

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパersonのコンピテンシー開発に向けた  
人材育成施策の提言

Research on human resource development methods to develop the competencies  
required of salespersons for luxury jewelry brands

大隈 雪江<sup>1</sup>

Yukie Okuma

齊藤 弘通

Hikomichi Saito

**Abstract**

The purpose of this study is to examine human resource development measures for the development of competencies of salespersons involved in luxury jewelry sales. Foreign-affiliated luxury jewelry brands generally hire mid-career employees who have achieved results at other brands, and systematic on-the-job and off-the-job training for salespersons are not sufficiently provided. However, even mid-career hires with proven track records show some variation in performance after joining the company. Therefore, it is desirable to systematically train salespersons in the stores to improve the organization's performance, and to take human resource development measures to bring them as close to high-performing salespersons as possible. Based on this awareness of the issue, this study proposes six specific human resource development measures based on the findings of previous studies on the development of luxury jewelry brand salespersons and interviews with current salespersons.

**1. 本研究の問題意識と目的**

世界には様々なラグジュアリー宝飾ブランドが存在する。たとえば、メレリオ・ディ・メレー、ショーメ、モーブツサン、ブシュロン、ヴァン クリーフ&アーベルは、フランス高級宝飾協会が認めたパリ 5 大宝飾店「グランサンク (Grand Cinq)」に属する著名なブランドである。また、ニューヨーク創業のハリー・ウィンストンやイギリス創業のグラフ、そして最

---

2022年9月16日 受理

<sup>1</sup> 産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生

も知名度の高いティファニー、カルティエ、ブルガリなどが代表的なブランドとして知られる。

筆者の一人は、長年、上記のラグジュアリー宝飾ブランドの1つに勤務し、宝飾品の販売実務およびマネジメントを経験してきた。この中で、筆者は、ラグジュアリー宝飾ブランドにおけるセールスパーソンの育成（OJTやOffJT）が体系的になされていないことや、宝飾品の販売において高い業績を上げられる人材のスキルが店舗内で十分共有されていないことなどを実感してきた。外資系企業であるラグジュアリー宝飾ブランドの場合、人材の採用は中途採用の形態が一般的であり、他のブランド等で販売実績を積み重ねてきた即戦力となりうる人材の採用が中心を占める。したがって、全く経験のない学卒新人を一から指導育成するような充実したOJT体制は整備されていないケースが多い。また、店舗勤務はシフト制であるため、新人に対する公式の教育担当者を設定しても、その担当者が日々新人のOJTに当たれるとは限らない状況にある。OffJTに関しても、即戦力の中途採用が中心であるため、業務や商品知識に関する最低限の研修が実施される程度で、あとは必要に応じて自己啓発をすることが前提となっている。

しかし、他ブランド等で接客・販売の実績を積んできた即戦力人材といえども、各ブランドへの入社後、成果を上げられる人材とそうでない人材には接客・販売の技術や商品知識に大きな差があり、販売実績が伸び悩んでいるセールスパーソンを対象に、組織として何らかの教育を施すことが必要な側面もある。

そもそも、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンが接客する顧客は大きく2つに大別される。1つは、主に結婚指輪等に代表される相対的に単価の低い「入門商品」を購入する顧客（非富裕層）であり、もう1つは、代々の資産家や上場企業の創業家、企業経営者など、超富裕層・富裕層の顧客である。このうち、コンスタントに高い販売実績を上げられるセールスパーソンは、超富裕層・富裕層の顧客を相手に商談が展開でき、1回の取引で数千万から億単位の商品を販売することができる人材である。一方、平均的なセールスパーソンの場合、超富裕層・富裕層相手の商談展開が難しく、「入門商品」の販売が中心となっており、両者には販売実績に顕著な差が生じている。

各ラグジュアリー宝飾ブランドは、組織としての業績向上を目標としており、超富裕層や富裕層の顧客を相手に高額品の商談を成立させる能力を持ったセールスパーソンを増やすことを志向する。しかし、こうしたセールスパーソンは業界内でも限られており、他ブランドからの中途採用のみに頼っては限界がある。したがって、店舗内の平均的なセールスパーソンを組織的に育成し、能力開発を通して、少しでも高業績のセールスパーソンに近づけていくことが望まれるが、前述の通り、体系だった教育体制が構築されていない。

本研究は、こうしたラグジュアリー宝飾ブランド業界が抱える課題を踏まえ、ラグジュアリー宝飾ブランドに勤務するセールスパーソンの育成に向けた施策を検討し、当該業界の人

材育成上の課題解決の一助となることを目的とする。

## 2. 先行研究レビューと研究課題

### 2-1. ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーに関する研究

前述の通り、ラグジュアリー宝飾ブランドに勤務するセールスパーソンは、他ブランドでの販売実績のある即戦力人材が中心である。しかし、即戦力人材とはいえ、全員が成果（高い販売実績）を上げられるとは限らず、入社後、宝飾品の販売において高い実績を上げられる人材と伸び悩む人材が生じる。こうした差がなぜ生まれるのか、宝飾品の高い販売実績を上げられる人材にはどのようなコンピテンシーがあるのかを探索した研究に大隈・齊藤〔2022〕がある。この研究では、コンピテンシーを「ある職務・状況において高い業績をもたらす知識・スキル・能力・職務姿勢などの諸特性」〔p.41〕と捉え、4つのラグジュアリー宝飾ブランドに勤務する3タイプ（Super High Performer：SHP、High Performer：HP、Average Performer：AP）のセールスパーソン計10名を対象としたインタビュー調査により、ラグジュアリー宝飾ブランドにおいて高い販売実績を上げることができるセールスパーソンに見られるコンピテンシー群を明らかにしている。

