

第11章

声を聴く型のマーケティング

——コープみやざき——

1. 顧客の声を聴く・応える

顧客志向の第1のタイプの事例として日本マクドナルドを、第2のタイプとしてセブン-イレブン・ジャパンを取り上げてその特質を検討してきた。これまでのタイプは基本的に消費者がメーカーに対して受身的であって、働きかけないという基本的な特徴をもっていた。したがって、顧客のニーズ・ウォンツを実現する様式は基本的に企業のイニシアティブによっていた。それに対して本章と次章が取り扱うのは、顧客がメーカーに対して能動的で自ら働きかけているという顧客志向の実現様式である。

歴史的にみれば、資本主義発達以前の経済においては、社会の主要な構成員は生産者であるとともに消費者である経済的存在であり、商業・商品流通は発達しつつあったものの、それに依存する部分は小さかった。消費生活における選択の範囲は大きくないものの、生産者・消費者は自律的意思決定を行っていた。近代社会における資本主義の発達には、企業の労働者であるとともに消費者であるという経済的存在に移行し、商業・商品流通に依存して消費を実現するように変わっていった。マス広告・全国流通が実現しナショナル・ブランドが成立するようになると、消費者は企業のマス・マーケティングの標的となり、受身的存在に転換した。企業の能動的なマーケティング活動によって消費が大きく変容するという高度消費社会が誕生し、消費者は企業活動に対して受身的性格を持つようになったのである。言い換えれば、企業と消費者の間の情報の格差に基づく企業主導型の操作マーケティングが展開されているのである¹⁾。現代の消費者は企業のマーケティング、他の消費者の消費動向、社会的規範、流行といったものに規定されながら消費をデザインする存在である。

このように現代の消費者は大きく企業活動に影響を受けるという性格を持ち続

けているが、それに対する反発傾向も生まれている。不良・有害商品や誇大ないし低俗コマーシャル、公害と環境保護、買占め、便乗値上げなどの社会的問題（消費者問題）が引き起こされるなかで、消費者は企業のマーケティングに対して抗議を行うようになった。すなわち「コンシューマリズム（consumerism）²⁾」である。このような消費者問題の発生の中で、消費者自らが自立しようとした運動の1つが生活協同組合である。生活協同組合は、消費者が自ら資本金を出資して組合員となり、生協の事業を利用し、生協の意思決定に参加するという性格を持つ経済事業体である。

さらに現代消費社会において「成熟化」が進行し、相対的に消費者の知識・生活デザイン能力が向上したことにより、基本的に消費者は受身の存在であるけれども、部分的には主体的な関与をなすようになってきた。このような生活を自らデザインする能力と意思をもった消費者の登場という変化に対応して「生活者」という概念が新たに提示された。「生活者」の登場は、製品は多様な目的のために使用されること（消費タスクの多様性）、それはさまざまな使用状況によって製品は利用されること（使用シーン）、そのため単一の製品ではなく製品を組み合わせ使用するということが重視されること（製品星座）、購買過程だけでなく使用、さらには製品の廃棄までの全過程の使用状況が焦点になること、製品への期待と実績との比較から生じる消費者満足が評価の軸になったこと、といった変化をもたらした³⁾。このような「生活者」の登場にともない、企業のマーケティングも変容を迫られている。新しい（概念としては新しいが実践としては過去にもあったという指摘もある）マーケティングのキーワードが「関係性」、「協働型」であり、より主体的な消費者の登場により、企業と消費者の間での、売手と買手の間での「関係」、「協働」というスタイルが登場しつつあるのである⁴⁾。近年急速に普及したインターネットや携帯電話という新しいコミュニケーション・メディアの登場は、ますます企業と消費者、消費者相互のコミュニケーションを促進し、消費者が積極的に関わる顧客志向の実現形態が部分的あるいは全面的に展開されつつある。

本章では、消費者が積極的に顧客志向の実現過程に関与し、メーカーがそれに適応するタイプの顧客市場の実現形態を検討する。このタイプは消費者の意見に適応するという意味で「声を聴く」型の顧客志向と呼びたい。顧客の声を聴くというマーケティングは、近年、サービス・マーケティングの中で注目されてき

ている。ここでは、「声を聴く」を軸に事業革新をすすめた生活協同組合のコープみやぎきの事例を検討する⁵⁾。

2. コープみやぎきの「声を聴く」

コープみやぎきの組織と事業の概要(2000年度)は、下記の通りである。

組合員数 18万5201人 世帯数比率 42.1%

出資金 40億9,959万円

供給高 254億7,874万円

うち共同購入 135億6,994万円(前年比93.6%) 店舗 118億6,650万円(前年比106.1%)

事業剰余 7億6,909万円(前年比115.7%) これまで赤字だった店舗事業も黒字化

総資産 131億4,662万円 自己資本 74億3,666万円(56.5%) 銀行借入れなし

8店舗 10共同購入支所

財務面で特筆すべきことは、1990年代に多くの生協が経営困難に陥り再建に挑んだにもかかわらず、コープみやぎきは持続的に黒字経営を進め、借入金なしであり、さらに店舗事業の黒字化も実現したことである。

このような結果を出しているコープみやぎきにおいて注目すべき取り組みが「声を聴く」取り組みについてである。コープみやぎきでは、生協は組合員の組織なのだから何よりも大事なことは組合員の声を「聴く」ことだとして、さまざまな仕組みで具体的な組合員の声の一言ひとことを記録し、検討し、回答するという取り組みを全面的に展開してきた。以下、そのための数々の仕組みについてみていく。

① 「よくするカード & よかったよカード」

このカードは、組合員から生協への意見カードで、「わたしたちのくらしや生

協をよくするために、提案・要望・苦情や、みんなに伝えたいこと、役に立った商品のはなし、料理やくらしの中のちょっとした工夫をどんどんお寄せください。」と呼びかけている。共同購入事業、店舗、生協の運営など、広く意見を寄せてもらうカードで、商品苦情も受け付けるけれども、それだけではなく、逆に組合員から組合員への発信にも活用している。そのため、カードには「この内容を、カタログ（筆者注＝共同購入の商品の一覧カタログ）・お店の商品案内や機関紙などで紹介してもよろしいですか？」と確認する欄が設けられている。また、基本的に組合員自らが直接記入して提出するためのカードであるが、受付者記入欄が設けられており、受け取った生協職員が「聞き取ったこと（組合員の声の補足説明）や対応など」を記入させることで、単に機械的に職員がカードを受け付けるのではなく、組合員の声に耳を傾ける、理解しようと努めることを仕組みとしている。カードの下欄は回答欄となっており、意見に対して関連部署等により原則2週間以内で回答することになっている。

2000年度は1年間で8,013通のカードが提出されており、もっとも基本的な多目的意見カードとなっている。寄せられている意見の大部分は、組合員の生協利用の目的でもある商品事業についてであり、個別商品についての苦情や良かったこと、こんな商品を取り扱ってほしいという要望、工夫して使用したこと、家族が喜んでくれたことなどの意見が寄せられている。苦情も寄せられているけれども、それだけではなく商品を通して家族の暮らしにどうプラスになったのか、といった感謝の声が寄せられているのが特徴的である。このような家族的なコミュニケーションが生協と消費者の間で育まれていることがよくわかる。

