

季刊 **くらしと協同**

2014 春号 No. 8

特集

「ブラック生協」にならないために
～人事システムと職員教育を考える

争論

生協の労働モデルをいかにつくるか？

流通業と生協の現場を見て～協同組合における働き方を考える
エフコープ生協の「均等待遇」～普遍的な労働モデルを目指して

INDEX

「ブラック生協」にならないために ～人事システムと職員教育を考える

コープみやざきで働く……下門直人 1

巻頭言

非営利・協同セクターとしての人材育成を考える……法橋 聡 5

争論 生協の労働モデルをいかにつくるか？……6

01 流通業と生協の現場を見て～協同組合における働き方を考える……木本 喜美子 7

02 エフコープ生協の「均等待遇」～普遍的な労働モデルを目指して……西田 浩基 16

特集 「ブラック生協」にならないために～人事システムと職員教育を考える……24

01 「学びと気づきの場」づくり～「共同購入マイスターコース」「協同の未来塾」のねらい……兼子 厚之 25

02 「生協人よりも生協人らしく」をめざして～生協個配を受託する株式会社アシスト……青木 美紗 30

03 JAの中央段階における教育活動の60年
～協同組合短大から現在までの変遷を中心に……田中照良・中川峰郎 34

04 近年における賃金形態の変化と、ジョブ・ローテーション型人材育成……山縣 宏寿 38

05 誌上座談会 非営利・協同組織の労組はこう考える……杉本 貴志 42

協同に生きる

追跡取材 いきいきと働き続ける女性職員たち～4年間のあゆみと今……山野 薫 48

書評

01 『なぜ日本の大学生は、世界でいちばん勉強しないのか？』 辻 太一朗 著……下門 直人 52

02 『非正規雇用と労働運動～若年労働者の主体と抵抗』 伊藤 大一 著……加賀美 太記 54

研究ノート

生協における倫理的消費～英・日・韓のフェアトレード運動からの考察～……堀江 智子 56

投稿規定…… 72

バックナンバー／編集後記…… 73



小紋
挿
趣

表紙紋様「白詰草の紋様」

昔ヨーロッパにおいてクローバーは、ガラス製品を輸送する際に梱包材として詰められていました。そして江戸時代、ヨーロッパから日本に輸入した商品と一緒に、クローバーが渡ってきました。これが、クローバーが白詰草と呼ばれ、日本に伝わってきた歴史です。その種がてぼれ、今では日本のどこでも見られる草花となりました。幸運の象徴である白詰草の四つ葉を探した思い出を持つ方も多いのではないのでしょうか。青々とした新緑の色が似合う、春の京小紋の図柄です。

田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

コープみやざきで働く

できている人や部門、事業所に徹底的に学ぶ

～同じ生協の仲間が創りだした宝をみんなの宝にしたい～



宮崎南支所の椎葉さん。
都城支所の長谷川さんから「一人の組合員さんに話したことは、他の受取場の組合員さんにも、もれなく話すこと」を学び、積極的に実践している。受取場に来られない組合員さんには配達後に電話している。

東エリア 支所スローガン

「人の喜ぶことを“常に考え” “自然と行動”
人との【絆】を大切にできる(職員集団)東支所！」

「ハッピー&サンクス」
を発表する
東支所長の川野さん。



支所では毎朝全員で掃除と体操を行う。その後嬉しかったことや感謝の気持ちを共有する「ハッピー&サンクス」を発表しあう。



トラックの安全確認を行って、いざ出発！

柳丸店ベーカリーマネジャーの海津さん。

日南店の買い場に学び、組合員さんが買いやすいパンコーナーづくりに日々努力する。食パン1枚からでも買える少量コーナーの設置（左下）や、見やすくするために段差をつけて配置したり、おいしさやボリューム感を出すためにバスケットに入れたりして工夫を重ねている（右下）。





「組合員さんの顔と名前、お気に入り商品を覚える」

組合員さんより親しくなって、何でも言ってもらえる関係を作っていくために～

昆布サバスレー 2月 10月

風味が良く、ジューシー
魚嫌いの子供も美味しいと
言ってお母さま!!

と、組合員さんに教えて頂きました。

組合員さんから教えていただきました。

マキシム 2月 10月

マキシムは、チキレット
焼肉・野菜いため・その他
何にでもあてとてもおいしい
です。

1130円料理に使えるので
とても便利です。

レジ カウンター 広瀬千里

と、組合員さんに教えて頂きました。

エコバック 2月 10月

丈夫でかわいいから
色々と使えて
とても頻に入ってます!!

と、組合員さんに教えて頂きました。

これは、便利!! 2月 10月

時間が無い時や、
野菜の値段が高い時など
手軽に使えて、量計も助
かります。スーフリ、おせじ、
いた動物、色々
使えます。

と、組合員さんに教えて頂きました。

**お茶から出さない
インスタ緑茶(湯)水** 2月 10月

お湯や水を注ぎただけ
すぐ溶けて便利よ～

一人で飲む時も手軽だし
おいしいよ～

と、組合員さんに教えて頂きました。

**MAXIMUM
マキシム
300g 300g パイス** 2月 10月

炒め物やハンバーグ・カレー等
色々美味しく、腕を上げた料理が
出来ますよ。

お友達にお土産にあげたり、子供にも
送って喜んでもらっています。

と、組合員さんに教えて頂きました。

組合員さんが商品を使って「よかった」という声を聴いて、POPで他の組合員さんに広げる工夫をしている。

絹厚揚げ 2月 10月

「長時間の煮物料理でも、中まで味がしみて、おいしくできると、教えて頂きました。」

★カレーに絹厚揚げを入れるのは、おススメです。

非営利・協同セクターとしての人材育成を考える

法橋 聡（近畿労働金庫 地域共生推進部）

定年の1年前ですが、家庭事情などでこの3月末にろうきんを離れることとなりました。この間、私は近畿ろうきんで、NPOや生活協同組合の皆さんなど非営利・協同セクターの連携を進める共事業に携わってきました。「コミュニティへの関与」の実践として、また「働く仲間の暮らしを地域からも支える」ために、NPO融資や社会貢献預金、障がい者アート展、子どもたちの未来を創る助成制度などを多彩に展開してきました。多くのご支援を得てこれら事業に前向きに携わってこれたことに感謝です。加えて、長年やりがいを持って参画できたのは、これら事業の社会的な可能性への共感からだと思います。本稿ではこうした協同セクターでの仕事の在り様について考えてみたいと思います。

まず、私たちの仕事の価値は何なのか。慈善ではなく、仕事を起こし、仲間を助け合うために立ち上がった協同組合は、根源的に暮らしを支え社会を変える可能性を持ちます。しかし日々の仕事の現実には数字に追われ、社会的な手応えには程遠いのが実情です。私たちはそうした日々の業務の向こう側に、社会の変革とつながる凄いフィールドがあることを想像し見通す力を養うことが必要です。それによって仕事のパワーややりがいには天地の違いが生じるのだと思います。業務研修やスキル研修で仕事の質を20%UP、30%UPすることも当然に必要ですが、加えて、事業の社会的価値に共感し、その主体的な担い手としてのマインドを持った場合には仕事へのエネルギーは3倍にも5倍にもなるはず。協同セクター

人は「コミュニティへの関与」を創る側で地域に変革を促すプロモーター。こうした視点からも仕事の手応えが生み出せるのだと思います。

私自身はろうきんの仕事を通して金融の持つ力を実感してきました。社会を壊すのも、望む未来を創るのもお金の力。携わる私たちがどんな理念を持つかで社会の絵姿も大きく変わります。今、「人を蹴落とす経済」＝グローバリズムが貧困と格差を生みながら世界を飛び回っています。この投機マネー主導経済に対して、世界的なスケールとビジョンを持って対峙し得るのは、10億人の構成員を擁して世界に広がる私たちのネットワークです。協同組合・労働組合・NPOなどが担う「支え合いの経済」を抜きに未来は語れません。世界を崩壊から食い止める非営利・協同セクターの一員として自分たちを捉えることで事業への共感と参画は大きく広がると言えます。

非営利・協同セクターの人材育成で重要なこと。それは、属する組織を超えて全体を見渡せる人材の輩出。もともと知恵と工夫で事業を創ってきた協同組合は、人材や知恵の「苗床」でもあったはず。タテ割の罫に陥らず、非営利・協同セクター全体の充実に貢献できる人材の育成こそが重要なのだと思います。購買・医療・金融・共済・農業など広範な領域を俯瞰できる学校ができれば素晴らしいですが、そうでなくても、相互の人材交流や合同職員研修などから始め、自前主義に陥らずに広い視点を持つ人材の育成ができればと切に願います。

争論

生協の労働モデルをいかにつくるか？

1. 流通業と生協の現場を見て～協同組合における働き方を考える
木本 喜美子
2. エフコープ生協の「均等待遇」～普遍的な労働モデルを目指して
西田 浩基

生活協同組合において、それまで見られなかった「派遣」や「委託」といった新しい労働形態が導入されたのはいつのことだろうか。おそらくは班別共同購入に代わる無店舗販売の事業形態として「個配」が普及し始めた頃、正規職員や定時職員以外の新しい多様な労働形態が検討され、本格的に導入されたのだろう。今ではあまり聞かれなくなったが、個配においては有志組合員が注文品を届ける「メイト」制が多くの生協に広まったし、近隣競合店との激しい競争にさらされ、営業時間の延長やコストダウンが追求されていた店舗においても、「アルバイト」「臨時」「嘱託」といった形容詞がつけられた職員に、さまざまな仕事が委ねられ始めていた。

くらしと協同の研究所の所報『協う』（当時）において、そうした非正規労働者の実態を取材し、インタビューしたのは2007年（101号）のことである。そこで明らかになった職員の構成比率（正規職員3割：定時職員3割：その他の非正規職員3割）に対して、研究者や学生のみならず生協職員からも驚きの声が上がったことを昨日のこのように思い出す。

しかし、それから7年、いまや労働形態の多様化は当然の時代であり、それに伴う低賃金化が進んでいる。よほどのことがない限り就職した以上はその組織に定年まで勤めることになるだろうとか、年齢とともに給与は上がっていくものだとか、まじめに勤めればい

つかは中間管理職くらいにはなれるだろうとかいった夢を、若者たちがすっかりあきらめる、というよりもそんなことは自分達には無縁の昔話だと一笑に付される時代がやってきた。若い世代にとっては、所得・年収というのは年々増えるどころか、むしろ減り続けていくものなのである。

事実、40代や50代の人間が20年以上前の学生時代に聞いていたサラリーマンの平均年収や生涯所得よりも、現在の学生に示されるそのほうが相当低いのだから、正規・非正規間の格差や世代間格差という個人では覆しようもない現実を突き付けられている彼らを前に、努力の尊さなどを説くのは偽善ではないかと教員としては悩まざるを得ない。

こんな時代に、働く人々はどのような夢を描けるのだろうか。一般的企業とは違って、協同組合ならば、働き手に将来の展望を示すことができるのだろうか。否定的な意見も多いだろう。それは生協の使命ではない、重すぎる課題だ、という意見はもっともである。

しかし、それでも研究者には期待がある。そしてそれに応えようと歩み始めた生協もある。「仕事」をいかに評価し、いかなる「職」すなわち人生を労働者に提供するのか。本号の「争論」では、すべての人に対して公正な労働モデルを生協がどのようにつくっていくべきか、語っていただいた。

（本誌編集長 杉本貴志）

争論 生協の労働モデルをいかにつくるか？

流通業と生協の現場を見て ～協同組合における働き方を考える

木本 喜美子

一橋大学大学院教授

聞き手：杉本 貴志（本誌編集長、関西大学商学部教授）



小売店舗における労働

【杉本】世紀の転換期に流通小売業で働く労働者の研究に携わってこられた中で、小売業と他の産業との間で、あるいは同じ小売業の業態・企業間において、労働条件と意識と実態について、どのような違いを感じられましたか。

【木本】小売業関係では百貨店と総合スーパーをメインに研究して、それ以外に生協総研のプロジェクトで生協にも関わらせていただきました。食品スーパーでは関東で店舗展開しているサミットも見せていただきました。最初は、それまでの労働研究のなかで店舗労働がどう考えられているのか、よくわかりませんでした。工場のライン労働はよく研究されていましたが、店舗のいろいろな立場にいる人たちがやっている発注・品ぞろえ・陳列・販売などの労働の性格がわからなかったのです。

百貨店から調査を始めたときに、「スーパーマーケットだったら、工場と同じように機械的な労働方式をとっており、蓄積のある工場労働研究で用いられてきた方法で分析できるだろう。しかし百貨店における労働というのは、あまりにもブラックボックスが多いのではないか」と感じていました。スーパーマーケットでは、わりあい定型的な仕事が組み合わされて、それをみんな

ながバトンタッチして行っている仕事かなと思っていました。ところが実際に総合スーパーに入ってみると、まったくそんな単純なものではないということがわかりました。

地方都市の中心的な大規模総合スーパーでも、各セクションごとに店舗職員がいますが、健康食品を売っているような小さなセクションなどでは、正規職員とパート職員が時間交代で担当しているような現場があります。そこでは、発注、品出し、接客などを全面的にその人たちが背負っていて、パート職員は時間から時間へ、あちこちの売り場を移動するものではありません。そうではなく、むしろ「自分の城」を管理しているみたいな感じで、勤務時間が終了してもバックヤードへ物を取りに行き、商品を並べているのです。「どうしてそうするんですか？」と聞くと、「こうすれば、明日来たとき楽でしょ」というお答えです。実は総合スーパーというのは、そういう、時間で切り刻んだ働き方ではないものによって成り立っているのだ、ということがわかってきて驚きました。

パート職員の役割と 正規職員の関係

【杉本】そういうパート労働者は、小売業

において、どのような役割を發揮できると思われるですか。

【木本】大型スーパーの体力、つまり基礎的な運営力は、パート労働者と、比較的長くその店舗にいる一般職の正社員とによって決まるといえるのです。一般職の職員たちは昇進しない人たちであり、その地域から動けないし、その現場に長く勤めている人たちです。パート労働者も当然、店舗雇用ですから、近場に住む主婦の人たちがほとんどを占めています。そしておそらく90年代から、パート労働者といえども、発注をかけるということが自分の仕事になっていました。発注は店舗運営の生命線ですから、間違えると大変なことになります。したがって以前は正社員のみが担当していた仕事でした。しかし、それを全部パート労働者が担当することになって、パート労働がある種の自律的な労働になってきたのです。こうして一般職の正社員とパート労働者によって大型スーパーの基本的な体力が決まるといった状況だったと思います。

【杉本】店舗においては現場で働くパート職員や一般職の職員がもっとも重要な役割を果たしているということですが、いわゆる幹部職員は、彼女たちにどのように接することが求められるのでしょうか。

【木本】現場には、落下傘のように降りてきた店長・課長（大きい店では部長）・主任がいます。現場の最前線で働くヒラの正社員やパート労働者と最も接するのは主任ですが、そういう人たちが異動を繰り返すわけです。私が調査した2000年前後でいえば、大型店舗では、異動する人たちは3割で、それ以外の6～7割はヒラの正社員とパート労働者でした。この6～7割の人た

ちが日常的な作業スキルによって店舗の体質が決まるから、上から落下傘のように降りてきた店長が突然、方針を変えて、パート労働者に「これはやめろ。こうしろ、ああしろ」と言っても、変わらない。逆に、「あの人は怒鳴りつけてばかりいる」ということで嫌われてしまいます。怒鳴り散らすようなタイプのマネジメントをやるのであれば、パート労働者は口をきかなくなります。パート労働者は、怒鳴り返しはしないけれども横を向いてしまうので、そういう主任は3カ月ともたないのです。

したがって、店舗のボトムにいる人たちの力、力というのは権力のことではなく基礎的な力量のことですが、それによってお店は決まる。上から降りてきた人たちが頑張って生産性を高めることだけに集中し、売上げを急速に高めるような秘策は、それほど効果があるわけではない。それが私の当時の印象でした。

店舗の底力をいかに引き出すか

【杉本】店舗の現場にいる一般職員やパート職員の底力が店舗運営に重要であるということですが、そのような底力はどうすれば發揮されるとお考えでしょうか。

【木本】私が調査していたあるスーパーマーケットは、女性店長を90年代後半から生みだしました。このスーパーでは80年代後半にも会社のトップによって女性店長づくりが考えられていましたが、当時は店長となった2名とも、半年しか店長を務めることが出来ませんでした。その原因は不透明なままでしたが、90年代後半以降には女性店長が2ケタを超えるようになります。しかし、彼女たちのことを男性店長は「すぐにつぶ

れる」と言っていました。

それでも人材に限られていますから、女性店長が若い世代までどんどん広がっていった、1999年だったと思いますが、女性の店長さんがこのスーパーの最優秀店長賞を取りました。このスーパーでは毎年10人の優秀店長賞を表彰することにしています。それはすべて売上等の数値で評価して、年によっては最優秀店長賞が選ばれないこともあります。この年は女性が最優秀店長賞だったのです。女性が選ばれたのは、このときが初めてでした。

その店は小型店ですが、なぜ成績がよくなったのかを調べていくと、店舗のボトムをいかに発揮させたのが彼女だったということがわかりました。彼女自身もボトム出身で、中途入社でパートから出発していました。彼女が初めて店長として降り立ったのが、自分がパートで働いていた職場である店舗だったのです。

「今度の店長、前にうちにいた人だ」ということで、みんなの視線がいっせいに注がれたので、彼女は「すごく緊張して本当にドキドキしました」と言っていました。しかし、パートの経験があって職場を熟知しているから、人が足りないとわかるとすぐにそこに入り込んで、一緒におにぎりをつくったり、レジに入ったりして、彼女はとにかく店を歩き回りました。レジでも、「この人、店長なのにレジできるの？」と、みんなの視線が背中に注がれるので、最初はドキドキしたそうですが、「昔とった杵柄でやってしまいました」と話してくれました。

彼女の存在がパート労働者たちに火をつけて、「頑張ればあそこまで行けるんだ」ということになったわけです。しかも、その小型店の近くに競合店が大型店舗をつくったので、実はその店は本来つぶされる運命

でした。そんな運命にある店舗だから「どうせつぶすのだから練習しとけ」みたいな感じで女性店長を送り込んだのだと思いますが、それがつぶされずに勝っていったのです。

どうしてそれができたかという、パート労働者が敵陣視察に行っても、競合店がどんな商品売っているか、何がよく売れているのかを調べてきて、「この店でもやってみようよ、店長さん」みたいな感じになっていたからです。つまり、マネジメントする店長とパート労働者との垣根がとれたので、下から参加型・発言型でいろいろなアイデアや工夫が出てくるし、店長さんもパート労働者に「この店は、このまま成績が上がらなければつぶれるんだよ」と説いて、「頑張ろう。絶対にもちこたえよう。この店舗がなくなれば、会社にとっては何でもないことだけど、あなたたちにとっては地域の職場がなくなるのだから、大変なことだ。闘えるだけ闘おうよ。大型店舗に対して、むざむざ討ち死にせず闘い抜こう」というようなことを本気で言って、叱咤激励したのです。そのお店が存続できるかどうかは共通の運命だということが共有されて、店舗みんなで闘って数字をガンガン上げました。

最終的にはそのお店は閉店にいたりましたが、彼女には「パートから上がってきた」というキャリアと実感にもとづいて、ヒラの正社員とボトムにいるパート労働者にどう働きかけるかということに力を注いでいたのです。また、商品部などに長くいた人が、突然、女性店長に任命されるなど、店舗運営の経験が乏しい女性店長もいました。彼女たちは、店舗のことがわからないからパート労働者に聞くしかないということで、「どうしてこのお店でこんな物が売れるの？」などと聞いていくなかで、店長とパート労働者

働者の垣根がとれていく。そういうおもしろい展開がありました。

そこで重要だったのは、「私たち」という分離線が店舗のなかに引かれていて、数としてもマジョリティだし、そういう人たちがどれぐらいの日常的なスキルを持っているかで、その店舗の運営力・基礎体力が決まっていきます。したがって、そこに働きかけたり、そことうまくかみ合ったりするマネジメントができるかどうか、これが重要でした。怒鳴りつけるだけでは何事も成し得ないわけです。

【杉本】 パート職員や一般職の正社員、なかでも女性を活用するところに成功の鍵があったようにうかがえますが、その背景にはどのような状況があったのでしょうか。これとは別の食品スーパーの事例も調査され、そこでのマネジメントシステムは当時としてはたいへん評判だったと聞きますが。

【木本】 社長がこのようなシステムをつくったのは、当時、基本的にはこの会社がいい人材が採れなかったからということがあるのだと思います。人は育っていたという気はしますが、中小のローカルな食品スーパーですから、大卒のコアになるメンバー、店長候補になるような大卒男性は非常に限られていたと考えられます。そういう厳しい条件の中で社長が実行されたのは、誰でもできるマネジメントだったと思うのです。つまり、全部指差し確認して、チェックしていく。要するに基本はマニュアル確認です。

なぜそうするかというと、「言わなくても気が利く」というか、気働きでどんどんやっていくような人材が確保できていなかったんで、マニュアルどおりにチェックポイントをビシビシやらせていくというマネジ

メントを編み出さざるを得なかったのではないかと思います。そこで垣間見た店長さんの動きはすごくよかったです。ずっと一日中歩いている、何と何をチェックするかという指示出しをとてもの確にやっていて、すごいなと思いました。

【杉本】 マニュアル化することによる課題のようなものは生じなかったのでしょうか。

【木本】 このスーパーの職員を対象にアンケート調査をしたことがあります。すると、新入社員の男性はインセンティブがものすごく低いということがわかりました。なぜならマニュアル労働だからです。昇進して、上になれば、そこでまたやる気が出てくるかもしれませんが、他のスーパーマーケットの似たようなキャリアの男性正社員と比べても、インセンティブは低かったです。

そして同時に、このスーパーに限らず食品スーパーは、女性を全部レジに囲い込んでいたので、その人たちのストレス度がとても高いということもわかりました。客の不満はレジにいちばん持ち込まれてくる。その不満は本来、商品部がちゃんとしておけば…とか、値札の位置が悪いとか、いろいろなことがあって、彼女たちの責任ではないのに、終末処理をするのはすべて彼女たち。さらにお金の計算が合わないとなると残業して計算しなければいけない。その意味でも責任の重いセクションなので、彼女たちは「もう辞めたい、こんなところで怒鳴られてばかりで、いやだ」という不満度が高かったのです。

このアンケート結果や職員へのインタビュー結果から、ボトムの人たちがもっとキャリア展開していけるようなモデルをつくるというような、いろいろな工夫をしないと、彼女たちはくさってしまうのではないかと

思いました。そして、そのような内容のプレゼンテーションを幹部の人たちにしたのです。

そしてその1年後ぐらいに訪ねていくと、一人ひとりの幹部が「自分は1年間にこれを実現します」という10項目の目標を掲げていました。それがどう達成できたかで給与の査定を受けるときに、ある課長さんは、私のプレゼンを聞いて、「そうか、そこか」と思って、店長候補・副店長候補者が必ずレジで研修し、レジの仕事を体でもって感じることを実行に移していました。

それを聞いて、私は本当に驚いて、「この人たちは、すごい力があるんだな」と思いました。頭で考えるだけでなく、その実行力に驚いたのですが、その研修を行うことによってレジの女性たちへの理解も少し行き届くようになるし、レジという最も重要な部門の仕事のつまらなさを体得させて、そこをどうしていくかを考えさせるようなレポートを書くことを1年間の目標に掲げている。そういう話をその課長さんがしてくれたのです。

生協における労働は？

【杉本】現場調査のお話を伺って、われわれがチェーンストアと聞いて単純にイメージするようなものとは全然違うという感じがしました。そういう調査をされたうえで、次に生協をいくつかごらんになって、生協の労働現場に特徴的なことは何か感じられましたでしょうか。

