

## 第12章

### 顧客協働型のマーケティング

——ちばコープ——

#### 1. 顧客との協働型

最後に挙げる顧客志向の第4の実現様式は、顧客が能動的に関与するとともに、マーケターもまたそれに柔軟に対応し協働で問題を解決しようという顧客との協働型マーケティングである。

このタイプの顧客志向では、顧客が能動的・自覚的に「参加」という意味では前章の「顧客の声を聴く型」のマーケティングと同じである。したがって、一見、本章で取り上げる第4の類型と第3の類型は同じように見えるし、実際には類似のコンセプト、類似のスローガン、類似のシステムが見受けられる。そこで本章の課題は、第4の類型がどのように第3の類型と同じで違うのかという点を明確にする点にある。

第3の類型は、前章での事例分析が示す通り、徹底して顧客の声を聴くという取組みを制度化し、職員の仕事の基本にすえている。経営組織が真剣に顧客の声を受けとめ、その気持ちまで理解しようと心がけ、検討し、回答し、実現に努めるので、顧客もこの組織は違うと強い信頼感、期待感、ロイヤルティを形成するようになる。

第4の類型もまた上記の点では同じである。違う点はわかりにくいかもしれない。第3の類型をよく見ると、顧客は確かに意見を出す、それはあくまでも一人ひとりの一つひとつの声として尊重される。しかし、それは進化を遂げてはいない。あくまでもそこにとどまっている。コープみやぎきでは、組合員が声を出すことは権利であるということを強調する。けっして組合員を変容させるとか、「教育」という展開は想定されていない。

第4の類型はそうではない。ここでは顧客と経営組織の間のキャッチボール、双方向コミュニケーションを活発にすることで、顧客も変わる、経営組織も変わ

る、新たな価値が生まれるという運動的プロセスが追求されている。それぞれがそれぞれのところにそのままとどまっているのではなく、それぞれが互いに対してより深く関与しそのことを通じて互いに触発され、新しいアイデア、新しい価値認識、新しい関係を生み出すのである。単に互いに関係するのではなく深く関与し合うという面に着目して、これを「顧客との協働型」と呼ぼう。

類似のキーワードとしては、互いの関係の中で新たな価値を創造するという意味で近年注目されている「共創」、相互にやりとりをする中で進められるという点に着目した「インタラクティブ・マーケティング」、「対話」などが挙げられる。近年、インターネットを活用した消費者参加の商品開発を進めるウェブサイトが誕生している。これもまた新たな協働・共創のマーケティングとして注目されよう。

本章では、このような顧客が参加するだけでなく、経営組織とともに顧客自らが成長進化するスタイルの顧客志向について、ちばコープの1990年代の変革の事例を通じて検討していきたい。

## 2. ちばコープの「見る・聴く・応える」の取り組み

ちばコープは1990年に合併して生まれた生協で千葉県全県に展開している。1999年度の組合員数は339,815人であり、千葉県世帯数比率で見ると15.7%の加入率である。供給高全体は679億7,359万円であり、うち店舗供給高が143億円、共同購入供給高が536億円である。当期剰余金（税引後利益）は7億757万円となっており、90年代後半は黒字経営を継続している。

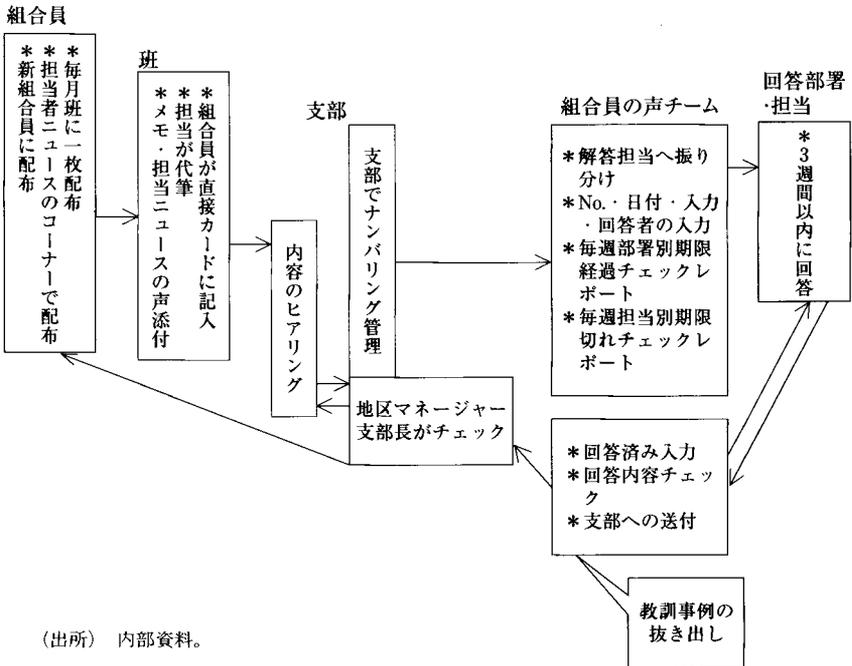
ちばコープもコープみやざきと同様に、声を聴く取り組みを生協運営の基本にすえている。単に耳で目で「聞く」、「見る」のではない。それは意識的ではなく、ぼっっとしていてもできることであり、「形」だけやっても意味がない。看護師が病人を看るように、相手が何を思い感じてそう言っているのかに思いを馳せなければならない。心をこめて真剣に聴かなければならない。そして声の思いを受けとめて応えなくてはならない。このように考えて、ちばコープでは「見る・聴く・応える」ことを生協職員の仕事の基本としている。それは下記の通り展開されている。

① 「ひとことカード」

ちば市民生協時代に始められた「私もひとこと」に代えて1994年度から「ひとことカード」が導入された。「ひとことカード」は、組合員が自分の意見・要望・苦情などを自由に書いて生協に提出するもので、これまでのカードと違って画期的なのは、内容に関わらずすべてのカードに対して生協から回答がなされるという点にある。回答は原則3週間以内で行うことになっている。

おもな流れは図12-1の通りである。「ひとことカード」が共同購入の班に対して1枚配布される、新規加入組合員に配られる、などのかたちでまず「ひとことカード」は組合員に配布される。次に、組合員が直接カードに記入する、配達担当者が代筆する、などのかたちでカードに声が記入される。それを受け取る際に配達担当者は、記入されていることを確認しながら、そこから組合員の暮らしや思いを受けとめるよう、ヒアリングをし、その内容を「ひとことカード」の裏にある記入欄「組合員から聴き取ったこと」「担当者のコメント」に記入する。配達担当者は受け取ったカードを共同購入支部に持ち帰り、支部でナンバリング

