

対談インタビュー

限りない組織成長を支える 人財育成教材



語り手
株式会社ピーアップ
ソフトバンク事業部 佐藤威吹アドバイザー

携帯電話販売で業界首位の地位を築き、多角的事業展開の道を着実に歩まれている株式会社ピーアップさま（本社：東京都足立区）。

創業 22 期を迎える 2019 年、更なる人財成長戦略として、「昇格試験」及び「昇格試験対策テキスト」の大幅整備に着手されました。

教材の内、ビジネスマナー&コミュニケーション分野の作成をアイシービーが担当させていただきました。ピーアップソフトバンク事業部の佐藤威吹アドバイザーから、教材整備の経緯、リリースまでの秘話など、楽しいお話を伺います。

聞き手は本教材執筆に携わった竹内豊講師（接遇コミュニケーションインストラクター／アイシービーパートナー講師）です。



聞き手
竹内豊講師

共通言語となり得る教材の必要性

ー竹内

まずピーアップさまの事業概要と共に、今回、教材一式（「昇格試験」「昇格対策試験対策用テキスト」）の導入をお考えになった経緯をお聞かせいただけますか？

ー佐藤

弊社は1998年の創業で、今期で22期を数えます。アイシービーさんと一緒ですね。15期くらいまで事業の柱は携帯電話販売のみでした。今は8事業に展開しています。飲食、BtoBの事業コンサル、英会話などです。

ピーアップの歴史は常に外部環境の変化と共にありました。社会情勢・経済・法令の変化などです。

歴史の担い手は従業員です。従業員が、単なる“携帯ショップの店員さん”というくくりではない領域で成長すること。それが会社の変化や成長と深く関係します。

携帯ショップの業務を通して従業員は多岐に亘る知識やスキルを習得します。彼らに対し会社側から提供する活動のフィールドが限定的だと、培った能力を発揮しきれないという現象が起きてしまいます。力があるのに活躍しきれないとしたら、それは本人にとっても組織にとっても、健全な姿とは言えません。

逆に、携帯ショップで培った接客力を法人営業で活かす、マネジメント経験を対企業コンサル分野で発揮する、つまり「従業員各自が自分の能力を商品化して他社さまに提供する」というスキームを確立することが大切です。これが近年特に、人事面での一つの課題でした。

ー竹内

会社が歴史を刻み、事業規模が拡大・拡充するからこそ生じる、次のステップに向けての成長課題ですね。

ー佐藤

そうです。この課題を解決するための仕組みとしてのジョブローテーションと、多角的事業展開とが、大きく関連しています。「携帯ショップ」「通信業界」という枠組みを超えた事業展開は社会のニーズに応えるためですが、同時に従業員の成長のためでもあります。

ー竹内

携帯ショップの現場で培われた各自のスキルが、多角

的事業運営の中で相乗的に発揮できるジョブローテーションが機能していらっしゃるのは素晴らしいですね。

ー佐藤

はい。ただ、多事業展開という背景もあって人数が急激に増えているのが、今のピーアップグループです。そこで、どの組織に属する人間にもいわば「横串を通せる」ようなもの、規範のようなものが必要になっていきました。ビジネスマナーやビジネスコミュニケーションもその横串の一環です。

ー竹内

従来、ビジネスマナーやビジネスコミュニケーションについての社員教育は行われていましたか？

ー佐藤

非常に大切なものとされてはきました。けれども全員が共通の価値観と共通の知識を持ち、しかも体現するまでには至っていませんでした。

マネジメントのあり方や仕組みは当社が確立してきた明確な哲学の元、各階層へ徹底的な教育が行われています。社として明確に「答え」や「成功法則」を持っている部分です。教育者認定制度も確立していて、全組織が共通の考え方をベースにして動いています。

ビジネスマナーやコミュニケーションの分野は、具体的な方策について共通の考えがありませんでした。ある組織の長はAが正解と思っているのに、別の組織の長はBが正解だと思っているという「答えのない状態」が、各所で生じていました。社内で教育インフラが整っていなかったので、「何が正解か」ということは保留・放置されたままでした。明文化することで各自の認識齟齬をなくしたい、規範を明示したいという願いが前からありました。それで、この分野のプロであるアイシービーさんにお力添えをいただいたという次第です。

ー竹内

部門ごと、人ごとにはばらばらだった認識に整合性をもたせ、共通言語を作っていくということですね。

ー佐藤

はい。共通言語の構築は非常に大切だと考えています。例えば会社としての信条や行動指針は、毎日の朝礼で全

員が唱和しています。「口にすること」と「自身を振り返ること」で確実に浸透効果を実感しています。共通言語化に成功している部分です。

これとは逆に、従来共通言語化されていなかったビジネスマナーやコミュニケーションの分野についても、テキストというツールがあることで、組織全体で「これが正解だね」と言えるあり方を作りたかったですね。

