

# 資本主義経済体制の変革と 新たな文明

## 第1部 労働者協同組合への多様な道



津田直則著

2020年1月



協同組合の町モンドラゴン



協同組合の町イモラ



協同組合の町マレーニ

## 第6章 労働者協同組合への多様な道（2020年1月執筆）

### 1. 目的と方法論

#### 1-1 分析の目的

この第6章での目的は、社会的連帯経済の建設に向けて労働者協同組合をいかにすれば発展させることができるかを検討することである。これまでの章で述べてきたように、資本主義経済体制のパラダイムは個人主義と競争システムを基礎にしているために、真に平和な社会を築くことが困難である。個人主義と競争システムを前提にした社会では、株式会社を中心とした営利企業はコストである労働への報酬を切り下げ、格差社会を拡大していく。働く人々が平和に暮らすことができる社会を建設するには、競争を連帯に転換し、株式会社を労働者協同組合に変革して労働者が企業所有者となり、人間の民主主義を基礎にした企業を創造するしか道はない。

世界の協同組合を実態調査すればわかるように、労働者協同組合を発展させることは可能でありこれが最適道である。現代経済学は協同組合を非効率な組織であると批判するが、それは現代資本主義のパラダイムの一部である個人主義と競争システムを前提とした上での批判であり、前提を変えれば結論も変わり、批判者達は実態を説明できなくなりごまかさざるを得ない。協同組合は過去の多くの失敗や経験から学び、筆者がいう「連帯システム」という効率的なシステムを築き始めており協同組合社会を発展させつつある。

この章では、資本主義経済における株式会社の大企業を含めて労働者協同組合に転換する道を検討する。また公益型の労働者協同組合である社会的協同組合や従業員買収による労働者協同組合への転換も対象に含める。しかし労働者が100%所有している労働者協同組合だけがここでの議論の対象ではない。所有制度には、労働者所有比率が0%から100%までの領域があり、この中間領域の従業員所有制度を議論に含めると、労働者協同組合への転換の道が多様になり選択可能な幅が大変広くなる。

#### 1-2 方法論

分析方法について最初に述べておこう。ここで問題にしている社会変革の議論には、社会変革の目標としての「理念」「価値」の問題を抜きにしては語れない。またそれを実現する「制度」「システム」の議論も不可欠である。更に、制度・システムの「メカニズム」を分析することも効率分析のために必要である。現代経済学における組織の経済学は、協同組合が不効率で劣った企業制度であるという間違っただけの考え方をしているのだから、このメカニズム論は軽視してはならない。以上の方法は議論の中で必要に応じて使うことになる。

経済システムの中に労働者協同組合を拡大していく方法の議論はいくつかに分けられる。第1は新設企業として労働者協同組合を設立するケースである。協同組合法の中に労働者協同組合の法律（以下労協法）が含まれている場合には、法制度に従い新規労働者協同組合を設立することは困難ではない。ただし法制度が届出制であるか認可制かによって設立組合数は影響を受ける。日本のように労協法がなければNPO法や企業組合法などの代替的な法律を利用することも可能であるが、労協法がなければ本格的な発展は望めない。事実、日本では労働者協同組合の事業高は年間数百億円に達しているが、ほとんどがサービス業であり製造業や建設業などはゼロである。スペイン・イタリア・フランスの製造業では企業世界で欧州1とか世界1,2位を争う労働者協同組合が存在する。法律以外に発展に

影響するのは、新規企業の設立支援制度があるかどうかである。これは協同組合への政府の姿勢によって大きく影響される。

労働者協同組合を発展させる方法でより困難なのは次の第 2 のケースである。既存の株式会社等の営利企業を労働者協同組合に転換するのがこのケースである。転換する理由には種々ある。主なものは、倒産した企業の労働者が企業を買収して雇用を確保するケース、企業の従業員持ち株制度を従業員所有制度として発展させるケース、中小企業の経営者が後継者に困り従業員に企業を譲渡するケースなどがある。この第 2 のケースには、支援制度が全くない場合から大きな税控除等がある場合まで国によって種々異なる。

第 2 のケースの中で最も困難なケースは大企業を労働者協同組合に転換する場合である。その理由は、労働者協同組合は労働者ないし従業員の所有権が 100% であることにあり、場合によっては 0% から 100% への大転換になってしまう。小企業の労働者協同組合として出発し、次第に拡大していく場合ならば、大企業の労働者協同組合もありえる（モンドラゴン協同組合をはじめ欧州にはいくらかでも存在する）が、株式会社の大企業を労働者協同組合に転換するのは通常は考えにくい。

しかし上述したように、労働者が 100% を所有する労働者協同組合だけを議論の対象として考えるのは分析を狭い範囲に閉じ込めてしまう。従業員所有制度という 0% から 100% までの中間領域を議論の対象に含めると、多くの事例が登場し選択の幅が広がってくる。

以下議論の順序は、2. ではまず新古典派経済学からの協同組合への批判を取り上げどこが間違っているかを検討し、3. では労働者協同組合と従業員所有企業について各国の実例を取り上げ、いかに新古典派の主張と実態が異なっているかを指摘する。4. では 3. で取り上げた各国の所有制度を参加制度の視点から比較できるようにし、優れている制度と問題のある制度を振り分けていく。そこから労働者協同組合と米国 ESOP の制度的検討を経て株式会社大企業を労働者協同組合へ転換する議論に向かう。5. では大企業のみならず中小企業を含めた企業の労働者協同組合への多様な転換の道を整理する。この章は第 1 部の結論であるために、1 章～第 5 章までの話題を部分的に繰り返している。

## 2. 労働者協同組合の理論的問題点と解決への道

労働者協同組合の理論的問題と解決の道は、本書第 1 部第 1 章「社会変革の協同組合と連帯システムの方法論」の 1. ～ 3. で取り上げたが、ここではその重要性に鑑み再度この議論を取り上げたい。

### 2-1 協同組合は発展できないという理論的理由

労働者協同組合は発展できないという理由についてまず簡単に整理しよう。これら問題は旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理企業に関して 1950 年代以降に提起されてきた。

第 1 はリスク負担の問題である。資本集約的産業で労働者協同組合が発展できないのは、労働者協同組合ではリスク負担が労働者に集中しすぎるからである。株式会社の場合には、投資家は資本を多くの分野に分散してリスク分散するが、労働者協同組合の労働者は労働を分散できない。資本集約産業では更に固定費が大きいため所得変動のリスクが増大しこれが労働者に集中する。

第 2 は、投資資金の調達問題がある。協同組合では出資金、金融機関からの借入れ、企業利潤からの留保がある。協同組合への株式投資は、たとえ認められたとしても利子制

限や資本の手段的役割を重視するために株式会社に比べて不利である。

第3は、投資へのインセンティブ問題がある。労働者協同組合が利潤を組合員に分配するか投資に向けるかを選択する場合に、労働者が分配の方を選択する理論的根拠がある。

第4は、労働者協同組合は雇用制限をする根拠がある。これが資源配分の不効率をもたらす。労働者の報酬には利潤部分が含まれているために新古典派理論では労働の供給価格が賃金のみの場合に比べて高くなりこれが雇用制限の根拠になる。更に、新しい組合員を採用すると、この組合員は過去に犠牲を払って投資してきた既存組合員に比べて無償で利潤分配に参加できるために、既存組合員には雇用を制限しようとする心理が働く。

第5は、起業参入の問題である。労働者協同組合では利潤を組合員全員で分配する。資本所有者は労働者協同組合形態では利潤を占有できないために参入しないだろう。

第6に、労働者協同組合では労働者が経営者を選出するが、選出後は選ばれた経営者が労働者に指示を出さねばならない。ここに選ぶ者と選ばれる者との葛藤や対立が生じる。民主主義的に1人1票で決定する組織の取引費用は協同組合では一般に大きい。労働者協同組合では更に大きくなる。

以上は主として新古典派経済理論や組織の経済学から提起されてきた問題であった。これらの諸問題がなぜ生じるのかをより根本的に眺めると、それは協同組合が資本の役割を制限し人間を重視するという民主主義思想から出発しているからである。1人1票で人間を重視し資本の立場を制限すると株式発行や利子制限をせざるを得なくなる。これが資金調達問題や起業参入の困難などを発生させる。これに報酬分配の平等問題や労働者の個人主義的行動が加わると上のような諸問題に発展する。更に協同組合の目標は基本的価値であるという議論が加わると、基本的価値と効率のトレードオフ問題に発展する。これらは協同組合一般に当てはまる。一方を強めると他方が犠牲になる。

ただし以上の議論は新古典派経済学的前提である個人主義的行動と競争システムから生まれた議論である。協力・連帯システムによって問題を克服する制度体系を組み立てていくと、トレードオフ関係をより高い次元にシフトさせることが可能となり、個人主義や競争システムを克服できる。以下でこの点に議論を進めよう。

## 2-2 連帯システムによる問題の克服

以上で述べた新古典派経済学による協同組合批判を克服し、協同組合連帯により効率を高める方法には多くの方法がある。また協同組合の基本的価値の実現は、個別協同組合レベルのみの場合よりも協同組合連帯の方がやり方次第でより広範囲でより深い価値の追求・実現が可能である。以下でこれらを検討しよう。

第1の方法は、意思決定への参加制度、所有への参加制度、利益分配への参加制度について効率的な制度の選択をすることである。例えば、意思決定制度はトップのリーダーシップを強める形態が効率に関係してくる。ただこれは他の参加制度とのバランスで妥当性が決まる。次に、世界の労働者協同組合の所有形態は、個人所有と共同所有とその中間の3形態があるが、組織効率の観点からは中間形態が望ましいように思われる。モンドラゴンとイタリアの協同組合はこの中間形態になっている。利益を分配する制度も、効率の視点を考える場合には貯蓄・投資とのつながりを検討しなければならない。たとえ利潤の50%を分配してもそれが貯蓄から投資に回る仕組みを創造できれば発展につながる。モンドラゴン協同組合はこの仕組みを創造した。

第2は、効率につながる協同組合の支援制度を構想することである。これには連合会による方法と、第二種協同組合を設立していく方法とがある。どちらもメンバー協同組合への経営指導、融資、教育、技術援助などの支援を行う。モンドラゴン協同組合は第二種協同組合型、イタリア協同組合は連合会型といえよう。

第3は、協同組合のコンソーシアムやグループを形成してスケールメリットを高めることである。メンバー組合の統合度によってはモンドラゴン協同組合のように利益と損失を単一協同組合のように分かち合う場合もある。

第4は、協同組合間で投資や失業のリスクを分散する仕組みを形成することである。投資資金のリスク分散はよく知られているが、失業のリスク分散とは、経営危機や不況に遭遇すると協同組合間で再教育などによる配置転換をして解雇を防ぐ仕組みをいう。これはモンドラゴンで採用されている。

