

# ワーカーズコープにおける 人財戦略の基本と 学習・研修の指針について



藤田 徹

(ワーカーズコープ未来人財部  
部長/会員)

## 1 協同労働運動の40年と人財戦略

労働者協同組合連合会は2019年の今年で結成40周年を迎える。またその中心を担ってきた労協センター事業団は2017年の一昨年に30周年を迎えた。そして今、協同労働運動は法制化を見通せるところまで来た。

こういった到達点まで来た最大の原動力は、4回の改定を経て来た「協同労働の協同組合7つの原則」に具現化されてきた「理念」を事業・運動の全てに貫き発展させてきたことであろう。また「理念」にこだわる頑固な姿勢と同時に介護保険や指定管理者制度の導入など、時々の変化に柔軟に対応してきた方針の適格さとその方針から生まれる実践をすばやく全国化し、そこから生まれた実践の学びからより発展的な方針やモデルが生まれてくるといった全国組織ゆえのダイナミズムが組合員の主体性を引き出す上で大きな力になってきた。

## 2 今、なぜ「人財戦略」か

ワーカーズコープの全国本部に正式に「人財戦略部」が設置されたのは今から5年前の2014年度である。(現在は未来人財部という名称に変更)。それまでは組織経営本部の一部という位置づけであった。ちなみに2018年度は、新たに「広報戦略部」も設置された。それはすなわち人財や広報戦略がワーカーズコープの事業・運動のにとって切実で欠くことのできないテーマに浮上して来ていることを物語っている。

「人財戦略」に限っていえば、ここ数年の社会状況を反映し、人手不足が大きな課題になって来ている。特に急成長している保育・学童・放課後等デイサービスなど子育て関連事業や介護事業などでの専門的な資格をもった人財の不足が深刻になっており、それに伴う募集費も増大している。それと同時に加入した組合員の定着率の問題も年を追うごとに大きなテーマになり始めている。大学新卒の学生の3割が3年以内に転職すると言われているがワーカーズコープでも同様の傾向が見られている。

退職する理由としては、労働条件などのこともあるが、それ以上に「加入時に説明された理念と現実のギャップ」や「職場の運営や人間関係への不満」「労働条件も含めた将来性への不安」などが大きな理由としてあげられている。一言で言えば「協同労働の良さを実感できない」現実が、退職の大きな要因になっている。したがってその改革を中心にした組合員の育成方針を再度、見つめ直さなければならぬところに来ているわけである。

### 3 運動的な人財の採用・結集について

人財戦略をめぐるこの間の議論からワーカーズコープらしい組合員加入の要はやはり人と人とのつながりや協同労働の理念と実践を伝え、広げる運動的な加入促進であると定めた。

それは1人ひとりの組合員が「協同労働

の価値、魅力、実践を発信し」「組合員（仲間）が組合員（仲間）を誘うことができる」組合員主体の現場づくりに帰結する。

また「協同集会」「大学寄附講座」「映画上映」「法制化」「みんなのおうちづくり」運動など多様な社会連帯活動のなかで、人財（組合員や社会連帯会員）を結集することが最も効果的な方法であるだろう。実際、「組合員集めに苦労したことが無い」という事業所の多くは、そのこと＝運動的な人とのつながりやネットワークづくりを日常的に実行している。以下、その具体例をいくつか紹介させていただきたい。

#### （事例1）北海道 労協センター事業団旭川地域福祉事業所

北海道旭川市では、子ども食堂（ワーカーズコープでは全国70ヵ所あまりで実施）に関わっていただいた地元大学の先生が「誰か1人の支配力が強くならないワーカーズコープの働き方が一番理にかなっている」と理念に共感し、子ども食堂から自立援助ホームへの立ち上げを控え、自らも組合員になって夜勤にも入る決意（大学に兼任届を申請）をした。

#### （事例2）宮城県 労協センター事業団仙台地域福祉 太白だんだん事業所

仙台で保育、放課後等デイサービス、高齢者通所介護、就労継続支援B型、レストランなどの事業を行なっている「共

生型ホーム太白だんだん」では、「マルシェ」「ファームエイド」「ここまち広場」などでつながった地元のサークルなどとのつながりから一般求人ではなかなか確保の難しい、保育士・看護師・栄養士などとの出会いや加入が広がっている。また文化や芸術から太白だんだんを知った人たちが「ここで働きたい」と組合員になるといったつながりが生まれている。(太白だんだんでは「劇団ピアそら」という演劇集団を立ち上げ年数回の講演を行なっている)

