

■□ 報告 1

理念が浸透し、多様な人が活躍する職場を 目指して ～コープこうべの人づくり方針と実践～

黒田 直義 (生活協同組合コープこうべ常勤理事 人事・総務統轄 統轄本部長)



生活協同組合コープこうべの黒田でございます。私の方からは『コープこうべの人づくり方針と実践』というテーマでお話させていただきます。まず、本当に多くの皆様の前で弊生協の取り組みを紹介させていただく場を頂戴いたしましたこと、厚く御礼申し上げます。本日お話をさせていただくことは3点ございます。①コープこうべの人づくりの中長期方針、②それに基づくコープこうべの人材開発、人づくりの概要と、③『協同の体験を語り継ぐ』の取り組みです。

生活協同組合コープこうべの概要

本題の前に、私たちの組織を簡単に紹介させていただきますと、設立は1921年。ルーツとなるのは、『神戸購買組合』と、『灘購買組合』という2つの生協で、賀川豊彦先生には、どちらの設立にも深く関わっていただいております。この2つの生協はそこから第二次世界大戦を乗り越え、1962年に合併し、『灘神戸生活協同組合』になりました。その後、創立70周年を迎えた1991年に『生活協同組合コープこうべ』と改称し、今に至っております。活動エリアは兵庫県全域と大阪府の北摂エリア、それから京都府の京丹後市、組合員数は約171万人という組織です。

人づくり中長期方針について

まず、コープこうべの人づくりの中長

期方針策定に至る前提をご説明いたしますと、コープこうべは2021年、創立100周年を迎えました。100周年を迎えるに当たって、組合員と役職員約1万2,300人の思いや知恵を寄せ合い、2030年にありたい未来を表現したビジョン『(ターゲット2030) コープのあるまち 協同のある暮らし』を策定しました。

ターゲット2030



そして、誰もが住み慣れたまちで安心して暮らし続けられる未来、子どもたちの笑顔であふれる未来に向けて、『つながり』・『健康』・『環境』・『あんしん』という4つのテーマを大切に事業と活動を進めて行くことを宣言しました。

これを踏まえて、人づくりにおける中長期方針『地域とともに歩み、それぞれのくらしに寄り添う「人づくり」』を策定し、3つの考え方を持って進めて行くこととしました。ひとつ目が、『職員が社会・地域・くらし・組合員に貢献する仕事の価値を理解すること(理念浸透)』。ふたつ目が『職員が自身のありたい姿を描き、向上心・挑

戦意欲を持つこと（キャリアデザイン）。最後が『職員があらゆる人の多様性を尊重すること（多様性）』。

～ ターゲット2030を実現する人づくり方針 ～

地域とともに歩み、
それぞれのくらしに寄り添う「人づくり」

- 1) 職員が、社会・地域・くらし・組合員に貢献する
仕事の価値を理解すること **【理念浸透】**
- 2) 職員が、自身のありたい姿を描き、
向上心・挑戦意欲を持つこと **【キャリアデザイン】**
- 3) 職員が、あらゆる人の多様性を尊重すること **【多様性】**



職員向け学びのガイド『ま Navi』
コープこうべの職員
向け学びのガイド
『ま Navi』をご紹介します。これは月給
者からパートタイ
マーやシニアアルバ
イトの皆さんまで、
学生アルバイトを除く全職員に配布してい
ます。内容は先ほどの人づくり方針に沿っ
て企画しており、この中には一般的な通信
教育や外部講座の受講メニューもありますが、
多くのページを割いているのは、生協
に対する理解を深めるための講座。また、
社会課題の理解を目的とした様々な活動や



ま Navi 2025 年初夏号より

イベントのお手伝いの募集。それから、生協の事業や活動を担う役職員や組合員が講師となる講座の他、商品の産地体験企画なども掲載しています。

このような企画を半年で60企画ほど掲載しており、自主参加扱いの講座にかかわらず、昨年度は延べ約1,000人の方に受講いただきました。半年に1回、冊子を配布していますが、多い方で1年間に16講座ほど参加された方もいます。“生協のことを知れて、ほんとにいい企画だと思いました”、“この講座に出て将来自分が目指すキャリアの参考にします”などの意見の他、他の所属の方との交流を深めることを目的に参加するというような方もみられました。

