

モンドラゴンの到達点と問題点

1. 隙間産業でないワーカーズコープ

スペイン、バスク地方に1956年に誕生したモンドラゴン協同組合複合体(Mondragon Corporacion Corporativa)が示しているものは、なによりも労働者協同組合、あるいは生産協同組合が資本主義的企業に対抗的に競争的に存続しえるし、してきたということを実証するものです。モンドラゴングループの消費協同組合であるエロスキがスペイン第15位の企業となり、また電機電子機器メーカーグループであるファゴールが第50位で、スペイン民族資本としては電機メーカートップであることは、なによりもその実証といえます。モンドラゴングループの1993年度の実績は、産業・流通部門で4242億ペセタ、銀行・金融部門を入れ9917億ペセタです(1ペセタ=0.7円)。

2. 効率と競争は資本主義の錦の御旗

モンドラゴンが協同組合ではあるが、あるいは協同組合であるからこそ、十分に経営効率と競争力があるということを確認できることが重要でしょう。

協同組合推進論者の間では、協同組合が(1)資本主義的企業に対抗し代替できる、(2)資本主義的企業と対等で共存できる、(3)資本主義制度を補完する一つの企業形態、であることのいずれかの理論的見解があります。協同組合の全体的な現状を見るならば、協同組合はこの(2)と(3)の間にあると言えます。私見によれば、協同組合は上記の(1),(2),(3)のいずれをも満たすことが可能であるというものであり、少なくともモンドラゴンの事例は、協同組合のつまづきの石たる効率、競争、資本調達能力の問題において、一般中小企業のみならず、工業部門での大企業に十分対抗的な存在であることを示しているということです。

そもそも労働を協同化することがモンドラゴン協同組合の出発点でした。モンドラゴンは新しい企業モデルを人々に示し続けているのでしょうか。ヨーロッパ連合EUが推進している社会的経済企業のネットワークづくりの動きは、協同組合そしてなによりも労働者協同組合の発展を励ますものですが、逆に言えば、モンドラゴンモデルがその参考にもなっているということを示しています。社会的にふさわしい企業はなによりも資本に対する労働の優越（あるいは対等）、労働者の経営参加が不可欠だとEUの社会政策は明言しているのです。

3. モンドラゴンの展開の道と構造変化

モンドラゴンの歴史はつぎのような段階を踏んでいます。すなわち、

(1) 80年までは前期発展の終わり。地域グループ。

(2) 81-88年。国内市場の対する飽和を迎え、需要の停滞、国内市場への外国企業の参入。市場の国際化などによる競争の激化。これに対応してMCCは需要の分節化、フレキシブル生産、新技術とコスト削減、カンバン方式などの導入。販売力の強化などを進めた。またZDなどの生産性向上。配置転換、早期退職、パート契約の増加、給与抑制、教育の強化などで対応。しかし、経営陣と一般組合員との関係に距離が広がる傾向。

(3) 89-94年。新しい競争の出現。EC市場と世界市場。生産拠点の外国中進国への移動。情報化の重要性が高まる。金融市場へのさらなる接近。資本主義的経営管理方式の適用。

モンドラゴンの競争の有利性は、参加的な労働関係、独自の支援機関としての金融・技術機関、部門別グループづくりによる規模の経済の達成、地域社会への貢献という自覚。労働により社会を変革していこうという自覚、人事選出の民主制などにあるといえます。

モンドラゴンの使命は、1. 連帯による人格主義的社会の富の増進。2. 雇用創出。3. サービスセクターでの新規企業・雇用の創出です。

4. 工業部門の国際化すすむ

労働者協同組合は生産協同組合とも言われるように、工業部門が一番運営がむずかしいとも言えます。そこはモンドラゴングループの発祥の部門でもあるからです。これはモンドラゴンのオリジナルであり、誰をもまねしたものではないから、先駆者としての困難さもひとしおというところでしょう。中期計画案では、工業部門では、洗濯機、冷蔵庫などの家電品の強化、自動車部品の拡大、顧客と連携した電子部品などの高品質化を重点施策としました。工業部門は、ヨーロッパにおける各部門産業の状況に強く影響されます。

ファゴールの海外進出は盛んでアフリカ、アジア、中南米などに工場や事務所を出しています。今後多国籍企業としての協同組合の位置づけ議論が重要になると思われます。

5. 伸び著しい生協部門

エロスキは92年度ではスペインで第53位の企業で、流通業界では4番目である。エロスキ生協の特徴は、2種類の組合員がいるということです。労働者=組合員と、消費者=組合員です。

現在MCCの物流部門グループはエロスキとバレンシアのCONSUMとで構成されている。また流通部門では、エロスキ生協は、これまでのスペイン北部のバスク地域という狭い範囲を越えて、スペイン南部のバレンシア生協と連合をして、国内マーケットを拡大し、さらにフランスにもハイパーマーケットを出店しています。

