

■□ 実践報告

シンポジウムに参加する問題意識 ～コープおきなわの取り組みより

山本 靖郎（生活協同組合コープおきなわ理事長）



トップの言行一致が 全ての始まり

私は職員に「まず、やってみようよ」という提起をしています。そう言っておきながら、一方で「いや、自分の苦手な事はやらない」と言うのは言行不一致だと思います。トップの言行が一致しているかどうかは職員からはよくみえていると思います。ですから、そういう一貫性や職員・役員間の親密性・信頼性は組織を活性化するうえで非常に大きな力になると思っています。

生協の理念や方針を、役員も含めて組織が一貫性をもって取り組んでいるのかということになると、どうも怪しいところもあると考えています。端的に言えば、すべての役員が職員に笑顔で挨拶できているか、職員から見て「うちの役員は自分から挨拶してくれる」とか、さらに「自分の名前を覚えようとする姿勢がすごく強い」と思ってもらえるかどうかは、生協人ならずとも企業人として、とくに責任の重い仕事をさせてもらっているわれわれも含めて問われているのではないかと。

このことは、私のなかでは、コープみやざきさんから学ぶことのうち、とても大きなテーマのひとつとなっています。真方専務から、「組合員の声を聴く」とか「職員の声をちゃんと返していく」というお話がありました。私はコープみやざきさんに

たいへんお世話になって、大きな影響を受けていますので、いろいろな場面を拝見しているつもりです。

たとえば役員室に入ると、職員からの「ひとことカード」のコメントへのお礼状が貼りだされていました。職員が「ひとことカード」を出すと、役員がそれにコメントを返して、そのコメントに対して職員が「ありがとうございます」といったことを、ハガキやメール等のツールで返しているわけです。それが役員室の壁に貼りだされているわけで、そういうところに本当の意味でその組織を支えている核心があるのではないかと思います。

人と組織が躍動する関係

コープみやざきさんについては、私もいろいろな勉強させていただきましたし、いまでも学ばせていただいています。コープおきなわに限らず、生協の役職員のみなさんはコープみやざきに行かれて、いろいろ学ばれているだろうと思います。

その学びがどう実践につながっているのかといえば、他の生協のことはよくわかりませんが、コープおきなわの場合、学んだことをなかなか具体化できない、なかなか実践できないという弱さを抱えています。そういうことも含めて、コープみやざきか

ら学ぶだけでなく、生協の原則や社会的に優れた事例から学ぶということを考えたとき、なぜ学びが魂の入ったものにならないのかということは、とても大きなテーマではないかと思います。それは先ほどから先生方がおっしゃっているとおりですので、それを深めることは本日のシンポジウムやディスカッションの大切な意味ではないかという気がします。

「人と組織づくり」を重視する背景という点では、私がコープおきなわの理事長に就任したときの最大の問題意識は、「人と組織がいきいきとしなければ、結果的に業績をあげることはできない」ということでした。

つまり、人と組織が躍動するということは、職員が元気になるということだと思います。元気になるということは、その自由な発想が組織で認められて、「もっとやっていいんだよ」と組織が後押しをしてくれる、ということかと思います。そういう元気な職員集団が日々、組合員さんと向き合えば、当然、そこには新たな喜びやうれしさが生まれてくる。そのことが組織の活性化につながり、結果的に業績の変化につながるのだらうという仮説を立てて、これが理事長としての私の最大のテーマかなと、覚悟というか、決意をしました。それ以降、いろいろな取り組みを進めているところです。

もうひとつは、コープおきなわは異業種との学びあいもしていますが、中小企業のオーナーさんたちとお付き合いしていると、社員をどうやって育てるかということに心を砕いておられることがよくわかります。中小企業の場合、人数が少ないので後継者を探すにも苦労するなど、私どもの組織にはない困り事に直面しながら、いろいろなところに行って、いろいろな学びのな

かで身につけようと努力されています。

そういう姿を目の当たりにしたとき、生協は、組合員さんがおられるという組織の甘さのなかで、人と一緒に育つとか、本当に組合員の期待に応えられるように組織の力量を高めていくといった必死さ、真摯さが不足していたなと反省しました。そこで、コープみやぎきさんをはじめとして、いろいろなところに学びながら、いま整理をしているところです。

私どもの最大の強みは組合員との親密性であり、それが私どもの組織の生命線であると考えています。

企業を特徴づけるとき、いろいろな整理があるようで、たとえばアップルのように、iPhoneをはじめとした商品が優れているという事例もあれば、クロネコヤマトのように非常に優れた業務システムを持っている企業もありますし、ディズニーのようにお客さんとの親密性を大事にしている企業もあります。どれも大事ですが、生協は組合員との親密性（コープみやぎきさんの表現を借りれば「身近な存在になる」ということ）をどれだけ高められるかということ、を、いま一番優先して考えています。

