

救いはコミュニケーション「能力」にあるのか？

——コンビニエンス・ストア従業員の要員管理に着目して——

居郷 至伸

本論文は、コンビニエンス・ストア（CVS）の要員管理の分析を通じて、接客業務における感情労働の実際を明らかにし、コミュニケーション「能力」を要請する議論が抱える危うさを論じる。CVSの店舗経営者は、従業員との間に個別的な関係性を形成することで、就業形態と働かせ方との間にあるアンビバレントな関係を解消しようとしているにすぎず、コミュニケーション能力の次元では語り得ないことを提示したい。

1 はじめに

今の若者にはコミュニケーションの能力が欠けているために、社会生活を営む上で支障となっているという議論が、政策および研究分野でなされる傾向にある。たとえば、経済財政諮問会議（2004）の『若年者に対する職業能力開発施策について』や、文部科学省（2004）が、フリーターや若年者のコミュニケーション能力の不足により職業人となる上で大きな支障となっているという指摘をしている点に端的に表れている。また、研究分野での議論では、たとえば山田昌弘（2004）が職業や公的生活においてコミュニケーション能力を身につけることを支援する公共的取り組みの必要性を説いている。つまり、望ましい就業機会を手に入れるためには、人との適切な関わり方を習得し、雇用者側に能力ある者と示すことが必要である、というわけである。また、本田由紀は、「生身の人間に対して感情を伴いながらうまく相互作用を行う能力」（本田 2005: 84）としての対人関係能力が、学力と相関をもち、たとえ成績が

よくてもこの能力の低い者は、「自分の将来像を明確に描き出せない」（本田 2005: 88）ことで進路に不安を抱えている、という議論を展開している。

以上の議論におけるコミュニケーション能力は、就職する際に必要な能力として設定されているが、一方で、コミュニケーション能力は、就職能力以上のものとしても設定されている。たとえば文部科学省は、「職業人としての基礎的資質・能力の低下を指摘する声は、これまでになく大きく厳しい」（文部科学省 2004: 1）」と、職務遂行上においてもコミュニケーション能力が必要だ、と論じる。つまり現代日本の若年者は、就業する際、職務を遂行する際のどちらにおいても、コミュニケーション能力が要求される状況なのである。

このような、コミュニケーション能力の習得の重要性が説かれる一方で、社会学においては、感情労働が拡張しているという指摘がなされてきた¹。すなわち感情の商品化という社会的介入を伴いながら、感情の管理を円滑に行うテクノロジーが浸透することで、個人は感情の統制

を強いられ、「本当の」自分との分裂に苦しむことになるというのである。

つまり、我々が置かれている状況とは、一方で対人コミュニケーション能力の重要性が説かれ、その一方で社会において要請される働き方には感情の管理が求められている、といえるのである。ここで感情労働を、岡原正幸（1997）の定義にならって「職務内容の一つとして明示的あるいは暗示的に適切および不適切な感情とその表出が規定されている職業において、規範的になされる感情管理」とすると、こういった感情管理は、直接的な対人接触の多いサービス業務が増加することによって、ますます要請される労働のあり方であるといえるだろう。ここで留意すべきは、先述した政策提言や研究者にとって、コミュニケーション能力は円滑な職業生活を送る上で習得されるべき機能的要件とされているのに対し、感情労働と絡めて論じる者からすれば、その発揮は自己の抑圧として問題化されている点である。

実態として、コミュニケーション能力の習得を必要とされているフリーターや若者の多くは、サービス業務の遂行を求められる職に従事している²点を踏まえると、問題関心は次のようになるだろう。すなわち、コミュニケーション能力とは、フリーターや若者を雇用する者にとって、どのような「能力」として構成されているのであろうか、と。そこで本稿はまず、接客業務を切り口として、フリーターや若者を雇用する側が接客に際しどういった「能力」を要求しているのか、その諸特徴を把握することからはじめることとしよう。

2 対象の選定、先行研究、分析方法

2-1 対象の選定

上述した問題関心を具体的な事象におろして検討していくためには、フリーター、若者の多くがアルバイトとして就業の経験がある業種を選定しておかなくてはならない。本稿ではフリーターや若年層を労働力として取り込んでいるコンビニエンス・ストア（以下CVS）を取り上げる。CVSの従業員構成をみると、学生やフリーターといった若年労働力抜きに店舗運営は成立し得ないほど、若年者は欠かせない労働供給主体となっている³。そして、CVSで働く従業員が、対人関係面を含めどのように管理されているのか分析することで、フリーターや若者が職場経験を通じて要請されるコミュニケーション「能力」の様態を把握することができるであろう。

とはいえ、CVSの事象としての特性については留意が必要である。その特性とは、①経営組織上の特徴に起因する人員編成、②サービス産業のなかでも小売業態として特徴的な業務内容、③営業形態、のそれぞれにおいて見出される。

まず、①についてであるが、CVSは同じ名前の各店舗を統括するチェーン本部と、フランチャイズ契約を交わした店舗経営者により経営される別個の事業体（加盟店）として、組織編成上、位置づけられる（但し、チェーン本部の直営店をのぞく）。この点についてはまた後ほど触れるが、ここで強調すべきことは、CVS店舗で働く従業員はチェーン本部の社員ではなく、店舗経営者の要員管理⁴の下に置かれ、本部社員となることはまずないということである。この点において、たとえば日本マクドナルドのようにアルバイトから本部の社員への道筋（たとえば正規社員登用制度）が各店に共通して当てはまり、従業員に明示化されているケース⁵とは違いがあるといえる。

また、②についてであるが、CVSは、商品の調理をすることはほとんどないが、その一方で数千種類の商品を同じ店舗内で販売し、宅配便や収納代行、電子商品の取り扱いなど各種サービスを提供し、商品管理のあり方が外食業やサービス業とは違いがある。たとえば外食業のハンバーガー、牛丼、ドーナッツや、サービス業のクリーニング、写真現像などにみられるように、これらの業種はある特定の商品カテゴリーに特化する点に特徴がある。しかし、CVSでは取扱商品や提供するサービスが多様であるために、専門的な知識を必要としないまでも、必然的に幅広い業務内容とならざるを得ない。

