

地方活性化に向けた取り組み事例

調査・解析部

事例 1

産学官民金の連携で 地域を元気に

藤枝エコノミックガーデニング

大企業の誘致に頼らず、地元の有望な中小企業を発掘・育成して、地域全体の経済成長を牽引する——。エコノミックガーデニングは、1980年代に米コロラド州のリトルトン市が始めた地域経済活性化施策の手法や理念を表す言葉。地域経済を「庭」に見立て、企業が「植物」、行政や金融機関、大学などが「水」となり「肥料」となって土壌を作り、緑豊かな庭づくりを目指すという思想で、リトルトンでは15年間の取り組みの結果、雇用が2倍に増え、税収は3倍増を実現したという。

日本でもリトルトンの成功が注目され、エコノミックガーデニングを導入・検討する自治体が増えている。5年前からこの手法を取り入れている静岡県藤枝市を訪ね、産・学・官・民・金による支援の取り組みの現状や効果などについて、同市産業政策課主幹の紅林豊氏に話を聞いた。

藤枝市は、静岡県のほぼ中央に位置する人口約14万7,000人(2016年6月現在)の町だ。市域の7割が中山間地域で、北の森林地帯から南の市街地を貫くように瀬戸川が流れる。古くから茶産地を形成し、江戸時代には東海道五十三次の藤枝宿、岡部宿を中心に栄えた。現在も、東海道新幹線、東名・新東名高速道路、国道1号バイパスといった日本の大動脈が東西に走り、隣接する静岡市のベッドタウンとして発展している。

市の産業構造は、特定の産業や企業に偏ることなく



多種多様な事業所が存在し、約99%が中小企業だ。雇用については、製造業(約3割)と卸・小売業(約2割)が半分を占め、製造業では良質な水資源や多様な農産物を活かして「食料品・飲料」「化学」「輸送用機械」分野で多くの雇用を創出している。



藤枝市がエコノミックガーデニングに着目したのは、2010年に遡る。市長の指示で情報収集が始まり、2011年度から中小企業の支援のための「庭づくり」に着手した。まず、エコノミックガーデニングの理念や中小企業育成の重要性を産業界と共有するため、市の幹部職員と商工会議所、商工会を対象に勉強会を実施。2012年度に市内の企業約100社をヒアリング調査してニーズを分析・把握した。

その中で「気軽に相談できる場所が欲しい」という声が多かったため、藤枝駅近くの市立駅南図書館内にビジネス支援コーナーを開設。ビジネス書・専門書や企業データベースなどを取り揃え、商工会議所や日本政策金融公庫主催の相談会も開くようになった。

駅南図書館に「エフドア」開設

その後、同コーナーの一角に、起業やビジネスに関する相談窓口「エフドア」を開設。駅近くの図書館という立地もあり、相談件数は、2014年度235件、15年度346件と増えている。相談内容は「起業」に関するものが最も多く、このほか、「販売促進」や「新事業」、「自社のホームページ」なども少なくない。商工会議



藤枝市では起業等の相談を受け付けている（同市提供）

所や金融機関でも従来から起業や経営の相談を受け付けているので、「エフドア」を訪れる人は新規が多いとみられ、利用者のおよそ半数は女性だそうだ。こうした相談を実りあるものにするには、体制の強化が求められる。この4月からは、支援実績の豊富な中小企業診断士を「産業コーディネーター」として専任でエフドアに配置し、専門的な相談対応に加え、支援機関と連携したサポート体制を充実させた。

大学と連携して商品開発なども

2012年、藤枝市は産・学・官・民・金による組織を立ち上げ、関係機関が一体となって中小企業の支援・育成に協力していくことを確認した。商工会議所では市内にキャンパスを置く静岡産業大学とセミナーや研修会を合同開催するなど積極的な連携を始めている。また、2014年には同市と同大学が包括連携協定を締結。その後立ち上げた「産官学連携懇話会」では活発に議論が重ねられている。今後は、同大学の教授陣らの専門知識を活かしたビジネススキル向上セミナーの開催や、商品デザイン、店内環境デザインなど地域ビジネスに密着した支援が進んでいきそうだ。

