの」⁽³⁹⁾ だからこそ、協働にいたるのである。こうして共通の目的のために共同行動（一人は万人のために）をとりながら、相互扶助（万人は一人のために）をなしてげて

いく組織体として、協同組合に帰結していったのである。

この新しい時代を求めたモンドラゴンにおける軌跡は、「明らかにアダム・スミスの失敗に対する一つの修正」⁽⁴⁰⁾であっただけでなく、かつて資本主義のもたらす失業や搾取から労働を解放し、階級なき新しい社会実現の名のもとに暴力闘争へと導いたものと比べると、深い人間への洞察に満ちている。

アリスメンディアリエタは「現在そして将来に何よりも人間が人間らしくあるためには、傷ついた人々の解放が必要である。人間にふさわしい公正と協同が必要である」⁽⁴¹⁾と、永続的な変革の必要性を語っている。このような永続的な変革によって、我々はより人間と人間の新しい結び合いを通じて展望が広がるのではないだろうか。その意味で、彼の意識改革は今日の世界で失われた倫理観の回復をめざした「ある意味で宗教的回心」⁽⁴²⁾に近いものなのかも知れない(了)。

注

- (1) 朝日新聞「利己心を捨てねばならない」2013年、2月20日夕刊
- (2) アダム・スミス(大河内一男監訳)『国富論(Ⅲ)』中央公論新社、2010年、235頁
- (3) マックス・ヴェーバー(大塚久雄訳)『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1989年、366頁
- (4) アダム・スミス(水田 洋訳)『道徳感情論(上)』岩波文庫、2003年、23頁
- (5) 前掲『道徳感情論(上)』23-24頁
- (6) 前掲『道徳感情論(上)』63頁
- (7) 前掲『国富論(Ⅰ)』31-32頁
- (8) 前掲『国富論(Ⅰ)』32頁
- (9) 前掲『道徳感情論(上)』222頁
- (10) 前掲『国富論(Ⅲ)』342頁

- (11) ウイリアム・ホワイト/キャサリン・ホワイト (佐藤誠・中川雄一郎・石塚秀雄訳) 『モンドラゴンの創造と展開ースペインの協同組合コミュニティー』 日本経済評論社, 1991年, 31頁
- (12) ケネス・ラックス (田中秀臣訳) 『アダム・スミスの失敗』 草思社, 1996年, 236頁
- (13) ホセ・アスルメンディ (石塚秀雄訳) 『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, 92頁
- (14) 前掲『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』 101-102頁
- (15) 前掲『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』 100頁
- (16) 前掲『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』 102頁
- (17) 前掲『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』 95頁
- (18) アンドレ・コント＝スポンヴィル (小須田健/C・カンタン訳) 『資本主義に徳はあるか』 紀伊国屋書店, 2006年, 159頁
- (19) 前掲『資本主義に徳はあるか』 165頁
- (20) 前掲『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』 219-220頁
- (21) 前掲『モンドラゴンの創造と展開ースペインの協同組合コミュニティー』 35頁
- (22) 前掲『モンドラゴンの創造と展開ースペインの協同組合コミュニティー』 284頁
- (23) 前掲『モンドラゴンの創造と展開ースペインの協同組合コミュニティー』 299頁
- (24) 前掲『アダム・スミスの失敗』 241頁
- (25) 前掲『アダム・スミスの失敗』 242頁
- (26) 前掲『アダム・スミスの失敗』 241頁
- (27) 北出俊昭『協同組合と社会改革 先人の思想と実践から』 筑波書房, 2012年, 39-40頁

モンドラゴンにおける「意識革命」

- (28) 前掲『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』194頁
- (29) 前掲『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』199頁
- (30) 前掲『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』202頁
- (31) 前掲『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』202頁
- (32) 前掲『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』200頁
- (33) 前掲『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』187-188頁
- (34) 前掲『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』202頁
- (35) 前掲『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』200頁
- (36) 前掲『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ー－』35頁
- (37) 前掲『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』214頁
- (38) 前掲『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』366頁
- (39) 前掲『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』93頁
- (40) 前掲『アダム・スミスの失敗』248頁
- (41) 前掲『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』258頁
- (42) 前掲『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』254頁

〈参考文献〉

1. J ソペーニャ（講談社現代新書：479）『スペイン フランコの四〇年』講談社、1980年、224頁

2. 萩尾 生/吉田浩美編著〔エリア・スタディーズ：98〕『現代バスクを知るための50章』明石書店，2012年，376頁
3. 狩野美智子『バスクとスペイン内戦』淡流社，2003年，273頁
4. シャリン・カスミア（三輪昌男訳）『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，287頁
5. ジョージR・メルニク（栗本 昭監訳者）『コミュニティの探求－ユートピアから協同組合社会へ－』御茶の水書房，1990年，206頁
6. 和辻哲郎『人間の学としての倫理学』岩波書店，1934年，285頁
7. MONDRAGON Corporation『ANNUAL REPORT 2012』，www.mondragon-corporation.com/jp/
8. 頼藤和寛『賢い利己主義のすすめ』人文書院，1996年，252頁
9. 清澤達夫「牧師と神父」『賀川豊彦学会論叢』第22号所収（39-99頁），賀川豊彦学会，2014年，128頁