

イトーヨーカ堂 笹目 寿子さんに訊く

### いま、求められる人材とは

インタビュー：横浜市立横浜商業高等学校教諭 粕谷 和生

**粕谷** 変化の激しい現代社会の中で、時代とともに働く職場環境、組織の仕組み、求められる人材等も大きく変化しています。人材を採用する側の企業は人材を育成する側に何を求めるのか。日本版デュアルシステム推進事業にかかわられたご経験なども踏まえ、お話しいただければと考えております。

#### ・ビジネスの基礎・基本として必要なこと

**粕谷** まず、ビジネスの基礎・基本として、今後必要になると思われるものは何でしょうか。

**笹目** どの企業でもいつの時代でも変わらないことだと思いますが、社会の一員としての「社会性」だと思います。あいさつや言葉遣い、マナー、そういうものがまずベースとして必要だと思います。

また、今後特に必要性のあるものということでは、「コミュニケーション能力」だと思います。

**粕谷** 高校でもコミュニケーション能力の育成には、力を入れておりますが、ビジネスの現場では、具体的にどのような場面が必要となるのでしょうか。

**笹目** ビジネス社会では、組織の中で、常にさまざまな年代、さまざまな価値観の人たちが一緒に仕事をしています。その中で情報を共有しながら、企業であれば利益の最大化や、私どものような小売業で

あれば、お客様へのサービスやご満足を高めていかなければならないわけです。

当然、人と人とが情報を共有していくためには、コミュニケーションが必要になります。

さらに、特に小売業では、社員一人ひとりが、お客様一人ひとりに対してどれだけ心を配り、お客様と心を通じさせることができるかが大切になります。そういう意味でもコミュニケーション能力は非常に重要になってきます。

コミュニケーション能力の高い社員と



**笹目 寿子** さん  
株式会社 イトーヨーカ堂  
トレーナー部  
接客推進担当マネジャー

イトーヨーカ堂入社後、役員セクレタリー、ディストリビューター、バイヤー、教育訓練部、人事部などを経て現在に至る。

平成15年から、文部科学省による、専門高等学校における「日本版デュアルシステム」の推進事業において調査研究協力者を務めるなど、多方面で優れた人材の育成に取り組んでいる。

#### 目次

いま、求められる人材とは ..... 1	国際経済科 特色ある学科づくり ..... 13
社会体験長期研修を通じて体感した	経営者の目と消費者の目を同時に
ビジネス教育の実際 ..... 5	養える金融教育 ..... 17
「横浜お試しイロハハハ計画」という名の	明るく・楽しく・元気よく ..... 21
シティセールス ..... 9	

は、お客様の立場に立って感じのよい応対ができる  
とか、商品知識や技術があるということです。もち  
ろん、知識や技術はお客様のご要望に応じて、どう  
伝えてご満足していただくかが重要です。

**粕谷** 最近の高校生には、そのコミュニケーション  
能力が十分備わっているとお考えでしょうか。

**笹目** 高校でも力を入れていらっしゃるとお聞きし  
ましたが、できればもう少しあるとよいと思ってお  
ります。実際問題として、一般教科以外に意識と時  
間をお割きいただくのは、なかなか難しいのでし  
ょうか。

**粕谷** コミュニケーション能力の必要性など、教科  
書にも書いてあるのですが、では実際にどうやって  
それを身につけさせるのかという方法論的な問題に  
なると、なかなか難しいと思います。

**笹目** おっしゃるように、コミュニケーション能力  
を高めるためのハウツー的な方法は難しいと思いま  
す。例えば日頃からご家庭の中で、ご両親とお子  
さんが対話するとか、学校でも先生と生徒さんが会  
話する、そして学校と地域社会で交流するという  
ことをしているのか、ということなのです。

コミュニケーションのポイントは、一方通行なの  
か双方向なのか、ということだと思います。コミュ  
ニケーションの第一歩として、ご家庭でも、それ  
から先生と生徒さんの間でも、お互いに意見を言  
い合う、理解し合うようなやりとりが大切ではな  
いかと思います。そういった双方向のコミュニケー  
ションに加えて、職場実習や研修、地域行事への  
参加、地域住民への学校の開放等の環境を整  
えることも効果を生むのではないのでしょうか。

## ・学力低下の影響

**粕谷** 近年、子どもたちの学力低下が深刻だとい  
われていますが、企業側から見てそれを感じる  
ことがありますか。

**笹目** 特にゆとり教育が始まってからのことを  
おっしゃっているかと思いますが、統計的な数字  
ほど、私どもは直接的に実感はしていません。

あえて申し上げますと、学力低下とは少し違  
うかもしれませんが、お客様と接するときに正  
しい言葉遣いや応対ができるように、もう少し  
頑張っていたきたいということがあります。

**粕谷** それは高校卒業生でも大学卒業生でもい  
えることなのでしょう。

**笹目** そうですね。

それに、商売に必要な  
いわゆる数字の理  
解力です。今日何枚  
売っていくらになる  
というような商売で  
必要な数値感覚が若  
干希薄という感じは  
いたします。

