

# 海外論文・レポート

## モンドラゴン協同組合の(新)基本原則 (1991年)

(Modragon Corporacion Cooperativa / Principios basicos)

翻訳：菅野 正純 (東京都/協同総研)

### 《訳者前書き》

以下に訳出したのは、スペイン・バスクの、モンドラゴン協同組合連合体の新原則です。日本労協連の島村博、岡安喜三郎両氏がインターネットで購入したものを菅野が粗訳し、両氏の検討をいただいてまとめました。言うまでもなく、モンドラゴンは、本号の特集である「レイドロー報告」の中で、労働者協同組合の世界的再生の代表事例として紹介され、大きな波紋を呼んだ先進的協同組合運動です。詳細な情報については、今後さらに追求しますが、レイドロー報告の今日的な再検討とあわせてご覧いただきたく、この新原則を発表することとしました。

モンドラゴンの旧原則については、富沢賢治先生が「労働者協同組合の基本原則」(『経済研究』第40巻第2号、1989年)で全文を訳出され、解説を加えられています。先生の論文を参照しつつ、新原則の概要と新しい特徴についてご紹介してみたいと思います。

10原則から成る、その構成は変わっていません。すなわち、モンドラゴン協同組合は、原則を承認し職業能力を有するすべての男女にその門戸を開いており(1. 自由加入)、組合員総会を最高機関とし「統轄評議会」と経営諸機関によって民主的に組織された企業であること(2. 民主的組織)。労働に最高の地位を与え、生み出された富は労働を基本に分配すると同時に、新たな仕事おこしを不断に

追求すること(3. 労働主権)。出資に対しては、制限された範囲で、正当な報酬を支払うこと(4. 資本の道具的・従属的性格)。参加の仕組みの開発、経営情報の透明性、従事組合員と組合代表の協議、社会的・職業的訓練の系統的实施、内部昇進制による組合員からの幹部登用を柱とする経営参加の発展(5. 参加型経営)。単協内部、地域・同一業種、モンドラゴン連合体内部の、それぞれにおける報酬のバランス(6. 報酬の連帯)。単協間、バスク・スペイン、欧州・世界の、各レベルの協同組合との協同(7. 協同組合間協同)。基金と独自の機構を通じた、仕事おこし、社会事業とくに教育への支援、社会保障開発(8. 社会変革)。世界的な「社会的経済」の推進と協同組合文化の普及(9. 普遍的性格)。協同組合運動の発展・強化にとっての決定的な要因としての、教育と現任研修の追求(10. 教育)です。

新しい点としては、実際の運営に役立つように、記述が詳細かつ具体的になったことが挙げられます。「1. 自由加入」の留保条件としての「経営上の要請」「試用期間後のレポート」、「2. 民主的組織」における執行役員と統轄評議会の責任と権限、「3. 労働主権」における「労働前渡金」「協同組合的割戻し」、「4. 資本の道具的的性格」における「年間利子」「インフレ調整利子」、「5. 参加型経営」における「総会」「統轄評議会」「社会評議会」の詳細な規定、「6. 報酬の連帯」における「経営労働」

と「報酬の連帯」のバランスに配慮した報酬格差原則の是正、連合体内のバランス、「7. 協同組合間協同」における国際的な貢献の実績などです。

これら実務性の強い改訂に対して「10. 教育」だけは、様相を異にして、モンドラゴン協同組合の創設者アリスメンディアリエタを顕彰する記述となっています。すなわち、モンドラゴンに職業学校を創設して、すべての人に経営と労働の能力獲得の機会を開いた神父の実践とともに、その根底にある思想——「一人の人間が採り入れた理念と概念の総体」という意味での教育こそ「人民の発達と進歩の鍵」、「新しい人間的で正義に適った社会秩序の推進の礎石」であり、「権力を民主化する

ためには、知識を社会化しなければならない」という有名な言葉が、最後の原則にそのまま記されることとなったのです。

ICAの「協同組合に関するアイデンティティ声明」が、21世紀に向かう世界の協同組合運動に対して共通の指針を与えているとするならば、モンドラゴン協同組合のこの新原則は、バスクの地における先進的な協同の実践に則して、「労働」と「社会」を中心的な視座として体系的に練り上げられた、きわめて完成度の高い原則であると言えるでしょう。日本における労協をはじめ、新しい協同組合にとって、多くの学ぶべきものが、そこに含まれているものと確信します。

