

■□ 第3部 ディスカッション

コーディネーター	細川 孝	龍谷大学・本研究所企画委員
基調講演者	南出 吉祥	岐阜大学／若者協同実践全国フォーラム
実践報告者	石澤香哉子	一般財団法人地域開発研究所・研究員
	甲斐 信喜	生活協同組合おおさかパルコープ 常務理事
	森 健	エフコープ生活協同組合 人事部部長
コメンテーター	田中 陽一	京都エレベータ株式会社 代表取締役
	吉田 博信	京都生活協同組合 店舗運営部マネジャー

【細川】ディスカッションに入っていきます。コーディネーターを務めさせていただきます細川と申します。よろしくお願いします。



まず、京都エレベータ株式会社代表取締役田中陽一様、京都生活協同組合店舗運営部マネージャー吉田博信様からコメントをいただきます。

【田中】京都エレベータの田中と申します。京都、滋賀を中心にエレベーターのメンテナンスを軸に、エレベーターの製造設置も行っている会社でございます。私は19歳で入社して在籍31年、40歳のときに代表権をいただき、社長業10年目、50歳になりました。



エレベーター業界は、各メーカーが製造し、その子会社がメンテナンスをするという構造ですが、わが社はメーカーに属さない、独立した会社です。どこのものもメンテナンスしますし、そのノウハウをもってエレベーターの事業を行っております。

30年前に入社してエレベーターの技術を学ぶ際、技術継承をしていく職人の教え方に、幾度となく疑問を持ちました。「分からないことが分からない」といいますか、教育や人を育てていく仕組みということに対して、疑問を持ったのです。

エレベーターというものを学んでいくなかで、仕事をしていけるようになりました。けれども、教育の体制や、若者を育てていくことについて、当時の経営陣、20歳、25歳ほど離れておりましたので、その人たちとは考え方がずれていると感じたのです。

私自身が新卒採用の1期目でして、それから毎年、新卒採用が続いています。50歳から、高校を卒業したばかりの者まで従業員がおります。今日の教育をバックボーンにした若者が、社会に出てきて何を感じ、われわれの会社、そして地域、社会に、何を求めているのか。自分たちが50歳になって、どんどんずれてきていると感じております。自分自身が30年前に感じたギャップを、今の若者も感じているのではないかと思います。

働くこと自体を学ぶ機会をどんどん剥奪されているといいますか、薄れていく世の中になってきていると思います。今では、学生時代に、働くことや職業について考える時間というものがほとんどないのです。

しかも、皆さんが就職された時代とは

違って、デジタル技術が発達して、情報社会なのです。社会に若者を輩出するために、求人情報会社がナビサイトを作り、新卒者、一人ひとりを手厚くフォローしながらやっていく。

そして卒業したら、その直後の4月から5月にかけて、同じ会社が今度は転職サイトをその学生に告知していく。学生たちをリクルートしている会社が、卒業したら次のターゲットにするのは転職だということです。

就職活動も引く手あまたで、売り手市場になっています。少しでも違和感であったり、この職場で長く働くということが見えなかったりしたら、また同じサイトに登録して、情報に接するようになっていくのです。

実践報告で紹介されたようなことが、なぜ会社のなかで行われているのか、よく分かる時代にはなってきました。たくさん働いて、たくさん給料を得て、それを持ち帰って、家族で有意義に過ごすという時代ではなくなって、その豊かな部分というのが、だいぶ変わってきているのではないのでしょうか。

今の若者は、徹底的に「自分の時間」と言います。残業があろうが、休日出勤を依頼しようが、「いや、すいません、自分の時間が」となります。まず自分の時間を、どう過ごすかという計画がずれないように、過ごしているのではないかと。余談ではありますが、入社してきた若者に、「食事に行こうよ」とお誘いするのですが、「今日ですか?」という返事が返ってくるのですね。

君が今日頑張った成果を少しでも慰労するために、食事に行こうよと言っているのに、「今日ですか?」と。いや、今日行かんと意味ないやろ、明日やったらこの熱が冷めるやんかって言うのやけど、「今日

はちょっと」って言うのです。「何かあんの?」って聞いたら、「いや何にも。予定してなかったの」と。

この会話はもう7、8年前からありました。彼らは家に帰って、自分の時間の全てを自分の思う通りにできるようにしている。それが狂うことをすごく嫌います。ですから突然ご飯を食べに行こうと誘われれば、「今日ですか?」っていう返事になるのです。

われわれの時代なら「ラッキー、今日の晩飯、金いらんやん」って思いましたよね。何食べさせてもらいます? 焼肉行きます? お寿司行きます? みたいな。今はもうそういう時代ではないのです。自分たちの時間をどれだけ大事にできるかということが、彼らが大切にしていることだと思っております。

お話を聞いて、気付いたのは、やはりわれわれが変わっていかなければならない、その変化に気付いていかなければならない。時代が違う、われわれの時代は……、というようなことが、今までと同じように繰り返されてはいけないということです。われわれの頭を柔らかくしながら、若者が魅力ある職場として働くには、そしてまたそういう社会を作るには、ということをしつかりと議論していきたいと思いました。

