

自動車整備士教育に関する研究

——販社の求める人材——

河 崎 祐 次

A study of auto mechanic education:
Ideal mechanics in automotive dealership

KAWASAKI Yuji

要旨

自動車販売会社における整備士は、技術力の高さのみならず、ユーザーとの接客対応力、部下やチームを統率する力、経営的なセンスも必要である。すなわち販社において、整備士はスペシャリストではなくゼネラリストとしての役割が期待されている。このようなゼネラリストは企業にとって「人財」であり、その育成手法については、多くの研究が行われているが、販社の整備士に焦点を絞ったものは、まだ行われていないようである。そこで、筆者が販社で「人財教育」に携わった経験に基づき、自動車短大での教職者の視線で、「ゼネラリストとして活躍する自動車整備士」を養成するために必要な教育について研究した。

本論では、販社の概要について述べ、会社における自動車整備士の位置づけを明示し、整備士として超えるべき1年目の試練と、営業への配置転換を取り上げて論じた。そして、販社への就職を成功に導くための大学教育は、コミュニケーション能力の育成と主体性の涵養を中心とすべきであることを明らかにした。

1. はじめに

自動車販売会社（以下、販社と称す）における自動車整備士は、自動車メーカーが環境問題、低燃費化、安全基準に対応するために、他社に先駆けて開発した最新技術を搭載した車を整備しなくてはならない。ここで、整備とは、品質の維持、不具合に対する処置とメーカーへのフィードバックなどを含む、自動車本体に関する総合的な業務を指すものである。今日の自動車は、過去に蓄積された整備の知識や技術だけでは到底対応しきれなくなっており、その高度で広範囲な技術力（コンピューター、高電圧、低電圧などの新技術）を社内の全整備士に習得させ向上させる事が、販社の最重要の課題である。その上、経営の効率化を推進するために、少人数での店舗運営が求められており、整備士は技術力の高さのみならずユーザーとの接客対応力、部下やチームをまとめる統率力、経営的なセンスも兼ね備えなくてはならない。

従って、販社において整備士はスペシャリストではなくゼネラリストとしての役割を求められているのである。そして、このゼネラリストの育成のために、販社は社内教育に多くの経営資源を費やしており、言わば人が経営の根幹であり「人財」なのである。

このような「人財」育成のための教育については、数多くの研究^{1), 2), 3)}が行われているが、販社の自動車整備士に焦点を絞ったものは、まだ行われていないようである。そこで、筆者の企業での「人財教育」を実践してきた体験に基づき、自動車短期大学での教員としての視線で、「ゼネラリストとして活躍する人」になるためには、自動車短大ではどのような教育が必要で、どのような能力を身につけなければならないかを研究したので、以下に報告する。

本論では、まず販社の組織と業務の概要について述べ、会社における自動車整備士の位置づけを明らかにする。続いて、自動車整備士として就職した者が、その職務履歴において超えるべき試練である入社1年目の時期と営業への配置転換を取り上げて論じる。そして、販社における人材育成の課題について述べ、販社への就職を成功に導くための、自動車短大における教育について考察する。

2. 自動車販売会社の組織と業務

2.1 販売会社の組織構成

業務・職責は各会社が独自に決めており呼び名も違うことがあるが、基本的な考え方は同じで、仕事の内容別に業務分けをし、仕事内容に評価基準を設けている。まず、一般的な販売会社の構成を以下に示す。

- (1) 会社構成（経営者・管理間接業務者・直接業務者の3つに分けられる）
 - a. 経営者 会社運営の方針を長短期的視野で決定し収益の確保を図る
 - b. 管理間接業務者 広報営業活動（チラシなど広報，仕入，登録事務等）
税制法令対応（資金，会計，書類，ユーザー対応等）
組織運営（設備，教育，人事等）
 - c. 直接業務者 直接営業1（ユーザーに直接対応し販売活動をする）
直接営業2（ユーザーに直接対応し整備活動をする）

- (2) 各部署の職責（各構成部門ごとに職責が設けられている）
 - a. 経営者 社長 専務 常務 取締役
 - b. 管理職 部長 次長 課長
 - c. 一般職 係長 主任 グループ長

2.2 整備士の経年的仕事内容

整備士の場合は、経験年数と取得資格及び技能によって仕事内容が変わってくるため、一般的な例を以下に示す。

(1) 経験年数によるランク付け

入社より1年毎に1ポイント加算され（1年目＝1，2年目＝2，3年目＝3…），順に毎年ランクアップしていくが，4年目からは上司による評価が始まり，経験年数・上司の評価・取得資格・業績技能によってランクアップが最終決定される。ただし，高校卒は1ランク・短大卒は2ランク・四大卒は3ランクからスタートする。途中入社者には別のスタートランクがあり，年度始まりの4月に揃える形となる。

(2) 平均的な経年仕事内容

整備士を希望し配属されることになった場合の業務と職責の流れを以下に示す。ここで，通信教育とは拠点内教育の一環で，メーカー教育部門とのオンラインを使った自習教育のことである。

入社1ヶ月	新入社員教育	集合教育で会社組織的な教育がなされる。
	部門教育	部門専門教育で入門編的な教育がなされる。
2～3ヶ月	拠点教育	各店舗に仮配属され部門の拠点での仕事を実地教育される。（試用期間となる）

