

不動産流通業における人材育成活動に関する調査研究報告書

平成 20 年 3 月 28 日

(財) 不動産流通近代化センター

はじめに

本業務は、国土交通省が平成 19 年度事業として予算化した「不動産流通業における人材育成活動に関する調査研究業務」を財団法人不動産流通近代化センターが業務受託して実施したものです。

本業務の目的は、より信頼性の高い不動産流通市場を構築するために市場の担い手である不動産流通業従事者に対する人材育成への取組を推進し、優れた人材を業界全体で育成していくための方策を検討することでした。

背景に、不動産市場の活性化等により、不動産取引が多様化・複雑化していることや、耐震偽装問題の発生や土壌汚染・アスベストに代表される環境問題の顕在化など不動産流通市場をめぐる環境が大きく変化していることがあったためです。

当センターでは、検討に先立ち、中堅・中小の不動産業者を対象としたヒアリングやアンケートを行い、「自社でビジネスマナーを教えることは困難である」、「セールストークや不動産の販売方法、制度改正、税制、耐震偽装等業務上指摘された問題点などに対する専門的知識を習得するにあたり、興味を持って勉強できるような教材が欲しい」、「女性の活用と、子育てを終えた女性の社会復帰しやすい環境整備・支援体制が必要」、「不動産取引に関連する消費者等に対する教育が必要」など、多数の問題点や要望事項を把握することができました。

これらの問題点を解決するために、当センター内に、業界内外の人材育成に携わっている方々を委員として招聘して、『人材育成検討委員会』を設置し、不動産会社に就業している者、また、これから就業しようとする者を、業界全体が産業の担い手として継続的に養成していくために今、何をなすべきかについて検討を行いました。

また、委託業務の一環として、委員会で検討した成果をもとに、東京と大阪の 2 会場で『不動産業における人材育成シンポジウム』を開催するとともに、現場における問題点などの解決の糸口として、活用して頂くために、映像収録をしたパネリストの体験や考え方を、『営業マン』、『女性就業者』、『経営者』、『これから就業しようとする方』に区分し、DVDに短くまとめました。

さらに、中小不動産業の経営者の人材育成に係る意識改革に関する教材並びにその補助教材としてDVDを作成しました。

この報告書での提案が具体化され、不動産流通業における人材育成活動に寄与することを祈念するとともに、経営者向け教材が、現場で苦慮されている経営者の参考となることを期待しております。

なお、人材育成検討委員会の委員の皆さまをはじめとして、ヒアリング調査やシンポジウムの開催にご協力いただいた皆さまなど、本業務の実施にあたって、多くの方々からご支援・ご助力をいただきましたことにつきまして、厚く御礼申し上げます。

目 次

はじめに

I 本論	1
1. 不動産流通業における人材育成活動に関する調査研究の趣旨	3
2. 人材育成等に関する業者ヒアリング結果（要旨）	4
3. 人材育成に関するアンケート結果（概要）	11
4. 不動産業における人材育成シンポジウムの開催結果	21
5. 不動産流通業における人材育成の方向性について	36
(1) 基本的考え方	36
(2) 具体的な方策	41
II 資料編	49
1. 人材育成検討委員会での検討経緯	51
2. 調査活動	53
(1) 業者・グループヒアリング結果（規模別比較）	53
(2) 業者・グループヒアリング結果	60
(3) 業者・個別ヒアリング結果	87
3. 経営者向け教育ツール等の作成	100
4. 人材育成に係る関係資料	104
(1) (株) リクルート ワークス研究所	104
(2) (株) ホンダコンサルティング	109
(3) (社) 日本自動車販売協会連合会	117
(4) アットホーム (株)	121
(5) 全宅連、全宅保証協会の研修内容	127
(6) 全日本不動産協会、不動産保証協会の研修内容	132

(7) 不動産流通経営協会の研修内容	135
(8) 日本住宅建設産業協会の研修内容	137
(9) 不動産業界における女性の活用状況について～（株）ウエスタ～	139
(10) 大学からみた不動産業の人材育成について ～明海大学～	143
(11) F C本部が実施する研修Ⅰ	151
(12) F C本部が実施する研修Ⅱ	153
(13) 民間教育支援会社が実施する研修	154
参考資料1 不動産業と人材育成事業について	157
参考資料2 不動産業界に対するイメージに関するアンケート	168

I 本 論

1. 不動産流通業における人材育成活動に関する調査研究の趣旨

不動産市場の活性化等により、不動産取引が多様化・複雑化していることに加えて、耐震偽装問題の発生や土壌汚染・アスベストに代表される環境問題の顕在化等、不動産流通市場をめぐる環境が大きく変化していることから、不動産取引において不動産流通業者が果たすべき役割は極めて大きいものとなっている。このような環境変化に適切に対応するとともに、コンプライアンスにも十分に留意したうえで、より信頼性の高い不動産流通市場を構築するためには、市場の担い手である不動産流通業従事者に対する人材育成への取組を推進し、優れた人材を業界全体で育成していくことが重要であるという観点から、国土交通省は、「不動産流通業における人材育成活動に関する調査研究業務」を予算化した。

不動産流通近代化センターは、本業務を受託し、不動産流通業界において行われている人材育成活動に関する実態調査や、不動産流通業者等を対象とした人材育成活動の周知活動、今後の人材育成方策に関する検討を行うこととした。

具体的には、不動産流通業における人材育成やコンプライアンスに関する取組の実態と課題を大手・中小・フランチャイザー等の業態別に調査を行うとともに、他業種との比較を行うなどして、優れた取組事例等を把握すること。

また、優れた取組事例やコンテンツ等を公表することで、不動産流通業における人材育成活動を推進するとともに、消費者に安心して取引を行うことのできる不動産流通市場の基盤整備を図ること。

不動産流通業が様々な課題に対応し、より信頼性の高い産業へと発展していくためには、不動産市場が成長基調にあるこの時期に改めて、人材育成の重要性を再認識し、業界全体で産業の担い手である従業員の育成基盤を再構築することで、多くの優れた人材を継続的に養成していく必要があること。

以上について、検討を行うとともに、その検討した成果を、東京と大阪で「人材育成シンポジウム」を開催し、不動産流通業に従事する者等に方向性を示した。

また、不動産流通業の経営者層を対象とした人材育成方策の展開手法に関する教育コンテンツを作成した。

2. 人材育成等に関する業者ヒアリング結果（要旨）

1. 調査対象

大手企業を除く地場業者で従業員数が 100 名未満の中堅・中小不動産の経営者及び幹部従業員。

2. ヒアリング形式

① グループヒアリング

調査会社を通じて、東京会場 7 社、大阪会場 6 社、福岡会場 5 社を対象にヒアリングを実施。

② 個別ヒアリング

近代化センターが、北海道 3 社、宮城県 2 社、広島県 2 社、沖縄県 3 社を対象に、直接訪問し、ヒアリングを実施。

3. 企業規模区分

従業員 50 名以上 100 名未満の業者を「大規模」、11 名以上 49 名までの業者を「中規模」、10 名以下の業者を「小規模」として区分。

【1】就業者を対象とする教育研修制度はどうあるべきか。

〔初任従業者（概ね就業 3 年未満を対象）、中堅従業者、女性従業者別の業務プロセスに応じた教育はどうあるべきか。〕

1－1 初任従業者、1－2 中堅従業者

【現状認識】

(1) 大規模

(実施内容)

- ① ビジネスマナーから調査・契約まで一貫した研修を行っている。
- ② OJT による実務研修を中心に行い、併せてマナーや専門的知識を習得させている。

(講師等)

- ③ 銀行頭取、プロ野球選手等、異業種の方を講師として内部研修を実施している。
- ④ 所属団体の講習は、受講が義務化されているが、内容が陳腐化し実務に使えない。
- ⑤ 所属団体も近代化センターからの講師も勉強不足。

(2) 中規模

(受講内容等)

- ① 売買業務関係は、F C 本部が行う研修を利用。管理業務関係等は、所属団体が主催する研修を利用。
- ② 民間が実施するスキルアップ講座等を社長がチェックのうえ、従業員を参加させている。また、教育事業者の DVD を研修用として採用し、社長が内容を補足説明している。
- ③ 地域の経済同友会が主催するセミナーに、従業員を参加させている。また、業務上必要な知識は、部門毎では週 1 回、全体では月 1 回、社内研修で対応。
- ④ 社内研修として、月 1 回、マナー研修、また市役所職員を講師として 2～3 ヶ月毎に出前

研修を実施。制度改正、トラブル事例紹介、税金やマナー等の接客上必要な研修は受けてよかった。

(支援等)

⑤ 不動産学部を設置している大学が少ない。

⑥ 地域性が出る重要事項説明書に記載する事項や複雑な権利関係への対応が困難。

(費用)

⑦ 中小には、社員研修費用が負担である。

(その他)

⑧ 営業マンの勤務形態、業務内容の多様化・複雑化により、集合して受講することが難しくなっている。

⑨ 価格査定マニュアルは役立っているが、改訂により複雑化している。

⑩ 米国では一定の知識がないと顧客と面談もできないと聞く。

(3) 小規模

(受講内容等)

① ビジネスマナーを自社で教えることは難しい。商工会が主催する研修に参加させ、電話の応対方法、接客マナー等の基礎知識を習得。(費用は、1日1名15,000円)。

② 教育事業者等が作成しているビデオ等を利用(特に、クレーム処理や接客対応、重要事項説明方法など)。繰り返し見直すことができ、集合研修より効果的。

③ 月1回、約3時間、社内勉強会を実施。業務上指摘された問題点ほか、新聞記事(耐震偽装等)や税制など。

④ 毎日の打合せで業務上のミスがないか確認。先輩社員が後輩社員を教育。セールストークは、社長に同行させるなどしてOJT教育。

(その他)

⑤ 価格査定を営業マンが行っているが信頼度が低い。

⑥ 2年毎に、社員とその家族を対象に会社負担で海外研修を実施し、外国における不動産の販売方法を勉強。

【提案・要望】

(1) 大規模

(コンテンツ)

① 地域商慣習に合わせてアレンジできる各種マニュアルの標準形を作成して欲しい。

② コンプライアンス研修を行うべき。

(実施方法)

③ 時間とコストを節約するために、いつでも、どこでも、誰でも受講できるオンデマンドによる研修を実施して欲しい。

(講師)

④ 実務の現場をよく知る第一線の講師を養成し、派遣する仕組みを構築すべき。

⑤ 土地家屋調査士や司法書士等とタイアップした研修体系の整備を望む。

(その他)

⑥ 地域に密着した優良な地場業者を育成するために、業界としての指針を提示して欲しい。

(2) 中規模

(希望研修内容)

① 業界団体が、コンプライアンス研修・ビジネスマナー研修を実施すべき。

- ② 最低限必要な知識・技能を習得させるため、就業前に研修を実施すべき。
 - ③ クレーム・トラブル事例紹介と対処方法等の実践的な研修が必要。
 - ④ 若手教育のため、価格査定マニュアルを導入したい。
 - ⑤ 他業種が行う研修に出席させたい。
- (支援等)
- ⑥ 公的な助成で、社員が就業後に入学し、学べる環境、教育システムが必要。
 - ⑦ 取引に必要な公的情報等を入手するためのサポート体制を整備して欲しい。

(3) 小規模

(希望研修内容)

- ① 新入社員に対する接客マナー等の基礎知識については、所属団体が行う必要がある。
 - ② 業務に沿ったDVDなどの教材を作って欲しい。形式にとらわれず、興味をもって勉強できるように工夫すべき。
 - ③ 就業の心構えや留意すべき事項等を記述した営業マン手帳があるとよい。
- (支援等)
- ④ 価格査定の信頼性向上のため、価格査定士資格制度の創設を望む。

1-3 女性従業者

【現状認識】

(1) 大規模

- ① 女性店長も20年前からおり、定年を迎えるのは女性が多い。
- ② 女性は、エリアマーケティング、地域密着、集客・接客上の観点から不可欠。
- ③ 新卒の女性は、毎年3~5名は入替わり定着率が低い。

(2) 中規模

- ① 結婚・子育て等のハンディはあるが、社内における経験上、女性の方が能力は高い。
- ② 社内では、女性がより真面目さや誠実さを活かしているケースが多い。

(3) 小規模

- ① 社内において、女性は、数字に長け接客がうまい。特に苦情を承る時はクッションになっている。
- ② 不動産取引において、女性は奥様と直ぐに親密になれ、成約に繋がる。また、社内の雰囲気もよい。

【提案・要望】

(1) 大規模

- ① 新卒の女子大生が憧れる業界になるよう、業界全体としてイメージアップをして欲しい。

(2) 中規模

- ① イメージアップのために、不動産業全体を引っ張る優れた人材が必要。特に女性を活用して欲しい。
- ② 女性の社会復帰し易い環境造りと支援体制を望む。

【2】宅建主任者を対象とする教育研修制度はどうあるべきか。

【現状認識】

- (1) 大規模
 - ① 営業マンは、宅建主任者資格の取得は必須。
- (2) 中規模
 - ① 宅建主任者資格のない人は、正社員にしない。
 - ② 宅建主任者資格が無くても従事できることが業界のステータスが上がらない一因。5点免除講習は本末転倒。無資格営業マンが重要事項説明をしている事例もあった。
 - ③ 宅建主任者の法定講習に関して、5年に1回のテキスト配布では法改正等が頻繁に行われていることに対応できない。また、資格者としての水準を保つための内容となっていない。
 - ④ 実務講習テキストは当初より、充実してきている。
- (3) 小規模
 - ① 宅建主任者の法定講習講師の中には熱意のない者もいる。また、講習も棒読み。

【提案・要望】

- (2) 中規模
(講習内容)
 - ① 宅建主任者の法定講習テキストを半年ないしは毎年、配布、またはこれに代わる情報提供をして欲しい。
 - ② 宅建主任者の水準を保つために、法定講習に試験を導入して、技能アップに努めるべき。
(資格関係)
 - ③ 宅建主任者資格が無いと全く仕事ができないようにすべき。
 - ④ 宅建試験において、記述式を採用すべき。また、論文と面接により業界の使命感や倫理観を問うべき。
 - ⑤ 誇りが持てる資格内容にしないとサービス低下に繋がる。また、名称も宅建主任者ではなく「士」とすべき。
 - ⑥ 5点免除講習について、ある実施団体は、丸暗記方式を採用、別の団体は、ビデオ中心。法律に基づく講習である以上、近代化センターも含め、研修方法・内容を統一すべき。
- (3) 小規模
(講師・講義方法)
 - ① 法定講習の講師を養成すべき、また、講習テキストはよいが、講義内容は改善すべき。

【3】経営者に対する教育研修制度はどうあるべきか。

【現状認識】

- (2) 中規模
(研修内容)
 - ① 日経ベンチャーの経営セミナー用CDは参考となる。車で移動中に聴くこともでき、良いものは、従業員にも聴かせている。

② 地域の優良業者の取組事例は、参考になる。異業種の経営者の体験事例を聞きに行く。
最新の情報は、東京等の説明会に参加する。

③ 経営者に教育するといっても誰が何を教えるのか難しい。

(その他)

④ 経営者が自分を磨くために勉強している業者は、優良業者と言える。その会社の社員は、宅建主任者資格取得者の比率も高い。

⑤ 高額商品を扱う産業であるのに「不動産屋」と呼ばれていては駄目。託されるにふさわしい者が従事すべき。

⑥ 米国では、宅建業者は弁護士に次ぐような資格だと言われている。日本はどうして同じようにできないのか。

⑦ 経営者が宅建主任者資格を持っていないケースも多い。

⑧ 所属団体の役員の法人・個人別比率は2対8。不動産業専門の会員は10%程度。

(3) 小規模

(研修内容)

① 経産省主催の中小企業大学の研修を受講。

② 「アパート査定」のプレゼンテーション研修が勉強になった。従業員にも有効。

③ 経済同友会での異業種のオーナーとの情報交換を通じて経営理念を構築。

④ 所属団体の研修会への参加者は高齢者ばかりで、若い者は殆ど参加していない。

(その他)

⑤ 団体への入会時に、書面審査以外に、会員からの情報等に基づいた厳正な審査を行い、不適格者を排除。会員のうち、3分の1程度が不動産業専門で、残りは兼業。

【提案・要望】

(2) 中規模

(免許制度)

① 経営者が宅建主任者でなければ、免許を取得できないとすべき。 また、宅建主任者資格を持たない者は営業が出来ないようにすべき。

② 高額な商品を扱う以上、信用力のある者に宅建免許を付与すべき。

③ 免許更新時に経営者の資質も審査し、不良不適格業者に免許を与えないで欲しい。また、一定のレベルを設定した講習を実施し、合格した者のみを更新させるべき。

(その他)

④ 業界のトップ企業がもっと指導力を発揮すべき。

⑤ 地域の優良業者が集まれる場が欲しい。 また、先進的な取組みをしている 異業種との交流の場が取組みに関する情報が欲しい。

(3) 小規模

① 所属団体に 不適格業者を廃業させる権限を与え、業者に点数制を導入し、クレームなど一定以上の加点者にペナルティを与えられる仕組み等により経営者の資質を確保すべき。