## モンドラゴン協同組合連合体の基本原則

### 1.自由加入 (OPEN ADMISSION/LIBRE ADHESION)

バスク協同組合原則を受け入れ、職業能力を有するすべての男女に、モンドラゴン協同組合運動 (Mondragon Co-operative Experience) の門戸は開かれている。したがって、信仰や政治、民族、性を理由とするいかなる種類の差別も、そこには存在しない。

(加入) 制限を設けることができるのは、協同組合の実際的必要と経営上の要請による場合、および試用期間後に書かれた報告書を考慮した場合だけである。

### 2.民主的組織 (DEMOCRATIC ORGANIZATION/ ORGANIZACION DEMOCRATICA)

従事組合員 (worker-members/socios trabajadores) の基本的平等に基礎をおく。こ

のことは、次の要件にもとづいて民主的に組織された企業だけを認めることを意味する。

- \* 全組合員によって構成され、「一人一票」に基づいて運営される、総会が最高機関であること。
- \* 統轄評議会 (Governing Council/Concejo Rector) をはじめとする統轄諸機関 (governing bodies) が民主的に選挙されること。統轄評議会は、総会に対して、協同組合の経営 (management/gestion) に関する責任を負う。
- \* 組合員総体を代表して企業を運営するために任命される経営諸機関 (management bodies/organos directivos) と協働すること。

日常的には、広範な権限が委譲される。それゆえ、統轄評議会の選出と統轄評議会を通じた執行役員 (executive management/linea ejecutiva) の任命が重要である。統轄評議会は4年ごと、評議員の半数は2年ごとに更新される。執行役員には、企業の経営執行および

戦略の具体化が大幅に委任される。但し、最終的な意思決定とコントロールの権限が総会にあることを、常に銘記しておかなければならない。

### 3.労働主権 (SOVEREIGNTY OF LABOUR/ SOBERANIA DEL TRABAJO)

MCC (モンドラゴン協同組合連合体)の協同組合においては、労働が自然と社会、および人間自身を変革していく主要な要素である、と理解される。その結果、協同組合企業組織における完全な主権が労働に対して与えられ、生み出された富は提供された労働に従って分配され、新たな仕事おこしが一貫して追求される。

協同組合が生み出した富については、組合員に対して、その出資金に対する持分によってではなく、その労働に応じて分配される。MCC傘下の協同組合の給与政策は、基本的精神を連帯の原則に求め、十分かつ連帯的な労働報酬にこれを具体化する。

われわれの協同組合における報酬 (payment/retribucion) は、二つの基本的要素によって構成される。いわゆる労働前渡金 (advance payment/anticipo laboral) と、協同組合的割戻し (co-operative dividends/retorno cooperativo) である。

\* 毎月支払われる前渡金には、固定部分と変動部分が含まれる。固定部分は、各職場の機構に直接関係し、変動部分は各組合員の職務上の業績と結びついている。

\* 協同組合的割戻しは、協同組合がその年に得た成果 (配当) ないし損失 (負の配当) に対する各組合員の持分である。正味可処分利益の最高70%、最低30%が、協同組合の財務

状況に応じて、割戻しとして分配される。割戻しの年額は、各組合員が保有する個人出資額 (individual contribution/aportacion individual) に合算される。

### 4 資本の道具的・従属的性格 (INSTRUMENTAL AND SUBORDINATE NATURE OF CAPITAL / CHARACTER INSTRUMENTAL Y SUBORDINADO DEL CAPITAL)

モンドラゴン協同組合運動は、資本を、労働に従属し、事業の発展にとって必要な道具と見なす。それゆえ、資本の効率的運用に向けられた努力は、正当な報酬に値いするものであると理解する。但し、その報酬は、生み出された利潤の総額に直接結びつくものではない。

一般に、協同組合の出資金に対する組合員の出資は、二つの部分から成る年率の利子を生じさせる。最高を7.5%とする基本的な年間利子率と、「インフレ調整利子率」である。インフレ調整利子率は、前年の消費者物価指数の増加に対して年率にして70%までを組み込むことができる。いかなる場合にも、この両者の額が法で定められた限度を超えることはできない。ちなみに現在定められている限度は11%である。

いずれにしても、組合員の組合員資本への出資に対する還元 (retribution/retribucion) は、協同組合が十分な利潤を生み出し、利用できる十分な準備金を有することを条件とする。