人づくり方針 (1)：理念浸透

(1) 社会・地域・くらし・組合員に貢献する、 仕事の価値を理解する職員を育成 【理念浸透】	
重点テーマ	
①商品の学習を通して理念を学ぶ コープ商品の開発の歴史やそこに込められた想い、また組合員とともに取り組んだことを学び、コープこうべの理念を学ぶ	
②仕事の「生協らしさ」に気づく 職員がそれぞれの職種の中で感じた「生協らしさ」をお互いに共有することで、仕事の価値に気づく機会を作る	
③組織内外の人とつながりをつくる 他部署や他団体の人々と交流し、相互理解を深める。また、様々な社会課題に触れることを通じて、コープこうべの特徴に気づく。	

前置きが長くなりましたが、ここから人づくり中長期方針3つの考え方の具体的な取り組みについて、順にご紹介していきます。

『理念浸透』の1つ目が、『商品の学習を通して理念を学ぶ』。組合員と一緒に開発してきたコープ商品の歴史というものの自体、理念を体現したものと考えていますので、それらを知ることが理念を学ぶことにつながると思います。2つ目が、『仕事の中の「生協らしさ」に気づく』になりますが、こちらは後ほど紹介いたします。3つ目が『組織内外の人とつながりをつくる』ということ。同じ所属の人だけでなく、コープ

こうべ内の他の所属の人や他組織の人とも繋がりを作るにより、自分たちの組織、所属の特徴にも気付く。以上、3つを重点テーマとして、『理念浸透』を進めています。事例を少し紹介させていただきますと、『商品の学習を通して理念を学ぶ』では、コープこうべには『株式会社コープエコファーム』という子会社があります。その産地訪問研修の事例です。店舗や宅配部門で正職員として採用され、現場に配属された若手職員には、階層別研修の中で必ず組み込みこんでおり、我々が日々供給する商品が、産地でどのような思いでつくられているかを肌で感じてもらうことを大切にしています。



株エコファームでの作業体験の様子

皆さんも経験があるかと思いますが、産地に行く前と行った後では、商品に対して職員の目の色が変わります。生産者の思いをしっかりと、引き継いで供給して行くために、産地で直接見て、触れることは本当に大事なことを思っています。なお、このコープエコファームでは、食品リサイクル法の規定に基づき、食品リサイクルループの認定を受けており、コープこうべの店舗から出る食品残さなどを堆肥として再生。コープエコファームでは、この堆肥を使用し野菜を生産。収穫した野菜を当生協の店舗や宅配で供給していることなども学び、生協の取り組みを体感していただいている研修です。

2つ目の『組織内外の人とのつながりをつくる』では、中堅職員の総代会議への参加の事例を紹介しています。コープこうべの組合員の代表となる総代は840名弱、8つの地区で37の選挙区があります。6月の通常総代会の他、春と秋には事業報告や生協の活動へのご意見をいただく会議を設けていますが、昨年初めて、これから管理職を目指す中堅職員にも参加させました。総代の生の声を聞くということと、生協の活動や事業の方針決定のプロセスを学ぶことを目的に、管理職への登用ライセンス取得プログラムに盛り込みました。



テーブルの意見をまとめて報告する様子

他団体との合同研修では毎年、JA 兵庫様との共催で協同組合塾を開催しています。協同組合の仲間として、互いの持つ地域貢献への思いや取り組みを共有したり、協力して同じ地域課題に取り組むことなどに、平成7年から継続しています。昨年度はコープこうべから係長級の職員12名が参加し、JA様からは、『みどり塾』と『あおい塾』の塾生18名が参加されました。これまでに延べ22回開催され、総勢740名が参加しています。

人づくり方針（2）：キャリアデザイン

(2) 自身のありたい姿を描き、向上心・挑戦意欲を持つ職員を育成 【キャリアデザイン】	
重点テーマ	
①仕事の幅を広げ、スキルを獲得	事業・活動の様々な情報に触れ視野を広げることや、他所属で異なる業務に携わる機会を創出
②将来の経営層やリーダーの育成と、その機会づくり	次世代のリーダーに求められるスキルやノウハウを学ぶ機会や、派遣型研修への選抜参加
③職場で実務力が磨かれる仕組みづくり	職場内で標準化されたOJTツールによる教育を行い、店舗職員のスキル向上を図る仕組みを強化

キャリアデザインでは、『仕事の幅を広げ、スキルを獲得する』、『将来の経営層やリーダーの育成と、その機会づくり』、『実務力向上のためのOJT（On-the-Job Training）の仕組みづくり』の3つの重点テーマを掲げて進めています。

