

### 3. 経営者向け教育ツール等の作成

不動産流通業における人材育成活動を実施するにあたり、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DVDを作成した。

#### (1) 人材育成シンポジウム開催映像を用いた教育ツール

委託業務の一環として、国土交通省と財団法人不動産流通近代化センターが主催し、東京と大阪で「人材育成シンポジウム」を開催しました。

このシンポジウムは、不動産流通近代化センターにおいて、業界全体が、不動産会社に就業している方や、これから就業しようとする方を、『産業の担い手として、継続的に養成していくためには、何をすべきか』、また、『人材育成のあるべき方向性は何か』を業界内外の人材育成に携わっている方々をお迎えし、検討した成果をもとに開催したもので、現場における問題点などの解決の糸口として、活用して頂くことを目的に、映像収録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。

#### (2) 不動産流通業の経営者の課題と対応策に関する教育ツール

##### 【作成趣旨と使用方法】

- 1) 対象者  
大都市、地方都市における地場中小業者（従業員数50名以下）の不動産業経営者
- 2) 視点  
従業員教育で苦労しており、また定着率が決して高くない不動産業において、人を育てるうえでの留意点や育成手法、並びに経営者としての経営理念を持つことの重要性等を、不動産業界内外の事例など例示して構成
- 3) 製作物  
上記(2)の内容を反映したDVD及び、DVDと併用できる教材
- 4) 教材のボリューム及び内容
  - ① 教材は、A4判で32頁。
  - ② 内容は、上記(2)の視点を踏まえて経営者の心構え等をイラストや図などを用いて解説
  - ③ DVDと教材を用いて、経営者同士がディスカッションできる構成としている
- 5) 使用方法
  - ① 全国の中小不動産業経営者を対象に研修用として使用
  - ② DVDと教材を用いたディスカッションに使用

##### 【経営者にとっての課題と対応策に関する教育ツールに反映する事項】

#### I. 採用について

- (1) 業界が人気なく、思うように人材を確保できない
  - ① 知名度がなく、採用広告を出しても応募者が集まらない。
  - ② 新卒者をなかなか採用できない。
  - ③ 子育ての終わった40歳半ばでないと主婦の採用は難しい。

**【対応策等】**

- 勤務時間を工夫することで、優秀な人材も採用できるようになった。
  - ・完全週休2日制、週40時間体制を導入。
  - ・パートは、柔軟な勤務時間で対応。
- 紹介派遣制度は、試用期間があり、良い人だけを採用できる。

(2) 人材の水準が低い

- ① 新卒者の社会人としてのレベルが低い。
- ② 不動産業の従事者である前に、社会人としてのルールが身につけていない(身だしなみ、挨拶、接客対応など)。

**【対応策等】**

- 研修プログラムを作るなどして、サポート体制を確立して欲しい。  
特にコンプライアンス、ビジネスマナー研修を受けさせる。

(3) 人材が定着しない

- ① 新卒者を採用しても、夏休み時期でリタイヤする例が多い。
- ② ある程度、経験を踏んだ段階で、独立していく傾向が強い。

**【対応策等】**

- 不動産業界として、インターンシップ制度を導入するなどして、共同採用することにより、ミスマッチを防いではどうかという意見がある。また、導入している例もあるが、事業者の目的意識と受入体制が十分でなく、また、学生側の理解も乏しい。

II. 従業者教育について

(1) 初任従業者の伸び悩み

- ① 会社は何を目指しているのか分からないため、働く動機が見えない。従って、研修意欲が向上しない。

**【対応策等】**

- 経営者自ら、経営理念を持ったうえで従業員に積極的に展開することが重要である。  
そのうえで、従業員に期待するもの(どういう社員になって欲しいか)を明示することで、従業員の研修等に対する目的意識と期待に副ったスキルの習得に必要な研修内容(研修をどうすべきか)が明確化してくる。
- 上司だけに頼らず職場全体で育成する仕組みを構築し、自律的に成長できるプログラムを提示する。

(2) 宅建主任者の不足と継続教育

- ① 宅建主任者資格取得のための教育研修がわからない。

**【対応策等】**

- 業界団体、公益法人の教育・研修を活用する。
- 宅建主任者資格の取得のための事前講習を活用する。
- 民間事業者が実施する資格取得講習等を活用する。

- ② 宅建主任者への継続教育を施しづらい(伸び悩み)

