

労協ながのの業務展開および協同労働： 企業組合から労働者協同組合法人への移行

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 武蔵野大学経営研究所 公開日: 2024-02-21 キーワード: 作成者: 佐藤, 正隆 メールアドレス: 所属:
URL	https://mu.repo.nii.ac.jp/records/2000150

労協ながのの業務展開および協同労働 —企業組合から労働者協同組合法人への移行—

佐藤 正隆 (武蔵野大学 経営学部 講師)

要約

2023年1月15日に、長野市 JA 長野県ビルで、「企業組合労協ながの」の法人移行のための総会が開催された。長野県では労働者協同組合法人の第1号である。これまでの「企業組合労協ながの」と労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」の現場では、どのような思いを持って仕事をされているのかについて、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」の理事にインタビュー調査（2023年3月10日）を行った。本稿では、どのようにして法人への移行がなされたのかを明らかにしている。ワーカーズコープは法制度が確立していないため、組織が複雑になることが多いが、基本原則を徹底することができれば、組織を存続することができる。また、営利企業と競争して生き延びることを意識し、どのように組織を運用しているかを検討した。組合員の営業力と交渉力の脆弱さと営利追求の必要性を指摘している。

1. はじめに

国際協同組合同盟の第27回大会へ向けた「レイドロー報告」では、ワーカーズコープの再評価を行った。内山（2009）では、世界の協同組合運動史の到達点をふまえて西暦2000年までを展望して協同組合の活性化を意図する報告であったと指摘している。「レイドロー報告」は、日本でワーカーズコープの存在を知るきっかけを与えた。松本（2019）では、社会的排除を受けて主体性を失った人達や就業することが困難な若者が、協同労働を通じて、主体性と人間の尊厳を取り戻していくためにもワーカーズコープが必要であることを示している。しかし、ワーカーズコープは法制度が確立していないため、制度を組み合わせ運用しており、複雑な組織構造をとっている。本稿では、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」に焦点をあてて、どのよう

に組織を運用しているのかについて考察する。

2023年1月15日に、長野市JA長野県ビルで、「企業組合労協ながの」の法人移行のための総会が開催された。長野県では労働者協同組合法人の第1号である。なお、日本労働者協同組合ワーカーズコープ連合会の加盟組織としては3番目の法人移行とのことである。この日、信州協同労働推進ネットワークとの共催で記念フォーラムも開かれ、後藤茂之内閣府特命担当大臣が出席し、長野県にとっては必要な組織であるため、今後の発展に大きな期待が寄せられ旨の言葉が贈られた。このような記念フォーラムを経て、2023年4月1日から、「企業組合労協ながの」は、労働者協同組合法人に組織変更し、平和と人権、民主主義、地域循環型経済の再構築を目指して、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」と名称が変更され、現在に至っている。

労働者協同組合法によれば、「協同労働とは、組合員が出資し、組合員それぞれの意見を反映して組合の事業が行われ、しかも組合員が自ら事業に従事することを基本原理とし、持続可能で活力ある地域社会の実現を目指す」と規定されている。さらに、労働者協同組合については、「労働者協同組合は、多様な就労の機会を創出し、地域の多様な需要に応じた事業を行うことを目的としている」と規定されている。

これまでの「企業組合労協ながの」と労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」の現場では、どのような思いを持って仕事をしているのかについて、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」の村田武宣理事にインタビュー調査（2023年3月10日）を行った。

2. ワーカーズコープにおける協同労働の仕組み

（1）出資者であり、経営者であり、労働者である協同労働の仕組み

会社組織での一般的な働き方は、経営幹部である社長、部長、課長、係長などといった上部からの命令や指示に従って、仕事をするといった働き方である。現場でのミーティング（会合）はあるものの、働き方の方向性は指示や命令どおりで、それに従うという働き方である。これに対して、組合としての協同労働の働き方では、月1回のミーティング（会合）を行い、組合員全員からの意見を聞き、それを事業に反映させて、組合員自らが働くという働き方であった。

組合という組織そのものは、組合員同士が仲間という意識があるので、本来の仕事以外でも、仲間として連帯意識で結ばれている。しかも、各組合員が「労協ながの」へ資金を拠出する、といった出資者でもあった。

(2) 問題意識

内山（2009）では、企業経営をする上で2つの教訓を示している。1つ目の教訓は、無原則な運営が事業の失敗・短命化を導くことである。2つ目の教訓は、労働主権および資本の従属性を中軸にすえたモンドラゴン協同組合の実験の基本原則を徹底することである。基本原則とは、①自由加入、②民主的組織、③労働主権、④資本の従属性、⑤管理への参加、⑥報酬の連帯性、⑦協同組合間協同、⑧社会変革、⑨国際性、⑩教育のことである。ワーカーズコープは法制度が確立していないため、組織が複雑になることが多いが、基本原則を徹底することができれば、組織を存続することができる。「労協ながの」でも協同労働をしており、民主的組織であることは理解できる。

