

特集 「ブラック生協」にならないために

02

「生協人よりも生協人らしく」をめざして
生協個配を受託する株式会社アシスト

青木 美紗 (奈良女子大学生生活環境学部助教)



左から加藤知哉氏、久保裕介氏

はじめに

生協事業におけるコスト削減方法のひとつとして、組合員と接する業務の外部委託化が進んでいる。なかでも、急増する個配に対応するために、組合員に商品を届ける配送部門を外部委託化する生協が増加している。2009年の日生協調査では、回答 83 生協中 67 生協が配送の外部委託を実施していると報告されている。個配業務は、単に商品を消費者に届けるのではなく、生協商品を生協の主体である組合員に届けると同時に、組合員の声を聴くことや、組合員拡大や共済の推進なども業務に含まれる。このように、一般的な荷物の配送とは大きく異なる生協の個配業務において、受託運送会社ではどのような職員研修が実施されているのであろうか。本稿では、「パルシステム」の個人宅配事業計画段階から参画し、現在多くの個配を手がけている株式会社アシストの研修について紹介したい。

株式会社アシストの概要

株式会社アシスト（以下「アシスト社」とする）は、現在 10 の生活協同組合^{注1}の個人宅配事業の生活物流を受託しており、20 万名を超える組合員を対象に生協商品を届ける会社である。関東地域を中心に、全国に 24 ヶ所の事業所を構え、815 台のトラックを組織化している。2007 年には、特に個配規模の大きな「パルシステム」に特化したサービス提供を強化することを目的として、子会社である「株式会社ロジカル」を設立し、「パルシステム東京」「パルシステム神奈川ゆめコープ」「パルシステム埼玉」の配送業務を請け負っている。

アシスト社が設立されたのは 1995 年のことであり、その前身となったのは、アシスト社の創業者である山中達夫氏が設立した軽貨物輸送を事業目的とする「赤帽アシスト」であった。赤帽アシ

ストがさまざまな取引を構築しネットワークを広げる中、生活協同組合連合会首都圏コープ事業連合（現在の「パルシステム」）が、実験的に個配を取り入れるため、運送業者を募集していることを知った。当時、個配は初めての試みであり、配送システムが未構築だったため、配送センターに班ごとに集められた商品を運送業者が個人用に仕分けをした後配送しなければならない状況であった。多くの配送業者が採算を取れないことを懸念したのであるが、山中氏は変化する社会情勢に対応していこうとする生協の意向を汲み取り、個配を試験段階から受託するようになった。こうして、個配の基本配送モデルを考案し1990年から全国に先駆けてパルシステムが個配をスタートすることに貢献した。その後、個配の急速な伸びに対して事業を拡大するために、株式会社コープシステムサービスを設立した。そして「人々の『真に豊かなくらし』に貢献できるようにするためには、その担い手となる当社自らが、力あふれる若人から経験豊かな高齢者まで協力しあい、心から楽しく人々の生活を『アシスト』できるよう、変革すること」（当社ホームページより）であるという考えの下、社名を変更し株式会社アシストが誕生した。

生協の個配を始めた当初は、生協ということあまり意識していなかったそうであるが、規模が拡大するにつれて、生協の商品や事業への理解を深めてきたとのことである。

生協の配送業務とは…

冒頭でも述べたとおり、生協の配送は生協運動も業務に含まれるなど、一般的な配送とは大きく異なる点がある。この点につ

いて、アシスト社ではどのように考えているのであろうか。一般の物流と異なる点として以下のことが挙げられている。

まず、組合員は単なる一般客ではなく、株主のような存在であるということである。単に荷物を届けて終わるのではなく、組合員の小さなクレームやアイデアをきめ細かに拾い上げ、クライアントである生協にフィードバックすることを心がけている。実際に、組合員が生協商品化してほしいとアシスト社の配送員に持ち寄ってきたパンが生協商品となった事例もあるそうである。次に、商品について。商品は単なる荷物ではなく、生産者の想いも詰まった商品であることを念頭に置きながら組合員に届けている。そのためには、配送員が自信を持って組合員に商品を説明できなければならない、そのためには産地を知る研修や生協商品に関する勉強会が重要となる。最後に、注文がなくても毎週必ず1回は組合員を伺うシステムが一般物流と異なる点であるととらえている。このシステムのおかげで、一人暮らし高齢者の命を救ったケースもあるとのことであった。

パルシステムは、生協の原点である「人と人との助け合い」を21世紀型システムとして進化させ、事業全般を「個人対応型くらし課題解決事業」と位置づけている。この理念に応えるためにも、生協の配送部門が生協にとって最も大きな役割のひとつを担っていることを強く意識していることがうかがえた。

「人財」を育成する研修

アシスト社と子会社ロジカル社の新入社員は、必ずしも生協に関心があるから入社するというわけではない。したがって生協

商品を組合員一人ひとりに安心して購入していただけるよう、入社時の新人研修をはじめさまざまな研修が実施されている。本節では、とりわけ両社に特徴的な学習会、産地研修そして沖縄自己啓発研修について紹介したい。

