



Title	生協労働者の主体的力量形成の諸条件に関する一考察：道央市民生協を事例として
Author(s)	大高, 研道; Kendo Otaka
Citation	社会教育研究, 14, 59-81
Issue Date	1995-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/28502
Type	departmental bulletin paper
File Information	14_P59-81.pdf



生協労働者の主体的力量形成の諸条件に関する一考察

——道央市民生協を事例として——

大 高 研 道

I はじめに

生協における構成員は組合員・労働者・経営者とに大別することができるが、小論では労働者に焦点を絞り、生協の今日的状況との関連からその現状と課題を整理することを目的とする。

今日における生協は、端的に言えば流通競争の激化に伴う規模拡大・大型化の流れの中で生協の独自性・生協らしさが非常に見えにくい状況に直面しているといえる。これは生協全体が抱える極めて大きな課題であるが、労働者問題に引きつけてみれば、まさに生協労働者として生協で働くことの意味を問い直す契機となっているのである。

これまで生協労働者論に関してはそれぞれの時代背景をもとに専従者論・商業労働者論・専門労働者論そしてパートナー論等、様々な形で展開されている。これは生協の歴史的な成長段階を反映するものであると同時に、極めて生協の性格規定に関わるものであり、生協をどのような組織体あるいは経営体としてみなすかを大きく左右する問題である。あらかじめ筆者の立場を明確にしておく、生協の労働者とは資本主義経済の諸矛盾の中に取り巻かれ、ともすると取り込まれる危険性を内包しつつも、生協の独自性(この事は運動的な側面に限定せず、経営面においても指摘できる)を常に意識しながら一商業資本に働くものとしての役割を果たすものと規定することができる。そのような意味においては、生協労働者とは専門性や独自性を認めつつも一面では労働者階級の一員であると理解できる。

とりわけ、生協職員の労働者性について実践の立場からその実態を見ると、賃金・労働時間を含めた様々な労働条件の劣悪性はこれまで多くの現場から指摘されているのだが、それらを如何にして改善しつつ、その中で労働者の自主性と生協で働くことの意義を見いだしていくかという問題は最も切実な課題であるといえよう。

他方、近年における生協職員問題に関する議論をみると、前述の課題を念頭におきつつも、とりわけ1992年ICA大会におけるベーク報告⁽¹⁾以降、職員参加問題を中心的論点として展開されている。1993年協同組合学会では中心的課題として「協同組合における職員の役割と課題」⁽²⁾が取り上げられており、1994年に入っていからは生協総合研究所が『生活協同組合研究』誌上において職員問題をテーマとして取り上げ、議論を展開している。

小論では、それらをもう少し深く掘り下げ、とりわけ職員参加の議論の枠組みの中で生協労働者

論を展開してみたい。そのために以下の二点の課題を設定する。

まず第一に、これまで展開されていた生協職員論の特徴と問題点を整理する。具体的な課題はこの節で明らかになるわけであるが、基本的には職員参加の議論を焦点に考察し、その上で、生協労働者が主体性を発揮できるどのような体制が確立しているかという点との関わりでこれらの課題に接近することの必要性を指摘する。

第二に、主体的に働く労働者の確立には生協という一資本によって疎外されている労働者の姿を具体的な労働条件に照らし合わせて検討することが不可欠であるとの認識のもと、その実態と問題点について検討する。

以上二点の分析を通して、生協労働の実態を明らかにし、その上で職員参加議論の課題と今後の方向性を提起したい。

尚、小論では具体的な事例として道央市民生協を取り上げて分析する。道央市民生協でとりわけ注目される点は、地域における組合員組織率(44%)と一人当たりの年間利用額(40万円)が他生協と比べて群を抜いて高い点である。また、全国から訪れる協同組合関係者からは、職員の元気の良さや組合員活動の活発さ等も指摘されている(註1)。しかしながら、15年前までは合併・解散も取りざたされるほど危機的な経営状況であり、現在までの過程は決して順風満帆なものであったとはいえない。そこで、小論では道央市民生協のその後の変化・成長の過程を歴史的に整理し、それらに照らし合わせて職員の位置と役割を再検討することを通して、これらの課題に近接していきたい。

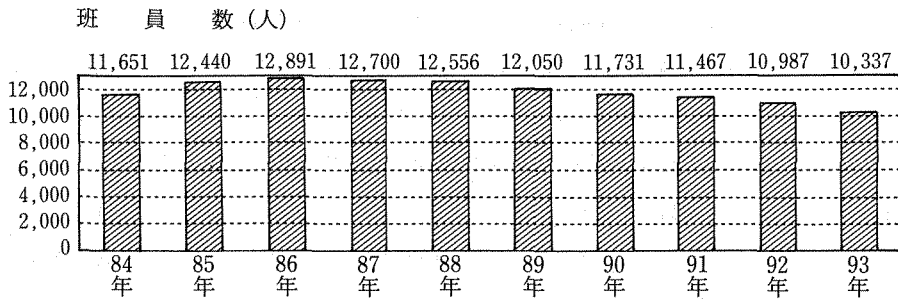
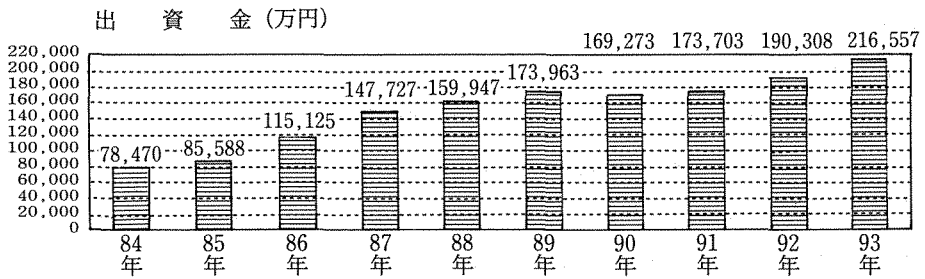
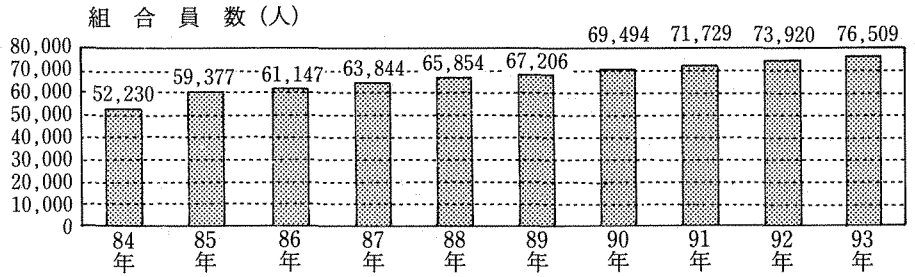
(註1) 道央市民生協は、王子製紙の組合員闘争の結果、第一組合の組合員が始めた苫小牧地区の労働者生協をその源流とし、1962年に設立した店舗型の生協である。道央市民生協のエリアは、千歳市や恵庭市等の札幌近郊都市と太平洋沿岸の日高地方にわたり、組合員数は、7万7千人、供給高は225億円(いずれも93年度実績)である。共同購入は行っていないが、そのかわりコープ定期便(SSC)という宅配事業を行い、年間約30億円の実績を誇っている。事業、組合員動向の変遷に関しては図表1参照のこと。

II 生協労働者論の基本視角

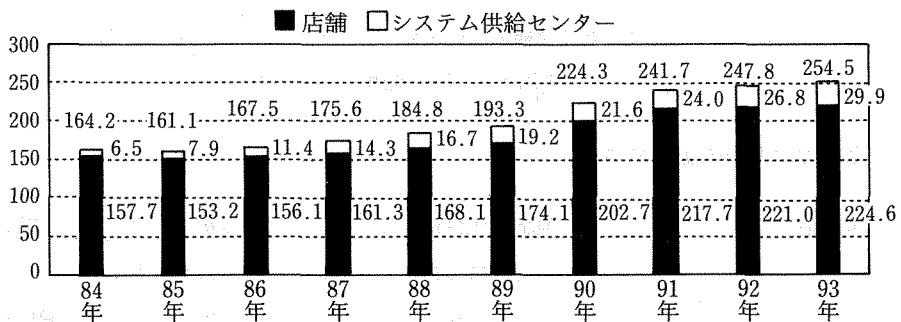
1 地域生協の現状と生協研究の動向

生協の目的は組合員の生活を養護する点にあるが、生活を守る協同運動の近年の特徴を見ると、その活動は1950年代後半から70年代にかけての急激ともいえる経済成長を背景として発生した諸矛盾(とりわけ公害・都市問題)への対抗・反対運動として展開された住民運動とは様相を異にしており、地域を拠点としながら自らが地球を守り・育てていく運動へと展開している(いこうとしている)のが一つの特徴としてあげられる。