1994年6月時点では、93年度には1500名の雇用を増やして8500名の雇用としています。一方食品グループの再編によって、2つの協同組合が閉鎖し、また2つの協同組合が合併しました。この再編人事に際してはラゲン・アロが調整を行いました。これらの成長の要因は、バレンシアコンSUMとの合併、「自然の味」キャンペーン、「エロスキ」カードの発行、環境問題にエコプランとしての取り組みなどがあげられます。

エロスキとコンスムが合同してCECOSAをつくり、さらにそれに外部の銀行や団体などが出資をしてEROSMERをつくっています。さらにこのエロスマルにスペイン消費者協同組合連合会やGDE北イタリア消費協同組合、カスチジャ・ラマンチャやカスチジャ・レオン、エクストラマドーラの各産業開発協会が出資しています。出資団体はいわゆる社会的経済あるいは非営利団体で、このセクター内部で協力を促進しています。

6. バスク協同組合法の改正

その間、93年4月にはバスク協同組合法が改正されました（全145条）旧82年法。これはEC協同組合法の草案に対応したもので、EC市場がより競争的になることに対応した改正であるが、同時に効率的・民主的・透明的な協同組合主義をその基盤としている（序文）。信用協同組合や・保険協同組合には第三者との業務を明確に認めた（第5条）。定款の記載事項として、任意組織である社会協議会 Cosejo social（50名以上の時）の構成と機能について、新たに記載することとした（第13条）。組合員には不活動・非利用組合員の投票数は全体投票数の5分の1、20%に引き下げた（第30条）。1人1票原則であるが、また法人組合員の場合には複数投票権も可能であることが認められた（第35条）。行政指導部の効率性を高めるために、行政的な役割に限定し、組合員組織関係（社会的な問題）についてははずした。その代わり、理事会に非組合員が25%の構成比まで入れる可能性を認めた（第41条）。協同組合資本出資への利子率は法定利子率よりも6%以上を超えないとした（第60条）。義務的積立金は剰余金の最低20%、教育振興基金には最低10%充当すること（第67条）。協同労働協同組合（労働者協同組合）では非組合員労働者の比率は働いている者全体の30%以内とした（第98条）。

7. 資本調達と配分の方式

剰余金配分については、第3会全体会議において組合員の「動機づけ」を促進するために、割戻し金を操作して、労働者組合員にとって生産活動に参加するの

モンドラゴンの到達点と問題点

に十分魅力ある retorno を受け取れるようにし、同時に企業利益も増進する策が考案しました。組合員は給与、資本利子、割戻し金の3つを受け取る。すなわち、割戻金を収益剰余金の最大70%まで増加できる可能性を強調し、モンドラゴンの定款によるフレキシビリティを認めました。またこれまでなかなか引き出しにくかった割戻金を組合員が一定の範囲ですぐに引き出せる条件を定めました。また損失保証基金を義務的積立金と別に設置しました。

新たに各種出資金の形態を認めました。すなわち証書や債権の発行によって、これまでの組合員出資に限定していた資金調達を、市場から得ることができるようになりました。これについては、外部資本の導入による非協同組合化の懸念もだされています。しかし内部資本だけでやっていけるかというジレンマもあり、議論のあるところですが、ヨーロッパ全体の傾向はこうした外部資金を受け入れる方向にあります。

第3回大会以後、任意積立金は2種類つくられました。1. 将来損失補填金。2. 自由処分金：組合員に対する割戻し金を支払ったときの赤字補填に使用するものです。

「資本・配当金取扱基本規定」は、企業の安定と個人利益との均衡をめざしたものといえます。さらに協同組合間中央基金FCIの設置をして、戦略的財政基金として年間20億ペセタ程度の積立てを行っています。

8. 労働の問題

モンドラゴンの雇用対策は「新活動委員会」により促進されています。グループ内部的には共済組合であるラグンアロと調整対応しています。失業手当に頼るのではなく、雇用を積極的に作り出す方向が取られています。競争力、付加価値性の高い新規分野の開拓、余剰人員の再配置、教育訓練計画、協同組合の再編が、ラグンアロ、教育センターのオタロラなどと連携をとりながら進められています。

バスクの工業労働人口は1974年から94年の20年間で38万人から50%減の195,000人に減少しました。一方、モンドラゴングループは1993年で15,000人の組合員数で前年対比6.5%増で、事業高も20.85%増となっています。

組合員の労働条件などの要求をまとめる社会委員会の役割については賛否両論が内部であります。労働組合を通じたほうが効果があると考える組合員も多く、社会委員会は文句をいうだけの諮問機関で、権限がないことや、また人事関係が生産性や品質管理の面だけで語られていることに不満がでています。企業発展と人間的価値の推進をどう結び付けるかが課題といえます。

以上