

## ■□ 基調報告

# 「組合員さんに役立ち続ける生協運営」 をめざして

真方 和男 (生活協同組合コープみやざき専務理事)



みなさん、こんにちは。的場先生に頼まれて、宮崎から来ました。よろしくお願いします。的場先生と京都生協さんにはいろいろなご縁があります。私は、36年前に京都生協に就職して、4年ほどお世話になりました。向日市にあった当時の洛西支部で、大原野、洛西ニュータウン、向日市等で共同購入の仕事をしました。ちょうど洛西ニュータウンに入居が始まった頃で、毎週のように新班ができる時期でした。

82年に宮崎に戻って、主に組織運営に関わる仕事をしました。しばらくして、的場先生が基礎経済科学研究所の『経済科学通信』という機関誌に論文を書いておられるのを、偶然、読みました。「生協の組織活動」というタイトルだったと思いますが、組織の対象が組合員さんではなく、職員をどう組織するかという視点で書かれていて、おもしろいなと思いました。

そして、京都にある基礎研の事務所を訪問して、お話を伺い、宮崎にも来ていただいて、意見交換をした記憶があります。先生がまだ30歳そこそこだったと思います。「的場先生」と聞くと、訪問した基礎研の事務所が木造で、非常にボロで、「あんなところが研究所か」と思ったことを思い出します(笑)。それではさっそく、資料に沿って報告をさせていただきます。

## コープみやざきの概況

組合員が24.2万人(世帯加入率51%)です。宮崎県の人口は111万5000人です。供給高は280.9億円です。店舗が14店で168.8億円、共同購入が11支所で111.3億円で、店舗と共同購入は6:4の割合です。ちょうど焼酎のお湯割の比率です。他に、生活事業として共済、旅行、住宅、生活サービスなどがあります。

昨年度の経常剰余は6.9億円、経常剰余率は2.48%でした。店舗が1.38億円(0.82%)で、14店中7店が黒字でした。共同購入は5.48億円(4.92%)の黒字でした。けっこう頑張っているのではないかと思います。

総資産が180億円で、そのうち出資金が46億円、剰余金が62億円で、自己資本比率が60%という状況です。総資産の3分の1が剰余金ですから、財務的にもしっかりしています。

くらしの積立というのは、出資金とは別に組合員さんが生協に預けているお金で、現在12.6万人が、22.9億円積み立てています。前もって積み立てておいて、いつでも商品代金や旅行等への支払いに取り崩しができる仕組みです。お店のレジでもコープカードでの取り崩しによる商品代金決済ができますので、組合員さんにはたいへん喜ばれています。生協から返金なども、こ

こに振り替えています。

## おおまかな 40 年の歴史

1973 年に共同購入でスタートし、83 年に共同購入システムの改革をおこないました。ちょうど私が宮崎に戻った頃です。恵まれていたのは、週単位の口座振替が、地元銀行の協力できわめて安い手数料で実現できたことです。現在も週単位の口座振替が続いていますが、これが事業を運営するうえで非常に大きな力になっています。

84 年、組合員組織の運営改革をおこないました。「組織運営の逆転」と呼んでいますが、それまでの「理事会で決めた課題をやってもらう」という運営スタイルをやめて、組合員さんの声を聴いて、それに伝えることに力を集中するようにしました。そのきっかけは、当時の椎木常務が班長会に出て、問題提起をしたとき、いったん終わった後で商品についての意見・要望がたくさん出され、その声がどう扱われるのかと問われて困ってしまったということでした。それまでは「課題をしてもらう」というやり方でしたので、それまで当たり前に行っていたやり方を、「本当にこれでいいのか」と問い直して、組織運営の逆転につながりました。このことがそれ以降のコープみやざきの軸をつくり、現在にも生きていると思います。

88 年、九州事業連帯で新共同購入システムに挑戦して、失敗しました。週 2 配達・個人別集品・多アイテムを同時にやろうとして、当時 90 億の供給高で 3 億の赤字を出しました。本当にみじめな思いをして、黒字で事業をやっていく大切さが骨身に沁みました。振り返ってみますと、当時流行っていたオレンジシステムという無店舗事業

の幻影に惑わされて、一人相撲をしてコケた感じだったと思います。

赤字になって、「生協は誰のために何をするところか」を真剣に議論しました。高い授業料でしたが、自分たちの組織の自己規定が明確にできたという意味では、とてもいい経験になりました。

91 年、商品部宣言と商品部改革をおこないました。これは、組合員さんの声に応えることを商品事業の柱に据えるという宣言です。「私たちの供給する商品を中心に、家族の団らんがはずむことをめざします」という基本スローガンがありますが、これは当時の商品部長だった現・亀田理事長が提起した、商品部のスローガンで、現在は生協全体のスローガンになっています。「商品事業が中心なので、われわれ商品部が腰を据えて、腹を決めて取り組む。何でも受けとめるから、組合員さんの要望を何でも聴いてくれ。心配するな」と宣言して、それがその後の事業の回復にもつながり、共同購入もスムーズな運営に戻っていききました。

ただ、店舗については、当時まだ 2 店舗でしたので、よくわからないということもあって、他の生協のお店やチェーンストアの理論を学びながら、やっていました。組合員さんからは、「コープみやざきには、組合員の声を聴いてくれる共同購入の生協と、組合員の声を聴かない店舗の生協がある」と言われたりしていました。共同購入の考え方も参考にして、店舗事業のあり方をもう一度見直そうということになりました。自分たちの頭を使って、生協の店舗事業とはどういうものかを買う側から組み立て直すということをやりました。その中心になったのも椎木さんでした。

96 年、職員観を整理し、併せて、一人ひとりの力が生かせる“すごい組織”が提

起されました。膨大な構成員でつくられている組織で、一人ひとりが大事にされてつながっている組織モデルはないのではないかな。だったら、自分たちで考えてつくるしかないということで、『『コープみやざき』のめざすことと基本的考え方』というものを打ち出し、そのなかで【めざす“すごい”組織】というイメージを示しました。

