

「働き方の改革」への挑戦 ～総会シンポに寄せて

二場 邦彦（立命館大学名誉教授）

今年度の総会シンポジウムは「多様化する生協労働をどうとらえるか」のテーマで、生協労働のあり方に焦点があてられた。

杉本教授の解題にあったように、生協運動における職員の位置づけという文脈においても、また日本の生協労働の正職員・パート職員・委託労働者等への分化という実態からも、このテーマを深めることは重要である。しかし、以下では視点を変え、労働をめぐる現在の状況という側面からこのテーマに触れてみたい。

まずは、生協を含めて広く人手不足が実感されている。人口減にともなう労働力人口の減少があり、他方で高齢化による介護労働需要の増大があるので、失業が激増するような厳しい不況の継続、或いは人工知能による省人化の急速な進行を想定しない限り、人手不足はトレンドとして深刻度を増す一方であろう。

そこで、①同じ仕事をより少人数で出来る労働生産性向上の工夫と、②働き手の供給を増やす工夫とが必要になる。前者は、仕事の仕方の改革、特にシステム化、IoT、ロボット導入などとして進んでおり、後者は新たな働き手としての女性と定年退職者への着目として取り組まれている。

但し、女性や高齢者が継続して働くには、それぞれの身体状況や生活条件（家事、子育て、介護など）に合わせた働き方、即ちワークライフバランスと、働く意欲が湧き上がる不平等感のない処遇・職場環境の保証が必要なので、①と②は「働き方の改革」として統合される。即ち、人手不足への対

応は採用部門の努力で終わるものではなく、多様な働き方ができる条件づくり、「働き方＝仕事の仕方の改革」と結びつかざるを得ないのである。

これは、これまでの終身雇用を前提に男性正社員主体で、企業（仕事）の必要性を優先させる組織運営から、多様な働き方をする多様な個性が組織理念の下に共通の目標を追求するチームを構成するという、人と仕事との折り合いをつけた組織運営への切り替えを意味しており、それは職務内容、職務編成、処遇体系などの見直しに結びつかざるをえない。そこでは、多様性を活かすことから生まれる新たな気づき、そして相互刺激と創発の循環が期待され、組織運営は自主性と自発性を重視するボトムアップの方向に向かうであろう。

生協はこうした改革を進めるのに有利な条件を持っている。①人の協同（協働）というこの改革に適合した思想風土がある、②くらしを良くする事業を行い、その主体である女性や高齢者との幅広いコミュニケーションチャンネルを持ち、ここでの会話を改革に活かすことが出来る。

とはいえ、「働き方の改革」は職員各層に多様な影響を与えるので、全体の納得がなく進むと、職員の協働を破壊しかねない。この点で、シンポでのエフコープの報告には学ぶことが多い。単協トップ集団としてエフコープの取り組みの考え方やプロセスをぜひ学んでほしい。そして、「働き方の改革」への自分たちの考えを整理し、着実に取り組むことを期待したい。

シンポジウム

2017年6月24日

少子高齢化、女性の社会進出、非正規雇用の増加、格差の拡大など労働に関する社会経済的变化の中、働き方を見直す必要性が生じています。とりわけ物流業界では、宅配の増加と過度な競争を背景に、労働者が過酷な労働を強いられる状況に陥っており、個配を含む共同購入事業が事業の中心となっている生協においても他人事ではないのではないのでしょうか。生協のオーナーである組合員が、より楽しく安心して生協を利用するためにも、職員がゆとりを持って組合員に接することが大切であり、その基盤として安心して働ける職場環境が求められると考えられます。そこで、生協職員の労働環境を考えるために、今回の総会記念シンポジウムでは、「生協労働のあり方が、いま注目されている」と題して、3名の方に登壇いただきました。

エフコープ生活協同組合常勤理事の島崎安史様には、生協で最も早くから「同一労働・同一賃金」体制を導入することに取り組み、2016年4月に本格的に導入した流れと、仕組みについてお話いただきました。次に、諏訪東京理科大学講師の山縣宏寿様には、「職能給導入とその後の変容」というタイトルで、生協の給与体系について、ある生協を事例に長年研究されてきた結果をご報告いただきました。そして、一般社団法人JC総研主任研究員の西井賢悟様には、生協と同じ協同組合である農業協同組合の職員を対象としたアンケート調査の結果から、協同組合理念の浸透と職員の行動の関係についてご報告いただき、理念教育の重要性と推進の検討についてお話いただきました。これらの報告に対して、3名の研究者よりそれぞれの専門分野からのコメントおよび質問をいただき、議論を深める題材を提供していただきました。

協同組合の職員は、株式会社の社員とは異なり、専門性も踏まえた組合員のパートナーであると言われています。このパートナーシップを発揮するためにも、3名の方の報告は参考になることが多く、また新たな労働のあり方として生協が社会を率先していく可能性も見出せるのではないのでしょうか。各生協において議論を深めていただくきっかけになれば幸いです。

(本誌副編集長 青木美紗)



記念講演



パネルディスカッション

■□ 解題

生協における職員・労働者
～歴史と現状、研究の課題～

杉本 貴志 (本研究所研究委員会 関西大学教授)



なぜ今、協同組合労働をとりあげるのか

ご紹介いただきました、関西大学の杉本でございます。あらためまして、よろしくお願いたします。

本日は、ここ京都に150名のみなさまをお迎えいたしました。テーマは生協における労働、あるいは生協における職員の問題を考えてみようということです。今日は、3つの貴重なご報告と3つのコメントをいただくことになっています。その前に、私から解題として、なぜいま生協における労働問題・職員問題を取り上げるのかということをお話しして、協同組合である生協において、これまで労働はどのように考えられてきたのかということを中心に振り返ったうえで、3人のご報告をいただきたいと思ひます。

いま、生協・協同組合において、労働という問題は非常に大きく注目されています。たとえば、ここには多くの生協の役職員の方がいらっしゃいますが、とにかく現場においては非常に深刻な人材不足があるということが、私のほうにも伝わってくるぐらい、たいへん深刻な問題になっていると理解しています。

とにかく、パートの職員さんをいくら募集しても集まらない。新卒の大学生にしても、少し前までは私も学生の就職問題で困っていましたが、いまや学生はやりた放題

です。せっかくすばらしい生協から内定をもらったにもかかわらず、わがままを申しまして内定辞退をするために、私が聞く限りでいえば、30人に内定を出したけれども15人しか残らなかったという状況がかなり一般的になっているようです。

要するに、生協において働くことの魅力を示すことができなければ、人材不足によってまともに生協の仕事を行なうこともできない時代になっている、ということです。大阪のほうの生協では、もう真剣に大学の国際部留学生センターに赴いて、なんとか留学生の方を送って欲しくないかと依頼するようなこともやっています。もはや日本人だけでは足りない、というような時代になっているということです。

もうひとつ、現場から多少離れますが、社会一般において「働き方改革」が注目されています。いま日本の最も大きな問題だといえるかもしれません。あの現内閣でさえ、同一労働同一賃金とか、残業規制とか、そういうことをいわざるを得ない時代になっているわけです。

そんななかで生協は、協同組合として、他の企業の先頭に立った、魅力的な働き方を示すことができるのでしょうか。少し前まで、「ディーセント・ワーク」(働きがいのある、まともな労働)が協同組合の世界でよく言われていたましたが、それが実践で

きているのだろうか、という問題関心もあるかと思えます。

協同組合の危機

3つめに、いま協同組合がたいへん危機的な状態にあるというふうに、われわれ研究者は考えています。たとえば、国連総会が2012年を、国際協同組合年してくれました。世界各国で協同組合を差別しないで、もっと伸ばしていかなければいけないと、各国政府に対して勧告が出されて、これから協同組合をいっそう普及・振興していこうということになったのですが、日本でどうだったかといえば、むしろ逆の動きが非常に強まったのが2012年以降の傾向ではないかと思えます。

たとえば共済規制がありました。さまざま協同組合的な保険システム、共済システムが攻撃されて、いくつかはもう存続できなくなりましたし、一般の地域生協・大学生協においても共済について相当大幅な規制を受けて、手直しを迫られたわけです。私が所属している関西大学には、関西大学生協というちょっと変わった大学生協がありますが、ここは大学生協事業連合会に入っていないこともあって、共済事業を独自でやっていました。しかし、もうこれはできないということで、共済事業はあきらめました。そういうことが実際に起こっています。

そして、今日もお話ししていただきますが、農業協同組合陣営に対する風当たりの強さは半端なものではありませんでした。要するに、「競争原理をもっと農業に取り入れれないからだめなんだ」ということで、なんとか協同組合を解体しようという動きがあからさまになされるような時代になっています。

協同組合ならではの働き方とは

国際的に見れば、昨年末、ユネスコが生協や農協、協同組合をユネスコ世界文化遺産に指定してくれました。しかし、日本のなかでそれはどう伝わったのでしょうか。「和食」はユネスコの文化遺産になった、祭りの屋台（京都では銚子といいます）もユネスコの文化遺産になった、ということで大騒ぎして、大歓迎でしたが、あれと同時に協同組合が文化遺産に指定されたということ、みなさんは何でござらんになりましたか。ござらんになった方は、一般マスメディアではなく、おそらく自分の生協・農協等の協同組合組織内部のニュースで知ったということではないかと想像します。メディアも政府も、まったく無関心というか、冷淡です。

そんな時代にあって、やはり労働の側面からも、協同組合は営利企業と違ったこんない点がある、こんな存在意義がある、ということを示すことが求められているのではないかと考えています。

いずれの側面から見ても、求められているのは協同組合ならではの働き方の提示であり、労働という側面から見ても、社会の先頭に立つのが協同組合なのだという姿を世間に示すことが求められているのではないかと思います。

そんな問題関心から、協同組合研究においても近年、職員・労働者問題への注目が高まっています。たとえば東京に、農協・生協等々のあらゆる協同組合のシンクタンクとしてJC総研という研究所があります。「日本協同組合総合研究所」といったほうがいいと思いますが、このJC総研は『にじ』という雑誌を出しています。協同組合における職員の地位と役割に関する研究会

をつくって、協同組合で働いている方々の意識はいまどうなっているのか、そうした職員の方々にどのような協同組合理念教育を進めればいいのか、というような研究を進めています。

そして、わがくらしと協同の研究所においても、基幹研究会というかたちで生協労働研究会ができて、現在、本格的な研究の前段階として、生協職員の方々にアンケートをとってみようと準備を進めているところです。

協同組合の思想の始まり

それでは私のほうからは簡単に、協同組合において職員・労働者というものがどのように生まれ、どのように扱われてきたのかということをお話ししておきたいと思います。

もともと協同組合は、働いている人たちをなんとか認めさせるためにできた組織です。現在でこそ、生協といえば消費者の組織、農協といえば農業者の組織というイメージが強いようですが、もともと協同組合は、「働いても働いても報われない人びとが大勢いる。自由経済社会では、どうしてもそうになってしまう」ということで、働いた人がちゃんと報われるような協同の経済をつくろうという運動でした。

そして、そこからさまざまなプランが立てられたのですが、まずは協同の店をつくろうということから、一般的には協同組合運動が広がっていきました。つまり、最終的には、みんなで協同して住み、みんなで協同して生活し、みんなで協同して働くという、協同のコミュニティ、協同の社会、協同の経済をつくろうとしたのですが、それはあまりに大規模な、お金のかかる仕事であり、一気にはできないから、まずはみんなで買い物をする店をつくってしまおう、

というようなことが、ロバート・オウエンの教えを受けたオウエン派と呼ばれる人びとによって考えられ始めたのです。

まず店（生協）をつくって、そこでみんなで購入物をして、お金を貯めていって、次は工場をつくって、みんなが消費するのはみんなで作っていきましょう。あるいは土地を買って、畑を開いて、農業を始めて、みんなが消費する安心・安全な食べものはみんなで作ろう。そうすれば、労働環境も、営利企業とは違って、ちゃんとしたものを労働者に提供することができるし、なにより失業した仲間をそこで雇うことができる。こうやって一步一步、新しい経済システム、労働が報われる経済システムをつくっていかう、というのが協同組合でありました。

しかし、この運動はなかなか成功しません。要するに、貧しい人たちが始めた、貧しい人たちのためのビジネスですから、どうしても店の運動がなかなか成功しないのです。店には、ほとんどお金を持っていないような消費者・組合員がやって来て、「なんとかパンを売ってくれ」と言い、自分たちがつくった、仲間の助け合い・協同の店ですから、お金を持っていない人間にもパンを売ります。そうして、負債がどんどん広がって、ほとんどの生協はつぶれてしまう。そういうことを繰り返していたのが1820～30年代です。

ロッチデールの成功

こうしてイギリスでは、こんにちでいう生協が200～300ぐらいできたようですが、ほとんどの生協はつぶれてしまいます。しかし、なぜか1844年、ロッチデールという街で「もう一度、あの生協をやってみようじゃないか」という人たちが立ち上がりました。ロッチデールの街でも、すでに10年

以上前に生協はできて、失敗していました。それにもかかわらず、もう一度やろうという人たちが出現して、組合員手づくりの店ができたのです。



ロッチデールの店舗



店内の再現

その店は、現在では博物館になっていますが、国際協同組合年のとき、車椅子の方でも見学できるようにと、エレベーター棟が増設されました。内部には当時のお店が再現されていますが、砂糖と小麦粉とオートミールとバターという4品目だけを細々と売っている、誰もが「こんな店つぶれてしまうだろう」と予想した、本当に小さな店でした。

ところが、なぜかこの店が大成功しまして、規模を徐々に拡大していきます。ここで労働者という問題が出てくるわけです。つまり、それまでは、生協は組合員がまさに手づくりで、自分たちで運営している店

でした。たとえば1845年2月の開店時間を見ると、平日の営業は夜ばかりです。しかし、土曜日は午後から営業しています。これは何を意味するかというと、普通の組合員は、昼間は工場で労働するなど、自分の仕事をしていました。それが終わって、自由になってから店に駆けつけて、自分たち自身で店の切り盛りをしていたのです。

生協労働者の誕生

こんな状態は、小さな店の段階ではできるかもしれませんが、徐々にそれが不可能になっていきます。ロッチデール公正先駆者組合は、おそらく世界のチェーンストアの元祖といってもいいと思います。一般的な教科書には、イギリスでは1870～80年代頃に、紅茶で有名なリプトン等のチェーンストアが生まれたと書かれていますが、ロッチデール公正先駆者組合は、それ以前から支店という新たなチェーンストアのシステムを開発していました。

そうしたかたちで規模がどんどん拡大していくと、日本で「専従職員」と呼ばれるような、生協の仕事だけをしている労働者が生まれます。ここで協同組合は、新たな問題にぶち当たりました。要するに、この人たちをどう考えればいいのか、ということです。それまでの協同組合は、組合員が出資し、組合員が運営し、組合員が利用する店ですから、組合員のことだけを考えていればよかったです。しかし、労働者という新たな身分が生まれたとき、それを協同組合にとってどう位置づけるのか、という新たな協同組合論というか、協同組合の実践のなかでの存在が出てくるわけです。

生協労働者に権利はない？

ここからイギリスの生協運動は、南北論争を繰り広げて、「労働者は生協にとって

は付随的な存在であって、生協はあくまで消費者の組織である。組合員が主権を持つべきだ」という考え方が勝ちます。生協の表舞台においては、職員のことを問題にすることはなくなってしまいます。

それは国際協同組合運動も同じで、もともと国際協同組合同盟（ICA）は、いまのような各国の生協・農協・信用組合等々の協同組合代表の集まりではありません。あの組織は、もともとは協同組合のように労働者の地位を高めることが重要なのだということで、世界中に協同組合のような労働者利潤分配制（企業で上がった利益は、ちゃんと労働者に還元すべきだという考え方）を国際的に広めるためにできた組織です。

したがって、ICAは、まさに労働者のための、労働者の地位を高めるための、協同組合が率先して「こんなにすばらしい協同組合という職場があるのだ」と示して、それを営利企業にも広めていくための組織だったのです。

それが20世紀初頭に、「協同組合の主人公は組合員である。生協の主人公は消費者組合員なのだ」という路線が勝って、協同組合労働者は表舞台から姿を消してしまいました。だから、こんにち、われわれがよく目にする「協同組合原則」には、生協職員なんてまったく登場しないのです。生協で働く方々、農協で働く方々など、協同組合労働者をどう扱わなければならないかというようなことは、協同組合原則にはいっさい書かれていないのです。

この状態は、1980年にレイドロウという方が書いた有名なレポートで、「もっと労働のことを考えなければいけない」と指摘されるまで続きました。

日本型生協での労働者の重要性

ところが、その例外が日本の生協なので

す。日本の生協においてだけは、生協職員のことが常に議論されてきました。その理由を私なりに考えると、消費生活協同組合法（いわゆる生協法）という、とんでもない法律があったせいです。この法律は、どう公平に考えても、生協にとっては厳しすぎる法律で、たとえば員外利用規制があります。この「生協は組合員以外に利用させてはいけない」という規制は、地球上の協同組合で唯一、課せられている規制です。

また、「同一の都道府県でしか活動してはいけない」ということが70年も強制されました。ようやく隣県までは認められましたが、なぜ隣県なら許されるのか、よくわかりません。

そして、農協や漁協等々、あるいはイギリスの生協など海外の生協には当然のように認められている銀行業務・信用事業が、日本の生協には認められませんでした。

これほど厳しい規制を受けている協同組合は世界でも稀ですが、戦後日本の生協運動をリードしてきた方々は、それを見事に乗り越える事業システムを開発しました。それは、たとえば班別共同購入です。要するに、「組合員しか利用できない。地元に着した県でしか利用できない」ということになれば、もう店舗をチェーンストア展開することは著しく不利ですが、逆に、一般の営利企業ではできない無店舗事業ができるわけです。

一般の企業で無店舗事業をやろうとすると、日本全国のあらゆる世帯にカタログを配らなければいけないし、注文された品を一軒一軒お届けしなければいけません。しかし、生協の場合は、組合員だけにカタログを配って、地域で班をつくってもらえば、一軒一軒お届けする10分の1の手間で、品物を無店舗で供給することができるということで、日本独特の班別共同購入が生まれ

ました。

これが生協職員を決定的に重要にした…と私は考えています。つまり、このシステムは、組合員が生協事業に積極的に参画するというかたちで画期的でしたが、当然ながら、組合員だけでは何もできません。毎週のように、班の組合員と生協職員が顔を付き合わせて、一緒に生協事業をつくってきたのです。

日本の生協労働論の発達

こうして、世界の協同組合とは違って、日本の協同組合では、生協職員が生協の運動と事業のなかで重要な存在だと位置づけられます。いわゆる「連結者としての生協職員」という言い方を最近の研究ではしていますが、ここから日本では生協労働論が独自に発達することになります。

その担い手は、もっぱら生協の労働組合に参加された方々ですが、たとえば二重性の問題（生協職員は、単なる労働者ではなくて、生協の運動者でもあるという問題）、あるいは正規職員とパート職員の問題です。こうした問題があるということから、生協労働論が深められていったのが日本であります。

もちろん、「生協職員は二重性を持っている」というような言い方は、時として反発を受けたし、極端な強調のされ方もしました。たとえばベテランの生協職員の方は、おそらく昔は土曜も日曜もなかっただろうと思います。徹夜で担当者ニュースを書かれたのだろうと思います。「組合員がタダで生協運動を支えているのだから、おまえたちも当たり前だろう。おまえたちは、単なる労働者じゃないんだ。運動者なんだ」というような言われ方をして、それが生協の労働者性を無視したり、軽視したりする傾向につながることもあったかもしれない

し、逆に、それに対する反発から、「生協も一種の資本なのだから、そこで働くのは労働者なのだ」と非常に割り切った議論がなされたかもしれませんし、いろいろあったと思います。

しかし、残念ながら、このようにせっかく提起してくださった生協労働論を、われわれ協同組合研究者が十分に深める時間は与えられませんでした。その前に、女性の社会進出、班の崩壊、個配への主力業態の転換というようなことが起こるなかで、生協労働が一気に多様化してしまったのです。

多様化する生協労働と課題

要するに、個配は、班に届ける手間に比べると5倍、10倍の手間がかかるので、もはやこれを正規職員だけでまかなうことはできないということになって、生協はパート労働者にも宅配事業に携わっていただいたり、それでもだめだということで外部に委託するというような、新たな段階に入っていたのです。

こうして生協労働は、現在の日本の労働問題で最大の問題である非正規労働問題の最前線に立つことになりました。今日のシンポジウムは、そういうなかで生協労働をどのように展望していけばいいのだろうか、それを考えるきっかけにしたいということで企画いたしました。

これはこの後にご登場いただくエフコープさんからお借りした言葉ですが、生協はこれまで、さまざまな場面で、流通業の常識をくつがえしてきました。たとえば昔は赤いウイナーが当たり前でしたが、いまや赤いウイナーは、大阪の天六の飲み屋さんに行かないかぎり、なかなか食べることができません。生協が「赤くなくてもいいじゃないか」と発言して、流通業・食品産業が変わっていったのです。

なぜ、それが労働の世界ではできないのか？という提起を、エフコープさんはされています。生協が携わっている小売流通業は、とにかく非正規労働を使うのが当たり前という世界です。もし正規労働だけでやれば、とんでもない小売価格になってしまって、とても太刀打ちできない。それはそうだと思います。

しかし、いつまで経ってもそれでいいのか。「赤くないウインナー」を、なんとか労働の場で実現できないのか。雇用責任をどう考えればいいのか。待遇の改善をどう考えればいいのか。ILOは協同組合にディーセント・ワークを期待していると思いますが、そういう労働を生協は本当に提供できるのか。働きがい、職員教育等々の問題から考えていかなければいけない、ということです。

こうした問題意識から、本日は第1報告で島崎安史さんからエフコープ生協の挑戦についてご紹介いただきたいと思います。

第2報告では、生協の給与や労働問題の若手の先生であられる山縣宏寿さんから、職員の労働にどのように報いるべきなのかということ、某生協での事例調査をもとにご報告いただきます。

第3報告では、同じ協同組合の仲間である農業協同組合陣営から、西井賢悟さんにご報告いただきます。現在、協同組合理念が協同組合職員には求められているのではないか、理念教育が働きがいにつながるのではないかということで、JAは理念教育に懸命に取り組んでおられます。いくら給料を上げたとしても、それはまともな企業になるだけの話であって、その先に「協同組合らしい働きがい」とは何なのかということを考えなければいけないと思いますが、そうした側面をご報告いただきたいと思います。

ています。

そして、コメントは3人の方からいただきます。かつて小売流通業と生協職員の労働問題の調査をされた木本喜美子先生、マーケティングの側面から生協の問題に迫っている新進気鋭の加賀美太記先生、農協とともに生協においても、「おしゃべりパーティー」等での職員の役割に注目して研究されている青木美紗先生からコメントをいただいたうえで、パネルディスカッションをしたいと考えています。

■□ 報告 I

70歳までの定年延長と 同一労働同一賃金

島崎 安史 (エフコープ生活協同組合常勤理事)



今日の報告内容ですが、まず組織概要を簡単にお話ししたうえで、取り組みの基本姿勢をお話します。これは、具体的な取り組み内容につながりますので、重要な部分かと思えます。その後、具体的な内容として、雇用形態、賃金制度、福利厚生制度についてお話した後、制度改定の経緯、取り組みの結果と到達点、今後に向けて…という流れでご報告させていただきたいと思えます。

不十分なところというか、つっこみどころ満載の取り組みでもありますので、後ほど、ご意見等もいただきながら、論議を深める一助になればと思っています。

エフコープの組織概要と基本理念

まず組織概要です。供給高は528億円、そのうち宅配が431億円、店舗が96億円で、宅配が8割を占めています。経常剰余金は9.8億円で、剰余率は約2%です。宅配支所は17支所、店舗は15店舗、介護サービスは9施設で、それ以外にもいろいろな事業をエフコープと子会社7社で行っています。

エフコープも、全国の生協にならって、単協だけでなく事業連合をつくって運営しており、コープ九州事業連合を8つの会員生協と連帯して行っています。

事業連合では、機能の再編・再配置を進めています。その機能は、全国で持つべき

か、九州で持つべきか、県単位で持つべきか、あるいはもっと小さい単位で持つべきかなどさまざまな角度から検討を進めています。人事制度もその一環として捉えています。

基本姿勢については、以下のエフコープの基本理念が、これからご紹介する取り組みのベースになっています。

エフコープの基本理念は「ともに生きともにつくる 暮らしと地域」です。「ともに生きる」は、「一人ひとりには、年齢、性別、置かれている立場、環境、価値観など、さまざまな違いがあります。それらをお互いに認め合い、助け合って生きていくことを大切にします。また、消費者や自国の利益のみを追求するのではなく、生産者、メーカー、行政、他国の人々とも協力し合い、全地球的に人々が共生できる社会づくりを進めます」との解説を加えています。人事労務政策においても私たちは、エフコープの職員のことだけを考えるのではなく、労働者全体、もしくは社会全体を考えて、取り組んでいこうというのが基本姿勢です。

「ともにつくる」は、「組合員、職員、そして生産者、メーカー、行政、他国の人々など、すべての人々が主体となる真の協同を行動の基本におきます。一人ひとりの人間としての尊厳を大切にすると同時に、他人まかせにするのではなく、自らの行動に

責任を持ちます。それらの協同行動を通じて、高め合いながら、持続可能で安心して暮らせる社会づくりを進めます」との解説を加えています。私たちは、職員を含むすべての人が主体となることを重視しています。

一人ひとりの尊厳を大切にするというのは、言うはたやすく、実際に行うのは非常に難しいことですが、人事・労務の諸政策を検討する際にも重視しています。

それと同時に、「誰かがやってくれる」という他人まかせの姿勢ではなく、微力かもしれないけれども自らその一翼を担うという姿勢で、取り組みを進めています。

「職員・経営・社会」三方よしへの転換

エフコープは2000年前後に厳しい状況を経験しています。損益構造で赤字になりまして、その時期に事業を行っていく上での基本姿勢を「売る立場から買う立場へ」と転換しました。消費生活協同組合なので、本当は「買う立場」で事業を行うのが当然なのでしょうが、当時の状況は組合員に対して「買ってください」というメッセージがけっこう強く出ていたように思います。

赤字状況のなかで転換することについては、組織内でもかなり論議がありました。が、「くらしづくり改革」の名のもとに、取り組みを進めていきました。事業の組み立てや、私たち役職員の仕事の仕方についても、大きな転換点だったと思います。

人事労務政策においても同じ時期に、「労使関係から三方よしの関係へ」と転換しました。「三方よし」は、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」にならっています。「職員にとって、経営にとって、社会にとって」という意味で使っています。

労使関係は、一般的には「職員にとって、経営にとって」の2者の関係を示すものです。「社会にとって」については、まったく考えていなかったわけではありませんが、自分たちのアクションに付随して考えているような状況でした。そうではなくて、これからの社会をよくするために、われわれ職員や経営はどうあるべきかという立場で、いろいろな政策や制度を考えていく姿勢に転換しました。

これはかなり大きな転換だったと思います。職員・経営・社会のバランスをとりながら進めるという意味ではなく、そのど真ん中で政策や制度をつくり実践していくことを重視しています。

いまの社会は、高度経済成長期の雇用システムが土台になっており、60~70年代につくりあげられました。終身雇用・年功序列・企業別組合での雇用システムは、ある種の安定性はありませんでしたが、これを支えていたのは「男性は仕事、女性は家事・育児」という性別役割分担社会でした。

これに対して、社会の成熟化とグローバル化が進むなかで「このような社会システムはおかしい」という機運が高まり、規制緩和や規制強化などにより、それまでの雇用システムがシャッフルされて次の雇用システムを模索している状況にあると認識しています。

現在の雇用システムは、中間層の崩壊、格差の拡大、不安定化という状態に陥っています。これは日本だけの状況ではなく、世界中で起こっている状況ですので、一概には言えませんが、ひとつ考えなければいけないのは、いまのこの状況に対して、協同組合として何もしなくていいのかということです。

協同組合として、やはりこの問題は避け

て通ることはできないだろうとの考えから、生協職員の処遇のみを考えるのではなく、労働者全体、社会全体を視野に入れて改善をしていくことを、真正面に位置づけて取り組むことにしました。自分たちのありたい姿を描いて、そこから逆算して取り組んでいく考えで、いま進めているところです。

本日ご報告させていただくテーマである、70歳定年や同一労働同一賃金もそのありたい姿の中の一部です。

エフコープの雇用形態・賃金制度の特徴

これから、私たちが具体的にどのような労務政策をとっているのか、特徴的なことをお話しさせていただきます。

雇用形態		
(2017年4月1日時点)		
雇用形態	人数	対象者
フルタイムスタッフ	1,125人	7時間45分×254日勤務
福祉事業専門スタッフ	70人	福祉事業に限定した雇用形態
定時スタッフ	885人	週15時間以上35時間未満の契約
アルバイト	600人	学生、3カ月以内、週15時間未満の契約
登録型スタッフ	133人	
合計	2,813人	

同一賃金制度

まず雇用形態ですが、エフコープには約2800人のスタッフがいます。そのうちフルタイムスタッフ、福祉事業専門スタッフ、定時スタッフについては、1つの賃金制度・評価制度・福利厚生制度で一体的に運用しています。

また、アルバイトは、エフコープでは個別契約にしており不安定になりがちですので、学生、3カ月以内、週15時間未満と限定し、対象者の範囲をできるだけ狭めています。1日3時間で週5日勤務するスタッフは週15時間になりますので、定時スタッフ（パートタイマー）となり、同一賃金制

度の雇用形態に組み入れるようにしています。このようにすることで、不安定な雇用形態にあるスタッフを、できるだけ絞るようにしています。

上下関係については、店長と主任など、役割上の上下関係はありますし、業務指示や責任を明確にするためにも必要ですが、雇用形態上の上下関係はつくっていません。いわゆる正規職員が上で、パート職員が下という考え方は採っていません。

また、「さんづけ」の呼称を徹底し、雇用形態の呼称についても、正規・非正規という言い方ではなく、時間の長短を表すフルタイムスタッフ・定時スタッフと称しています。

また、労働組合と協議して、管理職とアルバイトを除く全スタッフが労組に加入するユニオンシップ制を採っています。

これらは、できるだけ一体的に運用するためです。分けた運営は対立構図を生み出すリスクを合わせ持っているため、可能な限り一体的に運営していくようにしています。賃金制度・評価制度等をそろえているのは、そういう理由もあります。

共済会・互助会は、以前は正規職員とパートタイマーが別々に互助会をつくっていましたが、これもみんなで話し合い、いまは単一の互助会になっています。

雇用形態の選択・活用の仕方については、業態ごとに最適な雇用形態を選択し、それがなければ開発する、というスタンスでやってきています。三方よしの考え方を採りながら、経済性のみを考えて選択するわけではありませんし、労働者のことだけを考えて選択するわけではありませんし、社会全体のことのみを考えて…ということでもありません。協同組合として三方よしのど真ん中で事業を行っていく際、どんな考え方

で、どんな展望を持って事業を進めるのか、それに合った雇用形態は何か、ということです。最適な雇用形態がなければ、開発するというスタンスです。

エフコープは、班配達から個別配達に移行する際に、地区担当業務を業務委託をするかどうかが選択肢としてありましたが、この考え方に基づいて直雇用のフルタイムスタッフで行う判断をしました。

また、雇用形態の選択にあたっては同一職務・単一雇用形態を基本としています。同一労働同一賃金は、複数の雇用形態で同じ仕事をしていれば同じ賃金を払うという考え方で、同一職務・単一雇用形態は、1つの仕事には1つの雇用形態しか当てないという考え方なので、方針としては矛盾するかもしれませんが、マネジメント上の複雑さを避けるためにそのような運営を行っています。

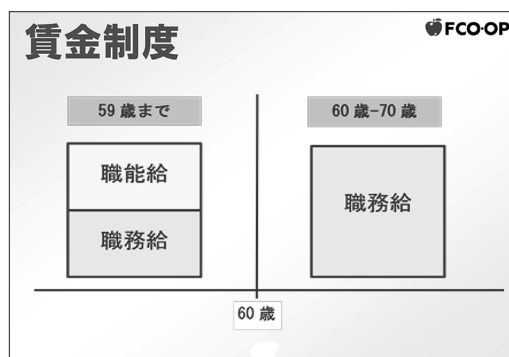
同一職務、単一雇用形態 			
<例：地区担当>			
2002年度	2005年度	2016年度	
正規職員	→ 経営スタッフ	}	フルタイムスタッフ
エリアスタッフ	→ 専門スタッフ		
コープスタッフ	→ 定時スタッフ		(定時スタッフ)
アップルメイト	→ (制度廃止)		

具体的には、地区担当の配達業務は、赤字構造になっていた2002年当時、正規職員、エリアスタッフ、コープスタッフ、アップルメイトという4つの雇用形態で行っていました。エリアスタッフは地域限定・職務限定の雇用形態で、コープスタッフはパートタイマー、アップルメイトは自家用車で配達していただく雇用形態です。

これをひとつの雇用形態に収斂させて、

現在は基本的に直接雇用のフルタイムスタッフが担っています。定時スタッフの宅配担当者は、現在6名で、新規採用は行っていません。

賃金制度については、いまの社会情勢等を考えれば、70歳くらいまでは働き続けられる制度が必要と思っています。また、それを受け入れる側としては70歳くらいまで雇用し続けられる制度が必要だと思っています。この2つの条件が成り立つ状況をつくりあげる必要があると考えました。



同一労働同一賃金は、同一労働に対する同一賃金なので、基本的には職務給のみで構成されますが、エフコープの場合、59歳までは職能給との組み合わせで構成しました。その理由は、欧米諸国と日本では社会慣行等が違うからです。労働組合の編成の仕方も違うので、仕組みだけ真似ても、労働者にとっては非常に厳しくなることから、個人に属した職能給を組み合わせることにしています。

一方、60歳以降については、短時間の勤務制度等が重要になり、状況も人それぞれ変わってくるので、そこを整備することが重要だと考えています。したがって、60歳以降については、すべてのスタッフは短時間勤務の定時スタッフに移行できるようにしており、週15時間以上の勤務（1日3時

間×5日、1日5時間×3日等)が選択できるようにしています。

60歳以降は、職務給のみで、基本的には仕事＝賃金という関係性を保っているため、経営的な負担も大きくなりません。アウトプットに対応した内容で賃金を払うということです。働く側も、生協を辞めて他社で働くよりも生協で働いたほうがいい。生協の側も、若いスタッフも含めて、よそから新規採用するよりも、長年勤めて、生協のことをよく知っている方に勤めていただいたほうがいい。そういう内容での条件設定でやっています。