【木本】パート職員をはじめボトムにいる人たちは、よりいい仕事の仕方を教えてほしいとすごく思っているな、というのが、生協も含めて、私が調査していたときの実

感でした。「もう私はできているのだから四の五の言われたくない」と思っているパートさんもいるかもしれませんが、私が話を伺った方たちは、たとえば「牛乳パックの陳列をもっと上手にできるはずだ」と思っているふしがあるのです。九州の生協に行ったときも、パック陳列の神様のような人にくっついて見せてもらったことがあります。本当に神様みたいで、それをボトムにいる人たちは教えてほしいというわけです。このような交流によって、ちょっとした工夫ができていく。そうすれば自分たちの持ち時間に余裕ができるし、それを他の仕事にまわすことができる。だから上の人にはそのような小さな工夫などを教えてほしい、と思っているわけです。

しかし、生協の場合、さきほどお話したスーパーほど本気ではないとも思いました。組合員が消費者であるとか、宅配の先駆けとしての基盤もあるとか、非常に重要な形態をつくりだしてこられたと思うし、生協職員の方たちも非常に理屈があって、よく勉強もされていると思います。しかし、さきほどのスーパーの職員たちは、そういう意味での勉強はないし、自分たちのビジネスの社会的意義を論じたりはしないけれども、客・部下・トップにきちんと向き合っていて、自分たちが自分たちのセクションで何をすべきかをものすごく考えています。しかもそれを実行に移すのです。生協の職員さんは、このようなひたむきさとは少し違っているという感じを持ったのです。どうしてそうなのか、私もよくわかりません。

【杉本】生協の場合も、パート職員と正職員との違いを感じられましたか。

【木本】長く生協に勤めている優秀なパート労働者は、いろいろなことを勉強してい

るので、いま自分がこの場でしなければいけないことがよくわかっています。この点は「やっぱり生協だな」と思いました。牛乳のパック詰めの人様はそういう人でしたね。本気で支えている人たちで、そのやり方を新しいパートの人たちに教えたりしていました。

埼玉でインタビュー調査をしたときだったかもしれませんが、「パックの詰め方の研修をしてほしい。自分たちなりのやり方がある、新しく来た人にも教えているけれども、よそには全然違うやり方があるかもしれない。それを教えてほしい。学びたい。」とおっしゃっていたのが印象的でした。古手の優秀なパート労働者たちは「研修で日常業務をやり遂げるスキルを獲得すれば、時間のゆとりができた分を別に振り向けることができる」と考えていて、すごいなと思いました。

その点、民間企業のスーパーマーケットでは、そんなパート人材は採れていません。しかし、古手になって、地域内の職場はこしかなないということ学んでいった人たちは、店長の働きかけを通じて学んでいきます。そして、この職場で頑張るのだと考えている人たちが育ってくるのですが、このような人たちは生協のパート労働者にすごく似てきます。

先ほどの最優秀店長賞をとった女性店長さんについて、その部下でナンバー2だった男性にインタビューをして、彼女の影響力を聞いて歩いたことがあります。その男性も女性店長さんのもとで訓練されて、すでに店長職になったり、その上に昇進したりしていました。

その男性が店長だった時代に、女性店長さんに見習って、パート労働者とも力を合わせて、ものすごく頑張って、お互いに「ここまでよくやった」と確信が持てると

ころまで頑張ったけれども、大型店と競合して、つぶされることになった。そのときに解雇されるパート労働者に集まってもらって、もとの女性店長さん（彼にとっては昔の上司。当時は大型店の店長。）をわざわざ呼んで、パート労働者にとって地域の職場が失われるとはどういうことかを講演してもらっています。そういうフォローをして、「だから、あなたたちは、これからも地域内の別のスーパーで働くと思うけれども、絶対につぶさないように。パートの働き方で、つぶさないようにできるんだ。あなたたちは、それを自分でやって、わかったでしょ?」と言ったら、みんなは「目が覚めた」と言って、解散したそうです。

民間企業でも、そういうことまでやるところがあるわけです。そういうマインド、生協マインドみたいなものが本来あったはずで、プロフィットメーカー企業だからやっているのではなく、その中にいる人によってはどこでもそれを実行にうつしている。これが店舗労働のおもしろさといえいいのか、他ではちょっと考えられないようなことなのかなという感じがします。

生協の変化と職員労働

【杉本】昔の生協の店舗は、つぶれないとか、つぶさない、閉鎖しないというのがありました。スーパーで感じられた生協にはないひたむきさという点には、そういう背景があったのかもしれませんが。

ところが90年代後半ぐらいから、2年連続赤字だったら特別対策店舗に指定して、それでも改善がみられなければどんどん閉店するというような方針を多くの生協が進めるようになって、生協店舗の有様もかなり変わってきました。店長でいえば、ある

県の生協では3店舗に1人の店長という体制で、正規職員はその店長だけで、あとは全員非正規職員で回すというかたちでコストダウンを進めてきました。さらに最近、個配は共同購入に比べて配送コストが数倍かかるということで、正規職員はもちろんのこと、パート職員でさえ配送をしないで、その仕事を丸ごと外部委託するようになっていきます。

どんどんパート化を進めて、それでも経営的には苦しいので、非正規労働者にして生協は直接雇用しないというように変わってきて、ある生協の場合、職員構成をみると、正規職員が3割、パート職員が3割、それ以外の非正規が3割です。おそらく全国的に見ても、そんなものだと思います。このような状況をどうお考えですか。

【木本】 その構成で経験を積んでこられているので、問題が起きていないのかどうかわかりませんが、非正規の問題でいえば、最近では冷凍食品に農薬が混入された事件がありました。やはり、あれはどういう製品をつくるのかという管理責任の問題だと思います。つまり、契約社員を7年も低い賃金にとどめることで、そうした行為を誘発したとも考えられます。管理監督責任、商品に対する責任をどうとるのが問われているのではないのでしょうか。

これは生協だけのことでなくて、食品などの製造・流通システムを担っている産業全体が、商品に対する責任の所在をどう担保しているのかがまずは確認されなければいけないことですね。いくつかのホテルでレストランのメニューの食材偽装が問題になりましたが、そういう目線で見るときに、生協がある種の独自性、特に安全性に対して死守するところは何なのか。全体の状況のなかで、きれいごとばかり言ってい

られないのは当然ですから、「ここは譲るけど、ここは他の利益追求型の企業とは違うのだ」と死守するところは何なのか。そこは理念としてどう考えておられるのでしょうか。

【杉本】 生協の経営幹部にも、「格差社会のなかで非正規労働が問題になっているのだから、何とかしなくてはならない」という思いはあるのだと思いますが、「それは一事業体ではとても解決できる問題ではない。政治に期待するしかない」ということなんだと思います。

そんななかで、福岡のエフコープ生活協同組合は、「労働の問題も『赤いウインナー』と同じだ」と言うのです。昔、日本で売られていたのは赤く着色したウインナーばかりでしたが、生協はそれをやめました。その当時はウインナーが赤いのは常識で、赤く着色されていないウインナーなんて気持ち悪いと、ものすごくバカにされたのだけれども、それでもあえて生協は、「赤くなくてもいいんだ」ということで、添加物の削減や排除を率先してやってきた。それが日本の社会を変えていったじゃないか。それと同じで、「流通業では非正規労働を使うのが常識で、そうしなければコスト的に絶対に無理なんだ」と言われるなかで、あえて非常識を貫きたい。そう考えて、エフコープは「均等待遇」という人事理念を掲げています。

そして、「パート」という呼び方をやめて、「フルタイムスタッフ」と「定時スタッフ」というかたちにして、「両者は時間が違うだけで、均等に処遇する」ということで、福利厚生、研修を受ける権利等について改革を進めます。それまで経営幹部候補の大卒者を「経営スタッフ」、ある仕事に特化した職員を「専門スタッフ」としてい

たのを統合して、「フルタイムスタッフ」と呼ぶようにしたり、フルタイムスタッフと定時スタッフの賃金表を改定したり、いわばオランダ的な「異なるのは労働時間の違いだけ」という考え方を次々に実行して、たとえば他の生協で使っている派遣労働や委託労働は使わずに全員を「直接雇用」とする。つまり雇用については、生協が責任を持つ。そういう取り組みをしている生協もあります。

【木本】 エフコープが言うような均等な処遇という考え方を実行に移すことが、特定の小さな職場に限定して可能なのでしょうか、興味深いですね。ペイ・エクイティのテキストによれば、ある程度の広がりのある労働者集団のなかで、いろいろな職種の人が出て、部長もいれば、掃除人もいます。そういうなかで、みんなで投票して、仕事をどう評価するのか、決めていく。たとえば単純作業ならば、その忍耐度を測るということにして、労働に対する点数をみんなの納得の上でつけて、妥当な格差の程度をみんなで決めるということです。そのためには一定のかたまりが必要です。

ともあれペイ・エクイティとは別に、90年代から厚生労働省が、数社のスーパーをその研究会に組織して、均等待遇ではなく均衡処遇の具体的アプローチを提起していました。おそらくその研究会の報告書に触発されて、個別企業がパートと正社員の垣根を縮める。さらにいえば、パートの人も店長になる。大型店は無理ですが、ある程度の規模の店では店長まで昇進できる。そういうパートの昇進を少し天井知らずにしていくような取り組みが2000年代初頭にあったと思います。その影響なのでしょう。

【杉本】 生協でも「パート店長制」を昔か

らやっていますが、これに対しては意見が2つに分かれています。管理職の仕事までパートにさせるのか、とものすごく反発するパート労組もあるし、パートでも昇進できるのだから生きがいを与えてくれるものだと歓迎する、パート労働者もいます。

パート労働者は生協の財産

【木本】 過去の生協調査で私がインタビューした方たちは「生協で頑張りたい」みたいな意欲的な人が多かったと思いますが、生協であれば、そういう人が出てきても不思議ではないと思います。働く人にとってみれば、職場は別に生協でなくてもいいわけだし、地域のスーパーでもいいのですが、たぶん組合員は「スーパーよりは生協」という親近感を持っているのではないのでしょうか。生協に長く勤めて、理念もよくわかっていて、作業の中心になっている人たちは、すごい財産だなと思います。

でも、なかには労働力としてすごく買い叩かれている人たちがいたこともはっきりしていました。共同購入にいるパート労働者で、朝から目いっぱいかなり長時間働いて、配送の手配を全部やって家へ帰っても頭のなかが「ガチャガチャ」と鳴るぐらい、すさまじい働き方をしている人がいました。すごい熟練者で、彼女なしにはそこの共同購入システムはもたないという人で、本当に優秀なのですが、賃金は安い。だから、「この人たちの処遇をもっとよくしてあげたらいいのに。財産を食いつぶしている」という感じがしました。

【杉本】 そういふことがあるから、生協ももっと均等な待遇を考えなければいけないと、誰しも思うのでしょうか。

【木本】あらゆる人を想定すると、かえって難しいような気がします。私などは調査した感覚から、「まずボトムにいる人たちは？」とか「幹部候補生の人たちは？」と考えたりしますが、店にとってはボトムにいる人たちが基礎的な体力だというのは、これからたぶん10年経っても変わっていないのではないかと思います。だから、その人たちのやる気の方向性と人事制度がどういう関係かということですね。

私が最後に調査させてもらったのが、首都圏のスーパーの大型店の人たちでした。均衡処遇についてパートがどういう考えを持っているかを調査させてもらったのですが、ちょうどそのとき、その企業が均衡処遇で、パートでも店長まで昇進できるとか、社員の待遇を少し下げるといふのを、トータルな図として出して、新人事制度として動きだしたので、パート労働者がそういう制度を使いながら上に上がろうとしているかどうかということ調べたところ、明確に2種類に分かれました。

「パートだから来たので、残った時間はスポーツジムに行く。お小遣い稼ぎでいい」という人は、テコでも動かないけれども、「不本意なことにパートとしてしか雇われなかった」という人が、そういう制度をうまくステップにして上がっていくというケースがけっこうあったのです。でも、これはパートの均衡処遇には全然なっていないというのが私の評価でした。つまり、所得がいくら以上だったら所得税を払わなくてもいいというような制度的枠組みが固定され、それで時給が決まっている。そこを動かさないで置いて、やる気の話をしていても、全然無理だから、企業の均衡処遇はパート格差是正にはまったくつながらないというのが結論でした。だから、エフコープがどういう運用をしているのか、すごく興味深

いです。

【杉本】エフコープの場合、「ともに生き、ともにつくる、暮らしと地域」という基本理念がもとにあるのですが、これがもし「消費者によりよいものをより安く」という理念だったら、職員労働の問題には結びつかなかったと思います。しかし「ともに生き、ともにつくる、暮らしと地域」という理念があるのだから、これは組合員だけのことではないということで、「個を認めあい、個を磨きあい、自律型人財へ」という人事理念ができたのだということです。

【木本】理念がしっかりしているというのが、やはり生協らしさなのでしょう。普通の企業だったら、「公平」とかいろいろな言葉は使うにしても、「概念図的にはこうなって、この人もここまで行ける、この人はこうなって…」みたいなことを示すと、みんな、まず自分の位置を見て、「自分はここまで行ける。だけど処遇はどの程度？」というところでしか見ません。一方、生協の場合は、理念として「平等」があって、それを媒介するからこそ、納得することができるのではないのでしょうか。

争論 生協の労働モデルをいかにつくるか？

エフコープ生協の「均等待遇」 ～普遍的な労働モデルを目指して

西田 浩基

エフコープ生活協同組合専務補佐

聞き手：杉本 貴志（本誌編集長、関西大学商学部教授）



エフコープの基本理念

【杉本】人事制度や雇用について、たとえば日本では「終身雇用・年功序列賃金」、オランダでは「ワークシェアリング・同一労働同一賃金」といった理念・モデルがありますが、エフコープの基本的な考え方はどのようなものでしょうか。

【西田】この間、労働組合と協議してきたのは「均等待遇」というテーマです。「均等」の基準については議論の余地がありますが、環境や立場に関係なく、がんばった人が報われるかたちを作りたいということがベースにあります。

【杉本】エフコープで働く人をすべて均等に処遇することが目標ですね。その考え方はどこから出てきたのでしょうか。

【西田】エフコープの「基本理念」は「ともに生き、ともにつくる、くらしと地域」です。さらに、「ともに生きていくことはお互いを認め合うことだ」という考えを基に「人事理念」がつけられました。そのことは「個を認め合う」ことが大きな柱になっています。個を認め合うというのは、それぞれが思いと願いをもって仕事をしているということを理解し、認め合い、切磋琢磨して成長していくということで、この人事理念に沿って「均等待遇」の考え方が生まれました。

【杉本】そうした均等待遇は、企業には無

理で生協にしかできないことだからエフコープがやるんだと考えたのか、それとも他の企業でもできるし、やるべきことだけれども、まずはエフコープが率先してやろうと考えたのか、どちらですか。

【西田】できる・できないではなく、そういう社会にしていきたい。均等待遇によって人が幸せになり、それが組織にもいい結果をもたらす、その成功事例を生協がつくることによって社会全体が変わるだろうと思います。生協か一般企業かに関係なく、みんなが人を大切にしていこうという考え方をかたちにし始める。そういうことができればいいと思います。

定時スタッフと フルタイムスタッフ

【杉本】一般的に生協の雇用形態には「正規」と「パート」があり、最近はさらに「直接雇用ではない非正規雇用」が出てきましたが、一連の改革をされる前のエフコープの状況はいかがでしたか。

【西田】エフコープでも、かつては「正規職員」と「パート職員」と呼んでいましたが、「一人ひとりを認め合おう」という人事理念のもと、パート職員を「定時スタッフ」に変え、正規職員も、「経営スタッフ」という名称を経て、その後「フルタイムスタッフ」になりました。定時スタッフは

「短時間働くスタッフ」、フルタイムスタッフは「フルタイム働くスタッフ」、違いはそれだけということです。

そのように呼び方の変更を先行させるなかで、処遇についても少しずつ均等待遇に向けて前進してきました。雇用を継続し、事業を前進させることが前提となりますので、そこと向き合いながら実現可能なものをつくらなければいけない。いいことをやっても、経営が悪化し、事業も低迷するようであれば、誰も見習わないでしょうから社会も変わらないと思います。そのためにも、何としても成功モデルとなるように、理念に基づき少しずつ取り組みを前進させてきました。

【杉本】フルタイムスタッフと定時スタッフとの均等待遇とは、具体的にはどのようなものですか。

【西田】ひとつは給与と福利厚生、もうひとつは育成です。福利厚生の均等というのは、たとえば慶弔見舞い金額については、労働時間に比例させるべきで同額というのは均等ではないということで、1:1/2としました。

育成は昇進に関わると思いますが、成長する機会を均等にするというのです。たとえば通信教育受講料の補助額は、仕事で能力を発揮するための講座なら、労働時間が短時間であれ、フルタイムであれ、同額であるべきだと考えています。

このように、項目毎に、全員均等にすべきものと労働時間に応じて分配すべきものを整理してきました。

理念を共有する

【杉本】それらはすべて理事会で考え、労働組合と交渉して進められたのですか。

【西田】そうですね。基本的には理事会が

考え方を示して、労働組合のなかで論議していただくという進め方です。労働組合は、フルタイムスタッフも定時スタッフも全員、1つの組織です。毎週1回、必ず定例の協議を行っていて、いろいろな問題を一緒に解決していくというのがあります。人事制度改革において労働組合が果たした役割はとても大きいと思います。

しかし、労使交渉はけっこうシビアですよ。団体交渉が決裂したこともあります。大枠の考え方は共有していると思いますが、そういうこともあります。

【杉本】たとえばフルタイムスタッフが比較的優遇されていた状態から均等な待遇になった場合、定時スタッフの待遇は多少よくなるかもしれませんが、その分、フルタイムスタッフに与えられる条件が下がることもあり得ます。その点で抵抗はありませんでしたか。

【西田】心のなかでは少しは抵抗があるかもしれませんがね。ただ、均等待遇を労働組合ときちんと話し合うことで、正しいことをやろうとしていることに対して、葛藤があるけれども大筋では合意できます。それを是とすることに職員も満足を感じている部分は労働組合もふくめ、あるのかなと思います。

【杉本】そうすると、労理交渉の場でいきなり労働条件の変更を提案するのではなく、まず理念をみんなできっちり共有したうえで、それに向かってやっているのだと位置付けたことがよかったのでしょうか。

【西田】そうですね。やはり何をめざすのかという考え方をきちんと共有しておくことが大切です。労働組合は労働者を守る組織であり、経営側と立場は違うけれど、その守り方はどういう考え方に立つのかということ共有していくことが大切だろうと思います。

職員研修・教育

【杉本】研修や教育についてですが、従来のエフコープの研修システムはどうでしたか。

【西田】研修は、基本的にはフルタイムスタッフが中心でした。それは定時スタッフについては補助的業務という考え方が強かったからだと思います。

教育としては、集合研修等で学ぶこともありますが実務のなかで学ぶことが大きいと思います。そうすると人を育てるには、講座も必要ですが、どういう職務を経験させていくか、どういう仕事をするチャンスを与えるか重要な要素になります。

【杉本】その後の人事制度改革のなかで、研修・教育システムについても、できるだけ均等にしようとしてきたのですか。

【西田】そうです。配置も、以前は定時スタッフは補助的業務が多かったと思いますが、今は定時スタッフからフルタイムスタッフに移行して、商品開発等に携わっている人もいます。その人が「自分は成長したい」「こういう仕事をやってみたい」と希望したときに、仕事を任せ、その仕事のなかで成長していく「機会」を均等にしていきたいと思っています。

【杉本】生協の理念などに関する教育は、どのようにされていますか。

【西田】部署によって違いますが、いま定時スタッフの採用人数が最も多いのは店舗です。無店舗は、フルタイムスタッフを中心に配達業務を構成していますが、店舗は逆に、定時スタッフを中心にオペレーションを組んでいます。

店舗では、ステップアップとして必ず4回ほど集合研修をし、他の店舗に行って生協について学ぶ機会を設けています。

フルタイムスタッフは、以前は配達を専

門にする「専門スタッフ」と「経営スタッフ」とがあって、経営スタッフにだけ研修がありました。制度を統合したのをきっかけに、中途採用されたフルスタッフについても、ほぼ同じ研修にしています。中途採用のスタッフについては、挨拶の仕方など一般常識はすでに学んでいる人たちなので、生協の歴史や理念について新卒採用スタッフと同様の研修を実施しています。

キャリア採用

【杉本】中途採用の割合はいかがですか。

【西田】6~7割で、流通業界に限らず、あらゆる業界から入ってこられます。エフコープでは、さまざまな経験を持つスタッフとの意味を込めて「中途採用」を「キャリア採用」と呼んでいます。現理事長も前理事長も私も中途採用です(笑)。

【杉本】他の生協では、中途採用の方のほうが生協の理念に熱心で、新卒採用の方はその世界しか知らないのでもうこだわりがないという話を聞きます。

【西田】それは強く感じます。一種のあこがれかもしれませんね。キャリア採用のスタッフは、生協の理念に共感して転職されることが多いですし、生協の良いところも改善点もズバツと言うんですね。「外からこんなふうに見えます」と。それは財産かもしれません。

【杉本】定時スタッフからフルタイムスタッフに転身する道も、前からあったのですか。

【西田】2008年の人事制度統合の翌年、定時スタッフの人事制度改定で具体化し、2009年に最初の移行者が出ました。それ以前も移ることは可能でしたが、新しい制度では、定時スタッフの職能ランクがフルタイムスタッフに移行しても同じランクになるようにしました。その意味での第1号です。

フルタイムスタッフと新卒採用

【杉本】フルタイムスタッフについても、経営スタッフと専門スタッフの2つを2008年に1つに統合しましたね。これは当事者には歓迎されたのでしょうか、それとも戸惑いが大きかったのでしょうか。

【西田】この人事制度は、がんばった人はきちんと報われるようにしたいという趣旨の制度で、労働組合の投票でも80%以上の賛成がありました。それまで、経営スタッフに比べて専門スタッフは職能ランクが同じでも退職金はわずかしかなかったのが、努力すれば同じように処遇されるようにしようというのが制度改革の主なねらいでした。ですから、まずは同じ土俵に乗ったイメージだと思います。

【杉本】そうした改革は新卒の学生にとっても魅力あるものでしょうか。

【西田】入協の仕方によって職能ランクが違います。中途採用は高卒・大卒で1ランク・2ランクですが、新卒大学生は採用試験等で選抜があるので3ランクとしていますから、新卒採用には影響はないと思います。しかし現実として、応募者は増えている感覚はあります。募集数は毎年10名前後ですが、エントリーは最近、1000名を超えます。エントリーシートは約300名で、その中から面接する人を選考します。そのポイントは、周りの人と関われるかどうかが一番大切だと思います。以前は人事部局を中心に選考していましたが、3年位前からは、各部署の統括マネジャーにも採用に関わってもらいます。統括マネジャーにある程度の権限を与え、面接して推薦された人を採用することで、職員の個性が多様になっていくことを意図しています。選考の基本的な考え方は伝えますが、言葉や感覚は違うので、現場に近いマネジャーの意見を

是としています。

【杉本】そうやって就職活動で難関を突破して入った大学生でも、2～3年で辞めてしまうという話をよく聞きますが、エフコープではいかがですか。

【西田】やめる人は、この5年で約10%で、一般企業に比べるとかなり低い率で非常に助かっています。以前は専門スタッフも3年で半数は辞めました。採用に経費と労力をかけて、せっかく育てても全部無駄になるという状態でした。それはかなりの損失ですから、それが削減できるのは、この制度がプラスに働いている面がかなりあると思います。

【杉本】若者が働きやすいと感じる理由はどこにありますか。待遇ですか、職場環境でしょうか。

【西田】辞める一番の原因は、人間関係や孤独感のようなものだと思いますが、その面では「人を大切にする」という人事理念に沿って現場では非常に努力していると思います。

【杉本】エフコープの場合、入協後、最初に配属されるのは地域担当ですか。配達はとてもきついイメージがあると思いますが、抵抗はないのでしょうか。

【西田】約8割が地域担当で、2割が店舗です。ミスマッチがないように事前説明であえて「夏場の配達業務は体力的にも厳しいよ」などと話します。実態を隠して採用して、「話が違う」という理由で辞めていく事態は防ごうと議論しましたね。