② 所属団体の運営が、会員が真に求める研修や事業に繋がるようにするため、役員に年齢制限を設けるとか、不動産業専門者を役員とするなどの抜本的な改革が必要。

③ 「不動産屋」と言われない体質に改善すべき。経営者自らが身なりをキチンとすることも改善の一步。

【4】これから不動産業へ就業しようとする者を対象とする教育研修制度はどうあるべきか。

【現状認識】

- (1) 大規模
 - ① 新卒者の社会人としてのレベルが低い。ルールが身に付いていない。
- (2) 中規模
 - ① 新卒・中途採用を問わずビジネスマナー、基本的知識の研修を実施。
 - ② 基礎知識の有無よりも採用面接で、使える者と使えない者の判断は可能。
 - ③ ハローワーク職能訓練者は、他の社員にも刺激を与えよい。

【提案・要望】

- (1) 大規模
 - ① 業界としてインターンシップ制度を作り、共同採用体制を整えてはどうか。
- (2) 中規模
 - ① 会社単独ではできないので業界全体として、新人のための社員教育体制と研修プログラムの開発を望む。
 - ② 就業したい者をインターンシップ制度で受け入れることも有効な対応。
 - ③ 最低身に付けるべき事前の研修は必要と思うが、会社により求めるものが違う。また、業務内容も幅広く、一通り経験しないと分からず、難しいのではないか。
- (3) 小規模
 - ① 会費の値上げに繋がったとしても、団体が行う新人（就職希望者）研修制度は必要。
 - ② 研修制度を新設して、業界全体で対応して行く必要がある。
 - ③ 社員教育費用が軽減できると思われるため、研修制度があればよいと思う。

【5】不動産取引に関連する消費者等に対する教育はどうあるべきか。

【提案・要望】

- (1) 大規模
 - ① 業界全体で広報活動を充実して欲しい。
 - ② 消費者にも礼儀と不動産取引の心得を持って欲しい。
- (2) 中規模
 - ① 消費者教育という観点から、学校教育を通じて不動産取引の知識を得られるようにして欲しい。
 - ② 不動産業以外の経済界にも応援団が欲しい。
 - ③ 30代以下の顧客は、かなりクレーマー化しているため、その対応が望まれる。

【6】以上の各種教育支援において、教育支援を行うべき人材（講師等）養成、新たな情報提供手段を活用した教育手法、教育支援の実施主体と教材ソフト等はどうあるべきか。

【提案・要望】（再整理）

(1) 大規模

(研修内容等)

- ① 業務上覚える事が多いため、知識習得体制を整備して欲しい。
- ② 地域商慣習に合わせてアレンジできる各種マニュアルの作成をして欲しい。

(研修方法)

- ③ 時間とコストを節約するために、いつでも、どこでも、誰でも、受講できるオンデマンドによる研修を実施して欲しい。

(支援)

- ④ 地域に密着した優良な地場業者を育成するために業界としての指針と国の支援が欲しい。

(2) 中規模

(研修内容等)

- ① 会社単独ではできないので、業界全体として、新人のための社員教育体制と研修プログラムの開発を望む。特に、コンプライアンス、ビジネスマナーを重視すべき。

(支援)

- ② 公的な助成で、社員が就業後に入学し学べる環境と教育システムが必要。
- ③ 重要事項説明等取引に必要な公的情報等の入手におけるサポート体制を整備して欲しい。

(3) 小規模

(研修内容等)

- ① 中小規模経営者のための経営ノウハウは、近代化センターが作る等して提供して欲しい。
- ② 従業員に受けさせたい研修は、税務講座、宅建業務に関するもの、同業者の成功事例。

(支援)

