

参考資料

協同労働研究会

労働者協同組合の現状と

我が国を取り巻く

地域課題解決策としての可能性



日本総研
The Japan Research Institute, Limited

参考資料 目次

第1 回協同労働研究会の講演資料.....	1
「大学教育と協同労働ー協同の学びのコミュニティを作り出すー」	
第2 回協同労働研究会の講演資料.....	23
「イタリアのワーカーズバイアウトについて」	
第3 回協同労働研究会の講演資料.....	36
「ミドル・シニアの活躍におけるワーカーズコープの可能性」	
第4 回協同労働研究会の講演資料.....	65
「海外の労働者協同組合」	

日本総合研究所 第1回協同労働研究会

2023/8/3

大学教育と協同労働

・協同の学びのコミュニティを作り出すー



一般社団法人
協同総合研究所
Japan Institute of Co-operative Research

一般社団法人 協同総合研究所 前事務局長(理事)
日本労働者協同組合(ワーカーズコープ)
センター事業団 北関東事業本部 本部長

相良 孝雄(さがらたかお)

茨城・波崎

京都

葛飾・松本・名古屋・勝どき・三鷹

相良の人生史

働くこと・生きることの深堀

持続可能な社会は体から

兄との競争

人の役に立
てること

他人との関
係性に注目

一人で生きていない責任感

楽しませたい・
根性
(人と違うことをしたい)

協同組合との
出会い

学びの場づくり・学校・アウトプットの重要性

自治・協同の推進

地域観・社
会観を磨く

ネットワークの
大切さ

見えやすい(今に近ければ近いほど)

見づらい

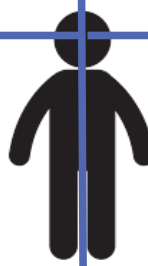
野球・
公園遊
び

生徒会・応援
団・スピーチ
コンテスト・
自主ゼミづく
り

大学生協・学
生委員会・学
生商店・生活
文化・学校づ
くり(修論)

立ち上
げ・込煮
亭失敗・
市民との
出会い

多様な学
び、ウィ
ングを広
げる。



過去

未来

生～中学生 高校生 大学・院

ワーカーズ(児
童館・事業本部

協同総研

現在

ワーカーズ(北
関東)

- 1、大学生の社会環境
- 2、ワーカーズコープと大学の接点
【寄附講座・研究・インターン・協定書他】
- 3、大学・学生とともにつくる協同労働運動を発展させる戦略
- 4、協同労働がより若者世代に広げるために
- 5、まとめ

報告目次

3

大学生（若者）との関わりを通じて、若者と協同労働の接点を考えるときの3つのポイント

■働くことや生きることなど根本的テーマを交流する場。その際、安心して発言できる心理的安全性が確保される場。

■寄附講座を学生と出会う入口戦略として位置づけ、地域や職場へとつなげる出口戦略をより強めていくこと。

■一人で生きるよりも、共に生き・共に働く「協同」で生きる可能性を、学生自らが行動しながら考える。

本研究会報告要旨

■正解の生き方・働き方モデルが持ちにくいなかで、どう生きるのか、どう働くのか

■関係が分断されるなかで、孤立し、生きづらさを抱えやすい

■コロナ禍でより一層、人と人が交流するきっかけを失っている（趣味・サークルよりもアルバイト・在宅での過ごす）

【全国大学生協連調査から】

■学生の困っていることから（埼玉大学寄附講座から）

■交流の機会、学びたい気持ちは旺盛に持っている

■気候危機、人口減少超高齢少子社会、持続可能な社会、奨学金・・・。

■ポスト資本主義のあり方を超える社会像、希望が生まれる社会づくり（齋藤幸平の「人新生の資本論他・・・」）

■「挑戦＜適応すること」（合わせること）、同調圧力（争いを生まない）

1. 大学生の社会環境

■高齢の親戚が一人暮らしで何かあった時に助けることが難しい。

■お金が貯まらない

■人にあわせすぎてしまい、素を出せていない

■一緒に二人で暮らしている祖母との関係があまり良くないこと

■結婚ができるかどうか

■一人暮らしの不安

■卒業後やりたいことがないこと

埼玉大学寄附講座での
学生の困りごと

(1) 寄附講座

(2) 研究、インターン

(3) 協定書をつくり、総合的な関わり（東京基督教大学）

(4) その他（大学教員との日常的な接点）

2、ワーカーズコープ と大学の接点

概要

■歴史

2013年の労協連総会議案「学校会館建設委員会設置」が採択され、1年間の議論後答申。

- ①フリースクールなどの若者の学び直しの学校
- ②働きつつ学べるワーカーズコープカレッジの設立
- ③協同労働の理念を柱にした保育士や介護福祉士の養成校の設立
- ④大学との提携に向けた寄附講座の開催である。

このうち進められそうな④を2015年沖縄大学から始めた。現在まで、2015年から計8年間で、計12の大学で開講した。

■現状

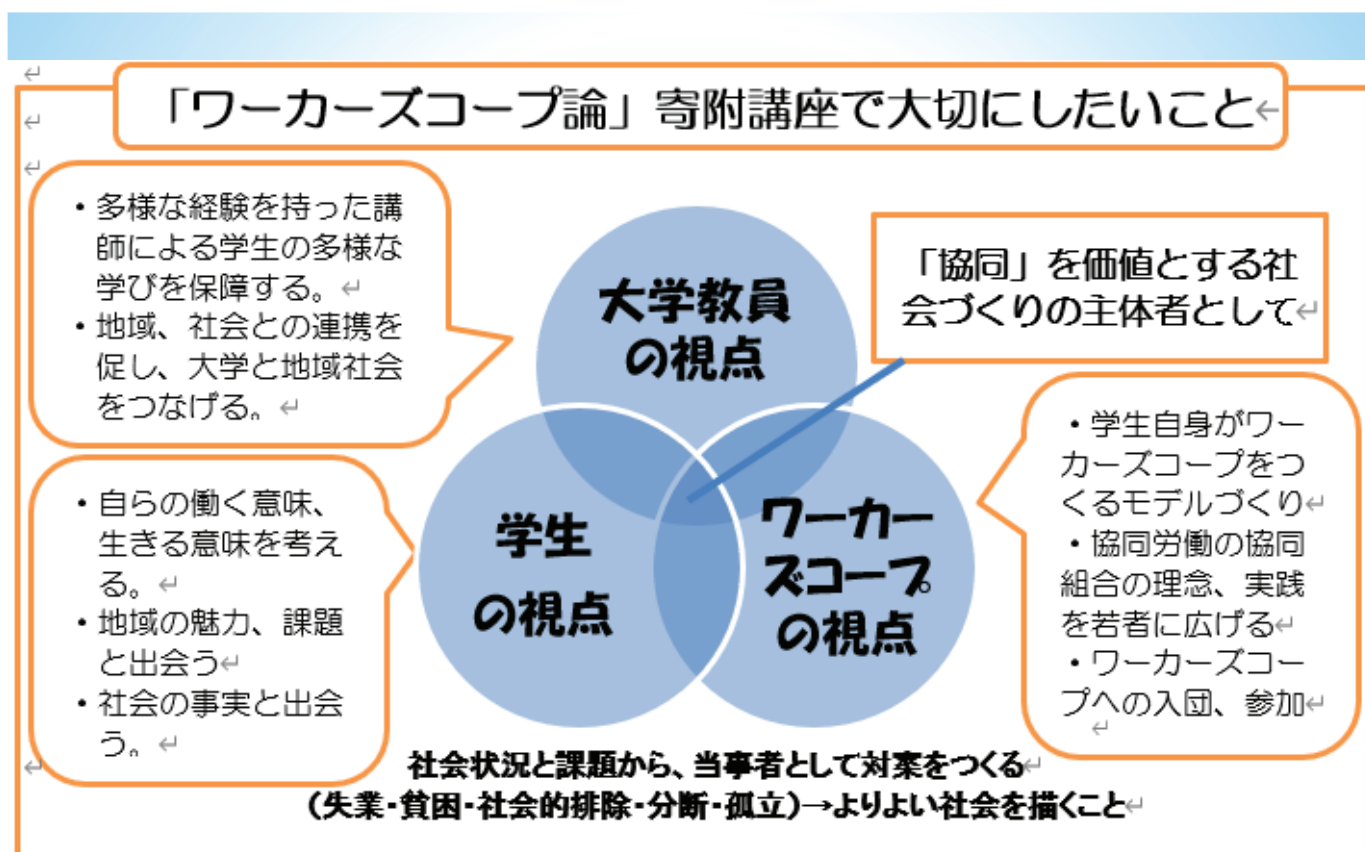
2012年度は9大学で開催された。コロナ禍以降、オンラインが増え、休校する講座も生まれるなかで、対面で開催する講座に戻りつつある。

■目指すこと（別シート）

8 (1) 寄附講座

大学名	教員	講義名称	時期・開催方法
千葉大学	伊丹謙太郎・相良孝雄	地域で仕事をおこす（入門編）	対面、前期1単位（8回）
沖縄国際大学	村上了太	ワーカーズコープ論	オンライン、夏季集中（8月）
滋賀大学彦根キャンパス	柴田雅美	働き方探究プロジェクト2022秋「協同労働とまちづくりの実践事例を学ぶ」	対面、後期
埼玉大学	安藤聡彦	地域と出会い、働くことを考える 競争ではなく共生を基盤とした働き方-協同労働	対面、後期
桃山学院大学	梅本哲世	経済学特講・社会的連帯経済とワーカーズコープ	対面、後期
和歌山大学	事務局	協同労働と働くことの意味	対面、後期
新潟大学	渡邊登・伊藤亮司	働くことと地域づくり-協同労働の協同組合（ワーカーズコープ）論	対面、後期
久留米大学	伊佐淳	協同組合概論	対面、後期
琉球大学	高畑明尚	協同組合・協同労働論	オンライン、春季集中（2月）

大学名	教員	講義名称	備考（開催方法・時期・その他）
摂南大学	北川太一	非営利協同論	対面 5月16日
明治学院大学	米澤旦	共生社会の理解	対面 12月2日
駒澤大学	松本典子	NPO論	対面 12月6日
立教大学	藤井敦史	NPO論	対面 12月9日
京都大学	北川太一	協同組合論	対面 1月6日
佐久大学	下村幸仁	貧困の福祉学Ⅰ	対面 1月24日



* **ワーカーズコープ
寄附講座が目指すこと**

みんなで『良い仕事』をするためには

- ・仕事仲間との良好な人間関係が必要
- ・休みたい時に「カバーしてほしい」と言える関係が必要
- ・職場の人数設定→欠員が出て支障がでない、余裕をもった設定をする
- ・上司との信頼関係が必要

これらを実現するためには、どうしたら良いのか

話し合いをして、自分たちのルールを作ることが必要

- ・全員参加
- ・全員に発言権をまわす
- ・定期的におこなう

- ・長い目で見たルール作り
- ・状況によって改善、更新



まとめ: 良い仕事とは!

○ワークライフバランスが充実している。
○清潔で安全な職場環境が整えられている。
○やりたいことを応援してくれる。

○正規/非正規、性別等による待遇の差が無い。
○意見が言いやすい。

○同僚・先輩後輩と協力できる。
○お客さん、職場内から評価される。

①前向きな気持ちで働くための、制度・環境がある。

②意見が反映される話し合いの場がある。

③互いに認め合い、尊重し合える関係がある。

2021年 埼玉大学 寄附講座 「よい仕事をする ために」

学生発表 資料

■現代の一番の問題は「現実味のなさ」であり、座学に留まる危険性がよくわかった。偉い人は会議室で方針を決定するが、方針に影響を受けるのは現場。労働の場において我々は現場にいても、社会問題に関しては会議室にいることも多いと感じた。頭よりも体を動かし、五感で現状を知ること意識したい(立教2022)。

■貧困をテーマにした講義を多く受講したものの、当事者意識はなく、どこか他人事として認識していた節があった。「事実直面する」という言葉が強く印象に残った(立教2022)。

■日本人の国民性か、教育に問題があるのか、日本人に主体性がないことはよく言われるが、「働くこと」を自分事として捉え、自分自身に向き合い、考えるためには、子ども自身が将来に対する問題意識をもつ必要があると考えた。今の日本は、その問題意識を持たなくてもいい環境になってしまっているのではないかと感じた。(新潟2022)。

■当たり前のように仕事は楽しくないものだと考えていたが、自分の情熱・使命を行動にあらわすことができるものだと思えた。働くことに対して、前向きな考え方が少しできるようになり、本当に自分のためになる講義で感謝している(京都2022)。

■労働者は自分の仕事を好きでしている感じが少なく、キラキラしている大人が少ないようにも思う。社会人になってもキラキラした人になれる仕事をしたい(明治学院2022)。

■幼いころは将来の仕事を「夢」と考え、わくわくした気持ちで考えていたが、今やいつの間にか「労働」が面倒でネガティブなイメージになり、就活について考えるのが億劫(明治学院2022)。

■「協同労働という働き方は、『敷かれたレールの一本道からちょっと脇道に逸れて歩いてみたら辿り着いた陽だまりのような場所』と感じています。」「協同労働は、他の働き方と何が違うのか」というと、『仲間がいる』『地域と繋がる』『新たな職場を作り出す』という3つの大きな特徴であり、これらを生み出すのが、「無関心ではいられない」ということだと考えました。」(埼玉大学2020)

講座の²学生の感想から

◆自分の市場価値を高める競争が今後も続いていくのは億劫だと思っていたが、そうした資本主義のただ中にいても羽を休められる存在として協同労働がある（京都大）

◆協同労働は人々の自由な生き方を実現させる可能性を広げるもの（神戸大）

◆協同労働は自分が働く意味を与えてくれるきっかけになるのではないかと感じます。自分で考えて動けば、仕事は自分にとって社会にとっても希望となれるということを学びました（福島大）

◆協同労働は地域の問題を地域のみんなで一緒に解決していく今の時代で、地域で自分が活躍し、いきいき働いて生きていくための働き方としては最良のモデル。これからの時代に合った働き方ではないか。（福島大）

学生が考える協同労働言葉集①

◆協同労働は日本人の働くと言う価値観に変革を起こせる希望的な働き方（駒澤大）

◆協同労働は、自分らしく生きるとは何か、働くとは何か、何のために働くのか、日本人が忘れかけている仕事をする目的を思い出させてくれる、あるいは気づかせてくれるものではないか。（駒澤大）

◆協同労働は社会ニーズが多様化し、時代が変わっていく中でもすぐに柔軟に対応できることにもつながるし、皆が一体感を持つことでより、課題解決に対する具体的なアプローチをすることができる。（駒澤大）

◆協同労働はまさに今の社会に蔓延る資本主義の問題を解消してくれるところにある（駒澤大）

◆協同労働は、自分の生活のために働くことだけを考えるのではなく、周りをみるなど違った意識を持てるようになるのではないか。（駒澤大）

学生が考える協同労働言葉集②

1、食べられますか（生計が立てられますか）慈善団体ですか。

→非営利性≠利益を残してはいけないではない。利益の分配の仕方の違い。

2、働いていない自分でも、関わることはできますか。

→学生が組合員・利用者で関わっています。

3、地域づくりと言ってもピンとこない。地域の人が集まるにはどうすればいいのか

→地域で何をしたいのか、そのキーパーソンは、そもそも地域住民とは

4、協同労働のメリット・デメリットとは

→メ「一人で悩まず協同で行えること」 デ「時間がかかる」→納得できる。効率的、合理的ではなく、決めるプロセスにも協同の価値を置く。

5、ワーカーズコープは事業体としてやっていけるのですか。

→「現状を変えていく姿勢（変革の姿勢）」「全国観点（つながり＝連帯）」「労働者が社会（職場・地域）を変える当事者となる」

全国12大学開講実績から、学生からの質問で多いワーカーズコープ¹⁵への5大質問

◆協同組合や働くことの意義についてもっと早いうち（中学生等）から知りたかった、知るべきだという感想を持ちました（明治）

◆複数の出資者が経営に携わることで、意見の相違や意思決定が円滑に進まなくなることにどう対処するのか（鳥取）

◆事業継続するために利益は必要で、営利企業に競争で勝つことができるか（鳥取）

◆「協同」を実現するにはどのような仕組みや決まりを作るのか（鳥取）

◆どのように利益配分をしているのか（鳥取）

◆出資、経営、労働をみんなで支えて上手くいくのか疑問。（明治）

◆新自由主義への対抗策となる一方、生産性が低くなるのでは（京都）

◆合意形成と労働者一人一人の発言を成立させられる最大限の規模（福島大）

◆労働者協同組合でのリーダーシップをどのように捉えるか（福島大）

◆運営の立場と労働の立場で利害相反（福島大）

◆働くうえでのガバナンスやルールを定義する必要がある。（駒澤大）

◆組織の安定性・持続性に関する不安や、まだ社会に広く知られていないことで、両親など周りからの信頼性に欠けるのではないか。（駒澤大）

- (1) 「働くこと」の意味を考える機会に
- (2) 協同労働の特徴・魅力・課題・疑問とは
- (3) 自分の働き方・暮らし方・学び方をデザインする

【学びの主人公性を高めるため、一方向から双方向性の講義（アウトプット）方法、プロセスの重視する姿勢、Emotional Knowledgeとして、個別性と多様な視点で考え合えること】

- (4) 学校から地域へ出る（ボランティア、現場訪問、インターンシップ、就労へ）

寄附講座の成果（2022年度）

労協法制定・施行に伴い、労働者協同組合、協同労働に関わる学生の研究活動が盛んになっている感触がある。

卒業論文・修士論文テーマ

- ・労働者協同組合が働き手以外に対して有する優位性の考察（立教大）
- ・協同労働的な運営による地域コミュニティの再生（立教大）
- ・労働者協同組合における”話し合い”の課題と労働者の在り方についての考察（兵庫県立大）
- ・多様な「働きづらさ」を抱える人が主体的な就労継続を実現する要因に関する分析（慶応・院）



ワーカースコープ・センター事業団
夏の協同労働インターンシップ(5DAYS)

日程

日程	内容
8/24 (木)	[AM]自己紹介 ①ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？ ②ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？
8/25 (金)	[AM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？ [PM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？
8/29 (火)	[AM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？ [PM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？
9/6 (水)	[AM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？ [PM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？
9/8 (金)	[AM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？ [PM]ワークスコープ・センターの役割・協同労働とは何か、社会に必要とされているのか？

～よろしければこちらをご覧ください～

お問い合わせ
Q&Aから

(2) 研究（インターン・卒業論文・修士論文・ゼミ活動）

「よりよい市民社会の形成と持続可能で活力ある地域づくり」に共に取り組むための労働者協同ワーカーズコープ・センター事業団と東京基督教大学との連携協定書（日本労協新聞6月25日2面）

（目的）本協定は両者が包括的な連携のもとに広範な分野で知的・人的・物的資源を活用して相互に協力することにより、誰もが持っている力を活かし合い、協同労働が地域で発揮されることを推進し、持続可能で活力ある地域社会の貢献に寄与することを目的とする。

連携事項

- ①地域活動に取り組み、話し合いの場をつくり協同労働を実践する
- ②協同労働を活かす学習会や交流の場を設ける
- ③地域の人たちが協同労働を活かして立ち上がる時に一緒に協力する
- ④『協同労働推進ネットワーク』づくりを推進する
- ⑤東京基督教大学の卒業生とワーカーズコープが活動する全国の地域で協同労働の実践を推進する
- ⑥広報や場の提供、後援や共催など協力し合う。また、定期的な協議の場を設ける

（３）協定書運動（東京基督教大学）

■了徳寺大学の学生のボランティア組織、一部組合員として働く（浦安市の学童クラブ）運動ボランティア。

■生活困窮者学習支援事業での学生の関わり

■子ども食堂、地域食堂（北海道他）でのボランティア

■児童館、学童等の子育て現場への関わり

（実習を機に、または自らが育って現場として他）

■大学の寄付講座、インターンシップから、ワーカーズコープへ入団。

■卒業論文、修士論文のテーマでの現場ヒアリング

学生がワーカーズコープに関わる事例

協同の発見P.101（拙稿：2023年度への展望から）

入口戦略である寄附講座から、より社会を変革していく出口戦略としての4つの視点

■学生自らが協同を軸とするコミュニティを作り事実をつくること

■「地（知）の拠点」である大学と、持続可能な地域社会のために人財育成・就労創出の分野で連携すること

■小・中・高校生へのアプローチ

■本格的な労働者協同組合・協同労働の学校づくり

3，大学・学生とともにつくる協同労働運動を発展させる戦略

■ICA（国際協同組合同盟）原則（第5原則）、労働者協同組合原則、労協法第1条（目的）の体現（社会での協同労働・労働者協同組合の存在目的の実現）

■周知（入口戦略 - 情報）とともに、それ以降の出口戦略（行動すること）

※若者が目指したい社会の方向性を知り、「共に生き・共に働く協同労働」をどう捉えるのかを受け止める。

※若者との出会いを多様な場でつくる。

※若者自身がコミュニティをつくる、ネットワーク化する。

※頭で理解するだけではなく、体験・経験を通じて、社会で起きている事実と向き合う（主人公性・当事者性）

■根本的な問いについて、交流する場づくり【弱さを力にする、安心できる・話せる場所づくり】

「どのように働くのか・暮らすのか・学ぶのか」（どのように生きるのか）→既存の労働観・生活観・学習観を疑い、自らが多くの人と協力して、人生のデザインを描く時代へ。持続可能、多様性の社会づくり、幸せの多角化、一人で生きられない実感を持った上での協同の価値とは。

4，協同労働を若者世代に広げるために

22

ICA原則（第5原則）

教育、訓練および広報

協同組合は、組合員、選出された代表、マネージャー、職員がその発展に効果的に貢献できるように、教育訓練を実施する。協同組合は、一般の人々、特に人々やオピニオンリーダーに、協同組合運動の特質と利点について知らせる。

協同労働の協同組合の原則（日本労協連）

宣言/第1原則/第2原則/第3原則

宣言（一部）

「私たちは、直面している。人間、労働、地域、自然の限りなき破壊に。だからこそ、つくり出したい。貧困と差別、社会的排除を生まない社会を。誰もがこころよく働くことができる完全就労社会を。あたたかな心を通い合わせられる、平和で豊かな、夢と希望の持てる新しい福祉社会を」

ICA原則と労働者協同組合の原則の体現

■原則から（協同労働の協同組合新原則2015年）

1、仕事をおこし、よい仕事を発展させます。

一、生活と地域の必要と困難、課題を見出し、人と地域に役立つ仕事をおこします。

二、働く人の成長と人々の豊かな関係性を育む、よい仕事を進めます。

三、仕事と仲間を増やし、働く人の生活の豊かさと幸せの実現をめざします。

よい仕事とは

「よい仕事」とはどういうことなのか、どういう意義をもつものなのか、なぜ「よい仕事」が第1原則なのか、というようなことを深め、共通認識をつくっていかなければ、自分たちがいまやっている仕事の範囲でのよい仕事にとどまってしまう”

“利潤企業は国民、利用者、消費者のためによい仕事ができなくなっている。労働者も雇われ者根性で、手を抜いてゼニを稼げればいいとなりがちだ。これがあいつて、利潤企業ではよい仕事ができなくなっている。とくに国民の生活と安全に関わる事業の分野で彼らの弱点が相当出て来ているように思う。単純化して話したが、ここに労働者協同組合の大飛躍の条件がある。本当に国民と結びついて、医療、衣食住、文化、教育、福祉などの領域全般にわたって、協同の力でよい仕事を展開する”

“「よい仕事をするとは、労働者の主人公性を高めるもの」という実感をつかんでいた。だから、労働者の主体性・能動性の高まりがなければ「よい仕事」はありえないし、「よい仕事」がなければ働く者の成長もない。それを成立させる絶対条件は、雇われ者根性の克服”

“単純対決的な労働運動からは、仕事固有の価値という考え方は出てこない。そうするとどこまで行っても、労働者は仕事の主人公になれない。経営者のさじ加減でどうにでもなる。だから労働者が主体となって仕事・労働の主人公になる労働者協同組合をつくっていかなければ”

*第2原則

自立・協同・連帯の文化を職場と地域に広げます。

一、一人ひとりの主体性を大切に育てる職場と地域をつくります。

二、建設的な精神で話し合い、学びあい、連帯感を高めながら、みんなが持てる力を発揮します。

三、お互いが尊重し、一人ひとりの生活と人生を受け止め合える関係をつくります。

四、人と地域を思いやる「自立・協同・愛」の文化を職場と地域に広げます。

*第3原則

一、全組合員経営を進めます。

①働く人は基本的に全員が出資し、組合員となり、出資口数にかかわらず「一人一票」で経営に参加します。

②組合員は、「話し合い」と「情報の共有」を大切にし、事業計画を定め、事業経営を発展させます。

③組合員は、役員やリーダーを基本的に組合員の中から選び、お互いに協力し合います。

二、社会連帯経営を発展させます。

①組合員と利用者、地域の人びとが、地域づくりの主体者としての連帯性を強め、仕事おをこします。

②地域全体を視野に入れ、全ての世代を結んで地域づくりのネットワークを広げます。

③当事者・市民主体の豊かな公共をめざし、自治体・行政との協同の関係を深めます。

協同労働の協同組合の原則

(1年目)