図12-1 ひとことカードの流れ（共同購入ルート）



(出所) 内部資料。

管理を行い、配達担当者の上司である地区マネジャー、支部長がチェックする。支部に集まった「ひとことカード」は本部の組合員の声チームに集められ、回答すべきと思われる担当部署・担当者へ振り分け、日付や回答者などをコンピュータ（ファイルメーカー Pro で構築したデータベース）に入力し、コンピュータに入力されたデータベースをもとに毎週部署別期限経過チェックレポートおよび担当別期限切れチェックレポートを出力する。回答すべきということで回ってきた「ひとことカード」について回答部署・担当は3週間以内に回答することが義務づけられている。回答を記入したら、また組合員の声チームに集められ、回答済みであることをコンピュータに入力し、回答内容をチェックし、共同購入支部に返される。支部では改めて回答の内容を地区マネジャー、支部長らがチェックし、担当を通じて組合員に声への回答が返される。以上で1サイクルが終わりである。これで終わらず、さらなる質問や提案が出されて何度もめぐむようなこともある。また、この流れは共同購入ルートの流れであるが、この場合、支部レベルで回答する場合もある。また、店舗から「ひとことカード」が寄せられるというルート、店舗で自己回答するケースもある。それぞれに応じた流れがルール化され、組合員の声チームに原簿ないしコピーが集約されることになっている。

このように、すべての「ひとことカード」は本部の組合員の声チームという部署で管理される。毎月、カードの枚数、寄せられた声の分類、共同購入支部・店舗別分類といった分析をまとめている。また、優れた見本になるような回答だと思われるケースをとりあげてニュースにして各部署に提供している。1999年度には、ある種のマンネリなのか、ただカードを持ってくるというというような現場担当者のスタイルが気になり、組合員の声チームが訴える重要課題として、現場担当が組合員の声のヒアリングを注意深く進めること、組合員の暮らしが見える、伝わるような聞き取りを心がける、簡単な言葉の内容を具体的につかむようにするといったことをとりあげた<sup>2)</sup>。そこで毎月発行のニュースでは優れたヒアリングの事例を紹介したり、「ひとことカードの目的は回答する前に共感することです。じっくり読んで感じてみてください。」「感じ方 ①これを書いている組合員の思い、②これに回答している職員・定時職員の思い、③あなたにできる事」というように読むことで感性を磨きましようという趣旨で「ひとことカード集」が発行されている。

現場担当レベルでのヒアリングが大事にされている共同購入支部では、担当者

表 12-1 ひとつことカード年度別枚数・声の分類

年 度	1994		1995		1996		1997		1998	
合 計	19,847		30,987		39,538		37,700		38,054	
好 評	1,187	6.0%	2,240	7.2%	2,465	6.2%	2,107	5.6%	1,755	4.6%
扱い要望	9,661	48.7%	15,707	50.7%	23,791	60.2%	25,594	67.9%	25,395	66.7%
苦 情	4,087	20.5%	3,672	11.5%	3,282	8.3%	2,923	7.8%	2,759	7.3%
意 見	1,815	9.1%	3,762	12.1%	4,227	10.4%	3,832	10.2%	3,662	9.6%
質 問	2,623	13.2%	1,860	6.0%	1,776	4.5%	1,374	3.6%	1,593	4.2%
暮らしの状況	190	1.0%	254	0.8%	307	0.8%	278	0.7%	356	0.9%
未記入	293	1.5%	3,592	11.6%	3,690	9.3%	1,592	4.2%	2,534	6.7%

(出所) 内部資料。

のチームの夕礼での交流で「ひとつことカード」についても取り上げ、第三者が読んでも意味がわからないカードは担当に戻すか電話で聴き取りをするというチェックをしっかりとやっている。この点は、共同購入支部におけるマネジメントの重要課題なのである。

1994年度からスタートした「ひとつことカード」は100%返しきりという仕組みの基本は変わらないけれども、そこから生まれる関係性が確実に進化を遂げている。表12-1のように、スタート段階の1994年度に寄せられた声は19,847件、それが1998年には38,054件と、毎年4万件の声が寄せられ生協内を循環するようになってきている。そして、寄せられる声の性格も変わってきた。94年度には苦情が20.5%であったのが、98年度には7.3%に減少している。それに対して商品等の取扱い要望は、94年度48.7%から98年度66.7%に増大している。明らかに生協への期待・信頼が増し、要望が実現されるという中でさらなる要望が出されるという、声が生協を呼ぶ好循環が生まれている。

## ② 「500人アンケート」

「500人アンケート」(当初は400人アンケート)は「ひとつことカード」はあくまでも個人の思い、では多くの人々はどうなんだろうということを確認するために1994年6月から導入された。事務局は本部の組合員の声チームが担当する。まず、商品担当などから「ひとつことカード」で出された要望や苦情を受けとめて、他の組合員はどう思っているんだろうと、アンケートの内容の企画が出される。

それを受けて、組合員の声チームがアンケート原稿を作成し、宛名を含めて印刷する。宛名は、共同購入利用組合員のデータから無作為抽出で毎回サンプルを500選ぶというようにして打ち出される。印刷されたアンケートは、共同購入支部に送られ、毎週の共同購入のカタログ配布・注文書回収の流れと一緒に実施される。2週間回収を厳守して集め、データを入力しアンケート集計報告をとりまとめる。その結果はアンケートを依頼した組合員すべてにも報告されるし、もともとのきっかけになった「ひとことカード」を寄せてくれた組合員にも結果を返す。こうして、「ひとことカード」を寄せられた声に対して、どのような判断、対応をしたらよいか、さらに深めていくのである。つまり、もし「ひとことカード」を寄せられた声と同様の意見が多いようであれば、取り上げる妥当性が高いと判断するのである。多くの商品への苦情や要望をこのアンケートを通じてフィルターをかけて処理しているのである。このようなやり方なので毎週実施されているどころか、地域限定なども含めて、毎週最大5件の「500人アンケート」が実施されている。1999年度は216件実施し、103,570人に配布し、43,207人の組合員やその家族が回答した。

### ③ 「コミュニケーション日報」

職員が組合員との対話の中で気付いたこと、聴いたこと、それへの受けとめ、感想などについて記入する。

### ④ 「ひらめきカード」

職員が業務を通じて、あるいは組合員との対話の中で気付いたこと、改善したらしいなと思ったことを提案するカード。

### ⑤ 「ポストイット」

店舗で組合員とのやりとりの中で聴いた組合員の声をメモするカード。

### ⑥ 「声に応えて」

「声に応えて」は共同購入の商品カタログ「商品案内」に追加される特別商品カタログであり、「ひとことカード」で寄せられた要望から仕様内容を確認し、生協の定める基準を満たしているものについて、組合員の声とともに提供してい

