

第6章 人事・労務対策の特徴と課題

1. 議案における人事・労務対策の位置と組み立て

議案は「大転換期に突入した」農協が、「新たな協同の創造」を掲げて、「農業復権」「地域貢献」「経営変革」をすすめることを通じて、時代に即応した組織・事業・経営を確立する方向を示そうとしたものと思われる。しかし、これまでの分析で明らかのように、その要は、組織・事業基盤の後退を前提とした予測される大幅減益にどう対応していくかという経営対策にほかならない。外向けのお題目ともいえる「農業復権」「地域貢献」は具体性に乏しいうえに、農政の見直し等の重要な部分を先送りしたままのものであり、内向けの実践方策である「経営変革」についても、総審答申や農水省の研究会の検討結果待ちの感が強く、枠組みだけつくって中身は後からいかようにでも埋めていくことができるような曖昧さをもったものに過ぎない。唯一数字もあげて明確にされていることは、予測の根拠や推測が曖昧であることは措くとしても、現在の事業利益水準を維持していくために、収支予測による収益減少分をカバーしなければならないという課題だけである。

「経営変革」の冒頭に掲げられたチャートから、そのことを明確に読み取ることができる。左頁に「環境変化」の内容として「経営をめぐる現状」を整理し、「組織基盤の脆弱化・多様化」からくる「事業量の減少」による収益減を、この十数年来の「(広域)合併の進展」で「経営資源の再配分等、効率化に着手」し、「事業管理費の削減」をはかり、事業利益の改善を進めてきたが、その効果は年々鈍化し、これらによる「合理化効果は一巡しつつあり、もう一段の合併により規模拡大を追求しない限り、個々のJA単位でのさらなる合理化には限界感」があるとしている。つまり、これまでの手法の延長では乗り切れないというわけである。そこで、中央の位置にこんごを予測した中心課題である「全国で1,200億円超の収支悪化、約半数の県域での赤字懸念」を払拭するためには、「事業・活動強化による組織・事業基盤の拡充」「もう一段の合併」「県域等を単位とした機能集約による効率化」が必要だとし、右端に五つの「実践事項」提起している。五つのうち、「JAらしい経営スタイルの確立」「総合事業性を発揮するためのJAの健全経営の確立」「組織基盤の拡充と事業基盤の強化および組合員との関係強化」「活力ある職場づくり」の四つは、たとえその実効があったとしても、懸念される収支悪化・赤字化に対応する即効性を望むことはできない事項であり、期待できるのは「JAグループの事業伸長と効率経営に向けた対応」に示されている「新たな効率的事業運営体制の確立」ということになる。それは「事業・活動の強化と経営の高度化を前提に」「効率化可能な部分については、各JAの枠組みを越えて」「県域をひとつのJAとみなした機能集約を行うことで」確立するものとしている。

その「新たな運営体制」がどのようなものかは、すでに分析・検討してきたところであり、ここでの課題ではない。ここでは、このチャートの組み立てから、これまでの広域合併・連合会統合の組織再編以降の組織・事業いじりにともなう人員削減・人件費の抑制が、農協の収支改善の切り札としての事業管理費削減の中身であったこと、それが「限界感」をもたざるを得なくなったので、新たな組織・事業いじりをしようとしていること、それによって新たな人員削減・人件費抑制による事業管理費削減が、「経営変革」の要であり、行きつく先であることを指摘することにとどめておこう。

人事・労務対策の中身に入る前にもう一つ指摘しておかなければならないことは、このように「経営対策」として唯一期待していると思われる人員削減・要員管理・労務管理にかかわることが「実践事項」

