

キャリア教育のための暗黙知教材の開発

西村美東士

キャリア教育のための暗黙知教材の開発

目次

1. 本書のねらい	2
2. 本書の使い方	3
2-1 暗黙知教材作成教育	3
2-2 暗黙知教材活用教育	4
3. 暗黙知教材開発の方針	8
3-1 大学教育におけるキャリア教育の課題設定	8
3-2 暗黙知教材による貢献のとらえ方	9
3-3 大学通信教育における暗黙知教材の意義と内容の設定	9
3-4 大学通信教育における暗黙知教材開発のねらいの設定	9
4. 暗黙知教材の開発の手引き	10
4-1 教材の内容および作成のプロセス	10
4-1-1 教材作成のプロセス教材の内容および作成のプロセス	
4-1-2 対象とする職業人の設定	
4-1-3 CUDBAS による能力分析（職業人の全体像の描出）	
4-1-4 教育内容の設定（限定）	
4-1-5 ビデオ収録	
4-1-6 暗黙知インタビューによる技能分析表の作成	
4-1-7 技能分析表をもとにした暗黙知教材の作成	
4-2 学生に暗黙知教材作成の全過程を行わせる方法	14
4-3 暗黙知教材の活用による検証方法	15
4-3-1 通信制高等教育における活用	
4-3-2 通学制高等教育における活用	
4-3-3 青年教育（社会教育）における活用	
4-3-4 社員教育における活用	
4-4 暗黙知教材作成の方法論から見た教育的意義	19
5. 巻末資料	21
5-1 放送大学教育振興会助成金研究	21
「キャリア教育のための暗黙知教材の開発」研究計画	
5-2 第1年次研究経過	23
5-3 【カラー付録】暗黙知教材作成関連資料	32

1. 本書のねらい

本研究で開発する暗黙知教材は、あとで詳しく述べるように、「状況や時代の変化、客の多様化に対応する現場力を育てる」ことによって、青年期教育、キャリア教育、通信教育の新しい展開に資するものと考えている。そこで、とりわけ、大学通信教育におけるキャリア教育のための暗黙知教材開発の普及を目指し、そのための「手引書」として本書を作成した。

通信教育課程は社会人、学生の双方にとって意義のある内容と方法を必要としている。その根本には、職業人として、個人としての、生涯にわたる充実があると考え。このことから、雇用流動化に向けて、「生涯職業能力開発」の観点が必要となる。通信教育の未来に向けた大きな可能性を考えると、キャリア教育の導入とその成果が期待されている。

本研究の特色は、キャリア教育の一環として、対人能力に関わって、優れた営業、販売、企画、人事、経営などの暗黙知を伝える教材作成の方法論を確立し、効果的な利用方法を提案することにある。とりわけ、通信教育においては、これをメニュー方式で独習できる教材、また、スクーリング指導に活用し得る教材が求められるが、この実現を意図している。

具体的には、営業、販売、接客に関する仕事について、ベテラン社員の仕事ぶりに関する動画撮影と、それをもとにしたインタビューによって技能分析表を作成する。さらに、暗黙知に関わるマルチメディア教材の作成を行い、その効果を検証しようとした。

また、このような暗黙知教材の作成・活用スキル自体が、今後望まれる職業能力であると予想されることから、学生に暗黙知の分析と教材作成の方法を修得させるプログラムを開発しようとした。

研究代表者は、文学部文学科キャリアコミュニケーションコースの通信課程に関わっている。分担者の専門領域における研究成果を得て、通信課程のキャリア教育に幅広く活用できる教材開発及び通信教育への導入方法を検討し、さらに暗黙知教材作成プログラムを開発した。

2年次は、これを完成させるとともに、学生の教育プログラムを整備し、3年次には、広く公開して、教材及び教育プログラムの効果を検証する。

本書は、この研究成果をもとに、暗黙知教材開発の「手引書」として作成した。これを通信制高等教育のほか、広く通学制高等教育、青年教育(社会教育)、社員教育の場に配布したい。

これまで、「行動の仕方」だけが書かれたマニュアルを渡され、肝心な暗黙知(カン・コツ)については「見て盗め」と言われ、うまくできなければ「カンが悪い」、「素質がない」と言われることが繰り返されてきたのではないか。この「人材育成」未達状況は、若者にとっても、企業にとっても、不幸な状態といえる。

この状態を次のように改善したい。与えられたタスクを受けて、ベテランの「行動の仕方」を見習うとともに、自ら「なぜ」、「どうして」、「どのように」と自問自答する(行動の科学化)。その上で、ベテランに簡潔明瞭な問いを發し、ものの見方、考え方、ポイント、判断基準などの暗黙知を引き出し、可視化する。

このような暗黙知可視化の方法や結果を学ぶことにより、素質のせいとあきらめられていた、あきらめさせられていた多くの若者が、「素質」ではなく、タスク遂行に必要な「能力」を獲得することが期待できる。

そのため、本書を次のとおり構成した。

2章では、通信課程の教員やそのほかの指導者が、教材作成および教材活用のため、本書をどのように使うことができるかを示した。

3章では、われわれの暗黙知教材作成の方針を示した。

4章では、暗黙知教材の開発の手引きとして、教材の内容、作成のプロセス、暗黙知教材の作成方法、その方法論における教育的意義、通信制・通学制高等教育、青年教育(社会教育)、社員教育における活用による検証方法を示した。

巻末資料では、本研究の計画とともに、「カラー付録」として、本研究の実際のプロダクツとしての「技能分析表」と「暗黙知教材」を収録した。

2. 本書の使い方

4章「暗黙知教材の開発の手引き」に示した「技能分析表」や「暗黙知教材」の作成プロセスを、その通りたどって実行するだけでも、一定の成果は期待できる。さらに、そのプロセスのかなめとなる暗黙知インタビューについては、経験を重ねるたびに、暗黙知可視化のためのスキルアップが図られるものとする。

また、指導者等が作成した「技能分析表」や「暗黙知教材」などの既存の教材がある場合は、本章「2-2 暗黙知教材活用教育」に指導案を掲載したので、参考にされたい。

ここでは、本書を使って学生に暗黙知教材を作成させる教育方法と、既存の暗黙知教材を活用して学習させる教育方法の二つについて示すこととする。

2-1 暗黙知教材作成教育

① 暗黙知インタビューを割愛した方法

「業務の概要と意義」を示したうえで、既存の暗黙知動画を配布し、これをもとにして、「技能分析表」を作成させ、「ポイント・判断基準」を1項目1ページでパワーポイントに落とし込ませる。学生は、この作業により、暗黙知教材作成までの一連の手続きや作成技術を理解することができるが、「暗黙知インタビュー」を経っていないため、「暗黙知の可視化」のための重要なスキルは身につかない。

そのため、作成した成果を、他の学生や学生チームの成果と比較検討させる、教師が「揺さぶり」のための発問をするなどして、「なぜ」、「どのようにして」、「どんな判断基準で」などの暗黙知が、まだ可視化されないまま残っていることを気づかせる必要がある。

② 設定された仕事について学生に暗黙知インタビューを行わせる方法

「(カッターナイフによる)鉛筆削り」¹、「あやとり」、「けん玉」など、学生同士で研究することによりポイントを把握できそうな題材(仕事名)を与えて、作業の「概要と意義」から「暗黙知教材の作成」までを行わせる。ここでは、収録したアクション動画を見ながら、インタビュアーが作業者に「ポイント・判断基準」を聞き取り、他のメンバーが技能分析表に入力することにより、「暗黙知可視化スキル」に関する一定の理解とその共有を図ることができる。

また、作成した教材を投影しながら、他のチームにOJTシミュレーションを行わせることにより、自分たちの設定した「作業の意義」に基づいて、作品の達成度の評価を行わせることができる。

③ 学生に被取材者の選定と暗黙知インタビューを行わせる方法

学生の知り合い、または学生の中から、何らかの業務や作業についてなるべく熟練した被取材者を選定させ、「業務の概要と意義」設定のための打合せから教材作成に至る全過程を学生に行わせる。

学生にとっては、これが暗黙知教材作成に関するもっとも主体的な学習方法といえる。被取材者の熟練度が高いほど、上手な暗黙知インタビューで引き出せる「ポイント・判断基準」の質は高いものになるため、高度な学習ができる。しかし、それだけに、経験的には容易ではないと感じられた。むしろ②のような意図的な設定のほうが、実際には、達成感が容易に得られると思われる。この困難を超えて③を実施することの意義と方法については、「4-3 学生に技能分析を行わせる方法」で詳述する。

¹技術・技能教育研究所ホームページ <http://ginouken.com/SAT2.html>

2-2 暗黙知教材活用教育

完成した暗黙知教材を活用して、特定の職業の特定の業務に関する「暗黙知」を学修させる。例として、「外車販売におけるお客様への車両説明および試乗の勧誘」をテーマとした指導案を次表に示す。

本表で想定した授業は、次のとおりである。

科目名：大学通信教育課程スクーリング「キャリアコミュニケーション演習」

テーマ：「外車販売におけるお客様への車両説明および試乗の勧誘」

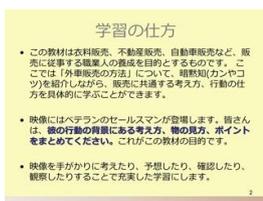
教育目標：

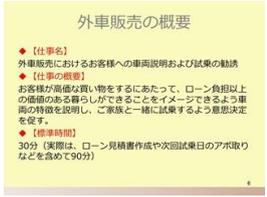
- ① 「夢のある舞台」で「価値のある暮らし」を提案するためのセールスのポイントを知っている。
- ② ベテランの行動の背景にある考え方、物の見方、ポイントを、自分の言葉でまとめることができる。
- ③ セールスという仕事におけるコミュニケーションのあり方について、問題を発見し、解決するために、「なぜ」、「どのようにして」、「どのような判断基準で」という自問自答をすることができる。

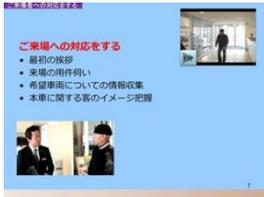
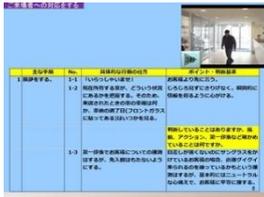
時間数：1.5時間×2コマ(本指導案は前半1コマ分)

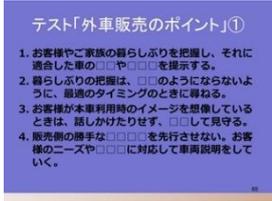
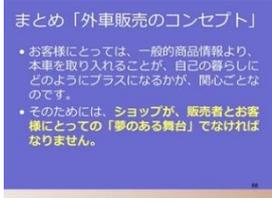
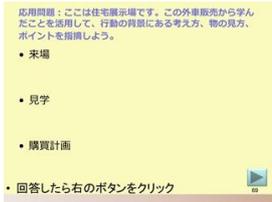
必要な設備：パソコン投影装置1式、パソコン(1人1台)。ほかに本教材を配付または配信。

【指導案】

	主な項目	所要時間	内 容	教材等
1	主題を提示する。	5分	<p>「今日は外車販売のポイントを学びましょう。」</p> <p>外車とは何か、どんな外車があるか、どこの国のものか、どんな特徴があるか、乗ったことはあるか、などを発問。</p> <p>「今回取り上げるショップは、北欧の車を販売しています。じつは、このショップでは、『夢のある舞台で価値ある暮らしを提案する』、このことが基本になっているのですね」。</p>	<p>主題の提示</p> 
2	学習の仕方を説明する。	5分	<p>「次に、これから行う学習の仕方について説明します。」</p> <p>教材の文章を黙読させる。(待ち)</p> <p>この教材では、外国メーカー製の車両の販売を扱っているが、衣料販売、不動産販売、自動車販売などのいろいろな販売に共通することを学べるということを説明する。</p> <p>難しい点として、暗黙知、つまりカン・コツというのがあること、暗黙知とは、言葉に表せなくて、ベテランだけが持っているものを説明し、「学習が終わった時点で、スカッと理解できるでしょう」と予告しておく。(暗黙知についてのメタ学習は、本時の目標ではない。)</p> <p>ベテランのカン・コツを見たり聞いたりすることによって、「セールスのなかで何が大事なのか」、「セールスの仕方のポイントは何か」について学習できることを説明し、そのため、表面を見るのではなく、奥底にある考え方や行動の仕方、ものの見方、ポイントを理解しようとするよう促す。</p> <p>「これがかめないと、セールスというものを理解できません。不動産も販売できません。衣料も、お客様の好みに合ったものを提案できません。ここがポイントなのです。」</p>	<p>学習の仕方</p>  <p>(説明文)</p> <p>この教材は衣料販売、不動産販売、自動車販売など、販売に従事する職業人の養成を目的とするものです。ここでは「外車販売の方法」について、暗黙知(カンやコツ)を紹介しながら、販売に共通する考え方、行動の仕方を具体的に学ぶことができます。</p> <p>映像にはベテランのセールスマンが登場します。皆さんは、彼の行動の背景にある考え</p>

			たえずこのことに立ち戻って、学習を進めてください。」 ビジュアル教材を中心にしているので、何回でも繰り返し見ることができることを説明し、「映像を手掛かりに、考えたり、確認したり、予想したり、観察したりすることによって、充実した学習になる」と言って期待を持たせる。	方、物の見方、ポイントをまとめてください。これがこの教材の目的です。 映像を手がかりに考えたり、予想したり、確認したり、観察したりすることで充実した学習にします。
3	外車販売に関するイメージアップを促す。	10分	「それではイメージアップということで、今回取材したショップの映像を見てみましょう。これから皆さんを幕張にお連れします。」 (ショップの映像やメーカーのホームページを提示しながら、メーカー名の語源、歴史などのうんちくを語る。) 「この外国メーカーは、なぜここまで安全にこだわっているのでしょうか。」 過去に人気のあった車種をネット上で検索し、それに惚れ込んでいたお客様は、どんな気持ちで来店されるのか、その車種は今はないのだが、それはどうしてなのか、それを求めて来店されたお客様には、どのように対応すればよいのかなどの発問をし、セールスに関する問題意識を持たせておく。 店内の画像を見せることによって、ショールームの様子、車のディスプレイの仕方などについて、イメージアップしておく。 ユーザーが利用している画像を見せながら、外車を買うお客様が、どのようなファミリーを持っていて、店側は、それに応える舞台づくりをどのようにしようとしているのか、考えさせる。 「実際には、店員はどのようにアタックするのでしょうか。楽しみですね。」 注) シチュエーションの説明とともに、安全優先、人の暮らし優先で作られたショップであることを、感覚的に理解させる。これらを知らない状態のままでは、学生はあとの映像を見せられても、何もわからない。	イメージ画像 1  イメージ画像 2  その他、動画、静止画、ホームページなどを提示する。 「暮らしの提案」の趣旨をわからせるイメージアップのための資料を提示する。
4	外車販売の概要を説明する。	10分	今日の授業のポイントとして、次のように説明する。「外車ですから、お金の負担もきついで、それをカバーするだけの価値の実現によるバランスが求められます。そのためには、トークのテクニックばかりではなくて、お客様の生活そのものについて、価値ある暮らしができる、人生のバリューが実現できるという、ローン負担以上の魅力的な提案をすることが必要です。セールスでは、このようにして、コミュニケーションを成立させることが求められるのです。これが今日の授業のポイントになっています。」	外車販売の概要 
5	教材利用のポイントを説明する。	5分	「クリックすると動画が動きます。重要なポイントについては画像でも示していますので、それも見るようにしてください。ベテランの回答を読むには、自分なりの回答を考えた上で、画面をクリックしてください。前のページに戻って見直してもかまいません。」	本教材の使い方 

