

新原則検討―清掃改革の場合―

～ 清掃講座の議論を受けて～

古谷直道(センター事業団)

1. 清掃改革の経過

(1) 仕事の劣化と改革への取組

・センター事業団の清掃改革には、ほぼ4年におよぶ長い経過があります。清掃改革の必要性が意識されたのは、97年夏に行われた業務監査によって、清掃現場の仕事の質が予想を遥かに超える劣化状態であったことによります。

・1年経って98年夏、第1回の清掃改革推進会議が開催されました。そしてさらに1年、99年の総代会に清掃改革が提起され、それでも取組は遅々として進まない状況が続きます。そして、2000年1月末に奈良第2事業所の清掃改革完成宣言によって、本格的に全国の清掃現場にこの改革が広がっていったのであります。

(2) 「原則と基準」

・この経過の中で、99年総代会に「清掃改革の原則と基準」が提起され決定されました。しかしこの原則と基準は、多くの清掃現場でまったく無視されたままでした。やがて、奈良第2事業所の改革が、この「原則と基準」を遵守しつつ推進されたことが起爆材となって、以後の清掃改革では「原則と基準」が尊重されることとなりました。とはいえ、も「原則と基準」を現場の日常運営に適用し効果をあげるには、その内容とともに適用の仕方にも多くの工夫が必要であり、なかなかうまくいかないものである、というのが正直なところではないかと思われま。

・この「清掃改革の原則と基準」を、今度の新原則の検討と関連して考えてみたいと思います。

(3) 到達点と今後の展望

・清掃改革は、主要60ヶ所の清掃現場の内25ヶ所で完成宣言がなされるという状況であり、この成果の達成は、「原則と基準」「新清掃方法」「改革推進体制」そして「奈良第2を先頭とする先進的・免許皆伝的組合員」の力が組み合わされて出来たものといえるでしょう。

・この改革運動は、残りの現場の改革完成を見通しながら、清掃現場の仕事の質と組織のレベルを維持し、仕事の拡大を図りつつ、労協らしい現場づくりに貢献するでしょう。そ



新清掃を伝える営業用パンフレット

して、さらにこの改革精神に溢れる事業所現場は、今の日本社会と切り結び、変身し進歩し発展していく自らの道筋を発見しつづけることでしょう。

2. 清掃改革の構図

(1) どのように見るか？

・今回の清掃改革を新原則策定作業との関係でどのように考えるかは、私にとって一つのテーマでありました。そこで、清掃改革を別の角度からもう一度見直してみようと思います。

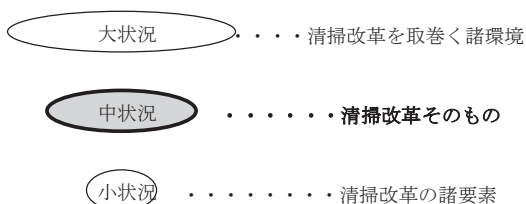


図1. 清掃改革の一つの見方

・まず、清掃改革の<大状況、中状況、小状況>というものを考えて見たい。<大状況>は「清掃改革を取巻く諸状況」、<中状況>は「清掃改革そのもの」、そして<小状況>は「清掃改革の諸要素」であります。

・ある意味では、

<大状況 = なぜ清掃改革をするのか> WHY
<中状況 = どう清掃改革をするのか> HOW
<小状況 = 清掃改革の中身は何か> WHAT
を問うものであるといえます。

・また、別の言い方をすれば、

<大状況 = センター事業団はどう進化するか>
<中状況 = 各清掃現場はどう改革するか>

<小状況 = 各清掃組合員はどう変身するか>を問うものであるといえます。

・以下に、こうした分類枠組の下で、清掃改革を理解して見たいと思います。

(2) 小状況 (WHAT)

・<小状況>の主体は、清掃現場の組合員であります。清掃現場の一人ひとりの組合員がどのようにして「清掃という仕事」に取り組むか、がテーマであります。

・今回の改革においては、あらかじめ本部とひかり情報技術において、準備作業が行われ、清掃に関する科学的知識や技術の体系は「スーパーファイル」としてまとめられました。また、清掃の様々な場面に対処するために、(スーパークロス・スーパーダスター・ピカリッド・U256・ドラゴンなど)清掃の資機材が用具の体系として製造・仕入・購入のシステムを含めて用意されました。これらが「清掃の科学」として提供されたのであります。



