

営促課題別研修

マネージャー
テキスト

雪印乳業株式会社

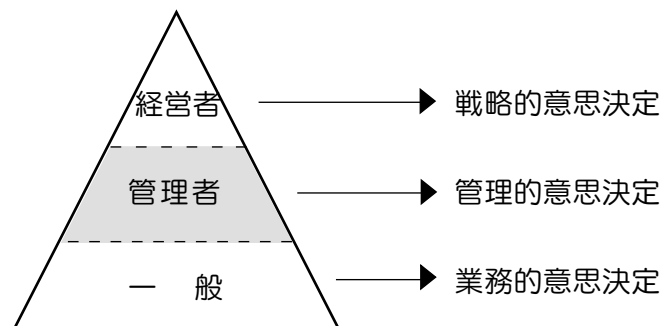
営業促進部

1. 管理(マネジメント)の基本

1) 管理者の立場と役割

☆経営活動には日々起こる様々な問題に対し、それぞれの立場で適切な意思決定を行っていくことが求められます。経営における意思決定には、トップが行う「戦略的意思決定」、ミドルが行う「管理的意思決定」、一般社員が日常の業務の中で行っている「業務的意思決定」があります。

<意思決定の種類>



☆特に、管理者(ミドル・マネジメント)は経営者(トップ・マネジメント)の設定する経営方針や、それに基づき経営計画立案・実行に際しサポートするための情報提供とともに、担当セクションにおける業務の的確な遂行のために、「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源の有効活用を図るための意思決定(管理者的意思決定)を行うことが求められます。

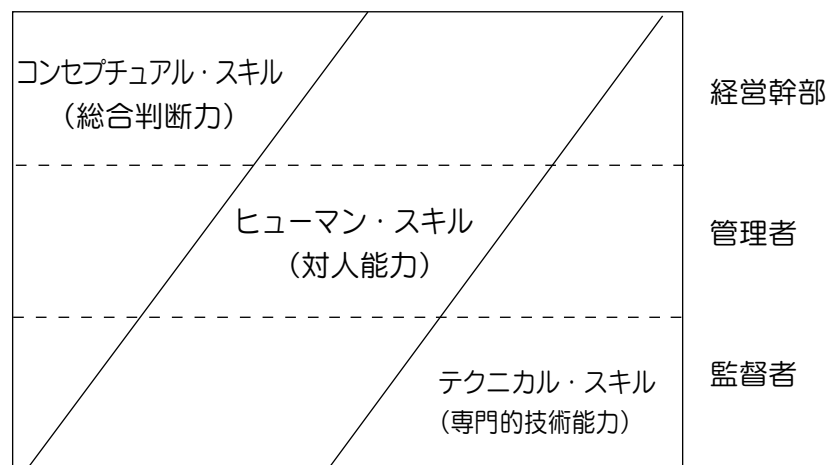
☆このため、担当セクションに配属されている、部下(メンバー)の持っている個々の能力を効果的に活用し、セクションとして構成されているグループ全体を活動させることが重要となります。

☆すなわち、「経営目標達成のために、部下を通して業務を遂行し成果を上げること」が管理者に求められる最大の役割であり、やり通さなければならない任務となります。

2 管理者に求められる能力

☆それぞれのレベルで、適切な意思決定を行うためにはどのような能力が必要であるのかをみたものが次の図です。

<経営管理者とスキル>



☆ここで明らかなように、経営層に近くなればなるほど、経営全体を見通す総合的な判断能力が求められます。

☆管理者(ミドル・マネジメント)は業務遂行に必要な担当セクションにかかわる固有の専門的技術能力はもとより、組織運営を円滑に行うために、業務遂行の担い手である人間集団が秩序ある行動がなされるような条件づくりが求められます。

☆そのためには、担当セクションの経営目的に沿った業務遂行において、経営トップから要請される業績向上のためのさまざまな経営課題と、構成メンバーから出される提案を含めたいろいろな要求とを調整しなければなりません。

☆時には、メンバーと一緒に経営トップに対し意見具申をしなければならないこともありますし、また反対に当然やらなければならないこととして、部下(メンバー)に対し指示・命令を行わなければならないこともあります。

3 管理者としての心構え

☆組織を効率的に運用するためには、理解しておかなければならないいくつかの原理・原則があります。その中で、特に重要と思われる問題について説明します。

1) 指示・命令系統の一元化

組織を構成しているメンバーにとって、指示・命令が複数からなされることは、混乱を招くこととなります。実際には、一つの業務を複数の組織がからんで行う場合が多いので、管理者は、絶えず業務の流れを把握しておく必要があり、的確な判断を下すことができるはずで

2) 管理可能の範囲に対する認識

また、適切な管理を行うためには、特に、部下の数など管理可能な範囲の限界があります。自分にとってどの範囲が目にとどくものなのか認識し、それを越える場合は、組織の中で管理を分担させることとなりますが、あくまで責任はマネージャーにあることを忘れないでください。

3) 業務の適切な配分

業務を効率的に行うためには、仕事に関して適正な配分を行わなければなりません。但し、効率を求めすぎるが故の偏った仕事の配分は組織のパワーにはならず、場合によっては、目的が達成されないことになりかねません。管理者は常にメンバー全員を有効に活用させることが重要です。

