

「モンドラゴン協同組合」連帯が築くもう一つの経済体制」
津田直則

1) 危機の時代における協同組合

現代社会はさまざまな分野の矛盾が積み重なり危機が広がり深まっている時代にある。経済体制の危機、自然環境の危機、人間性の危機など、危機は文明レベルの危機にまで進行しつつある。二〇〇八年米国発の金融危機は国家財政の危機として現在も進行しつつあるが、それは資本主義経済体制の危機でもある。矛盾と危機の原因が資本主義経済体制のパラダイムと直結しているからである。

現代資本主義経済体制の矛盾は、米国における格差と排除の問題に典型的に現れている。米国では一九九〇年台から人口の一人の人が富の大部分を支配している矛盾が指摘されてきたが、遂に二〇一一年に九九%の人が立ち上がりウォール街を占拠し始めた。グローバルゼーションの中で米国の影響を受けてきた日本でも格差社会が拡大しつつある。パート、契約社員、派遣社員などの非正規労働者は三人に一人、年収二〇〇万円未満は一一〇万人に達し、自殺者が三万人を超える年が一四年間も続いている。

資本主義経済体制を形成しているのは、新自由主義、利潤動機、株式会社を代表とした営利企業、市場機構、競争システムなどであるが、これら資本主義のパラダイムを形成する理念、制度、システムが危機の中にあるのである。資本主義は改良して発展し続けられるのか、それとも新たな経済体制に道を譲らざるをえないのか。新たな経済体制に転換するとしてもそのような経済体制は存在するのか。

現在静かに出番を待っているのが欧州の「社会的経済」(social economy)である。社会的経済は、協同組合を中心として、共済アソシエーション(日本でのNPOにあたる)、財団、社会的企業、従業員所有企業などによって構成されている。共通の目的は、個人、家計、家族などのニーズに応える経済活動や公益を重視した社会的活動を、参加、民主主義、連帯の精神をもって実現することである。欧州レベル、国レベル、地域レベルで活動しているが、そのルーツはすべて地域にある。市民のニーズに応えるところからこの社会的経済が始まっているからである。

欧州の社会的経済を發展させると、資本主義経済体制とは全く異なる経済体制の形成が可能である。なぜならば社会的経済には、働く者と人間を大切にする連帯の理念が基礎にあり、セーフティネットとして弱者を支援・救済する協同組合や社会的企業などがあるからである。↓。経済体制論的にこの社会的経済を形成する理念、制度、システムを上述した資本

主義経済体制と比較すると次のようになる。社会的経済は、自由ではなく連帯、利潤動機ではなく参加・民主主義・連帯・公正などの非営利価値動機、営利企業や株式会社ではなく資本の支配を排除する非営利組織・企業、競争ではなく協力、排除ではなく共存・共生などを重視する。まさに社会的経済は、資本主義経済体制とは根底から異なる経済体制を形成しようとしているのである。

しかし欧州の社会的経済は資本主義経済体制に比して高い効率を実現できるのか。効率が高いために崩壊した共産圏の計画経済と同様に消滅することはないのか。ここでは社会的経済の中心を形成している協同組合についてこの点を検討しよう。その代表として、イタリア協同組合とともに世界の協同組合の頂点に立っているモンドラゴン協同組合について、協同組合価値と効率という二つの視点からこの問題をみていくことにする。キーワードはこの二つを実現する「連帯」である。連帯を重視して協同組合社会を形成すれば、いずれは現在の経済体制に取って代わることが可能であることを示唆するのがモンドラゴンの事例である。

2 モンドラゴン協同組合の概要

スペイン・バスク地方を拠点とするモンドラゴン協同組合は、製造業、流通業、金融、共済・社会保障、サービス、研究・教育などに関する協同組合一〇六、子会社約一二九、その他に基金、支援組織、国際サービス組織などを含め総計二五〇の企業・組織の連合体であり、全体としてモンドラゴン協同組合企業 (Mondragon Cooperative Corporation : 以下MCCと略称) と呼ばれている。中心となっているのは、第一に家庭電器製品、自動車関連製品、建設、機械工具、資本設備の製造などからなる工業グループ、第二にエロスキ生協などの流通グループ、第三に労働金庫を中心とした金融グループ、第四に研究開発のイケラン、教育機関としてのモンドラゴン大学、幹部教育を行うオタロラなどからなる教育・研究開発グループである。