【吉田】 京都生協の吉田と申します。よろしく願いいたします。「今からご飯に行こうか」と言われたら、「今日ですか?」と答えてしまう世代の一人かなと思います。

私は2007年に入協いたしましたして早18年



目、今年で40歳となります。入協後の約12年間は宅配業務をし、その後に店舗事業部に配属されました。店長等の経験をさせていただいてから、昨年9月に本部の店舗運営部に配属となりました。

講演で印象に残ったことは、まず効率化の下に奪われる余白とプロセスというところですね。生協でも効率化や生産性向上ということで、宅配事業部ではコース効率の改善、店舗では作業の見直しで不要な作業をやめて、早く帰ろうとなっており、余白とか考える時間をなくしてしまっていると思います。

私が入協したころは、働きやすかったなと。仕組み化がまだまだで、ゆっくり配達して、自分の時間、考える時間を持って、次の配達先に行く際に「あの組合員にはこういったお声掛けしよう」とか、考える時間がありました。

組合員さんとの接点や、職員同士の接点が楽しさややりがいにつながることが話されました。余白とプロセスをしっかり確保してあげることで、協同の精神を学ぶ機会が作れますし、周りからも教えてもらえるということがあるのだなと、感じ取りました。

あとは「納得」ということがありました。これは若手だけではなくて、店舗、従業員等で何かを進める際、マネジメントでは最も重要だと感じています。かつては、こう決まったし、やっとならいいよということで進めていた。今はヒアリングもして、現場の声も把握した上で、こういった方向だと思いますが、大丈夫ですか？となっています。相手が納得して初めて進めるということです。

甲斐さんの報告にありましたとおり、どんどん環境整備していくことが必要ですね。目指したい姿に合わせた環境整備がや

はり一番近道なのだと思います。それから、職員と家族の感謝祭のイベントは、すごく有効に働くのではないかと感じました。

私が入協したときに、実家からも比較的近い、中丹支部で勤務しました。歓迎会を支部が企画してくれて、少し有名なお店が会場でした。そのことを母に言うところ「そんないいお店で歓迎会を企画してくれたのなら、いい会社やね」ということで、褒められました。

やはり家族にいい会社ということ伝えることで、若い職員もいい会社に入ったのだと実感できます。家族と一緒にイベントは、より身近な働く場となることで、自分だけでなく、周りからも認めてもらえることにつながり、離職率は下がるのではと思いました。

最後に森さんからの報告についてです。奨学金返済支援の取り組みは、よりターゲットを明確にした福利厚生制度だと思います。誰にこの良さを伝えたいかというところを明確にすることで、より効果を発揮していくのではないかと感じました。

【細川】続いて、ご報告いただいた方の間で、ディスカッションできたらと思います。

【南出】すごく重要だと思ったのが、転職がビジネスになっていて、ようやく働き始めたと思ったのに、今度は「その会社でいいの？」ってあおられてしまっていることです。



いろいろな経験が奪われている下で、問題があるのを変えるとか、作るとかいう経験も奪われている。何か問題があると、

「ちょっとこれ変じゃないか、おかしいと思う」と言えば、答えてくれて、変わっていくということがあるはずなのに、嫌だったら辞めるしかない。続けるか辞めるかの2択にさせられている。他に移るとなると、転職サイトがもうかるという構図になっている。

でも先ほどの2つの実践報告だと、職場自体がどんどん変わってきている。声を聞いて変わっていくことが、若者をそこに定着させることにもつながっていくのかなと。

納得という話もすごく重要で、その裏側に説得というのがあるんですね。職場に長くいる人は、伝えよう伝えようと思って、説得して、納得させるということになってしまう。説得の主語は上司、納得の主語は働く側、若者なのです。だから、若者自らが腑に落ちるところにいかないと、納得には到達しない。時間がかかっても丁寧にやらないと難しいのだけでも、そこが重要なのだと思いました。

実践報告で、もう少し聞きたいなと思ったのが、石澤さんの報告では、学ぶって、頭だけじゃないよね、身体を投じて一緒に動く場をとにもするということです。面白そうだと思ったのが、実際に体験したあとの振り返りの会、ここでの学生同士の語りというのが、重要な意味を持つのではないかと、いいエピソードなどあればお聞きしたいです。

若者支援でもそうですけども、現場では、目の前のことをどうするかということでもいい、いっぱいになる。「あれって何だったのだろう」と疑問に思っても、流れていってしまう。振り返って、あれ何だったのだろうね、と周りから聞かれて答えることで、初めて、あ、そういうことだったのだと気づく。身体的な体験というのをその人の身に、先ほどの納得も含めてですけ

ども、経験に落とし込んでいく、そういうプロセスが結構なされているのではないかなと思うのです。

甲斐さんの報告では、先ほどのコメントにもあった、業務効率化が、まさに成功しているケースだと思うのです。一般的には、効率化したら、もっとたくさん配送できるとか、もっと人を減らせるとかになってしまふ。そうではなくて、効率化することで、食堂という場を活性化させる、昼飯を食べながら雑談できる空間が保障される。そこで出てくる対話が、ただの配送でなくて、利用者、組合員さんのニーズに応えることを醸成する。その場作りにつながっているのだと思います。

それまで社外で食べていたのだから、労働環境の改善であるのだけでも、実は業務の本当の意味の効率化というか、深まり、発展しているのではないかと。その食堂での雑談とかで何か面白いとか、そこからヒントを得られたものがあったらお聞きしたいです。

