パーソン

心の時代だから大切なロープレ

エデュカーレ社長 幡地 嘉代さん

ここ数年、急速に広がってきた接客ロールプレーイングコンテスト。接客技術だけでなく、モチベーションなど多様なメリットが導入の理由だ。そんなロープレに早くから携わり、CS（顧客満足）につなげる指導ノウハウを蓄積してきたのがエデュカーレ。ロープレの広がりをどう見るか、今後、どう向き合っていけばいいのか、幡地嘉代社長に聞いた。

心のときめきを伝える仕事

――ロールプレーイングが最近、ますます広がっています。どう見ていますか。

“接客の甲子園”とも言われていますが、認知度が上がってきました。一つは企業活動のイベントになってきたということです。お祭りではなく、モチベーションを上げる場所ですね。ディベロッパーであれば副産物としてテナントとの関係を強める成果もある。同じ目標に向かう場ですね。二つ目に教育制度の総まとめという役割を担っているということです。どれだけスタッフが育ったか、検証する場でもあるということです。三つ目は正しく評価しようという場として見られているということです。小売業は売り上げによって評価が決まるんですが、しかしじっくりとファンを作る人、企業イメージをアップさせる人というのはなかなかスポットが当てられない。そんな力を評価する、CS活動として正当に評価する場だと思います。四つ目ですが、なぜここまで広がってきたかというと、商品力だけでは生き残れないということでしょう。商品も似たりよったりで、サプライズとか、心のときめきとかが大事になって、モノ主導ではなくコトと心の充実の時代なんではないでしょうか。コトというのは体験とか経験でどう差別化するか、心をどうつかむか、経営者がその重要性に行き着いたということだと思います。ロールプレイングによる活性化はとてもいい活動だと思います。

――コンテストの中身も変化しているのでしょうか。

コンテスト形式はかなり以前からあったようですが、本格的に広がったのはSC協会（日本ショッピングセンター協会）の取り組みからではないかと思います。SC協会のコンテストは販売職をもっと表舞台に出そうという狙いもあったんですね。最初はクレーム対応が中心で、その後いろいろと変化しました。笑顔が優先された時期、それからお迎えからお見送りまで全体の流れを重視した時期もありました。今は好感度、そして販売力が重要になっています。笑顔だけでなく売り上げもとれるのか、ということがポイントになった。さらには派生してコミュニケーション力にも目が向けられました。非常によかったのはコンテストにより目標値が定まり、大会とともにレベルアップしてきた。大会そのものというよりも市場で働いている人たちのスキルアップに貢献していると感じています。

――ロールプレーイングの課題は。

現状では現場のスタッフはロープレ用のトレーニングを受けていることが多いと思いますが、（実践に生かしていくための）褐野を広げる必要があると思います。現場で弱いところ、聞く力、理解力、商品知識は引き続き向上させていく、それからコミュニケーション力ですね。例えば「そうなんですね」という相づちが接客シーンで目立っていたんですが、（相手の言葉を受けて会話のやり取りを終わる言葉なので）多用するとコミュニケーションが遮断されるんです。そんな課題はまだあると思います。その意味では審査員の評価をきちんと聞くことが大事ですね。また、ロープレコンテストは年々レベルアップしています。とくに昨年から優等生タイプが増えてきました。元気があってパワフルで受け答えもそつなくこなす。しかし、今年は目立ったのがナチュラルでシンプルな人です。癒やされたいという気持ちが接客にも求められた。おそらく東日本大震災以降、求められている絆だとか優しさだとかを反映しているのではないか。力強さがちょっと敬遠された感じです。やはり時流が求められる接客にも影響しているということではないでしょうか。

■エデュカーレ　人材教育コンサルティング、CS総合プロデュースを手がける。95年設立。CSを支援する「サービス・マネジメント・ラボ」を掲げる。特に商業施設とのかかわりが強く、接客ロールプレーイング活動には早くから取り組んでいる。ワークショップ型研修を重視し、研修中に各自が行動目標を設け、集団的な話し合いの中で目標を自分の中で消化し、成長していく手法に力を入れている。スタッフ20人。

ロープレコンテスト全体を運営する

理想の販売員像の明確化が重要

――その中でエデュカーレの役割は。

私は最初から人材育成に携わっていたわけではなく、いろいろな仕事を経て研修講師の道を選びました。社員研修の先生を育成するという仕事です。25年ほど前に大分パルコから店長研修の依頼を受けたんです。それからパルコ全店に仕事が広がりました。当時パルコさんはディベロッパービジネスの走りだったしファッションビルとしてステータスだったんです。そこで売り上げをつくるプログラムをお願いされたんです。それから販売の仕事も見るようになって、エデュカーレを設立、今では商業施設が仕事全体の9割を占めます。ディベロッパーとテナントの関係性も未成熟で、そこからいろいろとノウハウを積んできました。

