

すぽっとライト

NO. 38


四国運輸局では、消費者ニーズや消費者行政上の課題を把握し、その結果を行政に役立てていくことを目的として公共交通機関の利用者等を対象にインタビューを行っています。

今回は、旅行業者が企画する「バリアフリーお遍路の旅（視覚障がい者や高齢者などの四国八十八ヶ所霊場めぐりツアー）」に参加された方々へのサポートなど平成12年から毎年ボランティアとして参加されておられる高知県の自動車販売会社「ネットヨタ南国株式会社」採用担当 結城貴暁（ゆうきたかあき）さんにお話を伺いました。

ツアーの概要

旅行会社であるクラブツーリズム株式会社（東京都）が実施している障がい者・高齢者向けのお遍路体験4泊5日のツアーです。通常の2～3倍の時間をかけてお参りするため、年2回（春・秋）、満願まで3年かけてお遍路します。ツアーではお遍路だけでなく四国の観光や名物料理も楽しめるようになっています。また、ボランティアとして参加される方（今回紹介するネットヨタ南国の社員）などと一緒に旅することが特徴で、視覚障がい者お一人での参加や盲導犬同伴で参加される方もいらっしゃいます。ボランティアスタッフは参加者の旅のサポートをするほか、寝食も共に家族旅行のように過ごしていただくことから、ツアー最終日には互いに別れを惜しむ家族のように感極まって涙する場面もよくあるとか。旅が終わった後も互いの交流は続き、このツアーが「仲間、家族の輪が広がる旅」として旅を通しての仲間づくりの場になっています。

インタビュー

 平成12年から新入社員研修プログラムとしてボランティアで参加されておられる「バリアフリーお遍路の旅」は、こころのバリアフリーの醸成への先進的な取り組みと考えておりますが、このようなボランティアに参加されることとなったきっかけについてお聞かせください。

お遍路研修は、私が入社した2000年に始まったものです。今では新入社員研修として定着していますが、本格的に導入するまでは試行錯誤の連続。知識・技術の習得など横一列に並ばせる“お勉強”とは違った学びの場を求め、海外支援やボランテ




ネットヨタ南国株式会社
採用担当 結城貴暁さん

ィア活動に取り組んだこともあります。実際にどの取り組みも「お役立ち」や「感謝」の心を育める素晴らしい機会になりましたが、一方で本当にそれで十分なのかと思悩むこともありました。

そんな時、東京の旅行代理店が「バリアフリーお遍路の旅」という企画で、目のご不自由な方や高齢の方の同行・介添えのスタッフを探していることを聞きました。ちょうど高知県の霊場巡りやアウトドア体験が旅行の全行程に組み込まれていましたので、近場で参加することができ、且つ新たな研修のあり方を見つめ直す良いきっかけになるのではと参加を決めました。

一般的に自動車販売会社などの業界は売上・利益を優先させる傾向があります。組織が永続的に従業員やお客様の幸せを追求し続けるために実績（経済活動）は必要不可欠。しかしそのことだけに囚われると社員教育はルール・マニュアルを徹底させることがゴールになりがち。勤続年数が長くなるにつれ、決められたことを繰り返すことが仕事になり、職場で新しいことに挑戦したり思いやりを持ってなくなっているようです。結果として会社の大黒柱である働き盛りの30代・40代が人間性（考える→発言する→行動する→反省する）が発揮できず組織が弱体化していくことが大きな社会問題になっています。

このような背景があり「お遍路研修」に臨んだのですが、最初から明確な目的があった訳ではありません。もちろん新入社員が日々の業務のなかでは得られないことを疑似体験してほしい。相手の立場で物事を考えてほしい。などなど色々と考えたのですが、なんか机上の空論というか他人事というか、ピンと来るものがなかったのです。簡単に言えば「良い体験」をしたから「良い発言」や「良い行動」ができればいいのですが、そう単純ではないのが人間の持つ難しさ、素晴らしさだと思ったのです。ですから無責任に聞こえるかもしれませんが、研修という立ち位置でありながら「あんまり深く考えんでえいき全力で楽しんできいや!」、とあえてテーマやゴールイメージを伝えることなく新入社員を送り出しました。未体験の場に身を置くことによって、想定された学びではないそれ以上の何かを掴んでくれるのではないかと。そんな化学反応が起きることを期待して始まったのがこの研修です。

