

■□ コメント

生協における共感関係の構築

玉置 了（近畿大学経営学部准教授）



1. コープみやざきを調査するにあたって

私たちは、2013年よりくらしと協同の研究所で「生協研究会」（座長：福井県立大学・北川太一先生）を立ち上げています。その調査の一環として2014年3月にコープみやざきを訪問調査することになりました。今回の調査を通じて、自己開示や声を聴くというコープみやざきの特徴的な活動は、組合員との間に、また役職員間に共感関係を生み出していること、さらに共感関係を生み出す鍵として基本方針が存在しているのではないかと考えるに至りました。今回はこのような視点から、いまコープみやざきを研究する意味を考えていきましょう。

この調査に出かけるまで、私自身はコープみやざきを研究の対象として深く考えたことは無く、いくつかの媒体で店頭到手書きのPOPを掲示するといった自己開示を目にしたり、また京都大学の若林靖永先生のご研究である「声を聴く型のマーケティング」（若林靖永（2003）『顧客志向のマーケティング』同文館出版）を通じて、組合員の「声を聴く」取り組みを知っているという程度でした。

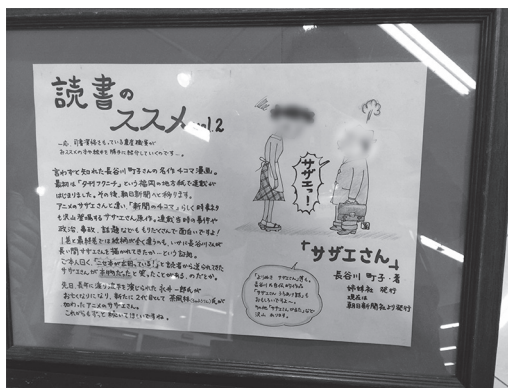
自己開示について少し補足をしておくと、図表1にあるように、コープみやざきの店舗では手書きのPOPと調理見本や商品に関することだけでなく店舗職員が好き

な漫画の紹介、さらには組合員の書道作品などが至る所に展示されています。

「声を聴く」ということについては、組合員からのメッセージだけでなく、現場で職員の方々が聴いたことを報告する形で声を含めると、2012年度には約56,000件の声が寄せられているようです。）



■図表 1-1：手書きポップと調理見本



■図表 1-2：商品と関わりのない自己開示

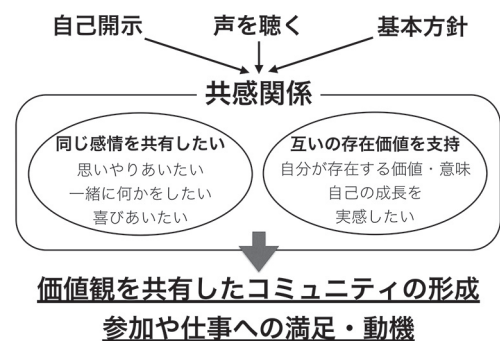
私は大学でマーケティング、特に消費者の行動や心理に関する研究をしています。このような私が「自己開示」をビジネス的な視点から見ると、POPによって「お客様」の買い物に役立つ商品情報を提供したり、関連商品を並べることで利用点数を向上させるといった意味、商品と関係がないような自己開示も職員が自分のことをさらけ出すことによって、顧客としての組合員に、売り手としての職員をより人間的に近づけることで、より良き関係を構築するという意味、組合員の作品を展示することも生協らしい店舗の差別化に繋がるのだらうといった意味づけをしてしまいます。「声を聴く」ことについても、マーケティング的に顧客のニーズや不満をつかみ品揃えやサービスの改善に活かすという顧客との関係の視点から意味づけをしてしまうのです。

しかし、若林靖永先生の前掲書やコープみやぎきの店舗事業本部・本部長である山下英則氏の論文（山下英則（2009）「働く人の思いがあふれ、組合員との結びつきを深める「自己開示」」『生協運営資料』（日本生活協同組合連合会）248号、32-43）では、声を聴くことや自己開示が、マーケティングや競争における差別化としての意義が主張されるものの、その中で職員の成長や、やりがいという意識や動機に変化をもたらすことも指摘されています。また、先の真方専務のご報告からは、組合員や職員を人として捉えるというような組合員観・職員観が紹介されました。