小関（2000）では、非営利や労働者管理などの価値や原則といった理念的側面を過度に重視し、資本主義経済の法則に縛られながら営利企業と競争して生き延びる事業体としての現実的側面を軽視すると、問題が生じる可能性があるとしている。そこで、労協も採算を度外視して事業を運営してはいけないことを指摘している。つまり、労協の正当性を訴えるだけでなく、地域社会のために何をすべきかを考えると同時に、事業体として存続していくことも考える必要がある。

そこで、「労協ながの」では、モンドラゴン協同組合の実験の基本原則を実施しているのかを検討する。その後、営利企業と競争して生き延びることを意識し、どのように組織を運用しているのかを検討する。

3. 「企業組合労協ながの」での取り組み

(1) 「企業組合労協ながの」の業務展開

「労協ながの」は、長野市に本部があり、ほかに松本市に中信事業本部、上伊那郡箕輪町に南信事業本部がある。なお、この地域は長野本部の中にある東北信事業本部で管轄されている。具体的には、「労協ながの」は、北部、中部、

南部という区割りで管轄されている。

「労協ながの」の事業本部と具体的な事業は、次のとおりである（「企業組合 労協ながの」の HP）。

東北信事業本部（所在地：長野市）

長野中央病院売店 長野中央病院北棟 2 階
レストラン虹 長野中央病院北棟 2 階
労協ながの介護支援センター（居宅介護支援事業）
上田生協診療所売店
城南製作所売店
豊野西部児童センター・豊野西こどもプラザ（指定管理）
豊野東部児童館・豊野東こどもプラザ（指定管理）
千曲市健康プラザ（指定管理）
ながの若者サポートステーション

中信事業本部（所在地：松本市）

松本市新村児童センター（指定管理）
松本市和田児童センター（指定管理）
塩尻協立病院売店
福祉の里あじさい（配食サービス事業部）
風舎（障害者グループホーム）
ふるさと（障害者グループホーム）
SUN*BA 塩尻（放課後等デイサービス）
和ケーション（就労継続支援 B 型事業所）
地域支援事業所わ〜くす（生活困窮者等就労準備支援）
多機能型 Innocence イノセンス天真爛漫（就労移行・就労継続 B 型）・ココサ
サ食堂
松本市就労準備支援「あいらく」

南信事業本部（所在地：上伊那郡箕輪町）

諏訪共立病院売店

上伊那生協病院売店

みのわ～れ

かなえ～る

この他にもビル管理・清掃・各種作業等、受託先での業務を多数行っている。

(2) 出資 (①自由加入、④資本の従属性)

(i) 組合員の出資計画

「労協ながの」では、組合員は月給の3か月分を出資することになっている。毎月の給料から出資する金額を自分で決め、3年間の収支計画書を提出する。これに基づいて、毎月の給料から自分が決めた5,000円あるいは10,000円といった金額が天引きされ、「労協ながの」への出資金となる仕組みになっている。3年間で月給の3か月分の出資計画になっているので、出資金の金額が月給の3か月分に到達した時点で、出資金への払い込みが終了する。その後、本人が追加出資したいという意思があれば、追加出資をすることもできる。

組合員は、「労協ながの」への出資をして、それぞれの意見を反映して組合の事業に参加し、組合員が自ら事業に従事する。そのため、出資だけ行う組合員は存在しない。労働者協同組合では出資をしつつ、自らも働くという基本方針がある。医療生協の場合は、組合員になるために出資だけする人もいるが、この点は「労協ながの」と医療生協の違いである。

(ii) 出資金の返済時期

「労協ながの」を退職する場合には、出資金を返済してもらおうという問題が起こる。通常、退職による出資金の全額返金時期は、年1回の組合員総会の終了時と規定されている。例えば、組合員総会が6月末に行われるとしたら、6月末に出資金の全額を返金することになる。そのため、仮に10月末に退職した場合には、その時点で出資金を返金することはできない。ただし、「労協ながの」を退職してから6月末の出資金の返金期日までの期間が長く、生活が苦しいといった人の場合には、理事会の決裁で出資金が返金されることも過去にはあった。しかし、基本的には年1回の総会の後で出資金を返金する規定になってい

る。

(3) 現場主体の取り組み (②民主的組織、⑤管理への参加)

村田理事は「労協ながの」の組合員になってから、この協同労働の精神に基づいて、ミーティング(会合)で新しい事業を立ち上げようと、いくつもの事業案を提案したという。その一つが閉鎖された病院施設を利用した保育事業であった。今から2年前(2021年)に、入院ベッド数を19床もつ病院が閉鎖された。その後、この閉鎖された病院の建物を利用して、「労協ながの」で何かこれを活用できないか、という事業案の構想が「労協ながの」に持ち込まれた。早速、ミーティング(会合)が行われ、村田理事が考えていた院内保育の計画案が議題として提出され、組合員相互での意見交換がなされた。組合員全体で徹底した話し合いを行い、どのような事業案を立てるのかという意見交換ができることが、協同労働の長所である。これは一般の会社組織ではありえないことである。

