

特集 地域の拠点としての生協店舗

03

シンガポールでの研修体験と、
そのなかで感じたコープこうべの店舗事業との違い
山本 藍里（生活協同組合コープこうべ次代コープこうべづくり推進部）



山本藍里氏

はじめに

2014 年 5 月～12 月の 8 ヶ月間、シンガポール研修に参加しました。5、6 月は現地の語学学校で英語の勉強をし、7 月～12 月の 6 ヶ月間は、シンガポールの生協である NTUC FairPrice（以下フェアプライス生協と記載）で働くという研修でした。

私がこの研修に参加しようと思ったきっかけは二つありました。一つは異文化の中で生活・仕事をする事で視野を広げ自分の可能性を広げたいということ。もう一つは生協の可能性を改めて考えてみたいということです。

二つ目の理由は、2012 年夏に PHD 協会（神戸で活躍する国際支援・協力 NGO）のネパールスタディツアーに参加したことが自分の中に印象強く残っていたことと関係しています。

このスタディツアーにおいて私に与えられたミッションの一つは、現地の村で「協同組合とは何か？」をレクチャーするということでした。決して贅沢とは言えない村での生活で、人と人が当たり前のように助け合っており、そこで生じるつながりを肌で感じるによって、生きることは助け合うことという、まさに「協同組合組織」のしくみのあり様を考えるきっかけとなる体験でした。

コープこうべは 1921 年の設立以降ずっと、くらしの中の困りごとを解決し、より良いくらしと社会をつくるために、地域の人々が助け合いながら様々なものを築いてきました。例えば、組合員が手にするコープ商品は、その一つ一つに育まれてきたストーリーがあります。また、組合員が行う組合員活動や、商品・サービスを提供する様々な事業にも長年取り組んできました。これらの活動や事業はすべて、組合員が自分たちのくらしをよりよくするために、社会を変える行為です。

しかし現在の組合員に、コープの役割は理解されているのでしょうか。組合員（職員も含む）に、伝わっていないことがたくさんあるように思えてなりません。私は、大切にしたいその事業や活動

のコンセプトが、あらゆる場面でわかりやすく伝わるが必要だと思っています。

フェアプライス生協とは

フェアプライス生協は、シンガポールの国内でマーケットシェア 50%以上をもつ生協です。国民はフェアプライス生協に対して「親しみやすい店舗、お買い物しやすい店舗」というイメージがあります。1973年の石油ショックをきっかけに設立され、物価を安定させることでシンガポール国民の生活負担をやわらげる（まさにフェアプライス）ことをミッションとしています。したがって日本の生協とは社会の中での役割が少し違っているのかもしれませんが。とはいっても、生協としての本質・土台となるものはやはり共通していて、「協同の力で暮らしを良くすること」だと認識しています。このような生協で経験を積むことによって、成長し続ける組織の中で、自分が考えている課題を解決するヒントを見つきたいと、この研修に参加しました。

多様な人で構成される フェアプライス生協

フェアプライス生協での研修では、ハイパーマーケット（家電なども扱う大型店舗）、スーパーマーケット、ファイネスト（高所得者向けの商品・サービスを取り揃えたハイクオリティ型店舗）の3業態の店舗において、スタッフとして入り込み一緒に働きながら、様々な本部研修やCSR（企業の社会的責任）活動にも携わりました。

自分自身も店舗の職員として働く中で、一番驚いたことは職員層の多様さです。も

ともとシンガポールは様々な国からの移住者が多いこともあり、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、中国、インド、スリランカなど、職員の国籍は多岐にわたります。家族を祖国に残し単身でシンガポールに働きに来ている職員もいれば、朝4時からバスやバイクに乗りマレーシアから働きに来る職員もたくさんいます。それに加え、物価の高いシンガポールでは、「生涯働く」ということが当たり前のようで、学生アルバイトから年配の職員まで、年代も幅広いです。

多民族・多文化・多宗教・多言語と、まるで地球を凝縮したような国であるシンガポールでは、隣の人が自分と違うということが普通です。宗教グループなどが結成されないように、公共住宅ではわざと人種や世代が入り混じるように入居手配をしているという話も聞きました。日常的に「違いを認め合う」ことが当たり前なので、グローバルな視点もダイバーシティの重要性も、特別な意識はせずともすんなりと受け入れることができます。“Different people have different character（みんな違ってみんないい）”という言葉、シンガポールの日常生活の中で何度も耳にしました。違いを認め合い、それぞれができることを一生懸命やること、そしてできないことは助け合うこと、その文化はフェアプライス生協の組織の中にも現れていました。誰もがフラットな関係で言うべきことはきちんと言う、必要なときは助け合うのが当たり前という組織風土が、職員にとっても地域市民にとっても居心地の良い雰囲気をつくりだしているのだと感じました。フェアプライス生協のバックヤードでは中国語と英語が混じり合い、身振り手振りで教え合い、いつもみんな賑やかに仕事をしています。私が研修中に一番仲良くなったのは、ブツ

