JILPT 資料シリーズ
No.309　2026 年 11 月

現代的労働者協同組合の萌芽

―事例からみる協同労働の可能性―

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.309
2026 年 11 月

現代的労働者協同組合の萌芽

―事例からみる協同労働の可能性―

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま　え　が　き

2022 年 10 月 1 日、労働者協同組合法（以下、労協法）が施行された。これは、働き方の多様化と地域社会の持続可能性が問われる現代日本において、極めて重要な意味を持つ出来事であった。これまで、協同労働の理念を掲げる団体は、NPO 法人や企業組合、あるいは法人格を持たない任意団体といった、その理念にマッチしきれない器の中で活動せざるを得なかった。労協法の施行は、これらの団体が名実ともに「労働者協同組合」として活動するための法的基盤を整え、新たな社会的活躍を生み出す可能性を秘めている。

本研究は、この歴史的な転換点に立ち、労協法施行後 1 年というまさに「黎明期」にある日本の労働者協同組合（以下、労協）の実態を把握し、その初期の課題と可能性を探ることを目的とする。労協とは、組合員が自ら出資し、事業の運営に民主的に参画し、そして自らがその事業に従事するという「協同労働」の理念を基本とする組織である。労協は、単なる営利企業でもなければ、無償のボランティア組織でもない。働く人々が自らの手で仕事と職場を創り出し、地域に必要な価値を提供していく、いわば「働く人々のための事業体」である。このユニークな組織形態は、日本ではまだ馴染みが薄いが、海外では 19 世紀の産業革命期にまでその源流を遡ることができ、スペインのモンドラゴンやイタリアのレガコープのように、一国の経済を支えるほどの存在感を示す事例も存在する。日本においても、1960 年代以降の社会運動を背景として、ワーカーズコープやワーカーズ・コレクティブといった、協同労働を実践する先駆的な組織が活動を続けてきた。

本研究では、労協法施行後に設立された多様な労協を中心に、探索的なヒアリング調査を実施した。これらの萌芽的な実践の中から、現代日本における労協の可能性と課題を見出すことができた。

本書が、この新たな「働くことの選択肢」である労働者協同組合への理解を深め、その発展に寄与するための一助となれば幸いである。

2026 年 11 月

独立行政法人 労働政策研究 ・ 研修機構
理事長　　藤　村　博　之

執筆担当者（執筆順）

氏　名	所　属	担　当
小野（おの）　晶子（あきこ）	労働政策研究・研修機構　理事／統括研究員	第１章、第５章 事例 l、事例４
小島（こじま）　明子（あきこ）	日本総合研究所創発戦略センター　スペシャリスト	第２章、第３章 事例２、事例３、 事例５
古俣（こまた）　誠司（せいじ）	高齢・障害・求職者雇用支援機構　上席研究役	第４章 事例７
福田（ふくだ）　隆行（たかゆき）	堀法律事務所　弁護士	第６章、参考資料
本田（ほんだ）　恒平（こうへい）	立教大学経済学部　助教	事例６、事例８、 事例９、事例 10

目　次

第Ⅰ部　本編 …… 1

第1章　労働者協同組合をどう捉えるか:問題意識と調査概要 …… 2
1. 研究の目的と背景 …… 2
2. 労働者協同組合とは …… 4
(1) 歴史的、思想的概観 …… 4
(2) 労働者協同組合の分類 …… 10
(3) 労働者協同組合の位置 …… 13
3. 日本の労働者協同組合法 …… 15
4. 調査概要とリサーチ・クエスチョン …… 18
(1) 調査対象と方法 …… 18
(2) 質問内容とリサーチ・クエスチョン …… 19
(3) 本報告書の構成 …… 20
5. 各章の要旨 …… 21
6. 研究の知見とインプリケーション …… 25
(1) 研究からの知見 …… 25
(2) インプリケーションと研究課題 …… 26

第2章　日本の代表的な労働者協同組合、ワーカーズ・コレクティブとワーカーズコープについて …… 31
1. はじめに …… 31
2. ワーカーズ・コレクティブについて …… 31
(1) 組織の成り立ち …… 31
(2) 加盟している組合の事業の内容 …… 32
(3) 採算 …… 32
(4) 資金調達の方法 …… 33
(5) 組合員の加入、採用 …… 34
(6) 労働時間と働き方 …… 34
(7) 能力開発とキャリア形成 …… 34
(8) 賃金と分配 …… 35
(9) 会議の種類と方法 …… 35
(10) 合意形成への工夫 …… 36
(11) 将来的展望、目標、課題 …… 36

（12）労働者協同組合への移行や今後の課題 …… 37
3．ワーカーズコープについて …… 38
（1）組織の成り立ち …… 38
（2）事業内容及びその変遷 …… 39
（3）組織体制 …… 40
（4）運営方法 …… 41
（5）資金調達の方法 …… 42
（6）組合員の加入、採用 …… 43
（7）意見反映と合意形成 …… 43
（8）将来的展望や今後の課題 …… 44
（9）将来の労働者協同組合法改正に向けた議論 …… 45
（10）労働者協同組合法施行に伴う今後の展望 …… 46

第3章　多様な働き方、フリーランスのプラットフォームの可能性 …… 48
1．はじめに …… 48
2．組織立ち上げの経緯 …… 49
（1）メンバーが参画した経緯 …… 49
（2）現在のメンバー構成及び今後の意向 …… 49
（3）労働者協同組合を選択した理由 …… 51
3．多様な働き方と組織運営の両立 …… 51
（1）メンバーの役割分担と働き方 …… 51
（2）副業と本業のバランス …… 53
（3）コミュニケーションの在り方 …… 53
4．フリーランスのプラットフォームを通じた新規事業の創出 …… 54
（1）新規事業創出の起点 …… 54
（2）本業のスキルの活用と個々人の成長 …… 55
（3）今後の事業に対する考え方 …… 56
5．まとめと考察 …… 57
（1）フリーランスによる労働者協同組合の共通性 …… 57
（2）フリーランスによる労働者協同組合の先進性 …… 57
（3）フリーランスにとっての労働者協同組合の意義 …… 58
（4）フリーランスによる労働者協同組合の新たな模索 …… 58

第4章　高齢者の生きがい就労、活躍の場としての可能性 …… 59
1．問題 …… 59

(1) 日本における高齢者の現状と雇用・就業対策 …… 59
(2) 生きがい就労とは …… 60
(3) 退職後の生活時間 …… 62
(4) 生きがい就労としての協同労働 …… 64
2. 事例 …… 65
(1) 労協うえだの活動概要 …… 65
(2) 活動にいたる経緯 …… 66
(3) これまでの経験を生かした仕事づくり …… 66
(4) 地域とのかかわり …… 67
(5) 組合員の加入について …… 67
3. 考察 …… 67
(1) 労協うえだの活動から見えてきたこと …… 67
(2) 生きがい就労と協同労働の可能性 …… 68
(3) 高齢期の働き方としての労働者協同組合 …… 69
4. 総括 …… 70

第5章 地域活動型の労働者協同組合の可能性―その立上げと運営 …… 72
1. はじめに …… 72
2. 組織の立ち上げ …… 73
(1) 地域の社会背景と労協設立経緯 …… 73
(2) 労協を選択した理由 …… 75
(3) メンバー構成、参画経緯 …… 77
(4) 小括：共通点と課題 …… 79
3. 事業の創出のプロセス …… 80
(1) 事業の起点と採算性 …… 80
(2) 担い手の副業と本業とパラレルキャリア …… 82
(3) 小括：共通点と課題 …… 84
4. 合意形成とコミュニケーションの方法：地域に溶け込む組織と承継 …… 86
(1) 地域活動型の労協における合意形成の方法 …… 86
(2) 次世代へ継承するコミュニケーションの方法 …… 88
(3) 小括：共通点と課題 …… 89
5. まとめと考察 …… 91
(1) 地域活動と労協の親和性 …… 91
(2) 地域活動の事業化の可能性と難しさ …… 92
(3) 働き方と人材 …… 92

(4) 政策的インプリケーション …… 93

第6章 労働者協同組合の法的論点の考察 …… 96
1. はじめに …… 96
2. 労働契約締結義務 …… 97
(1) 労働契約締結義務の概要 …… 97
(2) 意見反映原則との関係 …… 98
(3) 事業に従事する理事との関係 …… 99
(4) 協同労働の理念の実現と事業の採算性確保の関係 …… 99
3. 従事原則 …… 99
(1) ５分の４要件 …… 100
(2) ４分の３要件 …… 100
4. 行政庁による監督 …… 101
5. 組織変更 …… 102
6. 労働者協同組合連合会 …… 103

参考資料 労働者協同組合法の解説 …… 104
1. 総論 …… 104
(1) 労働者協同組合法の制定経緯 …… 104
(2) 法の目的 …… 104
2. 労働者協同組合 …… 105
(1) 基本原理その他の基準及び運営の原則 …… 105
(2) 事業 …… 106
(3) 組合員 …… 107
(4) 設立 …… 112
(5) 管理 …… 113
(6) 解散等 …… 119
3. 特定労働者協同組合 …… 119
(1) 都道府県知事の認定 …… 120
(2) 監事選任の特例 …… 120
(3) 報酬規定等の作成、閲覧等 …… 120
(4) 剰余金配当の禁止 …… 121
(5) 残余財産の分配 …… 121
(6) 税法上の措置 …… 121
4. 労働者協同組合連合会 …… 121

(1) 会員 …… 122
(2) 設立 …… 123
(3) 管理 …… 124
5. 行政庁による監督 …… 127
(1) 決算関係書類等の提出 …… 127
(2) 行政庁による報告の徴収、検査等 …… 127
(3) 法令等の違反に対する処分 …… 127
6. 組織変更 …… 128

第Ⅱ部 事例編 …… 129

事例1： 労働者協同組合かりまた共働組合 …… 130
事例2： 東白川村労働者協同組合 …… 139
事例3： 労働者協同組合こども編集部 …… 147
事例4： 労働者協同組合はんしんワーカーズコープ …… 155
事例5： 労働者協同組合キフクト …… 165
事例6： 労働者協同組合33 …… 176
事例7： 労働者協同組合上田 …… 185
事例8： Camping Specialist 労働者協同組合 …… 193
事例9： 労働者協同組合うつわ …… 200
事例10： 労働者協同組合無茶々園の森 …… 208

第Ⅰ部　本編

第1章　労働者協同組合をどう捉えるか:問題意識と調査概要

1.研究の目的と背景

労働者協同組合法（以下、労協法）が令和４年（2022 年）10 月に施行された。本研究は、施行 1 年目となる 2023 年度に労働者協同組合の状況をヒアリング調査から把握し、黎明期の労協の課題と可能性を探ることが目的である。

労働者協同組合（以下、労協）は、海外では、Labour co-operatives、Worker cooperatives と呼ばれる。さまざまな協同組合の一形態である。この組織の特徴は、「協同労働」の理念に基づいて運営されるところで、組合員は経営者（出資者）であると同時に労働者（組合員）でもある。また、話し合いによる合意形成を重視し、フラットな組織形態、民主主義の理念に基づいたガバナンスを基本としている。海外の労協ではスペインのモンドラゴン[1]やイタリアのレガコープ[2]が有名で、日本ではワーカーズコープ[3]、ワーカーズ・コレクティブ[4]という組織体がよく知られている。

ワーカーズコープ、ワーカーズ・コレクティブは、1960 年代の社会運動を背景に、賛同する人々が集って会社形態とは異なる組織形態を作り、働く場を提供してきたことがベースとなって、現在に至っている。多くは特定非営利活動法人（以下、NPO 法人という）や企業組

---

[1] モンドラゴン（Mondragon）は、1956 年にスペインのバスク地方で設立された、世界最大級の労働者協同組合の連合体である。その起源は、一人の神父の思想とリーダーシップに基づき、5 人の若者が立ち上げた小さな作業所にある。現在では、金融、産業、小売、知識（大学や研究開発センター）という 4 つの主要分野で事業を展開する巨大な企業グループへと発展した。全世界で約 7 万人の従業員を擁し、その多くが協同組合の組合員である。モンドラゴンは、「労働の主権」「民主的な組織」「賃金の連帯」といった協同組合原則を基本としつつ、市場での高い競争力を両立させている点で世界的に知られている。（公式 HP 英文、https://www.mondragon-corporation.com/en/）

[2] レガコープ（Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue）は、1886 年に設立されたイタリアで最も古く、代表的な協同組合（連合会）である。様々なセクターにわたる約 1 万の協同組合が加盟しており、組合員数は 700 万人以上、就労者は 40 万人を超える。その活動は、加盟協同組合への支援、代表、調整、監査、そして協同組合運動の価値の促進と普及に及ぶ。特に消費者、農業、建設、社会サービス、生産・労働など、多岐にわたるセクターの協同組合を束ね、イタリア経済と社会において重要な役割を担っている。近年では、イノベーション、デジタル化、持続可能性といった現代的な課題にも積極的に取り組んでいる。（公式 HP 英文、https://www.legacoop.coop/en/）

[3] ワーカーズコープは、戦後の失業対策事業を起源とし、1979 年に前身組織が結成された、日本における協同労働を実践する全国的なネットワーク組織で、1993 年に「日本労働者協同組合連合会」（ワーカーズコープ連合会）が設立され、2022 年に労協法の連合会として新たに設立された。就労者数は約 1 万 4 千人、各地の労協、および協同労働を志向する NPO 法人・企業組合など 50 組織が参加している。その中核をなすのが、全国単一の労働者協同組合である「ワーカーズコープ・センター事業団」（以下、センター事業団）である。センター事業団は、連合会の事業規模・就労者の大半を占めている。詳細は第２章参照。（公式 HP、https://jwcu.coop/）

[4] ワーカーズ・コレクティブは、1960 年代後半、地域の生活者運動「生活クラブ」、生活クラブ生活協同組合（生活クラブ生協）として活動を開始し、1982 年、最初のワーカーズ・コレクティブ「にんじん」が横浜市に誕生。主に主婦たちが地域の「あったらいいね」を実現するために立ち上げた全国的な連合組織である。1995 年に全国連携組織のワーカーズ・コレクティブ・ネットワークジャパン（WNJ）が設立した。WNJ には、約 350 団体、約 7,200 人が所属している。配食サービス、子育て支援、介護、障がい者支援、居場所づくりなど、地域に根差した多様な事業を展開している。詳細は第２章参照。（公式 HP、https://wnj.gr.jp/）なお、2026 年 6 月に「ワーカーズ・コレクティブ労働者協同組合連合会（ワーコレ労協連）」が発足している。

合、任意団体、あるいは株式会社という法人格で「協同労働」という理念を掲げて運営をしてきており、労協法が施行されて以降、一部（NPO 法人、企業組合）は移行措置によって労協法人に変わった団体もある。

日本で労協法が立法化に向けて動き出したのは、2000 年代初期で、幾度となく法案化されながらも実現しない状況だったのが、2020 年 12 月に議員立法により成立した。ボランティアや市民活動やフィランソロピーの高まりから、時代の機運に後押しされながら制定したという過程は、NPO 法と似ている。

労働政策研究・研修機構（JILPT）では、NPO 法人を中心とした非営利組織での働き方やボランティア、社会貢献活動についての調査研究を 2003 年から定期的に続けている[5]。当時、まだまだ脆弱で小さな存在だった NPO 法人も、2014 年の調査では５万団体にまで増え、団体の規模も成長し、セクター全体の規模も拡大したことが確認された[6]。2010 年頃から、定年退職後の社会貢献活動に注目し、生涯キャリアの研究を始めている。これらの研究からは、社会貢献活動を行う高齢者は活き活きと精力的に活動する人が多くみられるが、より早い年齢からのパラレルキャリア[7]により高年齢期の活動を活発化させることが明らかになっている。

この間、我が国は高齢化と人口減少が進み、特に過疎地域ではこれまで当たり前のように行われていた町内会や自治会といった地域活動の存続が難しくなる状況にまできている。地域の共助を支える人がそもそもいないという事態に、ボランティアに頼るシステムの限界がみえ、新たなしくみ作りが求められている。高齢者のボランティアや社会貢献活動への参加希望が高いことはよく知られていることだが、他方で若年層を中心に「社会のために何か役立ちたい」という向社会性が高まる傾向もみられ[8]、がむしゃらに働いてたくさん稼ぐという価値観から、ほどほどに稼ぎ生活を大切にするという価値観へのシフトが見られる[9]。

労協は、ボランティアを中心に運営する非営利組織でもなく、利益を追求する企業といった営利組織でもない、非常に特殊な組織体である。日本では馴染みがない組織形態だが、海外では古くから存在し一般的に認知されている。社会的企業（Social Enterprise；SE）の一形態として分類する場合もある。

---

[5] JILPT で初めて実施した NPO 法人の調査は、「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する実態調査」で、その内容は JILPT（2004a）に収録されている。

[6] 2014 年に実施した NPO 法人の調査は、「NPO 法人の活動と働き方に関する調査」で、東日本大震災での活動などのトピックも盛り込んでいる。JILPT(2015)は一次集計、JILPT（2016）は二次分析である。

[7] 「パラレルキャリア」はドラッカー（1999；p.227）において提唱されたものであり、本業とは別に「非営利活動」をすることを指す。JILPT(2019)では、この考え方をベースに生涯キャリアの構築に向けた調査研究を実施している。

[8] この傾向は、JILPT（2020）が実施した調査「人生 100 年時代の企業人と社会貢献活動に関する調査」結果にも表れている。

[9] 内閣府「国民生活に関する世論調査（令和 5 年)」の調査結果をみると、日本人の価値観が、「仕事中心」の生き方から、私生活や個人の関心事を重視する方向へと緩やかにシフトしていることがわかる。特に、「充実感を感じる時」についてみると、「仕事にうちこんでいる時」の割合は近年緩やかに減少しており、代わりに趣味に没頭する時間、家族や友人と過ごす時間、そして心身を休める時間といった「仕事以外の生活」の割合の高まりが見られている。

JILPT では、労協法施行後に設立された労協を中心にその立上げや事業内容、働き方や意見反映の仕方等に注目し調査研究を実施した。本章では、労協という組織を捉えるために、まず、先行研究から歴史や社会的位置、分類について概観する。次に、日本の労協と労協法について概説し、その上で、調査の概要を示す。最後に各章の要旨と知見をまとめる。

2. 労働者協同組合とは

本節では、先行研究等から労協とは何かを紐解いていきたい。労協の歴史的、思想的背景を概観し、現代の経済社会の中で労協はどこに位置づけられるのか、労協を分類するとどのような組織形態で事業を行っているのか、今日どのような方向性が見出されているのかをみていくことにする。

(1)歴史的、思想的概観

歴史を遡れば、19 世紀の産業革命によって労働運動が活発化し、民主主義が確立していく時代にヨーロッパの主要国で現在の労協の基礎となる思想や法律が形成されていった。しかし、その源流はさらに古く、18 世紀初頭のロシアにまで遡ることができる。ここでは労協の歴史を Louis（1983）を中心に、19 世紀以前の黎明期、19 世紀産業革命と労働運動が高まる時期、法制化の時代（19 世紀末～20 世紀初頭）、二つの世界大戦と停滞期、1960～70 年代の新たな波、1980～2000 年代初頭、現在に分けて概観する。

黎明期:19 世紀以前の萌芽

世界最初の労協とみなしうるのは、18 世紀初頭に商品の出荷と輸送のためにロシアで設立された協同組合「アルテリ（artels)」である。このアルテリは、14 世紀末のコサックの結社にその起源を持つとされ、メンバーによる出資、労働、利益分配、そして平等な議決権といった、協同組合の基本原則を備えていた。コサックの合議によるフラットな組織文化を色濃く受け継いだこの組織は、1917 年のロシア革命後に消滅するまで存続した。また、ベルギーのアントワープ港には、ギルドを前身とし、18 世紀末から存在する「ナティ；natie（"nations of the port of Antwerp"）」と呼ばれる港湾荷役の協同組合[10]が存在した。これらの初期の形態は、荷役の取り扱いや整備といった分野で、労働者が自ら組織を管理し、労働の成果を分かち合うという、後の労協の核心となる思想を持っていた（Louis, 1983, pp.9-16)。

[10] 現在のアントワープ港の荷役や倉庫は労協（協同組合）から株式会社に変更されて運営されている。この転換は主に近代的な法制度が整備される 19 世紀後半から 20 世紀にかけて起こった。港湾の近代化が急速に進み、クレーン、広大な倉庫、機械設備など、巨額の設備投資が必要になり、組合員の出資だけではこの巨大な資本需要を賄うことができず、外部から大規模な資金（銀行融資や株式発行による資金調達）を調達する必要に迫られたことによる。現在もアントワープ港にある大手物流企業の公式 HP（例えば、Katoen Natie（カトゥーン・ナティ、https://www.katoennatie.com/who-we-are/history/natie）では、企業の歴史沿革のところを読めば、その前身が労協であったことがわかる。

19 世紀:産業革命と労働運動の高まり

イギリスで巻き起こった産業革命は、労働者を劣悪な労働条件と貧困に追いやった。これに対抗するために労働組合が結成されると同時に、協同組合運動も活発化した。中でも、イギリスにおける協同組合思想は、ヨーロッパ諸国に大きな影響を与えた。19 世紀前半からロバート・オーウェン（1771-1858）が先導したオーウェン主義的協同組合思想は、多くの協同組合思想家や運動家を輩出している[11]（中川、1984)。さらに、先駆的に結成された労協で特に有名なのが、1844 年にランカシャーで設立された「ロッチデール公正先駆者組合」である[12]。当組合は、劣悪な労働環境の中で生活を守るために労働者自身が運営した協同店舗であり、後の協同組合運動に普遍的な原則を提示した。カール・マルクス（1818-1883）も『資本論』の中で、協業の一形態としてロッチデールに言及している[13]。

一方で、生産の領域における協同の試みも現れた。フランスでは、シャルル・フーリエ（1772-1837）が生産と消費を共同化する「ファランステール」を構想し、その影響を受けた弟子たちによって実験的なコミュニティが作られた。より具体的な思想として、フィリップ・ビュシェ（1796-1865）は 1831 年に、労働者（職人）による生産組合「アソシアシオン」の原則を提唱した。すなわち、①労働者自身が請負業者となること、②労働者は労働日数、出来高、技能に応じた報酬を受け取ること、③利益の一部を譲渡不可能な社会的資本として積み立て、それ以外は救済基金と労働に応じた分配とすること、④この社会的資本は譲渡不可能であり、アソシアシオンに帰属すること、⑤アソシアシオンで組合員ではなかった労働者が 1 年を過ぎたとき、組合員として加入を認めなければならないことなどを内容とした。実際に、1830 年代に設立された小規模な労協に適用されている。1848 年のフランス二月革命は、労協が飛躍する大きな契機となった。この頃、パリだけで約 300 の労協が花開いた。しかし、この高揚は短く、ナポレオン 3 世の権威帝政下で労協運動は弾圧され、壊滅状態に陥った。(鈴木、2021、pp.31-32)

---

[11] 中川（1984）は、オーウェンの協同組合思想について、「原生的協同組合運動と近代的協同組合とを結ぶ、唯一ではないにしても、もっとも重要な人物であった。まさに「オウエン＝協同組合思想の父」のもつ意義はこの点にあるのである。」(pp.17-18）と述べている。本著では、ウィリアム・トンプソン（1775-1833）やウィリアム・キング（1786-1865）の生涯と共に協同組合思想についても詳述されている。

[12] ロッチデール公正先駆者組合に関しては様々な文献で記述されているが、中川(1984、pp.212-264)が詳しい。歴史的背景、オーウェン思想との関係、1844 年当時の記録を紐解きながら、組織の目的や計画について検討している。その当時、労協は「“新型”協同組合」とされ（モートン、1972；p.370)、中川の著書の中でも、「ロッチデール原則の一つ一つは、以前のイギリス協同組合運動や他の労働運動の成果の上に築かれたものであったが、その一つ一つが組み合わされて「協同組合の新しい形態」を創り出した、これである。」(同、p.264）と書かれており、いかに労協の歴史において重要な起点となる団体であったかがわかる。

[13] カール・マルクスは『資本論』(第 1 部第 4 篇 11 章「協業」）の中で、協同組合に注目し、ロッチデールを登場させている。マルクスは、協業を資本主義的生産の「出発点」であり「基本形態」であるとした。さらに『資本論』第 3 部では、協同組合工場を、資本主義的生産様式の内部における「古い形態の最初の突破」であると規定している。近年、ハーヴェイ（2012）などの経済学者が改めて『資本論』を現代的に読み解き、マルクスの唱えた社会主義論は、レーニンやスターリンが構築したソ連型国家社会主義とも、またチトーやカルデリによるユーゴ型自主管理社会主義とも異なる、オルタナティブな解釈を展開し再び注目されている。田畑(2015)もまた、マルクスが構想した未来社会は、個人の自由な発展を基礎とする「アソシエーション社会主義」であったとする。

同じ頃、イタリアでも深刻な失業と貧困を背景に、農業日雇い労働者たちが自ら仕事を作り出すために労働組合（同盟）を結成し、そこから労協が生まれていった。1883 年、ラヴェンナで最初の農業労働者協同組合が設立され、公共事業の請負などを通じて活動を開始した。彼らの目的は、単なる雇用確保に留まらず、労働市場の独占、団体交渉、そして教育や訓練を通じて貧困から脱却することであった（Louis, 1983, pp.25-30）。

法制化の時代(19 世紀末～20 世紀初頭)

19 世紀後半、ヨーロッパ各国で協同組合に関する法整備が進んだ。フランスでは 1867 年に協同組合に関する法[14]が制定され、イタリアでは、1882 年に制定され、翌 1883 年に施行された商法典によって、初めて協同組合に法人格が認められた。現在も世界的に有名な協同組合の連合会であるレガコープも、この法整備を背景として 1886 年にその前身組織が設立されている[15]。さらにイタリアでは、1889 年に制定された法律[16]により、労協は入札なしで一定額までの公共事業を請け負うことが可能となり、イタリアの労協が「公共事業の担い手」として発展していくことになった。特にラヴェンナなどエミリア＝ロマーニャ地方の農業労働者協同組合は、大規模な土地改良やインフラ整備事業を次々と受注し、組織として大きく成長していく（Louis, 1983, pp.30-37）。

この時期の労協は、発展はしたが課題もあった。19 世紀末のイギリスの思想家デヴィッド・シュロス（David Schloss）は、「...労働者が自らの主人となり、資本を全額拠出し、事業の経営をすべて自らの手に取り、利益のすべてを自分たちで分配するというシステムに基づいて産業を組織すること...という理想は、実際には実現不可能であることが判明した」と指摘した。彼はさらに、当時の協同組合事業のほとんどが「従業員を利益分配から完全に排除す

---

[14] 「ソシエテに関する 1867 年 7 月 24 日法」（現在廃止）。1947 年 9 月 10 日に「協同組合の地位に関する一般法（Loi n° 47-1775 portant statut de la coopération）」が制定される。労協に関しては、1978 年 7 月 19 日に「労働者生産協同組合の地位に関する法（Loi n° 78-763 portant statut des sociétés coopératives de production）」が、1947 年の一般法を補完する形で制定されている。また、協同組合の「インキュベーター（孵化装置）」として機能している非営利団体（アソシアシオン）に関しては、1901 年に「アソシアシオン契約に関する 1901 年 7 月 1 日法」（Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association）が成立した。これは、フランスにおけるアソシアシオンの設立、運営、活動の自由を保障する基本法となっている（JILPT, 2004b）。また、フランスでは協同組合を設立する前に、アソシアシオンを作り、協同組合アソシエーションとして活動し、事業モデルが確立し、経済活動が本格化して利益の分配が必要になった段階で、協同組合（生協、労協など）として改めて設立することが一般的とされる。（フランスの労協「協同参加型組合」（SCOP；les sociétés.coopératives.et.participatives）および「公益（社会的）協同組合」（SCIC；les sociétés.coopératives.d'intérêt.collectif,）の設立を支援する全国ネットワーク「Confédération générale des Scop et des Scic」の公式な設立ガイドブック参照。）

[15] レガコープについては、アンミラート(2003)がその歴史や取組み等を論じている。

[16] 通称「ザナルデッリ法」、「ルッツァッティ法」と呼ばれる（正式名称：Legge n. 5849 dell'11 luglio 1889）現在廃止。現在、1942 年に制定された現行の民法典（Codice Civile）にすべて統合される。また、1948 年に施行されたイタリア共和国憲法は、その第 45 条で「共和国は、協同組合の社会的機能と相互扶助的な性格を承認する。法律は、適切な手段によってその発展を促進し、保護する」と定めている。この憲法上の要請を受け、協同組合の発展を促すための個別法が制定されており、特に、労協に関連するものとして、マルコーラ法（1985 年）：経営危機に陥った企業を労働者が買収し、労協として再生する「ワーカーズ・バイアウト」を支援する法律、社会的協同組合法（1991 年）：障害者雇用や福祉サービスの提供を目的とする、新たなタイプの協同組合を規定した法律がある。

る方式で運営されており、従業員が協同組合事業の経営に持つ参画権は、原則としてごくわずかである」と付け加え、協同組合運動が成し遂げたことは、主に、「労働者が自らの雇用主になることを可能にしたのではなく、多数の労働者が少数の労働者の雇用主になることを可能にしたに過ぎない」とした。(Louis, 1983, p.2)。また、フェビアン社会主義を主導するウェッブ夫妻[17]は労働運動や協同組合運動の理論的体系的な研究を行ったが、労協(当時の呼称「生産者組合；Association of Producers」）に関しては批判的であった。特にベアトリス･ウェッブ(旧姓ポッター)は、初期の著作“The Co-operative Movement in Great Britain”(Potter、1891）の中で、労協に対して次のような見解を示している。自己統治（Self-Government）の機能不全として、労働者による民主的な経営は、現実の産業社会では機能しないという批判である。また、成功したとしても、排他的な小グループとなり、組合員以外の労働者を搾取する存在に変質してしまうとする。さらに、消費者コミュニティと原理的に対立するとした。すなわち、生産者の利益を追求する組織は、本質的に消費者全体の利益と対立するという、彼女の思想の根幹をなす批判である。これらは、労協の特質をよくとらえ、繰り返し議論されてきた課題でもある。

二つの世界大戦と停滞期

第一次世界大戦から第二次世界大戦にかけての時代は、労協にとって停滞と模索の時期であった。フランスでは、1917 年に労働者参加を認める株式会社法が制定されるなどの動きがあったものの、労働者の関心を引かなかった。この時期、新たに設立された労協はごくわずかであった。しかし、1930 年代の世界恐慌は、新たな動きを生んだ。失業対策として、アメリカ、イギリス、ポーランド、チェコスロバキアなどで政府の支援を受けた失業者の協同組合が一時的に出現した。これらの多くは 1934 年以降に消滅したが、一部はイタリアの労協のように生産協同組合へと転換していった（Louis, 1983, pp.5-6)。また、パレスチナでは、1920 年に設立された労働総同盟（ヒスタドルート）の主導のもと、農業や公共事業の分野で労協が組織された。しかし、強力な中央集権的組織であるヒスタドルートの傘下にあったため、組合の自治や独立性は損なわれ、最終的にはヒスタドルートの一部門（下請け業者）へと変質し、1930 年代半ばにはその多くが姿を消した（Louis, 1983, pp.49-53)。

1960～70 年代の新たな波

第二次世界大戦後、特に 1960 年代後半から 70 年代にかけて、労協は世界的な「新しい波」を迎える。フランス語圏の国々では労協に関する議論は下火になったが、対照的に、英語圏の国々やイタリアでは労協の実践が広がりを見せた。

アメリカでは、公民権運動、学生運動、ベトナム反戦運動といった社会運動や、ヒッピー

[17] シドニー・ジェイムズ・ウェッブ（1859-1947)、ベアトリス・ポッター・ウェッブ（1858-1943)。

文化の興隆を背景に、協同組合形成の動きが再び活発化した。自然食品を扱うフード・コープや、「コレクティブ」と呼ばれる小規模な労協が各地で数多く設立された。これらは直接民主制や自主管理を徹底しようとする急進的な性格を持っていたが、その一部は経営問題に直面し、1970 年代後半には理念と経営のバランスをとる団体が出現した（松本、2018、p.115）。

イギリスでも、1970 年代後半から 80 年代にかけて労協は急増した。その背景には、1960 年代からのオルタナティブ文化の発展、石油危機による失業者の増大、労働党政権による支援立法の整備があった。1971 年に全国支援組織である ICOM（産業共同所有運動）が設立され、1976 年には産業共同所有法が制定されるなど、支援環境が整備されたことが大きな要因であった（松本、2016、pp.107-108）。しかしこの波も、1990 年代に入ると市場競争の激化や保守党政権下で衰退傾向に入った。

この時期、世界の協同組合運動に最も大きな影響を与えたのが、スペインとイタリアであった。スペインでは、バスク地方でモンドラゴン協同組合は職業技術学校として 1943 年にスタートし、1959 年に信用協同組合が設立された。一人の神父と 5 人の若者が始めた小さな作業所から、金融、産業、小売、知識（大学）の 4 分野を網羅する、世界最大級の労協連合体へと成長し現在に至っている。1970 年代末までには、技術教育、15,000 人以上を労働力とする 70 の協同組合工場、93 の支店と 30 万の預金口座を持つ信用協同組合「労働人民金庫」（Caja Laboral Popular=CLP）を維持し、市場での高い競争力と両立させ、世界中の注目を集めた（トマス＆ローガン、1986、p.23-64）。モンドラゴンが急速に拡大していく中、内部対立も起こっている。1974 年にはストライキが発生、その後、組合協議会は自らの弱点を分析し、体制の見直しを行いながら、1980 年代の停滞と再調整の時期に入っていく[18]。1978 年に制定された現憲法には協同組合法の推進も明記され、一般法として協同組合を後押しした（高橋、2021、pp.49-50）。

イタリアでは、戦後、レガコープのような連合会組織のもとで、特に建設業などで大規模な労協が発展した。さらに 1970 年代以降、経済危機の中で倒産企業を労働者が買収し事業を継続する「ワーカーズ・バイアウト」（マルコーラ法[19]）や、福祉分野のニーズに応える「社会的協同組合」（381 号法）、労協から派生した新たな形態が法制化され、独自の発展を遂げている（田中、2021、pp.43-46）。

ユーゴでは、1948 年のソ連との決裂後、1950 年にソ連型とは異なる独自の社会主義として

[18] ホワイト＆ホワイト(1991)。1980 年代のモンドラゴンの現地調査による研究であり、1970 年代の拡大と混乱、その後の経済不況期の中での対処について詳しく書かれている。

[19] 「マルコーラ法」は、失業が深刻化する 1980 年代初頭に、労働大臣ジョバンニ・マルコーラ（当時）が発想し、その没後、1985 年に法律 49 号として制定された。数ヶ月の失業手当に相当する額を、労働者が運営する企業に与え、失業状態を抜け出すと共に自らの技術や専門能力を保全する。国も政府支出を抑制しつつ、公共財源をより「生産的」な利用方法に向けることが思考された。マルコーラ法は「協同組合の振興・開発のための回転基金」を制度化する第一部と、「雇用水準を防衛する政府介入のための特別基金」の創設を規定する第２部から成るが、「公的雇用支援政策における転換点」として高い評価を受けるに至ったのは、後者の基金による施策である（菅野、1996）。

「労働者自主管理」が始まった。これは、企業の所有権を国家から「社会」へと移管し、経営の意思決定を労働者自身に委ねる画期的な試みで、発想としては労協に近い。このシステムは、世界中の左派知識人から、資本主義でもソ連型社会主義でもない「第三の道」として大きな期待を集めた。1974 年憲法と 1976 年連合労働法によって、「協議の経済システム」が完成したが、1970 年代後半をピークとして 80 年代は低迷し、その後の経済の低迷と民族対立の激化の中で、1990 年前後のユーゴの解体と共に終わりを告げた（藤村、1994、p.8-11）。

1980～2000 年代初頭：市場原理主義経済の中での停滞

この時代、世界経済は市場原理主義へと大きく舵を切り、多くの先進国で労協は停滞期に入る。1980 年の国際協同組合同盟（ICA）モスクワ大会での「レイドロー報告」[20]は、協同組合が巨大化し営利企業との差異を見失いつつあると警鐘を鳴らし、協同組合の原点回帰を訴えた。

イギリスでは、1970 年代の労働党政権下での支援策が、80 年代以降の保守党政権下で縮小・廃止され、労協の数は 1988 年の約 1,400 組合をピークに減少に転じ、2004 年には 390 組合にまで落ち込んだ。支援組織 ICOM も 2001 年に Co-operatives UK に統合され、労協専門の全国的支援組織が不在となり、実践も衰退し、イギリスにおける労協研究も減少している（松本、2016、pp.107-108）。アメリカでも、1980 年代の経済不況の中で、特に消費者協同組合の多くが閉店に追い込まれ、労協は停滞した。1990 年代には、エレクトロニクスなどの新しい技術の台頭を背景に、プログラマーやウェブデザイナーなどを主体とした、新しい分野の労協が形成された（松本、2018、p.116）。しかし、80～90 年代にかけて停滞は続いていたといってよい。

しかし、この停滞は世界一様ではなかった。アルゼンチンでは 2001 年の経済危機を契機に、労働者が倒産工場を自主管理で再建する「回復工場運動；Movimiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: MERT」が爆発的に広がり、世界中の注目を集めた[21]。

現代：オルタナティブ経済への希求とソーシャル・エコノミーの担い手としての再興

2008 年の世界金融危機は、新自由主義モデルへの信頼を決定的に揺るがし、市場原理主義への反省から、市場経済に代わるオルタナティブな経済モデルへの関心が高まっていった。この頃から、労協は単なる「労働者のための組織」としてだけでなく、地域課題を解決する

---

[20] 「レイドロー報告」（日本協同組合学会訳・編、1989）は、1980 年の国際協同組合同盟（ICA）モスクワ大会を前に、カナダの協同組合指導者 A.F.レイドローに委託され作成された報告書である。20 世紀末に向けて世界が直面するであろう変化を予測し、協同組合運動がその中で果たすべき役割と進むべき方向性を示した。

[21] アルゼンチンの MERT については、Vieta(2020)、Sobering(2022)において詳細な事例研究がある。Vieta によると、アルゼンチンでは MERT により、現在約 400 の ERTs が存在し、16,000 人近くの労働者が自主管理（autogestión）の原則のもとで働いているとする。Sobering は、MERT の象徴的存在であるブエノスアイレスの「ホテル・バウエン（Hotel Bauen）」に 10 年間密着し、労働者たちが直面した内部と外部の二重の闘いについて参与観察による研究を行っている。

「ソーシャル・エコノミー（社会的経済）」の重要な担い手として、各国で新たな展開を見せている。ソーシャル・エコノミーに関しては、(3)労協の位置で後述する。

イタリアとスペインは、欧州の中でも労協が経済社会に深く根付いている。イタリアでは、建設や製造業で大規模な労協が経済の重要な一角を占める一方、1991 年の法制化以降、「社会的協同組合」が福祉分野で大きな役割を果たしている。また、経営危機に陥った企業を労働者が買収し労協として再生する「ワーカーズ・バイアウト」も 2007 年以降健在である（田中、2021、pp.44-46)。スペインでは、世界最大の労協連合体であるモンドラゴンが巨大グループに成長し、その存在感を示す一方、各州で協同組合法が整備され、数多くの協同組合、その中には労協も多く活動している（高橋、2021、pp.50-51)。

フランスでは、伝統的な労協（SCOP）に加え、2001 年に複数の利害関係者が参加する「公益協同組合(SCIC)」が法制化され、環境やエネルギー、文化など多様な分野で急増している。また、2010 年代以降は、ニューヨークのフード・コープに範をとった「参加型スーパーマーケット」という新たな形態の消費者協同組合が生まれるなど、市民レベルでの新しい動きも試みられている（鈴木、2021、pp.37-38)。

イギリスとアメリカでは、大陸ヨーロッパ諸国に比べて労協の規模は小さいものの、金融危機以降、新たな動きが生まれている。イギリスでは、2010 年以降の緊縮財政下で公共サービスの担い手としてケア分野の労協が設立される動きや、若者たちが資本主義に代わる働き方を求めて小規模な労協を起業する動きが見られる（松本、2016、pp.113-114)。アメリカでも、2009 年には全米鉄鋼労組（USW）とモンドラゴンが提携し、労働組合主導で労協を設立する戦略が始まり(松本、2018、p.116)、2011 年のウォール街占拠運動(Occupy Wall Street)から 2012 年にニューヨーク市を襲ったハリケーン・サンディの被災者支援活動（Occupy Sandy)などを経て労協への関心が高まるなど、新たな展開が模索されている(シュナイダー、2020、pp.123-125)。

現代の動きは、19 世紀の理想主義でも、20 世紀の停滞でもない、現代社会の複雑な課題に、社会的ネットワークと協同労働の原理で応えようとする、より実践的で多様な労協の新たな潮流を示している。

(2)労働者協同組合の分類

Louis（1983）の報告書には、19 世紀末のイギリスの思想家デヴィッド・シュロス（David Schloss）による分類が示されている。シュロスは、労協の初期の実践を観察し、その成り立ちから大きく 4 つのカテゴリーに分類している（Louis,1983, pp.1-3)。

① 第一のカテゴリー：孤立した労働者グループ

公共の支援を受けずに、労働者が自発的に形成した小規模な労働グループ。イギリスの運河建設に従事した「バティ・ギャング（butty gangs)」などがこれにあたる。最も原始的な形態で、現在でも労協を結成した初期段階や小規模の労協は多くがこの形態である。

② 第二のカテゴリー：地域課題解決型の大規模労協

特定の地域や国全体の失業や貧困といった課題に対処するために形成（結社）された労協で、大きくなると生産協同組合やその他の協同組合に転化しがちとされている。1883 年にイタリアのラヴェンナで設立された農業労働者協同組合がその最初の事例である。

③ 第三のカテゴリー：既存企業内労協

既存の民間または公共の事業体の中で、労働者のグループが一定の自律性を持って仕事を行う形態。19 世紀のパリの印刷所に「companionships working in pocket（企業内協同の職人グループ)」が存在したことが記されている。既存の企業組織の内部で、職人たちの小グループが自分たちの裁量で仕事の段取りや報酬の分配を行う、独特な働き方であった。

④ 第四のカテゴリー：政府後援型労協

特に不況時の失業対策として、政府が後援・支援して設立される労協。1891 年にニュージーランドで始まった公共事業の協同契約制度がその典型である。

上記のシュロスの分類を発展させ、Louis は報告書の中で現代的な分類を加えている。すなわち、労協を政府との関係性によって次のように２つに分類している。１つめは、政府から法的に独立した団体（Societies legally independent of the authorities）で、これは、政府の計画とは直接関係なく、労働者自身の内発的な動機によって設立される労協である。ロシアの「アルテリ」やイタリアの手荷物運搬労協などが含まれる。これらはさらに、労働組合など他の組織との関係を持つものと､完全に自律しているものに分けられる。２つめは、政府後援の団体（Government-sponsored societies）で、政府によって設立、後援、支援、あるいは監督される労協である。失業対策として設立されることが多く、ニュージーランドの協同契約制度や、インドの労働契約協同組合がこの類型にあたるとする。(Louis, 1983, pp.2-3)。

1980 年代以降、世界の経済社会の変化とともに、労協はさらに多様な形態を生み出している。「レイドロー報告」がその再生の可能性を予見して以降、特に「ソーシャル・エコノミー（社会的経済)」の文脈で新たな類型が出てきている。３つ提示しておきたい。

１つめは、ワーカーズ・バイアウト（Workers’Buyout: WBO）である。経営危機や事業閉鎖に直面した企業の労働者が、自ら事業を買収し、労協として再生させる形態で、1980 年代のイタリアで「マルコーラ法」によって制度的に支援され、大きく発展した。近年では、2001 年の経済危機後のアルゼンチンで「回復工場運動（MERT)」としてラディカルな形で現れ、世界的な注目を集めた。アメリカにおいても、リーマンショックで銀行からの融資が打ち切られ、操業が停止したシカゴの工場を労働者が占拠し、労働組合と共に労働者協同組合を立ち上げ事業を継承した。こういった経済危機下での承継だけではなく、アメリカの雇用者の半数以上はベビーブーム世代がオーナーで代替わりの時期にさしかかっており、従業員への売却がベストな選択肢になるかもしれない（シュナイダー、2020、pp.125-127)。

近年、日本においても、地方の人口減少、過疎化で採算がとれず廃業する店舗や会社が増

えている。社会背景は違うものの、地域において働く場やエッセンシャルサービスが失われていくことに歯止めをかける新たな共助の機能として、労協によって事業を興したり、再生する動きが出てくる可能性は高い。

2つめは、社会的協同組合（Social Cooperative）である。営利目的ではなく、コミュニティの福祉ニーズに応えることを主目的とする労協の一類型である。特にイタリアでは、社会的協同組合（Social Cooperatives: SCs）が有名で、高齢者・子どもへのケア、社会・保健・教育・福祉サービスを提供する「Aタイプ」や、障害者や元受刑者などの社会的に不利な立場にある人々の就労統合を目的とする「Bタイプ」がある（Thomas, 2004）。この形態の労協は、労働者だけでなく、受益者やボランティア、地域住民など、多様なステークホルダーが運営に参加する「マルチステークホルダー型」に発展する傾向がある。マルチステークホルダーの場合、労働者だけでなく、ボランティアや事業主や組織も組合員として議決権を持ってガバナンスに参加できることになる[22]（Borzaga, Poledrini & Galera, 2017）。この形態はスペインにおいても一般的にみられ、労働者が出資する労協だけでなく、異なる立場の組合員が同じ「組合員」として横に広く連帯し、ともに出資し協同組合組織を支える「統合型（Mixta）協同組合が多いとされる」（高橋、2021、pp.57-58）。

３つめは、フリーランス・プラットフォーム型の労協である。近年、単独で活動するフリーランスや自営業者が、孤独感の解消、買い叩き等のリスクの分散、協同による新たな価値創造を目的として設立する労協として、プラットフォーム協同組合主義（Platform Cooperativism）が提唱されている。例えば、写真家たちが共同で所有するストックフォトサイト（例: Stocksy United[23]）、フリーランスのジャーナリストやデザイナーが共同で仕事を受注するプラットフォーム、タクシー運転手自身が所有する配車アプリ（Uberの協同組合版）、在宅介護士が共同で運営するケアワーカー派遣プラットフォーム等である。特定の職場を共有せず、デジタルツールを活用してプロジェクトベースで連携する形態が多く、シェアリング・エコノミーとの親和性をみせている（シュナイダー、2020）。日本においても、労協がフリーランスのプラットフォームになり得る可能性が本調査からも垣間見られている。

---

[22] SCsは、伝統的な協同組合と比較すると、マルチステークホルダー型として３つの特色がある。１つは、労働者だけでなく、「ボランティア」という、労働者でも受益者でもないステークホルダーが、議決権を持って経営（ガバナンス）に参加できることである。2つめは、受益者がステークホルダーになれるということである。特にBタイプの社会的協同組合では、障害者や元薬物依存者といった「不利な立場にある労働者」が、総労働者の少なくとも 30%を占めることが法律で定められており、単なる受益者ではなく、組合員として、労働者として組織の運営に参加できることである。３つめは今後ステークホルダーの範囲がさらに拡張される可能性があることである。2016年に承認された第三セクター改革法（Law No.106）の影響により、従来の労働者、ボランティア、受益者に加え、地域行政や資金提供者である営利企業といった、さらに多様なステークホルダーが、正式に組合員となり経営に参加する可能性が出てきている。（Borzaga, Poledrini & Galera, 2017）

[23] https://www.stocksy.com/

(3)労働者協同組合の位置

労協は、社会の中でどのような位置にある組織なのだろうか。2015 年に RIPESS（社会的連帯経済推進のための大陸間ネットワーク）[24]が発行した報告書[25]の中で、「社会経済（ソーシャルエコノミー)」の概念図が示されている（第 1-1 図)。経済は、第一システム（民間・営利志向)、第二システム（公共サービス・計画的供給)、そして第三システム（自助・相互扶助・社会的目的）という 3 つのシステムで構成されるものとして描かれている。ソーシャルエコノミーセクターは、一般的に民間（第一システム）と公共（第二システム）を補完する「第三システム」と理解されており[26]、ボランティア組織や、協同組合、共済組合、アソシエーション(社団)､財団などが含まれ､利益最大化よりも社会的目標を優先する組織体である。

この図において、労協は、第三システムの中でも「コミュニティ経済」と第一システム（民間・営利組織）の境界領域に示されている。コミュニティにおけるソーシャルファーム、ソーシャルビジネスといった社会的企業という位置づけである。これは、労協が持つ二重の性質を示している。つまり、労協はコミュニティのニーズに応える事業を行う存在であると同時に、市場での取引を通じて財やサービスを生産・販売し、事業として自立する経済主体であることを示している。また、円心から外に矢印が伸びていることをみれば、地域レベルからグローバルレベルにまで拡大する組織形態として捉えていることがわかる。

報告書本文（p.6）では、SSE（Social Solidarity Economy）の中心的な実践として「自己管理（self-management)」と「集団的所有（collective ownership)」が挙げられており、その筆頭に「協同組合（労働者、生産者、消費者など)」が明記されている。これは、労協が、労働者であり、経営者であり、出資者であるという組織形態であり、組合員による民主的な運営を特徴とすることによる。この特徴が、単なる営利企業（第一システム）や、非営利のボランティア団体や NPO（第三システム）とも一線を画す、労協の特質なのである。

以上を総合すると、労協は、ソーシャルエコノミーセクターの中に位置し、地域社会に根差した社会的目的（第三システムの性質）を追求しつつ、市場経済の中で自立した事業活動（第一システムの性質）を行う、働く人々による自己管理と集団的所有を特徴とするハイブリッドな組織と解釈することができる。

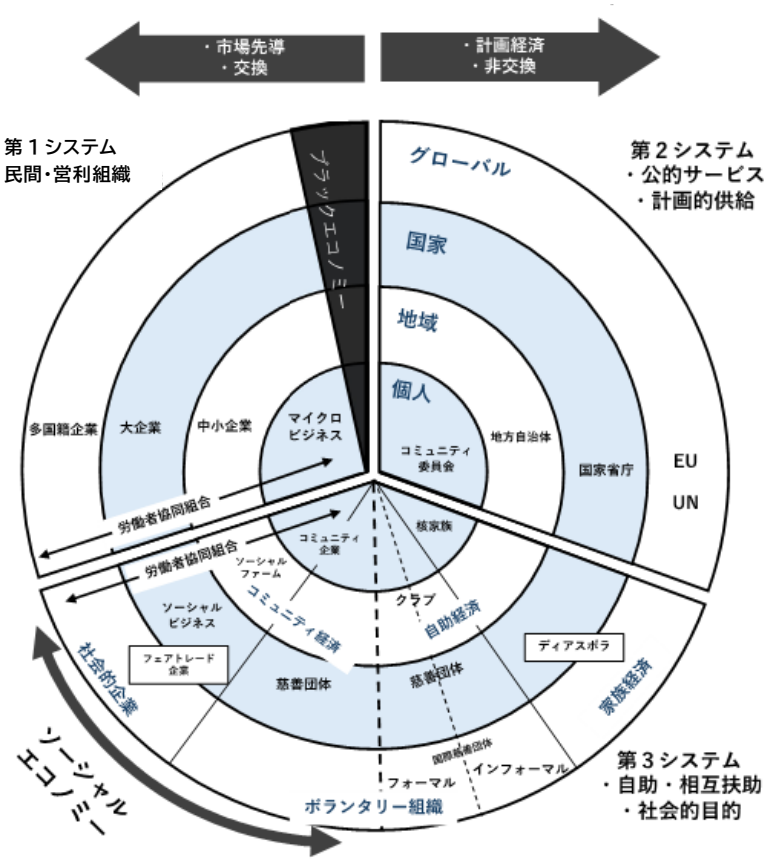
---

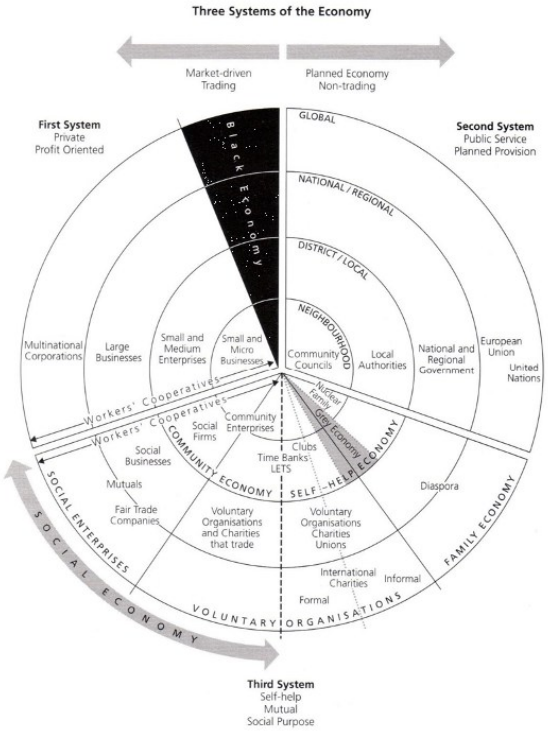
[24] RIPESS は、”Réseau Intercontinental de Promotion de l’Économie Sociale Solidaire” の略称。RIPESS は、社会的連帯経済（Social and Solidarity Economy: SSE）を推進し、世界中の SSE の実践者（協同組合、NPO、地域コミュニティなど）を結びつける国際的なネットワークである。

[25] RIPESS (2015)。Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks「社会連帯経済のグローバルビジョン：概念、定義、枠組みにおける収束と相違」

[26] 経済システムを３つに分ける考え方は、ポランニー（1980、pp.88-102）が示した考え方で、後続研究に大きな影響を与えている。ポランニーは､人間の経済活動は｢市場での交換｣だけではないとし､①互酬(Reciprocity)､②再分配（Redistribution)、③交換（Exchange）の３つを示した。①が RIPESS の図でいう第三システム、②が第二システム、③が第一システムに近い。

第 1-1 図　ソーシャル・エコノミーの概念図





RIPESS（2015）。※上図は下図（英文）を和訳している。

3. 日本の労働者協同組合法

労働者協同組合法（以下、労協法という）は令和２年（2020 年）12 月に議員立法で成立し、令和４年（2022 年）10 月に施行となった。この法律は、30 年以上にわたる地道な法制化運動と、時代の変化に応じた政治的・社会的な要請が結実したものといえる[27]。

労協法成立の背景には、人口減少に直面する地域において、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりなど幅広い分野で担い手が必要とされていること、その担い手は NPO 法人や企業組合といった法人格を利用し、あるいは任意団体で法人格を持たずに活動していることがあった。厚生労働省労協業務室（2022、p.29）は、「労働者協同組合がめざすものは、地域のみんなで意見を出し合って、助け合いながら、地域社会の課題を解決することです。こうした地域社会の課題については、すでに NPO 法人や企業組合等、さまざまな法人形態で活動がなされていますが、労働者協同組合はこれらの既存の法人と共存するものであり、地域社会の課題の解決のために活動を行おうとされる方々の選択肢を広げ、こうした活動をいっそう促進させるものです」と述べている。

---

[27] 島村・田嶋（2022）は、ワーカーズコープ（労協連）の視点から、労協法の成立に至る歴史と過程をまとめている。非常によくまとめられており、その過程を時系列で 5 つの時期に区分して要約しておく。

1. **1990 年代後半：理論的基礎の構築。**1990 年代後半、法制化運動は理論的な深化の時期を迎える。日本の協同組合研究の中核を担う協同総合研究所（協同総研）は、海外の事例研究などを踏まえ、1997 年に「労働者協同組合法要綱案」を公表した。これは、来るべき法制化に向けた運動の理論的支柱となり、その後の議論の重要な叩き台となった。
2. **2000 年代前半：市民社会への広がりと運動の再始動。**2000 年代に入ると、運動は研究者のレベルから市民社会、そして立法府へと広がりを見せる。この頃、立法府への法制化陳情行動が開始され、2001 年には、ILO でディーセント・ワークの概念が提唱される国際的な潮流とも呼応し、日比谷で「法制化をめざす市民集会」が開催され、市民レベルでの機運が高まった。しかし、2002 年以降、運動は一時「踊り場的移行状態」となる。
3. **2000 年代後半：政治的折衝と理念の対立。**2008 年 2 月、超党派の議員連盟が設立され、法制化は再び政治の舞台に上る。同年 5 月、与党から雇用関係によらない「第三の働き方」に関する法案が提起された。しかし、労働者性が保障されないことから、労協連は不同意を表明した。翌 2009 年 2 月には、この与党案を修正しつつ法案が提示されたが、今度は市民会議の側から労働者性の欠如を理由に不同意の意見が出された。その後も同年 5 月案、6 月案と提示されたが、いずれも野党の反対などにより棚上げとなった。この時期は、協同労働の理念と労働者保護のあり方をめぐり、政治的な折衝の中で運動の根本が問われた困難な時期であった。
4. **2010 年代前半：政権交代と法制化運動の再起動。**2009 年後半からの民主党政権下で、法制化運動は再起動する。「新しい公共」の担い手として労協への期待が高まり、議論は加速した。2011 年 3 月には、超党派の議員立法として法案骨子が完成し、7 月に民主党議連総会は「立法趣意書」を採択する。そこでは「協同労働の協同組合が行う事業に従事する組合員は労働者である」ことを明記するとともに、「労働安全衛生法、労働者災害補償保険法、雇用保険法並びに最低賃金法等の労働関係法令の適用を受ける」とされ、国会提出まであと一歩の段階にまで達した。しかし、この法案はまたしても提出に至らず、政権交代などによる議連は休止状態となり、法制化運動は再び停滞を余儀なくされた。
5. **2010 年代後半：運動の再編と内部の合意形成。**2016 年に超党派議連が再編強化、労協法は議員立法として法制定に向けた体制が整えられた。2017 年に与党（自民党）内にワーキングチームが設置され、厚労省、労協連、WNJ の参加のもと、法案作りに向けた実務者会議が始まる。2017 年にはついに「労働者協同組合法案（仮称）骨子素案」が示された。この過程で、労働者性を巡って論点の齟齬が顕在化した。労協連が労働者性の明確化と労働諸法規の適用を主張したのに対し、WNJ は民法上の雇用契約の適用を主張した。しかし、労協連と WNJ の協議、調整の結果、「協同労働の理念を尊重」しつつ「労働関係法規を適用する」という点で合意された。両者が「協同労働の社会を広げるという目的は同じ」という原点に立ち返り、合意に至ったことが、法案成立への道を切り拓いた。2020 年２月、労協法案が確定、一部修正されて同年６月に衆議院に提出、同年 12 月４日に成立、12 月 11 日に公布され、公布後２年以内、2022 年 10 月 1 日に施行されることになった。

第 1-1 表は、地域や社会課題の解決を目指す組織が選択している法人格について比較している。協同労働の理念で運営する組織にとっては、いずれも一長一短がある。労協という法人格は、協同労働の理念を担保した上で、多様な働き方を実現し、地域や社会の課題に取り組むための法人格として新たな選択肢となっている。

第1－1表　労働者協同組合とそれ以外の法人との比較

	労働者協同組合	企業組合	NPO法人	一般社団法人	株式会社
事業	労働者派遣事業以外の事業	制限なし	特定非営利活動（20分野）	制限なし	制限なし
設立手続	準則主義	認可主義	認証主義	準則主義	準則主義
議決権	1人1個	1人1個	原則1人1個	原則1人1個	出資比率による
活動	非営利	営利	非営利	非営利	営利
主な資金調達方法	組合員による出資	組合員による出資	会費、寄付	会費寄付	株主による出資
配当	従事分量配当	従事分量配当 出資配当	できない	できない	出資配当

日本の労協法における特徴は６つ挙げられる。１つめは、事業内容の制限がほぼ無いことである。ただし、労働者派遣事業は禁止されているが、NPO 法人の事業の設定が 20 の活動分野に限られていることを鑑みると、かなり自由度が高い。

２つめは、組合員は労協の運営に対して、出資額にかかわらず１人１個の議決権と選挙権を持つ。株式会社の場合は、出資額によって影響力が変わってくるが、労協の場合は出資額の多寡にかかわらず平等である。

３つめは、法人格の取得が簡便であることである。NPO 法人（認証主義）や企業組合（認可主義）と異なり、行政庁による許認可等を必要とせず、法律の要件を満たし、登記をすれば法人格が付与され（準則主義）、都道府県庁の監督下に置かれる。また、NPO 法人（10 人以上）や企業組合（４人）よりも少ない人数である、３人以上の発起人が揃えば設立が可能である。

４つめは、事業の実施にあたって組合員の意見反映が重視されることである。組織運営にあたって、平等の立場で話し合い、合意形成を行うことが重視される。法人の定款にも意見反映の方法が明記される。トップダウンで組織運営がなされる組織（企業等）とは、ガバナンスの考え方が大きく異なり、その運営思想が法や定款にも表れることが労協の特徴である。

５つめは、労協の組合員は、各種労働法令（労基法、最賃法、労働組合法等）による労働者として扱われる、すなわち労働者性のある働き方により運営される組織形態であり、世界的にみても稀である。このことにより、労協は最賃以上の賃金を支払いつつ採算をとれる事業を運営することが求められ、NPO 法人などのように、ボランティアを組合員として事業を行うことは出来ない。なお、第６章で法的側面、特に労働契約締結義務について詳述する。

６つめは、配当は従事した分量に応じて行われることである。前掲第 1-1 表にもあるよう

に、営利活動を行う企業組合や株式会社は出資額に応じて配当されるが、労協の場合は合意形成に基づき、働いた量に応じて配当される。

当時、労協法の法案作りに参加した日本労働者協同組合連合会（ワーカーズコープ連合会）理事長であった古村伸広（2022、pp.30-37）は、労協法は、協同労働という働き方を社会に広げ、地域の多様な主体と連携して課題解決に取り組むための強力なインパクトになると期待する。当連合会は、積極的に労協法人の設立を後押しする一方で、加盟組織の NPO 法人などには「働かない参加者（社員）」がいることに触れ、労協と「有機的に融合させていく試行」を示し、法人格にかかわらず協同労働を志す組織と連携していく必要性を説いている。また、協同組合の世界的潮流を鑑みると「働く者」だけでなく支援・利用する人々も参加できる方策、協同の関係を縦横に広げること等の課題が示されている。同じく法案作りに参加したワーカーズ・コレクティブネットワークジャパン（WNJ）代表、藤井（2022、pp.38-41）は、「誰も雇わず、誰にも雇われず」という雇用の関係を存在させない働き方として運動を進めてきたものとして、労働契約の締結の明記について組織的な葛藤があったこと、その過程で日本においては、労協法だけでなく、「雇用されない働き方を表現する法律を作ることが難しいこと」の問題を把握した上で、最終的に「ディーセントワークの実現に向けても労働契約を結び働くことは必要だと考えています」としている。その上で、労協法の普及と共に「協同労働」とはどんな働き方なのかを知ってもらうことが重要であると述べている。

労協法施行から 1 年、2023 年 10 月 1 日時点で 59 法人が設立された。2 年後（2024 年同日）には 109 法人、3 年後（2025 年同日）には 168 法人が設立されている[28]。そのうち企業組合からの移行は 27 法人、NPO 法人からの移行は 15 法人で、新規設立法人が全体の４分の３を占め、移行法人は必ずしも多くはなかった[29]。

厚生労働省が公表している労協の設立状況の団体リストをみると、実にさまざまな事業内容が展開されていることがわかる。例えば、施行早々に設立された三重県四日市市の Camping Specialist 労働者協同組合の主な事業内容は「放置された荒廃山林を整備しキャンプ場経営」、その次の東京都新宿区の労働者協同組合ワーカーズ葬祭＆後見サポートセンター結の会は「葬祭業、成年後見支援」である。この他にもカフェ、フェスティバルの運営（Koshikake Events 労働者協同組合）や、歯科医院の経営（労働者協同組合きょうどう）、造園業（労働者協同組合キフクト）など、従来のワーカーズコープやワーカーズ・コレクティブの事業で中心となっている、清掃、配送や福祉関連事業や地域活動といった枠を越えた、新しい事業を行う団体が設立されている。

---

[28] 厚生労働省は、「知りたい！労働者協同組合法」（https://www.roukyouhou.mhlw.go.jp/）というポータルサイトを運営しており、労協に関する様々な情報、好事例等を掲載している。「労働者協同組合の設立状況」についても定期的に掲載されている。

[29] NPO 法人と企業組合からの移行期間は、施行３年間（2025 年 9 月末まで）であった。ボランティアが多く活動する NPO 法人の中には、事業に従事する組合員との労働契約を締結することが難しく、移行しなかったものもあると考えられる。

4. 調査概要とリサーチ・クエスチョン

(1)調査対象と方法

JILPT では、第５期中期計画（2022～2026 年度）のプロジェクト研究の中で「企業の社会貢献活動とノンプロフィットセクターの協働に関する研究」を進めており、2023 年度から労協の調査研究を行うことになった。本研究では、黎明期の労協をヒアリング調査によりその萌芽を観察し、可能性を探ることを目的とし、労協法施行から１年前後のタイミングでのヒアリング調査を行った。

第 1－2 表は、ヒアリング調査対象の労協（単協および連合会）である。全 10 団体、企業組合から組織変更した労働者協同組合はんしんワーカーズコープ以外はすべて新規設立団体である。また、調査時点の 2023 年現在、労協連は２団体存在し、その２団体および、任意団体（当時）ワーカーズ・コレクティブネットワークジャパン（WNJ）にも話を聞いている。

ヒアリング調査は、対面もしくはオンラインで実施し、調査期間は 2023 年７月～2024 年３月で、それぞれ１回（２時間程度）、その後追加で補足的に聞き取りを行っている。調査対象の選定にあたっては、事業の実態があるところを選んでいる。新規設立した団体は設立したものの、事業自体がスタートしていないところも多い。ある程度事業が進んでいる団体において、課題も含めながら語ってもらう必要があるためである。ヒアリング調査には、労協の代表と数名の組合員が同席した。調査期間等については第二部の各事例冒頭に掲載している。

