

事例
2

イオンスーパーセンター

現場力強化をねらいとした副店長研修を実施
各自の職場実践レポートを共有し、刺激し合いながら学ぶ

会社概要

■ 本社	岩手県盛岡市
■ 設立	2005年11月
■ 資本金	1億円
■ 売上高	550億円（2020年3月期）
■ 従業員数	517人（時間給社員含め3,509人）
■ 平均年齢	39.7歳
■ 平均勤続年数	5.4年
■ 事業内容	衣料品、食料品、家庭用品、日用品雑貨等の小売など
■ URL	https://www.aeonsupercenter.co.jp



人事総務本部
人事統括マネジャー
本橋 健さん

POINT

- 1 「現場力強化」を経営の基本方針として掲げ、副店長を対象に研修を実施。エンパワーメント型マネジメントへの転換をめざす。
- 2 集合研修は最初と最後だけにとどめ、職場実践レポートの提出・フィードバック・共有によって、副店長同士が刺激し合って取り組む仕掛けに。研修内容は、「店長への手紙」と社内報で全従業員に周知し、後戻りできない状況をつくる。
- 3 最後の成果発表会では、経営幹部へのプレゼン後に「相互インタビュー」を実施。レポートを読み込んで用意した質問が大きな学びにつながる。

産直などの独自路線で 東北5県に店舗を展開



生活に必要な衣食住すべての商品をワンフロアで扱い、消費者に手頃な価格で提供する“スーパーセンター”。アメリカのウォルマートが始まりといわれ、総合スーパーに代わる新業態として注目されている。日本型のスーパーセンターを普及させようと、2005年に東北エリアを基点にできたのが、イオングループのイオンスーパーセンター株式会社である。岩手県盛岡市に本社を置き、現在、東北5県に22店舗を展開する。

「開業当初は、スーパーセンターとしての認知はあまり広まらず、試行錯誤の連続でした」

そう話すのは、人事総務本部人事統括マネジャーの本橋健さんである。

当時、同社が独自性を発揮しようと展開したのが、産直品の販売だ。地元農家の新鮮な野菜や手作り加工品、特産品などを充実させ、さらに店舗に足湯を併設。そうした工夫や従業員の努力などにより、次第に客足も増え、2011年2月決算で黒字化を達成できた。ところがその翌月、東日本大震災が発生する。そのときの様子を本橋さんはこう語る。

「福島原子力発電所から40キロ圏内にあったり、海岸に近かったりする店舗もあり、一時閉

店はやむを得ませんでした。ただ、店舗は平屋のワンフロアだったため、それほど大きな損害は受けず、比較的早く営業が再開できました。再開すると、生活に必要な商品を手頃な価格で提供していたこともあり、復興需要が相当ありました。それまではなかなかアピールできていませんでしたが、このとき以来、地域の方に支持されるようになりました。お客さまのお陰でもありますし、自分たちも被災しているのにがんばってくれた従業員が店を支えてくれたと思っています」

2014年には、岩手県釜石市と陸前高田市に出店。震災の影響を大きく受けた人口減少が著しい地域で、従業員を採用するのに苦労したという。だが、あえて出店したのは、そうした地域だからこそ支えていきたいとの恩返しの意味合いもある。現在は、2店舗とも地域にとって不可欠な店舗に成長している。

経営の基本方針として 「現場力強化」を掲げる



同社の社員は、もともとはグループ会社のイオンリテール株式会社からの出向者が多かったが、いまはプロパーの社員も増えている。社員の半分はパートから正社員に転換した人たちであり、また従業員全体としてみると8割がパートの女性だ。

同社では、新入社員教育を始め、現場OJT、資格・階層別研修、職位・職階別研修、技術訓練などさまざまな教育研修を実施しており、人材は育ちつつあるものの、従来の教育だけでは限界を感じるようになった。

「東北エリアは人口減少の一方で、競合店も多数出店するようになりました。当社の食品部門（フード）は産直など独自性があり、比較的安定していましたが、食品以外の部門（ノンフード）は、いわゆるカテゴリーキラーの影響を受け、数的に厳しい状況が続きました。社員教育はそれなりにしてきたものの、高卒社員の比率が高まってきたこともあり、現場での人材育成をレベルアップしていくことが必要だと感じたのです」

そうした背景から、「現場力強化」を2019年度の経営の基本方針として掲げ、現場のキーとなる副店長を対象に現場研修を導入することにした。

同社の標準的な店舗には、店長の下に2人の副店長がいる。食品を担当する「フード副店長」と、食品をのぞいた衣料品などを担当する「ノンフード副店長」だ。そして、その下には、現場メンバーをまとめている数人の主任がいる。