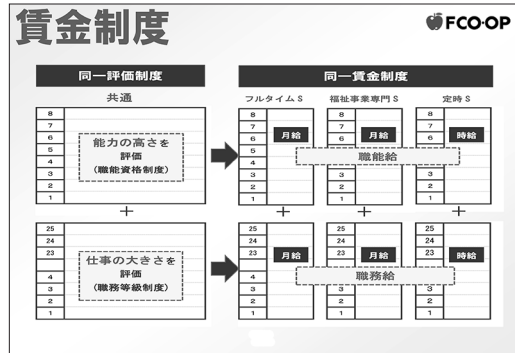
以上が基本フレームです。

職務給と職能給の併用

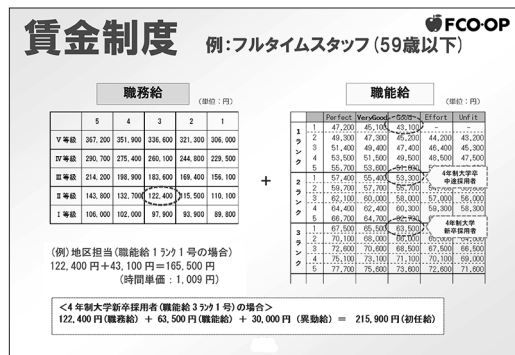
職務給の組み立て方ですが、11区分に基づく職務評価を行います。結果責任・作業条件等の11の項目で、5段階評価を行い、その総得点を出して、ランキングします。

職務評価のものさしについては、雇用形態に関わらず、同じです。同じランキングの職務等級の仕事については、月給・時給の違いはありますが、時間単価は同じです。

職能給も、基本的には同じです。職能給は、人事考課によって、その人の能力を測りますが、その評価基準は雇用形態に関わらず同じで、その職能ランクに応じて職能給が支払われます。月給・時給の違いはあっても、時間単価は同じです。



これをまとめると、評価する対象は、スタッフの能力の高さで行う仕事の大きさです。それを測るものさしは、雇用形態に関わらず、みんな同じです。測った結果、同じランクであれば、月給・時給の違いはありますが、単価は同じです。



これを具体的な例でお話ししますと、59歳以下の地区担当のフルタイムスタッフの月給は、職務給と職能給の組み合わせで、職務給は122,400円です。号俸表では、地区担当の職務給は全員、II等級3です。職能給は、最も低いのが1ランク1号で、43,100円です。この2つの合計ですので、地区担当の場合は165,500円になります。時間換算額は1,009円で、決して高い金額ではありません。

これが最も低い金額になりますが、職能給は能力の差によって賃金が違ってきます。

たとえば4年制大学新卒採用者の場合は、職能給は3ランク1号からスタートします。その場合、職能給は63,500円になりますので、それに122,400円の職務給を加え、さらに3ランク以上については県下全域に異動を命じられるリスクを背負っているため、異動給30,000円をプラスしています。その結果、初任給は215,900円になります。

賃金制度 例: 定時スタッフ (59歳以下) **FCO-OP**

職務給					職能給					
(単位:円)					(単位:円)					
	5	4	3	2	1	Perfect	Very Good	Good	Effort	Unit
V等級	2,339	2,242	2,144	2,047	1,949	1	299	297	274	-
IV等級	1,852	1,754	1,657	1,559	1,461	2	312	300	288	276
III等級	1,364	1,267	1,169	1,071	974	3	326	313	301	289
II等級	877	845	780	735	701	4	339	327	319	308
I等級	676	650	624	598	572	5	352	340	328	322
						6	365	352	340	334
						7	379	367	355	348
						8	394	381	369	362
						9	408	396	383	377
						10	422	410	398	391
						11	437	416	404	398
						12	444	431	419	413
						13	459	447	435	428
						14	475	462	450	444
						15	490	478	465	459

(例) 地区担当 (職能給 1 ランク 1 号の場合)
780円 + 274円 = 1,054円

もうひとつは地区担当の59歳以下の定時スタッフの場合です。職務給の時間単価はII等級3で780円、職能給は1ランク1号であれば274円ですから、合計1,054円になります。先ほどのフルタイムスタッフの1,009円に対して、定時スタッフは1,054円ですから、ほぼ同じ金額です。同じ仕事をしているのであれば同じ賃金というのは、こういうかたちで運用しています。

60歳以上のスタッフの場合、職務給のみですから、II等級3は職能給と職務給を合算したぐらいの金額で設定して、199,600円になります。

異動の範囲と処遇格差については、フルタイムスタッフの賃金を100とすると、定時スタッフは105になります。賞与と退職金はフルタイムスタッフと定時スタッフで違います。そこを加味すると、フルタイ

ムスタッフ100に対して、定時スタッフは77になります。

この雇用形態ごとの賃金格差はどこにその根拠があるのかというと、エフコープでは異動の範囲の違いで整理しています。異動の範囲が、フルタイムスタッフの場合は県内全域であるのに対して、定時スタッフは同一事業所に限定されています。異動職務も、フルタイムスタッフは全職務ですが、定時スタッフは限定された職務です。その負荷が違うということを根拠に、この差を設けています。この妥当性については、いろいろ論議のあるところだろうと思います。

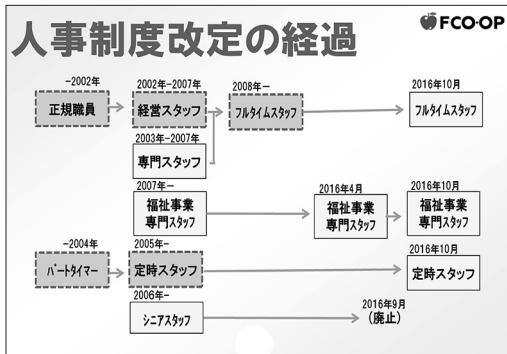
福利厚生制度については、基本的に同一制度で整理しています。ただ、同一にすると矛盾があるものについては、差をつけています。たとえば永年勤続表彰は、10年、20年、30年の節目に連続休暇と表彰金を付与する制度で、連続休暇の日数については同一にしていますが、表彰金については2:1にしています。永年勤続に対する表彰ということから考えると、週15時間のスタッフと週40時間以上のスタッフを同じ金額にするのは理に合わないからです。

したがって、差が必要なものは差をつけますが、差をつける必要がないものについては差をつけません。配偶者出産休暇と子育て支援手当は、制度そのものは珍しくありませんが、パートタイマーも含めて制度適用しているのは特徴的ではないかと思えます。

正規とパートタイマーの制度統一

エフコープは、昔から制度を統一していたわけではなくて、以前はバラバラでした。正規職員とパートタイマーは、それぞれで組み立てがされているから、そろっている

はずがなかったのですが、これを15年程かけてそろえてきました。



制度統一する際、心がけてきたことが2つあります。1つは、個別ではなく、総合的に改善提案するということです。なかには後退するものもあります。すべてを上に合わせてきたら、それに越したことはありませんが、それは原資がかかるので、結局、できないということになります。「その原資ができるまで努力します」というのは、ほとんど「やらない」と言っているに等しいと思っており、デコボコはあってもトータルではプラスになることを重視して取り組んできました。それと、意義や目的に納得性があることを明確にして、トータルで提案してきました。

部分的な改定を積み重ねていくより総合的に改善提案した方が、理解は得られやすく、難易度は、下がるとしています。したがってできる限り、総合的に提案することを心がけてきました。

2つめは、激減緩和等の対応を検討するということです。調整給・調整手当や調整期間などの対応をして、スタッフの理解を求めながら、統一してきました。

制度改定の経緯については、2002年までは「正規職員」という雇用形態の名称で、年齢給、勤続給、住宅手当、家族手当など、

けっこうスタンダードな制度でした。これを段階的に改定して、現在のかたち（基本給は職務給＋職能給＋県内異動給＋調整給、手当は役付手当＋管理職手当）になっています。一方、パートタイマーのほうは、評価なしの一律賃金で、毎年交渉で賃上げを行うので、実質的には勤続給化していましたが、それを統一してきました。

いろいろな制度改定を段階的におこなってきましたが、とくに2008年に経営スタッフと専門スタッフの制度統合が経営に与えたインパクトは、かなり大きかったと思っています。スタッフのみなさんにはそのつどご苦勞をおかけしていますが、このときの経営へのインパクトはかなりありました。

専門スタッフは地域限定型の雇用形態ですが、そこと正規職員の制度の合体を2008年におこなったわけです。現在は、フルタイムスタッフ、福祉事業専門スタッフ、定時スタッフということで、1つの制度で運用しています。

専門スタッフと経営スタッフの制度の統合において、専門スタッフは有期契約だったのを無期契約にしました。経営スタッフからフルタイムスタッフに改定する際は、賃金制度を年齢給から職務給に変更しました。ここは、スタッフのみなさんにはかなり負担をかけた点だと思います。

年齢給と職務給は、まったく性格の違う賃金制度なので、この変更にはいろいろな葛藤もあったかと思います。なお、この制度改定をするとき、労働組合は投票をおこなっています。専門スタッフの大半の方は賛同されたと思いますが、当時の経営スタッフにはいろいろと複雑な気持ちがあったかと思います。最終的には9割近い賛成を得て、実施することになりました。

もうひとつ私たちが重要だと思っていることは、実力主義の処遇です。制度統合時、専門スタッフは横スライドしただけですが、大事なのはその後です。「実力主義」というと、人によっては耳障りな印象があるかもしれませんが、これからの社会においては、非常に重要だと思っているところです。いわゆる非正規職員が、きちんと実力が評価されて処遇されるというあり方を社会的に浸透させていくことについては、非常に意味のある中身だと思っています。

エフコープの賃金は、職務給と職能給で組み立てられています。職務給は、最短で1年で昇格するようにしています。大学新卒は3ランク1号でスタートし、大学中退は2ランク1号でスタートし、それ以外は1ランク1号でスタートすることになっていますが、他社で職務経験のある方については、力を持っているので、力が正しく評価されるのであれば、当然、上がっていきます。

それに加えて、人事異動があって、これは職務給と連動しています。これについては、新卒採用者も中途採用者も差をつけておらず、仕事と賃金が連動しています。ここをきちんと機能させることが大事だと思っています。

雇用形態間の移行制度については、フルタイムスタッフと福祉事業専門スタッフは月給、定時スタッフは時給になっています。評価制度も賃金制度も福利厚生制度も、基本的にそろっているので、雇用形態間の移行がスムーズに行えます。

フルタイムスタッフの方は、定時スタッフに移行し、必要に応じて短時間勤務を選択することができます。定時スタッフも、3ランク以上という限定がありますが、フルタイムスタッフに移行できるよう制度化

をしています。

また、60歳以上のフルタイムスタッフと福祉事業専門スタッフについては、希望すれば全員が定時スタッフに移行できます。これは、とくに60歳以上に対しては必要な条件整備と考えています。

「同一労働同一賃金」実施の成果

取り組みの結果・到達点については、いくつかの節目で改定をおこなっていますが、経営に最もインパクトがあったのは2008年の、経営スタッフと専門スタッフの統合です。2007年までの状況は、非常に厳しい、深刻な状況でした。体制問題にしても、常時欠員で、入れ代わりも激しく、休みもとれない状況でしたし、運営上も組合員さんからいろいろお叱りを受けるというような、けっこう厳しい状況がありました。また、採用もなかなかおぼつかない状況で、年齢構成上も非常に深刻な状況でした。

しかし、2008年の制度統合を経て、宅配利用者の満足度は右肩上がりに変化してきました。フルタイムスタッフの意識も、生協労連の生活実感アンケートによると、この5年間ぐらいで「展望がなく、辞めたい」という職員が減り、「展望があり、働き続けたい」という職員が増えて、改善が図られてきています。(図1)

職場運営の安定化と効率化という点においては、フルタイムスタッフの退職者数を見ると、制度統合前の2006年は、約500人の地区担当のうち148人が退職していました。全職員は約1000人で、そのうち500人が地区担当ですから、全職員からすると148人というのは15.1%ですが、500人に対しては約30%に上るといような状況だったわけです。

それが2016年度になると、退職者は47人と、約3分の1に減っていますし、労災発件数も半減しました。車両事故件数も、(夕食宅配等で車両は大きく増えています)大幅に減っています。

スタッフの年齢構成は、2007年当時は非常にいびつな構成になっていましたが、制度改定後は改善していますので、人数的には一定のめどがついたと思っていますところ(図2)です。

その改善により、本部勤務者と役付・管理職についても、計画的な世代継承が進んでいます。

ただ、かなり意図的・計画的に若年層に継承している関係からベテランの本部勤務者や役付・管理者については現場の第一線で頑張っていたく人事異動を同時に行っていることでもあります。本部勤務者、役付・管理職についても、20~30年後を見据えて、次の世代に迷惑をかけないように計画的に人事異動を行っています。

厳しい側面もありますが、これも、2008年に制度統合をして、一定の採用ができるようになったからこそ可能になったことです。

一般的に、同一労働同一賃金は、正規職員の賃金を下げて、非正規職員の賃金を上げることによって成し遂げるのだと思われがちですが、私たちは、かならずしもそうではないということを証明するためにやっている面もあります。

たとえばフルタイムスタッフの年収は、制度統合後の2009年を100とすると、2016年度は110と、年収ベースで10%引き上げました。これができるのは生産性の向上があったことです。経常剰余金は、4年前

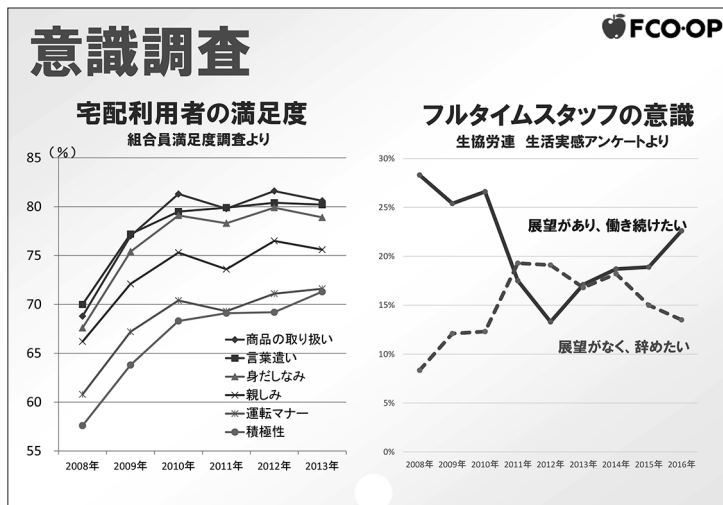
までは、3億円前後でしたが、最近は10億円程度を出せるようになりました。改善があれば、それに見合った内容で職員にしっかり還元する、というスタンスを採っています。(図3)

エフコープはいま、今後に向けて、人事制度も含めた機能の再編を進めています。エフコープ内のフルタイムスタッフ・福祉事業専門スタッフ・定時スタッフについては昨年10月にほぼかたちができっていますが、子会社7社はまだバラバラです。子会社については、早ければ来年に制度統一する方向で準備を進めています。

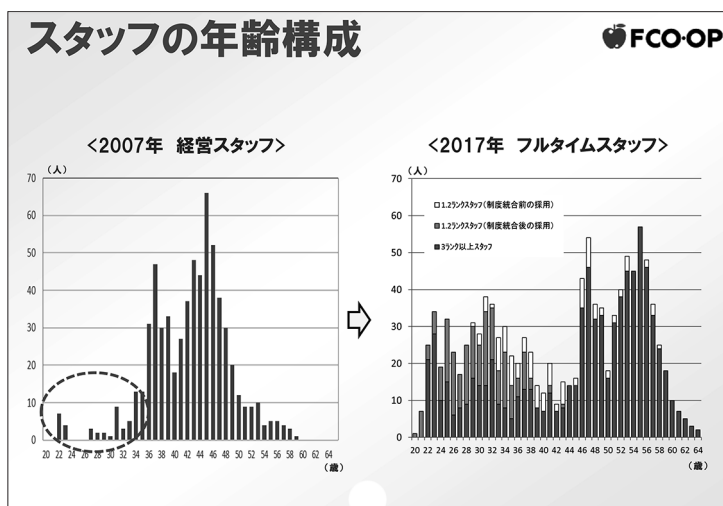
コープ九州事業連合の内局については、正規職員の出向者やパートタイマーも含めて、今年4月にそろえました。

このように全体を俯瞰し、必要なものについてはそろえるという方向で改定を進めています。

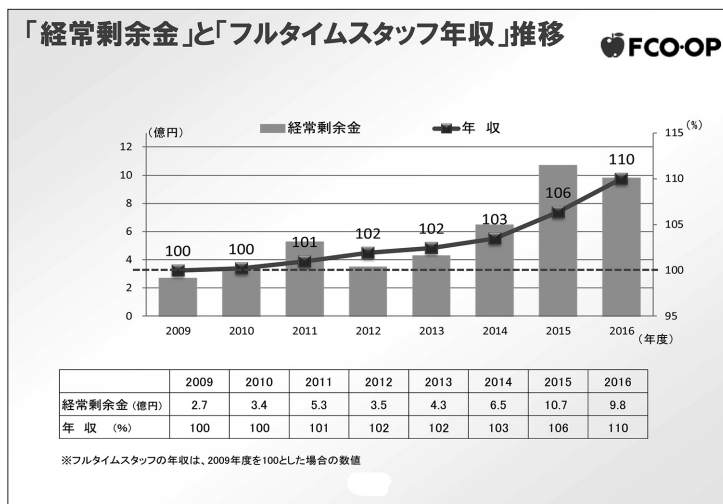
これに加えて、日本の新たな雇用モデルの提案・実践を意図して、生協内で進めるだけでなく、社会に対して発信しています。「これからの雇用システムはどうあるべきか」これを提案するとともに実践し、「三方よし」による人事労務政策が可能だということを実証していきたいと考えています。



(図 1)



(図 2)



(図 3)

■□ 報告Ⅱ 職能給導入とその後の変容

山縣 宏寿 (諏訪東京理科大学講師)



皆さん、こんにちは。この度はこのような機会を頂き、誠にありがとうございます。私は、「生活協同組合における職能給導入とその後の変容」というテーマで話をさせていただきます。

まず簡単に自己紹介をさせていただきますと、学位は経営学で取得し、専門は中でも特に人事・労務管理、労使関係になります。従いまして、生協論というかたちで真正面から論じてきた者ではありません。これまであくまでもそれらの専門から生協をフィールドとして調査・研究をして参りました。また、法政大学大原社会問題研究所でも、人事労務管理、労使関係について研究をしてきました。

新自由主義¹⁾の中での 生協労働の役割

私の主要な問題関心の一つは、新自由主義下における生協労働になります。具体的に言いますと、生協における賃金制度を辿りながら、新自由主義のもと労使関係や組合の規制により、どのように生協労働を「まともな労働」として守り、実現してきたのか、それに連なる試みについて検討するということです。そして、それらの取り組みの今日的意義や課題について論じることが、私の本日の主な報告内容になります。

その際、議論の前提として2つの点を確認しておきたいです。まず「新自由主義」についてです。私が「新自由主義」といった場合、その内容は主としてデヴィッド・ハーヴェイが論じた「新自由主義」に依拠しています。

デヴィッド・ハーヴェイは、「新自由主義」を、労働運動への攻撃と階級権力の再確立と捉えています。前者についてハーヴェイは、労働者に対する二面的な総攻撃が起こっていると言います。ひとつは市場における労働に対する資本の支配の完成であり、もうひとつは労働市場の空間的・時間的調整の変容という形態です。

こうした動きを念頭におき、今日の日本における労働政策を考えると、全くの無縁ではなく、多言を要すまでもなくむしろそれらと軌を一にするような労働の壊れ方が進展しています。

コメンテーターの先生方と事前の打ち合わせを行った際、「結局のところ、報告を通して最も主張したいことは何か」というご質問を頂きました。

それに対する私の答えを結論の先取りになりますが端的に申しますと、「新自由主義」というテーゼに対して、生協における労働がアンチテーゼになってもらいたい。そういう「壊れる労働」のなかであって、生協であるがゆえに、新自由主義的労働とは違う労働を提起し、労働を守ることがで

きる。その主体として、非常に有力な主体が生活協同組合ではないのかということ、それが私の最も述べたいこととなります。

杉本貴志先生の解題で、自由競争下、労働が壊れていくなかで、言わば最初の働き方改革が生協運動にあったのではないかというご指摘がありました。その指摘を踏まえると、今日においても労働破壊が進むなか生協労働が果たす意義があるのではないのか、ということが私の提起したい点になります。

もう一点、念頭にあるのは、杉本先生もお話しになっていましたが、生協労働の二重性です。すなわち一つは、賃労働者という側面です。生協労働者は、個別の協同資本のもとで働くという意味では、その労働の一般的な性格から免れ得るものではなく、賃労働者としての性格を有しているということです。

もう一つの側面は生協運動の担い手としての生協職員という位置づけです。この2つの側面があるがゆえに、繰り返しになりますが生協労働は、今日の新自由主義的労働破壊に対してできることがあるのではないか、ということが私の申し上げたいことです。

以下、私の報告についてですが、分析の対象としては個別の事例に基づいてお話しするというかたちになり、検討の分析対象期間は1982～2009年です。分析対象の生協は、関東圏の大規模な生協のひとつであるCK生協です。同生協は2013年に組織合同をしており、供給高はおよそ1794億円になります。

CK生協を取り上げる意義ですが、同生協には、全国の生協にあって先進的な制度や仕組みを率先して取り入れているという特徴があります。組織合同の際にも、CK生協の賃金制度が他の生協に取り入れられ

ていくなど、一定の影響力を有していると把握することができます。

能力主義-職能給の導入

まず同生協における賃金制度の変遷を確認しておきたいと思えます。CK生協は1982年に職能給を導入しています。2003年に管理職に役割給を導入した後、2006年に正規職員全体に役割給を導入しました。今回は、時間の都合上、パートについては割愛し、正規労働者にものみ焦点を当てます。

職能給が生協内に入ってきた際、後述するようにそれは労働にとって一大事でした。そのような能力主義管理に基づく職能給が導入されるなかで、生活協同組合として労働に対してどのような取り組みを行ったのか、最初に確認させて頂きたいと思えます。

話の手順として能力主義管理の導入とその運用について、職能給が能力主義管理の方途である点を共有しておきましょう。

まずこの能力主義管理という言葉についてですが、これは1969年に、当時の日経連が『能力主義管理—その理論と実践』という著名な本を出して、それが徐々に広がっていったものになります。

この能力主義管理が広がるなかで問題になったのは、個人処遇化という問題です。従前までの賃金は相対的に個別管理されるものではなく、労働者の年齢や勤続年数など労働者の属性により全体で管理される性格のものでした。しかし職能給の導入によりある特定の労働者をピンポイントに捉えて、その人の処遇を上げたり下げたりすることが可能となりました。このような仕組みが能力主義管理のひとつの特徴として研究史上では指摘されています。

もうひとつは、査定を導入によって労働者間の競争が激化したという点で、例えば

熊沢誠先生の議論に見ることができます。同点について木元進一郎先生や黒田兼一先生は、能力主義管理の導入は、職場のなかで競争的職場秩序が支配する、その契機になったとの評価をされています。

また、個別処遇化というかたちで、ピンポイントで当該労働者の処遇を上げたり下げたりすることができるということによる、使用者の恣意による差別の強化が可能になり、労働組合の機能が後退するきっかけのひとつになったとの指摘も行われています。

労働問題を研究する立場からいえば、能力主義管理についてはこのような危機感をもって捉えられており、それが1980年代頃になって生協内にも広がっていった、ということになります。

能力主義の無毒化

それでは企業のなかで能力主義管理により様々な問題が引き起こされるなかで、生協は能力主義管理をどのように改変し、「まともな労働」を守ろうとしたのかということ、これから話したいと思えます。

その際、日本における査定制度の特徴について確認しておくことが便宜上よいでしょう。日本における査定制度の特徴としては、次の点が非常に重要です。すなわち日本においては、査定結果は完全に非公開という形でブラックボックス化され、当該労働者に対しても開示されないことが許容される、非常に稀な特徴を有している点です。

また、査定結果に対して異議申し立てがあったとしても、日本の場合には、個別救済制度を根本的に欠いている点を査定制度の特徴として挙げるすることができます。査定結果に仮に問題があったとしても、そこに労働組合が関与できるかといえ、査定に

ついては経営側の専決事項として、基本的に労働組合の関与を排除することができる仕組みになっています。

ちなみに、アメリカの場合、黒人・白人などの人種上の問題があるため、かなりデリケートな問題として扱われ、査定結果は公開され、一般的に被査定者にきちんと説明が行われると共に、当該査定結果に対して被査定者のサインが求められるなど、日本とは異なる仕組みのもと運用されていると言われています。

しかしながら日本の場合には、ある意味、経営側の恣意が混入しやすいかたちになっており、かつ何か問題が生じたとしても、個別救済の手だてが制度上、脆弱なものとなっている。そうした仕組みとあいまって能力主義管理が導入されたという特徴を指摘することができます。

それでは、CK生協の場合はどうだったのでしょか。CK生協の能力主義管理導入をめぐる交渉では、そのプロセスにおいて査定結果は必ず被査定者に対して公開・通知をすることを条件として、能力主義管理が導入されたという経緯を確認することができます。

また、毎年 の査定結果については、賃金の個票レベルで組合側に査定結果を提示して、不当に評価が下げられ格差がつけられていないか、組合側が検証可能な仕組みを制度上担保した上で能力主義管理が導入されました。

さらに画期的なのは苦情申告制度です。公開された査定結果に対して、被査定者が何か問題がある、納得できないと感じた場合、労働組合に対して異議申し立てをすることができる仕組みになっていました。そして、理事会側と労働組合側が対等な立場で協議することができ、実際に査定結果が上方修正された例も確認することができます。

す。CK生協の場合には、毎年、「賃金苦情申告書」というかたちで、職員から苦情を聞き取って、労使で協議してそれを処理する仕組みを、併せて生協内に入れたわけです。

他に問題となる点として、相対評価の問題を挙げることができます。いま、仮に全員が非常によく頑張り、高評価である90点以上の点数をとっていたとします。しかしながら、相対評価の場合には、定められた比率に基づいて、そのなかの何%の被査定者は必ずマイナス査定を受けなければいけないといった事態が生じ得ます。

さらに厄介なのはこうした事態は、職場の中で競争的職場秩序が浸透し査定結果をめぐる競争が激化すればするほど、そうした問題が生じやすくなる点です。CK生協における能力主義管理の導入でこの相対評価が入っており、労使協定では、一定の比率によって査定結果を配分することになっていました。

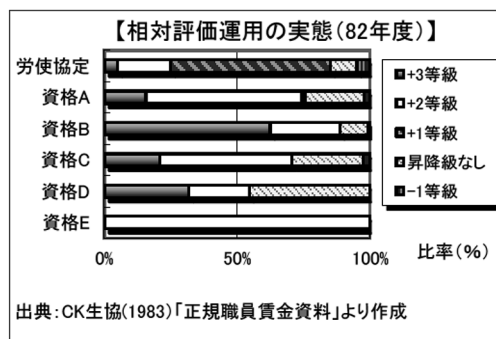


図1

しかしながら、その制度運用を検証すれば、相対評価は有名無実化し、基本的に絶対評価に基づき運用が行われていたと指摘することができます。この点は、上図から確認することができます。

図1における最上段の横棒グラフが制度上、定められた相対評価の比率になります。

職能給の根幹となる職能等級上の資格AからE、全てにおいて、一見して定められた相対評価の比率とは異なる比率になっていたことが把握できます。制度的には厳然として相対評価が入っているにもかかわらず、実際に働いた内容、評価に基づき、職員の頑張りや評価するかたちで絶対評価として運用されていたわけです。

別の観点からCK生協の能力主義管理運用の実態を検証しておくこととしましょう。いま、職能給受給額と勤続年数とで相関係数をとり時系列で並べると、制度が導入された82年度では相関係数は、0.82、83年度は0.818、84年度は0.815であり、職能給受給額と勤続年数との間に非常に強い正の相関関係を認めることができます。

やや補足しておけば、相関係数は一般的に、0.8を超えると「非常に強い相関がある」と評価することができます。これらの数値から明らかなように、CK生協の職能給は勤続給に近い性格を帯びながら運用されていたと言えます。

端的に述べれば、能力主義管理が広範囲に企業などに導入された場合には、先述の通り様々な問題点が指摘されてきましたが、CK生協の場合には、制度上、職能給が入っているにもかかわらず、査定結果を公開する仕組みや、個別救済制度の具備、相対評価を絶対評価で運用する他、実際には勤続給とほぼ同じようなかたちで職能給の運用が行われました。

言わば、制度自体は入っているけれども、それが問題になる部分については生協内部での取り組みにより問題を希釈化、無毒化して、生協の職員が連帯して生協運動を展開できるようなかたち、生協運動を阻害しない方向性で、制度自体を改変されていったということです。そういう取り組みが1980年代に行われていました。

相対評価から絶対評価へ

それではその後、CK生協の能力主義管理はどのような経過を辿るのでしょうか。結論から述べれば、CK生協の能力主義管理は、91年以降、一般的に研究史で指摘される方向とはむしろ逆の動きをしています。

一般的には、能力主義管理導入にあたっては、当初は絶対評価で導入し、それを相対評価に衣替えるというのがよくあるパターンです。そのようななか、CK生協の場合には、当初、相対評価で制度を入れて、実際は絶対評価に運用し、さらにその後、運用の実態に合わせて、制度上でも、相対評価を絶対評価に切り換える制度改訂を91年に行いました。

また、毎年査定結果が蓄積しないように、一定の水準に毎年リセットし、当該1年度の差しか生じない職能給のタイプを、「洗い替え方式」と呼びますが、一般的には、経年と共に格差が蓄積される「積み上げ方式」のタイプへの職能給への切り換えが散見されます。しかし、これについてもCK生協は逆のことを行っています。

すなわち1982年の制度導入においては、格差が経年と共に職能給の受給額の差が蓄積される「積み上げ方式」の職能給が導入されましたが、これは格差が大きくなり、その程度を調整することが困難であるとの認識から、91年にむしろ格差が一定の範囲にコントロールできる「洗い替え方式」の職能給に制度改訂が行われました。

以上の点を確認した上で、CK生協の制度の特殊性が、例えばどのような点で表れているか、一つの例を示しておきましょう。生協内に能力主義管理が導入されるなかで、外見的に非常に特徴的な点として男女間賃金格差の程度が挙げられます。

能力主義管理が広範に浸透し、90年代に入ると男女間賃金格差に関する訴訟が多く

見られるようになります。国際的に見ると、日本の男女間の賃金格差の解消は非常に遅れていて、およそ100：60というのが当時の一般的な男女間の賃金格差の状況でした。

例えば研究史において非常に有名な訴訟では、職能給の部分で男性は高評価が与えられ、女性には結婚・出産を契機にそれまで高い評価を与えられていたものの、低い評価が与えられ続け、職能給が低い額で抑えられていたことが明るみとなり、大問題になりました。

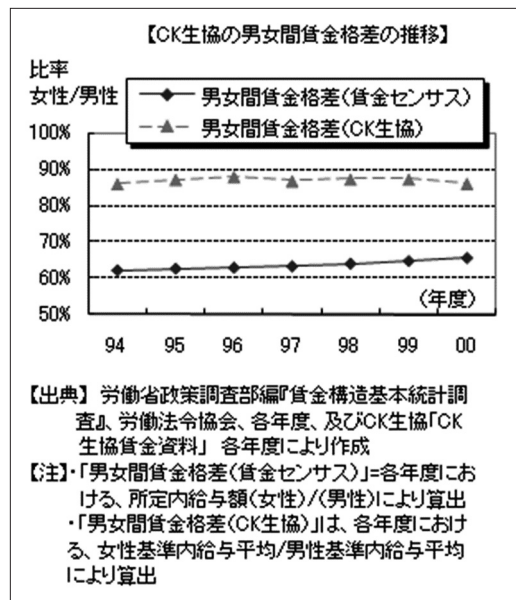


図2

しかし、CK生協の場合には、男女間賃金格差は日本全体の賃金格差の水準からするとかなり限定的で、ある意味、それらとは一線を画す結果になっていました。

賃金構造基本統計調査の全産業における男女間の賃金格差を見ると、94年を起点として描けば、図2の通り、およそ100：60で推移していましたが、CK生協の場合には100：90を少し下回るぐらいの水準となっていました。

このような差は国際比較上、ヨーロッパ

の男女間賃金格差の差が小さいところから少し落ちるぐらいの水準であり、それをCK生協は達成していたこととなります²⁾。

この背景には、生協においては、ただ単に賃労働に純化したかたちで労働が把握されていたのではなくて、生協運動の担い手という位置づけがなされていた、というのが大きかったのだらうと思います。生協運動の担い手である労働者を分断することが、結局、生協運動を衰退させることにつながるという判断から、そのようなことがないよう各種の工夫や仕組みと共に能力主義管理が導入されたものと、言ってよいでしょう。

役割給による業態別賃金格差のひろがり

では、2000年代以降において、その後どのような変化が生じたのでしょうか。その点について確認していくこととしましょう。2000年代に入ると、職能給に代わり役割給が広範に導入されていき、生協の中にも役割給が導入されていきます。この役割給の位置づけ、評価については管見の限り、現時点で定まっておらず、学会のなかでも論争が行われています。役割給について論じている論者の一人として、社会政策学会の代表幹事を務めている遠藤公嗣先生を取り上げれば、「役割給は、基本的に仕事給や職務給により近づいた賃金」との指摘を行っています。遠藤先生の議論に従えば、従前の能力主義管理よりも、賃金形態としては、より望ましい賃金形態として把握することができます。

以下では賃金形態が仕事基準に接近しているという観点から、この役割給の生協内での運用について、お話をしていきます。

役割給導入後のCK生協の賃金制度は、基準内給与と基準外給与に分かれていてい

ますが、そのうち基準内賃金は役割給、基本給、資格手当、調整給の各賃金項目で構成されています。そこで、役割給の導入から3年後の役割給の部分、個票データを用いて分析してみましょう。(図3～5)

分析に対象は労働組合員549人のうち、男性474人、女性75人、平均勤続年数は19.1年になります。分析作業としては、まず基準内給与から役割給のみを抽出し、その散布図を描き、本部勤務者、店舗勤務者、宅配勤務者ごとに役割給受給額を分解していきます。