森さんの話で面白いのが、いろいろな形で、業務そのもの、システム、ハードとソフトも含めて、全体的に大きく、学べる育てる環境を作っていることです。新人や若者を育てるといって、上司の役割だとなりがちなのだけでも、実は上司が語るよりも、同じ立場の同僚同士での語りとか一言のほうが、響いたりする。その仕組みが結構なされているのではないかと思います。

2年目、3年目の研修でしたでしょうか。指導って言うけど、教えようとし過ぎると、両方潰れるってことも結構あったりする。愚痴を聞き合うとか、そういう横のつながりがそこで作られたりするのではないかなと思います。職員同士の支え合いみたいなことで、何かエピソードがあれば、聞かせてください。

【細川】 それでは、順番をお願いします。

【石澤】 振り返りの会はかなり重要なのですが、実は最初の方では学生には少々嫌がられます。もともと現場で働く経験をしたいと思ってインターンシップ



に参加しているのに、4回くらい話し合いの会があると、嫌だな、ちょっと面倒くさいなみたいな雰囲気が出る。ところが実際に振り返りの会で、自分が行っていないところのお話を聞いたり、違う経験をした人と話し合うことで、理解が深まったり経験が定着したりします。自分のやったこと、体験したことを言語化する良い機会でもあるのです。現場ではよくわからなかったことを振り返って言葉にすることができるという意味では、非常にいい機会だと思います。また、その受け入れ団体さんがいないところでもやるというのは、効果的だと感じております。

【甲斐】 2 便化と食堂の設置、そこからの業務効率化ということですね。

初めはやはり 2 便化して、お昼に帰ってきて、食堂でゆっくりご飯を食べられる環境を作ろうということでした。現場、特に支所長からは、お昼ゆっくり休憩して、だらんと休憩するときに本音が出てくるといふ声もいただきました。2 便化したことで、お昼に帰って来た時の担当者の表情、顔色を見ることであったり、またそこから



担当者同士のコミュニケーションであったりとか、目的以上の成果が生まれてきたというのが実感です。

単に座れるだけの椅子でなくて、もっとゆっくりできるソファを入れようとか、よりくつろげる空間をどう作るかみたいなことを、現場から出してもらいました。本音であったりコミュニケーションの促進であったりにつながるという事例も出てきています。

【森】 愚痴については、皆さんも絶対に愚痴はこぼすのではないかと思いますし、私も大事なことであると思っています。



先ほどご報告した以外に、入協してから、新卒であれば 3 カ月目、半年目、1 年目の研修を行っており、中途採用でも半年目、1 年目の研修を行っております。内容もブラッシュアップしていきながら、愚痴、本音を吐き出す時間をワークで取り入れています。

この間、ずっと話を聞くばかりの研修だったのですが、いろいろな状況を見ていくと、なかなか愚痴が言えない環境が広がっている。やはり愚痴を言ったり、相談することができない人が多くなっているように思っており、あえてそういった時間をとって、自分の思い、気持ちを聞いてもらう、吐き出すという時間を設けています。そういった本音を聞くと、参加者の事業所の雰囲気も何となく見えてくるケースがあるので、もし早急に人事として対応が必要な部分があれば早急に対応する。本当に愚痴だけで済むのであれば、そのフィードバックをどう伝えていくかということも

含め、人事部、そして全体で成長の後押しができるよう、研修の見直しも行う考えです。

【細川】 田中社長には、会社の様子もいろいろ聞かせていただいております。南出先生の報告で、「人に合わせて仕事を作る」というフレーズがありましたが、京都エレベータではまさしくそういうことをやっておられる。少し紹介していただけませんか。

【田中】 企業の側は、やはり自社の事業についてある程度のことができる、オールマイティの人間を採用したい。けれども、1人ずつ個性を持って生まれ、育ってきている。何ができる、何ができないということよりも、特性の部分を生かしていくことで、彼らが存在できる場所が大きくできあがっていくのではないかと思います。

YouTubeで「京都エレベータ」と検索していただければ、かなりのエレベーターの動画が流れております。動画を作っている彼は卒業後、わが社に入社してくれました。

3年半、4年前ぐらいに、われわれの事業をPRしていくのはYouTubeしかないよねということで、方向性も決まってきました。彼はその年の4月に入社、6月に歓迎会を開催して、同じ席で食事をしておりました。採用面接でも聞いていたとは思いますが、さほど自分の頭に残ってなくて、「大学のとき何してたんや」って尋ねたら、「いや僕、実はもうじつとこもって、動画の編集ばかりしていました」っていう話になりました。これやと思って、「もう明日から現場に行かんでええわ」「取りあえずYouTubeを作ってくれ」ということで、それから、週に2本、これを4年間やりましたので、エレベーターの業界ではもうナンバーワンです。見ていただいて

も、びっくりされるような動画がたくさん並んでいますし、エレベーターのことがよくお分かりいただけます。

彼は入社して3か月間、先輩から研修を受けていくのですが、なかなか仕事の上達しないのです。なぜなのかと私も上司も悩みました。たとえば、メールを見るようにと指示され、「はい、分かりました」と言って、理解ができる人間であれば、メールを見て、必要なことがあれば返信したりしますね。けれども、彼はメールを見るようにと言われたので、「メールを見ました」ということなのです。