それによれば、SHP（富裕層顧客との商談で億単位の販売を成立させることができる超高業績者）のみに特徴的に見られるコンピテンシーとして、①ジュエリーに関する高度で深い専門知識②顧客との商談場面における主導性（顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢、自分主導で顧客との商談を進める姿勢）③顧客の期待値を越える演出力④中長期のスパンで顧客を育てる姿勢、があるとされる。

また、こうしたSHPとHP（富裕層顧客との商談で1,000万以上の販売を成立させることができる高業績者）の双方に共通して見られるコンピテンシーとして、①自ブランド・自商品に関する深い理解（自ブランド・自商品への愛情や自信、豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力）②高いリサーチ・情報収集能力（顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力、富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力、他ブランドの動向や顧客の購買動向を積極的にリサーチする姿勢）③周到的な事前準備（顧客との商談に臨む前の綿密な事前準備、顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢）④高い顧客洞察力（顧客のポテンシャルを見極める力、顧客の様子や言動を観察する力）⑤個々の顧客に向き合う姿勢（幅広い顧客層への接客対応力、顧客の気持ちに共感できる力）⑥他者や経験から学習する姿勢（他者から素直に吸収しようとする姿勢、意見やアドバイスを他者に求める姿勢、経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢）⑦高い目標達成志向と目標達成に向けた迅速かつ粘り強い行動（予算目標達成志向、すぐに行動に移す姿勢、顧客に対する粘り強いアプローチ）⑧自分を成長させようとする姿勢、があるとされる。

また、販売チャネル別に、百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシーとして「外商員との関係構築能力」が、路面店のスタッフに求められるコンピテンシーとして「ブランドの世界観を表現する演出力と人間性」があるとされる。

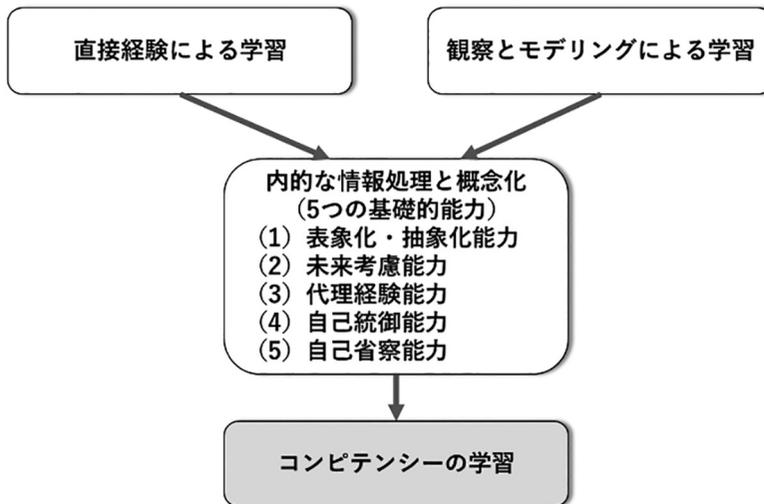
前節で述べた通り、ラグジュアリー宝飾ブランドの組織業績を向上させるためには、上記のようなコンピテンシーを持つ SHP、HP 人材を増やすことが必要であるが、他ブランドから中途採用するだけでは限界がある。店舗内の平均的なセールスパersonを組織的に育成する施策を講じ、上記のようなコンピテンシーを開発していくことが望まれる。

## 2-2. コンピテンシーの学習に関する研究

次に、上記のようなコンピテンシーを開発していくための方法を検討するうえで、そもそもコンピテンシーとはどのように学習されていくのかを概観する。

コンピテンシーを学習可能で、育成しうる能力と捉え、コンピテンシーが学習されていくメカニズムを提唱したものに古川〔2002〕がある。古川〔2002〕は人の学習機会には「自分の経験を通しての学習」(p.45)と「他者とのかかわりや観察を通してのモデリングによる学習」(p.45)の2つがあるが、こうした学習を推進し、「個人の内的能力として確実に定着させる」(p.48)には、この2つの学習機会に加え、「既に獲得した情報や実践経験を、自己の頭の中で、思考によって内的に整理、統合して新しい知識や効果的な行動にしたて上げる」(p.48)ための「内的な情報処理と概念化」(p.48)が必要であることや、そのためには個人が5つの基礎的能力(①表象化・抽象化能力②未来考慮能力③代理経験能力④自己統御能力⑤自己省察能力)を有していることが必要であると指摘している(図1)。

図1：2つの学習機会と概念化・コンピテンシーの学習



出所：古川 [2002], p.49

また、コンピテンシーの学習には次に述べる3つのフェイズがあると指摘している。第1フェイズは、個人が「標準的な水準に達するまでの段階」(p.104)であり、ここでは、個人が外発的なモチベーションや反復的なモチベーションによって行動の量を増やし、知識やスキル、態度等を習得し、自己効力感を認知していくとされる。また、この段階では失敗経験もコンピテンシーの獲得に効果的に働く場合があり、「自らの失敗経験を反省的に振り返る」(p.105)自己省察の機会を与えることが、コンピテンシーの獲得にとって有用であるとしている。

第2フェイズは、標準的な水準に達した個人がさらに高い水準に進んでいく段階である。この時期は「高い水準に達したいという積極的で前向きなモチベーションと、そこまではいけないという消極的で後ろ向きなモチベーションが混在する時期」(p.105)であり、個人はこの段階ではアンビバレントな状態になるとされる。

