

■□ 解題

生協における職員・労働者 ～歴史と現状、研究の課題～

杉本 貴志（本研究所研究委員会 関西大学教授）



なぜ今、協同組合労働をとりあげるのか

ご紹介いただきました、関西大学の杉本でございます。あらためまして、よろしくお願いいたします。

本日は、ここ京都に150名のみなさまをお迎えいたしました。テーマは生協における労働、あるいは生協における職員の問題を考えてみようということです。今日は、3つの貴重なご報告と3つのコメントをいただくことになっています。その前に、私から解題として、なぜいま生協における労働問題・職員問題を取り上げるのかということをお話しして、協同組合である生協において、これまで労働はどのように考えられてきたのかということを中心に振り返ったうえで、3人のご報告をいただきたいと思います。

いま、生協・協同組合において、労働という問題は非常に大きく注目されています。たとえば、ここには多くの生協の役職員の方がいらっしゃいますが、とにかく現場においては非常に深刻な人材不足があるということが、私のほうにも伝わってくるぐらい、たいへん深刻な問題になっていると理解しています。

とにかく、パートの職員さんをいくら募集しても集まらない。新卒の大学生にしても、少し前までは私も学生の就職問題で困っていましたが、いまや学生はやりた

放題です。せっかくすばらしい生協から内定をもらったにもかかわらず、わがままを申しまして内定辞退をするために、私が聞く限りでいえば、30人に内定を出したけれども15人しか残らなかったという状況がかなり一般的になっているようです。

要するに、生協において働くことの魅力を示すことができれば、人材不足によってまともに生協の仕事を遂行することもない時代になっている、ということです。大阪のほうの生協では、もう真剣に大学の国際部留学生センターに赴いて、なんとか留学生の方を送って欲しくないかと依頼するようなこともやっています。もはや日本人だけでは足りない、というような時代になっているということです。

もうひとつ、現場から多少離れますが、社会一般において「働き方改革」が注目されています。いま日本の最も大きな問題だといえるかもしれません。あの現内閣でさえ、同一労働同一賃金とか、残業規制とか、そういうことをいわざるを得ない時代になっているわけです。

そんななかで生協は、協同組合として、他の企業の先頭に立った、魅力的な働き方を示すことができるのでしょうか。少し前まで、「ディーセント・ワーク」（働きがいのある、まともな労働）が協同組合の世界でよく言われていましたが、それが実践で

きているのだろうか、という問題関心もあるかと思います。

協同組合の危機

3つめに、いま協同組合がたいへん危機的な状態にあるというふうに、われわれ研究者は考えています。たとえば、国連総会が2012年を、国際協同組合年に指定しました。世界各国で協同組合を差別しないで、もっと伸ばしていかなければいけないと、各国政府に対して勧告が出されて、これから協同組合をいっそう普及・振興していこうということになったのですが、日本でどうだったかといえば、むしろ逆の動きが非常に強まったのが2012年以降の傾向ではないかと思います。

たとえば共済規制がありました。さまざまな協同組合的な保険システム、共済システムが攻撃されて、いくつかはもう存続できなくなりましたし、一般の地域生協・大学生協においても共済について相当大幅な規制を受けて、手直しを迫られたわけですね。私が所属している関西大学には、関西大学生協というちょっと変わった大学生協がありますが、ここは全国大学生協連合会に入っていないこともあって、共済事業を独自でやっていました。しかし、もうこれはできないということで、共済事業はあきらめました。そういうことが実際に起こっています。

そして、今日もお話ししていただきますが、農業協同組合陣営に対する風当たりの強さは半端なものではありませんでした。要するに、「競争原理をもっと農業に取り入れれないからだめなんだ」ということで、なんとか協同組合を解体しようという動きがあからさまになされるような時代になっています。

協同組合ならではの働き方とは

国際的に見れば、昨年末、ユネスコが生協や農協、協同組合をユネスコ世界文化遺産に指定してくれました。しかし、日本のなかでそれはどう伝わったのでしょうか。「和食」はユネスコの文化遺産になった、祭りの屋台（京都では鉾といいます）もユネスコの文化遺産になった、ということで大騒ぎして、大歓迎でしたが、あれと同時に協同組合が文化遺産に指定されたということ、みなさんは何でごらんになりましたか。ごらんになった方は、一般マスメディアではなく、おそらく自分の生協・農協等の協同組合組織内部のニュースで知ったということではないかと想像します。メディアも政府も、まったく無関心というか、冷淡です。

そんな時代にあって、やはり労働の側面から、協同組合は営利企業と違ったこんないい点がある、こんな存在意義がある、ということを示すことが求められているのではないかと考えています。

