２０２３年度　協同組合講座テーマ

資本主義を超える経済体制と文明
ー改革から変革へー（その２）

第２回　協同組合を発展させる「連帯システム」

はじめに
１．　国際論争の焦点となった労働者協同組合
２．　モンドラゴン協同組合における連帯システム
３．　イタリア協同組合における連帯システム
４．　社会変革の協同組合と連帯システム

2023/8/27

津田直則

はじめに

第１回目の講座（7月）で述べた内容の要約

１）資本主義経済を形成しているのは、新自由主義、営利動機の株式会社、競争システム、市場システム、政府システムというパラダイムである。現代ではこのパラダイムそのものが、経済システムの危機、人間性の危機、自然環境の危機という３つの危機を生み出している。

２）これら危機の克服には資本主義パラダイムの転換が必要である。このパラダイム転換の先に見えてくるのが社会的連帯経済という社会である。その特徴は資本主義パラダイムの転換方向と大変近い。例えば、利潤は目的ではなく手段、競争ではなく協力・連帯、人間を大切にする民主主義の重視，私益ではなく共益・公益重視等。

３）社会的連帯経済の新たな経済体制論の研究が必要である。その中心は、「価値実現の制度・システム分析」「効率実現の制度・システム分析」「連帯システム分析」そこから生まれる「メカニズム分析」という４分析である。

４）株式会社を超える企業組織としては労働者協同組合しかありえない。ただ、労働者協同組合が株式会社を超えるためには連帯システムの形成が不可欠である。転換の手段としては従業員所有制度を利用する道が最も有益である。その流れは既に米国でできている。

５）社会的連帯経済を実現するためには多くの改革が必要である。その中心が、①連帯システムの形成と、②株式会社を労働者協同組合に転換するための従業員所有企業への転換制度である。この２つの改革案は社会的連帯経済を実現する改革案の中で大黒柱となる。

本日の第２回目の講座では前回の話の内容を更に深めていく。今回の話の中心は、協同組合を発展させる「連帯システム」についてである。この連帯システムは上で述べたように、改革案の中の２つの大黒柱の１つである。

　まず第１節では1950年代から国際論争の対象となった労働者協同組合問題を取り上げ、現代経済学が見逃した２つの根本的問題点を検討する。また論争の背景で進んでいた現実の労働者協同組合の発展の姿を取り上げる。

　次に「連帯システム」がなぜ必要かをより詳しく議論する。第２節ではこの分析手段を使ってモンドラゴン協同組合の経済体制を、第３節ではイタリア協同組合の経済体制を分析する。第４節ではその他の社会変革の協同組合について取り上げ、連帯システムの分析領域を拡大する。最後に連帯システムの特殊性と一般性について分析する。

　今回の話は前回よりも専門的になるが、細部に関心のない人は話の流れがわかればよい。

１　国際論争の焦点となった労働者協同組合

１－１　旧ユーゴスラヴィアにおける労働者自主管理と経済体制

チトーとスターリンの対立とコミンフォルムからの脱退

旧ユーゴスラヴィア・市場社会主義における労働者自主管理の建設

現代経済学における国際論争（1950年代～1980年代）

１－２　現代経済学が見落とした（無視した）問題

非営利組織の目的（利潤ではなく理念・価値）

二兎を追う問題（トレードオフ問題）

１－２続　国際論争の裏で進んでいた協同組合のシステム形成

欧州の協同組合は１００年以上の歴史がある。その過程で協同組合全体は新たなシステムを形成してきた。私なりに理解するとそれが「価値実現の制度・システム」と「効率実現の制度・システム」である。もう少し詳しく述べると、

