

中央労福協第 42 次欧州労働者福祉視察・事前学習会（2010.8.9 明治大学紫紺館）

## 「モンドラゴン協同組合」(MCC: モンドラゴン協同組合企業体)

### について

協同総合研究所 岡安喜三郎

#### (MCC ; モンドラゴン協同組合企業体とは)

MCC は、世界最大の労働者協同組合グループとして有名です。しかし、単なる伝統的な労働者協同組合（「労働者組合員だけで運営している」という協同組合のこと）だけではなく、労働者と利用者（顧客）による運営や、事業組織のオーナーキー制を回避する仕組み（経営管理評議会、社会評議会）など、様々なチャレンジが経験として蓄積されています。

2009 年プロフィールでは、MCC の実体は、256 の団体で構成されていて、協同組合、子会社・合弁会社、財団や支援組織、大学などを含む、労働者協同組合を軸とする地域企業複合体です。

MCC の公式の歴史は、1956 年、バスク地方モンドラゴンの町に石油ストーブの工場（「ウルゴール」）を作ることから始まるとされています（ある企業を買収して<後述>）。この工場創設者の 5 人はこの町の職業訓練学校の卒業生です。（ウルゴールは今はファゴール）

この学校を創設したのが、ドン・ホセ・アリスメンディアリエタという神父さんで、MCC の創設者と言われる「超有名」人です。彼は 1941 年にモンドラゴンで司祭に、保守系の人たちから「あの赤い司祭」と呼ばれながら、1943 年、企業（たとえば「ユニオン・セラヘラ」；同族支配の株式会社）から疎外されていた十代の青年も入れる学校開設を、住民参加の方式で開設しました（最初は 1 クラス 20 人で出発）。

ウルゴール設立後、他にも協同組合ができ、6 組合ほどになったとき、1959 年に神父は「銀行を作ろう」と提案します。今の労働人民金庫です。金融と経営指導の能力を持った機関を、協同組合のネットワークの中軸に据えたことが、発展の基礎となりました。

人口 8 千人ほどの町が、1985 年には 26,633 人（モンドラゴン市役所 HP より、おそらくピーク？）、2007 年には 22,112 人（Wikipedia.com より）です。21 世紀に入ってから、グローバリゼーションの影響を受け、産業の強化が課題のようです（同市役所 HP より）。MCC はもはやモンドラゴン一市、バスク地方にとどまらず、国内外での事業展開になっています。いずれにしても、モンドラゴンの町の歴史は、MCC 抜きには語れないほど、町を一変させました。

グレッグ・マクラウドによれば、MCC を理解しようとする時、「キリスト教的価値基準」を念頭に入れつつ、以下の 2 点を強調していますが、大いに参考になります。

<第 1 の>基本的な点は、「モンドラゴンを設立したグループの意志が利他的であり、かつコミュニティに根ざしていた、ということである。このことは、ホップス・スミスに公然と反対している。（中略）それは、協同主義的理想（communitarian ideals）に裏打ちされたもう一つの事業形態が機能しうるし、また現に機能している、生きた経験的に証明されている見本なのである。」

<第 2 の>基本的な点は、「利他的で、かつコミュニティに根ざした企業は世界の他のどこでも設立され得る、という私の信念である。（中略）社会的脈絡と無関係な中立的思想や方法的技巧をいかにして高めるか<これは伝統的な経済的観点に立つ論評者の姿勢（引用者注）>、が鍵ではなく、新たなコミュニティを建設する価値を、ある特殊な社会にいかにして根づかせていくか、である。」（いずれも「協同組合企業とコミュニティ」日本経済評論社 2000.11.25、中川雄一郎訳）

「形式情報」と「意味情報」：事前学習は主に「形式情報」の取得です。

## [ I ] 「モンドラゴン協同組合」の現在規模（2009 Annual Report より）

1. 売上高：2009年の総売上高は、138億1900万ユーロ、これは前年比▲11.3%  
 工業分野； 53億4100万ユーロ（前年比▲18.0%）  
 小売分野； 84億7800万ユーロ（前年比▲6.5%）
2. 年間平均就労者数は、85,066人（換算）で、前年比▲8.3%。  
 工業分野；36,461人  
 小売分野；44,695人（実数53,143人）  
 国内就労者；70,560人（前年比▲2.9%）、バスク地方就労者；32,692人（▲11.2%）  
 国外就労者；14,506人（前年比▲9.3%）  
 →世界的景気後退の影響を受けていることは事実  
 →10年単位で見ると、全就労者数はこの20年間で約4倍、10年間で約2倍に増加。  
 工業部門の労働者の組合員比率約90%  
 協同組合で働く女性比率約44%
3. ラグンアロの社会福祉サービスは、2009年12月31日現在で、142組合の30,757人が会員。

