

## はじめに

2020年12月4日、ある法律が第203回臨時国会において成立し、同月11日に公布されました——働く人がみずから出資し運営に携わる「協同労働」という新しい働き方を実現する、「労働者協同組合法」です。同法の施行日である2022年10月1日より、「出資」「経営」「労働」が三位一体となった法人・労働者協同組合の設立が可能となりました。

労働者の「働き方」については、これまでもさまざまな試みがなされてきました。たとえば裁量労働制やフレックスタイム制は、時間面で働き方に幅を持たせるものです。キャリアのなかで1つの企業に縛られずに副業（複業）を行う人も増えています。特に近時のコロナ禍は、テレワーク・リモートワークの実現や仕事のデジタル化の促進など、私たちの働き方を一変させました。

いま、私たちの働き方にはさまざまな選択肢があります。ここに加わった新たな選択肢が、「協同労働」です。この協同労働は、地域の課題解決を目的として、働く人が労働者協同組合に出資をして組合員となり、組合員それぞれの意見を反映して組合の事業を行い、組合員みずからが事業に携わる働き方です。たとえば株式会社では原則として出資・経営・労働が分離していますが、労働者協同組合では、組合員がそのすべてを担うことになります。企業の指揮命令下で働くのではなく、働く人が仲間と協同して主体的に働くことができる点で、とても画期的な働き方であり、注目を集めています。労働者協同組合に法人格が認められるようになったことで、法

人としての保護を受けながら、働く人がみずからの手でみずからが働く場所をつくる——そんな理想が実現しやすくなりました。

ここで少し、自己紹介をさせてください。

私たち NPO 法人 協同労働協会 OICHI（オイチ）は、起業支援を目的とする法人です。シェアオフィスの提供や、ビジネスプランの企画立案のノウハウの提供、起業後の集客セミナーの開催などにより、起業に挑戦したい方、起業したばかりの方を支援することを事業内容としています。多くの方が地元地域で起業することで、地域に雇用が生まれ、仕事生まれる。なにより自宅と職場が近くなることで、地元にいる時間、地元で生活する時間が増える。これにより地域の経済が発展する——そんなところを目指して活動しています。

このビジネスを始めるきっかけとなったのは、私たち自身が起業しようとしたときに直面した悩みでした。オフィスをどうするか考えたときに、当時はまだ、安価に拠点をつくることのできるシェアオフィスもあまりない時代。かといって、いきなり事務所を借りるほどの資金も自信もない。でも、自宅の住所や電話番号を名刺やホームページに掲載するのはためられる……。

結局、OICHI は代表の自宅を本社として設立されたのですが、「起業の一步目の、『事務所を構える』ことのハードルが高すぎる。地域に、同じような悩みを持っている人はいないだろうか」、OICHI を立ち上げた仲間と相談し、お金を出し合い、シェアオフィスとして提供するためのスペースを借りて、シェアオフィス事業がスタート。以後、自分たちの手で宣伝を行うなど試行錯誤しながら運営を続け、利用いただく人を増やしてきました。

そう、地域の課題を解決することを目指して、みずからが出資してみずから経営を行い、そしてみずからが働く—— OICHI は「協

同労働」を体現してきた法人なのです。本書には、この OICHI の実体験に基づく、「協同労働」を成功させるためのノウハウも詰め込まれています。

労働者協同組合は、各人が生活との調和を保ちつつその意欲およ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、多様な就労の機会の創出を促進するために創設されることとなったものです。その事業目的として、介護、障害福祉、子育て支援、地域づくりなど、持続可能で活力ある地域社会の実現が掲げられており、「地域に貢献する」という大きなやりがいを感じながら、自分自身の力を活かして活躍することができるものと思います。

仕事は、人生の多くを費やすことになるものです。その仕事をする上で、自分自身の手で、自分自身が働く場所をつくり、そうして自分自身がイキイキと働くことができたなら、こんなにすばらしいことはありません。

