

2011年くらしと協同の研究所 第19回総会記念シンポジウム  
統一テーマ 《協同組合による新たな“つながり”づくり》

問題提起C

# 生協にとって職員とは何なのか

～働く人々の“つながり”づくりの観点から



2011.6.25 協同総合研究所

岡安 喜三郎

# はじめに

## 自己紹介(協同組合経歴)

- ◆ 1973年東大生協に就職
  - 駒場書籍・購買、本郷書籍店長
- ◆ 1979年同専務理事就任
- ◆ 1985年全国大学生協連・専務理事に就任、(後に副会長理事)
- ◆ コープイン京都建設に携わる
- ◆ この間日本生協連理事。またICAアジア太平洋地域大学生協小委員会の設立に関わり、同初代議長
- ◆ 2000年労働者協同組合に
- ◆ 現在、同連合会副理事長、協同総合研究所副理事長

## 本シンポジウムへの問題提起の背景

1. 協同組合における“参加”
2. マネジメントと、組織の境界
3. 「システム」のパラダイム

>

## 問題提起の背景(1)

# 協同組合における“参加”

◆ No Participation, No Responsibility.

◆ ミクロ; 関わるすべての人(利用者、納入者、労働者など)が意思決定に主体的に参加する何らかの仕組みがあること

◆ マクロ; 協同組合は、老若男女・障がい者、少数民族などの人たちが社会参加する道具でもある(国連決議、ILO協同組合勧告)

◆ 協同組合は、ミクロからマクロの一貫した参加哲学に、その価値が生まれる

- マクロ視点の欠如: 仲間内、排他的な、非社会的組織へ
- ミクロ視点の欠如: 物質的恩恵、命令と懲罰、組織維持へ

## 問題提起の背景(2)

# マネジメントと、組織の境界

### ◆ マネジメントは、ミクロとマクロをつなぐ

- 経営資源を経営目標に適合させる(「管理」)
- 経営目標を社会のニーズに適合させる(「経営」)
- ややもすると、マネジメントは、「管理」に傾く

### ◆ ミクロとマクロをつなぐのは誰か？

- マネジメントは経営資源を社会のニーズに適合させる  
介護本来の「ケアマネ」(個人のニーズと社会資源の適合)
- 情報が共有されたら
- ビジョンが共有されたら

### ◆ トップマネジメントに必要なのは；

- 戦略的意思決定能力(流行の「執行役員」制度のことではない)

## 問題提起の背景(3)

# 「システム」のパラダイム

### ◆ システムをどの様に認識するのか

### ◆ システムとは;

- ある目的をもち、その目的を成し遂げるための、相互に作用する要素 (element) を組み合わせたものである

### ◆ システムとその周界領域

- システムは、周界(外部)との関係で規定されるという見方
- あらゆるシステムをサブシステムとして認識する; (「要素化」)
- 自動車: 「走る」 「事故を起こさない」

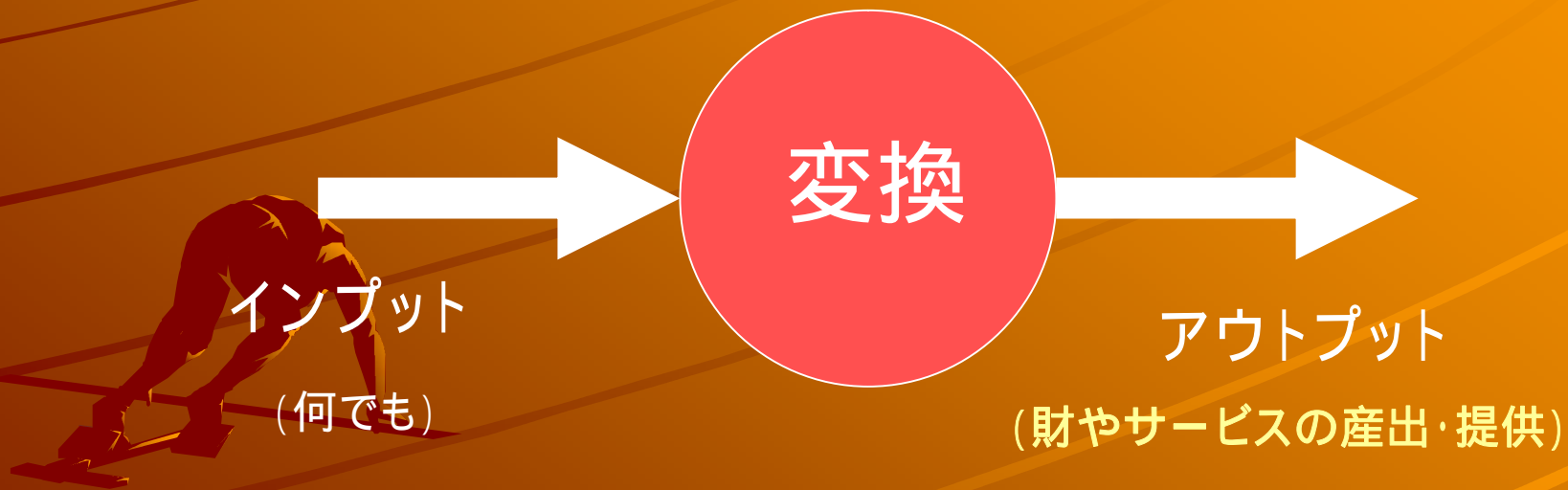
### ◆ (原発)