チャー（畜産・水産加工者）の中国人女性です。彼女は英語がほとんど話せず私は中国語が話せないため言葉は全く伝わらないのですが、不思議なほどに意気投合し、家に遊びに行かせてもらうほどになりました。彼女は中国からシンガポールに一人で働きに来ていて、シンガポールで出会った中国人女性とその家族と一緒に暮らしています（一緒に住んでいる中国人女性の結婚相手はマレーシア人です）。このように、各国から移住してきた人々がルームシェアで暮らすといったつながりが当たり前のこととして存在するのがシンガポールです。祖国に子どもたちを残してバリバリ働くお母さん、旦那さんが家事をする専業主夫、2家族一緒になって子育てしながら働く姉妹など、いろんな家族形態があり、それぞれに家族の課題があることを感じました。

またフェアプライス生協では、職員同士と一緒に食事や喫茶をする時間を、とても大切にしています。「おはよう」の後には「朝ごはん食べた？ 食べに行こうよ。」と言うのが朝の決まった挨拶で、「コーヒー買ってきたよ。一緒に飲もう。」といったティーブレイクの時間もあります。ご飯を食べに行くのはホーカーと呼ばれるフードコートスタイルのマーケットで、各国の手作り料理を手軽な値段で食べることができます。それぞれが自分の宗教にあったものや食べたいものを選んで購入し、同じテーブルでワイワイ言いながら食事をします。マネージャーやチームリーダーの研修に参加した時にも、会議の合間には必ずティーブレイクの時間が組み込まれており、事務所の一角にはお茶とお菓子を無料で提供してくれるセルフの休憩所があります。職員は食事やお茶をともにすることで、店舗や部署の壁を越えて、たわいもない会話を楽しんでいました。生活背景が様々であり、それぞ

れに違った課題を背負っていても「食べる」という共通の時間を通して、お互いに認め合いつながり合うことを大切にしているように思えます。

日本の生協から行った私たち研修生も、みんなからとてもフレンドリーに接していただき、充実した素敵な半年間を過ごすことができました。研修中に生まれたつながりは日本に帰国してからも途切れることはなく、今でも私の宝物です。

フェアプライス生協の CSR

この6ヶ月間の研修で強く印象に残っているのは、フェアプライス生協の“CSR”の取り組みです。この生協ではCSRを、シンガポールのマーケティングを引っ張る生協として、消費者・地域・環境・職員すべてのステークホルダーに対して責任のある行動をとることだと定義づけ、様々な取り組みを行っています。実際にフェアプライス生協の中に入り、一緒に働き組織のことを知っていく中で、フェアプライス生協の組織運営、普段の業務の中で当たり前だと感じていることが、すべてCSRだということに気が付きました。また、それはフェアプライス生協の店舗運営の基盤として、職員にも組合員を含めた消費者（来店された方をカスタマーと呼ぶ）にも、わかりやすくシンプルに伝わり浸透していると感じました。以降では、フェアプライス生協のCSRの取り組みを具体的に紹介します。

フェアプライス生協は、次の4つの柱をCSRの軸として様々な取り組みを行っています。

1. Responsible Retailing

～適正なものを適正な価格で～

2. Community Care

～地域コミュニティとの関わり～

3. Sustainable Environment

～持続可能な環境への配慮～

4. Wonderful Workplace

～より良い組織風土づくり～

まず第1の柱、Responsible Retailing ～適正なものを適正な価格で～について見てみます。

安全・安心な食品に加え、シンガポール人の健康に対する意識は近年ますます高まっています。そのニーズに合わせ、フェアプライス独自のハウスブランドを拡大させ、その一部にオーガニック商品があって特設コーナーを設けています。ヘルシー、ハウスブランド、オーガニック、朝ご飯コーナーなど一目でわかるコンセプトごとに分けた売り場づくりで商品のコンセプトをシンプルに伝えています。また鮮魚コーナー・青果コーナーなどでは市場風の対面量り売りが主になっており、必要なものを必要な量だけ、消費者が職員とコミュニケーションをとりながら買い物できるようになっています。そのためいつも適正なものを適正な価格で提供することができます。「適正な価格」とはシンガポール内の物価の安定を意味するそうです。

