



新人訓練テキスト 2021年版

インストラクターの手引き

日本リテイリングセンター

目 次

A. 新人訓練の原理	3
B. 「新人訓練テキスト」に沿った 研修方法とねらい	9
C. 「新人訓練テキスト」各部の重点	15
第1部 職場生活の始まり	17
第2部 チェーンストア経営の特徴を学ぼう	24
第3部 あなたが担う職場の作業	31
第4部 数字を使いこなそう	35
D. エクササイズ 進め方の解説	39
E. 総合考査の採点方法と解答	61

A. 新人訓練の原理

渥美 俊一 編
日本リテイリングセンター

鉄は熱いうちに打て

一般に教育をするときには、まずその必要性を明確にしておかねばならない。

企業内で行われる新人研修は、目標や内容を考えないで計画が立てられることが多い。しかし、それでは訓練を実施したという一種の満足感が残るのみで、実際の効果は少ない。

新入社員は、訓練を受けたいという熱意を持っている。

鉄は熱いうちに打たなければならないが、目標設定と教育内容が悪いと、その場限りで成果が実らない。訓練生側がせっかく持っている熱意を活かすことができないのである。

企業教育の目的と厳格さ

企業にとって教育費は投資的費用である。投資というのは、教育効果が将来、収益として必ず回収できるという意味である。

土地や機械・設備などへの固定投資も投資ではあるが、これは将来、企業活動にとってマイナスになることもある。しかし人材への教育投資は、計画さえ正しければ組織全体の能力が確実に高まる。

そもそも組織は、人材育成という手

段なくして成長できない。とくに、大規模な分業体制をとるチェーンストア組織の場合、大量のスペシャリストを産出する教育制度が、成長対策の柱となる。新人訓練はそのひとつである。

しかし、その重大さに見合う、厳格な教育プログラムとなっているだろうか。

企業教育は学校教育と異なり、落第はもちろん、60点合格も許されない。100点になるよう何回でも教え直すことが必要である。チームで仕事をしている以上、与えられた役割を果たせない人が1人でもいては、組織活動にならないからである。

訓練の前提条件

新入社員の訓練では、合格基準は100点であるべきだ。ところが実際には、不完全なまま職場に送り込まれる新人も多いようだ。その原因は、訓練する側が準備をしっかりとっていないからである。

効果的に行うには、次の準備条件が必要である。

- ① 目標に沿って、段階別の課題、期間、訓練の方法、訓練生の範囲を決定しなければならない。
- ② 訓練生が理解しやすいように、課題とプログラムを編成しなければな

らない。

- ③ テキストは最低限必要なポイントだけに絞られていなければならない。
- ④ 用語はすべて全社共通のものでなければならない。
- ⑤ 訓練生に目標をはっきり納得させてから訓練を実施する。したがって、始める前にいつからいつまで何をするかを通知しておかねばならない。
- ⑥ 訓練は1回で終わるのではなく、繰り返し計画を立てて継続しなければならない。

重点はしつけ訓練

新人訓練テキストで扱うことのほとんどは、しつけを身につけさせるための内容である。したがって、絶対に守らなければならないキマリと、なぜそうしなければならないのかの説明に本文を費やした。

多くの現場では、ノートの取り方や数字の書き方、報告の方法という勤務のための原点教育を行っていない。それは、本人が次第に身につけるものか、店長など現場の上長から教われ、と言うのである。

しかし、しつけを教えるためには、まず訓練で型を示し、その後で、その型を完全に模倣させるべきである。しつけ訓練は、定型訓練（缶詰めの訓練）

でなければならない。

この型の訓練は、踊りを教える場合と同様に、いくつかの単位動作に分けて徹底的に繰り返すべきである。そうした後でなければ、職務を与えてはいけない。職場では、常に完全実行が求められるからである。

訓練の手順

訓練の手順は、学ぶ側の関心を引き出し、理解を助け、印象を強めるためのカギである。次に挙げるのは、長くベガサスセミナーで教鞭をとり、多くのビッグストアを育てた川崎進一先生がまとめた訓練の手順である。

- (1) まず導入法を工夫すること。最低限必要なこと、原則的なことはまず、徹底的に暗記させること。前提となる基礎知識をテストすることも必要
- (2) なじみのないことは時間をかけ、専門用語は解説すること
- (3) 簡単なことから始めて徐々に複雑なことへ
- (4) 理論的に教え、具体的な作業として実行して見せる。計数は計算方法だけでなく、その意味内容、行動との関連を示すこと
- (5) 断続的ではなく、計画的、継続的に、ひとつのことをやり続けさせる
- (6) 学ぶ人の注意力の限界以上にたく

さんのことを、一時に教えてはならない。分量が少ないときが最も効果的である

- (7) 誰でも楽な気持ちでいるときに最もよく学ぶことができる…時々休ませること
- (8) 時間を決め、これを守ること
- (9) 重要ポイント（原則と禁忌）は話の始めと終わりに繰り返す。反復し、重要性を理解させよ
- (10) 五感を活用する。たとえば実物を見せる、触れさせる、食べさせる
- (11) 誰でも新しいことを学ぶときには不安なものである。成功のカギは成功の連続、満足感を与えること
- (12) 自分自身が相手に教える内容を十分理解しているか、正確かどうか訓練開始前に点検せよ

先験的方法

ところで、新人の教育は先験的な方法である。

先験的方法というのは、具体的経験をしないうちに理論を教え、実際の経験を系統的に理解できるようにする方法である。だからこそ、新人訓練では、まず、単語や定義を丸暗記させる。その次に体験を通じて考えさせるという手順を踏むべきである。

ちょうど、幼児が数や単語を覚える

ときには丸暗記であり、次第に経験によって実証するのと似ている。この方が習熟速度が上がる。理論的に学んだ後で、現場経験学習で確かめ、さらに別の現場への配転を通じて、知識・技能を拡大させていくのである。

最初は、受講者が使うノート、筆記用具、電卓などに至るまで注意しておかなければならない。

なお、新人のみならず、チェーンストアのスペシャリスト教育も理論面では同じ先験的方法がとられなければならない。だから新人のうちから、この暗記の努力が必要だということを理解させておくべきだ。

明確な言葉遣い

教育や訓練をする者と受ける者とのあいだで、共通の言葉を持たなければ効果は上がらない。

共通の言葉というのは、同じ意味内容を持っているということである。たとえば、「SC」とか「もうけ」「かせぎ」といった場合、同じ内容で言葉が伝わらなければならない。意思が正しく伝達されなければ、相手に影響を与えることはできない。

専門用語は、あいまいな説明だと、聞いている側が勝手に想像をふくらませる。

たとえば「SC」と言っているとき、訓練生が、本当のSCとはまったく違う地下街や商店街を思い浮かべていたら、ショッピングセンターについてどんな説明を受けても理解できないであろう。かえって反発する恐れもある。

だから教育では、あらかじめ用語の定義を明確にしておかなければならないのである。

また、数字は、重要な組織管理上の言葉である。どの相手にも正確に通じるからだ。

入社当時から、新人は数量的表現に慣れることが必要である。これはビジネス社会でなければ教わらないことから、新人訓練で重点的に説明し、癖づけるようにしたい。

たとえば、インストラクターは服装の訓練で、名札を付けるときも「ポケットの上部から何センチ離して…」と説明すること。「このへんで」とあいまいな指示をしていると、説得力がない。

テキストの構成

相手は学校生活を巣立ったばかりの人々なので、初歩的・基礎的な思想と技術の積み上げが必要である。

そこで、日本リテイリングセンターでは、何が初歩的・基礎的なことなのかを、検討した。

- ①就業論 職場のキマリは完全に守れ。そのためにはまず自己育成
- ②理念論 チェーンストア志向企業は大衆のくらしのために戦う
- ③作業論 完全な職務遂行の条件
- ④数字 数字を通じてわかる現実

私たちが、ここで努力したことは全ページが矛盾することなく体系づけられることであった。

これまでとは違ったチェーンストア経営の思想と体系的な理論の展開がわかるはずである。この内容はすべて

- (イ) 理解され
- (ロ) 暗記され
- (ハ) そっくりそのまま表現され
- (ニ) 実行されるべきである

この4項目が実現できれば、成長企業にとって必要な人材の育成計画は確実に軌道に乗っていくと、確信している。

B. 「新人訓練テキスト」に沿った 研修方法とねらい

日本リテイリングセンター 編

計画

- ① テキスト配布時に、どの部分にどういう内容が書かれているのか、必ずガイダンスを行う。
- ② テキストの本文は、集合研修前の事前課題として各自に読ませておいてもよい。大学新卒を対象とする場合、入社前の自習用として配布して使うことも可能だろう。
ただし、集合研修で、熟練したインストラクターが重要点を繰り返す。そのうえで各章の「エクササイズ」に時間をあてればよい。
- ③ 時間を割くべき重要点は、企業によって異なるだろう。しかし、「エクササイズ」で取り上げる点については、ぜひ、わが社の事例や資料を使いながら、説明をしてほしい。
- ④ とくに第1部と第2部は、完全に理解させてからでなければ、現場に配属してはならない。この内容は、後からポツポツやるとムダになる内容である。
- ⑤ これに対し、第3部と第4部とは、現場での訓練と併せて利用してもかまわない。現場のマネジャーがトレーナーとなって新人を指導しておいて、後に本部側インストラクターが考査を実施する。これで、新人の教育状況の評価のみならず、現場マネジャー

の基礎教養及び訓練能力も判定することができる。

講義

- ① インストラクターは講義する前にあらかじめ全文を読むこと。講師が進めやすいように、自分の言葉を追加し、その展開方法を工夫してよい。
- ② しかし、わかりやすく説明するだけの自信が持てない場合は、次のことを厳守する。
 - (a) 1ページごと、または1文節ずつ区切って、新入社員に1人ずつ朗読させる。
 - (b) その直後講師が、その部分の説明を簡単にする。
 - (c) そして次のパラグラフに移り、次の人に読ませる。
 - (d) そして(b)というふうに繰り返す。
- ③ とくに暗記すべきことは、発声して覚えさせること。単語やフレーズのみならず、理屈や体の使い方、姿勢について教える場合も、訓練生自身に声に出させて説明させる。さらに、リズムがつくと記憶の定着が進むので、反復して言わせること。
- ④ 講師は、思いついたことをしゃべって時間をつぶしてはならない。テキストにある内容以外の話をすると、

大事なことがわからなくなる。

- ⑤ 部分的に詳しくやって、他は読んでお茶をにごすというアンバランスなやり方もしてはならない。テキストの体系がくずれてしまう。
- ⑥ 単語は、このテキストの説明通りに正確に使うこと。もし、自社の規定が違っていたら、その食い違いの理由を解説すること。また、あいまいな場合は正確な定義に改めてほしい。
- ⑦ 総合考査で100点をとれた訓練生しか現場へ出さないという考え方が、最も正当である。

章ごとのエクササイズ(演習)

エクササイズは、テキストの内容を理解するために用意したものである。これに取り組み、本文を再読することで興味がわき、要点も印象づく。

2015年版から、エクササイズは「見よう」、「話し合ってみよう」、「聞いてみよう」の3課題に分けた。これらは、ひとつの正答を求めるような質問ではない。むしろ、意見が分かれるものもあるだろう。しかし、それに取り組むことで、正しい用語を使う練習や、自らの誤解に気付く機会を与えたのだ。