第 1-2 表 ヒアリング調査対象

単協

事例	名称	所在地	主な事業内容	働き方	分析軸
1	労働者協同組合かりまた共働組合	沖縄県宮古島市	地元水産物加工卸販売、配食サービス、移送サービス	兼業・副業	地域(過疎)
2	東白川村労働者協同組合	岐阜県東白川村	軽作業(草刈り、片付け、荷物運び)	兼業・副業	地域(過疎)／フリーランス
3	労働者協同組合こども編集部	兵庫県神戸市	子どもによるメディア等制作体験	兼業・副業	フリーランス
4	労働者協同組合はんしんワーカーズコープ	兵庫県尼崎市	就労支援、障害者支援、高齢者介護	本業	地域(都市)／制度事業
5	労働者協同組合キフクト	神奈川県大和市	造園業	兼業・副業	フリーランス
6	労働者協同組合33	島根県奥出雲町	子ども食堂、移送サービス	兼業・副業	地域(過疎)
7	労働者協同組合上田	長野県上田市	営繕、菜園、人材育成	兼業・副業	高齢者活躍
8	Camping Specialist労働者協同組合	三重県四日市市	放置された荒廃山林を整備しキャンプ場経営	兼業・副業	地域(過疎)／フリーランス
9	労働者協同組合うつわ	大阪府大阪市	訪問介護事業	本業	地域(都市)／制度事業
10	労働者協同組合無茶々園の森	愛媛県西予市	無茶々園グループのバックオフィス業務	兼業・副業	地域(過疎)

連合会

1	ワーカーズ・コレクティブネットワークジャパン(WNJ)	東京都世田谷区	任意団体
2	日本労働者協同組合連合会(ワーカーズコープ連合会)	東京都豊島区	労協連
3	Oretachino Camp労働者協同組合連合会	三重県四日市市	労協連

(2)質問内容とリサーチ･クエスチョン

本調査は、黎明期の労協の萌芽的可能性を捉えるため、仮説検証的な問いは立てず、実態を把握できるよう広い観点から探索的な質問を立てた。調査内容は、団体の運営に関する内容と、組合員個人に関する内容とに分けて聞いている。また、調査前に質問内容の他に事前調査票を送り、記入をお願いした。

団体に対する大まかな質問内容は、まずは、経営資源に関すること、すなわち、人・もの・金をどのように調達するかということ、次に、労協独特のガバナンスと合意形成の方法についてである。代表や組合員といった個人に対する質問は、労協での働き方や、これまでのキャリア、労協を立ち上げるきっかけなどを聞いている。また、法政策や支援策に対する意見を聞き取った。以下、質問内容を示している。

【団体への質問内容】

1．貴団体が労働者協同組合（協同労働）を設立した理由、現在の組織形態を選択した理由を教えてください。

2．貴団体の事業について下記の事項やエピソードを教えてください。

(ア)事業内容、事業獲得から決定までの流れ

(イ)取引先との交渉、契約、価格はどのように決まるのか

(ウ)資金調達の方法、損失補填

3．貴団体での組合員、非組合員の働き方やマネジメントについて教えてください。

(ア)働き方、労働時間

(イ)教育訓練、能力評価、キャリア形成

(ウ)賃金と剰余金分配の方法

(エ)労使コミュニケーション、意思疎通、苦情対応

4．貴団体での会議と合意形成について教えてください。

(ア)会議ではどのようなことが話されますか。合意形成はどのようにおこなわれますか。

(イ)苦労している点、工夫している点

5．貴団体の将来的な目標や展望について教えてください。

(ア)事業規模の拡大、縮小等、経済的な目標

(イ)組合員数の拡大、マネジメント、内部管理的な目標

(ウ)社会的、ミッション面での目標

6．労働者協同組合や協同労働を推進するために、どのような支援があったらいいですか。

7．現在の法人格について使い勝手、改善点を教えてください。

【個人への質問内容】

1． 現在の団体で働き始めたのはいつですか。また、その動機ときっかけを教えてください。
2． 現在の団体でのあなたの仕事内容を教えてください。
3． 労働時間について教えてください。
4． 現在の団体でのお仕事は本業／副業どちらですか。副業の場合、本業はどのようなお仕事をされていますか。
5． これから先、いつぐらいまで現在の団体で働き続けたいですか。
6． 協同労働の働き方への支援策や改善点などあれば教えてください。

【事前記入票の内容】

1． 設立年（最初に結成された年、その際の法人格、法人格の変更について）
2． 設立趣旨、団体のミッション
3． 事業内容
4． 組合員数と非組合員数、男女比、年齢層（若年、中年、高年層）の分布
5． 組合員資格や加入条件
6． 役員、管理職の常勤／非常勤の構成
7． 労働時間（平均、多い人、少ない人）
8． 組合員の収入（賃金月収もしくは年収、従事分量配当額）
9． 会議の種類と頻度、出席率

(3)本報告書の構成

探索的なヒアリング調査内容を事例に整理し、研究会の議論を経て、調査対象の中に共通性を見出し、可能性と課題について考え、報告書に書く論点を絞った。黎明期の労協をターゲットに、事業や運営における「萌芽」をみつけ、その可能性を論じることに焦点をあてている。

論点は４つである。１つめは、労協の組合員の働き方が本業か兼業（副業）かという点である。これは、圧倒的に兼業であった。特に自営業やフリーランスで働く人たちが、新たなプラットフォームとして労協を活用していた。これまでの伝統的なワーカーズでは、どちらかといえば本業として働くことがイメージされるが、新規で設立された労協の組合員の多くが本業を別に持っていた。２つめは、高齢者が生きがい就労として活躍できるフィールドではないかという点である。今回高齢者が中心となって運営されていた労協は、「労働者協同組合うえだ」のみであったが、この事例は、全国の多くの地域に共通する高齢化の問題と定年退職後のセカンドキャリアを同時に解決するという点で示唆に富んでいた。先駆的な事例が波及する可能性があると考えた。３つめは、過疎化地域で縮小していく地域活動を労協とい

う組織体でどう運営していくかという視点である。これまでボランティア有志で行っていたような、お金が発生しない活動を、事業化していく試みである。４つめは、施行まもない労協法の中で実際に運営してみて課題等を聞き、次の改正につなげていくためにどのように解釈するかという点である。本編においてそれぞれの筆者が論点に言及している。次節の各章の要旨をあわせて参照されたい。なお、本報告書の構成は以下の通りである。

第２章は、ワーカーズコープとワーカーズ・コレクティブに焦点を当てている。日本の労協を語る上で、古くからあるこの２つの組織をまずは抑えておく必要がある。この２つの組織が潮流を作っていることは間違いなく、新しい労協も立上げや運営にあたってはこのいずれかのワーカーズに相談したり、支援を得ていたりすることが多いためである。第３章は、現代的労協の萌芽の１つめとして、現代的な働き方であるフリーランスに注目し、新たなタイプの労協 3 事例を分析する。第４章は、現代的労協の萌芽の２つめとして、高齢化社会における「生きがい就労」の新たな選択肢として、労協の可能性を考察する。第５章は、現代的労協の萌芽の３つめとして､地域活動を行う労協 5 事例を横断的に分析し､その設立過程、事業創出、合意形成における共通点と課題を抽出する。第６章は、労働者協同組合法の主要な法的論点を解説する。法の根幹である「3 つの基本原理」と「5 つの組合要件」を基に、労協の法的枠組みを整理する。参考資料では、労協法の中から、特に設立・運営する上で実務的に理解が必須となる条項を抜粋し、その解釈や趣旨を解説する。

また、事例編では、各団体の概要を最初のページにまとめた上で、Ⅰ団体概要、Ⅱ事業の内容と運営方法（①運営内容、②事業化と採算について、③資金調達の方法）Ⅲ働き方とマネジメント（①組合員の加入と採用、②労働時間と働き方、③能力開発とキャリア形成、④賃金と分配について）Ⅳ意見反映と合意形成（①会議の種類と方法、②合意形成への工夫)、Ⅴ将来展望、目標、課題、Ⅵ法政策、支援への要望の６つを共通項目として執筆した。

5. 各章の要旨

以下に、本編の第２章から第６章および参考資料についての要旨をまとめる。

第２章「日本の代表的な労働者協同組合、ワーカーズ・コレクティブとワーカーズコープについて」(小島論文)は、日本の労働者協同組合（労協）の歴史的な源流であるワーカーズ・コレクティブとワーカーズコープという二つの組織に着目し、それぞれの成り立ちや特徴、そして労協法への向き合い方をヒアリング調査に基づき整理している。

ワーカーズ・コレクティブは、1965 年の生活クラブ生協の活動を起点とし、主婦たちが地域の「あったらいいね」というニーズに応える形で、介護や福祉、食といった多様な事業を自主的に立ち上げてきた歴史を持つ。働く者全員が出資・経営・労働に参加する協同組合型の働き方を特徴とし、地域に根差した非営利市民事業として発展してきた。全国組織であるワーカーズ・コレクティブ ネットワークジャパン（WNJ）がその活動を支えている。

一方、ワーカーズコープは、戦後の失業対策事業にその起源を持つ。日雇労働者の全国組織「全日自労」が、事業の縮小・廃止に直面する中で、「地域に役立つ市民から愛される失対」という民主的改革路線に転換し、各地に中高年雇用・福祉事業団を設立したことが始まりである。その後、「協同労働」の理念に到達し、日本労働者協同組合連合会（ワーカーズコープ連合会）へと発展した。

両組織は、出自こそ異なるものの、「協同労働」という働き方を実践し、労協法の法制化運動に大きく貢献してきた点で共通している。運営面では、両組織ともに採算性の問題に直面しており、特に最低賃金の上昇や物価高騰が経営を圧迫している。これに対し、事業領域ごとの会議でノウハウを共有したり、スケールメリットを追求したりといった改善努力が続けられている。資金調達では、組合員の出資を基本としつつ、連合組織による基金制度やクラウドファンディングなど多様な方法が模索されている。働き方においては、短時間労働やワーク・ライフ・バランスを重視する一方で、理念を理解しないまま働き始める人もいるという課題があり、組織内での「共育」や丁寧な合意形成が重要視されている。

労協法施行を受け、両組織ともに傘下団体から労協法人への移行が進んでいる。特に、事業性のある配送ワーカーズなどが先行しているが、NPO 法人格の団体は出資金の仕組みがないことなどから移行に慎重な姿勢も見られる。労協への移行は、事業を次世代に継承し、協同労働という働き方を残したいという強い意志の表れであり、組織のミッションを再確認する機会ともなっている。

第３章「多様な働き方、フリーランスのプラットフォーム」（小島論文）では、ワーカーズ・コレクティブやワーカーズコープの系譜に属さない、フリーランスが中心となって設立された新たなタイプの労働者協同組合（労協）3 事例（キフクト、こども編集部、東白川村労協）に着目し、その組織立ち上げの経緯や運営方法を分析している。これらの組合は、働き方改革の流れで注目されるフリーランスという働き方のプラットフォームとしての可能性を秘めている。

設立経緯として、各組合は、過去の仕事上のつながりや、共通の関心事（IT、子どもの教育など）を持つ人々がワークショップ等の場で出会い、組成されている点が共通している。また、メンバーの多くが他に本業を持つフリーランスであり、労協の活動は副業として数時間程度関わるという働き方が実状である。法人格の選択理由としては、キフクトが個人事業の不安定さから協同の働き方に関心を持ったように理念への共感が先行するケースもあれば、東白川村労協のように役場からの受託のために法人格が必要という実務的な理由から選択するケースもあり、様々である。

運営面では、各組合員の持つ多様な専門スキルを活かし、連携することで事業を創出している点が特徴である。造園業、ライター、デザイナー、IT 技術者といった異なる専門性を持つメンバーが、それぞれの能力を活かして役割分担し、新たな価値を生み出している。コミュニケーションは、対面とオンラインを使い分け、ファイル共有ツールを活用するなど合理

的に行われる一方、キフクトのように意図的に対面の会議を重視する団体もある。また、多くの組合員が本業を持つため、労協の活動を本業と副業という明確な線引きをせず、暮らしの一部と捉えるなど、柔軟な働き方が見られる。

これらの事例は、フリーランスが一人で仕事を続ける中で直面する不安や孤独感を解消し、異分野の専門家と協働することで自己成長や新たな事業創出に繋がるという、労協の新たな可能性を示唆している。労協は、プロジェクト型の働き方を志向する人々にとって、魅力的な選択肢となりうるプラットフォームとしての役割を担うことが期待される。

第４章「高齢者の生きがい就労、活躍の場としての可能性」（古俣論文）は、日本の急速な高齢化を背景に、高齢者の「生きがい就労」の新たな選択肢としての労働者協同組合（労協）の可能性を、定年退職後の高齢者が中心となって活動する「労協うえだ」の事例を通じて考察している。

まず、日本の現状として、65 歳以上の就業率は年々上昇し、多くの高齢者が就労に高い意欲を持っていることをデータで確認する。その働く理由は、年齢が上がるにつれて「収入」目的から、「仕事の面白さ」や「社会とのつながり」といった「生きがい」目的へとシフトする傾向にある。こうした生きがい就労の受け皿として、従来はシルバー人材センターなどが役割を担ってきたが、働き手のニーズとのミスマッチといった課題も指摘されている。

こうした中で、労協うえだの事例は、生きがい就労の 3 つのポイント（①働く目的、②働き方とその内容、③人との関わり）において、労協が持つ独自の価値を示している。働く目的について、メンバーは収入のためではなく、「働きがい」や「必要とされること」、「人とのつながり」といった非金銭的な価値を強く求めている。働き方については、「一人一票」の原則に基づく意見反映の機会が保障されており、「自らが必要と思って主体的に働く」ことが可能である。働く内容も、メンバーが持つ電気工事の資格や経験を活かした営繕事業が中心となっており、これまでの技能を活かすことができる。人との関わりについても、定期的な会議を通じて組織内のコミュニケーションが確保され、また地域包括支援センターとの連携など、地域社会との繋がりも積極的に模索している。

これらの点から、労協うえだでの働き方は、自己の関与と責任のもとで仕事を進め、その成果を実感できる「やりがい」のある働き方であり、生きがい就労の理念と非常に親和性が高いことがわかる。労協は、単に就労の機会を提供するだけでなく、定年後の社会参加や自己実現の場として機能しうる。高齢期の生きがい就労を実現する働き方として、協同労働の可能性が、本章では示されている。

第５章「地域活動型の労働者協同組合の立上げと運営」（小野論文）は、地域課題解決を目的として設立された 5 つの労働者協同組合（かりまた、東白川村、労協３３、労協うえだ、Camping Specialist）の事例を横断的に分析し、その設立過程、事業創出のプロセス、そして合意形成の方法における共通点と課題を抽出している。

組織の立ち上げにおいては、いずれの組合も、高齢化や人口減少といった地域の課題を背

景に、自治会活動の限界などから、新たな方策として労協を選択している。その選択理由は、「協同労働」の理念への共感と、設立手続きの容易さなどの実務的メリットの両面が挙げられる。また、メンバー構成は、地域を深く知る「地元のキーマン」と、移住者や専門家といった「外もの」との連携が設立の原動力となっている点が共通している。

事業の創出においては、ボランティア活動をいかに採算の取れる事業へと転換するかが最大の挑戦である。各組合は、地域との関係性を重視し競争を避ける価格戦略や、収益事業と非収益事業を組み合わせるポートフォリオ経営を志向している。また、事業化の鍵として、専門スキルを持つ多様な人材の存在が不可欠な役割を果たしている。担い手の多くは兼業・副業で活動に参加しており、この「パラレルキャリア」という働き方が、これまで潜在的だった人材の能力を開花させる効果も生んでいる。

合意形成とコミュニケーションにおいては、公式な会議とインフォーマルな対話を組み合わせ、柔軟な意思決定を行っている。また、地域に溶け込むために既存の地域組織との連携・補完関係を築き、次世代への継承を強く意識した活動を展開している。

最後に、本章はこれらの分析を基に、労協が持つ地域課題解決への高い親和性と可能性を指摘しつつ、事業化の難しさ、属人的スキルへの依存、パラレルキャリアに伴う制約といった課題を整理し、今後の地域政策へのインプリケーションを提示している。

第６章「労働者協同組合の法的論点の考察」（福田論文）は、労働者協同組合法の主要な法的論点を、条文と「指針」に基づき解説している。労協の根幹をなす「3 つの基本原理（出資・意見反映・従事)」と「5 つの組合要件」から説き起こし、法人格としての特徴（非営利性、準則主義による設立）を明らかにしている。

特に、法の核心的論点である「労働契約締結義務」については、協同労働の理念（雇用されない働き方）と、労働者保護の必要性（労働者性の確保）との間で、法制化の過程で大きな議論があったことを背景に、この義務が導入された経緯を説明する。これにより、組合員は労働者として労働関係法規の保護を受ける一方、組合は使用者としての責任を負う。この義務と、「意見反映原則」との関係についても、組合員の意見反映と共益権の行使の関係性に触れつつ、意見反映のための具体的な方策を定めることが組合に求められていることを指摘している。また、この労働契約締結義務が、ボランティアに支えられてきた小規模な非営利団体などにとっては、事業の採算性の確保の難しさから、協同労働を志向しつつも、法に基づく労働者協同組合として法人格を得る選択をしないケースにもつながっている点を指摘している。

さらに、「従事原則」を支える具体的な人数要件（5 分の 4 要件、4 分の 3 要件）についても、その趣旨と実際の運用における解釈（一時的に従事できない組合員の扱いなど）を詳細に解説している。その他、都道府県知事による監督、特定労働者協同組合制度、そして連合会の規定についても触れ、労協という新たな法人格の法的枠組みを多角的に考察している。

第６章に続く参考資料（福田作成）は、労協法の重要な条項を抜粋し、その解釈や趣旨を

解説する形式をとっている。その内容は、労協を設立・運営する上で実務的に理解が必須となる事項に重点が置かれている。

特に、「基本原理（法第 3 条）」と、それを具体化する「組合要件（同条）」、「事業（法第 7 条）」、そして「組合員（法第 6 条～第 16 条）」を取り上げ、労協がどのような組織であるべきかという根幹部分の理解を促すことを意図している。また、「労働契約の締結義務（法第 20 条）」とその周辺（不利益取扱いの禁止など）については、法が組合員を労働者として位置づけ、その保護を重視している点を強調している。さらに、「役員（法第 32 条～）や「総会（法第 58 条～）」といったガバナンスに関する規定、「計算（法第 76 条～）」における剰余金配当や各種積立金の規定など、組織の民主的で健全な運営に不可欠な条項が解説されている。

6. 研究の知見とインプリケーション

(1)研究からの知見

2022 年 10 月に施行された労協法は、日本社会における新しい働き方と地域、社会の課題解決の方法に新たな選択肢を提示している。本研究では、労協法施行後 1 年間の状況を調査し、その黎明期における課題と可能性を探ることを目的とした。ここでは、日本の労協の現状と特性、事例調査から得られた運営実態に関する「知見」と、今後の社会や政策に与えるインプリケーションをまとめ、今後の研究課題について述べておきたい。

労協は、19 世紀の産業革命を背景とした欧州の労働運動に源流を持つが、その時代ごとの社会経済的課題に対応して変容してきた。世界的な経済危機や社会運動の波を経て、現代では単なる「労働者のための組織」に留まらず、市場経済への反省から生まれるオルタナティブな経済、すなわち「ソーシャル・エコノミー（社会的経済）」の重要な担い手として再評価されている。日本の労協法もまた、人口減少や高齢化が深刻な地域において、介護、福祉、子育て支援などの担い手を確保するという喫緊の課題を背景に成立しており、この世界的な潮流と軌を一にしているといえるだろう。

日本の労協は、法制化を牽引してきたワーカーズコープやワーカーズ・コレクティブといった歴史ある組織が中核をなす一方で、法施行を機に、現代日本の社会課題を色濃く反映した新しいタイプの労協が多様な形で萌芽していることが本研究から明らかになった。具体的には、以下の三つの潮流が注目される。

１つめは、フリーランスのプラットフォーム型である。高い専門性を持つフリーランスが、互いのスキルを持ち寄り連携することで、一人では困難な事業を創出する新しい協働の形である。多くは副業として関わり、プロジェクト型の働き方の受け皿となっている。

２つめは、高齢者の生きがい就労型である。定年退職後の高齢者が、収入目的だけでなく「働きがい」や「社会とのつながり」を求めて主体的に活動する場として労協を活用している。培った技能や経験を活かし、民主的な運営に参加することが、高齢期の自己実現の新た

な選択肢となっている。

３つめは、地域活動型である。過疎・高齢化により自治会などの地縁組織が機能不全に陥る中、住民サービスを事業として担うために設立される労協である。ボランティア活動をいかにして持続可能な事業に転換するかが最大の挑戦となっている。

労協の運営実態からは、いくつかの共通点と課題が浮かび上がった。

まず、担い手の多くが他に本業を持つ「パラレルキャリア」の実践者であるということである。これは多様な専門スキルを地域に還流させる強みである一方、活動に割けるリソースの限界や、本業との両立という課題も内包する。

次に、事業の採算性確保についてである。各労協は、既存事業者との価格競争を避け、信頼や貢献といった付加価値によって収益を確保しようと試みている。また、採算の取れる事業とそうでない事業を組み合わせる「ポートフォリオ経営」を志向する動きも見られた。いずれにせよ、黎明期の労協は小規模であり、採算を取りながらの事業運営には苦労している。

また、採算が取りにくい事業を仲間で展開するにあたって、特に中心となる役員らが無償で働き、暗にボランティア化しているケースもある。日本の労協法は、社会性と事業性の両立を掲げるとともに組合員との間で「労働契約の締結」を義務付け、その労働者性を法的に保障した点が最大の特徴でもあるが、「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）」の実現に寄与する一方で、最低賃金支払いや社会保険料負担に見合う事業性の確保に苦慮するケースもある。こうした課題をどのように解消していくのか、これからの更なる実践とモデルの構築が求められる。

(2)インプリケーションと研究課題

本研究はまだ始まったばかりで、インプリケーションをまとめきれてはいない。ただし、各章では個別に政策的示唆を示しており、今後の研究課題を視野に入れて、ここまで得られた知見をもとにまとめておきたい。

１つめ。労協は、機能不全に陥りつつある従来の地縁組織に代わり、地域課題を解決する新しい「共助」の担い手としての大きなポテンシャルを秘めており、地方行政と労協が地域政策の中でいかに連動していくかが重要になってくるだろう。行政にとっては、労協を単なる委託先ではなく、地域を共に支える対等な「パートナー」として位置づける視点が必要で、自治体職員等が地域人材として兼業・副業を認め、地域活動に関わっていける施策が重要になってくるだろう。本調査は労協単体へのヒアリングが主であったが、今後の研究課題として、自治体へのヒアリングを行い、どのような地域政策の中で労協が活躍できているのかを明らかにしていきたい。

２つめ。フリーランス、副業・兼業実践者、そしてアクティブシニアといった、従来の雇用関係に収まらない多様な働き方を望む人々にとって、労協は新たな社会基盤（プラットフォーム）になりうる。本業の他に労協等の社会貢献を行う組織で働く「パラレルキャリア」

を推進していくことは、本人の生涯にわたる自律的なキャリア形成を支えるだけでなく、生きがいや働きがいにもつながり、地域や社会にも還元される。これからの地域経済を考えれば、企業における副業の奨励や、公務員の地域貢献活動を円滑化する服務規程の見直しなど、社会全体でパラレルキャリアを後押しする環境整備が求められるだろう。

３つめ。労協の設立、運営には専門的なノウハウが必須であり、現在、その役割の多くをワーカーズコープやワーカーズ・コレクティブが担っている。しかし、連合会には立上げ前の労協は参加できない仕組みになっており、また、収益事業を行うことができない。労協を普及させていくには、こういった連合会機能の見直しも含め、中間支援機能の強化が必要になってくるだろう。今後、地域や分野ごとにアクセスしやすい連合会や中間支援組織や相談窓口の整備が必要と考える。中間支援機能が強化されれば、自治体等と共に多様な人材が集うプラットフォームを創出し、そこから生まれた活動を事業化まで支援する「伴走支援」の仕組みも構築することもできるかもしれない。今後の研究において、どのような支援が必要であるかを引き続き探っていきたい。

４つめ。労協という法人格の社会的な認知度の低さは、法人設立、資金調達や人材確保の根本的な障壁となっている。国や自治体は、その意義や役割についてさらに積極的な周知・啓発活動を行う必要があるだろう。労協を立ち上げた人達は、知人や友人から「労協」という法人格を知った人が多かったが、他方で新聞等マスコミ、自治体のセミナー等からの情報から興味を持った人もいた。今後、調査の中で、労協を立上げ、運営していく際の制度的、環境的障壁を把握していくことが必要である。

本資料は、労協が日本の地域社会が直面する構造的課題に対する有効な解決策の一つとなりうることを、黎明期の労協の実践の事例を通じて示した。この萌芽の可能性を未来へと繋げるためには、今後の研究課題に取り組み、その知見を政策に反映させていくことが重要である。

参考文献

Borzaga, C., Poledrini, S. & Galera, G. (2017) *Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics*, Euricse Working Papers, 96 |17.

JILPT（2004a）『就業形態の多様化と社会労働政策―個人業務委託と NPO 就業を中心として―』労働政策研究報告書 No.12。

JILPT（2004b）「NPO と雇用：フランスの NPO」フォーカス、2004 年 8 月。https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2004_8/france_01.html

JILPT（2015）『NPO 法人の活動と働き方に関する調査（団体調査・個人調査）―東日本大震災復興支援活動も視野に入れて―』調査シリーズ No.139。

JILPT（2016）『NPO の就労に関する研究―恒常的成長と震災を機とした変化を捉える―』労働政策研究報告書 No.183。
JILPT（2019）『生涯現役を見据えたパラレルキャリアと社会貢献活動―企業人の座談会（ヒアリング調査）から―』資料シリーズ No.215。
JILPT(2020)『人生 100 年時代の企業人と社会貢献活動に関する調査』調査シリーズ No.197。
Louis, R. (1983). *Labour co-operatives: Retrospect and prospects*. International Labour Office.
Potter, B (1891) *The Co*-operative *Movement in Great Britain*, George Allen & Unwin Ltd. London.
RIPESS (2015) *Global* Vision *for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks.* https://www.ripess.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS_Vision-Global_EN.pdf
Sobering, K. (2022) *The People's* Hotel*: Working for Justice in Argentina,* Duke University Press.
Thomas, A. (2004). "The Rise of the Social Cooperative in Italy", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 243–263.
Vieta, M. (2020) *Workers' Self*-Management *in Argentina: Contesting Neo-liberalism by Occupying Companies,* Brill.
P. アンミラート(2003)『イタリア協同組合レガの挑戦』中川雄一郎監訳、家の光協会。(Piero Ammirato, *La Lega: The Making of a Successful Cooperative Network*, Dartmouth Publishing Limited, 1996.)
厚生労働省労働者協同組合業務室（2022）「労働者協同組合法の概要」『労働法律旬報』、2022 年、10 月下旬号、pp.22-29。
小松善雄(2012)「マルクスの協同社会主義像――21 世紀における社会主義の復権と新生によせて」、経済理論、No.49(3)、pp.14-26。
菅野正純(1996)「レーガの社会的経済戦略―イタリア協同組合運動の展開過程―」(第 7 章)、富沢賢治・中川雄一郎・柳沢敏勝編『労働者協同組合の地平線―社会的経済の現代的再生―』、日本経済評論社。
N. シュナイダー(2020)『ネクスト・シェア ： ポスト資本主義を生み出す「協同」プラットフォーム』、篠田亮子訳、東洋経済新報社。(Nathan Schneider, *Everything for Everyone: The Radical Tradition that Is Shaping the Next Economy*, Hachette Book Group, Inc., 2018.)

島村博・田嶋康利（2022）「労働者協同組合法成立までの歴史」『労働法律旬報』、2022 年、10 月下旬号、pp.6-21。
鈴木岳(2021)「フランスから始まった労働者協同組合」、生活協同組合研究、No.535、pp.31-38。
高橋巌(2021)「スペインの労働者協同組合」、生活協同組合研究、2021 年 4 月号、pp.49-58。
田中夏子(2021)「イタリアの労働者協同組合」、生活協同組合研究、2021 年 4 月号、pp.39-48。
田畑稔（2015）『マルクスとアソシエーション―マルクス再読の試み（増補新版）』新泉社。
H. トマス、C. ローガン（1986）『モンドラゴン―現代生産協同組合の新展開―』（佐藤誠訳）、御茶の水書房。（Thomas, H. and Logan, C., *MONDRAGON: An Economic Analysis*, Institute of Social Studies at the Hague, 1982.）
P. ドラッカー（1999）『明日を支配するもの―21 世紀のマネジメント革命』（上田惇生翻訳）ダイヤモンド社。（Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers, Inc., 1999）
中川雄一郎（1984）『イギリス協同組合思想研究』日本経済評論社。
日本協同組合学会訳・編(1989)『西暦 2000 年における協同組合―レイドロー報告―』（日本協同組合学会訳編）、日本経済評論社。（Laidlaw, A. F., *Co-operatives in the Year 2000,* International Co-operative Alliance, 1980.）
D. ハーヴェイ(2012)『資本の〈謎〉―世界金融恐慌と 21 世紀資本主義』森田成也他訳、作品社。（David Harvey, *The Enigma of Capital and the Crises of Capitalism,* Oxford University Press, 2010.）
藤井絵里(2022)「「協同労働」とはどんな働き方かを知ってもらう取組みを」『労働法律旬報』、2022 年、10 月下旬号、pp.38-41。
藤村博之（1994）『ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊』、滋賀大学経済学部研究叢書、第 24 号。
古村伸広（2022）「「ネットワークづくり」と「交流する拠点づくり」―法成立後のワーカーズコープの取組み」『労働法律旬報』、2022 年、10 月下旬号、pp.30-37。
W. ホワイト、K. ホワイト(1991)『モンドラゴンの創造と展開―スペインの協同組合コミュニティー―』（佐藤誠、中川雄一郎、石塚秀雄訳）、日本経済評論社。（William Foote Whyte & Kathleen King Whyte, *Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*" Cornell University, 1988.）
K. ポランニー(1980)『人間の経済Ⅰ』岩波書店。（Polanyi, K., *The Livelihood of Man*, Academic Press, Inc., 1977.）
松本典子(2016)「イギリスにおける労働者協同組合の現状と課題」、労務理論学会誌、25 巻、pp.105-119。

松本典子(2018)「アメリカの労働者協同組合に関する一考察」、労務理論学会誌、27 巻、pp.113-127。
L. A. モートン（1972)『イングランド人民の歴史』未来社。(Morton, L. A., *A People's History of England*, Lawrence and Wishart, 1968.)

第2章　日本の代表的な労働者協同組合、ワーカーズ・コレクティブとワーカーズコープについて

1. はじめに

日本では、労働者協同組合法施行前から、ワーカーズ・コレクティブとワーカーズコープという２つの労働者協同組合が存在している。

ワーカーズ・コレクティブは主婦たちが中心となった生活クラブ生協の活動を起点とし、ワーカーズコープは戦後の失業対策事業を起点としている。そのため、活動が始まった経緯やきっかけはそれぞれ異なるが、両組織とも、働く人が出資を行い、一人ひとりが対等な立場で経営に参加をしながら、地域社会への貢献を中心とした活動を行う、という「協同労働」の働き方を行ってきたという点では共通している。両組織では、労働者協同組合法の法制化運動を行い、日本の労働者協同組合法の施行や、「協同労働」という働き方の広がりに大きく貢献をしてきた。

労働者協同組合法施行以降は、両組織の関連団体においても、労働者協同組合への移行を行う団体も出てきており、関連団体を起点としない労働者協同組合の運営への支援等も行っている。そのため、今後もこの両組織が、国内の労働者協同組合に与える影響や果たすべき役割は大きいと考えられる。

よって、本章では、ワーカーズ・コレクティブとワーカーズコープのヒアリング調査を踏まえて、組織の成り立ちや特徴、労働者協同組合法に対する考え方等について整理を行うことを目的とする。

2. ワーカーズ・コレクティブについて

(1)組織の成り立ち

1965 年、既存の政党や労働運動にとらわれない、地域に根ざした生活者運動を目指した生活クラブが結成された。生活クラブは、主婦たちが牛乳の共同購入を呼びかけるところから始まり、取り扱うものが少しずつ広がって会員数が増えていくとともに、安定した経営基盤が必要となったことから、1968 年、生活クラブ生活協同組合（以下「生活クラブ生協」という。）として活動を開始することになった。生活クラブ生協は、消費材（品物）の班別予約共同購入活動を進める中で、参加型政治を実践する代理人運動（地方議会に代表を送る運動）を展開するようになり、地方議会へ多数の議員（代理人）を送り込むようになる。また、生活クラブ生協は、ワーカーズ・コレクティブという新しいタイプの運動を生み出した。ワーカーズ・コレクティブは、雇う・雇われる関係ではなく、働く者全員が出資、経営、労働に

参加するという協同組合型の働き方と事業で、19 世紀の産業革命の中で生まれ、欧米で発達し市民権を獲得してきた。ワーカーズ・コレクティブ（workers’ collective）はアメリカでの呼び名で、日本では、「労働者生産協同組合」と訳されたり、「非営利市民事業」と呼ばれたりしていた。生活クラブ生協による最初のワーカーズ・コレクティブは、1982 年に神奈川県横浜市に誕生した、生活クラブ生協の業務請負、スナック・仕出し弁当などの事業を行う「にんじん（人人）」である。生活クラブ生協のワーカーズ・コレクティブは、「にんじん」を皮切りに、多様な領域へと広がり、新たなワーカーズ・コレクティブが設立されていった。1989 年には、「市民事業連絡会」が発足し、神奈川・東京・千葉・埼玉のメンバーが定期的に集まり、欧州の事例を参考にしながら、協同組合や法制化の学習会を行うようになり、1995 年には、全国のワーカーズ・コレクティブが連携する組織であるワーカーズ・コレクティブネットワークジャパン（略称「WNJ」という）が設立された。任意団体であるため法人格は保有していない。

ワーカーズ・コレクティブの社会的認知と働き方や事業目的に合った法制化（法人格）運動、また、共通する課題やノウハウを共有し、事業支援や設立支援を行うことが主な活動の内容になっている。加えて、２年に一度、全国のワーカーズ・コレクティブやその他の関連団体が集まり、全国会議を開催している。

WNJ は、都道府県単位の連合組織が 1 号会員として 10 都道府県にあり、約 350 団体、7,200 人が所属している。年間事業高を合わせると、135.7 億円に上る。連合組織がない地域から参加している単体のワーカーズ・コレクティブは２号会員という位置づけで７団体、賛助団体は、生活クラブ生協を中心に 42 団体になっている。

350 団体のうちの６割が、法人格を取得しており、その取得しているうちの 40%が特定非営利活動法人（以下、NPO 法人という）、その他企業組合、一般社団法人と続く。

(2)加盟している組合の事業の内容

主には、①介護や子育て等の福祉事業、②生活クラブ、運動グループという様々な運動体からの請負、③地域で独自に開拓した食やリサイクル事業等が挙げられる。

地域で豊かに暮らすために「あったらいいね、必要だね」というニーズに応えるための事業化に向けて仲間を集め、独自に立ち上げてきた。例えば、高齢者の方が食事に困っているという話を聞けば、配食の事業を、国産小麦でパンを焼いているパン屋がないと聞けば、安心、安全な食材を使ったパン屋を事業として始めた。

(3)採算

事業化を検討する際には、民間の企業と同様に、ニーズ調査等の基礎調査を行い、事業性については判断をしている。地域から求められている事業であっても、継続性は重要である

ため、ボランタリーな部分と事業性とのバランスについては、メンバーで話し合い、知恵を出し合って始めている。

価格設定についても皆で話し合いをして決めている。例えば生活クラブ関連の業務委託の場合、事業規模も地域によって異なっている。そのため、委託の仕方や支払いの仕方については、ワーカーズ・コレクティブと生活クラブ生協との協議のもと、双方で合意をした上で、委託契約を締結している。

採算性の問題は、常に組織内での議論になる。賃金を下げてでも価格を維持して必要な事業をやっていこうというメンバーの合意は、時には脱退や解散の原因になることもある。

自分たちが生活をしていくための収入を得ることではなく、地域に必要なものやサービスをどうしたら提供し続けられるのかということを一番の目的に集まったメンバーであっても、分配金(賃金)を下げてまで事業を継続するという話になると合意は難しくなることもある。地域ニーズに応える事業は、ニッチな事業も多くある。採算性でいえばなかなか厳しい。他に競合が出てきたりすると、採算性がさらに落ち、メンバーが望む分配金が払えなくなってしまうこともある。

最近では、最低賃金の引上げや物価の上昇から、事業の継続性に課題を抱えているところもある。例えば、食のワーカーズの場合、弁当販売を行っているなかで、事業規模も小さいため材料費の高騰分を全部は転嫁することは難しい。そのため、WNJ の中では、食のワーカーズが集まる会議を設け、コストの削減に向けたノウハウや情報の共有、食材の開発、スケールメリットを追求し、カットを一か所に集約することを検討するなど、皆でアイデアを出し合い改善を行っている。

(4)資金調達の方法

まずは立ち上げメンバーで出資をし、不足する資金は銀行からの借り入れ、連合組織による独自の貸付けの仕組みを活用するケースが挙げられる。事業を通じて地域に還元するという目的で、趣旨に賛同した地域の人たちに私募債という形で募るケースもある。

生活クラブの委託事業の場合は、生活クラブの建物の中で始めることが多いため、必要となる資金は少ない。しかし、事業によっては、数百万円単位で準備をする必要があるため、その場合は、銀行からの貸付けなどを利用している。

WNJ で設立支援している滋賀県の子育てのワーカーズ・コレクティブは、子育て広場の場所のリフォームや設備を整えて開業するため、資金をクラウドファンディングで 200 万円弱ぐらいを集めたという事例も出てきている。

事業開始後の資金として、東京では、会員相互による、ワーカーズで働く者のささやかな労働支援、生活の支援、文化的な交流を目的とする自主共済の仕組みとして、東京ワーカーズ・コレクティブ共済会という別組織をつくり、共済会への加入を呼びかけ、1 団体上限 100 万円の貸付事業を行っている。

神奈川と東京では、ワーカーズがワーカーズを金銭的に助ける、ワーカーズ・コレクティブ基金（神奈川）、ワーカーズ・コレクティブ支援基金（東京）を設けている。ワーカーズからの寄付をプールし、申請をしてきた団体に審査を経て上限 20 万円（神奈川）・上限 10 万円（東京）まで助成を行う。新たなワーカーズの設立や新規事業や拡大・継続を助ける後押しになっている。

(5)組合員の加入、採用

組合員になり、出資をして働くということを原則としている。特に繁忙期で人手が不足している場合には、アルバイトを一時的に雇用している事業所もあるが、全体としては少ない。介護保険など制度事業を行っている事業所などでは、収入を得るためや保有資格を生かしたいという理由で、就職を希望する人が一定割合存在している。ワーカーズ・コレクティブという協同労働を推進している組織であることをよく理解しないまま働き始める人もいる。

(6)労働時間と働き方

労働時間と働き方は問合せがあったときに説明し、最初に就業を希望する時間や条件について確認を行っている。今働いているシフトの中で、どのようにメンバーでワークシェアしていくかということで決めていく働き方が、全体的な流れである。しかし、ワーカーズ・コレクティブは短時間労働やワーク・ライフ・バランスを保ちながら働けるということを大切にはしているものの、周囲との人間関係に配慮せずに入ってくる人が増えると、シフトのバランスが崩れてしまう。組織の中で話しながら事業体を全員で支えていくという組織内の教育や合意形成を行っていくことが必要である。

また、事業所間の横のつながりがあるため、１人の人が複数の事業所に組合員として関わっているケースもある。配送のワーカーズに関わっている人のなかには、年齢にともない運転や体力的に厳しくなったため、デイサービス事業を行っているたすけあいワーカーズメンバーになったという例もあり、異なる事業を行う事業所を兼業して働いているケースもある。

(7)能力開発とキャリア形成

研修の仕組みを持っている事業所もあるが、基本的には、事業や組織運営の中で、学び合うという形のところが多くなっている。協同労働を理解し主体的に自分から仕事を見つけて働けるようになるには、約２～３年程度の時間が必要である。組織の中に目標を持ちながら、お互いが教育し合うという共育（ともいく）という考え方を共有しており、その共育機能をきちんと持つことを大切にしている。

ワーカーズ・コレクティブの連合組織では、事業別の会議のなかで、共育という形で、お互いの課題を解決するために情報共有したり、個人のスキルアップのための講座を企画するなど、事業の継続・発展の機能を持っている。

事業所によって異なるが、個人面談については、年に１回の事業所から定期的に実施している事業所まで様々である。

一例としては、個人の行動目標をきちんと立てるという形で書き出してもらい、組織運営や事業に関わることにおいても、目標設定を行い、上半期・下半期の進捗や今後の方向性について、三者面談を年に２回実施している団体がある。個人が立てた目標を達成することが、結果的に事業所の目標達成につながるという目標の立て方をしているため、目標達成をしたことによるインセンティブは設けていない。

ワーカーズ・コレクティブは、組織内で常に役割を代わり合うため、その業務の中でリーダーをつくっていくことを大切にしている。役割分担を変更する際には、ピラミッド組織ではないため、当事者及びその周囲の人まで含めた個人面談を行い、合意した上で進めている。フラットな組織づくりが大切であるため、全体の合意に向けた調整は非常に苦労が多いところである。

(8)賃金と分配

賃金と分配については、基本的に全員参加の基幹会議で決めている。労働対価となる賃金の分配方法は、分配基準や分配規程などを全員で話し合って決定し、それに沿って分配する。定例の会議で、事業高や必要経費、収支を共有・確認することで、全員が組織の経営状況について把握をしている。労働者として賃金を考えるときに、経営責任を担う立場でもあるため、全体の事業を客観的に見ながら、適正な賃金を考えることになる。このようなプロセスは、自分たちがワーカーズ・コレクティブだということを自覚できる瞬間にもつながっている。

(9)会議の種類と方法

全員参加で開かれる定例会が、意見反映と合意形成の場となっている。慣れないうちは、報告や討議を聞いても、話の内容がよく理解できず「意見を言っていいよ」と言われても、何を言ったらいいのかわからない人が多い。組織運営やいきなり経営について意見をいうことは難しい。

例えば、仕事のことで自分が思っていることを発言してみたら、意見が取り入れられ、「全体でやってみよう」となったというような経験の積み重ねが必要である。もしかするとそれは失敗するかもしれないが、もし失敗しても皆の意見で決めたことは皆で責任を負う。そして次はどうしようかとまた話し合う。

仕事現場の話から、段々組織運営の話になり、経営や事業計画の話の中で、自分はフラットな組織の中で仕事をしているという実感が得られるようになる。このような事例を積み重ねていく中で、協同労働という働き方が浸透していくと思われ、それには２～３年の時間が必要となる。

(10)合意形成への工夫

合意形成には、皆が同じ情報を持った上で話ができるよう情報開示をすることが大事である。またフラットな組織であっても、リーダーシップも大事にしている。リーダーは上意下達で「どうするか」という問いかけではなく、「こういうふうにしていきたいと思うが、どうだろうか」という提案力や、相手の話をきちんと聞くことが求められる。その上で意見交換をしながら、合意形成を高めていくということが必要である。

合意形成を高めるための事例として、リーダーは「会議の中で、１人１回は発言しよう」と投げかけることもある。メンバーの性格もそれぞれ異なるなかでは、声も発せずにうなずくだけという人もいる。そのうなずいたという意思表示を見過ごさないということもリーダーの役割として大事にしている。

別の事例では、全員から意見を聞くために、聞きたいことを３つぐらいに絞り、書きやすい項目立てにした用紙を配る。運営会議の前に回収し、書かれたものを表にまとめ運営会議に出す。普段手を挙げて意見は言わないが、書くのは得意な人もいる。そして運営会議で出た意見をもとに話合いをする。そして仮に反対意見が出た時には、もう一回戻して、練り直してからまた再提案を行うようにしている。このような方法で合意形成をつくっていく工夫をしている組織もある。基本は、対話を引き出すことを大切にしている。目的や目標は一致しているのに進め方に反対だと、その提案そのものを反対してしまうことが多いことから、他の方法について議論を行うようにしている。反対の意見が出たときは、意見をやり取りする中で皆の合意が高まることもあるため、組織としてはある意味チャンスでよい機会として捉えている。

(11)将来的展望、目標、課題

ワーカーズ・コレクティブのなかには、連合組織がない地域もある。WNJ では、単体のワーカーズ・コレクティブの設立支援に留まらず、連合組織の設立支援や設立の呼びかけをしながら、共感する仲間を増やし、運動を推進していく予定である。2023 年６月に行った総会では、労働者協同組合法に基づく連合会の設立について検討に入ることが承認されたため、各連合組織が参加する運営会議で意見交換をしながら、労働者協同組合連合会の設立に向けた検討を行っている。併せて、労働者協同組合法人の設立に関わらず協同労働の普及啓発と地域づくりも取り組み続ける。

ワーカーズ・コレクティブの中では、協同労働であるが故の事業マネジメントの弱さもある。反対意見に対して再提案する形を取ると、決定までに時間がかかってしまう。単体のワーカーズがきちんと中長期計画を持ち、自分たちの事業の将来を見通すこと、人材育成を含めた脆弱なマネジメントを強化していくことが、ワーカーズ・コレクティブを維持して発展させていくためには非常に現在重要である。

労働者協同組合法施行を機に、組織変更や新規設立の議論を行うことは、話し合いを深め

ていくなかで、設立当初のメンバーだけではなく、途中から参画したメンバーも含めて、あらためて自分たちの事業内容やミッションを再確認するよい機会と位置づけ、組織力が強くなることにつながる大切なことだとしている。

ワーカーズが働く現場では、どうやってキャリアを自分たちのものにしていくのかということも課題である。経験の蓄積はできるものの、組織外にも通じるようなキャリア形成を考え、若い人が入れるような仕組みを作っていくことが重要だとしている。そのためには、キャリア形成の概念も変革が必要である。これまでの一般企業で働いている中でのキャリア形成と、協同労働で働くというところのキャリア形成というのは異なっている。今の若い人たちは社会貢献事業というキーワードにとても関心があるが、今の若い人たちが何を自分の将来に望むのか、自分に身につけたいものは何なのかということを考え、協同労働だからこそ形成できるキャリアを見つけていくことを大切にしていきたいとしている。

(12)労働者協同組合への移行や今後の課題

ワーカーズ・コレクティブは、最初は生協の店舗の事業委託の事業から始まった。その後、今後の高齢化社会を見据え、地域に家事支援や生活支援といった、たすけあいの仕事を自主的な事業として地域に生み出そうという政策に基づき、たすけあいのワーカーズ・コレクティブが立ち上がってきたという歴史がある。

その後、介護保険制度等ができたときに、法人格を持っていないと、この制度参入ができないという理由から、ワーカーズの NPO 法人の認証が進んだ。そのため、多くの高齢者福祉や保育・子育てに関する事業を行っている事業所は NPO 法人となっている。また、基本的に生協配送している配送ワーカーズや、弁当屋やパン屋等の食のワーカーズは、NPO 法人よりも企業組合が多い傾向が挙げられる。

労働者協同組合への法人移行については、労働法遵守の側面から事業性のある配送ワーカーズ等が順次移行や新規設立に向けて動いているが、ワーカーズ・コレクティブとして登記を終えた団体は９団体（2023 年 12 月現在）である。今後も生協受託のワーカーズ・コレクティブを中心に移行するところが増えていく予定である。NPO 法人については、北海道のたすけあいワーカーズが労働者協同組合に移行するという意思を表明しており、NPO 法人の移行についてはこれから順次動き出す予定である。しかし、NPO 法人については、出資金の仕組みがなく、税制面などから積極的に移行するところは現在まだ少ないため、WNJ としては、NPO 法人向けの学習会を行うなど、組織変更の推進を行う予定である。

ワーカーズ・コレクティブの中での労働者協同組合に組織変更する共通の特徴は、自分たちの事業を次の世代に継承し、ワーカーズ・コレクティブという地域づくりに必要な機能と働き方を残したいという意思の強さである。NPO 法人の場合、役員に責任を委ねる部分が多く、特に介護保険事業は、サービス責任者等が管理を必要とする現場なので、縦軸の仕事の仕方が強くなる傾向がある。制度事業を行っている NPO 法人が多いことから、協同労働とい

う全員が出資をして、全員が応分に責任を持って事業運営に参加をしていく、という組織形態とは少し異なっているということも移行に向けた合意形成を妨げる課題になっている。

また、事業や組織運営の支援においては、企業組合であれば、各地域の中小企業団体中央会から、NPO 法人であれば、NPO サポートセンターのような支援センターから支援を受けることが可能となっている。労働者協同組合についても、今後広げていくためには、設立支援や事業支援、ノウハウの提供、会計指導といった支援体制があることが必要だとしている。企業との連携という点では、神奈川では、まちづくりの機能を強化するために、建物を保有している団体と一緒に活動を始めることもあるが、賃貸等の費用についても便宜を図りながら連携できるとより活動が広がる可能性がある。労働者協同組合は、地域のための仕事を行う法人であるため、そのような協働する仕組みが増えれば、地域の活性化に向けた活動が推進できる。

3. ワーカーズコープについて

(1)組織の成り立ち

第二次世界大戦後の 1949 年、多数の失業者の発生に対処し、失業対策事業と公共事業にできるだけ多くの失業者を吸収することを目的として「緊急失業対策法」が制定された。失業対策事業では、国や地方公共団体による公共事業に、失業者を日雇労働者として雇用し、復興事業に従事させることが行われた。このようななか、1957 年に失業対策事業に就労する日雇労働者の全国組織である「全日本自由労働組合」（以下「全日自労」という。）が結成され、賃上げや待遇改善を求めて活動を展開した。その後、1970 年代に入ると、失業対策事業の縮小・打ち切りが検討されつつあるなか、就労していた人たちの非効率な働き方などが批判を受け、1971 年には失業対策事業の新規就労が廃止され、その後 1996 年に完全に打ち切られた。

失業者を多く抱えることになった全日自労は、地域社会への貢献につながる「地域に役立つ、市民から愛される失対」という「民主的改革路線」に姿勢を切り替え、全日自労の支部を母体に各地に中高年雇用・福祉事業団を立ち上げてきた。1979 年９月に全国の 36 事業団が参加して「中高年雇用・福祉事業団全国協議会」を結成した。1982 年７月には、「全国協議会直轄東葛地域事業団」（以下「事業団」という。）を設立し、病院清掃の仕事を受けるようになる。この間、事業団では、一人ひとりが主体的に参画し、皆が協力をしながら地域で必要とされている仕事を行う形態について模索が始まった。事業団は、欧州への調査団の派遣等を通じて、労働者協同組合に関する先行事例を参考にし、事業団の本質は労働者協同組合であるとの理念に到達した。その後事業団は、1986 年に「中高年雇用・福祉事業団（労働者協同組合）全国連合会」と改称され、1993 年には、「日本労働者協同組合連合会」（以下「ワーカーズコープ連合会」という。）という組織に発展した。

また、事業団は、1986 年に 13 都道府県につくっていた組織を一本化した「全国協議会直轄事業団」を結成。「労働者協同組合宣言」を掲げ、1987 年には「労働者協同組合センター事業団」（以下「センター事業団」という。）を設立し、労働者協同組合員になるための出資金の支払い等の規約も定められた。センター事業団の設立を通じて、労働者協同組合の働き方を広げていくことは、雇われることが当たり前とされている日本社会に対する問題提起につながることが期待された。1993 年には、その規約を改正し、就労するためには１口（５万円以上）の出資をして組合員になることが定められ、経営にも主体的に参画する働き方が始まった。その後、労働者協同組合の「労働」の呼び方を考えるなかで、協同総合研究所の菅野正純氏（元連合会理事長）の言葉を機に「協同労働」という言葉が使われ、「労働者協同組合の新原則」（2002 年）において、「協同労働」を「働く人同士が協同し、利用する人と協同し、地域に協同を広げる労働」と定義することになった。

ワーカーズコープ連合会では、約 40 年近くの歴史を経て、組合員は、「出資」「経営」「労働」の全てを担いながら、働くことを通じて地域の課題を解消するという、現在の「協同労働」の働き方を行うようになった。

(2)事業内容及びその変遷

1980 年代から 1990 年代は、物流の仕事や病院の清掃の仕事を多く行っていたが、1990 年代になったときに、バブルが崩壊して、今までやってきた仕事が減るなかで、よりもっと地域に目を開いて、地域の中で労働者協同組合という組織を通じて、自分たちが活躍できるところはないのかという意識が生まれた。介護保険制度が成立・施行されたこともあり、国や自治体が担っていた介護事業を、今後は市民自身が担っていくという考え方を学び、介護の事業を拡げていった。そのときの中心的な運動としては、ヘルパーの養成講座を全国約 200 か所開催し、約５万人を養成した。養成者に対して、労働者協同組合の設立を呼びかけ、在宅ケアを基本とする「地域福祉事業所」を全国に立ち上げ、多くの女性が就業する機会につながった。

2000 年頃から、公共事業の民営化の動きに伴い、指定管理者制度が 2003 年に導入された。その頃からは、子育て事業を中心に、指定管理者制度における委託事業の仕事が増えてきたため、20 代、30 代の若者たちが多く入職するようになった。自分たちで既に作っている事業所が受託する場合は、既に主体的に経営を行っていたが、事業所を新設し、新たに人を採用する場合、いわば雇われた形で採用された人たちが協同労働で主体的に働くためにはどうしていけばよいのかが課題となった。

その課題と地域の課題を我が事とするために社会連帯的な組織をつくる必要性を考え、2004 年に任意団体として社会連帯委員会（2010 年に一般社団法人日本社会連帯機構に改組）を設立した。組合員が出資した金額と同額の金額をセンター事業団が出し、地域のニーズに応えるさまざまな社会連帯の活動を推進した。組合員は、事業としてはセンター事業団の仕

事を通じて収入を得つつ、顕在化していない地域のニーズを捉えながら仕事にしていくということで、地域の困り事の相談に乗るような取組を独自に始めていった。そのような動きが2000年代から、各地の労協や中高年雇用・福祉事業団の組合員も、高齢者から若者にシフトするような状況になってきた。

一方、2008年にリーマンショックを機に発生した生活困窮問題に対応し、就労困難な若者をはじめとして社会的困窮にある人を対象に支援事業として国が行っていた緊急雇用対策事業に基づく職業訓練（基金訓練講座）や求職者支援訓練事業を行うことになった。約150の講座を全国で行った際に、若者や女性の貧困問題に直面した。その問題を解決するために、単に支援するのではなく、共に働くという協同労働を軸に、仲間として迎え入れながら共に働く事業所や現場をつくっていこうという取組が積極的に開始された。障がいや困難にある人たちと共に働くという取組は2008年を前後して大きく広がっており、2015年の生活困窮者自立支援制度がスタートしたときに全国で関連事業を受託しながら、相談や就労準備、学習生活支援、また一時生活支援などの住まいのシェルターを自分たちで作っていった。

2011年、東日本大震災が発生した際には、被災地を支援するだけではなくて、被災状態にある地域の被災者と共に働く場をつくろうと、全国十数人の事務局員の若者たちを被災地に派遣し、連合会本部の機能を一部、仙台に移転して、そこを基にしながら、７か所の事業所を立ち上げた。一方で、第一次産業そのものにワーカーズコープが挑戦できないかと考え、食やエネルギー、ケアを自給・循環する経済を作るための取組を推進し、小農の取り組み（全国300か所）や環境保全型林業（４か所）、BDF（バイオディーゼル燃料精製）事業（３か所）などを広げていった。気候変動問題も浮上してくる中で、2020年には、ワーカーズコープ連合会で「環境・気候非常事態宣言」を発し、単に国や自治体や企業に求めるだけではなく、自分たちの事業や運動の中でもカーボンニュートラルを実現しようという取組を始めることになった。

現在、事業内容としては、国や自治体からの指定管理者制度の事業や委託事業などの公共関連事業が約８割を占め、子育て支援関連事業や介護保険・福祉関連事業などが多く含まれる。残りの約２割が協同組合との連携事業や自前事業であり、清掃・ビルメンテナンスや物流、配食サービス、一次産業・循環関連、食・農関係、建設・土木、運輸・交通などが含まれる。

(3)組織体制

ワーカーズコープ連合会は、全国の労働者協同組合（16 正会員）、協同労働を目指す組織（23の準会員。社会福祉法人や企業組合、NPO法人など）の会員組織で構成している「協同労働の協同組合」の全国ネットワーク組織である。約40年間活動を展開し、労働者協同組合法の施行によって社会の制度に位置づけられたことを機に、さらにそれを社会に広げていくための活動を行っている。ワーカーズコープ連合会は、就労者は全国で1万5,600人、事業

規模は 378 億円に至っている（2022 年度）。加盟団体は、各地の労働者協同組合（正会員）や協同労働を志向して活動する各種団体などの準会員であり、準会員の法人格は、企業組合や NPO 法人、消費生活協同組合、社会福祉法人、株式会社等を活用している。ワーカーズコープ連合会が直轄のモデルでつくったワーカーズコープ・センター事業団（以下、「センター事業団」）は、ワーカーズコープ連合会の事業規模の全体の３分の２、就労者も同様に全体の３分の２を占め、全国単一の労働者協同組合として、北海道から九州・沖縄までの 450 ある事業所で様々な活動を展開している。これまで企業組合や NPO 法人などを活用して事業を行ってきたが、既に NPO 法人から労働者協同組合に移行を終え、今後企業組合も労働者協同組合法人に移行していく予定である。センター事業団の基礎単位は全国にある事業所であり、それを圏域で束ねる事業本部が全国に 20 ある。事業所は、いわばセンター事業団の支店のような存在である。センター事業団以外の加盟団体は、例えば県単位あるいはもっと小さい単位で事業を行っている。

(4)運営方法

ワーカーズコープ連合会は、国に対する政策提言機能や加盟組織同士の交流、また協同組合や労働者福祉協議会をはじめとして各種団体との連携や対外的な交渉機能を有し、長年にわたって労働者協同組合法の制定に尽力を果たしてきた。また政策研究を行うために、協同労働のシンクタンクとして 1991 年に研究者や実践者が集う協同総合研究所を設立し研究活動を進めている（会員約 500 人、所報「協同の發見」を毎月発行）。

しかし、連合会はその機能において、事業開発やその推進に当たってはフォローできるほどの体制は持ち併せていない。そのため、最大の加盟組織であるセンター事業団が連合会との統合本部機能を持ち、一体となって事業開発・推進の機能を持ち合わせている。

具体的には、既に全国どこかでやられている事業であれば、専門性や事業遂行上の注意点、ノウハウ等は、全国での研修や会議等を通じて共有をしている。新しい事業を立ち上げるときには、それぞれの各単位の労働者協同組合の地域や、そこで参画をする組合員たちからの提案と、介護保険制度のような国レベルの政策に関連する事業がもとになる２つのケースが挙げられる。後者に関しては、本部機能として、連合会やセンター事業団の両方の本部で政策動向に関わる情報をキャッチしながら、専門知識を持った人を招いて研修会などを行っている。また、地方自治体との協議や連携をしながらモデルをつくり、それをまた全国に横に情報提供していく形での支援を行っている。

また、事業開始時は、地方自治体からの指定管理者制度の事業や委託事業であっても、事業拡大のパターンは、事業によって様々な形がある。組合員同士の話し合いを通じて、地域の困りことなどを仕事にし、少しずつ自前事業を作り、事業所が発展していくケースが増えてきている。例えば、子育て支援事業から障がいのある児童を対象とする放課後等デイサービスが広がっていたり、若者サポートステーションの元利用者が組合員となって居場所づく

りから障がい者の就労支援事業への展開などにも取り組まれている。

ワーカーズコープ連合会は、歴史的な経緯から、失業をなくすことを大切に活動している。職種や業種関係なく、何か仕事が始まった後、周りに 20 人、30 人と失業者がいれば、仕事を増やして、就労の機会を増やしていくことに取り組んできた。そのような活動をするなかで、徐々に具体的な地域課題を解決するということ、働きたい人の働く場をつくるということが結び始めてきている。働いている人たちの中にも、今やっている仕事がその人に合っているかというと必ずしもそうは言えない。あるいは事業経営的にも、何か単一の事業をやっているだけでは、制度の変更などによって大きく経営は左右されていく。そのため、いくつかの種類の事業をやりながら複合化をしていき、それが組合員の能力を発揮する機会を可能な限り増やしていくということと、経営的な意味での安定性というのをなるべく確保していくという両面で機能させようとしている。

(5)資金調達の方法

新しく事業を立ち上げる際は、事業計画を策定し、そこには資金繰りの資金計画というものもセットになっている。最初のイニシャルコストとランニングコストを合わせたものを最初に必要な資金と定めて、どうやってその資金を集めるかということも計画を行う上では求められる。

例えば、センター事業団の場合、まずは働く当事者の人たちが自分たちで出資し、その後に、事業本部や全国の仲間からも出資を呼びかけることができる。自分が働く給与の２か月分は増資しようという規定があり、増資積立に取り組んでいる。事業の運転資金には２～３か月分がかかるため、その分は自分たちの出資で賄おうということを言っている。額としては超えているが、率としては４割程度に留まっており、新しく入った人は急に２か月分出資することは難しいため、増資しながら積み立てているということができる。自己資本を自分たちでつくっていくというのが基本になっている。

それぞれの事業所が累積で貯めてきた黒字の半分を使えるといったルールを敷いているような組織もある（例：センター事業団）。一部の地域のワーカーズコープでは、なかなか自分たちで集めるくらいしかできないため、金融機関から借りるというのが一般的である。最近はクラウドファンディングや、補助金を活用するというところも増えてきている。

出資は働く人しかできないが、利用する人や地域の人、家族からは出資ではなく、協力債や賛助金ということで寄付や債券という形でお金を集めるということも取り組んでいる組織もある（例：センター事業団）。地域のためにこの事業所が必要になったときに、利用者や地域の人たちが協力債という形で協力をして、数年経過したら、利息をつけて返済するという仕組みになっている。事業所が事業を拡大して資金が必要になったときに、基本は自分たちの出資金を増強するが、センター事業団の内部では資金を調達し合っている。例えば、10 年かけて累積の赤字が残っている事業所もあり、利益を出している事業所が全国の事業所を支

えている。大きな組織であるがゆえに、全国連帯の思想のもとで経営状態の厳しい事業所をお互いに支え合う構造である。

(6)組合員の加入、採用

労働者協同組合であるため、仕事を創出しなければ、採用を希望する者を全て受け入れるということは難しい。施設管理の仕事が決まり、新たにそれを運営する人が必要になったときには、近隣地域への呼びかけや、知人の紹介、募集を通じて採用を行っている。組合員になるためには、出資が必要である。そのため、新規で応募してきた人には、出資が必要な理由や、将来こういう事業にしたい、こういう地域とつながりたいということを説明会で説明をしている。

新規事業の採用の仕方は、地域によって一部異なり、都市部は民間の広告媒体やハローワークを使っているが、地方の場合は、組合員等からの紹介が増えている。また、就労支援事業を様々全国で行っているため、障がいのある者や生きづらさを抱えた就労困難な若者が、仕事が増えたときに組合員として参画してもらうというパターンも徐々に増えている。そういった方々の場合、自分自身が困難を抱えていたときに受け止めてもらったという思いがとても強い。今度は自分が新たに困っている人たちを支援していきたいという意識が働き、事業に参画することで、個人としての成長にもつながっている。

(7)意見反映と合意形成

センター事業団は、全体で１万人就労しており、8,000 人が組合員である。基本的なセンター事業団の組織構造は、経営の基礎を事業所というものに置いている。組合員はどこかの事業所に所属をしているというのがまず基本である。その事業所が、事業収入が幾らあって、どれぐらいお金を使ってというふうに経営の評価なども行っており、人の採用などに裁量を持っている。その事業所が幾つか集まって構成されているのが事業本部であり、その事業本部が全国的に集まっているのが全国本部である。元々一つの事業所から始まっているため、事業所というのが経営の基礎だということがまず大前提で、そこで一番主権を発揮する。

基本的には、年１回総代会がある。それぞれに理事会があり、執行機能がある。そこには各事業本部の本部長や事務局長が参加をして、皆で議論を行う。次に、今事業本部ごとの所長会議があって、そこの所長会議で方針が出されて、議論をする。続いてそれを受けたリーダーが職場の中で議論をする、といった流れである。最終的には、職場から上がってきた意見が逆にフィードバックをされていくという形である。センター事業団は、年１回の総代会を実施する前に、議案に対して意見を出し合い、賛成か反対かという意思表示を行うための話し合いを行っている。事業本部の総代会議や各事業所の中で議論を行い、議案に対して賛成か反対かという判断をして、総代を出している。そういった間接民主主義の積み重ねで、センター事業団というのは意思決定を行っている。規模が大きくなるほど、現場での議論と

判断が一番重要だとしている。ピラミッド状の一番下のところでまず議論や判断がされ、それを積み重ねて現状のセンター事業団の場合は判断が行われている。

ワーカーズコープ連合会では、社会的事実として労働者協同組合をつくらなければいけないということで、センター事業団を一つのモデルとして、一定規模を広げて、組合員も増やしていった。一番の問題は、事業所の中でどれだけきちんと話合いや議論ができて、自らの意思決定ができるのかということであり、いまだに問われている課題である。

そのため、現場では、フォーマルな会議を定期的にやることを前提にしている。例えば、週１の小さい職場の単位、月１の事業所単位、そして経営のことや事業の実施状況などの情報を共有するということを必須としている。業種や生活環境によって全員が会議に参加することが難しいという問題がある。そのため、参加できない人が固定化していくのを避ける必要があり、フレキシブルに設定しなければいけないということは、各現場、あるいは事業所で工夫をしている。今後は、意見反映ということを重視するための話合いの在り方とか、ファシリテーションといった研修にも取り組もうとしている。

労働者協同組合法が施行されたことによって、意見反映をきちんとやらなければいけないという意識は各組合員の中では高まってきている。話合いの場で直接意見を表明し、反映するだけではなく、会議の前に議題についてアンケートを実施したり、全員が一言ずつ話すということをやっているところもあるが、これからもいろいろな工夫が出てくることが期待されている。

(8)将来的展望や今後の課題

今後、適正な規模はあり得るかどうかということは検討課題として挙げられる。１つ目の論点としては、法律上重視されている意見反映ということをどれくらいのサイズ感でやるのが一番効力を発揮するかということである。コミュニケーションやコミュニティの在り方という観点からのサイズ感の問題がある。２つ目の論点としては、事業活動をやっていくため、経営をやる単位というのをどれくらいで適正と見るかということである。業種や規模、一つの規模のなかに含まれている業種の数によっても異なってくる。それらの論点については、まず組合員にとっては、自分が所属している事業所、あるいは複数の事業所が集まっている事業本部、ここでの経営に対する主権、あるいは主体性が感じられるか、ということから定めていくことが重要だとしている。

事業の拡大については、基本は目指す方向で考えている。理由としては失業の問題が挙げられる。働きたくても働けないという人がいる限り、そういう人たちの仕事は現状の仕事で定員が埋まっていれば入る余地がないため、そういう意味からも仕事は増やしていくことが必要である。ただ単に事業規模を拡大したいということではなく、様々な人々の就労の機会を開発していきたいという趣旨が、ワーカーズコープにとって事業の拡大であると認識している。もう１点は、地域課題を解決するということも非常に重視されてきているため、地域