■自然環境、世界の格差や搾取に問題意識があるから

■一人ひとりの日々の生活から社会を変えたい。仕事や人同士の分断が進んだ現在、人と人とのつながりあうことが多くの社会課題の解決につながると考えたから

■一般企業への就職活動への疑問。利潤追求第一の現状。一人ひとりの主体性を大切にし、学び続けられて働くことができることに惹かれる。

■利潤追求を目的とする民間企業への就職に心から納得できず、労働者の立場が対等で、話し合いによって経営を成り立たせていく考え方に惹かれた。

■人とコミュニケーションをとることが好きだったり、困り事などを助けたりすることにやりがいを感じるのここだと思いました。また地元が大好きなので、地元に何か貢献できる仕事をしたいと思ったりした。

(2年目)

■マイノリティや困難を抱える人など、すべての人が生きやすい社会の実現を叶えられる働き方だと思った。また夢を語れる場所だと感じたこと。

■協同組合論でワーカーズコープを知りました。仲間という関係性に強く惹かれた。

■協同労働の重要性と現在、そして、将来の社会における可能性を追求したい。

■理想も人間も社会も諦めたくない。危機に立ち向かう方法を仲間とともに探りたい。

■はたらくことを通じて地球1個分の地域に根差したくらしを実現したい。ワーカーズコープならできると思った。

■雇用労働とは異なる働く方に興味を持ち、地域や人を支えられる仕事がしたいと思った。

■すべての人が自分らしく生きられる持続可能な地域社会をつくることのできる働き方だと感じた。

■行政だけでは解決しきれない問題を無視しなくなかった。能力主義への疑問。

センター事業団全国新人事務局員 候補の労働者協同組合の志望動機

■成果の限界はなぜ起きるのか

「成果」
↑
「行動」
↑
「思考」
↑
「情報」
↑
「興味・関心」

全国協同集会in
kanagawa (2019
年) 大川印刷社
長の言葉

行動に移す
ために①

■100の言葉より1の事実をつくる。

■事実に直面すること。

■当事者として考える

行動に移すために②

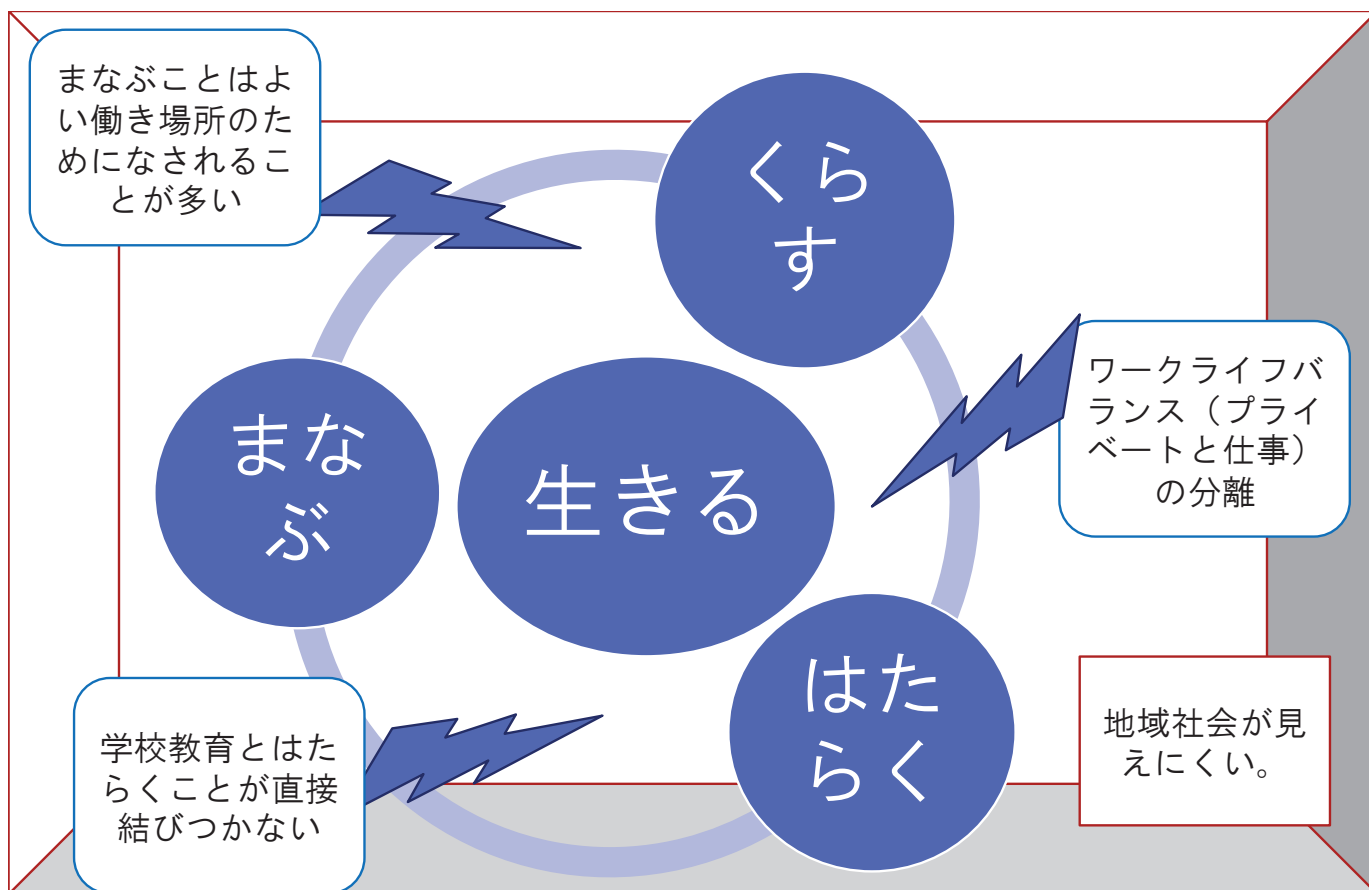
■支援する/支援されるを越え、そこで暮らし続ける・働く続ける当事者・主体者となる。共通したコミュニティ（職場・地域・学ぶ場）でつくる

■ディベート（討論）ではなく、ダイアログ（対話）を進め、決定のプロセスが大切になる。【納得や手応え感がある会話のあり方】どちらか正しいかではなく、新たな答えを導く姿勢。二元論を超え、**多様な価値と出会う**。

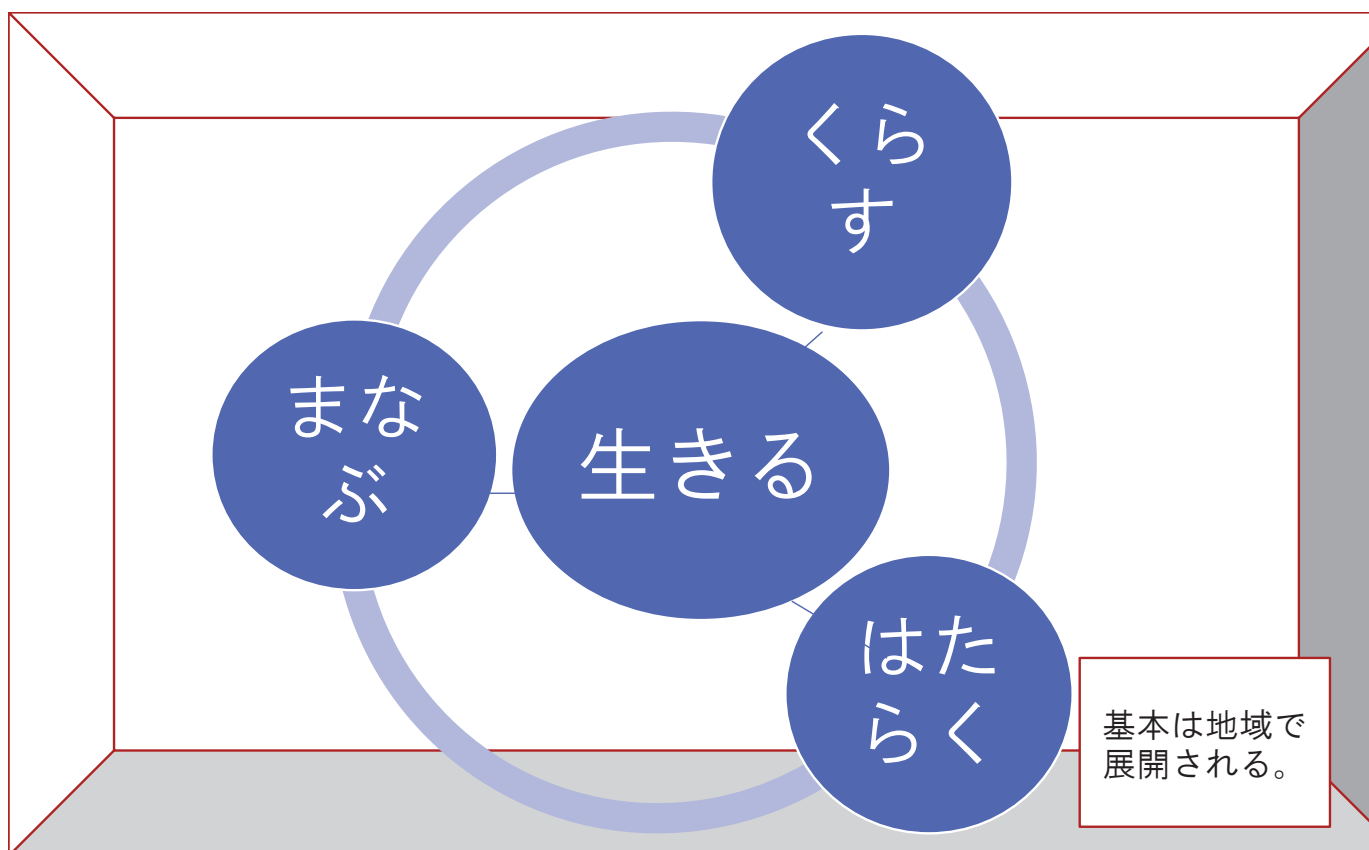
■「適応する」から「つくる」姿勢へ。共に思いを出し合いながら折り合う文化をつくる

■共に意見や想いを出しあう場。居場所

共に生き、共に働くことを
実践するときに



くらす/はたらく³¹/まなぶが分断

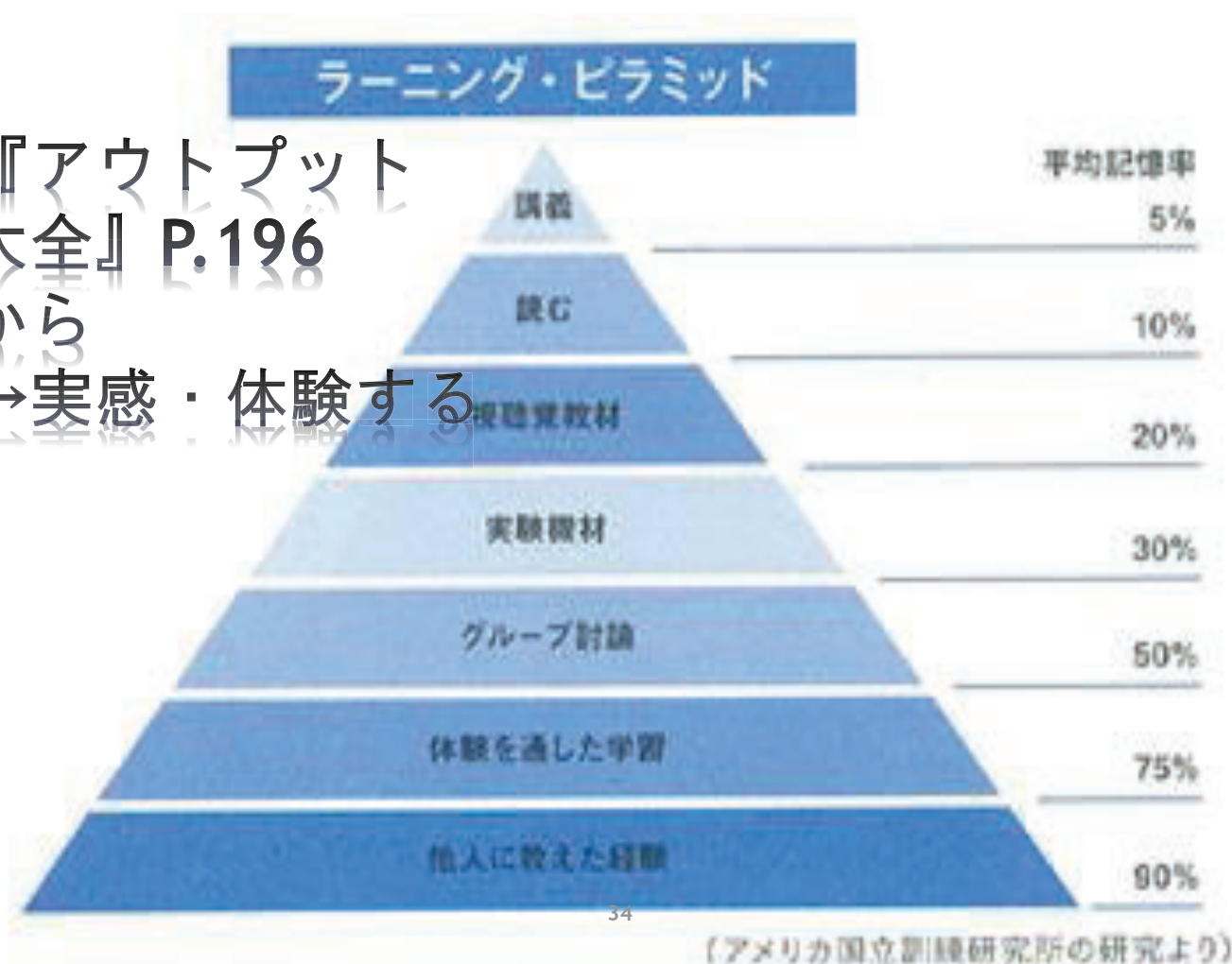


くらすーはたらくーまなぶをつなげる＝
生きることを考えることから出発³²

寄附講座の資料紹介（一部） 問ひかけの箇所を中心に

33

『アウトプット
大全』P.196
から
→実感・体験する





2021年10月4日の品川駅での広告

(アルファドライブ麻生要一社長のTwitterより) (写真：ITmedia NEWS)

て？？？
 っか？
 とすは？
 こで？
 くう？
 らそ？
 たし？
 は？

あなたにとって 働くことの目的とは

37

働く目的

ライス
ワーク
(義務)

ライフ
ワーク
(実績)

ソウル
ワーク
(使命)

それぞれの項目で何割の比重で考えていますか。

38

被雇用者の満足的な国際調査

- ・ 自分の仕事に積極的に関わっている
—15%
- ・ 自分の仕事に消極的に関わっている
—67%
- ・ 仕事をするのがいやだ—18%

85%の人が仕事についてネガティブに感じている。

2017年ギャラップ社調査

はたらくことの苦しい・つらい
はどのような理由から？

働くことがお金だけになり、
狭い概念に留まってしまっている？

■「職業＝会社員、正社員」ってはおかしくない？

■職種は選ぶが、働き方を選ばないのはおかしくない？

41

協同性を伴う働くことを求めて

・「働き方」改革を推進するなかで

→「働かせられ方」

・巷の本屋さんでも「働き方」について述べられている本が多くある。

「最強の働き方」「新しい働き方」「本当の仕事」「なぜ働くのか」等。

そこに「協同性」を伴った働く意味はあるのか。

労働者

(正規・非正規・派遣他)

経営者

自営業者 (フリー ランス)

(投資家)

働き方の種類

43

若者に協同労働を広げる戦略は、まだ未開の研究テーマ。このテーマをより深堀するために以下の3点が必要だと考えている。

1, 子どもや若者との接点は現場では多くあるが、労働者協同組合や協同労働の価値や意味を発信する、交流する機会を少ない(子ども・若者の現場はありますが)。そのモデル実践が寄附講座、研究論文など協同総研界隈ではしてきたが、ワーカーズコープ全体、日本社会全体の動きにはなり切れていない状況(なのでこの研究会は大切)。

2, 座学の限界。ワーカーズコープの現場との関わりや若者同士が協同労働をテーマにコミュニティをつくるなどが見え始めると、若者に協同労働を広げる具体的戦略がより明確化できるのではないか。

3, 齊藤幸平さんの著書で刺激を受けてワーカーズコープを知るきっかけになった人、先生からの紹介、寄附講座での出会いなど、若者に会おうきっかけづくりと、そこでの発信するメッセージが重要。そのときに教条的に伝えるのではなく、双方向性や意見が言える場、聞ける場など、その場自体が協同労働を体現するプロセスを踏み実施されること。

44

5. まとめ

報告の構成

- 1 イタリア労働者協同組合をめぐる、田中の3つの課題意識
- 2 イタリアの労働者協同組合を参照点に…協同組合の量的把握
- 3 イタリア労働者協同組合の典型的な歩み…CMBを通して
- 4 イタリア労働者協同組合をめぐる、最近の話題から
- 5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)
 - (1)はじめに…定義、日本での着目
 - (2)イタリアにおけるWBOの量的広がり…件数、地域
 - (3)ケース紹介…スクリーンズッド、イデアル・スカラ、ザナルディ、インドゥストリアル アブルッツォ
- 6 WBOの枠組み…考え方、制度的仕組み
- 7 労働者による協同組合方式の事業再生を根拠づけるマルコーラ法とは
 - (1)労働者所有企業への転換にあたっての3つの類型
 - (2)マルコーラ法の枠組み～協働的アプローチ
 - (3)マルコーラ法Ⅰ(法律49号 1985年)とマルコーラⅡ(法律57号 2001年)
- 8 小括

1 イタリア労働者協同組合をめぐる、田中の3つの課題意識

イタリア労働者協同組合から派生した「社会的発明」として注目してきたテーマ

ワーカーズ・バイアウト

労働者が、彼ら・彼女らを雇用する事業体の全体あるいはその一部門(系列会社含む)を(ターゲット企業の所有者から)買いとることで、事業の再構築・転換をはかるプロセス。

通常WBOは、(買い取りのみならず、その後)労働者の経営参加を伴うものとされる。

WBOのきっかけとしては、労使コンフリクト型、ESOP型、交渉型等、多様だが、近年のイタリアの例では、交渉型が一般的。

労働者、協同組合セクター、国や自治体間の協働的な相互作用によって、財政支援など、WBOを容易とする一連の政策群が存在

労働者協同組合の原初形態

社会的協同組合

生協や農協、漁協、労働・生産協同組合等と並んで、労協から派生。福祉、文化、環境、教育、情報、農業、工芸といった分野で事業活動を展開。

協同組合の一類型として制度化されたのは1991年だが、その前身となる活動は、1970年代から各地で、労働者協同組合やアソシエーションとして芽生えた。労協との違いは「社会的排除との闘い」「コミュニティの一般利益の探究」を必須とする点。

2000年には社会福祉基本法において社会政策上重要な位置づけを得て発展。「第5条(第三セクターの役割) 1. 補完性の原理の実現に資するため、…略…、テルツォセットーレにおける活動者が独自のプロジェクト能力を全面的に発揮できるような、法制上、交渉上の助力に資するための行為を促進」⇒行政責務明示

社会的排除との闘い、当事者主体

コミュニティ協同組合

協同組合の構成員が所属するコミュニティの一般利益を創出することを明示的な目的とした協同組合。

協同組合の形態(生産者組合、利用者組合、社会的協同組合、混合型等)としていずれをとるか問わず。州レベルで法制化進行中。

事業類型(流通、社会福祉、公共サービス、環境保全、農業、林業、畜産、伝統工芸、修復、観光、再生エネルギー創出、コミュニケーション等)も選択自由。

当該コミュニティの価値を認識し、そのおかれた条件の改善、それらが特に若年雇用の創出を通じて行われることを重視。

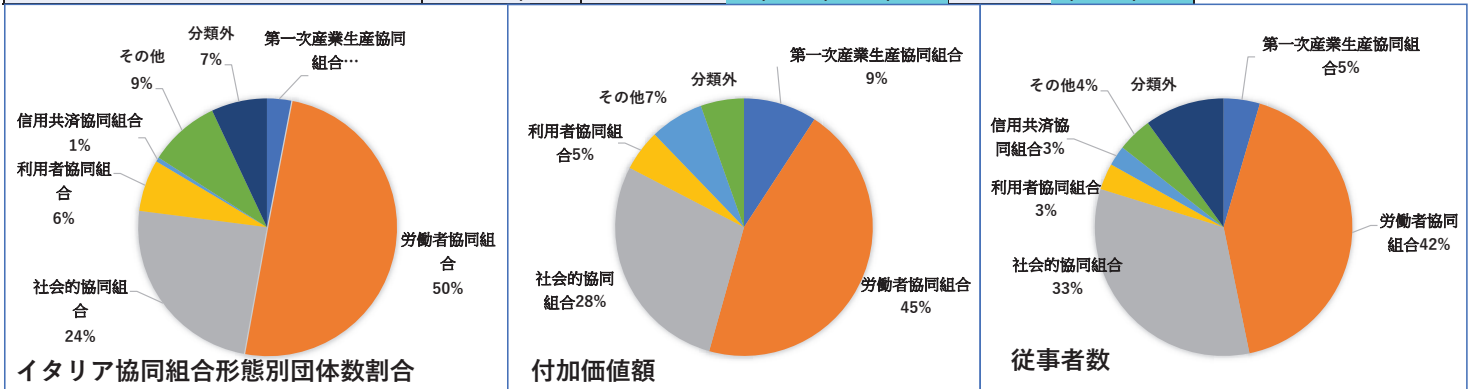
組合員利益→コミュニティ一般利益

2 イタリアの労働者協同組合を参照点に…協同組合の量的把握

イタリア協同組合の概要2015年)	団体数	付加価値総額 ユーロ	労働者(直接) 人
第一次産業生産協同組合	1,791	2,636,313,496	52,329
労働者協同組合	29,414	12,918,236,878	486,241
社会的協同組合	14,263	8,084,991,068	380,070
利用・消費者協同組合	3,844	1,481,906,768	38,114
信用協同組合	321	n.d.	29,080
その他	5,265	1,935,112,453	58,410
分類外	4,129	1,556,602,468	115,104
合計	59,027	28,613,163,131	1,151,348

イタリア企業全体付加価値額の4.2%

イタリア全体就業者数の5.1%

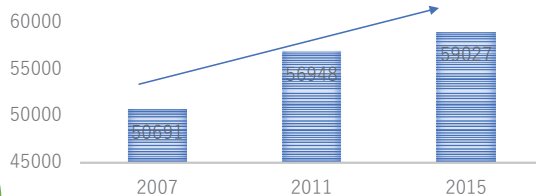


出典 イタリア統計局Istat Struttura e performance delle cooperative italiane, 25 gen 2019 データは2015年 より田中作成

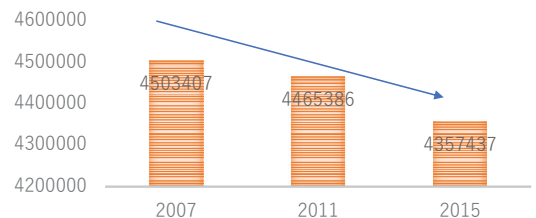
イタリアで近年、協同組合の優位性が指摘される論拠

2007-2015年、経済的危機とされた時代に、事業所数、労働者数伸び

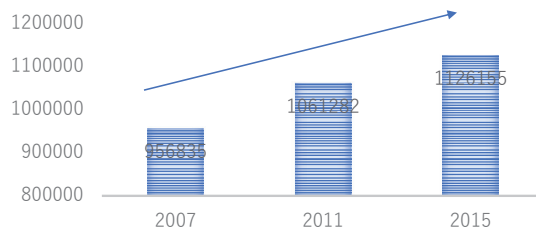
協同組合の事業所数推移



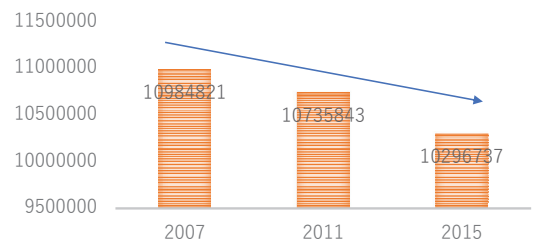
その他の企業の事業所数の推移



協同組合の労働者数推移



その他企業の労働者数推移



STRUTTURA E PERFORMANCE DELLE COOPERATIVE ITALIANE ANNO 2015. RAPPORTO DI RICERCA より田中作成

協同組合全体の、イタリア経済にしめる存在感！？従業者数、付加価値総額の4～5%

協同組合が「危機に強い」存在として認知

従事労働者数において全協同組合の4割、付加価値額において全体の5割弱を占める労働者協同組合
今日では、社会的協同組合は、労働者協同組合と別カテゴリーですが、労働者による出資、運営、意思決定という点では、労働者協同組合の発展形態の一つとみなしえます。