それこそ、しつけと同様に重要な、

新人訓練の目的である。

研修では、各課題について全員に意見を発表させてほしい。ただし、1人の発表は一言ずつとし、インストラクターが次々に別の人に発言させるようにする。

「聞いてみよう」は、訓練生がインストラクターに対して聞く、という意味である。したがって、教える側は適切な説明材料を用意しておかなければならない。

意見がすぐ収斂してしまうようであれば、インストラクターが「こういう考えはどうか」と、適宜、別の観点を与えること。チェーンストアとして間違った考えが出た場合、そう考えるとどういった問題が起こるかを説明する。

とくに注意してほしいのは、用語が正しく使われているか、である。この点については、厳しく摘発し、正しい言葉で言い直させること。

課題の性質上、この演習は採点できない。しかし、どの人物がスペシャリストへの自己育成の第一歩を踏み出し始めたか、また、誰が当惑しているか、判別するには最適だ。

後者については、より丁寧な説明をし、興味がわくように誘導し、前者については用語やしつけをより厳格に身につけさせること。

総合考査

総合考査は、各部講義終了後、日を改めて実施する。長い期間をおかず、翌日、少なくとも2週間以内に実施すること。

事前に、訓練生にテキストの丸暗記を要求し、テキストを完全に理解していれば、正解は容易に導き出せる問題になっていることを伝える。

各部の総合考査は、第1部のみ2種類、それ以外は1種類の計5種類。1種類ごとに100点で計500点満点。解答時間は各用紙に記載した通り、20～30分である。

設問の指示通りの解答方法ではない場合（記号で答えるべきなのに、単語を書いた、など）や誤字脱字は、内容に関わらず0点とする。キマりに違反することがビジネスでは一番重大な間違いだと説明すること。

採点後は、各自に返し間違った問題についてやり直しをさせる。なぜ正しく答えられなかったのか、改めて何を学習し直したのか説明させる。一番重要なのは、この時点で学び続けることと、一歩ずつ理解をすることを身につけるようしつけることだ。

教室の設営

教育効果を高めるため、教室らしい会場を使うこと。

食堂や、店舗後方の作業場を間に合わせに使うというのは禁止。

自社になれば、借りればよい。借りる場合は、次の条件を満たすこと。

- ① ホワイトボードがあること。資料写真を使うならば、プロジェクターも必要。
- ② 収容能力は、机をスクール形式に並べた場合で確かめること。コの字型とかI字型はホワイトボードを見るのに疲れる。
- ③ 室内の明るさは、机上で550ルクス以上。
- ④ 会場内は禁煙。学習と関係ないものはすべて排除する。
- ⑤ 室内の時計は、会場の後方についていること（前方は、受講生の気が散る）。

次の4項目も訓練中の配慮であり、教育効果をあげるうえで欠かせない。

- ① 講義中は、出入り禁止のこと。遅刻者も、次の休憩まで入らせないことがのぞましい。
- ② 携帯電話の電源は切らせる。
- ③ 飲みものは机上に置かせない。
- ④ 居眠りや、ノートを取らない人は、一度注意し、二度目からは退場（部

屋外で聴講させ、反省文と克服対策案を提出させるべき)。

C. 「新人訓練テキスト」各部の重点

渥美 六雄 著

第1部 職場生活の始まり

1. 社会人への出発

I章の最大のテーマは、これまでの生活と職場生活とは、環境が大きく異なるものであり、それに応じて、一人ひとりの行動も変わらなければならない点を理解させることである。

とくにこの部の訓練時は、訓練生もまだ緊張が解けていないはずだ。その心理状態を上手く利用して、真剣な雰囲気をつくるのが大事だ。

インストラクターは、新人がこの導入部で学習機会を失うと、取り返しがつかないと覚悟せよ。そして訓練生本人たちにも、ここで習うことが身につけられなければ、職場には立てないし、誰かがフォローをしてくれることもないのだと、自覚させなければならない。そして、1ページずつ、訓練を受けている全員が理解したことを確認し、先に進むようにしてほしい。

まず、このテキストの導入にあたる1節の最初のページ(p.7)を、訓練生たちにゆっくり読ませるべきである。

「あなたの労働を高く売らなければならない」と説明をしている。これは、第4部で、人時生産性の計算をして数

字で理解することになるが、初めから専門用語を使っても意味がない。むしろ、訓練生たちに当事者意識を持たせるよう、「あなた自身の価値」という点を強調しておくべきだろう。

これに続くのが、組織は分業というしくみで成り立っており、一人ひとりの職務がそこで与えられるという説明である。これを理解させるには、チームスポーツや、オーケストラのようなたとえ話をするとよいだろう。11人全員がゴールキーパーだと試合にならない、まず各人のポジション(役割)を決めなければサッカーを楽しめない、というように。

理屈を理解させたい重点内容は、「たとえ話」を用意し、わかりやすく説明をする。

新人訓練では、しつけを身につけさせる目的から、しぜんと「しなければならない」、「これを覚えよ、守れ」という話し方になる。それは避けられないことである。しかし、訓練生が「自分もそう思う」、「当たり前なことだよな」という意識を持てれば、無意味な反発心や間違った解釈を避けられる。

そして、記憶もしやすい。

ただし、何でも“たとえ話”を入れればよいわけではない。重点内容のみに絞り、頻度としては30分に1回程度で十分だろう。どこでその伝家の宝刀を使うべきか、インストラクターがあらかじめ決めておくべきで、その場での思いつきは避けること。

場を和ませる目的や、訓練生に媚びるために、テキストと無関係な話をするのも、一切禁止だ。

話をテキストに戻そう。

2節「会社という新しい環境」の、命令された職務を完全実行しなければならない、という約束事は、このテキストで繰り返し述べられる。したがって、ここで敢えて強調する必要はない。ただし、3節で触れられる職務と報酬との関係は、丁寧な解説が必要だ。新人には、報酬という言葉は、職場と他の生活環境との違いを理解するうえで、象徴的なものだろう。これまで働いたことがない新卒者でも、仕事と報酬のつながりは何となく連想できるのだ。

ただし、どういう仕事をするのが期待されているのかは、説明しないと訓練生にはわからない。とくに、これまでのアルバイト経験などから、とにかく活発に動けば賃金を得られると考える人や、自発的に創意工夫を行えば

褒められると、誤解している人が多い。

報酬の意味は、p.7の欄外に解説があるように、「職務を遂行したことへの対価」である。この定義を繰り返し唱和させ、休憩時間を終えた後など、時間をあけてまた訓練生に言わせる。そうして、暗記しなければいけないとわからせたうえで、あなたが頑張るかどうかではなく、職務を果たしたかどうかで決まるのだと、誤解を取り払うこと。

とにかく、大事な用語とその意味について、はっきりと相手が理解できるように、工夫をしなければならない。そのためには、相手が誤解していそうなことを具体的に指摘し、なぜ間違っているのかを説明する。あるいは、どの点が間違っているのかを、訓練生自身に説明させる。そうして、対立概念を持ち出すのが、初心者にはわかりやすい。

もうひとつの強調手段は、反復だ。同じことを繰り返し話し、さらに訓練生に発声させる。これもたとえ話の活用と同様に、重点を絞って行う必要がある。

報酬の説明は、このテキストで頻繁に登場する命令、職務、完全実行などの言葉とともに、今後も繰り返し触れるべきだ。

続けて、報酬については基本給、手

当制度や福利厚生など、貴社の特徴も説明しておこう（エクササイズも参照）。職務遂行をした従業者には、その分の報酬が正しく与えられる、という制度がある。しかし、その説明を受けていない新入社員がほとんどだ。だから、初めて見た最初の給与支払明細書が、ただの紙切れの意味しか持たなくなってしまう。

手当の種類や勤務日数・時間数、手取りと支払額の違いも、実例をもとに正しく理解させよ。

II. 組織とあなたとの約束

II章1節始めのp.17下部に、大事な指導事項がある。

「あなたはそのキマリを、必ず守らなければなりません。なぜなら組織のキマリは、多くの人々がこれまで経験した失敗や成功事例をもとに、できあがったものだからです。」

この部分は、職場に立つ前に覚えさせるべきである。

訓練生がすでに見聞きしたであろう、貴社のキマリを、いくつか取り上げてみよう。とくに、社外の人には理解されないような“おかしな”慣習があれば、それがよい。その目的を教え、今後勤める間はずっと（新卒であれば、40年を見据えて）記憶に残る、強烈な印象づけを行う。

キマリの話の最後には、あなたがそれを変えたいならば、その能力を持ったエキスパートになれ、と述べてある（p.18）。ここでいうエキスパートとは、チェーンストアにおけるスペシャリストのことだが、スペシャリストという用語は、第1部V章に初めて出てくるものだ。

新しい専門用語が出てくると、たとえ後にその説明があっても、話を聞いている人は混乱する。このテキストは、どの部分でどの用語を説明するのも、熟慮したうえで構成されているので、用語の説明はテキストに出てくる順にしたがうものとし、インストラクターは、むやみに新用語を使ったり、その都度説明したりしてはいけない。

2節「上司から部下への命令」では、上司の役割の説明がある。

職場には必ず上司がいる、では、それはあなたにとってどういう存在なのか、という点が重要だ。

もちろん、マネジャー・スペシャリストの義務は、作業割り当てや稼働計画、考課、現場作業教育と、いくつかあるわけだが、ここではそれを理解させたいのではない。上司は、あなたに命令を与える人であり、同時に、あなたが報告をする相手でもある、という常識を持つことが最優先事項だ。そし

て、「命令の5要素」(p.19)は、付属の考査でも問う、必須暗記内容として、強調しておこう。

命令と対概念である報告を扱うのは、3節だ。

日本の社内研修では、有名な「ハウレンソウ」(報告・連絡・相談)のフレーズとともに「報告は大事だ」という指導が、どこでも行われている。だが、大事だというだけではまったく意味がない。報告とはどういうときに、何をする事なのかを、熟知させるべきである。

報告は疑問があるとか自分で対処できないときにだけ行うものではない。なぜなら、本人には不具合や問題がないと判断できるはずがないからである。とくに新人が不慣れな段階では、自分の行っていることでも問題に気付けるはずがない。では、誰もができることは何か。上司の点検を受けることである。

つまり報告とは、問題をたまたま発見したときだけでなく、命令された内容をすべて終えたとき、ただちに行い、点検を受けるためのものである。これをペガサスクラブでは、「報告がなければ職務は終わらない、職務を果たしたかどうかは、自分ではなく上司が決めるのだ」という言い方で指導している。テキスト上では、「これをせずに職務を自分で勝手に終えることは、

許されません。」(p.22)とある。

命令と報告はセット、この点を覚えさせなければならない。

この節では、罰則の説明もある。

ここでは、就業規則や、入社時に署名した秘匿事項取扱い誓約書などを用意し、具体的にどういう懲罰があるのかを示す。このような話を丁寧に行えるのは、きっと新人訓練段階だけである。

新卒者の場合、自分のミスについて怒られたとしても、学校や家庭と同じように反省し、今後の行いを正せば結局は許されるだろう、と思いがちだ。これまでの人生では、自分の成長を支え守り続けてくれる組織しか、経験していないからである。

自立した人間からなる社会は、そうではない。今後は道義的のみならず、法的・経済的責任もあることは、訓練生によってはなかなか自覚しづらいだろう。理解度を点検しながら、説明を加えるべきである。