さらに、③についてであるが、CVSは24時間営業している店舗の割合が他業種・業態と比較して非常に多い。『商業統計調査 平成14年版』によると、77.6%もの店舗が24時間営業店舗である。データの出所が異なるため単純な比較には留保が必要だが、経済産業省（2002）では、外食業、サービス業のフランチャイズ・チェーン（以下FC）での24時間営業店が、それぞれ3.8%、4.9%に過ぎず、小売業全体でも24.1%であることが示されている。さらに、年中無休で開店しているとなると、異なる勤務時間帯に働く従業員をいかに支障なくローテーションさせていくことの重要性が、他の業種・業態の店舗経営者以上に、高まることとなろう。

以上の①～③にみられる特性を勘案すると、CVSがフリーターや若年層の雇用の受け皿となっているとはいえ、そこでの要員管理のあり方をもって、直ちに一般化することはできない。とはいえ、CVSの拡大・成長は消費者のニーズを充足し利潤追求を図る上で生産者側が示した一つの形態であることを物語っているのであり、ケース・スタディとして分析する意義はあるといえるだろう。

2-2 先行研究の動向

CVSの店舗経営者が従業員をどのように要員管理をしているのかについて、業界向けの指南本の類を除くと、先行研究においては、問題関心が要員管理の実態というより、店舗経営者の働きぶり、キャリアに焦点を当てる傾向がある。そのため、要員管理の全容を明らかにした研究の蓄積に乏しいと言わざるを得ない⁶。しかし、フランチャイズ加盟者の成功・失敗要因を検討した小本恵照（2005）によると、加盟者が成功するための条件の一つとして対人関係の重要性を挙げ、「従業員の管理や接客術など、対人コミュニケーション能力を高めておくことが望ましい」と述べているところから、対顧客および要員管理は画一的なコミュニケーションによっては括ることができないことが示唆される。

この点を踏まえて参考となるのが、日本労働研究機構（1995）のCVSを対象とした実態調査報告書である。同報告書は、店舗経営者は従業員に対し、ただマニュアル通りの業務を遂行させているわけではないことを指摘している。また、フランチャイズ産業全般に及び言及している江溯弓浩（2004）においても、FCは積極的にパート・アルバイト従業員を活用・戦力化しているという分析がなされている。こういった知見からは、アメリカのハンバーガーチェーン店を事例として分析し、社会が合理的で効率的な諸原理により侵食されていく「マクドナルド化」を指摘した、G.リッツアの議論とは隔たりのあるといえる。彼は、ハンバーガーチェーン店で働く非正規従業員が「マック職」として、マニュアル化された簡単な指示・命令下で、来店客との相互作用も感情、経験、知識のやりとりをも不用とされ、また従業員自らが積極的にこの状況を受容している、とした（Ritzer 2000

= 2001)。しかしながら、日本におけるマクドナルド化の浸透状況を、セブン-イレブン・ジャパンを事例として検討した若林靖永（2003）が指摘するように、日本のCVSでは商品の発注が従業員の意思決定に委ねられ、マニュアル化の徹底が逆に、業務遂行レベルの向上を阻害する側面も見出されるのである。つまり、CVSの従業員は、たとえ事業運営形態が「マック職」と同じFCであり、就業形態が非正規社員として雇用されていても、単純労働の繰り返しを要求されているわけではないといえよう。

2-3 分析方法

以上に触れた先行研究を踏まえて、本論文の問題関心に即した要員管理の分析上のポイントは、先に提示した、本論文で用いる感情労働の定義に引き付けらるならば、以下のようにいうことができるだろう。

CVSに来店する顧客との関係において、店舗経営者が規定する感情の表出とは何であり、それはいかにして望ましい接客のあり方として表出されているのか。そして、店舗経営者はこの規範的な接客様式を従業員に対しどう要求し、要員管理に反映させているのか。このポイントを踏まえ、分析では接客業務を中心としたCVSの要員管理をみていく。

本論文での調査の対象者は、店舗の経営責任者である⁷。調査方法は、フォーマルインタビュー形式により、三段階に分けた。第一段階の調査は、2001年4月～6月にかけて行っている。筆者自身のCVS店舗内で就業した経験、業界紙やCVSに関するルポルタージュおよび指南本などを参考に作成したインタビューマニュアルをもとに、店舗経営者による非正規従業員管理・育成の概要を把握することに努めた。第二段階は、2001年8～9月に行った。第一

段階でのインタビュー調査により得られた知見から、さらに掘り下げて聞き取るべき点を質問項目に盛り込み、修正したインタビューマニュアルをもとに、第一段階で依頼した店舗経営者に再度インタビューを行っている。

第三段階は、2001年11月に実施した。これまでの調査によって得られた知見が、店舗経営者のフェース項目が異なる他の店舗においても該当するかどうか、確認するための調査である。インタビュー対象者を新たに設定し、質問に対する答えをかなりの程度予測し、確かめるという、いわば仮説検証的な位置づけをしている。従って、複数回インタビューを実施した店舗と、第三段階で初めて調査を行った店舗とがあり、インタビューに要した時間も異なるのだが、インタビュー時間は一店舗当たり平均して約2時間である⁸。

なお、本稿での分析は、大まかに言って次のような流れで進めていく。まず、要員管理の外延ともいえるべき加盟店の位置づけについて概観する。続けて、店舗経営者からみた顧客との望ましい関わりかたをヒアリングデータに基づきながら示すことで、接客業務の構成局面について論じていく。さらに、構成された接客業務を店舗経営者が従業員に対しどのように要請し、また要員管理に組み込んでいるのかを明らかにする。以上の分析を踏まえて、CVS従業員に要求されるコミュニケーション「能力」のありようを示したい。