接客コンテスト対策研修で吸収できたこと

-竹内

今回の教材整備よりだいぶ前ですが、2017年、携帯電話キャリアさま全体での接客コンテストにピーアップさまが出場するための対策研修を、アイシービーがお手伝いさせていただいたこともありました。

ビジネスマナー、接客接遇コミュニケーションには、ピーアップさまは元から非常に力を入れていますよね。

-佐藤

そうなんです。でも正確には、接客接遇全般というよりはピンポイントで、「あいさつ」「お見送り」というような小さい行為一つも大切にする、疎かにしないといったことを指しますね。抽象的な言葉に置き換えると「親切」「感謝」です。

「親切」「感謝」はピーアップの心を示す大きなキーワードです。私たちは「ピーアップマインド」と呼んでいます。「心の中にある純粋な良い想いを積極的に表に出していこうよ!」「お節介をやいていこうよ!」という考え方です。そういう精神性は強い会社なんですよ。

しかし、社外のコンテストではなぜか私たちの接客が評価されませんでした。マインドが優れているスタッフを社外の接客コンテストに出場させるという取り組みを何年か繰り返してきたのですが、彼らが入賞しない。不思議でした。日々の業務で実績を出し、お客さまからの満足度もそれほど悪くないというスタッフばかりなのにです。

「何かが違うのではないか?」という疑問が、ずっと私の中にありました。当社が「正」としているものとは違う「正」があるのかもしれないという疑問です。それならばいっそのことスタンダードを学んで組織に吸収していきたいと考えましたね。

携帯ショップに足を運んでくださるお客さまには、接客の質というものに特段こだわらない方もいらっしゃいます。それが98%のマジョリティなのかもしれません。でも残り2%に、厳しい視点で接客品質・接客価値を評価されるお客さまがいらっしゃる。その方々にも届くものがもしも吸収できたなら、組織としての質が必ず上がると信じていました。そこで2017年度、接客コンテスト対策研修に教育投資をすることを決定し、研修会社であるアイシービーさんにご協力いただいわけです。結果的に質が上がったと思っています。

-竹内

あの対策研修は密度の濃い時間でしたよね。講師である私の記憶にも非常に鮮明に残っています。

ピーアップさまがこれまで「正」としてきた接客接遇スキルと、スタンダードな「正」としてアイシービーが研修でお伝えしたこととは、何か違いはありましたか?



-佐藤

違いというより、深掘りして納得できたという感覚が強いです。

当社が社内教育の範疇で社員に伝えてきた接客スキルは、「お客さまには笑顔であいさつをしましょう」「やまびこあいさつを徹底しましょう」「名乗りましょう」「お見送りは丁寧に」といった基本的なことだけでした。

抽象的なものも多かったです。例えば「丁寧にご案内しましょう」ということはきちんと教育します。けれども何をすれば「丁寧」と言えるのか?という具体的な指標がなく、ピーアップが良しとする定義は、あるようではありませんでした。目的地は分かっているけど行き方が分からなかったという感じでしょうか。

アイシービーさんの研修では情報がふんだんに盛り込まれていました。所作、立ち居振る舞い、目線、表情、言葉遣いなどです。理論に基づいて、体に落とし込むためのトレーニングが行われました。私も受講者の一人でしたが、「なんだ、そうやれば良かったんだ!」「そんなことで悩んでたんだ!」と、雲がぱっと晴れるような感覚を受けましたね。

わがままオーダーに応じてくれる研修会社だった

-佐藤

研修企画段階でアイシービーさんから、企画担当の方に来ていただきました。接していて最も強く感じたのは、「わがままなお願いも聞いてくれる会社だな」ということでした。「メニューに載っている料理だけでなく、それ以外の料理についても希望を尋ねてくれる。そして柔軟にオーダーに応じてくれる」というのに似ています。

-竹内

「どこで誰に対し開催しても全く変わらないカリキュラム」「いつも同じ座学とワーク」というような、パッケージ販売のスタイルとは、アイシービーは全く逆です。企業さまごとのご状況やご要望を、企画担当者が細かく伺い、育成課題がどこにあるかを考慮・分析して、課題解決につながる研修プログラムを作らせていただいています。手前味噌ですが1回1回お客さまに寄り添う想いで研修商品づくりをしていますので、「わがままを聞いてくれる会社」と佐藤さまに評価していただけて、とても嬉しいです。