【杉本】若者が辞めるもうひとつの理由は、おそらく将来の展望が開けないこと、自分が今やっていることが何につながるのかわからないことだと思います。

【西田】それには理念教育が重要です。採用後、1ヶ月目、3ヶ月目、6ヶ月目と研修しますが、やはり「聞いていたけれどこ

んなにきついとは思わなかった」という声が出ます。キャリア採用の人は現実を知っているのでギャップがあまりありませんが、学生は夢を持って入るので、現実とのギャップが大きくなってきます。そういうときに、「生協が何のためにあるのか」とか「こんなで喜んでもらえた」ということを共有することで、元気になったという感想をよく聞きます。こうした研修は、今までは3年目まででしたが、今後は4年目まで行います。入協後も、人事担当者や先輩がために新規採用者の話を聞いていますが、誰でも必ず辞めたい時期があるので、そのときに元気づけてくれる人が周りにいるかどうかで乗り越えられるかが大きく違う気がします。

非正規雇用は赤いウインナー

【杉本】多くの他生協では、直接雇用でない労働者が3~4割いますが、エフコープではこうした非正規雇用労働をどのようにお考えですか。

【西田】直接雇用するかどうかということよりも、生協の仕事をする以上、まず生協の考えをきちんとわかってもらわなければいけないと思います。その上で、仕事を通じて労働者も幸せになってほしい。それがかなうのであれば、直接雇用も間接雇用も変わらないと思いますが、そうでないなら改善すべきだと思います。

【杉本】エフコープでも個配を始めたときは、直接雇用でない労働者が配達していたのですか。

【西田】それはないですが、議論はありました。2002年、経営が非常に厳しくなったときに、多くの生協がそうだったように、セカンドキャリアということで希望退職者を募ったことがありました。そのときに導

入したのが専門スタッフ制度です。直接雇用するか外部委託するかの議論がありましたが、当時のトップが、「担当者は組合員と最前線で接する。そこが生協の要なんだ。ならば直接、自分たちで評価や処遇をしていきたい」という思いを発信したことが大きかったのだらうと思います。

【杉本】委託は法律上も業務指示ができませんから、それを避けたということですか。

【西田】それもあります、どちらかといえば、「同じ仲間として育ち、喜びも分かち合いたい。それには直接雇用がいい」ということだったと思います。

【杉本】その考えに理念的には賛同しつつも「本当にそれでできるの？」と疑問視される声も多いと思いますが。

【西田】経営的には厳しいとの意見もありましたが、その基本理念のもと、社会問題でもある雇用の格差問題をエフコープの場合は自分たちの中に抱え込んで、きちんとした雇用を実践し、事業に挑戦しようとしたのだと思います。内包化したからこそ、格差問題が自分たちの体内で起こったというか、やっぱり均等待遇にすべきだという声が起こってきました。もし外部委託にすれば、社会問題ではあっても自分たちの問題として捉えようということに発展しなかった可能性もあると思います。内包化して、自分たちで解決していこうという機会を得たと捉えれば、ある意味よかったと思います。

【杉本】おそらく多くの経営者は「それは社会が解決する問題であって一企業で抱え込む問題ではない」というと思います。それに対してエフコープは、「われわれにできたんだから、他の企業でも絶対にできるはずだ」ということを言われていますね。

【西田】昔、生協では他のスーパーでは売られている「赤いウインナー」を売りませ

んでした。赤く着色したほうが売れるとわかっていても生協はそうはしなかった。健康にとっては着色しないほうがいいからです。生協が正しいことをきちんとやるなかで、着色していないウイナーがいいと消費者に認められ、意識が変わって売れるようになった。すると一般企業も、着色しないウイナーにシフトしはじめました。社会全体が、安全な商品をつくる方向に動いていく。そうした役割が生協としては大きいと思います。

【杉本】しかし組合員にとって、赤いウイナーのことは自分に降りかかる食の安心・安全の問題だから非常に敏感になったけれども、生協の職員労働は自分に直接降りかかる問題ではありません。そこがなかなか難しいところだと思いますが、組合員は生協の考えをちゃんと理解し、支持しているのでしょうか。

【西田】以前はその意識は薄かったと思いますが、最近では総代会でも「職員の処遇をちゃんとしてください」という発言があります。それは、組合員の身近なところで非正規雇用の問題が起こっているという背景があるからだと感じます。

ただ、内包化する選択が、経営改善に結びつくかどうかは大きな課題です。以前は中途採用を募集しても応募も少なく思うように採用が進みませんでした。いまは募集人数の10倍も応募されるので、より適切な採用や配置ができるようになり、労災や交通事故も減りましたし、組合員調査では担当者の満足度も一気に伸びています。その信頼を通じて、事業の伸長にうまく結びつけていくことが求められます。そこがまだ証明できかねるので、他生協や一般企業も直接雇用に踏み切れないのだと思います。

ただ、国も動き出しましたし、企業も「ブラック企業」などと言われないように

雇用問題に取り組まなければ、社会に認められないと感じ始めています。その意味では、「赤いウイナー」と似たような現象が起こってきていると思います。

低成長の時代に

【杉本】生協や企業における労働条件の問題は、「組合員あるいは顧客」「フルタイムスタッフあるいは正規社員」「定時スタッフあるいは非正規社員」の三者でパイを奪い合って、どこかが損を引き受けざるを得ないと考えるので、なかなか解が出てこないのですが、そういうふう考える必要はないということですか。

【西田】最も意図している解は、そうすることで事業が伸びて、お互いのパイが広がるということです。

【杉本】生協の成長期は、20代は現場で働き、30～40代では管理職ポストが用意され、50～60代では一定の役員へのルールが用意されているように見えました。しかし昨今の低成長の時代、均等待遇はすばらしい理念だと思いますが、生協の正規職員がそういう展望を抱けるのでしょうか。

【西田】そこは大きな議論でした。エフコープでも、人事制度改革の当時、40～50代の正規職員は賃金を抑えられた改定なので、不満はありましたから、その心情を理解してすすめることが大切だと、労働組合とも共有しました。「社会的によいことだからやるんだ」といった論調では、正論だから反論はできないけれども、不満は残ります。

人事制度を提示したとき、経営スタッフと専門スタッフは利害が対立しました。専門スタッフは全員の処遇が前進する一方で、経営スタッフには、「今後賃金が伸びにくい」という一面も提示したわけです。それでも経営スタッフの8割近い人が賛成した背景

には、雇用を内包化するなかで、非正規の方もがんばる姿を目の前で見ていることが、大きく理解につながったと思います。それ以前にも定時スタッフの改定が2回ほど投票で否決されて、導入できなかったことがありましたので、さまざまな反応があるだろうと思っていました。しかしこのときは8割近い人が賛成しました。経営スタッフは全体の6割を占めているので、相当の賛同がないと認められないと思っていましたが、働いている仲間理解を示し、賛成してくれたことが、非常にうれしかったです。

有期雇用契約と無期雇用契約

【杉本】営利企業も生協も伝統的に、有期雇用労働者と実質的な終身雇用労働者とに分けてきましたが、労働契約法の改正が最近問題となっています。

【西田】エフコープでももともとはフルタイムスタッフの一部と定時スタッフ（パート職員）では期間の定めのある雇用（有期雇用）を採っていました。労働組合は期間の定めのない雇用（無期雇用）を求めていましたが、人事部局は、解雇した実態もなく、実質的に無期雇用と同じだという認識でした。店舗を閉鎖するときでも、フルタイムスタッフであれば必ず他の事業所に異動するので、制度を変える必要もないと思っていたわけです。

定時スタッフのなかには無期雇用を必ずしも望まない声もあります。閉店なので他店舗で継続して雇用を提案しても、居住地の近くで働きたいし、解雇されれば失業保険も受け取ることができることから、雇用の継続を望まない人もいます。

【杉本】有期雇用から無期雇用への法改正があっても、実質はあまり関係ないという受けとめだったのですね。

【西田】ところが、まずフルタイムスタッフから、働き続けられる安心感につながるから無期雇用にしてほしいという要求が出てきました。そこで、一般的にはずっと雇用し続けるリスクは大きいと言われていましたが、エフコープでは、経営が非常に悪くなったときのリスクは認識した上で、きちんと対応していく決意をもって無期雇用に変えたのです。すると、意外にその反響が大きくて「ローンが組めるようになった」といった喜びの声がたくさん聞かれました。私たちは「実質は無期雇用であったから、それを明記しただけ」と思っていたことが、実は当事者にとってそれ以上に大きな意味があったのだとあらためて気づかされました。

いまはフルタイムスタッフ全員が無期雇用です。定時スタッフも、昨年からは全員無期雇用にしました。アルバイトだけは、学生など短期なので有期雇用のままです。

ワーカーズと障がい者雇用

【杉本】九州でも店舗の運営をワーカーズコープに任せている生協がありますが、こうしたワーカーズ、働く人々の協同組合について、エフコープは何かお考えをお持ちですか。

【西田】エフコープでも議論されたことがあります。うちには「労働者に対しては全責任を負う」という考え方があります。かつてエフコープでは組合員が配達する「アップルメイト」を導入していました。委託契約に変更すれば、雇用上の責任は回避できますが、エプロンを支給してもいけないし、メイトが体調不良で休んでも生協が代わって配達してはいけない、ということになります。つまり何かあってもエフコープは責任を負う必要はないけれど、ほんとうにそれでいいのか。配達には事故のリス

クも伴いませんが、「委託先の事故は生協は直接関係ありません」とはなりません。そういうなかで、個配も一昨年、各事業所での直接雇用の方針を打ち出しました。それで多くの方が辞められました、続ける方は事業所で直接雇用して、車両の点検やストレッチ体操等の労働安全衛生もきちんと守れています。

このように考えると、ワーカーズという形態ではエフコープが責任を持ってないという認識はありますが、ただ一方で、ワーカーズのように労働を通して参画感が得られることは大切だと思います。賃金だけの話ではなく、参画意識がきちんと顕在化してくるのであれば、将来的には検討していく課題だろうと思います。ワーカーズとエフコープの責任の関係が整理できるのであれば、将来的に可能性はあるような気がします。

【杉本】 障がい者雇用も最近注目されています。

【西田】 先日、生協ひろしまさんと大阪いずみ市民生協さんに障がい者雇用のことを学びに行きました。そこでは、障がい者雇用に育成という視点が多く取り入れられ、自分たちで朝礼をしたり、主体的に生き生きと働いておられる姿が印象的でした。エフコープでは、各部署で障がい者とともに働くというやり方をしています。障がい者専用の特例子会社は障がい者を隔離する一面もあるのでつくらず、各事業所にそれぞれ障がい者を配属していましたが、退職する人も散見され、関わる人が代われば働きやすい環境を十分に整えられないというこもありました。しかし、ひろしまやいずみで特例子会社の話を聞くと、働きやすい環境で、長く働いている方が多いとのことでした。私たちは、障がい者と健常者とは一緒になるほうがよかれと思っていたので意外でしたが、そういう面でも学びの多い視察でした。障がい者雇用もこちらの思いでやっ

ていたので、今後は、検討しなければなりません。障がい者が安心して働ける環境を整えることで、生産性の高い特例子会社に挑戦したいと思っています。

他の生協にも広がるか？

【杉本】 他の生協や企業から、人事システムについてエフコープに見学や視察に来ることは多いですか。

【西田】 企業は少ないですが、先日はある大手の総合研究所の方が、厚生労働省の要請で来られました。生協は人事関係の方が多いです。

【杉本】 視察に来られた生協の方はどういう反応ですか。

【西田】 事例を聞いて、一部をうまく採り入れられたところはあると聞いています。

【杉本】 しかしこういう革新的なシステムは、理念から採り入れないと、全体がうまくいかない気がします。たとえば、「エフコープではパート職員の一時金を廃止したらしい、うちも真似してみよう」と言っても、うまくいくわけがありません。トップや経営体制が「うちの生協はこういうことを目指したい」と提案して、みんながそれについて議論し、修正し、合意を得た後に、その時々を経営状態の中から「今できること」「やらなければいけないこと」を判断し、ひとつずつ提案し、実行していく。均等待遇について、そういう積み重ねをエフコープはこれまでやられてきたのだということがわかりました。

特集

「ブラック生協」にならないために ～人事システムと職員教育を考える

匿名掲示板などネットの世界では、「この企業はブラック企業だ!」という文言が散見される。そこにはいい加減な情報もあれば、悪意を持った書き込みもあるだろう。インターネットは魑魅魍魎の世界、ああいうものは気にしないのが一番だ、という人も多い。しかし、とくに若者にとって、こうした情報はその真偽にかかわらず、気になるものである。何しろ自分の人生がかかっている。変な噂のある企業は避けようというのは当然の行動だろう。学生たちは、営利企業ばかりでなく、協同組合を含むさまざまな非営利団体に対しても、「ブラック」なのか、「ホワイト」なのか、噂話を交わしている。

「そもそも生協など協同組合は営利企業とは根本的に異なる。ブラック企業とは対極にある存在だ」と断言できるのであれば、こんな特集は必要ないだろう。しかし、すべての協同組合が本当にそう

言えるだろうか。流通業は業種の性格上「ブラック」化しやすいといわれるが、生協は流通業を営みながらも、それとは無縁なのだろうか。

給料が高いのか低いのか、仕事の内容がきついかどうかだけではなく、仕事や将来に展望を持てるかどうかで、働く人々の意識は変わってくる。したがって人事のシステムがどうなっているのか、そして教育・研修がいかに取り組まれているのか、それが企業の「ブラック」化を回避する鍵となろう。

新人を職場に迎え、次の人材を募ろうというこの時期に、「生協はブラック企業ではない」と内外に対して堂々と宣言できるような生協であってほしいという願いをこめて、この特集をお届けする。あなたの生協には、全く必要がない特集だったでしょうか?

(本誌編集長 杉本貴志)

1. 「学びと気づきの場」づくり ～「共同購入マイスターコース」「協同の未来塾」のねらい (兼子 厚之)
2. 「生協人よりも生協人らしく」をめざして～生協個配を受託する株式会社アシスト～ (青木 美紗)
3. JAの中央段階における教育活動の60年～協同組合短大から現在までの変遷を中心に～ (田中 照良・中川 峰郎)
4. 近年における賃金形態の変化と、ジョブ・ローテーション型人材育成 (山縣 宏寿)
5. 誌上座談会 非営利・協同組織の労組はこう考える (杉本 貴志)

特集 「ブラック生協」にならないために

01

「学びと気づきの場」づくり

「共同購入マイスターコース」「協同の未来塾」のねらい

兼子 厚之（地域と協同の研究センター）



兼子 厚之 氏

はじめに

日本の生協運動は90年代半ば以降から、競争反応型による同質化競争次元のゆらぎと混迷の現状にあると考える。そして、今日の生協運動の分岐点の姿が視える。¹⁾

望ましいのは、同質化競争次元を脱け出し、固有の価値を創出し、自己革新をはかろうとする営みへの進化であろう。言い換えれば、「生協らしさ」を求め、生協としての固有価値を創出しつづける生協運動への期待である。それを成すには、組合員の「くらしからの願い」に発って、社会の期待と時代の要請に真摯に応える生協運動の構築であり、それを成す協同組合固有の「人と組織のあり方」、そして「協同組合の特性を生かすマネジメントのあり方」が問われると考える。²⁾

また、今日の協同組合において問われる課題として以下の3つが鮮明となりつつある。1つは、「人間らしいくらしと地域社会」を創る「コミュニティづくり」である。2つは、誰もが願う倫理と公正をつくる革新創造性への協同組合の使命を果たす価値である。そして3つは、前述の二つを成し遂げる協同組合人の「思想と哲学」が問われている。とりわけ、責任が大きい職責階層の人々の「思想と哲学」が如何なるものとして醸成されているかが問われていると思う。

このような問題意識を前提として「地域と協同の研究センター」において、2009年度からの「学びと気づきの場」として「共同購入マイスターコース」を開講してきたこと、そして2014年度から「協同の未来塾」を開講する意図と考え方について、紙幅の関係から簡単に紹介したい。

「共同購入マイスターコース」を開講した意図と成果

流通市場の動きとして、チェーンストアを始めとして多様な産業の参入によるネット販売や宅

配事業などの無店舗業態の広がり、非食品分野から食品分野への拡がりを進めている。それらは「時間消費」や「すごもり消費」などの消費性向から、今後もIT化によるオムニチャンネルを活用してさらに広がる様相を示している。

1) 本コース開講の問題意識

生協の共同購入事業においては、不況下の所得階層分解の広がり等から節約への消費性向が強まり、かつ計画的な生活管理への指向からの「計画的購買」の消費性向も着実に広がっていると認識する。

このような環境変化から、生協の共同購入事業への期待は、さらに安全・安心への願いに応えること、くらしをささえる計画購買への価値、そして、人と人がつながる協同の社会システムとしての期待に応えることが求められていると認識する。

しかし、生協の共同購入事業は、効率化が効率を低下させる悪循環が顕著となり、一人当たり利用高の低下傾向による生産性低下が著しく、やがて限界ビジネスモデルとしての危機も懸念される。また、「班」利用から「個人」利用が増えて全国の生協では共同購入事業を「宅配」と言うようになった。そして、商品をお届けする職員・スタッフを「配達担当」とも呼んでいる。ある意味では、多様に広がる民間企業のネット販売や宅配と同質化を進めていると言えよう。このような危機的な状況を超える努力として、多様に広がる無店舗市場との「同質化競争の枠組み」の「宅配」ではなく、生協らしい「固有の価値形成」が求められると認識する。まさに、「人がつながる」協同購買事業としての固有価値をつくる「人」の存在が求められると考える。

共同購入事業を担うスタッフは単なる「配達屋」ではなく「地域担当」として、組合員のくらしの願いに応え、地域社会の

くらしを見守り、ささえる大きな使命と役割を果たす存在であり、そのようなオペレーション価値をつくる共同購入事業の担い手を育むことが急務の課題と考えて「共同購入マイスターコース」の開講に至った。

さらに、コース開発の意図として、「人と人、モノとコト・くらしがつながる協同購買」としての生協の固有業態である共同購入事業の専修の学びの場は一般的には存在しないことから、その担い手を育む固有の場を開発して欲しいとの東海地域の3生協（コープあいち、コープぎふ、コープみえ）の要望に応えることが基底となっている。

2) 「マイスター」という考え方の目的

その専門的な担い手を育むことへと結実する「プロの専門スタッフ＝マイスターを育む」ことを意図してコース開発を考えた。その目的の第一は「人とのつながりをつくるコミュニケーションや、生協の利用をくらしに生かすことをお手伝いするプロモーション行動の際に求められる人間としての豊かな力を活かす仕事観や共同購入事業の果たす役割や深い使命感なども学び合うことにあった。そして、第二には、本コース修了者には、プロ＝マイスターとしての認証と呼称を与えられる個人を育むことを目的とした。修了時には、その認証として『修了書』と『マイスターのバッジ』が修了者に与えられる。『認められた』という認証は豊かなモチベーションと誇りを育むこととなる。

彼ら・彼女たちは、現場事業所の中核としての存在（生きた学びのモデル）として、職場の仲間をささえる「クールな（カッコいい）兄貴（おじさん）やお姉さん」としての存在価値であり、「配達屋」ではない豊かな「地域担当」の仕事の価値をつくり、その価値を体現できる存在となっている。マイスター修了者たちは、地域担当の使命

の担い手としての体現モデルとして仲間たちを背中を導く、仕事ぶりを発揮している。その姿は、生協運動への豊かな使命感と、地域担当の仕事は辛いけれども喜びがあるから「面白い」し、「楽しい」という段階を手に行っている。

3) 参画型のコース開発と主体的な学びと気づきを引き出す

本コース開発で最も大切にしたのは、場の提供型ではなく、本コースを必要とする主体の参加による参画型での「学びと気づき」の場づくりである。各生協の共同購入事業管掌の幹部と教育分野の管掌者による「企画委員会」を設けて、自らコース開発と設計を担っていただき、コース運営と実施においてファシリテーター（知を引き出し生かす営みの担い手）の役割を各委員に担っていただいている。ニーズ主体が「自ら考え、自ら遂行する」という原則性を大切にしたいと考えたのである。

そして、学びも一方的な講義受講型の教えるではなく、講義者の知見と情報を生かしてコース受講者が相互に考え合い、学び合い、研究し合うという学びの主体を核として構成している。言わば、ともに「教えられて、知って、学んで、考えて、研究して、気づいて、実践して、また学ぶ」という循環をつくりたいのである。講義者は、生協の組合員、役員、幹部・先輩職員、そして企業や団体の方々、研究者の方々に講義や講話、または交流の機会をいただいて構成している。ほぼ午前中は、座学の講義を受け、午後はゼミ形式の共同研究という進行パターンを取っている。

開講期間は、7月初旬から2月中旬に設定し、8月と12月以外の毎月一回の開催で延べ7回・7日間の受講となる。7回の単元は、最初に①「協同の価値と地域担当の仕事」を「基本・伝統・継承」を学び、か

つ「生協運動の使命と価値を考える」から始まり、②「共同購入事業の歴史と発展、そして今日の課題」を学び合い、③「協同組合の歴史と日本の生協運動への期待」を知り、④「人とコトをつなぐ仕事づくり」のために「コミュニケーションと行動」を学び合い、⑤「主体的な仕事づくり」のために「心ある行動…ホスピタリティを学ぶ」に結び、⑥「一人ひとりの組合員のくらしと向き合う活動」と「モノづくりの心を学び合い、くらしと向き合う」を研究し合い、考え合い、あらためて⑦「消費者の権利と消費者行政・法制度」を知り、「消費者主権の協同を起点に社会変革を考えよう」に思考進化を想定している。

4) 生み出された成果

7回の開講期間中に個人研究課題も提示している。例えば、「組合員の困りごとを聴く」では地域担当の使命と任務を考える多様な問題意識と気づきを生み出している。第一に、これまで深いコミットを構築出来ていなかった組合員との近い距離感がこの問いかけによって生まれること、第二にこの問いかけで多様な困りごとを介して一人ひとりの組合員のくらしに思いを馳せる大切さを学ぶこと、第三に困りごとを聴いてしまうと放ってはおけないという思いが自己の中に醸成されることである。毎年度、聴いてしまった困りごとを助けるために仕事外でお手伝いする営みが受講者のなかに生まれている。

受講者は、もともと既に実務は折り紙付きであり、7回の単元を介して生協人として、地域担当として、「マイスター」としての学びを得て、さらに豊かな地域担当の仕事の価値探しへの道程への歩みの契機となっている。

毎年度、修了式には各生協の理事長さんや専務さん、そして委託先の責任者の皆さ

んたちが参加している。本コースの受講者は「いかなる学びを得て、今後の自らの思い」をテーマに3分間スピーチを行い、その場で聴いて頂いている皆さんは、彼ら・彼女たちの成長ぶりに一様に感動されている。

修了者たちは自己の理想とする地域担当の姿と現実におかれている実態との狭間で苦勞しているが、着実にマイスターとしての使命を果たす存在として活躍している。

本コースの修了者は、5年間実施してやっと約120数名となった。当初は各生協の事業所現場にマイスターバッヂを付けた人が最低2人は存在していることを目標としてきた。そして今、各生協の企画委員の皆さんの思いは、全ての地域担当にこのバッヂを付けさせてやりたいとの思いに進化していると言えよう。

「協同の未来塾」 開講の意図と考え方

2014年3月28日から「協同の未来塾」を開講する。3月末から次年度の2月までの年間10回、延べ11日間の「学びと気づき」の講座である。以下に簡単にその意図と考え方を紹介したい。

1) 開講に至る問題意識

第1の問題意識と経緯は、数年前から各生協から協同組合について、理論的にも深く学べる場が欲しいという要望が寄せられていたことである。その問題意識は、生協や協同組合を本質的に深いところで語る先輩諸氏も少なくなり、かつ幹部職員が「生協の特性や固有性を理論的に語れない」現状も存在していることにあった。