6	「ご来場者への対応をする」の全体像を説明する。	5分	<p>ここでの仕事は、「ご来場への対応をする」、「車両に搭乗してもらい、ご説明する」、「購買計画をご説明する」の3つの活動から成り立っていることを説明した上で、1番目の「ご来場への対応をする」では、4つの「主な手順」があることを説明する。</p> <p>「ご来場への対応をする」の全動画(1分)を見せる。</p> <p>(各手順のページでは、説明を読みながら動画を見れるが、各活動の最初のページだけは、全画面再生としている。2画面投影ができる場合は、すべて全画面投影としたい。)</p>	<p>「ご来場への対応をする」全体像</p> 
7	「1 挨拶をする」の画面で、技能分析表の見方を説明する。	20分	<p>(3秒の動画を流す)</p> <p>「動画を見て、表面上見えることは、一言でいえば、左側の『主な手順』の『挨拶をする』です。これが手順に当たります。」</p> <p>「挨拶をする」という手順のなかで、実際には、どのようなことが行われていると思うか、技能分析表の画面を伏せて推察させる。</p> <p>『具体的な行動の仕方』の列の1-1から1-3まで、『挨拶をする』という手順の具体的な内容が書かれています。」</p> <p>初めての方は、この3つのことを、このとおりやるだけでも、一定の成果が出ることを、それを現場では、「挨拶をする」と呼んでいることを説明する。</p> <p>「それでは、どのように車種や車検の満了日を把握すればいいのでしょうか。サングラスをかけて入店されるお客様に対して、どのような見方をすればいいのでしょうか。隣同士で話し合せて、回答を出してください。」</p> <p>(画面を伏せて待ち)</p> <p>各チームの回答を発表させ、教師による評価を与える。</p> <p>「具体的な行動において、気を付けなければいけないことや、より掘り下げて、どういう気持ちや考え方で対処すれば、よりよくその仕事ができるのかというポイントが、右の列に示されています。」と言って、「ポイント・判断基準」の列の意味を理解させる。</p> <p>ここが一番重要なところであり、今日の学習においても、右の列が非常に重要であることを強調しておく。</p> <p>「フロントガラスをさりげなく見て、車検の満了日を把握するのですね。それでは、もう一度、映像を動かしてみましょ。いま『いらっしゃいませ』と言いましたね。お客様より先に言わなければいけないのですね。」</p> <p>技能分析表を示しながら、このように言って、先の発問に関する答えを示す。</p>	<p>「挨拶をする」の画面</p>  <p>(分析表の内容)</p> <p>具体的な行動の仕方→ポイント・判断基準</p> <p>1-1 「いらっしゃいませ」→お客様より先に言う。</p> <p>1-2 現在所有する車が、どういう状況にあるかを把握する。そのため、来店されたときの車の車種は何か、車検の満了日(フロントガラスに貼ってある)はいつかを見る。→じろじろ見ずにさりげなく。瞬間的に情報を得るように心がける。</p> <p>1-3 第一印象でお客様についての推測はするが、先入観はもたないようにする。→日差しが強くないのにサングラスをかけているお客様の場合、直接グイグイ来られるのを嫌っているかもという推測はするが、基本的にはニュートラルな心構えで、お客様に平等に接する。</p>
8	自学自習	20分	<p>「ここからあとのページは、自分で見てってください。自問自答、自己内対話の時間です。制限時間は20分です。それまでに「ご来場者への対応をするポイント」までたどり着いたら、私に声をかけてください。そのあいだは、納得するまで繰り返し見ていかまいません。」</p>	<p>パソコン(一人1台)。暗黙知教材を配付しておく。パワーポイント2010以上のないパソコンには、無償のビューワーをインストールしておく。ICTシステムで配信した場合は、タブレット、スマホでも視聴できる。</p>

9	小テスト	5分	「ご来場者への対応をするポイント」として、ワークシートの「初めてのご来場者には」のあとの文章を3つ以上、挙げさせる。「10分間待ちますので、できるだけたくさんのポイントを挙げてみてください。解答例は12個あります。」	小テスト(ワークシート)
10	答え合わせ	5分	解答例を見て、自分の答えをチェックさせる。	
11	「車両に搭乗してもらい、ご説明する」自学自習	30分	8から10を繰り返す。	<p>トップ画面</p> 
12	「購入計画をご説明する」自学自習	30分	8から10を繰り返す。	<p>トップ画面</p> 
13	テストと答え合わせ	8分	ワークシートのテスト「外車販売のポイント」の空白欄にキーワードを書き込ませる。終わったら次の画面を見て、答え合わせをさせる。	<p>テスト(ワークシート)</p> 
14	解説とまとめ	7分	「外車販売のコンセプトとは、一言でいうとどういったことだったのか、彼が一番伝えたいことは、何だったのか」と発問し、待ちのあと、右の画面を開く。 (最初に「主題の提示」で「刷り込み」をしているので、「お客様自身の暮らし」、「夢のある舞台」などのキーワードが出るはずである。それが出れば、教育目標はほぼ達成されたと考えてよいし、学生の達成感も、一定程度は保証できる。)	<p>まとめ</p> 
15	応用問題と答え合わせ	15分	「この外車販売から学んだことを活用して、行動の背景にある考え方、物の見方、ポイントを、ワークシートに回答してください」と言って、学習成果を、住宅展示場でのセールスのポイントに応用させる。	<p>応用問題(ワークシート)</p> 

3. 暗黙知教材開発の方針

3-1 大学教育におけるキャリア教育の課題設定

2015年の日本産業教育学会誌で、児美川は、「職業・専門教育と結びつかないキャリア教育は、教育の中味の具体性や社会性を失って、空疎で観念的な働き方・生き方の学習になりかねない」とし、これを「キャリア教育の失態」として指摘している²。この問題は、企業内教育が用意されていないところに入社した若者には、卒業後も悪影響を与えていると考えられる。

われわれは、大学におけるキャリア教育に関するこのような課題について検討してきた³。ここでは、次の課題が浮かび上がった。

これまでは、「(キャリア志向の) 基本は家庭、小中学校あたりで教わり、身に付け、以後の各論・応用はむしろいろいろな機会に自ら学ぶもの」であり、「(従来の) 大学では、先生の一挙手一投足から盗みとるもの」とされることが多かった⁴。しかし、このような観点からは、達成すべき能力(知識・技能・態度)を明示して、その実現に取り組もうとする現在の大学授業には、キャリア教育はどうてい馴染みようがないということになってしまう。

とくに、対人を主とする職業については、従来からコミュニケーション能力の育成の重要性が指摘されているが、大学において、これを「教師の一挙手一投足から学べ」とするわけにはいかない。営業、販売、企画、人事、経営などの対人場面におけるカン・コツを、可能な限り明示して伝えることが必要である。

3-2 暗黙知教材による貢献のとらえ方

暗黙知教材がもたらす主要な効果は次の3点にあると考える。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">① いつでも、どこでも、求める教材テーマについて映像を通じて学習できる。② 理解しづらいこと、聞きづらいことを、学習者自身のペースで、繰り返し、観察して学習できる。③ もっとも重要な点、暗黙知の要点が学習できる。 |
|--|

従来の大学教育では暗黙知の解説や学習はあまり行われておらず、インターンシップやキャリア教育の一環としての実習などで、その一部に対応してきた。このことから、暗黙知教材開発は③に関わって、学習に大きく貢献すると考える。さらに通信教育では、学生が自宅で、自らの進度に合わせて繰り返し学習できる教材が求められる。とくに、仕事のカンやコツについては、動作だけでなく、モデルの職業人の視線の置き方、立ち位置などについて、与えられた課題に基づいて観察し、身につける必要がある。

通学生のように固定的な学習時間が確保できない通信課程の学生が、営業、販売、企画、人事、経営などの仕事力を身につけようとする場合、本研究で開発するマルチメディア暗黙知教材は、学生各自の都合のよい時間に学習できるという意味で、①、②に関わって教育の質の一段の改善に貢献できると考える。

²児美川孝一郎「就職氷河期の若者に確かな職業能力を一学校教育の課題に焦点を当てて」、『産業教育学研究』45巻1号、pp.7-8、2015年1月。

³西村美東士「社会化・個人化の視点から見たキャリア教育の課題—生涯教育文化学科におけるキャリア教育体系化モデル設定の試み」、聖徳大学生涯学習研究所紀要『生涯学習研究』10号、pp.23-29、2012年3月。同研究では、文献研究により、次の課題を導き出した。①具体的な仕事内容の理解促進、②必要な職業知識の明確化、③具体的必要能力の明確化、④学生個人の「職業への構え」の育成、⑤職業上必要な交信力と論理力の育成、⑥社会対応型能力活用力の育成。フォーマルな学校教育の視点からは、これらの多くは困難、または限定的な課題であるが、職業能力の明確化によって学習目標の設定を提示することができる考えた。また、これまでフォーマルな学校教育が苦手としていた分野について、グループワーク等の内容や方法の導入のあり方を提示することができるとした。以上の検討から、年次毎に達成目標を設定して体系化を図ることが必要であると結論付けた。<http://mito3.jp/seika/3010.pdf>

⁴森亘「キャリア教育」、IDE大学協会『現代の高等教育』No.521、p.3、2010年6月。

3-3 大学通信教育における暗黙知教材の意義と内容の設定

暗黙知を教育することは、多くの困難を抱えている。ましてや、通信教育においては、その困難は多大であるといえよう。だからこそ、通信教育において、この課題に取り組むことが、教育の革新につながるものとする。

ここでいう暗黙知教材は、ベテランの職業人の行為・行動のうち、形式化できる部分を扱うものとする。また、形式化できていない部分やできない部分も、映像等の活用により教材化できるものは扱うものとする。

その中心となる内容は、仕事に必要な概念部分である。それを身につけやすくするためには、仕事の考え方、指針、まとめを積極的に使う。

暗黙知を教材化する必要性は次の通りである。現在、本研究が対象とする分野の暗黙知教材は実在しない。既存の関連教材による形式化については、多くの不備を指摘せざるを得ない。暗黙知はベテランが自然に行っているものであり、本人にとっては知り得ない部分である。そのため、暗黙知は暗黙知インタビューの専門家が引き出さないと出てこない⁵。

通信教育でこそ、この暗黙知教材の開発が重要・必要であり、その特色を出すことができる。その理由は、リアルな労働現場の事例を扱うというところにある。そして、暗黙知は、交流や意見交換を通して学習する場面に好適の対象である。インターネットおよびスクーリングを通じて、学習者同士もしくは指導者との交流を行うことができる。そして、それは社会人として、職業人として必要な内容でもある。

暗黙知学習においては通常、観察→表現→交流というサイクルを重視する。暗黙知教育は教材化が困難なために、このサイクルを活用できなかつた。暗黙知教材を活用できれば、スクーリングにおいては、教材を巡って指導者との交流や学習者同士の交流が可能となる。暗黙知の解釈は、このような交流が必需となる。グループ面談、グループスクーリングなどを活用するとよいであろう。このように、暗黙知学習においては、研究・討議が主要な活動となり、ここにおもしろさがあるといえる。これまでは、これらの交流に関心を持たれないまま、通信教育が推移してきたが、本研究による暗黙知教材の提供によって、そのおもしろさを広めていきたい。

通信教育においては、学習者同士の交流がない、現場と教育の距離が遠くなりがち、学習者のモチベーションの維持が困難などの問題点が指摘されてきた。本研究を、これらの通信教育の障害を打開するための契機としたい。

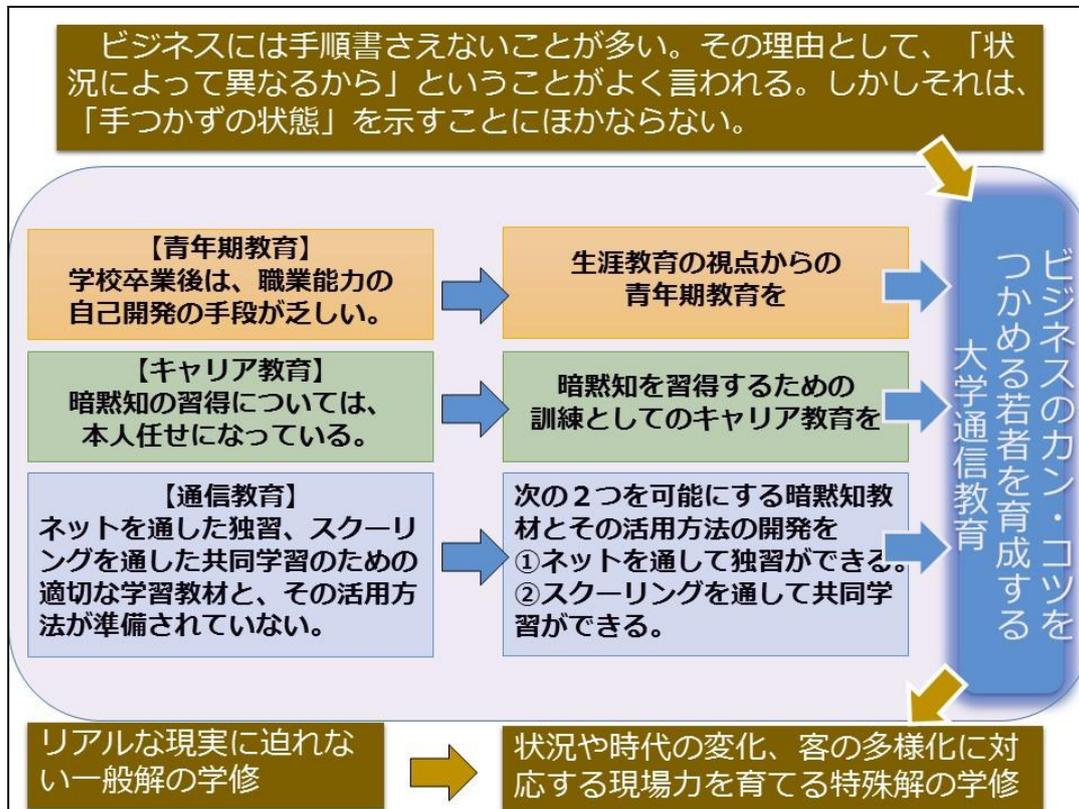
3-4 大学通信教育における暗黙知教材開発のねらいの設定

以上のことから、本研究のねらいを、次図のようにまとめることができる。ここで暗黙知とは、いわゆるカン・コツと呼ばれるものである。カンは感覚、コツはポイントととらえてよいだろう。