第5は、協同組合発展のために法的に規制・支援制度を形成することである。イタリアでは協同組合は利潤の30%は法定準備金として投資のために積み立てねばならない。また3%は互惠基金(mutual fund)として新規協同組合設立のために拠出しなければならない。イタリア協同組合の発展はこれら法的制度による貢献が大きい。

第6は、子会社の活用である。新規事業に参入する場合に株式会社を活用する方法は欧州の協同組合では普通に行われている。

第7は、株式・証券の発行による資金調達である。これは投資家の権限を制限した上で資金調達に貢献する。

以上の各種制度による効率の向上は協同組合間の協力・連帯によって形成するのであるが、効率の必要条件を満たすように十分な制度を連帯によって形成するといってもよい。制度の具体例は営利企業の世界から学習したケースも多くあるが、他種類の産業の協同組合連合体を形成する場合などはやはり連帯を基礎にしなければ不可能である。

これら制度の集合は「連帯システム」の一部であり効率を高める役割をもっている。他方で協同組合の基本的価値を実現するための制度の集合もある。これらも連帯システムの一部である。効率を高める連帯システムが確立していると基本的価値の実現がより広範に実現できる。次に基本的価値を実現する連帯システムに移ろう。

上で効率を向上する連帯システムについて議論した。次に協同組合の基本的価値の実現を連帯により更に向上できることを示そう。この基本的価値は協同組合の目的である。基本的価値には共益価値もあれば公益価値もある。障害者・ホームレス・失業者など弱者救済・援助は公益的価値である。共益価値も公益価値も実現のためには制度または原則が必要である。多くの価値は制度で実現されるが「原則」が伴っている場合も多い。ICAの7原則もモンドラゴン10原則も価値を実現するための原則であるが、原則という形で価値と制度も含んでいる。これら共益価値と公益価値を実現する制度・原則の集合も連帯システムの一部である。

このように組合員の連帯または協同組合の連帯によって協同組合の目的を実現していくことになる。連帯による協同組合の目的を決めることは組合員の個人主義的利害が優先することを防ぐためにも必要である。個と全体のバランスが取れていなければならない。モンドラゴン協同組合では雇用拡大が協同組合の重要な目的になっていた。その発展を見ると、雇用を制限するのが労働者協同組合であるという現代経済学の主張は全く当てはまらない。この協同組合では連帯に基づく行動が経済学の個人主義的行動を凌駕している。

### 2-3 価値、制度・システム、メカニズム

以上で述べてきたのは、連帯システムによって効率と基本的価値のトレードオフ関係は克服できるという主張である。そこでの議論は、価値、制度、経済学的メカニズムの3分野に関係した議論であった。協同組合の発展にとって重要なトレードオフ問題の議論は効率にかかわるメカニズムの分析抜きにはできない(本書第2部第2章・第4章参照)。またその克服は制度やシステムの議論抜きにはできない。協同組合発展の議論には価値、制度、メカニズムの3点セットが不可欠である。連帯システムの議論を加えることによって効率と基本的価値のトレードオフ問題は克服でき、より高いレベルの問題へとシフトできる。

### 3. 労働者協同組合と従業員所有企業の具体例

次に労働者協同組合の実態について整理しよう。労働者協同組合は働く者が出資者となり所有者となる協同組合である。労働者協同組合の対象は全産業に及ぶ。以下では製造業の大企業労働者協同組合、公益型労働者協同組合である社会的協同組合、従業員買収による従業員所有企業、米 ESOP の従業員所有企業の順に具体例を取り上げていく。

#### 3-1 製造業労働者協同組合の具体例

まず製造業の労働者協同組合の具体例から始めよう。取り上げるのはスペイン、イタリア、フランスの大企業労働者協同組合である。

##### モンドラゴン労働者協同組合

本書第2章でモンドラゴン協同組合の例を取り上げた。ここでは連帯システムによりモンドラゴン協同組合がどのように大企業に発展していったかを説明した。石油ストーブの生産から出発して、家庭電気製品、それを生産するロボットや資本財の生産、建設業界への進出、その拡大過程で銀行、研究開発研究所、社会保障、教育機関協同組合等を開設していった。一時は日本円で年間事業高が2兆円を超える多国籍企業になったこともある。2013年には家電部門のファゴールが倒産して世界中に衝撃を与えたが、モンドラゴン労働者協同組合のシステム全体の危機にはなっていない。(1994年訪問聞き取り)

##### モンドラゴン協同組合(MCC)



##### イタリア労働者協同組合サクミ

イタリアにおける労働者協同組合については、本書第4章でGDPの10%を超える協同組合部門の制度・システムの体系を示した。イタリアの協同組合は製造業を含む全産業型で大企業も存在する。エミリア・ロマーニャ州の首都ボローニャの近くにあるイモラという町は協同組合の町であり製造業が中心である。そこには次頁図サクミ(Sacmi)のように、多国籍労働者協同組合で1台が2万3千トンもするセラミック製造機械を生産する機

械メーカーも存在する。この企業は 1919 年設立で 100 年の歴史があり、セラミック製造機械の世界シェアは 50%である。

この協同組合への聞き取り調査（2010 年）で分かったのは、連帯という言葉の歴史と伝



創業100周年を迎える多国籍労働者協同組合。上の図はセラミックスを生産する1万トンの機械で世界のマーケットシェアは50%。

### サクミ(Sacmi)労働者協同組合



統であり、縦の連帯と横の連帯という言葉があることである。横の連帯は協同組合間の横の連帯であるが、縦の連帯とは、イモラの町の先祖から受け継いできた協同組合資産を子孫へ伝えていくという意味であり、協同組合は協同組合の町への社会貢献基金などを持っている。(2010-11 年 3 度訪問聞き取り)

### イタリア労働者協同組合ビランツィアイ

イタリア・ボローニャから西北に列車で 30 分の所にあるモデナという町には、右図 ビランツィアイ (Bilanciali) という産業用計測器(トラック、自動車、貨物などを計測する機器)を製造する労働者協同組合がある。日本企業とも取引があり労働者協同組合として 70 年の歴史がある。欧



企業設立は1949年。1963年にコープファンドという支援金を得て労働者協同組合に転換。国内シェア50%、欧州35%のトップシェア。

### ビランツィアイ(Bilancial)労働者協同組合



州各国に株式会社の子会社を抱える多国籍企業であり、マーケットシェアはイタリアでは 50%、欧州では 35%でトップの地位にある。(訪問聞き取り 2011 年 9 月)

### フランス労働者協同組合アコム

フランスにも大企業の労働者協同組合がある。フランスで最大の労働者協同組合アコム ACOM (右図)を聞き取り調査に基づき紹介しよう。この企業は 1932 年に倒産した前企業を、従業員と役員が買収してフランスの労働者協同組合法 SCOP を使って労働者協同組合に転換したことが出

### フランス労働者協同組合アコム



- ・ フランスは社会的連帯経済の発祥の地
  - ・ 社会的連帯経済はGDPの8%以上を占める
  - ・ 共済は事業高が大きい非営利組織に属さない
  - ・ 労働者協同組合は株式会社・有限会社法を基礎にしている
  - ・ 欧州一のマーケットシェアをもつ労働者協同組合アコムがある



### アコム(Acome)の歴史と業績

- ・ 倒産企業を従業員が買収した後協同組合にした
- ・ 自動車産業ではハイテクワイヤーケーブルで欧州1位
- ・ 光ファイバーでは欧州2位
- ・ チューブ製造ではフランス1位
- ・ 製造業協同組合ではフランス1位

発点である。事業内容は、通信ネットワーク、自動車関連、建設関連などで、労働者組合

員は 1,372 人、調査時事業高 4 億ユーロ（国際取引は 58%）となっている。フランスでのマーケットシェアは、建設でのチューブ製造が 1 位、欧州でのシェアはハイテクワイヤー・ケーブル部門で 1 位、光ファイバーでは 2 位である。（2014 年 9 月訪問聞き取り）

### 3-2 イタリア社会的協同組合

本書第 3 章で述べたイタリア協同組合には社会的協同組合が含まれていた。社会的協同組合はイタリアで生まれ欧州全域に広がった公益型協同組合である。また社会的協同組合は労働者協同組合と統計的には別物になっているが、すべて労働者協同組合だと言われている。社会的協同組合 A 型は社会、医療、教育などの分野のサービスにかかわり、B 型は社会的に不利な立場に追い込まれた身体障害者、精神障害者、薬物中毒患者、犯罪で執行猶予中の人などを対象として雇用する。第 3 章で取り上げた社会的協同組合を再度紹介しよう。

#### 社会的協同組合ストラデッロ

エミリア・ロマーニャ州・レッジョ・エミーリアにあるレガ系 B 型社会的協同組合ストラ



ラデッロ (Stradello) は、もとは A 型+B 型から出発したが、後に A 型を障害者施設の経営などの社会的協同組合ゾラ (Zora) として独立させ、自らは B 型として事業を特化し相互に連携している。13 ヘクタールの土地を持ちワイン・花の生産、工芸品の生産を行っている。ストラデッロの理事長（図の中心）はコンソーシウム 45 (Quarantacinque) の理事長も務めている。このレガ系コンソーシウムは会員組合が 50 組合あり

大変大きく、全国 20 州の半分以上で A 型と B 型の組合をメンバーにしている。コンソーシウムと会員組合は事業獲得面で協力し合っている。（2011 年 2 月訪問聞き取り）

#### 社会的協同組合セリオス

このコンソーシウム 45 の会員には A 型社会的協同組合セリオス (Celios) も含まれている。セリオスはイタリア最大の A 型社会的協同組合で、全国に 35 の老人ホームと 30 の幼稚園・保育所を運営しており事業高は 1 億ユーロである。施設の土地・建物はほとんどが自治体所有でサービス提供が協同組合の事業である。2,500 人の労働者は 98%が女性でセリオスは女性の労働者協同組合である。



右の図は行政所有の老人ホームラテ (Rate) で、理事長は社会的協同組合セリオスの理事長でもある。施設の職員は行政の職員で施設の清掃はセリオスが担当している。老人ホームの施設の中に保育園経営を行う社会的協同組合が入っており、訪問した時には保育園



の子供たちが老人ホームの車いすに囲まれ白雪姫の劇を演じていた。(2011年2月訪問聞き取り)

### 社会的協同組合エタベータ

ボローニャの郊外にエタベータ(ETA BETA)というレガ系B型社会的協同組合がある。30人の労働者は理事長を除き全員元受刑者とアルコール依存症患者の組合員である。農産物の生産・インターネット販売、ステンドグラスなどの



の工芸品生産、幼児おもむつの洗濯プロジェクトなどを手掛け事業高総額30万ユーロ。労働者の月収は最高が1,300ユーロで日本の障害者月額報酬の10倍以上ある。イタリアB型社会的協同組合の実力といえよう。エタベータが属するコンソーシウム・エプタ(EPTA)は6組合からなり、レガ系ではあるがコンフコープ系も含んでいるのが特徴である。(2011年2月訪問聞き

取り)

