

顧客接点の現場である販売組織を成功に導く鍵

それは、**販売組織に特有のモチベーションとストレス**を理解した上での
仕組み創りと運用にあります
そのポイントをご紹介します



販売組織を編成し、その質を維持・発展させ続けるための仕組み創りと運用



株式会社エムオーティクリエイション

〒150-8512 渋谷区桜丘町26-1 セルリアンタワー15F

*鎌倉Office: 鎌倉市長谷1-7-6-202

TEL・FAX:0467-53-8373 (担当:川内)

26-1 SAKURAGAOKA-CHO SHIBUYA-KU TOKYO 150-8512 JAPAN

E-mail: yk@motcreation.com URL: <http://www.motcreation.com/>

販売組織を編成し、その質を維持・発展させ続けるための仕組み創りと運用

*販売職(自分の仕事)に**誇り**と**自信**を持つことができる仕組み創りと運用

1. 組織使命・価値観の設定と共有
2. 採用マネジメント
3. 評価処遇マネジメント
4. 人財開発マネジメント
5. 組織マネジメント



仕組み創りと運用における重要課題

1. 販売組織に**特有のモチベーション**を理解した上での仕組み創りと運用
2. 販売組織に**特有のストレス**を理解した上での仕組み創りと運用

1. 販売組織に**特有のモチベーション**を理解した上での仕組み創りと運用

● **特有のモチベーション**⇒**お客様への役立ち感**



Q. 販売スタッフの方に、「仕事をしていて一番楽しい時は、どんな時ですか？」という質問を投げかけると？

◆ 販売スタッフAさん

「親子づれのお客様で、成人式用のスーツを探しに来られた際、初めてのスーツであったこともあり、何もわからない状況下で対応させて頂きました。そして、流行やスーツに関する知識などのお話させて頂き、最終的にトータルでご購入下さいました。その時、お母様より、「本当に何もわからなかったのでも助かりました。息子も気に入ってくれたし、今後、息子も一人でここへ買物に来ることができます。ありがとうございます」との言葉を頂きました。このありがとうございますという言葉とお母様の「笑顔」と息子さんの「満足げな笑顔」から、私の販売スタッフとしての**価値**を認めて頂いたと感じました。」

◆ 販売スタッフBさん

「男性のお客様ですと、直接的な言葉や手紙などは少ないのですが、**任せるよ**というような信用して下さったことが実感できる言葉ほど、ありがたいものはありません。」

※お客様からの**「ありがとう」という感謝の言葉**や**お客様の笑顔**自体が、自分自身の存在意義を支え、やりがいや喜びの源となっている

仕組み創りと運用の軸

組織として、**もともとあるこのお客様への役立ち感と継続的な信頼関係創りへの意欲や行動のエネルギーを、少しも削ぐことなく、存分に、お客様へ向けて発揮し続けられるような仕組み創りと運用が必須**

2. 販売組織に**特有のストレス**を理解した上での仕組み創りと運用

● 特有のストレス⇒**役割ストレス**

※役割ストレスとは、周囲から役割を期待されたり、要求された結果生じるもの。

*参照:カーン氏(Kahn,R.L.)らの「役割理論」

❖ 原因: ①**役割葛藤** ②**役割の曖昧性** ③**役割過重**

原因①: **役割葛藤**

要求されることが両立しない場合に生じるもの。

顧客接点では、お客様からの要求や期待と、企業内部からの要請や欲求が両立しない場合が多くある。

【例】・お客様からは十分な時間をかけて丁寧な接客をして欲しいという要求が寄せられているにも関わらず、上司からは、労働生産性を考え、出来るだけ短い時間で質の高い接客をするようにとの要請がある

