明確な人財育成の仕組みがなかった会社に経営陣に自分の意見を伝えて結果を出す社員が出現

トヨタカローラ博多（福岡市、自動車販売店の運営）

文・構成／片瀬京子

自創経営の導入で社長や社員が成長した事例の3つ目。トヨタカローラ博多は、上司が部下との成長対話を徹底した結果、社員に自主性が生まれた。

「10年ほど前までは人財育成の仕組みが整備されていない会社でした」。トヨタカローラ博多の久恒（ひさつね）兼孝社長は、苦笑いしながら当時をこう述懐する。

トヨタカローラ博多は本社を福岡市に置き、北九州市を中心に福岡県北東部で自動車販売店を20店展開している。売上高は１８５億円（２０１５年3月期）、社員数は約４００人の中堅企業。年間約５０００台の新車を販売する。１９６６年に久恒社長の父が会社を設立した。２０１６年には50年の節目を迎える。久恒社長は97年に先代

トヨタカローラ博多は福岡県北東部で 20 の自動車販売店を展開する

の後を継いでトップになった。

久恒社長が自創経営を知ったのは２０００年ごろ。導入した理由について、久恒社長はこう語る。「営業成績を上げるためのスキルや整備技術の向上を目的とした教育は実施していました。しかし、人間的な成長を促す人財育成の具体的な仕組みは、事実上ありませんでした」。

自社に合った教育方法はないか。模索を続けるなかで、出合ったのが東川広伸氏の父で自創経営の仕組みを築いた鷹年氏の著書。ワクワクしながら社員が働くには、どうすればいいのか具体策が記されていた。

「会社の基本は人です。どんなにいい車を

「以前は自分で考え動く社員を育てる具体策がなかった」と反省する久恒社長

メーカーが作ってくれても、その車をこの会社で売るのはうちの社員であり、買っていただいたお客様のカーライフをサポートするのもうちの社員。人財を育てることでこの会社をもっと強くしたいと思いました」（久恒社長）

そこで、久恒社長をはじめ幹部3人が自創経営のセミナーにまず通い始め、エッセンスを理解してから若手を送り込み始めた。

実はQC（品質管理）サークル活動など、久恒社長はその都度はやった経営手法をすぐ導入していた。だが、しばらく続けて定着しないと久恒社長自身が熱意を失い、いつの間にかやめる。それを繰り返していた。

「今度こそ絶対に途中で投げ出さない」。こう決意した久恒社長。社員には次のように話した。「これからは自創経営一本で突き進む。もう他の経営手法は取り入れない。だから集中してほしい」。

だが、久恒社長を含め、社内では誰一人最初は目標や計画をノートに書き出せない。「私自身が業績目標しか掲げていなかったわけですから、当然、なかなか書けませんでした。書いては消してを繰り返して、ようやくノートを埋めていく感じです。計画も目標とつながるかたちではなく、やることの羅列ばかりでした。何となく目標設定や計画策定ができるようになったのは1年後くらいだったと思います」（久恒社長）。

もちろん、成長対話も最初はうまくいかない。特に久恒社長をはじめ、管理職は苦しんだ。自らの目標を設定したり、行動計画を策定したりするのはもちろん、成長対話を通じて部下の育成も同時進行しなければならないからだ。

当時、城野店（北九州市）の店長で定年退職後の現在も嘱託社員として、ノートの書き方や成長対話の進め方を後進にアドバイスしている梅本隆治氏（61歳）は、自創経営の導入当初を次のように振り返る。

「成長対話の練習のために、当時個人的にも親しかった役員に頼み込んで、ロールプレイングをしてもらったことがあるんです。ところが、進めていくうちに口論になって対話が成立しなかったんです（笑）」

原因は対話の技術がなかったことにある。「なぜ〜できないと思うか」と役員から繰り返し自分の行動を掘り下げられるうちに、自身の仕事ぶりの至らなさを追及されているように感じて、それに反発してしまったのだ。「否定を含む過去形で質問してはいけないと学んでいたので、上司もそれはしませんでした。ただ、できない理由やその解決策を矢継ぎ早に尋ねられると、不愉快になったんですね。認めるべきところは認め、褒めるべきところは褒めた上で、話し合いながら一緒に解決策を考えていくという雰囲気づくりができていなかったんです」と梅本氏は当時を分析する。

営業が苦手な社員が成長対話で変身

それでも、成長対話を実践するうちに、梅本氏は辛抱できずに部下に解決策を示すのではなく、部下に考えさせたり、欠けている視点に気づかせたりするために、話を引き出すことが大切だと気が付く。それが成功したと実感できた出来事があった。

「店長、車はどうしたら売れるんでしょう」。あるとき梅本氏は若い販売スタッフから声をかけられた。

「どうしたら売れると思うかな」。梅本氏は、スタッフに自分で考えることを促した。しかし、部下は返答に窮してしまう。

「うーん、どうしたらと言われましても……」

そこで、梅本氏は別の角度から質問を続けた。

「じゃあ、車を買ってくれるのは誰かな」

「お客さんです」

「お客さんは、どういうときに車を買うんだろう」

「必要になったとき、です」

「じゃあ、お客さんがどんなときに車を必要になるかについて、どれくらい情報を持っているのかな」

「ほとんど持ってないです」
「どうやったら持てるだろうか」
「お客さんにたくさん会うことです」
「たくさん会うには、どうしたらいいと思うかな」
「お客さんの自宅に直接訪問する回数を増やしたらいいと思います」
「増やしたいんだね」
「はい。毎月1度は、お客さんと接点を持つようにしたいです」
「そう思うなら、やってみたらどうかな」
「そうですね」

