

# スペイン・エロスキ生協と経営・労働問題

石塚 秀雄

## 1. はじめに

スペインのエロスキ生協はモンドラゴン協同組合グループに属している。スペイン・バスク地方に拠点を置くモンドラゴン協同組合企業グループ（MCC、以下、モンドラゴングループと呼ぶ）は、世界でもユニークな労働者協同組合運動として知られている。1980年のICA（国際協同組合同盟）におけるレイドロー報告によって広く世界の協同組合運動において知られるようになった。モンドラゴングループに対する評価は肯定的否定的を含めてさまざまである。しかし、モデルとしてマネできないから特殊だという見解は当たらない。すべての個別の事例は特殊なのであって、普遍概念は抽出したものにすぎない。いわゆる馬一般というものは存在せず、具体的に存在するのは白馬であったり黒馬であったりするのである。

ところでモンドラゴングループの特徴は、①労働者協同組合をベースにした多分野の協同組合複合、②地域コミュニティに基盤を置くことを原則の一つ、③グローバル化を推進、の3点に要約できよう。第1の点の多様な分野の複合体については、工業協同組合、銀行協同組合、共済組合、教育研究協同組合、農業協同組合、社会サービス協同組合、そして消費協同組合すなわち生協などの柱により構成されていることである<sup>(注1)</sup>。モンドラゴングループもいわゆる2008年のリーマンショックによる経済不況以前の拡大路線を採用していた時期には、従業員数が10万人を超えていた時期があった（2008年度）。協同組合といえどもグロ

ーバル経済の影響を受けるのは当然であり、むしろ協同組合であるゆえの困難さも抱えることになる。周知のように、モンドラゴングループにおいては、1956年創設の最初の工業協同組合を受け継いで、グループを代表する家電協同組合のファゴール家電グループが2013年に倒産した。このことをもってモンドラゴングループに対する否定的評価も一部に見られたが、ここではそうした見解には同意しない<sup>(注2)</sup>。また当時、ファゴール家電のモンドラゴングループにおける総売上高に占める比率は5%に過ぎなかった。資本主義的企業ならば、まずやることはリストラ人員削減であり、工場を海外の廉価な労働力の国に移転することであろう。協同組合は労働者・消費者を優先するというテーゼがあるために、さらにまた、モンドラゴングループは雇用創出を目標の一つに掲げているので、失業創出たる人員削減は原則として採用すべきものとされていない。しかしながら、モンドラゴングループにおいても経済後退の時期にはなんらかの形で人員削減を行ってきた。とりわけエロスキ生協グループがそれである。ここではモンドラゴングループ全体のことには言及しないが、モンドラゴングループが依然として協同組合複合体を地域で存続発展させていることの意味と意義は、日本における地域での協同組合セクターあるいは非営利・協同セクター（社会的経済セクター）の構築にとって極めて示唆的であり、検討に値するものと思われる。

(1) モンドラゴングループ年次報告書(MCC Informe annual 2020)

モンドラゴングループは約240協同組合と子会社20で構成される。事業部門(工業・流通)の総売上高は108億6500万ユーロ、協同組合銀行(労働金庫)の預金高261億4600万ユーロ、従業員数79,931人、工業協同組合における平均労働者組合員人数835人及び同比率75.9%、労働者組合員の総出資金額18億2300万ユーロなどとなっている。

(2) ISHIZUKA, H. "Mondragon, Failure of Fagor Electrodomesticos and the Future of a Cooperatives" 2021, [www.inhcc.org](http://www.inhcc.org)

## 2. エロスキ生協の現在の規模

モンドラゴングループの主要な柱のひとつであるエロスキ生協は、1969年に7つの小規模な地域生協が合併して設立された。2021年で設立52年となる。1990年代から市場拡大路線を進め、バスク地方のみならず全国展開を行った。そのために地域の民間スーパーマーケットチェーンの買収を行った。2008年にいわゆるリーマンショックの影響を受けて拡大路線は頓挫し縮小を余儀なくされた。現在は最高時の約6割程度の規模である。エロスキ生協の特徴は、協同組合法に基づく法人の種類としては混合型協同組合 (cooperativa mixta) であり、いわば消費協同組合と労働者協同組合のミックスである。したがって、組合員の種類は、消費組合員と労働者組合員及び協力組合員 (投資組合員、投票権なし) の3種類あり、理事会は、消費者組合員と労働者組合員がそれぞれ半数により運営されている (理事長は消費組合員から選出) という点で世界的に珍しいモデルとされる。エロスキ生協モデルは近年、消費者・労働者によるマルチステークホルダーモデルとしていくつかの国で散見される<sup>(注3)</sup>。

