

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——

若 林 靖 永
山 本 桂 子
近 藤 祥 功

I 問題の所在

本調査研究は、マーケティング研究の観点からは、リレーションシップ・マーケティングのケース・スタディとしての位置づけが与えられている。リレーションシップ・マーケティングとは何か、さまざまに言われているが、その中心点は、長期的関係、協力関係、双方向的関係、1対1関係などの関係の構築と、それによる顧客満足の上昇、あるいは顧客の囲い込み、あるいは顧客との協働による価値創造、事業イノベーションの促進などの追求にある¹⁾。顧客との接点で何が行なわれているか、それを分析する中でリレーションシップ・マーケティングの性格を深めようと考えた。

同時に、本調査研究は、共同購入事業研究の観点からは、後退する地域生協の共同購入事業の直面する課題の中心が、コミュニケーションの問題、生協と組合員の関係の問題ではなからうかという問題意識から出発している。

共同購入という仕組みは、日本の戦後の地域生協が作り上げた事業システムである。地域にたとえば5人以上を基礎とした班を組織し、班のメンバーは事前にカタログを見て商品注文し、翌週ないしそれ以降に班毎に注文した商品が配達されるというものである。地域で組合員同士のつながりを組織していった点、班で共同

化することで配達効率を高めた点などにより、高度経済成長期から80年代にかけて、不況好況問わず伸長を遂げて、地域生協の躍進を支えてきた。

しかし、90年代に入って前年割れが続く、多くの地域生協では、前年対比減を個配事業の推進（メイト個配方式・外部事業者委託方式）で埋める戦略を展開している。

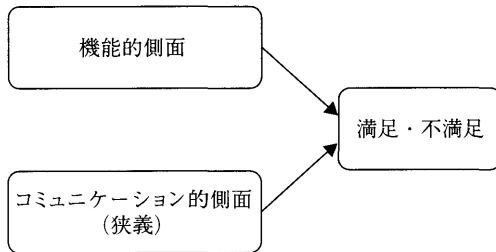
生協が組合員のニーズに応える事業を展開できているかどうか（フィットの程度）という点からみれば、共同購入事業は、A生協組合員調査（1997年実施）にも明らかなように、すでに70年代、あるいは躍進定着期であった80年代とは異なり、30代、40代、50代以上がそれぞれ3分の1を占めるような年齢構成となり、配達サービスのスタイルや提供されている商品の品揃え等について、組合員のニーズとのズレが強調されるようになっている。

他方で、共同購入事業は、地域に班を組織し、組合員活動（イコール消費者運動といってもよいが、それより広い領域の市民活動をカバーしている）を展開した。しかし、この側面もまた、90年代以降、班を単位とした生協運営や活動というあり方が困難になってきた。利用条件という点で、班を組織しないと共同購入は利用できないという仕組みが面倒、不便という声も増えてきた。

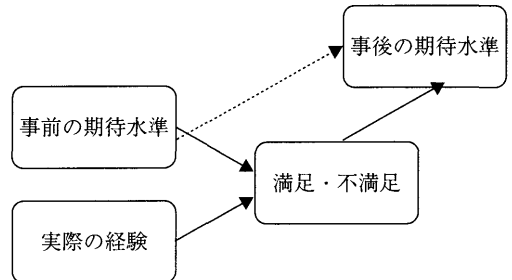
これらを受けて、今日の地域生協は、複数のターゲットを意識した商品の品揃えの充実、個人別ピッキングなどの物流システムの改善、夜間配達等利用条件の改善、個人別配達事業の展

1) 若林靖永「顧客との『関係性』創出ーリレーションシップ・マーケティングー」（近藤文男ほか編『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房，1999年刊行予定）参照。

第1-1図 機能・コミュニケーションと満足



第1-2図 期待と成果と満足



開などに取り組んでいる。

しかし、私たちは、90年代の生協の取り組みにおいて、生協の事業と活動を発展させるカギとなる組合員と生協職員間のコミュニケーション、協働関係が、以前より脆弱かつ稀薄にされてきているような危惧を強く感じている。

本調査研究では、このような2大問題意識にもとづいて、地域生協における共同購入の配達時の担当者と組合員のコミュニケーション、会話についての調査を実施した。

II 調査の設計

1 調査課題

調査課題の中心は、配達時のコミュニケーション（組合員－配達担当者）の分析である。

配達時の会話の内容には、2つの側面がある。第1の要素は、用件というべき内容であって、いかなる問題、課題を解決しようというものかという機能的側面である。第2の要素は、しゃべり方とか、気の遣い方といったような会話のスタイル、表現に関わる内容（形式というべきか）であって、会話者の気持ち、情緒的なやりとりを媒介する、狭義のコミュニケーション的側面である。

会話を通じて、会話の相手は満足・不満足を感じる。会話の機能的側面とコミュニケーション的側面がそれぞれ機能的満足とコミュニケーション的満足を構成する、あるいは、両者が合成して全体的な満足評価をもたらすと考えることができる。最終的な満足は一つであるが、相対的に独自の満足・不満足を構成すると考えら

れる。

① 配達時のコミュニケーションにおける狭義のサービス品質、機能的側面

満足・不満足は次のように定義される。期待一致モデルにおいては、事前の期待水準に照らしてそれと等しい成果が得られれば満足し、期待水準を下回る成果しか得られなければ不満足を感じるというものである。この場合、特に期待を大幅に下回る成果しか得られない場合、大きな不満足が生じると考えられる²⁾。

しかし、これを基本モデルとしながら、2つの傾向が指摘されている。

異なるモデルによれば、事前期待と異なる予想外の成果を得られれば、消費者は単なる満足ではなく、感動的な満足を、忘れられない満足を得ることになるというものがある。つまり、予測され、すでに期待されている範囲内の便益の提供は、大きな満足を呼び起こさないのである。

また、期待を下回る成果しか得られない場合でも、事前の自らの投入コストが大きい場合や他の消費者がさらに下回る成果しか得ていない場合などでは、事前期待そのものを下方修正するような形で、大きな不満足を生じさせないようにすることもある。いわゆる「認知不協和」

2) R.N.Cardozo, "An Experimental Study of Consumer Effort, Expectation, and Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, Vol.2, August, 1965. R.L.Oliver, "Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation," *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, August, 1977. ほかを参照。

低減行動と同様のメカニズムで、低い結果成果に対して、事前の期待を事後的に修正してしまうというもので、この学習過程を繰り返すと、多くを期待しないようになってしまう。

これらの理論的見地をふまえ、満足・不満足を構成する機能・便益的側面を考察したい。

さらに、第1の側面である機能的分析は、生協のルール、マニュアルとの関係で分析することができる。どの程度明示的なルールであるかはさまざまであったとしても、組合員の苦情や不良品への対応などは基本的にルール化されている。したがって、生協のルールとの関係で、担当者の会話、対応を分類して、機能的側面を深めていきたい。

すなわち、対応ルール（生協としての政策、方針、マニュアル、指示など）が定められている場合とそうでない場合とを次のように3つに分類し、それぞれの評価を行ないたい。

- A ルールを超えた担当者の創造的対応
- B ルールに従った対応
- C ルールに反する対応

② 配達時のコミュニケーションにおけるコミュニケーション品質、情緒的側面

第2の側面の狭義のコミュニケーション、すなわち情緒的側面については、まず、感情傾向と瞬時の情緒を区別した³⁾。「感情傾向」とは「ある特定の人に対して常に抱いている好意、尊敬、嫌悪といった比較的持続的な感情」であるのに対して、「対人情緒」は「ある特定の場面においてある人に怒り、悲しみ、喜びのような急激に生じ、短時間で終わる比較的強い感情」を指している。

そこで、組合員の感情傾向（日常の生協、配達担当者への）をふまえた上で、ある特定の状況、テーマのもとで、①組合員の言動、情緒、カテゴリー、②配達担当者の言動、情緒、カテゴリー、③組合員の言動、情緒、カテゴリー、④配達担当者の言動、情緒、カテゴリー、⑤組

合員の言動、情緒、カテゴリーというように、情緒の相互作用をプロセスとしてとらえようと考えた。

③ 配達時のコミュニケーションにおける事業進化の契機

上記の2側面は、その場面における満足・不満足を構成するモデルにもとづいて設定された。それに対して、広義のコミュニケーション、生協職員と組合員の対話はさらに、つぎなるステージをどう形成するかという点から評価することが可能である。

たとえば、コミュニケーションを通じて、新しい商品の調達・開発、サービスのルールの変更など事業におけるイノベーションにつながる場合がある。これらは、機能的進化といえることができよう。同様に、コミュニケーションを通じて、互いの結びつきの発展、期待や信頼の高度化など、狭義のコミュニケーション的進化につながる場合がある。このような事業進化の契機を多くつくりだすような生き生きとした場を形成できているかどうか、というような点を評価したい。

2 調査票と調査実施

調査票は、共同購入を利用する組合員を対象とした調査と配達担当者を対象とした調査と、それぞれ表裏の関係になるように、次のように設計した。

① 共同購入を利用する組合員を対象とした調査

Q1「配達時のことについて」では、「配達時に担当者とお会いしますか?」「担当者との会話はどうですか?」「担当者からの声かけ（会話）の状況はどうですか?」「自分からの声かけ（会話）の状況はどうですか?」「担当者との会話をどう思いますか?」「担当者との会話の機会についてどう思いますか?」「担当者との主な会話の内容はどんなものですか?」「担当者はどんな人ですか?（自由記入）」の8点を聞いた。

調査票の中心は次の2つ、すなわち、Q2

3) 「感情傾向」と「対人情緒」の区別については、斎藤勇『対人感情の心理学』誠信書房、1990年、を参照。

「配達担当者との会話でうれしかったことは、どんなことですか?」、Q3「配達担当者との会話で不快に思ったことは、どんなことですか?」について、自由記入してもらった。この2つは、そのような体験なしには書けないし、選択式でなく実際の会話形式に再現するように指示したため、記入はかなり被調査者に無理を強いていると思われる。

調査票は、A生協B地区の共同購入組合員で、98年1月第2週～第4週の間、3回とも注文書を提出した3537名から538名を抽出して、郵送した。回答が困難な調査であることをふまえて、共同購入をよく利用する組合員のみを対象としてサンプリングをすることにしたのである。その状況は以下の通りである。回収率とは注文書の配布枚数に対するものである。

1月2週回収人数 4681名 回収率59.2%

1月3週回収人数 5249名 回収率66.5%

1月4週回収人数 5873名 回収率74.5%

その結果、調査票は185名、34.4%回収した。ただし、調査の中心であるQ2ないしQ3の記入者は93名、17.3%にすぎない。調査の実施時期は98年2月20日～3月7日である。

② 配達担当者を対象にした調査

生協職員を対象にした調査も同様に、Q1「配達時のことについて」は「配達時に組合員と会いますか?」「組合員との会話はどうですか?」「組合員からの声かけ(会話)の状況はどうですか?」「自分からの声かけ(会話)の状況はどうですか?」「組合員との会話をどう思いますか?」「組合員との会話の機会についてどう思いますか?」「組合員との主な会話の内容はどんなものですか?」「それらの話題はどうしていますか?」の8点を聞いた。