「副店長が本気になって部下を育てていくことが、現場力強化につながります。とくにノンフード副店長は、売上構成が下がること

で自信を失っていたので、彼らの
マインドチェンジをめざしました」

マネジメントの転換を図る 副店長研修を立ち上げる



じつは同社には、以前は「衣料品課長」、「住居・余暇課長」という2つの課長職があったが、約1年前にそれらを「ノンフード副店長」としてまとめたという経緯がある。それまでは、たとえば衣料品課長であれば衣料品売り場でキャリアを積んできており、その領域の専門知識が豊富にあるので、自信をもってマネジメントできていた。

ところが、ノンフード副店長となったことで、あまり経験のないインテリアや家庭用品などのフロアも担当することになり、また自分よりも知識、経験のある部下をもつことにもなった。

本橋さんは、研修導入前の組織の問題を次のように指摘する。

「本来は、担当するフロアやマネジメントすべき範囲が広がったメリットを活かし、総合的なライフスタイルの提案などができればよいのですが、そうするためには、副店長は自分の専門外の分野については、専門性のある部下に仕事を任せ、そのうえで一緒に店舗全体を向上させていく必要があります。

しかし実際には、なかなかそうしたマインドにならず、職域の広がりとともに増えた仕事を、副店

図表1 職場実践レポートの課題

第1回	第2回	第3回
2019年7月末提出	2019年11月末提出	2020年6月末提出
<ul style="list-style-type: none"> ・課題図書1『世界最高のチーム』で学んだことを実務でどう活用するか ・実践したいこと ・やってみてわかったこと ・継続して実行すること ・講師フィードバックあり 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題図書2『新版1分間エンパワーメント』で学んだことを実務でどう活用するか ・実践したいこと ・やってみてわかったこと ・継続して実行すること ・講師フィードバックあり 	<ul style="list-style-type: none"> ・副店長研修で学んだことを活かし、職場がどのように変わったか（現在の状態） ・そのために副店長としてだれに対してどのような働きかけをしたか、またはしているか ・その結果としてメンバーはどう変わったか

長が抱えてしまうケースがみられました。そのため、いかに部下に権限委譲して、チームで成果を出せる売り場にすることが課題でした」

また、たとえば何か問題が生じた場合などでも、主任が主体的に判断し行動するようなマネジメントの必要性も感じていた。

そこで、副店長研修では、主任の力を引き出す「エンパワーメント型のマネジメントへの転換」をテーマとした。研修の企画立案に協力し、また研修講師を務めたのは、株式会社ジョイワークスCEOの田口光彦氏である。

研修のスタイルとしては、多忙な副店長が対象であることから、長期間、ないし複数回研修を行うことは断念。集合研修は最初の1日研修と最後に行う成果発表会の2回だけにとどめ、その間は、講師への職場実践レポート提出およびそれに対するフィードバックを

3回行うこととした。

初回の研修でつくった職場実践計画を持ち帰って実践し、途中で講師からのフィードバックを受けながら、半年後にその成果を持ち寄って、新しいマネジメントのノウハウを確立する、というアクションラーニング方式の研修である。期間は約1年間で、フード副店長のグループとノンフード副店長のグループに分けて実施することになった。

全員の職場実践レポート共有がモチベーションに



ここからは、具体的な研修内容について紹介しよう。今回の受講者は、フード副店長が15人、ノンフード副店長が11人の計26人。研修の大きな流れとしては、次のようになる。

- ①事前課題
- ②集合研修

③職場実践

職場実践レポート提出（3回）

講師からのフィードバック

④成果発表会

一連の流れでポイントとなるのが、③で実施する職場実践レポートだ（図表1）。課題図書を読んだ後、集合研修の後などに、「実践したいこと」、「やってみてわかったこと」などを受講者が記入し、講師に提出する。それに対し、講師は1人ずつコメントを書いてフィードバックする。後述するが、全レポートは一覧表に整理され、受講生の間で共有される。

流れに沿って詳しく説明すると、①事前課題は3つあり、1つめは、研修参加にあたり上司の期待をインタビューすること。2つめは1冊目の課題図書『世界最高のチーム』（P.F.グジバチ著・朝日新聞出版）を熟読すること。3つめは、事前課題シートを完成させることであった。