協同組合の経済体制（一般論）

価値実現の制度・システム

参加・民主主義を実現する制度・システム、報酬の公平を実現する制度・システム

協同組合教育を実施する制度・システム、地域社会を支援する制度・システム等

効率実現の制度・システム

意思決定ガバナンスの制度・システム、協同組合インフラを形成する制度・システム

協同組合インフラを形成する制度・システム（金融機関の制度・システム含む）

高い貯蓄率・投資率を実現する制度・システム、起業支援の制度・システム等

価値，制度・システム，連帯システム，メカニズム，経済体制の関係

（図示すると以下になる）

価値実現の制度・システム及び価値実現の連帯システム→

一般性メカニズム

特殊性メカニズム

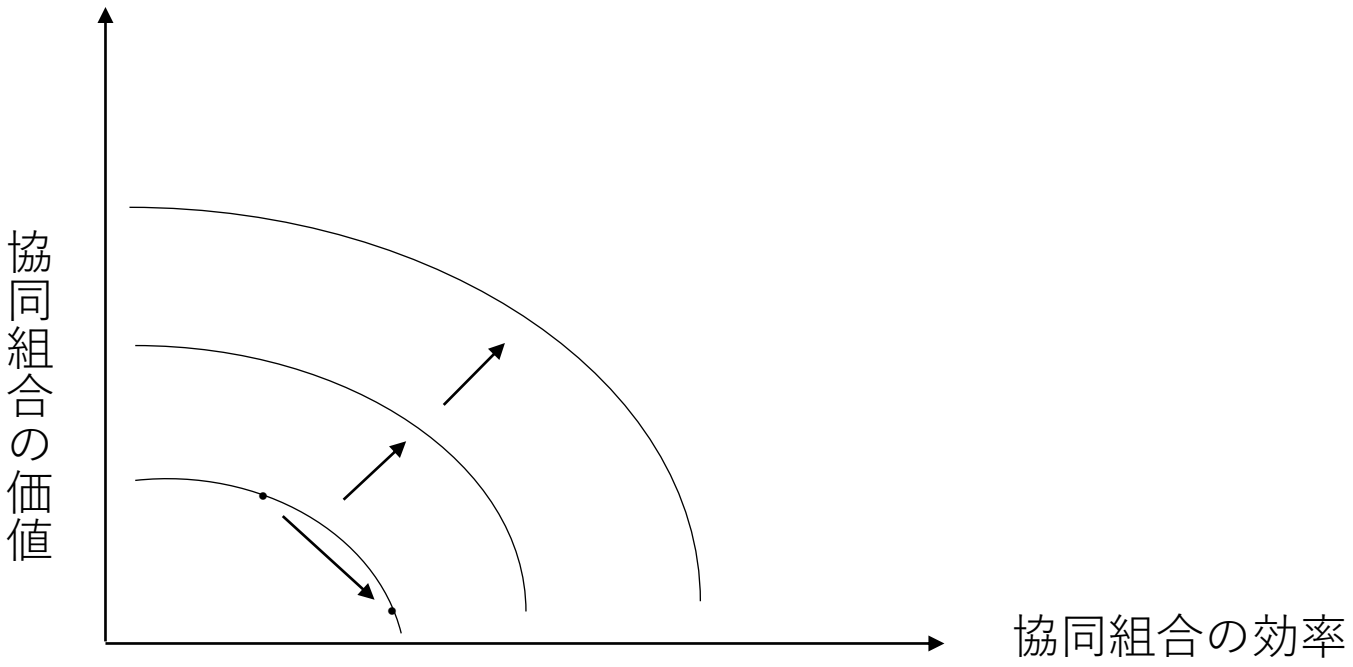
協同組合経済体制のパラダイム分析

効率実現の制度・システム及び効率実現の連帯システム→

一般性メカニズム

特殊性メカニズム

協同組合は価値と効率の両方をめざさねばならない。従って、この二兎を追うことから生じるトレードオフを克服せねばならなくなる。図示すると、



右下への→は協同組合の退化（協同組合の株式会社化）
右上への→は「連帯システム」による協同組合の革新

価値と効率のトレードオフ問題の実証研究

トレードオフ問題の克服には連帯システムの導入が必要である。以下はその実証研究。

- **協同組合の基本的価値と効率の間で働くトレードオフの実証研究**

  コープこうべ生協で始まった基本的価値の計測（生協総合評価）