調査票の中心は次の2つ、すなわち、Q2「組合員との会話でうれしかったことは、どんなことですか?」、Q3「組合員との会話で不快に思ったことは、どんなことですか?」について、自由記入してもらった。

調査は98年2月23日～27日に実施され、A生

協B地区の配達担当者(パートを含む)に対して23名回収した。

III 単純集計・クロス集計の分析

① 共同購入を利用する組合員を対象とした調査

〈配達時には担当者によく話している〉

まず、第3-1図、第3-2図から、回答を記入した組合員は配達時に、担当者によく会い、会話をしていることがわかる。しかも、第3-3図、第3-4図から、担当者からはよく声をかけられる組合員でもあるし、自分からも声をかけている。配達時に担当者とコミュニケーションをとっている組合員と理解してもよい。今回の調査では、共同購入組合員全体ではなく、その中でも共同購入をよく利用する組合員を選別して対象とし、さらにその中から回収できた組合員のデータなので、バイアスが多少かかっているとみる必要がある。

〈会話は重視されていない〉

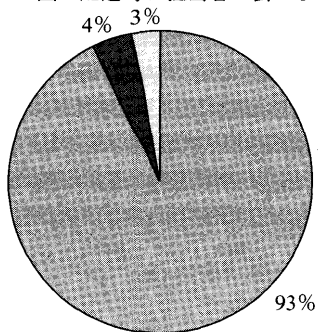
しかし、第3-5図から担当者との会話は「楽しみにしている」人が29%いる一方で、「何とも思わない」が63%。また、第3-6図から会話の機会は「今のままでいい」90%と、会話の重みはあまり大きくなく、必ずしも重視されていないことがわかる。

しかも、第3-7図、第3-8図、第3-9図の通り、担当者と接する機会が多い人や会話を楽しみにしている人、商品のことを会話している人、年齢、共同購入歴などに関係がなく、「今のままでいい」と感じている組合員が圧倒的に多い。共同購入を継続している、あるいは、よく会話をしている組合員はもっと会話を欲しているのではないかという推測は裏切られた。

なお、第3-8図では、25才～29才の回答者数が13名と少ないため、30才～34才に入れて、34才以下とした。また、50才以上は全員が「今のままでいい」と答えているため、50才以上とまとめた。

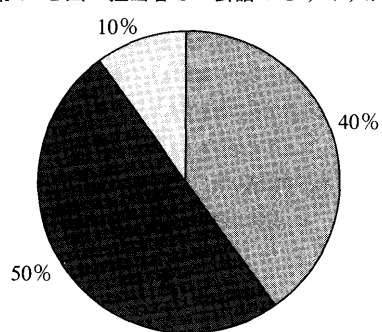
年齢分布は、第3-10図より97年に実施したA生協組合員調査と比較すると、30才～34才が少なく、45才～49才と60才以上が多いことがわか

第3-1図 配達時に担当者と会いますか



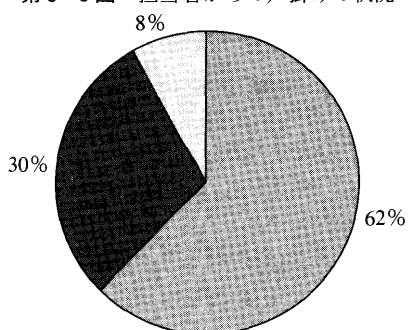
- 1. よく会う
- 2. ときどき会う
- 3. ほとんど会わない

第3-2図 担当者との会話はどうですか



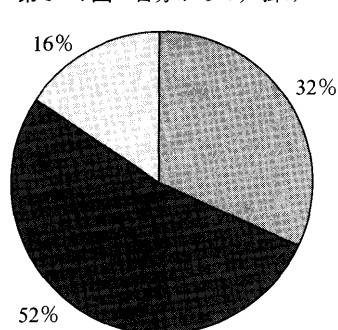
- 1. よくある
- 2. まあまあある
- 3. ほとんどない

第3-3図 担当者からの声掛けの状況



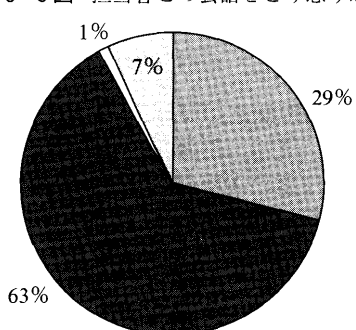
- 1. よく声をかけられる
- 2. ときどき声をかけられる
- 3. ほとんど声をかけられない

第3-4図 自分からの声掛け



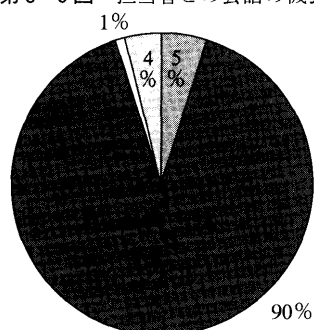
- 1. よく声をかける
- 2. ときどき声をかける
- 3. ほとんど声をかけない

第3-5図 担当者との会話をどう思うか



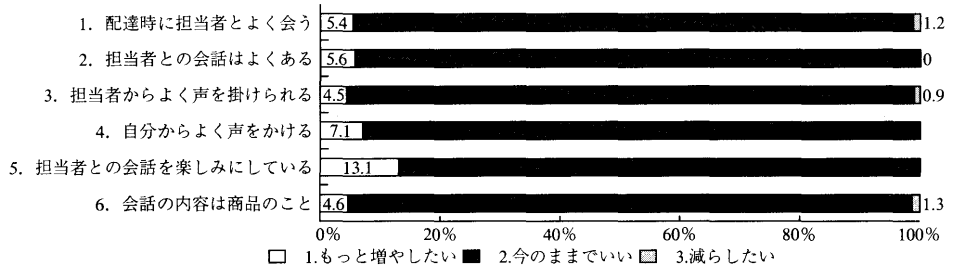
- 1. 楽しみにしている
- 2. なんとも思わない
- 3. おっくうである
- 不明

第3-6図 担当者との会話の機会

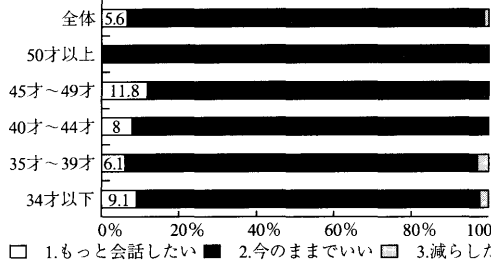


- 1. もっと会話したい
- 2. 今のままでいい
- 3. 会話を減らしたい
- 不明

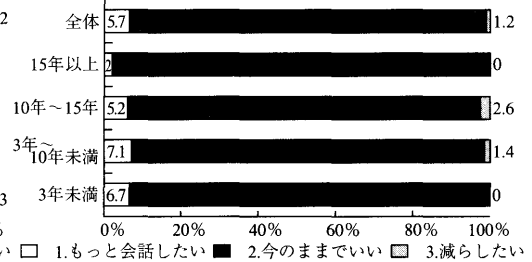
第3-7図 担当者との会話の機会



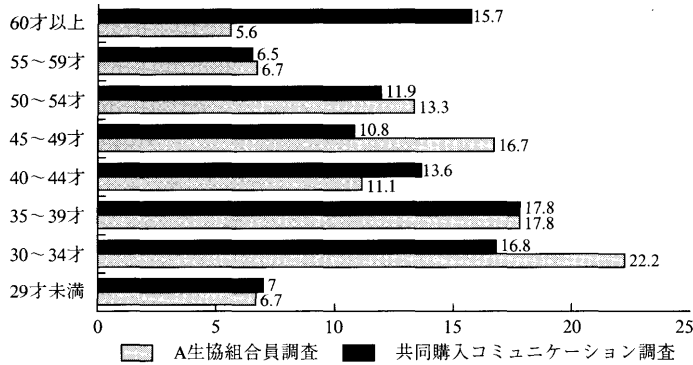
第3-8図 担当者との会話



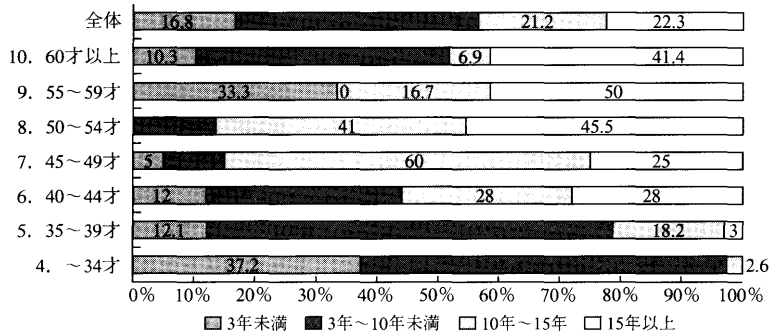
第3-9図 担当者との会話の機会 共同購入歴



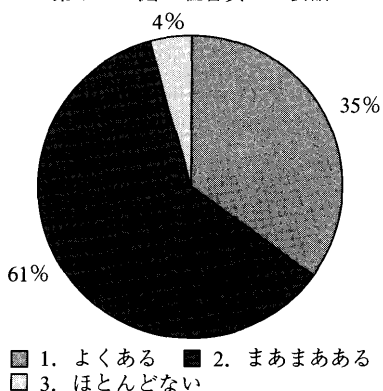
第3-10図 年齢構成の違い



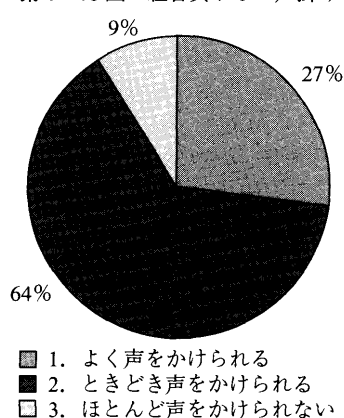
第3-11図 共同購入歴と年齢



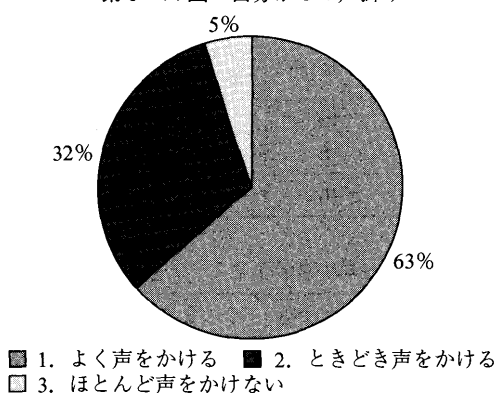
第3-12図 組合員との会話



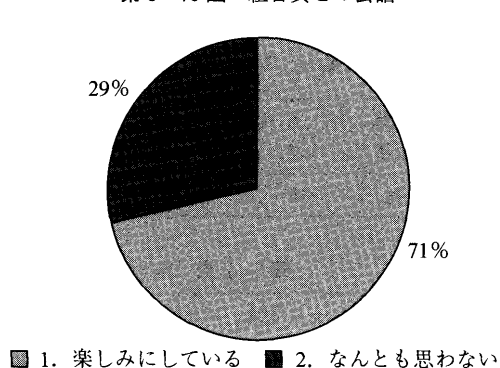
第3-13図 組合員からの声掛け



第3-14図 自分からの声掛け



第3-15図 組合員との会話



る。

共同購入歴は第3-11図の通りである。最近共同購入をはじめた3年未満が多いのは、34才までと、55才～59才で、他方、15年以上続けているのは、50才以上に多い。