から必要とされている課題を解決していくことが必要だと考えている。

また、労働者協同組合は働く人しか組合員になれず、組合員の主体性という点で出資金というのを非常に重視しているが、潤沢にお金を持っている人たちばかりが集まるわけではない。労働者協同組合の一番大きい問題は資本形成である。対人社会サービスの分野が多い理由としては、資本が多く必要ないためである。現在、最も力を入れているのは増資である。労働金庫や信用金庫、信用組合との連携は非常に重要であるが、単純な事業性融資に終わってしまうと､単にお金を借りて､そこへ返さなければいけないという話になってしまうため、ソーシャル・ファイナンスの観点で考えて、例えば、利息がつかないという形の融資みたいなものも、労金や信金、信組が労働者協同組合の事業の安定的な発展のために開発することが期待されている。

海外では基金をつくって小さい協同組合を支えていくというケースもあり、欧州やアメリカの場合は、労働者協同組合、もしくはワーカーズ・バイアウトを支援するための法律が整備されている。これは財政面でいうと信用保証に当たる。例えば、委託等で仕事を直接行政が出すという手もあるが、補助金・助成金、信用保証という形を取るケースもある。市場原理だけに任せず、どのように市民主導の社会をつくっていけるかということを考える必要があり、そのためには様々な機関等との連携が広がっていくことが求められる。

(9)将来の労働者協同組合法改正に向けた議論

労働者協同組合法の成立をきっかけに、2023 年６月に任意団体の日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会を解散し、その後、労働者協同組合法に基づいて設立された法人に移行した 15 の団体が母体となって、労働者協同組合法に基づく新たな日本労働者協同組合連合会（以下「ワーカーズコープ連合会」という）を結成した（現在は 16 の正会員、23 の準会員)。連合会の事業は「指導、連絡及び調整」(労働者協同組合法に規定）となっており、ワーカーズコープ連合会では、労働者協同組合に伴う申請手続きを行って間もないため、今後、加盟組織や現場から具体的な課題が出てくると思われ、それを法改正の議論の中に入れていきたいと考えている。

労働者協同組合法は、附則で、法施行から３年という期間限定で、企業組合と NPO 法人からの組織変更を認めているが、経過としては、この法律を求めてきた多くの団体が NPO 法人ないしは企業組合でやってきたということからそれが規定されている。しかし、企業組合や NPO 以外の法人が労働者協同組合へ移行する場合、従前の法人が有していた資産を労働者協同組合に譲渡した上で、従前の法人を解散することになるが、この譲渡が課税の対象になってしまうという課題がある。今後、労働者協同組合に近い働き方をしている株式会社が、労働者協同組合に移行したいという話が出てくることも考えられる。このような場合に、企業組合や NPO 法人からの組織変更と同様の手続が取れるようにするための法改正について、必要性があれば議論されることが期待される。

実際、株式会社から労働者協同組合への移行という話がでたときに、非常に労働者協同組合に近しい株式会社（中小企業）の存在も出てくるのではないか。そのときに、同じように、移行を求めてきた人たちのための特例措置について、必要性があれば法改正を議論することが期待される。

(10)労働者協同組合法施行に伴う今後の展望

日本の社会では、持続可能な地域が縮小し、労働に対する意識が変容している。真っ当に働いて、真っ当にきちんと生活できるような体系を行政がしっかりとつくっていくことを求めている。近年、対人社会サービスの領域での事業の増加に伴い、人がたくさん住んでいる地域でワーカーズコープの事業は発展をしてきた。一方で、今まで手がついていなかった、衰退途上にある地域をどうやって再生なり持続可能にしていくかということに問題意識を持っている。持続可能な地域づくりに関わる様々な施策に、労働者協同組合や協同労働をしっかり位置づけることを期待している。中山間地域や過疎地域、離島で新たに立ち上がった労働者協同組合はそれぞれに生業を持ちながら、兼業・副業として地域づくりを仕事にする組織を立ち上げるケースも生まれている。

労働者協同組合法が施行されたことによって、非常に公益性の高い協同組合組織という理解をする自治体が増えていくことも予想され、連合会の自覚としても、そこは大事にしたいと考えている。単協が地方自治体との関係の在り方をどう結んでいくかということに対する連合会の役割は、情報提供も含めて、これまで以上に大事になってくると認識している。単に行政と何か一緒にやるというよりは、地域住民の中に自治力を高めていくということにつながっていくような事業活動や経営の在り方を一つ一つの労働者協同組合が行っていく必要性が相当高まっていくことが想定される。

併せて、労働者協同組合は、労働の在り方や働くということをどう考えたらよいかということを問題提起する仕組みの一つと認識しており、全ての世代にわたって、働くことの意味についての捉え直しを、日常の仕事の実践を通して皆で考え合うことが求められる。センター事業団は子育ての事業領域が圧倒的に多い。よって、子どもや若者たちといった未来の世代にとっての労働観がどのように形成されていくかということとワーカーズコープの事業展開、地域での在り方というのは、密接不可分の関係である。この関連は、非常に重視しなければいけないということであり、社会全体、地域全体の課題というのが大きなテーマである。日常の事業や生活の中での価値観をどう転換しながら積み上げていくかという地道な取組は、何か大きな成果を絶えず求めていくというよりは、小さな積み重ねによってどう持続させていくことができるのかにかかっている。情報の共有も非常に大事だと認識しており、全国的にお互いの実践を交流し合うということを通じて、地道にそれぞれが自発的にていねいに組織づくりと仕事づくりをやっていくということに、連合会の役割を果たす具体性を見出していきたいと考えている。

労働者協同組合法施行以降、全国から 400 件近い問合せがあり、多様な地域や業種での相談が寄せられている。常勤で働きたいという人もいれば、本業を持ちながら副業として事業したいといったいろいろな形態があるが、問合せの窓口にくる質問で共通しているのは、この働き方に共感し、皆で話し合って、フラットな関係で事業を運営していけるということに共感していることだ。一方で、一番質問が多いのは、どうやって話し合いを進めていけばよいのか、教えてほしいということである。今まで社会的認知のなかった働き方であるため、40 年活動してきた連合会の役割は相当大きく、かつ、さらに新しい人たちがもっと協同労働を多様な形で運営し、一緒になって発展させながら、いろいろな協同労働の在り方を伝えていくことが大事である。事業を継続していく際に、情報交換や交流、研修などを通して失敗事例とか成功事例、海外事例の共有に引き続き取り組んでいく。

自営業はどんどん縮小していき、雇用労働に代わるような一人ひとりが協同して働く在り方、生業を持ちながらも少しずつ自分の能力を発揮して協同労働をつくっていく働き方として広げていきたいとしている。また地方を中心にそういう方向に転換できるとなると、社会がどう持続可能に変わっていくのかという、労働の観点から社会をどう持続可能にするかというのが連合会のミッションである。

参考文献

天野正子（1996）『「生活者」とはだれか～自立的市民像の系譜』、中公新書。

一般社団法人協同総合研究所（2020）『協同ではたらくガイドブック―入門編－』。

一般社団法人協同総合研究所（2021）『協同ではたらくガイドブック―実践編－』。

柏井宏之・樋口兼次・平山昇（2020）『西暦 2030 年における協同組合　コロナ時代と社会的連帯経済への道』、社会評論社。

小島明子・福田隆行（2022）『協同労働入門』、経営書院。

日本労働者協同組合連合会（2022）『〈必要〉から始める仕事おこし「協同労働」の可能性』、岩波ブックレット。

第3章　多様な働き方、フリーランスのプラットフォームの可能性

1. はじめに

労働者協同組合法施行以降、設立された労働者協同組合のなかには、ワーカーズコープやワーカーズ･コレクティブの関連団体ではない、新たな労働者協同組合が設立をされている。その一つが、フリーランス[1]が中心となって設立された労働者協同組合である。

フリーランスとは、ここ数年、働き方改革の流れを受けて注目をされている働き方である。総務省[2]では、令和４年に基幹統計として初めてフリーランスについて調査を行っている。同調査によれば、有業者のうち本業がフリーランスの数は 209 万人となっており、有業者に占める割合が 3.1%となっている。年齢階級別にみると、「45～49 歳」が 24 万人（有業者に占める割合 3.0%）で最も多く、「50～54 歳」が 24 万人（同 3.0%）、「55～59 歳」が 22 万人（同 3.4%）となっている。本業がフリーランスの者を産業大分類別にみると、「建設業」が 50 万人で最も多く、次いで「学術研究，専門・技術サービス業」が 37 万人、「サービス業（他に分類されないもの）」が 18 万人などとなっている。「現職の就業形態に就いている主な理由」としては、「05.専門的な技能等を生かせるから」及び「01.自分の都合のよい時間に働きたいから」が上位２位を占め、「06.正規の職員・従業員の仕事がないから」という不本意な理由の割合は低くなっている。これらのことから、40 代から 50 代を中心に、自分の専門性をより生かしたいという理由から、多種多様なサービスを提供しながらフリーランスとして働いていることが想像される。

厚生労働省の有識者懇談会が 2016 年に発表した報告書「働き方の未来 2035～一人ひとりが輝くために～」によれば、正社員、非正社員の区分なく、ミッションや目的が明確なプロジェクトに参画をし、その終了と共に解散をするといった働き方（以下「プロジェクト型働き方」と表現。）などが増えていることが指摘されている。ジョブ型人事制度を導入・検討する企業が増えており[3]、副業・兼業等を通じて、社内外のプロジェクトに参画をし、自身のキャリアを積み上げていくという働き方を行う人は増えると考えられる。

そのため、フリーランスによって組成された労働者協同組合、そしてその働き方について焦点を当てることは、フリーランスはもちろんのこと、プロジェクト型働き方を行う民間企業で働く人たちにとっても、新たな働き方の選択肢の一つとして提示できる可能性がある。

---

[1] 「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン（内閣官房 公正取引委員会 中小企業庁 厚生労働省）」（令和３年３月 26 日）では、「フリーランス」とは、「実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者を指す」と定義している。

[2] 「令和４年就業構造基本調査（総務省統計局）」（令和５年７月 21 日）

[3] 「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査（パーソル総合研究所）」（2021 年６月 25 日公開）、p.7 https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf

本稿では、今回ヒアリング調査を行った労働者協同組合キフクト（以下「キフクト」という。）、労働者協同組合こども編集部（以下「こども編集部」という。）、東白川村労働者協同組合の事例を中心に踏まえつつ、フリーランスが中心になって設立された労働者協同組合の組織立ち上げの経緯、多様な働き方と組織運営の両立、フリーランスのプラットフォームを通じた新規事業創出の特徴や視点を整理することを目的とする。

2. 組織立ち上げの経緯

(1)メンバーが参画した経緯

メンバーが参画した経緯として、キフクトは、現在の代表理事が、企業を退職後に個人事業として造園業を営んでいるなかで、労働者協同組合という組織形態を知り、仕事関係での知り合いに相談をしたことをきっかけに、代表理事が勤めていた前職での知り合いや、顧客、過去一緒に仕事をしたことのあるメンバーが集まっている。代表理事が造園業の仕事を行っていることから、造園の仕事に関わるメンバーが多くなっている。

東白川村労働者協同組合は、東白川村が 2022 年度に設置した IT 推進有識者会議のメンバーの一部が労働者協同組合を立ち上げた。IT 推進有識者会議では、IT 資源と空き家を活用して、移住やワーケーションが支援できないかという議論を行う場であったことから、村のために貢献できることをしたいという思いがあることや、IT に対して理解のあるメンバーが集まっている。

こども編集部の場合は、2020 年４月に設立した任意団体のなかで、子ども向けに講師を招聘し、取材を体験できるワークショップを月１回のペースで開催しており、そのワークショップに参加をしたメンバーが集まり、労働者協同組合を設立した。そのワークショップでは、大人主導ではなく、子どもたちが自分たちでやりたいことを見つけるという内容であったことから、子どもの主体性を大切にした活動をやりたいという思いや、子どもが好きなメンバーが集まっている。

前述した３つの団体に共通するのは、メンバー間の人間関係において、過去からの知り合いや、会議やワークショップという場で知り合ったメンバーであり、日頃から一緒に仕事をしているメンバーではないことが共通している。また、東白川村労働者協同組合とこども編集部のケースでは、メンバーが出会った場が地域のため、あるいは子どものためといった社会への貢献を目的とした場であることも共通している。そのため、同じような関心ごとや問題意識を持つメンバー同士で、労働者協同組合を立ち上げていることが窺える。

(2)現在のメンバー構成及び今後の意向

メンバー構成として、キフクトでは、男性４人、女性３人の計７名で構成されている。現在の代表理事は、2008 年から個人事業主として造園業をやっており、仕事の関係での元々の

知り合いや、代表幹事が勤めていた前職の企業の関係者、顧客（職業はアーティスト）、他の労働者協同組合から紹介をしてもらった生活クラブの活動に関わっているメンバーが含まれている。今後の意向として、人数については、組合員を増やしたいという希望はなく、今のようなメンバーでこれからも続けられることを望んでいることから、現時点では、組合員の新規募集は行ってはいない。その理由としては、ヒアリングのなかで、全員集まって意見交換を行うのは、15 人ぐらいが限界であるということと、造園業というデザイン性や感性が関わってくる仕事の場合、大人数では難しいという可能性を挙げている。

東白川村労働者協同組合では、地域おこし協力隊の経験者などを含めた、東京からの移住者３名と、地元企業に勤める１名で設立をされた。組合員の加入については、村内では皆が顔見知りの状態であるため、声がけや口コミで９人まで増えている。Gifuto（喫茶店）に来てもらい、意思確認をして組合員として加入をしてもらうという流れになっている。草刈り作業は、結構負担の重い作業であるため、交代制が望ましく、30 人ぐらいまで増やすことを目標としている。現在、東白川村では、高校生のバイト先がないため、東白川村労働者協同組合で、組合員という形で働けるようにしたいとも考えている。進学で都市部に出てしまうと、まったく交流がなくなってしまうが、組合員になることで、年に１回でも、総会に参加する機会を提供することで､地元の人間関係のつながりを維持できることが期待されている。

こども編集部においては、組合員数は９名である。代表理事はカメラマンであり、その他メンバーには、ライターやデザイナー、元プランナー、税務関係を勉強していた経験を持つメンバー、動画編集の講師経験者などが含まれている。今のところ、理事や組合員を新たに採用するという予定はないが、将来は、いろいろな職業を持つ若いメンバーがこども編集部の活動に参画してもらうことには前向きである。そのようなメンバーが参画することで、子どもたちがいろいろな仕事に興味を持ち、自分が目指したい大人の姿を持てる機会にもつながることを理由として挙げている。大学生の方が子どもと年齢も近く、話しやすいことから活動に参加する大学生が増えればよいという考えを持っている。

前述した３つの団体に共通するのは、保有スキルや専門性が異なるメンバーが集まっていることである。キフクトとこども編集部のケースからは、意見交換のしやすさや業務内容の特性などから、専門性が必要となるコアメンバーについては、増やさず現状に近いメンバーでの意向が強いことが窺える。労働者協同組合の最適な人数というのは、各団体によって異なり、多ければよいというものではないことがわかる。一方、東白川村労働者協同組合やこども編集部では、学生をはじめ若い人の参加については積極的であることが特徴的である。東白川村労働者協同組合では学生自身のつながりの場やアルバイトの場所として、こども編集部では参加をしている子どもたちにとってよい影響を与えることを期待しており、次世代のためにという点ではいずれも共通をしているといえる。

(3)労働者協同組合を選択した理由

労働者協同組合を選択した理由として、キフクトの場合は、代表理事が個人事業主で仕事をしているなかで、個人事業が仕事を続けていく上での不安定さ、病気や事故等に直面したときの生活の保障がないことなどへの危機意識から、寄り集まって仲間と一緒に働け、かつ、命令をされるのではなく主体的な働き方が可能な中間的な形態であることに関心を持ったことがきっかけとなっている。メンバーのなかには、自分も苦手なことがあり、個人事業主であると孤独を感じるときもあるので、メンバー同士がよいところを出し合っていける労働者協同組合という働き方に賛同をして参画を決めたメンバーもいる。

東白川村労働者協同組合においては、労働者協同組合という形態をとった経緯は、理事メンバーの一人が、役場からの仕事を受託することは法人格でなければ難しいことの指摘を受け、役場から労働者協同組合という形態について情報提供を受けたことが挙げられる。特定非営利活動法人（以下、NPO 法人という）、株式会社、労働者協同組合のいずれかで検討をした際に、労働者協同組合の設立手続きの負担が少ないことのメリットから、労働者協同組合を選択している。

こども編集部では、代表理事が海外の労働者協同組合について関心を持っており、地元の書店で関連書籍を入手し、協同労働への理解を深めていったことがきっかけである。代表理事は個人としても会社を経営していたのでその範囲内で当初は事業を行っていたが、事業を今後継続して行う上では、そのための独立した組織が必要であると考え、労働者協同組合という組織形態を選択している。

東白川村労働者協同組合とこども編集部においては、法人を設立する必要性が元々あり、そのなかでの選択肢として労働者協同組合を選択したというのが実状である。手続きの負担の少なさや、協同労働という考え方への共感など、労働者協同組合を選択した主な理由については異なっている。一方、キフクトについては、法人を設立する必要性は特になかったものの、労働者協同組合という組織形態や考え方を知り、強い関心を持ったことが起点となっている。既にメンバーの多くがフリーランスとして活動をしていたなかで、協同労働を通じて、集まることによって得られる不安や孤独感の解消、楽しく仕事ができるといったことなどを理由に選択されたことが窺える。

3. 多様な働き方と組織運営の両立

(1)メンバーの役割分担と働き方

メンバーの役割分担と働き方について、キフクトでは、メンバーのうち会社を退職したメンバー１名以外は、キフクトが副業になっている。代表理事は個人事業主として、造園業を本業としており、キフクトでも造園業を行っている。本業とキフクトの仕事は６対４ぐらいの割合で働いている。メンバー全てが造園業を本業にしているわけではないため、役割は固

定しておらず、基本は現場も行きたい人が行くというスタイルになっている。当初は役割分担を決めていたがうまくいかなかったため、役割の固定化を止めたという経緯もある。自発的にメンバーが相互に高め合っていける働き方を大切にし、結果としてそのような働き方を心がけることで、お互いをフォローし合い、自分の得意な仕事を率先してやっていくようになる。実際、造園業のなかには、いろいろな仕事があり、造園業の経験者でなくても、何等かの専門スキルを保有しているためよい仕事ができているが、今後はそのような専門スキル等を持っていないメンバーが入ってきたときに、うまく活躍できるのかという点が課題である。

こども編集部においては、カメラマンでもある代表理事が、撮影の仕方を子どもたちに教える担当、ライターをやっているメンバーは、子どもたちと一緒に取材をする活動について担当、空間設計をやっているメンバーは、デザインの仕事がきたときに、デザイナーに入ってもらい、子どもたちの意見を取り入れながら仕事を進めることを支援している。加えて、イラストレーターをやっているメンバーは人脈が広いため、取材先の人を紹介する役割を担い、元々プランナーをやっていたメンバーは、イベントのための書類作成や効果的な発信の支援、税務関係のことを過去に勉強していたメンバーは、会計の仕事を担当、活動レポートの作成が得意なメンバーは、バナーの作成や募集関連の書類作成、発信用の緻密な活動レポートの作成を担当しており、メンバーのなかでは、最も多くの時間を費やして働いている。動画の編集の講師を行っていたメンバーは、必要に応じてアドバイスを行う役割を担っている。皆がフリーランスとして異なる専門性をもって異なる仕事で働いている。基本は在宅で、自分の担当プロジェクトであれば、働ける時間を見つけて柔軟に働いている。

東白川村労働者協同組合では、代表理事はフリーランスで IT 関連の企業を経営しており、他の理事は元地域おこし協力隊でお茶栽培や喫茶店の運営等や、地元企業で経理として働いていることから、メンバーは基本、労働者協同組合以外に本業に従事している。役割分担として、地元企業で経理として働いている理事は、雇用契約等の事務手続きまわりを主に担っている。現在はまだ立ち上げて間もなく、草刈りの事業がメインであるため、週１日３時間程度の働き方を想定して活動をしている。

３団体に共通している点として、多くの組合員がフリーランスとして働き、本業を持っていることが挙げられる。そのため、ほとんどの組合員が労働者協同組合は数時間程度、副業として働いているのが実状である。また、全ての組合員が専門性やスキルを持っていることも挙げられる。キフクトの場合は、造園業を主軸としつつ、造園業に関わる専門性を生かしているメンバーもいれば、他に持っている専門性を生かしたメンバーもおり、何等かの専門性を持っているメンバーで成り立っている。こども編集部のケースでは、皆が全く異なる専門性を持ち、その専門性を生かした仕事を行っている。東白川村労働者協同組合においても、メンバーの専門性は全て異なっている。現状は、地域で必要とされる草刈りの仕事をメインとしているが、将来的には専門性を生かした IT 支援の仕事を行うことも事業内容として含

まれている。加えて、立ち上げの手続きや仕事を起こす上で自治体と相談をしていくことなど、メンバーが今までの仕事の経験で培ったスキルを活用し、各自ができることで貢献している。３団体ともに、何等かの専門性を持っているからこそメンバー同士連携でき、労働者協同組合の立ち上げや仕事起こしにつながっていることが窺える。

(2)副業と本業のバランス

副業と本業のバランスや今後の意向について、キフクトでは、本業にしていくということを目指しているメンバーは少ない。ただし、キフクトのみで生活ができるようになるのがよいのか、あるいは、現在のように個人事業主でキフクト以外の仕事もしながら副業として働くのがよいのかという点については、メンバーがそれぞれ決めればよいという考え方である。代表理事自身は、会計の処理など同じような手続きを２か所で行うことになるため、キフクト専従で働けることを望んでいる。しかし、本業と副業で同じ仕事に携わっているメンバーは、自分の仕事は自分で自由にやれる面白さがあり、キフクトでは、いろいろな人の魅力を出し合ってやる面白さがあり、相乗効果もあるため、２つの仕事を持つことを希望している。

一方、こども編集部においては、フリーランスとして、元々複数の仕事に携わっているということもあり、本業・副業という意識の区分はなく、従事しているという意見も得られている。こども編集部の仕事は、暮らしのなかの一部という位置づけである。そもそも今まで携わってきた仕事というものの位置づけも、自分の暮らしの中の一部となっており、仕事と生活が分かれているという感覚を持っていない。収入面では、今まで携わってきた仕事から得ており、生活基盤を支えているため、こども編集部から得る収入は少ないが、その比率について目先は変更していこうという考えはもっていない。

前述した２団体の特徴を踏まえると、将来の生活のために労働者協同組合を立ち上げたのではなく、異なる専門性を持っているメンバーと集まって仕事をすることの面白さや、そこで得た経験を自分の本業に生かしていきたいという思いがあることが特徴的である。また、フリーランスとして、複数の仕事に携わることが当然の働き方であり、自分ができることで貢献をしていくというプロフェッショナル意識が高いため、本業・副業という明確な線引きをした働き方をしていない状況が窺える。

(3)コミュニケーションの在り方

コミュニケーションの在り方について、キフクトの場合は、皆専属ではないので、ほとんどLINE等で連絡をとっているものの、月１回は対面の会議を行っている。早く決めて進めていきたい人と、弱者の立場に立ちながら進めていきたい人など、いろいろな考え方を持つ人が集まってきたので、対面で結論を出すというルールを定めている。勝ち負けとなるとよくないので、多数決はとらないようにしており、意見を言う場所は確保するよう配慮している。

軽微なことは、代表理事が責任を取って進めるというケースもあるが、議論すべき内容については、一人でも反対者が出てまとまらなければ保留にしているため、結論が出るのには時間を要する。

こども編集部では、メンバーによって、従事する役割や働く日数、参画する度合いも差がある。メンバー一人ひとりが専門スキルを有しているため、それぞれが従事する役割に応じて能力を発揮している。そのため、代表理事が中心となりながら、必要な議題に応じて、対面・オンラインによって、メンバーと相談をしながら、組合やプロジェクトの運営を行っている。

東白川村労働者協同組合では、理事のメンバーの LINE グループと、全メンバー向けの情報発信用に LINE グループを作っている。前者は、手続きについて話し合っており、週１～２回ぐらいはやりとりをしている。後者は、仕事の依頼が来たときの連絡のみに使っている。話し合うべきことの半分以上は、その方法で解決をしている。情報共有については、理事のメンバーは全員、IT 推進会議のメンバーであり、IT リテラシーを持っていることから、ファイル共有のツールを活用し、そこに一つフォルダをつくって、全員分の資料を管理している。メンバーの専門スキルが明確にあるため、ツールの活用で完結し、事業のコミュニケーションが円滑にとれる。

こども編集部と東白川村労働者協同組合では、専門スキルを持っているフリーランスであるからこそ、コミュニケーションの仕方も、対面とオンラインの使い分けや、ファイル共有のツールの活用など、非常に合理的である。一方、キフクトでは、意見交換は対面での会議を重視していることも特徴的である。ベストなコミュニケーションは、メンバーの特性、事業内容によっても異なるといえる。

4. フリーランスのプラットフォームを通じた新規事業の創出

(1)新規事業創出の起点

新規事業創出の起点は、どのような社会課題に目を向けるかというところに違いが出てくる。キフクトでは、庭園の設計・施工、庭園緑地の管理等、緑（植物、自然）を核とした各種事業を行っている。材料や工法について、自然環境への配慮を徹底する、顧客を巻き込む参加型プログラムやサービスを提供することを特徴としている。例えば、違法伐採の問題のない国産の木材の活用、化学物質の削減につながる植物の選定や土壌の改良、廃棄物の削減などへの配慮を行うなど、環境にやさしい素材を活用した庭園づくりに取り組んでいる。メンバーの環境課題への関心というところが、新規事業の起点になっている。

こども編集部においては、現在は、子どもによる様々なメディアの制作体験を軸としつつ、①編集部活動、②キャリア教育、③地域部活動、④こどもの居場所「フリーアトリエ・自習室　雨のち光」、⑤地域食堂「しおやもぐもぐ食堂」の活動を行っている。

親から言われてくるのではなく、子どもたちの自主性を大事にしており、アドバイスは極力しないようにしている。子どもたちが、大人主導ではなく、自分たちでやりたいことを見つけられる場を提供したいという思いが、新規事業の起点になっている。

東白川村労働者協同組合では、①軽作業（(ア)田畑の作業の代行、(イ)草刈り、(ウ)片付け・ゴミ捨て)、②空き家の管理代行、③生活サポート、④事務作業の４つの事業内容を行うことを想定している。東白川村では、高齢化が進行しており、そこで発生している問題の解消に向けた活動が事業内容となっている。例えば、耕作放棄する寸前の農家が多いなか、田畑の作業の代行を行うことで、活用されなくなってしまう田畑の削減や、高齢者の生活のサポートを行うことなどが挙げられる。高齢化に伴い地域で発生している課題を解消したいという問題意識が、新規事業の起点になっている。

前述した３団体のケースを踏まえると、環境課題、子どもの教育、地域の課題という社会的課題が起点になっているが、そのテーマは団体によっても異なっている。メンバー個人が元々持っている社会的課題のケースもあれば、労協を設立する過程で解決したいと感じた社会的課題など、課題の見つけ方も多様である。こども編集部の場合は、ワークショップをきっかけにメンバーが集まっているため、社会的課題を起点にメンバーが集まっており、キフクトや東白川村労働者協同組合では、労働者協同組合の設立を行うプロセスのなかで、取り組みたい社会的課題のフォーカスが定まっている。そのため、新規事業の起点は、課題ありきのケースもあれば、設立の過程でメンバーの意見交換等を通じて定まっていくという２つのケースが見受けられる。

(2)本業のスキルの活用と個々人の成長

今回の調査では、キフクトとこども編集部では、各人が持つ本業における異なるスキルを活用して事業を起こしている（東白川村労働者協同組合では、現在行っている作業内容が芝刈り作業であるため、本節では対象としない)。

キフクトでは、造園業が中心事業であるため、造園業に従事しているメンバーのスキルをコアとしつつ、その他のメンバーが保有している別の専門スキルも活用しながら、皆でできる仕事を行っている。既に保有しているスキルを活用しながら、他の人と一緒にやることで面白い仕事をしていこうという姿勢がある。メンバーによって、保有スキルも異なることから、月１回の会議のときに持ち回りで、それぞれ自分たちが話せることを話すというお互いの教育につながる機会を設けている。知識としてメンバーで学べば、きちんと対応していこうという姿勢が身につき、他の人から話を聞くことで知識や視野が広がることも期待されている。

こども編集部では、前述した通り、カメラマン、ライター、デザイナーと皆が異なる仕事をしており、その異なる本業のスキルを活用して、今までやっていなかった新たな仕事を作り出している。教育機会を特段設けてはいないものの、こども編集部の仕事に携わることで、

本業とは異なる人たちとのつながりができ、視野を広げることにつながっている。こども編集部で関わる子どもたちは、子どもであることは意識していないため、子どもたちからの意見や指摘から気づきも得られる機会となっている。

フリーランスで組成された２団体においては、異なる能力や知識、バックグラウンドを持つメンバーが集まり、それぞれの能力や知識の活用を前提としながら、今までに携わったことがない新たな事業を起こしているところに特徴がある。詳細は、第４章でも述べるが、今回のヒアリング調査を行った、労働者協同組合上田（以下「労協うえだ」。）では、各自の専門性やスキルを生かしている点は共通している。しかし、労協うえだが定年後に地域のために役立つ仕事を起こし、一人ひとりが主体的に社会に貢献をしていくという、定年後の働き方が中心となっている一方、前述した２団体では、異なる知識をメンバー間で共有したり、あるいは学び合うことで、組織あるいは将来の仕事を行う上での個人としての成長につなげていくというところが大きな特徴として挙げられる。

(3)今後の事業に対する考え方

キフクトについては、原則的に目標を立てているものの、今楽しく活動できなければ、将来楽しいということもないという考え方から、極力目標の設定はしないようにしている。目標を立てるとそれを達成するために必要以上に無理をし、楽しんで活動をしていこうという空気感がなくなってしまう可能性がある。ただし、経済的な側面については、その時点での組合員のメンバーが生活をしていくために必要な分の収入を稼ぐことが大切であり、事業の拡大・縮小時においてそれは変わらないという認識を持っている。

こども編集部については、前述した通り、こども編集部からの収入と現在の本業の収入の比率を変更したいという思いはないものの、本業にできるぐらい活動自体は広げていきたいという思いがある。思春期の子どもを相手にしていることから、将来はもう少し若い学生などにも参画をしてもらい、いろいろな職業を持つ若いメンバーがこども編集部の活動に参画し、活動を広げていければという思いがある。

東白川村労働者協同組合においては、高校生のバイト先がないため、東白川村労働者協同組合で、組合員という形で働けるようにしたいと考えている。例えば、空き家の片付けであれば、資格は必要なく力作業でやりやすいため、高校生が土日にバイト先として働ければよく、そういう土台づくりをしていきたいと考えている。進学で都市部に出てしまった後も、年に１回でも総会にでる機会があると人間関係のつながりができるので、地元に帰ってきたときに居心地もよく、頻繁に帰ってきやすくなる。細々であるがつながりをつくっていけば、非常にスムーズにＵターンできる。

規模の拡大や事業収入の確保については、団体によっても今後の考え方は異なっている。キフクトにおいては、目標の設定は無理にしないまでも、現在のメンバーが楽しく働けて、必要な事業収入の確保は重視しており、こども編集部や東白川村労働者協同組合では、事業

収入を上げていくということを最優先にはしていないものの、若者を巻き込みながら、活動そのものを広げていく姿勢があることが特徴的である。

5. まとめと考察

(1)フリーランスによる労働者協同組合の共通性

フリーランスによって組成された労働者協同組合の共通性としては、２点あると考えられる。１つ目は、本業で仕事をしているメンバーではない、地域や子どものために貢献をしたいという共通の関心事をもった場で出会ったメンバーで、組成されている点が挙げられる。２つ目は、社会的課題が起点になって創業している点が挙げられる。ただし、前述した通り、具体的な課題の焦点の当て方は、メンバー個人が元々持っている社会的課題のケースもあれば、労協を設立する過程で、議論をしながらメンバーで解決したいと感じた社会的課題であるなど、課題に着眼するプロセスは異なっている。

フリーランスは、特定の目的や関心事で集まった多様なメンバーが集まり、プロジェクトを遂行するプロジェクト型の働き方に慣れている人が多いと考えられる。そのため、労働者協同組合の設立・参画は、参画する組合員によって温度差はあるものの、プロジェクトが一つ増えたという感覚に近く、非常に活動がしやすい組織形態であったのではないかと推察される。

(2)フリーランスによる労働者協同組合の先進性

フリーランスによって組成された労働者協同組合では、メンバー全員が自分の役割を見つけ、主体的に活動に参加をし、異なる能力や知識、バックグラウンドを持つメンバーが集まり、それぞれの能力や知識を生かして活動をしている。そのため、事業展開として、今までにない新たな事業を起こす、あるいは、一部のメンバーは本業と同じ仕事内容であっても、他の専門性を持つメンバーと一緒に行うことで、より新たな価値を生み出そうとしているという点に先進性があると考えられる。

労働者協同組合の設立に関わっているフリーランスの多くは、今まで携わっている本業で収入を得ているため、労働者協同組合からの収入が占める比率は非常に小さい。しかし、感情面では、副業・本業という明確な線引きをしておらず、メンバーの選択は自由でありながらも、将来的には、本業にしていけるぐらい事業を大きくしていきたいという思いを持っている人も存在している。働き方の配分については、人それぞれではあるものの、多様な人材が集まり、その能力の活躍を通じて、今まで携わっていなかった新規の事業やプロジェクトを起こし、また、それらの経験を踏まえて、個人のキャリアアップや成長に還元していこうという姿勢が見受けられる。

(3)フリーランスにとっての労働者協同組合の意義

フリーランスは、一人でやる仕事がメインである。そのため、今回のヒアリング調査では、労働者協同組合での働き方は、不安や孤独感の解消や、一人でやる仕事と人と一緒にやる仕事、それぞれのよいところを取り入れる形で働くことができ、自己成長につなげていけるというメリットが挙げられていた。

また、フリーランスは、専門性やスキルの高さで仕事を行っている方々であるため、一般の企業の指揮命令系統のような形での働き方を志向しない人も多いと想像する。労働者協同組合の特徴である、皆が対等な立場で意見を言いながら、合意形成をしていくという組織であることは、フリーランスが複数人集まって活躍していく上での組織形態や風土として合っているのではないかと考える。

労働者協同組合での働き方は、今後、フリーランスをはじめ、企業に勤める人であっても、プロジェクト型の働き方を志向する人たちの活躍をさらに促す上での選択肢の一つになるのではないだろうか。

(4)フリーランスによる労働者協同組合の新たな模索

今回、ヒアリング調査を行った団体の多くが、フリーランスの本業の収入があるため、事業収入を上げていくということを最優先にはしておらず、労働者協同組合を新たな働き方のプラットフォームとして捉えていることも特徴的である。

専門知識やスキルを保有しているフリーランスの集まりであるため、対面とオンラインの使い分けや、ファイル共有のツールの活用などには非常に慣れており、労働者協同組合の運営にも生かしている団体もある。一方で、そのような効率的な方法を行うと、しっかり皆で議論をして合意形成を行うということがしづらくなってしまうことから、意図的に対面での会議を重視する方針で進めている団体もある。多様な働き方を推進しながら、プロジェクトを運営していくことには慣れていても、あえて労働者協同組合の特性を生かしながら、自分たちの団体としてのよりよい働き方を模索しているのである。

このほか、ヒアリング調査を行った団体からは、能力給の廃止や目標設定をしない運営、学生の組合員としての参画（例：進学等で都市部に引っ越した後も組合員としての参画はし続け、総会には参加をする）なども挙げられている。従来の民間組織等では難しいことなどを、労働者協同組合という組織形態を通じて、新たにチャレンジしてみようという姿勢も見られる。

フリーランスが組成を行った労働者協同組合では、労働者協同組合という組織形態で可能な新しい組織運営や、新しい働き方の在り方を模索しており、そこで行われた取組の積み重ねによって、今後の労働者協同組合の進化につながっていくことが期待される。

第4章　高齢者の生きがい就労、活躍の場としての可能性

1. 問題

(1)日本における高齢者の現状と雇用・就業対策

令和５年９月１日現在、日本の 65 歳以上人口は 3,622 万人で（総務省統計局[1]）、日本の総人口に占める割合（高齢化率）は 29.1%と 3.4 人に 1 人が 65 歳以上となっている。人は毎年 1 歳ずつ年を取るため、団塊の世代を含む 65 歳以上の人口が多くなることは予見されていたことではある。しかし、平均寿命の延び、経済的発展の浮き沈み、出生率の低下など、予期が難しい要因によって高齢化率は急激に高まり、今日の日本の人口構成は少子高齢化・人口減少の時代にある。こうした状況のもと、社会保障制度の負担、労働力人口の減少、社会的孤立といった問題が議論されるようになって久しい。

このような問題への対策の一つとして、政府は就業を希望する高齢者に就労の場を確保することで、社会を支える役割を担うことを期待した政策を打ち出している。現行の高年齢者雇用安定法[2]は 2021 年に改正され、希望者の 65 歳までの雇用確保を義務化し、70 歳までの就業確保を努力義務としている。法令周知の活動と企業側の努力もあって高齢期における就業者数は年々増加し、60～64 歳の年齢階層で 73.0%と７割以上が働いている現状となっている。10 年前の 2012 年の 60～64 歳の就業率が 57.7%であることからみても、この 10 年でこの年齢階層の就業率は 15.3 ポイント上昇しており、高齢期において働く人たちは増加してきている（内閣府 令和５年度版高齢社会白書）。

65 歳以上の就業率も 10 年前と比較すると、2012 年の 19.5%から 2022 年の 25.2%と 5.7 ポイントの上昇となる。65 歳以上の年齢階層をさらに５歳刻みでみると、65～69 歳では 37.1%から 50.8%と 13.7 ポイントの上昇、70～74 歳では 23.0%から 33.5%と 10.5 ポイント上昇と、65 歳以上でも若い世代でより高い就業率の上昇がみられている。

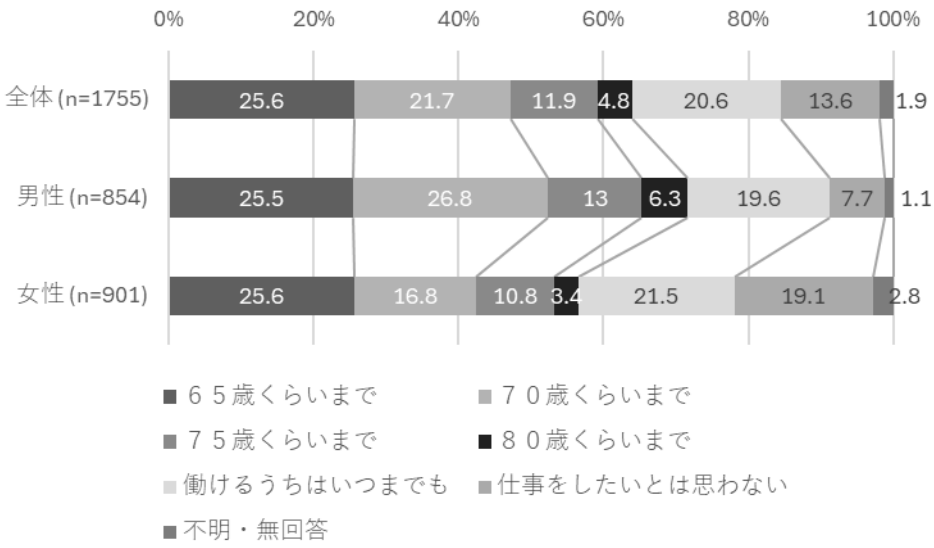
それでは、高齢者は何歳くらいまで働きたいと思っているのだろうか。内閣府が、全国の 60 歳以上の男女を対象とした調査では、就業の意図について尋ねている（第 4-1 図）。男女とも約２割程度が「働けるうちはいつまでも」と回答しており、65 歳を超えて働きたいとする割合も、男性では 46.1%、女性でも 31.0%程度に及ぶ。こうした調査から、高齢者が就業に対して高い意欲を持っていることがわかる(内閣府 高齢者の経済生活に関する調査､2019)。

---

[1] 総務省統計局人口推計（令和５年（2023 年）９月確定値）
https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html（2024 年３月１日閲覧）

[2] 高年齢者雇用安定法の前身の「中高年齢等の雇用の促進に関する特別措置法」は 1971 年に制定され、1986 年に名称が「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法)」に改められた。その後も改正を重ねて現在に至っている。

第 4-1 図　何歳まで収入を伴う仕事をしたいか、全体・性別にみた割合（単一回答）



出典 内閣府 高齢者の経済生活に関する調査、2019 年より筆者作成

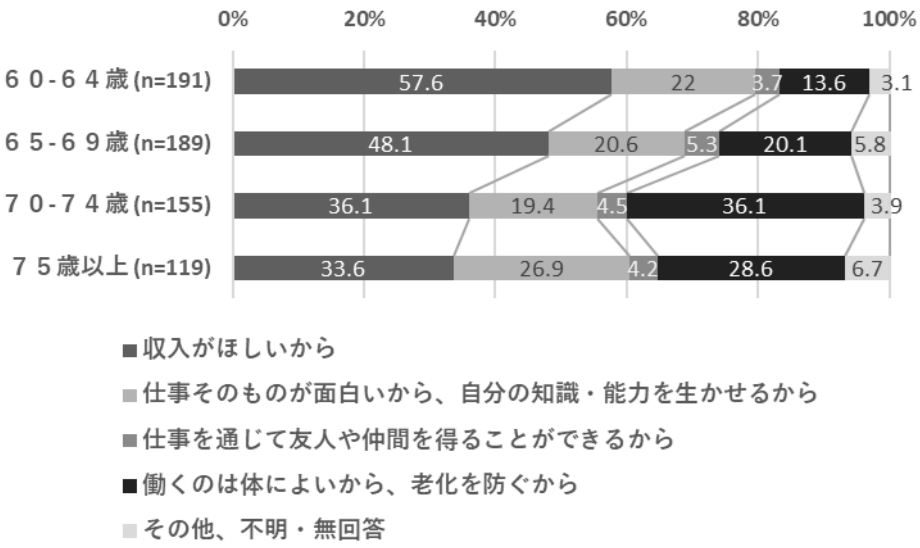
(2)生きがい就労とは

実際に働いている高齢者は、どのような理由から働いているのだろうか。前出のグラフと同じく、内閣府が行った調査（高齢者の経済生活に関する調査、2019）では、現在、収入のある仕事をしている 60 歳以上の人に対して、仕事をしている理由を尋ねている（第 4-2 図）。その結果「収入がほしいから」とする割合は、60～64 歳では 57.6%と半分以上に及ぶ。そして 65～69 歳では 48.1%、70～74 歳では 36.1%、75 歳以上では 33.6%と年齢階層が高くなるにつれ減少している。一方、働く理由として「仕事そのものが面白いから、自分の知識・能力を生かせるから」、「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」、「働くのは体によいから、老化を防ぐから」といった収入以外のものを挙げる人の割合は、年代によってその内訳は異なるものの、総じてより上の年齢階層ほど高くなっている[3]。

収入を目的とする働き方とそれ以外を目的とする働き方は排他的ではないが、収入を得ること自体を主な目的とするのではなく、「健康のためや人とつながるためなど、いわば賃金ではなく生きがいを得ることを志向する働き方」（園田、2018）は、生きがい就労とよばれ、定年退職後の働き方として、その働き方を支援する様々な取り組みが行われてきている。

[3] 内閣府が 2022 年に実施した「国民生活に関する世論調査」でも同様の結果が得られている。この調査では「あなたが働く目的は何ですか」の問い（単一回答）に対して、「お金を得るため」とした割合が、60-64 歳では 64.7%、65-69 歳では 58.4%、70-74 歳では 50.7%、75 歳以上では 35.2%と高い年代で小さくなっている。一方で「生きがいをみつけるため」とする回答は、60-64 歳では 13.5%、65-69 歳では 16.9%、70-74 歳では 21.9%、75 歳以上では 26.9%とその割合は大きくなっていた（「国民生活に関する世論調査」（内閣府）（https://survey.gov-online.go.jp/r04/r04-life/）「集計表 23（問 17）働く目的は何か」の年齢区分を変更して再集計）。

第 4-2 図　仕事をしている理由、年齢階層別にみた割合（単一回答



出典 内閣府 高齢者の経済生活に関する調査、2019 年より筆者作成

高齢期の生きがい就労を実現するために古くから活動を行っているのがシルバー人材センターである。シルバー人材センターは、「高年齢者が働くことを通じて生きがいを得るとともに、地域社会の活性化に貢献する組織」で、高年齢者雇用安定法に基づいて事業を行う、公益法人である[4]。「自主・自立・共働・共助」を理念とし、自主的な運営に基づいて、互助と共働による地域への貢献を目指している。シルバー人材センターでの仕事は、収入を得ることが主目的ではないためその仕事は、臨時・短期的または軽易なものに限定されている。

シルバー人材センターの会員数は、国の補助事業として創設された当初の 1980 年では約４万６千人だったが、10 年後の 1990 年に約 20 万人、2000 年に約 64 万人と順調にその数を伸ばしてきた。しかしその後 2009 年に 79 万人を超えたのをピークとして減少傾向にあり、2022 年では約 68 万人である。

会員数の減少には、年金受給開始年齢の段階的引き上げをうけ、臨時・短期的なものではなくより長い期間働きたいという考えが増加したこと、雇用確保措置実施企業の増加によって同じ職場で働き続ける人が増えたことに加えて、やりたい仕事とセンターが受注する仕事とのミスマッチも指摘されている（原田 他、2019）。

また、シルバー人材センター以外でも、地域でおこなわれている取組もある。千葉県柏市では、東京大学、UR 都市機構とともに、「長寿社会のまちづくり」プロジェクトを 2009 年から実施している。その中の一つの事業である「生きがい就労事業」では、セミナーの開催、コーディネーターの活用、就労先の掘り起こしといった活動が行われ、生きがい就労を望む

[4] 公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会「シルバー人材センターとは」
https://www.zsjc.or.jp/about/about_02.html（2024 年 1 月 15 日閲覧）

高齢者を、地域での雇用や就労につなげることに成功している。

このような生きがい就労に対する取組が継続的に行われている理由の一つに、健康寿命の延びがある。制限なく日常生活が過ごせる期間を表す健康寿命の推計値は、2019 年で男性 72.68 歳、女性 75.38 歳となっている（内閣府 令和５年度版高齢社会白書）。つまり 70 歳代半ばくらいまでの年齢の人たちの多くは､日常生活を支障なく過ごすことができるといえる。

これら生きがい就労を支える取組は、収入を得ることを主な目的とした働き方を支援するものとは異なる。一定の収入を求める層に対しては、高齢期の雇用や就業の確保を企業に求めていくことや、ハローワークなどを通じた就労支援といった施策が必要となる。一方で、収入ではなく、生きがいや社会的なつながりのための就労を求める層も存在しており、こうした層に対して要求に合致した就労のための支援を提供していくことは、高齢期の健康維持や社会的孤立の予防といった観点からも重要である。

(3)退職後の生活時間

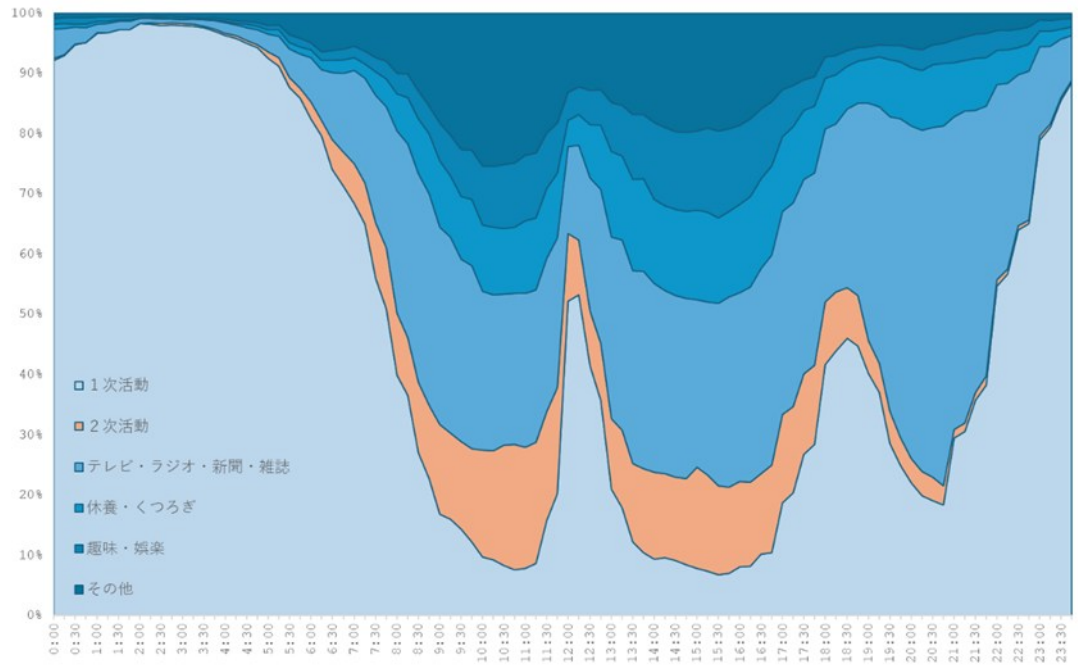
これまで、働く意思を持ち、何らかの就業とつながっている高齢者について述べてきたが、働いていない高齢者はどのような日々を送っているのだろうか。総務省の社会生活基本調査（令和３年）から、無業の男性（70-74 歳）の１日の過ごし方を抜き出したものが、第 4-3 図である。この図は横軸にふられた０時からのそれぞれの時刻に、図内凡例に示した活動をしていたと回答したものが何パーセントいたかを示している。１次活動とあるのは、睡眠、食事など生理的に必要な活動をまとめたもので、同様に仕事、家事など社会生活を営む上で義務的な性格の強い活動を２次活動としてまとめている。この年代の無業男性の２次活動は、主に家事・買い物で占められている。これら以外でそれぞれが自由に使える時間における活動のうち、割合の大きい「テレビ・ラジオ・新聞・雑誌」､「休養・くつろぎ」､「趣味・娯楽」を個別にとりだし、それ以外の「その他」と合わせて図示している。対比として同年代の男性の有業者の場合のグラフを第 4-4 図に示す。無業者と有業者のグラフを比較すると、生きるうえで必要な１次活動の割合には大きな変化は見られない一方で、有業者では日中の２次活動の割合が高いのに対し（有業者の２次活動は「仕事」がほとんどを占める)、無業者の日中の活動は３次活動、特に「テレビ・ラジオ・新聞・雑誌」が大きな割合を占めているのがわかる。つまり無業者は日中の自由に使える時間をテレビ・ラジオ・新聞・雑誌の視聴に費やしているということである。

健康寿命が 70 歳を上回っていること、また 70 歳を超えても働きたいとする人の割合が一定程度存在していることを踏まえると、この年代においてテレビ等の視聴時間の割合が高いことは、必ずしも本人の選好のみを反映した結果であるとは限らない。働く意欲や社会とのかかわりに対する関心を持ちつつ、それを実現する機会や選択肢が限られているといった可能性も考えられる。

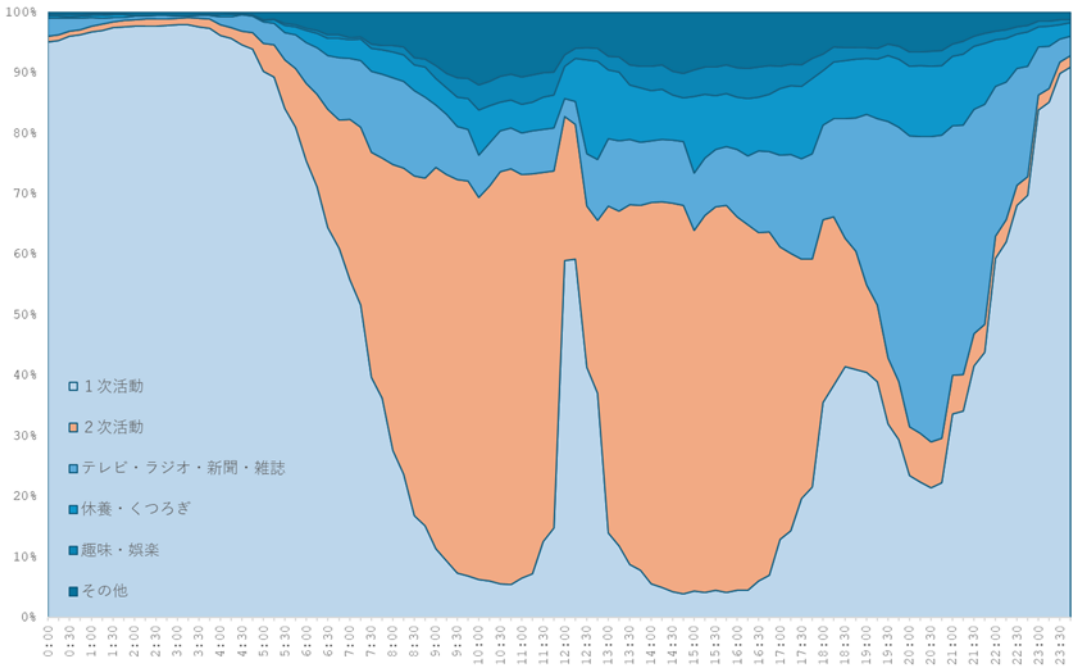
こうした状況を踏まえれば、近所の人たちとコミュニケーションをとる機会や、これまで

培ってきた経験や技能を生かすことのできる場を提示することは、特定の働き方を推奨することとは別に、高齢期の生活にほかの選択肢を提供する取り組みとして位置づけることができる。こうした意味で、生きがい就労は、高齢期における社会参加のあり方を考えるうえで、独自の役割を果たしうるものといえる。

第 4-3 図　男性 70-74 歳(無業)の生活時間(n=3092)



第 4-4 図　男性 70-74 歳(有業)の生活時間(n=2970)



出典 総務省 社会生活基本調査、2021 年より筆者作成

こうした生きがい就労の一つの形として、本報告書で議論の対象としている労働者協同組合はいかなる価値を持つのだろうか。本章では定年退職した高齢者を主な構成員とする以下労協うえだの事例から、その可能性について検討を行う[5]。

(4)生きがい就労としての協同労働

生きがい就労として協同労働の働き方を見ていく際のポイントとして、以下の３つが考えられる。１つ目は、働く目的である。働くこと自体が目的なのか、働くことを通じて何かを得たり、達成したりすることが目的なのか。つまり、働くことが収入を得るためや、何らかの課題を解決するための手段として選択されているのか、働くこと自体に意味を見出しているのか、という点である。

生きがい就労で想定される働き方では、収入を得るといった目的は重視されていない。一方、仕事を通じて社会的交流を行う、あるいは健康を維持するといった目的には高い価値が置かれており、仕事を手段として行う場合であっても、その目的によって生きがい就労に近づく場合もあれば遠ざかる場合もあるといえる。また、仕事を通した自己実現や仕事することが楽しいといった、仕事を行うこと自体を目的とする働き方は、生きがい就労にまさに該当する働き方といえる。

２つ目は、その働き方とその内容である。働き方は、協同労働の特徴の一つでもある意見反映とも深く関わってくる。つまり、仕事を行う過程において、自分の考えが反映されうるのか、あるいはもっぱら誰かの指示に従うのか、という点である。

もし働くことが目的を達成する手段に過ぎないのだとすれば、自分の意見が働き方に反映されなくとも、結果さえ望み通りのものになればよいということになる。例えば、言われた通りに仕事をこなし、仕事することの楽しみは感じられない一方で、対価としての収入を得るといった働き方がこれに該当する。これは生きがい就労が想定している働き方ではない。

自分の意見が仕事に反映される様な働き方は、責任を伴う働き方といえる。自分の意見や判断で仕事の成果に影響がでるからである。自分の意見が仕事の成果によい方向に作用すれば効力感につながるだろうし、他者からの肯定的な評価ももたらされる。しかし悪い方向に作用すれば、無力さを感じ、他者からの否定的な評価につながりかねない。いずれにしても自分の意見が反映されることは、結果に対する影響を実感できる働き方であり、こうした働き方は、やりがいを感じる働き方といえ、生きがい就労の考え方に近い働き方といえる。

働き方に加え、これまでに培ってきた技能・知識を生かした仕事を行えるのか、といった働く内容も重要である。人生 100 年時代といわれる今日、退職後に研修や訓練、自己研鑽などを通じて新たな技術や知識を獲得し、仕事に生かすことも十分に可能ではあるが、生きが

[5] 労協うえだと設立趣旨が近いと思われる労働者協同組合に、中高年の働く場を作ることを目的とした労働者協同組合「ワーカーズコープちば」がある。ワーカーズコープちばに関しては、小島・福田（2022)、「令和４年厚生労働白書」を参照のこと。

い就労としては､現在保有しているものを生かすといったことに重きを置いているといえる。

３つ目は人とのかかわりである。ここでいう人とのかかわりには、組織内と組織外の２種類が想定される。組織内でのかかわりは職場内でのもので、ともに働く者の間でのコミュニケーションである。生きがい就労では人とのつながりが重視されている。これは、仕事を退職し仕事上でのつながりがなくなると、仕事以外での友人・知人がいない場合、人とかかわる機会が大きく制限されるといった、高齢期に生じる対人関係上の状況とも関連している。他者とのつながりや、受け入れられている、居場所があると感じられることは個人の well-being と密接に関連する（Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2001)。そして、協同労働はまさにこうしたつながりをもたらす働き方であるといえる。

組織外とのかかわりは、顧客や、サービス対象といった仕事上を通じてなんらかの利益をもたらす対象となる人たちとのかかわりである。仕事を行っていくにはその対象となる人たちとの直接的・間接的なかかわりが必須である。

こうした３つのポイントから見た際、協同労働を実現している労働者協同組合は高齢者の生きがい就労という働き方として、選択肢の一つとなりえるのだろうか。次節では、高齢者を中心に活動を行う労働者協同組合上田（以下、通称である「労協うえだ」と表記する。）の事例を概略する。

2. 事例

(1)労協うえだの活動概要[6]

労協うえだは、地域で生活する高齢者を高齢者が支えることにより、地域社会を活性化していくことを目的として、長野県上田市で活動している労働者協同組合である。労協うえだの母体となったのは任意団体であるワーカーズ上田地域応援隊（以下、ワーカーズ上田）であり、ワーカーズ上田として営繕活動や家庭菜園、農産物加工といった活動を 2021 年から行ってきている。この活動の中から事業化可能であると判断した営繕活動を中心事業として、2023 年に労協うえだが設立された。ワーカーズ上田は労協うえだとともに活動を継続しており、家庭菜園やソルガム栽培、竹林整備といった活動を出会いの場として、労協うえだの活動を広げていく役割も果たしている。

労協うえだの目下の活動は営繕活動で、活動開始からエアコンの設置やクリーニング、屋根のペンキ塗り直しといった活動を行ってきている。営繕活動を事業化可能と判断した理由は、電気工事の資格をもつメンバーがいたことにより、複数の仕事の受注につながったということが大きい。

組合内の意見反映のための会議は 1 か月半に 1 回程度の頻度で全体会議を行っており、意

[6] 労協うえだの活動詳細については、「第二部単協事例編　労働者協同組合上田」参照のこと。

見の食い違いが生じた場合は、時間をかけて話し合いを行って解決してきている。

(2)活動にいたる経緯

労協うえだの特徴の一つに、メンバーの多くが退職後の高齢者によって構成されているという点が挙げられる。ヒアリング調査で直接話を聞けたメンバー４名から、それぞれの活動に至る経緯について得られた語りを要約する。

労協うえだ設立には、労働者協同組合法が成立する以前から、協同労働という働き方についての知識をもっていたＡさんが中心的役割を果たしている。Ａさんが定年退職後、「働きがいを感じたり、働いていてもよかったねと喜んでいただけるような働き方をしてみたい」と思っていた頃に、労働者協同組合法が成立する。「上田でもぜひその法律を生かした仕組みを作りたい」と労協制度に通じている知り合いＸ氏に相談し、上田で労協うえだにつながる活動が始まることとなった。

営繕事業の中心となるＢさんは、知り合いを通じてＡさんと巡り会ったことから、ワーカーズ上田にかかわるようになった。Ｂさんは働く意味について「高齢者になってくると、だんだん自分のポジションが変わってくると思うんですよ。だけど、どんな人だってやっぱり必要とされることが大切だと思うんですよね。」と語っている。

定年まで公務員をされてきたＣさんは、労協うえだでの活動について、「外へ出て人と関わり合うことができることは仕事以外にないんですよね。（中略）この仕事に対してどうやったらいいんだろうと考えたり、工夫したり、意見をする。自分の意見が少しでも反映されると、そこにはやりがいというか、生きがいというか、そういうものが生まれるんじゃないかなと」と語っている。

自営業を営まれてきたＤさんは、両親の介護の必要性からいったん職を離れ、その後、ワーカーズコープ･センター事業団上田事業所の職員として働くようになる。勤務地の関係上、地元との距離が大きくなり、「これはやっぱりもう一個、地域で関わりが持てる仕事というか、居場所が欲しい」と労協うえだに加わった。

(3)これまでの経験を生かした仕事づくり

労協うえだの活動目的は地域の課題や問題の解決であり、取り組む問題に応じて多様な種類の仕事が求められる。現在の事業の中心は営繕活動で、これは電気工事の資格を持つメンバーの技能を生かしてつくった仕事が事業化につながったという経緯がある。営繕事業のほかに休耕地活用のためのソルガム栽培や竹林整備にも力を入れており、ソルガム栽培など新たな知識や技術が必要となる事業に関しては、講習会に参加して知識を獲得することで対応している。また今後は、退職者を対象に活動を呼び掛け、応じてくれた人が持っている技能・経験を生かした地域課題に対応する仕事づくりをしていこうとしている。

(4)地域とのかかわり

労協うえだが目指す、「地域で生活する高齢者を高齢者が支えることにより地域社会を活性化していくこと」を実現させていく過程、特に目下の中心事業である営繕活動にとって、仕事を得るためには地域にくらす人たちからの信頼を獲得することが重要となる。そのために、①現地調査をすること、②面談と打ち合わせをすること、③見積書と行程表を提出すること、の３つを仕事上の原則として行っている。

また、地域とのつながりで仕事を起こして、地域課題の解決の受け皿として活動していくことを基本とすることから、地域包括支援センターとの連携を強めていくことで、地域の人たちからより安心して仕事を受けることにもつながると考えている。

さらに、地域とのつながりをより強くしていくための解決策として、自治会活動に注目している。現在、地域の問題を解決する仕組みとして十分に機能していない自治会活動の中で労協が役割を担うことで、今後地域の活動がより活性化しうると考えている。

(5)組合員の加入について

ワーカーズ上田として行っている家庭菜園や、ソルガム栽培といった活動に参加してもらうことを通じて、労協うえだについても知ってもらう予定である。また、定年退職者を対象とした相談窓口の設置も予定している。さらに定年前の雇用者ともつながりが持てるように企業との関係も持っていく予定である。

3. 考察

(1)労協うえだの活動から見えてきたこと

これまで労協うえだの活動を概略してきた。ここでは、労協うえだの事例を第１節で提示した３つのポイントに照らして、生きがい就労としての可能性について検討していく。

まず働く目的に関して、働くこと自体が目的か、働くことを通じて何かを得ることを目的としているのか、という点であるが、労協うえだの４人のヒアリング対象者から得られた活動経緯に関する語りの中では、共通して収入を得ることを目的としているといった内容は語られていなかった。収入を主な目的とする働き方は生きがい就労とは遠い働き方であるといえる。労協うえだのメンバーの語りの中からは、「働きがいを感じる働き方」、「必要とされることが大切」、といった働くこと自体に価値を置いていることが見て取れ、またその仕事を通じて得ようとする対象も、「人とかかわりあうことができる」、地域に「居場所が欲しい」、といった人とのつながりを求めた内容となっていた。これらの点から、労協うえだのメンバーの働く目的は、生きがい就労の働き方と合致すると考えることができる。

次に働き方に関しては、労協うえだではこれまで、１か月半に１回の頻度で全体会議を設け、メンバーそれぞれの意見を活動に反映させる機会を設けていた。また、意見が食い違う

場合も長い時間をかけて話すことによって解決してきていた。こうした意見反映の場を確保し、議論に時間をかける仕組みが実現できていることは、メンバー各々の仕事に対する責任感を高め、やりがいにつながっていると考えられる。

また、働く内容に関しては、現在の労協うえだの活動中心事業である営繕事業は、メンバーが電気工事の資格を持っていたことから始まった仕事であった。現有する技能が大口の仕事獲得につながり、営繕を事業化可能であると判断できたため、労協うえだができたという経緯がある。また実践事例は少ないが労協うえだでは、得意な分野を生かして仕事を作ってきており、今後新たなメンバーを受け入れる際も、その人に合った形の仕事づくりを行うことを予定している。このように、働く人が経験により獲得してきた技能を生かした仕事ができるということは、生きがい就労においても重要な点であるといえる。

最後に、人とのつながりについてである。働き方に関する考察でもふれたように、労協うえだでは定期的に全体会議が開催されており、組織内の全員がコミュニケーションする機会が保たれていた。これは労働者協同組合の理念として意見反映が盛り込まれているためでもあり、仕組みとして労協で活動するうえではコミュニケーションが欠かせないものとなっている。

仕事を通じた組織外の人たちとのかかわりに関しては、労協うえだの営繕事業では、依頼主との間での面談を持つことを原則としており､対外的なコミュニケーションが必須となる。また、地域包括支援センターとの交流会の場を設けたり、今後の事業化を計画しているソルガム栽培に関して地域とのつながりを強めたりと、地域社会活性化のため、組織外とのかかわりを強めていこうとする意識は強い。特に地域包括支援センターとの関係は設立当初から模索されていて、上田地域にある 10 か所の地域包括支援センターと連動する支部の設立も視野に入れている。こうした取組は今後、地域包括支援センターを軸とした地域包括ケアシステムを支えていく役割としても期待される。

(2)生きがい就労と協同労働の可能性

以上の点を踏まえ、労協うえだでの働き方には、高齢者の生きがい就労とみなしうる要素が十分存在していると考えられる。労協うえだで働くことを通じて、働きがいや人とのつながりを得たいといったニーズが実現される働き方になっていたからである。

