

|             |          |
|-------------|----------|
| 群<br>教<br>セ | E04 - 06 |
|             | 平23.244集 |

# 平成23年度長期社会体験研修報告書

研修先：株式会社 文真堂書店

長期社会体験研修員 山崎 清美

## I 株式会社 文真堂書店における研修について

### 1 研修内容

#### (1) 研修先の概要

株式会社文真堂書店は、昭和27年に設立された書店で、高崎市に本部（図1）を置き、群馬県を中心に栃木県・埼玉県に50店舗を展開しており、約1,000人の従業員が販売業務や管理業務に携わっている。

販売商品は書籍だけでなく、CD・DVD・TVゲーム・文具・雑貨等も取り扱い、CD・DVDのレンタル業務も行う複合型書店という特徴をもつ。

「やさしい、あたたかい、たのしさ」を創業の精神に掲げ、エンターテインメントと情報や知識を接客販売を通してお客様に提供することにより、家族や地域社会が集う文化的中継地点を目指している。



図1 文真堂書店本部

#### (2) 主な研修内容

##### ① 新入社員研修【4月1日・4日・6日 研修場所:本部】

人事課長による3日間の新入社員研修を受講した。

##### ア オリエンテーション

企業理念や会社組織、各部門の業務内容についての講義と社員用テキスト「接客マニュアル基礎知識」による講義を受講した。

##### イ 実習

販売スタッフの準備として、会計レジ研修（図2）とラッピング研修を行った。



図2 会計レジ研修

##### ② 販売業務研修【4月8日～7月1日 11月1日～12月29日 研修場所:文真堂書店沼田上原店】 【8月2日～10月31日 研修場所:ブックマンズアカデミー前橋店】

文真堂書店には、書籍を販売する「1課」、CD・DVD・TVゲームを販売する「2課」、文具・ファンシー雑貨・玩具を販売する「3課」、CD・DVDのレンタル業務を行う「レンタル課」の四つの部門があり、すべて部門で販売スタッフとして業務に従事した。

##### ア 会計レジ業務

会計レジ業務（図3）、店内アナウンス、ラッピング包装、お客様との問い合わせ対応などの業務に従事した。レジスペース内では、お客様が会計にいらっしやらない時はコミック本のビニール梱包や雑誌の付録付けなどの作業を行った。



図3 会計レジ業務

##### イ 書籍部門業務(1課)

入荷した書籍の品出し（図4）、書籍の電話注文、書籍棚の整理、返本、「育児・教育フェア」の売り場レイアウト、書籍データのコンピュータ入力作業などの業務に従事した。



図4 書籍品出し業務

##### ウ CD・DVD・TVゲーム部門業務(2課)

CD・DVD・TVゲームの検品や品出し、CD・DVD売り上げ週間ランキングのレイアウト、フェア展開の売り場レイアウト作業などの業務に従事した。

## エ 文具・ファンシー・玩具部門業務(3課)

入荷した商品の検品や品出し、商品の電話注文、商品棚の整理、季節商品フェアの売り場レイアウト作業などの業務に従事した。

## オ レンタル課業務

レンタルCD・DVDの貸し出し業務のほか、売り場への返却作業や、入荷したDVDのデータ入力、レンタルCD・DVD週間ランキングのレイアウト作業などの業務に従事した。

## カ その他

・棚卸し作業見学 ・作家サイン会と著書本即売会 ・職場体験中学生対応 ・読み聞かせ講習会参加 ・POPカード(商品紹介カード)作成教室参加 ・ラッピング講習会参加

## ③ 管理業務研修【7月4日～8月1日 研修場所:本部】

本部では、店舗をマネジメントする業務、イベントなどの企画や販売促進にかかわる業務に従事した。

## ア 営業企画部販売促進課・レンタル課

POPカード(商品紹介カード)や、レンタルDVDポスター(図5)、CDダミージャケットなどの販売促進物の作成や、各店舗へ備品の発送、読書感想文コンクールなどのイベント業務に従事した。

## イ 総務部経理課

経理業務についての受講や、取引銀行との商談に同行した。

## ウ 総務部人事課

従業員の出勤時間や残業時間を管理する勤怠処理のコンピュータ入力、平成24年度の新入社員採用試験の面接、新採用内定者集会などの業務に従事した。

また、第46期クレド(携帯型企业指針・図6)の作成会議に参加し、クレドを作成し配付する業務に従事した。

## エ 店舗運営部

本部スタッフであることを明かさず、店舗を巡回して買い物をし、店舗スタッフの業務や清掃状況をチェック項目に従い評価して従い評価して、今後の店舗運営に生かすミステリーショッピングを全50店舗行った(図7)。また、年6回実施される店長会議や、第46期予算会議にも参加した。