入社4ヶ月 入社1年目	拠点配置 拠点内教育	正式に社員登録され拠点配属される。 教育担当者が決められ、マンツーマンで仕事内容が教えられる。(点検整備・車検整備・新車整備が主になる)
入社2年目	通信教育	正式登録されて3ヶ月目より社内資格制度の教育が始まる。
	単独作業	指示された作業を単独ですることができ、完成検査を受け作業が完了する。(一般作業・点検整備が主になる)
入社3年目	通信教育	通信教育完了試験が実施され合格すれば、次の教育が通信で開始される。不合格であれば、再教育と再試験が半年間で行われる。
	連携作業	指示された作業が習得目標別作業になり、上司との連携で作業し、完成検査を受け完了する。(一般整備・保証整備が主になる) (習得目標：エンジン脱着・AT分解等)
入社4年目	通信教育	通信教育完了試験が実施され合格すれば、次の教育が通信で開始される。不合格であれば、再教育と再試験が半年間で行われる。
	単独作業	指示された作業を単独ですることができ、完成検査を受け作業が完了する。
	部下教育 通信教育	後輩の教育を担当する。 通信教育完了試験が実施され合格すれば、次の教育が通信で開始される。不合格であれば、再教育と再試験が半年間で行われる。
入社5年目	単独作業	指示された作業を単独ですることができ、完成検査を受け作業が完了する。
	部下教育	後輩の教育を担当する。
	通信教育	通信教育完了試験が実施され合格すれば、次の教育が通信で開始される。不合格であれば、再教育と再試験が半年間で行われる。
	メーカー教育	販売会社で選抜された者がメーカー教育を受けに行くことができる。(一週間の出張)
入社6年目	単独作業	作業を単独で行いながら、他の作業を検査する。検査主任に選任される。
	部下教育	後輩の教育を担当する。
	メーカー教育	販売会社で選抜された者がメーカー教育を受けに行くことができる。(一週間の出張)
入社7年目以降の作業	教育試験	分野別社内資格試験があり、独学となる。
	教育試験	作業を単独で行いながら、部下の育成と設備管理の責任を負い、検査員に選任されることがある。問診など積極的な対応がメインになる。 フロント(受付対応の実践教育が始まる)。 技術は独学での習得となる。
	職責ランク	業績評価によって主任になることがある経験年数である。
	営業へ参加	営業との連携を高め、収益獲得の協力体制をとる

以上が最短の業務内容と職責であり、各段階を経ることで、自動車整備士としての完成に至るのである。そして、入社7年目以降から営業との連携が強くなり、整備部門としての収益確保が重要な仕事の内容になってくる。

2.3 新入社員の位置づけ

新入社員とは、仕事内容はすべて知識が無く無地のキャンバス状態での扱いで、挨拶をはじめ、社会人・会社員としての自覚と責任を教育されていく。基本的なことから始まり、社風に合わせて教育が徹底するまで継続的に繰り返される。そこには、以下のように学歴に応じた入社時における評価の違いがある。

- ① 高卒 全てについて知識がない
- ② 専門卒 専門知識が豊富にある
- ③ 短大卒 社会的常識および専門知識がある
- ④ 四大卒 社会的・専門的知識が充分にある

こうした前提は、個別評価が始まる3年目までであると考えても良いほどである。そのことは期待値と戦力値に属するもので、入社ランクを変えている理由でもある。仕事の内容については、お客様から料金を頂けると上司が判断するまでマンツーマンで進捗管理され、公開管理される。

2.4 整備専門学校出身者と自動車短大出身者

自動車短大の有力な競争相手は整備専門学校であるが、両教育機関の出身者の販社における位置づけの違いについて以下に述べる。

(1) 処理能力と習得能力

上司先輩のとらえ方はだいたい決まっていて、以下のような出身校別の期待度に応えることが要請されている。

- ①自動車短大 大筋で車のことが理解できており、指導は説明指示で大丈夫
- ②整備専門学校 車のことを理解しているが指示を理解できるか
- ③メーカー系学校 車のことを理解しており指示する通りに完成できるか

各校出身者に対する期待レベルがあり、指示する内容は専門用語で指示されることが殆どで、メーカー系学校以外の出身者は名称から覚える必要がある。自動車部品の呼び方の違いについて、一部の例を以下に示す。

一般名称	整備士養成テキスト	メーカー
ファンクラッチ	粘性式ファンクラッチ	ファンカップリング
アイドルバルブ	I S C Vバルブ	A A Cバルブ
点火トランジスタ	イグナイター	パワートランジスター

作業の指示については、定期点検を例にとると、一台分すべての点検項目の作業をさせて貰える訳ではなく、部位ごとに出される。また、工場内の特殊工具や計器類の数が決まっているため、時によってはそのような整備機器を使わずに手先の感覚を基に作業しなければならない。従って、各部位の締め付け許容限度や構造が理解されているとの前提で、指導者は新入社員に作業の指示を出す。作業指示の部位と整備能力の判定基準についての例を以下に示す。

作業指示	チェックポイント
タイヤ取り付け	インパクトレンチの使い方
	タイヤ脱着手順
	ホイールナットの取り付け、締め付け
	トルクレンチの使用

判定の流れ

- ①上記作業がどこまでできるか自信を確認する
- ②一度作業を見せて、作業をやらせてみる
- ③ポイントを質問する（締め付けトルクは？）
- ④一人でやらせてみる
- ⑤「できる・できない」を判定する
- ⑥業務終了時に日報（日誌）を書かせ、成果と感想を添削する。

このような教育が約一年行われ進捗状況を把握し、場合によっては講習会的な教育を実施する。日誌に書かれている内容は、出身学校ごとに特徴が表れる。車両や整備作業に関する内容が多いのが専門学校、メーカー系の学校で、感想などの心情を主に書かれているのが自動車短大、四大である。