② 配達担当者を対象にした調査

〈職員は組合員と配達時によく話している〉

第3-12図から組合員との会話は「よくある」が35%、「まあまあある」が61%と、ほとんどの職員が組合員と会話をしている。また、第3-13図、第3-14図では組合員からはよく声をかけられるし、自分からも声をかけている。これは、ほぼ組合員の調査と同じ数字である。

第3-15図から、組合員との会話を楽しみにしているのは71%と高い（楽しみにしていない

担当者が3割もいることが問題だとみることもできる）。正規、パートの違いはないが、入協年数が6年以下の職員に多いのが第3-1表からわかる。

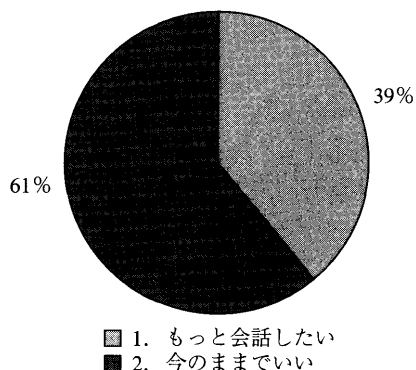
〈職員も会話を重視していない〉

第3-16図から会話の機会は「もっと会話したい」が39%、「今のままでいい」61%と、担当者の側でもコミュニケーションを今以上に重視しようという考えは多くない。この傾向は、第3-2表からパート職員に多い。

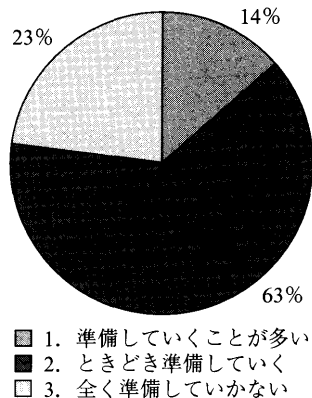
担当者はよく組合員とは会話をしていて、楽しみにしているが、今以上のことは望まないし、会話が重要であるとは思っていない。したがって、第3-17図にあるように、会話の準備をしていくことが多い担当者はわずかである。

第3-3表から、生協に働いている期間は3

第3-16図 会話の機会



第3-17図 会話の準備



第3-1表 組合員との会話をどう思うか

(単位:人)

	会話をどう思うか			入協年数	会話をどう思うか		
	楽しみ	なんとも 思わない	合計		楽しみ	なんとも 思わない	合計
正規職員	8	4	12	6年以下	10	3	13
パート職員	7	2	9	7年以上	5	3	8
合計	15	6	21	合計	15	6	21

第3-2表 組合員との会話の機会についてどう思いますか?

(単位:人)

	会話の機会について				会話の機会について		
	もっと会話 したい	今のまま でいい	合計		もっと会話 したい	今のまま でいい	合計
正規職員	6	6	12	6年以下	6	9	15
パート職員	3	8	11	7年以上	3	5	8
合計	9	14	23	合計	9	14	23

第3-3表 正規・パートと生協職員歴 (単位:人)

	職員歴			
	3年以下	3~6年以下	7年以上	合計
正規職員	1	2	8	11
パート職員	6	5	0	11
合計	7	7	8	22

年以下が7人、3~6年以下が7人、7年以上が8人と、ベテランと中堅、若手がほぼ同数となっている。また、正規職員にはベテランが多く、パート職員は経験が浅い。これは、パート配送を実施している事業所の一般的傾向である。所属長からのヒヤリングでは、全ての職員は店舗など他の業態での経験がないため、生協での経験年数と共同購入での経験年数は等しい。ま

た、ここで、ベテランかどうかを6年で区切った。これは、A生協が発行している「ステップ基準書」(課業一覧・習熟要件、修得要件)で、共同購入の担当者は6年で業務内容を完全に修得させることになっているので、一応の目安とした。

第4-1表 テーマごとの分類

	商 品		配 達		注 文		応 対		問 い 合 わ せ		そ の 他		合 計	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
快 感 情	26	33.8	19	24.7	7	9.1	6	7.8	5	6.5	14	18.2	77	100
不 快 感 情	12	37.5	6	18.8	1	3.1	4	12.5	2	6.2	7	21.9	32	100
計	38	34.9	25	22.9	8	7.3	10	9.2	7	6.4	21	19.3	109	100

IV 機能的側面に関する分析結果

1 会話のテーマ（トピック）の分類

組合員への調査では、「快感情」（会話でうれしかったこと）、「不快感情」（会話で不快に思ったこと）のいずれかに具体的記入があったものだけに絞ると、「快感情」は77件／185（41.6%）、「不快感情」は32件／185（17.3%）と、「快感情」（うれしかったこと）の記入の方が多い。

（テーマでは商品と配達に関することが多い）

本稿末に具体的なケースとして組合員が記入した事例一覧を、内容を短縮して掲載した。これは、後に論ずる「ルール」との関係を中心に整理した。

機能的側面をまず、会話のテーマ（トピックあるいは会話の動機）という面でみしてみる。「快感情」（会話でうれしかったこと）と「不快感情」（会話で不快に思ったこと）のテーマ

で分類すると第4-1表のようになる。

（商品を通して組合員がうれしかったケースはない）

「商品」と「配達」に関するテーマが57.8%と半分以上。そのなかで「快感情」を見てみる。「商品」に関するテーマ26件のうち、22件までが不良商品、代替商品、集品ミスなどへの対応である。リクエスト商品を通して組合員が喜んだのは1件（調査番号1006A）だけであった。

しかし、調査番号1006Aの事例は、組合員が配達時に商品のリクエストをだし、それがかなえられたのではなく、問い合わせの商品の次回企画を組合員に伝え、結果として喜んでもらったという例である。組合員の声の商品を通して実現し、喜んだ例は1件もないということになる。

また、「注文」とは組合員の注文間違いやキャンセルに対する対応など、「応対」とは電話対応や挨拶など、「問い合わせ」とは組合員が聞いたことに答えることなどである。「その他」では、子供への配慮が5件、班内の人間関

調査番号1006A

97年9月頃だったと思います。

共同購入をしている人が以前食べたぎょうざがとてもおいしくて、また載せてほしいとのこと。

ぎょうざといっても多種類あるので、特徴をきいておいて、次週にはこれではないか、というのを（担当者が）探してくださって、いつ頃にはキャンパスに載るときちっと対応して下さって1人の要望にもていねいなので気持ちよかったです。

（組合員）「以前、皮がパリッとしてお店で食べたようなおいしいぎょうざがあって生きょうざという名前やったと思うんやけど、又のせてほしいんやけど」

（担当者）「ちゃんと名前おぼえてられますか」

（組合員）「生って付いてたと思うんだけど」

（担当者）「1度、調べてみますので」

——翌週、ちゃんと忘れず調べていておられました——

第4-2表 対応と反応の分類

	1 a		1 b		2 a		2 b		3 b		4 a		合計	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
快感情	43	55.8	0	0	24	31.2	0	0	0	0	10	13	77	100
不快感情	0	0	5	15.6	0	0	26	81.3	1	3.1	0	0	32	100
計	43	39.4	5	4.6	24	22	26	23.9	1	0.9	10	9.2	109	100

調査番号1043B

3年ほど前、運営委員を依頼されたが、お断りした
 前の担当者の方の時に、毎年春になると運営委員を頼まれたがお断りした。私はやりたくなかったの
 お断りしたが何度も言われると共同購入そのものもいやになってしまう。

調査番号1083B

担当者との不快は1回もありませんが1つだけ不満があります。
 以前パイ生地が3枚という奇数は何かと不便で偶数にしてほしいと希望しましたところ、1回だけ名前
 も出て採用されましたが、後々1回も偶数は採用されず3枚ばかりですので、これからは希望事項はしな
 い事にしました、必ず1枚は残ります。

係が2件、引越先への連絡2件、2人班になっ
 たときの対応2件、組合員活動への協力1件、
 返品システム1件、職場内の連絡が1件と
 なっている。

「不快感情」の「商品」については、余分商
 品の買い取りをすすめられたことや未誤配時の
 安易な返金など、「配達」は配達時にいつも
 怒ったような態度であったり、時間通りに配達
 にこないなど、「応対」は電話対応や、組合員
 の家の中を覗くなどである。

2 対応と反応の分類

これらはさらに担当者の対応とそれに対する
 組合員の反応、あるいは組合員の対応とそれ
 に対する担当者の反応など、以下の9グループに
 再分類できる

1. 生協(担当者)側の肯定的対応からの肯
 定的反応(1a)と否定的反応(1b)。
2. 生協(担当者)側の否定的対応からの肯
 定的反応(2a)と否定的反応(2b)。
3. 組合員側の肯定的対応からの肯定的反応

(3a)と否定的反応(3b)。

4. 組合員側の否定的対応からの肯定的反応
 (4a)と否定的反応(4b)。

5. いずれにも当てはまらないケース(5)

第4-2表から、生協側の対応による反応
 (1a+1b+2a+2b)が98件、89.9%。組合
 員側の対応からの反応(3b+4a)が11件、
 10.1%とまとめられる。

〈対応と反応は一致しない〉

生協側の肯定的対応であっても、否定的反応
 (1b)が5件ある。

調査番号1043Bの事例に見られるように、担
 当者としては業務上当然のことであるが、組合
 員の受け止めは否定的なことがある。

また、生協側の否定的対応でも、組合員は肯
 定的反応(2a)を示す例が、24件ある。これ
 らは全て不良商品や商品が不足しているときな
 どの担当者の対応が良いなどである。

さらに、組合員の肯定的な対応が否定的反応
 (3b)になった例(調査番号1083B)が1件
 ある。

第4-3表 ルールによる分類

	A 創造的対応		B ルール通り		C 反する対応		D その他		合 計	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
快 感 情	13	16.9	64	83.1	0	0	0	0	77	100
不 快 感 情	0	0	9	28.1	23	71.9	0	0	32	100
計	13	11.9	73	67.0	23	21.1	0	0	109	100

第4-4表 ルールと対応、反応

(単位：件)

		1 a	1 b	2 a	2 b	3 b	4 a	合 計	
快	A	8					5	13	77
	B	35		24			5	64	
不 快	B		6		2	1		9	32
	C				23			23	
合 計		43	6	24	25	1	10	109	