-佐藤

2017年度の研修でアイシービーさんの印象が良かったという経緯もあり、今回の教材整備でも再びお手伝いいただきたいと考えました。

「自ら学び成長する」のが当然の組織だからこそ

-竹内

ここ5~6年で従業員が倍増し、ピーアッパさまの組織が急激に成長を続ける中、スケールに対して昇進や勉強の仕組みが間に合っていない。そのことを、会社として特に課題と感じていたと伺っています。

一人ひとりが業務の実体験で身につけたスキルを、後輩に効率的に継承していくこと、組織全体に波及させること、育成の仕組みに落とし込んでいくこと、そして全員の職能に均質化・平準化をもたらしながら底上げしていくことなどについて、佐藤さまは早い段階から課題意識を持たれていたんですね。

-佐藤

はい。私自身、入社6年目を過ぎて、ソフトバンク事業部の管理者としては一番長い社歴です。「各自の能力が資格とリンクする」というあり方を整えたいと、ずっと思っていました。

今回アイシービーさんに依頼したテキストでは、「一般的なマナーを大まかに」というスタンスではなく、逆に非常に細かいことまで「こうあるべき」という情報を載せていただきました。例えば、「取引先との会食で関係各所とアポイントメント調整する際の注意」「店選び」などにまで及ぶような、こと細かい情報です。

私はこういった細かいことまで、誰かから正解を教えてもらった経験がありませんでした。必要な時、効率的に正解が得られませんでした。「これは是である」という正解が組織内で共有されていませんでしたね。各自の考え・価値観・能力に依存している状態、つまり属人化している状態でした。

-竹内

社員の方が入社後、努力次第で非常にスピーディに店長にもなれ、更にそれ以上の職位にもステップアップしていける環境。しかし一方、個人レベルの知識・能力の組織的共有（ナレッジマネジメント）については大きな課題があったということですね。それを放置していると、組織拡大に伴っていつか各所でほころび・限界が訪れる。そういった未来予測や危機意識を、佐藤さまが実体験の中で深められていたのだなと、強く思います。

-佐藤

当社は年功序列ではなく、能力のある者が能力に比例して昇進していけるシステムです。入社して半年で携帯ショップの店長になり、そこから2年で管理職にあがるというのも、決して珍しいことではありません。成長に対して貪欲な人間が、その意欲にふさわしい環境を自ら築いていけます。逆に言うと、「頑張ろう」という気持

ちがない人、「給料ってもらえて当たり前だね」という気持ちを持っている人には、はっきり言って向かない会社です。会社としてもバイタリティある人財を常に求めています。人の成長に対しては惜しみなく投資する風土があり、教育訓練費もかなり使っています。

ただし、ステップアップというのは「会社がさせてくれるもの」ではありません。ただ会社におんぶしては成し遂げられないです。人よりも努力しなければならないですし、実際、人の何倍も汗をかいて努力をしている人が、現在、店長や管理職に上がっています。

私自身にしても、店長という役職にいた期間はたったの半年でした。半年経って、また上のポジションに昇格しました。非常に速かったです。先ほども言いましたが最速昇格というケースは当社では珍しいことではなく、私と同じような人間がたくさんいます。

半年という短期ではなく、もっと長い期間、店長という立ち位置に留まっていたなら、店舗運営以外にも付随的に自然に身についたスキルがたくさんあった筈です。でも、期間が余りにも短かったために、いろんなものが抜け落ちた状態で上のポジションに上がってしまった。これは私自身のエピソードであるだけでなく、多くの管理職に共通していることだと思うんですね。

今回、アイシービーさんをお願いしたテキストは、それらを重点的に補完するものでもありました。

-竹内

管理職昇格候補者にテキストを配布して勉強を促し、昇格試験に臨ませるという方法をとられたのには、何か理由はありますか？ 研修機会を設けるという方法もあったと思うのですが。

-佐藤

普通であれば「教材を渡すから各自で勉強してね」というやり方よりも、やはり適切な研修を適切な量であって、能力を向上させますよね。でも当社では、そのやり方だけがベストとは言いきれなかったんです。研修に代わる教材を整えることでこそ各自の学習効果を高められるという根拠が、社風や文化の中にありました。

能力がある人間は元々仕事に対するやる気があり、自分から学びに行こうという姿勢を持っています。そういう姿勢がないと今の位置にはいません。今回、研修という学習機会を設けるのではなく、字で書かれたテキスト