3. 入社後1年間の課題

3.1 人間関係

新入社員が、まず入社して痛切に実感するのは、取り巻く環境の激変である。第一に、人間関係が挙げられる。学生時代は、気のあった者同士付き合っていたが、職場はそうは行かない。気難しい上司や先輩、まったく性格の違う同僚など、付き合う相手を選べない。そのような人々と一日のうちの大半を過ごすわけなので学生時代とは大違いであり、緊張の糸が張ったままで、精神的に落ち着かないし非常に疲れるのである。

一方、迎える側は「明るく、元気で素直な子かな?」「挨拶はできるかな?」「時間にルーズでなければいいが」等々興味と、新入社員特有の新鮮さで職場に今まで以上の活力がほしいといった期待感から、おのずと一挙手一投足を見つめ、評価していくことになるのである。

このように上司や先輩から社会人の目で常に評価され、言葉や行動を指摘されるので、ますます学生時代との違いに戸惑うのである。また、お客様や取引会社など職場以外の人達からも評価され、時には上司や先輩よりも厳しく叱られることもあり、このような事が度重なってくると精神が人間関係に押しつぶされそうになるのである。

しかし、このように現場の教育とも言うべき様々な人からの叱咤激励によって、今までの言葉や行動を改めねばならないと痛感したとき、また学生時代には自分とは違う考えや物の見方のために敬遠していた同僚のことが少し理解できたとき、このときが、社会人として大きく成長する瞬間なのである。従って、上司や先輩は気持ち折れそうになる瞬間を見逃してはならないし、そうならないように観察し、時々声をかけて精神的なフォローをする必要がある。体育会系の学生が企業から人気があるのは、社会人としての言葉使いや挨拶ができることに留まらず、「精神的に打たれ強い」というところからきている。

3.2 時間

次に、新入社員にとって、時間という概念が著しく変わる（変わらざるを得ない）。どんなに仕事で疲れていても、昨夜遅くまで飲酒をしていても、翌朝には決められた時間には会社に入り、仕事に取り掛かる。学生時代に教室へ時間ぎりぎりに飛び込む、あるいは数分遅れても、教員が出席にしてくれたであろう状況から、一秒たりともある時刻を過ぎれば「遅刻者」として、少なくとも午前中までは犯罪者のような目で見られてしまう。見られるだけならまだしも、「仕事する気あるのか!」と朝一から一喝されるのである。このような場面で登場するのが、「自分も最初のころはそうだったのだが…」と優しく諭してくれる先輩なのである。この優しさにほっとするのも束の間「3回遅刻で欠勤、気を付けろ」と、厳しく諭されるわけである。もっと怖いのは、「時間も守れない者に仕事を任せられない」と、周りから信頼を得られないことである。そうなると、いつまでたっても技術的により高度な仕事をさせてもらえないのである。従って、前日に何があろうと這ってでも定刻までには到着しなければならないというように時間の観念が大きく変わっていくのである。

3.3 最初の試練への対応

続いて、新入社員が直面するのは、新しい未知なるものの多さと、それを理解し消化する速度の早さを求められることである。学生時代に学習してきたものは基本、基礎であることを再確認させられる高度な技術と、そしてその範囲の広さ。この習得しなければならぬ知識と技術の膨大さを前に立ちすくみ、また、働くに当たっての人事や労務上の今まで聞いたことのないような言葉や文字が降り注いでくる。このような膨大で高水準な知識と技術、そして福利厚生に必要な書類等々、パニック寸前に見舞われ、ついには未消化のまま追いついていけないもどかしさに、ここでも精神が押しつぶされそうになるのである。概ね、入社して1年間はこのような状況である。この1年間を乗り切るためには、まず「人間関係」であるが、前記したように苦手の人とも上手に付き合わなければならないのである。ただし、今まで気の合う仲間だけとしか付き合っていないのに簡単にいくわけがない。どのように気持ちを切り替えるかが問題である。気の合う仲間というのは自分に対して「心地よい」存在であろう。自分の意見に同調してくれる場合が多く、つまり「共感者」ともいえる。ただし、企業活動で「共感」ばかりされていたら、間違った方向に行っても誰も注意してくれず、気づいた時には取り返しのつかないことになってしまっているかもしれない。企業活動というのは真剣勝負であり、油断や気のゆるみは事故に繋がったり、長い時間をかけて築いてきた信頼を一瞬にして失う危険を孕んでいるのである。だからこそ個人個人が気を引き締め、時には注意しあって規律を維持しているのである。ベテランといえども例外ではなく、大ベテランから注意を受けるときもあるのに、入社したばかりの1年生が指導や注意をされずに過ごせる訳はない。自分に対して「耳ざわり」になることを言ってくれる人を大事にせよと昔から言われるように、言動や行動などに対する指導や注意は、自分を磨くうえでのありがたいお言葉と受け止めなければならない。それこそ、何も言われなくなったらお終いである。

そこで、「あんな言い方しなくても」という場面がきたら「私ならこう言った方がいい」と反面教師として勉強材料にしてしまうのである。また、全く気の合わない人がいたらじっくり観察し、自分とは違う物の見方や考え方を学ぶことで自分磨きに役立てるべきである。