- ③ 売買取引の傾向が分かる情報提供を、近代化センター・会員団体を中心にシステムを構築してもらいたい。

3. 人材育成に関するアンケート結果（概要）

1. 調査目的

事前に実施したグループヒアリング結果をもとに、アンケート項目を整理し、不動産流通業における人材育成の実態と今後の課題・要望等を把握することを目的とした。

2. 調査対象

全国の中小不動産業者 500 社に調査票を配布し、193 票の有効回答を回収した。回収率は、38.6%である。

3. 調査方法

ファクシミリにより、調査票を配信し、回収した。

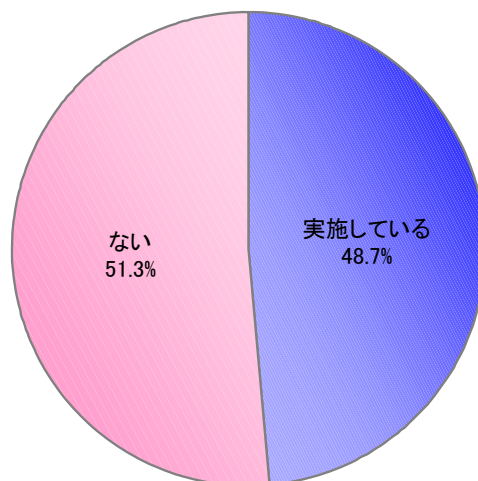
4. 調査期間

2007 年 11 月～12 月

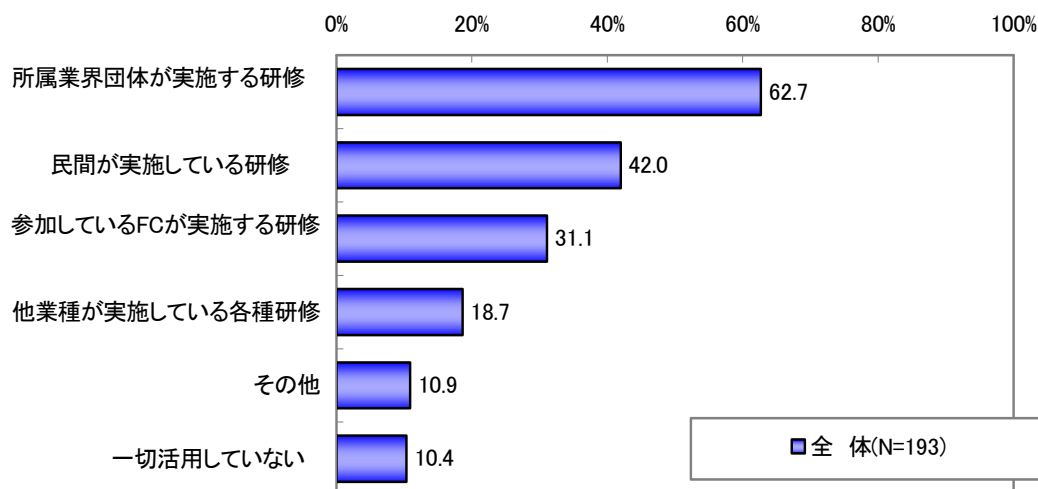
【1】就業者について

〔初任従業者（概ね就業3年未満を対象）、中堅従業者、女性従業者別の業務プロセスに応じた教育はどうあるべきか。〕

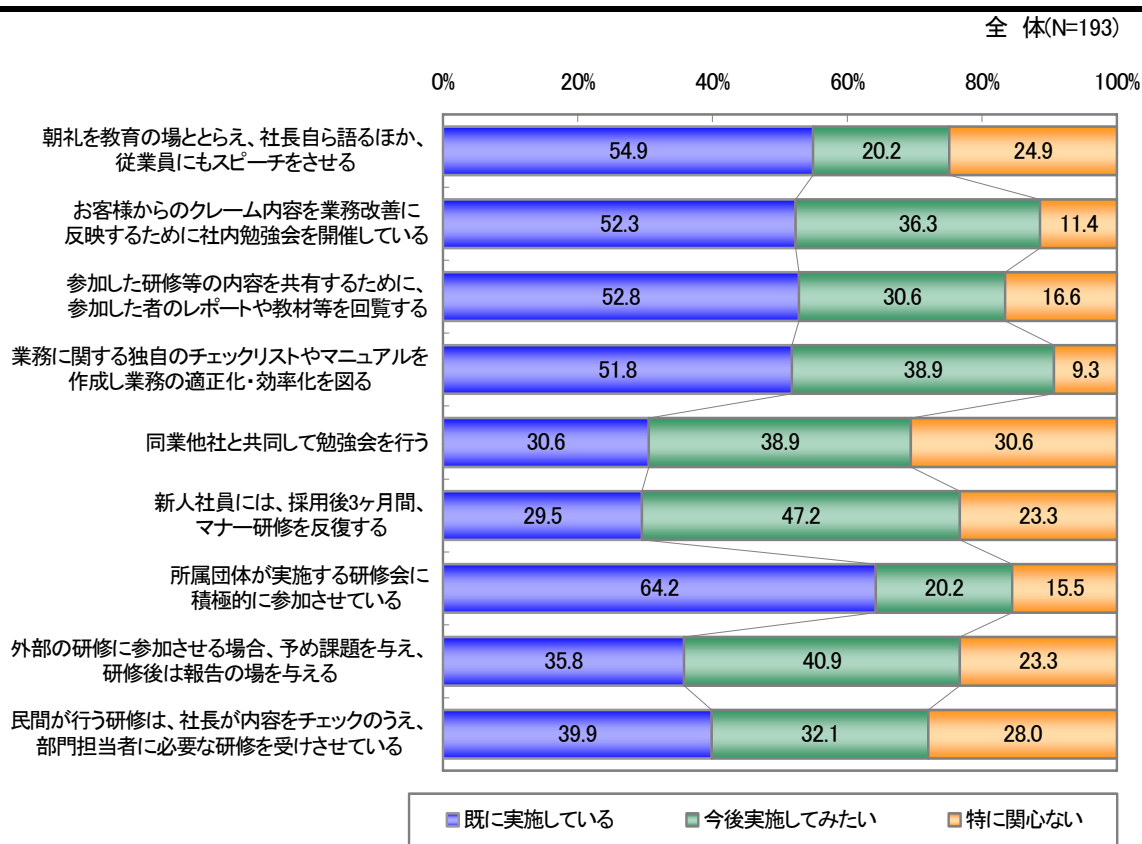
1-1. 社内独自の従業員研修



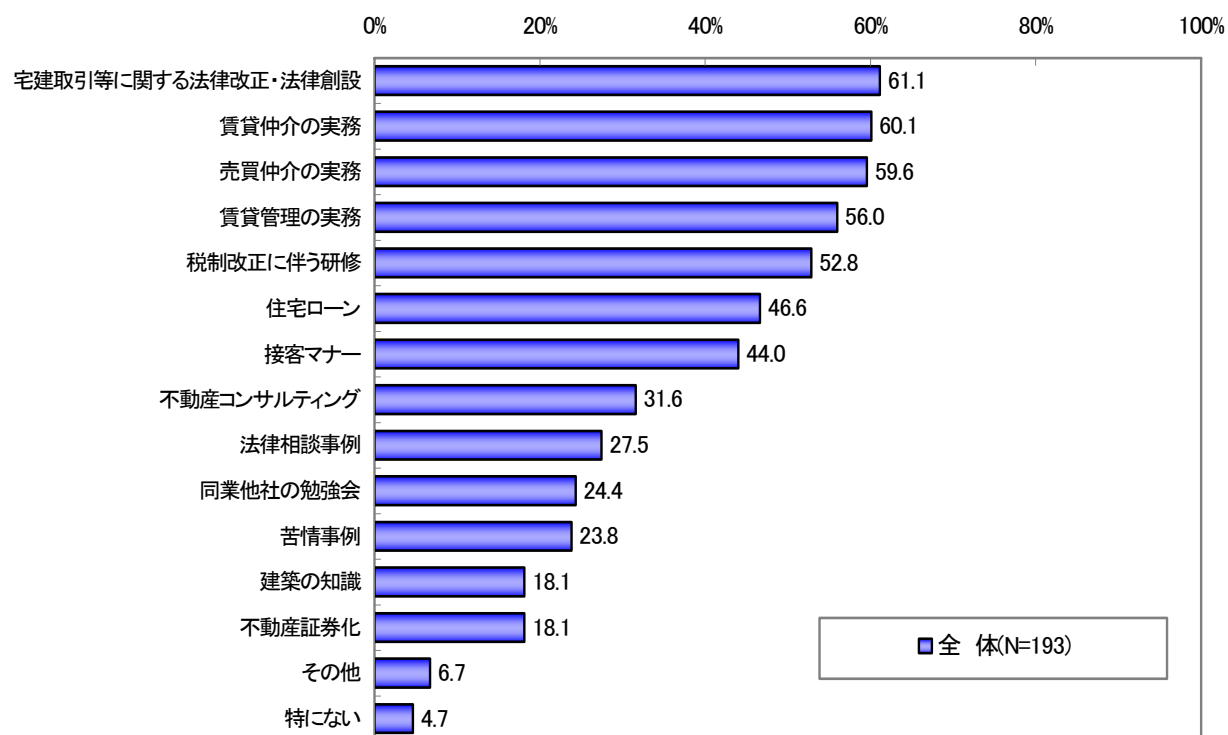
1-2. 外部の研修の活用



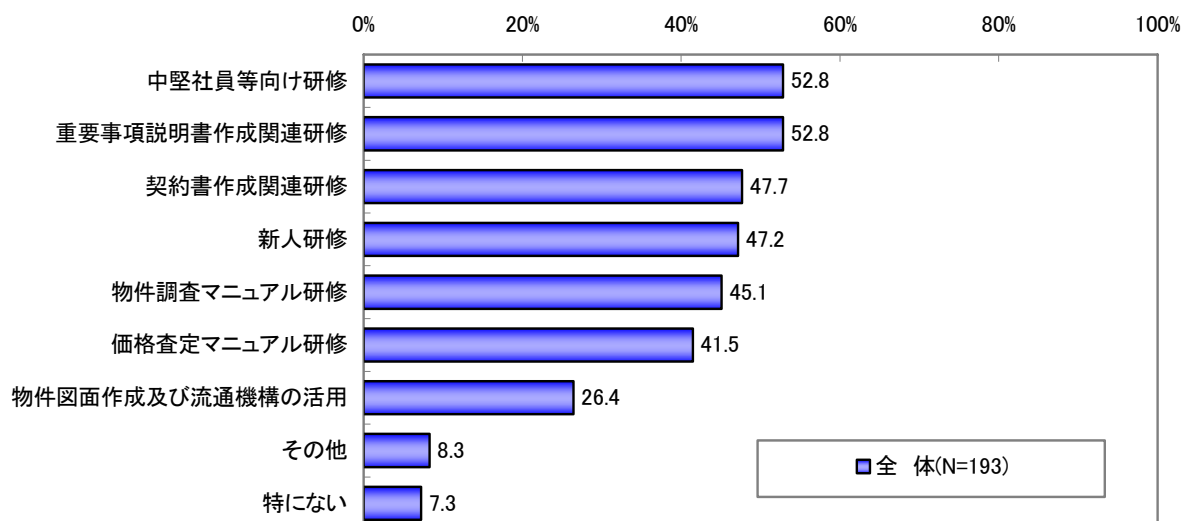
1-3. 人材育成のための研修の方法



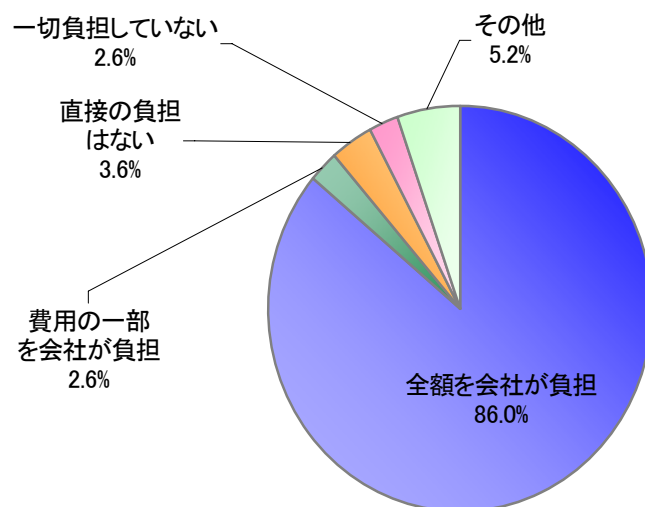
1-4. 従業員に受講させた研修



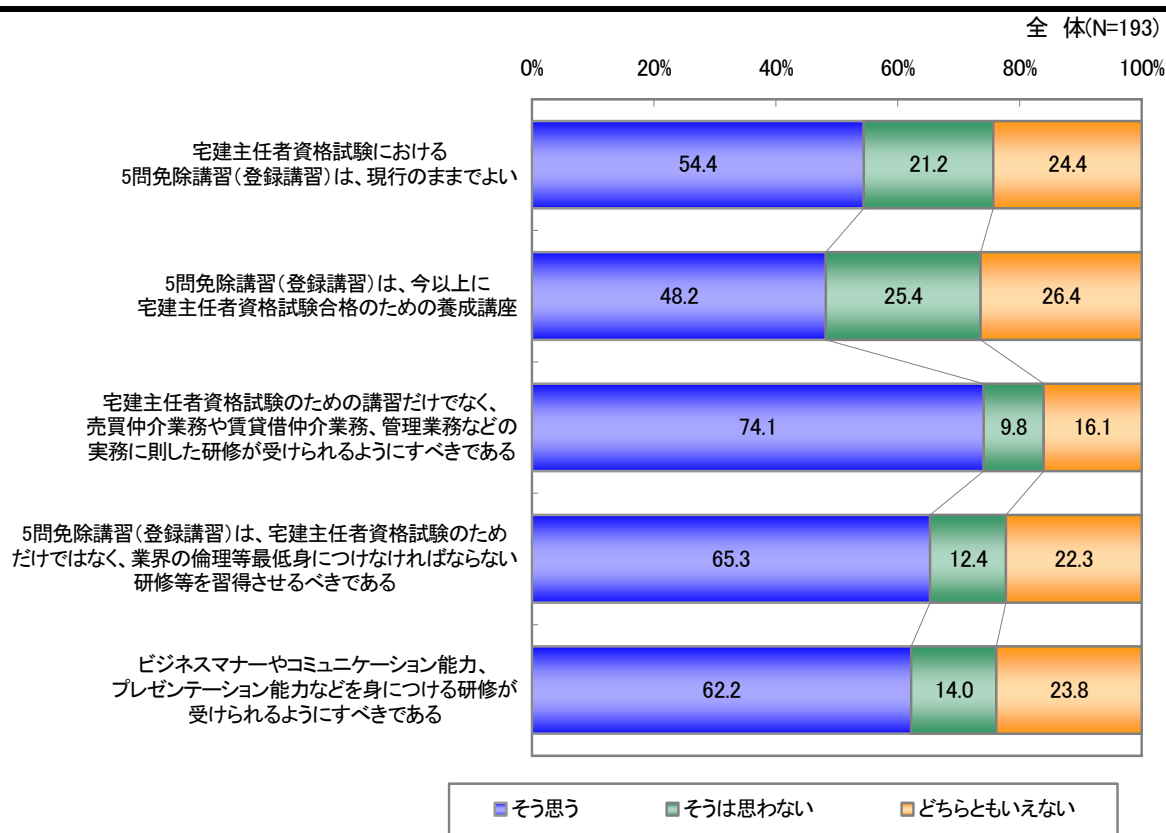
1-5. 従業員に受けさせたい研修



1-6. 従業員研修に要する費用負担

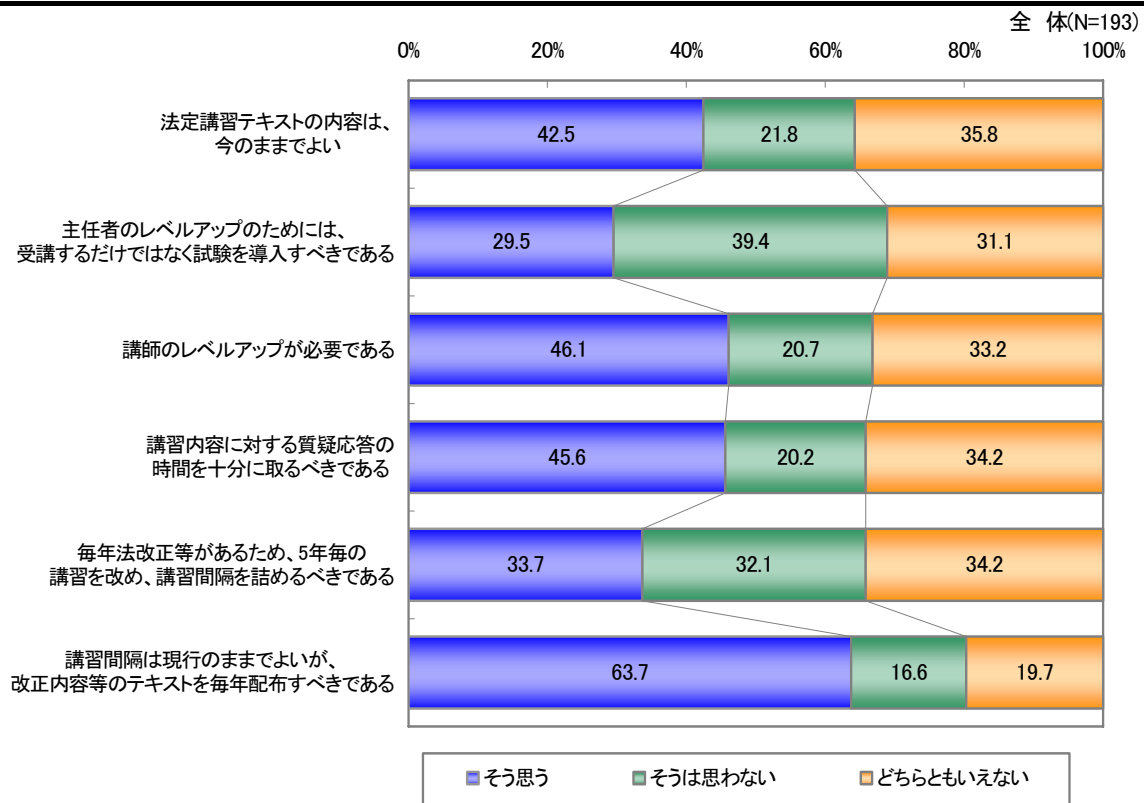


1-7. 宅建主任者資格を持たない従業員を対象とする研修



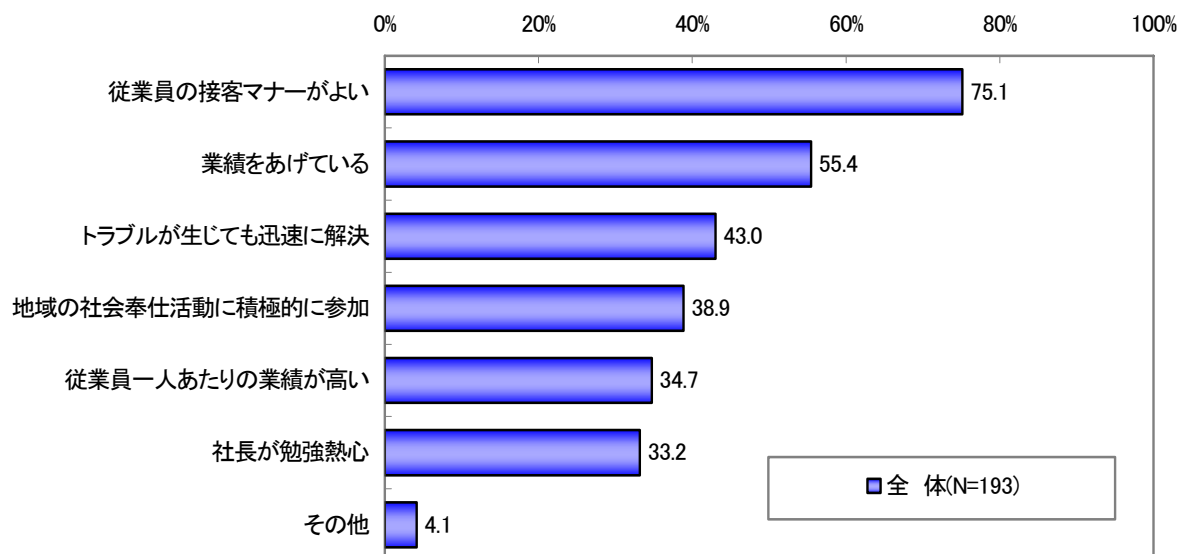
【2】宅建主任者について

2-1. 宅建主任者を対象とする研修

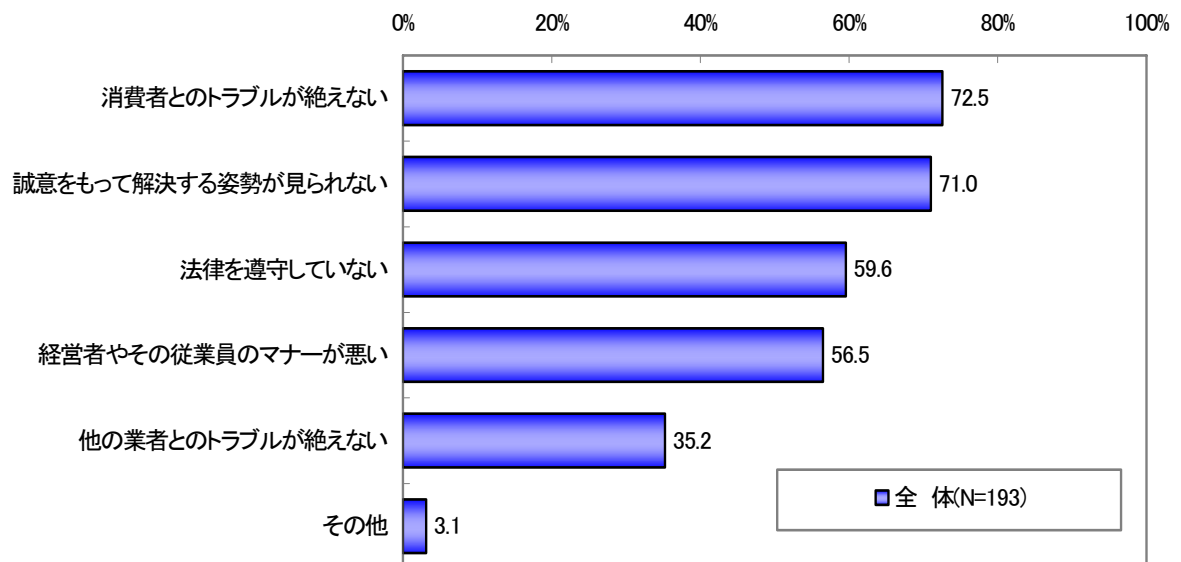


【3】経営者について

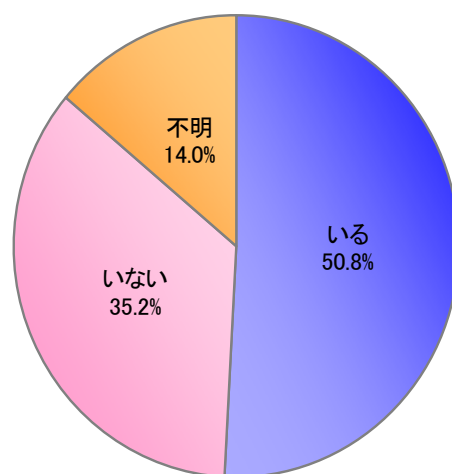
3-1. 中小・中堅会社における優良業者の条件



3-2. 中小・中堅会社における優良業者と言えない条件



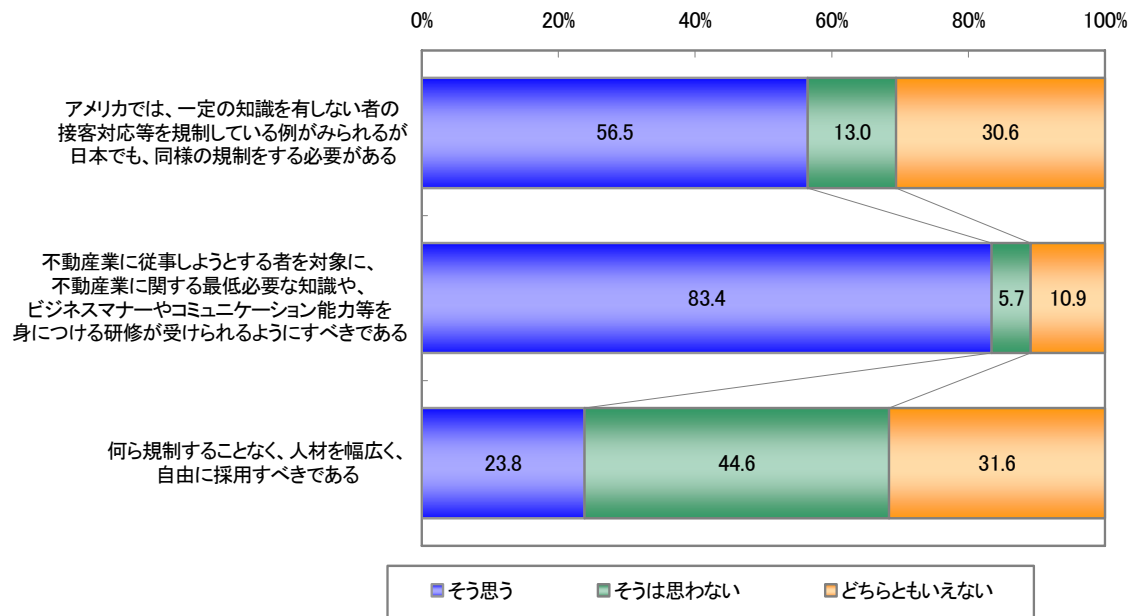
3-3. 同業他社で参考にしたい業者



【4】これから不動産業へ就業しようとする者について

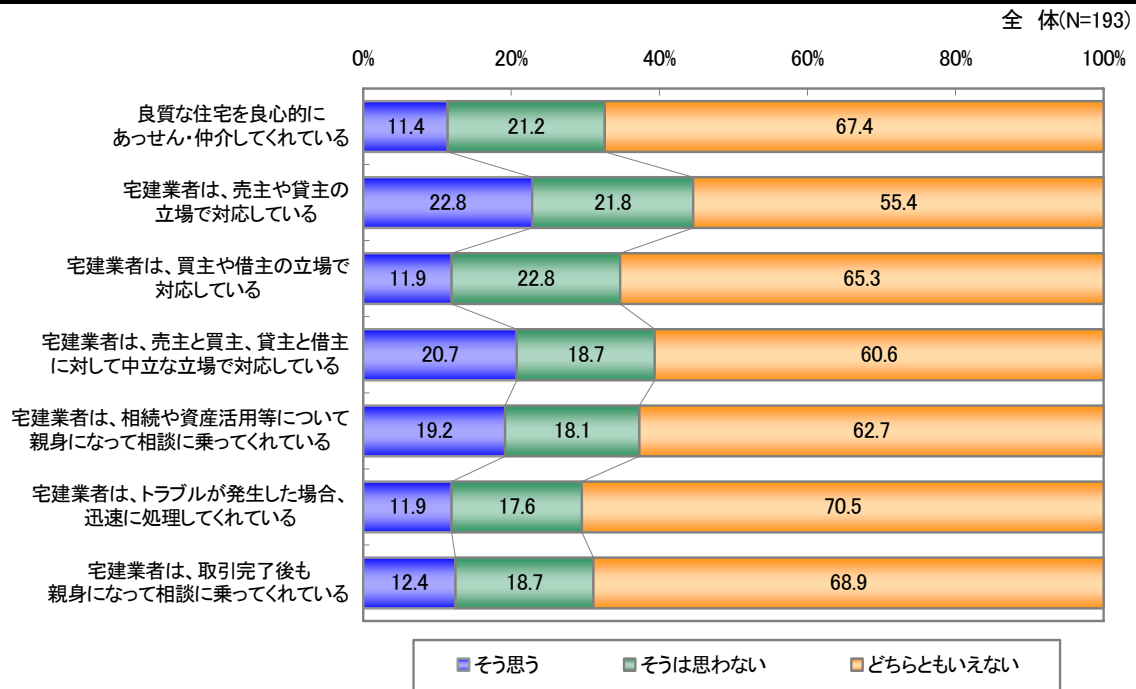
4-1. 不動産業務に従事しようとする者への研修

全 体(N=193)