いずれの側面から見ても、求められているのは協同組合ならではの働き方の提示であり、労働という側面から見ても、社会の先頭に立つのが協同組合なのだという姿を世間に示すことが求められているのではないかと思います。

そんな問題関心から、協同組合研究においても近年、職員・労働者問題への注目が高まっています。たとえば東京に、農協・生協等々のあらゆる協同組合のシンクタンクとしてJC総研という研究所があります。「日本協同組合総合研究所」といったほうがいいと思いますが、このJC総研は『にじ』という雑誌を出しています。そこでも特集をたびたび組んでいます。協同組合における職員の地位と役割に関する研究会を研究所としてつくって、協同組合で

働いている方々の意識はいまどうなっているのか、そうした職員の方々にどのような協同組合理念教育を進めればいいのか、というような研究を進めています。

そして、わがくらしと協同の研究所においても、基幹研究会というかたちで生協労働研究会ができて、現在、本格的な研究の前段階として、生協職員の方々にアンケートをとってみようと準備を進めているところです。

協同組合の思想の始まり

それでは私のほうからは簡単に、協同組合において職員・労働者というものがどのように生まれ、どのように扱われてきたのかということをお話ししておきたいと思います。

もともと協同組合は、働いている人たちをなんとか認めさせるためにできた組織です。現在でこそ、生協といえば消費者の組織、農協といえば農業者の組織というイメージが強いようですが、もともと協同組合は、「働いても働いても報われない人びとが大勢いる。自由競争経済では、どうしてもそうになってしまう」ということで、働いた人がちゃんと報われるような協同の経済をつくろうという運動でした。

そして、そこからさまざまなプランが立てられたのですが、まずは協同の店をつくらうということから、一般的には協同組合運動が広がっていきました。つまり、最終的には、みんなで協同して住み、みんなで協同して生活し、みんなで協同して働くという、協同のコミュニティ、協同の社会、協同の経済をつくろうとしたのですが、それはあまりに大規模な、お金のかかる仕事であり、一気ににはできないから、まずはみんなで買い物をする店をつくりましょう、というようなことが、ロバート・オウエン

の教えを受けたオウエン派と呼ばれる人びとによって考えられ始めたのです。

まず店（生協）をつくって、そこでみんなで買い物をして、お金を貯めていって、次は工場をつくって、みんなが消費するのはみんなで作くりましょう。あるいは土地を買って、畑を開いて、農業を始めて、みんなが消費する安心・安全な食べものはみんなで作ろう。そうすれば、労働環境も、営利企業とは違って、ちゃんとしたものを労働者に提供することができるし、なにより失業した仲間をそこで雇うことができる。こうやって一步一步、新しい経済システム、労働が報われる経済システムをつくっていかう、というのが協同組合でありました。

しかし、この運動はなかなか成功しません。要するに、貧しい人たちが始めた、貧しい人たちのためのビジネスですから、どうしても店の運動がなかなか成功しないのです。店には、ほとんどお金を持っていないような消費者・組合員がやって来て、「なんとかパンを売ってくれ」と言う。自分たちがつくった、仲間の助け合い・協同の店ですから、お金を持っていない人間にもパンを売ります。そうして、負債がどんどん広がって、ほとんどの生協はつぶれてしまう。そういうことを繰り返していたのが1820～30年代です。

ロッチデールの成功

こうしてイギリスでは、こんにちでいう生協が200～300ぐらいできたようですが、ほとんどの生協はつぶれてしまいます。しかし、なぜか1844年、ロッチデールという街で「もう一度、あの生協をやってみようじゃないか」という人たちが立ち上がりました。ロッチデールの街でも、すでに10年以上前に生協はできて、失敗してい

ました。それにもかかわらず、もう一度やろうという人たちが出現して、組合員手づくりの店ができたのです。



ロッチデールの店舗



店内の再現

その店は、現在では博物館になっていますが、国際協同組合年のとき、車椅子の方でも見学できるようにと、エレベーター棟が増設されました。内部には当時のお店が再現されていますが、砂糖と小麦粉とオートミールとバターという4品目だけを細々と売っている、誰もが「こんな店はつぶれてしまうだろう」と予想した、本当に小さな店でした。

ところが、なぜかこの店が大成功しまして、規模を徐々に拡大していきます。ここで労働者という問題が出てくるわけです。つまり、それまでは、生協は組合員がまさに手づくりで、自分たちで運営している店でした。たとえば1845年2月の開店時間

を見ると、平日の営業は夜ばかりです。しかし、土曜日は午後から営業しています。これは何を意味するかというと、普通の組合員は、昼間は工場で労働するなど、自分の仕事をしていました。それが終わって、自由になってから店に駆けつけて、自分たち自身で店の切り盛りをしていたのです。