こちらからは公募制のプログラムをご紹介します。『CK 宅配カレッジ』は、宅配事業の現場で働く職員を対象に参加者を募集。宅配を支える物流部や企画部署の見学の他、本部の政策立案部署の責任者の講義から、自身の仕事の意味や背景をより理解していただくことを目的としています。毎年、公募で選ばれた10名程度が参加しており、将来のキャリアイメージを掴むことに繋がりますので、人気のある企画となっています。

もうひとつの企画は、組織内の副業プログラムで、こちらは週に一度の頻度で、自分の興味のある部署で働けるプログラムです。好きなところで働ける訳ですから、これは最初、いい企画になると思いましたが、実際にやってみると、週に一度職場を抜けるということは、職場の仲間との調整が必要になるため、少しハードルが高かったようです。また、副業先で成果を出すことが難しいという意見もあり、初年度は5人が手を上げましたが、それ以降は2名程度の応募状況でしたので、残念ながら、昨年度で終了しました。

今年からは、職場から出て、生協の外の組織で働くといった新たな切り口で他組織研修の公募制のプログラムを実施します。先ほどご紹介したコープエコファームや兵庫県などへ1年間、教育出向させ、多様な経験を通じた人材育成につなげる他、他組織との相互理解を深め、連携強化を目指します。

『将来の経営層やリーダーの育成とその機会づくり』では、この間、コンプライアンスや法改正対応などの所属長研修は行ってきましたが、管理職のスキルアップや、理念浸透を深める教育は行えておらず、課題感を持っていました。そこで昨年度、神戸の賀川記念館の監修による『CK賀川豊彦塾』を企画し、賀川豊彦先生の足跡から我々の組織に引き継がれている理念を学び、自身の仕事に生かすことを目的とした研修を部長職対象で開催しました。1日×3回コースを2グループに分けて合計34名の職員が参加しました。参加した皆さんはリーダーシップを持って生協の管理職を務めて行くに当たって、『我々の組織の土台となるものは何で、自分は何のためにこの仕事をしているのか?』という問いに対する答えを求めていたらしく、もっと早くこの研修を受けたかったとの感想が多くありました。



賀川記念館での講義の様子

理念研修は管理職になったときに、よく刺さると感じています。実際、新人研修で生協の歴史の講義をすると、皆さん非常によく眠れるらしく、居眠りする方を何人も見て来ましたが、部長職のみなさんは一人も居眠りせず、目の色を変えて勉強されていました。神戸の賀川記念館の研修については、いつでもご紹介させていただきます。

人づくり方針（3）：多様性

【（3）あらゆる人の多様性を尊重することができる職員を育成 【多様性】】	
重点テーマ	
①障がい者雇用への理解促進	障がいがある方にとって働きやすい環境づくり
②コンプライアンスへの意識向上	不幸な職員を出さない組織にするための学習機会を作る
③働きやすい職場づくり	環境や社会への貢献、地域のつながりづくりに向け、働きやすい環境づくり、思いやりのある組織風土を醸成する

3つ目の多様性では、障がい者雇用への理解促進であったり、コンプライアンスへの意識向上等、働きやすい職場づくりを重点テーマとして進めて来ました。

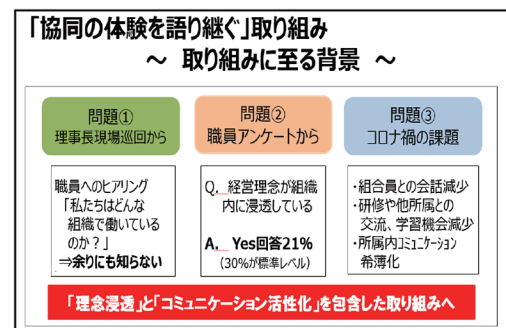
障がい者雇用では、2021年から雇用拡大を強化してきました。当初、グループ適用で2.8%だった障がい者雇用率が、2025年時点では4.7%まで上昇しました。今では毎年多くの障がいのある方に入協していただいておりますが、そこには働く仲間の理解が必要ですので、職場理解を進めるための研修を多くの所属で実施してきました。また、兵庫県に協賛いただき、障がい者の方々を対象としたスキルアップ研修も進めてきました。

