

挑

福

日本生協連会員支援本部・編

戦

井

生協が取り組む
経営品質向上と
事業ネットワーク

発

の

今、全国の生活協同組合（生協）関係者や企業の経営者などから、北陸地方のある地域生協の取り組みが、熱い注目を集めている。その生協の名は、福井県民生協同組合。その前身である福井労済生協物資部の設置から通算すると、創設以来、今年で四〇年になんなんとする、全国的には中堅の生協だ。

生協の活動が拠つて立つ協同組合運動は、ロバート・オウエンの思想を水源として誕生し、資本主義とは別形態の組織としての協同組合を結成して、地域社会に着実な地歩を築いてきた。むしろ、今日の流通の一画を担ういわゆる地域生協は、他の私企業などとも連携を強めながら経済活動を行う事業体として、大きな存在感を示していると言えるだろう。

さらに、それらの生協の形態は、事業にせよ、組合員活動にせよ、不断に変化を続ける社会環境の中で、さまざまに変遷を遂げてきてもいる。かつて、事業的に“右肩上がり”といわれるような急成長を経験した各生協も、今日、組合員のライフスタイルや家族形態の変化、格差や貧困、人口減少や過疎化、さらには、少子高齢化といったさまざまな課題を抱えながら、大きな岐路に立たされている。

むろん、ステークホルダー（利害関係者）に対する社会的責任（Social Responsibility SR）を果たすべき組織としての生協への期待は、かつてないほどに高まってもいる。

そうした状況の中で、二一世紀のあるべき生協像を思い描くとき、福井県民生活協同組合が取り組んでいる「経営品質」の向上や、「事業ネットワーク」マネジメント戦略強化のための「挑戦」は、さまざまな示唆に富んでいる。

本書は、「限られた市場の中で組合員組織率を高めていくこと」と「組合員との長期的な信頼関係をしっかりと構築し、より長く生協をご利用いただくこと」を掲げる同生協の「福井発の挑戦」について報告するために編まれた。生協の事業や活動に直接的に関わっている人たちだけでなく、その他の一般の読者にも、二一世紀の日本の社会が直面する多様な課題に対する一つの処方箋にもなり得る実践として、広く参考にしていただければ幸いだ。

日本生活協同組合連合会会員支援本部

はじめに

3

第1章 福井県民生協の「事業ネットワーク」はこうして始まった 13

住みやすさ全国総合第一位の福井県／組合員にとって何がお役立ちなのかを常に考える組織風土はどのようにして培われたのか／言葉ではなく、実際に身体を動かして、現場と現場が出合うことで“化学変化”が起こった／考え方が染み付くまで「こんこん」と言い続けるのが本部長の一番の仕事／何をおすすめるのがプラスなのかという組合員の視点で見えていく／“ルール違反”とは見なさないで「好事例」として表彰する懐の深さ／「事業ネットワーク会議」で話し合い、具体的な取り組みを決めることが業態の“壁”を低くする／コープこうべの地区本部制を参考に組合員組織を支部単位から地区単位に変更した／数字を追い掛けるマネジメントを突き詰めると組織全体ががらんどろになる／「経

「営品質」の取り組みとそのため環境整備を行うことを宣言／意義を共有し一丸となつて取り組まない限り「経営品質」向上活動は進まない／ディスプレイを重ねる中で、本音で語り合い率直に意見をぶつけ合う信頼関係が生まれた／「組織プロフィール」を書くことで自分たちの組織を客観的に見る力がついた／幹部が生協の目指すことを同じベクトルで再認識でき少しずつ変わり始めた／組合員に褒められたり、励まされたりするとやる気が出る／職員の満足度を高めることが組合員の満足度を高めることにつながる／組合員の声を真摯（しんし）に受け止める「傾聴」の姿勢が大事／「併用利用者」はそれまでの「利用高の上限」を超えた利用額になっている

第2章 ハーツつるが発進！

55

京は遠ても十八里／「買いたいものがある」「三〇代組合員」をキーワードにハーツつるが誕生／減収の原因は宅配事業の供給が落ち続けていたこと／報告書から、商品や時間を特定する「具体的な情報」が抜け落ちていた／組合員をマスとしてではなく、違った暮らし方をする個人と捉える／総代を定点観測し

