

ワーカーズ・コレクティブによるコミュニティ・ビジネスの事例研究

A case study of community businesses by workers collectives

河 西 邦 人

要 旨

労働者が自ら出資をし、経営へ参画し、働く組織形態にワーカーズ・コレクティブがある。本稿では北海道で生活クラブ生協の会員が中心になってコミュニティ・ビジネスを行っている2つのワーカーズ・コレクティブを事例にし、ワーカーズ・コレクティブの組織と事業を考察している。協同労働、社会貢献性、非営利性、民主的経営、市民の集団起業といったワーカーズ・コレクティブの特徴は、比較的安定した事業環境の地域社会を舞台に市民が市民の視点で地域社会の課題解決を行うコミュニティ・ビジネスに適合していると考ええる。一方で、ワーカーズ・コレクティブで働くためには、出資と経営の権利、義務、責任を持たなくてはならないため負担感がある事と、民主的経営は、迅速な意思決定と行動を必要とされる時にはデメリットにもなることもある。そのデメリットも理念の共有やコミュニケーションにより、抑制することが可能である。

1990年代の後半、社会課題を市民によるビジネスで解決するコミュニティ・ビジネスが注目された。コミュニティ・ビジネスという言葉が日本で広めた細内信孝によれば、コミュニティ・ビジネスとはボランティアとビジネスの中間的特性を持つとする。それは、活用されない地域資源、解決してない地域課題、社会的弱者の存在という、停滞した地域社会から事業のテーマを導き出し、そのテーマに対して影響を与えるモノやサービスを、使命感を持った人が経済活動として提供することで、活性化した地域社会を創造する小さな、身の丈に合ったビジネスである¹⁾。

こうしたコミュニティ・ビジネスを行う事業体の一つがワーカーズ・コレクティブである。労働者が自ら出資し、経営権を持ち、事業主という対等な立場で働く協同組合形式の団体である。ワーカーズ・コレクティブで働く会員たちは、雇う側と雇われる側という関係にない。日本では協同労働組合とも呼ばれるが、法人格を持たない任意団体である。ワーカーズ・コレクティブが行う事業の多くは、社会的課題に目を向け、それをビジネスで解決し、市民と社会へ貢献していくという理念を持つ。その理念は、

コミュニティ・ビジネスの定義と重なり、ワーカーズ・コレクティブはコミュニティ・ビジネスの担い手と考える。

欧米では19世紀の産業革命以降に労働者協同組合が生まれ、日本では1971年、失業者と高齢者のために雇用を創出する事業団が兵庫県で設立されたのが、日本での協同労働の始まりとされる。1980年代、こうした労働者協同組合が次々と設立され、社会から注目を集めた²⁾。その後、高齢者協同組合は全国各地で事業活動をし、その一つであるNPO法人ワーカーズコープのように全国で事業展開をする組織も生まれた。

また、高齢者だけではなく、1982年、神奈川県において生活クラブ生活協同組合の会員が中心になって女性によるワーカーズ・コレクティブが設立された。その後、全国の生活クラブ生活協同組合の女性会員がワーカーズ・コレクティブを設立し、地域社会における生活と密着したビジネスを展開するようになっていった。そして、1995年、全国でワーカーズ・コレクティブという働き方を選択した女性たちが中心になって、ワーカーズ・コレクティブの連絡組織としてワーカーズ・コレクティブ・ネットワーク

1) 細内信孝(1999年) pp.13~28を要約した。

2) 朝倉むつ子(2005年) p.381。

ク・ジャパンを設立した。最近では、失業した若者も、ワーカーズ・コレクティブを設立している例もあるが、日本において協同労働の担い手としては、ビジネス社会から阻害されてきた高齢者と女性を中心にってきたと言える。

高齢者による労働者協同組合に関しては既に拙稿において考察を行っており³⁾、本稿においては女性を中心に組組織化し、コミュニティ・ビジネスを行っている北海道のワーカーズ・コレクティブ2団体の事例研究を行うことで、ワーカーズ・コレクティブによるコミュニティ・ビジネスの現状を考察する。

第1章 コミュニティ・ビジネスの事業内容

1 節 コミュニティ・ビジネスとは何か？

地域社会を舞台に行われる、地域社会の課題を解決するスモール・ビジネス、コミュニティ・ビジネスは、地域社会で生きる市民が、使命を共有した市民が集まった組織が、そしてコミュニティ・ビジネスを生み育てる地域が問われるビジネスである。地域社会の課題に気づき、その課題を解決しようとする使命感を持ち、課題を解決する実行力を有する、高い人間力を持った市民が集まる。その市民たちが高い組織力を持つ組織を創り、地域社会の課題を解決するビジネスを行う。そして、地域社会の中でコミュニティ・ビジネスが発展し、コミュニティ・ビジネスのクラスターが形成されていくことで、地域社会の課題を自立的、自律的に解決していく、高い地域力を持った地域社会へ革新していく。

コミュニティ・ビジネスは1970年代に失業対策、貧困対策、生活環境改善、教育問題解決といった英国の都市問題の解決を目的に、地域社会によって統治される企業や各種団体が始めたとされている。コミュニティ・ビジネスは地域住民が主体になって生活関連のサービスをビジネスとして地域へ提供することで、地域社会の維持・発展を促すことを目的にしていた。こうした団体の事業収益は地域における雇用創出や地域に必要な新たなサービス提供に充て、地域へ還元される。アメリカでは1980年代、小さな政府への動きと、大企業の再編により失職した

労働者が、地域社会の課題に目を向け、起業をしていった。そして、こうしたコミュニティ・ビジネスは、全米で展開されているコミュニティ開発法人によるまちづくりへ発展している。英国でも米国でもコミュニティ・ビジネスはグローバル経済の競争の中で、厳しい状況に追い込まれた市民と地域社会を再生する手法でもあった⁴⁾。

日本におけるコミュニティ・ビジネスの紹介は、1994年に細内信孝が林泰義と共に提唱したのが最初と言われている。コミュニティ・ビジネスは地域社会に役立つ、経済効果だけではなく地域活性につながる、住民主体の小さな地域事業と定義した⁵⁾。また、細内はコミュニティ・ビジネスを、「住民主体の地域密着ビジネス」、「利益追求を第一にしない、適正規模、適正利益のビジネス」、営利を第一とするビジネスとボランティア活動の中間領域的なビジネス」、「グローバルな視野のもとに、行動はローカルの開放型ビジネス」という特徴を挙げている⁶⁾。

コミュニティ・ビジネスのコミュニティは、帰属意識を持てる特定地域を指し、細内は「顔の見える関係」と表現する程度の範囲としている。したがってコミュニティの範囲はその地域の市民の認識によって変わり、村や小さな町では町村がコミュニティであり、人口の多い地域では小学校区程度がコミュニティと認識されることもある。ただし、コミュニティの範囲でコミュニティ・ビジネスが成立できる程度の市場規模を必要とする。

事業の発展プロセスから見ると、地域の課題解決や生活の質の向上を図ろうとする、無償の住民活動・市民活動が発展し、その活動を持続させる目的でビジネス性を持たせることがコミュニティ・ビジネスになる場合もある。無償で福祉ボランティア活動をしていたボランティア団体が地域社会の福祉をより拡充するため、介護保険収入が期待できる介護事業所の認可を受け、介護保険事業と介護保険事業の枠外になる福祉サービス事業を行う例はよく見られる。無償のボランティア活動をしていた団体が、そのボランティア・サービスを有償化したり、他のビジネスを行ったりすることで経済活動をするようになるというのは、典型的なコミュニティ・ビジネスへの発展経路である。

コミュニティ・ビジネスの定義に関して、コミュ

3) 河西邦人(1999年)

4) 細内信孝(1999年)p.32, 細内信孝(2001年)p.19。

5) 細内信孝(1999年)p.17。

6) 細内信孝(2001年)p.3。

ニティ・ビジネスの実践者、コミュニティ・ビジネスの研究者、政策立案者らが修正し、多様な定義をしているが、それらの要素を見ていくと細内の定義が基本になっていると考えられる。また、コミュニティ・ビジネス以外に「市民事業」、「市民ベンチャー」、「ソーシャル・ビジネス」、「ソーシャル・ベンチャー」といった言葉も類義語として使われている。これらの言葉の使い分けは従来のビジネスとは異なった、社会貢献をビジネスと両立させる、新しいタイプのビジネスを市民性、地域性、社会性、革新性というどの視点を強調するかによって、使用する言葉が異なってくる。また、行政においてはどの機関や庁内のどの部門が担当するかで、言葉を使い分けている側面もある。

これらの言葉の差異を明確にすれば、社会貢献をビジネスで行うというのは共通要素で、地域社会との関係性が強い場合はコミュニティ・ビジネス、対象としている課題が地域を越えたり、解決の手段を地域へ拘らなかつたりするソーシャル・ビジネス、事業主体がNPO等の市民活動団体であれば市民事業と呼ばれる。その事業が社会を革新するために事業のリスクが大きいのであれば、ベンチャーという言葉が使用され、市民活動団体が事業主体であれば市民ベンチャー、社会課題解決を図るリスクのあるビジネスならソーシャル・ベンチャーといった呼び方が適していると考ええる。

