

■□ 報告 I

70 歳までの定年延長と 同一労働同一賃金

島崎 安史 (エフコープ生活協同組合常勤理事)



今日の報告内容ですが、まず組織概要を簡単にお話ししたうえで、取り組みの基本姿勢をお話しします。これは、具体的な取り組み内容につながりますので、重要な部分かと思います。その後、具体的な内容として、雇用形態、賃金制度、福利厚生制度についてお話しした後、制度改定の経緯、取り組みの結果と到達点、今後に向けて…という流れでご報告させていただきたいと思っています。

不十分なところというか、つっこみどころ満載の取り組みでもありますので、後ほど、ご意見等もいただきながら、論議を深める一助になればと思っています。

エフコープの組織概要と基本理念

まず組織概要です。供給高は 528 億円、そのうち宅配が 431 億円、店舗が 96 億円で、宅配が 8 割を占めています。経常剰余金は 9.8 億円で、剰余率は約 2 % です。宅配支所は 17 支所、店舗は 15 店舗、介護サービスは 9 施設で、それ以外にもいろいろな事業をエフコープと子会社 7 社で行っています。

エフコープも、全国の生協にならって、単協だけでなく事業連合をつくって運営しており、コープ九州事業連合を 8 つの会員生協と連帯して行っています。

事業連合では、機能の再編・再配置を進めています。その機能は、全国で持つべき

か、九州で持つべきか、県単位で持つべきか、あるいはもっと小さい単位で持つべきかなどさまざまな角度から検討を進めています。人事制度もその一環として捉えています。

基本姿勢については、以下のエフコープの基本理念が、これからご紹介する取り組みのベースになっています。

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。「ともに生きる」は、「一人ひとりには、年齢、性別、置かれている立場、環境、価値観など、さまざまな違いがあります。それらをお互いに認め合い、助け合って生きていくことを大切にします。また、消費者や自国の利益のみを追求するのではなく、生産者、メーカー、行政、他国の人々とも協力し合い、全地球的に人々が共生できる社会づくりを進めます」との解説を加えています。人事労務政策においても私たちは、エフコープの職員のことだけを考えるのではなく、労働者全体、もしくは社会全体を考えて、取り組んでいこうというのが基本姿勢です。

「ともにつくる」は、「組合員、職員、そして生産者、メーカー、行政、他国の人々など、すべての人々が主体となる真の協同を行動の基本におきます。一人ひとりの人間としての尊厳を大切にすると同時に、他人まかせにするのではなく、自らの行動に

責任を持ちます。それらの協同行動を通じて、高め合いながら、持続可能で安心して暮らせる社会づくりを進めます」との解説を加えています。私たちは、職員を含むすべての人が主体となることを重視しています。

一人ひとりの尊厳を大切にするというのは、言うはたやすく、実際に行うのは非常に難しいことですが、人事・労務の諸政策を検討する際にも重視しています。

それと同時に、「誰かがやってくれる」という他人まかせの姿勢ではなく、微力かもしれないけれども自らその一翼を担うという姿勢で、取り組みを進めています。

「職員・経営・社会」三方よしへの転換

エフコープは2000年前後に厳しい状況を経験しています。損益構造で赤字になりまして、その時期に事業を行っていく上で、の基本姿勢を「売る立場から買う立場へ」と転換しました。消費生活協同組合なので、本当は「買う立場」で事業を行うのが当然なのでしょうが、当時の状況は組合員に対して「買って下さい」というメッセージがけっこう強く出ていたように思います。

赤字状況のなかで転換することについては、組織内でもかなり論議がありましたが、「くらしづくり改革」の名のもとに、取り組みを進めていきました。事業の組み立てや、私たち役職員の仕事の仕方についても、大きな転換点だったと思います。

人事労務政策においても同じ時期に、「労使関係から三方よしの関係へ」と転換しました。「三方よし」は、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」になっています。「職員にとって、経営にとって、社会にとって」という意味で使っています。