これは、生協本体の側が組合員の願いをどう受け止めるかという政策に対する不信感が生まれている例である。この組合員がこの経験から学んだことは、希望事項を出さないことである。

最後に、組合員の否定的対応が肯定的反応(4a)となるのは、注文ミスにより担当者が引き売りしたり、注文間違いに個別に対応したケースなどである。組合員のミスを担当者がリカバーしたときと言える。

3 担当者の対応のルールと機能的側面

担当者の対応は全て個人に帰着するわけではなく、その大半は事業体としてのルールによって決まっている。ある問題はルールがあり、そこに対応する仕方が定められており、他の問題はルールそのものが決められていない。ルールがあったとしても、それを十分に理解できていないなどの理由で、担当者の対応が不十分であったり、全くそれに反する場合もあり得る。逆に、ルールがあったとしても、さらに状況を踏まえて、個人的に創造的な対応をすることもあり得る。

そこで、担当者や所属長からのヒヤリングを通じて、対応のルールを整理した。これらは、明確になっているもの、文書化されているもの

もあるし、そのときどきの対応であるもの、暗黙にこうかなというように当たり前に思っているというものもあった。また、事業所や年齢などでの違いもあった。したがって、「ルール」は、いくらかの幅があると考えられる。

まず、対応のルール(生協としての政策、方針、マニュアル、指示など)が定められている場合とそうでない場合とを次のように分類した。

- A ルールを超えた担当者の創造的対応
- B ルールに従った対応
- C ルールに反する対応
- D その他

(ルール通りの対応で組合員は喜ぶ)

第4-3表の通り、組合員が「うれしい」と答えた例で、ルール通りの対応(B)が64件、83.1%もある。このことから、生協から見れば特別ではなく、普通の対応で多くの組合員がうれしいとされていることがわかる。その多くは不良交換や返品などのルール、聞かれたことに答えるなど、「普通の対応」である。

これをさらに前出の「対応と反応による分類」とクロスすると、第4-4表のようになる。

担当者からの肯定的対応(1a+1b)であっても、その多くはルール通り(B)である(49件うち41件)。創造的対応(A)は、8件し

調査番号1027 B

担当者がいやとかではないんですが、前にジュエリーのアンケート用紙が注文書に付いていたので気軽な気持ちで記入したのですが、共同購入の時に担当者の方から一度、宝石を見てもらえないかと言われ、断ったのですが後日、又電話で一度商品を見る時間をとってほしい、とかかかってきたのでとてもびっくりした。まさか、生協さんのアンケートでこんなにしつこく言われるなんて、ちょっと怖いし、今度からはアンケートは絶対に記入せんことと思いました。

調査番号1090 A

1996年12月末頃（年末お正月用品配達時）

身内に不幸（母が死去）があつて、共同購入の配達時に行けなくなりました。

支部に連絡して訳をなし、玄関口まで商品を届けていただき、急にもかかわらず、量が多いにもかかわらず、ドライアイスの手配からすべてきちっとしていただきました。のちに配達の商品にトラブルがないかの確認の連絡の tel が入りました。

私 「急に申し訳ありませんが、母が死去したため、商品の受け取り時に留守になります。班員の方々は帰省の為注文もなく留守で誰も受け取れないんですけど」

担当者「急な事で大変ですね おくやみ申します。

商品は保冷箱に入れて玄関までお届けしますので ご安心下さい」

私 「量も多いんですけど…忙しい時にすいません」

「大丈夫ですよ」といって下さり、帰宅は遅くなるかわからないと申しましたら、翌日だったか、受け取れたかの連絡もしていただき、大変たすかりました。」

かない。また、ルール通りで1 a の35件の内容を見ると組合員からの質問にちゃんと答えたり、対応が明るい、配達工夫をしたなど、ふだんの仕事が組合員に喜ばれている。しかし、ルール通りの仕事でも不快になる場合が6件あることにも注意したい（その一例が調査番号1027 Bである）。生協のルール、担当者の考えと組合員の思いとの間にズレが出ている。

また、担当者、生協からの否定的対応であっても、ルール通りであればうれしいという例が24件ある。しかし、これらは全て不良商品や未誤配での対応である。

これらは、生協のルールが共同購入で起こる多くの事態に対して適格的であり、すでにルールそのものが成熟していることを意味していると考えられる。しかし、同時に、組合員の事前期待が必ずしも高くなく、したがって低いレベルの事業対応でも組合員の満足度は高いとみる

こともできよう。

生協側としてはルール通りであるが組合員の肯定的対応から否定的反応となった事例が前出の調査番号1083 Bである。

さらに、ルールを越えた「うれしい対応」(A)は13件、16.9%である。決して多くはないけれども、これらの内容を見ると基本的に担当者が組合員を思いやる、ちょっとした声かけやサービスが喜ばれているようだ。

調査番号1090 Aの事例は、組合員からの電話で不幸が伝えられた際に、「お悔やみ申し上げます」と即座に対応し、配達後も電話でフォローしている。組合員への細かい思いやりだけでなく、とっさに応えられる経験を積んだ担当者の例である。

逆に、ルール違反の「不快」対応(C)は23件、21.1%ある。「不快」対応の多くはルール違反に帰着すると見ることができる。この中に

調査番号3003A

(時期は) はっきり覚えていません

新しく加入された組合員さんとの会話

(配達での会話) と、一人班で留守が多い組合員さん

私「共同購入は始められてどうですか?!」

組「うん、すごく楽しいし助かってる」

私「本当ですか」

組「この日が楽しみなの、これからも仲良くしてね」

留守が多いためシッパーに置いて家のガレージへ、支部に TEL あり。

組「いつも勝手にしてるのにきちんとして頂いてありがとう」(お礼の TEL でした)

私「いえいえ、とんでもないです」

組「本当にありがとう。(とっても喜んでおられました)」

よく、手作りのお菓子などをお礼だと言ってくださったり……

なんか、お礼を言われたりするとすごくうれしいです。

調査番号3002B

96.12 荷下ろしのとき

商品を選びました

組「私なあー、今日いそいでんねん、早く私の分の荷物おろして」

私「急いでおろしますけれど、ちょっと待ってください。」

組「早くしてや!」

私「はい」

荷下ろしを手伝って、早くしましたが、「ありがとう」の一言ももらえませんでした。

は、組合員に言われたことをただ忘れたという問題外の事例もある。状況や相手の気持ちをまずつかんだ上で説明したり、提案したりするというスタイルを無視した対応が問題となっている場合、説明しようとはしているが、十分に説明できないという能力の欠如、あるいは必要性の判断の弱さという問題、また、プライバシーを公言するなど、とんでもない勘違いをしているものもあった。

〈担当者の場合〉

担当者(職員)調査で「うれしい」会話は、16件、69.6%である。その大半はルール通り(B)の範囲内のケースである。しかし、ルール通りでも、組合員にお礼を言ってもらったり喜んでもらうことができた時に、うれしいと感

じるケースが11/16と多い(本稿末の表では「関係性」と記入した)。調査番号3003Aの事例のように、担当者自身の働きかけに組合員がどう対応してくれたか、その関係性に、職員の「うれしい」が関与していることがわかる。

同じく担当者調査で「不快」会話も16件、69.6%と同数あった。組合員からのシステムについての苦情、配達曜日、配達時間についての苦情、要望などが10/16。担当者から見て組合員はこうあるべきだという見方があり、組合員が非協力的な場合、担当者は「不快感」を強く持つようである(表では関係性と記入した)。そのうち、配達時間の変更などに協力してもらえないが3件、また、特別の対応をしたり、組合員の都合にあわせたのに「お礼の一つもな

い」と組合員の配慮のなさに「不快」感を持っているのが2件ある（その一例が調査番号3002 Bである）。

このような感情面の分析は次節でさらに検討したい。

V 狭義のコミュニケーション的側面、 情緒側面の分析

1 感情・情緒分析の重要性

現代社会は、産業化・情報化により高デジタル化の時代である。パーソナル・コミュニケーションのツールにおいても、デジタル化は進行し、テクノロジーが細分化・高度化されている。従来の電話がコードレス電話や携帯電話へ、郵便で出される手紙やはがきがファクシミリやパソコン通信へとパーソナル・コミュニケーションが形態的变化を遂げるなか、その意味性も変容している。そして、人間の関係性の変化への関心が高くなってきている。つまり、テクノロジーが高度に発達すればするほど、人間は他者との関係への関心が希薄になるどころか、小集団、あるいはコミュニティに所属する人間の関係性に一層注目するようになる。そして、人間は、この関係性の変化に出会い、もっとも基本的なコミュニケーションの問題に回帰するのである。

ウィーバーは、一つの心が他の心に影響を与える手続きの全てを人間のコミュニケーションと考える⁴⁾。このことを前提とした上で、日常生活におけるコミュニケーションにとって、次に問題となるのは、一つの心が他の心に「どのような影響を与えたか」である。実際、私たちはコミュニケーションにおいて、言語と非言語の両方のチャンネル(channel)を多数、しかも同時に使用し、多重にメッセージを発信、受信している。よって、送り手のメッセージは、受け手にどのように解釈されたのかということが重要になるのである。送り手が意図的であろうとなかろうと、それは受け手の解釈の意図性、

あるいは無意図性には無関係となる。このときの解釈のズレは、コミュニケーションのスムーズな流れを妨げ、相互の感情を不快なものにすることも度々である。一方、心地よく、建設的なコミュニケーションは、信頼性や親密性などを導くであろう。こういった事例は、ちょっとした日常の対話の中の何気ない言動の中にも多く存在している。

対人関係理解の第一歩は、直接的な対面場面において私たちの言語・非言語的行動が、相手にどのように解釈され、いかなる感情を抱かせるかを知ることである。そして、相手の感情をいかに理解するかが小集団やコミュニティにおける人間関係の在り方に影響を及ぼす要因となることに気づくことが肝要である。

2 感情・情緒と対人行動

他者に対する感情といっても、ある状況において生起する感情は実にさまざまな種類である。怒りとか悲しみ、喜びなどのような急激に生じ短時間で終わる比較的強い感情や、ある人に対する好意だとか尊敬、あるいは嫌悪等のように比較的持続的で、情緒を引き起こす基盤となるような感情というように、感情にも違いがある。それゆえ、感情を考えると、前提として感情を「情緒」と「感情傾向」に区分することが必要であろう。前者のような急激に生じ短時間で終わる比較的強い感情を情緒、ある特定の人に対して常に抱いている比較的持続的な感情を感情傾向というように区分されている⁵⁾。

そして、この感情傾向は、人間の態度の一側面を表わすものであり、態度は、そのコミュニケーションの方向を決定する重要な要因となるのである。感情とその表出である行動が、相手の情緒を引き起こし、その繰り返しが感情傾向を微妙に調整し、感情傾向に影響を与えているのである。

斎藤は、対人感情に相応した対人情緒を以下のように分類している。

4) C. E. Shannon, and W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, 1949.