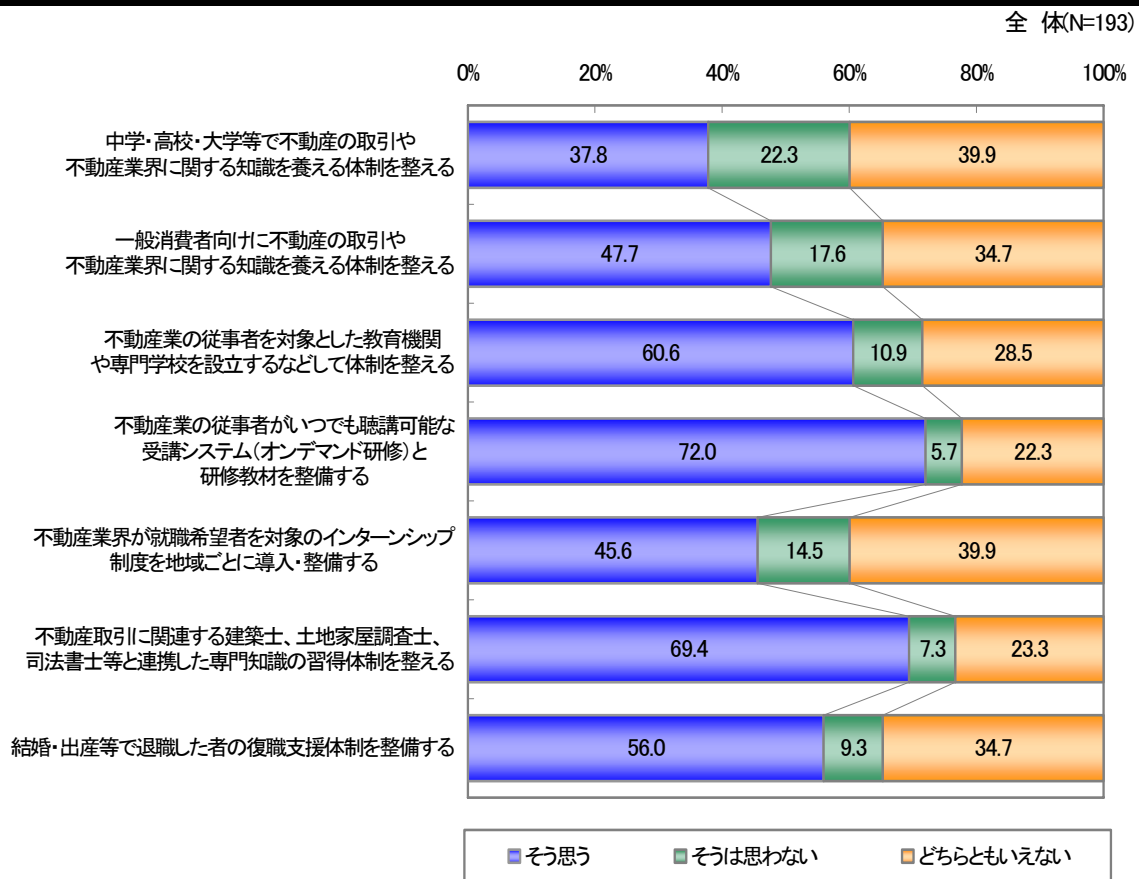


【5】消費者について

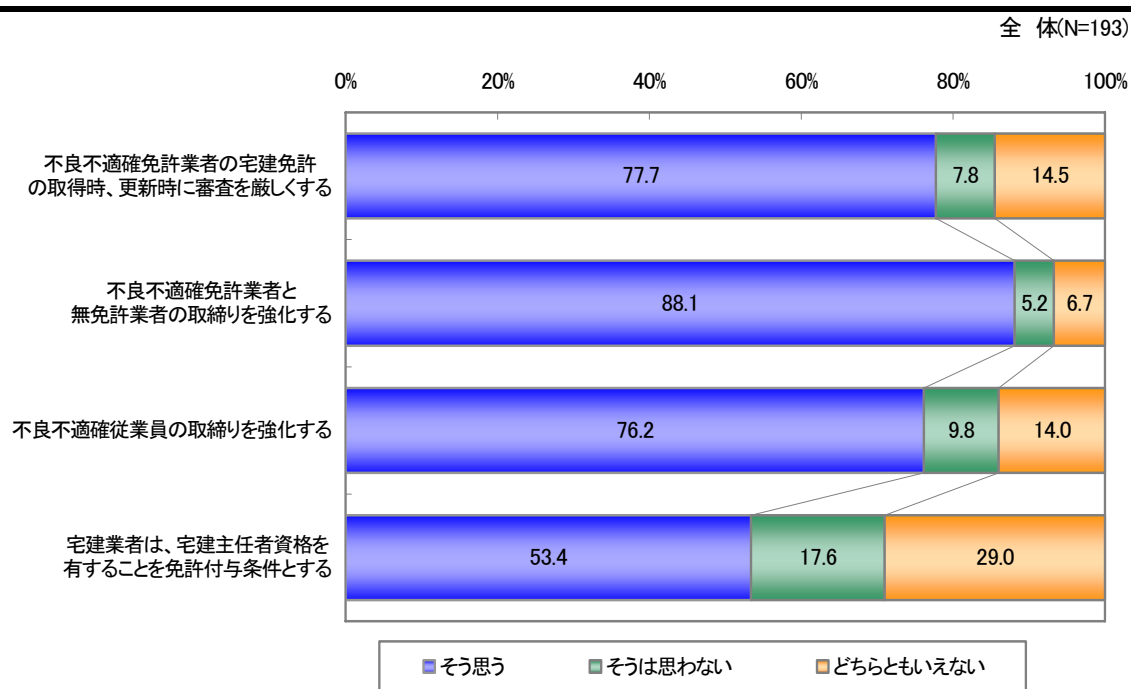
5-1. 消費者からの一般的な評価【不動産業者が思っている評価】



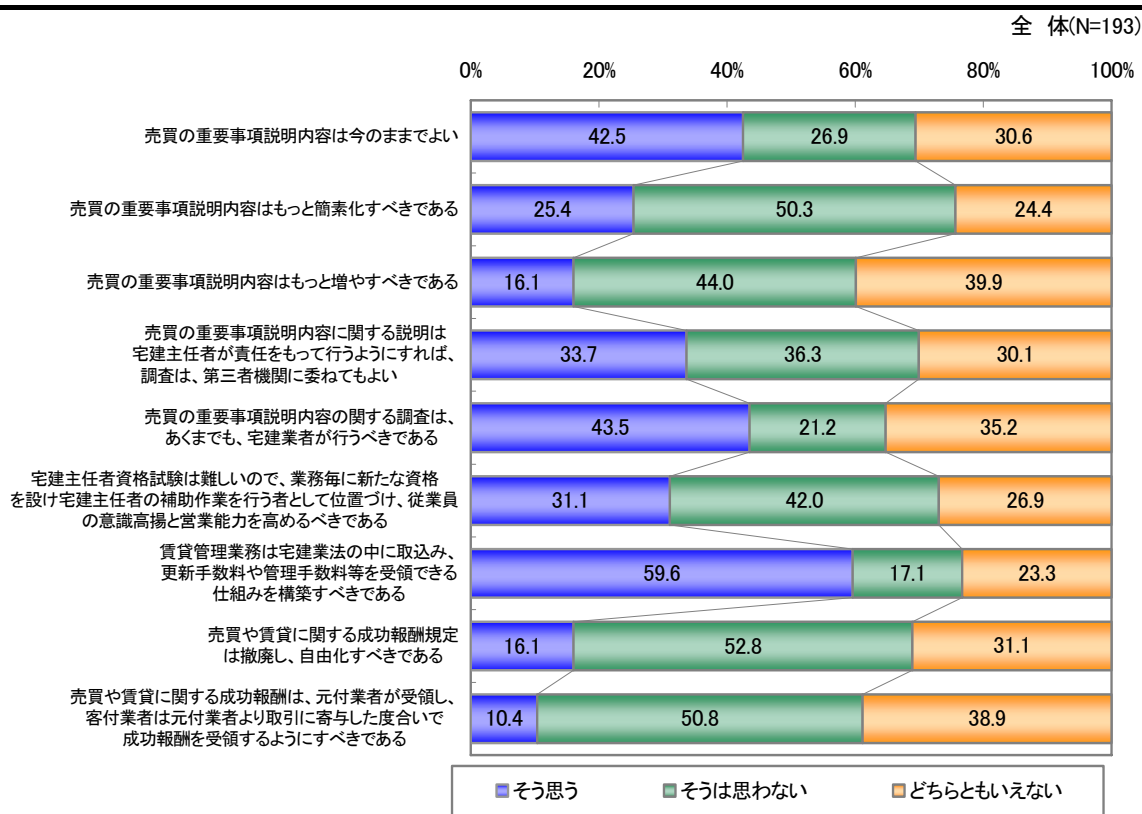
5-2. 消費者に信頼される業界となるために【人材採用・育成等に関すること】



5-3. 消費者に信頼される業界となるために【業界等に関すること】



5-4. 消費者に信頼される業界となるために【宅建取引に関連する見直し】



4. 不動産業における人材育成シンポジウムの開催結果

	東京会場	大阪会場
日 時	平成 20 年 2 月 22 日（金） 13：00～16：30	平成 20 年 3 月 4 日（火） 13：00～16：30
場 所	「すまい・るホール」 （収容人数約 294 名） 東京都文京区後楽 1-4-10 独立行政法人住宅金融支援機構 1 階	「大阪国際会議場」 （収容人数 350 名） 大阪市北区中之島 5-3-51 グランキューブ 大阪 12 階・特別会議場
参 加 数	230 名	310 名
司 会	金栗 美紀（財団法人不動産流通近代化センター 職員）	
開会挨拶	国土交通省 総合政策局 毛利 信二 不動産業課長（10 分・13：00～13：10）	
基調講演	「人間教育とは」（60 分・13：10～14：10） 講師 伊豆山 健夫 氏 学校法人 海陽学園 海陽中等教育学校校長	
シンポジウム	不動産業は「人」が財産！ 人を活かす人材教育とは（120 分・14：25～16：25）	
	○ 小 泉 允 罔 氏 明海大学 不動産学部長 ○ 今 泉 浩 一 氏 （株）明和地所 取締役会長 ○ 川 本 久美恵 氏 （株）ウエスタ 取締役会長 ○ 豊 田 義 博 氏 （株）リクルート ワークス研究所 主任研究員 ○ 河 名 紀 子 氏 ハウジング・ジャーナリスト （コーディネーター） ○ 岩 田 紀 子 氏 （株）不動産流通研究所 研究員	○ 阪 本 一 郎 氏 明海大学 不動産学部 教授 ○ 藤 井 憲 治 氏 （株）三島コーポレーション 常務取締役 ○ 坂 部 叔 子 氏 （株）マルサ不動産 代表取締役 ○ 豊 田 義 博 氏 （株）リクルート ワークス研究所 主任研究員 ○ 河 名 紀 子 氏 ハウジング・ジャーナリスト （コーディネーター） ○ 岩 田 紀 子 氏 （株）不動産流通研究所 研究員
閉会挨拶	財団法人不動産流通近代化センター 藤田 真 副理事長（5 分・16：25～16：30）	

【1】開会挨拶 国土交通省 総合政策局 毛利 信二 不動産業課長

急激な事業環境の変化の中で、不動産取引のプロである不動産業者の皆様が果たすべき責任や役割は、ますます大きくなっていると考えておりますが、人と情報が基本の産業、不動産業ですから、この不動産業においては、国民のニーズにしっかり応えてくために、優れた人材を出来るだけ集め、しかも、従事される方に、不断の人材育成への取り組みを推進することが非常に重要だと思えます。

国土交通省では、今年度の事業として「不動産流通業における人材育成活動に関する調査・研究業務」を実施している一環として、財団法人不動産流通近代化センターと共に、このシンポジウムを開催するなど、今後の不動産業における人材育成の方策について、検討しているところです。

この事業で、多くの事業者の方々にご協力を頂き、人材育成に関する取り組みや実状をお伺いしています。また、人材育成方策については、有識者、業界団体、教育事業者、他業種の方々に

委員として参加して頂き、人材育成検討委員会で、多方面から多角的な議論を頂いているところです。

これまでの調査、検討の過程で、多くのご意見やご要望を頂いており、いろんな課題や問題点を把握することができました。

このシンポジウムにおいては、皆様方と人材育成に関わる現状や、問題意識を共有させて頂くことが大きな目的です。

若い方々が、希望を持って、不動産業を目指すことが出来るように、そして、この業界に定着して、自らのスキルを磨き、明日の不動産業界を支えてくれる人材に育つように、力を合わせて情報を結集して、継続的に人材育成に取り組むことが、是非とも必要だと思います。

国交省としては、微力ではありますが、本日の議論や皆様のご意見を踏まえて、さらなる検討を進め、不動産業における人材育成の方向性について取りまとめた上で、また皆様にご報告させて頂きたい、と思っております。

いろいろお悩みもあろうかと思いますが、本日のシンポジウムが、皆様の人材育成の取り組みに対して、何か役に立って頂けることを心から祈念しております。

【2】基調講演 「人間教育とは」

講師 伊豆山 健夫 氏 学校法人 海陽学園 海陽中等教育学校校長

学生に対するいろいろな考え方、特に問題を起こした学生に対する考え方についても、今までの学校のしきたりがあるので、そういうところを段々変えていかなければならないという大きな問題点があったわけです。

ただ、改革というのは、伝統のある学校の場合に、何にも無い空間に計画図を書いて、『この通りみんなやれ』というわけにはいきません。そこにどういう教員がいて、それぞれ新しい人、中間層の人、前からのベテランの人、どのような考え方であるかということ、早急に察知して、こういうことをやらねばならないだろうというムードを作り出していくということが、主になるわけです。

決して、自分で何かやろうと大きな顔をしていうわけではなく、もともと、そういった人たちが前から考えていたというように、上手く仕向けていくということがポイントであると、私は理解しました。

いろんなことがございました。教育現場では、折に触れ、問題が起こるたびに、言わなければなりません。

いろいろ、考えを申しますし、現実には、いろいろ生徒とぶつかるというのはおかしいのですが、いい生徒にはタッチする必要がありませんから、全く関係ありません。そうでないお子さんは、その生徒と親御さんとの間の対応というのが一番大変です。しかしながら、教育論というのは、この対応を通じて、出来上がっていくわけです。

また、非常に出来のいい、例えば国際数学オリンピックで、中学生で初めて金賞を取った子がいました。そういう子と校長室で長くお話をしたりします。意外なことに、部活の面倒を見ている体育系の先生が、『先生、学生とお会いになるのですか。あの子は何にもしゃべりませんよ』というのです。そう言われた子でしたが、校長室に来たら、実によくしゃべりました。

いろんな立場のいろいろな人がいるということで、『学校というのもいろんなカラーを持っていた方がいいんだなあ、一色に先生をまとめてしまうのではなくて、いろんなタイプの個性のある先生がいる方が宜しい』といつも言っていました。

人といろいろ、ぶつかるとき、あるいは意見が合わないときの対処の仕方としては、一歩下がって、大局的な、中国でいえば天なのかもしれませんが、意図に沿って動くと、癪に障る人が出てくるでしょうし、部下でも、仲間でも、顧客でも、ちょっと一歩下がって、客観的にものを考

えると、良いじゃないかと言うのですけれども、福沢諭吉の究理学だったか自然哲学だったかにある『一つ下がって物を考えることが、正しい意味の思考力を養うもとになる』のではないかなあと考える次第です。

【3】シンポジウム ―― 不動産業は「人」が財産！ 人を活かす人材教育とは ――

売買、仲介、売買賃貸の仲介等を中心に行っている、いわゆる街の不動産会社と言われている方々を対象に議論を進めてまいりたい。

話の進め方は、現在不動産会社で働いている営業マンの方。二番目に女性。三番目に経営者。最後にこれから就業しようとする方等のテーマに絞って、教育研修の現状や、問題点、あり方等について、それぞれの立場から、ご意見を頂きたい。

I 営業マンの教育研修の現状について

(1) 経営者からみて

- ① 企業理念を、社員全員で 100 日かけて作ったのは意義があった。同じ価値観で仕事が出来れば、同じ方向を向いて協力出来るため一番いい取り組みをしたと思っている。その結果は今から出てくる。
- ② 未来設計図、つまり、自分はどんなモノが欲しいか、どこに行きたいか、どんな家庭を持ちたいか、どんな家族の喜びを見たいか、そのために自分は何をしたら良いかという、未来の自分の設計図を書かせている。
- ③ 情報が商品であるため、物件情報、地域情報を如何に多く集め、如何に早く、确实・正確に、顧客に伝えることができるかを実現するために、情報部でコンピューターに入力し、全員がパソコンで見ることができる体制を作り上げた。
- ④ 今言ったことを「教えてくれ」と、「教えて」を意味する「ライトして」というシステムをルール化している。社員は必ず聞かれるため、真剣に聴く。真剣に聴いて正確に伝わり、真剣に聴くから成長する、そういう人に教えるというのは本当に分かっていないと教えられないので、本気で学ぶということが、このやり方の大事なところである。
- ⑤ 個人歩合制、個人営業制を廃止した。出来る社員はいい情報を自分のためだけに取っておき、いい学びを部下に伝えない。愛社精神と情報の伝達と人の育成が出来ないと思い、チーム制を採用し教えあう体制にした。皆で顧客のために必死でチームの一員として頑張り、それを成就する。これが基本精神となり、ひいては愛社精神になって、日々の社員の成長になっている。
- ⑥ 40 代後半の社員が結構多いため、礼儀、対人関係、社会の常識、言葉使い、電話の取り方といった営業に必要な基本的なものはクリアしている。
採用した社員には、会社に対する考え方、不動産業が顧客の大事な生活の基盤となる住宅を取り扱う仕事であること、個人情報取り扱いのことなどを営業社員としての心得として、十分に認識してもらうことを優先し、その後現場に入り、先輩社員と OJT をしながら、実践していく方法を採用している。
- ⑦ 若い方は、若者独特のイントネーションによる話し方をする人が多いので、『お客様の大きな財産の相談相手となるには信用が第一だから、大人らしい言葉使いをした方がいいよ』と注意すると、周りの先輩社員だけではなく、パートの主婦の方もしっかりと対応をしているため、それをお手本に、一週間もしないうちに習得してくる。周りの先輩が良ければ、短時間で身に付くものである。
- ⑧ 教育をしているのは、接客マナー、営業心得、宅建業務などが入る。他に営業実務、クレ

ーム対応といった営業技能と、仲介業務、賃貸管理、並びに調査、重説契約、開発建築、金融に関わること、その他、関連法令に関するようなことなどの専門知識であるが、かなりの量、範囲に及ぶ。

- ⑨ 実務で使える知識の習得に力点を置いている。そのため、営業現場でのOJTが教育の中心になる。常に、同僚、先輩、後輩、それから上司と部下、店単位であるとか、部署単位で、日常的に勉強できる、また教えあえる、指導できる職場環境でOJTを進めている。
- ⑩ 月例研修を柱に置いている。これは、月に1回、営業店を半日閉め、1日3時間、全社営業マンの研修をしている。ここでは、制度改正とか法改正といった緊急課題について、専門の講師を招聘し、勉強する機会を持っている。
- ⑪ 大事なことは、生のクレームを教材に使うことである。クレームに関係した社員に経緯を発表させ、原因やどのような対応をしたか、クレームからの反省、再発防止など、あるべき姿の追及を行っている。
- ⑫ 会社を代表して、顧客から仕事を頂く時に、この人になら頼んでみようということを、思い立って頂かないといけないことから、特に営業ビジネスマナーを徹底教育している。