【めざす“すごい”組織】（「コープみやざき」のめざすことと基本的考え方より）

- （１）大きな組織の構成員（組合員・職員）一人ひとりが、信頼をもとに血液が流れているようにつながっている組織。
- （２）そこで働く職員が目的・目標（組合員さんに心から満足してもらえようという状況を創り出すこと）に向かって心をひとつにして、各人がやりがいをもって役割をはたしている組織。
- （３）常によりよいものをめざして、学びあい、変化し続ける生きた組織。
- （４）事業として成り立ち、組合員さんも職員もお取引先も満足が得られている組織。

これを読むだけで、なんとなく“すごい”感じが伝わってくる気がします。めざす組織のイメージが共有化できていることは、とても大きいことだと思っています。

これを受けて、2000年には、組織の全構成員（組合員・職員）の力を合わせて商品事業に挑戦することを進めました。

2006年に、「改善無限・知恵無限」の方針のなかに盛り込みました。これは、株式会社タニサケの松岡浩会長の言葉からもらったものです。働くみんなが知恵を出して、自分たちの仕事を改善していこうという呼びかけであり、改善し続ける、知恵を

出し続けることを無限にやろうという呼びかけです。職員は、生協の歴史のなかに自分の歴史を刻むことにもなります。

この頃から組織が大きくなっていくなかで、全県民が加入できて、一生のどこかで役立つ生協にしようと、視野を「全県民の一生の生活に役立つこと」に広げました。

2008年には、店舗で「自己開示」が始まって、いろいろな取り組みが広がりました。また、職員の頑張りをきちんと評価しようと、理事会からの感謝状を贈ることも始めました。35周年の際には、長年にわたって生協を支えてくださった組合員さんに対して、「30年間加入ありがとう企画」を始めました。和田裕子会長の「30年にわたりコープみやざきを支えていただき、ありがとうございます」という手紙と、コープみやざきの歩みのパンフレット、商品券を贈る取り組みです。去年は2224人に贈りました。

職員のさまざまな創意工夫が広がるなかで、方針に沿った「できている人や部門、事業所に徹底的に学ぶ」が広がってきました。昨年からは、「傘寿（80歳）おめでとう企画」を始めました。80歳を迎えた組合員さんに対して、人生の先輩として、生協の仲間として、生協を利用し支えてくださっていることへの感謝と励ましの気持ちをこめて、会長からの手紙と寿商品券を贈る企画です。これは総代会前の日南ブロックのブロック総会で出された声をもとに実現しました。

また、去年は、4カ月以上の長期未納金をついにゼロにすることができました。

## めざすことと基本的考え方、キーワードから

コープみやざきの基本的考え方を支え

る、いくつかのキーワードを紹介します。

1つめは、生協をどうみるか、すなわち生協観について、「生協は、組合員さんがくらしに必要なものを買うためにつくった組織です。形は似ていますが、一般小売業が商品を『売る』ことが目的なのに対して、生協は『組合員さんが欲しい商品を購入することに応える』ことが目的です。販売業ではなく購買業なのです。組合員さんと役職員とが、組合員さんのくらしにより役立ち続けるという同じ方向をめざして、力を合わせていく組織です」としています。

赤字で大失敗をして、何もできなくなって、あらためて「生協は誰のために何をするとするか」を考えました。生協は、組合員さんがくらしに必要なものを買うためにつくられた。われわれの仕事はそれに応えること。つまり、生協の本業は購買対応事業である。生協は、組合員さんと役職員とが、組合員さんのくらしにより役立ち続けるという同じ方向めざして、力を合わせていく組織である、というふうにしました。

したがって、本業で組合員さんに本当に喜ばれるようにすること、事業そのものを深め、磨きをかけていくことに全力を傾けてきました。組合員さんのいやがることをせず、よかったことを広げ、困っていることに応えていく努力を重ねてきました。

キーワードの2つめは、組合員さんをどうみるか、すなわち組合員観についてです。「組合員さんは、組合員さんである前に一人の人間です。当然にも、『幸せにくらしたい』『家族のくらしをもっとよくしたい』と願っています。一人ひとりの組合員さんの日々のくらしを、『芸術家が芸術作品をつくるように』とても価値のある貴重なものとして尊重することが大切です。そのような人が、自分の意思で生協に加入して

オーナーとなり、くらしに必要な商品を利用し、意見を言って下さるわけですから、生協はその思いに応えていくことが求められます。組合員さんの出資・利用・運営参加を、組合員さんのオーナーとしての権利行使と捉えることが大切です」としました。

つまり、「組合員さんを一人の人間としてきちんと見て、その人のくらしを価値ある貴重なものとして尊重しよう。組合員さんは自分の必要のために生協に加入している。出資し、利用し、運営に参加することは、組合員さんの権利である。組合員さんをそういうふうに見よう」ということです。したがって、「職員は、組合員さん一人ひとりにきちんと向き合おう。出される声を真剣に聴いて、受けとめて、生かしていこう」というふうに整理しました。

4つめのキーワード「お取引先観」は省略します。

5つめのキーワードである商品観については、「商品は、使われるときに『人間に役立つ』という値打ちを発揮します。ですから、商品の本当の値打ちは、その商品を買って使った組合員さんが判断します。生協は、使った人からその商品の評価を素直に聴いて、生産側に情報を伝え改善に生かしていく役割、役立った情報を求めている組合員さんに伝える役割をもっています。ですから、一人ひとりの組合員さんのくらしを知り、くらしにその商品がどんな値打ちを発揮しているのかをつかむことが必要です」としました。

商品には、価値と使用価値があります。組合員さんは使用価値を求めて買うわけで、その使用価値（有用性）の本当のところは、使った人に聴かないとわかりません。価値を目的とする一般のスーパーは売れて

終りですが、使用価値を目的とする生協は買われてからが始まりです。提供する商品の使用価値をより高いものにしていくために、商品の開発・改善、品揃えについては、以下の6つの切り口で整理しています。

6つの切り口とは、「よりおいしく、よりやすく、より使い勝手がよく、より安全に、より環境に配慮して、より健康に役立つように」ですが、それを「よりおいしい、より安い」というように形容詞にせず、副詞で表現しました。というのは、副詞は動詞にかかる言葉であり、変化し続ける、改善し続けることを前提にした言葉だからです。

