

特集 「やりがい」を感じることができる職場を考える

02

生協宅配における人材育成への想い

―「生協人よりも生協人らしい」人材をめざす株式会社アシスト―

(聞き手) 近間 由幸 (立命館大学社会学研究科後期博士課程)

(監修) 青木 美紗 (奈良女子大学講師)



取材に応じていただいた、清水辺光介氏、久保裕介氏、加藤知哉氏、山崎博之氏 (左から)

はじめに

生活スタイルの変化などを背景に、多くの生協では共同購入よりも個人宅配が増加している。それに伴って、配送に要する費用を削減するために、配送を委託している生協も多い。配送担当者は組合員と接点を持つ機会も多く、生協にとっては非常に重要な役割を担うと考えられ、一般的な物流会社とは異なる側面が求められる。生協の商品を届ける配送担当者が組合員との接点を持ちながら、モチベーションを維持するためには何が必要なのであろうか。今回は、『くらしと協同』第8号(2014年)で一度取り上げさせていただいた、「生協人よりも生協人らしい」人材育成に取り組んでいる株式会社アシスト様に、人材育成の具体的な事例と、人材育成にかける想いを語っていただいた。

株式会社アシストは、1990年パルシステム連合会が個配事業をスタートさせた時から個人宅配の受託を行っている。創業者である山中達夫氏が赤帽アシストという会社をつくりその後パルシステムグループの個人宅配業務を請け負うようになった。現在は子会社の(株)ロジカルがパルシステムグループの配送に特化している。平成28年度の売上高は11,605,407千円、従業員数1,675名(平成28年12月31日時点)となっている。(株)アシストでは運輸事業以外にもタクシー旅客事業、飲食事業、福祉事業にとりくみ、定年まで働ける会社を目指している。

株式会社アシストの経営理念は、「わたしたちは地域環境に配慮し、高齢化社会に適応した経営を行い社会に貢献します」であり、「そのために思いやりの心・素直な心を大切にし 感謝の気持ちを忘れず 情熱と行動力あふれる社会に有用な人財を育成します」となっている。この理念に基づいて、人材育成に関する研修では、取引生協の商品について学ぶ学習会、産地研修、沖縄自己啓発研修に取り組んでいる。これらの研修も含め、

人材育成への想いを以下で紹介したい。

## 競争ではなく協同を

**【近間】** 生協の仕事の中で、働く人たちのやりがいをどうやって作りだしていくかということについて大変興味があります。株式会社アシスト様では、「生協人よりも生協人らしい」人材を育成することをめざされておりますが、そのように考えるに至ったきっかけは何ですか？

**【久保】** 理念としての生協人よりも生協人らしくあろうとしたのは以下のような経過があります。

生協とは配送で関わったのが最初ですが、初めは生協とは何かわかっておりませんでした。よくわからない中で生協さんとか言われるようになって、その中で生協について知るようになりました。最初はただの宅配の人だったのが、だんだんと産地と組合員をつなぐパイプ役である責任を持っているとか、そういうことをより理解していかなければならないと感じました。

とはいえ、生協職員さんも、元々学生時代に運動されていてその流れで入協されたかたもいらっしゃる中で、我々と同じようにアルバイト感覚で入協されたかたなど様々いらっしゃる。生協の方は「職員」、我々は委託会社なので「社員」。ある意味我々は“生協人”としてはマイナスからのスタートであります。

だからこそ職員さんよりもより一層生協を理解していった、組合員と接していく必要があると思いました。特に最近は関東のほうでは委託社員のほうが多くなるという状況があります。だからより生協人らしくあらねばならないと思っています。

**【近間】** 貴社にとっての「生協人らしさ」とはどのようなものなのでしょうか。

**【久保】** 協同の精神であったり、コープ共済のたすけあいの精神などを理解して、事業と活動を両立させていくというのが生協人なんだと思います。しかし、生協も事業が成長しなければ活動の幅を広げることができません。

そのためどうしても数字に追われる場面があります。たとえば、供給高をつくるための販売促進活動などはそうですね。

さらにここ数年生協の宅配だけでなく運輸業界をとりまく環境が厳しくなっています。コストを下げた利益を生み出すという方向にならざるを得ません。でも逆にそんな状況だからこそ、競争ではなくて協同という考え方をしっかり持っていないといけないと思います。そういう考え方ができるのが「生協人」ではないかと思っています。

