

組織を挙げて お客さまの要望に応え どこまでも改善し続ける

なぜ事業高が落ち込んだのか

福井県民生協の設立は1977年である。「無店舗事業」と呼ばれる共同購入が事業の中心で、職員が配送トラックで組合員宅を回り、食料品や日用品の注文を聞き、それを配達して回っている。とりわけ「食の安全・安心」には力を入れてきた。有機栽培野菜や添加物を含まない食品、産地直送の農産物などの供給が支持されて組合員も広がり、順調に事業高を伸ばしてきた。

だが、90年代の終わりから伸びが鈍り始めた。2000年から3年間は減収となり、年間170億円あった事業高が150億円にまで落ち込んだ。ちょうどそのころに郊外型の大型スーパーの出店が相次いだから、落ち込みはその影響と思われた。

「が、果たしてそれだけだろうか」2001年に理事長に就任した藤川武夫さんは疑問を抱いたという。30代後半のある組合員理事の発言が頭を離れなかった。熱心な組合員の1人で利用高も高い人だったが、その彼女が「いまの生協にはぴたっと私の欲しいものがないのです」と言ったのだ。

藤川さんは問題解決のヒントを県の経営品質協議会での勉強会に求めた。やがて自分ひとりが勉強するだけではとても足りないと感じて、

生協の幹部全員が研修会に参加するようになり、その中でもっとお客さまの立場、組合員の立場から生協の事業を見直すようになった。

生協というのは完全なメンバーシップ制で成り立っている。組合員一人ひとりの利用状況はすべてデータとして残っており、その中から300人分をサンプリングして、過去から現在までの利用状況を分析してみた。そこで分かったのは、あれほど力を入れてきた安全・安心の食材の利用が、個々の組合員の中では少しずつ減ってきていることだった。「私の欲しいものがない」というのはこのことだった。

安全・安心の組合員の要求レベルはもっともっと先へ進んでいた。単に有機栽培野菜や無添加食品、産直商品というだけではなく、たとえばもっと多様な品種、もっと新鮮なもの、もっと手ごろなサイズのもの……が望まれていた。アトピー性皮膚炎やアレルギー体質対応食品の要望は一人ひとり全部違い、それを求める人たちの要求は切実だった。にもかかわらず、生協はその個別ニーズへの対応ができていなかった。

もうひとつ、大きな気づきは、組合員の年齢構成が40代以降に偏っていることだ。20～30代の組合員が全体に占める割合は20%強に過ぎず、県内人口の構成割合より10ポイント以

上下回っていた。彼女たちは品ぞろえの豊富な郊外の大型店に自分で車を運転して行ってしまふ。このままでは生協の担い手はどんどん先細りしていく。何とか手を打たねばならなかった。

生協のお客さまは誰か

お客さまの立場で考えるということの意味を、藤川さんに痛いほど思い知らせてくれた事件がある。経営品質への取り組みがある程度進み、優秀賞にチャレンジしたときの審査会当日のことだ。3人の審査官のうち主任審査官が「あなたのところの生協のお客さまは誰ですか」と質問を投げかけた。なぜそんな当たり前のことを……と思いつつ「組合員です」と答えた。「それは答えになっていません」と主任審査官は言う。答えに窮した。沈黙が流れ、それが20分にも及び、藤川さんは最後に「分かりません」と言った。主任審査官はこう言ったという。「生協にはいくつの事業があるのですか。それぞれのお客さまはみんな同じですか。購買する物も、量も、頻度も、購買の動機もみんな違うでしょう。そのひとつひとつについて掘り下げていかなければ生協の未来はない。にもかかわらず、あなたにはそれが見えていない」
「ガンと思いきり頭を殴られた気がしました。あの時の20分が、お客さまの立場で考えるということの意味をはっきり分かせてくれたのです」と藤川さんは言った。

現場の声に傾聴する

組合員が何を求めているかを常に探る。そのために現場で組合員に接する職員の声に率直に耳を傾ける。それに基づいて計画を立て、それを実施し、さらに組合員の反応を確かめて、不具合があればどこまでも改善していく。その取り組み方が確立したのは、2003年に敦賀市内に



藤川武夫理事長

3号店が誕生した時のことだった。

1996～1997年にオープンした1～2号店は先行生協の指導に基づいてつくった店舗だったが、敦賀の3号店は福井県民生協独自の方法で作り上げた最初の店舗だった。徹底して組合員の声を聞いて品ぞろえし、産直商品を徹底強化し、敦賀港に水揚げされる豊富な魚を並べて水産部門に力を入れ、アトピー・アレルギー対応製品のコーナーもつくった。そして、30代のミセスに焦点を当ててトータルイメージをつくった。

万全のはずだった。が、精肉売場に抜け落ちがあった。敦賀トンネルの南は関西文化圏で、肉といえば牛肉。牛豚鶏を均等に扱う嶺北の常識は通じず、牛肉の品ぞろえが少ないという苦情が相次いだ。オープン当初はかなりの来店があったが、次第に来店者数が落ち込み、当初見込みの1日2,000人を大きく割り込んで1,200人あたりを低迷した。

すでに来店している人はもうよい。まだ来店されていない組合員に働きかけようと懸命にPRした。だが、無店舗事業の配達担当職員の言葉がその間違いに気づかせてくれた。「今、来店されている組合員の多くは無店舗事業の利用者ですよ」と言う。無店舗で物を買っている組合員が