お店でのサービスへの感謝の事例を挙げてみよう。

〔組合員記入欄〕「生協店 サービスカウンター 宅配伝票、住所、名前の打ち出し、ありがとう。ふたりの子供（大学院生と大学生）に生協の商品をときどき送っています。発送もお店にお願いしています。7月上旬にダンボール箱をかかえて「お願いしま～す」と持っていったところ「〇〇さんはよく送られているから打ち出し伝票をつくりましょうか？」とパートさんから言われました。（中略）名前と住所だけなんですけど、結構面倒だし、間違いはないかと何度も確認したりで気をつかうものですが、楽になりました。このようなサービスはありがたいです。」

〔事務局から組合員さんへ〕「うれしいご意見ありがとうございます。〇〇さ

んは子供さん達へ心のこもった小包を良く送られています、遠く離れていても、家族の健康管理をきちとなされておられるのだなあいつも感心しております。小包を送られる度に COOP 商品をたくさん詰めてくださっていますが、本当にありがとうございます。この度は喜んでいただきました、私共も励みのお言葉になりました。今後、また、お気付きの点等ございましたら、お気軽にお寄せ下さい。」

この事例では、組合員はなぜ感謝しているのかという理由をはっきり書いており、回答の側は、組合員がなぜ小包で子供たちにときどき商品を送っているのか、その気持ちを受け止めている。そしてさらにご意見を寄せてほしいと気軽に声をかけてくれるようお願いしている。苦情・問題があつて謝罪・解決という機能的なコミュニケーションも重要であるけれども、この事例からはこころ（感情）のコミュニケーションがなされていることがわかる⁹⁾。機能的な問題解決の積み重ねとともに、感情の交換こそが生協－組合員の関係を成長させていっている。

② 「班会の声カード」(年2回、2月と9月)

生協の共同購入事業は、近接して住んでいる組合員が集まって「班」をつくり、それを単位に毎週注文した商品を配達してもらうという仕組みの事業である。注文は世帯単位で1週目に商品カタログが配布され、2週目に OCR 用紙の注文書に記入して商品を注文し、3週目に配達されるという週単位の無店舗・配送の商品供給事業である。「班」はこのようにまず効率的な配送を実現するために編み出された組織であり、商品の荷受けの単位にすぎない。しかし、同時に「班」は組合員同士の横のつながり、ネットワークをつくりだし、生協の組合員活動の基盤となり、そこから組合員活動のリーダーが育っていった。「班」での組合員同士のコミュニケーションで商品について「良かったわ」、「おいしくなかったわ」といったやりとりがなされる中で、生協の商品の普及拡大や商品の見直しなどにつながっている。いわゆる「口コミ・マーケティング」の場として「班」は機能してきたのである。コープみやぎきでは「班」のこのような性格をふまえて、「班」のメンバーの交流の場として「班会」を位置づけ、年2回「班会」を開催していただくように組合員に呼びかけ、「班会」で出された組合員の意見を書き留めたカードを提出してもらっている。

2000年度9月班会で寄せられた声が8,079通、2月班会で寄せられた声が6,602通であった。共同購入の「班」を単位とした意見集約であるので、寄せられた声の大半は共同購入カタログ商品や共同購入の配達担当者（コープみやざきでは「地域責任者」と呼んでいる）についての意見である。と同時に、生協に関して広く意見が出されており、店に関する意見、社会問題への意見、生協への期待などが寄せられている。

③ 「にじのわ」への便り

「にじのわ」はタブロイド版で毎週発行され共同購入ルートで配布されている生協の機関紙で「広聴・広報委員会」が編集している。紙面の表面は基本的に組合員から寄せられた声が掲載されており、裏面に生協からの広報宣伝事項が掲載されている。そして月1回裏面の左下に「にじのわコープクイズ」の解答の応募とともに「なんでもメッセージ」という声記入欄を設けており、切り離して配達担当者に手渡すか、お店のサービスカウンターに提出するか、あるいは官製はがきで申し込むというようになっている。「なんでもメッセージ」は文字通り、生協への質問、要望、苦情を記入してもいいし、「にじのわ」への感想を記入してもいいし、さらには身の回りの出来事や簡単料理、イラストなどを記入してもいい。さらにたとえば9月号なら「読書の秋。あなたの感動した本や映画（ビデオ）もお待ちしています。」というように、「にじのわ」でのテーマ特集に関連する組合員の提案も募集している。

2000年度の「にじのわ」への便りは1,846通であった。やはり商品や生協への意見が多数占るが、近況を寄せているものも少なくない。そして「にじのわ」の表面が組合員同士の交流を目的にしているため、さまざまな料理のレシピやくらしの工夫の提案、あるいは困っていることでどうしたら良いかの質問が寄せられおり、それらは表面の記事として掲載されている。たとえば組合員から「青しその葉の保存法、教えてください。」という声が寄せられたのでそれを「にじのわ」に掲載したところ、これに対する提案やら感想が「なんでもメッセージ」で寄せられている。

編集を担当する「広聴・広報委員会」は名称通り、寄せられた組合員の声を聴いて広報する役割を果たしており、組合員自身によって構成されている。「広聴・広報委員会」では、寄せられた組合員の声カード類のコピーに目を通して

「にじのわ」などの広報メディアの紙面の企画について検討するとともに、事業や広報について検討して理事会に審議してほしいことを提案する役割を持っている。

④ 「ハロー！コープ」への便り

「ハロー！コープ」は店舗での機関紙であり、共通紙面もあるが店舗ごとに発行している。表の面は「にじのわ」と同様、組合員からのお便りコーナーや店舗事業以外のお知らせ、そして「店長便り」が掲載されている。裏面は商品チラシという販促媒体となっている。表の面の右下にはクイズが掲載されており、クイズの答えとともに「なんでもメッセージ」を記入していただく欄が設けられており、お店のサービスカウンターで応募することができる。2000年度の「ハロー！コープ」への便りは3,898通と前年より3割以上増大した。店舗における組合員とのコミュニケーションはサービスカウンターを除くときわめて少ない中で、組合員から商品についての意見、お店の利用の実態、近況、「ハロー！コープ」への感想、「店長便り」への返信、お気に入り料理レシピなどが寄せられ、新しい双方向コミュニケーション手段となっている。