社風であるビジネスマナー、一般的な店頭接客については、社内の先輩社員の方から、ロールプレイングという形で、月に一回程度、研修をさせている。その後、FC店や業界団体が実施している業務にまつわる研修や法律改正の研修、宅建主任者研修などに参加させ、実践を積んでもらうことに主眼を置いている。

(2) 一般企業では営業マンに対してどのような教育研修が行われているのか

- ① 営業職に絞った場合、「商品知識ないしは業界知識」、「顧客に関する知識」を含めて、『知識に関する教育研修』と、渉外職には「顧客とのコミュニケーション」があるため、『コミュニケーションそのものに関する教育研修』がある。
- ② コミュニケーションについては、どんな業界でも利用できる「顧客を知るための研修」が、パッケージ化されている。ロールプレイングのようなものが、知識からコミュニケーションの部分までを包括した上で、営業に関して一番効果的な教育システムといえる。
- ③ 不動産流通業界とは違う業界の事例だが、同じように、個人に対して高額な商品を買っている保険会社の中で、非常にユニークな取り組みをしている生命保険会社は、毎日がロールプレイングだと言っている。

日々何かあった時、問題があった時に、その場ですぐにロールプレイングが始まる。まさに、形ばかりの研修というより、OJT的なものの中で日々やっている、それが一番コストがかからず、成果を上げるというものになるかもしれない。

(3) 消費者は、不動産業やその従事者に、どのようなイメージを持っているか

- ① シンポジウムにあたり、30～40代の女性をターゲットに、独自でアンケートを取ってみた。
不動産業界に対するイメージについては、『店に入り辛い』『怖そうなおじさんが座っている』『お金にならないお客さんは、ちょっと相手にされなさそう』『営業がちょっとしつこい』『窓ガラスに多くのチラシが貼ってあり、社員の顔が見えないので、店に入り辛い、閉鎖的である』といったコメントがあった。
- ② 「あなたのお子さんに、この不動産業界で働いて欲しいですか？」という質問では、8割が『働いてほしくない』という回答となった。
- ③ この3月（今月）、卒業予定の大学生に対する調査でも、『ノルマがきつくて、体育会系のイメージがある』、また、『自分が不動産業界で働いていることを、友達に自慢しにくい』というコメントもあり、実際に入社を決めた業界ランキングでは、『不動産業界は30業種中21位』という結果であった。

- ④ 企業としては人材教育に力を入れているが、消費者のイメージは、残念ながら悪く、最近では『耐震偽装事件』もあり、負のイメージが払拭できていないようである。

(4) 消費者の立場から、どのような営業マンと取引したいか

- ① 男性社員は敬遠されるのかということ、必ずしもそうではないようだ。『話しやすい』のは女性社員であるが、『契約で決めるまでに男性社員の話も聞きたい』といている。男女の役割分担が求められているのではないだろうか。
- ② 自分と同年代の女性の方が話がし易いし、実際に家の中にいるのは圧倒的に女性のため、単なる営業だけではなく、住まいや生活者の視点でアドバイスをしてくれそうだ、セキュリティ、防犯面、同じ女性だから言えるアドバイス、といった部分で、女性が支持されている一面がある。
- ③ 例えば、20代の若いOLと50代の男性社員が商談をする場合、性別はもちろんのこと、世代も親子ほど離れているため、『いまどきの部屋のセンスやデザイン、ライフスタイルなど、話そのものがかみ合わない』というコメントもあった。
- 『何軒も物件を見たが決まらなかった』ということもあるようで、女性社員を求める消費者の声は多い。

(5) 学校教育の現場からみた営業マンの教育研修、育成についてどのようにお考えか

- ① 86%の方は、『自分の子供を不動産業界には入れたくない。』、希望する職種の順位は、『不動産業界が21番目』であることが大変ショックである。
- ② 宅建の資格を持つことの意味なり、意義を認識した学生は、1回、或いは2回のうちに合格できるということを大学の教育現場で経験している。
- 業界全体で人材を育てていくという時に、ただ何かやればいいのかということではなく、経営者も含めた社員全員が、目標・目的・動機等を確認し合うことが非常に大事である。
- ③ 「悪い営業マンってなんだろう？」
- 会社に迷惑や被害をもたらすような営業マンだ。換言すると、コンプライアンスを大事にしない社員と言える。では、どうやって、コンプライアンス等を学ぶのか。残念ながら、大学では十分に教育できない。
- コンプライアンス等の教育の担い手は、やはり会社だと思う。職場の先輩がしていることを、新しい社員は学び、同じように行動する。だから先輩社員が悪いことしていれば、同じように悪いことをするということである。つまり、会社の水準、或いは会社の信頼よりも高い信頼を得られる社員は育たない。
- したがって、経営者や先輩社員の教育を真剣にやる必要がある。
- ④ 「客に説得力を持って、話ができる。説得力ってなんだろう」
- 説得力とは『ああ、そうだなあ』と相手に思わせる力である。この説得力をどのように身につけるか。そのためには何かひとつでもいいから、得意分野を持つ社員を育成する必要がある。
- ⑤ 不動産流通業に携わっている人たちは、実はマーケットを創っているということを、十分に社員が分かっているかということが大事である。
- マーケットを創るということは、例えば、売主や貸主に対して、価格交渉を適切にできるか、その営業対象エリアを適切に絞れるか、顧客に対して、どのような物件を集中的に紹介するか、或いは、どのような説明をして顧客に物件を紹介するかなど、不動産会社の社員の行動が、結局マーケットを創っている。そういうことが分かっている社員は非常に重要だ。
- ⑥ 上級社員について言えば、単に説得力だけではなく、会社のビジネス展開を更に広げて行く可能性があり、ビジネスを外から見ることが出来る社員を指すと思われるが、このような社員は『自分がしているのは、結局何だったんだろう』というように自己分析することがで

きる。こういう社員が大変重要だ。

(6) 営業マンを育成していく上で、今後の提案、ご要望など

- ① 社内では、若い男性社員に営業上のトラブルが生じた時も、女性社員が前面に立って解決している。このように女性を活用できない会社は伸びないと考えており、役割分担が難しい部分もあるが、子育てを抱える人（女性）たちをいかに活用するかが大事だと思っている。
- ② 基本的に、営業時間の中で研修できる時間が非常に限られている。
おのずと自己研鑽に頼らざるを得ないという現実である。専門知識など様々なことを学ぶにあたって、自己研鑽を積むことが出来る環境の充実や仕組みが、業界として欲しい。そこで、費用や場所、時間を決めて頂き、カリキュラムやテキストなどを提供して頂きたい。
- ③ 経験の少ない社員を先輩社員がフォローするというチームプレーで、営業成績を上げるようにと教え込んでいる。
- ④ 宅建主任者資格のステータスが非常に低いと感じている。個人プレーヤーとして業績が評価の中心という制度でやっていくのであれば、もっとステータスの高い資格にしていく必要がある。プロフェッショナルな人材が育つ環境を、国を挙げて整えていかなければ、いけないのではないかな。

(7) その他、不動産業界への提案・要望

- ① 情報の検索手法が殆どネットの時代になっている中で、ネットになじみがある世代、若い方、初任者という方にIT業務が集中する傾向にある。若い方、初任者の方は意欲を持って入社したにもかかわらず、毎日SEのように、情報の更新作業に従事することとなり、何のために入社したのかが分からなくなってしまっているという声も聞かれる。
これを打開するために、「何故、我社はネットに力を入れているのか」ということを、企業理念として示し、作業担当者と共有していくところから始めてはどうか。
- ② ネットの普及によって、新人の方が顧客と接する機会が大幅に減っている。これは不動産業界だけでなく、全ての産業にいえることである。そのため、顧客と話すスキルを磨くためのOJTの場が減ってしまっているという構造的な問題がある。
- ③ 全産業に通ずる問題だが、20～30代の若手と、40～50代の教育にあたっているマネージャークラスとの間に、深いジェネレーションギャップのようなものが存在する。生い立ちも、考え方もかなり違ってきているようで、40～50代の店長クラスが、これまで実践してきた考え方、営業ノウハウ等が若い人に理解されないといった声もある。
- ④ このような環境で、今大変なのは中堅管理職のようだ。アンケートでも、従業員に受けさせたい教育研修で、中堅管理職向けの研修という答えが出ているが、今の中堅管理職は、社内の人材が不足していることから、プレーヤーとして営業にも従事し、マネージャーとして若手も教育しなければいけないという状態になっている。中堅管理職へのメンタル的なフォローも必要ではないかな。

(8) 教育研修のプロのお立場から不動産業界に提案・要望

- ① 昔は、プレゼンテーションとクロージングを一生懸命やれば、商品・サービスが売れたという時代であった。今の時代は、ヒアリングとフォローが非常に重要である。
- ② ヒアリングに関して、世代差や性別の違いなども影響して、顧客の意向をなかなか汲み取ることができない。ヒアリングそのものは、非常に難しい行為だと思っている。
顧客側が自分の思っていることを、自分の思っているとおりに言葉にできるわけではない。その中で、具体的なコミュニケーションにより顧客意向を形にし、相互の共通理解にしてい

く。このような観点から、ヒアリングについては、不動産流通業界の中でも、いろんな形で体系化していくことが大切である。

- ③ 他に重要なことは、アフターフォローの部分である。アフターフォローも、教育として体系化できるのではないかな。

若い方が、アフターフォローを自分自身で出来ないと判断したときに、チームや一緒にコミュニケーションできるメンバーの中で情報交換できる場がないと、重要であるアフターフォローの部分について、社内で教育や情報共有がなかなか出来ないのではないかな。

- ④ 20代の担当者が、経験が不足している中で、どのように顧客から話を聴き出すかということは積年の課題である。どの顧客に関しても幾つかのカン、みるべき観点がある。或いは、顧客が企業の場合は、その企業の歴史に意思決定の基準がある。

幾つかのフレームを体系化することによって、新卒で経験が浅い社員に関しても、非常に曖昧とした「顧客を知るというスキル」を体系化することは出来る。しかし、非常に大変な作業である。

例えば、中小零細の企業、個々の企業がそれを体系化することは、非常に難しいと思うが、これに業界横断的に取り組むことが、消費者側から非常に厳しい目線にさらされている業界だけに、顧客に対する取り組みの一つとして非常に大切な。

II 女性の活用について

(1) 経営者からみて

- ① 採用者のほとんどが、OLとして2、3年働いて、専業主婦になり、子供が手を離れた40代後半になって職場復帰する女性が多い。そういう方は社会的常識を習得しており、営業に必要な基本的なものはクリアしている。パートの主婦もしっかりとした対応をしており、戦力として期待できる方が多い。
- ② 当社は社員70人中42人が女性である。社内で客観的に適正、能力、意欲等を見計らっていくと、当社では女性の方が住宅営業に関しては間違いなく優れている。奥様や、お嬢様に好かれないと、営業マンは売れない。

不思議なことに、圧倒的に女子学生の方が優秀である。男性を中途採用しても、良くて5人に1人しか育たない。育ったら独立してしまうということも多い。女性はその点、会社に順応すると、真剣に身を挺して頑張ってくれる方が多いので、自然に女性が多くなった。

- ③ 子育て、家庭を持つという環境の中で、いかに働きやすい条件をつけるかに問題がある。子供の参観日や運動会、子供が病気したときに、いつ何時でも早退できるなど柔軟に対応している。

また、子育てのため退職した女性に職場復帰してもらうと、逆に家庭のこと、地域のこと、生活のことが分かって、パワーアップして帰ってきていただける気がしているため、職場復帰が可能な制度をつくっている。

- ④ 賃貸仲介の営業職、売買仲介、事務、賃貸管理の各分野に置いて、女性に活躍して頂いている。女性を活躍させるということが効果を発揮しているかについては、社内では取組途上であり、断定的に結論は申し上げられないところだが、男性の場合は、就職をすれば、基本的小さいご自身の生活を安定させるために仕事を続ける、ということだけが目標になることが多いように思う。
- ⑤ 一方、女性には、結婚、出産、子育て、介護といったハードルがある。女性に期待をして頂くのは非常にありがたいものの、幾多のハードルがあるということを理解して頂きたい。
- ⑥ 我が社に、母子家庭で3人の子供さんを抱えて事務職として20年ほど前に入社した女性社員がいる。3か月ほど経って、営業をしたいという希望があったが、『車の免許も宅建資格もないので無理だ』と伝えたところ、3か月後の10月に宅建試験に合格し、車の免許も取得し

て条件を整えた。常に、トップクラスの業績を残し、3人の子供を立派に成人させ、今では当社の自慢できる看板社員として大活躍している。

- ⑦ 女性が働く場合、特に母子家庭においては、仕事と育児、介護などの両立が大変である。、どうすれば、両立できるかがこれからも問題になると感じている。

(2) 消費者からみた女性が働く上での問題点、女性が活躍していく上での課題、解決する方策

- ① 不動産業界は、統計的にも金融、保険業と並んで女性の平均勤続年数が、もっとも短いと言われている。業界全体ではまだまだ女性の活用、女性が長く働くための整備は進んでない。
- ② 会社としては育児休業法も整えているが、相変わらず辞めてしまう女性が多い。これは、子供を産み育てても、家族の協力が得られないなど幾多のハードルがあるため、そのハードルの途中で挫折してしまうということではないか。
- ③ 必要なのは、単に育休を制度化することではなく、一步踏み込んで、子供が病気になったときに柔軟に休める制度、時短のフレックス制度、子育て女性同士がペアを組み、補完しあうペア制度、社内託児所、在宅勤務など、様々なバリエーションを用意して、ハードルを越えることができる制度整備をすれば、子育て中の女性でも十分長く働き続けることが出来る。
- ④ 興味深い調査結果をもうひとつ。あるシンクタンクの調査に、企業が若手の男性社員の定着率を上げるためには、能力・キャリア開発研修等を充実させるよりも、育児休業や育児時短といった制度整備をした方が、女性だけではなく男性についても、定着率とモチベーションが格段にあがるという統計が出ている。つまり、どんなに多額の予算を投じて、人材教育に力を入れても、育児支援制度等が整備されていないと、女性だけでなく男性までもが、ある日会社を去ってしまうという現実がひとつ、見て取れる。

(3) 学校教育現場からみた、女性の活躍を支えていくために必要なこと

- ① 大学生生活の4年間で不動産を勉強する問題意識、将来に対する職業観といったものは女子学生の方がはるかに明確に持っている。
例えば、宅建の資格取得についても、積極的にチャレンジして在学中にその資格を取る女子学生が非常に多い。そういう意味で女子学生は、就職という面を見ると、男子の学生に比べて圧倒的に早い時期に内定を頂き、それなりの企業に就職しているというのが現状である。
- ② 女性の活躍の場としての不動産業界、とりわけ、住宅に関する売買・賃貸における女性の役割は、これから益々大きくなるはずだが、それを支える環境をどのように企業の中で作り上げるかが最大の課題ではないか。
- ③ 新人社員を採る場合、明らかに女性の方が得だと言う。ですから、30年後には不動産流通業は殆ど女性になっている可能性だってあるかもしれない。ただし、不動産業界が優秀な女性を、うまく活用できるかという問題が残る。
結局、女性を活用するための配慮をどうするか、特に子育てや結婚にどう対処していくのかである。ただ、子育て期間も含めて、夫だけが働いているより、共働きの夫婦の方が既に多い。むしろそれが普通である。
- ④ また、女性の結婚年齢が遅くなっている。場合によっては結婚しない人も大変な数で増えている。そうすると、共働き、子育て期間の仕事はどうサポートするかのだけでなく、長くなっている単身期間に、しっかりと働いてもらえるかが非常に大きな問題になる。
- ⑤ 女性は、会社で仕事が終わった後、自分を美しく見せるために努力するのと同じように、例えば、学校に行って勉強する、スポーツジムに行く、趣味のことをする、というように、絶えず自分に投資していることが多い。

自分のための時間も含めて、自分の生活が成り立たないような働き方というのは、女性は敬遠することが多いようだ。このような意識に合った働き方を、会社として真剣に考える必要が

ある。

- ⑥ 以前、学生に、「30代単身の男性と女性がどこに住んでいるか」を調査・研究させたことがある。30代の単身男性には、住む場所について、それほど大きな特色は見受けられない。

30代の単身女性は、明らかに住むところが偏っている。例えば、都心に非常に近いなど、いわゆる魅力的な街に集まっている。

それは、自分の仕事が終わった後、自分の時間を持つための利便性が高いからである。このように、いろんなことを考えて住む場所も選んでいる。そういう意味では、これからマーケットを創っていく消費者としても、圧倒的にリーダーシップを取っている。