# レイドローの指摘した 「協同組合事業の深刻な弱点」

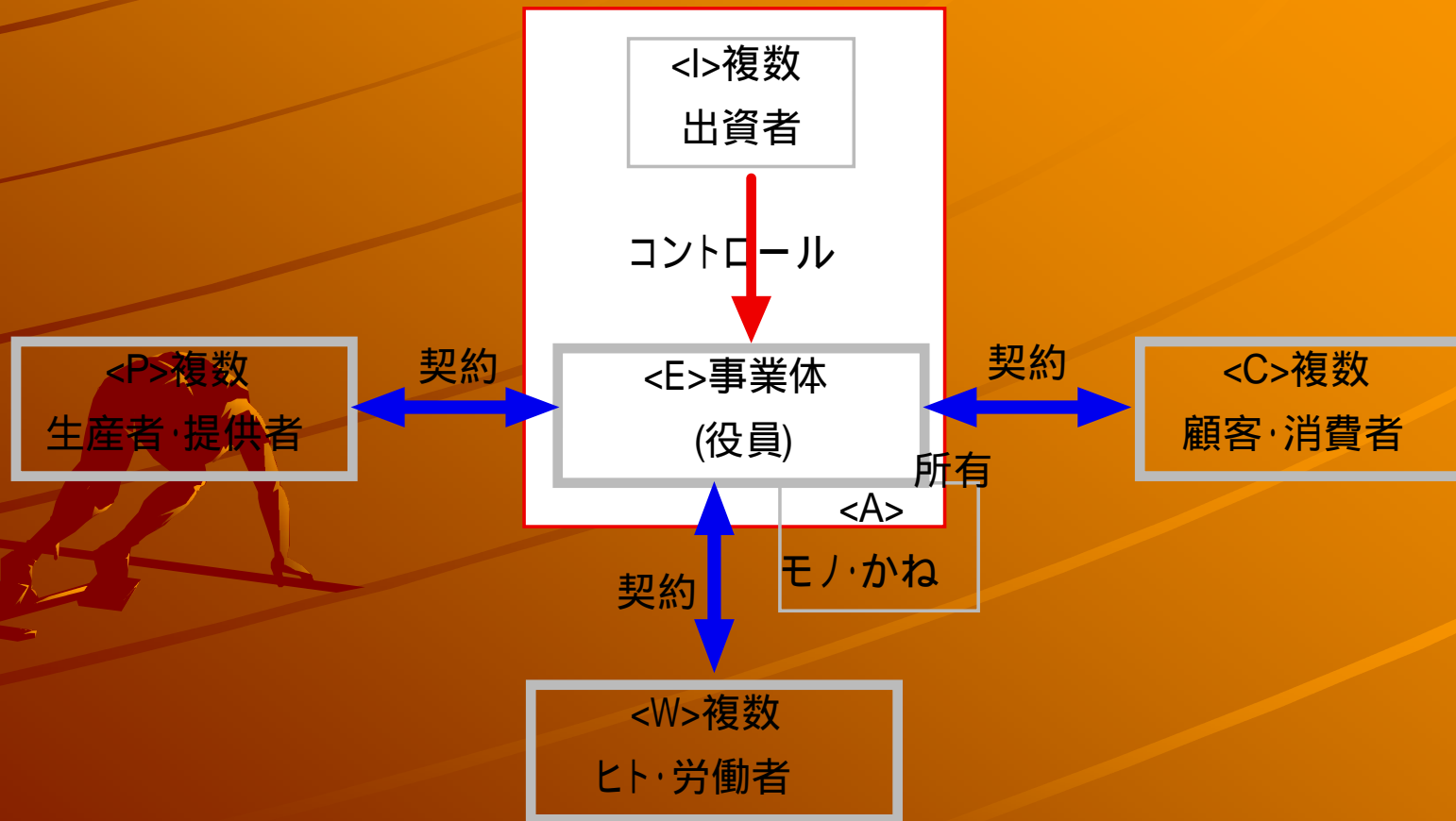
- ✦ 一般的な私企業と協同組合とに何ら違いのないところ
  - － 「協同組合事業の深刻な弱点は、一般的に、協同組合における雇用者と従業員の関係にある。(それは労働条件が悪いからでも、賃金が低いからでも、労使関係が悪いからでもない)弱点は、これらのどれでもなく、雇用者と従業員との関係が、一般的な私企業と協同組合とに何ら違いのないところにある。」(「西暦2000年の協同組合」p.142より)
- ✦ 現在のメルクマールの一つ(例えば)
  - － 労働契約法施行(2008年3月)以降の、「就業規則周知義務解釈の変更」(菅野和夫)がもたらすものの危険性の指摘(深谷信夫)。
    1. 菅野説:「労働者は知らない就業規則にも拘束される」
    2. 菅野説:「意見聴取や届出もしない就業規則にも拘束される」
  - － <会社法務や司法に影響力のある菅野説> に対抗するか否か