事業者やビジネスモデルが地域社会に密着し、地域社会を活性化する使命を持ったビジネスであれば、コミュニティ・ビジネスと呼ぶ広義の定義から、地域密着と地域活性化に加えて事業の強い社会性、利益分配の制限、事業者の市民性(非官業性)、市民統治を加えた狭義の定義まで、コミュニティ・ビジネスの捉え方は幅広い。また、市民の応分の負担による公共の福祉向上という公共の論理を基盤にする公益活動、需給による配分という市場の論理を基盤にするビジネス活動、個々の市民の自発的互惠的活動による公共の福祉向上という市民の論理を基盤にする市民活動、それらの公益活動、ビジネス活動、市民活動の中間領域をコミュニティ・ビジネスとして捉える見方もある。しかしながら、地域に密着したビジネスを行なっている多くの市民はそうした分類分けに関心があるわけではない。本稿では市民事業、ソーシャル・ビジネスを含んだ広義のコミュニティ・ビジネスを対象にしていく。

2 節 コミュニティ・ビジネスの事業分野

地域社会の課題が、その地域社会にとって解決の

重要度が高ければ、その解決が政府や地方自治体の政策に位置づけられ、何らかの制度が作られ、税金等を原資にして行政の公共事業として行われる。その事業を行政が民間事業者へ委託し、民間事業者がコミュニティ・ビジネスとして行なうこともある。また、行政や企業が見過ごしたり、手を出さなかつたりする事業をビジネスチャンスと捉え、自主事業として始めるコミュニティ・ビジネスの事業者もある。

具体的なコミュニティ・ビジネスは地域社会の課題や環境に適応して行われるため、その事業領域は多様である。コミュニティ・ビジネスの事業領域を考える上で、特定非営利活動促進法により特定非営利活動法人(以下、NPO 法人)が認められている17の事業分野は参考になる。その活動分野は①保健、医療又は福祉の増進、②社会教育の推進、③まちづくりの推進、④学術、文化、芸術又はスポーツの振興、⑤環境の保全、⑥災害救援活動、⑦地域安全活動、⑧人権の擁護又は平和の推進、⑨国際協力の活動、⑩男女共同参画社会の形成の促進、⑪子どもの健全育成、⑫情報化社会の発展、⑬科学技術の振興、⑭経済活動の活性化、⑮職業能力の開発又は雇用機会の拡充支援、⑯消費者の保護、①から⑯の活動を行う団体の運営又は活動に関する支援である。17の分野ではコミュニティ・ビジネスにしやすい、しにくい差はあるが、様々なコミュニティ・ビジネスのモデルが創出されている。

17の分野でもっとも多くコミュニティ・ビジネス事業者が生まれているのは、福祉分野である。高齢化の進展と認知症高齢者に対する介護保険制度が2000年に導入されたことで、認知症高齢者の介護が行政サービスやボランティア活動だけでなく、国の制度の下、コミュニティ・ビジネスとして事業性を持つようになった。その結果、介護保険制度導入前後、福祉ボランティア団体が法人格を取得しやすいNPO法人化し、介護事業へ参入した。日本における高齢社会の進展は、高齢者向けの福祉コミュニティ・ビジネスの分野を成長させていくであろう。

コミュニティ・ビジネスが地域社会の多くの市民に共通する課題、すなわちある程度の公益性を持つ課題を解決するビジネスゆえに、収入の中に税金等を原資とした公金が入っていても不思議ではない。行政をも顧客にするコミュニティ・ビジネスは、個人顧客から対価を取るより行政からの安定収入があるため、比較的事業化しやすい。反面、介護保険制度における介護報酬の見直しに見られるように、行政の制度の変化によって事業が左右されてしまうリ

スクを生じさせる。

コミュニティ・ビジネスは市民が担い手になる事業ゆえに市民の論理、地域社会の課題を解決することから公共の論理、経済活動を行なうことから市場の論理という3要素の影響下で事業展開をしていく。トレードオフになるかもしれない市民の論理、公共の論理、市場の論理を両立しながら行なうコミュニティ・ビジネスは、どれか一つを追求する活動より、難しい舵取りを迫られる。また、コミュニティ・ビジネスの参加メンバー間、利害関係者間での3つの論理に対する重要性の認識の相違が、コミュニティ・ビジネスの収益性が上がりにくい一つの原因になっていると考える。

第3章 コミュニティ・ビジネスと事業主体

1 節 コミュニティ・ビジネスと NPO

コミュニティ・ビジネスはビジネスの特性を示す言葉であり、事業形態によって規定されるものではない。したがって株式会社や有限会社がコミュニティ・ビジネスを行なっている例も見られるが、コミュニティ・ビジネスが市民主体、営利ビジネスとボランティア活動の中間的領域のビジネス、地域の公共財を使用したビジネス、そして、公益的使命を持つという要素から、民間の公益組織であり、収益事業を行う NPO がコミュニティ・ビジネスの担い手になっているケースは多い。また、コミュニティ・ビジネスに関する行政の補助事業の中には、NPO のみを対象としている制度もある。

ビジネスの一種であるコミュニティ・ビジネスを、非営利活動組織である NPO が行なうことに違和感を覚えるかもしれない。しかしながら、NPO の持つ非営利の意味合いは、営利活動を行なわないことではなく、営利だけを目的にしないことと、利害関係者間での利益処分を行なわないという事であり、NPO がコミュニティ・ビジネスを行なうことに矛盾はない。

NPO がコミュニティ・ビジネスと結びつくきっかけになったのは、1995 年に起こった阪神淡路大震災以降と考えられている。阪神淡路大震災の直後から多くのボランティアやボランティア団体が被災地に入り、被災者の支援を行った。それ以前から日本

でもボランティア活動は行われていたが、阪神淡路大震災で日本全国にボランティアの活躍が紹介され、ボランティアはブームと呼ばれるくらいに盛んになった。

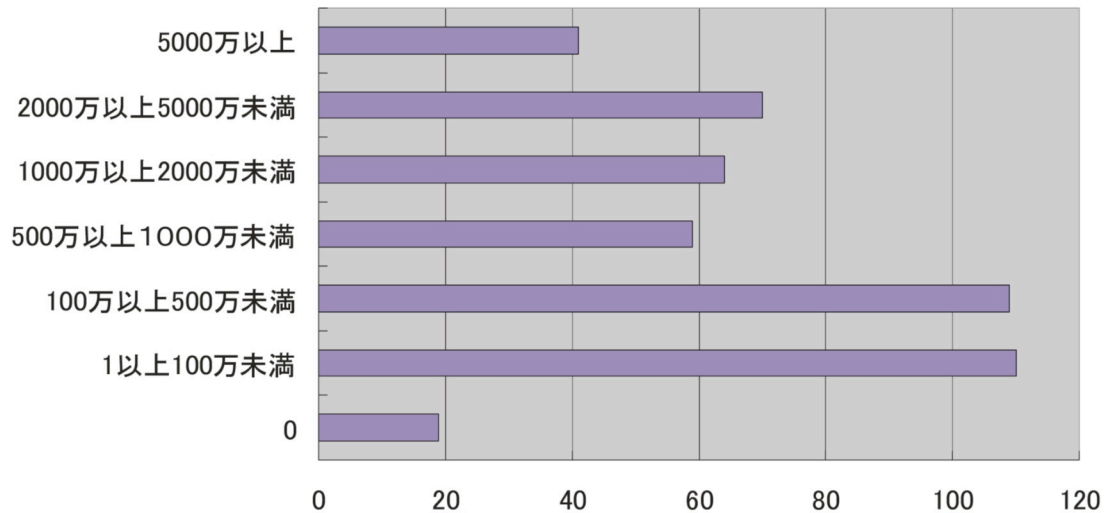
阪神淡路大震災の被災者支援も、地震から時間が経つに連れて、ボランティアに対する被災者のニーズは、人間が生活していくのに最低限必要な水準から、徐々に消費者としての水準を求めるように変わっていったそうである⁷⁾。個々の被災者のニーズにきめ細かく対応しようとすれば、労働量が増え、場合によっては追加的費用が生じる。そこで、被災者へ提供するサービスに対して実費程度を取る、有償ボランティアが生まれた。有償ボランティアによる活動がコミュニティ・ビジネスの原点かもしれない。

有償ボランティアが活動する団体は、対価を取り、サービスを提供するため、対価の金額の多寡はあるもののビジネスと言える。活動が拡大すれば、それで動く資金も多くなる。また活動によっては団体が資産を取得する必要も出てくる。ボランティア団体の多くは法人登記をしている団体ではないので、任意団体として経済活動を行うことになり、資産を取得したり、税金も支払ったりすることも出てくる。ところが法人でなければ、個人で対応することになり、活動の弊害になることもある。そこで、1998 年に特定非営利活動促進法（以下、NPO 法）が施行され、NPO 法人を市民が容易に設立できるようになった。

それ以降、2010 年 3 月には既に 4 万団体を超す NPO 法人が設立され、その中にはコミュニティ・ビジネスを行なっている NPO 法人も数多くある。コミュニティ・ビジネスとは定義に多少相違があるが⁸⁾、経済産業省が行った 2007 年の調査対象の内、ソーシャル・ビジネスの事業者の過半が NPO 法人であったと報告する。そして、決算報告を入手できた、北海道が管轄する NPO 法人 472 団体の 2005 年度の収入規模を図表 1 で見てみると、49.6%の団体が 500 万円以上の収入を得ている。収入規模だけで判断するのは難しいが、500 万円の収入があれば、有償スタッフも雇用でき、持続的にコミュニティ・ビジネスも行えると推測できる。

7) 2003 年 11 月、NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸の中村順子理事長の聞き取り調査より。