 **顧客満足度日本一のカーディーラーとして「ネットヨタ南国」の名前は有名だと伺っております。新入社員の方々の研修での成果も影響が大きいものと思われませんが、「バリアフリーお遍路の旅」を研修プログラムに取り入れている目的やボランティア参**



加された方がどのような感想をお持ちなのかお聞かせください。

実際に第一期生として参加した私は、まさに化学反応が起きる絶好の純粹無垢（笑）な存在だったようです。「目の見えない方」の介助の研修という勝手な思い込みから、一緒にお遍路を巡ってくれる方々が安全・安心に旅を終えてもらうことを目的にしていまし


た。ですから「あと3歩ぐらい歩いたら水溜りがあるので、右に避けましょう」。階段を降りる時も「あと5段下ると踊り場がありますから、そこで回れ右をしましょう」。などなどひとつ一つ少し先に必要となる行動を情報として伝えて、出来る限り危険を避けるようにしていました。初日は無事に行程を終えることができたのですが、2日目になって問題が……。介添えをしていた山本さん（仮名）から突然「いいかげんにしてくれ！」と怒りの感情が込められた言葉が飛んできたのです。旅行添乗員の方から指示されたことを間違いなくこなしていたから、私も「なんなんだ！」と困惑や憤りの気持ちが湧いてきました。しかし一呼吸置いて山本さんが「今、私が何か考えているのか分かる」と問いかけてくるのです。そして優しく「あなたは何のために研修に来てるの？」、「自分本位になってるんじゃない」と語り掛けてくれたのです。感情が高ぶって頭が真っ白だった私は、それらの言葉で少し冷静さを取り戻すことができました。「ああ、そうか研修（決められたことを実行する）のためだけにやってたのかあ」とジワジワと自分の幼稚さ加減を痛感。周りに対して「やらないといけないことはやっているよ！」と良い子のごとく振る舞って体裁を整えていただけの自分。本当に大事な目の前にいる人に向き合うこと、そして二度とない時間を全力で楽しむことに目を背けていた自分に気づいたのです。「バリアフリーお遍路の旅」の最終日。高知龍馬空港に向かうバスのなか、参加者全員で旅の振り返りをしました。実はその時の映像が今でも残っているのですが、マイクを手にとった私が「行き届いているってことは何だろう？」「当たり前と思っていたことが、そうではなかった。これが私の一番の学びです」と語っているのです。当事者として己の未熟さを懐かしむ一方で、自分自身と真摯に向き合ってくれた若き日の私を心から誇りに思っています。月日が流れて社会人として少しか先輩になった私。今、あの出来事を思い返すと山本さんが全力で「私の課題」を指摘してくれたことは財産です。もし自分が山本さんと同じ立場だったとしたら、「若い人たちに嫌われる」「変な人と思われたらどうしよう」という不安から一歩



踏み出せなかったかもしれません。人として強さと本当の優しさを持った山本さんは今でも憧れの存在です。


スタンフォード大学のジョン・D・グランボルツ教授は「計画された偶発性理論」において人間的成長について言及しています。簡単に説明すると人間の理想の働き方・生き方は教えられたり、命令されるものではなく、予期しなかった偶発的な経験の連続で育まれるそうです。つまり人の成長には切磋琢磨できる人間関係が必要ということです。まさにこの研修の根底にある大切な考え方。新入社員は人生経験が少ないからこそ、勇気を振り絞って一歩踏み出す体

験を繰り返し、自らのチカラで理想や課題を探し出してほしいという想いで研修を実施しています。

 「バリアフリーお遍路の旅」へのボランティアに参加された方がどのような場面で成果が上がっているのかお聞かせください。

ここ数年、全国各地から多くの方々が当社の見学にお越しになります。ほとんどの皆さんの関心は「採用と育成」。「学生との面談に最低 30 時間。なんと 200 時間かけることも！」、とビジネス雑誌で当社が紹介されたことが話題を呼んでいる様子です。「優秀な学生を見極める秘訣は何ですか？」と質問されることもしばしば。実際にショールームでイキイキと仲間と助け合いながら働くネッツ南国のスタッフを評価してくださったのことと思います。が・・・。誤解のないようにお答えしますが、私たちが「人を見極める」ことは出来ません。長時間を面談に費やすのは学生の能力発揮や気分の浮き沈みなどの傾向を把握するため。そして学生が自分自身の生き方・働き方を真剣に思い描く時間でもあります。つまり少し先に社会人になった私たちが、先輩として共に学生一人ひとりと人生について考える時間に行っているのです。そのようにしてあえて採用基準に当てはめず集まってきた当社のスタッフは考え方や経験値は自然と不揃いになりがち。だからこそ個性豊かでありながら、互いに尊重し合い・刺激し合えるチームであり続けることができるのかなと考えています。人を見極めることより、育てることが大事。採用活動というのは会社に入社させる「採用」と入社したスタッフがやりがいを持って働ける場づくりをする「育成」を統合させて全社が一丸となって取り組むこと。いつの日か全社員が親から「あんた立派になったねえ」と言ってもらえる会社をつくりたい。以前からこの考え方が私たちの組織のなかに浸透しているのです。