こうした状態を乗り越えるためにこの段階では、具体的で、意義のある、チャレンジングな目標を設定したり、「成果がでたときに得られる報酬のことを念頭におくこと」(p.105)によって個人がさらに行動の量を増やしていくことに加え、自分自身のこれまでの「視点」を転換させたり「視野」を拡張させるなど、これまでの行動の質的転換が必要とされる。そしてこうした行動の質的転換において重要となるのがロール・モデルの存在であるとし、自分が憧れる他者の観察を通して、個人は「それまで自分には持ちあわせていなかった行動パターンや、視点を獲得することができる」(pp.105-106)としている。またこうしたロール・モデ

ルとなりうる他者は「既に高い水準に達しているか、もしくは自分が持っていない行動パターンや視点を持っている」(p.106) ことが望ましいとしている。

第3フェイズは、「コンピテンシーの獲得段階」(p.106)であり、この段階では、「さまざまな活動を「認知的に再整理」し、自分が持ちあわせている知識やスキルの生かし方を考える」(p.106)、「新規課題と旧課題との共通性と差異性を認識する」(p.106)、「失敗したときは何が悪くて失敗したのか、成功したときは何が良くて成功したのかを頭の中で整理する」(p.106)といった概念的な思考を通して、「それまで個人が培ってきた知識やスキル、価値観などをさらに体系化させること」(p.106)が必要とされる。

以上のとおり、古川〔2002〕からは、個人がコンピテンシーを学習していくためには、直接的な経験や間接的な経験を積ませ、5つの基礎的能力をもとに経験から得た情報を概念化し、既存の知識やスキル、価値観の体系化を図ることが必要であること、また、3段階からなるコンピテンシー学習のフェイズを進めていくためには、フェイズに応じて、行動量の充実化や自己省察機会の提供、具体的で意義のある挑戦的な目標の設定、行動の質的転換を図るためのロール・モデルとのかかわり合いが有効であることが確認できる。

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンズのコンピテンシー開発に向けた育成施策を検討する際、こうしたコンピテンシー学習のメカニズムを踏まえておくことが有用と考えられる。

### 2-3. 経験学習モデルと経験学習を促す OJT

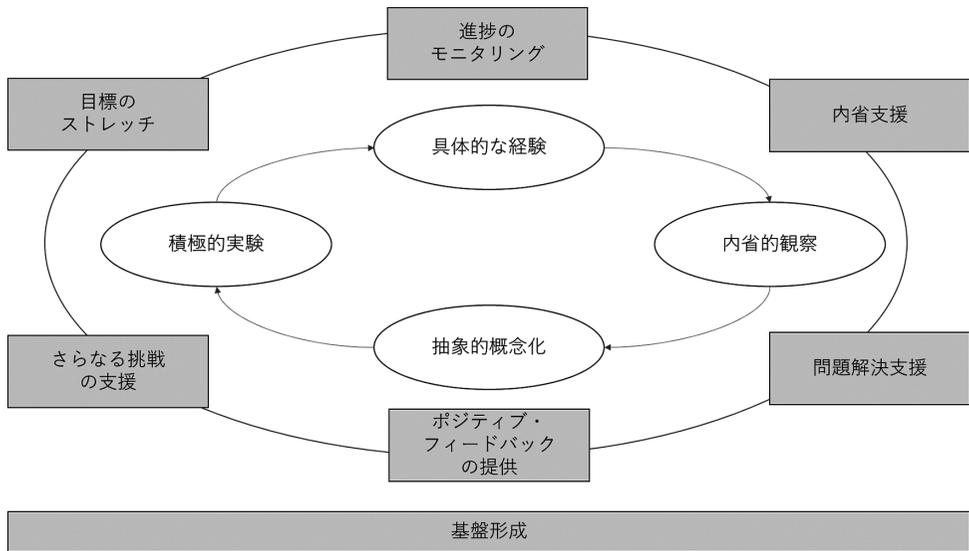
上記の通り、コンピテンシーの学習においては、経験の蓄積と経験から得られた情報の概念化が重要な鍵となる。こうした個人の経験や概念化に着目した学習の考え方に「経験学習モデル」〔Kolb,1984〕がある。これは個人が何らかの状況において様々な経験をする「具体的経験」、経験を様々な観点から振り返る「内省的観察」、経験の振り返りから教訓や仮説、知見を見出す「抽象的概念化」、得られた教訓や仮説、知見を新たな状況で実践する「能動的実験」の4段階から構成されるサイクルモデルである。

ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスタッフの接客・販売実務を考えた場合、顧客のタイプやニーズは千差万別であり、研修などの OffJT の機会を通してすべての状況に対応するための知識やスキルを伝達することは不可能である。むしろ、経験学習モデルに基づき、顧客接点での経験の内省・概念化を通して接客・販売における独自の仮説や知見を見出し、それらを新たな接客場面に活用していく方が本人の学習にとって有用であるといえる。その意味で経験学習モデルはラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンズのコンピテンシー開発に向けた教育施策を考えるうえで有用な示唆を与えるものと考えられる。

さらに、こうした4段階からなる経験学習を促す外からの働きかけとして、松尾〔2017〕

は図2のようなOJTの統合モデルを構築している。

図2：OJTの統合モデル



出所：松尾〔2017〕, p.253

このモデルは、管理者のコーチング行動の要素として松尾〔2015〕が提示した「基盤形成」「内省支援」「問題解決支援」「挑戦支援」と、実証研究を通して Matsuo〔2014〕が明らかにした、優れたOJT担当者の指導方法である「目標のストレッチ」「進捗のモニタリング」「内省の支援」「ポジティブ・フィードバックの提供」から構成される。表1は各要素の具体的な内容を示したものである。