  基本的価値と効率という異質データを，標準化指数で共通の基準で計測する

  10年にわたる計測結果から見出されたのは価値と効率のトレードオフ関係

  トレードオフの発見は意図しない形で見つかった

- **自動車産業での人間的労働と効率の間で働くトレードオフ実証研究**

（世界の自動車４工場での1980~90年代における労働の人間化と効率の国際的比較研究）

① ボルボ・ウッデバラ工場（労使共同決定；数人で1台を生産する）

② ボルボ・大工場（大量生産工場）

③ GMサターン工場（労使共同決定；労働の人間化）

④ 日本的生産システム（提案制度を使ったリーンシステム）

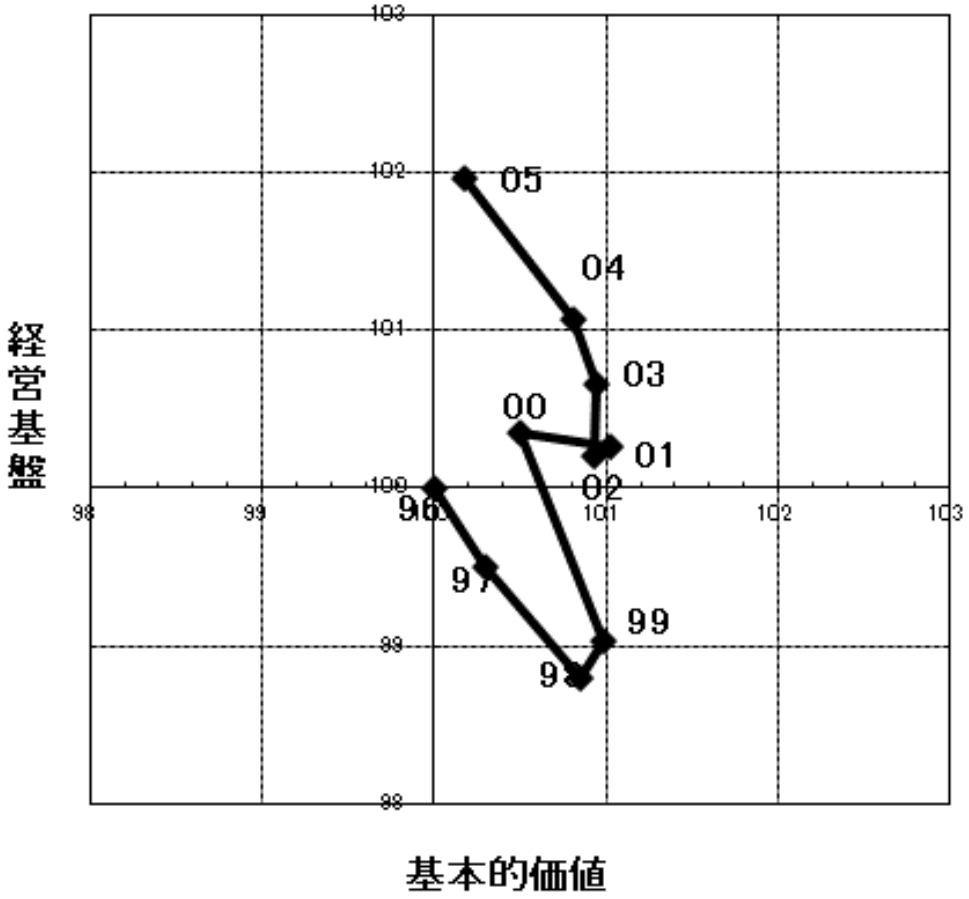
コープこうべ生協総合評価＝財務データ＋基本的価値データ

評価軸、評価指標、評価項目、データの関係

（評価軸）	（評価指標）	（評価項目）	（評価データ）
基本的価値	誠実・配慮	評価項目（5）	データ（27）
	参加・民主主義	評価項目（5）	データ（20）
	社会的責任・公正	評価項目（5）	データ（33）
	自立・連帯・向上	評価項目（5）	データ（23）
経営基盤	経営効率	評価項目（5）	データ（18）
	発展性	評価項目（5）	データ（21）

生協総合評価の実践は，高村理事長著『生協経営論』（1993年）をきっかけとして始まった.
『コープこうべ総合評価レポート』（コープこうべ総合評価委員会，1998年版）参照.
津田直則『生協総合評価の方法と実際』（コープこうべ・生協研究機構，2000年）参照.