委託会社間でも“ライバル”と考えるよりは、お互い協同の精神で、業界を盛り上げていかなければならないと思います。

## 一組合員として商品を知る

**【近間】** 運輸業界としても協同が重要になってきているのですね。生協の配送業務はやや特徴的な仕事かと思うのですが、組合員とのやり取りで意識されていることはありますか？

**【久保】** 三位一体という言葉にある通り、組合員が出資・利用・運営していく組織なのでその感覚を我々委託会社・生協・組合員がもつというのが理想だと思います。1990年代から始まった個人宅配が右肩上

がりになり、他方近所づきあいなどが希薄になって班の共同購入が減少している状態です。班が生協への参加意識をもたらしていたのですが、個人宅配ではなかなか難しい状態かと思います。しかし忘れてはいけない事だと思っています。

生協の宅配は一般の宅配と違って、週に1度、必ず組合員さんにお届けするしくみなので、社会のインフラとして活用できるのではないかと思います。たとえば地域の見守り活動などで、高齢者やお子様の安全を守っていく取り組みの中で関係性を構築していくことができると思います。そういう点が大事です。

最近アマゾンや楽天が業績を伸ばしています。アマゾンプライムでは注文した商品が注文当日に届いたりします。そういう点では生協の宅配は週1回の配達です。この1週間サイクルというのはどういう意味があるか、組合員にとってはある意味こちよい拘束ではないでしょうか。1週間後には担当者が配達に来る、注文書ださなきゃ、と、そうやっていただくために対応ですとか商品情報をお知らせする事などもきちんとしていく必要があります。

**【近問】** 生産者の想い組合員に伝える役割もあるとおっしゃられましたが、商品そのものの知識や産地への理解が求められるかと思っています。どのように伝えることを意識しているのでしょうか？

**【久保】** 当初、我々の世代が配達していた頃は生産者とのつながりも皆無でしたし、産地に行くこともありませんでした。生産者と交流するきっかけになったのは販売促進をするようになってからです。商品のおすすめをするにあたって、自分が食べたことのないものを「おいしいですよ」伝えて

いくのは本当に正しいことなのか？担当者は机上で学んだだけでおすすめをしていました。でもこれは本心ではないのですね。これではいけないと感じ、可能な限り産地に行って土にふれて生産者の方々とコミュニケーションをとり、農薬を使わない農業の大変さを知ったりしてもらいました。まず担当者自身が一組合員として商品のことを理解することが大切だと思っています。

全員が同じものを美味しいと感じることはないと思いますので、自分が「これは美味しいぞ」「こんなこだわりがあってこの味なら」思うものを組合員さんにすすめるのが本来の姿だと思っています。これが本当の販売促進活動だと思います。毎年恒例のウナギだとか産地登録米などはいい商品ですが、食べたことのない社員は必ず口にしておすすめするのが大切だと思っています。

産地とか言ったことがあれば、先週お届けしたキャベツが傷んでたと言われたときなど、もちろんお詫びはするのですが、農薬使っていないので傷みやすいとかその理由もお話しできるんですね。その上で、「産地を守るためにもう一度利用して見てください」と言えるくらいまでなってほしいと思っています。

## 産地研修で感じる「生協人」

**【近問】** 具体的に産地研修ではどのようなことに取り組みされているのですか。

**【久保】** 研修先については、その生協のメイン商品・ベストセラー商品を中心に生産者や漁協も含めて生協とのかかわりが長い産地を選んでいきます。パルシステムの例でいえば北海道の野付漁業協同組合さん、千葉佐原農産物供給センターさん、神奈川の

ジョイファーム小田原さん、大紀コープファームさん、愛媛の無茶々園さん、九州のJA八女さん、菜種油の平田産業さん、鹿児島県の大隅地区養まん漁業協同組合さんなどに宿泊でお伺いしています。これ以外にも最近ですと、お米づくりのお手伝いをさせてもらっています。