労使関係は、一般的には「職員にとって、経営にとって」の2者の関係を示すものです。「社会にとって」については、まったく考えていなかったわけではありませんが、自分たちのアクションに付随して考えているような状況でした。そうではなくて、これからの社会をよくするために、われわれ職員や経営はどうあるべきかという立場で、いろいろな政策や制度を考えていく姿勢に転換しました。

これはかなり大きな転換だったと思います。職員・経営・社会のバランスをとりながら進めるという意味ではなく、そのど真ん中で政策や制度をつくり実践していくことを重視しています。

いまの社会は、高度経済成長期の雇用システムが土台になっており、60～70年代につくりあげられました。終身雇用・年功序列・企業別組合での雇用システムは、ある種の安定性はありませんでしたが、これを支えていたのは「男性は仕事、女性は家事・育児」という性別役割分担社会でした。

これに対して、社会の成熟化とグローバル化が進むなかで「このような社会システムはおかしい」という機運が高まり、規制緩和や規制強化などにより、それまでの雇用システムがシャッフルされて次の雇用システムを模索している状況にあると認識しています。

現在の雇用システムは、中間層の崩壊、格差の拡大、不安定化という状態に陥っています。これは日本だけの状況ではなく、世界中で起こっている状況ですので、一概には言えませんが、ひとつ考えなければいけないのは、いまのこの状況に対して、協同組合として何もしなくていいのかということです。

協同組合として、やはりこの問題は避け

て通ることはできないだろうとの考えから、生協職員の処遇のみを考えるのではなく、労働者全体、社会全体を視野に入れて改善をしていくことを、真正面に位置づけて取り組むことにしました。自分たちのありたい姿を描いて、そこから逆算して取り組んでいく考えで、いま進めているところ です。

本日も報告させていただくテーマである、70 歳定年や同一労働同一賃金もそのありたい姿の中の一部です。

エフコープの雇用形態・賃金制度の特徴

これから、私たちが具体的にどのような労務政策をとっているのか、特徴的なことをお話しさせていただきます。

雇用形態		
(2017年4月1日時点)		
雇用形態	人数	対象者
フルタイムスタッフ	1,125人	7時間45分×254日勤務
福祉事業専門スタッフ	70人	福祉事業に限定した雇用形態
定時スタッフ	885人	週15時間以上35時間未満の契約
アルバイト	600人	学生、3ヵ月以内、週15時間未満の契約
登録型スタッフ	133人	
合計	2,813人	

まず雇用形態ですが、エフコープには約2800 人のスタッフがいます。そのうちフルタイムスタッフ、福祉事業専門スタッフ、定時スタッフについては、1つの賃金制度・評価制度・福利厚生制度で一体的に運用しています。

また、アルバイトは、エフコープでは個別契約にしており不安定になりがちですので、学生、3ヵ月以内、週15時間未満と限定し、対象者の範囲をできるだけ狭めています。1日3時間で週5日勤務するスタッフは週15時間になりますので、定時スタッフ（パートタイマー）となり、同一

賃金制度の雇用形態に組み入れるようにしています。このようにすることで、不安定な雇用形態にあるスタッフを、できるだけ絞るようにしています。

上下関係については、店長と主任など、役割上の上下関係はありますし、業務指示や責任を明確にするためにも必要ですが、雇用形態上の上下関係はつくっていません。いわゆる正規職員が上で、パート職員が下という考え方は採っていません。

また、「さんづけ」の呼称を徹底し、雇用形態の呼称についても、正規・非正規という言い方ではなく、時間の長短を表すフルタイムスタッフ・定時スタッフと称しています。

また、労働組合と協議して、管理職とアルバイトを除く全スタッフが労組に加入するユニオンシップ制を採っています。

これらは、できるだけ一体的に運用するためです。分けた運営は対立構図を生み出すリスクを合わせ持っているため、可能な限り一体的に運営していくようにしています。賃金制度・評価制度等をそろえているのは、そういう理由もあります。