このような女性たちを、顧客として掴めるかという時に、女性社員はその感覚を持っている。消費者と同じ目線を持つ女性社員を育てられるかは非常に重要なことだ。

Ⅲ 経営者自身の教育研修について、自己研鑽など、何か問題を感じる事、解決策

(1) 経営者からみて

- ① ここ2年、社員と市民セミナーのために新聞を見て、不動産と経済に必要なものを整理し、A4版でコピーし、コメントをつけて社員に配り、セミナーでお話している。このことで、自分が分かってくるというか、世の中が随分分えてきた。

出来るだけ、推薦する本や新聞のコピーを渡して、相手の意見を聞いたり、レポートを出させたりしている。

- ② 不動産経営者として、本を執筆したり、業務の中や生活の中で感じたことを、子供が小さかった頃は息子への手紙に書いたり、情報誌や地元の新聞に掲載することを30年続けてきた。

最近は子供が社長になったので、社員への手紙という形に変えて、若い社員を息子に見立てて発表し、それに対する返答を聞いたりしている。

- ③ 自分の未来設計図を書いて、社員にもそれを見せ、毎年、年始に、目標を社員に配布している。

最近は、社員自身に自分の未来設計図を書くように社長研修、会長研修会でやっている。社員が伸びないと、会社は伸びないので、まずは経営者が真剣に取り組んでいないと、会社は落ちていくだけだ。

- ④ 男性も当然育児休職を取って一時期子供に係りたいとか、介護制度を利用して休みを取りたいとか、男性がそう思う時代になってきた。間違いなく若い男性はそうだ。大きく、時代が変わっているということを、経営者の皆さんは、本などで吸収し、また若い人たちの中に入っていくなどして、実感して頂いた方がいい。

- ⑤ 人材育成に関する事として、重要な課題がある。街の不動産業、特に中小・零細企業にとって、次の経営者、後継者、経営管理者の育成ということが、重要な課題である。そもそも、その次をやるかという人材がいない。出て来ないのが一番の問題だ。

- ⑥ 人が集まり、人が育つ会社はどんな会社かといえば、おもしろい会社である。おもしろい会社はどんな会社かといえば、やり甲斐のある、働き甲斐のある会社だ。

おもしろい会社、魅力ある会社にするには、どうしたらよいか。しっかりとした経営理念の下に、明確なビジョンを示すということが大切ではないか。身の丈の合った、希望とロマンのあるビジョンが、やり甲斐、働き甲斐を産み、そこに人が集まり、人が育つ。経営者は常にビジョンづくりと、その実現のために研鑽すべきだ。

- ⑦ 当社では、幹部養成として店長経営者を育てることが、一番近道と考えている。そのため、店長候補、店長になる方には、経営管理者を養成するための社外研修を受講させている。

また、毎年経営方針発表会で、決算期に社員一同を集めて、業績発表と表彰、方針や各部署のビジョンを発表して、一年を閉じ、一年を始めることを実施している。

- ⑧ 経営者として非常に困ることは、相談相手が少ないことである。近くの不動産業者の社長

はみんなライバル社長のため、異業種の団体などで、経営者としての勉強、つまり、経営のノウハウを紐解いてくれる先生方に付いて勉強している。

- ⑨ 朝礼、各会議を通して、人の財産で商売をさせて頂いているということ、扱っている商品の大切さ、倫理観を逸脱した業務処理を行わないことなどを注意しながら、安心して社員が働ける経営、顧客からお引き立ていただける経営を心がけている。

(2) マネジメントでどのような問題意識をお持ちか、今の経営者に何が求められているか

- ① 特に中堅、中小、零細の不動産業の求人広告を作るのは、大変に難しい。なぜなら特徴がないからである。どの経営者の話を聞いても、現場の方々に聞いても、同じような話ばかりが出てくる。

不動産業界は、残念ながら学生等々に人気がないとされる理由の一旦はそこにある。不動産という非常に貴重なものを扱っているのに、一つ一つの企業の顔が見えづらい。

その顔作りが、経営者にとって最も大切な仕事である。そのための観点は3つある。

- ② 一つ目は、理念、ビジョンを明確に掲げて、不動産業界の中で、どういう特異性を持っていくのか、どういう強みで勝負をするのかを明確にし、それを従業員に浸透させ、尚且つ商売のあり方についても浸透させていくということである。これが、最も大きい部分だ。

- ③ 二つ目は、女性のことも含めて、多様な人材が活躍出来る土壌を作るということである。日本の企業を見ると、まだまだ、男性、正社員という人達が幅をきかせて、女性や有期雇用の方々は、頑張っても、中々いいポジションにつけないなど、冷遇されている部分がある。

様々な企業や業界をみていると、当然女性はいうに及ばず、有期雇用の方々も非常に生き生きと仕事をしている。そういうことを実現できている企業はやはり強い。

- ④ 三つ目は、現場のあり方である。特に不動産業界でいうと、現場にはまさに顧客と接する営業現場がある。このあり方を、どのように再設計するかということである。

現場の営業の方々が、会社の顔になって、ニーズを聞き取る。よりサービス的な色彩が強くなってくる。どんな商品を扱っていても同じである。特に不動産業界の扱う商品は形があるようでない。まさにサービスの代表のような、極めて高額なサービスを提供している。

いわゆる一人一人の顧客と接している営業の方々が会社の代表であり、プロフェッショナルである。彼らが、会社の看板なわけで、主役であるような舞台設計が本当に出来ているかどうかである。

IV 今後、不動産業界に入ってくる方々に対する教育研修のあり方

(1) 経営者からみて

- ① 採用内定が出ると、内定者に次の選考説明会の手伝いをさせる。9月から内定者はインターンとして日給を出しながら街の勉強してもらうほか、パンフレットの作成、自分たちがどういう人間かを説明するパンフレットを作成させる。他に、新卒採用のお手伝いや説明会、選考会にも出席させる。先輩としていろいろアドバイスさせたり聞かしたり、何故選んだのか、何故この会社に入ったのかを話させたりする。さらに、12月から1月にかけて、賃貸の実務研修を4日間実施する。実務研修をやらせるので働きたくてしょうがないと言っている。
- ② 問題は、仕事や会社のことがよく分からない間に、3か月くらいで挫折する人が結構いることである。そのため、新入社員が育つための土壌が欲しい。特に大企業であれば、同期が沢山いるが、街の業者は組織も小さく、同期がいる業者はまれで、育つまで行かないということである。
- ③ 新しく就業した者同士が、コミュニケーションできる場所や環境が仕組みとして欲しい。新人の方は、職場、仕事を理解する前に挫折していくことが多い。同じような立場にいる者同士が、コミュニケーションできるような場があれば、不安の解消につながるのではないかな。

みんなが苦しい中で頑張っている、自分だけではないということに気づくことで、新たな気力が発生して、少々の難儀があっても、クリアしてくれるのではないかな。そんなコミュニケーションの輪ができる場が欲しい。

- ④ 仕事を理解してもらうのが中々大変なことである。協同募集やインターンシップ制度を構築するなどして、業界団体で受け入れ希望をとり、またインターンシップの受け入れ企業の発掘と受け入れ企業への配属などの作業をする。これが出来れば、多くの方に仕事を理解してもらうことができるため、定着率の向上にもつながる。
- ⑤ 就業者には、新卒と中途採用があるが、不動産業界を新卒があこがれる業種にすることが重要である。

業界団体を上げて、若手が働いてみたいという業種になるように育てていかないと、衰退業種になる。

いい例が、今行われている不動産の証券化である。この分野については、国土交通省を始め、宅建業協会が取り組み始めたばかり、というような状況にある。

実際、家を買って頂いたり、売って頂いたり、家を建てる際にコンサルをする場合、必ず銀行ローンが付くとか、付かないという話を営業マンがしないとイケない。

そうすると金融の分野の知識を必ず身につけておかないと、ビックなビジネスには当れない。銀行業界とジョイントしなければ仕事が出来ない不動産業界は問題である。

(2) 他業界において、就業前の研修プログラムを用意されている事例

- ① 一定の内定者数が確保されていることが前提かもしれないが、内定者の時代からコミュニティのようなものを作って、彼らが独自にコミュニケーションできる、或いは、何回かの研修を通した上で事前のネットワークを作るということを取り入れている企業も少なくない。
- ② また、内定段階でアルバイトをさせるとか、一日中営業マンに同行するなどが、一番効果がある。
- ③ 業務の内容をうまく共有するということに、学生に本当に働いてもらうことが一番効果的であったりする。このことは社内にはいい意味でのインパクトを生むことがある。外部の新しい人が、社内から仕事を見ていたりすることは、社員へのいい意味のプレッシャーになり、また、いい意味での刺激になるので、社内が活性化することがある。
- ④ 新卒採用活動を、人事部だけの力でやるのではなくて、全社のミニキャンペーンにしてしまうなどの明和地所の取組は、まさにそのようなことをしているようなので素晴らしい。小さな会社でも出来ることは少なからず有る。

(3) 消費者の立場からどのような人材を期待するか

- ① 消費者は、商談の入口の段階から、気持ちよく話をしたい、私のことを分かって欲しい、といったところが、全面に出てきている。
消費者の立場からの希望としては、宅建試験の一環で、マナー、ホスピタリティーの教育や説得力を養う教育などを取り入れるべきではないか。

(4) 業界に就職する学生を見て、学業とは別にどのような教育が必要か

- ① パソコン、IT技術を道具として使いこなせるように教育し、また、当然に法律そのものの勉強をしなければいけない一方で、コンプライアンス（法令遵守）の精神をどう学生たちに植えつけていくのかということが課題となるが、なかなか授業科目として設置することができない。結局、ゼミを通して注意喚起するのが精一杯である。
- ② 不動産業界も、CS、顧客満足、ホスピタリティーマインドといったものが不可欠になっ

ている。

- ③ 数多い専門科目を教えながら、一方で、分数の計算や比率の計算、IT技術やコンプライアンスの精神、CS、ホスピタリティーといったことをどうバランスよく教えていくかというのが大きな悩みである。

- ④ 大学だけでは、不動産教育や就業前の教育を十分に教えることは難しい。いろんな方々と手を携えて、仕組み検討し、実行していくことが、非常に大事だと感じている。

- ⑤ 学生たちに学業以外のところで、「公」と言う言葉を一生懸命に教えている。

話をする時、話を聞くと、人と接する時に、プライベートな関係というのを学生は十分知っている。友達との話し方、親との話し方など、決して上手な話し方とは思えないが、よく知っている。

ところが、他人としっかりと話をする事が出来ないし、文章も書けない。この公の話し方は、昔は誰でも常識的に身につけたものであるが、今は身に付いていないことが多い。このような状況をどうするかが非常に重要であり、注力して教育している。

- ⑥ もう一つは、初等、中等教育で何をしているかということ、自分の意見を言わせることである。いかに自分の意見が言えるかを一生懸命に教えている。しかし、逆に人の意見を聞けるかといえば、大学生は聞けないことが多い。

それは説得力があろうがなかろうが、自分が思ったのだからいいじゃないか、という感覚である。そうではなく、人のいうことをちゃんと聞いて、理解したうえで話せるようになることが、人間としての基本、社会人としての基本であるが、そこから教育をしなければならないということで、非常に苦勞している。

- ⑦ 三点目は、不動産業の魅力を十分に学生に伝えられているかである。工夫を凝らしてはいるが、なかなか出来たという実感が持てない。インターンシップには、ビジネスの最前線に身をおかせて頂いて、1週間でも2週間でも、現場の方々が何をしているかを体験することで、意欲をかきたたせることが狙いとしてある。

ただ、インターンシップにしても、大学は業界にお任せするだけではなく、業界の方と大学で、適切な教育の仕方を開発していかななくてはいけない。特にこのあたりの課題は、人材教育事業者と相談しながら検討していきたい。

V 今後取り組むべき人材育成方策、業界を支えていく人材に期待するもの、不動産業自体に期待するもの

(1) 経営者からみて

- ① 女性をこうだという枠の中に入れずに、人によって様々な能力があるため、男性も女性も公平な眼で能力があるものを伸ばして頂きたい。
- ② 営業マンの出入りはある。それぞれの社員がその段階で持っている能力を伸ばしてあげて、個性を尊重して、皆が楽しく働けるような企業が出来ていったらいい。
- ③ 日本人は高齢者の殆どの方が自宅を持っているわけだから、それを堅固で安心なものにするということを我々が手がければいい。適切な物件は、50年程度は使用できるわけだから、このマーケットにしっかりと対応すれば、中古住宅等の流通量も増え、不動産流通業者のビジネスチャンスも拡大することになる。
- ④ 不動産業者は、宅地建物取引に関する専門家である。専門家にまず期待されることは、安全、確実な取引で、これがまさに社会的な役割・責任である。
- ⑤ 不動産は所有していればよい時代から、活用する時代になった。また、不動産の流通性は高まり、また金融商品化もされている。住宅も、個人にとって重要な資産でありながら、住むだけでなく、流動性換金性ということが問われている。このように、資産の価値を守る、運用する、投資するなど、取引がますます複雑化する中、不動産業者が果たす役割は益々広

がる。

- ⑥ 街の不動産業者がその特質を活かして、それぞれが得意分野・専門分野を切り開いて連携することで、地域の消費者から信頼される、そんな役割を担うことが大いに期待されている。
- ⑦ 不動産業界に対して、消費者の皆さんはこれからプロフェッショナルを求めてくると思われる。特に金融情勢の変化、住宅供給の過剰によるマーケットの変化、消費者の生活スタイルの変化など、変化のスピードが非常に速くなっている。職場でも、情報媒体については電話からファックスに、さらにインターネットに変わってきた。この変化に対応するプロフェッショナルな人材を抱える業界というのが、消費者が求むものではないか。
- ⑧ 顧客を大切にし、顧客がどう思い、どう考え、どうみているのか、ということを意識していくことが、日本経済の活力源となる不動産の流通につながっていくのではないかと考える。
その中で、お世話をした顧客のお子様が、将来不動産業に従事したいと思ってくれるような、仕事をしていくことが、業界の使命ではないか。これにより、業界の質的向上を図り、人材育成に悩むことなく、魅力のある業界への発展につながるのではないかと考える。
- ⑨ どの分野の人材を育成していくかによって違ってくるが、人材育成全般をみると、不動産業界は会社にまかせっきりである。大手のようにある程度の規模の会社では、新卒導入前研修などを、研修所に泊り込みで実施することができるが、中小の不動産業者が、同じように取り組むことは難しい。商工会議所が行っているような、ビジネスマナー研修、営業研修といったものを、業界団体が取り組む必要がある。
- ⑩ オンデマンド研修の受講システムやインターネットによる動画配信などを活用して、いつでもどこでも必要な時に必要な内容を自分のペースでタイムリーに勉強できるということが、時代に即しているのではないかと考えている。特に、自己研鑽には最適だと考えている。インターネット環境は職場にも、自宅にも、どこにでもある。
- ⑪ 業界として、街の不動産業のイメージアップを図るための広報活動をする必要がある。街の不動産業に関心を持ってもらい、若い就業希望者や学生に、多数応募してもらわないといけない。人材育成のスタートが、そこにある。
- ⑫ 街の不動産業者が、地域でどんな仕事をして、どんな役割を果たし、社会的にどんな位置づけにあるのか、また、将来的に何が期待されているのかなど、不動産業の魅力と将来の可能性を広く就業希望者に分かってもらうことが必要である。

(2) 消費者からみて

- ① 人材育成とは直接的にリンクしないことであるが、消費者の目に映る不動産業のイメージ戦略について、最後に言及したい。
消費者は、不動産業者を店構えから見ており、街の不動産屋には何となく入りづらいと考えている。イメージを改善するためには、このあたりから改善していく必要があるのではないかと考える。
- ② 不動産業界は、悪いイメージが先行しているようなので、例えば松下電器がパナソニックに社名変更したように、不動産という言葉を使わずに社名変更し、イメージを変えろといった大胆な考え方もある。
- ③ 人間を変え、人材を変える教育には時間がかかる。従来の考え方にとらわれず、出来るところから改善し、学生や消費者のイメージを上げることが、人材難や人材育成といった大きなテーマの解決の糸口にもなるのではないかと考える。

(3) 有識者からみて

- ① どの業界においても、営業のプロセスには、まず顧客を探すというプロセスがあって、顧客の要望をヒアリングするプロセスがあり、プレゼンテーション（提案）のプロセスがあり、クロージングのプロセスがあり、その後のアフターフォローのプロセスがあるというように

分解がすることが出来る。

作れば売れるという時代であれば、顧客を見つけて、いかに説得しクロージングするかが大切であったが、今の時代は、マーケットも縮小していく中で、アフターフォローの重要性が高まってきている。

商談を取るだけではなく、その後も継続的にフォローするという姿をイメージしていくと、会社の向かうべき方向や、営業マンに対するインセンティブのシステムそのものも大きく変わってくるのではないかな。

- ② フルコミッション型の制度は、今の趨勢から機能しづらくなるはずである。フルコミッション型の場合は、フォローするための動機を見いだすことが難しい。

フォローを重視するのであれば、フルコミッション型とは別の制度を検討することも必要になるのではないかな。

- ③ 金融業界とのコラボレーションも重要である。金融業界と不動産業界はある部分で近いものがある。最後に「顧客を知る」というプロセスについて、生命保険の領域のことをお話ししたい。