第2の問題意識として、我が国の大学の講座に於いて「非営利セクター論」、「NP

論」などの講座開設は広がりつつあるが、逆に「協同組合論」の講座が減少し、新卒者において、入協前に「協同組合」に関わる理論的な知見を持つという環境が著しく後退している背景があるという認識である。各生協は、入協時・後の教育・研修においては、生協についての理解と現況への知見を伝えることを努力しているが、理論的な深い学びを得るといった段階が創られているとは言い難い現状にある。

未来の役員・経営幹部のためにも、協同組合・生協の特性を發揮し、固有性ある価値創出のためにも専門的に、かつ理論的に深く学べる場が欲しいという要望であった。

その学び合い、研究し合う場づくりのために、各生協の常勤役員・幹部の方々と「協同の未来塾」を構想し、実現するために「企画委員会」を設置して「協同の未来塾」の開講をめざすに至った。

2) 「協同の未来塾」開講の目的と進行計画

「協同の未来塾」では、「市民社会の協同の意味を深くとらえ、協同を経済的・社会的に理論的に語る」、また「協同の今を問い直し、協同の未来創造にロマンを馳せ、協同の価値を創造する実践的な主体性を生む」ことを意図して、「協同の確かな実践をつくり、未来形成を担える存在としての人材を育む」ことを目的とした。

そのために以下のような生きた学びの循環をつくりたいと考えた。まずは講義の受講により深い「知と情報」を得て、その得られた知見を生かしての相互研究や相互理解の熟成を図り、さらに自主研究や実践的な活動と検証を生かして、自己の理論的、実践的な学びの確信を得ることへ結びたいと考えている。

各単元として、第1単元「協同組合論(2回に分けて)」、第2単元「非営利(協

同)セクター論(2回に分けて)」、第3単元「社会的関係資本論～コミュニティ論として」、第4単元「協同組合史～近代史と現代史として(2回に分けて)」、第5単元「協同組合の哲学」、第6単元「非営利(協同)セクターのイノベーション論」、第7単元「協同組合人の思いと未来へのロマン～生協創設の思いとロマンから学ぶ(2回に分けて)」で構成している。さらに、これらに加えて必要な学びの単元として「非営利組織のマーケティング論」と「非営利組織のマネジメント論」が求められると想定するが、これは今後の課題としたい。

3) 生み出したい成果

前述した競争反応型の同質化競争次元に混迷する生協運動を超えて生協固有価値創出のためにも、協同組合の特性を生かした価値創造性を構築したいと熱望する。現在の生協によく視られるのは、競争反応型の姿として、キャッチアップモデル探しへの願望である。

当然にも社会と経済の現況や他企業から学ぶことは必要であるが、協同組合の立ち位置から視る、学ぶことを失念すると「思想無き学び」となる。その結果、「あの手この手を単純に真似る」に終始する学びが現れることを危惧する。

その意味からも、協同組合・生協の深い理論的、哲学的な立ち位置から世間を視て学ぶという関係性を創りたいとも考える。

そして、何よりも本塾を介して生み出したいのは、協同組合・生協人としての深い知見と思想と哲学の形成であり、その発信者を生み出し、かつ未来の協同組合・生協運動の確かな担い手を育み合いたいと考える。

「学びと気づき」という考え方

前述まで「学びと気づき」という表現をしてきた。そのことについて簡単に述べたい。日本社会は、「education」を「教育」と翻訳してきた。そして、「Educate」を「教育する」と訳して概念化してきた。しかし、この「Educate」の語源は、「能力を導き(ducat)出す(e)」であり、「Educate」の本質的な意味は「人の能力を引き出す」ことにあると考える。

つまり、「教え」に意味があるけれども、もっと大切なのは教えを受けての「学び」の主体にある。教えは優れた知や情報から得るのみならず、名もない人から教えられること、コトから教えられることがある。つまり、知や情報から学ぶ、そして人から学び、コトから学ぶのである。そして、人は「学ぶ」という営みから豊かな「学び」を手に入れ、そして本質的なコトとその意味への「気づき」を得るという進化過程を歩むと考える。ゆえに「教育・研修」という言葉を使わないで「学びと気づき」という表現を使い、概念化したいと考えている。

さらに言えば、「人材」という表現も「人財」に変えたいと願う。生協経営において、人はコストではなく、豊かな価値とプロフィットを生み出す大切な「財」である。その概念と経営観を拡げたいと願う。

- 1) 拙稿の『未来を拓く協同の社会システム』(日本経済評論社、2013年10月発刊)の序章と第1章を参照願いたい。
- 2) レイドローは『西暦2000年の協同組合』において、「協同組合が他企業と本質的に異質であるならば、特別なマネジメントが必要とされる」と指摘した。言わば協同組合の固有の経営のあり方を具現化する固有のマネジメントが必要であり、その姿は、民間企業のマネジメント水準に付加して、協同組合の理念と使命を果たす固有のマネジメントのあり方が求められると考える。

特集 「ブラック生協」にならないために

02

「生協人よりも生協人らしく」をめざして

〜生協個配を受託する株式会社アシスト〜

青木 美紗 (奈良女子大学生生活環境学部助教)



左から加藤知哉氏、久保裕介氏

はじめに

生協事業におけるコスト削減方法のひとつとして、組合員と接する業務の外部委託化が進んでいる。なかでも、急増する個配に対応するために、組合員に商品を届ける配送部門を外部委託化する生協が増加している。2009年の日生協調査では、回答83生協中67生協が配送の外部委託を実施していると報告されている。個配業務は、単に商品を消費者に届けるのではなく、生協商品を生協の主体である組合員に届けると同時に、組合員の声を聴くことや、組合員拡大や共済の推進なども業務に含まれる。このように、一般的な荷物の配送とは大きく異なる生協の個配業務において、受託運送会社ではどのような職員研修が実施されているのであろうか。本稿では、「パルシステム」の個人宅配事業計画段階から参画し、現在多くの個配を手がけている株式会社アシストの研修について紹介したい。

株式会社アシストの概要

株式会社アシスト（以下「アシスト社」とする）は、現在10の生活協同組合^{注1}の個人宅配事業の生活物流を受託しており、20万名を超える組合員を対象に生協商品を届ける会社である。関東地域を中心に、全国に24ヶ所の事業所を構え、815台のトラックを組織化している。2007年には、特に個配規模の大きな「パルシステム」に特化したサービス提供を強化することを目的として、子会社である「株式会社ロジカル」を設立し、「パルシステム東京」「パルシステム神奈川ゆめコープ」「パルシステム埼玉」の配送業務を請け負っている。

アシスト社が設立されたのは1995年のことであり、その前身となったのは、アシスト社の創業者である山中達夫氏が設立した軽貨物輸送を事業目的とする「赤帽アシスト」であった。赤帽アシス

トがさまざまな取引を構築しネットワークを広げる中、生活協同組合連合会首都圏コープ事業連合（現在の「パルシステム」）が、実験的に個配を取り入れるため、運送業者を募集していることを知った。当時、個配は初めての試みであり、配送システムが未構築だったため、配送センターに班ごとに集められた商品を運送業者が個人用に仕分けをした後配送しなければならない状況であった。多くの配送業者が採算を取れないことを懸念したのであるが、山中氏は変化する社会情勢に対応していこうとする生協の意向を汲み取り、個配を試験段階から受託するようになった。こうして、個配の基本配送モデルを考案し1990年から全国に先駆けてパルシステムが個配をスタートすることに貢献した。その後、個配の急速な伸びに対して事業を拡大するために、株式会社コープシステムサービスを設立した。そして「人々の『真に豊かな暮らし』に貢献できるようにするためには、その担い手となる当社自らが、力あふれる若人から経験豊かな高齢者まで協力しあい、心から楽しく人々の生活を『アシスト』できるよう、変革すること」（当社ホームページより）であるという考えの下、社名を変更し株式会社アシストが誕生した。

生協の個配を始めた当初は、生協ということをあまり意識していなかったそうであるが、規模が拡大するにつれて、生協の商品や事業への理解を深めてきたとのことである。

生協の配送業務とは…

冒頭でも述べたとおり、生協の配送は生協運動も業務に含まれるなど、一般的な配送とは大きく異なる点がある。この点につ

いて、アシスト社ではどのように考えているのであろうか。一般の物流と異なる点として以下のことが挙げられている。

まず、組合員は単なる一般客ではなく、株主のような存在であるということである。単に荷物を届けて終わるのではなく、組合員の小さなクレームやアイデアをきめ細かに拾い上げ、クライアントである生協にフィードバックすることを心がけている。実際に、組合員が生協商品化してほしいとアシスト社の配送員に持ち寄ってきたパンが生協商品となった事例もあるそうである。次に、商品について。商品は単なる荷物ではなく、生産者の想いも詰まった商品であることを念頭に置きながら組合員に届けている。そのためには、配送員が自信を持って組合員に商品を説明できなければならない、そのためには産地を知る研修や生協商品に関する勉強会が重要となる。最後に、注文がなくても毎週必ず1回は組合員を伺うシステムが一般物流と異なる点であるととらえている。このシステムのおかげで、一人暮らし高齢者の命を救ったケースもあるとのことであった。

パルシステムは、生協の原点である「人と人との助け合い」を21世紀型システムとして進化させ、事業全般を「個人対応型くらし課題解決事業」と位置づけている。この理念に応えるためにも、生協の配送部門が生協にとって最も大きな役割のひとつを担っていることを強く意識していることがうかがえた。

「人財」を育成する研修

アシスト社と子会社ロジカル社の新入社員は、必ずしも生協に関心があるから入社するというわけではない。したがって生協

商品を組合員一人ひとりに安心して購入していただけるよう、入社時の新人研修をはじめさまざまな研修が実施されている。本節では、とりわけ両社に特徴的な学習会、産地研修そして沖縄自己啓発研修について紹介したい。

学習会は、取引生協の商品について学ぶ会であり、6年前より月に1回開催されている。商品の試食や食べ比べを行い、生産者の想いや食品メーカーのこだわり、商品開発の歴史を学んでいる。ここで学んだことや社員自信の感覚を、配送先である組合員に自分の言葉で伝えている。一時期は、試食会を実施することで社員のノルマ意識が高くなってしまったが、本当のよさを組合員に伝えるための学習会であることを社員に伝えているという。

産地研修は、取引生協の仕入先である近郊産地や食品メーカーを訪問し、生産者と直接会話することで商品や生産者の想いを学ぶ機会である。10数年前から、取引生協の産地ツアーに委託業者も参加できるようになった。しかしこのツアーは会社トップの者しか参加できなかつたため、社員のなかから自分たちも産地で学びたいという声上がるようになった。そこでアシスト社独自で産地とコンタクトを取り、年3回の産地ツアーと、年1回の2泊3日の宿泊研



沖縄自己啓発研修の様子

修を実施するようになった。宿泊研修では、社員だけでなくその家族も参加できるようになっており、日常生活において土に触れる機会の少ない子どもたちが喜ぶ上、家族に配送の仕事を理解してもらう場として盛り上がりを見せている。また、研修のみならず農作業のボランティア活動も実施している。

アシスト社でもっとも注目すべき研修は沖縄自己啓発研修である。これは、入社3ヶ月目から1年後にかけて沖縄県で年に10~12回実施されるものである。入社後のこの時期は、慣れ始める時期であると同時に気のゆるみが生じやすく、交通事故率が最も高くなる時期であるようだ。また、生協の配送では特段営業をかけなくても、必ず注文書が出てくるため、これを当たり前だと思わないように気を引き締めることが重要となる時期である。この時期に、一旦仕事から距離を置き、本気でがんばることによってどんな感覚になるのか、相手に良い印象を与え、本当の自分を伝えきるためにはどうすればよいのか、など多くの気づきを感じとることができるような独自で開発されたプログラムとなっている。この沖縄研修を開始して今年で7年が経過するが、社員の帰属意識やものごとのとらえ方・考え方に変化が見られるようになり、クライアントである生協が、アシスト社員が楽しく働いている様子を目にとどめようになったそうだ。この研修の評判を聞いた生協が、研修の見学を行い高く評価し、近年では生協職員の研修にも取り入れるようになってきている。現在、約6生協をはじめ関わりのある企業がアシスト社の研修を活用するといった広がりを見せている。この研修を充実させるために、研修担当を事務局から新たに設置した人財育成課が担うようになった。アシスト社の新入社員にとって沖縄研修は、

新人からベテランへの登竜門のような位置づけであるとのことである。

このように、多くの研修を充実させることで、生協組合員の信頼を得ながら商品を届けることができる「人財」の育成に力が注がれている。

「人財」育成にかける想い

以上見てきたように、アシスト社では人財育成に関して非常に大きな投資をしていることがわかる。ここに潜む想いはいったい何であるのか。

アシスト社は委託会社ではあるが、「生協人よりも生協人らしくあろう」という考え方をもっている。生協の商品を組合員に届ける仕事を請け負うなかで、生協のことや商品のことを説明できなければ意味がないのである。この考えに基づいて、社員、特に組合員と直接触れ合う現場の配送員を財産として育てていく必要があるという想いが根底にある。

さらに、このような考えに基づいたオリジナルの研修によって丹念に育てあげた人財が、体力的にハードな配送業務を継続できなくなったときの工夫もされている。アシスト社では、運輸事業以外にもタクシー旅客事業、居酒屋等の飲食事業、そして介護事業も展開し、定年までアシスト社で勤務できるような事業体系を確立している。この点も注目すべきところであるだろう。

田中（2010）では、生協の配送委託業者は厳しい労働条件から若い管理者が多く、「管理者の教育ができていない」という実態があることを指摘しているが、アシスト社は多様な充実した研修によってこのような実態を乗り越えているのかもしれない。近年は、個配の配送員に求められるノルマ

やハードルも以前に比べれば高くなっている。「生半可な気持ちで人を育ててもすぐに見透かされてしまうので、人財研修は常に本気です！」と人財育成課の加藤課長は力強く述べていらっしまった。インタビューにご対応くださった、久保裕介取締役および加藤知哉課長に感謝申し上げます。

- 1) アシスト社と契約している生活協同組合は、「ユーコープ」「コープあいち」「コープみえ」「生活クラブ京都エル・コープ」「新潟総合生協」「生活協同組合水光社」「コープおきなわ」です。ロジカル社と契約している、生活協同組合は「パルシステム東京」「パルシステム神奈川ゆめコープ」「パルシステム埼玉」である。

参考文献

田中秀樹（2010）「生協事業構造再編と労働力構成の変容」『いのちとくらし研究所報』第31号，pp. 7-14.

特集 「ブラック生協」にならないために

03

JAの中央段階における教育活動の60年
〜協同組合短大から現在までの変遷を中心に〜

田中 照良 (全国農業協同組合中央会 教育部教育企画課)
中川 峰郎 (同 教育部マスターコース・センター課長)



JA全国教育センター
(旧中央協同組合学園校舎)

はじめに

協同組合における職員養成教育は、1926年に開設された産業組合中央会附属産業組合学校を嚆矢とする。その後、中央農業会附属農業会学校、戦後は、協同組合学校、財団法人協同組合学校と改称してきた。

さらに、学校法人協同組合短期大学、中央協同組合学園に引き継がれ、1999年には中央協同組合学園に代わって、「基幹的人材の養成」のためのJA経営マスターコースが開設され、現在に至っている。

本稿では、JAの中央段階における協同組合短期大学から今日までの教育活動の60年におよぶ歩みをたどり、さらにJA経営マスターコースにおける教育内容(プログラム)をみていくことにする。

協同組合短期大学の展開

1. 学校法人協同組合短期大学の発足

第二次大戦後の1948年に設立された財団法人協同組合学校は1年制のため、在校生代表から、「本校を斬新な『短期大学』に昇格させてほしい」との陳情を受けた。それは次第に、「中央に農協短大を創設せよ」との声になり、農協界に広まっていった。

そして、1952年10月、三重県下で開催された第1回全国農業協同組合大会において協同組合学校の短大昇格実現を決議した。この議決を受け、短期大学認可申請を行い、1955年2月、財団法人協同組合学校の解散等の許可決定(東京都知事)と同時に、学校法人協同組合短期大学の認可を受け、同年4月1日、学校法人協同組合短期大学(以降、短大)が開学した。

2. 短大の特色

短大の目的は「高等学校の基礎の上に農業協同組合に関する専門職業の教育を施し、以って農業

協同組合の発展に寄与する有為の人材を育成する」ことで、学科は農業協同組合学科のみであった。入学定員40名、総定員80名であったが、応募者が定員の2～3倍あり、1962年に増員を申請し、入学定員80名、総定員160名となった。

専門科目をみると、農業と農業協同組合に関する科目のみで構成されていた。

これらのことからわかるように、短大は、学校法人といえども一般の短期大学とは異なり、農協組織と密接な関連を有し、特色のある教育機関として設置されたのである。

3. 短大の教育・研究の充実等

(1) 通信教育制度の併設

当時、農山村には進学に恵まれない子弟も多く、農協の職員も高校卒業者は半数も満たない状況であった。これら農協職員の教育研修に、短大の施設をもっと有効に利用できないかとの要望が各地の農協や連合会から出された。

短大関係者が奔走し、通信教育部開設の申請書を提出し、1960年1月に認可を得、開設した。入学定員300名（総定員600名）で、進学に恵まれない農山村の若者に勉学の場を提供した。ただし、1960年からの7年間の入学者1,142名に対し、卒業者は214名で、通信教育による短大卒業資格取得は相当に厳しかったことがわかる。

(2) 協同組合研究の深化

短大の設立を契機として、学者・実務者によって「協同組合研究会」が組織された。短大を会場とし、また主たる事務局となり、毎年、全国大会を持ち各種協同組合の研究発表、統一テーマについて討論した。

この研究会の成果として、研究会報告書を出し、協同組合の理論・各種協同組合の研究を深化させることに貢献した。

4. 「短大問題」の発生と結末

1963年10月、東京都世田谷区の区画整理に伴う校地の移転問題により、運営上の矛盾（施設の狭隘化・老朽化、財政の逼迫化、労組との対立等）が表面化し、短大の拡充策が検討された。その方向を巡って短大・農協組織と教職員労組の意見が対立し、「短大問題」となって顕在化し、大学紛争を引き起こした。

「短大問題」・大学紛争の激化の中で、農協組織は「短大は、もはやその設置目的からする教育機関としての使命を果たすことができなくなった」と判断し、1967年に新たな教育機関として全国農協中央会（以後、全中）を経営主体とする「中央協同組合学園」構想を打ち出した。同年11月の第11回全国農協大会でその推進を決議した。

これらを受けて、短大は、1969年4月の理事会で「本短期大学を閉校の方向で処理する」ことを決定し、1973年6月文部省より短大廃止・法人解散の認可が下りた。

中央協同組合学園の展開

1. 中央協同組合学園の特色

短大に代わる新たな教育機関である中央協同組合学園（以下、学園）は、短大闘争が行われている最中の1969年7月に入学試験（42名応募）を行い、9月29日に、都内町田市の新校舎にて新入生35名を迎えて開校式を行った。1学年50名、3年制の各種学校がスタートした。

学園は都道府県段階の農協教育施設と密接な関係を保つ全国的な教育訓練総合センターとして位置づけられ、次のような特色が挙げられる。

- ① 全中の直営による各種学校であること。
- ② 本科と研修科を併設すること。
- ③ 教務職員に一定の職務経験者を充てていること。
- ④ 少人数教育を基本とすること。

⑤ 全寮制(3か年)による共同生活が基本であること。

これらには、「農協による農協の役員と職員を主な対象とする自主的な教育センターである」、「3年制の各種学校であるが、講義時間数および講義内容等において4年制大学と同程度の教科課程を目指す」ということが含意されている。

2. 学園の展開

(1) 草創期から1980年代まで

1969年の開校以来、応募者は漸増し、1980年代中頃までは50名の定員に3倍から4倍と高率のものとなり、学園に対する期待が高まった。

また、この時期には短期研修のための研修館や宿泊施設も建設され、学園の発展・隆盛期ともいうべき時代ともなった。

なお、卒業生の約9割が、地元農協および都道府県中央会・連合会に就職した。

(2) 1990年代学園の教育機能の見直し

かつて3~4倍の率であった応募者も1990年頃から大きく低迷し、組織の期待に答えられないため組織外に就職する学園生が散見されるようになり、学園の教育機能の見直しが迫られた。

つまり、大学進学率の著しい向上、高学歴社会の進展、また、農協職員構成における大卒者の増大に伴い、全中直営、3年制専門教育、全寮制などの教育システムは、農協組織の高度化する人材育成の要請や若者の生活様式に答えられなくなってきた。

3. 「協同大学(仮称)」の設立構想

全中会長は「中央協同組合学園の今後の在り方について」を諮問し、教育審議会は、1991年2月に、21世紀の協同組合運動に向けて「協同組合大学(仮)の建設が最もふさわしい」旨の答申を行った。

この答申を受けて、全中は「中央協同組合学園学校法人化検討委員会」を設置した。委員会は、1992年5月に、①大学の名称は協同大学(仮称)とする、②経済学部協同経済学科の1部1学科とする、③定員は1学年200名規模とする、④施設・設備等は中央協同組合学園のものを活用する、などの検討結果を報告した。

そして、協同大学(仮称)の設立推進に向けて、1992年11月の全中理事会において、「必要資金の造成と協同大学(仮称)設立推進委員会の設置」を決定、その後、協同大学設立事務局を設置した。

4. JA全国教育センター構想へ

しかし、バブル経済の崩壊とその後の低迷、未曾有ともいべきコメの大凶作、金融自由化の進展などによる農協経営の悪化、資金確保ができるかという財政上の問題等が山積し、大学設立を巡る環境条件は厳しい状況に立ち至ってきた。

1994年1月に協同大学(仮称)設立委員会で、「大学設立は中長期課題として今後も検討することとし、当面は農協役職員の再教育の充実・強化をねらいとするJA教育センター(仮称)の設立構想の実現をはかる」方向が確認された。そして、同年10月の第20回JA全国大会で「JA教育センター」の実現をはかることとした。

5. 学園本科教育の終焉

学園の教育機能の見直しとして、「協同大学」、「JA全国教育センター」構想が検討されてきたが、1997年5月の全中理事会は「平成10年度以降、中央協同組合学園本科生の募集は行わない」ことを決定した。これに伴い、2000年3月、学園は第29期生をもって、卒業生合計約1,300名を送り出しその幕を閉じることになった。

JA全国教育センターの展開

1. JA経営マスターコースの開設

1997年10月の第21回JA全国大会決議では「全国JA教育センター（仮称）の設置」のなかで、中央協同組合学園の発展的改組と幹部候補職員養成コースの開設が明確化された。

この決議を踏まえ、1999年2月にJA全国教育センターが設立され、JAの自己責任体制の確立を担う「基幹的人材」の育成を目的として、1年制のJA経営マスターコースが1999年4月に全国各地のJAの中堅職員44名を第1期生として迎え、開講された。

2. JA経営マスターコースのプログラム

JA経営マスターコースでは、塾長として作家の童門冬二氏を招き、開講式や修了式の場で上杉鷹山や二宮金次郎などのエピソードを交えながらリーダーシップなどについての講演を行い、「JA改革の火だね」となるべく受講生の動機づけを行っている。

4月から9月上旬までの間は、簿記理論、財務諸表論、監査論、民法、農協法、農協論、法人税法といった農業協同組合監査士資格試験科目を学習し、試験受験を行うことで、JAの実務に必要な知識を修得する。

9月中旬から12月までの間は、経営学を基礎から学んだのち、実際の企業等の事例を題材にして、経営学をマーケティング、組織論、経営戦略等の分野別に慶応ビジネス・スクールの教授陣によりケース・メソッドにて、グループ討議、全体討議により徹底的に議論を交わし理解を深める。その他、コミュニケーションやプレゼンテーションなどのビジネススキルの講座の受講やJAや企業への視察研修などを行っている。

1月から3月までの間は、JAの各事業・

活動の学習を行いながら、自JAの課題の改革案を修了論文としてまとめ、1年の総括としている。

3. 活躍する修了生

現在までに約600名もの修了生を輩出してきた。修了生は帰任後、実務経験を積み、場合により中央会や他の単協（震災被災地のJAへの人材支援等）などの出向を経験して、常務理事を筆頭に、部門管理職や支店長として活躍している者も少なくない。