ところで、エロスキ生協をどのように評価すればよいであろうか。一般的に生協の価値とは①流通市場で存続しているのか、②生協としての特徴すなわち生協としての存在理由を実現しているのかどうか、③消費組合員 (消費者) のニーズを満たしているのか、④社会的貢献をしているのかどうか、⑤職員 (従業員) はディーセントワークしているのかどうか、などで示すことができよう。これらの点について他の民間大手のスーパーマーケットチェーンとどのような違いがあるのか。資本主義的企業としてのスーパーマーケットチェーンといえども、流通市場での生き残り、消費者のニーズや社会的貢献に取り組んでいるのは当然であり、従業員教育・従業員福祉の向上に少なからず努めているのは当然であろう。それならば生協の特徴は、生協としての存在理由すなわち理念や目的を追求しているかどうかにある。その内容は

すなわち、ICA (国際協同組合同盟) の協同組合原則が要約しているものである。

以下にエロスキ生協の主要データを表1に示す。

表1. エロスキグループ指標 2020年度

項目	
総事業高	53億7700万ユーロ
消費組合員数	131万人
労働者 (職員) 数	29,806人 (女性73%)
労働者組合員数	8,954人 (全体の30%)
食品工場	2,400

出所 Eroski, Informe Anual 2020,

現在のエロスキ生協の店舗展開は表2である。

表2. エロスキグループの店舗数 2020年度

店舗種類	店舗数	総売上高比率 (2006年参考値)
ハイパーマーケット	37	38.9%
スーパーマーケット	761	30.3%
Cash and Carry	70	3.2%
Caprabo グループ	213	—
フランチャイズ	532	3.2%
旅行代理店	148	5.5%
Forum sport	69	
眼鏡店	11	
ガソリンスタンド	40	
計	1,624	—

出所 :Eroski Memoria 2020,

現在のエロスキ生協は一応スペインにおいて全国展開をしているものの、その大部分は地元のバスク地方と特定の地域に限定されている。これは以前の全土展開政策の残存形態であるとともに、やはり協同組合というものが地域性を重視するという原点に戻るといってもあると言える。次にエロスキ生協の地域展開を表3に示す。

(3)Saskatoon Coop(カナダ)、Weaver Street Market. Coop.(アメリカ)、Alberta coop(アメリカ)

表3. エロスキ生協の地域別事業高 (2021年度)  
(1,000ユーロ)

地域	事業高	店舗数
バスク地方	1,600,200	406
ガリシア地方	944,518	298
カタルーニャ地方	739,518	293
バレアレス諸島	438,200	182
ナバラ地方	320,032	117
その他	649,193	
合計	4,691,498	1,616

出所：Eroski, Memoria 2020

注：合計数字は他表とは一致していない。

### 3. スペイン市場におけるエロスキグループと社会的貢献

スペインの消費協同組合はいわゆる生協だけを含むものではないが、2020年度の事業高は約90億ユーロである。エロスキグループの事業高は約53億ユーロなので全体の約60%を占める<sup>(注4)</sup>。またスペインの流通市場においてエロスキグループはどのような位置にあるかは表4に示す。ただし、エロスキが2000年より開始したオンライン販売は、コロナ禍によってますます販売高を増やしていると思われるがデータは不明である。

エロスキ生協の流通市場での活動は、2008年を数量的規模のピークを境にして、リーマンショックもあり、縮小を余儀なくされたものの、現在も依然として市場での存続を果たしており、スペイン生協運動の最大の担い手として活動していることができる。

またEU流通業界市場において2004年からいくつかの国の消費協同組合グループが連携を進めてAlidiを設立し、エロスキも参加したが、現在はAgecoreという名称のヨーロッパの生協の事業協力グループとなっているが安定的とはいえない<sup>(注5)</sup>。

表4. スペイン流通市場主要グループ ランキング  
(2021年)