- ・店長と本部からの指示に食い違いがある
- ・上司と取引先からの指示に食い違いがある

原因②: **役割の曖昧性**

責任の範囲や期待などに関する情報が不足している場合に生じるもの。

曖昧な状況下で、日々、不特定多数のお客様を目の前にして瞬時に何らかの判断をし、行動し続けなければならない環境にある。

*参照:シンとローズ氏(Singh,J. and Rhoads,G.K.)の「最前線の従業員が直面する曖昧性」

曖昧性が生じる7つの側面:「会社」「上司」「顧客」「倫理観」「他部署のマネジャー」「同僚」「家族」

【例】・判断基準となる価値観やサービス行動指針が明確でない。あっても具体的な行動レベルで共有されていない

- ・クレーム応対をするにあたり、それに必要な本部の各部門でのルールや役割分担の情報が知らされていない
- ・顧客へのサービスをどこまで自分で判断し主体的に行動してよいのか(内容・経費など)の範囲が明確にされていない

原因③: **役割過重**

既存の能力以上の期待が寄せられる時に生じるもの。

量的過重と質的過重がある。

量的過重の場合は、時間や人員数の調整により解決できることが多々あるが、質的過重は、自身の能力以上のものを要求され、それに的確に応えられない場合、ストレスとなることが多い。

仕組み創りと運用の軸

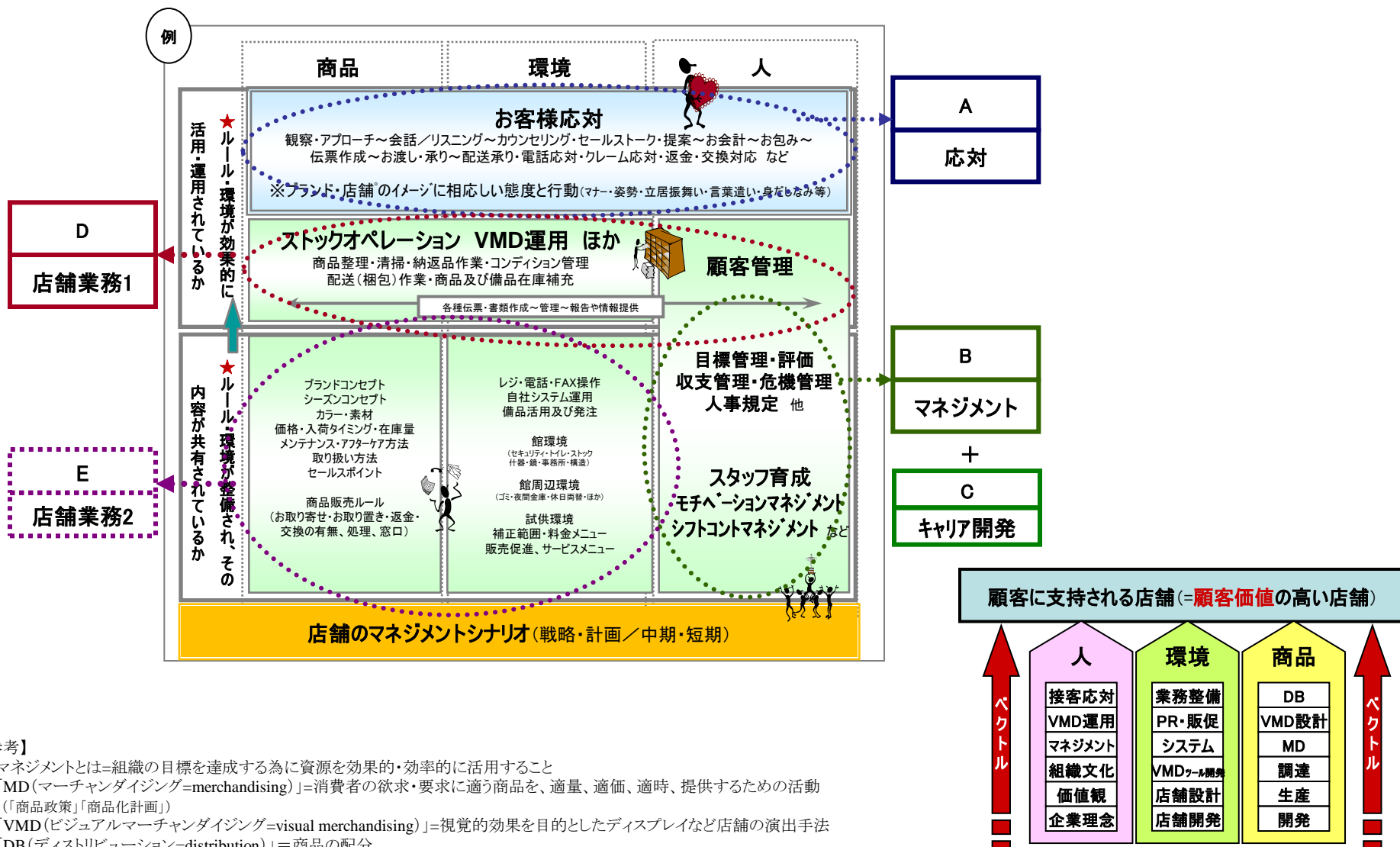
組織として、これらの**役割ストレスの原因となるものを取り除き、持っている力をお客様へ向けて、最大限に発揮し続けられる仕組み創りと運用**が必須