コープみやぎきの取り組みとしてよく注目される自己開示や声を聴くことの意味を、組合員のニーズの充足や満足という視点だけから意味づけるのではなく、組合員が人として、職員が人として生きることの楽しみや生きがいを感じる、そう意味づけることが大切では無いかと考えるのです。

2. 共感関係という視点からみた生協

そこで私は、コープみやぎきを学ぶ意味として「共感関係」の構築という見方を提示したいと思います。共感関係というのは曖昧な言葉ですのでここで明確に定義しておきます。人間には「お互いに思いやりたい。」「一緒に何かをしたい。」「喜び合いたい。」など、同じ感情を共有したいという気持ちを誰しもがもっています。一方で、そういった人間関係のなかで、自分が一人の人間としての存在価値を高めたり、自分の成長を実感したいという気持ちがあると思います。この自分の存在価値の向上や自身の成長の実感にも、誰かに「いいよね！すごいね！」と言ってもらえるような関係が必要不可欠になるでしょう。こうした(1)感情の共有や(2)自己の実感を実現する、そしてそのために共有された価値観によって結びついた関係をここでは共感関係と呼ぶこととします。生協に共感関係が生まれると、組合員や職員にとって人としての感情を共有したり、生きがいを実感する居場所として生協が位置づけられるようになります。その結果、コミュニティとしての生協のつながりが深まったり、組合員の参加



■図表2：共感関係という視点から見た生協

や職員の仕事への満足や動機づけが生まれるのではないかということが私の主張です。(図表2参照)

3. 店舗職員への インタビューから

3.1. インタビューの概要

このように考えたきっかけが2014年3月にコープみやぎきを訪問調査した際に実施した同生協・花ヶ島店の職員の方々へのインタビューでした。インタビューは店長さん1名と部門マネージャー（正規職員2名、パート職員6名）の方々の計9名にご協力をいただきました。ここからのインタビュー時の内容とそれに基づく考察は、あくまでも私たちが聴いた9名の方々のお話に基づくものですので、コープみやぎきの職員の方々全員が考えているということではありませんので誤解無きようご理解ください。

はじめにお話を聴いた店長さんに、部門マネージャーのインタビューの中で仕事は楽しいかどうかを聞いて欲しいとの依頼がありました。その後部門マネージャーの方々2名ずつ、計4組のインタビューを実施しました（1グループ20分程度）が、「仕事は楽しいか？」という我々の問いかけに対して、皆さん口を揃えて迷いもなく「楽しいです！」と答えるわけです。このこと自体にも少し驚いたのですが、さらにもう少し掘り下げて「どういうときに仕事の楽しさを感じますか？」と問いかけました。私としては「組合員さんと接しているときが楽しいです！」とか「ありがとうの声が届きになります！」といった答えを期待していました。しかし、それよりも誰しもが1つめの回答に発したのが「数値目標を達成したときです。」とか「自分に仕事が任

されて、スキルが向上していくのが楽しいです。」といった言葉だったのです。もちろん、組合員さんとの会話や「ありがとう」の声も楽しかったり嬉しかったりするという答えを聴くこともできました。しかし、組合員との関係では、「組合員さんから辛辣な声を投げかけられて、辛い思いをした。」という経験を多くの方がお持ちのようで良いこともあれば悪いことも、といった感じのようです。また自己開示や声を聴くことは「方針だからやっている」という声もありました。ただし、ここでの「方針だから」というのは詳しくは後に触れることとしますが、「上から言われたから」という意味では無いようです。いずれにしても、「コープみやぎきの職員さんも会社員的な」と感じてしまう、少し予想外の回答が返ってきたわけです。