るものである。これは1995年度から導入された。この独自カタログを設けることで、まず、商品部の仕事として組合員の声とにかく全力で応えるということが始まった。次に、組合員にとっても、自分の声、他組合員の声によって商品が取り上げられるということが目に見えるかたちですすめられ、多くの組合員にとっては、メインの「商品案内」よりも面白い商品が掲載されていると人気がある。チラシには、取り上げられた商品すべてについて、組合員から寄せられた声もいっしょに掲載されており、これが商品のオススメ情報となっている。つまり、組合員同士の商品についてのコミュニケーションが組織化されているのである。その結果、この独自チラシによって、左利き用の料理道具、3色だんご（芽吹屋）など多くのヒット商品が生まれている。

チラシの最終ページ側は「おしゃべりひろば」というのが数ページ展開されている。「おしゃべりひろば」とは文字通り、商品のことだけでなく、暮らしの中で工夫していることのオススメ、困っていることへのアドバイス募集「教えてください」、ちょっとした暮らしの近況など、寄せられた声などにもとづく組合員同士の交流の広場となっている。表面は商品について、裏面は暮らしについて、組合員同士の交流のメディアとして位置づけられているのである。

体制としては、組合員に寄せられた要望の商品を探し、商談する、ということに特別のコストがかかること、組合員の声で品揃えしても結果として売れないことなどもあり、単体のチラシとしては赤字構造であるが、工夫をしながら赤字を小さくしてきている。

#### ⑦ 「いいTEMPO（ちばコープのお店を利用するみんなの交流紙）」

「いいTEMPO」は共同購入の「声に応じて」に対応して、店舗でもということからスタートした、店舗を利用する組合員の交流のための月1回発行のメディアである。1面が料理レシピ、2・3面は生協からのお知らせ、4面はおたよりコーナーとクイズとなっており、店舗からの商品販促チラシではない。

### 3. とともに創る商品，くらし，地域へ

#### (1) 商品開発の事例

##### ① 満点コロッケ 1999年11月発売

「〇〇生協のコロッケ，手作り風で上手に揚がっておいしいので，ちばコープでも扱ってください」という2枚のひとことカードが1998年5・6月に寄せられたのが始まりだった。ところが残念ながらその他生協のコロッケは取り扱うことができなかった。普通なら「申し訳ありませんが，取り扱うことができません。」と回答して終わりになるところである。しかし，商品担当の職員は「だったら，ちばコープオリジナルコロッケをつくろう」と思い立った。

そこで，組合員に呼びかけてコロッケクラブを発足させた。そこではメーカーの試作品が提供され，試食しながらの感想会となった。「家族に「おいしいね」って言われるとうれしい。」「私と息子は大豆アレルギー・娘は卵もダメ。うちでも食べられるコロッケが欲しい。」など，いろいろなおしゃべりがはずんだ。参加した組合員はそうしたやりとりそのものが「とにかく楽しかった」と言う。

メーカーのサンマルコも「16種類ものコロッケを真剣な表情で食べ，意見を言い合う組合員さんたち，いい顔してた！ そんなみんなの要望に応えるために，いいものをつくりたいと心から思った。コロモの開発，レシピの新発見につながった。」と言い，最終消費者といっしょに開発するなかで，メーカーの担当者もいつも以上に真剣になり，そして専門家からみて新しい発見，学びがあったのである。

サンプルを固めつつ，試食会が開かれ，次にパッケージ（342点）・ネーミング（902点）についても組合員から募集して選考した。このようなプロセスを経て「満点コロッケ」と名付けられ，多くの組合員が待ち望む中で商品は誕生した。開発の経過のお知らせ，試食会，パッケージ・ネーミング募集ということを通じて，組合員は販売前からいつできるのかなあ，おいしいコロッケができるといいなあ，自分たちのコロッケの誕生だなあと待ち望んでいたのである。開発のプロセスそのものがプロモーションの手段なのである。

もう1つの教訓は，これまでの開発や仕入れでは，組合員は商品を買う人，職

員はメーカーから商品を仕入れ売る人、メーカーは商品をつくって生協に売る、という立場を越えられない関係であったけれども、この満点コロッケの開発では、おいしいコロッケをつくって家族の笑顔が見たいというように、組合員も生協職員もメーカーもみな思いは同じということがわかった。思いが共有されて開発が進むというスタイルが生まれたのである。

## ② 生協トラックミニカー 1999年11月発売

1998年11月、ひとことカード・聞き取りで「子供が生協のトラックが大好き。みんなほしがっています」という声が入った。2人の4歳の男の子から寄せられた。共同購入の支部の朝礼で支部長が取り上げると、配達担当者の間でも盛り上がって「それはいいね」、「うれしい」、「自分も欲しい」、「子供達は生協の車が大好きだからどんどん売れるよ」という意見が出され、ミニカーづくりを1区全体の取り組みとした。

その盛り上がりを受けて担当の商務は『大変だからできません』と回答するのは簡単だった。もしかしたら今ならなんとかなるかな?」そこで、ひとことカードには「検討するのですこし待って下さい」と98年12月、回答した。しかし、大手メーカーと商談を重ねると、新しく金型を作ると620万円もかかるということでこれは困難だということになる。そこで99年3月ぐらいから別の業者はどうかと、探してサンプルが提供される。これはいいのではと1区の共同購入担当者らが話し合うが、5月の組合員参加のミニカーミーティングで、「幼児が遊ぶものだから、おもちゃは安全性が大事で丈夫であること」という意見が出され、大手のミニカーと別の業者の試作品の質の違いを実感し、別の業者はだめということになった。そこであらためて大手メーカーと商談をはじめ、ていねいな議論をやるなかで既存のものの組み合わせで安く、安全な商品を安価でつくれるようにと工夫することができた。99年11月に共同購入で販売された。

2度も挫折しかけながらも何とか商品化にこぎつけた最大のポイントは、共同購入の担当者らが「ひとことカード」で出された声に共感し、何とか実現したいという熱意だろう。そして組合員の厳しいチェックを素直に受けとめ、求められる商品のあり方を学んでいる。メーカーの担当者も「開発費用(金型等)を出してまで創りたいという『やる気』がみんなから伝わってきた。できるための方法をみんなで考えた。」と共感しながら仕事に取り組むように変わった。

### ③ プチ中華まん（茂原支部）2000年発売

配達担当者が配達時に班の組合員とのおしゃべりの中から、プチ中華まん物語は始まる。そこで幼稚園児を持つある組合員は、配達担当者に、自分も子供も中華まんが好きで、幼稚園弁当に中華まんを4つ切りで入れているんだけど、「小さなかわいい中華まんがほしい」というのである。1999年9月30日に書かれたひとことカードには、「そろそろ肉まんの注文が増える頃。子供達のお弁当にもよく入れます。（冬は幼稚園で暖めてくれるし…）今までは、ミニ肉まん、あんまんを4つ切りして入れておりましたが（アルミのお弁当箱は平べったいので、ミニ肉まんできえつぶれるのです。タコ焼きサイズ超グッド）、最近ではプチオムライスなるものも登場してる事ですし、つきましては、プチ中華まんなんぞ開発して頂けないでしょうか？いろいろな味入りで、いろいろな色の皮で、15個入り300円位なら毎週買っちゃうんだけど。大ヒット商品まちがいがないと思うんですよ！」という提案が書かれていた。