こうした働き方は、協同労働の考えかたに基づいた労働者協同組合であることが大きく影響していると考えられる。出資をして事業運営にかかわり、自ら働くといった協同労働の働き方は、仕事に対する自己の関与を高め、仕事への貢献の度合いを感じつつ働くことにつながると考えられるが、こうした可能性が生きがい就労と重なりうることが示された。

労協うえだの設立に深く関わっているＡさんは､「自らが必要と思って主体的に働く。そのことによってはじめて楽しく働ける。そんな仕事の在り方を作ってみたい」と語っていた。これは既存の生きがい就労としての働き方では、実現が難しい現状があったから生じた思い

ともいえる。労協での働き方は、生きがい就労としての働き方と重なるところが多分にあり、加えて、その在り方も含めて自分たちで仕事を作るという点は、これまでの働き方とは異なる点であるといえる。ここにどれほどの魅力を感じるかが、大きな一歩を踏み出す動機につながるといえよう。

(3)高齢期の働き方としての労働者協同組合

これまで、高齢者の労協での働き方を生きがい就労としてとらえてきたが、以下ではそれを高齢期における就業と社会参加の関係から捉え直してみたい。すなわち、生きがい就労という働くことの質に着目した議論を、高齢期において就業と社会貢献的活動がどのような関係に置かれうるのかという視点で見てみることにする。高齢期の就業と社会貢献活動との関係について浦坂（2012）は、代替関係（就業か社会貢献活動かの二者択一の関係）と、補完関係（就業しつつ社会貢献活動も行う）の２つの類型を提示している。

ここで浦坂は、高齢者が就業に対して高い意欲を持っていることを踏まえつつ、定年を機に就業から社会貢献活動に移行するような代替関係の成立は、高齢者の多くにとっては現実的に難しいこと、一方で、定年前から就業と社会貢献活動を両立させ、補完関係を実現できていたケースは少ないながらも存在し、それまでの仕事上の経験や技術を生かせる充実した活動となっていたことをデータから見出している。

労協うえだでは、「健康なうちは地域と関わりながら生きていく。それは仕事があろうがなかろうが、定年になったらそういうところで第２の人生を活躍してほしい」といった働き方を労協として実現することを提起している。これは、労協うえだを、定年後の就業に代替するものとして機能させることを意図しているといえる。定年退職後からの仕事として、地域に資するという社会貢献性と、それを仕事として運営していくといった事業性を併せ持つ労働者協同組合は、その移行がうまくいけば、就業に代替しうる可能性を十分に持っているといえる。

問題となるのはその移行であるが、労協うえだでは、定年前の現役で就業中の人と交流を持ち、活動を理解してもらう試みも想定に入れている。この試みが実現し、現役で就業しながら地域の活動にボランティアなどで周辺的にかかわりを持ってもらいつつ、退職時期にかけて徐々に活動の軸足を移していくといった仕組みができるのであれば、それは就業と広い意味での社会貢献活動との補完関係につながるともいえる。そして地域において、ひとたびこのような補完関係が築ければ、労協で責任ある働きが難しくなった場合、再びボランティア的なかかわりに戻る、もしくは労協を含むサービスを受ける側に回るといった移行もより安心して行えるようになるかもしれない。地域において就業と社会参加との間にこのような連続性が確保されることは、高齢期の就労と生活の双方に安心感を与える仕組みとしても一定の意義を持つと考えられる。

4. 総括

本章では、高齢者の生きがい就労の萌芽として、一つの労協の事例からその可能性を検討してきた。その中で、労働者協同組合は高齢者の生きがい就労の在り方として、十分にその選択肢たり得ることが示されたといえる。2022 年 10 月に労協法が施行されてからその数はまだ多くはないが、今後多くの地域で生きがい就労としてこの働き方が広まっていくことが期待される。

生きがい就労としての労働者協同組合の課題は次のことが挙げられる。まず、労働者協同組合をはじめから立ち上げようとした場合の困難さに関してである。生きがい就労を始める経路として、シルバー人材センターを利用する場合は、まず市町村単位で設置されている事業所で登録の手続きをとり、仕事を受注するという流れとなる。柏市の「生きがい就労事業」では、セミナーで高齢者に対する啓発活動を行い、地域での就労先を開拓し、コーディネーターが高齢者と事業者とをつなぐといった形で就労に結び付けていた。労協の場合も、厚労省や自治体などを主催とする様々な説明会やフォーラムなどが開催され、設立を支える仕組みは存在しているが、基本的には全て自分たちで定款を作って出資金を出し合い、仕事を作って活動していく必要がある。他者が提供している枠組みのもとで活動を始めるといったこと以上の覚悟と継続的な関与が求められる「本気の生きがい就労」といえる働き方である。労協うえだでも、その活動を始めるに当たって、様々な経験を経て定年退職した人が、「足はガタガタ」とさせながらその門戸をたたいたというエピソードからも、自ら始めるには相応の勇気が必要となるといえる。

次に、新たな組合員の加入に関してである。生きがい就労としての労働者協同組合には、主に定年退職後の高齢者の加入が想定されており、労協うえだでも定年後の人を対象とした相談窓口を作る計画を立てている。それと同時に在職中から企業と労協との間で人の交流の機会を作ることで、労協側にとっては活動に対する理解が得られやすくなるという利点が生じ、現役就業中の側にも、退職後、生きがい就労としての働きの場としてより安心して活動に参加しやすくなるといった良い流れが考えられる。しかしながらこのような連携は現在のところ試みの途上であり、今後の動きが注目される。

改正高年齢者雇用安定法で新たに導入された創業支援等措置は、雇用以外の働き方として、業務委託契約の締結、社会貢献事業への従事を制度化している。令和５年度の高年齢者雇用状況等報告[7]によると、この制度を活用した企業はわずかであるが、高齢期の生きがい就労を実現する働き方として労働者協同組合の有効性が広く認知されてくれば、65 歳までの雇用労働の後、70 歳までは就業確保の連携先として、そして 70 歳以降は生きがい就労の場として、労働者協同組合は他の働き方とは異なる選択肢を提供しうるといえよう。

---

[7] 厚生労働省 令和５年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_36506.html（2024 年 1 月 15 日閲覧）

参考文献

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001) “On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being”, *Annual Review of Psychology,* 52, pp.141-166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

園田薫（2018）「柏市（千葉県）の事例－自治体を中心とした取組のさきがけ－」、『JILPT 資料シリーズ No.198 高齢者の多様な活躍に関する取組：―地方自治体等の事例―』、pp.23-30。

浦坂純子（2012）「高齢者の就業と社会貢献活動―移行パターンにみる代替・補完関係―」、『JILPT 労働政策研究報告書』No.142、pp.103-124。

小島明子・福田隆行（2022）『協同労働入門』、経営書院。

原田謙・杉澤秀博・柴田博（2019）「高齢者のシルバー人材センターの退会に関連する要因」、『老年社会科学』、31(3)、pp.350-358。

第5章　地域活動型の労働者協同組合の可能性―その立上げと運営

1. はじめに

労働者協同組合法は、地域の課題解決を目的の１つとしている。同法第一条、目的の中に、「･･･当該組織（労働者協同組合）を通じて地域における多様な需要に応じた事業が行われることを促進し、もって持続可能で活力ある地域社会の実現に資することを目的とする」と記されている。日本が直面する地域社会の衰退の状況下で、法設立根拠からも労働者協同組合（労協）が、地域の再生や課題解決を担う組織として期待されていることがわかる。

日本においてとりわけ地方の高齢化、過疎化は深刻で、令和３年総務省「人口推計」によると、65 歳以上の人口比率が最も高い秋田県では 38.1％と４割に近づいてきており、３割を上回る都道府県は、過半数を大きく上回る 33 道県となっている。過疎化によって地域の人口が減れば、それまであったバス等の公共交通機関や、生活を支える店舗等が財政的に持ちこたえられなくなり、撤退や閉鎖を余儀なくされる。公共交通機関がなくなれば、自動車を運転できない高齢者は孤立し、買い物にすら行けなくなってしまう。今、地方の様々な地域は同じような課題に直面している。

地域の町内会や自治会といった地縁型組織については、都市部よりも地方の町村部での活動比率が高いことがわかっている（総務省統計局『社会生活基本調査』）。伝統的にこういった活動がさかんである地域もあるが、高齢化による担い手不足で一部の住民に負担が偏り、地域の共助の活動もこれまでの方法では回らなくなってきている。

JILPT(2012)[1]で行った地方町村部の住民自治活動の事例調査では、石見銀山で有名な島根県大田市大森町を取り上げた。報告書では、1970 年代に人口流出による過疎化と限界集落にまで衰退した同地域が、地域を住民活動によって再生し世界遺産登録に至り、現在は高齢化によって住民活動が岐路を迎えている状況を描いた。この地域は 2010 年時点で 65 歳以上比率は 34.6％に達していた。中心メンバーの１人は 25 年にわたって自治会活動を引っ張ってきたが、後継者が育たず、同町出身の住民だけでなく、Ｉターンの「外もの」[2]や同町に関わる NPO などの組織で活動する人も取り込んでいかなければ現実問題として継承は難しい状況に直面していた。この事例調査は 10 年以上前だが、現在の日本の高齢者比率をみると、あの頃大森町が直面していた状況は今、日本全国の多くの地域で同時多発的に起こっていること

[1] JILPT（2012）『高齢者の社会貢献活動に関する研究―定量的分析と定性的分析から―』労働政策研究報告書 No.142。石見銀山のケースは第 12 章の「高齢化に直面する地域活動と次世代への継承―世界遺産「石見銀山」大森町の住民自治活動を中心に―」で取り上げている。

[2] ここでは、Ｉターンで移住してきた人、結婚によって移住してきた人、仕事の関係で移住してきた人、地域活性化施策（農山漁村地域に関心を持つ都市部人材をマッチングして派遣する事業等）で移住してきた人等、地域外から移住してきた人のことをいう。

は容易に想像がつく。

住民の地域への帰属意識が高く、熱心な地域活動によって世界遺産に登録された地域であっても、進行する過疎化や高齢化の中で、その地域の保全や住民の生活を誰が担うかということが解決されたわけではない。今回の調査では、高齢化する地域の中で地域課題に取組む中で、自治会でもなく、特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）でもなく、労協という新しい枠組みを選択して事業を開始している事例を追っている。

本章では、地域の課題解決を試みる労協の事例から、その共通点や特徴を読み解き、どういった活動に労協の優位性が発揮されるか、逆に乗り越えなければならない難しさや運営に関しての課題を抽出する。構成は、第２節で労協立上げ時にどのような地域の社会背景や課題があったのか、なぜ労協を選びどのようなメンバーで始めたのかを記述する。第３節では、地域課題の事業化にあたり、資金繰りや採算をどのように考え、どのような働き方で運営しているのかをみる。第４節では合意形成の方法をとりあげる。地縁型組織の合意形成は、利権なども絡んだりすることもあるため、難しいとも言われる。他方、NPO 法人などの課題解決型の非営利組織も、ミッションを優先するために地域とハレーションを起こすケースがしばしばある。協同労働を理念とする労協は地域に馴染みやすいのかどうか、地域と労協内部での組合員同士のコミュニケーションや意見反映や合意形成について考察したい。最後に第５節でまとめ、課題を提示する。

なお、本章の考察のベースとなった労働者協同組合の事例は、かりまた共働組合（沖縄県）、東白川村労働者協同組合（岐阜県）、労働者協同組合３３（島根県）、労働者協同組合上田（長野県）、Camping Specialist 労働者協同組合（三重県）である。事例の詳細については、資料編を参照いただきたい。

2. 組織の立ち上げ

(1)地域の社会背景と労協設立経緯

地域課題解決型の労協の立上げの地域の社会背景には、いずれも高齢化と人口減少によって、住民の生活に支障が出てきていることによる。これまでは、自治会をベースに有志による地域活動や相互扶助の方法で担われてきた事柄が、それだけでは回らなくなってきており、旧来のやり方を超えて、新しい方策を探していたところに労協という選択肢が出てきたところが大きい。どの団体も地域の社会貢献活動という利他的な活動だけでなく、自分達の利にもなる活動を進めていくところに労協らしさが出ている。

労働者協同組合かりまた共働組合（以下、かりまた共働組合という）は、沖縄県宮古島市の狩俣地区にある自治会がベースとなっている。世代交代で若い世代にバトンタッチされた際に、持続可能な街作りを考えて、地域住民で意見を出し合い、閉鎖していた幼稚園の再開を実現し、有志で弁当給食を始めるなど、地域課題解決の活動に取組み始めた。しかし、自

治会で始めた事業（高齢者等の自動車輸送や弁当配食サービス等）が自治会組織でやる範疇を超え、一部有志の負担が重くなり始めたが、ニーズも高かったこともあって、なんらかの非営利組織形態の法人格の立ち上げを検討していたところ、労協法を知り設立に至っている。

東白川村労働者協同組合（以下、東白川村労協という）は、人口急減と高齢化が深刻な「限界集落」という地域背景を持っている。労協設立のきっかけは、2022 年に村役場で「IT 有識者会議」が設置されたことで、そのメンバーの一部が後の労協設立メンバーとなっている。高齢化に直面する小さな村では、村の住民の生活や村を訪れる人たちの活動がしやすいよう、村内外をつなげられる活動をしたいという思いがあり、草刈りや茶畑の管理、生活支援、見守り、ゴミ捨て・片付け、スマホやパソコン設定の支援などを事業化し、村内外に暮らす高校生や大学生も短期で働ける場所にできることを目指している。

労働者協同組合３３（以下、労協３３という）は、島根県奥出雲町という伝統的に相互扶助が根付く地域で、従来の自治会等による地域活動が限界に達しつつあると認識したことが活動の契機になっている。この地域では「小さな拠点づくり事業」[3]で交通支援等が行われてきたが、毎年構成員となる３つの自治会役員等が流動的に入れ替わり、地域活動のノウハウ等の継承に課題があった。３つの自治会にわたる地域での事業を考えた際に、新たな組織を立ち上げる必要性を感じた。2020 年、現理事の 1 人が持続可能な組織を目指して任意団体「さんさん会」を立ち上げ、その後、労協の法人格を取得した。高齢者の移送サービスや学校休み期間中の児童への弁当配達といった活動を展開している。

労働者協同組合上田（以下、労協うえだ[4]という）は、設立の中心メンバーが定年退職後の高齢者で構成されており、働きがい、生きがいを感じる働き方を求め、主体的に働くことを目的に、地域課題に取り組む任意団体をスタートさせた。その後労協を設立している。高齢化する地域で、家のちょっとした修繕や相談ごとを安心して請け負える存在が必要と感じ、営繕活動が中心となる収益事業となっている。この他、地域課題の内容によって、並行して運営している任意団体でボランティア活動として行うか、労協で事業として行うかを判断している。採算が取れると判断出来る事業を労協の事業として取り入れていく。今後、遊休農地を使ったソルガム[5]の栽培が労協の採算事業として立ち上がっていくことを目指している。

Camping Specialist 労働者協同組合（以下、Camping Specialist という）は、荒廃した山

---

[3] 「小さな拠点づくり事業」は元々、「複数の集落が集まる基礎的な生活圏の中で、分散している様々な生活サービスや地域活動の場などを『合わせ技』でつなぎ、人やモノ、サービスの循環を図ることで、生活を支える新しい地域運営の仕組みをつくろうとする取組」（国土交通省 HP）として自治体ごとに展開されてきたものである。

[4] 労働者協同組合上田は、「労協うえだ」を通称として使用しているため、ここでもそのように称する。

[5] ソルガムは、世界五大穀物のひとつとされ、タカキビやコーリャンとも呼ばれている。日本には遅くとも平安時代に伝来したといわれており、信州でも古くから栽培されていた。成長も早くて病気や乾燥に強く栽培が容易。山間部や中山間地の急傾斜地にある耕作放棄地でもよく育つという特徴を持つ。長野県でのソルガム研究についての歴史は長く、現在も信州大学、長野市と産学官連携で研究、普及活動が行われている。リラックス効果や血圧を下げる効果がある GABA や抗酸化作用を持つポリフェノール、食物繊維などが豊富なだけでなく、グルテンフリーでアレルゲンフリー、スーパーフードとして見直されている。（出典：信州大学 HPhttps://www.shinshu-u.ac.jp/zukan/cooperation/akebono.html）

林原野を整理開拓してキャンプ場の運営を通し「持続可能な愛される土地」にし、「多様な仕事が生まれる」ことを目的に設立された。山林にゴミが不法投棄されるという地域の社会問題があるが、この問題を解決しつつ、自然の中で活動することを愛するキャンプ好きの仲間が集まり「遊び場をつくろう」と始まった事業でもある。当団体より先に NPO 法人が設立され、その後、出資者が労働者でフラットな組織という協同労働の理念に賛同して労協が設立された。

いずれのケースも、地域の高齢化、人口減少等により、新たな地域課題が起こる中で新しい方策を模索しつつ、課題に取り組んでいこうとする姿がみられる。もともと地域活動がさかんで、相互扶助的な助け合いの文化慣習が行われていた地域でも、支え手の高齢化や、支え手不足で、もはや回らないという地域の実情がある。とはいえ、自分達の地域を自分達の手で支えるという意識が受け継がれてきており、新しい形で新しいメンバーを取り込みながら、地域活動の新しい参加型メンバーシップの枠組みの活動体として、(新しい法的枠組みである）労協を設立してみようというのが 1 つの流れである。

(2)労協を選択した理由

法人格には株式会社や NPO 法人などの複数の選択肢がある中で、各団体はなぜ労協を選んだのか。労協の理念への共感や運営上の実務的なメリットが、労協を選ぶ理由として語られている。

かりまた共働組合では、自治会活動の限界から「別団体を立ち上げて事業として行った方がいいのではないか」と考えていたところ、協同労働という働き方を知った。NPO 法人も検討したが、基本的には非営利活動の事業が中心となる。地域の未利用産品を使った収益事業や近隣も含めて地域のニーズを汲んだ収益を見込んだ事業を展開したいと考えており、採算事業を念頭に置いた運営が求められる法人形態の方が相応しいと考えた。他方で、 1 人の経営者が責任者となって経営していく会社形態ではなく、労協は組合員全員が同じ立場でフラットな関係性を保ちながら意思決定できる点が魅力として映り、選択に至っている。また、この他、労協を選択した理由として、出資による「当事者意識」の醸成と、「責任を持って経営する」という点が、当団体の目指す方向に「非常にマッチした」と語っている。さらに、組織体を自治会の次の世代へと受け渡していくという思いがあり、継承していくにも労協が適していると判断した。かりまた共働組合は、ヒアリング当時、せっかく労協を設立したものの、沖縄県内で唯一の労協であったため、「労働者協同組合法や団体の存在自体を知らない人も多く」、認知度の低さを根本的な課題として挙げている。

東白川村労協が労協を選択した理由は、極めて実務的で、役場から「仕事を受託することは法人格でなければ難しい」との指摘を受け、NPO 法人、株式会社、労協を比較検討した結果、「労働者協同組合の設立手続きの負担が少ないことのメリットから、労働者協同組合を選択」したと述べられている。実務的な設立のハードルの低さが選択の決め手となっている。

役所に相談したその当時は、まだ労協法施行まもない時期であったが、村役場の担当者からアドバイスを受けたことが労協を知るきっかけとなっている。実際、設立後の運営において、「得意なメンバーが『やっておきますね』と言って自分が得意なことは、積極的に進め、お互い自然体で役割分担ができ、任せ合うことができている」と語られるように、結果として協同労働の働き方がメンバーの気質にフィットしていることがうかがえる。

労協３３では、地域の団体として利益追求を目的としないこと、地域の人を巻き込んで、「みんなで協同で労働しているという考え」が重要であるという。実務的には、NPO 法人と異なり、「事業選択の自由が労協の魅力である」と感じ、法施行による気運の高まりも後押しし、労協を選択している。また、労協設立においては、「掛かる経費も労力も少なくすみ、登記所への届け出も迅速に済んだため、事業開始のハードルは低かった」点もメリットとして挙げている。

労協うえだの設立においては、協同労働、労協の理念への共感が大きい。代表 A 氏は、「自らが必要と思って主体的に働く。そのことによって初めて楽しく働ける。そんなような仕事の在り方を作ってみたい」という熱意を語っており、「主体性」や「働きがい」の追求が協同労働の理念と一致した。ただ、理念に共感して集まっても、労協うえだに期待したことと、実際に経験してできた思いとが食い違う場合があり、それが原因で活動から離れてしまった人もおり、メンバーの離脱が課題として語られている。

Camping Specialist は、「雇う、雇われるという関係ではなく、志を同じくする仲間が共同で出資し、労働契約も結び、運営も一緒におこなう」という、経営、出資、労働という、労協の理念に強く魅力を感じ、労協を設立している。任意団体、NPO 法人の運営時に、ボランティア活動を通じて、身勝手な振る舞いや、事業運営に対する視点の相違が生じた経験から、対等な関係性のもとで全員が当事者として責任を共有するガバナンスを求めていた。当団体は、先に書いたように、今も労協だけでなく、NPO 法人（ボランティアの受け入れ）や株式会社（営利事業）と複数の法人格を戦略的に使い分け、それぞれのメリットを最大限に活用している。労協はグループの経営戦略の一部として、協同労働事業を担う器として選択されている。とはいえ、労協は「市町村レベルでの労協の認知度・信頼度が低いため、融資が受けられず、事業展開が難しい」という、社会的な信用の低さに起因する資金調達の難しさがデメリットとして挙げられている。

各団体の選択理由を整理すると、労協は「理念」と「実利」の両面から選ばれていることがわかる。理念面では、労協うえだや Camping Specialist が示すように、「主体性」「対等な関係性」「当事者意識」といった協同労働の理念そのものへの共感が強力な動機となっている。

労協の「理念」に注目して、地域活動を行う組織が労協を選択する理由を深掘りすると以下のように考えられる。

前提として、発起人達は、地域住民をベースにしつつも、その地域の自治会を超えて目的意識を同じくするメンバーで構成したいと考えている。自治会は住民組織のため、ステーク

ホルダーはその地域の域を出ない。また、地域住民の総意が必要であり、合意形成や意思決定の仕方が難しく、何よりも収益事業を運営するには不向きな組織である。そういう意味では、地域活動を事業化して存続させていくためには、自治会という枠組みから出る必要がある。

その上で、労協は、メンバーは出資をしつつ働くことや、出資額にかかわらず１人１票の議決権を持つこと、意見反映、合意形成をしながら運営していくこと等、民主的な方法により、意識的にフラットな組織を作ることができると考えられる。この点、自治会には、その地に長く住んでいる人や年長者、あるいは昔からの地主など、地域によっては意見が偏重される場合もある。また、NPO 法人や一般社団法人の場合は、理事長や理事などの役員の運営責任が重い。１人のカリスマが組織を立ち上げて運営責任をとる組織と異なり、労協の協同で責任を分散しつつ運営するという形が、地域で課題に取り組む組織の考えと親和性を発揮すると考える。

さらに、労協であれば、メンバーが入れ替わりながらも地域活動を存続していく組織作りを意識的に行いやすいということも挙げられる。地域活動を行っている組織が求めるあり方は、細くても長く次世代につなげていくことであり、組織の持続可能性を考える上で労協が持つ理念的特徴が合致したといえるだろう。

「実利面」では、東白川村労協や労協３３の例に見られるように、設立手続きの容易さやNPO 法人に比べて事業範囲の制約が少ない点が大きなメリットとして認識されているようである。また、労協を選択したことによる課題やデメリットは、Camping Specialist やかりまた共働組合が指摘する、社会的な認知度の低さとそれに伴う信用の不足、資金調達の難しさであった。

(3)メンバー構成、参画経緯

地域活動から労協を立ち上げるにあたって、設立の起点やメンバーはどのように構成され、現在に至っているのだろうか。立ち上げにあたって、地域を深く知る「地元のキーマン」と、新たな視点や専門性をもたらす「外もの」の連携が重要な役割を果たしている。地域おこし協力隊や、移住者といったいわゆる「外もの」が、地域の社会課題や思いを共有し、地域の担い手として活動参加し、メンバーは出資しつつ働き、意見を出し合いながら運営するというフラットな組織運営が意識されている。

かりまた共働組合では、自治会の三役（役員）で立上げ、理事になっているが、徐々にメンバーを増やし、地元の漁師、次世代の地域を担う若者や、Ｉターンの技術者（一級建築士）、や地域在住でない「外部監事」が加わっている。地元の課題意識と実践力に、外部の客観的な視点と専門性が加わることで新たな視点で事業展開が可能になるなど、組織の能力が拡張されている。

東白川村労協は、役場の IT 推進有識者会議に招集されたメンバーの一部が核となって設

立されている。地元企業で経理を担当する人（理事）と、IT の技術者で東京から家族で移住してきた人（代表理事）、茶農家を営む元地域おこし協力隊出身者（理事）の３人、「地元民と移住者」の混成チームである。地元出身者は地域住民との橋渡しをし、元地域おこし協力隊の理事は、お茶の栽培を通じて地域に根を張り、高齢農家との繋がりの中から仕事の引き合いを得るなど、移住者でありながら地域内部の信頼関係を媒介する重要な役割を担い、それぞれの得意分野で補いながら運営している。現在は地元の中高校生や数少ない若者をメンバーに取り込んで、村を出て行っても戻ってきやすいしくみを作ろうとしている。

労協３３の発起人は地元をよく知るキーマンで、それ以外のメンバーは多様なバックグラウンドを持つ若者である。自営業者や NPO 法人を運営している人、元地域おこし協力隊で移住してきた人などで、それぞれの分野で技術や知識を持っている。キーマンは、皆をつなぎ、地域住民とつなぐハブ的存在となっている。また、立上げにあたっては、ワーカーズコープと繋がり、勉強会を経て設立が具体化した。

労協うえだは、現在の代表（Ａ氏）が定年退職後に、働きがいを感じる働き方を求めていたところ、労働者協同組合法の成立を耳にしたところから始まっている。もともと協同労働の働き方を知り合いから聞いて知っていたこともあるが、立上げに際して、初めてワーカーズコープの上田支部を訪れ、その後できた様々なつながりによって現在の活動が行われている。他のメンバーの参加のきっかけはＡさんの知り合いの知り合いといった形で人間関係のつながりで広がっており、参加の動機は「必要とされることが大切」「外へ出て人と関わること」「（仕事に対して）考えたり、工夫したり、意見をする･･･中略･･･やりがいというか、生きがいというか」「地域で関わりが持てる仕事というか居場所が欲しい」という、賃金といった経済的理由ではなかった。また、本団体は自らが「外もの」として、地域包括支援センターを通じて信頼を得、地域に関わり、課題の発掘、解決のために動いている。

Camping Specialist は、設立メンバー全員がキャンプという趣味をきっかけに集まった仲間であった。事業運営の過程で、地方議員に携わる組合員が対外的な折衝やマネジメントを行い、建設関係の会社を営む組合員が資材調達で専門性を発揮するなど、個々の本業が重要な役割を果たしていく。事業が進むにつれて、地域外からの協力要請が来るようになり、近隣市町の課題解決のために連合会「Oretachino Camp 労働者協同組合連合会」を立上げるに至る。すなわち、自らが「外もの」として他の地域に関わり、新たな労協の設立に協力する役割を担っている。これは、内部で始まった活動が外部へと拡大していく事例でもある。

各団体のメンバー構成や参画経緯をまとめておく。1 つめは、「キーマン×外もの」の連携により組織立上げに向けて動き出しているということである。団体の設立過程において、地域を深く知る「地元のキーマン」の課題意識と、多様な「外もの」がもたらす新たな視点・スキル・ネットワークが化学反応を起こす構造が見られる。この「外もの」とは、①東白川村労協や労協３３に見られるような移住者（I/U ターン、元地域おこし協力隊等）、②労協３３や労協うえだを支援した地域外の専門組織（ワーカーズコープ等）、③かりまた共働組合の

外部監事や後から参画した専門家など、多様な形態をとりうる。この連携が、単なる地域の思いつきを具体的な事業へと昇華させる機能となっている。また、Camping Specialist のように、自らが「外もの」の役割として、連合会を立上げて拡大していく可能性もみられた。

(4)小括:共通点と課題

組織の立上げに関して、共通点と課題をまとめておく（第 5-1 表)。まず、労協設立に至る共通点は３つある。第１に、全ての地域活動型の労協に共通するのは、それぞれの地域が抱える課題を解決したいという、メンバー自身の内発的な動機に基づいているということである。同じ思いを抱いて集まった人達が、自ら動いて課題に向き合う姿勢がある。

第２に、そのメンバーの総意として、「協同労働」という理念への共感があり、特にボランティア活動の限界を経験した組織において、NPO 法人ではなく、労協を選択する意識が強いと感じられる。また、労協を選択する理由としては、理念と共に、設立手続きの容易さや事業範囲の広さといった実務的なメリットも挙げられており、また労協法制定という機運や時流も相まって労協法人は選択されていると考えられる。

第３に、メンバー構成が多様であるということである。元々は仲間や知り合いであったケースもあるが、地域課題という一つの目的に共感して集まった人々である。そこには地元をよく知る「キーマン」と、多様な視点、スキル、ネットワークを持つ「外もの」がおり、その両者の化学反応により設立へ動いていく。お互いに足りない部分を補いあうことで、懸案だった地域課題解決の糸口が見つかり、一気に実現に向かっていくのかもしれない。

第 5-1 表　地域活動型の労協、立上げ時の状況まとめ

	かりまた共働組合	東白川村労協	労協33	労協うえだ	Camping S.
労協設立の背景 （地域課題）	自治会活動の限界 （事業の継続性、赤字）	限界集落における生活課題 （高齢化、担い手不足）	自治会活動の限界 （担い手の流動性、ノウハウ継承）	定年退職後の生きがい （高齢者の生活課題）	地域の荒廃 （不法投棄、担い手不足）
労協法人選択の理由 （理念／実利）	**【理念】** ・フラットな関係性 ・当事者意識の醸成 **【実利】** ・収益事業の実施が可能 ・次世代への継承性	**【理念】** ・フラットな関係性 **【実利】** ・設立手続きの容易さ ・法人格の必要性（受託）	**【理念】** ・非営利、地域巻き込み **【実利】** ・事業選択の自由 ・設立手続きの容易さ	**【理念】** ・主体性、働きがいの追求	**【理念】** ・フラットな関係性 ・当事者としての責任共有 **【実利】** ・複数法人格の使い分け
メンバー構成 （キーマン×外もの）	**キーマン：**自治会役員 **外もの：**Iターン技術者、外部監事	**キーマン：**地元企業勤務者 **外もの：**IターンIT技術者、元地域おこし協力隊	**キーマン：**地元の自営業者 **外もの：**Iターン移住者、外部専門組織（ワーカーズコープ）	**キーマン：**地元の定年退職者 **外もの：**外部専門組織（ワーカーズコープ）	**キーマン：**地元のキャンプ好き仲間 **外者：**自らが「外者」として他地域へ展開

法人立上げに関しては課題もみえる。１つめは、当然ではあるが、初期メンバーが熱意を持って立ち上げていることもあり、設立の中心となったキーマンや初期メンバーに組織の理念や運営ノウハウが集中し、属人化しやすいと考えられることである。これらの暗黙知をいかに形式知化し、後続のメンバーに共有していくかが、組織の持続可能性にもつながってく

るだろう。

２つめは、「外もの」や地域の「キーマン」の出会いは、ある種の偶然に依存していることである。今回出会った事例は、こういった出会いがあってたまたま生まれたが、そうでない場合はうまくいかないのかどうかはわからない。ただ、地域課題に直面し解決したいと願う地元の人材と、必要な専門知識や外部の見地を持った人材が出会い、同じ視点に立って動き出した時には、地域が変わる可能性がある。出会いの偶然性をいかに必然として作れるか、連合会機能は、体系的に「外もの」にアクセスできるしくみとして捉えることが出来るかもしれない。

３つめは、労協の認知度の低さである。各団体は、法施行の初期の段階で偶然にも労協の情報を獲得するに至っているが、法人格を比較検討する段階で、労協が選択肢の俎上にすら上がってこない可能性もある。NPO 法人のように一般的に知られる法人格となるよう、中立的で分かりやすい情報提供の必要性が示唆される。

3. 事業の創出のプロセス

事業創出においては、事業の計画そのものをどのように作っていくかということと、その担い手がどのように携わっているのかが重要になる。ここでは、事業の起点と採算性と担い手の兼業・副業、パラレルキャリアについてみていく。

(1)事業の起点と採算性

地域活動を行う労協は、これまでボランティアや共助の活動として行ってきた活動を、事業化して収益活動として運営していかねばならない。地域活動は多くは自治会費等の収入に頼り、地域住民の助け合いやボランティアに頼っているところがほとんどであり、その枠内から出るのは難しい。いかに人件費も考えた採算の取れる事業に変えていくか、収益が上がる事業と上がらない事業のバランスを考えて運営していくか、これが地域活動に携わる労協が乗り越えなければならない最も高いハードルだろう。それぞれの団体の事業の起点と内容についてみていく。

かりまた共働組合は、もともと自治会活動がさかんで、さまざまな事業計画があった。事業化の発端は、休園していた幼稚園が再開し、お弁当を導入したことだったが、その後３つのチームに分かれて事業を転換している。１つは惣菜やお弁当作りと配食サービスで、収入的には一番安定している。幼稚園のお弁当作りから、店舗、高齢者、ダイビングショップ、イベント等への配食が増え、かりまた共働組合の「稼ぎ頭」となっている。2 つめは、地場産業のもずくや野草の加工、販売である。惣菜やお弁当の材料を提供する。このチームではブランディングや６次産業化を目指している。3 つめは地域課題に関わる幅広い業務に対応している。このチームの事業の多くは採算ベースに乗っていないが、地域に必要な事業であっ

たり、実験的に実施している事業であったりする。不採算の事業も組織全体でカバーできるような運営を目指している。

東白川村労協の事業内容は「ボランティアでは成り立ちづらい困りごと」を事業化している。高齢化が進む同地区では、ボランティア的な要素が強い地域活動が成り立たなくなってきたことを背景に、①軽作業、②空き家の管理代行、③生活サポート、④事務作業を事業として展開している。①軽作業には、(ア)田畑の作業の代行、(イ)草刈り、(ウ)片付け・ゴミ捨て、が含まれている。初年度は(ア)田畑の作業の代行のうち、茶畑の刈り取りと(イ)草刈りを実施した。特に、草刈りについては定期的に刈らないと、道を使うのが難しくなること、野生動物の住処となってしまうなど、困っている高齢者が多い。同地区のシルバー人材センターでも草刈りはメイン事業となっていて、単価が 1 時間 1,500 円となっている。それに対して同労協では 1 時間 1,800 円に設定した。単価設定の際には村役場と協議し、シルバー人材センターよりも依頼から実施までを短期間で対応することを特徴として設定した。これ以外の事業についても、採算が取れるか周辺事業者の単価を調査して入念なシミュレーションを行っており、村役場と話し合いながら採算可能な単価を設定している。

労協うえだの事業は、営繕活動から始まっている。具体的には個人宅の屋根の塗装、草刈り、エアコンの取り付け取り外し、調整やクリーニングといった活動である。営繕活動が事業化可能と判断した理由は、電気工事資格を持つ組合員の存在が大きい。営繕活動の価格は種類によって料金表が作られている（調査時点では作成中)。草刈りは 1 時間 1,500 円と、この地域のシルバー人材センターの料金よりも多少高めに設定されている。理由としては、地域の事業者と価格競争するつもりはなく、地域の信頼に基づいて仕事を依頼されることを目指していることにある。そのため、依頼を受けたら必ず現地調査をして面談と打合せをし、見積りと行程表を提出する。特に地域で暮らす高齢者がくらしの中での困りごとがあった場合に安心して同労協に依頼できるよう、地域包括支援センターとも連携をしている。

Camping Specialist の事業は、先に述べたように、荒廃山林を開拓してキャンプ場を作り、運営することである。この場所は、もともと不法投棄が問題となっていた土地で、市から安価で借りることが出来ている。2020 年から 2 年間で 14,400 ㎡を切り開いた。資金は、組合員の出資金と個人からの協力金（借入約 800 万円）となっており、主な使途はキャンプ場の整備・運営、人件費である。特にキャンプ場の整備においては、大量の砂利が必要で、これらは建設関係の会社を営んでいる組合員が調達した。借入金は、2023 年時点で返済完了の目処が立ち、今後黒字化する予定である。1 年間のキャンプ場の利用は、2022 年は 2,500 件あり、収益化が出来ている。市街地から近いこと、コンビニ等が近いこと、ペットと共に利用出来ること等の利点から、近隣住民のリピート率が高く、集客が安定しているという。また、ソロキャンプが流行する中で、女性が安心して利用出来るキャンプ場として SNS の口コミで広がっている。

以上の事例を総合すると、事業化の起点の共通した特徴がみえてくる。1 つめは、高齢化

や地域の荒廃に直面した地域において、より広域にステークホルダー（利用者、関係者）を広げて、採算を取れる事業を創り出そうとしている点である。２つめは、地域での競争を避け、競争が起こるような事業では価格設定をむしろ高くするなどし、地域でのハレーションが起こらないように配慮をしている点である。また、地域での繋がりや関係性を重視し、地域で活動する労協を地域住民が理解して応援し、利用するという流れから収益性が生まれている。３つめは、労協を運営するメンバーの中心に、個人事業主、自営業者、フリーランスの人がいる。これは、事業を運営するにあたって、経営スキルの土壌、経営マインドがあるということでもある。事業をいかに採算ベースに持っていくか、会計の基礎的知識があることは、労協を運営していくにあたって大きな強みである。

(2)担い手の副業と本業とパラレルキャリア

事業運営にあたって、誰が、どのように働いているのか、副業と本業との関係、パラレルキャリアの観点からみていきたい。地域活動を行う労協のメンバーのほとんどは兼業・副業で運営にかかわっており、本業を持ちつつ地域のための活動に携わっている。

かりまた共働組合は、組合員の多くが本業の傍ら、労協と自治会の仕事を掛け持ちし、「何足ものわらじ」を履いている。現役漁師、一級建築士、主婦など、地域の「その道のプロ」が専門性を活かして事業に参加する「餅屋システム」を特徴とする。惣菜・弁当事業を担う主婦がフルタイムに近い形で働き社会保険に加入しているが、多くの組合員は副業として関わっている。本業以外の仕事に関わることの効果は、これまで地域のシャドーワークになっていた人に光が当たり、事業を支える人材として能力が開花している点である。例えば、惣菜事業において主婦の経験と才覚が発揮され事業を黒字化させ、かりまた共働組合の収益事業の主軸になっていることは特筆に値する。また、一級建築士等の専門家が副業として関わることで、質の高いサービスを地域に提供し、地域経済循環にも貢献している。労協は本業の専門性を地域貢献に活かす場であったり、子育てを終えた主婦が地域の中心人物として活躍する場になっていたりするなど、ライフステージの変化に応じた新たなキャリアを切り拓く場になっている。労協は「そういった活躍の受け皿としての役割もあるのかな」と述べられており、パラレルキャリアの可能性を示唆している。

東白川村労協の組合員は、フリーランスの IT 技術者、元地域おこし協力隊員で現在は茶農家を営む者、地元企業の経理担当者など、全員が本業を持っている。労協の活動は明確に副業であり、草刈り事業を中心に「週 1 日 3 時間程度」の働き方を想定している。当団体において、各人が持つ専門スキルを直接的に地域貢献に活かし、本業と副業を掛け持ちすることで、IT、経理、農業といったスキルが組合運営や事業展開に不可欠な力となり、効率的な運営につながっている。理事メンバーの専門性が明確であるため、「得意なメンバーが『やっておきますね』と言って自分が得意なことは、積極的に進め、お互い自然体で役割分担ができ、任せ合うことができている」と語られており、本業のスキルを活かしたスムーズな運営がな

されている。労協の事業運営のメンバー以外の組合員は、進学や就職で村を出て行く若者を想定しており、彼（女）らが地域とのつながりを維持・深化させる場として期待されている。「年 1 回でも、夏休みにちょっと帰省してきたときでも、労働者協同組合の会にちょっと出てきて一回ぐらい草刈りなどの仕事ができるようにしたい。細々であるが、つながりをつくっていけば、非常にスムーズに U ターンできるのではないか」と述べられている。非常に小さなパラレルキャリアではあるが、本業以外に故郷とのつながりを持つという意味では、将来的なキャリアの選択肢になり得るだろう。

労協３３は、組合員である理事 8 名全員が建設業、農業、不動産業などを営む自営業者である。労協の活動は、現時点ではほぼ無償のボランティア活動であり、本業の合間を縫って週に 1 時間程度行われている。運営は理事会を中心に行われ、発案者である民生委員兼務の理事がリーダーシップをとっている。組合員が地域住民として深く地域の事情を理解しているからこそ、既存の集合式の「子ども食堂」の課題（点在する住宅、貧困と見られることへの心理的抵抗）を見抜き、「配達式」という新たな解決策を創出できた。また、個々が運営する団体等ではできない事業を労協で展開しようとするなど、パラレルキャリアにより新たな事業創出の可能性がみえる。課題解決への高い意欲が示されている。本業の枠を超え、町の課題に包括的に取り組むためのプラットフォームとして労協がある。一方で、活動が収益化できていない点が最大の課題である。

労協うえだの組合員の多くが 65 歳以上の定年退職者で構成されており、労協の活動は「第二の人生」における社会参加と位置づけられる。組合員はシルバー人材センター等で他に仕事を持つ場合もあり、その合間に労協の活動を行っている。当労協では、高齢者が持つ長年の経験や専門スキルを、地域の高齢者を支える営繕事業などに直接活かせる点が大きな効果である。代表の A 氏は、主体的に働くことの意義を「勤めとしてお金をもらって、この活動をやりなさいと言われてやっている場合と、こんなのが必要だなと思ってやっているのとは、やっぱり働き方が違ってくる」と語り、労協がそうした働き方の受け皿となることへの期待を示している。当労協は、高齢期、特に定年退職後のセカンドキャリアを築く場として機能している。ある組合員は、退職後の社会との関わりの重要性について、「やっぱり外へ出て人と関わり合うことができることは仕事以外にないんですよね。（中略）自分の意見が少しでも反映されると、そこにはやりがいというか、生きがいというか、そういうものが生まれるんじゃないかなと」と語っている。このように、組合員にとって労協うえだは単なる就労の場に留まらず、生きがいや社会参加の機会を提供する役割を担っていることがわかる。

Camping Specialist の組合員のほとんどが自営業や会社勤務、地方議員などの本業を持ち、副業としてキャンプ場運営に従事している。本団体の特徴は、NPO 法人、株式会社、労協という複数の法人格を戦略的に使い分けている点で、これにより、副業禁止規定のある会社員は NPO でボランティアとして関わるなど、多様な関わり方を許容する組織構造を構築している。当団体では、副業としての関わり方を積極的に肯定していて、ある組合員は、「労協って

副業の団体って考えれば、すさまじく可能性があると思うんです。個人的には、副業の団体であることによって、もめごとが少なくなる」と述べており、パラレルキャリアでの働き方であるからこそ、柔軟でトラブルの少ない運営が可能になるとの認識を示している。本業に加えて、地域課題解決に主体的に関わるという選択肢が、人生を豊かにするとの価値観がうかがえる。他方、企業の副業禁止規定が、地域貢献への意欲を持つ人材の参加を妨げる障壁となっている点を課題として指摘している。

以上の事例を副業、パラレルキャリアの観点からまとめておく。労協の事業運営を持続させる上で、金銭面と並んで重要なのが、活動を担う人員、すなわち労働力の確保と活用である。今回事例で取り上げた 5 つの労協に共通するのは、組合員の多くが専従ではなく、他に本業を持ちながら活動に参加しており、自身のキャリアを複線的に捉えるパラレルキャリアの実践の場になっている。また、労協において本業で培った多様な専門スキルを直接的に地域活動へ接続させており、地域課題解決に地域人材を発掘し、動員していく有効な仕組みといえるだろう。さらに、定年退職者にとって社会との関わりを維持し、生きがいを見出す重要な受け皿となっている。労協は、金銭的報酬だけでなく、社会参加や自己実現といった非金銭的な動機に応える活躍の場を提供していると考えられる。

しかし、兼業・副業を中心とした人員構成は、運営上の課題も内包する。本業との両立を前提とするがゆえに、活動に割ける時間や熱量には個人差が生じやすく、この「温度差」の調整は組織運営における機微な課題となりうる。特に、事業が拡大する局面においては、兼業者の限られたリソースだけでは対応しきれないマンパワー不足という壁に直面する可能性が高い。さらに、地域において複数の立場を担うことによる役割の曖昧さが、周囲へのコミュニケーションコストを増大させる側面も持つことや、企業等での副業禁止規定が地域貢献意欲を持つ人材の参加を阻む障壁となることもあるだろう。

このように、兼業・副業というパラレルキャリアの実践は、地域活動型の労協において、多様な人材とスキルを地域に動員し、事業を創出するための機能となっている。裏を返せば、地域課題が山積する中で、これまで潜在的だった地域の人材が、労協という新たな枠組みによって再編成されて表出してきたとも言えるかもしれない。こういった人々が本業と並行して労協での兼業・副業を行いやすい社会、政策作りが求められているといえるだろう。

(3)小括:共通点と課題

事業創出のプロセスと担い手についてまとめておく（第 5-2 表)。まず、共通点は４つ見いだせるだろう。

1 つめは、これまでボランティアで行っていた地域の活動を「採算の取れる事業」へと転換させようと試みている点である。人件費や経費を考慮した有償の「事業」として再定義し、活動の持続可能性と担い手の経済的基盤を確保しようと試みている。また、地域に必要だが採算の取れない事業を支えるために、収益性の高い事業で補填することや、採算性のある事

業のみを労協で展開し、採算の取れない事業はNPO法人や任意団体で実施する等、収益事業と非収益事業を組み合わせたポートフォリオ経営を志向する傾向がみえる。こういった事業創出のプロセスにおいて鍵になっているのは、メンバー内の多様な人材の存在である。例えば、メンバーの中には、個人事業主や自営業経験者がいて、事業を運営する上での経営マインドや会計知識が計画に反映される。人件費や経費を考慮した入念なシミュレーションが行えるのは、そうした知見を持つ人材がいるからに他ならない。

２つめは、地域の関係性を重視し、地域住民としての「信頼」や、「地域に貢献する」という理念の下、関係性に基づく付加価値で事業を成り立たせようとしている点である。例えば、地域の既存事業者との価格競争を避け、むしろ高めの価格設定を行うことや、労協うえだが「地域の信頼に基づいて仕事を依頼されることを目指している」と語るように、地域との良好な関係性そのものが事業の基盤となっている。

３つめは、１つめでも少し述べたが、事業化を可能にしている大きな要因として、メンバーの構成が挙げられる。専門スキルを持つ人材が、その能力を事業に直結させていること、さらに、個人事業主や自営業経験者が中心にいる団体が多く、彼らが持つ経営マインドや会計知識が、ボランティア活動を採算の取れる事業へと転換させる上で不可欠な役割を果たしている。

４つめは、「パラレルキャリア」を実践する多様な人材が中心であることである。自営業者、会社員、退職者、主婦といった多様な背景を持つ人々が、兼業・副業として関わっている。これにより、多様な専門性を持つ地域の人材を柔軟に活用できている。また、これまで潜在化していた主婦や退職者の能力を開花させ、自己実現を果たす「活躍の受け皿」としても機能している。

第 5-2 表　地域活動型の労協、事業のプロセスと担い手の状況まとめ

	かりまた共働組合	東白川村労協	労協33	労協うえだ	Camping S.
事業起点と採算性	**起点：**自治会活動の事業化（幼稚園弁当） **採算性：**収益/非収益事業の組み合わせ、6次産業化を目指す	**起点：**「ボランティアでは成り立たない困りごと」 **採算性：**周辺事業者との価格調整、付加価値（迅速性）をつけた価格設定	**起点：**地域の課題（子ども食堂、交通弱者） **採算性：**収益化が課題（無償活動中心）	**起点：**地域の高齢者の困りごと（営繕事業） **採算性：**周辺事業者との価格競争を回避、信頼関係に基づく事業展開	**起点：**地域の荒廃地活用（不法投棄対策） **採算性：**未利用資源の価値転換、SNS活用とリピーター確保による安定収益
担い手 （働き方と人材）	**働き方：**兼業・副業中心（一部フルタイム有） **人材：**地域の専門家「餅屋システム」、主婦層の能力開花、一級建築士など	**働き方：**兼業・副業（週1日3時間程度） **人材：**専門スキルを持つ移住者・ITフリーランス、経理、農業の専門家	**働き方：**兼業・副業（ボランティア） **人材：**地域の自営業者・民生委員など地域の事情に通じた人材	**働き方：**兼業・副業（セカンドキャリア） **人材：**定年退職者、電気工事士など有資格者、元自営業者	**働き方：**兼業・副業 **人材：**自営業者、会社員、地方議員・複数法人格を使い分ける戦略的人材

最後に、課題についてまとめておく。まず、事業の創出において、各団体が頭を悩ませるのは、いかに地域活動であった事業を収益事業として採算化させていくか、収益事業と非収

益事業のバランスをどのようにとっていくかということであろう。これは、相当難しい課題である。次に、事業創出が、メンバーの属人的スキル、特定の個人の専門スキルに大きく依存しているケースが多いことである。これは、組織の強みであると同時に、そのメンバーが離脱した場合に事業の継続が困難になるという脆弱性もはらんでいる。どのようにスキルを継承していくか、あるいは継承しない場合にはその代替となる事業を創出していけるかが今後の課題となるだろう。最後に、兼業・副業、パラレルキャリアによる人材構成は、利点もあるが制約も大きいことである。兼業・副業を基本とすることは、各組合員が活動に投入できるリソース（時間、労力）に限りがあることを意味する。特に、事業を拡大する局面においては、兼業・副業者のリソースだけでは対応しきれないマンパワー不足の壁に直面する可能性がある。また、企業等の副業禁止規定は、有能な人材の参加を阻む社会的な障壁として存在するだろう。

総じて、地域活動型労協の事業創出は、地域の課題を「自分ごと」として捉える当事者たちが、自らのスキルと知恵、そして人的なネットワークを駆使して、新たな価値を創造していくプロセスである。それは、単なるビジネスではなく、互酬性、地域社会との関係性の中に経済的価値を見出す試みでもある。そして、多様な人々が関わることのできる「パラレルキャリア」の実践の場でもある。これらの可能性を最大限に引き出すために、収益性と社会性のバランスをどう取るか、属人的な強みをいかに組織の力に変えていくか、そして兼業・副業を支える社会環境をどう整備していくかを考えていく必要がある。

4. 合意形成とコミュニケーションの方法：地域に溶け込む組織と承継

労協の根幹をなすのは、組合員が主体的に経営に参加し、意見を反映させる「協同労働」の理念である。労協法においても、事業を行うに当たり組合員の意見が適切に反映されることが基本原理として明文化されており、組合員の意見反映を通じて民主的な運営や合意形成が重視される。こういった点においても、労協がどの法人格とも異なる、際立った特徴であるといってもよい。他方、地域活動型の労協は、組合員自らが地域の構成員であり、労協を取り巻く地域関係者は多くいる。自治会や町内会等、地域活動団体との関係は密接であり、多様な関係性の中でどのように意見を聞いて合意形成を行っているのかをみていく。

本節では、各組合がどのように実践しているのかを、二つの側面から分析する。一つは、組合が地域社会にどのように溶け込み、信頼関係を構築しているのかということ、もう一つは、組織の持続可能性を担保するため、次世代に活動をどのように継承しようとしているのかということについてである。

(1)地域活動型の労協における合意形成の方法

労働者協同組合は、営利を第一とする会社組織でもなく、特定の公益目的に特化した NPO

法人でもない。また、地縁に基づいて構成される自治会とも異なる。このハイブリッドな組織特性は、地域社会に溶け込み、独自の役割を果たす上で重要な意味を持っている。以下、事例に沿って、地域にいかに溶け込む工夫をしているかをみていく。

かりまた共働組合は、その設立母体が自治会であり、地域との結びつきが最も強い。自治会執行部の若返りを機に、自治会では対応しきれない事業を担う「別働隊」として誕生した経緯を持つ。そのため、合意形成の場として、公式な理事会に加え、沖縄の文化に根差した「飲み会がとても重要」であり、「大体、そういった集まりでいいアイデアが出てくる」という。一方で、自治会と労協という二つの顔を持つがゆえに、「地域の方々に僕たちが何をやっているのかというのを説明」し、その役割を丁寧に区別して理解を求める必要性も感じている。

東白川村労協は、IT スキルを持つ I ターンの組合員と地元出身者によって構成される。内部の合意形成には、LINE やファイル共有ツールを駆使し、効率的な情報共有と合意形成が行われている。外部との関係構築については、地域の情報に精通したメンバーの存在が地域に溶け込める一つの大きな要因となっており、草刈りから事業をスタートさせたことも、地域の意見を聞き、住民との接点を持つ上でも重要であったと考える。村の役場や既存の事業者であるシルバー人材センターと密に協議し、価格設定で競合しないよう調整するなど、地域社会における「住み分け」を意識している。また、地元の商工会に加入し、源泉徴収の計算などで支援を受けるなど、既存の地域組織のネットワークを積極的に活用している。

労協３３では、月に一度の理事会を懇親会とセットで実施し、インフォーマルな対話の場を設けることで、意思表明が不得意なメンバーの意見も汲み取る工夫をしている。地域との関係では、元々地元のキーマンと元地域おこし協力隊で移住したメンバーであるため、地域の状況については精通している。行政との連携を重視し、官民連携のあり方を模索している。特に、設立後に就任した若手の新町長が組合に理解を示し、「いろいろ協力できることがあれば協力するけ」と歩み寄りがみられたことは、地域で活動する上での大きな追い風となっている。

労協うえだは、地域の課題解決の受け皿となることを目指し、上田地域にある 10 か所の地域包括支援センターそれぞれと連携し、活動している。将来的には、それぞれの地域に支部を設立するという構想を持つ。地域包括支援センターは地域の高齢者にとって、信頼のおける重要な拠点であり、利用している高齢者からはさまざまな相談が寄せられる。地域包括支援センターも住宅の修繕や庭木の剪定、草むしりなど、身近な生活支援サービスを信用できる事業者につなげられるのであれば、お互いのメリットは大きい。地域で信頼できる団体同士でネットワークを構築し、情報を共有することで地域は強くなる。労協うえだでは、担い手不足に悩む自治会活動と労協の活動を連携させることで、「もう少し生活しやすい地域社会が見えてくる」と考えており、既存の地域組織を補完し、活性化させる役割を目指している。

Camping Specialist は、合意形成のルールとして「言い出しっぺがやる」という、個人の主体性と責任を重んじるユニークな文化を持つ。これにより、組織の官僚化を防ぎ、機動的な事業展開を可能にしている。地域との関わり方においても、一つの地域に留まらず、「土地再生利用×キャンプ×労協」というコンセプトから、近隣市町の要請に応えて新たな組合を設立するなど、課題解決のモデルを積極的に横展開している。これは、代表理事が地方議員であることも大きい。地域の問題を俯瞰的に捉え、地域課題を解決するプラットフォームとして自らを位置づける先進的な事例といえるだろう。

(2)次世代へ継承するコミュニケーションの方法

いかなる組織も立上げ時には、そのメンバーもアクティブに活動するが、いずれ年を取るなどして、事業を次の世代に受け渡していく必要が出てくる。特に地域活動の場合は、その地域がなくなる訳ではなく、地域課題も次世代に引き継がれていくことが多い。つまり、その活動の持続可能性、とりわけ次世代への継承は重要なテーマである。労協は、組織原則として、組合員の意見反映と合意形成の下、組織運営されるという特徴がある。出資金の多寡を問わず、一人一票というフラットな組織であるため、カリスマ経営者が一人で切り盛りするような会社とは違い、複数の組合員がチームワークにより組織運営がなされる姿が想像される。このような組織特性から、比較的次世代へ継承しやすいのではないかと想定される。各労協はその点について、どのように考えているのだろうか。

かりまた共働組合は、自治会活動から派生した労協である。当団体が発足したのも、自治会執行部の世代交代が設立の直接的なきっかけであった。当団体では、単に事業を行うだけでなく、「20～30 歳代が活躍できる組織にしていきたい」という明確なビジョンを持っており、次世代が主体的に関われる組織作りを常に意識している。

東白川村労協では、村の若者が地域活動を継承出来るような仕組作りを具体的に考えている。村にはアルバイト先がないため、アルバイトをしたい高校生のために、資格が不要な空き家の片付けなどを組合の仕事として提供する構想は、若者が地域と関わる具体的な機会の創出を目指すものである。また、代表は、いずれＵターンして戻ってくる人達が地域にスムーズに再接続できる場として、労協の役割を期待しており、「剰余金は、次の世代の講習費用などに回したい」 と語っている。今現在の労協を支える組合員は中年層であり、まだまだ活動には問題ない世代であるが、将来への人的投資を意識している。

労協３３は、設立の経緯そのものが次世代継承への問題意識から生まれている。役員の交代でノウハウが途切れてしまう自治会の事業の限界を感じ､地元のキーマンが中心となって、「持続可能かつ若手中心の組織」を目指して設立されている。

労協うえだは、主に定年退職者で構成されるが、その活動理念は次世代を見据えている。彼らが目指すのは、高齢者が地域で活躍することが「当たり前な社会」であり、代表の A 氏は「10 年後、20 年後、多分それが当たり前な社会になってほしいなと。そうすると地域はも

っと元気になるんじゃないかなと」と語る。つまり、高齢期の地域での活躍の場と居場所を次の世代につなげていくということであり、個別の事業の継承というより、自らの活動モデルを通じて持続可能な地域社会のあり方を次世代に示すという、より大きな視点での継承といえる。

Camping Specialist は、組織構造の中に継承の仕組みを組み込んでいる。ボランティアとして活動に関わる NPO 法人を、将来の組合員候補を育成するインキュベーターとして機能させている。これにより、労協の理念や活動への理解を深めた上で組合員として迎えるプロセスが確立されている。また、連合会を組織し、各単協で得た伐採や開発のノウハウを共有・蓄積する仕組みは、個人の経験を組織の知として継承していくための具体的な方法にもなっている。

(3)小括:共通点と課題

このように、地域活動を行う各労協の合意形成と継承への取り組みを概観すると、いくつかの共通点と、それに伴う課題が浮かび上がってくる。まず、共通点４つについてまとめておく（第 5-3 表)。

１つめは、組織内の合意形成の共通点についてである。全ての団体において、理事会や総会といった公式な会議だけでなく、LINE 等のデジタルツールや、飲み会・懇親会といったインフォーマルな対面の場を組み合わせ、柔軟な合意形成を行っている。これは、副業・兼業で参加する組合員の多様なライフスタイルに対応するための必然的な工夫といえるだろう。

２つめは、組織外、主に地域のコミュニケーションについてである。地域住民の目線で「困りごと」に応える事業を実践することが、地域に溶け込むための最も有効な手段となっている。草刈り、子どもの弁当、高齢者の送迎といった具体的な活動を通じて信頼を一つひとつ積み重ね、それが次の事業展開の基盤となっている。地域を構成する組織ネットワークとも密接に話し合い等を重ね、地域課題解決を通じた信頼獲得を行っていることが確認された。多くの団体では、地元のキーマンがおり、その地域の事情に精通しつつ、I ターン移住者等の新しい住民の組合員との架け橋になっていることが大きい。移住者にとっても、労協を通じて地域に存在価値を周知しつつ貢献できることで、地域に馴染みやすくなるというメリットも考えられよう。

３つめは、地域活動の組織形態のあり方についてである。多くの団体は、行政や自治会、NPO 法人、営利の会社形態などが担いきれない、あるいは不得手とする領域を担う「補完組織」あるいは「別働隊」として機能している。これにより、既存の地域組織と競合するのではなく、連携･協働する関係を築き、地域全体の課題解決能力を高めることに貢献している。自治会ではその地域に住む住民の活動という制限がかかる。行政が直接関与できない事業もある。NPO 法人でも地域活動は出来なくはないが、協同労働という組織理念を持ちつつ、ボランティアではなく事業収益を上げる組織体による運営を望んだところに共通性がみえる。

最後に、組織や活動の持続可能性についてである。いずれの団体においても、次世代への継承を重要なテーマとして認識しており、それぞれビジョンを持っていた。これは、自分たちの活動を一過性のものとせず、持続可能な地域社会の仕組みとして根付かせたいという強い意志の表れと捉えられる。組織の立ち上げフェーズであるにもかかわらず、程度の差こそあれ、このような考えを組織で共有しているのは、地域の持続可能性と組織の持続可能性を一体化して考えているからであると想像される。

第 5-3 表　地域活動型の労協、地域における合意形成と次世代継承の状況まとめ

	かりまた共働組合	東白川村労協	労協33	労協うえだ	Camping S.
合意形成の方法 （地域との関係）	**手法：**理事会＋飲み会、自治会との連携 **関係性：**設立母体が自治会、役割分担の説明責任	**手法：**DX活用 **関係性：**村役場、商工会等の地域のネットワークと連携、既存事業者との調整（住み分け）	**手法：**出退勤アプリ、理事会＋懇親会 **関係性：**行政との連携、町長との良好な関係	**手法：**理事会＋懇親会 **関係性：**地域包括支援センターとの連携、自治会活動との連携を模索	**手法：**キャンプ、「言い出しっぺがやる」文化 **関係性：**他地域へのモデル横展開
次世代継承とコミュニケーション	・若者（20-30代）が活躍できる組織を目指す ・設立経緯自体が世代交代	・高校生のアルバイトの場の提供 ・Uターン者の受け皿 ・剰余金の次世代への投資	・設立経緯自体がノウハウ継承への問題意識 ・若手中心の組織を目指す	・活動モデルを通じた持続可能な社会像の提示（理念の継承）	・NPO法人をインキュベーターとして活用 ・連合会によるノウハウの組織知化

次に、課題を３つまとめておく。労協という組織形態は、多分に地域活動を行う上でメリットが多いものの、難しさがないわけではない。

１つめは、地域に溶け込み、多様な役割（例：自治会役員と労協組合員）を担うほど、自らの活動の目的や立場を外部へ丁寧に説明する必要性が生じるということである。今後、地方や中山間地域で人口減少が進み、兼業・副業で仕事することが当たり前になる時代を前提とすると、特に、資金調達や行政連携の場面において、労協という組織の独自性や事業の社会性を明確に伝え、理解を得るためのコミュニケーション能力が課題となってくるだろう。今回の事例では取り上げていないが、行政職員が副業として地域活動を行っている場合、どのような立場で活動しているのかということの説明が難しい、あるいは面倒、という話を聞くことがある。組合員が労協で活動しているときには、説明をせずともひと目でわかるようなマークやビブスなどを着用するなどの工夫も必要かもしれない。

２つめは、立上げ時のキーマンの重要性とは逆の視点として、属人的なガバナンスへ依存する可能性があることである。これは、創設期には強いリーダーシップや創設メンバーの強い思いが強力な推進力となるが、世代交代等の過渡期においては、意思決定プロセスをいかに属人化せずに制度化していくかが大きな課題となるだろう。この点において、労協は意見反映や合意形成といったメルクマールが法人の理念としてあり、定款等にも記述されていることから、NPO 法人等の非営利組織、会社形態の営利組織といったどの法人形態よりも、ガ

バナンスにおいてアドバンテージがあるとみる。しかしながら、結果的に属人的なガバナンスに帰着するという恐れはないわけではないだろう。

３つめは、労協という組織形態の社会的な認知度の不足である。そもそも労協という法人格自体の認知度が社会全体で低いことが、活動の根源的な課題であり、地域に溶け込む努力は個々の労協で行われているものの、地域での理解が追いついていない。労協の価値や可能性が社会全体でより広く理解されるための、国や自治体による周知活動の必要性が示唆される。

5. まとめと考察

本調査は、5 つの地域活動型の労働者協同組合へのヒアリングを通じて、現代日本における労協の働き方と運営の実態を明らかにし、法や政策への示唆を得ることを目的とした。最後に、これまでの分析を「地域活動と労協の親和性」「地域活動の事業化の可能性と難しさ」「働き方と人材」の３つに分けて総括し、政策的インプリケーションを考察する。

(1)地域活動と労協の親和性

今回の調査で最も明確になったのは、労協という組織形態が、現代の地域、とりわけ過疎高齢化が進む地域が抱える課題と非常に高い親和性を持つ可能性がみられた点である。かつて地縁型の自治会や町内会が担ってきた、ボランティアや相互扶助による共助の機能が、担い手不足によって限界に達しつつある中で、労協はその「共助の空白」を埋める新たな受け皿として極めて有効に機能しうると考える。その理由は３つ考えられる。

第一に、労協は地域内外の多様な人材を柔軟に巻き込むプラットフォームとなりえると考えられるからである。自治会と異なり、その地域の住民に限定されないため、地域外の専門家や、U/I ターンで地域に関心を持つ「外もの」が、地域を深く知る「地元のキーマン」と対等な立場で連携できる。本調査の 5 事例全てにおいて、この「キーマン×外もの」の化学反応が、膠着した地域課題に突破口を開く強力なエンジンとなっていた。

第二に、労協のガバナンスは地域における合意形成と親和性が高いと考えるからである。株式会社や NPO 法人のように特定の人のリーダーシップに依存するのではなく、また地縁型組織のように古くからの力学が働きやすいわけでもない。出資額や年齢に関わらず「一人一票」の議決権を持つフラットな組織構造は、多様な背景を持つメンバーが主体的に意見を表明し、対等な立場で議論することを促す。各団体が、懇親会や飲み会、日常的なコミュニケーションといったインフォーマルな場を重視する姿勢も、民主的な合意形成を円滑にするための知恵であり、地域社会との摩擦（ハレーション）を起こしにくい運営を可能にしている。

第三に、地域活動型の労協は「公助」と「自助」の隙間を埋める「共助」を事業化しうる存在であると考えるからである。行政サービス（公助）では対応しきれない「過疎地の交通」

や「ちょっとした買い物支援」、あるいは営利事業（自助）としては成立しにくい「草刈り」や「子どもの弁当配達」といった地域の細かなニーズに応える。これを近隣の地域に範囲を広げ、無償のボランティアではなく、対価を得る「事業」として組み立てることで、活動の持続可能性と担い手のやりがいを両立させることができる。

(2)地域活動の事業化の可能性と難しさ

地域活動の事業化は、労協が持続的に価値を提供し続けるための核心であり、大きな可能性と同時に本質的な難しさを内包している。

事業化の可能性は、各団体の創意工夫の中に見ることができる。地域の課題や未利用資源の中に事業の種を見出し、市場の競争原理とは異なる価値（信頼、迅速性、地域貢献）を付加価値とすることで、収益を生み出そうとしている。特に、個人事業主や自営業経験者が設立メンバーに多いことは、事業を運営する上での経営マインドや会計知識の面で大きな強みとなっている。