3 分析

3-1 CVS 発展の歴史的経緯と店舗内業務の特徴

日本にCVSが導入された背景には、1972年に中小企業庁が「コンビニエンス・ストア・マ

ニユアル」を提示したことに象徴されるように、既存の中小売店舗の活性化という経済政策的思惑という点からと、スーパーの成長戦略の転換という観点から導入された経緯がある。CVSの生産・流通システムは、大量生産大量販売方式から「多品種少量在庫販売の短サイクル化」を実現させた点に特徴がある。このシステムを高度化する上で、CVS店舗は、組織的特徴、店舗内業務の点で以下のような特徴を有する。

まず組織的特徴として、CVS店舗はフランチャイズ制度というビジネスフォーマットに基づき店舗を管轄する本部の加盟店として、いわば本部を中心とするネットワーク上に位置づけられている。本部は店舗をPOS（Point Of Sales＝販売時点情報管理システム）を通じた情報の網の目に組み込むことで、消費者の購買情報を、店頭から得られる局地的情報とそれを集約した全体情報といった異質な二つの情報から活用することを可能としているのである。CVS店舗のこのような組織上の位置づけによって、細分化・多様化した消費社会に対応した商品供給が実現されるのであるが、このことが店舗内業務に反映される。

それは具体的には、品揃えの意思決定である発注業務を含めた商品管理を指し示すが、適切な品揃えの意思決定をくださう上でも、購買情報となる来店客への対応、すなわち接客業務は重要なのである。加えて昨今は、CVS間での競争激化および本部の情報システム水準の均質化によって、他チェーンとの差異化を図るために、店舗では接客での「売る姿勢」を重視する傾向にあることが、筆者が実施したヒアリング調査からうかがえるのである。この傾向を具体的にいうと、本部は加盟店の販売実績を示すことで個店の販売意欲を煽り、従業員の接客水準の向上を通じた顧客ロイヤリティを高めることに

力点を置いた指導を展開しているというものである。

では、店舗経営者は顧客との関わりにおいて、具体的にはどのような接客を望ましいものとしているのであろうか。

3-2 望ましい接客の構成

店舗経営者が望ましいとする接客のあり方を提示する前に、まず、店舗経営者は本部から接客に関してどのような指導を受けているのか触れておこう。調査対象の店舗における本部の指導方法の特徴としては、本部が提供する従業員教育マニュアルが根幹となっているようである。このマニュアルに基づいて本部は、来店客に対し「いらっしゃいませ、こんにちは」とか「ありがとうございます、またお越しくださいませ」といった接客用語を用いた対応をするよう店舗経営者に指導を展開する。つまり、本部が指導する来店客への対応は、マニュアル通りの接客用語をどんな状況においても繰り返し反復することをまずは徹底させるという方針に基づいたものであるといえる。

このような指導を展開する本部の意図として考えられるのは、マニュアル通りの接客用語を常用する利点があるということである。というのは、様々な客層が入れ替わり立ち替わりするなかで、店員がマニュアル通りの接客を遂行することで、客を一定の行動様式にはめ込むことができ、店舗運営にとって効率的といえるからである。そして、もし、店舗経営者が本部の指導どおり、マニュアル通りの挨拶を従業員に徹底させているならば、要員管理の特徴は感情操作を行うためのテクノロジーに裏付けられているとみなすことができる。だが、このマニュアルに示された接客用語を用いることは、店舗経営者にとってはあくまで従業員管理における基

礎反復的な位置づけにしか過ぎなかった。店舗経営者は、必ずしも本部が指導する接客方法を、従業員に忠実に実践させようとは思っていないのである⁹。

なぜであろうか。この理由を分析する上で、まずは以下に示すH氏の発言が手がかりとなる。

本部の方がお客さんに声かけをするよう、かなり言ってきますけれど、私自身好きじゃないんですよ。本部は、声かけをすともっと伸びるんじゃないかって必ず言ってきますよね。でもこの中には、本当に興味を示して声かけて買ってくれる人と、嫌々買ってる人を含んでいるわけですよ。それは本当の意味での販売ではないわけですね。たとえばそういうお客さんであっても買い物の際におでんをのぞき込んで「む？」となっているお客さんいますよね。そうすると「よろしかったら言ってくれると取りますよ」って言ってあげるのとどっちがいいのか、となると私はいま言った後の方がいいと思うんですよ。うちの従業員にも興味示したお客さんだけでいいから無理に声かけちゃダメだよって。なんとなくうまくさうだなんて感じの人がいますよね。そういうお客さんには勧めます。

接客用語の使用は本部の指導に基づくものであっても、客の立場を想定すると、いつも同じ接客用語を繰り返すことは、むしろ来店客にとってはノイズでしかないと店舗経営者には認識されているのである。岡原（1997）が指摘するように、実際に店舗内ではマニュアルどおりの擬似的な相互作用が標準化されることによって、かえって客を不愉快にさせてしまうという側面に店舗経営者は敏感であったのである。

こういった店舗経営者の考え方から、接客の仕方を来店客ごとに変えることが望ましいという考えが表れているといえよう¹⁰。以下に示すK氏の語りは、前出のH氏と同内容であるが、店舗経営者と本部との間には望ましい接客をめぐりズレが生じていることを物語っている。

K氏 一貫してよく言っているのは、自分がされていやなことはするな、自分が客の立場で考える、それから、「いらっしゃいませ、こんばんは」、「いらっしゃいませ、こんにちは」とか、他の店とかそういうのをやっていますけれども、私としてはその辺はあまり気にしていない。人から言われてとってつけたような「こんにちは」とか「こんばんは」とかいうよりは、心のこもった「いらっしゃいませ」の方が大事だろうと。そのためには、自分がお客の立場に立たないと。それを言われてうれしいか、という話になってくるわけです。ですから〇〇（大手ハンバーガーチェーン店名）さんのように必ず絶対に言うのがいいのか、それよりは私自身は、大きな声で「いらっしゃいませ」と一言いってもらう方がお客さんにはいいかなと。この延長上にある「こんばんは」とかそういうのがある分にはいいですけども、第一段階の「いらっしゃいませ」の気持ちがないとダメかなあと。筆者 本部の方はどのようにいっておられるのですか。