また修了生を中心とした部門横断的プロジェクトを設けて、自JAの課題について、改革案を検討するJAも存在している。

まとめ

短大から学園、大学の設立構想とその見直し、JA全国教育センターの誕生をみてきたが、これは農協組織が時代変遷に対応するための苦悩のあらわれでもあった。

しかし、時代に適応しつつよりよい協同組合教育を求めてきた軌跡は、「成長への脱皮のくりかえし」（中央協同組合学園初代学園長 森晋氏）とも取れる。

だとすれば、これまでの教育機関に負けないようJA全国教育センターの教育機能を充実させ、その成果「基幹的人材の育成」を組織全体に普及させていくことが課題となろう。そのことがJA運動・経営を高めることにつながっていく。

さらに、他の協同組合の教育部署・研究機関等と連携し、協同組合教育・研究の深化と人的交流を進めていくことも今後、期待される役割となろう。

なお、文章中、農業協同組合の略称は、農協とJAが混在しているが、時代背景を考慮して使用している。

特集 「ブラック生協」にならないために

04

近年における賃金形態の変化と、

ジョブ・ローテーション型人材育成

山縣 宏寿 (諏訪東京理科大学経営情報学部講師)



山縣 宏寿 氏

はじめに

近年、生活協同組合(以下、生協)においても役割給が導入されるなど「職務基準賃金」¹⁾への接近とも評価される²⁾賃金形態の変化が認められる。本稿は、そのような賃金制度上の変化が、組織内の人材育成に対してどのような問題を投げかけているのかについて若干の検討を加えたい。

このような課題設定を行う筆者の意図について、まず概説しておくこととしよう。筆者が指摘するまでもなく、賃金制度の運用において処遇の公平性を担保することは極めて重要な問題である。だが例えば1990年代以降、特に頻発している各種の賃金差別訴訟事件を見ても明らかのように、我が国においては必ずしも処遇の公平性が、十分に担保されてきたとはおよそ言い難い状況が存在する。そのような中、生協においては、それらとは様相を異にする取り組みが、重ねられてきた側面が認められる。本稿が検討の対象とする役割給が導入される以前について述べれば、兵藤(1995)も指摘するように、各生協によって名称の差異はあるが、職能資格制度に基づく職能給をベースとした能力主義管理が生協にも一般的に導入されてきたと言える。研究史上の議論に目を転じれば、この能力主義管理については様々な問題の指摘が行われ、それらの指摘としては、例えば職場への競争的職場秩序の貫徹³⁾、「強制された自発性」の喚起⁴⁾、あるいは「やる気」、「忠誠心」、「積極性」など、評価者の恣意が混入し易い情意考課による査定差別⁵⁾等の諸問題が指摘されてきた。研究史においてこのような指摘が行われるなか、兵藤(1995)は、職能給を基礎とする能力主義管理が生協のなかに広がっていくに際し、生協は「競争主義を糧として生きる組織ではないはずであり、公平な処遇を実現する上で「工夫」が必要であるとの指摘を行っている⁶⁾。

筆者は、兵藤(1995)がその重要性を強調する人事労務管理上の「工夫」について、後述のある

生協を調査対象とし、職能給の運用について検討を行ったことがある。その結果として、筆者が調査対象とした生協においては、職能給導入直後の1980年代、それに続く90年代において、研究史上に照らしても注目に値する、処遇上の公平性を担保する上で「工夫」が積み重ねられていたことが確認された。すなわち我が国では一般的に査定結果が公開されず、査定に係る救済制度が欠如していると言われるなか、同生協においては、査定結果が被査定者に公開されると共に、査定結果に不満をもった場合、「苦情申告制度」により、理事会と労働組合との交渉の場が設定されるなど、個別救済の仕組みが制度化されていたことが把握された。これらの取り組みは、ただ単に制度上にのみ謳われた形骸化されたものではなく、実際に制度運用がなされており、生協の職員労働において処遇の公平性を担保する試みが、理事会・労働組合双方によってなされていたものと評価し得るものである⁷⁾。

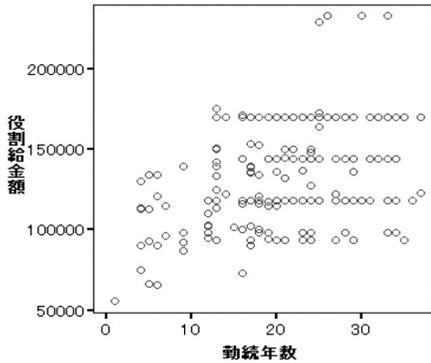
しかし、先述の通り、2000年代に入り、従前の職能給に代わり、「職務基準賃金」に接近しているとも評価される役割給が生協にも導入されるに至っている。その意味で、新たな賃金制度のもとでの、生協の職員労働をめぐる処遇の公平性を担保する取り組みは、あらためて検討の対象とされる必要性を生じさせていると言える。本稿はこのような問題関心から、従前の職能給をベースとする能力主義管理に代わり、近年、新たに導入されてきた役割給に焦点を当て、同制度運用について検討を行うと共に、人材育成に関連する課題について取り上げようとするものである。

分析の対象

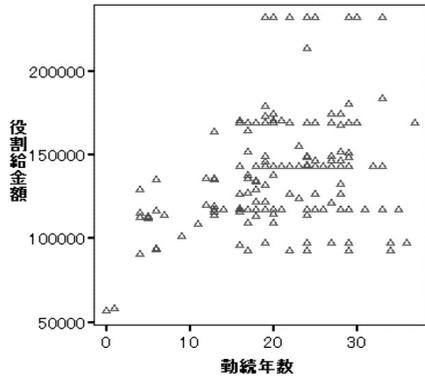
以下では、生協における役割給の運用について具体的に検討を行っていくが、本稿では一つのケースとしてA生協を取り上げることとしたい。A生協は、関東甲信越地域以北の東日本に位置し、戦後直後に設立された生協に端を発する生協である。また後述のように分析の対象時期となる、2000年代において、A生協の総事業高は1000億円超、組合員数は100万人超となっている。また同生協においては2006年に正規職員全体を対象に役割給が導入されているが、同生協の役割給は、A生協を中心とする事業連合に属する他の複数の生協においても基本的に同一の制度導入が図られてきた経緯がある。A生協はその規模に加え、他の生協に制度導入上の影響力を有している点から一定程度の代表性を備えているものと位置付けて許されるであろう。

A生協において正規職員全体を対象に役割給が導入された2006年時点の賃金制度は、基本給、役割給、資格給、調整給からなり、各賃金項目の構成比は、基本給は全体の55.9%、役割給は38.8%、以下同様に、資格給は1.0%、調整給は4.3%となっている。A生協の賃金制度では、基本給と役割給とで全体の9割以上を占めるが、基本給は正規職員の年齢に従い、基本的に一律に決定され、年齢以外で差がつかない、いわゆる「紛れのない」賃金項目となっている。このため、以下では役割給にのみ特に焦点を当て検討を加えていくこととしたい。なお、分析対象の母集団は、A生協労働組合員849名（女性99名、男性750名）、平均勤続年数は18.6年、平均年齢は42.7歳であり、分析対象年度は、制度導入後3年経過した2009年とする⁸⁾。

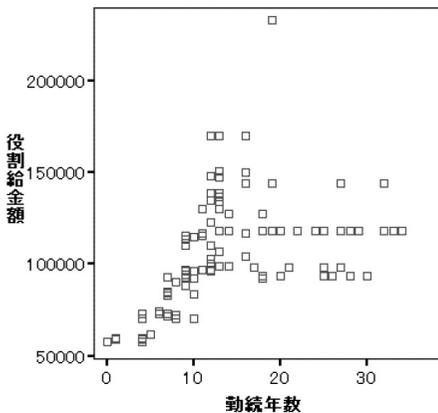
図表1 勤続年数別役割給 (本部他)



図表2 勤続年数別役割給 (店舗)



図表3 勤続年数別役割給 (宅配)



出典:A生協(2009)「賃金資料」より作成

役割給の運用と それに起因する課題

紙幅の都合上、詳細については省略せざるを得ないが、A生協の役割給の概要をごく簡単に確認しておく必要があろう。A生協の役割給において、その運用の基礎となる役割等級は、A1、A2、A3、B1、B2、B3などの各等級からなり、A1等級では、係などが設定され、A2等級では主任等が、A3等級では係長などの各役職が括られている。以下同様に、B1等級は、事務長、副店長(年供給高予算12億円未満)など、B2等級ではバイヤー、売り場担当企画等が、B3等級では課長代行、店長(年供給高予算12億円未満)などが括られている。各等級内では、各号俸で役割給が設定され、5段階の評価に基づき、各号俸内の役割給が受給される。

図表1～3は、本部、店舗、宅配業務に就いている正規職員の役割給受給額を各業態ごとに縦軸に役割給受給額を横軸に勤続年数をおき、散布図にてその様子をまとめたものである。これらの図表から把握して頂きたい点は、本部、店舗、宅配の各業態によって、役割給受給額の分布が明らかに異なっている点である⁹⁾。このことは端的には、本部(図表1)では15万円弱以上の分布が認められるが、宅配(図表3)では、その分布がかなりの程度限定的となっていることなどからも明らかである。このように、各業態で役割給受給額の分布に相違が生じる重要な要因の一つは、各等級において、より上位の等級に昇級しない限り、号俸アップによる役割給受給額の昇給が見込めない「頭打ち」の効き方が、各業態によって異なることにある。この「頭打ち」は、各図表中において横一列に役割給受給額が分布しているラインに相当する¹⁰⁾。

このような分布は、役割給が導入される以前の職能給の運用においては、問題がかなりの程度、希釈化される。なぜなら職能給の場合にはそれに限って言えば、あくまでもその職能等級に就く上での職務遂行能力が評価の対象であり、その要件を満たすことで職能給が支給される。従って役割給とは異なり実際に就いているポストとは直接的にはリンクしていないからである¹¹⁾。

またこのような役割給の分布は、同時に日本において一般的に様々な組織において採用されているジョブ・ローテーション型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となる。A生協においても、理事会は人材育成の方針として「現在と将来にわたり仕事を通じての成長と発展を図る」とし、「業態を超えた全組織的な視点での人材育成を計画的に推進する」¹²⁾としている。しかしながら、多言を要すまでもなく、業態間で役割給の分布に少なからず不均衡が生じる役割給運用のもとでは、「業態を超えた全組織的な視点での人材育成」は、その前提となる異動・配置換えが、従前とは異なる困難さを伴わざるを得ない。職能給の場合には、あくまでも職務遂行能力によるランク付け、評価に基づくものであり、異動・配置換えが行われても、賃金に連動する幅は、賃金全体で見て相対的に小さいものになるが、役割給のもとでは、その性格上、変動する幅が大きくなるためである。このことは、従前からの人材育成のあり方を基本的に踏襲するのであれば、役割給運用上、一定程度の対応が要請され、その効果が限定的な場合には、人材育成のあり方について、再検討が必要となる。更に役割給の場合には、職能給の場合とは異なり、異動について人事部が強い権限を持っている日本においては、業態間の異動・配置換えによる処遇の意図的な操作が可能

となる余地が大きくなる。そのような意味でも、今日、生協らしい新たな「工夫」が求められていると言ってよいであろう。

- 1) 「職務の価値にたいして支払う賃金形態」、もしくは「職務の成果にたいして支払う賃金形態」を指し、代表的なものとして職務給などが挙げられる。詳細については遠藤公嗣(2005)『賃金の決め方』、ミネルヴァ書房を参照されたい。
- 2) 遠藤公嗣(2008)「職務給と『同一価値労働同一賃金』原則—均等処遇のために—(上)」『労働法律旬報』1684号
- 3) 黒田兼一(1998)「競争的職場秩序と労務管理」戦後日本経済研究会編『日本経済の分水嶺』、文真堂
- 4) 熊沢誠(1997)『能力主義管理と企業社会』、岩波書店
- 5) 木元進一郎(1994)「人事考課=査定の日・英比較」『経営論集』、明治大学経営学研究所
- 6) 兵藤釗(1995)「生協事業の今後と職員問題—仕事・処遇・参加をめぐる—」生協総合研究所編『生協労働と職員問題』コープ出版
- 7) 拙著(2010)「生協における賃金・査定と労働組合」鈴木玲編『新自由主義と労働』(法政大学大原社会問題研究所叢書)、御茶の水書房。
- 8) なお、中途採用者については、勤続年数が短くても前歴評価により、相対的に高い役割給を受給している可能性がある為、分析に際して分析の対象から外している点については留意されたい。
- 9) 詳細な分析、また他にも言及すべき論点はあるが、紙幅の都合上、別稿にて論じることとした。
- 10) 詳細は別稿に譲らざるを得ないが、仮に「頭打ち率」を、各業態の等級において頭打ちに該当する正規職員÷各構成員で算出すれば、本部、店舗、宅配の順で、下位の等級の頭打ちの効き方が強い結果となっており、その効き方は業態によって明らかに異なっている。
- 11) 職能給のこのような性格は「管理序列と処遇序列の分離」と呼ばれている。詳しくは木下武男(1999)『日本人の賃金』、平凡社新書等を参照されたい。
- 12) A生協(2009)「2009年度CDP活動方針について」

特集 「ブラック生協」にならないために

05

誌上座談会

非営利・協同組織の労組はこう考える

働く人々の立場から労働条件の向上を追求するのが労働組合であるが、非営利組織の労働組合においては、組織のあり方を理事会・経営側とは異なった側面から考え、提言することが、営利企業の労働組合以上に期待される。そこで本誌では、いま生協など協同組合が直面している「労働」の課題とその解決の方向について各労組にアンケートを行い、そのお答えを基にして誌上座談会を構成してみた。

春闘でお忙しい季節に、ご協力いただいた皆様に心より感謝申し上げます。

ご協力団体 全国生協労働組合連合会（生協労連）
全国農林漁業団体職員労働組合連合（農団労）
全国労済労働組合連合会（労済労連）
全労協全国一般東京労働組合パルシステム職員評議会
聞き手 杉本 貴志（本誌編集長）

🗣️ 貴協同組合における最近の事業と職場の状況はどのようなものですか？

【B】経営の収支を取ることが事業目標必達（ノルマ）となって現出しています。本来の協同組合の理念を達成するための運動と事業展開が、現場では実績管理＝ノルマとなり、事業目標の達成に置き換わり目的化しています。そのことが、協同組合の理念を毀損するばかりでなく、職員のストレスとなり、またモラルハザードを引き起こす「自爆」なども日常的となっていることが問題となっています。目標の数字を達成することのみが「業務命令」であれば、労使間のコミュニケーションがとれず、職員のモチベーションを下げることとなります。

【D】経済の低迷を反映して事業成長が止まり、その対策で過密労働になりがちで余裕をなくしている職員が出てきています。事業体としての効率性が求められる中、協同組合らしい働き方という事がなかなか論議されません。部署ごとの縦割りの体質を改善しなければならないのに、リーダーシップが不足していることが課題だと考えています。

【A】事業連合化の推進とともに単協単組間だけでは解決できない課題が多くなり、集团的労使関係の確立が求められています。賃金・人事制度の統一、統一物流、商品政策、事業政策等です。理事会人事部も労働組合執行部も労働法など専門知識や経験な

どが不足し、対等平等の労使関係が保たれにくくなっています。

👉 そのでの労働者にかかわる具体的な課題は何でしょうか？

【C】 仲間づくりの取り組み、いわゆる非正規労働者の組織化が大きな課題です。

【A】 労働者の誇り、やりがい、モチベーションアップが失われています。雇用に関しては、配送の委託化および、雇用形態の広がり、非正規・委託労働者の均等待遇の実現、パートの採用難、ディーセントワークが担保できない職場といった問題があります。

【B】 経営の収支を取るために事業管理費、特に人件費の圧縮が続いています。人件費の減少は10数年続いており、賃金の抑制だけでなく正規職員を非正規職員に置き換えることも増加しています。その結果、正規職員に過剰な負担がかかる例も多く、実務に於いてコンプライアンスに抵触するような労働環境となっている事業所も少なくありません。職員定数をルール化しているところもありますが、正規職員と非正規職員の区別がなく、単に職員の「頭数」を揃えることが前提であるのが問題です。

【D】 非正規職員の労組員から、正規職員と非正規職員との格差是正の声があがってきています。有期雇用者の一部の無期雇用化と退職金新設など処遇改善、非正規から正規職員、定時職員から専門職員への2つの登用制度の新設など一定の改善はありますが、労組としてはあくまでこれは改善の第一歩と捉えています。労組員からはさらなる改善を求める声があがっていて、春闘

交渉の大きな争点となりつつあります。また6つの組織で人材を共有するという意味で人事異動を自由にできる環境をつくろうとしていて、就業規則など諸制度を統一したいとの提起が理事会側から出されているので、これが今後労使協議の中で大きな課題となります。

👉 労働・雇用形態の多様化には、どのような実態があり、どうお考えですか？

【A】 発足時よりパート労働者は組織化されており、すでにわれわれの組織の7割がパートなど非正規労働者で大多数を占めています。したがって、パートなど非正規労働者の処遇改善はまったなしの課題です。雇用形態差別をなくし、無期雇用と均等待遇を実現すること、最低時給を大幅に引き上げ暮らせる賃金の実現をめざし、理事会への要求とともに法律の制定などの社会対話をすすめています。中央執行委員長自身もパートタイマー出身であり、これはパートの主体性を促し、処遇改善を前面に掲げて運動を展開してきた結果だと思っています。

【D】 配送現場での業務委託比率が50%を超えており、職場での定着率が低いと言われていて、以前より処遇改善が課題となっています。委託先の労働組合と交流を重ねてきましたが、具体的解決策を見出し得ていないのが現状です。

【C】 この間、事業体は正規職員の採用だけでなく、直接雇用の嘱託・パート等労働者や派遣労働者の受け入れ等も行ってきています。いわゆる非正規労働者は臨時的・一時的な雇用形態であるべきだと考えており、まずは正規職員への転換ルールの導入

にむけた取り組みをすすめています。

【B】 非正規労働者の比率は増大しています。概ね全職員の3分の1以上が非正規労働者となっています。派遣労働はそれほど多くはありませんが、一部では窓口業務を派遣労働者が担っているところもあります。現在の経営状況では、人件費を抑制する経営者の意図もわからぬでもありませんが、協同組合に働く労働者に格差があること自体大きな問題です。雇用形態の多様化も、認めたいとは思いませんが、社会的な流れであることは事実です。しかし、協同組合で殆どフルタイム働いても「ワーキングプア」の賃金という実態は是非とも是正すべき課題だと考えます。春闘などで非正規労働者の均等待遇化と賃金をはじめとする待遇の底上げを統一的に要求しています。

【D】 直接雇用されている職員の中には正規職員、専門職員、定時職員など多様な形態がありますが、仕事は似通った部分が多いのに賃金など処遇格差が大きいという不満があります。労務政策上は法の定めたレベルにとどまっていて、協同組合らしい労務政策が勝ち取れておらず、労使協議の中で改善を求めています。ヨーロッパのようにフルタイムとパートタイムが同じ時給で、働き方を労働者が選べるような制度でモチベーションをアップし、長く働きつづけられるような環境整備が必要と考え、新しい働き方研究会という勉強会を開始し、政策提言を準備しようとしています。

☞ 営利企業の労働者と協同組合の労働者とは、原理的に、また実態として、どこが異なるとお考えでしょうか？

【A】 労働する自由な個人の権利は誰もが有しており、どこで働いても、同じ労働者と考えます。ただ、非営利組織で働いているという意識があり、生協組合員のために役立ちたいという思いと「組織を守る」ことに対しての思いは強いのではないかと考えます。

【C】 協同組合は加入いただいているメンバーシップのために最大の奉仕をすることが目的です。この目的が事業を運営する際の理念となっており、日々の業務遂行における行動原理となっています。この点を背景として、加入組合員へのきめ細かな気配りやサービスが営利企業以上に可能であり、実際に遂行していることが、異なる点だと考えています。

【B】 原則として協同組合に働く労働者は、それぞれの協同組合の運動を実践する「運動家」・「活動家」であり、そこに営利企業の労働者との相違があると思います。協同組合は「営利」を追求するものではありませんが、協同組合の経営を維持する（出資金を毀損しない）ために「利益」は追求せざるを得ません。そのため、業務遂行やオペレーションに関して現状をみると、現在の実態は企業で働く労働者と同様であり、企業に働く労働者との相違はあくまで理念に止まっていると考えます。

【D】 原理的にいえば、協同組合は非営利の運動体としての性格を持ち、そこで働く労働者は運動の担い手という側面を持っています。しかし実態的には、協同組合は運動体であるのと同時に事業体でもあり、事業体に雇用される賃金労働者という側面は無視できません。そのため民間企業の労働者と共通性を持ちます。協同組合という組

織の2面性を自覚し、バランスをとる経営がなされないかぎり、市場競争にさらされる中で、協同組合は民間企業に近づいていき、見分けがつかなくなる傾向にあります。その一方で過度に運動体であることが強調されると、賃金労働者としての権利が抑圧されるという矛盾を持っています。

👉 協同組合における各種人事研修などの職員教育について、どのような課題があるとお考えですか？

【B】 実務的な研修が当然必要ではあるのですが、そればかりが主流となり、協同組合の理念を学ぶ場が少なくなっていると感じています。かつては各県に学園というものがあつた、新入職員研修の一環として協同組合について学ぶ機会がありましたが、合理化で学園が廃止される場所が多く、実務研修が主流になっています。したがって、学園というハードウェアの復活は難しいとしても、一定の年数ごと定期的に全職員また理事者を対象とした研修を実施することが必要となっています。横断的な研究・教育・研修機関としてJC総研がありますが、管理職向けの人事・労務に関する研修が主になっています。協同組合運動を学ぶために協同組合学会との連携も必要だと考えます。

【C】 課題という表現はそぐわないかもしれませんが、協同組合の理念を加入組合員や未加入の地域住民の皆さんにお伝えする、実践していく、そのための教育をどのようにすすめていくべきなのか、非常に難しいと考えています。

【D】 グローバル化によって市場競争が激

化し、協同組合の事業低迷などを背景として企業との同質化の傾向が顕著になりつつあり、協同組合特有の人材育成のビジョン形成が難しい時代が来ているのでは？と感じる事があります。運動体としての出自、運動の歴史について継承し、時代変化の中でいかに日常運営に生かせるかを考える時間を職員に保障する事が必要と考えます。

【A】 かつては「生協とは」を含め、各種の研修会などが実施されていましたが、近年、経費削減の元に研修会等は減少しています。また、幹部のみの参加となっていることが多くなっています。そこで、われわれは、組織の健全な運動と事業の発展には、同質化競争から脱却し固有の価値を持つべきではないかという「提言」を提起し、理事会側を含め、議論をよびかけているところです。国連、ICA、ILOなどが協同組合に対して、グローバル社会の中での役割（貧困と格差の解消、雇用の創出など）を提起しており、そのことについて教育して伝えていく必要があると思います。

👉 いわゆる「ブラック企業」が問題となっていますが、「ブラック企業」化という点で、協同組合にはどのような弱点があり、どのような課題があるとお考えでしょうか？

【A】 運動体の専従者としての意識が強いと、労働者性が失われがちです。労働法が守られない職場であっても、組合員のためと、許されてしまう可能性が高いのではないのでしょうか。実際には、労働組合があるにもかかわらず、不払い・長時間、パワハラ、セクハラもあるので、働かせ方働き方の改善はわれわれの課題でもあります。

【B】 事業目標の達成ということが労務・業務管理に色濃く反映されており、その意味ではブラックまで行かずともグレーの側面があります。利用率の向上を求める経営側のモチベーションは、所謂セールス(渉外)活動とニアリーイコールで、目標という名のノルマが与えられるとブラック化するものです。

【C】 協同組合という形態自体に弱点・課題があるとは考えていません。ブラック企業とは法の抜け穴を巧みに突く、または明らかな違法行為を行い、若年層労働者を使い捨てにする企業だと認識しており、これを防ぐには経営者の資質の向上と労働組合の経営チェック機能の維持がポイントだと考えています。