#### (事例3) 埼玉県 労協センター事業団北 関東事業本部 等

埼玉のワーカーズコープでは、労協センター事業団北関東事業本部の総務・経理センターがさいたま市認定就労訓練事業所に登録し、2名の若者を訓練生として受け入れアルバイト就労につなげている。

また和光地域福祉事業所では、生活困窮者自立相談支援事業の対象者をアルバイトで受け入れ、組合員として坂戸地域福祉事業所との兼務で採用している。本庄・熊谷・羽生の事業所でも深谷若者サポートステーションや発達障がい者の支援を行うジョブセンター熊谷からの対象者を受け入れ、組合員化している。

#### (事例4) 労協センター事業団神奈川事業 本部

神奈川では10年以上前から、神奈川県内の困窮者支援を行なっていた数団体

とのネットワークのなかで200を超える団体とつながりを構築し、これまでに6,000人近い就労希望者の紹介が生まれている。そしてその後の丁寧なアセスメントとフォローのなかで就労率と定着率をアップさせている。また、ワーカーズコープ・キュービック、神奈川ワーカーズコレクティブ協会、ワーカーズコープセンター事業団神奈川事業本部の3者で「協同労働の就労支援センター」を設立し、現在も継続的に活動を行なっている。

#### (事例5) 労協センター事業団 御殿場つ ばさ事業所

静岡御殿場つばさ事業所では、15年間毎年介護職員のヘルパーの養成講座(初任者研修)を開催し、組合員となる人財を採用している。この講座は市内の介護人財を一手に引き受けているといっても過言ではなく行政や他法人からも当てにされている。また静岡駿河事業所では60歳以上のリタイア組みを積極的に採用し、定年を実質失くしていく状況を生み出している。

#### (事例6) 労協センター事業団 博多事業 所

病院の清掃業務を主とする、福岡の博多事業所では、自分たちの現場の状況を映像化し、組合員の生の声をインターネット上で発信し、採用にもつなげている。

## 4 学習・研修の指針(案)について

2018年9月に開催した、第1回全国未来人財部会議において「協同労働の協同組合における学習・研修の指針(案)」を提起した。

その背景には、法制化を受け、ワーカーズコープそのものが社会的な存在になっていくなかで、協同労働のテキストづくりなども含め、歴史や理念をしっかりと伝えていく「しくみ」が必要になってきていること。また新入組合員研修やリー

ダー研修などが全国で広がるなか、統一の基準や指針がないため、とすると研修担当者の問題意識によって力点の違う、バラバラの研修が行われていること。そして何より学習、研修、現場運営の中心に協同労働の理念を位置づけることによって希望を持って入団してきた多くの組合員の退団を少しでも防ぎたいという想いがあった。

以下が昨年9月に提起した協同労働の学習・研修指針(案)である。

### 「協同労働の協同組合」における学習・研修の指針(案)

2018/09/26 未来人財部 部長 藤田 徹

#### <はじめに>

「協同組合は組合員、選出された代表、マネージャー、職員が組合の発展に効果的に貢献できるように、教育と訓練を行う。協同組合は一般の人々、とくに若い人とオピニオンリーダーに、協同組合運動の特質と利点についての広報を行う。」これは1995年に改定されたICA(国際協同組合同盟)原則の5番目にうたわれている「教育、訓練、広報」の原則である。いうまでもなく「資本の結合体」である資本主義企業に対して「人の結合体」である協同組合は、組合員(人)が育ち、つながる学習、研修、広報などがとりわけ重要視される。

このことはワーカーズコープにおいてもたびたび指摘されて来ているが現実には「目の前の仕事と協同労働の関係がわからずもんもんとしている」組合員、「理想と現実のギャップに失望し退団する」組合員や「他の営利企業とほとんど変わらないものとしてワーカーズコープを感じている」組合員など深刻な課題が現在も存在している。それは毎年相当数の組合員が退団する現象に表れている。これらの傾向を放置すれば、いずれ労働者協同組合運動の理念や息吹は風化し、急速に衰退していくだろう。

この指針は全国の仲間が現場で直面している「人手不足」や「人の育成」「後継者不足」などの根底に「協同労働」が据わり切れていない問題があるという認識の上につくられている。協同労働定着化プログラム運動と合わせ、大いに活用し議論を深めてほしい。

「協同労働」と「社会連帯」による新しい労働と地域社会の創造にむけた指針となる様、

全国の仲間の多様な意見を寄せていただきたい。

## 1、協同労働の学習、研修の基本視点

- ①組合員、市民の「育つ力」「学ぶ力」を信じ大切にします。
- ②「自然」「労働」「地域」「文化」など人の育ちや学びを根底的に支えているものを育みます。
- ③「協同労働の協同組合」の7つの原則にそった学習・研修を大切にします。
- ④「教え、教えられる」関係ではなく「共に学び、育つ」視点を重視します。

