

3. コメント & 全体討論

コーディネーター	細川 孝	龍谷大学・本研究所企画委員
実践報告者	黒田 直義	生活協同組合コープこうべ 常勤理事 人事・総務統轄 統轄本部長
	久木 由人	福井県民生活協同組合 管理部・DX 推進部 部長
	宮川光太郎	こと京都株式会社 / こと京野菜株式会社 番頭執行役員
コメンテーター	山野 薫	京都橘大学：本研究所理事
	木下 和紗	摂南大学：本研究所研究員

【山野】ただ今ご紹介いただきました、京都橘大学の山野と申します。私は、労働問題ではなく、協同組合論を専門に日々、研究や教育に取り組んでいます。



ですので、本日もどちらかというとし協寄りの立場からのコメントになるかと思います。

本日のシンポジウムのテーマは、「一人ひとりが輝き、共生する職場づくりをどう進めるか」ですが、先に少し手前味噌な話をさせていただきます。くらしと協同の研究所が6月末に発行した『くらしと協同』第52号のテーマが、「外国人労働者の日本社会における共生をどう考えるか」となっています。テーマだけを見ると少し異なる範疇の話のようにも見えますが、本日の内容とも無関係ではないと考えております。

私も本誌においてコープさっぽろの取り組みを取材させていただいており、外国人材をどのように雇用し、どのような活躍の形があるのかということを中心に原稿にまとめています。しかし、本日のご報告を受けて、「一人ひとりが輝き、共生する職場づくり」を考える上では、外国人材ももはや無視できない存在になっていると、改めて認識しなおしたところです。『くらしと協同』第52号は、研究所の個人会員や会

員生協にはすでに届いていると思いますので、合わせてお読みいただければ幸いです。お手元にはない方は、事務局までお申し出いただければ、すぐにお届けします（笑）。

さて、本日の3つの実践報告については、さまざまな組織があって、さまざまな考え方があんだんと思いながら聞かせていただきました。お話を伺うなかで、大きなポイントになりそうだと考えたことは、「その組織で働く人が、自分の組織に対してどのような期待を持っているのか」ということです。言うまでもないことですが、「この組織は自分を大切にしてくれそうだ」と感じられればその場所で長く働きます。しかし、久木さんの話ではありませんが、「この組織にいても仕事が増える一方で、自分はこの組織にとってどのような存在なのだろうか」と思いはじめてしまうと、離職という選択肢はそう遠くないものになるでしょう。ですので、組織への期待をどのように持てるか、は重要な論点だと考えます。報告者の皆さんには、質問の1点目として、それぞれの組織において、働いている方々に、どのようにして組織への期待を感じてもらえるようにしているのか、目立った取り組みでなくて構いませんので、何か意識されていることがあればお聞きしたいと思います。

それから、コープこうべやこと京都からのご報告の中では、「一部の人が体験した

ことでも、組織の財産として共有する」という趣旨の説明がありました。このような取り組みが、組織への貢献や同じ場所で働く仲間であるという認識を醸成することになり、結果的に、様々な考え方やバックグラウンドを持つ人々を尊重した組織作りにつながっているのではないかと考えました。報告者のみなさまへの質問の2点目になりますが、その組織で働く仲間であるという認識が持てるような機会や取り組みについて、もうすこし具体的にお聞かせください。1点目、2点目ともにやや漠然とした質問ですので、きっちり対応したお答えでなくて構いませんし、個人としてのお考えでも結構です。

【細川】ありがとうございます。では、続きまして、木下先生、お願いいたします。

【木下】はい、お世話になっております、摂南大学経営学部の木下和紗と申します。本日はよろしくお願いいたします。



それですね、実は私、質問をめちゃ沢山書いてきたんですよ（笑）。ですので、勿論、それに全て答えていただかなくても構いません。ただ、最後に、今日の3つの報告を通して皆さんにおききたいんですが…というのがありますので、それについて、この場でなくても構わないので、あとでもいいのでまたお話が出来たらと思っています。

ということで、取り敢えず進めさせていただきますが、まず初めに、『一人ひとりが輝き、共生する職場づくりをどう進めるか』という今回のシンポジウムのテーマが

ありまして、共生はスライドに書いているような形で定義しますということですね。それで、今回の報告というのは、それぞれの組織が共生する職場づくりに向けてどのように実践しているのかという部分も含めて発表していただいたと思います。

ですから、個人的には、特に「共生」が一つテーマになってくるんだろうなと思いつながりながら拝聴させていただいたんですけども、私自身は協同組合を研究している訳ではなく、中小企業の研究をしておりまして、中でも中小企業の地域貢献を主たる研究テーマとしております。ただ、中小企業の地域貢献は中小企業論においてまだ分野が確立されていませんので、今はいろいろなところにインタビューに回らせてもらいながら、中小企業の社会的責任や、地域貢献や社会貢献について研究を進めているところです。なので、山野先生とはまた違った関心かとは思いますが、そういうふうな観点から気になったことをお尋ねできたらというふうに考えております。

それですね、『コープこうべ』さんの人づくりに関しては、もうすでにご報告いただいたので、詳しく見る必要もないかと思いますが、「理念浸透」・「キャリアデザイン」・「多様性」というようなポイントがあって、それぞれに対するいろいろな取り組みがありました。で、理念浸透ということでは、社内外でということ、組織外の機関とも一緒に作っていくということは特徴的かなと思いましたし、あと、黒田様もおっしゃっていたように、『協同の体験を語り継ぐ』というのも、理念浸透に向けてのこれまた一つ特徴的な取り組みですね。

それから、キャリアデザインをサポートしていくということについても、人づくり支援システムということで、独自にいろ

いろ設けておられて、そちらの方のサポート体制もしっかり構築されているんだなと思いましたし、3点目の多様性というところについては、“障がい者雇用を理解してね”と周りに言うだけじゃなく、障がい者を対象にした研修も実施されているということで、この点も非常に特徴的です。だから、ダイバーシティだけにとどまらない包摂、インクルージョンまで含めて実践しているんだなと感じた次第です。

ということで、それを踏まえまして、理念浸透についてですが、中小企業で話を聞いていても皆さん、理念を浸透させるのは難しいとおっしゃいますし、それは規模が大きくなっていくにつれ、さらに複雑化していきますから、益々困難になるという現実があるんじゃないかと思います。ですので、そういう中で具体的な施策を実施し、実際にもう3年ぐらい取り組まれているかと思うんですけども、たとえば、その浸透率ですよね。確か21%って書いてあったと思います。ですから、その浸透率は数字で言うと、どのぐらい変わったのか、実際の意識としてはどう変わったのか。いろいろな感想とかエピソードはあるかも知れませんが、そういうところが一つ気になるところです。