・これが現場に持ち込まれたとき、組合員一人ひとりがこれを如何に消化するか、すなわ

ち、如何にしてこれを「受入れ」「理解し」「試してみ」「納得し」そして自分の技能として取り込むかということであります。このときすでにその現場の諸条件が関係します。清掃すべき病院がどんな床になっているか、看護婦さんとの関係がどうか、仲間の中のもっとも好奇心の強い人がどんな反応を見せるか、これらの条件が消化の仕方とスピードに影響します。いずれにしても、このとき「清掃の科学」が現場の諸条件の中で「清掃現場の科学」として、体験的に組合員の五感を通して試され、(時には既にこの時点で改良が加えられ、)技能として体得されていきます。

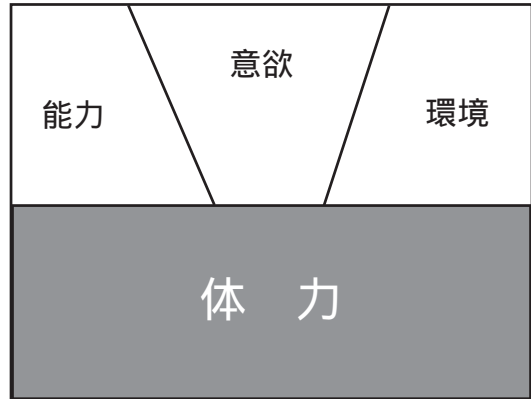


図3 「清掃現場組合員の状況」に関する要因

手法にヒントを得て 図3の要素によって理解して見ます。

体力

・清掃の仕事に取り組むについて、基礎となるのは当然ながら、体力です。清掃の現場には比較的高齢の組合員もいます。適切な役割分担を体力の面からも考える必要があります。

能力

・人は様々で、人との付き合いの上手な人もいれば、物との付き合いの上手な人もいます。新しい用具に慣れるまでの時間に大きな差が出てきます。

環境

・組合員が清掃現場という仕事の環境にどのくらい溶けこんでいるかが、重要な要素になります。特に仲間との関係です。物との付き合いの下手な人も仲間に助けられ励まされることで、新しい技術をすばやく身に付けることが出来ます。

意欲

・そしてなんといっても意欲によって、その人の動きは変わります。新しいことへの積極性や好奇心こそ、現場改革を牽引する力です。

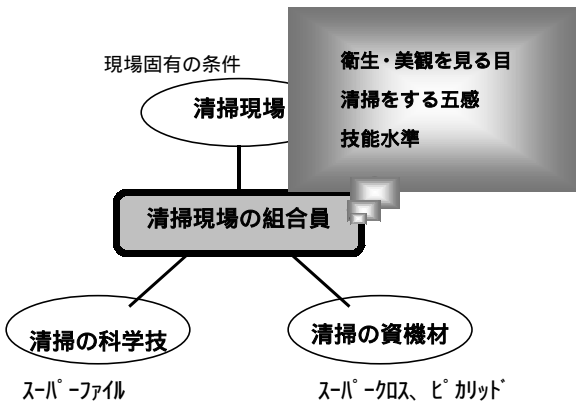


図2 . 清掃改革の小状況

・ここで、一人ひとりの組合員の状況を見ると、大きなバラツキがあることに気が付きます。すぐに興味を示してやって見て直ちに習得してしまう人、初めから拒否反応を示す人、これをじっと観察して様子をうかがう人、実に様々であります。しかし、これらの組合員一人ひとりの消化の過程が、清掃改革のもっとも基礎的な要素であります。そしてこの基礎的改革が如何に進行するかは、一人ひとりの状況と現場における人間関係によるのです。一人ひとりの状況は、(竹内先生の

- ・こうして、現場の多様な個性を持つ組合員が新清掃方式に出会うこととなります。そして直ぐに、新清掃方式に対する多様な態度・反応が現れます。この不揃いは、二つの道へと分かれていきます。一つの道は、現場が新清掃方式への態度をめぐって分裂し、結局現場として受け入れられない状況に至る道です。もう一つの道は、積極的な態度の人たちがリーダーシップをとり、他の人々の多くがこれに同調して、現場としてやってみようという状況に至る道です。
- ・積極的な態度をとることになった現場においても、組合員の態度は多様で、おおむね以下のように分かれます。