キーワードの10番目は、「出資金を出され利用されるあなたがオーナー（所有者）です」ということで、「オーナー」という言い方をしています。「主人公」という言い方もありますが、そうすると演出家や監督の存在が感じられるので、本質がズバツと伝わる言葉として「オーナー」という言い方にしました。文言は以下のとおりです。

「コープみやざきは、出資金を出され利用されるあなたがオーナー（所有者）です。ご意見やご要望を出していただき、あなたのくらしに役立つ生協にしていくことは、あなたの権利なのです。意見や要望を伝えることに、遠慮があったり、少し勇気がいったりするかもしれません。しかし、あなたのご意見、ご要望によって実現・改善されていくことが、同じように思っていたり、困っていたりする組合員さんにもきっと役立ち喜ばれていくと思います。

コープみやざきの役職員は、『私たちの供給する商品を中心に家族の団らんがはずむこと』をめざします。』をスローガンに、あなたのご意見、ご要望に全力で応えます。

結果は、発信していただいたあなたにきちんと伝わる形でお返しします。また、寄せられた声の中で、「よかったよ」の声については、カタログや『にじのわ』『ハロー！コープ』などで伝えたり、お店のPOPで紹介したり、メーカーに届けて仕事の励みにしてもらったりします。また、「何とかしてほしい」の声については、該当部署やメーカーに伝え、商品やサービス、運営の改善に生かします。

そして、あなたに『私の共同購入』『私のお店』『私の生活事業』『私の生協』と提供いただけるようになりたいと考えています。

今後とも、生協を利用されてのご意見、ご要望をぜひお寄せください。」

オーナーですから、経営の状況についてもちゃんと伝えようということで、店舗ごとの損益についても年2回、その店を利用されている組合員さんにお知らせしています。上期分を11月に、総代会で出す年度決算分を5月に、店舗版機関紙『ハロー！コープ』に載せて、店長がコメントして、お知らせします。組合員さんからは、黒字であることに対して、「よかったですね」とか「おめでとう」の声だけでなく、「きちんと黒字経営をしてくれて、うれしいです」「ありがとうございます」という言葉が返ってきています。

職員をどう観るか、職員への向かい方については、4つめのキーワード「職員観」で、「職員はだれもが、『人の役に立ちたい』『人から認められたい』『自分を成長させたい』という思いを持っています。人としてのこの素朴な思いが尊重され、一人ひとりの職員が意欲的に働き続けられるような運営が求められます。仕事の目的が共有でき、達

成目標が明確になり、自分の果たす責任が自覚できたところに、かみ合った情報が届けば、一人ひとりが自覚的に働けます。人はだれでも、わかれば納得でき意欲がでます。わかれば知恵がでます。わかればやれます。」としました。

これに関連して、いくつか触れます。まずパート職員の位置づけと考え方については、店舗の運営を考えたとき、買う人が自分を買いたくなるように運営するのが最も合理的で、無理がないと考えました。その「買う組合員さん」が生協で働く場合、現状では多くがパート職員という形態になります。「雇用条件と能力を混同しない。賃金以外は同じ。能力は同じ」という考え方で、持てる力を存分に発揮してほしいと思って、運営をしています。

コープみやぎには、平面組織図というものがあります。この組織図には、1874人の、アルバイト職員も含めた全職員の名前がフルネームで書いてあります。全員の役割がわかる役割分担図になっています。入れ代わりがあるので毎月更新しなければなりませんが、自分もコープみやぎを構成するかけがえのない一人なのだ、ということにはわかってもらえていると思います。

組織はマネジャーと部門責任者という関係にっていて、マネジャーには色を着け、誰がマネジャーかが誰にでもわかるようになっています。伝達情報は直接、一人ひとりに、「伝えるから伝わる」「わかればやれる」という考え方で進めています。

毎年1月に職員総会を開催します。店舗職員総会は約1300人が、共同購入職員総会は約500人が、集まっておこなわれます。その年の年度方針を理事長、専務理事、事業本部長が説明して、午後は事例発表をおこないます。一堂に会して、同じ空気を吸

いながら、同じ方針や実践事例を聴いて、1年間努力する方向を確認する場です。

また、7月には事例発表会をしています。これは自主参加ですが、500人近い参加でおこなわれていて、組合員さんも参加されています。

月次では月刊部内報「みらい」、週次では週刊「団らんにゅーす」で、具体的な実践事例を方針との関係で意味づけしながら紹介しています。部内報については、事例の取り上げ方に視点のズレがないかどうか、常勤理事会で毎回、確認しています。

情報は、職員一人ひとりに直接届けることを大事にしています。同時に、伝わったかどうかは感想文や日報などから読み取るようにしています。28ページに、職員総会の感想文を添付しました。これは見学に來られた外部の方の感想文ですが、総会の状況がよく伝わってくるのではないかと思います。

「できている人や部門、事業所に徹底的に学ぶ」というのは、同じ組織、同じ労働条件で、実際にできている人がいるわけですから、その人たちから真剣に学ぼうということです。

たとえば高鍋店の惣菜部門は、供給高構成比が15%、支持率が50%を超えて、全店で一番高く、1167万円の黒字で運営ができています。私も一度、終日研修に入りましたが、常に買い場を見ながら、商品の売れ具合に合わせて細かく製造がおこなわれています。8時閉店ですが、7時半頃まで揚げたて、つくりたてが補充され、しかもロス全店で一番少なく、値引きと廃棄を合わせて4.03%というすごい数字で運営ができています。百聞は一見にしかずですから、なるべく多くの職員に研修に行くよう

に呼びかけをしています。

先日は、高鍋店の惣菜部門の職員の働き方やマネジメント、会話の様子を2カ所で録画して、買い場とバックヤードでどんな動きになっているかを同時に映しながら、店長会議や惣菜部門の会議で見て、できていることの本質を探ることもやりました。せっかくの貴重な実践ですから、そこにある宝を汲み尽くして、組織の宝にすることが大切だと思っています。共同購入でも、全員が相互同乗をして、それぞれにたくさんの発見や気づきがあって、変化が生まれています。