共済会・互助会は、以前は正規職員とパートタイマーが別々に互助会をつくっていましたが、これもみんなで話し合い、いまは単一の互助会になっています。

雇用形態の選択・活用の仕方については、業態ごとに最適な雇用形態を選択し、それがなければ開発する、というスタンスでやってきています。三方よしの考え方を採りながら、経済性のみを考えて選択するわけではありませんし、労働者のことだけを考えると選択するわけではありませんし、社会全体のことのみを考えて…ということでもありません。協同組合として三方よしのど真ん中で事業を行っていく際、どんな考

え方で、どんな展望を持って事業を進めるのか、それに合った雇用形態は何か、ということです。最適な雇用形態がなければ、開発するというスタンスです。

エフコープは、班配達から個別配達に移行する際に、地区担当業務を業務委託をするかどうかを選択肢としてありましたが、この考え方に基づいて直雇用のフルタイムスタッフで行う判断をしました。

また、雇用形態の選択にあたっては同一職務・単一雇用形態を基本としています。同一労働同一賃金は、複数の雇用形態で同じ仕事をしていれば同じ賃金を払うという考え方で、同一職務・単一雇用形態は、1つの仕事には1つの雇用形態しか当てないという考え方なので、方針としては矛盾するかもしれませんが、マネジメント上の複雑さを避けるためにそのような運営を行っています。

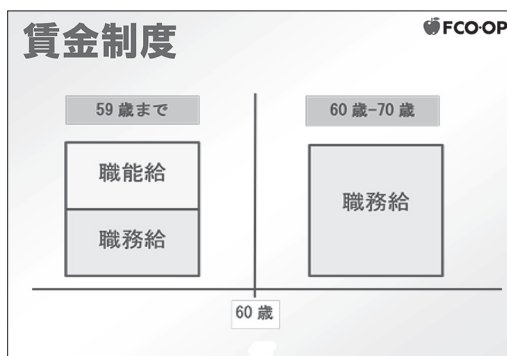


具体的には、地区担当の配達業務は、赤字構造になっていた2002年当時、正規職員、エリアスタッフ、コープスタッフ、アップルメイトという4つの雇用形態で行っていました。エリアスタッフは地域限定・職務限定の雇用形態で、コープスタッフはパートタイマー、アップルメイトは自家用車で配達していただく雇用形態です。

これをひとつの雇用形態に収斂させて、

現在は基本的に直接雇用のフルタイムスタッフが担っています。定時スタッフの宅配担当者は、現在6名で、新規採用は行っていません。

賃金制度については、いまの社会情勢等を考えれば、70歳くらいまでは働き続けられる制度が必要と思っています。また、それを受け入れる側としては70歳くらいまで雇用し続けられる制度が必要だと思っています。この2つの条件が成り立つ状況をつくりあげる必要があると考えました。



同一労働同一賃金は、同一労働に対する同一賃金なので、基本的には職務給のみで構成されますが、エフコープの場合、59歳までは職能給との組み合わせで構成しました。その理由は、欧米諸国と日本では社会慣行等が違うからです。労働組合の編成の仕方も違うので、仕組みだけ真似ても、労働者にとっては非常に厳しくなることから、個人に属した職能給を組み合わせることにしています。

一方、60歳以降については、短時間の勤務制度等が重要になり、状況も人それぞれ変わってくるので、そこを整備することが重要だと考えています。したがって、60歳以降については、すべてのスタッフは短時間勤務の定時スタッフに移行できることにしており、週15時間以上の勤務（1日

3時間×5日、1日5時間×3日等）が選択できるようにしています。

60歳以降は、職務給のみで、基本的には仕事＝賃金という関係性を保っているのです。経営的な負担も大きくなりません。アウトプットに対応した内容で賃金を払うということです。働く側も、生協を辞めて他社で働くよりも生協で働いたほうがいい。生協の側も、若いスタッフも含めて、よそから新規採用するよりも、長年勤めて、生協のことをよく知っている方に勤めていただいたほうがいい。そういう内容での条件設定でやっています。