生命保険業界が大きく変わる引き金になったのは外資の参入だった。いわゆる、ライフプランナーが現れて、生命保険業界は、セールスレディと言われる女性の営業部隊を主力とするスタイルから、外資の参入によって新しい営業スタイルが導入され、業界の地図やあり様が変わってきている。

ここに、不動産業界も学ぶものがあると考えられる。ライフプランナーは、「貴方の人生に今後こういうことがおこりますよね」というシュミレーションをし、給与水準など細かなヒアリングをすることで、まだ見えない未来のライフプランが見えるような提案をする。以前の生保の担当者とは全く営業のやり方が違う。

- ④ 顧客に関して教育をしていく観点で、顧客をもっと知ることを大切にしようと言ったときに、今までどのような思いがあって、今どんなことを思っているかなど、顧客の過去を不動産業界の営業マンは知らなくてはいけない。

顧客に対して、物件を購入した後のイメージを提案することなどが、不動産業界にとって一番大切なことだと思う。単に、物件や法律の細かな専門知識を顧客に提供するだけでは、あまり意味がない。

- ⑤ 普通は自分の人生や家族の将来像を中々イメージすることができない。しかし、不動産取引に関しては、不動産業に従事している方は、様々な経験や知識を持っているので、不動産取引を行うにあたっての未来像を体系的に提供するようなことが出来ると、業界のイメージも少しずつ変わってくる。

- ⑥ 顧客に対する教育というより、今まで提供していなかったサービスを提供することによって、コミュニケーションの中で様々な新しい発見があるかもしれない。そんな営業を展開していけるといい。

(4) 教育現場からみて

- ① 不動産、とりわけ、住宅というのは、確かに個人の私的財ではあるが、極めて公共性を持っている財であるということを、業者も、これを使う消費者も忘れてはならない重要な点だ。
- ② 公共性に関連するが、不動産業者は住宅等を売買したり、貸借することを業としているが、不動産業者が消費者に対して豊かな生活、快適な生活を提供していくための支援をしていくためには、土地の一筆、建物を点として考えると、単に点の売買や貸借をするということだけで、豊かな生活や快適な生活というものを実現することはできない。

点としての不動産、その集合である面としての街区であったり、コミュニティであったり、都市であったり、我々の仕事が密接に関係している。

業者はもちろんのこと、消費者もそうした観点から不動産をみて、皆で豊かな生活、快適な

環境を実現できるように知恵を出していくことが、益々大事になっていく。

- ③ アメリカに行ったときに、ある不動産団体の会合に出たことがある。その時に大学院生が随分参加していた。そのなかで、何人かに話を聞いたところ、多くはロースクールに通っている学生だった。将来のことを聞いたところ、弁護士か不動産業かで迷っているとのことであった。この迷っているという事実、非常に驚いた記憶がある。

日本では多くの学生が弁護士を選択すると思われるが、アメリカでは不動産業に行く人が随分いる。それは不動産業がプライドを持てる仕事だと若い人達が考えているからだ。そのためにどうしたらいいのか。いま明らかに、日本全体で不動産流通業の就業者数は減っており、管理業の方が増えてきている。その中で、新しいビジネス展開ができるか、例えば、流通と管理を一体化した総合サービス業として、魅力的な商品提供できるかということも一つの方向だと考えられる。

そして、不動産取引を制度的により透明なものにしていかないといけない。

【4】 閉会挨拶 財団法人不動産流通近代化センター 藤田 真 副理事長

皆様、大変お疲れさまでございました。最後までシンポジウムにご参加頂き、ありがとうございます。また、伊豆山先生はじめ、パネリストの先生方にも大変貴重なご講演・ご意見を頂き、ありがとうございました。改めて感謝申し上げます。

本日のシンポジウムは、様々なお立場でご出席頂いたと思いますが、改めて不動産業の人材の育成について、考える良い機会になったのではないかと考えております。

冒頭、不動産業課長からお話しございましたが、このシンポジウムは、不動産業の人材育成を考える調査研究の一環で行ったものです。不動産業の人材育成の実態把握と、検討委員会を並行して進めておりますが、今日頂きましたシンポジウムの貴重なご意見・成果を、報告書に盛り込ませて頂きたいと思っております。

また、来年度以降は、この人材育成について、具体の施策を進めていく必要があるわけですが、国土交通省のご指導も頂きながら、近代化センターと致しましても、不動産業界の各団体やご参加されている皆様方のご協力を頂きながら、具体化と実践に向けて頑張りたいと思っております。

5. 不動産流通業における人材育成の方向性について

(1) 基本的考え方

不動産流通業は、私有財ではあるが、豊かな生活、快適な環境を創出する役割を担う極めて公共性が高い財でもある不動産を扱う産業であり、人材育成は、このような認識の上に立って十分検討されるべきである。

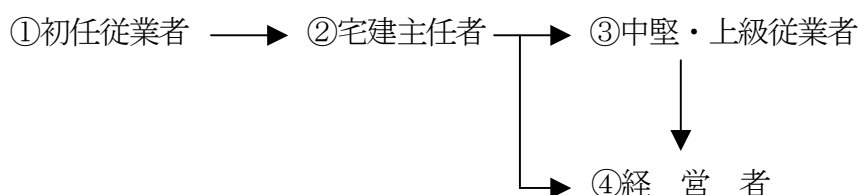
また、より信頼性の高い不動産市場を構築し、優れた人材を業界全体で育成していくために、不動産流通業者のうち、自ら単独では教育研修が十分に手当てできない者を対象とし、現在の教育研修制度で十分手当てができていない内容を重点的に支援すべきである。教育研修に関する課題としては、①教育研修体制が不十分である、②教育研修が体系化されていない、③人材の活用が不十分（低い定着率や女性の活用が低いなど）が挙げられる。

1. 不動産業におけるキャリアデザイン

不動産流通業におけるキャリアデザインは、①初任従業者（これからの就業予定者を含む）から始まり、業界の中核的人材である、②宅建主任者（国家資格者）となり、更に、③中堅・上級従業者と、それぞれのキャリアを上げていくことが一般的である。また、一部には、一定程度のキャリアを積んだ後に起業する、あるいは経営をまかされる等により、④経営者となる者もある。

このため、教育研修にあたっては、キャリアデザインに示す①→②→③、あるいは①→②→④や、①→②→③→④のキャリアパスを歩むことを前提に、各ステージで習得すべきスキルを明らかにした教育研修体系を提案し、その支援をするべきである。

【不動産流通業におけるキャリアデザイン（概略）】 [図1（P45）参照]



また、人材育成の前提として、採用された人材をいかに定着させるかも大きな課題である。定着率が低い理由としては、勤務条件（労働時間・休日等）、福利厚生等様々な理由が考えられるが、業界で働きつづけることによる自らの将来像が見えないという理由もある。キャリアデザインを明らかにして業界全体で人材育成の筋道を示すことは、このような声に対する一つの解決策と考えられる。

2. 各キャリアステージで目指すべきもの

1) 初任従業者

就業予定者を含む初任従業者については、第一に、不動産取引についてのひと通りの知識を習得することが必要である。加えて、ビジネスマナー、コンプライアンスを習得すべきである（すべての従業者に対して、それぞれのレベルに応じて必要である）。更に、引続き向上心をもって宅建主任者資格の取得に向けて努力することが求められる。この場合、上司だ

けに頼らず職場全体で育成する仕組みを構築し、自ら自律的に成長できるプログラムを提示すべきである。

あわせて上司による評価、検証等教育研修の成果をフィードバックする仕組みを導入すべきである（他のキャリアステージでも同様）。

2) 宅建主任者

宅建主任者は、不動産流通業の中核を担う人材であることから、日々自己研鑽を重ね、不動産取引についてのより高度な知識を習得し、第一線の営業マンとして、その自覚と責任感を持って職務に当たることが必要である。

3) 中堅・上級従業者（宅建主任者である場合もある）

一定の経験を積んだ中堅・上級従業者については、今までの取り組みに加え、更に専門的な知識、新しい動きに対する取り組みを積極的に行うことが求められる。また、グループのリーダーとして教育研修の目的を共有できる職場づくりを通じて、共に成長するという意識をもって部下を育成することが重要である。更に一步進んで、場合によっては店舗管理等経営参画への意識改革が求められることもある。

4) 経営者

キャリアを重ねるうちに起業をする、あるいは、経営を任せられる等経営者の立場となる者も多い。この場合、同業他社のみならず異業種との連携を図る等して優れた先進的な取り組みを行うとともに、地域のリーダーとしてコミュニティの発展に向けて地域に参画し貢献する等、明確な経営理念を持つべきである。また、この理念に基づき、経営者は、会社全体で人材育成に取り組むことを明確に示した上で、従業者を指導・育成することが求められる。さらに、不動産流通業界全体のイメージアップにも貢献する姿勢が必要である。

3. 女性就業者の視点から

不動産流通業は、女性就業者の比率が低い産業であり、採用してもなかなか定着しない実態がある。不動産取引においては、女性の能力、資質が発揮できる適性に合った分野等も多いという声があり、また店舗経営をはじめ業務全体を女性にまかせて、業績を上げている例もあることから、幅広く女性を活用すべきとの声も多い。（経営者に限ってみると女性経営者の比率が高い産業でもある）いずれにしても、女性が活躍しやすい勤務条件、就業形態を導入することにより積極的に活用すべきである。なお、女性が活躍しやすい条件整備を行うことにより、男性の定着率、モチベーションも格段にあがるという指摘もされている。

また、不動産流通業における働く女性の姿を具体的に提示すれば、現在の就業者はもちろん、これから就業する女性にとっても目指すべき目標が明らかとなり、就業継続へのインセンティブになるのではないかとと思われる。

4. 教育研修における役割分担

教育研修は、不動産に関する知識を習得し、安全かつ信頼が得られる取引を行うための基礎づくりを行うことにより、人間生活の基礎をなす不動産を取扱うにふさわしい人材を育成することを目標とし、優れた人材を育成しようとする意欲のある（意欲を高めることも重要）地域で頑張る業者を支援することである。一言で言えば、多様化、高度化しているニーズに応え、「地域で頑張る業者が伸びる」ための基礎的な条件を整備することである。

1) 教育研修を受ける業者

まず、業者について、①教育研修に意欲がある（研修意欲）、②経済的余力、人的余力がある（研修余力）、③ノウハウ（ツール・ソフト）がある（研修体制）、の3つの基準で分類することを提案する。①～③のいずれの要素も満たす業者を【A】、①、②の要素を満たす業者を【B】、①の要素のみを満たす業者を【C】、①～③のいずれの要素も満たさない業者を【D】として分類してみることにする。【図2（P46）参照】

① 【A】

自社ないしは民間機関を利用するなどして、自力で教育研修を進めることができるし、実際、積極的な取り組みをしている。これらについては、必要な教育ツールを補完するなど、側面的な支援が中心となる。

② 【B】

研修体制が自力で開発できないことから、民間機関やフランチャイズに加盟する、あるいは、業界団体や公益法人の支援を受けて教育・研修を進めているのが実態であり、多くの業者がこの範疇に該当する。

③ 【C】

研修意欲はあるものの、研修余力と研修体制が乏しいことから、業界団体ないしは公益法人による支援のもとで教育・研修を進めているのが、実態である。多くの中小業者がこの範疇に該当し、これらの業者の人材育成を積極的に支援することが業界の底上げにつながり、ひいては、不動産流通業全体の水準向上につながるものである。また、公的機関が支援する意義もある。

④ 【D】

行政や業界団体が、人材育成の必要性を促すなどして、研修意欲をかき立てる努力をすべきものと考えられる。

2) 教育研修を実施する主体等

以上のような分類を行う上で、教育研修を実施する業界団体、公益法人、民間教育機関の役割について検討する。

① 業界団体（業者を会員とする公益法人、以下同様）

業界団体は、自力で教育研修を進めることのできない業者【B、C、場合によってD】に対して、消費者ニーズ・会員ニーズを的確にとらえ、業界団体の会員支援の一環として、積極的に体系的な教育研修を実施すべきである。

この場合、安全かつ信頼が得られる不動産取引を行うため不動産に関する必要かつ十分な知識の提供に重点をおくべきである。

② 公益法人（業界団体以外の公益法人、以下同様）

公益法人も業界団体と同様、自力では教育研修を進めることのできない業者【B、C、場合によってD】に対して、公益法人の設立趣旨に従い、消費者ニーズ・業者ニーズを的確にとらえ、積極的に体系的な教育研修をすべきである。

この場合、公益法人は、業界全体として統一的に取り組むべきもの、あるいは、業界団体それぞれが行うよりも効率的なもの、例えば、ビジネスマナー、コンプライアンス研修等について、業界団体と一体となって積極的に取り組むべきである。

また、これから不動産流通業へ就業しようとする者に対する研修は、業界への入り口であり、業界全体として取り組むべきものであることから、公益法人が行うことが望ましい。

なお、公益法人は、講師派遣、教材作成等から教育研修プログラムの開発、教育研修のための基盤整備に至るまで、様々な側面で業界団体に協力、支援する役割があることは言うまでもない。

③ 民間教育機関

民間教育機関は、主として自社で教育研修を進める企業【A】あるいは、研修体制が整わない業者【B】に対して、専門的、実践的教育研修を行っている。

フランチャイズへ企業が加盟する動機の1つに教育研修の充実を挙げる例もある。

民間教育機関は、販売テクニック等の実践的なスキルアップにとどまらず、消費者ニーズの高度化への対応、経営支援等、業者の求める高度なニーズに応じて、豊富な経験と実績を活用して教育研修の受け皿となるべきである。

④ 国、地方公共団体

不動産流通業に携わる人材の育成は、基本的にはそれぞれの業者が責任をもって行うべきものであるが、国等においても、不動産流通業の健全な発展を促進するとの観点から必要な支援を行うべきである。

この場合、宅建主任者のあり方等宅地建物取引業の制度的枠組みの検討のみならず、業界団体、公益法人が行う教育研修事業に対し、不動産流通業における人材育成の基本方針を示す等積極的な指導・助言を行うべきである。

3) 留意事項

① 【B】及び【C】に対して、業界団体ないしは公益法人が支援する場合は、従来は、ややもすると両者の連携が十分とられていなかったこと等から、受講者より、教育研修の位置付けが不明確であるとの指摘もあり、今後は業の中核となる人材を育成しようとする共通の理念のもとに、一体となって教育研修体制を開発・整備すべきである。この場合、各業者・受講者のニーズを十分把握したうえで取り組むことが研修を効果的に進めるうえで肝要である。

② これから就業を希望する者に対しては、公益法人が業界団体と一体となって、就業に際して最低習得すべき基本的な知識などのカリキュラムを作り、統一的な研修を実施すべきである。加えて、ビジネスマナー、コンプライアンスについても業界横断的に研修を実施することが必要である。

5. 教育研修の実施手法

1) 対面集合方式から個別分散方式へ

定められた日時に定められた場所で、講師が直接受講者に対して講義を行う対面集合方式は、税制改正や法改正等の限られた時間の中で一度に周知を図る場合の研修においては有効な方法である。しかしながら、営業マン、特に優秀な営業マンほど、顧客に対する説明責任を果たす上で取り組む課題も多く、時間的制約からあらかじめ定められた日時に参加できないという声が多い。

また、タイムリーな話題をタイムリーに提供する研修においても、同様に、参加できない場合が多いようである。

そのため、「いつでも、どこでも、誰でも」参加できる、日時、場所に制約されない個別分散研修方式が望まれており、この研修方式には、IT技術等最新の手法を活用することが効果的であり、実効性も高い。この場合、携帯電話等モバイル方式の活用も検討すべきであ

る。

2) 講師及び教材

講師の良し悪しや、分かりやすい実用的な教材の有無が業者ヒアリング及びアンケートで指摘されている。また、最新の専門的な課題については、特に地方において、研修内容にふさわしい講師がいないという問題も抱えている。

このため、内容にふさわしい講師の養成及び継続的な指導育成と、分かりやすくかつ実用的な教材の提供が望まれている。更に、教材については従来の書籍形式にとらわれずCD・DVDさらにはインターネット等、新たな媒体による提供を積極的に検討すべきである。

3) 教育研修基盤の整備

自社で十分な教育研修ができる業者は、必ずしも多くなく、大半の業者、特に中小業者の場合、従業者に対する教育研修意欲はあるものの、研修体制、研修余力が伴わない場合が多い。このような自社単独では十分な教育研修が出来ない業者については、行政、業界団体、公益法人等が一体となって教育研修の機会が平等に受けられるような基盤整備を図るべきである。

6. 不動産流通業のイメージアップとさらなる優秀な人材を集めるために

不動産取引を取巻く環境が目まぐるしく変化しているなか、不動産流通業に従事する者は、日々自己研鑽をして不動産の知識を習得することが重要である。そのうえで、安全かつ信頼が得られる仕事を行うことが不動産流通業のイメージアップに繋がる近道である。加えて、不動産流通業のイメージアップとさらなる優秀な人材を集めるために、以下のような支援を行うことが求められている。

1) 教育活動支援

「住」は、人間生活の基本をなす「衣・食・住」の一端を担っているにもかかわらず、「住」＝「不動産」についての知識を享受できないまま、賃貸借契約や売買契約に臨む消費者が多く、トラブルに巻き込まれるケースも少なくない。また、トラブルが更に不動産流通業のイメージを悪くするという悪循環も作っている。