この店舗向け機関紙のユニークなのはその配布方法である。一般に店舗の販促チラシはその店舗の一次商圈を中心に新聞の折込みをして来客を訴求する。コープみやざきでは「わたしたちのお店は生協のお店なのではないのか。であれば利用される組合員にきっちりと広報し支持されることが基本のはず」という根本的なあり方論議を通じて、現在は、前月にその店舗を利用した組合員（お店での利用はコープカードをレジで通すことで記録されている）に対してのみ、わざわざ郵送で配布している。店舗事業は組合員が当然のこととして他の民間のスーパーと比較利用するし、単なる利用だけであれば、生協のお店と民間の食品スーパーと大きな違いが組合員に認識されるわけではない。したがって、共同購入事業が「班」を通じて生協の組合員であるという自覚を高め、生協一組合員関係を成長させるものであるのに対して、店舗を主に利用する組合員は自分が組合員であることをあまり意識していない。そこにメスを入れる一手段として、前月店舗利用組合員に郵送で店舗機関紙を配布するというのは効果的であり、組合員であるという自覚、そのお店へのロイヤルティを育む契機となっている。

⑤ 出資配当案内ハガキでの返信

生協では組合員が自己資本を出資する。その出資に対して配当が経営業績のもとに組合員に還元される。これを案内するハガキに対して、2000年度は606通返信があった。

2001年度から新たに、この出資配当を案内するハガキを往復ハガキにして「組合員の声カード」が返送されるようにした。先に挙げたように、共同購入のルートでは「班会の声カード」を通して組合員の声が出されるよう働きかけていた。これに対して、共同購入を利用していない組合員が過半数になっているにもかかわらず、それらの組合員の声を意識的に聴くよう働きかける取り組みが足りないのではと考え、「私の生協①ココがお気に入り②もっとこうして」などについて往復ハガキで呼びかけることにしたのである。このルートは、共同購入を利用していない組合員から幅広い意見が出されるという意味で貴重なものとなっており、すべての組合員の声をうけとめるためにどうしたら良いのか、1つひとつ考えながら実践しそしてまた考えるというように工夫してきている努力の表われである。

⑥ 利用高割戻し案内ハガキでの返信

利用高割戻しとは、生協での利用金額に応じて一定金額を還元するものである。この利用高割戻しの金額を案内するハガキに対する返信は、2000年度729通あった。

⑦ 共済へ寄せられた声（「たすけあい」給付者アンケート）

生協は「たすけあい」共済事業を展開している。共済加入者の中で病気・事故等により給付を受けた組合員から給付者アンケートを実施した。2000年の共済へ寄せられた声（「たすけあい」給付者アンケート）は918件寄せられた。給付を受けた感謝の言葉や生協の共済の良かった点、さらには「直接地域責任者（筆者注＝共同購入の配達担当者）の方に共済の請求をしていないのに、班での会話の中で地域責任者の方が手続き用紙を持ってきてくれたり、あるいは送ってきたりして助け合いを実感した」という声も出されている。

⑧ 生活サービス事業に寄せられた声（車検・ガソリン・ボイラー・葬祭・住宅アンケート）

生協は専門業者と提携して生活サービス事業を展開している。車検・ガソリン・ボイラー・葬祭・住宅といった生活サービス事業を利用した組合員に対してアンケートをそれぞれ実施している。2000年度の生活サービス事業に寄せられた声（車検・ガソリン・ボイラー・葬祭・住宅・旅行アンケート）は合計 2758 件である。

⑨ 「運営委員会からのラベル」（「みんなに伝えたいうれしいこと」「理事会で検討してほしいこと」）

運営委員会とは、小学校区を基本に地域を分けてそこに組合員が自発的に参加する権利を持つものとして設定された組織である。その目的は、運営委員会で作された組合員の声を生協の運営に生かしていくという点にある。現在、運営委員会の役割は次の2つに限定されている。現在の運営委員会の第1の役割は「ふだんのくらしの中の想いや、組合員さんからの意見を理事会へ伝えます。」というもので、組合員の願いや意見について話し合いをして、「理事会で検討してほしいこと」について1項目に絞り、また「みんなに伝えたいうれしいこと」について1項目に絞り、それぞれラベルに記入して報告するというように、シンプルでかつ組合員が集団で何をしたら良いのか、明確なゴールを提起した。第2の役割は「商品の試食やテストを行い、理事会へ商品開発・改善の声を反映させます。」というもので、毎月届けられる商品について試食ないしテストを行って組合員が集団で意見交換した後にアンケートを提出してもらおうとした。商品の見直しを集団的に進める場として位置づけられている⁷⁾。2000年度の「みんなに伝えたいうれしいこと」ラベルは1,131件、「理事会で検討してほしいこと」ラベルは1018件提出された。組合員個人が記入するカード・アンケートに対して、運営委員会ラベルはおしゃべりの中で「ぜひこれは」というようにして1つに絞ることを要求しているため、重みのある、広がりや深みのある意見が選ばれて提案されているのが特徴的である。またこのラベルにおいても、組合員の記入欄の下に事務局の記入欄があり、組合員の提案に対して生協職員からの補足コメントを記入するようになっており、職員が耳を傾けることを制度化している。そして「みんなに伝えたいうれしいこと」ラベルは「私達の声で」という名称の冊子に毎月まとめ

られ、他の運営委員会で出された提案を見て、商品を試食したりなどの交流が進められている。

「理事会で検討してほしいこと」ラベルは、すべて生協の各事業部門が回答し、その回答について全理事で検討し、翌月の運営委員会に「私達の声で」という回答集が返ってくる。それで納得がいかなければさらに問うことが奨励されており、このようにこれら2つのラベルは、運営委員同士、そして運営委員と理事会をつなぐ双方向コミュニケーションの手段となっている。

⑩ 「情報 & 業務提案書」

「情報 & 業務提案書」は生協で働くすべての職員（正規職員・パート職員・嘱託職員）が組合員から聴いた意見や自分で気がついたことをもとに情報を提供したり業務改革の提案をしたりするものである。2000年度の「情報 & 業務提案書」は2066件と前年対比2倍に増えている。

⑪ 「地域責任者日報」

地域責任者とは共同購入事業での配達担当者であり、班の組合員と直接接する職員である。その地域責任者の毎日の配達で組合員から寄せられた声や配達時にあったことを記録しそれを発信するのが「地域責任者日報」である。2000年度は改ためて、より組合員の役に立つためには組合員の声をもとにした発信が重要であると全体で確認し直したので、「地域責任者日報」は6,531件と前年対比倍以上に増加した。組合員は共同購入で利用した商品についてさまざまな感想や要望を持っており、それを聴いて日報で発信する中から、商品カタログの品揃えの見直しや共同購入の仕組みの改善につながるきっかけとなり、地域責任者同士が互いに学び合う手段ともなっている。

⑫ 「企画要望問い合わせ表」

「企画要望問い合わせ表」は特殊な用途目的を持ったカードである。共同購入では商品カタログに掲載されている商品を注文するため、組合員から「〇〇という商品は次回いつ企画されるのですか？」という問い合わせがしばしば寄せられる。次回企画の予定を問い合わせる商品は、その組合員にとってお気に入りの商品なので、どこがお気に入りなのかを合わせて尋ねてそれを商品本部に発信し、