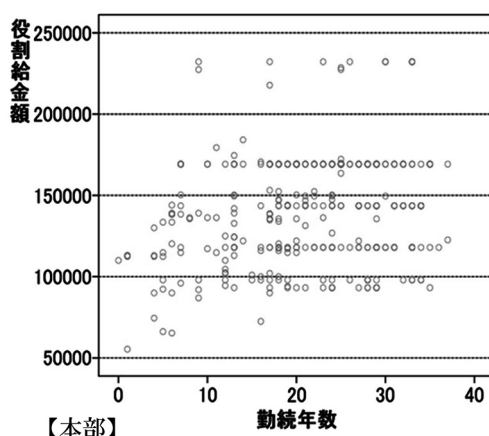


図3

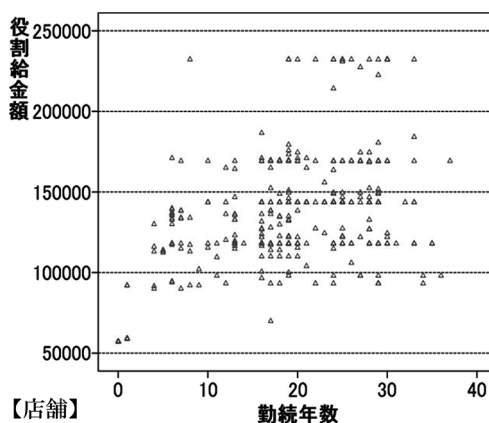


図4

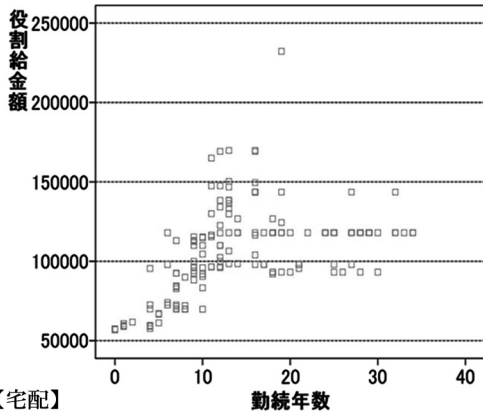


図5

これらの散布図から、いま仮に回帰直線を求め、それらを比較すると、結論として店舗では20.9年の勤続を重ねて、ようやく本部勤務者の役割給の水準に達することがわかります。また、宅配で働いている人は、140年の勤務を経て、ようやく店舗勤務者の賃金水準に到達するぐらいの差が開いており、本部、店舗、宅配間で到底、無視することが困難な程度の役割給受給額の差が生じていることが把握できます。

それでは、こうした役割給受給額の差は何に起因するものなのでしょうか。

人事労務管理の分野に「管理序列と処遇序列の分離」という言葉があります。これは、実際に就いているポストと、その人がもっている賃金が、基本的に分離して、双方の関係性が相対的に弱いことを指し示す言葉です。仮に低いポストに就いている場合であっても、年齢給や職能給などの部分で勤続年数などが高くなれば、相対的に高い賃金がもらえるというのが日本の賃金の特徴のひとつでした。

これまで分離していたこれらの関係が、役割給の下では従前に比べ結合してしまっているというのが、以下で確認していく内容です。

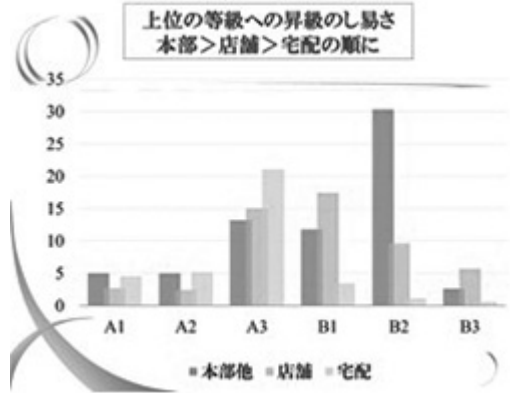


図6

業態による「頭打ち」の違い

各業態のなかで、最高号俵に達している人を「頭打ち該当者」といいますが、いま、その人数を本部・店舗・宅配の構成人数で割った値を「頭打ち率」としましょう。上図を参照すれば、宅配では、比較的低い等級（A3）で頭打ち率のピークが来ています。店舗では、宅配より1つ高い等級（B1）で頭打ち率のピークが来ていて、本部はそのもう1つ上の等級（B2）で頭打ち率のピークを迎えており、それらの等級では上位の等級に昇級しない限り、役割給受給額の増加が見込めない人たちがたくさんいることがわかります。（図6）

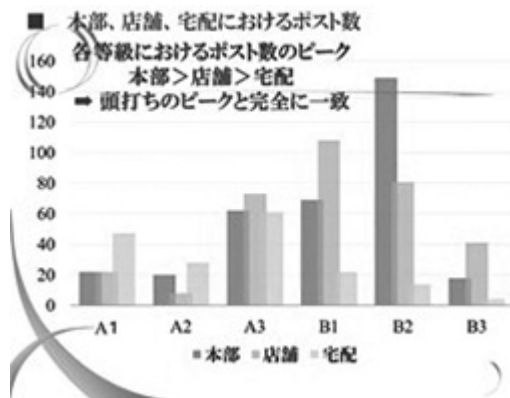


図7

それでは、これらの「頭打ち率」は何によって規定されているのでしょうか。本部・店舗・宅配のポストの数を調べると、図7の通りとなります。この図に示されるようにポスト数のピークも、宅配、店舗、本部の順に、各々A3、B1、B2となり、ポストが最も多い等級とが頭打ち率のピークの等級とが完全に一致していることがわかります。

すなわち、このことは、役割給の下では原理的に上位の等級のポストが、存在しなければ、昇級できないため、現在の等級の頭打ちまで昇給しきってしまっている。それ以上何年働こうと賃金が上がらない、という状態が生じているわけです。

役割給のもとでの今後の課題

このことはさらにどのような問題を引き起こし、それに対してどのような対応が必要になるのでしょうか。この点について、若干の私見を述べておきたいと思います。

周知の通り、日本においては配置転換が経営側の専決事項として認められています。その法的根拠として重要な点の一つは、平たく言えば、日本においては、勤続年数や年齢など、労働者の属性によって賃金が規定される部分が大きいため、例えば配置転換をしたとしても労働者側の不利益の程度はかなりの程度、限定的であるという点です。

この点について相対的に管理序列と処遇序列が接合している役割給のもとではどうなるのでしょうか。CK生協の場合、このような特徴を持つ役割給が賃金に占める割合はおよそ57%です。この数値を見てもかなりの程度限定的と評価することはおよそ困難と言わざるをえません。

「働き方改革」で「同一労働同一賃金」

といった場合、もちろん、それがいい部分もありますが、日本の雇用体系のルールは、基本的に勤続年数や年齢など、労働者の属性基準をベースに作られてきた側面があります。

賃金のあり方が仕事基準に接近した場合、職能給の場合における査定結果に基づいた格差ではなく、経営側が専決事項として持つ配転命令権により、賃金があまり伸びない職場に、経営側に不都合な労働者を配置させる、そのことを通じて、当該労働者の処遇を低く抑えることが原理的に可能になります。これは非常に危険なことです。

そうしたことが生じないように、職能給において各種の規制や取り組みを行ったのと同様に、何らかの対応が必要になると考えられます。

「働き方改革」で「同一労働同一賃金」が注目されていますが、注意しなければならないのは、賃金が仕事給に接近すれば、そのことによって公平な処遇が自動的に達成されるという性格のものではないということです。繰り返しになりますが、そのことは、これまで査定を通じて差をつけるといった方法ではなく、配置転換を通じて、簡単に処遇差をつけることができるという危なさを持っています。

さらに役割給のもとでは配置転換に伴い、(調整給による激変緩和措置が数年間はあるとは言え)賃金が大きく動いてしまうという点は、人材育成のあり方についても重要な問題を投げかけることになります。

なぜなら、これまでのジョブ・ローテーション型人材育成の仕組みに、賃金変動の可能性が高まると、その運用上、硬直性もたらされるからです。その意味でも役割給のもとでは、配転命令を経営側に認めた根拠が成立していないという可能性は、論点として非常に大きい問題と言えます。

かつて生協内部で能力主義管理をうまくコントロールするように様々な工夫を行ったのと同様に、役割給の導入、それに伴う問題についても、工夫や取り組みなどを行い、問題をクリアしていく必要があります。そうした生協独自の取り組みが、労働に対して社会的に示唆に富むものとなると考えています。

注

1) 新自由主義

David Harvey(2007)『新自由主義』 作品社
David Harvey は新自由主義について端的には、「新自由主義とは何よりも、強力な私的所有権、自由市場、自由貿易を特徴とする制度的枠組みの範囲内で個々人の企業活動の自由とその能力とが無制約に発揮されることによって人類の富と福利が最も増大する、と主張する政治経済的実践の理論である」と述べている(David Harvey 2007:10)。

また同著は、労働者に対する二面的な総攻撃として以下の点を挙げている。

① 市場における労働に対する資本の支配の完成

・(必要とあれば暴力を伴い) 労働者階級の諸機関を解体

・フレキシブルな労働市場の確立

・国家による雇用構造の再編を技術的に誘導

・労働力の大部分を過剰労働力化

② 労働市場の空間的・時間的調整の変容

・「底辺へ向かう競争」による安価で従順な労働力の創出

・世界規模で「使い捨て労働者」の典型化

2) しかしながら、正規・パートの雇用形態間処遇格差について述べれば、当時の賃金格差の水準とほぼ同水準だったということも、特徴点の一つとして指摘しておく必要があります。

■□ 報告Ⅲ 協同組合としての理念教育を いかに進めるか

西井 賢悟 (一般社団法人 J C 総研主任研究員)



はじめに

みなさん、こんにちは。私からは、「協同組合としての理念教育をいかに進めるか」というテーマでお話をさせていただきたいと思います。

私どもJC総研では、冒頭に杉本貴志先生からお話がありましたが、いま「協同組合における職員の地位と役割に関する研究会」を立ち上げています。その研究会では、最終的には、いわゆる協同組合人らしい職員の育成方策を明らかにしたいと考えていますが、そのためにもまずは実際に協同組合の職員が本当に協同組合人らしく働くことができているのかを確認しようということになりまして、2015年から16年にかけて、全国10のJAの職員を対象にアンケート調査を行いました。

今日はその結果を中心にお話をさせていただきたいと思います。なにぶん、JA職員を対象とするアンケートから得られている結果・知見ですから、みなさま方におかれては少々とつきにくい部分、理解しにくい部分があるかもしれませんが、同じ協同組合の職員ですから、必ず相通ずるものがあるだろうと思います。

また、私の話のタイトルは「協同組合としての理念教育をいかに進めるか」という、なんとも大上段に構えたものとなっていますが、到底このタイトルにストレートに、体系的に応えることはなかなかできないと

思っています。あくまでもアンケートを通じて見えてきた、職員のリアルな姿について、理念の浸透や理念との関わりを意識しながらお話をさせていただければと思っています。

私の報告の課題は、いま申し上げましたアンケートを通じて、次の3点を明らかにすることだと考えています。

ひとつは、そもそも協同組合の理念なるものは職員に浸透しているのだろうかということ、2つめは、理念が浸透すれば職員はどのような行動を取る傾向があるのだろうかということ、3つめには、もし協同組合の理念が浸透しているとするならば、浸透させている要因は何なのかということ、このようなことを明らかにしたいということです。

こうした課題について、細かいことは申し上げませんが、高尾義明先生や王英燕先生といった研究者の方が使われた研究分析の枠組みを援用しました。その枠組みを簡単に申しますと、高尾先生や王先生たちは、一般企業を対象に研究されているのですが、一般企業の経営理念の従業員への浸透には、感情レベルの浸透、知識レベルの浸透、行動レベルの浸透というふうな、3つぐらいの次元があるのではないかとすることを明らかにしています。

それから、そういった理念を浸透させる要因としては、個人的な要素、そもそも周

困に浸透しているのかどうか、あるいは組織的な教育をはじめとする浸透施策が要因ではないか、そして理念が浸透すると、組織市民行動と呼ばれるようなものや革新的な行動を取るようになるのではないかと仮説的に考え、それを一般企業を対象に実証されています。

私のこの後の報告につきましても、基本的にはこの分析の枠組みにならって、アンケートの分析を行います。

JAのこの間の大きな変化

具体的な説明に入る前に、JAはどんな組織で、いまどんな状況にあるのかを、少しお話しいたします。

多くの方がご存じだろうと思いますが、JAは信用・共済・営農・生活事業等を営む総合事業体です。端的に申しますと、信用と共済は黒字、営農と生活は赤字でして、営農と生活の赤字を信用と共済の黒字で埋めて、経営を成り立たせているというのが実態です。

JAは、およそ90年代以降、みずからの姿をかなり変えてきました。まず、合併をかなり行いました。1990年に3,574だったJAの数は、直近の2015年のデータによると691にまで減っています。組織の数自体がかなり減ってきたということです。

広域合併の後に続いたことはいろいろありますが、象徴的なのは支所・支店の統廃合です。2000年頃までは、JAの支店は14,000前後で推移していましたが、2000年代に入ってから急速に統廃合を進めまして、2015年度は8,007になっています。約15年間で半数近くまで減らすという、かなり大胆な経営合理化をやったわけです。

組織の再編、支店の再編と併せて、職員の数についても、2000年には26万9,000人いたのが、2015年には20万5,000人にまで

減っていて、人もかなり減らしています。

しかも、こうした経営合理化を進める過程において、JAの組合員さんの構成もかなり変化してきました。JAの正組合員（農業者）は、2000年に524万人いたのが、2015年には442万人ということで、毎年、確実に減っています。

さらに、わが国のJAの場合は、昭和1ケタ層と呼ばれる農業者・正組合員によって、事業も運営も大きく支えられてきたという側面があったと思いますが、2015～16年頃に、この方々がちょうどみなさん80歳を超えられたのではないかと思います。したがって、世代交代をほぼ完了したのではないか。正組合員の数自体も減りましたし、世代交代もかなり進んだということです。

その一方で、非農家である准組合員の数が近年、爆発的に増えていまして、2000年に378万人だったのが、2015年には586万人となり、気がつけば正組合員よりも非農家である准組合員（非農家で信用・共済事業等を利用する組合員）のほうが多くなっています。こうして、「どうも最近、顔のわからない組合員が増えたなあ」という状況になっているわけです。

JAは、90年代以降、組合員さん、あるいは地域との関係性をかなり弱めてきたのだろうということ、そして、誤解を恐れずにさらに踏み込むと、協同組合的な性格をかなり弱めたのだろう、ということを申し上げたいわけです。

JA職員意識調査の目的

このような状況のもとで、職員は協同組合人的な性格をどれだけ持つことができているのかということ、これから見ていきたいと思っています。

これからご紹介するアンケートは、全国10のJAの正職員を対象に行いました。個

別のJAの名前は申し上げませんが、農村部から都市部までエリア的には多様な地域のJAを選びました。全国のかなり一般的な状況を表すデータになっているのではないかと、申し添えておきたいと思えます。

実施時期は2015～2016年、実施方法は総務部門を通じて配布・回収（匿名性を担保）するという方法で、10JAの合計3,136人から回答を得ました。

回答者の基本属性ですが、在籍年数と所属部門をクロス集計する際の基本軸にするということで、在籍年数は5区分にしています。Ⅰ期を入組1年未満、Ⅱ期を1年以上10年以下、Ⅲ期を11年以上20年以下、Ⅳ期を21年以上25年以下、Ⅴ期を26年以上35年以下としました。やや不規則な区分となっていますが、なぜ、このような区分をしたのかについては、この後の説明をお聴きいただければ必ずご理解いただけるものと思えます。

部門別に見た回答者の構成は、信用部門の職員が最も多い895人で、最も少なかったのは総務部門の113人です。最も少ない総務部門でも100人以上いるので、それなりに信頼に足るものになっているのではないと思えます。

本題に入る前に、そもそもJAの職員は自分の仕事にやりがいを感じているのだろうかということを確認しておきたいと思えます。アンケートでは、職員の方に「自分の仕事にやりがいを感じていますか」とずばりお尋ねしました。その結果を5点満点で集計しますと、全期間を通じた各部門の平均はいずれも中間点の3点を超えていますので、JA職員は基本的には仕事にやりがいを感じながら従事していることが確認できます。

ただ、部門によって差があって、全期間

を通じて最も点数が高かったのは営農部門で、4.04点でした。逆に、最も点数が低かったのは共済部門で、3.64点です。共済という部門は、JAのなかではとくに事業の推進ノルマが厳しい部門でして、職員からの不満もよく聴かれる部門だと思えます。そのことが如実に反映されているのかなと思えます。

以下の分析では5部門すべてを見ていきたいのですが、時間の制約もありますので、点数差の大きい営農部門と共済部門を取り上げたいと思えます。

協同組合理念の浸透度合い

私の本日の報告における「協同組合理念」とは何を指しているのかを、まず確認しておきたいと思えます。

「協同組合の特色 株式会社と比較して」（図1）という文書を見ていただきたいと思えますが、この文書では組織者の違い、目的の違い等々を簡単に説明し、さらにJA綱領を載せています。このJA綱領は、JAグループの職員にとってはたいへんなじみ深いもので、各種の研修や朝礼などでも日常的に唱和しているものですから、だいたいの職員は暗記しているのではないと思えます。

今回のアンケートにおいても、調査票にこの文書を載せまして、これがこのアンケートにおける協同組合理念を指していると回答者に示したうえで、各設問に回答していただきました。

（図1）

<p>「協同組合の特色」 （株式会社と比較して）</p> <p><組織者の違い> 協同組合を構成している組合員は、一人ひとりでは経済的に弱い立場のある農業者・消費者・中小規模の事業者などであるのに対し、株式会社を構成している株主は、高い株式配当を期待して出</p>
--

資する投資家や法人です。

<目的の違い>

協同組合は、組合員の生産やくらしを守ることを目的としているのに対し、株式会社はより多くの利潤を確保することを目的としています。

<基本的な考え方の違い>

協同組合は、組合員が互いに連帯して助け合う「相互扶助」を基本的な考え方としているのに対し、株式会社は「競争原理」を基本的な考え方としています。

<運営方法の違い>

協同組合では、組合員が一人一票の原則に基づいて運営に参加し、みなで組合の方針を決め、みなでこれを実践して事業を利用していくのに対し、株式会社では、株主が株式の多寡に応じて会社の方針を決め、この方針に基づく事業を不特定多数の顧客が利用します。

(上記の株式会社と比較した「協同組合の特色」は、全国農業協同組合中央会のHPや「私たちとJA (10訂版)」を参照して整理したものです。)

こうした「協同組合の特色」を踏まえて、JAグループでは、組合員・役職員が共有すべき理念として下記の「JA綱領」を定めています。

JA綱領 わたしたちJAのめざすもの

わたしたちJAの組合員・役職員は、協同組合運動の基本的な定義・価値・原則(自主、自立、参加、民主的運営、公正、連帯等)に基づき行動します。そして、地球的視野に立って環境変化を見通し、組織・事業・経営の革新をはかります。さらに、地域・全国・世界の協同組合の仲間と連携し、より民主的で公正な社会の実現に努めます。

このため、わたしたちは次のことを通じ、農業と地域社会に根ざした組織としての社会的役割を誠実に果たします。

わたしたちは、

一、地域の農業を振興し、わが国の食と緑と水を守ろう。

一、環境・文化・福祉への貢献を通じて、安心して暮らせる豊かな地域社会を築こう。

一、JAへの積極的な参加と連帯によって、協同の成果を実現しよう。

一、自主・自立と民主的運営の基本に立ち、JAを健全に経営し信頼を高めよう。

一、協同の理念を学び実践を通じて、共に生きがいを追求しよう。

それではアンケート結果をご報告いたしますが、先ほど申しましたように、まず理念の浸透状況を3つの次元に分けて集計しました。感情レベルは「『協同組合理念』に共感を覚える」をはじめとする3問、知識レベルは「『協同組合理念』の内容をよく知っている」をはじめとする3問、行動レベルは「どうすれば『協同組合理念』に基づく行動がとれるかを考えることがある」をはじめとする3問です。

3問の平均点を見ると、最も点数が高かったのは感情レベルの3.41点、次いで知識レベルの3.04点、そして行動レベルが2.68点という結果になりました。感情と知識は中間点の3点を上回っていますが、行動は中間点を下回っています。やはり行動に結びつけることは難しい、ということが確認されたわけです。

感情・知識・行動は、とても関係性が深いので、その相関係数(注1)を調べました。そうすると、感情と行動レベルの相関係数は0.643とかなり高く、知識と行動の相関係数も0.746とかなり高い。やはり最終的に求めるべきことは、行動レベルの浸透であろうと思うわけですが、そのためには感情や知識レベルの浸透が必要で、そうすればきっと行動レベルも高まるのではないかと。そういうことを示唆する相関係数になっていると思っています。

さらに、感情と知識を比べると、どうやら知識のほうが行動にはより影響力が強そうだということがわかりました。

ただ、感情と知識レベルも相関係数がとても高く、0.623となっています。この点に、じつは重要な秘密がありそうだと

(図2) 「協同組合理念」の浸透要因

各種の要因と感情・知識にかかる浸透の相関関係

		相関係数		偏相関係数		
		感情の浸透	知識の浸透	感情の浸透 (知識を制御)	知識の浸透 (感情を制御)	
実家のJA加入	正組合員or准組合員or非組合員	0.020	0.071 **	-0.030	0.075 **	
家の農業の概況	販売ありor販売なしor農業なし	-0.004	0.050 **	-0.045 *	0.068 **	
地域との関わり	地域の会合や行事への程度参加しているか	0.124 **	0.207 **	-0.006	0.167 **	
勤続年数	JAでの勤続年数	0.048	0.211 **	-0.110 **	0.232 **	
情緒的コミットメント	JAに対する愛着・誇り・一体感	0.518 **	0.431 **	0.359 **	0.169 **	
仕事の特徴	組合員との関わり	仕事において組合員と接する機会が多い	0.098 **	0.050 **	0.086 **	-0.010
		支店祭りや食農教育などの活動によく関わっている	0.240 **	0.230 **	0.125 **	0.106 **
		組合員組織の事務局経験の有無	0.072 **	0.162 **	-0.039 *	0.151 **
	仕事の特徴	自分の仕事は挑戦的な内容が多い	0.233 **	0.232 **	0.114 **	0.115 **
		仕事において求められている役割は明確だ	0.276 **	0.245 **	0.161 **	0.098 **
		仕事では自分で進め方を決められる	0.207 **	0.238 **	0.078 *	0.143 **
	処遇等	自分の処遇(職位・等級)は妥当だ	0.281 **	0.150 **	0.241 **	-0.030
		自分の給与は妥当だ	0.319 **	0.201 **	0.255 **	0.000
		現在の労働時間は適切だ	0.327 **	0.231 **	0.241 **	0.037 *
周囲の浸透状況	常勤役員	組合長等の常勤役員は「協同組合理念」を大切に考えているように感じる	0.520 **	0.381 **	0.390 **	0.086 **
	上司	自分の上司は「協同組合理念」を大切に考えているように感じる	0.561 **	0.440 **	0.409 **	0.139 **
	同僚	自分の同僚は「協同組合理念」を大切に考えているように感じる	0.621 **	0.498 **	0.458 **	0.181 **
組織的な浸透施策	研修・教育	「協同組合理念」に関する研修・教育は、JA内でよく行われている	0.400 **	0.339 **	0.256 **	0.125 **
	広報(アピール)	「協同組合理念」のJA内でのアピールは効果的に行われていると思う	0.480 **	0.402 **	0.321 **	0.151 **
	評価	「協同組合理念」に基づく行動は、JA内で正しく評価されていると思う	0.535 **	0.386 **	0.408 **	0.080 **

※網かけは、相関関係が認められることを意味する。

うことを、前もって申し上げておきたいと思えます。

理念浸透の要因は何か

次に、「協同組合理念」の浸透の要因に関わる結果についてお話しします。今回、われわれは、「実家はJAの組合員なのか」「家では農業に関わっているのか」「情緒的コミットメントは高いレベルにあるのか」「仕事の特徴はどうか」「周囲の浸透レベルはどうか」「組織的な浸透施策はどうか」という辺りに浸透要因があるだろうと考えて、アンケートを行いました。(図2)

これらの項目と感情レベルの浸透、知識レベルの浸透、それぞれの相関係数を調べたところ、多くの項目に相関関係がみられました。要するに、「理念の浸透」などというものは、とても複雑で多様な項目が絡

み合いながら進むものなのだろうということがわかるわけです。

ただ、およその傾向を申しますと、数値が高いひとつは情緒的コミットメントで、JAに対する愛着・誇り・一体感が強い人ほど、感情や知識レベルでかなり浸透しそうです。あるいは、常勤役員・上司・同僚など周囲の人たちが理念を大切に感じていると実感できると、かなり高く浸透していくことが見えました。当然ながら、研修・教育をしたり、理念についてアピールするといった組織的な浸透施策も、相関係数が高く出ています。

おそらく、いま申し上げたような部分が理念浸透の基本要因だと考えられますが、感情レベルの浸透と知識レベルの浸透を比べますと、相関係数の出方がとてもよく似ていまして、ここで感情と知識そのものが

強い相関関係を持つことが重要になってきます。

つまり、たとえば情緒的コミットメントは感情レベルの浸透との相関係数がとても高く、知識レベルもかなり高くなっていますが、じつは知識の浸透が高くなっているのは、まず情緒的コミットメントが感情の浸透を促進し、その結果として知識も浸透させている、ということを表しているのではないか。そういう可能性があるわけです。

そういったお互いの影響を排除した真の相関係数（偏相関係数）を調べますと、結果は一目瞭然で、感情レベルの浸透のほうは相関関係がわりあい多く残りましたが、知識レベルのほうは相関関係がなくなってしまいました。

この結果が意味していることは、知識の浸透のようなものを直接促進する項目はなかなかないということです。もちろん、これは私どもの項目設定が不十分だったということもあろうかと思いますが、感情の助けのようなものがないと知識の浸透はなかなか進まない、ということが確認できたということです。

理念浸透からの行動変化

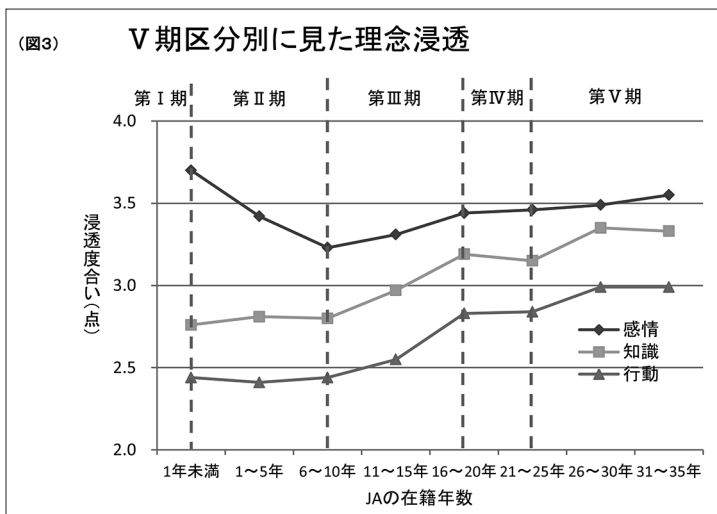
次に、理念が浸透すると職員はどのような行動をとる傾向があるのか、ということについて申し上げます。この点については分析をしていて、とてもうれしい結果が出たと思っています。

今回の調査では、理念に基づく行動として、農業への関心・行動、地域への関心・行動、組合員との関わり方、職場での行動（組織市民行動）、事業実績、革新行動というカテゴリーに挙げた全16の行動について、職員の方々にお尋ねしました。そして、回答された組合員を、高浸透者（行動レベルの浸透が3点以上の人）、低浸透者（行動レベルの浸透が3点未満の人）に分けて、16の行動をどの程度取っているのかを5点満点で集計しました。

そうすると、とてもきれいな結果が生まれて、すべての項目において高浸透者のほうの点数が高くなったのです。やはり理念が浸透すると、私たちが「協同組合人としてこういう行動をとってほしい」と思うものが、見事に取られている。そのことが確認されたのです。

ただ、経営者側からすれば、いくら理念に基づいたすばらしい行動をとっても、それが事業に結びつかなければ困るというふうに感じられるのではないかと思います。この点もとても興味深い結果が得られました。「自分は事業面において十分な実績をあげることができている」という設問に対して、自己申告ではありますが、高浸透者は3.40点、低浸透者は2.85点という結果が出ています。

協同組合人らしい行動をし



ていると、やはり事業においてもハイパーフォーマーになるのかな、ということが強く示唆される結果が得られたということです。

V期 区分別にみた理念浸透

さて、ここからはV期区分と部門別の考察を通じて、もう少し詳しく「協同組合理念」の浸透の実態のようなものを見ていきたいと思えます。(図3)

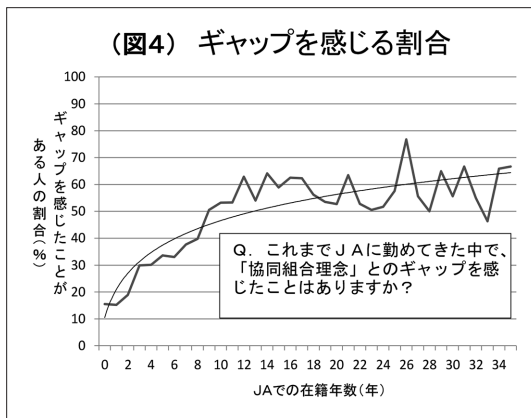
まずV期区分別に理念浸透を見ますと、なかなか興味深い結果になったのではないかと思います。とくにおもしろいのは感情レベルの浸透でして、1年未満はとても高い位置にいますが、これが最初の10年間は下がり続けます。ところが、10年を超えて30代になるとV字反転をして、そのまま上がっていけばよいのですが、21～25年目の40代前半に停滞期を迎え、40代後半に入るとわりあい安定的に推移します。

以下の分析では、とくにⅡ期、Ⅲ期、Ⅳ期の辺りに絞って、時間の許す限りご説明をさせていただければと思います。

まず第Ⅱ期ですが、感情面は、全体・営農・共済のどこを見ても低下しています。知識面は、全体は停滞ですが、営農は上昇、共済は低下というふうに、部門によって異なる動きをしています。行動面は、全体は停滞、営農も停滞、共済は低下という結果になっています。

まず、第Ⅱ期(20歳代初期)では、なぜ営農も共済も感情面の低下が続くのかということです。これは、この時期、情緒的コミットメントが低下していくからであろうと思います。そして、なぜ情緒的コミットメントが低下するのかといえば、それは20歳代の職員がリアリティ・ショック(期待と現実のギャップによる組織への幻滅感)を抱くことになるからだろうと考えられます。

「これまでJAに勤めてきた中で、『協同組合理念』とのギャップを感じたことはありますか?」との設問への回答結果を見ると、最初の10年間ぐらいはギャップを感じている人が増え続けます。最初の10年で半数ぐらいの人がギャップを感じ、その後は波がありますがあまり増えない、という結果が確認されました。(図4)



では、JA職員は具体的にどんなことにギャップを感じているのでしょうか。アンケートの自由記述欄を見ますと、たとえば在籍年数1年で、現在は信用部門に所属されている方は、最もギャップを感じた内容として「組合員のニーズに必ずしも合わない金融商品の推進」を挙げ、それに対してどのように対応したかといえば「ニーズの発掘を行う」という、とても初々しい回答をしています。

また、在籍年数1年で、やはり信用部門に所属している方も、「協同組合は組合員の生産や暮らしを守ることを目的とし、営利を目的としないといいつつも、いろんな分野で必達の数字があること」にギャップを感じるとしたうえで、どのように対応したかについては「とにかく達成できるように努めているが、毎年と思うと、この先達成可能か心配」と、とても初々しい回答を

しています。

ただ、年数が経つと、答えが若干変わってくる傾向があります。在籍年数5年で、営農部門に所属している方は、「目標ばかり高くきて、利益ばかり追求している気がする」というところにギャップを感じ、どのように対応したかといえば「仕方なくこなしている」と答えています。

また、在籍年数7年で、信用部門に所属している方は、「職員だからと何でも購入、加入させられるのはおかしい」というところにギャップを感じるとしたうえで、どのような対応をしたかについては「断れるものは断ったがほとんど購入・加入した」と答え、在籍年数10年で、信用部門に所属している方は、「金融・共済の推進。数字が一番大事」という姿勢にギャップを感じ、どのように対応したかといえば「上司の意見に従った」と答えています。

つまり、だんだん年数が経つにつれて、「長いものには巻かれろ」ではありませんが、あまり問題視しなくなっていくというか、JAの職員は、間違いなく入組して10年以内にリアリティ・ショックを感じるのだらうと思います。ただ、在籍年数を重ねるなかで、とりあえず状況に流され、問題を先送りするなかで、自分自身が組織に抱いていた期待のようなものを下方修正し、そういうなかでリアリティ・ショックを乗り越えていくのかなと感じられるわけです。

リアリティ・ショックを乗り越える対策

リアリティ・ショックは、一般企業も含めたあらゆる組織にとって避けられないものだらうと思います。ですから、完全になくすことはあり得ないと思いますが、ギャップが大きすぎて離職のような事態につながってはいけませんので、リアリティ・ショックを乗り越えるお手伝いのようなことはし

てあげる必要があるのではないかと思います。

入組9年で総務部門に所属している方は、「信用、共済事業において、利益を追求しているように感じた」ところにギャップを感じたとしたうえで、どのように対応したかについては「JAの健全な経営のためには、必要な利益の追求もあると思った」と答えています。

つまり、「たしかに個人のレベルでは矛盾として感じるかもしれないけれども、あなたのその犠牲は組織の使命を果たしていくうえでは必要なことなのだ。個人レベルの矛盾と組織レベルの矛盾は一致しない。組織においては矛盾ではないのだ」というようなことを、きちんと伝え、理解してもらうことが大切かなと思います。

その一方で、事業の推進ばかりではなく、協同組合らしさを感じられるような業務に参加してもらうことも大切ではないか。たとえば支店まつり、食農教育など、地域に根ざした活動への参加と、感情レベルの理念浸透の相関関係は、統計的にもきちんと認められます。20代の職員がいきなりつまずくことがないように、こういった活動に積極的に出してあげることも大切かなと感じられるわけです。

この第Ⅱ期においては、知識面の浸透が、営農部門の方は上昇し、共済部門では低下します。なぜ、このような差が生じるのでしょうか。Ⅱ期において、営農と共済で異なる動きを示すものとして、組合員組織での事務局経験、家での農業、地域の諸会合への参加、活動への参加という4点が挙げられます。この辺に、知識面の浸透が、かたや上昇し、かたや低下する差が生まれているのだらうと思いますが、おそらく決定的なのは組合員組織の事務局経験ではないかと、私は思っています。

営農部門の職員は、第Ⅱ期において、組合員組織の事務局に70.5%の人が従事しますが、共済部門の人は、これが11.9%で、ほとんど組合員組織の事務局のような業務は経験していないという結果が出ています。営農部門の組合員組織は、おそらく作物別に農業者をまとめている生産部会のことを指しているのだろうと考えられまして、この生産部会は、まさに自分たちが利用するJAの販売事業や、どんな資材を購入するか、どんな技術を導入するか等々、JAの事業をどうしていくかということを考え、決めている組織です。そういう組織の事務局をきちんと経験することが、この営農と共済の差をもたらしているのではないかと考えられます。

40代職員の意識変化

第Ⅲ期は省略しまして、第Ⅳ期に移りたいと思います。

第Ⅳ期は、40代前半が該当すると思ってください。感情面においては、全体は停滞、営農は停滞、共済は上昇という動きをします。知識面は、全体は停滞、営農は低下、共済は上昇、行動面も、全体は停滞、営農は低下、共済は上昇となります。知識と行動において、営農と共済はまったく異なる動きをしているということです。

