



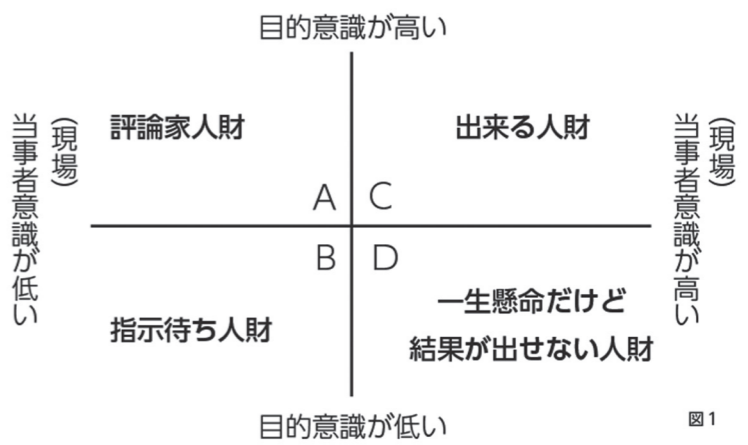
目標となり行動も変わっていく。

### ■後悔をさせる接客の大切さ

あらゆる日常の場面で、こうしておけばよかったと後から気づく場面がある。例えば、電車の席の譲り合いの場面、手荷物の多い高齢の方の点滅信号での場面。こういった場面で感じた「思いやり」はとても大事な感覚だ。接客も思いやりを持った瞬間に、見えてなかった世界に気づく。こういった「思いやり」に気づく教育は必要だ。なぜなら、思いやりを使えずに終えた場合、使えばよかったと後悔をする。「しまった」という思いを重ねることで、後悔しない行動が取れるようになる。思いやりに気づくスタッフが大勢いたら、当然その店は「●●に行こう」という固有名詞で出される店になるだろう。働いている従業員も幸せになる。この「思いやりの定義」は、周りも幸福にしていく。

### ■人財や仕事を分解して見る

人財のパターンを図にしたものがある(図1)。Dという人は、現場意識が高いので、とてもよく働く、しかし目的意識が低い。こういう人は働くが、不平不満が多い。Dの人に必要なのは、目的意識「Dの人がいた現場は、人が変わっても改善されない」。なぜなら現場に残された問題は何も解決していないからだ。原因に対する、必要な改善策をリスト化し、その中でも一番お客様に迷惑をかけているところから見直し、現場を変えること



細かく見るために、右図にあてはめて考えたり、仕事内容を分解して、考えていくことが必要になる。「愚痴が出るその理由はなんだろう」そこを追求していくと、なぜ起きるのか、どうしたら必要なくなるのかを細かく分解して考える。その思考から出てきたものが、着地点となり、「未来」を見せることになる。

### ■離す店長・残す店長

ある店長はとても人気があり、店長に会うためにお客様が来店する。予約電話も店長を指名。しかし店が移動になるとその店の売上は下がる。もう1人の店長

ない。だからこそ『社内研修の内省化の強化』することで、⑤の人財が増えていく。

### ■人財が育つ仕組み

山田は3日間を通して、今日を迎える講師の準備と、皆様が今日を迎える準備は違うことを伝えてきた。「研修を受けたみなさんが、社内を持ち帰って、今度は教える番ですよ。そのためには実践してくださいね。次は、みなさんが準備をして、その日を迎えますよ」と背中を押す。ただし③からは、忍耐の連続になるのは覚悟の上で。

人は、研修を受けたばかりは、低エントロピーと言って、学んだ思考が秩序よく整理をされた状態になるが、しばらく放置すると、思考は忘れ、無秩序に崩れた高エントロピー状態になる。この無秩序になることを意識的に避けるために、振り返りの勉強会をして元に戻す必要がある。そうすることを内省化の強化、LP(ラーニングピラミッド)学習と言う。高エントロピー状態、つまり無秩序な状態が続けば続くほど、秩序的な状態に戻すには、計り知れないエネルギーが必要となる。その時間や労力をかけるぐらいなら、細かく丁寧にいくことの方が、会社のためと山田は説く。具体的な方法として、研修を受けた後は、学んだことをまず体験してみる。体験したことを相互で(例えば二人組などで)教えあう。その次は、その成果を社内公开发表する。

この学習サイクルをするだけで、アウトサイドのみだった学習がインサイド学習に変わっていく、人財も育っていく、こういう仕組みを社内や店舗で作れたらどうだろうか。

### ■学べば学ぶほど苦しくなる

#### ■人材育成は社会貢献

研修を受けた人と、受けていない人では、見える問題に違いが出てくる。現場のレベルを上げると同時に、問題が何かに出会うに行っているのだと山田は言う。出会う問題を想定内にするために学ぶのだ。研修を続け、社内でも内省化を強化していけば、たくさんの社員が幸せになり、果てには、本人や親御さんからも、「この店で働かせてもらって、本当によかったです」と、お礼を言われるようになる。そんな会社にもなれるのではないだろうか。山田は「僕たちが行う人材育成というものは、そもそも社会貢献だと思っています」と。親が子を育てるように、わたしたちも人材育成で、人を育てているから長期間かかる。この腹づもりを軸に置いておけば、うまくいかない時も冷静になれる。

### ■物事は常に逆説を意識する

日常はどこでも、問題は起こるが、その時に降りてくる思考が重要だ。例えば『辛い↓楽しい、人間関係が上手くいかない↓人間関係が良い、面白くない↓面白い』山田は、こういう問題というのは、反作用を起こすことで学ぶことができる