次回企画の検討に生かすというものである。そして次回企画が決まる、あるいは決まっていれば、その予定を問い合わせた組合員に回答することになっている。さらにお気に入りのポイントを尋ねているので、それをもとに商品カタログに商品が企画されるときともに掲載される場合もあり、他の組合員にその商品の良さを組合員の声で伝えることにしている。このように「企画要望問い合わせ表」は、組合員と商品本部との双方向コミュニケーションであり、そして組合員から組合員への発信にも生かされている。2000年度の「企画要望問い合わせ表」は3,319件出されている。

⑬ 「1カ月後、半年後アンケート」(2001年から)

生協は独自のルールやスタイルを積み重ねて育ててきている組織であるために、しばしば新たに生協に加入し組合員になった人にとっては、利用の仕方やトラブルがあったときどうしたらよいか、わからなかったり、とまどいを持ちながら利用していたり、それが理由で利用が少なく、場合によっては生協を脱退する場合もある。そういった状況に対して、新加入組合員に対して特別のフォローをすべきであるということを検討して生まれたのが「1カ月後、半年後アンケート」であり、2001年からスタートした。「1カ月後、半年後アンケート」は名前の通り、初めて共同購入を利用する組合員や久しぶりに利用する組合員に対して「分からないこと」、「困っていること」がないか、1カ月後と半年後のタイミングでアンケートを行った。アンケートで出された組合員の声に基づいて、「分からないこと」については説明のお知らせをし、「困っていること」については共同購入の仕組みの見直しなどに生かしている。そして組合員からは「気にしてもらえてうれしい」というように、特別のフォローそのものへの感謝の意見も寄せられている。

以上のように、実に多くのコミュニケーション・ルートをつくりだし、2000年度1年間合計で47,875件という組合員の声が紙に記入されている。これだけの多くの声が生協の中を流通しているのである。

それでは組合員の声を聴くということはどういうことなのか。第1に、組合員から出される声を、生協職員の側から積極的に注意して聴くようにしている。第2に、カード等に事務局の補足コメント欄があることに示されているように、単

に組合員の意見を記録するのにとどまらず、なぜそう言っているのかな、どういう気持ちで言っているのかなというように、組合員の意見の背後にあるものを感じよう、受けとめよう、理解しようと努めている。第3に、組合員から寄せられた声は、担当部門や各種委員会、そして理事会でコピーが配布され、一つひとつ検討され、商品や事業の仕組みの改善等に結び付けている。第4に、担当部門等から組合員に寄せられた声に対する回答が原則2週間以内に返答されている。第5に、組合員から出された声やそれへの回答を他の組合員にも発信して、組合員同士の情報交換を進めている。これらのステップを、コープみやぎでは「聴く—一看—いかす—返す—伝える」というように実践的に深めている。

たとえば、組合員から苦情が寄せられた場合、苦情への対応も機械的にするのか、それとも組合員のくらしに思いをはせるのか、が問われるとして、つぎのような事例が組合員理事から職員の会議に提起され、議論している。

組合員が今夜のおかずはコロッケにしようと、朝からミンチを解凍して生協から配達されるじゃがいもを待っていた。子供にも「一緒にコロッケづくりをしようね」と言って待っていた。ところが生協のジャガイモが半分傷んでいて、コロッケができない。生協思いのお母さんは、子供にはそうは言わず、別の理由を言ってメニューを変えた。翌週、配達担当者に「実はじゃがいもが傷んでいた」と言うと、「198円で、傷んでいたのは半分ですから99円値引きしますね」って一言でいわれた。その時に「ああ、もう生協では買いたくない」と思った⁸⁾。

商品が傷んでいたというクレームに値引き対応するというのはマニュアルで決められた通りの対応である。その意味では間違った対応ではけっしてない。しかし、組合員は傷つき、生協が嫌いになった。なぜなら、じゃがいもという商品は子供といっしょにつくるコロッケだったのだから。クレームに対して、組合員がどう困ったのか、どう感じているのか、ということを聴き、受けとめることが重要なのである。

また下記の通り、共同購入の配達担当者は組合員のくらしを思い浮かべて組合員に声をかけ、組合員の声を聴く努力をすすめる事例も生まれている。

「私は、自宅で共同購入を利用しています。注文用紙は、商品が届いた日の夜に、カタログをじっくりみながら書きます。カタログをみる時に「あ、この商品は、たしか〇〇さんのご主人さんの起きに入りだったナ？安く案内されているので教えてあげよう」とか「おっ、この商品は〇〇さんの子供さんのお気に入りだったナ。めったにカタログにのらないから、教えてあげよう」等、気付いた事をメモしています。同様に、職場でもカタログをみてメモしています。これらのメモは、通い袋のポケットに入れておいて、配達の際に組合員さんへお知らせしています。配達時に会えなかった組合員さんへは、配達後にお電話等で、メモの内容を伝えています。組合員さんとの会話もスムーズに進むし、その場にいる組合員さんも巻き込んで、その商品を使ったお料理の工夫等の交流で盛り上がることもよくあります。通い袋に入れていたメモは全て回収して、次週配達の通い袋のポケットに再度入れています。次の配達で注文用紙をチェックする時に、組合員さんが、うっかり注文忘れをしていないか、このメモをみて、確認しています⁹⁾。」

店舗でも同様の取り組みが下記の通り始まっている。

「部門担当者が商品とお客様をつなぐ役割を担う。たとえば「この商品は〇〇さんに似合いそうだ」「これは〇〇さんが欲しがっていた」と具体的にお勧めする方のイメージを湧かす。大切なのは売るための手法としての接客ではなく、1人1人のお客様のお役に立ちたいための手段としての接客に徹すること。だから、返品交換があっても、返金があっても気持ちよく受けられる。これが売りだといやな顔をしてしまう。お役に立ちたいと考えていると「この方の役には立てなかったんだ、どんな商品がお役に立てるのか」など次の知恵を込められる。また接客に生かしていける¹⁰⁾。」(コープ小林店衣料部門)

このような職員の取り組みの成果は表11-1のように、全国平均と比較してコープみやぎの店舗および共同購入での職員の対応や意見・クレームへの対応などへの組合員の満足度がすべてにわたって高いことにもあらわれている。そして、組合員は生協との関係で好ましい、自分たちの意見が本当に大切にされる関

表 11-1 2000 年度全国生協組合員意識調査—宮崎県民生協データ

1999 年 6 月に生活協同組合連合会が実施した「2000 年度全国生協組合員意識調査」の中から生協への満足度を尋ねた部分を以下に取り上げた。なお、全国の調査票回収数は 4,735 件、うち宮崎県民生協は 79 件である。

「下記の項目についてどのくらい満足していますか？」

① 生協店舗—職員の対応や商品知識

(単位%)

		件数	宮崎	全国
1	満足	43	54.4	25.3
2	やや満足	19	24.1	38.2
3	やや不満	1	1.3	8.4
4	不満	0	0	2.4
5	気にしたことがない	5	6.3	9.6
6	無回答	11	13.9	16.1

④ 共同購入—職員の対応や商品知識

(単位%)

