

■□ コメント II

加賀美 太記（就実大学講師）



みなさん、こんにちは。私の研究上の本籍はマーケティングですので、労働や労務管理、人事制度を直接研究しているわけではありません。ただ、昨年のシンポジウムで、地域における生協の役割について、人づくりという観点からコメントしたこともあって、今回、登壇せよとお声がかかったものかと考えています。

そうした事情もありますので、制度云々という話よりも、自分の研究領域であるマーケティングという分野から見たときに、今日の報告がどのように読み解けるのか、というところでコメントしていきたいと思います。

今回、働き方の問題についてコメントを、と言われたとき、ちょうど新聞を見ていたら、ギャラップという会社が従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査を毎年やっています、これの今年の最新の成果が発表されていました。5月末の日経新聞です。記事によると、日本では熱意ある社員が6%で、世界で132位という結果が出たそうです。

この結果の何が問題かという、やる気のない人がすごく多いということです。端的に言って70%はやる気のない社員で構成されているわけです。どうやってやる気を高めるか、そのための働き方そのものに対して社会的にも問題関心が非常に高まっている状況があると考えられます。

そこで、やる気のある従業員がいなけれ

ば困るのだということを、マーケティングの観点から整理すると、次のようになります。

そもそも売れるための仕組みをつくるマーケティングは、基本的に顧客と企業との関係性に焦点を当てる分野です。マーケティングは、この関係性をどのようにデザインするか、あるいは誰と関係を取り結ぶのか、というところで研究してきました。その代表的な視角が、いわゆるセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングと呼ばれるSTPであり、プロダクト・プライス・プレイス・プロモーションの4Pですが、労働はこの4Pのなかのプロモーション、あるいはマーケティングのコミュニケーションと呼ばれる部分において捉えられてきました。

すなわち、マーケティングから見たときの労働についての関心は、セールスを担当する販売員がどのように顧客との間で関係性を取り結ぶのかというところに当てられていたと思います。

とりわけ、そうした労働、あるいは販売員・従業員に焦点が当たってきたのは、80年代以降にブランド研究が非常に深まったことに大きな要因があったからです。というのも、ブランド研究においては、たとえばブランドについている名前、ロゴ、製品の品質、プロモーションに登場する著名なタレントなどによってその価値が構成されていると分析されましたが、じつはそのブランドのもとで働いている従業員も重要な構成要素のひとつであると指摘されるよう

になってきたからです。

こうして、あるお店、あるサービス、ある製品のブランドイメージを左右する要素として、そのお店で働いている人たちそのものも含まれるのだ、という考え方が本格的に根付いていきます。

これを生協に当てはめると、先ほど杉本先生がおっしゃっていた、なぜ生協が70～80年代にかけて厳しい条件のなかでも躍進できたのかという制度的な要因以外の部分、すなわち、組合員の人たちから見たときに「生協の〇〇さん」という人たちが非常に頑張ってくれていた、あるいは、その人だから信頼できるというような形でブランド構築に反映していたのだらうと思います。

さて、そのように従業員が重要だと考えるようになると、今度は顧客に満足を与えるためには、どうすれば従業員がよいコミュニケーションをとってくれるのが問題になります。単純に考えれば、やる気がない人たちよりは、自分の仕事が好きで頑張りたいという人たちのほうが、コミュニケーションの質は高いだろうと考えられます。

したがって、従業員がどうすれば自分たちの仕事に満足するのかという、いわゆる従業員満足の部分がマーケティング研究の俎上に上がってきます。どうすれば従業員が満足を高めてくれるのか、あるいは、この従業員の満足がどのように顧客満足につながるのか、ということを研究する領域が深まってきたわけです。

また、実践の現場から、1980年代に赤字に陥っていたスカンジナビア航空を建て直したヤン・カールソンの「真実の瞬間」というような考え方も出てきたことも、大きな背景になりました。

最前線で顧客と接している従業員の最初の接客態度が、その会社全体の印象を決め

てしまう。どれだけよい製品・サービスをその後に提供したとしても、最初の一瞬で構築されたマイナスのイメージを覆すことは容易ではない、とヤン・カールソンは言いました。彼は、この時間はわずか15秒であると提起し、従業員に対する「そうした時間をあなたたちは持っている。あなたたちこそが会社そのものであり、企業そのものである」という意識付けの必要性を説いたわけです。