次に「時間」であるが、端的に言ってしまうえば「慣れること」である。この「時間」をどう捉えるかで状況はおおきく変わるのである。約束の「時間」通りにあるいはその少し前に到着したり、物事が完成したりすると「信頼」という勲章が与えられ、その名のとおり信じて頼りにされる。企業では「時間」を守る事が信頼感を生み、次のより高度な、より大きな仕事を与えられてゆく、そしてその仕事を通してどんどん社会人として、組織人として成長していく。逆に時間を守れないようでは、前記したようにいつまでたっても次

のステップに進めない、進めないどころか何事も任されないのである。このことを心に焼き付け、余裕をもって行動しなければならない。身についてしまえば、つまり習慣付けてしまえば何のことはないのである。

身につけるべき膨大な知識と共に、しなければならない事がこれまた膨大であり、新入社員をパニック寸前まで追い込む要因となっている。そこで、新入社員に勧めたいことは、「何をしなければならないのか」を紙に書き出して、そのすべき事の期限や重要度から優先順位を決め番号をつけていくことである。そして、そのすべき事の所要時間を心の中に思い浮かべる。こうすることで、やるべき事が明確になり、いつまでに終わらせるのかを計画的に取り組むことができる。

入社して一年間は俗世から仏門にでも入って厳しい修行をしているかのように受け取られるかもしれないが、実はこの時期だからこそ許されるものがあるのである。それは、わからないことをどんどん質問できる事である。きっと先輩や上司は待っていましたとばかりに懇切丁寧に、また自分の経験談もエピソードとして加えて教えてくれるに違いない。このときは真摯な態度で貴重な経験を基にした知識を身に付けるよい機会である。前記で「未知なるもの」が大量に降り注ぎ、消化されないことがもどかしいと述べたが、自分から質問し納得できた答えは自然と心に入ってきて記憶されていく。そして、納得できるまで質問しても怒られないどころか「熱心さ」が買われ評価が良くなるのもこの時期だからこそなのである。二年目を過ぎてくると「何回言わせるのか」「前に言っただろう」などと評価は正反対に変わるのである。そうならないように、一度聞いた答えはメモにとって大切に残しておくことを忘れてはならない。このように質問、答えのやり取りでコミュニケーション力が鍛えられていく事も重要な副産物であることは言うまでもない。

4. 整備から営業への配置転換

4.1 販売会社における営業職

販売会社であるが故に、将来幹部になるためには営業経験が必要である。それは店舗運営や会社全体の運営をするためには、お客様との最初の接点から、大きな信頼を得るまでの貴重な経験が欠かせないからである。（もちろんお客様の信頼を得るためには整備職、事務職など店舗全員、会社全員でのサポートがあつてのことである。）

整備職で入社し中堅と言われる頃になって来ると、営業研修（メーカーによって呼び方が違う）という制度によって、営業職の経験を踏むことになる。営業職の主な仕事内容は、（1）新車の販売（中古車は中古車専門部員がいる）。

- (2) 販売した車の、車検、定期点検、事故や自己過失による修復のための入庫促進。
- (3) 自動車任意保険、日本自動車連盟（J A F）への加入促進と継続業務。

などであるが、自分が販売した車以外に、例えば購入した時の営業担当者が退職し、その後任としてお客様の車のメンテナンスに関わる業務を引継いだり、ご家族が使用しておられる車（他メーカー含む）についても上記（1）～（3）の項目は大切な仕事である。このような仕事をするために営業職として以下の「資格」が必要である。

（1）中古自動車査定士資格

お客様が現在使用している車の査定価格を算出し、下取り価格として提示するための資格。中古自動車技能検定に合格しなければならない。小型車査定士と大型車査定士があり、資格有効は3年間（更新手続きをすれば延長することができる）。

（2）損害保険募集人資格

自動車の任意保険を取り扱うための資格で、日本損害保険協会が実施する試験に合格しなければならない。5年ごとに試験を受験し更新していく。

（3）販売士

日本商工会議所による販売士ではなく、各メーカーが独自に設定している資格。営業職として、新車販売台数や車検、定期点検勧誘入庫台数、査定件数などの実績により、初級、中級、上級と受験資格が異なる。上級者は極僅かである。この資格がなければ営業の仕事ができない訳ではないが、営業職におけるステータスとなっている。

このような資格を取得して初めて、ひとりでお客様の前に立つ許可が出る。つまりディーラーでの営業職というのは一朝一夕にはいかないのである。

人と話をするのが苦手、乗り物が好き、車の構造や仕組みに興味がある、などが整備職への志望動機として上げられる。よって、研修とは言え営業職と聞いただけでアレルギー反応をおこすのも無理はない。実際に営業研修の辞令が出た数日後に辞表提出といったケースもある。ただ、入社時に将来営業職への配置転換の示唆や、整備職の中堅クラスになると下記要因と勤務年数とがあいまって、「来るべき時期が来た」と案外、予想していたかのように気持が整っている者も少なくない。特に賃金面では家庭を築き、家族のためにより多くの収入が必要な時でもあり、営業職への配属に対しての抵抗感を少なくしている。

－営業職への配置転換時期とその時の心の状態－

- ①店舗の経営感覚やお客様との会話も身につき始めた頃。
- ②整備の現場ではフロントでの接客対応や作業の進捗管理、技術指導が主たる業務となる。
- ③店長、工場長との同行によってクレーム解決の手法を少し体得している時期。
- ④営業職の業務についても概ね知っている。
- ⑤フロント業務や整備作業についてややマンネリ感が出始め、何か違った事をしてみたいとなる。
- ⑥整備職の賃金は、資格（国家整備士資格・社内整備士資格）、技能（実作業の熟練度）、知識（後述の表1参照）が勤務年数によるモデルケースから逸脱しない限り、同期入社の人同士そう変わらない。一方、営業職の場合、基礎知識を身につけるための期間、概ね1年を過ぎると営業成績によって大きく収入が変わってくる。自分の成績次第では工場長や上司である課長をも凌ぐ給料を得る者もいる。