しかし、組合員全員の考えや意見を交換するためには、多くの時間がかかり、それぞれの組合員の専門知識の違いがあるため、的確な意思決定が保証できないという欠点があった。ただ、すべての組合員が「労協ながの」に出資することで、組合経営への責任を持つという、組合参加型の経営になっていることは素晴らしい仕組みである。しかし、院内での保育事業は、建物の構造上の問題、保育資格、資金面などの支障が出てきて頓挫してしまった。協同労働で可能な事業は、多様な就労の機会を創出することであるが、働き手が組合員である点で人的な制約があった。

(4) 清掃作業の品質管理と成果主義でない不満に対する協同労働としての対応 (③労働主権、⑥報酬の連帯性)

「労協ながの」が行う清掃業務の品質については、日々、それぞれの清掃作業の現場で組合員が相互に品質確認表で確認している。清掃作業の品質に不備が出た場合には、清掃現場の組合員4名から5名で話し合いをして決めている。清掃現場だけで解決できない場合には、清掃現場の責任者である村田理事を交えて協議し、決断することになっている。何か問題が起きたときには、先ず清掃

業務の組合員 4 名から 5 名で解決するようにしている。それでも解決できない場合には、清掃現場の責任者を交えて解決するといった体制を採っている。

この点については、上田市で開催された公開討論会で発表したことがある。すべての組合員が同等の清掃作業の品質で働いているわけではない。例えば、A 組合員が 10 分でできる清掃作業の仕事を、B 組合員は 30 分もかかるということもある。委託先から「清掃済みの現場が汚い」といった苦情があった場合には、今後、これに対してどのように対応するかについて、作業現場の組合員全員で話し合う。例えば、今日は組合員 A が清掃作業の場所Ⅰを担当し、組合員 B は清掃作業の場所Ⅱを担当する。翌日は組合員 B でも清掃作業の場所Ⅰを担当し、作業現場の組合員相互で確認しながら清掃作業を完璧に行うという方法を採用している。このように作業現場の組合員相互で話し合い、決断するという仕組みは組合の良いところである。一般の会社では、業務を完璧に遂行できたか否かの成果主義が採用されている。

しかし、作業現場の組合員相互での話し合いの中では、清掃作業に対する不満も出てくる。清掃作業を完璧にしかも迅速にできた組合員 A とそれができない組合員 B でも、給料が同じといった点である。成果主義ではないので、清掃作業が完璧にこなせない組合員 B のために、どうしてここまで清掃作業の援助してやらなければならないのか、という不満である。平等の精神は組合の根本的な方針であるので、そのような不満を考えるのではなく、これを乗り越えるための方法を作業現場の組合員全員で話し合い、そして決断することで清掃業務を行っている。最適な改善策が見出せなかった場合には、清掃作業の仕事量を減らすといった方法を採用することも考えられる。しかし、そのような仕事量の減少を避けるために、作業現場の組合員全員で助け合い、最良の改善策を見出そうとする。これが「労協ながの」としての最良の仕組みである。

「労協ながの」の組合員全員が組合の経営者であるという意識で仕事に従事している。具体的には、月 1 回のミーティング（会合）という形で時間をつくり、直面した問題に対して、どのように対処するのが最善であるか検討している。日々の業務から生じる問題については、担当部門で話し合い、その場で解決することになっている。「労協ながの」では、自らに係る問題については、その担当現場の組合員だけで解決するという自立的な精神が根付いている。すなわ

ち、組合員は、組合への出資者であり、組合の経営者であり、組合の労働者であるという、三つの立場(協同労働)で業務活動を行っていると言える。これまでに多くの就職のための面接を行ってきたが、協同労働の働き方が嫌だと答えた人はいなかった。協同労働の意味を正確に理解していない組合員もいるが、この働き方が嫌だという人はいない。

(5) 医療生協との協同 (⑦協同組合間協同)

(i) 「労働者協同組合ワーカーズコープながの」業務活動と上田地域での協同労働

「労働者協同組合ワーカーズコープながの」全体としては、現在、ビル管理と清掃業務、医療と福祉サービス業務、弁当給食業務、レストラン業務、施設内売店と販売業務、福祉と生活関連業務、若者就労支援事業などを行っている。「労働者協同組合ワーカーズコープながの」は、長野県全域で業務を展開するものであり、上田地域と同様に、持続可能で活力ある地域社会の実現に役立つようにと組合活動を行っている。ただ、村田理事の所属する上田地域では、清掃業務、売店業務のほか、医師の往診送迎のための運転手業務や病院の診療所に採取血液の検体を運ぶ業務なども行っている。今日のような厳しい経済状況の中で組合組織として生き残るためには、できるものにはすべてチャレンジする、といった姿勢を貫こうとしている。上田地域では、組合員全員で知恵を絞り、新たな業務を開拓するといった経営方針で活動をしているという。