情報を共有して組織横断的な支援を

藤枝市には地方銀行が3行、信用金庫が4庫があり、それぞれが創業や新規事業の相談会、セミナーなどを開いている。そこで、市の主導により各金融機関や商工会議所、商工会、市自身が主催する同様の支援情報を集約。年間を通じて、いつ・どこで・どのようなセミナーや相談会があるのか関係者で情報共有できる仕組みをつくった。そうすることで、互いのセミナーに顔を出し、担当者レベルで情報を交換したり、例えば市のセミナー参加者を商工会議所の担当者に紹介して繋いだりすることも多くなった。

ネットワークの核となる藤枝市は、こうした情報を

一元管理して、現場の動きについても常にフォローしている。「お互いが何をしているのか“知る”だけでも重要。今までバラバラにあった情報を一元化したことで効率的な情報提供を行うことができ、組織横断的な支援のネットワークも広がった」（紅林氏）という。

6次産業化のネットワークで新商品を

こうしたネットワークをつくる一方、藤枝市はJAや商工会議所などと「農商工連携・6次産業化」推進のネットワーク組織を2011年度に立ち上げている。「6次産業化」とは、農業などの第1次産業が、加工（第2次産業）・流通販売（第3次産業）にも業務展開していく経営形態。藤枝の農林産物と地元企業の加工技術や販売ノウハウなどの資源を結びつけ、新たな商品やサービス、地域ブランドを創出するのが狙いだ。

ネットワーク会員（取材時点で約100社）は、他の会員とチームを組んでプロジェクトを立ち上げ、専門家のアドバイスを受けながら、最終的には自身で事業化していくことが求められる。異業種交流会やセミナーを通じて活発に議論が交わされ、これまでに17のプロジェクトで藤枝のお茶や果物、地酒などを使った新商品の開発が進められているそうだ。

「まちゼミ」で個店力の向上へ

創業や新規事業の支援も大切だが、地元を根を下ろ



している企業を支援することも地域経済の活性化にとって重要な施策である。その中でも興味深い取り組みが、商店街の店舗を地元の人にもっと知ってもらおうと始めた「まちゼミ（得するまちのゼミナール）」だ。市内の店主らが「ふじえだまちゼミの会」を組織し、それぞれが講師となって、プロならではの「コツ」や「知識」を無料で教える少人数のミニ講座。60近い講座の宣伝が並ぶ4面の折り込みチラシには、呉服屋の「祭衣装の着付け講座」や弁当屋の「包丁の研ぎ方講座」、石材屋の「ツキを呼ぶ『お墓参り』の方法」など興味を惹く内容が紹介される。

「まちゼミ」のチラシをつくることで、「お客様を呼び込むための方策を個店が自ら考え、工夫するようになる」（紅林氏）という。当初からチラシの印刷・配布の費用は掲載店の負担金で全て賄われているそうだが、「市が『まちゼミ』の主催に名を連ねることで、住民に安心感や信用を与えることができる」（同氏）。地域の商業と住民を結びつける仕掛けを行政がつくり、「個店力」を向上させて地域商業の活力を高めようというアイデアだ。

地域資源の発掘に「民」の力を

目立った観光資源のない藤枝市は、地域に眠っている資源を掘り起こして観光ビジネスに繋がりたいと考えている。そこで活躍するのが、市民団体をはじめとする「民」の力だ。

代表的なものとして、市内のNPO法人が運営する

「藤枝おんぱく（温故知新博覧会）」が挙げられる。藤枝にUターンした同NPOのメンバーが中心となり、地元の魅力や資源を一つひとつ丁寧に拾い上げ、地域の人たちと価値を見出し「体験型プログラム」を誕生させていく。藤の花が見頃を迎える春の季節に合わせ、100を超えるプログラムを市内各地で展開。お茶を飲み分けて産地を利き当てる「闘茶会」や、「ツリークライミング」体験、藤枝産イノシシやシカの「ジビエ料理」教室など、実に様々なプログラムがあり、パンフレットを眺めるだけでも楽しめる。