4) 権限の委譲

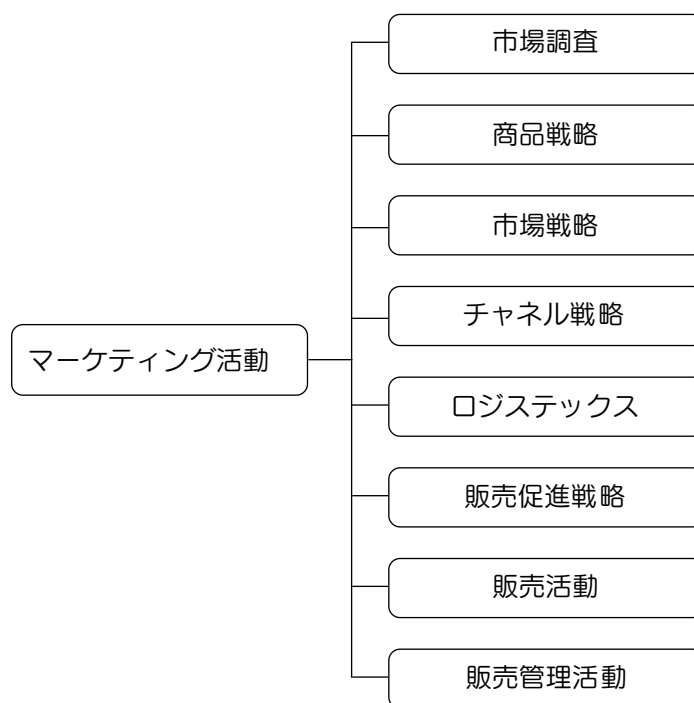
部下に権限を委譲するということは、担当業務に関して自由裁量権をあたえることです。これは、業務のスピードアップとある種のインセンティブを与える目的があります。しかしながら、このような場合でも、管理者が責任をとれる姿勢で臨めば、部下も安心して業務に集中できます。

4)営業部門の基本的役割

☆営業部門には、他のセクションにない固有の業務領域があります。特に、得意先(カスタマー)に対して直接的な窓口となるため、その役割は重要であり、活動の仕方そのものが会社の業績に重大な影響をもたらすことになります。このため、販売(セールス)活動は必然的にマーケティング活動全般についての理解と実践が求められます。

☆営業活動をマーケティングの視点で要約すれば、次のようになります。

<マーケティングの諸機能>



☆特に、営業担当マネージャーは、得意先(カスタマー)との関連強化とそれに関係するセクションとの連動に注力し、部下(メンバー)のモチベーションを高め、経営目標を達成することが期待されているのです。

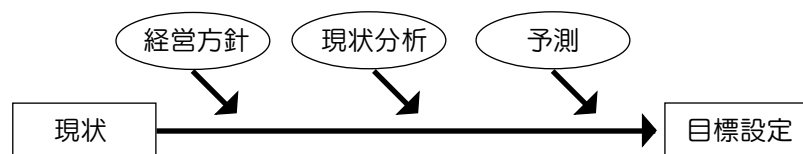
2. マネジメントのすすめ方

1 計画(プランニング)

☆業務を効率的に推進するためには、やみくもに、また、場当たり的に行うわけにはいきません。全社的目標に沿って担当セクションの計画(Plan)を立て、それに基づいて実施(Do)し、その結果を検証(Check)しなければなりません。そして問題点があれば、何らかの対策を講じ(Action)、次の計画を立てて実行していくこととなります。

☆実際の業務は、このような活動(P-D-C-A)が、複数にわたって連続して行われています。これを「マネジメント・サイクル」と呼んでいます。

☆計画を立てる場合、目標の設定が具体的であり、かつ実行可能なものでなければなりません。また、計画の基礎となる得意先と自社商品の把握が正確になされていなければなりません。さらに、将来予測も加味する必要があります。このことを図式化すれば次のようになります。



☆営業部門の計画は、いうまでもなく販売計画は中心となります。販売計画を立てる場合の必要な検討事項としては、次のようなものが上げられます。

- 1) 市場や需要に関する情報収集とトレンド
- 2) 全体目標の確認
- 3) 得意先の現状把握(定量評価と定性評価)
- 4) 販売予算の配分
- 5) 個別目標の積み上げと全体目標との差異調整
- 6) アクションプランの策定

☆特に、アクションプランの策定については、「何を」「いつまでに」「どのように」といったように、具体的に示さなければ意味をなしません。

2 組織化(オーガナイズング)

☆目標を設定し計画を策定したならば、次に必要なことは、担当業務の種類や内容を把握し、部下(メンバー)の数と能力を考慮した上で、具体的な業務を配分しなければなりません。この場合の設定基準は「業績があがること」と「部下(メンバー)のモチベーションを高め、積極的に取り組む環境づくり」がポイントとなります。

○仕事を配分する時の注意点

- 1) 質・量とも各人の能力に応じていること
- 2) 責任の範囲を明確にすること
- 3) メンバー同士の情報交換が円滑になされること
- 4) 不必要な重複は避けること
- 5) 育成を目的とする場合は、ややレベルの高い仕事を与えること

☆このような観点から、組織化とは、端的に言えば「部下(メンバー)の個々の能力を最大限に活かし、チームとして成果を上げる環境づくり」を行うことです。

3)指示・命令(ディレクティング)