図2 基本的価値と経営基盤の推移(1996年基準)



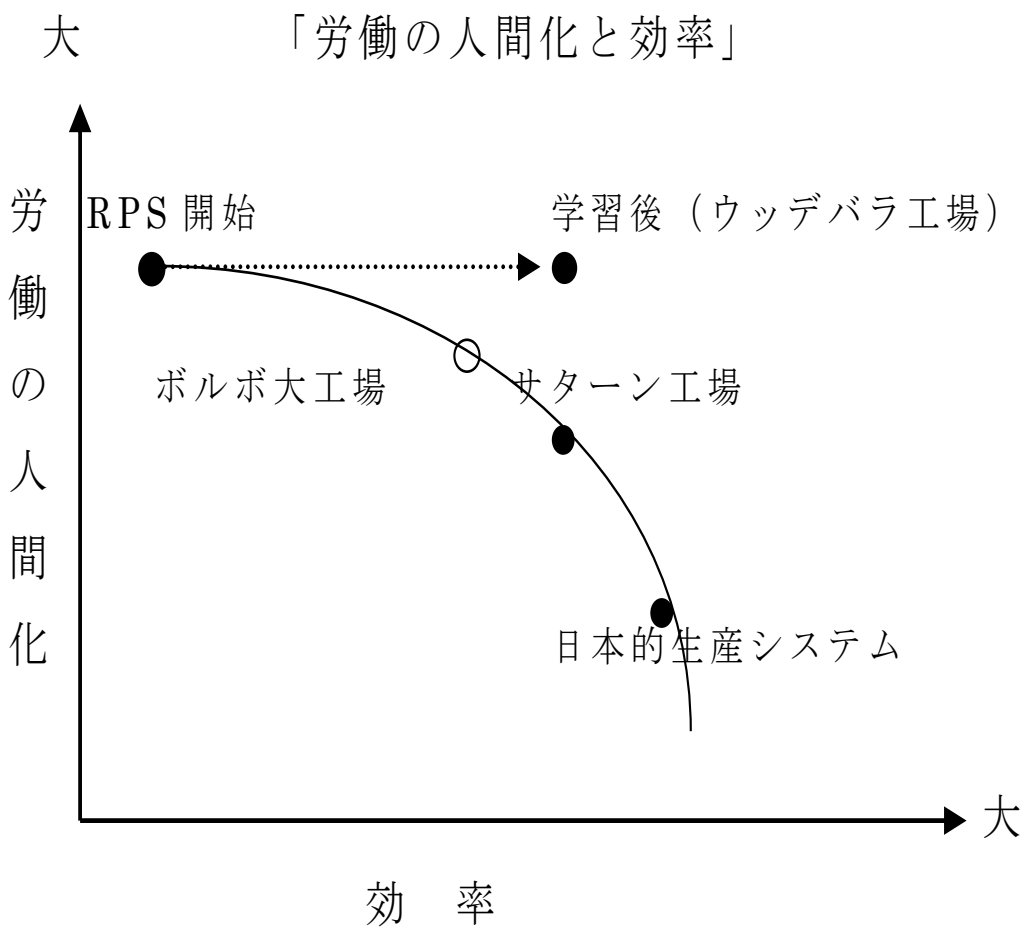
2006年生協総合評価

コープこうべ理事会における筆者の発言

私がコープこうべ理事会で何度も提案したのは，他の生協と連帯して大規模な仕入れ機構を形成し価格を大幅に切り下げることである．イタリア生協は９生協の連帯により２兆円を超える仕入れ機構を形成し，スーパーを完全に圧倒するマーケットシェアを形成した．理事会での仕入れ機構の提案は無視されたが，連帯システムを形成する方法は変革を実現する可能性を秘めており，勇気をもって挑戦することが期待される．

連帯システムは，価値実現にも，高い効率実現にも，更にはトレードオフ克服（トレードオフ曲線のシフト）にも大きな役割を果たすことが期待される．連帯システムは何重もの役割を果たしているのである．

労働の人間化と効率ー世界の４工場



生協総合評価から分かったのは、価値と効率にはトレードオフが働くということ。

　また世界の自動車生産工場の比較からわかったのは、労働の人間化と効率にはトレードオフが働くということ。

　これらのトレードオフを克服するには連帯システムの形成がいる。

２　モンドラゴン協同組合と連帯システム

モンドラゴン協同組合は連帯システムという用語は使っていないが、私が言う価値実現の制度・システムと効率実現の制度システムを持っている。具体的に以下で示そう。

連帯に基づく「価値実現の制度・システム」

- 労働者重視を実現する制度・システム（全協同組合で労働者を組合員にする制度）
- 参加・民主主義を実現する制度・システム（所有制度，意思決定制度など）
- 報酬の公平を実現する制度・システム（利潤分配制度，報酬格差3倍を中心とする制度）
- 協同組合教育を行う制度（各種教育制度）
- 地域支援の制度（剰余金活用制度，低所得者や途上国支援制度，労働と教育の併用制度）