### 4. 「報酬の連帯」

1.19 以下	18%
1.20 以上 1.49 以下	14%
1.50 以上 1.99 以下	35%
2.00 以上 2.49 以下	19%
2.50 以上 3.49 以下	11%
3.50 以上	3%

新米 1.00  
 技術資格免許+0.1  
 チーム責任者+0.3

クラス1は新米  
 クラス2は2倍  
 クラス3は3倍  
 クラス4は4倍

## [ II ] モンドラゴンの経営理念と価値<協同、参加、社会的責任、革新>

（モンドラゴンの強さの源泉）

### 1. モンドラゴンの持続発展への貢献 一貫性

- 1) 就労創出
- 2) 未来への関与
- 3) 環境マネジメント
- 4) 連帯
- 5) 労働参加
- 6) 協同組合間協同（単協内、MCC内、MCC外）
- 7) 事業開発

協同組合課題

事業の現実感（リアリティ）

コミットメント（約束と関与）

### 2. モンドラゴン事業倫理

- 1) 人権の尊重（世界人権宣言やILO勧告）
- 2) 遵法（法律、条令）
- 3) 尊厳と尊重による採用

差別撤廃（人種、肌の色、国籍、宗教、障がい、性、性的特質、労働組合員、政党党员）  
 不実行（児童労働、強制労働、虐待的労働条件、非人間的報酬、不適法採用）

- 4) 個人情報保護
- 5) 真実検証（企業内外へのデータの一貫性）

### 3. 価値の連鎖 MCC のマルチ・ステークホルダー 【透明性】

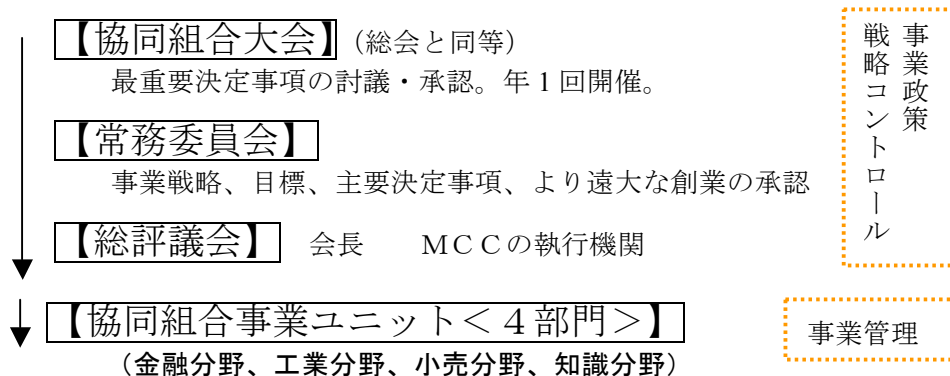
労働者組合員（従事組合員）  
 協同組合と関連会社  
 顧客  
 地域コミュニティ  
 戦略パートナー  
 供給者（**納入業者**、供給業者）  
 社会的経済団体  
 各級政府  
 メディア  
 モンドラゴン経験に関する調査