働きやすい職場づくりのテーマでは、今年の6月から法改正され、企業のカスタマーハラスメント対策が義務付けられましたので、昨年からガイドラインを作成し、職員研修等も進めているところになります。

「協同の体験を語り継ぐ」取り組み

最後に特徴的な取り組みとして、『協同の体験を語り継ぐ』についてお話しさせていただきます。理念浸透の『仕事の中の「生協らしさ」に気づく』というテーマに基づいて取り組んだものですが、まずはその背景からお伝えさせていただきます。

コープこうべでは2021年、前任の山口一史理事長から現在の馬場一郎理事長にバトンタッチされ、新体制になりました。私も同時期に人事担当役員となりましたので、理事長に職員の教育状況を定期的に報告する機会を設けていただきました。ある時、馬場理事長が所属巡回をした時の感想として、“生協の成り立ちを知っている職員が殆どいない。みんな自分たちがどんな組織で働いているのか全然理解していない。生協で働くことの価値を理解している職員がいないことは残念。”と述べられました。折角、生協で働いているのだから、働く意義や価値を理解した職員が増えて行くと、仕事に対する姿勢も変わりますし、離職も抑えられるのではないかと示唆がありました。



それを裏付けるデータとして、職員アンケートを取ると、経営理念が浸透していると回答したのは21%。他社の平均も高くないですが30%が標準ということを見ると、この浸透状況には危機感を感じま

した。職員に理念を浸透させるためには、まず、歴史や理念など、コープこうべが大切にしていることを知ってもらうことが大事になる訳ですが、管理職でさえ、生協の理念や歴史と言われても、“新人の頃に歴史や理念を学んだけど、よく覚えていないなあ”というような職員もいる状況でした。

「協同の体験を語り継ぐ」取り組み

ターゲット2030の実現に向けた人材育成の一環として、職員一人ひとりがコープこうべの理念に基づく、自分自身の「協同の体験」から「仕事の価値」を認識し、コープこうべで働く意味について考える機会づくり

（目的）

職員一人ひとりが「協同の体験」を振り返ることを通して、社会、地域、くらし、組合員に貢献する「仕事の価値」を理解し、実践する。

※「協同の体験」とは

仕事を通じて、「生協らしさ」を感じた体験、エピソード

また、2021年度はコロナ禍の真っ最中でしたから、職員同士のコミュニケーションが十分にとれていない状況もありました。そこで、理念浸透とコミュニケーションの活性化を包含した取り組みとして考えたのが、『協同の体験を語り継ぐ』取り組みです。因みに、『協同の体験』は『生協らしさ』と同義語です。生協職員であれば、『生協らしさ』を感じた体験やエピソードというのは、誰もが持っているはず。ただ、それが当たり前すぎて気付いていない方が多いと思います。一人ひとりに、掘り起こすことをお願いして行きたいと考えていました。

取り組みのポイントは、ベテランの職員が自分の体験を自分の言葉で部下に話して行くこと。自分の言葉で伝えることによって、印象が強く残りやすいと思いますし、伝えるためのまとめる作業を通して、自分自身も仕事の価値にあらためて気付けることが出来るのではないかと思います。そして、語り継ぎを受けた職員も自分の業務や活動の中で取り組めることがないか考え、

見つけたら実践する。職員全員に、何らか仕事の価値に気付いていただくことを目標としました。

進め方は、コープこうべには8つの地区がありますので、各地区のトップである本部長が起点となってスタートしました。地区本部長には、共通テーマとなる生協の歴史と理念の他、生協は助け合いの組織であり、その時代に応じた社会課題を解決して来た組織であるということを改めて学び直しました。

“一般企業は理念づくりに多大なる労力とエネルギーを掛け、しかも、その肉付けもし続けないといけない。しかし、コープこうべは恵まれている。コープこうべは賀川豊彦が理念そのものじゃないですか”と、外部出身の常勤監事に言われたことがあります。賀川先生が生涯にわたって実践し続けた『愛と協同』、『一人が万人のために、万人が一人のために』という理念を辿るだけでも学ぶべきことはいくつもあります。ところが、当時は一部の階層別研修であったり、自主講座を除いては、賀川先生について学ぶ機会を組織として設けられていなかったもので、しっかりと学びなおせる時間を持ちました。

その後、本部長には自分自身の協同の体験を考え、後に部下に何を語るかをみんなで話し合いながら組み立てる時間を設けました。久しぶりに生協の歴史を学んだり、賀川豊彦先生のことを学びなおせる機会に