「あなたの手で、あなたが働く場所をつくる」——ぜひ、協同労働を、あなたの働き方の新しい選択肢にしていいただきたいと思います。本書がその一助となれば幸いです。

## CONTENTS

### STEP 0 「協同労働」という働き方について知ろう

- 1 新しい働き方のキーワード「協同労働」…………… 014
  - 「協同労働」って何だろう？ …………… 017
  - 「協同」の理念に基づく法人：「労働者協同組合」…………… 018
  - 協同労働を働き方の新しい選択肢にしよう！ …………… 019
- 2 労働者協同組合の特徴…………… 021
  - いろいろな「法人」…………… 022
  - 法の理念から考える労働者協同組合の特徴…………… 026
- 3 先行事例にみる労働者協同組合の活動の実際…………… 033
  - 歴史からひもとく「協同労働」…………… 035
  - 「協同労働は成功しない」？ …………… 035
  - スペイン・モンドラゴンでの成功…………… 037
  - イタリアにみる協同組合成功のポイント…………… 038

### STEP 1 働く目的と仲間を見つけよう

- 1 働く目的を見つけよう…………… 042
  - 「働く目的」は組織の“北極星”…………… 044
  - 「地域社会のための事業」という視点…………… 044
  - 労働者協同組合にかかる事業への制約…………… 045



<b>2 働く目的を共有できる仲間を見つけよう</b> .....	<b>047</b>
■ 「仲間」をつくる意義 .....	050
■ 「うまくいく仲間」の集め方 .....	051
■ 仲間が持たないスキルが必要なときの対処法 .....	052

## STEP 2 働く目的を事業計画に起こそう

<b>1 サービス・商品の名前・名称を決めよう</b> .....	<b>056</b>
■ 名前・名称のつけ方 .....	059
■ 商標の確認も大切 .....	060
<b>2 ビジネスの拠点となる場所を決めよう</b> .....	<b>061</b>
■ ビジネスの拠点選びのポイント .....	063
■ 検討の視点 .....	065
<b>3 事業計画をつくろう</b> .....	<b>066</b>
■ 事業計画の重要性 .....	069
■ 事業の「収益性」の検討 .....	069
■ 人件費の考え方 .....	070

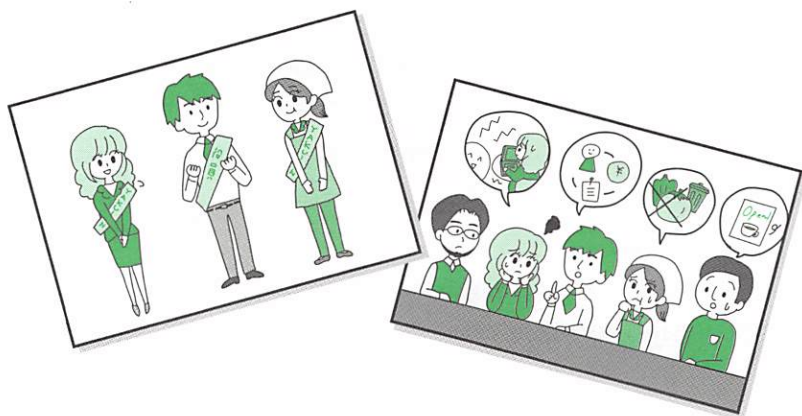
## STEP 3 事業をスタートしよう

<b>1 規約をつくろう</b> .....	<b>074</b>
■ 組織運営のルール：「定款」と「規約・会則」 .....	076
■ 任意団体として取り決めておきたい事項 .....	076
◆ 任意団体規約例 .....	078
<b>2 「PDCA サイクル」で課題の解決に取り組もう</b> .....	<b>081</b>
■ PDCA サイクルの考え方 .....	083
■ PDCA サイクルのまわし方 .....	085