### 4. モンドラゴンの 10 原則

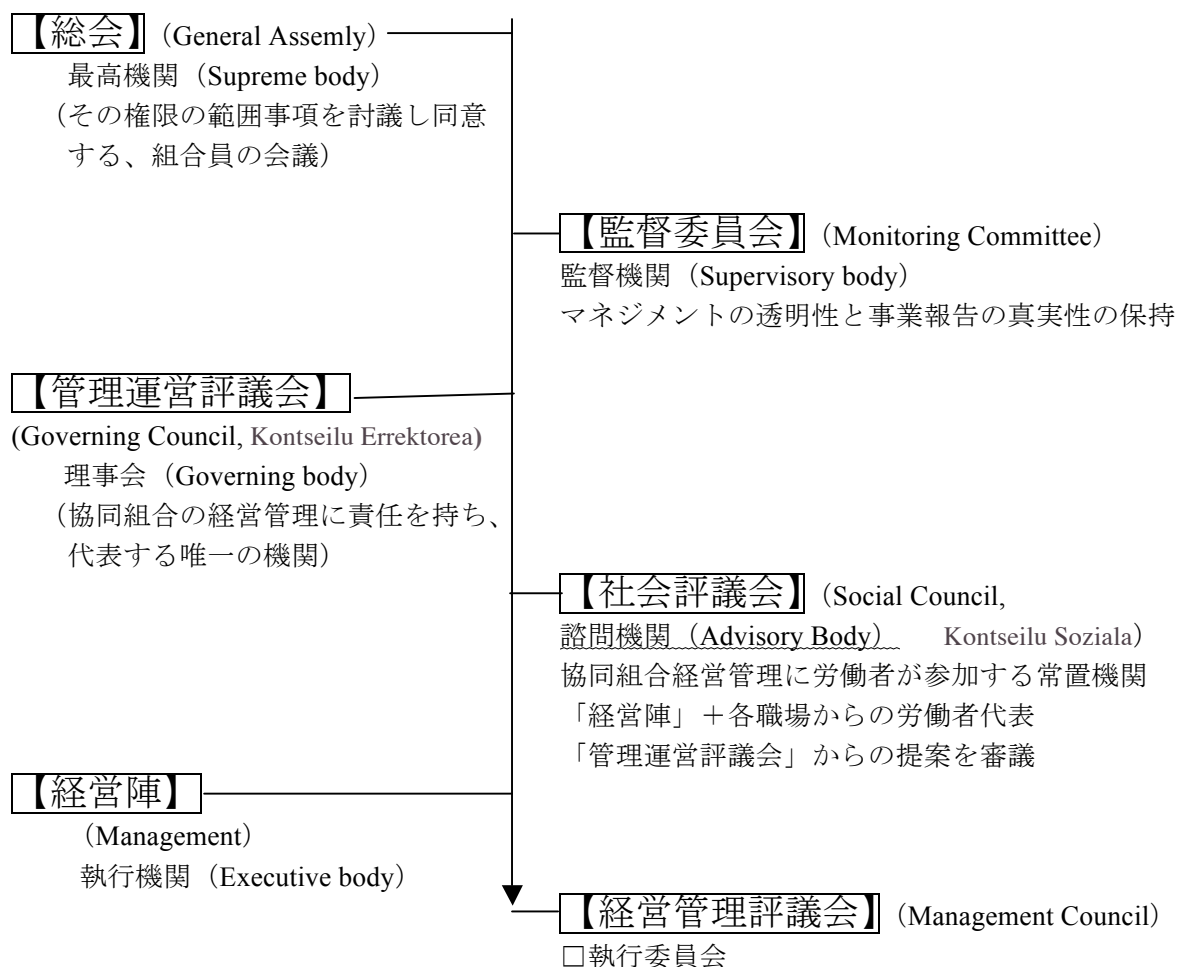
- 1) 開かれた加入制度（原則の承認、職業能力の証明の上に、差別不存在。但し「事業上の合理的理由、試採用中の評価」による加入制限あり）；**加入時出資金**
- 2) 民主的組織（総会は最高機関、全組合員で構成、一人一票、理事会は民主的に選挙）
- 3) 労働主権（労働は、自然と社会、人間自身を変革する重要な要素）
- 4) 資本の道具的・従属的性格（資本は、事業の発展にとって必要な、労働に従属する道具）
- 5) 参加型経営（参加の適切な回路、経営情報の透明性、社会評議会等の活用、研修、内部昇進制の確立）
- 6) 報酬の連帯（内部格差制限、地域バランス、MCC 内格差の基準）
- 7) 協同組合間協同
- 8) 社会変革（協同組合間中央基金、社会プロジェクト基金、ラグン・アロを通じた社会保障政策の実施、その他社会的経済組織との協同）
- 9) 普遍的性質（社会的経済の領域での経済民主主義、国際連帯）
- 10) 教育（「教育を、一人の人間が採り入れた理念と観念の総体として理解するならば、そこが人民の発達と進歩の鍵である」（ドン・ホセ・アリスメンディアリエタ））

## 【Ⅲ】 モンドラゴンの運営組織（全体および個別協同組合）

### 1. MCC レベル（事業政策と戦略的コントロール）



## 2. 草の根レベルの協同組合組織（各協同組合）



## [IV] 事業ユニット

(金融分野、生産分野、小売分野、知識分野)