4.2 配置転換という試練への対応

「来るべき時が来た」と心の準備が整っていたとはいえ、やはり実際に辞令を目の当りにすると「売れなかったらどうしよう」「営業職としてやっていけるのか」と不安を隠せない。このように否定的な考えを繰り返していくうちに「ネガティブ・ファンタジー」に入り込んでしまって「自分は整備職として必要ないのではないか」「だから営業に出された」などと考えこんでしまって辞めてしまう。これから家族のためにしっかり稼がなければならないことなどもう頭の片隅に留まっていたはいない。同じ店舗での配置転換なら、見た目には服装と席が替わる程度の変化であるが、他店舗への異動となるとダブルパンチを見舞われたかのようにノックアウトである。

ここで大事なことは、企業の思惑を営業職になる人に正しく伝えてあげなくてはならないことである。つまり前述したように、販売会社であるがゆえに販売の最前線である営業職を経験しなければ、お客様が車両購入を決められた要因やアフターフォローに対する不安な気持ち、そして店舗の職域の市場動向・規模・特徴云々、が身をもって把握できない。従って、店舗の経営戦略を練る上で市場に即さない形骸化したものになり、ひいては将来重要なポストに就けないということをお納得いくように時間をかけて話してあげるべきなのである。他店舗への異動も、その店の営業の人が退職したことによってそのお客様のフォローができないなど経営戦略上の人事異動であり、決して異動前の店舗で不必要な人ではないのである。不幸にも上司が企業の人事上の狙いを十分に説明できる人ではなかった、ある

いは影でだれかが「飛ばされた」などと吹聴するなどは、どこにでも見られるサラリーマンの悲哀が漂う一場面である。

そのような境遇に負けてはならない。そう「試練」に負けてはならないのだ。そこでくじけるようであれば熾烈極まる販売戦争ではとても生きてはいけない。厳しい言い方かも知れないが、この配置転換が他の道に行くいい機会かもしれない。そういった意味では営業職への配置転換の時期に退職者が増えるというの的を得ている。

さて、そのような「境遇」面ではなく、自分自身が「試練」を乗り切るためにどうすればよいか以下に挙げる。

(1) 覚悟を決めて立ち向かう。

何ととっても入社して以来数年間頑張ってきた。その自分を信じて、整備部門とは違う分野けれども迷いを捨てて兎に角全力で取り組む。心の迷いは熱意を冷す。熱意がなければ人の心に訴えるものは生まれえない。それは営業としては致命傷である。

今まで身に着けてきた経験、特に技術面ではプロであるので、お客様への車に関するアドバイスはきくと喜ばれ、信頼を得るであろう。名刺に国家二級整備士と書いてあるだけで、「整備士されていたんですね！」と一目置かれること間違いない。また、何ととってもそこから会話が弾むので、こちらから四苦八苦して話題を探す手間も省ける。

(2) 「話ベタ」は最高の営業マンであることを認識する。

人と上手く話をするのが苦手なのでとても営業職は勤まらないと考える人が多いと思うが、実は好成績の営業マンの中には、このどちらかという無口な人が少なくない。まさかと思われるかもしれないが、ある物を買うとき、その価格が高ければ高いほどあれこれと悩むものである。AにしようかBにしようか、いずれも決め手を欠く。このような時に何が決め手を欠いているのか、その迷い要因をよく聞いてあげる(聞いてもらう)ことで、自ずと答えが出ることがあるのを経験された方も多いのではないかと思う。そこで、例えばAを売り込もうと、営業マンがその商品のよさを知りうる限り滔滔と話し始めたら耳を傾けて聞くであろうか。購入したい物に興味を持ち始めた頃ならともかく、商品を比較し悩んでいるときにあれこれ言われたら、「もうそんなことわかっている。なぜ悩んでいるのかわかっていない。こちらの気持ちもわからないような人から買いたくない。」と思うであろう。そして遂には「買わせたい商品を押し付けている」となるのが関の山で、ましてや人の命を乗せて走り、長い期間メンテナンスを要する「車」であればなおさらである。真剣に親身になって相談に乗ってくれる人から買いたいと思うのは当然である。つまりしゃべり上手より聞き上手であることが信頼される営業マンの一番重要な要素である。

（3）継続は力なり

お客様との信頼関係が構築できないと、車の購入どころか整備のための自社工場への入庫もして頂けない。「信頼」を得るためにはお客様にまず自分というものを知ってもらうことから始めなくてはならない。筆者の頃のように訪問販売が主流の頃は「〇〇社の〇〇さん」と認知してもらえらるまで、月に1度の訪問で1年から2年位かかり、ようやく車の乗り換えや、車検などの整備入庫の話が出始めるのに3年から4年といった長い歳月を要した。

現在は店頭誘致とって、お客様にショールームへ来て頂いて新しい車を目の前にすることで購買意欲を高め、代替に結びつける。惜しくもその時すぐに購入していただけないでも、お店に対する親近感を持って貰う事で、修理や点検、車検の入庫を通して将来代替して頂き、そしてメンテナンスの為の入庫と、車を通しての末永いお付き合いを目指す方法を多くの販売店（ディーラー）が実施している。この店頭誘致の場合、チラシや新聞によるマス媒体を活用するわけだが、その媒体によって来られたお客様とは初対面であり、その時が今後のお付き合いを左右する一瞬なので、各社とも身だしなみを始めとして初期対応の教育に力を入れている。