3 イタリア労働者協同組合の典型的な歩み… 伝統的な労協CMBを通して

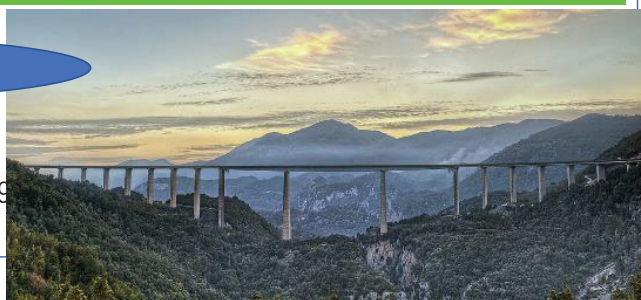
【典型例】CMB Cooperativa di Muratori e Braccianti(1977～) カルピCarpi地域 (モデナ県)

- ・現在はイタリア最大手建設協同組合の一つ
- ・その前身である2つの労働者協同組合、「日雇農業労働者協同組合(1904)」+「地域レンガ職人組合(1908)は、20世紀初頭、**貧困と乳児死亡率が際立った町で、労働者や職人らが設立**。
- ・**ファシズム下にあってもはその体制に組み込まれ、失業率低減に寄与するとして、優遇**。公共食肉処理場等、生活インフラの建設を担うと同時に、戦時下、兵舎や収容所も建設
- ・戦後、レガコープに加盟し、建設協同組合としてエミリア・ロマーニャ州における公共事業の最前線で活動。高速道路、地下鉄等の交通インフラの他、海外でのダム建設等。
- ・近年…国内外の病院建設に注力。直近では、Covid19で奮闘する全国各地の病院に40万ユーロ寄付。
- ・組合員 **労働者約800名>就業組合員数468人(2017) 組合員率 58.5 % 投資組合員689人(2017)**
- ・事業高 480(百万)ユーロ(2017)

日本の労働者協同組合との違い

(資料)

- 同協同組合の一般的な情報⇒<https://www.cmbcarpi.com/>
- 同協同組合の2017年収支報告書
⇒<https://www.cmbcarpi.com/wp-content/uploads/2018/09/>



4 イタリア労働者協同組合をめぐる、最近の話題から

2022年12月3日 イタリア日刊紙 24ore 記事より

- ◆World Cooperative Monitor2020データ紹介→イタリア協同組合の堅調。イタリア協同組合総売上高=668億2000万ドル。世界300大協同組合総売上高の3%。
- ◆**旧**マヌテンコープ(病院メンテナンス)も、世界ランキングで293位。
- ・**しかし**2018年以降、同協同組合はリキープRekeep社として株式会社への移行計画(2021年11月27日の臨時総会の決議)。
- ・2022～Manutencoop Società Cooperativa→労働者参加型株式会社 (Società di Partecipazione tra Lavoratori Spa)へと変更。

出典 [Cooperative, l'Italia pesa il 3% del fatturato mondiale - Il Sole 24 ORE](#)

2022年2月3日 イタリア日刊経済紙 Corriere della Sera Bologna 記事より

同コープの組織転換理由…「協同組合の形態は発展に適さず」「株式会社という新しい法的形態の採用は、Rekeepグループの国内的・国際的な発展の道をより良くサポートする必要性からだ」「協同組合形態は、そのガバナンス、出資配当(投下資本への報酬)に関わる原則により、株主からの出資と金融市場からの出資の両者を必要とし、高度な金融商品へのアクセスを必要とする路線には不向きであることが判明」

出典 [Rekeep \(ex Manutencoop\) diventa una Spa e lascia il mondo cooperativo - CorrierediBologna.it](#)

5 イタリアにおけるワークズバイアウト(WBO) (1)はじめに

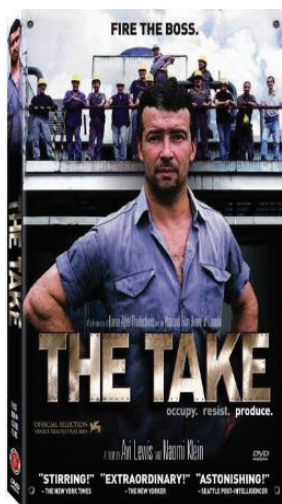
◆「ワークズ・バイアウト(以下WBOと略記)」とは…

- ・経営危機に直面した企業の労働者が、その事業体（全部あるいは一部）を買い取り（あるいは借り受け）、労働者協同組合として再構築し、労働者たちが経営者となって企業運営に携わることによって自分たちの職場・仕事を維持すること。近年、アルゼンチンの事例などで着目される。イタリアでは、1980年代後半から通称「マルコーラ法」（legge 27 feb. 1985, n. 49）のもと、社会政策の一環としてWBOの支援策が取られてきた。一時期、停滞するも、2001年の同法改正(legge 5 marzo 2001, 57)後、2000年代の後半からレガやCFIの主導で活発化。

田中…「活発化」の社会的背景、レガコープやCFIの積極的関与の手法、地域社会や労働者にとってWBOがもたらすものは何か等について、報告します。

◆先行研究 イタリアにおけるマルコーラ法についての、日本国内の言及

- ・J.アール（川口清史・佐藤誠監訳）『イタリア協同組合物語』リベラ出版、1992年（訳出版年）、p.160～164、マルコーラ法を活用したリヴォルノ(トスカーナ州)の窯業協同組合の事例紹介
- ・菅野正純「雇用危機に立ち向かうイタリア協同組合～マルコーラ法の実績の上に「社会的経済」へ『協同の発見』1994年、p.17～19、「協同の発見」2005年12月161号「レガコープANCPL理事長インタビュー」
- ・津田直則『連帯と共生』ミネルヴァ書房、2014年、p.191～196、倒産企業から労働者の手で再生した「グレスラブ」（セラミック建材製造）労働者協同組合の事例、企業再生を可能とする資金調達の仕組みや法的仕組みについて紹介



日本におけるWBOへの着目のきっかけ

…2000年代初頭、南米・アルゼンチンにおける労働者による企業再生の活発化

- ◆2002年にはナオミ・クライン&アビー・ルイスによるドキュメンタリー映画“The Take”公開。マイケルムーアCapitalismでも紹介。

…IMF構造調整下で、企業倒産大量発生→「占拠・抵抗・生産」をスローガンに掲げ、各地で工場占拠、自主管理運動が拡大

- ◆「労働者たちの“企業再生”アルゼンチン」BS放映(2005年1月)。
…スラム街で社会改良に取り組む家族のもとで育った敏腕弁護士が、菓子製造、造船、病院、ガソリンスタンド等多様な事業領域において一手に100件の事業再生を手がけ、制度化運動を展開。

中南米の「労働者再生企業」についての代表的な研究者

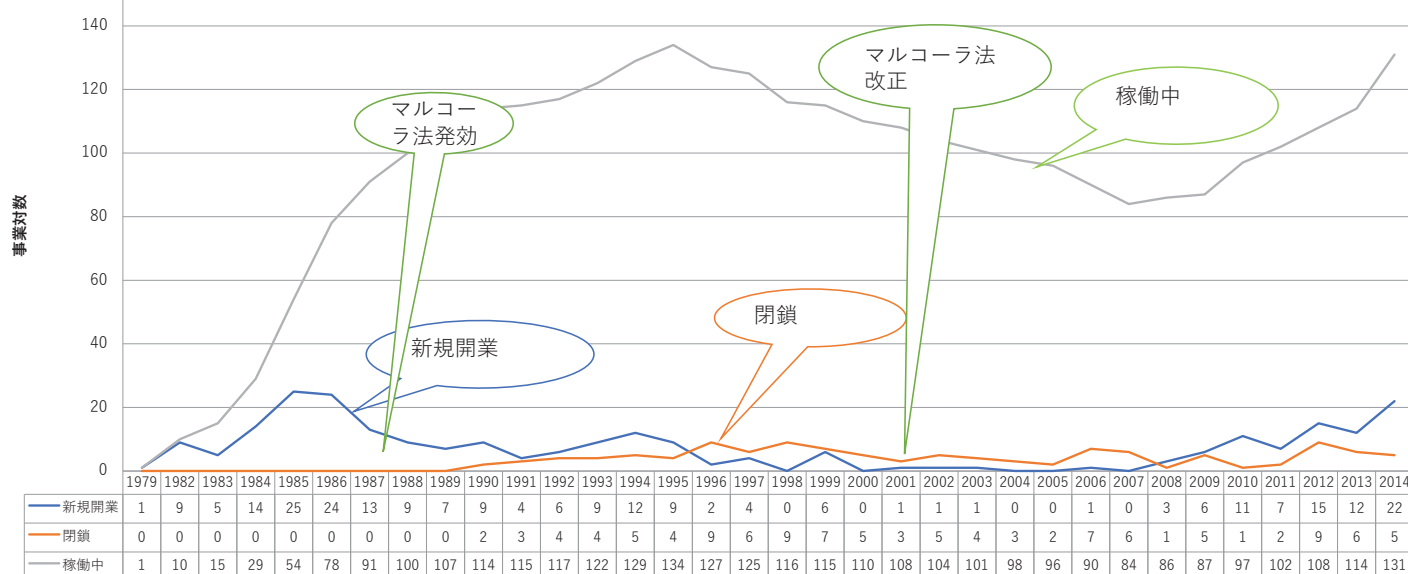
Andrés Ruggeri(ブエノスアイレス大学)

- ・“el movimiento de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores”(= **ERT**)は、「(元の)経営者によって放棄された生産事業体をその労働者の経営によってふたたび操業すること」(Ruggeri, 2006)。
- ・全国平均の失業率が15%にのぼる危機の中、2000年だけでもアルゼンチンで160件(9000人の雇用確保)のERTが生まれたことで、同現象は、南米における「連帯経済」の構築の可能性を示唆するものとしても注目が広がった。
- ・この経過については、自主管理運動を研究している(杉村 2011, 2015)に詳しい。

5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)

(2) 量的広がり…件数

図1イタリアWBOの新規開業、閉鎖、稼働中の事業対数（1979－2014）



Vieta, Marcello, "ITALIAN ROAD TO RECUPERATING ENTERPRISES AND THE LEGGE MARCORA FRAMEWORK: Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis", RESEARCH REPORT N.015, EURISCE, 2017, p. 90 表5より田中作成

5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)

(2) 量的広がり…地域

◆再生事例中、76%は、**エミリアロマーニャ、トスカーナ、ヴェネト州**など、協同組合運動が歴史的に強い地域 (Euricse, 2015) (= 中小企業躍進の地域とも一致)

表1 経営危機を経て協同組合として再生した企業 (Coopfond投資先)

設立年	協同組合名	県・都市名	組員数 (人)	従業者計 (組員含・人)
2008	Art Lining	レッジョ・エミリア	12	13
2010	Arcaland	レッジョ・エミリア	9	9
2011	Greslab	レッジョ・エミリア	35	43
2011	M. C. M.	ボローニャ	9	15
2011	Performa	ボローニャ	9	17
2011	Italtac	モデナ	24	24
2011	Infissi Design	レッジョ・エミリア	12	12
2012	Alfa Engineering	モデナ	11	14
2012	Textyle	レッジョ・エミリア	61	64
2012	Casa Italia	モデナ	9	15
2012	Ncs	リミニ	11	12
2013	T.S.I.	フェラーラ	30	46
2014	Raviplast	ラヴェンナ	23	25
2014	Arbizzi	レッジョ・エミリア	17	17
2015	Social Pneus	ボローニャ	9	9
2015	3 Elle N	イモラ	64	78
合計	16件		345	413

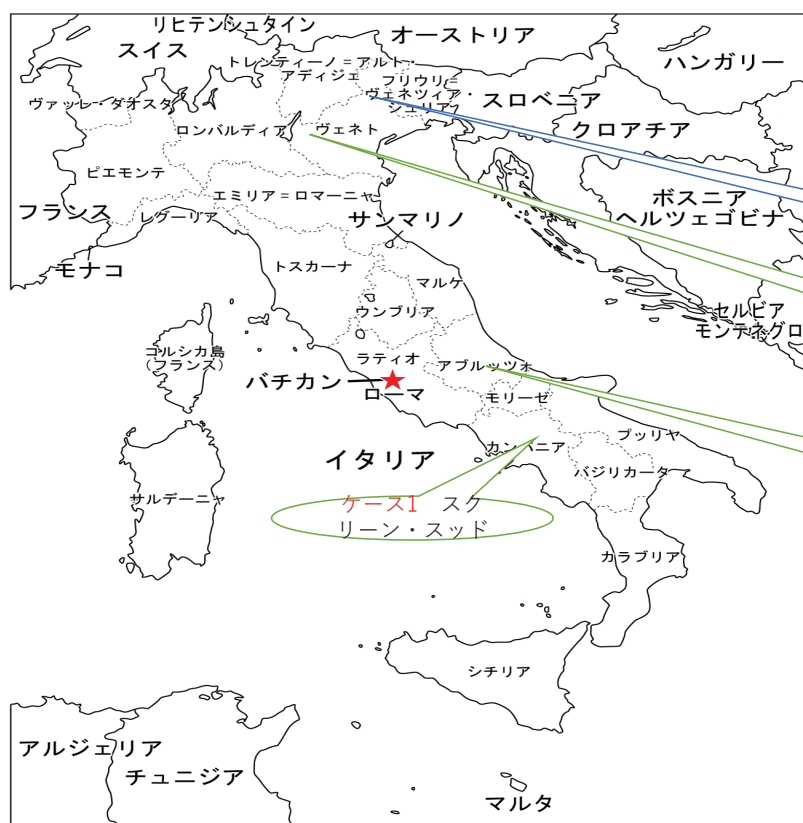
出典 Coopfondo
資料としてCorriere
Imprese 2015年5月
27日に掲載。
上記16ケースに対す
るCoopfondoの融資
額は3846000ユーロ

組員率は、83.5%

ANNO DELIBERA	COOPERATIVA	REGIONE SEDE	SETTORE	N° dip.	N° SOCI COOPERATORI	INTERVENTO COOPFOND	
						capitale	finanziamento
2014	Arbizi soc. coop.	Emilia Romagna	Commercio prodotti imballo	17	17		290.000
2014	C.L.Z. - Cooperativa Lavoratori Zanardi	Veneto	Legatoria d'arte	45	22	250.000	
2014	Coop Food soc. coop.	Toscana	Commercio prodotti alimentari	11	11	100.000	
2014	Cooperativa Pirinoli	Piemonte	Produzione cartoncino patinato e cartone industriale	80	80	600.000	750.000
2014	CTC Project - Concerie del Chienti soc. coop.	Marche	Lavorazione e concia pellame	55	40	150.000	
2014	Progetto Olimpo soc. coop.	Sicilia	Gestione supermercato	35	33	100.000	100.000
2014	Raviplast soc. coop.	Emilia Romagna	Produzione film plastici per imballi	25	23	116.000	
2015	3 ELLE N	Emilia Romagna	Produzione infissi e porte	78	64	350.000	
2015	Birrificio Messina soc. coop.	Sicilia	Produzione e commercio Birra	15	15		300.000
2015	Fall Coop	Umbria	Produzione infissi in legno e alluminio	20	9	300.000	200.000
2015	Isolex	Sardegna	Produzione materiali isolanti	23	19	250.000	
2015	Italcables	Campania	Produzione funi metalliche e cavi d'acciaio	57	57	700.000	-
2015	Kuni	Veneto	Produzione arredo civile e navale	13	11	100.000	
2015	Lavanderia Il Girasole	Emilia Romagna	Lavandolo industriale	14	14	150.000	
2015	Screen Sud	Campania	Realizzazione reti d'acciaio	12	12	100.000	
2015	Social Pneus	Emilia Romagna	Commercializzazione pneumatici	9	9	200.000	
2015	Spaziaredda	Emilia Romagna	Arredo mobili ufficio	9	7	50.000	
2015	Sportarredo	Veneto	Produzione macchinari per l'abbronzatura	7	7		90.000
2015	Terramia	Sicilia	Lavorazione e vendita prodotti agroalimentari	6	6	100.000	
2016	ORA OFFICE	Lazio	Produzione mobili ufficio e sedi direzionali alta gamma	19	19	170.000	
2016	DESI Soc. Coop.	Marche	Produzione e vendita di cucine	19	15	75.000	
2016	BERTI Soc. Coop.	Veneto	produzione di infissi e lavorazione del vetro	21	21	200.000	
2016	INDUSTRIA ABRUZZO Soc. Coop.	Abruzzo	Produzione giocattoli musicali per bambini	35	18	130.000	
2016	STILE soc. coop.	Umbria	Produzione pavimenti in legno	36	23	200.000	
2016	Fornace Fosdondo	Emilia Romagna	Fornace	22	22	150.000	
2017	CORES ITALIA soc. coop.	Emilia Romagna	Produzione serramenti	105	105	650.000	
2017	Methis Office Lab	Emilia Romagna	Produzione mobili ufficio	28	28	250.000	100.000
2017	Ceramica Alta soc. coop.	Emilia Romagna	Produzione ceramica	23	21	200.000	
2017	GIORGIO LA PIRA soc. coop.	Sicilia	Gestione supermercati	22	22		160.000
2017	Fonderia DANTE soc. coop.	Veneto	Fonderia di componenti in ghisa	67	64	250.000	
2017	centro moda polesano	Veneto	abbigliamento	28	22		80.000
2018	Nol Luna	Marche	Progettazione e commercializzazione articoli arte/religiosi/collezione	9	9	35.000	
2018	Gazzotti	Emilia Romagna	produzione e commercializzazione di parquet di alta qualità	18	18	100.000	150.000

出典
Coopfond(2018)
«Interventi su iniziativa
e Workers buyout»
(aggiornato a ottobre
2018)

<https://www.coopfond.it/wp-content/uploads/2018/10/Coopfond-WBO-nov18.pdf>



イタリア地図

ケース2 イデアルス
タンダード

ケース3
ザナルディ

ケース4
インドゥストリア ア
ブルッツォ コープ

イタリア
ケース1 スク
リーン・スッド

5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)

(3) 事例紹介1…スクリーンズッド

【ケース紹介1～経済的不利益地とされる南部でもWBO展開】

・カンパーニャ州のアチェッラで2016年3月1日、スクリーンズッドが誕生。

2012年までに同社はノーラ(ナポリ県人口34000人)にあり、Laferという社名で操業。

産業用のふるい網を製造・販売。

・50人の従業員で年間事業高700万ユーロだったが慢性的な経営不振に陥り、事業高は3分の2まで減少。

・従業員ら、ワーカーズ・バイアウトの手続きにより、協同組合となって再生することを決定。

CFI, Coopfondo (LegacoopとConfcoopによる基金)、Fondosviluppoが350,000ユーロを出資。12人の労働者で再生。



www.screensud.com/ より引用

5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)

(3) 事例紹介2…イデアル・スカラ

【ケース紹介2～多国籍企業の工場閉鎖を発端とするWBO】

◆イタリアの北東部ポルデノーネ市（フリウリ・ヴェネツィア・ジュリア州）イデアル・スタンダード社（浴室関連の衛生陶器や設備製造販売）経営難により同市の製造拠点閉鎖→50人の失業

◆2013年、27年勤続の労働者を筆頭労働者協同組合として転換模索

- 同社、労働者が中心となり、様々な主体が設立支援
- ー労働組合(Cisl)の仲介、
- ーフリウリ・ヴェネツィア・ジュリア州政府の支援、
- ー協同組合の州連合組織、
- ー経済開発省

◆ 2014年7月18日 協同組合イデアル・スカラ誕生

ーイデアル・スタンダードは、協同組合による商標使用を無償許可。

ー閉鎖提案時50だった仕事のポスト→2018年中に150まで拡大予定

写真は、Concoopニュース



IdealScala: a Orcenico la strada per il lavoro è in cooperativa
di questo articolo per info a Orcenico con IdealScala è possibile in qualsiasi momento.

出典

[IdealScala: a Orcenico la strada per il lavoro è in cooperativa \(confcooperative.it\)](http://IdealScala: a Orcenico la strada per il lavoro è in cooperativa (confcooperative.it))

5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)

(3) 事例紹介3…ザナルディ (Zanardi)社

【ケース紹介3～地元老舗事業の窮地を発端とするWBO】

◆パドヴァ市(ヴェネト州)の老舗の製版・製本 ザナルディ (Zanardi)社

グループ全体で300人の労働者→2000年代後半から経営危機

2014年2月、経営陣の自死

◆同社の労働者が協同組合への転換を模索。

「雇用労働者から創業組合員になることが難しいかって？そんなことは全くない」

「(協同組合としての) 事業再建はまずは私たち労働者のために行ったものだが、自ら命を絶ったジョルジアがこよなく愛した製本業をなんとか続けるためでもあった」。

◆12人の労働者が移動手当(後述)等、合計約3万ユーロを出資

◆2015年2月ザナルディ労働者協同組合(Cooperativa)

－転換前の給与を20～30%カットしての出発

－1年経った時点(2015年2月)では、

一人月額1,300～1,500ユーロを確保

－働く仲間は12人→23人に増加



出典
<https://www.italiachecambia.org/mapa/cooperativa-lavoratori-zanardi/>

Cooperativa Lavoratori Zanardi

5 イタリアにおけるワーカーズバイアウト(WBO)

(3) 事例紹介4…インドゥストリア アブルッツォ コープ

ケース紹介4～老舗の楽器玩具メーカー、労働者たちがピケはりから職場再生

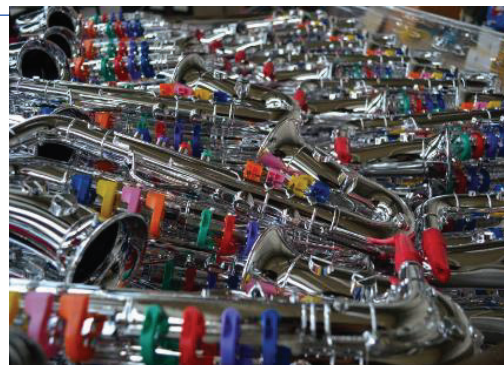
アブルッツォ州(中部)で2015年、楽器玩具の製造を手掛けるインドゥストリア アブルッツォ コープ誕生
 ・元の楽器玩具メーカー1937年創立。工場労働者400人を擁する老舗→2003年、一度目経営破綻→株式会社として再建。

・2008年、二回目の経営破綻(労働者数100人)→地方裁判所は、同社に対して所得保障金庫制度の活用を許可。

・しかし、労働者のうち18人はこれに応じず、企業の一部を引き継いで仕事のポストを守るべくピケッティングを実施。

・まずは34人で労働者協同組合を設立。アブルッツォ・レガコープ州連合会、コープファンド、CFIが資金面、組織面で支援

・地域の失業者に対し「いつか一緒に働けるよう」との思いで事業運営。



出典lega informazioni
 (2017年1月9日号)

6 WBOの枠組み…基本的な考え方

WBOの概要と成立の要件

◆WBOをけん引する協同組合基金組織**コープファンド(Coopfond)**（レガコープ傘下の協同組合が、剰余3%を集積して形成した基金）

「WBOはどのようなになるのか」 www.coopfond.it/it/servizi/workers_buyout に記されている前提条件

- ①労働者が**移動手当・失業手当等**、一人100万円を出資する等リスクを背負ってスタートしていること、
- ②そのリスクと**同額の資金支援**を協同組合基金や金融機関、相互信用システムを活用して工面していること、
- ③労働者が経営を担うに際して、**協同組合連合組織**（州、ナショナルセンター）からの情報・ノウハウを提供するとともに、**当事者となる労働者相互の信頼関係や対話を重視**していること、
- ④**労働組合や自治体も重要なステークホルダー**として関わっていること
- ⑤後に新しい領域に挑戦するとしても、最初の時点では、**これまでの市場や顧客との関係存続**が経営基盤安定化のための前提条件。倒産企業の経営的な資源を引き継ぐには「**対話的關係**」が必要であること、等である。