つまり労働者が協力しあって価値を実現する制度・システムを形成する。

それは協同組合の内部の場合もあれば協同組合間でもある。

２続　モンドラゴン協同組合と連帯システム

連帯に基づく「効率実現の制度・システム」

- 協同組合の起業支援制度・システム
- 意思決定のガバナンス・システム（決定機関，執行機関，統治機関の責任体制）
- インフラを形成する第二種協同組合（銀行，技術開発研究所，社会福祉制度，教育制度等）
- 金融機関の制度・システム
- 投資・雇用のリスク分散をめざす制度・システム
- 高い貯蓄・投資率を実現する制度・システム（MCCの資本口座制度）
- 経営拡大を容易にする制度（子会社の株式会社化）
- 規模の経済性（スケールメリット）を実現するグループ制度
- 不況対策の制度・システム

価値の実現と同様、効率についても、協同組合内部、協同組合間で協力・連帯に基づく制度システム形成が行われている。

２続　モンドラゴン協同組合と連帯システム

価値実現の連帯システムにおける「メカニズム分析」の具体例

報酬の公平という価値について：

- MCCの場合には報酬の最低レベルとトップの格差が3倍原則がある．ここでのメカニズムとは，①労働へのインセンティブ，②組織への帰属意識，③連帯意識，に関係するメカニズムという意味になる．
- これを実現する制度・システムは，①直接的には報酬格差を決める協同組合間アソシエーション契約や協同組合の定款であるが，②間接的には労働者組合員が協同組合を90％以上所有する（残りは消費協同組合等の組合員所有）という所有制度がある．所有制度は正確にいうと，個人所有と共有の中間にある．

参加・民主主義の価値について：

- この参加制度や1人1票を実現する民主主義の制度は，制度そのものが価値の実現と直結している．複雑なメカニズムが働かない場合も多い．
- 剰余金の10％は地域や途上国のために使うという制度が連帯の価値形成に結びついており，複雑なメカニズムは働くことなく連帯価値の強化を促している．

２続　モンドラゴン協同組合と連帯システム

効率実現の連帯システムにおける「メカニズム分析」

利益分配制度：

- 労働者の労働へのインセンティブを高め生産性を向上させる.

資本口座を含めた貯蓄・投資のシステム：

- 複雑なメカニズムが働くケースで制度としては，①利潤分配制度，②所有制度，③銀行制度，④外部金融投資制度といういくつもの制度から形成されている.
- メカニズムとしては，①労働者のインセンティブの向上，②企業への帰属意識の向上，③外部金融による高い投資率の実現などの効率を高める複合的なプラス効果からなる.

新企業の創業を支援する「起業支援制度・システム」：

- 効率実現のメカニズムは複合的に働いている．MCCは株式会社における新企業設立の成功率を遥かに上回る驚異的な実績を果たしたが，MCCはこの成功率を上げるための創業支援制度として，①事前調査，②初期の資金援助，③経営指導等が含まれており，④経営危機など有事の際には支援組織による経営介入まで含んでいた.
- メカニズムとしては，①失敗のリスクを低下させる事前と事後の仕組みや，②支援・援助・介入へと広がる仕組みの複合的メカニズム効果の例だといえる.

３　イタリア協同組合と連帯システム

モンドラゴン協同組合とは別にイタリア協同組合も独自の連帯システムを形成した

連帯に基づく「価値実現のための制度・システム」

- 参加・民主主義（複数回の組合員総会；４～１２回）
- 公平・公正（報酬格差は7倍が多い）
- 地域社会への貢献（世代間で協同組合を引き継ぐ「縦の連帯」）
- 社会的協同組合（障がい者その他へのサービスと雇用）
- 協同組合教育（高校での協同組合教育の導入）
- 社会的協同思想（公民権，社会権，市民権；雇用法，障がい者権利法，孤児支援法）
- 協同組合同盟ACI（3つの連合会の思想を超えた連帯による同盟）
- 協同組合の町・社会的連帯経済の町の形成（市民は全員社会的経済の用語を知っている）