5) 斎藤勇, 前掲書, 参照。

〈対人感情に相応した対人情緒の分類⁶⁾〉

- 1 好感の情緒（好意の感情傾向）
 ー好感, 好意, 愛情, 喜び, 嬉しさ, 満足, 快感, 幸せ
- 2 慈愛の情緒（慈愛の感情傾向）
 ーかわいさ, なじみ, 気安さ, 同情（かわいそう）, あわれみ, 安心
- 3 優位の情緒（優位の感情）
 ー優越感, 誇り, 自己肯定感, 充実感
- 4 敵対の情緒（軽蔑の感情傾向）
 ー怒り, 反抗心, 憤り, 嫉妬, 軽蔑, イライラ, 不満
- 5 嫌悪の情緒（嫌悪の感情傾向）
 ー嫌悪感, 憎悪感, 屈辱感, 不快感, 困惑, 緊張
- 6 怖れの情緒（恐怖の感情傾向）
 ー恐怖心, 気味悪さ, けむたさ, 気がね, 不安, 驚き
- 7 劣位（悲哀）の情緒（劣位の感情傾向）
 ー劣等感, くやしさ, 照れ, 恥ずかしさ, うしろめたさ, 悲しみ, さびしさ, 苦悩, 絶望感, 失望, 罪悪感, 自己嫌悪, 後悔
- 8 敬意の情緒（尊敬の感情傾向）
 ー敬意, 感謝, あこがれ, 甘え, うらやましさ

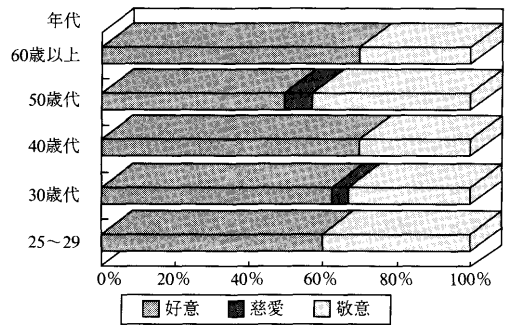
このような感情と情緒の相違を踏まえ、情緒について上記の分類を利用して検討をすすめる。

3 情緒の生起についての分析

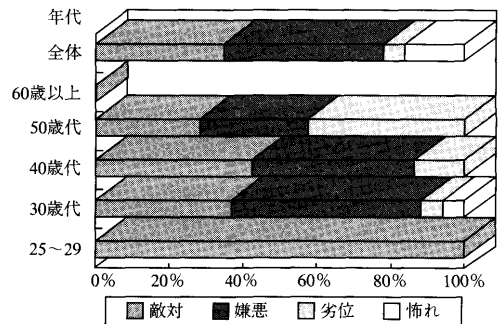
上記の分類をもとに、組合員と職員とのやりとりのプロセスにおいて生じた細かな情緒の推移を記録し、最終的に組合員、職員がそのコミュニケーションの結果どのような感情を抱くことになったか、また、その感情を抱くに至った決定的な要因の検討を試みた。

第5-1図は、最終的に快感情を引き起こした場合の情緒の種類である。年齢別に見てみると、30代と40代に比べ、50代に敬意の情緒が

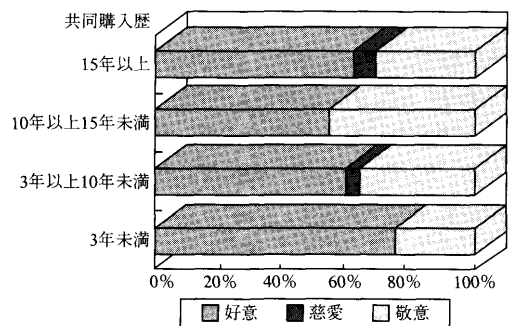
第5-1図 年齢別感情傾向の種類



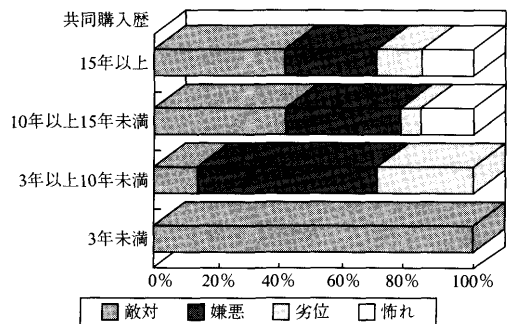
第5-2図 年齢別不快感情の種類



第5-3図 共同購入歴別快感情の種類

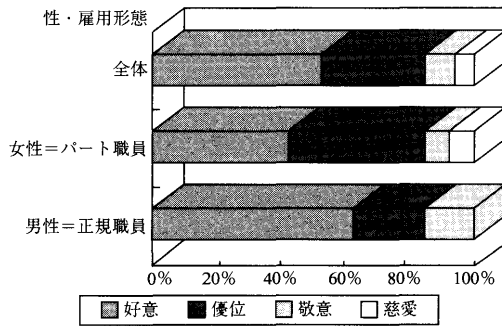


第5-4図 共同購入歴別不快感情の種類

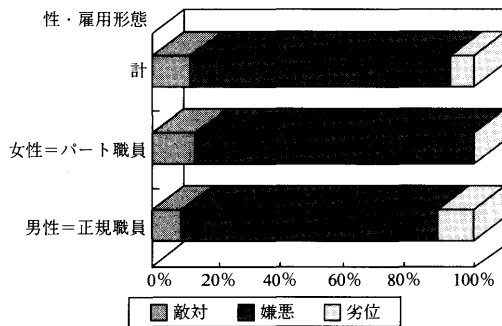


6) 斎藤勇, 前掲書, 参照。

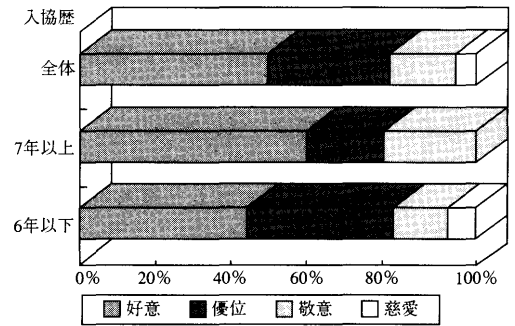
第5-5図 性・雇用形態別快感の種類



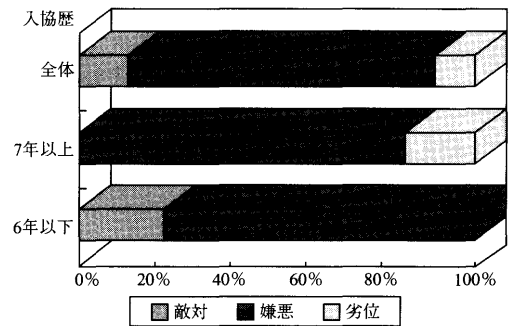
第5-6図 性・雇用形態別不快感情の種類



第5-7図 入協歴別快感の種類



第5-8図 入協歴別不快感情の種類



多いことがあげられよう。ケース数が少ないことからあまり極端な言及はできないとしても、それほど差異は感じられない。

第5-2図は、最終的に不快感情を引き起こした場合の情緒の種類である。年齢別に見てみると、50代は、30代、40代に比べ、敵対、嫌悪の情緒がやや少なく、代わって劣位の情緒が30代、40代よりは増えてきていることは、一つの傾向として言及できるものではないだろうか。うしろめたさや、申し訳ないと思ったり、失望、後悔といったものを多く感じさせているのであれば、敵対、嫌悪感以上に注意すべき組合員からのメッセージであると思われる。

第5-3図は、共同購入歴と快感の種類との関係である。これは、それほど極端な傾向は見られない。共同購入歴が長くなるにつれ、好感から慈愛や敬意の情緒が多少多いといえる。

第5-4図は、共同購入歴と不快感情の種類との関係である。3年以上10年未満の場合は、敵対よりも嫌悪感の方が強く、しかも、劣位の

情緒が多い。しかしながら、10年以上15年未満、15年以上となると、単なる嫌悪よりも不快感情がより増幅する敵対の情緒が増加してきている。また、怖れの情緒にも注目すべきである。これは、直接的な恐怖心というよりは、気がねや不安感である。共同購入歴の長い組合員にこのような敵対や恐れを醸成させている点には留意したい。

次は、職員的情绪について見てみる。第5-5図は、職員の性別・雇用形態別の快感の種類である。男性=正規職員に比べ、女性=パート職員は、優位の情緒、すなわち誇りや充実感を感じることが多い傾向が見られる。男性=正規職員に少ないのはなぜだろうか。これは今後、さらに調査・検討されるべき課題であろうと思われる。

第5-6図は、職員の性別・雇用形態別の不快感情の種類である。これは、女性=パート職員、男性=正規職員にほとんど差はなく、嫌悪の情緒がもっとも多いようである。

調査番号1018A

配達のを時間を忘れていた。
 わざわざ荷物を持ってきてくれました。
 (担当者)「忘れてた？」
 (組合員)「あっ、忘れてたごめん、すっかり忘れてた」
 (担当者)「かまへんよ、はい」

調査番号1063A

私「クリスマスケーキ注文したつもりやったのに忘れてた……。」
 担「どんなのを注文しましたか？」
 私「大山乳業のホワイトケーキです」
 担「フルーツケーキでよかったらキャンセルでもあるかもしれないので Tel します」
 私「そのとき一緒に作るケーキも頼んでいたのでもいいですよ」
 その後、お電話を頂き、「私もケーキを頼んでいるので私がフルーツケーキをもらってまわしてあげる」といっていただきました。
 私「そんなの悪いですし、いいです」と言ったら
 担「そうしてください」って。

第5-7図は、入協歴別快感情の種類である。7年以上のベテランになると、優位の情緒よりも敬意の情緒によって快感情が引き起こされるところが特徴といえよう。

第5-8図は、入協歴別不快感情の種類である。やはり、特徴的なのは7年以上のベテランでは、敵対の情緒によって不快な感情となることはないようで、ほとんどが、嫌悪の情緒である。

4 快のコミュニケーション事例の検討

調査番号1018Aを検討しよう。この対話の心地よさは、「かまへんよ、はい」にあると思われる。ただし、「かまへんよ」という言い方は通常の生協職員の対応として好ましい表現ではないことを付加しておく必要はある。とはいっても、対人コミュニケーションにおいて聞き手に対して丁寧な表現をすることは聞き手を尊重する反面、遠ざける感じを与えないでもない。逆に聞き手にぞんざいな表現を用いることは、聞き手を軽んじる恐れもあるけれども、それに

よって親しみを表明することもできる。この場合は、忘れていたことに対する素直な謝罪があり、その謝罪に対して、つついこちらの正当性をさらに強調してしまうことになりがちなどころをあえて、それを表出しなかったことが心地よい返答を導いたと考えられる。相手が反省していると思ったらそれ以上詰めない、責めない対応によって、信頼性のチャンネルが開かれたのである。