またシンガポールは、国内生産品がほとんどなく商品の90%以上が輸入というのが現状です。そこでフェアプライス生協は、国土の小さなシンガポールでも地産地消を推し進めたいという方針があり、垂直農法（＝狭い土地でも効率的に栽培できる農法）にチャレンジしている「SKY GREEN」という会社と提携し、「SKY」という珍しいパッケージの野菜を取り扱っています。この会社では、野菜くずを肥料にして農業に使う循環型農業を行っており、環境教育の

場としても取り上げられています。

これらの工夫を取り入れながら、価格を安定させるためにほかの小売業との分析などを行い、いつも適正なものを適正な価格で提供できるように努力がなされています。



オーガニックコーナー



鮮魚（生魚）の対面量り売り



垂直農法を行う会社とシンガポール産の野菜

第2の柱、Community Care ～地域コミュニティとの関わり～に関する取り組みについて説明します。

フェアプライス生協は、フードバンク的な取り組みやドネーション（＝寄付・基金）に加え、チャリティイベントなども多数開催しています。2014年8月末に参加したチャリティウォークイベント“Walk with U”では、企画・運営を事業系と活動系の部署どちらもが主体となって行っており、5kmのウォーキングコースの中で、各部署のマネージャーやスタッフが給水係として活躍していたことが印象的でした。

また、マネージャーは1年に3回、業務内に地域コミュニティ活動に参加するという決まりがあります。地域コミュニティ活動とは、老人施設を訪れ高齢者と一緒に散歩・食事をするといったものや、低所得者の方々と一緒に買い物をするといったイベントなどがあります。

このように、職員全体でイベントを企画する・参加することは、部門・部署を越えたコミュニケーションにもつながっていると感じました。



チャリティウォークイベント



老人施設のお年寄りと自然公園でお散歩

第3の柱、Sustainable Environment ～持続可能な環境への配慮～に関する活動としては「サステイナブル・シティ＝持続可能な都市づくり」を目指し、国をあげて生活者の意識改革を促す取り組みがたくさん行われています。美しい環境都市として有

名なシンガポールですが、国の環境政策の重点は「グリーン・シティ＝緑あふれる都市づくり」から「サステイナブル・シティ＝持続可能な都市づくり」の追求へと変わってきています。

特に印象的だったのは、写真のように緑と一体化した建築物が至る所に存在していることです。これらの写真は、2013年にオープンしたJEMというショッピングモールの外観図です。この建物は、建物全体のコンセプトを「環境」にしており、見た目のグリーン化はもちろんですが、太陽光の取入れ・ナチュラルエアー（＝自然風）の取入れ、雨水の貯蓄と再利用・電気自動車の利用推進など、建物内部でも様々な工夫が施されています。このような建物をグリーンビルディングといいます。都市国家であるシンガポールでは、建物のエネルギー消費がエネルギー全体の40%を超えており、国の長期戦略として行政が積極的にグリーンビルディングを推奨しています。JEMショッピングモールの中にフェアプライス生協のハイパーマーケットがあり、そのコンセプトももちろん「環境」で、コンセプトはストアデザインとして見える化されています。入口のエコマップでは店の様々な取り組みが描かれており、店のところどころでその内容（リサイクル資源の利用・LED電球の利用など）が紹介されています。マイバックを持参する利用者数も日々更新され、数字で現されています。近年フェアプライス生協では、このような「エコフレンドリーストア」と呼ばれる店舗を増やしています。



グリーンビルディング外観図



店舗入り口のエコマップ



エコの取り組み紹介

第4の柱、Wonderful Workplace～より良い組織風土づくり～について見てみます。

フェアプライス生協で実際に働く中で、職員が気持ちよく働くことができるよう、「より良い組織風土づくり」に力を入れていることは、強く感じることができました。

最初の研修店舗HJEMのマネージャーのピーターさんの合言葉は“*We are family*（家族）”で、フェアプライス生協の歌の中にも“*FairPrice is one big family*”というフレーズがあることが印象的でした。「職場の仲間と過ごす時間は家

族と過ごす時間よりも長い。だから、その時間を精一杯大切にしたい」という想いで、チームビルディングを目的とした様々な取り組みを行っています。業態（スーパー、ハイパー、ファイネスト、本部部署など）間対抗の各種スポーツ大会や、各店舗で開催される月に一度のバースデーパーティーといったイベント的なものもあれば、店舗間職員サポート体制（マネージャーが研修・休暇で不在の時や困りごとが発生した際には、エリア内の店舗間で職員・マネージャーが応援することができる）制度などもありました。これらの制度は、店舗や職場環境を良くしようというタスクフォース（メンバーは各店舗から集う）を組んで企画・実現し、フェアプライス生協全体に広がっていったのだと聞きました。

また、“Fair Price throw less competition”というおもしろい取り組みもありました。社会的課題である食糧廃棄問題に対して、フェアプライス生協として何ができるか、



