

季刊 **くらしと協同**

2018 春号 No. 24

特集

「やりがい」を感じることができる職場を考える

座談会

協同組合役職員を実感する機会とは？

「やりがい」を感じることができる職場を考える

巻頭言

生協組織と従業員満足度……渡辺 峻 1

座談会 「協同組合役職員」を実感する機会とは……2

……山脇 利文・田中浩太郎・高倉 通孝・瀧 千秋・青木 美紗 3

特集 「やりがい」を感じることができる職場を考える …… 13

01 アンデルセングループにみる時代の変化に応じた経営実践と理念教育……木下 和紗 14

02 生協宅配における人材育成への想い

—「生協人よりも生協人らしい」人材をめざす株式会社アシストー……近間 由幸 (監修) 青木美紗 20

03 個性をもった店舗を生み出すロフト社員—社員のニーズに応える働き方の模索と育成……下門 直人 26

くらしと協同をたずねて

01 奈良県吉野郡川上村の地域づくりから学ぶ

……稲毛優香・齊藤小晴・中山穂南・山本真依・横山沙哉伽 (監修) 青木美紗 32

書評

01 『社会的連帯経済入門—みんなが幸せに生活できる経済システムとは』廣田 裕之 著……平井 洲久 38

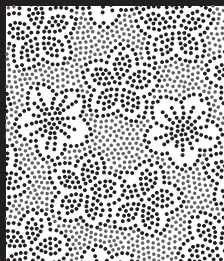
02 『「分かち合い」社会の構想—連帯と共助のために』

神野 直彦・井手 英策・連合総合生活開発研究所 編……小林 那奈子 40

投稿規程…… 42

バックナンバー／編集後記…… 43

小
紋
撰
趣



「昼夜小桜詰め」

「花」と言えば「桜」と、いうように桜の花は、古くから日本国民に愛されてきた花です。様々な時代に、様々な人々に愛され、様々な謂れや理を誕生させました。咲き誇る満開の桜、風に吹かれて舞い散りゆく桜。櫻の花びらは、散り際を連想させる「花の儚さ」を感じさせます。この図柄は、櫻の花を霰地と地落ちで、昼夜を表した図柄です。ただ、桜の花を敷き詰めるのではなく、よく見ると、花の一部が、別の花に重なっており、桜が咲き乱れる「春爛漫」の風景を現した図柄です。桜の花びらの表現一つで様々な図柄の変化を現した日本人の感性の豊かさを感じ取って下さい。

田内隆司／京小紋画像提供 (田内設計事務所)

生協組織と従業員満足度

渡辺 峻（京都生活協同組合有識監事）

現代経営学では、民主主義の成熟を暗黙の前提にして、個々の従業員を自己実現人モデルとして措定する。行動は欲求充足のプロセスであるから、従業員の動機づけや勤労意欲の高揚には、仕事・職務の遂行過程における「自己実現欲求の充足」を重視する。

つまり、「仕事を通じて自分は成長した」「仕事が楽しくておもしろい」のであれば、従業員の職務満足度は高まり、充実感・成長感に満たされて勤労意欲は高揚する。逆であれば、従業員の満足度は低下し、勤労意欲は低下する。

このように、従業員を動機づけて勤労意欲を高める要因は、職務満足をもたらす「満足要因」であり、それらは全て仕事・職務の遂行に関係している。

それに対して、例えば勤務先のビルが古くてトイレが汚ければ、従業員に不満足をもたらすが、さりとしてビルが新築されトイレが綺麗になったからと言って、職務満足が生まれて勤労意欲が高揚するわけではない。そのような職務の周辺の諸問題は、それが不十分だと不満足をもたらす「不満足要因」であり、「衛生要因」と呼ばれる。一般に、「従業員満足度（職務満足度）」の低い組織に共通する特徴は、組織リーダーの措定する人間モデルが、古典派経営学が前提にする経済人・他律人モデルである。そこでは、全体主義的な組織風土のもとで、トップの構想した業務の遂行計画（plan）を、いかに現場の従業員に実行・達成（do）させるか、指示命令が主要課題であり、個々の従業員の内面の動機満足（自己実現

欲求の充足）などは、基本的に視野の外におかれている。そのために組織リーダーは、しばしば条件・施設・給与・政策など職務周辺の「衛生要因（不満足要因）」に注目し対応するので、従業員の満足度（職務満足度）は少しも向上しない。

現代社会では、いかなる組織であっても、組織成員の共通目的に対する貢献意欲の程度は、貢献活動（職務・仕事・労働）における自己実現欲求の充足度（動機満足度）に正比例している。ここから、多くの組織において、職務遂行の過程に「自己実現欲求の充足」という「動機づけ要因（満足要因）」を組み込む「組織開発」「職務再設計」をしており、「職務充実」「職務拡大」「目標管理」「小集団管理」などを導入する。

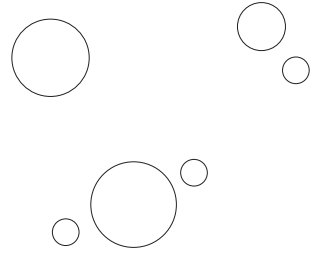
とくに従業員の職務遂行が直接に顧客満足度に影響する小売店・接客業などでは、個々の従業員が「顧客満足の向上が自分の動機満足である」「お客様の満足を私の喜びである」ことが前提になる。

そこでは、従業員満足度（E.S.）が低いことは、顧客満足度（C.S.）を高める従業員の職務遂行（接客・対応・販促・貢献）の不十分さを意味する。つまり「顧客満足度」の向上は、「従業員満足度」の向上なくしてありえない。

総じて、組織成員（従業員・顧客など貢献者）の動機満足・欲求充足（efficiency、能率・効率性）なくして組織の共通目的に対する貢献意欲・貢献活動はなく、組織目的が達成すること（effectiveness、有効性）もなく、組織の持続的な成長・発展もない。これが現代経営学のパラダイムである。

座談会

『協同組合』役職員を 実感する機会とは



協同組合の職員は、経営者であり、かつ組合員と組織の連結者であると言われている。日本における多くの協同組合では、規模拡大によって組合員との距離が大きくなるなか、役職員は日々の業務をこなすことに時間をとられ、「協同組合に関わっている」ことを実感する機会を得ることが難しくなっているのではないだろうか。協同組合として事業や活動を展開するために、職員の役割は非常に重要であり、役職員自身が日々の業務の意味を感じながら関わることができる組織となっていくことが求められている。

マネジメントなどの業務に関する研修・学習はもちろんであるが、協同組合理論を学ぶ研修や学習も不可欠であり、多くの協同組合では研修や学習の機会を提供している。しかし、座学による学びが、現場の実務と結びつけることが難しく、協同組合の理論が絵に描いた餅になりかねない。いったいどのような研修や機会があれば、役職員が「協同組合」を意識し、自身の業務の意味づけをすることができるのであろうか。

今回は、農協、生協連、地域生協、大学生協から、役職員教育の取り組みの中でも、協同組合職員として、自身の仕事

の意味をもたせるような研修や機会提供に取り組んでいる協同組合の関係者をお呼びし、その目的や課題について議論することとした。2018年4月1日には、全国の協同組合間協同をより発展させるために「日本協同組合連携機構（略称：JCA）」が発足することとなり、組合員だけでなく役職員も異業種協同組合から学ぶ機会も増えるのではないだろうか。年度末のこの時期に他の協同組合の取組みを参考にいただければ幸いである。

「くらしと協同」副編集長 青木 美紗



「協同組合役職員」を実感する機会とは

【出席者】

山脇 利文（兵庫六甲農業協同組合（JA兵庫六甲）代表理事専務）

田中浩太郎（兵庫県生活協同組合連合会 専務理事）

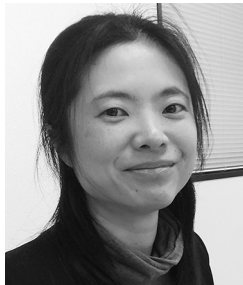
高倉 通孝（京都生協人事教育部マネージャー）

瀧 千秋（奈良女子大学生協同組合学生理事）

【コーディネータ】

青木 美紗（奈良女子大学講師）

【青木】昨今、生協や農協をはじめとした協同組合は、社会的課題の解決への取り組みができる組織として期待されている一方で、改革も求められています。ど



のようにして協同組合のよさを出していくのか、そもそも協同組合とはどのようなもので、何をしているのかということ、まずは役職員の方が認識することが大事なのではないかと思います。そこで今回は、「協同組合」を役職員が感じることができるよう機会とはどのようなものがあるのかを議論したく、座談会を開くこととしました。

お集まりいただいた4名は、農協、生協、生協連、大学生協と同じ協同組合でありながら異なる協同組合でご活躍されておられる方々です。異業種の協同組合間で意見交換することで何か見えてくるのでは？と考えています。

おそらくどの組織でも、座学による研修で協同組合論などをされてきたかと思いま

すが、それ以外にも協同組合らしさを感じる機会を設けたり、協同組合間協同を通じて「協同だなあ」と思えるような機会をそれぞれ提供されているように思いますので、その実践内容を具体的に聴かせていただきたいと思います。

さっそくですが、自己紹介をお願いします。

【田中】兵庫県生協連合会からまいりました。どうぞよろしく願いいたします。

兵庫県にはたくさんの生協がありますが、兵庫県生協連合会は、大学生協、医療生協、購買生協、共済生協など、33の生協が会員になっています。県連は、とくに事業をしているわけではありませんが、生協間の協同や協同組合間の協同というかたちで、つないでいく、場をつくっていく、あるいは共通の課題で論議・実践するためのつなぎ役を果たすところです。

兵庫県は賀川豊彦生誕の地ですので、もともと協同組合運動の思想が根付いています。1984年から農協、漁協、森林組合、購買生協で連携して、兵庫県協同組合連絡協議会（兵庫県JCC）をつくり、それぞれの

協同組合トップで構成する委員会を設け、交流や情報交換を定期的におこなっています。

その下部組織に、われわれ専務クラスがそれぞれの連絡協議会の幹事を務めています。私はその事務局も務めています。さらにその下にそれぞれの協同組合から若手職員が何人か出てきて、担当者交流会を定期的に持つというかたちで、生協間協同、協同組合間協同を推進しています。

【山脇】JA兵庫六甲は、2000年4月1日に、兵庫県南東部の8市1町の9つのJAが合併した組織です。特徴としては、兵庫県の人口約550万人のうち、JA兵庫六甲管内には約330万人の方が居住または通勤されていて、県内のほぼ6割強を占めています。



組合員は10万人を超えましたが、いまでは8割弱が准組合員です。耕作放棄地が増え、農業の部分が本当に少なくなって、都市と農村に分住したような地域になっています。特色としては、組合員さんが作ったものの販売高が160億円で、そのうち直売所の売上が41億円ぐらいを占めています。

それから、私どもは関連グループで介護福祉事業をやっていまして、協同の苑（コープこうべ）や、労働者協同組合が母体であるヘルプ協会と私どもジェイエイ兵庫六甲福祉会で事業間連携をして、一緒になって取り組みをしています。

このように幅広く総合事業を実施しています。

【高倉】京都生協の人事教育部でマネージャー

をしています。去年の2月に人事教育部に来るまでは、店長としてずっと現場で働いていました。京都生協は地域生協ですので京都府内全域で活動をしています。宅配事業所は府内に10カ所、店舗は18カ所あって、店舗と宅配を中心に活動しています。その他にサービス事業や共済、福祉事業も行っていきます。将来的には宅配を成長発展させていこうとの方針のもとに取り組みを進めています。

【瀧】奈良女子大学から来ました。私は奈良女子大学生協同組合（以下、奈良女生協）学生委員会に入っていて、いまは引退しましたが、秋頃までその委員長をしていました。県内には、奈良県立大学と奈良教育大学にも生協がありますが、どこも全体的に学生委員会は活発に活動しているのではないかと思います。

奈良女生協は、規模はそれほど大きくありませんが、店舗の食堂が特徴的で、事業連合の共通メニューだけでなく、オリジナルのメニューも常に出しています。食堂の満足度が全国の大学のなかで1位という評価をいただいている、規模の小ささをうまく生かしていけるような生協でありたいと思っています。

協同組合間の取り組みで実感

【青木】ありがとうございます。先ほど田中さんからご紹介があったように、兵庫県では協同組合間をつなげる取り組みをされているということでした。実際に協同組合らしさを感じるような取り組みや研修はありますか。

【田中】兵庫県生協連合会は、生協だけで

なく農協や漁協、森林組合を含めた協同組合の協同を進めています。みんなで協同することによって、さらに新しい価値を生みだしていこうとしています。2012年のIYC（国際協同組合同年）を機に、多様化・複雑化する社会のなかで協同組合の役割を模索していこうという動きが広がっていると思えますが、兵庫県でも「虹の仲間づくりセミナー」というかたちで、最初は若手・中堅職員たちを集めて、協同組合の理念などの知識を学習しました。

当然ながら、それぞれの組織は競争の中にあり、ふだん職員は本業に専念していますから、そこから一步離れて、「私たちは協同組合人だ」と自覚できるような機会を設けていこうと、2013年からセミナーを始めて、2014年まで続けました。

その内容としては、たとえば協同組合の源流を探ってみようということで、賀川の足跡をたどったり、二宮尊徳の報徳社を訪ねました。

そこからもう一步進んで、2015年からは「虹の仲間づくりカレッジ」として宿泊を伴う集中的な研修・交流をしています。協同組合間の職員交流を大事にしながら、カレッジ形式、ワークショップ形式で取り組んでいます。

昨今はSDGs（持続可能な開発目標）がクローズアップされる中で、「日本ではどんな社会的課題があるのか」ということで、さまざまな分野の先生方を呼んで、事例などを研究しました。

今年は3つのことに取り組んでいます。1つが掻い掘り（かいほり）です。農家のため池は、定期的に泥を取り除いたり、護岸工事もしなければなりません。なかなか大変な手間がかかるため放置されるため池も多くて、漁協と農業者が協働して掻い掘りに取り組んでいます。ため池の底にたまっ