次に調査番号1063Aの事例をとりあげる。

まず、わざわざ、ケーキをまわしてもらえたことは、通常の問題処理以上の扱いだということに感謝しているのは確かであろう。しかしながら、ここで、このコミュニケーションの流れを作っているのは、相手の言葉をどのように読み解いたかである。クリスマスケーキがホワイトケーキであることが相手にとって重要であり、フルーツケーキなら必要ないことを正確に読み取っているのである。そしてもう一つは、フルーツケーキを断られた後もなお、諦めないで要望に見合うものを探そうとする担当者の頑

調査番号1044A

みたらし団子が入っていないことに気付かず、夕方5時過ぎに電話をかけた。

私「〇〇班の〇〇ですけど」

担「あっ、〇〇さん、みたらし団子!!」

私「すいません、今気がついたんですけど」

担「みたらし団子が1つ余って誰かわからなかったんですよ。もうしばらくしたら持っていきます」

私「返金していただいたらいいですよ」

担「いや、〇〇さんとか、みたらし団子楽しみにしてくれてるから持っていきます」

子供も私もみたらし団子が大好きで、出るとかならず頼んでいました。その日も夕食後にみんなで食べられてうれしかったです。

調査番号1015A

1 第2子が生まれてから

担「少し見ない間にお兄ちゃんになったねえー、頼もしいわ」

子供「……」照れ笑いをしながら、懸命に荷物運びを手伝ってくれました。

2 小学生の子供が「小学校に配達にいったときに『こんにちは』と元気よく挨拶してくれた」と親の目の無いところでの様子も話して下さり嬉しく思いました。

張りである。これが組合員を非常に喜ばせることにつながった。

また、先述の調査番号1090A（12ページ参照）の事例をあらためて検討してみよう。このやりとりで特徴的なのは、相手の心情への共感と配慮の範囲と適切性のバランスの高さである。

「急なことで大変ですね」と言葉の後に、「お悔やみ申し上げます」といった相手の心情を察した言葉をすかさず述べられるのは、事の大変さを理解し、無理なことは言わず、早々に話しを終わらせることが望ましいという状況を読み解いているからである。そして、この対応からは、読み解く速さと、それに応じた言葉の選択技術といったコミュニケーション能力の高さがうかがわれる。担当者は、この時点での状況の緊急性、大変さをきちんとおさえている。

他方、後日になると状況は変わっている。多少は落ち着きを取り戻しているとしても、大変なときのことで取りこぼしていることも十分ありうる状況である。そこで後日確認の電話を入

れることも怠らない配慮は、状況を非常に理解していることを相手に呈示することにもなっている。このコミュニケーションの手段は電話であるが、そもそも電話の機能は正確に情報を伝えることにある。よって組合員の状況を理解し、こちらの対応を相手に伝えているのである。しかしながら、後日の電話の意味は少し違っている。内容よりも電話することそのものに意味がもたされている。それゆえ、連絡を受けた側は、自分の状況への関心度の高さや配慮に、さらに感謝しているのである。

さらに、調査番号1044Aの事例も個別の情報をよく把握しているケースであると思われる。担当者は、この組合員の家族がみたらし団子を好きなことを理解しているのである。「みたらし団子楽しみにしてくれてるから」という言葉は、結果的にこの組合員に対する関心度と理解度を表明することになったのである。また、日常の観察の注意深さなしでは、このようなコミュニケーションのパターンは作れない。日常

調査番号1018B

クリスマスケーキの配達の際、時間きっちりに出てほしいといわれた。30分近く外で待っていました。ケーキを渡されただけでした。一言「遅くなってすみません」くらいはないかと思いました。今年は絶対にケーキは買いません。

調査番号1020B

味噌づけのブリに長い虫が2匹入っていたので担当者に見せて回答してくださいといった。

担「調べてお返事します。代金は返金します」

私「それで結構です」

.....

次週 担「まだもう少し時間がかかりそうです」

.....

次々週 担「間違いなく虫でした」

私「どうしてそんなものが入っていたのですか、そんな商品をつかっているのですか」

担「よくわく虫なので大丈夫です。よくあることです」

私「?! エエッ!!」

もうブリは買わないことにしました。どう大丈夫なのでしょう。とは言えず黙っておりました。

調査番号1019B

テレビで缶詰の内面のコート材が生殖異常を引き起こす、原因物質を含んでいるという事を言っていたが、生協の缶詰は大丈夫でしょうか。

担当者は何気なく聞いたら、その夕方、そのような問題を担当しているという別の方から電話があり、調査するという報告があった。2日後には、その返事を、また電話で報告してもらった。

具体的には、もうはっきり覚えていません。でも“生協連合……”と言うところへ問い合わせさせて戻ってきた、難しい文章をかみ砕いて「生協の缶詰にも現在つかっていますが、その基準は決まっているので、新しい缶ができればそれに代わると思います」ということでしたが、担当の方は、持ってきましたが、いらぬならこちらにほしいといわれたので、受け取りませんでした。少し渡したくないという雰囲気があったように思いました。でも全体として大変、丁寧な対応だと思いました。

の観察の重要性を示唆するケースである。

最後に、調査番号1015Aの事例について考える。

商品を介してのコミュニケーションといった本来の目的はそれとして、広く状況へ関与を示し、言語化して表現することの重要性を示唆するケースである。子供が注目されることや褒められることの親の嬉しさは、やはり子供の身体的な発達と合わせて精神発達を他者に承認され

たことにあるだろう。もちろん子供自身の喜びも重要であるけれども、やはり、特筆すべきは、個人的な背景にまでも関心を寄せて観察していること、それが重要な情報であると認識した感性であろう。このようなケースにおいては、純粹に人間関係の心地よさを作り出すコミュニケーションをこの担当者は大切にしている。このような言葉をかけることは、商品の売り上げという意味での活性化には直接関係しない周辺

部分のように思われがちである。しかし、けっしてそうではない。商品への関心は、売り手の関心にも関与するものである。つまり、このような言葉かけをきっかけとして、好感や親密性が構築されやすくなり、好感や親密性によって関係づけられた相手からの情報は、ポジティブに受信されやすいとされる。それゆえに心地よさを生じさせるのである。

5 不快のコミュニケーション事例の検討

最初に、調査番号1018Bの事例からとりあげる。これは、相手の感情を読み解く以前に、認知することを拒絶している。その要因はこの状況における担当者にとっての忙しさ、遅れだったのかもしれない。しかしながら、「渡されただけでした」というケーキは、もはや、その夜の組合員にとっては、クリスマスケーキの意味をなさなかつたことは言うまでもない。相手の感情を読み解くことを拒絶したことは相手に何も伝えなかつたのではない。いかなる言葉も付加されなかつたという行為そのものがメッセージとして伝わったのだと気付く必要がある。

次に、調査番号1020Bの事例を見てみよう。

商品の苦情は、担当者に直接責任がある問題ではない。しかし、このような商品苦情・質問は、明らかに組合員の不安感を含んでいることは明確である。「よくあることです」という「あたりまえ」が間違っている。魚に虫が入っているのは仕方がないとしても、食品として良いわけではない。すぐに謝罪と代替品があつて当然である。「?! エエッ!!」という言葉は、不安感結局ぬぐえず、担当者への不信感、ひいては生協への不信感も募らせてしまったことを意味する。そして、「黙っておりました」というのは、「真面目に対応してくれないのだから言っても仕方がない」という黙らざるを得ない状況を担当者が作ったのだということを認識すべきである。このようにして少なくない組合員がもう生協には多くを期待しない、苦情は言わない、我慢する、組合員が生協の都合に合わせるといったような対応が少なくないことが、今

回の調査で明らかとなった。組合員は共同購入の利用を通じて、事前期待を逆に低める方向で学習をするケースであり、好ましくないパターンである。

最後に、調査番号1019Bの事例を検討しよう。

このケースはきちんと組合員の疑問に答える努力を担当者がしているにもかかわらず、逆に信頼感を疑わせることにつながっている。この微妙なコミュニケーションは注意しておく必要がある。メッセージを運ぶメディアは言語のみではない。しぐさ、表情からリークしてくるメッセージを組合員たちは受け取っていることを認識すべきである。そして、2つの矛盾したメッセージが発信されている場合は、非言語的なメッセージが優先されやすい。せつかくの丁寧な対応も、結局担当者、さらには生協への欺瞞を残す形となってしまった。

6 戦術としてのコミュニケーション能力

今日の対人コミュニケーションは「感性荒廃」の様相を呈しているといっても過言ではなからう。「他者に共感できない人々」が増えているということは、相手の感情を感じる「感性」が薄らいでいるのである。そしてこのことは、今日の人々のコミュニケーション能力と影響し合うものである。

コミュニケーション能力 (communicative competence) とは、「場面の制約の中で、相手の面目を保ちながら、出会いの間に自分の対人目的をうまく達成するために、可能な種々のコミュニケーション行動の中から選択する相互作用者の能力」⁷⁾であり、コミュニケーションの場において、相手を傷つけることなく、自分の目的を達成するのに適した行動をする能力ということもできよう。

カネール (M. Canale) らはコミュニケーション能力を文法的能力、社会言語能力、戦術的能力の3つの局面で提示している⁸⁾。文法的

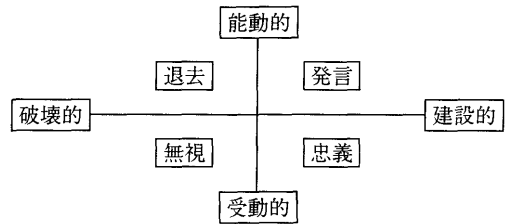
7) John Wieman, "Explication and Test on a Model of Communicative Competence," *Human Communication Research*, Vol. 3, No. 3, Spring 1977, pp. 195-213.