そうした従業員の意識付けのために行われているマーケティングの考え方で、近年注目を集めているのが、インターナル・マーケティングと呼ばれる考え方です。

これは、従業員に対して、従業員満足を高めるために行われるマーケティングです。インターナル・マーケティングには「君たちは全員がマーケターだ。従業員一人ひとりがマーケティングをしなければいけない」というマーケティング意識を深める方向性もありますが、どちらかという、従業員が自分たちの仕事を好きになるような働きかけをしなければいけない、というようなことがマーケティング研究の観点からは近年注目されてきています。

こうした構造を踏まえつつ、今日取り上げられた協同組合ゆえの独自性はあるのかということなどを少し考えてみたいと思います。

まずエフコープのご報告を受けて考えたことですが、ひとつは「働き方改革」という大きな流れのなかにおいて、一事業者として非常に先駆的な取り組みをされていると、門外漢としては率直に感じました。

また、生協の強みである現場のパートタイム労働者・定時スタッフの従業員満足の向上に対しては、非常に大きな可能性のあ

る取り組みなのだろうと考えています。評価や組織風土等の変化、同一労働同一賃金などをおこなったことで、メディアに名前が出て士気が上がるという側面もあると思いますので、そうしたかたちで非常に効果があったのだろうと感じています。

そのうえで、「協同組合ゆえに」というところで少し聞いてみたいと思ったのは、このシステムを導入するにあたって、協同組合だからこそできた部分と一般化しうる部分はどこなのかということです。最初の部分で「社会全体への視野も」ということをおっしゃっていました。つまり、必ずしも協同組合だけに閉じた話ではなく、社会に広めていくべきと考えたときに、自分たちの特殊性だからできた部分は何で、それ以外のところに共通しうる部分はどこなのかは大事な論点です。ここについて、どうお考えなのか、ぜひお伺いしたいと思っています。

また、今回は処遇や評価が中心でしたが、それだけで従業員満足は構成されていません。教育・研修の機会をどのように設計するかも結びついてくると思います。この点について、今後の方向性をお伺いできれば、より広く検討できるかなと思いました。

次に山縣先生のご報告ですが、資料だけでは私もなかなか読み解けなかったのですが、実際に話を聴くと大変おもしろく、勉強させていただきました。おおまかなところは先ほどまとめていただきましたので、ここでは質問をさせていただきます。

ひとつめは、生協の特殊性に依拠した先駆的な取り組みに対して、労働の現場のほうはどう受けとめていったのか、あるいは、いまどう受けとめているのか、ということ

です。実際の制度的な運用の状況は非常に勉強になった部分ですので、その点をどう受けとめていたのかを、わかる範囲でけっこうですのでお伺いできればと思います。

2つめに、先のエフコープに関わる質問ともつながるかもしれませんが、こうした先駆的な取り組みが、協同組合だからこそできた、あるいは協同組合だからこそやらなければいけないという場合、現在の競争環境や新自由主義のもとで、そうした労働の特殊性はどこまで維持できるのか、維持しなければいけないのか、という関係性についてお聞きしたいと思います。

アマゾンやネットスーパーといった競合との競争のもと、組合員に運動を働きかけるような条件を維持することが難しくなるなかで、そうした働き方の中身が変わることで制度・評価の部分はどうか変化しうるのか、あるいは、そこの部分を維持しようとする、制度・評価はどのようなかたちであるべきなのか、生協の労働の特殊性から見て、今後、どうありうるのかということについて、ご意見をお伺いできればと思います。

JC 総研の研究成果は、やはり理念教育の具体的な方向性や課題が明確になっていて、とても勉強になりました。ただ、その観点と関わって、流通・マーケティングの研究からは次のようなことをお伺いできればと思います。

というのも、流通研究からも、理念を浸透させることが重要だということは指摘されてきました。とりわけ神戸大学の高嶋克義先生は、全国のスーパーマーケットを対象に質問して、いわゆるアウトプットベースの成果主義を導入すると現場が競争的になりすぎる弊害を指摘します。たとえばバ

イヤーの場合、自分の短期的利益を上げないといけないので、組織にとっては短期的利益の積み重ねが長期的利益に必ずしもつながらないにもかかわらず、短期的利益のみを優先してしまって、短期と長期の利益を相殺してしまう可能性がある、ということを理論的に考えられました。