職員が、組合員さんに笑顔で、あるいは元気よく接していくためには、職場のなかで職員満足度が高いことが大切で、それがなければ、買い場や地域で組合員さんと笑顔で接することはなかなかできないだろうと思います。冒頭に「一貫性の問題が大きいのではないか」と申しましたが、組合員さんに笑顔を届けよう、組合員さんと笑顔で向き合おうという姿勢になるのは、「私は職場のなかで認められている」「この職場は私にとってすごくやりがいがある」という実感があるときであり、そういう実感がなくときは、いくら言葉を並べても無理かなと思います。

チームづくりを重視

では、どんな実践をしているのかということですが、いま最も大切にしているのは「チームづくりふりかえりシート」の取り組みです。1300名の職員は124のチームに所属していき、各チームのリーダーは毎月、ふりかえりシートを記入し、そこに所属長と私がそれぞれコメントを記入して、返すという取り組みです。私の場合、124のチームコメントを読んで、一人ひとりに5行ぐらいのコメントを書く作業をすると、毎月10時間ぐらいかかりますから、私にとっては修行のようなもので、ある意味、自分との闘いです。「何のためにこんなに手間をかけているのかな。でも、言い始めたのだから仕方がないな」と思いながら、もう1年半ぐらい続けています。

その反面、「『本当になんとかしたいと思っているのだよ』というメッセージを伝えることに意味があるなあ」という手応えもあって、続けられているという面もあります。その意味では、私が決意をして始めたことではありますが、職員からのメッセージに励まされて続けることができていくわけで、双方向性の「いい関係」づくりというのは、ツールの違いはあれども、組織の活性化を考えるうえでは非常に大きな意味があるのかなと考えています。

もうひとつは、店舗と宅配の事例発表会の参加者アンケートに各本部長がコメントを記入して返すという取り組みです。これも真方専務の真似でして、真方専務が1800名の職員にコメントを返しているという話を聴いてしまいまして、私も何かしなければいけないと思いました。そこで、店舗（約600名）と宅配（約300名）の各本部長に「真方さんはこんなことをされて

いるみたいだよ。どう思う？」と話したら、いま、実践しています。と返ってきました、

これもけっこう労力がかかると聞いていますが、直接コミュニケーションがとれることや、組織の方向性や本気を伝えるうえでは大きな意味があると思っています。つまり、トップも中心になって、実践を職員と一緒にしていくことはすごく意味のあることだと思うわけです。先ほど「御触書」という話がありましたが、私も含めてトップは、どうしても「お上」的な存在になる危険性があります。職員にとっては「なんか遠いところの人。いつも偉そうに言っているけど、自分たちの気持ちは全然わかってくれない」と受けとめられがちですが、そうではなくて、「私は組合員さんの喜びと幸せのために頑張るけれども、あなたも一緒に頑張ろうよ」ということを、スローガンではなく実践として、メッセージとして、継続していくことに大きな意味があると思っています。

小さな「芽生え」を大きな樹に

では、コープおきなわでどんな変化が起きているのか。ここで発表できるような事例はありませんが、当然ながら、みんな懸命にやっていますので、ささやかな変化が生まれていると感じています。

とくに組織風土の変化を、多くの役職員が実感しています。もちろん、私は「組織風土を変えよう」と話していますので、トップがそういうことを言っているのは職員も認識していると思います。一人ひとりの職員が実際にどう感じているか、4月に宅配（共同購入）の職員約200名にアンケートをとって確認したのですが、「成長の実感がある」と答えている職員は89.4%、約9

割です。この数字を高いとみるか低いとみるかですが、私はとても高い、ありがたい数字だと思っています。

同じく、「自分で考えて仕事ができるか」と答えた職員は85.0%ですが、これも比較的高いのではないかと思います。いま私どもは「考動を大事にしよう」と言っています。「考動」は「考えて動く」という意味で、コープおきなわの造語ですが、私どもの提起が職員にも受けとめられて、この数字になっているのかなと思っています。

ただ、「自由に意見が いえる」と答えた職員は69.9%です。これも90%ぐらいにしたいと考えていますので、まだ低いと認識しています。「努力が評価されている」についても71.1%で、約30%の職員はまだ評価されていないと考えていますので、まだまだ宿題も多いと思っています。「人間関係、上司関係がよい」も3割の職員がNOと答えています。

希望を感じるのは、「所属部署に愛着がある」と答えた人が約94%もあるということです。これは可能性を示していますので、この愛着心をどうやって行動化していくかが問われていると考えています。