間違っていないですよ。指示はメールを見るようにということなので、彼には全然不思議ではないのです。ということは、われわれと少し違うということを認識しなければならなかったのです。

最初の入り口では、皆さん同じスタートラインでスタートしていきますけども、全員が同じように進めるということはほぼありません。ですので、それぞれの特性を生かしながら、今、自分たちの会社で、何を必要としているのかということできっと考えてやっていく。

先ほど転職の話題がありましたが、転職する前に、社内で「転職」するのが一番いいと思います。知り合って、ある程度の環境も分かっている。でもこれが合わないのだ、この人と合わないのだというときに、会社を辞めるよりは部署を変わってやっていくのがはるかに能力を生かせると。だからそういうことを、われわれ経営側、そして人事も含めて見ている側が、特性として捉えていくことが必要なのではないかと思っています。

【南出】 今のお話に触発されて、先ほど業界用語が多いという、学生の声がありまし

た。業界用語だけではなくて、世間一般の言葉のなかにもいろいろと誤解を招くとか、端折った言い方があるのですね。「メール見て」というのはまさにそれで、そこにはメールを見て、ちゃんと対応しなさいってということが暗黙のうちに含まれている。聞いているだけでは駄目なのですよ。ね。「聞いて、従え」というところまで入っている。ちゃんとそれを説明できていないのです。当たり前と思ってしまっている。でも、ちゃんと説明していくというのは、実は必要なことだと思いました。

生協でも動画好きな社員がいるという話がありましたが、動画が好きというのは、配送などの業務に関係ないですよ。それが聞き取れたってということ自体が、貴重な気がします。聞き取れた文脈をお聞かせください。

【甲斐】 産地研修のほうに行かしていただいているのですが、支所の代表としての参加です。そこの配送センターに戻ったときに、研修の報告をしてもらおうというのが、ずっとされています。若手職員が参加したときに、動画をスマホで撮ってきて、それを編集して、つなぎ合わせた研修報告がありました。

すごく上手に作られている事例があって、それを1回紹介すると、私もできる、私もできるよと、各支所で結構そういうことになりました。僕らができないだけであって、今の若い人たちは、スマホを使いこなして、リアルに伝えるという事例がありました。

【南出】 たぶん他の会社だと、報告書はこうでなければならない、文章でないと駄目だとか言って、そんなことをやろうとしないイメージがあるのですね。これでやって

もいいのだということで、挑戦できるのが、すごくいい職場だなと思いました。

話題は変わりますが、さきほどのバーベキューとかも、「え？これ業務ですか？」とか言われることもあるのでしょうか。

【甲斐】 現場の支所長から聞いている話だと、職員が何を求めているのかということ、を、本当に考えないといけないと思います。そのなかで圧倒的に多いのが、先ほどもありましたが、自分のプライベートの充実、これを優先したいという要望なのです。

バーベキューとか家族が来る場をいろいろ作っているのですが、全員が来るわけではありません。参加者をどう増やしていくかということで、結構苦勞しています。なかには、自分からは仕事の話をしなという工夫をしていることもありますね。仕事の話を一方的にしてしまうと、もう次には来てもらえない。その辺を工夫しながらやっている。仕事の話とうまく引き出して、仕事の話になれば会話は進むけど、こちらからあまりにも熱く語ってしまうと、それがギャップになったりするのではということで、苦勞しているというのが、現場の所長の実感です。

【細川】 実践報告された3人の方のなかで、もし質問とかありましたらお願いします。

【石澤】 お2人に質問です。システムを変えるなどずっと改善に取り組まれているというご報告を伺いましたが、そういうアイデアはどうやって出てきたのでしょうか。職員の声をとてもよく聞いてらっしゃるのは分かりましたが、本音を聞くとすると難しいところもありますし、また今起きている具体的な困りごとや改善要望とは多少性質が違うものだと思いますので、現場の声

の吸い上げ方として、どのようなシステムが出来ているのかお聞かせ願えればと思います。

【甲斐】 圧倒的に多いのは、やはり現場の声からの改善です。仕組みとかシステムのこうしようという側面もあるのですが、基本的にやはりもっと改善ができるのではないかとこの視点に立って、現場の困りごとを聞いて改善に取り組んでいます。

私たちは改善、改善ということで、重ねてやってきていますが、その改善したあとに新しい人が入ってくると、それまで改善したことは全然知らなくて、それが当たり前となっている。もっと改善してほしいという要望が常にあるということも実感しながら、もっともっとやらないといけないと感じています。

【森】 エフコープでは、やはり事業系の現場の担当者からの生の声、特に業務日報等が役立っています。貸与しているスマートフォンで入力して行っているため、そのようなリアルな声がすぐ把握できます。そういった複数の声があれば、しっかりと向き合って詳しく聞いて、どう対応するかをこの間継続して取り組んでいます。

表彰制度の話をさせていただきましたけれども、そういった個人個人の改善活動や取り組みにしっかり目を向けていく。全体で共有するところは、事業所内でしっかり見てほしいという意味を込めて、今回表彰制度も改定しました。何がしかの問題意識、改善意識を持ち、行動する人の声をいかに吸い上げるか、共有するかを一番大事にしていきたいと感じています。