人事考課制度については、導入していません。人事考課制度で賃金や賞与に差を設けると、失敗したことを隠したがる心理や、うまくいったことを人に教えたくない心理が働くだろうと思います。自分の失敗を他人のことにように研究し、他人の失敗を自分のことにように学び、できている人や部門、事業所に徹底的に学ぶ組織にしていこうためには、人事考課制度は導入しないほうがいいと判断しました。「協同する」という組織の価値観とは相いれないのではないかと考えています。

ただ、年2回、目標打ち合わせ面談はおこなっています。できている人に学び、お互いが切磋琢磨することにつなげたいと思っています。「協同する」という価値観を実際につくっていくことにもなると考えています。29ページに「面談シート」を添付していますので、参考にしてください。

組合員さんとより近い関係をつくるため、まず自分を開き、知ってもらい、「自己開示」の取り組みが全店に広がっています。現・山下店舗事業本部長が柳丸店の店長のときから始めたものですが、それを見

ると、職員はいろいろな思いを持って仕事をしているし、多彩な能力を持っていることがわかります。いろいろな知恵を込めて絵を描いたり、文章を書いたりして、自分を表現してくれています。最近は組合員さんも参加するようになり、楽しいお店になっています。自分がお店のなかに存在する、そんな場にもなっているのだと思います。

私は専務になってもうすぐ3年になります。専務になるとき、亀田理事長から言われたことがいくつかあります。そのなかに、「供給高を1%上げるのはなかなか難しい。でも、人のやる気を1%上げるのは、なんとかなるものだ」というのがありました。みんな、基本方針に沿って頑張ってくれているわけですから、その頑張りを知って、認めて、励ますことが大事な役割だと思っています。

昨年、「職員総会の感想文」「年2回の面談シート」「総代会議案書を読んで仕事に生かす報告書」に、職員情報管理システムにある職員の顔写真と履歴を見ながら、コメントを入れるようにしました。全職員1800人の一人ひとりに、私の受けとめや思いが届いて、職員のやる気が1%上がればいいなと思っています。「総代会議案書を読んで仕事に生かす報告書」も30ページに添付しましたので、参考にしてください。

次に、組合員組織の運営、組合員対応の考え方について、いくつか触れます。

まず、「居心地のいい生協にしよう」についてです。組合員さん一人ひとりの「～してほしいこと」「困っていること」を持ち寄り、そのなかで要望の多いこと、実現できるところから解決していこう、ということを進めています。「～すべき」とか「～すべきでない」といったことは排除します。

他人のことを「べき論」で言い始めると、みんなそれぞれ思いがありますから、なかなかまとまらなくなります。それよりも「私はこうしてほしい」を持ち寄ることが、「みんなが大切にされ居心地のいい生協」をつくっていくことになります。

組合員組織を使って「課題をさせる」ことはしません。自主的な取り組みを応援します。「くらしの交流会」は、組合員さんが自分たちで集まって、おしゃべりをする会で、報告書に基づいて、生協が年間1人500円を補助する仕組みです。年間1万3200人ほど集まって交流がおこなわれていて、そこから2800の声が寄せられています。ほかに自主的なサークルがあったり、学習講演会が取り組まれたりしています。わずかですが生協から補助もあって、組合員さんにはたいへん喜ばれています。

コープ委員会は、小学校区ごとの委員会です。85地区600人の人たちが毎月1回集まって、くらしで気づいたこと、組合員さんから聴いたことのなかから、生協に対して「よかったこと」「なんとかしてほしいこと」をそれぞれ一つに絞って、理事会に伝えることが役割です。

理事会は、その受けとめ・回答を「私たちの声で」という冊子にして、翌月に返すようにしています。組合員さんが声を伝え、改善に生かす権利としての組織という位置づけです。声が生かされていく流れが組合員組織の形としても見えるので、これから大事にしていきたいと考えています。

生協は、メンバーシップの組織ですから、一人ひとりの組合員さんの所在をちゃんと把握していることが大事だと思います。コープみやぎきでも、県人口111万人

のうち社会的移動が5万人ぐらいありますから、組合員さんの所在をつかむことを継続して、やっています。年2回、「わが家の声カード」を届け、声を聴かせてもらう取り組みがあります。共同購入の登録組合員さんには配達のとくに、未登録の方には郵送で、それぞれ届けます。

郵送は転送不可で送って、引っ越していたら生協に返ってくる仕組みにしていますが、毎年6000人ぐらい戻ってきます。戻ってきた人には、住民票を取ったりして追いかけて、県外転居の方には出資金をお返ししています。黙っていれば生協の雑収入となるお金ですが、コストをかけて捜し出して、返金しています。去年は634人に返金しました。オーナーへの礼儀というふうに考えています。

お金についていえば、昨年ついに長期未納者がゼロになりました。15年前に400人いて、長期未納金額は1200万円ありましたが、当時の理事会で理事さんから「なんとかしないといけないのではないか。このままでいいのか」という指摘を受けて、この15年間、地道にコツコツと取り組んできました。「毎週、ルールを守って入金される組合員さんの思いを、大事にしよう。再発させないようにしよう」と努力し、ついにゼロになりました。“そのスジ”の人たちからも「生協だけは踏み倒せない」と知れわたっていて（笑）、けっこうしまりのある組織になって、いいなあと思っています。これは全国に誇れる実践だと思います。

年間、いろいろなルートを通じて56700件の声が寄せられています。その声は組織の宝です。商品の開発・改善に生かしたり、ほかの組合員さんやお取引先に伝えたりして、生かしています。

「わが家の声カード」の声は、理事会で

も読んでいます。フリートーキングで組合員さんの思いを感じ取ることは、理事会の議論が組合員さんの思いとズレないようにすることにも役立っています。声は、組織のなかを血液のように流れています。たとえば商品に関する声は、どこから発せられる声であろうと、商品部には流れていきます。そして、それぞれの担当は、その声から組合員さんの思いを読み取り、自分の仕事に生かしています。