暗黙知には可視化が容易なものから、困難なもの、不可能なものまで、いくつかの階層がある。われわれは、あらゆる手段を使って、これを伝承する必要があると考えた。そのことにより、図に示したように、青年期教育、キャリア教育、通信教育の新しい展開に資することができる。

そして、あとに述べるように、特定の労働現場での特定の仕事に関する「特殊解」を追求したところに、「一般解」とは異なって、「状況や時代の変化、客の多様化に対応する現場力を育てる」本教材の独自性があるとする。

⁵森和夫「技術・技能伝承のための技能分析とマニュアル構成の方法—訓練用技能分析法（SAT）の改訂とマニュアル作成法—」、『職業能力開発研究誌』第18巻、2000年、pp.21-22。http://ginouken.com/File1802.pdf



4. 暗黙知教材の開発の手引き

4-1 教材の内容および作成のプロセス

4-1-1 教材作成のプロセス教材の内容および作成のプロセス

教材作成のプロセスは、大きくは次のとおりである。

- ①対象とする職業人の設定
- ②CUDBAS による能力分析（職業人の全体像の描出）
- ③教育内容の設定（限定）
- ④ビデオ収録
- ⑤暗黙知のインタビューによる技能分析表の作成
- ⑥分析表から暗黙知教材を作成
- ⑦付属教材を作成
- ⑧効果の検証

ここでは、本年度に行った「外車販売のポイント」を例にして、その細かいプロセスと留意点を示すことにする。なお、()内に標準所要時間を示した。

4-1-2 対象とする職業人の設定

- ① 電話で事前交渉をする。(1分)

電話で社長との面談のアポを取る。多忙などの理由で辞退されたときは、ほかを当てる。

趣旨を簡潔に示すことが重要である。後日、社長との面談を行い、より詳細な説明をして、教材作成の趣旨を受け止めていただき、組織的な意思決定をしてもらわなければ、作業は円滑には進まない。

- ② 社長にベテランセールスマンの推薦と録画取材の承諾を依頼する。(1時間)

社長と面談し、暗黙知教材作成の趣旨と意義を説明する。賛同を得られたら、ベテランの推薦を依頼する。

ここでは、キャリア教育の充実による若者の職業能力底上げの社会的意義を説明する。また、公開までは、大学側の教育・研究活動とともに、会社側のOJT、Off-JTにおける独占使用などのメリットもあることと、そこでの検証をいただきたい旨を伝える。

4-1-3 CUDBAS による能力分析（職業人の全体像の描出）

顧客の設定、場面の設定、具体的な活動の設定を行うにあたり、職業能力開発手法「クドバス」(CUDBAS:Curriculum Development Method Based on Ability Structure, 森和夫, 1990 年)⁶によって、職業人の全体像を描出する。(3 時間)

クドバスでは、特定の職業人にとっての必要能力を分解して、技能(～ができる)、知識(～を知っている)、態度(～の態度がとれる)の 3 側面から表記し、これを構造化する。実際には、5 人前後の 3 時間程度のグループワークによって、必要能力をカードに書き出し、これを仕分けして、重要度順にリスト化して、チャートを作成する。「一人クドバス」(一人でカードを書き切る)、「仕切りクドバス」(集合学習等で全員から出されたカードを、講師が聴衆の面前で仕分けしてみせる)などの応用も可能である。

本年度の研究においては、このプロセスを割愛したため、代わりにホテルのレセプション部門従業員について実際に作業した結果(抜粋)⁷を掲載する。

仕事	能力-1	能力-2	能力-3	能力-4	能力-5	能力-6	能力-7	能力-8	能力-9	能力-10
1 チェックイン・アウト、会計をする	1-1 A	1-2 A	1-3 A	1-4 A	1-5 A	1-6 B	1-7 B	1-8 B	1-9 B	1-10 B
	チェックインの手続きができる	コンピュータの操作ができる	団体業務について知っている	各種プランの検索ができる	宿泊変更の対応がスムーズにできる	前受金をスムーズにお預かりできる	宿泊プラン類の特典を知っている	会計の業務を知っている	部屋代の料金の計算ができる	チェックアウトができる
	1-11 B	1-12 B	1-13 B	1-14 B	1-15 B	1-16 B	1-17 C	1-18 C		
	部屋毎の広さやレイアウトを把握できる	再度の来館を促す挨拶ができる	部屋の料金を総て把握できる	利用できるクレジットカードの種類を把握できる	クレジットカードの利用限度額を知っている	UG 客情報を把握できる	高額客室を販売できる	予約確認票、クーポン等の内容を知っている		
2 予約を受ける	2-1 A	2-2 A	2-3 A	2-4 A	2-5 A	2-6 A	2-7 A	2-8 B	2-9 B	2-10 B
	当日の稼働率を把握できる	周辺ホテルの稼働状況を把握できる	ブッキングコントロールの知識がある	先の予約状況を把握できる	予約の手続きができる	英語での予約問い合わせに対応できる	商品について知っている	高額料金の販売を促進できる	収入予算と現状を把握している	満室時のルームコントロールができる
3 さまざまなサービスをする	3-1 A	3-2 A	3-3 A	3-4 A	3-5 A	3-6 B	3-7 B	3-8 B		
	お客様同士の電話の取り次ぎ、伝言処理ができる	FAX 業務ができる	メッセージが受けられる	ホテル周辺のインフォメーション処理ができる	客室内機器(FAX, パソコン通信)やアメニティーを知っている	都内の観光などの情報を伝えられる	貴重品の出し入れができる	ホテル内の施設のセールストークができる		

このようなチャートから、職業人の全体像を把握し、重要度(図の上方及び左方、「A:重要、B:普通、C:重要ではない」)、暗黙知の存在可能性(技能、態度など「手順」だけでは説明しきれない能力)などに関する構造的な理解の上で、顧客の設定、場面の設定、具体的な活動の設定を行う。

⁶クドバスのマニュアルは、技術・技能教育研究所ホームページ(<http://ginouken.com>)に公開されており、これを読み上げて実施すれば、だれでも一定の成果(クドバスチャート)が上げられるようになっている。

⁷同上ホームページ http://ginouken.com/cudbas_new.htm

4-1-4 教育内容の設定（限定）

① 社長から推薦されたベテランと打合せをして、収録日程等のアポをとるとともに、録画の対象とするセールス活動と客層を設定する。（20分）

打合せの上で、一般的な客層と、カン・コツが凝縮されている活動を設定する。その際、カメラワークについても配慮する。ドキュメンタリ映画とは異なる。ズームアップしたり、パンしたりせず、できるだけ場面ごとに状況を固定的、全体的に把握できる活動が望ましい。

② 俳優の個人作業としての「役作り」の参考にするため、設定したパターンのお客様の特徴について、俳優がベテランから聴取する。（30分）

リアルな客のリアルな購買行動を撮影できるのなら、それは一番望ましいことである。しかし、たとえ客の了解を得ることができて、これを行ったとしても、通常は演技が混じり、「ごっこ遊び」のレベルに陥ってしまうことが予想される。他の社員が客役を務めるなどしても、教材の質が落ちる。

そこで、リアルな「役作り」のできる優秀な俳優が必要になる。俳優が役作りをしておいて、本番に向かい、そこでどれだけベテランが客のニーズと暮らしぶりを引き出せるかが、俳優とベテランの真剣勝負になる。

この打合せの内容をもとに、インタビュアーは客の「暮らしぶり」とセールスの課題についてシナリオを作成し、これをベテランと俳優の双方に渡して、行動の仕方を検討しておいてもらう。

4-1-5 ビデオ収録

① 撮影場所を準備する。（10分）

撮影セット(ビデオカメラ、三脚、ICレコーダー、ケーブル)を設置する。

ここでは、集音のため、ICレコーダーで拾った音声を、ケーブルでカメラのマイクジャックに接続した。セールス活動に関係のない背景、物品等は「ノイズ」になるため、なるべくそれが写り込まないシンプルな画像を撮影できるアングルを選ぶようにする。



【左写真説明】

- ① ベテランの表情、視線、手の動きなどが鮮明に映るように撮影する。
- ② あとで音声記録と動画記録との同期をしなくてすむよう、動画記録に明瞭な音声で記録する。
- ③ ベテランを撮影するためには、客の表情がとれなくてもやむを得ない。
- ④ ディスプレイ、カタログなどのセールスに使う物品は、ベテランの視線を追うために撮影範囲に入れたい。

② ベテランと俳優の打ち合わせ及びシナリオチェックを行う。（20分）

ベテランと俳優とが互いに方針や疑問点を確かめ合う。その内容をもとに、インタビュアーを交えて、シナリオの補足、修正を行う。

ここで重要なことは、俳優が設定してきた「役作り」の内容は、ベテランには話さないということである。

映像の停止・再開を繰り返して、ベテランにするため、収録時間の3倍以上の時間がかかる。

インタビュアーが「主な手順」、「具体的な行動の仕方」、「ポイント・判断基準」について質問し、入力者がベテランの回答を分析表に書き込み、インタビュアーが表記の妥当性をベテランに確認する。

ベテランの「ものの見方」（客の何をみているのか）、「考え方」（見たことをどう解釈しているのか）、判断基準、その根拠、行動の選択肢、バリエーションの多様性、変化など、いわば「ベテランの頭の中」を聞き出す。

今回は、社長の後押しもあり、社を挙げて協力的であったが、暗黙知解明の初期の段階においては、インタビュアーとベテランとの間に緊張関係が生ずるときもある。そのときは、暗黙知解明のためには、インタビュアーのイニシヤチブが必要であるということをベテランにご理解いただくようにする。

なお、今回は、作成した技能分析表のピアレビューを行った結果、より詳しい質問の必要性が明らかになったので、第2次インタビューを行った。

4-1-7 技能分析表をもとにした暗黙知教材の作成

完成した技能分析表をパワーポイントに落とし込んで、コメント、静止画、動画を貼り込み、暗黙知教材を作成する。

なお、パワーポイントのバージョンが2010より古い場合は、ビデオの開始位置と終了位置の指定ができないため、動画を該当部分ごとに切り分ける必要がある。

利用者のパワーポイントのバージョンが2010より古い場合、あるいはパワーポイントそのものを持っていない場合は、無償配布のビューワーを利用させることができる。

暗黙知教材のほかには、付随資料として、ワークシートの作成などが必要になる。これについては、「2-2 暗黙知教材活用教育」収録の指導案「教材等」の欄を参照されたい。

また、暗黙知教材を作成したのち、教育の場で活用して、そのことによって教材の効果検証と評価を行い、改善に結びつける必要がある。これについては、「4-3 暗黙知教材の活用による検証方法」を参照されたい。

4-2 学生に暗黙知教材作成の全過程を行わせる方法

上の「手引き」を利用すれば、学生の知り合い、または学生の中から、何らかの業務や作業についてなるべく熟練した被取材者を選定させ、「業務の概要と意義」設定のための打合せから教材作成に至る全過程を学生に行わせることができる。このことの困難の要因を検討するとともに、それにもかかわらず実施することの意義と課題について述べておきたい。

困難の要因の第一は、教材の質が、被取材者の保有能力に依るところが大きいということである。「ポイント・判断基準」の質の高さが求められるのはもちろんである。そのほか、インタビュアーの質問をきっかけにして自己の暗黙知を客観視し、的確に言葉にして回答するとともに、インタビュアーが気づいていない自己の暗黙知までたぐり寄せる能力が求められる。このことによって、取材者側と被取材者の双方が感動できるような質の高い結果を生み出すことができるのだが、このような能力を保有する被取材者を選定することは、容易なことではない。

研究代表者は、「私のロールケーキ作り」、「母親の魚のさばき方」、「バイト先の店長の寿司の握り方」などの学生企画のテーマで、これをやらせたことがあるが、そもそも、被取材者の保有能力の程度は、教師としても推測のしようがない。そのため、指導案としては、到達レベルを設定しづらいのである。

第二に、たとえ熟練者を選定できたとしても、その業務や作業の目的が、技能分析に馴染まない場合がある。ある学生が、熟練したサッカー選手の「リフティング」（ボールを落とさずに蹴り続けること）を取材した。選手の目線でボールと足の動きを撮影するなど、動画教材としてはよく工夫されたものであった。だが、試合（業務）における「リフティング」自体の一定の目的がないため、そもそも、どの程度のテンポ、高さでボールをキープすることが良いのか、理想形（必要能力を保有した職業人像）が定められない。また、もし、

「リフティング」の技を試合で有効に活用するという目的を設定したとしても、その目的は試合の状況によって変動するものであり、したがって目的が特定できないため、これも技能分析には馴染まない。特定の業務目的が存在し、その目的に最適の暗黙知を含めた解(特殊解)を求めるという前提なくして、技能分析は成立しない。

第三に、教材完成までの時間がかかるということである。組織の実態と課題、特定の職業人の仕事の概要や一日の振る舞いなどを観察した上で、特定の業務を選定するところから始めなければならない。完成までには5コマ以上が必要になろう。そのあいだに、アクション動画の収録やインタビューのためのフィールドワークも必要になる。そのため、週に1コマの授業では、間が空きすぎてテーマに集中しづらい。そのため、短期集中型の日程確保が必要になろう。

たとえば、実習科目においては、実習前教育で暗黙知教材作成の課題を提示しておき、実習中に教師が適宜、必要な指導を行って、進行を管理し、実習後教育において、作成教材をもとに、学生間で暗黙知教育シミュレーションを行わせて、業務に関する認識を深めさせるなどの教育方法が考えられる。