【D】 民間企業が社会的にも厳しい目線で見られる事が多いのに対して、非営利団体という性格から協同組合は間違った事はしないだろうと思われてきた歴史があったと思います。それでかえって社会的にも死角にあるのかもしれない。協同組合という組織形態、外観だけで判断するのではなく、実際の運営方法など実態を見て、判断すべきだと考えます。民主的な運営、公平な運営かどうかチェックする事も労働組合の任務だと思います。

☞ 組合員組織として成長してきた協同組合は、「働く人々の組織」としても社会を先導していくことができるでしょうか？

【A】 働く人々の組織は、「労働組合」と考えるということが基本です。同時に、新自由主義が席卷し、市場化がすすみ、人々は競争社会の中であえいでいます。安倍内

閣は、数の力で民意を省みず、平和憲法をないがしろにし、大企業と富裕層にやさしく、庶民には冷たい政治をすすめています。こうした世の中に対抗するためにも、「1人は万人のために万人は1人のために」という考えを広く普及することが協同組合にいまこそ求められていることではないかと思えます。

【B】 日本の協同組合は小規模事業者や生活者で組織されることが主流だと思います。また労働金庫や全労済は労働組合で組織され、メンバーシップは飽くまで団体です。その一方で、ワーカーズコレクティブも組織され、広がっています。しかし、労働者(被雇用者)と雇用主の概念が定まっておらず、そこで働く人々を保護する法制度は整っておらず、実態としてはインフォーマル労働という位置付けになっています。協同組合セクターは日本経済の中で重要な一画を占め、一定のプレゼンスを保持していることは事実ですが、残念ながら「働く人々の組織」として「社会を先導して行く」のは現状では難しいと考えます。組合員は協同組合の主人公ですが、現状は事業を利用する組合員と経営を管理する組合員という側面が強く、スペインのモンドラゴンのように組合員が直接事業活動に参加する協同組合が必要で、その意味でもワーカーズコレクティブの成長と法整備を期待するものです。

【C】 協同組合は加入組合員の生活向上をめざすとともに、よりよい社会づくりに寄与していく責務があると考えています。そのためには、加入組合員や加入されていない地域住民の声に真摯に耳を傾け、事業運営に活かしていくことが重要だと考えます。

【D】格差を容認し、経済成長を優先するという社会構造の中で、社会は持続可能性を失いつつあり、それはもはや階級社会と言えます。協同組合の組合員にも、そうした社会の中で危機に瀕している層が存在すると思います。単に協同組合だけの力だけでそうした社会を変えるのは困難です。運動体であるという出自を自覚した上で、様々な社会運動体との連携が期待されていると思います。社会構造を与えられた事業環境として受け入れるのではなく、どうそれに介入し、社会をよい方向に変えていくのかという発想の転換が求められています。協同組合の組合員とも討議し、連携を模索すべきです。階級社会から普通に働く人々が生活に困らない社会に転換するには、正規と非正規など雇用形態を超えて広く労働者が連携する運動が必要です。そのために協同組合の労働者は広く社会とつながる運動を目指すべきと考えます。協同組合独自の理念の追求という点でも、協同組合らしい労働のあり方について、協同組合の労働者の中で論議していく機会を増やすべきです。

追 跡 取 材

いきいきと働き続ける女性職員たち ～ 4年間のあゆみと今

山野 薫 (京都大学大学院農学研究科博士後期課程)

お話を伺った方 古山陽子さん (生活協同組合おおさかパルコープ)
山本深雪さん (生活協同組合コープしが)
原 晶さん (京都生活協同組合)
勝田さや佳さん (市民生活協同組合ならコープ)

2010年に『協う』(『くらしと協同』の前身誌)第119号で、「若い世代の職員が考える魅力ある生協とは」というテーマの座談会を行った。この座談会は、入協後3～5年の配送担当職員にお集まりいただいたのだが、奇しくもみな女性であった。女性の場合、キャリアアップの過程を男性と同じように考えるのは難しい面がある。座談会4年近くが経過し、この間に、公私ともにどのような変化があったのか、それに伴って働き方はどう変化したか、今、働く上でどんなことを考えているのかなどを伺うべく、再び4名のもとを訪れた。



古山 陽子さん
(おおさかパルコープ)

現在も、当時と同じ支所で働くのは生活協同組合おおさかパルコープ寝屋川支所の古山陽子さんである。彼女は今、8名の配送担当職員を束ねるチームリーダーである。チームリーダーに指名されたのは、入協5年目だった3年前のこと。サブリーダー経験がないまま、多くの先輩職員を飛び越えてリーダー

に抜擢されたことに、当時はかなりの葛藤があったという。

しかし、いつまでも甘えているのではなく、リーダーに指名してくれた人々の期待に応えられるようになりたいと、自身の振る舞い方を考えるようになった。きっかけは、同僚職員、組合員、センターのパート職員など多くの人から「見られている」ことを感じるようになったからである。他人から見られているとマイナス面を指摘されることもあるが、仕事面体調面などがつらいときには、自分が申し出るよりも先に、周囲がフォローの手を差し伸べてくれることもあり、仕事を円滑に進められている。他にも、リーダーとチームのメンバーの関係は、チームのメンバーと配送に行く組合員の関係に直結していることに気付いたのも大きい。今は対職員でも、対組合員でも同じところがけて接することを忘れないようにしている。

現在、古山さんはこまやかな気配りなど、女性ならではの感性を生かした密な連携で、支所内では正規職員とパート職員との橋渡しの存在にもなっている。だが、圧倒的に男性が多い職場で、以前は女性の正規職員をどのように扱えばいいのかわからないという、とまどいに似た空気があったと話

す。かつては女性の正規職員が配置される支所は偏っていたが、皆が徐々に慣れていき、今では女性の正規職員を受け入れる支所も増えたという。



山本 深雪さん
(コープしが)

生活協同組合コープしが共済事業フロアの山本深雪さんは2010年から共済事業を担当している。元々は配送担当のパート職員だったが、2007年に正規職員へ登用された。現在は、配

送担当者からの情報をもとに、共済を利用したい組合員に保障内容や請求用紙などの案内をするのが主な仕事である。

配送は最も楽しさを感じていた仕事で、毎週同じ時間・場所で自分の配送を待っている組合員の存在が嬉しかった。身近な人の買い物の手伝いをしているような感覚だったが、共済担当になって組合員の割り当てがなくなったことは少し寂しく感じている。加えて、共済はその仕組み上、家計と直結しているため、担当者といえども他人の懐事情を目の当たりにすることにとまどいがあった。とはいえ、配送担当の頃から共済の案内は好きな仕事だったので、共済担当へ異動しても違和感は抱かなかった。配送担当時から目指していた「組合員にも同僚職員にも『また担当してもらいたい』と思ってもらえる職員になれるように」という心構えも変わらなかった。

山本さんには中学生と高校生の子供がいる。以前と比べて子供に手がかかからなくなったことで、休日出勤や、遠方への出張にも行きやすくなったことが、4年間での最も大きな変化だと感じている。2013年度には

担当していた支所で、共済事業の目標を全て達成することができ、それを機に他生協へ経験談を伝えるに行くことが増えた。

もっとも、この目標達成について山本さんは、自分は目標を達成できた支所の共済担当だったけれども、本部の共済事業フロア、職種を超えた支所のあらゆる職員など、みんなの協力によって成しえたことであって、決して自分ひとりの成果ではないことを強調する。組合員や現場の様々な職員と密にコミュニケーションをとり、協力を得られたことが目標達成につながったと考えている。



原 晶さん
(京都生協)

座談会からの4年間で結婚・出産を経験し、生活環境が大きく変わった職員もいた。

京都生活協同組合洛東支部に勤務する原(旧姓:渡辺)晶さんは現在、入協6年目だが、2年前に産休・育休を取得した。入協3年目までは宇治市を中心に配送を担当し、妊娠を機に個配推進の担当に異動した。昨年春に復帰し、現在は時短勤務で、休暇前と同じく個配推進を担当している。

個配推進は組合員数の拡大や店舗利用者に無店舗事業も利用してもらうように促すことが仕事である。仕事内容の性質上、毎週同じ組合員と顔を合わせることはあまりないが、組合員の生活をサポートする職員のひとりであるという意識から、組合員と距離的に最も近い配送担当者にも、気持ちよく仕事をしてもらえるような気配りを心がけているという。

生協以外の小売業者の展開状況や交通の

便など買い物環境が地域によって違うため、個配推進の仕事は土地柄に左右されるのが難しいところである。ネットスーパーなど、インターネットで注文ができ、1週間以内に商品が到着するサービスを展開する事業者も急増している。そんななかで原さんは、新規組合員に生協の魅力を知ってもらう際に「生協の配送事業を利用したい」ではなく、「生協の商品を利用したい」と思ってもらえるようにと考えている。商品情報を提供する時なども、1商品でも「これは生協で買おう」と思ってもらえるように工夫している。

今は育児時短勤務を利用し、自分の生活も仕事も大事にしているが、なりたい職員像も持っている。今の個配推進は好きな仕事で楽しさも感じているが、一方で、組合員の意見や期待に十分応えきれていないことも実感している。もっと多くの知識や能力を身に着け、ゆくゆくは生協全体を広い視野で見ることのできる職員になりたいと思っている。



勝田さや佳さん
(ならコープ)

市民生活協同組合ならコープ職員の勝田(旧姓:今)さや佳さんは、現在、第1子の育児休暇を取得中。ならコープでは子供が3歳になるまで育児休暇を取ることができ、6歳に

なるまで時短勤務を選択できる。第2子を妊娠中だが、落ち着けば復職を強く希望している。

勝田さんは入協4~7年目のときに配送を専門に行う子会社へ出向した。サブリーダー的な存在として、自身も配送を担当し

ながら、コース作りや是正の仕事もこなした。仕事内容の面でも体力面でも厳しい環境を経験した後、ならコープに戻り、組合員の拡大などを担当した。

勝田さんは育児を経験する中で、配送中などに組合員から聞いていた子供に対する思いを、より共感できるようになったという。子供への責任から食品の安全性や添加物にも気をつかうようになったが、その一方で在職中をふり返り、もう少し組合員に寄り添った対応ができたのではないかと悔いも残っている。今は、子供と過ごす貴重な時間を得られたことに感謝している。復職後は、産休・育休中に一組合員として感じたことも生かして、生協により貢献できるようがんばりたいと思っている。

今回取材した職員の方々には、生協で働く上で感じていること、考えていることに共通点が多くあった。以下、6点にまとめてみたい。

1点目は、生協の仕事に楽しさとやりがいを感じており、長く勤めたいと思っていたことだ。加えて、研修・指導の機会だけでなく日常の業務から学んだこと、感じたこと、経験したことを自らの糧として吸収し、仕事に対して常にポジティブな姿勢を持っている。

2点目は、周囲の人々への感謝の気持ちを常に忘れないということだ。これは、自由度の高い上司の下でやりたい企画と向き合えたという体験だけでなく、困った状況に置かれたときも、いつも誰かが助けてくれたということにも基づいている。どんな時も、ひとりで仕事をしているわけじゃないことを意識しながら毎日の業務にあたっている。

3点目は円滑なコミュニケーションをと

るためには、先に自分から考えや状況を相手に正直に伝えることが重要だと心得ている点である。それは組合員とのやりとりだけでなく、職員同士であっても同様である。

4点目には、生活環境や部署は異なっても、それぞれに年齢を重ねたことと、経験を積んだことで、組合員に近い目線で生協の商品やサービスをはじめとした様々なものを見られるようになったことが挙げられる。組合員へ商品をすすめる際にも、自分はどんな場面で利用しているか、など体験にもとづいた話の方が説得力が増し、仕事に有利に働いている。

5点目は、自分たちが組合員に近い、女性ならではの目線で商品やサービスについて考えることで、もっと生協を利用してもらいやすい存在にできるのではないかと考えていることだ。このような気持ちを商品・サービスというかたちで実現できるようになれば、さらに一步踏み込んで、生協と組合員が近い関係になれば、筆者も考える。

また、自分たちのあとに続く女性職員がもっと増えて欲しいという願いも持っている。そのためにも、自分が先輩方にしてもらったことを、今度は自分が後輩にしてあげたいという気持ちで日々の業務にあたっている。

今回は4名の職員にご登場いただき、それぞれの今の立場から自身の仕事について語っていただいた。勤務生協や部署が違っていても、仕事をするうえで考えていることや心がけていることに共通点が非常に多く、興味深かった。なかでも、皆が楽しさとやりがいを感じながら、元気にいきいきとしている姿は印象的で、少なくとも今回お話を伺った限りではそれぞれの労働環境が

「ブラック生協」でないことが伝わってきた。5年後、10年後も変わらずに活躍され続けることを祈りたい。

書評 01

辻 太一朗 著

『なぜ日本の大学生は、 世界でいちばん勉強しないのか?』

東洋経済新報社/2013年3月刊/236ページ/1,500円+税
ISBN 978-4-49-222330-7

評者：下門 直人

京都大学大学院経済学研究科修士課程



大学生と就活

「大学生時代に一番頑張ったことや力を入れたことは何ですか」。日本の大学生が就職活動でまず始めに通過しなければならないES（エントリーシート）や面接で聞かれる定番の質問である。この質問に対して学生は、「サークルやボランティアなどの課外活動を通じて組織をまとめていくことを頑張りました」、「アルバイトを通じて多様な人たちとコミュニケーションをとることに力を入れました」といった返答をする。文系に限っていえば、「大学での勉強に力を入れました」、「大学の正課で優秀な成績をとりました」と答える学生はほとんどいない。つまり、日本の大学生は正課ではなく、サークルやアルバイトなどの課外活動を重視している。そのため企業は採用活動の際、大学の成績を基準にすることができず、それ以外の方法で優秀な学生を獲得しようとする。それに対して日本以外の国では、大学生は学生時代に猛勉強し、企業は大学の成績を基準に採用活動を行っている。では、なぜ日本の大学生だけが勉強しないのであろうか。

本書の概要および特徴

以下では、本書の概要について整理する。

本書は、日本の大学生は勉強せず、そのため社会人になって必要とされる「考える力」を育成できていない大学教育を問題としている。その原因は、大学生・大学・企業の三者がそれぞれのメリットを追求した結果、大学教育が構造

的に「負のスパイラル」に陥っているためと説明する。

大学教育で求められている「考える力」とは、①「すでにある知識を組み合わせる新しいことを生み出す力」、②「問題を分解・分析して解決策を導く力」、③「さまざまな新しい情報を既知の知識と組み合わせる状況判断する力」（5ページ）といった知的能力のことである。日本の大学生は、大学生活の大半の時間を講義などの正課ではなく課外活動に費やし、他方で欧米やアジアの大学生は大学の正課で自ら考えなければならないような勉強をしている。その結果、大学を卒業する段階で日本とそれ以外の国の大学生との間に知的能力に大きな開きができてしまっている。

昨今、企業活動がグローバルに展開するようになり、就職活動において日本の大学生が海外の大学生と否応なしに競争せざるを得ない状況になりつつある。そうした中で、「考える力」を身につけられていない日本の大学生は海外の大学生に対して大きなハンデを抱えている。さらに、「考える力」を育成できない大学および日本の学生を多く雇用する企業の国際競争力が低下する危険性が高い。

日本の大学生が勉強しない、そのため「考える力」が形成されない原因は、日本の大学教育が「大学生・大学・企業の3者が、お互いにマイナスの影響を与え合っている『負のスパイラル』」（77ページ）という構造的な問題に直面し

ているからである。

「負のスパイラル」は、まず大学生は、就活の面接において話のネタになるサークルやボランティアなどの課外活動に力を入れ、就活に直接関わらない授業については簡単に単位を取得できるかという基準で登録する。そのため、大学生にとって単位を簡単に取得できる授業を選択し、課外活動に力を入れることがメリットとなる。次に大学（教員）は、学生に勉強させようと課題を出したり評価を厳しくしたりすると、その授業は単位が取得しづらいという理由で不人気になってしまう。そのため、大学教員にとっては授業よりも自身の研究に力を入れることがメリットとなる。最後に企業は、知的能力が高い学生を採用する際、大学の成績を基準にできないため、主体的な行動能力や課題発見・問題解決能力を評価するために「学生時代に頑張ったことは何か」といった質問をすることになる。つまり、学生・大学・企業の3者がそれぞれ自己のメリットを追求した結果、日本の大学生は勉強しないという「負のスパイラル」が構築される。

著者は、「負のスパイラル」から脱却し、学生にとって勉強することがメリットとなる「正のスパイラル」へと転換するための処方箋を提示している。それは、①「考える力」を育成する授業を実施すること。②レポートや試験で学生個人個人の「考える力」を測定・評価する授業を実施すること。以上の2点が実現されることにより、企業は採用基準として大学の成績を活用できるようになり、学生は採用基準として活用される成績を向上させようと勉強するようになる。

以下では、本書の特徴について3点みていく。本書は、第一に大学教育の問題を大学生・大学・企業のいずれかの立場に立った見解ではなく、3者の関係性のもとに構築された構造的な問題として捉えている点が特徴的である。昨今の大学教育問題の論じられ方の多くは、大学が就活の

長期化を問題とするか、企業が大学教育の不十分さを指摘するものである。あるいは学生の主体性の無さの問題に矮小化されたものである。

第二の特徴として、大学教育において単なる英語能力やコミュニケーション能力といった就活のためのスキルを問題としているのではなく、「考える力」という高等教育で求められる知的能力の形成を問題としている点である。

第三の特徴として、「考える力」の形成のために正課のみに重点をおけば問題ないといった極端な主張ではなく、課外活動の必要性も学生時代の人格形成の観点から重視している点である。

「考える力」の形成と大学改革

著者の指摘する「考える力」とは、自ら現状の課題を発見し、課題に対して論理的に解決するといった普遍的な知的能力のことである。学生が大学で「考える力」を獲得することは、学生にとって重要であるし、今後の日本社会にとっても不可欠である。しかし、今の第二次安倍内閣において議論されている大学改革では、大学はグローバル化に対応した人材やイノベーション創出のための人材育成が重要課題とされている。そして、「考える力」といった知的能力の形成は産業界にとって有用な人材育成という意味に矮小化されてしまっている。すなわち、本来的な意味の「考える力」形成のための大学教育と現状の大学改革で目指されている大学教育のあり方とにズレが生じてしまっている。

また、本書や大学改革の議論ではグローバル化が無批判に前提とされているが、一方で現在でも地域や地元に着目している企業や組織は多数存在している。大学教育や大学改革の議論は、そうした現状を具体的に考えた上でなされる必要があるのではないだろうか。

書評 02

伊藤 大一 著

『非正規雇用と労働運動 ～若年労働者の主体と抵抗』

法律文化社／2013年3月刊／201ページ／3,900円＋税
ISBN 978-4-58-903492-2

評者：加賀美 太記
京都大学大学院経済学研究科研修員



若者を取り巻く労働環境

2012年12月の第二次安倍政権の発足から1年が経った。この1年間、アベノミクスと呼ばれる一連の経済政策が実施され、いくつかの指標は景気回復が進んでいることを示している。たとえば、2012年には0.80だった有効求人倍率が2013年は0.93へと改善した。完全失業率も、リーマンショック後の5.1%（2009年）から4.0%（2013年）へと改善している。大卒就職率は2013年12月の時点で76.6%と3年連続で改善した。こうした状況を受けて、リーマンショックで大きく悪化した労働環境が、徐々に改善しつつあるという声も聞こえるようになってきている。

一方で、全労働者のうちで非正規雇用が占める割合は3割を越え、00年代以降、一貫して増加を続けている。くわえて、若者の完全失業率は25～34歳が5.3%、15～24歳は6.9%（いずれも2013年平均）に達しており、他世代に比べて高い。非正規の若年層にとっては厳しい状況は相変わらず、とも言えよう。

では、若者たちは自らを取り巻く労働環境にどのように向き合っているのだろうか。世間では、彼らの就労意識に問題の原因を求める「自己責任言説」や「若者バッシング」が幅を利かせ、若者自身もそうした考えで自分自身を責めているようにも見える。

「若年労働者は、労働法や労働政策によって『保護』されるだけの対象なのであろうか、あるいは彼らの就労意識の弱さを責め、批判され

るだけの対象なのであろうか。彼ら若年労働者自身に「主体」はないのであろうか。」(iiページ)。こうした若者を取り巻く視線への問いかけが、著者の問題意識である。この問題意識を背景に、若者が取り組んだ労働運動への長期間にわたる調査を通じて、若年労働者の主体性と可能性を検討しようというのが本書の目的である。

本書の視角と概要

以下では、本書の概要を整理しよう。序章では、若年労働者問題の背景としての社会の構造変化と、著者の視角が提示される。まず、90年代から続く長期不況の結果、①ケインズ主義的経済政策、②完全雇用政策、③貧弱な社会保障制度とそれを補完する企業福祉の3点で構成されていた「日本の福祉レジーム」と呼ばれる社会構造が大きく変化したことが指摘される。そうした構造変化の影響を真っ先に受け、かつ最も深刻だったのが若年労働者であり、彼らをめぐる様々な問題は、本質的には社会制度の問題である、というのが著者の基本的な見解である。

問題の原因を彼らの内面ではなく、社会構造にあるとした場合に考えるべきは、状況を改革するための方法である。重要なのは「働く人たちが自らが主体となり、自らの働く職場の労働条件向上に取り組む」(5ページ)ことだと著者は主張する。若年労働者がこうした課題にどのように取り組んでいるのか。以降の各章では、

この点を調査に基づいて丁寧に分析している。本書において、事例として取り上げられるのが、徳島県の非正規の若年労働者たちの労働運動である。

徳島県の自動車部品製造企業であるアイズミテックでは、多数の若者が非正規労働者（請負労働者）として就労していたが、後にかねは自分たちの組合を結成し、ストライキをも含めた労使交渉を進め、正社員化を達成した。アイズミテックにおける正社員化の達成は、近年の労働運動のなかでも稀有な事例である。著者は、本事例はあくまで特殊な事例であると認めた上で、そうした特殊な事例を分析することで、逆に若者による労働運動の一般的な発展の条件を明らかにしようとしている。

著者の指摘する青年労働組合運動が成功した理由は以下の6点である。すなわち、①技能を含めた労働過程、②トヨタ生産方式のもとでの労働運動発展の条件、③労働管理上の問題、④既存労働組合との結合要因、⑤地域労働市場の状態、⑥請負労働者の社会関係資本、である。簡単にだが、順を追って内容を見てみよう。まず①は、技能を中心とした職務集団の形成によって、自立性を持った経営権を制限しうる労働者集団の形成に繋がったことを意味する。②は、同社の主力製品製造の中核を高い技能を持つ請負労働者が担っており、彼らの発言力が強かったことを意味する。③は、請負労働者が自分たちの労務管理を担うことになり、対立的な労使関係が形成されたことを意味する。④は、既存の労働組合も労使対立的な傾向を有しており、正規労働者組合から請負労働者組合への援助がおこなわれたことを意味する。⑤は、徳島県の地域労働市場が悪化しており、労働運動によって同社での正社員化を追求することが請負労働者にとって有力な選択肢となったことを意味する。最後に⑥は、労働者が不確実性に備えるために社会関係資本を利用しており、その一つが地元のネットワークであった点を意味する。ま

た、そうしたネットワークにおけるヤンキー文化ともいべき「反学校文化」の浸透についても7章では言及されている。

終章では、こうした条件を踏まえつつ、イデオロギーとしての「自己責任論」批判と若者の主体化の一般的条件を考察している。

抵抗する若者たち

社会学者の古市憲寿によれば、現代の若者は世代間格差や就職難に苦しんでいると思われる一方で、実は生活満足度や幸福度が高いという。この議論は、若者はそれなりに幸せを享受している、という意味で現実を積極的ではないにしろ肯定的に描いている。現代の若者にそうした面があることは事実かもしれないが、そこにはよりよく生きるために自ら行動する主体性は見受けられない。しかし、本書で描かれた徳島の若年労働者たちは、自らの労働条件向上のためにイキイキと活動し、「幸せ」を獲得しようとしている。著者が惹かれたように、そこには若者論で批判されるような若者像とは異なる、主体性を持った力強い若年労働者の可能性が見取れる。