# 事業体(企業)の一般モデル

## ◆ 事業活動



# 契約という関係から事業体を見直す





# 組織の組み立てはステークホルダーの「内部化」

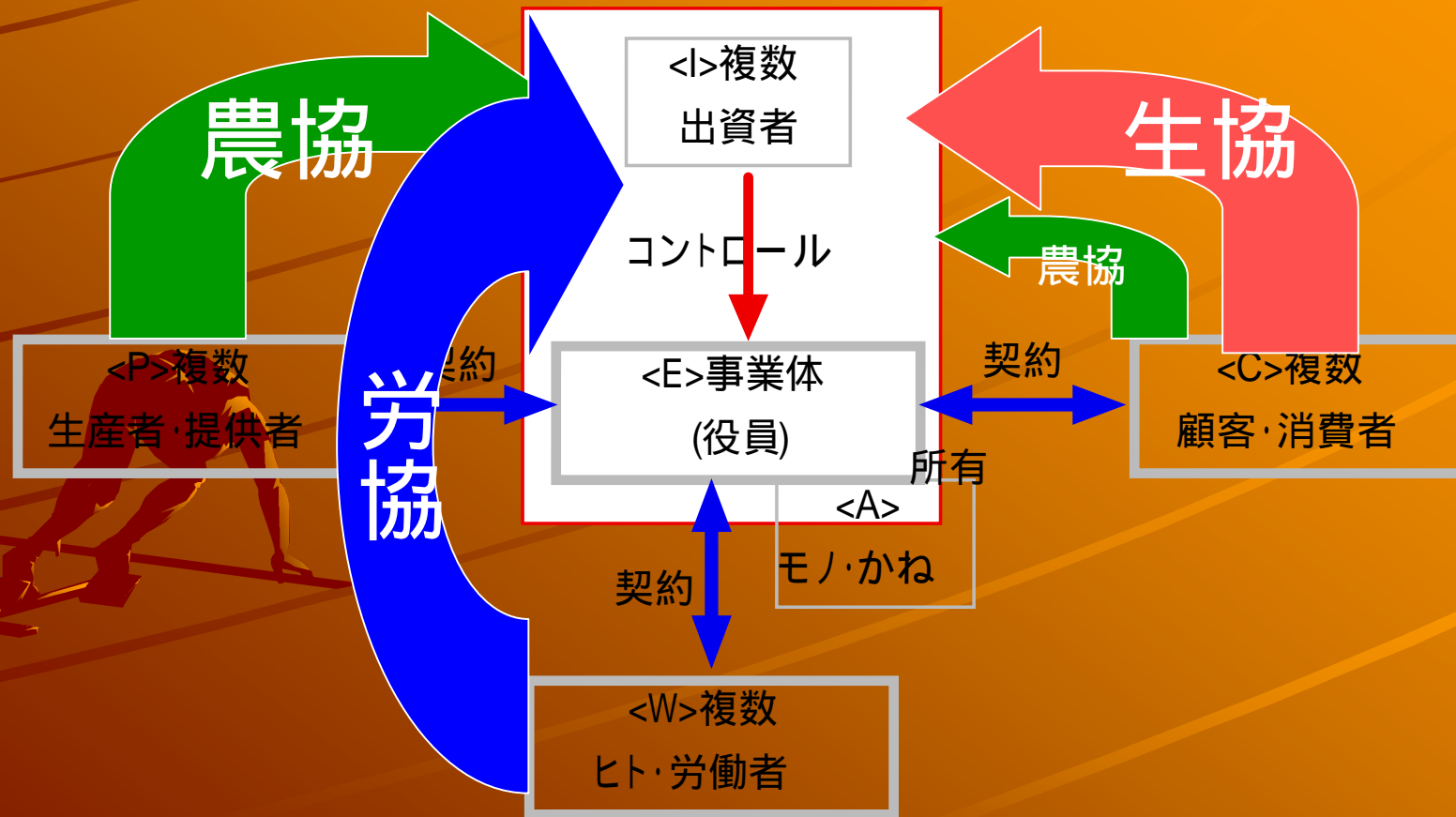
## ◆ 一般会社ならば、

- 事業者(株主の委任を受けた役員)が意思決定権を保持したまま、ステークホルダーを内部化(M&A、雇用)する。

## ◆ 協同組合は、

- ステークホルダーの人たち(P,C,W)が意思決定の主体となり、事業体(事業者)を「内部化」した組織である。(意思決定の主体の違い)
- この特色を協同組合は生かさなければならない。

# 今の協同組合はシングルステークホルダー型に見えるが;



# マルチステークホルダー型が 協同組合の一般形

- ◆ 人は消費者、生産者だけで生きるにあらず
- ◆ 事業機能から協同組合を見れば、シングルス  
テークホルダーでも矛盾はないが、
- ◆ コミュニティやそこに住む人々の視点から協  
同組合を見れば、マルチステークホルダー型  
が自然である。
- ◆ 少なくとも、「シングルステークホルダーでな  
ければならない」という結論はない。(農村地  
域の農協等)

# ～ 「多様な働き方」の裏で

- ◆ 1990年代から、「多様な働き方」が、主に経済界から提唱され始めた。
  - 1995年当時の日経連が『新時代の日本的経営』の中で“長期蓄積能力型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の3グループの、非正規雇用を多数とする労働者の階層化”を提言。
  - 1986年制定の「労働者派遣法」は、1999年の改正において原則自由化され、2004年に至って製造業務においてもフリーとなる。
  - 非正規雇用の拡大、差別の固定化
- ◆ 労働の劣化、貧弱な社会保障
  - 労働者にとって、使用者は誰なのか、誰が労働者の保護の義務を持つのか
  - 三角契約、偽装雇用、偽装請負
- ◆ セーフティネットの無い解雇 生活保護

# 地球環境、生物環境、社会環境



◆ 生活物資・サービスの享受は、様々な環境負荷がかかっている

◆ 地球環境、生物環境とともに、21世紀に付加するものが、社会環境 (= 労働環境)

「製品・サービスに労働があり」: 「**原発奴隷**」

例えば、The Global Social Compliance Program

## What are the Programme's Shared Benefits?

The programme has been constructed to deliver shared benefits to all players along the value chain:

### For Suppliers

- Clarity & consistency in Labour Standard requirements
