

13項 生協で働くということ

生協職員とはどんな存在か？

杉本 貴志

関西大学商学部 教授

1 生協における「三位一体」

この項では、組合員組織である生活協同組合において、そこで働く人々、つまり「生協職員」「生協労働者」と呼ばれる人々はどのような存在なのか、考えてみたいと思います。しばしば「生協の主人公は組合員だ」などと言われます。ということは、生協職員は主人公ではない、所詮は脇役だ、ということなのでしょう。

まず、生協における「三位一体」ということから話を始めましょう。

みなさんは、「生協は組合員の三位一体の組織である」とか、「生協など協同組合と一般的な企業（株式会社）との違いとして、協同組合は三位一体であることがあげられる」といった言い方を耳にされたことはないでしょうか。

三位一体というのは、元々はキリスト教の用語ですが、生協や協同組合の世界では、この言葉は「出資するの、経営するの、利用するの、すべて組合員である」という意味で使われます。

生協の組合員とは、生協に対して出資金を払って組合員となった人たちです。そして生協では、最終的には組合員の代表が集まる総代会において、その運営の方針が決められます。また個配であるとか店舗であるとか生協の事業を利用しているのは、これまたその生協の組合員です。つまり生協の組合員は、生協の出資者であり、運営者であり、利用者です。組合員というひとつの人格が、出資者と運営者と利用者という三つの役割を兼ね備えているわけで、これを協同組合研究の世界では協同組合における「三位一体」と呼んでいるのです。

2 「生協職員」の誕生

しかし現実には、とくに大規模な生協では、組合員自身も自分たちが三位一体の存在だとは意識あるいは理解していないことが多いのではないでしょうか。利用者であるという意識はもちろんあるでしょうが、自分は生協の出資者であるという意識が希薄な組合員は決して少なくないように思います。ましてや自分たち消費者組合員が生協という事業体を

運営しているのだと認識している組合員は、コープ委員や総代、理事など、生協の中で特定の役割を与えられた組合員以外では、かなり少数かもしれません。

これは無理もないことで、そうした状態が生まれてしまったのは、生協において「職員」という身分の人々が誕生したからだ、といえるでしょう。

第2項で取り上げたように、現在の生協運動にとって直接のルーツといえるのは1844年に英国で生まれたロッチデール公正先駆者組合です。ほとんどが短命であったそれ以前の協同組合店舗とは違って、この組合の店舗は今日に至るまで経営を維持し、発展してきましたが、そのスタートはとても質素で小規模なものでした。4品目だけを週に2日売るといふささやかな事業は、まもなく週に5日、店を開けるようになりますが、それでも営業時間は土曜日以外、夜間に限られていました

なぜ夜しか店を開けなかった（開けられなかった）かということ、それは店舗の運営を、そこに集まった組合員みんなで分担していたからです。組合員は皆、昼は自分の仕事をしていた、勤務が終わった後に店に駆けつけ、自分たちの店を自分たち自身で運営していました。店の方針が組合員の会議で決められたというだけでなく、仕入れや販売や経理など実際の仕事すべてが、1ポンドの出資をすることを誓って組合員となった人々の手で行われていました。これぞまさしく「三位一体」の店舗運営です。

実は現在でも、こうした形で組合員自身が店の仕事を自分たちで分担して担っている生協があります。アメリカのニューヨーク・ブルックリン地区にあるパークスロープ・フードコープという生協は、出資をするだけでは組合員として認められず、組合員は定期的に順番がやってくる店舗の仕事に必ず従事しなければならない（1ヶ月に3時間弱ほど）とされています。「三位一体」こそが協同組合の命であり、消費者自身で店舗の切り盛りすることに意義があるのだというこの生協の考え方は、大規模化して一般のスーパーマーケットとあまり変わらないような存在となってしまった先進国経済における生活協同組合に対して、強烈なメッセージを発しているように思われます。