8) ソーシャル・ビジネスは事業性、社会貢献性、革新性の特性を持ったビジネスである一方、コミュニティ・ビジネスはそれらの特性に加えて地域性を持つビジネスと考える。



図表1 北海道のNPO法人の収入規模 (2005年度)

2 節 コミュニティ・ビジネスと ワーカーズ・コレクティブ

コミュニティ・ビジネスでも事業を行なうにあたって投資を必要とする場合、出資を集めなくてはならない。しかしながら、利益処分を制限したい、資本の出資比率による経営統治を導入したくない、ということから出資者が経営と労働をし、そして民主的に経営できる組合方式を採るコミュニティ・ビジネスの事業体もある。法人格を持つ企業組合、生活協同組合、農業協同組合、漁業協同組合、法人格を持たない任意団体のワーカーズ・コレクティブなどである。

NPO法人がコミュニティ・ビジネスの担い手として多数派であっても、NPO法人がコミュニティ・ビジネスを行うときに大きな課題を抱えることになる。NPO法人は出資という制度を持たない。そのため、最初の事業資金を出資で集め得ないし、事業を拡大するには増資という資金調達採れない。NPO法人の資金調達は開業時では寄付と借入、事業開始後はそれらに加えて収入の内部留保に依存せざるを得ない。金融機関からの借入に依存しにくい、団体設立直後は、理事がNPO法人へ貸し付け、団体の財務が資金繰りに不安のない状態になった時に返済してもらう、という資金調達に頼ることになる。

こうしたNPO法人の資金調達の課題を解決し得る組織形態が、ワーカーズ・コレクティブである。ワーカーズ・コレクティブは、出資者が経営へ参加し、自ら働き、事業活動で得た利益を労働の対価として出資者間で分配するという、協同労働の組合組織である。利益を分配してもらえるのは実際に経営に参画し、働いている出資者であり、それ以外の利

害関係者へ利益分配をしない。その利益分配は人件費の意味合いが強いため、NPOの非営利に近いルールを原則としている。また、自ら就業機会を創出するという使命と共に、まちづくりの使命を持ち、多様な分野におけるコミュニティ・ビジネスを通じた地域社会への貢献も視野に入れており、共益だけではなく公益の実現をも使命にしている。

ワーカーズ・コレクティブと類似した組合組織としては法人格を持つ企業組合、法律により特定された事業を行う共益組織である協同組合、2005年に創設された法人格を持たない有限責任事業組合などがある。ワーカーズ・コレクティブが法人格を持たない任意団体ゆえに、組織としての安定や信用を高めるため、便宜的に企業組合やNPO法人といった法人格を取得し、事業を行っている団体もある。例えば、北海道石狩市で2007年10月に地域食堂きずなを開業した組織は、ワーカーズ・コレクティブとして任意団体として事業を開始する考えもあったが、法人格を持つという経営戦略を採り、ワーカーズ・コレクティブの理念をも内包できる企業組合を選出した。北海道札幌市などで子育て支援を行うワーカーズ・コレクティブは、行政から事業を受託するため、各ワーカーズ・コレクティブを会員団体とするNPO法人北海道子育て支援ワーカーズを2002年に設立、登記した。全国的に活動しているNPO法人ワーカーズコープは名称の通り、労働者協同組合としての組織運営をしつつもNPO法人を取得し、就業機会の創出だけではなく福祉社会の創造と地域の再生を全国的に目指している。こうした便宜的に他の法人格を取得しなければならないというワーカーズ・コレクティブの根本的問題を解決するために、ワーカーズ・コレクティブの各連絡会等は協同

労働法の制定へ働きかけを行っている。

3 節 コミュニティ・ビジネスと 地縁団体

NPO 法人と比較して法人認可基準の厳しさから市民が設立しにくくなり、市民性が薄れるものの、社会福祉法人が行なっている地域福祉事業はコミュニティ・ビジネスと言える。また、NPO 法人の制度が生まれ、まだ 10 年しか経っていないため、税制面での優遇や支援制度などで社会福祉法人などに劣っているケースもある。法人格を取得しやすい NPO 法人で介護事業を始め、事業の成長と共に社会福祉法人の認可基準を満たした団体が社会福祉法人へ法人替えする例もある。

あまり例はないものの、NPO 以上に地域に密着した組織体である地縁団体、もしくは地縁団体を基盤にした組織がコミュニティ・ビジネスを行なっている例はある。ある特定課題を解決するために組織化される NPO と異なり、地縁団体は限定された地域で住民同士の互助や交流を目的に作られる組織で、町内会、自治会、地区会、それに関連する婦人会などがその範疇に入れられる。地縁団体は日常生活や冠婚葬祭での助け合い、地域での交流、行政との連携を行う。地縁団体は会費、交流事業に発生する実費程度の参加料、地方自治体からの補助金などを収入源とするが、地縁団体の運営スタッフは無報酬が普通であり、ビジネス性はない。しかしながら、高齢化が進む地縁団体の活動を持続的に行なうため、コミュニティ・ビジネスを行なう地縁団体も出てきている。

例えば、広島県安芸高田市にある住民自治組織、川根振興協議会は会員による運営委員会を立ち上げ、宿泊研修施設の管理運営をしている。また、北海道滝川市にある滝の川東地区連合町内会の派生事業として、1 時間 800 円の対価を取って「ライフサポート」事業という生活支援を行なっている。相互扶助を理念とする地縁団体ではコミュニティ・ビジネスに限界があるため、コミュニティ・ビジネスが成長していく過程で、事業の核となっている集団が NPO 法人になった例もある。静岡県浜松市の山間地にある熊地区では、地域おこしのための女性たちの地域活動が、物品販売や飲食サービスといったコミュニティ・ビジネスへ発展していく中で、NPO 法人の認証を受け、経営を行なっている。

4 節 コミュニティ・ビジネスと 株式会社等

ビジネスであれば、株式会社（有限会社、合資会社等も含む）のような事業形態がもっとも一般的である。株式会社は利益の分配に関して制限はなく、役員報酬や配当に回される可能性はある。しかしながら、地域社会への貢献を一義的な使命とし、過度な利益を追求せず、利益を極力事業へ再投資する、経営理念を持った株主によって出資された株式会社等がコミュニティ・ビジネスを行なっている例もある。NPO 法が施行する以前に、コミュニティ・ビジネスを始めた起業家の中には、法人化しやすい有限会社等を設立したり、NPO 法施行以降でも事業開始時に必要な資金を出資によって賄える株式会社等でコミュニティ・ビジネスを行なったりする起業家もいる。こうした企業は Non Profits Corporation、非営利企業と呼ぶこともある。そうした株式会社等によるコミュニティ・ビジネスでは、地域社会への貢献を目指すために地域の住民が出資し、経営統治へ関与している事例も出てきている。

例えば、高知県四万十町の株式会社四万十ドラマは四万十川流域の地域資源から、新しいビジネスや製品の開発と販売を支援する、道の駅を指定管理者として管理したりする企業である。設立当初は第三セクターであったが、自立できるだけの収益性をあげていたことから民営化することになり、株主を地域で公募した。地域社会への貢献も使命の一つであり、その使命達成に期待し、四万十ドラマを応援してくれる地域の市民と地域外の応援する市民が 180 名も出資をしている。利益が出た場合は、株主へ四万十ドラマが販売支援している地域で生産された製品を提供するそうである。

また、株式会社ニセコリゾート観光協会は、ニセコ町が同社の資本金の 5 割を出資している第三セクターであるが、残りの 5 割を、ニセコ町民を始めとする個人と地域事業者が出資している。地方自治体と地域住民が出資をした株式会社にすることで、地域社会への貢献を追求するための経営統治が可能になる。株式会社アモールトーフは東和銀座商店街の商店主たちが出資をし、地域社会の課題を商店街の持つ地域資源を活用し、コミュニティ・ビジネスで解決している。会社の定款では、利益処分の制限や地域社会への貢献をうたっている。

株式会社等の会社組織でコミュニティ・ビジネスを行なうメリットとしては出資という資金調達が可能であることと、出資に応じてリスクを取るという

仕組みを採用できることである。一方、利益処分に関して出資者への配当や役員賞与が可能ゆえに、利益追求を誘発する制度から社会貢献よりも利益追求というイメージを一般的に持たれやすい。また株式会社等の制度では出資比率に応じた経営統治の権利を持つという、市民社会の基盤になる民主主義とは異なる統治原理が、市民に統治される市民事業であるコミュニティ・ビジネスの特性に合致しない、と見なされる懸念がある。

5 節 コミュニティ・ビジネスとグループ経営

民間企業が子会社などを設立してグループ経営を行なっている企業があるのと同様に、コミュニティ・ビジネスでも1事業者が事業の目的に応じて複数の組織を設立し、事業を行なうこともある。例えば、日本初の市民活動から生まれた風力発電事業を行なうNPO法人北海道グリーンファンドは、NPO法人の事業として自然エネルギーの啓蒙活動を行ない、匿名投資事業組合を設立し、市民から出資を集めた。その資金を株式会社北海道グリーンファンドへ融資し、同社が風力発電所を所有、運営し、得られた利益から、借入金を返済していく。投資事業組合は株式会社が返済する金利と元本を出資者へ配当と出資金の返還をしていく。原発反対運動から生まれた市民活動を発展させるために設立したNPO法人では、風力発電を建設、所有、運営していくための資金調達や経営責任を負いきれない。そこで、NPO法人は市民から広く出資を募るための投資事業組合を作り、風力発電所の経営と事業リスクは株式会社に負わせ、グループ経営をしながら、グループとして共有する使命を実現していく。