(ii) 病院内の清掃業務で医療生協と接点のあった「企業組合労協ながの」

医療生協は、医療と介護の事業を行う生活協同組合であり、医療生協に加入した組合員、医療および介護に係る医師、看護師、介護者、リハビリ担当者などが協力して、病院、診療所、介護老人保険施設などを運営している。医療生協の組合員は、事業所の利用とともに、自主的に班やグループをつくり、健康づくりや助け合いの活動を行っている。医療生協の組合員が出資した資金が事業所などの運営資金に回っているのは、「労協ながの」でも同じことである。このように医療生協でも協同労働が行われている。「労協ながの」は病院清掃業務の関係で、以前から医療生協とは接点があった。

(iii) 医療生協関連の病院での「企業組合労協ながの」の清掃業務

労働者協同組合は、準則主義に基づき、組合員の組合への出資、組合員の意見反映による運営、組合員の労働が一体となった組織である。この点で医療生協も生活協同組合の一つであるので、「労協ながの」と組織上、同じような労働協同の働き方をしている。「労協ながの」の場合、病院内清掃の仕事が一番多くの業務となっている。そのため、医療生協がどこの病院でも係っているので、「労協ながの」は医療生協と一緒に働いているというのが実情である。「労協ながの」では、医療生協と関係のない病院での仕事はありえず、労働協同といった同じ志を持った組合同士で仕事を行っている。今後は、これまでに縁のなかった病院にも営業活動を行い、仕事の場を広げていきたいと考えている。

(iv) 「企業組合労協ながの」が手懸ける一般企業での業務

「労協ながの」では、医療生協とは病院清掃の仕事の他にも、協力できる事柄に関しては一緒に携わるといった関係を保っている。さらに、「労協ながの」では、城南製作所（一般企業）での売店業務や千曲市にある入浴施設（一般企業）の委託管理も担当している。「労協ながの」が受ける仕事には、市役所などの行政当局への業務申し込みで選定される場合もある。

(6) 経営 (⑧社会変革、⑩教育)

(i) 医療生協からの無償の協力要請にも対応する「企業組合労協ながの」の経営方針

病院施設の管理は、主に医療生協が担当している。時おり、医療生協がバザー(資金を集める目的で公共事業や社会事業を催す慈善市)やその他の支え合い運動に参加して欲しい旨の誘いが、「労協ながの」に要請されることがある。「労協ながの」の本来の業務は病院内の清掃作業なので、ボランティア(無償)での仕事ということになる。本来の清掃作業については、病院と業務契約書を交わし、契約書どおりに仕事はしている。バザーやその他の支え合い運動に関しては、任意の事柄である。それでも、「労協ながの」の組合員は、バザーへの提供品を持ち込み、それを販売するなどの活動で、医療生協との関係を大事にしている。このような医療生協からの協力要請は、直ちに現金収入には結びつか

ない。しかし、病院内の清掃作業といった本来の仕事以外でも、親密な関係を保つことは「労協ながの」にとって、大切な取引先の確保に繋がっている。

(ii) 若者への就労支援と組合員の親身な支援活動

就労支援という点では、専属に部署があり、公的な施設の中で、「児童センター」や「若者サポートステーション」といった形態で運営されている。まず、「児童センター」は、「豊野西こどもプラザ」と「豊野東こどもプラザ」という2つの児童センターで運営されている。次に、「若者サポートステーション」は、「ながの若者サポートステーション（略称：サポステ）」という組織で就労支援の事業を行っている。「ながの若者サポートステーション」で就労支援の仕事をしなから、「労協ながの」が担当する清掃作業の仕事でも働く組合員がいる。このように複数の仕事に係ることができるのも、「労協ながの」での働き方である。組合員の中には、かつて自閉症であった人、勤務していた会社でハラスメント（嫌がらせ、いじめ）を受けて退職した人など、仕事上で苦勞された人も一緒に働いている。そのため、若者への就労相談にも親身な支援が期待できるという。

(7) 「企業組合労協ながの」の院内清掃業務の強みと上田商店街の活性化への模索 (⑨国際性)

「労協ながの」の強みは清掃業務にある。清掃業務に関しては衛生面で厳しい規制があるが、「労協ながの」では院内感染対策の専門知識を身に付けた組合員が多数いる。それにより、「労協ながの」は、医療関連サービスマーク認定事業所として、病院清掃における院内感染対策ができた事業所としての認定を受けている。病院清掃ではこの強みを活かした業務活動ができています。清掃業務の売上は、「労協ながの」の売上高の70%程度を占めており、今後、さらに売上高を伸ばしていけたらと考えている。

上田市の商店街がいま、シャッター街になっており、この商店組合の活性化を「労協ながの」ができないのかを検討している。これまでに、「労協ながの」よりも大きな団体が、街の活性化に取り組んだが失敗に終わった。「労協ながの」としても、上田市という地域の活性化のために、多くの店舗が結集し協同すれば、新しい事業が起こせるのではないかと考えている。失敗することもあるが、