図5 販売促進物作成



図6 クレド作成



図7 店舗巡回倉賀野店

## 2 研修成果

### (1) 新入社員研修を通して(コーチングについて)

人事課による新入社員研修を3日間受講した。はじめに、会社の概要や企業理念、社員とし心構えを指導していただいた。会社概要を教えていただくことによって、自宅近くにも店舗を展開していて利用経験もある文真堂書店に、身近なお店としての親近感を今まで以上にもつことができた。書籍だけでなく、文具やCDなどの商品も扱う複合型書店であり、お客様と商品との出会いを大切に、地域密着型店舗を展開して、地域のコミュニケーションハブを目指しているという企業理念を知り、商品を販売するという夢のある職業に対する期待感が高まり業務への意欲が向上した。

レジ操作などの実習では、実際に店舗で使用しているレジ機器を使ってマンツーマンで指導していただいた。その中でも印象的だったのが、ロールプレイでの会計実習の振り返りである。

まず、よい所を認めて確認してから直していくスキルコーチングが自然に実践されていたことである。普段の教える立場から教えていただく立場になり、指導者の温かい励ましが意欲を支えていると強く感じた。特に、児童生徒への学習指導の場においては、「受け入れ認める」ことが学習への強い動機付けになると改めて実感した。

## (2) 販売業務研修を通して(接客について)

### ① コミュニケーションについて

店舗での研修では、販売スタッフとして接客業務を行った。売り場に立つと早速お客様から書籍や文具などの商品について様々な問い合わせを受けた。はじめは、商品の売り場が分からず、満足に対応することができなかった。接客は、迅速な対応と豊富な商品知識がないと、お客様に満足感をもってもらえないと痛感した。その上、接客にはお客様の希望を理解するために、柔軟なコミュニケーション力が必要であると感じた。実際の場面において、たとえ商品が店舗になくても、取り寄せをお勧めしたり、商品に関する知識を提供したりすることでお客様が喜んでくださるという経験をした。学校教育においても、日々の学校生活の中で、職員と児童、また保護者とのコミュニケーションは、信頼関係を築く上で大変重要である。お客様の期待に応えようと販売スタッフがコミュニケーション力をはじめとした接客スキルを磨こうと努力する姿に、児童生徒の成長を願い、より質の高い教育スキルを身に付けようと努める職員の日々の教育活動と共通するものを見いだした。

### ② 接客のルールについて

販売スタッフには、様々な接客のルールがあり、それらが販売業務の中で実践されていた。お客様への『7大接客用語』は、朝礼の際に店長の指導のもとスタッフ全員で唱和されている。接客のあいさつには三つの効果があると教えていただいた。一つ目は「歓迎の気持ち」、二つ目は「防犯の意味合い」、三つ目は「自分への気合い」である。自らルールを実践する中で、四つ目の効果「スタッフのチームワーク」を感じた。例えば、お客様の入店の際にかける「いらっしゃいませ」のあいさつは、『こだま』というルールのもと、スタッフ同士であいさつがリレーされる。このような実践は、お客様を歓迎するだけでなく、スタッフ同士が協力して店舗を盛り上げていこうとするチーム力を育てていると感じた。また、あいさつの声を出し合う行為は、仕事に対するモチベーションを高め、集団としての一体感を高めることに効果があると感じた。学校現場においても、あいさつの目的について再確認し日々励行することは、学校組織の一員であることを確認し組織力の向上につながると考える。

## (3) 管理業務研修を通して

### ① 営業企画部販売促進課での研修から(業務の効率化について)

営業企画部販売促進課では、ポスターやPOPカードなどの販売促進物の作成に従事した。

営業企画部は、営業企画と販売促進の仕事があり、イベントを企画・立案し、チラシやPOPカードを作成したり、Webページを作成するなどして、集客プロモーションの業務を行っている。ポスターやPOPカードなどの店舗共通の販売促進物の作成は、本部での大量生産によるコストの節約が徹底されていた。また、販売促進物の単価を下げるため、材料は厳選され、値段を比較して選定していた。さらに、扱う材料の細部まで本部の戦略会議で提案、検討、決定がなされてから初めて業務がスタートできるという徹底した経費の削減が実践されていた。