本書は学術書であり、一般の読者は読み難いと感じる部分もあるかもしれないが、力強く魅力的な若者たちの労働運動のあり様が、本書を読み進める手がかりとなってくれるだろう。若者論や労働運動に関心のある方々に勧めたい著作である。

研究ノート

生協における倫理的消費

～英・日・韓のフェアトレード運動からの考察～

堀江 智子 (関西大学大学院商学研究科前期博士課程)

1. 倫理的消費とフェアトレード

1-1 倫理的消費とフェアトレード

本稿は、ロバート・オウエンやロッチデール公正先駆者組合といった協同組合の原点を振り返り、当初の協同組合は倫理的経済（経済倫理が尊重される、弱者などが不当な扱いをされない経済）を追求する運動であり、今日の倫理的消費につながるものであったことを確認した上で、イギリス・日本・韓国の生協におけるフェアトレードの展開を見ることで、これからの協同組合における倫理的消費の可能性を考えようとするものである。

1987年、イギリスのマンチェスターに設立された倫理的消費者研究協会（Ethical Consumer Research Association：以下、ECRA）は、「倫理的消費」という概念を打ち出した。彼らが主張する倫理的消費とは、人間や動物の権利を搾取しない商品、または環境への影響を最小限に留めた商品が消費者が購入することである。

ECRAはマルチ・ステークホルダー型協同組合であり、倫理的消費者運動を先導してきた。同協会は、企業やその製品の倫理性を分析した『*Ethical Consumer*』という雑誌を隔月で発行し、倫理性の分析結果をデータベース化して公開している。

ECRAの倫理的消費に対する活動を受けて、世界で最も早く倫理的消費について方針を打ち出したのは、1992年のイギリスの協同組合銀行（The Co-operative Bank）である。同銀行は、競合する他の銀行に先駆け、いち早く事業の中に「倫理政策」を取り入れた。The Co-operative Bankは、倫理的消費を「製品やサービスを選択する際に、環境や倫理性を考慮する」と定義している（Cowe & Williams (2000), p.4）。ここでの「倫理」とは、動物福祉、フェアトレード、労働基準、健康への関心など社会的な意味合いの強い問題にまで及ぶものであるという。倫理的消費者が倫理性を求める対象は、企業や団体の方針だけでなく、それらが提供する商品やサービスなどの細部にも及ぶ。

こうした倫理的消費運動の実践例における概念や定義に基づき、本稿では、「倫理的消費」を「企業・商品を選択するにあたって、個人的な便益よりも社会的な便益を重視して消費活動を行うこと」と定義付ける。

そこで本稿では、欧米で1990年代以降に発達し、近年日本でも注目されているフェアトレードを、倫理的消費を代表する消費活動であると位置付け、その事例を通じて倫理的消費を分析する。ここでのフェアトレードは「発展途上地域と先進地域との対等なパートナーシップを通じて、立場の弱い生産者などの権利を守り、持続可能な発展に寄与する交易。また、生産者から消費者までが自主的に参加し、従来の国際貿易慣行や社会の仕組み

に変革をもたらそうとする運動」と定義する。現在、フェアトレードの類型区分は次の2種類に分けることができる。

「認証型フェアトレード」は主に欧米で用いられる制度であり、第三者機関であるフェアトレード認証団体が、フェアトレード商品の認定基準を設定している。その基準を満たせばフェアトレード認証ラベルが付与される。つまり、基準さえ満たせばどのような企業や団体の商品もフェアトレードとして認められるため、生産者から消費者に至るまでのサプライチェーンでフェアトレードの普及・拡大を図ることに適していると考えられる。それに対して「交流型フェアトレード」は主に日本で普及しており、生産者・輸入団体・消費者のパートナーシップを第一とし、両者の対等な関係を尊重して売買が展開される¹⁾。認証型フェアトレードでは、個々の商品が認証審査にかけられるが、交流型は商品が対象ではなく、生産者・生産者団体を対象とした枠組みで取引が行われる。また、フェアトレード認証ラベルが採択しているような画一的な認定基準はなく、生産者・消費者の双方間の合意によって価格・品質・栽培方法などの基準が作り出される。つまり、画一的な認証ラベルに頼るのではなく、それぞれの生産者と消費者とが連携して質の高い取引を目指しているのが、交流型フェアトレードの特徴である。

1-2 先行研究と本稿の課題

倫理的消費の学術的研究は、ECRAによる倫理的消費運動が始められた後の1980年代後半から1990年代に始まった。しかし、それらは消費者個人の倫理的価値観や信条、意識を分析しようという研究であり、消費者団体や協同組合は全く視野に入っていない。論文検索データベースCiNiiによれば、「倫理的消費」の語をタイトルに含む日本語研究論文は、2014年1月現在までに18本が発表されているが、その中には日本の生協と倫理的消費について考察している論文はない。

一方で、倫理的消費の一つとしても位置付けられるフェアトレードについては、近年研究が著しく進んでいるが、その中で主流を成すのは、農業経済学者による研究であり、生協を含む流通業の役割について学術的に論じている研究は少ない。椎名（1997）は、生活クラブ生協とオルター・トレード・ジャパン（以下、ATJ）によるフェアトレードの実践をミンダナオ島の balan ンバナナを例に報告し、久賀・山尾（2001）などは、大阪よどがわ市民生協とタイの農民グループが行うホームンバナナの取引について、生産地に対する経済的なインパクトなどを分析している。

こうした研究を参考にしながら、本稿は「生協・消費者から見た倫理的消費」という新たな視点から各国のフェアトレードを比較するという領域を開拓するための準備作業として、協同組合と倫理的経営との関係を確認し、イギリス・日本・韓国の生協におけるフェアトレードの歴史と現状を、この3か国における現地調査と文献整理を通じてまとめようとするものである。

2. イギリスにおける協同組合運動の展開と倫理的観点

2-1 オウエンによる倫理的な経営と社会の追求

産業革命期のイギリスでは、資本と労働が分離され「雇う側」と「雇われる側」が明確になった。労働者は過酷な生活・労働環境に陥り、幼い子供ですら工場で働かされていた。このような労働者の状況を見て、オウエンは社会的弱者を虐げない倫理的な労使関係の構築を志した。彼の主張は、人格形成は社会環境や社会体制によって支配されており、なおかつそれは可変的な要因であるという「性格形成の原理」に基づく（オウエン（1975），p.103）。また、オウエンは、児童労働や長時間労働などに反対し、教育のための環境を整備した。そうすることで、労働者を酷使して利益を追求する経営ではなく、労働者に配慮した倫理的・人道的な経営を目指したのである。

オウエンは、1800年から1825年にかけてニューラナークの工場を「統治」した。彼は工場労働者に対して、生産の現場と共に住宅などの生活の場も提供した。彼が設立した「性格形成学院」は、教育を受けることができなかった幼・小児を対象にした学校であった。また、工場における監視システムとして「サイレント・モニター」を導入し、労働者1人1人の生産性を平等かつ厳正に管理していた。生産性は現場監督によって評価されるが、労働者が不平を感じた場合は、工場長やオウエンに直訴する権利が与えられていた。オウエンは、良好な労働条件を与えることと引き換えに、労働者たちに生活と労働の「倫理」を求めたのである（中川・杉本（2012），pp.12-13）。オウエンによる工場経営の特徴は、当時徐々に普及し始めていた「チャリティ活動」とは異なる形式で貧民や社会的弱者を救済する、オルタナティブで倫理的な経営方法を実践したことである。

オウエンは、自身の思想を工場経営の場のみには留まらせるだけでは満足せず、アメリカ・インディアナ州のニューハーモニーでもコミュニティ形成の実験を行った。つまり、資本主義社会から抜け出した「新道徳世界」に入ることで貧困などの問題を解決することを目指し、自分たち自身で労働と生活をしていく自治手段を得た人々で形成する社会（協同村）を実現しようとしたのである。1825年にニューハーモニー共同体は開村したが、オウエンの理想主義的な楽観論などに対して、多数の関係者から批判を受けた。その結果、オウエンは現地を去らざるを得なくなり、実験は失敗した。

イギリスに帰国したオウエンは、その後も社会運動の啓蒙活動を続けた。オウエンの考えを知った者の中には、以後熱心に活動を展開する者も出現し、「オウエン主義的協同組合思想」が形成された。オウエン支持者のウィリアム・トンプソンらにより、協同思想に基づいた組織、つまり協同組合は全国規模で発展した。1828年には4組合しか存在していなかったが、4年後の1832年は500組合が確認されている（土方（2003），pp.139-140）。しかし、これらの協同組合の店舗は、1830年代末までにはほぼすべてが閉店した（中川・杉本（2012），p.16）。オウエンとオウエン主義者によって、倫理的な経営、すなわち労働者に配慮した経営を行う「協同組合」という事業体が19世紀初めのイギリスに誕生したが、その運動は結果的には失敗に終わったのである。

2-2 ロッチデール原則と消費協同組合の発展

オウエンなど19世紀初めの協同組合人は、資本主義社会に対抗する革新性をもたらしたが、倫理的経営を目指す彼らの初期協同組合運動は1830年代末までに衰退した。しかし、ロッチデール公正先駆者組合（以下、公正先駆者組合）が1844年に誕生し、その店舗展開の原則は、現在の協同組合にまで息づいている。この時期以降、「労働者」に対する倫理性の実現から、「消費者」に対するそれへと、協同組合の性格は移行していった。つまり、倫理的経済を追求する手段として「経営倫理」と「労働倫理」を実践してきた協同組合が、「倫理的消費」の担い手となる基盤が形成されていく時代に突入していった。

公正先駆者組合は1844年、オウエン派社会主義者などの28人²⁾の労働者によって設立され、その後着実に組合員数、事業高、余剰金の規模を拡大させた（Cole（1944）, p. 121 & p.123）。公正先駆者組合のこの成功の秘訣は、今日では「ロッチデール原則」として、協同組合の基本原則に位置づけられている。

ロッチデール公正先駆者組合の活動は、それ以前のオウエン派協同組合運動が「労働者」主体の運動であったのに対して、「消費者」主体の運動へと移行したものだと言える。オウエン派初期協同組合運動の本来の目的は、労働者が自立した生活を送ることができる倫理的・道徳的なコミュニティを形成することであったが、20世紀の協同組合が注力したのは、「組合員に対する利用高割り戻し」であった。組合を利用するだけで口座に貯金が貯まるのが引き金となり、組合員や消費者の関心を集めたためである。

1881年には971であった組合数は、1908年には1,418となり、組合員数も54万7,000人から241万4,000人へと大幅に増加した（Cole（1944）, p.371）。

2-3 戦後から1990年代まで

一時期イギリスの流通業において首位の地位を占めていた協同組合であるが、1950年代後半になると急激に失速した。第二次大戦後、小売業にチェーンストア形態が参入してきたためである。それは、民主主義に基づく協同組合の非効率性を顕示する出来事であった。経営の危機に瀕した協同組合は、オウエンが目指した「労働者」のための協同組合の理念や倫理を置き去りにし、コスト削減・利益追求の道を進むことになった。

Anderson（2009）は、生協が生協運動の理念と一致してフェアトレードを展開したのは1990年代初期であると述べ、1960年代から1970年代の生協は経済性を最優先していたことを指摘している（Anderson（2009）, p.241）。この時期は国内外の流通業者との競争が激化し、小売市場でのシェアの低下や収益性悪化など、生協は事業体として存続することが厳しくなっていた。このような競争激化の時代に生協が行った対処法が、生協同士の吸収・合併などによるコスト削減である。中には、労働力に見合う対価が支払われないことなど、生産者にしわ寄せが及ぶ取引も存在した。

1973年、生協による紅茶取引の実態が明らかになり、組合員が抗議運動を起こした。卸売協同組合（Co-operative Wholesale Society）は当時、スリランカに紅茶プランテーションを所有しており、「99tea」という名称の安価な紅茶を組合員に供給していた。しかし、現地の労働者に公正な賃金が支払われず、しかも過酷な労働環境で働かされていたことが発覚し、組合員たちは「不当な価格で”99tea”で購入したくはない」と訴求した。

この事件をきっかけに、協同組合に関わる人々が倫理的問題に関心を寄せ始めた (Anderson (2009), pp.244-245 & Co-operative News (1973))。そして1980年代に突入し、それまで価格競争や利益追求に傾倒していたイギリスの生協は、組合員の要求に耳を傾け、倫理的消費の実践への準備を始めたのである。

1980年に開催された国際協同組合同盟第27回モスクワ大会にて、カナダの協同組合運動家であったアレクサンダー・レイドローは、「西暦2000年における協同組合 (通称『レイドロー報告』)」という報告を行い、協同組合運動がイデオロギーを喪失しつつあることを批判したが、これを機に、協同組合が広く社会に貢献する組織となるための機運がより一層高まることとなった。例えば、イギリスの生協は1980年代、生卵のプラスチック容器の廃止や、土壌にやさしい生分解性の買い物袋の使用促進、フロンガスを使った製品をフロンガス不使用の製品に転換するなど、数々の新しい取り組みを行い、「グリーン小売業」としての評価を高めている (Anderson (2009), p.253)。

また1992年、The Co-operative Bankは、環境問題に限定されない広範囲な社会的価値を事業の中に組み入れた「倫理政策」を打ち出した。これにより、協同組合の倫理的な取り組みが一層発展した。当時、銀行業間での競争激化で苦戦していたThe Co-operative Bankは、同行の顧客の要望や不安を聞き取るなどのコミュニケーションを通して倫理政策を策定し、その政策に合致しない組織とは取引をしないという規定を設けた。倫理政策には、①人権擁護、②武器取引の不支持、③企業責任と国際取引への関与、④遺伝子組み換えの不支持、⑤社会的企業とチャリティの支援、⑥生態系への配慮、⑦動物保護、の7分野が存在する (ダン (2008), pp.28-29)。

The Co-operative Bankは、この倫理政策に基づき、1992年以降の15年間で総額7億ポンドの融資申請を却下した。一方で、融資残高は250%の伸びを記録し、1997年の5億7,100万ポンドから2006年には19億9,700万ポンドに増額した。また、顧客の多くが、倫理的観点から同行を選んでいるが明らかにされている (ダン (2008), p.29)。

The Co-operative Bankの倫理政策は、親会社である消費生協のThe Co-operative Group全体にも影響を及ぼし、グループの卸売り部門は、90年以降環境コンサルタントを起用して、有機農産物の取り扱い、環境にやさしい商品の開発、包材のリサイクル・削減、省エネと環境負荷を軽減した事業活動、さらには環境についての消費者教育資材の提供を行い (栗本 (1998), p.30)、動物実験を排除した商品開発や「フリー・レンジ」³⁾ など家畜の福祉を配慮した商品を推進するようになる。95年には、'Responsible Retailing'キャンペーンを展開、小売業の責任に関して3万人以上に対するアンケート調査を実施し、行動指針を定めた。フェアトレードも、この時期から注力されることとなる。

2-4 今日におけるフェアトレードの活動展開

The Co-operative Groupは1990年代以降、フェアトレード活動に積極的に取り組んでいる。1992年にはイギリスを代表するフェアトレード団体のCafe Directと連携し、同団体が取り扱うフェアトレード・コーヒーを導入した。これは、イギリスの大手小売業では初の取り組みであり、生協による本格的なフェアトレード運動の幕開けとも言える。1998年にはFairtrade Fortnight⁴⁾の支援者となり、生協内に留まらず、イギリス全土にフェ

アトレードを普及させる試みが始まった。そこには、フェアトレードに意欲的な組合員を動員して、組合員以外の一般の人々にもフェアトレードを認知してもらう狙いもあった (Forecast, Vincent, Taplin (2004), p.12)。

2000年代になると、イギリス全土でフェアトレード運動の機運がより高まり、2000年にランカシャー州ガースタングが世界で初めて「フェアトレード・タウン」宣言をするなど、自治体として包括的にフェアトレード活動に取り組む動きが盛んになった。フェアトレード・タウンとは、町全体でフェアトレードを推進する運動のことであり、世界中1,200以上の都市や町が認定されている⁵⁾。また、同年、生協はフェアトレード認証バナナをイギリスの小売業で初めて導入したほか、Divine Milk Chocolate社と共同でフェアトレード・チョコレートの製造に取り掛かった。その他にも、The Co-operative Bankと共同でフェアトレードのキャンペーンを開始し、1ヶ月に1つフェアトレード商品を購入する呼び掛けなどを行った。2002年には、The Co-operative Groupのフェアトレード運動がイギリスの産業界で広く認識され、小売業の間で最も栄誉あるthe Year at the Retail Industry Award in 2002など3つの賞を受賞した。2003年は、小売業が販売するナショナルブランドのコーヒーの売り上げが前年比8%減であったのに対し、The Co-operative Groupの取り扱うフェアトレード・コーヒーは前年比5%増を記録した。また、生協の組合員は年間600以上ものフェアトレードの催事に参加した (Forecast, Vincent, Taplin (2004), p.12)。つまり、単純に計算すれば1日に1つから2つのフェアトレードの行事

図表1：フェアトレードを推進する広告（ヨーク市内の生協店舗）

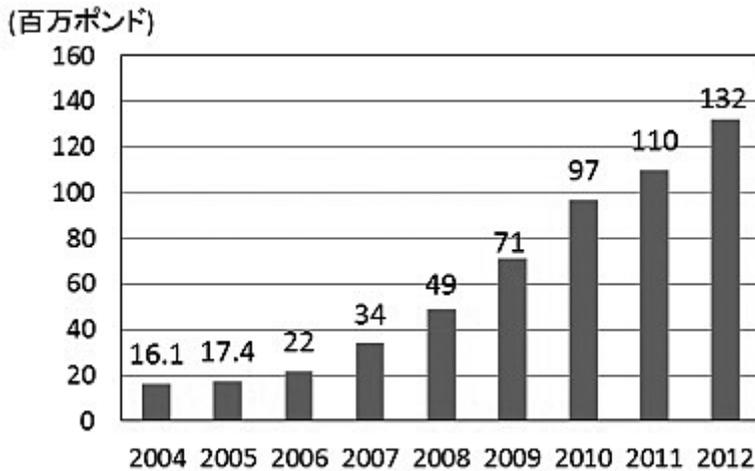


2010年8月 筆者撮影

がイギリスのどこかの地域で開催され、そこに生協組合員が参加していることになる。

バナナ、ワイン、マンゴーなどの食品をはじめ、フェアトレードのコットンから作られたバッグなどの非食品においても、The Co-operative Groupには、イギリス（もしくは世界）で初めてフェアトレードを導入した製品が多数ある。また、フェアトレード・タウンになるためのガイドブックを作成して国内の小学校に配布するなど、生協組合員はもちろん、一般市民も巻き込んで運動を展開している。The Co-operative Groupのフェアトレード製品の事業高は、2004年には約1,610万ポンドであったが、8年後の2012年には約13,200万ポンドと、およそ8.5倍の伸びを記録している（The Co-operative Sustainability Report（2005 & 2012））。これらの数値の背景には、組合員に留まらない、市民全体に働きかけ続けるThe Co-operative Groupの取り組みがあることが理解できるだろう。

図表2：The Co-operative Groupのフェアトレード製品事業高の推移（2004～2012）



出典：The Co-operative Sustainability Report（2005、2006、2010、2012）を参考に、独自に作成。

3. 日本の生協における倫理的消費の展開

3-1 「国内版フェアトレード」としての生協産直

第二次大戦後、日本の生協の発展を支えた二本柱は「コープ商品」と「生協産直」であった。コープ商品は、1960年に酸化防止剤等不使用の生協バターを発売して以降、消費者にとって「安全・安心」な商品ブランドとして台頭し、日本の食の安全基準の底上げに貢献した。そのコープ商品と並んで生協の特徴とされる「産直」は、卸売市場を介さず、小売業者や消費者が農産物などを生産者から仕入れる制度のことである。生協の組合員が主体的に運動を起し、生産者とより深く結びついたのは、1970年代である。その契機となったのが、栄養価の高い本物の牛乳を子どもに飲ませたいという主婦の声に基づく牛乳の集団飲用運動である。それ以降、こうした運動が鶏卵や野菜、コメなどに広がった。

1980年代には、多くの生協に「産直3原則」の概念が導入され、生協産直が事業として確立する上で重要な役割を果たした。その原則の中でも「生産者との交流」は、スーパーマーケットなどが掲げる「産直」にはない最大の特徴とされている。この生協産直によって、消費者に対しては、生産者が分かり、新鮮な農産物が届けられるという安心が与えられた。一方で、生産者にとっても、持続的な生産を可能とさせるような仕組みが付与された。例えば産直品の価格設定において「最低価格保証」などが採択され、値決めも「シーズン値決め」「半年以上の値決め」とする生協が多かったのである。そのような生協は、生協産直を通じて、市場流通とは異なったオルタナティブなフードシステムを作り上げることを目指していたといえる。

消費者の便益だけではなく生産者や農家を支援するという双方の交流やパートナーシップが重視された点で、こうした生協産直は「国内版フェアトレード」と呼ぶに値する取り組みであろう。日本の生協産直と、イギリスの生協などが盛んに取り組むフェアトレードには、次のような類似性を見出すことができる。第1に、組合員の運動を基盤とした事業であること、第2に、生産者に対して価格保障がされていること、第3に、安定・継続した買い取りが行われること、である。

しかし、現在多くの生協で行われている産直は、効率性を重視するようになった結果、その性格が変化している。例えば、産直青果物の仕入れ価格の決定の際、店舗事業においては「市場価格+上乗せ価格（市場スライド制）」が77.4%に上る一方、価格保証をしている生協は15.1%にとどまっており、市場価格と連動した決定方式が主流となっている（日本生活協同組合連合会（2012），p.64）。同様に、安定・継続した買い取りという点では、生協にとってメリットの多い「その都度、数量発注」を採用する生協が79.2%であり、生産者に有益となる全量引き取りを行う生協は15.1%である（日本生活協同組合連合会（2012），p.63）。辻村（2013）は、生活クラブ生協と遊佐町農協との産消提携事業を「国内フェアトレード」として考察しているが、一般的な大手生協の産直においては、価格競争の激化の中で「国内版フェアトレード」としての性格が薄れているのが現状である。

3-2 日本の生協と交流型フェアトレード

日本におけるフェアトレード運動は、1970年代に始まった。しかし、この時期の活動はあくまでも「国際協力活動にフェアトレードの要素を部分的に組み込んだもの」であり、必ずしも消費者を巻き込んだ民主的な運動とは言えない（畑山（2011），p.195）。

転換期を迎えたのは、1980年代である。鶴見(1982)は、働けば働くほど貧しい生活と過酷な労働のサイクルに陥ったフィリピンのバナナ農家と、圧倒的な支配力を持つ多国籍企業、そして日本との関係について論じ、それらの事実を知らずに「安くてきれいな黄色のバナナ」を求めていた消費者に衝撃を与えた。また、1980年代半ばには砂糖の国際価格が暴落し、砂糖生産に依存した農業・経済の構造をしていたフィリピン・ネグロス島に大打撃を与えたことが、日本でも大きく報道された。

これらの影響を受けて開始されたのが、ATJの活動である。それと同時に、日本におけるフェアトレード事業の代表的な形式の「交流型フェアトレード」も、土台を築き始めた。1986年2月、ネグロス島のNGOと協力して現地の飢餓状況に対する緊急援助を行うNGO

が日本国内で発足した。同年12月には外国との民衆交易およびフィリピン国内やネグロス島内での民衆の流通組織としてオルター・トレード社が設立され、翌年からネグロス島の黒砂糖「マスコバド糖」を日本に輸出し始めた。民衆交易はここからスタートし、1989年10月には、生活クラブ生協、グリーン・コープ、首都圏コープなど日本の7つの生協が株主となり、ATJが立ち上げられた。ネグロス島で収穫されたバランゴンバナナは、1989年に初めて日本に届けられた。生活クラブ生協における組合員への販売価格は、1箱5kgで2,300円であり、1990年代の市販バナナの約3倍の値段であった。この価格の中にはネグロス島の労働者の生活を支援する目的で、「自立基金」が含まれていた⁶⁾。