仕組み創りの全体像

- 1.店舗オペレーションに必要な要素の**全体像**を**多面的**に捉えた上で、優先順位を決め、取り組む
- 2.組織使命・価値観と各種仕組みに**一貫性**と**整合性**を持たせる

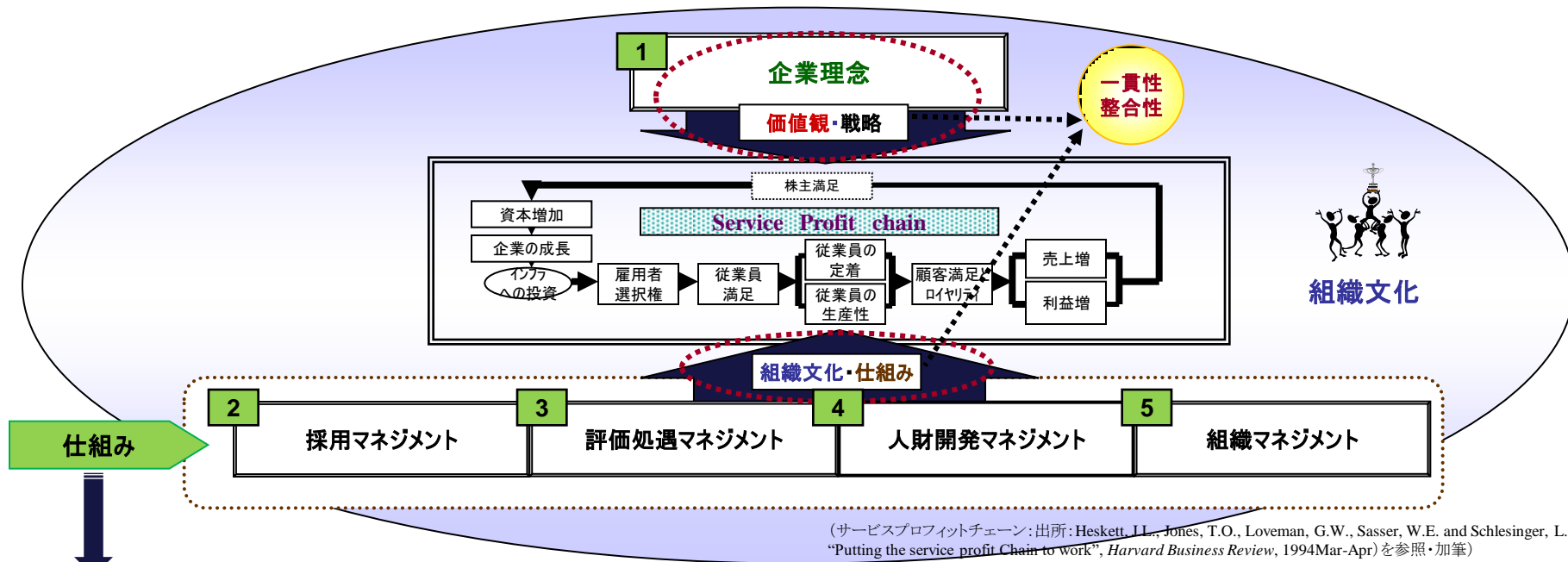


1.店舗オペレーションに必要な要素の**全体像**を**多面的**に捉えた上で、優先順位を決め、取り組む



【参考】
 ※マネジメントとは=組織の目標を達成する為に資源を効果的・効率的に活用すること
 ※「MD(マーチャндаイジング=merchandising)」=消費者の欲求・要求に合う商品を、適量、適価、適時、提供するための活動
 (「商品政策」「商品化計画」)
 ※「VMD(ビジュアルマーチャндаイジング=visual merchandising)」=視覚的效果を目的としたディスプレイなど店舗の演出手法
 ※「DB(ディストリビューション=distribution)」=商品の配分

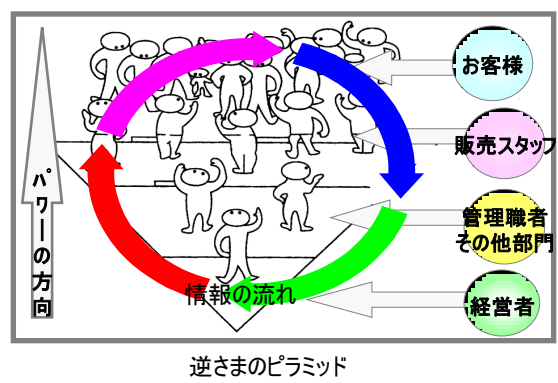
2. 組織使命・価値観と各種仕組みに一貫性と整合性を持たせる



(サービスプロフィットチェーン: 出所: Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. and Schlesinger, L. "Putting the service profit Chain to work", Harvard Business Review, 1994Mar-Apr)を参照・加筆)

仕組み創りと運用の大前提

- ① 販売スタッフが安心して、お客様に向けて能力を発揮することを阻害する要因を取り除く
- ② 人を育てることが出来る人財が育つ仕組みを創る



各仕組み創りと運用の軸：詳細

1

組織使命・価値観