### 5.参加型経営 (経営参加) (PARTICIPATORY MANAGEMENT/ PARTICIPACION EN LA GESTION)

本原則は、自主経営と、その結果としての、

事業経営への組合員の参加を、一步一步発展させようとするものである。そのためには、次のことが求められる。

- \* 参加の適切な仕組みと道すじの開発
- \* 協同組合の基本的な経営数値の実績に関する透明な情報
- \* 従事組合員と組合代表者に影響を及ぼす、協同組合の経済的決定や、組織と労働に関わる決定における、両者が参加する協議と話し合いの手段の活用
- \* 社会的、職業的な訓練 (social and professional training / formacion socialy profesional) 計画の系統的な実施
- \* より大きな職務上の責任を伴う地位に人材を補充するための基本的手段としての、内部昇進制の確立

第一の、主要な参加機関は、〈総会〉(General Assembly / Asamblea General) であって、協同組合の完全な主権はここに存する。その最大の権限には、次のものが含まれる。すなわち、秘密投票による理事会構成員と監査役の任命と解任 (revoking)、企業経営の検討、年次決算および剰余分配・損失割り当ての承認、協同組合の全体方針と戦略の承認、出資金の増加と出資に対して支払う利率および新組合員の加入金の承認、協同組合の定款の改定、協同組合の経済的・組織的・機能的構造の重要な変更に伴うすべての事項の承認、である。

総会で全組合員によって選出される〈統轄評議会〉(Governing Council / Consejo Rector) は、協同組合を代表し、経営し、管理する組織である。統轄評議会は、最高12名の評議員から構成され、うち半数は2年ごとに更新される。任期は4年間続き、再選可能である。

統轄評議会の活動は、総会が定めた方針と

戦略に従属する。評議会の責任のうちでも、次の点がとくに重要である。すなわち、(連合体の部門別) 連合 (Agrupacion) の専務理事 (Director General / director general) の提案 (propuesta) にもとづく、協同組合の取締役ないし支配人 (Director o Gerente) の任命と解任、組合員の加入脱退、労働・規律体系および制裁の適用に関わる決定、協同組合の組織と運営にとって重要な変更、総会に対する年次決算承認の提案および利潤分配・損失割当の提案、ならびに定款の解釈に関して生じうるあらゆる疑問の解決である。

最後に、〈社会評議会〉(Social Council / Consejo Social) は、総体としての組合員を代表して、協同組合の内部権力に対する助言・協議機関として活動する。社会評議会の構成員は、活動地域と協同組合の組合員数に応じて選出される。その基本的な機能は、助言と情報、話し合い、社会的コントロールである。

社会評議会の中心的な責任は、統轄諸機関が採用すべき決定についての提案と報告を起草すること、受け取った情報を代表者に伝えること、統轄諸機関と経営諸機関に対して組合員の立場から発議を行うことである。

## 6. 報酬の連帯 (PAYMENT SOLIDALITY / SOLIDARIDAD RETRIBUTIVA)

モンドラゴン協同組合運動は、経営の基本原則として、十分かつ連帯的な労働報酬 (retribucion del trabajo suficiente y soridaria) を宣言する。連帯は、内部と対外関係の双方において、さらには協同組合連合体のレベルにおいて追求される。

a 内部的には、連帯にもとづく報酬の枠組みをつくることを通じて。長年の間、最も格付けの低い労働者・組合員と協同組合の最高執行責任者の報酬格差は、3対1だった。

近年、モンドラゴン協同組合連合体の規模と組織の複雑化に伴って、経営労働の困難さが増したことから、報酬の最高水準が上昇するに至った。現実の市場価格に近づけるとともに、連帯の原則を遵守する立場から、市場の最高水準から30%を差し引いた額を最高水準とする。

b 対外的には、協同組合の組合員が受け取る報酬と、同一部門・地域の賃金労働者が受け取る報酬が同等であるよう保証することを通じて。ただし、後者が明らかに不十分な場合は、この限りではない。

c MCC連合体レベルでは、報酬と労働時間の双方に関する、連帯にもとづく労働枠組みの手段を通じて。協同組合間の格差を避けるために、賃金水準は、連合体基準の90%から110%の間でなければならない。同様に、年間労働時間は、連合体の労働カレンダーの97%から103%の間でなければならない。

## 7. 協同組合間協同 (INTERCOOPERATION/ INTERCOOPERATION)

協同組合間協同を連帯の原則の特殊な適用、および事業効率の要件として理解し、さまざまな領域でそれを追求する。

a 単位協同組合間では、MCC機構内部に部門別連合を創設することを通じて。このような部門別連合という機関によって、事業の領域では、規模の経済と組織的な相乗作用が前進した。他方、社会的な領域では、利潤の漸