順位	グループ名	市場占有比率%	親会社、スペイン市場進出年
1	Mercadona	24.8%	スペイン企業、1977
2	Carrefour	9.2%	フランス企業、1973
3	Lidl	6.5%	ドイツ企業、1973
4	Grupo Dia	5.1%	スペイン企業、1979
5	Grupo Eroski	4.7%	スペイン協同組合企業、1969
6	Grupo Auchan (Alcampo)	3.2%	フランス企業、1981
7	Grupo Consum	670店舗	スペイン協同組合企業、1975
8	Aldi	340店舗	ドイツ企業、1946

出所：Kantar, 2021, 8.15. 及び石塚作成

食品流通市場においてはいずれの企業も、製品の品質・価格・消費者サービス、企業の社会的責任としての環境、消費者保護、社会的活動などに多かれ少なかれ取り組んでいる。協同組合としての特徴または優位性はどの点で顕著に表れるかあるいは一般企業との差異がでるのか。エロスキ生協グループは消費組合員の消費者教育（学校）を制度化したのは1978年、社会的活動・環境問題などについての取組みを統括するものとして「エロスキ財団」を設立したのが1997年、事業報告書の一つとして「持続可能報告書」作成の開始したのが2004年である。協同組合の使命として、定款に定めた教育基金をそれらの活動およびエロスキ財団による海外支援・若者支援などに使っている。一般企業でも企業の「企業の社会的責任」(CSR)という課題に対して似たような取り組みをしている。協同組合は協同組合原則に基づき内発的に実施している点で、消費者・第三者、とりわけ従業員の労働環境、賃金、協同組合教育すなわち、ディーセントワークの実現を目指した従業員教育と待遇改善に意識的にしているのは、協同労働の生協ならではの取り組みである。

(4) スペイン消費協同組合連合会(Hispacoop)、2021、及びEroski, Memoria 2021

(5) Agecore には、Eroski(スペイン)、Edeka(ドイツ)、Coop Schwize(スイス)、Intermarché(フランス)、Colruyt(ベルギー)、Conad(イタリア)などが参加している。

## 4. エロスキグループの拡大戦略の失敗

過去にエロスキ生協が最大規模になったのは2008年であった。すなわちリーマンショックの年である。それまでエロスキ生協は事業拡大路線を取っていたといえる<sup>(注6)</sup>。

1989年にバレンシアのコンSUM生協と合併した。1998年には Unide、Mercat、Vegalsa のスーパーマーケットチェーンを傘下に入れた。しかし、2004年にコンSUM生協とは15年の合併を解消した。2007年までエロスキ生協は民間スーパーマーケットグループを買収合併し、また2002年にはフランスのIntermarchéとAldiチェーンを展開した。2005年にはドイツのEdekaグループがAldiの傘下となった。2007年にエロスキはスペイン市場においてCopraboチェーンを買収した。いわばスペイン市場における全国展開路線を採用したのである。従業員は最大50,000人になった。コンSUM生協の合併からの離脱の経緯は明らかではないが、事業連合における合算会計など運営上の諸問題があったと推測される。

エロスキグループは2009年度に事業高84億7800万ユーロ、従業員数50,000人で拡大のピークに達した。リーマンショックの影響を受けて事業が縮小したのはエロスキグループのみではなかったものの、エロスキグループは以後縮小すなわち店舗の売却、身売りを行い現在の規模、ピーク時の約6割の事業高・従業員数となっており、地域的にもバスク地方を中心としてバレアレス諸島、カタルーニャ・ナバーラ・ガリシア地方に展開している。すなわち、全国展開いやそればかりでなくヨーロッパ市場への拡大路線は破綻したのであるが、その拡大路線の構想には協同組合理念とどのような関係にあったのであろうか。筆者は『エロスキ生協の3相構造』(2000)において、縦軸に、エロスキグループを核となるエロスキ生協、その外側にグループ生協など、さらにその外側に株式

会社のスーパーマーケットチェーンという形で、横軸に、スペイン全体にエロスキグループにおける担当分担をして展開する戦略をとったとした。また理想的には、協同組合企業を核として、その外側に非営利・協同の企業、さらにその外側に社会的経済企業の3層構造により拡大戦略を進めたとした<sup>(注7)</sup>。