K氏 それは、まあ理想ですね、とはいわれますね。なかなかそこまでできないから徹底して行くのも一つの方法ですよ、という話をしますね。そこのすりあわせというのが店のレベル、従業員のレベルに因ると思うので、難しい話で、終わりが無い話と本部の方も言ってますね。（文中の括弧内は筆者補足。）

K氏が望む接客方法は、たとえ本部にとっては「理想」の追求として語られていることであっても、自らが考える適切な接客の仕方を従業員が実行してくれることの方が、客の立場に立った接客であると考えられている。そもそも客が店を利用するとき、どのような状態がよいか、どのような対応が不快と思われるか、唯一絶対の基準はないために、このような独自性が示される余地が出てくるのである。さらに、理想の追求としての脱マニュアル化した接客は、店舗経営者であるからこそ提起できるものであり、本部の立場からは提示しえない。日々、消費者である客と対面的に接している加盟店の立場だからこそ可能な取り組みなのであり、この取り組みを実践し続けることによって加盟店の主体性、独自性を示していることにもなっているといえるのである。接客のあり方は、加盟店主としての独自性の証として作動しているがゆえに、店舗経営者の手によって構成されているのである。

しかしながら、K氏の発言にあるように、店舗経営者にとっての望ましい接客を従業員が実践できるかどうかは、従業員の取り組み方に左右される。店舗経営者からすれば、全従業員が理想とする接客を実践してほしいのであるが、実際は隔たりがある。この隔たりのある状況は、次節に示す要員管理における個別の関係性の形成によって埋め合わされることになる¹¹⁾。

3-3 店舗経営者と従業員の個別の関係性に依存した要員管理

CVSの就業構造は、前節で見たような店舗経営者にとって望ましい接客を従業員に実践させる、つまりは感情労働を徹底させるには、そもそも適していない。それは、CVSにおける従業員の就業形態上のアンビバレントな特質と関

連している。アンビバレントな特質とは、次のようなCVSにおける就業構造に由来している。CVSの店舗運営を支える主要な労働力は、パート・アルバイトといった非正規社員で構成されているが、そこでの人件費は正規社員を雇用するよりも軽減されるメリットを有している。しかしその一方で、非正規雇用には自己都合による離職という偶発性があるゆえに⁽¹²⁾、店舗経営者は、感情労働の徹底を図る上では甚だ不都合な雇用関係のもとで要員管理を行わなければならないのである。

こういったアンビバレントな特質は、本稿2-1で触れたCVSの特殊性における①で触れたように、CVSの従業員があくまでも店舗内部の人員として処遇される状況に置かれているとなると、なおさらである。なぜなら、正規社員に登用されるルートが閉ざされているとなると、従業員にとって働く上でのインセンティブは、非正規従業員→正規社員という道筋に示されたキャリアアップに求めることはできないからである。さらに、ヒアリング調査を通じても、店舗経営者の目からみて従業員は、互いに競い合う関係を好まず、また、勤務評定の差異が顕在化することによって従業員間および店舗経営者との間に軋轢が生じると認識されていた。これらのことを勘案すると、CVSの要員管理は、感情労働の徹底を図るには適さないことがうかがえよう。

にもかかわらず、②でみたように、従業員には幅広い業務を円滑に遂行してもらわなければならないことも含め、マニュアルどおりの単純労働の繰り返しを店舗経営者は求めている。しかも③でみたように24時間ずっと店を開けていなければならないために、異なる勤務時間帯で働く従業員の勤務シフトを適切かつ円滑に循環させていくという従業員編成をも、店舗経

営者は必要としている。

従業員が非正規社員であるゆえに労働コストはかからない。だが、店舗経営者が望む感情労働を従業員に徹底させるには、この就業形態は不向きである。このような矛盾した状況に対して、店舗経営者は従業員との個別の関係性に依拠した要員管理によって乗り越えようとしているようである。この要員管理の仕組みは、居郷(2004)で詳述したが、本稿の論点を踏まえると以下の点が重要である。

従業員の業績評価は、店舗経営者の頭のなかでの従業員序列に基づき個別に伝達され、この伝達局面を通じて従業員との間には、雇用関係上の絆に強弱が形成されている。それは、店舗経営者が、良好な働きぶりを示す従業員とは心情的に強い結びつきを、そうではない従業員とは薄い心情的結びつきを、個々の働きぶりに応じて形成することを意味している。そして、このような個別的な絆の強弱に基づく関係性の形成を通じて、短期的雇用関係、組織へのコミットメントと競争志向が弱いという従業員の構えに対応した管理を可能としていたのである¹³。以下に示す、O氏と筆者とのやりとりから、この要員管理の特質を垣間見ることができよう。

O氏 最初のままずっと同じ(賃金)という人もいれば、細かいところまで気がついてくれてやってくれている人は早めに(時給を)上げてやりますな。

筆者 本人に面接をして伝えるのですか。

O氏 直接本人に言いますな。他の人がいないところで。ここだけの話ということで、今度から少し上げさせてもらうから、という感じで。これからの期待を込めてこれからこうなって欲しい、とか、こういう方向で戦力として考えているから、といった感じで、来て

くれた者にとっては元気ができるような、そう思えるような感じで伝えていきますな。その人その人で違いますけど。(括弧内、筆者補足)

「細かいところまで気がついてくれてやってくれている人」とは、店舗経営者にとって、望ましい感情労働をしている従業員と重ね合わせることができよう。そして、このような従業員には、ますますやる気をもって今後も業務に取り組んでもらえるような働きかけ——具体的には早めに昇給させるとか「元気ができるような」期待度の表明——を、あくまで個別に行うことで、当該従業員が感情労働を継続していくことを目論んでいると解釈できよう。

すなわち、このような働きかけは、望ましい働きぶりを示す従業員が、店舗経営者に対して心情的な結びつきを強固なものとする一方で、感情労働を従業員に徹底できない状況を打開しようとした場合の要員管理における要点となっているといえるのである。