能力とは、語彙、音韻、文生成などの正しい言語規則に関する知識、社会言語能力とは、コミュニケーションの当事者の特性、相互作用の目的や規範で決まる文脈に適した言語行動の習得、戦術的能力とは、コミュニケーションが予想外の方向へ進み、思わぬ結果を招く怖れのある場合に、言語および非言語手段によって方向を修正して、初期のメッセージを伝達する能力である。つまり、コミュニケーション能力には、言語に加えて非言語記号の操作力、社会および文化的文脈における適切さ、目的達成に必要な技術などが含まれることになる。

生協としての目的、すなわちこの場合、共同購入事業の活性化のためにコミュニケーションが1つのツールとしていかに効果的に使われているか、あるいは否かを知ること、そしてまた、いかに効果的に使われる必要があるかということ認識していくことが重要なのである。そのためにはまず、配達時のコミュニケーションを効果的なツールとして位置づけ、特に職員のコミュニケーション能力の現状を把握する必要がある。そして、導き出された結果は今後の課題を表わすものであろう。

では、共同購入事業の活性化という目的に直接的に関与するものとして、ある一つのコミュニケーションの構造があげられる。これに関して、ラズベルト(C. E. Rusbult, 1987)は、対人葛藤への反応と親密な対人関係の存続・解消の関係(第5-9図)を示している。対人葛藤や問題が生じたときの行動には「退去」(公式な別れ、共同生活の解消)、「発言」(問題について話し合う、第三者や外部への援助を求める)、「忠義」(物事が改善されることを待ち続ける、パートナーを信頼し続ける)、「無視」(パートナーを無視する、一緒に過ごす時間を短くする、物事が悪くなるままに任せる)という4つの類型である⁹⁾。

第5-9図 対人葛藤への反応と親密な対人関係の存続・解消の関係 (C. E. Rusbult, 1987)



たとえば、調査番号1013B(22ページ参照)、1083B(10ページ参照)の事例のようなケースが当てはまる。

生協への要望や意見を明確に伝え、積極的な参加をしてくれる組合員は望ましい組合員であるにもかかわらず、そのような組合員に対する反応は失望するようなもので、しかもそれが繰り返されるとときには、このような事例の組合員がその行動を、「退去」や「無視」といったものに变化させないとは限らない。すなわち、共同購入という関係の解消に向けての予備軍となっている危険性は大きいと考えられる。

では、戦術的なレベルとしての個々人のコミュニケーション能力はどうであろうか。やはり、ことばの社会的スキルが重要な部分を占めていることは明らかであろう。なかでも、コミュニケーション時の対人配慮は非常に大切である。対人配慮としては、特に聞き手に親愛の情を示す表現が用いられることも多い。このような表現とは、たとえば、調査番号1015A(18ページ)の事例や調査番号1044A(18ページ)の事例のように、聞き手の関心、要求などに言及することも1つである。聞き手が関与する話題を直接的に表現することも、親しみの表現となる場合がある。

また、調査番号1010A(22ページ参照)の事例のように共通点に言及することも、聞き手に親愛の情を示すことになろう。

これらの効果は、単に相互に心地よいコミュニケーションのスムーズな流れを作り出すだけ

8) Micheal Canale, and Merrill Swain, "Theoretical Basis of Communicative Approaches to Second Language Teaching and Testing," *Applied Linguistics*, Vol. 1, No. 1, 1980, pp. 1-47.

9) C. E. Rusbult, "Responses to Dissatisfaction in

\Close Relationships," in D. Perlman and S. Duck (eds.), *Intimate Relationships: Development, Dynamics, and Deterioration*, Sage, 1987, pp. 209-237.

調査番号1013B

新しい仲間を増やすキャンペーンのとき、あの方どうかしらと紹介したのですが、coopの方が突然先方の宅へ訪ねられ、訪問先がたまたま都合が悪かった様で迷惑をかけてしまったように思います。

調査番号1010A

私はフンドーキンの和風ドレッシングが好きで、班の人にその話しをしていました。すると、その話しを、片付けをしながら聞いていたみたいで、

担当者「僕も好きで、いつも買っています」

私 「おいしいですね。」

「いろんな班の方からも人気がありますよ」

さりげない会話がいいですね。

にとどまらない。要求や依頼などに先だって用いられることによって、それらが成就される可能性を高める効果をもたらす。つまり、新商品の購入に関する要求や依頼などが受容されやすいように、できるだけ望ましい印象を与えておこうという配慮も大切なのである。

ことばの社会的スキルと同様に、重要な役割をもつのがしぐさの社会的スキルである。つまり、非言語コミュニケーションのはたらきである。そのはたらきのもっとも重要なものは社会的状況の調節で、対人態度を表現する機能、自己の情動状態を表現する機能、自己呈示機能とされる¹⁰⁾。

他者の非言語的行動を効果的に読むこと、すなわち解読は、他の相互作用者によって経験された感情・態度を理解し、全体としての社会的および対人的状況のより正確な理解を生み出す助けになっている。

同時に、他者に理解できるような感情を効果的に表現する符号化の能力も社会的相互作用を促進する役目を果たしている。さらに、非言語的行動と言語的行動が矛盾しているときには、非言語的行動によって本当の気持ちがリークす

ることが明らかになっている¹¹⁾。

例えば、調査番号1019B (19ページ)にあるように、対人配慮において、「丁寧さ」というのは1つの重要な指標となるように思われる。質問に対して、きちんと調べ、丁寧に対応することは職員の誠実さと組合員への親愛と大切さを伝える行動であろう。しかしながら、すぐ後の職員の行動は2つの矛盾する情報を組合員に伝えてしまったのである。言語と非言語の行動が矛盾している場合、やはり組合員は非言語的行動に積極的に反応している。こういったコミュニケーションは、相手と自分の関係が壊れるのを防ぐために嘘をついたり、セールスマンが商品を買ってもらおうと誇大宣伝を行うときなどに生じやすい。非言語的行動によりリークするメッセージをコントロールすることは、対人関係においては重要であるが難しい。しかし、コントロールが困難ではあるものの、リークしやすい非言語的行動を少なくとも意識しておくことがコミュニケーションの1つの戦術となるだろう¹²⁾。

コミュニケーションという仕事はけっして簡単ではない。さまざまな感情・情緒が生起する

10) M. Argyle, "Nonverbal Communication in Human Social Interaction," in R. A. Hinde (ed.), *Nonverbal Communication*, Cambridge University Press, 1972, pp. 243-269.

11) K. J. Rotenberg, Simourd, L. and Moore, D., "Children's Use of a Verbal-nonverbal Consistency Principle to Infer Truth and Lying," *Child Development*, Vol. 60, 1989, pp. 309-322.

第6-1図 機能・コミュニケーションと満足・進化

	満足	進化
機能	機能的満足	機能的進化
コミュニケーション	コミュニケーション的満足	コミュニケーション的進化

中で行われ、しかも、そのコミュニケーションによって、さらにさまざまな感情・情緒が生起し、複雑化していく。その感情の変化に目を凝らし、注意を向けることは、今後、社会の変化との相互連関によって新しい人間関係が構築されていく中でますます重要になると思われる。

VI 進化に向けたコミュニケーション

1 機能的進化

第6-1図の通り、第1の共生進化である機能的進化は、コミュニケーションを通じて、生協の商品や事業が変わるといえるものである。サンプルとしては、商品カタログへの掲載要望があるだけに過ぎず（調査番号1006A、9ページ参照）、A生協コミュニケーション調査結果においては、きわめてまれである。

不良品等の対応は、返品、交換が基本であり、なぜ不良品が生まれるのか、そうしないためにどうするのかという要求は現場（配達担当者）の課題（関心事）ではない。そのために、繰り返し返される不良品や未配は、生協の商品や事業の改革の契機にはなかなかない。

商品の量を変えるように提案して、1度は変わったものの、また元に戻って「不快」というケースも1件にすぎない（調査番号1083B、10ページ）。商品カタログ掲載のリクエストで喜んだ例はない。もっと多くの商品要望があるべきであるし、このような事業を進化させるコミュニケーションが弱い。

12) 上記に挙げた文献のほか、マーク・L・ナップ『人間関係における非言語情報伝達』東海大学出版会、1979年、ウィリアム・S・ハウエル『感性のコミュニケーション』大修館書店、1992年、岡部明一『政治コミュニケーション』有斐閣、1992年、を参照。

2 コミュニケーション的進化

第2は、組合員と生協（職員）の互いの信頼を強め、情緒的な結びつきを育て、さらなる期待や協働の取り組みを広げようという意欲の生まれるコミュニケーション的進化である。このようなコミュニケーション的進化のなかで地域の中での思いやりにあふれた行動などのルールが形成されるのだと考えられる。不良品の対応や環境・安全問題において、ていねいな説明を親身にしてくれること、相手の不安や不満を受けとめてくれることが、そこでのカギである。

両者の進化を支えるものは何だろうか？本調査では事業進化の契機につながるコミュニケーションの事例に乏しく、いかなるコミュニケーションが事業進化につながるのか、そのようなコミュニケーションはいかに組織すべきなのか、といった点については今後の研究課題である。

VII 結論と今後の研究課題

1 3つの分析視点による結論

本調査における主要な結論は以下の通りである¹³⁾。

- 機能的側面においては、生協のルール通りの対応を行うことで多くの場合、組合員の満足、快感情をもたらしている。
- 組合員の積極的な「参加」に対して十分にその意欲に応える対応を担当職員がしないと、いったようなことが繰り返されることを通じて、組合員の事前期待が事後的に低下していく、こんなものだと生協への期待が弱まり、組合員が我慢するようになるという傾向が一部散見される。
- 情緒的側面においては、組合員の置かれている状況をよく理解し、フォローしている場合に快感情をもたらしている。
- 逆に、担当者側が不快に感じた際に、何も言

13) 本調査結果等をふまえた共同購入事業におけるコミュニケーションに関する提言については、若林靖永「共同購入事業における5つのコミュニケーション—配達担当者と組合員とのコミュニケーションのあり方を探る—」『生活協同組合研究』生協総合研究所、283号、1999年8月号、を参照。

わなくてもその無言の姿が組合員に不快のメッセージを伝えてしまっている。

- 事業革新につながるコミュニケーション、とくに商品に対する要望や提案といったコミュニケーションが調査結果からは出てこなかった。この面での強化が課題である。

2 コミュニケーション分析 (インタフェイス問題) の方法論の探求

本研究データの限界としては、組合員(担当者)の主観的記憶にもとづくコミュニケーションに関するデータであるために、「プロトコル」データとしては、再現性が低く、記憶の中で何らかのバイアスがかかっているという面が指摘できる。配達時のコミュニケーションにおいては、もっと豊かな内容のやりとりが行われているものと思われるけれども、主観的記憶の範囲内ではその多くが失われていると考えられる¹⁴⁾。

逆に、本研究データ収集方法の利点は、「うれしい」「不快」と重要な情緒を伴ったコミュニケーションにおける「プロトコル」データが比較的大量に収集ができる点があげられる。フリーアンサー設問であるために、被調査者にかかなり重い負担をかけるけれども、量的分析が可能な程度までデータを収集することができた。

さらに、本研究では、配達時の担当者と組合員間のコミュニケーション、下記の③に焦点を当てた。しかし、コミュニケーションはコミュニケーションのシステム相互作用の全体像を理解する必要がある¹⁵⁾。

(生協におけるコミュニケーションのネットワーク)

- ① 非組合員と組合員の間でのコミュニケーション
- ② 組合員間のコミュニケーション
- ③ (配達時の) 担当者と組合員間のコミュニケーション

14) プロトコル・データの収集や取り扱いについては、海保博之・原田悦子編『プロトコル分析入門』新曜社、1993年、等を参照。

15) 日本商業学会関西西部会1997年9月度例会における若林靖永の発表に対する藤村和宏氏(香川大学)のコメントに示唆を受けた。

- ④ 配達担当者間、共同購入支部・センター内でのコミュニケーション
- ⑤ 共同購入支部・センターと本部(共同購入事業本部、商品部等)とのコミュニケーション
- ⑥ 生協本部(商品部等)と取引先とのコミュニケーション

