

2 SS業界事例02

1. 当会社概要

首都圏に所在するN社は、経営者トップをJ部長が補佐して2店舗のSSを運営している。社員やアルバイトの採用と教育は、全てJ部長が担当。社員数 7名(全員 2 級整備士)、アルバイト数 27 名。アルバイトは近隣の主婦や高校生が中心である。社員だけの会議が月 2 回、アルバイトも含む全スタッフでの会議が月 1 回、社長を含め全員出席が会議開催の絶対条件なので、さぞかし厳しい営業戦略会議かと思いきや、冗談好きの部長の進行で会議は笑いに包まれて、皆、開催を楽しみにしているという。辞めるスタッフは少なく、アルバイトの募集はしなくても、スタッフの頭数には困らないというのは、当業界では、俄かに信じがたい事実である。

2. 調査目的(選定理由)

会社としては小規模だが、昨今の厳しいSS業界において、元売企画のSS店頭サービスの覆面調査で、2店舗共、100点、99点という高得点を獲得するという極めて高品質なサービスを提供している。また数年前の元売企画ドライブウェイ・コンテストにおいては、1位から3位を全て同社のスタッフが独占する程の実力のある会社で、当然ながら売上も伸ばしている。

また近隣在住のお客様が、自分の子供(高校生)の教育を目的とし、アルバイトとして使ってほしいと依頼してくるといった素晴らしい話もあることから、SSの成功事例としてインタビューをお願いし、コーチング的要素がないか検証してみたいと思った。

3. お伺いしたいこと

当委員会で学んだ「パーソナルコーチング」の考え方から、実践していること等、その具体的事例をお伺いした。

『パーソナルコーチングの構成因子』

● 信頼関係を作ること

まず採用の段階で、マネージャーからアルバイトを含め、全スタッフの個々の目標を把握する。この仕事が好きな人も中にはいるが、具体的な金額が必要とか其々違う目的を持って仕事をしに来ていることを理解する。普段の仕事ぶりを観察し、行動パターンや考え方を把握する。女性スタッフにはハンドクリームや口紅をプレゼントしたり、スタッフ別に気遣っている。マネージャーは、スタッフについての悩み、アルバイトはマネージャーに言えない悩みなどを部長に話してくる。数年前のドライブウェイ・コンテストで、出場するスタッフが出番前に手と足が左右同じに出るくらい緊張していたのを見て、そっとビールを買ってきて二缶飲ませ、楽しくやれと後押し、見事スタッフは総合3位を受賞した。普段の理解と信頼関係がなければ有り得ない行為である。

● 個人の行動を促すこと

接客が苦手なスタッフには、言葉で説明しても、性格もあって、なかなか直らない。部長は物真似が得意で嫌味にならない範囲でそのスタッフの物真似をすると、自分のおかしな姿に気づき、自分で努力するようになり接客も良くなる。また、悩んでいるスタッフにはそれが出来ているスタッフの真似をするようにアドバイスしている。また仕事は緊張感も必要だが、やはり楽しくないといけない。

店に『こだわり』があるとスタッフは面白がって自分からやるようになる。例えば窓拭き用のタオル。ぴっちり四つ角を折って綺麗に積む(次頁写真ご参考)ことにこだわり、車の入場が見える位置でやっている。そういう小さな積み重ねでスタッフはいちいち言わなくても他のことにも気を配り始める。

『パーソナルコーチングの3原則』

① 答えは部下にある

SSのスタッフは決して社会的に優秀な人材が集まっているわけではない。高校中退の人や他に仕事がなくこの業界に落ちてしまった人もいる。私は答えは部下にあるのではなく、上司や会社にあると思う。重要なのは部下にわかりやすく理解させることだ。上からのメッセージを命令ということではなく、いかに上手く伝えて完全に部下に飲み込ませて自分のものにさせるかにかかっている。

