

研修機関	株式会社 金沢名鉄丸越百貨店
研修期間	平成16年10月4日～11月2日
所属・氏名	石川県立金沢桜丘高等学校 新谷 喜之

I 研修目的

販売体験実習を通じて、以下の諸点について理解を深める。

- ①サービス業の原点とは何か。
- ②顧客の信頼や満足を得るために、組織や個人としてどのような努力や工夫が必要か。
- ③高等学校での学習指導・進路指導はどうあるべきか。

II 研修内容

- 1 体験研修に当たって：総務人事部（10月4日）
 - ①会社の経営理念について
 - ②流通業の人材流動と雇用形態の多様化および人事評価について
 - ③法制度の遵守について
 - ④会社の社内組織改変と従業員の意識改革について
 - ⑤接客の基本的練習
 - ⑥完全包装の練習
- 2 洋品雑貨・メガストア部 販売体験実習（10月5日～10月9日）
 - ①1階婦人靴お買い場における接客販売
- 3 食品・レストラン部 販売体験実習（10月12日～10月16日）
 - ①地階和洋酒お買い場における接客販売
 - ②地階和洋菓子お買い場における接客販売
- 4 リビング・宝飾部 販売体験実習（10月19日～10月23日）
 - ①5階台所用品お買い場における接客販売
 - ②5階バス・サニタリーお買い場における接客販売
- 5 紳士服・子供和装部 販売体験実習（10月26日～10月30日）
 - ①7階玩具・文具お買い場における接客販売
- 6 体験研修を終えて：総務人事部（11月2日）
 - ①幹部職員との懇談
 - ②研修報告書の作成

III 研修成果

1 お客様第一主義

株式会社金沢名鉄丸越百貨店（めいてつエムザ）での研修を終えて強く印象に残るのは、「お客様第一」の姿勢である。研修初日に社内組織図を見せていただいた。一番上が「お客様」、その下に接客販売に携わる一般社員が続き、さらに幹部社員が連なり、取締役社長が一番下になっている。お客様の満足と支持を得ることがサービス業であり、会社はお客様によって評価されるという意識を如実に示す図であった。

同様に「お客様第一」を強く感じたのは“すべてはお客様のために”という経営理念と“めいてつエムザは「ノー」といいません”というスローガンである。目の前で待っていらっしゃるお客様やエムザを信頼して依頼されるお客様のために、「そこまでしなくても」と言われるまでの努力を払うことが、お客様の満足と今後の支持につながるという考えが強くうかがえた。

華やかな印象のある百貨店だが、構造上、便利な空間をすべてお買い場（売り場）に充てているため、事務部門はあちこちの目立たない場所に分散され、各階の事務所は不便な場所を無理に使っている。築30年のビルであるが、改装もお買い場優先で業務用

スペースは後手となるため、商品ストックと隣合わせになっている狭い事務所もあった。

研修初日に多くの幹部社員に紹介されたが、ある部署へ入ったとき、その部屋にいた社員が一斉に起立して私を迎えたのには驚いた。「社員個人のところへ来たお客様ではなく、エムザにいらっしゃったお客様なのだから全員でお迎えする。」という説明に、普段の自分を思い、恥じ入るとともに目から鱗が落ちる思いがした。

その他、社内の至る所でおお客様中心の思想の徹底が感じられた。

2 危機意識

毎日開店前に各レベルの朝礼が行われる。そこで、前日の予算（目標）達成率や前年比、本日の予算などが伝達される。もちろん景気の動向や天候、同業他店の催事等の影響によって達成が困難となる場合もあるだろうが、売り上げ向上を使命とする従業員の意思統一のためには不可欠な場である。ある階の事務所で見た「予算必達！言い訳はするな。言い訳は常に正しい。」という標語が新鮮で印象的であった。

雇用形態の変化・人材の流動化により、一つのお買い場に正社員・契約社員・パート従業員・取引先からの派遣要員など様々な立場の従業員が混在して販売に当たっている。中には以前の勤務先の倒産や合理化を経験した人もおり、その経験がお買い場の中で共有されているように思えた。地域密着型のデパートが全国的に減少する中、気持ちのよい接客でよい商品を販売し、お客様に再び足を運んでいただこうという気持ちを感じた。

3 オンザジョブトレーニング

民間企業では研修がそのままコストとなるため、最近では基本的な研修を終えるとすぐに現場へ配属され、そこでOJT（オンザジョブトレーニング）を受けながら成長することが多いという。エムザも同様で、販売実務を通じて先輩から知識や技術を学びながら一人前の販売員になる。そのような場では、やはり態度や言葉遣いのきちんとした新入社員が好まれる。また他のお買い場のことに無関心でいては成長できず、それどころかお客様に迷惑をかけることにもなりかねないため、周囲に気を配り、「他山の石」「すべての人やモノから学ぶ」という貪欲な姿勢が不可欠である。（もちろん、指導に当たる中堅以上の販売員についても再教育の場も欠かせないと感じた。）