このアイデアはある日真夜中に突然ひらめいたという。これをちばコープに提案しようと思ったのは、毎週共同購入の配達に来る担当が、毎回自分の家族のこととかいろいろ話してくれて商品を置いてトラックが行くとまるで「仲良しの友達とお茶のみした後」みたいな感じだったから、そういうようにおしゃべりできる人だからこんなアイデアも楽しく見てくれるだろうなあと思い、渡したのである。

ひとことカードを受け取った日の共同購入支部の終礼でこの提案は報告された。みんなそのアイデアに驚きながら、いいかもしれないという意見も出された。そこで、商務と相談の上、共同購入茂原支部の支部長は支部全体の今年の取り組みとして、プチ中華まん開発をしようと決め、商品担当者も「ぜひ私もやってみたい。」、提案された方の「地域の組合員さんにも声をかけて組合員さんの声をベースにした商品をつくりたい」と回答した。共同購入の支部長は、日ごろ組合員の声を聴くやりとりを進めてきたけれど、結局何ができているんだ、どれだけ応えているんだ、口だけではないかという問題意識を持っており、このひとことカードに「これだ！一丁本気になるべ！」と考えた。そして支部の職員、定時職員がみんな関わるようにと、支部全体の取り組みにして、「組合員からひとことカードが届いて、俺にもやろうと思えばできるんだ～」というように職員みんなが思うようになるようにと支部長は考えた。

10月27日には「プチまん準備会」が商品担当と支部長らで開かれ、プチまん開発の進め方を相談した。それを受けて、12月3日アイデアを出した30代組合員とその友人を中心に、第1回プチまん友の会が開かれた。会をつくる際には10人集めてくださいと言われてたらしく、幼稚園の仲間など友人8人と一緒に参加したと言う。参加した業者はニッキーフーズほか3社で、それぞれ元のひとことカードをFAXで受け取り、それに基づきサンプルを寄った。会ではそのサンプルを試食し、感想を出し合い、「かわいい・小さい・食べやすい」という3つのコンセプトを見つけた。

次に多くの組合員の意見分布をチェックする500人アンケートを12月に商品担当が実施し、「是非開発してほしい」、「開発できれば良い」が53.5%であり、商品化された場合「是非購入する」、「たぶん購入する」59.2%と高い支持を受けていることが確認できたので、開発を進めることに。

さらに2000年1月には、共同購入の支部での取り組みとして、サンプルを食べてアンケートに回答してほしい組合員に、サンプルを提供するという支部独自の500人アンケートを実施した。

2月4日に第2回プチまん友の会が開かれ、2つのアンケートを読み込みながら、子供の弁当だけでなくいろんな食べ方がされていることがわかり、弁当向けというにはしないことに。2月29日の第3回プチまん友の会では、2社がサンプルを持参した。参加者はこのサンプルを見た瞬間「わー」と驚いて喜んだと言う。

また、3月26日(日)に開催された「きゃっせ & 大物産展」(ちばコープが主催する大規模企画で、組合員活動の発表や生協の商品、業者の即売会などが行われている)で、1,000個のサンプルを提供し、共同購入の支部の職員も組合員の声チームの職員も取り組み、アンケートを400枚集めた。

そのとき参加した組合員の声チームの職員から「お弁当を持っていくのは幼稚園だけではなく、中・高校生ももっていく。つくる側の声ばかり聞いているけど食べる側の子供たちの声はどうなんだろう? 女子中高校生の声も聞いてみよう」というアイデアが出された。会を受けて6月号の「ふれあいコープ」(組合員向け機関誌)にプチ中華まんの開発の話の記事として掲載紙、そこでサンプルを試食してくれる女子中高生モニターを募集し、約300人に協力してもらった。

4月4日に第4回プチまん友の会、4月21日に地域別総代会議で試食、5月19

日に第5回友の会、6月に2次サンプルを配って500人にアンケートして、その結果、業者をニッキーフーズに決定した。7月には6月に実施した女子中高生モニターアンケートの結果を読み込み、いまだきの女子中高生の暮らしぶりに驚いた。またパッケージについて最終的に確認した。これも最初のアイデアを出した組合員がまずこんなのがいいというパッケージのデザイン案を出している。こうしてプチまんは完成した。

最初のアイデアを出した組合員は「本当に私にとっては、プチまん友の会のプチまんに対する愛情と、人に対する愛情を感じた夏でした」、「人生ってまだまだ楽しいことたくさんあるんだなと確信できたという感じ」という感想を出している。4人の娘を持つ元気な女性であるがとても楽しかった祭りが終わったかのような感じだろうか。その後、彼女はさらなる活躍を求めてその地域のサポーター（地域での生協組合員活動のコーディネーター）になっている。

以前にちばコープで薦められた商品開発と比べて、本事例の最大の特徴は、声を寄せた組合員が中心になってその周りに組合員が集まり、おしゃべりの輪を広げていくというスタイルで商品開発が進められた点にある。

## (2) たすけあい共済

ちばコープでは、共済を生協事業の3本柱の1つとして高く位置づけている。仕組みは基本的に保険制度であるけれども、保険会社が厳しく査定してなかなか給付条件が厳しいこともある民間の保険とは異なり、生協の共済は組合員同士の助け合いの具体化なのだとして位置づけて、その加入者拡大と、加入者拡大を力に保障内容の充実をすすめてきた。この間、シルバー共済、子ども共済、ケガの通院保障などが実現してきた。

「生協の共済は毎週私（配達担当者）が来て、組合員とその家族のことを気にかけていますから、万が一のときはおまかせください。共済に加入してもらったときだけ大事にするのではなく、入院したとか事故したとかいうことを気にかけて、それを聴いたら私達職員がすぐ対応します。」ここに共済の本質があるとちばコープではとらえている<sup>3)</sup>。

また、生協が薦める共済は民間の保険とは異なる性格をもっているということを実現化するために、共済で給付を受けた組合員から「私もひとこと」という声

を寄せてもらうようお願いしている。この面でも組合員の声でつくる共済，給付を受けた組合員の感謝・喜びの声などによる助け合いの心の交流といったことが大切にされている。

90年代の全国の生協の多くが共済事業を新たに取り組んだが，その中でもちばコープは加入者数11万5925人（99年度），給付件数7,078件，給付金額5億3,816万円とトップクラスの加入実績を示している。