それから、同じく理念浸透のところの『協同の体験を語り継ぐ』目的としては、各職員が社会・地域・暮らしにおいて組合員に貢献するというのと、生協の仕事の価値をしっかりと理解して実践するということがあるのかなと思ったんですが、これは私なりの解釈ですので、イコールとまでは言えないかもしれません。ただ、このことは各職員が、それぞれ自分らが取り組む生協の仕事を自分ごと化して、主体的にモチベーションを保ちながらやっていけるようになることが目的であるというふうにも言

い換えられるのかなと思ったんですが、理念浸透を図ると言った場合、組織としてはそれを実践する必要がありますし、組織の持続可能性という点においても、それが出来たらメリットがあるということですよね。なので、組織にとっての利点とか必要性というのは分かりやすいんですけども、実際、現場で働いている個々の職員自身にとっては、“理念を理解し、共有したらどういうメリットがあるんやろうか？”ということで、意外にも、「理念を理解する必要性って何なん？」というところは見えにくいんじゃないかなと思いました。ですから、実際、いろいろな考えを持っている職員さんが働いておられる中で、職員の方が理念を理解することとか、“みんなで理念を共有していこうね”と言う意味とか重要性というのは、どんなふうに伝えておられるのかなというのも気になった点です。

それと、キャリアデザインと多様性というところですけども、うちの大学では先月、とある中小企業の経営者に来ていただいて講演していただいたんですよ。ところが、今時の学生は、黙って話を聞いているだけでは寝ちゃったり、ゲームをし出したりするんですね。そこで、その講演者の方もいろいろと考えてくださいますと、間に質問を入れながら双方向でやり取りする形で話を進めるという方法を探ってくださいました。

そのときは、「キャリアを考えよう！」ということで、そうした話を中心に講演を進めてくださったんですけども、その中で、“どんなにしんどくても、給料さえ高ければその企業に行く！”と言う人もいれば、それこそ「ワーク・ライフ・バランス」じゃありませんが、“休日が多くなけりゃ嫌！”と言う人もいる訳で、みんながどういうふうな考えをもっているのかという

ころの統計を実際に前に出して、何%の人がこう思っていますというのを示してくださいなんです。

そうしたところ、意外にも、普段からずっと固まってグループ行動をしているような友達でも、それぞれのキャリアデザインや将来に対する考え方、あるいは、働くということに関してどんなふうに考えているのかということを知らなかったと言うんですよ。だから、同世代の子や、同じ授業を履修してる子たちがこういうふうに考えているんやということが分かって関心を持ったり、すごく刺激を受けたというような感想や、コメントが非常に沢山ありました。そこで、同期や同世代の間でキャリアデザインに関する交流の場というのは意外に少ないんだということに気が付きまして、これは学生の観点から見ての話ですけども、それを知ることによって、結構刺激を受けてモチベーションが上がるようですし、自分もちょっと将来に向けて考えてみようかなあという感じで、一つのきっかけになるのかなあと思ったんです。なので、コープこうべさんの場合も、何かそういうふうな交流の機会を持てるような場の設定とかをしてもらえるのかなあと思って、少し気になりました。

それが一つと、キャリアデザインについては、研修とかいろいろサポート体制を構築されていると思うんですけども、全ての職員の方がキャリアアップを望むという訳じゃないと思うんですよ。その典型的な例が昇進ですが、それを考えないとなったときに組織として、いろんな人がいるということは当然受容しておられるとは思いますが、やはり実際に研修や講座を用意するとなると、基本的にはキャリアアップやスキルアップに向けてというのが前提になると思うんです。そこで、キャリア

デザインにおける多様性について、これは考え方の多様性ということになってくるかと思うんですが、どういうふうに捉えられていて、どういうふうに対応されているのかを、聞ければいいなあと思っています。

つづいて、『福井県民生協』さんについては、いろいろな葛藤と挑戦というところでご報告いただいたかと思います。そうですね、管理・監督職における退職問題の中でも、特に女性の退職者が多いということで、その背景として組織が直面する3つのギャップが挙げられていました。で、私自身としては、「ワーク・イン・ライフ」という考えがご報告の中心になるのではないかと思ったんです。というのも、今まではワークとライフをトレードオフの形で捉えるような「ワーク・ライフ・バランス」というのが主流やった訳ですが、段々この「ワーク・イン・ライフ」というふうな考え方になってきていて、生協の仕事とか存在意義というところで言っても、持続可能な貢献をして行くためには、こういう新しい処方箋が必要なんだというようなご報告だったかと思うからです。

それと、葛藤と挑戦というところで、最後の方に、対話の場の創出と経営への働きかけ、それに、人事としての覚悟における試み・葛藤・挑戦というお話をしていただいたかと思いますが、経営と現場を橋渡しする組織における管理職とか管理部の役割の重要性というのがよく伝わってきて、やっぱそこが上手いこと間を取り持っているところがあるんやなあと思いました。ただ、一方では完全な板挟みで、ものすごいジレンマ且つ、膨大な仕事量があって、それに伴う責任も負わされているということですから、結構大変な状況にあるのかなという印象を受けたんです。そこで、ご報告を踏まえまして、まずは今いろいろ起

こっている事象と課題を、個々の職員の問題に帰するのではなく、組合として対処すべき問題として捉え、それで組織を変えていこう、組織として変わっていこうという現れの一つがこの「ワーク・イン・ライフ」へということなのかなと思いました。

ただ、お話を聞いていると、やはり管理職が経営サイドと現場の間でめっちゃめっちゃ動かないといけなくて、疲弊しているというような現状がものすごくあるんだろうなと思う訳ですよ。勿論、現場で働いている職員の方もそうなんですけれども、管理職や監督職にある人たちの貢献疲れこそ何とかしないといけなかなり大きな問題なんじゃないかなと感じました。そこで、この問題への対処は、実際どうなっているのかという現状をお聞き出来たら嬉しいなと思います。