また、NPO法人ねおすでは、地方で自然ガイドの仕事をしながら、まちづくりできる若者を育成する、研修を行っている。その若者が実力を付け、北海道内に新たな拠点を新設する機会が来ると、その若者が新拠点立ち上げに関わる。その後は、ねおすと連携しながら、事業を進めていく。そして、ねおすグループとして、事業を行ったり、共同研修をしたり、グループ経営を行っている。

一部のコミュニティ・ビジネスの事業者が、異なる組織形態の複数組織を、もしくは同じ組織形態の複数組織を設立するのは、それぞれの組織形態の持つメリットとデメリットを勘案したり、行うコミュニティ・ビジネスにもっとも適切な組織形態を選択

するという戦略的判断がまずある。また、コミュニティ・ビジネスを広域で行うのが難しい場合、狭い地域でコミュニティ・ビジネスを行う事業者を複数設立し、グループ経営をしていく戦略が採用されることがある。

第4章 コミュニティ・ビジネスの事例

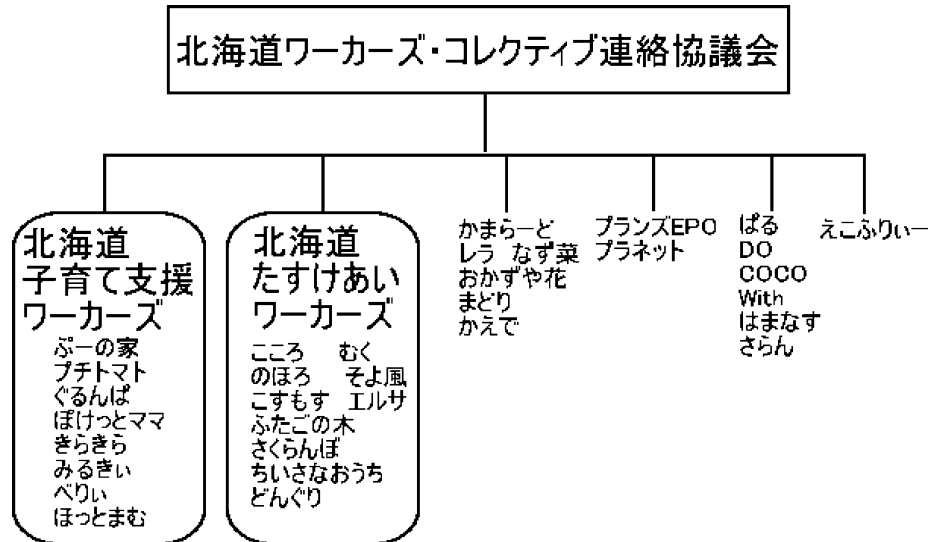
1 節 北海道のワーカーズ・コレクティブによるコミュニティ・ビジネス

本章では北海道で活動しているワーカーズ・コレクティブによる子育て支援のコミュニティ・ビジネスと食のコミュニティ・ビジネスを紹介する。これらの事例を通じてコミュニティ・ビジネスがどのようなものか理解できると考える。

北海道におけるワーカーズ・コレクティブの活動は2つのグループに分けることができる。第1のグループは中高年労働者を中心に設立された北海道労働者協同組合のグループである。1996年、バブル経済崩壊の影響を受け、景気が冷え込んでいる中、職を失った高齢労働者たちによって北海道旭川市に北海道高齢者協同組合が設立された。1999年、生活協同組合法人北海道高齢協として認可され、介護事業、地域福祉事業、子育て支援事業、配食事業、清掃事業、生活支援事業を中心として会員のための仕事おこしとコミュニティ・ビジネスを行っている。当初、旭川市を中心に事業を行っていたが、その後、全道での事業展開を図っており、現在、旭川市、稚内市、札幌市、小樽市、釧路市で各事業所が活動し、それらの事業所の事業高は2億2,000万円、会員数は2,200名を超えている⁹⁾。

現在、北海道労働者協同組合の構成団体である、ワーカーズコープ札幌は2000年4月、経営不振から再建中であった生活協同組合、コープさっぽろを退社した中高年労働者が、東京のNPO法人ワーカーズコープの支援を受け、協同労働のために設立した任意団体である。2003年には北海道労働者協同組合と組織統合を行った。ワーカーズコープ札幌はコープ札幌から受託した仕事をはじめ、地域社会のニーズに応えるコミュニティ・ビジネス、例えば、介護福祉、障がい者福祉、子育て支援、高齢者の生活支援、庭仕事、不要物の搬出、除排雪の仕事を行っている。地域福祉事業所という拠点を中心に、こうしたコミュニティ・ビジネスを展開している。近年で

9) 2008年度決算。出所はhttp://blog.canpan.info/wcoop-sapporo/category_20/



図表2 北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の組織図

は札幌市等の行政施設の指定管理事業や雇用創出に関わる事業を受託するなど、積極的な活動をしている。また、地域社会の中で仕事おこしを中心とした仕事懇談会を行い、会員を増やそうとしている。現在、600名を超える会員を抱える。

もう一方のグループとして、生活クラブ生活協同組合北海道¹⁰⁾の会員を中心にして設立された、女性を中心になったワーカーズ・コレクティブ34団体が会員となっている、NPO法人北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会のグループがある。ワーカーズ・コレクティブの連絡協議会にもかかわらず、NPO法人化されている主な理由は、ワーカーズ・コレクティブに適した法人格がなく、法人格を委託要件にしている行政からの受託業務へ対応するため、便宜的にNPO法人で登記しているからである。このグループのワーカーズ・コレクティブは、生活クラブ生活協同組合北海道の会員の中から、自らの仕事を創るため、出資を集め、所有、経営、労働を一体化した、協同組合方式の組織体、ワーカーズ・コレクティブを作り、生活クラブ生活協同組合北海道の業務を請け負う事業から始まった。

1986年に新しい働き方を実現する組織、ワーカーズ・コレクティブを広げていくため、5団体が集まって北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会を設立した。現在、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の会員団体は34団体、そこで働いている会

員数は506名（2010年3月時点）、2006年度の会員団体の総事業収入は約5億1,400万円を達成している。北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の事業規模は900万円弱¹¹⁾、会員団体からの会費収入や行政からの受託事業を収入源とし、社会に対する啓蒙活動、会員団体間の共助や相互学習、ワーカーズ・コレクティブの新規創業支援などを事業として行っている。

北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の会員団体は福祉事業、子育て支援、配食・総菜・飲食の飲食事業、リサイクルと環境雑貨販売事業、生活クラブ生活協同組合北海道の業務を請負事業、企画広報の事業を行っている。会員団体の中で介護事業を行っている会員団体、北海道たすけあいワーカーズと北海道子育て支援ワーカーズといった上部団体は、個別にNPO法人の登記をしている。また、請負業務を行っているワーカーズ・コレクティブには企業組合法人もある。しかしながら、多くの団体は任意団体である。事業規模も数百万円程度から介護事業を行っている団体や北海道子育て支援ワーカーズのように4,000万円を超えているワーカーズ・コレクティブもある。

次節では札幌市等を中心とする道央圏で子育て支援のコミュニティ・ビジネスを展開している、NPO法人北海道子育て支援ワーカーズ（以下、北海道子育て支援ワーカーズ）を紹介する。

10) 1982年に食の安全、環境保全の意識を持った市民へ、個別配達と班配達によって安心できる食品等を提供するために札幌市で設立された、生活協同組合。現在、売上高38億7,765万円、出資金高17億3,525万円、組合員数14,012人（いずれも2010年3月期）。

11) 事業規模の数値の出所は、北海道環境生活部に提出されている各団体の2008年度事業報告書。

2 節 北海道子育て支援ワーカーズの事例

(1) 沿革

現代の日本において、人口減少と高齢化が大きな課題になっている。その課題の原因の一つになっているのが、女性の出生率の低下による少子化である。女性が生み育てる子供の数が減少し、人口も減ってしまう。政府は 2003 年に青少年育成及び少子化対策担当の内閣府特命担当大臣を置き、国の重要な政策課題であることを示した。そうした少子化の課題を解決するための子育て支援の事業を行政だけではなく、民間でも行っているが、子育て支援事業は子育ての経験を持つ女性の能力を活かせるコミュニティ・ビジネスと言える。

北海道子育て支援ワーカーズは子育て支援の事業を行なっているワーカーズ・コレクティブの連携組織の位置づけで、情報共有の場である。また、北海道子育て支援ワーカーズは個別の子育て支援ワーカーズ・コレクティブではできない事業を共同で行なったり、共同研修をしたりしている。ワーカーズ・コレクティブはそれ自体の法人格がなく、法人格を求めるワーカーズ・コレクティブは便宜的に企業組合や特定非営利活動法人で法人登記しているが、北海道子育て支援ワーカーズの会員団体は、NPO 法人プチトマトを除き、単独で法人格を取ることより、任意団体で活動することを選択し、法人格を必要とする場合は NPO 法人の北海道子育て支援ワーカーズを通して、契約等を行なう仕組みを採っている。