た腐葉土を掻い掘りで、川へ流し、海へ出すことによって、海が汚れるのではなく豊かになるのです。海苔の色落ちが改善したり、海の生産力が向上するなど、豊かな海に変わってきています。農家を助けることで、漁業も助かることになるわけです。

もう1つは、森林組合と農協も含みますが、兵庫県篠山市畑地区での獣害対策です。高齢化が進んで、木の上のほうの柿を取るのが難しいので、そのまま放置されてしまう。それをねらってサル等の動物がやって来て、荒らされてしまう。そういう獣害がきわめて深刻な状態になっています。これに若手の職員たちが「私たちが柿もぎボランティアに行ってみようか」ということで、「さる×はた合戦」と名付けた地域の柿とりイベントに参加しています。

そして最後は、兵庫県西宮市にある里山、社家郷山（しゃけごうやま）をコープこうべが兵庫県から10年間借り上げて、そこを整備する活動をしています。そこに各協同組合から職員が行って、伐採し日当たりをよくして、多様な生物を育む森を復活させようという取り組みです。

【青木】異なる協同組合同士で助け合う活動をされているのですね。

【田中】「虹の仲間づくりカレッジ」以外に、年に1回、農協・漁協・森林組合・購買生協等が協同組合研究交流会を設けています。当番の協同組合が他の協同組



合に知ってほしいようなことを発信するという内容です。2017年度は農協が当番でしたので、豊岡にある「コウノトリ育む農法」

をテーマにカントリーエレベーターという施設を見学しました。

「コウノトリ育む農法」は、助詞が欠けていて、「コウノトリを育む」とか「コウノトリが育む」とか「コウノトリと育む」とか、いろいろな意味に取れますので、実際に現地に行って、生産農家の方や地域のみなさんのお話を聴くことで、「結局、全部が当てはまる」ということがわかります。地域や文化も育む取り組みなのだということを勉強しました。

「虹の仲間づくりカレッジ」に参加した感想を読むと、「協同組合の一員として、ふだんは漁連にいるけれども、あらためてこういう活動を知り、自分の活動を周りの人たちに伝えることで、『私たち漁連も地域の経済発展に関わっているんだな』とわかった」とか、森林組合の人も「ふだんはなかなか組合員ということが見えないけれども、森林組合とはどういうものなのかと自分たちで見直すことができた」「初めて会った協同組合の仲間だけど、『私たち、協同組合の仲間や。一緒に頑張ろう』という友だちができて、それ以降の関係性が続いて、いまでも定期的に会っている」とか、「自分自身の仕事の進め方が、それ以降、変わった」という感想も寄せていただいています。

【青木】いろいろな協同組合が一緒に取り組んだり、現場を見合ったりすることで、普段の業務とは違う協同を感じることができそうですね。

【田中】茨城県や神奈川県も協同組合同士の交流に取り組んでおられます。その意味では、協同組合間協同は進んでいるのではないのでしょうか。

JAはいま大きな改革期ですが、地域の

高齢化を考えると、行政セクターと協同組合セクターで担っていくしか手がないだろうと思いますので、JAさんを中心に、協同組合がしっかり参画して、安心して暮らせる地域をつくりあげていかないといけないだろうと感じているところです。

生活文化活動で 組合員と一緒に活動

【青木】農協は地域づくりの中心になり得る存在ですが、JAが大規模化し、職員も現場に行く機会が減るなどして、組合員をケアする機会が減るにつれて、協同組合を意識する場が減っているという話も聞いています。

そのなかで、JA兵庫六甲は、支店職員全員が生活文化活動の事務局をされたり、自立創造型職員育成をされているそうです。

【山脇】私自身、組合員が活動する拠点は支店・事業所だと理解していますので、協同組合にとって生活文化活動という部分が生命線ではないかと思っています。そのなかで組合員の場をしっかりとつくるのが基本と考えており、「大きくなっても身近なJAをめざそう」ということが、合併したときのひとつのスローガンになったと思っています。

経営理念は「人・感動・緑のまちづくり」で、まずは「人」づくりというものをしっかりとやっけていこうということを掲げています。私どもの人材育成について私なりに理解しているのは、協同組合運動を主体的に実践できる職員を育成しなければいけないということで、それにもとづいていまままで進めてきたのではないかと思います。

そのために、先ほどご紹介いただきましたように、与えられた教育や研修を待つのではなく、みずから組織活動や組織の目標達成のために何が必要かを自律的に考えたり、行動したり、自己責任を持って振り返り、足りないところを補完していくという繰り返しをしっかりとやっていかなければいけない。そういう能力開発ができるような自立創造型職員をめざそうというのが、職員像のひとつの柱になっています。

具体的には、毎年、冊子を出していただいて、そこには私どもの協同組合の考え方や理念を載せています。また、JA兵庫六甲には「コンセプトブック」があります。これは、「協同組合とは」から始まり、理念、めざすもの、倫理憲章等がすべて載っていて、職員は携帯することになっています。

生活文化活動では、1職員が1サークルをしっかりと担当しようということを進めていて、いろいろなサークルが根付いています。そのなかで独自に検討して進めてきたのが、職員の教育資材テキストづくりです。職員で検討してもらい、「協同組合運動の実践にむけて」という内容になっています。

座学ばかりしていると、実践と結びつかないだろうと思いますので、協同組合運動を踏まえて、自主参加型の公開セミナーも実施しています。ウェブ学習にも取り組み、協同組合の基本的な考え方を含めて学べるようなことも、知恵をしまりながら取り組んでいます。

協同組合について話し合う場

【山脇】それから職場単位でやっていることでは、業務が終わる時間帯ぐらいから、「協同組合とは何か」ということも含めて、みんなで話し合うという協同組合学習があ

ります。新たな取り組みを学んで、実践につなげようということで、相談活動・学習活動・ふれあい活動等が芽ばえつつあるのではないかと思います。

支店には、支店ふれあい委員会があって、総代のみなさん、組織のリーダー、女性層のリーダーなどに参加していただいて、支店での組合員活動の検討をしていただいています。活性化に向け、組合員さんを巻き込んでサークルなどの活動を進めることを推奨しています。組合員さんと一緒に、いろいろな活動をやることも基本だと思っています。その活動費用の一部はJAが負担しています。

【青木】そうした取り組みは、合併以来、継続的に行われているのですか。

【山脇】そうですね。でも、かなり見直しはしました。職員の「人」をつくるためには、やはり制度をしっかりと見直さないとはいけません。私どもは能力主義人事管理制度を導入しています。昔の年功序列型賃金とは違いまして、組織目標を達成するには能力主義人事管理制度が似合っているのだろうと思っています。

ただし、それがいいのかどうかは別ですので、職員に対しては、どうしたいのかという自らの思いをしっかりと出せる仕組みが必要だということで、合併後3年ぐらいだったと思いますが、その補完機能としてCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）を導入しました。

これは職員のキャリア開発制度で、専門職とマネジメント職のコースがあります。たとえば「自分は将来、管理職や役員になるために、どんなキャリアを積みばいいのか」、「専門職として、どんなことをやれば成長できるのか」など、それぞれの思いが

あります。職員が自らの方向を自らで決めて、その能力をしっかりと身につけてもらう制度です。

いろいろな活動がありますので、組織活動も含めて、しっかり取り組むことによってポイントが付き、点数が上がっていくという仕組みにしています。

生協産直の歴史と 生産現場を知る

【青木】では、京都生協さんはいかがでしょうか。

【高倉】理念を改めて学ぶ研修を始めたのは2016年7月だと思います。業務のなかで求められる知識は仕事のなかで感じることができますが、京都生協は何を大事にしているのか、それがどんなことにつながるのか、京都生協の存在意義は何なのかを考える機会は少なかったのです。若い職員の疑問や悩みなどの声があって、理念学習という自主研修を行いました。



そこに50人ぐらいが参加して、生協の歴史・理念を学び、京都生協の社会のなかでの役割など、ふだんの業務ではなかなか考えられない研修をしたのが出発点です。

特に牛乳については、京都生協が発展してきた背景に大きく関係します。1970年代に「ほんまものの牛乳を飲みたい」という組合員の願いと、当時の鳥取県の大山乳業さんの「自分たちがつくった本物の大切な牛乳を届けたい」という願いが合致して、産直が始まりました。

産直第一号の牛乳が、当時、どんな思いで生まれ、どのようにつくられたのか。そこに常に立ち返ることで、職員自身も商品に対する誇りや協同組合間の助け合いや協同を実感して、それが仕事への誇りややりがいが変わっていくのかなと思っています。

【青木】牛乳パックのパッケージが新しくなりましたが、どのようにデザインを決めたのですか。

【高倉】牛乳離れが進むなかで、どんな動きをしたら若い方に牛乳を飲んでもらえるのかということで、若手の職員をプロジェクトに入れ、大山乳業さんの若い職員の方と一緒にパッケージや売り方を考えて、普及に取り組んだというのが「ミルクプロジェクト」です。

大山乳業さんでの研修や入協して3年目までは、1年目2年目3年目と節目ごとに研修を行っていますが、「生協の果たす役割や理念を考えることは大事だね」という声が出てきました。「将来を主体的に考えることが大事だ。自分たちで考える場をつくりたい」という声を受けて、人事教育部がサポートをして、若手塾というかたちで自主研修サークルが立ち上がりました。

【青木】若手職員が自ら学ぶ姿勢が出てきているのですね。

【高倉】若手職員が関わったものに「コトバの整理大作戦」もあります。これは45歳以下の若手職員を公募して、京都生協にたくさんあるビジョンの言葉を整理して、新たなビジョンをつくらうという取り組みです。若手職員が主体的に考える場をつくり議論してもらったという流れです。「コトバの整理大作戦」の目的は、次世代のファ

ンをつくること、京都生協をわかりやすく伝えること、価値をちゃんと伝えられる人づくりをすることで、「頼もしき隣人たらん」という職員をめざそうということになりました。

他の生協と学ぶ機会

【青木】「若手職員」という言葉が何度も出てきましたが、大学生協ではいかがでしょうか。学生委員が2、3年で入れ代わりますので、短期間で「協同組合とは、どんな組織で、何をやっていくのか」を伝えていくことに難しさもあると思いますが。

【瀧】学生委員会に入りたての人は、協同組合についてわからないと思います。大学生協事業連合では春セミナーという研修が準備されていて、奈良女生協の新入生委員は原則全員参加にしています。しかし、それ以外のセミナーに行く人は少なく、100人のうち5人行けば多いぐらいなので、セミナー自体のハードルも低くできたらいいなと思っています。

奈良県の大学生協は、3つの大学と高専にあって、地理的な距離が近く、同じぐらいの規模で、そして学生委員会が活発に活動しているといった共通点があります。そこで毎年8月下旬に奈良女・奈良教育・奈良県立の3大学生協が主催して合同で「奈良セミナー」を開催していて、今年で5～6回目になります。

今年の獲得目標は「気軽に集まれるような3大学のつながりをつくる」「一人ひと

りが主体的に活動できるようになる」でしたが、このセミナーは3大学の新旧（前期と後期で入れ代わる）の委員長・副委員長で実行委員会をつくるので、毎年同じ獲得目標でやるというよりも、その年の同回生の委員の人たちにこれからどのように活動できるようになってほしいかを考えて、その目標からつくっていきます。

今年の奈良セミナーの内容は主に4つです。まずは「生協と学生委員会のベースを知ろう」ということで歴史や活動内容を話して、それと重なるようなかたちで、それぞれの大学の具体的な活動内容を紹介しました。自分の大学と他の大学を比較することで、自分の大学のいいところなどがわかるようになるのではないかと思います。

自分たちの大学の近くで開催することで、みんなが参加できるし、聴くだけでなく自分たちで話す機会もたくさん持てるようになると思います。

今年は事後セミナーも実施しました。それぞれの大学はそれぞれの活動をしているし、お財布的にも別々なので、必ずしも一緒にやらなければいけないわけではありません。だから、セミナー後にもう一度集まって、「その後どうですか」という話し合いをしたり、別の生協だからこそ相談ができるというか、グチを言い合えたり（笑）。

あとはピース・ナウの活動も奈良でやっています。このように近くの大学と一緒にやることで、自分たちの大学の特徴を初めて知ること多いと思います。

実践との繰り返しが生み出す「立体感」

【青木】実際に経験されてきて、よかったことはありますか。

【瀧】 私は、奈良女生協が主催として関わっているものに限らず、学生委員会向けのセミナーに比較的参加しているほうだったので、そこに関わる過程で生協に関する知識が増えていったというか、やっているうちに自分たちの企画や活動をだんだん立体的捉えられるようになりました。

先輩から引き継いで活動するので、「いままでずっとこうしてきたから、こうだ」というだけでなく、「これはもともとこういう目的があって」ということがわかってきます。自分がわかっていると、会議でみんなに企画の報告や連絡をするときにも、「これはこういう理念と関係していて、だから組合員さんになってもらいたいな」という思いがあって、こういう企画をやっているんですよ」という前置きの部分やつなぎの部分の話が自分でできるようになります。

【青木】 そういうセミナーや勉強、そして実践を繰り返すと、だんだん取り組んでいることに意味が付加されて立体的に何かが見えてくるようなイメージですか。

【瀧】 はい。たとえば新学期活動でいちばんよく感じられるのですが、先輩になって1年過ごしてみても、「去年、私はこんなことで困った」とか「こうしてもらったら、もっとうれしかったな」とか「こうしてたのが、あのとき役に立ったのかな」ということをそのまま使えるんです。「生協だから」ということだけでなく、「そうしてあげたいな」という自然な気持ちや「役に立てるのなら、何か手を差し伸べて、みんなと協力していきたいね」という気持ちはすごくあると思うので、それをやっていくなかでも感じると思います。

協同組合の中の協同という場合は、たとえば「何か悩んでいることがあるなら、そ

れ、聴くよ」とか「アドバイスするよ」とか、「こういう活動をしているんだよね」というのを「あ、すごいね」というふうに言い合うというか、ということかなと…。

解決策が見つからなくても、お互いに生協のことをそれなりに好きで、関心を持って頑張りたいなと思っているという気持ちを共有できて、そこで「やるぞ」という気持ちになればいいんじゃないかなと思います。