図表-1 道央市民生協の事業・組合員動向



供給高(億円)



生協活動により引きつけてみると、高度経済成長期は乱高下を繰り返す物価に対する不安、森永ヒ素ミルク事件、黄変米事件、水俣病、ニセ牛缶事件等による食品の安全性への不安から、主婦層を中心とした消費者運動と深く結びついて成長した時期であり(註2)、従来の職域生協から地域生協へと急速な組織構造の変化と拡大を果たしたのもこの時期であった(地域生協組合員数は1960年177万6千人が10年後の1970年には811万3千人へと飛躍的に増加している「厚生省調べ」)。しかしながら、近年では基本的に食品の安全性を求める運動を基軸にしながらもその活動は教育・福祉・環境・子育てなど、多様な場面で展開されており、その視点は地域における生活や生産、さらには労働のあり方を見直す運動へと展開している(註3)。

さて、このように全国各地で様々な活動を展開している生協であるが、他方では、これらの運動・組織活動という側面と同時に事業・経営体としての性格を合わせ持っており、その現局面を見ると、とりわけ1990年を境に消費の冷え込み、大規模小売店舗法(大店法)規制緩和による流通競争激化の中で(註4)、経営基盤そのものが非常に不安定な状況に置かれている。また、生協に関わる規制の問題としては、税制の問題(課税強化)があげられ、1989年の「税制改革」では消費税導入とともに生協法人に対する課税が27%から30%に引き上げられている(註5)。

このような状況にあって、近年の生協研究の動向を見ると、これらの情勢に対応し、大手資本と伍して闘うための方法論(とりわけ経営方法論)を如何にして構築するか模索している段階にあるといえる。つまり、経営論を軸としながら「生協の本質は何か」「生協らしい経営・組織のあり方とは何か」という点が、理論的にも実践的にも問い直されているのである。

この中で近年とりわけ注目されるのが、事業形態の変化とその変化に対応した生協経営のあり方の模索である。周知の通り、これまでの生協は「班」と「共同購入」という組織と事業を直結させた運営をメインに展開しており、実践のレベルでは事業の維持発展に必要な課題と大衆運動としての課題(事業と組織の二元論)を統一していたと考えられる。しかしながら、近年は、これからの生協は「もはや素人経営の延長上では将来の存続が保障されない」⁽⁸⁾という指摘や「共同購入を軸にした事業活動から店舗を軸にすえて総合的事业活動への転換をはかっていかなければ生協運動の未来はない」⁽⁹⁾といった主張に代表されるように、共同購入では組合員のニーズに応えるには限界があるといわれている(註6)。つまり、今後の生協は店舗を軸にすえた展開が求められており、とりわけその成長・発展のためには「高度な経営技術を要しない共同購入とは異なって、事業をになう人の問題」⁽⁹⁾がとりわけ重要だと認識のもと、職員問題がクローズアップしてきているのである。

2 生協労働者論の基本視角

上記の問題意識を受けて近年の職員論議が活発化しているわけであるが、生協における職員参加問題に関わる近年の論議を見ると、一つ疑問に思われるのはいったい何に対する参加であろうかという点である。焦点の一つとなっているのが、経営参加の議論であると思われるが、一般に経営参

加といっても様々な形態があり、そのどれを指しているかが不明瞭であるという点は否めない。総代会への参加に関しても、何のためにそれが必要なのか、あるいはそれが意味するところは何なのかがはっきりとしないまま議論が進められているように思われる（註7）。

そこで、以下においてこれまでの生協職員問題（生協労働者問題）の特徴を一定程度整理し、その上で報告者の生協労働者論への基本視角を提示してみたい。

近年の生協論の特徴は近代的店舗展開と技術の習得を如何にして進めるかという点にあり、職員論に引きつけて考えるならば、生協労働者の「専門的使命」（むだのない日常業務、計画的で効率的な事業活動：註8）を如何に実現するかという点に集約され、とりわけそれが店舗を軸にすえた総合的事业活動への転換という文脈上で語られる点が特徴的である。

しかしながら、以下の点で若干の疑問がある。

第一に、日常的な業務、計画的で効率的な事業活動等の追求という点は小売業一般の課題であり、さらにいえばこれまでの中心な事業形態として（一般的には）位置づけられている共同購入においても無視できる課題ではないという点。

第二に、このような文脈からは、生協やそこで働く職員の独自性が明確になってこないという点。これは、これまで（とりわけ、全国生協労働組合連合会によって）いわれてきた「専門的使命」の内容的な理解と関わるが、生協労働者の専門的使命とは単に商品の安全性や利用に関わる専門的な知識をもった専門家としての役割を発揮することに限定されるものではなく、それらを通して如何にして組合員の生活に関わる役割を発揮できるかという点が見落とされがちであることを意味している。つまり、協同組合労働（あるいは広い意味での協同労働）の目的は協同と団結の力で暮らしを守っていくことであるとすれば、この点を軽視した生協労働者論はこれまでの生協の蓄積とは全く逆のベクトルへ進み、ややもすると「生協事業の防衛と飛躍（だけ：筆者）のために生協労働者は何をすべきかという現実対応の論議」⁽¹¹⁾に引き込まれる危険性をもっている。

そして第三に、これらの議論からは当事者である労働者の姿が見えてこないという点である。労働者は賃金を含めた労働条件に支えられた上で、それらを通して自分たちのスタンスややりがい決められていく。この基本的な部分の現状がどうなっており、その中で何を考えているのかを見る必要がある。この点を抜きにして議論を進めていくことはできない。

もちろん、一部の論調の中には店舗を軸にした事業への移行に伴い、店舗経営論に終始せず、それらを軸にした組合員活動のあり方やそれらに対する職員の役割・位置を模索することの必要性を説くものもあるが、どちらかという指摘に止まっており、現段階では技術論・経営論の域をでるものではない。確かに近年の変化を衰退論として見るのではなく変動論として捉えた場合、その変化に対応した組織・経営論の模索を試みることは時代の要請であり、そのひとつとして店舗を軸とした経営の方向性を考えることの重要性は否定できない。しかしながら、ここで注意すべきことは、ともするとこれらの路線は生協の発展方向を固定化し、また職員問題を店舗展開に即応した職員の

育成といった観点（狭義の生協職員問題）からのみ論じることになりかねない。

既存の生協の経営形態は店舗と共同購入が中心的な形態であったことは事実であるが、現実にはその他にも宅配型・コンビニエンス型・カタログ販売などが想定されてもよいわけで、その形態は地域特性、生協の到達段階によって異なる。つまり、地域によっては多様な展開方向があるわけで、大事なのは地域生協における労働条件や職員問題（本来の生協職員のあり方）を具体的な歴史的変遷に照らし合わせて見ていくことであり、その中で生協労働者の位置と役割について検討していくことが必要となる。

とりわけ本報告で注目した「職員参加」問題に関しては、1992年に開催されたICA大会におけるパーク報告では、その原則に職員を協同組合の民主的管理運営に参加させることを提起している⁽¹⁾（註9）。この点は、今日における生協論を考える上では重要な論点の一つと考えられるが、組合員の組織として存立していた協同組合の原則を根底から揺るがすものであるという主張と、現実的に職員の果たす役割を鑑みた場合当然の権利であるという主張に二分されると考えられ、とりわけ職員の「総代会への参加」の必要性の是非が主要論点になっている。

しかしながら、ここで注意すべき点は、職員が経営に参加することの意味についてである。はたして民間企業との違いはどこにあるのか。ややもすれば、民間の労務管理の方法を準用しただけで、形態は生協でも実質は一般的な企業経営となんら変わらないことも考えられる。また、職員の総代会への参加に関しても、そのような制度自体の必要性の議論と同時に総代会への参加自体が何を意味するかを検討する必要がある。これは最終的に労働者の経営参加の意味するものは何かを問うことになるが、ここで私が重視したのは生協労働者の主体性が如何にして確立しているかという点との関わりでこれらの課題に接近していくことである。つまり、日常の職務を通して生協内での自分の役割を自覚し、主体的に働くことが職員の経営参加の意味であり、それらが可能な体制がどのように構築されているか（あるいは、構築されていないのか）という点こそが問われなければならないのである（註10）。