成功する可能性を模索することが重要だと思っている。「労協ながの」では、全国の自治体の集まるフォーラムで発表される成功例を取り入れるかを吟味している。

4. 営利企業と競争して生き延びる必要性

(1) 「企業組合労協ながの」から労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」への移行

「労協ながの」の法人移行総会（2023年1月15日）で、「労協ながの」の鈴木友子理事長は、「労協ながのは43年前(1980年)に、長野中高年雇用福祉事業団を母体に設立された。以来、企業組合として長野県内で地域に必要な事業を展開してきたが、名実ともに労働者協同組合と名乗れることを共に喜び合おう。法人移行をきっかけに、新しい事業にも挑戦し、大胆さを兼ね備えた組織として力強い一步を歩み出そう」と挨拶の言葉を述べている。

次に、日本労働者協同組合連合会（労協連）の古村伸宏理事長は、「労協連の加盟組織では3番目の法人移行であり、かなり以前から協同労働運動に取り組んできた皆さんが、今後立ち上がってくる組織の道標となるよう、労協法第1条に立脚しながら、しっかりと発展させ、全国の仲間との連帯にも大きな責任を果たして欲しい」と激励の言葉を贈っている。また、「労協ながの」の原山政幸専務理事は、組織変更計画案と移行後の法人名称を「労働者協同組合ワーカーズコープながの」とすることや、定款・諸規定に記載されている組合員資格、意見反映、出資、総代会の設置などについて説明し、賛成300票で議案を採択し、法人への移行を決めたことを報告している（日本労協新聞2023.1.25）。

「労協ながの」はこれまで企業組合の組織であり、非営利団体とは異なり、営利団体の組織であった。協同組合の範疇であるが、営利事業体に近い組織である。非営利団体では、法人格を取得する際には、時折、意見の一致が見られずに、争いごとが起きると言われるようであるが、「労協ながの」の場合はそれがなかった。「労協ながの」が法人格を取得することが、どのような意味があるのか分からない状況であったが、すべての組合員が労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」を設立させたい、との思いが一つになって動いた結果であったという。

「労協ながの」が法人格を取得することで得られる優遇措置というものがある。それは普通では働くことの上で法規制がかけられる部分があるのに対して、法人格の労働協同組合ではそれが存在しないということである。これで、組合員の働く環境が良くなることに繋がる。組合員の待遇は今後さらに良くなっていくことが期待できる。これは法律で厳格に規制されるという長所である。それと税制上の優遇措置がある。翌々期から整備されるので、このように法人格を取得することで大きく改善される予定である。しかし、公共法は難解な規定が多く、理解しづらいものがある。2023年4月1日から新組織としてスタートすることになるが、多くの組合員は労働者協同組合について、未だ十分な理解ができていない。「労働者協同組合ワーカーズコープながの」として活動しつつ、組合員全員がこれについて勉強していかないといけないことである。「労協ながの」の組合員の中でも、この組織について説明できる人は少ない。それだけ組織が先行してしまったということである。

「企業組合労協ながの」から労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」へ移行するにあたり、新規に定款を作成することになった。「企業組合労協ながの」には会計基準が規定されていたが、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」には新たな会計基準が必要となる。そのため、会計ソフトや会計処理および手続きなどの変更について、いま、鈴木友子理事長と原山政幸専務理事が準備を整えているところである。また、これまで県庁と協議をしてきた経緯があり、それで労働者協同組合法人になったので、おそらく所轄は県庁となるはずである。

(2) 上田市役所からの売店をコンビニ化する提案と売店撤退の経緯

古いパンフレットでは、上田市役所の中に売店があったことが記載されている。当時、上田市役所から売店をコンビニエンスストア（深夜営業など便利さを売り物にした食料品を中心とした小型の小売り店舗）で運営して欲しいとの依頼があった。上田市役所からは、「売店をコンビニとしてやっていただけのだったら、労協ながのでやってほしい」という依頼があったという。しかし、売店をコンビニ形態で運営するとなると、年中無休で24時間営業にもなる。また、商品仕入れを考えると、いずれかのコンビニチェーン組織に属する必要がある。

ある。当然、多額の運転資金が必要となり、さらにはかなりのロイヤリティ（権利使用料）も支払うことにもなる。それを考えると、「労協ながの」では、継続はできないと判断し、上田市役所での出店は取りやめることにしたという。人材と資金の条件が解決できなかったという。

（３）城南製作所・長野中央病院内での売店の現状とカタログ販売への取り組み

城南製作所（上田市）は、当初は日産自動車のカーテンレールを製造していた。その後、日産、ホンダなど国内自動車製造会社への自動車部品（ドアウィンドレグレーター、チャージポート、サンルーフなど）を製造している。本社は上田市にあり、海外にも工場がある。「労協ながの」が民間企業の社内で売店業務を行っているのは、城南製作所だけであり、顧客は城南製作所の社員だけである。