### 社会的協同組合アクラ

ボローニャ郊外のアクラ(Acra)というコンフコープ系B型社会的協同組合(右図)は3つのコンソーシウムに所属している。1つは事業の入札のために所属するメインのB型コンソーシウム、2つ目は自分たちの活動に含まれる移民支援のために所属するA型コンソーシウム、3つ目は施設の太陽発電のために所属する太陽発電コンソーシウムである。



(2011年2月訪問聞き取り)

### 3-3 従業員買収の具体例(スペイン、イタリア)

前に製造業労働者協同組合で取り上げたフランス労働者協同組合アコム(58頁)は、倒産企業の買収から大企業に成長した例であったが、倒産企業を労働者が買収して労働者協同組合や従業員所有企業に転換するケースは国によっては制度化され多数ある。ここでは、本書第5章2.~3.で取り上げたスペイン、イタリアの事例を再度要約して示そう。

#### スペインでの従業員買収

倒産した企業を従業員が買収するというケースは世界各国にあるが、スペインのケースは有名であり国内では従業員買収企業は社会的連帯経済の一員として認められている。名称は、労働者株式会社(スペイン語の頭文字をとりSAL)と呼ばれ、企業倒産による失業を回避するために労働者が企業買収することにより生まれた企業である。1960年代から存在していたが、労働者による企業買収支援政策として1986年に労働党政権によって法制化された。

2012年2月に、マドリードにあるSALの全国連合会・コンフェサル(CONFESAL)にSALの実状について専務理事のフランセス・アバッド・リグラ及び広報担当理事ホセ・

ルイス・ヌニェス・ルイスに聞き取りをする機会をえた。以下はその要約である。

1986年に法律が制定されて以降 SAL は 2006年まで右肩上がり増加し、全国の企業数 2 万社、労働者数 13 万人に達した。現在（2012 年）の数字は 1 万 5,000 社、7 万 5,000 人になっている。今では倒産企業を SAL に転換する形態よりも、新設企業で SAL の形態をとる方が圧倒的に多くなっている。その理由は最低資本金が有限会社では 3,000 ユーロであり株式会社 6,000 ユーロの半分になったからである。有限会社の SAL は 4~10 人の小規模が多い。サービス業が過半数を占めている。

労働者の株式所有割合は、通常は 80%以上を買収する。残りは家族などが持つので SAL は労働者自主管理企業になっている。しかし株主総会は 1 人 1 票ではなく 1 株 1 票で行われる。利益は少ないが 30~40%を配当に回す。配当は持ち株に応じて分配される。残りは再投資に向ける。賃金は営利企業より高いケースが多く、賃金格差はデータがないが通常の企業に比べて小さいだろう。

倒産企業は SAL と労働者協同組合のどちらにでも転換できるが、SAL に転換する方が簡単なのでこちらの方が多いと思われる。SAL（株式会社）と SLL（有限会社）の生存率（倒産率）はほとんど同じ曲線を描く。一般企業との比較は多分 SAL, SLL, 協同組合の方が生存率は高いだろう。労働者は自分の所有する企業なので倒産させないように賃金を上下させ危機を乗り越える場合が多い。

SAL の最大の意義は、企業が経営危機に陥った時に労働者が直面する失業の可能性を防ぐことにある。ほとんどの労働者にとっては労働者自主管理の理念よりも雇用の維持が決定的な重要性を持っているが、長年の連合会の支援システムにより今では欧州経営品質賞をとるほどの経営レベルの高さを実現している。経営品質を高めるために連合会 ASLE は、法的・金融的指導、人的資源、環境指導、リスク予防等で支援している。

### イタリアでの従業員買収

スペインで SAL 法が成立した 1986 年の前年に、イタリアでは倒産企業の従業員買収を支援するマルコラ（Marcora）法という名の法律が成立している。スペインとイタリアの違いは、スペインでは倒産企業を労働者株式会社（又は有限会社）又は労働者協同組合として買収できるのに対し、イタリアではすべて労働者協同組合に転換する法律になっている点である。また労働者株式会社 SAL では労働者の所有比率は 51%以上で認められるが労働者協同組合では 100%労働者所有となる点も異なっている。

イタリアでは労働者はスペインの SAL 法の場合と同様に、失業保険金の 3 年分を上限として一括払いで受けとり協同組合の出資金として資本化できる。また新しい協同組合は組合員として他の協同組合、私企業、公共機関を出資者の形で加えてもよい。その場合の出資金の上限は協同組合出資金の 25%とする。つまり労働者は多数派を形成できるようになっている。

イタリア・マルコラ法は、3 つの協同組合連合会と 3 つの労働組合のナショナルセンターの連帯によって、産業金融会社 CFI として設立され企業買収を支援している。ある国際学会でこの CFI の関係者は、CFI の支援、指導、監督の仕組みはスペイン・モンドラゴン協同組合の銀行の仕組みに似ていると述べている。

このマルコラ法適用企業の現状について 2011 年 9 月にボローニャ大学教授マルゾッキ（Franco Marzocchi）に質問する機会を得た。最近倒産企業が減少したので適用例はあ

まりなく、代わりに協同組合の新規設立に基金を使っているとのことであった。イタリアでもスペインでも倒産企業の救済・支援の法律は生きているが、新規協同組合や新規従業員所有企業の設立に向けるケースが圧倒的になってきている。

## グレスラブ

イタリアにおける倒産企業の従業員買収例を1つ紹介しよう。エミリア・ロマーニャ州の中央部に属するレッジョ・エミーリア県にグレスラブ（Greslab）という建材のセラミックを製造する労働者協同組合がある。以下はアントニオ・カッセリ理事長から聞いた労働者による企業買収の経緯の要約である。



現在のグレスラブ

この労働者協同組合は2008年までは建材のセラミックを生産し輸出もしていた株式会社であった。当時は労働者数150人、しかし不況のために倒産した。裁判所による製造部門を再生させるという仲介案もむなしく2010年3月に企業を解散させた。会社には60人ほどが残っていた。

レッジョ・エミーリアの会計士から提案されたのは、企業を買収して労働者協同組合に転換するという方法だった。協同組合連合会であるレッジョ・エミーリアのレガコープ支部も支援のために議論に参加した。

新たな労働者協同組合は2011年6月に設立され、3年間のスタートアップ・プロジェクト（後出）が作成され、再生資金融資先のコープファンドに提出された。コープファンドとは、全国の協同組合が利益の3%（法的義務）を拠出して作られた基金で、協同組合連合会レガが管理している。60人残っていた労働者の内30人は労働者協同組合に移ることを反対して会社を去っていった。賛成した労働者30人は失業給付金を一括で受け取り再生資金（出資金）とした。その額は1人1万7,000ユーロで総額は約50万ユーロになった。コープファンドと産業金融会社CFIから60万ユーロ、その他3つの会社が50万ユーロを出資してくれたので、総額160万ユーロを資金として協同組合は出発することになった。つなぎ資金は銀行から借りるがこれに対する信用保証は50%についてはコープファイディという協同組合コンソーシアムが受けてくれた。

労働者協同組合への融資の条件として、レガコープは3つの条件をスタートアップ・プロジェクトとして要求していた。第1は、以前の株式会社社長は退職させること。第2は、労働時間は1日8時間で週40時間は最低働くこと（以前は35時間であった）。第3は、幹部の賃金は15%カット。給与の80%は保証するが20%は業績に応じての支払いにする。

事業高は、2011年は450万ユーロ、12年は900万ユーロ、13年（予測）は1,300万ユーロと順調に



グレスラブ工場

拡大している。現在の労働者数は 56 人、組合員は 30 人、非組合員は 26 人いる。現在の出資金は当初の 1 万 7,000 ユーロから 1 万ユーロに値下げしている。一括で払えない人は給与から積み立てる。利益の分配については、コープファンド、CFI からの借り入れ資金については 3%を払う。組合員には給与の 20%を分配金として払う。理事長と労働者組合員の賃金格差は、現在は 2.2 倍である（この格差はレガの方針で決まっている）。労働者の賃金は業界平均より 30%低い。業界の競争は激しくレッジョ・エミーリアでは 3 億 m<sup>2</sup> のセラミックを生産しているが、この企業の生産量は 200 万 m<sup>2</sup>である。理事は 10 人、その内 7 人は労働者組合員（理事長もこの中に入っている）。残りの 3 人は、出資企業からの 2 人とコンサルタント 1 人である。以上で取り上げたグレスラブは現在価値が 2,800 万ユーロ位であり企業買収の例としては規模が大きい。（2013 年 3 月訪問聞き取り）

### 3-4 米国 ESOP の多様な目的の具体例

米国 ESOP（従業員株式所有計画は、ルイス・ケルソとラッセル・ロング（Louis O. Kelso & Russell Long）の協力により 1974 年の法律で成立した制度で、従業員に無償で株式を譲渡する仕組みである。法律ができてから今日までの 45 年間に誰も想像できなかったほどの発展をみせた。現在約 1 万の ESOP が存在し 1,000 万人以上の労働者をカバーしている（私的部門の 10%）。その内 5,000 の ESOP は従業員所有比率が過半数を超えており、4,000 の ESOP は従業員所有比率が 100%である。

法制化を推進したルイス・ケルソとラッセル・ロングの当初の意図では従業員に所有を拡大する目的を持っていたが、実際にはさまざまな目的のために利用されており、その中には企業買収も含まれている。以下のようなものがあげられるが今日では⑥の帰属意識強化や生産性上昇へのインセンティブをめざす場合が多い。

- ① 従業員の年金の代替として ESOP を利用する。
- ② 敵対的買収に対抗するために従業員所有比率を上げる。
- ③ 企業の所有者が引退する場合に ESOP を使えば税繰り延べなど有利な点がある。
- ④ 子会社の切り離しや統合に使える。
- ⑤ 賃金カットへの譲歩として株式を従業員に与える。
- ⑥ 従業員の帰属意識強化や生産性上昇へのインセンティブとなる。

以下では米国での倒産企業の従業員買収から始めて、次にその他ケースの事例を取り上げよう。米 ESOP は労働者協同組合と結合するための重要な仕組みであるので紙面をとって説明する。

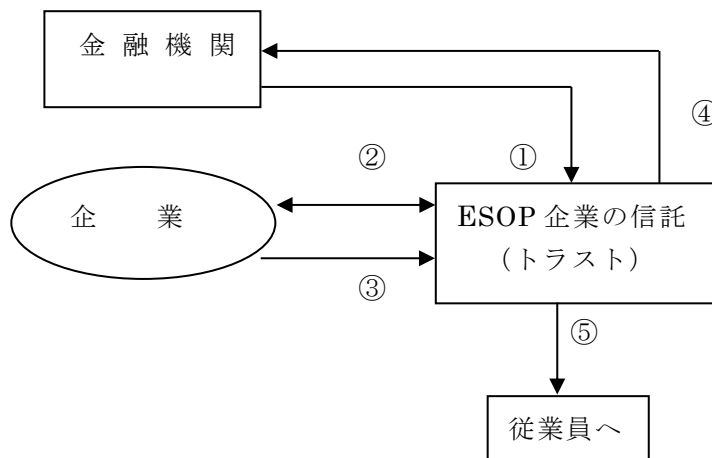
最初に ESOP の 2 つのタイプの仕組みを説明しておこう。第 1 は、資金を金融機関から借り入れて株式を購入するタイプで「借り入れ型」と名付けられている。このタイプでは、従業員への株式の移転は次のようにして生じる（図 1 参照）。