●田中…資金調達や協同組合内部の支援だけでなく、自治体、労働組合等の連携の中で成立するものであることに着目

6 WBOの枠組み…基本的な考え方

◆WBOを支援する地域（州政府）の積極的関与

・レガコープ・ヴェネトが同州の商工会議所と共同『協同組合で再出発』（Ripartenza in cooperativa）（2015年11月）作成・普及

（引用）

…前略…WBOのプロセスは、**明らかに地域にとっての実り多い成果**になる。なぜなら仕事を生み出し、少なくとも幾分か失業を回避するからだ。（加えて）**地域の豊かさ、専門性、競争力を維持し、さらに社会の信頼をも育む**。これらは無視できない効果だ。

…中略…

この「信頼の醸成」というのは、労働者（はじめ関係者）が、「企業の転落」を経て「**新しい社会的団結の主人公になるという体験**」を経ることから生まれるものだ。（労働者だけではなく）取引業者、顧客、原材料供給者からもWBOについての理解を得、（事業の再生を）確信してもらい、**事業再生に関わる全ての人を組合員とみなすような関係を形成**することでチームとしての**一体感**が生まれる。かつてなら、労働者が同意するはずのなかったであろう犠牲（移動手当を出資として拠出する等）も（こうした地域社会としての一体感によって）容認の方向付けがなされる。



●田中…WBOは単に協同組合陣営の拡充を意味するのみでなく、**地域経済はもとより、地域の社会関係を豊かにする資源**として考えられている点に着目

6 WBOの枠組み…制度的仕組み（社会保障政策「活用」＋資金調達手法）

「社会的緩衝装置」の活用

- － **法律223号**(1991年7月23日)給与補填金庫、移動手当、失業手当に関わる規程
第7条 移動リストに搭載された労働者が、自営業、もしくは協同組合に参加→
移動手当の前倒し支払いを受けることが可能。
- － **法律133号**(1999年5月13日)平衡化、分権化に関わる財政連邦主義規程
第15条 協同組合設立のために投じられた個人所得は、課税対象としない。
- － **委任立法22号**(2015年3月4日)非自発的失業及び失業者の再配置についての社会的緩衝装置に関する規則改変の規定
第8条 失業保険受給の権利を有する労働者は、自営企業の開始、または相互扶助的関係に基づく協同組合において組合員労働者として出資する際、失業手当の前倒し精算可。
- － **緊急法律命令145号**(2103年12月23日)
第11条 経営不振企業が賃貸借あるいは売却される場合、その企業に働いていた労働者によって構成された協同組合が、優先的に賃貸あるいは買い取りの権利を有するとされる。
- * 参考 イタリアでは失業問題への諸対応(失業保険、給与補填金庫制度、労働移動制度)を総称して「社会的緩衝装置」(ammortizzatori sociali)と称している。

6 WBOの枠組み…制度的仕組み（社会保障政策「活用」＋資金調達手法）

- － **コープフォンド** Coopfond(Il Fondo Mutualistico di Legacoop)
 - ・ 単位協同組合の剰余金3パーセンおよび清算協同組合の残余財産が基金原資。
 - ・ 同ファンドは法律59号(1992年1月31日)「協同組合に関する新しい規程」第12条依拠。
 - ・ 新しい協同組合の設立による協同組合の量的拡大に寄与すると同時に、既存協同組合の合併や国際化も支援。
- － **CFI** Cooperazione Finanza Impresa
 - ・ 法律49号(マルコーラ法)に規定される基金運用をおこなう協同組合企業(1986～)。
 - ・ イタリア経済発展省が過半を出資、その他270以上の協同組合が出資参加。
 - ・ 主要な全国連合組織である、レガ、コンフコープ、AGCIに加盟。
 - ・ EUの労働者所有企業連合組織CICOPAにも準会員として加盟。
 - ・ CFIのターゲットは中小規模の労働者協同組合、社会的協同組合。
 - － 協同組合が9人以上の組合員を有すること、
 - － 労働者協同組合については、組合員一人あたり4,000ユーロ以上の、また社会的協同組合については、組合員一人あたり1,000ユーロ以上の出資が支援条件
 - － 事業領域は、製造、建設、設備・設営、サービス、福祉、食、宿泊、配送、技術革新分野等。
 - － 具体的な支援方法は、協同組合への資本参加と経営指導。

6 WBOの枠組み…制度的仕組み(社会保障政策「活用」 + 資金調達手法) 続

ーヴェネト・ズヴィルッポ(Venetosviluppo)株式会社

ヴェネト州が51%の資本参加を行う金融事業組織。ヴェネト州の産業政策に沿って、同州で操業するあらゆる分野の**中小企業に利するよう、資金調達を活発化**。

同時に資本参加による中小企業支援も行っている。協同組合の場合には、**出資組合員**としての関与となる。

ーコーペルフィディ・イタリア (Cooperfidi Italia)

- ・金融機関から融資を受けることが困難な中小の事業者に対する信用保証システム。
- ・イタリア協同組合としての全国的な保証機関であり、**各地域のConfidiを統合**して形成。
- ・協同組合の3つの全国組織(レガ、コンフコープ、AGCI)が、**イタリア協同組合同盟 (AlleanzaCooperativItaliane)を設立する過程で、相互信用保証機関の全国的な統合を進めた**。
- ・法律59号(1992)によってイタリアの協同組合は組合員以外の第三者が、投票権を持たず、利益配当と資本払い戻しにおいて優先権を持つ株式を保有することが可能化。



以上の仕組みを支える土台としての**マルコーラ法**及びその改正

7 労働者による協同組合方式の事業再生を根拠づけるマルコーラ法とは

(1)労働者所有企業への転換にあたっての3つの類型

* 参考文献 Eurisce (ヨーロッパ協同組合・社会的企業研究所) プロジェクトの報告書 M.ヴィエタ(Marcelo Vieta)著(2015) "The Italian Road to Creation Worker Cooperatives from Worker Buyouts; Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora"(ワーカーズ・バイ・アウトから労働者協同組合の創出にいたるイタリアの道～労働者による企業再生とマルコーラ法)(Eurisce Working Paper n.78/15)より

◆第1類型 労働コンフリクト型

- ・経済危機の影響が厳しい国や地域で散見。労働者とオーナー、経営者、そして州等地方政府や自治体が相互に対立するケースで、過去20年の間にブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ等ラテンアメリカ諸国で発生。

◆第2類型 従業員所有(ESOP)型

- ・労働者の株式保有が基本要件。1950年代アメリカで生まれ、1970年代～80年代に展開、その後停滞を経て、最近再びアメリカ、カナダ、イギリスで増加傾向。ESOPによる企業買取り財源は、労働者の年金等、労働者個人の貯蓄やローンから捻出される。
- ・ただしESOPでは、労働者協同組合の仕組みを採用しているところは少なく、買収対象の企業に対する労働者の直接的なコントロール(財産管理の権利、経営権)は少。WBOと称するにはそのごく部分的な要件を満たしているにすぎないとされている。

◆第3類型、交渉型WBO

- ・マルコーラ法に依拠したイタリアのWBOの多くはこの類型に該当
- ・交渉の主体は、第一義的には労働者と買収対象の企業の所有者であるが、自治体(州)、国の機関が関与
- ・交渉型WBOは(これを支える)法制度によって、より取り組みが容易化。ケベックの労働者による株保有協同組合(Worker shareholder coop)、スペインのSAL、フランスのSCOPsも交渉型に該当

7 労働者による協同組合方式の事業再生を根拠づけるマルコーラ法とは

(2)マルコーラ法の枠組み～協働的アプローチ

- ・産業大臣の名前、G.マルコーラの名前を冠し「マルコーラ法」法律第49号(1985年2月25日)制定
 - ・同法制定以来、少なくとも257の(企業から労働者協同組合への)転換を促進。
 - ・関係者間の協調的・交渉的アプローチを特徴とする
 - ・公共・民間の幅広いステークホルダーの関与
- －協同組合セクター： WBOに取り組む労働者は、ほとんどの場合、協同組合全国連合組織(レガコープ等)、コンフコープ、Fondosviluppoを活用して資本を形成
- －国： 国庫及びイタリア経済開発省による基金を通じて、国はWBOに対して、2つのファンドを提供。経済危機の際、雇用水準を守ることを目的とする。
- a Fondcooper: イタリア労働銀行(BNL)によって管理される低利子の基金
 - b FondoSpeciale: 雇用水準向上のための特別基金。
- －機関投資家： 主としてCFI (CooperazioneFinanzalImprese) イタリアで実施されたWBO257例のうち、77.43%のケースに関与。**ファイナンス組合員による協同組合経営への参画については、1992年の協同組合法改正 legge n.59**および2003年民法改正以降、可能となった。

7 労働者による協同組合方式の事業再生を根拠づけるマルコーラ法とは

(3)マルコーラ法Ⅰ(法律49号 1985年)とマルコーラⅡ(法律57号 2001年)

- －1990年代後半になると、イタリア工業連盟(Confindustria)からの介入
- －イタリアのユーロ圏入りに際し、EUからは「マルコーラ法に基づくWBOは、**EUの競争ルールに違反する**」との指摘あり

↓
イタリアではWBOは一時中断状態。

- ・1985年制定の当初のマルコーラ法(本稿ではマルコーラⅠと表記)では、労働者の負担1に対し、国が3の割合で設立支援



- －イタリアは改正マルコーラ法(法律54号 2001年)(マルコーラⅡと表記)で対応

【変更点】

- ①第7条セクション1 ……特別基金による基金提供の規程は、**労働者の負担と基金の提供額を一対一に限定**し、労働者は7年から10年の期限内に基金からの提供資金を**返済**しなければならない(マルコーラ法Ⅰは労働者に対して返済義務が課されてず)
- ②第17条セクション5 ……WBOによる労働者協同組合では「**投資組合員(socio finanziatore)**」を組合員とすることを**可能化**。投資組合員は法人格は問わず。相互扶助的利益ではなく、投資的利益を追求することも承認。改正により、CFIに加えCoopfond(レガ系)、Fondosviluppo(コンフコープ系)の基金組織も、投資組合員としてWBOの意思決定、事業運営参画が可能となった。

小 括・・・WBOの特徴、日本への示唆

1 労働組合の役割の大きさ

事業転換や経営の手法は協同組合やファンドが支援するとしても、その手前で**労働者と協同組合を橋渡しするのは労働組合**。→労働者にとってWBOを選択肢となるためには必須

2 「新しい社会的団結の主人公になるという体験」の地域的共有

WBOが単に所有者・経営者の変更を意味するだけではなく、取引業者、顧客、原材料供給者からも理解を得た上で企業再生に取り組むことが、**地域のソーシャルキャピタルの形成につながる**という位置付け

3 複雑で長期にわたるWBOを支える制度の存在

失業の社会的衝撃を緩和する諸政策（「社会的緩衝装置」）と事業資金形成の結びつけの強化。**支援条件の厳格化の一方で、経済面だけではない伴走型支援？**（労働者の目線を強調）

4 資金調達の回路の多様化と強化

協同組合設立・運営に際し、コープファンドを始め、資金調達の回路が多様に存在。資金調達容易化のため、三つのナショナルセンターが統一的な相互信用保証の仕組みを構築。

5 マルコーラ法の改正の効果

労働者が担うリスクは増大。しかしマルコーラII下では**閉鎖数よりも新規設立数が上回る**。→制度上WBOの可能性を引き出す効果を持つとみてよいのか？

【本報告の引用・参考文献】

菅野正純「雇用危機に立ち向かうイタリア協同組合～マルコーラ法の実績の上に「社会的経済」へ『協同の発見』1994年、p.17～19

宇佐見耕一「アルゼンチンにおける失業者の社会運動」ジェトロ・アジア経済研究所『ラテンアメリカ・レポート』Vol.25 No.1、2008年5月

Ruggeri, Andrés, Vieta, Marcelo(訳), “The Worker-Recovered Enterprises in Argentina: The Political and Socioeconomic Challenges of Self-Management” Center for Global Justice, 2006.

杉村めぐる「アルゼンチンにおける回復企業運動の発展条件に関する考察」『ラテンアメリカ論集(45)、ラテン・アメリカ学会、2011

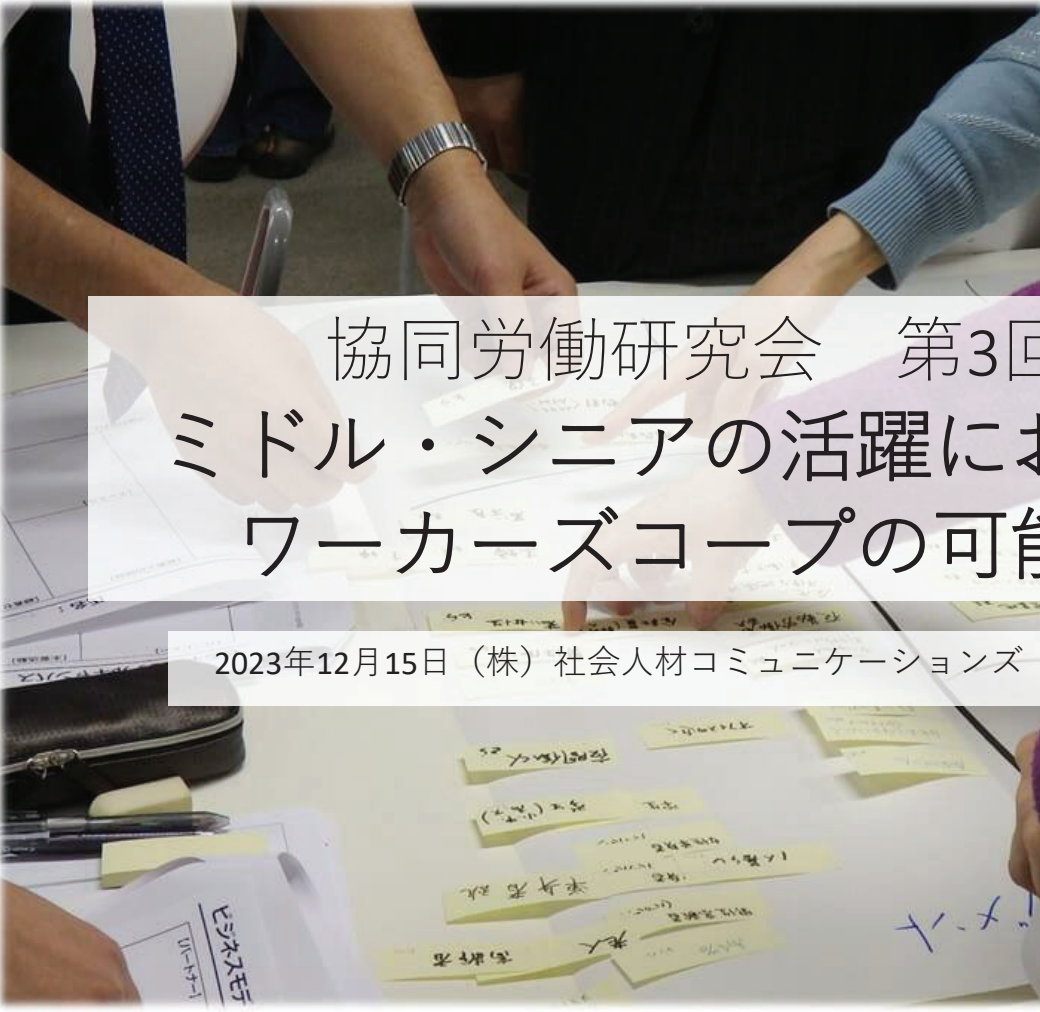
杉村めぐる 「回復企業運動の共生化への道程：闘争から共生への質的転換過程の考察」『ラテン・アメリカ研究年報』(35)、日本ラテンアメリカ学会、2015

津田直則『連帯と共生』ミネルヴァ書房、2014年、p.191～196

Vieta, Marcello, “ITALIAN ROAD TO RECUPERATING ENTERPRISES AND THE LEGGE MARCORA FRAMEWORK: Italy’s Worker Buyouts in Times of Crisis”, RESEARCH REPORT N.015, EURISCE, 2017

【本報告のベースとなった拙論】

- ・「資料から読むイタリアの社会的経済(13)ワーカーズ・バイアウト①～経営危機に直面した企業を労働者協同組合によって再生」 協同総合研究所『協同の発見』2016年4月、91～99頁
- ・「資料から読むイタリアの社会的経済(14)ワーカーズ・バイアウト②～レガコープ・ヴェネト&同州商工会議所作成のパンフ『協同組合で再出発』2015」 協同総合研究所『協同の発見』2016年6月、64～70頁
- ・「資料から読むイタリアの社会的経済(15)ワーカーズ・バイアウト③～マルコーラ法（旧法・改正法）とWBOの関連性」 協同総合研究所『協同の発見』2016年8月、54～62頁
- ・「資料から読むイタリアの社会的経済(16) ワーカーズ・バイアウト④～ボンテンピブランドで知られる楽器玩具メーカーが、労働者協同組合として再出発」『協同の発見』2017年4月、102～109頁
- ・「イタリアの労働者協同組合—社会的協同組合，労働者による企業再生，コミュニティ協同組合への展開を視野に一」（田中夏子）生活協同組合研究 2021年4月号 Vol.543
- ・「イタリアの社会的協同組合と労働組合の協働」 連合総研『DIO』2020年2月
- ・「第2章 イタリアにおける社会的企業の展開過程」 藤井敦史編著『地域で社会のつながりをつくり直す 社会的連帯経済』明石書店、2022年



協同労働研究会 第3回 ミドル・シニアの活躍における ワーカーズコープの可能性

2023年12月15日（株）社会人材コミュニケーションズ 宮島忠文

社会人材コミュニケーションズ

本日のセミナーの趣旨・問題意識

ミドル・シニア人材が多数を占める状況になった現在、ミドル・シニア人材の働き方が企業の成長、さらには日本経済を左右すると言っても過言ではありません。

70歳定年を目標に掲げる国、しかし企業から見ると本人の意識している「会社のため」という働き方が客観的には会社のためではないぶら下がりや低パフォーマンスであったり、このような状況が結果として企業の活力を奪っている現状も含め、70歳定年に容易に踏み切れない状況にあります。

この状況を如何にマネジメントするか、シニア人材の活躍の場の拡大は喫緊の課題となっております。

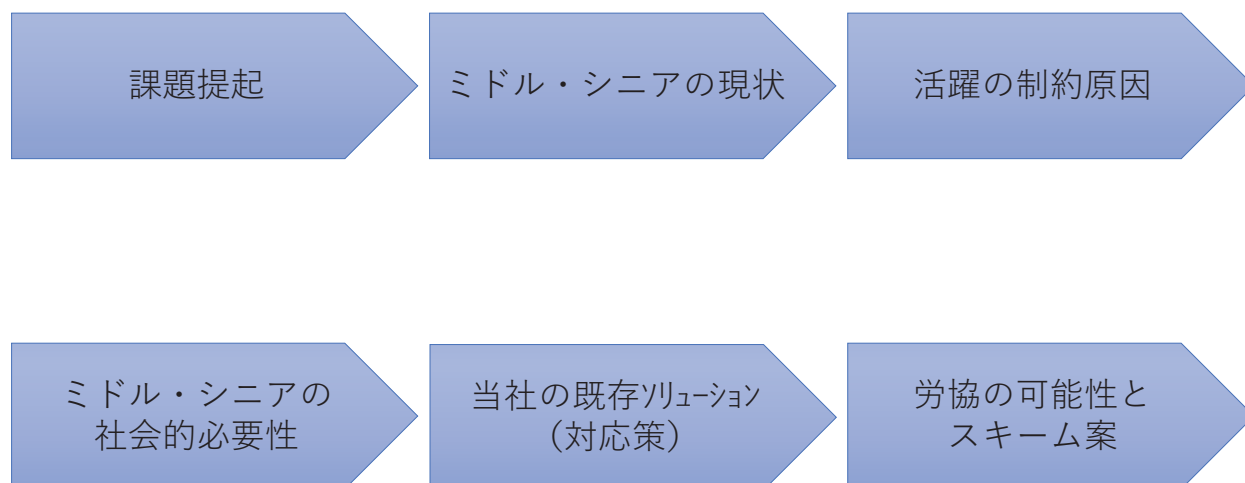
協同労働はこれらの問題を解決するひとつの有力な方法ではないかと可能性を感じています。

私たちの活動領域は人生100年と言われるなか、永く活躍出来る枠組み・ロールモデルを創り出すという点です。

活性化のひとつの有力な方法として、また、協同労働を普及させる方法について、ミドル・シニアの活躍の視点から検討できればと考えております。

本日のお話の内容

以下のロジックでお話いたします。





自己紹介

自己紹介



ひとりでも多くの人が「志」を得て、 いきいきと働く社会を創りたい。

社会人材学舎は、ひとりでも多くの人が「志」を得て本来の持てる力を発揮し、いきいきと働く社会を創りたい。組織の中で、或いは外へ。大企業からベンチャー企業へ、NPOやNGO等の団体へ、農業や介護の現場、そして起業。志を持った社会人材が自分を活かす場を求めて縦横無尽に流動する。その実現が、活力あふれる未来へと繋がる一助なるはずです。そのためには企業と働く人それぞれがこれまでの価値観を変え、手を取り合って進化をしようとするムーブメントが欠かせません。いわば、「社会人材ムーブメント」。皆様と一緒に、社会人材を育て、人生の充実化と日本の活性化をお手伝いしていきたい。どうぞよろしくお願い申し上げます。

宮島忠文（みやじまただふみ）

株式会社 社会人材コミュニケーションズ 代表取締役CEO社長
一般社団法人 社会人材学舎 代表理事
中小企業診断士・MBA（社会的企業のビジネスモデル研究）

【代表略歴】

日立製作所にてエンジニアとしてキャリアをスタート。その後、従来より問題意識を有していた教育事業において教務責任者・執行役員として従事。同時に中小企業診断士として事業再生・市の事業の立ち上げ等を中心に経営診断・ハンズオン支援を行う。2013年にはビジネスパーソン能力を最大限発揮できる教育・研修を実現させるべく、社会人材学舎を創立。以来、ミドルシニアの活躍支援をミッションとして活動が続いている。経済産業省、中小企業庁、厚生労働省等 政府機関の人材やキャリア、職業能力等に関する研究会の委員を務めています。同時に教育・農業など企業5社の経営に携わっています。

会社紹介

弊社のビジョン

2013年から活動している個人向けキャリア・マネジメント塾からスタートしています。

問題意識と実現したい社会

海外市場での厳しい競争、国内では人口減少と高齢化、そして産業構造転換。日本は様々な場面で価値観や構造を進化させていく必要に迫られています。その進化を創るのは私たち自身。社会に新たな進化をもたらす、より幸せな世の中に向かうために、一人ひとりが高い意識と持てる力を社会の様々な場面で余すところなく発揮していくことが求められています。

社会を構成する大きな要素である企業と働く人。
社会が進化していくためには、この関係も進化をしていかなければなりません。

ひとりでも多くの人々が「志」を得て本来の持てる力を発揮し、いきいきと働く社会を創りたい。組織の中で、或いは外へ。大企業から成長中堅中小企業・ベンチャー企業へ、NPOやNGO等の団体へ、農業や介護の現場、そして起業。志を持った社会人材が自分を活かす場を求めて縦横無尽に流動する。その実現が、活力あふれる未来へと繋がる一助なるはずです。そのためには企業と働く人それぞれがこれまでの価値観を変えてゆく必要があります。社会人材とはその変化をもたらす担い手となる社会から求められる人物。

社会人材学舎グループは、新たなキャリア教育とマッチング手法などのスキームを作り上げることで社会人材を育て、「いつまでも・いつでも活躍できる社会」創りに貢献することで、人生の充実化と日本の活性化をお手伝いしていきたいと考えています。どうか皆様のご支援ご指導のほどお願い申し上げます。

いつまでもいつでも活躍できる社会
＝新しいこと・再チャレンジのチャンスのある社会を創る

会社紹介

私たちの使命

Our Mission

「いつでも新しいこと・やりたいことにチャレンジできる社会の実現を目指す」

そのために、

自分の価値を高める研修事業と

活躍の機会を得る職業紹介をはじめとする実践の場

を提供しています。

Our Belief

「人は生涯を通じてその能力を発揮し、社会に価値を生みだし続ける存在である」

Our Domain

ビジネスパーソン一人ひとり、成長したい企業、さらには社会に新たな提言をする主体等、社会を変える公的団体等の担い手すべてに対して**“キャリア”を鍵としたソリューション**を提供します。