## STEP 4 労働者協同組合を設立しよう

<b>1 発起人を決めよう</b> .....	<b>090</b>
■ 労働者協同組合の発起人 .....	093
■ 発起人の資格 .....	093
■ 発起人の活動 .....	093
<b>2 出資額を決めよう</b> .....	<b>095</b>
■ 労働者協同組合への出資 .....	098
■ 現物出資により出資が行われる場合の取扱い .....	098
<b>3 役員を決めよう</b> .....	<b>100</b>
■ 労働者協同組合の役員 .....	103
■ 役員の資格要件 .....	104
■ 理事の職務 .....	105
■ 代表理事 .....	106
■ 監事の職務 .....	106
■ 役員の任期 .....	107

■ 役員の責任 .....	108
<b>4 定款をつくろう .....</b>	<b>109</b>
■ 労働者協同組合の定款 .....	110
■ 定款の絶対的記載事項 .....	111
■ 定款の相対的記載事項 .....	116
■ 定款の任意的記載事項 .....	116
■ 規約で定めることのできる事項 .....	117
■ 定款・規約の保管 .....	117
◆ 労働者協同組合定款例 .....	118
<b>5 創立総会を開こう .....</b>	<b>127</b>
■ 創立総会とは .....	128
■ 事務の引継ぎ .....	129
◆ 創立総会 進行シナリオ .....	130
<b>6 出資を払い込み、登記をしよう .....</b>	<b>134</b>
■ 出資の払い込みの手続き .....	135
■ 登記の手続き .....	135
<b>7 労務関係・社会保険関係の手続きを行おう .....</b>	<b>136</b>
■ 労働契約の締結 .....	138
■ 社会保険関係の手続き .....	139
■ 労働者協同組合成立の届出 .....	139



## STEP 5 事業計画の再点検をしよう

<b>1 事業計画を見直そう</b> .....	<b>142</b>
■ 事業計画見直しのポイント .....	144
■ 投資についての考え方 .....	144
■ メリット・デメリットのシミュレーション .....	146
<b>2 状況の変化に対応しよう</b> .....	<b>147</b>
■ 新たな組合員の加入 .....	149
■ 組合員の脱退（自由脱退） .....	150
■ 組合員の脱退（法定脱退） .....	150
■ 脱退した組合員への持分の払戻し .....	151
■ 理事が組合を脱退する場合の取扱い .....	151
■ 役員の変更 .....	152

## STEP 6 1年の締めくくりをしよう

<b>1 決算をしよう</b> .....	<b>156</b>
■ 決 算 .....	158
■ 会 計 .....	158
■ 労働者協同組合の会計の特徴① 準備金の積立て .....	158
■ 労働者協同組合の会計の特徴② 就労創出等積立金 .....	159
■ 労働者協同組合の会計の特徴③ 教育繰越金 .....	159
■ 剰余金の配当 .....	160
<b>2 総会を開こう</b> .....	<b>161</b>
■ 「通常総会」と「臨時総会」 .....	162
■ 議決事項・報告事項 .....	162



■ 総会の招集手続	163
■ 決議要件	164
■ 議長	164
■ 理事の説明義務	164
■ 議事録	165
■ 総代会	165
◆ 通常総会 進行シナリオ	166

## EXTRA これからの「協同労働」

### 協同労働のヒント①

長寿と健康への挑戦「あおば元気アッププロジェクト」..... 177

### 協同労働のヒント②

横浜北部の名産品をつくる「横浜おみやげプロジェクト」..... 179



## 登場人物紹介



### 坂井さん（37歳・男性）

とある企業の管理職として働かたわら、副業に興味を持ち、いずれは自分の力で独立して独自のビジネスを展開したいと、起業について熱心に勉強している。野心家で前向きな性格。メンバーのリーダー的な存在で、その信頼もあつい。



### 中松さん（44歳・男性）

地主の次男で、ふだんは家族の所有物件の管理をしながら、悠々自適に暮らしている。マイペースで、細かいことはあまり気にしない大らかな性格。難しそうな問題にチャレンジすることや、先頭に立ってみんなを引っ張るようなことは、ちょっと苦手。