質問を通じて部下の視点を変えさせ、自動車を売るには顧客との接点を増やして少しでも多くの情報を集める大切さに気付いてもらう。そして、接点を増やすために顧客の自宅を訪問するという解決策を導き出して実行を促した。

効果は、てきめんだった。後日、梅本氏がこの社員に状況を尋ねてみたところ、「お客さんの反応に変化が出てきました」という答えが返ってきた。

自宅への訪問を続けたところ、最初は嫌がる顧客もいたが、次第に受け入れてくれるようになり、多くの情報が得られるようになった。そのなかには「子供が免許を取りに自動車教習所に行き始めた」など、新車を販売するチャンスにつながるものも含まれていた。これらがきっかけとなって最終的に販売実績を伸ばすことにもつながり、この社員はほどなくして主任に昇格したという。

この社員が考案した顧客の自宅を毎月1回は訪問、最低でも電話で連絡する取り組みは、「全件フォロー」と称して、ほかの社員にも水平展開。今では、営業担当者にとって欠かせない販売手法として定着している。

注意していないと、自動車販売店の社員が顧客と接する時間は意外に短くなってしまう。販売が成約した顧客に渡す手続き用の書類を準備したり、週末に開くイベントの準備をしたりと目の前の仕事に追われがち。いつの間にか時間が過ぎて、一番大切な顧客と十分に話せていないといったことが起きかねない。それが成長対話を通じた1人の社員の気付きによって、どの仕事を優先すべきか社内で再認識することにつながった。「このときは本当の意味での成長対話ができたと思います」と梅本氏は強調

する。

その梅本氏が次代を担うリーダーとして期待を寄せているのが、本社と同じ場所にある空港榎田店の竹原一彰店長（入社23年目、47歳）だ。竹原店長は自創経営を導入するという話を聞いたとき、あまり積極的な興味を持たなかった。「ああ、新しい経営手法が始まるんだと淡々と受け入れた感じでした」（竹原店長）という。

「目標販売台数を上回るように頑張れ」としか言われてこなかった竹原店長。その結果、当然最初は業績目標以外の目標をノートに書き出すことができなかった。梅本氏などのアドバイスを得ながら、徐々に方法を身に付けた。

竹原店長が本当の意味で自創経営に身が入るようになったのは、セミナーに参加して「何のために取り組むのか」という理由が、自身の中で明確になったからだ。仕事を通じて人間的に成長し、ワクワクした人生を送ることができるようにするのが自創経営の目的。それを自覚してから、これまで以上に真剣に取り組むようになった。

あるとき、竹原店長の成長ぶりが如実に現れた。トヨタカローラ博多では、定期的に週末、近隣のショッピングモールの一角を借りて自動車を展示・販売する「移動展

トヨタカローラ博多では社員の発案で新しい営業手法が生まれ始めている

示会」を手掛けていた。ところが、実績はさっぱり。1日中頑張っても全く売れないことがしばしばだった。

この状態を見て久恒社長をはじめ、経営陣は移動展示会自体の中止を検討した。しかし、その事実を知った竹原店長が待ったをかけた。

「いつもと異なる環境で社員が自動車を売るのだから、工夫が必要。それなのに、接客方法などの具体策を社員に訓練せず、ただ売れと言われても、結果が出ないのは当然です。だったら、中止する前に社員に販売研修をして移動展示会を続けるのが筋ではないでしょうか」と竹原店長は主張した。

「自分の意見を持てるようなったのは成長した証拠」と考えた梅本氏は、竹原店長の主張を後押し。「研修メニューを自分でつくって実行してみなよ」とアドバイスした。

これを受けて竹原店長は研修メニューを考案した。自社の店舗で週末に顧客が来店するのを待つ受け身の姿勢では、移動展示会はうまくいかない。歩いている人の呼び止め方や声の掛け方などをイメージし、研修ではロールプレイングを実施した。すると、結果はプラスに働いた。移動展示会の実績は、なんと急上昇。継続が決まったのだ。自分で考えて、行動して結果を出す。竹原店長の働きぶりはまさに自創社員そのものだ。

自創経営と人事評価の連動は当面しない

トヨタカローラ博多では、あえて自創経営と人事評価を直接連動はさせていない。「社員が自分で成長しようとするきっかけづくりにするのが第一。それが十分にできていないなかで人事評価と連動させると、評価を高めるために考えて行動するといった主客転倒が起きる恐れがあります。それは避けたい」と梅本氏は理由を説明する。

竹原店長などの社員が着実に成長している現状に、久恒社長も手応えを感じている。「一時期、社内で『やらされ感をなくそう』という言葉がはやっていました。最近、その言葉を使わなくなったのは、自創社員が増えてきたからだと思います」。

ただ、竹原店長に代表されるように、自創経営に熱心に取り組む社員は、ＰＤＳサイクルを回す習慣が着実に身に付いている。そのため、結果的に販売実績がしっかり出て昇進するケースが多いという。

これから自創経営を導入する社長に対するアドバイスとして、久恒社長は次のように指摘する。「業績を伸ばしたいから自創経営を導入するというスタンスでは、絶対に失敗します。社員を成長させたいと思うことからまず始めなければならない。裏を返せば、社員が育たないのは、ほかならぬ社長のせいと重く受け止めるべきです」。

トヨタカローラ博多では現在、竹原店長をはじめ、次代の幹部を育てるために店長同士の勉強会を定期的に開催するなど、底上げに力を注いでいる。それがスムーズにいくように久恒社長は自創経営を粘り強く続けていくつもりだ。