【石澤】 ありがとうございます。やはり「これは無理だよ」という提案もあったのでは

ないかと思うのです。そういう場合、それはできない、やらないと伝えるのでしょうか。

【甲斐】 そうですね。休みの関係とか、プライベートの充実とか。たとえば、成人式を休みたいと。成人式なら休んでいいよと答えると、いや成人式は飲みに行くから次の日も休みたいという、そんな要望ですね。でも現場では配達のシフトがあって、急には休めない事情がある。どこまでの要望に応えるか。

いろいろな声があるので、できることとできないこと、もちろん上がってはきますけども、できる限り、しっかり改善として進めていきたい、そんなことでやっています。

【森】 できないことも、いろいろな声が上がってきますし、スタッフの中には、個人の意見を述べる人もいます。休みの問題も、人事部門なので相談を受けますが、「上司に相談したけども聞いてくれなかったので、人事に電話をしました」ということもあります。

いったん話を聞いて、いやいや、そういった話ならちょっと周囲に言えば解決できるよねということも。人事だけでなくあちこちの窓口に電話をかけてくるというケースも年々増える傾向があります。やはりできないことはできない、その理由をしっかりと伝えて理解をしてもらおうというコミュニケーションが一番大事だと思っています。

【南出】 今の話は、最近の社会がどんどん分極化して、二元論化している。売る、買うとかじゃないけども、今のことだと、できる、できない、という二元論で、それでできないって言われてしまうと、もう全否定されたみたいになってしまう。だけど、できる、できないはあるけども、そうして

もらいたいという気持ちはちゃんと理解するよと。

ここまでではできるけど、これだとできないよねとか、あるいはそれが他の職員さんにはどうなるかな？とか。個人的なことになってしまいがちだけど、それをまた共同化していくとか、「できる」のなかにもグラデーションはあるし、「できない」なかにも実はいろいろあって、その受け止めるっていうところが大事にされているのだと。

【細川】 ご参加いただいた方も含めて、ディスカッションしていけたらと思います。

【片上】 ご報告ありがとうございます。日本大学の片上といいます。よろしくお願いします。登壇された方にお聞きます。そういうプライベートを結構大事にする傾向がある方々が持つ特徴、あるいは男女差みたいなものが、そこに見えてくるのでしょうか。性別的な差であるというところと、そういうことを大事にする人が持つ傾向というか。何か見えている、現場の肌感覚があったら教えていただけたらと思います。

【石澤】 ジェンダー差というよりは、それまでの段階でコミュニケーションがどれくらいできているか、ということかと思います。プライベートと仕事というのを完全に分けて考えている人は、仕事の時間は仕事に集中して、プライベートの時間は仕事を持ち込まずに自分のことを充実させようとしている。その自分のプライベートな時間を削ってでも、仕事関係のことをしたいか、どこまでできるか、ということに対する考え方が、昔と今とは違っているように思います。

プライベートをあまり譲りたくないという人でも、それまでにきちんとコミュニケーションが取れていて、また自分の意見も尊重してもらえる場と思っているのであれば、では少しなら行きますとか、何時まででしたら可能です、というパターンは当然あり得るのではないのでしょうか。これはあまり報告の内容とは関係ない、個人的な感想になります。

【甲斐】 さきほども申し上げたのですが、若い職員のなかで、プライベートを充実させたい、そのための休みの使い方とか、退勤後の時間の使い方、趣味とか家族の時間を大切にしたい。本当に仕事を頑張っていて、プライベートもというよりも、プライベートの充実があって仕事が頑張れるみたいな、そんな考え方の人も多いのではないかというのがこの間、現場で聞いているところです。

ジェンダー差のことは、昔のように「男は仕事や」みたいな感覚があった時代ではなくなっている。今は男性も女性も活躍する社会になっていて、共働きで、どっちが子どもの世話をするかみたいなことで、女性が働くから男性のほうが仕事を辞めて子どもの育児に専念したい、そんなこともあります。今の時代なのかなと、ジェンダー差のない時代なのかと感じる事例もありました。

【森】 私もジェンダーの違いというところは、そうでないのかなと思います。プライベート重視というところは、若者にはその傾向が強いかもしれませんが、私もときにはプライベートを優先的にし、仕事を頑張りたいというときもあります。それは気持ちの切り替え次第なのかなと思います。逆に言うと、そういうふうに若者だからプラ

イベント優先なのだと決めつけること自体が少し違うこともあるのではないかと思います。

意思疎通を図っていくことを考えると、石澤さんもおっしゃっていたように、コミュニケーションをどう図って理解し合うかというところが根底にあるのだと思います。

【細川】 他ご質問等ありましたら。

【浜辺】 ならコープの浜辺と申します。貴重なお話をありがとうございました。私のほうは、石澤さんにお伺いしたいと思います。人事の担当をしております、インターンシップのことが興味深く感じました。

協同組合ということを考えながら進めていきたいと思っています。ただ一方で、先ほどあった就職サイトの関係で言いますと、もう次の2026年4月採用のインターンシップサイトがこの6月から開設されている。二極化と言いますか、今まででしたら就労、働くことを考えるというインターンシップ、長期のものがありませんでしたが、30分の説明会でもインターンシップだと。

