

アルバイトにも権限と報酬 広がる成果主義

“時代”なのか。最近、100円ショップの中にも「接客サービスの向上」を掲げる店舗が出始めた。売り場における販売員の能力が厳しく問われ始め、企業の人材育成に対する取り組みもヒートアップしてきた。



見直される接客サービス

図表1を見ると、恐るべきことが分かる。2001年度における小売業の売り場面積3.3平方メートル当たり売上高は、あらゆる業態で前年比マイナスとなった。全体では約3%減、最も大幅な減少幅を記録した全国展開するスーパーでは、6%減に達しそうな勢いだ。商品単価が下落した企業は全体の81.6%に上り、価格下落も売上高を押し下げる大きな要因となっている。これだけ業績が厳しくなると、ひとりの顧客により多くを販売し、またリピート率を上げるための接客サービスが重要となるのは自然の成り行きと言えるだろう。

こうした中、百貨店では専門知識や資格を持ったアドバイザーや専門販売員を増員、売り上げアップを狙っている。代表格は伊勢丹の新宿本店に配置された「シュー・カウンセラー」。足の病理学から靴の調整技術までを修得したプロフェッショナルだ。ドイツの靴メーカーから専門家を招いて講習を受けるだけでなく、実際に現地の専門学校へ留学して研修に参加している。シュー・カウンセラーは特にこども靴売り場で好評を博し、同売り場はここ4年間、プラス成長を維持している。このほか、各種アドバイザーが続々と登場し、特別なカリキュラムに基づく教育を受けた販売

員が増加中である。

一方、100円ショップやディスカウント・ストア（DS）も、低価格だけでは勝負できなくなっており、接客サービスをモットーにした売り場作りが進む。国内外に2,400店の100円ショップを展開する大創産業では、販売員に対して笑顔やてきぱきとした対応を心がけるよう指導。また、ドン・キホーテでは接客スキルによってアルバイト販売員の時間給に差を付けている。

注目されるトップの育成

人材教育が必要なのは販売員だけではない。店長教育の徹底も始まった。

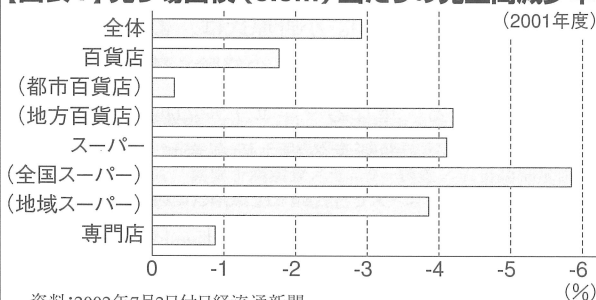
三越では経営感覚を鍛えるため、店長・副店長を対象とした財務分析や店舗戦略の構築法を学ぶ研修をスタート。また、電器店ムラウチは「青年取締役制度」を2000年に導入した。これは、管理職を含む一般社員の中から参加希望者を募り、審査にパスすると経営会議に参加が認められる制度だ。経営勉強会に出席する資格も与えられ、経営感覚を身につけた人材輩出につながっているという。

さらに、店長に対する権限委譲も進む。

中堅食品スーパーのカスミでは、2001年2月から売価決定権を店長に委譲。原則として、地場商材の調達を店長の意見に沿って行う体制を整え、地域特性や地域ごとの顧客特性に合った店作りを目指す。店長の持つ大きな権限が、販売員に対しても「店作りに参加するチャンス」というプラスの心理的效果を与えている。また、阪急百貨店でも、従来は本部所管だった売場改装の裁量権を店長へ移し、その責任と権限を高める方向へと動き出した。

一方、売り上げに貢献した販売員に報酬で報いる、成果主義を取り入れる動きも加速しつつある。

【図表1】売り場面積（3.3㎡）当たりの売上高減少率



資料:2002年7月2日付日経流通新聞

※単体売上高の上位500社を対象に、2000年度と比較可能な289社を集計

店舗における成功報酬型給与で有名なのは、東京都内に飲食店35件を展開するグローバルダイニングだ。同社では1999年9月から、店長・調理長の月給を売上高連動に切り替えた。月間売上高を24段階に分け、店長の場合、1ランク上がるごとに月給が2万5,000円上昇する。最低で月給37万円、最高で97万円というが、売上高達成率、原価率、人件費など5項目で換算される賞与の開きはもっと大きい。賞与0円から、半期で500万円に達する店長もいるというから驚きである。