訪問型であれ店頭誘致型であれ、お客様にお会いするきっかけは違えども信頼関係を構築するには時間が必要なことは周知の事実である。そして自社の車で充実したカーライフを送って頂きたいという思いを、誠意を込めて熱く発信し続けなければならない。

そして、多くのお客様とこのような対応を繰り返していくうちに、「車のことは君に任すよ」（営業冥利に尽きる）と、一生お付き合いして頂けるほどのお客様がどんどん増えていくことであろう。

5. 販社における人材育成

5.1 販売会社の教育方針

（1）C S I 向上の考え方（customer satisfaction index）（お客様満足度が収益確保の第一歩）

ユーザーニーズを常に念頭に置き活動をしていくことが、リピーターという顧客をつくりだす。この活動が結果として会社収益確保に重要な役割を担う。

（2）E S 向上の考え方（employee satisfaction）（従業員の満足度向上が安定した仕事環境を生み出す）

従業員が満足する活動とは、会社として安定収益が確保されている状態である。それは、

より良い仕事・高度な接客対応への向上心に満ちた職場の雰囲気をつくりだしていく。

(3) I Eによる仕事の考え方 (industrial engineering) (仕事を科学的に分析し平準化を進める)

仕事をすべて平準化することで、ムリ・ムラ・ムダを防止でき、仕事の効率を向上させることができる。この活動を進めていくことで、人員人材格差を減少させて知識・技能・接遇力を全体的に向上させることができる。

(4) 職場規律の展開と徹底

組織活動とは、数人から数百人で目標に向かうことである。その中では規律を定めて運営しなくては、組織活動ではなく個人活動になってしまい、スケールメリットを発揮することはできない。規律を守らなければ方針や目的をいくら決めても、その場かぎりの達成となってしまう。安定的に目標を達成するには規律制定と実践が重要である。

(5) 代理人をつくる教育体制の確立

①自己啓発の意識付け

自身の目標を立てる。そして適正な評価体制をつくり、自己評価と相互評価を行う。自身の能力を知り、目標への進捗について方向性を確認する。

②ジョブローテーションの企画

個人個人の成長とあるべき姿を目標に成長過程の青写真(設計図)を企画する。その進捗を組織全体で共有していく。

③部下を成長させる(人材を育成する)

上司が不在の時、その役割を果たすことのできる人材をつくる。実際の仕事上で知識と技能の教育(on the job training)を実践することにより、一段階上の仕事を任せられるという、上司と部下の信頼関係の構築をすすめる。

5.2 技術力と対応力の養成

常に技術が進歩する自動車産業界で、遅れをとることのないように情報を常に掴み、習得することが重要である。そのために習得基準を明確にし、その基準を達成していくことにより確実に基本を身に付けていく。

次の表に、年数・技術及び対応の習得目標と内容をまとめ、記入の一例を示す。この表は個人別に作成され、公開管理することによって全員の協力体制と自己研鑽を促す⁴⁾。

表1 習得目標一覧

コース		技術力（整備士）	産大太郎	接遇力（受付）	
エキスパート	資格	社内1級資格		社内1級資格	
		国家検査員資格		保険上級・普通	
	技能	自動車総合診断		マネジメント	
		電子部品の点検整備		問診・故障診断	
	知識	自動車工学		問題点解決力	
自動車整備法規			工場運営		
ベテラン	資格	社内2級資格		社内2級資格	
		国家2級資格		保険上級・普通	
		検査主任資格			
	技能	走行テスト・分析		事故見積	
		故障診断・問診		苦情処理	
	知識	音振動理論		回収・経理処理	
コンピューター理論			進行管理		
教育指導・行程管理			業態管理・法令		
メカニック	資格	社内3級資格		社内3級資格	
		国家3級資格		保険初級	
	技能	故障診断		受付・事故見積	
		ユニット分解		入庫促進	
	知識	標準時間内作業			
電子制御システム			顧客フォロー活動		
		ディーゼル・保証		精算業務	
基礎	資格	社内4級資格	<input type="checkbox"/>	社内4級資格	
	技能	計器の使用	<input type="checkbox"/>	受付対応	
		点検・車検整備	<input checked="" type="checkbox"/>	伝票・文章書き方	
		洗車WAX 清掃		電話対応	
	知識	自動車工学	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	接客対応
		仕事の基礎知識			備品管理・身嗜み

(記号の意味) は挑戦中, は認定。

5.3 自己成長と部下指導

(1) 職場の規律

職場規律といえば堅く厳しいものになってしまうので、以下に列記するごとく、わかりやすく納得するように、職場規律を教育する。

- ①お客様を「いい気持ち」にさせるには
- ②自分が「いい気持ち」になるには
- ③仕事がスムーズに進むには

気持ちよい挨拶があり、清掃が行き届いた工場で、きちんとした身嗜みと言葉使いはお客様に安心感を与えることができる。また、誰もが同じ対応をすればお客様は誰にでも気兼ねなく話をすることができ、その結果好意をもたれることで意志疎通がはかれトラブル防止となり、仕事がスムーズに進む。

(2) 職場の秩序

職場の秩序を維持するためには愛情と根気が必要で、習慣化するまで職場全員で行うことが重要である。以下に列記するような取り組みによって、人間関係の問題が解決しやすい環境となる。