そうした方針が、普段はグローバル化経済の最先端の街ニューヨークで働くビジネスマン、ビジネスウーマンである組合員達に受け入れられているというのも興味をそそりますが、いうまでもなく、そうした生協は全体の中ではごく少数です。草創期にある小規模生協を除けば、圧倒的多数の生協において、店舗の仕事は組合員ではなく、専従の生協職員によって遂行されているでしょうし、個配などの無店舗事業や、共済事業や本部の諸機能を担うのも、通常は生協で働くことを職業としている職員でしょう。

つまり生協は、その事業を発展させる中で、組合員とは異なる身分の人々、専従の職員というカテゴリーに属する人々を生み出し、組合員はもっぱらその最終的な管理・監督を行い、日常の業務は職員に委ねるといふ分業の体制を組み立てたのです。こうして、三位

一体というだけでは説明できない存在が生協運動の中に大量に出現します。そして、そういう人々は生協という協同組合において、どう位置づけられるべきか、という新たな問題が提起されることとなるのです。

3 「職員」は運動の脇役なのか

ロッチデールの協同組合運動、そしてその影響で全国に広がった英国の協同組合運動は、19世紀末、この問題に振り回されます。小規模な組織で組合員だけで運営しているならば、生協で生じた利益（剰余金）は全て組合員のものであり、組合員に還元されるべきものだ、ということに異論が生じる余地はありません。しかしそこに生協に雇われた雇用労働者という存在が生まれると、話はややこしくなります。本来は、働く労働者が正当に扱われ、まともに暮らせる世の中をつくるために始められた協同組合運動ですが、その協同組合で働く労働者はどう位置づけられるべきなのでしょう。彼らにも、生協の剰余金を分配すべきでしょうか。

協同組合運動実践の現場においても、またそのあり方を探求する協同組合研究の世界においても、これは難問でした。激しい論争が繰り返され、それは国際協同組合運動にも波及します。結果として、20世紀の協同組合運動において、そこで働く労働者の問題は棚上げされてしまい、協同組合は組合員が主人公の組織であり運動であるということだけが強調されることになっていきます。

現在に至るまで、協同組合の核心といわれる「協同組合原則」のなかに協同組合で働く労働者がほとんど全く登場しないのはそのためですが、現実には運動と事業の発展により、協同組合は大量の労働者を抱えるようになっていきます。日本の生協運動は、全国で2900万世帯の消費者を組織する一大流通事業体に成長する一方、その消費者に安心・安全を届けるために、合計1000人以上の人々が働いている生協が各都道府県に生まれています。コミュニティにおける雇用の場として、生協は無視し得ない存在に成長しているのです。生協労働者とはどういう存在なのか、事業・運動においても、研究においても、今一度きちんと考えることが求められています。

過去を振り返ってみれば、生協の主人公が組合員であることは自明だとされ、職員はあくまで組合員に奉仕する存在としてしか意識されていなかった時代が日本にはありました。そのように口に出して表現されていたかどうかは別として、生協職員が勤務後や休日に組合員活動の手助けをしたり、仲間づくりと称して組合員の拡大を担ったりして、しかもそれが当然無償の活動として扱われていたことは、実質的に組合員に奉仕する存在として職員が捉えられていたことを意味します。

またその反動もあって、生協職員といえども流通業に携わる単なる労働者に過ぎないと

して、労働者性を強調する見解もありました。生協といえども資本であり、労働者はそこで雇用されているに存在に過ぎず、自分たちの主張は生協運動というよりも労働運動のなかで実現されるというのです。教師は聖職者か労働者かという論争がありましたが、それと同じように、生協職員を捉える見方についても両極に二分された見解があったのです。しかし、この極端に分かれた両者ともに、「生協で働く人々は（も）生協の主人公だ」という見解には与しないという点では一致していたといえるでしょう。

4 クルマの両輪か、連結者か

これに対して、生協で働く職員も、組合員と同じく生協の主人公なのだという考え方もあります。

たとえば、生協は事業と運動という2つの側面から成り立っているが、このうちの前者を担うのが職員で、後者を担うのが組合員だという考え方は、職員が購買事業や共済事業など、生協の事業的側面をしっかり固める一方で、組合員はそうした事業ではカバーできない社会的な活動、平和や環境や福祉の取り組みを進める。これはクルマの両輪論とも呼ばれ、どちらが欠けても自動車はまっすぐに進まない、両者ともに大切だとされるのです。