北海道子育て支援ワーカーズの歴史は、1986 年に生活クラブ生活協同組合北海道の会員である 5 名の女性たちが中心になって設立した、託児を行なうワーカーズ・コレクティブのかざぐるまに端を発する。子育ての経験、知識、能力、資格を活かして、育児で困っている若い母親を助ける仕事をしたい。しかしながら、子育てを終えた女性たちが、自己実現と収入を得るために仕事をしようとしても、正社員、正職員にはなかなか採用されにくく、パート社員として組織の一部になって働かなくてはならない。そんな、女性たちの想いと現実のギャップを埋めるために、かざぐるまの会員は自分たちでビジネスを始める事にしたのである。

彼女たちは単に収入を得られればよいと思っているわけではなく、自分らしく働けること、社会に役立つこと、余剰利益を関係者へ配分しない非営利性も重視した。そこで、生活クラブ生活協同組合北海道の会員として慣れ親しんだ組合方式を採用し、事業を行ないたい女性たちが出資をし、任意団体の労

働協同組合、託児ワーカーズかざぐるまを設立した。出資者は出資者として経営へ関与し、その一方で事業収入の中から労働に応じて対価を得る。かざぐるまへ参加する女性たち、一人一人が経営者であり、労働者である。この時にかざぐるま以外に、家庭内作業や調理を行なうワーカーズ・コレクティブ 4 団体も設立され、生活クラブ生活協同組合北海道内に共同で事務所を置いた。

かざぐるまの事業は個人宅へ出張し、託児を行なう個人託児と、サークル活動などへ参加する子連れの母親向けの集団託児を中心的事業とし、生活クラブ生活協同組合北海道の会員たちを主な顧客とした。かざぐるまのメンバーは、家庭の主婦や母親としての役割を負っていたため、フルタイムで働くことができなかった。そのため、メンバーの身の丈に合ったペースで、少しずつ事業を展開していった。

最初の託児ワーカーズかざぐるまが誕生してから 8 年経ち、札幌市手稲区に第二の託児ワーカーズ・プーのいえが、翌 1995 年にプチトマト、ぐるんぱが設立された。既に活動実績のあるかざぐるまが、事業規模や事業エリアを拡大せずに、新しいワーカーズ・コレクティブを次々と設立した背景には、同じ経営理念を持った小さな組織を多く作っていく、というワーカーズ・コレクティブとしての経営理念があった。小さな組織ゆえに個人の主体性が活かされ、組織メンバーは所有、経営、労働すべてに参加できる。そして、各地域で生活している市民が地元でワーカーズ・コレクティブを作り、事業を行なっていく、生活者の視点の活用もあった。

託児事業を行ないたい女性グループが各地域で託児ワーカーズを設立し、各団体が互いに連携しながら個別に事業を行なっていく、ネットワーク戦略を採用していた。そして、1996 年には各託児ワーカーズが情報交換し、共同研修する場として、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会内に託児部会を設立する。

ワーカーズ・コレクティブの経営理念はワークスタイルや託児サービスの質へのこだわりであり、事業収入の規模をやみくもに追求する成長志向は弱かった。もし、事業収入の規模を追求しようとしても、ワーカーズ・コレクティブは任意の協同組合だったため出資以外の資金調達が困難なことや、メンバーが子育て支援の能力を持つもののビジネス経験の乏しい女性を多く抱えていたことが、足かせになったかもしれない。そうした理由から、個別のワーカーズ・コレクティブの事業収入は、同じ札幌市で創業された、保育託児サービスを提供する株式会社

コティ¹²⁾のような短期間での成長を遂げていない。

2002年、「託児部会」を発展させ、子育て支援ワーカーズ・コレクティブ4団体が構成組織となって特定非営利活動法人北海道子育て支援ワーカーズを設立、登記した。各地域の子育て支援ワーカーズ・コレクティブが活動の実績をあげていた一方、地域社会の子育てを巡る問題が大きくなったことで、子育て支援の政策に対する提言を強化しようとしたこと。子育てが重要な社会的課題になっていく状況で、子育て支援ワーカーズ・コレクティブの存在をより強く広報する必要があることがあったこと。当時、交渉が進んでいた札幌市内の歯科医院内へ子育て支援施設を設置し、ワーカーズ・コレクティブが運営する保育業務委託契約において、また行政からの委託事業契約において法人格が必要だったこと。こうした理由で、出資という制度を持たないものの法人としての理念に近い、特定非営利活動法人を取得することにしたのである。

実際の託児事業は各地域で活動する子育て支援ワーカーズが行ない、北海道子育て支援ワーカーズは構成組織間の情報交換を行なう連絡会の機能に加え、各子育て支援ワーカーズが単独で行ないにくい研修会の主催、社会的啓蒙活動、共同事業などを行なう。それに加えて行政からの事業を共同で受託する受け皿としての機能を持つ。

(2) 経営

2010年4月現在、北海道子育て支援ワーカーズは8団体から構成されている。北海道内で最初に設立された子育て支援ワーカーズかざぐるまは自立できる組織力を持ったため、2005年にかざぐるま単独でNPO法人を取得し、北海道子育て支援ワーカーズから脱会している。その一方で、直近の5年間に札幌市内に3団体、石狩市、江別市、北広島市といった札幌市近隣地域でも3団体の子育て支援ワーカーズ・コレクティブが誕生している。

子育て支援ワーカーズ・コレクティブ8団体で働くメンバーは全て女性で、各種教員免許、保育士、看護師、栄養士など、子育てに関する高い能力と意欲を持った人材を有している。8団体は各地域で、集団保育や個人保育事業を軸に、子育て中の親が必要な多様なサービスを提供している。主要事業は、子育て支援ワーカーズ・コレクティブのサポート会員である保育者が親に指定された場所へ出向く出張保育である。一方で、核家族化が進んだ現代で、社

会的に孤立しやすい子育て中の母親と子供が気軽に集える「ひろば事業」を札幌市、江別市、北広島市のコミュニティ施設で毎週開催している。

また、子育て支援の実績を評価され、北海道子育て支援ワーカーズは2006年3月から厚生労働省の「緊急サポートネット事業」を受託している。「緊急サポートネット事業」は、一般の保育所ではほとんど対応していない、病気にかかった幼児や親が対応できない緊急時、一時的に保育する事業で、仕事をしている子育て中の母親の駆け込み寺になっている。2007年3月時点で、「緊急サポートネット事業」の利用会員706名。サービスを提供するサポート会員数は210名でその内、有資格者は187名で、看護師11名、保育士68名、幼稚園教諭65名、小学校教諭13名、介護ヘルパー30名。この受託事業に関するサービスの提供実績は病児と病後児の預かり352件、緊急度の高い送迎130件となっている。この事業の緊急サポートする拠点は、札幌市内に4箇所、旭川市に1箇所を設けている。

その後、厚生労働省は「緊急サポートネット事業」を拡充し、北海道子育て支援ワーカーズが受託している。2010年度の支援実施地域は小樽市、北広島市、岩見沢市、当別町、美瑛町、余市町である。また、札幌市、旭川市、函館市、石狩市、江別市、千歳市、江別市、東神楽町、東川町、比布町、当麻町、鷹栖町、愛別町では各地方自治体の事業として取り組んでおり、これらの地方自治体から事業を受託している。料金は、宿泊を伴わない託児は時間によって差はあるが1,000円から1,200円、宿泊を伴う場合は3歳以上10,000円、3歳未満は12,000円である。2009年度で1,000件強の利用があった。

北海道子育て支援ワーカーズの構成団体に関する集団保育の料金は保育者1人1時間あたり1,500円、個人保育の料金は保育する子供1人1時間あたり1,000円に設定されている。それに交通費(実費)が加わる。集団保育は一人の保育者が面倒を見られる子供の数に制限があり、保育者1人に対して0歳児の1人から4歳以上の3人となっている。基本の営業時間は毎日、8時30分から18時まで。休日や基本営業時間外は2割増しの料金を徴収する。利用会員制を取り、会費を徴収している団体もある。料金の条件が細かく設定され、直接比較しにくいものであるが、札幌市内の民間企業との比較では3～5割程度安い設定である。

12) 現在はアートコーポレーションの傘下に入り、本社は大阪市にある。

北海道子育て支援ワーカーズ自体はNPO法人ゆえに出資金制度がない。一方、構成団体の子育て支援ワーカーズ・コレクティブは出資金制度を導入し、出資金が少ない団体で10万円、多い団体では70万円である。子育て支援ワーカーズ・コレクティブの主要事業である集団保育にしる、個人保育にしる、保育を必要とする親から電話を受け、指定された場所へ保育者が出向くため、保育場所を自前で持たない。こうしたビジネスモデルゆえに事務所経費などを安く抑えられ、出資金も少なくすむ。北海道子育て支援ワーカーズは団体会員のみで構成され、北海道子育て支援ワーカーズの事務局スタッフは各子育て支援ワーカーズ・コレクティブから出している。

北海道子育て支援ワーカーズの2006年度の事業収入は、厚生労働省の「緊急サポートネット事業」を年間2,000万円で受託しているため、合計3,400万円に急増した。2006年度の決算を把握できた、北海道子育て支援ワーカーズの会員団体6団体の事業収入合計は約3,000万円(2006年度決算)にのぼる。ただし、事業活動年数が短い団体から10年以上の団体までであるため、個々の子育て支援ワーカーズ・コレクティブの事業収入は100万円以下の団体から1,000万円以上の団体もある。