会社紹介

社会人材とは

社会人材とは

プロフェッショナルとして自らの能力を企業・社会に役立てようとする人材。
特定の企業のみではなく社会から求められる人材。

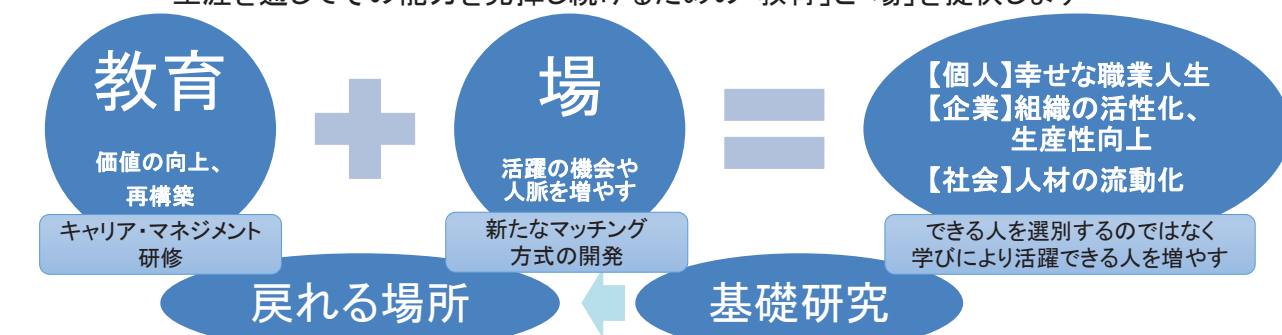
そして社会人材学舎グループは

社会人材の活躍の場（価値ある市場）を本質的に
生み出そうとしている企業です。

会社紹介

私たちが提供する価値

生涯を通じてその能力を発揮し続けるための「教育」と「場」を提供します



事業領域

○ビジネスパーソン一人ひとりに提供する価値

年齢・性別に関係なく、よりよく活躍したいと考えるビジネスパーソンに対して、当社独自の「キャリア成長論」にもとづいた飛躍のための「教育」と「機会」を提供することにより、やりがいある仕事とジョブセキュリティ（失業に対する不安の解消）を提供いたします。

○企業に提供する価値

提供サービス
企業内キャリアマネジメント研修・人材の紹介

人材のより効率的な活用を課題とする企業に対して、実績のある教育を軸とした研修・制度設計支援・活躍の場を提供することにより、従業員一人ひとりのモチベーションアップと企業全体としての生産性の向上を提供いたします。

また、成長を志向する企業に、事業成長のための優秀な人材（中核人材）を欲している企業に対し人材を紹介いたします。

○国・地方公共団体に提供する価値

提供サービス
受託事業：調査・分析・解決策立案・実行

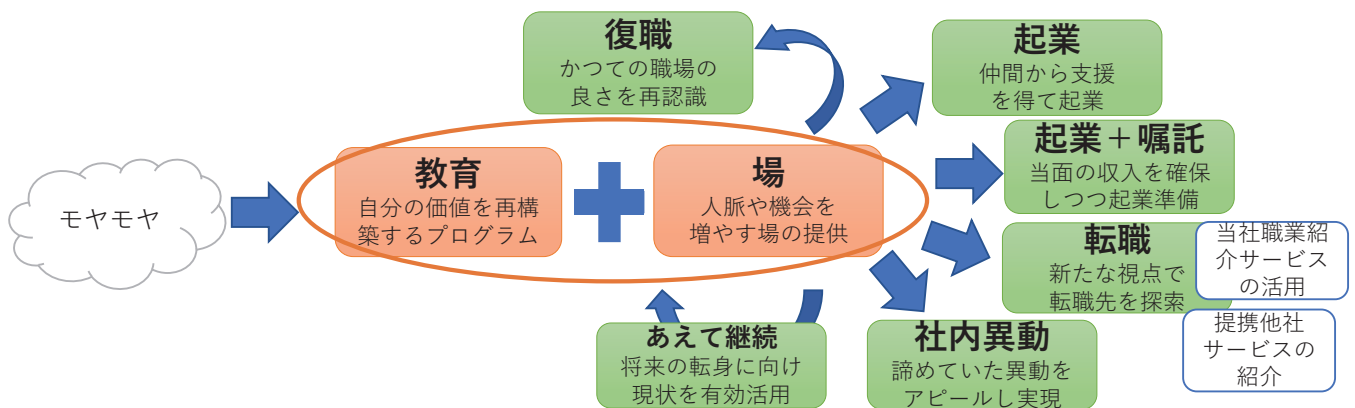
シンクタンク機能と実践機能を併せ持つことにより、社会に対して人材流動化の新たな解決策の開発・実行および調査分析を提案いたします。

会社紹介

私たちが提供する効果

当社サービスのもたらす効果【個人】

自分の価値を再構築する教育プログラムと人脈や機会を増やす場の提供で、人生の選択肢を増やします。

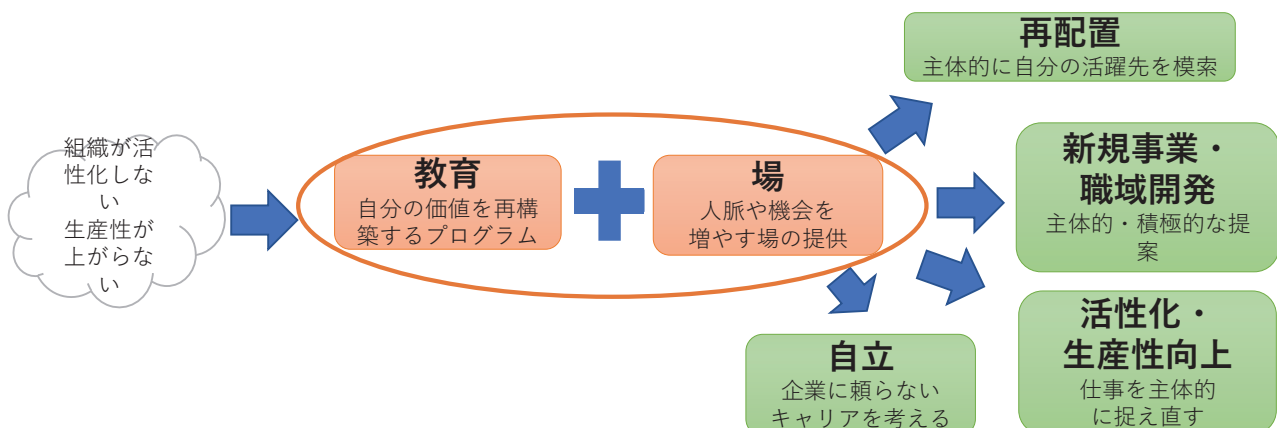


会社紹介

私たちが提供する効果

当社サービスのもたらす効果【企業（企業向け研修）】

自分の可能性とその活かし方を主体的に考える人材を増やすことで、組織の活性化や生産性の向上に貢献します。



会社紹介

当社の強みと提供しているサービス

□ 全体コンセプト

- ✓ ストリート（実践的）な知見・ノウハウをもって「新しい仕組みを創造」する企業です。
- ✓ ベースとなる技術は以下の通りです
 - ✓ 独自の研修スキル
(リフレクション方式：他者を通して自分を客観視する仕組み)
 - ✓ マッチングスキル
(ジョブ・クリエイション方式：固定的な求人要件ではなく経営課題と人材の能力から新たな仕事を創り上げる仕組み)
 - ✓ これらを用いた新たなスキームの構築・実践能力。
 - ✓ 保有する会員名簿（無料を含めた受講者数1,300名・会員5,300名）
 - ✓ 一次データの獲得能力・蓄積と分析
- ✓ 基本的アプローチは個人発ですが、個人・採用する側の企業・国など公的な団体に対して、それぞれのキャリアに関する課題（個人：やりがいのある仕事の獲得・企業：従業員のぶら下がり防止や離職防止・公的団体：新しい方式提案・実証）を解決すべく、研修の技術・職業紹介→それらを組み合わせた新しいスキームを作る技術、さらにそこから得られた一次データ・名簿を活用することで実現しています。

□ 各事業（三者に）に現在提供しているサービス

- ✓ 個人：「知命塾」塾+活躍の場（ジョブクリエイション式職業紹介）
+ 戻れる場所という「新しい形の」やりがいある仕事を作るワンストップサービス。ミドルシニアが中心となっていますが限定はしておりません。
- ✓ 企業：ストリートな知見に基づくキャリア研修
+ 出口戦略（兼業・副業→プロボノ塾）という「新しい形の」人材に活躍していただく為のサービス
- ✓ 公的団体：「手足付シンクタンク」新しい仕組みの提案と実行・実証
キャリアデザイン理論・研修技術（リフレクション方式）・職業紹介技術（ジョブクリエイション方式）・リアルな一次情報・名簿というリソースを活用してご提供
- ✓ 兼業・副業等新しいマッチング方式の実証（特に大企業人材の流動化）



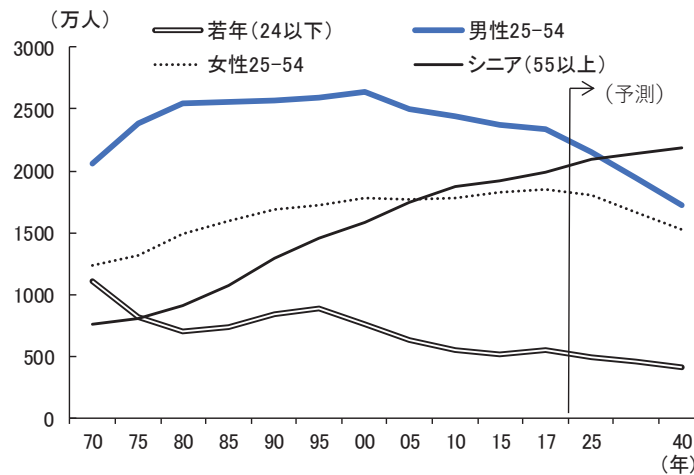
ミドル・シニアの現状

ミドル・シニアの現状

ミドル・シニアの活躍の場の実体

ミドル・シニア人材の人口のみが増えている

属性別労働力人口の変化



(資料)総務省「労働力調査」、国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

(注)2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

ミドル・シニアの現状

ミドル・シニアの活躍の場の実体

求人ニーズは低い

・転職市場

統計には表れにくいですが、多くの求人は40代前半まで

・企業内

多くの企業はポストオフを実施

再雇用制度により60歳定年・再雇用65歳まで

ミドル・シニアの現状

経営者からよく聞くお話（事実）

「ミドル・シニアは要らない」→「なぜですか？」

Answers

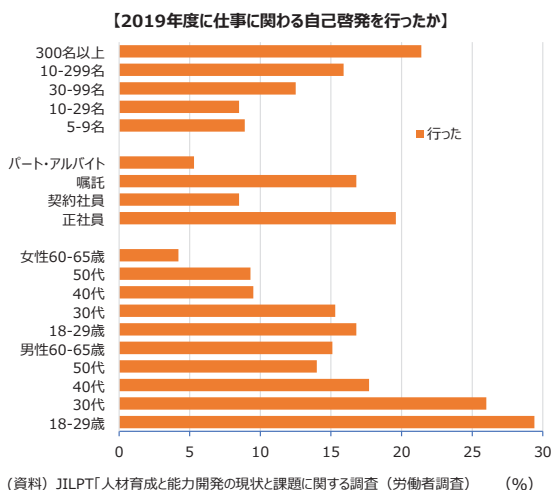
- ・ 肩書はすごいんだけど仕事ができない。
- ・ 自分で手を動かさず若いやつを使う。
- ・ 外注を使うべきと進言してくるがそれでは雇った意味がない。
- ・ 金銭感覚がない。投資できるならとつくにしている。できないから知恵を出してほしいと言っているのに…。経営実態を理解できない。
- ・ 金銭感覚がない。平気で無駄遣いをする。大企業じゃないんだよ。
- ・ 評論家で実務ができない。一般論を語る。自分の意見がない。質問には曖昧に答える。あ、げく、前の会社ではと言う。
- ・ すぐに給与が安いという。そんなに稼いでないでしょう。
- ・ 人間関係が重要なのにまわりに溶け込めない。別格と思っているのでは？
- ・ 仕事の指示に手間がかかる。何を考えているか分からない。
- ・ いつまでも成果が出ない。聞くと半年後とか答える。
- ・ すぐに行動に出ない。減点主義的な行動をとる。スピード感がない。口ばかり。
- ・ 汚れ仕事を嫌う。
- ・ 自分の仕事の範囲を制限する。これは自分の仕事でない、専門でないと言う。
- ・ 部分最適の話しかしない。全体感がない。

ミドル・シニアの現状

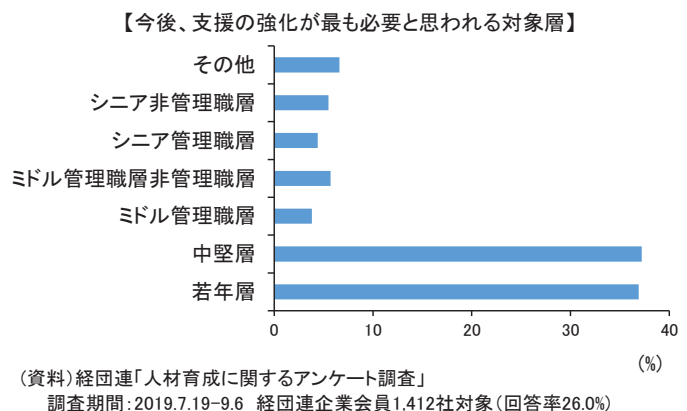
ミドル・シニアの活躍の場の実体

学ばない・学べないミドル・シニア

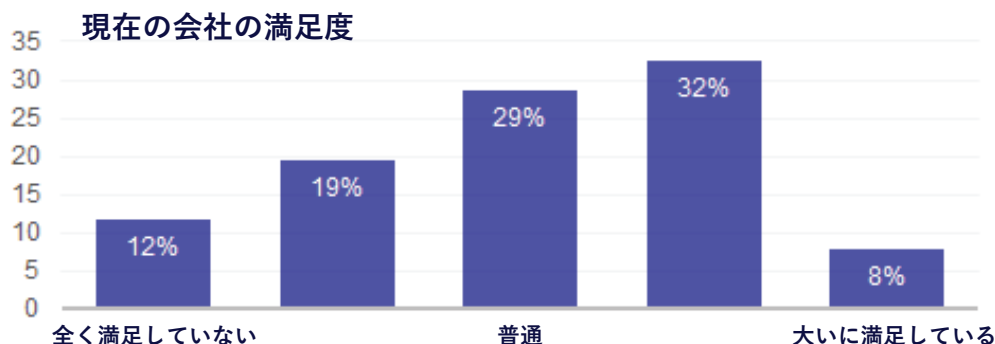
自己啓発の状況



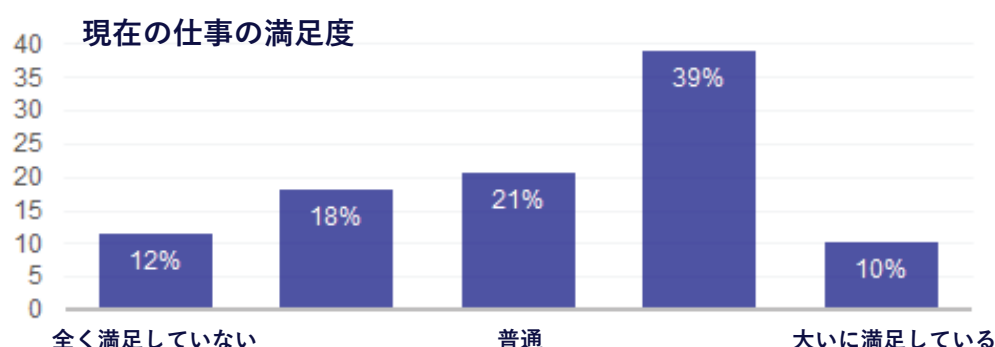
企業の人材育成投資状況



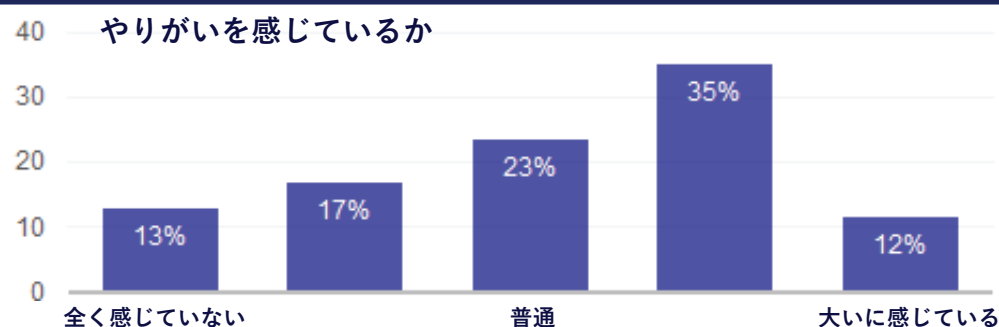
現在の会社と仕事の満足度について



- 会社の満足度については、満足/普通/不満に感じている層はほぼ均等に分布。
- 仕事の満足度については、約半数が満足と感じている一方、不満も3割程度存在。



やりがいの有無について

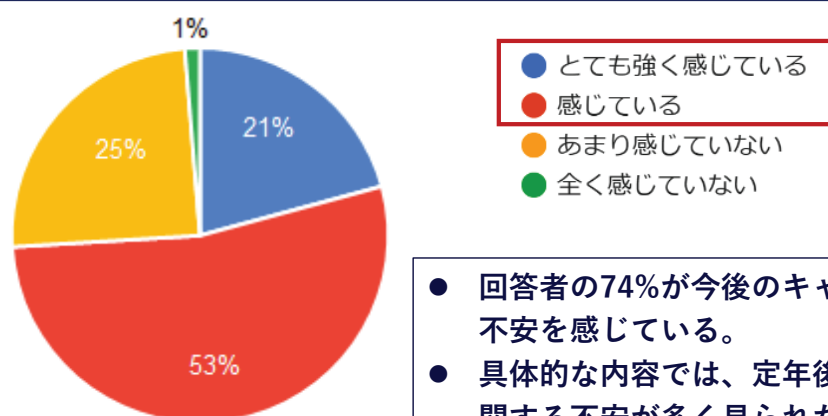


やりがいを感ずる点、または感じない点は何か

やりがいを感ずる点	全体の割合 (%)	やりがいを感ずらない点	全体の割合 (%)
能力やスキルが発揮できる	19.1	成長が実感できない	20.8
自分の裁量で仕事ができる	14.9	自身の裁量に制限・制約がある	20.8
経験を活かし業績に反映できる	12.8	能力が発揮できない環境	16.7
必要とされているという実感がある	10.6	仕事の成果や頑張りが評価されない	8.3
会社・社会の一員としての貢献が実感できる	10.6	仕事量や無駄が多い環境	8.3
新たな学びや興味が得られる	10.6	仕事のマンネリ化	8.3
新しい職場・新しい仕事にチャレンジできる	6.4	会社・社会の一員としての貢献が実感できない	4.2
成果が認められたとき	6.4	給与等待遇面での不満	4.2
期待以上の付加価値が提供できたとき	4.3	コミュニケーションが図れない	4.2
会社・社員の成長につながる仕事ができる	4.3	大企業体質の環境	4.2

- 全体の約半数がやりがいを感じており、前頁の「現在の仕事の満足度」とほぼ同じ分布傾向を示した。
- また具体的な内容では、能力の発揮度や成長の機会・裁量の有無など実務を進める中で感じる点以外に「必要とされる」「会社・社会の一員として」など心理的側面が影響している点も見られる。

今後のキャリアについて不安を感じているか

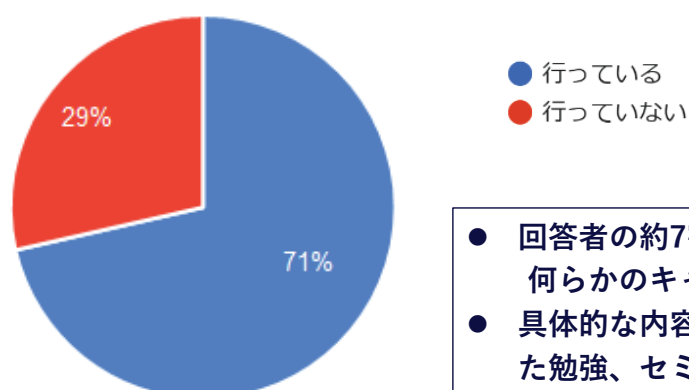


- 回答者の74%が今後のキャリアについて何らかの不安を感じている。
- 具体的な内容では、定年後の仕事や生活、収入に関する不安が多く見られた。

感じている不安の具体的な内容

不安の内容	回答者の割合 (%)
定年後の仕事や生活について	27.3
収入や金銭面	21.8
キャリア形成と働き方について	16.4
自身の能力について（スキルの陳腐化、他社で通用するのか）	16.4
将来の不透明さ・漠然とした不安	9.1
健康面	5.5
再雇用の条件面に対するモチベーションの低下	1.8
転職のタイミング	1.8

自身の価値を高めるための活動（キャリア活動）について



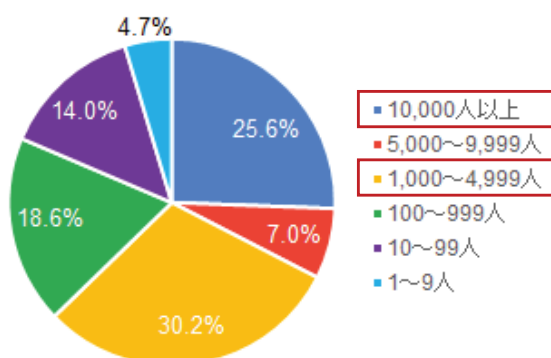
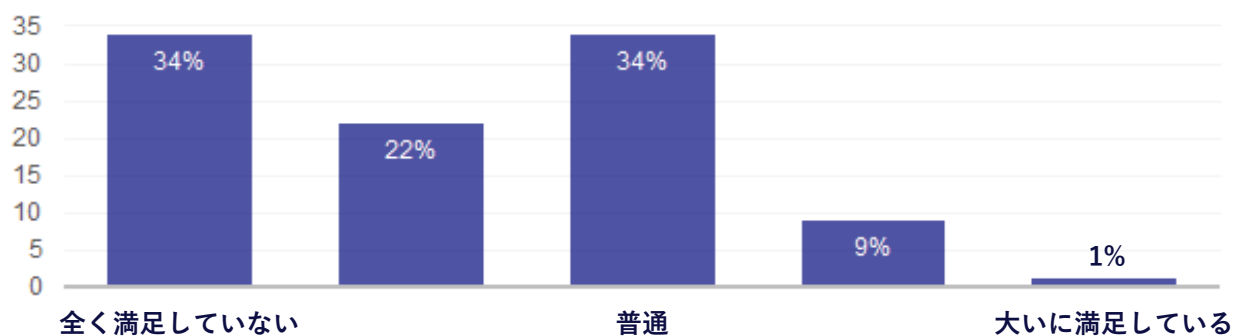
- 回答者の約7割が自身の価値をさらに高める何らかのキャリア活動を行っている。
- 具体的な内容では、自己啓発や資格取得に向けた勉強、セミナー参加が多い結果であった。

キャリア活動の具体的な内容

キャリア活動の内容	回答者の割合 (%)
自己啓発の勉強、セミナー参加	35.4
資格取得に向けた勉強	20.8
副業実践	10.4
転職活動	8.3
大学・大学院での勉強	8.3
他業種との人脈作り	8.3
プロボノ実践	2.1
NPO活動	2.1
セミナーの講師	2.1
リスキリング	2.1

※ キャリア活動の比率が高いのは当社名簿の特性といえるかもしれない。

ミドルシニアの活躍や人材活用を目的とした会社の制度や施策に満足しているか



- ミドルシニア向けの会社の制度や施策については、全く満足していない層を含め、6割近くが満足していないと感じている。（比較的規模が大きな会社に所属している方に多くみられる）
- 一方、満足していると回答した方は全体の1割程度と非常に少ない結果。

会社制度や施策に満足していない方が所属している会社規模の内訳

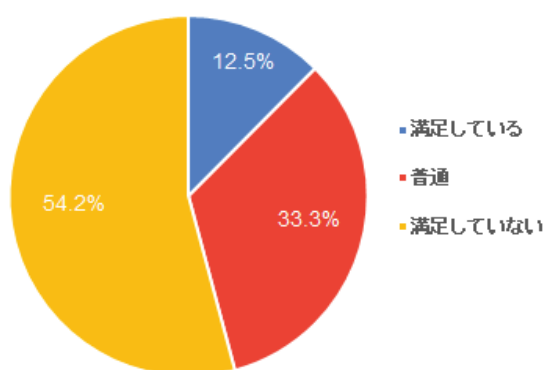
※ 会社の施策に大いに満足している人は極めて少ない。

会社が実施するミドルシニア向けの具体的な制度や施策について

前頁の制度・施策の中で効果的・ためになったと感じた施策は何か（複数回答）

効果的と感じた施策の内容	全体の割合(%)	効果的と感じた施策の内容	全体の割合(%)
無回答	30.0	業務研修	4.0
キャリア研修	16.0	副業支援	2.0
定年再雇用(雇用延長)	10.0	プロスキル塾	2.0
特に無い	10.0	マネープラン研修	2.0
早期退職支援制度	6.0	リカレント教育支援	2.0
知命塾	6.0	学びの金銭補助	2.0
わからない	6.0	キャリアシート活用	2.0

