



## 「モンドラゴンとSHARED CAPITALISM」

かとう たかお  
加藤 隆夫

コルゲート大学経済学部W. S. Schupf冠教授  
I Z Aリサーチフェロー・コロンビア大学日本経済経営研究所・特別研究員

ここ数年ほど、スペインのバスク地方を訪れる機会に恵まれている。ほぼ半年に一回のペースで数週間ほどの短期の滞在である。ホストはモンドラゴン大学の経営学部。従業員所有企業(Employee Owned Firms)として有名なMondragon Cooperative Corporation(MCC)の一環として1997年に創設された大学の主要学部である。きっかけは、その付属研究所でShared Capitalism(従業員持株制、利潤分配制、従業員所有企業等により、労働者の資本参加が進んだ資本主義)の研究に専心する社会学者、経済学者から受け取った一通のメールであった。Mondragon Cooperative Corporationのかなり大掛かりなCase Studyに参加してほしいという依頼であった。学部の学生のころから労働者の経営参加に関心があり、ユーゴの労働者自主管理企業やモンドラゴンにまったくなじみがないわけではなかったこともあり、快諾した。バスクは、鰻の稚魚やアンコウの料理に代表される美食で知られ、また、街角の居酒屋が腕を競って作るピンチョと呼ばれる小皿料理は、驚くほど質が高い。FIELD RESEARCHのためにバスク地方を訪れるたびに、次の訪問を密かに心待ちするようになった。

Mondragon Cooperative Corporationは、いまや従業員10万人にも達するスペインを代表する企業グループのひとつである。グループは、金融、製造、小売の3部門からなり、前述のモンドラゴ

ン大学、11の付属研究所、さらには従業員のための立派な研修所もある。海外への進出も活発で、アジア・北米・中南米・アフリカに60以上の工場を持っている。数ヶ月前には、アメリカのU.S.Steelとのアライアンスへ向けての第一歩を踏み出し、アメリカの経済紙等で話題になった。

私が特に関与しているプロジェクトはMCCの小売部門のEROSKIに関するECONOMETRIC CASE STUDYである。EROSKIは、スペイン全土に2500店舗を持ち、5万人を超える従業員を抱えるスペインの最大手の小売スーパーマーケットチェーンのひとつである。われわれは、EROSKIの全面的協力を受け、その全店舗の毎月の売上データを過去三年間に渡って入手し、さらに人事・給与データとマッチングした。その計量分析に先立ち、本社の人事部に、足繁く通い、人事部のキープレイヤーにお話を伺った。さらには、いくつかの店舗を観察し、その従業員とマネジャーにも聞き取りをした。計量分析は、まだ緒についたばかりであるが、なかなか興味深い結果が得られつつある。

まず、EROSKI傘下のスーパーには、三種類の所有形態があることが聞き取りからわかった。モンドラゴンの伝統を引継ぎ100パーセント従業員所有のCOOPスーパー。従業員の資本参加が皆無のCAPITALISTスーパー。その中間的なGESPAと呼ばれるスーパー。われわれの計量分析は、各スーパーの顧客ベースとなる特定の地域のマーケットの



毎月の市場状況、毎月の従業員数、さらには、各スーパーの測定しがたい特色（伝統、文化等）をも固定効果を使ってコントロールした上で、従業員所有のCOOPスーパーの業績がその他のスーパーを有意に上回ることを見出した。従業員所有店舗の強みが、顧客へのきめこまやかなサービスが特に求められる小規模の街中のスーパーで顕著に現れることも確認できた。それは、一人一人のスーパーの従業員が所有者意識に裏打ちされた顧客中心主義を誠実に実行し、その結果売り上げが伸びる、という仮説と整合的である。

さらに、従業員所有が部分的なレベルにとどまるGESPAスーパーと従業員の資本参加が皆無のCAPITALISTスーパーの間に業績の差が見られるかどうかを検定した結果、統計的に有意な差は見出されなかった。GESPAは、従業員の資本参加はあっても、従業員の経営の意思決定への参加は弱い。たとえば、COOPスーパーの取締役は、当然従業員の互選で決まるのに対し、GESPAスーパーは、そのような従業員の経営参加を促すメカニズムはない。GESPAスーパーに関するわれわれのFINDINGは、労働の資本参加を経営の意思決定への参加で補完することの重要性を示す好例となるであろう。

さらに、COOPスーパーとGESPAスーパーでは、SELF-DIRECTED TEAM（現場の労働者が仕事の段取り等を自律的に決定し、実行する自主管理型の職場チーム）を、無作為に選ばれた店舗に導入する

という実験が行われた。自主管理チームの導入というTREATMENTを受けた店舗で、導入前後での業績の変化を追った。それをTREATMENTを受けなかった店舗（コントロールグループ）の同時期での業績と比べた。まことに貴重なフィールド実験である。暫定的ではあるが、ここでも興味深い結果が得られた。自主管理チームの業績向上効果は、COOPスーパーでは表れるが、GESPA店舗では表われないのである。自主管理チームのような草の根の参加も、現場の従業員がいかに真摯にそれを受け止め、誠心誠意参加するかが、その成否を決する。GESPAスーパーと比べ、COOPスーパーの現場で働く従業員は、100パーセントの従業員所有制度に裏打ちされた強いMOTIVATIONで自主管理チームに参加する。その結果、自主管理チームは、より目覚ましい成果をあげる。従業員所有企業の利点を浮き彫りにする結果である。

過去20年にわたり世界を席卷した株主主権のアンглоアメリカンモデルが、アメリカ発の国際金融危機に端を発した世界的な長期不況のなかで大きく揺らいでいる。アンглоアメリカンモデルに代わる代替的なモデルが今ほど求められているときはないのではなからうか。従業員所有企業であるモンドラゴンが株主主権の資本主義企業と対等に競争し、いまや超大企業として世界中にそのモデルを輸出するところまで来ていることの意味は意外に大きいかもしれない。