さらに、これは

用力の話ですが、答えの決まっているもの、定型  
化されたものに対してはきちんと対応できるん  
です。ただ、ビジネスでは答えが一つとは限ら  
ない。正解がいくつかあるとか、正解がないも  
のもありますよね。そういう問題に対して自分  
で考えて回答を見いだしていく、解決して  
いくということが、弱いのではと感じていま  
す。

キーワードでいえば、「考える」ということ  
と「プロセス」ですね。わからないことに対  
して、自分で考えて解決するとか、プロセス  
を踏んで努力するということが難しいよう  
です。

もしかしたら、少子化の影響なのかもしれ  
ません。生まれたときから与えられるのが  
当たり前の中で育ち、常に自分がイニシア  
ティブや答えを持っている。そういった過  
保護で過干渉な社会環境、家庭環境が影  
響しているのではと思います。

**粕谷** そうですね。生徒はすぐに答えを聞き  
たがる。教師の側もすぐに答えを与えて  
しまう。生徒自身に考えさせ、問題を見  
つけさせ調べさせる、というようなところ  
が、少し欠けているかもしれません。

**笹目** 私どもでは、マニュアルというものが  
ありません。マニュアルは、いってみれば  
過去の延長線なんです。いま世の中は変  
化が激しいですから、マニュアルでやっ  
てしまいますと、一部の方にはご満足  
いただけますが、それ以外の方にはご  
満足いただけません。逆に、臨機応変  
にその状況の中で判断できる力を必要  
としています。

**粕谷** マニュアルがないということは、  
会社にとってリスクも大きいものでは  
ありませんか。

**笹目** 過去の成功体験、成功事例を固めた  
ものがマニュアルなんです。しかし、時  
代はものすごいスピードで変化して  
いきますから、そこに対応できなくな  
ってしまいます。おっしゃるとおりリ  
スクもありますが、成長もなくなっ  
てしまうんです。



横浜市立横浜商業高等学校教諭  
粕谷 和生 先生

同じ人でもタイミングが違えば、その心理も違いますし、求めるものも違ってきます。また、同じ商品でもお客様が変われば、同じタイミングであってもそれに対する評価は違います。マニュアルで固定化することが、日々変化されるお客様のご要望に応じていく上では、もしかしたら弊害のほうが大きくなってしまいかも知れません。本部ではなくてより現場に権限を委譲させているというのも、一人ひとりの社員がお客様の立場に立って考え、臨機応変に対応していくことのほうが、お客様により近づけるのではないかということが原点にあると思います。

**粕谷** どの程度まで現場に任せているのでしょうか。  
**笹目** 品揃え等、売場運営に関するすべてです。お店ではパートさんも含めて全社員が担当の売り場を持っています。社員一人ひとりが、担当商品毎に、いまお客様がどんな商品をお求めか、情報をもとに計画を立て、自分の意志で考えながら発注から売場作り、接客販売をしています。

したがって、担当者が違えば、もし同じ商品を扱ったとしても、発注する量、売り方、それからお客様への接客のしかたもおのずと変わってきます。個人の意欲や意志、考え方、行動によって結果が変わってくるのです。そこにやりがいや達成感があるのだと思います。

これはビジネスに限らず、学校の教育現場においても同じではないかと思えます。もちろん違いもあるでしょうが、本人の意欲や意思とか目標設定というものがはっきりした中で勉強するほうがより効果的なのではないのでしょうか。

### ・職業観・勤労観の育成

**粕谷** 職業観、勤労観を育成するには、専門高校においてどのような取り組みが大事でしょうか。

**笹目** 大切なのは人間として、社会の一員としての進路だと思います。自分の人生をどういう人生にしたいのか、どういう生き方をしたいのか、どういう職業に就きたいのか、という進路です。小学生は小学生なりに、中学生は中学生なりに、高校生は高校生なりに、進路を選択していくなかで、成長の段階に応じて職業観とか就労観というものをはぐくまれるような環境整備が、学校においても家庭においても、さらには地域においても必要なのではないかと思います。

高校についていえば、進路の中でたまたま進学を

する人と就職をする人に分かれるだけです。進学しようが就職しようが、いずれにしても将来自分はどうなりたいんだというものがあるべきだと思います。それによって、勉強に対する興味や関心、意欲も修得度も大きく変わってくるのではないのでしょうか。

だから、小学校、中学校も含め、高校において目標を持って勉強するためにも職業観教育とキャリア指導を重視して、系統的に継続的に実施するような教育体系があるといいですね。例えば、キャリア形成支援、相談、そして職業適性診断など進路のための先生がいらっしゃるとか、そういうことを入学時からステップを踏んでできるような環境があるととてもいいと思います。