- ① 企業は ESOP を設立する。そのトラスト（信託）が金融機関から資金を借りる。企業がそれを保証する。
- ② トラストは資金を企業に渡し、企業は同額の自社株を買い入れ信託に渡す。
- ③ 借入金の返済を企業は年々引き受ける。トラストへの拠出という形をとる（損金扱い）。

- ④ この拠出金をトラストは金融機関に返済する。
- ⑤ 借入金を返済していく過程で株は従業員に分配され、個人勘定に移される。それまではトラストが保有する。

ESOP の第 2 のタイプは「非借り入れ型」で、企業は信託に現金か株式で拠出する。新株で拠出すれば金はいらぬ。新株はすぐに従業員に分配される。

図 1 米国 ESOP の仕組み



従業員の株式所有比率は 0%超～100%の間までである。以下では 51%以上の従業員所有をめざすケースのみを取り上げる。

### サウス・ベンド・レイズ (倒産企業の 100%買収)

1974 年に ESOP の法律が成立して以降、借入金を利用した ESOP による最初の 100% 従業員買収は、1975 年にインディアナ州にある旋盤などの工作機械メーカー、サウス・ベンド・レイズ(South Bend Lathe)が親会社から買収したケースである。赤字経営のために子会社は売りに出されたが、失業の危機に直面した従業員は経営者と共同して 1,000 万ドルで全株式を買収した。すべて借入金である。ローカル組合の上部組織 USWA からは支持されなかったが買収には成功している。その後は経営改善にも成功し、最初の年には利益が 9%上昇、生産性は 25%上昇した。従業員のモラルが向上し欠勤者も減少した。しかし、この会社では労使関係が従来通り対立的で参加が進まず、77 年に労働組合は労使対等をめざし取締役会への従業員代表の人数拡大 (2 名から 3 名へ) を要求したが失敗した。80 年には生計費やボーナスの増額および取締役会における従業員代表の増員を巡ってストライキが発生する。海外からの競争や市場の悪化など業界全体の問題により次第に経営は悪化し 92 年に企業は倒産する。この例は、決定参加が進まないと ESOP による従業員買収は一時の成功で終わり、結局は失敗するという教訓となった。

### ラス・パッキング (51%の従業員買収)

このサウス・ベンドの経験を見て、最初から組合主導で従業員買収を進めたのが、アイ

オワ州の食肉加工業者ラス・パッキング（Rath Packing Company）である。ラスは組合主導による買収の最初の例となった。ラスはかつては収益性の高い企業であったが、マーケティングのまずさ、旧式な設備、豚肉の消費の低落などにより 70 年代を通じて売り上げを減少させていた。79 年に倒産の危機に直面し、経営側との賃金カットなどの譲歩交渉の過程でローカル組合は、譲歩と交換に 51%の株式と取締役会のポストを要求した。会社側の代替案はなく合意に至り、買収資金は連邦政府の開発補助金から借り入れられた。株式を所有するトラストは従業員によって管理され、新たな取締役会には、組合から執行委員長、チーフ・ステュワードの 2 人、地域の高校校長、元上院議員、業界の元社長、大学教授などが加わった。多くの委員会が設置され、労使から選ばれた委員が協力しあった。80 年に会社は利益を上げるに至ったが、低賃金で組合のない企業からの競争や業界を取り巻く環境の厳しさのために 83 年には再び経営危機に陥り 85 年に会社は閉鎖された。財務的には成功しなかったが、ラスの例は組合が買収をリードし有効なコントロールを発揮できることを示した。

### ユナイテッド航空（55%の従業員買収）

大企業において 55%という過半数株式の従業員買収で注目を集めたユナイテッド航空（United Air Lines）のケースを見よう。買収によって敵対的な労使関係から協調的な労使関係へと変化し、労働組合が企業ガバナンスに大きな影響力を与えた例として上げられるが、労働組合間の対立が大きく所有文化が育たなかった失敗例として教訓を残した。

8 万人の従業員を抱える航空会社のユナイテッド航空では、1994 年に労働組合が経営の危うくなった会社の株式の 55%（19 億ドル）を 15%の賃金カット（33 億ドル）と引き換えに買収した。客室乗務員組合は ESOP への参加を拒んだため、経営陣、パイロット組合、整備工組合、ホワイトカラー非組合従業員の間で ESOP 導入が決まった。

買収後の取締役会の構成は次のようになっている。12 名の取締役のうち 5 名は会社側代表、3 名が従業員側代表で、そのうち 2 名は労働組合代表、他の 1 名はホワイトカラーおよび管理職代表である。残る 4 名の取締役はどこにも属さない独立の取締役で、少なくとも 2 名は大企業の取締役でなければならない。労働組合はその後 CEO 選出や取締役の報酬の決定にまで影響力を持つようになっていった。

このように労働組合は経営に大きな役割を持つに至ったが、8 年後の 2002 年にユナイテッド航空は 1 千億円以上の負債を抱えて倒産した。株価は 1 ドル台まで下落した。原因は ESOP のせいだという主張まで現れたがそうではない。ESOP がうまく機能するためには、従業員所有に伴って所有参加への意識、利潤分配への参加、決定への参加などが総合的に高まる必要があるということが分かってきている。ユナイテッド航空は労働組合間の対立を初め、所有文化も育たず利益への参加も伴わず失敗した例として貴重な教訓を残した。

### オースティン（100%従業員所有）

オースティン（Austin Industries）は、1986 年に ESOP を取り入れ 14 年後の 2000 年に 100%従業員所有の企業となった建設会社で、従業員数は 6,000 人以上の大企業である。ガバナンスの基本には、取締役会および経営幹部チームは、誠実さという中核的価値と事業行動規範に基づいて、倫理的なビジネス慣行に取り組むことを重視している。重視する

価値は、誠実を基本としてその他信頼性、公平性、説明責任の4つの主要な要素で構成されている。また ESOP の視点から重視しているのは次の8つである。

- ・ 9,000人以上の過去および現在の従業員所有者に ESOP 特典を提供している。
- ・ すべての人に、所有者のように考え、行動するよう促す。
- ・ 顧客と仲間の従業員所有者を気遣う環境を作成する。
- ・ 平等な出資を保証-オースティンの1%以上を所有している人はいない。
- ・ すべての仕事の満足度とチームワークの雰囲気を作成する。
- ・ 私たちが行うすべての取り組みを増やす。
- ・ すべての従業員所有者のジョブセキュリティを作成する。
- ・ ESOP 企業以外の従業員の2.5倍を超える ESOP 参加者の退職金を供与。

### ハイパーサーム (100%従業員所有)

ハイパーサーム (Hypertherm) は、レーザーによる工業用切断機を中心とした製造業の企業で従業員数1,400人。1968年にニューハンプシ



ャー州ハノーバーで創業、世界各地に子会社をもち2018年に50周年を迎えた。フォーブス誌は、米国で最高の雇用主として Hypertherm を選出しているが、その他にも十数件の賞を獲得している。2001年からESOPに取り組み2013年に100%従業員所有となった。

創業者兼最高経営責任者のディックカウチは、「仲間の幸福と報酬の共有は、1968年の創業以来、Hyperthermの文化的基盤となっています」「ESOPが会社株式の100%を所有することは、2001年に始まった旅の自然な延長であり、完了です。」と述べている。

### ハウケン・インダストリーズ (100%従業員所有)

ハウケン・インダストリーズ (Houchens Industries) は、ケンタッキー州グラスゴーで、1917年に Ervin G. Houchens によって Houchens Foods として設立された。

今日では全米16州で400を超える小売食料品店、コンビニエンスストアを運営している。18,000人の従業員を抱え100%従業員所有企業になっている。

バックグラウンド、家庭生活、経済状況に関係なく、すべての子供に同じ学校体験を提供することに焦点を当てたコミュニティイベントを行っている(上図)。従業員は故郷だけでなく、自分たちが行くすべての場所で非営利団体と提携するよう努めていると述べている。



<https://www.houchensindustries.com/community/>

## パーソンズ（100%従業員所有）

最後に従業員所有比率が100%を達成しているにもかかわらずESOPに関する一切の記事が見当たらない企業の例をあげよう。バージニア州センターヴィル（Centreville）に本拠地があり、建設・エンジニアリング、軍需産業等を手掛け、世界中に7,000人の従業員がいるパーソンズ（Parsons）という企業である。70年にわたり多数の企業を買収して拡大してきた歴史がある。経営陣には各地の経営トップの集まりになっており従業員代表は1人もいない。軍需産業のサイトでは、ミサイル防衛、宇宙での戦闘管理機能、戦闘機トレーニング等の解説がでてくる。「重視する価値」としてホームページに掲載されているのは、安全、品質、誠実さ、多様性、革新、持続可能性の6つであり、所有文化にかかわる用語は一切見当たらない。100%従業員所有企業としてのガバナンスにかなりの問題があるのは明白である。推測されるのは他企業から買収されるのを防ぐためのESOPになっていることであろう。もともと70年代から80年代半ばまでの初期の従業員所有の時期には、従業員所有は経営主導で行われていたが、現在でも経営側の権限が失われないように巧妙に仕組まれているESOP企業もあるようだ。

## 4. 諸制度の比較と最適形態の模索

### 4-1 所有参加、分配参加、決定参加の視点からの比較

以上で労働者協同組合には製造業の大企業も存在すること、従業員による企業買収を通じて従業員所有企業が世界各国に存在すること、また国によっては従業員所有企業を選ぶか労働者協同組合を選ぶかの選択が可能な支援制度のケースもあることが知られた。また最後に取り上げた米国ESOPの制度は、1974年に法律が生まれて以降、45年の間に100%従業員所有のESOP企業が4000社、50%を超える従業員所有のESOP企業は5000社にも拡大し、所有文化が向上して次々と興味深い企業が誕生している。次にこれらの様々なケースを参加制度の視点から比較する分析に入る。