なぜ、知識面について、40代前半のときに、営農の人たちは低下し、共済の人たちは上昇するのか。先ほどの分析と同様に、この時期に営農と共済で異なる動きを示すものを挙げると、ひとつは仕事の特性です。挑戦的かどうか、自律性があり、自分で決めながら進められるか、といった部分が、営農の職員は軒並みマイナスになります。40代前半になると、そういうふう感じられなくなるわけです。一方、共済の職員は、これらの数値が高まり、この辺の部分に差

があるのだろうと思われまます。

なぜ、そのような差が出るのかですが、第Ⅳ期になると、営農の約4割、共済の45%の人が管理職になります。この管理職の意味合いが、営農と共済ではまったく異なり、その結果として、仕事の特性に対する実感が異なり、ひいては知識面の浸透のようなものにも差が出ていると考えられます。

端的に言って、営農の職員は、管理職になると仕事がつまらなくなるのだと思います。なぜ、そのように感じるか。いろいろ理由はあるかもしれませんが、ひとつは会議体（本店等で開かれるさまざまな会議、行政等との連携会議など）の多さです。それまでは現場で、まさに生産部会等に関わりながら、組合員さんと一緒に「今年の事業はどうしようか」と話し合ってきたのに、そういった場に顔を出すのもなかなか難しくなる一方で、さまざまな会議にばかり出席させられる。そういうことが要因のひとつとしてあります。

また、こちらのほうが決定的なのかなと思うのは、管理職に上がることによる第二のリアリティ・ショックです。管理職に上がる前の担当というレベルは、生産部会であれば、「JAに対して、今年はどういう意見を言っていこうよ」ということを、職員は部会員さんと同じ目線になって考え、汗を流す立場だったのではないかと思います。管理職に上がってしまうと、今度はそういった意見を聞く側になり、逆に断らなければいけない場面も出てきます。そういうなかで、営農の職員は、管理職に上がった途端に、とても不満を募らせるのではないか。ある意味、組織人としての第二のリアリティ・ショックのようなものを感じるのではないか。このように思うわけです。

では、現場で組合員さんと一緒に汗を流

してきた人は、管理職に上がったときにどうすればいいのでしょうか。明確な答えはなかなか申し上げられませんが、知識の浸透が下がっているのですから、知識を高めようと思ったら、ストレートにやるのではなく、感情の部分をもう一度しっかり高めあげることが大切かなと思っています。

細かいことは申し上げませんが、この第IV期の営農担当職員は、理念的な教育と感情浸透の相関係数がとても高くなっています。この管理職初期の職員に対しては、きちんと研修をあてがうことが大切だろうと思いますし、また、この第IV期の営農担当職員は、20歳代の職員と同じように、支店まつりや食農教育など地域に根ざした活動に参加することと感情浸透の相関係数が、全期間のなかで最も高く出ます。管理職に上がったときに、ある意味、原点回帰のような活動にきちんと関わらせてあげることが大切なのかなと考えられるわけです。

最後に

最後に、これまでお話ししてきたことを簡単に整理しておきます。まず、「協同組合理念」の浸透状況は、感情レベル>知識レベル>行動レベルという大小関係になっていて、感情・知識ともに行動と高い相関関係を持ちますが、行動をもたらすには知識のほうがより重要です。

ただし、知識レベルの浸透要因には、感情レベルの浸透を抑制すると関係性がなくなってしまうものが多くみられます。知識が大事ですが、知識を浸透させようとしたら、まず感情を大切にしなければいけない、ということがわかったということです。もう少し丁寧にまとめをしたかったのですが、時間の都合で以上で報告とさせていただきます。

注1 相関関係

二つの変量の間、一方が増加すれば他方も増加する（たとえば身長と体重）、または一方が増加すれば他方が減少する（製品の供給量と価格）という関係がみられるとき、両者の間に（前者では正の、後者では負の）相関関係があるという。-1～0～1の間の値であらわされる。0（ゼロ）に近いほど関係性が少ない。

（参考文献）

- [1] 石田正昭「協同組合理念に基づく「全員経営」展開の課題と方向—JA職員アンケート調査に見るミドル職員の地位と役割」『にじ』No.654、2016
- [2] コープこうべ・生協研究機構「理念と現実のはざ間から—社会貢献と経営のジレンマは超えられるか—」（研究報告書1999年2月）
- [3] 鈴木竜太『自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版、2007
- [4] 高尾義明・王英燕『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣、2012

■□ コメント I



木本 喜美子（一橋大学名誉教授）

みなさん、こんにちは。最初に、自己紹介がてら、私がかバーできる範囲について申し上げておきたいと思います。

先ほどのご紹介でも「かつて小売業および生協労働の研究をしていた」と強調されていました。まったくそのとおりでして、ここ十数年間は地方圏の若者労働の研究や、織物業の製造工程で働く女工さんのライフヒストリーなどの研究にシフトさせていましたので、小売業関係については横目で見てきているような状態です。

小売業についての研究とかかわって、現在もくらしと協同の研究所の生協労働研究会に入れていただいて、勉強させていただいておりますが、90年代にもコープ神奈川の調査や、生協総研の生協労働調査などにもコミットさせていただきました。

本日の報告者のおひとりである山縣さんが、2009年に発表された論文で、生協労働に関連するレビューをととても上手に書いておられて、参考になりました。この十数年間の空隙を埋めるためにそれを読みながら、私はスーパーマーケットや百貨店を中心に小売業を見てきたものですから、宅配の視点が弱いということをあらためて痛感したり、子会社化・分社化が展開していく辺りのところも不十分だと感じました。それから、山縣さんの論文ではあまり触れていなかったかもしれませんが、福祉事業の部分も生協では大きな位置を占めていると思いますが、その部分も少し弱いので、そういう限界があるということをお知らせしたいと思います。

そして、2000年以降のこの業界の動きを見ると、やはり大店法（2000年）以降、ものすごく大きな変化をし、規制緩和が相次いで行われ、24時間営業が当たり前になったり、年中無休営業もたくさん出ています。そのなかで何が変わってきたのかとあらためて考えてみると、ひとつはテクノロジー上の変化がかなり大きくて、現時点では徹底的な省力化・効率化がなされるようになっています。2つめに、パート比率が極大化しています。80年代、90年代もものすごい状況でパート化が進行しましたが、こんにちはでは、民間の中小・大規模を含む小売業では8時間換算で73.6%（2015年）まで来ていますので、これをどうみるかは相変わらず非常に重大な問題です。

3つめは、このような24時間・年中無休営業が起こるなかで、女性管理職比率は下がらざるを得ないということです。「女性活躍」がいわれるこの時代に逆に困難が生じていることを、データで確かめることができるかと思います。同時に、男性労働者のなかでも、ケア付き男性労働者が増大しつつあるもとの、この問題をどう考えるかも、今後、重大な事柄になるだろうと思います。

では、経営体が埋め込まれている社会関係がどのように変わったのかということを見ると、やはり労働市場条件がものすごく大きく変わりました。規制緩和もそうですし、そのもとの非正規労働者が増大しました。人口構造的にも超少子高齢化という

社会状況になっていて、将来の労働力市場において若手の参入が非常に制約されるなかで、女性が注目されざるを得ないという構造です。

そのなかで非正規の最大活用と戦力化が求められることと、女性の戦力化（それを「活躍」と言うかどうかは別として）が求められるざるを得ないということ、そしてグローバル化の展開が進むなかで、日本的雇用への挑戦があの手この手で考えだされ、能力主義から離脱していくような方向性が出てきています。その中身としては、個人軸へと動いていますし、仕事軸へと転換していくこととなります。

もうひとつは、いい意味でも、いろいろ複雑な意味も含めて、格差に挑むことが社会的公平性の観点から出てこざるを得ません。男女という観点でもそうですし、正規と非正規との関係においても、格差にどう挑戦していくのかが問われてきます。

「ブラック企業」や「使い捨て」が問題視され、そういう実態が展開するなかで、志の高い労働への憧れや価値観が非常に高まっています。地方圏の若者、とくにかつて「フリーター」と呼ばれた非正規の人たちの労働実態が厳しいなか、次の仕事を求めるときに切実な思いとして語るのは「モラル」や「働きがい」であり、こうした位相が非常に重要なものになっています。たとえばNPOで働く若者に話を聞くと、「こんな仕事は初めてだ。こんなやりがいのある仕事は初めてだけど、結婚できない。食えない。どうしよう」という状況にぶつかっているということです。

そういうときに、本日の議論でも出ている「理念」や「ミッション」が、おそらく関わってくるだろうと考えます。

さて、先ほどから非常に密度の濃い3報告がありましたが、私は感想めいた事と質問を少し出させていただくというかたちで役割を果たさせていただきたいと思います。

まずエフコープですが、繰り返すまでもなく、非常に時間をかけた貴重な取り組みが行われ、その詳細なご報告がなされたと思います。そのもとで、やはり私が注目したいのはその達成しえたものについてです。給与の時間単価について、高卒も含めたフルタイムスタッフのトータルの平均を100として見ると、定時スタッフが83、60歳以上が77（退職金等も含む総額）という達成は、非常に注目に値するものがあるだろうと思います。

同時に、この発端になったのは、2000年前後の経営難からどう進むのかという議論のなかでたぐり寄せていった道筋であったし、そのことが「格差への挑戦」という非常に大きなスローガンのもとで一步一步実現されていったのだと、私はご報告を承りました。

感想めいたことを申しますと、このシステムはけっこう大変だなと思いました。というのは、評価が非常に重要で、評価する対象をパートタイマーにまで拡大しているので、評価するためのエネルギーが必要になります。マネジメントの複雑さを回避するためにこの地平にたどり着いているというご報告でしたが、この評価のためのエネルギーはけっこう大変だし、また時代とともに評価ポイントも変わらざるを得ないところが今後のさらなる大きな取り組みになるだろうなと思います。

さて、クエスチョンです。先ほど申しましたように、パートの戦力化がどうしても避けて通れない事柄であるとする、エフコープの取り組みはそれに対する「同一労

働同一賃金」というかたちでの回答だと思えます。しかし、パートにもいろいろな種類が存在していると考え、パートに対する教育・研修とどのようにセットになるのでしょうか。賃金のレベルで同一賃金だということは非常に勇気づけられる事であるとしても、パートにも、非常に意欲的なパートと、主婦であることを軸足にしながらあくまでパートでいたいという人も含まれています。そここのころの戦力化が、この賃金制度の充実とともにどのように志向されていくのか。その際、パートさんにとっての理念やミッションが、どう絡むだろうかという辺りです。

それと連動した質問ですが、格差を解消したとき、フルタイムスタッフ（旧経営スタッフ）の人たちは家族手当が外されるなど、いままで獲得してきた彼らの処遇条件がカットされざるを得なかったという痛み分けをした部分があったと思います。そのとき、やはり理念がすごく効いていたのかなと思えますが、その辺の相剋といいますか、島崎さんご自身も非常に苦しい思いをされ、「彼らもそうであったであろう」とおっしゃっていました。その辺も少しお話していただけるとありがたいと思います。

最後は、女性正職員の問題です。女性職員は、どうしても時間・空間をいろいろなかたちでフレキシブルに対応しなければならないライフステージを抱えています。男性の職員も同様に親の介護などを抱えるような状況のもとで、同じフルタイムスタッフのなかで同一賃金のベースが決められていくわけですが、評価の際、こうした時空間を調整しなければいけない女性および男性に対して、評価というレベルでそれを乗り越えることが可能なのか。幹部スタッフを育てあげていく育成の観点からすると、

それはどうなのか。その辺りについて、たぶんいろいろな試みをなさっていると思うので、お聞きしたいと思います。

第2報告の山縣さんについては、あらかじめいただいたレジュメを読んでいたときに、山縣さんがおっしゃりたいことがなかなか把握しづらかった面がありましたが、今日の打ち合わせと先ほどのご報告を聴いて、「ああ、そうか」とわかりました。そこで、CK生協の人事制度の変遷のなかで、山縣さんがおっしゃりたかったことを確認することにしたいと思います。

山縣さんの基本的問題意識というか、今日のご報告のポイントはたぶん2つあって、ひとつは能力主義管理にCK生協が非常に早くに先駆的に取り組んだということです。能力主義管理は、一般的には男女格差をものすごく広げる装置として機能し、他の一般企業・日本の経営が先行して取り込んできたものですが、CK生協はそれを弾力的な運用の仕方に変えることによって、そうならずに済んできた、その取り組み方が非常に重要だということが、たぶん言いたかったことのひとつだろうと、今日ようやく理解いたしました。

2つめは、2006年以降の役割給の導入も、非常に先進的な事例ではありますが、データで確認したように、頭打ち率を問題にしていくと、仕事軸にシフトし役割給になったからといって理想的な状況が実現するわけではなくて、さらにそれを乗り越えて次なる課題に進まなければいけないのだ、ということ提起されたのだらうと思います。

したがって、私からお聞きするとすれば、あまりいいクエスチョンになりませんが、生協経営体・事業体がいわゆる日本的経営の少し後を追いつながら能力主義管理のようなものを導入することの意味合いを、どの

ように考えたらいいのかということです。

それが私には根本的によくわからない点としてありますが、その質問にお答えいただくと時間がかかると思うので、それは括弧に入れさせていただいて、クエスチョンは2つめのポイントに絞りたいと思います。

それは、新しい役割給の導入を考えたとき、CK生協の経営体はどんな状況に置かれていて、何を克服しようとして、その方向性を採ったのかということです。他のありうる選択肢の中から、役割給の導入に踏み切っていったのか。それが持っている現状でのさまざまな問題性をさらに克服する余地があるというのが、山縣さんの言いたいことだと思いますが、その決め手になるものはどの辺りにあるとお考えでしょうか。この1つのクエスチョンにとどめたいと思います。

JC総研の西井さんからは、理念を受けとめて考えていくという非常におもしろい調査データの開示があったと思います。しかも、先行研究を受けながら、感情・知識・行動に分けて、非常に細かく分析し、勤続年数と部門ごとにデータがどう異なるのかということで、ある意味、赤裸々な組織分析だと思います。働く職員の人たちが、どのように理念を受けとめながら行動に結びつけているかということに対する、本当に赤裸々な現状分析をされたというのはものすごいことだと思いますし、なぜそこまでするのかと考えると、いろいろな攻撃があるなかで、「切り返していくのはそこだ」ということなのかなと思いました。

そこで質問ですが、なぜ原点回帰的などころに立ち戻らねばならないというふうに着想したのか、その根本的なところをもう少しお聞きしたいと思います。

2つめは、先ほどのご報告にもあったように、一般企業の場合は入社から5年で意欲がクールダウンするけれどもV字回復するということでした。一般企業の場合は、5年ぐらいである種の役職に就いて、それを手がかりにV字回復するけれども、JAの場合はそうはいかなくて10年ぐらい低下していく。それはなぜか？ JAだからそうなのか？ その辺りをお聞きしたいと思います。

3つめに、理念教育の再構築はすごく大きな話ですが、理念を単なる教育・研修レベルで再構築しようという話ではないということは、私も十分に受けとめました。つまりはキャリア・デベロップメントの問題をどうするか、部門間配置をどうするか、その部門がある年代に陥りがちな制約をいかに取り除いてクールダウンしないように手助けできるのか。そういうトータルな枠組みを考えようとしている、と私は承りました。ですから、単なる教育・研修システムをどうするのか、という話をしているのではないということは、よくわかりました。

しかし、それぞれの期ごとに、部門ごとに、すべて課題を洗い出して、そのなかで手助けできるものは何と何か、あるいはルールとして何を決めるのか、という方向性をかなり縊がかりで見いだしていくことを課題としているのだろうと思います。その道のりはまだ遠いとは思いますが、そうした方向性やそれにまつわる思いなどについても、お話しいただければと思います。

■□ コメントⅡ



加賀美 太記 (就実大学講師)

みなさん、こんにちは。私の研究上の本籍はマーケティングですので、労働や労務管理、人事制度を直接研究してはおりません。ただ、昨年のシンポジウムで、地域における生協の役割について、人づくりという観点からコメントしたこともあって、今回、登壇せよとお声がかかったものかと考えています。

そうした事情もありますので、制度云々という話よりも、自分の研究領域であるマーケティングという分野から見たときに、今日の報告がどのように読み解けるのか、というところでコメントしていきたいと思ひます。

今回、働き方の問題についてコメントを、と言われたとき、ちょうど新聞を見ていたら、ギャラップという会社が従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査を毎年やっています、これの今年の最新の成果が発表されていました。5月末の日経新聞です。記事によると、日本では熱意ある社員が6%で、世界で132位という結果が出たそうです。

この結果の何が問題かという、やる気のない人がすごく多いということです。端的にいうと70%はやる気のない社員で構成されているわけです。どうやってやる気を高めるか、そのための働き方そのものに対して社会的にも問題関心が非常に高まっている状況があると考えられます。

そこで、やる気のある従業員がいなけれ

ば困るのだということ、マーケティングの観点から整理すると、次のようになります。

そもそも売れるための仕組みをつくるマーケティングは、基本的に顧客と企業との関係性に焦点を当てる分野です。マーケティングは、この関係性をどのようにデザインするか、あるいは誰と関係を取り結ぶのか、というところで研究してきました。その代表的な視角が、いわゆるセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングと呼ばれるSTPであり、プロダクト・プライス・プレイス・プロモーションの4Pですが、労働はこの4Pのなかのプロモーション、あるいはマーケティングのコミュニケーションと呼ばれる部分において捉えられてきました。

すなわち、マーケティングから見たときの労働についての関心は、セールスを担当する販売員がどのように顧客との間で関係性を取り結ぶのかというところに当てられていたと思ひます。

とりわけ、そうした労働、あるいは販売員・従業員に焦点が当たってきたのは、80年代以降にブランド研究が非常に深まったことに大きな要因があったからです。というのも、ブランド研究においては、たとえばブランドについている名前、ロゴ、製品の品質、プロモーションに登場する著名なタレントなどによってその価値が構成されていると分析されましたが、じつはそのブランドのもとで働いている従業員も重要な構成要素のひとつであると指摘されるよう

になってきたからです。

こうして、あるお店、あるサービス、ある製品のブランドイメージを左右する要素として、そのお店で働いている人たちそのものも含まれるのだ、という考え方が本格的に根付いていきます。

これを生協に当てはめると、先ほど杉本先生がおっしゃっていた、なぜ生協が70～80年代にかけて厳しい条件のなかでも躍進できたのかという制度的な要因以外の部分、すなわち、組合員の人たちから見たときに「生協の〇〇さん」という人たちが非常に頑張ってくれていた、あるいは、その人だから信頼できるというような形でブランド構築に反映していたのだらうと思います。

さて、そのように従業員が重要だと考えるようになると、今度は顧客に満足を与えるためには、どうすれば従業員がよいコミュニケーションをとってくれるのかが問題になります。単純に考えれば、やる気がない人たちよりは、自分の仕事が好きで頑張りたいという人たちの方が、コミュニケーションの質は高いだろうと考えられます。

したがって、従業員がどうすれば自分たちの仕事に満足するのかという、いわゆる従業員満足の部分がマーケティング研究の俎上に上がってきます。どうすれば従業員が満足を高めてくれるのか、あるいは、この従業員の満足をどのように顧客満足につながるのか、ということの研究する領域が深まってきたわけです。

また、実践の現場から、1980年代に赤字に陥っていたスカンジナビア航空を建て直したヤン・カールソンの「真実の瞬間」というような考え方も出てきたことも、大きな背景になりました。

最前線で顧客と接している従業員の最初の接客態度が、その会社全体の印象を決め

てしまう。どれだけよい製品・サービスをその後に提供したとしても、最初の一瞬で構築されたマイナスのイメージを覆すことは容易ではない、とヤン・カールソンは言いました。彼は、この時間はわずか15秒であると提起し、従業員に対する「そうした時間をあなたたちは持っている。あなたたちこそが会社そのものであり、企業そのものである」という意識付けの必要性を説いたわけです。

そうした従業員の意識付けのために行われているマーケティングの考え方で、近年注目を集めているのが、インターナル・マーケティングと呼ばれる考え方です。

これは、従業員に対して、従業員満足を高めるために行われるマーケティングです。インターナル・マーケティングには「君たちは全員がマーケターだ。従業員一人ひとりがマーケティングをしなければいけない」というマーケティング意識を深める方向性もありますが、どちらかというところ、従業員が自分たちの仕事を好きになるような働きかけをしなければいけない、というようなことがマーケティング研究の観点からは近年注目されてきています。

こうした構造を踏まえつつ、今日取り上げられた協同組合ゆえの独自性はあるのかということなどを少し考えてみたいと思います。

まずエフコープのご報告を受けて考えたことですが、ひとつは「働き方改革」という大きな流れのなかにおいて、一事業者として非常に先駆的な取り組みをされていると、門外漢としては率直に感じました。

また、生協の強みである現場のパートタイム労働者・定時スタッフの従業員満足の向上に対しては、非常に大きな可能性のあ

る取り組みなのだろうと考えています。評価や組織風土等の変化、同一労働同一賃金などをおこなったことで、メディアに名前が出て士気が上がるという側面もあると思いますので、そうしたかたちで非常に効果があったのだろうと感じています。

そのうえで、「協同組合ゆえに」というところで少し聞いてみたいと思ったのは、このシステムを導入するにあたって、協同組合だからこそできた部分と一般化する部分はどこなのかということです。最初の部分で「社会全体への視野も」ということをおっしゃっていました。つまり、必ずしも協同組合だけに閉じた話ではなく、社会に広めていくべきと考えたときに、自分たちの特殊性だからできた部分は何で、それ以外のところに共通する部分はどこなのかは大事な論点です。ここについて、どうお考えなのか、ぜひお伺いしたいと思います。

また、今回は処遇や評価が中心でしたが、それだけで従業員満足は構成されていません。教育・研修の機会をどのように設計するかも結びついてくると思います。この点について、今後の方向性をお伺いできれば、より広く検討できるかなと思いました。

次に山縣先生のご報告ですが、資料だけでは私もなかなか読み解けなかったのですが、実際に話を聴くと大変おもしろく、勉強させていただきました。おおまかなところは先ほどまとめていただきましたので、ここでは質問をさせていただきます。

ひとつめは、生協の特殊性に依拠した先駆的な取り組みに対して、労働の現場のほうはどう受けとめていったのか、あるいは、いまどう受けとめているのか、ということ

です。実際の制度的な運用の状況は非常に勉強になった部分ですので、その点をどう受けとめていたのかを、わかる範囲でけっこうですのでお伺いできればと思います。

2つめに、先のエフコープに関わる質問ともつながるかもしれませんが、こうした先駆的な取り組みが、協同組合だからこそできた、あるいは協同組合だからこそやらなければいけないという場合、現在の競争環境や新自由主義のもとで、そうした労働の特殊性はどこまで維持できるのか、維持しなければいけないのか、という関係性についてお聞きしたいと思います。

アマゾンやネットスーパーといった競合との競争のもと、組合員に運動を働きかけるような条件を維持することが難しくなるなかで、そうした働き方の中身が変わることで制度・評価の部分はどうか変化しうるのか、あるいは、そこの部分を維持しようとする、制度・評価はどのようなかたちであるべきなのか、生協の労働の特殊性から見て、今後、どうありうるのかということについて、ご意見をお伺いできればと思います。

JC総研の研究成果は、やはり理念教育の具体的な方向性や課題が明確になっていて、とても勉強になりました。ただ、その観点と関わって、流通・マーケティングの研究からは次のようなことをお伺いできればと思います。

というのも、流通研究からも、理念を浸透させることが重要だということは指摘されてきました。とりわけ神戸大学の高嶋克義先生は、全国のスーパーマーケットを対象に質問して、いわゆるアウトプットベースの成果主義を導入すると現場が競争的になりすぎる弊害を指摘します。たとえばバ

イヤーの場合、自分の短期的利益を上げないといけないので、組織にとっては短期的利益の積み重ねが長期的利益に必ずしもつながらないにもかかわらず、短期的利益のみを優先してしまって、短期と長期の利益を相殺してしまう可能性がある、ということを経験的に考えられました。

しかし、彼の分析によれば、そうしたアウトプットベースの労働のデメリット部分を相殺する方法があり、それは「理念を浸透させて、クラン（氏族）的状況と呼ばれる、労働者の内面に理念を落とし込む作業をしてしまうことだ」と言っています。

というのも、アウトプットベースの成果主義で管理しようとする際に、個人主義的状況では、「自分自身の成果が最大化できればいい」という話になりますが、クラン的状況というのは、労働者がとくに言われるまでもなく自分の会社にとって一番いいことは何なのかということを経験的に考えながら叩き込まれているので、アウトプットベース管理にもかかわらず企業のことも考えて行動するような人間をつくりだすことができる、ということです。

冷静に考えると、これは経営側の視点だけで、労働者の働き方にはいっさい配慮しないひどい話ですが、理念を浸透させることは、必ずしも「協同組合だからやらなければいけないこと」ではなくなっているわけなのです。

そうすると、協同組合という組織が理念を必要とする背景や意味づけをどのようにプラスすることができるのか。言い換えれば、事業的側面以外に、理念を入れていくことの協同組合だからこその広がりもあるのではないかと感じましたので、その点で、今回の研究成果をふまえながら、何かご意見があれば伺いたいと思っています。

最後に、いま三十路の半ばぐらいに達して、「まだ若者だから、若者の視点で何かしゃべれ」ということも言われていましたので、そういう視点から少しお話しします。

杉本先生の大学でも、学生は生協にはなかなか就職しないというお話でしたが、私の大学でも、私が所属する経営学部がちょうど4年目を迎えて、次の3月には初めての卒業生を送り出します。今は就活をしていて、幸いなことに「内定が出ました」という連絡をちょこちょこ伝えてくれていますが、協同組合に受かったという学生に「よかったじゃないか。どこだ？」と聞くと、みんな「信用金庫です」「信用組合です」「JAです」と言います。「コープとか受けた人、いないの？」と聞くと、「いやあ、流通業は厳しいじゃないですか。受けてません」と言うのです。

大学では協同組合論を開講していて、かなり多くの学生が受講してくれたにも関わらず、そういう状況ですから、他の学生は推して知るべしでしょうか。実際、大学生の避けたい三大就職先は小売業・外食業・介護です。その意味では、大学生の目にも、小売業・流通業の労働環境が非常に厳しいと映っているのだらうと思います。

日経新聞の人気就職企業ランキングを見ると、純粋な小売業という意味ではイオングループが52位に入っているのが最高位です。その下の73位に三越伊勢丹グループが入っていますが、トップ100に入っているのはその2企業だけです。セブンイレブンジャパンですら、そのなかに入っていません。

このように小売業に対して非常に厳しい目が向けられている状況において、協同組合、とりわけ生協において、自分たちの持つ理念のような魅力の発信や、労働の状況、制度等の改善をより進めることが喫緊の課

題になっていることは間違いないだろうと、若者の視点から見たときに思います。

また、働き方というのは、今回はあまり具体的な議論として取り上げられてはいませんでしたが、人事制度や賃金制度だけにとどまらず、日常の労働の内容をどのように変えていくのかということも必要な部分かなと思っています。

たとえば無印良品は、日常の業務内容をすべてマニュアル化した「MUJIGRAM」をつくっていますが、コープさっぽろでは昨年からこれのコープさっぽろ板の策定に取り組まれています。このマニュアルは1000ページぐらいあって、非常に長く、かつ頻繁に改定されるのですが、特徴的なのは「その作業は何か。なぜ、やらなければいけないのか。いつ、やるのか。誰が行うのか」ということをすべて完全に形式化しているという点です。

実際、こうした説明を丁寧にして頂いたインターンシップを体験した学生がいるのですが、非常に良かったと感想を述べています。具体的に何をしなければいけないのか、それにどんな意味があるのかということメッセージとして発信することが、若者が求める働き方に向けたひとつの発信かなと思っています。そういう部分も参考にしながら、制度的な面以外の日常的な業務をどのように発展・革新させていくのかということも、おそらく生協に求められている課題だろうということをお話しさせていただいて、私のコメントを終えさせていただきたいと思います。ご清聴、ありがとうございました。(拍手)

■□ コメントⅢ



青木 美紗 (奈良女子大学助教)

私は前年度、杉本貴志先生が主査をされた全労済協会の研究会で、エフコープさんには労働について現地調査をさせていただきましたので、そのときの様子もふまえて、補足説明もしながら、質問もさせていただきましたのかなと思います。

JAについても、西井さんからは大きなデータを提示していただきましたが、これも昨年度、広島県のJAさんのご協力で、女性の営農指導員さんの働き方に関する調査をさせていただきましたので、西井さんのご報告に少し補足もさせていただきましたながら、質問をさせていただければと考えています。

まずエフコープさんですが、生協で初めて同一労働同一賃金を導入されたということで、最初にお聞きしたときも現在も、本当にすごいことをされているなと思っています。たいへん先進的ですし、おそらく日本の社会においても先駆的な事例になるだろうと考えています。

私自身も非常に興味がありますし、学生にもぜひ知ってもらいたいと思ひまして、昨年度、1回生の学生を対象に、「働き方を考えてみよう」ということで、エフコープさんの人事制度の話とワーカーズコープやワーカーズコレクティブの話、それから雇用労働という意味で生協のパート職員の話をしたのですが、女子学生に最もウケたのがエフコープさんの同一労働同一賃金でした。

学生たちは、ワーカーズコープにも非常

に関心を持っていて、やはり自分たちが何かをつくりあげたり、役に立っていると感じられるような仕事をしたいという傾向があるのかなと思います。

エフコープさんの同一労働同一賃金で、なによりいいと思う点は、やはり「首を切られない」というところではないかと思ひます。首を切られずに、しかも最低限の生活水準は維持できるような賃金と福利厚生が保障されている。ここが生活への安心感にもつながり、仕事へのモチベーションを高める前提になっているのではないかと考えています。

実際、エフコープさんには研修講師としても行かせていただきましたが、見ていると、職員さんが非常に元気だという印象を持っています。若い職員さんも多くて、ベテランの職員さんと若い職員さんが和やかに、いい関係を保ちながら働いておられるのではないかという印象を持ちました。

この同一労働同一賃金を導入するうえで、おそらく長年勤務されてきた方々の給料が減るような可能性もあったのではないかと思ひまして、調査で労働組合の方のお話を伺うことができたときに、「そういう軋轢はなかったのですか」とお聞きしました。そのとき非常に印象的だったのは、「労働組合は、いままでは賃金を上げることを第一目的にしてきたが、組合員のことを考えると、この地域にエフコープがあることが大事だし、組合員が一番喜んでくれること、ひいては地域がよりよくなっていくことが一番大事だから、自分たちの賃金のことは

ひとつ置いて、まずは地域・組合員のことを考えたうえで、自分たちが生協職員として何をしなければならないのかを考えるようになったのではないか」というお話でした。

この点が協同組合らしい点でもあったのかなと考えておりますし、この考え方がどうかたちで職員さんに浸透していったのかは非常に興味深いところです。

人事評価に関しては、木本喜美子先生からもお話がありましたが、私自身もこれから考えなければいけないところではないかと思っています。調査で、実際に店舗の女性の定時スタッフの方にお話を伺いました。その方は、定時スタッフですが、評価する立場に立たれている方です。「どうかたちでスタッフの評価されているのですか」とお聞きしたところ、「日々、担当しているスタッフの様子を、とにかく常に見ています。基本的には、挨拶や組合員への態度、遅刻しない等の基本的なことができていれば一定のランクにしますし、それに加えて組合員さんからの評価がよかったり、自主的に組合員さんが喜んでくれるように何かしようとするような姿勢があれば、評価を上げています」とおっしゃっていました。

いまのところ、評価者の裁量に委ねられている傾向があるのかなと思いましたが、研修もしっかりされているとお聞きしていますので、その研修でどのようなことをされていて、評価基準のようなものを決めておられるのかということも、よければお聞かせいただければと思います。

それから、女性の観点になってしまいますが、フルタイムスタッフと定時スタッフの移行が自由なのは、非常に魅力的だと思っていますし、学生たちに聞いても、「結婚や出産で仕事を離れなくてもいいという安

心感があって、とても働きやすいのではないか」という意見が出ていました。

ただ、そうしますと、フルタイムスタッフが減っていく可能性が今後、考えられるのではないかと思います。その辺りはどのようにお考えなのでしょう。実際、店舗の女性の定時スタッフの方も、「フルタイムスタッフへの移行は考えていないのですか」とお聞きしたところ、「責任が重い」「転勤がある」という理由から「フルタイムスタッフへの移行なんて、いっさい考えていません」というご意見がありました。

こうしたことから、フルタイムスタッフへの移行はなかなか厳しい面もあるのかなと感じた次第です。

この人事制度を入れるにあたって、組合員さんにはどのようなかたちで周知されているのか、また、どういった受けとめ方をされているのかということも少しお伺いできればと思います。

山縣宏寿先生のお話につきましては、私も初めてこういうお話をお聴きしまして、生協は男女差をなくした賃金制度を採っていたことや、能力給を強化することによる危ない部分についても知ることができて、同一労働同一賃金が騒がれているなかで、危機感や注意喚起をしていただけたのかなと感じました。

CK生協では、そうした先駆的な仕組みを採用されているということでしたが、他の生協はどういう賃金体系になっているのかを、もしご存じであれば教えていただきたいと思っています。

また、能力給にするには、査定 of 公平性が非常に重要なと思いましたが、生協であれば公平な査定や評価が実現できると考えてらっしゃるのかどうかも、お聞きしたいところです。

西井賢悟さんのお話で、理念や知識が浸

透している人は行動にも移せているということは、私自身、現場の職員さんを見ていてもよくわかると感じています。昨年の広島県内のJAの女性営農指導員の調査をさせていただいた際にも感じました。営農の方々ですので、JAでは最も組合員さんに近い立場にいらっしゃる方々です。営農を希望して、営農部門に就くことができた女性職員の方々は、非常にモチベーションが高く、組合員さんに「ありがとう」と言ってもらえたり、「あんたが言ったら、やらなしゃあないな」と言われるような信頼関係を構築できるところに喜びがあって、お給料が上がるとか職位が上がることはあまり考えていないとおっしゃっていました。このことから、協同組合においては組合員さんとの関係が働くモチベーションに大きく関わっていると考えさせられています。

一方で、女性ということであれば、家庭との両立が難しいという声も出てきましたし、JAではまだまだ「女性は窓口、男性は渉外」というような、きっぱりと分かれた人事システムが残っていますので、営農を希望していたのに、結局、就けなくて仕事を辞めた方もいるということをお聞きしています。

共済から営農に移られた職員さんにもお話を聞くことができました。共済や信用はノルマがあって、西井さんの報告でも、それを達成できるとJAの剰余利益を求める行動になるのではないかというお話がありましたが、逆に「ノルマがあるから、やりやすい」という声も聴かれました。営農に移ってしまうと、自分で課題を見つけて動いていかないといけない。研究者に似たような仕事で、それまで銀行で働いていた人が翌年いきなり「フィールドワーカーになりなさい」と言われているようなものですので、その点ではすごく難しいところもあ