以上に述べたとおり、通常の授業形態においては、この方法は困難が大きい。そもそも、あとで述べるように、ベテランからの肖像の公開を前提にした取材協力を得ること自体、たやすいことではない。

しかし、われわれの暗黙知研究の対象は、有名人ではなく、むしろ身近にいる一般の人々であるといえる。学生の身近なところに、学生を含めてたくさんの「ベテラン」が埋もれている。その人たちが、職業生活や家庭生活、地域活動のなかで、日々誇りをもって技を磨き、可視化されないままの暗黙知を保有している。学生が保有するこれらの人材のネットワークを研究資源として活用し、教師と学生のコラボレーションによって、その技能分析と教材化を図りたい。

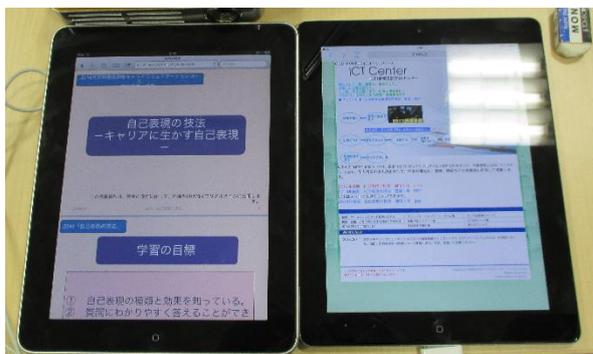
われわれは、関連する既存の市販動画教材やYouTubeなどの動画の内容を検討した。だが、そのほとんどは、「手順」が示されているだけであり、「具体的な行動の仕方」は説明されていても、「ポイント・判断基準」などの暗黙知の領域は十分には明らかにされていなかった。これでは、「特殊解」を自己の職業に適用するための「問題発見・解決能力」は、学生にはほとんど身につかない。

学生や公共セクター、民間セクターとのコラボによって、多数の「暗黙知教材」を作成するなかで、「特殊解」としての暗黙知を蓄積し、広範なデータベースを構築して、キャリア教育及び個人学習のために広く公開したい。暗黙知教材のデータベース化は、若者の職業能力の全体的底上げと、若者自身の職業生活での充実に資するものであり、その社会的意義は大きいと考える。

4-3 暗黙知教材の活用による検証方法

4-3-1 通信制高等教育における活用

パソコンやタブレットを利用して、個人の進度と興味に対応したオンデマンド型のマルチメディア教材活用ができる。他の学生の視聴の邪魔にならないよう、イヤフォンを利用させる。



上の写真のように、ICTシステムからインターネットを通して配信して学修させることもできる。その場合は、メディア配布の必要がなくなる。また、学生の手持ちのスマホからも右写真のような画面から学修できるため、便利である。ただし、動画などを不法にダウンロードされる恐れがあり、これを完全にブロックすることは難しい。

そのため、動画を公開したくない場合及び効果検証のために利用する場合は、セキュリティをかけたICTシステム内であっても、スクリーニングのときにしか公開しないなどの対策が必要になる。

今回の検証では、2名の通信教育生に対して、①第1次インタビュー後の技能分析表を提示し、セールス活動の動画を各自のペースで視聴して、ベテランの行動の観察から、「具体的な行動の仕方」や「ポイント・判断基準」を書き込む、②合わせて、3-4「入力者の若者も交えたフリートーク」(p.53)の動画を視聴して、「外車販売におけるベテラン社員の自己表現に関する評価」を記述する、の2つの課題を与えた。

①の結果、1「挨拶をする。」の1-1「具体的な行動の仕方」＝「いらっしゃいませ」、「ポイント・判断基準」＝お客様より先に言う、などの、教材作成者が第1次インタビューでは見落としていたポイントが学生から書き込みがあった。これらの結果により、第2次インタビュー前に技能分析表を改善することができた。

教材が完成する前のトライアルではあったが、通信教育生は職業に就いている者が多く、接客などに関する問題意識を持っているため、セールス動画を分析させることによる気づきの効果は大きいと推察された。このことから、通信教育生のキャリア教育においては、あとで述べる社会人教育や現職教育の方法を取り入れることが効果的と考える。

②による学生記述の内容は次の通りである。



学生A(女子)

1. 話し方

ゆっくり、はっきりと相手の話を最後まで聞く。抑揚、一定の幅、たんとと、冷静に。マイナスの言葉を口にせず、だけどきちんと説明する

2. 情報を聞き出す(信頼を得る)

無理に引き出さない。人は新しい場所や人を警戒する傾向がある。はじめは、視覚や状況から得た情報及び最低限の情報(どの車種に興味があるなど)から推測する。

車に関する基本情報を与える。本当に興味があれば、その後、お客さんから質問してくるんじゃないだろうか。沈黙したら好みそうな(女性、男性、年齢などで変化)情報をさらに与えたりするのだろうか。

お客さんが気にした個所や笑顔を見せた箇所を見定め、お客さんが選定基準の比重をどこに置いているかを、会話や行動より推察する。

その際、無理に引き出そうとすれば、お客さんに警戒されてしまうので、車にかこつけた自然な流れで、ということではないか。

軽く、推察した個所について触れてみる。もし合っていればお客さんと親密になれる。

お客さんに話をさせる。自分の話を聞いてもらえ、共感が得られると、人は嬉しいし、さらに話したくなるのではなかろうか。

販売員から、むやみに必要以上の基本情報以外の情報を話さない。客が混乱し、また興味が持てず退屈する可能性があるのではないか。

お客さんが興味を持ってくれたら、試乗を勧めてみる。興味を持ったり信頼関係が構築されることにより、試乗することへのハードルが下がるのではないだろうか。

物に触れることにより、現実味(リアル感)が増し、好意を抱いているものに対して触れたり、使ってみたりすることで手に入れたという欲求が増すのではないだろうか。

だけど無理はしない。「次回 家族と」という約束が取れたら十分なのかもしれない。基本はお客さんに合わせる。強引に押されたら逃げたくなるし、自分が軽んじられているような疑惑が浮上して信頼関係が崩壊し、また不満が生じやすくなるのではないだろうか。

3. 参考になった社員さんの言葉

「接客を楽しむ。売り上げに執着しすぎない」。人とのつながりを大事にする。嘘をつかない。ごまかさない。最終的にお客さんの意志を尊重する。

「お客さんの沈黙を大事にする」。お客さんに合わせる。異なる価値観を認め、対応する。

セールスの場面だけではなく、ふだんの生活にもとても役に立つ言葉だと思いました。

4. まとめ

そもそも社員さんが言っているが、人はそれぞれ価値観や個性を持ち合わせているので、毎回同じ対応ではないそうだ。だけど、それに対応できるのは、車に関する幅広い知識であり、経験であり、観察力なのかもしれない。また、販売員にとって基本的なセオリーというものはもちろんあるのだろうが、それでも販売員によって販売実績

に違いがあるのは、その人の相手と接する姿勢なのかと思いました。真摯に誠実に接することでお客さんとの信頼関係を築くその姿勢は、とても参考になった。

VTRにあったが、もしその場の嘘やごまかしを口にしたとしても、勘の良い人であれば、もしくは接客業で経験の多い人であれば、気づくであろうし、やはりどんなに良い商品を買っていたとしても、そんな販売員から買う気になれない。確かにそう思う。この現象は昨今の韓国や中国の商品の購買が減ってきた原因のひとつでもあるのだろう。人間の感情は、自分も含めて、面白いものだと思います。

重要なポイントを手堅く、かつ分析的におさえている。同時に、お客様に「真摯に誠実に接する」という態度面への気づきは、現代青年が抱える友人関係における「距離と親密」のアンビバレントに、一つの解答を与えるものでもある。また、「自分を含めた人間の感情」への関心が呼び起こされたということについても、現代青年の傾向を示す結果としてとらえられる。

この現代青年としての傾向は、次の学生の記述に、より如実に示されている。

学生B(男子)

今回、このベテラン社員の対応を見て感じたのは「お客様との会話を楽しむ心の余裕が必要である」という事である。例えば、心に余裕があれば会話の中で話すべき事を引き出しから出す事ができるし表情や話し方に変化をつける事もできる。一方で、もし心の余裕がなければ自分の話ばかりしてしまいお客様の購買意欲が無くなってしまいうからだ。では何故、心の余裕が必要かを考える。

一つ目は「間を恐れてしまうから」である。例えば私は以前、家電量販店で働いていた事があったのですがお客様との会話が途切れると「何か話さない」という思いからいろいろと話してしまいお客様から面倒がられた事があった。今回のベテラン社員の様に、もし「間」を「お客様が考えている時間」と考えリアクションを待って行動していれば、お客様の印象も違っていたかもしれない。その事から「間を恐れない」事が心の余裕につながる。

二つ目は「身振り手振りの対応が違ってしまう」からである。例えば商品を案内する時やお客様にイメージを持たせる為に身振り、手振りを示すのは大事な表現方法である。もし心に余裕があれば状況に応じて表情や口調を変えて提案できるが、余裕がなければ提案できないばかりか逆に指差しなど不快感を与えてしまう、だから「身振り、手振りを有効に活用できる」ためにも心の余裕が必要である。

三つ目は「お客様との距離感が把握できない」からである。例えばお客様との会話の中でお客様の表情や話し方などでお客様との距離感が分かる。心に余裕があればそれを見抜き、会話の深度を図る事ができるが余裕が無いと距離感が分からず見当違いな話になったり、飛躍した話になったりして、信頼関係が築けないばかりか崩壊してしまう可能性もある。だから「お客様との距離感を図る」ためにも心の余裕が必要である。

四つ目は「誤魔化す、嘘を話してしまう」からである。これは私自身何回か経験があり。例えばお客様からの要望に対してできるかどうか分からないのに売り逃しを恐れ、「できます」と答えた所、実際にはできずお客様にご迷惑をかけてしまった事がある。これにより自分自身だけでなく会社の信用も失う事になってしまった。もし正直に話していればその時は売り逃ししてしまうかも知れないが信用を失う事にはならなかった、これは自分に心の余裕がなかったからである。この事から「誤魔化さない、嘘をつかない」ためにも心の余裕が必要である。

最後に「お客様との会話に幅が出なくなる」からである。例えば心に余裕がなければ商談に変化は起こらずお客様との距離も縮まらないがもし、心に余裕があれば商談をしながらもお客様に関する話や身の上話、あるいは時事ネタを織り交ぜる事でお客様の緊張感が解け、距離も縮める事ができる。だから「会話に幅を持たせる」意味でも心の余裕が必要である。

以上の点から「自己表現」には「心の余裕」が必要であり「お客様との会話を楽しむ余裕」があるベテラン社員のスゴさを感じた。

この学生は、個別の能力よりも、「心の余裕」というメンタル面に重きを置いている。そして、「心の余裕」から、能力も発揮できると考えている。これは、通信教育生としてというよりも、現代青年としてのキャリア教育へのニーズを示すものと考えられる。

その意味では、入力者の若者も交えたフリートークの内容は、若者の心情としては、共感的に受け止められるものだったと考えられる。

このことから、通信教育生のキャリア教育においては、先に述べた社会人教育や現職教育の方法とともに、青年教育(社会教育)における集団学習の方法を取り入れることも効果的と考える。

次年度の研究においては、教材のテーマと通信教育での活用回数及び利用者数を拡大するとともに、社会人教育や現職教育、さらには青年教育(社会教育)における集団学習の内容と方法を取り入れて、暗黙知教材活用の効果を検証したい。

4-3-2 通学制高等教育における活用

通学生教育における活用については、他の教員から「二十歳そこそこの職業経験の少ない女子学生が、セールスという具体的な仕事のカン・コツに興味を示すはずがない」という忠告を受けた。そこで、インタビ

ユアーの質問に対して、ベテランセールスマンがどう回答するかを、クイズ形式で発問し、学生が自由に解答しあう方法で暗黙知教材を利用した。

その結果、たとえば、歩行誘導の場合のお客様との距離については、「30センチ」という答えも出て、「近すぎる」などのレスポンスがあるなど、全体的にのびのびとした楽しい雰囲気、活発な意見交換を促すことができた。

また、テスト(p46 など)では、瞬間的な理解や意欲の向上だけでなく、たとえば「理想的な距離は 1.5メートル」と口を揃えて答えることができるなど、理解だけでなく、記憶が結びついて、「知識」という能力として定着したことが確認された。



左写真は、そのときの授業のアーカイブ映像からの一コマである。学生の撮影は避けたが、ICレコーダーをマイク代わりにして学生の発言を拾えるようにした。そのため、左方の投影画面と合わせて、教師の発問と、学生のリアクションを比較対照することができる。このアーカイブ映像を利用することによって、教師の指導活動の分析ができるものとする。

通信制高等教育においても、現職者ばかりとは限らない。そのような学生に対して、「職業経験の少ない学生は、具体的な仕事のカン・コツに興味を示すはずがない」という前提でキャリア教育が行われるとすれば、そもそも教師自身が本気になってキャリア教育に取り組めないという状況にもつながりかねない。

なぜならば、第一に、就職に関する若者の漠然とした不安に対して、一般的な知識(一般解)を与えているだけでは、学生が「興味を示すはずがない」のは自明といえるからである。学生は、朝、出勤したら、誰に、どのように挨拶すればよいのかなどから始まる極めて具体的、現実的な行動の仕方がわからないということで不安を抱えているのである。

第二に、就職することを「義務」としかとらえられない若者に対して、職業人の具体的な誇りの持ち方や、仕事をする楽しさを伝えられなければ、若者の心に響くキャリア教育ができないのは、上と同じく、自明といえるからである。

「勤労の義務」の裏には、家庭生活、市民生活とともに充実した「職業生活」を送る「権利」がある。その権利を行使できる若者を育てるためには、暗黙知教材を活用するなどして、職業の現場での現実の行動の仕方とその理由、判断基準等の理解によって、根拠のある自信を持たせるとともに、職業人としての夢と誇りを持たせるキャリア教育を実現する必要がある。

