

■□ パネルディスカッション

島崎安史・山縣宏寿・西井賢悟

木本喜美子・加賀美太記・青木美紗

コーディネーター 杉本貴志（本研究所研究委員会委員 関西大学教授）

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

さっそく島崎さんからお願いいたします。

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

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

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



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

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

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

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

教育・研修の方向性については、理念に

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

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

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

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

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

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

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

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

【杉本】 それでは山縣さん、お願いいたします。

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

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

一方組合側から見たときに、なぜ役割給を入れたかですが、私の理解で申しますと、1990年代に正規とパートの賃金格差が問題になりました。その時、小型店の正規店長とパート店長の賃金を連動させて、格差を縮小させるんだという方針が出されたのですが、それで格差は縮んだかといえば、むしろ逆に広がりました。

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

格差はコントロールできないわけです。

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

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

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

加賀美先生がおっしゃった、従業員満足が顧客満足にも影響を与えるというのは間違っていないと思います。ただし、いまの生協を考えると、そのモデルで考えること

ができる素地がどんどん浸食されているという現象が一方で進んでいると思います。

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

とくに個配では、「神風配送」という言葉もあって、1日に80～100件と、非常に多い件数をまわります。個配において、従業員満足は顧客満足にもつながるというとき、はたして顧客満足できるような配送ができるのか。おそらく「組合員さんの生活はどうなっていますか」などと言っている余裕はあまりないと思います。

生協労連の調査によると、看過できない労働問題も生じています。夏場には、場合によっては何十キロもの重たいものを持って、エレベーターのないところを登っていかなければいけない。肋骨を疲労骨折したけれども、休ませてくれと言っても、休ませてもらえなかった等々、外部委託をするなかで、様々な問題が起こっています。

そういうなかで、マーケティングが示しているモデルはわかりますが、もしかした



ら一方でそれらで論じる上での素地が浸食されている現象が生協の現場で起こっている可能性があるのではないか、というのが私の考えていることです。

労働現場でのモチベーション等を、いかに維持するのかというご質問がありました。労働現場の受け取り方については木本先生へのお答えと一部重複していますが、基本的に理事会と協議しながら、配置転換の仕組みや人材育成のあり方をどのように再構築するかが1つの鍵だと思います。

もう1点は、競争激化のなかで生協の事業をどうするのかということですが、これは非常に難しいところだと思います。マネジメントに積極的に取り組んだりマネジメント上のツールを積極的に活用をすることは必要だと思いますが、普通に競争して、生協が一般企業に勝てるかというと、勝てないと思います。なぜなら、たとえば生協の組合員活動費は、一般企業には費用として生協のようにかかっていません。一般企業と競争するときに、もともと不利な状況は生協であるがゆえにたくさん持っているわけです。

そういうもとで、普通に競争して勝とうとするのはなかなか難しいと思うし、そういう方向性は、まったくめざすなどとは言いませんが、それのみで勝負するのは厳しいのではないかと考えています。それをしてしまうと、気づいたら生協でなくなっている…というような事態も生じかねません。

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

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

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

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

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

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

1990年代でいえば、職能給が増えていることは確認できますが、2000年代以降についてはきちんとフォローしていません。

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

査定の公平性を達成できるかどうかは、まさに引き続き労働組合が頑張してほしいところだと思います。今日役割給が導入されてきている中、新たな組合規制など、一緒に考えなければいけない段階に入っているというのが私の見解であり、今後、異動に対する公平性が必要になってくると考えています。

【杉本】西井さん、お願いいたします。

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

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

競争が激化し、同質化競争に入ってしまったのではないかと。

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

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

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

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

そういうことが言えるかと思います。

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

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

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

それに加えて実際の教育・研修になりますが、今回のアンケートの「『協同組合理念』に関する研修・教育は、JA内でよく行われている」という問いに対して、職員自体は決して低い点数を付けていません。つま

り、「研修を受ける機会は十分ある」と言っているわけです。しかし、それでもなかなか浸透しないとするならば、要は知識や情報を得る場はあるけれども、それを実践する場がなかなかない、ということではないか。