### 1) 金融分野

#### □ 労働金庫

- ◆ 金融と新しい企業の創出という二重の機能で始まった。
- ◆ 金庫の運営は、ハイブリッド方式；
  - ・ 金庫の従業員
  - ・ MCC の各協同組合
- ◆ 総会は、上記 1（従業員）が 42%、2（利用協同組合）が 58% の議決権
- ◆ 理事会は、1（従業員）から 4 人、2（利用協同組合）から 7 人、大会常務委員会から 1 名、計 12 名。
- ◆ 参加する協同組合は、「提携約定書」（Contract of Association）に署名する。
  - ・ モンドラゴン 10 原則への同意
  - ・ 「報酬の連帯」基準に同意（内部 6：1 など）

- ・ 出資配当制限に同意
  - ・ 労働人民金庫に投資
  - ・ 全ての剰余金、流動資産は金庫に預けること。
  - ・ 剰余・損失の分配
  - ・ 月次決算書、5カ年予算案の提出に同意
  - ・ すくなくとも4年に1回の金庫による会計監査に同意
  - ◆ 1986年まで、金庫は、今の協同組合大会の役割（統合組織機構）を担っていた。
  - ◆ 預金 2009年 186億 1400万ユーロ
  - 資本 15億 6500万ユーロ
  - 貸付 164億 7600万ユーロ
- ラグン・アロ、社会保障（ラグン・アロとは「保護事業」の意）
- ◆ もともと労働人民金庫の一部門として発足した。労働者組合員は自己雇用者と見なされ国の管轄外に置かれたため組合員のニーズに対応するため設立された。
  - ◆ 1967年に独立した協同組合に。
  - ◆ 1990年ころ（？）に年金は、「自治共済組合」（国の機関）と契約したので、独自の年金保障事業としては脱皮しているとのこと。
  - ◆ 2009年12月31日現在、年金基金グループは、142組合 30,757人を保有している。
  - ◆ 即金払いの短期ベースの給付は、2009年、780億ユーロで、内訳は、
    - ・ 病気休暇保障に47%
    - ・ 失業期間給付に30%（MCC内の移動の場合<>）
    - ・ 医療保険給付に15%
- ラグン・アロ（保険）
- ◆ ラグン・アロ保険は、2009年には業界が1.2%しか伸びなかったのに、14%の伸張をした。生命保険34%（vs5.8%）、損害保険6%（vs-2.6%）。

## 2) 生産分野

- MCCの原点分野であり、中核部門である。
- 売り上げや労働人口については既述。
- 現在は外国にも進出し、生産工場は2009年末で75を数える。そこでの就労者数は13,400人。投資金額は3億2500万ユーロで、これは2008年に比べると43%のダウンとなる。外国組織は100%子会社や合弁。
- 2009年度、国内リセッションが続いているので、最初の半期が大変であった。
- 2009年の特筆すべき出来事として、全米鉄鋼労組とのパートナーシップ契約を挙げている。
- 生産分野としては以下に分けて事業報告はされる。
  - ◆ 消費財（ここが主にファゴール家電）
  - ◆ 資本財
  - ◆ 工業部品
  - ◆ 建築
  - ◆ ビジネス・サービス

## 3) 小売分野

- 売り上げ、労働力は既述。もともとは、MCCで作られる財を販売することにあつた。

- エロスキを、「生協」と紹介する人もいるが、小売という意味ではそうではあるが、いわゆる消費者協同組合ではない（日本の生協は消費者協同組合）。労働者と消費者のハイブリッドな協同組合であることが特徴である。
- エロスキの理事会は、消費者、労働者各々6人ずつで構成され、理事長は消費者組合員が就任することになっている。総会も半々の投票権を持っている。
- 現在「エロスキ」のトレード・マークの店の多く（半数以上）は、エロスキの卸売部門が商品提供するフランチャイズ店舗で、協同組合組織ではない。（その場合、管理スタッフにその株の8%を買わせる政策を採っている）。
- その意味で、MCCでは「エロスキ・グループ」と呼称している。中核は小売事業であるが、このグループには、農業・食品分野の協同組合や、その子会社も加わる。
- 低価格維持のためには様々なコスト削減の努力が必要で、そのために大きく7つの経営分野で取り組んでいるという。物流、リース、メンテナンス、エネルギー消費、一般コスト、広告、清掃で、2009年に、1億1100万ユーロ節約した、と報告している。