5

組織マネジメント



- 軸①：組織使命・価値観の明示と共有
- 軸②：全ての従業員が顧客を持つ
- 軸③：組織における相乗効果創出



軸①：組織使命・価値観の明示と共有

- ❖ 販売スタッフ一人ひとりが、不特定多数の一回一回の顧客接点において、その場での確かな判断を瞬時に下し、言動に表わすことが出来る環境を創る
⇒ 行動の判断基準となる価値観を明確にし、対お客様行動や対仲間行動に落とし込み、行動レベルで具体的に共有する

軸②：全ての従業員が顧客を持つ

- ❖ 販売スタッフ以外の従業員の顧客は、販売スタッフ(社内顧客) *仕組み例：社内顧客満足度調査

軸③：組織を超えた相乗効果創出

- ❖ 情報公開、共有、対話の場づくりにより部門や店舗を越えた協働、自律、創意工夫を促す
*価値観関連情報・マーケット概況・他部門／他店情報・他社情報・成功体験・失敗事例・学習情報 など *情報を取り出し易い環境創り *店舗環境改善プロジェクト
- ❖ 情報源への参画機会を創る *社内報作成など

2

採用マネジメント



- 軸①：母集団創り：現従業員と退職者の口コミ
- 軸②：態度で採用する
- 軸③：RJP (Realistic Job Preview)
- 軸④：応募者はお客様



軸①：母集団創り=現従業員と退職者の口コミ

- ❖ 自社で働くことのメリットをいくつあげられるか？
- ❖ 自社の従業員は生き生きと働いているか？
- ❖ 自社の「価値観」を積極的に採用市場に発信しているか？それは、共感を得ているか？
- ❖ 退職者は、辞めた後は、お客様の一人であることを心に留めているか？

軸②：態度で採用する

- ❖ 知識やスキルは採用後、トレーニング出来るが、習慣化した態度や気配り、人とのコミュニケーションスタイル、目的意識など人柄の内面的な部分は、なかなか変化し難い *仕組み例：オーディション研修