なお、情報管理については、IV章で述べている。

III. ビジネス・マナー

III章で、マナーについて説明する際の注意点は、それが他人に対する心遣いと受け止められないようにすることだ。

身だしなみや言葉遣いは、ビジネス

では心遣いの表現ではない。ましてや、その人の個性でもない。これは、キマリのひとつである。その点を最初に強調しておこう。マナー違反は、職務違反なのである。

しかし、異性を含む同世代の他人がいるところで、立ち居振る舞いやしゃべり方の問題点を指摘されると、訓練生は萎縮してしまう。インストラクターも、エチケットについては、なかなか具体的に指摘しづらい内容も多いだろう。

だからまず、本人が間違いに気付けるように、テキストを事前に読ませておけばよい。それでも問題がある場合は個別対応するとして、研修の場では意見交換と身体を動かす訓練に時間を割けばよいだろう。

インストラクターは新人の師と呼ぶにふさわしい、スマートな立ち居振る舞いをしていなければならない。この章を扱う場合は、とくにそうである。

自分の胸札や、社章が曲がっていたり、頭髪が乱れていたり、スーツがヨレヨレだったり、靴が汚れていたり。こうした身なりはもってのほかだ。自分で鏡を見ることはもちろん、同居家族がいる人は家を出る前に、厳しい目で審査してもらおう。

言葉遣いや口調も、とくに訓練生たちに注意深く聞かれていると自覚せよ。日本人の場合、発話する前に「えー」

とか「えーと」と音を出す悪癖を持つ人が多い。だらしなく、自信がなさそうで、ごまかしているようにさえ聞こえる。インストラクター本人も、新人も、訓練して直さなければならない。

コツは、1文を短くすることだ。そして、文と文との間で、2秒黙る。つい黙るのを忘れてしまう人は、それぞれの文の末尾を、ゆっくり話すようにすればよい。

p.31の、「説明するときは、まず結論から」は、しつけが身につけている人がほとんどいないものと思うこと。

テキストの「桃太郎」の話のように、材料を用意しておき、一人ひとりに自由に朗読させ、その問題点を指摘するとよいだろう。簡単な会話のメモでもよい。

そして、それを端的に書かせて、読ませる。各人が読んだ内容を、訓練生に比較させれば、どういう話し方がよいのか理解しやすいだろう。

話し方も身だしなみも、大事なものは、あるべき形を覚えさせることだ。あまいな評価はしてはいけない。ダメなものはダメと言い、完全なものをインストラクターが、これだ、と示すことである。

話し言葉は、p.35に「売場の5大話法」を載せた。これは考査にも出題している。企業によって別の表現を用い

ている場合、そのように訂正しても構わない。

IV. 職場の日常

IV章では、時間の使い方と、情報の扱い方が本題になる。

時間と言っても、第1部では初歩的な話として、準備と後始末の必要性を述べている。それらの実行手順については、第3部で詳しく述べている。

職務を始める前には、まず命令を受けなければならない。では、命令を受けるにはどのような準備が必要か。中でも大事なことは、ノートを取れるように用意しておくことだ。これが話の流れである。

ノートの取り方は、2節で説明している。

p.47の「ノートを取ることの利点」5項目は、それぞれの意味を訓練生に答えさせ、必ず覚えさせたい。

新人訓練中もノートを取らないで聞いている者がいれば、何度でもこのページに戻らせよう。少々嫌味なやり方に見えるが、あなたがこれから知識を増やせるかどうかは、ノートを取る習慣をいま持てるかどうかにかかっているのだと、真剣に教えなければならない。これからは、誰も彼女ら・彼らにつきっきりで質問に答えたり、代わりに記憶してくれたりしてほしいのだから、自分

で記録を取らなければならない、とわからせるべきである。

インストラクターに心掛けておいてほしいことがある。インストラクターの話が具体的なものであれば、必ず聴講している者のペンが走る。しかし、内容がいちいちあいまいだと、どうだろうか。

たとえば、日本の人口について、インストラクターが、「1億2千万人」と言うならば、誰もノートを取らない。瞬間的に、「そんなことは知っている」と考えるからだ。

しかし、「1億2,557万人（令和3年1月1日現在、総務省統計局人口推計概算値）」と言え、これは記しておかなければならない、と思える。これが、ビジネスの表現方法である。

3節のビジネス文書の説明では、必要最低限の言葉で、短くまとめる癖づけが必要である。

テキストには一文の長さは50文字以内（p.50）だとあるが、これでは実感がわきにくいだろう。だが、新聞の記事の書き方を見れば一目瞭然だから、資料として用意し参照するのもよい。

ここでは電子メールを使う場合の間違いについても、頻繁に起こり得るので紙面を割いている。重要事項は、気軽に使ってはならない点だ。

4節は、情報管理についてである。

最近、インターネット上の掲示板やソーシャルネットワークサービスを通じて、客の個人情報や企業の内部資料が流出する事件が、頻発している。故意のものも、自覚を欠くものも、厳しい処罰がある点を理解させておこう。

V. 自己育成の道のり

1 節で、初めてスペシャリストという言葉に触れている (p.59)。

しかし、最初からスペシャリストと言ってもダメである。まずは、あらゆる人 (つまり、ワーカーも含めて) が、職場ではプロフェッショナルなのだとして認識させ、本日から職務の完全実行が必要だと教えるべきだ。

与えられた職務を完全に果たすという意味の“プロフェッショナリズム”は、社員やアルバイト、スペシャリストや新人の区別なく、誰もが求められる。スペシャリストになるというのは、他の人よりも難しい職務が課されるよ

うになることであり、それ以外の人は職務が不完全でもよいというわけではない。

このテキストでは、プロ (フェッショナル)、エキスパート、スペシャリストの3つの言葉が、それぞれ注意深く区別したうえで使われている。研修中も、混同しないようにご注意いただきたい。

スペシャリストとはどういう人かは、新人にはまだよくわからないだろう。だから、特別な能力が認められなければならない点と、そのために長い期間の自己育成を怠ってはならない点を説明すれば十分だ。高い山があることを知るのが、ここでは大事なのである。

したがって、2 節にある「技術の5段階」は、あくまでこれからの自己育成の軌道を知るための紹介だ。ここで、マネジとは何をするのか、アドミニストレーションの条件は、と詳しく説明をする必要はない。

第2部 チェーンストア経営の特徴を学ぼう

1. チェーンストアとは

第2部は全体として、チェーンストア経営システムの特徴を理解することを主眼としている。当然ながら、教える側はそれを熟知していなければならない。このことから、この部は、研修進行が最も難しいと言える。事前の準備が大切だ。

I章の扉絵(p.68)には、チェーンストアの統計上の定義が挙げられている。学者や他産業の人々も、この定義を不注意に使っているが、その条件はそもそも、業界団体がなるべく加盟対象企業を増やそうという意図で立てたものである。実務的にはまったく無意味なのだ。本来は、200店が最低条件なのだ、理解させなければならない。

「11店舗では少なすぎる。その理由は、チェーンストアの目的を学ぶとわかるだろう」と導入方法を工夫すれば、教える側も説明しやすいはずだ。

テキストでは、チェーンストアの特徴として、「本部」と呼ばれる特殊な機能を持った集団があり、それによって他の経営形態では実現できない総合力が発揮できることを、強調している

(2節、pp.71~72)。

これと同時に、チェーンストアの目的は、「他の店主たちでもできる範囲を超えて、もっと大きな成果を生み出す」(p.74)ことで、そのために、「マス・マーチャンダイジングという「価値ある商品を揃え、廉価で、安定して大衆に届ける努力」(p.75)が必要だと、説明を加えればよい。

これらのチェーンストア独特の用語は、訓練生にとって不慣れなものだから、ひとつずつ暗記させよう。

4節の「システムづくり」では、3エス主義の説明に時間をかけたい。インストラクターが、いかに身近な具体例を示せるかが勝負である。

社内でも、単純化、標準化、徹底化(専門化)については、知ったかぶりで実は誤解している人が多いはずだ。

単純化とは、見栄えや印象の問題ではない。それは一言で言えば、迷わない状態である。流通業の現場のことを言われても素人にはわからないから、まずは研修室や身近なものから、「迷わなくて済む」(p.77)しくみを見つけてみたらどうだろう(たとえば、一

目でわかるトイレの性別表示、道路の交通標識など)。

標準化は、結果が同じになることであり、同じものをつくって個性をなくすことだとする誤解が多い。そうではなくて、これは、いつでもベストな状態になるようにすることだ。せっかくながらに買物に来てくれたのだから、いつ、どの店に行っても、誰に対応されても、最高の状態を味わってほしい。そうでなければ、客を裏切ることになる。それがチェーンストアの考え方だ、たとえば、訓練生にも伝わるだろう。

徹底化(専門化)は、一番説明しづらいのではないか。これを説明するには、何事も奇抜なことをいろいろ始めるより、誰もがやっているようなことでも人一倍努力して徹底し、抜きん出た存在になるほうが大きな成果につながるのだと、丁寧に説明する。

新人に限らず、多くの人は徹底化(専門化)と聞いて、他人と違うことをやって目立つことだと勘違いをする。そうではないのだとわからせることだ。

なお、流通業では、スペシャリゼーションを「差別化」と表現する人が多いが、これはやめてほしい。差別化というと、以上の本質が無視され、他社・他人と違うことならば何をやってもよいと考えられてしまうからである。

II. 流通革命

1節は、チェーンストアらしい豊かさの実現方法の学習がねらいだ。

「選択肢は、製造業や生産者が決めたものだけに限られていて、そこに自分たちが求める別のものを手に入れる手段は、一切ない」(p.81)との言及は、訓練生たちを困惑させるものだろう。むしろ、われわれの社会はもので溢れている、と感じていた人が大半だからである。

とくに、都市部の若者はチェーンストアのない生活環境にすることが多く、訓練生たちの想像する生活に密着したチェーンは、コンビニとごく一部のフードサービス業くらいである。チェーンストアがくらしを豊かにする、と言われても実感できるはずがない。

訓練生の狭い視野を、柔軟に広げなければならぬ。そのために、大衆の豊かさと貧しさを皆で一緒に考えよう、という姿勢と情熱が、インストラクターに求められるのである。本文を読ませたうえで、大いに訓練生たちの感想や意見を引き出してほしい。

経済民主主義と大衆の豊かさという2つの概念を理解するには、何と言っても、貧しさを実感することだ。これには具体例がいる。

テキストでは服のサイズの事例を挙げたが(p.83)、研修ではインストラ

クターも加わり、自分自身がこれまでに感じた「選びにくさ」や、「迷い」、「ほしいものがない絶望感」をいろいろ挙げてみよう。

それでもやはり、日本人は豊かだ、買物の選択肢が豊富だ、という意見の人もいる。経験上、10人に1人くらいの割合で出現すると言えよう。しかしそのうち半数は、本人の買物経験が少ないから、まだわからないだけだ。これから年齢を重ねるとともに、理解が深まるのを待つしかない。

残り半数はひねくれ者か、大衆生活を卑下する価値観の持ち主だから、無視してよい。

2節に入ると、流通革命の説明がある。かつては流通業に関心がある人ならば、流通革命という言葉聞いたことがあった。ただし、多くの人がそれを「問屋中抜き論」のことだと誤解していた。

現在はその心配はないものの、「プライベートブランド」や、「SPA」など、定義があいまいで、やはりマスコミなどで間違っ使われている言葉がある。新人たちも、どこからかその間違いを吹き込まれ、鵜呑みにしているかもしれない。そこで、この流通革命の説明時には、用心すべきである。