労働者数はMCC全体で九万三〇〇〇人、スペインを除く世界各地の生産工場七三、製造業事業高六五億一〇〇万ユーロ、流通業界事業高九〇億七三〇〇万ユーロ、資産三三五億ユーロなどとなっている(二〇〇九年MCC年次報告書による)。欧州の経済危機によるユーロ減価のために円に換算すると事業高は減少しているが、危機前は製造業、流通業どちらも一兆円を超える企業であった。

モンドラゴン協同組合は、もともとはモンドラゴンという山中の小さな村で働く青年達を教育していたカトリックの神父・アリスメンディ・アリエタが、青年達の要望に応じて協

同組合設立を考え出したことに始まる。MCCには宗教色は一切無いが、その協同組合システムの根底にはカトリック社会思想である連帯思想と労働重視の思想がある。

■モンドラゴンは労働者協同組合

MCC(モンドラゴン協同組合企業)は上述したように一〇六の各種協同組合の連合体で、その傘下に多数の株式会社をも抱えている多国籍企業である。一九八〇年代にEC(欧州共同市場)への加盟を契機として国際市場で競争に勝ち残るために拡大を余儀なくされてきた面もある。しかしMCCは通常の株主が支配する株式会社形態の多国籍企業とは全く異なる企業である。また、通常の協同組合とも異なっている。MCCは一言で言えば労働が資本を支配する労働者協同組合である。通常の協同組合は、農協であれば農民、生協であれば消費者という風に、組合員が単一で同質である場合が一般であるが、MCCではどの協同組合でも労働者が必ず組合員となっている。従ってMCCでは、農協であろうが生協であろうが、協同組合は同時に労働者協同組合でもある。一般に協同組合の組合員は出資金によって協同組合の所有者となるが、MCCの労働者組合員の出資金は年収と同じくらい高額であるために、MCCの資本金の九〇%以上は労働者の所有になっている。

このようにMCCは労働者協同組合としての性格が強い協同組合の連合体である。言い換えれば上述したように、MCCは資本ではなく労働が統治する企業体である。MCCのこのような性格は労働者を大切にするという精神に由来するものである。しかし欧州市場で競争に勝ち残るためとはいえ、MCCはいかにして希有な協同組合大企業になれたのであろうか。秘密のカギは次のシステムにある。

■参加・民主主義・連帯のシステム

協同組合は一般的に参加・民主主義の理念を重視すると言われてきた。MCCも同様である。しかしMCCではこれと同列に「連帯」を重視している。連帯によって投資や失業など種々のリスクを低下させMCC全体の効率を高めている。また連帯によって、協同組合が重視する公正な給与格差の範囲(後出)を維持し、雇用を拡大・維持し、途上国の協同組合を支援するなど協同組合価値の実現を図っている。このように効率と協同組合価値の両方を重視しているのである。そのシステムを次に見ていこう。

協同組合は参加と民主主義を重視する。組合員による所有への参加、決定への参加、利益への参加という三形態の参加を、民主主義を基礎にして制度的に実現する。MCCでの所有参加については上述したように、労働者が支配的な所有者となっている。決定への参加は、MCC全体の組合員総会へ

の参加と「社会協議会」という労働組合の役割を果たす組織への参加とに別れる。MCC全体の意思決定機関である組合員総会は、MCC「連合会議」と呼ばれ、全協同組合から組合員三〇人ごとに直接選挙で選出される代議員が基礎になっているが、統治と執行に関わる二つの理事会から自動的に送られる代表も含まれている。連合会議のメンバーは最大で六五〇人からなり一人一票の民主主義で決定される。この民主主義を基礎にした制度を形骸化させないために、MCCでは協同組合の規模は通常は五〇〇人未満に制限している。しかし製造業ではスケールメリットを無視できないために例外がある。例えば家庭電器製品メーカーのファゴールは組合員が三〇〇〇人いる。最後の利益分配への参加の話に移ろう。原則では利潤の三〇〜七〇%の範囲内で分配が可能であり、例えば二〇〇七年では利潤の五一・八%が組合員に分配されている。ただし分配金は銀行である労働金庫を経て投資に回るように巧妙に工夫されている。