軸③：RJP (Realistic Job Preview)

軸④：応募者はお客様

3
評価処遇マネジメント



- 軸①: 多様なキャリアステージ
- 軸②: 処遇の多様化
- 軸③: 価値観と一貫性・整合性のある評価処遇

軸①: 多様なキャリアステージ

- ❖ 複数のキャリア形成機会を創る(強みを生かす)
 - ❖ 多様なライフスタイルとの共存
- *仕組例: 短時間勤務・土日祝祭日休暇・リフレッシュ休暇・子育て支援・介護支援・エリア限定社員・リターンジョブ制度 など

*キャリアステージ例

店舗マネジメントコース		職種転換コース	プロフェッショナルコース	
マネジャー	独立 (販売代行 など)	営業・人事・PRなど	VMD・トレーナー など	接客対応 プロ
スーパーバイザー				
店長				
スタッフ				

軸②: 処遇の多様化

軸③: 価値観と一貫性・整合性のある評価処遇

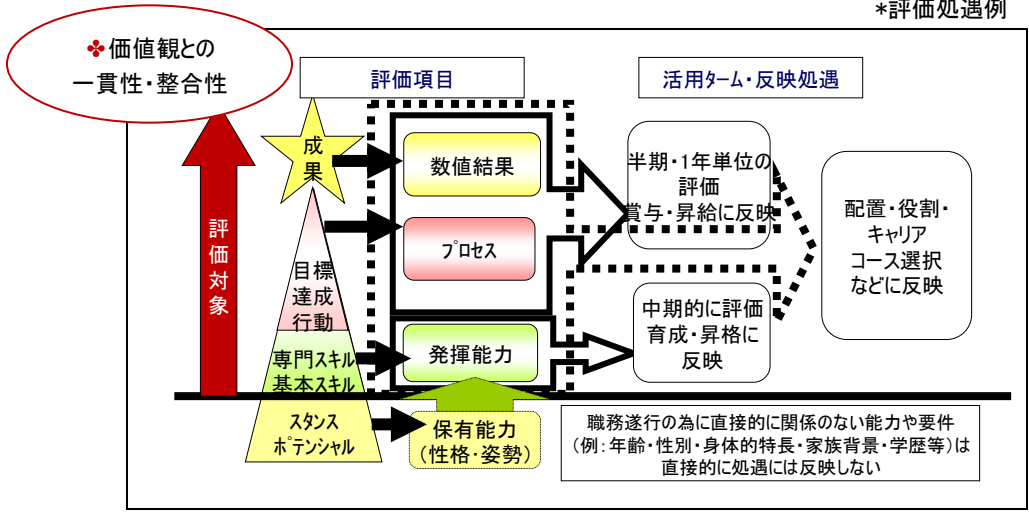
- ❖ 何を評価し、いつ、何に反映するか
- ❖ 長期と短期

*評価処遇例

4
人財開発マネジメント



- 軸①: 人を育てることが出来るスタッフが育つ環境を創る
- 軸②: 育成のPDCAサイクルを回し続ける
- 軸③: 気づきで人を育て、行動化を促す



軸①: 人を育てることが出来るスタッフが育つ環境を創る

- ❖ 仕事の基本とマネジメントの基本(仕事の管理と改善・人間関係創りとスタッフの育成)を早期から指導する

軸②: 育成のPDCAサイクルを回し続ける

- ❖ 「分かった」だけでなく「出来る(行動化する)」教育
- ❖ 研修後の検証: 知識の習得度・スキルの習得度・行動変容度・(+業績・組織貢献度)

*プログラム例: 仕事の基礎・専門知識とスキル(接客対応・VMD・計数関連・商品知識・素材・カラー・補正 等)・マネジメント能力・リーダーシップ・コミュニケーションスキル・コーチングスキル・人格形成・価値観共有 等

軸③: 気づきで人を育て、行動化を促進する

- ❖ 自ら気づく機会を日常から数多く創出する

*例: 感動体験・パースティカード・サービス体験・「ありがとう」の一言・名前を呼ぶ・聴く など

