

■□ 第2部 実践報告Ⅲ

若者に魅力ある職場をどう作るか②

森 健 (エフコープ生活協同組合人事部 部長)



皆さん、こんにちは。エフコープ生活協同組合の森と申します。本日は、貴重なお時間をいただき感謝申し上げます。では早速、若者に魅力ある職場をどう作るのかについて、エフコープの考え方やこの間取り組んでいる内容についてご報告させていただきますのでよろしくお願いいたします。では、まず簡単に、エフコープ生活協同組合の組織概要についてご紹介します。エフコープは1983年に5つの市民生協が合併し誕生しました。現在、福岡県内を事業エリアとして、組合員数が約56万人、供給高は昨年度、617億円となっております。供給高の数値で示すように、宅配事業を基幹事業とし、宅配の支所は16支所、店舗が15店舗、福祉が10事業所、そして保険や住宅、ライスセンター等の子会社7社を含め、暮らしや生活全体のサポート事業を展開しております。現在、従業員は約3,200名います。このうち、フルタイムスタッフ、正規職員が約1,300名となっております。エフコープは『ともに生き、ともにつくる、くらしと地域』という基本理念に基づき、2030年ビジョンでは「『食の安全・安心』から『くらしの安全・安心』へ」、と「『コミュニティ』への関与」に重点に置き、持続可能なより良い暮らしと社会の実現に向け、食・ひと・未来の3つの柱を中心とした活動と事業を推進し、全ての人が笑顔で暮らせるような地域と社会の実現をめざしています。



続きまして、人事理念とダイバーシティの推進についてご報告いたします。先ほど、基本理念についてご紹介しましたが、エフコープは『個を認めあい、個を磨きあい、自律型人財へ』という人事理念を策定しております。これは、一人ひとりのスタッフを一個の人格として互いに認め合うこと、そして、個を認めあいながら一人の人間として成長していくこと、さらに役割を認識して、自ら律して行動できる集団をつくること、これらを大切にしています。先ほどご紹介した基本理念は、国内外の様々なステークホルダーとの連携を重視した考え方となりますが、人事理念は、エフコープで

働く全てのスタッフが役職や雇用形態に関係なく、一人ひとりの個性と人格を尊重しあう、文化の構築をめざすものです。先ほど申し上げた人事理念は、私たちが追求すべき重要な基準のひとつとなります。

個々のスタッフが自己の可能性を最大限に発揮し、働き続けられるような組織風土・職場環境づくりに必要な制度、教育体系を見直し、組織の発展に貢献できる人材の育成をめざしております。そのために、多様な価値観を相互に理解し合い、尊重し合いながら、働きやすい職場環境の構築と積極的なコミュニケーションを通じ、価値の創造やアイデアを生み出す組織風土をめざすことが大切と考えております。そのためには、ダイバーシティの推進が必要不可欠であり、その推進を強化することにより、誰もが輝き働き続けられるような職場へと繋がると考えております。

続きまして、「誰もが輝き働き続けられる職場づくり」についてご報告いたします。今回のテーマ「若者に魅力ある職場をどう作るのか」ですが、最初に講演の依頼を頂戴しまして、逆に自分も教えてほしいと感じましたが、悩ましい問題のひとつでもあります。今回はこのテーマに基づき、エフコープの考え方や取り組みの一部をご紹介します。まず、考え方ですが、「若者に魅力ある職場」とは、若者が自主的に活躍できる環境であること、これが重要であると考えています。そのためには、若者の価値観や考え方を周囲のメンバーが柔軟に受け入れる環境であることが最も大切であると考えています。そのために、多様な価値観との相互理解とコミュニケーションが円滑に進むことで各世代が輝き働き続けられるような職場風土へと変化し、その延長線上で心理的安全性が担保された組織になるのではないかと考えております。教育

体系において、ダイバーシティの理解とコミュニケーションを学ぶための機会を設け、広範囲にわたる研修を実施しています。今回は、階層別研修における主要な研修内容をご紹介します。本部長や部長、事業所長の管理職を対象とした「ダイバーシティ・マネジメント研修」、人事考課者を対象とした「マネジメント研修」、入協2年目を対象とした「組織内インターシップ」、入協3年目を対象とした「エルダー研修」、入協5年目を対象とした「リーダーシップ研修」、60歳を迎えるスタッフを対象とした「生涯現役エキスパート研修」を実施しています。組織内でコミュニケーションの重要性を深めると同時に、それを組織全体で横断的に浸透させていくこと、その結果、多様性を活かした活動や事業の推進と職場環境の改善に努めていきたいと考え、このような研修を毎年実施しております。まず、「ダイバーシティ・マネジメント研修」では、多様な価値観の相互理解とメンバーの能力が最大限発揮でき、積極的なコミュニケーションを通じて、価値の創造やアイデアを生み出すチームをつくることを目的に、毎年開催しています。