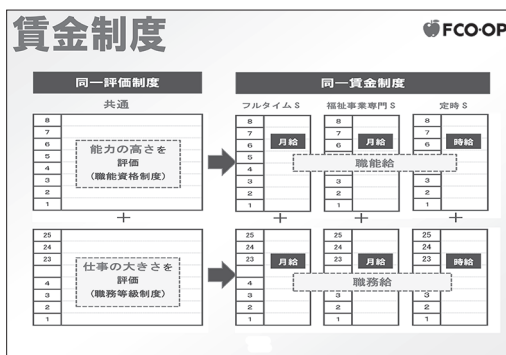
以上が基本フレームです。

職務給と職能給の併用

職務給の組み立て方ですが、11区分に基づく職務評価を行います。結果責任・作業条件等の11の項目で、5段階評価を行い、その総得点を出して、ランキングします。

職務評価のものさしについては、雇用形態に関わらず、同じです。同じランキングの職務等級の仕事については、月給・時給の違いはありますが、時間単価は同じです。

職能給も、基本的には同じです。職能給は、人事考課によって、その人の能力を測りますが、その評価基準は雇用形態に関わらず同じで、その職能ランクに応じて職能給が支払われます。月給・時給の違いはあっても、時間単価は同じです。



これをまとめると、評価する対象は、スタッフの能力の高さで行う仕事の大きさです。それを測るものさしは、雇用形態に関わらず、みんな同じです。測った結果、同じランクであれば、月給・時給の違いはありますが、単価は同じです。

賃金制度

例：フルタイムスタッフ（59歳以下）

職務給

(単位：円)

	5	4	3	2	1
Ⅰ等級	367,200	351,900	336,600	321,300	306,000
Ⅱ等級	290,700	275,400	260,100	244,800	229,500
Ⅲ等級	214,200	198,900	183,600	168,300	153,000
Ⅳ等級	143,800	130,700	122,600	115,500	110,400
Ⅴ等級	106,000	102,000	97,900	93,800	89,800

+

職能給

(単位：円)

	Perfect	VeryGood	Good	Effort	Unit
Ⅰ	47,200	45,100	43,100	43,100	43,100
Ⅱ	40,300	38,200	36,200	36,200	36,200
Ⅲ	33,400	31,300	29,300	29,300	29,300
Ⅳ	26,500	24,400	22,400	22,400	22,400
Ⅴ	19,600	18,500	17,400	17,400	17,400
Ⅵ	12,700	11,600	10,500	10,500	10,500
Ⅶ	6,800	6,300	5,800	5,800	5,800
Ⅷ	3,900	3,400	2,900	2,900	2,900
Ⅸ	2,000	1,500	1,000	1,000	1,000
Ⅹ	1,100	700	300	300	300
Ⅺ	600	200	100	100	100
Ⅻ	300	100	0	0	0

(4年制大学新卒採用者)

Ⅰ等級 122,400円

Ⅱ等級 97,900円

Ⅲ等級 73,400円

Ⅳ等級 48,900円

Ⅴ等級 24,400円

Ⅵ等級 11,600円

Ⅶ等級 6,300円

Ⅷ等級 3,400円

Ⅸ等級 1,500円

Ⅹ等級 700円

Ⅺ等級 300円

Ⅻ等級 100円

(例) 地区担当(職能給1ランク1号の場合)

122,400円 + 43,100円 = 165,500円

(時間単価：1,009円)

<4年制大学新卒採用者(職能給3ランク1号)の場合>

122,400円(職務給) + 63,500円(職能給) + 30,000円(奨励給) = 215,900円(初任給)

これを具体的な例でお話ししますと、59歳以下の地区担当のフルタイムスタッフの月給は、職務給と職能給の組み合わせで、職務給は122,400円です。号俸表では、地区担当の職務給は全員、Ⅱ等級3です。職能給は、最も低いのが1ランク1号で、43,100円です。この2つの合計ですので、地区担当の場合は165,500円になります。時間換算額は1,009円で、決して高い金額ではありません。