るとおっしゃっていました。

やはり、適材適所といますか、その人の得意とするところに配属できるような人事システムのあり方も重要なと考えています。

また、3～5年で配置転換をするのも起こりうることで、このときに組合員と築き上げた信頼関係がどのように変わっていくのかも懸念事項です。この辺りは、データで読みにくい部分もあるかと思いますが、現場で聞いておられることがあれば教えていただきたいと思います。

最後に、各農協の状況や研修内容によっても数値にすごく差が出るのではないかと考えられます。今回は10農協のデータをすべて集計して、分析されましたが、もし農協別に集計されて、違いがあるということがあれば、教えていただければ幸いです。

■□ パネルディスカッション 島崎安史・山縣宏寿・西井賢悟 木本喜美子・加賀美太記・青木美紗

コーディネーター 杉本 貴志 (本研究所研究委員会委員 関西大学教授)

【杉本】最初に3人のコメンテーターの質問に対して、3人の報告者の方からお答えいただければと思います。

さっそく島崎さんからお願いいたします。

【島崎】まず木本先生からのご質問にお答えします。経営スタッフは、この制度改定によってかなり失意があったのではないか、理念やミッションとの関係でどのような取り組みをしてきたのか、というご質問でした。

この改定については、おっしゃるとおり、「この社会をよくしていこう。そのために必要なのだ」ということを一貫して説明してきました。「個別ではなく、総合的に改善提案する」「意義や目的に納得性がある」という点を構想して、リードしてきました。その結果、フルタイムスタッフの意識は、最初はなかなか思い通りにいかないこともあって、すっきりしなかったと思いますが、その後は序々ではあります改善してきています。

パートタイマーの制度について、いろいろな立場の方がおられるのではないかと思います。おっしゃるとおりです。今回の制度改定を提案した際、「私は評価制度とかリーダー制度は要らない」と言われる方がけっこうたくさんおられました。しかし、女性の地位向上という視点で見た場合は、これらの制度改定は必要だということで、パートタイマーの労組役員が中心になって論議をリードされてきました。



今後は、定時スタッフからフルタイムスタッフへの移行も含めて、その視点をしっかり位置づけて、促しながらやっていきたいと思っています。

女性スタッフや介護を要するスタッフの評価に関するご質問については、基本的に評価基準を変えようとは思っていません。労働環境を整備することによって無理のないようにしていきたいと思います。資料にも時間外労働や年次有給休暇の説明を記載しておりますので、ごらんいただければと思います。

加賀美先生からは、「協同組合だからこそその要素」と「一般化する要素」について、ご質問をいただきました。協同組合だからこそその要素という点では、協同組合だからこそ、雇用問題についてもリードしていく必要があるという捉え方をしています。

むしろ、これを一般化しようということでは取り組んでいるので、制度の中身も、生協だけでなく一般企業も使えるようにということで組み立てています。

教育・研修の方向性については、理念に

基づく業務執行がまず第一だと考えています。そのうえで、人事異動やジョブ・ローテーションを計画的にしっかりやるとともに、体系的な教育プログラムで育成を進めるという考え方です。

青木先生からは、労働組合との関係を含め、このような理念がどのようなかたちで広がっていったのかというご質問をいただきました。これについては、2000年頃の「くらしづくり改革」を機に「三方よし」の考え方で進めてきたのが、転換点となり広がっていったと認識しています。

労働組合とは、けっこう真正面からぶつかって、論議をしています。いまはその積み重ねによりお互いに信頼関係を持ってやれているのではないかと考えています。

店舗での定時スタッフの評価については、フルタイムスタッフも定時スタッフも同じツールを使って、評価をしています。

ただし、評価の内容についてはかなり簡素化しています。複雑にしないということです。みんなが使うので、そういう工夫をしています。

フルタイムスタッフから定時スタッフへの移行制度を設けると、フルタイムスタッフが減るのではないかとのご質問をいただきました。非常に難しいところではありますが、採用力を高めることによって解決できると考えています。

組合員への周知は、2009年に「エフコープ2020年ビジョン」を定めて、そこで初めて「雇用問題についても社会に打って出る」という趣旨の方針を出しています。それまでは「人材育成を進めます」等、内部の組織方針で取り組んでいましたが、世の中を少しでも良い方向にリードしていくことを宣言したのが2009年でした。それ以降、その姿勢でずっと取り組んでおり、組合員にもそういう発信をしています。

最近では、テレビや新聞等のメディアで、いろいろ取り上げられることが増えましたので、組合員にもかなり浸透していると思います。

【杉本】 それでは山縣さん、お願いいたします。

【山縣】 木本先生から、なぜ新しい役割給の導入に踏み切ったのか、役割給の改定の決め手は何か、というご質問がありました。私の知っている範囲でいえば、経営の難しさ、とくに店舗の難しさがあって、職能給の場合は基本的にポストが増えなくても習熟昇給や勤続年数に応じて賃金が増えてしまい、賃金原資が増えてしまいます。この難しさを考えたときに、役割給は、ポストが増えない限り一定程度の範囲で賃金原資をプールすることができるという点があります。

その意味で、経営が難しさを増し、ポストや市場の変動のなかで、人件費をコントロールしやすいという意味で、経営側から見た役割給の良さがあります。

組合側から見たときに、なぜ役割給を入れたかですが、私の理解で申しますと、1990年代に正規とパートの賃金格差が問題になりました。その時、小型店の正規店長とパート店長の賃金を連動させて、格差を縮小させるんだという方針が出されたのですが、それで格差は縮んだかといえば、むしろ逆に広がりました。

なぜかという、ひとつは正規には職能給が入っていて、ポストとは関係なく勤続年数が増えていきますが、パートのほうは、小型店の店長というかたちで、仕事の範囲に応じて賃金が決まる仕組みです。かたや属人的な要素で賃金が決まり、かたや職務の内容で賃金が決まり、そこが乖離すると

格差はコントロールできないわけです。

そういうなかで役割給を導入する意味は、属人的な勤続年数等の要素ではなく、ポストに連動させることによって、格差をコントロールすることが比較的容易になることにあります。それが、労働組合も受け入れるひとつの要素になったのではないかと思います。

役割給の改定の決め手は、人材育成との整合性のあり方だと思っています。生協のなかでも、配置転換をして、将来こういう能力を持っている人を育てるのだというものがありました。職務ごとの役割給になると配置転換はどうしても難しくなってしまう。それで賃金が上がったり下がったりすると、日本の法律には賃金の不利益変更というものがあるので、調整給で緩和措置があっても、そういう法的な部分の難しさが一方で生じざるを得ません。そういうなかで、従前型の人材育成のあり方をどのように設計し直すのかは、ひとつの大きな問題かなと思っています。

もうひとつは、中高年層のモチベーションをどうするのかという問題です。どこかのセンター長だった人が、統廃合によってポストが変わった場合、中高年であっても賃金が下がったりする可能性があります。その際、中高年の人たちはモチベーションを維持することがなかなかできないであろうと思いますし、若い人たちからすると「なぜ、あの中高年の人たちはあんな様子なのか」ということで、対立が起こる可能性がありますので、そこが改善のポイントかなと思います。

加賀美先生がおっしゃった、従業員満足が顧客満足にも影響を与えるというのは間違っていないと思います。ただし、いまの生協を考えると、あのモデルで考えることができる素地がどんどん浸食されていると

いう現象が一方で進んでいると思います。

たとえば個配で配達に関わっている人は、どういう人か。もちろん、非正規の方もパートの方もいますが、忘れてはいけないのは外部委託化がかなり進んでいるということです。したがって、従業員満足という場合、そもそも個配の配達に携わっている人間が生協職員ではなく、外部化された従業員となると、先ほどのモデルで語れていない現象が少なからず広がっているという部分があると思います。

とくに個配では、「神風配達」という言葉があって、1日に80~100件と、すごい件数をまわります。個配において、従業員満足は顧客満足にもつながるといえるとき、はたして顧客満足できるような配送ができるのか。たぶん「組合員さんの生活はどうなっていますか」などと言っている余裕はないと思います。

生協労連の調査によると、やはりすごい労働問題があります。夏場に何十キロもの重たいものを持って、エレベーターのないところを登っていかなければいけない。肋骨を疲労骨折したけれども、休ませてくれと言っても、休ませてもらえなかった等々、外部委託をするなかで、けっこういろいろな問題が起こっています。

そういうなかで、マーケティングが示していたモデルはわかりますが、もしかしたら一方で浸食されている現象が生協の現場



で起こっている可能性があるのではないか、というのが私の考えていることです。

労働の現場の受けとめ方やモチベーション等を、競争環境の新自由主義のもとでいかに維持するののかというご質問がありましたが、労働現場の受け取り方については木本先生へのお答えで一部重複しているかと思えます。基本的に、理事会と協議しながら、中高年のモチベーションと人材育成が課題であると考えていらっしゃるのではないかと思います。

もうひとつは、競争環境のなかで生協の事業をどうするのかということですが、これは非常に難しいところだと思います。マネジメントに積極的に取り組んだりマネジメントの評価をすることは必要だと思いますが、普通に競争して、生協が一般企業に勝てるかということ、勝てないと思えます。なぜなら、生協の組合員活動費は、一般企業では間接費用になって、そういう費用は一般企業はまったくかかっていません。普通に競争するとき、もともと不利な状況は生協であるがゆえにたくさん持っているわけです。

そういうもつで、普通に競争して勝とうとするのは無理だと思うし、そういう方向性は、まったくめざすなどとは言いませんが、そのみで勝負するのは厳しいのではないかと思います。それをやってしまうと、気づいたら生協でなくなっている…というようなことになるかと思えます。

その一方で、最近、生協について注目していることがあります。『日本労働年鑑』のなかで生協運動のことが書かれていて、たとえば個配は、当初は「班配を壊すものだ。けしからぬ」という議論が一方ではあったと思いますが、現在は地域の見守り協定というかたちで、2016年時点で全国の約半分の市町村と協定を結んでいて、個

配をしながら地域の安全を守ったり、社会の基盤やインフラを支えています。その部分がある限り、基本的に必要とされると思えます。量は多くなくても、地域が崩壊し、認知症の老人が増え、買い物難民が増えるなかで、そこに寄り添うことは、やはり生協の進むべき方向性かなと思っています。

生協は、そもそも高度なことをやっているとします。市場に生じた問題や矛盾を、事業を通じて解決しなければいけない難しさがあるので、その辺のバランスはなかなか難しいと思っています。

青木先生からいただいたご質問ですが、「先駆的な」と言ったのではなくて、タイミングが早いという意味で「先駆的に」と申し上げたつもりでした。

「先駆的な」ということについては、否定はしません。ただし、私が意図していたのは、コープこうべが1981年の翌年ぐらいに職能給を入れていて、他の生協より早いタイミングで入って、それをいろいろ工夫しながらうまくやることで外に広がっていくという意味であって、もちろん、「先駆的な」という意味のものもあります。

そうした仕組みを採用している他の生協は、どういう賃金体系になっているのかというご質問ですが、これについてはきちんと申し上げることができません。というのは、生協労連が加盟単組で調査をしていますが、言葉がかなり曖昧です。たとえば「職能給」と書かれていても、フタを開けてよく見たら、職能給ではなくて、勤続給の部分を職能給と称して回答していたり、「職務給」と言いながら、じつは職能給のことを職務給と言っていて（政府の統計がそうなっているからだと思います）、その辺がうまく整理されないまま調査をしているので、全体像は難しいかなと思っています。

1990年代でいえば、職能給が増えている

ことは確認できますが、2000年代以降についてはきちんとフォローしていません。

ただし、役割給が入ってきている部分もありますし、従前どおり勤続給ベースとか年俸給というかたちで入っている生協もあるので、そこは宿題として、各生協がどうなっているのかを検討していきたいと思います。

査定の公平性を達成できるかどうかは、まさに労働組合が頑張ってもらいたいところだと思います。こんにち新たな組合規制など、一緒に考えなければいけない段階に入っているので、今後は異動に対する公平性が必要になってくるかなと考えています。

【杉本】 西井さん、お願いいたします。

【西井】 たくさん質問をちょうだいしましたが、木本先生から、なぜいま原点回帰的な理念教育が必要なのかというご質問がありました。ひとことでいえば、それはJAが協同組合らしさを失っているように見えるから、もう一度、そこをしっかりと見直していこうということです。

では、協同組合らしさとは何かというと、JA関係者は「組合員さんを主役として、職員がサポートしながら事業や活動をつくっていくのが特性だ」と考えると思います。その部分が、かつての小さいJAのときはあまり意識せずともある程度自然にできていたのだろう。しかし、JAが合併したり、支店が統廃合したり、組合員さんも世代交代が進むなかで、かなり失われてしまったのではないかと。しかも、そういう経営合理化を進めるなかで、JAグループは銀行・保険会社・ホームセンター等との競争が激化し、同質化競争に入ってしまったのではないかと。

ですから、あまり言いたくありませんが、

いまJAの支店に行くと、組合員さんのことを「お客さま」と呼ぶ職員がいます。このように、ある意味で企業と同じように、利益を稼ぐために利益至上主義のようなものが強くなってきたのではないかと。今般の農協改革でJAグループはかなり厳しく言われていますが、そういった隙もあったのかもしれないと思っています。

そういうなかで、やはり私たちは協同組合という企業形態を持っているのだから、それに忠実に生きていくしかない。そのためには協同組合らしい事業のあり方を進めなければいけない。それを組合員さんと一緒につくっていく職員は、協同組合とはこういうものだということをしっかり知らないといけないし、実践もできなければいけない。そういう考え方が、私たちのところでつくった研究会の根底にはあると思っています。

2点目は一般企業では5年ぐらいで情緒的コミットメントの低下からV字回復するという事象をどう理解すればいいかということです。この点について、私は2点ぐらい推測できるかなと思っています。

ひとつは、JA職員は最初の10年間、3年ずつぐらいジョブ・ローテーションで異動していきます。その異動の幅が、一般企業に比べて大きく、営農にいた職員が次は共済に行き、その次は総務に行く…というように、かなり違う部門にいくということがあるのではないかと。つまり、最初の10年間、その職場においては常に新人の状態に置かれているのではないかと。そのなかで、組織との一体感のようなものが高まりにくいのではないかと。ひとつの可能性としては、そういうことが言えるかと思っています。

もうひとつは、「一般企業では、昇格をきっかけにV字反転する」とされています

が、JA職員を見ていると、たしかに最初の数年間に主任・副主任などいかたちで昇格自体はあるんだろうと思います。私は一般企業のことはわかりませんが、ただ、JAにおける最初の昇格はほとんど意味を成していないのではないかと。単に給料を上げるためだけのものになっていて、部下がつくとか、何らかの権限が与えられるとか、そういうことがほとんどない。役割分担についても、ほとんど変わることもない。そういうなかで、JAにおける最初の昇格はキャリアの節目になっていないのではないかと。そういうなかで企業との差があるのではないかと、私の推測ですが、考えています。

もうひとつ、理念教育のようなものをどのように再構築すればいいのかというお話があったかと思えます。理念浸透との相関係数が最も高そうなのは「周囲の浸透状況」です。要は、組織風土そのものを変えなければ、理念浸透もなかなか進まないのではないかと、という話だと思えます。

したがって、まずは経営トップの方々、常勤役員の方々が、協同組合らしい行動を評価するとか、みずから率先してやっていただく。そして、当然、管理職の人たちも、そういった常勤役員を見習って、それに合わせていく。そういうなかで組織風土を変えていく。直接の教育ということではないかもしれませんが、まずひとつにはそういうことが必要だろうと思えます。

それに加えて実際の教育・研修になりますが、今回のアンケートの『「協同組合理念」に関する研修・教育は、JA内でよく行われている』という問いに対して、職員自体は決して低い点数を付けていません。つまり、「研修を受ける機会は十分ある」と言っているわけです。しかし、それでもなかなか浸透しないとするならば、要は知



識や情報を得る場はあるけれども、それを実践する場がなかなかない、ということではないか。

ですから、やはり日常的な業務等の部分が重要で、実践する場とはどういう場なのか重要になると思いますが、私自身は、組合員さんと同じ土俵に立つといえますか、可能な限り、同じ目線に立てるような場に職員をどれだけ立たせることができるか、ということかなと思っています。

その点で、営農部門は一日の長があるといえますか、たとえば生産部会という組合員組織の事務局を通じて、まさに組合員さんの所得を上げていくためのお手伝いをして、組合員さんと同じ目線で所得向上を考えることができる。そういう場を、たとえば共済や信用部門であっても、つくってあげばよいのだろうと思えます。

もう少し踏み込んでJAの動きを見れば、組合員さんのことをもっとわかろうと意識的に進めているJAもあって、そういうJAでは、たとえば農家の子弟である職員には「JA青年部という組合員組織に入って、組合員さんと一緒になって青年部の活動をやってみようよ」と呼びかけたり、女性職員には女性部に入ることを勧め、女性部の人たちが何に悩んでいるのかを考えるように促したりしています。

さらに、その組合員組織を超えて、地域

のお祭や消防団の活動があれば、業務時間内であってもそこに出ていけばいい、という段階に踏み出しているJAもあります。

そういうことをやりながら、とにかく組合員さんや地域住民と同じ目線に立ち、一緒に汗をかく。そういうことが、理念を浸透させるうえでは重要になるのではないかと考えています。

加賀美さんから、理念は企業においても必要で、もちろん協同組合においても必要だが、プラスアルファ的な要素は何かあるだろうか、というお話があったかと思いますが、私自身は、プラスアルファという表現よりは、理念の中身が違うのだから、当然、浸透の方策も違いが出てくるのではないかと考えています。

では、理念の中身の何が違うのかといえ、先ほども申し上げましたように、組合員さんがいらっしゃるということです。出資・利用・運営という三位一体の性格を持っている組合員さんがおられて、その人が中心であるということを考えれば、おのずと理念の浸透方策も変わってくるだろうと思うわけです。

青木さんから、適材適所のお話がありましたが、正直なところ、私はとても悲観しています。現場を見ていると、JA職員は、団塊の世代が抜けてきて、その次の世代も抜けてきて、現場はかなり人不足になっているので、明確な将来ビジョンのもとに「こういうふうで育てていきたいから、ここに配置していこう」というよりも、「ともかく穴を埋めよう」というかたちになっていると思います。

ですから、とても厳しい状況になっていると思いますが、結論からすれば、JAはほぼ毎年、職員の目標管理を行っています。そのなかでは当然、単年度の人事考課のことだけでなく、中長期的な視点で、職員の

側からは「自分はどんなふうになっていきたい」とか、上司の側からは「組織としては、このように育ててほしい」ということをやり合っているはずですから、そのすり合わせをきちんとやって、職員一人ひとりを戦略的に育てていく。そういうことを追求していくしかないのではないかと思います。

10農協でJA間の格差があったかどうかについては、たしかにJA間の差はあったと思います。ただし、意外なほど構造的な部分に差はなくて、たとえば「営農のほうが共済よりもやりがい感が高い」と申し上げましたが、その部分がひっくり返るようなことはありませんでした。営農と共済の順序は変わらずに、軒並みすべてがいいJAはすべてが高く、軒並み悪いJAは営農も共済もすべて低い。ただし、順序自体は変わらない。そういう傾向であったかなと思います。

【杉本】ありがとうございました。たいへん恐縮ですが、最後に私からまとめとしての質問を投げかけて、発表者・コメントーターのみなさまから、ごく手短にお答えをいただくことでシンポジウムのまとめに代えさせていただきたいと思います。

いろいろなすばらしい例を伺いました。私がお伺いしたいのは、しかし、はたして協同組合でなければできない、あるいは協同組合ならではの、魅力的な職場ができるのだ、と言えるのだろうかということです。

たとえば「同一労働同一賃金」「70歳定年」という非常にすばらしいことを始められたと聞いて、私もエフコープに何回か見学に行きました。すばらしいお話もたくさん伺いましたが、先ほどもお話がありましたように、たとえば配送の現場では1日に

80軒を担当されています。8時間労働で80軒を担当するという事は、1軒につき6分しか時間がないということです。

率直に言いますが、これはやはりきつい仕事だと思います。「同一労働同一賃金だから、素晴らしい」ということで、大学生はみんな、そこを志望するののかということです。

もちろん、反論をいただきたくて、わざと挑発的に言っているわけで、この宣言以降、学生の応募数が増えたとか、離職率は減っているとか、いろいろ教えていただきたいと思います。

あるいは、協同組合の理念を身につければ、それは事業成績にも反映するようなかたちで働きがいのある職場ができるということですが、本当にそれだけで若者たちはJAに就職したいと思うようになるのでしょうか。

かつて、わが研究所では「ブラック生協にならないために」という特集を組んで、機関誌を出しましたが、あえてシンポジウムの締めくくりとして、「協同組合だからこそできる同一労働同一賃金」というようなものがあるのかという問題提起をしたいと思います。

先ほど少し中身の問題に踏み込みかけて、「協同組合の理念は一般企業の理念とは違うのだ」とおっしゃいましたが、それは協同組合ならではの魅力ある職場をつくるものなのでしょうか。ひとことずつ、最後にいただければと思います。よろしく願いいたします。

【島崎】協同組合ならではの魅力的な職場ができるのか、というご質問について、私はできると思っています。同組合の役割は「よりよい暮らし・よりよい社会を協同の力で実現する」ことにあります。これは建

前でなく使命です。それをいろいろな事業としてやっているのだから、それを追求することを仕事にできるというのは、本当に素晴らしいことではないかと思います。それを実現するためにも、「三方よし」という考え方でしっかりやっていくことが必要だと思っています。

杉本先生がおっしゃるように、宅配の現場は、労働環境も生やさしくないし、賃金水準も報告させていただいたように厳しい状況ですが、それをよしとするのではなく、賃金水準についても引き上げていきたい。そのためにどうすればいいのか。労働環境についても、労働時間も含めてよくしていきたい。そのためにどうすればいいのか。賃金制度だけでなく、いろいろな制度があるので、それについても同様です。そういうスタンスでやっていくことが大事ではないかと思います。

これはやはり協同組合がリードして取り組むべき部分だろうと、私は思っています。協同組合しかできない、という考え方は持っていませんが、先ほどお話ししたような使命を持っている協同組合ならなおさらのこと、これをリードしていく必要があると理解しています。

【山縣】たいへん難しいご質問をいただきまして、ありがとうございます。

私は、協同組合ならではの魅力的な職場はつくれると思いますし、つくっていただきたいということしか申し上げられません。やはり生協の場合、普通の労使関係とは違って、理事会は「単なる賃労働者ではない。おれたちは協同の力で世の中をよくするんだ。その仲間だよ。その担い手だよ。一緒に頑張る仲間だよ」という意識があります。

そうすると、一般とは異なる労使関係の

もとでいろいろな取り組みができるし、そうした取り組みはこれまでも行われてきたもので、これからもつくってくれるものだと思います。

私は労働組合や労使関係をやってきたので、生協労連でけっこう話を伺ったりします。そのときに明らかに単組が変わったなと思うのは、賃金や労働条件だけでなく、「年収300万円でも生きていける社会をつくらう」とすごく積極的に言っているということです。

つまり、日本で「賃金」というと、欧米とは違って、各種の要素を賃労働が負いきている。だから、社会のあり方として、教育費や住宅費など、本来、社会政策として国が負うべきものについては、きちんと国が負って、そのなかで300万円なら300万円ですべて生きていける社会をつくらなければいけないということで、これまでの労使関係や賃金・労働条件とは違うことを言いだしています。

最近、私はそこにすごく注目していて、そういうつながりが生協の職場のなかで魅力的な場所をつくり、新自由主義に対するひとつの防波堤になっていてもらいたいと思っています。

【西井】 本当に手短にお答えいたします。

このシンポジウムでは理念の浸透方策という観点から申し上げましたが、どんな理念であれ、理念が個人に浸透している状況は、組織との間に矛盾がないような状況だと思いますから、その人は気持ちよく働いていると思います。気持ちよく働いているならば、当然、魅力的な職場ということになるだろうと思います。

そして、その浸透している理念が協同組合の理念であるならば、当然、協同組合ならではの魅力的な職場と言えるのだろうと

思っています。

【木本】 私は通常の民間企業を先行して研究してきたので、その目線で生協に関わって勉強させていただいているのですが、私のなかではやはり「生協らしさ」がマジックワードに聞こえることが少なくなくて、「その中身は何？」と聞きたくなるようなことが多かったというのが率直なところでです。

もちろん、思いとしては、協同組合だからこそできることが絶対にあると信じています。それを曖昧にしないで、もっと中身を突き詰めてほしいという気持ちを持っています。

そういう点では、できるだけリアリストであることがすごく大事で、先ほどの西井さんの端的なお答えにもあったように、土俵で切り返すからこそそのリアリスト、つまり自分たちを赤裸々に分析・診断し直して、自分たちが何が大事なのかを再確認する。そういうスタンスでの日々の取り組みが大事ではないか。こんな抽象的なことしか言えませんが、そう考えています。

【加賀美】 私自身も、協同組合だからこそ魅力的な労働現場にしてほしいという願いが強くあります。若い人たちは「なぜ？ どうして？」を明確にしてくれたほうが働きがいを感じるということがあって、その際の「なぜ？ どうして？」というメッセージは、建前に聴こえるし、きれいごとかもしれないけれども、協同組合だからこそ発信できる強みがあるのだろうと思います。

たとえば外部委託の問題でも、協同組合本体よりもより協同組合らしくあろうとする子会社すらある、という状況こそが求められる部分かなと思います。もちろん、「やりがい搾取」にならないように注意す

る必要はありますが。

それから、大学院生時代に大学生協の食堂でアルバイトをしていた経験からいえば、大学生協で働いている人たちは、非常に気持ちのいい人が多いというのも事実だと思います。夜9時に終わって、11時ぐらいまで残ってだらだらしゃべるとか、明らかにサービス残業なのですが、そういう流れでも働きがいを感じるわけです。若い人たちは、決して人間関係を職場で切るということ全員が肯定しているわけではないので、古くからあったそうしたつながりを、こんにち的にどのように再生するのかということも、これから考えたほうがいいのかなど思っています。

【青木】難しすぎる質問を与えていただいて、しかも最後になってしまいましたので、非常に恐縮ですが、私自身も、加賀美さんと同じく、「地元に戻りたい」とか「ちょっとでも社会貢献したい」という学生が多いので、そういうときに「生協という選択肢もあるよ」と積極的に紹介したいとすごく思っています。

そのときに、賃金体系もそうなのですが、本当にやりがいのある仕事なのか、労働として厳しくないのかという辺りも気にする部分でもあるので、その辺は賃金・雇用システムと同時に考えなければいけないところだと思います。

協同組合は、組合員も職員もどちらも仲間ですので、お互いを思いやる気持ちが大事かなと思います。総代会資料などを読んでみると、たくさん組合員の方が「配送料を無料にしてくれ」というようなことを書かれています。本当にそれでいいのかということ組合員側も考えなければいけないし、職員のほうも組合員へのアプローチを積極的にして、一緒につくっていくよ

うな取り組みが重要かなと考えているところですよ。

でも、組合員と職員が仲間だと捉えられるのは、協同組合の特徴かなと思いますので、その意味では、単なる株式会社とは違う働き方のあり方は可能かなと捉えています。

【杉本】ありがとうございました。今回のシンポジウムは、本研究所の基幹研究会である「生協労働研究会」の最初の報告の機会でもあります。したがって、もちろん何らかの結論をみなさまに提示できるわけではなく、問題提起に終わってしまったかと思いますが、これを出発点として、おそらく2年後、3年後に、またきちんとした報告をする機会を持つことができると思っています。

先ほど西井さんからの報告にあったように、JAの職員についてはかなりきめ細やかなアンケート調査をおこなって、実態の把握ができていますので、それを見習って、現在、アンケート調査の最終段階の準備中です。ただ、いくつか困っていることがあります。たとえばJAの場合は、JAの理念が形のうえできちんと提示できますが、生協職員の方に「生協の理念は？」と問いつけるときに、いったい生協の理念とは何なのだろう、ということで悩んでいます。

もうひとつ悩んでいることは、「くらしと協同の研究所」はお金がないということです。JAと違って、われわれは手弁当でやらなければいけませんので、たいへんお金に困っています。それで、みなさまの生協に向けて、「それだったら、うちの生協がタダでやってあげるよ」という声を募集しております。分析のほうは、われわれの英知を結集していいものをつくるつもりですので、ぜひ、これからお声かけする職員調査にご協力いただければと思います。

分科会

2017年6月25日

今年も例年と同じように、3つのテーマで分科会が開催されました。

第1分科会では、くらしと協同の研究所の若手研究者が2016年度から取り組みはじめた若手集会の報告も兼ねて、「今、考える『協同組合』の価値～若手の目に映る『協同』から」というタイトルで、若手の視点から「協同」がどのようなものとして捉えられているのかについて議論を深めました。協同組合の思想と実践がユネスコ世界無形文化遺産に登録されたことも踏まえ、「協同」について今一度考えるきっかけにしたいというねらいがありました。

第2分科会では、「協同組合による地域づくりへの道-産直・地産地消から福祉まで-」と題して、グローバル化・新自由主義の中で、「食と農、地域とくらしを守る」という願いを協同組合がどのように叶えることができるのかについて議論を深めました。愛媛県で地域全体として食と農を中心に地域づくりに取り組む無茶々園と、京都生協の地産地消・産直についてお話をいただきました。

第3分科会では、シンポジウムの内容をさらに深めるために、「生協職員の働き方を考える～医療福祉生協職員調査から何がみえたか～」と題して、医療福祉生協の働き方について議論を深めました。協同組合らしい働き方とは、これからの生協の在り方を考えるきっかけになったのではないのでしょうか。

どの分科会におきましても、多くの方々と情報交換しながら議論を深めることができました。今後の活動に活かしていただくことができれば大変嬉しく思います。

(本誌副編集長 青木美紗)

各分科会で報告・コメントをいただいた方々

第1分科会



加賀 美太記 氏



青木 美紗 氏



則藤 孝志 氏



北川 太一 氏

第2分科会



小池 恒男 氏



大津 清次 氏



福永 晋介 氏

第3分科会



中村 圭二郎 氏



黒岩 勝博 氏



二場 邦彦 氏



内藤 三義 氏

■□ 第1分科会

今、考える『協同組合』の価値 ～若手の目に映る『協同』から

片上 敏喜（日本大学生物資源科学部助教）



●はじめに：本分科会の主旨

－若手からみた『協同』について－

2016年11月、ユネスコの世界無形文化遺産に「協同組合において共通の利益を形にするという思想と実践」が登録されました。「協同組合の思想と実践」が未来世代へ繋ぐべき存在として評価された一方で、日本において社会問題の解決を志す人々がその方法として株式会社を選び、非営利組織や協同組合を選ぶことが少なくなっているのでは、という指摘があります。研究面においても、協同組合を真正面に据えた理論的な研究は少なくなっています。加えて、協同組合に関心をもつ研究者は決して多いわけでもありません。しかし、「協同組合の思想と実践」が注目された今だからこそ、改めて協同組合や協同の価値を考えてみる必要があるのではないのでしょうか。特に、それらを引き継ぐ若い世代の目に、協同や協同組合はどのように映っているのかという観点から、本分科会では、3名の若手研究者から、自身の経験やこれまでの研究を通じて考えた、現代社会にとっての「協同」や「協同組合」の価値についてご報告いただきます。

それぞれ3名のご報告を通じて、改めて生協をはじめとした協同組合と協同の価値や魅力とは何かということについて考えていきたいと思えます。

●報告 I

流通・マーケティングの視角から考える
「協同」の意味

加賀美太記（就実大学経営学部専任講師）

1. 「協同」と「協同組合」

「協同」の英語表現は「cooperative」です。この語源から、協同とは「複数の人もしくは団体が力を合わせて何かしらの物事を行うことである」と定義できます。その際、「人」だけではなく「団体」というところも含めて、広く考えるべきだと思います。協同組合間協同という視点を持つと、組織や団体まで入れることが大事ではないかと考えるからです。この協同を基礎・制度とした組織・団体・集団が「協同組合」であり、社会における多様な組織形態のひとつであると定義できます。しかしながら、協同を実現するためには協同組合でなければならないのかというと、必ずしもそうではありません。例えば、社会的企業やNPOといった別の組織形態であっても、協同組合が取り組むような課題に対して、協同的なアプローチをしているケースは少なくありません。このような現実を考えると、重要なのは、協同組合はどのような特殊性があり、何が魅力的なのか、あるいは協同というのはどのような社会条件で、あるいはどういう人たち・団体が必要とするのか、あるいはそれが実現すると、どのようなこ

とが起こるのか。こうした協同組合に関わっている人間あるいは研究者からすれば、自明な部分を、個別の研究領域から改めて明らかにすることであると思います。

2. 流通・マーケティング研究における「協同」の意味

私の専門はマーケティングなので、コープ商品で考えてみたいと思います。マーケティングや流通の観点から見たコープ商品で特徴的なのは、1960年代から現在に至るまで、50年以上にわたって続く、息の長いブランドになっていることです。日本では、1960年代にダイエーや大丸もプライベートブランド（PB）を先行的に導入したのですが、多くのブランドは消滅してしまいました。景気が悪くなるとぐっと伸びて、景気が良くなるとパタッとなくなるというのが日本におけるPBの歴史なのですが、数少ない例外がコープ商品です。

コープ商品がブランドイメージを確立した要因は、「組合員の参加」がある点だと思います。例えば、コアノンロールや味パックのような単協発のロングセラーブランドに代表されるように、組合員の「こういうものが欲しい」とか「こうしてくれないか」という「声」をすくい上げて形にしようという、組織や職員のあり方が存在したことが、他の組織との違いだろうと考えられます。先程挙げたダイエーが、流通業の大原則である薄利多売に基づいて、いかに価格で応えるかというところに特化したのに対し、生協は、必ずしも価格だけではない組合員の要望に対応することを考え続けてきました。これが生協という組織のあり方の、ひとつの特徴だろうと思います。また、その過程で、声を発した人に限らず、組合員が非常に強いコミットメントを持っています。ミックスキャロットに代表されるよ

うに、試飲をしたり、販促活動に参加したり、キャンペーンの時には友達に紹介したりという形で、積極的に組合員が商品に関わったからこそ、強いロングセラーブランドを作り出すことができたのです。組織的あるいは職員の積極的な参加と、組合員の参加によって、商品に高い情緒的価値が生まれ、またコアノンロールのように、トイレットペーパーの芯がないのでゴミを減らせ、環境にも優しいといったユニークな機能的価値を追加することができたといえます。こうした組合員参加、すなわち消費者参加が普通の企業でできるかという、それは難しいだろうというのが、流通研究あるいはマーケティング研究から見た時の協同組合の面白さではないかと感じています。組合員の参加を促すことができたのは、やはり協同組合だったからです。とりわけ、「組合員の視点」という理念に基づいていたからこそ、協同組合は消費者の課題にきちんと向き合うことができたのではないのでしょうか。例えば、使用される食品添加物を積極的に削減する取り組みは、生産や流通側の論理からはなかなか出てきません。長持ちする商品を作れば、当然、生産や流通側としては商品をコントロールしやすくなります。そのため、「作る側の論理」からはそういうことは出てこないのです。反対の「消費する側の論理」に積極的に対応したのが生協です。それは、自分たち消費側の論理に基づいて生産側と向き合うという、協同組合の性格に依拠したものです。以前、二場邦彦先生（立命館大学名誉教授）がお話されている中で、次のようなことをおっしゃっておられました。