### 所有権と決定権への労働者参加

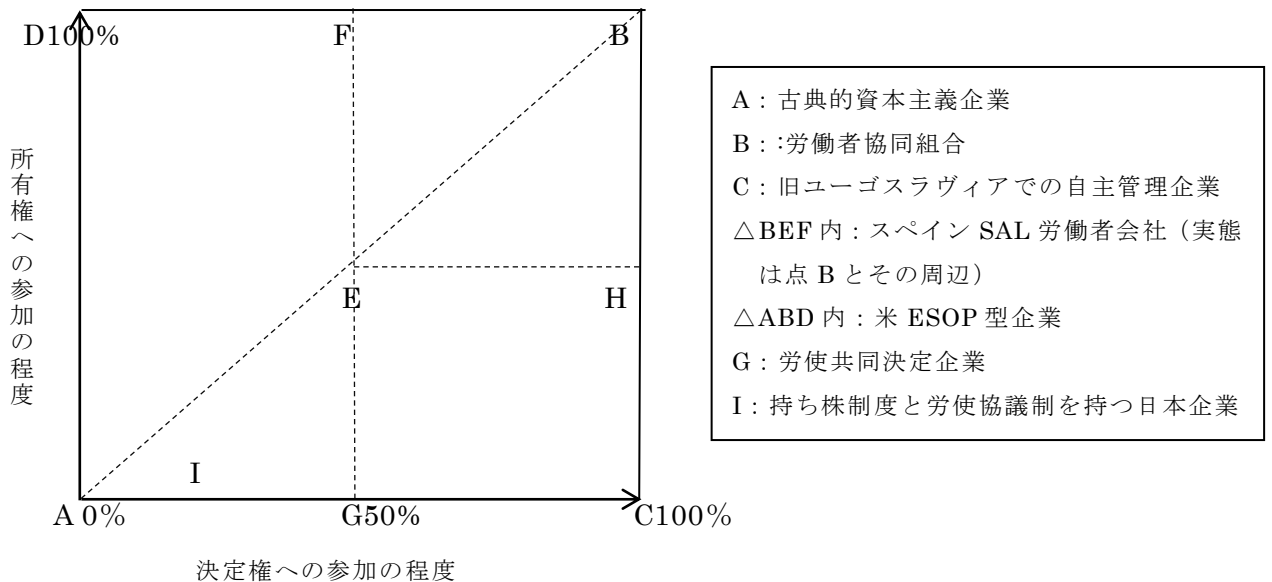
以上述べてきた議論には、労働者協同組合、スペイン労働者会社、従業員所有企業など互に関係のある用語がでてきた。これらの相互関係は共通の基盤である企業における所有権と決定権の視点から分析すると明確になる。以下で整理しておこう。

ここでは産業民主主義の議論でしばしば使われた企業の所有権と決定権への労働者参加という視点からの分析になる。労働者参加には弱い参加、強い参加、極限の参加（労働者自主管理）までである。労働者の参加が全くない0%から資本と労働の関係が逆転する100%までである。図2の縦軸、横軸は所有権、決定権への労働者参加の程度を示している<sup>1)</sup>。

原点Aは労働者の企業所有権への参加が0%、決定権への参加が0%で労働者の参加が全くない古典的資本主義企業である。原点から対角線を引くと対極にある点Bは労働者の所有権と決定権への参加が共に100%の点であり、労働者協同組合はここに位置する。点Aと点Bでは資本と労働の関係が逆転する。点Aでは資本が労働を雇用し剰余としての利潤は資本に帰属するのに対し、点Bでは労働が資本を雇用し、利潤は労働に帰属する。



図2 所有権と決定権への参加



ここでの議論の第 1 は労働者協同組合と労働者自主管理企業の関係についてである。労働者協同組合は労働者自主管理企業とも呼ばれることがあるが全く同じではない。労働者自主管理企業には 3 つのタイプがある。第 1 のタイプは労働者協同組合そのもので所有権、決定権がともに 100%労働者に帰属する場合であり図表では点 B の位置にある。

第 2 のタイプは本章で述べたスペイン労働者株式会社 (SAL 及び SLL) の一部で、労働者協同組合と同様に所有権、決定権のどちらも労働者に 100%帰属する場合がこれにあたる。つまり点 B にある株式会社である。SAL・SLL は法制度上では労働者の所有権が 51% から 100%までの領域にあり、制度上では SAL が位置するのは三角形 BEF 内 (点 E は含まない) のどこかである。つまりこの場合には最大で 49%まで所有する労働者以外の株主 (最低で 2 名) がおり、企業の意志決定については理論上では労働者自主管理ではなく株主と労働者の労使共同決定ないしパートナーシップの可能性も含んでいる。例えば点 E の上方向 (直線 EF の間) では労働者が過半数の所有権を握っているが決定権は 50%を意味しており共同決定 (またはパートナーシップ) である。しかし実態上は、スペイン労働会社の大部分が 80%以上の株式を労働者が所有しており、残り 20%も家族などによる所有であり実態は労働者自主管理企業になっている。この場合には労働会社は点 B または B の周辺に位置することになる。

第 3 のタイプの労働者自主管理企業は旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理企業である。この企業では決定権は 100%労働者に帰属するが、企業所有は社会的所有と呼ばれる所有形態で事実上国有である。労働者の所有権は 0%になる。図では横軸右端の点 C に位置する。1990 年代共産圏の崩壊と共にこの自主管理企業は欧米の弱い参加型株式会社に転換していった<sup>2)</sup>。

さて次の第 2 の議論は、一般に「従業員所有企業」(Employee Ownership Enterprise) と呼ばれる企業についてである。労働者自主管理企業を一部として含む従業員所有企業と呼ばれる領域がある。これは広義には図 2 では三角形 ABD (A は含まず) 内に属する企業である。例えば、アメリカの ESOP 型企業がこれに相当する。米国では 1974 年以降「従

業員株式所有計画」(ESOP ; Employee Stock Ownership Plan) という法制度に基づく従業員所有企業が増えていく。その制度適用を受けた企業は 1990 年代には 1 万社になり三角形 ABD 内 (点 A は含まず) に分散している。例えば点 B では従業員が所有権、決定権共に 100% 所有しており、株式会社形態での従業員自主管理企業となっている。また点 D の周辺に位置する ESOP 企業がいる。ここでの企業は所有権が 100% 近くあるが決定権はほとんど持たないことを意味する。このような企業が生まれた原因は、ESOP の法制化推進者が所有権への労働者参加を意図してはいたが決定権への参加は回避していたことと関係している。欧州でも米国型 ESOP 企業その他の従業員所有企業が急速に増えている。それらも三角形 ABD 内に位置している。ちなみに日本の従業員持株制度を持つ大企業は図表の点 I のあたりに位置する。従業員所有比率は数% であり決定権への参加は共同決定よりもかなり弱い。

以上で従業員所有企業、ESOP 企業、労働者自主管理企業、労働者株式会社 SAL、旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理企業、労働者協同組合という 6 つのタイプの企業の相互関係を所有権と決定権への労働者参加という視点から見てきた。広義の従業員所有企業が最も広い概念で図表では三角形 ABD 内に位置し、狭義の従業員所有企業は労働者が過半数の所有権と決定権を握る理論上のスペイン労働者会社で、三角形 BEF 内に位置する企業である。労働者会社 (SAL) の実態は点 B またはその周辺に位置している

以下では、所有参加と決定参加に加えて利益分配への労働者参加という視点を追加してこれらの企業を比較してみよう。

### 所有・決定・利益分配の形態

以下の表 1 で世界各国の労働者協同組合や従業員所有企業について、所有形態、意志決定形態、利益分配形態の 3 点についての違いが効率や発展可能性に関係してくる点を検討する。

第 1 は、旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理企業で、図 2 で述べたように所有形態は社会的所有と呼ばれ国有と同じく労働者の所有権は 0% である。1 人 1 票の民主主義で労働者が決定権を有しており、労働に基づいて利益が分配される。旧ユーゴスラヴィアを別にすれば、国有 (ないし社会的所有) つまり労働者の無所有で労働者協同組合が発展した例は存在しない。国有という所有形態は、自立・連帯を原則にした協同組合とは相容れない世界であり効率的にも問題を抱えて崩壊した。

第 2 は、イギリスの産業共同所有運動 ICOM (Industrial Common Ownership Movement) から生まれた労働者協同組合で、この ICOM 型労働者協同組合では労働者による資本の共同所有が支配的である。1 ポンドの出資金で組合員になることができ、利潤は分配されずすべて再投資されるため、資本は出資金以外すべて労働者の共同所有となる。ICOM 型労働者協同組合は 1970 年代以降に英国で協同組合支援組織による貢献で急増した。経済学で議論されてきたこの種の共同所有型労働者協同組合の弱点は、労働者組合員の心理に新規組合員を排除する意識を生み出しかねないことである。犠牲を払って利潤を再投資し資本形成してきたのは自分たちであるという意識は、後から入ってきた組合員が犠牲を払わず利潤分配の恩恵を受けることへの不平を生み出す。これが賃金労働者の採用拡大につながり協同組合の発展を妨げる。ICOM 型労働者協同組合では利益を分配しないで再投資するのでこの問題では批判を免れている。

表1 所有形態，決定形態，利益分配形態と具体例

| 所有形態                 | 決定形態                              | 利益分配形態                        | 具体例  |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| 社会的所有（国有）            | 労働者自主管理（1人1票）                     | 労働に基づく利益分配                    | 旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理企業（0%労働者所有）                            |
| 労働者の共同所有             | 労働者自主管理（1人1票）                     | 利益は分配しないで再投資                  | イギリス ICOM 型労働者協同組合（ほぼ100%労働者所有）                        |
| 労働者の個人所有             |                                   |                               |  |
| 直接的個人所有（株式所有）        | 組合員は1人1票しかし賃金労働者が多い               | 労働に基づく利益分配                    | アメリカ合板労働者協同組合（100%労働者所有）                               |
|                      | 理論上は労働者自主管理又はパートナーシップ（実態は労働者自主管理） | 資本に基づく利益分配                    | スペイン労働者株式会社 SAL（法制度では51%~100%労働者所有,実態80%以上の大部分を労働者が所有） |
| 間接的個人所有（外部トラスト型）     | 多様：従業員決定参加は0%~100%                | 資本所有に基づく利益分配しかし労働に応じた株式分配などあり | アメリカ ESOP 型企业（従業員所有は0%超~100%）                          |
| 労働者の個人所有と共同所有の混合     |                                   |                               |  |
| 直接所有部分は資本口座（内部トラスト型） | 1人1票                              | 労働に基づく利益分配                    | モンドラゴン協同組合（内部トラスト型90%以上労働者所有）                          |
| 直接所有部分は非トラスト型        | 1人1票                              | 労働に基づく利益分配                    | イタリア労働者協同組合（100%労働者所有）                                 |

（筆者作成『社会変革の協同組合と連帯システム』2012年晃洋書房48頁）

第3は、上の共同所有とは対照的に、所有形態は労働者の個人所有で、かつ株式の直接所有になっているケースである。これにはアメリカ北西海岸の合板製造労働者協同組合とスペイン労働者株式会社 SAL, SLL が含まれる。米国合板労働者協同組合では労働者が株式の形で100%資本を個人所有し株式は売買される。そのため企業が成功すると株価が高騰していき新たな組合員が入れなくなってくる。この意味で協同組合の成功が逆に発展を阻害する要因になってくるのが問題である。利益分配は労働時間を基礎に分配されるので労働に基づく分配である。決定については1人1票の労働者自主管理になっているが賃金労働者が多い。真の自主管理とはいえないという批判を受けてきた。