次年度の研究においては、授業のアーカイブ映像、学生の記述などの記録と分析を充実することによって、より効果的な暗黙知教材の活用方法を開発したい。

4-3-3 青年教育(社会教育)における活用

研究代表者は、ある公民館の青年教室に年間講師として長年関わっている。最近、そこで、若者の労働観に関わるアプローチをしている。

あるとき、自分の次の書評⁸の草稿を紹介し、若者からの意見を求めた。

中野 円佳 (著) 「育休世代」のジレンマ-女性活用はなぜ失敗するのか? 光文社新書、2014/9
中野氏は、1999年の改正均等法以降入社した旧帝大出の一流企業総合職女子を中心に、15人のエリート女子の育休取得後の挫折を追う。彼女たちは、男並みに仕事で自己実現すること(バリキャリ)と、早めに出産して子育てするという「産め働け育てろプレッシャー」のジレンマに陥るといふ。「生きづらい」などと口走れば、他の女子から「あの人たちは勝ち組だから」と距離を置かれる。育休明けに復職しても、周りから「配慮され」、バリキャリの時のようには働かせてもらえない。彼女たちは、子にはお受験をさせない。自らは高い学業と社会的地位を達成しながらも、今となっては喜ばないでいるのだ。

⁸ 西村美東士書評、『週刊教育資料』1339号、日本教育新聞社、2015年。

エリート割には、妊娠時期については無計画で、また、結婚前に家事分担について相手と話し合いもしていない。同類婚といって、自分と同等以上の時間のない相手を選ぶが、海外出張に飛び回る夫をずるいと思ってしまう。そもそも就活中も、やりがい重視のため、復帰に不都合な職場を選んでしまっている。

すべてが自己決定に帰結され、社会に対する無関与が広がるこのような状況に対して、中野氏は、「既存の構造を疑い、新しい価値を生み出し、社会を変えていく人材を育てる」よう提唱する。

評者は次のように考える。エリート女子といえども、一般の現代青年と共通の課題をもっている。現実社会において重要なのは、自己実現を自己内で完結させずに、他者と自己実現を互いに支え合うということである。夫ともコミュニケーションをとらなければならない。職場や地域の未来のリーダーを育てるためには、このような視点が求められる。

若者の反応は、さんざんなものであった。フリースクールに通う高校生たちからは、「就職なんて、意識していない。もっと楽しい話題にしてほしい」と言われた。有職青年からは、「キャリアの人たちはかわいそう」という感想が出ただけだった。

ほかの機会に、ある無職青年に、「仕事はしようと思っているの？」と聞いたら、「もちろん、仕事しなくちゃと思っていますよ」と答えるので、「そうか、仕事をしたいという気持ちはあるんだ」と確認しようとしたら、「仕事なんか、本当はしたくないです。親に悪いから、仕事をしなくてはと思っているだけです」と答えた。

また、「自己相対視訓練」として、「なぜ働くのか」についてのメンバーの理由をリストアップしたら、普通に働いている若者が「良い人がいるから」という理由を挙げ、「職場にいい人がいるのが、働く理由なの？」と確認したら、「そりゃそうですよ、いい人がいなければやめるしかありません」と答えた。

キャリア教育は、「充実した職業生活を送るための能力獲得」が自明の前提として行われていると思われるが、先にも見たように、若者は、そもそも労働は「義務」、さらには「苦役」でしかないと感じ込んでいる者が多い。

高校生は「まだ先のこと」だから仕方ないとしても、せめて中間的就労支援に通って模索する若者などに対しては、社会教育の立場から「職業生活における夢」を与えるキャリア教育ができないものか。

引きこもりの無職青年の自立支援NPOの主宰者に、「彼らの労働観を変えるためには、近所のスーパーの店長などに、仕事の内容を話してもらうのが一番効果的だった」という体験談を聞いたことがある。暗黙知教材が、「近所のスーパーの店長の仕事の話」と同様の効果を発揮することはできないか。

来年度は、青年教育の持ち場で、暗黙知教材の効果を確かめてみたい。その成果は、共通する問題をもつ若者への通信制高等教育にとっても有益な示唆を与えるものと考えている。

4-3-4 社員教育における活用

今回の教材作成においては、「他社の商品をけなさない」、「お客様へのホスピタリティ」など、和の精神、サービスの姿勢などの日本型の暗黙知が見出された。しかし、このような暗黙知を含む職業能力の育成には、社内での計画的、効率的な取り組みが必要になる。

人材育成のビジョンや計画を持たない会社は、継続的な成長はできない。そこでは、暗黙知は「見て盗め」とされ、「見て盗む」ために歳月を費やし、それでもできない社員は、「素質がない」と言われ、切り捨てられる。これは、会社にとっても、社員にとっても不幸なことである。

本年度の研究においては、社員教育向けには、技能分析表をもとにして、暗黙知教材と同様に動画を視聴して、ベテランの行動と暗黙知の評価、改善まで検討するシステムを設定した。

来年度は、その活用と効果検証を進めたい。その成果は、先に述べたように、職業に就いていて、問題意識を持っている通信教育生のキャリア教育においても、有益な示唆を与えるものと考えている。

4-4 暗黙知教材作成の方法論から見た教育的意義

これまで述べた本教材作成の方法論のなかに、次の二つの教育的意義が見出される。

第一に、「科学化」としての意義を挙げたい。

「具体的な行動の仕方」について、「ポイント・判断基準」を明らかにするため、「ものの見方」、「考え方」、判断基準、その根拠などについて、「なぜ」、「どのようにして」と問いを發して、形式知化する過程は、科学の方法論にほかならない。

高等教育におけるキャリア教育が、もし、このような科学の方法論を放棄して、マッチングやトレーニングに終始するならば、それは職業紹介所や自動車教習所の機能と変わらないということになってしまう。すでに、大学教員といえども、少なくともキャリア教育については、学問であること、科学であることを、最初から求めようとしない教員、求めたとしてもあきらめてしまった教員が多くなってしまっていると思われる。それは、「特殊解」よりも「一般解」に価値があるという教員側の思い込みにも原因があると考えられる。若者は、言い古されてきた無価値な「一般解」よりも、職業人個人に特有の「特殊解」の解明にこそ、より真実を感じる可能性があるというのに。キャリア教育のみならず高等教育全般にも悪影響を及ぼすと思われる大学教員のこのような精神的退廃の状況に対して、キャリア教育の科学化を提唱することの意義は大きい。

そして、職業人養成の視点からも、「なぜ」、「どのようにして」を問うという学問の方法論は、じつは職業人としての主体的な「ものの見方」、「考え方」を身につけるために、不可欠な方法論といえる。今の若者を、「指示待ちで、マニュアル通りにしか働けない」と嘆く前に、このような科学的方法論を身につけさせる方法論があることを認識すべきであろう。このようにして「なぜ」、「どのようにして」を問う姿勢を身につけさせれば、マニュアルに沿って仕事をするだけでなく、必要に応じて自分の頭と感性で、マニュアルに書かれた仕事のやり方を工夫・改善できる社員を育てることができるのである。

ここで、「ベテランに『なぜ』という問いを主体的に發したのは大学教員ではないか。学生は、その回答を読んでいる、または聞いているだけの非主体的存在ではないか」という批判もありえよう。しかし、大学は、研究の方法を教えるところである。そのとき、「このように研究したら、このような解を得た」ということを教えたとしても、そのこと自体を批判する人はいないだろう。問題は、教育方法である。主体的学習を促すために、われわれは「あの手この手」を駆使しなければならない。本教材を活用した具体的実践事例についてあとで述べるが、課題提示(問いかけ)、紹介(読み上げ)、回答(レスポンス)、指示(ワークの進め方)などの教員の行為を通して、役割提供機能(ワーク)、表現支援機能(文章、話し合い、発表)、受容機能(学生の表現への評価)、課題解決機能(気づきの促進)、揺さぶり機能(固定概念の打破)などの主体的学習の支援機能の發揮⁹によって、学生自らが「問い」を發したのと同等に近い効果を与えることは不可能ではない。

第二に、「臨床知」としての意義を挙げたい。

本研究で作成する教材は、特定の場と空間において、特定の職業人の仕事の課題と方法を帰納的に明らかにしようとするものである。このことについて、演繹的な問題解決を促すことに偏りがちな従来の大学教育の立場からは、「使えない」、「使ったとしても、効率が悪い」などの批判があるかもしれない。

しかし、その批判は、裏を返せば、先に述べたとおり、「教育の中味の具体性や社会性を失って、空疎で観念的な働き方・生き方の学習になりかねない」ということにもなりかねないのである。今日では、「臨床知」¹⁰の視点からは、普遍主義、論理主義、客観主義からなるこれまでの「科学の知」の限界が指摘されているのだ。

本教材では、特定の場と空間において、その状況の変化に対応しながらあらわれる暗黙知を可視化することによって、いわば事例研究として、暗黙知を学修させようとする。形式知としての単なる知識ではなく、ベテランの暗黙知を習得させるのである。これは大学における「臨床知教育」としても、意義深いものと考えられる。

⁹西村美東士「ワークショップ型授業の構成要素とその効果—学生の自己決定能力を高める授業方法」、大学教育学会『大学教育学会誌』22巻2号、2000年、pp.194-202。

¹⁰中村雄二郎『臨床の知とは何か』、岩波書店、1992年。

5. 巻末資料

5-1 放送大学教育振興会助成金研究「キャリア教育のための暗黙知教材の開発」研究計画

1 研究の背景、必要性

通信教育課程は社会人、学生の双方にとって意義のある内容と方法を必要としている。その根本には、職業人として、個人としての、生涯にわたる充実があると考え。このことから、雇用流動化に向けて、「生涯職業能力開発」の観点が必要となる。通信教育の未来に向けた大きな可能性を考えると、キャリア教育の導入とその成果が期待されている。本研究はこの教育の実質的な結実をめざすことにしたい。

2 研究の特色、独創的な点

本研究の特色は、キャリア教育の一環として、対人能力に関わって、優れた営業、販売、企画、人事、経営などの暗黙知を伝える教材作成の方法論を確立し、効果的な利用方法を提案することにある。とりわけ、通信教育においては、これをメニュー方式で独習できる教材、また、スクーリング指導に活用し得る教材が求められるが、この実現を意図している。

3 予想される成果と意義

具体的には、営業、販売、接客に関する仕事について、ベテラン社員の仕事ぶりに関する動画撮影と、それをもとにしたインタビューによって技能分析表を作成する。さらに、暗黙知に関わるマルチメディア教材の作成を行い、その効果を検証する。

また、このような暗黙知教材の作成・活用スキル自体が、今後望まれる職業能力であると予想されることから、学生に暗黙知の分析と教材作成の方法を修得させるプログラムを開発しようとした。

4 平成26年度の実施計画と方法

代表者は、文学部文学科キャリアコミュニケーションコースの通信課程に関わっている。分担者の専門領域における研究成果を得て、通信課程のキャリア教育に幅広く活用できる教材開発及び通信教育への導入方法を検討し、さらに暗黙知教材作成プログラムを開発する。

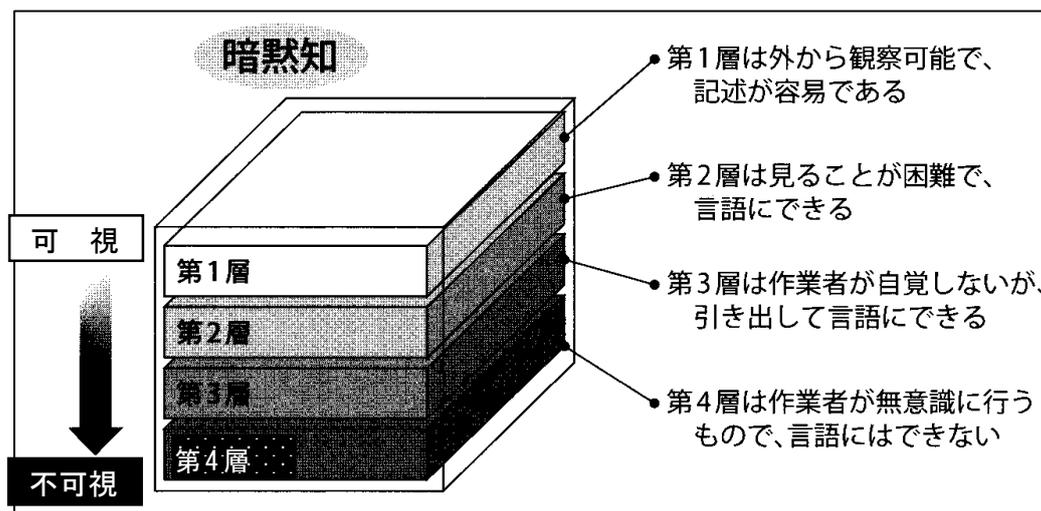
1年次は、開発アウトラインを構築すべく、以下のように進める。

- ① 先行教材の収集、取材対象選定、教材作成方針の設定をする。
- ② 職場での仕事の実際を動画撮影する。
- ③ 動画を見ながらのインタビューを実施し、技能分析表を作成する。
- ④ マルチメディア教材を作成する。
- ⑤ 指導書を作成する。

2年次は、これを完成させるとともに、学生の教育プログラムを整備し、3年次には、広く公開して、教材及び教育プログラムの効果を検証する。

【教材作成までの流れ】(略)

【暗黙知の階層】



(森和夫ほか『能力開発の実践ガイド』日本能率協会コンサルティング、2013年10月、p.57)

【暗黙知教材の仕上がり像(子育て支援研究の成果例)】(略)

5 補足説明

暗黙知を教育することは、多くの困難を抱えている。ましてや、通信教育・遠隔教育においては、その困難は多大であるといえよう。だからこそ、通信教育・遠隔教育において、この課題に取り組むことが、教育の革新につながるものとする。われわれの研究は、暗黙知教育を可能とするための教材開発をねらっているものであり、高い意義があると考えている。

ここでいう暗黙知教材は、ベテランの職業人の行為・行動のうち、形式化できる部分を扱うものとする。また、形式化できていない部分やできない部分も、映像等の活用により教材化できるものは扱うものとする。

その中心となる内容は、仕事に必要な概念部分である。それを身につけやすくするためには、仕事の考え方、指針、まとめを積極的に使うと良い。

暗黙知を教材化する必要性は次の通りである。現在、本研究が対象とする分野の暗黙知教材は実在しない。既存の関連教材による形式化については、多くの不備を指摘せざるを得ない。暗黙知はベテランが自然に行っているものであり、本人にとっては知り得ない部分である。そのため、暗黙知は暗黙知インタビューの専門家が引き出さないと出てこない。

通信教育・遠隔教育でこそ、この暗黙知教材の開発が重要・必要であり、その特色を出すことができる。その理由は、リアルな労働現場の事例を扱うというところにある。そして、暗黙知は、交流や意見交換を通して学習する場面に好適の対象である。インターネットおよびスクーリングを通じて、学習者同士もしくは指導者との交流を行うことができる。そして、それは社会人として、職業人として必要な内容でもある。