「研修の成果」というお題から脱線してしまったかもしれませんが、「採用」が決して目先の売上・利益・規模の拡大を目標とした集団形成ではないのと一緒に、分かりやすい「成果」を求めて研修を実施することはそう多くはありません。「成果」を出すことに囚われてしまうと、上司や先輩の顔をうかがいながら働くことになりかねません。ですからネッツ南国では「成果＝答え」を事前に伝えるようなことはなく、新入社員から経営者まで「まずは考えてみる」ことを大切にしています。それを私たちは「教えない教育」と呼んでいます。「さすが自主性を重んじる組織ですねえ」という声が聞こえてきそうですが、人間は簡単に自主性を発揮する生き物ではなく、複雑な人間関係のなかで自分の不十分さを痛感して、「成長したい！」と動機が生まれ一歩踏み出せるのだと思います。実は「教えない」は「教える」ことより格段に難易度が高いです。過去の成功事例に執着するのではなく、先輩・後輩が時間と手間暇をかけて切磋琢磨し合い「答え」を創り出すことが大事。職種で求められる成果は四の五の言わず出す！そのうえで後輩や悩み戸惑っているスタッフのお役立ちをする。この経験こそが人間性発揮（自主性・積極性など）に繋がっているのだと思います。もしかしたら後輩や若手スタッフが立派に育った時、初めて「成果が出た」と言葉にしているのかもしれない。


 ショールームに車がないのは、社員からのアイデアでしょうか。また、今後どうされるのかお聞かせください。

ネッツ南国は上意下達で会社の方針が決まる組織ではなく、現場のスタッフがとことん対話することをモットーにしています。どんな些細なことでも「はぁ、また白紙に戻ったねえ」とため息がこぼれるほど時間をかけて話し合います。例えばショールームに置く雑誌については、かれこれ 20 年ぐらい解決されない議題なんです（笑）。度々「マンガを見たい」とお客様からご要望が寄せられます。「そろそろ雑誌と本のバリエーションを増やす時期かなあ？」と意見が飛び交うなか、「でもそれって本当にお客様が求めていることかなあ？」と疑問を呈する声。「マンガを見たいっていうことは、ショールームの待ち時間が退屈っていう意味やない？」「それやったら対処的にマンガを置くがやなくて、まずは待ち時間が楽しいと思える魅力づくりが大事でしょ！」などなど、繰り返し巻き返し「手段」ではなく「自分たちのあり方」を問い直していくのです。

今回のご質問のように「ショールームに車を置いてないのが売りなんですよね？」と聞かれることがありますが、これは他社と差別化を図るための魅力づくりというより、私たち一人ひとりの社員が切磋琢磨し合っている縮図みたいなものなんです。ですから「車を置いてない」ことは完成形ではなく、現在進行形で理想の姿を模索し続けています。私個人としては、車がないショールームでご夫婦が仲睦まじく会話をされていたり、お子様との



触れ合いを楽しんだり、スタッフに真剣な表情で相談されていたり、ご家族の笑顔が溢れていたりする今の雰囲気大好きです。お客様が車というより、「あなたに会いに来たよ！」とご来店いただけるショールームであり続けてほしいと心から願っています。

 「バリアフリーお遍路の旅」へのボランティア参加は、人材育成とは別に社会貢献の一面も担っていると思います。社会貢献として取り組んでおられるものが他にございましたら教えてください。


私たちの考える最大のボランティアとは、「一番大切なことを一番大切にする」ということです（笑）。なんだか哲学的になりましたが、ボランティアとは環境・条件に恵まれていたり、何かの分野で優位にある人物もしくは団体が不十分なことや将来的に発展性のあるものに対して支援することだけではなく、それらの活動を通じて人・組織が自問自答を繰り返し最善のあり方を考え続けることであると思います。一般的に実施されている地域清掃や募金活動などは期間限定のひとつの行動で終わる傾向があり、実施することが目的になってしまうことが