お店では、誰が、どこで、いつ、何を買ったかがわかるようになっていきます。商品トラブルが起きると、共同購入と同じように、当該の組合員さんに直接に連絡が届けられるような仕組みになっています。

お店の新聞折り込みチラシは、入れていません。折り込みチラシで集客しようという考え方はしていません。職員一人ひとりが、その日来られた組合員さんに全力を尽くし、満足してもらえるように努力をしています。毎日が真剣勝負になります。

お店からの情報としては、前月に利用された組合員さんに、そのお店から「ハロー！コープ」が届くようになっていきます。組合員さんの便り、職員の「自己開示」、組合員さんの知恵や声で改善できたこと、店長からのメッセージなどが載っています。商品情報はありますが、特価案内などはありません。組合員さんとの関係をより近いものにしていきたいという目的で、発行しています。

誕生日にお店でお買い物をすると、組合員カードで認識し、レジで「お誕生日おめでとう」の音声に続いて「ハッピーバースデー」の音楽が流れます（笑）。チェッカーさんからの「おめでとうございます」の言

葉とともに、手づくりのメッセージカードが渡され、商品代金は1割引になります。レジで並んでいる周りの人も「おめでとう」と祝福します。組合員さんは少しうれし恥ずかしですが、その場が温かい空気に包まれて、喜ばれています。

ことしから、店舗で「組合員さんの顔と名前とお気に入り覚える」という取り組みが始まっています。私が部内報「みらい」に書いた「専務雑感」を31ページに添付しましたが、楽しいお店、居心地のいいお店に近づいている実感があります。

基本方針に沿って、自分たちで考えて事業を進めていくうえで重要だと思うのは、情報システムを自分たちでつくり、変え続けていくことです。外注でシステムをつくる時に最も大変なのは、生協の考え方や仕組みを理解してもらうことだと思います。生協のことをよく理解している職員が、より仕事に役立つようにシステムをつくっていくのが最も合理的です。

コープみやざきは、店舗や共同購入の基幹システムだけでなく、先ほど紹介した「ハッピーバースデー」の音楽や、アルバイト職員まで含めて全員の顔写真や履歴が入っている職員情報管理システムなども、自前でつくっています。「こんなシステムはできないか」と要請すると、たいがいのことが安いコストでできるようになっています。

言葉の使い方としては、なるべく組合員さんから見た言葉になるように注意しています。使っている言葉は、たとえば「買い場」「加入率」「お気に入り商品」などです。使っていない言葉としては、「商品普及」「産直」「組合員活動」「地域に役立つ」などが

あります。

## 具体的な事例

次に、具体的な事例をいくつか紹介したいと思います。まず、ことしの総代会の議案書に載っていた組合員さんの声から、「30年加入ありがとう企画」についてのお便りです。

「何だろう？と封を開けて、びっくりしました。かごいっぱいのお花を載せて、かわいいひよこたちが長寿のお祝いを届けてくれました。24万人の人びとの思いやりと和田会長さんのお言葉を拝見して、生きる力をいただいたように思います。心より御礼申し上げます。設立から40年経ったのですね。勧誘して回ったのを思い出しますが、一店ずつ増え、どのお店にもぎわっていて、なぜかわがことのようにうれしく思います。商品も充実していて、やさしく接してくださる従業員の方々も心なごみますし、週1回の共同購入の方たちもいい方ばかりで、いつも感謝申し上げます。生協のますますのご繁栄と従業員の方々のご健勝をお祈り申し上げます」

続いて、柳丸店を利用されている組合員さんからのお便りです。

「レジの職員さんが私たち組合員の名前を呼んでくれます。親近感があり、うれしく思います。私たち組合員も、職員さんに声をかけるとき、名前と呼べたらと思います。背中『何でも聞いてねワッペン』に名前を入れていただくと、名前でお声かけができます」

この声を受けて、ワッペンに職員の名前

を入れることが柳丸店から始まり、全店に広がりました。そのことを知った大塚店をご利用の組合員さんから、以下のお便りがあります。

「そうそう。ずっといいなあと思って、見ていました。店員さんの『何でも聞いてね』のワッペン。どうしてだろう、後ろに付いているだけで親しみが。自分で商品探しをしていましたが、次回から私も甘えさせてもらおうと思った次第です。まるで家族のようでいいですね。コープって本当に気持ちのいいお店です」

「ご年配の男性の方が、パンコーナー前にある『組合員さんに教えていただきました』の小さなPOPに『私のことが書かれているんだよ。いちごスペシャルのどこ、見てみてね』と、とてもうれしそうに私に教えてくれました。見にいつてみたら、このパンが相当お好きなようです。ご自分のことが書かれているのは、やはりうれしいものなんですね」

「きょうは敬老の日で、お茶とお漬物、お菓子をふるまいました。そのとき、94歳になる組合員さんがいらっしゃいました。一人息子さんを亡くされて、『いまは私一人だけになりました。自分で家事も洗濯もすべてするんです。去年もこうやって、ここでお茶をもらいました。来年は来られるかわからないね』と言われたので、『私たちがいますので、来年も来てください。お待ちしております』と言いました」

次は、最近のお店の職員の「こんなこと聴けたよ！気づいたよ！報告書」からご紹介します。佐土原店水産部門の三浦峰子さんの報告書です。

「いつも料理教室でいろいろなことを学んでいらっしゃる近藤さんが『おいしかったよ』と教えてくださったのが、味付けもずくを利用した酢の物です。味付きカップ入りもずくに千切り大根を入れると、あっという間に酢の物が一品できるとのこと。私もさっそく三杯酢入りを買って帰り、つくってみました。混ぜるだけでおいしい酢の物ができて、栄養たっぷり、一石二鳥です。一晩置いていたら味が沁みて、いっそうおいしくなっていました。ぜひ試食で出してみようと思います。分量とか、自己流で作りましたが、今度近藤さんが来店されたら報告しようと思っています。また新しいメニューを教えていただけるかもしれません」