間違いの多くは、チェーンストアがメーカーになるとか、他の業種の仕事

を奪う、というものだ。そうした利権争いや野心的事業拡大が本質なのではなくて、自分たちがプロデューサーとして、他業種と協力し、世の中に必要なものを提案するのだ、と正さなければならない。

価格と品質の関係は、pp.86～87で述べているが、これもやはり、意見発表を行いながら研修を進めるのが効果的である。訓練生の中から間違っ考えが出てきた場合、様子を見て、他に誰もそれを論理的に否定できないようであったら、インストラクターがアドバイスをするようにしてほしい。

III. 商業のこれまでとこれから

この章と続くIV章では、日本の商業史を追う。ペガサスセミナーでは中堅育成セミナーで学ぶ内容の一部だ。

この章は流通史にうといインストラクターには説明が難しい。流通史でも、アカデミックな業態論や政策論ではなくて、商人道の教養がいる。新人たちの模範となるべきインストラクターには、ぜひ、こうした歴史を学んでおいていただきたい。

しかし、現実にこれから研修を始めなければならないという場合、実務対策として、歴史的事実についてはテキストを読ませることに留め、2節半ば(p.96)の、「定価破壊運動から生まれ

「革新勢力」から、解説を始めることにしよう。

2節の最後には、ペガサスクラブの説明がある。貴社がペガサスクラブで何を学んできたか、どういう仲間がいるのかを、説明してあげてほしい。この業界には、ときとしてともに学びあい、励ましあうライバルがいるのだと、教えたいのだ。

もしインストラクターが若手で、そのような自社の歴史を話せないのであれば、なぜペガサスクラブに加盟し、なぜ学び続けるのか説明できる人物を連れてくるべきである。

とくに、若手では、なぜ自社がまだ学ばなければならないのか、どの点で未熟なのか説明できない。自社は大手だとか、実力以上に格好をつけることばかり口走りがちである。訓練生は、そういう嘘を看破する。口に出さなくても、うんざりしてしまうのだ。

そうではなくて、まだ真のチェーン経営ができていない、そうなるために、学習すべきことが山積みなのだ、と伝えられなければならない。訓練生たちは、先輩たちもそうやって必死に学んできた、自分たちもこれからそうするのだと、きっとわかるだろう。

3節は、われわれのモデルとなる、アメリカのチェーンストアの特徴と、主要フォーマットの大手企業が写真で

紹介されている。

もし、貴社にアメリカチェーンの解説映像や、商品のサンプルなどがあれば、ここでそれらを紹介し、本当のチェーンの売場や商品やメニューを示すのもよいだろう。ただし扱うのは、店数500店以上の、フォーマットごとのトップ企業のみである。それ以外は、アメリカでは確立したチェーン企業と呼ばない。

IV. 始まりのビッグストアづくり

チェーンづくりの準備について書かれた1節は、ビッグストアの説明が主題である。

1962年に発足したペガサスクラブでは、まずビッグストアをつくろうとした。チェーンストアをつくるためには、人材も資産も必要だからである。

初めから、2000年までをビッグストアとして企業体制の整備をはかる期間に充て、その後ビッグストアの姿を捨ててチェーンストアに変身する、2段階構えだったのである。この点を理解させておかなければ、将来必要になる、現状否定の思考方法が身につかない。

ビッグストアの説明方法は、現在の企業規模によって変わってくるはずだ。まだビッグストアづくりが遅れている企業のインストラクターは、現在大手と呼ばれるところがどうやって成長していったかと、自分たちは同じ道を歩

むのだという点を強調する。

逆にすでにビッグストアからチェーンストアへの転換に着手している企業では、1節でこれまでの自社の歩みを振り返るとともに、2節の文脈に沿って、まだビッグストアからの脱却ができていない点を、訓練生にわからせる必要がある。

ビッグストアの実勢（p.110）についてのポイントは、第一に、企業数の上では大勢力であるはずのビッグストアだが、市場占拠率でみると、大した影響度がないことだ。いぜんとして非ビッグが、人々の消費生活の買物先として大部分を占めているのである。

そして第二に、まだまだドングリの背比べ状態で、どこが10年後を制するかわからない点も理解させておこう。

掲載した表のほか、実際の企業名を挙げた資料を使い、わが社の位置と、先行する他企業を見ておくことも、訓練生の興味を刺激する点では役に立つだろう。

その際、小売業の場合は日本リテイリングセンター発行の最新統計を、サービス業の場合は、業界ごとの売上高ランキング資料を利用してほしい。

V. チェーンストアの店舗と品ぞろえ

この章では、チェーンストアらしい店と商品の特徴をやさしく説明してい

る。具体的な技術論は、今後学んでいくことになるだろう。

1節は、業態論の初歩的内容だ。客はどうやって店を選ぶのか、という疑問から話が始まる。ここで、訓練生に意見を出させるのもひとつの手だろう。客が店を選ぶのは、何よりもまずその店が便利だからである、という事実は、日本の流通業ではほとんど無視されている。この点で進歩し続けている企業は、ごく少数しかない。その根本原因は、一度も正しい用語を教えられていないからである。本来ならば、商売の初歩の初歩として、真っ先に教えられていなければならないのに。

店がどういう状態になると客は迷惑するのか、便利な店だと信頼を得るためにはどのような点を守らなければならないのか、具体的には現場で学ぶことになる。しかし、それがどういう意味を持つのかは、業態という用語とともに、それ以前に理解していなければならない。

業態の特色を表す対策のひとつ、セルフサービスについては、解説が必要だ。

セルフサービスのことを、ノーサービス、つまりサービスの節約だと誤解する人は多い。もっと言えば、手抜き、ローコスト対策、人間性の否定と、とんでもない考えを持った新人がいても

おかしくはない。

やはり、買物経験がない若者には、接客や店員に聞かなければ商品を手に入れられない買物環境は、大変煩わしいものだという感覚がない。そうした人には、他人の意見を聞かせるべきだろう。

貴社の業態が、ごく一部でしかセルフサービスを取り入れていない場合、接客対応や店員の案内が必要な部分とその理由を、説明してほしい。なお、商品の性質上、説明が必要な特殊な商品を扱う企業の場合は、接客ではなくコンサルティングセールスなのだと、正確に言うべきである。

2節では、話が商品・品ぞろえに移る。チェーン経営の品ぞろえの最大特徴は、大衆の日用・実用だという点にある。これをどう理解させるかだ。それには、まず大衆を理解しなければならない。

流通業を働き先として選ぶ人の中には、奇抜なものを売りたい、世の中の最先端のライフスタイルを送る特殊な客を相手に商売をしたい、自分が好きなものを皆に知ってほしい、という欲がある。

大衆の日用実用品こそがチェーンストアの主力商品だという発想は、これらの欲と真っ向からぶつかる。

これはインストラクターと、チェー

ンストアの勉強を始めたばかりで、まだ欲の虜になっている新人との、価値観の戦いである。彼女・彼らの心のうちに秘められている大衆への関心に訴えようではないか。

テキストに、「世の中には、大衆から外れた人もいます。(中略)誰もが ある品種に関しては、『大衆から外れた一部の人間』、いわば『変わり者』になり得るのです。」(p.125)とある。これは、逆にも言える。

つまり、たとえあなたが、「服や車や食べ物について特殊な趣味嗜好を持っていて、皆と同じものはつまらない、自分は変わったものを選びたい」と思っているとしても、それはあなたの日常生活の一面にすぎない。たとえば、特定のブランドの服しか着ないと決めていても、トイレットペーパーは他人と同じで済むのだ。

こうして、あなたも大衆であると、わからせる必要がある。

そのうえで、では、あなたが毎日使うそのトイレットペーパーの価格は、どうあるべきかと聞けば、低価格の意義も理解しやすい。

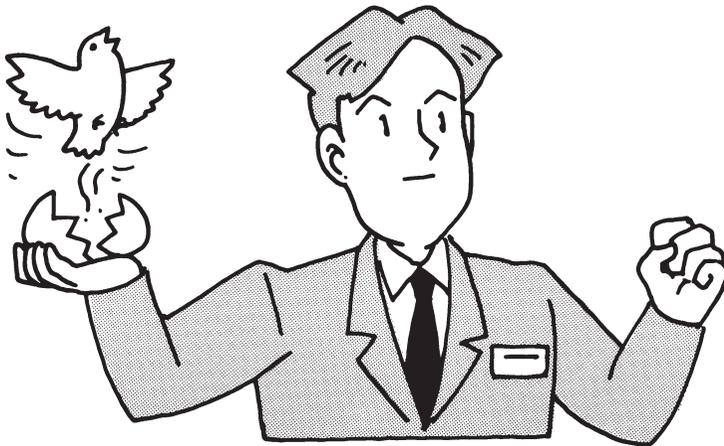
ここで価格について説明するとき、「自社の売価は高い、しかしそれは他社より高品質だからだ」と、決して開き直った発言をしてはならない。こう言うと、テキストで解説しているチェー

ンストアの主張が崩れる。そればかりか、インストラクターの、チェーン経営のスペシャリストとしての志の低さがあらわになる。

そのような自己肯定をしなくても、「いまはまだ価格を下げる力が足りない。だから、まずはそれ以外の便利さ

で、客の信頼を築いてきたのであり、価格破壊はこれから、あなたたちと取り組む課題だ」と、新人たちに素直に言うべきである。

なお、日用実用品という言葉は、常識として覚えさせておこう。



第3部 あなたが担う職場の作業

1. 作業実行の条件

この部は、現場で実際の職務を割り当てられる前に学習してほしい内容を詰め込んでいる。

新人教育を任された現場のマネジャーにとって一番困難なのは、単純な作業のやり方について「こうしろ」と説明しても、どこをどうまねすればよいか相手が理解できない事態だ。

これは、方法を学ぶとは、何を学習することなのか、理解させていないからである。方法とは、このテキストで繰り返し述べているように、道具と、動作と、手順に分解される。それぞれは連動しており、1つを完全にすれば他もちゃんとキマリ通りになる、というものだ。だから、3つセットで覚えるのだと、現場に立たせる前に教えておかなければならない。

1節では、それを学ぶ以前の準備として、「知らなかった、わからなかった」は仕事では言うてはいけないという常識が書いてある。まだ、仕事を始めたばかりの人にとっては、厳しく聞こえるのかもしれない。しかし、「わからないことが出てきたら、後で聞け

ばいい」という態度ならば、新人訓練も、今後の長い自己育成も意味をなさない。

ここでは、「命令された内容がわからないならば、そのときに聞け。理解しないまま、何事も始めてはいけない」と念を押してほしい。そして、そのためにも絶えず、ノートを取るように、と言うのである。

続いて、方法を間違えるとどういう事態をまねくかが書いてある。ひとりが職務を果たさないと、皆が迷惑するというのは当然だが、よりわかりやすくするために、怪我をまねく事故が起こると述べている (p.133)。社内の労災発生状況など、適宜、貴社の具体例を紹介してほしい。

2節では手順に目を向ける。道具と動作は正しい手順にもとづいて選んだり、配置を決めたりするものだから、まず手順の考え方を知らなければならない。スペシャリストを目指すならば、作業ごとに手順を言葉と図面で表現する訓練が必要だが、新人研修では、準備段取り作業というものが常に必要なのだとわかっていれば十分だ。職場に

入ったばかりでは、準備や後始末が仕事の中心になるのは、どの世界でも同じである。そこで完全に職務を果たせないようであれば、先は望めない。

II. 作業能率

II章では動作経済の説明を行うが、その言葉よりも、具体的に身体をどう動かせば負荷が減り楽になるか、間違いや危険を避けられるかを理解させるほうが重要だ。

ムダ・ムリ・ムラとは一般的によく言われる。単純な言葉だから何の説明もなくとも、何となく悪いことなのだと、わかった気になるからだろう。しかし、あいまいな印象では、肝心の対策を見つけられず、防ぎようもない。