あと、「ワーク・イン・ライフ」については、以前お話を聞かせていただいたときに、地域のために、組合員のためにというのをずっと、ある程度のモチベーションを保ちながらやっていくといういわゆる持続可能な貢献を実践するためには、理念の共有と実践が必要やおっしゃっていたかと思うんですけれども、それに加えて自己効力感ですね。自分やったらやっていけるというメンタル的な部分もすごく重要になってくると思うんです。そこで、地域の人喜んでくれたら嬉しいというような感情でもいいと思います。そういう自己効力感を醸成し、維持すること、さらにはアップさせていくことが必要だと思うんですが、そのために実践しておられる何か具体的な施策とか取り組みというのはあるのでしょうか？

それから、これは皆さんにお聞きしたいことですが、組合員のためにとか、あるいは中小企業であれば、地域のためや社会の

ためについていうのを理念として掲げられていたりするかと思うんですけれども、自分の仕事が組合員のため、地域のためという貢献に繋がっているというロジックを、個々の職員が理解出来ることが重要ではないかと思うんですね。ところが、自分以外の誰かのために、自分のこと以外の何かに貢献するというのは、自分の一方的な持ち出しというか、見返りを求めず利他的にやるということです。貢献という言葉はそういう側面を持っていますから、実際のところ、現場で働く職員の方たちに、誰々のために、何々に貢献するためにみたいな形で伝えることによって、余計に理念の共有が難しくなっている側面はないのかなと思う訳ですよ。だから、現場やったらもっとかみ砕いて違う表現に言い換えるとか、そういうふうなことも必要なのかなと思うんですけれども、実際の現場ではどうなのかなと思ひまして、福井県民生協の久木さんへの質問として挙げさせていただいております。

あと、『こと京都株式会社』さんについては、自分でいろいろと調べて書きましたので、今日の報告には入っていなかったところもあるかもしれないんですけれども、まずは農業の6次産業化モデルを確立し、実践されている点ですね。これは一つの特徴かと思いますし、農業と九条ねぎを対象にしておられるということで、ビジネスモデルとしても地域との一体性が非常に高いなという印象を受けました。

ただ、そうなった場合、そういう事業活動を遂行しますというのが従業員から見て、さらには客観的に見て、分かりやすくダイレクトに地域への貢献に繋がっているのかどうかというのが、よく分からなかったんですよ。だから、企業として、本業と地域への貢献との関係というのをどのよう

に捉えられていて、従業員の方にどういう風に伝えることでそれを推進しておられるのかというのは、お話を聞いていて一つ個人的に気になったところです。

それと、自然との共生、自然への対応というところでは、防災と経営についてお話しされていたかと思いますが、それに関連して、安定供給をするために台風対策をしたり、BCP と呼ばれる事業継続計画も策定しているということでした。

それで、個人的にすごく関心を持ったのは、2013 年から実施されている『独立支援研修生制度』と、『NOUJIN アカデミア』です。後者については、先ほど最後にお話が出ていたかと思いますが、子供や学生たちに農業に関心を持ってもらうための取り組みで、それとは別に前者があって、さらに九条ねぎの生産組合でもある『ことねぎ会』があるといったときに、その生産のネットワークですね。特に NOUJIN アカデミアというのは、直接的に人材を育成する訳ではありませんが、農業に関心を持ってもらうことで、ゆくゆくは農業法人の経営者や、農業の担い手になってくれる可能性を持っている訳で、中長期的な観点からの人材育成の取り組みなのではないかと思います。

なので、そういう意味で言うと、短期的な観点からも、中長期的な観点からも農業の担い手育成という社会的課題にアプローチされているところに比べ、地域の人材育成もされている訳です。さらにそれに加え、独立支援研修生制度では、実際に独立した方をことねぎ会で包摂して、独立後もフォローするというようなことをやっておられるというのを拝読しました。そういったことを踏まえると、社会的課題の改善と持続可能な経営の両立に向けた実践をされていると思います。

ただ、たとえば、“農業への関心を育みます”とか、“農業への関心を醸成します”というのと、“農業法人の経営者になります”とか、“農業の担い手として実際にやっていきます”というのは、まだちょっと隔たりがあるような気がするんですね。でも、何かの形でこれを上手いこと繋げられれば、ステップを踏んで、出口として独立支援研修生制度で独立し、地域のネットワークに包摂されながらやっていくと。それで、そういう人が増えて行けば、その輪が広がって農業が守られていくという理想論が描けるのかなとは思いますが。そこで、その間をどう埋めるのかということですね。その辺り、何か考えておられることがあったら教えてほしいなと思いました。

それともう一つ、長くなってすいませんが、最後に、生協にとっても、中小企業にとっても、地域とどうやって共生していくかということは、組織が持続可能な経営をしていく上で非常に重要な問題かと思います。即ち、それぞれの組織の持続可能性を考えると、地域との共生は必要不可欠であるということですね。なので、そういう共生関係を踏まえた場合、組織の持続可能性を担保するために地域と良い関係を築く一つ的手段として、地域に貢献するという手段もあるかと思いますが、そういうふうな関係を築いていくことは必要不可欠であるというふうにも言い換えられるのではないかと思います。

ただ、私自身の研究においてもそうなんですけれども、地域への貢献という言葉を使う場合、そもそもどういうふうな地域を想定しているのかということもありますし、皆さん、“地域のために…”とか、“地域に貢献する”と言われるんですけれども、何をもってその地域に貢献したと言っているのか。あるいは、具体的にどういうふう

な活動を指して、“地域のために何々をやりましょう！”とおっしゃっているのか、それをすごくお聞きしたいんですよ。

特に今回は、職場づくり、人づくりというのが一つの大きなテーマであり、キーワードだったかと思いますので、この職場づくりや人づくりと地域に貢献するというものの関係性をどう捉えておられるのかということですね。地域への貢献を通じて職場づくりや人づくりをするという考え方もありますし、人づくりイコール地域貢献であるという捉え方もできますが、実際のところ、皆さんはどういうふうに考えてこういうことをおっしゃっておられるのかというところは、非常に関心があります。

めちゃくちゃ長いこといろいろしゃべってしまったんですけども、とどのつまり、ここが一番聞きたいんですよ(笑)。だから、「地域への貢献というものをどういうふうに捉えていますか？」というところを皆さんに教えていただけたら、大変有り難く存じます。以上、ぺらぺらしゃべってすいませんでした(笑)。

【細川】 はい、どうもありがとうございます。事務局の方からは、4時30分までなら大丈夫だと伺っております。今、お2人の先生からいただいたコメントについて、それぞれ5分以内で答えられるところのみお答えいただくということでお願いいたします。