3-4 小括

以上にみた分析を通じていえることは、CVSの店舗経営者が従業員に要求する接客は、感情労働の徹底によってではなく、望ましい感情労働ができる従業員との間に、店舗経営者が個別的な関係性を形成していることにより実現しているとみることができよう。

そもそも、脱マニュアル的な接客を展開するに際しても、適切な接客であったかどうかは、本部のような統一的な視点からどちらかが正しいのか断定することができない。なぜなら適切な接客であったかどうかは、客にその審判を委ねている以上、絶対的な解を示し得ないからである。適切な感情発揮の仕方は店舗経営者の主観的判断により構成されている部分が大きく、

よって接客業務を中心とした店舗内部での行動のあり方は、店舗経営者の考える望ましい感情の持ち方に裏付けられた行動様式に規定されているといえるよう。

つまり、接客を切り口としてみた、従業員に求められるコミュニケーション「能力」とは、店舗経営者のエイジェントとして適切な感情の発揮ができるかどうかにかかっている。言い換えるならば、ここでの「能力」とは、統一的評価基準により構成されるのではなく、店舗経営者のエイジェントとしての適性を示すものである、という位置づけの方がふさわしいのではなからうか。そうであるならば、店舗経営者が従業員に要求する望ましい接客態度は、スキルの習得といったような経験の積み上げによって習得が図られているとはいえないことを物語っていないだろうか。

要するに、店舗経営者が望むような接客ができるかどうかは、店舗経営者自身の主観に基づき構成されたものに過ぎないといえる。すなわち、望ましい接客態度は、来店客への望ましい接し方について店舗経営者が設定したフィルターを経由して作られたものなのである。そして、従業員が望ましい接客を実践できているとみなすのは、そのフィルターを経由した限りでいえるのであり、同一チェーンといえどもそのフィルターが違うことは、十分想定されうるのである。

4 考察

4-1 個別的な関係性が形成されるメカニズム

これまでの分析により、店舗経営者が従業員との間に個別的な関係性を形成しなければならない、ミクロ的、組織的、マクロ的要因およびそれらの相互関連を提示することができる。

まず、本稿3-3で示したように、従業員との雇用関係に起因した側面を指摘できる。組織内における従業員の育成のあり方は、稲上(1999)が中小企業の従業員のなかに見出した、「切磋琢磨の集合主義」と形容される、「競争して相手を排除してしまうような競争とは異質な『競って互いに向上していく』という、個人主義的要素を包み込んだ仲間意識」(稲上 1999: 199)を前提にできない。パート・アルバイト労働力の活用は、コストを削減し低賃金で雇用できるメリットを持っている反面、雇用契約上偶発的な関係を伴うために、期待する働きぶりに到達する以前に離職される可能性も孕んでいるのである。長期的な雇用関係に基づいていない以上、「切磋琢磨の集合主義」によって職務遂行能力を高めていくことは難しい。こういったなかで、店舗経営者は要員管理をめぐる従業員が潜在的に抱えているフリクションの発現を抑制し、人材の活用を図っていた。その顕れが、従業員との個別的な関係性の形成にあるといえるよう。

このような関係性が形成されるのも、本稿3-2で示したように、店舗経営者自身の考えにより設定された接客に見られる、脱マニュアル化した行動様式に基づいた職務遂行を従業員に求めているためである。従業員に要求する働き方が、ルーティンワークというよりむしろ感情労働的要素を持つことによって、職務内容は誰にでもできる水準とはならない。かといって、店内で働く従業員はいつでも辞めることができる雇用形態にあるため、彼らに感情労働の徹底を図ることは難しい。感情労働の徹底は望ましいが、徹底させようとするとうつ病を誘発し従業員編成自体が危うくなってしまふ。このような従業員の要員管理上抱えるアンビバレントな状況を打開するために、店舗経営者は従業員との

間に個別的な関係性を形成していたと考えられるのである。

また、本部がパッケージとして示す接客マニュアルにのみ基づいては、むしろ適切な顧客との関わりができないと店舗経営者が考える背後には、本部から「独立」していることの証を接客方法に見出しているともみることができることも指摘した。本部がマニュアルで示す画一化した接客のあり方を是とせず、店舗で独自の接客を展開することは、フランチャイズに基づいて店舗が運営されているという組織間関係から生み出されているといえる。言い換えれば、局地的な情報の把握を個別の店舗の役割とする分業体制のもとで、客から得られるダイレクトな反応をつかむのは他ならぬ店舗内で働く者であることからもたらされた状況であるといえよう。さらに、個別的な関係性が形成されるのは、消費者の利便性志向に可能な限り即応できるよう、必要なときに必要なだけの品揃えを追求していく生産体制によりもたらされてもいる。ポストフォードイズムの生産体制を具現化しているといえる CVS においては、日々移り変わる客の満足という終わりのなき解を求めながら日常の店舗運営が展開されている。そのなかで店舗経営者は、いろいろなことに気を配らなくてはならず、それは際限なく、果てしなく、そして途方もない。いろいろなことに気を配らなければならないなかで、その全てを充足することは不可能に近く、相当な労力を消耗する。ここまでに見た、本部の指導とは異なる店舗経営者独自に設定する接客の仕方、従業員の要員管理のあり方は、絶対的な解がないなかでの店舗経営者自身が編み出した相互行為様式に他ならないのである。

4-2 コミュニケーション「能力」？

このようなメカニズムにより展開される対顧客、対従業員との間に設定した相互行為様式を通じて、店舗経営者は円滑な店舗運営を可能としているといえるであろうし、ここにおいてコミュニケーションのあり方がカギを握っていることを否定することはできない。

玄田有史が指摘するように、「営業職に限らず、企画、事務、ひいては技術系の職務についてすら、広い意味での営業力」、すなわち、『やる気』とか『人柄』といった、通常『人間性』といったかたちで表現される個人の属性』が多く分野で求められる状況にある（玄田 2004：322）。顧客ロイヤルティを高められるような接客にし、機械の設計にし、消費されるには、客の手に提供するサービスが金銭と交換されるに至るプロセスにおいて人間関係のありよう、調整の仕方の占める重要性がますます高まっているのだ。経済社会において称揚されているこのような人間関係のあり方は、関わり方に求められる水準（たとえば接客レベルの高さ）、かつての地域のつながり（地元の顧客）だけでなく、見知らぬ不特定多数の他人（見知らぬ来客者）に対しても拡張して発揮されることを求められているという点で、要求される領域も広がっているのである。

