

## 巻頭言

「働き方の改革」への挑戦  
～総会シンポに寄せて

二場 邦彦（立命館大学名誉教授）

今年度の総会シンポジウムは「多様化する生協労働をどうとらえるか」のテーマで、生協労働のあり方に焦点があてられた。

杉本教授の解題にあったように、生協運動における職員の位置づけという文脈においても、また日本の生協労働の正職員・パート職員・委託労働者等への分化という実態からも、このテーマを深めることは重要である。しかし、以下では視点を変え、労働をめぐる現在の状況という側面からこのテーマに触れてみたい。

まずは、生協を含めて広く人手不足が実感されている。人口減にともなう労働力人口の減少があり、他方で高齢化による介護労働需要の増大があるので、失業が激増するような厳しい不況の継続、或いは人工知能による省人化の急速な進行を想定しない限り、人手不足はトレンドとして深刻度を増す一方であろう。

そこで、①同じ仕事をより少人数で出来る労働生産性向上の工夫と、②働き手の供給を増やす工夫とが必要になる。前者は、仕事の仕方の改革、特にシステム化、IoT、ロボット導入などとして進んでおり、後者は新たな働き手としての女性と定年退職者への着目として取り組まれている。

但し、女性や高齢者が継続して働くには、それぞれの身体状況や生活条件（家事、子育て、介護など）に合わせた働き方、即ちワークライフバランスと、働く意欲が湧き上がる不平等感のない処遇・職場環境の保証が必要なので、①と②は「働き方の改革」として統合される。即ち、人手不足への対

応は採用部門の努力で終わるものではなく、多様な働き方ができる条件づくり、「働き方＝仕事の仕方の改革」と結びつかざるを得ないのである。

これは、これまでの終身雇用を前提に男性正社員主体で、企業（仕事）の必要性を優先させる組織運営から、多様な働き方をする多様な個性が組織理念の下に共通の目標を追求するチームを構成するという、人と仕事との折り合いをつけた組織運営への切り替えを意味しており、それは職務内容、職務編成、処遇体系などの見直しに結びつかざるをえない。そこでは、多様性を活かすことから生まれる新たな気づき、そして相互刺激と創発の循環が期待され、組織運営は自主性と自発性を重視するボトムアップの方向に向かうであろう。

生協はこうした改革を進めるのに有利な条件を持っている。①人の協同（協働）というこの改革に適合した思想風土がある、②くらしを良くする事業を行い、その主体である女性や高齢者との幅広いコミュニケーションチャネルを持ち、ここでの会話を改革に活かすことが出来る。

とはいえ、「働き方の改革」は職員各層に多様な影響を与えるので、全体の納得がなく進むと、職員の協働を破壊しかねない。この点で、シンポでのエフコープの報告には学ぶことが多い。単協トップ集団としてエフコープの取り組みの考え方やプロセスをぜひ学んでほしい。そして、「働き方の改革」への自分たちの考えを整理し、着実に取り組むことを期待したい。