しかし、彼の分析によれば、そうしたアウトプットベースの労働のデメリット部分を相殺する方法があり、それは「理念を浸透させて、クラン（氏族）的状況と呼ばれる、労働者の内面に理念を落とし込む作業をしてしまうことだ」と言っています。

というのも、アウトプットベースの成果主義で管理しようとする際に、個人主義的状況では、「自分自身の成果が最大化できればいい」という話になりますが、クラン的状況というのは、労働者がとくに言われるまでもなく自分の会社にとって一番いいことは何なのかということを理念というかたちで叩き込まれているので、アウトプットベース管理にもかかわらず企業のことも考えて行動するような人間をつくり出すことができる、ということです。

冷静に考えると、これは経営側の視点だけで、労働者の働き方にはいっさい配慮しないひどい話ですが、理念を浸透させることは、必ずしも「協同組合だからやらなければいけないこと」ではなくなっているわけなのです。

そうすると、協同組合という組織が理念を必要とする背景や意味づけをどのようにプラスすることができるのか。言い換えれば、事業的側面以外に、理念を入れていくことの協同組合だからこその広がりもあるのではないかと感じましたので、その点で、今回の研究成果をふまえながら、何かご意見があればお伺いしたいと思っています。

最後に、いま三十路の半ばぐらいに達して、「まだ若者だから、若者の視点で何かしゃべれ」ということも言われていましたので、そういう視点から少しお話しします。

杉本先生の大学でも、学生は生協にはなかなか就職しないというお話でしたが、私の大学でも、私が所属する経営学部がちょうど4年目を迎えて、次の3月には初めての卒業生を送り出します。今は就活をしていて、幸いなことに「内定が出ました」という連絡をちょこちょこ伝えてくれていますが、協同組合に受かったという学生に「よかったじゃないか。どこだ？」と聞くと、みんな「信用金庫です」「信用組合です」「JAです」と言います。「コープとか受けた人、いないの？」と聞くと、「いやあ、流通業は厳しいじゃないですか。受けてません」と言うのです。

大学では協同組合論を開講していて、かなり多くの学生が受講してくれたにも関わらず、そういう状況ですから、他の学生は推して知るべしでしょうか。実際、大学生の避けたい三大就職先は小売業・外食業・介護です。その意味では、大学生の目にも、小売業・流通業の労働環境が非常に厳しいと映っているのだらうと思います。

日経新聞の人気就職企業ランキングを見ると、純粋な小売業という意味ではイオングループが52位に入っているのが最高位です。その下の73位に三越伊勢丹グループが入っていますが、トップ100に入っているのはその2企業だけです。セブンイレブンジャパンですら、そのなかに入っていない。

このように小売業に対して非常に厳しい目が向けられている状況において、協同組合、とりわけ生協において、自分たちの持つ理念のような魅力の発信や、労働の状況、制度等の改善をより進めることが喫緊の課

題になっていることは間違いないだろうと、若者の視点から見たときに思います。

また、働き方というのは、今回はあまり具体的な議論として取り上げられてはいませんでした。人事制度や賃金制度だけにとどまらず、日常の労働の内容をどのように変えていくのかということも必要な部分かなと思っています。

たとえば無印良品は、日常の業務内容をすべてマニュアル化した「MUJIGRAM」をつくっていますが、コープさっぽろでは昨年からのコープさっぽろ版の策定に取り組まれています。このマニュアルは1000ページぐらいあって、非常に長く、かつ頻繁に改定されるのですが、特徴的なのは「その作業は何か。なぜ、やらなければいけないのか。いつ、やるのか。誰が行うのか」ということをすべて完全に形式化しているという点です。

実際、こうした説明を丁寧にして頂いたインターンシップを体験した学生がいるのですが、非常に良かったと感想を述べています。具体的に何をしなければいけないのか、それにどんな意味があるのかということメッセージとして発信することが、若者が求める働き方に向けたひとつの発信かなと思っています。そういう部分も参考にしながら、制度的な面以外の日常的な業務をどのように発展・革新させていくのかということも、おそらく生協に求められている課題だろうということをお話しさせていただいて、私のコメントを終えさせていただきたいと思います。ご清聴、ありがとうございました。