そのため、教育の各段階で、不動産についての最低限の知識や現場を体験できる機会を作るよう教育関係機関に働きかけるべきである。

2) 社会的貢献

不動産流通業は大企業から地場の中小企業まで多くの業者が産業を構成している。各業者は、それぞれの規模に応じて業界の一員としてより一層その自覚をもって社会的貢献をすべきである。

具体的には、例えば、高等教育における寄付講座や共同研究を行う等、広く優秀な人材を集め、不動産流通業全体を引っ張るという観点から、積極的な取り組みをするべきである。

3) 積極的な広報活動

不動産流通業全体のイメージアップを図るためには、業界全体・公益法人が一体となって、国・地方公共団体の指導・連携のもと積極的な広報活動を実施すべきである。

(2) 具体的な方策

1. 就業者を対象とする教育研修制度はどうあるべきか。

【1-1 初任従業者】

電話の応対方法や接客マナー等ビジネスマナーの基礎知識から調査・契約に必要な最低限の知識に至るまでをOJTによる社内研修を中心に行っている業者が多いが、ビジネスマナーを自社で教えることは難しく、商工会や地域の経済同友会等が主催する研修に参加させ習得させている例が見受けられる。新入社員に対するマナー等の接客上、また業務上、最低限必要な研修は、業界団体又は公益法人が、コンプライアンス研修・ビジネスマナー研修として実施すべきである。

また、就業の心構えや留意すべき事項等を記述した営業マン手帳等、具体的なツールがあるとよい。

【1-2 中堅従業者】

- 1) 必要な時に繰り返し見直すことができ、集合研修より効果的であることから、民間教育事業者が作成しているビデオ教材等を利用している業者も多い。このため、セールストーク等不動産の販売方法、税制・制度改正、耐震偽装等業務上指摘された問題点等の専門的知識を習得するにあたり、興味をもって勉強できるようにDVDの配布の形式によりこれらの専門的な知識を提供していく必要がある。また、トラブルの未然防止に重点を置いた教材の開発も望まれる。

また特に希望が多く、参考となった内容としては、クレーム・トラブル事例紹介と対処方法をあげる業者が多く、これらを重点的に提供すべきである。

- 2) 業務内容に応じて、業界団体、公益法人、FC本部、民間企業が行う教育研修を利用しているが、営業マンの勤務形態、業務内容の多様化・複雑化により、集合して受講することが難しくなっているのが実態である。また、中小業者には、社員研修費用が負担となっている場合もある。このため、時間とコストを節約するために、「いつでも、どこでも、誰でも」受講できるオンデマンド形式の研修方法も検討すべきである。
- 3) 中堅従業者のさらなる資質向上を図り、不動産流通業全体のレベルアップを図るためにも、公的な助成で、社員が就業後に入学し、学べる環境の整備や教育システムを構築する必要がある。
- 4) 中堅従業者に対する教育研修は、業界団体、公益法人、民間がそれぞれの立場から行っているが、その実効性をさらに高めるために、公益法人が公益事業として実施する場合、業界の中堅従業者としてふさわしい資質、能力が向上できるよう、その内容や方法を業界団体と連携のうえで行うべきである。

【1-3 女性従業者】

- 1) 女性のライフステージに合わせて勤務条件を変更できるような工夫（例えば、子育て中はパート扱い、子供に手がかけられなくなってから正社員へ登用など）をすることを検討すべきである。

- 2) また、就業する理由として必ずしも昇進を希望せず、自己実現の一つとして捉えている場合もあることから、このような満足度を与えられる就業形態も検討すべきである。

2. 宅建主任者を対象とする教育研修制度はどうあるべきか。

宅建主任者の資格取得は容易ではないと言われている。このため、資格試験、登録にあたっての支援措置が講じられている。具体的には、宅建資格未取得の従業者に対して登録講習、宅建資格取得者のうち実務経験が不足する従業者に対しては、登録実務講習が用意されている。

- 1) 宅建主任者資格を取得するにあたり、登録講習（資格試験 5 問免除講習）があるが、宅建主任者は、業を担う中核的人材であることから、これにふさわしい資格者となるよう業界と実施機関が連携してその内容や方法を決めて行うべきである。
- 2) 登録実務講習は、宅建主任者として登録する際の要件（実務経験 2 年）を満たすために行われているが、宅建主任者は業を担う中核的人材であり、また、登録後ただちに現場の第一線の営業マンとして活躍することが期待されていることから、これについても業界と実施機関が連携して実務に即した内容や方法を決めて行うべきである。
- 3) 宅建主任者は、5 年毎に講習を受けなければならないことになっているが、法定講習に関して、5 年に 1 回のテキスト配布では法改正等が頻繁に行われていることに対応できないという声が多い。また、法定講習の講師は、説明方法、態度等受講生に満足な理解が得られない例もあると聞く。
このため、法定講習の講師を養成すべきであり、講義内容、方法も改善すべきである。また、法定講習テキストにまとめられた情報を随時、宅建主任者に提供する仕組みも必要である。宅建主任者の資質向上を図るためには、法定講習に、試験を導入して、技能アップに努めるべきとする意見もある。
- 4) 不動産コンサルティング技能登録者は、不動産特定共同事業法における業務管理者、不動産投資顧問業登録規程における一般不動産投資顧問業の資格者として位置付けられているが、これについては、宅建主任者の上位資格として位置付けて活用すべきであり、これらの教育研修については、業界の上位資格者として機能するように、その内容や方法を業界団体と連携して検討すべきである。
その場合、中堅・上級従業者の教育研修制度と十分な連携を行うべきである。

3. 経営者たる宅建業者の教育研修制度はどうあるべきか。

- 1) 優秀な経営者は、常時、自分を磨くために勉強している。また、従業員に対しても教育熱心である。経営セミナー関係の CD は参考となるとして、自らも、また従業員にも聴かせている例がある。実際、このような会社は、宅建主任者の比率も高い。また、地域の優良業者の取組事例は、参考になり、異業種の経営者の取組事例を東京等にまで聞きに行く例もある。さらに、地域の経済団体での異業種のオーナーとの情報交換を通じて経営理念を構築しているという例もみられた。
以上のことから、経営者への教育機会は必ずしも多くはないが、経営者は業者内での教育研修の実施を含めた総合的なマネジメント能力が必要とされており、また、経営基盤を強化するために、地域の優良業者が集まれる場を作る、さらに、先進的な取組みをしている異業種との交流の場が取組みに関する情報を提供する等も検討すべきである。
また、地域に密着した優良な地場業者を育成誘導するために、業界としての指針を提示する等経営支援メニューを検討すべきである。

なお、経営者の中には、後継者の発掘、育成が大きな課題となっている者もある。

今のところ、不動産業には、ビジネススクールもなく、経営者の労働市場も不十分であることから、後継者（経営参画予定者も含む）を集めた経営に関する研修を行う、あるいは同様の悩みをもった後継者同士のネットワークづくりを進めるなどの工夫も必要である。

2) その他

- ① 業界のトップ企業が業界全体を引き上げるため、先進的でより高度な取引をより一層積極的に展開することが望ましいという意見も多い。
- ② 高額商品である不動産を託されるにふさわしい者が営業すべきであり、免許更新時に経営者の資質も審査し、不良不適格業者を排除すべきという声もある。また、一定の水準を設定した講習、試験を実施し、合格した者のみを更新させるべきであるという声もある。

4. これから不動産業へ就業しようとする者を対象とする教育研修制度はどうあるべきか。

- 1) 米国では一定の知識がないと顧客と面談もできないが、日本でも、これから不動産流通業へ就業しようとする者に対して、最低限必要な知識・技能を習得させるため就業前研修を実施すべきである。

この場合、就職希望者のための教育研修体制の整備は会社単独では実施困難なことから、業界全体で対応して行く必要がある。

- 2) 新卒者は、社会人としてのレベルが低く、ルールが身に付いていないという意見が多く聞かれる。また、職能訓練者等は、他の社員にも刺激を与え社内でも活躍している例もある。就業体験は、就業したい者と業者との不動産流通業についてのミスマッチを防ぐうえで重要なことから、業界としてインターンシップ制度を作り、共同採用体制を整え、就業したい者を受け入れることも有効な対応である。

5. 不動産取引に関連する消費者等に対する教育はどうあるべきか。

- 1) 業界全体でより積極的な広報活動を充実すべきである。
- 2) 消費者教育という観点から、初等・中等教育において、総合学習の時間を活用するなど、住まい、不動産の知識を得られるようにすべきである。具体的には、出前講座、教材副教本の作成、教師への情報提供、職場体験を導入すべきである。
- 3) 高等教育における寄付講座、共同研究を業界全体として取り組むべきである。
- 4) 不動産流通業以外の経済界にも応援団を求める努力をすべきである。

6. 以上の各種教育支援において、教育支援を行うべき人材（講師等）養成、新たな情報提供手段を活用した教育手法、教育支援の実施主体と教材ソフト等はどうあるべきか。

- 1) 業者の資質向上と業界のイメージアップ等を図るには、業界団体並びに公益法人が連携、協力して教材及び研修体制等のインフラ整備を行い、会員業者とその従業者、これから就業を希望する者がそれぞれのニーズに応じて低コストで利用できる環境整備を図ることが望まれる。
- 2) 初任従業者、中堅従業者、宅建主任者、経営者等従業者の人的レベルに着目した教材を個別に作成せず、ビジネスマナー、コンプライアンス、売買業務に関する知識、賃貸業務に関する知識、管理業務に関する知識、証券化業務に関する知識、不動産コンサルティング業

務に関する知識等、業務内容に関する知識をそれぞれ内容のレベル（初級・中級・上級等）に応じて単位化し、設定された研修コース毎に受講者のレベルに応じて「必須単位と選択単位」を設け、「取得すべき単位数」を指定期間内に習得する研修体系（単位制による研修体系）を検討など、教育研修の体系化を推進すべきである。

3) その他

① 教育支援を行うべき人材（講師等）について

所属団体の講習について、内容が陳腐化し実務に使えない、また、講師も勉強不足であるという声が多い。このため、実務の現場をよく知る第一線の講師を養成し、派遣する仕組みを構築すべきである。

この場合、土地家屋調査士や司法書士等の資格者団体との連携も検討すべきである。

② 教育支援の手法について

営業マンの就業現場の実態を考慮した場合、時間とコストを節約するために、インターネット等あらたな情報提供手段を活用し、「いつでも、どこでも、誰でも」受講できるオンデマンドによる研修を実施すべきである。

③ 教材ソフトについて

- ・ 業界全体として、これから就業する者を含め、新人のための教育研修体制の整備が望まれる。特に、コンプライアンス、ビジネスマナーを重視すべきという声が多い。
- ・ 中小規模経営者のための経営指針は、業界団体、公益法人がモデルを示すなど、業界が提供する横断的な指針に基づき、各社は独自性を発揮することが望まれる。
- ・ クレーム・トラブル事例紹介、対処方法、税制・制度改正に関するものについての要望が多い。また、地域の優良業者の取り組み事例も希望がある。
- ・ 地域商慣習に合わせてアレンジできる各種マニュアルの希望がある。

図1 不動産流通業におけるキャリアデザイン

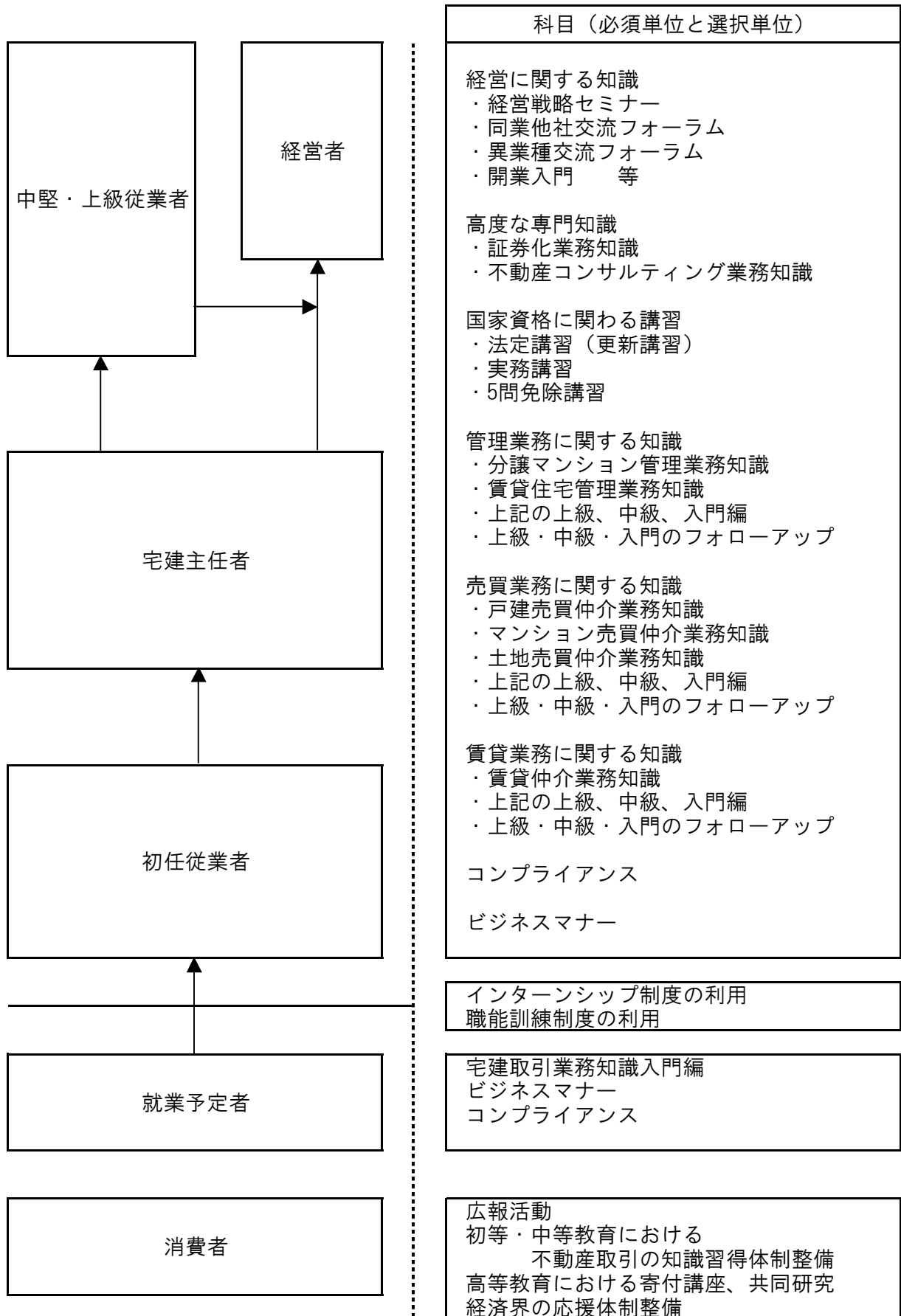


図2 教育研修における役割分担

①役割分担

人材育成への対応等	
【A】 研修意欲 ○ 研修余力 ○ 研修体制 ○	●自力で対応する （必要に応じ民間の教育機関の研修教材等も利用するケースが考えられる）
【B】 研修意欲 ○ 研修余力 ○ 研修体制 ×	●民間の教育機関の利用、ないしはフランチャイズに加盟する等 ●業界団体、公益法人の教育・研修を利用
【C】 研修意欲 ○ 研修余力 × 研修体制 ×	●業界団体が、会員業者を支援する（研修支援制度を導入することもある） ●業界団体、公益法人の教育研修を利用
【D】 研修意欲 × 研修余力 × 研修体制 ×	●行政や業界団体が研修の必要性を促す ●業界団体が、会員業者を支援する ●業界団体、公益法人の教育・研修を利用

②スキルアップ

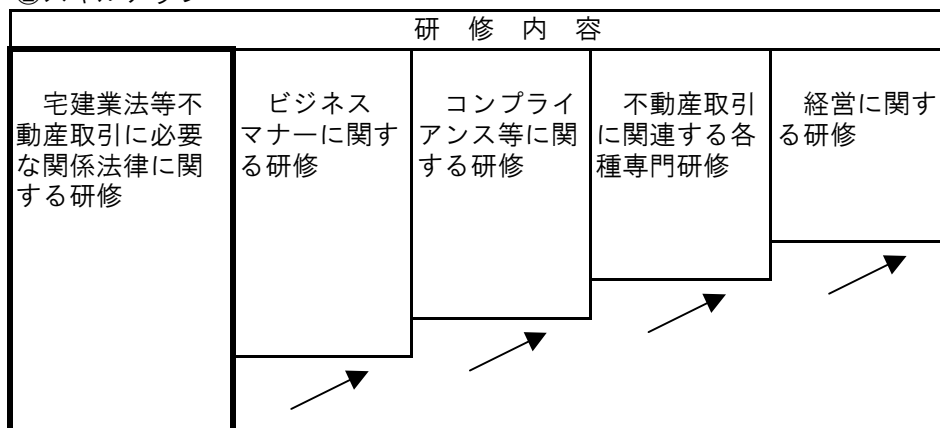


図3

不動産流通業における人材育成の全体像