これが最も低い金額になりますが、職能給は能力の差によって賃金が違ってきます。

たとえば4年制大学新卒採用者の場合は、職能給は3ランク1号からスタートします。その場合、職能給は63,500円になりますので、それに122,400円の職務給を加え、さらに3ランク以上については県内全域に異動を命じられるリスクを背負っているため、異動給30,000円をプラスしています。その結果、初任給は215,900円になります。

賃金制度 例：定時スタッフ（59歳以下） FCOOP					
職務給					
	5	4	3	2	1
Ⅱ等級	2,330	2,242	2,144	2,047	1,949
Ⅲ等級	1,852	1,754	1,657	1,559	1,462
Ⅳ等級	1,384	1,287	1,189	1,078	984
Ⅴ等級	917	845	780	725	701
Ⅵ等級	670	650	624	599	573

(単位：円)

職能給					
	Perfect	Very Good	Good	Effort	Unit
Ⅱ等級	1,990	2,070	2,150	2,230	2,310
Ⅲ等級	1,512	1,592	1,672	1,752	1,832
Ⅳ等級	1,034	1,114	1,194	1,274	1,354
Ⅴ等級	556	636	716	796	876
Ⅵ等級	478	558	638	718	798

(単位：円)

(例) 地区担当(職能給1ランク1号の場合)
780円+274円=1,054円

もうひとつは地区担当の59歳以下の定時スタッフの場合です。職務給の時間単価はⅡ等級3で780円、職能給は1ランク1号であれば274円ですから、合計1,054円になります。先ほどのフルタイムスタッフの1,009円に対して、定時スタッフは1,054円ですから、ほぼ同じ金額です。同じ仕事をしているのであれば同じ賃金というのは、こういうかたちで運用しています。

60歳以上のスタッフの場合、職務給のみですから、Ⅱ等級3は職能給と職務給を合算したぐらいの金額で設定して、199,600円になります。

異動の範囲と処遇格差については、フルタイムスタッフの賃金を100とすると、定時スタッフは105になりますが、賞与と退職金はフルタイムスタッフと定時スタッフで違います。そこを加味すると、フルタイ

ムスタッフ100に対して、定時スタッフは77になります。

この雇用形態ごとの賃金格差はどこにその根拠があるのかというと、エフコープでは異動の範囲の違いで整理しています。異動の範囲が、フルタイムスタッフの場合は県内全域であるのに対して、定時スタッフは同一事業所に限定されています。異動職務も、フルタイムスタッフは全職務ですが、定時スタッフは限定された職務です。その負荷が違うということを根拠に、この差を設けています。この妥当性については、いろいろ論議のあるところだろうと思います。

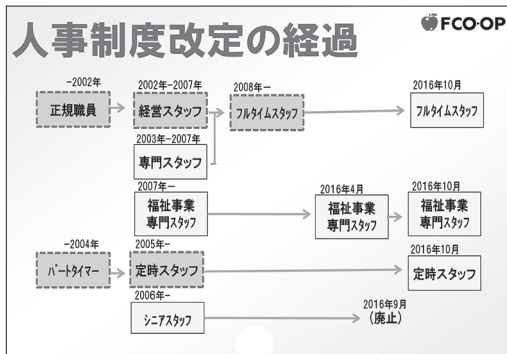
福利厚生制度については、基本的に同一制度で整理しています。ただ、同一にすると矛盾があるものについては、差をつけています。たとえば永年勤続表彰は、10年、20年、30年の節目に連続休暇と表彰金を付与する制度で、連続休暇の日数については同一にしていますが、表彰金については2：1にしています。永年勤続に対する表彰ということから考えると、週15時間のスタッフと週40時間以上のスタッフを同じ金額にするのは理に合わないからです。

したがって、差が必要なものは差をつけますが、差をつける必要がないものについては差をつけません。配偶者出産休暇と子育て支援手当は、制度そのものは珍しくありませんが、パートタイマーも含めて制度適用しているのは特徴的ではないかと思います。