そのように考えるのであれば、今後必要な作業として、職員が主体的に働いている姿（あるいは働いていない姿）を単に追い求めるだけでなく、資本主義経済下にあつて、生協という一商業資本によって疎外されている労働者の姿をその労働条件の中から見ていくことが求められており、そのことが主体的に働く労働者の成立には不可欠な条件となる。本報告の目的はこの点に焦点を当てて考察することであり、生協に於ける労働者の労働条件を詳細に見ていくことによって、その現状と課題を検討していきたい。

そこで、本報告では道央市民生協を事例に、とりわけ生協労働者を主体たらしめる基本的条件として考えられる労働条件と職員育成の問題に限定して、それらを歴史的変遷と照らし合わせながら職員参加の意味するところを考えてみたい。

（註2）昭和30年以降の消費者運動の特徴と推移に関しては、小谷正守・保田芳明⁽³⁾参照のこと。

(註3) 食品の安全性を求める運動が、それらを通して地域の生活・生産を見直す運動へと展開していった代表的なものとしては産直活動があげられる。今日は全国各地の生協においてこの産直は行われており、日生協が行った『第三回全国産直調査』⁽⁴⁾によると、産直に取り組んでいる生協数は60(回答生協数118)で、供給高は569億円と報告されており、そのうち9割の生協は今後拡大したいと回答している。この産直に関する研究は数多く出されているが、拙稿⁽⁵⁾においてこれまでの産直論を一定程度整理し、具体的にはみやぎ生協と仙南地区加工連合会の取り組みを対象とした事例分析を行っているので参照されたい。

また、その他にも、環境を守る運動として大津生協の環境家計簿の取り組み、福祉問題を念頭に置いた共立社生協と医療生協による「協同の家」の建設⁽⁶⁾、さらに生協が中心となった地域づくりとしては「コープかながわ」の「すみよい神奈川づくり構想」⁽⁷⁾、生涯学習の体系を強調したコープこうへの「協同学苑」の設立(1991年)等も、生協を軸とした社会教育実践として注目される。

(註4) 大店法の規制緩和(事実上の骨抜き)路線が進む中で、1982年には103万を超えていた小売店が91年には85万店と激減している。

(註5) これとは対照的に、大企業対象の法人税の最高基本税率は42%から40%へと引き下げられている。

(註6) 単協あたりの供給高を見ると、1980年から90年の10年間で約3.7倍に達してはいるが、一人当たりの利用高はほぼ横這いであることが指摘されている。兵藤⁽⁹⁾の指摘によると、この間の消費の伸びを考えれば、組合員が生協以外のところで消費ニーズを充足しており、ここからも共同購入の限界(とりわけ、供給品目の限界)を指摘できるとしている。なお、現代の生協に関する兵藤⁽⁹⁾の現状認識に関しては生活総合研究所編⁽¹⁰⁾を参照にされたい。

(註7) この点に関しては鈴木⁽¹¹⁾が労働者協同組合と混同した議論を続けることへの警鐘を鳴らしている。

(註8) 生協労働者は「一般的使命」と「専門的使命」の二つの使命を持っているとされている。その意味は、生協労働者は生協資本という個別資本のもとに雇用されている賃労働者という点で、一般産業・企業に働く労働者と共通点を持っており(「一般的使命」)、同時に生協運動という基本的には労働者・勤労消費者の生活防衛を目的としつつも、その目的を達成する上では経済的な限界性・危険性と政治的・運動的可能性とを絶えず内包している運動体の業務という特殊性をもつ仕事を行っているという点で一般の産業・企業に働く労働者とは異なった立場を持つ(「専門的使命」ということである。詳しくは生協労連⁽¹²⁾、生協労連⁽¹³⁾を参照のこと。

(註9) ベーク報告を受けて、例えば、協同組合における民主主義と参加の問題の文脈上で、佐藤⁽¹⁴⁾は「日常の労働を担う従業員を経営の協道に置き続けてよいのだろうか」と、労働者の位置

づけが弱く軽んじられている現状に問題提起をしている。

(註10) この点に関しては佐藤・大高⁽¹⁵⁾を参照のこと。

III 道央市民生協の歴史の変遷

道央市民生協の事業概況については先に記したが、これらの経営動向からその特徴を見ると、大きく分けて四つの時期に画期区分される。第一の時期は、王子労組会館内売店を本拠地として創立し、急速な拡大・成長していった時期である（創立期）。その後オイルショックを経て年間2億円に上る赤字が続いた70年代後半（1978年）までが第二期で、「経営危機の時期」である。第三の時期は、「2億円リスク対策」の始まった1979年から、その対策が一応の成功を取めた84年までの「経営再建期」である。そして、第四期がこれまで比較のおろそかにしていた人事・教育・賃金制度の改革に目を向け、「人事制度改革委員会」「教育スタッフの配置」「店長学習会」などを開始した1985年以降の「組織体制再編期（再生期）」である。

それぞれの時期の特徴を簡単に説明すると、第一期は事業的には急速な成長を遂げ、王子会館からの退去とともに名称も「苫小牧市民生活協同組合」へと変更している。しかしながら、その後第二期にかけて「苫小牧戦争」とよばれるビックストアの出店攻勢に対して同じ方法論で対応した結果、経営危機に陥り、70年代後半には年間2億円もの赤字を記録する（註11）。第三期は「請負主義の改善「本音（実質）に見合った経営体質」（註12）を軸に経営の抜本的な「二億円リスク対策期」で、実質に見合う経営体質に変えるための人件費のカット等が行われ、職員にとっては一番苦難の時期であった。第四期は、経営が一定程度安定した時期で、これまで比較のおろそかにしていた労働条件の改善や人事教育部門の強化を目指した時期であるが、その背景には入協者の性格の変化、パート労働の増加などがあげられる。

(註11) 名称を「生活協同組合道央市民生協」へと変更したのは1976年。

(註12) 「請負主義の改善」とは、生協の経営とは役員や職員が請け負っているのではなく、組合員の意志で運営されるべきであるということを再認識することであった。具体的には、「利用高割戻し」の機能を持っていた班の位置づけの改善で、それらをなくすることによって、自由に班を作るような体制へ変えていったことなどがあげられる。「本音に見合った経営」は、現実の力量に見合わない費用は使わず、場合によっては組合員に負担してもらうことである。また、赤字経営の実態を組合員に隠すことなく提示し、出資金が減ることに躊躇しなかったこと等もその内実としてあげられる。今日における道央市民生協の労働者の元気の良さの秘密はこれらの経営体質の改善によるものであると考えられる。労組での聞き取りではこの時期を画期に「嘘のつかなくて良い経営・労働」が可能となった点を最大の特徴点と前進点として評価していた。詳しくは佐藤・大高⁽¹⁵⁾を参照のこと。

IV 生協事業の変遷と労働者の位置～労働組合の取り組み～

従来の生協専従者論では「生協理念の崇高さのもとでは労働条件などはとるに足りないものであり、その暗さを理念の輝は補ってあまりあるとする傾向が強かった」⁽¹⁶⁾との指摘にあるように、これまでの生協労働者は組合員に奉仕する奉仕者、あるいは援助者として位置づけられ、その労働条件や位置についての確かな位置づけと検討を行ったものはない。しかし、「こうした生協労働観は、過労死を続々生み出す日本的経営の最新動向からも遅れをとっているといわざるを得ない」⁽¹⁶⁾し、「生協職員を専従者・奉仕者などと称することは、労働条件を悪化させる免罪符」(註13)のようなものだとの指摘もある。そこで、ここでは生協労働者が主体的に働くための基本的な条件となっている、そこで働く労働者の労働条件について詳しく見ていきたい。

労働者の労働条件に関わって、これまで指摘されてきた問題点はだいたい以下の点にあると思われる。一つは賃金問題(総額人件費の抑制問題も含む)、二つは労働時間、三つは福利厚生(註14)に関するものである。この点に関しては生協労働者も同様の問題点を抱えており、そこで以下においてこの点について道央市民生協を事例に見ていきたい。