生協労働者の誕生

こんな運営は、小さな店の段階ではできるかもしれませんが、徐々にそれが不可能になっていきます。ロッチデール公正先駆者組合は、おそらく世界のチェーンストアの元祖といってもいいと思います。一般的な教科書には、イギリスでは1870～80年代頃に、紅茶で有名なリプトン等のチェーンストアが生まれたと書かれていますが、ロッチデール公正先駆者組合は、それ以前から支店という新たなチェーンストアのシステムを開発していました。

そうしたかたちで規模がどんどん拡大していくと、日本で「専従職員」と呼ばれるような、生協の仕事だけをしている労働者が生まれます。ここで協同組合は、新たな問題にぶち当たりました。要するに、この人たちをどう考えればいいのか、ということです。それまでの協同組合は、組合員が出資し、組合員が運営し、組合員が利用する店ですから、組合員のことだけを考えていけばよかった。しかし、労働者という新たな身分が生まれたとき、それを協同組合にとってどう位置づけるのか、という新たな、協同組合の実践のなかでの課題が出てくるわけです。

生協労働者に権利はない？

ここからイギリスの生協運動は、論争を繰り返して、「労働者は生協にとっては付随的な存在であって、生協はあくまで消費

者の組織である。組合員が主権を持つべきだ」という考え方が結果的に勝ちます。そして生協の表舞台においては、職員のことを問題にすることはなくなってしまう。

それは国際協同組合運動も同じで、もともと国際協同組合同盟（ICA）は、いまのような各国の生協・農協・信用組合等々の協同組合代表の集まりではありませんでした。あの組織は、もともとは労働者の地位を高めることが重要なのだということで、世界中に協同組合のような労働者利潤分配制（企業で上がった利益は、ちゃんと労働者に還元すべきだという考え方）を国際的に広めるためにできた組織です。

つまり、ICA は、労働者の地位を高めるために、協同組合が率先して「こんなにすばらしい協同組合という職場があるのだ」と示して、それを営利企業にも広めていくための組織だったのです。

ところが 20 世紀初頭に、「協同組合の主人公は組合員である。生協の主人公は消費者組合員なのだ」という路線が ICA 内部でも勝って、協同組合労働者は表舞台から姿を消してしまいました。だから、こんにち、われわれがよく目にする「協同組合原則」には、生協職員なんてまったく登場しないのです。生協で働く方々、農協で働く方々など、協同組合労働者をどう扱わなければならないかというようなことは、協同組合原則にはいっさい書かれていないのです。

この状態は、1980 年にレイドロウという方が書いた有名なレポートで、「これからの協同組合はもっと労働のことを考えなければいけない」と指摘されるまで続きました。

日本型生協での労働者の重要性

ところが、その例外が日本の生協なのです。日本の生協においては、生協職員

のことが常に議論されてきました。その理由を私なりに考えると、消費生活協同組合法（いわゆる生協法）という、とんでもない法律があったせいです。この法律は、どう公平に考えても、生協にとっては厳しすぎる法律で、たとえば員外利用規制があります。この「生協は組合員以外に利用させてはいけない」という規制は、地球上の協同組合で唯一、日本の生協にのみ課せられている規制です。

また、「同一の都道府県でしか活動してはいけない」ということが 70 年近く強制されました。生協法改正でようやく隣県までは認められましたが、なぜ隣県なら許されるのか、よくわかりません。

そして、農協や漁協等々、あるいはイギリスの生協など海外の生協には当然のように認められている銀行業務・信用事業が、日本の生協には認められませんでした。

これほど厳しい規制を受けている協同組合は世界でも稀ですが、戦後日本の生協運動をリードしてきた方々は、それを見事に乗り越える事業システムを開発しました。それは、たとえば班別共同購入です。要するに、「組合員しか利用できない。地元に密着した事業しかできない」ということになれば、店舗をチェーンストア展開することは著しく不利です。しかし、一般の営利企業ではできない無店舗事業ならばできるわけです。

一般の企業で無店舗事業をやろうとすると、日本全国のあらゆる世帯にカタログを配らなければいけないし、注文された品を一軒一軒お届けしなければいけません。しかし、生協の場合は、組合員だけにカタログを配って、地域で班をつくってもらえば、一軒一軒お届けする 10 分の 1 の手間で、品物を無店舗で供給することができるということです。こうして、日本独特の班別共

同購入が生まれました。

これが生協職員を決定的に重要にした…と私は考えています。つまり、このシステムは、組合員が生協事業に積極的に参画するというかたちで画期的でしたが、当然ながら、組合員だけでは何もできません。毎週のように、班の組合員と生協職員が顔を付き合わせて、一緒に生協事業をつくってきたのです。