		件数	宮崎	全国
1	満足	23	29.1	21
2	やや満足	21	26.6	31
3	やや不満	1	1.3	4.6
4	不満	2	2.5	1.4
5	気にしたことがない	4	5.1	7.9
6	無回答	28	35.4	34

② 生協店舗—意見やクレームへの対応

(単位%)

		件数	宮崎	全国
1	満足	32	40.5	18
2	やや満足	16	20.3	29
3	やや不満	2	2.5	5.9
4	不満	0	0	1.7
5	気にしたことがない	16	20.3	28
6	無回答	13	16.5	18

⑤ 共同購入—意見やクレームへの生協の対応

(単位%)

		件数	宮崎	全国
1	満足	30	38	21
2	やや満足	12	15.2	25
3	やや不満	4	5.1	4.2
4	不満	0	0	1.7
5	気にしたことがない	5	6.3	13
6	無回答	28	35.4	35

③ 生協店舗—生協の取組みなどについての情報の得やすさ

(単位%)

		件数	宮崎	全国
1	満足	13	16.5	7.8
2	やや満足	22	27.8	24
3	やや不満	7	8.9	13
4	不満	3	3.8	3.5
5	気にしたことがない	22	27.8	35
6	無回答	12	15.2	17

係というものを知ってしまったために、PTAや自治会など他の組織において「生協のようにやればいいのに」、「生協のようにやろうよ」という意見や動きが生まれ、地域社会に影響を広げている。

3. なぜ、いかにして「声を聴く」組織になったのか？

上記のような組織への変革は1日にしてなったものではない。一步一步の歩みを積み重ねてこのような組織に変わってきたのであり、そして今も変わりつつあるのである。そうした変革の根本には、生協のミッションの整理、「生協らしさ」の再確認が見出される。

1986年総代会で決定した「宮崎県民生協のめざすもの～西暦2000年に向かって」では、組合員一人ひとりの生活はかけがえないものだととらえた上で、「組合員がのぞみ、それをささえる専従者がいて、事業としてなりたてばなんでもする」という基本的スタンスを確立した。そして、コープみやぎきの本業はあくまでも「組合員の生活に必要な商品の購買に応える事業であり、購買生協と呼ぶのがふさわしいと、生協のミッションを絞りきり、平和や消費税の問題など国民的運動課題と本業との関係の整理を進めてきた。国民的運動課題に組合員の意思があれば取り組んでもかまわないけれども、それはけっして生協の本業ではなく、生協の中心的業務はあくまでも商品供給事業であるとした。民間のスーパーとどこが違うのか、あまり違いがないのではないか、という意見が出され、「生協らしさ」がどこにあるのか、わかりにくくなっている中で、コープみやぎきでは、スーパーも消費者に商品を販売しており、生協もそうであり、同じような機能を果たしているのだから、同じようにみえるのは当然である。しかし、同じような機能であっても「やり方」が違う。組合員が声を寄せて、それを受けとめて組合員と一緒に（協同）にやっていくというスタイルがコープみやぎきらしさである。生協らしい牛乳、生協らしい店という言い方ではなく、牛乳を生協らしく変えていく、店を生協らしく変えていくというようにとらえるべきであると「生協らしさ」をとらえなおした¹¹⁾。

こうした理念が生協事業評価の基準として具体化されたのが「購買事業にとって、欠かすことのできない4つの大事なこと」であり、それは以下の4項目であ

る。

- ① 買おうと思ったとき、欲しい商品があるか
- ② スムーズに気持ちよく買えるか
- ③ 一人ひとりが大事にされ、私も役立っていると思えるか
- ④ これで事業としてなりたっていくか

物事を評価し決めるときの判断基準としてこの4基準の徹底ぶりには驚くべきものがある。一般に生協の総代会議案書は、事業部門や運動課題ごとに1年間やってきたことと、次の1年間の方針が議案としてまとめられている。ところが、コープみやぎの総代会議案書は、この4基準を大項目として事業・活動報告、そして事業・活動方針が展開されている。そして、店舗事業、共同購入事業、生活サービス事業といった各事業部門の年度方針もこの4基準の大きくりのもとで取り組むことを具体化している。各店舗、各共同購入支所というように現場レベルでもそれは同様である。この4基準は、活動を評価し方針を策定する根本的な基準であり、事業革新と組織革新を追求していくテコの役割を果たしているのである。

このように単に販売するとか、組合員に満足してもらうではなく、生協の事業の性格が本質的に購買代行業であるととらえている。そして購買代行業として生協職員が仕事を進めるためには、何よりも組合員の声を聴くことなしには進まないということで、組織の隅々までそれが徹底されてきたのである。では、どのようにして職員組織の隅々まで展開されていったのだろうか。

このような職員組織の変化を生んだ職員組織の運営の基本は「事例研究」である。「事例研究」とは、組合員から寄せられた声や組合員と職員とのやりとり、実際の業務のトラブルなど、具体的な事例をとりあげて、そこから組合員の願い、それに応えようとした職員の考え方と行動、実際の結果を知り、なぜそうなったのか、どこが良かったのか、自分だったらどうするか、を考えて、意見交換するものである。特徴的なのは、事例から何を学ぶかを語り合うことが「事例研究」会議の目的であり、1つの結論を出したり、意見をまとめたりすることが目的なのではない。「事例研究」の場は、具体的な事例の検討を通じて、理念や基本的考え方を職員一人ひとりが実践的に考え、共有化していく重要な場である。最初は、やり方を真似しよう、標準化しようというように「事例研究」を受けとめる場合もあったけれども、そうではなくて「事例研究」は、組合員の暮らしを

大事にするというのはどういうことなのか、その事例では職員はどのように感じ考えたのか、というように理念やスタイルについて学び自らを革新するきっかけとなる場なのである。

配達担当者の役割も、これまでは商品の良さなどを訴えて利用を呼びかけるということであったが、それよりも、組合員がどんなことを言っているのか、聴いてくることを任務にすると変えた。共同購入の支所でも、会議の中心は配達時にどのように販売促進するかという対策会議ではなくて、組合員からどんなことを聴いてきたのかを交流することになった。

クレームや要望にスピーディーに対応できるように、95年度から、値引きする、返品する、正規品をもう1回配達する、メーカーに来てもらうなど、基本的に判断を現場の担当者に任せるようにした。判断する基準だけ整理して、パート職員も含めて現場で自ら責任をもって対応するよう変えてきた。「組合員がもう一度（この商品を）生協で買おうと思うかどうか」「回りの組合員が『ちゃんとか対応してあげたね』と喜ぶか」という2つの基準で現場対応することにした。さらに97年からは職員の裁量権を拡大し、仕事から離れた場で気づいたクレームや要望についても同じ2つの基準で対応してほしいということにし、その場の判断での立替え払いを制度化した¹²⁾。