1 賃金について

賃金に関して全国の動向を見ると、生協労連94年春闘では要求基準3万2,416円(13.33%、「正規職員」のみ)、「パート」137円(20.5%)となっており、回答の結果は、全国単純平均で10,158円(4.11%)、加重平均で9,281円(3.54%)であった(以下、全国の概況に関しては図表2及び『生協労連』⁽¹⁸⁾参照)。93年春闘との比較では1,183円(0.60%)下回り、史上最低の結果となっている。地域生協に限定すると、単純平均で9,192円(3.99%)、加重平均9,091円(3.51%)で、昨年比較では単純平均で1,223円(前年10,415円:4.5%)、加重平均では2,041円(前年:11,132円)下回り、大手の回答が厳しかったことを物語っている。

この中で、道央市民生協の状況を見ると、賃金では94春闘では10,500円アップとなっており、全国の水準を大幅に上回る回答を得ている。全国でも5桁以上の回答を引き出したのは71単組、昨年実績以上の回答を引き出したのは、額では34単組、率で上回ったのは26単組であることを鑑みした場合、この結果は全国的にも高いレベルの回答であることがいえる。このように、賃金に関しては年間コンスタントな回答を得ており、経営が危機的状況にあった第二期や第三期においてもそれなりの賃金アップはなされている。

また、これらを他生協との比較において見てみると、全道規模でもかなりのレベルに達しており、全国的にも最大級の規模を誇るコープさっぽろと肩を並べる(40歳以上では上回る)賃金体系を確立している(図表3参照)。

このように、賃金に関しては全般的に改善されている項目であるといえるが、その水準はまだまだ充分なものではなく、改善されるべき点も少なくない。現実的には、いまだ他の小売業と比較して8割、9割といわれており、実際（図表4）の比較からは、やはり生協の賃金水準は全体としてまだまだ低いといえる。とりわけ、中高年になるほど、社会水準との開きは大きくなっている。道央市民生協でも、労組の賃上げ要求に関するアンケートの結果では賃上げ3万円以上を要求する声

図表-2 1994年春闘の取り組み状況（正規労働者篇・単純平均）

	要 求		回答・妥結		平均 年齢	第一次回答		前年実績	
	金額	比率	金額	比率		金額	比率	金額	比率
北海道	25,520	10.25	7,522	2.98	33.8	7,016	2.66	9,857	3.95
東 北	29,983	13.97	9,639	4.40	34.1	9,111	4.11	11,005	5.27
東 京	34,124	12.47	11,760	4.20	32.5	10,741	3.80	12,451	4.48
関 東	38,527	14.32	11,627	4.46	31.5	10,662	4.11	12,033	4.88
東 海	27,838	10.33	12,460	4.71	30.1	11,788	4.47	13,016	5.04
関 東	37,190	15.36	9,371	3.73	31.6	8,971	3.53	11,490	4.66
中四国	31,385	15.10	8,950	4.00	28.8	8,040	3.60	10,369	4.87
九 州	29,689	12.85	9,994	4.36	34.2	8,923	3.86	11,377	4.87
(数)	66	66	66	67	61	66	67	66	66
地 域	32,701	14.02	9,192	3.99	30.1	8,374	3.59	10,416	4.54
(数)	61	59	71	76	53	71	76	63	71
大 学	32,126	12.87	11,020	4.22	34.3	10,330	3.94	12,655	5.07
(数)	8	8	8	8	12	8	8	10	10
職域等	29,302	11.11	10,471	4.13	34.5	9,892	3.86	11,093	4.07
(数)	135	133	145	151	126	145	151	139	147
総 合	32,240	13.33	10,158	4.11	32.3	9,416	3.78	11,479	4.77

註) 生協労連書記局資料 (1994.7.12)。

図表-3 年齢別モデル賃金 (1993年春闘後)

	高卒初任給	大卒初任給	25歳 主任 (独身)	30歳 係長 (妻・子1)	40歳 課長 (妻・子2)	50歳 部長 (妻・子2)
道 市 民	147,000	176,000	202,500	287,000	338,000	408,500
道 央 市 民	139,100	171,300	201,200	263,700	341,700	458,700
釧 路 市 民	135,500	158,600	175,750	219,100	270,500	313,600
帯 広 市 民	134,000	150,400	167,500	219,800	292,100	382,500
コープ関連	130,000	138,000	155,000	228,000	274,000	320,000
日生協北	161,000	187,800	233,500	322,700	436,900	561,500

出所) 道央市民生協資料より作成。
道市民とは「コープさっぽろ」を指す。

図表-4 生協の実在者・平均賃金と92年「小売業賃金」との比較

年齢層	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54
小売業	192.8	237.5	288.4	334.0	390.0	428.0	435.0
生協	180.3	218.6	249.2	307.0	359.1	387.7	399.2
年齢	22歳	27歳	30歳	35歳	40歳	45歳	50歳

註) 労働省・92年賃金構造統計調査(10人以上)の「卸売・小売り・飲食店」と生協労連調査「93年度実在者の平均賃金」を比較。一年前の産業水準との比較にもかかわらず、全体として生協賃金が低いことが分かる。

が89%もあり、「生活改善実感アンケート」からも賃上げや賃金体系の見直しに関する意見・苦情が多かったことから、この点に関しては今後とも詳しく検討していくことが必要である。

2 労働時間に関して

労働者がゆとりある生活の営みを実現するためには労働時間の短縮・休日の確保という点は欠かすことのできない問題となるが、道央市民生協でも、85年代後半以降最重要課題として最も力を注いできた改善点はこの点であった。

全国的に見ても年間総労働時間1,800時間は社会の流れであり、週40時間制に向けて、法定労働時間を段階的に短縮する等を内容とした改正労働基準法が88年4月に施行され、1991年4月から1週44時間とする段階へと移行している。

その中で、全国の生協の状況を見ると、94年生協労連春闘では年間所定労働時間2,000時間以下、年間休日104日以上を最低要求基準として掲げているが、成果を上げたのは32単組のみで、昨年55単組、一昨年85単組と比べると少なくなっている。

道央市民生協はその中であって、着実に成果を収めている生協の一つで94年春闘では2,000時間(昨年度2,024時間)を確保している。労働時間の全国的な動向に関しては、規模や業態(大学・職域・地域生協など)を考慮に入れないトータルな数値を見ると図表5のようになり、それらと比較すると年間休日は115日と上回っているものの、年間所定労働時間に関しては若干下回っているがこの間の推移を見ると、その取り組みは着実に前進していることが分かる(図表6参照)。また、例えば北海道内で比較してみると(図表7参照)、年間所定労働時間・休日数では道内トップレベルまでになっており、とりわけ実労働時間が2,100時間と少なく、過剰な残業が少ないことを示している。その背景には、全国的な趨勢もあるが、89年に結ばれた「時間外労働及び休日労働に関する協定書」が大きな役割を果たしており、これ以降急速に労働時間に関する労働条件は改善される。

ただし、全国的に見るとまだまだ低いレベルに止まっており、労働者のこれらに対する要求は根強いものがある。「平和とよりよい暮らしを求める」ことを口に出している職員本人が、単に「働きがい」だけでなく「生きがい」の根拠(=人間存在の基本的条件)でもある労働条件の改善を進め

図表-5 労働時間と休日数の推移

	総合		単組別				労働省調べ 所定 労働時間
	休日数	労働時間	最長		最短		
			休日数	労働時間	休日数	労働時間	
1990年	88	2,106	115	2,392	64	1,779	1,866
1991年	94	2,034	126	2,304	70	1,600	1,841
1992年	99	1,984	130	2,304	70	1,559	1,823
1993年	100	1,960	130	2,304	90	1,511	1,780
1994年	103	1,942	130	2,304	70	1,511	

註) 生協労連資料より作成。

図表-6 年間労働時間の比較

	89春闘前	94春闘後	差額
所定内	2,344時間	2,000時間	344時間
実労働時間	2,800時間	2,200時間	600時間
休日日数	72日	115日	43日

註) 道央市民生協内部資料より作成。

図表-7 休日数と総実労働時間(1993年度)

	休日日数			有給休暇日数		連続休暇			年間総実労働時間				
	交代	一斉	合計	最高	消化	夏期	冬期	他	所定内	36上限	有給消化	総実労働	労働実態
道市民	101	11	108	30	9	4	4		2,024	350	-72	2,308	2,300
道央市民	104	8	112	20	8	4	3		2,024	200	-64	2,160	2,100
釧路市民	98	6	104	40	3			3	2,088	350	-24	2,414	2,400
帯広市民	98	6	104	40	9	2	4		2,088	300	-72	2,316	2,200
コープ関連	65	11	74	30	3				2,320				2,600
日生協北	25	70	95	40	10		6		4,870	360	-80	2,150	2,000
かながわ	101	14	115	40		7	4	11	1,875				
こうべ	117	3	120	40		6	6	6	1,838				

