

## ■ □ コメント I

### 木本 喜美子（一橋大学名誉教授）



みなさん、こんにちは。最初に、自己紹介がてら、私がかバーできる範囲について申し上げておきたいと思います。

先ほどのご紹介でも「かつて小売業および生協労働の研究をしていた」と強調されていました。まったくそのとおりでして、ここ十数年間は地方圏の若者労働の研究や、織物業の製造工程で働く女工さんのライフヒストリーなどの研究にシフトさせていましたので、小売業関係については横目で見てきているような状態です。

小売業についての研究とかかわって、現在もくらしと協同の研究所の生協労働研究会に入れていただいて、勉強させていただいておりますが、90年代にもコープかながわの調査や、生協総研の生協労働調査などにもコミットさせていただきました。

本日の報告者のおひとりである山縣さんが、2009年に発表された論文で、生協労働に関連するレビューをととても上手に書いておられて、参考になりました。この十数年間の空隙を埋めるためにそれを読みながら、私はスーパーマーケットや百貨店を中心に小売業を見てきたものですから、宅配の視点が弱いということをあらためて痛感したり、子会社化・分社化が展開していく辺りのところも不十分だと感じました。それから、山縣さんの論文ではあまり触れていなかったかもしれませんが、福祉事業の部分も生協では大きな位置を占めていると思いますが、その部分も少し弱いので、そういう限界があるということをあらかじめお知らせしたいと思っています。

そして、2000年以降のこの業界の動きを見ると、やはり大店法（2000年）以降、ものすごく大きな変化をし、規制緩和が相次いで行われ、24時間営業が当たり前になったり、年中無休営業もたくさん出ています。そのなかで何が変わってきたのかとあらためて考えてみると、ひとつはテクノロジー上の変化がかなり大きくて、現時点では徹底的な省力化・効率化がなされるようになっています。2つめに、パート比率が極大化しています。80年代、90年代もものすごい状況でパート化が進行しましたが、こんにちでは、民間の中小・大規模を含む小売業では8時間換算で73.6%（2015年）まで来ていますので、これをどうみるかには相変わらず非常に重大な問題です。

3つめは、このような24時間・年中無休営業が起こるなかで、女性管理職比率は下がるざるを得ないということです。「女性活躍」がいわれるこの時代に逆に困難が生じていることを、データで確かめることができるかと思います。同時に、男性労働者のなかでも、ケア付き男性労働者が増大しつつあるもとで、この問題をどう考えるかも、今後、重大な事柄になるだろうと思います。

では、経営体が埋め込まれている社会関係がどのように変わったのかということを見ると、やはり労働市場条件がものすごく大きく変わりました。規制緩和もそうですし、そのもとで非正規労働者が増大しました。人口構造的にも超少子高齢化という

社会状況になっていて、将来の労働力市場において若手の参入が非常に制約されるなかで、女性が注目されざるを得ないという構造です。

そのなかで非正規の最大活用と戦力化が求められることと、女性の戦力化（それを「活躍」と言うかどうかは別として）が求められるざるを得ないということ、そしてグローバル化の展開が進むなかで、日本的雇用への挑戦があの手この手で考えだされ、能力主義から離脱していくような方向性が出てきています。その中身としては、個人軸へと動いていますし、仕事軸へと転換していくことになります。

もうひとつは、いい意味でも、いろいろ複雑な意味も含めて、格差に挑むことが社会的公平性の観点から出てこざるを得ません。男女という観点でもそうですし、正規と非正規との関係においても、格差にどう挑戦していくのかが問われてきます。

「ブラック企業」や「使い捨て」が問題視され、そういう実態が展開するなかで、志の高い労働への憧れや価値観が非常に高まっています。地方圏の若者、とくにかつて「フリーター」と呼ばれた非正規の人たちの労働実態が厳しいなか、次の仕事を求めるときに切実な思いとして語るのは「モラル」や「働きがい」であり、こうした位相が非常に重要なものになっています。たとえばNPOで働く若者に話を聞くと、「こんな仕事は初めてだ。こんなやりがいのある仕事は初めてだけど、結婚できない。食えない。どうしよう」という状況にぶつかっているということです。