これらは連鎖しており、互いにプラスの循環を遂げているとき、組織は活性化すると考えられる。諸連関全体の関係を視野に入れた研究が今後の課題である。

3 比較研究の必要性

地域生協における共同購入は、その基本的仕組みはかなり共通しているとはいえ、「こえを聴く、応える」活動に重点をおいている生協、作業の標準化を重視して小集団活動をすすめている生協、独自の販売促進を追求している生協、それぞれにおいて、コミュニケーションの状況は大きく異なると思われる。配達時のコミュニケーションの主要な目標が異なるわけであるから、その機能的側面はかなり違うと思われるし、それをふまえて情緒の関係もおそらく同じではないだろう。業績(成果)基準や組織文化が異なる生協の間で、成果とコミュニケーションの態様との比較研究が求められる。

4 歴史的研究の必要性

コミュニケーションの場の形成は一夜にして実現されたものではなく、歴史的文脈の上で理解される必要がある。

A生協の共同購入事業の歴史的経過をみれば、生活状況、事業規模、システム、物流効率(経営指標)、関係も大きく変化してきている。「御用聞き」から共同購入への転換の経過においては、物流効率およびサービス拡大とともに、組合員同士の(ヨコの)コミュニケーションの重要性が強調された。その後、規模の拡大に伴い物流効率を追求するシステム改革(投資)が行なわれ、さらには組織改革もすすめられた。その際、ほとんどコミュニケーションについては

考慮されてきていないのが特徴的である。とりわけ、90年代に入ってから政策は組織に混乱を招くことになった面が大きく、そのことが担当者と組合員のコミュニケーションについても

影響していると考えられる。

したがって、今回のような一時点でのコミュニケーションを論じるだけでなく、歴史的把握が求められる。

(資料) コミュニケーション調査結果の一覧表

〈組合員 快A ルールによる分類〉

	調査番号	内 容	ルール	テ ー マ	対応
1	1015	子供とふれあう会話	A	子 供	1a
2	1037	子供との何げない会話	A	子 供	1a
3	1063	ケーキの注文忘れに自分の分をまわす	A	注 文	4a
4	1069	注文していない注連縄の再発注	A	注 文	4a
5	1070	注文ミスによる引き売り	A	注 文	4a
6	1073	キャンセルによる引き売り	A	注 文	4a
7	1061	質問への回答, 本で独自に調べる	A	問い合わせ	1a
8	1051	班への分割, 円満解決	A	人間関係	1a
9	1053	個配への移行, 円満解決	A	人間関係	1a
10	1090	身内の不幸で急なキャンセル, そのときの対応	A	配 達	1a
11	1003	メ切後の注文, イレギュラー対応	A	配 達	1a
12	1078	産後の対応, 玄関まで運ぶ	A	配 達	1a
13	1034	商品を仕分けして届ける	A	配 達	1a

〈組合員 快B ルールによる分類〉

	調査番号	内 容	ルール	テ ー マ	対応
1	1058	2人班になったときの対応	B	2人班	1a
2	1071	2人班になったときの対応	B	2人班	1a
3	1002	運営委員会のチラシの印刷と配布	B	運営委員会	1a
4	1004	悪天候での元気な挨拶	B	応 対	1a
5	1029	翌週にお礼	B	応 対	1a
6	1030	電話対応	B	応 対	1a
7	1060	対応	B	応 対	1a
8	1091	普段の会話, 気配り	B	応 対	1a
9	1093	明るい対応	B	応 対	1a
10	1031	子供の昼寝への配慮	B	子 供	1a
11	1056	子供のことを覚えている	B	子 供	1a
12	1085	子供を抱いた組合員への配慮	B	子 供	1a
13	1075	返品への対応	B	システム	1a
14	1068	返品に応じてくれる	B	商 品	1a
15	1006	商品のリクエストに結果的に応えた	B	商 品	1a
16	1010	商品を通じてのさりげない会話	B	商 品	1a
17	1086	供促, 洗濯機の説明	B	商 品	1a
18	1005	不良返品	B	商 品	2a
19	1008	不良返金	B	商 品	2a
20	1014	不良返金	B	商 品	2a
21	1017	不良返金	B	商 品	2a
22	1023	不足返金	B	商 品	2a
23	1024	不良返金	B	商 品	2a
24	1026	不良返金	B	商 品	2a
25	1028	不良交換	B	商 品	2a
26	1035	不良返金	B	商 品	2a
27	1038	代替商品の返品	B	商 品	2a

28	1039	不良交換	B	商 品	2 a
29	1041	不良返金	B	商 品	2 a
30	1042	不良返金	B	商 品	2 a
31	1048	不良返金	B	商 品	2 a
32	1050	不良交換	B	商 品	2 a
33	1052	不良交換	B	商 品	2 a
34	1059	集品ミスの商品の交換	B	商 品	2 a
35	1062	不良返金	B	商 品	2 a
36	1072	不良返金	B	商 品	2 a
37	1077	不良交換	B	商 品	2 a
38	1079	不良返金, 返品	B	商 品	2 a
39	1088	不良交換	B	商 品	2 a
40	1007	注文書記入不備の電話	B	注 文	4 a
41	1047	注文間違いへの対応	B	注 文	4 a
42	1049	注文間違いへの対応	B	注 文	4 a
43	1019	質問への回答	B	問い合わせ	1 a
44	1022	共済の質問への回答	B	問い合わせ	1 a
45	1033	質問への回答	B	問い合わせ	1 a
46	1055	質問への回答	B	問い合わせ	1 a
47	1074	障害者への配慮	B	配 達	1 a
48	1021	留守の対応	B	配 達	1 a
49	1025	留守の対応	B	配 達	1 a
50	1036	大雨の日, 玄関まで配達	B	配 達	1 a
51	1040	配達曜日の変更	B	配 達	1 a
52	1046	腰痛で商品を運んでもらった	B	配 達	1 a
53	1054	雨の配達	B	配 達	1 a
54	1065	シッパーの貸し出し	B	配 達	1 a
55	1083	配達場所の変更	B	配 達	1 a
56	1089	配達の要望を本部に伝えた	B	配 達	1 a
57	1092	荷分けに適切な場所を教える	B	配 達	1 a
58	1044	未配商品の配達	B	配 達	2 a
59	1087	不足の対応	B	配 達	2 a
60	1011	配達時以降の注文書回収	B	配 達	4 a
61	1018	配達を忘れた組合員宅へ商品を持ってきた	B	配 達	4 a
62	1067	引っ越し先での加入	B	引っ越し	1 a
63	1076	引っ越し先への連絡	B	引っ越し	1 a
64	1045	職場内での連絡	B	連 絡	1 a

〈組合員 不快B ルールによる分類〉

	調査番号	内 容	ルール	テ ー マ	対応
1	1027	宝飾アンケート	B	アンケート	1 b
2	1043	運営委員の依頼	B	運営委員	1 b
3	1055	自動引き落としへの移行時の説明	B	自動引き落 とし	1 b
4	1019	特別供促の訴え	B	商 品	1 b
5	1024	良品交換を断る	B	商 品	2 b

6	1036	不良商品	B	商品	2b
7	1083	リクエストから、不買へ	B	商品	3b
8	1013	仲間づくりに紹介した人に迷惑	B	仲間作り	1b
9	1090	1人班へ個配の説明	B	配達	1b

〈組合員 不快C ルールによる分類〉

	調査番号	内 容	ルール	テ ー マ	対応
1	1009	テープレコーダーが壊れたまま	C	応 対	2b
2	1022	家の中を覗く	C	応 対	2b
3	1048	ブスツとした態度	C	応 対	2b
4	1077	電話対応	C	応 対	2b
5	1010	返品のときのベケの態度	C	商 品	2b
6	1080	言い方がいやみに	C	商 品	2b
7	1001	未誤配時の安易な返金	C	商 品	2b
8	1004	言われたことを忘れる	C	商 品	2b
9	1017	言われたことを忘れる	C	商 品	2b
10	1020	不良商品の説明のまずさ、不買へ	C	商 品	2b
11	1026	余分の買い取り	C	商 品	2b
12	1028	余分の買い取り	C	商 品	2b
13	1016	加入時の説明不足	C	新加入	2b
14	1023	注文書の提出の仕方を注意	C	注 文	2b
15	1032	二つの記入。注文ミスか調べない	C	問い合わせ	2b
16	1086	組合員カードの問い合わせ	C	問い合わせ	2b
17	1012	いつも怒っている	C	配 達	2b
18	1018	配達時間に遅れる、不買に	C	配 達	2b
19	1070	荷下ろしのみで何も話さないこと	C	配 達	2b
20	1072	担当者の機嫌が顔に出る	C	配 達	2b
21	1064	未誤配の対応	C	配 達	2b
22	1082	プライバシーを公言	C	引き落とし	2b
23	1046	言われたことを忘れる	C	連 絡	2b

〈職員 全ての快〉

	調査番号	内 容	ルール	テ ー マ	
1	3002	商品の情報提供ができた	B	商 品	関係性
2	3006	特別供促の成果	B	商 品	
3	3010	不良交換時のお礼	B	商 品	関係性
4	3012	クレーム処理のお礼	B	商 品	関係性
5	3016	特別供促の成果に組合員が協力	A	商 品	関係性
6	3019	商品のおすすめ喜ばれる	B	商 品	関係性
7	3020	商品のおすすめを聞いてもらっていたこと	B	商 品	
8	3005	組合員との普段の会話	B	その他	
9	3014	普段の会話	B	その他	
10	3001	コース変更の時残念がっていた	B	配 達	関係性
11	3003	配達のお礼	B	配 達	関係性
12	3004	配達のお礼	B	配 達	関係性
13	3013	配達曜日の変更で組合員が協力してくれた	B	配 達	

14	3015	不足配達のお礼, 朝8時頃届ける	A	配 達	関係性
15	3018	大雪の配達時の紅茶	B	配 達	関係性
16	3023	不足配達のお礼	B	配 達	関係性

〈職員 全ての不快〉

	調査番号	内 容	ルール	テ ー マ	
1	3004	苦情	B	運 営	
2	3006	不良交換の組合員の対応がわがまま	B	商 品	
3	3013	ムトウのカタログの数量限定商品の抽選はずれ	B	商 品	
4	3015	配達時の説明を聞いてもらえない	B	商 品	関係性
5	3012	未取金回収の約束無視	B	その他	関係性
6	3001	留守の時5階まで配達, お礼がない	B	配 達	関係性
7	3002	お礼を言ってもらえない	B	配 達	関係性
8	3003	試食用の豆腐と注文の豆腐のだぶり	B	配 達	
9	3014	年末の配達曜日変更に協力してもらえない	B	配 達	関係性
10	3016	配達曜日の変更に協力してもらえない	B	配 達	関係性
11	3018	15分の配達時間の遅れ	B	配 達	
12	3020	信頼がない対応	C	その他	関係性
13	3023	受注停止者	C	その他	
14	3022	配達曜日の変更が遅れた	C	配 達	関係性
15	3005	保冷箱の散らかり, かたづけてもらえない	B	配 達	関係性
16	3010	配達時間の変更に協力してもらえない	B	配 達	関係性