註) 有給休暇日数とは、合算の最高日数を表示。単年度は各生協とも20日。
『労働実態』店舗の労働者の実際の労働時間の推定値。
「道市民」とは「コープさっぽろ」を示す。

ていくことは、今後とも重要な課題として残されている。

(註13) 田中⁽¹⁷⁾参照。ただし、この記述は田中が引用したアンケートの一部である。

(註14) データが充分でないため、今回はこの点に関しては触れない。

V 人事教育制度について

労働者の労働条件、とりわけ賃金制度を考える上で無視することのできないのが、人事教育制度との関連である。「人事移動は最大の教育」ともいわれており、人材育成の観点からこれらを詳細に見ていくことも必要であるが、ここでは、労働者の労働条件に直接的に関わる点に限定してみたい。

道央市民生協の経営の変遷の中で見てきたように第四期は、経営が一定程度安定した時期で、これまで比較のおろそかにしていた労働条件の改善や人事教育部門の強化を目指した時期である。その認識の背景には、これまでの制度では、「必要な要件や基準が不明確であり納得性が得られない」「団塊の世代層を中心にポスト不足が目立っている」「職位と職階が連動していない」等の登用・職階上の問題点や「職員個々人に対しどの程度の能力を期待しているか不明確で、職員一人一人の能力開発目標がたてにくい」「人事移動に弱さがある」「教育政策と教育体系に裏づけられた系統的な教育ではない」「人事考課が非公開で基準も明確でなく、本人にフィードバックされず努力の方向が見えない」「本人の努力や成果、あるいは能力に関係なく給与が決定されるため、本当に努力をした人が給与面で報われる制度にはなっていない」等の教育・人事考課上の問題点があり、これらに対する労働者の不平不満が爆発したことが指摘される。

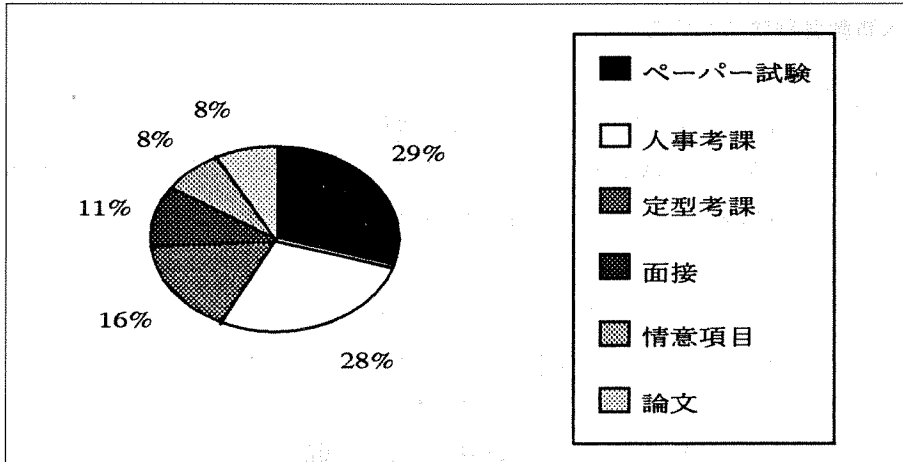
それらの対応としてスタートしたのが人事教育制度改革委員会（1985年）の発足、翌86年にスタートした人事教育制度であった。

しかしながら、以下の点でこの制度も問題点を露呈する。「それは制度の策定及び運用目的として‘働きがいと生きがい’をかかげた訳ですが、結果として、その目的に真っ向から相反する状況を作ることに作用しました」⁽¹⁹⁾との指摘にあるように、労働者側からは不透明であり労働を正当に評価したのではないとの多くの批判が出され、結果として3年間の運用を経て89年には労働組合からの一方的な凍結要求によって停止されている。

その不平・不満の内容は多々あるが、一つは、あらゆる面で不透明な部分が多いという点であった。なぜ、昇格試験に落ちたのか、改善点は何かなど（結果のフィードバック）が必ずしも明確にされていない点である。

二つは、これまでは基本的に①能力、②情意（態度・姿勢）、③筆記試験によって評価されていたが、情意などは評価しにくく（大きな差を付けられない）、結果的に20～30%のウエイトしか占めない筆記試験に依存した形で行われていた。そのような考え方と方法では結果的に頭の良い人間あるいは比較的勉強時間のとれる業態の職員有利な制度となっており、差別・選別がいつそう進むことになる。労働者の不満はこの点で爆発する（図表8参照）。つまり、自分たちの労働が正当に評価されていないことへの疑問・不満である。

図表-8 各考課項目の配点でウエイトの高すぎると思われる項目は？



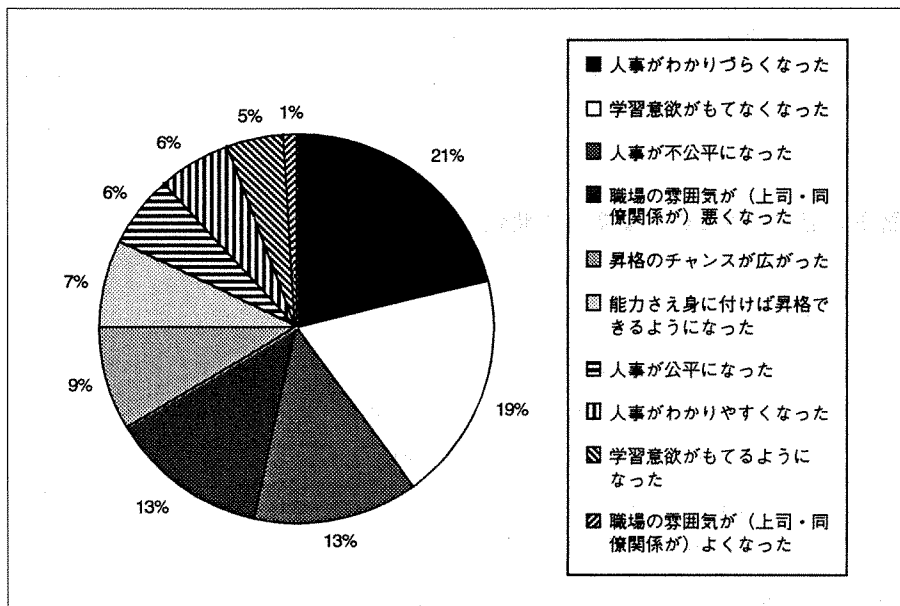
三つは、職能要件（生協が期待する能力）がそのまま評価項目として列挙されているが、表現が抽象的で正確な評価がしにくいという点である。つまり、物理的に困難な項目があったり、OJTがそれらと連動していないという点であり、実際職務と項目の不整合性の問題である。

四つは、職能ランクによっては80%以上のウエイトを占める業績評価が極めて低いという点であった。この業績評価が採用されていなかった理由は、生協側がこの制度（職務実績評価、とりわけ係数評価制度）を採用する場合の条件とし、①予算編成に主体的に参加する制度及び運用実態確立があること、②予算と実績の差異がせいぜい数%の範囲であり、意欲や努力で粗さを埋めることが可能と多くの職員が思える状況に達していることを掲げていたからである。つまり、この二つの要件をクリアしておかなければ、とりわけ困難な職務につくのに消極的な傾向がでがちであるという点への危惧が背景にあったといえるが、労働者は日常の業務を正当に評価してくれることを要望しており、これまでの人事制度ではむしろ以前より「分かりづらい」「学習意欲がもてなくなった」との声と「改善あるいは廃止すべき」という意見が多数を占めた（図表9及び10参照）。理事会側もその要求を考慮した形で「新人事教育制度」導入へとつながっていく。