そういうときに、本日の議論でも出ている「理念」や「ミッション」が、おそらく関わってくるだろうと考えます。

さて、先ほどから非常に密度の濃い3報告がありましたが、私は感想めいた事と質問を少し出させていただくというかたちで役割を果たさせていただきたいと思います。

まずエフコープですが、繰り返すまでもなく、非常に時間をかけた貴重な取り組みが行われ、その詳細なご報告がなされたと思います。そのもとで、やはり私が注目したいのはその達成しえたものについてです。給与の時間単価について、高卒も含めたフルタイムスタッフのトータルの平均を100として見ると、定時スタッフが83、60歳以上が77（退職金等も含む総額）という達成は、非常に注目し値するものがあるだろうと思います。

同時に、この発端になったのは、2000年前後の経営難からどう進むのかという議論のなかでたぐり寄せていった道筋であったし、そのことが「格差への挑戦」という非常に大きなスローガンのもとで一步一步実現されていったのだと、私はご報告を承りました。

感想めいたことを申しますと、このシステムはけっこう大変だなと思いました。というのは、評価が非常に重要で、評価する対象をパートタイマーにまで拡大しているので、評価するためのエネルギーが必要になります。マネジメントの複雑さを回避するためにこの地平にたどり着いているというご報告でしたが、この評価のためのエネルギーはけっこう大変だし、また時代とともに評価ポイントも変わらざるを得ないところが今後のさらなる大きな取り組みになるだろうなと思います。

さて、クエスチョンです。先ほど申しましたように、パートの戦力化がどうしても避けて通れない事柄であるとする、エフコープの取り組みはそれに対する「同一労

働同一賃金」というかたちでの回答だと思っています。しかし、パートにもいろいろな種類が存在していると考え、パートに対する教育・研修とどのようにセットになるのでしょうか。賃金のレベルで同一賃金だということは非常に勇気づけられる事であるとしても、パートにも、非常に意欲的なパートと、主婦であることを軸足にしながらあくまでパートでいたいという人も含まれています。そここのところの戦力化が、この賃金制度の充実とともにどのように志向されていくのか。その際、パートさんにとっての理念やミッションが、どう絡むだろうかという辺りです。

それと連動した質問ですが、格差を解消したとき、フルタイムスタッフ（旧経営スタッフ）の人たちは家族手当が外されるなど、いままで獲得してきた彼らの処遇条件がカットされざるを得なかったという痛み分けをした部分があったと思います。そのとき、やはり理念がすごく効いていたのかなと思いますが、その辺の相剋といいますか、島崎さんご自身も非常に苦しい思いをされ、「彼らもそうであったであろう」とおっしゃっていました。その辺も少しお話ししていただけるとありがたいと思います。

最後は、女性正職員の問題です。女性職員は、どうしても時間・空間をいろいろなかたちでフレキシブルに対応しなければならないライフステージを抱えています。男性の職員も同様に親の介護などを抱えるような状況のもとで、同じフルタイムスタッフのなかで同一賃金のベースが決められていくわけですが、評価の際、こうした時空間を調整しなければいけない女性および男性に対して、評価というレベルでそれを乗り越えることが可能なのか。幹部スタッフを育てあげていく育成の観点からすると、

それはどうなのか。その辺りについて、たぶんいろいろな試みをなさっていると思うので、お聞きしたいと思います。

第2報告の山縣さんについては、あらかじめいただいたレジュメを読んでいたときに、山縣さんがおっしゃりたいことがなかなか把握しづらかった面がありましたが、今日の打ち合わせと先ほどのご報告を聴いて、「ああ、そうか」とわかりました。そこで、CK 生協の人事制度の変遷のなかで、山縣さんがおっしゃりたかったことを確認することにしたいと思います。