て満足を確認するまでが「声を聞く」こと／「店長に言っておきます」では答えにならない／「声を実現する」と捉え直して新しい「プロセス」を発見した／一人ひとりの組合員の満足が生協の事業を発展させる要／ハーツつるがを福井県民生協オリジナルの第一号店と位置付け／地域を知るNPO法人と新店舗でコラボレーション／NPO法人を利用する人たちのほうがテナント効果があると確信／準備期間から組合員の参画を仕掛ける「特別増資」の取り組み／オープン直後のにぎわいが去ると来店客数は激減し供給高も割り込んだ／もう、本部の言うことは聞くな！ 現場で回してほしい／パート職員の声を聞いたときありえないと思つた／組合員は生協の事業を分けて考えてはいないという気づきから組合員に対する認識が変わつた／宅配の組合員には生協に対する強い信頼感がある／宅配の担当者が来店を呼び掛けるのは当たり前になつてゐる／V字回復への軌跡が「ネットワーク構想」のモデルに／組合員と同じ釜の飯を食べる仲間づくりの中から絆が生まれた／宅配の支所内が当たり前だつた地区本部をあえて店舗に置く／店舗に宅配のカタログを置いたら夕方には無くなつた／生協の敷居を低くするにはナチュラルに参加・参画できる場をつくるしかない／地域に根差したNPOの活動を身近に感じ続けて学んだ「ナチ

ユラル感”／一／二歳児とその親を対象にプレイルームをスタートさせた／お母さんたちのニーズから、地域の健康を支える団体に発展——ジェリービーンズ／「どうやったら喜んでもらえるのか」ならアイデアも浮かびやすい／食に関心をもって利用してもらえようなお店をつくりたい——組合員サポート／「やらされ感」がない部、活的な感じのお付き合い／キッズキッチンだからできる生協らしい産直の生産者との協力／競合店出店の大ピンチに羽水、さばえでも宅配担当者が地域を回った／宅配・店舗職員が一緒になってニーズを掘り起こしたら競合店のオープンは打撃にならなかった／現場の担当者をエンパワーすることで組合員をエンパワーする／個人が学び個人ができることとチームが学びチームができることは次元が違う

第3章 共に創り出す組織のありたい姿

アメリカの日本庭園専門誌が第三位に選んだ養浩館庭園／挑戦に重要な役割を果たしたのは第一線で元気に働く女性職員たち／人事制度は経営戦略によって変わるものだ／人事制度の抜本改革は「部分最適」から「全体最適」へのシフ

ト／周りのみんなが認める「名匠」に「マイスター」の資格を授与する／二人の「マイスター」の認定理由は多種多様／「マイスター」かく語りき①大田美佐子さん（ハーツ学園）／「マイスター」かく語りき②堀江栄さん（ハーツたけふ）／「職員満足」の共有が「全体最適」の組織風土を醸成する

第4章 買い物弱者のもとへと売場を運ぶ移動店舗・ハーツ便

139

福井県を分ける地域——嶺北・奥越・丹南・嶺南／私たちも一週間に一度でいいからハーツつるがのミンチ（ひき肉）が食べたい／ステーションの改廃など担当者の「フリーハンド」が許される新しい供給スタイル／ハーツ便のステーションを丁寧に雪かきして待っていてくれる利用者／ハーツ便が地域の人たちの精神的な支柱となっている／ステーションで自動可動式の車の側壁が外側に広がり車内に売場ができた／ちよつと値が張つてもちよつと珍しいものがよく売れる／補充する商品を積んだトラックが店から追いかけてきた／生協からの「ご馳走」を届けるため特別のハーツ便を出すこともある／ハーツ便の担当者には小売業の「修業の場」が与えられる／移動店舗は、CSRを体现する

挑戦として発展する可能性を秘めている／【コラム】移動店舗は最後のお客さまにまで供給できる仕組み

第5章 高齢者福祉という新しい地平——そして、被災地へ——

175

生協は「いのち」を育てる人としての営みに貢献してきた／一九世紀のイギリスで産声を上げた協同組合運動／力をあわせて自分を守っていくためにできた「共同購入家庭班第一号」／地域の特徴を見据えて「在宅」から始まった高齢者福祉事業／地域密着型の「二四時間三六五日支援」介護事業／「いつでも頼りになる生協介護」に組合員と共に取り組む／地域代表者の助言や提案を生かしていくことが必要／単なる「取り次ぎ」として受けるのではなく、そこで完結させる／東日本大震災での福井県民生協の初動／すでに翌日に発せられた組合員に向けての義援金の呼び掛け／被災地域の商品を供給し、組合員が買い支えることで被災地域の人々を支援する／被災地の一日も早い復興と安寧の日が訪れることを祈って