木下先生が出されたお話は、もう1つシンポジウムができるのではと思いながら聞いておりまして、それを全面展開すると、とてもじゃないけれども時間が足りませ



ん。ですので、可能な範囲でお答えいただくということで、黒田様から順によりしくお願いいたします。

【黒田】 ご意見、ありがとうございます。まずは山野先生のお話ですね。こちら、私なりに解釈させていただきまして、組織の風土づくりの状況と捉えて、少し回答させていただきます。



先ほどお話したように、現組合長が2021年に就任して以来、発信し続けていることは、“人を大切にする組織にする”、“働きやすい職場をつくる”ということでした。人事政策と組織づくりの面で、この2つを発信しまして、それから4年がたつのですが、未だに組合長は所属長会議では毎回、最初にこの2つを発信しています。

そして、具体的なアクションとして、“3つのゼロ”をすすめています。ひとつは「交通事故ゼロ」ですね。宅配のところはそこが要になりますから。それから、「業務上災害ゼロ」。それと、もう一つが「ハラスメントゼロ」、この3つの取り組みを継続していくことをトップがずっと言い続けています。

この3つのゼロについては、浸透するには数年かかりましたが、今は職員一人ひとりに腹落ちしていると思います。成果としてはコープこうべの労災発生件数は5年前ぐらいには、年間100件以上ありましたが、今は年間60件ぐらいまでに抑えられています。声かけだけでなく、再発防止を組織全体で取り組んできたことが、労災が減ることに繋がっていると思います。

コープこうべをどのような組織にして行

くか、ということ、まずトップが発信してくれていることで、私も人事担当としてすごくやりやすいですね。そして、トップの想いが職員にも伝わって、生協は職員のことを大切に考えてくれているというように、ことが少しずつ浸透しつつあるように感じています。そこが大きなベースになって、職員の組織に対する期待というのも上がりつつあるのかなと思っています。

そこで、木下先生がおっしゃった、「何がどう変わったの？ 経営理念の浸透率21%がどうなったの？」ということですが、数字的には大きく上がっています。直近のアンケートでは58%に上昇しています。ただ、これは人づくりの成果だけではなくて、先ほど申し上げた通り、こんな組織にして行きたいとか、安全な職場をつくりたい。あるいは、職員を大切にしながら、その職員が地域のために活躍出来るような風土をつくりたいということ、トップが折に触れて発信していることが、経営層への理解とともに、理念という面でも段々理解度が上がって来たのではないかと思います。

「理念を浸透させたところで、職員自身にどんなメリットがあるんですか？ たとえ何かあったとしても、職員はそれを感じているんですか？」というご質問については、実際、理念が組織に浸透しているというのは建前的なお話になっているかもしれません。正直、“ほんまに職員一人ひとりにそれがしっかり伝わっているのかな？”という不安はあります。形として見えにくい部分ですから、どこまで伝わっているのか、実際のところは分かりません。

ですが、生協は、たとえば宅配にしても、店舗の仕事にしても、「生協」という看板がなければ、“一般的なスーパーマーケットとどう違うの？ 他の宅配サービスとどう

違うの？”と聞かれます。普段から言っているのは、“皆さんの仕事が生協の事業であり、活動なんですよ”ということです。コープこうべでは昨今、営業を終了するお店が出てきていますが、一般の株式会社のように、突然閉店を告知することをせずに、一旦地域の組合員に営業終了候補店になったことを伝えます。今年も新聞報道もされていますが、営業終了候補店を7店舗選定しました。そして、4月から9月の間の実績が、営業終了基準となる営業剰余率をクリアすれば営業を継続できますが、クリアしなければ閉店することを決定します。候補店になったことを発表すると、地域の買い支えが起こり、供給高の前年比が110%以上伸長するような店舗も出てきます。このような買い支え運動を見るとですね、生協運動なんだなあと思います。そして、職員も、“これが生協なんだよ。生協だから、買い支えようと組合員が動いてくれる。やっぱり、この店は潰したらあかん！ 私たち職員も組合員に依って、この店が継続できるように頑張ろう！”となります。ここが生協らしさであって、一般企業でしたら、経営状態が悪くなれば、ある日突然、退店して行くということが普通です。

この取り組みを始めた経緯は、過去に店舗の営業終了を発表した際、“もっと早く言ってくれたら、この店の存続のためにみんなで頑張ったのに…”と、多くの組合員の方々に言われたことがありました。こういった声を受け止め、営業終了候補店に選定したことを先にお伝えし、職員と組合員で共に継続に向けて取り組む期間をもつようになりました。このようなことから、事業と活動が一体なんだということを、職員には感じていただけているのではないかと思います。

地域との共生というお話の最後にありま

した“貢献するというのとはどういうことですか？”というご質問について、一つ事例をお伝えさせていただきます。

コープこうべでは、店長並びにセンター長には、今、“地域の店長、地域のセンター長になってください！”というお願いをしまして、定期的に、『地域つながるミーティング』を各所属で開催しています。ここには、コープの各サークル以外に、地域の社協やNPO法人などにもお声かけして集まっています。その中で色々な話をして、地域のために、みんなでアイデア出しなどを行うのですが、どこの所属長も、こうした地域の人と繋がるミーティングの事務局を担う業務があります。

他団体とのつながりから生まれた事例として、「社会福祉協議会さんと一緒に取り組んでいる高齢者のお買い物支援」をご紹介します。社協さんは、朝夕に高齢者や障がい者の送迎等で福祉車両をお使いになりますが、昼間に空き時間がありました。一方、高齢者の方から、お店に買い物に行きたいけど車がないというようなお声がありました。そこで、社協の福祉車両でお店まで送迎いただき、お店ではコープの組合員のボランティアが、お買物をサポートするというような地域の団体と連携する事例も生まれてきました。

この地域つながるミーティングでは、地域のNPO団体さんをはじめ、それぞれ得意な分野を持つ方々がいらっしゃいますから、私たちも地域の一員となって、皆さんと一緒に取り組んでいることが地域貢献の具体的な事例と思えましたので、少しご紹介させていただきました。ありがとうございました。

【細川】ありがとうございました。それでは、久木様、目標は5分ということで、よろし

くお願いいたします。

【久木】そうですね。

なので、なるべく端折って行きますが、実は僕、山野先生のコメントも、木下先生のコメントも、半分以上理解出来なかったんです

よ（笑）。なので、何を聞かれているのかがちょっとよく分からなかったもんですから、見当違いのことを言っていたら申し訳ないんですけども、一人一人が輝く組織がどうのこうのというのは、まあうちも、職員一人一人が生き生きと働ける環境づくりをするにはどうして行けばいいかということを考えておりますので、よく似た話ではないかと思えます。