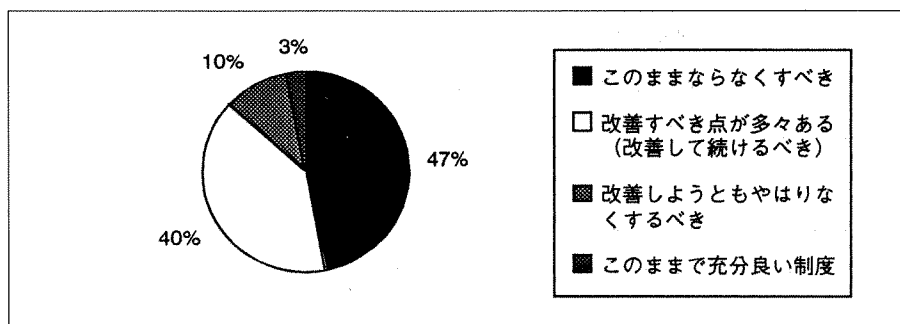
この結果作成された「90年度改正人事教育制度」では、業務実績を新たに加えた能力・情意・実績の三点を柱に構成され、これまであった筆記試験に関してはこれを廃止し、かわりにレポートあるいは論文面接（事前に面接をさせた上でのレポート・論文形式）を重視する（註15）。さらには、昇給基準などの考課内容を場合によっては店長クラスをメンバーに加えて検討するなどして（註16）、詳しく再構成した。労働者（あるいは労組）サイドの制度化検討への参加に関しては、これまでは労組代表として三名の代表者を出していたが、それをやめ、労組はあくまでも労働者の要求を代弁する機関として位置づけ直すことになっている。

さて、このように再構築された「新人事教育制度」であるが、今後とも改善されるべき点も多い。

図表-9 新人教育制度が実施される以前と比較して、今率直に思っていること



図表-10 新人事制度そのものについて



その後の労働者の評価は正確に把握していないが、以下の点で危険性と問題性をはらんでいるものと思われる。業績評価を導入したということは、能力主義管理という一般的な資本と同様の方法論を採用したことにつながるが（もちろんそこまで徹底していないし、それらと比してもまだまだ未熟な制度といえるが）、このことは過剰な労働者の競争をおおることにもなりかねない。この点をどう克服するかという点である。先に、これまでの考え方として業績主義を導入するにあたって二つの基本的条件を挙げたが、この点を今後ともどのように追求していくかが問われている。つまり、これは「成果主義」や「実力主義」では割り切れない生協らしい評価基準や方法がどのように構築されるかという点につながる。また、それらとの関連で生協らしい人材育成がこれらの制度にどのように導入され、反映されるかという点が不明確である点は問題点といえる。実際に OJT や

OFFJT の必要性は認めていながらも、その内容と方法は確立していないのが現状であるといえる。

(註15) 全体に占める論文のウエイトは等級によって若干違うが、30～40%となっている。

(註16) これによって、単に管理者の養成を重視する人事教育ではなく、とりわけ技術者の評価(例えば魚の切り身の技術など)が考慮に入らないようになった等の改善点が指摘されている。

VI 歴史的変遷の中での労働条件の変化

さて、これまでは労働条件やそれらに関わる人事教育制度について詳細に見てきたが、歴史的変遷に照らし合わせてこれらの変化を見るとどのようなようになるのであろうか。「道央市民生協の概要と変遷」の中で見てきたように、その経営の性格は4つの時期に分けられる。労働条件や人材の面からこれらの変遷に照らし合わせていくと、第一期から三期にかけては、経営的に不安定な時期で、労働条件や教育に関する制度的確立はほとんど未確立の段階であったと考えられる。背景には店舗の拡大・パート労働の増加などがあっても関わらず、それらへの対応という面では一步遅れをとっていたといわざるを得ない。とりわけ、80年代の「二億円リスク対策期」には教育等の先行投資カット、賃金少額の中での職務手当凍結等が強行され、労働者側もそれらに対する積極的な対応策を見いだせずにいる。

その背景を見る場合、当時の「人材」の性格を見ておく必要がある。図表11からも分かるように、70年代は多くの人材が大学生協や他生協から流入してきた時期である。これらの層は以前から何らかの形で生協に接してきた層であり、その意味では生協運動との関わりを密接に持ってきた人材といえる。

岡本⁽²⁰⁾はこれまでの日本の生協運動の発展要因を「理の利」「時の利」「人の利」の「三つの利」として指摘しているが、とりわけ運動意識を備えた人材の力を意味する三番目の「人の利」によって生協運動が支えられていたことは、道央市民生協にもいえることであろう。

70年代に生協に入ってきた層が、70年代から80年代を通して生協を引っ張ってきた層であり、良くも悪くも彼らが標榜する「努力」と「忍耐」そして「協同」の思想がとりわけ第一期から第三期までの生協を象徴していたといつてよい。しかしながら、反面70年代後半からは生協に夢と希望を持ちながらも離職していく者や中途採用者が多くなってきており、また、とりわけ80年代以降は生協運動への感心や経験のない層が大量に入協しており、生協内部では労働者の組織としての大きな成長と成熟は果たせないままできたことも事実としてある。さらに、職務構成も大きく変化し、パート・アルバイト中心の構成になっており(図表12参照)、全体として労働者をどう組織していくかが問われつづけていたといつてよい。そのため70年代から80年代にかけては、労働者の代表組織である労組も、一方的に要求を突きつけるか、理事会の要求をのむかのどちらかの選択肢しかもっておらず、労使が協同で話し合い、新しいものを作っていくという体質は確立していない。

図表-11 人事・労務・賃金制度の経過

年 度	経 営	職 員 関 係
1973 年度	石油パニックと急速開店で経営危機 道生協連より支援人事	大量中途採用
1974 年度	再建スタート	基本給・職能給・責任給体系 登用試験制度
1975 年度		大卒本格的採用開始
1977 年度	浦河生協と合併	4 週 5 休スタート
1978 年度	全日営業スタート	交代休制度へ
1980 年度	2 億円リスク対策開始 ・ 2 億円経常赤字体質への対策 ・「今日・明日の生命に関係しない費用 カット」 ・人材だけが頼り ・職場を回っての辻説法	教育等先行投資のカット
1981 年度	リスク対策の継続	政策集会(全職員・パート対象)スタート 賃上げ少額の中で職務手当凍結
1983 年度		本部批判, 幹部批判拡大
1984 年度	80 年代後期中計準備	全員通信教育呼びかけ
1985 年度	80 年代後期中計スタート パワーシフト政策 (リターン・ツウ・ペー シック)	教育スタッフの配置 人事制度改革委員会発足 店長学習会開催
1986 年度		人事教育制度スタート
1988 年度	L コープ (SSM) ステイ開店	
1989 年度		人事教育制度改善検討開始 定年延長 (60 歳) と退職金制度改正
1990 年度	90 年代構想準備	新人事教育制度スタート
1991 年度	90 年代構想スタート	4 週 6 休 (週 44 時間労働)
1993 年度		4 週 8 休 (週 40 時間労働)

註) 道央市民生協内部資料より作成。

しかしながら、その後この労理関係は「二億円リスク対策期」での経験をもとに徐々に変化していく。この「リスク対策期」には経営改善が第一の課題となり、その反動として職員のモラルの低下(サラ金問題など)が指摘されるが、同時に全生協が一丸となったコスト引き上げ運動の中で、正規・パート・役員が一体となって取り組むことが最善の方法であることを学び、全体として風通しの良い労理関係の構築の必要性を意識するようになる。それらの結実が 85 年に結ばれた「労働協

図表-12 職員概況 (1994年3月31日現在)

区分	男	女	計
職員	260名	22名	282名
嘱託	15名	18名	33名
パート職員	1名	357名	358名
アルバイト	55名	128名	183名
合計	331名	525名	856名

註) 道央市民生協内部資料より作成。
パート職員、嘱託職員、アルバイトは1日8時間として
正規加算。

図表-13 労理間の申し入れ書内容 (1993.6~1994.5)