② 部下の味方になる

どうしても接客が苦手でオイル販売の営業トークが出来ないアルバイトがいた。当店では実際に作業をするスタッフではなく、最初の声かけをした人が評価される為、成績がなかなか伸ばせず悩んでいた。そこで部長は「店長を使っちゃえ」とアドバイスをした。すると「ちょっと今手が放せないんです、マネージャー、そのお客様にオイルのお勧めお願いします！」と頼ると店長は「よっしゃ任せとけ！」と受注に成功し、それがアルバイトの実績になった。それを部長も店長も笑って黙認し、アルバイトはやる気を取り戻して徐々に自分でも営業トークが出来るようになった。

③ 部下の自発的行動を促す

販売目標の数字や数量をどうこうしろとは言わず、『提案10項目・200X年、私達は次のように考え行動します』というようなやさしい行動指針(次頁参照)や『アルバイト・パートに期待する精神』をスタッフに渡している。それを実践すると数字が伸びて個人の給料に直結した成績が良くなる為、スタッフは自主的に実行に移す。

SSに良くあるノボリはお客様の為ではなくスタッフの為にある。毎日開店時に出して閉店時にしまわせることによってスタッフが今何のキャンペーンをやっているかに気づき、積極的にキャンペーン商品の販売を行うようになる。

『他SSへのメッセージ』

会社や仕事環境に不平不満を唱える社員は必ずいる。そういうスタッフには、次のように伝えるようにしている。「なぜ、あなたは今ここにいるのか考えたことがあるかい？SSの仕事はキツイけど君が選んだ職場だろう？学生の時もう少し勉強していたら今頃違っていたかもしれない。じゃ今から勉強して国家公務員になるかい？そっちの方がもっと大変だよ。この仕事に就いた自分を知らなきゃ駄目だよ。自分の選んだ会社で自分の為に仕事をすればいいだけ。そう考えて頑張ると楽しくなってくるよ。」

まず自分の現状を把握させ、それから自己レベルを高める為に努力できるようサポートしていく。

其々のスタッフが其々のレベルで努力をすれば必然的に店のレベルは上がるのである。

完璧に折って積んである窓拭き用タオル



(提案10項目)

2005年、私達は次のように考え行動します

- 1). もっともっとお客様を増やしましょう。「量」は経営を助けてくれます。「増客」が最大の課題です。
- 2). そのためには、いつもこぎれいな店、みがかれた機械類、きれいなユニフォーム、そして喜ばれる接客をきちんとしましょう。「接客」の良し悪しが「量」を大きく左右します。
- 3). 小売業はお客様がすべてです。今、御来店になっているお客様をもっと大事にしましょう。「常連固定客」は経営の安定につながります。
- 4). お客様は、気に入ったお店(SS、会社)を知り合いの人にきつと紹介します。お客様は当社の営業も担当してくれるのです。しかし逆のこともあることを自覚しましょう。
- 5). 油外収益も大事です。もっと知識、コミュニケーション、情報、技術力を身につけていけば、必ずお客様は当社、当店を信頼してくれます。人の「品質向上」がとても大事です。地味な「声かけ」「安全点検はいかがですか…」が強体質の経営につながります。
- 6). 何事も継続は大事です。教育はただ学ぶことだけでは、企業の経済価値(利益)は生まれません。それを実践することによって自己の存在と価値が出てくるのです。「継続的行動力」のある店の客評価は極めて高い。
- 7). フィールドに出る時、又は出た時、「今日の自分はどんな気持ちか」を自己問答し「今日もお客様のために役に立つ」という精神をきちんと作りましょう。
- 8). 小売業は「人」がすべてを解決してくれます。良き結果も「人」によってだされます。自己の知的レベル(教養、文化)については自分も自分を鍛えないといけません。「企業は人なり」という経営哲学は不変です。
- 9). これからの世の中はさらにどんどん変わっていきます。強い企業、資本力のある企業が必ずしも生きのこるわけではありません。変化に適応する企業が生き残っていくのです。世の中の動きに「敏感」か「鈍感」かによって経営成長度がかわってきます。
- 10). 一日の仕事を終えた時、「今日は本当にお客様の役に立った。とてもいい気持ちだ」と自己満足できる日が一日でも多くある「自分づくり」を目指しましょう…。

※小売業としての繁栄への条件、それは「お客様満足」の実現です。

それをやりとげた企業は永遠に続くのです。