- ・リーダー群
- ・中核組合員
- ・流れに乗れない組合員
- ・新たに入団した組合員

- ・「流れに乗れない組合員」の中から退団者が出ます。これに代わって「新たに入団した組合員」が登場します。

- ・リーダー群が3名もいれば、中核組合員の協調が強まり、急速に強力な現場に変身しますが、普通リーダーとなろうとする人はまず一人からスタートし、その後二人、三人と増えていくという経過をたどるようです。

- ・いずれにしてもリーダー群は、中核組合員と協力して、「流れに乗れない組合員」と「新たに入団した組合員」に結束を呼びかけ、新清掃方式を理解し、納得し、実践するように指導するということとなります。この現場における指導役割分担と指導内容について、リーダー群がはっきりした方針をもつことが重要とされています。

" 清掃改革推進室では、新清掃方法を現場の組合員が完全にマスターすることを最重要として取り組み、特別の講座を繰り返し開催してその浸透に努めました。各現場の積極的な人たちがこの講座を受講しました。こうして免許皆伝者は53名に達しています。現場においては、この免許皆伝者がリーダーとなり、先頭に立って改革の完成に邁進しました。とはいえ、この現場における基礎的的改革は、清掃改革推進室からは常時見えているわけではなく、日常的にはそれぞれの現場に任されています。ですから、日報を書くこと、清掃改革会議などで他の現場の組合員と交流すること、清掃改革推進室員が現場に入り直接指導したり意見を交換することは、極めて重要な意味をもつことでありました。"

" この改革過程の中で、清掃用具の改善が進行し、スーパーファイルの改訂が行われ、現場により密着して有効な新清掃方法がみんなの力で完成されていきました。"

" 改革の完成は、現場の組合員に大きな自信と労協組合員としての自覚と誇りを高めることになり、仕事の品質の維持向上と経営の改革に一層積極的に取り組むことになりました。さらに、病院との協同の関係、地域の中での労協の在り方にも心を配るようになりました。"

研究開発体制

労協グループの(企)ひかり情報技術が、清掃現場と協力しながら、常に最新の清掃方法と資材の開発・研究、調査を行っています。



(3) 中状況 (HOW)

・ <中状況>の主体は、清掃現場(事業所)であります。清掃現場がどのようにして「清掃改革」に取り組むか、がテーマであります。清掃改革推進室は、清掃改革を進めるに当たって、以下のような取り決めを提案し、99年総代会において決定しました。

原則：以下の7つの原則を定めました。

1 主体性 / 2 協同労働の意志と能力 / 3 . 新しい技術の開発・摂取、技能習得 / 4 . 健全経営厳守 / 5 . 清掃労働の地位向上 / 6 . 情報共有と全組合員経営 / 7 地域をトータルに視野に入れた総合的仕事拡大

<改革完成宣言を出した現場では、これらの原則的精神は現実に実践され、「労協の現場」として再生した、と評価しています。>

基準：以下の9つの基準を定めました。

1 . 清掃現場組合員 / 2 . 出資 / 3 . 新清掃方法習得 / 4 . 良い仕事 / 5 . 1ヶ月活動 / 6 . 清掃改革1週間活動 / 7 . 清掃改革1日活動 / 8 . 経営 / 9 . 人件費

<これら基準は、特に数値的な項目について完全には達成できていないものがあります。たとえば、給料2ヶ月分の出資、地域別最低賃金の120%以上の人件費単価；ただし、清掃効率の1.5～1.7倍は多くの現場で実現しているものと思われる。>

実践のガイドライン:改革実践の順序を以下の5段階で設定しました。

第1段階:主体の準備 / 第2段階:物理的な準備 / 第3段階:「立ち上がり」の1週間 / 第4段階:「抵抗となかだるみ、そして再挑戦」の3ヶ月 / 第5段階「改革の完成宣言」までの2ヶ月