また、販売促進物の作成は納期に向けて月・週・日ごとのタイムテーブルが設定しており、スタッフは効率的に業務をこなしていた。タイムテーブルは、「50店舗分作成するには1時間」「POPカードを〇枚切るには〇分」など作業時間の目安が設定されており、経験値の高さによる作業の割り振りの正確さや厳しさに感心した。

このような経費削減や業務の標準化への努力は、利益を上げることにつながるばかりではなく、業務の効率化につながり、スタッフの業務負担が軽減されていた。さらに自らの業務へのモチベーションが向上し、スタッフ間の士気が高まり、組織が活性化されるという好循環を生んでいた。学校現場においても、作業時間の割り振りのスキルを活用するなど、業務の効率化への取組は、学校組織をより活性化させることにつながると考える。

### ② 総務部人事課での研修から(企業指針について)

総務部の人事課において、第46期クレド(携帯型企業指針)の作成に従事した。

総務部は、管理部門として会社の仕組みづくりや、マネジメント業務を行っている。

「クレド」とは、ラテン語を語源とし、「信条・約束」を意味する会社の経営羅針盤となる携帯型企業指針集である。「クレド」を導入している優良企業は多くあり、「ザ・リッツ・カールトン」や「ジャパネットたかた」などの企業が挙げられる。文真堂書店では、2010年より、創業の精神、企業理念など、企業としての志を全従業員に伝え、全従業員が業務に関する意識を高めるためのツールとして、「クレド」を所持している。「クレド」の作成過程は、まず前期の「クレド」を基に、店長会議で文真堂書店としての今期の「クレド」を決定する。研修として今期の「クレド」の編集から、約1,000人の従業員への配付まで、すべて作成過程にかかわらせていただいた。各店舗では、今期の「文真堂書店のクレド」を基に、「店舗のクレド」「自分のクレド」を決め、朝礼の際に輪番で「自分のクレド」を発表している店もある。全従業員が「クレド」をもち、志を同じくして業務にあたるという企業姿勢をすばらしいと感じた。

「クレド」を各店舗で作成することで、その組織が目指す姿を店舗スタッフ全員で確認し、経営ビジョンを明確にすることができる。それは、「企業経営品質（組織の質）」の向上を目指す取組である。学校において、「クレド」に相当する指針には、学校教育目標があり、各学級に学級目標がある。そして、職員一人一人においては、個人の目標（自己申告書）を作成している。学校においても、学校教育目標への理解を深め、全職員で共有し、一人一人がその達成に向けた教育活動の質を高めることが重要であると考えた。

### ③ 店舗運営部での研修から(業務改善推進について)

店舗運営部では、店舗巡回を通してミステリーショッピングなどの業務に従事した。

店舗運営部は、本部と店舗のパイプ役として、店舗運営のバックアップを行っている部署である。各地区ごとの地区長が店舗を巡回し、「お客様のために何ができるか」という視点の基に店長を指導し、売場管理、接客指導などの全般的な店舗管理を行い業務の改善を目指していた。それぞれの店舗は規模や店長のキャリアも異なるが、「ターゲットとするお客様のニーズに応える商品を常に意識し、ニーズを見失わないこと」という視点で、各店舗の状況に応じた現場主義の対応がなされていた。学校での教育活動においても、常に児童生徒や保護者を意識しながら教育活動を行うことの大切さを再認識した。

## II 学校教育での活用について

以下は、研修先における研修成果の中から一つ取り上げ、学校教育での活用について具体的に記述したものである。

### 1 研修主題

**企業経営の手法を学校経営に生かし職員のチーム力向上を目指して  
—販売・管理業務の体験研修を通して—**

### 2 研修主題設定の理由

2004年12月の中央教育審議会「学校の組織運営の在り方について」の作業部会の審議のまとめでは、「組織的な学校運営を実現するために、簡潔で機能的な校内組織」へと組織を変えていく必要が論じられた。その際、「今行われている業務をきちんと分析し、その上で事務改善を図るという発想が求められる」と指摘している。

学校現場では、教育課題が複雑化し、職員個々の力量では対応しきれない実態がある。集団としての力を生かすため、適切な役割分担と連携によりチームとして機能し、学校の組織力向上につながる工夫が必要になっている。