1節の冒頭でさらりと正しい意味(p.141)が書いてあるが、訓練生に注目させるために、最初にムダ・ムリ・ムラとはどういう意味か、インストラクターが質問してもよいだろう。

能率とは、このムダ・ムリ・ムラがどれだけ減ったかを示す言葉だが、一般的には、動きが速いこと、あるいは、そう見えることだと考えられている。

この一般論を否定しないと、せわしなく動けば評価されると、職場に入った途端に誤解をしてしまい、現場作業教育を行う上司も頭を悩ませる。

テキストにある通り、作業が速く見

えるのは、実際には決められた方法を守っていない、不完全作業になっているだけだ。むしろ、キマリよりも早く済んでしまったならば、何かミスはないかと点検する習慣をつけるのが、新人訓練の目的である。

2節は動作経済の原則が羅列されている。このような知識体系があると想像したこともない訓練生が、少なくないだろう。

そうした人のために、これは人類の経験法則なのだと強調し、関心を引き出そう。単純なことにも、ちゃんと理屈がある。そしてそれを学び、その通りに実行すれば、誰でも最高の成果が生み出せる。それに訓練生が自ら気付ける研修になれば、インストラクターとして成功だろう。

ここで書かれている内容は、テキストを読んだ後に、実際に作業を行わせ、インストラクターが動作の問題点を指摘するやり方をとってもよい。頭で理解していても、身体をその原則通りに動かすのは難しいことと、それが訓練に応じて次第にスムーズに実行できるようになる喜びを、教えられるはずである。

III. いよいよ現場へ

第3部最後の章は、これから現場に立つ人々に持たせておきたい知識をま

とめている。

1 節は、勤務開始後に任されることになる基礎業務の名称を挙げているが、これは貴社の実際の基礎業務を挙げ、説明をしたほうがよいはずだ。

もし、研修用に一覧表をつくるのであれば、できる限り数多く業務名を書き出すこと。マスターすべき課題がたくさんある、と自覚させるためだ。

2 節は、あえて「売場の科学」という見出しを付けている。前章の動作経済の原則について話したのと同じように、**チェーン産業には確立された知識体系があるのだと、わからせるためである。**小売業以外の場合、同様に自業種の説明をしてほしい。

新人たちは就職活動中から、様々な話を聞かされてきたはずだ。中には、このチェーンストア産業のロマンに感動し、自身の人生の大切な時間を捧げるに相応しい価値を、貴社に見いだした者もいるだろう。

ところが現場勤務を始めると、その情熱がいささか冷めてくる。日々の仕事は地味な作業の連続であり、淡々とそれをこなすことが求められると、一時の感情は忘れられていくものである。

そこで退屈でつまらない仕事だと感じるか、それとも、地道にコツコツと努力をしていけば実力が身につくと考えるかは、その人次第かもしれない。

しかし、インストラクターが事前に、現場で学べる**知識の素晴らしさ**を説いてくれれば、挫折を免れる人もいらずである。

この2 節では、何気なく見える売場が、いかに合理的な判断により設計されているものなのかを教えるのが目的だ。テキストでは、ワンウェイ・コントロールの説明をしているが、それに留まる必要はない。

買物カートの容量、駐車場の区画の大きさ、天井高、照明配置、時間帯ごとのレジ開設数、フライパンの大きさ、何ごとともどういう根拠にもとづくものなのかを説明し、訓練生が「そういうしくみがあるのか」と驚くように説明を加えればよいだろう。

ただし、チェーン経営の技術原則をいろいろ新人に覚えさせようとしてはいけない。そうしたところで、まだ無意味だ。それより、科学的知識にもとづく産業であることを伝え、学習意欲を抱かせられれば、新人研修での目的は果たしたことになる。

2 節の最初 (p.155) にある、「**思いつきアイデアは捨てよ**」の理屈は、記憶させておくべきだ。あなたは、科学的世界の技術者なのだから、発想や勘で動いてはいけないのだと、丁寧な説明が必要であろう。

3節は、テーマが少し変わる。緊急事態の対応だ。

これも、現場に配属されてからでは、なかなか話すチャンスがない。そこで、この時点で最低限のことを、頭の片隅に入れておいてほしい。禁忌と絶対を守るべきことを教わった記憶があれば、万一の事態が起こったときに、落ち着いて対処できるからである。

店舗で起こる災害や事故は、多様だ。そのことを、流通業の経験がない人は知らない。事故や犯罪行為が、日々どこかで起きていて、その場に居合わせるばかりか、一人で対処しなければならない場合があり得ることを、想像したこともないだろう。

想定外の事態が起きたとき、人はどういう行動をとるのか。多くの人は、パニックになると考えるが、社会学的な研究によって、そうした状況は実は起こりにくいのだとわかっている。

むしろ、人の心理は、大事件を目の当たりにしても、それがあたかも平凡で些細なことのように認識しようと働き、いつものように振る舞おうとしてしまう。これを、「日常性バイアス」という。緊急事態に、逃げ遅れや周囲の無関心で、多くの犠牲が生じる原因

は、これである。

職業人として、「緊急時には、日常とは異なる行動をとらなければならない」と身体で覚えて実行できるように訓練するのは現場だ。しかし、言葉で緊急事態の説明を受けておかないと、その深刻さは伝わらず、当事者意識を持ってないだろう。

一番怖いのは、日常性バイアスによって、従業者が危険性を低く見積ることである。警報が鳴っても、周りの人が何も言わないから、客の避難誘導をしない。犯罪事件が起きていても、遠くで傍観している。火災を発見しても、一人で消火活動を始めてしまう。巨大地震で損壊した建物に、私物や仕事道具を取りに入っていく。

これらはペガサスメンバーの中で、実際に繰り返されている行動だ。中には、それらの行動によって二次・三次被害が発生し、死傷者が出たり、営業再開のメドがたたなくなったりする場合もある。後からみれば軽率な行動だと思っても、その時点ではどういう帰結が待っているか思いつかないのである。一度も職場で、話題にしたことがないからだ。

第4部 数字を使いこなそう

1. 数字の基本

最後の第4部では、I章で数字を正しく書き記すための注意点を、II章で単純な計算で職場の実態が見えることを説明する。

しつけという意味では、I章の内容は重要である。やはり、職場で仕事を始める前に間違いを正し、完全にできるように準備しておくべきことだ。

1節のねらいは、数字を常に正確に書かせる訓練である。

その人が美しい字が書けるかどうかは、まったく関係ない。悪筆でも、職場で数字を使うには、誰もが正確に判別できるように書かなければならないし、その訓練が済むまでは、決してデビューさせてはいけない。

流通業には、文字を正確に書く力が身につけていない人が多い。これは、他主要産業と比べたとき、圧倒的に目立つ欠点である。

文字の書き方について厳しい訓練を課すと、新卒者の中には、このような細かいことをうるさく言われることに、疑問を持つ人が出てくる。そのときは、企業では数字をひとつ間違えると、そ

れを発見するために、膨大な労力が必要になるのだと、わからせなければならない。

新人は、個人の財布から10円なくなると、企業において数字の誤差が生じることの違いを知らない。社内に具体的な失敗エピソードがあれば、ぜひそれを話してほしい。

銀行ならば、毎日の金銭受け渡しで1円でも帳尻が合わなくなると、行員総出で、どこかに現金を落としていないかと探す。しかし、それ以前に、そうした事態が起こり得ないようにしくみを構築し、現金の受け渡しや書類の記入方法のキマリを誰もが守れるように、厳しい訓練が行われている。

流通業と一体何が違うのか。それは、インストラクターの真摯さである。あるいは、基幹産業を支える人材を育てるという気概である。

新人訓練のカリキュラムの中でも、正しい数字の書き方は、とくに厳しい態度でしつけなくてはならない。

2節は、数字の読み取り方、数え方、電卓の打ち方である。これらは、実際に数字を羅列した書類を配布し、電卓

を打たせるとよい。

道具が正しくないと、動作も、手順もおかしくなるという大事な教訓を、ここで学ぶはずだ。

何列もある数表から数字を拾い電卓を打つと、どこを見ているのかわからなくなって、間違いが起こる。だから、ものさしをあてるか、チェック印をつけながらやるのだ、とテキストに書いてある (p.170)。それを読ませておいて、後は自由にやらせてみればいい。

何人かは、言われた通りにやらないだろう。これだけ言っても素直に聞かず、自分の好きなようにやりたいと考える人は、必ずいるものである。

インストラクターはまず黙って観察して、自由に計算させた後に間違いを正せばよい。そして、正しい方法でもう一度やらせる。言われた通りにやったほうが、ミスも防げるし、ずっと楽だと気付けるだろう。

さらに、もう一度検算させて、自分で点検をする癖もつけさせる。

物の数え方も同様だ。バラバラのものを整理し、一塊のブロックにまとめて数えたほうが正確に数えられる。やり直しが減るから楽になる。

ここでの注意点は、早さを競わせてはいけないし、早い人を褒めてはいけないことだ。遅い人には、「他人より遅いから、自分はより訓練をしなければ

ならない」と思わせればよい。しかし手際のよい人には、再び能率の説明に戻って、終える早さよりも正確な方法でやるのが仕事では大事だと、再強調しておこう。

II. 費用と利益の構造

II章は、費用と利益の関係、および生産性について、単純な計算を解くドリル形式をとっている。

いずれも、仕事を行ううえで常識として学んでおくべき内容だが、この章の真のねらいは別にある。それは、数字を使えば組織活動と、自分自身の行動の実態がわかるのだと理解させることである。インストラクターはこの点を踏まえて、訓練生の興味を引く進め方をしなければならない。

営業収益がどのように使われ、利益を生み出すのかという話は、新人訓練の相手が大学新卒者ならば、大方理解しているはずのことだ。しかし、中にはそのような構造を知らない者もいる。それだけではなく、本で読んだことはあっても用語があいまいであったり、勘違いしていたりする。何より、自分で数字を使って簡単な計算をするだけで、様々な実態がわかる面白さを、多くの人は知らないはずだ。

そこで、ここではテキストを読むことと並行し、少々時間に余裕を持って、

インストラクターが説明をしながら、実際に訓練生に計算させる機会をつくる。インストラクターは、事前にわが社の決算書の中から、必要な数字を抜き出した資料を用意しておく必要がある。

1節は、利益と費用の種類を説明している。収益の大半が費用でなくなることは、p.183の図を見れば明らかだが、数字で計算をすればもっと印象が強くなる。最初に自社の収益額を電卓に打たせ、そこからテキストに沿って順に各種費用を説明しながら、その額を引き算させていけば、最終的にどれほど利益が残るのか、理解しやすいだろう。

2節は、人時生産性を中心に、働くことの価値を数字で理解させる、大切な内容だ。

自社の実態数字がなければ、訓練生がこれを学ぶことはできない。インストラクターは必ず、従業者数などの正確な資料を、用意してほしい。これをやらないと、このテキストで最も伝えたい主張も、ぼやけてしまう。

このテキストは、あなたの労働の価

値を高めなければならない、という説明で始まっている。そして最後に、あなたの1時間、1分あたりの賃金はいくらだ、と自分で計算してわかるようになっていく。

冒頭で述べた労働の価値と、巻末の時間あたり費用は、同じことだ。しかし、インストラクターのあなたの導きによって新人訓練を歩んできた人々にとって、その2つはまったく違う意味を持っているはずである。