ただ、多様性ということを考えると、「一人一人が輝くという定義付け自体どうすればいいの？ 何をもって輝くと定義するんですか？」ということで、そこが非常に難しいなあと思う訳です。ですので、まずは、そこをある程度きちんと定義付けしないとイケないなあというのが一つですね。

それと、組織側としては、“あっ、それは俺のことだ！”とか、“ああ、それは私のことですね”と、働く職員本人たちが疑似体験出来るぐらい具体的な事例をきちんと発信して行かないといけないんじゃないかなあとは、常々思っています。

で、僕は宅配事業も店舗事業もやっていたので、マーケティングについてはとにかく大事にしていることがありまして、それは、自分に近いところから言うと、まず、よく言う自分事。ようするに、自分にとってそれがどうなのかという物事の捉え方で、そこから一つ離れると貴方事という枠



ですね。だから、同僚であったり、家族であったりという自分よりちょっと外の範囲の話になりまして、さらにもう一つ外にあるのが社会事です。社会事というのは勿論、社会との関係はどうして行くかという物事の捉え方なんですけれども、だいたいはこの3つ。即ち、近いところから外に向かって行くような形で物事を見るようにしています。

そこで、先ほど、組織に対する期待という話があったと思いますが、それは、働く職員にとっては自分事ですよね。で、一緒に働いている同僚であったり、日々接する組合員にとっては貴方事に近いんじゃないかと思えますし、じゃあ、地域社会にとってはどうなのかと言うと、社会事という枠になる訳です。まあ勿論、これは、僕が漠然と思っているところではということですよ。

ただ、そういったことで職員にアンケートを採りますと、当然ですが、年齢や性別によって答えは違いまして、やはり50代・60代になると、健康のことが僕にとっての貴方事に入ってくる。しかしながら、若い職員たちの貴方事は、自己の成長であったり、学習への支援といったところなんです。で、社会事というのは、これまで生協が取り組んで来たことをどう反映させて行くかということも含め、とても大事な部分なんだろうなと思います。なので、ようするに、何が言いたいかと言いますと、組織に対する期待ということについては、管理部として関わるのであれば、自分事・貴方事・社会事といったところを綺麗に整理しながらバランス良く、制度設計であったり、職員に対する支援であったり、新たなサービスの創出といったところを考えて行かないといけないのかなというふうに思っておるということです。

ヤバい、後1分しかないんで、黒田さん

に怒られそうですね（笑）。

ということで、貢献疲れの対処についてというこれはどうなんですかねえ。これも中々難しいなあと思います。まあ、「貢献という言葉に弊害はないのか？」といったところなんでしょうけれども、これは何て言えばいいんでしょう。これについては皆さんに教えて欲しいところなんですけど、“まあ人の役に立ってっかな”と思えるかどうかといったところじゃないかなと思います。ただ、ここら辺は、ちょっと明確な回答が出なくて申し訳ございません。

あと、自己効力感の話がありましたが、これは僕もすごく大事にしているポイントでありまして、先ほど、春江店を3年でV字回復させたという話をした際、その手段は秘密だと言ったんですけれども、実はここに味噌があって、最初に“ホップ・ステップ・ジャンプでいろんなことをやって行くぞー！”と言ったとき、まず、ホップのところでも大事にしたのが自己効力感なんです。というのも、人間というのは、私でも出来るんだ、俺でも出来るんだということを一個一個増やして行って、出来るが増えたら、次に出来そうだと思うことが増えてくるんですよ。で、出来るが増えてきて、さらに、あれも出来そうだと、これも出来そうだと思うことが増えてくると、今度は、いついつまでにそれをやろうという目標設定に変わります。だから、とにかく目の前の出来ることをいかに増やして行くかということが大事で、これが自己効力感に繋がるんですね。そこで、まあ具体的な話はちょっと出来ないんですけれども、これが意図的に作れて、上手く行ったのが、あのV字回復に繋がった大きな要因じゃないかなと思っています。なので、ここはすごく大事だと思うということです。

で、最後に地域への貢献ということなんです

が、これについては、すいません。正直言いまして、僕はそこから物事を考えたことが一回もないんですよ。ですから、いかに事業を伸ばすかということを考えるときも、そこから発想したことはないんですけども、先の店をV字回復させたときは、“スーパーマーケットというドメインで考えているから売上げが落ちているんだ”と、みんなの前で言いました。そして、これからのコンセプトは地域の人が集まる場を提供することだということで、その方向性をバーンと出しまして、そこから、男性が子育てするのを支援しているNPO法人とか、地域のJAさんと手を組んだり、あと、ランドセルバンクみたいなのを創っている団体があったので、そことタッグを組んだりもしたんですね。

で、地域とそういった形で繋がって行くと、僕たちの目には見えない地域の課題というのがよく見えてきますから、あとは意外にも、その解決の場を提供するだけでいいんですよ。つまり、うちはスーパーマーケットなんで、敷地も広いですし、余っている売り場も駐車場もありますから、そこでイベントをやってくださいと言うと、そこに困っている人たちが大勢集まります。なので、そこでちょいちょいってクーポンを配って、“帰りにうちで買い物してってね！”と言えればいいというだけの話。

これは商売の基本で、いわゆる「不」の解消というやつだと思うんですが、その不安とか、不満とか、負担をどう解消して行くかというのは、実は地域課題でもありますから、地域の人たちもいろいろ考えているんですね。だから、それを集めておけば人は集まります。なので、そこでクーポンを配って、(笑)最後に買い物して帰ってもらうというだけでも売上げは上がり、3年間で大幅にV字回復しました。

ということで、結果、地域への貢献に繋がって、地域の役に立ったということではあるんですが、そこから先に商売を考えたことはないというのが回答です。7分もしゃべってしまいまして、すいませんでした。

【細川】 上手くまとめていただきまして、どうもありがとうございます。それでは、宮川様、よろしくお願いいたします。

【宮川】 はい、5分で頑張りますということで、山野先生からのご質問2点と、木下先生からのご質問3点にお答えしたいと思います。



まずは組織への期待というところなんですけれども、実は私、社内の人事もやっておりますので、今でも新卒採用の面接を担当しております。学生さんたちと話をしていると、今は、社会の役に立つ仕事をしてもらって、社会の役に立っているということをリアルに感じてもらうというのが、長く勤めてもらうための重要な必要条件になっているのではないかなと思うんですね。というのも、従来であればたぶん、給与とか福利厚生というのが必要条件に入っただけなんです。ところが、最近の若い方々の話を聞いていると、むしろ、自分の仕事が大変かどうかはともかくとして、人の役に立っていることをリアルに体感出来るかどうか。そして、自分がそこで成長出来るかどうかということがとても大きいように感じます。