このような職員組織づくりをすすめる基軸が「宮崎県民生協のめざすことと基本的な考え方」の「基本的な考え方を支えるキーワード」のなかの「職員観」である。

職員観一人はだれしも「みんなに役立ちたい」、「みんなに評価されたい」、「自分を成長させたい」という思いをもっていると思う。この人間のもつ本質的な力を大切にしたい、目的が共有され、それぞれの達成目標が一致でき、自分の責任が自覚できたところへ、かみ合った情報が届けば、一人ひとりが自覚的に働ける。人は誰でもわかれば納得できる。わかればやれる。わかれば智恵が出る。

職員が仕事をやってよかったとどこで感じるか、それは自分の仕事役立っているとき、組合員から喜ばれていることが実感できたときである。声を聴くことを中心にすえた職場運営は、まさに職員のやりがい・仕事の満足を実現するものとなっている。

最後に、コープみやぎの「声を聴く」を原点に進めてきた事業革新・組織革

新の歩みを整理しておこう。

変革の最初の契機が1984年から進められた「下から上へ」の組織改革であった。当時1万人前後の加入率（地域世帯数に占める組合員世帯数）であったが、県下で1割、3万6～7千人の組合員に加入してもらうという目標を立てた際、そのために何が必要かという議論がなされた。そこで確認されたのは、やはり生協は大きな組織になっても民主的な運営を大事にしたいということだった。組合員が増えても一人ひとりの声を大切にしたい民主的運営ができる組織のあり方を研究しなければならないと決めた。

そして生協は理事会が決めたことを組合員にしてもらう組織ではなく、一人ひとりの組合員の願いを実現するところが生協なのだから、何を生協としてやればいいのか、一人ひとりの組合員から声を出していただくという運営に変えろと宣言した。したがって、組織図も従来の総代会・理事会を上を書くのではなく、組合員を1番上に書く形にひっくり返したのが、「下から上へ」の意味である¹³⁾。

組合員活動組織である「運営委員会」の役割も変わった。当時の組合員活動においては、運営委員会が理事会の決めたさまざまな活動方針を全部引き受けるというスタイルが一般的であった。そのため、運営委員のなり手がいない、運営委員の番を回すようなルールをつくったところなどでは自分の番が回ってくる直前に生協を脱退するとか、というようなことも生まれた。

そこで生協とは何かという原点に立ち戻って、何でもやる運営委員会ではなく、先の「運営委員会ラベル」のところで取り上げたように、組合員の声を理事会に伝える役割と、商品テストに参加して結果を提出する役割の、2つだけが運営委員の役割であるというように整理した。そして他の活動は全部オプションだからというように、組合員活動にメスを入れたのである。しかも、これらの役割は「義務」ではなく、あくまでも「権利」なんだという位置づけに変えた。

当初は、運営委員会に寄せられた多くの意見の中から理事会で議論してほしいことだけを選んで提出するというように進めた。その後の展開の中で、不満とか要求だけでなく、おいしかった、うれしかったという声も多く出てきていることがわかり、それを伝えることも加え、「みんなに伝えたいうれしいこと」を1つ、「理事会で検討してほしいこと」を1つ、選ぶように変わった。

それとともに、理事会の進め方も変わった。当時は理事会主導でまず決めてブロック委員会、運営委員会に下ろすというスタイルであったのをやめて、運営委

員会などから出された組合員の声について一つひとつとりあげて、理事会で議論するようにした。理事会での議論が多く、組合員の生活とズレがあることも自覚されるようになり、非常勤理事による班訪問なども取り組まれた。

このようなプロセスを経て組合員参加の意味についても、「組合員参加とは、組合員が『自分の声が生かされている』、『自分も役立っている』という実感が持てること」と整理された。これは、多くの生協でみられる「組合員参加」のアプローチと異なっている。他の生協では、「組合員参加」というとすぐに仕組みや場、手続きの問題として整理しているので、総代会がある、委員会がある、そこに来てください、発言してくださいという議論になる。そうではなくて、一人ひとりのくらしに役立つために生協があり、そのために「組合員参加」があるのだから、とにかく商品に焦点を当てて、組合員が実感できることを組合員参加の基準とした。形は何でもいいのである。その上でさまざまな仕組みをつくり、それをいかにうまく回していくか、この基準に基づいて広げてきたのである。

第2の変革の契機は、1988年の共同購入新業態の失敗の経験である。当時、九州の6つの地域生協が事業連帯して、共同購入の業態改革に取り組んだ。そのポイントは、①取扱いアイテムの大幅な増加、②週2回配送、③個人別集品で班別配達であった。ところがこの業態改革は、コープみやぎでは失敗（3億円の赤字、-3%）し、撤退せざるをえなかった。

その中で生協職員組織の中で問題が明らかになってきた。組合員組織の運営は「下から上へ」という改革を進めつつあった。ところが組合員に「何でも要求を聴きますよ」と呼びかけながら、職員組織では組合員の声を直接聴く現場の職員からの声に基づく運営ではなく、あいかわらず上司が部下に指示命令する「上から下へ」の運営であったため、組合員の声を聴くことが本格化できなかった。この矛盾が、新業態の失敗の中で明白なものとして自覚されるようになった。

こうして、組合員による「下から上へ」の組織運営を生協全体の中で実現するには、生協職員組織も「下から上へ」の組織運営にしないといけないことが明らかになり、生協のミッションと職員の役割についての考え方を整理することに着手した。

生協のミッションについては、「“私達の供給する商品を中心に家族の団らんがはずむこと”をめざします」（1992年に商品部のスローガン、93年から共同購入事業本部の基本スローガンに）に定式化した。商品はいくら売れたかどうかを日々問

題にしているけれども、商品は売るためのものではない。利用されるものである。だから買われた商品がどのように使われているのか、に注目するようにしようと考えて、このスローガンは設定された。なぜそういうことに注目したのか、その理由は亀田高秀現専務理事・当時商品部長が1991年秋に商品部次長と山小屋のようなところでスーパーで買った惣菜を食べたらそれがおいしくなくて腹が立ったという経験から、商品は食べられるんだ、商品がおいしくないと楽しみが失われるんだということを学んだのだと言う¹⁴⁾。

この新たなミッションに取り組むために商品部の変革が課題として提起された。これまで商品部はメーカーや卸の方を向いてマーチャンダイジングを進め、売れないのは現場の問題だと責任転嫁してきた。このことが共同購入の新業態導入の際に大きな軋轢として明確になったので、商品部そのもののミッションを大きく転換させた。すなわち、自分で売ろうとするな、組合員が要望するものを提供するというに徹せよという意識革命である。組合員から寄せられた声によって共同購入の商品カタログの品揃えを見直し、商品の品質や量目、価格を見直すことを商品部バイヤーのすべき仕事としたのである。この商品部の意識革命によってようやく組合員から寄せられた声が生協で取り上げられ実現し、そして組合員に返されるという真の意味での双方向コミュニケーションが動き始めることになった。組合員―配達担当者―商品本部―配達担当者―組合員というキャッチボールが円滑になされるようになり、互いに対する信頼・期待の気持ちが育まれることになった。

