

研修機関	株式会社 金沢名鉄丸越百貨店
研修期間	平成17年11月1日～11月30日
所属・氏名	金沢市立額中学校 町出 達朗

I 研修目的

販売体験実習を通じて、教育観や指導観を見つめ直し、急激な社会の変化に適切に対応できるよう、自らの資質の向上を図ることを目的とする。具体的には、以下の諸点について理解を深める。

- ・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。
- ・生き甲斐を感じることができる組織とはどうあるべきか。
- ・組織の中で職員はどのように考え、行動をすればよいか。

II 研修内容

1 体験研修にあたって：総務人事部（11月1日）

- ①会社の概要
- ②会社の経営理念について
- ③会社の社内組織改編と従業員の意識改革
- ④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
- ⑤法制度の遵守について
- ⑥顧客政策について
- ⑦接客の基本姿勢
- ⑧完全包装の練習

2 洋品雑貨・メガストア部 販売体験実習（11月2日～11月5日）

- ①1階婦人雑貨お買い場における接客販売

3 紳士服・子供和装部 販売体験実習（11月8日～11月12日）

- ①7階玩具・文具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（11月15日～11月19日）

- ①5階台所用品お買い場における接客販売
- ②5階電化品お買い場における接客販売
- ③5階バス・サニタリーお買い場における接客販売

5 食品・レストラン部 販売体験実習（11月22日～11月27日）

- ①地階和洋酒お買い場における接客販売
- ②8階および地階歳暮特設会場準備

6 体験研修を終えて・レポート作成：総務人事部（11月30日）

- ①担当幹部職員との懇談
- ②研修報告書の作成
- ③複数の幹部職員との懇談

III 研修成果

1 組織には明確な目標が必要である

- ①「玄人」から「素人」

研修初日、担当幹部職員の講義の中でまず出てきた言葉が『すべてはお客様のために』である。前社長による社員の意識改革が行われた後、現社長による社員への再教育、接客の再教育（他社から講師を招き、半年に1回のペースで実施）が行われ、現在の‘エムザ’が形づくられてきた。強いリーダーシップを執り、改革を推し進めてきた現社長だが、長く鉄道

業に就かれ、小売業（百貨店）は初めてだと聴いて驚いた。「素人」同然だからこそ見えた百貨店の「なぜ」という質問を発しながら、会社が抱えている問題を顕在化した。どんなに経験を積んだ「玄人」でもできることとできないことがある。初めてトライする仕事では、それまで身につけてきた知識や技術が役に立たないことも多いだろう。そんなとき、従来の手法へのこだわりを捨てて、初心に戻れるかどうか。いわば「玄人」から「素人」に戻る勇気を持てるかどうかで、仕事の成否が決まるのではないだろうか。誰でも早くプロになろうと懸命に知識や技術を吸収しようとする。けれど、自他共に「プロ」と認められる立場になった後、それに固執すると墓穴を掘ることになる場合があるのかもしれない。新しい知識や技術を取り入れる柔軟性を持たなければ、新しい試みに挑戦することはできないことを社長の実践から学んだ。

②『すべてはお客様のために』

1か月の研修期間中、4つのフロアの‘お買い場’（売り場）で販売体験実習を行ったが、どのフロアでも必ず「おかしいと感じたことがあったら教えて欲しい」「百貨店の世界に長くいると、百貨店の感覚では当たり前でも、お客様から見たとき何で？と思うことがきっとあるはずである。忌憚のない意見を言って欲しい」と言われた。これまで、一生懸命頑張っているという意味では、どの社員もみんなそうだったのであろう。ただ、自分が問題の当事者だとは誰も思っていなかった。そこで、「あなたが頑張っていることの中にこそ、実は問題がいっぱい隠されているんじゃないでしょうか」というような問いかけがごく自然に社長によって行われてきたのだ。その結果の例として、‘売り場’を‘お買い場’、‘外商’を‘お客様営業部’など、所属部の名称を変更し、‘お買い場’との境界を示す‘イエローライン’では、立ち止まり、客がいなくても声を出して挨拶をする。また、社内組織図を見ると、一番上が「お客様」、その下に接客販売に関わる社員が続く、次に幹部社員が連なり、一番下が社長という、逆ピラミッド型になっている。主役であるお客様に気持ちよくお買い物をして頂く、その最前線にいるのが、接客に関わる社員。各お買い場やフロアを統括し手助けするのが幹部社員、そして、すべての統括が社長という解釈である。お客様に向かつては‘めいてつエムザは「ノー」といいません’をスローガンとしている。できる限りの精一杯のサービスをお客様に提供しようとの表れである。