そういう意味では、企業も一つの法人としていろんな活動することによって、その中にいる人材はいろんな場面に遭遇することが出来ますし、いろんなシチュエー

ションで様々な役割を発揮出来る場所を創出出来る訳です。そう考えますと、私どもでは、災害派遣もそうですし、子ども食堂への支援もそうですし、あとで少し簡単に言いますが、岩手県の陸前高田市でも九条ねぎの産地拡大をしております。ですから、今までは京都にいないければ出来なかったことも、いろんな場所で出来るようになっていきますし、いろんな場所でいろんな活動をするので、いろんな場面を創出することが出来ますので、そういうところで自分は社会に役立っているということを実感し、ここでなら成長出来るかもしれないということを、一つの組織への期待として持ってくれるといいかなというふうに思っております。ただし、これについては、まだ十分ではないので、あくまでも取り組んでいる最中です。

誰かの体験をどうやって組織の共有財産とするのかというところですが、これについては、情報の即時性というのを大事にしております。たとえば、今日のことで。私がこういうふうここに参加しているということは、弊社では『チャットワーク』という業務用の連絡ツールアプリを使っているんですけども、それでこのあと即時共有します。で、必ずリアクションが出来るツールを使いますので、アップロードすると、こういったことに関心のある社員やパートさん、あるいは外国人技能実習生の方なんかでも、「いいね」を押してくれるんですよ。そうすると、それをまたみんなが見ます。

なので、まあ毎日やっている訳ではないんですけども、基本的にはそういう形で、リアルタイムに一緒に体験して行くということをやっておりまして、その一番分かりやすい例が、能登半島の災害派遣に行ったときです。当時は、出発のときの写真から

始まり、行く先々で、そのときそのときの内容を即時ずっと社内向けに挙げ続けていました。そこで、たとえば、“今、福井県の南條サービスエリアを出発しました！”とか、“今、石川県に入りました！”という感じで、どこそこを通して、いよいよ被災地に入るというのを随時、画像やコメントで挙げると、関心のある人や興味のある人はみんな「いいね」を押してくれます。しかも、石川県に実家がある人もいれば、家族やお孫さんが住んでいるという人もいますから、コメントもくれて、それをみんなが見るという形で共有していました。

だから、ようするに、会社として何かしたときは、即時その情報を共有して行くことでフラットなプラットホームを作ることですね。で、これは、木下先生からご質問のありました共生に向けてということについての一つの回答にもなりまして、弊社では全従業員の約 20% ぐらいが外国人技能実習生です。でも、彼らも同じチャットワークアプリを共有していまして、許される範囲の情報は限りなく、全部日本語で一緒に共有します。というのも、仕事の基準や手順、あるいは、ルールを守るといったことに国は関係ないからです。ですので、私はいつも、「弊社の経営理念に国境はない」という言い方をしております。

ただし、ここは日本の会社で、日本の文化を大事にするところですから、外国から来た皆さんはここで評価を上げ、給料を上げたかったら、まずはこの会社というものを理解すること。そして、その企業文化と風土をよく理解し、みんなと一緒に組み始めば当然、評価は上がるというふうに話しています。ですので、そういう意味では、外国人であろうが日本人であろうが公平に扱うということで、結果、それが共生という形になっているのではないかと思うとこ

ろです。

それから、木下先生からはもう一つ、農業への関心を高めるといことと、農業法人の経営者を増やすといことの間には少し溝があるのではないかというようなご質問もありましたが、農業の関心を高めるといプロセスにおいて弊社が取り組んでいるいろんな社会的な活動や、企業そのものの活動では、そういうことに興味関心を持ってくれる学生であったり、中途採用の候補となる様々な人材の皆さん方に、こういう会社に入ったらこういうことが出来るんだとか、農業と言ってもいろんな形があるんだといことで、広く関心を持っていただけです。そうすると、まあそのためにやっている訳ではないですし、表現が適切ではないかもしれないんですけども、結果的に当社にとっては良い人材の獲得に繋がるのかなといことですね。

それと、農業に関心を持つことで、その先、農業法人に就職するとい道もありますし、自分が経営者になるとい方法もありますが、それとは別に、農業に高い関心を持った消費者や、農業に精通した生活者になれます。ですから、そういう人が増えるといことも有り得る訳で、実は、我々が生き延びて行くためには、そういった形で裾野を広げることが、とても大事なんですよ。

というのも、我々がやっているのは農業であり、食の中の野菜なんですけれども、野菜の中でも、京都の伝統野菜の中の九条ねぎですので、その市場を拡大したければ、裾野を広げるしかありません。つまり、広い範囲でのファンづくりが必要でして、そのためには、地域というものを広く捉えようという形でやっている訳です。

それと、木下先生からの3つめのご質問、地域貢献が職場づくりや人づくりにどうい

う影響を与えているかという話ですが、これについては、我々には様々な地域があります。ですので、たとえば山の中の農地を考えた場合、我々にとっては、その農地の周辺一帯が地域となりまして、その地域への貢献は何かと言うと、綺麗に草刈りをする。あるいは、日役と言いますが、排水路などの溝掃除の際に人を出してあげるということなんですね。

それは何故かと言いますと、地域の高齢化が進んで行くと、みんな腰が痛くて、そういうことが出来なくなるからです。そこで、うちにいますパワーバリバリのベトナム人たちの出番だといことで、たとえ“1人出してくれたらええよ”と言われても、20代の日本人も含め、5人ぐらい出します。そして、地域の人たちと一緒にわぁっと片付けてしまうと、皆さん、すごく喜んでくださるんですね。

だから、農地という観点で言うと、それが地域になりますし、あと、自分たちが加工しているところの周りも地域なんですけれども、一方で、食べてくださるお客様がいるところこそが我々の地域だといふうに定義し直すと、地域で出来ることというのは、もっと一杯あります。そこで、うちの会社には経営理念と行動指針として、『こと京都人宣言』というのがありまして、興味のある方はホームページを見ていただきますと出ているかと思うんですけども、その中には、「落ちているゴミは拾い、困っている仲間がいたら助けます」という一文が付いています。ただし、これは文字通りゴミを拾えという意味ではなく、人として当たり前のことをやろうといことで、“目の前にゴミが落ちてたら拾わなあかんし、横で困ってる人がいたらたすけなあかんよ”ということを、始終くどくそういう表現で言っているんですね。