課題図書については、そこから得た学びを「職場実践レポート」にまとめる。「この本から学んだことをどう実践で活用するか」という問いが用意されており、それに対して「心理的安全性を高めるために、まずは話しやすい、相談しやすい雰囲気づくりからはじめる」、「主任たちの判断で食品内の最適化を図っていけるようなマネジメントに移行していく」など、主任の考えと行動を変える働きか

けをしようというコメントがみられた。

②集合研修は5月に実施された。1日間のプログラムで、およそその内容は図表2のとおりである。研修前半では3~4人程度の小グループに分かれ、チーム研究として副店長のあり方や主任との関係の質の向上について考えた。さらに、一番になるためには、具体的に「だれと」、「どうやって」売り場で実現していくか、模造紙に書いて表現するなど、チームで議論を深めた。

研修後半は、各自が「職場に帰ってから実践したいこと」を計画して、職場実践レポートにまとめる個人研究の時間が取られた。実践したいこととしてレポートに書き込まれたのは、たとえば次のような実践計画であった。

「①自分自身の仕事の棚卸しをしていく、②部下に振るべき仕事内容を明らかにしていく……」

「週1回各主任とのワンオンワンミーティングを実施、……お互いの心理的安全性を高めていきます」

研修の翌日からは、それぞれの現場で約2カ月間実践計画を実行する③職場実践の期間となる。そして、7月末までに、課題図書の感想とあわせて、「やってみてわかったこと」、「継続して実行すること」を職場実践レポートに記入して講師に提出。「わかったこと」の例をあげると、「自分がや

るべきではない作業が多かった」、「コミュニケーションのとり方が、実際にマッチしていない、生産性の低下につながっている」などで、全員が問題点を具体的に記入していた。

この時点でレポートに対し、講師が一人ひとりにコメントを書き込んでフィードバック。さらに各人のレポートをExcelシート上に一覧化して、受講者全員で共有した。受講者は他の副店長たちがどのように考え、どう取り組んでいるかを知ることができ、それがモチベーションアップにつながったようである。

1回目のレポート提出と同時に、講師からは2冊目の課題図書『新版1分間エンパワーメント』（K.ブランチャード著・ダイヤモンド社）を読むように指示が出された。そして、1回目と同じように「課題図書から学んだことをどう活かすか」、「実践したいこと」、「やってみてわかったこと」などをまとめ、11月末に2回目のレポートを提出。それに対しても講師が一覧化し、コメントを沿えてフィードバックした。これらもすべて全員に共有された。

④の成果発表会では、1年間取り組んだこととその成果について、2020年3月に経営幹部を前に発表する予定だったが、コロナ禍で7月に延期となり、またオンラインでの発表に切り替えた。こ

図表2 副店長研修カリキュラム（フード副店長向け）

セミナーのねらい・目的	時間	2019年5月29日（水）	2020年7月3日（金）
ねらい： 1. 副店長の仕事はメンバーから最高の業績を引き出すことであることを理解する 2. 副店長としてやるべきことを明確化し、覚悟をもってマネジメントを行うことを明らかにする 研修後の職場実践： ①研修で決めたことを職場で実践し、その成果を成果発表会で経営幹部にプレゼンする ②途中段階で職場実践レポートを提出し、コンサルタントからコメントをもらう	9:00	9:55 着席 事務局連絡 10:00~10:15	8:55 着席 事務局連絡
	12:00	1. 副店長の仕事はメンバーから最高の業績を引き出すこと 〈チーム研究〉 ①マネジメントのレベルと業績との関係 ②ポジティブな体験ができる職場 ③副店長が実践するマネジメントとは ※「人が会社を選ぶ時代」における成功のポイントを明らかにし、メンバーから最高の業績を引き出すための副店長マネジメントのあり方を考える	1. 副店長としてめざしたマネジメント：講義 2. 成果発表会 (1) 9:15~10:00 ※チームに分かれて、活動成果資料 (Power Point) を使ってプレゼンする ※チーム内で全体で共有するグループの代表を選考する ※発表は7分/人、チーム研究は45分間とする 3. 成果発表会 (2) 10:00~11:00 ※チームの代表者が全体クラスで活動成果をプレゼンする ※プレゼン後に経営幹部との対話をする
	13:00	2. 主任との関係の質の向上 〈チーム研究〉 ①主任が主任の仕事ができる環境づくり ②主任のチーム活動をサポートする ③エンパワーメントを実現する ※主任が主任の仕事を行う体制への移行プランを考える ※主任がチームとして食品の課題を解決する活動をいかに支援するかを考える ※参画型マネジメントを実践し、メンバーの力を引き出すマネジメントのあり方を考える	休憩 4. 相互学習 11:10~12:30 ※事前に用意してきた質問を活用して、相互学習を行う (60分) ※これからの副店長のマネジメントのあり方を全員で対話する (15分) ※更なるマネジメント改革の推進に向けて：講義 (5分) 12:30 終了
	17:00	3. 職場実践計画 〈個人研究〉 ※研修を通じて実践し、実現することを明らかにし、「自分との約束・仲間との約束」として自己宣言する	休憩
事前課題 ①研修参加にあたって上司からの期待をインタビューする ②『世界最高のチーム グーグル流「最小の人数」で「最大の成果」を生み出す方法』（ピョートル・フェリクス・グジパチ著、朝日新聞出版）の熟読 ③事前課題シートを完成させて持参	18:00	事務局連絡 17:45~18:00	
持参物・服装 ①筆記用具、印鑑、電卓、参加命令書、名札 ※服装はビジネススタイル（男性はスーツ、女性はスーツもしくはスーツに順ずる）			