正規とパートタイマーの制度統一

エフコープは、昔から制度を統一していたわけではなくて、以前はバラバラでした。正規職員とパートタイマーは、それぞれで組み立てがされているから、そろっている

はずがなかったのですが、これを15年程かけてそろえてきました。



制度統一する際、心がけてきたことが2つあります。1つは、個別ではなく、総合的に改善提案するということです。なかには後退するものもあります。すべてを上に合わせていくことができたなら、それに越したことはありませんが、それは原資がかかるので、結局、できないということになります。「その原資ができるまで努力します」というのは、ほとんど「やらない」と言っているに等しいと思っており、デコボコはあってもトータルではプラスになることを重視して取り組んできました。それと、意義や目的に納得性があることを明確にして、トータルで提案してきました。

部分的な改定を積み重ねていくより総合的に改善提案した方が、理解は得られやすく、難易度は、下がると思っています。したがってできる限り、総合的に提案することを心がけてきました。

2つめは、激減緩和等の対応を検討するということです。調整給・調整手当や調整期間などの対応をして、スタッフの理解を求めながら、統一してきました。

制度改定の経緯については、2002年までは「正規職員」という雇用形態の名称で、年齢給、勤続給、住宅手当、家族手当など、

けっこうスタンダードな制度でした。これを段階的に改定して、現在のかたち（基本給は職務給＋職能給＋県内異動給＋調整給、手当は役付手当＋管理職手当）になっています。一方、パートタイマーのほうは、評価なしの一律賃金で、毎年の交渉で賃上げを行うので、実質的には勤続給化していましたが、それを統一してきました。

いろいろな制度改定を段階的におこなってきましたが、とくに2008年に経営スタッフと専門スタッフの制度統合が経営に与えたインパクトは、かなり大きかったと思っています。スタッフのみなさんにはそのつどご苦勞をおかけしていますが、このときの経営へのインパクトはかなりありました。

専門スタッフは地域限定型の雇用形態ですが、そこと正規職員の制度の合体を2008年におこなったわけです。現在は、フルタイムスタッフ、福祉事業専門スタッフ、定時スタッフということで、1つの制度で運用しています。

専門スタッフと経営スタッフの制度の統合において、専門スタッフは有期契約だったのを無期契約にしました。経営スタッフからフルタイムスタッフに改定する際は、賃金制度を年齢給から職務給に変更しました。ここは、スタッフのみなさんにはかなり負担をかけた点だと思います。

年齢給と職務給は、まったく性格の違う賃金制度なので、この変更にはいろいろな葛藤もあったかと思います。なお、この制度改定をするとき、労働組合は投票をおこなっています。専門スタッフの大半の方は賛同されたと思いますが、当時の経営スタッフにはいろいろと複雑な気持ちがあったと思います。最終的には9割近い賛成を得て、実施することになりました。

もうひとつ私たちが重要だと思っていることは、実力主義の処遇です。制度統合時、専門スタッフは横スライドしただけですが、大事なのはその後です。「実力主義」というと、人によっては耳障りな印象があるかもしれませんが、これからの社会においては、非常に重要だと思っているところ です。いわゆる非正規職員が、きちんと実力が評価されて処遇されるというあり方を社会的に浸透させていくことについては、非常に意味のある中身だと思っています。

エフコープの賃金は、職務給と職能給で組み立てられています。職務給は、最短で1年で昇格するようにしています。大学新卒は3ランク1号でスタートし、大学中退は2ランク1号でスタートし、それ以外は1ランク1号でスタートすることになっていますが、他社で職務経験のある方については、力を持っているので、力が正しく評価されるのであれば、当然、上がっていきます。

それに加えて、人事異動があって、これは職務給と連動しています。これについては、新卒採用者も中途採用者も差をつけておらず、仕事と賃金が連動しています。ここをきちんと機能させることが大事だと思っています。