(※会社に制度や施策が無い方はデータから除いた)

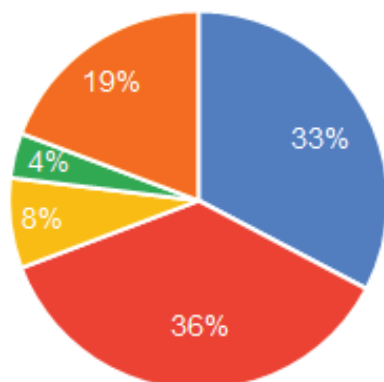


効果を実感していない方の会社制度や施策に対する満足度の割合

- 効果的と感じた施策については、キャリア研修と定年後再雇用が合わせて約26%であった一方、無回答や特に無い、わからないを含めた効果を実感していない方が全体の半数近い46%を占める結果であった。
- 上記で効果を実感していない方が、会社の制度・施策に満足していない割合は54.2%であり、施策の効果を実感してもらうことが、満足度にもつながると考えられる。

会社が実施するミドルシニア向けの制度や施策に対する理解

ミドルシニア向けの制度や施策に対する会社の目的やビジョンを理解しているか



- 十分に理解できている
- 十分には理解できていない
- 理解できていない
- 認識していない
- 目的やビジョンは存在しない

(※会社に制度や施策が無い方はデータから除いた)

会社施策の目的・ビジョンに対する理解と 会社施策に対する満足度の関係

会社施策の目的や ビジョンの理解	会社施策に満足して いない方の割合(%)
十分に理解できている	35.0
十分には理解できていない	59.1
理解できていない	33.3
認識していない	100.0
目的やビジョンは存在しない	72.7

- 会社施策の目的やビジョンに対する理解が不十分であったり、認識していない、存在しないと回答した方ほど、会社施策に対する満足度は低い結果となった。
⇒ 会社施策に対する従業員の満足度を高めるには、その目的やビジョンを明確に伝え理解してもらうことが重要と言える。

ミドル・シニアの現状

ミドル・シニアの活躍の場の実体

すなわち、

活躍の場を求めているミドル・シニアは多いが、

活躍の機会は少ない。



ミドル・シニアの 活躍の制約原因

ミドル・シニアの活躍の制約原因

企業要因

- 要因① シニア等人材にニーズを感じない・採用が企業戦略に基づいていない
＝選択肢がない・先入観がある・効用を知らない・採用方針が硬直化
※長期的な人員構成から若者採用需要があるが、一方で営業や商品開発担当者不足等が顕在化している。戦略的な人材配置の検討ができていない。また若手の採用には、教育の必要性（コスト・投資）があるが、それについての検討が足りない。
- 要因② シニア等人材の採用方法が分からない
- 要因③ 採用に伴う負担やリスクに躊躇する（思い込みにより）
※正社員として雇用すると辞めさせにくい。さらにコストも手間もかかり負担が大きい。一方で人の見極めもできないので、投資効果を見込んだ配置が分からない。結果として、危うい意思決定を回避するため、シニア人材の採用をしないという結論になる。
- 要因④ シニア等（大企業人材）を採用して失敗した経験や先入観がある
- 要因⑤ 報酬が高すぎたり、望むポストを用意できないと思い込んでいる。あるいは要求された
- 要因⑥ シニア等人材の扱い方が分からない（報酬・ポスト・接し方）
→求人情報には現れない。掘り起しが必要。
→シニアでなければ解決できないことも多いことへの気づき。多様な働き方提案が必要である。

ミドル・シニアの活躍の制約原因

求職者要因

- 要因① 終身雇用信仰・60～65歳以降は悠悠自適志向という方も依然多い
役職定年等の事実上の早期退職による短従業員寿命・人生90年時代であるのに60歳で終わるキャリア設計。これら大企業ベースでの人生設計では成り立たないことの理解や危機感の不足。元気なのに趣味だけは困難。
- 要因② 本人の中小企業への求職ニーズが無い
＝ブランド志向・自分の価値感の理解不足
企業の名称・規模で選ぶ傾向。プロフェッショナルとして重要なのは名称でなく仕事の価値であることを認識していない。会社のブランドから自分ブランドへ。大企業信仰から自分の価値へ
- 要因③ 高い報酬・ポストを要求する
再就職という厳しい市場に打って出るにもかかわらず、市場の厳しい原理を理解していない。報酬・ポストは本人の客観的な価値（評価者は自分ではない）により決まること（前職ではない）の認識が無い。成果後払いの原則を知らない。プロとして価値を示して行く必要性の理解の欠如。
- 要因④ 望まれる人材でない
自分の価値を客観的に評価できていない。すなわち、自分を商品化できていない。
- 要因⑤ 家族の反対
家族のブランド志向。報酬へのこだわり
- 要因⑥ その他の問題・自分の売り込み方を知らない
大企業病、自分の価値の認識不足、自分のアピール力不足

Social Human Communications Inc | 28

ミドル・シニアの活躍の制約原因

社会要因（マッチングメカニズム）

- 要因① 企業の需要にドライブされるため若者中心の求人開拓
職業紹介事業者は企業からしかマネタイズ出来ない。ゆえに企業の希望に添った求人情報誌が流通しない。その企業は若手中心の求人である。
- 要因② 副業市場が拡大していると考えられるが、依然としてミドル・シニアの職業紹介事業者からの企業への売り込みは弱い
副業マッチング・顧問事業等ミドル・シニアの活躍機会は増えているが、雇用となると企業への訴求が見られない。
- 要因③ 企業と求職者間で情報が流通する機会や場の不足・企業や求職者の、定型書類ではわからない魅力の流通が無い。
ミドル・シニアの魅力は知的資本である。若者のようなポテンシャルさいようでは無いことからより多くの情報が必要となる。しかし民間事業者では依然として履歴書・職務経歴書のための情報ゆえ、その能力を知るには限界がある。

Social Human Communications Inc | 29



ミドル・シニアの 社会的必要性

ミドル・シニアの社会的必要性

なぜミドル・シニア人材が必要なのか

- 人口減少社会に置ける、労働力の絶対数確保の効果
 - 人口統計のデータ（平成27年7月1日概算）によると50歳～69歳の人口は約3364万人（日本の人口の約26.4%。つまり4人に1人はシニアという事になります）。ちなみに50歳以上でみると5773万人（日本の人口の45.4%）。今後の高齢化を思えば、シニアの力は発揮して頂かねば、若者だけでは生産を支えきれない。
- 高齢化社会に置ける、社会保障費用の一助
 - 急速な人口高齢化は、日本において社会保障に大きな影響を与える。費用規模の大きな年金や医療は、1961年に皆保険、皆年金体制がスタートし、適用の拡大と給付水準の改善が急ピッチで図られてきた。また、1980年代になって、高齢化社会に備えた大きな制度的な改編がなされた。しかし、その前提は右肩上がりの経済環境を置いていた。経済環境がまったく様変わりし、たのみにしていた被用者保険制度そのものが縮小するような今日の状況下では、存続我非常に厳しく、できるだけ健康で、働き続け年金給付を送らせることが、国民全体に要望されていると言える。

ミドル・シニアの社会的必要性

若手とは異なる採用の目的

戦略的視点から考える必要がある

① 企業課題の解決のため

② 企業業績を上げるため



Social Human Communications Inc | 32

ミドル・シニアの社会的必要性

ミドル・シニア人材の魅力

○能力面での優位性

- ・ 基本的な能力の高さ
 - ・ 多くの職務経験からのノウハウ・視点
 - ・ 業務を完結させる進行能力・マネジメント能力
 - ・ 企業等へのコネクション
 - ・ 中小企業では身に着けにくいスキル
(人数・投資額等規模、法規制・開発等複雑性のある業務)
- ・ 専門的な能力の保有
 - ・ 専門分野を極めてきている（多くの業務経験時間を保有している）
※すなわち事業を成長させる原動力となる戦略的人材である。
これらも含め若手ではできないことが多数ある



Social Human Communications Inc | 33

ミドル・シニアの社会的必要性

ミドル・シニア人材の魅力

○人物面での優位性

- ・ 多くの部下を扱ってきたこともあり人間性の面で成熟している（世代継承性）
- ・ 日本ではシニア等における社会的信用・信頼感も異なる→取引面で有利
- ・ 若手を管理できる
- ・ 経営者の補佐となれる
- ・ 落ち着いた対応で外部業者・顧客との接点に安心感をもたらす

○活躍の場面が多い

- ・ 近時の経営上の課題の多くはシニア等人材が活躍できる領域である。
例. 経営方針の決定（他社との競業等）・人材育成・上級マネージャー等経営体制の増強、開発・生産管理・営業・海外展開等ノウハウの導入

○雇用面

- ・ 多様な採用方法がありリスクが少ない（有期雇用・業務委託）
例. まずは業務委託でプロジェクト型の業務をお願いし、その後、雇用という選択肢もある。
- ・ 新人教育等の教育をほとんど必要としない等育成の手間がかからない。

ミドル・シニアの社会的必要性

ミドル・シニア人材の必要性＝企業課題の解決

・ 成長企業が抱える喫緊の課題の解決

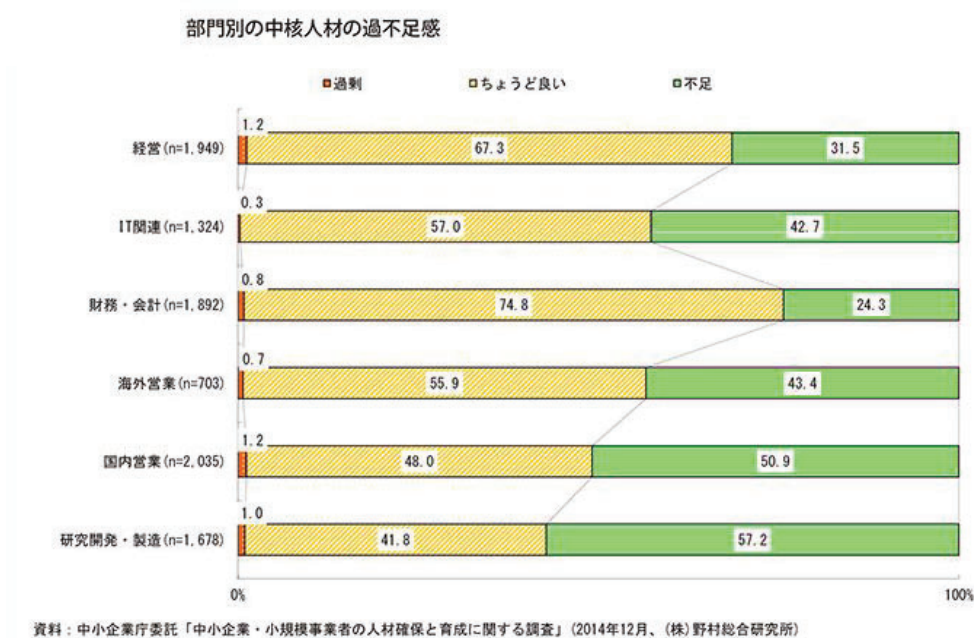
①大企業に依存せず市場において需要を獲得する能力の強化（販路開拓等）

②収益力の増強（売上高経常利益率）のむずかしさ

- ・ 収益力の向上に関する問題
→ 優秀な人材の確保・人材育成、技術開発の拡大、イノベーション力の強化
- ・ 人材の配置や評価に関するノウハウ不足（人材育成）
- ・ 事業承継問題（黒字であっても事業を継ぐ者がおらず廃業に至るというもの）
- ・ 経営方針の決定（他社との競業等）・上級マネージャー等経営体制の増強、開発・生産管理
- ・ 営業・海外展開等ノウハウの導入

ミドル・シニアの社会的必要性

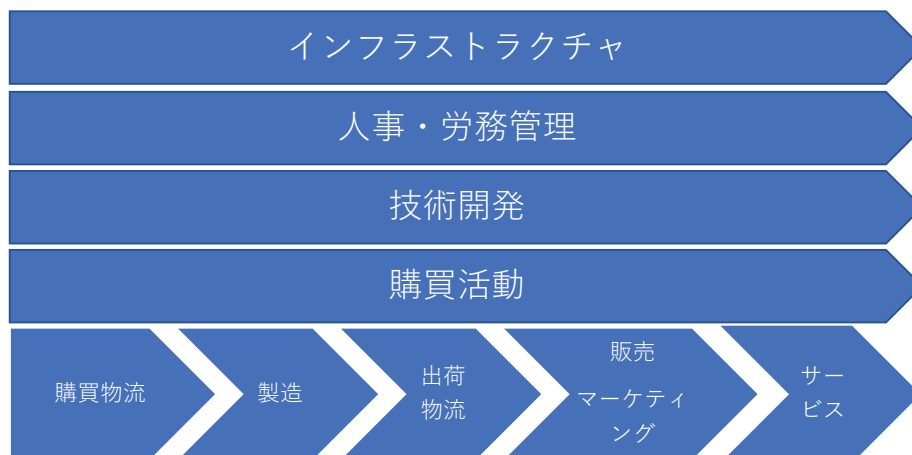
ミドル・シニア人材の必要性 = 企業課題の解決



ミドル・シニアの社会的必要性

企業業績を上げるには

- 一つの考え方として「価値連鎖 (ValueChain)」の改善がある
- 価値連鎖 (ValueChain) とは、企業が価値を創造してゆく課程・プロセスを示したものである。



- これらの各機能の強化か補強か (コスト低減・差別化)
- シニアはこの機能強化に資することが多い

ミドル・シニアの社会的必要性

ミドル・シニア人材の活躍領域

- 生産系：生産性向上・IT化推進
 - 生産管理：ライン構築・生産性管理
 - 品質管理：QC活動・ISO対応
- 営業系：販路の開拓
 - マーケティング計画
 - 販路開拓
- 事業開発系：事業の拡大
 - 新規事業開発
 - 新商品開発
- 海外展開系：海外事業の導入時から貢献
 - 国内体制整備
 - 海外拠点立上げ
- 規模拡大系：経営管理
 - 戦略・人事・財務等右腕として拡大に貢献)

※個人差有り

ミドル・シニアの社会的必要性

ミドル・シニア人材の活躍領域

- シニア人材はこれら課題の解決が可能である。
- 若者募集が多いがそれでは実現不可能。
- ゆえに潜在ニーズがある
- 更に日本の経済が強くなる
(中堅中小企業が日本のGDPの約70%占める)



当社の既存ソリューション

当社の既存ソリューション（対応策）

実現したい社会の実現戦略・アプローチ法

□ 実現したい社会の実現戦略＝解決方針

- ✓ 企業：中途採用の採用拡大・形式的なスペック・職歴では無く「能力」での採用
- ✓ 仲介システム：キャリア・マネジメントの伴走支援と能力での仲介（推薦機能）
- ✓ 個人：キャリア・オーナーシップ欠如・キャリア・マネジメント技術を付けること

□ 当社が試みている解決方法

- ✓ 元々は「個人」をエンパワーメントするアプローチからスタート
- ✓ 当社が個人に提供しているモノは「自己防衛策」。すなわち変わらない社会でも自分は何とかなければならない。
- ※（私の認識の範囲ですが）個人に対してキャリアに対するリテラシー向上のサービスを提供している企業が見受けられない（企業向けにはキャリア研修。職業紹介・キャリアコンサルタントはリテラシーは向上しないそのままのマッチング＝不連続な成長を起こせない。）

□ 個人に対して提供しているもの

- ✓ 能力向上の研修（キャリア・オーナーシップ 醸成・志向性・商品化・表現する力・戦略・計画）
- ✓ + 機会（能力マッチング＝研修から得られる豊富なデータ量）
- ✓ + 戻れる場所（転職時に限らない生涯にわたるコミュニティ）
※大人の転職活動は孤独・閉塞感より自爆しかねない
- ✓ これらが欠けて書けていることから仕組みを提供している。

当社の既存ソリューション（対応策）

教育（研修により）実現すべき事項—流動性実現への課題—

下記の点が課題となり流動化を阻害しています。

課題	例	対処法
方向性曖昧・狭い領域こだわりで仕事の選択ができない	狭い範囲の業種に固執する・なんとなく嫌・どこでもよいので紹介してください・チャンスが否か判断できない・もっと良いところがあるのではないか	自身の価値観理解と現実からの方向性再定義
プロ意識・覚悟不十分	案件が具体的になると萎む・早期離職・契約で安定を確保したが・他責・自信のない態度	多面的な視点からの自身の生涯キャリアの設計
企業から見て採用する根拠が乏しい（経済価値が曖昧）	ポテンシャル採用からプロフェッショナル採用になっているにも関わらず自己の価値を説明できない・企業から見た価値が分からない（ミドルを採用する意義が分からない）・職務経歴書から能力を推察してくださいという態度 ※自分の都合だけで企業を選択し企業に提供する価値が明らかでない	企業の成果と自己の成果の峻別・プロとして社会を渡り歩くためのコアスキルの抽出・言語化 ※人事・経理的な共通スキルが存在する
プロとしてのレベルにない態度（大企業病）	面談において：きちんとした態度がとれない・冗長な会話（自慢話・昔話・質問に答えていない）・曖昧な受け答え 就業後：組織に馴染めず離職・成果を出せない（減点主義→加点主義・拙速ではなく拙遅）・遅い行動・評論家・PLのみならずBSとCFの理解	事例による理解・他者態度および評価からの理解（リフレクション）
ビジネスモデルの違いの不理解	金銭感覚のズレ（投資額・報酬額）・時間感覚のズレ・部分最適全体観欠如	事業構造の再理解

当社の既存ソリューション（対応策）

キャリア研修のバリエーション

提供対象	プログラム名称	目的	研修内容	受講者数	備考
個人	知命塾	やりがいを求める方に活躍の可能性を広げる	研修形態：ワーク＋講義 実施日程：土曜日×2 コマ数（総時間）：20（26）	600名 （2014年1月～2023年11月）	主にミドル以上に方向性の探索・マインド変革（脱大企業病）・スキルの再認識・商品化
	無料講座	同上	研修形態：主に講義 実施日程：平日19:00～ コマ数（総時間）：1（2）	約1,200名 （2016年8月～2023年11月）	転職の準備として教育の必要性を訴求する為 ※メールマガジン登録者は約4,600名
企業	キャリア自立支援	意識変革（モチベーション向上・積極性向上）・スキル転用の技術	研修形態：ワーク＋講義 実施日程：平日昼間 コマ数（総時間）：8（12）	1,000名/年 （2016年4月～2023年11月）	逃げ切り・ぶら下がりから積極性への転換（ミッション再確認・意識を社会へ）
双方	職業紹介	活躍の機会獲得とともに企業の収益力向上	通常の紹介形式の他にRoundtable方式	数名/年	

当社の既存ソリューション（対応策）

知命塾について

やりがい・活躍の場を求めるミドル・シニアビジネスマンを対象とした、活躍の可能性を広げるキャリア開発研修。キャリアの「リ・クリエーション」メソッドをステップアップ方式で学ぶ。
マインド変革（方向性の探索と設定・脱大企業病）・コアスキル（汎用スキル）の再認識と商品化・スキル習得を内容とする。さらに受入れ先企業の掘り出しも行い、学び直しから再就職までのシームレスなサービスを提供。

中高年ビジネスマン流動性の課題
若手のポテンシャル採用ではなく
プロフェッショナル採用・孤独な転職

- 方向性が決まらない・選択肢を狭めている → 専門性の罫・職務経歴書の弊害・思込みからの解放
 - 潰しがきかない認識・売れる技術がないと認識 → コアスキル抽出（法規制・世界標準ではないゆえ分かりにくい＝可能性再発見）・商品化（表現方法）
 - 作法ができない（いわゆる大企業病）
→ ローカルルールからの脱却・異文化の理解・立ち位置と中小企業の理解
 - 中高年ビジネスマンニーズ少ない
→ 豊富な情報の提供（人となりまで）・競争優位示す・戦略的視点でのアピール
- ※必要な能力は専門能力のみならず5つの力。マインドセットが重要。

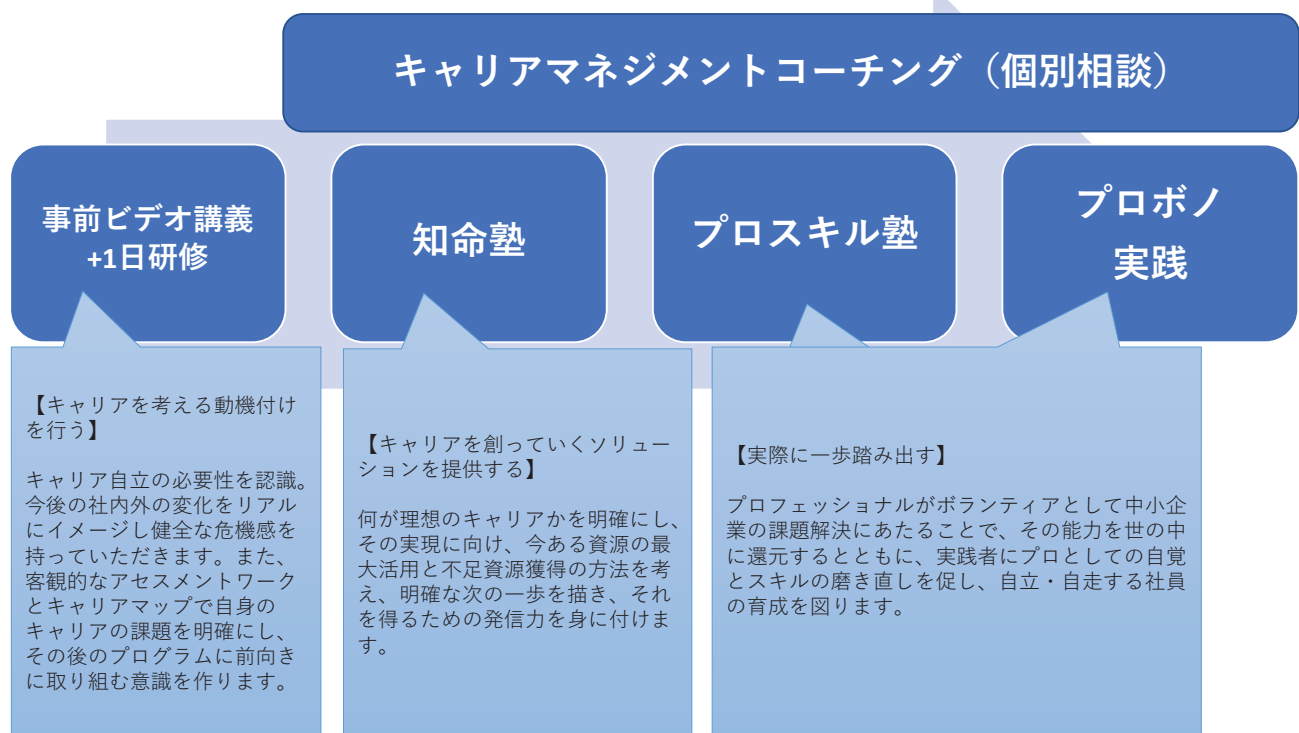
研修形態：ワーク＋講義
実施日程：土曜日×2
コマ数（総時間）：2ヶ月・20コマ
（26時間）・90分/コマ

受講者数600名
（2014年1月～2023年11月）



当社の既存ソリューション（対応策）

キャリア自立研修の体系



当社の既存ソリューション（対応策）

知命塾の実績

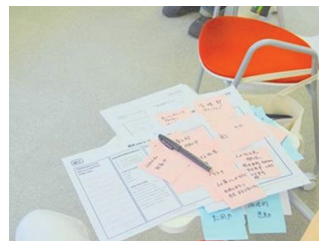
実績

総受講者数：大企業ホワイトカラービジネスマンを中心に2013年の開校以来、受講者累計約名600（無料受講者1,200名）。

受講者層：男性：女性＝70：30。年齢層は50歳を中心に±10歳。

受講満足度：役に立った 95%
入塾時の課題をクリアした 90%

満足度の内容：
・他者を通じて自分を知ることができたこと
・キャリアプランが明確になったこと
・様々な角度から自己分析できたこと
・職務経歴書の内容が充実したこと
・人脈を形成できたこと