そして2008年のリーマンショックによって拡大路線は縮小に追い込まれた。2010年代に入り、エロスキは取得していた民間スーパーマーケットチェーンを売却していった。すなわち、分離および買収した店舗を再び売却したり閉店したりしたのである。リーマンショック後、Carrefourに一部店舗を売却するなど、2013年までに全店舗の3分の1に当たる500店舗を売却または閉鎖した。2016年にはDiaグループを大手のCarrefourに売却した(36ハイパーマーケット)。エロスキ生協はしたがって現在は最高時の6割の従業員数になっている。また2018年にはDiaグループとの提携を廃棄した。当然従業員数も削減となった。

こうして残った傘下の主要グループはVegalsaとCapraboとなったが、本年2021年にCapraboの半分をチェコ資本に売却することになった。カプラボは主としてカタルーニャ地方に展開する約300のスーパーマーケットチェーンである。カタルーニャ政府は、エロスキによるこのCapraboの一部売却は、店舗の協同組合的運営を保証するということを確認して是認している<sup>(注8)</sup>。エロスキは多くの店舗を閉鎖売却する一方で、新店舗の設立も一部で行っている。いわばスクラップアンドビルドである。しかしながら、カプラボの一部売却でエロスキグループの従業員数は3,000人は減少するであろう。

## 5. エロスキ有価証券の発行と組合員

拡大路線のためには投資資金が必要であった。

(6) “Entra sin Lllamar” Eroski, 2019

(7) 石塚秀雄「スペインの食品流通小売業の構造とエロスキの戦略…エロスキ生協の3相構造」『生活協同組合研究』、294号、2000年。

(8) Europapress, 2021.6.6

その資金調達の方法の一つとして、出資金の新しい形態として「副次的出資金」の発行の認可を全国有価証券市場委員会 (CNMV, Comision Nacional del Merdado de valores) から得てバスケット有価証券市場法に基づき2002年よりエロスキ有価証券 (AFSE, Aportacion financieras subordinadas de Eroski) を発行した<sup>(注9)</sup>。これは当初は資金調達が目的であったが、2008年のリーマンショック以降はエロスキにとって大きな負債となって現在に至っている。

バスケット自治州においてはバスケット州消費庁 (kontaumbide) が所管しているエロスキ有価証券 (AFSE) は正確に言えば「エロスキ副次的出資金」である。「副次的出資金」の規定は協同組合法 (1999) にはない。従って、この実験的「副次的出資金 (証券あるいは協同組合株式)」の発行が認可された経緯は、エロスキ側と政府側の思惑が一致したのかもしれないし、政府側主導なのか定かではないが5年ほどの実施により、この「副次的出資金」の試みは頓挫したと言えよう。リーマンショックによる経済不況という外的要因もあったと思われるが、なによりも協同組合における組合員の出資参加の原則との矛盾が深まったということではないであろうか。協同組合法には「出資金」の条文のみがある。AFSE は協同組合が発行する特殊ないわば株式である。すなわち発行方式及び利率に制限があるという点で株式というよりは債券に近いが、二重の性格を付与されるという混乱があった。引受人は匿名ではなくて、まずエロスキグループの組合員と非組合員労働者が引受けなくてはならず (グループA)、その後残りについて一般の第三者が引受人となることができる (グループB)。また記名式で他人に譲渡できない。1有価証券 (株) 25ユーロとした。発行高は2002年について3億6000万ユーロを限度とし、2004年に3億6000万ユーロ、2007年に3億ユーロとそれぞれに発行された。償還期限はなく、実質的にはエロスキ生協が倒産したときであ