これらの変革は、共同購入の組合員と職員組織の間で主に展開されてきた。ところが、それまでの店舗事業ではコンサルタントによる指導で事業革新と組織革新が追求されていた。技術を学ぶ上でそれは有用であったが、組合員からも職員からも1つの生協の中に2つの組織があると言われるようになった。そこで1995年から店舗事業も共同購入事業と同じく、組合員の願いに応えるという原点に立ち返ろうという方向を確認し、これまで共同購入事業のスローガンであった「私達の供給する商品を中心に家族の団らんがはずむこと」をめざします」を、店舗事業でもスローガンとして設定した。職員のあり方としても、「八百屋のおやじさん、おかみさん」になった気持ちで仕事を進めようという提起が行われた。自分の判断で仕入れ、売る、損益について、正規・パートに関わらず、意識した仕事をすることを求めた。さらに、店舗事業においても、月次の事例交流

会が始められた（現在は店ごと、部門ごとに随時）。あくまでも組合員とのパイプを強めていくことが、大手チェーンとの競争に負けないための闘い方であるというように考え、96年には新聞折り込みチラシも廃止し、店舗機関紙『ハロー！コープ』（月刊）を共同購入の配達ルートとダイレクトメールで直接組合員に配布することにした。2000年度には、地域限定での機関紙配布をやめ、店舗利用者全員に送付するようにした。場合によっては新聞折り込みより割高になるが、生協の都合ではなく利用する組合員一人ひとりとの関係を重視するために、このような措置をとった。このような配布の見直しを通じて、店舗を利用する組合員に、組合員としての自覚を育み、生協店舗についてのお得な情報を提供するということが追求されたのである。2000年からは、店舗から組合員一人ひとりへの結びつきを強めたいと、誕生日を迎えた組合員に対して「誕生日1割引」とともに、店舗のレジ担当から「おめでとうございます」と伝えるキャンペーンを新たに展開した。ここにも創意工夫をして生協から組合員に誕生日お祝いの気持ちを伝え、店舗と組合員の結びつきをあったかいものにできたらという努力の一端がみえる。

1996年には、パート職員の役割の拡大が提起された。正規・パートは雇用形態の差であって能力や責任の差ではない。逆に、パート職員こそが組合員でもあるのだから、組合員の生活の経験や思いを受けとめられし、生かすことができる。正規の指示命令に従うだけのパートではなく、買物をする立場での発想を大事にして活躍してもらおうパートに位置づけを変えたのである。その意味で、組合員労働、組合員の労働参加と言えないだろうかと問題提起している¹⁵⁾。現在では、パートのマネージャー職もあるし、企画商務にもパート職員を配置したし、パート職員の面談、部門間異動、採用試験や研修を実施するようになっている。

組合員組織の変革から始まり、共同購入の配達担当、商品部、店舗事業というように変革は連鎖的に展開してきて、1998年には「宮崎県民生協は、出資金を出され利用されるあなたがオーナー（所有者）です。」というように、あらためて組合員の位置づけを明確にした。これは、組合員に対する呼びかけであるとともに、全職員がどこを向いて仕事をするのかをより徹底しようとしたものである。こういう中で、組合員のために良かれと思ってやったことは、けっしてうまくいかなかったても責任を問うたりはしない、その失敗をみんなで共有して同じ穴に落ちないようにすることを組織のルールと提案した。

このように、コープみやぎきは、生協が組合員に販売する生協ではなく、組合員が購買する事業を展開する生協であることを自らのビジョンとして確立し、それを試行錯誤を通じながらも徹底して創造的に探求することで、組合員の支持を育み職員の意識改革をすすめ、優れた経営成果を実現するようになったのである。モノマネではない自らの目的を創造的に探求するという組織革新を継続してきた点はセブン-イレブンの変革とも共通する¹⁶⁾。

4. サービススピリット組織

「サービススピリット」とは「積極的にサービスを提供し、自らの仕事に誇りを持つようにする、人間や生活、労働に関する価値観や信念」である¹⁷⁾。単なる職務遂行を越えて、熱心に情熱を込めてそれ以上のものを顧客に提供しよう、少しでも顧客の悩みを解決しよう、顧客の助けになろうと、献身的に取り組もうというものである。こうした価値観は、もちろん、賃金などのインセンティブによっても動機づけられるが、何よりもまず人として評価されたい、人に喜んでもらうことで自分もその喜びを分かち合いたいという本源的な動機から来ている。それ自体、自分に誇りを持つ、仕事は金のためだけではない、他人に対して思いやりの心を持ちたい、というごく基本的で個人的な感情に依存するのである。

コープみやぎきで実践されている「声を聴く型」のマーケティングは、まさにサービススピリットを持って働く人々によって構成される組織によって担われるものである。

アメリカのノードストローム百貨店は典型的なサービススピリット組織として成功している企業である。そこでの有名なセールス・アソシエイトであるパトリック・マッカーシーは「私たちが売り場にいるのは、顧客の買物が楽になるようにサービスを行うためであって、顧客からお金をいただくためではない。だからときにコンシェルジュの役もするし、顧客から頼まれたり訊かれたりするのには服飾関係のことに限らない。よいホテルはどこか、おいしいレストランを知らないか、マッサージはどこがいいかといったように、あらゆることを訊かれる。知らないことを訊かれたときは、その場ですぐ調べる。ガソリンスタンドもガソリンを売るのが商売ではない。あそこでは道案内も商品の1つだ¹⁸⁾」と指摘する。

そこで、この人間が持つ「サービススピリット」が生き生きと展開されている状況をつくるにはどうしたら良いのだろうか。ノードストローム百貨店にパートとして入り、7年後には副社長として活躍したベッツィ・サンダース (Betsy Sanders) は、リーダーシップだと言う。「伝説となるサービスのリーダーは、自分の生き方としてサービスに身を捧げる。サービスの定義を行うのは顧客であると信じる。サービスは全員の仕事と理解する。顧客に奉仕する者に奉仕する。ビジネスのすべての面にサービスを計画し組み入れる。責務への個人的献身を通じて権限を委譲する¹⁹⁾。」これらが、彼女が伝説的なサービスで有名なノードストロームで学んだことである。そこでは何かを頼まれたとき「はい、もちろん結構です。何も問題はありません。ご安心下さい、できますよ」といつでも答え、顧客の要望に応えるために真剣に努力している。組織の都合でできない場合もなぜできないのかを説明し、その上で無理しない程度において個別的対応に努め、ここはそういうところなんだ、正直で思いやりがあって献身的な人たちが働くところなんだという強力で一貫したリーダーシップが発揮されている。したがって、マネジメントも命令や指示の問題ではない。お店で働く人がいまここにいる生身の人間であるお客様が何を望んでいるのか、を訪ね深く理解し、その実現のために何ができるか、せいっぱい自分で考え、必要に応じて他の人の協力を求め、問題解決を図ろうという、現場の一人ひとりが主役であるというマネジメントが求められる。システムもまた現場のそういう活躍をいかに支援できるかが問われているのである。