百貨店では贈答品の配送が多い。のし紙の名前書きを要求され、配送用の伝票を書くことも多い。きちんとした字をきちんと書く、当たり前のことをきちんとできることの大切さを改めて理解した。

研修期間の4週間に3人の外国人のお客様（英語2人・中国語1人）を迎えた。能登空港の開港などにより外国からの観光客は今後ますます増加すると予想される。接客業にある程度の語学力が要求される日も遠くはないと思われる。

4 業務改善

この研修期間中、4つの階の6つのお買い場で販売体験実習を行ったが、どのお買い場でも、「変だと思えることがあったら教えてほしい」と言われた。「見慣れている人間には見えないことが多くあるはずだから、外部の新鮮な目で見てくれ」ということである。気づいたことをいくつか申し上げたが、責任者がすぐにその場で改善を図る場面もあり、フットワークの軽さを感じた。「改善すべき点に気づかないのは良くない。しかし気づいているのに何もしないのはもっと悪い」という言葉にも触発された。ちょっとした改善でお買い場が見違えるほどよくなることもあるという。それに気づかずに改善を怠ることは、長期的には顧客を失うことである。

「クレーム」と聞くとマイナスのイメージを連想する。しかし「お客様からのアドバイス」と捉えれば前向きな言葉となる。お客様が商品をお買い上げになった場合はいいが、何らかの理由でお買い上げいただけなかった場合、その理由を謙虚に吸収・反省することが今後の改善につながる。

常にお客様の目を意識して、不良な要素を取り除き、よりよいサービスを心がけ、向上を心がける民間企業の姿勢を痛感した。

5 数値評価

業績主義が教職員の評価にも導入されるということで、人事考課における数値評価についても個人的に深い関心を持っていた。人事担当だけでなく多くの社員から話をうかがったが、評価の困難については一致しているように思われた。

まず、売り上げに直結しない業務の存在である。

1階・地階など出入り口のある階では売り場をお尋ねになるお客様が非常に多いため、販売員は百貨店の全容を把握しておく必要がある。また百貨店の床は汚れが目立ち、わずかな汚れもイメージを落とすため、床清掃が欠かせない。これらを怠ることは百貨店全体の印象を損なうため、たとえ売り上げに直結せずとも手抜きできない労力である。

「種まき」という言葉があるそうだ。「見てるだけ」「今日は買わないけど」というお客様にも丁寧に接客し時間をかけて商品説明することだが、それが後日の売り上げにつながる事が意外と多いそうである。それに要した労力と時間はどのように評価されるのか、素朴な疑問も感じる。

今日の予算を達成するために、一人のお客様に高額な商品を売りつけることもできるが、そのようなお客様はその後しばらく百貨店に足を運ばなくなる。少額のお買い物でも末永くお付き合いいただけるお客様の方が結果的にありがたいという言葉も耳にした。

百貨店には多くのショップ（テナント）が入居している。彼らが業績主義に走ると、他のお買い場に来たお客様には見向きもしないようになる。一つのお買い場の中でも、自分のお客様を同僚販売員に紹介せず、結果的にお客様に迷惑をかけるということも十分に考え得ることである。そのような単独主義・個人主義は百貨店全体の雰囲気や乱し、結果的にお客様に不愉快さを感じさせる要因となる。

上記いずれの場合についても言えるのは、狭い範囲（個人またはお買い場）での短期間の成果を追求するだけでは全体の向上につながらないということであり、チームプレイを必要とする百貨店では忌避すべきであるということである。このような態度を戒め百貨店全体の調和を図ることが幹部社員の重要な仕事となるが、数値が独り歩きを始める評価については、幹部・一般を問わず多くの社員が懐疑的であることが印象に残った。

この他、いろいろな機会にさまざまな立場の方からお話をうかがった。中には「信賞必罰の公平性」「指示の明確さ」「イメージ払拭の難しさ」「仕入れ担当と販売担当」「過去に出会った印象に残る教員像」「教育機関への感謝および不満」など我々にとっても非常に意味の深いものが多々あったが、ここでは紙面の都合で割愛させていただく。