ならコープでも今後、生協のなかでの仕事を、たとえば3日間かけていろいろなことを学んでいくということもチャレンジしたいのです。その一方で、母集団、一定の人数に参加いただかないといけないので、悩んでおります。県内の農協さんとかも含めて協力できたらと思うのですが、生協でやる場合に何かアドバイスいただけたらということです。

それと、今どきの学生さんの傾向を含めて、短いインターンシップのほうと、長い就業体験とかいろいろな価値観、そのあたりについてどう考えたらいいかということについて、お答えいただきたいと思います。

それから、南出先生もかなり頷いていただいていたので、もしアドバイスがいただけるのであればお願いいたします。

【石澤】 二極化が進んでいるのはご指摘のとおりです。学生から他の一般企業のインターンシップの話聞くことがありますが、説明会がインターンシップ扱いというところも実際あるようですし、また、学生にグループディスカッションのような課題をさせて見定めをするようなものも多いようです。ただ、そうした採点をする・されるだけのインターンシップは学生側も思うところがあるようですし、マイナスのやり方ではないかと思います。

今回報告した就業体験は、実際に職場を調整していただくということで、受入団体にも大きな負担をお掛けしてしまっています。規模としても今年の24人はとても多い方で、その程度が限度となっています。インターンシップ参加者それぞれが満足できるようなプログラムをきちんと組もうとすると、どうしてもコストがかかってしまう。そこは難しいところだと思います。

生協さんで「協同組合を知ってもらう」インターンシップに取り組まれるとするなら、現場を体験してもらう前に、生協の考えていること、やっていることをじっくり知ってもらう説明会を起点にして、そこで興味を持ってもらってから現場に案内していくのは、急がば回れないいいルートだと思います。生協さんはいろいろな事業を手がけていらっしゃると思いますので、学生にその広がりを見てもらって、どこに興味があるか、どこで体験をしてみたいかをアレンジする。これは大変なことと思うのですが、興味を持ってもらうのに非常に効果的だとインターンシップの分析をされていて思いました。

【南出】今の話題ですが、やはりいきなり行くというのは相当ハードルが高いのですね。よく分からないところだし、さらに名前は知っているけども、中身は分からない。だからちょっと覗ける。で、どう思う？って聞かれなくて済む感じで、ちょっと覗けて、あっいいかもな、で行ってみようみたいな、そこで説明会みたいな。具体的な顔が見えるというだけでも結構大きいし、あとたぶん先輩から良かったよっていう声とか、そういうのも結構ある気がしますね。

【石澤】それから、生協さんの場合は実際に商品を学生に体験してもらうことが非常にプラスとなりました。飲食物に顕著なのですが、生協の商品の良さはやはり実食してみると実感・納得できるのです。

【南出】大学生協の話もありましたけども、実はコープとかを利用しているのに、それがそういうものだと全然認識していなかったみたいなこと。そういう既にある出会いを実は……、みたいな感じでやっていくといいのかもしれないと思いました。

【細川】他ご質問等ありましたら。

【鈴木】生協総合研究所の鈴木と申します。基本的な確認を、まず南出先生にしたいのです。ここで言う若者というのは日本のことでしょうか。あるいは国際的に、全体的にこういう傾向があるというようなお考えなのかということなのです。

日本だとすると、日本の教育は、先ほど〇×ってことでおっしゃられたところと言うと、まさに〇×の教育をずっとしてきたわけです。それをある程度の年齢になって自由度が利いたところで、言ってしまうでしょう。リハビリをするような感覚があるのです。

それから石澤さんへの質問です。石澤さんがモンドラゴンの研究をされているということは承知していますが、協同組合、特に生協でいうと、基本的には経済的格差が少ないというニュアンスを押し出している。モンドラゴンはまさにそう言っていますよね。1対3とか1対6と。そのあたりについて、インターンシップのなかでお話する機会があるのかどうかというのを伺いたいのです。

それに関連して甲斐さん、森さんにお聞きしたいことがあります。経済的なことで言うと、残業をずっと減らすということしていくと、一部の人は結局経済的なところで抵抗があるというようなこともあり得ると思うのですけども、そこら辺は全く問題がないのかどうかということなのです。

【細川】では、順番にお願いします。

【南出】ご指摘の点、確かに私も気になったのが生協や協同組合って日本だけだという誤解があるということです。その誤解がどこから来ているのか、面白いなと。

若者の間では現代や近代化のところについては、どの国でも共通して語られるところだし、「最近の若者は」というのは、日本だけの話ではないのです。若者全般に関わる部分もあるのですけども、特に自治とかそういうのが奪われているというのは、日本あるいはアジアにかなり共通している部分があるのではと思っています。

最後のほうにお話したインフォーマルでかつパブリックの領域という、あいまいな空間というのは、その社会がどういうふうになり立つのかということに規定されています。日本は高度経済成長のなかで国を挙げて産業を育成してきたこともあって、家か学校か職場かというふうに関わり込まれて

しまい、その他の領域はどんどん縮減されていった。

さらに会社は会社に役立つようにということで、正解を教える。社会は答えのないことばかりで、仕事もそうなのにもかかわらず、正解のあるものだけを教えて、それにいかに早くたどり着くかということしか教えられていない。自分で考えたりとか、みんなで対話したりするということを学ぶ機会を奪われているのは、日本的な状況なのだろうと。