なぜ?と思ったが、調べてみるとその通りだった。重い物、日持ちのする物、まとめ買いで安くなる物は無店舗で買うが、生鮮食品や日配品は店で買っている。その同じ組合員が「牛肉が少ない」と苦情を寄せていることが分かった。まだ来店したことのない不特定多数に働きかけても事態は改善しない。来店しているお客さまが既にいろんな場面で生協を利用しており、その上で不満を感じているのなら、どうしたらもっと要望に沿うことができるのかを、まさにその組合員に聞くべきだった。

「幹部は推測で判断するな、まずデータを確認せよ。そして現場の声を聞け」と藤川さんは厳命した。店長は店で試食を勧めながら来店者の生の声を聞いた。無店舗の配達担当職員たちは訪問先の一軒一軒から「店舗の商品で足りない物がありますか。どんな点を改善したら使いやすくなりますか」と要望を聞き、それを店舗にフィードバックし、その結果「精肉売場がこのように改善されました。一度、店の方に出掛けてみてください。他の組合員さんにも知らせてあげてください」と逐一PRして歩いた。「生協は確かに我々組合員の方を向いてくれている。我々の意見を取り上げ、日々改善してくれている」という信頼感が組合員の中に徐々に広がっていき、来店者数はやがて増加に転じ、1日当たり2,200人に達した。

組合員の声に応え新規事業進出

無店舗事業はそれまで店舗事業と競合関係にあった。店舗ができると無店舗の利用が減る。だから、自分たちのテリトリー内に店舗はつくらなくてくれという声さえあった。だが、こうした取り組みの中から無店舗と店舗が相互補完関係にあることが分かり、店舗を下支えするインフラとしての無店舗の役割が次第に明確になってきた。これら複数の事業ネットワークを緊密にすれば、そこから新しい可能性が生まれる。そのひとつが子育て支援事業の誕生だった。

敦賀の3号店にはNPO法人が運営する託児施設がテナントとして入っていた。55人の受け入れ定員がオープン1カ月前に埋まってしまうほどの人気で、NPO法人はその後施設を広げて定員増を図ったが、組合員のニーズはそれをはるかに上回り、それなら生協に託児事業をやってほしいという意見が寄せられるようになった。

ちょうど無店舗の配達担当の女性職員のひとりが保育園の仕事をしたいから退職させてほしいと言ってきたのを押しとどめ、彼女が再度、大学に通って保育士資格を取得できるようキャリア形成促進休暇制度を導入。これがきっかけで2005年、生協自前の子育て支援事業がスタートした。保育士資格を取得して復帰した女性職員は、その後、新しい子育て支援センターの施



無店舗事業



ハーツ学園



ハーツはるえ

設長として事業の中心となった。生協は現在一時預かりの託児事業のほか、幼児と一緒に母親たちが集う事業などを生協の全5店舗で展開。県内最大の子育て支援事業者となり、全国で唯一出生率を向上させた福井県の子育て環境の向上にひと役買っている。

また、2000年から始まっていた高齢者に対する介護サービス事業も、子育て支援事業と並んで成長を続けており、地域ニーズに密着した生協のイメージづくりに貢献している。

これから生協の時代が来る

地域住民が生活の質向上のためにつくった生活協同組合という組織は、本来、組合員が主人公だったはずである。しかし、その規模が大きくなるとともに、本部から見た組合員はいつの間にか単なるマスとしてしかとらえられなくなってしまっていた。福井県民生協の取り組みは、それを原点に立ち返り、一人ひとりの組合員との関係を再構築したものだといってよい。

独居老人宅に配達しているある担当職員にこんなエピソードがある。「生協のお店で売っている刺身か惣菜の焼魚を持ってきてもらえないか」彼女は老人からそう頼まれたという。「無店舗事業では刺身も惣菜も取り扱っていないんですよ」と彼女が言うと老人はとても残念そうだった。気

の毒に思い、次回訪問時に店舗で惣菜を買って持っていくと老人は大層喜び、彼女はその後ずっとそれを続けた。その話が会議で上司から報告され、感じ入った藤川さんは彼女を特別表彰することにした。

惣菜を買って持っていくことは配達担当職員の本来の職務とはいえませんが、組合員一人ひとりの間に心の通う信頼関係を築いていくことは、これからの生協にとって非常に重要なことだと思われたからである。

福井県民生協のこの活動は、2003年と2004年に福井県経営品質協議会の優秀賞、2005年には知事賞、2007年には全国の大規模部門の日本経営品質賞を獲得した。県経営品質協議会には県内のほとんどの大企業が参加しており、生協の組合員の家族にはそれらの企業に勤務する人が多かったこともあって、これらの受賞は県民の信頼を一層高めた。

2007年度の総事業高は189億円。組合員11万9,000人。県民の43.7%が加入しており、30代女性の加入率は42.5%にのぼった。「我々生協はメンバーシップ制という一般の小売業にはない有利な条件を持っています。経営品質に挑戦する中で我々はその有利さに初めて気づきました。ひょっとするとこれから生協の時代が来るのかもしれない」藤川さんは最後にそう言って愉快そうに笑った。



子育て支援事業



上川少子化担当大臣の視察を受けた
ハーツきッズ学園



高齢者介護事業