です。我々の社内では普段、「地域貢献」という言葉は使いません。ただ単に、困っている人がいたら助けようというそれだけです。そこで、能登半島で大きな地震がありました。困っている人がいます。僕らに出来ることは何かないだろうかと言ったとき、たまたまですが、取引先を通じて支援することが出来るという話があったので、それは是非、最大限のことをやろうということになってやったということです。そういう意味では、そういったことをしながら職場づくりや人づくりというのをしている訳で、最後に少し『EXPO 2025 大阪・関西万博』関連の話をさせていただきますと、我々は今、岩手県の陸前高田市で九条ねぎの生産をやっています。まあ厳密には作っていただいているという形で、現地の農業生産者の方に協力していただきまして、甲子園球場約1個分ぐらいの面積で九条ねぎ栽培をしているんですけれども、何故こういうことをやっているかと言いますと、西日本の夏はもう暑くてですね、夏場にねぎを作れなくなりつつあるからです。ですが、岩手でも特に三陸側は山背風が吹きますから、夏場でも比較的冷涼で、野菜作りには適しているんですね。

そもそも九条ねぎというのは品種の名前であって、別に京都でしか出来ない訳じゃありません。実際、今では一定量を確保するため、同じ品種を他でも栽培し、『国産九条ねぎ』として供給しています。ですから、九条ねぎの食味と食感が欲しいと言われる方には、逆にそれらをお勧めしていただき、あの味と風味を楽しみたい方は、「国産」という表記のある九条ねぎであれば大丈夫です。

そこで、これからはそれを陸前高田の方で作らせてもらおうということで、将来は1億円の売上げがそこから上がるように、

10%の産地を造ろうと考えています。で、まあそのベースには先のような気象問題もあった訳ですけれども、それは私たちが作る訳ではないので、仮にお客様が東京の方であれば、弊社は東京から原料代として1億円をいただく訳ですが、そのお金は陸前高田市に戻すことが出来ます。そして、それが地元のスーパーマーケットとかで完了すれば、その地域が良くなるというようなモデルを考えまして、今、取り組んでいるところなんですね。で、地元の『JA 全農いわて』さんにもご協力いただきまして、それを藤枝工場まで運んでいただいております。

そういたしましたら、その取り組みが評価されまして、7月28日からの1週間、復興庁が後援しておられる万博会場内の『復興産地×大阪木津卸売市場 オオサカKizu なイチバ』というブースで、陸前高田産九条ねぎのPRが出来ることになりました。で、それについては、もうすでに社内でも話をしておりまして、延べ30人ぐらいの社員を参加させます。です。で、恐らくそうすることによって、初めて、自分たちの九条ねぎが役に立っているんだということが実感出来ると思うんですね。なので、それが最終的には職場づくりや人づくりに繋がって行くのかなというふうに思っております。

以上、(笑) 私まで時間オーバーしてしましまして、申し訳ございませんでした。あとのことは一つ、よろしくお願いいたします(笑)。

【細川】 どうもありがとうございました。それでは、まだまだいろいろなお話を聞きたいところではありますが、ここからは、参加していただいています方々からのご質問やコメントも出していただきたいと思います。

ます。もう僅かな方にしかご発言いただけないのですけれども、何かお聞きになりたいこと等がある方があればと思います。いかがでしょうか？

はい、じゃあ、まずお1人目、その前の方ですね。ご発言をお願いいたします。

【参加者】 今日はお三方のお話を、大変楽しくお聞きすることが出来ました。それですね、まあコメンテーターのお2人のように難しいことをしゃべることは出来ませんけれども、先ほど、『福井県民生協』の久木様が、特に女性管理職が育たないとおっしゃっていましたよね。で、実は私どもの生協も同じで、中々女性管理職が育ちません。そこで、女性の中間管理職と常勤役員とで女性管理職を育てるというプロジェクトも立ち上げましたが、まだそこまで育っていないというのが現実です。

で、以前、辞められた有識者理事は、生協は女性が活躍するところだと、よく言われていまして、実際、総代にしても、組合員理事にしても、殆どが女性です。けれど、執行役員や常勤理事の中には女性が一人もいません。まあ、『東海コープ事業連合』の中にはお一人、女性の執行役員がいらっしゃるんですけども、他はいなくて、どこもそういう状況なのかも知れませんが、やはり先ほどの3つの条件ですよね。労働時間ですとか、上司からの期待。そして、男性と同じような働き方を求められるというのに加え、「組合員のために」という言葉の呪縛もあるような気がします。とても高い能力をお持ちの方もいらっしゃるんですけども、自ら辞退されるということで、本人が望まないという現状もあるんですね。

そこで、この辺り、特に『コープこうべ』さんと『福井県民生協』さんもそうですが、

『こと京都』さんにも共通したことがあるのではないかと思いますので、そういったことに対する対策についてお伺いしたいと思います。以上です。

【細川】 ありがとうございます。そういたしましたら、もうお一方ぐらい先に質問を受け付けさせていただきたいと思いますが、いかがでしょうか？何かご発言等ある方がおられましたらお願いいたします。はい、お願いいたします。

【参加者】 本日は、どうもありがとうございます。ありがとうございました。

で、今もそういうお話があったんですけども、ならコープでもやはり、採用のときには、奈良県に貢献したいという声が結構沢山聞かれるんですね。とはいえ、ほんとにそう思ってるのかなあという部分なんかも結構あったりしますので、採用という入り口部分についてどのような形でお考えなのかというところを少しお聞かせいただきたいなと思いました。まあやる気があるんだったら全員来てもらっても育成が出来るという確信があるかどうかということも含めて、よろしくをお願いいたします。以上です。

【細川】 はい。では、もう時間も限られておりますので、今の2つの質問について、ごくごく簡潔に、黒田様から順にお答えをお願いいたします。

一同（笑）

【黒田】 はい、頑張ります。『コープこうべ』の女性管理職の比率は、約25%ですね。恐らく高い方だとは思いますが。

2030年ごろには、30%くらいまで引き

上げたいのですが、この数年は足踏みしており、やはり、次の担い手探しが課題ですね。その理由は、管理職になったが、いろんな問題が立ちはだかり管理職を続けられなくなる方がいます。特にそれまで管理職を目指していなかった方が管理職になった時に、課題を解決できず悩み、うまく行かなくなるケースがあります。