暗黙知学習においては通常、観察→表現→交流というサイクルを重視する。暗黙知教育は教材化が困難なために、このサイクルを活用できなかった。暗黙知教材を活用できれば、スクーリングにおいては、教材を巡って指導者との交流や学習者同士の交流が可能となる。暗黙知の解釈は、このような交流が必需となる。グループ面談、グループスクーリングなどを活用するとよいであろう。このように、暗黙知学習においては、研究・討議が主要な活動となり、ここにおもしろさがあるといえる。これまでは、これらの交流に関心を持たれないまま、通信教育・遠隔教育が推移してきたが、本研究による暗黙知教材の提供によって、そのおもしろさを広めていきたい。

通信教育・遠隔教育においては、学習者同士の交流がない、現場と教育の距離が遠くなりがち、学習者のモチベーションの維持が困難などの問題点が指摘されてきた。本研究によって、これらの通信教育・遠隔教育の障害を打開するための契機としたい。(中略)

【参考】「通信教育・遠隔教育における暗黙知教材の必要性について」

暗黙知教材が通信教育・遠隔教育に、あるいは学生に必要な理由は次の3点にあると考える。

- ①いつでも、どこでも、求める教材テーマについて映像を通じて学習できる。
- ②理解しづらいこと、聞きづらいことを、学習者自身のペースで、繰り返し、観察して学習できる。
- ③もっとも重要な点、暗黙知の要点が学習できる。

従来の大学教育では暗黙知の解説や学習はあまり行われておらず、インターンシップやキャリア教育の一環としての実習などで、その一部に対応してきた。このことから、暗黙知教材開発は③に関わって、学習に大きく貢献すると考える。さらに通信教育・遠隔教育では学生が自宅で、自らの進度に合わせて繰り返し学習できる教材が求められる。とくに、仕事のカンやコツについては、動作だけでなく、モデルの職業人の視線の置き方、立ち位置などについて、与えられた課題に基づいて観察し、身につける必要がある。

通学生のように固定的な学習時間が確保できない通信課程の学生が、営業、販売、企画、人事、経営などの仕事力を身につけようとする場合、本研究で開発するマルチメディア暗黙知教材は、学生各自の都合のよい時間に学習できるという意味で、①②に関わって教育の質の一段の改善に貢献できると考える。

5-2 第1年次研究経過

ここでは、代表的な研究の経緯と結果について、報告したい。

1 介護施設の起業相談

2015年1月3日(金)11時~15時、イオンモール柏フードコート(立ち入った話をするとき、あまり静かではないので、聞き耳を立てられないところとして、収録対象の北川邦彦が活用している場所である)で実施した。北川はNPO 柏地域福祉ネット“風の木”代表理事であり、ある介護施設職員からの起業相談に対してアドバイスする活動を収録し、分析した。

左写真は、やや騒がしいところで、起業の計画表に沿って具体的にアドバイスする様子、右写真は、場所をカレー屋に変え、相談者の状況や本音を引き出して、アドバイスする様子である。(だが、アゴに手をやっているのは、正確な状況が把握できないため、いらいらしているときの癖ということが、あとでわかった。)



介護施設起業相談においては、相手の夢を尊重しつつ、経済的感覚を持たせ、社会的視野を広げるような情報や思考方法を与えて、相手の認識の枠組みを突破させることが重要である。そのことによって、相手の起業への「夢」や「ストーリー」は、より現実的なものになる。

介護施設起業相談におけるポイントと考え方として、次の点が明らかになった。

- ① 相手が持っている既知の人々への思いを、一般的な他者に通じるように修正させる。
- ② 逆に、家族等、周りの人からの支持を得られるよう、コミュニケーションを促す。
- ③ 周りの人の支持が得られなかった場合の進め方について考えさせる。
- ④ さらには、自己の夢が現代社会や地域の課題のなかでどう意義付けられるかを、自分の言葉で説明できるようにする。
- ⑤ 相手の現状を否定せず、むしろ肯定的にとらえて自信が持てるようにする。

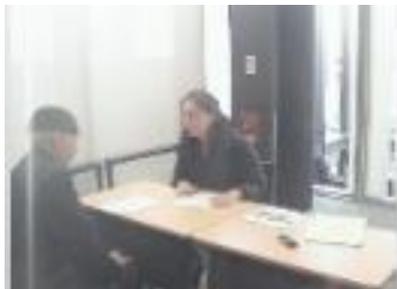
このことは、薬品輸入代行会社による新規事業コンサルタント(本書では報告を省略した)における「相手の構想を現実化するための指摘」と一致するものであり、また、その後の長谷川建設のリフォーム相談、ボルボの外車セールスでも、「お客様の期待以上の満足を与える」などの面で、通じる点が見られた。

相談者の起業への「夢」や「ストーリー」を壊すことなく、現実的なものに再構築するための暗黙知について、今後、暗黙知教材の開発を通して可視化を進めていきたい。

2 認知症対象デイケアプランの作成

2015年1月18日(日)11時～16時に、介護施設や認知症患者家庭での収録が困難であったため、ケアプランナー阿部緑と、前出北川のアドバイザーとしての協力を得て、聖徳大学生涯学習社会貢献センター5階教室で実施した。

左写真は、息子役(俳優染谷聡)からのデイケアプラン作成の様子、中写真は、認知症役(北川邦彦)の同席のもとでの施設見学勧誘の様子、右写真は、インタビュー(インタビュアーは右枠外)の様子である。



施設見学勧誘では、息子役の「お父さん、たくさん働いてきたのだから、ゆっくり休めばいいよ」という言葉がポイントだった。これが、認知症患者本人の意欲を妨げる結果になるということが、アドバイザーの指摘であった。

ただし、この場合、ケアプランナーにとって、息子もお客様である。息子の気持ちを察しながらも、患者自身の不安が当たっていない現状を、説明するしか、勧誘の方法はない。その点では、説明が流暢であり、ケアプランナーの説明は、妥当であったというのが、アドバイザーの評価であった。

今回、自らが認知症患者である北川(過去には、役者を目指していたことがあったとのこと)に客役を演じてもらった。そのため、患者の施設への抵抗感などはリアルに収録することができた。だが、介護施設や認知症患者家庭の現場で収録することができなかつたため、ケアプランナーの活動が、説明は流暢であっても、場や状況に対応したものにならず、一般的な手順を踏んだだけという結果になった感が否めない。

今後は、患者や家族本人の収録は無理としても、認知症患者が実際にいる施設や家庭で、収録を行いたいと考えている。

3 NPO立上げ支援のための講演活動

2015年1月26日(月)14時～16に、常盤平市民センターにおいて、NPO 柏地域福祉ネット“風の木”主催の松戸NPO立上げ支援のための講演が代表理事の北川氏を講師として開かれ、その様子を収録した。

右写真のような身振り手振りが多く使われ、北川の「オルグのスキル」を各所に見ることができた。



収録した動画の内容を分析した結果、次の点で、松戸NPO立上げにとって効果的な支援であったと考える。

- ① 講師は、柏NPOを通して、多くのコミュニティビジネスや市民活動を手がけており、その具体的方

法を話している。また、暮らしの中の課題を、社会的問題として説明することによって、聴講者の社会的視野の拡大を促している。

- ② 常盤平在住の認知症当事者、家族が 10 人ほど集まっており、支援者ではなく、当事者や家族自身の参画を得て NPO を立ち上げることによって、社会的影響力は大きなものになると考えられる。
- ③ 聴講者一人一人に、自己紹介をさせ、講師がその内容の自己肯定的な方向での言い直しを求めることによって、聴講者に活動を立ち上げる自信をつけさせたと考えられる。
- ④ 身振り手振り、表情などのノンバーバルなコミュニケーション(声、表情、動作)を多用しているため、共感を誘う話し方になっている。

今後の研究課題としては、次の 3 点を挙げておきたい。

- ① 講師の考え方の根本には、「理屈ではなく、感じ合うこと」というものの見方、考え方が流れている。そして、これに対する共感者が多い。そこには、「感じ合うための暗黙知」が存在すると思われる。今回の講演でも、上に述べたとおり、ノンバーバルなコミュニケーションが、そのスキルになっていると考えられる。これを可視化することの意義は大きい。
- ② そのためには、講師の対多数の場合の話し方、1 対 1 の場合の話し方などを収録し、発言や行動の本人の考え方、理由について、インタビューして詳しく検討する必要がある。
- ③ これについては、北川を講師とした聖徳大学生涯学習研究所主催「地域で支え、地域で活動する認知症患者」(研究代表者をインタビュアーとしたインタビューダイアログ)を全 5 回にわたって開催し、動画を収録してあるので、それも活用して、暗黙知インタビューを行い、ノンバーバルなコミュニケーションのための暗黙知の可視化に努めたい。

4 コミュニティイベントの支援

2015 年 2 月 1 日(日)11 時~14 時、柏市藤ヶ谷区民会館において、「柏市藤ヶ谷地区ふれあいの会」が催された。研究協力者の村田修司は NPO 法人テラス 21 の理事として、このような柏市内各地のコミュニティ支援事業を企画・運営している。今回は、村田はボランティア参加であったが、その関わり方に注目して支援の方法を分析した。

今回の催しは、下写真のように、まれにみる従来型のコミュニティ事業であったといえる。小さな地区で、1 世帯から一人以上参加し、司会者はすべての人の顔と名前を知っているというものであった。資金源は、行政の補助金と当日の会費である。料理等は持ち寄りも多かった。

「新田」として移入して、開拓をしてきた人々も、息子が嫁を迎え、高齢化していた。そこで、姑の健康を気遣う嫁が、姑を外に連れ出そうと画策したのが、本事業の発端である。だが、嫁自身が、その企画の打合せや、今回のような調理活動の中で、嫁仲間とおしゃべりができるというのが、裏の重要な目的である。





姑たちは、飲み食い



嫁たちは奥で調理と会食



飲み食い後の演芸鑑賞

ここで、村田氏夫妻は、下写真のような活動を行った。



自己紹介とアピール



新聞折込チラシ活用指導



風呂敷活用指導

コミュニティイベントにおける村田の活動の特徴は次のとおりである。

- ① 写真からわかるとおり、「親しみをもたせる」「楽しませる」ということが、村田の活動の基本である。従来型のコミュニティ活動においては、「顔を知っている」、「挨拶し合う」知っているなどによるラポール関係が、基盤となって、地域 NPO 活動も、コミュニティビジネスも可能になるものと思われる。そのためには、このようにまず親しまれることが重要だと考えられる。
- ② ただし、戦前の封建的な枠組みではなく、戦後民主主義のいきいきとした住民主体の活動になるよう促そうとしていることが、支援者の村田だけでなく、主催者や講師の言葉の端々から伺われた。

今後の研究課題として、次の 3 点を挙げておきたい。

- ① 企画の暗黙知可視化に当たっては、他の一般的なセールスなどの暗黙知とは異なる手法をとらないと解明は困難である。今回は、その一例として、イベントによるラポールの形成について検討したが、村田の持つ企画の暗黙知へのアプローチには至っていない。
- ② 地域 NPO 活動、コミュニティビジネスなどの企画については、ラポールの形成以外に、地域課題の把握、住民の暮らしや仕事の実態の理解などのための暗黙知を解明する必要がある。
- ③ また、一般に、企画業務における暗黙知を可視化しようとする場合、他者と出会って、ネットワークして、その中で企画を育てていくというプロセスを詳細に検討する必要があると考えられる。だとすれば、出会い方、ネットワークの仕方などについても、個々に収録し、暗黙知インタビューを行って、つなぎ合わせて結論を出すという作業が必要になると思われる。

5 幕張オートと同じ外車を扱う大阪・京都・新潟のショップにおける販売活動

2015年2月9日から3月4日にかけて、大阪・京都・新潟のショップに聴き取り調査を行い、幕張ショップとの比較研究を行った。

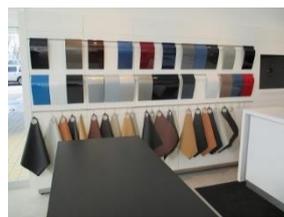
下写真は、新潟のショップの様子である。



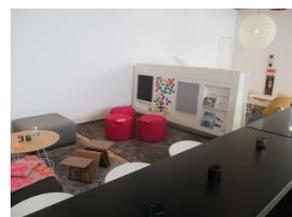
建物



車のディスプレイ



色見本



子ども用スペース

写真からも感じられるとおり、幕張オートとの共通点は、次のとおりである。

- ① 清潔感を感じさせ、きらびやかさを除去する点などについて、幕張店と共通している。瀟洒ではあるが華美ではない。
- ② そのため、店内に入っても、客はゆったりと自分のペースで過ごせるようになっている。
- ③ 実際、新聞を読んだりするなど、ユーザーがショールームを居場所として利用しやすい環境づくりなどは、幕張オート店と共通であった。
- ④ また、セールスの口調も量販店のようにうるさくなく、静かである。

新潟店においては、地域風土の面から、高価そうに見える外車は忌避される傾向にある。そのため、幕張より、さらに「目立たない車であって、しかも高級感がある」という微妙なニーズに応えなければならないということであった。

客のストーリーを尊重し、派手さを除去し、家族やアウトドアのライフスタイルを大切にすることを提案するという点では、どの店も幕張オートと共通する面がある。しかし、幕張オートのように客のニーズのさらなる上を提案するためには、それぞれの店のローカリティの異なりとその対応についてのより詳しい分析が必要になる。

6 女川被災地住宅販売及び観光業

2015年3月13日(金)～16日(月)、3泊4日で、エルファロを宿泊先および拠点として調査を行った。この調査は、柏市建築業協同組合の在来工法セールス等の活動との共同研究として実施した。

エルファロは、自分の旅館を「持っていかれた」(津波で流された)旅館主たちが、「町民の家族が過ごし、癒される場」、「町の復興、経済活性化」のための宿泊施設として、トレーラーハウスによって共同経営している「ホテル」である。その女将^{おかみ}はブログで次のように述べている。

震災前、女川町にて奈々美や旅館を両親が経営。幼い頃から両親を手伝っていた、根っからの旅館業好き。一番幸せなときは、お客様とお話している時。震災で旅館と両親を失い、一念発起。奈々美や旅館、3代目女将と宿泊村女村長(みんなのお母さん)として奮闘中。家庭では小学生から高校生まで4人の子供を持つお母さん。

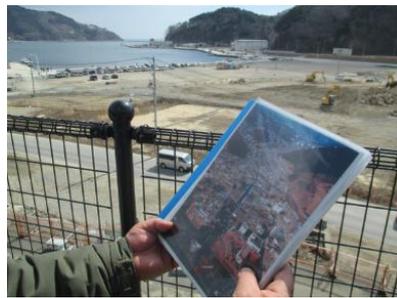
われわれは、このように被災の傷を負いながらサービス業に勤める側の、「労働意欲」や「ホスピタリティ」の特徴を明らかにしたいと考えた。