### (3) 「おたがいさま」事業の展開 1999年から

「おたがいさま」事業とは，ちばコープの新規事業で，暮らしの中で困ったときに，誰もが気軽に人と人のネットワークで応援しあえ，「おたがいさま」と言いあえる場を提供しようというものである。1999年4月に4区（千葉市）で始められ，徐々に各地域での検討と準備を経て現在は全県展開が実現している。この事業は，高校生から80代まで，いろんな世代の組合員が登録制度によって，有償で応援しあう制度である。事業として応えることで，利用者が心苦しい思いにならず頼みにくくならず，応援者も自覚と責任を持って取り組むことができるというように運営されている。

このようなユニークな「おたがいさま」事業が誕生した背景には，90年代後半に全国の生協がチャレンジした新規事業が介護保険導入に伴う介護福祉事業にちばコープがどのように取り組もうかと独自に検討してきたことがある。介護保険事業は国の介護福祉制度であり，そのシステムで介護支援者を教育・登録し，要介護者の認定の上でケア・マネジャーが適切な介護プログラムを設定し，介護支援者が派遣されるというものである。他方，生協はそれまでに組合員のボランティア活動として，高齢者福祉の取り組みを進めており，全国各地に「助け合いの会」がつけられていた。こうした全国の生協の経験を調べて検討する中で，同じように取り組むことはどうもちばコープのビジョンと違うのでは違和感を自覚した。介護だけでいいのか，福祉では狭い範囲での活動・事業になってしまうのではないかと，といったところから，助けられるだけでなく，助けたい，役立ちたいという人も多いだろう，それは介護・福祉の分野にとどまらず，暮らしの中でのさまざまな助け合いがあるのではないかと，互いに助け合うまちづくりを進めたい，そんな住んで良かったと思える町をつくらう，というのが第1のコンセプト

としてまとめられた。したがって、介護事業にも取り組むし、それ以外の身近な助け合いも取り組むということになり、「助け合い」という名称は「助ける」が強すぎるということで「おたがいさま」事業というように名付けることになった。

第2のコンセプトは、事業として採算が成り立つことで持続可能な社会的インフラストラクチャになるようにというものである。そのため、損益分岐点を計算し、1回の利用料の体系を設定した。入会金・年会費はなく、1単位30分でサービスのタイプに応じて単価が決められている。常勤の職員の人件費までをカバーすることはまだ困難であっても、応援者・コーディネーターの手当、必要経費はカバーできるように運営している。

第3のコンセプトは、一部のプロによる助け合いではなくみんなが取り組めるようなものにするというもので、そのために専任のコーディネーターを置いている。コーディネーターは利用者宅を訪問し、その暮らしを理解し、受けとめ、いっしょに問題解決の方向を探るといように、深く利用のニーズを把握する。コーディネーターはそれをふまえて応援者を選定し、応援者の感想をフィードバックしながら、事業の見直しなどを図る。だから、利用者の注文通りに単純に受けて応援者を派遣するのではない。また、先にルールありきで、サービスのメニューを決めてしまって、できます・できませんというように対応をするのでもない。利用者の暮らしを理解すること、応援者の気持ちや仕事ぶりをチェックすること、この両方に目配りしながら、現場ですべてを考えて創意工夫・試行錯誤をしながら広げている。

だからなのだろうが、「おたがいさま」事業での助け合いの内容は非常に幅が広い。庭の水まき、買物代行、留守番、食事づくり、掃除、庭の草取り、産前・家事援助、犬の散歩・預かり、子供の世話、保育園などの送り迎え、そして介護サービスである。子供のキャッチボールの相手をしてくださいというユニークなものもある。またペットの世話は子供も含め家族みんなで大変かわいがり、応援者の家族も喜ぶということで人気がある。逆に庭の草取りは応援者にとっては大変なだけで利用者とのコミュニケーションもなく、しかもまた草は伸びてくるということで、なかなかうまくいかないようだ<sup>4)</sup>。

1999年度の「おたがいさま」事業はまだ1年目で一部の地域だけの取り組みであったけれども、その到達は、応援登録者数1,729名、利用時間数10,352時

間、うち家事援助 6,957 時間、育児援助 1,460 時間、介護 976 時間、ペットの世話 550 時間、その他 409 時間となっている。2000 年度には応援・利用時間が 50,992 時間まで拡大した。このように、商品供給事業にとどまらず、組合員参加を基礎とした相互扶助の事業化を押し進めているのが、ちばコープのユニークなビジョンであり、それは「私の暮らす街づくり」を進めるという志の具体化なのである。組合員の声に基づく商品づくりは家族との楽しい暮らしづくりであり、暮らしの中でのあいさつとか、助け合いが広がることは街づくりであるというように、商品づくり、暮らしづくり、まちづくりへとつながっていく。

## 4. 変革の契機

以上のような広がりをもった事業展開を進めてきたちばコープの変革の契機を見ていきたい。

### (1) 合併を契機に

1990 年 1990 年 3 月に 2 つの生協が合併して 17 万 2,000 名の組合員のちばコープが誕生した。その後組合員が 5 年間で 10 万人が実増し、急拡大の中必死に取り組んでいた。92 年に幹部集団（非常勤理事、部長、支部長など百数十人）で合宿をしながらちばコープの現状について語り合い、出された意見をカードにまとめた。その後も、幹部らは現場に行ってはそこで聴いたこと、見たこと、感じたことをカード化し、KJ 法を活用して、帰納的に自己分析を進めていった。このような作業を半年間進めていったなかでみんなの中で共有するものとして明らかになったのは、ちばコープの現状は、組合員組織運営においては「組織体とはいえないちばコープ」であり、事業経営組織については「やみくもに動く集団」というものであった。「つまるところ組織体とはいえないちばコープの認識は、自らの思いが、そこに反映されていることによって、改革の意志に転化<sup>9)</sup>した。

1993 年には、それを受けて組織体にするにはどうしたらいいか、やみくもでない集団にどうするかという討論を進め、その後、ちばコープの「めざす姿をみんな描いていこう」ということになる。理事の田井修司（当時立命館大学教授、

現ちばコープ理事長)を講師として、理事・幹部合宿が行われ、経営組織論、マーケティング論、企業経営事例について系統的に学び、ちばコープの現状と照らし合わせて議論して深めるという作業が進められた。この中で「協同組合は所与の優位性は与えられていないこと、結局は自分たちでイノベーションしつづけることができるかどうか、徹底して組合員の願いに応えつづける中に道があること、やはり協同組合目指すべき方向はすばらしいと思えるようになり、日々の実践に反映させるべく、ちばコープの到達度にひきつけて考えるようになっていく<sup>8)</sup>」ということが幹部集団で共有されるようになっていった。この研究会を通して「ビジョンとは、われわれのロマンや期待を育て、同時に現実を改革できる大きな力を持つものです。したがって、これまでの取り組みの機軸となった「利用参加」「組合員参加」の意味づけをもっと広く深くとらえ、社会的存在としてのちばコープの役割を描ききって、そこから自らの仕事を位置づけ、展開していくビジョン形成能力がリーダーシップの大きな柱ではないだろうか、と議論してきました<sup>9)</sup>。」というように、ビジョンの具体化が課題として認識された。