このようにMCCでは参加制度三形態のどれについても株式会社とは全く異なる制度・システムを持っており、これが労働へのインセンティブを通じて効率を高める要因になっているとともに株式会社にはない協同組合価値を実現している。参加・民主主義の理念を更に強固にしているのがMCCにおける連帯という理念である。例えば報酬における連帯、不況などのリスクに立ち向かう連帯、地域社会や世界との連帯などがある。これらの目的を実現するための制度・システムがMCCには備わっている。

まず報酬における連帯は連帯賃金とも呼ばれ、給与の最低と最高の格差に制限を設けることである。二〇〇四年データではMCC全体で給与格差は三倍以内というのが支配的であり三・五倍を超える給与は全体の三%しかない。米国での五〇〇倍といった報酬格差は協同組合の世界では問題外であるが、MCCの数字はまさに現場労働者と経営トップの連帯を示している。協同組合間でも給与格差の原則がある。基準となる協同組合給与の上下一〇%以内にすべての協同組合の給与が収まるようにしなければならない。

次にリスクに立ち向かう連帯について述べよう。これは投資リスクや不況リスクへの対処方法である。リスクへの対処は一人ひとりの組合員や協同組合のみで行うのではなく、協同組合グループや連合体全体で取り組むという連帯の考え方である。

投資リスクは、グループを構成する協同組合や協同組合銀行である労働金庫の預金者の間に分散するように多様化されている。労働が過剰になった場合の失業のリスクに対しては、協同組合間での再教育に基づく職場の配置転換がある。これ

に取り組むのは社会保障協同組合(後に示す第二種協同組合)であるラゴン・アロである。配置転換により雇用の安定に取り組む考え方は、かつての日本企業グループにおける雇用システムを思わせる。事実、MCCの経営は一九八〇年代までの日本の経営に非常に似ている。日本企業における終身雇用制度、ボーナス制度、給与格差の小ささ、労使協議会を通じての経営参加、持ち株制度などのシステムを更に高度化すると、MCCのシステムに近くなる。英国社会学者ブラッドレーもMCCは日本企業とよく似ていると述べている³⁾。

最後に、地域社会や世界と連帯する考え方もMCCの経営原則の一部である。利益の一〇%を基金として教育その他で地域社会に貢献してきた。また開発途上国の協同組合を支援する連帯の考え方は、ムンドウキデという財団を一九九九年に設立している。これはアフリカ、中南米の諸国に資金出資、人的・技術的支援、交流などの形で進めている。

以上のようなMCC全体の連帯に基づく秩序は、協同組合間でのアソシエーション契約という契約でつながっている。アソシエーション契約を交わした協同組合がMCCのメンバーとなる。連合体メンバーとなる限りは連帯契約に含まれるMCCの各種原則を守らねばならない。しかし個々の協同組合の脱退は自由である。脱退すれば銀行である労働金庫からの支援や連帯に基づくメリットはすべて失われる。

3 モンドラゴン協同組合の特殊性と一般性

■ モデルの模倣の困難な理由

一九九一年に名称がMCCに変更される以前からモンドラゴン協同組合モデルは、効率的でかつ協同組合価値を重視していると賞賛され、スペイン・バレンシアなどで模倣の道が探られてきた。しかし成功した例はどこにも存在しない。何故であろうか。これはモンドラゴン協同組合の特殊性と一般性の問題と関係があり、これについては長い議論の歴史がある。筆者はモンドラゴンには特殊性も一般性も共にあるという見解である。

モンドラゴン協同組合は、あまりに完璧な連帯のシステムを持つているために、ワンパックでの採用が困難であるという意味でかなり特殊である。それは一九八〇年代に日本の経営が世界で注目されたが、それを他の先進諸国がワンパックでは真似できなかったのと似ている。特にボトムアップの提案制度などは真似できなかった。同様の特殊性がモンドラゴン協同組合システムを広める時の困難さとなっている。