学ぶ場が大事だという 雰囲気づくり

【青木】 「立体感」ができてくると活動も楽しくなってきたそうですね。最近は業務との兼ね合いでなかなか学ぶ時間がないのが現状かと思いますが…

【田中】 なかなか難しいですね。みなさん、それぞれ事業をしていますし、いちばん大切なことは自分たちの事業をしっかりと自立させ、発展させていくことですから、仕方がない部分もあります。でも、「私たちは、その前に、協同組合だよ」と実感するためには、そういう場も必要だろうと思います。そのためには、それぞれの協同組合のトップ層や上司が理解し、背中を押してやる必要で、そうしないとなかなかそういう機会にならないと思います。

それでも、参加した人たちの感想を見ると、自分たちの生協・協同組合を語ることで誇りを持てるようになるようですね。自分が人に伝えることで、あらためて「すごいことをやってるんやなあ」と感じるというか、誇りを持てるようになる。そういう機会だという感想ももらうことがありますから、背中を押してでも出してあげる必要

があると思います。

いろいろな協同組合を見ると、まずはトップの理解と協力が不可欠だと感じます。セミナーや研修に職員を出すと、時間もお金も取られますから、そこにはトップの理解が要りますし、その理解を求めるための動きをわれわれはしていきます。

【山脇】JAの場合は、総合事業をやっていますから、今の若い方は協同組合だけではなく、いろんなことに関わっているJAならやりたい仕事ができそうということで選ぶようです。そこでは「協同」という言葉が浸透しづらい部分があります。その意味では、入ったときから基礎研修も含めて、協同組合について理解してもらいながら、自分たちで自主的に「協同組合とはいったい何ぞや」「こういう活動をしっかりやっていかなければいけない」ということを勉強してもらうことが大切です。

ただ、合併を続けてきて、規模を拡大して大型化してきたわけで、縦割りや前例を踏襲するなど官僚の世界になってきました。事業間連携に必要な情報のやりとりがなかなかできていないと思います。その意味では、お互いが情報を交換して、お互いが学び合う職場をつくるのが大事なかなと思っています。組合員との関係でいえば、たとえば庭先や田んぼまで行って、そこで相談に乗るとか、営農と暮らしの現場から仕事を見直すとか、そういうマインドを醸成する必要があると、実感としては思いますね。

【高倉】日々の仕事のなかで協同組合について感じていることとして、「何かしてもらって、うれしかった」とか「何かしてあげたら喜ばれた」というところに喜びを感じている人が非常に多いように思います。

今回の「コトバの整理大作戦」では、

「どんな働き方をしたらハッピーか」とか「どんな気遣いをしたら喜んでもらった」とか「こんな気遣いをしてほしいかった」ということからスタートしました。そのなかで共通して出てきたのは、現場が欠員状態で、朝早くから夜遅くまで仕事をしていて、すごく大変で、ゆとりがないなかで、周囲に関心がなくなって、自分のことで精いっぱい…という状況のなかで、ふと声をかけられたり気遣いをされたときに、すごくうれしかったということです。そこから「これって、やっぱり頼もしい隣人なんやな」ということに行き着きました。

「組合員同士が助け合って、頼もしい組織になりましょう」というところに若い職員が非常に共感したんですね。でも、「いまのぼくたちは、職員同士でもあまり頼もしくない。そこから直していこう」ということで理解するだけでなく実践にも取り組んでいます。

新たな協同の芽生え

【青木】それぞれの組織で工夫されながら協同組合を実感できる機会や場をご提供されていることがわかりました。JA兵庫六甲さんは、介護でコープこうべさんや労働者協同組合と関わっておられますが、異業種の職員さんと交流するなかで新しく見えてきたことはありますか。

【山脇】たとえば移動販売車による買い物難民の支援にも取り組んでいるのですが、JAにも空白地帯がありますから、そういう地域でやっていこうというアイデアが出てきますね。

都市部でも買い物難民になってしまう地域があるのですが、このような地域にもで

きるだけ支援していこうということで、元町の真ん中や三宮の中華街でマルシェをして、いろいろなかたちで食材や情報を提供していこうとしています。

あるホテルの駐車場をお借りして、月1回とか週1回のマルシェを開催すると、お年寄りの方が買い物車を押して、「自分でやってもなかなか出にくいけれども、ここは近くやから」と言って、来られる方がけっこうあります。これも職員からの発想で、「困っている人がいたら、何とかしてあげたい」という思いから始まっています。

【青木】 そのような小さな取り組みも職員さんの気持ちからスタートしているのですね。

今回出していただいたお話には、活動内容や研修内容もありますし、小さな活動だけどそれが次の事業展開のアイデアになっていたり、小さな協同をめざしていたりという内容が含まれていたのではないかと思います。

共通点を出してみると、協同組合を学ぶ場や機会へのトップの方の理解が大事だということ、研修と実践をうまく繰り返しながら、役職員の方が自分のなかで協同組合をかみ砕いて、そのなかで「情報交換や話し合いができる場ができたらいいよね」という環境づくりをしたり、事業の全体像が見えるような環境をつくっておられたりしていることかと思えます。

協同組合の中で自分が携わっていることについて、自分の言葉できっちり説明することで自信が持てるようになったとか、それを繰り返すなかで活動や実践が「立体的」に見えてくるといった研修と実践の繰り返しが大切なのかなと思いました。

おそらく、日々の業務に追われて大変ななかだと思えますが、小さなことでもいい

ので研修で学んだことと実践がつながって、「それがこういうことだよ」とわかってもらえるような手助けやアイデアの提供が大事になってくるのではないかと思います。今日はありがとうございました。



特集

「やりがい」を感じることができる職場を考える

生活費を稼ぐために働いている、という人も多いかもしれないが、一人ひとりが働くことにやりがいを見出すことで、組織の雰囲気は向上し、働き続けたいと思える組織を創りだしていくことができるのではないだろうか。「働き方改革」として人事制度や勤務時間の見直しも必要なことではあるが、働き甲斐を感じることができる組織風土を築くことも同時進行で進めていかななくてはならないだろう。

今回は、やりがいをもって働くことができるように試行錯誤されてきた企業の人事制度や研修制度について紹介する。まずは、おしゃれなイメージを持つ方も多い株式会社ロフト様の取り組みについて、社員がロフトを好きになるような工夫をご提示いただいた。次に、パンを通して暮らしを提案する株式会社広島アンデルセン様。アンデルセングループには、

生協の取引先でもあるタカキベーカリーも入っているため生協との関わりも深い会社である。興味深い研修として、小麦の生産からパンの製造までを1年以上経験する研修がもうけられていることがある。続いて、関東の生協の宅配業務を担当している株式会社アシスト様。2014年に『くらしと協同』で取り上げ、今回はより詳細な内容をお話いただいた。そして、生協の配送に関わっている担当者への研修事例として、おおさかパルコープで実施された明細書から組合員のくらしを読み解く研修について取り上げる。

人事制度だけでなく、コンセプトや研修内容について、生協でも参考にできることが多いのではないだろうか。是非ともご一読いただきたい。

「くらしと協同」副編集長 青木 美紗

1. アンデルセングループにみる時代の変化に応じた経営実践と理念教育（木下 和紗）
2. 生協宅配における人材育成への想い
— 「生協人よりも生協人らしい」人材をめざす株式会社アシスト—（近間 由幸）
3. 個性をもった店舗を生み出すロフト社員一社員のニーズに応える働き方の模索と育成
（下門 直人）

特集 働くことへの満足度を高める研修とは？

01

アンデルセングループにみる
時代の変化に応じた経営実践と理念教育

木下 和紗 (大阪市立大学大学院経営学研究所後期博士課程)



取材にお答えいただいた
大内真理子氏、谷口隆昭氏、
清川秀樹氏 (左から)

1. はじめに

企業が成長していくために必要な経営資源は一般に、ヒト・モノ・カネ・情報の4つの要素からなるといわれる。しかし、モノ、カネ、情報の3つは、「ヒト」が活用することで初めて役割を果たしうる資源である。こうした点において、「ヒト」は企業成長の原動力であり、基盤的資源である。

実際、「ヒト」に関する企業のマネジメント活動は人的資源管理とよばれ、経営学における主要な1分野として確立されている。つまり、「ヒト」は企業の成長を左右するカギだということである。

ただし、「ヒト」は感情や主体性を持った生身の人間である。それゆえ、そのマネジメントに定まった答えがあるわけではない。けれども、企業が長期にわたって存立しているとすれば、それは、「ヒト」によって支えられてきたものである。

以上の問題意識のもと本稿では、テレビ東京「カンブリア宮殿」(2014年5月29日放送)で取りあげられる等、社会的にも注目されているアンデルセングループを事例に、企業の成長を支える「ヒト」=「社員」のモチベーションを維持・向上する経営実践のあり方について考えてみたい。

2. アンデルセングループ¹⁾の概要

アンデルセングループは、持株会社として同グループ全体の戦略を統括する(株)アンデルセン・パン生活文化研究所と事業会社から編成される、広島市を本拠とし国内外にベーカリービジネスを展開している企業グループである。

アンデルセングループの原点は、戦後まもない1948年8月、高木俊介・彬子夫妻と従業員2名の4名が広島市比治山本町にて創業した「タカキのパン」である。同グループはこの街の小さなパン屋を出発点とし、日本初のデニッシュペストリー

の発売（1962年）や日本初のパンのセルフサービス方式の導入（1967年）、冷凍パン生地製造技術の開発とその特許公開（1972年）等を通じて、パン業界にイノベーションを起こしてきた。



デニッシュベストリー（ダークチェリー）

アンデルセングループには現在、販売会社が大きくは4社ある。①全国に小売直営店舗「アンデルセン」を展開する（株）アンデルセン、②冷凍パン生地を使ったベーカリー「リトルマーメイド」等のブランドを全国にフランチャイズ展開する（株）マーメイドベーカリーパートナーズ、③欧州の伝統的な石窯パンをはじめとするパンを、スーパーやコンビニ等の小売店に卸している（株）タカキベーカリー、④冷凍パン生地から焼成冷凍パン、冷凍洋菓子・焼き菓子等をレストランやホテル、カフェに卸している（株）タカキフードサービスパートナーズである。

また、同グループの旗艦店として、（株）広島アンデルセンがある。同社は、パンの製造、販売を中心に洋菓子・デリ・フラワー・ワインの販売、さらにはカフェやパーティ&セミナーフロア、カルチャースクールの運営を通じて、パンのある豊かな暮らしをトータルで提案している。このほかにも同グループには、経理、人事、品質保証をはじめ、グループ内のさまざまな専門業務を担当する事業会社として（株）アンデルセンサービスがある。

アンデルセングループ連結での売上高は672億円（2016年度）である。社員数は正

社員では約1600名、パート・アルバイト等を含めると、その数は約7500名にも達する。同グループでは近年、毎年100名程度の新卒者を採用している。なお、同グループは中途採用もおこなっている。中途採用で入社する社員は、パン業界とは関係のない業種から転職してきた者や、すでにアンデルセングループ各社にてパート・アルバイトで勤務していた者等、さまざまである。

3. アンデルセングループの経営スタイル

（1）アンデルセングループの基本的考え

アンデルセングループの基本となる考えは、「商品を売る前に生活を売る」ことである。コスト削減で安いパンを提供するのではない。質のよいパンを売るというだけでもない。手間ヒマをかけて「お客様の暮らしをより豊かにしたい」という考えが根底にある。これは、戦後まもなく起業した高木俊介氏が、当時配給されていた小麦粉をそのままパンにするのではなく、小麦粉をふるって不純物を取り除き白いパンにしてお客様に提供していたというように、創業当時から受け継がれてきた考えでもある。

アンデルセングループは、「いま市場にあるもの」ではなく、少し変えることにより「日々の暮らしが楽しく、生活も豊かになるのではないかと考え、さまざまな形で実践してきた。たとえば、お客様にパンを提供する際の袋を新聞紙から専用の包装紙に変更したことや先述したセルフサービス方式の導入、冷凍パン生地製造技術の開発と特許公開がそうである。このようお客様に寄り添い、「こんな生活もありますよ」、「こうすれば、より豊かな食生活が楽しめますよ」と、時代とともに変化するお

お客様の価値観、ニーズを踏まえ提案していくことが、同グループの基本となる経営スタイルである。

同グループが掲げる企業理念のなかには、「ただ単に良質なパンを作って売るというだけでなく」や、「自分たちの立てた計画により、未知なるものに大きく挑戦してきた」、「企業は常に変化に対応した戦略がとれることが大切」といった文言がある。こうした点を踏まえると、アンデルセングループがとってきた上述した経営スタイルというのは、まさに企業理念の具体的実践の一形態だといえる。

(2) 「お手本は、いつもデンマーク。」

企業理念を基軸としつつも、時代に合わせた経営スタイルを模索し、実践してきたアンデルセングループだが、その「お手本は、いつもデンマーク。」である。創業者の高木俊介氏が1959年、初の欧米視察の際にコペンハーゲンのホテルで食べたデンリッシュペストリーのおいしさに感銘をうけたこと、何より、デンマークの人々が自立して暮らしを楽しんでいる姿を目にしたことが、同グループがデンマークをお手本とする契機となった。実際、「アンデルセン」というネーミングしかり、同グループがデンマークをお手本としてきたことは、随所からうかがえる。

まず、初の欧米視察から3年後の1962年に日本で初めてデンリッシュペストリーを発売したことである。デンマーク語で「人と人とのふれあいから生まれる、温かな居心地のよい雰囲気」を意味する「ヒュッゲ(Hygge)」を大切にしたい言葉としてあげていることもそのひとつである。また、社員教育もそうである。同グループは若手社員研修のひとつとして、2004年から広島県北部に開設した「アンデルセン芸北100

年農場」にある「高木俊介製パン学校」で「土づくりから食卓づくりまで」をテーマに研修を実施しているが、これもデンマークをお手本としたものである。

4. 社員のモチベーションを高める経営実践と理念教育

先述したように「ヒト」は、企業が成長していくための基盤的資源である。アンデルセングループでも、企業理念において「企業は人材により作り上げられるもの」と明記し、人材の重要性について言及している。そこで以下では、アンデルセングループの取組みを検討することで、社員のモチベーション維持・向上の観点から、経営実践のあり方を考えたい。