長野中央病院（長野市）の売店では、病院の患者さんや職員の方などが顧客である。コロナの感染拡大の影響で、利用客が大幅に減少し、前述の長野中央病院はじめ上田生協診療所にある院内売店はすべて赤字状態になっている。村田理事は、これら売店の責任者であるので、売店の赤字を穴埋めするために、外部への販売も手掛けている。「労協ながの」は、長野中央病院、上田生協診療所および城南製作所での売店業務だけであり、広く一般の顧客を対象とする販売はなかった。

外部への販売のひとつは、「労協ながの」の上部団体ともいえる協同組合「ワーカーズコープ・センター事業団」（東京都）への販売である。「ワーカーズコープ・センター事業団」は、上田市に事業所を構えて、児童センターを運営している。この上田事業所には 100 名程度の職員が働いており、その職員の人たちに対してカタログ販売を行っている。もうひとつの外部への販売は、東信医療生協への販売である。ここでも東信医療生協の組合員に対してカタログ販売を行っている。

今後の業務の展開としては、東信医療生協のデイサービス（在宅介護を要する高齢者などの入浴、食事、運動、介護などの福祉サービス）の対象である高齢者に対する食事の宅配業務を検討している。具体的には、通常の弁当販売と

宅配による弁当販売を検討している。その場合、弁当の価格を安く抑えるために、コープ長野との連携も視野にいれている。

(4) 入浴施設の指定入札と「企業組合労協ながの」の人材と資金力での限界

「労協ながの」の場合、いくつかの指定管理を受けているが、優先的に業務委託を受けるといった優遇措置は受けてはいない。例えば、以前、千曲市が運営する焼却施設の熱を使った入浴施設（2022年にこの施設は開業）に係る指定管理を取ろうと入札したことがある。ところが、東京に所在するある大手管理会社に、かなり安い入札額で業務の指定を取られた。大手管理会社としては、何よりも低いコストで指定を受け、徐々にそこから営業収入を増やしていけるような体制を築いていく、といった経営戦略であったことが窺われる。人材も限られ、また資金力の乏しい「労協ながの」では到底、張り合うことのできる競争相手ではなかったのである。

このように、「労協ながの」の場合も、優先発注や指定管理という方法で優遇されることはなく、一般社会での弱肉強食の世界で営業活動を行っている。この状況が示すように、様々な仕事に挑戦していかないと、組合の事業継続ができないという。いずれにせよ、仕事をやるかやらないかは、組合員全員で決めることになっている。これが「労協ながの」の意思決定の仕組みである。

5. 労協ながのの今後の課題、業務改善としての取り組み

(1) 組合員の営業力と交渉力の脆弱さと営利追求の必要性

「労協ながの」では、組合員の営利を追求する営業力が弱く、相手との交渉が得意ではないので、新たに委託契約を獲得することができていない。委託契約が増えないから売上高も増えないが、給料は上がっている。このような良くない財務状態が続いている。現時点では、「労協ながの」が純利益を計上できていないで、組合員への賞与が支給されていない、といった状況である。そのため、賞与の支給ができるような組合にしたいと考えている。

社会全般で急速に物価が上昇しているので、組合員の生活を守るためには、「労協ながの」が純利益を上げることが絶対に必要である。ところが、組合員には、新規の事業開拓に失敗すると給料が下がるのではないかと、という不安な

気持ちが常にあり、新規の事業開拓に対してはかなり消極的になっている。このような組合員の消極的な思考は絶対に変えていかなければならない。これから、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」になるので、これは改善すべき点として考えている。

(2) 「企業組合労協ながの」の組合員の高齢化と働き方改革

現在、「労協ながの」では、若い組合員が少なく、40代の組合員が若いという状態で、大部分が50代から60代の組合員になってきており、組合員の高齢化が進んでいる。若い組合員を増やすためには、組合には若者にとって魅力のある仕事がある、といった職場に変える必要がある。これは役員をはじめとして、すべての組合員が考えなければならない問題である。また、これは組合が生き残るために必要であるだけでなく、組合員が仕事に魅力を感じるといった、やりがいの問題でもある。今まで、「労協ながの」では、このような組合員の仕事に関する意識については考えてこなかった。物価が上昇する中で、組合員の生活水準を上げるためにはどうしても純利益を獲得することが必要である。

組合員が行う仕事への働き方がある。一定の場所で規定の時間で働く固定的な働き方もあれば、場所と時間とが異なる変動的な働き方もある。例えば、組合では、ある現場で午前だけ働く組合員もいれば、午後、夜間、早朝の時間帯を組み合わせて働く組合員もいる。例えば、在宅介護を必要とする老人への在宅介護で働く組合員中には、夜間だけの勤務の組合員もいる。このように、変動的に働く組合員の数は多くはないが、このような働き方は今後、増えてくると考えている。