しかしモンドラゴン協同組合はどこでも通用する一般性も有している。それはモンドラゴン協同組合連合体のシステムは、経済学という効率条件を満たす制度の集合であり、こ

れがMCCをして協同組合大企業に成長させることを可能にした。しかも単に効率的な協同組合企業体であるだけでなく、参加、民主主義、終身雇用、連帯賃金、労働による統治などの協同組合価値も同時に実現する点でも優れた協同組合である。この協同組合価値と効率の双方を高いレベルで実現する方法が次に述べる「連帯システム」の形成である⁴⁾。連帯システムは上述したどこでも通用する「一般性」を持っている。以下この点をみよう。

■ 連帯システムの形成

連帯システムを形成すれば、協同組合価値の実現だけでなく効率的な協同組合が実現できる。協同組合はもともと単独では競争社会で弱い存在である。協同組合価値と効率の二兎を追いかけているからである。しかし協同組合世界は進化してこの二兎を追いかけて、両方とも捕まえることに成功しつつある。それを可能にしたのが連帯システムの形成である。モンドラゴン協同組合だけでなくイタリア協同組合もこの連帯システムの形成には成功している。最近では他の国々もここから学習しつつある。

連帯システムとは、個々の協同組合では形成できない諸制度を協同組合が連帯によって実現し、協同組合システムにまで高めることである。第一はインフラ型協同組合システムの形成である。通常の協同組合とは異なり、個人組員に加えて協同組合をも組員とする協同組合制度である。第二種協同組合とも呼ばれている。この種の協同組合は、協同組合全体にインフラ的役割を果たしコスト引き下げを可能にする。例えば銀行、技術開発研究所、教育などの分野の協同組合がこれにあたる。

第二はスケールメリットをめざすグループ形成である。モンドラゴン協同組合では家電製品を生産するファゴールが典型的だろう。イタリアではコンソーシアムと呼ばれるグループ形成があり、流通、建設、社会的サービス等の分野で実現されている。グループ形成により効率のみならず協同組合価値の実現も可能になる。

第三は長期発展を可能にする資金調達制度で、不分割準備金制度や協同組合設立ファンド(共にイタリアで法制化)の形成などから成り立っている。これらのシステムづくりは協同組合がお互いに連帯することなしでは実現不可能である。

効率を高める制度をシステムにまで高めるとともに、参加・民主主義や公正な報酬格差などの協同組合価値も連帯によって実現するのが連帯システムの神髄である。労働を大切にするというモンドラゴン協同組合の理念は、労働者協同組合を基礎に置くことに現れているが、その他にも、勤労学生協同組合アレコープ(1966年設立)で、貧しい者に働きなが

ら教育を受けさせるために協同組合での労働と学校での教育を統合した例や、この精神を受け継いだモンドラゴン大学でも同様の取り組みが実施されていることでも示されている。

3 スペイン危機とモンドラゴン協同組合

MCCの本拠地はスペイン・バスク地方に位置する。米国発の金融危機はユーロ危機をもたらし、ギリシャに次いでスペインも深刻な経済危機を迎えている。平均失業率は二四％、若者の失業率は五〇％を超えた。ギリシャやスペインはすでに大恐慌の様相を呈している。このような中でMCCはどうなるのであろうか。

経済が落ち込んでいく中で協同組合だけが安泰であるわけではない。投資や消費が減少し事業高は影響を受けている。しかしMCCは石油危機の時代から不況に対処する体力と多くの手段をもっている。一九八〇年代初期の対応策を見てみよう。今回も同様の手段を利用している。

一九八〇～八五年に第二次石油ショックの影響による経済不況が世界を襲った。スペインでの失業率は二〇％を超え、協同組合の経営も厳しい状況に晒された。七〇年代初期に協同組合全体で一〇％ほどであった利益率が一九八〇年にはマインナスに落ち込んだ。この時期にモンドラゴンはシステムの再検討を行い、次のようなさらに進化した連帯による不況への対処方法を見いだした。不況対策の手段は次の五つである。

第一は利潤の資本化である。毎年の利潤の一〇％は地域社会への貢献のための基金に向けられるが、それ以外は組合員の分配金とともにモンドラゴンの銀行部門を通じて投資資金に向けられ資本を形成する。場合によっては協同組合間で利潤をプールする仕組みがモンドラゴンの競争力強化や不況に耐える強みを形成している。

