

研究会報告

EC 単一市場へ挑戦する モンドラゴン協同組合グループ

石塚 秀雄

第2回「国際協同組合研究会」

1. モンドラゴン協同組合グループの到達点

労働者協同組合または工業生産協同組合はユートピアかどうかという議論は、ある意味では時代遅れの議論である。その議論は現在崩壊した「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。この中で労働者協同組合の経済制度は、労働者の自主管理と参加を、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る。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・バスク地方を拠点とする協同組合複合体であるモンドラゴングループは、1956年に初めて工業協同組合を設立して以来、約35年間に、労働者組合員数2万2千名、協同組合数約160に発展してきた。現在同グループは、バスク地方の地域経済の中でも約15%の生産高を占めるばかりでなく、その技術力はスペインを代表する国内企業として、さらには生産者（労働者）協同組合の成功事例

として、世界的に注目されてきた。この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のかどうかという議論は依然としてあるが、EC共同体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でも労働者協同組合の普及の強化が唱わ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。

ところでモンドラゴンの発展の柱は、なによりも教育に力を入れてきたことである。モンドラゴングループの創設者であるカトリック神父の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、始めたことは教育であった。それはまず1943年の技術専門学校の設立と、1948年の社会文化連盟の設立として結実した。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、すでにその出発点から同時に取り組まれていたものであった。技術学校設立から14年目の1956年にして、最初の工業協同組合が設立された。わずか5名のアリスメンディアリエタの弟子の技術者たちによって設立されたファゴール工業協同組合は、現在は約7,000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。その2年後の1959年に、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なるものだったが、当初は組合幹部たちの賛成を得られなかったものであった。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。

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地域を基盤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。そして1964年に初めて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工業協同組合がこの労働人民金庫を中心にした複合体に連合した。さらに70年代から80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 L K S (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。これらの約100の工業協同組合が地域的に14のグループを形成して、相互の連帯を計りながら、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、また幹部の人材も派遣することによって、グループづくりをして

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、給食づく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。

ちなみに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)の中でももちろんトップの位置を占め、その中で占有率は約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、E C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、相変わらずの好調を示している。労働人民金庫は依然としてその中心的役割をグループの中で果している。

モンドラゴングループがフランコ独裁政権の下で、結果的に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、78年には新憲法、79年にはバスク自治憲章が制定され、86年からのスペインのE C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

をつけることが次第にモンドラゴングループの課題となって行った。この中で、従来の地域グループから現在の専門分野グループへの再編が進んで行ったのである。

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」、「協同組合間連帯基金基準」、「職務評価基準」が提案され承認された。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。

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もあるので、改めてその項目を要約すれば、次のようなものである。

- ①自由加入
- ②民主的組織
- ③労働主権
- ④資本の手段・従属性
- ⑤組合員の経営管理への参加
- ⑥給与の連帯性
- ⑦協同組合間の協同
- ⑧社会変革の追求
- ⑨協同組合運動の国際連帯
- ⑩教育の推進

この内容についての詳細な分析は、富沢論文（富沢賢治『労働者協同組合の基本原則』、「経済研究」第40巻第2号、1989年4月、同『労働者協同組合の価値と原則』同第42巻第4号、1991年10月）で行われているのでそちらを参照願いたい。

組合資本基本原則では、組合資本、剰余金の配分、利益率の配分、出資金の報酬などを

具体的に規定している。この原則もグループの資本を強化する考えが強くでていたが、87年には不可処分準備積立金に充当している剰余金比率は約45%であった。91年の改正ではそれをさらに60%まで可能としている。

また協同組合間連帯基金の目的はグループの各協同組合の財政能力の強化を目指し、この基金と労働人民金庫の資金を基にして、各協同組合の経営改善や新規協同組合の設立を進めるためのものである。この基金の財源としては、各協同組合がその純利益の5%と組合員一人当りにして年最低14,000ペセタを出資することとしている。これを①協同組合設立の時の期首資本出資金、②損失金に対する補助金③保証貸付金、その他向けに使用する。

