

クラさんの小売店マーケティング基礎講座 10

販売店の人づくり

リテール・マーケティング・アドバイザー
柏倉 利明

© kashiwakura 2002

志気(モラル)の高い販売店は繁盛する。

業種の向上している企業は、社員1人1人の職務分担が明確化され、目標意識をもち、熱心に仕事に打ち込み、アイデアを出し合い、工夫をこらした活動を行ない、さらに、全員が協力、協調の精神をもち、努力しているといわれます。

つまり、全社員の志気(モラル)が高い状態にあるといえます。志気とは、企業や職場への帰属意識と責任感であり、その高低が現象面で明確に出てきます。

志気の高い販売店

- ・目標達成の使命感をもっている。
- ・生き生きとした雰囲気がある。

-
- ・店主、店長を信頼している。
 - ・仕事の内容が理解され納得されている。
 - ・常に部下から建設的な意見が出る。
 - ・目標への挑戦意欲があふれている。
 - ・常に意見交換が行われている。
 - ・決定事項は多数決方式ではなく、全員の心からの理解と納得の上で実行される。
 - ・二度と同じ失敗を起こさせないために、警告に卒直であり、常に建設的である。
 - ・チームワークと秩序の維持に関心が強い。
 - ・結論は明解であり、直ちに行動につながる。
 - ・相互の情報交換は卒直に行なわれる。
 - ・よいことはお互いにほめあう。
 - ・成果に対して常に正しい評価がなされる。

志気の低い販売店

- ・何ごともなげやりの言動が目立つ。
- ・有能な人材が退社する。
- ・欠勤遅刻が多い。
- ・顧客からのクレームが多い。
- ・事故が発生する。
- ・整理整頓が行なわれていない。
- ・服装がだらしない。
- ・自己本位で目標達成に非協力的である。

-
- ・意見交換や提案がない。
 - ・何ごとにも消極的発言が多い。
 - ・常に批評的な言動をする。
 - ・同僚とのトラブルが多い。
 - ・指示した仕事を無視して勝手な行動をとる。
 - ・私生活が乱れている。
 - ・出勤が遊びの延長になっている。

では 志気を高めるにはどうすればよいのでしょうか。

大切なことは

- a 職務分担の明確化
- b リーダーのすぐれた指導
- c 目標の明確化
- d 職場の志気が高まっていること

など

なかでも、リーダーのすぐれた指導が最も重要な鍵をにぎっているのです。

リーダーとしてやること、やってはいけないこと。

1. “リーダー”と“ボス”の違い

リーダーは、指導者であり“ボス”ではありません。

- ・ボスは部下を駆りたてるが、指導者は彼らを教える。
- ・ボスは権威に頼り、指導者は善意に頼る。
- ・ボスは恐怖を吹きこむが、指導者は熱意を吹きこむ。
- ・ボスは「私」という。指導者は「われわれ」という。
- ・ボスは「時間どおりに来い」という。指導者はみずから時間前にやってくる。
- ・ボスは失敗の責任だけをうんぬんするが、指導者は黙って失敗を処理する。
- ・やり方を知っているのはボスだ。やり方を教えてやるのは指導者だ。
- ・ボスは仕事を苦役に変えるが、指導者はそれをゲームに変える。
- ・ボスは「やれ」という。指導者は「やろう」という。

2. 部下のヤル気を殺す“リーダー”の一言

こんなことは...