(3) 「企業組合労協ながの」は心が満たされる職場

村田理事の場合は、所得というより、自分の自由な時間が欲しい、といった理由で「労協ながの」を選んだという。以前の一般企業での勤務の時は、規定の仕事を達成するための定時作業、超過の仕事のための残業、それに通勤時間などのために多くの時間を費やし、毎日が仕事に追いまわられている、といった状況であった。そのため、精神的な面において、心に安らぎをもたらすことができるような、自分の時間が欲しかったので「労協ながの」で働くことにし

たという。

組合員の給料は、通常と比べると安い方である。「労協ながの」の組合員の給料は、賃率は910円（1時間あたり）の時間給で支払われている。1か月間で120時間(109,200円)以上を働く組合員の場合には、月給職という待遇になり、ここでは年齢が考慮される。組合のような協同労働の場合、組合員は最低賃金で働いている、という印象が強い。この印象は払拭しなければならないと考えている。

しかし、以前、引きこもりだった人が初めて「労協ながの」で働き始めた頃は、不安でおののいていたが、同僚の組合員の優しい接し方で、今では何の問題もなく笑顔で仕事をこなしている。「労協ながの」は、このように心の安らぎが得られる職場である。多くの組合員をみることにより、この組合員はどのように意識付けをしたら成長できるのかと考えるようになり、自分自身の変化を感じている。

（4）協同労働での解決策の遅さと意思決定のプロセス

「労協ながの」が今後成長していくためには、意思決定に関する規則を定める必要がある。組合では、ある事柄について意思決定をする場合、組合員の話し合いで多くの時間を費やしてしまうという欠点がある。協同労働は多くの時間がかかるという特徴である。また、それぞれの組合員が単独でしかも異なる方向で行動をするようになると、どのように決着をつけなければならないのか、その一つの方向性が見出せないという欠点もある。

協同労働は、結論に辿り着くのに時間がかかり、一つに集約することが難しい働き方である。これはよく分からない曖昧な部分を、徐々に明らかにしていく働き方であると言える。清掃作業の現場での意思決定を優先し、それでも決定できない時は清掃現場の責任者を交えて協議し、そこでも決定できない場合には、理事会で最終的な意思決定をするといったプロセス（過程）の上に成り立っている。

6. おわりに

「企業組合労協ながの」は、協同労働の基本原理に基づき、組合員が出資し、

組合員それぞれの意見を反映して組合の事業が行われ、しかも組合員が自ら事業に従事することにより、持続可能で活力ある地域（長野市、松本市および上伊那郡箕輪町）社会の実現を目指す活動を行っている。特に、地域社会での多様な就労の機会を創出すること、地域の多様な需要に応じた事業を展開することを目指している。

「労協ながの」の強みは清掃業務にある。清掃業務に関しては衛生面で厳しい規制があるが、「労協ながの」では院内感染対策の専門知識を身に付けた組合員が多数いる。それにより、「労協ながの」は、病院清掃における院内感染対策ができた事業所として、医療関連サービスマーク事業所としての認定を受けている。「労協ながの」は、病院清掃ではこの強みを活かした業務活動ができているので、清掃業務の売上げが「労協ながの」の売上高の70%程度を占めているという。

「労協ながの」の場合、病院内清掃の仕事が一番多い業務となっているので、同じく病院での運営管理に携わる医療生協との関係が以前からあった。医療生協でも協同労働が行われており、「労協ながの」と同じような働き方をしている。そのため、どこの病院でも医療生協が係っているので、「労協ながの」は医療生協と一緒に働いているというのが実情である。

このように病院内清掃のエキスパート（専門業者）としての「労協ながの」の組合員の給料は、賃率は910円（1時間あたり）の時間給で支払われている。清掃業務の作業員の中には障害のある組合員もいるが、障害の有る無しに関係なく、給料は時給910円で支払われている。1か月間で120時間(109,200円)以上を働く組合員の場合には、月給職という待遇になり、ここでは年齢が考慮されることになっている。

そこで例えば、「労協ながの」の求人票(2023.8.17)を例にとると、病院清掃作業（長野市）の場合には、勤務時間（8:00～12:00、4時間の院内清掃作業）、休日4週5休（1か月およそ25日出勤）となっている。その結果、月給91,000円（＝910円×4時間×25日）と計算できる。この月給額が高いか低いかはそれぞれの判断によるが、組合のような協同労働の場合、組合員は最低賃金で働いている、という印象が強いと言われる。この印象は払拭しなければならないと理事は言っているが、この清掃業務の月給だけで一家の生活費に充当する

となると判断に苦しむものがある。年金、パートタイムジョブ（短時間勤務の仕事）、家賃収入などその他の雑多な所得が必要であろう。また、現時点では、「労協ながの」は純利益を計上できていないで、組合員への賞与が支給されていないといった状況にある。