1987年時点では、モンドラゴングループはまだ労働人民金庫を中心とした地域グループの複合体であったが、しかし、その目標としてかかげたものは次の様なことであった。よりグループ化を強化して、資本的にも競争力をつけること。グループ内の共同収支決算により地域グループ間の連帯と安定を図ること。イケルランのような工業技術開発研究所により技術の高度化先端化を進めEC市場および世界市場にも生き残りを図ること。ラグニアロを通じて組合員とその家族に対する社会保障と各協同組合間での労働調整を図ること。労働組合の役割に該当する組合協議会を通じて組合員の経営参加を強化していくこと。さらには技術専門学校や各種教育機関により組合員の経営教育、技術教育を保障していくこと。こうして資本の集中、高度技術化、効率化、グループ化、民主的運営の強化が図られたのが、第1回全体会議の特徴であった。

1988年10月にモンドラゴングループは、EC市場に積極的に対応していくことを確認し

た。スペインの4千万人市場からECの3億2千万人市場へと8倍の市場の中で協同組合としての生存を目指すことの決意であった。EC単一市場の形成の中では、特にフャゴールのようなスペインを代表するいわば民族資本協同組合企業（電子電機機器メーカーとしては、フャゴールは多国籍企業のフィリップスを除けば、1989年度スペイン国内第1位である。全企業ランクでは62位を占める）や、エロスキのような消費協同組合（89年度でスーパーマーケット業界では第1位、全企業ランクでは76位）は、多国籍企業や外国企業がその競争相手であると見なされた。その場合の自らの競争力や技術力、さらには経営力の不足に、モンドラゴングループは危機感をつのらせたのである。果して協同組合は競争の激しい新しい市場への適応力があるのかどうか。こうして、グループの地域別から部門別への再編が進められたのである。

この中で経営力の強化はそれまでは労働人民金庫の企業部がおこなっていた。この企業部（LKS）では、雇用の推進、経営指導、投資部門、監査、都市計画・建設部門の推進、工業・農業関連分野の推進、調査研究などを行っている。またグループ以外の依頼業務も引き受けられるように、1990年にはLKS株式会社を設立した。さらに同年監査を新しい監査法に基づいて実施する監査協同組合、アウディランを設立した。

また組合員の経営参加を保障する組合協議会は、協同組合法上では正規の組合機関ではないが、モンドラゴングループの独自の機関として、理事会と企業長に対する意見助言機関としての位置づけがなされているものである。労働者が協同組合の運営に参加し、自主管理をするための保証を制度的にどうするか

は重要な問題である。通常の民間企業では、労働組合が労働者の権利を守ることになっている。しかし、協同組合のように民主的運営原則をもち、組合員の権利が一人一票原則で、保有資本にではなく個人に基づく組織である場合どうするのか。組合協議会はモンドラゴンとしての一つの回答である。

組合協議会は、各工場現場（職場）に設置される。職場の組合協議会は月1回開催される。総代会は3カ月に1回開催される。理事会と経営陣からそれぞれ代表が出席する。組合委員会の主な機能は、諮問助言、情報伝達、交渉などである。理事会や企業長からの諮問の内容は、人事政策（昇進と職務評価指標）、労働関係、報酬（給与）、組織機構、安全衛生、社会保障、教育社会振興基金の使い道、定款や規則の見直しなどがある。また逆に組合員からの下からの意見を集約して上部機関にあげる。組合協議会は決定権を持たない。このことにより組合協議会に対して否定的な見方も存在する。しかし、決定権をもたないのは協同組合法にその規定がないためであり、もし決定権を持つとすると、法で定められた正式の組合諸機関以外に別の権力を作り出すことになってしまい、責任が分割されてしまい、結局誰も責任を負わなくなる危険が生ずるためであろう。

民主的参加はモンドラゴンの基本原則の第5番目にあるが、組合員レベルではそれは総会や各種機関への参加の権利であるが、そのために組合員が協同組合の事業計画や財政報告についてのわかりやすい情報を入手できる権利をなによりも前提にしている。しかし、一方で、事業面では企業として、ますます激しくなる市場競争に生き残るためにはダイナミックで迅速な判断をしなければならない。