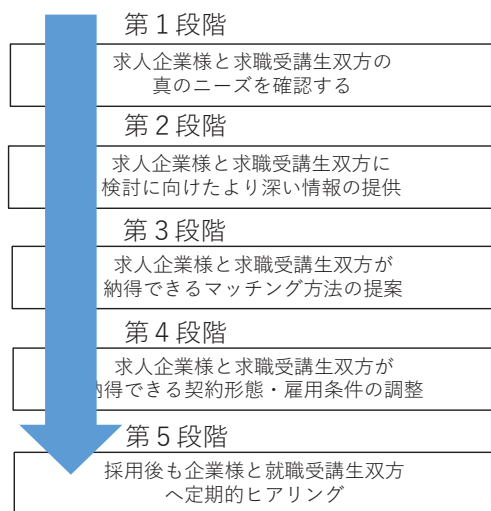
当社の既存ソリューション（対応策）

職業紹介（LCS:LifeCareeaSupport）

サービス内容

通常の紹介プロセスと「経営者ラウンドテーブル」の方式を採用しています。
「経営者ラウンドテーブル」方式は経営者と人材が経営課題について語り合うことで仕事を創り出す「ジョブクリエイション」の場です。

職業紹介のプロセス



経営者ラウンドテーブル

時間	内容
18:30～19:00	経営者と弊社担当で事前打ち合わせ
19:00～19:05	司会からの企業紹介
19:05～20:00	御社プレゼンテーション ※経営者が目指している将来像・解決したいと考えている企業課題・求める人材像とミッション等のお話をいただきます
20:00～20:30	意見交換タイム ※質問事項を中心にやりとりをします
20:30～20:35	今後の流れのご案内、アンケート記入等事務連絡
20:35～21:00	個別相談 ※別室にて個別に面談が可能です。時間は調整可能です。



当社の既存ソリューション（対応策）

実施実績①

- 個人向け事業実績（2023年11月末日時点）
 - 知命塾（キャリア塾）を2014年4月より開校（2013年10月テスト開校）
 - 知命塾受講者数 累計約600名
 - 教育プログラムとシームレスな企業とのマッチングメカニズムを構築。50代後半での正規社員採用を実現。
 - 知命塾以外セミナー受講者数（無料含む）約1,200名
 - メルマガ会員数 約4,600名
- 企業向け事業実績
 - 企業内研修受講者数 一部上場企業中心に年間最大1,400名
 - ミドルシニア社員のモチベーション向上による職域開発に貢献
- 国事業における実績
 - 中核人材のキャリア教育・大企業人材の活性化・中小企業の採用支援の実証・事務局事業を中心に受託
 - 多様な「人活」支援サービスの創出事業・地域中小企業人材確保支援等事業 等



社会人科学舎 group

Institute of Social Human Capital group |

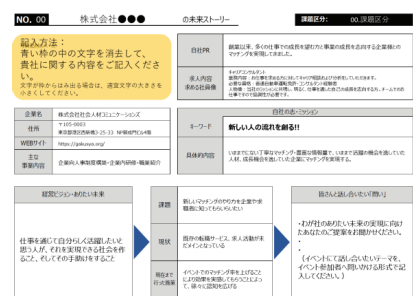
48

当社の既存ソリューション（対応策）

実施実績② 新たなマッチング方式の開発・実践

東北経済産業局：東北U I J ターン事業における新方式の開発

経営者が経営課題・企業の魅力を提示し、人材側が自己の能力を活用した解決策を提案することで、非言語情報を含む豊富な情報量をもって新たなマッチングを創り出す仕組みを実現。



中小企業庁：人手不足解消ツールの開発

Value Chain分析を軸とし、投入人員と付加価値発生の相関から、付加価値向上に必要な求人数・人材要件を客観的に明らかにするツール



社会人科学舎 group

Institute of Social Human Capital group |

49

当社の既存ソリューション（対応策）

実施実績③ 新たなマッチング方式の開発・実践

中途採用・経験者採用協議会
第2回での事例（首相官邸）

株式会社西部開発農産 出席者：藤井 勝也（代表取締役社長）

所在地：岩手県北上市和賀町後藤1-333 創業年：1986年
資本金：2,697万円 従業員数：110人
事業概要：野菜類、肥育牛の生産と加工も含めた複合経営。



取組内容

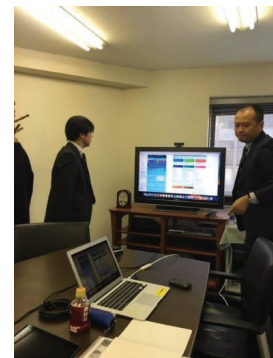
- Uターン人材の活用
 - ・中核人材の確保を目的に、岩手県中小企業団体中央会の人材確保事業（東北経産局委託事業）を活用し、課題解決型Uターンマッチングイベントにて首都圏の人材を確保。
 - ・また、新たなUターン人材の確保に向け、中核人材のUターン経験を踏まえて入社動機、きっかけ、自社の魅力を採用活動に生かす等を通じて、県内外からの人材確保につなげている。
- 上記取組を行うに当たっての工夫
 - ・採用後は、中核人材の能力を最大限発揮させるために営業部物販課を新設し、働きやすい環境を整備。



取組後の成果（課題）

- ・6次産業化に向けた取組として、販路拡大に課題を抱える同社の飲食店（自社生産肉の焼き肉店）の立ち上げに中核人材が尽力し、スムーズな開業を実現。また、新商品の開発や自社ブランドの見直しを今後行っていく。

プロボノ方式の開発
（平成30年度中核人材確保スキーム事業）



協同労働の可能性 とスキーム案



協同労働の可能性とスキーム案

協同労働によるミドルシニアの職域開発の可能性

- メリット
 - 好きなこと視点で集まれる
＝ワクワクする人生100年のロールモデルが構築出来る
 - 雇用の問題が生じないのでリスクが少ない
 - 法人格が持てることから経済活動ができる
 - 経済活動を行うアクターが社会に増える
 - スモールスタートが図れることから相対的に安全な企業が出来来る。また、撤退しやすい。リスクが低い。
 - 一人の起業はハードルが高いが仲間と行うことで容易になる
- デメリット
 - 金融機関セクターは融資しないと考えられる
 - 法人であるから法的責任が生じる
 - リーダーが公式組織上は存在しないので組織コントロールのノウハウが必要ではないか※DAOと同じ問題

協同労働の可能性とスキーム案

企業としての活躍の場の創出例

①ニューホライズンコレクティブ

協同労働法施行前に設立→合同会社形式・2020年設立

一定年齢以上になった電通の従業員が会社を辞め、個人事業主・法人として当社に登録。

3年間給与の70%を保証され、仕事を獲得できるようになるまでの支援がある。

②ニコン日総プライム

株式会社形式・2019年設立

60歳で定年を迎えたニコンの社員が当社社員として登録。

現時点では準備中であるが、ニコン以外からの仕事の獲得も視野に入れている。※ニコン元社員以外の派遣は既に実施中。

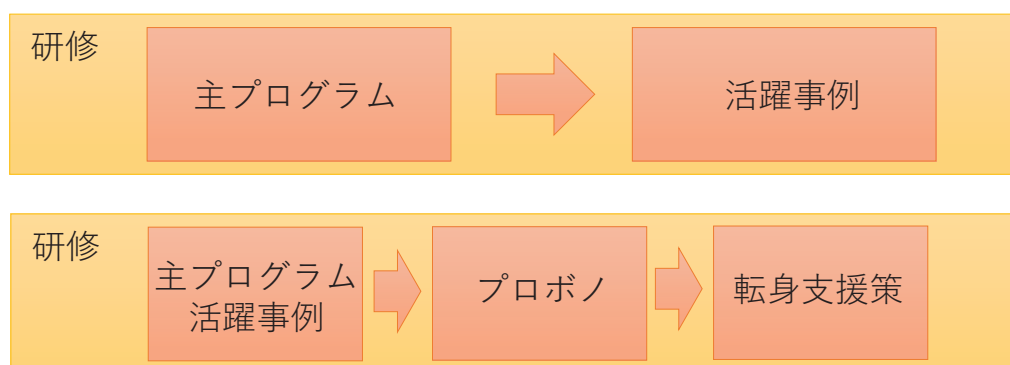
協同労働の可能性とスキーム案

スキーム案① 企業内での活用

弊社実施の企業内キャリア自立研修において、ミドル・シニア特に60歳以降の活躍の事例として取り上げることが可能です。

企業内に留まると得にくいワクワク感を得られるロールモデルを示せる可能性があります。

さらにプロボノプログラム、起業支援に替わる企業の準備する転身支援策としても可能性があります。



協同労働の可能性とスキーム案

スキーム案② 労協の作り方研修

弊社、知命塾アルムナイ・無料セミナー参加者・メルマガ会員等、長期的な活躍に課題感を抱いている層に対して、労働者協同組合の設立方法・実施事例等を教えること考えられます。

研修の内容例

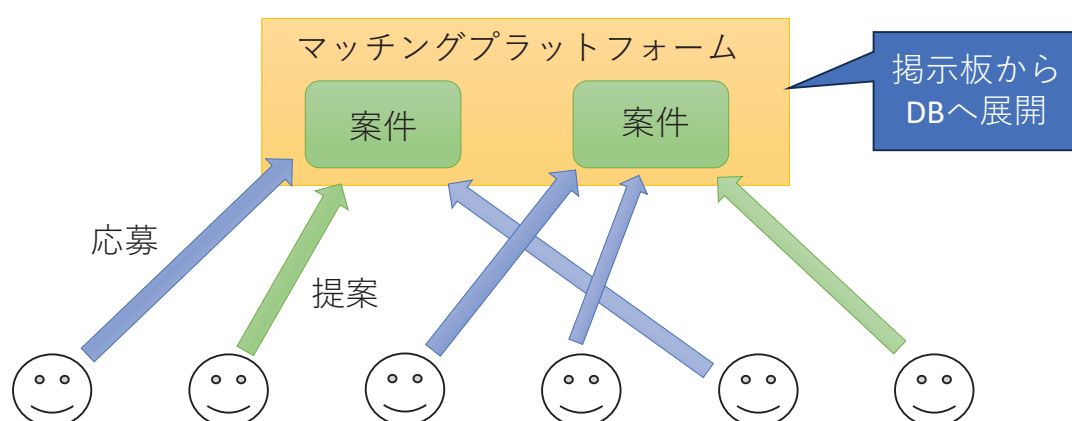
- ・労働者協同組合の有効性と活用方法
- ・設立事例
- ・労働者協同組合法について
- ・設立方法

協同労働の可能性とスキーム案

スキーム案③ 研修+マッチングプラットフォーム

労協の作り方研修に加え、マッチングプラットフォームを作ることによってアクションを誘引できる可能性があります。

※最もマネタイズ方法については考える必要があります。



実際にどのように社会実装できるのか、労働者協同組合にご知見のある皆様とご意見交換ができれば幸いです。

2024年1月31日 日本総研 第4回協同労働研究会

世界の労働者協同組合

日本労働者協同組合連合会 事務局次長／理事／海外連携推進部長

Chairperson of CICOPA Asia and Pacific、Vice President of CICOPA

中野 理

協同組合とは…

共通の目的を持った人同士が、自発的に立ち上げる組織。趣旨に賛同する人が①お金を出し合い(出資)、②事業を営み(運営・参画)、③それを利用する、三位一体の組織。企業は資本の結合によって成り立っているのに対し、協同組合は組合員(ヒト)の結合によって成り立つ。



農協(JA)は農業従事者(組合員)が出資し、組合の事業(農機具・肥料等の共同購入や農産物の共同販売等)を利用する。生協は消費者(組合員)が出資し、組合の事業(食品・生活必需品等の共同購入)を利用する。労働者協同組合(ワーカーズコープ)は労働者(組合員)が出資し、事業を立ち上げ、その事業で自ら働くことが組合の事業の「利用」。いずれも、組合員は出資額の多寡に関わらず「一人一票」の議決権を行使して民主的に事業運営に参画する。

ロッジデール公正先駆者組合(世界初の近代的協同組合)

- ✓ 当時は小麦粉にチョークを混ぜたり、値段も不当に高い粗悪品が横行。
- ✓ 1844年12月21日、イギリスの小工業都市ロッジデールの28人の織物職工等が「正直な価格」で「混ぜ物をしない食品」を提供するために生活協同組合を組織。近代的な協同組合の先駆け。
- 資本主義下の経済的弱者である労働者階級が、消費者の立場から作り出した事業組織。当初は小麦、オートミール、砂糖、バターの4商品を扱っていた。
- 当時の運営原則が、現在のICA原則に活かされている。
- 1852年、イギリスで「産業節約法」が成立。世界初の近代的協同組合法。1856年の株式会社の法制化に先んじて成立(1860年代にドイツ・フランスでも成立)。



国際協同組合同盟 (International Cooperative Alliance/ICA)



✓ 目的:

1. 世界の協同組合に交流・連携の機会を提供する。
 2. 世界の協同組合の発展を促進する。協同組合原則の制定・普及等。
 3. 国連などの国際機関と連携する。
 - 協同組合振興促進委員会(COPAC):国連経済社会局(UNDESA)、食糧農業機関(FAO)、国際労働機関(ILO)、世界農業者機構(WFO)。
 - 国連は**2025年**を**国際協同組合年**(International Year of Cooperatives/IYC)にすることを決定(2012年以来)。
- ✓ 1895年設立。本部はブリュッセル。現在103か国から305団体が加盟(日本からは日本労協連を含む19団体が加盟)。世界の**約300万**の協同組合、**10億人以上**の協同組合員を代表。トップ300の協同組合の事業高の総計は**約250兆円**。
- ✓ 地域別組織はアジア太平洋、ヨーロッパ、南北アメリカ、アフリカ。分野別組織は**労働・生産(CICOPA)**、農業、漁業、消費生活、金融、共済、住宅、医療・福祉。
- ✓ 世界で**約2億8千万**の雇用を創出(生産者組合員:約2億5,200万人、職員等:約1,605万人、労働者協同組合員:約1,115万人)。G20の総雇用・労働の**約12%**、世界全体では**約10%**を占める。

協同組合のアイデンティティ原則(ICA原則)

●協同組合の定義

「協同組合は、共同で所有され民主的に管理される事業体を通じて、共通の経済的・社会的・文化的なニーズや願いをかなえるために自発的に手を結んだ人たちの自治的な組織です」

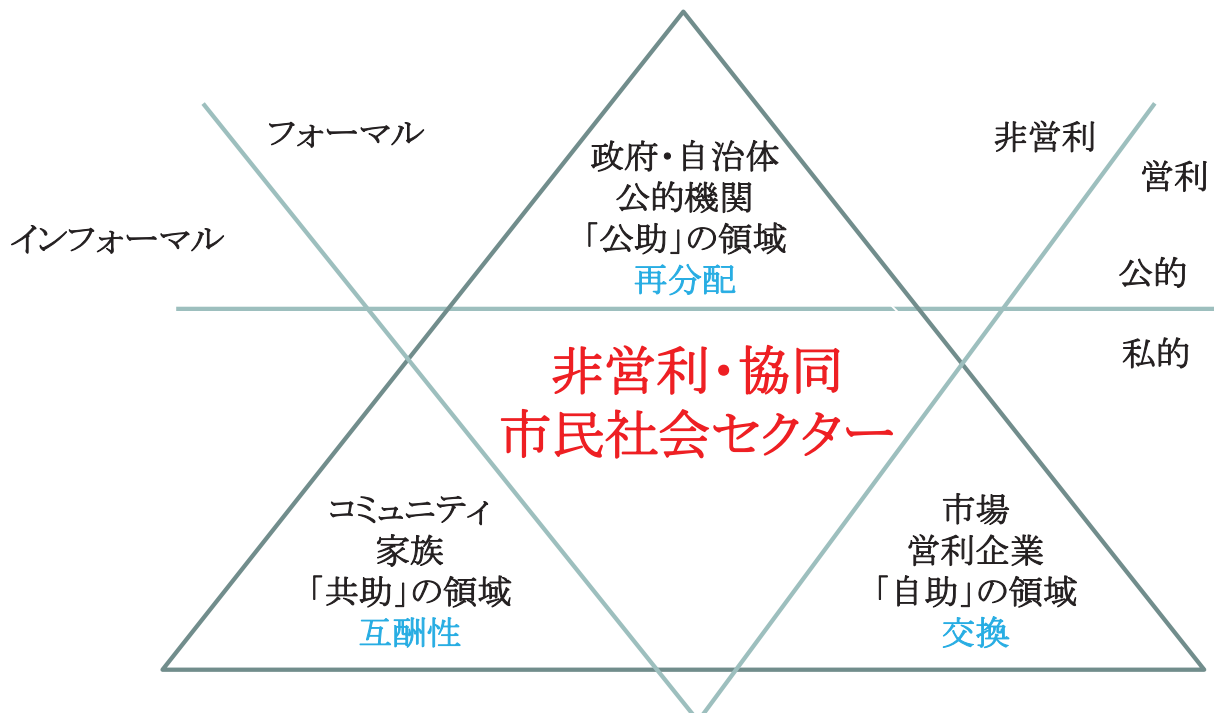
●協同組合の価値

「協同組合は、自助、自己責任、民主主義、平等、公正、連帯という価値に基づいています。組合員は、創始者達の伝統を受け継いで、誠実さ、公開性、社会的責任、他者への配慮という倫理的な価値を信条としています」

- <第1原則> 自発的で開かれた組合員制
- <第2原則> 組合員による民主的管理(一人一票の原則等)
- <第3原則> 組合員の経済的参加(剰余配当の制限等)
- <第4原則> 自治と自立
- <第5原則> 教育、研修および広報
- <第6原則> 協同組合間協同
- <第7原則> コミュニティへの関与(1995年追加)

「協同組合は、組合員によって承認された方法により、**コミュニティの持続可能な発展(the sustainable development of their communities)**のために活動する。」

協同組合の社会的位置づけ



非営利・協同、市民社会セクター：

一般・公益社団、一般・公益財団、(認定)NPO、NGO、労働組合、宗教法人、任意団体、各種市民・社会運動団体、そして**協同組合**

	協同組合	株式会社	NPO
目的	組合員の経済的・社会的ニーズの充足、 地域社会への貢献	利潤の追求・株主への配当	公益の増進
根拠法	各種協同組合法	会社法	特定非営利活動促進法
事業	根拠法で限定	限定なし	根拠法で限定
出資者	組合員	株主	なし(寄付・会費)
利用者	組合員	不特定	不特定
運営者	組合員(を代表する理事)	株主(の代理人としての専門経営者)	原則として会員
運営方法	一人一票	一株一票	格差設定も可能

- ✓ 労働者協同組合、社会的協同組合等の国際機構。ICAの分野別組織の1つ。
- ✓ 1947年設立。本部はブリュッセル。現在36か国から52団体が加盟。
- ✓ 日本労協連は1990年代前半にアジア太平洋地域から初めて加盟。その後一貫して理事も輩出。
- ✓ 現在はアジア太平洋地域から日本、韓国、中国、ベトナム、インド(2団体)、フィリピン(2団体)、イラン、インドネシア、オーストラリアが加盟(後述)。
- ✓ 地域別組織はヨーロッパ、南北アメリカ、**アジア太平洋**。
- ✓ 加盟組合の組合員総数は約400万人。世界全体では約1,115万人の組合員、約2,000万人の就労者。
- ✓ 1834年、フランスで世界初の労働者協同組合が設立されたとの説もあるが、公式には上記の1844年に設立されたロッジデール公正先駆者組合(生協)が世界初の近代的協同組合とされる。

スペイン

- ✓ 1978年公布の現行憲法第129条第2項で協同組合の法的基盤を整備。これに基づき1999年に協同組合法を新たに制定。
- ✓ 届出制(準則主義)で簡便に設立可能。協同組合の数は2万以上、組合員総数は730万人以上(総人口の15%以上)、労働者総数は30万人以上、総生産額は約635億€(約9兆円)に達する。労働者協同組合は協同組合総数(2万)の約8割、労働者総数の25万人以上を占め、その半数が女性。
- ✓ 労働者数の規模別で見ると、0～5人の協同組合が約6割。25人以下で約9割。他方で総労働者数の約4割は、250人以上の規模の協同組合に属する。
- ✓ 例えばカタルーニャ州(人口約757万人)には約4千の協同組合があり、そのうち約3千が労働者協同組合。約4万人の労働者。州政府は2つ以上の労働者協同組合が連携した約170のプロジェクトに約2500万€(約35億円)、同州労働者協同組合連合会の運営費に約50万€(約7,000万円)を助成。これとは別にバルセロナ市(人口約162万人)等自治体による助成もあり、州・自治体が連携して労働者協同組合の設立・運営を支援する取り組みも多数存在する。

Top Manta

- ✓ バルセロナ市の労働者協同組合。セネガルからの移民5名が州・市が財政支援をするセミナーを受講し、2017年に設立。
- ✓ 設立メンバーは当時非正規移民で、露天商で生計を立てていたが、より安定した仕事を求めて、まずは個人事業主による労働組合を設立。他の労働組合の支援もあり、正式な労働組合として登録された。この労働組合を基盤に設立されたのが労働者協同組合「Top Manta」。
- ✓ Tシャツのデザイン・製造から始め、現在では様々な洋服や靴もオリジナルで製造・販売。クールなデザインに移民としてのメッセージも込めている。
- ✓ 設立時の出資金は各自300€(約46,000円)。その金額を用意するのも苦労した。現在は就労者も数倍となり、他のアフリカ諸国からの移民も増加。給料も労働時間によって異なるものの、最低月額1,200€(約18万円)を保証。高額とは言えないが、露天商の頃に比べれば安定した収入となっている。



モンドラゴン協同組合グループ



- ✓ バスク州・モンドラゴン市を拠点とする世界最大の労働者協同組合グループ。1956年設立。約80の労働者協同組合が所属(一部は生協等)。事業分野は製造業を主軸に、調査研究、教育、サービス、農業、小売、金融等多岐にわたる。モンドラゴン大学(工学・栄養学等)も運営。
- ✓ 総事業高は約115億€(約1兆8,600億円)、総労働者数は約7万人、世界各地に130以上の生産・流通拠点を擁し、スペインを代表する事業グループの1つ。
- ✓ 組合ごとに相違はあるが、最低出資金は概ね約15,000€(約230万円)。域内の同業他社に比して給与が高く、給与格差は最大6倍までと決められており、英米大企業の約100~200倍に比して格差が小さい。利益から組合員に配当し、グループの金融機関(信用組合)に貯蓄し、運用。独自の失業保険や年金を支給する等福利厚生も充実しており、離職率も低い。
- ✓ バスク州はヨーロッパの中でも所得格差(ジニ係数)が最も小さく、失業率も最も低い地域の1つ。

イタリア

- ✓ 「共和国は、相互扶助の特徴を有し、かつ、私的投機の目的を持たない協同組合の社会的機能を承認する。法律で、最も適格な方法により、その増加を促進し、かつ、助成し、および適切な監督により、その性格および目的を保障する」(イタリア共和国憲法第45条)。労働者協同組合を含む協同組合はバゼービ法(1947年)等により規定。
- ✓ 協同組合の総数は約6万。総事業高は約1,300億€(約20兆5千億円)で、イタリアGDPの約7.5%に相当。約1,200万人の組合員がおり、約115万人の労働者が働く(労働者総数の約5%)。
- ✓ 上記のうちで労働者協同組合と社会的協同組合の総数は約4万4千、付加価値総額は約210億€(約3兆3千億円)、約87万人の労働者が働いている。
- ✓ 社会的協同組合は障がい者に雇用・サービスを提供する協同組合(1991年法制定)。
- ✓ 3つの総連合会(Lega Coop、Confcooperatives、AGCI)が各自セクターを横断して単協を組織してきたが、1つの連合会(ACI)に統合の途上にある。
- ✓ 労働組合との連携も国・州・地域の各レベルで進んでおり、労働者協同組合の組合員も労働関係諸法の対象となる「労働者」としての法的位置付けを与えられている。

コミュニティ協同組合

- ✓ 財政難や人口減少に直面する小規模自治体で地域住民が出資し、各種生活インフラ(流通・交通・福祉・子育て・観光・再生エネルギー等)の運営を担う協同組合の総称。若年層の雇用創出、地震等の災害からの復興に活用されることも多い。
- ✓ エミリア・ロマーニャ州は最近州法を制定。中山間地域を中心に約40のコミュニティ協同組合が運営されている。設立資金として州から約1万€(約155万円)の助成金を支給。ただし住民主体で運営されることが重要で、必要以上の介入はしない。