### ・人材の育成のために

**粕谷** 先ほど話に出ましたコミュニケーション能力ですが、御社では、これを高めるために具体的にどのように取り組んでいますか。

**笹目** コミュニケーション能力を高めることだけを特化した教育はしていません。入社後、商売をするうえで必要な知識とか技術というのは当然のことながら必要となってきます。この知識や技術というのは、学校でいえば一般教科のようなものかもしれませんが。ただ、単に暗記させたり覚えさせたりということではなくて、なぜそのような知識や技術が商売をする上で必要なのか、それにはどういう意味があるのか、というようなことを理解させることに重点を置いて教育をしています。

覚える側にとっても、一方的に暗記しなければいけないというのは苦痛ですが、意味や目的がわかっているならば、そこに自分なりの創意工夫や努力、目標というものが備わってくると思えます。だから、意味や目標というようなものを、必ず上司なり教える立場にいる人たちが、現場のOJTに組み込んで考えながら、実践するようにしています。

もう一つ、プロセスを重視しています。意味や目的を伝えて、次に目標を設定して、そのうえで実行していくわけですが、その際プロセスも見ています。

このプロセスは、評価制度にも連動しています。プロセス評価と業績評価です。これは、単に結果の業績評価だけでなく、本人の仕事に対する役割や課題に対して、正しい仕事の仕方をしているか、仕事のプロセスやその達成度を評価するとともに、次の課題・目標を確認し、教育・育成にも活用されます。

私は、教えるということは「目的」ではなく、「手段」だと考えています。教わることと身につくことは別であり、したがって、教育内容が身についたのか、さらにはそれが実際に使われているのか、もしくは役立っているのか、そこまで確認してはじめて、その教育の成果が上がったかがわかるのです。

また、人材育成の取り組みの一つとして、社内ライセンスという資格制度があります。昨年から立ち上げたものですが、社内ライセンスを導入した目的は二つあります。一つはお客様へのサービスの向上です。社員一人ひとりが知識や技術を高めることで、よりよいサービスをお客様に提供していきます。二つめの目的は、社員が目標を持ってステップアップ、レベルアップできるようにすることです。

例えば、「メンズスタイリング・コーディネーター」というライセンスがあります。紳士服に関する商品知識があり、オーダー等の採寸技術、接客応対が上手にでき、お客様のご要望に応じてコーディネート販売のことができることが資格認定の基準です。

この資格制度では年間のライセンススケジュール(研修→検定→認定)に基づいて、社員が自主的に、自分で計画を立て検定試験合格のために目標を持って、勉強をしていくことができます。合格すると認定書とバッジが付与され、お客様にも、お店の他の社員にも、自分が認定者であることがわかります。

また、先ほどのコミュニケーション能力という点から、なぜこんなライセンスが必要かといえば、小売業は人と人との接触によって成り立っていますので、きちんとした接客が大変重要になります。いかにお客様のご要望にお応えできるかがすべてです。お客様のご要望の中で顕在化している目に見えるニーズというのはわかりやすいです。しかし、潜在的なニーズというのはなかなか目に見えません。そういう目に見えないニーズは、お客様との接客や会話を通して引き出されます。

接客時、笑顔のあいさつや感じのよい応対ができることが重要であるとともに、知識や技術がないとお客様に自信を持ってお話をすることができません。知識や技術を習得することで、お客様とのコミュニケーションがよりスムーズになりご満足していただくことができます。

## ・いま、求められる人材

**粕谷** 最後に、いま、御社が求めているのは、どのような人材なのでしょう。

**笹目** お客様の立場で考えられる人、行動できる人です。

具体的には三つあります。一つめは感じのよい接客応対のできる人。二つめは自分で考えて行動できる人。三つめはチームワークで仕事ができる人です。

**粕谷** そのような人材の育成には、企業と学校教育との連携が必要になってくると思うのですが。

**笹目** そうですね。私どもでも、店舗見学や売り場実習を受け入れさせていただいています。2月からのデータですが、5か月間で約260件、1,200名の方が店舗見学および売り場実習をされています。

これに参加されている方は中学生、高校生、社会人ですが、社会人では先生や地方の職員の方なども参加されています。皆様に職業観や就労観を身につけていただく一つの手段としては、このような職場見学や職場実習を体験していただくことは非常にいいことだと思いますし、企業としては、こううかたちで社会貢献していくことに、大きな意味があると思っております。

生徒さんはもちろんのことですが、できましたら先生方にもそういう機会があれば、とてもいいのではないかと思います。こういうご経験ご体験をされているということが、先生として大きなプラスになるのではないのでしょうか。

いま、子どもたちにいろいろ問題があるのは、子どもたちだけの責任ではなくて、家庭、地域、学校、教育制度、社会など、すべてが包含された中で、その縮図として子どもたちに現れていると思います。

**粕谷** だから、どこか一か所が何かすごく努力をしたからといって、そんなに簡単に変わることはない。それぞれの役割分担をまずはできるところから地道にやっていくこと、それが大切だということですね。本日は、大変貴重なお話を頂き、ありがとうございました。