## 2、協同労働の学習、研修 6つの指針

### (1) 組合員が育つすべての中心軸に「協同労働」を置きます。

- ・「よい仕事」と「協同労働」の関係を特に重視します。
- ・そのための「団会議のあり方」「実践することの意味」「内に閉じこもらない組織の在り方」などを深めます。
- ・「よい仕事」を実践する過程での組合員の「気づき」や「地域住民、利用者の変化、成長」を中心とした事例検討を重視します。
- ・地域のニーズや仲間の願いから生まれる仕事おこし、まちづくりの取り組みと組合員の成長をつなぎます。

### (2) 新入組合員向けの学習、研修を重視します。

- ・新入組合員の期待や意欲を大事に育てます。
- ・新入組合員研修をはじめ1～3年目までの研修制度を作ります。
- ・各事業所単位で「協同労働の視点」に基づいた研修ができる水準をつくります。
- ・研修の目的は「自ら学ぶ力」を磨くためのものと位置づけます。

### (3) 各地の事業本部はリーダー向け研修や新入組合員向け研修の交流を促進します。

- ・事業本部のリーダー研修、新入組合員研修の基本視点を共有し、事業所間の取り組みの共有を進めます。
- ・各事業本部にそのための「学習研修プロジェクト」を設置し、定期的に取り組みの交流と方針の共有を計ります。
- ・事業本部、事業所は年間の学習、研修計画の作成とそれらを進めるための予算を策定します。

### (4) 全国観点と組合員の育ちをつなぎ「広い視野」を持つことを重視します。

- ・全国および各分野の会議、研修に積極的に参加します。
- ・事業所間の交換研修や視察、合同研修などの機会を積極的につくり事業所、現場の



連帯感と事業所内の閉じこもりを克服します。

- ・「労協新聞」を活用し全国の実践を共有します。

(5) 仕事おこし、地域づくりの社会連帯を通じ市民主体の学習研修運動を広げます。

- ・持続可能な地域社会や誰一人取り残さない社会づくりに向け、市民とともにつくる学習、研修を地域に広げます。
- ・地域における市民主体の運動や学習に参加し、学びの機会を広げます。
- ・地域のニーズと人と出会う「地域調査」活動を市民と共に企画していきます。

(6) 「伝える者が最も良く学ぶ」原則を軸に協同労働を表現し発信する取り組みを広げます。

- ・自治体行動、面接説明会、様々な社会連帯運動、仕事おこしなどの機会を積極的に活用し、組合員一人一人が協同労働を伝える場を設けます。
- ・通信やパンフレット、チラシづくり、本、映画、演劇、音楽などを通じて協同労働を楽しく発信する取り組みに挑戦します。
- ・1年5年10周年など事業所の節目に「事業所・現場の歴史」を必ずまとめ次の世代に引き継ぐと共に全組合員が歴史から学ぶ運動に取り組みます。

## 《補足と説明》

### 1、学習、研修の基本視点について

これは2018年12月23日に100歳で亡くなられ社会連帯機構の顧問をしていただいていた太田堯先生(東大名誉教授、元日本教育学会会長)の「人間の命」に関する貴重な研究成果と指摘がベースになっている。

その中心は「命には本来自ら育ち学ぶ力が備わっていること」「命の違いということ」「その命は自然、文化、社会、労働など豊かな関わり、関係性のなかで育つこと」従って命の育ちは「教え・教えられる」関係ではなく、「共に育つ」という関係がベースでなければならないといった思想である。

太田先生はよく石川啄木の「心よく我に働く仕事あれ。それをし遂げて死なんと思う」という句を引用され、それが自らの理想であり協同労働運動の目指すところなのではないかとおっしゃっていた。そして現代社会は「やらせ」「やらされ」ばかりがあふれた社会であり「自発」や「自ら花開く」ことの大切さを繰り返し語られていた。(詳しくは先生の著書や映画「かすかな光へ」などをご覧ください)

### 2、6つの指針について

(1) 組合員が育つすべての中心軸に「協同労働」を置きます。

「組合員が育つすべての中心に協同労働を置く」としたのは、ここが学びの中

心に置かれていない現状が組合員の協同労働への理解や確信につながらず、共通する価値や結集軸をつくれないうことになり、組合員が去っていく状況を生み出しているのではないかという問題意識に立っている。「協同労働の良い仕事とは何か」「協同労働はこの社会、地域、利用者にとってなぜ必要なのか」「協同労働はどうしたらつくれるのか」といった根本的なテーマを日常の仕事と結びつけながらたえず自問していく、そういった質の学習・研修が、今、求められている。