そのほか、次の調査を行った。

- ① 仮設庁舎で女川町役場企画課課長補佐(危機管理担当)阿部清人氏との住宅再建状況などに関する情報交換

- ② 女川観光協会ガイドから周辺の概況案内を受けたうえで、女川町から南三陸町まで、仮設住宅、復興住宅、建造物、住宅の現況視察
- ③ 金華山往復観光船における被災後の対応の分析
- ④ 飲食業における観光客へのアピールの分析
- ⑤ 女川町勤労青少年ホームにおける「居場所機能の提供」に関する視察
- ⑥ 新女川駅工事見学

女川観光協会ガイド(下写真)は、自らの父親を津波に流されたこと、そのときの様子、そして現況をわれわれに率直に語ってくれた。ほかにも、多くの町民が自己の被害を語ってくれることに驚かされた。震災を伝えたい、わかってもらいたい、という被災者の気持ちがひしひしと伝わってきた。被災者への、そして被災者からの、「もてなすこと」、「もてなされること」の重要性とあり方を、被災地においてあらためて考え直したいと痛感させられた。



右が女川観光協会ガイドの人

ガイドが示す被災前の女川港

ガイドが示す浸水時の中央病院

われわれは、次のとおり調査結果をまとめた。

- ① 高齢な被災者にとっては、「津波に持って行かれた店」、「津波に持って行かれた家」を建て直す意欲を持つのは困難である。
- ② 女川町役場としては、個人住宅建設の際の補助金制度の不合理的について、改善する権限がない。地域性を生かした施策を考えている。
- ③ 女川町役場では、地盤沈下に抗して、大々的な底上げを行っており、それは防波堤を高くするのではなく、海の景観を保つという意味で評価できる。
- ④ 被災しなかった地域があり、復興に向けて、そこに対するねたみがある人もいる。
- ⑤ いまだ復興途中というわれわれの質問に対して、復旧途中でしかないという答が多かった。そこからの産業振興のためのモラルをどう形成するかは重要である。
- ⑥ 渡船などの観光業等、自己の被災状況(親の死など)を詳しく開示する者が多かった。この「伝えたい」という気持ちを生かして、観光客との心の交流を図ることが重要であろう。
- ⑦ 逆に、「家が持って行かれただけ」で、親や子を亡くしていない人が、他の被災者に遠慮して、無気力感や悲しみを吐露できないなどの話も聞いた。震災後4年を経て、このようなメンタル的に微妙な問題が、復興に影を落としている。
- ⑧ 生活保護については、石巻のパチンコ屋に通って浪費するなどの問題を聞いた。被災者の建設的な生き方と健全な消費行動を促すような、商売の方法が求められている。
- ⑨ 小売店やサービス業におけるもっとも特徴的なアピールは、「女川ポスター展」であったと考える。「打っている人の顔の見える広告」、これは、被災地だからこその重みを感じられるとともに、ユーモアのあふれたものである。このようなアピールの方向が、被災者へのセールス活動、被災者自身の仕事の構

えに良い影響を与えるものとする。

「もてなすこと」と「もてなされること」、それは商業の基本である。被災地の商業復興において、「被災者がもてなす」場合に必要の暗黙知、「被災者をもてなす」場合に必要の暗黙知、その両方の可視化は、物の面での復興と並んで価値のあることだと考える。

7 体験ダイビングの勧誘

このほかに、研究初期の頃、スキューバダイビングの体験教室への勧誘を題材として、技能分析表作成のトライアルを行った。その反省点をもとに、巻末付録の通信教育教材キャリア教育シリーズ「外車販売のポイント」を完成することができた。そこで、最後に、同トライアル版の成果と問題点について、評価・検討を加えておきたい。

収録は、海外のダイビングショップ店長を勤めたことのある奥村文康氏にインストラクター役を依頼した。彼が作成してくれた「勧誘の流れ」は次のとおりである。

<p>シチュエーション</p> <ul style="list-style-type: none">・初めての体験ダイビング・ダイビングに興味はある・お母さんに連れてこられた・泳ぐのは得意・大変そう・スノーケリングで魚を見るのは好き・水中で器材が壊れたら怖い・息が出来なくなったら怖い <p>1. はじめに</p> <p>①自己紹介 イントラ、お客さんの順番で</p> <p>②申込書・免責同意書の確認 体格、健康状態のチェック</p> <p>2. 体験ダイビングの流れ</p> <p>①スケジュール 器材の説明、ビーチ</p> <p>②不明点の確認</p>	<p>3. 器材の説明</p> <p>①耳抜き説明・練習</p> <p>②マスクの装着方法の説明</p> <p>③マスクを装着して耳抜きの練習</p> <p>④マスクに水が入ったときの対処法</p> <p>⑤レギュレーターの啜え方・呼吸の仕方の練習</p> <p>⑥不明点の確認</p> <p>4. ハンドシグナルの説明</p> <p>①「OK」サイン</p> <p>②「NG」サイン</p> <p>③「潜行」サイン</p> <p>④「浮上」サイン</p> <p>⑤「マスククリア」サイン</p> <p>⑥不明点の確認</p> <p>5. 質問事項 お客さんから質問する</p> <p>6. 現場への勧誘</p>
--	--

これをもとに、研究代表者のためのいわば「練習」として、大学教室においてシミュレーションを行い、その収録動画をもとにインタビューを行って、次のとおり技能分析表¹¹を作成した。

訓練用技能分析表 (Skill Analysis Table for Training)		
作業名：体験ダイビング勧誘	作成日：2014年11月8日	作成者：西村美東士
1. 作業の全体像		
【目標】		
お客様の不安を解消して、体験ダイビングにまで誘導する。		
【おおまかな流れ】		
①導入（自己紹介、確認事項）		

¹¹森和夫「技能分析手法SAT (Skill Analysis for Traing) の原理」、<http://ginouken.com/SAT2.html>

②体験ダイビングの流れの説明
 ③器材の説明
 ④ハンドシグナルの説明
 ⑤お客様からの質問への応答
 ⑥現場への誘導

2. 作業条件と環境

①道具
 ダイビング用品 2 セット

②材料
 案内パンフレット

③その他の環境（場所・設備他）
 ダイビングショップ店内
 テーブル
 チェア（対面 2 個）
 ダイビング用品の棚

3. この作業の総括

シュノーケリングで魚を見るのは好きで、ダイビングに興味はあるが、ダイビングは初めてというお客様の場合、泳ぐことができても、「ダイビング用品を使うのは大変そう」、「水中で器材が壊れたら怖い」、「ダイビングの途中で息ができなくなったら怖い」などの不安を抱えている。

そのようなお客様に対して、安全に体験ダイビングを行うための最低限の情報を提供するとともに、安心して体験ダイビングを行おうとする気持ちにさせ、現場に誘導する。

工程	主な作業内容	具体的な行動の仕方	行動のポイント・判断の基準・数量化 (判断の仕方と工夫)
①導入	①自己紹介 ②私のお勧め ②申込書・免責同意書の確認 ③体格、健康状態	インストラクター、お客様の順番で自己紹介をする。 「〇〇ちゃんと呼んでください。」 「音がどのように聞こえるか、楽しみにしててください。」 「あとで聞かせてください。モゴモゴとか。」 「風邪とか、大丈夫ですか。」	

<p>②流れの説明</p> <p>③器材の説明</p>	<p>のチェック</p> <p>①スケジュール</p> <p>②不明点の確認</p> <p>①耳抜き説明・練習</p>	<p>器材の説明、ビーチの様子をまじえて説明する。</p> <p>客の「全部覚えられるか心配」という訴えに対して、「大丈夫ですよ。体験ですから、ぼくがずっとついていきますから」とにこやかに応答。</p> <p>客に「なぜ」という疑問があれば答えておく。</p> <p>インストラクターは、実際には鼻をつままない。</p>	
<p>以下略</p>			

トライアル版は、ベテランのインストラクター役が「勧誘の流れ」を作ってくれたため、その手順を明確に示すことができた。そしてベテランの積極的な協力もあった。それにもかかわらず、暗黙知を解明するには至らなかった。その責任は、一手にインタビュアーに帰せられる。すでに述べたとおり、暗黙知インタビューのイニシャチブは、ベテランにではなく、インタビュアーが持つからである。

今回、インタビュアーを担当した研究代表者は、共同研究者である技術・技能教育研究所長森和夫からのアドバイスを受け、その原因に関して、次のように分析し、分析結果をその後の改善に役立てた。暗黙知教材の作成にあたって、最初に陥りがちな間違いであると思われるので、参考のために掲載しておきたい。

- ① 「勧誘の流れ」は「手順」にすぎない(本表では「工程」と「主な作業内容」)。そして、動画を見ながらのインタビューの結果、「具体的な行動の仕方」はなんとか示すことができたが、「なぜ」、「どのように」、「判断基準は」などの暗黙知可視化のためのインタビューを行えなかったため、「ポイント・判断基準」(本表では「行動のポイント・判断の基準・数量化」)を示すことができなかった。たとえば最後の「インストラクターは、実際には鼻をつままない」という行動の仕方を例に挙げれば、インタビュアーが不慣れのため、「それはしゃべりづらくなるからだろう」と推測し、自明のことで勝手にとらえてしまったため、「なぜ」、「どのように」、「鼻をつまんでしまう場合はあるか」などの質問をベテランに行うことができなかった。そのため、ベテランの持つ暗黙知を十分に引き出すことができなかったと考えられる。
- ② 技能分析表のフォーマット自体も、営業、販売、企画、人事、経営などの業種に適したものに改善すべきであった。とくに「工程」、「主な作業内容」については、「主な手順」とすべきであった。
- ③ シチュエーションについては、すでに説明した「シナリオ」に当たるものである。しかし、「シナリオ」だけでなく、「役作り」が必要であった。ベテランのリアルな「真剣勝負」にするためには、「シチュエーション」の設定に基づいて、客役が、たとえば「なぜ、ダイビングに興味があるのか」、「なぜ、お母さんに連れてこられたのか」、「なぜ、恐怖心が強いのか」などの背景となる「暮らしぶり」につい

て「役作り」を十分にしておくことが不可欠であった。

- ④ 教室という場の設定に問題があった。勧誘活動にとってダイビング用品と、それを収容する棚が不可欠であるならば、それらをベテランが活動中にどのように利用するかを収録する必要がある。現場での活動にこそ、暗黙知は発揮されるのである。
- ⑤ ベテランの視点からリアルタイムに撮影するためウェアラブルカメラを併用したが、技能分析表に提示したキャプチャー写真を見てわかるとおり、メインカメラのアンクルが、ベテランの表情、視線の動き、動作などを、鮮明に映し出すものになっていなかった。客役のほうの撮影を犠牲にしても、ベテランのほうにズームアップすべきであった。

このときの技能分析のポイントは、お客様の不安感を解消し、「安心して体験ダイビングを行おうとする気持ちにさせる」ことであった。そこには、ベテランとしての多くの暗黙知が隠されていたはずである。しかし、アンケート調査などと同様に、後日の「やり直し」は、ほぼできないと考えたほうが良い。あとで撮り直し、インタビューの仕直しの必要性に気づいても、一度実施したあとの協力者の意欲の回復は難しいし、作成者のスケジュールも、ますます余裕がないものになって、追い詰められてしまう。

以下、改善のための検討結果に基づいて、その後作成した技能分析表と暗黙知教材を紹介するので、参考にしていきたい。

他の調査と同様に、最初から、「このように収録と技能分析をしたら、このような暗黙知教材ができる」という目的、仮説、方法の設定のもとに、計画的に研究を進行する必要がある。研究代表者自身が、なかなかできないところではあるが、本書を参考にして、計画的な教材開発が幅広く進められることになれば望外の幸せである。

5-2 【カラー付録】暗黙知教材作成関連資料

次頁から開始

教材作成の手順とねらい

労働の場のリアリティの可視化

企画

営業

接客

販売

ステップ1
課題抽出

ステップ2
動画撮影

ステップ3
技能分析

ステップ4
教材作成

聞き取りや
現場撮影に
よって、仕
事の概要と
現場の課題
を把握

ベテラン社
員の仕事ぶ
りに関する
動画を撮影

ベテラン社
員へのイン
タビューに
よって技能
分析表を作
成

(暗黙知に
関わるマル
チメディア
教材の作成
と) 効果の
検証

ビジネスには手順書さえないことが多い。その理由として、「状況によって異なるから」ということがよく言われる。しかしそれは、「手つかずの状態」を示すことにほかならない。

【青年期教育】
学校卒業後は、職業能力の
自己開発の手段が乏しい。

【キャリア教育】
暗黙知の習得については、
本人任せになっている。

【通信教育】
ネットを通じた独習、スクー
リングを通じた共同学習のため
の適切な学習教材と、その活用方
法が準備されていない。

生涯教育の視点からの
青年期教育を

暗黙知を習得するための
訓練としてのキャリア教育を

次の2つを可能にする暗黙知教
材とその活用方法の開発を
①ネットを通して独習ができる。
②スクーリングを通して共同学
習ができる。

ビジネスのカン・コツを
つかめる若者を育成する
大学通信教育

リアルな現実に迫れな
い一般解の学修

状況や時代の変化、客の多様化に対
応する現場力を育てる特殊解の学修

【技能分析表】

仕事名	外車販売におけるお客様への車両説明および試乗の勧誘
標準時間	30分（実際は、ローン見積書作成や次回試乗日のアポ取りなどを合わせて90分）
業務の概要と意義	<p>【概要】お客様が高価な買い物をするにあたって、ローン負担以上の価値のある暮らしができることをイメージできるよう車両の特徴を説明し、ご家族と一緒に試乗するよう意思決定を促す。</p> <p>【重点】お客様は、商品情報や評価については、ネットで熟知していることが多い。来店されるお客様にとっては、一般的な商品情報より、本車を取り入れることが、自己の暮らしの中でどのようなプラスになるのかが、一番の関心ごとなのである。そのためには、ショッパ自体が、販売側とお客様にとっての「夢のある舞台」でなければならない。</p> <p>【意義】暮らしの中に本車が存在するときのお客様のイメージをより確かなものにすることによって、この「舞台」において、本車を前にしてお客様にとっての夢のあるストーリーをお客様と一緒に作り出す。このことに、販売活動の意義と喜びがある。</p>
特に難しい部分	<p>①お客様やご家族の暮らしぶりを把握し、それに適合した車の特徴や利用法を提示する。</p> <p>②暮らしぶりの把握は、尋問のようにならないように、最適なタイミングのときに尋ねる。</p> <p>③お客様が本車利用時のイメージを想像しているときは、話しかけたりせず、尊重して見守る。</p> <p>④販売側の勝手な商品説明を先行させない。お客様のニーズや暮らしに対応して車両説明をしていく。</p> <p>⑤お客様が生産中止のものを希望しても、無いものは仕方ない。希望する色などは、特注するより、現在の色のポリシーを説明して、希望自体の変化を促す。</p> <p>⑥お客様の質問内容によって、詳しく回答するタイミングでないと判断したときは、簡単に回答しておく。</p> <p>⑦お客様との信頼関係ができたと判断できるときには、それまでより立ち入ったアドバイスをする。</p>
使用する備品・資料	<p>カタログ（車種別・アクセサリ・ローンの説明用資料）、アンケート用紙、手帳。指輪などの車両を傷つける恐れのあるアクセサリは外しておく。</p>