労働組合	理事会	労理協議会
(93.8.30) 労組三役及び執行委員のお知らせ (8.30) 生協労連定期大会参加に関する申し入れ (10.16) 小選挙区制導入反対の共同行動の申し入れ (11.10) 年末一時金ならびに94年度の労働時間短縮に関する要求 (12.22) 「1月連休でのSSC対応に関する申し入れ」の回答書 (94.3.1) 春闘臨時大会の開催に伴う申し入れ (3.12) 1994年・賃金および労働条件に関する要求書 (4.7) 5月1日メーデー職場代表参加の要求書 (6.22) 定期大会開催に伴う申し入れ	(93.7.1) 朝市開催について (9.3) 燃料・越冬手当の支給について (9.6) 93年度統一休業日の日程変更について (9.6) 労組書記長の専従の復職の申し入れ (9.21) 「賃金体系及び福利厚生制度の一部改定について」回答書 (9.21) 赴任手当改定に関する回答書 (11.2) 「小選挙区制導入反対の共同行動の申し入れ」への回答書 (11.16) 「年末一時金ならびに94年度の労働時間短縮」に関する回答書 (94.2.28) 労働三役人事異動の通知について (3.26) 「94年賃金および労働条件に関する要求書」への回答書 (3.26) 「94年賃金及び労働条件に関する要求書」への回答書 (4.8) 第一回団体交渉への回答補足説明書 (4.26) 二回にわたる労理後の再回答書	(93.7.21) ①5月決算について ②4.8進行状況について ③その他 (11.4) ①9月期決算報告 ②4.5.40H進行状況について ③その他 (12.2) ①年末一時金について ②年末年始労働条件について (12.21) ①年末一時金について ②年末年始労働条件について (12.21) ①10月決算報告 ②11月期稼働状況について ③年末・年始華道計画について ④その他 (94.4.21) ①94年度賃金改善の件 ②その他 (4.29) ①94年度賃金改善の件 ②その他 (5.2) ①94年度賃金改善の件 ②その他

註) 道央市民生協内部資料より作成。

約」であり、その中で労働組合の活動が保障されていく。労使間の関係で見ると、決定的に重要な役割を果たしているのが「労理協議会」であり、この中で日常的な意見交換や協議を行っている（協議内容に関しては図表 13 及び註 17 参照）。つまり、単に労使協調路線に走るわけでも、対立路線に走るわけでもなく、ともに話し合い解決策を考えていく姿勢が、とりわけ労働組合を軸にしながら確立している点に近年の道央市民生協の特徴と発展要因を見いだすことができるのである。

（註 17） 労理協議会での協議事項内容は、労働条件に関するものに限定されず、組合員の解雇に関するものから事業拡大・合併問題にまで及ぶ。

VII ま と め

以上、生協における職員参加の問題を理論的な出発点として、本報告ではその基本的条件となると考えられる労働条件と人事教育面に焦点を当てて、その現状と課題を検討してきた。とりわけ道央市民生協の事例からは、多くの示唆的な教訓と今後の生協運動を考える上での一つの方向性を提示されたものと思われる。

道央市民生協の労働条件を詳細に見ていくことによって、とりわけその賃金水準や労働時間の短縮という点はかなり改善されていることが示されたが、他方では全般的に見るとまだまだ改善すべき点も多く、労働者の日常的な要求としてこれらの点に関するものが圧倒的に多いことを指摘することができた。

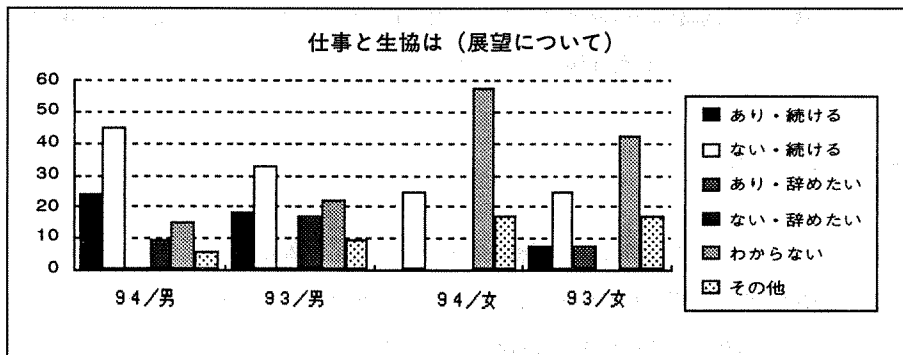
道央市民生協における「生活実態調査（94 春闘）」によると、「仕事と生協（展望について）」という質問事項において、「展望がない」と答えた層が 200 人中 79 人（男 54 人、女 25 人）もあり、「ある」と答えた 25 人（男 24 人、女 0 人）を大幅に上回っている（図表 14 参照）。その理由をみると、「処遇条件」と答える層が 93 年・94 年いずれもトップで、またそれらと大きな関連性を持っていると考えられる「将来性」の項目が二番目にきており、この二つの項目で 6 割近くの比率を占める（図表 15 参照）。

これらからもわかるように、職員問題を考える場合、労働者の経営参加の問題を総代会への参加などの議論のように一面的に検討するだけでなく、とりわけ労働条件等の現状・課題や労組を軸とした労理間の関係を正確に把握し、それらをベースとした上で如何にして主体的に働くことのできる労働者像が確立しているか（いくか）について検討することが重要である。つまり、職員問題や職員参加問題を検討する際に、単に労働者の権利や義務などを指摘するだけでなく、それぞれの生協の事情にあわせた実証的な検討・検証が求められることがより明確になったと思われる。

今回の事例に照らし合わせてみていくと、客観的な条件と主体的な条件を歴史の変遷の中で見ていくことによって、生協における労働者の位置づけと課題、さらには問題点解決の一方向を見いだすことができた。とりわけ、労働者の労働条件に引きつけてみると、労働組合を軸としながら展開

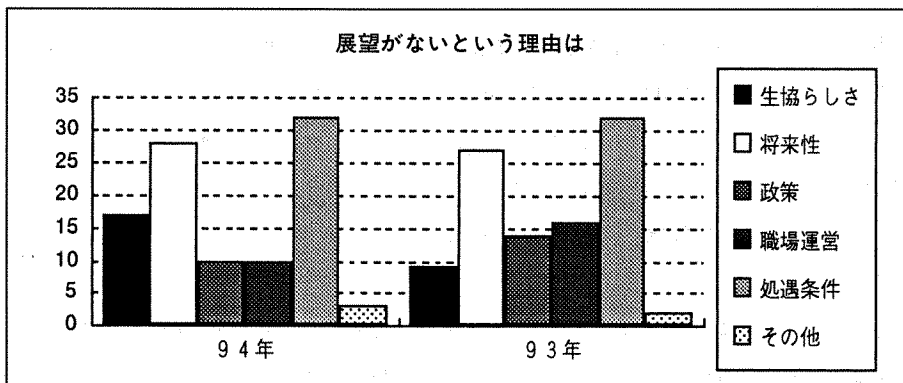
図表-14 仕事と生協は（展望について）

項目	あり・続ける	ない・続ける	あり・辞めたい	ない・辞めたい	わからない	その他
94/男	24	45	1	9	15	6
94/男	18	33	1	17	22	9
93/女	0	25	0	0	58	17
93/女	8	25	8	0	42	17



図表-15 展望がないという理由

項目	生協らしさ	将来性	政策	職場運営	処遇条件	その他
94年	17	28	10	10	32	3
93年	9	27	14	16	32	2



している労理間の関係構築のために努力し、「労働協約」を前提として相互に意見交換・協議する体制ができあがっている点は、近年の道央市民生協の成功の大きな要因になっていることが明らかになり、この点は今後の生協労働者の問題を考える上でも重要な指摘である。ただし、今回の場合は労働組合を軸とした活動の展開が大きな意味を持っていたが、近年経営者サイドにも労働組合サイドにも含まれない中間管理職がとりわけ大規模生協において多数存在し、彼らの要求をくみ取る組織と体制が未確立の状態が続いていることも現実問題として浮き彫りになっており、この点に関し