バランゴンバナナは市民の手によって行われた事業であり、専門家の監修などはなかったため、日本の消費者に届けられるまでの生産・流通過程に大きな困難を抱えていた。また、日本の消費者は、安価で黄色いバナナを好む傾向があるため、黒くて見た目が悪いバランゴンバナナは一般市場で売れにくいとされていた(椎名(1997), p.47)。しかし、生産者と消費者の双方が変化しながら協同思想を根底において事業を展開する新しい取り組みである点で、バランゴンバナナの取引は日本のフェアトレード市場の先駆であると評価できる。その後、ATJの事業は、エコシュリンプ、有機栽培コーヒーなどに広がった。

生産者との繋がりを重視した交流型フェアトレードの取り組みは、ATJと生活クラブ生協だけに留まらない。パシフィック・トレード・ジャパン(以下、PTJ)と大阪よどがわ市民生協などによる、タイの無農薬バナナの取引も、生産者と消費者が対等に付き合う「産直事業」であり、フェアトレードと位置付けることができる。1994年に始まったこの取り組みは、タイ国内の4つの農協などと提携し、日本の株式会社であるPTJとその関連会社が、バナナの輸入や生産地の自主的・民主的な組織づくりを支援するというものである。大阪よどがわ市民生協との契約内容によると、「ラマー郡の農業発展と豊かな生活を築くとともに、生協組合員へ安全なバナナを供給する」ことが目的とされ、「契約の変更は生協、農民グループ、PTJの3者で協議しあう」「相互の交流のために基金を設け、産地、消費者が互いに拠出する」など、産消が協力して事業を展開する道筋が表されている(久賀(2002), p.291)。

フェアトレードは、国が定めた法律でも国民の義務でもなく、市民が自発的に推進してきた運動である。中島(2008)は、その際重要になるのが、市民自らが考え行動する「市民社会の構築」であると述べている。また、立場の弱い生産者を支援し、経済面・社会面・環境面などが総合的に配慮されて実現される持続可能な社会を目指している点で、生協とフェアトレード運動の目標は合致していることも評価している(中島(2008), p.33)。

特に、日本の生協が展開する交流型フェアトレードは、生活クラブ生協や大阪よどがわ市民生協などが例示するように、フェアトレード団体や生協を媒介として、組合員も生産者と意見や情報の交換を行う機会がある。この対等な関係こそ、それぞれの立場が「責任」を自覚して活動を行い、持続可能な社会を築いてきた源泉であると考えられる。

3-3 日本の生協の倫理的消費の課題

ここまでの考察から、日本の生協は「倫理的消費」や「フェアトレード」という言葉を

使ってはいなくても、1960年代から生産者と消費者とが対等かつ公正であるという関係を築き、それを具現化した事業として産直に着手し、その取り組みを国外のいくつかの生産地にも広げてきたことを明らかにした。しかし、日本の生協における倫理的消費について、次の3点を課題として指摘することができるであろう。

第1に、産直においても、市場原理が導入されることで倫理的消費としての要素が失われつつあることである。これについては既に述べた。

第2に、各生協によって倫理的消費の活動がバラバラに行われているため、その効果が地域ごとに限定されてしまうことである。イギリスの生協であれば、倫理的消費の取り組みを組合員だけでなく、一般の消費者にも広めることができた。それは、The Co-operative Groupが同グループの倫理性についてイギリス全土的なアピールに努めたためだと考えられる。その点で日本の生協は、生協法によって組合の利用や事業展開が可能な地域が規制されており、広範な倫理的消費の訴求が困難である。

第3に、グローバルな視点での倫理的消費が、消費者に浸透していないことである。生協産直などの展開は地域内での産消の取引であったため、独自の方向性を模索して発展することに成功した。生産者と消費者との交流などを通じた「顔の見える関係」には、生協組合員だけでなく、一般の消費者も関心を寄せた。しかし、そのコミュニティの範囲を超越し、発展途上国の生産者への配慮をするには、当事者意識が薄いと云わざるを得ない。

一方で、見方を変えれば、倫理的消費の国際感覚は、日本でも今後養われていくという期待を持つことができる。生協産直の全盛期であった1970年代前後は、国内農産物の流通が主流であった。そのため、国内農産物の安全性を求めて生協産直が盛んになる土壌が生成されたと考えられる。しかし、規制緩和により国外からの輸入物が急増した現在、消費者が食の安全を求める対象は、国内から海外に向けられるのではないだろうか。その中で、自らの食の安全・安心を追求すると同時に、国外の労働者の人権、環境などにも関心を持って配慮する倫理的消費者が養われていくと考えられる。

4. 韓国生協運動の発展と倫理的消費

4-1 1970年代から1990年代の生協運動

韓国で最初の生協組織は1979年の江原道平昌郡新里消費者協同組合であると記録されているが、1987年に独裁政権が終焉したことに大きく影響され、現在活動しているほとんどの生協は1987年以降に設立されている。それらは、共同購入の場として、さらには市民運動団体として役割を果たしてきた。そして1990年代には、軍事的な圧力が緩和され、消費者運動として新たな局面を迎え、4つの主要なグループが生まれている。

第1は、1988年に創立し、生協の中で最大規模を誇るハンサルリム生協である。農村・農民と深く結びついて有機農産物などを優先して供給し、環境保全と食の安全を軸に事業を展開するという特徴を持つ。日本の生協を手本にした産直運動、産直事業に熱心であり、韓国の生協運動の原点とされている。

第2は、1987年の発足以降、女性による生協事業や運動に取り組んできた女性民友会

生協であり、第3は、1997年に発足した「生協首都圏事業連合」が名称変更されたドゥレ生協である。ドゥレ生協は韓国の生協で初めてフェアトレードを着手した生協であり、2004年にATJとの連携を始めた(金(2008), pp.67-68)。

第4は1998年に誕生した「21世紀生協連帯」が源流であり、消費者(韓国生協連合会)と生産者(各地域別の生産者会、生産団体)が共同で出資し、倫理的生産、倫理的消費の実践に積極的なiCOOP生協である。

1999年には消費者生活協同組合法が施行されたが、第3条「事業区域」では地域社会開発事業や金融や共済などの相互扶助事業が禁止され、第10条「事業の種類」では取り扱可能な品目が「農産物とその加工品、環境物品」に限定されるなど、この法律は日本の生協法以上に規制色の強い法律であった。

4-2 倫理的消費の土壌形成

21世紀になり、韓国の生協を取り巻く環境は一変した。

第1は、競争の激化である。生協法では、生協で取り扱うことができる品目は、有精卵、野菜、雑穀、果物などの有機農産物をはじめ、石鹼やトイレットペーパーなどのリサイクル品と呼ばれる生活用品などに限定されていた。こうした「親環境農産物」⁷⁾が消費者から支持され、生協の成長を促したことは事実であるが、一方では、流通業や食品製造業などの企業がその独自性や商機に目をつけたのである。また、輸入の有機農産物やその加工品も増加し、生協以外でも同様の商品を購入することが容易になった。親環境農産物は2004年には10,020トンが流通されたが、2005年には15,584トンに急増し、生協は今までになく市場競争に晒されることになった(丸山(2007), p.41)。

第2は、消費者が食の安全への関心を高めたことである。例えば、韓国政府は2008年4月、それまで全面輸入禁止にしていたアメリカ産牛肉を解禁したが、そのとき消費者から注目されたのが生協である(金(2009), p.53)。元来は農業を守るために展開されていた韓国の生協運動であるが、1980年代のハンサリム生協の先駆的な活動が契機となり、各生協は熱心に産直運動や産直事業に取り組んだ。一般企業との競争や脅威に晒されつつも、それらの市販物とは異なった生協ならではの長所(原料の良さ、正直さ、健康志向、母親や生産者の目線に立った商品の供給)が明確であったため、消費者の支持を集めたのである。

第3は、2000年代におけるフェアトレードの始動である。フェアトレード団体の「美しき店」が2003年に活動を開始し、続いて2004年にドゥレ生協、2005年に韓国YMCA全国連盟、2006年に女性環境連帯、2007年には韓国公正貿易連合、iCOOP生協が取り組みを始めた(金(2008), p.67 & SIN(2013), p.19)。

第4は、法整備である。2010年2月には生協法の改正案が可決され、①目的拡大と非営利性の明示、②事業範囲の拡大、③地域社会の持続可能な発展への貢献、④協同組合間協同、⑤行政による生協への支援・協力、が図られた。また2012年12月には協同組合の自由な設立を促す狙いから協同組合基本法が施行された。その第1条では、「社会統合と国民経済の均衡ある発展に寄与することを目的とする」と明言されており、今後この法律が異なる種類の協同組合間の協力のための根拠となることが予測される(金(2012), p.

59)。

以上の生協法の改正や、協同組合基本法の制定から、以前のような生協に対する政治的圧力がなくなり、民間の力を発揮する場が法的に整ったということ、そして農業・農村・農民に向きがちであった生協運動の流れが、より消費者を配慮する形に修正され、産消双方を視野に入れた生協の取り組みが明文化されたこと、さらに、生協内部という限定されたフィールドに留まらず、地域社会、さらには世界に目を向けた活動展開が促進され、協同組合間の連携や、行政との連携が活発になることが期待されることとなった。つまり、行政、生協組織、生産者、消費者の4者が、より広く社会に目を向けて倫理的な活動に取り組む土壌が整ったと言えるのである。

4-3 iCOOP生協における倫理的消費の実践

iCOOP生協の事業理念は「倫理的消費」であり、その基準は①人間と労働（資本ではなく人間中心の経済事業を行うこと）、②食品安全（有害な物質を最大限に排除し、安全な食べ物を生産、流通させること）、③農業と環境（都市と農村が共生する持続可能な社会を目指すこと）の3点である。倫理的消費の中核を担っている事業は、フェアトレードとウリミル（国内産小麦）の消費拡大を推進する取り組みである。

フェアトレード活動として、iCOOP生協は2007年から、コーヒー、チョコレート、砂糖などの5品目を8か国から輸入している。2012年の総供給高は、前年比40%成長の31億ウォンであり、韓国におけるフェアトレード市場の牽引役となりつつある。

フェアトレード商品の値段には所定の基金が含まれており、組合員が購買することによって基金が積み立てられていく。例えばコーヒーでは、2008年には基金が約1,335万ウォン積み立てられていたが2012年には約2,228万ウォンに増加し、マスコバド糖については2008年の約122万ウォンが2012年では約2,085万ウォンにまで急増した（「iCOOP生協2012年度年次報告書」, p.19）。この基金は、フィリピンのマスコバド糖産地でのサトウキビ木の購入やマスコバド糖の工場建設のために使用された。

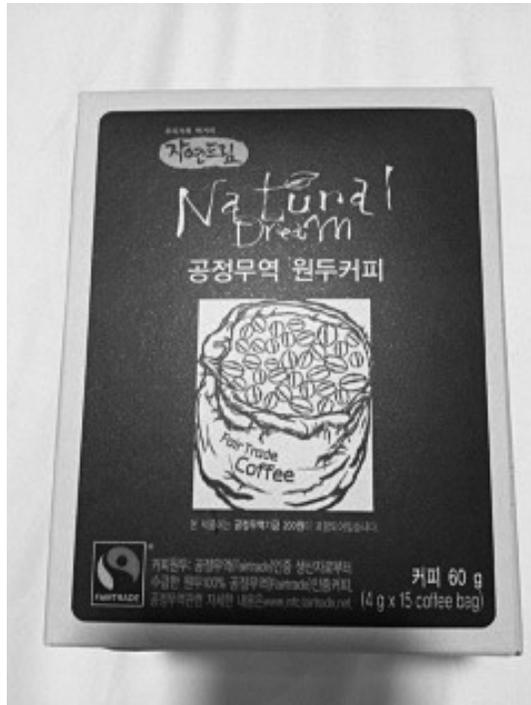
このような仕組みは、金（2011）が述べる「混合型」フェアトレードという、韓国の市民団体や生協が進めるフェアトレードの大きな特徴に基づいていると考えられる。ここでの混合型とは、認証ラベルを用いることでのフェアトレードの規模拡大のみで満足せず、「生産地との直接的関係を重視し、生産者とパートナー団体との話し合いと相互確認を重視して事業を進めていく」ことである（金（2011）, p.143）。フェアトレードの規模拡大と取引の質の向上を図ることとともに、産消間で顔と顔の見える関係の構築、価値を共有する度合いの向上などの効果にも期待することができる。韓国の生協運動初期から取り組んできた有機農産物の産直事業の精神が組み込まれており、生産者には公正な取引を、消費者には安全で安心な商品を届けるというiCOOP生協の理念を垣間見ることができる。

また、iCOOP生協は国内における公正な取引にも注力している。それが、国内版フェアトレードとしての「ウリミルの買取り」である。本来、米に次ぐ主食として高い自給率を誇っていた韓国の小麦農業は、朝鮮戦争後のアメリカからの援助によって衰退し、1970年代の自給率は16%、1990年以降は1%以下となった。そのため、食糧自給率の向上、二毛作による農業所得の向上、輸送距離短縮と二酸化炭素吸収効果による環境保全、農業

を必要としない育成による安全・安心などの便益を見越し、ウリミルの自給率向上キャンペーンとして、国産小麦の買取りを開始したのである。

2012年度は、年間3,038トンのウリミルを買取り、国内総生産量の10%を消費した(「iCOOP生協2012年度年次報告書」, p.18)。このウリミルは、iCOOP生協店舗内のベーカリーやPB商品であるラーメンに使用されている。ベーカリーについては、10~20%程度値下げして消費促進を図り、組合員からは「安くておいしい。何より、原料が100%国内産なので安心できる。」などの声が寄せられている⁸⁾。

図表3：iCOOP生協の店舗で販売されているフェアトレード・コーヒー



2013年11月 筆者撮影。

図表 4 : iCOOP生協内のカフェスペース。ここで、フェアトレード・コーヒーを飲むことができる。



2013年11月 筆者撮影。

図表 5 : iCOOP生協店舗内ウルミルから作られたベーカリー



2013年11月 筆者撮影。

5. 生協における倫理的消費の今後の課題と可能性

ここまで、オウエンやロッチデール公正先駆者組合による倫理的経済と、イギリス・日本・韓国の3カ国の倫理的消費の展開を示した。以上の考察から、次の3点を確認することができる。

第1に、オウエンやロッチデール公正先駆者組合は、倫理的な経済活動の流れの創造を目指していたということである。

第2に、彼らの理念や原則を踏襲する生活協同組合は消費者の運動によって現在まで展開されたものであり、フェアトレードを代表とする倫理的消費を発展させるうえでの受け皿となり得ることである。

第3に、イギリス・日本・韓国の各国が、それぞれ独自の方法で倫理的消費を追求しているということである。イギリスは、The Co-operative Groupが全国的に展開している生協店舗で大規模なキャンペーンとして倫理的消費を追求し、フェアトレードにおいては認証型を用いている。日本では、生協産直や交流型フェアトレードなどを通じて、パートナーシップを重視して展開されてきた。韓国では、混合型のフェアトレードとして、新しい形の倫理的消費の取り組みに挑戦している。倫理的消費は、それぞれの国に合わせた発展の仕方がある。そこから、今後各国の生協が取り組むべき課題が見えてくるであろう。

今後の研究課題は、こうした各国における倫理的消費の発展の仕方の違いがなぜ生まれたかをさらに深く考察し、各国の生協運動の課題を考えることである。

【注】

- 1) 交流型フェアトレードの商品は、日本のフェアトレード市場の売り上げシェアの約8割を占めている(長坂(2009), p. 143)。
- 2) 28人が一般的な説であるが、その他の説もある。
- 3) 狭いケージやフェンスの中で家畜を育てるのではなく、広い土地で放し飼いにし、家畜にストレスを極力与えないよう配慮をして作られた商品。イギリスの流通業の中では生協が先駆的に着手し、他の流通・小売業者にも普及していった(杉本(2007), p. 39)。なお、イギリス流通業のアニマルウェルフェアの実践を比較・分析したのは、日本国内では大木・中村(2013)が初めてである。
- 4) フェアトレード促進にむけた2週間のキャンペーン。Fairtrade Foundation(フェアトレード・ラベルの認証を行うイギリスの組織)によって1990年代前半に始められた。
- 5) フェアトレード・タウン認定には6つの項目を満たすことが必須条件であり、地元の小売店や飲食店で容易にフェアトレード商品を購入できることなどが定められている。
- 6) ネグロスが日本の支援に依存しないよう、自立基金は徐々に減額される仕組みになっていた。1999年からは、自立を確保する事業構造が新たに考え直されてきた。
- 7) 有機農産物など、水や土壌を汚染させない農産物のこと。なお、韓国では、環境保全や安全な農畜林産物を生産する農業のことを親環境農業と呼んでいる。
- 8) 南原生協センターにてヒアリング。2013年11月9日。

【引用文献】

- Anderson, Matthew (2009) 'Cost of Cup of Tea: Fairtrade and the British Co-operative Movement, c. 1960-2000', Lawrence Black and Nicole Robertson ed. *Consumerism and the Co-operative Movement in Modern British History: Taking Stock*, Manchester: Manchester University Press, pp. 240-259.
- Cole, G.D.H (1944), *A Century of Co-operation*, Manchester: Co-operative Union. (中央協同組合学園コーン研究会訳(1975)『協同組合運動の一世紀』家の光協会)
- Cowe, Roger and Williams, Simon (2000), *Who are the Ethical Consumers?*, Manchester: The Co-operative Bank.
- Forecast, Rebecca; Vincent, Sarah; Taplin, Louise (2004), *Make your Town a Fairtrade Town*, Manchester: Co-operative College.
- Sin, Bok-su (2013) 2012 Annual Report of iCOOP KOREA, Gyeonggi-do: iCOOP UNION Public

Relations Department.

“Sri Lanka horror”, Co-operative News, 5 October 1973, p. 3.

- 池上甲一 (2006) 「フェアトレードは新しいフードシステムを生み出すか」『農業と経済』(昭和堂) 72巻 5号。
- オウエン (1975) 「社会にかんする新見解 — あるいは、性格形成原理と、それを実践に移すことについてのエッセイ集」『世界の名著続8 オウエン サン・シモン フーリエ』白井厚訳、中央公論社。
- 大木茂、中村竜人 (2013) 「イギリスにおける鶏卵・鶏肉販売に関する一考察 — アニマルウェルフェア拡大に果たす協同組合の役割」『協同組合研究』(日本協同組合学会) 33巻 1号。
- 金亨美 (2007) 「韓国の生協組合員ベーカーリーの挑戦」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 377号。
- 金亨美 (2008) 「韓国の生活協同組合は今 — 善い消費・倫理的消費への取り組み」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 388号。
- 金亨美 (2009) 「経済不況に際した韓国の生協の取り組み」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 400号。
- 金亨美 (2011) 「倫理的消費の台頭と韓国生協における倫理的消費の展開」『協同組合研究』(日本協同組合学会) 30巻 2号。
- 金應圭 (2012) 「韓国の協同組合基本法制定とその意味」『農林金融』(農林中金総合研究所) 65巻 4号。
- 久賀みず保、山尾政博 (2001) 「生協によるフェアトレードと海外産地 — よどがわ市民生協とタイ農民グループとのバナナ取引」『協同組合研究』(日本協同組合学会) 21巻 2号。
- 久賀みず保 (2002) 「対日輸出無農薬バナナ産地の形成と展開 — タイにおける無農薬バナナ産地の比較分析」『農業経済研究 別冊 2002年度日本農業経済学会論文集』(日本農業経済学会)。
- 栗本昭 (1998) 「軽機を迎えたイギリスの生協」『協同組合経営研究月報』(協同組合経営研究所) 532号。
- 椎名公三 (1997) 「生活クラブにおけるフェア・トレード — 民衆交易の実践」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 259号。
- 杉本貴志 (2007) 「CSRと中小企業：非営利・協同・社会的企業と関連して — 英国流通業の事例紹介」『セミナー年報2007』(関西大学経済・政治研究所)。
- ダン、デーヴィッド (2008) 「倫理、そして社会に着目するビジネスへ向けて — イギリス・協同組合銀行の取り組み」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 386号。
- 辻村英之 (2013) 『農業を買い支える仕組み — フェアトレードと産消提携』太田出版。
- 鶴見良行 (1982) 『バナナと日本人：フィリピン農園と食卓のあいだ』岩波書店。
- 中川雄一郎、杉本貴志編、全労済協会監修 (2012) 『協同組合を学ぶ』日本経済評論社。
- 長坂寿久 (2009) 「日本におけるフェアトレードの課題と対応」『季刊国際貿易と投資』77号。
- 中島佳織 (2008) 「フェアトレード・ラベル運動が目指す持続可能な社会」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 394号。
- 日本生活協同組合連合会 (2012) 『地域と生きる生協産直 — 「第8回全国生協産直調査」報告書 —』(日本生活協同組合連合会)。
- 朴賢淑 (2007) 「生活協同組合運動と女性のエンパワーメント (I) — 韓国女性民友会生協を中心に」『研究年報』(東北大学大学院教育学研究科) 56巻 1号。
- 畑山要介 (2011) 「フェアトレードは商業化されているか? — 商業性と運動性の関係の変容を通して」『年報社会学論集』(関東社会学会) 24号。
- 土方直史 (2003) 『ロバート・オウエン』研究社。
- 丸山茂樹 (1999) 「韓国の消費者生活協同組合法について」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 279号。
- 丸山茂樹 (2007) 「高成長の時代から成長鈍化・競争激化の時代へ — 韓国の生協運動の現況と課題」『生活協同組合研究』(生協総合研究所) 378号。

【謝辞】

本論文の執筆にあたって、ECRA各位、the Co-operative College各位、くらしと協同の研究所各位、iCOOP生協の金亨美氏をはじめとする諸氏に調査や資料収集にご協力をいただき、関西大学商学部杉本貴志教授にご指導をいただきました。

さらに匿名査読審査員のお二人の鋭い指摘により、本稿を完成させることができました。

ここに心より感謝の意を表します。

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)

〒604-0851 京都市中京区夷川通烏丸東入ル西九軒町291 せいきょう会館2F
TEL: 075-256-3335
E-mail:kki@ma1.seikyone.jp



2013 冬号 (第7号)

特集
リトル・コミュニティの社会経済学
争論
地域の雇用を協同組合が守れるのか、
つくれるのか？



2012 冬号 (第3号)

特集
国際協同組合年なる。
「協同組合の10年」を見据えて
争論
生協・協同組合における「共益」と「公益」



2013 秋号 (第6号)

特集
パーティって何？
争論
「班」と「個配」を考える



2012 秋号 (第2号)

特集
生協の合併 是か、非か。
争論
協同の利益で生活防衛を
事業と組織の適正規模とは？



2013 夏号 (第5号)

特集
生協と「文化」
争論
文化事業、助成か自立か



2012 夏号 (創刊号)

争論
震災からの復興に協同組合は有効なのか



2013 春号 (第4号)

特集
地域に愛される店とは
争論
生協は「店舗」をどう考えるのか？

※詳細はホームページ (<http://kurashitokyodo.jp>) をご覧ください。

編集後記

日本では衣替えの季節は6月ということになっていますが、本誌では一足早く、衣替え、模様替えを行ってみました。表紙においては、京から発信する研究誌らしさをこれまで以上に表現してみたいつもりです。衣だけでなく、中身についても、おもしろさとわかりやすさと質の高さのすべてを追求すべく、絶えず見直しを図ることを心がけています。

生協と同じく、編集委員会でも、人材をいかに育てるかが大きな課題です。20代から70代までの男女が集う力をどう誌面に生かすのか、時間や紙幅や予算の制限と闘いつつ、模索しています。(志)

季刊 **くらしと協同** 2014 春号 (第8号) 2014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 的場信樹	U R L http://kurashitokyodo.jp
住所 京都市中京区夷川通烏丸東入西九軒町 291 せいきょう会館 2F (〒604-0851)	