もうひとつの変化は、店舗での部門間の壁が低くなっているということです。店舗も、農産、畜産、水産、惣菜など、タテ割で動く世界が非常に多くて、組合員さんにしてみれば農産であろうが、畜産であろうが、そんなことは関係ないのですが、職員が部門ごとに壁をつくって、その壁のもとに仕事をする人が多いような気がします。

そういうなかで本当にうれしい変化なのですが、ある店では、水曜日は畜産、木曜日は惣菜、金曜日は水産というふうに、3日間続けて商品のライブ販売があって、たとえば夕方には揚げたてアツアツの揚げ物が提供されるという取り組みが始まってい

ます。夕方に買い物をする組合員さんが多いので、お店の活気も品揃えもそのときに最大でなければなりません、私どもの弱さで、夕方になるともう商品が減っているという指摘を受け続け、反省もしていました。問題意識としてはありつつも、なかなか改善できなかったのですが、ようやく最近少しずついい方向に動いているのかなと思っています。

店舗の場合、シフト勤務ですので、どうしても午前中の体制が厚くて、夕方以降は薄くなるということがあります。それは現場の問題ではなくて、われわれの雇用の問題ではあると思いますが、なぜ、いままで改善できなかったことができるようになったのかといえば、やはり「組合員に喜んでもらえる仕事をしよう。チームの壁をなくそう」と言ってきたことのひとつの成果ではないかと思っています。

私はこれを主体的な変化だと捉えています。誰かが「夕方、揚げたてのトンカツを並べなさい」と指示したわけではなくて、職員自身が、組合員さんに提供したらすごく喜ばれたということを実感したわけです。実感したら、当然、「また、やろうよ」となりますし、畜産がやっていたら、「水産もやろうよ」というふうに、横への相乗効果が出てくるのかなということで、私はうれしい変化として受けとめています。

生協の存在価値を問う

方針を考えたり議論したりするときには生協の存在価値と現状との関係について認識することが大切です。着目していることを2つお話します。

ひとつは、社会に生き、社会を創る主体者づくりー理念にもとづく人としての行動

変容ということです。いま、コープおきなわは「ともに創る、くらしと未来」という理念を掲げています。協同組合だから「ともに創る」のは当たり前じゃないかといわれますが、内実は、まだまだ言っていることとやっていることが一致しないということがあるのかなと思っていました、根本的な理念がすごく問われているのではないかと思います。

2つめは、「ともに生き、ともに創る」主体としての組合員の存在の尊重ということです。先ほどの「顧客化しない」というのは、まったくそのとおりだと思いますが、日頃の運営では、ややもすると「売る対象」として組合員さんを見ているということがあります。ですから、組合員さんも職員も一緒になって、社会をよくしていく、幸せな社会をつくっていく、ということをコープおきなわはもっと大事にしていく必要があると感じています。

同時に、生協の素晴らしい理念を実践できる職員がいないと具現化できない、ということもしみじみと感じています。私も、雇用が計画通りに進まなくて、新人やキャリアの短い職員を雇用して頑張ってもらっている状況のなかで、こうした生協の理念がなかなか共有化されないという困った場面もあります。

しかし、職員がそうした実践をできるような組織にしていくことが大事ではないかということで、先にご紹介したようなさまざまな取り組みを通して、理念を理念として掲げるだけでなく、それを実践し、日常化していくことに取り組んでいるところです。

わかりやすさと未来志向

最後に2点、補足させていただきます。ひとつは、私がコープみやざきさんの役員・職員の方と接して感じるのは、人柄の良さです。具体的に言えば、謙虚であるとか、あまり抽象的な偉そうな話をしない、というようなことですが、それはすごく大事なことかなという気がします。みなさんも今日のお話を聴いて実感されると思います。目線が低いというか、わかりやすい言葉で、肩の力を抜いた表現を、基本方針にも普段のお話にも使われている。すごく努力もされていると思いますが、向き合ってコミュニケーションをとるとき、言葉の意味が通じなければ噛み合いませんので、職員間でも、組合員との関係でも、それはすごく意味のあることではないかと実感しています。

もうひとつは、コープおきなわもその最たる事例ですが、経営的に困難があって、なかなか先のことを考えられないという弱さを持っています。私も理念として「ともに創る、くらしと未来」を掲げています。「未来をともに創る」と言うわりには、「来月の供給をどうする？」とか「来月の利益をどうしよう」といったことに追われているという現実があるので、なかなか5年後10年後といった長さで物事を考えられないような集団になっていないかなという反省は私自身にもあります。

いま起きていることは、間違いなく過去の結果でしかないので、5年後10年後に新たな生協をどうつくるのか、どのように存在価値を高めるのかと考えたら、すぐに結果は出ないかもしれないけれど、先の課題をいまから掘り下げて、実際に組み立てていく、未来志向の行動がすごく求められているのではないかと考えています。