これに対しスペイン労働者会社（SAL, SLL）も株式の直接所有に基づく従業員所有企業で労働者の所有比率は51~100%までである。しかし合板労働者協同組合と異なり株式は市場化されていない。仲間に無断で株式を売ることもできない。SALの実態は株式の大部分を労働者が所有しており、決定形態は1株1票であるが労働者自主管理である。利益分配形態は資本所有に基づく分配である。この従業員所有企業 SALの成功は地域と全国の連

合会の支援によるところが大きい。

第4は、第3のケースと同様に労働者が株式を所有するが、直接所有ではなくトラスト（信託）に預け入れる間接所有の形態になっているケースである。米国から各国に広がったESOP企業がこれにあたる。ESOP制度の創設者は、古典的な従業員持株制度では株価が上昇すると従業員が株を売却してしまう点を改善するために、トラスト（信託）による間接所有という形態を採用した。従業員は退職後まで株式を売却できない。米ESOP制度は優遇税制も含めて革新的な制度であり、誰も予想しなかった程の大きな成果を実現し、制度の適用を受けた数は短期間で1万社を超えるに至った。従業員の持株比率は0超~100%までである。利益分配は資本所有に基づく分配になっているが労働（賃金）に応じた株式分配など労働を重視する工夫もされてきた。意思決定形態は労使の力関係で決まり、従業員が株式の過半数を持っていても経営側に決定権をほとんど握られている場合もある。

第5は、労働者による資本所有が個人所有と共同所有の混合の場合である。典型的なケースはスペイン・モンドラゴン協同組合でありイタリア製造業労働者協同組合もこれに属する。モンドラゴン協同組合では、労働者の個人所有部分は「資本口座」(capital account)と呼ばれる口座に入っている。例えば労働者の高額の出資金、利潤分配金、それらへの利子などはすべてここに入金される。利子以外は原則として退職まで引き出せず協同組合銀行を通じて投資に回る。この独創的な資本口座による所有もESOPと同様にトラスト型資本所有と呼ぶことができる。モンドラゴン協同組合の資本口座と米ESOPの違いは、前者が企業内部に形成された内部トラストであるのに対し後者は企業外部に設置された外部トラストである点にある。

モンドラゴン協同組合では毎年の利潤は、通常はその約50%という大きな割合が労働に基づいて分配され個人所有となる。分配されない留保利潤の中から投資に回る部分は労働者の共同所有となる。モンドラゴン協同組合は労働者がすべての協同組合の組合員になっていてその出資金が大きいため、協同組合全体の資本は労働者が大部分(90%以上)所有しているが、消費者組合員その他の出資金があるため100%労働者所有にはならない。

大きな発展を遂げているイタリア労働者協同組合もモンドラゴン協同組合と同様に所有は個人所有と共同所有の混合が多い。特に製造業労働者協同組合では1人の出資金が500万円前後と高額の場合もありその場合には個人所有部分が大きくなる。ただしモンドラゴン協同組合のようにトラスト化されてはいない。イタリア協同組合でも利益分配は労働に基づいて行われる。意志決定形態については、モンドラゴン協同組合はトップのリーダーシップが強いがイタリア労働者協同組合は組合員の参加をより重視する。例えば組合員総会を年に何度も行う。しかしどちらの国でも1人1票が原則の民主主義である。民主主義は合意形成が難しい。対立すると大きなコストになる。この制約を克服するためにどちらの国の協同組合も制度的工夫をしている。

## 各国制度の発展性とその根拠

以上の4-1の図1及び表1では、世界各国の労働者協同組合及び従業員所有企業の相互関係と効率性について議論した。この分析をもう一步進めて発展性のある制度とない制度並びにその根拠を調べてみよう。

まず旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理企業(0%労働者所有)は、労働者協同組合を全国的に展開した初めての例であるが、システムが不効率で崩壊した。また英国ICOM型

労働者協同組合（ほぼ 100%労働者所有）は、共同所有を基本とし利益をすべて再投資に向ける原則をもっており発展性がない。労働者のインセンティブを無視する点が問題である。言い換えれば、旧ユーゴスラヴィア自主管理企業は労働者の所有権がゼロであるのに対し、英国 ICOM 型労働者協同組合は反対に全面的な共同所有で利益分配なしという両極端の関係にある。

問題のある労働者協同組合がもう 1 例ある。米国合板労働者協同組合である。この協同組合は公開株式を出資金としている 100%従業員所有の労働者協同組合であるために、事業が成功すると株式が値上がりして新組合員になりたい労働者が入れないという問題を抱えている。組合員は 1 人 1 票であるが、組合員でない賃金労働者が多いのも問題点である。このように直接的私的所有を基礎にした合板労働者協同組合も労働者協同組合の望ましい仕組みに含めることには無理がある。

残るは、スペイン労働者株式会社 SAL（法制度では 51%～100%労働者所有、実態 80%以上の大部分を労働者が所有）、米国型 ESOP 型企业（外部トラスト型・労働者 0 超%～100%）、モンドラゴン労働者協同組合（内部トラスト型 90%以上労働者所有）、イタリア労働者協同組合（100%労働者所有）である。この内、スペイン SAL は ESOP のようなトラストを持たない。労働者の直接所有になっている。従って株価が上がると売却して従業員所有が崩壊する危険性をもっている。しかし支援法制度や連合会に支えられて発展してきた。

最後のモンドラゴン労働者協同組合、イタリア労働者協同組合、米国型 ESOP 企業の 3 つは歴史的に発展した優れた労働者協同組合・従業員所有企業例としてあげられるだろう。フランスの労働者協同組合もイタリア労働者協同組合と同列に入ってくると思われる。これらに共通の特徴は、労働者協同組合は、所有形態が共同所有と私的所有の中間にあり、ESOP は私的所有ではあるがトラストで管理されているために共同所有形態でもある点にある。

以下では更に 4-2 でモンドラゴン労働者協同組合の所有トラストにあたる「資本口座」を取り上げ、優れている点・劣っている点を検討し、4-3 では米国型 ESOP の優れている点・劣っている点を検討する。そこから両者の優れている点を結合する混合型の検討に移っていく。

#### 4-2 モンドラゴン協同組合と資本口座

2-1～2-3 で協同組合が抱える諸問題とそれを解決する方法について検討したが、モンドラゴン協同組合は具体的にどのような仕組みで上の問題を解決したかを調べてみよう。そこからモンドラゴン協同組合が発明した「資本口座 (capital account)」がいかに重要であったかを指摘したい。

以前に取り上げた「リスク負担問題」についてモンドラゴン協同組合はどのような対処をしてきただろうか。2-3 で述べた議論を思い出してみよう。資本と労働に関するリスク問題について、モンドラゴン協同組合にはいくつかの制度的取り組み方法がある。その全体的な特徴は、一人ひとりの組合員や単一の協同組合でリスクに対処するのではなく協同組合グループや協同組合連合体で連帯してリスクに取り組むという考え方である。連合体のメンバーである協同組合が互いに利益と損失をプールしあって規模の利益を高めると共に、グループとして不況へのリスクを軽減する仕組みを取り入れた。また、新しい協同

組合の設立にあたっては投資をともなう成長過程においても、投資リスクはグループを構成する協同組合の間や労働人民金庫の預金者の間に分散するよう出資者は多様化されている。また、不況への対処方法もリスク対応策である。利潤の資本化、伸縮的労働時間、職場の配置転換、景気に応じた報酬政策、資金返済猶予・軽減制度などがこれにあたる。これらは資本へのリスク軽減と共に労働へのリスク軽減の方法でもある。

同様に重要なのが「投資資金の調達問題ならびに投資へのインセンティブ問題」である。これが資本口座に関係している。企業成長のために必要な投資資金源として、協同組合の出資金、金融機関からの借入れ、企業経営によって生じた余剰、の3つがあるが、新古典派経済学からの批判はこれらのどれも協同組合にとっては資金調達源として有効でないという主張である。特に問題であったのは、事業から生まれる余剰である。企業余剰を投資に向けることへのインセンティブは、協同組合では株式会社などよりもはるかに弱いことを指摘した研究者がいた。組合員は企業余剰を企業投資に回すよりも組合員への個人所得として分配する方を選択する傾向がある、という主張である。短期的には投資に向けるよりも余剰は個人所得として分配し、それを銀行預金に預ける方が組合員には有利となるインセンティブが内在している。

この問題に対するモンドラゴン協同組合の解決法が、金融機関である労働人民金庫の創設および「資本口座」と呼ばれる組合員名義の預金口座の設置である。資本口座は組合員の出資金や分配された利潤が振り込まれる口座である。後に緩和されたが、当初は組合員に分配された利潤は現金所得としては退職まで全く引き出せなかった。毎年の利潤は、3つに分割される。第1は地域社会の教育や社会サービスのために使われる基金（利潤の10%）、第2は共同の投資積立金（利潤の最低20%）、第3は組合員への分配金である（利潤の30-70%）。労働者組合員の年間所得と同額程度になる1人あたり出資金と、利潤の30-70%に及ぶ分配利潤の合計は、この資本口座に預金され労働人民金庫を通じて投資資金に回される。各協同組合が投資する場合には労働人民金庫から低利の融資を受けることができる。

モンドラゴンの長期的発展の秘密は、高い水準の技術を伴った投資や新企業の設立であるが、それを可能にしたのがこの「資本口座」と労働人民金庫から貸し付けられる資金であった。ここで重要なのは、利潤は投資に回すか労働者に分配するかを選択ではなく、利潤は分配されそれは資本口座から銀行に回って低利で協同組合に貸し付けるという「外部金融」の形態をとっている点である。これによって労働者協同組合への批判を回避することが可能になっていた。米国でもこの資本口座の長所を認めたエラーマン(D. Elleraman)達は全米各州で労働者協同組合と資本口座を結合する制度を法制化している<sup>3)</sup>。

この資本口座と利潤分配の仕組みを別の観点から眺めると、モンドラゴンにおける所有参加と利益参加の双方を、他に例を見ない高レベルの参加制度にしている。協同組合の所有形態という視点から見ると、モンドラゴンでは出資金と分配利潤の合計が資本に回っている部分については個人所有形態であり、利潤が共同積立金に回っている部分については共同所有形態である。全体としては個人所有と共同所有の中間に位置するといえる。この点は、共同所有と個人所有に関するインセンティブの長所・短所のバランスや協同組合における全体と個の調和という最適システムになっている。

#### 4-3 米 ESOP 制度とモンドラゴン資本口座 - 外部トラストか内部トラストか -

## ESOP の有利性と問題点

米国 ESOP の仕組みの優れた点は、これまでも述べたように従業員が資金を出すことなく自社株を所有できる点にある。株の購入資金は銀行借り入れでも事業収入からの支出も可能であり、かつ利子・元本ともに企業経費として控除できる点にある。従業員の所有比率はこの制度を使えば 0%から始めて拡大していき 100%に達することもできる。労働者協同組合のように 100%労働者所有で白か黒かしかないのに比べて柔軟性がある。現在では米国型と全く同じではないが英語圏を中心に世界中に広がっている。