しかし、質問をさらに掘り下げる仕事の中で組合員と職員との間で共感関係が生まれ、それを仕事の楽しみにしていると感じさせる発言が浮かび上がってきたのです。

3.2. インタビューから見てきた共感関係

たとえば、仕事を任されるなかでスキルが向上していくという回答も詳しく聞いていくと、「職員同士の間で教え合いの関係や場があって、そこでワイワイ言いながらスキルを向上させていくのが楽しい。」とか「自分がつくったPOPや調理見本を見て子供たちが楽しんでいるのを見て嬉しくなる。」「上司である本部長も厳しいけれども数値目標だけを求めるのではなく、自分自身が成長できるようなスキルと一緒に磨いてくれる。」など、一緒に何かをする、一緒に楽しむという所に仕事の楽しさを実感している様子が感じられました。

また一方で、スキルが向上するというものの意味も、自己開示によって自分の創意

工夫が供給の向上に繋がるというだけでなく、POP作成のために色々調べたり学んだりすることをで自分の趣味が増えたり、主婦としての知識が増えたりという職員というより人としてのスキルの向上に楽しさを感じるという側面もあるとのことでした。

数値目標の達成が嬉しいということも、単に「儲かったから嬉しい」ということではなく、数値目標を達成すると店舗職員みんなで盛り上がるそうです。そういう盛り上がっているときの喜びが仕事の楽しさに繋がる。さらに、コープみやざきでは職員に仕事を任せているということが真方専務のご報告にもありましたが、そういった「自分たちが責任者である」という感覚、そして任されて「自分たちが努力した結果として数値目標を達成できた」という充実感や達成感、そこに感情の共有や自分の成長を実感できる瞬間があるようです。

仕事を任されるということに関わって、仕事を任されるというのは職員さんにとって、やりがいがありそうに見えますが、一方で当人にとってみると結構大変なことですよ。どう行動すればいいのかわからない。何が正しいのかわからない、そういう状況で仕事をするわけです。しかし、インタビューでは、理事長はじめ役員の方々が、声をかけてくれたり飲みに来て行ってくれたりして、そこで自分のやっていることを否定せずに、精神的な支えになってくれることが嬉しいという話をきくことができました。そうしたプロセスを通じて役職員との間にも共感関係が築かれている。そしてそれが仕事のやりがいや動機づけに繋がっているようでした。

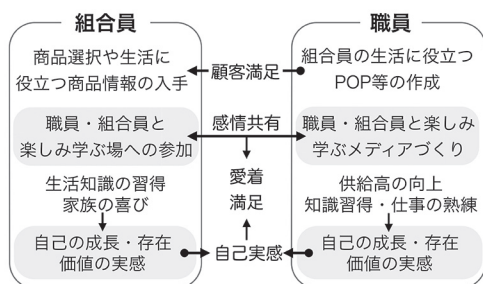
4. 共感関係という視点から見た自己開示の意味

ここで、冒頭で取りあげた自己開示について改めて共感関係という視点から考えてみたいと思います。この自己開示を、売り手と顧客という視点からとらえると、職員にとって自己開示という仕事は、「組合員さんは生活に役立つ情報を求めているのだから、それに役立つPOPをつくろう。そしてあわよくば利用点数を増やそう。顧客満足を高めよう。」という意味づけになっています。組合員を顧客という視点から見ると、自己開示は店頭での商品選択や購入後の使用に役立つ商品情報ボードとして活用するという意味づけをしてしまうかもしれません。

しかし、人と人との共感関係という視点から自己開示を意味づけると、職員にとってはPOPをつくるという仕事が「職員同士で協力したりや組合員と感情を共有することを通じて楽しむメディアづくり」として仕事が意味づけされるようになります。さらにそのことが、供給高の向上や自分自身の知識の習得や仕事の熟練などにつながり、自分の成長や存在価値の実感につながるという意味を持つようになります。