ダイバーシティ・マネジメント研修

次に、「マネジメント研修」では、人事考課、評価を行う者全員を対象とし、年2回実施しています。昨今、社会環境や働き手の価値観も多様化し、さらに変化も加速しているため、従来のマネジメントのあり方やリーダーシップ、コミュニケーション方法のブラッシュアップとアップデートを行うことを目的に研修を実施しています。次に、「組織内インターシップ」では、普段関わりの少ない事業部門や業務に触れ、異なる部署のスタッフとコミュニケーションを取りながら、スタッフ間の相互理解と業務を理解し合い、触れ合える機会として開催しています。次に「エルダー研修」では、入協3年目で後輩スタッフが増える時期を対象にしており、OJTリーダーとして後輩を指導する役割を担うため、多様な価値観をもつ人々と適切に関わる方法を学ぶ機会を提供します。若い世代にとって、たった1学年の違いでも価値観が大きく異なることがあります。受講したスタッフからも多様な価値観を持つスタッフとのコミュニケーションを深めるためのヒントを得て、前向きな感想が多く寄せられています。



エルダー研修

次に「リーダーシップ研修」では、自己のリーダーシップスタイルを見つめ直す機会とし、多様なチームメンバーを巻き込む

ためのコミュニケーションスキルを高めることを目的に研修を実施しています。5年目以降では、スタッフがリーダーシップの役割を担うにつれて、それぞれの独自のリーダーシップスタイルを形成する時期になります。外部講師からリーダーシップ理論を学び、過去のリーダーシップ経験を振り返りつつ、チームを活性化させるリーダーシップを考える機会として毎年実施しています。

最後となりますが、「生涯現役エキスパート研修」です。エフコープの定年は70歳となっております。60歳を迎えると、賃金や評価制度が変更されます。そのため、60歳以降もチャレンジし続け、持てる能力を十分に発揮し、今後のさらなる活躍と充実した人生となることを期待して、60歳を迎えるフルタイムスタッフ(正規職員)を対象に毎年実施しています。この研修では、自分自身のライフビジョンやキャリアプランの再考、今後活躍するために必要なキャリア目標の設定、仕事や人生に対してチャレンジするための意欲を高めることを目的に開催しています。エフコープには、雇用形態に関係なく、20代から70歳近くまで、多様な世代の方々があります。各世代のスタッフ間で円滑なコミュニケーションを築くことに努め、残りわずかの生協人生を生き活きと過ごしていただきたいと願い、世代を超えた信頼関係の構築と、円滑なコミュニケーションが行われることを期待しています。皆が集まると、同窓会を思わせるような雰囲気になります。健康やプライベートな話題なども飛び交いますが、それだけで充実した時間を過ごせているように感じます。



生涯現役エキスパート研修

続きまして、「若者に魅力ある職場をどう作るのか」について話を進めます。まず、若者に魅力ある職場づくりを進めていく上では、大きく3つの課題があると考えます。まず1つ目が心理的安全性の向上です。自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる職場環境づくりと、認め合う風土づくりが重要だと考えます。これは、人事理念にある、一人ひとりが一個の人格として互いに認めあい、人はもともとすばらしい力を持っているという認識をもつことに繋がっているのではないかと思います。2つ目に、成長機会の提供です。事業を推進する上で、限られた経営資源の中で業務を行う、成果を導き出すために業務の細分化・分業化によって、創意工夫の余地、スペースが奪われないよう、また意欲が低下しないような労働環境づくりが重要だと考えます。これも、人事理念にある、一人の人間として成長していくことを重視し、個を磨きあい、絶えず新しいチャレンジをしていくことに繋がっていると考えます。3つ目が参画意識の向上です。与えられた役割、目的を認識し、主体的に行動できる環境とそのサポート、支援、そして上長のマネジメントが重要だと考えます。これも人事理念にある、一人ひとりが担う役割を認

識して、自ら律して行動できる集団をつくるのが大切であり、この人事理念に通していると思います。以上、3つの課題に対する問題意識を持っていますが、基本的には事業所内で人事理念の周知と理解を深めることが一番の策であると考えます。先ほどの3つの課題を解決するために様々な取り組みを検討していますが、それと合わせて、誰もが働きがいのある職場環境を実現していくためには、スタッフの行動を促すソフトの側面のマネジメントアプローチと、組織的な仕組みや制度のハードの側面を適切にバランスさせていながら体系的に整備を進めていくこと、そして、主体的に参画し、新たな発想やアイデアを生み出す場、機会、環境を提供していくことが重要であると考えています。