(1) 冷凍パン生地製造技術の開発と公開

未知なることにさまざま挑戦してきたアンデルセングループだが、なかでもパン業界の常識を変えた象徴的な出来事のひとつとしてあげられるのが、1972年の冷凍パン生地製造技術の開発である。

この技術は、パン業界初のフランチャイズ展開を可能にした。この点において、イノベーションそのものである。ただし、創業者の高木俊介氏がこの技術を開発した背景には朝が早く、しかも長時間労働であるパン職人の過酷な状況を変えたいという思いがあった。同氏はこうした状況のままでは、パンビジネスにかかわりたいという人は出てこないだろうと考え、ある程度工場で作ってそれを冷凍し、店舗では途中から作ることができるようにすることで、24時間働かなくても済むようにしようと開発したのである。

また、同氏はこの冷凍パン生地製造技術に関する特許を取得したが、すぐに公開し

た。この背景には、「パン文化を根づかせたい」という思いがあった。特許公開という同氏の行動は、「どうすればパン文化が広まるか」ということに軸足を置いた経営実践そのものである。これによりアンデルセングループだけにとどまらない、多くのパン職人が過酷な労働から解放されることとなった。つまり、冷凍パン生地製造技術の開発とその特許公開はパンビジネスにかかわっている人たち、さらには、かかわりたいと考える人たちのモチベーションの向上につながるものだったといえる。

(2) 女性活躍の場づくり

アンデルセングループの社員の男女比率はパート・アルバイトを含めれば、圧倒的に女性が多い。だが結婚や妊娠、出産を機に退職してしまう女性社員は少なくなかった。それゆえ、いかに女性が働きやすい環境を整えるかは同グループが抱える経営課題のひとつでもあった。

この課題に同グループが講じた具体的対策としてあげられるのが、キャリアリカバー制度、育児休業制度と時間短縮勤務制度の導入である。ひとつめの制度は、何らかの事情で退職せざるを得なくなった社員に復職のチャンスを提供する制度である。2つめと3つめの制度は、育児のための休業または労働時間の短縮を可能にすることで、キャリアの継続・実現を支援する制度である。時間短縮勤務制度を活用できるのは、子どもが小学校6年生までである。なお、自己申告制のため、働ける状況になればいつからでもフルタイムで働くことができる。これらの制度を導入することにより、同グループでは結婚や出産を機に退職する女性社員は減ってきているという。

また制度面だけではなく、店舗や工場等、現場での女性の働きやすさも考えてきた。

その一例が、マタニティ制服である。妊娠してお腹が大きくなってくると、既製の制服だとサイズが合わず、働きたいのに働けないといった声が女性社員から出ていた。そこで、妊娠中の女性社員が着られる制服がないか既製品を調べた。しかし、製造業ではそうした制服はなかったため、マタニティ制服を開発、2016年から導入した。この制服については新聞社を通じて発信し、問い合わせもあったという。「特許を取っておけば」との声もあるが、同グループとしては、冷凍パン生地製造技術の特許公開と同様、「いいものは中にとっておくのではなく、いいものは広げていきたい」と考えている。



マタニティ制服

こうした女性が活躍する場を整備する取り組みは、女性が自身のキャリアについて展望を描くことを可能にするという点でモチベーションの向上につながるものであるし、企業にとっても、成長の基盤となる人材の喪失を防ぐものといえよう。

(3) 社員教育

アンデルセングループでは企業を支える人材を育成するための、さまざまな研修も実施している。

同グループは各社員の軸として、企業理念をもとにしてもらいたいと考えている。

それゆえ採用の際にも、企業理念の最初に記されている「良心」や「うそをつかない」といった点を重視している。また、同グループでは新入社員研修をはじめ、製パン技術を学ぶ研修や職種ごとの研修、昇格者研修等、節目節目で研修を実施しているが、企業理念の共有を図るという点で特徴的な研修のひとつとしてあげられるのが、「アンデルセン芸北100年農場」(東京ドーム40個分)での「高木俊介製パン学校」である。

この研修は2004年から始まった。30歳以下の同グループ社員のうち、希望者10名弱が約1年半の間住み込みで研修する。生産だけでなく、営業や販売の社員も参加する。農場には、研修生以外に農場長と製パン技術を教える者がいる。しかし、粉を作るまでにどれだけの苦勞があるのか、どういう思いで作っているのかを学ぶため、荒地を開墾して畑を作り、小麦を育て収穫し、粉にしてパンを作るといった一連の作業を全て研修生が自分たちでおこなう。この研修では、アンデルセングループの一員として、自分たちがどうしていきたいのかについてもじっくりと考え、話し合ってもらおうという。

同グループがこの研修を実施するのは、たんに技術だけを学ぶのではなく、ベーカーリーにかかわることをトータルに学んでほしいとの思いからである。こうした学びの実践は、創業者の高木俊介氏の思いでもあった。また、この研修に参加する社員は何をするかを全て自分たちで考えて決め、行動する。単純に農業を学ぶ研修ではない。同グループとしてはこの研修を通じて、どんな仕事に就いたとしても、自分で考えて決めることの大切さを学んでほしいという意図もある。

なお、「高木俊介製パン学校」はアンデルセングループにおける特徴的な研修のひ

とつではあるものの、この研修に参加できるのは毎年10名弱の社員であり、全員が参加できるわけではない。そうしたなかでも、同グループがこの研修を継続していることの意味を社員には考えてもらいたいと思っている。また、同グループとしてはこの研修に参加した社員が職場に戻った際に、研修での学びやその輪を広げてくれることを期待している。確かに研修に参加できる社員は限られるが、入校式、卒業式もおこなっており、その際に家族や上司が来る機会づくりや、社員であれば、誰でも研修施設に行くことができるような仕組みづくりもしている。



アンデルセン芸北100年農場



製パン研修

このほか、アンデルセングループの研修のなかで、大々的におこなわれたものとしてあげられるのが、2008年の創立60周年の

デンマーク研修である。期間は1週間で、同グループの社員延べ1056人が参加した。そのため、各職場において交代で参加できるようにシフトを組み、30回程度に分けて研修を実施した。この研修は、デンマークを感じることで、デンマークに出店しているお店をみることを目的としていた。同グループは分社化しているが、この研修では所属会社の異なる社員と一緒にプランを立て、グループ行動をした。そのなかで、互いに気づきがあったのではないかと考えている。また、製パン技術等、専門的なことを学ぶ研修ではなかったため、何か技術が身に付いたとかはないが、日常から離れてデンマークに行くというだけでも、自身の仕事を振り返るよいきっかけになっただろうし、同グループがお手本としているデンマークをそれぞれの社員が学んできたのではないかと考えている。研修後には、「会社をもっと好きになった」との声もあり、社員の仕事に取り組むモチベーションの向上を実感しているという。

ただし、研修の機会という点でいえば、それ自体はさほど多くはないし、限られた社員が受ける研修も少なくない。そのため、日々の職場での会議等を通じて、社員と企業理念の共有を図ることができるようにしている。そうしたなかでも、上司や周りの社員から、また仕事のいろんな場面で行動指針を絡めながら企業理念の話を聞いたりとといった機会が、企業理念の共有に大きな役割を果たしているのではないかと考えている。

企業理念は、企業の基本的な考えや態度を示すものである。こうした点において、アンデルセングループが重視する理念教育は、それぞれの社員が同グループの社員として働くうえで最も基礎的なモチベーションを形成するものだといえよう。

5. おわりに

アンデルセングループは、パン業界の常識を打ち破ってきたイノベーターである。なお、冷凍パン生地製造技術のケースにみられるように、同グループがパン業界にイノベーションを起こしえた背景には、「社会や暮らしのお役に立っていないければ、自分たちの存在意義はない」という創業者から受け継がれてきた思いがあったように思われる。こうした思いは先述したように、企業理念にしても、経営スタイルにしても時代の変化に応じた形で実践され、引き継がれている。

とくに近年、企業の社会的責任の注目の高まりに伴い、企業は社会的な存在意義がいっそう問われるようになってきている。こうした潮流のなかで、企業活動の指針となる企業理念の共有を図るための社員教育のあり方、企業理念を基軸としつつも、時代に合わせた経営実践のあり方を模索し続けるアンデルセングループに学ぶところは大きいのではないだろうか。

注

- 1) 以下、アンデルセングループに関する記述は主として、株式会社タカキベーカーリー営業本部広域営業部部長清川秀樹氏、株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所広報室室長谷口隆昭氏、同研究所広報室大内真理子氏へのインタビュー調査（2018年2月19日実施）、およびアンデルセングループウェブサイト（<http://www.andersen-group.jp/> 2018年3月2日閲覧）による。

特集 「やりがい」を感じることができる職場を考える

02

生協宅配における人材育成への想い

―「生協人よりも生協人らしい」人材をめざす株式会社アシスト―

(聞き手) 近間 由幸 (立命館大学社会学研究科後期博士課程)

(監修) 青木美紗 (奈良女子大学講師)



取材に応じた、清水辺光介氏、久保裕介氏、加藤知哉氏、山崎博之氏 (左から)

はじめに

生活スタイルの変化などを背景に、多くの生協では共同購入よりも個人宅配が増加している。それに伴って、配送に要する費用を削減するために、配送を委託している生協も多い。配送担当者は組合員と接点を持つ機会も多く、生協にとっては非常に重要な役割を担うと考えられ、一般的な物流会社とは異なる側面が求められる。生協の商品を届ける配送担当者が組合員との接点を持ちながら、モチベーションを維持するためには何が必要なのであろうか。今回は、『くらしと協同』第8号(2014年)で一度取り上げさせていただいた、「生協人よりも生協人らしい」人材育成に取り組んでいる株式会社アシスト様に、人材育成の具体的な事例と、人材育成にかける想いを語っていただいた。

株式会社アシストは、1990年パルシステム連合会が個配事業をスタートさせた時から個人宅配の受託を行っている。創業者である山中達夫氏が赤帽アシストという会社をつくりその後パルシステムグループの個人宅配業務を請け負うようになった。現在は子会社の(株)ロジカルがパルシステムグループの配送に特化している。平成28年度の売上高は11,605,407千円、従業員数1,675名(平成28年12月31日時点)となっている。(株)アシストでは運輸事業以外にもタクシー旅客事業、飲食事業、福祉事業にとりくみ、定年まで働ける会社を目指している。

株式会社アシストの経営理念は、「わたしたちは地域環境に配慮し、高齢化社会に適応した経営を行い社会に貢献します」であり、「そのために思いやりの心・素直な心を大切にし 感謝の気持ちを忘れず 情熱と行動力あふれる社会に有用な人材を育成します」となっている。この理念に基づいて、人材育成に関する研修では、取引生協の商品について学ぶ学習会、産地研修、沖縄自己啓発研修に取り組んでいる。これらの研修も含め、

人材育成への想いを以下で紹介したい。

競争ではなく協同を

【近間】 生協の仕事の中で、働く人たちのやりがいをどうやって作りだしていくかということについて大変興味があります。株式会社アシスト様では、「生協人よりも生協人らしい」人材を育成することをめざされておりますが、そのように考えるに至ったきっかけは何ですか？

【久保】 理念としての生協人よりも生協人らしくあろうとしたのは以下のような経過があります。

生協とは配送で関わったのが最初ですが、初めは生協とは何かわかっておりませんでした。よくわからない中で生協さんとか言われるようになって、その中で生協について知るようになりました。最初はただの宅配の人だったのが、だんだんと産地と組合員をつなぐパイプ役である責任を持っているとか、そういうことをより理解していかなければならないと感じました。

とはいえ、生協職員さんも、元々学生時代に運動されていてその流れで入協されたかたもいらっしゃる中で、我々と同じようにアルバイト感覚で入協されたかたなど様々いらっしゃる。生協の方は「職員」、我々は委託会社なので「社員」。ある意味我々は“生協人”としてはマイナスからのスタートであります。

だからこそ職員さんよりもより一層生協を理解していった、組合員と接していく必要があると思いました。特に最近に関東のほうでは委託社員のほうが多くなるという状況があります。だからより生協人らしくあらねばならないと思っています。

【近間】 貴社にとっての「生協人らしさ」とはどのようなものなのでしょうか。

【久保】 協同の精神であったり、コープ共済のたすけあいの精神などを理解して、事業と活動を両立させていくというのが生協人なんだと思います。しかし、生協も事業が成長しなければ活動の幅を広げることができません。

そのためどうしても数字に追われる場面があります。たとえば、供給高をつくるための販売促進活動などはそうですね。

さらにここ数年生協の宅配だけでなく運輸業界をとりまく環境が厳しくなっています。コストを下げて利益を生み出すという方向にならざるを得ません。でも逆にそんな状況だからこそ、競争ではなくて協同という考え方をしっかり持っていないとかならないと思います。そういう考え方ができるのが「生協人」ではないかと思っています。

委託会社間でも“ライバル”と考えるよりは、お互い協同の精神で、業界を盛り上げていかなければならないと思います。

一組合員として商品を知る

【近間】 運輸業界としても協同が重要になってきているのですよね。生協の配送業務はやや特徴的な仕事かと思うのですが、組合員とのやり取りで意識されていることはありますか？

【久保】 三位一体という言葉にある通り、組合員が出資・利用・運営していく組織なのでその感覚を我々委託会社・生協・組合員がもつというのが理想だと思います。1990年代から始まった個人宅配が右肩上が

りになり、他方近所づきあいなどが希薄になって班の共同購入が減少している状態です。班が生協への参加意識をもたらしていたのですが、個人宅配ではなかなか難しい状態かと思います。しかし忘れてはいけない事だと思えます。

生協の宅配は一般の宅配と違って、週に1度、必ず組合員さんにお届けするしくみなので、社会のインフラとして活用できるのではないかと思います。たとえば地域の見守り活動などで、高齢者やお子様の安全を守っていく取り組みの中で関係性を構築していくことができると思います。そういう点が大事です。

最近ではアマゾンや楽天が業績を伸ばしています。アマゾンプライムでは注文した商品が注文当日に届いたりします。そういう点では生協の宅配は週1回の配達です。この1週間サイクルというのはどういう意味があるか、組合員にとってはある意味こちよい拘束ではないでしょうか。1週間後には担当者が配達に来る、注文書ださなきゃ、と、そうなるために応対ですとか商品情報をお知らせする事などもきちんとしていく必要があります。