しかし、事業化の難しさも根深い。第一の壁は、採算性のジレンマである。地域課題解決を目的とするならなおさら、事業単体で黒字にすることは極めて困難であろう。収益性の高い事業で、地域に必要だが採算の取れない事業を支えるという、組織内でのポートフォリオ経営が求められる。このバランスをどう取るかは、全団体が直面する運営上の難題である。第二の壁は、社会的な信用の不足である。労協という法人格の認知度の低さは、金融機関からの融資を困難にするなど、事業拡大の直接的な足枷となっている。

(3)働き方と人材

今回の調査で最も重要な示唆の一つが、労協が「兼業・副業によるパラレルキャリア」という現代的な働き方の有力な受け皿となる可能性である。

５組合すべてにおいて、組合員の多くが他に本業を持ち、労協の活動は副業として行われていた。これは、多様な専門スキルを持つ地域の人材を地域課題解決に動員できることを意味する。また、定年退職者にとってはセカンドキャリアにおいての生きがいと社会との繋がりを維持する場となる。主婦や若者など、地域のシャドーワークとなっていた層の潜在能力を開花させる場にもなりうる。

しかし、この働き方を社会に定着させるには課題もある。その地域の企業や自治体で働く人材は地域活動に動員したい層ではあるが、副業禁止規定が大きな障壁となっている。また、本業との両立を前提とするからこそ生じる「温度差」をどうマネジメントするか、兼業者の限られたリソースでいかに事業の持続可能性を担保するかは、各団体が試行錯誤している点である。

(4)政策的インプリケーション

以上の考察から、労協という法人枠組みは、地域活動を行う団体にとって大きなポテンシャルを持っていることが明らかになった。政策によっていかにそのポテンシャルを引き出していくか。最後に、今回の地域活動型の労協へのヒアリングから導き出された政策的インプリケーションを５つまとめておきたい。

① 労協の連合会、中間支援機能の強化

労協の事業の立上げにあたって、ワーカーズコープやワーカーズ・コレクティブ（WNJ）のような既存の専門組織が果たしている役割は大きい。今回ヒアリングした団体のほとんどはこれらの中間支援組織に助けられて立上げを行っていた。これらの団体が新規設立団体に積極的に教授する姿勢があることにより、設立を考える団体が専門的ノウハウに容易にアクセスできるようになり、労協設立のハードルは格段に下がっている。立上げにあたっては、労協法や協同労働に関する組織理念の勉強は必要になってくるだろうし、定款作成や労協特有の労務・税務に関する情報提供も、中間支援組織のサポートが必要になってくる。また、運営にあたっても相談に乗ってくれる組織が近くにあれば、労協の普及、存続に大きな力となるだろう。

しかし、労協の連合会はまだ３つ（ワーカーズコープ、ワーカーズ・コレクティブ（WNJ)、Oretachino Camp）しかない[6]。前者２つは全国組織であり、後者は分野限定かつ地域的である。労協法上の労働者協同組合連合会は、会員資格を組合又は連合会に限定し（第 99 条)、事業も会員の指導、連絡及び調整に関するものとされている（第 100 条)。そのため、会員支援に附随する範囲を超えて、設立前の団体や地域一般を対象とする広範な中間支援を制度上の中心業務として担う構造にはなっていない。加えて、貸付け事業や一般的な自主収益事業を独立に営むことは、現行法上想定されていないと解される。法では出資、経費賦課、剰余金処分を予定しているため、連合会が一切の収益活動を行えないわけではないが、会員支援型の法定事業のみの下では、手厚い中間支援を支える持続的な財政基盤を形成しにくく、こうした事情が、連合会の設立・運営を容易にしない一因となっている可能性がある。

NPO 法人が５万団体にまで増え、成熟した背景には、中間支援組織が地域、分野ごとに沢山あったからこそである。労協の普及を図るためには、連合会及び中間支援機能の双方を強化する必要がある。とりわけ地域に根差した労協への支援を考えるならば、市町村が協同労働に関する専門知識を有する支援組織と連携し、地域内に相談窓口を設けることも有効であろう。

---

[6] 厚生労働省 HP。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_14982.html「労働者協同組合の設立状況」（令和 8 年 8 月 1 日)。

②「出会いの場」の創出と伴走支援

労協設立の鍵は「キーマン×外もの」の連携にあると論じたが、その出会いは偶然に依存している。しかし、その偶然はある程度、意図的に作ることが出来るだろう。その地域において、地域のキーパーソンと、地域おこし協力隊、移住者、専門家などが集う「プラットフォーム」を意図的に設定する機会を設け、さらに、そこから生まれた活動の芽に対して、法人設立や事業計画策定を支援する「伴走支援員」のような役割を配置することが、アイデアの事業化を大きく促進するだろう。例えば、厚労省では 2024 年から「労働者協同組合活用促進モデル事業」[7]を展開しているが、全国でこのような地域のプラットフォームが生まれれば、労協が新たに生まれてくる可能性は高い。

③ パラレルキャリア推進による人材還流の促進

地域活動を労協によって展開していくには、地域の多様な人材を巻き込んでいく必要がある。地域の人材を惹きつけるためには、地域全体でパラレルキャリアを推進する環境が不可欠である。自治体や地域の主要企業に対して、従業員の副業（特に地域貢献活動）を奨励するように働きかけたり、行政職員が服務規程の範囲内で労協に携われるようにルールを明確化する必要があるだろう。自らが暮らす地域の担い手として、「多様な関わりしろ」を用意されていることが、関係人口の創出・拡大、ひいては地域全体の活力維持に繋がるのではないだろうか。

④「小さな公共」の担い手、パートナー

多くの地域活動型の労協は、公助が届かなくなってきている地域の担い手となっている。地方自治体は、労協を単なる一事業者としてではなく、「小さな公共」を担うパートナーとして位置づけるべきである。例えば、行政では対応しきれない小規模な生活支援事業（草刈り、ライドシェア、見守り等）を、包括的に労協に業務委託する。あるいは、遊休施設（廃校、公民館等）の管理運営を指定管理者として委ねる。これにより、労協は安定的な収益基盤を得て持続可能性を高めることができ、行政は住民サービスをきめ細かく提供できるようになる。労協は、地域が自らの力で課題を解決していくための「内発的発展」の新たな担い手となりうる可能性を秘めている。市町村自治体がその価値を理解し、単なる補助金の提供者としてではなく、対等なパートナーとして連携・支援していく視点を持つことが、持続可能で活力ある地域社会の実現に向けた重要な一歩となるだろう。

⑤ 労協という法人格の積極的な周知・啓発

今回の調査で全ての組合が指摘したように、労協という法人格の社会的認知度の低さが、

[7] 厚生労働省 HP。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_38110.html「労働者協同組合活用促進モデル事業」。

資金調達や人材確保における根源的な課題となっていることから、市町村や商工会、金融機関、そして広く世の中一般に対し、労協の意義や役割、制度内容に関する周知・啓発活動をより一層強化する必要があるだろう。

今後の研究課題を述べておきたい。今回は労協単体へのヒアリング調査が主であったが、今後、地域活動型の労協にヒアリングする際には、その地域の自治体へのヒアリングが必要であると感じた。その地域での地域政策の方向性や首長の方針、また、労協への理解があり後押しをしてくれる担当の自治体職員の存在が、労協の運営にあたっても非常に重要であると認識した。都道府県及び市町村と地域活動型の労協がどのように連携して事業を行っているのか、どのような支援が行われているのか、自治体職員等の人材との関わりについても捉えていきたいと考えている。

第6章　労働者協同組合の法的論点の考察

1. はじめに

労働者協同組合法（以下「法」という。）は 2020 年 12 月４日、第 203 回臨時国会において成立し、同月 11 日に公布、2022 年 10 月 1 日に施行された。同法は、働く人が自ら出資をし、事業の運営に関わりつつ事業に従事するという協同労働の理念を持つ団体のうち同法の要件を満たす団体に法人格を与えると共に、その設立、管理等の必要事項を定める組織法である。

法施行前から、協同労働の理念を持ち、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりといった分野で活動をしている組織・団体は存在していた。これらの組織・団体は、状況に応じて特定非営利活動法人（以下「NPO 法人」という。）や企業組合といった法人格を利用し、または任意団体として法人格を持たずに活動していた。しかし、既存の法人格の枠組みでは出資ができないことや営利法人であること、任意団体では契約の主体になれないことなど協同労働の実態に合わないことから、多様な働き方を実現しつつ地域の課題に取り組むための新たな組織である労働者協同組合（以下「組合」という。）が創設されることとなった。

同法によって法人格が与えられる組合は、①組合員が出資すること（出資原則）、②その事業を行うに当たり組合員の意見が適切に反映されること（意見反映原則）、③組合員が組合の行う事業に従事すること（従事原則）という３つの基本原理に従って事業が行われることを通じて、持続可能で活力ある地域社会の実現に資することを目的としている（３条１項）。また、組合は、これらの基本原理のほか、①組合員が任意に加入し、又は脱退することができること、②組合員との間で労働契約を締結すること、③組合員の議決権及び選挙権は、出資口数にかかわらず、平等であること、④組合との間で労働契約を締結する組合員が総組合員の議決権の過半数を保有すること、⑤剰余金の配当は、組合員が組合の事業に従事した程度に応じて行うことという５つの組合要件を備えなければならない（同条２項）。その他、組合は、非営利法人であること（３条３項）、原則として労働者派遣事業を除くあらゆる事業を行うことが可能であること（７条２項参照）、主たる事務所の所在地において設立の登記をすることによって成立し（26 条）、行政庁の認可、認証は必要とされないこと（準則主義）といった特徴がある。

このように、法は、協同労働の理念を持つ組織・団体に労働者協同組合という法人格を付与するものであるが、法施行後も、協同労働の理念を持ちながら、この法人格を取得せず、他の法人格を利用し、または任意団体として活動し続けている組織・団体が多数存在していることに留意する必要がある（組合への移行を検討中、移行したくても移行できない、そもそも移行を考えていないなどその実情は組織・団体によってまちまちである）。

法が施行されて約１年が経過した 2024 年１月１日時点において、67 法人の設立が確認さ

れており、同法は概ね順調に運用されている。厚生労働省や関連団体などによる積極的な広報・啓発活動の効果もあって、その数は増加傾向にあり、今後も着実な増加が期待されるところである。しかし、NPO 法人は、特定非営利活動促進法施行後約 1 年が経過した時点（平成 11 年度）において 1,724 法人が認証されていた[1]ことを考えると、組合の利用が広がっているとはいい難いし、その認知度も決して高いとはいえない。組合の普及、浸透はまだ道半ばである。本章では、組合の法的論点を考察するとともに、組合が更に活用されるためには何が必要か、またその活用を阻害する要因は何かを考えてみたい。

2. 労働契約締結義務

(1)労働契約締結義務の概要

組合は、その事業に従事する組合員との間で、労働契約を締結しなければならない（20 条１項)。この労働契約締結義務は、組合要件とされている（３条２項２号)。そして、組合との間で労働契約を締結する組合員は、総組合員の議決権の過半数を保有しなければならないとされている（３条２項４号)。他方、労働契約を締結する必要がない者として、①組合の業務を執行する組合員（代表理事)、②理事の職務のみを行う組合員（専任理事)、③監事である組合員が挙げられている（20 条１項)。これらの者が例外とされたのは、代表理事・専任理事については、組合と委任契約を締結して業務に当たっており（34 条)、いわば使用者側の立場であること、監事については、監査の独立性を担保する必要があることによるものである[2]。

協同労働は、働く人が自ら出資をし、事業の運営に関わりつつ事業に従事するという働き方であり、本来は、雇用されない働き方を指向するものである。そのため、法制化運動の過程では、「協同組合においては、組合員の就労条件は、使用者との交渉ではなく、組合員自らが協同して決定する。したがって、使用者に対する対抗手段ということは想定しにくく、労働組合法、労働関係調整法等の集団的労使関係法を組合員に及ぼすことは適当でない」[3]との内容の法案要綱が出されるなど、組合員は、経営責任を持つ雇用されない者として位置付けられていた。しかし、組合員への労働関係法規適用が排除されることに対して強い批判があり[4]、組合の名を借りた労働者搾取の防止を図る趣旨から、組合は組合員との間で労働契約を締結しなければならないこととされるに至った。

組合と労働契約を締結した組合員は、事業者ではなく労働者として位置付けられることになる。「労働者協同組合及び労働者協同組合連合会の適正な運営に資するための指針」（以下

---

[1] 内閣府 NPO ホームページ https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni
[2] 「時の法令 No.2122」（朝陽会)、p.24
[3] 「協同労働の協同組合法案の要綱（案)」（協同出資・協同経営で働く協同組合法を考える議員連盟」（2010 年４月 14 日）
[4] 「協同労働の協同組合法案に対する意見書」（日本労働弁護団）（2011 年５月 19 日）

「指針」という。）においても、「組合員自らが事業に従事する」（１条）との規定は、組合員が事業者であることを意味するものではなく、組合が事業者であり、個々の組合員は組合と労働契約を締結して組合の事業に従事する者であることを意味するものだと説明されている（指針第四の一）。

労働契約を締結した組合員には、労働関係法規が基本的に適用されることになる。そのため、組合においては、①組合員の賃金、事業に従事する時間等については、労働関係法令を遵守したものであること、②組合員と期間の定めのある労働契約を締結する場合については、短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律等の労働関係法令が適用されること、③組合員に対し、社会保険等の加入など、労働契約の締結を踏まえた必要な措置を講ずることに留意する必要がある（令４・５・27 雇均発 0527 第１号）。組合は、組合に加入しようとする者を募集する際に職業安定法５条の３第１項により、労働条件を明示しなければならず、その際、組合員との間で労働契約を締結しなければならないことについても明示すべきとされる（指針第四の四（二））。また、組合は、組合員に対し、不当に低い賃金を支払うこと等により事業を実施することで、公正な競争を阻害することがないようにしなければならない（指針第三の二（三））。

(2)意見反映原則との関係

法は、組合員を労働者として位置付けた上で、組合員の組合の事業への関与については、組合の事業を行うに当たり組合員の意見が適切に反映されること（意見反映原則）を組合の基本原理とし（１条、３条１項２号）、組合員は、共益権の行使（意見反映）を通じて組合の事業に関与するという形で整理した。

既に設立されている組合の中には、組合員が、組合の経営方針や事業計画、更には日々の業務の方針、組合員の働き方や賃金の額に至るまで意見を出し合って決定している組合が存在する。このような組合の運営方法は、法が想定する理想の姿であろう。しかし、組合員の意見反映を突き詰めれば、実質的には組合員が組合の指揮命令下にあるとは評価しがたい場面も生じうるように思われる[5]。組合における組合員の意見反映は、組合の業務執行に直接関わるものであり、総会での議決権や選挙権の行使といったいわゆる共益権の行使とは性質を異にするものであることも多い。意見反映の場への参加が共益権の行使に当たるのか、組合の指揮命令下にある労働の一環であるのかについては、実態を踏まえて適切に判断される必要があると思われる。

法は、意見反映原則を具体化した規定として、組合員の意見を反映させる方策に関する規定が組合の定款の絶対的記載事由となること（29 条１項 12 号）、理事は各事業年度に係る組合員の意見を反映させる方策の実施の状況及びその結果を通常総会に報告しなければならな

[5] 法施行前の事例であるが、協同労働を実践する企業組合の組合員について、労働者に該当するとは認められないと判示した事例として東京高等裁判所令和元年６月４日判決がある（労働判例 1207 号 38 頁）。

いこと（66 条 1 項）を定めている。その具体的な方策については、各組合において、各組合員の意見をどのように集約し、どのように組合の事業運営に反映させるのかについて、その状況を踏まえて定めることが想定されている。例えば、会議において意見を集約するのであれば、開催方法、開催の時期・頻度、最終的な意思決定の方法等を、日常的に意見を集約するのであれば、意見箱の設置等その具体的な方法を定めることが想定されている（指針第四の五）。既に設立されている組合においては、定例会議を設けるなどして組合員の意見を集約しているケースが多いようである。このような組合員の意見を反映させる場に出席した組合員に対して、組合が賃金を支払う義務があるのかが問題となるが、組合員の意見反映が共益権の行使に該当する場合には、当該義務の対象外と解するのが素直な解釈であろう。

(3)事業に従事する理事との関係

既に設立された組合の中には、特に小規模な組合を中心に、組合員全員が役員（理事又は監事）を務めている組合もある。このような組合において、役員は必然的に組合の事業に従事することになるが、役員であっても組合の事業に従事する以上、組合との間で労働契約を締結する必要がある。形式上は理事の職務のみを行う組合員として選任され、組合との間で労働契約を締結していない理事を理事の職務以外の組合の事業に従事させることは、労働契約締結義務違反（20 条 1 項違反）となることに留意する必要がある（指針第四の四（四）参照）。

(4)協同労働の理念の実現と事業の採算性確保の関係

法施行以前から、協同労働の理念を持ち、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりといった分野において地域課題の解決に取り組んでいる組織・団体は多数存在する。しかし、こうした組織・団体が行う地域課題の解決に資する事業の中には、社会貢献度は非常に高いものの収益性は高くないものも存在する。そのため、その活動がボランティアに支えられている組織・団体も少なくない。これらの組織・団体が組合に移行することになると、組合員との間で労働契約を締結する必要が生じ、その活動をボランティアで支えることはできなくなる。特に規模の小さな組織・団体においては、最低賃金以上の賃金や社会保険料を支払うことは、大きな経済的負担となる。そのため、法施行後も、事業の採算性の確保の難しさから、協同労働を志向しつつも、組合ではなく NPO 法人や企業組合といった既存の法人格を利用したり、法人格を持たずに活動したりすることを選択している組織・団体が多数存在していることに留意する必要がある。

3. 従事原則

組合員は、組合の行う事業に従事しなければならない（従事原則。３条１項３号）。従事原

則は、組合の基本原理とされている。法は、従事原則の趣旨を支える規定として、組合の組合員たる資格が個人に限られること（６条）を、同原則を具体化した規定として、総組合員の５分の４以上の数の組合員が組合の行う事業に従事しなければならず（５分の４要件。８条１項)、組合の行う事業に従事する者の４分の３以上が組合員でなければならないこと（４分の３要件。8条２項)、長期間にわたって組合の行う事業に従事しないことが除名事由となること（15 条２項１号）を定めている。

(1)5分の4要件

総組合員の５分の４以上の数の組合員は、組合の行う事業に従事しなければならない（８条１項)。

従事原則（３条１項３号）を踏まえると、本来、全ての組合員が組合の行う事業に従事すべきである。しかし、実際には、育児や介護等の家庭等の事情により一時的に組合の行う事業に従事できなくなるなど、事業に従事する意思はあるが一時的に従事することができない組合員が出てくることが想定される。このような組合員について、常に組合から脱退を求めなければならないこととなれば、組合の構成が不安定になるおそれがある。そこで、組合の行う事業に従事しない組合員が一定程度存在することを許容する趣旨で当該規定が設けられている（指針第三の二（二）イ)。

事業に従事することができない組合員の数が総組合員の５分の１を超えそうな場合に、組合が、同要件を満たすため、事業に従事することができない組合員を除名することが認められるのかが問題となる。法は、単に事業に従事していないことではなく、長期間にわたって組合の行う事業に従事しないことを除名事由としている（15 条２項１号)。また、組合員を除名するには、本人に弁明の機会を与えた上で、総会の特別決議が必要とされており、厳格な手続が定められている（15 条２項、65 条３号)。更には、組合員を除名することを目的として特定の組合員に具体的な業務が与えられないような状況を作出するようなことが起これば、全ての組合員が出資し、自らが働く場を作り出すという組合の理念に根本から反する結果となる。そのため、事業に従事していない組合員の割合を理由に、直ちに事業に従事することができない組合員を除名することはできないと考えられる。

(2)4分の3要件

組合の行う事業に従事する者の４分の３以上は、組合員でなければならない（８条２項)。

従事原則（３条１項３号）からすると、本来、組合の行う事業に従事する者全員が組合員であるべきである。しかし、実際の事業活動においては、事業の繁忙期における人手不足等で、アルバイトとして非組合員を事業に従事させる必要が生じることが考えられる。また、組合では出資の全額の払込みを完了したときに組合員となるため、組合の事業に従事しながら分割で出資の払込みを行い組合員になろうとする者が出てくることも想定される。同項は、

このような実際の必要性に鑑み、従事原則を損なわない範囲内において組合の事業活動に柔軟性を持たせる趣旨の規定である。同項はあくまでも繁忙期等における臨時の目的で設けられた規定であり、臨時的に組合の行う事業に従事する者について、組合員の資格を与えないまま、永続的に事業に従事させることは想定されていない（指針第三の二（二）ロ）。

なお、就労継続支援Ａ型事業を実施する組合については、当分の間、特定就労継続支援を受ける者は、「組合の行う事業に従事する者」及び「組合員」に算入されない（附則 3 条）。本来であれば、就労継続支援Ａ型事業を実施する組合においても、就労継続支援に従事する者と、就労継続支援を受けて生産活動等に従事する利用者とが共に組合の行う事業に従事する者に該当し、本要件における算定の対象となる。しかし、このような取扱いをすると、利用者であって組合員でない者の人数が事業従事者の４分の１を超えることができず、就労継続支援の利用が実質的に制限されることになりかねない。そこで、既に組合の基本原理に沿って就労継続支援Ａ型事業が行われている実態があることに鑑み、就労継続支援Ａ型事業の利用者については、当分の間、事業従事者に関する人数要件において算定の対象としないこととされている。

4. 行政庁による監督

組合は、都道府県知事による監督を受ける（132 条）。都道府県知事は、組合から、法令、法令に基づいてする都道府県知事の処分、定款又は規約を守っているかどうかを知るために必要な報告を徴することができる（125 条）。また、組合の業務若しくは会計が法令、法令に基づいてする都道府県知事の処分、定款若しくは規約に違反する疑いがあり、又はその運営が著しく不当である疑いがあると認めるときは、当該組合の業務又は会計の状況を検査することができる（126 条）。都道府県知事は、前記の報告を徴し、又は検査をした場合において、組合の業務若しくは会計が法令、法令に基づいてする都道府県知事の処分、定款若しくは規約に違反し、その運営が著しく不当であると認めるときは、当該組合に対して、期間を定めて必要な措置をとるべき旨を命ずることができる。組合がこの命令に従わないときは、都道府県知事は、期間を定めて、業務の全部若しくは一部の停止又は役員の改選を命ずることができる（127 条１項、２項）。また、都道府県知事は、組合が前記の命令に違反したとき又は組合が正当な理由がないのにその成立の日から１年以内に事業を開始せず、若しくは引き続き１年以上その事業を停止していると認めるときは、当該組合に対し、解散を命ずることができる。都道府県知事は、組合の代表権を有する者が欠けているとき又はその所在が知れないときは、解散命令の通知に代えてその要旨を官報に掲載することができる。この場合、解散命令は、官報に掲載した日から 20 日を経過した日に効力を生じる（同条３項乃至５項）。

このように、組合は、都道府県知事の監督を受けることとされており、法律上、市町村の関わりは規定されていない。しかし、組合は、地域課題の解決に取り組むための組織である

ところ、都道府県は、市町村を包括する広域の地方自治体であり、広域事務や市町村に関する連絡調整事務を行うものであるから、必ずしも各地域の課題を把握し、これらに対応できるとは限らない。地域課題への対応は、住民に最も身近な行政主体である市町村が行うことが望ましい。そのため、組合の普及、浸透についても、市町村の担う役割が大きく、市町村による周知・啓発活動や市町村と都道府県との連携が重要である。

例えば、京都府京丹後市では、市役所に「きょうたんご協同労働相談窓口」を設け、専門的な知見を持ったコーディネーターが組合の設立､運営等を支援する態勢を整えているほか、組合の運営を支援するための補助制度を創設し、組合が行う事業の経費について労働者協同組合運営支援事業補助金を交付する仕組みを整えている｡また､茨城県つくば市においても、定期的に相談会、講座、ワークショップを実施するなど、積極的に周知・啓発活動を行っている。都道府県においては、大阪府が、法の普及、制度活用の機運醸成を図ることを目的とした「協同労働入門セミナー」を府内市町村において開催している。同セミナーの実施に当たっては、府内各市町村へ開催意向調査をした上で、それぞれのニーズに合った内容とするなどきめ細やかな対応をしている。

このような、市町村による積極的な周知・啓発活動、市町村と都道府県との連携が全国に広がっていくことが期待される。

5. 組織変更

法が施行された際に現に存在する企業組合又は NPO 法人は、施行日から起算して３年以内に、その組織を変更して組合になることができる（附則４条)。

法施行前から、企業組合や NPO 法人といった法人格を利用して、協同労働という働き方を実践し、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりなどの幅広い分野で活動をしている組織・団体が存在していた。これらの法人格からの組織変更規定を整備しなければ､これらの組織・団体は、一旦解散をし、清算した上で組合を新設する必要があり、従前締結されていた契約の扱いや保有する財産の処分など、事業の継続に重大な影響が及ぶことが想定された。そのような観点から、現に活動する企業組合や NPO 法人が組合に円滑に組織変更を行うための制度が設けられた。現に企業組合・NPO 法人として活動する者で組合への組織変更を希望する者は、内部の協議や事務的な準備が整い次第組織変更することが想定されること、また、法施行後に組合として活動したい者は最初から組合を選択することができることから、同規定は、暫定的な措置として整備され、恒久的な制度とはされなかった。

2024 年 1 月 1 日時点において、10 法人が企業組合から組合へ、１法人が NPO 法人から組合へ組織変更したことが確認されている。特に同じ非営利法人である NPO 法人からの組織変更が低調であるが、その要因としては、組合は、組合員との間で労働契約を締結しなければならず、より事業性が求められること、税法上普通法人として課税されるため、税負担が増

えることなどが考えられる。

税負担の点については、剰余金の配当が行われないこと、残余財産について組合員からの出資額を超える金額が国等へ帰属すること等が担保された組合である特定労働者協同組合（以下「特定組合」という。）の設立が認められており、特定組合として認定を受けた組合は、公益法人等として税法上の優遇措置（収益事業から生じた所得以外の所得を非課税とすること等）を受けることが可能である。特定組合は、NPO 法人が組合に組織変更をすると税負担が増えることが組織変更の妨げになるとの懸念を踏まえ、法の施行日と同日の 2022 年 10 月 1 日に施行された労働者協同組合法等の一部を改正する法律によって認められたものである。しかし、2024 年 1 月 1 日時点において、NPO 法人から特定組合へ組織変更したケースは労働者協同組合ワーカーズコープ・センター事業団の 1 事例しか確認されておらず、特定組合が十分に活用されているとはいい難い。

組合が融資や助成金の申請をする際、担当者が組合の存在を知らないために、NPO 法人に比して不利な取扱いを受ける事例もあるようである。組合への組織変更が広がるためには環境整備が必要であり、その前提として、まずは社会における組合の認知度を高めることが欠かせない。組合の周知・啓発活動は、既に厚生労働省、都道府県、市町村、関連団体などによって積極的に行われているところであるが、今後も更なる広がりを持って継続的に実施されていくことが期待される。

6. 労働者協同組合連合会

労働者協同組合連合会（以下「連合会」という。）は、組合又は連合会を会員とし、会員の指導、連絡及び調整に関する事業を行う法人である（95 条 1 項、99 条、100 条）。連合会の事業の具体例としては、財務会計、労務管理等に係る統一ひな形の作成、共通のロゴマークの作成、組合制度の発展のためのセミナー開催などが想定され、個別の組合のように、実際の事業を行うものではない。連合会が、これらの事業以外の事業を行った場合の罰則規定が設けられている（136 条 1 項 29 号）。

このように、連合会が実際の事業を行うことは罰則をもって禁じられている。しかし、現場においては、連合会を、会員を統括する組織として位置付け、連合会が、会員たる組合の立ち上げ費用を組合に貸し付けたり、組合の事業に必要な什器備品等を一括購入した上で組合に貸し出したりできるようにしたいとのニーズも存在するところである。

連合会の在り方については、立法過程において、組合員の労働者性など他の規定と比して、必ずしも十分な議論がなされたとはいえないと考えられるところであり、今後、その在り方について議論が深まることが期待される。

参考資料　労働者協同組合法の解説

1. 総論

(1)労働者協同組合法の制定経緯

労働者協同組合法（以下「法」という。）は 2020 年 12 月４日、第 203 回臨時国会において成立し、同月 11 日に公布、2022 年 10 月 1 日に施行された。同法は、働く人が自ら出資をし、事業の運営に関わりつつ事業に従事するという協同労働の理念を持つ団体のうち、同法の要件を満たす団体に法人格を与えると共に、その設立、管理等の必要事項を定める組織法である。

協同労働の理念を持ち、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりといった分野で活動をしている組織・団体は存在していた。これらの団体は、状況に応じて特定非営利活動法人（NPO 法人）や企業組合といった法人格を利用し、または任意団体として法人格を持たずに活動してきた。しかし、既存の法人格の枠組みでは、出資ができないことや営利法人であることなど、任意団体では、契約の主体になれないことなど、協同労働の実態に合わないことから、多様な働き方を実現しつつ地域の課題に取り組むための新たな組織である労働者協同組合が制定されることになった。

(2)法の目的

法は、2020 年 12 月４日、第 203 回臨時国会において成立し、同月 11 日に公布、2022 年 10 月 1 日に施行された。

同法は、働く人が自ら出資をし、事業の運営に関わりつつ事業に従事するという協同労働の理念を持つ団体のうち、同法の要件を満たす団体に法人格を与えると共に、その設立、管理等の必要事項を定める組織法である。

同法は、その目的について、「各人が生活との調和を保ちつつその意欲及び能力に応じて就労する機会が必ずしも十分に確保されていない現状等を踏まえ、組合員が出資し、それぞれの意見を反映して組合の事業が行われ、及び組合員自らが事業に従事することを基本原理とする組織に関し、設立、管理その他必要な事項を定めること等により、多様な就労の機会を創出することを促進するとともに、当該組織を通じて地域における多様な需要に応じた事業が行われることを促進し、もって持続可能で活力ある地域社会の実現に資することを目的とする」と規定している（１条）。

「基本原理」との文言は、①出資原則、②意見反映原則、③従事原則の３つの原則が組合の成立に当たっての基本的かつ必要不可欠な要素であることを立法者として示すものである。「組合員自らが事業に従事する」とは、組合員が事業者であることを意味するものではな

く、組合が事業者であり、個々の組合員は組合と労働契約を締結して組合の事業に従事する者であることを意味している（労働者協同組合及び労働者協同組合連合会の適正な運営に資するための指針（以下「指針」という。）第四の一）。

2. 労働者協同組合

(1)基本原理その他の基準及び運営の原則

a 基本原理

労働者協同組合は、①組合員が出資すること（出資原則）、②その事業を行うに当たり組合員の意見が適切に反映されること（意見反映原則）、③組合員が組合の行う事業に従事すること（従事原則）という３つの基本原理に従って事業が行われることを通じて、持続可能で活力ある地域社会の実現に資することを目的としている（３条）。

法は、組合員自らが他の組合員とともに意見を出し合いながら就労の場を創るという組合の性格に鑑みて、各組合員が意見を出すことができる仕組みを設けており、また、組合の事業に必要な財産的基礎についても組合員自らによって確保されるべきとの考えにより、組合員に出資を義務付けている（指針第三の一）。具体的には、出資原則の趣旨を支える規定として、組合員は出資１口以上を有しなければならないこと（９条１項）を、同原則を具体化した規定として、組合に加入しようとする者は引受出資口数に応ずる金額の払込みを完了した時に組合員となること（12 条２項）、出資の払込みを怠ったことが除名事由となること（15 条２項２号）、出資１口の金額及びその払込みの方法が組合の定款の絶対的記載事由であること（29 条１項７号）を定めている。

また、意見反映原則の趣旨を支える規定として、組合員は各１個の議決権及び役員等の選挙権を有すること（11 条１項）、組合との間で労働契約を締結する組合員が総組合員の議決権の過半数を保有すること（３条２項４号）を、同原則を具体化した規定として、組合員の意見を反映させる方策に関する規定が組合の定款の絶対的記載事項となること（29 条１項 12 号）、理事は各事業年度に係る組合員の意見を反映させる方策の実施の状況及びその結果を通常総会に報告しなければならないこと（66 条１項）を定めている。

さらには、従事原則の趣旨を支える規定として、組合の組合員たる資格が個人に限られること（６条）を、同原則を具体化した規定として、総組合員の５分の４以上の数の組合員が組合の行う事業に従事しなければならず、組合の行う事業に従事する者の４分の３以上が組合員でなければならないこと（８条）、長期間にわたって組合の行う事業に従事しないことが除名事由となること（15 条２項１号）を定めている。

b 組合要件

組合は、前記基本原則のほか、次に掲げる要件を備えなければならない（３条２項）。

① 組合員が任意に加入し、又は脱退することができること（同項１号）
② 組合員との間で労働契約を締結すること（同項２号）
③ 組合員の議決権及び選挙権は、出資口数にかかわらず、平等であること（同項３号）
④ 組合との間で労働契約を締結する組合員が総組合員の議決権の過半数を保有すること（同項４号）
⑤ 剰余金の配当は、組合員が組合の事業に従事した程度に応じて行うこと（同項５号）

c 非営利法人

組合は、非営利法人とされ、営利を目的として事業を行うことはできない（３条３項）。これは出資に応じた配当を認めないという趣旨であり、組合が利益を上げることは禁止されない。他方で、事業従事の成果を配分するための仕組みとしての剰余金配当は認められている（３条２項５号、77 条）。

d 都道府県知事による監督

組合は、主たる事務所の所在地を管轄する都道府県知事（以下「都道府県知事」という。）による監督を受ける（124 条以下）。

(2)事業

a 事業の目的

組合は、基本原理に従って、持続可能で活力ある地域社会の実現に資する事業を行うものとされ、この目的に適う事業であれば、原則として自由に行うことができる（７条１項）。ただし、組合が行おうとする事業が行政庁の認可等を必要とするものであれば、当該認可等を受けることが必要である（指針第三の二（一））。

b 労働者派遣事業等の禁止

組合は、労働者派遣事業を行うことができない（７条２項）。これは、自己の雇用する労働者を他人の指揮命令を受けて当該他人のために労働に従事させる労働者派遣事業は、従事原則（３条１項３号）に反すると考えられるからである（指針第三の二（一））。

なお、法は、組合が子会社を設立しうることを当然の前提としているが（32 条５項２号、63 条１項４号参照）、例えば、組合が子会社を設立し、その子会社において労働者派遣事業を営むことは、法の趣旨に反する脱法的な運用であり、厳に避けるべきものとされている（指針第三の二（一））。

(3)組合員

a 組合員の資格

組合の組合員たる資格を有する者は、定款で定める個人とされ（６条)、法人は組合員となることができない。法人が組合員となることができないのは、従事原則（３条１項３号）に反すると考えられるからである。

b 出資義務

組合員は、出資１口以上を有しなければならない（９条１項)。これは出資原則（３条１項１号）からの要請であり、出資をせずに組合員となることは認められない。この出資１口の金額は、均一でなければならない（９条２項)。

組合員の数が３人を超える組合においては、一組合員の出資口数は、原則として出資総口数の 100 分の 25 を超えることができない（同条３項、４項)。これは、組合員はその出資口数にかかわらず平等に議決権・選挙権を有するところ（３条２項３号)、無制限に出資口数の保有を認めると、事実上その者の影響力が増し、この平等の原則が崩れかねないこと、また、多くの出資口数を持つ組合員が脱退した場合、直ちに組合の事業が立ち行かなくなるおそれがあることから設けられた規定である。

組合員は、出資口数に応じて持分を取得する。持分は、①組合員が組合員の資格において組合に対して有する権利義務の総称、②組合員の出資を基礎とする財産的権利義務（剰余金配当請求権、持分払戻請求権等）という２つの性質を有する。

c 有限責任

組合員の責任は、その出資額が限度となる（９条５項)。

d 議決権及び選挙権

組合員は、各１個の議決権と役員又は総代の選挙権を有する（11 条１項)。すなわち、組合員の議決権及び選挙権は出資口数にかかわらず平等である。これは、意見反映原則の趣旨を支える規定である。

e 組合への加入

組合員たる資格を有する者が組合に加入しようとするときは、組合は、正当な理由がないのに、その加入を拒み、又はその加入について現在の組合員が加入の際に付されたよりも困難な条件を付してはならない（12 条１項)。組合員が任意に加入できることは、組合要件とされている（３条２項１号)。

組合員の任意加入が組合要件とされていることを踏まえると、「正当な理由」の有無は、加入の自由が不当に害されることのないよう限定的に判断されるべきである。これに該当しう

るのは、その者の加入を認めることで組合の円滑な事業活動や組織運営に支障をきたすことが予想される場合などが考えられる。具体的には、加入希望者側の事情として、除名事由（15条２項各号）に該当する行為を現にしているか、することが客観的に見て明らかであること、加入申込前に外部から組合の活動を妨害していたような者であることが、組合側の事情として、組合員の数が組合の事業を行うのに必要な数を大幅に超過しているなど、加入を認めると組合の円滑な事業活動や組織運営に支障をきたすことなどが考えられる（指針第四の二）。

組合に加入しようとする者は、定款で定めるところにより加入について組合の承諾を得て、引受出資口数に応ずる金額の払込みを完了した時に組合員となる（12条２項）。

f 持分の譲渡禁止

組合員の持分は、譲渡することができない（13 条）。組合は、組合員同士の間の信頼関係に基づく人的結合の強い組織であり、その性質上、持分の譲渡はなじまないとの考えに基づくものである[1]。

g 組合による持分取得の禁止

組合は、組合員の持分を取得し、又は質権の目的としてこれを受けることができない（79条）。

h 労働契約の締結等

ア　労働契約の締結義務

組合は、その事業に従事する組合員との間で、労働契約を締結しなければならない（20条１項本文）。この労働契約締結義務は、組合要件とされている（３条２項２号）。そして、組合との間で労働契約を締結する組合員は、総組合員の議決権の過半数を保有しなければならない（３条２項４号）。労働契約の締結義務が組合要件とされたのは、組合の名を借りた労働者搾取の防止を図るためである。

他方、労働契約を締結する必要がない者として、①組合の業務を執行する組合員（代表理事）、②理事の職務のみを行う組合員（専任理事）、③監事である組合員が挙げられている（20条１項）。これらの者が例外とされたのは、代表理事・専任理事については、組合と委任契約を締結して業務に当たっており（34 条）、いわば使用者側の立場であること、監事については、監査の独立性を担保する必要があることによるものである[2]。

労働契約を締結した組合員には、労働関係法規が基本的に適用されることになる。そのため、組合においては、①組合員の賃金、事業に従事する時間等については、労働関係法令を遵守したものであること、②組合員と期間の定めのある労働契約を締結する場合については、

[1] 「時の法令 No.2122」（朝陽会）、p.23
[2] 「時の法令 No.2122」（朝陽会）、p.24

短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律等の労働関係法令が適用されること、③組合員に対し、社会保険等の加入など、労働契約の締結を踏まえた必要な措置を講ずることに留意する必要がある（令４・５・27 雇均発 0527 第１号）。組合は、組合に加入しようとする者を募集する際に職業安定法５条の３第１項により、労働条件を明示しなければならず、その際、組合員との間で労働契約を締結しなければならないことについても明示すべきとされる（指針第四の四（二））。また、組合は、組合員に対し、不当に低い賃金を支払うこと等により事業を実施することで、公正な競争を阻害することがないようにしなければならない（指針第三の二（三））。

イ　事業に従事する理事との関係

形式上は理事の職務のみを行う組合員として選任され、組合との間で労働契約を締結していない理事を、理事の職務以外の組合の事業に従事させることは、20 条１項違反となる。そのような理事を理事の職務以外の事業に従事させる場合には、当該理事との間で労働契約を締結することが必要である（指針第四の四（四））。

ウ　脱退と労働契約

組合においては、組合員が組合の行う事業に従事することが基本原理とされ（３条１項３号）、組合員としての地位と労働者としての地位が密接に関連している。そのため、組合が特定の組合員との労働関係を終了させることを企図し、恣意的にその組合員を脱退させるといった事態を防ぐため（指針第四の四（三））、死亡による脱退を除き、組合員の脱退は、労働契約を終了させるものと解してはならないとされている（20 条２項）。

エ　不利益取扱いの禁止

組合においては、組合員としての地位と労働者としての地位が密接に関連しているが、組合員としての権利を行使することで、労働者として不利益に取り扱われることがあってはならない。そのため、組合は、組合員（組合員であった者を含む。）であって組合との間で労働契約を締結してその事業に従事するものが、議決権又は選挙権の行使、脱退その他の組合員の資格に基づく行為をしたことを理由として、解雇その他の労働関係上の不利益な取扱いをしてはならないとされている（21 条）。

i 事業への従事

ア　５分の４要件

総組合員の５分の４以上の数の組合員は、組合の行う事業に従事しなければならない（８条１項）。

従事原則（３条１項３号）を踏まえると、本来、全ての組合員が組合の行う事業に従事す

べきである。しかし、実際には、育児や介護等の家庭等の事情により一時的に組合の行う事業に従事できなくなるなど、事業に従事する意思はあるが一時的に従事することができない組合員が出てくることが想定される。このような組合員について、常に組合から脱退を求めなければならないこととなれば、組合の構成が不安定になるおそれがある。そこで、組合の行う事業に従事しない組合員が一定程度存在することを許容する趣旨で当該規定が設けられた（指針第三の二（二）イ）。

事業に従事することができない組合員の数が総組合員の５分の１を超えそうな場合に、組合が、同要件を満たすため、事業に従事することができない組合員を除名することが認められるのかが問題となる。法は、単に事業に従事していないことではなく、長期間にわたって組合の行う事業に従事しないことを除名事由としている（15 条２項１号）。また、組合員を除名するには、本人に弁明の機会を与えた上で、総会の特別決議が必要とされており、厳格な手続が定められている（15 条２項、65 条３号）。さらには、組合員を除名することを目的として、特定の組合員に具体的な業務が与えられないような状況を作出するようなことが起これば、全ての組合員が出資し、自らが働く場を作り出すという組合の理念に根本から反する結果となる。そのため、事業に従事していない組合員の割合を理由に、直ちに事業に従事することができない組合員を除名することはできないと考えられる。

イ　４分の３要件

組合の行う事業に従事する者の４分の３以上は、組合員でなければならない（８条２項）。

従事原則（３条１項３号）からすると、本来、組合の行う事業に従事する者全員が組合員であるべきである。しかし、実際の事業活動においては、事業の繁忙期における人手不足等で、アルバイトとして非組合員を事業に従事させる必要が生じることが考えられる。また、組合では出資の全額の払込みを完了したときに組合員となるため、組合の事業に従事しながら分割で出資の払込みを行い組合員になろうとする者が出てくることも想定される。同項は、このような実際の必要性に鑑み、従事原則を損なわない範囲内において組合の事業活動に柔軟性を持たせる趣旨の規定である。同項はあくまでも繁忙期等における臨時の目的で設けられた規定であり、臨時的に組合の行う事業に従事する者について、組合員の資格を与えないまま、永続的に事業に従事させることは想定されていない（指針第三の二（二）ロ）。

なお、就労継続支援Ａ型事業を実施する組合については、当分の間、特定就労継続支援を受ける者は、「組合の行う事業に従事する者」及び「組合員」に算入されない（附則３条）。本来であれば、就労継続支援Ａ型事業を実施する組合においても、就労継続支援に従事する者と、就労継続支援を受けて生産活動等に従事する利用者とが共に組合の行う事業に従事する者に該当し、本要件における算定の対象となる。しかし、このような取扱いをすると、利用者であって組合員でない者の人数が事業従事者の４分の１を超えることができず、就労継続支援の利用が実質的に制限されることになりかねない。そこで、既に組合の基本原理に沿っ

て就労継続支援Ａ型事業が行われている実態があることに鑑み、就労継続支援Ａ型事業の利用者については、当分の間、事業従事者に関する人数要件において算定の対象とはしないこととされている。

j 脱退

組合員が任意に脱退できることは組合要件とされている（３条２項１号)。脱退については、組合員が任意に脱退する自由脱退（14 条）と、法定事由に該当した場合に脱退となる法定脱退（15 条）が規定されている。

ア　自由脱退

組合員は、90 日前までに予告することで、事業年度末において脱退することができる。この予告期間は、定款で延長することができるが、その期間は、１年を超えてはならない（14 条)。

イ　法定脱退

組合員は、①組合員たる資格の喪失、②死亡、③除名によって脱退する（15 条１項)。
除名は、以下に該当する組合員について、総会の特別決議によってすることができる。除名をするにあたっては、その総会の会日の 10 日前までに、その組合員に対しその旨を通知し、かつ、総会において、弁明する機会を与えなければならない（15 条２項、65 条３号)。除名は、組合員たる資格を喪失させる重大な効果を有するものであるから、組合は、除名の対象となる組合員が下記事由に該当するかを十分に確認する必要がある（指針第四の三)。

(ｱ) 長期間にわたって組合の行う事業に従事しない組合員

長期間にわたって組合の行う事業に従事しない組合員は、もはや組合の行う事業に従事する意思がないと認められることから、従事原則（３条１項３号）より、除名事由とされたものである。組合員が、様々な事情により一時的に組合の行う事業に従事できなくなることは想定されうるため、一度又は短期間、事業に従事しなかったことのみを理由として恣意的に除名されることを防止する趣旨で、組合の行う事業に従事しない期間が「長期間」にわたっていることが要件とされている。どの程度の期間が「長期間」に該当するかは、組合の行う事業の態様や組合員への事業分担の状況等、個別具体的な事情に応じた判断になると考えられる[3]。

[3] 「時の法令 No.2122」(朝陽会)、p.23

(ｲ) 出資の払込みその他組合に対する義務を怠った組合員

ここでいう「出資の払込み」は、出資一口の金額を増加する場合等を指す。組合に加入する際の出資を怠った場合には、そもそも組合員になることができない（12 条２項)。

(ｳ) その他定款で定める事由に該当する組合員について

定款で定める事由としては、例えば、組合運営の妨害行為や犯罪その他組合の信用を失墜させる行為等が想定されるが、定款には、その内容を具体的に規定することが望まれる[4]。

ウ　脱退者の持分の払戻し

組合員は、組合を脱退したときは、定款で定めるところにより、その払込済出資額を限度として、その持分の全部又は一部の払戻しを請求することができる（16 条１項)。この持分は、脱退した事業年度末における組合財産によって定めることになる（同条２項)。

(4)設立

a 発起人

組合を設立するには、組合員になろうとする３人以上の者が発起人となる必要がある（22 条)。

b 設立総会

発起人は、定款を作成して、これを会議の日時と場所とともに公告して、創立総会を開かなければならない（23 条１項)。この公告は、会議開催日の少なくとも２週間前までにしなければならない（同条２項)。

創立総会では、発起人が作成した定款の承認、事業計画の設定その他設立に必要な事項の決定をし（同条３項)、役員（理事３人以上、監事１人以上）を選出する（32 条２項、同条３項ただし書)。発起人は、理事が選任された後、遅滞なく、その事務を当該理事に引き渡さなければならない（24 条)。

c 出資の第1回の払込み

発起人から事務の引き渡しを受けた理事は、遅滞なく、出資の第１回の払込みをさせなければならない。第１回の払込みの金額は、出資１口につき、その金額の４分の１を下回ってはならない（25 条１項、２項)。

[4] 「時の法令 No.2122」(朝陽会)、p.24

d 成立の時期

組合は、主たる事務所の所在地において設立の登記をすることによって成立する（26 条）。成立にあたって、行政庁の認可、認証は求められていない（準則主義）。

組合は、成立したときは、その成立から２週間以内に、その旨を都道府県知事に届け出なければならない（27 条）。

(5)管理

a 定款

定款は、組合の組織や業務運営の基本的規則である。

ア　絶対的記載事項

組合の定款には、次に掲げる事項を記載し、又は記録しなければならない（29 条 1 項）。

① 事業

② 名称

③ 事業を行う都道府県の区域

都道府県は１つに限定されるものではなく、仮に日本全国で活動する組合であれば、全ての都道府県を記載することが想定される[5]。

④ 事務所の所在地

⑤ 組合員たる資格に関する規定

⑥ 組合員の加入及び脱退に関する規定

⑦ 出資一口の金額及びその払込みの方法

⑧ 剰余金の処分及び損失の処理に関する規定

⑨ 準備金の額及びその積立ての方法

⑩ 就労創出等積立金に関する規定

⑪ 教育繰越金に関する規定

⑫ 組合員の意見を反映させる方策に関する規定

意見反映原則（３条１項２号）を担保するために、必要的記載事項とされている。具体的な方策については、各組合において、各組合員の意見をどのように集約し、どのように組合の事業運営に反映させるのかについて、その状況を踏まえて定めることが想定されている。例えば、会議において意見を集約するのであれば、開催方法、開催の時期・頻度、最終的な意思決定の方法等を、日常的に意見を集約するのであれば、意見箱の設置等その具体的な方法を定めることが想定される（指針第四の五）。

⑬ 役員の定数及びその選挙又は選任に関する規定

[5] 「時の法令 No.2122」（朝陽会）、p.27

⑭ 事業年度
⑮ 公告方法

イ　相対的記載事項

組合の定款には、絶対的記載事項のほか、①組合の存続期間又は解散の事由を定めたときはその期間又はその事由、②現物出資をする者を定めたときはその者の氏名、出資の目的たる財産及びその価格並びにこれに対して与える出資口数、③組合の成立後に譲り受けることを約した財産がある場合にはその財産、その価格及び譲渡人の氏名を記載し、又は記録しなければならない（29条２項）。

ウ　任意的記載事項

組合の定款には、絶対的記載事項及び任意的記載事項のほか、①労働者協同組合法の規定により定款の定めがなければその効力を生じない事項及び②その他の事項でこの法律に違反しないものを記載し、又は記録することができる（29条７項）。

b 役員

ア　総論

(ｱ) 種類及び定数

組合には、役員として３人以上の理事及び１人以上の監事を置かなければならない（32条１項、２項）。

役員の定数は、定款の絶対的記載事項であり（29条１項13号）、組合自治の下、各組合において判断するものである。しかし、組合の事業に全く従事しない専任理事が組合員の半数を占める等、極端に多くの組合員を役員にすることは、組合はその行う事業に従事する組合員との間で労働契約を締結しなければならないとする 20 条１項に反するおそれがある。そのため、総組合員数が少ない組合や組織運営の実情等やむを得ない理由のある組合を除き、役員の定数は総組合員数の１割を超えることがないようにすることが望ましいとされている（指針第六の一（二））。

(ｲ) 選出方法

役員は、原則として、定款で定めるところにより、総会において選挙される（32条３項）。この選挙は、無記名投票によって行われ、投票は１人につき１票とされる（同条７項、８項）。

(ｳ) 役員の資格

法人が役員になることは認められていない（35条１号）。

(ｴ) 組合と役員との関係

組合と役員との関係は、委任に関する規定が適用され（34 条)、役員は、善良な管理者の注意をもって、委任事務を処理する義務を負う（善管注意義務。民法 644 条)。

(ｵ) 任期

理事の任期は、２年以内において定款で定める期間、監事の任期は、４年以内において定款で定める期間とされるが（36 条１項、２項)、それぞれ定款によって、任期中の最終の決算期に関する通常総会の終結の時まで伸長することができる（同条４項)。

イ　理事

理事は、理事会を組織し、総会での議決事項を前提に、その個別具体的な業務執行について決定すること等を任務とする。理事は、法令、定款及び規約並びに総会の決議を遵守し、組合のため忠実にその職務を行わなければならない（38 条１項)。

理事は、組合員でなければならず、外部理事は認められていない（32 条４項)。これは、出資をせず、かつ、理事の職務以外の事業に従事することが想定されていない外部理事が組合の業務執行に関わることは、組合の基本原理の趣旨に反するためである[6]。

ウ　監事

監事は、理事の職務の執行を監査し、監査報告を作成する義務を負う（38 条)。監事は、理事又は組合の使用人との兼職が禁止されている（43 条)。

組合員の総数が 1,000 人を超える組合は、１人以上の外部監事を置く必要がある（32 条５項、法施行令２条１項)。また、組合員の総数が 20 人を超えない組合は、定款で定めるところにより、監事に代えて、理事以外の全ての組合員をもって組織する組合員監査会を置くことができる（54 条１項)。

c 理事会

組合には、全ての理事で組織する理事会を置かなければならない（39 条１項、２項)。組合の業務の執行は、理事会が決する（同条３項)。

理事会は、理事の中から組合を代表する理事（代表理事）を選定しなければならない（42 条１項)。代表理事は、組合の業務に関する一切の裁判上又は裁判外の行為をする権限を有する（同条２項)。

[6] 「時の法令 No.2122」(朝陽会)、p.28

d 組合員監査会

組合員の総数が 20 人を超えない組合は、定款で定めるところにより、監事に代えて、理事以外の全ての組合員をもって組織する組合員監査会を置くことができる（54 条 1 項)。

特に小規模の組合においては、組合員全員が理事又は使用人として営業や日常事務などの組合の活動に従事したいというニーズがあるが、監事は理事や組合の使用人との兼職が禁止されているため（43 条)、監事になるとこれらの活動に従事することができなくなるという問題がある。そこで、小規模の組合において、組合の活動への従事のニーズに応えつつ、理事の職務執行に対する監査が適切に行われるように、組合員の総数が 20 人を超えない組織に限り監事を置かないことができることとし、その場合には、理事以外の全ての組合員で組織する監査会という新たな仕組みを設け、理事の職務執行を監査することとされたものである（指針第六の三)。

組合員監査会を組織する組合員(監査会員)は、３人以上でなければならない(同条２項)。これは、理事の定数が３人以上であること（32 条３項）を踏まえ、監査を行う組合員側と監査を受ける理事側との数的な均衡を図る趣旨である[7]。

e 総会等

総会は、組合員の意見を反映した事業の運営という組合の基本原理を具体化する機関であり、組合における最高意思決定機関である。

ア　招集

総会には、①定款で定めるところにより、毎事業年度 1 回招集しなければならない通常総会（58 条）と、②必要があるときに、定款で定めるところにより、いつでも招集することができる臨時総会（59 条 1 項）がある。

総会の招集は、会日の 10 日前までに、会議の目的である事項を示し、定款で定めた方法に従ってしなければならない（61 条 1 項)。ただし、組合員の全員の同意があるときは、招集手続を経ることなく開催することができる（同条３項)。

総会の招集は、原則として、理事会が決定する（同条２項)。

イ　決議事項

以下の事項は、総会の議決を経なければならない（63 条)。

① 定款の変更

② 規約の設定、変更又は廃止

③ 毎事業年度の収支予算及び事業計画の設定又は変更

---

[7] 「時の法令 No.2122」(朝陽会)、p.30

④ 一定の場合における組合の子会社の株式又は持分の全部又は一部の譲渡
⑤ 労働者協同組合連合会への加入又は脱退
⑥ その他定款で定める事項

ウ　議事

総会の議事は、労働者協同組合法又は定款若しくは規約に特別の定めがある場合を除いて、出席者の議決権の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる（普通決議。64 条１項）。ただし、次に掲げる事項は、総組合員の半数以上が出席し、その議決権の３分の２以上の多数による議決が必要となる（特別決議。65 条）。
① 定款の変更
② 組合の解散又は合併
③ 組合員の除名
④ 事業の全部の譲渡
⑤ 特定の組合員が組合の出資総口数の 100 分の 25 を超える出資口数を保有することの承諾
⑥ 役員の組合に対する損害賠償責任の免除

エ　総会への報告義務

理事は、各事業年度に係る組合員の意見を反映させる方策の実施の状況及びその結果を、通常総会に報告しなければならない（66 条１項）。これは、意見反映原則（３条１項２号）を担保するため、「組合員の意見を反映させる方策に関する規定」が定款の絶対的記載事項となっているところ（29 条１項 12 号）、この方策に基づき各組合員が出した意見の事業実施への反映状況が全ての組合員に確実に共有されるようにするためのものである（指針第四の五）。

オ　総代会

組合員の総数が 200 人を超える組合は、定款で定めるところにより、総会に代わるべき総代会を設けることができる（71 条）。

総会は、全組合員が出席し、議決権や選挙権を行使することのできる重要な機関であるが、多数の組合員がいる組合については、会場の確保等物理的に開催が困難な場合も想定されることに鑑み、総会に代わる意思決定の場を設けることを可能にするものである[8]。

f 計算

ア　準備金

組合の健全な運営を確保するため、組合は、定款で定める額に達するまでは、毎事業年度

[8] 「時の法令 No.2122」（朝陽会）、p.32

の剰余金の 10 分の 1 以上を準備金として積み立てなければならない（76 条 1 項）。この定款で定める準備金の額（上限額）は、出資総額の２分の１を下ってはならない（同条２項）。この準備金は、損失の塡補に充てる場合を除いて、取り崩すことができない（同条３項）。

イ　就労創出等積立金

組合は、その事業規模又は事業活動の拡大を通じた就労の機会の創出を図るために必要な費用に充てるため、毎事業年度の剰余金の 20 分の 1 以上を就労創出等積立金として積み立てなければならない（76 条４項）。

これは、中長期的な視点に立って、将来事業を拡大する際の原資として用いることを想定したもので、事業作りのための資金というべきものである。

ウ　教育繰越金

組合は、組合員の組合の事業に関する知識の向上を図るために必要な費用に充てるため、毎事業年度の剰余金の 20 分の 1 以上を教育繰越金として翌事業年度に繰り越さなければならない（76 条５項）。

組合では、地域のために働きたいと考える多様な者が各自のライフスタイルに合った働き方を選択することを認めているところ、教育繰越金は、それぞれに合った教育を行うために設けたもので、人作りのための資金というべきものである。

エ　剰余金の配当

組合の健全な運営を確保するため、組合は、損失を塡補し、準備金、就労創出等積立金、教育繰越金を控除した後でなければ、剰余金の配当をしてはならない（77 条 1 項）。組合は、営利を目的としてその事業を行ってはならないとされ、出資配当は禁止されているが（３条３項）、剰余金は、組合員が事業に従事した成果であることから、その成果を事業に従事した程度に応じて分配することは許容されると考えられる。

剰余金の配当は、定款で定めるところにより、組合員が組合の事業に従事した程度に応じてしなければならない（従事分量配当。同条２項）。剰余金配当の具体的方法は、各組合において組合員の意見を反映して決定されるべきものであるとの考えから、定款の絶対的記載事項（29 条 1 項８号）として、組合に委ねられた。「組合員が組合の事業に従事した程度」の具体的な評価にあたっては、組合の事業に従事した日数、時間等が主な考慮要素となるほか、業務の質や責任の軽重なども考慮される（指針第六の二（二））。

剰余金の配当に当たっては、労働契約に基づく労働の対価である賃金の支払と、剰余金の配当が全く異なるものであることに留意する必要がある。また、賃金を不当に安く抑えることで剰余金を多くすることがないよう、組合員の意見を反映させる方策等を通じて、各組合において、組合員が安心して生活できる水準の賃金を定めることが望ましい（指針第六の二（一））。

(6)解散等

a 解散

組合は、次に掲げる事由によって解散するほか、組合員が３人未満になり、そのなった日から引き続き６か月間その組合員が３人以上にならなかった場合においても、その６か月を経過した時に解散する（80 条１項、２項)。

① 総会の決議

② 組合の合併（合併により当該組合が消滅する場合）

③ 組合についての破産手続開始の決定

④ 定款で定める存続期間の満了又は解散事由の発生

⑤ 都道府県知事による解散命令（127 条３項）

組合が上記②、③、⑤以外の事由により解散したときは、解散の日から２週間以内に、その旨を都道府県知事に届け出なければならない（80 条３項、規則 70 条)。

b 休眠組合

組合であって、当該組合に関する登記が最後にあった日から５年を経過したもの（休眠組合）は、都道府県知事が当該休眠組合に対し２か月以内に都道府県知事に事業を廃止していない旨の届出をすべき旨を官報に公告した場合において、その届出をしないときは、その２か月の期間の満了の時に、解散したものとみなされる（81 条１項、規則 71 条)。これは、設立にあたって準則主義がとられていることの弊害を防ぐ趣旨である[9]。

3. 特定労働者協同組合

労働者協同組合法施行前から、協同労働の理念を持ち、特定非営利活動法人を利用して活動している組織・団体が存在していたところ、同法施行後にこれらの団体が組合に組織変更することが想定されていた。しかし、組合は税法上普通法人として課税されるため、特定非営利活動法人が組合に組織変更すると税負担が増えることになり、そのことが組合への組織変更の妨げになるのではないかとの懸念があった。そこで、剰余金の配当が行われないこと、残余財産について組合員からの出資額を超える金額が国等へ帰属すること等が担保された組合である特定労働者協同組合を創設し、当該組合として認定を受けた組合については、公益法人等として税法上の優遇措置(収益事業から生じた所得以外の所得を非課税とすること等)が受けられることとされた。

特定労働者協同組合の創設等を内容とする改正法（労働者協同組合法等の一部を改正する法律。以下「改正法」という。）は、2022 年６月 13 日、第 208 回国会において成立し、同月

[9] 「時の法令 No.2122」(朝陽会)、p.34

17 日に公布、一部の規定を除いて[10]、労働者協同組合法の施行日と同日である同年 10 月 1 日に施行された。

(1)都道府県知事の認定

組合は、次の基準に適合する組合であることについての都道府県知事の認定を受けることができる（94 条の２、３）。この認定を受けた組合を、特定労働者協同組合（以下「特定組合」という。）という。都道府県知事は、この認定をしたときは、その旨を公示する（94 条の８）。

① その定款に剰余金の配当を行わない旨の定めがあること。
② その定款に解散した場合において組合員に対しその出資額を限度として分配した後の残余財産が国若しくは地方公共団体又は他の特定労働者協同組合に帰属する旨の定めがあること。
③ 前記①、②の定款の定めに反する行為を行うことを決定し、又は行ったことがないこと。
④ 理事について、当該理事及び当該理事の配偶者又は三親等以内の親族その他の当該理事と特殊の関係のある者である理事の合計数の理事の総数のうちに占める割合が、３分の１以下であること。

(2)監事選任の特例

組合は、組合員の総数が 1,000 人を超える場合に 1 人以上の外部監事を置くこととされているが（32 条５項、施行令２条１項)、特定組合は、組合員の数にかかわらず、1 人以上の外部監事を置くこととされている（94 条の 11 第 1 項、32 条５項)。

特定組合では、組合員監査会を置くことができない（94 条の 11 第２項)。

(3)報酬規定等の作成、閲覧等

特定組合は、毎事業年度初めの３か月以内に、次に掲げる書類（以下「報酬規程等」という。）を作成し、主たる事務所に備え置かなければならない（94 条の 12 第 1 項、３項)。

① 前事業年度の特定組合の事業に従事する者に対する報酬及び給与の支給に関する規程
② 前事業年度の役員名簿
③ 前記①②のほか、厚生労働省令で定める書類

また、特定組合は、毎事業年度一回、報酬規程等を都道府県知事に提出しなければならない。ただし、前記①の書面については、既に都道府県知事に提出されている内容に変更がある場合に提出すれば足りる（94 条の 13)。

---

[10] 所得税法 177 条 1 項及び 225 条 1 項 11 号を改正する部分については、令和５年 10 月 1 日に施行された（改正法附則 1 条)。

(4)剰余金配当の禁止

特定組合は、剰余金の配当をすることができない（94 条の 15)。組合員に対して、組合の事業に従事した程度に応じて剰余金の配当を行うことは、組合要件とされているが（３条２項５号)、特定組合が創設された趣旨に鑑み、例外規定が設けられている。

(5)残余財産の分配

特定組合の清算人は、特定組合の債務を弁済してなお残余財産があるときは、これを組合員に対し、出資口数に応じて分配しなければならない。ただし、組合員に分配することができる金額は、その出資額が限度となる。組合員に分配してもなお残余財産がある場合、その財産は、都道府県知事に清算結了の届出をした時（94 条の 18）において、定款で定めるところにより、国若しくは地方公共団体又は他の特定組合に帰属する。これらによっても処分されない財産は、国庫に帰属することになる（94 条の 17)。

(6)税法上の措置

特定組合には、以下の税法上の措置が講じられる。

① 特定組合の事業に係る法人の事業税について、事業の所得で収益事業に係るもの以外のものを非課税とする措置（地方税法 72 条の５第１項２号)。

② 割引債の差益金額に係る源泉徴収等の特例について、支払を受ける割引債の償還金につき所得税の納税義務者となる内国法人の範囲に労働者協同組合を加える措置等（租税特別措置法 41 条の 12 の２第１項、同法 42 条の３の２第１項)。

③ 完全子法人株式等に係る配当等の課税の特例について対象となる内国法人の範囲から労働者協同組合を除くこと等の措置（所得税法 177 条１項、同法 225 条１項 11 号)。

④ 特定組合を公益法人等の範囲に加え、収益事業から生じた所得以外の所得を非課税とする等の措置（法人税法 37 条４項、同法 66 条１項、２項、別表第二)。

4. 労働者協同組合連合会

労働者協同組合連合会（以下「連合会」という。）は、組合又は連合会を会員とし、会員の指導、連絡及び調整に関する事業を行う法人である（95 条１項、99 条、100 条)。

連合会の事業の具体例としては、財務会計、労務管理等に係る統一ひな形の作成、共通のロゴマークの作成、組合制度の発展のためのセミナー開催などが想定され、個別の組合のように、実際の事業を行うものではない[11]。連合会が、これらの事業以外の事業を行った場合の罰則規定が設けられている（136 条１項 29 号)。

[11] 「時の法令 No.2122」（朝陽会)、p.35

(1)会員

a 資格

連合会の会員たる資格を有する者は、定款で定める組合又は連合会である（99 条)。

b 出資

連合会は、定款で定めるところにより、会員に出資をさせることができる（101 条 1 項)。会員に出資をさせる連合会を出資連合会、出資をさせない連合会を非出資連合会という。

出資連合会において、会員は出資 1 口以上を有しなければならず、また、出資一口の金額は均一でなければならない（101 条２項・９条 1 項、２項)。

会員の責任は、賦課された経費の負担（104 条）のほか、その出資額が限度となる（101 条２項・９条５項)。

c 議決権及び選挙権

会員は、各 1 個の議決権と役員の選挙権を有する。ただし、会員である組合の組合員数に基づいて、定款で別段の定めをすることができる（103 条 1 項)。

d 加入

連合会の会員たる資格を有する者が連合会に加入しようとするときは、連合会は、正当な理由がないのに、その加入を拒み、又はその加入につき現在の会員が加入の際に付されたよりも困難な条件を付してはならない（105 条 1 項)。