研修先の株式会社文真堂書店では、チェーンストアビジネスモデルの業務の三つのキーワードである簡潔化（Simple）、標準化（Standard）、専門化（Specialist）の観点から、担当部署や各店舗の担当者と店舗スタッフとの対話を通して、具体的な指針である「部門方針」を設定している。

また、SWOT分析を行い部門の課題を導き、各部門での担当者間での対話を通して、アセスメント（診

断)と改善を繰り返しながら、組織の質を高め、企業理念の実現に努めている。その経営手法は、単なる企業の利益を上げることを目的にしているのではなく、企業独自の視点から企業全体を俯瞰し、組織の質の高さを「強み」「弱み」の観点からアセスメントしながら、「企業経営品質（組織の質）」の向上を目指した取組である。

学校教育においても、児童生徒の学力を高め、より豊かな人間形成を目指した教育活動の質の向上を目的としている点が、この「企業経営品質」の考え方に通じるものがある。そこで、学校の特性に合わせた「学校版の経営品質向上」への取組として、職員間での対話を通して教育活動の質を診断しながら、職員のチーム力を高めることを目指したアセスメントシート（診断シート）を提案したい。ここでは、学校評価における職員間でおこなう自己評価の場で活用するアセスメントシートを取り入れ、チームで話し合う活動を取り入れ、職員のチーム力向上を目指したい。

### 3 活用の内容

#### (1) 企業の「経営品質」と、学校の「学校版の経営品質」についての基本的な考え

「経営品質」とは、組織の「質」のことである。企業では、業績を上げるだけでなく、顧客満足・従業員満足・社会貢献などの要素について、質の向上を目指していた。「経営品質向上」の取組は、従業員が互いの知恵や知識を交換し合う対話による気づきを重視しており、自ら考え業務を遂行していこうとするモチベーションを向上させていて、顧客を満足させるだけでなく、従業員の満足感をも生み出していた。

学校においても、児童生徒・保護者の満足と職員の満足などが、学校での教育活動の「質」にあたると考える。「学校版の経営品質向上」に取り組むことにより、対話を通して職員のチーム力が高まったり、業務へのモチベーションが向上したりすることが期待できる。これらの質の高い教育活動への取組は、児童生徒・保護者の満足につながり、さらに職員の満足にもつながると考える。

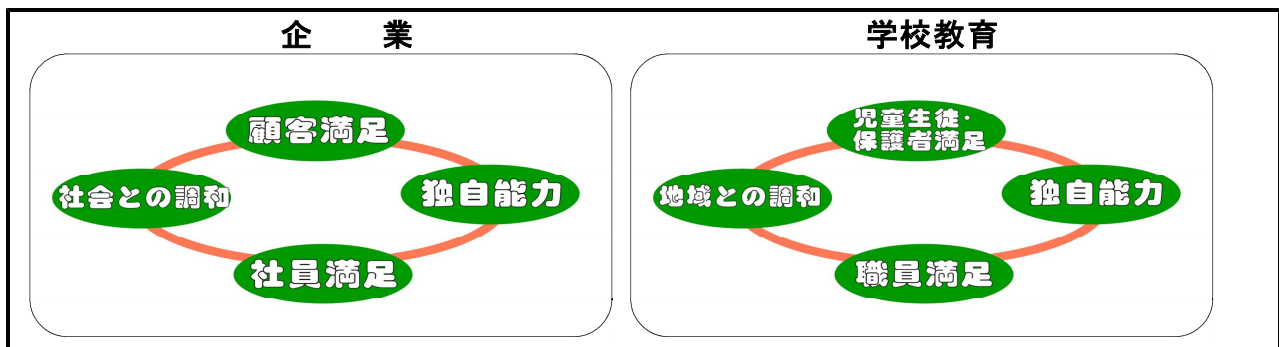


図8 企業と学校教育における経営品質の4つの要素

#### (2) 職員のチーム力向上のための「アセスメントシート」について

「学校版の経営品質向上」の取組とは、学校での教育活動の質の観点から、アセスメントシートを用いて学校の現状と課題について話し合うものである。

ここでは、学校評価を取り上げ、改善策を考える過程においてチームで改善策を話し合う場面を設定した。(次頁項図9) このチームで話し合う活動の中で、意見が活発に出やすいアセスメントシートを活用する。(次頁図10) アセスメントシートの項目には、「チームとして、どうか」というチーム力のチェック項目を入れ、自分達が属するチームの成熟度をアセスメントしていく。

