

技術と知識だけで成功はない！ 「人格」を磨く“7つの習慣”を解説

リクルートマネジメントソリューションズ
パートナーグループ ソリューションアーキテクト
森 良枝氏

「企業としての成長を望むのなら、まずは従業員一人ひとりの意識改革からはじめましょう」。冒頭でそう述べたのは、リクルートマネジメントソリューションズ パートナーグループ ソリューションアーキテクトの森 良枝氏だ。

森氏は、米国のスティーブン・R・コヴィー博士が提唱、世界的ベストセラーである「7つの習慣」のトレーニング・プログラムの事業化に携わってきた。「7つの習慣」研修において、これまでに4500社以上の民間企業や非営利団体の人材育成支援の実績を持つ。

7つの習慣は、コヴィー博士が成功した歴史上の人物に関する文献をもとに記した“より良い人生を手に入れるための原則”を具体化したもの。本講演では、7つの習慣を3つのプロセスにわけて解説した。

森氏は、昨今の業務評価において、技術や知識（スペシフィックスキル）に重点がおかれ、人格やマインド（パーソナルスキル）がおろそかにされがちであることを指摘。人間を樹木に例え、「スペシフィックスキルを生き茂る葉とすれば、パーソナルスキルは根っこです。優れた技術や知識を持っていたとしても、人格がともなわなければ、その能力が十分に発揮されることはありません」と強調した。

コールセンターにおいてはパーソナルスキルが顧客満足度に影響することを自身の体験から紹介。極端な例としつつも、オペレータの対応から「一緒に解決しよう」というマインドが感じられるかどうかで、今後も付き合っていくかが決まると説明した。CS向上をミッションに掲げるのであれば、“企業の顔”ともいえるコールセンター、つまりオペレータの変革がその第一歩であることを示唆した。

自分自身の内面を定義
考えや行動の軸をつくる

7つの習慣は、第一の習慣「主体的である」、第二の習慣「終わりを思い描くことから始める」、第三の習慣「最優先事項を優先する」、第四の習慣「Win-Winを考える」、第五の習慣「まず理解に徹し、そして理解される」、第六の習慣「シナジーを創り出す」、第七の習慣「刃を研ぐ」で構成される。これを、3ステップで身につける。

初めのステップは、第一から第三の習慣によって「自立」を促す。自分の考えや行動の“軸”をしっかりたて、変革する意欲を生み出す狙いだ。ここでは、「目の前の課題に



振り回されず本当に重要なことを見出すことが大切」(森氏)。

次のステップは、第四から第六の習慣によって自立した人間同士が「相互依存」できる組織体制をつくる。組織内の人間関係を良好なものとして、さらに創造的な発展を促す。森氏は「信頼の上で互いの違いを生かすことで、最大限の利益を創出できる」と話す。

最後のステップは、前述の6つの習慣への取り組みを継続するための「自己研鑽」だ。自らの肉体、知性を磨き、社会的な活動に身を投じ、精神を鍛錬することで、モチベーションを高く保つ。森氏自身、毎週浅草寺に通い決意表明することを習慣にしていると明かし、その重要性を語った。そして、「過去と他人は変えられない。変えることができるのは自分と未来だけ」と述べ、締めくくった。

オムニチャネル化は避けて通れない—— イオンが挑む「デジタルシフト」の要諦

イオン
執行役 エコマース事業最高経営責任者
ジェンク・グロル氏

ある主婦が夕食にパスタを作ろうと考えた。その主婦は、スマートフォンで検索し、食品メーカーサイトや口コミサイトを参考にパスタとソースの種類を選び、スーパーマーケットに足を運ぶ——。

この一見ありふれた行動を、イオンのEコマース事業最高経営責任者であるジェンク・グロル氏は「顧客の購買プロセスの顕著な変化」と評する。ひとつの顧客接点で購買プロセスを完結させず、目的や利便性に応じて顧客接点を使い分ける時代の到来を表しているという。グロル氏は、「インターネット上での商品の比較検討および購入はもはや日常化しており、リアル店舗のロイヤルティ低下は避けようのない事実」と語る。

同社のような最大手といえども、AmazonなどのECサイトの台頭は無視できない状態にあり、小売業はオンラインチャネルの開拓をしないことにはビジネスの拡大は難しい状況にある。「オンラインチャネルの融合、つまりオムニチャネル化を進める時期が訪れている」と強調した。

情報のインシアティブは顧客に
セグメントとペルソナの再定義を

イオンは、この変化に際し、中

期経営計画の戦略のひとつにデジタルシフトを掲げ、Eコマース事業の拡大およびオムニチャネル化を推進し、競争力強化を図っている。

Eコマース事業は、いまのイオングループ全体事業のうちの1%に満たない規模(売上高ベース)だ。しかし2000年に「イオンショップ」を開業、08年にはオンラインで注文して近隣のイオン店舗から商品が届く「イオンネットスーパー」、12年にはポータルサイト「イオンスクエア」と展開スピードは早く、着実に成長を遂げつつある。言い換えれば、流通最大手の同社ですら「オムニチャネル戦略」は避けて通れない状況だということだ。

「現代の消費者は、欲しいものを好きなチャネル、タイミング、条件で購入する権利を持っている。つまり、消費者の手に情報のインシアティブが渡ったということだ」とグロル氏。「消費者がその権利をスムーズに行使し、カスタマー・エクスペリエンスを向上させる鍵となるのがオムニチャネル」と強調した。しかし、小売業の多くはリアル店舗とEコマースが独立して存在しており、連携できていないのが現状だ。グロル氏は、「まずはチャネルごとの顧客セグメ



ントとペルソナを再定義し、それをベースにチャネル間の連携を設計していくべき」と述べた。

具体的には、想定する顧客の家族構成や行動を考え、どのタイミングでどんなレコメンドをだせば顧客エンゲージメントを向上させられるかを企業内の組織構成にとらわれずに検証する。「企業の都合ではなく、顧客のメリットを起点にすることが大切」(グロル氏)。

今後、イオングループは、ECサイトと、GMS(ゼネラルマーチャングダイズストア)、スーパーマーケットなど約1万8000のリアル店舗との顧客データや物流、システムの本一化に取り組む。「すべてのイオンカスタマーに対し、いつでもどこでも最適な商品やサービスを提供できる、いわばお客様にとって“一番の理解者”になることを目指す」と方針を述べた。