表 1：OJT の統合モデルの各要素

	要素	内容	例
管理者コーチング行動の要素	基盤形成	部下との関係を構築し、期待される成果について話し合い、部下の能力や関心を理解した上で、共に現状を分析すること	大きな目標に向けて、期待される目標を設定し、話し合う など
	内省支援	質問を通して部下自身が内省することを促し、ものの見方や視野を広げること	解決策を与えるのではなく、質問することで部下に考えさせるなど
	問題解決支援	業績改善のためにフィードバックを与えたり、資源を提供しながら、部下が主体的に問題を解決することを助ける活動	改善が必要な領域に関して建設的なフィードバックを与えるなど
	挑戦支援	部下がさらに成長するために挑戦することを促す行動	新しく挑戦できるように支援するなど
優れた OJT 担当者の指導方法	目標のストレッチ	若手社員の目標を適切なレベルに引き上げる指導	本人の能力よりも少し高い目標を立てさせるなど
	進捗のモニタリング	業務の進捗状況を確認する行為	進捗状況を把握できるように、定期的な個別ミーティングを行うなど
	内省の支援	成功や失敗の原因は何か、成功してもより合理的な方法はなかったかを本人に考えさせる指導	成功失敗の原因を本人に考えさせ、納得するように指導するなど
	ポジティブ・フィードバックの提供	たとえ失敗したり、結果が悪くとも、部下・後輩の努力を評価し、良い面を見つけてフィードバックする指導	結果が悪くとも、プロセスの中でよかった点を見つけて伝えるなど

出所：松尾〔2017〕 pp.245-248, pp.251-252 の記述をもとに筆者作成

こうした外からの働きかけによって、経験の内省や概念化、新たな実践といった経験学習の各段階が促される可能性が考えられる。前述の通り、コンピテンシーの学習は直接・間接経験の蓄積や経験の振り返り、経験から得られた情報の概念化が有用であり、こうした点を踏まえると上記の要素は、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールススタッフのコンピテンシーの学習を促す施策を検討するうえで示唆に富むものと考えられる。

#### 2-4. 学習環境デザイン

前述の通り、コンピテンシーの学習においては直接的な経験のみならず、様々な「他者とのかかわりやモデリング」〔古川, 2002, p.46〕も有用である。その意味では、学習者の成長を促すには、学習者にとってロール・モデルとなりうるような人材と積極的に関わることができるような環境を整備しておくことも重要な要素となる。

こうした他者とのかかわりも含め、「OJTのような職場の学習環境をデザインしていこうとする考え方や手法」〔中原, 2006, p.185〕に「学習環境デザイン」がある。学習環境デザインでは、学習を「学習者が教室や職場といった現場での活動に参加すること」〔中原, 2006, p.186〕と捉え、「空間」「人工物」「活動」「共同体」の4つの要素から、学習が起こる環境をデザインする考え方が提示されている。

「空間」とは、学校であれば教室、企業であれば職場のような「学習が行われる場」〔中原, 2006, p.188〕を指す。但し、ここでの「職場」は物理的な空間のことだけを指すのではなく、職場空間に所属する多様な人々（上司、先輩、同僚等）が業務に関する様々な活動を行っている空間を意味し、こうした「人々がともに活動を行っている空間に参加する」〔中原, 2006, p.188〕ところから人の学習が始まるとされている。

次に「人工物」とは人為的に作られたツールを指す。たとえば、過去の提案書などが記載されたデータベースや商品カタログ、業務マニュアルなど、職場に存在する様々なツールは人の学習を促す環境要素である。

次に「活動」とは仕事現場で行われる様々な取り組みを指す。社内会議や販促のためのイベント、取引先との商談、商品勉強会など、現場では様々な「活動」が展開されており、人の学習においてはこうした「実際の活動が行われる場に参加すること」〔中原, 2006, p.189〕が重要となる。

最後に「共同体」とは「職場で、さまざまなツールを使いながら、ともに活動に取り組む仲間」〔中原, 2006, p.189〕である。職場の上司や先輩、同僚、同期、他部署の人材、「ライバルやロール・モデルの存在」〔中原, 2006, p.189〕など、「学習者を取り巻く人的ネットワーク」〔中原, 2006, p.190〕が「共同体」の例として考えられる。こうした人的ネットワークとのかかわりは学習者の学習を促す環境要素となる。これらの要素は「複雑な学習環境をデザイン可能なものとしてとらえるための視座であり、独立した実態ではなく相互に関連した存在として見るべきもの」〔山内, 2020, p.52〕とされている。

この学習環境デザインの考え方では、学習者を状況や活動の中から主体的・能動的に学ぶ存在として位置付け、上記の要素から人の学習を促すための環境をいかにデザインし、学習者を学習が起きる環境に近づけていくことが目指されている〔中原, 2006, p.187〕。こうした学習環境デザインの視点も、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールパーソンコンピテンシーの学習を促す施策を検討するうえで示唆に富むものと考えられる。

## 2-5. 研究課題

以上、先行研究からは、コンピテンシーの学習のメカニズムや経験学習を促す諸要素、学習者の学習を促すための学習環境デザインの観点を確認された。コンピテンシーの学習や経

験学習には、直接・間接経験の蓄積や経験の内省、経験で得られた情報の概念化などの共通性があり、また、コンピテンシーの学習と学習環境デザインには、ロール・モデルの存在が学習を促す点において共通する指摘が確認された。

こうした先行研究の知見を踏まえ、本研究では、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパークソンのコンピテンシーの学習を促す施策を検討することを研究課題とする。