## (2) コープみやぎきに学び「ひとことカード」の導入

では何をやるのか。93年のもう1つの契機は、コープみやぎき訪問であった<sup>8)</sup>。支部長、商務、理事などそれぞれ50名、3回コープみやぎきを訪問し、声を聴くことが自然に行われているのに驚き、かつ、私たちもこういう生協をつくりたいと、ミドルが自発的に立ち上がった。そして、コープみやぎきで進めている「声を聴く」取り組みを自分たちもやっていこう、合併以前ちばコープでも少しは行われていた声を聴くという取り組みを全面的かつ徹底的にやるという方向を「改革第1弾」として93年度下期に取り組み始めることになる。当時取り組まれていた「私もひと言」カードは共同購入の注文用紙であるOCR用紙についてはいたけれども、回答するのはおよそ60%程度で、しかも生協側の論理で「実現できない」というものがほとんどであった。したがって、組合員からも「生協に言ってもなかなか変わらないし、返事もあまり来ないもんね!別にお兄さん(筆者注-配達担当者)が悪い分けじゃないけどね……。」というようなことが言われ、毎週組合員に直接配達する担当者にとって、「私もひと言」は気が重いものだった。

「改革第1弾 25万人の私の声で、私の声が」(1993年12月)では、「めざすイメージ」として「組合員の声が常に組織の中を、人間の体の中を流れる血液のように循環していて、取扱い商品の選定、商品の改善、商品開発に『私が参加している』という実感が25万人組合員が持てる状態」とし、そのための組織改革の第1弾として取り組まれた。具体的には、①25万人組合員に直接働きかけ、応える仕組みとして「ひとことカード」と「400人アンケート」(現在の500人アンケート)を導入し、「とにかく100%答える」ということから挑戦する、②年2回の班会でテーマを決めて組合員の声を集約する、③地区委員会、ブロック委員会(組合員活動の地域組織)などでの商品についての話題、情報の交流を進めるため「つたえあいカード」を導入、④配達時の担当者と組合員のコミュニケーション強化のために「コミュニケーション日報」を導入・定着させる、というように声を聴いてまずは回答する、そして次には事業に生かす、声に応えるへというチャレンジを始めた。この時点では、まずは「100%回答する、返しきる」というシステムづくりとマネジメントが追求された。

1994年に実際に「ひとことカード」等にチャレンジしていく中で、宮崎に学んでこうしようということは確認したものの、それだけでは実現できず、それはなぜかとさらに自分を問い、組織改革に着手することになった。

ひと言カードの仕組みを強化し、声に応えることを根幹にすえて仕事をするとう決めた。1995年度から組合員から取り上げてほしいと要望があった商品を別途掲載する独自の共同購入カタログ「声に応えて」を作成した。商品担当者の意思ではなく、組合員の思いを中心において商品調達・開発を行うのだという商品部そのものが変わったのである。また「500人アンケート」(当初、400人アンケート)が導入された。それにともない、組合員・担当職員によって構成される商品委員会が廃止された。意見は言うが実際には利用しない組合員活動家層の声で、商品の取扱い・見直し等をコントロールしていたら、ますます多数の組合員の実態から乖離するという判断から、実際に共同購入利用組合員から無作為抽出するアンケートに切り換えたのである。

「事例研究」もコープみやぎきの経験から導入された。方針を指示するマネジメントではなく、組合員とのやりとりや業務の中での問題や良かったことを事例に取り上げて研究する者である。そのルールとしては①全員が論議に参加し思った事を出し合う、②こうあるべきだという結論を先に出さない、③そのとき組合

員はどう思ったのか、その時職員はどう思ったのか、考えられる事すべて出し切る、④出された事柄に対して「組合員の暮らしに役立つ」という視点でどうすれば良いのか話しあう、⑤必ずしも1つの結論にこだわらない、ということが提起された。トラブルが生じた場合でも、当人をせめず、本人自身もまるで他人事のように取り上げて分析しよう、あくまでも事例を分析するのであって、責任を個人に追求するものではないとされた。

この事例研究による集団学習の効果は大きく、当初、「ひとことを返しきる」といっても配達担当者にとってみれば、単にカードを受け取ってきて誰かが回答するんだらうというものであったけれども、まず配達担当者がしっかり聴き、そのことによって応えることになるのだということが共有され、取り組む姿勢が変わっていつている。

### (3) 生協のミッションの整理、ビジョンづくり

「ひとことカード」の導入とともに、ちばコープは何をめざすのか、長期ビジョンづくりが始められる。それも幹部主導ではなく、組合員すべてに呼びかけて「今、貴方の生活にとってちばコープの役立ち度合いは何点ですか、その理由をお聞かせ下さい」「最も大切にしているもの、ほしいもの、次の世代に残したいもの、10年後のちばコープに期待したいもの」などの設問に、8,804名の組合員が回答し、それを理事・幹部が一つひとつ読み合うことの中から、ちばコープの理念を見出していった。

ちばコープの取り組みの広がり、声を聴くから出発し、ともに商品、暮らし、地域づくりへ展開していることの中には、ちばコープのミッションがある。

ちばコープのビジョンは次のようにまとめられた(1995年5月総代会決定)。

(理念) 生活創造～ともに生きるくらし創り～

(主旨) 一人ひとりの思いを大切に、一つひとつの家族を大切にしながら、たくさんのお会い、ふれあいの中で、ともに育ちあい、一人ひとりが主体的に暮らしをつくっていける生協であることをめざします。

心豊かな暮らしを次世代につなぎ、21世紀に向けて、暮らしの中で存在感のあるちばコープをめざします。

(組合員にできること)

買って、食べて、使って、しゃべって私の暮らしに役立ってます。

人のつながりを大切に、新しい一歩を自分から踏み出します。

(職員・定時職員の行動規範)

見て・聴いて・共感し、応え・伝えます。

どんどんチャレンジします。

やりきります。

スピーディー・タイムリーに、仕事を進めます。

チーム力を大切にします。

(育てる「生活・協同」事業)

- ① 商品・利用事業
- ② 共済事業
- ③ ヒューマンネットワーク事業

3番目の事業であるヒューマンネットワーク事業には、「商品・利用事業以外にも、組合員の生協への期待や願いがたくさんあります。「人は誰しも、みんなに役立ちたい、ありがとう、すごいねって言われたい」「私も楽しみたい」、この思いを人と人とのつながりで事業化（場づくり・関係づくり・情報がゆきかう組織づくり・継続性としての剰余）していきます。地域の中での新しいコミュニティ創造に挑戦し、地域おこし・仕事おこしをしていき、一回り大きくて、地域に生き・生かされるちばコープを創ります。」(1999年理事会)というちばコープの夢が込められている。