る<sup>(注10)</sup>。

発行期間は各年度において約一ヶ月である。その利率はDURIBOR (ユーロ銀行間公定利子) 以上を基準にして決められる。2020年においてはそれぞれ2002年発行分2.722%、2004年発行分2.722%、2007年発行分2.2221%であった。しかしこの3回だけでエロスキ有価証券の発行はCNMV (全国証券市場委員会) により廃止された。エロスキ有価証券はあくまでも株式 (share, stock) ではなくて協同組合出資金 (aportación) という性格を付与されていた。しかしながら、協同組合出資金という特殊性から、エロスキ有価証券の購入 (出資、投資) の優先権はまず協同組合員に与えられ、その残余を残りの一般出資者 (投資家) に認めるという形式がCNMVによってとられたためにエロスキ有価証券 (AFSE) の一部は協同組合の貸借対照表における資本として、簡単に言えば協同組合資本の事業年度収支の黒字赤字に連動することになり、また他の一部は一般の出資として負債に組み入れられた。赤字補填しなければならず、2008年リーマンショック以後、エロスキグループの売上高は激変したために組合員の保有するエロスキ有価証券 (AFSE) の評価価格は下落した。このためエロスキ有価証券 (AFSE) を新たに発行することができなくなったのである。そして全国有価証券市場委員会は2016年にエロスキ債権 (Obligaciones de Eroski) の発行を認めている。この根拠は2015年の「企業財政促進法」である<sup>(注11)</sup>。協同組合についても資金調達のために債権を発行できることとした。エロスキ債権 (Obligaciones de Eroski) の2020年の利率は2.7221%である。すなわち「出資金」ではなく「債権」である。ちなみに2020年度にエロスキ有価証券 (AFSE) に支払っている利子は307万3,000ユーロである<sup>(注12)</sup>。本論では労働の問題がテーマであるので、この相違についてくわしく論ずることはできない。

ところでこの協同組合の資金調達において、エ

(9) CNMV, 2004. 7. 25. Emisión de Aportaciones Financieras Subordinadas de Eroski, S. Coop.

(10) Cuentas Anuales, Eroski, 2021

(11) Ley de fomento de la financiación empresarial, 2015

(12) HR Pago Cupon AFSE, Eroski, 2020, 1. 31

ロスキ有価証券が問題となるのは、①組合員の従来は出資した持分を持ち、払戻も受けることができる。しかしエロスキ有価証券は組合員の持分ではない。「副次的持分 *aportación subordinaria*」という名称であったが、それは持分とは異なるもので、証券であり、またそれは株式とは異なり、法的利率を基準として設定されたものであったのである。いかえれば、持分は協同組合事業に組合員が責任を負うというシステムであるが、証券は事業に対する経営責任とは無縁であり、ただ、定められた利率を受け取り、しかも原資は、事業赤字の場合補填責任の一翼を担うのである。すなわち、株式と同じに値が下がる。

一方、組合員参加の原則は、1株いくらと決まっている持分（出資金）を協同組合の運営・利用に参加するということである。組合員の出資金総額は2020年末で労働者組合員3億3,291万5,000ユーロ、消費者組合員154万ユーロである<sup>(注13)</sup>。「1人1票」を原則とし、株式会社のような「1株1票」ではない。この民主的原則が、「副次的出資金」という、協同組合的制限（発行制限・投票権なしなど）を設けたとしても、非組合員の第三者の出資（投資）に対して、従来持分に対する事業高に基づく増減配当と違って、法定利子を支払うということであれば、従来の「投資組合員」にたいする持分配当とは性質の違った利子配当を義務づけられることになる。すなわち、事業高と連動しない配当である。こうした論理を協同組合に持ち込むことは、組合員参加問題にすぐには影響しないかもしれないが、協同組合に対する金融の外的強制に従わなければならない、組合員参加の原則を崩していく要因になりかねない。その結果「副次的出資証券」は廃止され、その代わり2007年には「協同組合債権 *Obligaciones*」が発行されたのである。これは期限付きの償還債券であり、組合員参加の問題に抵触することはない。

## 6. エロスキグループの労働者組合員と賃金労働者

エロスキグループでは労働者組合員数はピーク時2007年の5万人のうちわずか8,000人であり、そのほとんどがエロスキ生協に属しており、そのためにエロスキ生協の労働者組合員の比率は協同組合法に定めた70%という従業員人数割合を一応満たすものであったが、その他グループ全体としては逆に70%が非協同組合員労働者すなわち賃金労働者であるという問題があった。