山縣さんの基本的問題意識というか、今日のご報告のポイントはたぶん2つあって、ひとつは能力主義管理にCK 生協が非常に早くに先駆的に取り組んだということです。能力主義管理は、一般的には男女格差をものすごく広げる装置として機能し、他の一般企業・日本的経営が先行して取り込んできたものですが、CK 生協はそれを弾力的な運用の仕方に変えることによって、そうならずに済んできた、その取り組み方が非常に重要だということが、たぶん言いたかったことのひとつだろうと、今日ようやく理解いたしました。

2つめは、2006 年以降の役割給の導入も、非常に先進的な事例ではありますが、データで確認したように、頭打ち率を問題にしていくと、仕事軸にシフトし役割給になったからといって理想的な状況が実現するわけではなくて、さらにそれを乗り越えて次なる課題に進まなければいけないのだ、ということを提起されたのだらうと思います。

したがって、私からお聞きするとすれば、あまりいいクエスチョンになりませんが、生協経営体・事業体がいわゆる日本的経営の少し後を追いつながら能力主義管理のようなものを導入することの意味合いを、どの

ように考えたらいいのかということです。

それが私には根本的によくわからない点としてありますが、その質問にお答えいただくと時間がかかると思うので、それは括弧に入れさせていただいて、クエスチョンは2つめのポイントに絞りたいと思います。

それは、新しい役割給の導入を考えたとき、CK 生協の経営体はどんな状況に置かれていて、何を克服しようとして、その方向性を採ったのかということです。他のありうる選択肢の中から、役割給の導入に踏み切っていったのか。それが持っている現状でのさまざまな問題性をさらに克服する余地があるというのが、山縣さんの言いたいことだと思いますが、その決め手になるものはどの辺りにあるとお考えでしょうか。この1つのクエスチョンにとどめたいと思います。

JC 総研の西井さんからは、理念を受けとめて考えていくという非常におもしろい調査データの開示があったと思います。しかも、先行研究を受けながら、感情・知識・行動に分けて、非常に細かく分析し、勤続年数と部門ごとにデータがどう異なるのかということで、ある意味、赤裸々な組織分析だと思います。働く職員の人たちが、どのように理念を受けとめながら行動に結びつけているかということに対する、本当に赤裸々な現状分析をされたというのはものすごいことだと思いますし、なぜそこまでするのかと考えると、いろいろな攻撃があるなかで、「切り返していくのはそこだ」ということなのかなと思いました。

そこで質問ですが、なぜ原点回帰的なところに立ち戻らねばならないというふうに着想したのか、その根本的なところをもう少しお聞きしたいと思います。

2つめは、先ほどのご報告にもあったように、一般企業の場合は入社から5年で意欲がクールダウンするけれどもV字回復するということでした。一般企業の場合は、5年ぐらいである種の役職に就いて、それを手がかりにV字回復するけれども、JAの場合はそうはいかなくて10年ぐらい低下していく。それはなぜか？ JAだからそうなのか？ その辺りをお聞きしたいと思います。

3つめに、理念教育の再構築はすごく大きな話ですが、理念を単なる教育・研修レベルで再構築しようという話ではないということは、私も十分に受けとめました。つまりはキャリア・デベロップメントの問題をどうするか、部門間配置をどうするか、その部門がある年代に陥りがちな制約をいかに取り除いてクールダウンしないように手助けできるのか。そういうトータルな枠組みを考えようとしている、と私は承りました。ですから、単なる教育・研修システムをどうするのか、という話をしているのではないということは、よくわかりました。

しかし、それぞれの期ごとに、部門ごとに、すべて課題を洗い出して、そのなかで手助けできるものは何と何か、あるいはルールとして何を決めるのか、という方向性をかなり総がかりで見いだしていくことを課題としているのだらうと思います。その道のりはまだ遠いとは思いますが、そうした方向性やそれにまつわる思いなどについても、お話しいただければと思います。