【近問】生産者の想い組合員に伝える役割もあるとおっしゃられましたが、商品そのものの知識や産地への理解が求められるかと思えます。どのように伝えることを意識しているのでしょうか？

【久保】当初、我々の世代が配達していた頃は生産者とのつながりも皆無でしたし、産地に行くこともありませんでした。生産者と交流するきっかけになったのは販売促進をするようになってからです。商品のおすすめをするにあたって、自分が食べたことのないものを「おいしいですよ」伝えて

いくのは本当に正しいことなのか？担当者は机上で学んだだけでおすすめをしていました。でもこれは本心ではないのですね。これではいけないと感じ、可能な限り産地に行って土にふれて生産者の方々とコミュニケーションをとり、農薬を使わない農業の大変さを知ったりしてもらいました。まず担当者自身が一組合員として商品のことを理解することが大切だと思います。

全員が同じものを美味しいと感じることはないと思いますので、自分が「これは美味しいぞ」「こんなこだわりがあってこの味なら」思うものを組合員さんにすすめるのが本来の姿だと思います。これが本当の販売促進活動だと思います。毎年恒例のウナギだとか産地登録米などはいい商品ですが、食べたことのない社員は必ず口にしておすすめするのが大切だと思います。

産地とか言ったことがあれば、先週お届けしたキャベツが傷んでたと言われたときなど、もちろんお詫びはするのですが、農薬使っていないので傷みやすいとかその理由もお話しできるんですね。その上で、「産地を守るためにもう一度利用して見てください」と言えるくらいまでなってほしいと思っています。

産地研修で感じる「生協人」

【近問】具体的に産地研修ではどのようなことに取り組みされているのですか。

【久保】研修先については、その生協のメイン商品・ベストセラー商品を中心に生産者や漁協も含めて生協とのかかわりが長い産地を選んでいきます。パルスシステムの例でいえば北海道の野付漁業協同組合さん、千葉佐原農産物供給センターさん、神奈川の

ジョイファーム小田原さん、大紀コープファームさん、愛媛の無茶々園さん、九州のJA八女さん、菜種油の平田産業さん、鹿児島県の大隅地区養まん漁業協同組合さんなどに宿泊でお伺いしています。これ以外にも最近ですと、お米づくりのお手伝いをさせてもらっています。

生協に紹介してもらおう形でなく、私ども独自に研修依頼をすることが大事と思っております。様々な会合で出会った方へお願いする事も含め、自分たちですすめることに重点をおいています。

【近間】社員だけでなくその家族も参加できる研修があるそうですが、ご家族の方も参加しやすい形態にする工夫などはありましたでしょうか。

【久保】日帰り研修は家族も来ていただいています。家族参加は年に1回か2回、バスをチャーターして募集をかけています。大型バスに乗りきれないくらいの応募人数があります。交通費・お弁当代・懇親会費用は会社が出しますが、土曜日なので業務ではなく自主活動にしています。その時の写真などを写真集にして配布しています。すると次は行こうかなと社員が思ってくれるのです。

私が感動したことがあります。社員とその子どもさんが一緒に産地研修に来て、子どもがお父さんの職業を聞いている場面がありました。その社員はトラック運転手と答えていました。間違いではないけど、せめて「生協の配達している」と言ってくれたら…。そしたらその子が「お父さんこの畑で採れた人参をとどけているんだ。すごいね」というんです。子どもが親の仕事に誇りを持ってくれると、社員の中にも自分は生協人なんだという自覚が生まれるんで

す。それがモチベーションにもつながります。

【近間】そうなんですね！生産者との関係には何か変化はありますか。

【久保】生産者の皆様からはいつも大歓迎していただいています。いたれりつくせりです。ありがたいかぎりです。逆に生産者の方が配達に同乗したいという声があがり、この2年くらいすすめています。この活動も進化してきたかなと思っています。

実際に料理をする学習会

【近間】生産者とも良好な関係を築くことができているのですね。学習会ではどのようなことをされているのでしょうか。

【久保】正直に言うと、商品学習会を始めたころは、次の週に予算を持ってその商品をたくさん利用してもらおうということをやっていたので悪いイメージがありました。しかし、本来はそうじゃないだろうということで日常的な学習にしました。販売促進だけのためではなく、組合員さんとの会話のきっかけになるように、皆が食べてみたいものについて学習会をやってくれということになりました。各センター持ち回りで提案されたものを全センターでやっています。ただ食べるだけではなく、自分たちでレシピをつくり、共有していくようにしています。爪楊枝で食べるような試食会ではなく、晩御飯を食べるようにごはんもつけたりしています。若い20代の職員は普段料理しないのでその体験会にもなります。1回あたり、10人くらいを目途に、入れ替わりで実施し、全員が参加できるようにしています。

【近間】 学んだことを組合員にお伝えするとき、この学習会がどのように活かされていますでしょうか？

【山崎】 一人の担当者は約400人の組合員さんを担当しています。定期的に組合員さんに向けて「担当者ニュース」を発行しているのですが、そこにレシピを載せて「おいしかったです」とお伝えしたりしていますね。

【久保】 担当者ニュースはほぼ手書きで、商品案内の中に入れていきます。組合員さんへのお手紙みたいなものです。こういうレシピで食べました。よかったらどうですか？という風にすすめています。目標を持たなくてもこうすることによって、関連商品が多く注文されることもあります。

【山崎】 昔は、食べた次の週にその商品の販売促進だったんですが、今は販売目標を持たずに毎月定期的に行っているので組合員さんとのコミュニケーションツールが増える、引き出しが増える感じです。

人材育成にしっかり投資

【近間】 定期的を実施することで組合員さんとのコミュニケーションツールになるんですね。沖縄自己啓発研修についてはいかがでしょうか。

【久保】 この研修はアシストの理念を意識した研修です。そもそもこの研修を始めたのは創業者の山中達夫で、赤帽のときから始まりました。「個配バブル」で車両台数も増えていき受託センターも増え、二けた成長が続いていきました。そのため社員を

毎月何十名と増やしていったわけですが、個配の成長速度に人材育成が追い付かないようになりました。トラックの運転手の感覚のままそれなりのポストに就く社員もできてきたり（われわれ世代です）しました。

20代前半で事業所の所長になったりして、それなりに一生懸命がんばってはいたのですが、いつまでもその状況が続くわけではないだろうと。頑張っているがそれだけでは通用しない時期がくるであろうと考えたわけです。

そこで社員教育にしっかりと投資して、こうと山中達夫が決断しました。20年前に管理者研修で富士山の麓にある管理者養成学校（社員教育研究所）にまずは山中達夫自身が入校し、その時代に合った良い研修であるということで、管理者が参加することになりました。当時の幹部社員（所長・副所長）は全員対象となり、派遣を開始しました。これは2週間山籠もりをします。携帯も取り上げられて新聞やテレビ・ラジオなどの情報も遮断されて行方特訓なんです。1日から15日から月に2回実施されています。その期間に2名ずつ派遣しました。一人当たり約30万円の費用がかかります。当時30名ほど参加させそれだけの投資もしました。

そこから意識改革が始まったのですが、いつまでも外部に依存してはいけないということで、社内で我々自身がやっていると自前の研修を静岡県伊東で開催することになりました。当時は管理者でなく新人対象の研修にしました。しかし研修直後は変化が見られたものの、その後の継続が見られなかったので試行錯誤し、1年間中止しました。

その頃、沖縄にアシストグループの飲食店を開業することになったのとコープおきなわさんのお取引が始まったこと、加え

て平和学習にもなる、ということで沖縄研修が始まりました。沖縄研修を始めて12年になります。始めた当初と違って時代も変化しているので研修内容も進化してきています。今の時代に沿いながらも人間本来の心の中の熱いものを呼び起こすようなものを目指しています。山中達夫がよく大切にしていた“雑草魂”を体感して、自分自身の力で成長するんだという研修です。アシストの理念を体感する場所にしています。今では新人だけでなく、ベテラン含む全社員が参加する研修としています。受講した社員を見た生協さんからも興味をもたれて、生協職員さんの参加も受け入れています。

【加藤】アシストは全国各地にあります。参加した社員が昇格して転勤になった時に見知った顔がある！ということになります。また生協さんも参加していますが、我々と契約していない生協さんからの参加も多いです。それが縁で委託契約にいたった事例もあります。そうすれば社員と生協職員さんのつながりも強くなりますし、良い関係ができると思っています。中四国の生協さんとはそういう事例もあります。

研修というと、みんな嫌なんですよ。なにやらされるのか。詰め込まれるんじゃないかって。でも参加したら数時間でその気持ちが払しょくされますね。自分が一歩出てやらなきゃとしっかりと講師が導きます。

【近間】これからも「生協人よりも生協人らしい」人材を育成するという点で今後考えておられることはありますか。

地域の協同を築く きっかけづくり

【久保】CSRという点で、被災地支援ですね。熊本にもアシストがありますし、東北は（株）ロジカルがメインで毎年支援活動に行かせてもらっています。今は山林の整備をし、木材を切り出し震災に強い家をつくるNPOのお手伝いしています。

我々は請負の立場なので、生協さんにこうして欲しいとは言いづらいのですが、我々の取り組みを通じて生協さんや他の同業者にも良い影響を与えられたらと思っています。社内的には、残業問題などもまだまだありますが、ゆとりを持った仕事にしていき、家庭的にも喜ばれる職場にすることが社員のためであり組合員さんにとっても良いことだと考えています。

この間行っている様々な研修も、この先の社会変化に適応できる状態を生協さんと創っていく事を目標に取り組んでいます。昔の共同購入は20人の班があったりしましたが、その状態には戻れなくても地域で協同できることはあると思います。夢かもしれませんがそういうところに向かっていくんだという意識でみんなが仕事をしていくことが大事だと思います。

【近間】生協にも、また生協の宅配を受託している企業にとっても参考になるお話だと思います。貴重なお話をありがとうございます。

特集 「やりがい」を感じることができる職場を考える

03

個性をもった店舗を生み出すロフト社員
—社員のニーズに応える働き方の模索と育成

下門 直人 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



室石清氏 佐々木康子氏
中村絵梨香氏 (左から)

はじめに

「働き方改革」が政府や企業で活発に議論され、残業時間の削減や同一労働同一賃金の実現が目指されている。しかし、その実態は働き方の質を問うというよりも形式的に労働時間や残業時間を減らすことで対処しようとしているように見受けられる。また、エフコープのように人事制度全体を刷新して同一労働同一賃金の導入を図っている企業や組織はまだごく少数にとどまる¹⁾。

こうした働き方に関する問題の解決は、現場の実態を無視した上からの制度変更だけでは成功しないであろう。例えば、90年代の終わりから2000年代にかけて多くの企業で「成果主義」が盛んに導入されたが、その多くは表面的に取り入れたために惨憺たる結果に終わった。

成果主義と働き方改革の目的は異なるため単純に比較はできないが、それらに共通する点もある。それは、今の「働き方」が日本社会のなかでいかにして構築されてきたのかということは無視して、形式的に新しい制度を導入するだけでは不十分な点である。その上、そのような制度変更は労働者の満足度を高めるどころか低める結果になることもありえる。

では労働者の満足度やモチベーションを高めながら、なおかつ労働者のニーズに応えられるような多様な働き方を実現するためには何が求められているのだろうか。

以下では、株式会社ロフトの取り組みを紹介しながら以上の論点について考えてみたい。なお、以下の内容はロフトへの取材に基づいている²⁾。

ロフトの概要と商品

株式会社ロフト (以下、ロフト) は、1987年に西武百貨店の一事業として始められ、1996年に独立分社化し現在の株式会社ロフトが設立された。

売上高が約1,100億円（2016年）、全国に直営店舗95店舗、FC（フランチャイズ）店舗21店舗（うち海外4店舗）を展開する雑貨専門の小売企業である（2017年11月時点）。

雑貨専門の小売事業者という特徴をもつロフトは、大小含め取り扱うアイテム数が非常に多い。本部では70万品目/SKU（Stock Keeping Unit）の商品を取り扱っており、実店舗ではそのうち約6万品目の商品を取り揃えている。これらの商品の大部分はNB（ナショナル・ブランド）商品であり、ロフト商品全体に占めるPB（プライベート・ブランド）商品の比率は5%程度となっている。

ロフトにとってこれら多彩な商品を効率よく高回転させ、取り扱う商品の鮮度を高め続けることが企業成長の上では必要不可欠な条件となっており、それを実現するための様々な仕組みや取り組みがある。

その一つにバイヤーの仕事がある。これらの膨大な商品を管理するために、本部のバイヤーは毎日600～700品目の商品の新規登録および廃止をおこない、店舗ごとのニーズに適合した商品を仕入れている。

また、本部では各店舗の特性に応じた商品や商品群をオススメ、提案している。特に、特定の季節やイベントごとに一つのテーマやコンセプトのもとに統一性をもって品揃えされた商品群である「新しい房」の提案に力を入れている。例えば、季節やバレンタイン、クリスマス等のイベントに合わせた企画などである。

つまり、本部バイヤーによる商品選定や、店舗の特性やニーズに応じて各店舗に対して商品や「新しい房（商品群）」を提案する本部は経営上重要な役割を担っている。しかしその一方で、ロフトの職場は小売業という産業の特性上、労働集約的であり、それゆえロフトの事業を支えているのは日々

現場で顧客と接して働く店舗従業員でもある。つまり、高い商品知識と現場仕事のノウハウをもった従業員は貴重な人材であると同時に、個性をもち、いきいきとしたロフトの店舗をつくりだす主役でもある。その上、ロフトは直営店を中心とした店舗拡大を続けており、そうした従業員の育成やスキルアップ、ならびに離職率を低下させることは重要な経営課題でもある。



季節に合わせた「ウメはる」企画（京都ロフト）

従業員がつくる店舗の個性

ロフトはオープンな組織風土を特徴としており、社員間の関係はフラットであり上下関係は強くない。したがって、誰もがおもしろそうな企画やイベント案を気軽に提案でき、さらにやる気があればそれらを具体化し実現できるような職場環境が整っている。