一方で、組合員にとっても店舗に来ることが、生活に必要な商品を買いに来るという意味だけでなく、職員や他の組合員の自己開示を見て、職員と組合員、組合員同士で感情を共有して楽しむ場としての意味が生まれます。さらに、POPに書かれた情報が商品選択に役立つという情報で無くともこれまで知らなかったことを教えてくれるのであれば、それによって主婦として賢くなったような実感を得たり、調理見本を参考にして自宅で料理をして子どもが喜ぶ

ことによって主婦としての自分の存在価値を再実感するというところに繋がるという意味を持つようになるでしょう。さらにそれが、生協への愛着や人としての満足感につながるのです。このように、自己開示は組合員と職員の間で感情を共有したり、互いの自己の存在価値を高めたり実感するという意味があるといえます。(図表3参照)



■図表3：自己開示と共感関係

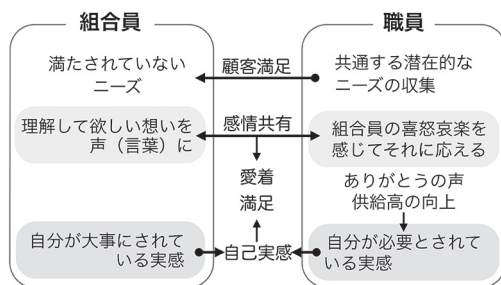
コープみやざきでは売り場のことを「買い場」と表現されるようです。しかし、このように考えるとやはり「買い場」という表現すらもふさわしくないような買い場を超えた売り場の姿が見えてきます。

5. 共感関係という視点から見た「声を聴く」ことの意味

次に、声を聴くということについても、その意味を再検討したいと思います。声を聴くということについても、売り手と顧客という視点から捉えると、職員の仕事の意味づけとしては「組合員さんにはわれわれが満たせていないニーズがあるから、その声を聴くことでニーズをつかもう。」ということになるのでしょうか。組合員にとっても、普段の利用の中での要望や不満を伝えてサービスの改善を要望する手段ということになるのかもしれませんが。

しかし、組合員には、顧客としての要望というよりは、人として「ねえねえ聞いてよ!」といった店舗や商品の利用を通じて得た楽しいエピソードや「解ってほしい」というような生活上の苦労も沢山あることでしょう。声カードへの記入や職員への語りかけは、ただ誰かに聞いて欲しい生活上の想いを発する機会になるわけです。そして、職員はニーズというよりは組合員の感情や喜怒哀楽を伴う想いを受けとめて組合員がより楽しく生活をおくることができるよう努力する。つまり、お客様のニーズを聴き、職員がそれに応えるというよりも、職員は組合員一人ひとりの人としての感情をくみ取り、受け止めようとする、生活に関わる感情を共有する関係を築くことに声を聴くことの意味があるように思います。

また、自己の実感という視点から見ても、職員は組合員に対してサービスの対象では無く、人として向き合いつつ行動し、その結果、組合員からの「ありがとう」の声や供給高が向上することで、職員は自分が必要とされる感覚を実感するでしょう。また、組合員にとっても要望に応じてもらうかどうかではなく、声を聴いてもらうことその行為自体が、「自分が大事にされている」という実感につながるのではないのでしょうか。(図表4参照)



■図表4：声を聴くことと共感関係

6. 共感関係を生み出す 基本方針の存在

では、なぜこのような共感関係が生まれるのか。私は、基本方針の存在が重要であると考えています。コープみやざきでは1年ごとに具体的な基本方針とともに、その考え方の基盤として「コープみやざき」のめざすことと基本的考え方、基本的考え方を支えるキーワード（コープみやざきのWebサイト（<http://www.miyazaki.coop>）にもありますのでそちらも合わせてご覧下さい。）があり、これまで修正や補強をしつつも、継続してこの基本的考え方をもとにして具体的方針を策定しているようです。

この基本方針もビジネスやマネジメントという視点から捉えると、いわゆる御触書のように上から下に職員の行動を統制して効率的に組織を動かしているように見えたり、個人や部署ごとにサービスの品質にバラツキが出るのでマニュアルとして統制するための指示書に見えてしまいます。しかし、コープみやざきでは今回の調査を通じて、この基本方針は上から下に押し付けるものではなく、役職員間で「共有」されているのではないかと感じました。