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

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

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

さらに、その組合員組織を超えて、地域のお祭や消防団の活動があれば、業務時間内であってもそこに出ていけばいい、という段階に踏み出しているJAもあります。

そういうことをやりながら、とにかく組合員さんや地域住民と同じ目線に立ち、一緒に汗をかく。そういうことが、理念を浸

透させるうえでは重要になるのではないかと
思っています。

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

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

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

ですから、とても厳しい状況になっ
ていると思いますが、結論からすれば、
JA はほぼ毎年、職員の目標管理を行っ
ています。そのなかでは当然、単年度
の人事考課のことだけでなく、中長
期的な視点で、職員の側からは「自
分はどんなふうになっていきたい」と
か、上司の側からは「組織としては、
このように育ってほしい」というこ
とをやり合っているはずですから、
そのすり合わせをきちんとやって、
職員一人ひとりを戦略的に育てて
いく。そういうことを追

求していくしかないのではないかと
思います。

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

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

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

たとえば「同一労働同一賃金」「
70 歳定年」という非常にすば
らしいことを始められたと聞
いて、私もエフコープに何回
か見学に行きました。すばら
しいお話もたくさん伺いま
したが、先ほどもお話があり
ましたように、たとえば配
送の現場では 1 日に 80 軒を
担当されています。8 時間
労働で 80 軒を担当するとい
うことは、1 軒につき 6 分
しか時間がないということです。

率直に言いますが、これはや
はりきつい仕事だと思います。
そんなきつい仕事でも「同
一労働同一賃金だから、すば
らしい」

ということで、大学生はみんな、そこを志望するのかということです。

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

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

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

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

【島崎】 協同組合ならではの魅力的な職場ができるのか、というご質問について、私はできると思っています。協同組合の役割は「よりよい暮らし・よりよい社会を協同の力で実現する」ことにあります。これは建前でなく使命です。それをいろいろな事業としてやっているのだから、それを追求することを仕事にできるというのは、本当にすばらしいことではないかと思っています。それを実現するためにも、「三方よし」という考え方でしっかりやっていくことが必要だ

と思っています。

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

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

【山縣】 ご質問ありがとうございます。たいへん難しいご質問をいただきました。

私は、協同組合ならではの魅力的な職場はつくれると思いますし、つくっていただきたいということしか申し上げられませんが、やはり生協の場合、一般的な労使関係とは異なる部分もあり、理事会は「単なる賃労働者ではない。私たちは協同の力で世の中をよくするんだ。その仲間だよ。その担い手だよ。一緒に頑張る仲間だよ」という意識があると思います。

そうすると、一般とは異なる労使関係のもとでいろいろな取り組みができるし、そうした取り組みはこれまで行われてきたもので、これからもつくられていくものだと思います。

私は労働組合や労使関係をやってきたこともあり、生協労連でも話を伺ってきまし

た。最近、少々変わったなと思うのは、賃金や労働条件だけでなく、「年収 270 万円でも生きていける社会をつくろう」とすごく積極的に言っているということです。

つまり、日本で「賃金」というと、ヨーロッパとは異なり、各種の要素を賃労働が負いすぎている。だから、社会のあり方として、教育費や住宅費など、本来、政策として国が負うべきものについては、きちんと国が負って、そのなかでたとえば 300 万円なら 300 万円で生きていける社会をつくらなければいけないということで、賃金・労働条件のみならず、政策についても積極的に発言しています。

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

【西井】 本当に手短にお答えいたします。

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

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

【木本】 私は通常の民間企業を先行して研究してきたので、その目線で生協に関わって勉強させていただいているのですが、私のなかではやはり「生協らしさ」がマジックワードに聞こえることが少なくなくて、

「その中身は何？」と聞きたくなるような事が多かったというのが率直なところですよ。

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

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

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

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

それから、大学院生時代に大学生協の食堂でアルバイトをしていた経験からいえば、大学生協で働いている人たちは、非常に気持ちのいい人が多いというのも事実だと思います。夜 9 時に終わって、11 時ぐらいまで残ってたらだらしゃべるとか、明らかにサービス残業なのですが、そういう

流れでも働きがいを感じるわけです。若い人たちは、決して人間関係を職場で切るということを全員が肯定しているわけではないので、古くからあったそうしたつながりを、こんにち的にどのように再生するのかということも、これから考えたほうがいいのかと思っています。

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

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

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

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

【杉本】 ありがとうございます。今回の

シンポジウムは、本研究所の基幹研究会である「生協労働研究会」の最初の報告の機会です。したがって、もちろん何らかの結論をみなさまに提示できるわけではなく、問題提起に終わってしまったかと思いますが、これを出発点として、2年後、3年後に、またきちんとした報告をする機会を持ちたいと思っています。

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

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