1990年代から2000年代の初頭にかけてエロスキグループは拡大路線により地域の民間スーパーマーケットチェーンの買収合併を試み子会社化していき、そしてそれらの協同組合化を進めたが、一部の協同組合化には成功したが、それほど容易なことではなかった。なによりも従業員たちに協同組合員になるという意思がなければならぬからである。また共同出資という場合は、株式会社を協同組合化するのとは容易ではない。エロスキは漸進的な従業員（労働者）参加方針を取り、1997年の特別民事会社ヘSPA（参加管理会社、Gespa. scp）を設立して、傘下の民間スーパーマーケットチェーン会社の従業員の大半を所属させた。この会社は従業員の協同組合員化の過渡的な場で、従業員出資、労働条件の調整などを行った。エロスキグループにおける賃金労働者（非労働者組合員）の労働条件は、エロスキグループと労働組合代表（全国組織、UGT、CCOO）との間での「賃金協約（*Covenio Colectivo*）によって詳細に決められる<sup>(注14)</sup>。

(13) Cuentas Anuales, Eroski, 2021

(14) VI Convenio Colectivo de Eroski, BOE(官報) 2018, 2, 26

この労働協約は全70条で、エロスキグループと全国労働組合連合会であるUGT 全国労働総同盟(社会労働党系、CCOO 労働者委員会(共産党系)、FETICO 流通小売業労働組合、独立系)との間で締結されたものである。主たる根拠法は労働者法である。すなわち一般専門職の範疇の労働者を対象にしている。労働条件、エロスキの義務(教育基金、環境保護、社会的貢献など)を定めている。

表5. エロスグループの常勤及びパート勤務(2020)

常勤			パートタイマー		
女性	13,326	69.9%	女性	9,571	88.2%
男性	5,725	30.1%	男性	1,278	11.8%
合計	19,051	63.7%	合計	10,849	36.3%

出所：Eroski, Memoria 2020,

表6. エロスグループの職能別人数

常勤			パートタイマー		
役員	38	0.2%	役員	0	0%
経営管理者	306	1.6%	経営管理者	3	0%
管理職	1,406	7.4%	管理職	107	1.0%
一般専門職	13,688	72.3%	一般専門職	10,311	94.9%
現場責任者	2,523	13.3%	現場責任者	317	2.9%
技術職	975	5.1%	技術職	132	1.2%
合計	18,936人		合計	10,870人	

出所：Eroski, Memoria 2020,

注：数字は他表との整合性はない。

表7. エロスグループの報酬(年収、ユーロ)

	エロス生協			その他傘下企業		
	女性	男性	格差	女性	男性	格差
役員	73,739	79,817	8%	66,329	85,856	29%
経営管理者	44,526	47,117	6%	54,930	57,595	5%
管理職	32,029	31,971	0%	28,984	33,289	15%
一般専門職	17,191	18,924	10%	16,375	17,229	5%
現場責任者	23,401	23,689	1%	19,838	22,401	13%
技術職	31,109	31,854	2%	28,780	31,684	10%

出所：Eroski, Memoria 2020,

一方、エロス労働協約で示されている最低賃金表は以下のとおりである<sup>(注15)</sup>。

表8. 一般専門職の最低年収賃金2017—2020

区分	職能	ユーロ
グループ1	管理職	14,948.69
グループ2	主任	14,511.42
グループ3	技能職	14,098.04
グループ4	現場主任	14,565.36
グループ5	一般専門職	13,281.28

出所：“VI Convenio colectivo de supermercados del Grupo Eroski”, 14 de febrero de 2018, Ministerio de Empleo y Seguridad Social (雇用社会保障省)

当時、この従業員のあり方については、エロスグループはその後2000年代に入って一つの方針の転換というべき取組があった。ピーク時の2007年にエロスグループは当時の従業員5万人をむこう2年のうちに協同組合の労働者組合員に転換する計画を立てた。それまで傘下に収めたスーパーマーケットチェーンの一部を協同組合化してきたものの、必ずしもスムーズに進んではいなかったし、ヘSPA(Gespa)民事会社に所属する、労働者組合員の予備軍のあり方も賃金労働者から労働組合員への過渡的なものであった。合併による地域店舗拡大路線により増大する非組合員労働者の存在と協同組合原則との乖離を一挙に解決する手段として傘下の賃金労働者の「協同組合員化」の試みをする事としたのであった。これは当然傘下企業の協同組合化を伴うことになるであろう。その意義について当時のエロスグループ会長のC. Dacostaは①グループの企業はみんな平等であるべきこと、②これまで従業員は労働組合員と賃金労働者のミックスであったが、これを一本化するほうが良いこと。すなわち同質化、③全労働者(従業員)が協同組合企業の主人公、所有者になること、自主管理分権化、④報酬(賃金)体系が単純化、平等化すること、⑤協同組合運営方式が一本化して経営の効率化が図れる、⑥したがって協同組合としての民主的経営と協同労働の全面化が図れる、などを理由として挙げている。すなわち労働者協同組合の原則の実現としての労