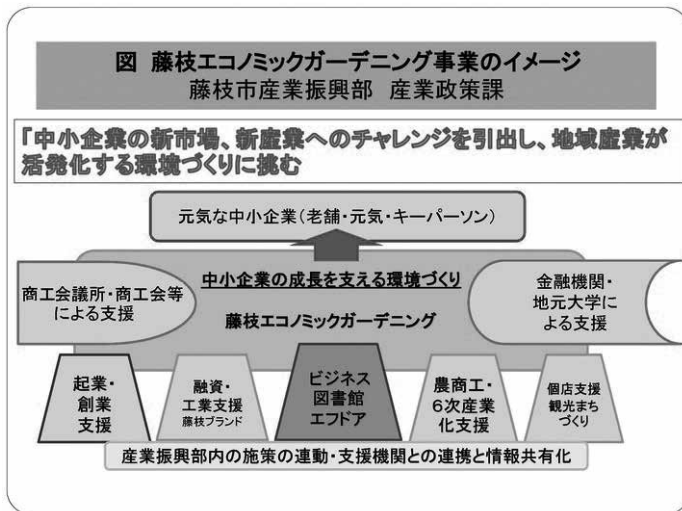
こうしたイベントを開くことで、訪れた客の反応から商品開発のキッカケが生まれ、交流が広がりビジネスに繋がっていくこともあるそうだ。また、地元の人がこれまで意識しなかったまちの魅力に気づかされることも多いと紅林氏は言う。

「地元の人々の元気が盛り上がり何より外に向けた魅力の発信になる。『おんぱく』では、プログラムを体験する人と提供する人だけでなく、開催を支える人々も含め、まちのいろいろな人が主役になっている。人と人が繋がって地域の活気やビジネスの芽も生まれ、



上：「藤枝おんぱく」のパンフレット。100以上の体験型プログラムを掲載。毎年春の発行に向けて取材からプログラムづくりまで、半年以上かけて準備する。

左：藤枝の食文化を紹介するプログラムの一例。藤枝産のシタケを使った料理や「朝ラーメン」のツアーなど。



まちの底力が高まる。今後も、地域の人たちがチャレンジできる環境をつくっていききたい」



藤枝市がエコノミックガーデニングを導入してから5年が経った。この間、同市ではフェイスブックやメールマガジン、ホームページなどを通じて情報を発信。「エフドア」の支援の拠点化を図り、数多くの施策を連動させ相乗効果を図ってきた。6次産業化プロジェクトやブランド認定制度「藤枝セレクション」などでは新商品が誕生し、販路も拡大。個店同士のコラボ企画や、異業種の企業が連携して新サービスを開拓するというケースも増えた。また、国が認定する創業支援事業計画により26年度に26人が、27年度には35人が創業している。

人口の転入超過は県下トップ

統計データ（経済センサス）から民間事業所数の変化を見ると、2012年から2014年にかけて静岡県では0.8%減少したにもかかわらず、藤枝市は6,193事業所から6,240事業所と0.8%増加した。そこで働く従業員数については、静岡県の0.8%増に対し、藤枝市は5.3%（5万4,452人→5万7,326人）も増えている。

この背景には、同市の転入超過が5年連続で県下トップを誇り、人口の増加が続くなど、まちの勢いが増していることが挙げられるだろう。電車に20分乗れば県の中心・静岡駅に着き、車で15分走れば山や森林の自然と触れ合える藤枝市は、子育て支援にも積極的で、ファミリー世帯の転入が多い。巷では小学校の統廃合をよく耳にするが、同市では児童数の増加に

対応し、校舎を増設する小学校もあるほどだ。

ただし、このような状況であっても、藤枝市の生産年齢人口は2000年（9万5,790人）をピークに2040年には約4割も減少すると推計されている。市では、大学進学に伴う転出のうち男性は半分が戻ってくるが、女性は3分の1しか戻ってこないと分析。「女性が戻ってきても働ける職場を増やしていくことが重要だ。建設業などの女性トイレや更衣室を整備する就労環境の改善支援にも取り組んでいる。女性が働きやすい職場づくりの機運を今後さらに高めていきたい」（紅林氏）としている。

連携プレーで地域を元気に

図は「藤枝エコノミックガーデニング」事業をイメージしたもの。誌面で紹介できなかった施策も数多く含まれている。冒頭で述べたとおり、エコノミックガーデニングとは、中小企業を大切に育て地域経済を活性化させる政策であり、どのような施策や制度を取り入れるかは、それぞれの地域の特性や事情によって異なってくる。