<このガイドラインは、あまり適用されませんでした。そして改革にはもっと多くの時間がかかることになりました。改革推進方法と

して再考が必要と思われます。>

評価と目標設定の方式:標準フォーマットと留意点を示しました。

<この標準方式は徹底されなかった。現場のアセスメントの方法、現場での改革目標管理の在り方を研究する必要があります。>

"「清掃改革の原則と基準」は、ある意味では大変厳しい内容であります。これまで旧態依然とした清掃方法で、昨日のように今日も働いてきた組合員にとって、「モップはダメだ、スパーダスターで新清掃方法だ」「協同労働の意志のないものは、現場を去らねばならない」「基準は.....だ」という事態は、心と頭と身体の構えを大きく変えることを求められることでした。組合員は必死でこれに対応しました。どうしても馴染めない人たちは去っていきました。いわば、「集団的自己選択」によって組合員と現場は一つの進化を成し遂げたのでした。"

(4) 大状況 (WHY)

・ <大状況>の主体は労協センター事業団であります。センター事業団が、その運動と事業の発展過程における清掃改革の意義と目的を明らかにし、全国の現場を激励し、迅速に改革を達成するよう必要な調整と指導をすることがテーマであります。

労協現場の再生

清掃現場の仕事の劣化は、労協の現場組織が崩壊に瀕しているということを意味していました。早急に「良い仕事」を復活し、現場組織の再生を図らねばなりませんでした。

<清掃改革は、多くの現場を労協の基礎組織としてふさわしい姿に再生させました。何よりも組合員一人ひとりが生き活きと元気に明るくなった、そして事業所に閉じこもらない

で地域にも飛び出していく、地域の中での存在感を増していく、そんな事業所に变身し始めています。>

労協経営の再生

仕事の劣化は、事業所原価率の長期的悪化を来し、センター事業団の最大事業分野である清掃現場の瓦解は、センター事業団の経営の危機の一つの原因となっていました。しかも、仕事の劣化は委託業務契約の解約に結び付き、次々と清掃現場が消滅していきました。センター事業団の経営の危機は、清掃現場の改革を必須の課題として付きつけていたのでした。

<センター事業団の経営は、この1年の努力で危機を脱し始めたといえますが、そのことに清掃改革は明確な貢献を果たしたのは、紛れもない事実であります。>

社会的責任と社会的認知

清掃事業はセンター事業団の伝統的な事業であり、そこでの「良い仕事」は、センター事業団の存在価値の象徴的な姿でありつづけてきました。その現場が崩壊していくとすれば、センター事業団がこれまで営々として築いてきた労協の社会的信用を損なうものであり、また、委託業務契約の責任をまっとうできない、あるいは協同組合間の協同を壊すことになる、そして何よりも私たち自身の誇りと自負を失うことになるという深刻な事態でありました。一方では労協法（「協同労働の協同組合」法）の制定運動が大きく前進しようとしている時期でもあり、事業の失敗がせっかくの運動の高揚をぶち壊しにしかねない事態でもありました。

<改革完成の複数の現場において、委託側から委託単価の引上げを提案され実現している、という事実がこの面でも改革の成功を確

信させてくれます。そして清掃現場の組合員が地域に飛び出し、ヘルパー講座を開催し、地域福祉事業所を地域の人たちと一緒に立ち上げるといった状況にまで来ているという事実は、「協同労働の協同組合」法の制定への期待をますます高めていくものと思われれます。>

"センター事業団のレベルで問題があるとなれば、改革の全国的足並みをなかなか揃えられなかったこと、一つ一つの現場の改革スピードが遅いこと、未だに改革に着手しない事業所があること、などです。これはすべて本部とブロックの調整と指導、すなわちマネジメントに関わることであります。また、改革をすべて完成したとしても、医療ビッグバンが予定される事態の中で、清掃事業は今後やっていけるのか、どんな事業戦略をもつべきか、は早急に対処しなければならない課題であります。"

3. 新原則と清掃改革状況の対比

(1) 新原則の構成

・「協同労働の協同組合がめざすもの」と題して取りまとめられた文書は、「協同労働の協同組合」の定義・使命・原則という3つの部分から構成されています。この内、原則すなわち「私たちの活動の基本」は、以下のような7つの項目からなっています。（あえてキーワード風書き換えます。）