但し、検討した施策が有用性を持ちうるためには、こうした先行研究から得られた演繹的な視点のみならず、ラグジュアリー宝飾ブランドの現場で高業績を上げている人材（SHP,HP）の人材育成に対する考え方や彼らが考える効果的な育成方法に関する持論も参照したほうが良いと考える。そこで本研究では、現在ラグジュアリー宝飾ブランドで働くセールスパークソンが店舗における人材育成にどのような問題意識を抱いているか、また、どのような方法がセールスパークソンの能力開発において有用かについて聞き取りを行い、その情報も踏まえて施策を検討することとする。

### 3. 調査概要

前述の通り、ラグジュアリー宝飾ブランドの人材育成に資する情報を得るため、4つのラグジュアリー宝飾ブランドに勤務する者10名を対象としたインタビュー調査を行った。

調査対象とした10名のうち3名（表2のA氏・B氏・C氏）は、富裕層顧客との商談で億単位の販売を成立させることができるトップセールスパークソン（SHP）であり、3名（表2のD氏・E氏・F氏）は富裕層顧客との商談で1,000万以上の販売を成立させることができるセールスパークソン（HP）であり、残りの4名（表2のG氏・H氏・I氏・J氏）は、結婚指輪等の相対的に単価の低い「入門商品」と呼ばれる数十万円までの商品を主に販売する平均的なセールスパークソン（AP）である。

インタビューは対面またはWeb会議システムZoomを活用して行われ、ICレコーダーやZoomに面接の内容を記録する了解を得た。調査は、2020年5月から8月に行われた。

また、SHPのB氏に対しては、2022年11月27日にZoomによるフォローアップインタビューを実施した。

表2 調査対象となったラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソン

対象者	年代	キャリア	性別	役職	ブランド	チャネル	カテゴリ
A氏	40	15年	女	マネジャー	K	路面店	SHP
B氏	40	13年	女	店長	L	百貨店	SHP
C氏	40	15年	男	店長	K	路面店	SHP
D氏	40	7年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
E氏	20	7年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
F氏	40	10年	女	スタッフ	K	路面店	HP
G氏	50	15年	女	スタッフ	M	百貨店	AP
H氏	30	9年	女	スタッフ	N	百貨店	AP
I氏	40	18年	女	スタッフ	L	百貨店	AP
J氏	50	20年	女	スタッフ	M	百貨店	AP

出所：筆者作成

#### 4. 調査結果

本節では、上記の対象者に対するインタビュー調査の結果、ラグジュアリー宝飾ブランドにおける人材育成やスタッフの能力開発に関して得られた情報を整理して述べる。

##### 4-1.OJTの状況に関する言説

1節で述べた通り、ラグジュアリー宝飾ブランドでの勤務経験を持つ筆者の体験によれば、ラグジュアリー宝飾ブランドに入社した人材は基本的には即戦力人材として扱われるため、現場では学卒新人を一から指導するような丁寧な指導は行われていなかった。こうしたラグジュアリー宝飾ブランドへの入社後のOJTについて確認したところ、調査対象者から以下のような言説が確認された。

誰も教えてくれないからできませんよね。なのでもう見て覚えるしかないじゃないですか。その時にその当時のスーパーセールスの方々のやり方とか雰囲気だったりとかっていう所。ほんとに右も左もわからなくて何が正解かわからなかったから、とりあえず聞く。売れてる方に聞く。多分その道のキャリア、自分より長い方に聞いた方が早いからって。答えてくれたらこれは幸いで、それを自分でどうしたらいいのかなと思いつつやっていたというだ

けなので。(A氏)

前ブランドの時は新人の時に3名ほど先輩がOJTについて、半年でできる項目、できない項目のチェックを継続する研修がありました。書面で残ってないのでルールとか何か先輩から口頭で教えてくれるものが、明確なものではなくて、人によって若干ちょっと違うっていうのがあって。口伝なんです。相談しても先輩によって違うというか、私はこう教わったからって言うんですね。私は先輩にこう教わったから、こうやってきたって言う先輩から、後輩にまた。(D氏)

売り方についても販売の技術って言うものを教えてもらえるかなと思ったんですけど、結局やっぱりその方が、はっきり覚えてるのが、「私はそんな教えてもらえなかったからあなたも見て盗むんだよ」って言われてしまったんですよ。結構聞けるように教えてもらえるように近寄って行ったんですけど、独特の見て学んでっていうのがあったので、「あーちょっと難しいなあ」とは思いつつも。その後に同じチームに転職してきた女性とかいたんですけどやっぱりその方も催事会場ですごく売り方とかに戸惑ってらっしゃって、でも聞いても教えてもらえなかったっていうのがあって。結構人がどんどん辞めていってしまったんです、立て続けに。(E氏)

やっぱりその先輩(筆者注：OJTトレーナー)も良し悪しがあって、すごく丁寧に教えてくれる先輩もいれば全く教える気がない先輩もいたりとかして、そういう人に当たっちゃうとなかなか大変だったりするんですけど。教えてもらう時間っていうのは圧倒的に少なかったっていうことと、あとやっぱり、そこも人間関係になってくるんですけど、あんまりあの可愛がられてなかったんで、こう私もその人にあんまりうまく質問ができなかったですね。教えてくださいっていうのが。その人には聞きたくなかったりもしましたね。(H氏)

限られた言説ではあるが、このような言説からは、ラグジュアリー宝飾ブランドの店舗における新人の育成は体系的に行われていると言い難く、新人は「技を見て学ぶ」「見て盗む」しか方法がない状態に置かれている可能性がある。また、教えるべき項目やルールが明確に可視化されていないため、人によって教える内容や教え方が異なるなど、属人的な指導になっている実態がうかがえる。こうした状況は筆者が勤務していた頃と比較しても、一致する部分が多々ある。