藤枝市は、日本の少年サッカー発祥の地であり、数多くのJリーガーを輩出する名門藤枝東高校や、今年の全国高校女子サッカー選手権で優勝した藤枝順心高校があるなど、「サッカーのまち」としても有名。市では「サッカーのまち推進課」という部署をつくり、サッカーによるまちづくりにも力を注いでいる。市民の間にもサッカー文化が根付き、サッカーを通して結束できるのも藤枝の大きな強みだ。

自身も藤枝東高校サッカー部OBとして今も地域のサッカーに関わり続ける紅林氏は、「エコノミックガーデニングを推進していくうえで、人と人を繋いでいくことの重要性を改めて感じている。それぞれのフィールドで活躍するキーパーソンたちと良い連携でパスをつなぎ、藤枝から成功事例をたくさん発信していきたい」と語る。エコノミックガーデニングの成果が表れつつある藤枝市の場合、何よりも司令塔を務める行政の中に、地元に着目のある元気なプレーヤーが何人もいることが大きいだろう。

政府が地方創生本部を設置して約2年。地域の資源や魅力を引き出し、郷土愛の醸成を通じたまちづくりの取り組みが各地で進められている。（松沢典子）

事例2

路線バス事業の継承で 公共交通に寄与

イーグルバス株式会社

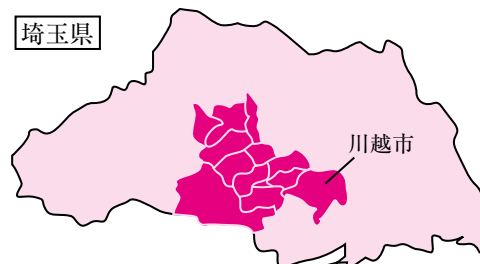
埼玉県日高市・飯能市のエリアに、JR川越線武蔵高萩駅、八高線高麗川駅、西武池袋線飯能駅の間を結ぶ「日高・飯能線」の路線バスが走っている。かつて大手バス会社が運行していたが、赤字のため撤退を表明。10年前にこれを引き継ぎ、ビジネスとして運営を続けているのが、川越市に本拠を置くイーグルバス株式会社だ。単なる路線継承では、赤字負担で事業が成り立たない。このため、利用者に対する地域アンケート、GPSや乗降センサーによるデータ収集などを基にダイヤ改訂を実施。いわゆるPDCAサイクルによる改善も進めている。2015年にはテレビ番組でも取り上げられるなど、その取り組みが注目を集めた。

経営の難しい路線バス事業

イーグルバスは「5つの理念」として「創客」「革新」「社会貢献」「お客様第一主義」「信用」を提起しており、赤字路線の継承による路線バスの運営は、創業時、福祉バス事業から出発した同社にとって、これらの理念を体現するものとなっている。谷島賢社長は、「社会に生じている問題の解決を果たしつつビジネスを行うことを重視している」という。路線バスについては、その事業を定義するにあたって、①地域を結ぶ②人を結ぶ③心を結ぶ——の三点を示した。「路線バスは地域密着型。自治体間の移動を自由にしつつ、技術導入で改善を図り、人と人との結びつき、つまり縁を生み出す」と事業の意義を語る。

同社は現在、日高・飯能路線バスに加えて、東秩父路線バス（小川町、東秩父村）、ときがわ町路線バス（小川町、嵐山町、ときがわ町）を運営している。路線バス事業が、都市部などの中心地域を除いて全国のおよそ8割で赤字になっている現状を踏まえて、ビジネスを構築している。

路線バス運行地域



(イーグルバス ホームページより)

地域のニーズを汲み観光の要素をプラス

ここでは、路線バス事業の三つの定義が活かされる。地域交通は、採算の取れる都市や地域の中心部を除くと、いわゆる過疎地域では補助金などのバックアップがある。しかしイーグルバスが手がけている路線は、この「中心」と「過疎地」の中間の地域で運営されており、採算面で厳しく政策面で補助を期待できない。しかし地域内には、かつてつくられたベッドタウンがあり、しかも住民は高齢化している。そのニーズを無視することはできない。