ムダだ。

だめだ。

いやになる。

ばからしい。

とても、とても。

これ以上考えても。

今までやったことがない。

売れるわけがない。

また、失敗するだろう。

みんな納得しないだろう。

関係ない。

笑われないだろうか。

変に思われないだろうか。

今の若い連中は。

僕が入社したころは。

僕は運が悪いんだ。

僕はわかるが、社長は。

3. リーダーとして注意すること

ヤル気をなくしている原因を真剣に探して、取り除く努力をする。

強制は、部下の働く意欲を低下させる可能性が高いことを知る。

部下は、業務をなしとげる意欲をもっていることを確信する。

それぞれの部下の能力に合わせ、問題解決の指導にあたる。

部下のヤル気をつぶすのは、上司の言動にあることを知る。

部下全員が効果的に活動できる方法を検討し、実践する。

部下全員が、お互いに自発意思で働くように習慣づける。

適切な指示を与えて、行為行動に方向づけをする。

常に明るく、温かい職場環境づくりを心がける。

せめるよりも、ほめることを優先させる。

遠慮しないで、はっきりと護示する。

部下を防衛する立場に立たせない。

くどくどと、長く説教しない。

部下に積極的な行動を起こさせるポイント。

部下の志気を昂揚し、持続させ、企業が必要とする行動を起こさせるためには、人間の行動の原理を理解しなければなりません。人間が行動するためには、いくつかの基本があります。

1. 最も多くの場合、心情的に行動する

人間の行動には、3つの型があります。

(1) 論理的行動(タテマエの行動)

組織の人間として、果さなければならぬから行動する。

(2) 非論理的行動(最も多く現われるホンネの行動)

自分の感情や周囲の状況から、それでよいと思った(心で)から行動する。

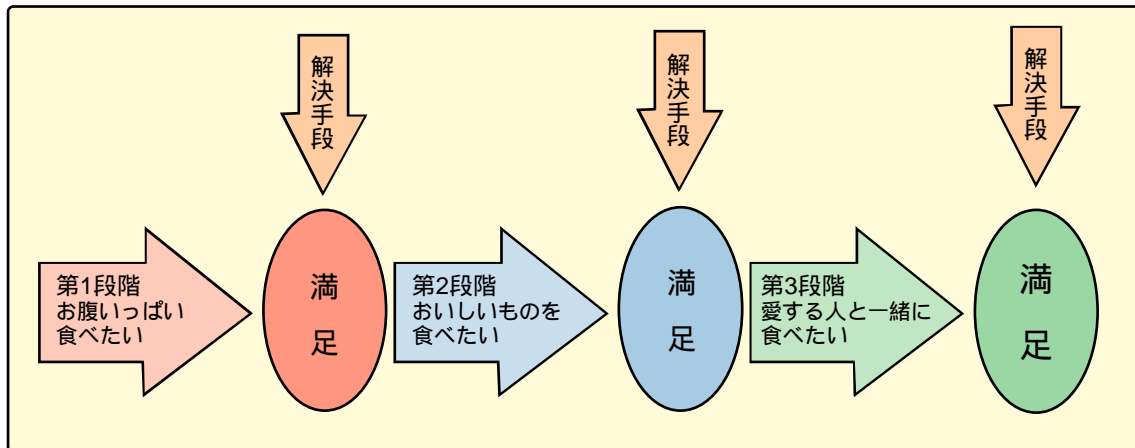
(3) 反社会的行動(病的な行動)

一時の誘惑や欲望から行動する。

人間の行動に見られる3つの型のうち、理想的なのは、論理的行動(タテマエの行動)です。しかし、感情の動物ともいわれる人間は、義理や人情などの感情のおもむくままに動いてしまうことが多いものです。顧客に無理に頼まれたり、他人の注目をあびたいための行動などです。

従って、部下には職務内容と権限と責任を明確にしてさえおけば、働くといった考え方ではなく、人間的なふれあいや感情の面も十分に考慮しなければなりません。また、反社会的な行動(病的な行動)は、断固、排しなければならなりません。

2. 段階的に欲求の満足を目指して行動する



図の例でいうなら、最も強い人間の生存にかかわる基本的な「食べたい」という欲求から発して、それがある程度満たされると、次の「おいしいもの」という欲求が現われます。このように、現在の欲求を満たすことを目指して行動し、その欲求は次々に高まっていきます。販売店の例でいうなら、従業員の売上げ実績に対して報賞金を支給して効果をあげてきました(金銭への欲求の満足)しかし、やがて、最初の頃のような効果がなくなってきたというケースがあります。これは従業員の欲求が、金銭からより高い欲求(心理的な満足感など)へと移ったためです。

3. 時には、非公式の組織の力で行動する

たとえば、店主(社長)、部長(専務)、店長、主任、スタッフという組織が公式の組織です。この中に、親類縁者や出身学校の先輩後輩、野球チームのメンバーなどの非公式の組織があり、時として、その非公式の組織で強い影響力をもつ人(リーダー)が公式の組織の従業員