「いつも手押し車を押して来店される岡崎様が、先日、『葉付き大根を買ったらタクシーのところまでこの人が運んでくれたんだが。コープの人はみんなやさしいんだね』とすごくうれしそうに話してくださいました。岡崎様の後ろには農産の溝口利枝さんがニコニコと、両手に袋を下げていました。品出しで忙しい時間帯なのにお手伝いいただいて、すごく助かりました」

「川野様と西水流様はとても仲のいいお友達みたいです。朝からずっとコープにいました。レストスペースで楽しいおしゃべりをして、お弁当を食べて、『お店の中を世界一周しました』と笑って話してくださいました。『これから買い物をして帰ります』とのこと。15時半でした。こちらもすごく温かい気持ちになりました」

「毎日来店される中山様。いつも歩いて空港のほうから来られるので、『遠いのに、うちまで毎日お買い物ありがとうございます』

』と声をかけましたら、『ここに来るまでにね、ほかのお店もあるんだけど、コープさんが品物も店もきれいだし、惣菜もおいしいしね、だから、ここまで毎日来るのよ』とうれしい言葉をいただきました」

組合員さんからの「よくするカード&よかったよカード」もご紹介します。共同購入についての声です。

「先日は、母の写真と私のコメントをカタログに掲載いただいたうえに、すてきなプリントを届けてもらって感謝しています。母も、何回も何回もながめていました。また大好きな商品を探して、購入したいと思います」

これには商品担当のコメントが書かれています。

「先日はカタログにお写真をお貸しいただき、また、このたびは『よくするカード』でうれしい言葉をいただき、まことにありがとうございます。カタログミニネートがお母様に喜ばれたとのこと、とてもうれしく思います。100歳のお母様が、しめサバを大根と一緒に酢の物にしておいしく食べられていることを知ったことから、記念になればと思い、カタログ掲載をお願いしました。今後もよりよいカタログづくりを進めていきます。お二人がいつまでもお元気にお過ごしになられますように心から願っています」

いいことばかり紹介して、「苦情などはないのか」と思われる方もおられると思いますので（笑）、組合員さんから届いた、ちょっと悲しかった話もご紹介します。「ちょっと悲しかった話。まさか生協で」

「ジャムづくりに欠かせないペクチンを

求めて、行きました。菓子材料の棚に見当たりません。近くのスタッフの方にお尋ねしました。『ありません!』『近々入る予定はありませんか?』『ありません!』。そのとき機嫌がよくなかったのかな。それとも、心根はやさしいけど愛想の悪い人はいるよね。近くのスーパーに行きました。ありました。よかった。レジの方もやさしく接してくださったので、生協でのブルーな気持ちが晴れました。とはいえ、やはり私のお店の生協には心のこもった接客をしてほしいと思うのです」

これに対しては店からの回答が付いています。

「このたびの職員の対応につきまして、心よりお詫びいたします。まことに申し訳ありません。今回の声を受けまして、フロア部門全職員と店長を交えて夜に集まり、事例研究をおこないました。そのなかで『組合員さんの立場に立って、どう感じられたか。どのように対応すればよかったか』などをお互いに学び合いました。実際に2人一組になって、お互いに組合員さんと職員の立場で今回のやりとりをおこなうなかで、日常の言葉遣いやお話を伺う際の姿勢や口調まで学び合うことができました。まだまだ不十分とは思いますが、少しでも前進できるように努めてまいります。また、われわれ職員の努力すべき方向を確認するきっかけをいただいたこと、心より感謝申し上げます」

この「よくするカード」は匿名で出されましたので、回答は、事例研究をしている様子の写真を添えて、店頭の掲示板に掲示して、「ハロー！コープ」でも紹介しました。それを読まれた組合員さんから、こんな声が届いています。

「『ハロー！コープ』で最も印象に残った

記事は、裏面の『組合員さんの声を真剣に受けとめて、改善に努力しています』です。組合員の意見を大切にされているし、それを生かす姿勢が見えました。謙虚な感じが伝わってきました。利用する立場である自分も、今後さらにコープを大切にしたいです」

商品部の商談用紙にあった、お取引先の声もご紹介します。

「先週から全店で取り組んでいる、お好み焼きのメニュー提案のことで話が終始しました。営業担当の方は、自社としてのメニュー提案が決まったとき、うれしくて、その日は奥様と祝杯をあげられたそうです。とりあえず昨日までの企画実績をお知らせしました。それぞれの企画品の実績の高さに驚かれていました。惣菜部門まで巻き込んだ部門串刺しでのメニュー提案をもらった企業は、全国でもおそらく初めて。来月の支店長会議の場で全国の支店に向け、コープみやぎきの取り組みを報告されるそうです。花ヶ島店にマネキンで入られたときの感想として、まず迫田和子店長の店内放送や、一緒に商品を知らせようとするパワフルさに驚いたとのこと。また、組合員さんもフレンドリーで、積極的にお好み焼きの焼き方などを尋ねてこられたそうです。『いろいろな企業や店舗で試食販売をしてきましたが、これまで親しみのある職員や組合員さんに接していただいた記憶はありません』と言われました」

「副社長の挨拶」というのもあります。

「新任の副社長がぜひ、みやぎきに挨拶に行きたいということで、担当の方からの要請で商談となる。みやぎきに來たかった理由は、毎月、組合員さんから寄せられる

声をたくさん送ってもらっているのを、社内で回覧・掲示すると社員が喜んでいると、このことで、どういう形で返せばいいのかを聴きたかったから、とのことでした。対応としては、現場の方が喜んでいることをありのままに返していただければ、組合員さんに伝えたりカタログで案内することができ、組合員さんにも親近感が生まれると思うので、ぜひ現場の方の声を送っていただくように伝えました」

このような声を、私も毎日毎日、読んでいます。組合員さんの声、職員の声、商談用紙の声を読んでいますが、感激することがたくさんあって、本当にありがたいなと思っています。

最後に、生協の可能性について思っていることをお話しします。

組合員さんがオーナーとして経営している購買組織は、生協だけです。どんなに大手小売がカードで顧客の囲い込みをしても、顧客がオーナーになることはありません。原理的に違うのだから、使う人の論理、使用価値の視点を出発点にして、原理として貫いて事業をやっていけるのは生協だけだと思います。組合員さんの思いを真剣に聴いて、事業運営に生かしていくことは、原理の力を生かすことであり、関わるみんなを幸せにすることになります。