☆経営組織における指示・命令は、上司が部下に対して、業務命令として行うこともできます。この場合は、かなりの強制力を伴い、状況によってはこのようなことも必要があるかもしれません。

☆しかし、管理者としては、地位や権威で部下を動かすのではなく、部下との意思疎通を図りながら、仕事に対する理解と指示・命令の内容を納得させることが求められる。そのことが、部下の仕事に対するモチベーションを高めることにもなります。

○指示・命令を与える時の注意点

- 1) 内容を具体的に示す。
- 2) 指示・命令の意味を納得させる。
- 3) 正確かつ分かりやすく伝える。

○指示・命令の与え方とモチベーション

1) 命令

上司が一方的に業務の遂行を命ずる。いわゆる「業務命令」といわれるもので、原則として、部下は自己の裁量を加えることは許されません。但し、業務に関する一切の責任は管理者が負わなければなりません。

2) 依頼

このような場合、対象とされる事項について、与えられた部下自身の考え方や提案が加味されます。したがって、結果については部下もある程度責任を持たなければなりません。

3) 相談

上司が部下に対し、対等な立場で案件を持ちかけます。そこにはお互い同士知恵を出し合ってより高いレベルの業務が想定されます。したがって、責任については、できるだけ管理者が負うようにすることが望まれます。

4) 喚起

命令と対局にある業務の与え方です。直接的な指示・命令をしないで業務について道筋や問題点などをほのめかす程度に抑えておきます。そのことによって、部下自らが自発的に行動を起こすような環境や条件を整備します。この場合の責任のとり方は、相談の場合と同じように管理者自身が負うようにした方が良いでしょう。

4 統制(コントロールング)

☆現実には、計画や目標に対して実績もズレが生ずる場合が多く、管理者は、絶えずこのことを念頭に置いて業務に携わる必要があります。もし、ズレが生じたまま何らの手も打たず放置しておくならば、担当セクションだけの問題だけでなく、他のセクションにも影響を及ぼすことにもなります。「統制」が必要なのはこのためです。

☆このような意味で、統制は「計画(目標)と実績とを比較検討し、ズレが見られた場合、何らかの対策を講じること」です。この考え方は、業務における実績レベルだけの問題ではなく、部下の育成やシステムの領域にも、すなわち担当セクションにおける経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)全般について、適用することができます。

○自己による統制

☆一番望ましい統制のあり方は、管理者が部下を統制する前に、部下自らが、自主的に自分の業務について進捗状況をチェックすることです。

☆担当者自身が日頃から問題意識を持っているならば、たとえば、担当している業務に対して、何らかの手を打たないと計画通りの実績を上げることができないとか、担当する顧客の詳細な情報などについては、問題が表面化する前に、何らかの処置を講ずるように動くことになるでしょう。

☆管理者による統制ばかりでは、部下自身の主体性や自発性が育成されません。管理者は、日頃から部下が自分自身で業務に対して統制するような職場環境を作るように心掛ける必要があります。

5 調整(コーディネーティング)

☆管理者は業務を遂行する際、セクション内部の円滑なコミュニケーションの確保の他に、他部門への協力要請や調整、あるいは社外の関係機関との折衝なども必要となります。

☆調整活動の方法としては、「個別的な話し合い」あるいは「会議の開催や参加」といったことがあげられます。したがって、その多くは「話し合い」を通り越して「議論」という形態になりやすくなります。こういった場合、社内的な地位や肩書きを背景にして「強制」したり、双方の意見の中間で「妥協」といった安易な方法で処理しないことが重要です。

○調整活動における注意点

- 1) 双方の意見を、目的に沿って十分に検討すること
- 2) できるだけ多くの対応策を準備しておくこと
- 3) 感情的な論争は避ける
- 4) 相手の業務内容や立場を十分理解し、すばやい対応を行うこと

☆調整の目的は、よりレベルの高い視点から目標達成の手段を得ることです。特に、担当部門の力量だけで事を進めるのではなく、第三者の能力を活用し、より良い対応策を見いだすことであるといった認識が求められます。

3. リーダーシップのあり方

1)コミュニケーションの必要性

☆組織を構成しているのは人です。業務も人を介して行われています。業務も人を介して行われています。したがって、何らかの伝達や情報交換を通して行動が展開されます。それを円滑に行うためには、良好なコミュニケーションが必要になってくるのです。

☆会社組織におけるコミュニケーションのあり方は、次の三つの形態に大別されます。

- 1) 上から下への流れ(トップ・ダウン)
例) 指示・命令・指揮・通達など
- 2) 下から上への流れ(ボトム・アップ)
例) 通告・提案・申告など
- 3) ヨコの流れ
例) 連絡・調整など

☆よるコミュニケーションで正確性を確保する主な方法をあげておきます。

- ! 重要な事は中間の数を減らし、直接伝える
- " 事実と憶測や推測を峻別する
- # 復唱・確認を求める
- \$ 数字や重要案件はメモをとらせる
- % ゆっくりと、順序立てて話す
- & 質問をはさみ確認をしていく