あとがき

207

福井県民生協のあゆみ

204

カバーデザイン OVERALL

福井県民生協の 「事業ネットワーク」は こうして始まった

住みやすさ全国総合 第一位の福井県

“住めば都” という言葉は陳腐だが、多くの人にとって一面の真実を突いている。その意味で、その地域社会を構成する人たちが愛着を持つ自分たちの地域を活性化させ、その地域でより一層幸せに暮らせるよう取り組むのが、“地域づくり” なのではないだろうか。本書で取り上げる、地域に密着した福井県民生活協同組合（以下、福井県民生協）が果敢に取り組みを継続している “福井発の挑戦” にしても、他の地域が取り入れる場合には、その地域ならではのやり方を模索して、さまざまにアレンジしなければ適さないということはおおいにあり得る。そのことを了解したうえで、まずは “挑戦” の舞台となる 「福井県」という地域について、ひと言触れておきたいと思う。

福井県は近年、週刊誌『アエラ』（二〇〇六年四月一〇日号）で、「都道府県上流度ランキング日本一」に選ばれるなど、さまざまな調査結果を根拠として、「住みやすさ全国総合第一位」の呼び声が高い。“住みやすさ” という言葉は、たぶん主観的な評価が伴う概念なので、これを論理的に証明するのは難しいが、例えばこの県が、日本でも際立った

「健康長寿県」であることなどは、いわゆる客観的な意味からも、“住みやすさ”を表すものだろう。

さらに、単に県民が健康で長生きであるばかりでなく、生活するための経済的な豊かさを享受していることも、大きな評価ポイントとなるだろう。例えば福井県は“持ち家率”が非常に高く、その住宅の延べ面積が全国でもトップクラスの広さとなっていることなどは特筆に価する。県庁所在地の福井市でさえ、近郊ならば、三〇代の人が五〇〜六〇坪ほどの家が建てられるという話もあり、住宅事情の厳しい地域に暮らしている人たちにとって、福井県民は、なんとも羨ましい限りだ。

さらに福井県は、人口対比で医療や教育などが、いずれも高い水準を実現しているというデータもある。医療の面では、一時各地で問題になった、いわゆる医療機関の“タライ回し”という事態がほとんど起きたことがないとか、がん治療の先進性では全国を牽引している、などというような話も、取材の中でしばしば耳にした。

また、教育面の充実を物語る数字としては、小学生の全国学力テストで、福井県のレベルは、秋田県に次いで全国第二位、体力は第一位という結果もある。

こうした結果を裏付けるように、東洋経済社が発表した二〇一〇年の、都市別の「安心度」「利便性」「快適度」「富裕度」「住居水準充実度」などを指標とした「全都市住みよさ

ランキング」でも、対象となった全国七八五都市のなかで、坂井市一二位、福井市一四位、敦賀市二三位など、福井県下の各都市が、軒並み上位にランクインしていることは、福井県のくらしの質を考えるうえで、興味深いデータだ。

いささか牽強^{けんきょう}付会^{ふかい}の感がないでもないが、そうした地域で取り組まれている、未来を見据えた挑戦が、今、注目されているということを、最初に確認しておきたい。

組合員にとって何がお役立ちなのかを常に考える 組織風土はどのようにして培われたのか

さて、そんな福井県で、「事業ネットワーク」構想を打ち出し、宅配業態で培ってきた組合員との信頼関係をベースに、店舗事業、子育て支援、高齢者介護、CO・OP共済など組合員のニーズの高い事業を組み合わせ、五つの事業で地域のくらしへのお役立ちを行なっているのが、他ならぬ福井県民生協だ。同生協は、一九七八年の創立以来、組合員のくらしをさまざまな活動と事業で支え続けてきた実績を持っている。