日本の生協労働論の発達

こうして、世界の協同組合とは違って、日本の協同組合では、生協職員が生協の運動と事業のなかで重要な存在だと位置づけられます。「連結者としての生協職員」という言い方を最近の研究ではしていますが、生協職員が組合員と生協とを結びつける役割を果たすのです。ここから日本では生協労働論が独自に発達することになります。

その担い手は、もっぱら生協の労働組合に参加された方々ですが、たとえば二重性の問題（生協職員は、単なる労働者ではなくて、生協の運動者でもあるという問題）、あるいは正規職員とパート職員の問題です。こうした問題があるということから、生協労働論が深められていったのが日本にあります。

もちろん、「生協職員は二重性を持っている」というような言い方は、時として反発を受けたし、極端な強調のされ方もしました。たとえばベテランの生協職員の方は、おそらく昔は土曜も日曜もなかっただろうと思います。徹夜で担当者ニュースを書かれたのだろうと思います。「組合員がタダで生協運動を支えているのだから、おまえたちも当たり前だろう。おまえたちは、単なる労働者じゃないんだ。運動者なんだ」というような言われ方をして、それが生協の労働者性を無視したり、軽視したりする

傾向につながることもあったかもしれないし、逆に、それに対する反発から、「生協も一種の資本なのだから、そこで働くのは労働者なのだ」と非常に割り切った議論がなされたかもしれませんが、いろいろあったと思います。

しかし、残念ながら、このようにせっかく提起してくださった生協労働論を、われわれ協同組合研究者が十分に深める時間は与えられませんでした。その前に、女性の社会進出、班の崩壊、個配への主力業態の転換というようなことが起こるなかで、生協労働が一気に多様化してしまったのです。

多様化する生協労働と課題

要するに、個配は、班に届ける手間に比べると5倍、10倍の手間がかかるので、もはやこれを正規職員だけでまかなうことはできないということになって、生協はパート労働者にも宅配事業に携わっていただいたり、それでもだめだということで外部に委託するというような、新たな段階に入っていったのです。

こうして生協労働は、現在の日本の労働問題で最大の問題である非正規労働問題の最前線に立つことになりました。今日のシンポジウムは、そういうなかで生協労働をどのように展望していけばいいのだろうか、それを考えるきっかけにしたいということで企画いたしました。

これはこの後にご登場いただくエフコープさんからお借りした言葉ですが、生協はこれまで、さまざまな場面で、流通業の常識をくつがえしてきました。たとえば昔は赤いウインナーが当たり前でしたが、いまや赤いウインナーは、大阪の天六の飲み屋さんに行かないかぎり、なかなか食べることができません。生協が「赤くなくてもいいじゃないか」と発言して、流通業・食品

産業が変わっていったのです。

なぜ、それが労働の世界ではできないのか？という提起を、エフコープさんはされています。生協が携わっている小売流通業は、とにかく非正規労働を使うのが当たり前という世界です。もし正規労働だけでやれば、とんでもない小売価格になってしまって、とても太刀打ちできない。それはそうだと思います。

しかし、いつまで経ってもそれでいいのか。「赤くないウインナー」を、なんとか労働の場で実現できないのか。雇用責任をどう考えればいいのか。待遇の改善をどう考えればいいのか。ILOは協同組合にディーセント・ワークを期待していると思いますが、そういう労働を生協は本当に提供できるのか。働きがい、職員教育等々の問題から考えていかなければいけない、ということなのです。

こうした問題意識から、本日は第1報告で島崎安史さんからエフコープ生協の挑戦についてご紹介いただきたいと思います。

第2報告では、生協の給与や労働問題についての若手の研究者であられる山縣宏寿さんから、職員の労働にどのように報いるべきなのかということを、某生協での事例調査をもとにご報告いただきます。

第3報告では、同じ協同組合の仲間である農業協同組合陣営から、西井賢悟さんにご報告いただきます。現在、協同組合理念が協同組合職員には求められているのではないかと、理念教育が働きがいにつながるのではないかと、JAは理念教育に懸命に取り組んでおられます。いくら給料を上げたとしても、それはまともな企業になるだけの話であって、その先に「協同組合らしい働きがい」とは何なのかということを考えなければいけないと思います

が、そうした側面をご報告いただきたいと思います。

そして、コメントは3人の方からいただきます。かつて小売流通業と生協職員の労働問題の調査をされた木本喜美子先生、マーケティングの側面から生協の問題に迫っている新進気鋭の加賀美太記先生、農協とともに生協においても、「おしゃべりパーティー」等での職員の役割に注目して研究されている青木美紗先生からコメントをいただいたうえで、パネルディスカッションをしたいと考えています。