こうした点を踏まえると、ラグジュアリー宝飾ブランドの店舗では、入社時点での新人のOJTを体系的に整備することが課題であると考えられる。

#### 4-1. コンピテンシーの学習に関する言説

次に、調査対象者の人材育成に関する言説の中から、コンピテンシーの学習に関係すると考えられるものを記述する。

先行研究で述べたように、古川〔2002〕は個人の「コンピテンシー学習の決め手となる」(p.48)のは直接・間接経験から得た情報を、5つの基礎的能力（①表象化・抽象化能力②未来考慮能力③代理経験能力④自己統御能力⑤自己省察能力）をもとに内的に概念化することであると述べている。そこで、以下では、SHPやHPが内的な概念化を図っていると考えられる言説を紹介する。

以下はSHPのB氏が富裕層に対する接客場面での失敗経験を内的に概念化し、富裕層への対応方法について「自分の基準で判断してはいけない」という教訓を得た事例である。

1ヶ月に1回ぐらいはお店にいらっしゃってくださったんですけど、あるときに200万近くのプレスレット、男性の方なんですけども、ご自身で付けるってということで、オーダーをされたっていうお話だったんですよね。次の週に200万円ぐらいの決済をされる方だったので、突然いらっしゃったその日には商品勧めない方がいいだろうっていうふうに思ったんです。ですがその後食事でも行こうかっていう話になり、お食事の席で、「今日はBさん何も勧めてくれなかったね」というふうに言われたんですよね。「現金ちゃんと持ってきたんだけど」というふうに。その時に「自分の財布事情とかで判断しちゃならないんだな」というふうにすごく思いましたし、「商品をご提案しなかったことを残念に思ってたんですけど」というのは、自分の中で考えがなかったんです。なので自分の基準で判断しないようにしようっていうのがすごく思いましたし、次に大きな金額が動くと考えても、今日買わないっていうことはないんだなっていうことをすごく思いましたし、それは今でもすごくよく覚えています。(B氏)

このようにSHPのB氏は、失敗経験を踏まえ、なぜ失敗したのか、どうすべきだったかを内省し、失敗経験から得られた知見の概念化を図っている。

また、以下はHPのF氏が自身の成功体験や失敗体験をノートに記述し、折に触れ、振り返ることを習慣化している事例である。

自己啓発的ですけど手帳を持って、自分の中で朝必ず見ます。(中略)間違えてきたノートだったり、やって成功してきたノートだったりっていうのを常にポケットに入れてて。(中略)よかったこと、悪かったことっていうのを書くようにしてるんです。持ち歩いてます、忘れや

すいで、で、2度同じことを、まあ、失敗したくないし、良かった事は繰り返したいからやっぱり持ち歩いたり書いたりするっていうことを常にしています。1年前、2年前の事でもその手帳を見ればわかる。自分が直面してることにまた重なったりとかするんですよ。あー、そういえばこうだった、だから初心に帰れるじゃないですけど、やっぱり繰り返しなんで。そうじゃないとやっぱりどんどんどんどん記憶は流れていきますよね。(F氏)

限られた言説ではあるが、こうした事例からは、古川〔2002〕で述べられているようなコンピテンシーの学習が現場においても緩やかに行われていることが確認できる。このことを踏まえると、ラグジュアリー宝飾ブランドの店舗における人材育成施策を講じる際には、経験の内省や内的な概念化の促進をいかに図っていくかといった観点を踏まえることが有用であることが示唆される。

#### 4-2. その他の言説

ラグジュアリー宝飾ブランドのスタッフの能力開発をめぐるその他の事例として、SHPのB氏の言説を紹介する。以下のように、B氏は、ある百貨店内の店舗の店長になった際、本国の店舗などを自費で視察しており、その経験が学びに繋がったと述べている。

(筆者注：B氏がもともと勤務していた)百貨店Xから百貨店Yの方の店長になってほしいという、会社からオファーがあったんです。その当時、Xの売り上げよりももうYは本当にダントツトップの百貨店だったので自分は10年ぐらいXで経験があって、ある程度できるなっていう感覚はあったんですが、Yの全く経験がなかったのと、これから一からまた顧客を作っていくっていう、大変さのプレッシャーにちょっと何かこう耐えられないってところもあり、日本だけではなくて、やはり(中略)本店を見てみて、なんていうんでしょう、雰囲気を負ってこう、Yに臨みたかったっていうのがあったんですよね。(中略)本店の方にもちょっとVIPのお客様しか入れないようなミュージアムみたいなのところもあるので、そこも見せていただけるかどうかと、あと本社がロンドンにもありますので本社の中の、マーチャンダイズだとか、あとはデザインをされていらっしゃる方とか、あと工房も見たい、っていうことは事前に連絡をして、全部段取りをつけていただいて、で、実際に向こうに行ったっていうのはありました。そうすると海外に行っていらっしゃるお客様の方がすごく多いんですよね、顧客の方で。やっぱり店長が行ってないとか、向こうのことはあまり知らないとか、っていうのは私の中で恥ずかしいなと思っていたので、なので工房だったりとかも直接職人さんにお話が聞けたりですとか、日本へのこの商品の選定とかもどうしてるのかだったりですとか、デザインはどのようにして生まれているのかですとか。あとは(筆者注：自ブランド