1999年度のヒューマンネットワーク事業は、子育て応援事業、アトピー応援事業、声の商品案内（視覚障害者に対して商品カタログを朗読したテープづくり）、ふれあい専科、おたがいさま事業、ふれあい工房、ヘルパー研修、自然体験事業、フリーマーケットというように広がりは始めている。

#### (4) 組織改革

組織内部に声が血液のように循環するためには、制度をつくれればそうなるというものではない。意識的に個人と個人、部署間をつなぎ、自己変革を求める仕掛

け人・変革者が必要である。そこで、元組合員理事の中から選抜してサポネーター（有償）という職員のような組合員を位置づけた。サポネーターは上司から決められたことをやるのもなければ、毎日ルーチンの業務があるわけでもない。自分組合員の目で、組合員と職員組織をつなげる、その間の障害を明確にし解決するというようにした。何が正しくて正しくないのか、めざすビジョンとの関わりで、つねに自分たちの活動を問い、新しい取り組みを創造し、ちばコープの組織文化を変革していった原動力＝支援者となった。

地域運営委員会を地域サポーターに名称を変更し、理事会からの提案を行う組織ではなく、自分たちのおしゃべりを大事にする、地域の組合員のおしゃべりをもとにそれをどう応援するか、実現するか、考え取り組む組織に変えた。そこには、店長や共同購入支部長も参加し、いっしょになってどう取り組むか話し合う。以前は理事会から組合員へ行動提起するために重要な中間機関であった地域運営委員会は、別にやりたい組合員がいなければつくらなくてもいい、地域の組合員がつどう場として参加してほしいというように大転換された。

生協と暮らしを分けない、私の暮らしを応援してくれる生協。さらに、人と人とのつながりづくり、「縁あって同じ“まち”に住む人たちと一緒にやさしいまちをつくっていきたい」というように、地域の視点を大事にする中で、たとえば四街道地域の地域運営委員会、別名「まちづくりおしゃべり会」が生まれ、また千葉東地域では警察やPTAの協力を得て自転車講習会などが企画されている。これも生協だからやるべき・やるべきではないという視点ではなく、地域の母親たちが子供達が楽しそうに自転車に乗るのはいいのだが、自分たちの住む街の中には大通りもあり危険である、だから子供達にしっかりと安全講習したいね、というおしゃべりの中から生まれたのである。

また、千葉県全体を5つのエリアに分け、エリアマネジャーを置いて、エリアを単位とした自律的な運営に変えていった。エリアマネジャーはエリア内での変革推進者として位置づけられた。彼らも共同購入の支部長や店長の相談相手であり、組合員と彼らをつなぎ、自分の感性を大事にしながらエリアの中で組合員の声、職員のアイデアが循環するように心がけるのがその任務である。したがって、何をやるかははっきりしていない反面、気づきを大事にできる人はつぎつぎといろんな動きをサポート、フォローしている。

このようにみると、3つの「変革のイネープラー<sup>9)</sup>」が浮かび上がってくる。

第1の特質は、30万人組合員だからみんなの声を聴くなんてできないと考えるのではなく、逆にだからこそ徹底して組合員の声を聴くという仕組みを構築したことである。第2の特質は、生協の都合を出すのではなく、組合員のくらしから出発するという立場から、「声を聴く」の中身は生協の商品・事業のことにとどまらず、何でも良いし、そこから商品づくり、くらしづくり、街づくりの対話を広げようという理念を持っている点である。このことは「おしゃべりひろば」やヒューマンネットワーク事業に表われている。第3の特質は、制度と理念だけでは組織は動かない、したがって人と人・組織と組織をつなぐ、組織を動かす、あるいは組織の中で障害になっているところにメスを入れる、潤滑剤=変革者=コーディネーターの役割を果たす人々を配置していることである。ヒアリングの中でみんながつなぐ人になっているけれども、その中でもサポネーターやエリアマネジャーの役割はきわめて大きいことが感じられた。

## 5. 4つの類型を検討してきた

第9章から本章まで顧客志向の実現様式の4つの類型について事例分析を試みた。これまでの事例分析を通じて明らかになった諸点を最後に確認しておこう。

第1の類型は、市場創造型の顧客志向で日本マクドナルドのマーケティングを取り上げた。新しい製品を新しい文化として顧客に広げていくという新市場創造のマーケティングをその事例に見出し、それを持続的かつ全国的に可能としたシステムがチェーンストアシステムであることを強調した。チェーンストアシステムの特徴は、マニュアル化（標準化、簡素化、専門化）、教育の重視、数値化と数値責任、本部が方針を決めて店舗が実行する組織編成、仕組みでコントロールするシステム志向といった点にある。ひと言で言えば「標準化」を徹底するところにその優位がある。また、「標準化」の否定的な側面についても触れ、従業員のモラル（志気）は逆に目標を与えてチャレンジし顧客にサービスするスピリットをもったチーム運営がなされることで高められていることにも留意するように指摘した。

第2の類型は、仮説検証型の顧客志向でセブン-イレブン・ジャパンのマーケティングを取り上げた。コンビニエンスストア小売業態を日本に導入して成功さ

せることそのものは、第1の類型の新市場創造型であり、新しい小売業態を新しい消費者購買行動・文化として顧客に広げていった。そして、それを持続的かつ全国的に展開したのも第1の類型と同様のチェーンストアシステムである。違うのは、第2の類型では分権化された意思決定組織であり、現場に大きく権限委譲をしており、現場における仮説検証型の意思決定サイクルを通じて自己変革を追求している点である。すなわち、チェーンストアシステムでありながらそうではない組織、中央主権的ではなく各単位が自律性をもって連結する「ネットワーク組織」となっている。その特質は、各単位（各店舗）が自ら分析し方針を決め実行する、周りのどこにでも声をかけて連携する、本部は各店舗をサポートする、トップは方向性や価値観を示す、といった点にある。セブン-イレブン・ジャパンの真の優位は、仮説検証型のサイクルが現場から本部へ組織全体を循環しており、単品管理、情報・物流システム、共同商品開発などの常識破壊のイノベーションを次々と展開する点にあるのである。

第1、第2の類型においては、ともに顧客は受動的な存在であり、あくまでもメーカー（企業）側のイニシアティブによって行われる顧客志向であった。企業側のイニシアティブがまったく欠けるといような受動的経営などは問題外であるが、第3の類型は顧客もまた能動的に声を発信し、メーカーはそれに応えるというものである。顧客の声をあらゆる形で聴き、それを事業運営に生かすという「顧客参加」のマーケティングである。この声を聴く型のマーケティングは基本的にサービススピリットのマーケティングと同じである。