店舗で発案された企画やイベントは店舗ごとに独自に実施されることも多く、そのような企画・イベントは店舗の個性や独自性をつくりあげることに大きく貢献している。つまり、ロフトの店舗では従業員が主役となり、店舗ごとに独自企画やイベント

を積極的に実施することでそれぞれの店舗がオリジナルな魅力を生み出している。

この店舗の個性は店舗間におもしろい関係を生み出している。例えば、2015年に開業25周年となった梅田ロフトが独自企画として25周年記念企画を実施したところ、渋谷ロフトでは2017年に30周年企画が催された。この梅田店と渋谷店は、東の渋谷、西の梅田といわれるライバル関係にあり、一方の梅田店がおもしろい企画を立てればもう一方の渋谷店も負けじと企画するという競争関係が構築されている。

また、従業員を育成することを目的に店舗独自の認定制度を設けている店舗もある。京都ロフトには「接客のレジェンド」と呼ばれる販売員が存在する。「接客のレジェンド」とは京都店独自の認定制度であり、特に優れた接客をした店員に対して与えられる一種の称号である。

こうした店舗発の企画やイベント、店舗独自の制度は、例えて言うならば、文化祭や学祭などのある種のお祭りのような雰囲気を持ちながら、その場のノリや勢いを大事にしながらかたちづくられている。そしてこれらの企画やイベントを一から一緒につくりあげていくことを通じて店舗ごとの結束や仲間意識の形成、モチベーションの向上が実現されている。したがって、店舗ごとの個性や独自性が生まれる前提として、店舗で働く従業員の主体性が大きく関わっていると考えられる。

ではロフトではどのようにこうした従業員を育てているのだろうか。以下では、店舗で働く従業員のモチベーションを高めるためにロフトが実施してきた人事制度や採用制度の改定、ならびに研修・教育について具体的にみていく。

新人事制度の導入とロフト社員

ロフトは2000年以降、年5店舗ほどのペースで店舗網拡大を図っていた。当初、その急速な多店舗化を支え、さらに効率的な店舗運営を実現するために基本的に店舗での作業は単能型のパート社員で対応しようと考えていた。すなわち、レジ担当や品出し担当、発注担当といったように職務による明確な分業体制をとることで効率的な運営を実現しようとしていた。しかし、この方針に沿った店舗運営は実際には店舗オペレーションの中心的な存在であったパート社員の高い離職率という問題を抱えていた。

人事制度の改定が行われた2008年当時、ロフト全体では600名の正社員と店舗採用の1600名程度のパート社員が雇用されていた。だが、そのうちパート社員の離職者数が年間約1600名もあり、パート社員は採用しても毎年総入れ替えが行われている状態であった。すなわち、ロフトは離職率が相対的に高い小売企業ではあるが、店舗の主力であるパート社員の離職率が高かったため、現場における従業員の習熟度が高まらないという問題に直面していた。パート社員の離職の理由は個人により様々だが、「他社で正社員としての採用が決定した」という理由が多かったようである。

高い離職率と店舗従業員の長期的育成という問題と向き合うなかで、ロフトは「社員とはなにか？」ということを社内で徹底的に議論し、さらには「社員」の定義について労働基準監督署や厚生労働省にも確認するということを通じて、「ロフト社員」というロフト独自の社員区分をつくりだした。ロフト社員とは、それまで存在していた正社員やパート社員、契約社員という雇用形態の区分をなくし、全員が同じ職場

(企業)で働くロフトの社員であるということの意味している。

正社員・パート社員・契約社員といった従来の区分の廃止とロフト社員への統一は、名称変更のような表面的なものではなく、社内人事制度の大幅改定という内容をともなったものであり、2008年から適用された。この人事制度の改定内容は大きく2つある。一つは社員区分の一本化(ロフト社員への統一)であり、もう一つは全社員の無期雇用化である。

社員区分の一本化はロフト社員への統一化と同時に、それまで区分ごとに分離されていた査定・評価・昇進などの人事評価方法を統一することも含まれており、それまで査定や昇進に制限のあった契約社員やパート社員にもキャリアパスの可能性が大きく広がることとなった。

他方の無期雇用化とは、それまで有期雇用であった契約社員とパート社員の全てを原則無期雇用とし、労働時間を週20時間～40時間(職種により32時間～40時間)の間で選択してもらうという内容である。

新しい人事制度導入の結果、導入の2年後には年間の離職者数が800名程度まで減少した。また、労働時間を減らした従業員は少なく、大部分の従業員は変更なしか、労働時間を延ばしフルタイム(40時間)で働くことを希望していた。経営的には福利厚生や社会保険、給与などの人件費として約4億円のコスト増加となったものの、その反面、採用コストが約2億円減少し、結果的には全体として約2億円のコスト増加となった。しかしそれも実際には、従業員の労働時間のフルタイム化によるもので、想定以上のコスト増加には至らなかった。

社員のニーズを満たす働き方

新人事制度の導入により離職率の低下という目的は達成されたものの、制度改定後5年ほど経った2013年前後から店舗販売員のモチベーション問題という新たな課題が出現するようになっていた。

全国チェーンであるロフトは制度変更当初、社員に対して他地域・他店舗で多様な職種・職務を経験してキャリアアップを図ってほしいという意図をもっていた。しかし想定通りにはいかず、無期雇用となってからも他地域への転勤や他店舗・他部門への異動を好まず、昇進に対しても消極的な社員が一定数存在していた。

新制度のもとでは、店舗での新規採用者は半年間の見極め(研修)期間後に正式に採用され、全員無期雇用としていた。ただ、半年間では人柄やモチベーション、チームで仕事ができるかどうかといった将来の見通しを含めた判断が困難であったため、2013年に採用方法の修正をおこない、見極め期間を4年に延長した。つまり、制度上、店舗での新規採用者は原則4年間の有期雇用へと見直され、無期雇用への転換条件として将来的にマネジャーになれる能力やモチベーションの有無が問われるようになった。

人事制度の修正でモチベーション問題の解決を図ったロフトであるが、その一方で、多様な働き方を実現するためには制度の修正や変更だけでは対応できないとも考えている。それは、昇進せずに同一地域の同一店舗で働き続けたいという需要が根強く存在し、さらにその背景は純粋なモチベーション問題に解消できない、子どもの育児や親の介護といった個々の事情も複雑に関連していると認識しているためだ。

つまり、社員の多様な働き方を認めながらモチベーションを高めていくためには制度の修正や改定のみでは不十分であり、個々の社員の生活基盤や事情、状況に柔軟に対応していくことが強く求められている。そうしたことを踏まえ、ロフトでは社員の働き方に対するニーズに応えられるような制度とその運用を模索し続けている。

採用と研修

ロフトでは採用を本部と店舗との2つのルートでおこなっている。本部は4月の決まった時期に入社してくる大卒の採用をおこない、もう一方の店舗での採用は各店舗に採用権があり、店舗の必要に応じて現場販売員を随時採用している。

2017年末時点において、ロフト社員2,800名のうちマネジャークラス以上は1,300名ほどである。その内訳は西武百貨店からの転籍者が約200名、新卒採用（2007年から採用開始）が約200名、店舗採用（無期雇用転換）が約900名である。したがって、マネジャー以上の役職者の多数が人事制度の改定によりロフト社員となった人々であり、また人事評価や査定が統一化され、キャリアパスが一本化されたことの成果とみることができる。

大卒採用者と店舗採用者はマネジャー以上になると両者の間に差異はなくなり、評価内容や研修内容は同じものになる。だが、マネジャーになるまでは両者の評価方法や研修・教育のあり方は異なる。具体的には、大卒採用者は入社1年後に初級マネジャーになれることを到達目標とした研修プログラムが確立している。その一方、店舗採用者は採用時期や店舗ごとにばらつきがあるため、有期雇用期間の4年間は本部で策定

された新人教育のチェックシートに基づき、店舗ごとにOJTを中心とした教育がおこなわれる。その後、無期雇用に転換されてから3、4年後に初級マネジャーになれるよう研修プログラムが用意されている。

こうした本部ならびに店舗での研修・教育に加え、ロフトでは次世代人材の育成と専門スキルの強化を図った教育プログラムを策定している（表1）。教育プログラムは、①専門スキル教育、②階層別（職階別）教育、③学ぶ風土（社員の自発的な学びの機会の提供）の3分野を柱としており、その中でも特に近年ロフトの売場で求められる顧客への声かけなど積極的な接客の実現が期待されている。

表1 教育プログラムの内容

専門 スキル 教育	Loftゼミ(接客販売スキル) eラーニング TV会議による情報共有
	バイヤー研修
	VMD(ヴィジュアルマーチャンダイジング)研修
階層別 教育	入社時研修
	昇格時研修
	マネジメント研修
学ぶ 風土	小組織活動:現場での自主的活動
	自己啓発:スキルアップのための資格試験等に会社・組合が年間5万円まで補助する (例)衛生管理者、販売士資格、アロマセラピー等の資格取得

出所:インタビュー内容に基づき作成。

おわりに

ロフトが人事制度の改定をおこなった2008年は、リーマンショックによって多くの派遣労働者が派遣切りにあい、年越し派遣村が出現した年でもある。それゆえ、高

止まりした離職率を下げることを目的とした人事制度の改定とはいえ、時代に先駆けて正社員と派遣社員やパート社員の区分を統一し、さらに全員を無期雇用に転換しており、その行為が与えた社会的インパクトは当時の日本において非常に大きいものであったと考えられる。

残念ながら制度改定の目的とのずれが原因となり、2013年には店舗採用の従業員の見極め期間が4年間に延長され、実質的に4年間の有期雇用からのスタートへと再改定されることになってしまったが、それでもロフトでは社員のモチベーションを高めつつ、個々のニーズに応じた働き方の実現を模索することを続けている。

ロフトは商品を通じて時代に合致した、あるいは時代を先取りしたライフスタイルの提案を消費者に対しておこなっているが、それは裏を返せば時代に応じた労働者のライフスタイル、すなわち「働き方」を提案することにも通じているのではないだろうか。なぜなら、現代社会において消費者のほぼ全ては消費者であると同時に生活するために働く労働者でもあるからである。ロフトが時代に応じた働き方を模索し、試行錯誤する背景にはこうしたロフトの特性も影響しているように思われる。



商品のラッピングを実演してくれた中村様



30周年記念のロフトオリジナルグッズ

(参考文献)

「ロフトーパートと正社員の区分を撤廃、短時間勤務も選択可能としたが、フルタイム勤務者が増加」『労政時報』第3789号、2011年、87-94頁。

注

- 1) 杉本貴志[2017]「働き方改革は福岡から」杉本貴志編『格差社会への対抗一新・協同組合論』日本経済評論社、39-66頁。
- 2) 取材には、取締役専務執行役員 橋本圭司様、品質管理部部長 室石清様、人事部人事担当 川名友彦様、営業推進部教育訓練担当 佐々木康子様、営業推進部顧客サービス担当 中村絵梨香様にご協力いただいた。

くらしと協同をたずねて

奈良県吉野郡川上村の地域づくりから学ぶ

奈良女子大学生活環境学部生活文化学科

稲毛優香・齊藤小晴・中山穂南・山本真依・横山沙哉伽
(監修) 青木美紗

奈良県吉野郡川上村は、奈良県の中東部の山間部に位置する村である(図1)。その面積は269.26km²であるが、うち約95%が山林となっており、山や川といった豊かな自然に囲まれている。高度経済成長期には吉野林業で栄えた地域であり、また建設に半世紀を要した大滝ダムがあることでも知られている。

人口は1,267人、そのうち65歳以上人口が59.75%(2016年10月時点)を占め、県内で最も高齢化が進んだ地域となっている。

川上村における現在の村づくりは1996年に発信された「川上宣言」に基づいている(表1)。この宣言は、川上村が紀ノ川(吉野川)の源流に位置することから、「川上村に暮らす住民はもちろん、下流域の人々とも手を携えて、かけがえのない水と森を育てていきたい」という願いと決意を込めて提唱されたものである。

この宣言を具体化するために、水源地の森を守る取り組み、未来への風景づくり、

東部地区暮らしがつづく集落づくりプロジェクト、紀ノ川流域の生産者をつなぐ「紀の川じるし」¹⁾、地域おこし協力隊²⁾や大学生インターンの積極的受け入れ、大学との連携など、多方面からの村づくりに取り組んでいる。

このような川上村の村づくりについて学ぶことを目的として、2017年11月27日に奈良女子大学の学生11名が村を訪問した。まず、川上村役場において地域振興課課長から村の概要について、地域おこし協力隊から活動内容についてのお話を伺い、次に源流館を訪問し、そして一般社団法人「かわかみらいふ」において取り組みに関するお話を聞かせていただいた。また、奈良県生活協同組合連合会の森宏之会長に同行いただき、村と市民生活協同組合ならコープの

表1 川上宣言

- 一、私たち川上は、かけがえのない水が作られる場に暮らす者として、下流にはいつもきれいな水を流します。
- 一、私たち川上は、自然と一体となった産業を育て山と水を守り、都市にはない豊かな生活を築きます。
- 一、私たち川上は、都市や平野部の人たちにも、川上の豊かな自然の価値に触れ合ってもらえるような仕組みづくりに励みます。
- 一、私たち川上は、これから育つ子ども達が、自然の生命の躍動に素直に感動できるような場を作ります。
- 一、私たち川上は、川上における自然との付き合いが、地球環境に対する人類の働きかけの、素晴らしい見本になるよう努めます。



図1 奈良県川上村の位置

関係についてもお話いただいた。今回は、学生たちが山間部に位置する川上村の地域づくりについてどのように捉えたのかを紹介させていただきたい。

村民の交流の場：「やまいき市」

「やまいき市」は村内で生産された野菜を販売している朝市で、地域おこし協力隊の隊員が、村内の小さな畑で作られた野菜を村内で流通させたいという発想で始められたものである。毎週土曜9:30～15:00頃まで開催しており、販売している野菜はその日の朝に集荷されたものである。「やまいき市」という名前には、「山をいかす、山といきる」という意味が込められている。