あるようです。もちろん活動そのものは非常に価値があり社会的に評価されるべきものですが、本当に大事なことは何かと考えると、会社は社員を大切に、社員は家族を大切に、家族は友人・知人を大切に、さらに友人・知人はその他多くの人々を大切に、と言ったような「大切にすること」の連鎖が起こることではないでしょうか。ですから地元のお祭りの支援や地域活性化活動

の協賛などの活動は以前から継続しているのですが、それ以上に長年、企業の使命として取り組んでいることがあります。それはやはり高知県の子どもたちの「人財育成」です。ちょっと大風呂敷を広げましたが・・・（笑）、私たちが出逢った生徒・学生にいか「カッコイイ大人の姿」を見せることができるか。つまり目の前にある仕事を「生活のためにしかたないから・・・」と受け身で取り組むのではなく、ワクワク・ドキドキしながら全力で楽しむ背中を見て未来に対して希望を持ってもらいたい。「将来、あの人たちのような社会人になりたい！」と少しでも思ってもらいたい。そんな大人たちの影響力によって子どもたちが夢を持つきっかけになったり、目の前のことから逃げずに向き合ってくれたりするのではないかと真剣に考えて取り組みを継続しています。実は職場で子どもたちを受け入れることこそが、私たち大人が自分自身を省みたり、仕事や人間関係の新たな課題を発見することに繋がっています。「常に謙虚で挑戦し続ける人でありたい」と思わせてくれます。その働く人の「真摯さ」こそが「一番大切なことを一番大切にする」ことの原動力になるのです。

他には高知県の教職員の方々を研修生として受け入れたり、地元の企業が集まり勉強会を開催するための会場を提供したり、共に学べる場づくりを推進しています。まだまだ未熟な人・組織であるネット南国。とても一般的なボランティアや社会貢献活動ができる会社ではありませんが、まずは身の丈で出来ることを全力でやっています。

 今後の新人研修のプログラムの中で、新たな取り組みとか「バリアフリーお遍路の旅」へのボランティア参加も含めて、今後の展望とか考えをお聞かせください。

あたり前のことですが、お遍路研修を含めた「研修のあり方」に完璧はありません。常に時代の流れや人と人との繋がりや強弱を敏感に読み取り、変化させていかなければなりません。最近、お遍路研修は新入社員にとっては新鮮そのもので学びが深い経験になりますが、研修に送り出す私たちが常態化しているのでは？と感じます。極端ですが、新入社員のためだけ

の研修プログラムになった瞬間に「研修（互いに磨き合う）」の役割が希薄になります。他人や環境任せにするのではなく、大切な家族の成長を先輩社員全員が持てる力を集結させてぶつけることが大切ではないか。決して効果がでないとか意義が見出せなくなったとかではなく、今一度、研修の目的を社員同士が膝を突き合わせて対話する時期であることを実感します。社員一人ひとりが「経営者意識」を持って日々の仕事に邁進してきた私たち。今回の取材テーマを真摯に振り返り、改めて原点を見つめ直してみます。一歩進むのか、それとも一歩下がるのか。いずれにせよ人の成長、組織の成熟に繋がるでしょう。



インタビューを終えて

ネットヨタ南国株式会社の研修や社員教育は、「心の教育」や「教えないで気づかせる教育」に重点をおかれています。そのような取組によって質の高いサービスが提供され、社員自らの創意工夫も生まれてくるのだと感じました。顧客満足度調査も独自に実施され、顧客の声を今後の取り組みに反映されるなど継続的な改善も図っておられます。今回のインタビューをお願いする際に「私どもでお役に立てることでしたら何でも協力させていただきます」と快くお引き受けくださった時から終始明るく心のこもった対応をしてくださいました。

私どもが推進している公共交通機関や旅客ターミナルのバリアフリー化は、過疎化や高齢化が進む中で、施設や車両等のハード面の改善はもとより「人の手によるきめ細やかな対応」ソフト面でのバリアフリー化がより一層求められています。こころのバリアフリーの醸成を図るためには、現在行っている小中学生へのバリアフリー教室や交通事業者等の従業員研修などで、ネットヨタ南国株式会社の社員の皆様のように参加者自らが高齢者や障がい者を取り巻く様々な問題について自分なりに考える場となるような工夫と「こころのバリアフリー」が地域全体に広がるよう改善の取り組みをより一層進めていく必要があると感じました。

インタビュー実施日：平成26年7月22日（火）・聞き手：秋山、北地