学習会は、取引生協の商品について学ぶ会であり、6年前より月に1回開催されている。商品の試食や食べ比べを行い、生産者の想いや食品メーカーのこだわり、商品開発の歴史を学んでいる。ここで学んだことや社員自信の感覚を、配送先である組合員に自分の言葉で伝えている。一時期は、試食会を実施することで社員のノルマ意識が高くなってしまったが、本当のよさを組合員に伝えるための学習会であることを社員に伝えているという。

産地研修は、取引生協の仕入先である近郊産地や食品メーカーを訪問し、生産者と直接会話することで商品や生産者の想いを学ぶ機会である。10数年前から、取引生協の産地ツアーに委託業者も参加できるようになった。しかしこのツアーは会社トップの者しか参加できなかったため、社員のなかから自分たちも産地で学びたいという声上がるようになった。そこでアシスト社独自で産地とコンタクトを取り、年3回の産地ツアーと、年1回の2泊3日の宿泊



沖縄自己啓発研修の様子

研修を実施するようになった。宿泊研修では、社員だけでなくその家族も参加できるようになっており、日常生活において土に触れる機会の少ない子どもたちが喜ぶ上、家族に配送の仕事を理解してもらう場として盛り上がりを見せている。また、研修のみならず農作業のボランティア活動も実施している。

アシスト社でもっとも注目すべき研修は沖縄自己啓発研修である。これは、入社3ヶ月目から1年後にかけて沖縄県で年に10～12回実施されるものである。入社後のこの時期は、慣れ始める時期であると同時に気のゆるみが生じやすく、交通事故率が最も高くなる時期であるようだ。また、生協の配送では特段営業をかけなくても、必ず注文書が出てくるため、これを当たり前だと思わないように気を引き締めることが重要となる時期である。この時期に、一旦仕事から距離を置き、本気でがんばることによってどんな感覚になるのか、相手に良い印象を与え、本当の自分を伝えきるためにはどうすればよいのか、など多くの気づきを感じとることができるような独自で開発されたプログラムとなっている。この沖縄研修を開始して今年で7年が経過するが、社員の帰属意識やものごとのとらえ方・考え方に変化が見られるようになり、クライアントである生協が、アシスト社員が楽しく働いている様子を目にとどめようになったそうだ。この研修の評判を聞いた生協が、研修の見学を行い高く評価し、近年では生協職員の研修にも取り入れるようになってきている。現在、約6生協をはじめ関わりのある企業がアシスト社の研修を活用するといった広がりを見せている。この研修を充実させるために、研修担当を事務局から新たに設置した人財育成課が担うようになった。アシスト社の新入社員にとって沖

縄研修は、新人からベテランへの登竜門のような位置づけであるとのことである。

このように、多くの研修を充実させることで、生協組合員の信頼を得ながら商品を届けることができる「人財」の育成に力が注がれている。

「人財」育成にける想い

以上見てきたように、アシスト社では人財育成に関して非常に大きな投資をしていることがわかる。ここに潜む想いはいったい何であるのか。

アシスト社は委託会社ではあるが、「生協人よりも生協人らしくあろう」という考え方をもっている。生協の商品を組合員に届ける仕事を請け負うなかで、生協のことや商品のことを説明できなければ意味がないのである。この考えに基づいて、社員、特に組合員と直接触れ合う現場の配送員を財産として育てていく必要があるという想いが根底にある。

さらに、このような考えに基づいたオリジナルの研修によって丹念に育てあげた人財が、体力的にハードな配送業務を継続できなくなったときの工夫もされている。アシスト社では、運輸事業以外にもタクシー旅客事業、居酒屋等の飲食事業、そして介護事業も展開し、定年までアシスト社で勤務できるような事業体系を確立している。この点も注目すべきところであるだろう。

田中(2010)では、生協の配送委託業者は厳しい労働条件から若い管理者が多く、「管理者の教育ができていない」という実態があることを指摘しているが、アシスト社は多様な充実した研修によってこのような実態を乗り越えているのかもしれない。近年は、個配の配送員に求められるノ

ルマやハードルも以前に比べれば高くなっている。「生半可な気持ちで人を育ててもすぐに見透かされてしまうので、人財研修は常に本気です！」と人財育成課の加藤課長は力強く述べていらっした。インタビューにご対応くださった、久保裕介取締役および加藤知哉課長に感謝申し上げます。

- 1) アシスト社と契約している生活協同組合は、「ユーコープ」「コープあいち」「コープみえ」「生活クラブ京都エル・コープ」「新潟総合生協」「生活協同組合水光社」「コープおきなわ」です。ロジカル社と契約している、生活協同組合は「パルシステム東京」「パルシステム神奈川ゆめコープ」「パルシステム埼玉」である。

参考文献

- 田中秀樹(2010)「生協事業構造再編と労働力構成の変容」『いのちとくらし研究所報』第31号, pp. 7-14.