近年の流通業では、消費者のニーズに対してきちっと応えるようになっており、

だからこそ、セブンイレブンのセブンプレミアムや、イオンのトップバリューが大なり小なり受け入れられているのです。ただ、表面的な見え方としては「生協が組合員の声に向き合う」というのと同じように見えますが、中身は少し違うのではないかと、違うところを何とかして見えるようにしなければ、生協の価値が低下するのではないかと。

聞きたいことだけ、あるいは聞けることだけに対応し、対応したことを上手にアピールすることによって、自分たちの魅力を発揮する営利企業のあり方と、協同組合がなぜこういう課題に向き合うのかというところは、行っていることは同じでも意味が違うのだということを、何とかはっきりさせられないかという、二場邦彦先生のご指摘は、私自身も非常に大事な点だと思っています。実際、顧客とどのように長期的な関係を取り結ぶかということは、1990年代以降、マーケティングやブランドの研究と実践の両面で大きな課題になっていました。少し専門的にいえば、ブランドに対して好意的な評価・感情を持ってもらい、長期にわたってブランドとの関係性を継続してもらうということですが、生協においては組合員の声を聞くという取り組みが、結果的にこうした関係を築くことにつながったのではないのでしょうか。コープ商品の開発・普及のプロセス以外にも、たとえばひとことカードや担当者ニュース、総会、総代会、班会、パーティーなど、関係性をきちんと築くための制度が存在しました。マーケティング的に見れば、必ずしも商品だけではなく、制度全体を通じて、生協は組合員との関係性構築を非常に上手にやってきたと考えられます。ただ、これは現代における課題でもあるのですが、生協と組合員の関係性が

変化してきています。例えば、今では組合員が参加したからといって、必ずしも事業的にプラスになるわけではないことが指摘されています。組合員の参加率と利用高の間に相関が常に発生しているわけではありません。その因果関係をどう見るかについては、まだ研究が必要であるといえます。そもそも参加と利用が一体化しているのが協同組合の特殊性なのですが、私自身は、今では参加のニーズと利用のニーズが、特にリンクしていないのではないかと考えています。それは、「社会活動に参加したい」、「商品を利用したい」という、組合員の生協に対する異なる要望・ニーズがあり、必ずしも両者がつながっていないということです。「いろいろな活動をしたけれど、別に生協の商品じゃなくてもいい」と考える人もいるのではないかとという仮説がひとつです。もうひとつ、商品と参加の間のリンクの不足、あるいはリンクが可視化できていないことが原因で、自分たちの参加が商品に反映されていることが組合員に伝わっておらず、結果として利用が伸びないという仮説も成り立ちます。そして、競合の拡大によって、商品の魅力が相対的に低下したのではないかと考えられます。今は、こういうところを研究してみたいと考えているところです。

最後に、研究の領域とは少し離れた部分で、自分自身が現代において、どういうふうな協同の価値を見出さるかということをお話したいと思います。

流通業との関係では、近年、「公共への関心」ということが注目されています。もともと流通は生産過程と消費過程をつなぐ役割を持っていると考えられてきました。公共に役立つからこそ、流通というものは存在し得るということです。この公共性が何らかの形で流通業には必要です。例えば、

コンビニが「オーナーから搾取している」などと批判されながら、一方では社会的に評価されているのは、これまで街の小売店や郵便局が持っていた、小さな、それでも大事な公共の役割を、現代的な形で引き継いでいるからです。この部分を協同組合、生協はどう考えるのかということは、やはり大きな課題ではないでしょうか。人々の目に直接映るため、「自分たちの収益だけを追求している」と評価されがちな小売業ですが、協同の持つ人々がお互いに協力して働くことと公共性とは本来的に結び付くものですので、そうした点をしっかりと発信できれば、小売業にあっても生協は十分魅力的に消費者に映るようになるのではないかと思います。そうした時、どう協同に至る道筋をデザインするのかというところで、「顧客」なのか「組合員」なのかという問いかけが常に発生します。顧客からどうやって組合員に変わっていくのかということも、おそらく意識すべき、あるいは研究の対象とすべき点ではないかと思います。当然、段階的に成長・変化していくことが想定されますので、その過程で先輩組合員や職員の関わり合いが、どのように意識の変化に影響するのか、あるいはどういうプロセスをたどれば、それが最も速くあるいは深く進行できるのかということ、研究の観点からも見てみたいと思っています。

●報告Ⅱ

食と農の地域戦略を「協同」から考える
則藤孝志（福島大学経済経営学類准教授）

1. 協同や協同組合への関心

私の研究の専門はフードシステム論ですが、地域に根差した研究テーマとして関心を持っているのが、私たちの暮らす地域を食と農で盛り上げていきたいということに

あります。そして、それらを一時のブームやイベントに終わらせず、持続的に発展させるための重要な仕組みのひとつとして、協同と協同組合も研究対象にしています。そうした中で、食と農の地域戦略を支える協同を以下の3つに分けて整理してみました。

- ①：考え方、取り組み方、暮らし方、いわばライフスタイルとしての協同
- ②：①を中心的に担う主体としての協同組織（農協、生協など）
- ③：②が手を取り合う仕組みとしての協同組合間の連携

しかしながら、例えば当大学の学生を見ても、②の協同組合組織そのものへの関心は高くありません。一方、先ほど加賀美さんからもお話がありました通り、協同組合の枠にこだわらない協同、いわゆる「協同的なもの」については、ライフスタイルとして、また将来の就職先として関心は高いのです。まさに私のゼミもそうで、今年、彼らと、地域づくりと協同に関わる調査研究を新たに立ち上げました。たとえば福島県の猪苗代町に発足した「猪苗代研究所」というNPOは、青年会議所や商工会青年部など、それまでばらばらに活動してきた既存団体の青年たちが集まって、地域を盛り上げていくことを共通課題に取り組む組織です。これも立派な協同のひとつの形で、彼らが地域づくりに与えるインパクトは何なのか、そこにはどんな難しさや困難があるのかを明らかにすることが、今年のゼミの研究テーマです。このように、若い人たちの協同的なものへの関心は高いと感じております。

また恥ずかしながら私自身も、学生時代は協同組合自体の組織基盤や仕組みなどを

議論する協同組合論には、あまり関心がありませんでした。しかし4年前に福島に行ってから、食と農をつなぐ仕組みとして協同組合連携に出会い、やはり私は協同組合が好きなんだなあと思えるようになりました。特に、農協と生協の連携にとどまらず、そこに食品企業が入って、協同のパートナーとして食料の生産・加工から流通・消費までを地域の中でつないでいく、いわば協同の仕組みで回せないかというところに強い関心を持っています。

2. 福島で学んだ協同組合間の連携・協同の力強さ

私が着任した2013年、福島はまだ復旧・復興の途上でした。非常に印象的だったのは、さまざまな再生に関わる取り組みに、当たり前のように農協と生協が一緒になって取り組んでいたことでした。特に土壌スクリーニングプロジェクトといって、農地の放射能汚染濃度を調査するため、圃場を1枚ずつ測定し、データを全部地図に落としていくという、気の遠くなるような作業があるのですが、極めて農業的なこの作業を担ってくれていたのが、全国各地の生協の役職員の方や組合員の方でした。なぜ当たり前のように、生協と農協が一緒に取り組んでいるのかという疑問を同僚にぶつけてみたところ、福島県は協同組合間連携の先駆的な地域なのだと教えられました。

その基盤となった取り組みが、「ふくしま大豆の会」です。これは福島県内の生協・農協・食品メーカーが一緒になって、大豆食品の地産地消を回していこうという活動です。食農連携とか地産地消というのは近年、日本全体でブームになっているのですが、最初の1～2年は盛り上がって新聞で取り上げられるなどしても、2年くらいで縮小していく例が少なくありません。しかし

ながら「大豆の会」は、20年間継続し、震災や原発事故にも負けなかった。こうした「大豆の会」の継続・発展のポイントは、買い・食べ支える仕組みをとことん関係者で議論したことです。そこでは、「産地・生産者応援」と「生協組合員が日常的に買い続けられる価格設定」といった一見矛盾するふたつが両立できるよう、何度も話し合っただけを決めていくプロセスにあります。その結果、生協組合員が無理なく毎日続けられる、関われるシステムができました。そこに「なぜ大豆の会を行うのか」という目的・理念を共有するさまざまな仕掛け、シンポジウムやイベントなどの多様な活動を地道に積み重ねていきました。このように、メインとサブの両輪がうまく機能したということが、会の継続・発展の背景に、ひとつあるのではないかと思います。

もうひとつ私が興味深く感じたのが、「大豆の会」という具体的なビジネスモデルの発展形として、「大豆の会」10年目に、より広い社会連帯として協同組合間連携の組織ができたことです。少し論点を提示しますと、今、全国的に都道府県域で協同組合間連携組織が広がっています。しかし、2012年の国際協同組合年を契機に発足はしたものの、年1回シンポジウムの開催とスローガンの発信に終わってしまっているところもあるのではないのでしょうか。重要なのは、こうした気運をより盛り上げて、本当の意味で協同のプラットフォームにすることです。本報告における「福島モデル」から読み取れるのは、やはり基盤に組合員と生産者の両方が日常生活の中で関われる仕組みがあったことで、社会連帯としての地産地消の網の目の構築、震災後の農協と生協の連携などが機能したのではないかと思います。

一方で、県域で食と農をつなぐ事業とい

うのは、簡単にできることではなく、福島が特別ということも考えられます。この点を考える際に、後に本分科会の総括コメントを頂きます福井県立大学の北川太一先生が「日本農業新聞」の6月5日号で指摘されていることが重要に思います。北川太一先生は、「都道府県域の多くでは協同組合間の連携組織ができています。しかし今一度、県内の小さな協同組合を掘り起こすこと、また食と農、暮らしの雇用をキーワードに、補い合いの心でさまざまな団体と手を結んでいく可能性を探ること、このふたつを県域でやっていくべきだ」とおっしゃっておられます。まさにその通りで、だからこそ、食品企業の協同組合もプラットフォームに加えることができるのではないかと考えています。

3. 協同組合セクターとしての中小企業の新展開

2017年6月に福島県で「福島県食品生産協同組合」という福島県内の食品企業が業種や品目を横断して共同販売事業を展開しながらブランド構築をしていくことを目指す協同組合が立ち上がりました。その背景には、小売業やメーカーなど地域の中小食品企業をめぐる厳しい状況を打破していくことにあります。しかしながら一方で、「中小企業の協同組合というのは、一般的に業界の利益・発展を追求する組織だから、なかなか地域の暮らしや生活には関わってこないのではないか」という声もあるかもしれません。一般的にイメージされる中小企業の協同組合の場合、設立の目的は、「業界全体の改善・発展」や「要望・意見などの実現」があります。一方、福島県食品生産協同組合は、業種や品目を越えた、異業種連携という形の協同組合で、「組合員の経営安定・基盤強化」や「新たな分野

への挑戦」が目的になります。こうした福島県食品生産協同組合が発足したきっかけは極めてビジネス的なところにあり、東京の食品企業から「まとめて福島県の食材を買いたい」という依頼があったことでした。基本的には依頼に対する安定的な取り組み、つまり「組合員の経営安定・基盤強化」が目標になります。しかし、一方で、協同組合を作るのならば、一緒に食品のブランドを作っていく、今まで県庁や農協が行ってきた福島の食品のPRを、実際に作っているメーカー自身が発信していくことに意義があるのではないかということになりました。また、そうしたブランドを県外に販売していくだけではなく、学校給食や福祉施設など、地域の中にきめ細かく販路を広げていくことや、その際に農協や漁協、生協などとの協同組合同士が組んだビジネスモデルを提案していくことも考えています。そうした農協や生協と連携した事業を展開することで、新しいメリットになるかもしれない「地域に根差した協同の追及」を実現したいと考えています。本分科会の会場には、生協の関係者の方が多く来ておられると思いますので、このことを皆さんにご紹介できればと思います。ぜひ中小企業というものを仲間としてお考えいただければと思います。

4. 食と農の地域戦略として

私の勤務校の福島大学の学生をはじめ若い人たちは、地域づくりやコミュニティビジネスといった、協同的なものへの関心・注目は非常に高いものがあります。こういう、協同組合の枠に止まらない多様な協同と、協同組合との接点を増やし、それらをつなげるプラットフォームを作れないかという思いがあります。そして、そうしてきたプラットフォームを機能させる仕組み

として、日常から人々が関われる事業が必要だと思います。農協と生協が共に取り組む地産地消のビジネスなど、異なる協同組合の連携の中に、中小企業による食品分野を入れることで、地域の中で農業と食品加工・流通の産業連関を作ることが可能になり、協同型の地域経済の戦略になり得るのではないかと考えています。

●報告Ⅲ

「くらし」の中の「協同」を見つめ直す

青木美紗（奈良女子大学生生活環境学部助教）

1. 協同や協同組合に関心を持ったきっかけ

本報告は、私自身がなぜ協同組合に関わるようになったのかというところから始めさせていただきます。私が協同や協同組合に関心を持ったきっかけはネパールという国でした。今から7～8年前に、青年海外協力隊を派遣しているJICAのネパールオフィスでインターンをさせていただく機会を得まして、それをきっかけに約6か月以上滞在していました。その時に見た人々のくらしぶりに、「人のくらしの原点」のようなものを感じました。例えば、学校、子育て、農産物と食事、女性グループの活動など、様々な分野において、皆でくらしを良くすることに取り組んでおられました。それらはささやかな活動であり、おそらく彼ら彼女らは意識的に行っているわけではないのですが、一生懸命、主体的に頑張っておられました。こういった方たちとの出会いから、私は「協同」ということにつながっていくことになりました。ネパールの特徴的なこととしてはGDPが非常に低く、いわゆる後発開発途上国と位置づけられる反面、先駆的なところもあります。例えば、現在の国家元首は女性である、入国

時に書く入国審査表にも「male/female/others」とあって驚きました。NGOでも女性を必ず半数入れることや、20代から70代の年齢構成をきっちり配分することなどが定められています。これらが起こっている背景には、国際機関の指示が入っているということでもあるのですが、とても特徴的に感じました。しかしながら、経済的な格差は非常に大きいということと、国としてお金がないということもあり、貧困も存在します。宗教はヒンドゥー教のほかに、ブッダの生誕地もあり、チベット仏教も信仰を集めるなど、思想的にも豊かです。自然信仰もあり、日本人の考え方に非常に近い一面もあります。

そうした中で、私が「協同」を感じた具体的な場面をいくつか紹介させていただきます。まずは学校です。それまで学校というのは、行政が運営するものだと思っていましたが、ネパールでは学校は地域の中心であり、地域住民が運営しているものでした。たとえば公立の小学校では、教師の怠慢で出席だけ取って帰っていくことが普通にあります。また校舎を修理するにも、行政はお金がないので、地域住民が何とかお金を出し合って修理しないと成り立ちません。こういった状況の中、地域の人たちが村の子どもたちのために何とかできないかと、いろいろ頑張っておられます。例えば、お父さんたちが集まってPTAのような組織を作り、学校をどうしていったらいいか話し合い、小さい子どもたちのための幼稚園を開設するといったことが行われていたりします。また地域住民でまかなえない部分は、地元の優秀な方が先進国の大学を出て地元に戻り、NGOを立ち上げて外国の支援を受けて取り組んでおられます。子育ての面においても「地域の子どもは皆で育てる」という考え方で行動されています。日本でもそ

うですが、農村に行くところどこも大家族で、おじいちゃん、おばあちゃん、近所の兄弟姉妹が皆で一緒に子どもを育てるのが日常の中にあります。そこでは、子どもたちも農作業を手伝い、隣近所の子もたちが分け隔てなく遊びに来ます。日本と違うのは、お母さんたちが「この子は私の子」ということをいわないのです。聞くまでどの子どものお母さんの子か分からず、子どもたちもお互い「お兄ちゃん」「お姉ちゃん」と呼び合っています。お母さんたちも見える範囲にいる子は皆で見えていくという生活をされています。

食の面においては、私自身、ネパールではとにかく家庭料理がおいしいと思いました。それは現地の人に聞いても「レストランの料理よりも家庭料理がおいしい」といわれていました。例えば、お祭りの時には、牛やヤギを屠殺して、家族や近所の人で分け合います。必ず一家に1人は屠殺できる人がいて、子どもたちもその光景を見えます。そうした日常の中で命のありがたさを自然と学んでいるように思いました。

2. 「くらし」に寄り添う協同組合

ネパールでは、原始的かもしれませんが、人と人、人と自然のつながりの中で、くらしが成り立っていることを学びました。一方、核家族化・単身世帯化が進む日本は、分断されてしまったのかもしれないと考えていたところ、くらしと協同の研究所に出会い、いろいろなところに調査に行かせていただく機会を得ました。そこで協同組合の存在を強く感じました。しかもネパールでは、血縁関係の中でできていたことが、もともとは知らない人である組合員同士の信頼の上に成り立っていることは特筆すべきことだと気づきました。

日本の協同の事例で申しますと、奄美医

療生協が、「地理的な離島はあっても、命に離島があってはならない」というスローガンを掲げて、島民の医療・健康維持活動を続けておられます。現在、離島の中でひとつの医療生協があるのは奄美だけだとおっしゃっていました。今は立派な病院の建物があり、スローガンを刻んだ石碑が建っています。そばに植えられているソテツは、貧しい時代にソテツを食べて何とか生き延びたことを記念したものだそうで、長きにわたる歴史を感じさせられます。今は時代に合わせていろいろな活動をされており、病床から退院後までのトータルケアや、「顔の見える医療」として、「心の離島（あきらめ）」を作らないように、班を作って健康教室にも力を入れておられます。

また生協しまねでは、有償ボランティア活動「おたがいさま」の実践があります。「おたがいさま」は組合員以外でも利用でき、「向こう三軒両隣」の考え方を実現していこうというもので、日常生活の中で起こる困ったことやこうなったらいいなと思うことを、お互いに助け合って成す活動です。ネパールの事例と対照すると、家族でなくても助け合える関係を作っていくことにあたります。有償ではありますが、まさにそういう活動をされており、全国の同じようなグループとの交流会を開催するなど、情報交換も盛んに行われています。

少し話は変わりますが、先日あるテレビ番組で、労働改革をテーマに、若い人たちに副業を紹介するITベンチャー企業を取り上げていました。インターネット上に「この仕事をして下さい」「この仕事をやります」といったサイトを作り、例えば若いお母さんが「2時間くらい子どもの面倒を見てほしいのですが、誰か相手をしてくれる人はいませんか」と呼びかけて、それを見た人が応じるというものです。これは生

協がすでにやっていることですが、私自身がそのIT企業のシステムを使いたいかというと、使いたくないと思うのです。その一番の要因は、信用できるかどうかということです。生協の組合員さんだったら、何か信用できる気がするのです。主観的なことかとも思いますが、そういった「安心感」をプレゼントすることができるのが、生協として欠かせないものではないかと考えさせられました。

私は協同とは、「くらしをよくしたい」と思うところから始まり、ひとりでは実現できないことを皆で目指していくことなのではないかと思っています。協同の実現のためには、私たち自身が、個人のことだけでなく社会全体を見ながら、くらしを常に見つめていくことが大事になってくるのではないかと思います。その中で協同組合とは、もちろん事業そのものも重要ですが、事業を通して、くらしをよりよいものにしていくことを考え、それを実践できる組織であると考えています。そういったところに、協同組合の面白さを感じている次第です。

●総括コメント

北川太一（福井県立大学経済学部教授）

大きく3つに分けてコメントします。ひとつは、協同組合を研究対象とすることの意味です。若手の皆さんはもう十分、分かっておられると思いますが、研究というのは、それぞれの専門領域で、仮説を立ててそれを検証し結論を出す、あるいは社会科学であれば多少、政策的な提言をする、こういうプロセスが専門的な研究態度であるといえます。一方、協同組合の研究に際しては、「あるべき社会」や「こういうことが大事なんじゃないか」という規範が必要だと思

います。そうした姿勢で臨んでいると、専門的なところはそれぞれの学会等ですっかり行ってもらった上で、本分科会のような集まりに出ることによって視野が広がる、あるいは自分自身が考えている望ましい社会のあり方（私、北川を例にするのであれば、望ましい農業のあり方）を問い直すきっかけになります。もちろん運動論に陥ってはいけませんが、心の奥底に規範を持っていることが、専門領域に帰った時に、違った研究成果、あるいはもっと迫力のある研究成果に結びついていくのではないかと、最近思っています。

ふたつめとして、それぞれの報告でいろいろ勉強になった点がありましたので、一言ずつキーワードを拾って触れておきたいと思います。加賀美さんの報告で「公共性」という言葉が出てきました。流通業は、ややもすると手数料商売のイメージがあり、生協もある意味、同じようなところもあるのですが、その手数料が持っていることの社会的な意味や、値段を決める時になぜその値段なのかといったことも、私たちはもう一度、見つめ直す必要があるのではないかと思います。

則藤さんの報告では、中小企業の協同組合にスポットを当てて、食と農の地域内産業連関（＝地域内で人、モノ、さらには小さなお金を動かす仕組み）を作ることが大事だと話され、非常に同意したところです。提示された「中小企業協同組合」についても、単に量を集積してスケールメリット、あるいは規模の経済を追求するのではなく、いろいろな人たちが集まったの相乗効果からなる連結経済や資源の有効活用が大事になります。その時に協同組合という仕組みが、例えば取引コストを下げる効果や、いろいろな人と手を結ぶ際に生じる探索コストの削減に有効であるといったことが、き

ちりと実証できれば、さらに素晴らしい研究になるのではないかと思います。

青木さんの報告で紹介されたネパールについては、協同の原点を確認できたと思います。日本でも地方の村や東京の下町に行くと、助け合いや地域内の社会的な制度に依ったルールでくらしている人たちがいます。例えば都会の人が村を訪れたり、村の人が東京の下町を訪れたりして、そういうくらしぶりを見ることによって、さらに協同の原点を確認できるのではないかと思います。

最後に、協同組合あるいは協同の価値実現に向けてということです。協同組合がユネスコの無形文化遺産に登録されたのも、実は協同組合そのものというよりは、協同組合の思想と実践が評価されたものなのです。つまり形ではなく、協同組合が持っている参加をはじめとした仕組み、あるいは事業の進め方や活動の仕方が、コミュニティにとって非常に意味があるという点が評価されたのだと思います。思想の実践や日々の活動そのものが協同組合の価値なのであって、「生協だから素晴らしい」、「協同組合だから株式会社より素晴らしい」ということでは決していないのです。現状では、協同組合の仕組みをはじめとした価値を皆が取り戻すことが足りないのではないかと思います。協同組合の活動や事業を行うことが、具体的な形で地域の公共や公益に役立っているということを、組合員や職員が実感する、あるいはそのことを地域の人たちに共感してもらうことに、我々研究者も含めて、協同組合関係者はもっと努力する必要があるのではないかと思います。

本日は改めて「協同の価値」という非常に重要かつ難しいテーマに、若手研究者の方々がチャレンジしていただきました。プラットフォームという言葉も出ましたが、

要するにプラットフォームというのは、これまでの活動や目的は違えども、ひとつの場に寄り合って考えてみましょうという仕組みのことだと思います。その意味では、くらしと協同の研究所に関しましても、いろいろな領域をもった方々（研究者・実践者等々）が集まるプラットフォームといえます。そうしたプラットフォームは、これまで見えてこなかったことが見えたり、気づけなかったことに気づいたりする場であるといえ、そのような「場」を通じて、今後も多くの方々とともに、協同の価値について考えていくことが重要ではないでしょうか。



第1分科会の風景



報告者によるディスカッション

■□ 第2分科会

協同組合による地域づくりへの道 ～産直・地産地消から福祉まで～

辻村 英之 (京都大学農学研究科・農業食料組織経営学教授)



■解題 辻村英之

はじめに

2014年に私たちは、流行していた「バリューチェーン」という概念を取り込んで、「協同組合バリューチェーン研究会」を始めました。この概念自体は新しいものではなく、1980年代にアメリカの経営戦略論の大家であるポーターが使い始めたものです。

私たちは2014年当時の、様々なところでの「バリューチェーン」の言葉の使われ方に違和感を感じ、それを批判するところから研究会をはじめました。まずは、私たちがどのように批判したのか紹介し、研究会での「バリューチェーン」の意味付けの説明につなげたいと思います。

ポーターのバリューチェーン分析の枠組み [M.E.ポーター (土岐・中辻・小野寺訳) 『競争優位の戦略』(ダイヤモンド社、1985年)]

「バリューチェーン」の「バリュー」とは、「総価値」(その企業の商品・サービスの売上を全部足し合わせたもので、消費者が支払う総代金に等しい)と「価値活動コスト」の差、すなわち利益(マージン)のことです。

この価値(利益)を実現するために、企業の中で様々な価値活動(主活動、支援活動)がなされていて、それぞれの活動にコストがかかりますが、どの程度のコストが

生じ、どの程度、利益や総価値に貢献するのか考えて、大きく貢献するものは企業内でしっかり維持する。しかしたとえば、現在は調達・物流を企業内でやっても、貢献が小さくコストが高ければ、それらを外部の企業に委ねる連鎖の方が望ましい。このように、企業の中に利益をためる(付加価値を高める)ために企業内外の活動との関係、連鎖をどう構築するか考えるのが、ポーターのバリューチェーン分析です。

「グローバル・フードバリューチェーン戦略」(2014年6月:農水省主催「グローバル・フードバリューチェーン戦略検討会」)

本検討会は、フードバリューチェーンの構築を、[農林水産物の生産から製造・加工、流通、消費に至る各段階の付加価値を高めながらつなぎあわせることにより、食を基軸とする付加価値の連鎖をつくること、即ち、産地の「こだわり」を消費者につなげていくこと]と定義している。

その具体的な戦略として、下記の4つが挙げられております。産学官が連携して、

- 1) 生産→製造・加工→流通→消費に至るフードバリューチェーンをつなぐ(→バリューチェーンを構成する農業者、製造業者、流通業者、消費者のより大きな付加価値の実現)
- 2) 地域ごとの諸課題に連携して対応する
- 3) 日本の「強み」を「ジャパンプランド」として構築し売り込む

4) 日本企業によるコールドチェーン、食品加工団地、流通販売網等の食のインフラシステムの輸出を推進し、日本食の輸出環境を整備する

1) は本検討会のフードバリューチェーンの定義を言い換えたもの。2) については、それぞれの主体がどこにいるかが重要になる。各企業が存立している「地域ごとの諸課題に連携して対応する」と言われています。

そこまではわかるのですが、3) と4) は海外への輸出戦略です。「産地のこだわりを消費者につなげていく」とあり、「産地がいかに利益を確保するか」と読める部分もあるが、そのことよりも、フードを輸出して多くのバリュー、利益を確保し、それを農業者・製造業者・流通業者に均等に配分することが重視されているように見える。

「JAグループバリューチェーンの構築」

(2014年4月：JA全中「JAグループ営農・経済革新プラン」)

JA全中もバリューチェーン構築の「3つの重点戦略」として下記の3点を挙げるなど、やはり輸出戦略を強調します。しかもJAでありながらも、経済界・企業などとの連携を強調する。

- 1) 担い手サポート型を主力とした営農・経済事業方式の確立
- 2) 新たな販売事業方式の確立
 - －「契約取引（買取・直販）・輸出」の拡大へ、経済界・企業等との連携－
- 3) JAグループの輸出拡大戦略の構築・実践
 - 大手食品企業・小売店と提携（Win-Win）関係を築く

農業者・産地発展（地域づくり）のための協同組合バリューチェーン

ポーターのバリューチェーンは、企業の利益を確保するためのものですが、私たちの研究会、あるいは協同組合バリューチェーン、特にJAのバリューチェーンは、組合員・農業者・産地の利益を確保するための連鎖を考えるべきもので、「グローバル・フードバリューチェーン」や「JAグループバリューチェーン」のように、川下の食品製造業や外食店の利益を気に掛けるようなものではありません。

逆に川下側が、できる限り利益を大きくするためにバリューチェーンを構築することに対抗し、農業者・産地の利益をいかに確保するかを考えるべきものです。農業者・産地の利益のために大手企業と提携することが望ましい場合もあるかもしれませんが、利益追求の大手株式会社と安易につながって、逆に利益を持っていかれることも多いのではないのでしょうか。しかし、本日の2つの報告のように、産地支援の理念を持つ生協と提携できること、つながることで産地・農業者の利益は大きくなり得ますし、川下側との連なり方を考えることは重要です。

以上の理解の下で、私たちが考えるべき協同組合のバリューチェーンは、農業者・産地発展（地域づくり）のためのものであって、協同組合（農協、生協）が主導する、農業者・産地の価値（利益）確保のための垂直的（取引相手との関係）・水平的（同産業内の競争相手との関係）の連なり方を検討するものです。

この連なり方として、私は3つを想定できると考えております。この3つを挙げた上で、今日の大津さんと福永さんの報告が、3つのどこに位置付けられるのか説明したいと思います。

- ①川下側に対する販売価格の引き上げ（川下から川上への利益の逆流）
- ②川上（産地）における産業（農業者、製造業者、流通業者）間の連関（川上での波及効果）
- ③川上（地元）産の消費[川下への利益流出（外部からの購入）の堰き止め]のための連なり方の検討

①については、川上側（農業者、農協を含む流通業者など、産地にある主体）から川下側に販売する価格が安すぎると、消費者が支払った利益が川下側にたまってしまっていて、産地に残らない。できる限り高く販売し、川下側にたまっている利益を産地に逆流させることです。

②については、産地にある農業者・流通業者・製造業者などがうまく絡み合っていて、波及効果を生み出すかたちで産地側によい連関をつくりあげていくこと、つまり、川上での波及効果についての連鎖です。

③については、消費者が産地にいると考えた場合、産地の外でつくられたものを消費者が買うと、地元の消費者が支払ったお金は全部、外に流れてしまいます。消費者が地元の農業者・食品製造業者などがつくりあげた産品を地産地消として消費していけば、消費者が支払った購入代金は産地から流出しません。

大津（無茶々園）報告の位置付け

「産直・提携のバリューチェーン」「完成度の高いビジネスモデルの構築」の話がありますが、それは上記①「川下から川上への利益の逆流」に相当します。

そして「有機農業運動・生産者仲間の拡大」「漁師との連帯」「田舎コミュニティビジネスによる雇用創出」の話は、上記②「川上での波及効果」に相当します。

特に「農家組織から地域組織へ」、「地域

協同組合」という表現がありますが、これらがキーワードになると思います。

福永（京都生協）報告の位置付け

同様に「産直さくらこめたまご」の応援金は、1つの卵に1円上乘せして産地に還元する、上記①「川下から川上への利益の逆流」に相当する。

また生協が取引を持つ産地・農業者・農園に対して、生協の組合員や職員が農作業などを助ける「援農隊」の取り組みは、生協への農産物の販売により、それまでなかった援農を受けることができるという意味で、上記②「川上での波及効果」の1つと位置付けたいです。さらに「地産地消の推進」は、言うまでもなく、上記③「川下への利益流出の堰き止め」に相当します。

特に「消費者の組織」から「農業者」「小商品生産者」等々を含む「府民の組織」へ変わりつつあるという説明が、重要なところだと思います。

■報告 I

「無茶々園40年の活動と21世紀型運命共同体づくり—大地と共に心を耕せ—」

大津清次（株式会社「地域法人無茶々園」代表取締役）

はじめに

我々の地域では、斜面30度くらいのところでミカンなどの有機農業を40年間しております。機械化・大規模化ができない農業なので、どうやって生き残り、地域を守るかが課題です。

この段々畑は、「西予ジオパーク」の認定を受けたり、文化庁の「残さなければいけない景観」になっています。

無茶々園は、昭和22～23年生まれの団塊の世代の方たちがつくった組織を原点とし

ます。この人たちが25～28歳の農業後継者の時代に、お寺の和尚さんから15アールしかない園地を借りて、1枚の実験園を始めました。農薬をかけると、酒を飲んだ時の酔いが早いとか、湿疹が出ることもあったりして、農薬をたくさん使うケミカル農業から、伊予柑の無農薬栽培へと切り換えたのです。これが42年前で、無茶々園の始まり。

従来の農業への疑問

戦後の段々畑には芋、麦、蚕を植えていました。戦後の食料が必要だということで、蚕は以前からありましたが、自給用に変えられたのです。しかし昭和30年から「アメリカ的な、お金を儲ける農業をなさい」ということになりました。高度経済成長の時期でしたから、「農業もお金を儲けなさい」という農政の転換で、愛媛県は「儲かる農業」として柑橘の単作を始めたのです。

今の安倍政権でも、小泉農林部長が「儲かる農業」を言っていますが、それと同じです。結局、お金を儲けるために大規模化して農業をしても、我々のようなところは残らないというのが、歴史的にも明らかなのです。だから我々は反対をしている。昭和30年に植えたミカンはどうなったか。みんながミカンを植えると、10年で育ちますから、起こったのは価格の大暴落でした。ミカンが大暴落したので、愛媛県は「次は伊予柑やポンカンを植えましょう」と言う。

このように、儲からなくなると何かするという後追いで農業をしてきた歴史があって、われわれも42年前に大暴落した時、「こんな農業をやっていて、どうやって生き残るのか」と話し合い、団塊の世代の先輩たちが有機栽培を始めました。

有機農業との出会い

その過程で、福岡正信さんとの出会いがありました。それから、有吉佐和子さんの『複合汚染』で、農薬だけでなく食べものや環境の問題も考えなければいけないと、あらためて確信することになりました。このようなことは、消費者運動をしているおばちゃんたちから教わったのです。あるいは生協の組合員さんたちが、「あなたたちはミカンは無農薬でつくってるけど、せっけんは使ってるの?」「食べものは、何を食べてるんですか?」などと聞いてくれました。こうしないといけないという基本を教えられたと思います。

また、日本有機農業研究会の一楽照男さんが、「生協の基本の提携・産直は物売りではない。消費者と生産者が相互理解の下で取引をするのが生協の取引の基本であって、あなたたちは物を売りたいだけで来てはだめだ」とおっしゃいました。たとえば伊予柑が実って東京へ売りに行ったら、買ってもらえなかった。「買ってもらうというのは有機農業ではない。提携ではない」と言われて、我々の頭の中には疑問符がいっぱい付きました。そのことをよく考えて、「農業に対する価値観の創造」ということを、長い年月をかけて教わって、今の提携関係・産直の基礎ができました。

