

# 総合所見～全体のまとめ



- 生協ならではの働きがいと労働条件が職員の動機
  - おかやまの生協職員は、生協自体への関心、生協の仕事そのものへの働きがいと、労働条件の良さを重要な動機として専従職員となっている。
- 高い職員満足度(ES)が強み、優位性を失うことなく、維持・向上を図ることが生協発展の力に
  - おかやまの職員満足度(ES)は、総合的に見て、他生協、他組織と比べても高いレベルを維持してきた。これを維持し、さらに高める努力が生協のアイデンティティ、優位性再構築にもつながる可能性が高い。
- パート職員の問題意識、活性度の高さが優位性
  - おかやまは、他生協同様、パート職員の問題意識、活性度が他組織と比べた強みである。
  - 反面、職場の上司のマネジメントに対する不満、個人の充実感に関する問題意識は強いものがある。
- 正規職員に種々の経営課題のしわ寄せ
  - おかやまの正規職員の職員満足度(ES)は比較的高いといえる。ただし、パート職員に比べると相対的に低く、労働条件、経営課題によるしわ寄せでストレス、負担が高い状態にある。
- コンプライアンス問題の懸念もある悪しき労務慣行の払拭を
  - 生協の基本的労働条件は未だ多くの優位性を持つが、現状の職場は、スーパーとの同質化等による競争の激化に伴い、おかやまでも不払い残業の多さなど、コンプライアンス上も重要な問題を抱えている。
  - もはやそれが体質、組織文化として定着しつつあり、早急な変革が必要である。
- 評価の納得度は高いが、長期的・体系的キャリア開発が課題
  - 評価の納得度は他組織と比べても高いことは強みである。反面、処遇の納得度はやや低く、特にキャリア開発の展望に閉塞感が強く、長期的、体系的な人材開発とキャリア開発支援が大きな課題である。
  - 職員の人材価値を高めることが、事業戦略の再構築と並んで、合併後の新生協の価値を高める最大の要因になる。

52

# 総合所見～全体のまとめ



- 矮小化された目標管理と日本型成果主義から脱却し、利他の精神、組合員、社会への貢献意欲を活かす経営を
  - 生協職員は、組合員や社会への貢献、利他の精神にあふれた人々である。他組織と比べても、この強みを尊重し、さらに活用することが本人の自己実現のみならず、新生協の発展のためにも重要である。
  - 人事管理、人材マネジメントの要は狭義の日本型成果主義が典型的に示す、短期の数値に矮小化、陳腐化された目標ではなく、崇高な使命感、社会価値、自己成長等の内発的動機付けにある。
- 「組織運営」レベルの理念、ビジョン、経営戦略やイノベーションがマネジメント上の最大の課題
  - おかやまの労働条件、正規の上司のマネジメント、個人の充実感、他生協、他組織と比べても高いものの、生協としての理念やビジョン、組合員、生活者の期待に応える生協としてのアイデンティティは希薄であると言わざるを得ない。
  - 高い労働条件を強みとして維持しつつ、「組織運営」レベルの理念、ビジョン、経営戦略やイノベーションの促進がマネジメント上の最大の課題であると考えられる。
- 食の安全・安心を中核とし、新しい社会・経済情勢に対応する生協のアイデンティティ再構築を
  - おかやまの労組員は、食の安全・安心を中核とした事業と運動の活性化、新しい社会・経済の情勢に対応する高齢者対策等、生協ならではのアイデンティティに基づく経営改革を求めている。
  - 「売り込み」の専従組織でなく、組合員、生活者のためのより良い生活を実現する役割、コンサルタントであり、リーダーとしての使命を改めて確立すること、そのための現代の変化に対応するイノベーションがマネジメントの最大の課題である。
- 改めて職員に生協の価値を再度実感してもらえるような経営の改革を
  - 生協職員は、最も生協を愛する帰属意識の高い組合員でもある。改めて職員に生協の価値を再度実感してもらえるような経営の改革、マネジメントの実践、職員満足度(ES)の追求が、ひいては生協の経営基盤の強化につながると確信する。
- 先進的で活発な労組活動を基盤に、経営対策の取組みを
  - 生協の労組組合は、他組織と比べても先進的で活発な活動を展開してきた結果、他組織と比べても多くの労組員の支持を集めている。今後は、強みである労働条件の維持・向上に加えて、経営戦略レベルとの課題解決と職場の切実なマネジメントの改善が期待されている。

53