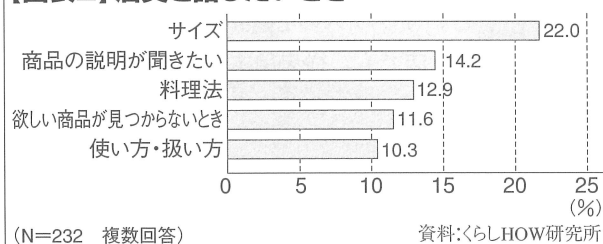
成果主義はアルバイトに対する時間給にも取り入れられ始めており、ドン・キホーテでは4段階に分けた接客力や、月当たりのクレーム回数まで計算に入れて時間給をはじき出す。社員、アルバイトという雇用形態の枠を越え、販売員一人ひとりを個別の戦力として公正に評価していこうという取り組みである。一定以上のレベルと認められると、アルバイトにも売場作りに参加するチャンスが与えられる。権限と成功報酬をうまく結び付け、販売員のモチベーション・アップを狙う。

顧客にいかに対応するかはやはり難問

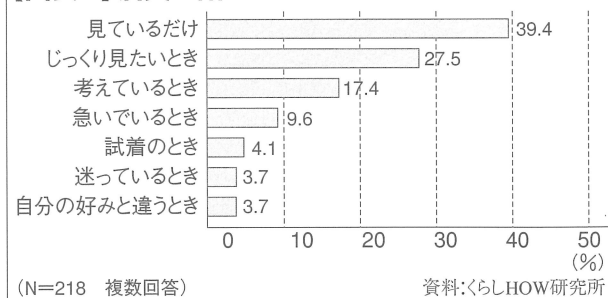
以上、店舗で起こっているさまざまな変化や取り組みについて挙げた。しかし、「接客の基本は人間対人間の関係であり、顧客の好みが多様多様になっていることから、従来のマニュアル主義で対応することは難しい」と、(株)奥住マネジメント研究所の専務取締役・小野原雪雄氏は懸念を表明している。

女性市場の調査を行う、くらしHOW研究所では、2001年5月、首都圏に住む女性330名を対象として接客に関するアンケートを行った。買い物時に店員から話しかけられるのをどう思うかを尋ねた結果、20代では「店員との会話が好き」が25.0%、「会話はできるだけしたくない」が75.0%と、実に4分の3が販売員に話しかけられたくないと考えていた。会話を楽しむ傾向は年齢が上がるにつれて上昇し、50歳以上では37.7%が会

【図表2】店員と話したいとき



【図表3】店員に話しかけられたくないとき



話を「好き」と回答し、62.3%がこれを拒否する傾向にあった。

また、図表2、3のように、状況によって販売員に話しかけてほしかったり、そうでなかったりと、顧客の気持ちは常に変化している。一定のマニュアルは必要なものの、ケース・バイ・ケースの対応がいかに重要かが分かる。

「接客の場におけるマニュアルは、必要最低限が示されているにすぎない。そこにプラスアルファしていくマインドを育てることが重要」(日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)広報室・横川すめお氏)なのだ。同社では、毎年1回、社員やアルバイトが参加する競技会を開催する。競技会を通じた自己評価が反省材料になるとともに、チームワークが養われ、活気ある店作りにも役立っているという。

(株)ムラウチでも、「世界一の接客サービスを目指す」と経営理念でその気概をうたいながら、サービス面における細かな規定作りはあえて避けた。「時と場合によって顧客が求めるサービスは変化する。販売員が自ら考え、行動して欲しい。急いでいる顧客に対してはいかにスムーズに会計を済ませるかが重要であり、丁寧な挨拶をしても逆効果になる」(代表取締役社長兼CEO・村内伸弘氏)。

専門知識、資格、成果主義は、優れた接客を生むための土壌にはなり得るが、必ずしもベストサービスに直結するものではない。小野原氏は、よりよい接客の実現には、「やはり、それなりの経験を積み重ねることが必要」と語る。単なるマニュアルの押し付けではなく、自分で考え、判断する自主性を育てる教育を行い、販売員の努力によって生まれた成果に対してはそれなりの報酬で応えていく。販売員のサービスを支えるこうした仕組みは、店舗のみにとどまらず、顧客と接触を持つすべての販売チャンネルでも応用できそうだ。