であったりします。

このような場合、意識するしないにかかわらず、非公式の組織の力やそこでのリーダーの統制力によって行動することがあります。たとえば、野球の試合のために、休んだりしてしまうことで、これを全面的に排することなく、非公式組織の力を建設的に活用することも必要です。

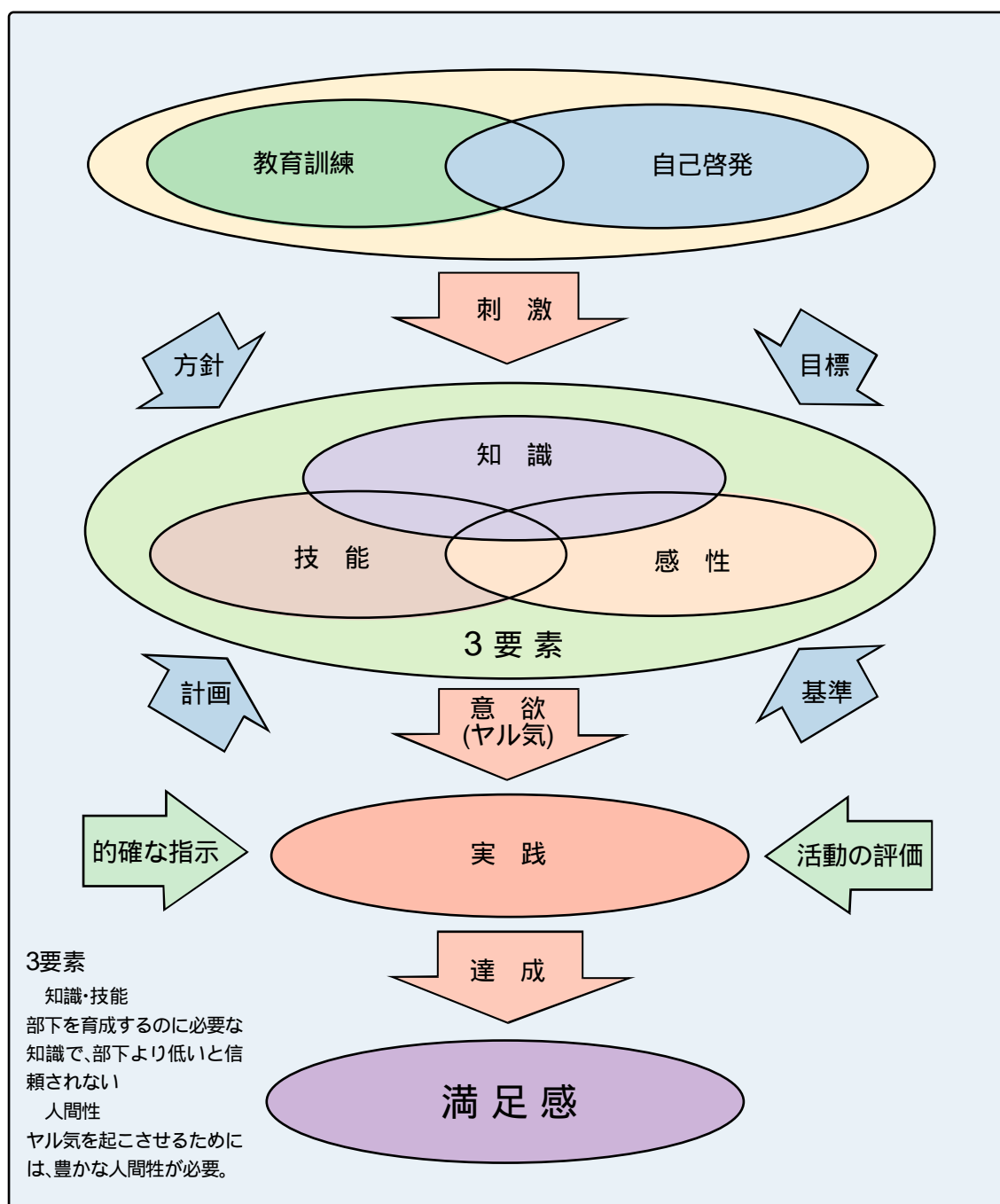
4. 企業の意思決定に参加すれば行動する

店主(社長)や店長(管理者)が、経営方針や販売方針などの企業意思の決定事項を状況や理由などの十分な説明もなく、一方的に頭ごなしに命令したりすれば、従業員の協力的行動が望みにくくなります。最終的に決定するのは店主であっても、従業員の集団の協力的行動をひき出すためには、十分な意思疎通(コミュニケーション)と、意思決定に対しての何らかの参加性をもたせることが不可欠です。

これは従業員の志気(モラール)形成に極めて大きな影響を与えるものであり、チームワークを強化するためにも、十分に考慮しなければなりません。

行動を成果に結びつける3つの要素と過程。

人間の行動の原理を踏まえた上で、行動を成果に結びつけるためには、どのような過程がとられるのかを見てみましょう。



1. 活動に要求される3つの要素。

3つの要素とは、知識、技能、感性であり、それらは全て同じ量であること。一部だけが多かったり、少なかったりであってはなりません。これらの要素を育成するために、教育訓練や自己啓発のための刺激が必要です。

2. 3要素を活性化する誘因。

3要素に対して、活性化するために、必要な知識を習得する訓練の機会を与えたり、本人の能力を活かす職務を与える配慮をして、やる気を起こさせるべきです。そして、計画、方針、目標、基準などの方向づけを明確に指示します。これによって活動意欲（やる気）を起こさせます。

3. タイミングよく、指示、評価。

また、活動の実践で目標を達成させ、満足感を味わせるためには、上司や仲間からのタイミングのよい、適確な指示と活動の評価が必要です。満足感は知識、技能、人間性の一層の向上に役立ち、次のより大きな活動意欲に結びつきます。

特に、サービス業である販売店経営において、単に商品を売るというよりも「安全で快適な生活を提案して、販売する」ことにより、顧客の満足を得る業種です。従って、そのための知識、人間性、技能を高めること。そして、それを活動意欲に結びつけ、伝達を完成させるように、上司や仲間はタイミングよく指示、評価しなければならないといえます。

早く、強い戦力に育てあげるO.J.T(職場内訓練)

販売店は、人によって成り立っています。パートやアルバイトでも、大切に育て、早く、強い戦力に育てあげることが必要です。そのためには、効果的なO.J.T(on the job training / 職場内訓練)を実施すること。これは職場の中で、上司が部下に対して、具体的な仕事について必要な技能や着眼点などについて直接的に個別指導を行う教育訓練のことです。日常の業務が正確に、効果的に行われるようにするのが目的です。

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

気楽にさせる

- ・形式ばらず、自然に
- ・ふざけず、真面目にやる
- ・仕事の仲間を紹介する

何の仕事をやるのかを話す

- ・「 の仕事をやつてもらおう」とはっきり話す
- ・必要な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

- ・それを、やつたこと・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、その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

つことを話す

仕事を集えたい気持ちにさせる

- ・出来上がりの状態を見せる話す
- ・仕事の持つ意味や役割を話す
- ・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

- ・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

主なステップを1つずつ言って聞かせやってみせる

- ・仕事の主なステップを、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

- ・主なステップに対応させて「...するときに、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

- ・「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掛ける

寮3段階 実際にやらせてみる

やらせてみて、間違いを直す

- ・「もう一度やつてみなさい」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、おこったり、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
- やらせながら、説明させる
- ・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

もう一度やらせながら、ポイントを言わせる

- ・「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
- ・相手か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よい
- 完全に理解しているか確認する
- ・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

仕事につかせる

・「この仕事をやりなさい」と言う

・指導を打ち切つてひとりでやらせる

分からないときに聞く人を決めておく

・「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、私かここにいなかったら、 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

・「 分たつたら、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」という言い方もある

・調べる時間を決めておくとい

・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

・「いま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

- ・本人か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いて習慣的にできるようになったら、その指導は終わる