- ①創意工夫の実践
- ②整理整頓・清掃の実践
- ③時間管理の実践

仕事のやり方(創意工夫)・部品や工具の管理(整理整頓)・作業時間の標準化(時間管理)を意識することが、効率よく正確に安全な作業を行うための必要条件である。

(3) 目標の共有化

- ①目標の設定と計画立案
- ②メーカー教育・社内集合教育の参加

などにおいて、習得目標に対しての認定基準と項目を説明し、自己申告をさせた上で上司によって評価する。評価内容を納得させ、習得内容とチャレンジ内容は以下の例で示すような表を用いて公開管理し、教育担当者がマンツーマンで進捗計画を立て、基準項目を習得できるようにさせる。専門的な内容は、メーカー教育・社内集合教育の申請を行い教育する。

認定基準表(例) ○：指示確認・チャレンジ中, ●：認定申告・基準認定

	習得指示	習得自己申告	指導員認定
クラッチ遊び調整	●	●	●
クラッチ滑り点検	●	●	○
クラッチ分解修理	○	○	
標準時間内で完成できる (FF駆動200分)	○	○	

5.4 経営への寄与

販売会社サービス（整備士）の役割として、次の3項目が揚げられ、継続的な活動が求められている。

（1）品質保証の実践

取扱商品のメンテナンスを行い、性能を維持する。併せて初期の不具合の解消と発生の防止を図る。

（2）品質情報のフィードバック

初期発生不具合・経時変化の情報を計画的に集めることで製品開発の資料や改善資料に役立てる。

（3）販売店経営への貢献

適切な対応と処理、定期的なフォローを実施することで信頼が得られ、次の取引へと繋がって行く。まず1台目の対応が次の代替や、購入希望者の紹介を産む第一歩であり、成功すれば車両販売に貢献することになり、店舗経営、企業経営の強力なバックアップとなる。

6. 販社への就職を成功に導くための大学教育

企業はコミュニケーション能力や主体性などをみて採用の可否を判断するが、それをもち合わせている学生が少なくなっている。核家族化や一人で遊べる室内ゲームの普及などが考えられるが、育ってきた環境を振り返ってみても仕方がないことなので、短大の2年間でコミュニケーション能力を伸ばし、主体性を養うためにはどうすればよいのかを以下に考察する。

6.1 コミュニケーション能力の育成

まず、会話が非常に有効であり重要である。学生の受動型の授業は講義や実験・実習を通しての学習には必要不可欠であることは言うまでもないが、その一方で教員と学生、または、学生同士といった会話型学習も注目すべきである。

企業においては、新入社員教育での初期段階（1日目）に行われるのがアイスブレイク（アイスブレイキング）である。新入社員同士の初対面の抵抗感を和らげるための常套手段であり、その内容は様々であるが、小グループがひとつの目的に向かって、グループ内で個

人個人の考えを披露することで、コミュニケーションが生まれ、お互いのこころの距離を縮めることを目的に実施されている⁵⁾。

次に勤続年数や経験年数ごとに実施される社内教育では、整備職でも営業職でもお客様とのコミュニケーションができなければ仕事が円滑に進まない、との観点から礼儀作法と併せコミュニケーション能力の向上に力を入れている。現在、ディーラーでは人件費などの固定費の抑制により少人数化が避けられず、整備士が受付業務担当者(フロント)を通さずに直接お客様との会話の中で車両の不具合状況、いわゆる問診やメンテナンスのアドバイスを実施している。従って、企業に入ってからでも、コミュニケーション能力の向上に力を入れている現状を考えると、採用の段階で少しでもこのような能力を持った学生を採用したいという企業の思惑は当然である。

さて、学内での会話型学習については様々な手法があるが、四年制大学のような卒業研究ゼミを持たない短期大学においては、日常の授業の中で、少しでも教員学生間や学生間に会話を取り入れていくことが必要であろう。日報を提出させる授業では、その日報に書かれている内容について質問をすることで学生の考え方を引き出すことが有効であり、そこから続けて質疑応答に展開させていくのも会話を構築していくうえで重要な手法である。また、実験・実習では班別やグループ別といった少人数での学習形態を活かして、その班やグループで実験・実習の成果や課題を話し合っって日報を作成したり、発表したりすることも、コミュニケーション能力を高める要因となりうる。このような会話型授業では、十分に相手の言うことに傾聴する時間が必要となってくる(傾聴しないと質問できない)。従って、教員から学生に一方的に指導する授業のように時間的な計画を立てておくことは難しい点を考慮しなくてはならない。

6.2 主体性の涵養

企業においては組織やチームが目標を達成するために、改善、改革、問題解決、合意形成、などを集中討議(1日間)する手法が行われる。ファシリテーション⁶⁾もその一つの手法で概ね下記のような要点で進行する。

- (1) 既存のデータの用意
- (2) 質問、発言、要約
- (3) 話を聞く、話を引き出す
- (4) 方策立案
- (5) グループ調整
- (6) 合意形成

（7）方策の展開と実行

ここで注目すべきは（3）の「話を聞く、話を引き出す」である。ファシリテーターという、議論に対して中立な立場を保ちながら話し合いに介入し、議論をスムーズに進行させる役によって最終的には合意形成まで至るわけであるが、いかに発言者に偏りなく、個々の話を聞き、引き出せるかにファシリテーターの手腕が問われる。

ファシリテーターの技量はさておき、このような討議ではそれぞれの考え方の違いや、立場上の視点から多くの意見が引き出されるが、すべてにおいて「共感」が得られるわけではなく、その中に見られる共通点を目標達成のための方策として形成する。