のあちこちに触れられていることと、さまざまな計画のなかで具体化するという扱いになっていることである。中心的には「JAグループの事業伸長と効率経営に向けた対応」の「事業別戦略」で、各事業と並列に位置づけて、人員計画・要員計画の策定を提起し、労務管理については「実践事項」の五項目めに「活力ある職場づくり」としてくくっている。内向けとはいえ、「派遣切り」「非正規切り」で企業の社会的責任が問われる今日、「農協よ、お前もか」と揶揄されるのを避けたのではないだろうが、位置づけが明確なわりに、数値目標を打ち出し切れないところに組織・事業いじりの姿のあいまいさがあるといえよう。「収支予測」では、155億、310億、466億と事業管理費削減予測を示していることともちぐはぐさを感じざるを得ない。問題は、人員計画・要員計画を各種の計画のなかに織り込むことにしていることである。すでに見てきた「県域戦略」のように、「県内のすべてのJAが参加することを前提」に「組織決定」ですすめられるようなことになれば、その方策は議案で数値目標を定めること以上の強圧的なものになる危険性をもっているといえよう。

2. 人事・労務対策の問題点

前項の議案における位置づけからも明らかなように、人事・労務対策の最大の問題点は、ここ十数年の組織・事業いじりによる「減収増益路線」＝人件費削減による事業管理費削減依存の経営のあり方が、まったく無反省に踏襲されていることである。合併・統合、会社化・分離などのもとで、人員削減・非正規労働者の増大、非人間的な人事異動・配置が繰り返され、組合員・地域、連合会にあっては単協との協同組合の担い手としての接点が極端にうすれ、働きがいや失う事態が作り出され、組織・事業の基盤を自らほりくずしてきた現実を直視すれば、「さらなる合理化に限界感」を、議案とはまったく違った意味で感じるはずである。農業や地域の衰退なども、農協の組織・事業の後退の大きな要因であることは間違いないが、人事・労務に関していえば、今日の職場の状態をつくり出すうえで、それ以上に大きな要因となったのは「減収増益路線」にもとづく対策であったからである。議案が「大転換期における新たな協同の創造」と銘打って出され、「経営の変革」が謳われていることからすれば、「効率優先」社会から脱却し、「企業の論理」に基づく経営の変革をイメージ、切望したくなるような職場の状態なのである。残念ながら、議案の人事・労務対策は、コンプライアンスやメンタルヘルスなどが繰り返し強調されなければならないようになってきている労働の質の低下、強いては労務効率の低下をきたす事態の根本原因を取り除こうとするのではなく、これまでの対策を踏襲・徹底することに終始しているといわざるをえない。

そのことをふまえて、議案の対策を見ると、「事業別戦略」の人事・労務対策は、「県域戦略実践プランをふまえた人事戦略を展開」するとしていることに注視する必要がある。各県域で中央会を中心に連合会が事業ごとの効率化・収益向上・事業伸長等の施策をとりまとめ、その内容を盛り込んだ各JAの計画の総体を「県域戦略」として県域一体で実践するもので、事業計画と関連した人員計画、「選択と集中」にもとづく事業ごとの要員計画を策定するとしている。ここには、求められている事業・業務を担う体制をどうつくるかという視点はなく、効率と収支を基準にした体制という、根本的に問い直されなければならない欠陥をもつとともに、中央会主導の県域の「組織決定」で有無を言わず実行させていこうとするねらいをあからさまに示している。「積極的・効率的な採用活動の展開」として「県下JAで連携しての採用活動の展開」を検討するとか、「中高年職員の知識・経験の有効活用」として「県域トータルでの中高年職員の活用策等」を検討するとしていることも、組織・事業いじりにもとづく人員削減・人件費抑制と、その強圧的な促進を意味しているといわざるをえない。広域合併・連合会統合

にともなう人事・労務対策のもとで、多くの有為な人材を失ってきた現実をふり返れば、これらの「人事戦略」がいかに無謀なものであるかを見ることができる。別項で「効率的な業務運営を確立することで生じたJAの人員余力をもって、各JAは事業・活動のいっそうの強化に向けた推進体制を構築する」としていることから、広域合併の繰り返しで機構・体制をスリム化し、だれかれなく外務活動に配置し、退職せざるを得ない事態をつくり出して人員削減していった従来の方策を追っているという印象をぬぐえない。しかもそれを、県域で農協と中央会・連合会一体のもとですすめようとするものである。