このあたりは、韓国とか中国なんかでもよく聞くような話だったりします。それをどう超えていけるのかというのは、アジアのなかでも台湾とかはかなり発展しており、少しずつ違いがある。そういうことを考えていく必要があるのかなと思います。

【石澤】 協同組合が日本だけにあると思っている人が多いというのは、組合という字面の古さ、厳めしさが、いわゆる日本らしいものというイメージと結び付いているのではないかと思います。さらに、農協さんや生協さんも古くからある組織という印象があり、そういうイメージと結び付いて、日本だけの特有のものというイメージを持っているようです。

給与の格差が少ないというお話なのですが、各組織で差があることですので、全体での学習会などでは特に話をしておりません。各団体さんがどう説明されているかは把握しておりませんが、学生が現場などで質問するということはあるようです。

【南出】 今の古いという感覚も、結構世代差はある気がしますね。農協とかは歴史はあるけれども、生協は、40～50代の人からするとむしろ新しいというか、自分たちが作ってきたという感覚、前はなかった

よねというような。だけど、若い人からするともう生まれつきあったのです。そういう差は思っている以上に大きいのです。世代差の問題としてちょっと注意が必要かなと思います。

【甲斐】 残業の質問をいただきました。実際に残業もほぼゼロになりましたので、今まで残業代が出ていたのが、手取りで言うと少なくなったという実態はありました。正直なところこれまで生活給になっていたというところもありました。

もともと労働組合からの要求は残業をなくしてくれと。実際にゼロになると、逆にちょっと手取りが減って困るというような要求にもなりましたので、一部は生活給になっていたという実態も確認しながら、その分を現場のところで責任者へ役職手当を高くしたり、配送担当者へは配送手当を付けて調整しました。いつも残業をしていて、それが当たり前みたいなどころがあったので、そこをなくした分、そこには手当含めて対応したというのが実態です。

【森】 エフコープも同じ傾向かと思います。昔は業務改善されて早く終わってしまうと、その分時間外労働が減り、生活給が減ってしまったという声がありましたが、最近あまり聞かなくなったかなと。

逆に言うと今の若者を含めて、なるべく早く帰りたい、自分の時間が欲しいという方のほうが多いので、残業をして頑張っていきたいという声が少ないと感じています。

前提として、まずはサービス労働をさせない、しないということなのです。しっかり時間外に働けばしっかり給与を支払うということも徹底しております。ただどうしても時間がかかる場合には、なぜ時間がかかっているのかという要因、理由を把握

し、そこを改善していくということは組織のなかで定着していると考えています。

【細川】もしご発言がありましたら、あと一人いかがでしょうか。

【備瀬】コープおきなわで商品部長をしています備瀬と申します。石澤さんの話を伺って、体験の取り組みについてお聞きします。おおさかパルコープの甲斐さんにお伺いします。おおさかパルコープさんとは交流があって、支所のセンター独自の取り組みとかもやっていたのですが、コロナがあってできなくなった。落ち着いたので、これからまたやっていきたいと思っています。

そのときに今、どちらでも配達の現場では人員不足がありますので、交流するとなると土曜日とか日曜日とかになって、平日ではなかなかできないという事情があります。企画する支援部や商品部と現場とをつなぐときに大切にしているものとか、続けるために何か工夫していることとか、ヒントやアイデアがあれば教えていただきたいのです。

【石澤】学生を見ていて、選択肢があるかないか、自分の意見が尊重されているかどうか、という点を彼らは重視しているように感じます。自分の意見を尊重されていると、尊重してくれた組織に対しても尊重を返すという傾向は見られます。生産の現場での学習会ならば、もちろん現場に行く重要性を伝えることも大事ですが、まずは1回来てみてよ、その先は来れるときや来たいときに来ていいからというような、その選択権を相手に持たせるというのは意外と大事だと思います。組織との信頼関係を築いていくとでもいいかもしれません。

【甲斐】配達の現場では、結構人員が不足しています。そういったなかでもいろいろと学んでほしいと。先ほど紹介しましたけれども、産地研修や、商品部とも調整しながらの開発商品の取り組みとかも今、進めています。現場が困らないように、まずは部局の間での調整をしっかりとらせてもらっています。

実際に現場のところで商品開発を進める際にも、やはり商品部のところが現場で商品を作るということを方針にしてもらう。商品部が現場に行って、現場に寄り添って商品を開発するというのがこの間進んでいます。

【森】エフコープでは、部署間の連携は普段から行っています。直近ですと、8月の広島と長崎の平和の旅という企画を毎年行っています。もともとは組合員の企画だったのですが、今回は職員も一緒にやろうということで、急きょ組合員活動部と人事部で連携して企画周知を行ったということです。

たとえばお歳暮とか、いろんな商品の自主講座等も土曜日に行っていますが、商品企画部、または無店舗、店舗の事業部と連動して行っており、連携が深まっています。エフコープでは比較的新しいことにチャレンジすることに対しては問題はないのではないかと考えております。

【細川】そろそろまとめの時間に入っているかなければなりませんので、フロアからのご質問は以上とさせていただきます。ご登壇いただいた方にマイクをお渡しします。

【南出】出された論点が、すごいボリュームの大きい話だったりするので、本当はもっとじっくり深めていく、みんなで対話

していかなくتهはいけないと思います。

作るっていうことの経験が奪われているというのがあったのだけでも、同時に作るだけじゃ駄目で、作り続けるっていうのが自治というのにはすごく重要だと。まさに若者が変わるというだけではなくて、会社自体もずっと変わり続けている。変わり続けている会社であれば、そこに若者が当事者として関わっていけるし、そこに成長もついてくると。