出資連合会に加入しようとする者は、定款で定めるところにより加入につき当該連合会の承諾を得て、引受出資口数に応ずる金額の払込みを完了した時に会員となる（同条２項)。非出資連合会に加入しようとする者は、定款で定めるところにより加入につき当該連合会の承諾を得た時に会員となる（同条３項)。

e 連合会による持分取得の禁止

連合会は、会員の持分を取得し、又は質権の目的としてこれを受けることができない（121 条２項・79 条)。

f 経費の賦課

連合会は、定款で定めるところにより、会員に経費を賦課することができる(104 条 1 項)。

g 脱退

ア　自由脱退

会員は、30 日前までに予告することで、事業年度末において脱退することができる（106

条１項)。

イ　法定脱退

会員は、①会員たる資格の喪失、②解散、③除名によっても脱退する（106 条２項・15 条１項)。

除名は、①長期間にわたって連合会の行う事業を利用しない会員、②出資の払込み、経費の支払その他連合会に対する義務を怠った会員、③その他定款で定める事由に該当する会員について、総会の特別議決によってすることができる。

ウ　出資連合会における脱退者の持分の払戻し

会員は、出資連合会を脱退したときは、定款で定めるところにより、その払込済出資額を限度として、その持分の全部又は一部の払戻しを請求することができる（106 条２項・16 条)。

(2)設立

a 発起人

連合会を設立するには、会員になろうとする２以上の組合又は連合会が発起人となる必要がある（108 条)。

b 設立総会

発起人は、定款を作成し、これを会議の日時及び場所とともに公告して、創立総会を開かなければならない（109 条１項)。この公告は、会議開催日の少なくとも２週間前までにしなければならない（同条４項・23 条２項)。

創立総会では、発起人が作成した定款の承認、事業計画の設定その他設立に必要な事項の決定をし（109 条４項・23 条３項)、役員（理事５人以上、監事２人以上）を選任する（118 条１項・32 条３項、114 条)。発起人は、理事が選任された後、遅滞なく、その事務を理事に引き渡さなければならない（110 条・24 条)。

c 出資連合会における出資の第1回の払込み

出資連合会において、発起人から事務の引き渡しを受けた理事は、遅滞なく、出資の第１回の払込みをさせなければならない。第１回の払込みの金額は、出資１口につき、その金額の４分の１を下回ってはならない（110 条・25 条１項、２項)。

d 成立の時期

連合会は、主たる事務所の所在地において設立の登記をすることによって成立する（110 条・26 条)。連合会は、成立の日から２週間以内に、登記事項証明書及び定款を添えて、その

旨並びに役員の氏名及び住所を厚生労働大臣に届け出なければならない（110 条・27 条）。

(3)管理

a 定款

ア　絶対的記載事項

連合会の定款には、次に掲げる事項（非出資連合会は、⑥、⑧、⑨以外）を記載し、又は記録しなければならない（111 条 1 項）。

① 事業
② 名称
③ 事務所の所在地
④ 会員たる資格に関する規定
⑤ 会員の加入及び脱退に関する規定
⑥ 出資一口の金額及びその払込みの方法
⑦ 経費の分担に関する規定
⑧ 剰余金の処分及び損失の処理に関する規定
⑨ 準備金の額及びその積立ての方法
⑩ 役員の定数及びその選挙又は選任に関する規定
⑪ 事業年度
⑫ 公告方法

イ　相対的記載事項

連合会の定款には、絶対的記載事項のほか、①連合会の存続期間又は解散の事由を定めたときはその期間又はその事由、②現物出資をする者を定めたときはその者の氏名、出資の目的たる財産及びその価格並びにこれに対して与える出資口数、③連合会の成立後に譲り受けることを約した財産がある場合にはその財産、その価格及び譲渡人の氏名を記載し、又は記録しなければならない（111 条２項・29 条２項）。

ウ　任意的記載事項

連合会の定款には、①労働者協同組合法の規定により定款の定めがなければその効力を生じない事項及び②その他の事項でこの法律に違反しないものを記載し、又は記録することができる（111 条２項・29 条７項）。

b 役員

ア　総論

連合会には、役員として５人以上の理事及び２人以上の監事を置かなければならない（114

条)。

役員の選出方法、欠格事由、連合会との関係、任期については、組合の規定が準用される（118 条 1 項)。

イ　理事

理事は、法令、定款及び規約並びに総会の決議を遵守し、連合会のため忠実にその職務を行わなければならない（115 条 1 項)。その他、理事の職務及び権限については、組合の規定が準用される（118 条 1 項・38 条３項)。

理事は、会員たる組合又は連合会の役員でなければならない（118 条 1 項・32 条４項)。

ウ　監事

監事は、理事の職務の執行を監査し、監査報告を作成する（115 条２項、規則９条)。その他、監事の職務及び権限については、組合の規定が準用される（115 条２項・38 条３項)。

監事は、理事又は連合会の使用人との兼職が禁止されている（118 条 1 項・43 条)。

c 理事会

連合会には、全ての理事で組織し、連合会の業務執行を決する理事会を置かなければならない（116 条)。連合会の理事会には、組合の理事会に関する規定が準用される（118 条 1 項・40 条、41 条)。

理事会は、理事の中から、代表理事を選定しなければならない（117 条 1 項)。代表理事の職務及び権限については、組合の規定が準用される（118 条 1 項・42 条２項乃至５項)。

d 総会

ア　招集

総会には、①定款で定めるところにより、毎事業年度一回招集しなければならない通常総会（119 条 1 項）と、②必要があるときに、定款で定めるところにより、いつでも招集することができる臨時総会（119 条２項）がある。

総会の招集手続については、組合の規定が準用される（119 条５項・61 条)。

イ　決議事項

以下の事項は、総会の議決を経なければならない（119 条３項)。

① 定款の変更
② 規約の設定、変更又は廃止
③ 毎事業年度の収支予算及び事業計画の設定又は変更
④ 経費の賦課及び徴収の方法

⑤ 連合会への加入又は連合会からの脱退
⑥ その他定款で定める事項

ウ　議事

総会の議事は、労働者協同組合法又は定款若しくは規約に特別の定めがある場合を除いて、出席者の議決権の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる（119 条５項・64 条１項。普通決議）。ただし、次に掲げる事項は、議決権の総数の半数以上に当たる議決権を有する会員が出席し、その議決権の３分の２以上の多数による議決が必要となる（119 条４項。特別決議）。

① 定款の変更
② 連合会の解散又は合併
③ 会員の除名
④ 役員の組合に対する損害賠償責任の免除

エ　計算

組合の規定が準用される（121 条）。

連合会において、剰余金の配当は、損失を補填し、準備金（121 条２項・76 条１項）を控除した後でなければすることができない。剰余金の配当は、連合会の事業の利用分量の割合に応じて行われる（121 条２項・77 条）。

e 解散

連合会は、次に掲げる事由によって解散するほか、会員が１となり、そのなった日から引き続き６か月間その会員が２以上とならなかった場合においても、その６か月を経過した時に解散する（122 条１項、２項）。

① 総会の決議
② 連合会の合併（合併により当該連合会が消滅する場合）
③ 連合会についての破産手続開始の決定
④ 定款で定める存続期間の満了又は解散事由の発生
⑤ 厚生労働大臣による解散命令
⑥ 会員がいなくなったこと

連合会は、上記②、③、⑤以外の事由により解散したときは、解散の日から２週間以内に、その旨を厚生労働大臣に届け出なければならない（同条３項、規則 83 条）

5. 行政庁による監督

組合は都道府県知事、連合会は厚生労働大臣による監督を受ける（132 条。以下都道府県知事と厚生労働大臣とを併せて「行政庁」という）。

(1)決算関係書類等の提出

組合及び連合会は、毎事業年度、通常総会の終了の日から２週間以内に、貸借対照表、損益計算書、剰余金の処分又は損失の処理の方法を記載した書面及び事業報告書並びにこれらの附属明細書を行政庁に提出しなければならない（124 条、規則 84 条）。

(2)行政庁による報告の徴収、検査等

行政庁は、組合又は連合会から、法令、法令に基づいてする行政庁の処分、定款又は規約を守っているかどうかを知るために必要な報告を徴することができる（125 条）。また、組合若しくは連合会の業務若しくは会計が法令、法令に基づいてする行政庁の処分、定款若しくは規約に違反する疑いがあり、又はその運営が著しく不当である疑いがあると認めるときは、当該組合又は連合会の業務又は会計の状況を検査することができる（126 条）。

(3)法令等の違反に対する処分

行政庁は、前記の報告を徴し、又は検査をした場合において、組合若しくは連合会の業務若しくは会計が法令、法令に基づいてする行政庁の処分、定款若しくは規約に違反し、その運営が著しく不当であると認めるときは、当該組合又は連合会に対して、期間を定めて必要な措置をとるべき旨を命ずることができる。組合又は連合会がこの命令に従わないときは、行政庁は、期間を定めて、業務の全部若しくは一部の停止又は役員の改選を命ずることができる（127 条１項、２項）。

また、行政庁は、組合若しくは連合会が前記の命令に違反したとき又は組合若しくは連合会が正当な理由がないのにその成立の日から１年以内に事業を開始せず、若しくは引き続き１年以上その事業を停止していると認めるときは、当該組合又は連合会に対し、解散を命ずることができる。行政庁は、組合若しくは連合会の代表権を有する者が欠けているとき又はその所在が知れないときは、解散命令の通知に代えてその要旨を官報に掲載することができる。この場合、解散命令は、官報に掲載した日から 20 日を経過した日に効力を生じる（同条３項乃至５項）。

6. 組織変更

労働者協同組合法が施行された際に現に存在する企業組合又は特定非営利活動法人は、施行日から起算して３年以内に、その組織を変更して労働者協同組合になることができる（附則４条）。

労働者協同組合法が施行される前から、企業組合や特定非営利活動法人といった法人格を利用して、協同労働という働き方を実践し、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりなどの幅広い分野で活動をしている団体が存在していた。これらの法人格からの組織変更規定を整備しなければ、これらの団体は、一旦解散をし、清算した上で労働者協同組合を新設する必要があり、従前締結されていた契約の扱いや保有する財産の処分など、事業の継続に重大な影響が及ぶことが想定された。そのような観点から、現に活動する企業組合や特定非営利活動法人が労働者協同組合に円滑に組織変更を行うための制度が設けられた。現に企業組合・特定非営利活動法人として活動する者で労働者協同組合への組織変更を希望する者は、内部の協議や事務的な準備が整い次第組織変更することが想定されること、また、労働者協同組合法施行後に労働者協同組合として活動したい者は最初から労働者協同組合を選択することができることから、暫定的な措置として整備され、恒久的な制度とはされなかった。

第Ⅱ部　事例編

事例1： 労働者協同組合かりまた共働組合	調査日：2023/07/14 （オンライン）
団体設立年：2022 年 労働者協同組合法人格取得年：2022 年	地域： 沖縄県宮古島市狩俣地区

設立の趣旨、団体のミッション

沖縄県宮古島市狩俣地区の自治会は世代交代を機に EV 車による過疎地輸送や幼稚園の再開などの取り組みで 2021 年度全国過疎地域連盟会長賞の表彰を受ける。その後も様々な事業に取り組もうとしたが、自治会という会員組織の構造もあり、自治会とは別に法人格を取得して活動しようと検討を重ねた結果、フラットな関係性で働ける労働者協同組合・協同労働を選択。幼稚園の弁当サポートや地域イベントのオードブルづくり、高齢者などへの配食を中心に、今後地域の特性を生かした事業展開へ。組織の理念は「地域の中に小さな幸せを無数につくり、地域をつなぐ」。

事業内容

- 「むすびやチーム」：協同売店への惣菜卸売・狩俣幼稚園へのお弁当配食・高齢者へのお弁当配達（住民の見守りも兼ねる）・地域食堂の開催・自治会行事（海神祭・敬老会）などのオードブル作成、販売。
- 「いんぱりチーム」：地元の言葉で「いん＝海」、「ぱり＝畑」。海と畑を中心とした事業・モズク・魚の加工販売（地元特産品の 6 次産業化）→地域住民向けに直売会も実施。
- 「ばぎだまチーム」：地元の言葉で「分け合い」、「支え合い」。電気自動車による送迎等関連事業・地域からの請負業務の実施。

組合員数：９人（男６人：女３人）（団体設立時：７名）　　非組合員数：０人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：２割 中年層（35～64 歳）　：７割 高年層（65 歳～）　：１割	理事　常勤１人、非常勤７人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間		賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週２日、１日あたり４時間程度	２万円程度
もっとも働く人の場合	週５日、１日あたり７時間程度	
少ない人の場合	週１日、１日あたり２時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

- 出資金は１人１万円。
- 全ての組合員が時給 1,000 円。
- 初年度赤字決算だったため剰余金処分実施なし。剰余金は教育繰越金にしたい。

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年１回	100％
理事会	年 12 回	90％

調査記録者：小野晶子

1. 団体概要

労働者協同組合かりまた共働組合（以下、かりまた共働組合という）は、沖縄県宮古島市狩俣地区（212 世帯、住民 460 人）にあり、同地区の自治会の三役（会長、副会長、会計）が中心となって 2022 年 12 月に設立された。設立当初は、理事５名、監事２名の７名で始まり、調査当初には２名増えて９名となっている。同地区は宮古島の北部地域にある。宮古島市は人口約５万５千人だが、同地区は過疎化が深刻で高齢化に直面しており、小学校、中学校共に 20 人程度と子供の数が少なくなってきている。なお、高校生は同地区に無く、40 分以上かけて通う必要がある。

2020 年、自治会創立 120 周年にあたり、執行部が次世代に継承され、一気に 40 歳代に若返った。自治会では、過疎化が深刻な同地域をさらに次の世代につなげていく持続可能な街づくりを考え、事業計画書を作り「狩俣版 SDGｓ」の展開を目指している。「狩俣版 SDGｓ」は以下のように５つのテーマを持っている。①教育「狩俣まるごと学びの場に」、②エネルギー「低炭素社会を目指す」、③まちづくり「小さな幸せをふやそう」、④海「豊かな海を次世代へつなぐ」、⑤パートナーシップ「餅屋システム[1]で経済循環」である。地域住民で意見を出し合い策定した計画の中には、「保育園、学童、歴史資料館を作り若い人が住む場所を作りたい」といった子育てや教育、若者支援の事業につながる意見や、「ハイビスカスで花見、打上げ花火大会､餅つき大会がしたい」といった地域イベントに関するアイデア､「エコハウス、EV 車の導入」といった環境配慮、循環型エネルギー社会を目指す意見もみられた。

実際、地域では高齢者の通院や高校生の通学など、過疎地輸送交通弱者の輸送問題があったため、当時環境省が推進していた電気自動車(EV) のモデル事業に応募し、自治会で EV を導入し過疎地輸送に取組んだ。2021 年には休園していた狩俣幼稚園が復活した。園の保護者からお弁当導入の要望があったため、自治会有志で作って届けることになった。ただ、いずれも赤字で、はたして「自治会でやるべきことなのか」という疑問も出てきた。継続するならば NPO 法人や一般法人など別団体を立ち上げて事業として行った方がいいのではないかと考えていたところ、協同労働という働き方を知った。

2021 年から労働者協同組合としての事業計画、予算作りの検討を行い、日本労働者協同組合連合会（ワーカーズコープ連合会）から組織立ち上げに際しての知識や手続き等の支援を受け、翌年設立に至っている。

[1] 「餅は餅屋」の意、その道のプロがいるのなら、任せてしまった方がいいという例えから。地域の人材を最大限活用して仕事をして、事業を回していく。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

かりまた共働組合の事業は、自治会で行っていた活動のうち、事業化出来るものを抽出して、３つのチームによって運営されている。

１つは「むすびや」チームで、公民館の隣にある協同売店で総菜販売、狩俣幼稚園のお弁当作りと配食、生活弱者と高齢者へのお弁当作りと配食と見守り活動、地域食堂や自治会行事（海神祭・敬老会）などにオードブル等の配食サービス、ダイビング業者へのお弁当作りと配食を行っている。このチームの中心になっているのは地域の主婦２人で、うち１人はかりまた共働組合の中で最も労働時間が長い。地元の食材を取り入れた献立作りの創意工夫、地域のニーズを汲んできめ細やかな対応をし、「食」を通じて地域をつなぐ役割を果たしている。

２つめは「いんぱり」チームで、地元の言葉で「いん＝海」「ぱり＝畑」の意味で、現役漁師２人と野草担当１人の計３人が担っている。地場産業として、もずくの販売や伝統漁法である追い込み漁で収穫した魚を加工して販売している。３月の収穫時期にもずくの直売を空港等で行っている他、もずくのブランディング化や、６次産業化の計画を練っている。野草担当者は地元の野草に詳しく、講師を招いての講習会や野草採取体験ツアーを行ったり、「むすびや」の食材に加えるなど他のチームと連携して事業を行っている。また、今後土作りを中心に緑化推進の事業を展開する予定である。

３つめは「ばぎだま」チームで、地元の言葉で「分け合い」「支え合い」の意味である。管理業務や補佐的業務が中心だが、自治会として掲げている「狩俣版 SDGs」の実行部隊として地域課題にかかわる幅広い業務に対応する。交通の便が悪い同地区における高齢者の通院や高校生の通学を、電気自動車を導入してサポートしている。また、自治会でも取組んでいる空き家対策についても、組合員（一級建築士）が空き家を設計リフォームして活用につなげる事業を今後展開していく予定である。また、自動車メーカーと協力して電動キックボードを導入し、その代理店を行なうことになっている。当チームは当組合の広報活動や行政との連携の窓口となっている。

かりまた共働組合としての事業を展開するようになって、自身の集落以外の自治会のニーズにも、地域を越えて応えられるようになったという。例えば、隣町の自治会から、お弁当を配達してくれないかという、自治会活動だと応えられない依頼にも応えられるようになり、より事業を通して地域横断的な可能性を感じている。「狩俣にこだわりながらも、他との連携も出来る強みや、楽しい部分が出てきたな」と感じている。

(2)事業化、採算について

かりまた共働組合は、自治会活動で行っていた事業を労働者協同組合で行うようになった

ことで、事業の採算や透明性に気を配るようになったと話している。特に、事業運営や会計について「ガラス張り」で説明できるように努めている。法人化は、そういった面では大変な部分もあるが、それが信用につながると考えている。

会計年度は４月から翌３月までで、設立年の 2022 年度は、設立日の 12 月９日から 2023 年３月末までの約３か月半となっている。当期においては 50 万円程度の赤字となった。地域課題の解決事業の初期投資や経費の運用が課題で、「大幅な改善が必要不可欠となっている」という。

各チームの事業についてみると、「むすびや」チームは、現在収入的には一番安定している。このチームは、お弁当や配食、総菜等の卸し・販売で、薄利多売の事業のため、収支を計算して赤字が出ないように工夫することが重要になる。もともと１日５食（１食 300 円）程度の幼稚園のお弁当配食から始まった自治会活動の１つで、厨房使用料、材料費、人件費を換算すると年間で 36 万円の赤字になっていた。2023 年度においては、営業努力を重ねることにより、現在は、店舗（協同売店）に総菜等を卸す他、高齢者やダイビングショップ、産業まつり等のイベントでの配食が増えるとともに、材料費などのコストを圧縮することで、事業を改善し、年間での赤字は解消される見込みであり、かりまた共働組合の「稼ぎ頭」となっている。

「いんぱり」チームでは、地域の困り事を採算がとれる事業に転換している。例えば、豊漁で廃棄予定だった「みじゅん」（いわし系の小魚）や養殖もずくを地元の人向けに販売している。生産者が直売することで、現金収入が得られ、地産地消の販路拡大になることで地域の経済循環が生まれる。また、この地区で採れる良質なもずくをブランド化してより高く、単独で売り出せないか検討している。卸してしまうと、宮古島のほかの地域のもずくと混ぜられて売られてしまうからだ。2023 年度からは養殖もずくを全国発送する注文販売を開始しており、今後よりその販路拡大を進めていくことにしている。この他、地元漁師の獲った産品を組合が買い取って、下処理をしてパック販売をしたり、調理して総菜として販売したりして「むすびや」の食材としても活用している。「むすびや」も「いんぱり」も今ある材料や資源を無駄なく活用する工夫をし、それぞれの組合員が採算を考えながら運営している。

「ばぎだま」チームの事業は、地域課題の解決を中心にした事業で多岐にわたる。多くは採算ベースに乗っていない事業である。特に、電気自動車の送迎事業は大きな赤字を出しており、どう運営していくかが課題となっている。

電気自動車の送迎事業は、自治会において 2020 年 12 月から２カ月余り、環境省の予算で２台の電気自動車で高齢者通院、高校生通学支援の送迎事業（無償送迎）の実証試験を実施した。これは、太陽光クリーンエネルギーを充電し、相乗りすることで低炭素社会カーボンニュートラルを実践するという意味もあった。実証試験は成功裏に終了し、車は返却せねばならないことになったが、住民の要望も多かったこともあり、地元の業者が買い取ってリース契約することになった。事業運営の課題は、利用する住民が一部の高齢者と高校生で利用

者に偏りがあること、実証実験時のように無償送迎では、年間 100 万円近く赤字になることだった。また、高齢者の通院は、薬をもらうだけの人から、診察に時間がかかる人もいて、送迎に対応するには非効率な部分も多かった。

電気自動者の送迎事業がかりまた共働組合に引き継がれ、現在は会費制（月 5 千円）となっているが、これでも採算はとれていない。有償旅客輸送制度の法律的問題があり、地域の有志で行っている活動として非営利で行う場合には問題はないが、事業として正式に利用会員制にするには、手続き上の課題やハードルも多い。

この他、空き家活用事業など、全国の過疎化地域が共通して抱える問題に関して、「あれもやらないか、これもやらないか」という誘いや事業案はたくさん出てきている。ただ、事業として軌道に乗せることを考えると、取組むべき課題を選別し、助成金や委託事業を活用して実施するなど、自治体や外部からの支援を取り付けながら計画を策定していく必要を感じている。

「ボランティア要素が強い部分はなるべく継続したい部分もあるんですが、これをいかに採算をとっていくのかというところを今、重点的に話し合いをしているところです。」

(3)資金調達の方法

自治会での活動が展開されている頃から、地域住民の有志が資金を出し合う形で活動が行われている。自治会で電気自動車を導入した時も、幼稚園のお弁当事業を始めた時も、地域の複数の有志の方から協賛金や寄付を得ている。電動自動車の購入には多額の費用が必要だったが、地元で協力してくれる業者が購入し、現在はリース契約になっている。それ以外の費用は、当時の自治会三役を中心とした有志でお金を出し合い、地域からも寄附を募った。組合になってからも、地域の理解者から協力を得て、無利子で借入れをし、満期で返済するという形をとっている。

出資金については、１人１万円である。出資することによって、当事者意識が生まれ、組合員の中で「これをカバーするためにはどうしたらいいんだろうとか、そういった話し合いの機会が増えた」、「責任を持って経営するというところが、（かりまた共働組合に）非常にマッチした」という。

「公」の傾向が強く工夫しても赤字になってしまうような事業については、今後、行政等からの助成を活用する必要があると考えている。法人化したことによって、日本全国の同様の悩みを抱え、先進的に導入している地域からの情報や助成金の情報も得やすくなっているという。ただし、「私たちの働く姿勢というか、スピリッツが失われてしまうのかなという部分もある」ため、助成金や行政に頼りすぎず、皆で相談しながら進めていきたいという。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

かりまた共働組合が発足した当時は、自治会三役（会長、総務、会計）が中心となって７人でスタートしている。現在は２人増え、１人は一級建築士の資格を持っていて、自治会の中で空き家活用事業を進めようとしている。もう１人は、地元在住ではないが、立ち上げ時に様々なアドバイス等を行い、外部監事を担った人物である。今年度から組合員になり主に広報活動や新規事業の選定や計画を担っている。現在は全員が理事である。

今後、組合員は増える可能性はあるが、なるべく全員が同じ立場でフラットな関係性を保った意思疎通をすることを重視しているため、大幅に拡大することはないという認識である。全員が理事になっているというのもそういう考えがあるからである。

(2)労働時間と働き方

平均的には、１日４時間程度で週２日くらい、長い人で、「むすびや」チームのうち１人が、１日７時間、週５日程度働いていて、唯一の社会保険加入者である。労働時間については出勤簿で管理し、「ここからはボランティアだよね、ここからは労働だよねという、「めりはり」を大事」にしてルールを皆で決めている。また、１人に負荷がかからないようにすることも「協同労働」として重要なあり方だと話す。

働き方に関しては、特に決められた（与えられる）仕事はなく、自主的に「今日は天気がいいから草刈りしにいこうとか、もずくの選別してみようかみたいな」感じで各々が働いている。事業自体が自治会活動から派生した仕事であるため、「ボランティア的な要素が多い」ことや「沖縄っぽくゆるやかな感じ」の部分もあるという。

フルタイムで働いている「むすびや」チームのＡさんは、もともと協同売店で食品関係のパートで働いていた経験がある。現在の働き方は、もう１人のメンバーと話し合いながら、弁当や総菜を作って、卸しや配食を行っている。

「２人で、毎朝、漫才のような会話でお弁当を作っていて、横で見ていても楽しそうです。」

協同売店の隣に総菜等を作る施設があり、「売店の陳列棚をリアルタイムで見ながら、あれが売れているから、じゃ、今度これ作ってみようとか、効率よく営業が出来ている」という。地域のイベントでの配食サービスでも、敬老会であれば、高齢者にあったメニュー、若い人の多い集まりの場合は炭水化物多めといったように、食べる側にあわせて「小回りの利く」対応をしている。これによって「いろんな意味でロスも少なくなっている感じがする」と効果は大きいという。主婦が日常で工夫している「やりくり」という部分が「非常に開花しているのかな」という。

かりまた共働組合の組合員は、労協の仕事以外に、本業と、自治会の仕事をかけもちして、何足もの「わらじ」を履いている人がほとんどである。本業が「その道のプロ」の人が多く、「餅屋システム」を導入している。プロが副業として事業に参画することで地域の経済効果も上がる。地域にとっても本人にとっても組合は、「そういった活躍の受け皿としての役割もあるのかな」と話している。

ただ、副業で組合に係わる人がほとんどであるため、一人一人の関わり方の温度差は異なっている。ただ、個人が無理せず続けられる働き方であったらいいと考えている。

「温度差を合わせる必要は無いですね。労協の強みはその人の都合によって合わせられるところ。個人のスタイルに合わせた働き方で長続きできる関わり方が理想だし、組合員としての合意形成が出来ていればそれでよいと思う。」

同じ地域で何足ものわらじを履いて仕事をする難しさもある。地域の人に事業を理解してもらうためにも、区別がわかるような働き方を心がける必要があるという。

「地域の方々に僕たちが何をやっているのかというのを説明をする、これは組合の理事というよりも、自治会を兼ねているんで、いろんな場面でこういう活動をしていますよと。全くの別組織とはいえ、自治会から発信して生まれた組織なので、もうちょっと丁寧に説明しなきゃいけないかなと思っています。」

(3)能力開発とキャリア形成

かりまた共働組合では、一人一人の能力、個性、専門性を活かして働いている。主婦のやりくりが活かされロスが減ったり、「野草」に詳しい人が新しいメニューを開発したり、一級建築士が地域の空き家対策の事業を立ち上げる、もずく、追い込み漁の漁師が、質のよい収穫を提供してくれるといった形である。

「むずびや」チームの中心であるＡさんは、PTA や子ども関係で地域のイベントに係わってきた経験、食品関係のパートで働いていた経歴があり、この地域をどうにかしたいという思いが強かったという。これまでもＡさんはなにかと地域の「頼まれ事」をされる存在で、個人的に対応していたが、組合になることでメンバーと支え合いながら「安定してそういうサービスが供給できる」というメリットも見えている。組合で働き出してからは「まちがいなく中心人物の１人」で「一番経営のことを考えている」存在になっている。

このように地域の労働者協同組合は、子育て期が終わって地域とのつながりが弱くなった人の受け皿になれる。地域にとっては、細かなニーズを拾ってくれる存在になっている。

(4)賃金と分配について

賃金額の設定については、地域の相場よりも「ちょっと高め（1000 円目標）に設定」して

いるという。その理由は「1000 円を稼ぐためにはどういった働き方をすべきか」をそれぞれが考えるためだという。

ただ、どうしても所得税のことを考えると就業調整を考えて働く人も出てくる。特に、別に仕事がある場合、組合の収入と合算した場合を考えると悩ましいところもある。

剰余金分配についての考え方としては教育繰越金とし、研修や研修旅行を考えている。組合員の福利厚生も兼ねて、いろんな場所に勉強しに行きたいと考えている。全国の共通点のある地域や面白い取組みをしているところと交流する資金にしたいという。従事分量配当にしたいという意見はいまのところ出ていない。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

総会は年 1 回、定例の理事会は月 1 回、対面で行われる。特に理事会は、情報共有と事業の機能の場として重要である。

(2)合意形成への工夫

かりまた共働組合は今のところ全員が理事であるため、月 1 回の理事会が正式な会合として意見反映と合意形成の機能を果たしている。ただし、意見のやりとりや合意形成は、日常的に行われており、メンバー同士で話をする機会や飲み会が多いのが特徴である。沖縄という土地柄なのか、やはり「飲み会がとても重要なんですよ」といい、「大体、そういった集まりでいいアイデアが出てくるんですよね」と話している。

合意形成が重要であるのは、自治会と共通している部分でもある。ただ、自治会の場合は、地域活動がさかんな土地柄である場合には特に、意見の集約が大変で、地域のより多くの人に理解を求めることが必要になってくる。その点、自治会とは別組織として運営される労協の場合、組合員同士の合意形成によって動けるため、フットワークは少し軽くなる。

> 「今、９名のメンバーでやっていますけど、集まって話して、じゃあ明日からやろうとか。すごいアクティブといいますか、そこはすごいいいなと感じています。」

対面での会議や飲み会の他に、合意形成で重要なツールは LINE である。組合内の LINE グループを作り、日常的に連絡、相談を行っている。また、利用者とのやりとりにも LINE を使っている。お弁当の写真やメニューについて幼稚園の保護者に送ったり、送迎時の連絡等で活用されている。

5. 将来的展望、目標、課題

自治会から、労協として法人化したことによって、さまざまな情報が入ってきたり、協同事業や助成金や補助金をもらって行う事業への誘いも増えてきている。いずれの事業もニーズはあり、事業は拡大しそうではある。組織的にも新しい事業を取り組めるムードはあるし、「ああいうことやろう、こういうことやろう」と話は盛り上がるが、具体的に誰がどう進めるか、どのくらいの収益が見込めるか、最初のところでどう資金調達するかといったプロセスをどう作っていくかという局面にきている。

中長期での事業の伸び代の点では、「ばぎだま」と「いんぱり」が今後大きくなると見込んでいて、この２つのチームは少なくとも３年後には黒字となる見通しを立てている。ただ、現在、組合員の多くは副業で事業を行っているので、マンパワー的に足りない状況にある。事業拡大や新規事業を立ち上げるためには「人を増やすのか」「どう資金を調達するのか」が今後の課題となっている。

今後、次世代へ地域をつなげていくため、地域の中でも若い人を含めて、仲間作り、世代のつながりを作りたいと思っている。理事長も役員も含め 20～30 歳代が活躍できる組織にしていきたい。

6. 法政策、支援への要望

労働者協同組合法や団体の存在自体を知らない人も多く、沖縄県には同労協しかない。周知活動を国や自治体にもさらに積極的に行って欲しい。



幼稚園向けのお弁当作りの様子（団体提供）



電気自動車による送迎事業（団体提供）

事例2：東白川村労働者協同組合	調査日：2023/07/21 （オンライン）
団体設立年：2023 年 労働者協同組合法人格取得年：2023 年	地域： 岐阜県東白川村

設立の趣旨、団体のミッション

限界集落の生活を少しでも助けたい！東白川村をはじめ、岐阜県内では地域人口が急減しています。人口が減ると、途端に共助ができなくなり、生活しにくくなります。そこで、田舎暮らしを支えるために、東白川村労働者協同組合を設立しました。私たちは東白川村を中心に、 農林水産業・商工業等の地域産業および地域の生活環境を、軽作業や IT・事務作業の補佐 などから支えることを目的として、活動していきます。そして、東白川村や周辺の佐見・黒川・白川町・加子母などで暮らす人たちがもっと増えるといいなと願っています。

事業内容

草刈り、茶畑の管理、生活支援・見守り、ゴミ捨て・片付け、オークション代行、空き家の点検・管理

組合員数：４人（男３人：女１人）（団体設立時：４名）　　非組合員数：１人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：2.5 割 中年層（35～64 歳）　：7.5 割 高年層（65 歳～）　：　0 割	理事　常勤０人、非常勤３人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間			賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週１日、１日あたり	３時間程度	１万円程度
もっとも働く人の場合	週－日、１日あたり	－時間程度	
少ない人の場合	週　日、１日あたり	－時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

- 出資金は 1 人 1000 円。
- 参加日数によって時給が上がるような仕組みを作りたい（今のところ基準は未整備）。
- 剰余金は、次の世代の講習費用などに回したい。

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年 1 回	100%
定例会	年 12 回	80%

調査記録者：小島明子

1. 団体概要

東白川村労働者協同組合（愛称：かもしか団）は、岐阜県加茂郡東白川村（826 世帯、2,178 人）にあり、2023 年 7 月 12 日に岐阜地方法務局に法人設立届を提出している。設立当初は、理事３名、監事 1 名の４名で始まり、調査当初には 1 名増えて５名となっている。東白川村は岐阜県で一番小さな村であり、急激に地域人口が減少しているなか、過疎化と高齢化が深刻である。近隣の小学校の児童数は、全学年で約 50 人程度である。

東白川村労働者協同組合は、地域おこし協力隊の経験者などを含めた、東京からの移住者 3 名（理事 2 名、幹事 1 名）と、地元企業に勤める 1 名によって設立をされた。2022 年度、東白川村では役場によってＩＴ推進有識者会議が設置された。その会議では、村にはインターネットの光回線が導入されているので、IT 資源と空き家を活用して、移住やワーケーションの支援ができないかという議論が行われた。他のエリアで既に同様の活動をしている村外のコーディネーターを招聘して、月に 1 回開催し、意見交換も行った。IT 推進有識者会議の議論のなかでは、事務所を構えず、フリーランスで働く人が日本社会全体で増えているため、レンタルオフィスづくりをするというアイデアや、スマートフォン、パソコンが苦手な方々に教育支援を行うというアイデアなどが交わされた。その会議のメンバーの一部が、後に労働者協同組合の設立メンバーとなるが、村に住む人や村に来てくれている人たちの生活や活動がしやすいよう IT を中心とした支援をすることで、村内と村外をつないでいきたいという思いを持ったことが設立のきっかけとなった。

労働者協同組合という法人形態を選んだきっかけは、理事メンバーの一人が、役場からの仕事を受託することは法人格でなければ難しいことの指摘を受け、役場から労働者協同組合について情報提供を受けたことが挙げられる。NPO 法人（特定非営利活動法人）、株式会社、労働者協同組合のいずれかで検討をした際に、労働者協同組合の設立手続きの負担が少ないことのメリットから、労働者協同組合を選択し、現在に至っている。

「東白川村をはじめ、岐阜県内では地域人口が急減しています私たちは東白川村を中心に、農林水産業・商工業等の地域産業および地域の生活環境を、軽作業や IT・事務作業の補佐などから支えることを目的として、活動していきます。」という設立の目的を掲げ、草刈り、茶畑の管理、生活支援・見守り、ゴミ捨て・片付け、オークション代行、空き家の点検・管理を事業内容として予定している。今後は、30 人程度のメンバーを集めることを呼び掛けており、高校生や大学生が短期で働ける場所にできることを目指している。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

岐阜県東賀茂加茂郡東白川村は、人口は 2,000 人しかおらず、隣付き合いといったときに

近隣の家も遠く、若い親族は都市部に住んでいる家庭が増えており、高齢世帯が多い。今まで行っていたボランティア的な要素の強い活動が、村の中では成り立たなくなってきたというところが増えてきたため、ボランティアでは成り立ちづらい困りごとを事業化するような流れになっている。

事業内容としては、①軽作業、②空き家の管理代行、③生活サポート、④事務作業の４つが挙げられる。

①軽作業については、(ア)田畑の作業の代行、(イ)草刈り、(ウ)片付け・ゴミ捨て、が含まれている。(ア)田畑の作業の代行、については、東白川村には多くの耕作放棄地があり、活用が着目されているなか、耕作放棄する寸前の農家が多く、その手伝いを行うことで、活用されなくなってしまう田畑を減らすことができることを目指している。本来であれば、田畑で農産物の育成や出荷を代行したいところであるものの、初年度は マンパワーと資金不足のために、まずは茶畑の刈り取りのみを請け負うことを検討している。(イ)草刈り、については、田畑の周囲や自宅の周囲、利用している道路の周りなど、各家庭や集落にて、日常的に草刈りが実施されているが、高齢の方々やマンパワーが足りない依頼主からの要望をうけて、草刈りを対応していきたいと 考えている。(ウ)片付け・ゴミ捨てについては、空き家の片付け作業や、ゴミ捨て作業を代行し、依頼がある都度対応していく。ごみ処理時の廃棄費用は実費請求する。

②空き家の管理代行については、月額定額で、空き家の管理を実施する。空き家は、今は住んでいないけど手入れをしたい家、もしくは、年に数回利用するような別荘などを対象としている。管理内容は、基本プラン 5000 円／月で、見回り報告、通風・換気、通水・水差し（凍結防止対応)､投函物の転送､簡易清掃玄関の掃き掃除と掃除機掛けを月に 1 回実施する。月２回のプラン、庭や家の周囲の草刈りや剪定などのオプションも提供している。

③生活サポートについては、高齢者の生活のサポートを行う。(ア)車での移動支援（買い物つきそい、病院つきそいなど）は半日単位で受け付けている。(イ)訪問のみの場合は、お茶をしながら話し相手になることを行っている。

④事務作業については、事務作業の支援を行っている。(ア)少数で運営している会社を対象とした事務作業の支援では、書類作成、Excel データまとめ、SNS 運用代行などを行っている。(イ)オークション代行では、前述した片付けやゴミ捨ての事業と並行して、捨てるのはもったいないと思われるものをオークションにて販売する。(ウ)スマートフォン、パソコンの設定代行については、スマートフォンやパソコンの設定が難しいため、わからないことがあれば都度対応するという支援を行っている。

(2)事業化､採算について

手始めとしては、草刈りを事業化し、地域に根差して活動することを計画している。東白川村の道の脇は、東京の公園に該当する広さに上り、そこに生える草の量は非常に多く、草

刈りをしないと、身長１メートルぐらいの草に覆われてしまう。その結果、放置していると野生生物（狸、キツネ、シカなど）が生息してしまい、自動車の通行や徒歩であっても、道を使うのが難しくなる。既に、草刈りの事業は１回受注した経験があり、現時点（ヒアリング調査時点）で、４件の追加発注が来ている。草刈りは、同じ場所を定期的に刈らなければいけないため、定期的に受注できるよう、体制の整備を検討している。

草刈りで困っている地域住民は高齢者が多く、その方々の草刈り事業を行うことを通じて、東白川村労働者協同組合を知っていただき、車での移動支援（買い物つきそい、病院つきそいなど）や見守りの事業を提供することを企画検討している。見守りについては、高齢世帯のお子さまに発注いただき、１か月に１回から２回、お茶を飲みに行って、様子を聞きにいくという事業を考えている。その際に、要望があれば、スマホやパソコン設定の支援、家の片づけ、また、片付けていると、捨てるのはもったいないなと思う方が多いため、地元の業者と連携を行って、オークションの代行もできればよいと考えている。

組合を立ち上げた後は、事業の内容については、すべて村の役場とも相談をしながら具体化を進めている。役場の地域振興課、総務課、村にＩＴの事業をつくっていくことに詳しいコンサルタント、大学等の先生などに相談をしている。役場だけでは決められない場合もあるため、県や国のほうに確認する必要があるときは、しかるべきところを紹介してもらい、直接電話をかけて確認をとるなど、１つずつクリアしていくようにしている。

現在、村が運営しているシルバー人材センターの方でも、草刈りはメイン事業となっているが、役場と協議した結果、シルバー人材センターの単価が 1 時間約 1,500 円であるのに対して、東白川村労働者協同組合では、1,800 円にし、住み分けを行うため、価格を高く設定することで合意をした。シルバー人材センターの場合は、所属しているメンバーが少ないため、依頼をしてから対応いただくまでに約 1 か月程度かかるが、東白川村労働者協同組合の場合は、価格が高い分、依頼があってから、短い期間で対応をするようにしている。また、移動の支援のサービスについては、村内で路線バス 1 本のルートを除くと、タクシー会社やバス会社がない。公共交通空白地有償運送という制度に基づき、その公共交通の運行を妨げない形での事業化を役場と話し合いながら検討していきたいと考えている。

見積価格周辺事業者の単価を調査し、結果として、1 人あたり時給 1,800 円で見積もりを行っている。例えば、生活サポートの場合は、半日 4 時間であれば、1 人時給 1,500 円で計 6,000 円である。時間ではなく、１件あたりで見積りする場合にも、作業量に換算して見積りを行っている。仕事の引き合いについては、地域おこし協力隊の任期後も村に残り、高齢化した農家から引き継いで、お茶の栽培をやっている理事宛に依頼をいただくことが多い。東白川村労働者協同組合の活動の拠点である Gifuto では、コーヒーではなく、その理事が栽培をしたお茶を出す喫茶店として運営しており、何か相談があるときは、その理事に声がかかり、メンバーで話し合いながら、対応するという流れになっている。

今後の計画としては、草刈りや田畑の管理は、毎年必ず発生する業務であるため、1 カ所

あたり 3,000 円～10,000 円（期待値 8,000 円）くらいを予想している。東白川村村内および白川町、中津川市（付知・加子母）を合わせて、80～100 箇所ほどに年 3 回作業すると想定し、年間 200 万円ほどを見込んでいる。次に空き家の管理代行は、1 軒あたり毎月 5,000 円で、継続契約を目指す。1 年目の目標最低契約数は 25 件である。月 5,000 円を 25 件、12 か月で計 150 万円を見込んでいる。次にその他・事務作業としては、ヤフオクやメルカリへの出品代行・オンライン秘書業務（事務作業代行、SNS 運用、ホームページ運用）・生活サポート（買い物や通院のつきそいやスマートフォンやパソコンの設定など）などを見込み、合計して年間 150 万円ほどの売上達成を見込んでいる。1 年後には拠点を構え、その諸費用の支払いに 10 万円を見込んでいる。

(3)資金調達の方法

出資金は 1 人 1,000 円で、現在は合計 1 万円である（＊ヒアリング調査時点)。草刈りの機材については、必ず 1 戸 1 台はあるとして、持ち寄りにしてもらっている。加えて、東白川村労働者協同組合では、村の中で立ち上げる事業内容を説明し、村長が主催している東白川村がんばる地域づくり補助金から 20 万円補助金を受領した。東白川村がんばる地域づくり補助金というのは、例えば、子供たちにカヌーを教えたいからカヌー体験をやりたいといったときに、美しい村づくり委員会でプレゼンをして、最終決定を村長が行う。認められれば資金を出してもらえる補助金制度である。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

組合員の加入については、村内では皆が顔見知りの状態であるため、声がけをしており、口コミで 14 人（組合員９人、非組合員５人、幹事１名）まで増えている。Gifuto（喫茶店）に来てもらい、意思確認をして組合員として加入をしてもらうという流れになっている。草刈り作業は、結構負担の重い作業であるため、交代制が望ましく、目標としては、30 人ぐらいまで増やしたいと考えている。

(2)労働時間と働き方

立ち上げたメンバーは、当初４名（代表理事含む理事３名、幹事１名）である。代表理事は、フリーランスで IT 関連の企業を経営しており、他の理事は元地域おこし協力隊でお茶栽培や喫茶店の運営等や、地元企業で経理として働いている。地元企業で経理として働いている理事は、雇用契約等事務手続きまわりを主に担っている。労働者協同組合以外に本業に従事しており、現在はまだ立ち上げて間もなく、草刈りの事業がメインであるため、週 1 日 3 時間程度の働き方を想定している。

(3)能力開発とキャリア形成

草刈りは安全衛生講習の受講が必要であるため、安全講習を受けに行っている。受講料が１人約１万円程度かかり、受講修了を除き、草刈りの仕事を希望している組合員約６名がこれから受講予定である。東白川村には講習所がないため、各務原市まで各自自動車で行って受けに行き、講習の費用は、組合が負担をしている。

今後も事業範囲を広げていくと、講習の受講や責任者を立てることなどが必要となってくることが予想される。手間はかかるが、多くの人がやりづらいことであるから、そのあたりは１つずつクリアしてサービスを増やしていきたい。

(4)賃金と分配について

お客様には、1,800 円で請求をしており、３人×３時間であれば、合計 16,200 円である。賃金として分配をする際には、1 人あたり時給制 1,500 円としている。そのなかに、自分の芝刈り機の持ち込み料やエンジンオイル代も含まれている。300 円の差額分は、労災等のための必要な費用に充てるため、組合の方でプールをするようにしている。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

理事のメンバーの LINE グループと、全メンバー向けの情報発信用に LINE グループを作っている。前者は、手続きについて話し合っており、週１～２回ぐらいはやりとりをしている。後者は、仕事の依頼が来たときの連絡のみに使っている。話し合うべきことの半分以上は、その方法で解決をしている。例えば、草刈りの請求書の発行という話の場合は、自宅で印刷して FAX しておきますという返信になり、書類の記載方法についての相談であれば、写真を撮って共有してもらい、「このように書いてください」という連絡をすれば完結をしてしまう。

情報共有については、シェアポイント、ファイル共有ツールを活用し、皆の資料を管理している。理事のメンバーは全員、IT 会議のメンバーであり、IT リテラシーを持っているのでどういうツールを使えば、この課題解決できるかという理解も早い。さらに、現在は、メンバーの人数が少ないので、10 人ぐらいまでであれば、ツールがあれば十分に対応ができると考えている。

(2)合意形成への工夫

IT 技術等専門スキルを保有しているメンバーで組成されているため、前述したツールの活用で完結し、事業のコミュニケーションが円滑にとれる。立ち上げ時の理事３名のうち２名は、フリーランスの経験者であるため、主体的に働くことには慣れている。リクルートしたわけではなく、偶然集まったメンバーであるが、皆が専門スキルを明確に有していることで、

手続きまわりについても、得意なメンバーが「やっておきますね」と言って自分が得意なことは、積極的に進め、お互い自然体で役割分担ができ、任せ合うことができている。

5. 将来的展望、目標、課題

ホームページなどにも掲載はしているが、高校生のバイト先がないため、東白川村労働者協同組合で、組合員という形で働けるようにしたいと考えている。例えば、空き家の片付けであれば、資格は必要なく力作業でやりやすいため、高校生が土日にバイト先として、働ければよく、そういう土台づくりを目指している。

中学校３年とその前後の下２年と上２年は、村の中でも人間関係の縦のつながりがあるが、その後、進学で都市部に出てしまうと、まったく交流がなくなってしまう。組合員になることで、年に１回でも、総会にでる機会があると、人間関係のつながりができるので、地元に帰ってきたときに、居心地もよく、頻繁に帰ってきやすくなるのではないかという。

村の中は人が少ないため、一部の人たちは本当につながりが強くて、お互いが顔見知りの状態であるが、世代が離れてしまうと、全く関わりなくなってしまう。親世代になると、親に任せてしまい、親が会話すればいいという形になってしまう。そういうことを避けることにもつながることが期待される。

> 「村には、中年世代の年齢になると、自治会と消防団には必ず参加しなければならないが、働き盛りの時代を都市部で過ごしてしまうと、一切、交流ないまま、Ｕターンしたときには、誰も友達付き合いがないみたいな感じになってしまう。年１回でも、夏休みにちょっと帰省してきたときでも、労働者協同組合の会にちょっと出てきて一回ぐらい草刈りなどの仕事ができるようにしたい。細々であるが、つながりをつくっていけば、非常にスムーズにＵターンできるのではないか。」

しかし、設立した目的を踏まえると、過疎地に暮らす人を応援したい気持ちは十分あるものの、３年、10 年と経過すると人口が確実に減少をしてしまう。人口が減少してしまうと、サービスを必要としてくれる人も減ってしまうため、今後のことは改めて考えていく予定である。

6. 法政策、支援への要望

近隣の商工会の青年部に所属しており、源泉徴収の計算の仕方など税務についてきめ細やかに支援をしてもらっている。商工会に加入することで、例えば講習を受講した際には、役場が半分費用の補助もしてくれる。資金面や手続きの面でのサポートがあるため、そこは今後も活用していきたい。また、地域振興券（例：１万円購入すると地域の加盟店舗で１万 1000

円使える）を発行したときに、商工会に入っていると、それをうちの組合でも使えると聞いており、今後は草刈りなど組合のサービスに使えるよう活用を検討していきたい。



東白川村労協の拠点となっている古民家（団体提供）

事例3：労働者協同組合こども編集部	調査日：2023/08/04 （対面）
団体設立年：2020 年 法人格取得年：2023 年　労働者協同組合	地域： 兵庫県神戸市

設立の趣旨、団体のミッション

お互いをリスペクトし「素の自分でいいんだ」と思える様な「こどもたちの居場所」を作りたい、という目的のもと、編集部事業と学びのプログラムを組合せ、子ども達（主に小学生高学年～中学生）がメディア（伝えるもの）作りを通じて、普段の生活では触れ合うことのない人・価値観・環境・仕事・表現との出会いや機会を創出し、自分の「好き」や「居場所」を見つけるきっかけ作りを行っている。

事業内容

・子どもによる様々なメディアの制作体験

①編集部活動、②キャリア教育、③地域部活動、④こどもの居場所「フリーアトリエ・自習室　雨のち光」、⑤地域食堂「しおやもぐもぐ食堂」。①編集部活動は主に企業等からの依頼に対して、各自興味を持った活動に関わる。②キャリア教育は、学びのきっかけに出会うワークショップや未来のヒントに出会うための取材やワークショップの実施。子ども達発信のプロジェクトの実施。③地域部活動とは、代替部活団体 KOBE ジュニアハイスクールクラブにメディア部として所属し活動。④こどもの居場所づくりとして、週 1 回活動拠点を終日開放し、学校に行かない子だけではなく、放課後こどもも気軽に立ち寄る場所とする。⑤地域食堂として月 1 回実施。

組合員数：９人（男０人：女９人）（団体設立時：９名）　　非組合員数：０人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：　－割 中年層（35～64 歳）　：10 割 高年層（65 歳～）　：　－割	理事　常勤０人、非常勤８人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間		賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週１日、１日あたり３時間程度	２万円程度
もっとも働く人の場合	週３日、１日あたり６時間程度	
少ない人の場合	週０日、１日あたり０時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

・出資金は１人　１万円。

調査記録者：小島明子

1. 団体概要

労働者協同組合こども編集部（以下、こども編集部）は、兵庫県神戸市にあり、2023 年３月 17 日に神戸法務局に法人設立届を提出している。組合員は９名、代表理事１名、その他の理事７名、監事１名である。お互いをリスペクトし「素の自分でいいんだ」と思える様な「こどもたちの居場所」を作りたい、という目的のもと、編集部事業と学びのプログラムを組合せ、子ども達（主に小学生高学年～中学生）がメディア（伝えるもの）作りを通じて、普段の生活では触れ合うことのない人・環境・仕事・表現との出会いや機会を創出し、自分の「好き」や「居場所」を見つけるきっかけ作りを行っている。

こども編集部の立ち上げ計画が始動したのは 2020 年４月である。「学校でも部活でも塾でも習い事でもない、こども達の“居場所”をつくりたい」という代表理事の思いのもとに、賛同した４名のメンバーが集まり、まずは任意団体を 2020 年４月に設立して活動をスタートさせた。立ち上げを行ったメンバーとは取材を体験できるワークショップを機に知り合い、カメラマン、ライター、イラストレーター、インテリアデザイナー、広報プランナーなど、皆がそれぞれ異なる専門性を持っている。

最初は、こども編集部第一期生の活動を、６名の子ども達とスタートした。活動の柱となるのは「編集部活動」と「単発ワークショップ」の２つである。「編集部活動」では、１年間基本的にはメンバーで活動する。メンバーのサポートのもと「伝えたいことを形にする」経験を楽しみながら重ね、メディアの形に仕上げていく。子ども達が地域のお店や個人、公共施設などから依頼を受けて、取材・編集を行うことも視野に入れ、「自分と同世代のこども達は、どんな情報を求めているか」「どんなメディアなら目に留まるか、くり返し話し合うことを大切にしている。

「単発ワークショップ」では、外部からも広く参加者を募り、「取材」「文章」「写真」「動画」だけではなく「学校教育」「ビジネス」「哲学」「宗教」など幅広いテーマで開催する。メンバーの人脈を生かし、外部からも講師を招いてカラフルな企画を催している。何かを作り出す「アウトプット」だけでなく、いろんな大人の話を聞き、いろんな人生があることを知る「インプット」も大事にしたいと考えている。

こども編集部のロゴ

当初のワークショップでは、現在の設立メンバーの一人が講師となり、子どもたちに対して、取材に行きたい先や質問内容、取材の心得を学び、実際に取材に行くというワークショップを開催していた。しかし、活動をしていくなかで、子どもたちが主体となって活動をしていきたいという姿勢が見えたことから、二期生からは、大人主導ではなく子どもたちが、自分たちでやりたいことを見つけるというワークショップを行うよう変化している。

外部講師と子ども達、編集部員とビジターの子ども達、お手伝いに来る高校生や大学生と子ども達、地域の人と子ども達といったたくさんの出会いの中でそれぞれが輝ける場所であり続けることが、こども編集部の目標である。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

現在は、子どもによる様々なメディアの制作体験を軸としつつ、①編集部活動、②キャリア教育、③地域部活動、④こどもの居場所「フリーアトリエ・自習室　雨のち光」、⑤地域食堂「しおやもぐもぐ食堂」の活動を行っている。

子どもたちの自主性を大事にしていることから、親から言われていくのではなく、こんな活動があるといわれて、自分で行きたいと思える年齢や自分で情報を探せる年齢であることを考慮して、小学校５年生から中学校３年生までを対象にしている。参加する子どもたちとは、LINE で連絡や希望事項を確認し、なるべく本人達が内容やスケジュールを把握できるようにしている。

最近は、環境に配慮した洗剤ラベルのタグのデザインの仕事を行った。神戸市から補助金を活用して、環境に配慮した洗剤を神戸ブランドで OEM 生産して販売をしていきたいという近隣の方からの依頼であった。その方は、子どもたちと一緒に作りたいという思いがあったが、学校への依頼はハードルが高く、偶然こども編集部のインスタグラムを見たことをきっかけに依頼があった。担当するメンバーがそれを仕上げるまでのプランニングについて、グラフィックデザイナーを呼んで行い、子どもたちとの作業のコーディネートを行った。具体的には､グラフィックデザインをする際に必要なツールをデザイナーに教えてもらいながら､子どもたちと意見を交換し、次の作業を相談しながら進める進行役を行った。子どもたちのなかには、校正が好きな子や、イラストを描くのが好きな子などいろいろな子がいる。グラフィックデザイナーとも調整しながら、子どもたち皆がそれぞれ好きなことをやりながら仕上げていくところまで支援をした。文章の構成については、ライターであるメンバーが最後校正を手伝った。その仕事は、４か月で納品を行ったが、子どもたちには月に２回程度参加をしてもらった。小学生、中学生あわせて７人が参加をし、一番上の子は中学２年生で、最も多かったのは小学６年生である。

アドバイスは極力しないようにしており、最初に、自分の好きなお菓子のパッケージなど

何でもいいから、これが好きというのを持ってきてもらい、それが何でそれが好きなのか理由を子どもたちに言ってもらうようにしている。何か自分が好きと思うことから、デザインは始まり、自分なりに何かを選んでいる。これとこれがあったら、何かこっちのほうがいいなとか、という気持ちがある。素材感や色、重さかもしれないが、皆何かしら選んで、それを手に持っている。持ち物の一つに持っているのは何かというところからデザインが始まるという話をしている。



1 番初めのプロジェクトは自分たちのロゴ作り（団体提供）



近くの海辺での写真ワークショップ（団体提供）

(2)事業化、採算について

こども編集部としては、仕事として成り立つように案件を増やしたいという思いがある。設立当初から、ボランティアではこのような活動は続かず、縮小してしまうと考えていた。その活動に対してお金をきちんといただいて、関わってきた人たちにも分配し、活動自体に、次の活動につながるお金が残るというのが理想である。人件費については赤字になっている

という認識はないが、知らないことが多く、ゼロから調べる必要があるため、そのために知恵を絞っている時間までカウントすると非常に多い。

現在は、仕事を受ける際には、相場の半額程度で引き受けている。顧客側は、どのような成果物ができてくるか分からないので、今年度は本当に試しという形でやっている。デザインの案件の一例をあげると、半額程度のデザイン料を頂き、頂いたお金から、デザイナーに対するデザイン料や講師料、プロジェクトを組み立てたメンバーへの支払い、残りのお金をこども編集部に残している。大人だけであれば、もっと早く納品ができるので、顧客側にとってもリスクがある。通常、大人が受ける業務は、完成形も見えやすく、スピード感がある。報酬や流れも分かりやすいが、子どもと一緒の場合は、未知数になる。このようなデザインをしてくれるこの人に頼もうではなく、子どもと一緒にすることが初めてで楽しい、何が出てくるか一緒に楽しみたいというぐらいのスタンスでご依頼頂いている。

「ＷＯＮＤＥＲＦＵＬ　ＳＥＴＯＵＣＨＩ」という情報誌（フリーペーパー）の原稿を作成したこともあるが、メンバーが仕事の関係でご縁のある先で、デザイン含めて紙面ごと作成させてもらえないかということで提案をした。金額についても、子どもたちと一緒につくるということを理解してもらい、ほぼ無償でさせて頂いた。まずは、安い金額で仕事の機会を増やすことで、お客様に対してできることを増やしていき、最終的には収益につなげていきたい。このような活動の積み重ねによって、実績が増えると、ディスカウントせずに、自分たちが設定したい金額で提案をすることができると考えている。

そのような仕事の仕方をしやすくするために、法人化をしたという理由がある。9 人が携わっているので、法人として形にしておいたほうが頼みやすくなり、行政の仕事も受けやすいと考えている。

(3)資金調達の方法

設立当初は、代表理事の会社から資金を出し、任意団体のときの活動協力金は、助成金を活用している。このなかでは、取材ワークショップを２年間通してやることに対する助成として、PTA から 100 万円助成金を受けることができた。子どもたちに対して、体験の機会を作ることを目的とした助成で、対象となる子どもが通っている学校も一カ所に集中していないことが条件であったので申請することができた。助成金のための申請書の記載は非常に難しく、魅力ある内容を提案できないと、申請を受けることができない。代表理事が中心となり作成するが、メンバーや大学の先生に相談をしながら、進めている。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

組合員数は９名であり、代表理事１名、その他の理事６名、幹事１名、その他非常勤２名

である。今のところ、理事や組合員を新たに採用するという予定はないが、活動に参加をする大学生が増えればよいと考えている。

代表理事が、書類の作成や会議の議論を中心に行っており、カメラマンをやっていることから、撮影の仕方について子どもたちに教えている。ライターをやっているメンバーが、編集や校正の専門家であるため、子どもたちと一緒に取材をする活動については、担当をしている。空間設計を行っているメンバーは、デザインの仕事がきたときに、プランニングに入ってもらいながら、子どもたちの意見を取り入れ、仕事を進めることを支援している。また、法人と個人事業どちらの知識もあるため、運営のサポートもしている。イラストレーターをやっているメンバーは、普段は子どもたちと触れ合うことがメインである。人脈が広いため、取材やワークショップ先の人を紹介する役割を担っている。元々プランナーをやっていたメンバーは、イベントの企画が得意なため、イベントのための書類の作成や、アピール先の発掘、効果的な発信を支援している。現在平日は税理士事務所に勤務しているメンバーは、自然学校のスタッフのような仕事をすることもあるぐらい子ども好きで、会計の仕事とともに、こども編集部の仕事現場で実際子どもと一緒に関わっている。活動レポートの作成が得意なメンバーは、バナーの作成や募集関連の書類作成、発信用の緻密な活動レポートの作成を担当しており、メンバーのなかでは、多くの時間働いている。教育学部の大学の教師をしているメンバーは書類作成や大学生の紹介、学びに関する情報提供などを行って、助言をしてもらっている。元は動画の編集を教えてくれる講師として入ってくれていたメンバーがいるが、本業が忙しいため、必要な際にアドバイスをする役割を担っている。

(2)労働時間と働き方

労働時間は、月によって異なり、自分が担当のプロジェクトであれば、働ける時間を見つけて柔軟に働いている。編集部に来ると、２～３時間程度働いている。全員集まるのは難しいが、メンバー同士は、月１回程度は対面で会っており、基本は在宅で仕事をしている。プロジェクトは平均３本程度動いており、集中しないように分けるようにしている。内容によっては、得意なスキルを持つメンバーに３つぐらい重なってしまうこともある。プロジェクトの担当は、メンバーがメインで動くときと、外部の方がメインとなり、その活動を補佐するケースがある。ただし、メインとなった場合も、一人に任せず、二人は活動のサポートができるように体制を組んでいる。状況を把握するためにも重要なことである。外部の方のプロジェクトの例としては、大学卒業したての社会人がメインでやっており、ビジネスのことを学びたいということからつくったプロジェクトである。

収入面では、今まで携わってきた仕事から得ており、生活基盤を支えているため、こども編集部から得る収入は少なく、その比率についても変更していこうという予定は特にない。従事しているメンバーは、本業と副業の配分については、フリーランスとして、元々複数の仕事に携わっているということもあり、本業、副業という意識の区分はなく、従事している。

「こども編集部の仕事は、暮らしのなかの一部という位置づけである。そもそも今まで携わってきた仕事というものの位置づけも、自分の暮らしの中の一部となっており、仕事と生活が分かれているという感覚を持っていない。」

(3)能力開発とキャリア形成

こども編集部の仕事に携わることで、いろんな人と出会い、視野が広がっている。例えば、本業であれば、設計で関わっているクライアントさんからお仕事いただくと、そこで関わる地域の人たち、構造建築とか電気設計の関係者と関わるが、こども編集部の仕事は、本業とはまた違うつながりができると感じている。

こども編集部で関わる子どもたちは、子どもであることは意識していないため、子どもたちからの意見や指摘で、気づかされることが多い。意見を出しやすくするための工夫や、自分の子どもと同じくらいの子どもであれば、自分の子どもが考えていることへの理解も深まる。自分の親には話せないことも、メンバーには話してくれる子どもが多い。仕事をしていく気づきもあるが、自分の子育てをしていく上で得られる気づきも多い。

労働者協同組合について、皆で勉強会をすることはなく、今、関わっている子どもたちも、労働者協同組合で活動をしている認識は少ない。大人のメンバーについては、法人格を変更した話はしているが、どのくらい理解をしているかは、人によって個人差があると考える。

(4)賃金と分配について

仕事をしていく上では、頭で考えている時間と手を動かしている時間があるため、そこを統一していく必要がある。しかし、仕事の経験も異なり、1 時間で作った場合と、頑張って 5 時間ぐらいかけて作った場合、結果的には同じ成果物であるので、時給のカウントの仕方が難しいことが今後の課題である。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

メンバーによって、従事する役割や働く日数、参画する度合いも差がある。メンバー一人ひとりが専門スキルを有しているため、それぞれが従事する役割に応じて能力を発揮している。そのため、代表理事が中心となりながら、必要な議題に応じて、対面、オンラインによって、メンバーと相談をしながら、組合やプロジェクトの運営を行っている。

(2)合意形成への工夫

相談したい内容を、まず全員同時に話すのではなく、1 番そのことに詳しいメンバーに話している。他のメンバーに話す道筋が見えたところで、代表一人の意見としてではなく、「〇

○さんと話して、こうしたいと思っているけどどう思う？」と聞くと、ほとんどの場合、この２ステップで話を進めて合意に至る。

5. 将来的展望、目標、課題

こども編集部のような場所が全国各地にあると良いと考えている。思春期の子どもを相手にしており、今は、自分の子どもが同じくらいの年齢なので、何となく話しやすかったり、通じられたりするが、６０歳になったときには、孫に近くなってしまう。メンバーがもう少し年齢が上になると、大学生などが活動を引っ張ってくるように回っていけばよいと感じている。そのため、将来は、色々な職業を持つ若いメンバーがこども編集部の活動に参画してもらえるとよいと考えている。そのようなメンバーが参画することで、子どもたちがいろいろな仕事に興味を持ち、こんな大人になりたいという気持ちを持つ機会にもつながる。大学生の方が子どもは話しやすかったりするため、そのくらいの年齢の人たちに関わってもらえる場として、人と人をつなげられる場を目指している。

自治体の広報やデザインの仕事を受けるためには、もう少しスキルや、良い機材が必要である。個人が持っている機材はあるが、組合として所有をしていないので、それは整えていかなければ、対応していくことが難しい。

6. 法政策、支援への要望

助成金の書類のなかに、NPO 法人（特定非営利活動法人）は申請項目にあるが、労働者協同組合は含まれていないことがある。説明をする際にも苦労をすることがあるので、自治体側の理解が進み、労働者協同組合に対する助成金の申請負担が減ることが期待される。

# 事例4：労働者協同組合はんしんワーカーズコープ	調査日：2023/08/04（対面） 代表理事Ａ氏 ※高齢者生きがい就労事業に関しては共同事業体あをに工房担当者が同席
団体設立年：2014 年　企業組合法人取得 法人格取得年：2023 年　労働者協同組合へ組織変更	地域： 兵庫県尼崎市

設立の趣旨、団体のミッション

・ ミッション：はたらくをもっと楽しく、共創する社会の実現
・ ビジョン：地域で最も必要とされる仕事とチームを目指して

事業内容

①訪問介護事業・居宅介護事業　②児童発達支援事業・放課後等デイサービス事業　③生活困窮者等就労準備支援事業　④高齢者生きがい就労事業　⑤ハウスクリーニング　⑥リフォーム　⑦造園事業

組合員数：26 人（男１割：女２割）（団体設立時：７名）　　非組合員数：４人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：　２割 中年層（35～64 歳）　：　５割 高年層（65 歳～）　：　３割	理事　常勤５人、非常勤０人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間			賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週５日、１日あたり	８時間程度	23 万円程度
もっとも働く人の場合	週－日、１日あたり	－時間程度	
少ない人の場合	週１日、１日あたり	１時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