労務対策・労務管理を扱った「活力ある職場づくり」も、同じように無反省に従来の路線を踏襲したのものになっている。四つの事項のうち踏襲色の強い、「人材の確保・育成」「トータル人事制度の確立・運用」「退職金・企業年金制度対策」について、すでに明らかになっているいくつかの問題の指摘し、今日の職場の状態からすすめていくべき積極的な意味合いももつと思われる「人を育てる職場づくりと職員の参加・参画」についてここでは検討する。

指摘しなければならない第一のことは、「人材の確保・育成」の項で、「JAと中央会・連合会の人事交流による人材の確保・育成」をあげ、「県域に機能集約を行う業務に必要な人材の確保」や「県域機能発揮に必要な人材の確保」について、「事業ごとの組織戦略をふまえて検討する」としていることである。これは、先的人员計画・要員計画の項で触れた県域トータルでの計画とも関わる問題であり、注視しておかなければならない。

第二のことは、トータル人事制度の確立・運用について、なんらかの制度が導入されている職場の多くで、人件費の抑制とともに、職員間や職場に混乱をもたらしているか、運用が形骸化しているという現実をまったく無視していることである。「適切な運用」と控えめに適切に運用されていないことを認めたとえでのものといえるかもしれないが、そうであればなおのこと、「害あって益なし」の制度に拘泥することなく、だれもがいきいきと働ける協同組合の職場にふさわしい制度をこそ確立する方向にすすむべきであろう。

「人を育てる職場づくりと職員の参加・参画の促進」は、「人を育てる職場づくり」で、学習し、自ら考える職場、部署横断的な共通認識、職員相互間や組合員・役員との接触を、

「活動への参加・参画による職員満足度の向上」で、組合員との接点増、組合員との協働、それによるモラル・満足度の向上を、そして「協同活動をサポートする職員の育成」で、コーディネーター養成研修、地域リーダーとしての支所長教育を掲げている。表現の多少の違いはあれ、いずれもいまの農協・連合会の職場に欠かせないことであり、トータル人事制度の確立・運用よりはるかに力を入れてとり組むべきことだと思われる。しかし、職場の現状をふまえると、いずれも無い物ねだりの域を出ないし、率直に言って本気ですすめようとして掲げたのか疑問をもたざるを得ない。なぜなら、この間の組織・事業いじりに基づく人事・労務対策こそが、これらを職場から奪い、職場の活力を消し去ったからである。したがって、これらを一つでも現実のものとして職場に定着させていこうとするなら、「経営変革」の従来路線の踏襲型からの脱却が求められからである。従来路線の総括・反省なしには、実効性を求めることはできない。

人員不足や非正規労働者の増大、だれもおかしいと思わざるを得ない人事異動の横行、納得のいかない処遇など、職場の活力、労働者の働きがいや意欲を奪う事態が、いま職場を覆っている。それらは、広域合併・連合会統合を契機とした協同組合の変質、営利企業的な人事・労務対策の導入と一体のものとして広がってきた。その最たるものは、合併・統合による業務のタテ・ヨコの「ライン労働化」ともいえる変化である。担っている分野は違っても、組合員や地域、連合会にあっては単協と総合的につな

がり、したがって職場でも担当分野横断的に相互理解し、協同・連帯する基盤があった職場は、部門採算や効率追求の体制のもとで分断され、孤立化し、部分労働化が一気にすすんだ。タテの関係でも、単協内での本支所関係、単協・連合会間で、いっしょに問題にぶつかり、苦勞して解決していくといった業務の連携・協働の関係がくずれ、指示・管理する側と受ける側に分断されてきた。一コマ一コマを担わされ、管理されている限りでは、各事業のつながりで農協が成り立っていることも、組合員・地域、単協、連合会がつながって一つひとつの仕事が成り立っていることも、理解することはできなくなる。協同組合労働の特性である人と人のつながり＝協同を組織し、担っていくことも、総合的なつながりを力にしていくこともできなくしておいたままでは、「活力ある職場づくり」は現実を覆い隠すかけ声でしかない。