エミリア・ロマーニャ州におけるコミュニティ協同組合の具体例

- ✓ 中山間地域のコミュニティに1軒だけあったバーが廃業することになり、寂しく思った住民有志が出資して協同組合を設立し、バーの運営を始める。
- ✓ 遠方の学校への通学に困っている子ども達のために、バスを購入して送迎サービスも開始。薬や食品を買いに行けずに困っている高齢者(買い物難民)のために、バーの隣に薬と食品の配送センターも設立。
- ✓ 自然公園にビジターセンターを作り観光サービスを開始。高齢者から農場を買い取り、牛や羊を飼育して乳製品を製造・販売。
- ✓ 地域の小さなニーズから協同組合を立ち上げ、様々なニーズに応えつつ、若年層の雇用も創出し、財政的にも自立。

ワーカーズバイアウト

- ✓ 「ワーカーズバイアウト」は倒産や後継者不足の危機に瀕した中小企業の事業を労働者が買い取り(事業承継/「継業」)、労働者協同組合へ転換して運営すること。1985年に制定された「マルコーラ法」により法制化。
- ✓ 労働者が事業を買い取る際の出資金を調達する際には、国及び3つの協同組合総連合会による基金等から借入が可能。
- ✓ 2007年以降にワーカーズバイアウトによって設立された労働者協同組合の3年後の生存率は87%(一般企業の3年生存率は48%)。失業保険や生活保護等に比して約7倍の政策的な投資効果があるとも言われる。

Gazzotti18 (LegaCoop加盟)

- ✓ 1910年設立の木製床・壁材等加工業者。最盛期は約130人の労働者が働く。
- ✓ 2018年の経営破綻に際して18名の労働者が「ワーカーズバイアウト」を実施。レガコープのサポートを受けながら各自約15,000~20,000€(約230~310万円)を出資。
- ✓ イタリアでは失業保険を最長2年間受給できるが、起業する場合は一括で受給し、出資金(資本金)に充てることが可能。この制度を利用し、公的基金や協同組合連合会の基金から融資も受けつつ、上記の出資金を捻出。以降は労働者協同組合として運営。

SACA (Confcooperatives加盟)

- ✓ 輸送・交通サービス(バス、ハイヤー等)の労働者協同組合。約900名の労働者(運転手等)のうち約170名が組合員。約50年前に設立。総売り上げ高は約5,500万€(約85億円)。ボローニャ市では約60%のシェア。
- ✓ 組合員の年収は平均約52,000€(約800万円)、非組合員の就労者は手取り約1,250～1,800€(約19～28万円)。コロナ禍で交通需要が減った際は宅配事業を開始して雇用を維持した。

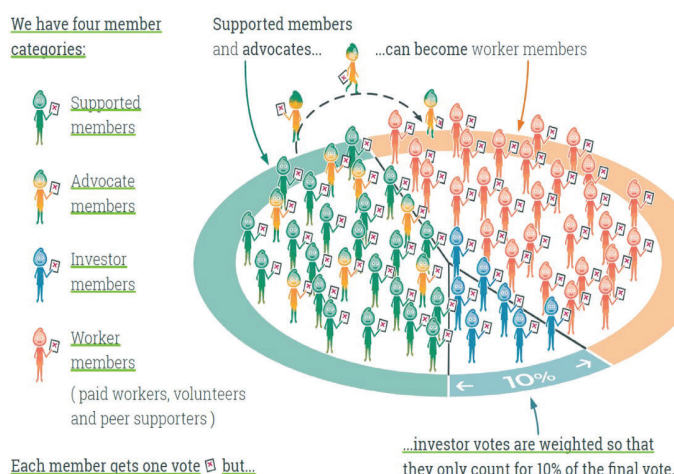
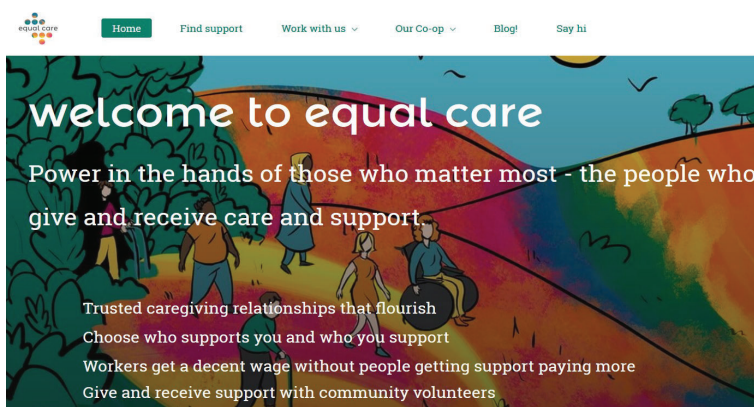
OPEROSA (Confcooperatives加盟)

- ✓ 1951年にボローニャ駅の清掃労働者約30名が設立した労働者協同組合。現理事長も一介の清掃労働者からキャリアを開始。
- ✓ 清掃業から発展し、現在ではレストラン運営や建物管理業、ソフトウェア開発等を多角的に運営する協同組合グループに成長(一部に株式会社含む)。
- ✓ 労働者は約3,000名(組合員は約150名)、年間売上高は約1億1千万€(約170億円)。



イギリス

- ✓ 1852年に「産業節約法」を制定。世界初の近代的協同組合法(上述)。たび重なる法改正を経て、2014年、関連諸法をまとめた「協同組合及び地域利益団体法」を制定。事業に就労を以て従事する組合員は、労働法上の「労働者」。
- ✓ 労働者協同組合と生協を中心とするナショナル・センター(現在はCo-operatives UK)があり、マルチステークホルダー型の協同組合も盛ん(後述)。
- ✓ ウェールズでは労働組合会議(TUC)が1982年に「ウェールズ協同組合センター」(WCC)を設立し、労働組合員支援の一環として協同組合の設立や支援を行っている。
- ✓ 2016年、Co-operatives UKとTUCは報告書「一人ではない: 自営業者のための労働組合と協同組合の解決策」を作成し、自営業者、フリーランサー、若者、女性、移民労働者、障がい者、「プレカリアート」(様々な非正規労働者及び失業者)等の周辺化された労働者を包摂し、その権利を保護するために労働組合と労働者協同組合の「連帯経済パートナーシップ」を提唱。



Equal Care Coop

- ✓ 2018年に設立された協同組合で、高齢者介護の利用者とケアワーカーをオンラインで繋ぐマッチングサービスを提供する「プラットフォーム協同組合」。
- ✓ 地域コミュニティで利用者と有償のケアワーカー、無償のボランティアを組織化し、コミュニティ全体で利用者を支える柔軟なシステムの構築を目指す。
- ✓ 利用者、ケアワーカー（ボランティア含む）、利用者の家族や友人、さらに「投資組合員」からなるマルチステークホルダー協同組合であり、4者間で議決権の配分等を調整しながら運営。

ドイツ

- ✓ 1862年、フリードリヒ・ライフアイゼンが信用組合を設立。高利貸の暴利に苦しめられていた零細農民を組合員とし、資金を低利で融資。この「ライフアイゼン信用組合」は協同組織金融機関や農協の先駆とされている。
- ✓ 1867年に「プロイセン協同組合法」（「産業経済協同組合法」）を制定。1889年にはドイツ・ライヒ協同組合法を制定。2006年に大規模な法改正を行った。
- ✓ 「協同組合の本質」に合致すると商事裁判所が判断すれば、あらゆるタイプの協同組合の設立が可能。労働者協同組合の組合員は組合と労働契約を締結する労働法上の「労働者」。

フランス

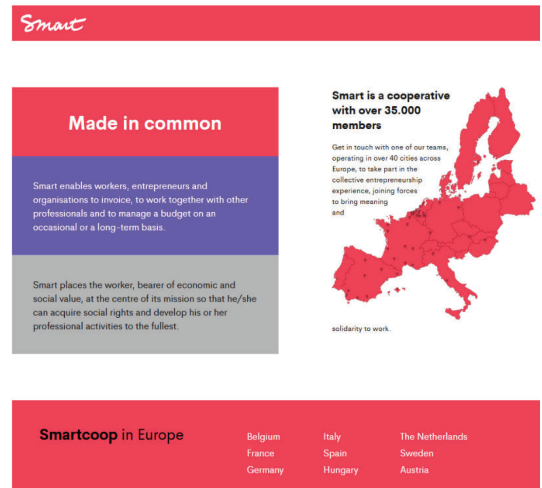
- ✓ 1867年「株式会社及び株式合資会社法」（商法典）制定。1978年「生産労働者協同組合の法的地位に関する法律」制定。2014年「社会的経済及び連帯経済に関する法律」制定。労働者協同組合を含めて約2万を超える協同組合が、100万を超える雇用を生み出している（総雇用の4%）。
- ✓ 「CGScop」は労働者協同組合や「参加型企業」等の連合会。フランス全土から約3,800団体が加盟し、そのうち労働者協同組は約2,600、社会的協同組合が約1,200。組合員は約8,100人、事業高の総計は約9,000億円。

EU その他

- ✓ ポーランドでは小売・住宅・教育等の分野で労働者協同組合が活動。CICOPAに加盟する労働者協同組合監査連合会 (NAUWC) が監査権を一括で持つ。
- ✓ チェコ、デンマーク、フィンランド、ルーマニア等でも労働者協同組合が活動。

Smart

- ✓ フリーランスのアーティストやクリエイターと顧客をオンラインで繋ぐマッチングサービスを提供するプラットフォーム協同組合。
- ✓ サービスには情報提供から研修、法律相談、コワーキングスペースの提供、オンライン請求書ツール等が含まれる。
- ✓ 取引先との関係において弱い立場に置かれがちなフリーランスを保護する取り組みとして急速に成長。ベルギーで始まり、現在はEU内の9カ国・40以上の都市で約35,000人の組合員にサービスを提供しており、オーストリアでは市民権を得るための一助となっている。

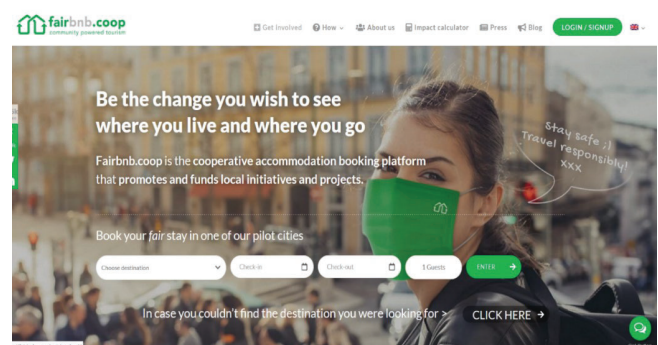


fairbnb

- ✓ 2016年からベネチアやボローニャでサービスを開始し、現在ではイタリア・オランダ・スペイン・ドイツ・フランス等の主要な観光都市に展開。
- ✓ 部屋の貸し手と旅行者を組合員とし、15%の仲介手数料の半分以上を運営費にあて、残りの半分は現地コミュニティを支援するプロジェクトに使われる。
- ✓ 「オーバーツーリズム」や観光地化・再開発による地域住民の排除（ジェントリフィケーション）に対抗し、地域コミュニティの発展を目的に掲げる。

MIDATA

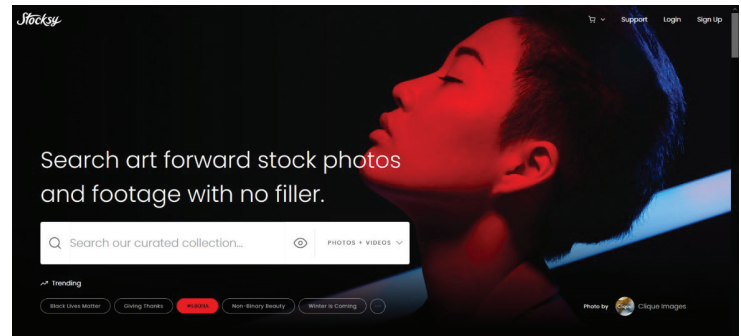
- ✓ スイスの科学者達が設立したプラットフォーム協同組合。
- ✓ 組合員（患者）に自身の医療データを安全に保管・活用できるオンライン・スペースを提供。
- ✓ 運営費は、組合員の許可を得て医療データを医学研究に提供することでまかなわれている。



MIDATA

カナダ

- ✓ 1998年に協同組合法を制定。国民の約4割、とくにケベック州では州民の約7割が協同組合に加入している。フランス語圏のケベック州では社会的連帯経済も活発。
- ✓ CICOPAに加盟するカナダ労働者協同組合連合会(CWCF)を中心に労働者協同組合も活発で、林業等も含む幅広い事業を展開。



Stocksy United

- ✓ 2013年、カナダ・ビクトリア州で設立。
- ✓ オンラインで写真や映像を販売するプラットフォーム協同組合で、世界47カ国・約1,000名の写真家・映像作家の作品を手頃な価格で提供しつつ、アーティストにも公正な対価の支払いを実現し、2018年には1,300万ドルを超える売上を記録。
- ✓ アーティスト・従業員・顧問によるマルチステークホルダー型協同組合。

アメリカ合衆国

- ✓ 協同組合は州法により規定され、全ての州で労働者協同組合の設立が可能。
- ✓ CICOPAに加盟する米国労働者協同組合連合会(USFWC)は約200の加盟団体、約6,000人の組合員を擁する。家事援助や介護事業を中心に、中南米等からの移民の中高年女性を組織化した労働者協同組合が多い。
- ✓ 2008年、シカゴの窓・ドア等の製造企業が破産し、工場閉鎖と労働者解雇を通告。これに対して全米電機ラジオ機械工組合(UE)の組合員が工場を占拠。さらに組合員達はUEの支援を受けて工場を買い取り、2012年に労働者協同組合「New Ear Windows」を設立。労働組合の支援によるワーカーズバイアウトの典型的事例。
- ✓ 2018年、ワーカーズバイアウトを支援する連邦法「メイン・ストリート従業員所有法」(Main Street Employee Ownership Act)制定。労働者協同組合に転換するための①資金援助、②教育・研修等のサポート、③調査報告を実施する内容。
- ✓ 法制定の理由は、中小企業が地域コミュニティの雇用維持等に重要な役割を果たし、その中小企業の運営には労働者協同組合方式がふさわしく、実際に中小企業から転換した労働者協同組合が生産性・事業の継続性等で成果を上げていること。
- ✓ バーニー・サンダースの綱領や「Movement for Black Lives Matter」も「経済的正義」を実現する方法として(労働者)協同組合の役割を重視。

Taxi Cooperatives

名称	場所	設立	組員	支援労組
Union Taxi Cooperative	コロラド	2009	262	CWA7777
Union Cab	オレゴン	2013	100	CWA7901
Green Taxi Cooperative	コロラド	2015	1,000	CWA7777
ATX Coop Taxi	テキサス	2016	360	AFL-CIO
Anytime Union Taxi	メリーランド	2018	50	AFL-CIO

- 全米通信労働組合（CWA）やアメリカ労働総同盟・産業別組合会議（AFL-CIO）等が支援し、設立。移民労働者を多く含む運転手が組員として出資。
- The Drivers Cooperative（ニューヨーク）は3,000人以上の組員が所属。配車アプリ「Co-op Ride」を提供。手数料は15%（Uber等の他社は約30～40%）、利益の10%を地域の助成プログラムにも宛てている。



<https://www.yelp.com/biz/union-cab-pdx-portland>



<https://drivers.coop/>

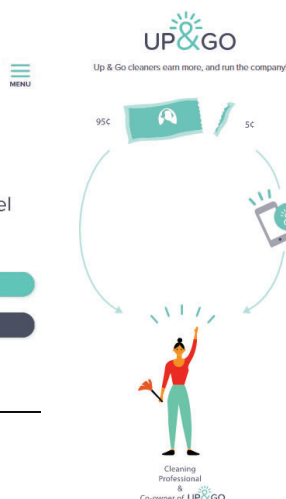


UP&GO

Home cleaning in NYC you can feel great about

HOME CLEANING

MOVE IN/OUT CLEANING



Agencies & Other Apps

With agencies and other apps, less of your dollar goes to workers.

50 - 80¢ 20 - 50¢

Gig Worker

Owners & Outside Investors

UP & GO Cooperative

- ✓ ニューヨーク・ブルックリンを中心に活動するハウスクリーニング労働者（大半が中南米等からの中高年移民女性）により労働者協同組合方式で運営。2017年から労働者と顧客をオンラインで繋げるマッチングサービスを開始。
- ✓ 営利企業の同業他社が20%～50%の仲介手数料を取るのに対して、5%の手数料で契約交渉を含めたバックオフィス業務を一括管理。ハウスクリーニング労働者は契約等に関わる煩雑な業務から解放され、収入も大幅に向上し、顧客とのトラブル（パワハラ・セクハラ等）も減少。
- ✓ 米国社会でも最も弱い立場に置かれがちな中高年移民女性をエンパワーメントするプラットフォーム協同組合として注目を集める。

コロンビア

- ✓ 労働者協同組合が50万を超える雇用を創出（総雇用の4%）。「協同労働の協同組合」（Cooperative of Associated Work）を名乗るゴミ収集労働者のワークスコープもある。

中南米

- ✓ ブラジル、アルゼンチン、メキシコ、エクアドル等でも労働者協同組合は盛んだが、詳しい調査が必要。

アフリカ諸国

- ✓ まだ労働者協同組合はほとんど存在しないが、かつてイギリスの植民地だった国々では協同組合が、フランスの植民地だった国々ではアソシエーション・社会的連帯経済が活発で、今後の更なる発展が期待される。

CICOPAアジア太平洋(CICOPA-AP)



- ✓ 2021年設立。現在8カ国から11団体が加盟。代表は中野理（日本）

【豪州】	Business Council of Co-operatives and Mutuals (BCCM)
【中国】	International Committee for the Promotion of Chinese Industrial Cooperatives (ICCIC)
【インド】	Gujarat State Women's SEWA Co-operative Federation (SEWA) Uralungal Labour Contract Co-operative Society Ltd. (ULCCS)
【インドネシア】	Indonesian Cooperative Development Studies (ICDS)
【イラン】	Iran Chamber of Cooperatives (ICC) RAH-E ROSHD Educational Complex
【日本】	日本労働者協同組合連合会
【韓国】	Korean Federation of Worker Cooperatives (KFWC)
【フィリピン】	MASS-SPECC Cooperative Development Center Union of Legitimate Service Contracting Cooperatives (ULSCC)

豪州

- ✓ BCCMは協同組合・共済団体の連携組織。労働者協同組合はまだ少ないが、労働組合と連携している事例もある。



中国

- ✓ ICCICも協同組合全体の発展を推進する団体だが、労働者協同組合の促進も志向。



インド

- ✓ ULCCSは南部のケーララ州で拠点に約13,000人の組合員を擁する。建設業を中心に最近では医療関連、インターネット関連事業にも進出。



- ✓ SEWAはインフォーマル・セクターで働く最下層の女性により設立された労働者協同組合の連合会。インド最古の繊維労働者組合（TLA）を母体とし、全国に約134万人の組合員を擁する。
- ✓ インドで最も弱い立場の女性労働者に所得保障、食料確保、社会保障（医療や育児等）等を提供。労働組合運動・協同組合運動・女性運動を兼ね備え、組合員の経済的自立を目指して協同組合による事業活動を展開。組合員支援事業として貯蓄と貸付（マイクロ・ファイナンス）、保健、保育、保険、法的支援、研修等も実施。



イラン

- ✓ 協同組合は長い歴史を持ち、1925年制定の通商法に起源を持つ。1979年制定のイラン・イスラム共和国憲法第44条は「イラン・イスラム共和国の経済システムは適切な計画とともに政府、協同組合、民間セクターに基づく」と明記。1994年に総合協同組合法制定。
- ✓ ICCは協同組合全体のナショナル・センター。1,100万人以上の組合員を擁し、180万人以上の雇用を創出。政府とも密接に連携。
- ✓ RAH-E ROSHD Educational Complexは学校を運営する労働者協同組合。教員（組合員）の大半が女性で、女子教育を提供。イスラム文化圏における女性の地位向上を目指す。



韓国

- ✓ 各協同組合法（農協法や生協法等）に加え2011年に協同組合基本法を制定。5人の組合員から準則主義で設立可能な一般協同組合と、認可と税制優遇に基づく社会的協同組合を法制化。
- ✓ 他にも社会的企業（2007年社会的企業育成法）や自活企業（2000年基礎生活保障法・自活支援事業）等の「社会的経済」団体が活動。
- ✓ 協同組合基本法に基づいて約15,000の協同組合が設立され、約3万人の雇用を創出。その約4割がいわゆる「社会的弱者」（障がい者、失業者、若者、中高年女性、移民等）とされる。
- ✓ 前政権は地域経済の活性化や雇用問題の解決策として「社会的経済」の政策化を促進。第3次協同組合基本計画（2020-2022）ではケア協同組合、フリーランサー協同組合、ワーカーズバイアウト等を推進。フリーランサーや個人事業主による労働者協同組合を設立し、労働条件の改善を目指す。
- ✓ 韓国労働者協同組合連合会は日本労協連と20年以上の交流を続けている。



フィリピン

- ✓ 協同組合運動は盛んで、その大半が信用組合。
- ✓ マニラを中心とする北部の連合会NATCCOと南部の連合会MASS-SPECCがある。
- ✓ 約100万人の組合員を擁するMASS-SPECCは、フィリピンに労働者協同組合を広めるため、2018年前後から日本労協連との連携を強化。CICOPA-APにも加盟。
- ✓ ULSCCは労働者を派遣する協同組合の連合会。



ベトナム

- ✓ Vietnam Cooperative Alliance (VCA) がCICOPAに加盟しているが、CICOPA-APには未加盟。労働者協同組合の実態は明確でない。

モンゴル・その他

- ✓ モンゴル産業協同組合中央会 (CUMIC) があり、約8,000人の組合員を擁する。ほぼ全てが女性で、理美容や衣料を中心に事業を展開。
- ✓ マレーシア、ネパール、ブータン等でも労働者協同組合ないしはそれに類似した協同組合が活動している。



WITH THE SUPPORT OF:



WORKER COOPERATIVES AND TRADE UNIONS: EXPLORING RELATIONS IN THE ASIA-PACIFIC REGION

WEBINAR
28 SEPTEMBER 2022
11:00 - 13:00 (CEST)
ONLINE



Mirai Chatterjee
SEWA



Osamu Nakano
JWCU, CICOPA-AP



Simel Esim
ILO Coop Unit



Colin Long
BCCM



Sharan Burrow
ITUC



Agripino L. Torres
MASS-SPECC

WORKER COOPERATIVES AND
TRADE UNIONS: EXPLORING
RELATIONS IN THE ASIA-PACIFIC
REGION

MEET THE
SPEAKERS



WITH THE SUPPORT OF:



WEBINAR
28 SEPTEMBER 2022

日本の労働者協同組合法制定時の国際的評価

✓ 国際労働機関（ILO）

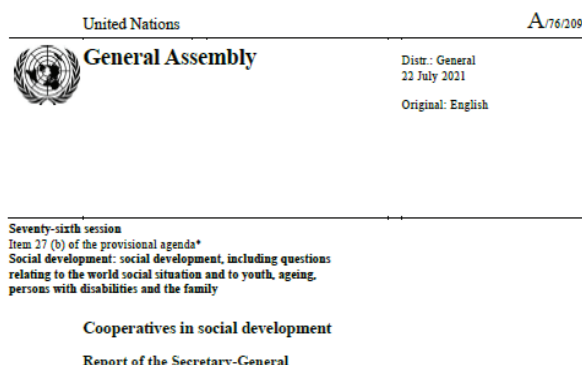
労協法の制定は「22年間に及ぶ法制化運動の末の記念碑的な偉業」として「世界中で祝福されている」。

✓ ICA

「日本における協同組合モデルを守り、維持し、発展させることに貢献するものとして歴史的なもの」。

✓ CICOPA

「まさに画期的な法律」であり、「労働者協同組合の法的承認を求める全ての国にインスピレーションを与える」。「協同組合運動における労働の認識が現実のものとなり、ワーカーズコープの可能性に全く新しい地平が開かれることになる」。



アントニオ・グテーレス国連事務総長報告書「社会発展における協同組合」（第76回国連総会、2021年9月）

23. There has been some progress in improving the legislative environment in order to make it more conducive to cooperative growth. Japan adopted the Workers Cooperatives Act in 2020, which explicitly includes the concept of sustainable development in the legal text and widens the scope of cooperatives to new and emerging areas, including cooperatives organized for the reintegration of vulnerable sections of society, including persons with disabilities. This development in Japan was influenced by the concept of social cooperatives and corresponding legislation in Italy. Presently, the International Cooperative Alliance is proposing revisions to

23. 協同組合の成長をより促進するための法環境の改善には一定の進展が見られます。日本は2020年に「労働者協同組合法」を採択しました。この法律は、持続可能な開発（sustainable development）の概念を法文に明示的に取り入れ、障がい者を含む社会的弱者の再統合のために組織された協同組合など、新たな分野に協同組合の範囲を拡大しています。

ご清聴ありがとうございました。