### 山口さん（28歳・女性）

WEB系のフリーランスとして働くノマドワーカー。これからはもっと地域とのつながりを持ち、地元での仕事を増やしたいと考えている。明るいムードメーカーだが、勢いで進もうとしがちなメンバーたちのプレーキ役となることも多い。



### 寺山さん（54歳・女性）

調理師。素材にこだわった料理の研究家。自宅で料理教室を開催しているが、もっと多くの人に自分の料理を食べてもらいたいと、機会を探している。面倒見がよく、ハキハキとした性格。手を抜くのが苦手で、完璧主義なところもある。



### 大嶋先生（43歳・男性）

坂井さんたちの地元の飲み仲間。しかしてその実体は、幅広い知識と人脈を持つ、頼れる社会保険労務士。つねづね、地元でビジネスを起こす人たちをもっと応援したいと思っており、今回の労働者協同組合（ワーカーズ・コープ）設立に際し、坂井さんたちに親身にアドバイスする。

# ワーカーズコープ



## 【凡例】

本書では、特に断りのない限り、次の略称を使用いたします。

<b>法</b>	労働者協同組合法（令和2年法律第78号）
<b>法施行令</b>	労働者協同組合法施行令（令和4年政令第209号）
<b>法施行規則</b>	労働者協同組合法施行規則（令和4年厚生労働省令第89号）

STEP 0

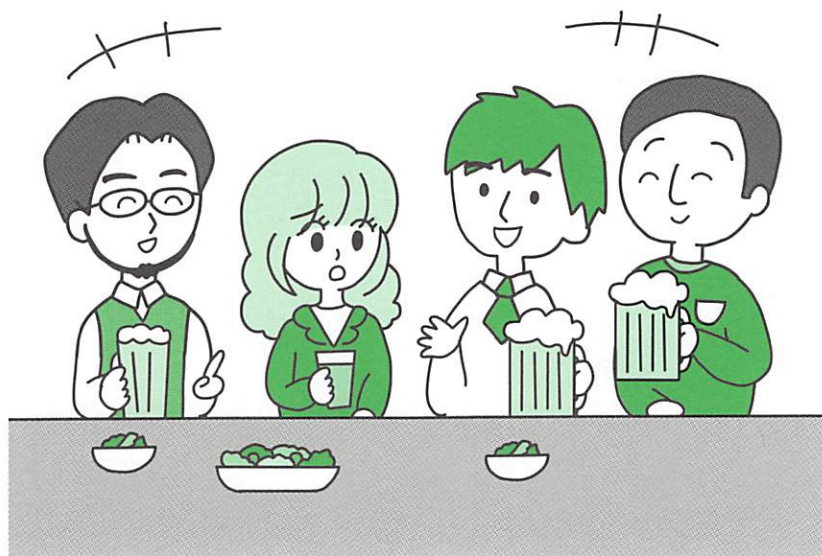
「協同労働」という  
働き方について知ろう

# 1

## 新しい働き方のキーワード 「協同労働」



僕はサラリーマンとしてずっと働いてきたわけなんだけどさ、ここんところ、もう会社っていう組織の駒として働くのは十分だって思いがいよいよ強くなってきてね。勉強だってしてきたし、そろそろ真剣に、ビジネスの立上げに挑戦してみようと思ってるんだ。元手になる資金もできたし。





坂井さん、前からずっと、起業したい、自分の力を試してみたいって言ってたもんねえ。応援する！でも、もちろんわかってるだろうけどさ、組織ってやつを離れて働くのもラクじゃないよ。私だって実際のところ、落ち着いて仕事ができる場所探しにいっつも苦労してるしさ。このへんに地元のノマド民の拠点みたいなのがあれば、地域のネットワークだってもっともっとつくれるだろうし、最高なんだけどなあ。



僕もハコの問題は頭が痛いよ。仕事が軌道に乗るまではできるだけ経費は抑えなきゃだけど、事務所用にどこか借りるとなったら家賃もバカにならないし、かといって自分ちの住所やら電話番号やらをオープンにして仕事するってのはちょっとなあって考えちゃうし。