米国では ESOP 適用企業は約 1 万社といわれている。他の所有制度と併用している企業があるために正確な数は不明である。これらの内、従業員が 50%を超えて従業員所有となった ESOP 企業は 4,000 社、100%従業員所有は 5,000 社と急速に発展してきた。中小企業だけではなく大企業でも ESOP で 100%従業員所有を実現したところが多くみられる<sup>4)</sup>。

所有文化の大切さを指摘する研究者も増えている。その他 ESOP を支援する NPO や研究所なども、真の ESOP で重要なのは所有文化を高めることと利益分配とを結びつけることだと主張しており ESOP は更に発展していこう。

しかし ESOP の問題点は元々の法制度が、所有比率が拡大しても企業統治には影響しないように巧妙に工夫されていたことであり、従業員の所有比率と企業ガバナンスの関係が未だに問題を抱えている点である。ESOP というトラストの管理者を選ぶのは取締役会であり、現在でも先の実例で取り上げたパーソンズのように、100%従業員所有企業になっているのにどこを探しても ESOP の用語が出てこない企業も探せばでてくる。そういう企業では従業員の決定参加も利益分配への参加もない可能性がある。乗っ取りや買収を防ぐためとか、単に退職後の年金計画として株式が与えられるだけという形もあり得る。それに ESOP の運営には労働者協同組合よりも大きなコストがかかる点も課題の一部である。例えば、基本的な営業費用、年間評価、年次記録管理、買戻し義務等の費用である。

## 外部トラスト (ESOP) か内部トラスト (資本口座) か

ESOP が「外部トラスト」と呼ばれるのに対しモンドラゴン資本口座は「内部トラスト」と呼ばれて比較分析されてきた。この比較は企業の外部か内部かという基準でのトラスト分類である。ESOP という外部トラストを設置したことにより労働者が株を売却して従業員所有が崩壊する危険性は避けられ、時間をかけて所有比率を高めることができるのは ESOP 企業の長所である。ただ真の民主主義企業としては ESOP 企業には問題が残っている。ESOP を管理する役割は取締役会に委ねられているし、ESOP は 1 株 1 票型の株式会社だからである。

このような状況から ESOP と労働者協同組合をどのように結び付けばいいかという議論が米国では増えてきている。以下ではこの点に焦点をあてて議論を進めていこう。

## 混合型への道 2 例

米国型 ESOP 制度の欠陥を認識し真の民主的な ESOP をめざす人たちの議論を紹介しよう。ESOP と労働者協同組合を結合する案を提起している人物にエラーマン<sup>5)</sup> (David Elleraman ; カリフォルニア大学客員研究員)、スタウバス (Martin Staubus ; カリフォルニア大学ベイスター研究所)、オハイオ従業員所有センター等がいる。

理論家のエラーマンは、真の民主主義企業の分析からモンドラゴン型資本口座を有する

労働者協同組合が最も優れた企業だと考え、ESOP 企業の外部トラストに労働者協同組合を設置する案を出して両者を結合している。しかしまだどのようにそれを運営するのか実例は存在しない。これに対してスタウバスの考えは、100%従業員所有の ESOP 企業の内規で 1 人 1 票の協同組合型に転換するというより現実的な案である<sup>6)</sup>。実例としてはカリフォルニアのソーラーパネルと太陽熱システムの設計・設置を行う Sun Light & Power という企業をあげている。また類似の混合型具体例としてニューヨークのピーナツバターメーカー Once Again Nut Butter を取り上げよう。ここでも ESOP 研究の専門家が 2 人関わっている。以下で取り上げる具体例 2 件はどちらも従業員 80 人程の小企業であるが ESOP と労働者協同組合の長所を組み合わせようとしている点では共通である。

### Sun Light & Power<sup>7)</sup>

スタウバスが関わった協同組合・ESOP 混合型モデルの仕組みを述べよう。これは彼の発表では協同組合と ESOP の良いところ取りをしたモデルだと主張されており「協同組合・ESOP 混合型」(The Cooperative/ESOP Hybrid) と名付けている。彼はこのモデルを、カリフォルニアの「太陽光発電」(Sun Light & Power) という会社で、創業者が退職した後に実現する作業に関わってきた。



協同組合の長所は所有権とガバナンスが民主的であることにある。しかし利益に対し税金が課せられる。これに対し ESOP では所得が発生しないので免税となるが、従業員の株は退職までトラストに保管され、取締役会によって選ばれた管理者がこれを管理するためガバナンスは従業員の思うままにならない。取締役会の統治能力が従業員には保証されない可能性がある。

この両者の長所を彼らはどのように両立させたか。ESOP ルールでは従業員が平等な所有権を取得すること、並びに民主的ガバナンスを形成することを妨げてはいない。スタウバスが勤務するカリフォルニア州のベイスター研究所とマサチューセッツ州 ICA グループは次のような形で Sun Light & Power において解決策を見つけ出した。

通常ほとんどの ESOP は賃金額に比例して従業員に株式を割り当てるが Sun Light & Power では、まず株式の 50% を全従業員に均等に配分し、次に従業員が会社に在籍した年数に応じて 25% が割り当てられ、従業員の給与レベルに基づいて 25% が配分された。

また取締役会の選出や総会の決議では株式数に関係なく従業員 1 人 1 票の原則で投票が行われる ESOP ルールを作成した。また取締役会の選挙では従業員から取締役候補者を選出できるように工夫された。このようにして協同組合的な民主的所有と民主的ガバナンスを ESOP の仕組みの中で実現するとともに、所得税を課せられない ESOP として双方の長所の両立を実現させた。



## Once Again Nut Butter (OANB)

ワンスアゲイン・ナッツバター (OANB) は 1976 年創業で、米国での有機ピーナッツバター生産では最初の導入企業で数々の賞を受けている。2006 年には ESOP を使って 100% の従業員所有企業となった。またこの企業も ESOP と労働者協同組合の双方の分析を緻密に行った後に双方の長所を取り入れ混合型にしている。つまり民主主義を重視した ESOP という形態になっている。



例えば 1 人 1 票の選挙により取締役会には従業員代表が 3 名入っている。また公正という価値を重視して、給与の最高額と最低額の報酬格差は 4:1 になっており、利益分配ボーナスはすべての所有者に平等に分配される。

上の企業 OANB の ESOP・協同組合混合型紹介サイトに名前を連ねているのは、OANB の取締役会のメンバー 3 名とオハイオ従業員所有センターメンバー 1 人であるが、これらの内には ESOP と協同組合の専門家が 2 名入っている<sup>8)</sup>。

### 4-4 新たな革新：プラットフォーム協同組合

以上で伝統的な労働者協同組合と従業員所有企業についてそれらが抱える理論的問題の検討並びに各国の制度比較を行い、そこから最適形態として ESOP と協同組合の混合型が模索されていることを見てきた。これらに加えて最近になり新たな協同組合への挑戦が行われ拡大している。ネット社会の発展に呼応して登場した「プラットフォーム協同組合」(Platform Cooperatism) がそれである。『月歩』という 2019 年秋に出版された書籍がその紹介に取り組んでいる<sup>9)</sup>。

株式会社の世界でプラットフォーム型事業として知られるのは、米国配車サービスの Uber (事業高 2018 年 113 億ドル) や宿泊施設貸し出しの Airbnb (2008 年創業以来約 3 年で予約客 100 万人を超えた株式未公開企業。時価総額約 310 億ドル。) 等がある。上の月歩に寄稿している伊藤富雄 (コワーキング協同組合代表理事) はこのような企業をプラットフォーム資本主義と名付けて批判し、これに対抗して生まれたプラットフォーム協同組合を支持してこれをめざすコワーキング協同組合を神戸に設立した。

月歩で登場する香港大学のヤント・チャンドラ (Yant Chandra) はプラットフォーム協同組合を、「民衆のための人間的な組織モデル (A Humanistic Organizing Model for the People)」として紹介し、世界各地のプラットフォーム協同組合の具体例を示している。Uber に対抗する Green Taxi, また Airbnb に対抗する Resonate, さらに Amazon や eBay に対抗するドイツの Fairmondo, カナダを拠点にするアーティスト集団の Stocksy などである。課題も多いがインターネットや IT は世界とつながるために今後の拡大も早いだろう。

上のチャンドラはショルツ (Trebzor Sholz) を引用して、プラットフォーム協同組合の原則・プラットフォーム 10 原則を提示している。1) 共同所有, 2) 公正, 3) 透明性, 4) 評価と承認, 5) 共同決定, 6) 法制度, 7) 労働者保護, 8) 恣意的な行動からの保護, 9)

職場における過度な監視の拒否、10) つながらない権利（勤務時間と勤務時間外の明確な境界線）がそれであり、協同組合世界の価値・原則と共通の世界である。

## 5. 労働者協同組合への多様な道

以上で従業員所有企業と労働者協同組合の種々のタイプを取り上げその特徴や相違点を分析してきた。しかし最終的には、分析してきたように従業員所有企業よりも労働者協同組合の方が、働く人々のための真の民主主義企業として一層望ましいと判断できる。めざすのは協同組合社会であり、その中での労働者協同組合システムである。ただ従業員所有企業は、労働者協同組合社会を実現するための過渡的な仕組みとして利用することも有益であり必要である。従って、資本主義経済の社会変革過程における労働者協同組合への取り組みには多様な道がある。以下ではその多様な道を整理し最後の検討に移ろう。

### 5-1 7つの道

#### 1) 新企業を労働者協同組合として設立する道

新企業を労働者協同組合として設立する道は最も直接的で早道である。しかし幼少企業を支援する仕組みがないと倒産のリスクを避けられないのは株式会社と同様である。しかも労働者協同組合では本章の2. でみたように、理論的に営利企業よりも起業が不利な条件がある。従って連帯システムを形成して支援するかどうか成功率の差になって表れてくる。モンドラゴン協同組合が形成した支援システムは新設企業の支援にほとんど成功した例として有名であるが、イタリアでも協同組合システムが発達しており何も支援制度がない国に比べれば雲泥の差が出てくる。これらの国では連帯による支援が重要であることを明確に認識しているといっていだろう。

#### 2) 公益型企業を社会的協同組合として設立する道

生活困窮者などを支援する公益型企業を、労働者協同組合として設立する考え方は、イタリアですでに1991年に法制化されその後欧州全域に広がった。具体例は本章3. で取り上げた。社会的協同組合A型は社会、医療、教育などの分野のサービスにかかわり、B型は社会的に不利な立場に追い込まれた身体障害者、精神障害者、薬物中毒患者、犯罪で執行猶予中の人などを対象として雇用する。2008年現在で、イタリア社会的協同組合数は約14,000組合、利用者数は450万人あり、ほぼ全部が労働者協同組合である。