・ 出資金は１人１万円（目標として給与の２ヶ月分の増資）。
・ 事業を行っている業界の月額平均賃金を参考に設定。
・ 剰余金の処分については未実施のため特にない。

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年１回	50%
理事会	年 12 回	90%
「全体ミーティング」	年 12 回	50%
「上半期総括ミーティング」	年１回	50%
所長会議	月１回	90%
各種委員会	年２回	90%

調査記録者：小野晶子

1. 団体概要

労働者協同組合はんしんワーカーズコープ（以下、はんしんという）は、2014 年４月に企業組合として法人格を取得設立し、2023 年４月に労働者協同組合に組織変更している。兵庫県尼崎市の駅前商店街内に事務所があり、市内５拠点で活動している。現在、就労者は 31 人、うち 26 人が組合員、各拠点の所長は理事である。

設立は、別のワーカーズコープで働いていた７人で訪問介護事業を立ち上げたことから始まる。設立の１年前からワーカーズコープ、センター事業団に加盟して設立支援を受けた。その後、組合員の得意分野や地域のニーズを汲みながら現在は福祉系生活サービス事業を中心に複数展開している。最近では高齢者の介護予防、フレイル対策として高齢者の生きがい就労の取組に特に力を入れている。また、地元商店街活性化をめざして「押しチャリンピック」[1] や「刀トング」[2] による清掃活動などユニークなイベントを地域と一緒に開催するなど、地域連帯プロジェクトも行っている。このプロジェクトは、地元の商店街と協力し大学生、学校の先生、NPO、近隣住民、地域の金融機関、自治体職員、保育所等がかかわり、自分達のアイデアを持ち込んで実現に向けて皆で考え、イベントを開催する。イベントにより対流空間を作り集客が増えるかといった実験も大学生と一緒におこなっている。このイベントから社会人がパラレルキャリアで新しい形の本屋を商店街の空き店舗に出店するなどの動きが出てきている。

代表のＡ氏は尼崎市出身で、労働者協同組合の理念であるボトムアップ型の運営によって地域で仕事を創り出すことにこだわり、組合員それぞれが主人公となり、信頼できる関係の仲間で楽しく、やりたいことを働きながら実現することを目標に事業を行っている。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

はんしんの事業は生活支援系の分野で多岐にわたる。介護事業、障害者支援事業（障害児デイサービス）、就労準備支援事業、高齢者生きがい就労事業、生活総合支援事業（造園、植栽、ハウスクリーニング）、商店街の空き店舗を借りてコミュニティスペースの運営等がある。

障害者支援事業では、放課後等デイサービス、児童発達支援事業、０歳から６歳までの未就学と就学時の障害を持った子供のデイサービスを尼崎駅前商店街２か所で展開している。

---

[1] https://jwcu.coop/news/article/2019010529823/ （日本労協新聞、2019/1/5）
「押しチャリンピック」は、事故防止のために商店街では自転車は押して通行する、自転車マナー向上の普及啓発のために始まったユニークなイベントである。

[2] https://workstyle.roukyou.gr.jp/2021/12/27/2035/ （『新しい働き方図鑑』、2022/1/6）
「刀トング」は刀に見立てた清掃用のトングで、学校や行政、地域のイベントなどでワークショップで作り、「護美奉行（ごみぶぎょう）」たちは、まちをきれいにするために清掃活動を行う。

生活総合支援事業では、生活困窮者のチームで、市からの委託で河川の除草（造園業）、ハウスクリーニング、リフォーム現場での内装前の「床めくったり、クロス剥がしたり」する作業を行っている。また、高齢者の生きがい就労事業として、「老人福祉工場」を運営している。ヒアリング調査では、特に高齢者の生きがい就労事業に注目し、施設を訪問した。下記に事業内容を記述する。

高齢者生きがい就労事業について

はんしんは、2022 年４月から尼崎市から２施設の指定管理を受け、高齢者生きがい就労事業を受託している。事業内容は、主に内職（梱包、作成、手作業）を受注してきて、高齢者にマッチングし、「老人福祉工場」を運営することである。現在は２か所でそれぞれ 40 人ずつで合計で 80 人が働いている。平均年齢は 75 歳で、最高齢は 88 歳である。事業所は平日９時から４時に開いており、高齢者は、この事業所に利用登録して、自分の好きな時間に来て働いている。月あたりの収入は１万５千円から２万円程度の人が多く、多い人で２万５千円くらいになる。

尼崎市では、昭和 57 年から高齢者の就労的活動として「老人福祉工場」をシルバー人材センターに委託、実施してきた。最盛期は３か所で 300 人を超える人が働いていたが、時代の流れを受けて市内の内職作業の発注も減り、シルバー人材センターの会員しか利用出来ないこともあって利用者が減少していた。廃止の話もあったが、場所は無償で借りられること、返却する場合には更地にする必要があり、新たな形で高齢者生きがい就労事業を運営しようということになった。

新たな高齢者生きがい就労事業は、フレイル対策[3]の一環として先進的であった「老人福祉工場」の事業は維持しつつ、生涯学習やセミナーといった学びの機能と多世代が集まれるイベントの開催を追加し、より多くの人に利用してもらえる形に変え、事業を運営することになった。就労は「稼ぐ」目的だけでなく、目標や役割がある、仕事を全うするという責任感が持続的に通うことにつながり、健康寿命を延ばす効果があると考えられる。高齢者の中には、体操教室やデイサービスなどの集いの場が苦手という人もおり、何かの役割があってもくもくと働きたいという人の居場所を地域に作っていきたいという思いが尼崎市にはあったという。

事業転換の際には、「就労的活動支援コーディネーター」が生きがい就労をマッチングするという考えが盛り込まれた。就労的活動支援コーディネーターは地域包括支援センターや市社協等の関係団体、地域の高齢者の集いに出向いて地域のニーズを把握し、生きがい就労事業の周知・啓発を行う。また、生きがい就労を地域等で実施できるよう仕事と高齢者をマッチングする任を負う。

[3] フレイル（虚弱）とは、健康な状態と要介護状態の中間を指す。予防のために、社会参加、身体活動、栄養（及び口腔ケア）の３つが大切だと言われている。

この「就労的活動支援コーディネーター」を、はんしんとあをに工房株式会社（以下、あをに工房）が共同事業体として受託した。はんしんは、地域の関係団体と連携をとり、事業の周知広報や地域に広げる役割を担っている。あをに工房は、奈良県で高齢者の介護や就労支援事業の運営経験がある会社で、発注元から仕事を取ってきて、事業所で働く高齢者に仕事をマッチングする。仕事の受注は、地域に営業をかけて獲得してきたり、奈良県の既存の取引先、シルバー人材センターが受託していた時代から取引しているところなどがある。

高齢者と仕事のマッチングの仕方は、働く側の希望や興味、これまでやってきた仕事や、得手不得手等を個別に話し合いながら仕事を決めている。実際にやってみて、「しんどいから嫌」といわれることもある。人気なのは、ビニールバッグの紐を通す作業で、多少のコツはいるが座って出来る単純作業である。とはいえ、道具を使って、手際よく穴に紐を通していく作業は、高齢者にとっては手先の運動にもなり、「ボケ防止になる」（作業場見学の際の高齢者談）という。出来高制なので一定時間中にいかに多くの紐を通すか、自分自身の小さな工夫も作業の効率化につながる。新しい発注が来ると新しい作業になるため、どうやれば効率的に作業が出来るかを皆で話し合う。

「新しい作業をすることによって、皆さんがどうやったら早くできるとか、うまくいくかとか考えながら、話し合いながらすることが一番いいのかな」（あをに工房担当者）

ここに来る多くの高齢者は徒歩や自転車で通ってくる。現在要介護１の人は１人いるが、多くの人は自立して生活出来ている状態である。70 歳代の女性は通うようになってからさらに履歴書を書いてパートも始めるようになったりと生活に弾みがつく効果がみられている。お弁当作りを実施した際に 95 歳の女性利用者が「次はもっと効率よくできるようにミーティングしよう」と声をあげ、話し合う、考えるといった機会が増えている。高齢者はこの工房に通うことで、仕事を通じて役割を感じ、元気になるという効果を感じている。

「ここに来ることによって、すごく元気になるとか、９時にここに来れることがうれしいとか、やることや役割があるとか、すごく喜ばれてますね。必要とされていると。そこが社会につながっていくところでしょうか。」（あをに工房担当者）

内職作業の出来高制の単価は、例えば、袋の紐通しであれば、１つあたり３円～５円、弁当詰めの作業など、難易度が高かったり、立ち仕事であったりする場合には、単価が少し高くなる。なお、弁当の配食事業ははんしんの独自事業なので、分配としての報酬単価は高くなっている。現在弁当は高齢者施設を中心に 1 日約 50 食が配食されている。

高齢者生きがい就労事業は、現在２拠点で行っているが、希望者が多く、利用待ちが出ている状況である。事業開始当初には、問い合わせが週 80 件あり、地域包括支援センターから

も問い合わせが相次ぎ、ニーズの高さを実感したという。他の地域でも同様の事業を実施して欲しいというニーズや、要介護者からデイサービスよりも当該作業所に行きたいというニーズもある。ただ、利用者が増えると、それに合う仕事を取ってくる必要があり、高齢者に合う仕事の種類、利用者数に見合う仕事量を確保してくるのが結構難しいという。就労的活動支援コーディネーターの人手不足の問題もある。

認知症の人の受け入れも今後視野に入れていく必要があることから、人手や委託事業費の増加を求めている。

(2)事業化、採算について

はんしんの実施している事業は、国の制度事業（介護事業、障害者支援事業）や行政委託事業（就労準備支援事業、高齢者生きがい就労事業）がほとんどで、事業として価格を自由に決められる直接の受益者負担、自主独自の採算事業は造園業やハウスクリーニングなど限られた事業となっている。そのため、賃金原資の確保と人材確保に苦心している。

顧客は地域でのつながりで広がっていくことから、商店街活性化の地域活動から、介護や高齢者いきがい就労、リフォーム事業とつながっていっている。採算を考えない非営利事業が、結果として他事業の収益に貢献することはよくある。

(3)資金調達の方法

最初の立ち上げの時は組合員７人の出資金と、ワーカーズコープ、センター事業団からの借入でスタートしている。借入金は５年で返済する予定だったが、経営が順調だったため地方銀行からより低い利率での借り換えを行った。現在も借り入れはあるが、返済に無理がない程度となっている。

地方銀行から借入できたのは、企業組合で立ち上げたことが大きかったのではないかと A 氏は話している。逆に、地域活動や社会貢献の分野で事業を展開しても、企業組合であるがために NPO 系の助成金には応募することは出来なかった。労協になった今、そういった助成金にも応募していきたいという。

今後の事業展開に対する資金確保については、まずは組合員で増資して、それで足りなかったら借入するという順番で考えている。増資については、給与天引きで定期的にやっている人は少数で「非常に難しい」という。他方、昇給時や賞与支給時には増資のお願いを必ずやっていて、そういうタイミングであれば比較的集まりやすくなるという。

また、経営判断として、どのように資金繰りと経営とを上方に回転させていくのか、そこにどのように合意形成をとっていくかが難しいという。例えば賃金上昇は、全体の赤字につながるため、その判断を理解できるよう話さなければならない。この件については後段の合意形成の部分で記述する。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

最初の立ち上げ時は、組合員本人ができるスキルと出資金を持ち寄って事業を立ち上げた。出資金は、当初は１口５万円だったが、現在は１口１万円に減額されている。これは、組合への入りやすさを考慮したためで、その結果 13 人が加入して、組合員数は倍になっている。

他方、非組合員のまま働いている人も少数いる。登録ヘルパーなど介護や保育に係わる人は、職種、職業で選んでいて、労協という理由で入職する人はほぼいない。そのため、一旦働いてみて納得した上で、組合員に加入するケースが多いという。ただ、労働者協同組合法が出来てから、組合員の加入の際の説明が楽になったという。以前は、求人を出す際の説明で協同労働という考え方を理解してもらうことが難しかったが、法律が出来た後は、法人形態を信用してくれるようになった。

出資金を１万円に減額してから組合加入者は増えたが、意見反映や合意形成の会議等には参加してこない傾向があるという。全員に声をかけるが、「無理を言って仕事を辞めるといわれた方が困る」（Ａ氏）といい、どのように意識を変えていくかが難しいところだという。

> 「ほとんどの人が、ほぼほぼの時間を労働者として過ごしているわけですよ。で、経営者としてのというのは、どこで発揮するかと。わかりやすく言うと、いろんな会議だと思いますけど。だからそこに参加しようという声がけとか、参加しやすい環境とかは、もちろんみんなでつくろうとしますけど、最終的には本人次第ですよね。」（Ａ氏）

組合員として加入した人がすぐに労協の理念や働き方を理解するわけではない。多くの人は「決められたことをやるほうが楽」なので、「みんな基本的に受け身」という。ただ、そういう人も次第に意識が変わっていくこともあるという。

Ａ氏自身も 19 歳の時に偶然ワーカーズコープに入職し、その際には「言っていること全然意味わからんかった」という。出資の際も「新手の詐欺」だと思ったというが、その後ワーカーズコープ・センター事業団の研修会等に参加するうちに、出資の意味や協同労働について「初めて、頭でもちょっと理解した」という。その後、自分自身で労協を立ち上げるまでに意識が変わっていった。

(2)労働時間と働き方

組合員の労働時間は、平均的に週５日、１日８時間である。

現場は恒常的な人手不足だが、忙しい時も休みをちゃんと取ることを意識している。経営者目線となりすぎると、無理しすぎる可能性がある。病気から復帰した人や、色々な事情を抱える人など多様な人材を受け入れる、はんしんならではの事情もあり、無理せず、楽しく働

くことを意識している。

(3)能力開発とキャリア形成

教育研修については、それぞれの事業分野の中で委員会が形成されていて、業種によってどのような研修を行うかはそれぞれの委員会に任されている。また、事業の立ち上げや事業改善計画を作って、仕事を起こしていく実践的な取組みが、労協運営に関する教育訓練にも直結する。これらの研修は教育繰越金が原資となっている。

(4)賃金と分配について

はんしんでは、働きながら賃金を得て生活できるようにすること、ちゃんと子育てができることが目標である。社会的な活動であったとしても、ボランティア（無償）になってしまってはいけないと考えている。対価を得ること、その職業の業界の平均以上の給与額設定を目指している。特に介護事業や児童の放課後デイサービスについては、その職種の労働市場との競争があり、業務に必要な資格をベースとした市場賃金を意識している。賃金は、職種別で構成されていて、その中では一律だが、役職によって手当がつく。また、賞与については、年に 1 回か 2 回かは、その年の経営状況により、会議の場で合意形成がなされる。なお、剰余金の従事分量配当については行っていない。決算後に分配するよりも、決算前に賞与として支払った方がよいと考えているからである。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

はんしんでは、総会は年 1 回、理事会は年 12 回（月 1 回）行っている。総会の出席率は約 50%、理事会は 90%である。先述したように、出資金を下げたため組合加入者は増えたものの、会議に出席して意見反映させることへの意識が低い人も多い。これは総会だけでなく、事業所の垣根を超えた「全体ミーティング」（月 1 ）や「上半期総括ミーティング」（年 1 ）も同様で、いわゆる一般組合員の出席率が低くなっている。多くは介護の登録ヘルパーなどで、労協という組織形態へのこだわりがない人達である。他方で、所長会議や各種委員会など、役職や役割が与えられている人が集まる会議においては、出席率は 9 割と高い。

はんしんでは、非組合員も議決権はないが会議には参加可能であるという。これらの人の会議に出る目的は「自身の仕事を円滑に回すため」の情報収集で、合意形成や意思決定が目的ではない。ただ、参加することがきっかけとなってボトムアップで意見を出す習慣をつける機会となっている。意見が言いやすい場を作り、組合員になる意味を理解してもらう。多くの非組合員は、労協に関しての知識が不足していて、家族や知り合いといった周りの誰かが反対して断念していることも多く、自らの経験や知識を得る機会を増やす必要がある。

(2)合意形成への工夫

はんしんでは、協同労働の理念である、組合員全員が意見反映出来るフラットな組織を保つことに力を入れている。その前提として、すべての情報が公開されている透明性のある組織であること、チーム運営では、意見が言える環境をつくること、意見を言いにくい人の意見をいかに汲むかを大切にしている。企業組合から労協に移行する１年ほど前に、方向性や組織の価値観を共有するために「クレド」[4]作りを行った。

Ａ氏自身、事業を協同労働の働き方で運営するという難しさを痛感している。労協の経営は、一般的な会社の経営とはこだわる部分が異なってくる。チーム作りに関しても、労協では「全員が主人公」になることにこだわるが、会社ではヒエラルキー構造によって指揮命令によって上から下へと仕事が割り振られ、上が下を管理することにより、合理的な組織形態が達成される。一般的な会社の組織形態は、多くの人にとって当たり前であるため、労協であっても気をつけないと知らず知らずのうちにヒエラルキー構造が出来上がってしまうという。そのため、リーダーは意識的にフラットにすることを意識して行動しないといけないという。意識付けだけでなく、方法論やルールもメンバーに浸透していくことによって、本来の労協としての組織形態と働き方が保てるとＡ氏は話す。はんしんがこだわるのは、労協が持つ働き方の理念である。

「次入った人も、この組織って何か違うなと。それはあのルールがあるからというふうになっていく」（Ａ氏）

とはいえ、資金繰りや経営判断についての合意形成は非常に難しい。一般的な会社であればトップの責任として判断するが、労協の場合は、組合員全員との合意形成が必要になる。例えば、賃上げや借入についても将来的に事業を上昇させるための計画をどのように説明し合意形成をはかるにも、経営責任を伴う役員と、出資金のみの有限責任である組合員とでは経営に対するスタンスや方向性が異なるのは当然である。

「（組織として）黒字を守り続けて、人が来なくて、みんなが疲弊していくのか。赤字になっても、人がまず来て、仕事が増えて、給与が上がっていくのを作っていくのか。先に（お金を）出すというのをどうやって合意をとっていくのか。その案は理事会や代表が言うわけですよね。（中略）赤字になってでも、お金をつけていこうというのは、普通に働いている人とかにはなかなか分からないですよね。できる限り全ての数字はオープンにしてわかりやすく説明しますけど、「それでいこう」なんて（みんなは）言えないです。だって怖いでしょう、みんな。だから「これでいこう」とこちらが言うんです。それで「うん」と。」（Ａ氏）

[4] 「クレド（Credo）」とは、組織のミッションやビジョン、行動指針をメンバー全員で共有するための取り組み。納得感を持って働き、仕事を遂行するための合意形成の経営手法。

はんしんでは、こういった収支や資金調達の会計的な理解を深めるために、具体的な仕事や事業の運営の話をすることを大切にしている。自分の考えた新しい企画やプログラムを試したい、改善したいという話があったら、それをやるためにはどういう経営計画が必要かを考えてもらう。企画者に計画を作らせると、「こんなにかかるのか」ということが実感としてわかる。借入したら何年で返せるのか、その間厳しい経営になるけれど、その間賞与を我慢しようとか、昇給は我慢しようとかということになる。仕事を作りたい、増やしたいという企画からどうやっていくかを考えた方が、受け身で数字から入るより、「よっぽど大事」だという。

組合員が仕事を面白くする上で、事業運営の中で自分がどの位置にいるかを把握してもらうことが大切だという。Ａ氏は「イソップ童話のレンガ職人の話と全く一緒です」という。仕事が楽しくなってくるのは、その仕事のゴールがわかって、過程が見えることで、それがわかってくると主体性が上がって裁量に落とし込んでいける。それまでは、逆に裁量を与えられても「怖い」と感じてしまうのではないかと話す。

5. 将来的展望、目標、課題

将来的には 150 人規模の共同体を目標に「協同ではたらく」を実現したいと思っている。実験的な取り組みだけれども、やりたいことがたくさんある人の可能性を伸ばすこと。１つの事業にのみ集中するのでなく、はんしんの事業を縦横に展開して仕事起こしができる人材を育てたい。

そのためには、現場に裁量をもってもらうことが重要で、最終的には現場で原価指標を持ちながら、自分達である程度自由に費用を使えるようになることを目指している。主体的にこうやってみよう、ああやってみようと考えて行動するうちに仕事はもっと面白くなっていく。

> 「どれくらい裁量を現場に持ってもらえるかというのは重要で、給料を決めたりとか。原価指標を押さえた上で自分達が好きなように使えるというふうにしたら、それは面白いんじゃないですか。やっぱり一番、労働者が面白くないのは裁量がないからということです。」（Ａ氏）

6. 法政策、支援への要望

特に、介護、保育分野での人材不足が深刻である。事業を拡大しようと思っても人が採用できない。圧倒的にこの業種に携わる人が少なく、取り合いになっているが、制度事業で報酬が決まっているため、賃金を大幅に上げることが出来ない。はんしんでは、離職者は少なく、人材は定着しているが、人が入ってこないので拡大しようがない。

労協という働き方が今以上に認知されれば、株式会社等の介護事業所よりも「働きやすいとかいい人が多いよねとか、話しやすいとか」というイメージで入ってきてくれる人は増えると思うが、まだそこまでの状況には至っていない。労協をもっと広めてほしい。



高齢者生きがい就労事業の作業現場の様子（筆者撮影）



拠点での勉強会の様子（団体提供）

事例5：労働者協同組合キフクト	調査日：2023/08/16 （対面）
団体設立年：2023 年 法人格取得年：2023 年　労働者協同組合	地域： 神奈川県大和市

設立の趣旨、団体のミッション

- 賃金労働の不自由さから解放されること、自営業の不安定さを改善すること、その両方を実現する働き方の確立。
- 利益優先ではない、相互扶助的かつリジェネラティブな経済システム（社会連帯経済、協同組合経済）の構築。

事業内容

造園・緑化事業。現在は、主に個人の住宅の作庭・管理を手掛ける。将来的には、公共空間の緑にもかかわりたい。

組合員数：７人（男４人：女３人）（団体設立時：５名）　　非組合員数：１人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：－割 中年層（35～64 歳）　：10 割 高年層（65 歳～）　：－割	理事　常勤０人、非常勤６人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間		賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週　１日、１日あたり８時間程度	７万円程度
もっとも働く人の場合	週 1.5 日、１日あたり８時間程度	
少ない人の場合	週 0.5 日、１日あたり８時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

- 出資金は１人 10 万円（定款では３万円以上と規定している。設立メンバーは各 10 万円出資した）。
- 造園工事の現場作業に従事した場合は、日給を定めて分配額を算出。
- 設計、施工管理等の業務については、工事額の 20％を目安に、その金額をそれぞれの仕事の負担に応じて分配。

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年１回	100％
理事会	年 12 回	90％
定例ミーティング	月１回	90％

調査記録者：小野晶子

1. 団体概要

労働者協同組合キフクト（以下、キフクトという）は、神奈川県大和市にあり、2023 年 4 月 10 日に横浜地方法務局湘南支局に法人設立届を提出している。設立当初は、理事５名、外部監事１名の６名（組合員５名）で始まり、設立当初から２名増えて 2023 年 11 月末現在は組合員７名（＋外部監事１名）となっている。代表理事は、2009 年に個人事業主として造園業を開始、2017 年から休業して学校・企業に勤め、2022 年に個人事業主として造園業を再開した。キフクトは、現在の代表理事が、仕事等を通じて個人的に知り合ったメンバーに対して声をかけ、活動に賛同するメンバーによって組成された。

「庭にいろいろな生き物が暮らせるようにするには日向と日陰、乾いたところと湿ったところ、多様な環境をつくるための起伏が必要だ」という庭づくりについての考え方から、キフクトという名前のアイデアが生まれた。多様であることが求められているのは私たちの社会も同じであり、効率の良さやコスパばかりを重視して、標準化・規格化を進めれば進めるほど、何か大切なものが私たちの手からこぼれ落ちていくなか、凸凹があって、手触りのある、そんな場所を手作りすることが、キフクトのミッションだと考えている。

代表理事が労働者協同組合という組織形態に関心をもち、設立を行った理由としては、個人事業主で仕事をしているなかで、個人事業が仕事を続けていく上での不安定さ、病気や事故等に直面したときの生活の保障がないことなどへの危機意識から、寄り集まって仲間と一緒に働け、かつ、命令をされるのではなく主体的な働き方が可能な中間的な形態であることが挙げられる。そのような思いは、設立目的「賃金労働の不自由さから解放されること、自営業の不安定さを改善すること、その両方を実現する働き方の確立。利益優先ではない、相互扶助的かつリジェネラティブな経済システム（社会連帯経済、協同組合経済）の構築。」のなかにも含まれている。

また、設立目的とは別に、パーパスとバリューについても個別に策定している。「７世代（200 年）先の未来に引き継ぎたいと思える社会を、今ここにつくる。」というパーパスを掲げ、「自然環境への負荷を最小限にする」、「地球上すべての人の人権を尊重する」、「サービスの提供者と消費者という枠組みを超えた関係を構築する」ことをバリューとして追求する姿勢を示している。

造園・緑化事業を主要事業とし、主に個人の住宅の作庭・管理を手掛けることを想定しているが、将来的には、公共空間の緑にも関わりたいと考えている。2023 年７月にホームページが立ち上がり、新規顧客の開拓にも取り組み始めている。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

事業内容としては、庭園の設計・施工、庭園緑地の管理等、緑（植物、自然）を核とした各種事業を行っている。材料や工法について、自然環境への配慮を徹底する、顧客を巻き込む参加型プログラムやサービスを提供することを志向している。主な顧客としては、住宅の購入・リフォームを検討している人、集合住宅の管理組合、店舗・施設の管理者、公園等を管轄する地方自治体を想定している。庭園づくりの一例としては、違法伐採の問題のない国産の木材の活用、化学物質の削減につながる植物の選定や土壌の改良、廃棄物の削減などへの配慮が挙げられる。

(2)事業化、採算について

造園業界の仕事は、植物の管理、造園工事に分けられる。小規模の造園会社や個人事業主に関連する部分に限定して分析をすると、植物の管理の分野では、住宅の敷地が縮小する傾向にあり、それにともなって庭園のスペースも小さくなっている。また、管理コストを嫌って手のかかる植物は敬遠される傾向もある。コロナ禍やそれ以前から続く DIY ブームで、業者に依頼せず自分たちで植物の手入れをする人も多くなっている。市場規模が縮小傾向にあるなかで、新規参入のプラットフォームビジネスや他業種大手（電鉄系、清掃、警備、ホームセンター)による顧客囲い込みの動きが進んでいる。造園工事の分野も同様の傾向にある。新築住宅の庭園の面積が大幅に縮小する中で、駐車場や門塀などの外構工事が主力となっているが、新築住宅の建設数がこれから大きく減っていくのにともない、外構工事も減っていくことが予想される。

小規模事業者のもとで働く人の労働条件（賃金、休日、保険など）は低い水準にあり、若者の就労希望者が減り、高齢化と人手不足、技術が継承されないことなどが問題となっている。

ここでは触れていない公共事業や民間の大規模な工事についても、傾向としては縮小または下げ止まりという状況となっている。造園工の労務単価も、建設業の中で低い水準にある。そうした工事の下請けに入る小規模事業者にとっては、やはり厳しい状況である。

しかし、市場規模の縮小よりも、業界の縮小のほうが進んでいるという見方もあり、さばききれない需要が存在しているのも事実である。また、緑や自然に触れたいという人々の欲求は高く、コロナ禍により自宅で過ごす時間が増えて身近なところに関心が向いたという流れもある。旧来の造園業界からみれば需要の減少だが、植物や自然の魅力を引き出す、自然と人をつなぐ、そうした技術や知恵への需要は高いと考えている。

キフクトでは、尖ったコンセプト（自然への徹底した配慮など)、顔の見える関係（コモン、地域への貢献を事業目的に掲げている)、自然と人をつなぐことを中心に据えた事業展開（本

来時間のかかる庭づくり、デザインから植栽管理まで対応する)、個人の技術や人間性に頼らない組合としての事業運営を強みにすることを目指している。ただし、メンバー内には、環境への配慮をどこまで徹底するかという点などは、意見の相違があり、結論が出ていない部分もある（メンバー一人一人の意思を尊重すればするほど、尖ったコンセプトはまとまりづらい。このジレンマを抜け出すために、メンバー有志と外部の人も含めた研究会を立ち上げ、そこで尖ったコンセプトを練り上げたうえで、それをキフクトの事業の中の一つのブランドとして採用するというやり方を進めようとしている)。

環境への配慮は、負担が増え、コストの増加につながる。その結果として、経済的に余裕のある顧客が中心となってしまうのが現実である。キフクトとしては、より多くの人たちに環境に配慮したサービスを提供していきたいという思いがあるため、そのような顧客のみを対象に事業を行うことに対しては問題意識を抱えており、公共の緑にかかわりたいという希望もそのような意識から出てきている。

ホームページができたばかりのところで、事業もスタートしたばかりである。現在、他の労働者協同組合から 、今まで外注をしていた植栽管理の仕事をキフクトに発注することを検討するという話が出ている。今後は、他の労働者協同組合とうまく連携して、仕事を安定して受注できればよいと考えている。また、2023 年 11 月には、生活クラブ/ワーカーズ・コレクティブのイベントに出展し、来場者から直接仕事（庭木の剪定）の受注があった。出展内容は物販で、「廃材・端材を活用する」「雑草など普段は見向きもされないものの美を再発見する」の２つをテーマに、３人のメンバーがそれぞれのアイデアや技術を生かして、寄せ植え・一輪挿しを制作し、販売した。3 人以外のメンバーもイベント当日は参加し、接客などそれぞれの得意なことを生かして運営・営業活動をするなど、多様なメンバーが集まる組合らしい活動が見られている。

販促および集客戦略としては、今後、信頼をベースにした販促（他組合との連携、ニュースレター等を活用した口コミによる紹介)、初回半額などサービスを体験してもらうキャンペーンの展開、イベント・ワークショップによる接点づくり、ウェブサイト・SNS・ブログを活用した発信（考え方や特長など）を検討している。まずは個人事業としてやっている事業の延長で、ホームページを作り、そこから顧客を獲得するという方法もあると考えている。約 10 年前は、ホームページを作る事業者が少なく、ホームページを作れば顧客の獲得ができた時代である。しかし、現在はホームページを作り、SEO 対策もしっかりやっている造園業者が多く、ホームページを作るだけでは検索の上位に上がってはこない。また、プラットフォームを運営している大きな事業者もあり、利用者がそこに登録している複数事業者に見積もりを依頼することができ、利用者が複数の見積もりのなかから価格等を踏まえて、個人の業者に仕事を依頼するスタイル、あるいは窓口となるプラットフォーム運営事業者が仕事を受注し、そこに登録している協力業者に仕事を振り分ける事業形態がここ数年は増加している。昔の造園会社は、職人一人が行った場合の価格を見積もり、終わってからかかった費用

を請求する業界であったため、職人の技術によっても金額に差が出ていた。現在は、１本幾らという、誰が見積りしても同じ金額となり、職人の技術によっても金額の差を出しづらい。結局、職人の腕が悪くて３日かかっても、金額は一律の方が依頼する方は安心感があるということで、最低限の安心感を求める消費者が増えている。そのような流れが主流な中で、設立したばかりのキフクトが仕事を受注することは容易ではない。現在は、メンバーが個人事業主として請けている仕事を一部キフクトで行ったり、個人的な知り合いから仕事を受注したりしている状況である。このような状況では長く続けられないため、どのように仕事を作っていくのか、メンバーとも相談をしている（まだわずかではあるが、キフクトとして営業活動を行い、顧客を獲得したケースも出てきた）。

(3)資金調達の方法

最初は１人 10 万円、５名で計 50 万円の出資金でスタートをし、不足分については、代表理事が立て替えという形で必要に応じ材料を購入したりしている。計上している未払い金のほとんどは、材料を代表理事が個人的に立て替えている費用のみであり、借入金などの負債はない。工事が終了すれば、借金は立て替えしている代表幹事に返金される。

現時点では、キフクトとして仕事がなくても、本業を持っているメンバーであるため、困ることはない。事務所を借りたりもしていないので、固定費はほぼゼロである（通信費などは個人持ちになってしまっている）。リスクを最小限にすることを優先したかたちでスタートしているが、今後事業を大きくしようとするときには、資金の借り入れが必要となることも出てくる。トラック等の購入代金や、大規模な工事の場合は、工事が終了しなければ代金が支払われない（手付金など一部金額を除く）ため、その期間の資金のやりくりが必要となる。

100 万円～150 万円の運転資金は必要という認識で、計画書上には、協力債を 25 万円計上している。協力債とは、債券を発行し、キフクトを応援している人に無利子の債券を購入してもらい、期限内に返済をするというイメージであり、そのような手段も検討をしている。現在は出資金や代表幹事の個人資金による一時的な立替によって資金繰りは対応できているが、事業を継続していく上では、仕事を増やしていくことが重要な課題である。

2023 年 11 月末時点での出資総額は 60 万円である。後から加入した２人がそれぞれ５万円を出資している。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

労働者協同組合キフクトは、現在の代表理事が、企業を退職後に個人事業として造園業を営んでいるなかで、労働者協同組合という組織形態を知り、個人的な知り合いに相談をした

結果、現在のメンバーによって設立をされた。

メンバーの一人目は、個人事業主として、2008 年から造園業（庭園の設計・デザイン）をやっており、仕事の関係で代表理事とは知り合いであった。仕事を一緒にしたことはなかったが、環境にいい素材を利用した庭造りの方針など、同じ方向性であることは感じていた。既にやりたい仕事ができてきている時期だったため、キフクトに参画をすることで、自由にできなくなるのではないかという疑問を持っていた。しかし、自分も苦手なことがあり、個人事業主であると孤独を感じるときもあるので、メンバー同士が良いところを出し合ってできる労働者協同組合という働き方に賛同をして参画を決めた。造園の知識や技術があることに加え、周囲に対する細やかな心配りを怠らず、キフクトの活動において常に欠かすことができない。

メンバーの二人目は、代表幹事が勤めていた前職の企業（住宅外構の設計・施工管理）に勤めていた人で、親の介護を機に退職をし、他の企業への転職を検討していたところに、代表理事から声をかけた。大企業に長く勤めたメンバーであるため、そのような視点からの考えを提供してくれる。理想や楽しいことを追求したいというメンバーが多いなかで、事業性・採算性という側面を強く意識した言動で、重石になる役割がある。

メンバーの三人目は、代表理事の個人事業の顧客からの紹介で知り合った。自然や環境についての考え方に共通するものがあるというのが紹介の理由である。このメンバーが住む住居のベランダを緑化するという仕事を通じて、お互いへの理解を深めた。造園業界の経験はない。アートやイラストの分野で活動する。地域の情報をオンラインで発信する活動をしている NPO 法人（特定非営利活動法人）に長く所属しており、情報収集など調べたりすることも得意である。

メンバーの四人目は、代表理事が個人事業をやっていた頃、2011 年ぐらいから一緒に仕事をしてきた経緯がある。植物が好きで、京都の通信制の大学でランドスケープデザインを勉強した経験を有している。以前は、無農薬のバラを販売する店舗でバラの管理・接客等の仕事に就き、今はフルタイムで、公園の管理の仕事に従事している。月に 1～2 回程度、会議や現場の仕事に参加をしている。穏やかな人柄で、メンバーをつなぎ合わせ、議論の場や現場の空気をいつも和らげる。

メンバーの五人目（設立後に加入）は、ワーカーズ・コレクティブのイベントに、自然に関わる仕事をしたいという希望をもって参加、そこでキフクトを紹介された。趣味の木工はかなりの腕前である。生活クラブの活動に関わっているため、協同労働に対する理解は早かった。造園の経験はないが、学びたいという熱意が人一倍強く、それに応えたいという気持ちが、他のメンバーを一つにする場面が見られる。

メンバーの六人目（設立後に加入）は、鉄製品を作る鍛冶仕事をしているアイアン職人である（個人事業主）。前述したメンバーの三人目の住まいのベランダを改修するときに、代表理事がテーブルの足をアイアンで造りたいと思って依頼をしたことが出会ったきっかけであ

る。代表理事が月２回配信しているニュースレターを読んだり、いろいろと話をしたりしているうちに、面白そうな活動ということで参画をすることになった。メンバーの中でもっとも造園分野から遠いが、そうした立ち位置からの発言は常に新鮮さと視野の広がりをチームに与えてくれている。

(2)労働時間と働き方

メンバーのうち、会社を退職したメンバー１人を除くと、副業のような形になっているメンバーのなかには、複数の仕事を持っている人もいる。代表理事は、個人事業主としての仕事とキフクトと双方で仕事をしているが、６対４ぐらいの割合で働いている。キフクトでの労働時間は、現場に出ると 8 時間程度であるが、自宅で経理等の事務や各方面への対応、ブログ執筆などの営業活動をやっている時間もある。メンバーによっては、現場に出ないで仕組みを検討することで貢献している人もいるため、正確な労働時間の把握が難しい（デザインの仕事などは、分配金/賃金を労働時間によって決めることそのものが難しい)。

役割は固定しておらず、基本は現場には行きたい人が行くというスタイルになっている。仕事の内容上、木工が得意な人が必要であれば、木工が得意な人が自然に集まることになるが、代表理事も含めて、皆が現場で一緒に働いている。当初は、役割を分担させようとしたところ、うまくいかなかったこともあり、また、強制したり、されたりというやり方は絶対止めるという考え方が根底にあったため、役割の固定化を止めたという経緯がある。

ただし、組合のマネジメント上、責任を持つ人は必要であるものの、責任を持つ人が組織全体をコントロールすることは意図的に諦めている。自分の能力を通じて貢献したいと思える空気を作って、自発的にメンバーが相互に高め合っていける働き方を大切にしている、結果としてそのような働き方を心がけることで、お互いをフォローし合い、自分の得意な仕事を率先してやっていくようになる。当初は造園業の経験のない多様な人材が集まることで、工事をすることに対して、質の低下などの不安を持っているメンバーもいた。しかし、造園業のなかには、色々な仕事があるので、現在は、多様な人材が集まることによって、良い仕事ができるという共通認識が生まれている。

現時点のメンバーは、造園業の経験者でなくても、何等かの専門スキルを保有しているため、良い仕事ができているが、今後はそのような専門スキル等を持っていないメンバーが入って、うまく活躍できるのかという点が課題である。また、現在は、調整できる程度の仕事量であるが、今後、仕事が増えたときに、メンバーのなかには、沢山稼げるように働きたいという人も出てくる可能性がある。そのような状況になったときには、働き方について、話し合って決めていく予定である。

(3)能力開発とキャリア形成

教育研修の一環で、月１回の会議のときに持ち回りで、それぞれ自分たちが話せることを

話すという取組みを今後は始める予定である。安全管理の話であれば、それを皆が聞くことで、知識として学び、きちんと対応していこうという姿勢が身につく。設計の話のなかで、木１本１本、神経を使って選ぶという話を聞けば、自分が設計するときにも考える視点が広がる。しかし、せっかく時間を確保していても、結果的に仕事内容についての話し合いの時間に使ってしまうこともある。事業が始まったばかりであることから、決めなければいけないことが沢山あるため、教育研修の時間の確保が難しいのが現状である（これまでに自前の研修として、「現場の安全管理」「山野草の寄せ植えづくり」を実施した）。

(4)賃金と分配について

現場およびそれにかかわる仕事（現地調査、見積作成、資材調達など）と経理等の事務の仕事を行っている代表理事のひと月の賃金は、多い月で約 12 万円程度である。現場に出ない人であっても、仕組みを作るなど、貢献の仕方は様々であるため、工事で得られた利益のうち、分配できるものに関しては、工事に参加していない人も含めて、分配する仕組みを作っている。現在は、お金を得る手段が工事の収入のみに限定されてしまうので、分配を行うことは容易ではない。

剰余金の分配に関しては、働きに応じて分配することが法律では定められており、能力や出資金に対する分配ではない。通常の会社であれば、能力に応じて受け取る賃金は変わるが、キフクトの場合は、剰余金の分配について、そのような考え方はなくし、皆で平等の金額を受け取れる方向で話し合いを重ねている。2023 年 12 月時点では、現場に出たときの日当は全員同じ額とし、現場責任者には別途手当を出すかたちとしている。あくまで仕事量や責任の重さに対する手当であり、技術や経験によるものではない。

例えば、今まで獲得した技術や高い能力は、個人の力だけで獲得したものではなく、偶然、そのような技術や能力を伸ばせる環境にいられただけであり、そういう与えられた技術や能力に対して、それを自分の利益のためだけに使うというのは違うという考え方が根底にある。その考え方に至った背景は、代表理事自身が造園の仕事に長く携わってこられたのは、運の良さ（手足が動く、良い親方・先輩との出会い、顧客との縁、挑戦することに寛容な家族などなど）もあったのではないかと感じているところに理由がある。けがをしたり、病気をしたり、老いたりして、思うように動けなくなるのは誰のせいでもないし、明日の自分の姿でもある。協同組合は共同体であり、そこは能力主義・成果主義とは違う原理で運営されないといけないと考えている。

ただ、努力をして技術を身につけても賃金が変わらないということが、働く人（特に若い人）のモチベーションや向上心にどういう影響を与えるかということについては、今後検討が必要だと感じている。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

メンバーの１人以外は本業を持っているため、現場での仕事がなければ、基本会うことはない。そのため、月１回の対面での定例会議を設け、話し合いを行うようにしているが、それ以外はLINEを活用して連絡をとることが多い。

(2)合意形成への工夫

何か意見の出し方とか表現の仕方とかで、一人一人の意見をしっかり把握して進めていきたい人と、必ずしも全員が意見を表明する必要はなく（実際には、「特に意見はないのでお任せします」という案件もそれぞれあるはず）強制的に意見を求めることはやめようよという人など、いろいろな考え方を持つ人が集まっているので、設立前には意見の対立も多かった。そのため、LINEでは結論は出さないで、対面で会ったときに結論を出すというルールを決めている。

しかし実際は会える機会が少ないため、LINEでのやりとりで物事が進んでしまうこともある。そのようなときには、相手の考え方を変えようと思ってはいけないという過去の反省を踏まえて、これはちょっと抑えてゆっくりやったほうがいいかなとか、意見の出し方についても、都度試行錯誤しながら全員で考えながら進めている。勝ち負けとなるとチームを分裂させてしまうリスクがあるので、多数決はとらないようにしている。また、月１回の定例会だけでなく、懇親会や現場のランチタイム、気の合う者同士の個別のやり取りなど、意見を言いやすい場、表に出てこない考えを拾い上げる機会をつくるよう工夫をしている。

日本人の特質もあり、遠慮して意見が言えないようにならないようには気は使っており、あえて意見を聞かせてくださいと問いかけるなど、意見が言える雰囲気づくりに配慮している。それがどのような意見であったとしても、一人でも反対者が出てまとまらなければ保留にしている。そのため、結論を出すまでに時間がかかることもある。

5. 将来的展望、目標、課題

経済的な側面については、その時点での組合員のメンバーが生活をしていくために必要な分の収入を稼ぐことが大切であり、事業の拡大、縮小時においてそれは変わらない。キフクトのみで生活ができるようになるのがよいのか、あるいは、現在のように個人事業主や会社員、NPO 等の法人職員などとしてキフクト以外の仕事もしながら副業として働くのが良いのかという点については、それはメンバーがそれぞれ決めればいいという考え方である。

代表理事は、会計の処理など、同じような手続きを２カ所で行うことになるため、キフクト専従で働けることを望んでいるが、メンバーはそれぞれ希望する働き方を選択すればよい

と考えている。加えて、個人事業主のメンバーの一人は、自分の仕事は自分で自由にやれる面白さがあり、キフクトでは、いろいろな人の魅力を出し合ってやる面白さがあり、何か影響を受けつつも、とりあえず２つやっていきたいと希望を持っている。いつかキフクト１本でとか、今のところは思ってはおらず、同業であるが、面白い活動を２つやりたいという考え方を持っている。個人事業主と労働者協同組合の双方で働くことについては、現段階では特段デメリットを感じてはいないという。

人数については、組合員を増やしたいという希望はなく、今のようなメンバーでこれからも続けられることを望んでいるメンバーが多い。人との出会いが持っている可能性、たまたまキフクトの設立のタイミングで加入できた人とこれから加入したいと望む人の間の不公平、そのようなことを考えると、労働者協同組合の理念の一つである任意加入をできるだけそのまま実現し、新しい風がいつも吹いているような状況のほうが組織として望ましいのではないか、と代表理事は考えている。新たに組合員の参画希望者が出た場合には、メンバーからは、無制限に組合員を増やしてよいのかという意見が出てきている。15 人ぐらいが限度かと考えており、それ以上増えるようなら、分家のような形でもう 1 つ組合を作って、協力しながら活動をする形をとることを検討した方がよいと考えている。30 人、40 人で全員集まって意見交換をしながら合意形成をするのは非常に難しい。

造園の仕事は、単純な草刈りや生垣の刈り込みなどを除き、あらかじめ仕組みがあり、誰でもそれを学べばできるといった仕事ばかりではない。デザイン性や感性が関わってくる仕事の場合は、大人数で意思決定をしながら進めていくことは難しい。業務内容によって最適な人数はあると考えている。

原則的に目標を立てているものの、今楽しく活動できなければ、将来楽しいということもないという考え方から、極力目標の設定はしないようにしている。目標を立てるとそれを達成するために、必要以上に無理をし、楽しんで活動をしていこうという空気感がなくなってしまう可能性があるという。代表理事は、「目的とは手段の正当化のことである」、という哲学者の言葉を重く受け止めていながら、チームを前に進める勢いを持たせるためには目標の設定が必要だとも考えている。実際にイベントへの出展など目の前に目指すものがあると、その過程でメンバー同士の相互理解が深まったりもしている。売上などの数値目標を掲げるつもりはないが、パーパスのような壮大なものではない手の届く目標、たとえばガーデンコンテストのように遊びの要素を含む目標を共有する状況を常につくる必要があるかもしれないと考えている)。

「お金を稼いでいくことは大事であるが、多くのお金を稼がなくても安心して楽しく生きていける社会になるとよい。その可能性の１つとして、労働者協同組合があると考えており、労働者協同組合で働くということが世の中でもっと定着するとよい。資本主義をなくす必要はないが、それとは違う経済システムがあった方が国全体、あるいは若い人にとっても働く選択肢が増えることにつながる。」

6. 法政策、支援への要望

キフクトの場合は、事業内容として造園業を営んでおり、代表理事も現場で作業を行うことが多い。そのため、労災保険への加入を希望しているが、現時点では労働者協同組合の代表理事は事務組合を通した特別加入しか認められていない。代表理事とはいえ、小規模な労働者協同組合にあっては、他の組合員と同じように働いている。キフクトの場合は、事業内容の特性上、非常に多く現場に出て仕事を行うことがあるため、特別加入ではなく通常のかたちで労災に加入ができるような法整備を希望している。

また、公共事業の受注においては、組合員と地域のために貢献をしている協同組合であれば、優先的に受注ができるような仕組みの構築を期待している。しかしながら、現在の公共事業（公園の指定管理など）に入っていくのは、組織規模やコスト面で厳しい。小規模な労働者協同組合らしいかたちで自治体と協働できる事業を提案できないか検討を始めている。

法整備の過程で、組合員の労働者性をどう設定するかは難しい問題だったと聞いているが、組織の規模によってその労働者性は大きく異なると考えている。有給休暇や最低賃金など、労働者の権利として大切なものについても、その意義を認めたうえで、小規模な労働者協同組合においては弾力的に運用できるように議論が深まることを期待している。

いずれの点も、労働者協同組合の組織規模がポイントとなる議論のように思われる。





上：会議の様子、右：外構の植栽作業（団体提供）

事例6：労働者協同組合33	調査日：2023/08/16 （オンライン）
団体設立年：2020 年 労働者協同組合法人格取得年：2023 年	地域： 島根県仁多郡奥出雲町

設立の趣旨、団体のミッション

地域の困りごとを解決していくため、外部監事含む９名の有志で結成。任意団体から、継続性、団結力を求めて、また、地域でのアピール、持続的な活動が出来るように、労働者協同組合を結成した。

事業内容

長期の休み中の児童の支援の為、配達式の子ども食堂を実施している。また、高齢者等の交通支援として、サロン活動に限って、送迎をしている。今後、町の遊休資産の活用、町全体での交通システム等の計画を考えている。

組合員数：８人（男６人：女２人）（団体設立時：８名）　　非組合員数：１人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：　－割 中年層（35～64 歳）　：10 割 高年層（65 歳～）　：　－割	理事　常勤０人、非常勤８人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間	賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合　週１日、１日あたり１時間程度 もっとも働く人の場合　週　日、１日あたり　時間程度 少ない人の場合　週　日、１日あたり　時間程度	－万円程度

出資金、賃金、剰余金の考え方

- 出資金は１人１万円。
- 現在は事業の収益化ができていないため、無償の活動となっている。今後収益化させ、従事分量配当を予定している。

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年１回	90%
理事会	年 10 回	100%

調査記録者：本田恒平

1. 団体概要

労働者協同組合３３（以下、労協３３という）は、島根県仁多郡奥出雲町にある労協である。

まず、奥出雲町は、島根県の東南端に位置する里山の町であり、標高 300 から 500m に位置する。昼夜の気温差が大きいこともあり、米（「仁多米」）や野菜などが主要な農産物で、古くは、農作物の他、玉鋼（タマハガネ。日本刀の原料）の生産および「たたら製鉄」で栄えた。このような産業の特徴に由来してか、五穀豊穣や家内安全など労苦をねぎらう行事が伝統的におこなわれてきたし、無病息災、冠婚葬祭や防災などに関する相互扶助意識が高いことが特徴である。なお、人口に関しては、世帯数は約 4,650、住民は約 11,500 人である[1]。この他、令和２年国勢調査によれば、平均年齢は 55.9 歳（島根県の平均年齢が 50.13 歳）と、男女ともに 60 から 89 歳人口が多くを占めており、人口密度は 32.2 人/km²（島根県の平均人口密度は 96.79 人/km²）となっている。

次に、労協３３の設立経緯および団体概要は以下の通りである。まず、奥出雲町の住民８名が 2020 年に立ち上げた任意団体「さんさん会」は、奥出雲町三成地区（住民約 2,000 人程度）を対象とした「小さな拠点づくり事業」[2]の一環で交通支援をおこなっていた。「小さな拠点づくり事業」は元々、「複数の集落が集まる基礎的な生活圏の中で、分散している様々な生活サービスや地域活動の場などを『合わせ技』でつなぎ、人やモノ、サービスの循環を図ることで、生活を支える新しい地域運営の仕組みをつくろうとする取組」[3]として自治体ごとに展開されてきたものである。奥出雲町における同事業の場合、構成員である自治会長をはじめ毎年役職やメンバーが流動的に入れ替わり、一からワークショップをする必要がある、など人事面やノウハウ面の継承で課題の多い事業であった。それらの課題に対して現理事の１人が、三沢地区など三成地区の近隣の若手に声がけをし、持続可能かつ若手中心の組織を目指し、任意団体「さんさん会」を立ち上げた。同団体は、公共交通空白地の後期高齢者の移送サービス（移動自体や公共交通機関の使用において困難を伴う人に対する自動車を使用した外出支援）など交通支援を「小さな拠点づくり事業」とは別で開始した。支援開始後にはトヨタモビリティから２度の支援を受けつつ実証実験をやりながら、２年間、後期高齢者の移送サービスを継続したが､地元のタクシー業者と折り合いがつかなくなった｡現在では、部分的な支援は継続しているものの積極的な事業展開は中止している。

---

[1] 奥出雲町役場 定住産業課
https://deep-town-okuizumo.jp/about

[2] 「広報奥出雲」
https://www.town.okuizumo.shimane.jp/www/contents/1647580937223/simple/P06-07.pdf

[3] 国土交通省
https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/kokudoseisaku_tk3_guidebook.html

交通支援を中止している最中の 2022 年に、会のメンバーが児童支援の実施を提案した。具体的には、児童への弁当配達である。一般的な子ども食堂は、児童を 1 箇所に集めて会食をするというものだが、三成地区は住宅が点在しており、公民館に集める場合でも、児童の多くは３、４キロ離れた自宅から来なければならない。とりわけ、夏休みなど猛暑日に歩いて来させるというのは困難である。さらに、長期休みの間、両親が仕事で日中外出し、留守番をしている児童も多い。そういった家庭を中心にお弁当を届ける活動(配達式の子ども食堂)を 2022 年の夏休み期間中に実施し、利用者からは好評であった。

その後、同児童支援を 2022 年の冬休みも実施したが、発案者であったメンバーが支援から離れれば事業の継続は不可能であることなど、会のメンバーは支援の持続可能性に課題を感じていた。人事の課題を解決し持続可能な支援にするためには、何らかの法人格・団体にしなければならないと考えた。その折りの 2022 年末頃に、「さんさん会」の社会福祉協議会出身メンバーの繋がりから、ワーカーズコープ松江事業所から声がけがあり、ワーカーズコープから労協の設立を提案された。奥出雲町とワーカーズコープの共催で労働者協同組合の勉強会・研修会が２度実施され、「さんさん会」メンバーが試しに参加した。その後も、専門家を巻き込む形で、「さんさん会」のメンバーが勉強会を自主的に開催した。そこで疑問点を解消した上で、各種法人格の中でも、事業範囲に関する制限が特に少ない労協に対して魅力を感じ[4]、2023 年３月 28 日に理事８名（「さんさん会」設立の８名がそのまま継続する形）が労協として登記した。理事は全員自営業者で、理事の多くは 30 代から 40 代と若手である。バックグラウンドは、建設系（クロス屋）自営業者兼農業法人経営者、不動産系自営業者、IT 系自営業者、特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）の代表、社会福祉協議会出身理事、地域おこしを目的にＩターンした者など様々である。

法人格としては労働者協同組合以外にも、NPO 法人や、事業に制限がないという点においては株式会社や合同会社という選択肢ももちろんあった。しかしメンバー間の協議の末、①自身がおこなう事業が利益目的でないこと、②法人税に対する懸念、③NPO 法人における事業目的の制限、を理由に、法制定による気運の高まりも考慮して労働者協同組合を選択した。当時、全国的にも労協の数は現在よりも少なく、定款の作例・テンプレートすらも得ることができなかったため、定款の作成は一から始めた。しかし、掛かる経費も労力も少なくすみ、登記所への届け出も迅速に済んだため、事業開始のハードルは低かったようである。

[4] 組合の基本原理に従っておこなわれる、持続可能で活力ある地域社会の実現に資する事業であれば、原則として自由に行うことができる（労働者協同組合法第７条１項）。なお、その場合であっても、介護保険事業など、許認可等が必要な事業についてはその規制を受ける。一方で、組合は、労働者派遣事業は組合の基本原理に反するものであると解釈され、同事業をおこなうことができない（同法第７条２項）。これに違反した場合は、罰則を科される（同法第 136 条１項２号）。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

事業内容は、児童支援（三成地区・三沢地区・横田地区の児童を対象とした弁当配達）を主軸に後期高齢者の移送サービス（交通支援）もおこなっている。後者に関しては、月に一度サロンを開催し、そのサロンの送迎をボランティア中心で実施している。

両事業ともに、その発案は民生委員・児童委員を兼業しているメンバー（以下、Ａという）によるものである。学校の夏休み期間中に、Ａは民生委員・児童委員の業務で、とある児童の家を訪問した。その際、児童とその兄弟は、２人で留守番をしていた。時刻はすでにお昼に差し掛かっており、Ａは兄弟に「自分たちお昼どうしとるの」と尋ねた。すると、兄弟は、お盆の上に山積みされたお菓子を指さし、「１日それを食べて過ごす」と言った。「ああ、町内にこういう家庭があるんか」と感じたＡは、課題解決の手段を模索し始めた。しかし、中山間地域での子ども食堂の実施は困難であるだけでない。子ども食堂へ向かう児童が、隣近所の住民から「貧困支援を受けている家庭の子」としてみられることが、Ａにとっての懸念であった。「夏休みなんかに子どもたちで留守番するのは、それはどげしゃ仕方がないことなんで、しようがないことでそうなっとる。親も子どもにお金持たせるわけにもいかんし、それから近くにお店がありゃあいいけど、お店もない状態だと、どうしてもお菓子とかパンとかカップラーメンというか、そういうものに頼らざるを得ないんです」とＡは言う。仁多米（こしひかり）の産地である奥出雲で、将来を担う児童たちがお菓子を食べて生活している実態を目の当たりにしたＡは、自身が農業法人を経営していることもあり、仁多米をつかったお弁当の無償提供を発案・開始し、それが現在の児童支援に繋がっている。

現在、児童支援で提供しているお弁当は地域食堂を運営する NPO 法人に委託し、委託先の管理栄養士らに対して賃金を払い、労協メンバーがお弁当を配達している。同 NPO 法人は労協３３の理事が運営する NPO 法人でもあり、連携関係にある。なお、お弁当作りにおいては、不動産業を兼業する理事が過去にリノベーションした古い家屋が町内で多目的スペースとして提供されているのだが、そこを厨房として共同利用している。

交通支援に関してもＡが民生委員の業務の中で見聞きしたニーズに応えるためのものであった。交通支援の方針については、現在、理事が町主催の地域公共交通会議に参加するなどして官民連携のあり方の検討を進めている。

(2)事業化、採算について

現在の事業規模は小さく、児童支援は収益のでる事業規模ではない。しかし、８名の理事同士は、「何か町内の困り事やできないことを、少しでもいいけん、みんなで解決していこうや」と考えながら事業展開を模索している。理事たちは皆で協議しながら方針を定め、中でも NPO 法人の代表も兼業している理事は、自身の NPO 活動では制約上できない事業を労協３

３で実践しようとしている。事業選択の自由が労協の魅力であると多くの理事は感じている。

通常の子ども食堂とは異なり、労協３３の児童支援では、お弁当作りは外部委託し、自らはお弁当の配達を事業として実施している。当初はお弁当を無償で提供・配達していたが、利用者からは「無料じゃ頼みにくい」という声や、内外から「多少、受益者の人に負担をしてもらったほうがいい」という声があり、現在では 1 回 300 円という料金を定めている。お弁当料金の支払い手段に関して、児童の手からお金をもらいにくいこと、後で集金することなどの手間を勘案し、QR コード決済やクレジットカード決済など電子決済（事前決済）を採用しており、利便性の向上に寄与している。他方で、電子決済の際に少額の手数料が生じるため、それを含めてコンビニエンスストアのお弁当の価格との塩梅を見極める必要がある。実績に関して、2022 年夏休み期間中の配達は３地区合計で 30 から 40 軒程度、計 60 食であった。奥出雲町にある９つの地区全域での実施が向こう３年間の目標となっている。

(3)資金調達の方法

資金調達は主に県からの事業費補助金、町内企業からの協賛金、組合員による出資、お弁当の売り上げである。

島根県は、市町村がおこなう子どもの居場所づくりに補助金を交付しており（「子どもの居場所創出支援事業費補助金」）、子ども食堂を開設する際の費用並びに既設の子ども食堂の事業拡大に係る費用を、事業所につき 50 万円を上限に支援している[5]。補助金自体の資金繰りは、県が半分、奥出雲町が半分拠出する形となっており、労協３３は同補助金を受けている。企業からの協賛金に関しては、町内の 28 社から毎年 1 万円／社の協賛金（使途指定なし）を受けており、合計 30 万円程度と、重要な資金源となっている。そもそも、お弁当配達先家庭の親は全員町内企業に就労しており、企業にとっては労協３３への支援は従業員に対する間接支援となる。労協はその点を特に強調しながら協賛金の継続を要請している。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

「さんさん会」から労協３３まで、メンバー・理事の増減はない。労協の理念に共感する組合員の加入・ボランティアの参加は随時受け付けているものの、組合員や役員を機械的に増やせば、合意形成を維持できなくなると予想しているため、当面は現在の役員構成・人数の形を継続する予定である。

---

[5] 島根県
https://www.pref.shimane.lg.jp/education/child/kodomo/kodomonohinkon/kodomo-ibasyo.html

(2)労働時間と働き方

現在、組合員（兼理事）は８名、お弁当の仕入れや配達などにあてる時間は週 1 時間程度。現在弁当配達は４人程度で手分けしているが、週２回、 1 日 30 分程度となっている。

(3)能力開発とキャリア形成

積極的な事業展開は現在中止している後期高齢者に対する移送サービス（交通支援）に関して、現在、再開の準備をしている。勉強会・視察を毎年実施しているが、それに関連し、2022 年は、交通系アプリケーション「Uber」を利用した交通支援に関して京丹後市（京都府北部）へ学びにいき、事業に関する示唆を得た。

今後の交通支援に関しては、地域公共交通会議での官民連携の模索、意見交換会や研修を通じた事例研究の蓄積の下で推進していく。さらに三成地区での交通支援を試験的に重ねた上で仕組み・ロールモデルを作り、奥出雲町内全域で実施することを構想している。理事であるＡは「ハードルが高い方がやりがいがある。簡単にできるのは面白くない」という。

(4)賃金と分配について

現状、事業収益化ができていないため、現状無償の活動となっている。今後、事業収益が黒字化すれば、組合の事業に従事した分量（従事分量配当）に応じて配当することを検討している。その際には、配当の仕方として、 1 時間 100 円の場合もあれば、 1 時間 1 万円の可能性も想定されるが、配当金は上限下限もないため、利益が出たときにはその都度組合員の間で話し合った上で適当な額を従事分量配当するとしている。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

総会を年に 1 度、理事会を月に 1 度開き、収支報告や事業方針について検討している。理事会ではＡがリーダーシップをとり、会議を進め、他の理事から意見がでれば事業に反映させたり、時には見合わせたりしている。

(2)合意形成への工夫

月に 1 度の理事会は理事の懇親会を伴いながら実施するようにしており、フォーマルな場では汲み取り難いニーズや意見をインフォーマルな場で把握するという努力をしている。インフォーマルな会合では、理事が作った食事を持ち寄り、先述の多目的スペースで２時間程度おこなっている。意思表明が得意な者もいれば、不得意なものもおり、インフォーマルな会合は、意思表明が不得意な人の意見の把握に貢献しているという。理事会・懇親会の内容は、お弁当の具体的な中身から今後の事業、町との連携関係等多岐にわたる。

5. 将来的展望、目標、課題

(1)組織内部的なことについて

地域の課題に関して、奥出雲町には町所有の遊休公共施設が多く存在し、現在は指定管理者制度（公の施設をノウハウのある民間事業者等に管理してもらう制度のこと。根拠法は地方自治法第 244 条の２「公の施設の設置、管理及び廃止」）を使用した公共施設の活用を検討している。具体的には、奥出雲町に約 1 億 5,000 万円をかけて町が改修した古民家があるのだが、直近３年間は利用されていない状況にある。その施設で、料理教室や水墨画体験など市民参加型イベントの実施を予定している。同企画は、親子での参加を原則とし、食ともの作りを体験してもらうことを目的としている。指定管理者制度の対象要件は、「自治体が指定する法人その他の団体」とされており、労働者協同組合である必要はないが、「法人格を取った方が、信頼性が高まる」という声があり、法人格を取得した側面もあった。

その他、奥出雲町には、学校統廃合を経て、向こう３年間で７校の廃校が生まれる予定となっている。そのうちの一校を、共同のジビエ（主にシカやイノシシ等狩猟で得た天然の野生鳥獣の食肉）解体施設として再利用することを検討している。過去に同計画を構想した際には資金に恵まれず一時頓挫した。しかしその後、遊休公共施設を解体施設としてだけでなく、ジビエの加工・販売までの過程を含め六次産業化させる計画を建てたことによって、県の補助金審査に通ったのである。廃校が生まれる３年後までに計画を詰める予定だ[6]。

次に、資金調達や経営に関して、現理事たちは利益追求を目的に据えていないため、マイルストーンを設け大きな利益をあげていくことは目標としておらず、「トントンになればいかなと考えて今やってい」る。他方で出退勤管理などマネジメントに関しては課題を感じている。労協３３が労働者協同組合として発足してまだ間もないこともあり、現在の活動は不規則である。現在、不規則な曜日に 30 分から 1 時間程度活動をしているが、理事は８名であるため現段階における管理は容易である。しかし、今後事業展開に伴い組合員が増えることを考えると、出退勤管理が困難になることが予想される。現在理事のみが使用している勤怠アプリを組合員にも利用してもらい、各人がそれぞれの場所でしている労協３３の仕事を把握していくことを目指している。

奥出雲町において事業展開を図る上で、広報も課題である。児童支援に関してはチラシを作成し配布してきたが、今後は遊休施設を利用したイベントも始めるため、新聞チラシを大量部数印刷し、労協３３ならびに主催イベントの周知を図っている。発足してまだ間もなく、認知度が低い労協３３は広報を通じた地域住民の巻き込みを重要な課題として認識している。実際、理事のひとりは、労協にとって大事なこととして「協同で労働しとるって。みんなで

[6] 六次産業化とは、一次産業としての農林漁業と、二次産業としての製造業、三次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取り組み。一次、二次、三次産業の過程を一体的に実施するという意で「六次産業化」。

協同して、協同で労働しているという考え方です。地域の人を巻き込むということ」をあげている。

次に、法人格の取得ならびに組合への参加のハードルが低い労協であるが、労協３３の現理事は、その組合員規模・活動対象エリアなど組織拡大に関しては意義を認めつつも、一定の限界があると考えている。組合員規模の拡大と合意形成の難化の相関関係に関しては先で述べた。活動対象エリアに関しても、現在は事業費補助金など、継続的受給が約束されていない資金に組合運営が依存しているため、無闇（機械的）に対象エリアを広げることはできない。収入面で資金が途絶えると、支援継続が不可能になってしまうため、仕組みづくりが必要であると考えている。地域の NPO 法人も同様の課題を抱えているが、労協３３もまた利益追求を目的に事業展開を考えているわけではなく、さらに今後予想される超過した売上げも、従事分量配当ではなく、地域の課題に対する事業実施に比重を置きながら充てることを考えているため、資金面の自立性を展望しにくくなっている。

(2)外部関連について

労協３３が行政との協働の中で感じている課題のひとつが県や町の姿勢である。これまで「さんさん会」や労協３３として自治体行政に対して地域課題を指摘し、働きかけてきた。自治体は、提案に対して予算をつけたいという基本的な姿勢は示しつつも、事業費補助金などの申請において、今まで実績のある事業や地域課題への取り組みに対しては予算がつきやすいが、新たな課題や事業に関してはつきにくい状況が続いてきた。しかし、2022 年には奥出雲町の首長が若手（糸原保町長）に交代し、新首長は労協に理解を示している。さらに、地域公共交通会議に労協３３の理事が参加し、官民連携の模索が可能になるなど、確実に状況は進展している。「いろいろ協力できることがあれば協力するけ」と若手首長の歩み寄りがみられていることは、労協３３にとって心強い。