そこで、鉄道駅との接続性を重視し、沿線の鉄道のダイヤ改訂状況も踏まえて年1回の時刻表改定を行うことで、きめ細かく地元のニーズに対応。そのうえで、過疎もビジネスチャンスととらえ、例えば埼玉県唯一の村で、自治体の存続が危ぶまれる「消滅可能性都市」にも拳がっている東秩父村では、特産品の「細川紙」といわれる和紙にちなんだ「和紙の里」を、観光の目玉にする企画を進めている。産業、観光、交通、生活機能の四要素を併立させるイノベーションといえる試みだ。同社は川越市に「小江戸巡回バス」を走らせ地元観光に力を入れると同時に、川越—京都・大阪間の高速バスを運行、外国人旅行者などの利用が拡大している。このようなノウハウを活かしている。

イーグルバス株式会社 概要

本社所在地：埼玉県川越市
従業員数：204人
事業内容：一般乗合旅客自動車運送事業（路線バス、高速バス）
一般貸切旅客自動車運送事業（観光バス、送迎バス）
特定旅客自動車運送事業（送迎バス）

深刻なバス業界の人材不足

公共交通としての路線バスをビジネスとして見ると、困難な状況は採算が取りにくいことだけではない。運転士の雇用問題も重要だ。業界は現在、運転士不足に直面している。既存の運転士は高齢化し、若い人のなり手も少ない。また、現役のドライバーは、「アベノミクス」や震災復興などを背景とするトラック運送のニーズ拡大に伴い、そちらに流れる傾向もある。

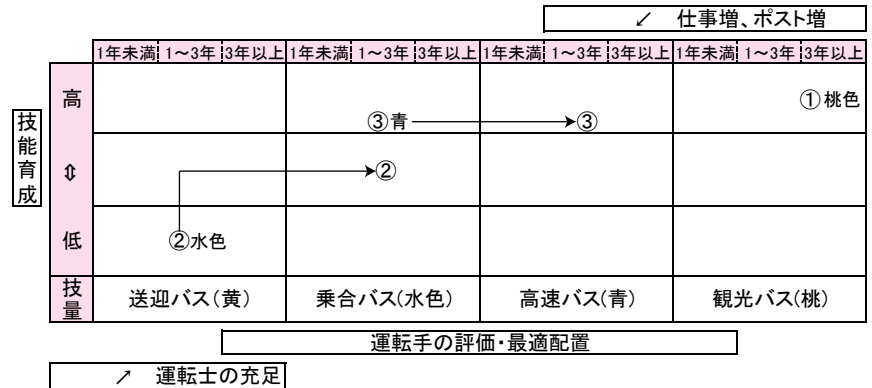
これまで、路線バス利用者数は長期的に減少傾向にある一方、かつては勤続年数に沿って上がっていく運転士の給与体系が経営を圧迫してきた。さらに公共交通においては、「運転士を投入してその分の収益を得る」観光バスや送迎バスとは異なり、「利用者がいなくても運行しなければならない」という本質的な事情があり、特に地方では事業の継続が困難となる状況が続いている。しかし谷島社長には、「これでは交通弱者が出てくる。ここで撤退していいのか」という思いがあった。そこで、前述のビジネス展開とともに、運転士の雇用改善に取り組んだ。それが「運転士の見える化」システムの構築だ。

運転士の「見える化」の試み

大手の鉄道・バス会社に比べると、中小企業は給与条件の面で厳しい。人手不足対策のために給与引き上げも行ったが、それでも退職者は出る。そこで谷島氏は「退職の要因はお金だけではない。運転士一人ひとり、個別に退職事由は異なる」ことに着目した。これまでに、労働時間が公平になるよう標準化を進めたことがあるが、「平準化・標準化は製造業の労務管理の考え方。運転士の属性は各々で異なる」という。退職の原因を分析すると、例えば介護を理由とした人は本人の家族の状況、健康問題とした人は本人の健康状態の把握、観光バスを希望した人には技能育成面の課題が、それぞれ背景にあった。

運転士の個別の要素は、職務能力、健康など個別に抱えている制約条件、キャリア展開を示す将来可能性など様々だ。これらを調べるとともに、加えて、人間関係や本人の趣味に及ぶ本人性格特性を把握するため、

図 運転士の「見える化」



注: イーグルバス株式会社資料を基に作成。記述は簡略化している。

心理学者ユングのタイプ論を基にした性格検査「MBIT」を導入した。

それらの結果を踏まえ、個々の運転士のキャリアや特性を踏まえたシステムを構築している(図)。現在、運転士の採用は「長期勤続によるキャリア形成のため若年者等を対象」とし、原則としてバスの経験者は採らない。こうして採用した新人からベテランまで、運転士一人ひとりの技量の高低、経験年数を、送迎バス(黄)、乗合バス(水色)、高速バス(青)、観光バス(桃)の各色で示された業務ごとにプロットしていく。運転士一人ひとりを示す丸印には、本人の希望する業務の色がつけられており、現在従事している業務と、本人希望の業務が一致しているか異なるのかがわかる。