○良好なコミュニケーションの図り方

- 1) 内容の如何を問わず、批判的な態度は出来るだけ避ける
- 2) 相手の言いたいことを、全面的に許容する
- 3) 相手が主張したことを復唱・確認していく
- 4) 共感的態度で話し合う
- 5) 背景にある言葉で表現しきれない気持ちや感情を尊重する
- 6) カウンセリング・マインドを身に付ける

☆話の構成や表現の仕方に稚拙な面があったとしても、辛抱強く傾聴する姿勢が大切です。「余分な事はいいから、用件だけ言え」といった言い方は、多忙なビジネスの上では当然のことです。

☆コミュニケーションを図り、良好な関係を維持するためには、関係を持つ双方がお互いに努力し合わなければなりません。主体的に考えた場合、自分自身が積極的に心を大きく開くように努力することがポイントとなります。

☆そのためには、日頃から、「他人に言う事はできるだけ傾聴し、自分のことは素直に話す」ことに心掛けなければなりません。このような努力が良好なコミュニケーションを育てていきます。

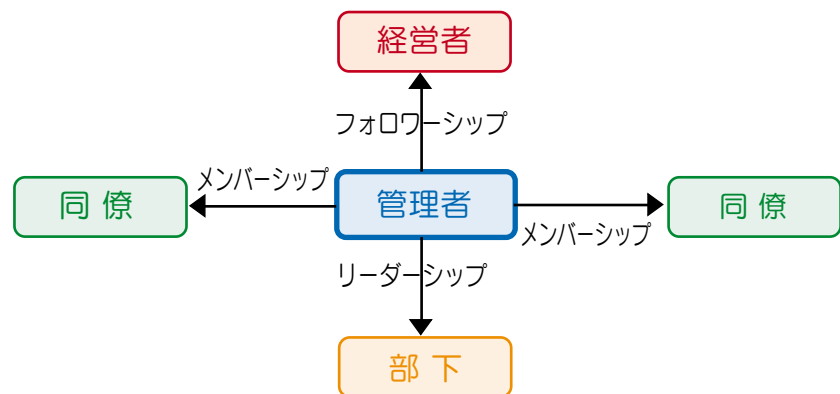
2)リーダーシップの機能

☆リーダーシップのことを、一般的に、統率力あるいは指導力のことであるといわれがちですが、ビジネス社会においては「対人影響力」と理解した方が分かりやすいでしょう。すなわち、「組織におけるメンバーを、目標達成に向けて行動させる力(影響力)」であるといった意味です。

☆そこには、一定の方向へ強制的に向かわせるというよりも、メンバー自身の自主性が伴って行動がなされる方が、より効果的であるという考え方があります。

☆管理者が発揮しなければならない影響力を整理しておきます。

<影響力のあり方>



3 効果的なリーダーシップ

☆効果的なリーダーシップのあり方を考える場合、「人間の側面」と「仕事の側面」の両面から検討すれば、比較的理解しやすいでしょう。

☆組織運営のあり方を考える場合、管理者自身、これまで人間の側面と仕事の側面を見た場合、どちらにウエイトを置いたリーダーシップを発揮してきたかについて確認しておく必要があります。

<リーダーシップのスタイル>



☆理想的なリーダーシップのあり方は、図のように、人間と仕事の両面について関心が高いことです。そして、それぞれについて現状を分析し、状況に応じて問題の解決にあたればいいのです。

事例：

得意先でトラブルがありました。このトラブルは昨年あたりからときどき発生しています。しかし、担当者のレベルで、これまで何とか対処することができていたため、取引停止までは至っていませんでした。

また、このことは管理者にも説明はされていたため、管理者は、日頃から、通常の業務連絡をする際、特に、この問題についてメンバー全員に知らせ、注意を促していました。

しかし、このまま放置しておくわけにはいきません。事態が悪化しないうちに、何らかの対策を講じなければならないため、ある日、その案について話し合う会議を開きました。

長い議論を続けたのですが、メンバーの間では、なかなか良い案が出ませんでした。このため、日頃から考えていたこの問題について対策案を複数提案したところ、協議の結果、その中の一つの実行案として決まったのです。

☆この事例はリーダーシップの発揮の仕方について、いくつかのヒントを与えています。主なものをあげてみます。

- 1) 管理者に対する報告の必要性が、部下に理解されている
- 2) 業務についてのチェック、指示などが的確になされている
- 3) 部下や業務に対する問題意識が高い
- 4) 日頃から部下とコミュニケーションが良好に図られている
- 5) 特定の部下だけを偏重しない
- 6) 組織集団としての運営・維持に心掛けている
- 7) 絶えず能動的に動いている

☆この他にもいろいろな事が考えられますが、リーダーシップを効果的に発揮するためには、日常業務において発生する一つ一つの問題に対して、管理者自らが、具体的に働きかけていくことはポイントとなります。

4. 部下の育成—OJTの進め方—

1 部下育成に対する基本的考え方

☆企業目的に貢献するためだけの人づくりという考え方は、視野が狭く、また、その方法も強制的側面が強くなります。企業において人を人材として育てるということは、企業目的の達成や企業成長の担い手であることを含めた、人間そのものの成長を図ることを目的とすべきでしょう。

☆人は誰でも「現在の状態より、より高く、もっといろいろなことに挑戦したい。より成長したい」という気持ちや意欲を持っています。組織における部下も当然このような気持ちを持っているはずであり、上司としての管理者はこの点を十分理解しておくべきです。