３続　イタリア協同組合と連帯システム

連帯に基づく「効率実現のための制度・システム」

- 協同組合同盟ACI（思想を超えた3つの連合会の同盟）
- ACIによる5つの共同事業（貸付保障，補足的年金，職業訓練基金，金融機構，補足的医療）
- ミューチュアルファンド（全協同組合から3％の基金；新協同組合創設，協同組合の発展）
- 不分割準備制度（協同組合の剰余金の30％は法で分配せず投資に回る）
- 協同組合コンソーシアム（自治体レベル，国レベル，国際レベル；社会的協同組合，製造業等）
- 投資家導入（決定権を制限された投資家）
- 株式会社の子会社の導入

4　社会変革の協同組合と連帯システム

４－１　オーストラリア・マレーニ協同組合と連帯システム

この町には競争社会で勝ち残るための効率重視の連帯システムはほとんど存在しない．協同組合連合会もない．協同組合を組合員とする第二種協同組合も存在しない．協同組合グループも協同組合の子会社も必要ないため存在しない．元々過疎の町で必要がなかったからである．

ただ，女性が事業を立ち上げるための起業支援の協同組合として，リード（LEED）協同組合や金融機関のクレジットユニオンがある．これは協同組合を支える連帯システムの一部だといえるだろう．

またこの町にウールワースというオーストラリア最大のスーパーが環境破壊を伴って参入してきたときは，価格では町の既存スーパーは太刀打ちできなかったが，人々の連帯が不買運動に結びつき，ウールワースは赤字を余儀なくされてきた．

このようにマレーニは最低限の連帯システムで協同組合社会を形成できたモデルである．競争システムが無くなればどのような社会になるかの見本のような協同組合コミュニティと言えるだろう．

４－２　その他の社会変革の協同組合と連帯システム

イタリア社会的協同組合

社会的協同組合は，社会的に排除されている人々を救済・援助するという公益的役割を果たしてきた.

効率を上げる連帯の仕組み：

- 協同組合のグループをコンソーシアムとして地域，広域，全国の3段階で形成し，それぞれのレベルで連合会を持っていることである．規模の経済性という形での効率実現の例.
- 単独では弱い協同組合をグループで束ねて，コンソーシアム本部は共通経費を削減する給与計算や情報サービスなどを受け持ち，またメンバーの社会的協同組合のために事業を探す役割も果たす．これにより競争社会で発展できた.

コンソーシアムの形成による価値実現：

- カトリック系の社会的協同組合コンフコープでは，コンソーシアムに属している性格の違う社会的協同組合が連帯して地域の問題に取り組んでいる.
- これにより障害者，シングルマザー，子育て等の問題に協同組合が連帯で取り組んでおり，連帯システムによるセイフティネット形成を実現している.

４－３　連帯システムの一般性と特殊性

１）参加・民主主義，公正等の協同組合価値を実現する制度・システムについては，**一般性が高いケースが多い**が，統治・決定・執行制度に分けて作った**特殊な例もある**．

２）特殊なケースも各国で模倣されていくと一般性が高くなる場合もある．例えば，イタリアの協同組合価値で重視されてきた社会的協同概念は，特殊性から出発したが社会的協同組合では欧州全域に社会的企業としても広がり一般性を持ちつつある．共益の協同組合に加えて，**公益の協同組合が協同組合のメンバーになり一般化しつつあるというケース**である．

３）特殊なケースに見えるがその基礎には一般性の問題が認められるケースもある．例えば高い成長率が必要な時代には，国法で規定するか協同組合内で規定するかは別にして，**高い貯蓄率と高い投資率を結びつける連帯システムが形成される例**である．例えばMCCでは，剰余金の半分前後の高い分配率と資本口座を結合する制度・システムによって高い成長率を実現した．イタリアでは国法により，全ての協同組合は剰余金の30％は投資に回すという規定と，3％は互恵基金として各協同組合連合会がファンドを管理し投資に回すという規定を導入した．つまりMCCでは50％前後を強制貯蓄させ，イタリアでは33％を強制貯蓄させ投資に回した．

４）不況に対処する連帯システムには，意思決定制度，所有制度，利益分配制度，協同組合のグループ化（第二種協同組合やコンソーシアム），投資組合員制度など，多くの制度・システムを総動員する連帯の仕組みがMCCにはある．一般化するかどうかは今後の課題である．

現在の段階で**MCCとイタリア協同組合を比較**すれば，**MCCの方が連帯システムの特殊性が強い**ということができる．