③『苦情はお客様からのエール』

お客様からの苦情（電話、メール、店内に設置してある‘お客様の声’、その他）は月平均15～16件ほどになる。苦情やクレームについては誠意を持って、時間をおかずに即対応している。情報については、社長、その他の幹部社員が共有している。百貨店にとってクレームはありがたくないものかと思ったらそうではなく、もっとも価値のある情報であるらしい。それは、お客様からの苦情やクレームは、お客様が抱えている不満、現場の社員が困っていることであり、その情報にこそ、百貨店を発展させるカギが隠されている、そう捉えているからである。

④『内なるお客様』

めいてつエムザでは、お客様を‘外なるお客様’と呼び、めいてつエムザに関わるすべての人を‘内なるお客様’と呼ぶ。‘外なるお客様’と同様に‘内なるお客様’とも笑顔であいさつし、コミュニケーションを高めるようにしている。つまり、コミュニケーションの取り方を変えていく、他の人との向き合い方を変えていくことがねらいなのではと考える。その結果として、徐々に社員の意識が変わるということが起きてきたのだ。

⑤『なくてはならない百貨店』

金沢で、石川県で、北陸で‘エムザ’にしかない商品をできる限り多く取り揃えていき、‘なくてはならない百貨店’づくりをエムザは目指している。来年度から学校選択制を迎える金沢市の中で、‘額中学校’にしかない独自性をもって‘額中学校区になくてはならない中学校’を目指して行かねばならないと再認識した。

2 人を生かすのも殺すのも組織である

強いリーダーシップを発揮し、改革を押し進めてきた社長の姿や行動力に‘意気に感じて’熱く仕事に打ち込まれている幹部職員と話ができたことは今回の大きな収穫の一つであった。だが、社員のすべてがそういう気持ちで働いているのだろうか。学校現場でも同じことが言えるが、組織の中に、人を育てる機能があっても誰もが同じように育つわけではない。上司が「こうだ」と言っても、「なぜそんなことを思わねばならないのか」という社員も少なからずいるのではないだろうか。自分は販売員として評価されればよい、お客様に迷惑をかけなければそれでよい、それが自分のスタイルだと考えている人もいないだろうか。このような人たちを巻き込んでいくには、上司の共感力のあるなしだけでなく、一人ひとりが会社の中での自分の存在と役割を考えたり、見直したりせざるを得ないようなしくみを組織として取り入れることが必要ではないだろうか。

3 絶えず自己研鑽が必要である

①『一人十色』

十人十色というように、お客様はまさに千差万別である。来店する頻度や目的、嗜好など、毎回、何らかの満足（感動）を与えないとリピーターにはなっていないという。『十人十色』どころか『一人十色』となる。このお客様の要求に応じられるだけの「教養」を身につけて、お迎えする側の自分も常に磨いておかなければならないのではないだろうか。お客様との信頼関係を築くには、「教養」というバックボーンを持っているに越したことはない。商品の知識はあっても、人間的な幅をどれだけ持っているかが勝負になるのではないかと。音楽や芸術に関する教養は、仕事をする上で不可欠なものではないが、確実に仕事の中身を豊かにしてくれると考える。より広い視野を持てるだけでも、大きな武器になると言える。

②『注視』

①『すべてのことに注意深く、常にいろいろなことに興味・関心を持ち、周囲を見る習慣が必要である』これは、初日の幹部職員の言葉である。同時に‘初心忘るべからず’この心がけも大切になってくる。‘私はまだまだ至りません’‘常に昨日より今日’というふうに、慣れや自分の中での絶頂期に慢心して油断すると、その絶頂期が終わるのも早いということではないだろうか。