☆多くの部下は「他の仕事をやってみたい」、「もっと高度な仕事を任せてもらいたい」といった気持ちを持っています。そして、上司は仕事だけでなく、あらゆる面で豊富な経験や体験を持っているので、このような気持ちを理解し、何らかのアドバイスや指導・育成をしてくれるだろうと期待しているはずです。

☆部下から積極的な申し出があった場合、ただ、仕事の効率で判断するのではなく、本人がどのような考え方、あるいはどのようなステージの意識(欲求)で申し出をしているのか確認しておく必要があります。

2) 企業内教育

<企業内教育の3つの柱>

方法	実施単位	内 容	推進者
○J T 職場内教育	各職場	部下に対し、業務遂行のプロセスの中で必要な知識・技能・態度などを習得させる。	職場の上司 や先輩
○ f f - J T 職場外教育	全社及び部門	全社員に対し、階層別・部門別などに分け、必要な知識・技能・態度について、職場と離れたところで、集中的に習得させる。	主として 教育・研修 担当部門
自己啓発	個人	個人が必要とする知識や技能を主体的に習得する。(会社が費用などを援助する場合がある。)	本人

※OJD=on the job training
Off-JT=off the job training

3)O J Tのステップ

第1ステップ

「O J Tニーズの把握」

担当業務についての知識・技能・態度などの能力について、期待されるレベルと現状のレベルとを具体的に把握します。この「ギャップ」がニーズとなります。

●O J Tニーズのためのチェックポイント

プラン	職場の目標や方針を理解しているか 自分の業務についての情報収集に心がけているか より高い目標や課題に挑戦しようとしているか 計画の段階で上司や関係部門とよく話し合っているか 常に問題意識を持ってよく話し合っているか
ドウ	目標達成に対し責任感や使命感をもっているか 業務について改善・工夫を行っているか 何事にも意欲的に取り組んでいるか 上司に対する態度や職場でのマナーに問題はないか 後輩に対し良きアドバイザーであるか 顧客の要望を十分把握しているか 業務上発生する問題に適切に対応しているか
チェック& アクション	目標の達成度はどうであったか トラブルやミスはなかったか 仕事は迅速かつ正確に行われたか 上司に対する報告や連絡は適切になされていたか 将来のことを考慮した長期的な視野で仕事を進めたか

第2ステップ 「OJTの目標設定」

育成目標を設定します。この場合の目標は具体的なものにしなければなりません。すなわち、目標項目、期待するレベル、目標達成の期限をそれぞれ明確にする必要があります。

目標設定の条件

A) 短期目標と長期目標の区分

- 1) 必要性・緊急性の程度
- 2) 重要性の程度
- 3) 実現可能な所要時間
- 4) 本人納得の程度
- 5) 直接指導の可能性の程度

B) 設定条件

- 1) 目標設定
- 2) 期待する水準(レベル)
- 3) 目標達成の期限

第3ステップ

「OJT実施計画の策定」

設定された目標を達成するための手段や方法を具体化します。そのためには、職場の現状や部下のレベルに応じた個性的な計画を立てることが求められます。

1) 実施計画書の作成

☆実施計画書作成の要領としては、できるだけ簡素なものにすることです。あまり複雑で多くの項目を設けることは負担になるだけでなく、「実行をともしない、計画のための計画書」に終わる可能性があります。

2) 実施計画の策定にあたっての留意点

☆OJTは個別指導を中心に行うため、部下の能力に応じた指導・育成ができます。例えば、能力の高い部下と低い部下に対し、同じようなレベルや内容で指導・育成を行っては問題です。また、期待したレベルに達していない部下は「知識・技能・態度」のうち、どこに問題があるのか把握しておく必要があります、それぞれのレベルに応じた指導・育成が求められます。

第4ステップ 「OJTの実施」

OJTを実施する場合の指導方法は、計画段階で織り込まなければなりません。また、日常業務を遂行する中で、必要の都度、指導することに心がけるようにします。

実施に向けての基本姿勢

☆業務上必要だからやるといった姿勢ではなく、将来の組織を担う人材を育成という信念と情熱をもって取り組むことが必要です。

☆OJTは通常の管理活動の一環として実施するという認識で推進します。

☆業務についての知識・技能・態度を習得するのは部下であり、自主的に取り組むように、環境や条件を整備します。

効果的な仕事の教え方

○第1段階(習うための準備をさせる)

手順	留意点
気楽にさせる	<ul style="list-style-type: none">・形式ばらず、自然に・ふざけたことを言わないで、真面目にやる・仕事の仲間を紹介する
何の仕事をするのかを話す	<ul style="list-style-type: none">・「〇〇の仕事をやってもらおう」をいうことをはっきり話す・必要があれば、使う資料などを説明する
その仕事について知っている程度を確認する	<ul style="list-style-type: none">・その仕事についてやったこと・見たこと・聞いたことがあるかどうか確かめる・仕事について間違ったやり方や不正確な知識を覚えている場合は、間違いを自覚させる・相手が持っている知識や経験が、これからの仕事を覚えるのに役立つことを話す
仕事を覚えたい気持ちにさせる	<ul style="list-style-type: none">・出来上がりの状態を見せる・その仕事と全体の関係話す・仕事の持つ意義や役割を話す・その仕事の会社に対する価値を話す・その仕事の本人に対する価値を話す
正しい位置につかせる	<ul style="list-style-type: none">・仕事の動作がよく見える場所につかせる・仕事の流れが見えるように説明する