## (2) 新入組合員向けの学習、研修を重視します。

「新入組合員向けの学習・研修の重視」は協同労働の定着に当たって入団3年目までのあり方がとりわけ大事だという問題意識から指針に入った。他の組織にも共通していることだと思うが、入職時は多くの仲間が組織や仕事への夢や希望を抱いて入ってくる。しかしややもすると理念と違う現実を前に2～3年後には当初の学ぶ意欲や挑戦する意欲が後退し、現状の仕事をまわすことやリスクを恐れ、新しいことに挑戦しなくなっているいくという傾向が見られる。

1～3年目までの学習、研修を重視する中で、仮に協同労働らしからぬ現状があれば、研修を受けた1人ひとりの仲間がそれを変えていく主体に育ってほしいし、学習・研修を主催する側のリーダーにも改めて協同労働を軸に据えた運営を

意識してほしいという想いである。

また研修の目的を「自ら学ぶ力を磨くためのもの」と明確に位置づけ、教えてもらうものとしての学習・研修ではないということを強調させてもらった。

## (3) 各地の事業本部はリーダー向け研修や新入組合員向け研修の交流を促進します。

この学習・研修をつくっていく主体はあくまで基礎組織である事業所、事業本部、そして組合員とした。

学習・研修の基本視点を共有した上での計画と予算化の重要性、そしてこれらを進める核となるであろう各事業本部の「学習・研修プロジェクト」の設置と開催が今後とりわけ重要になっていくだろう。

## (4) 全国観点と組合員の育ちをつなぎ「広い視野」を持つことを重視します。

「全国観点の重視」は、協同労働運動発展の大きな原動力が「全国連帯」にあったことと符合している。したがって全国の会議、研修への結集、労協新聞の活用はもちろん、事業所同士の意識的な交流や学びを推進していることなどが組合員の視野を広げる上で求められている。

## (5) 仕事おこし、地域づくりの社会連帯を通じ市民主体の学習研修運動を広げます。

「みんなのおうち運動」などワーカーズコープが本格的にまちづくりに進もう

としているなかで、「市民とともに学ぶ場」を広げると共に「市民の学びの場に入っていく」必要性も打ち出している。

各地で広がり始めている「くらしのサポーター講座」「仕事おこし・まちづくり講座」「名人・達人サミット」「協同集会」などの成果は、その重要性和楽しさをすでに伝えているのではないだろうか。また地域のニーズや住民の願いをつなぐための「地域調査」などの取り組みも今後、ますます重要になってくるだろう。

#### (6) 「伝える者が最も良く学ぶ」原則を軸に協同労働を表現し発信する取り組みを広げます。

「伝える者が最も良く学ぶ～」が、新しい段階での発信や表現の重要性を提起している指針である。とりわけ1人ひとりの組合員が企画書づくり、面接説明会、チラシづくりなど日常の身近な活動と仕事を通じて発信し、表現すること自体が大事な学びの場であると位置づけている。逆にいえばリーダーは、そういった1人ひとりの組合員の表現したい想いを信じ、「学び」と「表現する場」を意識的に創り出すことが求められているのではないだろうか。もう一つ、映画・演劇・音楽等の文化を通じて「楽しく」発信することも若い組合員を中心に求めていることだと感じている。(先にあげた仙台の太白だんだんなどはその好例であろう。)最後に、10周年など歴史を次の世代

に伝える節目に「本」や「記録誌」を作る大事さを書き加えさせていただいた。

## 5 おわりに

以上が、今回提案した「指針案」となっているがまだまだ主観的で視野の狭い点もあり「もっとこういう視点を入れてほしい」などの意見もぜひ寄せていただき、この案をより良いものにしていきたいと思っている。アクティブラーニングやインターネットの活用による学びのあり方などが注目されているが、私たちはやはり「協同労働」や「協同組合を中心に据えた学びとは何か」という問いを常に中心に置き、学習、研修のあり方を深めていくべくだと感じているところである。

またこの文章をまとめるなかで、改めてワーカーズコープの事業・運動の全てに「学び」があることを意識させられた。そういう意味で「仕事」はもちろんのこと、今焦点になっている「地域と生活」の全てから学んでいく視点が、今後とりわけ問われてくるのだと感じている。それは大げさにいえば人生の全てが学びの機会であるという生涯学習や社会教育の世界にもつながっていくのであろう。

最後になるがこの指針(案)を活用し、実践の第1歩を踏み出す事業所や事業本部の仲間が1人でも多く現れてくれることを切に期待し、楽しみにしている。