生協には、声を発信してくださる組合員さんと、それを受けとめ生かす役職員とがいます。より組合員さんのくらしに役立つ生協を一緒につくっていくという目的に向かって、壮大な協同をつくっていくことができると思っています。おもしろい世界が前に広がっているのです、自分たちで知恵を込めて、楽しく挑戦していこうと思います。

生協の可能性として、もうひとつ挙げたいのは、多くの人が互いの違いを認めたいうえで一つにまとまっていくような組織の運営ができるということです。困っていることをみんなの知恵で解決し、よかったこと、うれしかったことを、関係するみんなに伝えて、喜びにしてもらおう。そして、さらに一緒にいいものをつくりだしていく。そんなことができると思います。

生協での体験を通して、自分の意見や要望をちゃんと主張していくこと、願いを実現するためにみんなで力を合わせることに主体的に関わることの大切さを実感できるようになります。この実感があると、組合員さんが生協以外の組織での関わりにおいても「生協のようにやればいいのに」「生協のようにやろうよ」と考えてもらえるようになっていくと思います。

昔、京都生協に就職した理由のひとつに、蜷川民主府政への憧れというものもありました。蜷川さんは「見える建設、見えない建設」と言っておられました。「見えない建設」というのは、住民が自分たちの意見を出し合って、生かして、自分たちで地方自治をつくっていく、ということだと思います。生協が、購買事業という本業において「生協のようにやろうよ」と言われることは、まさに「見えない建設」であり、大きな社会的貢献でもあると思います。そんな夢を持ちながら、これからも宮崎の地で努力を重ねていきたいと思っています。ご清聴、ありがとうございました。

# 資料

2014年1月11日(土)・15日(水) (いずれかに○を) 職員総会感想用紙

店 支所

部 課

センター

部門名

職員No.

氏名

- 基本方針や事例発表を受けて、新たに決意したことや感じたことをご記入ください。
- 総会全体の運営について、ご質問・ご意見がありましたらお書きください（質問は該当する部署・役職員が回答をお返しします）。

昨日は、コープみやざき様の2014年職員総会に参加しました。僕は、参加が初めてで、少し緊張しましたが、貴重な時間を過ごしました。

初めに、全国の生協の活動が紹介されました。コープみやざきの活動も紹介されました。僕は、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。また、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。また、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。

このように、職員総会に参加して、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。また、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。また、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。

僕は、最後に、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。また、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。また、全国的な組織の強さや、地域に根ざした活動の大切さを感じました。

|                                                                                                                                                                                                                 |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 総務部                                                                                                                                                                                                             | 会長・常勤役員会メンバー |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div> <p>認</p> <p>14.1.16</p> <p>岩崎</p> </div> <div> <p>認</p> <p>14.1.16</p> <p>真方</p> </div> <div> <p>認</p> <p>14.1.16</p> <p>龜田</p> </div> </div> |              |

☆この用紙は、店長、エリア長、部署マネジャーが、事業所・部署ごとに回収して受付に提出してください。

## 2014 年／上期面談シート

実施日：2014 年 2 月 9 日

## 「私の 2013 年ふり返りと 2014 年目標」

店 支所 部

課 センター

部門名

職員No.

氏名

## 《本人記入欄》

1、1 年間お疲れ様でした。2013 年を振り返り、「特に、あなた自身が努力してきたこと」をご記入ください。

入社して、5 月が過ぎました。あつう間に色々な行事が過ぎました。1 つは初めての試みで、他は、その時先輩に助けを借りながら、なんとか乗り切ることができました。1 つの行事が私にとって、とても新鮮で楽しく過ごすことができています。笑顔で仕事ができることは、組合員さんにも伝わるかなと思います。



2、この 1 年間 私が見習った人、見習った内容、感謝したこと、感謝したい人や感謝したいことをご記入ください。

\* 職員名はフルネームで、番号の確認は、イントラから CMS・業務部→総務関係検索(職員検索)

①職員番号 [ 32719 ] ( ) さん

常に笑顔、気遣いがあり、色々教えてくださっています。自分が困ると、すぐに駆けつけて下さいます。一度失敗したら、二度は失敗しないように理解し、次に活かすと思います。

②職員番号 [ 23132 ] ( ) さん

平気な顔で、本気で話を聞いてくれます。軽快に話せる姿、常に笑顔で話を聞いてくれます。私も素晴らしい先輩の姿に、軽快に動き、頑張りたいと思います。

③職員番号 [ 11258 ] ( ) さん

部内では、遠くまで、レジに入ると、笑顔で声かけをしてくれます。笑顔で声かけをしてくれる、組合員さんにも伝わるかなと思います。笑顔で声かけをしてくれる、組合員さんにも伝わるかなと思います。

3、基本方針書を読んで、「これから 1 年間の私の目標」を決意や数値を含め、何を、いつまでに、どこまでやるかをご記入ください。

レジ操作も、これから、自分自身でできるようになりたいです。今年、組合員さんの名前も覚えて、買い物に来る楽しさを持ってほしいです。笑顔で声かけ、お礼を言えるように、笑顔で声かけをしたいと思います。レジのスピードも、これから、自分自身でできるようになりたいです。改めて、笑顔で仕事を楽しみたいと思っています。1 つは、前より行きたいです。組合員さんにも、頑張ってくださいね!