最後のページには、いくつか知っておくべき、自社の営業関連数字の記入フォームを用意した。一番下は、1点あたりの営業利益である。1つのもはやサービスを販売して得られる営業利益の実額だ。

われわれの仕事は、たくさんの客を相手に大量の商品を供給することだが、一つひとつの商品から生まれるもうけはわずかな金額である。だからこそ、どのような失敗も許されず、常に完全な状態ですべての客をもてなさなければならないのだ、という話もできるだろう。

D. エクササイズ 進め方の解説

渥美 六雄 著

テキストには、演習課題として各章の末尾に「エクササイズ」が載っている。それぞれの課題は設問形式をとっており、次の3つに分類される。

見てみよう 自分自身で職場や他社の店を見学するか、インストラクターの用意した資料を見て、テキストの内容を具体的に理解する。

話し合ってみよう 他の訓練生と意見交換する。インストラクターが司会役となり、一人の発言時間を1回1分と制限し、全員に発言させる。間違った判断や話の趣旨がそれの場合には、助言を与える。

聞いてみよう 社内の事例や実態を、インストラクターが説明する。

企業によっては、テキストの全ページをインストラクターが十分に説明する集合研修の時間をとれないはずだ。その場合、毎回予習としてテキストの指定した箇所を各自に読ませたうえで、集合研修の場では、これらの課題を中心に解説し、重要事項を強調していくという訓練方法もある。

なお、これらの演習を意義あるものとするために何よりも欠かせないのは、インストラクターの準備だ。社内の資料や事例紹介のための材料を用意せよ。また、課題を与えた以上は、その成果を必ず報告させ、間違いはその場で正す必要がある。

したがって、演習課題ひとつ行うだけでも、相応の研修時間が必要である。もちろん、すべての課題を実行する必要もない。新人訓練の重要教育事項に関わるため、優先的に取り組んでいただきたいものには、★印を付けて強調した。研修プログラムづくりの参考にしていきたい。

第1部 1章

見てみよう

店舗やその他の職場で、それぞれの人は、どのような職務を分担して務めているか職務の違う役割を、できる限り多く挙げさせる。正式な職位名も説明できるようにする。

同様に、本部では、どのような役割分担がなされているか

上記と同じ。この時期では、新人がまだ知らない職位がいろいろあるはずだから、インストラクターが紹介する。組織には、様々な職務があるのだと知ることが、目的である。

話し合ってみよう

わが社の企業活動の目的は、何だろう

会社のロマン（どういう社会をつくりたいか）とビジョン（構想）を説明する。新卒者の場合、採用活動中に説明されているはずだが、改めて流通業、あるいはチェーンストアとして、社会にどういう貢献を果たしたいのかを教えること。「将来、売上高いくら」とか、「店数何店」というのでは、組織をつくる目的にはならない。企業の社会的責任（CSR）のような、事業と関わりのないことも不適。

あなたが、職務を完全に果たせない場合、どういう問題が生まれるか ★

誰でも、比較的意見しやすい設問である。導入はこうした答えやすい課題を用意し、発言しやすい雰囲気をつくる。テキストでは、組織、分業、命令、報酬といった言葉が関連づけられている。訓練生がそうした言葉を使ったときに、インストラクターが発言を繰り返して、強調しておくべき。テキストの言葉と論理を使って説明すべきだということを、本人たちに理解させたいからである。もし、突飛な発想が出てきたら、テキストではどう説明していたかと、聞き直すこと。用語が間違っていて使われていたら、その場で正しい意味を解説し、発言者に言い直させる。

聞いてみよう

新人教育を終えた後、どのような技術や知識を学ぶ機会が得られるか

わが社の教育制度について説明する。同様の課題は後にも出てくる。ここでは、教育カリキュラムの体系図などを使って、10年後、20年後も、教育を受けるチャンスがあるのだとわからせれば十分である。教育体系がそこまで築かれていない場合は、職務を通じて経験教育のチャンスがある点を説明する。

あなたが受け取る給与支払明細書には、どのような記載事項があるか。それぞれの項目の意味と、支払い条件を正しく知ろう ★

これは、実際に従業者が受け取る明細書が必須。できれば、実際に金額が記載されたものとする。新卒者には、それぞれの項目も読み方もわからないから、名称と、どういう条件で支払われるものなのかをいちいち教えること。そして、この金額が、あなたが職務を果たした成果なのだと理解させる。

第1部 Ⅱ章

見てみよう

職場で、それぞれの人が話す内容と姿から、誰が誰の上司・部下か

各自に予習・復習として課せばよい。誰にでも上司と呼べる存在がいるのだとわかれば十分である。

就業規則をもとに、勤務条件を正しく理解する ★

就業規則の解説をすでに終えているのであれば、割愛してよい。しかし、その機会がなかったのであれば、大問題である。少なくともここで、就業規則に沿って、勤務するうえでのキマリと雇用契約の内容をわからせなければならない。実際に就業規則実物を用意し、全体の構成から説明すること。

話し合ってみよう

これまでに発見した、わが社独特のキマリ ★

最初にインストラクターが事例を挙げると、訓練生は発言しやすくなる。事例を出すなら、具体的な職務の説明よりも、あいさつの仕方や社員の名前の呼び方など、常識的なもののほうがよいだろう。

いくつかの単純な作業を事例として、それを命令する場合に必要な内容を、5つの要素に分けて説明する ★

命令の5要素 (p.19) は、全員に繰り返し唱和させ、覚えさせるべきものである。しかしそれだけだと、抽象的で記憶に留まりにくいから、事例を訓練生に挙げさせるのだ。意見が出ない場合は、一般生活でも理解しやすい、フロアの清掃や、店の戸締りといったシーンを思い浮かべるように助言しよう。

正確に命令を聞き、報告を行うために、どういう態度と準備が必要か

IV章で扱う、「命令を受ける準備」(pp.44～45)の内容につながる。その解説時にこの設問を扱ってもよいが、先にここで考えさせるのも、ひとつの手だろう。

聞いてみよう

上の設問で見つけたわが社独特のキマリの目的と、それができた経緯を先輩に聞く

何から何まで経緯を知ることはできないので、エピソードは1つでよい。創業初期には、こうした話がいくらでも見つかるものだが、事例が思い当たらないインストラクターもいるだろう。職場の年長者に事前に相談して情報を仕入れ、訓練材料を用意しておくことも、インストラクターの任務である。

社内の過去のキマリ違反例と、罰則例 ★

決着がついた内容であれば最近の出来事でも構わないだろう。インストラクター自身の過去の過ちでもよいし、わが社をゆるがせたような大失敗

でもよい。「先輩に言われたような手順で点検をしなかったから、大量の商品在庫をダメにした」といった、小さな違反行為が大きな損害を生んだ、という典型的なストーリーを示したい。オチは、始末書を提出したとか、こっぴどく叱られたと、何らかの処罰があるのだとわかる形にしてほしい。

第1部 Ⅲ章

見てみよう

先輩たちがどのような話し方で、客と他の従業者に接しているか

間違った方法の人を観察されても困るので、模範的な人を指定できるようにすべきである。研修室で見られるように、動画を記録しておくのもよいだろう。単調になりがちな研修の緊張をほぐすアクセントにもなる。

先輩たちが、電話応対時や上司から命令を与えられたとき、どのようにノートを取っているか

上記と同様。メモ魔と呼ばれる人を見つけてほしい。ノートの取り方にもコツが必要である。見出しの付け方や、文字の大きさ、書く位置など、良い例があればそれを見せ、同じように書かせる訓練をすべきだ。もっとも、本来はインストラクター自身が、自分のノートをいつでも堂々と見せられるようであればならないのだが。

話し合ってみよう

マナーとエチケットのルールを破ると、他人は、あなたにどういう印象を持つか ★

不快になる、だらしなく思う、信頼できない、近寄りたくないなど、当然の答えが予想される。それでよい。最後に、では、自分がそう思われないようにするには、どうすればよいか、とテキストの内容に話をつなげるようにする。

自分がとくに注意しなければならない、身だしなみ・服装のエチケット違反事項は何か

これはむやみに全員に答えさせる必要もないだろう。訓練生が下を向いていたら、インストラクター自身は、新人の頃どういう点に気を付けたのか、説明すること。

同じ文書を複数人で順番に読み、それぞれの話し方の癖を比較する

読む文書は、新聞記事でも会社のニュースリリースでもよい。複数の人に読ませると、いくつか共通する悪い癖が見つかるはずだから、その点についてインストラクターが指摘すればよい。個人ごとに是正すべき点を伝えるならば、本人を呼び出して伝えるべきで、他人の前で糾弾する必要はない。

聞いてみよう

客からの質問や苦情処理の失敗事例と、その理由 ★

「客の切実な訴えを、クレーマーだと決めつけて、無視してしまった」という事例がよいだろう。誰かが報告を怠った結果、組織的な対応が遅れて被害が広がった事件、誠意を込めて謝ったが受け入れてもらえなかった経験など、いくつかパターンがほしい。

先輩たちは、どうやってしゃべり方や言葉遣いの癖を直したか

これもインストラクター個人の失敗経験から話し始めれば、訓練生の印象に残るだろう。ただし、失敗事例を紹介するときは、必ず「こうするのが正しかった」と、正しい対策も示さなければならない。ここでは、教本を読んだとか、何度もやり直したとか、新人がそのまま実行できる具体的な訓練方法を教えること。

第1部 IV章

見てみよう

一日の時間の使い方を観察し、時間帯によって何をしているか

職場にいる人々の仕事の仕方を見て、時間帯ごとにどのような業務が発生するのかを学ぶのが目的。テキストでは、準備と後始末について述べているので、その点に注目してほしい。

報告書の良い例と悪い例を比較する

社内のパソコンやファイルをのぞけば、事例はすぐ見つかるだろう。悪い例とはたとえば、数字が欠けている数表が載っていて、作成者や日付もわからず、傾いてコピーされた書類である。一方、良い例とは、斬新なレイアウトや装飾過多のものではなくて、上記のミスが一切なく、すっきりとした報告書のことを指す。

話し合ってみよう

ノートを取らないと、どういう失敗が起こるか ★

p.47の、ノートを取ることに利点の逆の状況を考えればよい。意見をさせた後で、この利点を再び読ませるべきである。その後で、いま発言した当人に、言ったことをもう一度正確に繰り返させればよい。ほとんどの人は、自分の言葉でも、正確に繰り返せないはずだ。「それでは、誰かいまの発言のノートを取っていたのか」と聞けば、さらに話がつながる。ただし、このときインストラクター自身がノートを取っていないと、説得力がない。

職場には、どのような機密情報があるか ★

どれほどの例に訓練生本人たちが気付けるだろうか。客の個人情報やパソコンのログイン・パスワード程度しか、意見が出てこないかもしれない。取引先の情報や、発行前のチラシの内容、開発製品の仕様書や、人事関係資料、同僚のプライバシーまで、あらゆるものが他人に公言してはいけないものなのだと、補足する必要がある。

聞いてみよう

先輩たちは、仕事をする前にどういう準備をしているか

仕事を開始する前に手帳を見るといった話はもちろんだが、新人にはそれ以外にも自宅を出る前の朝の身支度、さらに言えば前日の晩にしておくべき準備から、説明してほしい。これはしつつけの問題である。