は、移動しても売上を下げない。前者の店長はお客様と密接になり、売上を上げていくが、自分のファンとなるお客様を育てているだけ、後者の店長は、自分、そして店の厨房、ホール全てのスタッフを紹介し、店全体との密接な関係をお客様と作っていく。すると店長不在でも、回れ右をする人はいなくなる。現場意識が高くて、目的意識が高くないと崩れていくだろうという一例だ。

### ■研修は聞いて解るのではなく やってみて身に付く

山田は社内研修をするのはマナーの領域になったと伝えてきた。しかし、研修は受けるだけでは解った気になるだけ、身に付くためには、出来るまでトレーニングをする必要がある。プロのスポーツ選手に例えると、営業中は試合だけではない。彼らはそれ以外ずっとトレーニングをしている。第一講のイチローの話覚えてもらうだろうか。せっかく研修で得た知識は実践(トレーニング)あるのみ。それをせずには、知識だけが膨らみ生意気になり、現場は不健全になる。学んだことを実践しても上手くいかない場合が多いが、実はとても大事なことで、何度も試していくうちに技が身に付くから止めないことが必須だ。ある意味、研修は怖いツールだと山田は言う。聞くだけで満足して、部下に講釈するだけで終わることも含まれての助言であろう。お客様は千差万別である。通り一遍の方

から起きるのだと言う。そして問題よりも、何が課題なのかと気づく、この課題設定能力が大事だと話す。

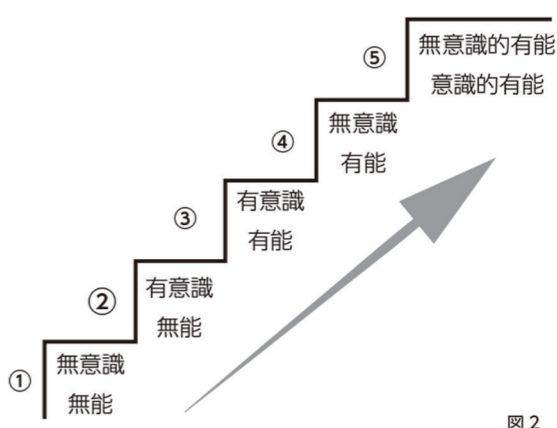
### ■理念具現化の法則

知っていることは、知っているだけで終わっている場合がある。よく知っているキャラクターでも、実は書けない場合が多い。理念も同じで、正しく理解しているかどうかはわからない。これもまた、研修中に何度も山田が言ってきた「共通体験・共通理解・共通言語」として、正しく理念を伝えていくのも重要だが、正しく理解をされているかを知る事もポイントとなる。しかしいきなりお固い理念を説明するのではなく、例えばその前に、5円玉を書いてみようというワークから始めてはどうだろうか。5円玉のデザインには深い意味があることを知り、そこから理念に対する思いが深まっていくかもしれない。

経営理念を実業に示すというひとつの例として、ソフトバンク株式会社(以下 SoftBank)の映像を見た。それは2016年に作られた多良間(沖縄)と大阪の、おばあさんと孫を結び取組みで、『情報革命で人々を幸せに』という理念を動画にしたものだ。山田は見せた後にこう言った「理念を、具体的な行動やサービス、商品にできる可能性があるのではないか」。

例えば高校野球なら甲子園行くぞ!という目標が、会社で言うなら理念叶え

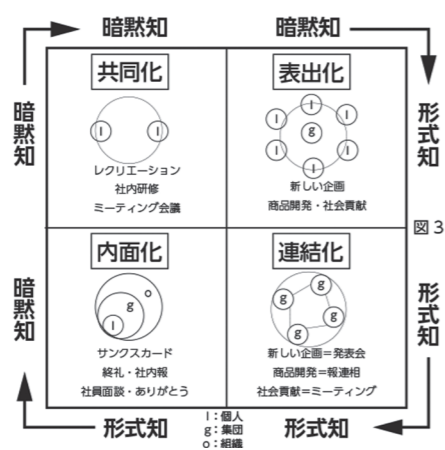
法が通用するわけではない。だからこそ「思いやり」を持った接客が生かされ、失敗から経験が生まれてくるのだ。



無意識での思いやりが持てるようになると、十人十色の接客ができるようになる。右の図を見てみよう。これは学習段階のSTEPと呼ばれるもの。研修を受けたが実践することができない状態を②、①は何もできないことを言う。できるが習慣化がまだなく、確認がいる状態が③、無意識に動けるのが④、⑤は、無意識にできて、人に教えられる状態となる。大事なのは、この⑤の状態の人数を徹底的に増やすこと。この人に教える経験というのが一番大事で、④でできたというジャッジすることは危険だとも言える。悲しいが研修講師の仕事は②まで、その後は、個人でやっていくしかない

るぞ!になるのではないかと山田は言う。第1講でも紹介されたリンダ・ヒルの『ハーバード流逆転のリーダーシップ』(日本経済新聞出版社)にあるような、全員で売上をあと1点!と取りに行くようなスポーツカンパニーのチームが作れたら、SoftBankのような、イノベーションを起こすチームになるのではないだろうか。

### ■SECIモデル



一橋大学の名誉教授の野中郁次郎氏が提唱したSECIモデルは、言葉にできない知識の暗黙知(アナログ)と、言葉にできる知識の形式知(デジタル)として、自分が持っている暗黙知が、言葉として外に出たものが形式知になり、それらが円ではなく、スパイラルで動いていくフレームワークを図式化したもの(図3)。何かを行う時に、うまくいかない時がある。立ち戻ってみて、図の共同化の時点で、お互いに理解ができてい