## 《あなたへのメッセージ》

マネジャー、エリア長、店長、SV 等々記入欄

毎日の業務、本当にありがとうございます。

いつも真剣に仕事をしてくださっているのが、すごく伝わってきます。おかげで、生活の改善にもなっています。ありがとうございます。マイアタウンスの声もとても優しく、また表現がすごく上手なので、たくさんアタウンスして下いね。

笑顔で接して仕事をしてくださる組合員さんにも伝わると思います。

こちらが楽しく仕事をして組合員さんをお迎えできると、組合員さんも笑顔で帰って行かれます。

これからも、おはらい先輩が見習いながら、一緒に頑張っていきたいと思います。よろしくお願いします。

感謝  
14.3.25  
真方

お礼のメールが、組合員さんにも伝わるかなと思います。笑顔で声かけをしてくれる、組合員さんにも伝わるかなと思います。笑顔で声かけをしてくれる、組合員さんにも伝わるかなと思います。

よろしく  
お願いします

| 各本部   |     |                    | バックアップ本部            |                    | 専務理事               | 理事長                | 総務部*スキャン保管  |
|-------|-----|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| マネジャー | 本部長 |                    | 総務部                 | 本部長                |                    |                    |             |
| 富田    | 河野  | 認<br>14.3.16<br>山下 | 認<br>14.3.11<br>小山田 | 認<br>14.3.13<br>河田 | 認<br>14.3.25<br>真方 | 認<br>14.3.20<br>龜田 | 原本は本人に返却します |

## 総代会議案書（本冊）を読んで仕事に生かす報告書

総代会議案書を読んだ感想を出してください。

（議案書は）「この一年間の、改善できた事例や喜ばれた事例がたくさん載っていますから、新たな発見や感動があり、自分も頑張ろうと思われたのではないのでしょうか。1800枚の感想文を読みながら、私たち役職員にとって議案書は、「具体的な事例で、基本方針の心を学ぶ教科書」ではないかと気づきました。組合員さんの代表である総代さんに、審議・議決していただくために作られますが、職員に理解され仕事に生かされてこそ、本当の値打ちが発揮されるのだと思います。」

2013年7月専務雑感より

本店・支所・部・課・センター 部門名 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_  
職員番号（必ずお書きください）: \_\_\_\_\_

1. 「総代会議案書」を読んで、改めて気づいたことを教えてください。

生協でパートとして働くようになって1年ようやくコープみやざきの一年の流れがわかってきている事がわかってきたように思います。最初の研修で本当にニギてやるのと思っていましたが、生協の中に入って見て、本当に真実に一生懸命にやられている職員の方々に見てきてコープみやざきがめざしている組合員さんと職員が一線にならなくて育っていくコープみやざきというのがよくわかりました。

2. この議案書を読んで、仕事に生かそう・努力しようと思ったことを記入してください。

いままでいる人や部門、事業所に学ぶという事で、私たちが本郷店農産部のグリーンリースなどの研修に行かせてもらい、今気をつけていますが、これからより一層衛生管理の行きとどいた仕事場にしていきます。

私は農産で試食を作て出す事が多く、あと組合員さんにおすすめの野菜をえらんでいただける方に試食に工夫をしていきます。

感謝  
14.5.23  
真方

組合員の反応や感想を聴くという事。



真方

\* 内容や文章の間違い、誤字・脱字の発見、質問、その他気づいたことを教えてください。

●質問・ご意見に対しての回答を希望されますか？（はい・いいえ）

| 所属長  | 本部長                | 会長・常勤役員（メンバー）                              | 総務部             |
|------|--------------------|--------------------------------------------|-----------------|
| 西村 清 | 認<br>14.5.22<br>山下 | 認<br>14.5.23<br>龜田      認<br>14.5.23<br>真方 | * 原本を本人にお返しします。 |

※5月16日（金）まで所属長まで提出ください。17日（土）まで総務部へ提出してください。総務部 喜多

## 部内報「みらい」の「専務雑感」から

毎日回ってくる「こんなこと聴けたよ！気づいたよ！報告書」を読んでいて、気づいたことがあります。共同購入の報告書には、相手の組合員さんの名前がほとんど書いてありますが、店舗からの報告書には、今までほとんどなかったということです。

共同購入の場合、商品を配達に行って、そこで会えた組合員さんとの会話ですから、誰と会話しただかは自ずとわかります。なるべく具体的に伝えようとする、自然にどこの誰とどういう会話をしていると感じたか、そしてどうしたいかという内容になっていきます。

店舗の場合、毎日の仕事のなかで、ふつうは組合員さんの名前を覚えなくてもあまり困りません。毎日、多くの組合員さんが来店されますが、欲しい商品がきちんと品揃えされていて、気持ちよくスムーズに買い物ができる状態であれば、特別困るということにはなりません。聴けた声を報告書に書く場合も、例えば、ご高齢の組合員さんとか男性の組合員さんとかで伝えることはできます。

昨年、組合員さんとの関係をより近いものにしようと、レジでカードをお返しするとき、間違いないように名前をお呼びすることが始まりました。また、品出しなどの仕事でも声をかけてもらいやすいように、背中の「何でもお聴かせください」ワッペンに職員の名前を入れることも始まりました。そうした工夫もあって、少しずつ親しい関係ができつつあります。組合員さんからは、「気軽に、商品の場所を聞けたり、要望や意見を言えるようになった。ていねいに対応してもらって嬉しい」という声も届いています。また、商品の使い方の工夫や、くらしの知恵も聴けるようになり、その声が報告書で回覧されて、買い場のPOPに生かされたり、商品改善につながったりしています。そういう変化をさらに進めようと、なるべく組合員さんの名前を覚え、名前でお呼びできるようにしようという提起もされ、報告書の内容もより具体的なものになってきています。

今年の方針では、この方向をさらに深めるために、「組合員さんの顔と名前、お気に入り覚える」を進めることが提起されました。「組合員さんより親しくなり、何でも言ってもらえる関係をつくっていくため、共同購入でできている『組合員さんの顔と名前、お気に入り覚える』を店舗でも進めていく。聴いた声を生かし改善していくことで、組合員さんと一緒に、より喜ばれる事業を創っていく」という提起です。店舗事業本部では、「組合員さんと名前呼び合える関係を作ります。毎月一人の組合員さんの名前とお気に入り商品を、全職員が覚えることに挑戦していきます」が提起されました。

八百屋のおやじさん・おかみさんなら、ごく当たり前にされている「組合員さんの顔と名前、お気に入り覚える、組合員さんと名前呼び合える」関係ですが、これがお店で働く全職員ができるようになれば、とても楽しいお店になると思います。組合員さんと職員とが力を合わせて、よりくらしに役立つ協同組合のお店を創っていくことになります。 2014年1月(まがたかすお)