- Fewer audits with a focus on building capacity
- Time and resources to reinvest in production quality

### For Retailers and Brands

- Lower complexity and costs
- Better results with concentration of resources
- More resources for remediation
  - More leverage through critical mass
  - More effective risk management
  - Exchange best practices

### For Workers

- Clear understanding of their rights
- Improvement of working conditions
- Monitor and challenge their Employers
- Ability to raise issues directly with purchasing companies

### For existing initiatives

- Exchange and integrate best practices across sectors and at a global level
- Increase reach and value for members
- Transparency and comparability

### For Civil Society Stakeholders

- Guide corporations to stay on the right track while remaining independent
- Provide advice and constructive support on the strategic direction of GSCP
- Monitor and evaluate progress
- Provide guidance on remediation

# 協同労働と、その協同組合の位置

✦ 協同労働の協同組合とは、働く人々・市民が、みんなで出資し、民主的に経営し、責任を分かちあって、人と地域に役立つ仕事をおこす協同組合です。

✦ 協同労働とは、働く人どうしが協同し、利用する人と協同し、地域に協同を広げる労働のことです。

# 協同労働のコア： 事業所を軸にした三つの協同

◆ 「働く者どうしの協同、利用者との協同、地域との協同」という三つの協同

◆ ディーセントワーク、社会参加、社会の変革

1. 人のいのちとくらし、人間らしい労働を、最高の価値とします。
2. 協同労働を通じて、「良い仕事」を実現します。
3. 働く人びと・市民が主人公となる「新しい事業体」をつくります。
4. すべての人びとが協同し、ともに生きる「新しい福祉社会」を築きます。