しかしこのことをもって、従業員においても、コミュニケーション能力を習得することの大切さを説く論に接合させることには留保が必要である。というのも、能力というからには、それが発揮される要件についてまずは検討がなされなければならないからである。

お客さんの立場というのは常にゴールがないんですから、それこそこれは戦争ですのでねえ、人は殺しませんけれども、手を抜きますとこれはつぶれてしまいます。釣り竿でいい

ますと、ずうっと段々先が細くなっていくんですけれども、危ないんですけれども、こんなところにいたら落ちそうになるんですけれども、落ちんようにというか、つぶれないようにというか、ぼつぼつぼつ前に進んで行くしか方法がないのかな、と。ですから非常に危ない道を行っているというか。¹⁴

店舗経営者自身が、いつ切れるかわからない釣り糸を操っている状況なのである。確かに本稿で示したような店舗経営者が行使する個別の関係性の形成自体は、店舗経営者としての管理能力の一部ではある。であるならば、従業員の雇用者である店舗経営者の要員管理にのみ分析の焦点を当てては不十分である。問われるべきは、この管理能力の行使が可能となるような経営環境の要因を分析枠組みに踏まえながら、ここで分析したような関係性が形成されているミクロ的、組織的、マクロ的諸要素の付置連関をまず提示していくことではなからうか。こういった手続きを抜きにして、ただコミュニケーション「能力」の必要性という位相で語ってしまうことは、結局は適切な対人関係の構築ができる者が勝ちという構図を産出してしまい、負け組みはコミュニケーション能力がないからだ、という結論を導き出してしまふことになりかねないだろう。

5 終わりに

本論文は、コミュニケーション「能力」が求められる状況を具体的事例に即して分析を行う試みに他ならず、またその端緒に位置づけられるものである。たとえある従業員が、コミュニケーション能力がないと烙印を押されたとしても、それはある働き場で雇用者との間に強い

絆で結ばれた関係性が成立しなかっただけである。決して、何か欠けているといった意味合いとしてのコミュニケーション「能力」が欠けているのではない。つまりは、ただ単に雇用上の関係と、要求する働かせ方との間にある矛盾を埋めるために行使された要員管理に適合しなかっただけにすぎない。それにも関わらず、この状況を従業員一般に当てはまる「能力」の問題として括ることは、かえって非典型雇用が内包する問題を隠蔽するという作用をもつという意味において、問題がすり替えられてしまう危険すら孕んでいるといえるのである。小杉礼子(2003)は、フリーターや学生が行うアルバイト労働は、基本的な対人関係能力を向上させるが、それ以上の職業能力形成にはあまり役立っておらず、問題があると指摘する。だが、本論文での分析からは、こういった議論が、対人関係を「能力」とみなすことの孕む問題を等閑視したまま、若年労働市場における職業能力のあり方を論じてしまっている危険性を指摘できるのである。

コミュニケーションを「能力」の次元で語るかぎり、非典型雇用が抱える要員管理上の矛盾を覆い隠し、他者との関わり方を能力主義の枠組みで改善できるという神話を作り出してしまふ。求められるのはこういった神話から距離をとりながら、非典型雇用の抱える矛盾を明らかにしながら働き方・働かせ方そのものの問い直しを行っていく地道な作業を続けていくことにあるのではなからうか。

注

¹感情労働という概念は(Hochschild 1983)を参考にしている。Hochschildの問題関心は労働社会に限定していないが、雇用者や企業が望ましいとす

るある特定の感情を労働者が強制している状況を問題化している点で、感情労働に関するその後の諸研究に影響を与えたといえる。なお、Hochschild 以後の感情労働論についての全般的動向は岡原 (1997) を参考とした。

² 既存の統計データから示すと、たとえばリクルート・ワークス研究所調査グループ (2001) では、フリーターの従事職種は「接客・給仕」「商品販売」「レジ」で約 5 割 (49%) を占め、対人接触を多く行うサービス職種に就く割合が高いことが示されている。

³ たとえば、リクルート・ワークス研究所 (2000) では、フリーターが調査時点で就いている職種として最も多いのが「コンビニエンス・スーパーの店員」(全体の 11.8%) であることが示されている。また、日本労働研究機構 (1995) のデータからは、CVS で働く従業員の年齢構成は、男性の 9 割以上が 25 歳未満であり、主婦パートの多い女性においても 3 割を占めている。これらの調査結果から、CVS は昨今の政策や研究者によって特にコミュニケーション能力の習得を要するとされるフリーターや若年層にとって看過できない就労の場と位置づけられる。

⁴ 要員管理とは定員の管理であり、職場の生産性管理にとって重要である (石田 2003)。労働力の多くを非正規従業員に依存している CVS の店舗経営者は、店舗の売上に応じて適宜人件費を調整する必要があり、それは従業員の管理様式に大きな影響を及ぼすものであろう。本稿は、この点を重視して CVS 店舗経営者の従業員に対する管理のあり方を指し示すうえで、要員管理という用語を用いることにしたい。

⁵ 日本マクドナルドの人材登用制度については、商業界 (2001) を参照。

⁶ たとえば、中村良二 (1997) においては、日本労働研究機構 (1995) のデータを用いて、キャリ

アの特徴や満足度とりわけ裁量性や能力発揮において、店舗経営者は高い満足度を示していることを明らかにしている。また、糸園辰雄 (1996) においては、店の運営はシステム化されているにも関わらず、店舗経営者の労働時間が長く、負荷が集中している懸念を指摘している。さらに、Honda (1997) においては、従業員の担う業務内容、分担の実態を分析しているが、彼の関心は仕事内容の把握であり、こういったメカニズムにより要員管理がなされているのかまでは不明である。