では) オリジナル雑誌を作っているんですけども、それはどのように作られているかなどを、インタビューして。で、本店と、それと百貨店にあるお店と、ちょっと郊外にある昔ながらのお店の店長さんにも全てお会いして、お客様の層は、例えばどこの国からが多いですかとか、どういったジュエリーが売れますかとか、顧客とのVIP ツアーとかはやられていますかとか、百貨店ですとその百貨店の特典とかってというのはあるんですか、とか。(中略) (筆者注: お客様に対して) 日本の店舗も素晴らしいですけどやっぱり本店ってこんな内装で、こんな接客で(中略)という世界観を知っていただくと、やっぱりこの人すごいなっていうふうになんか感じていただけるし、ブランドの世界観も少しでも伝えられたらっていうところは、結構大きいかなっていうふうに思います。(中略) (筆者注: 本国の店舗では) 入ってくるお客様の層を見ることができたりとか、ちょっと日本では感じられないような、その高級車で皆さん乗りつけて、ドアをあのセキュリティの方が開けて、ほとんどショーケースには並んでない状態なんですよ。それをどういうふうに金庫からお出しして提案をするのか、とかを見れたりですとか、あとその接客のときのスタッフの風格とか言い回しとか、その一つの作品に対するどういう言葉を使っているのかとか、日本人ではちょっと使わないような石の説明をされたりですとか、その石にまつわるストーリーですとか、それを感じるのはいかにもかと思いました。(B氏)

このようにB氏は、本国の拠点やジュエリーの工房などに赴き、本場ならではのブランドの世界観を肌で感じ取っている。SHPのB氏のみに限られた発言ではあるが、こうしたB氏の発言を踏まえると、ジュエリーに関する専門知識を高めることに加え、ブランドの持つ世界観の理解を促す上で、ラグジュアリー宝飾ブランドのスタッフが、本国の拠点やジュエリーの工房などに赴くことは人材育成上、有用な側面もあると考えられる。

## 5. 議論の整理と施策の提言

本節では、ここまでの議論を振り返り、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーを開発するうえで有用な人材育成施策について案を述べる。

### 5-1. ここまでの議論の整理

本研究では、これまで先行研究より、コンピテンシーの学習を促すための観点として、個人が直接的な経験や他者の観察、モデリングから得た情報を内的に概念化することで、既存の知識やスキル、価値観の体系化を図ることや、フェイズに応じて、行動量の充実化や自己省察機会の提供、具体的で意義のある挑戦的な目標の設定、行動の質的転換を図るためのロール・モデルとのかかわりあいを作ることを有効であることを確認した。また、個人が経験か

ら得た情報を概念化する際には、それをサポートするための外部からの様々な働きかけ（図2のOJTの統合モデルの各要素）が有用であること、コンピテンシーの学習において有用な様々な「他者とのかかわりやモデリング」を促すための観点として、学習環境デザインの考え方が参考になることを確認してきた。また、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンへのインタビュー調査からは、ラグジュアリー宝飾ブランドにおける入社時のOJTが体系的に整備されておらず、属人的に行われている実態や、SHPやHPが、失敗体験の内省や概念化など、先行研究で述べられているようなコンピテンシーの学習に近い実践を行っていること、SHPの発言からブランドの本拠地を訪れ、本国の本社の見学や職人、関係者と関わることでジュエリーに関する専門知識の向上やブランドの世界観の理解につながる可能性を確認した。

## 5-2. 人材育成施策の提言

ここまでの議論を踏まえ、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンプテンシーの開発を促すための施策として、以下の6つの施策を提言する。

### ①教育項目のばらつきの是正

1つ目に体系的なOJTの体制構築を提案する。これは主に途中で入社する人材を対象とした施策である。前述の通り、現役のラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンの言説からは、入社後のOJTが体系的に行われておらず、教育が属人的に行われている実態が確認された。他ブランドで実績のある即戦力人材といえども、ただ「見て学べ」というやり方では成果が出せる人材とそうでない人材に差が生じてしまう。こうした状況を改善し、人材の質の底上げ、均質化を図るための一歩として、まずはOJTで教えるべき項目を最低限標準化し、ばらつきが生じないようにする必要があると考える。

### ②内省支援ができるOJTトレーナーの育成

2つ目に内省支援ができるOJTトレーナーの育成を提案する。SHPのB氏やHPのF氏の言説にあるように、高い業績を上げることができる人材は自身の商談経験を日常的に振り返っており、こうした内省は自身の成長において有用であると考えられる。但し、B氏、F氏のように自ら内省できる存在ばかりとは限らないため、組織の中にOJTトレーナーを任命し、内省支援の役割を担わせることが必要と考える。そのためには、OJTトレーナーに対し、OJTの統合モデル〔松尾, 2017〕で示されたような要素（モニタリング、内省支援、問題解決支援、ポジティブ・フィードバックの提供、さらなる挑戦の支援、目標のストレッチ）について学ぶ研修機会を提供し、効果的なOJTが展開できるような体制を作ることが有用と考

える。こうしたOJTトレーナーをSHPやHPに担わせることができれば、教育を受ける新人やアベレージレベルのセールスパークソン（AP）のモニタリングが促進されることも期待できる。

#### ③成功事例・失敗事例を共有する場の創出

3つ目に成功事例・失敗事例を共有する場の創出を提案する。コンピテンシーの学習においては様々な「他者とのかかわりやモデリング」が有用であること、SHPやHPが自身や他者の成功事例や失敗事例をもとに学習を行っていることを踏まえ、組織内に様々な接客・販売における成功事例・失敗事例を共有するための場を創出し、事例をもとに何が成功・失敗の要因であったか、どうすればより良い対応になるか、自身の接客・商談にどのように活かしていくかなどを考えさせる機会を作るべきと考える。様々な事例から気づきや知見をまとめさせることで、内的な概念化に関係する「代理経験能力」も向上されると考える。

この際、SHPやHPがファシリテーターとなり、自身の経験をもとに参加者と対話を深めていくような「活動」ができれば、APにとっては自身の学習を促す有用な「共同体」（人的ネットワーク）の形成にもつながりうる。仮にこうした場をオンラインで実施できれば、自店舗以外のSHP、HPとの接点を持たせることにもつながり、APの学習にとってはさらに有益であろう。

