

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たのです。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ような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
思われますか。

【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、間違う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、パート労働者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う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人であれば、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なっています。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、なぜ成績がよかったのかを調べていくと、店舗のボトムの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つては、競合店がどんな商品を売っているか、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に闘い抜こう」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もので、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ても、何と何をチェックするかという指示出しをととても的確にやっていて、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。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って、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、地域内の職場はここしかないということを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場所があるわけです。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、つぶれないというか、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、そういう目線で見たとときに、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・エキ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入って、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・エキティとは別に、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か。

【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で「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】 そういうことがあるから、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うのを、トータルな図として出して、新人事制度として動き出したので、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を調べたところ、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。