まず、チームとしての目指す学校像を話し合い、目指す姿を明確にしてチームで共有する。そして、目標達成のために「チームとして取り組めること」「チームとしての強み」「チームとしての弱み」を明らかにする。アセスメントした結果、明らかになった「強み」を伸ばして「弱み」を改善する、といった手法で、改善活動に結びつけていく。この活動の目的は、職員同士の対話を通して、より多くの気づきを得たりする中で、チーム力を向上させることである。



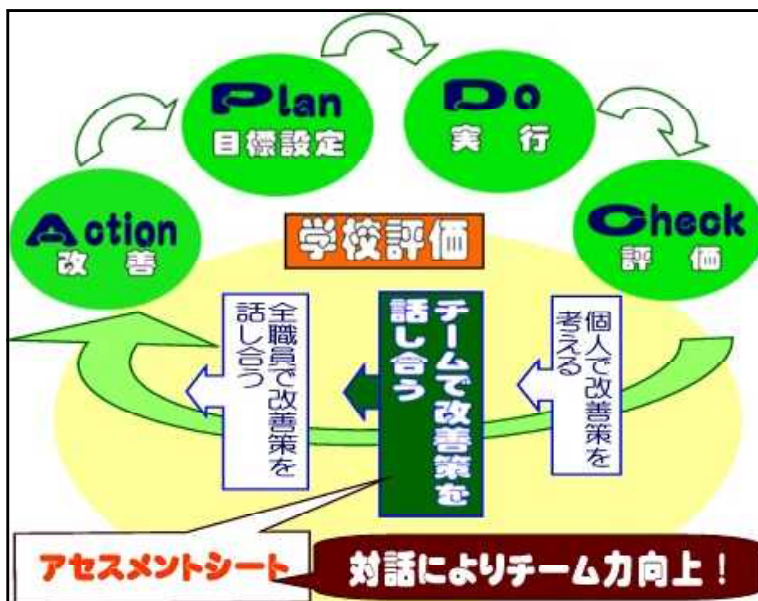


図9 学校評価におけるアセスメントシートの活用場面

| 学校アセスメントシート                      |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| チーム                              | <input type="text"/> / / ( ) |
| 評価項目                             | <input type="text"/>         |
| ①この評価項目が目指す学校像は何ですか。             |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ②今の姿はどうですか。                      |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ③実現させたい姿は何ですか。                   |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ④この実現を重視した理由は何ですか。               |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ⑤チームとしてできる取組は何ですか。               |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ⑥取組を進めるにあたってのチームとしての「強み」         |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ⑦取組を進めるにあたってのチームとしての「弱み」         |                              |
| <input type="text"/>             |                              |
| ⑧チーム「 <input type="text"/> 」の改善策 |                              |
| <input type="text"/>             |                              |

図10 アセスメントシート

### (3) チームで改善策を話し合うことで期待される効果

#### ① 職員のモチベーション向上

チームの一員として改善策を話し合うことにより、自らが学校経営の一端を担っているという参画意識をもち、充実感を味わうことができる。

#### ② 業務の標準化により職員の負担軽減

チームや学校の成熟度をアセスメントし改善した結果、業務の標準化が実現できる。このことにより職員の業務負担は軽減され、意欲的に仕事に取り組める環境ができる。

#### ③ 職員のコミュニケーション力向上

アセスメントシートは、チームの職員間の対話によって進められるため、その経験を積むことによって、コミュニケーション力が向上が期待できる。

以上の三点から、アセスメントシートにより、職員の士気が高まり、チーム力が向上すると期待できる。

## Ⅲ まとめ

### 1 株式会社文真堂書店の研修について

接客の業務や経費節減への取組など、学校現場では経験できない貴重な体験を通して、民間企業での考え方や仕事の進め方などの知見を広げ深めることができた。

### 2 学校教育の活用について

今回の研修において、企業での「経営品質」の手法を知り、営利目的だけに留まらず、会社の質を高めていこうとする企業姿勢に、学校教育との共通点を見いだした。その手法を生かして、職員一人一人のモチベーションを高め、組織力の向上と共に、より質の高い教育活動へつなげていきたい。

#### 〈参考文献〉

- ・岡本 正耿 著 『経営品質入門』 生産性出版 (2007)
- ・岡本 正耿・中沢 薫 著 『経営品質導入で学校が劇的に変わる』 学事出版 (2007)  
(担当指導主事 小高 忠文)