ては大きな課題として残っていることを指摘しておく。

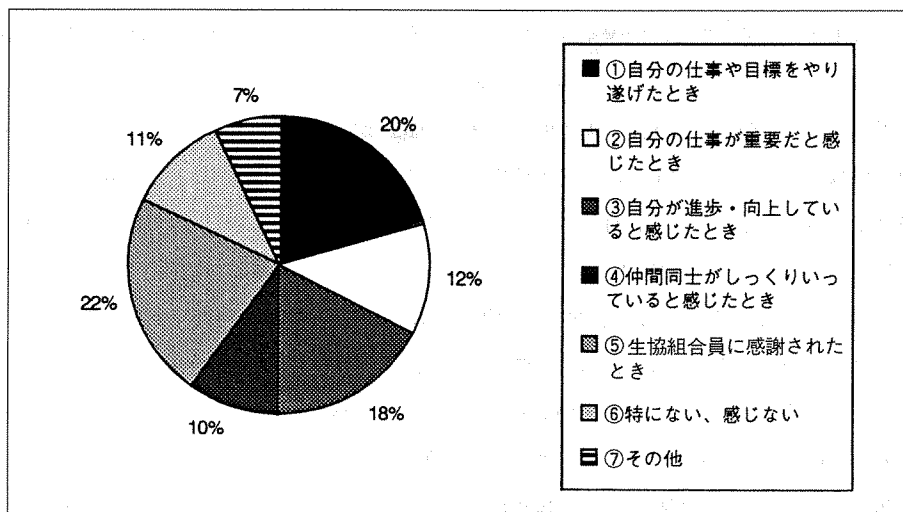
他方、人事教育に関しては、労働条件を規定する重要な要因であるとの位置づけのもと、その現状と問題点について言及したが、とりわけ、生協らしい人材教育をどのように行っていくのかという点に関しては不十分な点が多く、理論的にも多くの課題が残された。確かに賃金・時短・福祉等の労働条件は主体的に働く労働者の育成や仕事の中に「働きがい」「生きがい」を見いだすための基本的条件であるが、それだけでは真に「生協らしい労働・人材育成」のあり方や展開方向を規定するものではない。つまり、「生協らしさ」とは何かという文脈上から人事・教育制度を位置づけ直す必要がある。この点に関しては、民主的な労理関係の構築の多面的な展開方向が考えられてしかるべきであり、この点に関しては今後議論を深めていく必要がある。

その点で「一般的使命」と「専門的使命」の統一という観点から幾つかの問題提起がされているのであるが(註18)、報告者の考えでは、民主的な労理関係を構築するためには二つの経路が必要であるとする。一つは、今回検討した労働条件に関しては、労働組合を軸としながら民主的な労理関係を構築する点。そして、同時に日常の職場のレベルで風通しの良い労理関係を構築するという点からである。現実的には、3年に一回の昇格試験の面接時以外には、とりわけ若い世代の労働者(しかもこの世代の入協動機はかなり変化しており、生協運動に関わりを持ってこなかった世代が多数を占める)はトップと話し合う機会がなく、提出レポート(論文)で一方向的に自分の意見を見てもらうだけでは不十分である。トップの意見を聞くだけでなく、日常的な業務で考えたアイデアや意見を伝え・聞く回路が必要であり、そのことを通して生協経営・運動への主体的力量が構築されるものと思われる。また、同様の回路は組合員と職員の間にも構築されるべきである。なぜならば、多くの職員が組合員との交流を通して働きがい・生きがいを感じており(図表16参照)、このことは同時に組合員の主体的力量の向上や参加を呼びかけるものともなるからである。この点に関しては理論的にも再検討しなければならない。

以上、職員参加問題を切り口に現代生協論へのアプローチを試みたが、今後はこれまでの議論の延長線上で「生協らしい人材育成」その意味について再検討することが最重要課題となる。そして、その上で、地域を基盤とした住民運動が展開するためには生協がどのような位置にあり、どのような役割を發揮できるのかを地域協同組合論・地域社会教育論の視点から検討することが求められている。

尚、この点に関してみると、確かに現代の生協は戦前・戦後の先駆者達の理念・思想を忠実に引き継ぎ、発展させ、とりわけ60年代以降の急成長を経て、規模の面ではかなりの成果をおさめた。生協全体の年間事業高はすでにダイエーをしのぎ、組合員の組織率も世帯数で換算すると3割とも4割ともいえる段階に到達した。しかしながら、反面この到達段階に対応できる、あるいは規模をコントロールすることのできる民主的な統治能力・自治能力が成熟したといえるのかという点で疑問と不安が残る。そして、その中で、近年の生協論が他の資本との競争を念頭に置いた「近代的店

図表-16 仕事上で「生きがい」を感じる時



論」に傾斜していくのであれば警戒すべき状況にあるといわざるを得ない。生協内部に発生している論調に目を向ければ、例えば一部では「生協万能論」等が、組合員の組織率などの実績を背景として頭をもたげてきている。それは、極端に言えば生協だけで商品生産・流通を完結させ、平和や暮らしを守る運動も生協だけで展開し、さらには政治への働きかけもできる等という幻想的な考え方であるが、「協同組合革命論」が姿を変えて出てきたものとして見ることもできる。しかしながら、今後とも組合員（広く地域住民）の暮らしと平和を守る運動として生協運動が展開していくことを目標とするのであれば、より広い視野で地域を見つめる視点がますます重要な課題となっていくであろうし(註19)、そのためにも生協における民主的な体制が如何にして構築されるかという点の議論は今後とも重要になってくるであろう。

(註18) これらの点に関しては田中⁽¹⁷⁾、鈴木⁽²¹⁾論文を参照のこと。

(註19) 協同組合との地域との関連でいえば、1980年ICA大会におけるレイドロ報告に端を達し、協同組合セクター論なるものの重要性が指摘されるようになった。それは、協同組合が他のセクター（公的セクター・私的セクター）と協力しながら、地域社会を建設していくというものである。日本でも、それらの提起を受けて協同組合推進協議会が幾つかの提起をしている。この提起は、協同組合の限界性を打ち破る議論としては積極的な意味を持っているが、あくまでも協同組合が中心に位置づけられており、その後の議論もほとんど展開されていない。尚、協同組合セクター論に関してはフォーケ⁽²³⁾を参照のこと。また、社会教育の領域では地域における協同組合・協同労働の位置づけについて論じたものとして、山田⁽²⁴⁾、宮崎⁽²⁵⁾論文が示唆的である。

(参考・引用文献)

- (1) S.A. ベーク 『変化する世界 協同組合の基本的価値』日本協同組合連絡協議会, 1992年。
- (2) 日本協同組合学会 『協同組合研究』No.27, 1994年3月。
- (3) 小谷正守・保田芳明 『現代日本の消費者問題』ミネルヴァ書房, 1980年。
- (4) 日本生活協同組合連合会編 『第3回全国生協産直調査』1992年。
- (5) 大高研道 「産直加工工業における協同商品開発の意義に関する一考察」, 『東北農業経済研究』第12巻2号, 1993年。
- (6) 工藤博司 「協同の力で進める地域づくり町づくり」『月刊社会教育』1988年12月号。
- (7) 神奈川県協同組合間提携推進協議会 『すみよい神奈川づくり構想』1988年。
- (8) 高村勲 『生協経営論』コープ出版, 1993年。
- (9) 兵藤釗 「生協事業の今後と職員問題 ～仕事・処遇・参加をめぐる～」, 『生活協同組合研究 No.216』(1994年1月)。
- (10) 生活総合研究所編 『協同組合の新世紀』コープ出版, 1992年。
- (11) 鈴木彰 「いきいきと働ける生協職場を求めて」『生活協同組合研究 No.224』1994年9月。
- (12) 全国生協労働組合連合会 『生協労働者の二つの使命』1987年。
- (13) 全国生協労働組合連合会 『生協における労働組合』1981年。
- (14) 佐藤誠 「ECにおける社会的経済と労働者参加」『生活協同組合研究 No.217』1994年2月。
- (15) 佐藤信・大高研道 「地域生協における職員問題を考える～道央市民生協の事例を対象に～」『生活協同組合研究 No.223』1994年8月。
- (16) 久保健夫 「生協職員をめぐる労働と労働条件」, 野村秀和編 『生協21世紀への挑戦』, 1992年。
- (17) 田中秀樹 「生協労働者の現在・過去・未来」『生協労連』No.66, 1991年3月。
- (18) 全国生協労働組合連合会 『生協労連』No.78, 1994年8月。
- (19) 平田稔 「人事・教育制度の見直しにあたって」『90年度改正人事教育制度』生活協同組合道央市民生協常勤役員会。
- (20) 岡本好廣 「日本型生協モデルの形成と発展」, 大内力編 『協同組合の新世紀』, 1992年。
- (21) 鈴木彰 「四半世紀の生協研のあゆみと生協労連」全国生協労働組合連合会 『生協労連』No.77, 1994年3月。
- (22) レイドロウ 『西暦2000年の協同組合』日本協同組合学会訳編, 1989年。
- (23) フォーケ 『協同組合セクター論』日本経済評論社, 1991年。
- (24) 山田定市 「社会教育労働の重層構造と地域生涯学習計画化」『社会教育労働と住民自治』筑波書房, 1992年。
- (25) 宮崎隆志 「地域関連労働の形成論理」『社会教育労働と自由民自治』筑波書房, 1992年。