・この7つの原則のそれぞれは、清掃改革に関して設定した<大中小状況>にどのように対応するかを右端に示しました。これを見ると、基本的には、「小 中 大」の形が2回登場し、最後に「大 小」という循環的仕上で終わるといふ、一つのリズムが形作られています。新原則検討委員会の6回にわたる検討作業は、無意識の内に美しい形に導かれて

働く人・市民の仕事起こしと「良い仕事」	大中小
全組合員経営による市民事業	中
コミュニティの発展と「新しい公共性」への貢献	大
実践と学習を通しての人的成長と文化	小
単位事業所の自立と全国的連帯	中大
働く人・市民とともに「非営利協同セクター」の形成	大
人類的危機に抗する「地球市民」のグローバルな連帯	大 小

いったのかもしれませんが。もう少し個別に見ておきましょう。

(2) 小状況に対応するもの

・第1原則では、「人と地域が必要とする仕事」という大状況的要請からスタートして、協同労働による事業体の経営という中状況を經由して、「現場における良い仕事」を一人ひとりが協同しあいながら成立させていく、という協同労働の基本が述べられています。

・第4原則では、仕事と学習を通して科学と技術を活かし、コミュニケーションとマネジメントの能力を向上させて仕事をやり遂げ、そのことによって組合員一人ひとりが成長し、自らの生き方を完成させていく基本が述べられています。

(3) 中状況に対応するもの

・第2原則では、協同労働の協同組合の作り方、事業の運営の仕方、経営の基本が、「協同労働の協同組合」法の精神に合わせて記述されています。

・そして第5原則は、単位事業所の自立を強調するとともに、地域的・全国的連帯の重要性を指摘しています。

(4) 大状況に対応するもの

・第3原則は、「協同労働の協同組合」が「人

と地域との関わり」の中でこそ存在意義を持ち得るのであること、そして「新しい公共性」づくりに貢献するという方向性を明示しています。この方向性の中でこそ、組合員一人ひとりの実践・学習・成長が意味付けられるとの観点から、この原則がこの場所に据えられました。

・第6原則は、このような方向性に沿った仕事起こし、多様な事業展開、地域の課題への挑戦などの努力が、様々な人々の活動や運動と連帯することによって、「非営利・協同セクター」が強化されるなら、「協同労働の協同組合」がもっている社会的有効性をもっともよく発揮できるのだという主張であります。

・そして最後の第7原則は、極限の大状況といえる人類的危機に直面する「地球市民」として、グローバルな連帯活動への取組みを宣言しています。このことは、シューマッハーの「良い仕事」の第3の柱である「自己中心性からの脱却」という私たちの究極の課題が地球的規模において付きつけられている、すなわち極限の大状況は、私たち一人ひとりの小状況が担わざるを得ないという意味合いでもあると思われます。

4 . 地域福祉事業と清掃改革の対比

(1) 地域福祉事業の経過と現状

・地域福祉事業は21世紀初頭の労協にとって、戦略的に最も重要な事業分野であります。昨年4月、介護保険が施行されて1年、労協の地域福祉事業は比較的順調な展開を見せています。しかし、「中学校区に一つの地域福祉事業所」という構想からすれば、そして「コミュニティ・ケアの充実と新しい福祉社会の創造」という展望からすれば、まったく端緒的な成果でしかありません。

・今日、センター事業団において、清掃改革は、しばしば地域福祉事業と対にして論じられますが、このような比較検討は、両分野にとって有益ではないか、と思われれます。

(2) 小状況に対応すること

・地域福祉事業の主体は市民である、という基本を如何に確立し発展させるかがテーマであります。市民が市民のままで地域の問題を解決するために、そして自分の地域での生き方を充実するために、事業を起こす、このことを運動として広げ、市民の覚醒を促し、自覚を高め、決断して事業を立ち上げるプロセスは如何にあるべきか、これこそ大問題であります。〈労協法が必要です。〉

・事業が立ちあがった後は、ケアワーカーの専門家としての力量を、ケアの基礎知識・ケアの技術・ケアの心の3方面で大きく成長するように、どのような援助が必要でどのような場が適切でどんな仕組みで運営すべきか、に対処する長期にわたる研修と訓練・実践と学習のシステムが必要です。〈公的支援も必要です。〉