次的プール (gradual pooling of profits—成果の漸次的再編成 reconversion gradual de resultados) を含めて、均質な社会・労働システムづくりが促進され、従事組合員の再配置と昇進をも可能とした。

協同組合間協同は、歴史的に、モンドラゴン協同組合の経験の一貫した特徴であった。この点は、新しい協同組合の促進や、財務・教育・研究の分野での支援機関の創設、社会および事業の分野での共同プロジェクトの実施において遺憾なく発揮された。

b モンドラゴン協同組合の経験と他のバスクおよびスペインの協同組合組織との間では、共同の活動の実施や、社会的経済の組織と事業への積極的参加によって。

c ヨーロッパ、およびそれ以外の世界の協同組合運動とは、合意の達成や、開発促進を目的とする共同組織の設置によって。ここで、わが連合体が協同組合の普及に対して行ってきた多大な努力について、言及しておくべきである。この努力は、われわれが出席を求められた国際的なフォーラム・討議への参加や、われわれの財力が許す限りでの協同組合づくりへの助言などを通じて行われた。

## 8. 社会変革 (SOCIAL TRANSFORMATION/ TRANSFORMACION SOCIAL)

モンドラゴン協同組合運動は、自らが活動する環境の中で、経済的・社会的な発展に責任を果たす。その手段は、次のようである。

a 獲得した正味利益の大部分を再投資すること。そのかなりの部分は、新しい仕事の創出を促進する「協同組合間協同中央基金」(Central interco-operative Fund/Fondo Central

Intercoperativo) などのコミュニティ的性格の基金に振り向けられる。

b コミュニティ開発の取り組みへの支援。「社会事業基金」(Social Projects Fund/Fond de Obras Social) を通じた、教育分野への支援はとくに重要であり、この基金には、協同組合の正味剰余の10%までが振り向けられる。

c 連帯と責任に基礎をおく協同組合システムと密接に結びついた、社会保障政策の実施。この取り組みは、われわれの社会福祉機関「ラゲン・アロ」の活動を通じて行われる。ラゲン・アロは、提供される手当への貯蓄を促進し、払い込まれる拠出金と支給されるサービスの質との適正なバランスを追求することを目標として運営される。

d その他の経済的・社会的性格の組織との協同

## 9. 普遍的性格 (UNIVERSALITY/ CHARACTER UNIVERSAL)

普遍的使命の表現としての、モンドラゴン協同組合運動は、社会的経済の領域で経済民主主義のために働くすべての人びととの連帯を宣言し、国際協同組合運動に固有の、平和、正義および発展という目的を支持する。

この普遍性は、組織的な分野につらぬかれ、CICOPA (労働者協同組合・職人協同組合の国際委員会) やEUROCOOP (ヨーロッパ消費者組織)、CEPES (社会的経済のためのスペイン事業連合) ないしはバスク協同組合総連合などの、最も代表的な社会的経済のフォーラムに、MCCは積極的に参加する。

同様に、われわれの事業と協同組合の研修センターであるOTAROLAを通じてわれわれは、協同組合文化を試み、普及する。その基礎は、過去40年以上を通じて発展してきた、われわれ自身の社会的経済の経験である。

## 10. 教育 (EDUCATION/EDUCACION)

教育と訓練は、モンドラゴン協同組合運動の創造と発展に決定的な役割を果たしてきた。その創設者であり主要な推進力であったホセ・マリア・アリスメンディアリエタ司祭は、常に明言していた。「教育を、一人の人間が採り入れた理念と概念の総体として理解するならば、それこそが人民の発達と進歩の鍵である」と。

このような理念を力説しつつ、アリスメンディアリエタ神父は、好んで次のように繰り返した。「新しい人間的で正義にかなった社会秩序の推進にとって、教育は、必然的で不可欠な礎石」であり「権力を民主化するためには、知識を社会化しなければならない」と。

それゆえ、こうした発想にもとづいて、彼がモンドラゴンに来たとき、最初にしたことは、1943年の職業学校 (Escuela Profesional) (今日のモンドラゴン工芸学校 Mondragon Escola Politeknikoa) の創設だった。この学校は、この間、われわれの協同組合の経営者と熟練労働者の主要な源泉であり続けてきた。

今日、教育と現任研修は、協同組合の分野においても、職業の分野においても、われわれの協同組合運動の発展と強化にとっての決定的要因であり続けている。