しかし、かけ声にしる、かけざるを得なくなったことをふまえ、少しでも現実のものにしていく足がかりにできる条件があることを、どう活かしていくかが課題である。

3. 職場活性化に求められること

以上の検討をふまえて、おわりに職場活性化の課題を整理しておこう。もとより、農協の基本姿勢ぬきに職場活性化だけがひとりすすむわけではないが、職場の活性化の分野での努力も基本姿勢を変えていく力になる。ここまでの検討でも明らかなように、今日、農協の基本姿勢と人事・労務対策が完全に一体のものになっており、その点からもいま切実に求められているといえよう。

求められる第一のことは、協同組合としての組織・事業改革、協同組合としての職場をめざしていく合意づくりをあらゆる段階で広げていくことである。職場の同僚間、管理職、そして理事者との間で、可能な範囲の改革への合意をつくっていく。そのためには、現状の問題点を、事業を伸ばしていくためにも不都合であることを事実をもとに明らかにし、だれもが否定できないこととしてはっきりさせていくことが欠かせない。問題点の共有は、改革と職場づくりへの参加の土台であり、相互理解・相互尊重を深める道である。

第二には、組合員・単協・連合会の相互の接点をより大きく豊かにしていくことを通じて、協同の仕事を発展させる努力を重ねていくことである。事業を推進する関係や管理する関係でのつながりだけになる傾向を強めてきたなかでうすれてきてしまっている丸ごとの人と人のつながりをとりもどしていくことは、お互いに相手の立場から自分の仕事を見つめ直すことを深め、仕事を通して、農協全体をより広く見ることができる条件をつくり、協同組合としての職場の発展を保障していくものである。

第三には、農協の総合性、系統性を活かした仕事の体制と運営を追求していくことである。部門採算や効率性の追求のもとで、タテ割の徹底がすすみ、農協全体が見えなくなっている。営農担当の間でも、極端な場合は広域の作目担当になり、同じ組合員のところを担当作物の違う二人の指導員が同時に訪ねるといった笑えない事態さえ起こる状況で、農家とのつながりというより、作目ごとの推進でのつながりになっている現実がある。また統合の強まりのもとで、系統間の機能分担が徹底され、各段階の担当者間で仕事を共有することがなく、仕事はどう完結するのかが見えないままに置かれている場合が少なくない。これでは、働きがいも働く意欲も失われて当然である。こうしたことを放置せず、可能なところから総合性、系統性をとりもどす努力をしていくことが欠かせない。

第四には、協同活動を組織する労働をとりもどしていくことである。もともと農協の仕事は、農民の協同活動が発展・分化して生まれたものである。農協の仕事の原点である組合員の協同活動を組織していく仕事を、今日の農業生産のあり方、地域でのくらしのありように即してとりもどしていくことが、

協同組合としての職場、協同組合としての事業を発展させるカギになる。それぞれの仕事の分野で、そのことを意識的に追求していくことができれば、活力ある職場をつくっていくことができるに違いない。

最後に第五には、だれもが納得のいく人事制度・待遇、臨時職員やパート労働者を含めた位置づけを明確にしていくことである。協同の業務を担っていく職場が、身分差別や差別的な処遇を許したままであることは、組織や事業のゆがみを放置することにつながる。季節的な雇用など、かつての農協で一般的だった臨時やパート労働者は、それなりの働く側の条件にあったものとして位置づけられ、正職員とのお互いにその役割を認め合えた協同業務の担い手であった。現在のそれは、まったく性格が違う「非正規労働者」で、主として経営上の理由だけから、正職員とされていない。本人の意向を踏まえて、このような事態を是正していくことが、職場活性化にとっては欠かせない。また「害あって益なし」ともいえるトータル人事制度なども、一気にはすすまないにしても、制度内容に公開性を高めていくことなどを通じて、協同活動を担うに相応しい制度に転換していくことをねばり強く追求していくことが必要であろう。