**【対応策等】**

- 第一線の営業マンとして、その自覚と責任感を持たせる。その責務にあう処遇をする。
- キャリアデザインを明らかにして人材育成の道筋を示す。
- 法定講習以外の教育機会を積極的に提供する。

### (3) 中堅従業員のマネジメント力の不足

- ① 中堅従業員には、会社の経営方針をより深く理解したうえで、部下を積極的にマネジメントし、育成することが求められるが、必ずしも十分でない。(特に、歩合制をとる会社では、自分のためにだけ仕事をする傾向が強く、ノウハウを部下に教えない。また、愛社精神も郷土愛も育ちづらいことから、独立傾向も比較的強い。)

#### 【対応策等】

- 完全固定では、営業上のモチベーションが落ちるので、基本給 50%+業績給 50%を採用する会社もある。
- 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たせる。(経営者が経営方針その他を十分に浸透させる)そして、中堅従業員には人材育成を含めたマネジメント部分について、適切なインセンティブを付与することも必要。

- ② 中堅従業員の進歩がない。

#### 【対応策等】

- 中堅従業員のさらなる資質向上を図るため、社員が就業後に継続的な教育が受けられる環境の整備を行う。特に、マネジメント力の向上を目的とした教育機会は圧倒的に不足している。

### III. 女性従業員について

- ① 優秀な女性従業員の効果的な活用が不十分

#### 【対応策等】

- 女性が活躍しやすい勤務条件、就業形態を導入する。
  - 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、子供に手がかからなくなってから正社員へ登用など)をする。
  - 2) 仕事に対する多様な考え方(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)に即して、個々に満足度を与えられる就業形態も検討する。
- 不動産業界における働く女性の姿を具体的に提示する。

### IV. 具体的な教育研修について

- ① どのような教育研修を採用すべきかわからない

- ・ 不動産業界として、就業期間の長短に応じた、体系化された研修フォロー体制が確立されていない。

#### 【対応策等】

- 体系化された教育プログラムの業界横断的な整備が望まれる。特に、ビジネスマナー、モラル、実務に必要な知識や技術などを取得するための研修プログラムが必要。

- ② 忙しくて教育研修を受けさせられない

- ・ 優秀な営業マンほど、顧客に対する説明責任を果たすうえで、忙しい。

#### 【対応策等】

- 時間とコストを節約するために、オンデマンドによる研修が受けられるようなインフラ整備が必要である。また、繰り返し見直せる DVD などの教材開発も望まれる。

③ より実践的な教育を展開すべき

- ・ 特にトラブル対応に関する体系的・実践的な研修が不足しがちである（知識の不足・顧客志向の欠如、初期対応等の実践対応の不足に起因するトラブルの深度化）

【対応策等】

- クレームを従業員で共有化（朝礼等を通じた情報共有等）
- トラブルが発生した場合、社長自ら、ないしは上司などが、担当社員とともに、早期に改善対応する。（速やかなOJTの実施）
- クレーム、トラブル事例紹介と対処方法に関する研修に参加する。（ロールプレイング形式の導入など、より実践的な研修が整備されると望ましい）

V. 経営について

① 会社の今後の運営がわからない

【対応策等】

- 経営・マネジメント等に関するスキルを身につけ、同業他社や異業種における優れた先進的な取り組みを吸収するなどして、明確な経営理念を持つ。地域のリーダーとしてコミュニティの発展に向けた貢献等により大きな視野でビジョンを描けると望ましい。
  - 1) 経営・マネジメント等に関する研修等に積極的に参加する。
  - 2) 地域の優良業者が集まれる場所へ参加する、先進的な取り組みをしている異業種との交流等を通して、経営者に必要な情報を取得する。

② 後継者が見つからない

【対応策等】

- キャリアデザインを明らかにして人材育成の筋道を示すことにより、中堅・上級従業員に経営参画の機会が与えられるようにする。

③ 具体的な経営方策に乏しい

【対応策等】

- 大手、フランチャイズ等の進出により、中小業者は地域性を重視した独自のビジネスモデルを構築し、優位性を確保する必要がある。そのための経営戦略の立案能力を養うとともに、同じ方向感をもって能力を発揮することのできる社員を養成することが重要。（社員が成長しないと会社は成長しない。）

VI. その他

(1) 不動産業界に対する悪いイメージ

① 不良不適格な経営者もあり、業界のイメージを悪くしている

【対応策等】

- 教育の各段階で、例えば出前講座、職場体験等、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。
- 業界の一員としてより一層その自覚をもって社会貢献をする。
- 業界団体・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る。