ねらいについては後述する。

「店長への手紙」と社内報で研修内容を従業員に周知

研修成果を上げるために工夫したのが、「店長への手紙」である。人事と研修講師とで作成したもので、研修のねらいや研修が必要な背景、研修内容の概略などが記載され、活動を成功させるためには店長のサポートが必要であることを訴えている。

初回の集合研修で副店長に渡し、それぞれで店長に手渡すように促した。副店長としては何も言わずに手渡すわけにもいかないので、必然的に店長に対し、自分が

めざすことを“宣言”する形になる。このことは、副店長の自覚と覚悟を促すことになる。

もう1つの仕掛けが、集合研修の内容を社内報に大きく掲載したことだ。社内報はパート社員にも配布しているので、副店長がどんなことを学んでいるかがお店全体に知れ渡ることになる。

「社長からパートまで、全従業員に周知させることで後戻りできないようにしました。このようにして研修内容を共有するのは初めてのことです。本当は、副店長の下にいる主任にも同じ教育をしたかったのですが、時間的に難しかったこともあり、ことさら社内

周知に重きを置きました」

本橋さんは社内報に掲載した意図をそのように説明する。

成果発表会では相互インタビューが大きな学びを生む

コロナ禍によっていったん延期され、2020年7月にオンラインで開催された成果発表会（図表2）。当日は、まず3、4人ずつのチームに分かれて、オンライン上の小部屋で1人ずつプレゼンテーションを行い、チームの代表者を決めた。次に、代表となった副店長が経営幹部にプレゼンテーションを行った。発表のほとんどが「部下の育成」、「権限委譲」をテーマ

にしたものであった。

一例として、ノンフード副店長Aさんのプレゼン内容を紹介しよう。Aさんは、部下に成功体験を味わってもらうために、「いちおし商品の全店1位」を取り組み方針として掲げた。最初は、これまでと同じようにAさん自身が商品を確認し、主任に展開場所等を指示出ししていたが、なかなか結果が出ずにいた。ところが、ある月のいちおし商品について、主任の1人から「やってみたい」と意思表示があり、「かなり懐疑的に実施を許可」してみたところ、あっさり全店1位を獲得できてしまった。

このことからAさんは、「店のレベルや部下の能力を勝手に決められているのは自分自身だと気づいた」と発表した。そこで、思い込みから脱して主任らと相談しながら取り組みを進めた結果、3カ月連続で全店1位を達成できたという。最後は、「いまは自分から言わなくても各主任、社員の皆さんが自然に取り組んでくれている」とプレゼンを締めくくっている。

Aさんのほかにも、たとえば、「メンバー主導の売り場づくり」や「応援と競争意識の促進」などによってメンバーを覚醒させた様子を発表する副店長もいた。

このように各人の発表自体も盛り上がったが、この日のハイライトは、じつはその後に行われた「相

互インタビュー」であった。受講者たちは、成果発表会の事前課題として、一覧化された「職場実践レポート」の第1回、第2回提出分をすべて読み込み、他の副店長に対する質問を最低3つ準備するように指示されていた。当日は、そのなかからとくに気になる1人に質問するようにした。質問者と回答者だけがビデオをオンにして、それ以外の人たちはオフにして、全員でやりとりを共有した。