「労協ながの」は、これまで企業組合の組織であり、協同組合の範疇に属し、営利事業体に近い組織となっている。しかし、「労協ながの」では、組合員の営利を追求する営業力が弱く、相手との交渉も得意ではないという状況があった。そのため、新たに委託契約を獲得することができていない。委託契約が増えないから売上高も増えない、でも給料は上がっている、といった良くない財務状態が続いている。これでは純利益を計上することはできないし、賞与も支給できないのは当然の結果である。

さらに売店業務でも純利益が計上できていない。長野中央病院（長野市）の売店では、病院の患者さんや職員の方などが顧客である。コロナの感染拡大の影響で、利用客が大幅に減少し、長野中央病院はじめ上田生協診療所にある院内売店はすべて赤字状態になっている。そのため、委託契約の売店以外でのカタログを使った外務（「ワーカーズコープ・センター事業団」と東信医療生協）販売も開始している。

「企業組合労協ながの」では組合員 340 人（2021,3.31 現在）、労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」では組合員 365 人（2023.1.25 現在）となっている。現在、「労協ながの」では、若い組合員が少なく、40 代の組合員が若いという状態で、大部分が 50 代から 60 代の組合員になってきており、組合員の高齢化が進んでいる。また、2023 年 3 月 24 日に「労働者協同組合上田（労協うえだ）」（上田市）という労働者協同組合が誕生したが、ここでも組合員の年代別構成は 50 代～70 代とかなりの高齢である。このように協同労働の組合では、働き盛りの労働者が組合員として参加していないという課題が見られる。「労協ながの」での業務を見ても、病院清掃業務、病院内での売店業務などが主な業務となっている。「労協ながの」としては、多様な就労の機会を創り出すと謳っているが、実際には限られた人材での就労の創出となり、組合員の人材が就労創出の制約となっている。

人材や資金力での制約といえば、以前、「労協ながの」が千曲市で運営すると

ころの焼却施設の熱を使った入浴施設（2022年にこの施設は開業）に係る指定管理を取ろうと入札したことがある。ところが、東京に所在するある大手管理会社に、かなり安い入札額で業務の指定取られてしまった。大手管理会社としては、何よりも低いコストで指定を受け、徐々にそこから営業収入を増やしていけるような体制を築いていく、といった戦略であったことが窺われる。人材も限られ、また資金力の乏しい「労協ながの」では到底、張り合うことのできる競争相手ではなかった。このように、「労協ながの」の場合も、優先発注や指定管理という方法で優遇されることはなく、一般社会での弱肉強食の世界で営業活動を行っている。

組合では、ある事柄について意思決定をする場合、組合員の話し合いで多くの時間を費やしてしまうという欠点がある。協同労働は多くの時間がかかるという特徴である。また、それぞれの組合員が単独でしかも異なる方向で行動をするようになると、どのように決着をつけなければならないのか、その一つの方向性が見出せないという欠点もある。協同労働は、結論に辿り着くのに時間がかかり、一つに集約することが難しい働き方である。

2023年1月15日には、長野市 JA 長野県ビルで、「企業組合労協ながの」の法人移行のための総会が開催され、「企業組合労協ながの」から労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」へと移行した。「企業組合労協ながの」が法人格を取得することが、どのような意味があるのか分からない状況であったが、すべての組合員が労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」を設立させたい、との思いが一つになって動いた結果であったという。

「企業組合労協ながの」が労働者協同組合法人「労働者協同組合ワーカーズコープながの」として法人格を取得することで得られる優遇措置というものがある。それは普通では働くことの上で法規制がかけられる部分があるのに対して、法人格の労働者協同組合ではそれが存在しないということである。これにより組合員の働く環境が良くなることになる。これは法律で厳格に規制されるという良い点である。それと税制上の優遇措置がある。翌々期からこれらが整備されることになるので、このように法人格を取得することで税制面での優遇が受けられることになる予定である。

参考文献

- 内山哲朗（2009）「協同労働と雇用社会 — 労働機会創出への選択的回路」『専修大学社会科学研究所月報』 no.550,pp.1-27.
- 大高研道（2011）「ワーカーズ協同組合の現代的特徴と協同労働の課題」『協同組合研究』 vol.30 (1)、 pp.19-36.
- 小関隆志（2000）「特集：労働問題研究の現在—1980～2000年労働者協同組合」『大原社会問題研究所雑誌』 no.500,pp.32-48.
- 田中夏子（2007）「非営利・協同の社会的役割を考える」『生活協同組合研究』 no.377, pp.5-11.
- 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]』 日本経済評論社
- 朴姫淑（2009）「ワーカーズ・コレクティブの持続可能性」『まちと暮らし研究』 vol.6, 20-25.
- 松本典子（2019）「日本の労働者協同組合による社会的包摂の取り組みについて」『駒澤大学経済学論集』 vol. 50(4),pp.95-104.
- 中川雄一郎（1991）「労働者協同組合運動の国際的動向」『大原社会問題研究所雑誌』 no.394,pp.4-11.
- 日本労協新聞 2023.1.25
<https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00661152>（参照日 2024.2.2）
「企業組合労協ながの」のホームページより（参照日 2024.2.2）