きめ細かい把握で運転士の退職が止まる

さらに、教育により技量が向上した場合は上方への矢印、業務間の異動は横方向の矢印でそれぞれ表示する。図の例(それぞれ実在者とは異なる)では、①のAさんは観光バス・経験3年以上で希望と実際の業務が一致している、②のBさんは送迎バス・経験1~3年で技量をアップさせ希望していた乗合バスに異動、③のCさんは乗合バス・経験1~3年で、技量は変わらないが希望していた高速バスに異動——といった形で、本人のキャリア・技量・希望が一目瞭然だ。

技量向上(育成)は指導員、業務ごとの配置は管理者と、責任の所在を明確にし、さらに人員の確保は総務、仕事を増やしポスト増を行うのは営業と、各部門が「見える化」の取り組みに寄与しなければならないことも明示している。

このようなシステムを利用してきめ細かな労務管

理・人材育成を進めたところ、「退職がぴたっと止まった」という。谷島氏は、「運転士という一般的な属性ではなく、一人ひとりが主役という考え方が重要だ」と強調する。顧客が記入したアンケートの自由記述を示し、「役立っているという充足感」を運転士に実感してもらうなど、やりがいを引き出す取り組みも進めている。「モチベーション向上」「成長」「退職防止」をもたらす施策が進んでいるといえそうだ。

(吉田和央)

事例3

パートも含めたQCサークル活動で生産性を向上 原信労働組合

新潟県を中心に展開するスーパーマーケット「原信」の労働組合である原信労働組合（本部・新潟県長岡市、矢島良彦・中央執行委員長、UAゼンセン加盟）では、30年以上前からパートタイマーを組合員化し、時給引き上げなどとともに連休制度を導入するなど、パートタイマーの定着に向けて取り組んできた。ただ、新潟県ではトップシェアを誇るスーパーといえども人材獲得は容易ではなく、パートタイマーも含めた現場での小集団活動などを実践することによって、個々の能力も高めながら職場の生産性を上げる取り組みも進めている。組合本部で矢島委員長を取材し、取り組みの狙いや実践方法などについて聞いた。

「原信」は、株式会社原信（新潟県長岡市）が新潟、富山、長野の3県に展開するスーパーマーケット。創業は1907年（明治40年）と古く、当時の商いは、ろうそく店だった。

1967年に株式会社となり、その後、2006年に同じスーパーのナルス株式会社と経営統合して原信ナルスホールディングスを設立。2013年に、原信ナルスホールディングスがさらにフレッシュセイホールディングと統合して「アクシアル リテイリング」（新潟県長岡市）

となった。そのため、株式会社原信としては、現在は同ホールディングスのグループ会社という位置付け。

こうした経緯から、アクシアルリテイリンググループでは「原信」以外にも、上越市に店舗が多い「ナルス」、群馬県が中心となる「フレッシュセイ」というスーパーマーケットを展開する。原信以外の両スーパーにもそれぞれの労働組合があり、原信労組と同様にUAゼンセンに加盟している。

グループ全体では、店舗数は120店以上で、パートタイマーも含めた従業員数は8,000人以上。そのうち「原信」だけでみると、店舗数は70店以上で、7,000人程度の従業員規模となっている。

原信労働組合の組合員数は、現在約6,600人。そのうち、約5,300人をパートタイマーの組合員が占める。同社では、1日の労働時間が4時間以上のパートタイマーを「パートナー社員」と呼ばれる雇用区分としており、4時間に満たない有期社員は「アルバイト」と呼んで両者を区分している。

有期社員のうち組合員の対象としているのは「パートナー社員」であり、労使でユニオンショップ協定を結び、パートナー社員については入社したら自動的に組合員となる。

パートナー社員は、1日の勤務時間数に基づいて二つのコースが用意されている。一つが、1日4時間勤務する通称『4時間パートナー』で、もう一つのコースが1日6時間勤務する通称『6時間パートナー』。