無茶々園の原点

以上のような原点を、40周年を迎えた今、我々はもう一度見直しています。我々は何のために有機農業運動、産直・提携をやってきたのか。京都生協はどうですか。職員のモチベーションをどうやって上げるか昨日議論してましたが、自分たちの原点が重要だと思います。

我々の創始者の人たちは、生産者と消費者の関係性をつくる過程において、「我々

の土地は大規模農業ができない。儲かる農業を考えても無理だ」と早くから言っていました。そして、「儲かる農業」があり得ないのならば、楽しい農業、自分たちが生きていける農業をしようと考えようになります。お金よりも大切な価値をどこに置くかということです。また先輩たちが、自分たちで本をつくる活動を35年前にして、「人間が「生きる」ための食べ物を作るために生きていきたい！」と宣言しています。

昨日も議論がありましたが、やはり心のスイッチを入れられるかどうか、今の生協や農業者に問われているのではないか。ワーカーズコープの若いメンバーを見ると、やっぱりスイッチが入っています。彼らには「私は世の中を変えたい。変えるために、何かしたい！」というスイッチが入っています。それが今の生協には見えない。

無茶々園の組織

無茶々園は89年に農事組合法人をつくり、93年に株式会社をつくりました。農事組合法人については、農業諸団体は法人化しなければいけないということでつくりました。株式会社については、我々は真珠も販売していますが、農事組合法人ではちょっとおかしいということになり、「それならもう、田舎の総合商社という位置付けで行こう」ということで、わざわざ「地域法人」という名称をつけ、「株式会社 地域法人 無茶々園」をつくりました。

2001年には「有限会社 ファーマーズユニオン」を設立して、大規模な農場経営を始めました。これもたまたま、松山市に農地を取得する必要があったので、つくっただけです。2013年には福祉を始め、「株式会社 百笑一輝」という福祉の会社をつくりました。

また取引先に生協が多いこともあって、

2004年に「やっぱり、俺たちの組織は協同組合運営だ」ということで、農事組合法人、株式会社地域法人無茶々園、有限会社ファーマーズユニオン、株式会社百笑一輝という、法人格を持つ4つをまとめて、みなし法人「地域協同組合無茶々園」としております。今は年1回だけ、10月に総会を開いて、協同組合的な運営をしています。

組合員については、農家はもちろん、職員、漁師、大工さんなど、関わる人はすべて対象になります。「地域の共同体」という位置付けです。

それから、前西予市長が、小規模多機能自治が大切だということで、「小学校区単位で自立した地域をつくれ」という方向を打ち出し、地域づくり組織「かりとりもさくの会」をつくりました。そこにも参画しています。

産直・提携のバリューチェーン

我々は市場・小売に従属しないやり方を採ってきました。つまり、生協さんと付き合う時も、我々は再生産価格で取引をします。ミカンでいえば、今の再生産価格は200円です。「この価格でなければ売れません。ダメなら、他を探します」ということです。再生産できない価格で売っても意味がないので、そういう取引の関係性をつくるように努めてきました。

そのような意味で、産直・提携運動の関係性で新しいバリューチェーンをつくったことになります。それは、われわれ農家にすれば価格形成をもらったということです。トヨタの車は、値段をトヨタが付けて売りますが、農家は再生産価格がわかっているのに、生産後、コストをかけた後に、市場が価格を付けます。これでは農業ができないので、無茶々園ではミカン6億円のうち9割以上が予約販売です。花が付いて、今

年の予想数量が出る時期に、価格と数量を大まかに決めます。あとは調整。こういう取引が可能になったことで、40年続けてこれました。そういう意味で、生協のバリューチェーンは、この40年の大きな成果を導いています。

無茶々園は、生協産直型の生産者組織と言えるかと思います。取引先の生協は、パルシステム、生活クラブ、よつ葉生協、あいコープみやぎ、コープさっぽろ等々、関東ばかりです。なぜ関西が少ないかというところ、関西の人たちは値段に厳しいですね。東京の人たちは、少々のごまかしは言いませんね。「頭」で買ってくれるので、ミカンは東京の方が売やすい。また関西は和歌山という産地があるので難しく、もともと関西にはあまり出荷していなかった。

完成度の高いビジネスモデルの構築

ビジネスモデルという点では、栽培管理を徹底しています。また光センサー選果機を10年前に導入し、トレーサビリティシステムも構築しました。トレーサビリティシステムは、生産者がネット上に栽培履歴情報を打ち込んでトレースできる仕組みで、現在扱っている約2000トンのミカンのうち95%以上はトレースできます。

つまり、「有機栽培で作ったから、それを売ればいいんだ」ということではなくて、最先端の技術の取り込みも重要。たとえばトレーサビリティシステムの導入で、栽培履歴を開示でき、自分たちの経営分析もできます。

売上は約9億円ですが、農産物は経営が厳しく、台風が来たら1億円が消えてしまいます。そういう経営では組織が成り立たないので、加工品、ミカン以外の農産物、つまり野菜、海産物、真珠、コスメなどを始め、できるだけ柑橘のウエイトを減らす

取り組みをしています。

取引先についても、メインはダイレクトメールによる直販です。生協ではパルシステムがメインで、生活クラブなどが続きますが、バリューチェーンでいえば、パルシステムに3分の1以上は絶対出さないという原則でやっています。分母が増えた場合は売りますが、分母が増えない限りは、売れるとしても、3分の1以上売らない。危険分散という意味もありますが、いちばんは「ものを言える関係をつくっておかなければいけない」ということです。

有機コスメブランド“yaetoco”は、捨てるものを商品化するために始めました。ポンカンはずごい香りがするので、エッセンシャルオイルが抽出できるだろうと思いつき、捨てるものからアロマオイルを抽出しました。化粧品、ハンドクリーム、リップクリーム等を商品化しました。この5年間で約6000万円の売上が出るようになりました。捨てるものから6000万円です。マーレードや乾燥野菜といった加工品も作っています。

バリューチェーンの問題でも、原料を供給するだけでは薄利になります。たとえば1リットルのポンジュース（原料のミカンは2キロ）の場合、キロ当たり単価30円なので、1本の原価は60円。その内10%が粗利とすると6円にしかなりません。しかしコストは100円かかります。このコスト100円と原価60円に運賃を足して仮に200円で納品すると、そこで帳合で10%取られます。一所懸命商品を作っても、我々は6円しか儲からないのに、流通を通すだけで20円も取られる。たとえば京都生協さんに納品すれば、たぶん300円ぐらいで売られるでしょうから、生協は80円儲かります。だから我々はいつまで経っても10億円規模の会社ですが、生協さんは500億円になるわけです。

組合員に利益をしっかりと分配することが協同組合のバリューチェーンだと思います。ですから、自分たちで直販もしていかないといけない。要するに3分の1ぐらいは、自分たちで売るべきだということです。

40年の取り組みの成果①：有機農業運動・生産者仲間の拡大

明浜町では無茶々園の関係する園地が3割になり、狩浜地区では7割になっています。点が線になり、面になったということで、こうした取り組みの拡大は、おそらく全国においても、有機栽培をベースにやっているところでは例がないと思います。

今は町外にも広がっていて、明浜を拠点に、今治市まで広がっています。もともと地元でやる組織でしたが、運動としては仲間を増やさないといけないので、途中から地元限定はやめました。

無茶々園の柑橘栽培は、有機栽培が圧倒的に多くて、慣行栽培は少ないです。甘夏・ポンカン・伊予柑はほとんど有機栽培です。温州みかんだけは、カメムシが出ると全滅してしまうので最小限の農薬を使っています。

40年の取り組みの成果②：ファーマーズユニオン天歩塾

大規模有機農業の実践と、新規就農・若者就農支援の取り組みです。1999年に大規模有機農業の実践を始め、今は新規就農者10人が、愛媛県内の約25ヘクタールで農業をやっています。

その取り組みで、干し大根は1000万円も売られています。今大根は、有機で作っても1キロ60円ぐらいですが、それが干し大根にすると、手間はかかりますが、倍の120円になります。

有機栽培をすると、全国どこでも同じ時期に同じ作物ばかりとれるので、生協さん

は「要らない。買いません」と言います。産地はそういうことも含めて考えないといけないので、有機栽培した野菜はすべて乾燥化しています。「オーガニック乾燥野菜」として女性に人気で、雑誌にも載せてもらっています。

天歩塾の事業は20年かかり、25ヘクタールで6000万円に到達しました。これが損益分岐点で、やっと黒字体質になってきました。

40年の取り組みの成果③：漁師との連帯

最近よく、「山づくりは海づくり」と言われ、東日本大震災で牡蠣の養殖が打撃を受けた時、畠山さんが「森は海の恋人」と言いましたが、うちも同じです。山のミネラルが海に降りてきて、植物性プランクトンが増え、海草が育ち、それを貝が食べて、真珠ができるというような食物連鎖が起きている構図です。

したがって我々は、山では農薬、化学肥料を使わない。つまり産業も、海と山という地域を循環しながら興えないといけないというモデルです。食物連鎖をいちばんだめにしているのは人間で、合成洗剤などの成分が海に流れ込んだりしています。そこが最大の問題で、山の問題というよりも合成洗剤の問題が大きいと思いますが、こういう関係性をちゃんとしようということです。

豊かな海を維持するために、昔から「魚付保安林」というのがあって、いまでも漁師の間では、その周辺の木は切ってはいけないとか、小魚はとってはいけないということが伝えられていますので、それを守っています。ワカメも、海水を浄化する作用があるので、真珠貝の代わりにワカメを植えるという取り組みをしています。

小学校では、PTAなどが合成洗剤と普

通のせっけんの実験をやっています。廃油せっけんもPTAや婦人会でつくって全戸に配布します。そういう取り組みが漁師との関係性をつくっています。

40年の取り組みの成果④：農家組織から地域組織へ

ワーカーズコープに加盟した時、ホームヘルパー講座をしなさいと言われて、無茶々園主催のヘルパー講座を1995年からやってきました。2009年にお母さんたちが「てんぼ屋」をつくって、週1回だけですが、独居の人たちの見守り的な配食をやっています。

そして2013年から福祉事業所を開設しました。他の組織で働いていたヘルパー講座の第1期生が帰ってきて、「百笑一輝」という住宅型有料老人ホームを立ち上げたのです。百姓一揆はよくつぶされるので、この名前は反対だという意見もありましたが、われわれは「百歳まで笑って人生をまっとうできる福祉を実践する」ということで、あえて「百笑一輝」という名前にしました。

2棟あって、1階はディサービス、2階が有料老人ホームですが、国民年金でも入れるような低額にしています。今一般的な有料老人ホームの月額費用は10～12万円ぐらいですが、うちの地域は国民年金の人が多いため、年金支給額を20万円もらっている人はごくわずか。月額5～6万円が多いので、困った時に「何とかできますよ」ということです。

お泊まりデイも含めて、農家の人たちが困ったときはいつでも受け入れられるように、いつもベッドを空けています。あるいは、2人部屋でいいという人は、2人部屋に入ってもらって、受け入れています。「自分たちのための福祉施設」にしています。

今我々がめざしている福祉は介護予防です。その意味で、年寄りの仕事をつくるという発想を持っています。これはワーカーズコープの発想ですが、とにかく地域で小さな仕事をつくるということです。クラッカー製造で全国シェア70%の企業が愛媛県内に2つあるので、その内職を10年やっています。1個つくって1円ですから懸命につくっても月2万円ほどですが、それでも2万円稼げるんですね。ミカンの皮を剥く仕事も含めて、そういう小さな仕事をたくさんつくることを進めています。いわゆる「働くデイサービス」をつくらうとしています。

40年の取り組みの成果⑤：都市生活者との連携

我々のいちばんのポイントは、都市生活者の人たちとの共感ができたとか、応援してもらったということです。今、全国に約1万人の消費者会員がいますが、1995年に農地を買った時も、消費者から出資してもらいました（もう返済しています）。福祉事業所をつくる時も、呼びかけをして500万円が集まりました。このように、自分たちだけでやるのではなく、都市の人たちと一緒にやってつくっています。

おわりに

無茶々園のいいところは、常に新しいことにチャレンジする、種をまくということです。農家は種をまかないと、次のものを刈ることはできません。その意味でも、とにかく新しい種をまき続けることが必要で、そのためにも主体性を持つ必要があります。生協も農協も我々も、この40年間で、自立から依存になってきました。これからは、それを反対にして、自立を再構築しなければいけない。連帯は協同組合の力ですが、

自立のない連帯や協同はあり得ない。その意味で、自立と連帯・共感の経営を考える必要があります。

また10～20年後を見据えた事業をしないといけない。そのために最も必要なのは人材育成だと思いますし、雇用はちゃんとつくらなければいけない。

新しい産直、新しい提携をつくらない限りは、生協は生き残れませんよ。たぶん小売に負けて、イオンに合併される時代が来るかもしれない。流通業界は今後、そういう波に入るのではないかと思っていますので、そうならないようにしましょう。

■報告Ⅱ

「京都生協の地産地消事業と産地支援」

福永晋介（京都生活協同組合）

レイドロー報告と協同組合原則

―市場原理vs正義―

最初にレイドロー報告を少し確認しておきたいと思います。1980年に出された報告で、レイドローは「協同組合こそが正気の島になるようつとめなければいけない」と言いました。たいへんショックな言葉でした。

しかし、それから40年近く経過して、このレイドロー報告から少し変化が起こっているのかというと、ちょっと絶望的な気分になります。というのは、世界全体が狂気じみた方向へ向かっている時に、生協だけは正気の島であるように努めなければいけないという危機感みたいなものは、40年近く経って、むしろもっと深まっている、と考えるからです。

1995年に『協同組合のアイデンティティーに関するICA声明』が出されました。私はこの中の第7原則が大好きです。第7原則は「コミュニティへの関与」という副題が

ついています。本文そのものでは、コミュニティのために仕事をする、コミュニティの持続可能な発展のために仕事すると書かれています。

百何十年も前に協同組合がヨーロッパで興ったとき、特にドイツの協同組合は、ロッチデールと違ってキリスト教会の影響が非常に強かったと思いますが、協同組合の運動は教会の尖塔から見える範囲でしななければならないと言いました。このライフイズンの言い回しは、いまま立派に生きていると思います。

いまま教会の尖塔から見える範囲でやるべきだと言っているわけではありませんが、その心意気はとても重要で、少しも古くない。この“communities”というのは、京都生協でいえば、京都府という定款エリアのなかで生活している人びとのことです。この“communities”の持続可能な発展のために仕事をする。これが協同組合の原則ですので、第7番目ではありますが、これから外れると協同組合ではないと言っても過言ではないと思います。

それと、生協法第9条に「生協というのは営利を目的としてその事業をおこなってはならない」と書かれています。

いきなり結論めいたことを言いますが、生協の中で、競争vs協同・分配・公正、市場原理vs正義、当座の利潤vsサステナビリティ GDPvsGNH、量的成長vs質的成長、グローバリズムvsローカリズムという対立がとても顕在化してきている。これらの社会の中にある対立が、生協のなかにしみ込んできているということは、確かに言えるのではないかと。

京都生協のプロフィール

組合員は京都府内百十数万世帯のうちの53万世帯ですので、半分近くが組織されて

います。都市部の組織率がそれほどずば抜けているわけではなくて、むしろ周辺部の方が高い。伊根町は60%、精華町に至っては79%の加入率です。

後でお話する包括連携協定に関わって、伊根町の町長さんとお話をしたとき、「伊根町は過疎高齢化対策、とくに買い物難民対策はやりません。伊根町は6割が生協の組合員だから、あと4割を生協の組合員になっていただくことが過疎高齢化・買い物難民対策になる」と冗談まじりにおっしゃっていました。

ともあれ、京都全体の組合員加入率は50%近くになり、事業高は760億円ぐらいになっています。数字上はそういうことですが、これにはとても深い意味があると思っています。これについては、最後に少し述べさせていただきます。

商品政策を2009年に改訂しました。特に力を入れて変えたポイントは、①日本の農業、水産業、畜産業が持っている多面的な価値を見直し、その再生と食料自給率の向上、地産地消の強化をめざします、というもので、これは農協のスローガンかと思うほど一風変わったことが、めざすものの第一番目に書かれています。

これは商品政策ですので、たとえば『通販生活』の「商品憲法」と同じぐらい、とても重要な決定です。いつもこのことを念頭に置いてなければいけない。しかし、先ほどのレイドロー報告のように、「正気の島」ではなく、どちらかといえば「狂気の側」へ向いているのではないかと思うようなことが時々散見されるのが実態です。

「援農隊」

支持してくださる組合員も時々参加していますが、主体はすべて職員です。京都生協には正規職員が600人ほどいて、その内

のべ約200人ほどが援農隊に参加しています。

多い年は年間20回程、少なくとも10回以上は出動していて、いわゆる“communities”からの要請があれば基本的に断らないというのが、唯一の決まりごとです。

ただし、これには下心があって、必ず京都生協の事業につなげるというのが最低のルールです。生協の事業と何も関係のないところから要請が来ても、たぶんお断りすることになると思います。幸いそのような陽性はありませんが。普通のボランティアのように、何の関係もなく田植えや稲刈りをすることは決してありません。

なぜなら田植え、稲刈り、草刈りなどお手伝いしても、その時はにぎやかで、なんとなく農村が活性化したように思えますが、次の日にはもとの静かな農村で、事態はまったく変わらない。そういうボランティア活動だけは絶対したくない。だから必ず生協の事業につなげ、そこでできたものをお金に換え、毎日、お金が循環し、地域にお金が落ちるということを、いつも念頭に置いています。

これが生協のボランティアらしいところではないかと思っています。援農隊は、ありとあらゆるところに行っていますが、すべて生協の事業につながっています。たと



援農隊

えば田植えをした棚田でできた丹後のコシヒカリのうち自販できなかった分は、全量を生協で、いくらかの上乗せをして引き取っています。また、84歳のいちばん若い女性を先頭に、3人のおばあちゃんと1人の男性が住む、たった4人の村の唯一の産業、トチの実を使った加工品（栃餅、あられ）。援農隊をはじめとするボランティアが9月にトチの実を多い年は2トン程拾い、それを1年間保存して、毎月、少しずつ売り、生協でもあられを引き受ける。そういうふうに、細々ではありますが現金に換える作業をえています。

「産直さくらこめたまご」

卵1個に1円の応援金を付けて、畜産の飼料を国産に変えていくと同時に、広がっている耕作放棄地や休耕地を有効に活用し、それを地産地消のルールのなかで回しているという取り組みです。

もともと産直の「さくらたまご」には、産直の応援金が付いていますが、「産直さくらこめたまご」にはさらに、1パック10円の応援金を付けて販売しています。

これを始める時は、生協内でも「デフレスパイラルのなかで10円高いというのは、いかがなものか」という人たちもいましたが、実際にやってみると、毎週1万人の人が利用し、1年間に1億円を売る商品になりました。年間1億円も売れると、さすがにやめるわけにいかない商品になっています。

「店舗の地産地消売り場」

生協の産直は、宅配の比率が高くて、店舗の比率は非常に低いのですが、店舗ではやることのないのかというと、逆にいっぱいあって、今ある17店舗すべてに直売の売り場を設けています。4～5年前に始めて、

今は京都市内を中心に200人の生産者がここに直接納品しています。

だいたい1店舗に十数人の方々が毎朝ここに持ってきて、商品を販売しています。何を持ってくるか、どれだけ持ってくるか、いくらの値段をつけるか、そういったことはすべて生産者が決めています。そこに生協はまったく介入しません。そういう仕組みで、今、どんどん広がっていて、年間4人ぐらいつつ口コミで生産者が増えています。

ほぼ全店舗に広がってきたので、今、取り組んでいるのは、個々の生産者の、個々の生産物についての情報を店頭の情報端末で公開する「新POPシステム」です。4月にコープ二条駅で初めて実験導入し、今年中に全店に導入するつもりです。

「自由に販売してください」と言うと、生産者が自分の売りのPOPをどんどん立てるようになってきて、商品が見えないぐらいつつぐらいつつになり、「これでは收拾が付かない。よくないぞ」ということで、情報端末を1台置いて、商品に付いている6ケタの商品コードを入力すると、生産者そのものと生産物についての細かな情報をすべて単品で見ることができるシステムを導入したのです。また、QRコードから入ると、それを家に帰って、ゆっくり見ることができます。

これは、手前味噌ですが、けっこう画期的じゃないかと思っています。スーパーマーケットではなかなかありえない仕組みで、これを生協の地産地消の取り組みのなかで進めたからこそ、個人の情報がどんなにたくさんあっても、売り場で商品が隠れることはない。

「モデルファーム協定」

京都府は今、12カ所で「モデルファーム

協定」を結んでいて、そのうちの2カ所は京都生協との協定。今、3カ所目のはなしも始まっています。

最初に結んだのは京丹後市袖志の棚田米です。ここは、丹後半島の先端にある美しい棚田で、「日本の棚田百選」にも選ばれています。ここも耕作放棄地が広がって、見捨てられていく運命にあったのですが、同志社大学などの学生ボランティアが最初に入り始めて、保全の取り組みを始めました。京都生協は、その2年遅れぐらいで入りました。生協が入る重要な変化のひとつは、「自由に思う存分、棚田を再生し、そこで米を作ってください。作った米は、直販できなければ生協で引き受けます」というノリです。

最近、棚田のすぐ下が漁港で、漁港でとれるサザエはバケツ一杯何円みたいな安値売られているらしくて、棚田米に続いて、「水産物も一緒に扱いましょう」というような話もでてきています。

ともかく、ここでの田植え、稲刈り、草刈は入り口で、最も重要なのは、生協が関係することによって地域でお金が回る仕組みをつくることです。それを最初から考えていて、それが生協が入っていく意味だと思っています。

第2号の協定は、つい先日、福知山市みたけ地区で結びました。ここにも、広大な棚田があります。棚田は最大の条件不利地で、放っておけばすぐに山に戻ってしまいます。それで2011年から、この棚田で飼料米を作り、「さくらこめたまご」の餌として全部引き取るという取り組みを進めてきました。しかし、国の飼料米の補助金制度には難点があります。数年前からインセンティブ制度が導入され、8万円を基礎にして、米がたくさんとればプラス2万5000円、少なければマイナス2万5000円になる。

つまり8万円が基礎だが、とれない地域は5万5000円になる。

みたけ地区は、どんなに厳重に柵を張りめぐらせても、必ずどこかからイノシシが入ります。それで、反収600キロ当たりが基礎の8万円ですが、みたけ地区は300キロほどしかとれない。300キロだと5万5000円は最初から確定です。5万5000円とお米の代金と生協の応援金が入るだけでは農業経営は維持できず、飼料米をやめてしまった。

そこから2年後に連絡があって、今度は「京都大納言小豆の発祥の地」であることを活かし、小豆を作りたいという。援農隊による応援でなく、京都生協として応援していくため、モデルファーム協定を結ぶことになり、京都府と福知山市、地元の生産者、京都生協で協定を結んで、未来にわたっても応援し続けるという取り組みが始まりました。

「はじめの一步」

過疎高齢化に悩んでいる京丹後市では若い組合員が農業を始めました。

京都府の協力で土地を貸してくれて、また農業高校をリタイアした先生を紹介してくれました。おかげで最初からプロ裸足の野菜をつくれるようになりました。去年の秋は白菜がとても高く、最初にできた白菜を売っていきなりはまってしまった。「いろいろなものをつくりたい」と、今は10種類もの野菜をつくり始めています。

日本の食や農業がどうなっているかという学習会は何度も開催したことがあります。そこに参加した人たちが「農業を応援するんじゃなくて、自分らで農業をやっ飛ばそう」というところに、ダイレクトに飛躍するのは初めてです。「本気で農業をやろうと思うのなら、土地は必ず確保する

し、ぜひやってみてください」と言ったら、1カ月以内に耕作を始めました。

農業の世界からアプローチして新規就農者の拡大ということを考えると、スピードに大きな問題があります。しかし丹後には、過疎高齢化していると言いつつ、農業に関心がある若い組合員がたくさんいる。京丹後市でも6割は生協の組合員です。その中には農業と全く関係がなくても農業の衰退を横で見ながら、自分たちは何かできるのではないかと、ずっと思い続けている組合員がいる。うれしいことにこれが広がり始めて、京北町の組合員が米作りを始めると言い始めた。休耕田を自分たちで手当てし、みんなで集まって、今年から米作りをやっています。

「地域包括連携協定」

南山城村では協定の締結が終わって、今年4月に実践をスタートしています。南山城村に「道の駅」をつくる話があり、村長さんが「日本中にあるような道の駅をつくりたくない。村民百貨店のような道の駅をつくりたい」と言い始めました。

つまり、通過する観光客がお土産物を買うところでなくて、ここに住んでいる人たちが毎日でも買い物ができる場、ということで、それを実現するために試行錯誤しているうちに、「あっ、生協があるじゃないか」という話になった。

この道の駅で京都生協は商品を供給しているが、そうすると必ず、「員外利用禁止の規定はどうなったのか」という話になります。生協法第12条の3に「組合員以外の者にその事業を利用させることはできない。ただし、次に掲げる場合に該当する場合は、この限りではない」と書かれて、この「次の場合」のなかに、「国又は地方公共団体の委託を受けて行う事業を利用させる場合」

という項目があります。

たとえば移動販売車が山の中に行って、高齢の人たちがたくさん来たら、「組合員ですか？そうでないですか？」と聞かないといけない。そして、組合員でない方には売ることができない。そんなバカな話はないですよ。誰でも、困っているのは一緒なのだから、誰でも利用できる状態にしないといけない。そこで南山城村と協定を結び、その後に南山城村が商品の販売事業を生協に委託するという契約を結んで、「員外利用の例外事項」として商品を販売しています。

このような事例は、全国でもまだ珍しいと思います。「すみませんが生協の組合員しか利用できません」という移動販売は結構あると思いますが、こうした事例が広がっていけば、とても心強く、そうなればいいなと思っています。

もうひとつは京丹後市です。京丹後市も、生協の宅配とニシガキぐらいしかライフラインがなくて、買い物難民の人たちが出てくる。そこで、地元の人たちの日常生活のための施設をつくりたい。そこを拠点にして、お弁当の宅配、移動販売で生活必需品を販売する事業などもやりたい。

話し合いをしているうちに、丹後の2市2町（宮津市、伊根町、与謝野町）も一緒にという話になって、そうこうするうちに、その地域にある公立高校が「自分たちも何らかの形で関わりたい」ということになりました。

そうすると、京都生協としても、その高校生たちと一緒に商品開発ができるかもしれない。また、包括連携協定のなかに「地域見守り協定」がありますが、高校生は毎日、高校に通学しているので、「その行き帰りは見守り活動をやろう」という話もでている。

丹後の産物を京都市内に持ってきて京都生協が販売する。その帰りに京都生協の商品を仕入れる。ただ丹後の野菜や魚を京都生協に持ってくるだけ、ただ生協の商品を仕入れに京都市内まで車を走らせるだけでは採算が合わないので、このぐるぐる回っていく仕組みをつくろうとしています。

地産地消の推進①—「消費者の組織」から「府民の組織」へ

ほぼ50%ぐらいの組織率になると、生協の商品を利用するために生協に入ってくる人以外に、生協に商品を売る生産者も増えてきます。つまり、「消費者」といわれる内にこもった集団ではなく、京都府民のいろいろな産業構成をそのまま引き写したひらかれた組合員の組織構成になりつつある。

「消費者の組織だ」と言っていると、たとえば生協では「よりよい物をより安く」と胸を張って堂々と言いますが、それは生産者にとってみれば大ひんしゅくかもしれない。仮に組合員の半分が生産者で、「よりよい物をより安く」などと言われたら、その組合員たちはたぶん納得できません。

地産地消の推進②—「府民の組織」としての責任と可能性

2つめは、「府民の組織」になっていくのだとしたら、今度は責任と可能性が出てくる。

私のように地産地消の分野で仕事をしている者にとって、自治体の職員と話をすると、その期待がとてもよくわかります。生協の立ち居振る舞いが注目されているのに、どうも当の生協はそのことに気が付いてない。

たとえば先ほどの「はじめの一步」です。高齢化した農業の世界に、ちょっとした風を吹かせるかもしれない。それから農業高

校との間で商品開発ができれば、これまでと違う商品開発ができるかもしれない。このように、いくつかの可能性が出てきつつあります。

地産地消の推進③—地産地消の本格的推進

今、京都生協の事業高は760億円ぐらいです。「よりよい物をより安く」という立ち位置から見ると、東京に本社のあるような立派な会社から、あるいは海外から、商品を調達するのがメリットがあるのかもしれませんが、けれどそうすると、組合員が生協で買い物をしても、そのほとんどのお金は京都をスルーして東京へ行きます。それに東京でとどまるなら、まだ片目つむってOKですが、東京をスルーして海外に行く商品もいっぱいあります。

そういう時に、この760億円という事業規模をどのように行使するかが問われ始めている。その購買力を、地域を元気にするために使うことができるか。そのことがとても重要で、たとえば「袖志の棚田米」にしても、地元でお金を使っているとまでは言えないですが、よりよい条件で応援金を付けて、コメを引き取る仕組みの整備に使っている。

行政との連携も深まっています。特に京都府の農林水産系のほとんど部局、市町村の農林水産系の部署は、生協への期待が非常に大きいです。つまり、できた生産物や、6次産業などで地元の産品を原料にしたものを売るわけですが、売る段階でつまずいてしまうので、それを生協と一緒に組み立てていくことができれば可能性が大きく広がります。

社会の共通資本としての生協

生協の世帯加入率が50%になってくると、もう生協は生協のものではなくて、社会の

共通資本になっていきます。生協を便利に使ってもらったらい。生協で商品を買うために入るのではなくて、自分のつくったものを生協に売り込むために入ってくるのもOKです。生協は多数派の共通資本なのだから、みんなの都合でどんどん使い回してもらったらい。そういう組織になっていけばいいなと感じております。

いかと思います。

■むすび

小池恒男（滋賀県立大学名誉教授）

「協同組合ならではの魅力」「協同組合からできる」を活かし、協同組合が企業のできないことをさきがけてどんどん実行し、それを企業がいっせいに追いかけて、社会全体に広がっていく。それこそが資本主義経済のもとでの協同組合の使命であり、協同組合の改良・改善の貢献・成果そのものではないか。

企業のできないことを協同組合がさきがけて実行していく。そのさきがけで実行していくというモメンタムというか、機運が協同組合に生まれやすい。そういうところに協同組合らしさがあるとすれば、伝統的な班活動や個配、産直、地産地消など、「らしさ」として取り組まれてきた部分がたくさんあると思います。

しかし、いっせいに追いかけて、追いつかれて、永久的に確立した有利性を保持することはできないと思います。というよりも、改良・改善をめざす存在であるならば、独占すべきではないのではないかと思います。

それでもリードしていく。そのモメンタムを根源のところを支えるものがあるとすれば、それこそが協同組合の出資・経営・利用の三位一体性にほかならないのではな

■□ 第3分科会

生協職員の働き方を考える ～医療福祉生協職員調査から何が見えたか

川口 啓子（本研究所研究委員 大阪健康福祉大学教授）



■ 構成

解題

報告Ⅰ：組織停滞期にある医療福祉生協の職員育成とマネジメント課題

報告Ⅱ：理念経営と人材確保・育成の実践

報告Ⅲ：医療福祉生協の職員調査から見えてきたこと

報告Ⅳ：職員調査の意味と課題

セッション／問題提起

■ 解題

生活協同組合は、そもそも事業と運動が相乗的に支え合いながら発展してきた組織です。とりわけ医療福祉生協は、提供者（職員）と利用者（住民）の双方が組合員として、地域の医療と福祉を守り育ててきた歴史を持っています。したがって、その成否は職員の意識と働き方に大きく左右されます。

ところが今、職員の意識や働き方において、「生協職員として」「組合員として」という側面が揺らいでいるのではないか、そんな空気が感じられるようになってきました。彼らは、何を考え、何にやりがいを見出して仕事をしているのでしょうか。

そこで当分科会では、姫路医療生協（2012年）とヘルスコープおおさか（2014年）の職員調査を素材に、そこから見出される課題にアプローチしました。その焦点は、おおむねマネジメントにあるようです。

医療福祉生協は、民間組織でありながら

公共的使命を掲げて事業と運動を展開します。そのマネジメントは、行政の組織運営とも異なり、市場競争にある営利企業とも異なり、協同組合原則に基づいた固有マネジメント—例えば、民主主義の原則を貫くことが求められます。

また、「協同組合の思想と実践」がユネスコの世界無形文化遺産に登録（2016年）されましたが、この歴史的背景は、生協職員の意識と働き方をどのような方向に導こうとしているのでしょうか。

今、少なくない単協が、理念と実態の乖離、事業と運動の二律背反、人材確保・育成の困難など、多くの共通する課題を抱えています。放っておくと、帰属意識やモチベーションの低下、職場の人間関係の悪化など、マネジメント上の困難は大きくなるばかりです。

そこで、職員調査 —。

私たちはそこから何を見出せばよいのでしょうか。

職員調査は、組織の健康診断のようなものです。得られた結果を時代に即して課題と展望に変えていく、組織が元気になる最初の一步として大切にしたいと思います。

なぜ・何のために働くのか、どのように働き、社会に何を還元し、どのような社会を未来につなぐのか — 生協職員の意識と働き方は、この人類史的な問いかけにも応え得るものでありたいと思います。

■ 報告 I

「組織停滞期にある医療福祉生協の職員育成とマネジメント課題～職員調査結果から見えるもの」

中村圭二郎（ヘルスコープおおさか執行役員・診療所統括事務長）

□ ヘルスコープおおさか概要

4 生協合併により2000年設立／組合員69,171世帯／出資金16億1千万円／1病院・9診療所・4 歯科・訪問通所系介護事業所多数／職員約1200名（非常勤含む）

□ 職員意識調査の概要

対象：調査時点（2016年1月）在籍職員1,063名／方法：質問手法による調査票を職場単位で配布－研究所へ郵送回収／期間：2016年2月5日～3月11日／回収数657／回収率62.7％／有効回答率61.8％

□ 調査の背景－組織停滞期

2003年を100として、ヘルスコープと市内医療生協を比べたところ、私たちだけが右肩下がりであることがわかりました。

原因の一つは脱退です。「みなし自由脱退」年間3,000世帯以上、さらに法定脱退・任意脱退が加わり、2006年から9年間で、組合員10,500世帯、出資金9,000万円の減少になりました。現預金推移は、2005年に10億円を切ってから毎年流出し、最低水準4億4千万円まで下がりました。

この状況を克服するため、組合員活動部は高い目標を立てますが、現場の職員は「自分たちで立てた目標ではない」、「やってもやらなくても評価は変わらない」という当事者意識が欠けた受け止めでした。

□ 夢に終わった「夢プランⅢ」

「夢プランⅢ」（2012～2017年）は、毎年6000人の組合員拡大、2,500万円の出資金純増、2億円の剰余を計画しましたが、客観的裏付けが不十分で計画だけが先行。経