質問は、たとえば「書いてあることを自分もやってみたのだが、できなかった。どうやってできたのですか」、「売り場の皆が納得してくれたということですが、どういうきっかけで皆は変わったのですか」といったものだった。皆、事前に一覧表をじっくり読み込んできているので、回答者が認識していなかったような深い質問を受けることもあった。それに対し、その場でとっさに答えることによって、自分でも意識していなかったような思いや知見・経験を言語化することができるなど、大きな学びを得ることとなった。

では、研修を終えて、実際にどのような変化が起こり、どんな成果につながったのだろうか。

「副店長と主任との間で、明らかにコミュニケーションのとり方が変わりました。副店長が主任に権限委譲できるようになったのです」

本橋さんはそう言って、当初の

ねらいが達成できたことを喜ぶ。

成果発表会直前に提出された第3回の職場実践レポート「その後の取り組みについて」に書かれている内容からも成果があったことがうかがえる。一部を抜粋すると、「主任から積極的な提案が増えた」、「各主任はミーティングの場で受け身だったが、自ら発言したりお互いにアドバイスするようになった」、「主任がメンバーに口頭で情報共有したり育成したりしている場面を多く見かけるようになった」、「主任間でのコミュニケーションが増え、主任自身がまとめるリーダーとしての自覚が高まってきている」といった具合だ。

本橋さんは今回の研修をこう総括する。

「これまでの研修との大きな違いは、課題図書や集合研修で得た学びを、すぐに自分の現場、売り場で試せることです。学んだことをひたすらアウトプットしていき、それを実践につなげていきました。それにより、成果を感じながら取り組めたと感じます。集合研修はたった1回でしたが、その後、レポート内容が共有化されることで仲間の考えや行動が見えたので、それが活動の原動力になったようです。

これまでの研修では実践にまで落とし込むことができていませんでしたが、今回初めて手応えを感じました。育てる風土ができつつ



▲副店長研修の様子

あります」

次は主任を対象に研修を オンライン化も課題に



今後について本橋さんは「主任バージョンを展開させたい」と意気込む。

「今回は副店長にスポットを当てましたが、次は部門のキーマンである主任を本気にさせるステージに移りたい。そして組織全体でマインドを変えていきたいと考えています」

部門責任者である主任は副店長より現場に近く、8割を占めるパート社員とのやりとりも多い。同社は比較的登用スピードが早

く、入社2年目で主任になる人もいる。そうなると、部下となるパート社員は自分の母親世代、祖母世代となり、指示を出しにくいケースもあったりするという。そんな状況を改善するには、今回のような研修で主任がマインドチェンジすることが必要だ。

もう1つ、今後避けて通れないのがオンライン研修に関する問題である。同社では、今年度の研修はほぼすべてをオンラインに切り替え、スケジュールどおり実施してきたという。本橋さんは「オンライン研修にはメリット、デメリット双方がある」としたうえで、こう語る。

「オンライン研修は、気軽に頻度を増やせたりするので、うまく活用するとメリットが大きいと感じています。たとえば、タブレットを持って店内をまわれば、その店舗の様子は伝わりますし、魚の切り方を動画で学んでもらうこともできます。また、移動時間や会場費がかからないので、その分を内容の充実置き換えられます。

ただ、だからといって集合研修をやらないわけにもいきません。今年は新入社員研修もオンラインで実施しましたが、商品を目の前にして教育する機会がとれませんでした。臨場感をもった挨拶訓練やお客さまと接するロールプレイングなどもオンラインだけでは難しい。そこをどうやったら補完できるか。今後は、集合研修とオンラインのベストマッチングを探っていきたいと思います」

課題はまだあるが、新しいマネジメントにシフトしたイオンスーパーセンターは、コロナ禍の難局をも乗り切っていくに違いない。

(取材・文/江頭紀子)

本橋健さんへの3つの質問

- Q1 人材開発の仕事で、日ごろ大事にしていることは？**
一人ひとりのつながりや成長をイメージしながらやるっ
ていうことですかね。あなたは何をやりたいか、5年後に
どうなっていたいか、ということをよく聞いています。
- Q2 仕事で凹んだときは、どうしていますか？**

凹みそうなときはスーパーマリオの音楽を聞いて、ゲーム感覚でいるように努めています。あとは、小さなことでもガッツポーズ！

Q3 いま関心があることは何ですか？

社内の健康アプリに登録して、早朝ウォーキングをしています。それと、働き方を変えていこうという雰囲気になっているので、何を変えるかを考えるのは楽しいです。