不況対策の第二は、経済状況に応じて調整する伸縮的労働時間である。年間労働時間は一年間の前半と後半にわけ、前半の超過または不足は後半で相殺し、相殺できない部分は最後に金銭的処理の方法をとる。

第三は、前述した協同組合グループ全体での配置転換の仕組みである。組合員の雇用について過剰問題が生じたときは、協同組合間での配置転換により失業者を出さない工夫をする。グループを形成する協同組合や社会保障協同組合ラヴン・アロなどが配置転換・再訓練、早期退職、失業手当などについて責任を持ち、財源を負担しあい、失業させない。

第四は、前述した報酬政策である。協同組合の経営状況と組合員への報酬政策は連結しており、不況においては状況に応じて賃金は平均以下のレベルに下げられる。

第五は、財務改革である。不況により赤字が資本の低下を

伴う場合には、労働者が借り入れによって資本の減少を相殺する場合もある。労働金庫はその場合には利子の軽減や免除を行い、場合によっては負債の元本免除も検討する。労働者協同組合では労働者組合員は組合の所有者であり、一方で利潤への分配参加があるが、他方で経営上のリスクを負担するという仕組みになっている。このように、労働者協同組合では連帯による利益と犠牲の分かち合いが基本にあるが、これを効果的な不況対策に結びつけているといえよう。

5) 日本はモンドラゴン協同組合から何を学ぶべきか

日本の協同組合も連帯を基礎にしたシステムづくりをめざせば、モンドラゴン協同組合やイタリア協同組合のような存在感のある協同組合社会を形成できるはずである。システムは模倣するのではなく日本なりの連帯システムを創造すればいいのである。前述したように、八〇年代までの日本の経営の企業グループとモンドラゴン協同組合グループはよく似ている。日本企業は協同組合のようだと言われてきたのは、日本企業が欧米型企業とは全く異なる理念や価値観をもっていたからである。むしろ連帯の精神をもつ日本人こそ理想の協同組合社会を形成できるはずである。

しかし日本の協同組合の問題点は、連帯という視点からほど遠いところにある。協同組合以外の非営利組織との連帯は進んでいない。産業別の連合会はあるがこれらを統合する全国協同組合連合会がない。第二種協同組合もほとんど存在しない。生協では事業連帯が進みつつあるが、まだまだ弱い段階である。このような状況を招いてきた原因としては、産業別協同組合と事業活動の地域制限という法律の影響が大きい。協同組合の目的は協同組合価値の実現である。欧州・社会的経済の目的も人間を大切にすると社会的実現である。しかし、協同組合価値と効率のバランスも重要である。効率を軽視しすぎると、競争社会では不利な状況を形成し衰退を招きかねないことに注意すべきである。現代社会の矛盾と危機的状況を超えて新たな社会を築くためにも、協同組合社会は存在感を強め進化し続けねばならない。

そのためには連帯の役割を再検討することが求められている。実現可能な一例をあげよう。イタリアの生協グループであるコープイタリアは、九つの生協が自立しつつも仕入れ・開発・マーケティングのみを統合してコンソーシアムを形成し、私企業も加えて共同の仕入れ機構を形成し二兆円企業となった。マーケットシェアはダントツの一位（一七～一八％）である。消費者の信頼も厚い。この例のように自立と連帯の調和は可能であり協同組合価値と効率の両立も可能である。

現代資本主義の矛盾と危機を克服するには、競争システムを中心とした経済体制のパラダイム転換が必要である。日本型社会的経済への道が今求められている。

注

- 1) 欧州の社会的経済については拙著『社会変革の協同組合と連帯システム』（晃洋書房、二〇一二年）第一章を参照。
- 2) 全国農業協同組合中央会『それは「学習」からはじまった：入門モンドragon協同組合』（二〇一一年）三〇頁参照。
- 3) Keith Bradley and Alan Gelb, *Worker Capitalism: The New Industrial Relations*, MIT Press, 1983 を参照。
- 4) 連帯システムについては前掲拙著第八章を参照。