ここで昨年度取り組んだ事例をご紹介します。人事部がある管理本部内において、人事労務関連の業務改革と効率化を目的に、DX・IT推進の強化を図るためにチーム会を立ち上げ、その事務局も20代、30代の若手スタッフが中心に進めました。新たなシステムやクラウドサービスの検討から導入、導入後の組織内の周知や理解についても様々な手段やアイデアを出し合いながら浸透させた結果、今現在も順調に活用されています。

結果的にはデジタル化にともない、業務内容の見直しや改善、作業時間の短縮、ペーパーレス化などの成果を残すことができました。

また、若手スタッフを中心となり、推進することで、組織内でデジタル知識のリスクリングが高まり、世代間での学び合いの機会が増え、コミュニケーションがより円滑に、深くなったと感じています。デジタルスキルが不足している世代にとっては、それらを習得するのに時間がかかることもありますが、様々な世代間で知識や技術を伝え合い、学び合う機会が増えることは、業務内容の改善や作業時間の短縮、ペーパーレス化などの成果以上に、組織内の横断的なコミュニケーションと成長に大きく貢献できた取り組みであると思います。この取り組み事例から、新しいチャレンジを若手スタッフが主導することで、雇用形態にかかわらず、世代を超えたコミュニケーションが促進され、組織内でのリスクリングや学習の機会が生まれ、良い「化学反応」を引き起こすと感じました。これからも若手スタッフが主導する取り組みを通じて、やりがいとモチベーションの向上を図ることができるよう、組織としてのサポートを提供したいと考えています。



若手スタッフによる
「Kintone hive2024」報告イベント

さらに若者が安心して働き続けられることができるよう、様々な仕組みや制度の見直しを行いました。新規採用者を対象に、奨学金の返済支援制度を今年4月から開始しました。昨年度から導入を検討していましたが、今年度入協した新卒採用スタッフに対するヒアリングの結果、多くが奨学金を利用していることが明らかになりました。これを受けて、制度の早急な実施が必要だと判断し、今年4月に新たな制度を設けました。直近の状況では、新卒採用者から10名、4月以降の中途採用者から1名の申請がありました。

若者を含めた学習機会の創出、また自己啓発支援を強化するために、これまでの通信教育の部分的な援助から今年度より全額援助へと変更、また、公的資格取得援助についても、受験料を全額援助とし、資格取得の支援もあわせて変更しました。また、表彰制度も大きく見直しを行いました。若手からベテランまで幅広い世代のスタッフが在籍しているため、すべてのスタッフの頑張りやその功績にしっかり目を向け、働くスタッフのモチベーションの向上と人材育成、そして組織内の活性化を目的に表彰制度を改定しました。

では、今後に向けてですが、2025年は国際協同組合年となっています。この年を迎えるにあたり、SDGsのネイティブ世代、小・中・高とSDGsを学んできた世代、学生が増えていきます。このような背景から、国際協同組合年を迎える中で、SDGsネイティブ世代である学生からも興味・関心を示す機会になるのではないかと考えています。

エフコープの採用活動の中でも、多くの学生が社会貢献や地域貢献、地元福岡のために頑張りたい、人の役立つ仕事に就きたいという志望動機を持って選考会に参加を

しています。その後、入協を決め、仕事を行うこととなりますが、与えられた役割、業務の中で、本当に自分の仕事が社会や地域に貢献しているのだろうか、やりがいは感じるが業務、課題に追われ、本来の目的を見失うこと、さらにフォローアップ研修等で愚痴や不安をこぼすことも少なくはありません。

2025年の国際協同組合年を迎えるにあたり、あらためて協同組合・生協の目的や仕事の意義を真剣に伝えていくこと、考えていくこと、様々な世代間でしっかり理解し合う機会を創出することが重要な使命であると考えています。今後、様々な問題や課題が多くある中で、それを解決していく上では、それに関わる人によって大きく向き合い方も変わってくると思います。その向き合い方に変化が生じれば、大きく変化に導くチャンスに変わるかもしれません。そこで若者の感性や新たな発想やアイデアを生かすことが、未来に繋がるきっかけになればと考えています。そして、新たな発想やアイデアを生かしながら主体的に参画し合うこと、その結果、誰もが世代間関係なく働き続けられるような職場環境に繋がるのではないかと考えています。

最後になりますが、様々な世代の誰もが輝き、働き続けられるような職場環境をめざして、まずは教育・学習機会の創出と支援、マネジメントによるソフト面、制度や規定を見直し、組織的な仕組みづくりを行うハード面、そして自由に考えてチャレンジできる場の提供を行いながら多様な価値観を持つ人々が主体的に参加できる、そして誰もが公平性を感じられるような仕組みをつくっていきたいと考えています。その結果、若手からベテラン層まで、個々の力が最大限に発揮できるような組織となるよう、一歩ずつ前進していきたいと考えてい

ます。簡単ではありますが報告は以上となります。ご清聴いただきありがとうございます。ありがとうございました。