なり、非常にためになった、という感想がありました。

そして、本部長は自分たちの地区に帰り、自地区の所属長に向けて、歴史や理念とともに、自らの協同の体験（生協らしさ）を語っていききました。各所属長はそれを受け、店舗や本部など、自分の所属する現場で部下の皆さんに伝えていききました。

所属での語り継ぎの一例を紹介します。『コープ六甲店』の店長は、自身で資料にまとめ直し、歴史年表も作り伝えていきました。

この資料作成にはかなり時間がかかったようですが、店長は、“自分が過去に何をして来たかを考えながらプロフィールを作ったことで、結構いろんなことをやって来たなあと感慨深くなりました。それをひとつずつ思い直すことができたことで、伝えていきたいとの気持ちが強くなりました”との感想がありました。この店長の思いは行動につながり、大きな『コープこうべの歴史』ボードを作って、店舗のバックヤードに掲示し、いつでも見られるようにしました。



店舗での手作り歴史年表掲示の様子

職員に対しても、“生協らしさを語ってください。そして、来年度はこうして行きますという抱負を作ってください”と投げかけました。そして職員の体験した生協ら

しさも掲示しました。職員の声を紹介しますと、“長年六甲に住んでいますが、働き始めて初めて、このコープこうべが『コープさん』と言われる理由が分かりました”つまり、この方は、コープは組合員のお店で、スーパーとは違う距離感があるということを実感されたようです。

このように、所属長は、自分の言葉で生協らしさを語ることで、仕事と生協らしさが繋がり、それを伝え聞いた職員は生協で価値を実感したという感想が他の所属からも報告がありました。また、感想レポートからは、コミュニケーションを深めることにも効果があったと感じました。

ただし、今ご紹介したのはいい例で、少し難しく考えすぎて、“自分にはそんな協同の体験はない”と言う所属長や、“日々の業務に追われ、資料を作る時間がなかったため、しっかりと伝えることが出来なかった”と、取り組みが不十分な所属長もいました。効果はありましたが、もっと取り組みのしやすいものにしていくことが反省点となりました。また、『協同の体験を語り継ぐ』は1回だけの取り組みに終わらせることはもったいなく、“毎年行うことが大切”との意見も多くみられたので、継続して取り組んでいくこととしました。それから毎年、伝えやすいテーマを設定して語り継ぎを継続しています。

2023年度 『コープ商品を語り継ぐ』

2024年度 『震災体験を語り継ぎ、一人ひとりの「備える」を考える』

2025年 『協同組合の価値を語り継ぐ』

この取り組みのポイントは、所属長や正職員止まりにならず、定時職員の皆さんにまで参加していることです。先ほどの細川先生もおっしゃられたように、職員一人ひ

とりに理念を浸透させ、生協らしさを考えてもらうことに、一役買っているのではないかと思います。継続していくことで、さらに値打ちが出ると思いますので、今後もしっかり取り組んでいきたいと考えています。

ございました。

人事中期計画について

人事中期計画の策定

- 2025年4月、2030年ビジョンを実現するための人・組織づくりにむけて、公正さ、多様性、成長、働きかいを加えた4つの方針で構成する「人事中期計画」を職員に向けて発信。
- 方針ごとの具体的な取り組み・施策案を職員へ共有するとともに、職員からあったらしい制度、働き方、企画などのアイデアを募集。
- パンフレットを組織と職員のコミュニケーションツールとして活用中



最後に、コープこうべの人事中期計画をご紹介します。まとめさせていただきます。昨今、人づくりの前に、働く人の確保が本当に大変な状況です。そこで、今年の4月にコープこうべでは、人事中期計画パンフレットを作成し、職員に向けて発信いたしました。4つの方針を掲げて、働きやすい職場づくり、人事制度や組織風土をより良くしていくことを宣言しています。このパンフレットでは、方針ごとの具体的な取り組みや施策案を紹介するとともに、あったらいいなと思う制度や働き方に対する要望などを職員のみなさんに問いかけ、意見を募集しています。職員を育てて行くということとともに、職員が働きやすく、働き続けられる組織づくりを進めるためのツールとして使っています。

コープこうべが私たちの地域でこれからも必要とされる組織であり続けるために、生協運動の担い手を確保し、しっかりと育てて行けるように、これからも取り組んでいきたいと思います。報告は以上になります。長時間にわたり、ご静聴ありがとうございます。