今回の村への訪問以前に、インターン生として川上村に2週間滞在したときから、この「やまいき市」が気になっており、この市の目的には、「川上村に観光客を呼ぶため」「村内を活性化するため」の2つがあるのではないかと考えていた。今回の訪問で地域おこし協力隊の「やまいき市」担当者に話を伺い、「やまいき市」の村内における機能について学ぶことができた。

まず観光についてであるが、この担当者は「やまいき市では、ワークショップを開催しているため、その取り組みは観光客誘致につながっているかもしれないが、利用者の多くは村民です」とおっしゃっていたことから、「村外の人を呼び込む観光による村の活性化」という当初抱いていた観点とは少し異なることがわかった。そして、「川上村産の野菜を『源流野菜』として、川上村の看板商品にしたい」と話されていたことを踏まえると、川上村に一時的に外部の人を呼ぶというよりは、川上村の知名度を上げ、村外で川上村産野菜を広めビジ

ネス化し、少しでも村内の収入を増やすことで活性化させたいと考えていることがわかった。

次に、「やまいき市」による村の活性化についてである。「やまいき市」では、村民の家庭菜園程の小さな畑で育った野菜を、スタッフが直接集荷している。この活動は、以下の二つの側面から、高齢者の生きがいになっていると考えられる。一つ目は、「自分の作った野菜が売れることで生活費の足しになる」ということ、二つ目は「地域おこし協力隊などの若いスタッフと交流することができる」ということである。地域の活性化を「高齢者の方々が生きがいを持って元気に生きていけるようなシステムを作ること」と捉えれば、この「やまいき市」が村の活性化に大きな役割を担っていることを感じる事ができた。

「やまいき市」は、村民の力を使って運営している、非常に興味深い取り組みであると感じた。(中山穂南)

民間事業者と取り組む 買い物支援

川上村東部では、暮らし続けられる村づくりを目指して、村が関わって「一般社団法人かわかみらいふ」(以下、「かわかみらいふ」)が設立されている。「かわかみらいふ」では、移動スーパー事業、宅配事業、公共施設のリニューアルなど、村民のための総合的な取り組みが行われている。

「かわかみらいふ」が行っている移動スーパー事業や宅配事業といった買い物支援事業は、吉野ストア株式会社(以下、吉野ストア)と市民生活協同組合ならコープ(以下、ならコープ)と連携したものであり、「かわかみらいふ」が配達や移動販売車を

代行するという形態をとっている。「かわかみらいふ」がこれらの代行業を担う前は、吉野ストアが移動販売を、ならコープが宅配を、それぞれ川上村で展開していた。しかし、吉野ストアは大淀町の会社であり、ならコープは奈良市内に本部を置く生協であるため、村のお金が村外に流れる形になっていた。そこで、2016年10月から、「かわかみらいふ」が吉野ストアとならコープの移動販売と宅配の代行を始めることで、村のお金は川上村の中に返ってくる仕組みを構築した。

吉野ストアとならコープは、「かわかみらいふ」に手数料を払うことで、移動販売や宅配が困難な場所へ行くことなく売上を維持することができ、配送コストの削減となる。一方、「かわかみらいふ」は販売宅配の代行をすることで、手数料を受け取って村民のためのサービスを提供している。また、「かわかみらいふ」で働く人には村民を雇用していることから、利用する村民一人一人を村民であるスタッフが知っており、移動販売や宅配と同時に村民の見守りも行うことができている。利用者の村民は知っている人に移動販売や宅配をしてもらうことができ、安心して利用できる。このように「かわかみらいふ」が吉野ストアとならコープの販売・宅配を代行することで、



図2 移動販売の様子

関わっている組織と人の全員にメリットがあるしくみを構築しているといえる。

このような取り組みが他の地域でも見られるのか、ならコープ以外の生協の取り組みを中心に調べてみた。その結果、コープぎふでは、住民の要望による豪雪地帯への配達や、ジョイントサービスという組合員自身による個別配送によって配送の効率化を図っている。また、コープかごしまでは、県内の25の有人離島すべてで共同購入を実施しており、島内の配送は地元の配送業者に委託しているという。これらより、各地域に合わせた買い物支援への取り組みがあることがわかったが、川上村のように住民が主体となって、村と生協が協力し買物支援を行っている地域はあまり見られなかった。

様々な事例を知ること、その地域に適した買物支援を考えていくことができるのではないだろうか。(稲毛優香)

村民に受け入れられる事業

「かわかみらいふ」の買い物支援事業が続いているのは、行政や「かわかみらいふ」の方々の熱意や仕組みの内容に加えて、以下で述べる「サービスの細やかさ」と「住民の協力」という特徴があるからではないかと考えた。

まず一つ目の、サービスの細やかさについてである。「かわかみらいふ」の買い物支援は、商品を運搬するだけでなく、ドライバーが利用者の好みや生活の実態を把握しており、それに合わせて商品を調達・販売できるということが大きな強みである。また買い物の支援だけでなく、コミュニケーションを図ることも大きな目的の一つとしているということにも感銘を受けた。配送

車の日誌を拝見したが、訪問した利用者やそのご家族の誰かが病気だとか、いつも利用する村民が買いに来られなかったなど、健康面や生活についてはもちろん、「こういうことをおっしゃっていた」「こういうものをいただいた」など、「かわかみらいふ」のスタッフと利用者である村民とのやりとりが詳細に書かれていた。住民の生活実態に合ったサービスを行うことで、物質的な需要を満たすだけでなく、精神的な需要を満たすことができ、次に述べる住民の協力を得ることにつながっているのではないかと考えた。

二つ目は住民の協力である。例えば、雪が降った日に、「今日は配達が来るから」ということで、配送者がスムーズに来ることができるよう、住民の方々が自発的に雪かきを行ってくれたというお話を伺った。地域内に点々とする山間集落に食品等を届けることは事業者にとって大変負担なことであり、雪がそのまま残っていたら、まず配送担当者は雪かきから始めなければならず、時間は大幅に遅れてしまうし、回れない地域も出てくるだろう。一般的に住民はサービスを受ける側であるが、完全に住民が受動的になっていると事業はうまく進まない。住民も成功させようという意思を持って協力していくことが重要なのではないか



図3 かわかみらいふでの聞き取りの様子

と考えさせられた。

住民の信頼を得ることで、よりきめ細やかなサービスを行っていきける、このプラスの循環こそが支援を続けていきける理由の一つではないかと感じた。(山本真依)

奈良県初の 公営サービスステーション

2017年4月にオープンした「かわかみサービスステーション」(以下、かわかみSS)は、「かわかみらいふ」が運営するガソリンスタンドである。川上村では高齢化などが原因で、年々モノやサービスを提供する店舗が減少しており、ガソリンスタンドもその一つであったそうだ。長年ガソリンスタンドを経営されていたご夫婦は、体力的にも経営を続けることは困難であり後継者も見当たらないため、2016年7月に川上村の村長に相談したという。その後、川上村が検討し、「かわかみらいふ」に委託することで公営のかわかみSSを開設することが決まったそうである。川上村からガソリンスタンドがなくなると、最寄りのガソリンスタンドまでは車で20分以上かかるため村民の生活に大きな影響が出てしまうので



図4 灯油の自動販売機

ある。特に冬場の灯油の供給には大きな問題が出てしまう。

かわかみSSの特徴は、ガソリンを給油するだけでなく、福祉的サービスも備えていることである。主な役割である給油の他、見回りも兼ねた灯油配達や灯油の自動販売機の設置、また村民限定のカードの作成などに取り組んでいる。

他にも、灯油の自動販売機を使用する際に、そのままお金を投入して購入するのではなく、一度ふれあいセンター（「かわかみらいふ事務所」）に足を運んでバーコードが印刷された紙を購入し、それを読み込ませて灯油を購入する。こうすることで、村民と「かわかみらいふ」職員がコミュニケーションを取ることができる仕組みとなっている。このように村民の安全を守り、村民が暮らしやすい環境を作ることも目的にしているのである。

村民が買い物に不便を感じているのなら空き地にコンビニを誘致した方が簡単であると都会にいると考えてしまうかもしれない。また、ガソリンスタンドが廃業するなら村外の地域の経営者を募集する方が簡単かもしれない。しかし、そうせずに「かわかみらいふ」が事業を運営する理由は、村民が川上村のことや住民のことを一番に考えているからであると感じた。（齊藤小晴）

村民が村民のために

「かわかみらいふ」は設立後一年が経過したとお聞きしたが、一年間の取り組みを振り返って「村民の皆さんに私たちが支えられると感じるようになった」と事務局長がおっしゃっていたことが印象深かった。村民からの「ありがとう」「助かるよ」といった言葉のひとつひとつが大きな仕事の

原動力になる、ということである。このような利用者からの声が「色んなお困りごとのできる限り対処していきたい」という思い、そして新たなサービスの創出に繋がっているのではないだろうか。

今後の課題に関して、川上村を「高齢者を預けっ放しにする場所にはせず、その家族と地域との関わり方を考えていく必要がある」と述べていたことが興味深かった。川上村では、若年層の村外流出よりも、高齢者の村外流出が深刻であることが、「かわかみらいふ」の独自調査で明らかになったそうだ。そのため、高齢者が村外から出なくても生活できるようなサポートに取り組んできた。

しかし、やはりご家族の支援は大事であることから、川上村の住民のご家族は村外に住んでいる人が多いが、そのようなご家族にも何らかの形で関わってもらう方法を考えているという。「かわかみらいふ」の取り組みは人々の生活に密着した非常にきめ細やかなものであるが、村民に対する家族の役割が大事であることもやはり忘れてはいけないだろう。今後、どのように村と家族が関わりを持ちながら支え合いの形を作っていくかが課題であるとのことであったが、地域が一方的にサービスを提供するのではなく、地域と住民が「互いに」支え



図5 かわかみらいふ前にて

合うことが重要だという意識は、現在行われている取り組みの随所に見られると感じた。

「かわかみらいふ」の取り組みは住民が主体となって「村民が村民のために」行動する仕組み、そしてその意識を創り出している。行政からサービスを受けるだけでなく、住民も村の施設や人と関わりを持つことで、「自分はこの地域の住民である」という意識や愛着がより一層強くなるのではないだろうか。川上村に住む人々の「地域と関わって生活している」という意識や満足感が、都市部での暮らしにも負けないメリットとなって住民たちが村を支えているのではないだろうか。(横山沙哉伽)

まとめにかえて

川上村での多面的な取り組みについてお話を聞くことで、普段はなかなか感じることができない、生活をみんなで向上させるためのサービスのあり方や人々の温かさを感じさせていただいた。村内経済循環のしくみ、村民の主体的行動を引き起こすしかけなど、村づくりや地域づくりにおいて参考にできる点が多く見受けられる。村内には他にも、林業に従事する人々、素麺を生産しているご家族、かきもちを生産している女性グループ、樽丸を生産している人々など、生活の中で伝統を守り続けている人たちがいる。このような貴重な資源をうまく循環させながら村が盛り上がるような活動が生まれてくることを今後も期待したい。

今回の訪問にご協力して下さった川上村の皆様、奈良県生協連の皆様に感謝申し上げます。

注

- 1) 「紀ノ川じるし」は川上村の源流がある紀ノ川流域の一次生産者の商品をブランド化したものである。奈良県と和歌山県をわたる1本の川による森・里・海のつながりを“見える化”し、流域ぐるみの地産地消を進めるため136kmの川を一つの商店街に見立てた取り組みである。
- 2) 地域おこし協力隊制度とは、都市地域から過疎地域等の条件不利地域に住民票を移動し、生活の拠点を移した者を、地方公共団体が「地域おこし協力隊員」として委嘱し、隊員は、一定期間、地域に居住して、地域ブランドや地場産品の開発・販売・P・R等の地域おこしの支援や、農林水産業への従事、住民の生活支援などの「地域協力活動」を行いながら、その地域への定住・定着を図る取組である(総務省より)。2009年に総務省によって制度化された。

奈良県 川上村地域おこし協力隊

かわかみらいふ

パン職人募集

川上村を美味しいパンで一杯にしてください。



住民はパン好きが多いのですが、村にはパン屋さんがありません。かわかみらいふでは「ふれいあいセンター」でパンを製造・販売が可能な「パン職人」を募集しています。自然豊かな水源地の村で村民に美味しいパンを届ける仕事をしませんか。

かわかみらいふは
「移動スーパーの運用」や「よろこびと安心の拠点づくり」など村民の日々のくらしを支える一般社団法人です。

募集期間 平成 29 年 2 月 3 日まで
面接試験の日程については調整しますのでご相談ください。採用予定 29 年 4 月 1 日
勤務地は「かわかみらいふ」になります。

奈良県川上村 (定住促進課 松本・嶋田)
TEL : 0746-52-0111 FAX : 0746-52-0345

「川上村地域おこし協力隊」募集ポスター
(かわかみらいふHPより)

書評 01

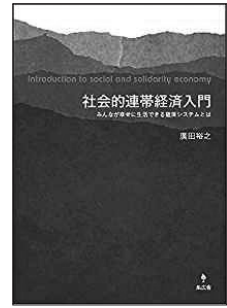
廣田裕之 著

『社会的連帯経済入門 みんなが幸せに生活できる経済システムとは』

集広舎/2016年12月刊/232ページ/1,500円+税
ISBN 978-4-9042-1343-8

評者：平井 洲久

同志社大学大学院 博士課程前期



本書の著者である廣田裕之氏は地域通貨についての研究や活動から始められ、その成果は『ジルビオ・ゲゼル入門－減価する貨幣とは何か』（アルテ、2009年）や『地域通貨入門－持続可能な社会を目指して』（アルテ、2011年）としてまとめられている。そして2011年秋以降、スペインのバレンシア大学にある社会的経済や協同組合、起業に関する研究所（IUDESCOOP）で社会的経済に関する研究もなされており、博士論文を提出する準備を（2016年時点において）進めておられるとのことである（7頁）。