各店舗で行われる、月に一度のバースデーパーティー

店舗ごとにアイデアを出し合いましょうというものです。

このように、あらゆることに対して職員の声を集め、実現していくという柔軟な発想が、職員の働き甲斐を高めているように感じました。

フェアプライス生協と、コープこうべの店舗事業との違い

6ヶ月間の研修を通して、フェアプライス生協とコープこうべの店舗事業とでは、違いがたくさんあることに気が付きました。その中から、私がコープこうべの課題だと考えていた「コンセプトをわかりやすく伝える」ことに対して感じたことは、伝えるだけでは伝わらないということでした。伝えるという一方的動作ではなく、どうやって気付き、わかちあい、心に落とすか。つまり何をシェアするか、またはどうシェアするかいうことを、多様な視点で考え合い、出し合うことの大切さを、改めて感じたからです。シェアすることで自分自身も心に落とせる。そしてはじめて、当事者となって具体的行動を起こせるようになります。いま本当に必要なのは、「みんな違ってみんないい」「違いを認め合う」というオープンな姿勢、そしてシェアというコミュニケーションなのだと思います。

一方、コープこうべにある特徴として感じたのは、「組合員」の存在です。フェアプライス生協では、組合員はあくまでもお客様という感覚でした。協同組合の歴史の中で、組織を一緒につくってきた組合員のパワーを、一度コープこうべを外から見るといった経験をしたことで、再認識しました。サービスを受ける人・提供する人という関係性ではなく、職員も組合員だという感覚、

それこそが生協の強みであり、今後も大切にしていかなくてはいけないことだと思います。

私は、今の日本、これからの日本にとって、ある一定の家族形態に縛られて生きるのではなく、むしろ家族同士のつながりとか、中身の方が大事になってくると考えています。少子高齢化社会と言われますが、地域の中に元気な高齢者がいる、一人で暮らす人が増えている、数少ない赤ちゃんがいる、空いた民家がある、という個別の事実を掛け算していくと、一つ一つは課題ではなくイノベーションを生み出す要素になるのではないか、これからの家族の在り方・社会の在り方・地域の在り方は、イノベーションの基となっており、おもしろいと感じています。

現在コープこうべでは、「くらしの拠点づくり」という考えのもと、これからの地域での生協の在り方について模索しています。コープ長田店の「くらしの拠点づくり」の取り組みでは、「コープこうべ（の施設）が地域に必要なとされる拠点」となるために、地域の実態から浮かび上がる課題をもとに「地域に必要なコトを地域の人が考える」という手法をとりました。まずは地域の組合員・職員合わせて15人ほどでチームを組み、半年間で10回ほどのワークショップを行いました。ワークショップの中では、物販以外に「地域の拠点」としてどのような機能が求められているのか、地域の組合員と職員が一緒になり、地域の課題・組合員のしたいこと・できることを話し合いました。実際に、地域の組合員20～30名にくらしの実態をヒアリングしながら、地域でくらす組合員の生の声を生かしたアイデアを生み出していきました。例えば、「買い物の合間に飲む100円のコーヒーが唯一ホットする時間」「気軽に子育てを相

談できる人がいない」という子育て中のお母さんの声から、店の一角を組合員ボランティアによる対面カフェスペースとし、買い物中の託児や気軽な子育て相談を組合員が対応するといったサービス、また「退職後は人とのつながりが希薄になった」「役割がない」といった高齢者の声から、誰もが気軽に参加し、教え合えるサロンを開設するなどといったものです。また、物販においても職員からは、「地域の拠点」として、店舗の一面のイートインコーナーが地域組合員の食卓の場となるように惣菜のバイキング化、また必要なものを必要な量だけ、鮮度の良いものを購入できるようにお米・お茶の量り売りなどのアイディアも生まれました。それらの中から、今ある店舗で実現できることとして始まったのが、「くらしの便利サービス」と「長田わいわいサロン」です。くらしの便利サービスは、日常の困りごとを組合員同士で助け合って解決する仕組み、長田わいわいサロンは店の一角で組合員が得意なこと・できることを教え合う場です。店舗の職員も一緒に運営に携わり、買い物だけではない店舗の在り方を、組合員と一緒に体感できるしくみです。

この他にも、職員と地域住民が一緒になってアイディアを出し合う地域ワークショップなど、現在コープこうべではさまざまな取り組みを行っています。『組合員の想いや夢を組合員と一緒に叶える』組織として、『地域組合員にとって必要な店舗』づくり、また店舗に限らず、すべての事業・活動のコンセプトを地域の組合員と一緒にシェアしていけるような仕組みづくりが、今後も課題だと考えます。