それならさ、ホラ、駅前の一丁目商店街。そこのウチの物件が、ずっとテナント募集中なんだ。どう？そこ、なんかうまく使えない？たしかカフェかなんかの居抜きで、テーブルとか椅子とか、パソコンたたくのくらいには使えそうな設備もそれなりに揃ってるし、使ってもらえるなら家賃も安くするよ。



へええ。もしかしたら、僕や山口さんみたいな人が集まって、そこをみんなで有効活用する、なあってこともできるかもしれないね！それをビジネスにするってのも考えられるかも！



実現したら日頃の苦労も解消されそう！ その話、私も一枚噛みたいな！



ウチの物件を使ってもらえるってことなら、僕も大家ってわけだからね、大いに協力させてもらうよ！



頼もしいね（笑）。でも、僕と中松さんと山口さんと——組織としてビジネスをするってなると、結局、誰かがトップに立って指示を出すとか命令するとか……サラリーマン的な働き方をするってことになっちゃうのかな？ そういうんだとちょっとイヤだなあ……。



それなら、皆さんでワークス・コープをつくってみたいらしいかもしれませんよ。



ん？ ワークス……って何だい、それ？



「協同労働」とか「労働者協同組合」って、聞いたことありませんか？「自分たちの手で働く場所をつくって、そこで仲間と協同しながらそれぞれが主体的に働く」という、働き方の新しい選択肢ができたんです！



## 「協同労働」って何だろう？

「協同」という言葉を辞書などに当たると、【同じ目的を達成するため、心を合わせ、力を合わせ、助け合って事に当たること】と定義されています。この精神・理念に「労働」という視点を加えた働き方が「協同労働」であり、その特徴は、「出資」・「経営」・「労働」の三位が一体となっている点にあります。生活する上で必要不可欠な賃金・報酬を得るために、みずから出資して、みずから経営を行い、そしてみずからが労働を行う——みんなが同じ方向を向き、力を合わせてビジネスを進めていく仕事のしかたであるといえます。

こう言うと、みんなが力を合わせて仕事をするっていうのは、協同労働に限らずどこでもやっている、ごくあたりまえのことなんじゃないの？……そう思う方もいらっしゃるかもしれませんね。

現代の企業の多くは、いわゆる営利法人です。営利法人では、出資者（配当や株主優待を求めて経営者に資金を提供する人）、労働者（賃金を得るために経営者に労働（力）を提供する人）、経営者（企業利益に応じた報酬を受けるために資金と労働力を駆使して事業を運営する人）は分離されており、それぞれをそれぞれの目的・業務に特化させることで効率化を図り、利益を生み出しています。そのなかで、出資者や経営者は、お金を稼ぐことに注力するあまり、ときに労働者の立場に疎くなり、労働者のことを考えなくなってしまふことがあります。また、労働者は仕事があたりまえにある環境と日々のルーティン業務に慣れてしまい、いつしか新しいことに挑戦する意欲や自己研鑽欲を失ってしまうこともあります。組織として、「個」ではなく「全体」「全体の利益」を優先して、「個」を押し込めなければならないようなことも出てくるでしょう。長く

会社勤めをしてきた坂井さんは、こうした働き方にうんざりしているようですね。

この点、協同労働は、働く個々人が出資し、働く個々人により企業運営が行われ、働く個々人みずからが事業に従事することを基本原理とする働き方です。自分が出資しているからこそ主体的に企業運営に関与して一生懸命に働く。自分が運営するからこそ知恵を出し、意欲的に自分のスキルを高めようとする。自分が働くからこそ「個」の意見が通る働きやすい職場がつかれる。これにより、真に「協同」の理念が実現できるのが、協同労働の働き方です。