○第2段階(仕事の内容を説明する)

手順	留意点
主なステップを1つずつ言って聞かせやってみせ、書いてみせる	<ul style="list-style-type: none">・ 仕事の手分の主なステップを、はっきり区切りを付けて1つずつ口と動作で説明する・ 仕事の過程を理解させる
ポイントを強調する	<ul style="list-style-type: none">・ 主なステップに対応させて「・・するとき、大事なことは」という言い方をすると明確になる・ 語調を強く、繰り返してポイントを言う
明確に、根気よく理解する能力以上のことは強制しない	<ul style="list-style-type: none">・ 「個々で大事なことはなんだろうか」といった質問をしてポイントの理解を確かめる・ 相手の能力に応じた教え方をすることに心がける

○第3段階(実際にやらせてみる)

<p>やらせてみて、 間違いを直す</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「もう一度やってみなさい」と言う ・説明したやり方と違ったら、すぐに止めさせ、間違いを直す ・間違っているけど、起こったり、叱ったりしない ・完全にできるまで、何回もやらせる ・よく理解していないところがあったら、第2段階に戻って、よく説明する
<p>やらせながら、 説明させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・主なステップが第2段階で説明したとおりに言えるかどうか確かめる ・完全にできるようになってから、説明させる ・もし、説明できなかつたら、知っているところまで戻って、再度、説明する
<p>もう一度やらせながら、 ポイントを 言わせる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「その仕事をやりながら、どのようにしてやっているのか、また、なぜそうするのか説明しなさい」と言う ・第2段階で教えたポイントと、その理由を全部説明させる ・相手がポイントやその理由を言いにくい時は、質問で誘導するのも良い
<p>完全に理解しているか 確認する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自信を持ってやっているか、また、確信を持って説明し、質問に答えているかを確認する ・教えるということは、教えたとおりにできることだということを理解させる ・うまくできたら、ほめる

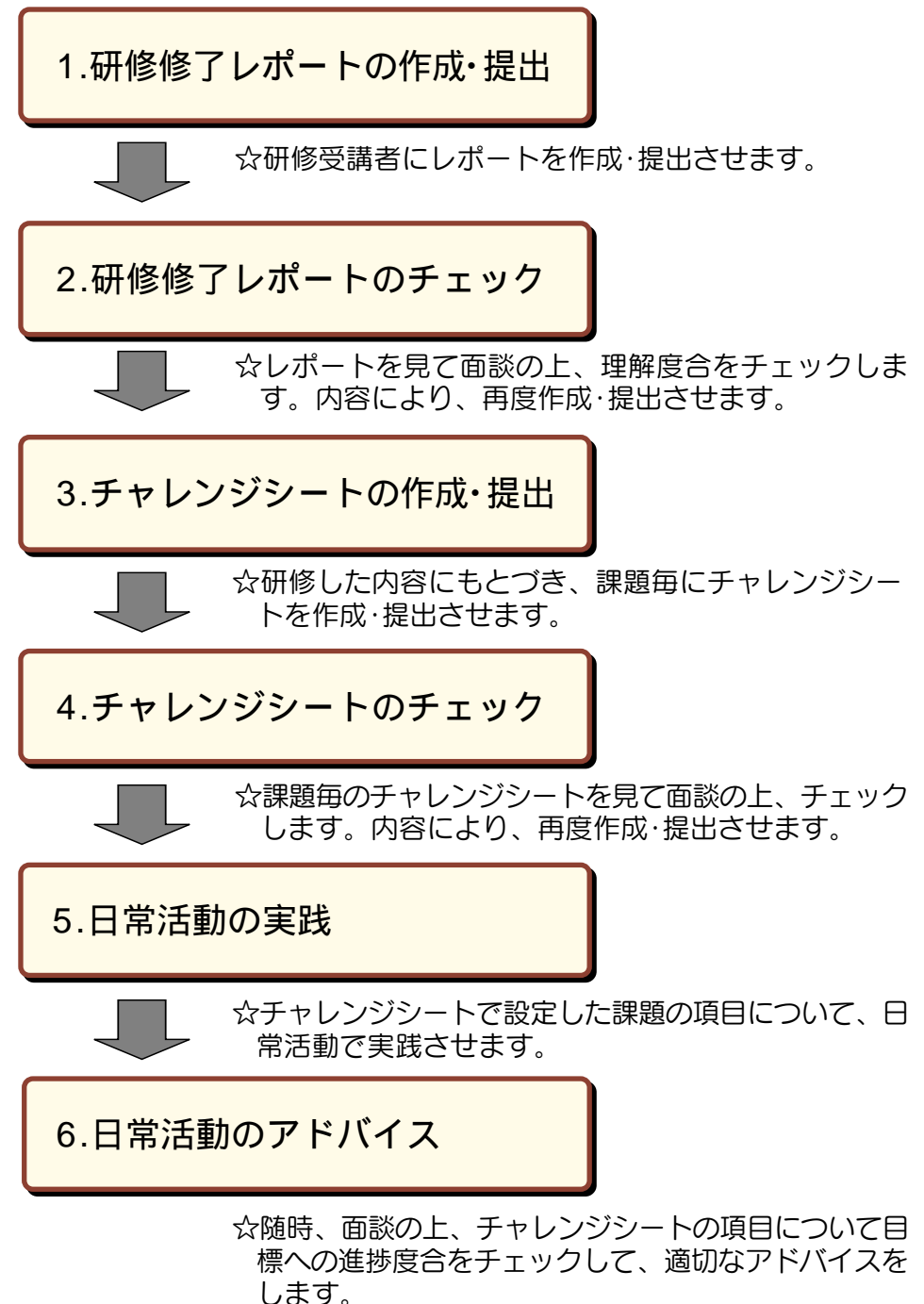
○第4段階(教えた後をみる)