エデュカーレの特徴ですが、一つは総合力です。ノーと言わない主義で受けてきたのでニーズに応える提案ができます。コンサルティング体験も多いし、プレーン、パートナーも多いのでプロジェクトチームを組んで総合提案ができるんですね。二つ目に企画力です。例えばロープレ大会は審査員として呼ばれることで終わる場合が多いのですが、うちはロープレ大会そのものを運営します。DVDの教材も撮影は外注ですが、それ以外はすべて自前で作ります。一本化しているということです。

三つ目に時流をとらえた鮮度ある企画を提供できます。例えば3・11直後に提案した節電対策のプログラムです。暗い中での商品の見せ方や販売員の動き方などの新コンテンツをすぐ作ってヒットしました。ディベロッパーがテナントのマネジメント力を高める企画は今進めていますが、旬なテーマの公開講座として好評をいただいています。また、新しいプログラムとしてモチベーションを上げる研修が求められています。単に講演でモチベーションを高めるのではなく、モチベーションって何、自分のモチベーションの源泉って何、それを分析するプログラムです。自分は何によって動機付けされているのか、損なったときにどうメンテするのか、さらにモチベーションをアップするにはどうするのか、今の切実なテーマだと思います。

四つ目に成果を敏感に受け止めている点です。例えば覆面調査ですが、調査結果を出して終わることが多々あるようですが、活性化の糸口にすることが大事です。覆面調査は健康診断であって改善しないといけない。調査項目を明確にして評価されたことを教育ツールに結びつけるんですね。調査を踏まえて報告会、面談までやります。そしてコーチングによって成果を上げていく、ディベロッパーも本気になってきたので成果につなげやすくなっています。

――今後の活動は。

今後、ロープレを導入するときに伝えたいことは三つあります。一つはロープレの目的を全社で理解することです。優秀な働き方をするスタッフから学ぶとか、現場で何が起こっているかを見てそれを改善するとか目的を持ち、重要なのは自分の会社の理想の販売員像を明確にすることですね。ロープレの優勝者を見て私も舞台に立ちたいと思いますが、優勝者などから感じ取れる理想像と自分の現実とのギャップを感じることが大事です。全体でギャップを埋めていく企業理念の追求の場です。ブランドイメージ構築の場でもあります。二つ目は審査項目を吟味することです。一般的な項目は決まっていますが、プロに任せるだけでなく自ら吟味してほしいですね。覆面調査で弱かったことを自分たちの中の改善すべきことを加えることでオリジナリティーも出てきます。三つ目は接客ロープレはCS活動の一環だということです。以前はCSは属人的で個人の資質に頼っている、接客イコールCSという考えが強かったんですが、組織全体で仕組みとして取り組むことが大事ですね。

サービスインストラクター協会（仮称）を作ろうと思っています。指導者の人材育成が目的です。ディベロッパーは今、進んでいるところは接客の基本とかCSの考え方をレクチャーしています。ただ、専任でないので大変だったり、接客経験がなかったりいろいろ問題があります。そんなとき研修プログラムの作り方を身につけたインストラクター、トレーナーが求められていると思うんです。ディベロッパーが中心的な対象ですがメーカーにも広げたいですね。インストラクターの認定機関にもしたいと考えています。

はたぢ・かよ

高知県生まれ、文教大学短期大学部卒、74年衆議院議員秘書、76年高知放送入社、以後医薬品メーカーを経て、83年企業研修企画会社入社、95年エデュカーレ設立。

記者メモ

記者が商業施設を担当して2年。この間、かなりの企業が接客ロールプレーイングコンテストを導入してきた。取材の機会もかなり多い。ロープレシーズンになるとよく顔を合わせるのが幡地社長だ。アナウンサーの経験もあってか話し方ははっきりしてわかりやすい。もともとはマネジメントの研修講師だということだが、現在では販売現場の研修に携わることもかなり多いようだ。販売現場が大切との意識が商業施設にも広がる中で、ロープレをはじめCS向上に力を入れ始めており、幡地社長も「多忙で講師が足りない状況」。そのために設立しようという新協会が、多忙のために設立が遅れているとのこと。販売員育成に力を入れるところが急速に増えているためだが、一方で人材育成業界の競合も激しくなっているようだ。長年にわたって蓄積してきたノウハウが強みだ。

（武田　学）