⁷ 一つの店舗には店舗経営責任者以外にも経営者の妻(あるいは身内の者)が勤務し、店舗経営者が「オーナー」と呼ばれている場合は「店長」(チェーン店によっては「店長」と「副店長」)という呼称により、従業員の管理・育成を含めた店舗内部の運営に従事している。調査を実施した店舗数は 12 であり、その選定は可能な限り店舗の概要と店舗経営者の属性が偏らないようにした。選定で考慮した変数は、店舗の立地区分、経営年数 (調査時点)、店舗経営者 (インタビュー対象者) の年齢、前職の業種と職種、店舗運営に従事している家族に関する内容、店舗内従業員数、加盟チェーン本部名である。

CVS の場合、店舗の立地場所は非常に重要であるが、本調査ではこの点に配慮しつつ店舗の選定を行い、店舗の所在地域は首都圏 (4 都県) と地方 (2 県) である。店舗経営者の前職は、日本労働研究機構 (1995) によれば、大別して二つある。一つは、自営店主として酒屋、米屋といった小売店を営んでいた場合であり、店の先行きを考慮して業種替えした場合である。もう一つは、前職が雇用セクターであった者、いわゆる脱サラにより店舗を営む場合であり、多くは、本部が準備・提供した土地・建物によって店舗経営を行っている。経営年数は、店舗経営者の従業員育成が、経験を反映している点も考慮して、ある程度の年数幅があるようにした。また、チェーン店の種類は、FC のなかでも全国的に

店舗展開をし、システム化が進んでいる大手チェーンを対象としている。なお、調査対象となった店舗はすべて24時間年中無休で営業している。

⁸ インタビューデータの用い方についてであるが、本論文では、フェース項目が異なるにも関わらず、共通して把握できる知見を導き出すことに力点を置き、その知見の解釈を試みるようにした。したがって、引用しているデータは、もっとも適切に言い表しているものを代表的な事例として位置づけ、取り上げている。なお、論文で使用するインタビュー対象者を含めた全調査対象者の概要は以下の通りであ

る。

⁹ 具体的事例として以下の店舗経営者の話を紹介しておこう。Y氏：教育ビデオにも「今日は暑くなりそうですね、頑張ってください」なんてパートさんが言っているんですよ。けど、（一日当たりこの店に来る）2,000人のお客さん全員がそれを望んではいないですよ。そこをくみ取れるかくみ取れないかが接客だと思うんですよ。よく声のトーンとかでも営業のうまい人というのは声のトーンをお客と同じにできるというんですよ。テンションの高い人だったらその人に合わせて、低い人だったらその人

	店舗の立地区分	経営年数 (調査時点)	年齢	前職の業種・ 職種	運営に従事する家族	従業員 数	チェーン名 (仮名)
H氏	首都圏・市街ロード サイド	8年目	30代	製造業・営業職	妻が店長として勤務。	20数名	Aチェーン
Y氏	首都圏・市街地駅前 通り	5年目	40代	会社経営	夫が店長として勤務。	45名前後	Aチェーン
K氏	地方・郊外住宅地周 辺	3年目	30代	小売業・営業職	弟が店長として勤務。	20名前後	Aチェーン
G氏	地方・郊外住宅地周 辺	2年目	50代	八百屋→中堅規模CVS 経営	妻が店長として、高校生の娘が店員として、週2 回程度勤務。	20名前後	Aチェーン
T氏	地方・市街ロードサ イド	9年目	30代	飲食業・販売職	妻が店長として勤務。	15名前後	Cチェーン
N氏	地方・市街ロードサ イド	4年目	60代	酒屋店経営	妻が不定期に、店長の妻 が常時勤務。	20名前後	Aチェーン
〃店 長			20代	百貨店・アルバイト	N氏息子。実質的な経営 責任者。		
J氏	首都圏・郊外ロード サイド	1年目	40代	製造業・営業職	妻が店長として勤務。	20名前後	Bチェーン
M氏	地方・郊外住宅地周 辺	2年目	30代	酒屋店経営	妻が店長として勤務。な お、インタビュー調査は 店長に行った。店長の前 職は幼稚園教員。	20名前後	Aチェーン
O氏	地方・郊外ロードサ イド	4年目	40代	酒屋店経営 → ボランティア・チェ ーン店主	妻が店長として、大学生 の息子がシフトリーダー 的役割を担う店長として、 勤務。	20名前後	Aチェーン
U氏	地方・市街地商店街周 辺	4年目	40代	卸売業・営業職	妻が店長として勤務。	30名前後	Aチェーン
B氏	地方・郊外住宅地周 辺	5年目	30代	小売業・営業職	妻が店長として勤務。	20名前後	Aチェーン
S氏	地方・郊外ロードサ イド	2年目	30代	小売業・販売職	妻が店長として勤務。	20名前後	Aチェーン

のテンションに合わせる、というのが営業の人の極意だということを読んだことがありますけれど、それと同じでお客さんが今何を望んでいるのかというのをくみ取って、と子どもたちには言うの。「何はともあれ、愛想良く、どんな人にも気持ちを込めて」ということを言うしかないんですね。できないですもん、無理矢理やれって言っても。自分の店の実情という必要はオーナー夫妻の考え方なんでしょうね。(括弧内、筆者補足)

¹⁰ もちろん、すべての店舗経営者が上に紹介したような店舗経営者と同じ考えを持っているわけではない。接客用語の反復を徹底させることが望ましいと考える店舗経営者も存在する。ただし、そう考える店舗経営者においては、実際に従業員が示す接客レベルはマニュアル通りにすらできていない従業員が多い状況にあるため、まずは接客用語の徹底を図っていたという事情があった。

¹¹ 本論文3-3節で論じている内容は、居郷(2004)で提示した要員管理のメカニズムを参考にしている。

¹² 厚生労働省(2001)によると、臨時的雇用者や短時間のパートタイマーは「勤務時間や労働日数が短いから」や「家庭生活や他の活動と両立しやすいから」といった理由を多く挙げる傾向があり、契約社員や派遣労働者は「専門的な資格・技能が活かせるから」や「正社員として働ける会社になかったから」といった理由を多く挙げる傾向にある。