事業収入が1,000万円に達する子育て支援ワーカーズ・コレクティブもあるものの、働いている会員数が多く、メンバーの時給は基本的に同一で、働いた時間数に応じて報酬が支給されるため、メンバー一人当たりの報酬はパートタイム職程度の収入と推測される。しかしながら、子育てなどが忙しく、子育て支援ワーカーズ・コレクティブの活動へフルタイムで参加できないという会員がいることや、多くの会員で事業リスクを分散できることもあって経営の課題にはなりにくいかもしれないものの、より多くの収入を得たい会員にとっては不満になるかもしれない。

北海道子育て支援ワーカーズとその団体会員の子育て支援ワーカーズ・コレクティブの経営では、所有と経営と労働の一致や民主的合議制による経営統治が事業に参加するメンバーの誘因を高め、より高次元の自己実現を可能にする。そこから生じる自発性や使命感が採算性を上げにくい、地域社会の公益的課題を解決するコミュニティ・ビジネスに大きな力になっていると考える。ワーカーズ・コレクティブでは自分の身の丈に合った働き方をしながら平等に経営へ参加できるため、就業スタイルの多様性を生み、家事や子育てをしながらも、やりがいを持つ

て仕事をしたい女性の能力を有効に活用することが可能になる。事業をしたい市民が集り、共同出資することで事業リスクを分散できる。単一の組織体としての成長を目指さない経営理念は、個人を活かすと共に地域ニーズに則したワーカーズ・コレクティブを次々と生みだしていく。個々のワーカーズ・コレクティブが自律的に、そして必要なときは個々のワーカーズ・コレクティブの連携によるネットワーク組織が集团的に、変化する地域社会の環境へ適応できる。

一方、経営の課題としては、ワーカーズ・コレクティブへ参加する会員は団体で差があるものの、通常はそのコミットメントの程度にかかわらず、経営参加の権利や時給が同一で、結果として会員間の義務や責任に関する負担格差が権利や対価に反映されにくい。平等であることが動機づけにつながることもあれば、逆に動機づけを阻害することにもなる。ある程度の金額の収入を得たい会員と、やりがいのある仕事をパートタイムで行えば収入の多寡はあまり気にならない会員の間で、仕事に対するプロ意識や意欲の意識格差を生じさせる。個々の会員の経営や事業に対する意識格差は、民主的合議制の経営統治と相まって、経営に関わる意思決定の迅速性を阻害したり、意思決定が事業に対して最適ではなく、メンバー間の合意に対して最適になってしまったりすることもある。

こうした課題を解決するには、ワーカーズ・コレクティブで事業に携わるメンバーは、地域社会の課題を解決するビジネスを行なっている、という使命感を共有しなくてはならない。その使命達成に対して身の丈にあった経営参加と労働参加ができるのが、ワーカーズ・コレクティブということを再確認すべきであろう。

また、北海道子育て支援ワーカーズのメンバー全員が主婦経験を持つ女性である。子育て支援という事業内容からすれば子育ての経験がある女性だけで経営、労働を行なっていくことが、競争優位につながる。しかしながら、そうした同質性が組織内のメンバーの視点、発想、行動の多様性を狭めている懸念もある。メンバーの同質性は安定的環境下における効率性は高めるであろうが、不安定な環境や不確実な事業分野への進出でマイナスになるかもしれない。メンバーの同質性ゆえの安心感は働きやすさをもたらすが、異質な視点、発想、行動を持つ人材からの刺激を取り込むことも必要である。

3 節 地域食堂かえで

(1) 沿革

「地域食堂かえで」は、北海道北広島市の女性たちが2009年5月に開業した店を運営するワーカーズ・コレクティブである。北広島市はコミュニティ・ビジネスを支援する制度を2006年から導入している¹³⁾。地域食堂かえでは、2007年7月に行われた「北広島市コミュニティ・ビジネス・セミナー」へ参加した、食に関心がある女性たちが作った「北広島コミュニティ・レストラン¹⁴⁾研究会」を始祖とする。参加した女性たちは生活クラブ生活協同組合北海道の会員が中心であり、それぞれ仕事を持っていたが、現在、代表を務める榎見由美子氏を中心に、研究会を立ち上げた。榎見氏は友人にワーカーズ・コレクティブのメンバーがいたことと、研究会のメンバーに他のワーカーズ・コレクティブへ参加していたメンバーがいたこともあって、ワーカーズ・コレクティブによる起業が当初から念頭にあった。

北広島コミュニティ・レストラン研究会はその後学習を続け、北海道石狩市で開業した「地域食堂きずな」に視察へ行ったりした。そして、同年11月、北広島市の支援を受け、公共施設を使いながらイベント的に1日限定のコミュニティ・レストランを実施し、参加していた研究会メンバーの起業への意欲を高めた。その後も公共施設を活用しながら、イベント的にコミュニティ・レストランのテスト・マーケティングを行った。2008年度は財団法人秋山記念生命科学振興財団の助成金を受け、コミュニティ・レストランの起業に向けていっそうの学習を行った。コミュニティ・レストランの理念に共感した生活クラブ生活協同組合北海道会員の一人が所有する、自宅の離れを月20,000円で貸してくれることになり、開業が一気に具体化した。組織化と事業化に向けては、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の支援を受けた。2009年3月に出資をした8名の会員が食のワーカーズ、「地域食堂かえで」を設立し、榎見由美子氏が代表に就任した。店内の改装や厨房施設等の購入のために必要だった70万円を超える開業資金は会員の出資金、かえで債と呼ばれる疑似私募債で調達した借入金、そして、北広島市のコミュニティ・ビジネス創業支援補助金50万円でも



写真 地域食堂かえで

かない、2009年5月、地域食堂かえでを開業した。

(2) 経営

地域食堂かえでは水曜日から土曜日まで週4日、11時から15時の時間帯で営業をしている。そのため、1期目の年間開業日は174日、来客数は2,300人、1日当たりの平均来客数は12人である。日によっての変動は大きく、20名を超える来客がある日もあれば、数名の来客しかない日もある。季節的に見ると積雪の多い、1月から3月の来客は少ない。地域食堂かえでは毎営業日で異なる、日替わり定食1種類を600円で提供し、任意で注文する飲み物を加えた客単価の平均は600円強である。そのため、昼食時の来客者に対して店が飲食を提供して得た収入は150万円程度と推定する。それ以外の収入として、仕出しによる飲食提供や部屋貸しである。

日によっては市内近郊農家の有機野菜販売、石狩市の漁師の獲れたて魚販売、地域のそば打ち名人のそば提供、大学生によるコミュニティ居酒屋の営業など、利用客を飽きさせない工夫もしている。さらに、ハンドマッサージやフットケアのサービス提供と、住民が気軽に立ち寄れる、地域の居間を目指し、営業努力をしている。

地域食堂かえでは住宅街の中にある戸建て住宅を使用している。目立つ看板があるわけではなく、隠れ家的雰囲気のお店ではある。一見の利用客には入店しづらいようで、口コミによる利用客が多いようである。しかしながら、新規顧客の獲得のため、毎月、「かえで通信」を発行し、地域食堂かえでの近辺に配布をしたり、地元新聞、インターネットを活用した

13) 筆者は北広島市のコミュニティ・ビジネス・アドバイザーとして、2006年度から支援制度の設計から実際の支援を行っており、地域食堂かえでも支援先の一つである。

14) コミュニティ・レストランは、世古一穂氏が提唱する、人材養成、生活支援、自立生活支援、コミュニティセンター、循環型まちづくりの機能を有する、NPOが運営する飲食店である。

りして、情報を発信している。

店内のオペレーションは3名で行い、メインを務める料理者である「シェフ」はローテーションを組み、地域食堂かえでの会員がそれぞれの得意料理を料理する。それ以外に料理とサービスを手伝うかえでのスタッフが2名加わる。それぞれの働き方や生活スタイルに合わせて、シェフとヘルプ・スタッフを務め、人によっては月2回、多い人は10回以上、店で働く。営業日を増やす要望も利用客から寄せられてはいるが、現在のシェフとヘルプ・スタッフの人数では難しい。特に料理を担当するシェフを多く増やしたいが、ワーカーズ・コレクティブの理念を理解し、出資をして働く人はなかなか見つからないという現状がある。また、地域食堂かえでで働く人たちは、店の経営を赤字にしないため、労働時間に対して約300円の時給¹⁵⁾を支払っている。収入を得たいというニーズには応えにくく、それもシェフをする障害になっていると思われる。しかしながら、会員を増やすために時給を上げることは、現在の経営状況では難しい。そのため、人手が不足しているときは、出資をしていない、パートタイムで働いてくれる人にヘルプ・スタッフを依頼することもある。

地域食堂かえでの事業に関わる会員の時給を300円で計算すると、おおよそ、1日に定食12食程度の提供が損益分岐点売上高を超えるための条件になる。1年を通じて平均12食以上を売り続けることは、外出する人が少ない冬期間のある北海道北広島市では厳しい。地域食堂かえでの経費の中では、人件費がもっとも多く、次に食材費である。地域食堂かえでの理念である、食の安全、安心、地産地消を実現するため、食材費は売上に対して高めにしている。家賃は月20,000円である。人件費を利益分配のような仕組みにして経営状況に応じて決められることと、家賃が格安ゆえに、地域食堂かえでの経営が成り立っているとも言える。しかしながら、経営状況により人件費が抑制されたままでは、会員のモチベーションを維持するのは難しい。したがって、経費削減策も限られており、内部留保も十分とは言えないため、赤字への耐性は弱い。開業から2年目、営業日の拡大、客単価の上昇、非飲食事業の売上増加、貸しスペース等の施設の稼働率上昇、などの売上の増加による経営基盤をいっそう強化する必要がある。営業日の拡大の制約になっているシェフを増やすことも必要である。ワーカーズ・コレクティブ