このために経営陣に対する業務上の決定権限の強化、各単位協同組合の権限をグループ指導部に移譲して決定の集中と迅速化が図られている。この決定に対する参加と集中という二つの均衡を図りつつ運営していくという方向をモンドラゴンは取りつつある。

さて、第2回の全体会議は1989年12月に開催されて、部門別再編の方向が具体的に提案された。そこでは基本戦略としてグループの基本的能力の増大、経済力をつけること、均質で大きな組織作り、高付加価値の製品開発の促進、各部門の協同組合原則に沿った効率的な発展が打ち出された。民主主義と参加の中で、しっかりした競争力生存力のある協同組合グループづくりである。こうして、グループ全体を新たに4部門として明確化していくこととした。すなわち、労働人民金庫の金融部門、ラグンアロの社会保障部門、フエゴールやエロスキを中心とした工業サービス部門、技術専門学校などの教育部門である。この4本柱の内でのその比重を増したのは工業サービス部門である。これはさらに部門的に8つに分けられる。①財政と社会保障（労働人民金庫とラグンアロ社会保障協同組合）②鑄造工作機械（25協同組合）③自動機器、プラスチック（8協同組合）④家電品（フエゴールなど10協同組合）⑤部品（8協同組合）⑥建設関連（12協同組合）⑦物流食品（エロスキ生協など9協同組合）⑧産業用サービス機器（18協同組合）である。

95年までの5か年計画によれば、いずれの部門も販売高で5年間で10%の増加を予定しているが、人員面については横ばい、中には鑄造部門などのように減少を予定している部門もある。この中でも活発な増加を見込んでいるのが、プラスチック関連と生協関連であ

る。プラスチック関連部門は自動車部品の製造が増加すると見込まれるため、アメリカのGMや日本のメーカーの現地生産用部品の供給に力を入れていく方向である。また生協関連部門の95年までの5か年の予定伸び率は非常に高く、販売高で35%、95年売上高4,000億ペセタを予定している。人員についても現在の約4,000名から13,000名へと3倍強を見込んでいる。モンドラゴンは人員削減をする場合、組合員の他への協同組合へのいどうを行うのであつて、首切りは行わない。なによりも雇用の創出が協同組合グループの目的だからである。

2. エロスキ生協グループの再編

エロスキの歴史は、1958年にモンドラゴンにサンホセ消費協同組合が設立されたことに始まる。1970年からエロスキの名称となった。エロスキの特徴は、消費者・利用者組合員（現在約16万名）と従業員である労働者組合員（約2,600名）によって構成されることである。モンドラゴングループの他の協同組合と同様にスペイン協同組合法でいう協同労働協同組合の性格をもつことである。理事会はこの2種の組合員が同数代表を出し、議長は消費者組合員が就任することになっている。組合員の出資金は消費者組合員は100ペセタとシンボリックな金額となっており、他方従業員組合員は他の協同組合と同様に約100万ペセタから出発する。1990年度のエロスキの販売高は780億ペセタで前年比31%増となっている。このうち食品関連が660億ペセタ、非食品関連が120億ペセタとなっている。エロスキブランド製品は約800品目。投資額は113億ペセタ。新規雇用者数は650名であった。

エロスキにおいてはパートの比率は組合員の1割強に押えられている。

店舗は4つのハイパーマーケット、約80の中規模スーパーマーケット、さらにフランチャイズ店としてのエロスレが約220店舗、その他旅行代理店や家具店など約30店舗が主としてバスク地方に点在している。その営業総床面積は11万7千平方メートルとなっている。また最近、倉庫をコンピュータ化したり、生鮮食品物流センターや食肉センターを建設している。

エロスキの職員教育は、経営財政、マーケティング、社会一般など約100コースを設け、参加者1700名、延べ約2万時間（前年比22%増）となっている。一方、消費者組合員の活動も、消費者委員会を通じて活発に取り組まれている。最近では、やはりフロン問題、再生紙問題など約30のテーマで消費者教育活動が行われている。これらの費用は法律で定められた協同組合の剰余の10%が充当される教育社会振興基金によってまかなわれる。90年度の同基金の支出は1億4千万ペセタであった。また製品検査試験所でも年間1,000品種の製品検査を行っている。