いったん作ってそれが固定化したらもう硬直化して動かなくなる。その変わり続けていくというのを、若者の声を取り入れながらやっていく。それが、人が育つ職場なのかなと思った次第です。

【石澤】 プライベートと仕事とを分けて考える人が今非常に多いというのは、実感として強く感じるところです。このことは若い人だけに特有ではなく、全世代にその傾向が高まっていて、社会全体がそうなりつつある中で、どうやって協同のための領域を確保していくか。協同して何かやるということの楽しさ、そこに時間を使うということで得られるものの大切さを、私自身も感じながら、大学生世代に伝えていければいいなと思いました。

【甲斐】 本日はシンポジウムに参加させていただきましてありがとうございました。私も若者が育つ社会をどう作るかということで、いろいろと感じさせてもらう部分、学びも多かったと感じています。

生協のなかで起きている、若い職員の離職とかも、今日お話を聞かせていただいて、たとえば何か一つ決めることにもそこに政治があるというようなお話とか、そうだなって感じさせてもらう部分がたくさんありました。一度戻って、今日学ばせてい

ただいたことを照らし合わせながら、今後の改善のために現場で活かしていきたいと思います。

【森】 講演や報告を聞かせていただき、参考になることばかりで、しっかりと持ち帰って、また考えてやっていきたいと感じております。今回は、若者がテーマだったのですが、エフコープも年齢構成にいろいろと広がりがあります。やはり20、30代のスタッフがずっとここで働きたいという職場をどう作るかというところを、ぜひ本人自身が自分事としてやっていかないとけない。そうでないと、学生さん、若手もついてこないのではないかと思います。業務上の決まりごとがたくさんありますが、そういうなかでもフリースペースを見つけて、若手がしっかり考えて実践できる機会をどう組織として作っていくかが大事なのだと感じております。

協同組合、生協という言葉は理解されていますけども、じゃあ実際は何をやっているの？ということもありました。その点をもう1回かみ砕いてしっかり伝えていく、理解してもらうというところから始めていかないと、若者が協同組合、生協に関心を持つことは難しいのではないかと感じました。本日は参加させていただきありがとうございました。

【田中】 業種、業態が違えども、今の時代の雇用問題を議論できたことはありがたいと思います。新卒の学生が企業に入って、3年で3割の方が辞めていくという数字は、実は30年も前から変わっていないのですね。だから増えたわけでもなく、減ったわけでもないということを考えると、今まで何もされてこなかったのか、入り口としてもともとミスマッチとして、それだけ

の学生が入ってくるのか、まだ何も改善もされないままにいるのだということを改めて思った次第です。

各社、各地、いろいろな業種、業態のなかで働く人を、制度で何とかするというのではなくて、やはり企業の風土できちんとその人を育てられるというものを作り上げていかないと。制度だけを拡充して、そこにいる人に焦点が当たっていないということがないように企業づくりをしていかなければならないと、改めて感じさせていただきました。本日は本当にありがとうございました。

【吉田】 本日はありがとうございました。いろいろなご意見をお聞かせいただいて、やはり人とのつながりとか、温かみというのが、若者にも私たちにも大変重要なのだということが感じ取れました。現在はデジタルシフトで、どんどんデジタル化がされていっていると思うのですが、協同組合、生協のなかではアナログに特化した取り組みというのも、少し視点に入れていくことが大切と思いました。デジタルとアナログをうまく有効活用して、業務の整理を進めていくことが良い職場にもつながるのではないかと、今回お聞きしたなかで感じました。

【細川】 コーディネーターとして、2点、述べさせていただきます。

協同組合は事業性と運動性がある、それが強みでもあるのですが、逆に難しいところもあると改めて感じました。うまくいけば若い人を引き付ける魅力なのでしょうが、しんどいと思われる側面もありますので、そこをどう統一的に進めるのかと。

その際、今日キーワードではなかったの

ですけれども、私は「職務」というのが一つ重要になると思っています。ご縁がある企業が、大企業ではないのですが、職種別の採用を始めています。若い人が早くに辞めてしまうのは、やりたい仕事ができないからだということで、選考の途中で面談を入れるのですね。本当にそういう仕事か、やりたいのか、どうなのかと。若い人材を確保するために本当に努力をされている。事業と運動を統一というか両面を支えるような職務というのは、どういうものなのかというのが課題です。

もう1点は、とても興味深かったのが、2つの生協の実践が報告されて、その内容が全然重なっていない。課題は同じですが、多様なアプローチがあるということです。

若者に、魅力ある職場をどう作るかといったときに、決して答えは一つではないと思います。大事なことは、やはり交流して、いろいろな情報を持って、そして若者に接していく。それから、職場を変えていく。そういうことではないのかと思いました。

ご登壇いただいた方、それからコメントいただいた方に、改めてお礼を申し上げます。皆さまも拍手でお応えいただけたらと思います。

それではこれもちまして、総会記念シンポジウム1日目を終わらせていただきます。