手順	留意点
仕事につかせる	<ul style="list-style-type: none"> ・「この仕事をやりなさい」と言う ・指導を打ち切って一人でやらせる
分からないときに聞く人を決めておく	<ul style="list-style-type: none"> ・「分からないことがあったら、いつでも私に聞きなさい」と言う ・「もし、私がここにいなかったら、〇〇さんに聞きなさい」と言う ・代理者を決める場合は、本人を紹介し、代理者にもよく頼んでおく
たびたび調べる	<ul style="list-style-type: none"> ・「〇〇分たったら、あなたの仕事を見せてもらいにくる」と言う ・「できたら持ってくるように」という言いもある ・調べる時間を決めておくとよい ・調べたとき、良くできていればほめる
質問するように仕向ける	<ul style="list-style-type: none"> ・「今教えてもらって仕事のやり方について、何か質問はないか」と聞く ・「もし何か分からないことがあったら、いつでも聞きにくるように」と言う ・「初めてやる仕事なので知らないのは当然だ」といって質問しやすいように仕向ける
だんだん指導を減らしていく	<ul style="list-style-type: none"> ・本人が一人前になるまでの指導計画書を作る必要がある ・教えたやり方が十分身につについて、習慣的にできるようになったら、その指導は終わる

OJTの実践

1)研修修了フォローアップOJT

(1)OJTのフロー



2) 売場理論」フォローアップ

(1) 何を学んだか

1) 個店情報と I S M

☆お客様が購入する商品の約8割が売場で決まるなど、売場の重要性と店頭活動が売上を大きく左右することにもつながるという認識をしてもらいます。

2) 流通動向

☆大手チェーンへの集約化と小売業の業態別の盛衰傾向を確認します。小売業がどのように変遷し、今後どのような方向に進んでいくのかを感覚的に理解してもらいます。

3) 売場づくりの考え方

☆棚割りをプランニングするための基礎知識(原則)を理解してもらい、棚割りシステムの操作練習をします。

4) 店頭観察

☆モデル店の観察から、売りたい商品をどう売っているか、POPの特長、棚割り、品揃えの特長は何かを探り、自分の担当店と比較させます。

5) 売場再現と陳列補正(実習)

☆棚割りシステムを使って、簡単な改善プランをつくります。

6) その他のシステム紹介

☆営業で活用できるいろいろなデータ・システムの内容を知って、それをどのように活用するのかを学びます。

(2) OJTチェック項目

「研修修了レポート」について	
	提出あり
	理解内容(キーワードチェック)
	1) 個店情報とISMについて
	・セールスポモーターの役割
	・当社の個店活動の変遷
	・店頭活動の重要性
	・ISMの基本概念(お店の活動と当社の活動)
	2) 流通動向
	・小売業の変遷
	・米国流通業の最新情報
	・大手チェーンへの集約化
	・小売業の業態別の盛衰傾向
	3) 売場づくりの考え方
	・棚割りの基本知識
	・棚割りプランニング手順
	・POS
	・グルーピングとロケーション
	4) 店頭観察
	・ストアロイヤリティ
	・注目店舗の差別化ポイント
	・店舗観察の着眼点
	5) 売場再現と陳列補正(実習)
	・棚割りシステムの操作
	・売場分析

	・売場の長所・短所把握
6) その他システム	
	・チェーンEOSデータ(ECOS)
	・消費者動向データの検索(ADAMS)
	・料理情報検索(COOK)
	・POSデータ分析システム
	★理解不足→再記入を指示
	★再チェック
「チャレンジシート」の内容	
	☆提出あり
	☆課題の設定(項目数と内容)は適切か
	・基本理念の活動への反映
	・店頭活動とISMの理解
	・ISMの実践の定着化
	・流通業界の動向の把握
	・経済関連新聞等の閲覧
	・業態の将来推移の予測
	・担当店の実例研究
	・棚割りシステムの操作練習
	・提案書内容と作成プロセス
	・モデル店と担当店との比較
	・店舗情報の収集と内容
	・担当店の改善プラン作成
	・棚割りシステムの使いこなし
	・各種データの収集と活用

	☆達成目標
	☆実施方法(何を・いつまでに・どのように)
	★問題有→課題の再設定
	★再チェック
課題解決の進捗(課題毎に随時チェック)	
	☆どのように実践したか(プロセス)
	☆目標達成の進捗度は
	☆満足できる成果か
	☆ステップアップは
特記事項	