6. 法政策、支援への要望

労協３３にとっての法的課題は遊休公共施設の再利用（共同のジビエ解体施設として再利用）であらわれている。シカやイノシシ解体作業の過程においては、捕獲した動物をまず放血（動物の体から血液を抜くこと。 血抜き）させる必要があるが、それが公共下水に流れることで動物由来感染症が発生する可能性があり、それが保健所から指摘される。したがって、動物を放血した際、そのまま下水として流すことができないため、設備を整える必要がある。

奥出雲町ではイノシシが多く出現し、近隣町村と比べても非常に高い捕獲・駆除頭数実績をあげている。他方で、奥出雲町近隣の町村は解体施設を所有しているのにもかかわらず、奥出雲町は所有していない。したがって捕獲されたイノシシは「廃棄物」として埋設処分、あるいは山中で放置されている。さらに猟師の人口も減っており、イノシシおよび農作物被

害は地域の課題となっている。その中で、労協３３は遊休公共施設の再利用を提案してきた。

ロールモデルは、秋田県仙北郡美郷町にある株式会社「おおち山くじら」である。同社のジビエ缶詰加工場は 2012 年頃まで保育園児のために給食を作っていた給食室を再利用した工場である。築 50 年以上の木造平屋建ての厨房スペースをリニューアルし、缶詰のみならずレトルトパウチの商品製造が可能な殺菌釜も導入した[7]。同社の缶詰製造過程に関して、解体部分については地元住民が担い、加工部分については東京の業者が担っている。

労協３３は上記のような事例をモデルに、持続可能な社会をつくるために地元の猟友会や加工業者を巻き込みつつ、自治体との共同を図っている。実際に労協の中には狩猟免許を取得し、「そういうことをするためには中からやらんと駄目」とし、猟友会に加入した理事もいる。実際に遊休公共施設の再利用を巡っては、猟友会内部で労協３３の理事が合意形成をとった実績もある。現在は放血における衛生管理、イノシシの骨を焼却する施設（≒火葬場）の設置や厨房の整備などの課題を明らかにしつつ、スキームを検討している段階である。運営自体は、猟友会のメンバーからの出資およびメンバーが解体場を運営（労協３３は猟友会に施設を貸し出す）する形での共同運営を構想している。なお、ジビエの売り上げは猟友会の収入とすることで組織の維持・継続可能性も向上することが想定されている。



子どもにお弁当を個別に配達する（団体提供）



お弁当作りの様子（団体提供）

[7] おおち山くじら「加工品製造加工場をリニューアルしました！」
https://yamakujira.jp/news/3577

事例7：労働者協同組合上田	調査日：2023/09/21 （対面）
団体設立年：2021 年 法人格取得年：2023 年	地域： 長野県上田市

設立の趣旨、団体のミッション

第二の人生を自分たちが主役となって地域の課題や問題を解決していく仕事の担い手になり、次の人たちに継いでゆくことを活動目的としている。この活動は地域社会への貢献と地域活性化の原動力になるもので、人生 100 年時代にふさわしい地域社会の構築につながると確信している。

事業内容

「営繕事業」：電気工事士の資格を持つ組合員を中心として、小規模な空調電気工事を請け負うなどの事業。現地調査をすること、面談・打ち合わせをすること、見積書と行程表を提出することを３原則としている。また、地域の課題や問題が持ち込まれる「地域包括支援センター」との交流会や勉強会を実施し、地域での具体的な困り事を解決する仕組みづくりに取り組んでいる。

以下の事業は、現在は任意団体「ワーカーズ上田地域応援隊」として実施しているが、事業化可能だと判断されたものから労協うえだの事業に組み込む予定である。

「家庭菜園事業」：体験型家庭菜園の運営。

「ソルガム栽培事業」：農地の再生と有効利用の実践活動。

「竹林事業」：放置された竹林を整備し、竹炭、竹製品、シナチク等を生産。

組合員数：６人（男６人：女０人）（団体設立時：５名）　　非組合員数：０人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：０割 中年層（35～64 歳）　：1.7 割 高年層（65 歳～）　：8.3 割	理事　常勤０人、非常勤３人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人（うち、外部監事１人）

労働時間	賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合　週１日、１日あたり１時間程度 もっとも働く人の場合　週１日、１日あたり３時間程度 少ない人の場合　週１日、１日あたり 0.14 時間程度	5,000 円程度

出資金、賃金、剰余金の考え方

- 出資金は１人２万円。
- 配分に当たっては、受注した仕事により、時給 1,000 円・1,500 円・2,000 円をベースとして、技術手当・事務手当など仕事の内容により、仕事に入ったメンバー全員に「配分表（案）」公開して最終決定している。

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年１回	100%
臨時総会	年１回	83%
理事会	年２回	67%
全体会議	年３回	83%

調査記録者：古俣誠司

1. 団体概要

労働者協同組合上田（以下、通称である「労協うえだ」と表記する。）は、長野県上田市で活動する労働者協同組合で、2023 年３月に法人格を取得している。地域で生活する高齢者を高齢者が支えることにより地域社会を活性化していくことを目的として活動を行っている。

設立の経緯は、Ａさんが定年退職後、「働きがいを感じたり、働いていてもよかったねと喜んでいただけるような」働き方をしてみたいと思っていたところに、労働者協同組合法が成立したとの情報がまいこんだところから始まる。その後Ａさんが地元の仲間に声をかけて活動を広げ現在に至っている。最初は、仲間たちと任意団体であるワーカーズ上田地域応援隊（以下、ワーカーズ上田と表記する。）を結成し、家庭菜園チーム、営繕チームたすけ隊、農産加工チームを設けて活動を行ってきた。

この中の営繕チームたすけ隊の活動は、地域の高齢者が地域で安心して暮らす上で、業者に頼むほどではない、ちょっとした身近な相談事をお手伝いする活動で、単身世帯の高齢者にとって信頼できる相談先となる活動ともいえる。このチーム内には電気工事の資格を持つ仲間がいたことから、コミュニティスペースのリフォームと空調設備工事を受注することにつながる。この経験と実績から事業性を持った仕事が可能であると判断し、労協うえだを立ち上げることとなった。

ワーカーズ上田としての活動は主にボランティアによるもので、ソルガムの栽培や竹林の活用など活動範囲が広がってきており、こうした活動のなかで事業として展開できるものを労協うえだに取り込んでいく予定である。

活動に当たっては、地域との連携を重要視している。活動が広がっていく過程で、地域包括支援センターや行政などとの連携が強まってきている。地域の人たちと信頼を築き、地域の依頼を受け、それに取り組んでいく仕組みを作ることができれば、高齢の単身世帯であっても安心して暮らせることにつながるのではないかと考えている。

労協うえだの組合員の６名中５名は 65 歳以上の高齢層で、その多くがすでに退職したメンバーで構成されている。中心となるＡさんは、退職前から仕事の関係で、協同総合研究所のＸ氏とつながりがあり、ワーカーズ上田立ち上げにおいてもＸ氏からアドバイスやワーカーズコープ・センター事業団上田支部の紹介を受けている。既知の方からの紹介とはいえ、最初にセンター事業団上田支部の扉を開けるときは「足はガタガタしていた」とＡさんは語る。この扉を開けた日以降にできたつながりによって現在のワーカーズ上田や労協うえだの活動は行われている。

Ａさんは労協について次のように語る。

「今強く感じているのは、仕事としてやる人は多いんですよ。仕事を終わった後、一般地域の人として外に出て活動する人が少ないんですよね。（中略）勤めとしてお金をもらって、この活動をやりなさいと言われてや

っている場合と、こんなのが必要だなと思ってやっているのとは、やっぱり働き方が違ってくる。(中略)そういう意味からすると、働き方で、自らが必要と思って主体的に働く。そのことによって初めて楽しく働ける。そんなような仕事の在り方を作ってみたい。そんなふうに思っています。」

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

労協うえだとしての調査時点での活動実績には営繕活動がある。具体的には個人宅の屋根の塗装、草刈り、エアコンの取り付けや取り外し、調整やクリーニングといった活動を行ってきた。

ワーカーズ上田としてはこれまで休耕地を生かした家庭菜園の運営を行ってきた。今後、ソルガム栽培や竹林整備にも力を入れていく予定である。ソルガム栽培のきっかけになったのは、上田市の広報（広報うえだ 2021 年 11 月号）で、上田市内の遊休農地の規模が東京ドーム換算で約 69 個分と非常に大きく社会問題となっているという記事をＡさんが目にしたことから始まる。そこから農地の荒廃化を抑える方法として、まず農地の再生と休耕地を有効利用する家庭菜園をスタートさせた。その後、「信州そるがむで地域を元気にする会」という長野市が事務局となって取り組んでいる活動の情報を得て、その活動報告会に赴き信州大学のW先生と知り合い、その実は食用にでき、茎は堆肥やキノコの培養土として使え、将来的には燃料にも転用できるというソルガム栽培に注目するようになっていった。このソルガム栽培は、今後、労協うえだの事業に取り入れたいと考えており、更に上田市の農政課も巻き込んで長期的な視野に立った活動にしていきたいと考えている。

また、市内にある竹林を整備し、竹炭づくりやシナチクづくり、竹製品作りなどへつなげていくことも計画している。

(2)事業化、採算について

現在のところ、営繕活動以外で事業としての取り組みはない。これは、労協うえだの仕事として活動した場合には、最低賃金以上の時給は出したいとの考えがあるためである。営繕活動が事業化可能と判断した理由としては、電気工事の資格を持つＢさんの存在が大きい。専門資格があることで複数の仕事の受注につながり、採算のめどが立つようになった。仕事上の原則は３つある。①現地調査をすること、②面談と打ち合わせをすること、③見積書と行程表を提出すること、の３つである。この原則はどんな小さな仕事でも必ず守ることにしている。今後は実績をベースとした料金表を作りたいが、現在のところはエアコン設置１台につき２万円、ビーバーでの草刈り作業を１時間 1,500 円で行っている。草刈りの料金は、シルバー人材センターの料金よりも多少高めに設定している。ただし他と競争する意識は全くなく、労協うえだの仕事は、地域の困りごと解決として位置付けている。これは地域の方

たちに信頼されるような行動を起こすことがまず基本で、信頼されることによって、仕事を依頼されるようになるという考えによるものである。

(3)資金調達の方法

ワーカーズ上田は入会金 2,000 円で現在 11 名が参加している。ワーカーズ上田として取り組んでいる家庭菜園の収穫祭や焼き芋大会などでは 1 家族ごとに参加費を徴収している。家庭菜園やソルガム栽培で必要となる農機具などは長野県の元気づくり支援金で購入している。ソルガム栽培の作業では参加者に働いた分の費用として、補助金を使いたかったが、使用できる範囲が限られていたため、現在赤字となっている。これはソルガム販売代金で補填する予定である。

労協うえだの出資金は 1 人最低２万円で初年度は６名が出資している。そのほか、月額 1,000 円の積立金と、事業収入の２％を財政補填として積み立てを計画している。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

今後、仕事が増えてきた場合に対応できるよう、もう少し人を増やすことが課題である。そのためには、出会いの場を広げていくことが大事であり、ワーカーズ上田の家庭菜園チームやソルガム栽培チームをきっかけにして、活動について知ってもらう機会を作っていく予定である。

(2)労働時間と働き方

組合員は労協うえだの他にそれぞれ仕事を持っており、その仕事の合間に、ワーカーズ上田や労協うえだの活動を行っている。ただ、ソルガムの収穫など活動時期をずらせないものがあるため、その場合は本業の方のコントロールが必要となる。

個々の仕事については LINE を通じて仕事情報を発信し、参加可能な人が都合の付く時間を返すことで調整を行っている。

(3)能力開発とキャリア形成

社会の経験を持った人が入ってくるため、それを尊重しながら、その人にあった仕事を作っていくことも併せてやっていくことが大事だと考えている。役所や企業の定年退職者をうまく取り込みつつ、その人に合った形の仕事を作っていくことを連動させていくことを重要視している。

(4)賃金と分配について

受注した仕事により、時給 1,000 円・1,500 円・2,000 円をベースとして配分を行っている。技術手当・事務手当など仕事の内容により、仕事に入ったメンバー全員に「配分表(案)」公開して最終決定している。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

これまでに 1 か月半に 1 回程度の頻度で、計４回の全体会議を開催している。細かな仕事上のやり取りは LINE を通じて随時行っている。LINE の使用頻度は高く、チームごとにいつどんな活動をするか、参加募集についてのやり取りがなされている。

(2)合意形成への工夫

それぞれがこの取り組みに対する考えを持っており、食い違いがある場合、その解決には時間をかけて話をすることを行っている。例えば、ワーカーズ上田と労協うえだのあり方については「分けたい」という意見と「総体でいいんじゃないか」という意見とがあり、長い時間議論した結果、「労協うえだで活動するときには必ず賃金保障ができる」という点を線引きにしようという話に達している。

話す時間をかけても、労協うえだに期待したことと、実際に経験してできた思いとが食い違う場合もある。そういう時は一生懸命話し合いをしているが、活動から離れてしまった人もいる。これは今の悩み事の一つである。

5. 将来的展望、目標、課題

(1)組織内部的なことについて

現在はＡさんが会計、税務、見積もり、交渉などすべて担当している。今後は役割を担当制にして分配していく予定である。また、経験のある人に会計監査委員を依頼する予定もある。

定年後の人を対象とした相談の窓口を作ることも事業計画に盛り込んである。できれば定年前から企業の方と交流を持ちたいと考えている。例えばソルガム作りを労協の活動を理解してもらうきっかけにしていきたい。

(2)外部関連について

地域とのつながりで仕事を起こして、地域の解決の受け皿として活動していくことを基本とすることから、上田地域にある 10 か所の地域包括支援センターそれぞれと連動した、10 か所の支部を作りたいと考えている。それぞれの支部に約５名ずつ、地元での活動を基本原

則としつつ、個人の専門性も生かして、地域をこえた相互乗り合いもできるような全体で 50 人程度の規模の組織を目指している。

地域のつながりをもっと作っていかないといけない、というのが多くの組織に共通した課題となっており、この解決策として鍵になるのは自治会活動であると考える。現在の自治会は、担い手不足、事なかれ主義で限界がきており、問題解決の仕組みになっていない。一方、労協うえだの活動は地域の仲間と協力しなければ成り立たず、地域との連携をどう作るかが課題であるため、こうした活動を自治会活動の中で行うことで地域の活性化や問題解決につながり、もう少し生活しやすい地域社会が見えてくると考えている。

(3)今後の展望について

定年後の働き方として、地域との関わりを持ちながら、健康な間 10 年ぐらいは活動してもらう。そういうことが普通の常識的になるような社会になってほしいとＡさんは語る。

「定年したら、あとやることがないとか、予定が何もないとかというようなことがないように、健康なうちは社会と関わりながら生きていく。それが仕事があろうがなかろうが、定年になったら、そういうところで第二の人生をというか、活躍してほしいと。地域と共に。そういうような高齢化社会にふさわしい社会づくりとか、それをものすごく私自身は期待しています。だから、10 年後、20 年後、多分それが当たり前な社会になってほしいなと。そうすると地域はもっと元気になるんじゃないかなと。これが労協法に書いてある持続可能な地域社会の姿じゃないかなと。」

6. 法政策、支援への要望

活動にはそれなりの費用が必要で、労協うえだでも助成金を活用している。この助成金申請に伴う事務作業では、非常に細かく重箱の隅をつつくような作業が求められ、やる気があっても萎えてしまうほどであった。

例えば年に 10 万円ぐらいの小規模の事業をもう少しゆとりを持った形で活用できるような、補助制度があれば活動に弾みがつくだろうと考える。

7. 個人調査項目 活動のきっかけについて

(1)Aさん

ご自身は、労働者協同組合法成立以前から、協同労働という働き方についての知識を持っていた。もとの会社を退職し 70 を過ぎてまだ仕事ができそうだと仕事を探していたときは「ただお金だけもらえばという形だけの働き方では楽しくないと。」という思いを持たれていた。そのような折に、労働者協同組合法が成立し、「上田でもぜひその法律を生かした仕組

みを作りたい」と労協制度に通じた既知の知り合いＸ氏に連絡を取り、上田で労協うえだにつながる活動が始まった。

(2)Bさん

営繕事業の中心となるＢさんは、Ａさんの職場の同僚にＢさんの友達がいて、そこに出向いているうちにＡさんと巡り会い、ワーカーズ上田にかかわるようになった。Ｂさんは働く意味について「高齢者になってくると、だんだん自分のポジションが変わってくると思うんですよ。だけど、どんな人だってやっぱり必要とされることが大切だと思うんですよね。」と語る。

(3)Cさん

定年まで公務員をされてきたＣさんは、退職後の人間関係について、「年を取ってくると、人との関わり合いは本当に少なくなってくるんですよね。（中略）そうすると、そこには何と言うか、寂しさとか、そういうものがある。」と語る。そして、労協うえだでの活動については、「だからといって、やっぱり外へ出て人と関わり合うことができることは仕事以外にないんですよね。（中略）そういう中に話をする仲間がいたり、たまには一杯飲む仲間がいたり、そして、この仕事に対してどうやったらいいんだろうと考えたり、工夫したり、意見をする。自分の意見が少しでも反映されると、そこにはやりがいというか、生きがいというか、そういうものが生まれるんじゃないかなと」と話す。

(4)Dさん

自営業を営まれてきたＤさんは、両親を介護する必要からいったん仕事を辞めることを選択する。「やっぱり介護だけしていると、どんどん自分の世界が狭くなっていって、これはちょっとまずいなと思って、何かしら働かなければいけないかなと思って」ワーカーズコープ・センター事業団上田事業所の職員として子どもとかかわる仕事をはじめる。ここでの仕事は「やっぱり意見反映ができる組織がすごくありがたかったです。そういった形で地域に貢献しながら働いていければいいかなと思っていた」と語るが、仕事上、地元から離れざるを得なくなっていた。そこで「これはやっぱりもう一個、地域で関わりが持てる仕事というか、居場所が欲しいなということで今回、労協うえださんからお声がけいただいて」労協うえだの組合員になる。



休耕地を活かした家庭菜園の運営で採れた野菜（団体提供）



営繕事業、屋根の塗装（団体提供）

事例8：Camping Specialist 労働者協同組合	調査日：2023/10/26 （対面）
団体設立年 2020 年に任意団体として始め、2021 年には特定非営利活動法人（NPO 法人）として登記し、翌年 10 月に労協を発足	地域： 三重県四日市市

設立の趣旨、団体のミッション

野外活動を通して、災害をも乗り越える力を身につけさせ、担い手のいない山林原野を整備し環境保全、自然観光と Camping の振興、及び沿岸部並びに中山間地域の振興を図るとともに、新規産業の創出及び老若男女、障がいのあるなしを問わずディーセント・ワークの視点に立った雇用機会を創出

事業内容

①キャンプ場の開発・管理運営、②キャンプの振興に関わるイベント、③野外活動を通じた青少年育成事業並びに社会教育事業

組合員数：５人（団体設立時：５名）　　非組合員数：３人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：０割 中年層（35～64 歳）　：10 割 高年層（65 歳～）　：０割	理事　常勤２人、非常勤２人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人

労働時間		賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週２日、１日あたり５時間程度	１万 6,000 円
もっとも働く人の場合	週７日、１日あたり３時間程度	
少ない人の場合	週１日、１日あたり１時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

- 一口 5000 円を 10 口以上の出資。
- キャンプ場開発、並びに運営や管理に関する研修を受けること
- 法人の理念にコミットすること

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年１回	100%
臨時総会	月２回	100%
理事会	月 12 回	80%

調査記録者：本田恒平

1.団体概要

Camping Specialist 労働者協同組合（以下、Camping Specialist という）は、キャンプ場の運営や野外活動を通じて、荒廃した土地を「持続可能な愛される土地」にし、かつ、「多様な仕事が生まれることで、あらゆる人財（人材）に価値を創り出す」ことを目指して活動を始めた三重県四日市市の労協である。

四日市市は、西に鈴鹿山脈、東に伊勢湾を望む。江戸時代には、東海道 43 番目の宿場町として栄え、その後、産業および観光、四日市港湾を拠点とした交易で発展した。四日市萬古焼、伊勢茶をはじめ名産物も多く、鳥出神社の鯨船行事がユネスコ無形文化遺産に指定されたり、その他、萬古まつり、大四日市まつりなど観光業にも力を入れている。それらに呼応するように、自治体行政も、四日市市を美しくする条例や観光・シティプロモーション条例を定めるなど、地域美化や地域の観光業を支える取り組みをしている。自治体行政の取り組みもあり、これら観光を兼ねた利用者も多いという。

2021 年に特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）として設立し、2022 年 10 月に NPO の法人格を残しつつ、労働者協同組合を設立した。なお、事業内容は①キャンプ場の開発・管理運営、②キャンプの振興に関わるイベント、③野外活動を通じた青少年育成事業並びに社会教育事業、である。

活動の開始は、現組合員の趣味が高じて、四日市市内で、自分たちでテントが張れる遊び場を作ろうと活動を始めたことがきっかけである。友人同士集まり、燻製づくりをしていた際に、「市内にはテントを張ることのできるキャンプ場がない」という話があがり、「それならば、自分たちでテントを張れる遊び場を作ろう」と、話が展開していった。キャンプ場の候補地はあえて荒廃した山林原野を選んだ。市から安価で土地を借りるためには法人格が必要であったため、NPO 法人を設立した。この土地は不法投棄が地域の問題となっていたが、メンバー自ら、立ち枯れ木を中心に、チェーンソーで雑木林を切り拓き、開墾した。キャンプ場の一般利用を開始した当初は、全員がボランティアで、当然規律らしい規律もなく、自分勝手にキャンプ場を利用してしまう人がいたり、事業運営に対する視点に相違が生じたりしていた。そんな中、労働者協同組合の存在を知った。「雇う、雇われるという関係ではなく、志を同じくする仲間が共同で出資し、労働契約も結び、運営も一緒におこなう」ことに魅力を感じ、NPO 法人格を残しつつ、Camping Specialist を立ち上げた。全国で第一号の労働者協同組合法人設立であった。事業は NPO 法人や株式会社など他の法人格と連動させ、相互作用性をもたせながら実施している。例えば、副業禁止等の理由からボランティアで活動せざるを得ない人や出資金を貯める期間が必要な人は NPO 法人に所属する。また、キャンプグッズの販売などは株式会社が担うなど、法人格によってメリット・デメリットを使い分けながら経営している。

現在では、四日市を拠点とした Camping Specialist 以外に、三重県川越町を拠点とした

Camping Specialist KAWAGOE（海岸清掃とキャンプ）、三重県菰野町を拠点とした Camping Specialist KOMONO（管理できなくなった民間所有の山の開発）を立ち上げ、Oretachino Camp 労働者協同組合連合会を組織している。各単一労協は Oretachino Camp 労働者協同組合連合会として日本労働者協同組合連合会（ワーカーズコープ連合会）に加盟している[1]。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

事業内容は以下の通りである[2]。

① 野外活動を通じて青少年の健全育成及び社会教育の推進を図る事業
② キャンプ場開発
③ Camping の振興を図る事業
④ 各種宿泊施設の経営
⑤ 食料品、OEM、プライベートブランド商品、その他各種商品の企画、製造及び販売
⑥ セミナー、イベント等の企画、開催、運営及び管理
⑦ コンサルティング業務
⑧ 障がい者の日常生活及び社会生活を総合的に支援する障害福祉サービス事業
⑨ 野外活動を通じて防災減災対策の推進を図るとともに有事にあっては被災地の救助活動をおこなう事業

主要な事業であるキャンプ場（運営）は、広さおよそ 4,500 坪で、45 サイト（テントを張る場所）ある。2023 年 10 月の調査時点までの年間利用者は約 2,800 組、延べ約 8,000 人であった。

この他、四日市市役所が開催した、「中央通り再編に向けた賑わい創出社会実験イベントはじまりいち」（2022 年９月 22 日から 10 月 16 日）に出店した際、会場広場でさまざまなイベントが開催される中、薪割体験、ハンモック、テント体験、キャンプ飯やキャンプグッズ販売をおこない、企画には約 7,000 人が参加した。

(2)事業化、採算について

2020 年からの２年間で 14,400 ㎡（4,363 坪）を切り拓いた。もともと自分たちの遊び場をつくろうと始めた活動だったが、キャンプ場の一般利用の希望もあったため、利用予約を募り始めた。PR においては「水無し、トイレは汲み取り、風向きによっては養鶏場の匂いがあります」という留意事項も記載した上で、安価な利用料金を設定した。利用料金が相場より

[1] https://jwcu.coop/about_union/organization/
https://www.roukyouhou.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2023/09/6e20ac6ed3c3085b72637449b6ebb30e.pdf
[2] https://fieldplanning.net/camp/

も低いこともあり、2022 年の 1 年間で 2,500 件の利用があり、収益化もできている。

キャンプ場スタッフの６割が女性であることの安心感や、キャンプ場の立地が市街地やコンビニに近いことの安心感からか、利用者の 35%程度が女性である。女性の多くはソロキャンプを目的にした利用者だが、Instagram など SNS での利用者同士の口コミをみて、キャンプ場の存在を知り、利用に至っている。なお、ペット利用も可であることからペット連れの利用者や近隣住民の利用者も多いという。特に近隣住民の場合はリピート率が高く、集客の安定化に寄与している。集客においては、秋から冬にかけてがかき入れ時で、夏場の３から４倍程度利用者が増える。

(3)資金調達の方法

資金調達は、出資金と個人からの協力金（借入約 800 万円）である。なお、キャンプ場利用料を中心とした事業収益により、返済完了の目処がたち、今後黒字化する予定である。

主たる使途はキャンプ場の整備・運営、人件費である。特に、キャンプ場の整備においては、地面の整地・整備に資金が必要だ。湿気やヒルを避けるために、２種類の異なる砂利を計 1,200 トン敷いた。なお、これらは建設関係の会社を営んでいる組合員が調達している。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

組合員数は５名（団体設立時も５名）で、非組合員数は３名。組合員のほとんどが副業として従事しており、自営業者や会社勤めである。ただし、組合員の新規加入においては慎重である。現在の組合員は、ボランティアとしてキャンプ場の運営管理に参加する人と日々運営を行う中で、こうしたボランティアの中から組合員を見出していこうとしている。「雇う雇われるという関係ではなく、志を同じくする仲間が共同で出資し、労働契約も結び、運営も一緒におこなう」という労協のモットーに共感し立ち上げたこともあり、その思いを共有し行動できる人でないと加入が難しい。NPO 法人でのボランティアが後継者育成機能をはたしている。

(2)労働時間と働き方

働き方に関して、組合員の多くは副業であり、本業の隙間を縫いながら従事しているが、ボランティアスタッフもある程度の人数確保しているため、キャンプ場管理における人的資源は安定している。平均的な働き方の者の場合、週２日、１日あたり５時間程度。もっとも働く者の場合、週７日、１日あたり３時間程度。少ない者の場合、週１日、１日あたり１時間程度である。

組合員のひとりは、「労協って副業の団体って考えれば、すさまじく可能性あると思うんで

す。個人的には、副業の団体であることによって、もめごとが少なくなる」と述べている。この組合員は副業として従事しており、朝出勤前にキャンプ場に立ち寄って、トイレ掃除とゴミの廃棄をおこなう。これが毎朝のルーティンになっているという。

(3)能力開発とキャリア形成

キャンプ場の開発自体は土地の形状変更を要するものではないため、特別な許可は必要ないが、雑木林を切り拓く際には、方々（ほうぼう）への許可が必要である。例えば、国定公園の場合、都道府県の管理下に置かれるわけだが、木竹の伐採は、国または県（この場合は三重県）への申請が必要である。従って、伐採は、国または県は申請の内容を審査し、環境への影響等を考慮した上で適当と認められるものについてのみ許可がでて可能になる[3]。なお、特別地域における伐採は、第１種から第３種に分けられており、2020 年からの伐採は第２種特別地域における伐採であった[4]。第２種特別地域における伐採は、①標準伐期齢以上のもの、②択伐の場合は現在蓄積の 30％以下、③皆伐の場合は１伐区の面積が２ha 以内、など規制されている。

Camping Specialist は上記のような条件の中で申請を経てキャンプ場開発をおこなっているが、手続きや実際の伐採・開発に関するノウハウに関しては、Camping Specialist KAWAGOE や KOMONO も含めた連合会のレベルで研修・蓄積していきたいと考えている。組合員のひとりは、実際に伐採に携わった経験から、「どの木を落とさなきゃいけないか、どの木が立ち枯れしているかなんて分からないでしょう。そろそろ落とさなきゃいけないねとか。森に関わっている人は分かると思うんですが、やっぱり経験積まないと分からないんです」という。

(4)賃金と分配について

Camping Specialist は、「雇用こそ最大の社会貢献」と考え、人を雇うことに社会的意義を見出している。賃金については、平均的な者で月１万 6,000 円、多い者で５万円、年換算でそれぞれ、19 万 2,000 円と 60 万円である。基本的には土日の利用者の受け入れ、キャンプ場管理、接客をおこなう人員が労働者である。日々の見回り等は NPO 法人の役員等がボランティアでおこなっている。

---

[3] なお、地域森林計画の対象となっている民有林を伐採する場合でも、伐採・造林する森林が所在する市町村の長に対して事前に伐採及び伐採後の造林の計画の届出をおこなうことが義務づけられている（森林法第 10 条の７の２；「森林の土地の所有者となつた旨の届出等」）。

[4] 第１種特別地域における伐採は、①単木択伐（伐区から一定量を単木的に均等に抜き伐りする方法）、②択伐率が現在蓄積の 10％以下であること、③樹齢が標準伐期齢に 10 年を加えたもの以上、といった規制がある。第３種特別地域においては、風致景観に著しい支障を及ぼす場合以外は制限がない。
環境省 https://www.env.go.jp/nature/ari_kata/shiryou/031208-4-14.pdf

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

総会が年に１度、臨時総会が年に２度、理事会が毎月開催されており、出席率は概ね 100％である。

(2)合意形成への工夫

Camping Specialist における合意形成はシンプルである。意見を言える環境を整備しつつ、やりたい業務や企画については、発案者が自ら責任を負い、主体的に働きかけ、事業化させる。

「言い出しっぺがやるというのは一番初めの約束。発案者がいれば基本的には任せ切りにする。自分ができても手を出さないこともあります。そうすれば、自分の提案したことに責任を持つようになります。意見反映を組織の仕組みに頼るからおかしくなるのであって、自分がまず背中を見せて、みんながそれを支えることではじめて成立するのだと思います。」

5. 将来的展望、目標、課題

(1)組織内部的なことについて

大きな目標としては２つある。まず一つが、Oretachino Camp 労働者協同組合連合会加盟の単労協を増やし、地域課題を積極的に解決することである。自分たちのキャンプ場の整備・運営に留まらず、他のキャンプ場の整備・運営のサポートの仕事もできればと考えている。その際、労働者協同組合による設立・運営を提案し、地域課題になっている荒廃した土地を、地域の人々の協同労働により開墾し、地域住民及び利用者による持続可能で愛される土地として再生していくことを提案していく。実際、三重県川越町を拠点とした Camping Specialist KAWAGOE や三重県菰野町を拠点とした Camping Specialist KOMONO を立ち上げたのは、そういった文脈からであった。四日市市の近隣の海辺の町である川越町では「海岸の清掃をおこなっているが、高齢化が進んでいて担い手がいない」といった困り事があった。それに対し、「海岸清掃×キャンプ×労協」で集客をおこない、地域を盛り上げていこうと画策し、Camping Specialist KAWAGOE の設立に至った。組合員は、「労働者協同組合の魅力をどんどん発信して仲間を増やしていき、キャンプで地域活性化を行い、その輪を広げていく。今後そういった流れができればいいと思っています」と語る。

次に、地域住民・児童を巻き込んだ「火育」である。キャンプ場においても、「火がぼーっと燃えていて、燃えている、きれいって言って、ジュッとそれを触る人がいっぱいいる」という。そういった現状の中で火の怖さと火の便利さを知ってほしいという想いが募り、今後

具体的にしていきたいと考えている。

(2)外部関連について

Camping Specialist には、同様の事業をやりたいという声が近隣市から寄せられている。ニーズのある地域で労協を立ち上げ、労働者協同組合法第百条に則した形で、連合会として蓄積したノウハウをそれら単協に対して展開することを模索している[5]。

労協の運営においては事業援助が受けにくく、資金面で課題が多い。市町村レベルでの労協の認知度・信頼度が低いため、融資が受けられず、事業展開が難しい。しかし、地域内でのセクター間連携に対しては期待を寄せている。組合員のひとりは、「地域の課題は地域が解決しなきゃいけないのです。結局、どこからか人を呼んできたって、それは続かない。だからこそ、多くの労協を起こし、地域で連携したい。地域課題解決に向けて動いている人たちを私たちは仲間にしたいと思っている」という。

6. 法政策、支援への要望

政策に関する要望としては、各企業の副業禁止規定の緩和である。2018 年 1 月に厚生労働省が「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を作成し、「モデル就業規則」から副業禁止に関する規定を削除した。以降、自己啓発など人的資本の向上、パラレルキャリアを含めたキャリア形成を目的に、副業を推進している企業が増加した。他方で、同業他社での副業を通じた情報漏洩はもとより、本業への支障（職務専念義務違反）を懸念し、企業の就業規則によって従業員の副業を制限したり、禁止したりしている企業は未だ多く残存する。これに対して、Camping Specialist は、地域住民の高齢化に自治体政策が追いついていないことを指摘し、労協のような第三セクターのニーズが今後高まっていくのではないかと述べている。



開拓後のキャンプ場の様子（団体提供）



夜のキャンプ場での話し合い（団体提供）

[5] 労働者協同組合法第 100 条では、連合会は会員の指導、連絡及び調整に関する事業をおこなうことを主たる事業とすることが定められている。

事例9：労働者協同組合うつわ	調査日：2023/11/24 （対面）
団体設立年：2023 年	地域： 大阪府大阪市

設立の趣旨、団体のミッション

私達が求める、利用者様に対する質の高いサービスや細やかなところまでケアできる、利用者様も満足・私達も満足できるサービスが実現するため。

事業内容

訪問介護

組合員数：７人（男３人：女４人）（団体設立時：４名）　　非組合員数：２人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：０割 中年層（35～64 歳）　：10 割 高年層（65 歳～）　：０割	理事　常勤２人、非常勤２人（うち、代表理事人） 監事　非常勤１人（外部監事）

労働時間		賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	週５日、1 日あたり 7.5 時間程度	210,000 円～
もっとも働く人の場合	週５日、1 日あたり 7.5 時間程度	
少ない人の場合	週３日、１日あたり３時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

出資金１人１口５千円

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
総会	年２回	100％
理事会	月２回	100％

調査記録者：本田恒平

1. 団体概要

まず、労働者協同組合うつわ（以下、労協うつわという）は、同じ社会福祉法人（訪問介護事業所）で働いていた４人の職員が、法人から独立（うち１名は継続）する形で労協うつわを立ち上げた。労協設立までの経緯は以下の通り。

立ち上げは、社会福祉法人時代に、次の２名を中心に進んだ。Ａは総務部本部局の職員兼訪問介護の管理者、Ｂは法人本部事務局の職員であった。Ａは、社会福祉法人の場合、安定的な収入が約束される一方で、法人のサービスの質ならびに組織内のガバナンスに疑問をもち、Ｂに相談を持ちかけていた。Ａらが同法人の介護サービスの中心となった時に、地域のケアマネジャーや要介護者の家族からの信頼を得て、事業が顕著に拡大した。しかし、拡大後に採用されたヘルパーらが独自のやり方を修正せずサービスの質を落とし、そのことに対する業務改善が組織内で図られなかった。組織内の連携不足により上層部との「ケアの考え方の違い」が生まれていった。「それ（自分たちが作ったサービス体制）を壊されるようなことをしたらやっぱり面白くない。何遍言ってもあかんかった」と回顧する。一連の悩みをＢに相談した際に、Ｂは、Ａが独立し介護関係事業を労協としてやるべきだと判断し、情報提供を熱心に開始した。Ａはその際に労働者協同組合の存在を初めて知った。

「法律とか言われても分からないし、介護保険やったらもう自信はあるけど、それ以外のことは全く無知なので」というＡに対して、Ｂは情報提供を継続しつつ、大阪府主催の労働者協同組合法に関するセミナーへの参加を促した。2022 年 12 月頃、Ａは、後に一緒に労協を立ち上げることになる同僚とともにセミナーに参加した。子育て中の彼女らにとって、遠方かつ夕刻に開催されるセミナーへの参加はハードルが高かったものの、労協に対して期待もしていたため参加した。セミナー後、Ａは主催する大阪府の職員や講師であったワーカーズコープ・センター事業団の職員と話す機会を得て、大阪府職員や同団体職員からの手厚いサポート、労協発足のための指導・個別対応もあり、Ａは労協設立のイメージを固めていった。Ａは、Ｂや大阪府職員やワーカーズコープ・センター事業団の職員に対して、「すごく背中を押してもらえた」と回顧する。

Ａは後日、気の合う同僚３名に労協設立を提案し、３名は二つ返事で承諾した。その後は極めて迅速に進み、Ａは４名の同僚と共に、2023 年３月 20 日に労協うつわを立ち上げた。労協設立において魅力だったのは、主に労協の特徴ともいえる、①平等な組織内権力関係、②民主的な合意形成、③事業内容が広範であること、④経営者視点を養えること、⑤準則主義による設立コストならびに敷居の低さ、である。特に、組合員の主体的参加が前提となる労協のモットーは、社会福祉法人でケアに対する姿勢の違いを感じていたＡにとっては魅力的に映った。他方、労協自体が黎明期にあるため、その法人形態の知名度と信頼性の点においては苦労した。この点に関しては後述するが、特に銀行口座の設立や融資に関して苦労したという。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

労協うつわの事業内容は訪問介護である。訪問介護は、担当するヘルパーが１人で利用者のお宅に行き、日常生活のサポートをする。具体的なサービスは「生活援助」と「身体介護」の２つに分けられる。

利用者の代わりに必要な家事をおこなう生活援助では、利用者の身体には直接触れないことが前提である。その上で、利用者が生活するスペースの掃除、一般的な食事の支度、洗濯、買い物、薬の受け取り、見守り等をおこなう。他方で、これらの援助は利用者本人に対しておこなわれるものであり、①利用者が家族のためにおこなっていた家事の代行など、ホームヘルパーがやらなくても日常生活に支障がないこと、②利用者本人以外の部屋の掃除やペットの世話など、利用者本人以外に関することや日常生活の枠を超えた家事、③医療行為にあたること、は生活援助の対象外となる。

次に、利用者に直接働きかける身体介護だが、日常生活動作（ADL）の向上を目指し、①食事、排泄、更衣、洗面、清拭や入浴の介助、②体位変換、移乗・移動介助、③通院や外出介助、④利用者本人が家事をおこなう際、安全を確保するための声掛けや見守り、⑤共におこなう調理や掃除などの家事、⑥服薬介助、⑦たんの吸引、経管栄養（一定要件を満たすもののみ)、などをおこなう。

労協うつわの事業ポリシーは、日常的な細かな生活に関する事柄も含め、要介護者やその家族に対して、訪問介護を通じて寄り添うことである。介護サービスを提供する上で、いかに相手に寄り添い、臨機応変に対応できるかが対人サービスを提供する事業者として重要であると認識しながら訪問介護サービスを提供している。臨機応変の対応については本事例の中でも特に重要であるため後述したい。

(2)事業化、採算について

事業化においては、前職の社会福祉法人の頃からの介護支援専門員（ケアマネジャー）との関係を十分に活かしている。

そもそもケアマネジャーは、介護を必要とする人が十分な介護保険サービスを受けられるように、ケアプラン（サービス計画書）の作成やサービス事業者との調整をおこなう、介護保険に関する専門職である。ケアマネジャーは、サービス利用者が抱える問題点を明らかにし、自立した日常生活を送れるように支援するために、課題を把握・観察し、「自力で数メートル歩けるようになる」、「自分一人で食事できるようになる」など目標をサービス利用者とともに決定する。その上で、訪問介護、あるいはデイサービスなどの通所介護といった選択肢の中からサービス利用者の状況にフィットした事業者を選択し、事業者と連携・調整しながらケアを提供する。サービス利用者、介護事業所、ケアマネジャーの三角関係を中心とし、

その周りに医療機関、かかりつけ医、行政（保健師など）、地域包括支援センターが位置づけられ、利用者をサポートする、というのが基本的な介護事業のスキームである。したがって、訪問介護事業所のサービス事業化にとっては、ケアマネジャーとの信頼関係や連携は極めて重要である。

現在、労協うつわのサービス利用者には新規利用者も多く、社会福祉法人の頃からのケアマネジャーとの信頼関係のもとで利用者を着実に増やしてきた。労協うつわは、ケアマネジャーが事業者に仕事を振る上では、法人格の種類よりも、サービスの質や実績と信頼関係が重要であると感じている。

次に、採算については現在、介護保険適用サービスの他、介護保険外サービスである自費契約を検討している段階である。そもそも介護報酬とは、要介護・要支援認定者に介護サービスを提供した際に対価として支払われる報酬であり、①利用する介護サービスの種類、②要介護・要支援認定の段階（要支援１から２、要介護１から５の計７段階）、③地域区分（１から７級地＋その他の計８段階。なお、東京都 23 区は１級地）に応じた平均的な費用などから、実際の介護報酬額やサービス利用者の自己負担額が割り出される。したがって、サービス料金によって他事業所と差別化ができない。一方で、介護保険外サービスの自費契約に関しては事業所の裁量が一定認められている。一般的な介護保険外サービスは、家事援助（調理、配食、大掃除、買い物代行等）、身体介護・運動（介護予防、機能訓練、リハビリ、マッサージ等）、就労機会の提供など労働関係、その他、外出支援、整容、家電製品の取り替え、認知症ケアサービスなど多岐にわたる。基本的には介護保険内サービスと保険外サービスを組み合わせつつ、利用者の幅広い課題を解決していく。現在、価格、賃金、費用などの方針を、前職の経験を活かしつつ、組合員同士で調べながら検討している。とりわけこの自費契約が、労協うつわのような小規模事業者が社会福祉法人など他組織との差異としてきめ細やかなサービスを打ち出していける余地となっている。

(3)資金調達の方法

資金調達の方法は、介護報酬と組合員による出資である。なお、組合員による出資金は5,000円である。手元資金が少ないことが現在経営課題となっているが、増額すれば組合員になる上でのハードルになるため、借り入れでまかないたいと考えている。労協を立ち上げた際に、日本政策金融公庫に事業資金の融資を申し込みにいったが、融資は受けられなかった。現在、金融機関の他、独立行政法人福祉医療機構（WAM）からの借り入れを検討している。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

組合員の性別構成は男性３名（内１名外部監事）、女性４名であるが、介護現場に従事して

いるのは女性のみである。なお、非組合員２名はいずれも若手の登録ヘルパーである。

(2)労働時間と働き方

労働時間について、最も働く組合員の場合、週５日、１日当たり 7.5 時間となっており、副業はやっておらず労協うつわが本業となっている。登録ヘルパーの場合は１日あたり３時間程度である。

働き方に関して、前職の社会福祉法人では意識していなかった事業利益についての会話が事務所内で増えているという。組合員は朝、事務所に出勤し、その後訪問介護に出る。サービスがないときは事務所で事務作業をする。後者の場合、必然的に組合員同士の会話が増えるが、先述の自費契約含め事業の採算や、利用者について積極的に会話するという。

「みんなで話し合う時間が結構増えました。社会福祉法人では別々の部署・部屋だったので、そんなに会話はしていませんでしたが、今は事務所に帰ったらずっと一緒にいます。サービスに対しての意識はそのままやけど、経営者になったわけやから、法人の利益は意識しています。社福の時は、売上げももちろん気にしていたけれど、それよりやっぱり利用者さんの話が多かった。この人はこうしたほうがいいよね、ああしたほうがいいよねとか。もちろん利用者さんの話もしますが、割合的には半分くらいになりました。」

(3)能力開発とキャリア形成

専門職である介護において、能力開発とキャリア形成、合意形成はそれぞれ連動しており、個々の組合員の能力開発は日々の介護サービスの質的向上の中で図られている。勉強会はそのひとつの手段である。

とりわけ、訪問介護において重要なのが、サービス利用者に寄り添った迅速な判断である。例えば、生活援助利用者の日常生活動作（ADL）が低下し始めたとしよう。ADL の低下が確認されれば、電球を交換する動作が困難になるが、生活援助においてそれはサービス範囲外（ホームヘルパーがやらなくても日常生活に支障がないこと、に該当）である。しかし、ADL が低下し、電球が切れたままだと転倒し、状況が悪化する恐れがあるため、事前に回避する必要がある。よって、利用者にとっては、ケアマネジャーと協議の上で、身体介護を含めたケアプランに作り変える必要があるかもしれない。ケアマネジャーに対して経過観察の報告ならびにケアプランの見直しを提案するのも、訪問介護の重要な役割である。

しかし、熟練度の高低や意識面の要因もあり、サービス利用者に寄り添った迅速な判断ができるヘルパーばかりではない。前の職場での登録ヘルパーに関していえば、「掃除だったら掃除だけして帰ってきます。『サラリーマンヘルパーさん』ばっかりなんです」と、所属する組織の方針や教育訓練によって、ヘルパー自身の意識も異なるようである。労協うつわでは、会議を通じて、そういったサービスの質的向上を能力開発とセットで図っている。組合員の主体性を高める工夫として、今後は、会議で収支報告をすることで、経営者視点を養ったり、

発言機会を意識的に与えることなどを考えている。とりわけ後者は合意形成・意思疎通、サービスに対するモチベーションに寄与するため、重要視している。

「事務所でお好み焼き焼いてみたりもあります。たこ焼きパーティーするとか。休憩時間は利用者さんの話もすれば、たわいもない話もしたりとか。で、この子のことを知りたいので、「家で休みの日何してんの？」とか「趣味は何なん？」とか聞いたり。今後は違う職種の組合員も増えるでしょうから、そうなるとより重要ですね。試行錯誤の時期です。労協のシステムで、意見反映や合意形成を常にやっていれば、燃え尽きたり、モチベーションが下がったりする人は少ないのではないかというのは実感しています。」

(4)賃金と分配について

賃金と分配について、登録ヘルパーに関しては時間給だが、組合員に関しては従事分量配当を検討している。他方で、施設介護サービスではない訪問介護において、人的資源を確保すること、「働きに応じてこういう賃金にします」と合意形成をすること、の難しさも感じているという。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

労協としての会議は、総会を年に２度、理事会を月に２度開催していて、毎回全組合員が参加している。

(2)合意形成への工夫

合意形成における工夫としては、組合員全員が発言することを目標に、ひとりを始点に時計回り（あるいは反時計回り）に組合員が順番に発言する、といったように、機械的に発言機会を設けている。理事会でのアジェンダとしては、介護サービスの他、経営者視点を養うために、コピー機のリースや電気代など諸経費についてや、売り上げなどについて議論している。事業収支を明らかにした上で闊達な議論ができることを目標としている。とくに登録ヘルパーは普段、組合員と顔を合わせないことも少なくないため、重要な合意形成の機会として位置づけている。

5. 将来的展望、目標、課題

(1)組織内部的なことについて

まず将来的展望に関して、地域のニーズに対応できる事業を展開することである。例えば、地域で担い手が不足している分野に、障がい者施設や就労継続支援Ｂ型関連の送迎サービス

がある。就労継続支援Ｂ型とは、障害のある方が一般企業などでの就職、また雇用契約に基づく就労が困難である場合に、雇用契約を結ばずに働くことができる障害福祉サービスのことである。現在、就労継続支援Ｂ型関連で介護タクシーの運転手が不足しているという。なお、障がい者施設も通院介助をするのに運転手が必要である。介護タクシーは資金があればいずれ事業化したいと考えている。

次に、目標と課題については大きく２点ある。まず、労協としての理念ないし方針に「賛同する人が組合員として仲間として入ってきて、一緒の考え方で動くことができる集団にする」という点である。この点においては、「組合事業に従事する者の４分の３以上は組合員でなければならない」という労働者協同組合法第８条２項上の「４分の３要件」があるため、抵触しないように進める必要があり、試用期間のような一定の基準を設けることを考えている。

第２に、能力開発に関して、労協を発足し、全組合員が経営者であり労働者となって以降、ノウハウの蓄積・伝達の際の伝え方には、特に気を配っているという。組合員はそれぞれ創意工夫しながら、「私たちのときはどうだったかなあって振り返って、私もその当時は多分できてなかったと思うねんなあとか。じゃあ、どうしたら伝わってたかなって。じゃ、どうやって私はここまで来たのかなとか、自分とかと照らし合わせながら」伝え、合意形成や能力開発を図っている。

(2)外部関連について

外部との関連における課題は、事業資金の融資である。通常大きな収入が見込めず、経費の多くが人件費である訪問介護においては、労働者協同組合法第 20 条「労働契約の締結等」上の最低賃金を確保するためにも融資が必要である。今後、障害者施設や就労継続支援Ｂ型関連の送迎サービスなど地域のニーズに対応する事業を開始する上でも、信用金庫や日本政策金融公庫、福祉医療機構などの事業者向け融資に期待をしている。この点に関しては、まだ労協を立ち上げてから間もないため、将来性を示す実績や収支報告を提示できたり、労働者協同組合そのものの認知度が高まれば十分可能ではないかと予想している。

6. 法政策、支援への要望

労働者協同組合自体が黎明期であることを背景に、法人格の知名度が低く、銀行口座をつくるのにも苦労したという。行政職員にも労働者協同組合の存在を認知していない人が多く存在する。法人手続きを円滑にするためにも、知名度の向上は必須だとしている。

さらに、社会福祉法人と比して労協は、非課税項目が少ないことも課題だと指摘している。具体的には、法人税の場合、社会福祉法人では、収益事業に関する所得だけが法人税の原則的な課税対象となり、それ以外の所得に対しては非課税である。その他、住民税における均

等割、消費税における非課税取引、固定資産税において非課税など、社会福祉法人に対する優遇措置は手厚い 。

対して、労働者協同組合法では、特定労働者協同組合であれば法人税法上の位置づけは「公益法人等」となり、収益事業から生じた所得にのみ課税されるものの、これは例外的で、一般的な労働者協同組合は「普通法人」として位置づけられるため、法人税は全ての所得に課税される。したがって、公定のサービス価格となっている介護分野でも労働者協同組合が活動できるような、柔軟な制度設計が求められている。



拠点での仕事の様子（団体提供）

事例10：労働者協同組合無茶々園の森	調査日：2024/02/15-16 （対面）
団体設立年： 地域協同組合無茶々園は、労働者協同組合「無茶々園の森」設立総会を 2023 年 6 月 2 日に無茶々園で開き、組合員 30 人のうち 20 人が参加（委任状 10 人）。	地域： 愛媛県西予市

設立の趣旨、団体のミッション

無茶々園グループ(地域協同組合無茶々園)を構成する４つの法人(農家による農事組合法人無茶々園、福祉事業を担う株式会社百笑一輝（ひゃくしょういっき）、直営農場（有機栽培・減農薬栽培を行う）有限会社てんぽ印、販売を担う株式会社地域法人無茶々園）に加わる形で設立。趣旨及びミッションは「多様な就労機会の創出と地域における多様な需要に応じた事業を促進することで、持続可能で活力ある地域社会の実現に資すること」。

事業内容

- 各法人共通のイベントを行う事業
- 社員教育や協同労働に関する学習会を行う事業
- 組織運営の課題を共有し解決策を考える、同時に好事例も共有し水平展開する事業
- 各法人に共通するバックオフィス業務を行う事業
- 社内の制度やルールの見直し、整備を行う事業
- 地域で必要とされることを見出し、持続可能な事業を開発する
- 社外の定年退職者等と事業をマッチングさせ、雇用を促進し地域貢献する事業
- 都市部からの研修等を積極的に受け入れ、地域貢献する事業

組合員数：31 人（団体設立時：30 名）　　非組合員数：０人

組合員の年齢分布	役員、管理職構成
若年層（～34 歳）　：0.6 割 中年層（35～64 歳）　：9.4 割 高年層（65 歳～）　：０割	理事　常勤０人、非常勤６人（うち、代表理事１人） 監事　非常勤１人

労働時間		賃金月収（平均的な人）
平均的な働き方の人の場合	月１日、１日あたり２時間程度	4,000 円
もっとも働く人の場合	週０日、１日あたり０時間程度	
少ない人の場合	週０日、１日あたり０時間程度	

出資金、賃金、剰余金の考え方

従事分量配当

主要な会議（合意形成の場）

会議名称	頻度	平均的な出席率
協同労働学習会＆意見交換会	年３回	80%
総会	年１回	未開催
臨時総会	月０回	未開催
理事会	年２回	100%

調査記録者：本田恒平

1. 団体概要

労働者協同組合「無茶々園の森」（以下、労協無茶々園の森）は、地域協同組合無茶々園（以下、無茶々園グループ）を構成する４つの法人（農業生産を担う農事組合法人無茶々園、地域の福祉事業を担う株式会社百笑一輝、有機栽培を行う有限会社てんぽ印、販売を担う株式会社地域法人無茶々園）に加わる形で設立した労働者協同組合である。無茶々園グループは、設立総会を 2023 年６月２日に無茶々園で開き、組合員 30 人のうち 20 人が参加（委任状 10 人）し、労協無茶々園の森を設立した。

無茶々園グループならびに労協無茶々園の森が活動の拠点とする愛媛県西予市は、2004 年４月、旧東宇和郡４町（明浜、宇和、野村、城川）と旧西宇和郡三瓶町による合併で誕生した自治体である。西予市の人口は約 35,200 人（2024 年 1 月末時点）。約 17,600 世帯が暮らしている。西予市の東側には高知県との境のカルスト台地があり、西側は宇和海のリアス式海岸に臨む。地形としては、海抜０ｍから標高 1,400ｍの標高差のある多彩な自然環境が広がっていることもあり、基幹産業は農林水産業である。内訳は、①温暖な海岸部における柑橘栽培、②冷涼な山間盆地における水田農業やいちご、ぶどう、茶の栽培に加え、③中山間地域における畜産やきゅうり、トマトをはじめとする野菜、ゆずや栗など果樹の栽培と水稲の栽培の複合経営、のように多種多様である。柑橘栽培は石灰岩を石積みした段々畑を利用し行われ、特に柑橘栽培には押し並べて適した土地だという。

柑橘栽培の歴史的背景について、農業の近代化・合理化をめざした農業基本法制定（1961 年）の煽りを受け、1960 年代に地域の産業は芋・麦・養蚕など自給的生産から、より換金率の高い柑橘栽培へ転換した。しかし、1960 年代に起こった全国的な生産過剰や大干ばつにより柑橘の販売価格が低迷した。地域の農家は市場競争を生き抜くため、より多くの農薬や化学肥料を使用し柑橘類の高品質化に取り組んだものの、多くの農薬や化学肥料を使ったことで農家自身が不調をきたすケースが続出した。近代的農業に疑問を持った幾つかの農家が 15ａ（1500 平方メートル）の園地を借り受け、伊予柑の無農薬・有機栽培を開始した（1974 年）。幾つかの農家が無農薬・有機栽培を志向した背景には、レイチェル・カーソンの『沈黙の春』の出版（1962 年）や、有吉佐和子の『複合汚染』の出版といった潮流の下支えもあった。この取り組みが農事組合法人無茶々園の礎となった。

無茶々園は現在でも無農薬及び無化学肥料による柑橘栽培にこだわっており、農薬は病害虫の多発による緊急時のみ使用することとしている。さらに有機栽培で使用可能な薬剤を主体に、無茶々園が定めた農薬のみを使用可能としている。肥料は、独自配合の有機肥料、あるいは指定の有機肥料及び堆肥のみを使用し、柑橘品質の均一化を図っている。「無農薬栽培は無茶なことかもしれないが、無茶苦茶に頑張ってみよう」、この彼らなりの有機農業運動のスローガンが法人名の由来である。

初めて収穫した伊予柑は外観が悪く、果物として販売できず、大半を加工原料用とせざる

を得なかったが、品質改良の末改善したこと、有機栽培青果を嗜好する消費者が増加したこと、ブランド化、販売・流通を確立したことによって現在ではその生産は大規模化している。とりわけ、販売面における取組として、①「顔の見える関係」の構築、②柑橘の加工事業がある。前者に関して、顔の見える関係を構築するため、農事組合法人の個々の農家が選果・箱詰めを行い発送しており、その際農家からのメッセージや栽培情報を付している。農家と消費者の信頼関係を構築するために、トレーサビリティ（その生産物がいつ、どこで、だれによって作られたのかを明らかにし、追跡可能な状態にすること）の向上を図っている。後者に関しては果汁 100％ジュースやマーマレードといった定番の加工品に加え、ハンドクリームや「伊予柑エッセンシャルオイル」など事業の多角化を図ってきた。これら地域循環共生圏（後述する）の考え方にもとづいた先駆的な取り組みが評価され、平成 28 年度の農林水産祭（むらづくり部門）にて天皇杯を、地域協同組合無茶々園として受賞している。

以上のように無農薬・有機栽培を志向して以降、無茶々園グループは自身で果物生産から物流まで行ってきた。無茶々園は単体で農協のような営みをしているため、地元農家含め住民との関係性も密である。地域の雇用創出や福祉を担うため株式会社百笑一輝（ひゃくしょういっき）を持続可能な地域づくりの文脈で立ち上げたのも、こういった経緯からである。グループ傘下の同社は「①共に生きる、②共に働く、③自宅で最後を迎える」を福祉理念に、西予市にて、有料老人ホーム、デイサービス、訪問介護、交通支援など多岐に渡る福祉サービスを提供している。一層の高齢化傾向にある西予市全体を見ても、農家などが国民年金のみでも安心して地域で老後を送ることができるような福祉サービスのニーズは極めて高い。農業生産、雇用、福祉など地域の課題を包括的に解決・対策していこうという気概は、これまで無茶々園グループが長い時間をかけ、農業生産から物流までの流れを一から作り上げていき、そこに住民や農家が包摂されていくといった過程そのものに由来しているといえる。

2. 事業の内容と運営方法

(1)事業内容

上記のように地域共生社会を展望した事業を展開する中で、無茶々園は新たに労働者協同組合無茶々園の森を設立した。同組合の大津清次氏は日本労働者協同組合連合会の副理事長でもありながら、株式会社地域法人無茶々園の代表取締役と同組合の代表を兼任している。設立の目的は、多様な就労機会の創出と地域における多様な需要に応じた事業を促進することで、持続可能で活力ある地域社会の実現に資することである。労協の立ち上げについては、大津氏が日本労働者協同組合連合会(以下、ワーカーズコープ連合会)と 2022 年８月から協議し続け決定した。グループ内全法人の役員が組合員となり、協同労働を組織内で推進・定着する機能をつくると共に、新たな事業を開発する目的で労協法人を立ち上げることになった。なお、事業内容については以下の通りである。

・　各法人共通のイベントを行う事業
・　社員教育や協同労働に関する学習会を行う事業
・　組織運営の課題を共有し解決策を考える、同時に好事例も共有し水平展開する事業
・　各法人に共通するバックオフィス業務を行う事業
・　社内の制度やルールの見直し、整備を行う事業
・　地域で必要とされることを見出し、持続可能な事業を開発する
・　社外の定年退職者等と事業をマッチングさせ、雇用を促進し地域貢献する事業
・　都市部からの研修等を積極的に受け入れ、地域貢献する事業

現在の主事業は、無茶々園グループを構成する４つの法人（株式会社地域法人無茶々園、農事組合法人無茶々園、株式会社百笑一輝、有限会社てんぽ印）共通の取り組みである協同労働の学習・研修である。無茶々園は法人格の枠組みに捉われずに、地域協同組合としての枠組みでも、百笑一輝など株式会社としての枠組みでも、いずれの場合においてもそのマネジメント手法に協同労働の哲学を部分的に取り入れてきた。実際に、会計の一部公開・説明や徹底的な労働者同士の討議による事業方針の決定といった要素は、地域協同組合としての事業や百笑一輝など株式会社としての事業の根幹になっている。とりわけ福祉サービスを担う百笑一輝の事業の質向上において協同労働のあり方は貢献しているという。

今後は、地域に必要とされる事業の開発や、不動産業（空き家問題、移住者用の住宅整備）、便利屋（家の修繕、定年退職者や移住者の受け皿の用意などを想定）、地域の雇用促進、都市部からの研修受け入れといった貢献事業を行う予定である。ただし、全てを労協が担うわけではなく、グループ傘下の法人と上手く組み合わせ・活用しながら方針を立てていく。この上では、高齢者活用や副業・兼業などをフレキシブルに活用できる労協の枠組みは「使い勝手がいい」という。

(2)事業化、採算や資金調達について

労協無茶々園の森では年に３度行われる「社員教育や協同労働に関する学習会を行う事業」が現在の主事業となっている。無茶々園の森グループの労働者が研修という形で協同労働について学習し、その協同労働の目的や哲学について社員教育を通じて養っている。同研修の講師は労働者自身が行う。なお、内容についてはワーカーズコープ連合会のリーダー研修で用いられている資料を活かしながら、創意工夫し決めている。この点においては、労働者自身が協同労働について受動的に学ぶ立場から主体的に発信する立場へ移行することが主眼に置かれている。この研修は、リーダーの育成の機能も兼ねているため、協同労働という哲学・マネジメント手法を労働者自身が身につけ、反芻・内在化し、自身の所属先に持ち帰ることが期待されており、無茶々園グループは重要な事業として位置付けている。受講した労働者には時間当たりの賃金が従事分量配当として支払われる。

採算や資金調達については、グループ構成組織から学習費用として徴収し、グループ会計

から拠出し、運営している。

3. 働き方とマネジメント

(1)組合員の加入、採用

労協無茶々園の森の組合員数は現在 31 名(非組合員数は０名)である。団体設立時は 30 名であり、今後組合員を積極的に採用していく予定である。

(2)労働時間と働き方

労働時間は現在研修・教育事業のみの実施のため、平均的な働き方の人の場合、月１日、１日あたり２時間程度である。

働き方に関して、先述のように無茶々園はグループ全体で協同労働をそのマネジメント方法として採用しており、その哲学・手法の維持についても積極的である。例えば、消費生活協同組合との比較について、代表の大津氏によれば、「一般的な生協の職員に聞いたら、『入ったんだけど、こんなはずじゃなかった』と答える人が多い」という。すなわち、事業展開・拡大の中で、協同組合内部において協同労働の原則を維持するのが次第に困難になり、組合員の中には、「協同組合としての生協に入ったのに、やっていることは営業とか配送とか言われたことをやるだけになってる」や、「一般的な生協は協同組合のようで指揮命令の実態がピラミッド状」という感想を抱く人も少なくないという。その上で、地域の生協が衰退した経緯を見直し、組合員の主体性を維持することの重要性を意識しながら日々努めている。

(3)賃金と分配について

協同労働についての研修・教育を受講した労働者には時間当たりの賃金が従事分量配当として支払われる。

4. 意見反映と合意形成

(1)会議の種類と方法

組合員による意見交換会をも兼ねた協同労働学習会・研修会を年３回実施しており、平均的な出席率は 80%である。その他、総会を年１回、理事会を年２回実施する。理事会の参加率は 100%である。なお、理事は非常勤理事が６名（うち、代表理事 1 名）であり、監事は非常勤監事が 1 名である。

(2)合意形成への工夫

協同組合において議決権は 1 組合員につき 1 票と平等に配分されているが、時に、権限を

持っていても委任状の送付で済ませたり、他人の意見に便乗（相乗り）したりすることがおこりがちである。この点について大津氏は「自分が実感しないと協同労働とか運営というのは分かりません。口で言われても、腑に落ちないとやはり駄目。腑に落ちるというのは共感性なんです」といい、研修・教育を通じて主体性を育むことや、コミュニケーションを通じて積極的に共感力を高めていくことの重要性を指摘している。組合員が労働者でありながら経営者であれることの重要性を認めつつ、それを原則論で終わらせずに、組合員の実態もそれに合致するよう、試行錯誤しながらボトムアップ型の意見反映を模索している。合意形成において組合員の主体性を担保するには、地域の問題について組合員が共感できる状況が重要であり、「地域性を持ったちっちゃいクラスター（協同組合）が集まって地域づくりをしていく」といったように、ある程度事業の範囲が身近な地域に限定していることが大事だという。

5. 将来的展望、目標、課題

将来的展望については、引き続き、①持続可能な地域社会の創造と、②環境にやさしい農業（カーボンニュートラル・農薬総量削減など)、③コミュニティ産直（新しい生産・消費の関係性）の構築、を目指している。地域循環共生圏（ローカル SDGs）は、複雑化する地域課題の解決に向けて第五次環境基本計画（2018 年４月閣議決定）で提唱された地域づくりの考え方であり、都市集中型の社会構造を見直し、人と自然が共生して、生態系と調和しながら各地域で暮らす地方分散型社会を築くことを志向する。無茶々園はグループ全体の事業を通じて、「モノとお金」の関係性ではなく、人とお金が循環し、地域経済や人々の交流が回るような地域社会を展望している。その上では地域や組織同士の連携をより強固にする必要があり、総務省管轄の「特定地域づくり事業協同組合」との連携も視野に入れている。特定地域づくり事業協同組合制度は令和２年に施行された制度であり、人口の急減に直面している地域における農林水産業・商工業等の地域産業の担い手を確保するための財政的、制度的支援のことである。さらに、特定地域づくり事業協同組合はマルチワーカー（季節毎の労働需要等に応じて複数の事業者の事業に従事）に係る労働者派遣が可能であり、労働者協同組合には認められていない労働者派遣を補完し、同制度事業が地域の人手不足の是正に資することが期待される。

6. 法政策、支援への要望

労協無茶々園の森が期待しているのは補助金や税控除の拡充である。大津氏は「労働者協同組合の事業規模は必然的に小さくなる。そこに補助が出ると、例えば柑橘の加工場をみんなで作りましょうかとかいうことも出るかもしれない。今の中途半端な補助制度だとこの枠

組み自体要らない。労協として起業する時に十分スタートできるような財政支援が必要不可欠だ」という。補助金や税控除の拡充がなければ、自治体からの事業委託や大規模な資金が不要な仕事のみに限定されてしまうことを懸念している。



無茶々園がある地域をのぞむ（筆者撮影）

JILPT 資料シリーズ　No.309
現代的労働者協同組合の萌芽 ―事例からみる協同労働の可能性―

発行年月日　2026年11月13日
編集・発行　独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502　東京都練馬区上石神井4-8-23
（照会先）　研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

©2026 JILPT