## 「協同」の理念に基づく法人：「労働者協同組合」

【同じ目的を達成するため、心を合わせ、力を合わせ、助け合って事に当たる】——協同の理念自体は新しいものではなく（「会社の社訓によくありそうだな」と思った方もいらっしゃるのではありませんか？）、この理念・精神に基づく働き方（協同労働を体現した働き方）は、これまでもありました。ことさら大嶋先生が「新しい選択肢ができた」と言うのは、「労働者協同組合法」（令和2年法律第78号）ができたことで、新たに同法に基づく法人「労働者協同組合」（ワーカーズ・コープ）の設立が可能となったことを指します。

労働者協同組合とは、協同労働の理念・精神を実現すべく、組合員が出資し、それぞれの意見を反映して組合の事業を行い、組合員みずからが事業に従事することを基本原理とする組織です。「生活との調和を保ちつつ、意欲・能力に応じて就労する」という機会が必ずしも十分に確保されていない現状等に鑑み、前記の基本原理に

基づく組織である組合を通じて多様な就労の機会を創出し、地域における多様な需要に応じた事業を実施することで、持続可能で活力ある地域社会を実現することを期待して法制化されました（法1条）。出資・意見反映・労働が一体となった組織であって、地域に貢献し、たとえば介護・福祉、子育て、地域づくり、若者・困窮者支援といった地域課題を解決するための非営利の法人を、簡便に設立することができます。具体的には、設立にあたり行政庁による許認可等は必要なく、法律に定めた要件を満たし、登記をすれば、法人格が付与されます（準則主義）。

この法人においては、「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、組合員みずからが事業に従事する」という基本原理に基づき、組合員は、加入に際して出資をし、組合の事業に従事します。組合は、組合員と労働契約を締結し、組合員は労働者のように法的な保護を受けることができます。出資配当は認められませんが、組合員が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が可能です。

法人を簡便に設立することができること、また組合員が労働者として労働諸法令に基づく法的な保護を受けることができることが、労働者協同組合の特徴です。

## 協同労働を働き方の新しい選択肢にしよう！

労働者協同組合は非営利の法人ではありますが、もちろんビジネスを行う組織であり、お金を稼ぐ組織であるという点は、営利法人と変わりません。ただ、営利法人がお金を稼ぐことを目的とし、その手段として働く場所をつくるのに対して、労働者協同組合は、働

く場所を創設することを目的として、その働く場所を育み、育てていくための手段としてビジネスを展開するものです。法制化により、現在多い「組織のなかで労働者として働く」という働き方から脱却して働きたいという方にとって、自分自身の手で自分が働く場所をつくる、自分自身の手で自分が働きたいと思える場所をつくるということが実現しやすくなったものといえます。

人生の多くを仕事に費やすことになるなか、真に大事なのは、「自分が選択した」という意識を持って働くことだと感じます。数ある選択肢のなかから自分で選んで労働者になったというのであればよいですが、何も考えずに、この働き方があたりまえだから……と労働者になったのでは、同じ仕事をしていても、臨む姿勢も楽しさも、自分が選択して労働者になった人とは大きく変わってしまうでしょう。

「さまざまな働き方があるなか、自分はどのような働き方がしたいのか？」——労働者協同組合は、従来の法人に比べ、少ないリスクで、簡便に設立できる法人です。やりたいことがあるのなら、これまでとは違った働き方をしたいなら、「働き方」の選択肢のひとつに、「労働者協同組合を設立して働く」ことをぜひ加えていただきたいなと思います。

ることのできる仲間、いわば生涯の仲間をつくることができたなら――。

自身が住む地域で自立・開業して、地域の課題をビジネスで解決する事業を行い、それにより人生100年時代を自分らしく働き生きていく生き方。これがOICHIが支援するところであり、実現したいと目指すところです。OICHIでは、これからも、働き方の多様化を提案し、起業機会の創出を図り、「生涯現役の経営者拡大」のシステムを構築することによって、「夢」をもてる国ニッポンの復活を目指してまいります。