生協に紹介してもらおう形でなく、私も独自に研修依頼をすることが大事と思っています。様々な会合で出会った方へ願ひする事も含め、自分たちですすめることに重点をおいています。

**【近間】** 社員だけでなくその家族も参加できる研修があるそうですが、ご家族の方も参加しやすい形態にする工夫などはありましたでしょうか。

**【久保】** 日帰り研修は家族も来ていただいています。家族参加は年に1回か2回、バスをチャーターして募集をかけています。大型バスに乗りきれないくらいの応募人数があります。交通費・お弁当代・懇親会費用は会社が出しますが、土曜日なので業務ではなく自主活動にしています。その時の写真などを写真集にして配布しています。すると次は行こうかなと社員が思ってくれるのです。

私が感動したことがあります。社員とその子どもさんが一緒に産地研修に来て、子どもがお父さんの職業を聞いている場面がありました。その社員はトラック運転手と答えていました。間違いではないけど、せめて「生協の配達している」と言ってくれたら…。そしたらその子が「お父さんこの畑で採れた人参をとどけているんだ。すごいね」というんです。子どもが親の仕事に誇りを持ってくれると、社員の中にも自分は生協人なんだという自覚が生まれるんで

す。それがモチベーションにもつながりません。

**【近間】** そうなんですね！生産者との関係には何か変化はありますか。

**【久保】** 生産者の皆様からはいつも大歓迎していただいています。いたれりつくせりです。ありがたいかぎりです。逆に生産者の方が配達に同乗したいという声があり、この2年くらいすすめています。この活動も進化してきたかなと思っています。

## 実際に料理をする学習会

**【近間】** 生産者とも良好な関係を築くことができているのですね。学習会ではどのようなことをされているのでしょうか。

**【久保】** 正直に言うと、商品学習会を始めたころは、次の週に予算を持ってその商品をたくさん利用してもらおうということをやっていたので悪いイメージがありました。しかし、本来はそうじゃないだろうということで日常的な学習にしました。販売促進だけのためではなく、組合員さんとの会話のきっかけになるように、皆が食べてみたいものについて学習会をやってくれということになりました。各センター持ち回りで提案されたものを全センターでやっています。ただ食べるだけではなく、自分たちでレシピをつくり、共有していくようにしています。爪楊枝で食べるような試食会ではなく、晩御飯を食べるようにごはんもついたりしています。若い20代の職員は普段料理しないのでその体験会にもなります。1回あたり、10人くらいを目途に、入れ替わりで実施し、全員が参加できるようにしています。

**【近間】** 学んだことを組合員にお伝えするとき、この学習会がどのように活かされていますでしょうか？

**【山崎】** 一人の担当者は約 400 人の組合員さんを担当しています。定期的に組合員さんに向けて「担当者ニュース」を発行しているのですが、そこにレシピを載せて「おいしかったです」とお伝えしたりしていますね。

**【久保】** 担当者ニュースはほぼ手書きで、商品案内の中に入れていきます。組合員さんへのお手紙みたいなものです。こういうレシピで食べました。よかったらどうですか？という風にすすめています。目標を持たなくてもこうすることによって、関連商品が多く注文されることもあります。

**【山崎】** 昔は、食べた次の週にその商品の販売促進だったんですが、今は販売目標を持たずに毎月定期的に行っているのでも組合員さんとのコミュニケーションツールが増える、引き出しが増える感じです。

## 人材育成にしっかり投資

**【近間】** 定期的実施することで組合員さんとのコミュニケーションツールになるんですね。沖縄自己啓発研修についてはいかがでしょうか。

**【久保】** この研修はアシストの理念を意識した研修です。そもそもこの研修を始めたのは創業者の山中達夫で、赤帽のときから始まりました。「個配バブル」で車両台数も増えていき受託センターも増え、二けた成長が続いていきました。そのため社員を

毎月何十名と増やしていったわけですが、個配の成長速度に人材育成が追い付かないようになりました。トラックの運転手の感覚のままそれなりのポストに就く社員もできてきたり（われわれ世代です）しました。