エロスキはモンドラゴングループの再編の中で新たに物流食品部門の中心となった。この物流部門では、さらには初めて外部の協同組合との協同を開始した。スペイン東南部にバレンシア生協コンSUMグループと提携して、エロスキーコンSUM企業グループ（略称エロスキグループ）を設立して、本部をバスクのフランス国境に近い都市サンセバスチャンに置いた。その第一の仕事としてバレンシアのシャティバという町に駐車場つきの大規模スーパーを建設する予定である。またフランスの国境の町イルンにも大型スーパー店舗を開

設し、またフランス南部のアルティスでアデルール・ピレネーグループ生協、さらにはフランスの仲買グループの一つであるルクレクグループとの共同事業も進める予定である。コンSUMとの連合はエロスキのバスク地方以外への進出の足がかり、さらにはE C市場開放への対応をにらんだものである。エロスキグループは、エロスキ部門、コンSUM部門の他にスペイン北部部門、同東部部門、中南部部門、フランス部門、ポルトガル部門で構成される。なおポルトガルについては同地の協同組合と検討中のようなのである。

一方食品関連部門はさらに牧畜部門、野菜部門、チーズ部門、食品サービス部門、食肉加工部門に細分される。このような新たな部門化の目的は、各部門がその適正な経済収益性を上げやすくすること、また各部門の専門家が直接営業責任を果たせるようにすること、したがって、適宜独自判断で決定できるようにすること、それにより労働条件の向上を図り、企業活動の発展を保障していこうとするものである。この二つの大きな部門をタテとして各部門をヨコとして相乗作用を生み出そうとしている。

3. 教育、技術の支援強化

モンドラゴングループの生き残り戦略である組織再編に加えて、もう一つは教育、技術開発の強化である。技術開発の中心はイケルランが取り組んでいる。イケルランはスペイン有数の電子機器の研究開発機関として、これまでスペイン中央政府の研究予算ばかりでなく、バスク政府からも支援を受けている。またヨーロッパの技術開発研究センター団体EACROのスペイン唯一の会員でもあり、

ECレベルの研究プロジェクトのいくつかにも参画している。イケルランの財源はモンドラゴングループの各協同組合や外部の民間企業からの依託工業プロジェクトの開発、研究サービスなどの引受け、政府の依託補助金などを主としている。またもう一つの技術開発・教育機関である技術専門学校には約2,000名の学生がおり、約半数で技術系である。学校に付随して、語学センターであるCIMアイスケ、行政会計専門学校であるETEO、技術・生産・マーケティングで新協同組合あるいは新規部門を開拓する起業家養成機関イラウンコール、留学生派遣機関であるゴイェルなどの活動が強化されている。

幹部研修センターはこれまでイカスピデ（バスク語で「学びの道」）と称していたが、1990年度から名称をオタロラ（センターとして改装された旧領主の館の古い名前。バスク語でからたちのような花の名前）と変更した。オタロラではこれまでもまして、積極的に教育研修に力を入れ始めている。マネジメント教育コース、協同組合理念教育コース、幹部養成コースなどを持っている。また、各種テキストを順次発行し、モンドラゴンの協同組合運動の理念の掘り起こしも進めている。

4. 基本戦略と今後の方向

こうして1991年12月に第3回のモンドラゴングループの全体会議が開催された。この討議に提出された。その基本戦略の骨子は次のようなものである。

- ①グループの名称を企業複合体 (Corporacion Empresarial) とする。
- ②統一的な指導と戦略、管理の統一を図る。
- ③強力な統合的な企業政策