●プロジェクト責任者●

坂佐井 雅一（さかさい まさかず）

NPO 法人 協同労働協会 OICHI 代表

高校卒業後、サラリーマンとして一心に勤め続け会社から大きな信頼を得るも、会社に頼らない、自分のチカラで道を切り拓く人生を歩むことを決意し、起業を志す。以降、一貫して仲間との絆を軸にコミュニティの拡大を目指し、2011年1月に「協同労働協会 OICHI」を設立。当初は都内を中心に活動するも、活躍の場は地域にあると、2012年9月に地域密着の第一歩として「あざみ野ほろ酔い交流会」を開始、8年で1,000名以上が集うあざみ野のリアルコミュニティをつくる。

2014年6月、横浜市青葉区に起業支援センター「まちなか biz あおば」を開設。2022年10月現在450名の会員組織に育て上げ、地域ビジネスの可能性を広く知らしめる。2020年4月には同市緑区に「まちなか biz みどり」（会員数110名）、2021年12月には同市都筑区に「まちなか biz つづき」（会員数90名）をオープン、地域の起業家を支えている。また、地域ビジネス事業として、会員とともに、地産地消のおみやげをつくる「横浜おみやげプロジェクト」、未病改善を図り地域の健康を後押しする「あおば元気アッププロジェクト」などを創出。地域で自立・起業を志す「職住近接」で人生100年時代を自分らしく働く生き方を推奨している。



●統括リーダー●

小嶋 俊一郎 (こじま しゅんいちろう)

小嶋社会保険労務士事務所 代表社会保険労務士  
一般社団法人まちなか biz あおば理事

専門学校中退後さまざまな職を経て、2008年に大手法律事務所にてパラリーガルとして勤務開始。仕事をするなかで、法律の世界で生きていくためには士業の資格が必須と感じ、猛勉強の末、社会保険労務士の資格を取得。これを契機に独立し、小嶋社会保険労務士事務所を開業する。目標として「地域の活性化」を掲げ、社会保険労務士として地元中小企業を支援するかたわら地元商店会副会長も務めるなど、地域に貢献している。



●法律監修●

木村 俊樹 (きむら としき)

たまプラーザ BizCivic 法律事務所代表  
弁護士

明治大学法学部卒業後、IT業界を中心に法務部門に約30年間勤務。2020年6月に独立。現在は、横浜市北部を中心に、契約、取引法分野で中小企業等向けの助言・支援を行っている。



●執筆●

藤村 希 (ふじむら のぞみ)

株式会社ロコっち 代表取締役  
中小企業診断士

一橋大学商学部、グロービス経営大学院卒業。大手メーカーで働きながら通学していた大学院で「地域活性化」に興味を持ち、卒業後に、自身が住む神奈川県横浜市青葉区のとまプラーザで起業。地域情報サイトの運営や、地域の事業者・プロジェクトのサポートを行う会社を運営している。



●執筆●

**藤野 香 (ふじの かおり)**

株式会社ロコっち・たまプラーザ副編集長  
ライター

立教大学文学部卒業後、主にバックオフィスの仕事に携わる。育児を機に仕事から離れていたが、ロコっちと出会い「書く」楽しさを知る。取材を通じて相手の本当の想いを引き出すのが得意。取材記事のほか、Web CM や企業紹介動画のシナリオの執筆等を行っている。



●執筆●

**木持 浩貴 (きもつ こうき)**

小嶋社会保険労務士事務所勤務

明治大学文学部英米文学専攻を卒業後、中学・高校英語科教師を経て現職。読書で培った幅広い知識を活かしたブログも執筆している。



●統括サポート●

**山本 康祐 (やまもと こうすけ)**

一般社団法人まちなか biz あおば WEB 担当

2015 年より WEB を活用した会員集客を開始、2019 年に目標としていた会員 300 社を達成する。現在は企画・運営全般に従事。



●イラスト●

**山本 弥生 (やまもと やよい)**

ydot design 代表  
デザイナー

筑波大学芸術専門学群卒業後、会社勤めと専業主婦を経て開業。神奈川県横浜市で WEB サイトや印刷物の制作を行っている。