営幹部の危機意識が中間管理職や一般職員まで浸透せず、職員は「笛吹けど踊らず」、双方の思いがかみ合わない状況でした。

以上のようなことから、なぜ計画が進まないのか、経営不振の原因は何か、それらを明らかにし2017年度中期計画に活かすべく、職員意識調査に取り組みました。

□ 気になる結果

〈生協活動〉

職員が過去1年間に参加した生協活動は0～3回以下が54.5%、7～10回では7%に減り、11回以上では13.4%に上がります。この結果に職員層を重ねると、50代以上の勤続15年を超える管理職が生協活動の中心である実態が見えてきました。

職員全体では、「組合員活動への参加がうれしい」26.5%、「休日の生協活動は苦痛に思う」60.8%と、活動への参加は消極的です。昔のように「生協活動が生きがい」という層は少ないのです。加えて、「就業時間内に生協活動をしたい」は42.5%で、今後も生協活動を業務の一環として捉える職員は増加すると見えています。

〈ワーク・ライフ・バランス〉

ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向も顕著です。「仕事・活動より自分の時間を大切にしたい」は51.1%が肯定的で、否定的回答は10.7%です。「仕事をするのは生活のため」は71.7%になり、従来とは異なる職員教育が求められています。

〈主体的行動と肯定的評価〉

一方、主体的な行動に結びつきそうな設問には肯定的な回答も多くあります。

「組合員に支えられている」84.1%、「情勢の厳しさを理解している」83.9%、「事業方針や目標を理解している」72.3%、「職場で自分の役割を理解している」83.9%と、肯定的評価が続きます。

〈組合員と利用者〉

おもしろいのは、「組合員と利用者、どちらと接するときやりがいを感じるか」という設問で、「利用者」には70%以上の職員がやりがいを感じる反面、「組合員」では25.7%まで低下します。このことは、やりがいに結びつく組合員との活動を経験していないことが考えられます。患者・利用者からはストレートに感謝されますが、組合員からは激励があるものの負荷もかけられ、こういう結果になるのかと思います。

今後、職員の専門性と組合員活動をどう結びつけていくのかが課題になります。

〈幹部職員養成〉

幹部職員養成についてはショッキングな結果でした。「この職場で昇進したいか」を問うと、次世代管理職—主任層で肯定が8%、否定が55%です。事業展開に大きく影響する今後の幹部職員養成は喫緊の課題です。

「仕事の手本となる上司・同僚がいるか」では、30代後半中堅層で低い結果でした。中堅層にロールモデルとなる上司がいないこと、長時間残業の管理職にネガティブなイメージがあることがわかります。

「上司の指示がわかりやすいか」では、肯定が50%以下です。これを役責と重ねると、一般職員51.9%、職責者42.9%、管理者35.2%と、上位の役責ほど上司の指示がわかりにくいと感じています。現在の管理者が一般職員のように指示の具体性を求めているのか、受け取った指示を考えて実行する能力に欠けるのか、当事者意識や管理能力が原因ではないかと分析しています。

これらを裏づけるように、「職場がなれあいになっている」は31.9%と、否定22.4%を上回りました。この数年の予算、生協活動、課題達成へのこだわりが妥協的になっている、そんな傾向が見てとれます。

〈将来像の共有〉

「将来に希望がある」は29.6%、「これからも働きたい」50.4%、「知り合いに入職を勧めたい」49.2%と、将来の展望でも肯定的評価が高いとは言えません。

「今後5年間の優先課題は何か」では、「職場づくり、人間関係の改善を行う」が21.5%、「医師の確保」20.2%です。管理者層では医師確保が最優先課題で、現在の医師不足が将来を懐疑的に見てしまうことと相関関係にあると考えています。

「共感できる職場の未来像があるか」では、40代以上で肯定度が下がります。専門職においても低い傾向を示しました。

□ 「2025ビジョン」

～人づくりとマネジメント改革

私たちは、この調査結果を活かすため、「2025ビジョン」を実現する人づくりとマネジメント改革を掲げました。ヘルスコープはこれから何をするのか、全職員対象の連続学習会も始まっています。

さらに、職種別キャリアパス、人事育成政策立案に着手する予定です。非常勤職員も大きな戦力であり、非常勤を含めた人事評価も具体化したいと考えています。

マネジメント改革では、従来の縦割りを廃し、地域包括ケアを軸としたエリアマネジメントに変えていきます。地区全体を見渡すマネジャーを配置し、医療・介護・組合員活動を一元的に管理する仕組みをつくります。各々の目標も、地域を見据えて計画する仕組みに変えました。おおさかパルコープとの協同組合間協同も追求します。2016年度は経常剰余が1億円を超え、赤字だった診療所群の所長を交代し、経営回復の兆しが生まれています。V字回復とまでいきませんが、これからの反転攻勢です。しばらくは、一喜一憂することなく、この職員意識調査の結果をしっかりと受け止め、

長期的前進のために、人づくりとマネジメント改革の2本柱を最優先課題として取り組みます。

■ 報告Ⅱ

「理念経営と人材確保・育成の実践～職員意識調査をふまえて～」

黒岩勝博（姫路医療生活協同組合専務理事）

□ 姫路医療生協概要

1974年設立／組合員20,419世帯／出資金4億3506万円／1病院・1診療所・1歯科・45介護事業所／医療：介護の事業収益＝4：6／職員904名（非常勤含む）

□ 職員意識調査から何を得たか

ひとつは、「理念や目標はすばらしい」「地域包括ケアの推進を高く評価している」「職員研修が定着しており法人の方針が浸透して良い」といった肯定的意見が出され、理念を具体的に実践することが最も重要だということです。2010年から掲げた「地域包括ケアの推進」という方針のもと、毎年、全職員対象の理念研修をやってきましたが、それが功を奏したと思います。

もうひとつは、人材育成の課題です。人材育成は力を入れているつもりでしたが、職員、特に管理者から「人材育成が追いつかない」という回答が多く寄せられました。とりわけ介護事業所です。「一度立ち止まり、人材育成を重視すべき」「介護現場の中堅層を育成すべき」という意見が出され、認識の甘さを強く反省したところです。

三つめは、事業の拡大によって生協活動への参加が弱まっていると予想していたのですが、そのとおりでした。「生協らしさを感じられない」「組合員活動が理解できていない」という意見が出されていました。

加えて、自由記述欄には、「夜勤の賃金を上げてほしい」「60歳定年制はどうかと

思う」という記述がありました。早速、介護事業所の夜勤の賃金を引き上げ、60歳以降の再雇用制を導入しました。現在、ヘルパー職員は実質的に年齢制限なしになっています。このように、職員調査から得られた声にいち早く対応することで、職員のモチベーションアップにつなげられました。

□ 基本理念を活かす

私たちの基本理念は「その人らしく、気持ちよく生きる」です。言い換えれば、「個人の尊厳と生活の質の向上を大切にしたいサービスの提供とまちづくりをすすめる」ということです。今、事業と活動を通じて理念の浸透に力を入れています。

理事長は、事業の目的は「利用者を増やし、喜んでいただけるサービスを提供すること」、それが「地域貢献」につながるということを、繰り返し職員に話します。

中長期ビジョンでは「2025年問題」を念頭に、2017年度総代会方針で「地域共生社会づくりへの挑戦」を掲げました。

各事業所でも理念をわかりやすく表現し、サービス提供につなげています。

時間がゆっくり流れる小規模多機能ホームでは、「一人ひとりに寄り添う、地域に寄り添う」。定期巡回・随時対応サービスの理念は、24時間365日「いつでもつながる安心」です。ヘルパーステーションは、「笑顔が見たい…そんな気持ちで優しい介護」を掲げ、福祉用具レンタル部門では、「個性ある住みよい暮らしの演出をお手伝いします」というおしゃれな理念です。

やはり、理念が力になること、全職員が自分たちの言葉で語れることがきわめて大切であることを、職員意識調査からも感じました。

□ 人づくりに取り組む

「追いつかない」と指摘された人づくりでは、どんな職員を育成するかが曖昧だっ

た点を反省し、「地域包括ケアを担う人づくり」として職員育成の4つの視点を掲げました。

- (1)認知症ケアと生活行為向上リハビリを学び実践できる人づくりをめざそう。
 - (2)多職種協働と組合員・地域住民と協働できる人づくりをめざそう。
 - (3)組織の成果を上げるために意識的に行動できる人づくりをめざそう。
- ※PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクル
- (4)主体的に生協活動に参加できる人づくりをめざそう。

教育責任者は、この内容に沿って研修プランを考え、実践に移します。実践してダメなら修正します。基本的な指針を法人が明確にし、責任者が具体化するという流れで取り組みます。

姫路医療生協版「地域ケア会議」も始めました。医療職中心のケア会議ではなく、介護職が入るケア会議です。今では、ここに組合員も参加し、多職種協働、地域課題の抽出、姫路医療生協の課題抽出などの論議を行っています。

姫路医療生協には、組合員と職員がともに学ぶ伝統もあります。毎年、介護・医療フォーラムを行い、在宅ホスピスや認知症などをテーマに、組合員主体で企画します。2015年には「生活行為向上リハビリ研修会」を行いました。業務ではなく自主的に、医師を含む多職種100名が参加しました。他に、「口腔と栄養」の講演&シンポジウムなど、さまざまな学ぶ機会を設けています。

□ 組合員と協同する生協活動

姫路医療生協では、毎年、新規事業開設時には、組合員と協同して地域の全世帯を訪問します。新人職員が参加するときには、組合員がサポートしてくれます。そういう関係を日々追求することで、職員は変わります。「組合員に支えられていることがわ

かった」「地域住民の期待を感じた」と職員調査に書いてありました。こうした機会に多くの職員が生協のよさを実践的に感じるのではないかと思います。

今年は、福祉介護センター香寺と小規模多機能ホーム香寺開設のために、昨年11月から今年5月にかけて5回訪問行動を実施し、延べ242名参加、3400軒訪問、半数近い人々と対話をしています。

□ 職員の出身校との協力

人材確保、特に介護福祉士確保のために、卒業生による事業所案内を始めました。介護福祉士を養成する各高校、専門学校、大学を卒業した先輩職員が見学やインターシップ等で後輩を対応するのです。学生は、「先輩がいるので安心」「何でも話が聞ける」と、満足度は高いようです。

卒業生が母校で講演する取り組みにも力を入れています。学校からのオファーで、入職後1年未満の職員が母校に行き、やりがい・働きがいを語ります。「緊張した」と言うものの、彼らは見違えるように成長します。そこに、介護事業の展望を見いだしたような思いがしました。若者から若者へ、介護の魅力を伝える取り組みはとても大事な仕事です。

さらに、出身校の先生方を事業所に招き、教え子が先生を案内します。大好評でした。教え子が立派にがんばっていることに、とても感激されます。また、福祉コースがある学校の教員研修会に職員が招かれ、地域包括ケアや医療・介護の連携について講演することもあります。

新たな就職イベントも企画しました。姫路医療生協独自の「Open Cafe」です。参加者を募るのに、「今の若い人は、新聞とってないから折り込みは無理」と言われ、SNSで拡散しました。当日は、高校生・介護学生・一般学生など50名が参加し、つな

がりが大きく広がりました。運営も、ベテラン勢は一步下がり若者がしました。そのほうが学生には響くのです。やはり、若い人の意見を聴かないとなかなかうまくいかないものです。

□ 課題も展望も

理念の浸透、人材育成、生協活動など、課題への取り組みはまだですが、職員意識調査は、多くの課題とともに展望も与えてくれました。今回は、その中からいくつかの実践を紹介しました。

■ 報告Ⅲ

「医療福祉生協の職員調査から見えてきたこと」

二場邦彦（立命館大学名誉教授）

当研究所が関わった職員意識調査A・B・Cから、働きがいに関わる意識の特徴や課題について報告します。

Aは日本生協連医療部会が中心に行なった調査（10生協から勤続3年以上の常勤職員534サンプル）。Bは姫路医療生協、Cはヘルスコープおおさかのデータで、いずれも非常勤を含む全職員が対象です。

□ 総括的な状況

医療生協が果たしている社会的役割への評価が非常に高いのに対し、所属している生協・職場への満足度や現在の仕事の充実感、そして勤続への意欲などでは、「どちらともいえぬ」が増え、肯定度が低くなる傾向が見られます。

「医療生協の社会貢献」への肯定はA・Bが約85%、Cが75%と高い水準にありますが、「この生協・職場への満足度」の肯定はB72%、AとCでは5割前後にまで下がり、「現在の仕事の充実感・やりがい」についてもほぼ同じです。「職場で自分の能力が生かせる」では、A45%、C42%に

まで肯定感が低下します（Bはデータなし）。そして、「今後の勤続の意向」への肯定はA45%、B68%、C50%に止まります。

医療生協の社会的役割を評価しながらも、働く上では問題があるようです。その原因と見られるものを見ていきます。

□ 理念と実際のサービスとの関係

調査による設問の違いがありますが、Aは「この職場は理念やスローガンばかりが先行していると思う」の肯定が40%、BとCは「この生協の目指すところと実際のサービスは一致している」への肯定がB63%、C42%。組織による違いがありますが、理念と実際との乖離が認識されています。

このためか、「この生協の医療・介護サービスに利用者は満足している」の肯定はB57%、C42%に止まります（Aはなし）。

□ 組織の理念や方針、自分の役割の理解

理念が理解されていないから、実際との乖離が生じているのでしょうか。

理念、事業所方針、自分の役割などの理解の状況を見ると、肯定（理解）の比率が最も高いのは「職場での自分の役割」でB89%、C85%です（Aはなし）。これに対し、「事業所の方針・計画の理解」はB・Cとも肯定率が10ほど低い7割台（Aはなし）、「組織の理念の理解」はA62%、B80%、C61%で、組織による違いが大きいのですが、総合すると水準として下がります。

これらの関係の理解について、2つの解釈を提示します。

1つは、理念の理解が不十分なので、理念教育を強化するというもの。もう1つは、理念は抽象的なものであり、他方で自分の役割は職務や達成すべき目標（ノルマ）として即物的に受け止められやすく、両者を一体のものとして理解できていないところに問題があるのではないかという解釈です。両者をつなぐには中長期の事業構想とその

年度計画化が必要なので、そこが十分でないとも考えられます。

□ 職場の状況について

職場から状況を変えていけるのでしょうか。以下に見るように、職場では基本的に民主的な運営が行われています。「職場で自分の意見を自由に述べられる」は6割前後の肯定、「上司の指示の仕方」も5～6割の肯定、「上司による評価への納得性」はAでは27%と非常に低いのですが、BとCは肯定が5割台、「職場のチームワーク」は6～7割の肯定で、一応の水準を達成していると言えましょう。

しかし、3つほど問題が認められます。

第1は、「共感できる職場将来像がある」への肯定がA36%、C28%（Bはなし）と非常に低く、職場将来像が共有されていないことです。ここから2つの疑問が出てきます。1つは、職場将来像の前提になる中長期の事業計画とその年度計画化が出来ているか。2つは、共感する職場将来像の欠如から、①職場での取り組みが当面の状況へのその都度の対応に終わり、将来につながる計画的なものがなく、その継続が職場の活力を沈滞させ、マンネリ化を招いていないか。②当面の状況対応への意識の集中が、管理者の役割を当面の役割追求に矮小化させ、職場の将来に向けて、業務の改革・開発、人材育成、知識集積、関係づくり等を進める管理者の役割を希薄化させていないか、などです。

第2の問題は、「法人内他事業所・部署との連携」ですが、組織による違いが大きく、「出来ている」はB66%、C36%（Aはなし）です。職場を超えた病院と診療所、医療部門と福祉部門などの連携が十分でない、未解決の問題領域が残り、組織の総合力が損なわれます。

第3の問題は、「メンバーの計画的な育

成」の肯定がA35%、C24%（Bはなし）と非常に低いことです。組織としての教育の仕組み・機会保障・スキルアップの風土づくり、また職場での業務を通じてのスキルアップや知識の共有などが出来ているかが課題になります。

□ ワーク・ライフ・バランスと活動の意識

ワーク・ライフ・バランスの肯定が強く出ています。「仕事をするのは生活のため」の肯定はAもCも約71%（Bはなし）と高く、年齢差も大きくはありません。働く時間より「家族や自分の時間を大事にしたい」の肯定も高く、A67%、C51%（Bはなし）です（50歳代後半から徐々に低下）。

他方で、生協活動は就業時間内、或いは業務の範囲内で行いたいのがA55%、C42%を占め（Bはなし）、時間外でも参加すべきはA34%に止まります（BCはなし）。

そこで、組合員への意識を見ると、「生協は組合員によって支えられている」の肯定がいずれも8割台なのに対し、「組合員活動への参加がうれしい」の肯定はB30%、C27%と低くなります（Aはなし）。また、利用者・患者に接する時と組合員に接する時とのやりがい感を見ると、前者がACとも7割台なのに対し、後者はA46%、C26%と大きく乖離しています（Bはなし）。職員にとって、業務の場でことさら組合員と認識して接触することは少なく、組合員と意識するのは増資・増強など義務感を伴う場面が多いからだと思います。

□ その他

職種・部門などについて、福祉系の職種・部門は医療系と比べて相対的に肯定度が高い、福祉系では施設系部門と比べて訪問系の肯定度が相対的に高い、事務系職種では全体値よりも肯定度の低い項目が多い、などの特徴が見られます。

事務職については、①多くの職場に分散されており、事務職としての統一した管理ができていない、②系統的な事務キャリア形成プログラムが確立していない、③実務についての専門性と同時に、情報を集約・分析し企画に結びつける部門長スタッフ的な役割が期待されるが、その認識が十分でない、などの課題が挙げられます。

■ 報告Ⅳ

「職員調査の意味と課題」

内藤三義（佛教大学教授）

報告のタイトルは「職員調査の意味と課題」ですが、職員調査でどのようなことがわかるのかについては、二場先生の報告の中で示されていますし、昨日のシンポジウム（本誌35～36ページ）でも、協同組合理念の浸透度と勤続年数との関係などが示されています。調査をすることに大きな意味があることは、本日ご参加の方々は十分おわかりだろうと思います。

しかし、調査をしていますと、少数ではありますが、必ず「こんな調査をしても意味がない」という意見や評価が自由記述欄などに出てきます。ヘルスコープおおさかの調査でも、「こんな調査にカネをかけても無駄だ」という書き込みがありました。調査に対する否定的な意見があることは回収率にも影響すると思われる。姫路医療生協とヘルスコープ調査では、回収率は約60%、つまり40%の職員には調査に協力いただけなかったわけです。「面倒くさいから回答しない」という人がおそらくその大半でしょうが、調査の意味や意義が伝わっていないために回答が得られないというケースもあると思われる。

調査に対する高い協力意識が得られにくい、また調査への否定的な意見が出てくる

理由のひとつは、以前の調査などで調査の結果が対象者にきちんと返されてないことがあったのではということです。姫路医療生協の例では、調査結果に基づく対応がすぐに行われたことが報告されました。調査でわかったこと、明らかになった課題とそれへの改善計画が、示されたわけですが、以前のいろいろな調査で、その結果が対象者に確実に示され、調査に基づく施策が実行に移され、それらを通じて調査の意味が対象者に伝わっているのかということです。

もうひとつは、調査者であるわれわれの側の問題でもありますが、調査票の内容が対象者の問題意識にフィットしているのかということです。多くの対象者の関心事や、日ごろ問題と思っていることが設問に反映され、言いたいことを聞いてくれている調査票になると、回収率も上がるわけで、その点については調査票を作成する前に、対象の方々と十分検討して進めなければいけないと思います。

なお、回収率60%という数字は、先般行われた報道機関等の安倍内閣・政党支持率調査とほぼ同じ水準です。この種の世論調査は全国民を対象にしているのに対し、職員調査は特定の集団を対象に、しかも経営者・経営体と一緒に調査をしますので、同一水準であったということは、高い回収率であったとは言えないと思います。ただし、これは調査の仕方の違いとも関係しています。今回報告があった2つの調査は、調査票を職場で配布した後、回答者が特定されない形の郵送で回収する方法をとりました。こうした郵送回収法の場合、調査への協力意識が普通なら60%ぐらいの回収率にとどまるのはやむを得ないと思います。決して高くはないのですが、経験的に言っても、60%というのはひとつの目安で、これを大きく下回ると、調査結果の分

析から言えることが制約されてきます。

この回収率自体からも、一定のことが見えてきます。ヘルスコープおおさかの場合ですと、雇用形態や年齢別にどれだけ対象者がいたのかがわかっている、調査票には自分の雇用形態などを回答する設問があるので、そうした属性別の回収率がわかりましたが、回収率の高さは雇用形態では、登録ヘルパー（年齢層は比較的高い）>常勤>パートの順となりました。調査への協力度、別の見方からすると、組織や今の仕事へのアイデンティティ度は、雇用形態別ではこの順番であるということが分かるわけです。

また、職場別の回収率では、診療所が最も高く、福祉職場の訪問看護と通所サービスでは、訪問看護のほうが高いという結果でした。先ほど、訪問系のほうの評価が高いという報告が二場先生からありましたが、それは回収率からも裏付けられます。なお、組織や職場へのアイデンティティ度の高い職員の回収率が高いということは、調査結果については、そうした層の実態と意識にやや寄りかかった数値になっている、あるいは回収率の高い属性層の実態や意識に少し重みがおかれた数値になっていることも認識しておく必要があると思います。

さて、調査をする上で一般的に重要なこととして、社会調査論の授業などで強調されるのは「調査仮説」です。調査をして明らかにしたいことは何かを、しっかりと認識しているかということです。説明したい問題・課題事象、それらがどのような要因で起きていると考えられるのか、そして対応策として求められるのはどういうことか、などに関わる仮説をどれだけ明確に持っていることが重要です。しっかりした仮説をもって調査にあたると、結果の分析からその仮説が正しかったのか間違っていたのか

を検証できることになりまして、その検証度もあがります。

姫路医療生協の場合は、職員調査でわかったこととして、①法人理念への共感の状況、②人材育成の遅れ、③職員の生協活動への参加意識の弱まり、④夜勤の賃金等の要望や不満が挙げられました。ヘルスコープおおさかの場合も、二場先生の報告で示されたように、他の医療生協調査との比較から同生協の特徴と問題・課題がよりわかったと思います。

しかし今回の姫路医療生協とヘルスコープおおさかの調査も、どちらかといえば初回調査のようなかたちでした。初回調査の場合、調査で何を明らかにしたいかという目的は明確にできても、因果関係の仮説を十分に立てきれず、問題や要因を発見する調査にならざるをえないことが多くあります。しかし調査を継続し、2回目以降となりますと、仮説がより深められ、課題をより正確に把握できる調査になることとなります。

今日の分科会の冒頭で、川口先生から「調査は健康診断のようなものであり、健康診断は定期的に行われなければいけない」という話がありましたが、調査を定期的・継続して行うことで、従前の問題・課題が、その後の改善施策によってどの程度改善できたのか、あるいはできなかったのかわかり、新たにどのような問題が起きているのか把握もできることとなります。調査の目的も仮説もさらに深められ、分析の精度も上がり、健康診断に基づく要精密検査のような判定も、より正確に行うことができます。定期健康診断としての調査が重要であることを、ご理解いただきたいと思います。

■ セッション／問題提起

当分科会は、参加者・報告者ともに4グループに分け、それぞれでセッションを行いました。以下、その報告から今後の議論に付すべきいくつかの問題提起です。

□ 生協活動は時間内or時間外？

生協活動は、業務時間外に行う自主的な活動でしょうか、それとも業務として行う活動なのでしょうか。また、どんな活動をどのようにしてもらおうのでしょうか。ワーク・ライフ・バランスなどの要素も絡みつつ、「職員も組合員である※」医療生協にとっては、議論と整理が必要な課題です。因みに、セッションでは「業務の時間内」という声が多くあったようです。

(※医療福祉生協では原則として「職員＝組合員」です。医療福祉生協の利用者とは、概ね、健康保険や介護保険の制度利用者を指します。)

□ 専門性と組合員との接点

医療・介護の専門職は、患者・利用者と接するときにはやりがいを感じます。一方、組合員との接点では専門性の発揮とは異なる部分があり、やりがいにつながりにくい傾向が少なからずあるようです。この傾向をどのように分析しますか。

セッションでは、地域包括ケアの推進にあたり、地域の組合員と接する機会を増やすこと、専門職による班会メニュー、病院や施設の業務に組合員が協同するには…という問題提起もありました。「お元気ですか訪問」など、組合員とペアで行動する職員研修もあり、「本当に組合員に支えられている」ということを実感する職員も育ちつつあるようです。

□ 理念の浸透

普段は、理念よりも目先の業務に追われがち日々。どうしても長くて抽象的のわかりにくい表現になりがち理念ですが、どのようにして日々の業務に活かせばよい

のでしょうか。どのようにすれば、理念の「見える化」ができるでしょうか。

セッションでは、事業所にふさわしくわかりやすく、職員が言語化する—そこに「見える化」のヒントがあるのではないかという議論になりました。組織の理念を体现する主体は職員なのだ、と。

□ 人材確保と職場づくり

職員確保において大切なことは、その職場、その生協の魅力です。他の事業者とは異なる魅力ある事業をつくりだすこと、それを提示することが経営者の役割ではないでしょうか。そこに、職員の活躍するステージ(職場)を、彼らの成長に合わせてつくっていくことが育成のポイントになるのではないのでしょうか。

卒業生による職場案内や出身校訪問も、定年制の事実上の廃止も、長く働き続けたと思えばこそ。職場づくりと職員確保は表裏一体の関係にあるようです。

□ 職員アンケートに呼応して

分科会報告では、調査結果の分析の仕方や研究者との協同作業が紹介されました。また、職員の意見に迅速に応える姿勢も学ぶことになりました。

ところで、独自に職員アンケートを実施している法人も少なくありません。そこでは、調査結果をどのように職員に返しているのでしょうか。「職員への返し方」が最も問われるところかもしれません。

■ あとがき

誌面の都合上、報告もセッションも僅かなご紹介しかできず、申し訳ありません。

非営利・協同に在る事業体として、生協として、医療・介護を担う事業体として、組合員・地域住民とともに歩む事業体として、この誌面から何らかの問題提起を受け取って頂ければ幸いです。

資料

本案内

2017年 くらしと協同の研究所 第25回 総会記念シンポジウムのご案内

第一次案内より一部変更あります

- ◆ 日程 **6月24日(土)** 13:00～17:30 シンポジウム
17:45～ 第25回総会
18:45～ 懇親会 (パレスサイドホテル)
- 6月25日(日)** 9:30～12:30 分科会
- ◆ 会場 **同志社大学今出川キャンパス 良心館** ※会場が昨年と異なりますのでご注意ください。
- ◆ 申込締切り **6月12日(月)**

生協労働のあり方が、いま注目されている。

(開催趣旨)

生協労働のあり方が、いま注目されている。その背景のひとつには、生協の現場における深刻な人手不足の問題がある。「正規職員・パート職員」のみならず、アルバイト、嘱託、限定職、ワーカーズ、有償ボランティア、派遣、委託等々さまざまな雇用・労働形態を採用し、「個配」を主力業態として成長してきた生協であるが、いまやそれでも必要な労働力を確保できないとして、留学生や外国人研修生の採用をも視野に入れる生協が出てきたのである。

もうひとつの背景は、これまでの「日本人の働き方」への懐疑と「新しい働き方」の探求を日本社会がこれまで以上に抱き、模索し始めたことである。労働側のみならず政府においても、少なくとも建て前としては「同一労働同一賃金」が語られている。多様な労働形態を率先して開発してきた生協は、それにどう応えようとしているのか。

さらに近年、共済組合や農業協同組合のような非営利・協同の組織・運動が政府の露骨な規制・干渉・攻撃を受けており、その対抗策としても「協同組合らしい労働のあり方」を示し、実行することが求められているという事情もある。

本シンポジウムは、このような状況を受けて、協同組合の実践家と研究者が「新たな生協労働像」を描くための第一歩として企画したものである。

(生協労働研究会代表 杉本貴志)

主催：くらしと協同の研究所

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上ル蒔絵屋町 258 コープ御所南ビル 4F

TEL:075-256-3335 FAX:075-211-5037

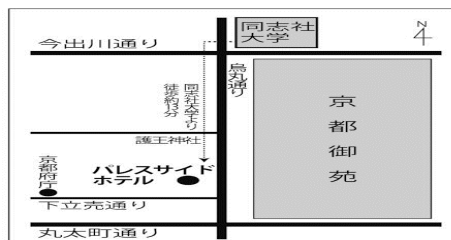
E-mail: kki@ma1.seikyone.jp (1は数字)

6月24日(土) 13:00~17:30 シンポジウム：良心館 1F RY104 号教室

- 13:00 開会挨拶
- 13:05 解題 「生協における職員・労働者一歴史と現状、研究会の課題」
杉本 貴志 (関西大学教授)
- 13:35 報告
- I 「70歳までの定年延長と同一労働同一賃金」
島崎 安史 (エフコープ生活協同組合常勤理事)
- II 「職能給導入とその後の変容」
山縣 宏寿 (諏訪東京理科大学講師)
- III 「協同組合としての理念教育をいかに進めるか」
西井 賢悟 (一般社団法人JCC総研主任研究員)
- 15:35 休憩・設営
- 15:45 研究者コメント
- I 木本 喜美子 (一橋大学名誉教授)
- II 加賀美 太記 (就実大学講師)
- III 青木 美紗 (奈良女子大学助教)
- 16:30 パネルディスカッション
コーディネーター：杉本貴志
パネリスト：島崎安史・山縣宏寿・西井賢悟・木本喜美子・加賀美太記・青木美紗
- 17:20 まとめ 杉本貴志
- 17:30 終了

17:45~18:30 第25回総会

18:45~20:00 懇親会 (パレスサイドホテル)



6月25日(日) 9:30~12:30 分科会 良心館 4F

第1分科会 「今、考える「協同組合」の価値～若手の目に映る「協同」から」

(趣旨)

2016年11月、ユネスコの世界無形文化遺産に「協同組合において共通の利益を形にするという思想と実践」が登録されました。「協同組合の思想と実践」が未来世代へ繋ぐべき存在として評価された一方で、日本において社会問題の解決を志す人々がその方法として株式会社を選び、非営利組織や協同組合を選ぶことが少なくなってきたのでは、という指摘があります。研究面においても、協同組合を真正面に据えた理論的な研究は少なくなっていますし、残念ながら、協同組合に関心を払う研究者は決して多いわけではありません。しかし、「協同組合の思想と実践」が注目された今だからこそ、改めて協同組合や協同の価値を考えてみる必要があるのではないのでしょうか。とくに、それらを引き継ぐ若い世代の目に、協同や協同組合はどのように映っているのでしょうか。研究者と参加者との意見交流で協同組合と協同の魅力を考えます。

- | | |
|----------|------------------|
| コーディネーター | 片上 敏喜 (日本大学助教) |
| 報告 I | 加賀美 太記 (就実大学講師) |
| 報告 II | 青木 美紗 (奈良女子大学助教) |
| 報告 III | 則藤 孝志 (福島大学准教授) |
| 総括コメント | 北川 太一 (福井県立大学教授) |

第2分科会「協同組合による地域づくりへの道-産直・地産地消から福祉まで-」

(趣旨)

2016年2月26日、龍谷大学で開催された第32回全国産直研究交流集会では、TPP協定のみならず、グローバリズム、効率化一辺倒で突き進む格差社会におけるさらなる格差の拡大、荒ぶる資本主義経済に協同組合がこれにどう対峙し、どのような改良・改善を獲得するのか。協同組合の産直、地産地消はどのような対応を求められているのかが議論されました。ここから一步、歩を進めるために、「食と農、地域と暮らしを守る」という私たちのささやかで、そしてまっとうな願いを実現するために、私たちはどのような実現プログラムをもつべきなのでしょうか。産直、地産地消そしてそれにつながる“地域づくり”がそういうものであってほしい。荒ぶるハイパーグローバリズムに抗うものは何か。地域づくりの身近なところでつながっていく、そんな取り組みの積み重ねの何かを生み出す力がきっとその源になるのでしょうか、ともに学びましょうね。

コーディネーター 辻村 英之(京都大学農学部准教授)

コーディネーター 小池 恒男(滋賀県立大学名誉教授)

報告者Ⅰ 「無茶々園40年の活動と21世紀型運命共同体づくり-大地と共に心を耕せ-」

大津 清次(株)地域法人無茶茶園代表取締役

報告者Ⅱ 「京都生協の地産地消事業と産地支援」

福永 晋介(京都生活協同組合)

第3分科会「生協職員の働き方を考える～医療福祉生協職員調査から何がみえたか～」

(趣旨)

超高齢社会の今、医療福祉生協はもとより福祉事業に携わる市民生協にも大きな期待が広がっています。一方、職員の意識や働き方では、少なくない単協が課題を抱えているのではないのでしょうか。職員の働き方は、生協の事業と運動の成否を握っています。当分科会では、姫路医療生協、ヘルスコープおおさかが行った職員調査の結果を素材に、理念と実態、人材育成と確保、組合員活動など、職員のモチベーションや働き方に焦点をあてて議論いたします。両生協には、「調査から何を心得てどのように課題を整理し・問題解決に向かうのか」などのご報告を頂き、さらに研究者からはマネジメント課題や職員調査の意味について問題提起を受け、皆さんとともに議論を深めます。協同組合らしい働き方とは、これからの生協の在り方とは…、必ずや前向きなヒントが得られることと思います。

コーディネーター 川口 啓子(大阪健康福祉短期大学教授)

報告Ⅰ 「組織停滞期にある医療福祉生協のマネジメント課題～職員調査結果から見えるもの」

中村 圭二郎(ヘルスコープおおさか執行役員・診療所統括事務長)

報告Ⅱ 「理念経営と人材確保・育成の実践～職員意識調査をふまえて～」

黒岩 勝博(姫路医療生協専務理事)

報告Ⅲ 「医療福祉生協の職員調査から見えてきたこと」

二場 邦彦(立命館大学名誉教授)

報告Ⅳ 「職員調査の意味と課題」

内藤 三義(佛教大学教授)

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域に関わる「研究論文」「研究ノート」「調査資料」「事例報告」等とする。ただし審査により区分を変更することがある。
なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② その他 原則として14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① A4用紙に横書き、40字×35行で印字する。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」(カタカナ)を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先(現住所、電話番号、E-mail)を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word(バージョン2000以降)」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された原稿は、研究所事務局が受領し、編集委員会が指定する複数の審査員の査読を得て、その結果を基に、編集委員会において掲載の可否、区分、掲載号を決定する。審査の過程において、投稿者に原稿の加筆・修正をもとめることがある。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定にない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製(出版を含む)、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する(2014年3月20日一部改正)。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上る蒔絵屋町258 コープ御所南ビル4F
TEL: 075-256-3335
E-mail:kki@ma1.seikyone.jp