6時間パートナーの場合、週の勤務時間が30時間以上となるので、自ずと社会保険の加入条件を満たすことになる。人数比は、4時間パートナーの方が多く、両者の比率は4時間が9で、6時間が1。以前は、4時間パートナーである程度の経験を経ないと6時間パートナーになれなかったが、現在は最初から6時間パートナーとして勤務することができる。パートナー

原信労働組合 概要

本部：新潟県長岡市
 中央執行委員長：矢島良彦
 組合員数：約6,600人（正社員：約1,300人、パートナー：約5,300人）
 上部団体：アクシアルリテイリンググループ労働組合連合会 UAゼンセン

社員の雇用契約期間の単位は、どちらのコースも1年間となっている。

時給は県下トップレベル

組織化の歴史が古く、時給引き上げにも以前から積極的に取り組んできたこともあり、パートナー社員の時給水準は「県下のスーパーでこれだけ出しているところはない」（矢島委員長）。今春の労使交渉でも、純ベア分として時給5円アップを獲得した（制度昇給が別にある）。

時給以外の労働条件整備も進んでおり、パートナー社員にも年2回、年間トータルで給与1.5カ月分に相当する賞与を支給している。

また、6時間パートナーには、今年3月から退職金制度を導入した。確定給付型で、会社が掛金を積み立てていくが、本人も上乘せして積み立てていくことができる制度となっている。

退職金は、本人が退職する時か、会社の定年年齢である60歳になった時に支払われる。パートナー社員の雇用契約期間は1年単位だと述べたが、アルバイトと違って、実際のパートナー社員の勤続年数は長くなっており、「相当な理由がない限り契約は更新されていくので、実質的には無期化に近い」。もともと40代、50代で入職する人も多いこともあって、60歳に達するパートナー社員は少なくないのだという。ちなみに、パートナー社員は60歳を迎えると、再雇用制度により65歳までシニアパートナーとして働くことができる。

もう少し、同社特有の労働条件に触れていくと、パートナー社員にも交通費を支給。さらに、自店の売り上げを高めるための、いわゆる商品の「自爆買い」は厳しく禁じており、たとえ自主的であっても許さないようにしているという。

労働組合が設けた福利厚生制度では、パートナー社員も含めて組合員が誕生日を迎えると、その日（勤務がなければ次の勤務日）に、誕生日ケーキを贈っている。組合員数は総勢6,500人を超えるが、全員にホルルのケーキをプレゼントしているという。

土日出勤がパートにとってハードルに

ただ、これだけ労働条件を整備しても、「パートナー社員は以前からずっと足りていない」と矢島委員長は

話す。時給がトップクラスにもかかわらず、なぜなのか。矢島委員長がその大きな理由と考えているのが、スーパーマーケットが土曜日でも日曜日でも営業する業態であるという点だ。

「パートナー社員の多くは主婦。やはり主婦だと、自分の家庭のこともあり、そう簡単に土日出社できない。仕事に就きたいからと深く考えずにスーパーマーケットで働き始め、後になって、なかなか土日の休みが取りづらいつとを感じる人もいる」（矢島委員長）。正社員ができるだけ土日に出勤して人員の穴を埋めて、平日に休むシフトを組むのは、この業界ではありがちなパターンだという。

そこで原信労組が思いついたのが、「連休制度」の導入。土日に働くこともあるかもしれないが、せめて、まとまった休みを取りやすい職場環境をつくれば、社員の満足度が高まる可能性があるからだ。

同社の連休制度を詳しく説明すると、パートナー社員は、年間で3連休を2回、4連休を2回、取得することができる。なお、パートナー社員の有給休暇の取得率はもともと高く90%を超えているため、「連休制度で取得率を向上させるということではなく、純粋にまとまった休暇を取りやすくするというプラスアルファの施策」と矢島委員長は強調する。

これら一連の取り組みがあるからこそ、前段で60歳まで働き続けるパートナー社員がいることを紹介したように、入社した社員の定着率自体は高い水準を維持している。

社内に何百というサークルを形成

定着策だけでなく、個々のパートナー社員の技能を高めることによって、採用難に対処していることも同社の大きな特徴だ。

その具体的な取り組みの一つが、現場の部門ごとに行われる「QC(クオリティ・コントロール)サークル」の活動。QCサークルは製造業では一般的だが、スーパーマーケットで取り入れているケースは珍しい。しかも、原信の場合は、正社員だけでなく、パートナー社員も活動に参加する。