IV 考察 ～額中校区『10年プロジェクト』2nd Stageの成功のために～

1 組織としての基本理念

勤務校では、平成14年度に立ち上げた『10年プロジェクト』は平成16年度をもって3周年を迎えた。次の3年（平成17～19年度）をプロジェクトの2nd Stageとし、「平成19年度卒業式を前例のないものにする」を短期目標と設定した。すべての職員が「よかった」と思える卒業式にするためには、卒業式のみを議論するのではなく、3年間の指導の集大成と捉える。よって、日々の教育活動全般に関わって、教職員の意識統一による組織的な取り組みが必要となる。

そこで、これを組織的にどのように対応すべきか考察してみた。日常の教育活動における基本理念を列挙すると、

- ・「何ができるか」から「どこまでできるか」
→生徒の可能性を限定するのではなく、3年間のスパンで段階的に育てる‘仕掛け’を用意する。
- ・「試行」から「実行」
→生徒は‘実験台’ではない。「失敗したらやり直す」ではなく、「うまくいくように考える」。
- ・「スープ」から「サラダ」へ
→個人を組織に埋没させる必要はない。だからといって、「このサラダのトマトはうまい」ではダメ。「このサラダはうまい」と言わせる。

- ・「学年の思い」から「学校の思い」、「学校の思い」から「地域の思い」へ
→自己満足に終わらない。学校関係者のみならず、誰もが語り継ぐ卒業式を目指す。
となり、既成の概念に囚われず、儀式としての作法を棄えて生徒が生きる卒業式を教職員の英知を結集して考えるため、発想の転換が求められる。

2 構想

理念を具体化するための構想として、以下のものが挙げられる。

①学校組織の機能化

- ・学校長の経営方針が全職員に周知され、主任・主事が自己の役割を自覚して、各部署の担当者とのコミュニケーションを図りながら業務を推進する校内マネジメント・システムを構築する。
- ・教職員一人ひとりが学校運営に積極的に参加し、学校経営計画に基づいた自己目標を設定し、協働して教育活動に取り組む。

②教職員の指導力の向上

- ・全校規模での教育目標を明らかにし、標準学力検査等で教科ごとの生徒の特性を分析して、各教科が年間の指導の重点を設定し、学力向上を図る。
- ・年間の指導計画の成果を標準学力検査などの客観資料によって分析し、その到達度から次年度の指導の重点を設定するという手順の定着化を図る。
- ・教科部会や研究授業を推進し、教職員相互が自己研鑽のために率直な意見交換を行うような学校組織文化を確立する。

③教育評価についての研修体制の充実

- ・各教科の評価観点について協議し、明確で具体的な判断基準を設定して、より客観性の高い教育評価を行うことで、生徒の学習支援に寄与する。
- ・「生き方学習」の評価観点の見直しを手掛かりとして、評価や生徒理解の方法についての意見交換を行う。

④地域連携の一層の推進

- ・従来、学校主体に行ってきた教育目標の設定について、これまでに築き上げた保護者や地域の人々の意見も広く求め、‘学校が目指す’生徒像から‘保護者・地域が目指す’生徒像へと転換させることによって『地域コミュニティー構想』の実現に近づける。

3 組織の在り方

地域教育コミュニティーの中心となり、地域に根ざした中学校を目指す本校では、「すべては生徒・保護者のために」と課題を学校が‘丸抱え’まではいかないまでも、『めいてつ・エムザ』の経営理念である「すべてはお客様のために」から、当たり前のことを当たり前にする勇気と実行を改めて認識せねばならないと痛感した。なお、上記2の基本構想について、①の達成が当面の最重点課題と考える。なぜなら、教職員個々が、主体的に考え、参加しようとしめない限り、②～④の実現がおぼつかないからである。そのために、学校長や教頭が日常的に教職員とコミュニケーションを図り、各教職員の存在価値を強く実感させることが重要である。それぞれが、学校運営における重要な構成要因であることが自覚できれば率先してすべきことを考え、そのための知識を吸収しようとする。教職員を活性化することが、ひいては生徒とのポジティブな関わりを生み出すことに繋がると考える。つまり、健全な組織とは、‘一人ひとりが存在感・生き甲斐を持てる組織である。’と考える。

V 終わりに

最後になりますが、長期にわたり受け入れて頂いた株式会社 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親切に教えて頂いた社長をはじめ、社員・販売員の皆様に厚く感謝を申し上げたいと思います。