ノードストローム百貨店の『ノードストローム・従業員ハンドブック』には次のような記載がある²⁰⁾。

「ようこそ、ノードストロームに」

皆さんを当社に迎えたことは喜びです。

ノードストロームの最大の目標は、顧客に最上のサービスを提供することです。

皆さんには、一個の人間としても、プロフェッショナルとしても、高い目標を持っていただきたい。

皆さんなら、必ず高い目標に到達できます。

ノードストロームのルール、その1。

当社では、いかなる場合も、決定するのは皆さん自身です。

皆さんの優秀な判断力を駆使してください。

それ以外、ノードストロームにはルールはありません。

迷ったときは、臆せず、いつでも、どんなことでも、直属のマネジャーに訊いてください。

このように現場の職員に大幅に権限委譲をして顧客に対して最上のサービスをすることに集中させるというのがサービススピリット組織なのである。

このようなリーダーシップの中心的課題がビジョンを創造し、伝達し、鼓舞し、現実化することである。コープみやざきにおいても、変革のプロセスにおいて繰り返しトップからビジョンが語られ、熱い情熱でもってビジョンを実現する意味をアピールしてきている²¹⁾。

〔注〕

- 1) 近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社, 1988年, 233~234 ページ。
- 2) アメリカで1960年代に活発に展開された消費者運動は、企業に対して直接的に告発するというラジカルな性格を持つもので「コンシューマリズム」と呼ばれた。代表的な動きとしては、第1に、ケネディ大統領が、1962年に「消費者の4つの権利」(①安全である権利, ②知らされる権利, ③選択できる権利, ④意見を聞いてもらう権利)を提唱したことである。第2に、レイチェル・カーソン(Rachael Carson)が『沈黙の春(Silent Spring)』を出版し、化学物質による環境汚染を警告したことである。第3に、弁護士のラルフ・ネーダー(Ralph Nader)が1965年に『どんなスピードでも危険だ(Unsafe at Any Speed)』を刊行し、ゼネラル・モーターズ(GM)のコルベアの欠陥を明らかにし、製造物責任のルールを確立していったことである。
- 3) 田村正紀『マーケティング力』千倉書房, 1996年, 45~70 ページ。
- 4) 上原征彦は、売手と買手の情報格差に基づく「操作型マーケティング」から、売手と買手の継続的・相互作用的関係性を軸にしたマーケティング、財の生産過程に消費者が主体的に介入し、売手と買手が協働するマーケティングが新たに登場しつつあると主張した。上原征彦『マーケティング戦略論-実践パラダイムの再構築』有斐閣, 1999年。
- 5) コープみやざきの事例については、主に1995年4月6日~8日調査、および2001年9月13日~15日調査の成果をとりまとめたものである。小栗崇資「双方向コミュニケーション型生協への模索」、21世紀生協理論研究会編『現代生協改革の展望』大月書店, 2000年、も参照。
- 6) コミュニケーションにおける機能的側面と情緒的側面については、若林靖永・山本桂子・近藤祥功「地域生協共同購入事業におけるコミュニケーション-A生協共同購入支部組合員・配達担当者コミュニケーション調査より」『経済論叢別冊 調査と研究』(京都大学経済学会)第18号, 1999年10月、を参照。
- 7) 『2001年度COOP組合員ノート(運営委員会・組合員の自主的とりくみの手引き)』(宮崎県民生活協同組合)より。

- 8) 亀田高秀「宮崎県民生協の共同購入事業について」『生協運営資料』（日本生活協同組合連合会）161号, 1995年1月, 88ページ。
- 9) 『宮崎県民生活協同組合 第29回通常総代会議案書（2001年6月19日）』35ページ。
- 10) コープみやぎき 2001年度事例発表会「こんな仕事の工夫や改善をしました発表会～経験の繰返しではなく、経験の積み重ねを～」(2001年9月1日) ビデオより。
- 11) 椎木孝雄（当時宮崎県民生協専務理事）「95年年度所感」より。
- 12) 「職員の裁量権の拡大について」(1997年8月19日)
- 13) 顧客を上置き、現場レベル、本部レベル、トップと下になる逆ピラミッド型組織の理念はサービス・マーケティングの基本的アイデアの1つである。Karl Albrecht, *At America's Service*, 1988（鳥居直隆監訳、西田英一・和田正春訳『逆さまのピラミッド—アメリカ流サービス革命とは何か』日本能率協会マネジメントセンター, 1990年）、などを参照。
- 14) 亀田高秀, 前掲書, 80ページ。
- 15) 「パート職員の仕事のかかりについての整理と挑戦」(1996年11月, 亀田高秀)
- 16) ビジョン・ドリブンの組織づくりについては, J. C. Collins & J. I. Porras, *Built to Last*, 1994（山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』日経BP出版センター, 1995年）、は「①時を告げる予言者になるな。時計をつくる設計者になれ。（筆者注—アイデアやカリスマ指導者ではなく、アイデアが生まれる組織を育めという趣旨）、②「ANDの才能」を重視しよう（筆者注—トレードオフの関係、矛盾対立する関係にある目標や命題について、一方を切り捨てて他方を探るといような「OR」のアプローチではなく、両方ともともに解決を追求するということから、常識破壊的な創造が生まれるという趣旨）、③基本理念を維持し、進歩を促す（筆者注—基本的な価値基準をころころ変えれば、それは基本的な価値基準として浸透しないけれども、かといって旧態依然の意識や行動を現状維持してしまうような価値基準をもつ組織は、時代の変化の中で死滅してしまうので、つねにチャレンジする精神が重要であるという趣旨）、④一貫性を追求しよう（筆者注—理念等を文書化したからといって組織革新がすすむわけではなく、組織の隅々までが共通の理念を共有し互いに協力し合うような状況をつくりだすべきであるという趣旨）」という4つの提言を行っている。
- 17) Karl Albrecht, *The Only Thing That Matters*, 1992（和田正春訳『見えざる真実』日本能率協会マネジメントセンター, 1993年, 第5章）、を参照。
- 18) R. Spector and P. D. McCarthy, *The Nordstrom Way*, 1995, pp.183-184.（山中鎖監訳・犬飼みずほ訳『ノードストローム・ウェイ』日本経済新聞社, 1996年, 172ページ）。
- 19) Betsy Sanders, *Fabled Service-Ordinary Acts, Extraordinary Outcomes*, 1995.（和田正春訳『サービスが伝説になる時』ダイヤモンド社, 1996年）、を参照。
- 20) R. Spector and P. D. McCarthy, *op. cit.*, 1995, pp. 15-16.（山中鎖監訳・犬飼みずほ訳, 前掲邦訳, 33～34ページ）。
- 21) コープみやぎきでのビジョンを軸とした発信は、部内報の「みらい」に毎号掲載されている「専務雑感」に集中的に表現されている。それらを収録したのが、『雑感集—コープみやぎきが考えてきたこと・深めたいこと』生活協同組合コープみやぎき, 2002年である。また、トップから社員へのビジョン発信として、渡邊美樹（ワタミフードサービス(株)社長）『サービスが感動に変わる時』中経出版, 2002年も同じ役割を果たしている。