各店舗において、青果部門で一つ、精肉部門で一つ、といったようにサークルがつけられているイメージで、「社内全体にすると何百というサークルがある」（矢島委員長）という。サークルごとに、自分たちの部門

の課題を見つけ、その解決方法や改善方法を話し合い、それに向けて行動していく。QC手法などを学ぶ研修が社内で開催されているので、経験の浅い社員でもQCサークルの進め方は理解できるようになる。

活動の成果は、毎週の社内での報告会や店舗での朝礼、ブロックごとに開催される発表会で報告され、全社大会もある。それによって、効果的な活動を他店舗が参考にし、情報共有することができる。

同社では、正社員もパートナー社員も、QCサークルで課題テーマを提起し、それを解決した実績が、職能資格制度における昇格基準となっている。だから、一人だけでテーマを決めて、一人サークルを形成することもある。こうした職場環境から、「原信では、ただ勤続が長いだけでは評価されないし、それで等級が上がっていくわけではない」（同）。

技術面では3段階のレベル分けを実施

一方、魚をさばくなどの技術面では、同社には「技能検定制度」があって、初級、中級、上級の3段階にレベル分けしている。級を上げるには、試験に受からなくてはならない。級が上がれば、賃金もアップする。

ただし、自分のやり方で、ただ技術が高いというだけでは合格しない。あくまでも、原信が求めるやり方、手順でできているかが重視される。店舗での様々な作業の手順はマニュアル化されている。「マニュアルをつくっても、結局、使われないケースもあるかもしれないが、その点でいえば、原信は愚直に実行している」と矢島委員長は胸を張る。技能検定制度での合否の判定も厳格で、専門の部署が行っているという。

QCサークル、職能等級制度や技能等級制度によって、たとえ4時間パートナーであっても、自分の努力で時給を上げていくことができる。職能等級制度では、等級が一つ上がれば自動的に時給は50円アップする。ただ、その一方、いわゆる普通のスーパーマーケットのパートさんだろうと思って応募してきた人がいた場合は、応募者の意識と会社が求める期待度との間にギャップが生じるおそれがある。そのため、「応募者には、採用面談のときに、原信の働き方のスタイルや日常の改善活動、評価の仕組みなどについてしっかりと説明し、理解・納得してもらったうえで入社してもらっている」。

6時間パートナーは正社員転換が可能

パートナー社員という区分をつくったり、改善活動を始めたばかりの約30年前は、同社でも長時間労働が目立っていたという。職場の生産性を向上させる目的から、会社はパートタイマーを一律に「4時間パートナー」とし、一定の同じ仕事だけをやらせることで効率化を狙ったのだという。

「しかし、実際には、スーパーの仕事はそれほど一定ではなく現場では色々な局面もあるし、仕事をしながらスキルを伸ばして難しい仕事にチャレンジしていきたいと思う人もいる」（矢島委員長）。そこで、ある時期から、労働組合も要望して、6時間パートナーという区分を新設した。

現在は、6時間パートナーのなかで部門長を補佐するアシスタント・チーフ（AC）を務める社員も出てきており（給与面ではAC手当が付加される）、店長クラス的能力があると認定されている社員もなかにはいる。

6時間パートナーとして職能等級が上がっていけば、正社員登用の道も拓ける。実際には正社員への転換を希望する社員はそれほど多くないが、今年の4月以降ですでに3人が転換した。ただ、同社には勤務地限定社員などの社員区分があるわけではないので、社員になると転勤の可能性が出てくることが、正社員への転換を尻込みさせる要因になりかねない。矢島委員長も「今の転換制度では、主婦のパートナー社員が実際に活用するのは難しいかもしれない」と感じている。

今後の職場環境整備について、矢島委員長は「こうした仕組みや制度があるので、原信では入ってすぐに活躍できる即戦力が必要なのではなく、一緒に成長できる人が欲しい。意欲のある社員が働きやすいように、組合として引き続き休暇取得や配置の問題などに取り組んでいく必要がある。流通業やスーパーマーケットの慣習を打破するような取り組みが、何とかできないものか」と話している。

（荒川創太）