④各協同組合を、規模の経済と相乗効果を出す形で結合する。EC市場に併せてグループ化する。

⑤各分野グループは競争力のある規模にする。

⑥協同組合間連帯基金と教育社会振興基金の強化。

⑦モンドラゴン協同組合基本原則と企業政策に基づいて、労働の意義づけと組合員の決定参加を推進する。

⑧企業複合体全体の企業政策の中で、グループの戦略・経営の分権化を図る。

⑨新たに中央上部機関、支援機関を設置し、経営・管理の権限を与える（常任委員会、理事長会、全部門統括部など）。

⑩ 基金の総合管理。

⑪グループの収益をグループの連帯、協同、労働職務の連帯のために再編する。などである。

グループ内での共同決算については、以前からグループによって共同化比率にはデコボコがあったものの取り組まれていた。ファゴールグループでは100%の共同決算が行われているが、他の多くは70%ほどの収支を対象に共同決算をしていたのを、これからは基本的にどの部門でも100%を目指すということである。こうして各グループの剰余の均一化をはかり、企業の効率化をも図り、剰余の多くを中央の連帯基金にプールして、資金のローテーションの増大を図ろうとしている。

EC統合の前の協同組合の法的在り方からして、一国内にこれまで活動が基本的には限定されていたが、市場開放に際して、協同組合は多国籍企業のように外国に事業拠がない、またモンドラゴングループ内の多くの協同組合企業にはオープン市場に対する競争力（ヒト、モノ、カネ）が不足しているという

現状認識がある。したがって、基本戦略に見られるようなモンドラゴングループの方向は、これからの協同組合企業が当面する基本的な問題である。とはいえモンドラゴングループの到達した成果と規模はヨーロッパにおいても特別であるので、一般の協同組合が抱えている同種の問題はさらに深刻なものがあるかも知れない。

モンドラゴンはこれらを克服してくためのスローガンとして「内部的な均衡と外部での競争力」を掲げている。この理念を体現するのが、組織管理と人材養成、技術発展、財政管理、協同組合理念（企業文化）と国際連帯の4本柱であり、それを実際の活動の中で担うのが産業面ではファゴールなどの工業グループ、財政面では労働人民金庫、物流ではエロスキなのである。モンドラゴングループは、目前に迫ったEC市場の中で資本主義的企業、多国籍企業に対抗あるいは競争する民主的な自主管理企業として、協同組合原則と連帯の立場に立って、その存在意義をかけた挑戦を

するのだという決意と使命感をもって、新しい現実に取り組みつつある。

こうした協同組合の動きはEC委員会の中でヨーロッパ協同組合法の制定に関わる動きにも反映されている。ECでは協同組合を含めた非営利の企業団体を「社会経済」企業体として、その育成に力を入れ始めている。ヨーロッパ協同組合法案では、民主的参加、情報の権利が強調されてるのは、周知の通りである。

しかし、協同組合が国境を超えて生存し続けて行くという新しい局面にうまく対応できるのかどうかその興味深い挑戦が始まろうとしているのである。

(いしづか・ひでお、協同組合研究者)

本稿は1991年12月14日（土）、生協会館にて開催された、第1回「国際協同組合研究会」における石塚秀雄氏の報告に基づきリライトしていただいたものです。

新 刊

バークレー生協は、なぜ倒産したか

What happened to the Berkeley Co-op? ——18人の証言——

翻訳——日本生活協同組合連合会 国際部

A5判・196ページ 定価2060円(税込) 発行 コープ出版

付 章	第13章	第12章	第11章	第10章	第9章	第8章	第7章	第6章	第5章	第4章	第3章	第2章	第1章	序 文	目次
バークレー生協の近況	カリフォルニアの協同組合運動	カリフォルニアの新しい生協	姉妹生協だったパロアルト生協から	職員・組合員の思い	最後の時期に	バークレー生協の興亡	食品小売業は協同組合に向きか?	原則無視による失敗	ホーム・エコノミストの視点	貴重な実験を分析する	どうしたら生協を潰せるのか	衰退から崩壊へ	敗は避けられなかったか?	カリフォルニアの生協の失敗	バークレー生協に何が起ったか
テイビッド・J・トンソン	テイビッド・J・トンソン	モリス・リップマン	アドルフ・カミルら6人	ブルース・ブラック	テリー・ベアード	リン・マクドナルド	ロバート・シルジゲン	ヘレン・ブラック	ジョージ・ヤスコッチ	デイビッド・クルーグマン	ポール・ローバー	ロバート・ネブチューン	ラルフ・ネーダー		

お申し込みはコープ出版へ TEL.03(3497)9198 FAX.03(3479)6348