をリリースしたのは、「成長のために必要な情報は自分の意志と力で取りに行く」という当社社員の行動習慣と非常にマッチしていたからなんです。



テキストで重要視した点は

-佐藤

マナー＆コミュニケーションという分野に限ったことではないですが、属人化が放置されている状態、個々の職能が組織力に高められ切れていないという状態は、「能力があっても資格として認められない」という現象を生み出すと思うんですよ。

せっかくテキストとテストを整備するのなら、「能力と資格がリンクする」という点にフォーカスしたいなと考えました。「どの角度から見ても正解だね」という普遍的要素を学んでもらい、習得度測定をすることで、会社がその人に「昇格者としてふさわしい能力を有しているよ」と認定してあげるといことです。

-竹内

組織のガバナンス整備を多方面からシステムティックに追及される佐藤さまらしい、非常に前向きなお考えですね。

-佐藤

当社の事業展開は非常に多角的です。誰でも、どの拠点でも、どの事業でも共通する、「ピーアアップマインド」が形になったマナー＆コミュニケーション」を、明文化したかった。カルチャーにしたかった。それが私の、心からの願いでした。

例えばあるお客さまが、「ここの携帯ショップの接客いいよね」と思ったとします。同時に、「こないだ行っ

た他のお店(携帯ショップ以外)も素晴らしかった」と、ご自身の体験を重ねて振り返ったとします。そこで調べてみたら、両方ともピーアップグループの事業だったとしたら……。感動的です。そこまでのレベルで顧客体験に訴求する足掛かりを作りたいかったですね。



-竹内

「カルチャーにしたかった」というのはとても響く言葉ですね。ルール化・マニュアル化によって行動規範や責任を示すことにも増して、社風・文化に踏み込んだアプローチができれば、能動的に人は動きますよね。

-佐藤

はい。私は教育の終着点はカルチャーを築くことだと思っています。今回の教材はそういう意味で、定着効果を確実に築ける礎になりますね。

-竹内

「文化や価値観としての定着」というのは、実は研修会社としては非常に慎重に使う言葉です。研修をご発注くださる企業さまから、「〇〇を根付かせてほしい」「腹に落としてほしい」というご要望をいただいても、軽々しく「はい承知しました」とはお約束できない領域です。「定着・浸透のためにはどのようなプログラムが必要なのか」を私たちは徹底的に考えます。

佐藤さまが、カルチャーレベルでの浸透まで考え、それに見合う内容だと感じてくださったことは、ありがたいやら畏れ多いやら、ただただ恐縮の想いです。

近視眼に捉われない、将来への投資

-佐藤

教える側も教わる側も同じツールを使って同じゴールを目指すという態勢ができたことも良かったです。教材の本来の目的は昇格制度の中で用いることですが、

今、社内の研修会で早速使用したり、10問ミニテストを作ったりと、活用の幅が広がっています。

-竹内

教材の内容について社内各所からのご意見を集約し、作成側(アイシービー)と調整を図られてきた中で、お困りになったことはありませんでしたか？ 掲載コンテンツや内容でご意見が分かれたりなど。

-佐藤

内容自体は意見が割れるということはありませんでした。が、実を言うと、もっと根本的な議論として、「本当にその教材って要るものの？」という点が、社内で揉まれましたね。

「未来志向で考えると必要なもの」という意見は全員が共通で持っていました。けれど、各事業部の責任者がそれぞれの視点で組織の成長段階を鑑みて、「こういう教材って今、本当に不要？」という考えは差があり、判断が最初分かれたところです。

たとえ話ですが、私たちの大半は今スマホを使っていて、もうガラケーの時代には戻れないですね。でもガラケーを使っていた頃、別に困っていませんでしたし、スマホにワーストとすぐ飛びつくこともしなかった。それに似ていたと思います。

今回のテキスト内容が、もし抽象的なふんわりしたものだったら、この「要る？ 要らない？」という議論は最後まで続いたと思います。でもピーアップにとって必要な具体的情報が盛り込まれた内容であったことから弊社代表がゴーサインを出し、組織内のコンセンサスにつながりました。「今必要か？」「毎日使うものか？」「現在もたらす収益性は？」という観点ばかりに捉われない、言わば「わが子の将来のために家庭内で教えておいてあげたいもの」というような価値意識が、管理者層で一致したんだと思います。

-竹内

伺って印象的だったのは、自社を成長させたいという佐藤さまの情熱に尽きます。そして、情熱が形になる歴史の一環に、今回の教材作成もあったことを思います。

お手伝いできたアイシービーとして感無量です。貴重なお話を聞かせていただきまして、本当にありがとうございます。