としての組織の理念を守りつつ、より多くのシェフを確保するためには、現在、休業日になっている日を希望者に貸し出す方法が考えられる。

第5章 ワーカーズ・コレクティブの組織と事業

1節 ワーカーズ・コレクティブの組織

市民の人間力が必要不可欠のコミュニティ・ビジネスであっても、コミュニティ・ビジネスの多くは、市民が組織を設立し、組織として地域の社会的課題をビジネスで解決していく。したがって、コミュニティ・ビジネスでは事業に携わる人間力が基盤になるものの、人間力が共通目的とそれに伴う一定の構造によってまとめられることで生じる、組織力も同様に、コミュニティ・ビジネスの成功に欠かせない力である。

組織力は組織の構成員としての市民が持つ人間力の合計に加えて組織の構成員の間に生じるチームワークというシナジー、そして物的と非物的経営資源から生みだされる多様な力から構成される。人間力を持った市民が集まり、組織を作り、コミュニティ・ビジネスを行なう時、組織メンバーの人間力だけでなく、人間力を組織力へ変換して事業を成功させる必要がある。それでは、ワーカーズ・コレクティブはコミュニティ・ビジネスを行うのに適した組織であるのか。

ワーカーズ・コレクティブは協同組合組織ゆえに、参加者は平等に出資者であり、経営者であり、労働者である。こうした出資、経営、労働に対する権利、義務、責任を持つシステムは、民主的な経営を可能にする。誰かに雇用されて働くのではなく、自らの経営権の一部を持ちながら働くことに対して、やりがいを感じるメンバーも多い。一方で労働のみをしたい人にとっては、出資と経営への参画は負担になることもある。経営に対する責任を持たなければならないため、経営状況に応じて労働の対価である自らの賃金を抑制しなくてはならず、安定した、働きの見合った収入を得られないこともある。既存企業の中での働き方と異なるため、多くの市民が入りにくい組織ではあるものの、逆にこうした働き方を望む人には魅力的な組織で、経営と労働に対しての動機づけが強くなされる。

ワーカーズ・コレクティブは協同組合組織ゆえに、

15) 地域食堂かえでの時給は300円と、北海道の最低賃金の678円を下回っているが、ワーカーズ・コレクティブの会員が雇用主であるため、最低賃金を定めた法律に規制されない。

複数の会員が出資をし、経営し、働く、集団起業である。集団起業は起業家同士が不足する能力や経営資源を補完し合い、そして、失敗のリスクを分散することになる。ワーカーズ・コレクティブの集団起業が起業のハードルを下げ、より多くの市民にコミュニティ・ビジネスへの参入を可能にしている。それは地域社会の課題を気づき、主体的に解決しようとする市民を力づけ、市民の視点と力で新たな公共を形成することにつながる。

また、ワーカーズ・コレクティブでは、会員が所属する団体の職場や研修会で、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の研修会で共同学習しながら、より良い経営や事業活動を行っていかうとする。共同学習の機会を持つことで、それぞれの団体内、団体間で各会員が持つ知識の共有と共創を促進し、組織力を高める。このように団体としての使命を実現する過程を重視し、その過程で個人の自己実現や自己成長を達成していくというワーカーズ・コレクティブの組織文化は、参加している会員の仕事へのやりがいや生きがいにつながる。それが労働力を提供し、対価をもらうというだけの関係で働くことを好まない会員へ働くことに対する動機づけにつながり、組織への貢献意欲を高める。こうした自己実現や自己成長を重視するワーカーズ・コレクティブは、新しい働きがいや個人の活性を重視するコミュニティ・ビジネスに合った組織と言える。

コミュニティ・ビジネスに携わる組織メンバーがコミュニティ・ビジネスやその事業者へ貢献を行なう誘因として、経済的誘因だけではなく、コミュニティ・ビジネスや事業者が持っている使命、経営理念、使命の達成による地域社会からの賞賛、自己実現や自己成長といった非経済的誘因も重要な誘因になる。むしろ非経済的誘因を持つメンバーが集まることで、厳しい収益性でも地域社会や個人としての自己実現にとって意味ある事業であるならば挑戦し、組織メンバーの短期の経済的誘因を損なっても事業を維持していかうとする。事例で紹介した北海道子育て支援ワーカーズでも地域食堂かえでも、事業計画段階で赤字になりそうな場合、赤字決算を避けるため、出資をして、働いている会員の時給で調整する。こうした彼女たちの行動は経済的誘因だけでなく、非経済的誘因の影響を示している。ワーカーズ・コレクティブの働き手のこうした意識は、社会貢献性と事業性を両立しにくいコミュニティ・ビジネスにとって、持続的な事業活動にメリットになろう。

ワーカーズ・コレクティブの事業活動へ参加した

市民が組織目的を共有し、貢献する意欲を引き出すこと、組織メンバー間の信頼関係の上でのコミュニケーションが、ワーカーズ・コレクティブにとっても重要である。本稿で取り上げた2団体は、共に生活クラブ生活協同組合北海道の会員を中心に組織化している。生活クラブ生活協同組合北海道という生協組織を通じて、2つのワーカーズ・コレクティブの参加者は組合組織への共感、生活クラブ生活協同組合北海道の理念への共有を有しているため、ワーカーズ・コレクティブとしての組織目的、経営理念、ビジョンを共有しやすい。このようにワーカーズ・コレクティブの参加者が特定のテーマに対して類似した価値観を共有していることから信頼関係を構築しやすく、コミュニケーションも取りやすい。それが組織への貢献を引き出し、協働しやすくし、組織力を高めることにつながると考える。また、暗黙知の共有をしやすくし、知識の共創をもたらしやすくする。その反面、生活クラブ生活協同組合北海道の会員以外に、ワーカーズ・コレクティブの組織目的、経営理念、ビジョンを理解してもらい、参加してもらう際の障害になるかもしれないデメリットもあるが、個々の会員が持つ人間力を組織力へ有効に変換するためには、不可欠なハードルと考える。

ワーカーズ・コレクティブという働き方を社会へ浸透させ、ワーカーズ・コレクティブの仲間を増やすために、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会は定期的に起業講座を開催している。その起業講座も一部の講座をワーカーズ・コレクティブで働く人たちが講師を務め、ワーカーズ・コレクティブの理念や働き方、業務の知識を教示する。また、起業講座参加者の希望するワーカーズ・コレクティブで体験労働をし、ワーカーズ・コレクティブの会員から現場で学ぶこともできる。そして、起業講座では参加者の共同学習も多いので、参加者同士が意気投合し、新たなワーカーズ・コレクティブを結成することもある。起業講座の参加者がワーカーズ・コレクティブで起業を考えた場合、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会が少額ながら資金と組織経営のノウハウを提供して支援する。起業希望者に事業ノウハウをしっかりと学んでもらうため、類似した事業を行っているワーカーズ・コレクティブで長期のインターンシップもできるようにもしている。こうした、起業までの充実した研修プログラムと支援体制が、ワーカーズ・コレクティブによる女性たちの集団起業を増やしている。こうした組織的な集団起業の支援体制を持つことで、ワーカーズ・コレクティブを中心とした起業の生態系を地域社会

に構築し、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会が起業のプラットフォームが地域力を産む原動力になっている。地域社会をより暮らし易くするためには、成功したコミュニティ・ビジネスのビジネスモデルを面的に拡大していくことである。ワーカーズ・コレクティブが起業のプラットフォームを持ち、次々と新しいコミュニティ・ビジネスの担い手を創出することは、地域社会の活性につながる。

ワーカーズ・コレクティブが新たな起業を生むプラットフォームになっているのは起業講座を通じてだけではなく、既存のワーカーズ・コレクティブが起業のプラットフォームにもなっている。出資をし、働いている全会員が経営にも参画するワーカーズ・コレクティブでは、会員が多くなると経営の意思決定を行うには、時間もかかり、合意も得にくくなりやすい。そのため、小さな組織を維持していくことも必要となる。介護事業を行っているワーカーズ・コレクティブでは組織の事業が拡大し、出資し、経営し、働く会員を増やす必要になった場合は、組織を分割し、大きくしないという戦略を採る団体もある。ワーカーズ・コレクティブの事業は地域密着型のコミュニティ・ビジネスであるが、組織が大きくなると別地域で同じ事業を新たに開始するのである。これまで行ってきた事業ではあるものの、新たな地域で事業を行うリスクがあるため、組織を分割した後もワーカーズ・コレクティブ同士が密接に連携しながら、既存のワーカーズ・コレクティブが新しく生まれたワーカーズ・コレクティブを支援していく。こうして、コミュニティ・ビジネスの経験者がスピン・アウトし、他地域でコミュニティ・ビジネスを行う事は、より多くの地域社会を暮らしやすい地域にしていくことにつながる。

2 節 ワーカーズ・コレクティブの事業

NPO 法人は特定非営利活動促進法により 17 の事業分野に限定されているが、ワーカーズ・コレクティブは事業に関してそのような制限はない。そのため、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会に参加する 34 のワーカーズ・コレクティブの中には、生活クラブ生活協同組合北海道からの業務請負を事業としている 6 団体や、生活クラブ生活協同組合北海道の広告の企画編集等を行っている 2 団体もある。生活クラブ生活協同組合北海道は協同組合ゆえに事業者と会員は、互惠、互助の関係にあり、その関係下で会員が生活クラブ生活協同組合北海道の事業を補完する業務の担い手になるのは理解できるものである。