ただ、一定の育成期間やフォローがしっかりあれば、管理職として、うまく離陸することができるかも知れません。いきなり管理職に登用していくことよりも、今は、まずマネジャーの育成に力を入れています。2030年にむけて、次の管理職に登用するための母集団づくりが重要と思っています。

それと、もう一つやろうとしているのが、各社でもやられていることだとは思いますが、女性管理職のロールモデルとなる方と、マネジャー層や若手職員とコミュニケーションを取れる機会を作ることです。

ご質問のありました採用のところでは、我々も非常に苦しんでおりまして、エントリー者数が今年の半分ぐらいしか集まっていないようです。もはや初任給だけの話ではないとおもいますが、私たちも採用基準は大きく緩和しています。全員採用するところまでは考えていませんが、採用した方を育てていくというスタンスは年々強くなっています。働き手の確保については、新卒だけではなく、中途採用やパート職員からの登用も含め、ありとあらゆることを考えています。そして、採用だけでなく、高年齢者の活用にもむけて、定年延長も今後、考えたいと思っていますところです。

【細川】 ありがとうございます。では、久木様、お願いいたします。

【久木】 はい、まず、女性管理職のところですが、『福井県民生協』では、今、女性管理職の比率が24%ぐらいでして、2030年に向けた計画の中では、その比率を30%まで上げるのと、あと、女性の常勤役員を1名出すというのが目標なんですね。ただ、この目標は、“今の世の中、これぐらいは出さなあかんやろう”というニュアンスで立てられたものでして、僕個人としては、“それって逆じゃないか!?”と思う訳です。というのも、本来は女性の持っている強みを経営に行かすという目的で抜擢すべきなんですよ。ところが、比率であったり、人数で考える考え方が先行しているということで、この点が、うちの組織の中での大きな課題なのかなと思っています。で、そんな中でも、『コープこうべ』さんと同じように、やはりまずはマネジャーを育てようということで、『管理職候補者育成研修』というのを昨年から始めております。それで、特に女性の比率が半分以上になるように設定しておりまして、今年で3年目になりますので、過去2回の研修を受けた方のうち、実際に管理職になった方は半分ぐらいですか。

ただ、そもそも皆さん、思っていたのとは違うということで辞められる訳ですよ。僕もそういう話をよく聞きますので、その候補者研修には、過去にその研修を受けて管理職になった人や、登用されて管理職になった人たちに入ってもらいまして、管理職になったらこういうことがあるよということを赤裸々に話してもらっています。で、事前にそういう話を聞いた上でマネジャーを目指す人は、きちんと育成ルートに乗せるというのをやっているところです。

あと、採用のことについては、福井県なんてもうめちゃくちゃで、10年後には相当数の労働生産人口が減るんですよ。なの

で、新規採用っていうのは、非常に厳しくなるんじゃないかと思っております。ですから、中途採用であったり、今いる職員をどうやっていかに長く働いてもらうかっていうところに大きく舵を転換しようと、個人的には思っているんですね。

で、中途採用のところについては、就職氷河期世代、いわゆる僕らぐらいの世代なんですけれども、そういうところも積極的に登用して行かないといけないと思っていますし、あと、たとえば高度な知識やスキルを持ったDX用の人材。それから、うちで言うと、今、めちゃくちゃ人材不足で且つ、採用難が起こっているのが介護の業態なんですけれども、この辺りは資格であったりスキルを持っていないと採用出来ないんですよ。

そこで、その対策として、入る前に思ってたのと違うっていう入ったあとのアンマッチを防ぐというのと、事前の教育コストを下げたいという目的も含め、この2つの分野については有償のインターンシップを募集するというのを先週提案しまして、無事に通りました。で、これは、“業務としてお金を払うんで、真剣に教えるし、真剣に取り組んで欲しい。それで、その仕事に合ってるかどうかっていうのを、お互いに確認しようぜ！”というものなんですけれども、このインターンシップという形を採ることで、ここのところについては来年度から中途採用を強めて行きたいと思っています。以上です。

【細川】ありがとうございます。それでは、宮川様、お願いいたします。

【宮川】はい、ご参考になるかどうかは分かりませんが、女性の管理職を含め、弊社が大事にしているのは、同期です。で、弊

社では今、25%が女性管理職なんですけれども、昇格するタイミングを合わせ、必ず同期の女性管理職が2人ずつ配属されるようにしていますし、パートタイマーから正社員、正社員から役職者に上がるときも、2人同時に上げます。

というのも、相談したり悩みを共有出来る同期のパートナーがいると、長持ちするんですね（笑）。これは、うちの社内では実際のところできて、各組織に新たに配属するときも、1人ずつ分散させると、それぞれが孤立してしまいますから、悩みを共有出来ません。だから、2人ずつ同じタイミングで入れるということをやっています。

で、次に採用の間口についてですが、弊社の場合、何も告知しなければ、志望される学生の方や、中途採用に応募される方は皆さん、農作業がしたいと言って来られます。そこで、今、弊社の中にはいろんな職種があって、いろんな取り組みをやっていますから、いろんな仕事の内容があって、いろんな間口があるということを広く伝える努力をやっています。そのために、インターンシップ等でいろんな方を受け入れているということです。ですので、今はまず、“弊社ではいろんなことが出来ますよ！”というのを伝えることによって、応募してくださる母集団の数を増やそうと、そういう取り組みをしています。以上です。

【細川】どうもありがとうございました。時間の関係で、そろそろまとめに入らないといけませんが、ご了承いただきたいと思います。

最後に、簡単なまとめですけれども、今日は、リアルな実態を共有させていただいたのが非常に大きな成果だったと思います。ただ、それだけではなく、こと京都様を含め、現場では様々な実践がなされてい

ることも共有されたように思います。非常に大きな転換期にあるもとので、経営を維持、発展させるために奮闘されている。特に採用では、学生にとっては売り手市場という認識が広がっていますが、採用する側としては、せっかく就職してもらっても、すぐに退職されてしまうという問題にも直面されている。本当に大変な状況であるということは、私も認識しております。

本日は中小企業の優れた実践ということで、こと京都様にもお越しいただきまして、3人の方のご報告と、お2人の先生のコメントで、限られた時間ですが意見交換も行われました。

だからと言って、どこまでのことが共有されて、今後はどう繋がっていくのかということにつきましては、もう少し時間をかけてとは思いますが、一応、これをもって、総会シンポジウムの方は終了させていただきます。非常に月並みなまとめになりましたが、本日はどうもありがとうございました。