雇用形態間の移行制度については、フルタイムスタッフと福祉事業専門スタッフは月給、定時スタッフは時給になっています。評価制度も賃金制度も福利厚生制度も、基本的にそろっているので、雇用形態間の移行がスムーズに行えます。

フルタイムスタッフの方は、定時スタッフに移行し、必要に応じて短時間勤務を選択することができます。定時スタッフも、3ランク以上という限定がありますが、フルタイムスタッフに移行できるよう制度化

をしています。

また、60歳以上のフルタイムスタッフと福祉事業専門スタッフについては、希望すれば全員が定時スタッフに移行できます。これは、とくに60歳以上に対しては必要な条件整備と考えています。

「同一労働同一賃金」実施の成果

取り組みの結果・到達点については、いくつかの節目で改定をおこなっていますが、経営に最もインパクトがあったのは2008年の、経営スタッフと専門スタッフの統合です。2007年までの状況は、非常に厳しい、深刻な状況でした。体制問題にしても、常時欠員で、入れ代わりも激しく、休みもとれない状況でしたし、運営上も組合員さんからいろいろお叱りを受けるというような、けっこう厳しい状況がありました。また、採用もなかなかおぼつかない状況で、年齢構成上も非常に深刻な状況でした。

しかし、2008年の制度統合を経て、宅配利用者の満足度は右肩上がりに変化してきました。フルタイムスタッフの意識も、生協労連の生活実感アンケートによると、この5年間ぐらいで「展望がなく、辞めたい」という職員が減り、「展望があり、働き続けたい」という職員が増えて、改善が図られてきています。(図1)

職場運営の安定化と効率化という点においては、フルタイムスタッフの退職者数を見ると、制度統合前の2006年は、約500人の地区担当のうち148人が退職していました。全職員は約1000人で、そのうち500人が地区担当ですから、全職員からすると148人というのは15.1%ですが、500人に対しては約30%に上るというような状況だったわけです。

それが2016年度になると、退職者は47人と、約3分の1に減っていますし、労災発生件数も半減しました。車両事故件数も、(夕食宅配等で車両は大きく増えています)大幅に減っています。

スタッフの年齢構成は、2007年当時は非常にいびつな構成になっていましたが、制度改定後は改善していますので、人数的には一定のめどがついたと思っていますところ。(図2)

その改善により、本部勤務者と役付・管理職についても、計画的な世代継承が進んでいます。

ただ、かなり意図的・計画的に若年層に継承している関係からベテランの本部勤務者や役付・管理者については現場の第一線で頑張っていたく人事異動を同時に行っていることでもあります。本部勤務者、役付・管理職についても、20～30年後を見据えて、次の世代に迷惑をかけないように計画的に人事異動を行っています。

厳しい側面もありますが、これも、2008年に制度統合をして、一定の採用ができるようになったからこそ可能になったことです。

一般的に、同一労働同一賃金は、正規職員の賃金を下げて、非正規職員の賃金を上げることによって成し遂げるのだと思われがちですが、私たちは、かならずしもそうではないということを証明するためにやっている面もあります。

たとえばフルタイムスタッフの年収は、制度統合後の2009年を100とすると、2016年度は110と、年収ベースで10%引き上げました。これができるのは生産性の向上があつてのことです。経常剰余金は、

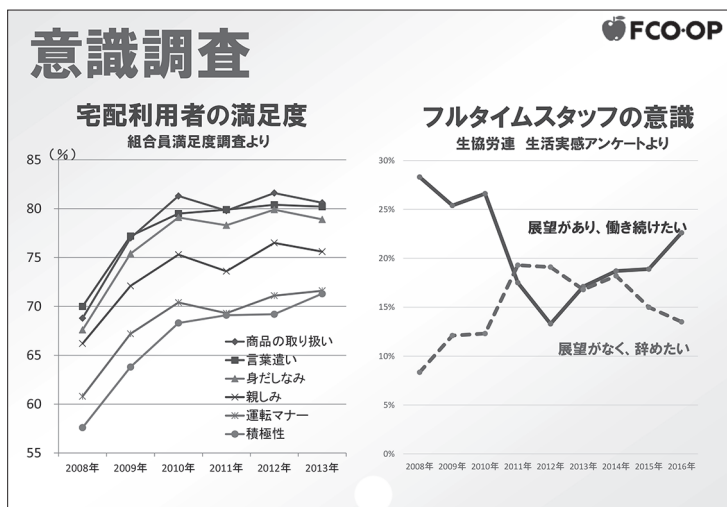
4年前までは、3億円前後でしたが、最近では10億円程度を出せるようになりました。改善があれば、それに見合った内容で職員にしっかり還元する、というスタンスを採っています。(図3)