◆ 事業において「一方通行の顧客満足型」なる評価基準は採用しない。利用者とともにより良きものを創っていくという姿勢と立場。

— その時の基本哲学：「労働者は成長する」



# 協同労働・三つの協同のインパクト

## ✦ 障がい者就労と就労支援

- 障がい者も出資し、就労組合員となること(責任の分かち合い)
- まめの樹の場合: 養護学校ヘルパー講座(生徒、親、教員) 就労継続移行支援事業所事業
- 若者自立塾、労協の場合: 地元住民の参加、演劇発表会、菜の花プロジェクト。

## ✦ 「公共施設」の位置づけ、「主体づくりとまちづくり」の拠点へ

- ex. 児童館: 遊ぶ場なのか、子育てのまちづくりの拠点なのか  
「気づきを大切にして話し合う」
- ex. 老人福祉センター: カラオケ?、利用者が主体となり地域をつくる力にする

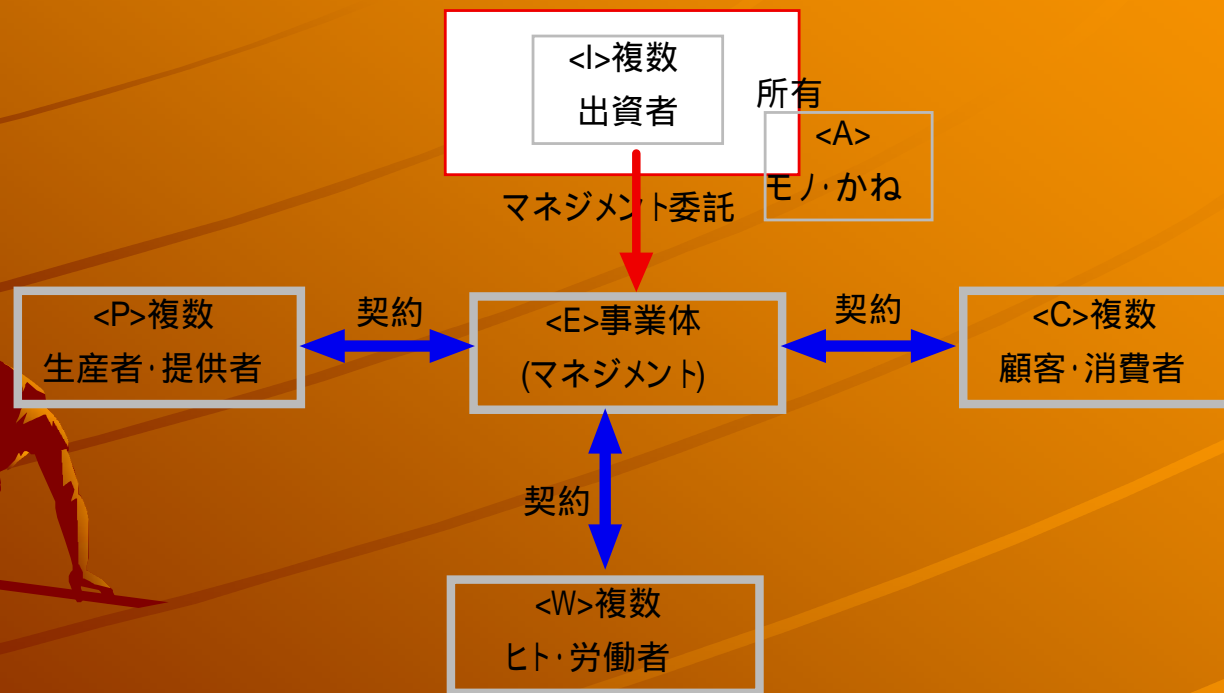
## ✦ 「支えられる存在から、誰もが支える存在へ」

# NPOと協同労働の 「コミュニティビジネス」

- ◆ NPOの経営は、基本的にリーダー（理事）が責任を一身に負う。
- ◆ 協同労働は、出資を通じて、働く人も責任を分かち合う仕組み。
- ◆ この仕組みが、三つの協同を促進する。
- ◆ 小さな全体：
  - [仕事から地域を見る] or
  - [地域から仕事を見る]
- ◆ 個々の事業所毎に全員参加の計画作り

# 究極の委託か、ハイブリッドか

## ◆ The CO-OP



## ◆ エロスキのハイブリッド型協同組合

◆ 消費者代表と労働者代表の理事会構成

ありがとうございました