しかしながら、北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会を構成する会員団体の 3/4 の 11 団体は福祉分野、8 団体は子育て支援分野、6 団体は飲食分野といった特定非営利活動促進法で規定された事業の範囲内で事業活動をしており、いわゆる地域社会への貢献とビジネスを両立しようとするコミュニティ・ビジネスと言える。福祉、子育て、飲食はこれまで家庭内では女性の役割とされてきた仕事であり、社会環境の変化と共にそれらが社会化され、ビジネスとして成立する時代になった。女性がこうした分野のコミュニティ・ビジネスの担い手になるというのは、女性の持つ知識や能力を活かしやすいため、自然なことであろう。

北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会の会員団体で、利用料金が定められている保険制度下の福祉事業を除き、生活者へ直接、商品やサービスを提供するワーカーズ・コレクティブの事業においては、比較的低価格・低料金を設定をしている場合が多い。彼女たちは過剰な利益をあげ、自分たちの給料を高くするために、価格や料金を高くすることはなく、多くの人に購入、利用してもらえようという価格や料金の設定にしている。市民が抱えるニーズを低価格・低料金で解決することが、地域社会への貢献になるからである。また、市民や生活者、環境にとって何が良いことなのかを重視し、理念や使命にぶれがないコミュニティ・ビジネスを行っている。

反面、他の営利性が強い事業者のビジネスと異なると、ワーカーズ・コレクティブは事業活動の理念や使命を重視し、その結果として事業の採算性が低くなっているところも見受けられる。理念や使命へのこだわりは、純粋なビジネスとしてはマイナス要素ではあるものの、他の営利性の強い事業者に対する差別化につながり、顧客の強い忠誠心を獲得できるといったメリットを生じさせていると考える。

地域社会への貢献とビジネスを両立するワーカーズ・コレクティブの事業ではあるが、事業開始からすぐに売上が確保できるわけではない。そこで、ワーカーズ・コレクティブ同士が互いに注文を出し、売上確保に協力することもある。例えば、あるワーカーズ・コレクティブがイベントを託児付きで行う場合、北海道の子育て支援ワーカーズへ集団託児を依頼し、委託料を支払う。北広島市のワーカーズ・コレクティブのどんぐりが、仕出し弁当の注文を地域食堂かえでへ出す。何か商品やサービスが必要になったとき、仲間である女性たちが中心になって経営しているワーカーズ・コレクティブに発注することで共益を目指すのである。そうした共助は採算的に厳

しい、コミュニティ・ビジネスを安定させ、より長く地域社会への貢献をしていく事へつながっていく。

3 節 地域社会とワーカーズ・コレクティブの コミュニティ・ビジネス

コミュニティ・ビジネスはこれまで見過ごされてきたり、手を付けられてこなかったりした社会的課題を解決することが多い。したがって地域社会を構成する他の組織とは競争よりも棲み分けや協調の関係を形成しやすい。そうしたことからコミュニティ・ビジネスは、地域社会の課題解決を望む地域社会の多様な利害関係組織とネットワークを形成し、経営資源の提供などで支援してもらえることもある。もちろん、コミュニティ・ビジネスの事業者が地域社会の利害関係組織から支援を受けても、単独で使命を達成することは難しいこともある。そのような場合は他の組織と協働をしながら、共同で使命を達成することもある。コミュニティ・ビジネス事業者は、地域社会の他組織、行政組織、企業や民間公益団体といった民間組織、市民活動団体や地縁団体といった市民組織、それらの組織と協働することで、集合力としての地域力の向上へつながる。

協働は複数の利害関係組織の組織力を束ね、地域社会の自治、問題解決、地域革新といった成果を産み出す地域力へ変換していく原動力になる。また、地域力が高い地域においては、その地域社会内のネットワークを中心に自治を行い、協働を通じて地域社会で活動する各組織の力を高め、また、地域知を創造し、地域社会で革新を起こしていく。その過程で市民を啓発し、新たなコミュニティ・ビジネスの事業者も生まれ、地域社会が活性化していくこともある。そうなれば、新たに生まれたコミュニティ・ビジネスの事業者も地域力の担い手になっていく、地域活性化の連鎖と循環を創出する。

北海道子育て支援ワーカーズは、厚生労働省の緊急サポートネット事業を受託して以降、緊急サポートネット事業の仕組みを道内各市町村で、各地方自治体との協働により構築しようとしている。各市町村とも少子高齢化が地域社会の変化をもたらし、少子化に歯止めをかけるため、各地方自治体も子育て支援へ力を入れている。家庭生活を基盤にした母子福祉や保育の行政を行ってきた地方自治体の子育て支援策だけでは、市民のニーズを十分充足させられないかもしれない。行政サービスで充足されていない、子育て中の多くの市民が持つニーズを、市民と親の目線で子育て支援を行っている北海道子育て支

援ワーカーズが充足できるかもしれない。北海道子育て支援ワーカーズが市民の子育て支援に対するニーズをコミュニティ・ビジネスとして提供し、そのニーズの充足が地域社会で生活する市民の満足を高める。

地域食堂かえでは北広島市の補助金を得て起業をしているが、それ以降、行政との協働は見られない。しかしながら、地域の居間、地域の食堂という理念を具現化する施設は、独居高齢者が増える北広島市の住宅街において今後、その必要性が高まっていき、社会ニーズになっていくであろう。しかしながら、こうした事業を北広島市は行政サービスとして提供していない。もし、北広島市がこうした社会的ニーズに対応しようとしても行政単独では行いにくく、市民や民間事業者との協働は不可欠である。行政は地域食堂かえのような事業者を支援し、新たな地域社会の共助を促進した方が良いであろう。地域食堂かえでのコミュニティ・ビジネスは、行政と協働を進めることで、地域社会の新たな公共を創出する可能性がある。

ワーカーズ・コレクティブはコミュニティ・ビジネスによって地域力の担い手になると同時に、地域力をうまく活用して事業を成功に導く戦略を取り得るであろう。ワーカーズ・コレクティブは仲間であるワーカーズ・コレクティブ同士のネットワーキングで、組織の集合力を高めるだけではなく、主体的に地域社会の利害関係組織をネットワーク化し、ある共通の方向へ各組織の力を向けて、地域課題解決の事業活動から価値を生んでいく場を創る、地域力の経営の視点も必要である。そのためには、ワーカーズ・コレクティブの仲間意識を同じワーカーズ・コレクティブだけではなく、地域社会の他組織へも持つ必要があると考える。

結びに代えて

ワーカーズ・コレクティブはコミュニティ・ビジネスに適応できる組織であるのか。ワーカーズ・コレクティブは、コミュニティ・ビジネスの事業組織として可能性を有すると考える。

資金を必要とする事業に対応して、ワーカーズ・コレクティブは出資制度を持ちながらも、社会貢献性と非営利性を両立し得る。こうした組織のあり方は公共を形成する他の組織との協働をしやすくするであろう。また、全出資者が経営へ参画し、労働もし、民主的経営が行われている。民主主義を原則とする地域社会の自治とも親和性が高く、市民の視点でビジネスをしやすくなる。そして、ワーカーズ・

コレクティブでは働く人の権利とやりがいとが確保され易く、人の活性化につながる組織である。ワーカーズ・コレクティブは協同労働という集団起業ゆえに起業家同士の補完とリスクの分散が図られ、コミュニティ・ビジネスへの参入を容易にし、市民の視点でビジネスを展開できるようになる。そして、課題が解決された暮らしやすい地域社会や活力ある地域社会をもたらすであろう。

一方、出資、経営、労働がセットで会員の権利、義務、責任になっているため、負担を重く感じ、ワーカーズ・コレクティブへの参加の障害にもなり得る。ただし、この組織形態はワーカーズ・コレクティブの中核的価値であり、変質させることは組織の自己否定につながるため、慎重になるべきである。また、民主的経営が、強いリーダーシップを必要とされる環境においてデメリットになる懸念もある。そのため、強いリーダーシップが必要となりにくい、安定した環境の事業に向けた組織と言える。地域社会は比較的安定した環境にあり、そこで行われるコミュニティ・ビジネスはグローバル・ビジネスと比較して変動要素は少ない。したがって、ワーカーズ・コレクティブの民主的経営はコミュニティ・ビジネスに関して、デメリットになりにくいと言える。また、今回の事例で採り上げた2つの団体の会員は、生活クラブ生活協同組合北海道の会員で、ワーカーズ・コレクティブの理念を共有し、コミュニケーションを取りやすいことが、民主的経営のデメリットを抑えていると考える。

参考文献

- 浅倉むつ子(2005年)、浅倉むつ子、島田陽一、盛誠吾『労働法』第2版、有斐閣アルマ。
- 河西邦人(1999年)、「価値観の共有による経営～高齢者向け事業に取り組む組織を事例に～」、『札幌学院商経論集』第15巻第3号(pp.37-64)、札幌学院大学商学会・経済学会。
- 澤登信子、細内信孝、田中尚輝(1999年)、『少子高齢社会を支える市民企業』日本短波放送。
- 野中郁次郎、竹内弘高(1996年)、『知識創造企業』東洋経済。
- 細内信孝(1999年)、『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版。
- 細内信孝(2001年)、『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』ぎょうせい。

(かわにし く にひと 経営戦略論専攻)