20 代前半で事業所の所長になったりして、それなりに一生懸命がんばってはいたのですが、いつまでもその状況が続くわけではないだろうと。頑張っているがそれだけでは通用しない時期がくるであろうと考えたわけです。

そこで社員教育にしっかりと投資していこうと山中達夫が決断しました。20 年前に管理者研修で富士山の麓にある管理者養成学校（社員教育研究所）にまずは山中達夫自身が入校し、その時代に合った良い研修であるということで、管理者が参加することになりました。当時の幹部社員（所長・副所長）は全員対象となり、派遣を開始しました。これは 2 週間山籠もりをします。携帯も取り上げられて新聞やテレビ・ラジオなどの情報も遮断されて行方特訓なんです。1 日からと 15 日からと月に 2 回実施されています。その期間に 2 名ずつ派遣しました。一人当たり約 30 万円の費用がかかります。当時 30 名ほど参加させそれだけの投資もしました。

そこから意識改革が始まったのですが、いつまでも外部に依存してはいけないということで、社内で我々自身がやっということと自前の研修を静岡県伊東で開催することになりました。当時は管理者でなく新人対象の研修にしました。しかし研修直後は変化が見られたものの、その後の継続が見られなかったので試行錯誤し、1 年間中止しました。

その頃、沖縄にアシストグループの飲食店を開業することになったのとコープおきなわさんのお取引が始まったこと、加え

て平和学習にもなる、ということで沖縄研修が始まりました。沖縄研修を始めて12年になります。始めた当初と違って時代も変化しているので研修内容も進化してきています。今の時代に沿いながらも人間本来の心の中の熱いもの呼び起こすようなものを目指しています。山中達夫がよく大切にしていた“雑草魂”を体感して、自分自身の力で成長するんだという研修です。アシストの理念を体感する場所になっています。今では新人だけでなく、ベテラン含む全社員が参加する研修としています。受講した社員を見た生協さんからも興味をもたれて、生協職員さんの参加も受け入れています。

**【加藤】** アシストは全国各地にあります。参加した社員が昇格して転勤になった時に見知った顔がある！ということになります。また生協さんも参加していますが、我々と契約していない生協さんからの参加も多いです。それが縁で委託契約にいたった事例もあります。そうすれば社員と生協職員さんのつながりも強くなりますし、良い関係ができると思っています。中四国の生協さんとはそういう事例もあります。

研修というと、みんな嫌なんですよ。なにやらされるのか。詰め込まれるんじゃないかって。でも参加したら数時間でその気持ちか払しょくされますね。自分が一歩出てやらなきゃとしっかりと講師が導きます。

**【近間】** これからも「生協人よりも生協人らしい」人材を育成するという点で今後考えておられることはありますか。

## 地域の協同を築く きっかけづくり

**【久保】** CSR という点で、被災地支援ですね。熊本にもアシストがありますし、東北は（株）ロジカルがメインで毎年支援活動に行かせてもらっています。今は山林の整備をし、木材を切り出し震災に強い家をつくるNPOのお手伝いしています。

我々は請負の立場なので、生協さんにご希望とお願いは多いのですが、我々の取り組みを通じて生協さんや他の同業者にも良い影響を与えられたらと思っています。社内的には、残業問題などもまだまだありますが、ゆとりを持った仕事にしていき、家庭的にも喜ばれる職場にすることが社員のためであり組合員さんにとっても良いことだと考えています。

この間行っている様々な研修も、この先の社会変化に適應できる状態を生協さんと創っていく事を目標に取り組んでいます。昔の共同購入は20人の班があったりしましたが、その状態には戻れなくても地域で協同できることはあると思います。夢かもしれないかもしれませんがそういうところに向かっていくんだという意識でみんなが仕事をしていくことが大事だと思います。

**【近間】** 生協にも、また生協の宅配を受託している企業にとっても参考になるお話だと思います。貴重なお話をありがとうございます。