第1部 V章

見てみよう

教育制度のしくみ

ここではすでに、スペシャリストという道を示したので、I章の演習にあった教育カリキュラムを、もう少し詳しく説明したい。とくに、スペシャリストになる前と後に、厳しい選抜試験制度があるならば、その紹介が主題となる。ペガサスセミナーのテキストを見せるのも、よいだろう。

マネジを使って部下を動かす上司の様子

模範的マネジャー・スペシャリストの仕事を観察させる。ただし、学習ポイントは、ビジネスらしい言葉遣いや態度がとれているかという点である。部下と茶飲み友達のような話し方をする人や、ミスを叱れない人では、テキスト内容のモデルになれないので、人選には注意すべき。

話し合ってみよう

あなたがまず、職業人としてマスターすべき単純作業

すでに勤務を開始している人ならば、具体的な作業名称が挙がることだろう。それ以外の場合、とくに意見を求める必要はない。

将来、どういう実力を身につけたいか

スペシャリストとしての活躍を目標に持てる人は、この時点では、まだ多くないかもしれない。しかし、この設問に答える人が多ければ、ここまでの研修内容も効果があったということだ。

聞いてみよう

わが社のスペシャリストと呼ばれる人々には、どういう役割が期待されているか
ストアマネジャーの他に、バイヤーやスーパーバイザーなど、勤務開始
直後ではなかなか接することがないいくつかの職位について、職務内容や
勤務実態を示すこと。将来の活躍の場がいろいろある、と思える内容にし
なければならない。

自己育成に役立つ教材 ★

V章の表紙に、手取り収入の10%を、自己育成費にまわせと書いてある。
ただし、何でも出費すればよいわけではない。血気盛んな人ほど、マネジ
メントスクールの教科書や、経済評論家の書き物を読みたがる。教養を広
げるために目を通して構わない。ただし、あなたがスペシャリストとし
て、自分の力で人々の豊かな生活を育むためには、それらはほとんど役に
立たないし、優先して購入すべきものでもないと教えるべきだ。単行本な
らば、当然チェーンストア経営に関わるもの、ペガサスクラブの関連書籍
を読ませてほしい。職務上の立場が変わるごとに読み返せば、その都度、
有益な発見があるはずである。新聞は経済紙と一般紙、雑誌は流通業界誌
と商品知識を増やすための専門誌を、実物を展示して紹介する。

第2部 1章

見てみよう

経営形態が異なる実際の店で、特徴の違いを見つける

日常生活の中で発見した事実もあるはずだから、皆が意見を言いやすい。
ただし、テキストに載っていない点については、本当にそれがチェーンス
トアらしい特徴なのかを、インストラクターが判断しなければならない。

話し合ってみよう

チェーンストア経営だからこそ、できることは何か ★

ここでは商品開発や価格破壊についてはまだ論じていないので、中心的内容は、大量販売という点になるだろう。テキストpp.73～74の挿話を使って、話し合えばよい。しかし、大量に売り続けることの難しさは新人にはわかるはずもないから、納得できない様子の人がいても、無理に説得しないこと。

聞いてみよう

かつて、あなたの会社がもっと小さかったときと現在とで、店はどう変わったか
インストラクターが若手ならば、答えにくいだろう。これも先輩の話を頼りにして、逸話を用意しておこう。訓練生に聞かせたいのは、規模が拡大したからこそできるようになったことである。もちろん、企業がもうかったとか、上場したとかは話題にするような内容ではない。どうしても規模自体について触れるならば、客数変化だけである。

社内にある、3エス主義の具体例

内容は、オペレーション上のしくみでも、商品についてでも、事務用品でも、何でもよい。わが社が自慢できるこだわり部分があればわかりやすいが、立場によって、意見も様々だろう。インストラクターには、社内の複数セクションから具体例のアイデアを集めてほしい。

第2部 Ⅱ章

見てみよう

店舗で買物中に困っている客を見つけ、その理由を想像してみる

高度な設問である。研修の合間に、宿題として与えてほしい課題だ。再集合時に気付いた点を集めれば、「客の立場」を学ぶ良い材料にもなる。勤務が始まると、その感覚がどんどん薄れていってしまうものだ。だから、

スペシャリストとして観察・分析の技術を身につけなくてはならない。しかし、まだ「客の立場」に近い訓練生は、そうした理論武装がなくとも、店の様々な不便さに気付ける。その経験をしておくことは、何もしなければやがて「客の立場」を失ってしまう彼女ら・彼らにとって、貴重なのだ。

話し合ってみよう

あなたが最近経験した、買物中に自分が求める選択肢がなく、困ったもの ★

これも、「客の立場」で答える設問。しかし、買物経験が少ない訓練生の場合、発想が限られているだろう。そういう人は、他の人の経験を聞き、学ばよいのだ。発言の中で、悲しかった、辛かった、惨めだった、という感情が吐露されるだろう。そうした感情は聞き逃さずに、インストラクターが強調しなければならない。まだ、日本の買物は苦痛なのだ。

身の回りにある、「高品質」をうたっていても使いにくいものと、低価格でも適正品質の例 ★

他人の意見に対し、「本当にそうなのか」、「そうした品質（機能）は必要・不要ではないか」、と異論が出てくるように促したい。何が適正かは、その人がどういう目的・用途で使うことを想定しているのかによって、違うからである。その点を深めるには、「では、どういう用途であれば、それは適正だと言えるのか」と考えさせるのがよいだろう。

聞いてみよう

チェーンストアを目指す企業が増え、過去と比べてものの値段がどう変わったか

テキストに牛丼の例（p.126）があるように、訓練生には食品の事例が最もなじみやすいだろう。しかし、わが社の価格破壊の事例があれば、ぜひそれを扱ってほしい。その場合、過去と現在の実物サンプルが必要である。教育訓練担当セクションは、そうした社内資料の蓄積と体系化を行わなければならない。

第2部 Ⅲ章

見てみよう

本やインターネットで、石田梅岩の思想とその背景を学ぶ

これは各自、調べてほしいという自由課題だ。流通業で働く者の教養として、若いうちに商業道徳を身につけてほしいのである。石田梅岩は、江戸時代の思想家である。商家に20年間奉公しながら独自の思想を築きあげた。独立して自分の店を構えるのが当然のところ、引退後45歳になると、自邸の前で誰でも参加できる無料の講演会を開き、「我教ユル所ハ商人ニ商人ノ道アルコトヲ教ユルナリ」と、商人の倫理を説いた。初めは、無学の者が何を言うかと嘲笑の対象にされたというが、やがてその名は全国に知れ渡る。士農工商と言われた時代のことである。この言葉には、社会的影響力を持ち始めた商人に対する、武家の反発心が現れており、実際、「商人は何事をなすこともなく利益を稼ぐ卑しい人間だ」という価値観は、支配的だったのだ。インストラクターとして、商業の社会的役割を説明するには、石田梅岩の思想は学んでおかなければならない。

話し合ってみよう

越後屋（現三越）と高島屋の主張について、どう思うか

pp.92～93にある、両社の言い分は、現代から見ると当然だと思うものもある。訓練生には、これらの店が成功するまで、この時代は、その当たり前のことができていなかったのだと、説明がいるだろう。たとえば、客は平等に待遇とある。当時は客の足元を見て、奥から商品を取り出してくるか、そのまま追い返す店が一般的だったのだ。

聞いてみよう

どのように、大手メーカーによる価格支配は行われてきたのか

わが社が扱う商品の例があればよい。歴史については、渥美俊一著『流通革命の真実』ダイヤモンド社、2007年、第2章を参照せよ。

第2部 IV章

見てみよう

110、111ページの表をもとに、あなたの所属する企業の規模は、どの位置か点検する（小売業とフードサービス業以外の場合は、業種ごとの企業売上高統計を参照すること）

自分の所属企業が大手か、中小かは、売上高を見れば訓練生でもわかるから、念押し程度でよい。それよりも、インストラクターに解説を加えてほしい点は、p.110の表下にある通り、ビッグストアがいかに集まろうとも、まだ市場は非ビッグストア、非チェーンストア志向グループに占められていることである。どんなに規模を拡大した大手企業が増えようとも、チェーンストアをつくらなければ、大衆の圧倒的信頼を得て、社会的影響力を持つことは不可能なのだと説明する。

話し合ってみよう

どうして、チェーンストアづくりの準備段階（ビッグストア期）に、時間がかかるのか

わが社の場合はどうだろうか。いま、何に取り組んでいるのだろうか。
2、3事項にまとめて、企業の中長期優先課題を、わかりやすく説明すること。

聞いてみよう

企業が、チェーンストア研究サークル「ペガサスクラブ」に加盟する理由と、先輩たちは何を学んできたのか

この点も、インストラクター個人の意見ではなく、わが社の組織づくり面での目的を述べてほしい。当然ながら、新人たちが希望を持てるような紹介方法とすること。

第2部 V章

見てみよう

あなたの所属企業の店や、大手他社の店を見て、どういう業態＝便利さ対策が行われているか

テキストで説明した、セルフサービスやショッピングセンター立地に注目させればよい。そのほか、買物時間が短くて済む（ショートタイム・ショッピング）、好みのもを選びやすいなどの点であれば、わかりやすいだろう。業態の違いを発見するには、同一フォーマットの比較は有益だが、初学者には難度が高い。わが社と大きく異なるフォーマットの店を見学したほうが、収穫を得やすいだろう。

話し合ってみよう

ショッピングセンターと、商店街や、駅前商業ビル・百貨店との違い

要点は、駐車場と計画された核店があるテナントミックスのふたつである。ストア・コンパリゾンが難しければ、写真や施設のウェブサイトにあるフロアマップを使って説明してもよい。

聞いてみよう

わが社の店の来店頻度

平日と休日を分けて示すこと。数字を教える前に、まず訓練生に想像させてみよう。

同じ品種でも、安いものと高いものとの、どれくらい販売数量に差があるか

実態を知らない人は、「安いものがたくさん売れるのは確かだが、少々高いものへの需要も多少はある」と、何となく思っている。これは、その「たくさん」とか「多少」を、数字で理解していないからだ。わが社の商品の中でも、誰にでも身近な品種を選び、販売数量格差が大きい（10倍以上）、印象的な例を挙げること。

第3部 1章

見てみよう

店内の、事故が起こりやすい危険箇所はどこか ★

研修時間内に考えさせる場合は、バックルームを含めたレイアウト図を用意し、印を付ける。そのうえで、それぞれどのような危険があるのか、意見を述べさせる。

職場にある、いろいろな道具の置き場所を、現物で見る

これはぜひ、実際の店舗で行ってほしい。レポート課題にするには、やはりレイアウト図を配布し、それぞれの道具の保管場所を記入させればよい。

話し合ってみよう

勤務中に起こる事故には、どういうものがあるか

p.133にある5つの事故原因をもとに、わが社の場合の具体的事例を紹介すること。どうすれば事故を避けられるのかを訓練生に考えさせ、その後で、正しいマニュアル上のキマリを教える。

様々な日常の活動のやり方を、(イ) 道具・動作・手順に分けて、説明する

(ロ) 準備・主体・後始末に分けて、説明する

仕事上の業務について考えさせても、経験がない人にはわからない。これは、日常生活の中で繰り返し、何気なく行っていることを対象に、手順を学ぶ訓練である。「歯みがき」や「車の運転」のような話題を選ぶべきである。

聞いてみよう

いろいろなマニュアルの種類と、その内容 ★

実物を展示しなければならない。文書やチェックシート、図面など、いろいろな形のマニュアルがあったほうがよい。対象領域も、できる限り広く、様々な職務のものを揃えるべきだ。