本書はそのような著者自身の研究活動や現場での活動に裏付けられつつも、「社会的連帯経済という概念が日本ではほとんど話題になっていない現状を踏まえ、その理解のために必要な知識を体系的かつ包括的に網羅」することを目的として書かれている（7頁）。実際に社会的連帯経済という幅広い領域について、本書は各国における理論的・実践的な取り組みの歴史や事例、分野ごとの基礎的な解説、各国の社会的連帯経済を支える政策や法案、機関の紹介、そして日本において社会的連帯経済がどのように取り扱われ、また今後どのように実現されることを目指すべきかについての具体的な提言を行っている。本書は4部構成になっており、その上で末尾に今後の読書案内やインターネットで見られるサイトの紹介、そして国際的に社会的連帯経済の理念を記した憲章や1948年に国連で採択された世界人権宣言の邦訳が掲載されている。

第一部では社会的連帯経済に関する世界各国、具体的には欧米やアフリカ、ブラジルを中心とした中南米、韓国をはじめとするアジアでの取り組みや研究が紹介されている。さらにこの第一部において社会的連帯経済についての定義がなされている。著者は社会的経済と連帯経済という2つの概念を組み合わせるものとして社会的連帯経済を理解する（11頁）。前者は協同組合やNPO、財団や共済組合という形で伝統を有する社会体制として、後者はフェアトレードや地域通貨を含めた1980年代より起こった持続可能な世界を目指す社会運動として理解されることが多いが、資本主義とは異なる経済秩序を構築して行く点で共通する。そのため最近では「社会的連帯経済」という言葉で両者をまとめて表現することが一般的となっている（11頁）。

第2部では社会的連帯経済という領域を構成する分野について概説がなされる。特に第5章「協同組合」では社会的連帯経済における主役という位置づけが協同組合になされている（70頁）。これは社会的連帯経済の起源と影響力の基盤を協同組合に見出す著者の見解と対応している（13頁）。その後第6章では社会的企業について、定義が各国によって幅広く、国際的な合意がなされていないことを指摘しつつ、社会的連帯経済の観点より社会的企業と位置付けられる具体的な事例が紹介される。そして第7章でフェアトレードについて、第8章で金融・地域通貨について説明がなされ、資本主義と異なる

経済秩序を目指す具体的な取り組みが紹介されている。

第3部では第9章「社会的連帯経済関係の公共政策」にて社会的連帯経済全体を対象とする法律を制定し、支援を行う各国の事例が取り上げられる。特にここで取り上げられるブラジルや台湾、韓国のソウル市では専門の部署や機関が設立されるなど、公共政策として社会的連帯経済が推進されている。そして第10章では社会的連帯経済の価値を広めるマーケティングが、第11章では地域経済や地域発展が社会的連帯経済との関係で大きな結びつきを持つことが強調される。

最後に第4部では、まず第12章で日本における社会的連帯経済の歴史が協同組合に重きを置く形で考察される(162~165頁)。そして1998年に施行された特定非営利活動促進法により日本でも数多くのNPOが誕生した時期を日本の社会的連帯経済史における大きな前進として著者は捉えている(166頁)。一方で著者が取り組まれていた地域通貨運動については、世界的にも先進的な動きを日本は2001年から2003年に示していたものの、その後は大半が活動を休止している事実が示される(171頁)。その歴史を踏まえ、第13章では全国的・国際的なネットワークの形成と共に、社会的連帯経済の基盤となる価値観や原則論、理念を確固たるものとしていくための哲学的思索が、日本に社会的連帯経済を広げていくために不可欠であることが主張される(178頁)。その上で第14章で社会的連帯経済における分野別の縦割り主義を超えるために改めて社会的連帯経済という大きな枠組みを考慮し(196~197頁)、国際交流ができる人材を各分野で研究や現場が連携して養成していくことを提言している(199~201頁)。

本書評では協同組合研究の観点からいくつかコメントを行いたい。まず、本書から社会的連帯経済から協同組合を考察し、論じること、また協同組合から社会的連帯経済を考察し、論じ

ることに一定の双方向性が存在することを認識出来るだろう。それと同時に社会的連帯経済という大きな枠組みの中で、協同組合以外の他の分野(社会的企業やフェアトレード、地域通貨等)が連帯する可能性も示されている。そして協同組合研究は協同組合という分野において貢献や発展を示すことにより、それが社会的連帯経済の研究や現場での貢献や発展へと繋がっていく可能性があることを豊富な事例や資料(これには118もの注釈で示されたサイトのURLも含め)を通して本書から読み取ることが出来る。

一方で協同組合研究の観点からは曖昧な情報や認識に基づいた説明も本書では見受けられる。日本の農協や漁協を行政の下請け機関や支持基盤、また既得権益を守る組織として見なす箇所(73頁および163~164頁)や、消費者が組合員として参加できない農協や漁協は生産者と消費者の関係が資本主義企業に似たものになりがちであるという箇所(144頁)は、指摘する上で必要な具体的な事実や事例、理解の明示がなされていない。また、異なる事実や事例、理解が協同組合の研究や現場の側から多くなされているだけに批判的な検討が要請される。

この点は著者が指摘するように(7頁および200頁)社会的連帯経済が幅広い分野で構成され、全ての分野に通じることの困難を念頭におき検討される必要がある。協同組合研究は本書でも示される社会的連帯経済という大きな枠組みの中で、協同組合という分野から社会的連帯経済の研究や現場を支える、豊富な事実や事例、理解を研究として示していくことを求められている。本書の内容もまたその目的から理解し、考察される必要がある。

社会的連帯経済という大きな枠組みを日本の読者に入門という形で様々な分野や事例を横断しながら紹介し、シェアすることを目的とした本書は著者が願うように(7頁)さらなる研究や調査の基盤として、協同組合という分野においても受容されることが求められている。

書評 02

神野 直彦・井手 英策・連合総合生活開発研究所 編

『「分かち合い」社会の構想 —連帯と共助のために—』

岩波書店/2017年9月刊/256ページ/1,900円+税
ISBN 978-4-0006-1218-0

評者：小林 那奈子

奈良女子大学大学院人間文化研究科 博士前期課程生活文化学専攻



憎悪と暴力が世界を覆い、人間の絆が分断され、幸せや欲望の「奪い合い」が進む中、悲しみを「分かち合う」社会はいかにしたら実現可能か。本書はそのような問いに、内外の経済・社会・産業・労働問題など、幅広い調査・研究活動を進めるシンクタンクと、多様な分野の研究者らが議論を重ね、向き合った一冊である。

まず、序章『「分断」と『奪い合い』を越えて—どんな社会を目指すのか—では、「市場抑制—社会拡大」戦略により、「政府縮小・市場拡大」戦略の悲惨な帰結である「奪い合い」社会から、人間的能力を惜しみなく与え合う「分かち合い」社会への方向転換を図るべきであることが論じられている。そしてこれらを踏まえ、幸福の「分かち合い」社会のヴィジョンを描くことが本書の課題であることを示し、続く第1章から第7章で、労働、環境、生活保障、教育、地域、政治、財政、それぞれの視点から、各論が展開されている。では、各章ではどのような論が展開されているのか、ざっくりとではあるが見て行くことにしよう。

まず、第1章「雇用・労働における『自己決定』の確立」では、企業が日本型雇用システムとして企業中心の人事管理を発展させたことが、労働者の自己決定を抑制する要因になったこと、そしてこのシステムは、人々が社会で連帯する上での障害となっていることを指摘する。さらに、本来はこのような課題を解消すべきものであるはずの『働き方改革』を批判的に検討した

うえで、自己決定を尊重しながら連帯や共助を発展させるための方策を検討する。

第2章「環境保全型社会と福祉社会の統合」では、環境破壊は健康被害を引き起こすのみならず、地域コミュニティの中の住民の間に分断を引き起こす恐れがあることを、水俣病や東日本大震災を例に論じる。また、健康被害の発生を抑制することを目的とする環境政策が、低所得者層には不利に働き、国民の分断を深める可能性を有していることを指摘し、そのような中で「環境税導入+労働課税軽減」は環境保全と福祉を統合的にとらえる有効な政策手段の一つとなることを主張する。

第3章「リスク社会における新たな生活保障—ライフステージの変化を基軸に—」では、生活保障受給世帯の数が増加していることを指摘し、その解決のために必要なのは生活保障受給世帯を減らすこと自体を目的とする政策ではなく、なぜこうした状況に陥ったかを丁寧に探ることであると主張する。そして、この要因は家族の小規模化、地域のつながりの希薄化、非正規雇用者数の増加等にあると指摘する。最後にはこれらを踏まえ、問題解決のためには①旧来的な日本の生活保障機能が果たしていた機能を補完する制度の構築、②「生活の場」において旧来的な生活保障機能を代替するサービス給付の提供、③「生活の場」における相互扶助システムの担い手を創出が必要であると考察する。

第4章「誰もが質の高い教育をひとしく受け

られる社会」では、①リベラル教育論、②新自由主義的学校改革論、③道徳保守主義的教育論という現在の教育改革の基調をなす3つのイデオロギーが相互に対立する側面を紹介する。さらに教育には個々人を分断する恐れもあることを述べた上で、効率化をめざすのではなく教育分野に重点投資し、誰もが質の高い教育をひとしく受けられる社会を創出すること、「正しさ」を教えようとする教育ではなく「正しさ」を見つけ出す能力を育む教育を行うことが、連帯と共助の社会の実現に繋がっていくと論じる。

第5章「自立と支え合いによる農村の再生―都市と農村の二項対立を越えて」では、農村地域における人口減少の背景には農村における人口支持策の限界、地域マネジメント体制の空洞化があるとし、農村地域の再生に向けて今求められているのは、農村における人口支持力の確保、空洞化した地域マネジメント体制の再構築であることを指摘する。本章において筆者は、都市・農村を二項対立で捉えるのではなく、両者の問題は相互に関係しているという観点から論を展開しており、それを踏まえ章末では、人々が居住地に関わらず都市であれ農村であれふさわしいフィールドを求めることができたとき、都市と農村は「奪い合い」を乗り越えて共生・連帯の関係を築くことができると述べる。

第6章「<私たち>による社会へ―参加型民主主義の構築のために」では、混然一体のものとして捉えられがちな「民主主義」と「連帯/共助」との関係性を再検討し、両者の間には緊張関係も存在し得るという点を指摘する。そして、そのような緊張関係は、民主主義が異なる意見や立場を有する「私たち」が、「私たち」に共通する事柄を、私たち自身によって決めていくという厄介な性質から生じるとする。しかし同時に、「私たち」の社会のあり方が「私たち」によって決められることは大切であるという視点に立ち、論が展開されている。

第7章『『奪い合い』から『分かち合い』の

財政へ』では、これまで様々な負担を租税によって分かち合うのではなく、勤労と儉約による貯蓄によって、あえて言えば自己責任によって支えてきた日本社会において、社会状況の変化により、もはやその前提は崩れ落ちていることを指摘する。今や多くの人々が受益感を感じることなく、更に税の使い道もわからないといった状況に陥っているのだ。そして、そのような中で、私たちは生きづらさの果てに追い込まれ、「奪い合い」の社会がもたらされているという。筆者は、このような現状を打破し、「分かち合い」の社会を実現するためには、だれもが必要とするサービスの受益者になり、同時に負担者にもなるという財政の原点にかえることが重要であると主張する。

そして終章『『分かち合い社会』の可能性』では、各論での議論をまとめながら、「分かち合い」社会実現のための具体的な道筋が示されている。

一度分断されてしまった「奪い合い」の社会を「分かち合い」の社会へと転換していくことはそう容易なことではない。しかし本書は、このような困難な問題に多様な視点からアプローチし、立ち向かおうとしている。こうした議論を積み重ねていくことが、「分かち合い」社会の実現に向けた第一歩となることだろう。また、「分かち合い」社会を実現するためには、日本社会の現状により多くの人が関心を持ち、「自分ごと」として正確に理解しようとするのが重要である。本書の各章では、データを基に日本社会の現状を丁寧に整理した上で、いかにしたら「分かち合い」の社会を実現することができるか、政策の提起を行うといった形を取っており、非常に読み進めやすい構成となっている。さらに、人生において大切なことは何か、今の社会、そして自分の生き方を見つめなおすきっかけを与えてくれる本でもある。より多くの人がこの本に目を通し、「分かち合い」社会の実現に向けた第一歩を踏み出すことを願っている。

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

季刊号

2017 冬号 (第 23 号)
2017.12.25 発行

特集
格差社会と生協
争論
こだわる生協、広がる生協

2017 夏号 (第 21 号)
2017.06.25 発行

特集
社会問題に挑む研究所
座談会
生協に関わる研究所のあり方を考える

2016 冬号 (第 19 号)
2016.12.25 発行

特集
できることを活かすソーシャルインクルージョン
座談会
高齢化する生協組合員の実態～共同購入を中心に

2017 秋号 (第 22 号)
2017.09.25 発行

特集
組合員と生協が出会う「場所」
争論
インターネットはどんな「つながり」を紡ぐのか？

2017 春号 (第 20 号)
2017.03.25 発行

特集
いま、農協はどうなっているのか？
～協同組合としての JA に学ぶ
争論
農協はどうなる、どうする？

2016 秋号 (第 18 号)
2016.09.25 発行

特集
事業における「協同」の多様性に学ぶ
争論
協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討

増刊号

2017 年 9 月増刊号
2017.09.25 発行

第 25 回総会記念シンポジウム特集
多様化する生協労働をどうとらえるか

2016 年 9 月増刊号
2016.09.25 発行

第 24 回総会記念シンポジウム特集
地域再生と協同
～協同組合に何を期待するか

編集後記

長かった冬もようやく終わり春が近づいてきました。最近、生協のイベントに参加させていただく機会も増えてきたのですが、多くの生協組合員さんや職員さんが集まって生き生きと活動されている姿を見ると、このパワーはすごいなあといつも感動してしまいます。日本協同組合連携機構も設立されるようなので、この波に乗って市民パワーが広がっていけばいいなと思います。(紗)

季刊 **くらしと協同 2018 春号 (第 24 号)** 2018 年 3 月 25 日 発行

編集企画 | 『くらしと協同』編集委員会 電話 | 075-256-3335
 編集長 | 杉本貴志 F A X | 075-211-5037
 発行所 | くらしと協同の研究所 E-mail | kki@ma1.seikyone.jp
 理事長 | 若林靖永 U R L | http://kurashitokyodo.jp
 住所 | 京都市中京区烏丸通二条上る時絵屋町 258 コープ御所南ビル 4F (〒604-0857)