今日、福井県民生協では、宅配の職員が、配送時に組合員に対して店舗への来店を呼び掛け、店舗の「キッチンサポートコーナー」*¹では、宅配のみの取り扱い商品を使った試



福井県民生協の店舗では、「共同購入」(宅配)をおすすめするコーナーなどが、ごく自然に設置されている。

食を提供して、来店した組合員に宅配への興味を喚起している。

また、子育て支援施設の壁には、店舗のチラシが掲示され、店舗には「季節の風物詩」として、子育て支援施設に通ってくる子どもたちの作品が展示されることもある。子育て支援施設の食事も、高齢者介護施設で提供する食事も、使用するものは宅配の取り扱い商品であり、店舗の取り扱い商品だ。

こうした業態間のミックスによるアピール効果は、「生協⇨食」というイメージを大きく変化させた。地域のくらしを支える生協というイメージが広がり、NPOや行政との協力関係など、福井県での存在感もさらに増している。

そして、その業態間のミックスは、子育て

支援施設に預けた子どもを迎えにきた保護者が、隣接する店舗で買い物をする姿が当たり前になるなど、複数の接点で生協を利用する組合員を増やし、好循環を生んでいる。

宅配事業を担う現場の職員も、当たり前のように店舗のためにできることを考え、店舗の職員はそれに応えるため、できることを考える。他の業態についても同じだ。

組合員にとって、生協は一つのものである。宅配の組合員、店舗の組合員という発想は、生協が運営する事業の側から見たものであって、組合員にとっては関係ない。組合員の側から見て、組合員にとって何がお役立ちなのかを常に考えるということだ。組合員と実際に接するのは、現場の職員だ。一人ひとりの組合員との対応の中で、自分で考えて、判断できる職員が育ち始めている。

こういった組織風土は、どのようにして培われてきたのだろうか。

**言葉ではなく、実際に身体を動かして、現場と現場が
出会うことで “化学変化” が起こった**

「ああ、ここまできたんやなと思いますよ。本当に溝があつたんですよ。宅配と店舗は全く別物だと思っていた。今は全然、境目がないですものね」と話すのは、入協して一〇

年という湯川利暁さん。

最初は宅配の担当者からスタートし、現在は商品部に異動になったが、取材当時は移動店舗「ハーツ便」や、高齢者向け夕食宅配などをとりまとめていた。

宅配の支所の担当者時代、店に買い物に行くという発想もなかったし、店長の名前すら知らなかったと言う。

「福井県民生協のトップが『地区本部経営』と言い出した時期があつて、そこからゆつくり変わってきたんですね。例えば、店長と支所長の関係は以前より緊密になりました。でも、店舗の部門の担当と配送の担当の溝はすぐありましたね」

業態間に、厳然として存在しているかのように見えていた溝がなくなってきたのは、いつ頃からののだろうか。

「感覚としては、知らない間に」ですよ。気付けば、そう言われてみれば、昔、考えられなかったことを結構やっているなと。

昔は（宅配と店舗は）別物という感じがあつたし、何かにつけて、取り組みがかぶる、じやないですか。例えば、CO・OP共済のキャンペーンの実績とか。どっちの件数にするかとか、そういうのでみんな必死になつていた。そういうネガティブなことを聞かなくなりました」

宅配の職員が店舗の入口で、宅配の利用をすすめる活動を積極的に行うようになり、顔を合わせる機会が増えたことも大きいのではないかと、湯川さんは言う。

店舗に行けば、自然に店舗内のあれこれが目に入る。働いている職員の姿を目にするのと、仲間意識も生まれてくる。店舗の職員も、宅配の職員が懸命に店舗での利用をおすすめする姿を見れば、何かしてあげられることはないかと考えるようになるだろう。言葉ではなく、実際に身体を動かして、現場と現場が出合うことで、“化学変化”が起こったのではないだろうか。

「今や、お店で無店舗事業である宅配の拡大を本気でやっています。で、支所はお店が取り組む『おもてなし』、お盆、年末のオードブルの別注を本気でやります。ただ『案内』のチラシをまく、ただだけではなくて、帰ってきたら電話でおすすめて、必死でやっていますね」

そういう関係が当たり前になり、あらためて聞かれるまで、溝があつたことなど忘れてしまっていた、と湯川さんは振り返る。

「ギブアンドテイクじゃないですけど、活動をやり合う中での信頼関係が育ってきた。劇的に変わったなあと思います」