サービススピリットとは第11章末でみたように、「熱心、真剣に他の人々のために献身しようと、サービスを提供する気持ち、価値観、信念」であり、わかりやすく言えば「お金のためじゃない、喜んでもらえたらそれが自分の喜び」という考え方である。従業員・経営組織がそのような考え方を共有しているような組織がサービススピリット組織である。その特質は、①自分の生き方としてサービスに身をささげる、②サービスの定義を行うのは顧客、③サービスは全員の仕事、④顧客に奉仕するものに奉仕する、といった点にある。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。

声を聴いてそれに応えるというのもまたサービススピリット組織である。コープみやざきにおける「顧客参加」の特質は、一人ひとりの一つひとつの声を受け

とめる、声を寄せるのはあくまでも権利で無理強いしないというものであり、基本的に生協側のサービスなのである。消費者の負担は軽く、消費者が自身の苦情、意見、感想（「ワガママ」）を好きなように言うことができ、それを生協は聴いてくれる。生協職員は徹底して消費者に奉仕することが仕事のミッションであるとされ、それをどれだけ実践できるかが職員の評価の基準であり、年功序列や階層、正規・パートは関係ないということになる。

最後に本章で取り上げた第4の類型が顧客との協働型で、ちばコープの事例を取り上げた。これは顧客が能動的にコミットする点ではほぼ第3の類型と同じであるけれども、やはり詳細に比較すると、第3・第4の類型で取り上げた2つの生協の「顧客参加」の性格・形態は異なるものである。

第4類型では、第1に、コラボレーション（協働）が追求され、それぞれの立場を超えよう、もっと関わり合おう、という方向性が追求されている。組合員自身が自分たちの暮らし、住むまちをつくっていく、そのお手伝い、その場としての生協があるという理念、組合員も職員も「いっしょに」、「おしゃべり」する中で情報を創造し、楽しさ・満足を創造するというプロセスが尊重されているのである。

第2に、知を創造する場を創り出すことが意識されている。類似の顧客との協働型の商品開発の事例がコープこうべの商品づくりチーム（1995年～1999年）である。その事例によれば、商品開発における消費者参加を組織的に進めることは容易なことではない<sup>10)</sup>。ちばコープの「いっしょに」、「おしゃべり」とは、「暗黙知」、「感じる世界」を大切にすることとを平易に表現したものに他ならず、くらしとその思いを受けとめる感性を問題とし、それを変革の力としている。「Iメッセージ」（あなたの声について私はこう感じているよ）、「YOUメッセージ」（あなたはこうだね）、「WEメッセージ」（あなたの声についてみんなはこう思っているよ）というように、メッセージのキャッチボールが単に双方向だけでなく、広がっていく、内容の正確なコミュニケーションというのではなく、互いの思いがシンクロしていくというようなコミュニケーションの展開が心がけられているのである。

最後に、ちばコープの事例の場合、決まった方針がなく、何を大切にするかという考え方やめざすものだけが共有されているというのが特徴的である。年度方針ではなかった取り組みが、組合員の声をきっかけに重要な取り組みになってし

まうのである。その時々に出てきたことに素直にいっしょに取り組んでいく。そこから取り組みが生まれ、「物語」となる。個人や組織が主体ではなく、「状況」が主体であり、「状況」が私たちを動かし、「状況」の中で自分たちが活かされるというマネジメントが模索されている。この創発性を大事にした組織運営は、柔軟に「状況」に応えるマネジメントであり、官僚制化を否定するものであるけれども、同時に、仕組みによる組織運営ではないので、ムリ・ムラ・ムダが生まれやすく、しかも見逃されやすい組織であることも見ておかなければならいだろう。この点は今後の研究課題としたい。

以上、4つの類型はそれぞれ基準にしたがって分類されるものであるけれども、上記の考察を経てみれば相互に関連しつながりのある顧客志向の実現様式・組織であることがわかる。さらに4つの類型それぞれを成立させる条件やそれぞれの優位の評価について解明することは今後の残された重要な研究課題であろう。また、メーカー主導のプロダクト・リーダーシップに基づく市場創造、SPA (specialty store retailer of private label for apparel) における市場適応型のマーチャンダイジング、インターネット・コミュニティを活用した商品開発ウェブサイト、顧客との関係性に着目したCRM (customer relationship management) など、今日、注目される事例を取り上げ、顧客志向の実現様式についていっそう解明していきたいと考えている。

### 〔注〕

- 1) ちばコープの事例分析については、特にとりあげた文献等を除けば、1994年5月31日、97年6月、99年8月17日～18日、2000年2月18日、2000年3月27日～28日、2001年2月に実施されたヒアリングに基づく。さらに小栗崇資「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。
- 2) ちばコープ本部・組合員の声チームへのヒアリング、2000年3月27日。
- 3) 高橋晴雄編著『発想の転換 生協—暮らし・仕事・コミュニティ』同時代社、2001年、170～171ページ。
- 4) ちばコープ・おたがいさま事業第12回コーディネーター会議、1999年8月18日。
- 5) 高橋晴雄（当時ちばコープ理事長）「自らコミットメントしあえる状況をどうつくれるか」『生活協同組合研究』（生協総合研究所）1995年11月、17ページ。
- 6) 同上。
- 7) 田井修司「ちばコープの『長期ビジョン』について—新しいモデルの創造—」（1994年1月13日ちばコープ幹部会での講演録）より。
- 8) 実は、ちばコープの前身のちば市民生協が1980年代に、「利用するだけの組合員でなげいけないのか」、「班に目線を！」とすでに声を聴く取り組みを始めており、コープみやざきもちば市民生協からそれを学んだ。さらに生協の中でそのルーツを求めると1980年代初

めの東京大学生協同組合の一言カードの取り組みにまでさかのぼる。東京大学生協では、個を尊重した民主的運営、そして生協では利用の要求に応えることが大事だという議論から、組合員個人と生協との双方向コミュニケーションを追求する一言カードが取り組まれ、そのカードの中身について組織運営の中で検討するようにした。1982年秋の生協強化月間においては、全国大学生協同組合連合会は「私もひとこと」カードの取り組みを生協の組織体質を変革することを目的に全国の大学生協に提起した。

- 9) 「イネーブラー」とは変革を一時的なものとするのではなく持続的に推進する組織的な仕組みのことを言う。知識創造のイネーブラー（理念・プロセス・組織構造）については、一條和生『バリュー経営－知のマネジメント－』東洋経済新報社, 1998年, を参照。
- 10) 若林靖永「インタラクティブな関係から生まれる商品開発－コープこうべの経験から－」京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館, 2001年, を参照。