エフコープはいま、今後に向けて、人事制度も含めた機能の再編を進めています。エフコープ内のフルタイムスタッフ・福祉事業専門スタッフ・定時スタッフについては昨年10月にほぼかたちができっていますが、子会社7社はまだバラバラです。子会社については、早ければ来年に制度統一する方向で準備を進めています。

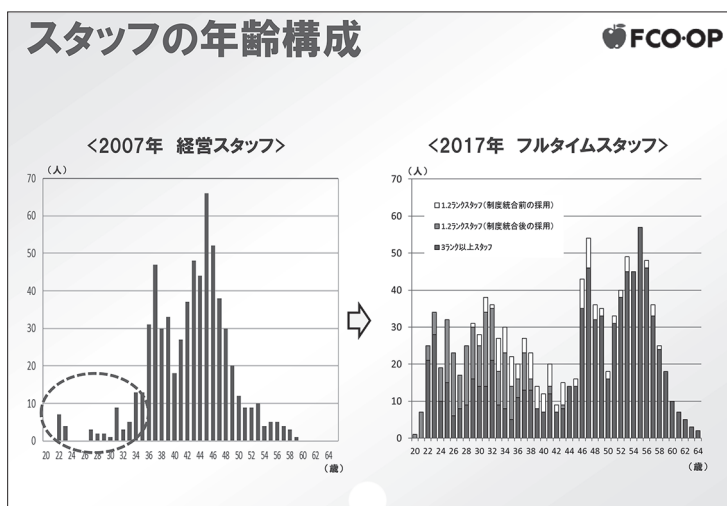
コープ九州事業連合の内局については、正規職員の出向者やパートタイマーも含めて、今年4月にそろえました。

このように全体を俯瞰し、必要なものについてはそろえるという方向で改定を進めています。

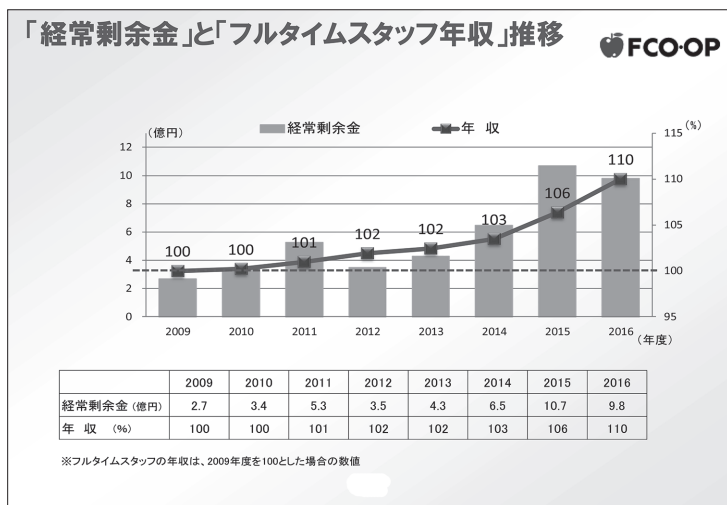
これに加えて、日本の新たな雇用モデルの提案・実践を意図して、生協内で進めるだけでなく、社会に対して発信しています。「これからの雇用システムはどうあるべきか」これを提案するとともに実践し、「三方よし」による人事労務政策が可能だということを証明していきたいと考えています。



(図 1)



(図 2)



(図 3)