・そして忘れてならないのは、地域福祉事業所にはもう一群の主役が登場します。それは高

齢協に結集し、CC共済に加入し、近隣の助け合い街づくりに奮闘する地域の人たちです。働き方としては、ボランティアであったり、部分的であったり、短時間不規則であったりしますが、心から地域を良くしたい、自分の力を役立てたい、自分の出番はどこかしらと積極的に参加してくる人たちです。これらの広範な人たちのネットワークをどのように構築し維持し発展させるかは、私たちの未経験の分野です。〈大胆な実験も必要です。〉

・清掃改革は、対象範囲を限定することによって、この小状況を一応クリアしたわけですが、清掃関連事業の戦略構築から言えば、地域福祉事業と変わらない難問を抱えていると言えます。

(3) 中状況に対応すること

・今度の総代会の総括に述べられているように、地域福祉事業所の構築については、3度にわたる方針転換を経過してやっと、立上げ方針が確立してきました。現在確立された方法は、「地域福祉事業所の作り方」というハンドブックにまとめられ、一般にも販売する体制が採られています。そして実は、この地域福祉事業所は、産声を上げたばかりでもう新しい形態に向けて走り始めています。地域福祉事業所の進化が始まっているのです。ですからハンドブックは今後も改訂版を出し続けていくでしょう。このハンドブックには、「地域福祉事業所に関する原則と基準」が掲げられています。これは、清掃改革からの影響であります。

・ところで、清掃改革には現在のところ「清掃現場の作り方」というハンドブックはありません。「清掃現場の立上げ」は、センター

事業団では、秘伝のように文書にはしてはいけない、身体で覚えるものであるとされていたようであります。しかし、一方では「清掃現場を科学する」ともいっているのでありますから、そろそろこのタブーを止めにして、「立上げハンドブック」を作成して科学と技術の立場から検証するというのをやるべき時ではないかと考えます。今年の夏に予定されているパストラルの清掃現場立上げの際に、その第1原稿を作ることを提案します。そして、そのハンドブックの中に当然、「清掃現場の原則と基準」が登場するでしょうが、これを新原則と照らし合わせて改訂版とするのが時期にかなったやり方のように思えます。たとえば、免許皆伝者ネットワークがその原案を提案するというような方法はいか

がでしょうか。

(4) 大状況に対応すること

・地域福祉事業所の地域密着性および労協法の制定などの状況とも関連して、今後地域福祉事業の事業組織はどのような形態を採るのか、全国的に共通の情報や物流や人材のインフラをどうするのか、地域福祉事業の進化をどのように指導したり調整したりするのか、といったことも含め、地域福祉事業の戦略的検討はこれからの課題です。

・この戦略的検討においては、地域福祉事業所と清掃現場のような従来型事業所が連携・協同して、推進する「新しい地域開発」がテーマになると思われます。

研究会 協同組合の思想と戦略の研究

ILO RECOMMENDATION ON PROMOTION OF COOPERATIVES

「協同組合の振興」に関するILO勧告

1966年に採択されたILO127号勧告の改定に関するILO総会が6月に行われます。政府関連組織が世界レベルで採択する初の「協同組合基準」であり、所報106号でも特集したように、この勧告は労働者協同組合や社会的協同組合などにとって特に重要な内容を含んでいます。日本労協連でもILO総会へのオブザーバー参加を関係組織と調整に入っており、実現する見通しとなってきました。法制運動にとっても画期となる内容だけに、多くの会員の方々に注目して頂きたいと思い、以下の日程で研究会を行います。ご参加ください。

日 時	5月26日(土) 午後1時30分~4時30分		
場 所	日本労協連 4階会議室	豊島区南大塚2-33-10	03-5978-2190)
参加費	会員無料 (会員外1,000円—資料代)		
主報告	岡安喜三郎 (日本労協連)	「勧告結論案と各国政府等の対応」	
	菅野正純 (協同総合研究所)	「労協法とILO勧告」	
	(要請中)	「日本政府の見解」	

*所報106号をご持参ください。*参加される方は電話又はFAXでお知らせください。