店舗の重要資産を適切に管理するには、具体的に何をすればよいか

マニュアルと同様に、正しいキマリを教えること。とくに、伝票やジャーナルなど、新人にはその重要性がわからないものについて、具体的な説明がある。

第3部 Ⅱ章

見てみよう

現場の道具の配置と作業者の動きを観察し、図面をつくる

次回の集合研修までに取り組みさせる課題に適した内容だろう。文字だけではなく、図面を描き状況を記録する訓練にもなる。

職場外で、他人の動きから、ムダ・ムリ・ムラを発見し、動作経済の原則に沿うにはどうすればよいか、改善方法を考える

上記と同様に、課題として活用してほしい。職場の作業は、マニュアル通り実行するのが鉄則なので、ここでは職場外の、日常の事例を使うこととする。

話し合ってみよう

ムダ・ムリ・ムラによって、何がもたらされるか、なぜいけないのか ★

テキストpp.141～142に沿った内容になるように導くこと。過剰な負荷がかかり、事故をまねいたり、ミスが生じやすくなったりするので、自分にとって損だとわからせることである。

それらをなくすために、作業を始める前に、どういう準備が必要か ★

動作経済の説明の中に、道具を使うという原則がある。また、その置き方によって作業の手順も、はずみや重力の使い方も、歩行距離も変わる。作業域も決まってしまう。道具の準備が、何よりも大事だとわからせるのが、この設問のねらいである。訓練生の机上には、テキストやペンや他の道具があるはずだ。それぞれをどの位置に置いているのか観察させ、なぜ

そこに置いているのか、別の位置に置いた場合、どういう点で不便かを考えさせるのもよいだろう。

聞いてみよう

動作経済の原則を身体で覚える・癖づけるには、どういう訓練が必要か

ヘッド・スペシャリスト級のベテランに自分自身の訓練方法を説明させるか、インストラクターがインタビューを行い代弁すること。

第3部 Ⅲ章

見てみよう

客から質問されたときの、店長や他のマネジャーの態度、言葉遣い

すでに現場に配属された訓練生の場合、上司がモデルとなるだろう。その上司に、観察対象になっていることを伝え、実際に問い合わせ対応する場に訓練生を同伴させるように、指示を与えておく。

話し合ってみよう

災害の発生時、またはその発生が予測される場合に、どういう行動をとればよいか。勤務中と通勤中、それ以外の場合に分けて考える

職場での初動は、マニュアルに沿って内容を説明すればよい。時間が取れるならば、シミュレーション訓練もすべきだろう。テキストにも載せてある通り、勤務時間外での行動は、教えておく必要がある。いかなるときであろうと、従業者は身の安全確保と、その状況報告を所属先に自ら報告する義務があるのだ。

あなたが客として感じた不満や疑問を店員に伝えたとき、どのような対応をされたいか。逆に、不信感やいらだちを覚えるのは、どういう対応をされる
ときか ★

実体験を報告させればよい。訓練生本人たちに、どういう点に注意すればよいかわからせれば十分だ。表情、身だしなみ、姿勢、言葉遣いのマナーも重要である。だがそれ以外にも、忙しそうにしていたり、疑いを持たれたり、責任ある立場の人が出てこなかったりすれば、客は不満を感じるのだと気付かせること。

聞いてみよう

店で火災や地震が発生した場合、どのように客を誘導するように決められているか
マニュアルに準じて、説明すること。

客からの苦情や質問を上司に至急伝えないと、どういう問題が起こるのか。過去に
どういう事例があるか ★

問題点は、テキストで述べている。肝心なのは、やはりわが社の具体的な事例である。事件当時の一次資料や、経緯をまとめたものがあれば、それを用意しよう。あなたがこの当事者になるのだと、自覚を持たせるためには、実際の記録があった方が効果的だからである。

第4部 1章

見てみよう

自分自身の数字の書き方の悪い癖、問題点 ★

一度数字を書かせて、自分で欠点を述べさせればよい。あとは、漢字や英単語の書き方練習のように何度も書かせ、欠点が修正されるまでやめさせてはならない。

話し合ってみよう

簡単な計算でも、電卓を使うべき理由。なぜ、暗算ではいけないのか

もちろん、間違える可能性がより高いからである。途中で話しかけられて、計算を忘れたということだってある。いや、忘れたのならばまた計算をやり直せばよい。しかし、記憶間違いに気付かなければ、重大ミスを引き起こす。こうした顛末をわからせるように、解説を加えよう。

聞いてみよう

わが社で働く従業員の実態を把握するのに、どのような数字が使われているのか

テキストで扱う労働生産性や、分配率、人時数（pp.184～186）以外にも、人事関係だけでこれだけ数値があるのだと示してほしい。従業員数もそうだが、平均賃金、平均年齢、社員男女構成比、世代構成比、採用者数、エントリーシート回収数、教育予算、スペシャリストとその候補者人数など、である。人事であれ、他の業務分野であれ、数字は組織経営を行うための言葉なのだとして理解することが目的である。

第4部 Ⅱ章

見てみよう

実際の店の損益計算書にどういう項目が載っているか ★

標準店の損益計算書を配布、または掲示し、各項目の意味を教えること。経費については、できる限り詳細を示すようにする。また、本部費やテナント収入など、流通業独特の細目こそ、丁寧な説明が必要だ。

話し合ってみよう

どうして企業は、営業利益が低いと困るのか

営業利益の意味については、テキストでは公式を載せている程度で詳述していない。訓練生の理解状況によっては、「これは組織全体が力を合わ

せ、本業の営業活動を行った、その結果である」程度の補足説明をお願いしたい。これが低いと、いつまでたっても皆の労力が経費に使われるばかりで、成長のための資金は増えていかない。だから、企業組織は営業利益を高める方法を追求するのである。

企業にとって、労働生産性を高めることにはどういう意義があるか。個人の立場にとって、それは何を意味するのか ★

労働生産性は、人件費の源泉である。企業にとっては、これを増やすことで賃金や労働環境を改善し、たくさんの教育投資や人材対策を行えるようになる。それはつまり、個人にとって、能力開発がより進み、活躍の場が一層広がるということである。この新人訓練テキストが一貫して「労働の価値を高めよ」と主張するのは、高い報酬を得てせたくをしてほしいからではない。個人と組織の労働生産性を高め、能力開発の機会をたくさん得て、大きな社会貢献を果たす存在に育ってほしいからである。個人にとって企業組織とは、そうした人生設計の場である。しかし、労働生産性を向上させないことには、組織ができることは限られている。個人の成長の可能性も、制限されてしまうのだ。

聞いてみよう

わが社の主要商品の、売価と販売数、荒利益率、荒利益高

核商品、または主要品種の数字を教えること。

利益を増やすために、企業はどのような努力をしているか。それぞれの人は、何を任務としているのか

もう一度、ここでわが社の様々なスペシャリスト職位を説明するのが目的である。電気代を節約したとか、低賃金だという話を聞かせたいわけではない。訓練の最後に、再び、あなたたちの活躍の場があるということと、そして、組織は分業の体系なのだということを、学ばせるのである。

E. 総合考査の採点方法と解答

〔第1部 総合考査(1)〕

<正解>

<配点>

- | | |
|---|-----|
| 問1 <例> (一人ひとりが、) 組織の共通目的のために、任務を分担すること。 | 10点 |
| 問2 (a) ○
(b) ×
(c) × | 各5点 |
| 問3 (イ) ○
(ロ) ○
(ハ) ×
(ニ) ○ | 各5点 |
| 問4 <例> これまでの経験法則にもとづいてできあがったものだから。 | 10点 |
| 問5 ① 目的
② 道具
③ 動作
④ 手順
⑤ 期限 | 各5点 |
| 問6 (a) ×
(b) ○
(c) ×
(d) × | 各5点 |

〔第1部 総合考査(2)〕

<正解>

- 問1 (a) ○
(b) ○
(c) ×

問2 <例>

海	山	商	事	の	福	田	様	が	2
時	に	電	話	を	し	て	き	ま	す

- 問3 ① お早うございます
② 恐れいります (が)
③ もうしわけございません
④ 少々お待ちくださいませ
または、
お待たせいたしました
⑤ ありがとうございます

問4 (c)

問5 <例>人間の記憶は当てにならないが、ノートを取れば後で見返せる。わからないことがあれば質問できるし、相手にも真剣さが伝わる。

- 問6 (1) ○
(2) ×
(3) ○
(4) ×

<配点>

各5点

20点

各5点

註. テキストの内容を同社のキマリに沿って変更した場合、正解もそれに合わせる

5点

単語ごとに正しく説明し、各5点

各5点

〔第2部 総合考査〕

<正解>	<配点>
問1 (b)	5点
問2 200	5点
問3 (イ) 5 (ロ) 6 (ハ) 2	完全解答で5点
問4 マス・マーチャンダイジング	5点
問5 ① 単純化 ② 標準化 ③ 徹底化(専門化)	各5点(順不同)
問6 経済民主	5点
問7 (イ) × (ロ) ○ (ハ) × (ニ) ×	完全解答で10点
問8 (a) × (b) × (c) ○ (d) ×	完全解答で10点

<正解>

- 問9 (イ) ○
(ロ) ×
(ハ) ○
(ニ) ×

問10 客が自由に商品を選べる状態。
経費削減するためのノーサービ
スではない。

- 問11 (a) 日 用 実 用品
(b) 大 衆 向け

問12 より多くの人が使え、買い続け
られるようになるから。

<配点>

完全解答で10点

10点

「経費削減」と「ノーサービス」が
否定され、「客」が「自由」に買物で
きる、商品を選べる、と書いてあれば
正解

(a)(b)各5点

10点

客層が広がることと、使用頻度・購買
頻度があがると両方書いてあれば、
正解。一方だけだと△(5点)

〔第3部 総合考査〕

<正解>

<配点>

問1 <例>ムダ・ムリ・ムラをなくす
こと。決められた時間より短時間
間で終わらせることではない。

各言葉を正しく使えていれば10点

問2 ① 両手
② はずみ

各5点

問3 (a) ○
(b) ×
(c) ○

各5点

問4 (イ) ×
(ロ) ×
(ハ) ×
(ニ) ○
(ホ) ×

各5点

問5 ① ×
② ×
③ ○

各5点

問6 (a) ×
(b) ×
(c) ○
(d) ×
(e) ×

各5点

〔第4部 総合考査〕

<正解>

問1 1,2 3 4,5 6 7,8 9 0

- 問2 (イ) ○
(ロ) ○
(ハ) ×
(ニ) ×
(ホ) ×
(ヘ) ○

- 問3 (イ) 原価
(ロ) 販管費
(ハ) 経常利益
(ニ) 荒利益 (高)

問4 3億1,875万円 ÷ 81,848人時
= 3,894 (円)

問5 603,810,274

<配点>

10点

- ① 数字がテキスト通りに書けてい
れば5点
② ケタ区切り (,) がつけられてい
れば5点

各5点

各10点

10点

- ① 式と計算が合っていて正解
② 数字が問1と同様に正しく書けて
いなければ0点

10点

発行日／2021年2月4日

監修／渥美 六雄

発行／株式会社 **日本リテイリングセンター**

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-3 ペガサスビル

TEL. 03-3475-0621 (代) FAX. 03-3475-0616

<http://www.pegasusclub.co.jp>

© 2021 by Japan Retailing Center Produced, edited by Brioche Co.