コープみやざきの職員の皆さんは、課せられる厳しい数値目標を達成しつつ、ノルマではないようですが組合員との関係づくりにも取り組んでいるようです。そのためには、基本方針にある「こういう組合員さんとの向き合い方、働き方が素晴らしいよね。」という価値観が共有されているからこそ、コープみやざきの職員の方々は組合員との関係づくりにも一生懸命になれると思うのです。「こういう仕事が素晴らしい」という価値観が共有されることで、職員間で「こういうことを目指して一緒に仕

事に取り組もう」といった感情の共有が生まれます。また、数値以外の側面のお互いの仕事を褒めあう関係も生まれ、自己の存在を実感できるという共感関係が基本方針の共有によって生まれるのでは無いでしょうか。冒頭で、組合員に対する取り組みを「方針だから」と応えた職員の方がおられたということを書きました。このように考えるとそれは、「上からいわれたから」というよりはコープみやざきに限らずどこの生協であっても職員さんは皆「いい仕事をしたい」「組合員さんに喜ばれたい」と思っているはずです。しかし、どのような仕事ぶりが素晴らしいのかわからず結局目に見える「数値目標」の達成だけで自分の仕事の意義を測らざるを得ないそういう状況が多く、生協にあるのでは無いかと思えます。組合員に対する向き合い方、働き方に対する価値観を共有することで、自身の仕事の意味や職場での協同を促進するといった効果が基本方針を共有することで生まれているのでは無いかと考えることができます。

さらに、コープみやざきでは役員やマネージャーも基本方針をベースに行動することです。同生協は組織構造として上下関係がないということですが、実際の仕事の上では上司と部下という指示を出したり受けたり、褒めたり叱ったりという関係があるでしょう。そうした関係の中で、上司がその場その場で判断したり、時にはその上司の虫の居所次第で判断が変わったり、その場の上司の気分で褒められたり叱られたりすると部下は上司に反発心や不信感を抱かざるを得ません。しかし、共有された基本方針に沿って上司が判断することで、上司と部下の間に心理的な軋轢も生まれず、上司と部下が一緒になって目標に取り組んだり、部下にとっては褒められたこと叱られたことを率直に受け止めることが

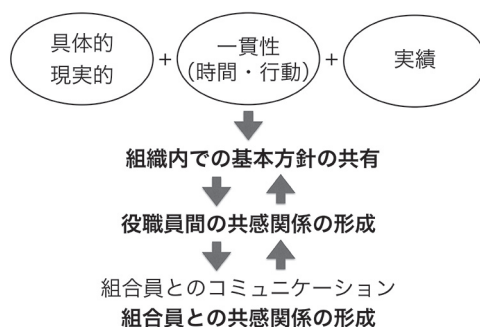
でき、仕事のやりがいや自身の課題を実感できるという結果に繋がっていると推測されます。

この基本方針の共有は、役職員の働きやすさ、さらには役職員間で共感関係を築く上での共通項になっているのではないかとと思うのですが、内部資料としてではなく、web サイトでも「コープみやぎき」のめざすことと基本的考え方、基本的考え方を支えるキーワードが掲載されています。そこには、組合員や取引先にもコープみやぎきの目指すことを知ってもらうことで、それに向けて頑張っている役職員の行動の意図を理解してもらうことで、共感関係の構築を促すという意味もあるのかなと思います。

7. 基本方針を共有するためには

では、この基本方針を共有するにはどのようなプロセスが必要なのでしょう。私は、コープみやぎきの事例から、基本方針の共有には (1) 具体性・現実性、(2) 時間・行動面での一貫性、(3) 実績の3点が重要だと感じています。まず (1) 具体性・現実性については、こういう基本方針という抽象的な言葉で美しく表現しようとしたり、ややもすると理想論を掲げてしまったりすることもあります。一方でコープみやぎきの基本方針は、働く職員の方々の視点に立って書かれていて、働きやすかつやりがいのある仕事ができるよう具体的かつ現実的に書かれています。また、(2) 一貫性について、真方専務のお話によると「基本方針の内容は何年間もずっと言い続けているし、さらにトップも方針に従って行動している」とのことでした。この時間的にも行動面でも一貫した姿勢が、役職員の中への浸透を促したといえるでしょう。そし