生協においては事業も組合員活動もともに重要だということはいうまでもないことですが、生協の取り組みをあまりにも機械的に両者に二分して捉えることには問題もあるでしょう。そこで、近年研究者によって唱えられているのが「連結者」として協同組合の職員を捉えられないかという問題提起です。連結者というとき、そこに込められた意味は論者によってさまざまですが、たとえば「組合員と生協とをつなぐ役割を生協職員は担っている」という見方を指して、「連結者としての生協職員論」と呼ぶことができるでしょう。

組織として規模が大きくなり、また共同購入事業における「班」のような日常のつながりが生協の中でも薄れてきた今日、組合員組織といえども組合員個人が利用（物品の購入）という以外の面で生協と関わりを持ち、帰属意識を抱くことは少なくなり、また困難となっています。そこで期待されるのが職員の力です。協同組合運動における連結者として生協と組合員を、あるいは組合員同士を結びつける、そんな役割が生協職員には求められています。

5 働き方改革と生協職員

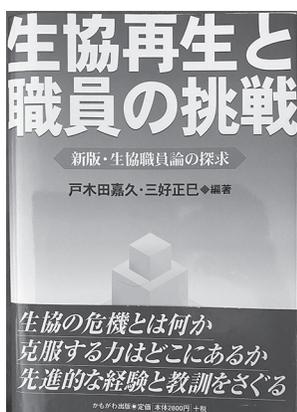
そこでの生協職員は、労働者としての自己の存在を犠牲にして組合員にひたすら奉仕する、かつてのような存在であることは許されません。営利企業においてさえ働き方改革が必須とされる今日、生協にはその先頭に立つことがもとめられますが、流通業という領域

で事業活動を展開する生協は、流通事業者としての困難や課題を労働問題においても抱えています。

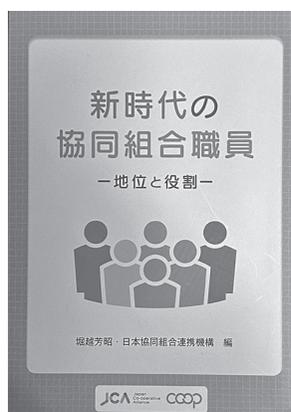
他の流通業と同じく生協においても、小売店舗の運営においてはフルタイム労働者の数倍の数の短時間労働者を確保することが必要とされてきました。生協の場合は、そうしたパート労働者の多くは当該生協の組合員でもあり、それが他の流通業者とは異なった形で生協独特のパート労働問題へと結びつきます。たとえば、パート職員に店舗の責任者としての役割を与えるパート店長制を流通業の中で最も早く進めたのは生協でした。ある意味では、それは三位一体の復活とも見ることができるでしょうが、そこでは当然、他企業と同様にフルタイム正規労働者とパート労働者との役割分担や待遇格差が議論されることとなります（「セ・パの問題」）。

そして現在では、生協が直接雇用するフルタイム職員やパートタイム職員に加えて、生協が持つ子会社や生協外部の企業が正規社員として、あるいは非正規社員として雇用する人々が、生協の職場に派遣されて、あるいは生協の仕事を委託されて、一見ただけでは生協職員と全く見分けがつかない形で生協の業務を担当し、組合員に接しています。こうした人々を生協の中でどう位置づけるのかという大変複雑な問題が、生協の現場においても、生協研究においても、議論され始めました。

働く人々がもっと尊重される社会を建設するために、その第一歩として、働く人々が協同で始めたのが助け合いの店舗、今日でいう生協でした。その生協において働く、さまざまな雇用形態の人々を、生協はどう扱うのか。そしてそこで働く人々は、どのような働き方をめざすのか。生協以外で働く人々にとっても無関心ではいられないテーマだといえないでしょうか。



くらしと協同の研究所による
生協職員研究の成果



日本協同組合連携機構による
協同組合職員研究の成果