(15)一般職におけるグループ1は7職種、グループ2は9職種、グループ3は7職種、グループ4は6職種、グループ5は7職種。日本と違い、スペインでは職種は細かく分かれており、したがって一般職ではなくて一般専門職と訳している。

働参加の全体化である。そしてダコスタはヘSPAに所属する多くの賃金労働者が協同組合化に賛成しているとの楽観の見通しを述べていた<sup>(注16)</sup>。しかし、リーマンショックという外的要因もあり、また賃金労働者をすべて「協同組合化」という理想主義的な試みは、グループ化あるいは持株会社形式というスタイルから来る矛盾を一挙に解消することにはならず、賃金労働者と労働者組合員の2種類の従業員がいる現在の形に戻っている。

労働者組合員がモチベーションが高いこと、効率よい労働を実現することについては、数式を使った国際共同論文があるので参考になるであろう<sup>(注17)</sup>。

ちなみに、同論文では、たとえばエロスキグループにおける労働契約の安定性の指数は以下の関数統計に示されている。

表9. エロスキグループ、ハイパーマーケットにおける労働契約の安定性（関数）

	回帰方程式 (第2群)	回帰方程式 (第3群)
Eroski 労働者組合員	0.980	0.799
Eroski 賃金労働者	0.245	0.203
p-value 誤差	0.000	0.000
Gespa 労働者組合員	0.811	0.821
Gespa 賃金労働者	0.364	0.331
p-value 誤差	0.000	0.000

出所：S. Arandro et al. "Estabilidad Laboral y Productividad en el Grupo Eroski", Revesco. No.114, 2014

## 7. おわりに

エロスキグループは現在、2008年の最盛時の約6割の経済規模になっており、依然としてリーマンショック後に増加した負債への対応に追われている。しかし、この経営問題が続きながらもエロスキ生協が流通業界でそれなりの地位を占めて、安心を希求する消費者に寄り添った（contigoの

スローガン）事業及びより意識的に消費者組合員の社会活動をすすめSDGsの活動を実施していることは確かである。

またエロスキがそれぞれの労働形態における平等性をそれぞれの形式の中で追求してきたことは確かであり、また従業員制度の一元化（協同労働の労働者化、すなわち労働者協同組合化）ができなかった理由は、協同組合側にばかり阻害要因があったわけではなく、賃金労働者側にも阻害要因があったといえよう。労働者協同組合の労働者組合員になるということは、参加することであり、それは出資が不可欠である。そして参加とは経営参加に権利と義務についての責任を持つということである。賃金労働者は経営に責任を持つものではない。労働力の提供だけでよいとする賃金労働者の存在もまた多いことは確かでありモンドラゴングループにおいてもかつて買収企業の工業協同組合化を図ろうとして従業員労働者たちの反対にあい、実現しなかったいくつかの事例がある。労働者協同組合は労働者が楽になるためのものではなく、ディーセントワークを実現するものであり、それは労働そのものの目的の倫理性と社会的貢献、さらには経営参加により責任を持つということである。したがって、労働者の解放が労働時間の短縮と自由時間の増大による自己実現の機会の増大にあるとする考えとは、多少異なり、あらゆる種類の協同組合における労働は、本来的にはディーセントワークを実現することと協同組合の社会的経済的目的とは不可分であるということである。エロスキ生協における労働者組合員と賃金労働者のあり方についてはエロスキグループとして試行錯誤を繰り返している。いずれにせよ安易な成功もなかったし安易な失敗もなかった。成功も失敗も協同組合としての試行錯誤の結果なのである。エロスキ生協が協同組合としての価値やミッションを追求し続けることだけはまちがいない。

（いしづか ひでお、研究所主任研究員）

(16) TU Lankide, 2008年7月号

(17) S. Arandro et al. "Estabilidad La oral y Productividad en el Grupo Eroski", Revesco. No. 114, 2014