3 「定番化促進」フォローアップ

(1) 何を学んだか

1) ランチェスター戦略

☆個店やチェーンへのアプローチに有効なランチェスター戦略について、その概略を学びます。

- 1) No.1戦略とは
- 2) 一点集中主義(弱者の理論)
- 3) 競争目標と攻撃対象の分離

2) チェーンストアの商品政策(外部講師)

☆チェーンストア本部のバイヤー等、外部講師によるセミナーで具体的にお話しをしてもらいます。

- 1) 競争上の差別ポイント
- 2) 自チェーンの分類体系
- 3) 商品採用、カットの目安
- 4) 小売業としての商品開発

3) 棚割りの考え方(グループワーク)

☆モデル店の棚割りを例に、提案のための実習をします。

- 1) ゾーニング、グルーピングの推測
- 2) モデル店の重点商品の推測
- 3) 欠落している商品タイプの推測
- 4) あなたならどう切り込むか

4) 提案のすすめ方

☆カテゴリーマネジメントの基本知識を学び、チェーンに対する方向性を確認します。さらに、受け入れてもらいやすくするためのビジュアル化などの表現方法を学びます。

5) 担当店の改善プラン作成(実習)

☆担当店の現状分析を実施して、まとめた改善プランをフロッピーディスクで持ち帰ります。

(2) OJTチェック項目

「研修修了レポート」について	
	提出あり
	理解内容(キーワードチェック)
	1) ランチェスター戦略
	・ランチェスター戦略の基本
	2) チェーンストアの商品政策
	・チェーンの戦略への見解
	3) 棚割りの考え方
	・棚割り提案の具体的ノウハウ
	4) 提案のすすめ方
	・カテゴリーマネジメントの基本知識
	・自社商品の価値や意味
	5) 担当店の改善プラン作成
	・現状分析の実施方法
	・フロッピーディスクの内容
	★理解不足→再記入を指示
	★再チェック
「チャレンジシート」の内容	
	☆提出あり
	☆課題の設定(項目数と内容)は適切か
	・ランチェスター戦略によるアプローチ案の作成
	・ランチェスター戦略の応用研究
	・担当店(チェーン)の戦略チェック
	・競合店の特徴比較表作成
	・担当店の棚割表の作成

	・売場の現状分析
	・ビジュアル提案書の作成
	・新たに導入したい商品の訴求点の整理
	・新たな棚割システムによる改善プラン作成
	★問題有→課題の再設定
	★再チェック
課題解決の進捗(課題毎に随時チェック)	
	☆どのように実践したか(プロセス)
	☆目標達成の進捗度は
	☆満足できる成果か
	☆ステップアップは
特記事項	

4 「チェーン別課題解決」フォローアップ

(1) 何を学んだか

1) これからの対チェーンストア活動

☆市場情報、顧客情報、実販情報、会計情報のいろいろなデータを有機的に結果して、科学的裏付けによる提案活動が実現するSS1の考え方を、早く身につけてもらい、実践に活かせるようにします。

2) データの見方と使い方

☆POSデータから、どんなことがわかり、どんな点がわからないのかを学び、価格弾力性の見極め方とABC分析のしかたを学びます。

3) モデルチェーンの事例研究

☆モデルチェーンのデータから当社売上げ、収支分析の傾向、インストアシェアの見方を学びます。

4) 担当チェーンの課題解決案作成

☆事例研究に基づき、担当チェーンの課題解決案を作成し、持ち帰ります。

(2) OJT チェク項目

「研修修了レポート」について	
	提出あり
	理解内容(キーワードチェック)
	1) これからの対チェーンストア活動
	・営業マン支援情報システム(SS I)
	・SS Iの活用による商談のすすめ方
	2) データの見方と使い方
	・POSの見方・使い方
	・価格弾力性の見極め方とABC分析のしかた
	3) モデルチェーンの事例研究
	・問題部門の発見方法
	・課題のクローズアップのしかた
	・商品群の動向分析方法とポイント
	4) 担当チェーンの課題解決案作成
	・課題解決策の立案方法
	・提案ポイントの整理方法
	★理解不足→再記入を指示
	★再チェック
「チャレンジシート」の内容	
	☆提出あり
	☆課題の設定(項目数と内容)は適切か
	・SS Iの活用による商談の実践
	・データの使い方実践
	・担当チェーンの課題解決案の作成

	★問題有→課題の再設定
	★再チェック
○課題解決の進捗(課題毎に随時チェック)	
	☆どのように実践したか(プロセス)
	☆目標達成の進捗度は
	☆満足できる成果か
	☆ステップアップは
●特記事項	

マネージャーテキスト

1. 管理(マネジメント)の基本 1) 管理者の立場と役割 2) 管理者に求められる能力 3) 管理者としての心構え 4) 営業部門の基本的役割	3. リーダーシップのあり方 1) コミュニケーションの必要性 2) リーダーシップの機能 3) 効果的なリーダーシップ
2. マネジメントの進め方 1) 計画(プランニング) 2) 組織化(オーガナイズング) 3) 指示・命令(ディレクティング) 4) 統制(コントローリング) 5) 調整(コーディネイティング)	4. 部下の育成-OJTの進め方 1) 部下育成に対する基本的考え方 2) 企業内教育 3) OJTのステップ