#### 4) 知識分野

- 2009年5月15日に、MCC常務委員会は新しい副会長（改革、開発、知識担当）の任命を承認し、その経過を通じて、大学、技術センター、R&D、開発センター全体を使って、技能の幅全体をより効果的に活用することを具体化した、とある。
- この分野の諸組織の多くは、コミュニティ全体に貢献するだけでなく、先の3つの事業分野（金融、工業、小売）へのサービスという使命も持っている。
- したがって、運営方式は、先の労働金庫と同様に、ハイブリッドである（理事会に、ここの労働者と利用協同組合の代表が含まれる）。
- 2009年には、技術センターとR&Dユニットは、全体で12の組織があり、そこで742人が働き、5370万ユーロの予算を使っている。
- モンドラゴン大学は、2008/09年度に全体で3,099人の入学者があり、内395名は大学院入学である。同年度に、この大学は、ヨーロッパ高等教育分野に、バスク地方では最初に適合したコースを持った大学となった。

## [V] モンドラゴンの「経験」とは（公式表明以外に）

### 1) 「協同組合複合体」という発想とその実践

アリスメンディアリエタ神父の労働観

「労働は罰としてではなく自己表現の手段と看做されるべきである」

「いかなる労働にも尊厳がなければならない」

学校づくり（「教育文化連盟」）→技術革新・教育・研究へ

600人（当時のモンドラゴンの成人の15%）が賛同と援助、多数の中小企業も参加（ユニオン・セラヘラと自治体は断る）

工業部門

ウルゴール設立：この当時、自由な企業設立は認められなかった。

ビットリアの私企業倒産→買収（電気機械の製造認可権付）→定款作成

労働金庫/社会保障

小売

## 2) 番外編：1974年の「ストライキ」

1970年までのフランコ体制

対マドリッド 独立派 (ETA- 独自派、ソ連派、中国派)  
自治拡大派 (バスクの祖国と自由)

1971年3月：職務評価をめぐる不穏な動き (ストライキ組織) が世間の注目に  
ウルゴール理事会 (連帯同情ストと内部問題でのスト、後者は解雇含む罰則)

1971年11月中国派が、社会評議会の攻撃の焦点を合わせた文書  
「社会評議会は、体制の忠実な僕」

再評価制度に対する不満

1974年6月19日ウルゴール理事会：「内部対立を原因とするストには厳罰で」

1974年6月27日社会評議会開催中にスト突入

首謀者 (扇動者) 17名を免職 (後解雇)、397名に罰金 (→職場復帰)

1974年11月23日理事会処置に賛成 1775票、復帰請願者支持 1077票。

1977年3月26日再雇用請願賛成 939票、反対 1505票、理事会・社会評議会態度不表明

1978年4月1日理事会提案再雇用案賛成 1587票、反対 712票、無効 50票

(解雇が地域社会に十分理解されずに容認もされなくなる、との理由)

当時の社会評議会が、理事会 (経営管理評議会) の説明の「受け売り」だったとの総括

## 3) 「社会評議会」の位置に関して

モンドラゴンの重要な発明と言える。

労働者参加の事例として説明される場合があるが、労働者参加は「経営管理評議会」(理事会) が正道と言えるのではないか。

労働者が自らの協同組合を運営 (支配) する時のモナーキー組織の克服という面が強い。「二つの公式な機関を持つこと」に意味づけができる。決して労使矛盾の解決の場ではない。

現場の組合員の意見が聞きたいところである。

## [VI] 他の組織：S A L (労働者株式会社) について

協同組合制度とは別に、労働者が自社株式の過半数 (51%以上) を保有し、「非社員労働者」比率の制限をすることにより、税制優遇など一定の保護を受けることのできる労働者企業制度。

「労働者株式会社法」は、企業倒産の結果雇用が失われる事態に対し、この制度を通じてその労働者自らが雇用を創出するという方法を適用する法律として、1986年4月に発足した。

登記の際は、労働社会保障省による証明書がなければ登記できない。いかなる社員も会社資本の25%以上を所有することはできない (ただし、自治体や労働団体に大部分帰属している法人の場合は49%まで可)。株式は記名式とし、労働者留保分にはその旨証書に記載しなければならない。フルタイム労働者でない者に株式移転する場合の制限。労働者社員の労働関係の消滅の場合の規制。等々の規定がある。

労働者企業は2007年に20,000会社 (23,000労働センター<事業所>)、就労者130,000人、事業高110億ユーロの規模である (Confesal 2008.3号)。これはこの10年間に会社数で4倍、就労者数で3倍に拡大したことを示している。労働センターの事業分野は、農業が1.3%、工業が18.1%、建設24.2%、サービス56.4%となっている。(その後の推移は不明である) ■