この社会的協同組合の広がりイタリアでは精神病院の廃止運動とつながり、2000年にはイタリア政府は全国精神病院の全廃を宣言している。もとの精神病院内には社会的協同組合が入居して地域と協同して障がい者等を支援している。福祉国家は協同組合が担う道がここから始まった。

#### 3) 中小企業が倒産した場合への3つの対応の道

中小企業が倒産した場合に従業員が企業を買収して労働者協同組合又は従業員所有企業に転換する2つの道がある。前者はイタリア・マルコラ法による労働者協同組合型支援法で支援する方法である。すでに約35年の歴史がある。また後者はスペインSALタイプの企業になるのでスペイン・SAL法による支援の方法であり、これもほぼイタリアの経験と同じ位の歴史がある。マルコラ法やSAL法などの支援法がない場合でも企業買収は可能

であるが現実には容易でない。

第3の道として、米国 ESOP を利用して従業員所有の 100%をめざせば労働者協同組合と同様の企業ガバナンスを実現することも可能である。企業規模が小さければ数年で 100%買収は可能となるはずである<sup>10)</sup>。また従業員所有の株式会社であっても、内部規約で労働者協同組合のように 1人1票の仕組みは実現できる。何度も述べてきたように、米 ESOP を規制する法律では所有比率とガバナンス構造が一致するとは限らない。民主主義企業とは何かを常に自問して組織を組み立てる必要がある。

#### 4) 大企業が倒産した場合への対応の道

大企業が倒産、又は倒産の危機に瀕した場合には上の中小企業と同じようにはいかない。米国型 ESOP で従業員所有企業へ時間をかけて転換していくのが現実的である。またガバナンスを従業員参加型から労働者管理へと転換していくには多大な労力が必要になってくるに違いない<sup>11)</sup>。従業員所有比率の高い大企業のガバナンス問題は方向性が見えてきたが経験の蓄積はまだまだこれからである。

上の取り組みを進めるには、何よりもまず株式買収金額を損金扱いできる米国型 ESOP の法整備が不可欠の条件である。法制度がなければ従業員所有企業への道も困難になる。また 50%を超える従業員所有比率を実現するには労働組合と連帯することも不可欠であろう。労働組合のリーダーシップなしには企業ガバナンスの転換や労働者協同組合への転換は困難だといってよい。従って労働組合を敵視する保守政権下ではこの仕組みを実現するのは至難の業だといわざるを得ない。逆にいえば資本主義の牙城ともいえる米国で ESOP のような制度が生まれたのは不思議な出来事である。当初は経営学者もサムエルソンのようなノーベル賞受賞経済学者も共通して失敗すると法制化を全面的に批判していた。

#### 5) 中小企業経営者の後継者難への道

中小企業経営者が後継者難で事業を閉鎖せざるを得なくなった時には ESOP を活用して従業員又は労働者に資産譲渡を検討する道が考えられる。米 ESOP には経営者譲渡税を先送りする条項が含まれているためにこの制度の適用例も多い。閉鎖するよりは譲渡によって所得を得る方がいいに決まっている。ここから従業員所有企業又は労働者協同組合への移行が可能になる。企業譲渡を目的としているために、従業員所有後のガバナンス問題は、乗っ取り防止のための ESOP 採用企業よりも望ましい形になる可能性が高いだろう。米国では 2018 年に中小企業の経営者が企業を従業員に譲渡することを容易にする「メインストリート従業員所有法」という新たな法案が成立した<sup>12)</sup>。これにより中小企業経営者が従業員に企業を譲渡する道は更に容易になるだろう。

#### 6) 労働者協同組合の子会社型からの転換への道

まだモデルはできていないが可能性があるのがこのケースである。協同組合は協同組合を子会社として所有できないのが協同組合法では一般的である。そのために協同組合の多国籍企業は多くの株式会社を子会社として持つケースが多い。モンドラゴン協同組合やイタリア労働者協同組合もこのケースである。これら子会社の経営参加が問題になる場合もある。そこから子会社の株式会社を独立させ労働者協同組合に転換する事例は可能性としてはありえるだろう。

## 7) プラットフォーム労働者協同組合への道

インターネット社会の発展に伴い生まれてきた事業には、資本主義企業である株式会社である限り不公正が蔓延する。そこから公正を組織理念としてもつ協同組合がデジタル協同組合つまりプラットフォーム協同組合として生まれてくる。4-4で述べたように、このようにして登場したプラットフォーム協同組合は従来の協同組合と同様に、共同所有と民主主義のガバナンスを持つ協同組合である。重視している理念・価値・原則などは協同組合の世界と共通のものが多い。個人主義と競争システムに根ざすプラットフォーム資本主義企業とは根本から異なっている。課題は多いが将来性が大きい分野である。

### 5-2 実現のための必要条件

上で述べた労働者協同組合への多様な道を実現するには無条件ではできない。多様な道を可能にする支援制度や連帯システムやそれらを実現する法律が必要である。支援制度は支援の仕組みであり、連帯システムは仕組みを体系化したものだと考えればよい。法律が必要になるのは特に財政支援には重要であるが時には法律での強制力も必要になる。これらがあるかないかで多様な道の実現には大きな差が生じる。以下では2つの問題を取りあげ実現のための必要条件としたい。第1は外部金融の必要条件であり第2は新企業設立の支援組織という必要条件である。

本書では新古典派経済学による協同組合批判を整理し、これが新古典派の悪しき前提に基づく理論の結果であることを示した。また批判が協同組合世界の実態とどれほどかけ離れており、国によっては強固な発展の基礎を固め株式会社を凌駕するまでになっているかを示してきた。ただし第6章までの議論の中でただ1つ残る問題がある。それはモンドラゴン協同組合では解決されているが、他の労働者協同組合では完全に解決されたとは必ずしも言えない外部金融という必要条件の問題である。剰余金の中から投資資金を捻出するという方法は、協同組合組合員の個人主義的行動を前提する限り、剰余金を投資よりも分配に回すという行動をとる可能性がでてくる。旧ユーゴスラヴィア労働者自主管理ではこの行動がインフレーションを引き起こして経済体制を崩壊させる要因となった。これを防ぐ方法としては、モンドラゴン協同組合のように銀行を設立支援して外部金融の道を形成するか、連帯精神を協同組合の中で築き投資への意欲を刺激するか、それとも法的強制力に頼るかである。

イタリアは協同組合銀行をもち、強い連帯精神による投資意欲の旺盛さが実態調査で認められたが、組合員の精神に依存するだけでは不十分なのか、最後に協同組合での投資を自主性に任せないで法的強制力によって規制した。2003年法で剰余金の30%を法的準備金として蓄積することと、3%を互惠基金として新協同組合の設立や発展のために蓄積すること、合計33%は法律で強制的に投資に回すことになっている。今の所、労働者協同組合社会ではこのモンドラゴン型かイタリア型かどちらかを採用すべきであると思われる。

連帯システムの重要性はこれまで何度も繰り返してきたが、これまで本書ではあまり述べてこなかったのは新協同組合の設立支援である。イタリア協同組合もスペイン・モンドラゴン協同組合もこの新企業設立支援は行っている。ここではモンドラゴン協同組合における初期の時代の新企業（新組合）設立・経営支援の仕組みを簡単に述べておこう。

労働人民金庫という銀行が新規企業設立に主導的役割を果たしていた。銀行内部に経営

司令部として「企業部」が設けられ、協同組合の新規設立、経営指導を行うようになっていた。この企業部はある研究者が「制度的発明」と名付けたほど、協同組合における新組合設立の弱さをカバーする実績を示していた。約 150 人の専門家が 7 部門に分かれたこの企業部で働いていた。彼らはグループの各組合の経営を恒常的に監視し、経営が悪化すると介入して経営の立て直しに取り組む。企業部の業務は、企業家能力を特化しシステム化したものであった。企業部には 100 以上の協同組合の設立実績があったが、失敗例は漁業協同組合などわずか 3 件という驚異的成功率を上げていた<sup>13)</sup>。

## 注

- 1) 第 1 図を最初に使った研究者は P. Abell, “The Viability of Industrial Producer Cooperation”, in C. Crouch and F. Heller ed., *Organizational Democracy and Political Process*, 1983. 拙著「産業民主主義の新たな可能性－自主管理とパートナーシップ－」『桃山学院大学経済経営論集』第 36 巻第 2 号 (1994/12) 参照。
- 2) 拙著[2012]『社会変革の協同組合と連帯システム』第 6 章を参照。
- 3) David Ellerman[1999], *The Democratic Firm: An Argument Based on Ordinary Jurisprudence*, *Journal of Business Ethics* 21. 参照。
- 4) NCEO, <https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-100> 参照。
- 5) David Ellerman[1999] “CHAPTER 12 THREE THEMES ABOUT DEMOCRATIC ENTERPRISES: CAPITAL STRUCTURE, EDUCATION, AND SPIN-OFFS”, <http://www.ellerman.org/wp-content/uploads/2014/01/3ThemesProof.pdf> 参照。
- 6) Martin Staubus[2015], “The Cooperative/ESOP Hybrid: The Best of Both!”, Acrobat Reader DC.
- 7) Sun Light & Power, <https://www.sunlightandpower.com/> 参照。
- 8) Once Again Nut Butter, <https://onceagainnutbutter.com/our-company/employee-ownership/>, “The ESOP/Cooperative Hybrid, OEOC Webinar, February 21, 2019, Acrobat Reader DC.
- 9) 『月歩』(齋藤隼飛編・社会評論社 B6 判) 2019 年 10 月出版。
- 10) 筆者の講演[2001]「アメリカにおける ESOP と従業員所有」(マーカスエバンス講演) では、「現在では約 11,000 社がこのインソップ制度の適用を受けている。その内約 15%の企業では従業員持ち株比率が 50%を超えており、約 5%では持ち株比率が 100%となっている。」と発表していた。つまり 50%を超えていたのは 1,650 社であり、100%従業員所有企業は 55 社であった。それが 18 年後の現在では前者が 5,000 社、後者が 4,000 社に増えている。これをみても米 ESOP が秘める発展性は明白である。
- 11) 今後 4000 社の 100%従業員所有企業の実態調査が必要であろう。有益な調査になると思われる。
- 12) 2018 年に米国で中小企業経営者による従業員への企業譲渡を支援する新たな法案が成立した。法案の名称は、Main Street Employee Ownership Act で、適用企業への融資を有利にしている。[https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/ResearchDocs/3-21-18\\_main\\_street\\_employee\\_ownership\\_act\\_summary\\_5\\_copy.pdf#search=%27The+Main+Street+Employee+Ownership+Act%27](https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/ResearchDocs/3-21-18_main_street_employee_ownership_act_summary_5_copy.pdf#search=%27The+Main+Street+Employee+Ownership+Act%27) 参照。
- 13) 拙稿[1993]「民主主義と効率・モンドラゴン協同組合」『社会経済システム』No.12 社会経済システム学会。