議論のなかでの共通点なので参加者全員が同じベクトルにより方策を展開することができる。そして重要なのはその方策を進めるにあたって、自分の意見が盛り込まれているために、きわめて真摯にその方策に取り組む。その行為は主体的であり「やらされ感」は微塵も含まれない。全員の共通点とは言え、自らが発言し、発展させ、方策を立てたからには「やり遂げる」という強い意志が働き、主体性を持って取り組んでいくわけである。すなわち、コミュニケーションにより主体性が生まれるのではないかと考察する。

6.3 自動車短大での教育

前述の、2.3 新入社員の位置づけ、2.4 整備専門学校出身者と自動車短大出身者、の各節で明らかのように、企業は短大生に対して入社前の専門技術よりも社会的常識や、業務上の指示の理解度、メンタルな熟成の期待度が高い。技術的手法や知識は入社後に再度教育されるが、短大生に対して期待されているこれらの項目は、生産性を追及する企業内教育では醸成できない。端的に言うとも自動車短大の教育では、社会常識、言語に対する理解力、文書の読解力、精神の安定などを育むことが企業の期待に応え、延いては自動車短大の活路を開くことにも繋がる確信するところである。そして、このような課題に対する有効な教育手法の一つが「会話（対話）型授業」であると述べて来たが、その手法については前節で紹介した他にも研究、吟味をし、取り入れていくべきであろう。

7. おわりに

以上、自動車販売会社の組織、業務、人材教育、超えなければならない課題・試練等を明示することによって、短期大学の整備士教育のあり方について述べてきた。

論点を以下に示す。

- （1）企業は短期大学生に対し、整備のための知識や技能のみならず社会常識、言語に対

する理解力、文書の読解力、精神面での成熟を期待している。

- (2) 社会人、企業人とは人間関係や時間の概念が学生時代とは大きく違う。この環境の変化を乗り越えなくてはならない。
- (3) 販売会社においては、営業職の経験が重要ポストへの登竜門である。また、その経験は、人に対する「思いやり」の心や人の話を熱心に聞く事の大切さを実感するなど、人格形成に貢献する。
- (4) 販売会社における人材教育は、明確な教育体制が確立されている。その教育目的の骨子は、整備部門では整備による商品の性能維持だけではなく、メーカーと一体となって不具合の解消と発生の防止を図る責務を担っていることである。また、一人の行動が企業のイメージを決定づけるということから、企業人としての責任の重さを認識させることなどである。
- (5) 以上を踏まえ、販社への就職を成功に導くための大学教育は、コミュニケーション能力の育成と主体性の涵養を中心とすべきである。その手法として、コミュニケーション能力については、まず日報の記入内容から質疑応答による教員と学生間の会話をを行う。次に、実験・実習時の成果・課題を班別、グループ別でまとめた後発表するなど、学生間同士の会話を促進する。さらに、参加者全員の討議による課題解決のためのファシリテーションを実施する。

また、主体性については、ここで述べているコミュニケーション能力育成のための取り組みの中で自ずと養われることであろう。

今後は上記の手法を、実験・実習、自動車工学基礎演習、自動車工学応用演習の場で実践する予定である。その際にはアンケート収集などを行い、その効果を評価し、育成方法の改善を図ることにする。

販売会社に入社し働くことは、自分自身を成長させるために大変良い環境をもたらす。整備部門では、新型車が発売されるごとに、販売前から最新の技術を身に付けるための教育が始まる。最新技術を学ぶことは整備技術者としての責務と同時に、喜びであり、誇りである。メーカーの技術者は、ひとつの部分、たとえばエンジンならエンジン、ミッションならミッションというように専門に研究開発をする。それに対して、ディーラーの整備士は車両すべてにおいてその技術面で精通しているところが異なるのである。言い換えれば車という一つの製品を技術的に網羅していないと、不測の事態に対応できない。

整備士が一番満足感を味わうのは、故障の原因を見つけ、直し終わったときである。最新技術を盛り込んだ新型車の異常の有無を判断し整備できることは、上記のように車両の整備技術、知識を持っていなければできないことであり、「販売店の整備士はカードクター」

と呼ばれるごとく、整備士におけるステータスシンボルである。

最後に、販売会社に勤務する最高の喜びと、仕事に対しての誇りを感じる瞬間は、お客様の「ありがとう」のことばである。整備職、営業職共に感動を受ける言葉であり、人や社会に貢献しているという「やりがい」と共に希望と勇気が湧いて来る。

謝辞

本稿作成にあたり、貴重なアドバイスを頂きました大阪産業大学短期大学部自動車工学科の高萩敏男先生、同じく多大なご協力を頂きました土井博文先生に感謝の意を表します。

参考文献

- 1) 村上温夫, [2000], 『I Tでめざせ, 教育革命』, 新曜社。
- 2) 田中孝彦, [2000], 『人が育つということ』, 岩波書店。
- 3) 馬場信治, [2008], 『ホスピタリティが日本の教育を変える』, 出版文化社。
- 4) 日産自動車(株), [1992], 『日本一の工場長 マネージメントブック』。
- 5) 大石加奈子, [2010], 「エンジニアリングファシリテーション 主体性を引き出す導入のスキル」, 『工学教育』, 58-2, pp.76-79。
- 6) 大石加奈子, [2008], 「エンジニアリングデザイン教育を活性化するファシリテーションー話し合いの技術」, 『工学教育』, 56-6, pp.176-180。