#### ④多様な質問の切り口を学ばせる教育の実施

4つ目に多様な質問の切り口を学ばせる教育を提案する。

これは、本稿2-1で述べた様々なコンピテンシーのうち「高い顧客洞察力」を獲得するための施策である。経験の浅いスタッフが、顧客の様子や言動を観察する中から、顧客のポテンシャルを見極める「洞察力」をどのように伸ばすかについて、SHPのB氏は「質問能力を極める」というアイデアを提示している。

自分の質問能力を極めるということが必要かなと思いますね。（中略）ちゃんと理にあっていて、お客様もそれに何かこう嬉しく答えてくれるような質問ができるかどうかとか。（中略）（筆者注：質問をして）これ反応しないなと思ったら次にこれを言ってみるとか、こういうのを喜ぶんだ、ですとか。（中略）そのときに感じたことを結構ストレートに言うことの方がお客様もハッと思ったりしますし。（中略）今日はご覧になってるだけですか、とか、どのくらいまでに欲しいと思ってらっしゃいます？とか。（B氏）

こうしたB氏の発言を踏まえると、顧客の状況を把握するための質問の切り口を多様に持つ

ておくことが有用であること、またそうした質問を行って顧客がどういう反応を示すかを記録し、自身の中で経験値を蓄積していくことが有用であると考えられる。OJTやOffJTではこうした実践的な教育を行っていくことも効果的であると思われる。

#### ⑤富裕層との商談前のシミュレーション教育の実施

5つ目に富裕層との商談前のシミュレーション教育を提案する。

これは、本稿2-1で述べた様々なコンピテンシーのうち「周到な事前準備」を獲得するための施策である。SHPのB氏は売れるスタッフは商談前に事前のシミュレーションをしっかり行っていることを指摘する。

うちのスタッフでその高額商品を決めるスタッフってあまり動じないスタッフというか、大きな金額に対してワチャワチャしないというかですね、が多いんですね。これってなんでそうなるかっていうと、シミュレーションですとか準備をものすごいしてて、ちょっとやそっとじゃそのお客様に何か言われてもこちらとしても全部準備ができてるので、何言われようかっていうその堂々とした感じですか、絶対値引き交渉があるので、数字もシミュレーションしていきますし、その準備がきちりとしててからこそ肝が座り、何言われてもどっしりと答えることができ、最後までクロージングができるのかなって思うんですね。(B氏)

こうした点を踏まえると、富裕層との高額商談においてどのようなやり取りが発生しそうか、事前にスタッフに洗い出させ、商談を綿密にシミュレーションさせ、商談後にそのプロセスを振り返らせるような教育も必要であると考えられる。

#### ⑥ブランドの聖地への訪問機会の付与

6つ目に、ブランドの聖地への訪問機会の付与を提案する。

これは、本稿2-1で述べた様々なコンピテンシーのうち「自ブランド・自商品に関する深い理解」を促すための施策である。前述の通り、SHPのB氏からは自身の勤務するブランドの本拠地を訪れ、本国の本社の見学や職人、関係者とのかかわりを持つことが、専門知識を深め、顧客との商談に厚みをもたらすことにつながっているとの言説が確認されている。ラグジュアリー産業は顧客に「夢を売る」〔Kapferer,2015；邦訳，p.18〕ビジネスであるとの指摘もあり、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパークソンが本場の雰囲気に触れることは顧客に価値を提供する点からも有益であると考えられる。

### 5-3. 今後の課題

本研究では先行研究やインタビュー調査をもとに、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーを開発するうえで有用と考えられる人材育成施策を検討した。こうした施策には高い業績を上げることができる SHP や HP の活用が鍵となりうる。しかし、売上目標を持ちつつ、SHP や HP にこうした施策で中心的な役割を担ってもらうのは過度な負担を強いることにもつながり、本人たちの同意を得にくいことが想定される。SHP や HP を活用する場合には、教育の役割を担うことで生じる負荷に対して何らかのインセンティブで報いるなどの施策も必要となるだろう。

本研究で検討した施策の具体性を高めるとともに、施策運用上の課題を整理し、施策の実現可能性を高めるための議論を重ねることが今後の課題である。

### 引用・参考文献

- 大隈雪江・齊藤弘通：ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンのコンピテンシーの探索、産業能率大学紀要第 42 巻第 2 号、2022,pp.39-58.
- 中原淳編著・荒木淳子・北村士朗・長岡健・橋本論著、企業内人材育成入門、ダイヤモンド社、2006.
- 古川久敬監修・JMAM コンピテンシー研究会編著：コンピテンシーラーニング、日本能率協会マネジメントセンター、2002.
- 松尾睦：管理者コーチング研究の現状と課題、青山経営論集、第 50 号第 2 号、2015,pp.65-76.
- 松尾睦：OJT とマネジャーによる育成行動、中原淳編：人材育成研究大全、東京大学出版会、2017,pp.243-258.
- 山内祐平：学習環境のイノベーション、東京大学出版会、2020.
- Kapferer, Jean-Noël : Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare, Kogan Page Ltd., 2015. (長沢伸也監訳・早稲田大学大学院商学研究科長沢研究室訳：カプフェレ教授のラグジュアリー論、同友館、2017).
- Kolb,D.A. : Experiential Learning : Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs ,NJ: Prentice Hall,1984.
- Matsuo,M. : Instructional skills for on-the-job training and experiential learning : An empirical study of Japanese firms. International Journal of Training and Development. Vol.18 No.4,2014,pp.225-240.