て (3) 実績として、この基本方針に基づいて役職員が行動した結果、数値的な実績の向上、さらに組合員からの「ありがとう」の声、自らの働きがいの向上といった実績につながり、基本方針に沿って行動すれば、このような意味での実績が向上すると実際に実感することがその共有を生み出していると考えています。そして、基本方針のもとで行動すればするほど、役職員間、組合員との共感関係も深まると行った好循環が生まれるのです。(図表5 参照)



■図表5：基本方針を生み出す共感関係

8. コープみやぎきを研究する意味

最後に、今回のシンポジウムのテーマである、コープみやぎきを研究する意味について述べておきたいと思います。私が今回取りあげた「自己開示」「声を聴く」「基本方針」この3つ実践それ自体にはあまり意味が無いと考えています。共感関係を生協の中で生み出すための手段としてこの3つがコープみやぎきにマッチしただけであり、他の生協が単にこれらを取り入れてもおそらく同じような結果にはならないでしょう。

大切なことは、組合員、職員・役職員間、取引先とで共有できる明確な価値観・考え

方をつくることです。そして、組合員と役職員、職員・役職員間、取引先とのコミュニケーションのゴールを共感関係の構築に位置づけた取り組みが必要なのではないでしょうか。組合員とのコミュニケーションとなると、各種媒体や学習会などで、商品の良さや品質へのこだわりを伝えることに目標がおかれていたり、総代会では組合員を対立関係の中で説得するということに主眼がおかれていることが多いのではないのでしょうか。そうではなく、「この商品のこんなところがいいよね!」とか「家庭でこんな風に活用してみようよ」とか「一緒にになってこんな生協や社会の問題を解決しようよ」というような共感関係を生み出すコミュニケーションも大切なのではないのでしょうか。また、職員間や役職員間でも、どうやって数値目標を達成するか、供給高をあげるかということを考える議論だけでなく、「一緒にこういうことをしてみようよ」とか、お互いの「こういう働き方や仕事の仕方が素晴らしいよね」とかいった共感関係を構築するコミュニケーションも生協に求められているのではないかと感じます。もちろん、このような居心地の良さを実現する「優しい」コミュニケーションだけでなく、コープみやざきが未払いの組合員さんに厳しい姿勢で臨んだり、職員に数値目標を厳しく課したりということも、その一方で重要なのはいうまでもありません。

9. 「いま」コープみやざきを研究する意味

「いま、コープみやざきを研究する意味」の「いま」に着目してその研究する意味を考えると、今という時代が価値観の多様化した時代であるというところにあります。

一緒に何かをしたい。みんなで盛り上がりたい。でも、価値観が多様化しているから目標や嬉しいことが一致する人間関係がない。また、自分の存在を認めて欲しい。誰かの役に立つ働きがしたい。でも、価値観が多様化しているから、人間関係の中で自分の存在価値が認められた実感が得られない、何をすれば役に立てるのがわからない。そこに、現代人の生き辛さを感じます。

そのような今、価値観を共有することで共感関係が生まれ、その共感関係が生活の楽しさや生きがいを生み出す。生協にそのような共感関係をつくることというのは、生協が組合員や役職員、取引先の人々のくらしの幸福感をつくることであり、ひいてはそれが生協の事業や活動の原動力、生協への愛着につながるのではないのでしょうか。

最後になりましたが、今回、生協研究会での調査にご協力頂きましたコープみやざきの皆さまに改めてこの場でお礼申し上げます。ありがとうございます。また、この文章における私の考えは、コープみやざきの一部の役職員の皆さまへのインタビューと観察による主観的な側面が強いものとしてご理解頂ければ幸いです。