IV 今後の課題

1 満足を得るために

我々は普段教育に携わり「生徒第一」を標榜しているが、本当に生徒および保護者の満足と支持を得ているだろうか。

百貨店ではどのような“素晴らしい”商品を並べても、それが会社側の独りよがりならばお客様からは見向きもされない。モノを見極める確かな眼と販売する努力を失うと、販売競争から脱落し市場から姿を消してしまうのである。ここでキーワードとなるのは「特色」であろう。エムザもお客様のご要望をすべて受け入れようとしているわけではなく、流通の多様化による厳しい時代に、市内中心部の百貨店として、どのような商品を揃えどのように接客・販売すべきかを必死に模索するために、お客様の声を最大限ヒントにしようとしているように思えた。

学校も同様である。これといった特色のない学校が少子化の流れの中で淘汰されるのは時代の必然と言えよう。ゆえに外部の目や声に留意することは必要である。しかし千差万別の価値観を持つ無数の人々の意見を無批判に受け入れることは「特色」を殺すことである。しっかりした哲学を持ち、他からの批判に鑑みつつ理想に向けて邁進することが必要とされるであろう。また、組織の目標と構成員の目標がずれていては好結果が期待できない。教職員の一体感や意識の共有が欠かせないのである。

2 改善・変革の意識

我々は、多感な時期にある多くの生徒を預かり、志望や適性に応じた進路へ送り出すことを生業としている。社会が目まぐるしく変化する現代において、教育内容に関する絶えざる評価・反省と再構築が必要なのではなからうか。学校にいる者から見れば当然の現象も、外部の目には奇異に映ることがある。意図を超えた受け止められ方をする行為も多い。気づいたときに改善の好機である。小さな改善の蓄積が大きな改革につながるのである。

エムザでは幹部社員が絶えずお買い場を巡回してお客様の様子やクレームの内容を把握しようとしていた。また、実際にクレームに対応する場面やお客様の入り具合に応じて臨機応変の対応を取る場面も見た。現場と意思決定機関が直結している印象を受けた。

3 動機づけ

後に述べる「評価」の問題とも密接に関係するが、何かを始めるときにはしっかりした理由づけが必要である。何のために行い何をもって成功とするかが明確でないと誰も真剣に取り組めない。現在の生徒の中には「なぜ勉強するのか」という根本的な命題を解決できていない者が多いのではなからうか。それは我々が伝えていないからなのかも知れない。「学校は勉強する所だ」という安直な理由を押しつけているだけでは、学校はいずれ生徒からも保護者からも見捨てられるであろう。すべての教員が生徒と真摯に向き合い解決策を模索する、まさに「共育」が今必要とされていると感じる。

短期間ではあったが、私はお買い場において劣等生であった。レジもろくに打てず包装も下手で、「何とかしなければ」と思いつつも手がかりすらない状況だった。そんな時に、「今日はここまで練習しましょうよ」と言ってくれる販売員の存在に救われた。あの時の気持ちは忘れられない。あの時自分が感じたことを今後の糧として「共育」に携わりたいと考えている。

4 評価

数値評価についても深く考えさせられた。先に書いたとおり、複雑な側面を持つ問題であるが、この制度で最大のネックとなるのは「公平性」と「納得性」であろう。誰が何を基準として評価するかによって、結果は大きく異なる。特に「売り上げ」という明快な尺度が存在しない職業においては、恣意的な要素は無視できない。明確な基準と恣意との関係も複雑である。試験の採点をしていつも感じることだが、明確な基準を作ろうとすればするほど、意に沿わない解答に高得点を与え、行間を捉えた正解に近い解答を不正解としなければならない矛盾した状況が生じる。評価する側の留意すべき点であろう。

また、この評価は短期的・一面的であってはならない。長い目で根気よく多くの面を見続けなければ個人の能力は判断できない。Aの面で不適の判定を下されてもBの面で能力を発揮する人間がいるのは当然であり常識である。人間的な向上が一時的に停滞・減衰することについても理解すべきであろう。気温の変動然り、生物の成長然りである。この制度は、評価する側の度量の広さも試されるものである。

これは我々が生徒を評価する際にも言えることである。生徒の能力の“伸び代”を的確に把握するのは、上記同様大変なことである。現在の我々は“点数”というものに、必要以上に重きを置いていないだろうか。得点は高くなくとも能力の片鱗をうかがわせる生徒は確かにいる。そのような生徒を高く評価したいのに、わかりやすく誰からも不満の出にくい“試験の点数”を基準に評価してしまうことはないだろうか。

深く反省し、今後に向けて考察し続けたいテーマであった。

最後になりますが、長期にわたって受け入れて下さった株式会社金沢名鉄丸越百貨店と、それぞれの立場や部署で貴重な時間を費やし様々なことを教えて下さった、社長をはじめ百名を超える社員・販売員の皆様に厚く感謝申し上げたいと思います。