

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。生協が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な待遇とは、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。大卒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も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あまり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なのでしょうか。

【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にギャップがありませんが、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ま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】 それもありますが、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ン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、着色しないウイン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、赤いウイン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、「赤いウインナー」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、そういうふうに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レ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がないけれど、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すが、「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が、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い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ともありました。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。