¹³ このような管理手法に加えて、従業員の勤務時間の調整が業績評価として反映されていることも、ヒ

アリングデータから得られた知見であるので以下に付言しておこう。

CVSにおける勤務曜日と時間数の設定における調整は、採用した従業員が試用期間を経て本採用される時期に確定する。そして、勤務シフトの確定においては、就業日数の抑制がポイントとなっていた。少ない回数にあえて抑制することによって、勤続期間を延ばすことができるのであり、そのほうがスケジュール管理を無理なく組めるというのである。さらに、従業員側に一週間当たりの就業日数を増やしたいという希望がある場合、それを認めるか否かは実際の働きぶりを考慮に入れて判断するという。一方、勤務態度がよくない従業員に対しては、勤務シフトを調整していくときに、日数を減らしていくという対応をする。

したがって、勤務評定としては、他の従業員とのコンフリクトを抑制しながら、インセンティブとしてだけでなく、サンクションの役割も果たしているのである。就業日数が減少していく者は、店舗経営者の期待度が低い者であるということの表れであるし、希望する日数分働くことができない従業員を、離職へと促す手段でもある。解雇の対象となる従業員を「自発」的に離職させ、かつ新規の従業員との入れ替えをも計算に入れることができるのである。当初希望する就業日数を抑制しながら働きぶりに応じて日数を増加させていくという勤務時間調整のやり方は、職能資格や賃金面に処遇を現前化させずに、人事考課を行うひとつの形なのである。

¹⁴G氏のヒアリングデータより引用。

文献

中小企業庁, 1972, 『コンビニエンス・ストア・マニュアル』, 4-7.

江溯弓浩, 2004, 「多様な労働力の活用とエンプロイアビリティ」『変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題——「雇用重視」型社会に向けて』労働政策研究報告書, 44-52.

玄田有史, 2004, 『ジョブクリエイション』日本経済新聞社.

- Hochschild, Arlie Russell, 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Honda, Kazunari, 1997, "Human Resource Management in Japanese Foods Chain Stores," *The Studies of The Japan Institute of Labor*, 13: 50-71.
- 本田由紀, 2005, 「『対人能力格差』がニートを生む」『中央公論』4月号, 82-91.
- 居郷至伸, 2004, 「キャリア形成なき能力育成のメカニズム——コンビニエンス・ストアにおける非正規従業員を事例として」『教育社会学研究』第74集, 東洋館出版社, 289-307.
- 稲上毅, 1999, 『中小企業の競争力基盤と人的資源』文真堂.
- 石田光男, 2003, 『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房.
- 川辺信雄, 1994, 『セブン—イレブンの経営史——日米企業・経営力の逆転』有斐閣.
- 経済産業省, 2002, 『フランチャイズ・チェーン事業経営実態調査報告書』
——, 2003, 『商業統計調査 平成14年度版』
- 経済財政諮問会議, 2004, 「若年者に対する職業能力開発施策について」(<http://www.keizai-shimon.go.jp/special/vision/life/03/item2.pdf>, March 3, 2005)
- 小本恵照, 2005, 「フランチャイズ・ビジネスの存続状況とその決定要因」『ニッセイ基礎研所報』ニッセイ基礎研究所, 47-75.
- 小杉礼子, 2003, 『フリーターという生き方』勁草書房.
- 厚生労働省, 2001, 『平成11年就業形態の多様化に関する総合実態調査』.
- 文部科学省, 2004, 「キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書——児童生徒一人一人の勤労観, 職業観を育てるために」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/023/toushin/04012801/002.htm, March 3, 2005)
- 中村良二, 1997, 「新しい自営業主としてのコンビニエンス・ストア店長」『日本労働研究機構研究紀要』No. 13, 33-49.
- 日本労働研究機構, 1995, 『コンビニエンス・ストアの経営と労働に関する調査研究』.
- 小川進, 2000, 『イノベーションの発生論理』千倉書房.
- 岡原正幸, 1997, 「感情自然主義の加速と変質——現代社会と感情」岡原正幸・山田昌弘・安川一・石川准『感情の社会学——エモーション・コンシャスな時代』世界思想社, 91-137.
- リクルート・ワークス研究所調査グループ, 2000, 『アルバイトの就労等に関する調査』株式会社リクルート.
——, 2001, 『非典型雇用就労調査2001 [フリーター編]』株式会社リクルート.
- Ritzer, George, 2000, *The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions*, London: Pine Forge Press. (= 2001, 正岡寛司監訳『マクドナルド化の世界』早稲田大学出版部.)
- 商業界, 2001, 『季刊コンビニ』6月号, 94-95.
- 若林靖永, 2003, 「マクドナルド化と日本企業——日本マクドナルド、セブン—イレブン・ジャパン、トヨタ自動車」『マクドナルド化と日本』, G.リッツァ・丸山哲央編著, ミネルヴァ書房, 253-287.
- 矢作敏行, 1994, 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社.
- 山田昌弘, 2004, 『希望格差社会』筑摩書房.

(いごう よしのぶ、東京大学大学院、y-igo@pop16.odn.ne.jp)

(査読者 新雅史、砂原庸介)

Is Communication “Ability” Really the Remedy?

From another viewpoint based on analysis of employee management at CVS

IGO, Yoshinobu

This paper reveals the situation of emotional labor in service industry through the analysis of employee management at convenience stores (CVS).

Recently, discourses, which assert the need for youth to have sophisticated communication ability, have been dominant. However, the paper highlights the pitfalls of such discourses by analyzing the relationship between employer and employee, based on findings from interviews with employers of CVS. It is found that employers of CVS maintain good working relationship with each individual employee by establishing bonds of membership with them separately, and thus it is difficult to conclude that employers require employees to have communication ability.

This paper also points out that recent discourses may have concealed some contradictions pertaining to the employment of part-time workers.