主な手順	No.	具体的な行動の仕方	ポイント・判断基準
1 挨拶をする。	1-1	「いらっしゃいませ」	お客様より先に言う。
	1-2	現在所有する車が、どういう状況にあるかを把握する。そのため、来店されたときの車の車種は何か、車検の満了日(フロントガラスに貼ってある)はいつかを見る。	じろじろ見ずにさりげなく。瞬間的に情報を得るように心がける。
	1-3	第一印象でお客様についての推測はするが、先入観はもたないようにする。	判断していることはありますか、風貌、アクション、第一印象など確かめていることは何ですか。 日差しが強くないのにサングラスをかけているお客様の場合、直接グイグイ来られるのを嫌っているかもという推測はするが、基本的にはニュートラルな心構えで、お客様に平等に接する。
2 ご来場の用件を伺う。	2-1	今日のご来店の用件を聞く。	カタログを貰いに来たのか、フラッと車を見に来たのか、試乗したくて現車を見に来たのか、など。 お客様の目を見ながら話すのですね。いつもそうしていますか。
	2-2	アイコンタクトをする。	お客様と初めてお会いするということをしつかり認識して、把握できるすべての情報をキャッチできるようにする。 はじめて来店されるお客様の期待と不安の入り混じった気持ちを、アイコンタクトでしっかりと察する。
	2-3	お客様がどの程度の気持ちを持って来場されたかを把握する。	高価な車に対する考えはあるか確かめていますか。
	2-4	お客様がどういう狙いで来店されたかを把握する。	他愛ない言葉のキャッチボールから、少しずつひもときながら把握する。
	2-5	①すぐに車が必要、②すぐ乗り換えたい、③車検が近づいている、などの観点を含めて、国産車ではなく外車であること理由を少しずつ伺っていく。	一気に聞くと質問というより尋問になってしまうので、お客様がそのような嫌な気持ちにならないように気を付ける。
			どの程度の気持ちとはどんな内容ですか。①購入したい、②購入したいが価格が高いのでためらっている、③他社の車と比較したい、④試乗してみたい、⑤買うつもりはないが、話を聞きたい。それらの気持ちによって、その後の対応は、どのように変わりますか。

		2-6	お客様のニーズにあった、的を射た対応をする。	<p>ふらっと立ち寄っただけというお客様も、ある程度、ネット等で情報収集をした上で来店されるお客様もいる。最終的には、現車をチェックしてみたいというお客様もいる。千差万別なので、お客様のニーズに一番あった対応をという心構えが必要。それがはたしてお客様の思っている通りに対応できているかということは、われわれの課題。</p> <p>お客様は、来店されてお時間はどのくらいあるのかということが重要なポイントになる。</p>
		2-7	時間がなければなりに、「試乗からいってみますか」とお誘いする。	
		2-8	本車のイメージだけあっても、どんな車種があるかも知らないお客様もいる。その場合は、入り口、とっかかりの部分をしっかり説明する。	<p>興味をもってもらえるようにする。</p> <p>情緒的なことや、個人的背景などをはかりながらお伺いしているのですか。</p> <p>自然な会話から読み取れるものは、重要な背景であるが、最初のアプローチの段階では、突っ込んだ話はしないようにする。</p> <p>いきなり家族構成を聞いたり、「仕事は何をされているのですか」などと言うことは、初めてお会いしてから数分以内は、お客様の気分を害してしまう結果にもなりかねないので、段階を追いながらアプローチする。</p> <p>この段階での留意点、注意点、してはいけないことは何ですか。</p>
		2-9	自然な会話をする。	
		2-10	ほかのメーカーの車で、検討している車を伺うことはある。そのとき、他メーカーの車について「イマイチなんだよね」と言われても、「そうですよね」という応答はしない。特定の機能を比較して、自社の車のほうが優れていることが数値的にも明確であったとしても、自社の車の優れている点は説明するが、他社の車の否定はしない。	<p>自社の車を気に入って乗ってもらいたいという気持ちは当然あるが、他社の車を否定することはしない。それは、他メーカーの車でも、ポリシーに基づいて生産された車なのだから、自社と競合する車であったとしても、「けなし」をして、自社の車のほうが優れているという比較をするような表現は行わないように注意する。</p>

3	ご希望の車両についての情報を収集する。	3-1	①希望車種、②来店経験の有無、③車の情報・知識をもっているか聞く。	希望車種がある場合はどうしますか、ない場合はどうしますか。
		3-2	希望車種がある場合は、その現車を案内する。	
		3-3	希望車種が明確でなくても、「今の車が手狭になってきたので、もう少し大きい車を」など、サイズなどの希望がある場合は、少なくとも2車種以上を案内する。	選択肢をいきなり狭めるのではなく、やや広めにご案内をする。
				お客様の持っている情報の範囲と質はどの程度か聞きますか。
		3-4	持っている情報を「直球」で言うこともあるが、お客様の所有した車の車種、生活のなかでの車の占める割合、たとえば「いや、車が趣味で」という場合など、さりげない会話のなかから少しずつ引き出す。	
		3-5	通常は手帳書き込みをしている。備忘録でもあるが、お客様のことを真剣に自分の手帳に書き込んでいるというパフォーマンスでもある。	
		3-6	旧型車を指定してきていることに対応する。	
		3-7	旧型車を記憶に持っていらっしゃるので、話の中に織り交ぜる。	お客様の記憶している旧型車の話題を、なぜ織り交ぜるのですか。 ショップは単純な車選びの場という認識ではなく、一つの舞台でありたい。お客様に、さまざまな連想やイメージをしていただきたい。過去の記憶のなかで、自社の車があるとすれば、そういった記憶を呼び起こしながら、本車の空間、北欧のイメージなどを肌で感じ取っていただき、車選びを楽しんでもらうようにする。
3-8	客を希望車両に誘導する。	客の歩行スピードにあわせる。離れすぎても近すぎてもダメ。 離れすぎても、近すぎてもいけないのですね。その距離は、どのように決めますか。		

		3-9	1.5mくらいの距離を保って、お客様を誘導する。		<p>歩行誘導の場合、2m以上離れると、お客様にとっては「おいて行かれた」という気持ちになってしまう。1mくらいまで近づくと、のろのろした歩行スピードになってしまう。「プライベートゾーンに入ってこない」という距離感が必要。</p>
					<p>距離や位置はお客様によって変えますか。お客様が異性の場合にはどうしますか。</p>
		3-10	基本的に、プライベートゾーンに入り込まないようにする。女性の場合とはくに、同位置に並んで、同じ方向から一緒に車を見る。カップルの場合は、いくつかのパターンを試してみる。数分経っているのに、なんとなく決定権者をイメージする。		<p>女性の場合、真正面だと威圧感を与えてしまう。また、お一人か、夫婦、カップルかによって、立ち位置は変化する。カップルの場合、女性にぴったり付き添うと、一緒の男性は不快になるかもしれないので気を付ける。</p>
		3-11	メカニカルな話であれば男性寄りに、女性が決定権者であれば、距離を縮めてお話しするときもある。		
4	本車に関する客の持つイメージを把握する。	4-1	過去の乗車の感想を尋ねる。		<p>感想はなぜ尋ねるのですか。</p> <p>好印象の場合はどうしますか。悪い印象を持っている場合のフォローの仕方はどうしますか。</p>
		4-2	好印象の感想が圧倒的に多い。その場合、ここにある車の説明を単純にするのではなく、お客様の口から回想を述べていただく。		<p>回想を述べていただくことによって、参加型にする。一方通行の説明では、単なる現車説明でしかなくなってしまふ。お客様もこの車を知っていて、そのきっかけがあつてここにいるということ、再度思い出していただく。</p>
		4-3	悪い印象の場合は、なぜかという理由をお尋ねしながら、今はこのように変わったということを説明する。好印象の場合は、いいところをきちんと引き継いでいるところが本車であるということを説明する。		
		4-4	過去の憧れの形と異なるという違和感への対応をする。		<p>時代の流れを意識して、エコ、燃費の面から空気抵抗を軽減するために流線型にした経緯とメリットを説明する。スクエアの雰囲気を受け継いでいると補足する。</p>

<p>5 搭乗しての質問に回答し、機能を説明する。</p>	<p>5-1</p>	<p>客が運転席を覗き込むのを見守る。</p> 	<p>お客様が覗き込んでいるときには、見る対象、角度を指示しない。</p>
<p>「車両搭乗時のご説明」動画記録→アイコンクリック</p> 	<p>5-2</p>	<p>次に「こちらをご覧ください」と言って、見方や角度などを指示をする。</p>	
			<p>見守っているあいだは、何を観察していますか。</p>
	<p>5-3</p>	<p>覗き込んでいるときには見守る。逆の助手席側に回り込んで、しゃがんでお客様より目線を下ににして、見守る。</p>	<p>質問が出てくる場合があるので、お客様の視界に入るようにする。</p>
	<p>5-4</p>	<p>ご不明な点、スイッチ類などの質問について、なんでもお尋ねくださいと言う。</p>	
	<p>5-5</p>	<p>お客様が興味を持ってデザイン、質感を確認している時間を大切に</p>	<p>後ろから話しかけない。後ろから話しかけると聞き取りづらいので不可。</p>
	<p>5-6</p>	<p>客の着席の際、電動シート、安全性（ドア、センターピラー特許）を説明する。</p>	<p>お客様の着席のタイミングに、お客様の目線を見て、メーター、ハンドル周りを補足説明する。</p>
			<p>相手の理解度、知識量に合わせて説明の仕方を変えますか。</p>
	<p>5-7</p>	<p>相手の理解度、知識量に合わせて説明の仕方を変える。説明のなかのお客様の反応で、メカニカルなことが好きか、車のイメージが大切なのかなど、客が何を重要視しているかを判断する物差しにする。</p>	<p>お客様にとっての、車を選ぶ際に重視する面によって、説明を変える必要がある。ただし、知識量については、マニアックな話になると、その部分で話が尽きなくなってしまうので、お客様がよく知っていても、突っ込んだ話にならないようにする。</p>
			<p>補足説明すべきかどうかは、何で判断しますか。</p>
	<p>5-8</p>	<p>補足説明をする。</p>	<p>お客様の目線、スイッチパネルへの手の伸び方など、詳しく知りたいという動作をされたかによって判断する。</p>
			<p>車を一周するのはなぜですか。そのときは、どんなことを説明しますか。</p>

		5-9	車を一緒に一周して、フロント部分のこだわりやつくりなど、側面に行って、安全性の配慮やデザインなどを説明してから着席してもらおう。	こだわりの理由と結果について説明する。そのために、あらゆるところで説明をするための「引き出し」を持っておくことが必要である。
		5-10	ハンドルに関する質問に答える。	家族構成なども配慮して適切な補足説明を加える。
		5-11	家族構成はなるべく早い段階で聞き取る。	尋問のようなイメージを持たれないように配慮する。今回は、女性の肩幅に合った小さめのハンドルという説明のときのタイミングをつかんで聞き取った。
				車の安全機能を、お客様が現実のご家族の搭乗をイメージして関連づけられるように説明しているのですね。 家族の情報は重要ですか。具体的にはどんな情報が必要ですか。
		5-12	家族構成、お子様の人数、年齢、受験予定などを伺う。趣味については、休日に家族でキャンプに行くなどのことも伺う。	購入後の利用形態や、今後の出費の状況を判断するため。ローンの返済方法にも関連付けることができる。荷物の搭載のための必要スペースのアドバイスもできる。
				独身のお客様の場合に聞くことは何ですか。
		5-13	独身のお客様の場合には、今のライフスタイルのなかで、どの程度のスペースやボディーサイズを希望されるかを聞く。	コミュニケーションが取れてきた先には、結婚の予定など伺い、家族が増える場合は、それに見合ったボディーサイズのアドバイスをする。
		5-14	フロントまわりの設備について説明する。 	ラジオの周波数、音量、ナビゲーションの操作、音楽の操作をハンドル部分に集約することによって、ドライバーの視線を前方に集中できることを説明客の関心に合わせて本車特有の安全性をアピールする。
				例えばどういう言葉に注目しますか。
		5-15	お客様の言葉の端から、ご本人の関心を把握する。相対的に、のりのりのお客様は、意外と即決なならない。	買う気を見せることによって、セールスマンからサービスを得ようとする意識があるのかもしれない。

		5-16	即決されるお客様は、はなから買うという言葉はなかなか使わない。本気で考えている方ほど、買いたい、欲しいという言い方はされない。じっと黙って聞いていらっしゃる方で、「じゃあ買って帰るよ」という人がいる。	はなから買うという言葉はなかなか使わないのは、買わなかった時に、セールスマンに嫌な思いをさせたくないという気持ちがあるからかもしれない。
		5-17	内装に関する質問に答える。	レザーシートへの質問には簡単にしか答えない。 全体のイメージが掴めない段階で、細部の情報にはすぐに立ち入らない。 後々、カタログ、サンプルをあとで見せる。
				質問にどの程度詳しく回答するかは、どのようにして判断していますか。詳しくすぎると、かえって相手が理解できなくなることもあるのですか。
		5-18	お客様の質問に対して、できるだけ簡潔に答える。	こちらが良かれと思って補足説明をしている時間も、お客様にとっては退屈な時がある。お節介と思われぬようにする。
		5-19	お客様の反応を観察しながら、お客様のこだわりを推察し、最終的には総合評価につなげる。	
6	お客様に関する詳しい情報を収集し、安全性をアピールする。	6-1	客を車両後部に誘導する。	一台の車をご家族で満足して共有してもらうよう提案する。そのため、後部に移動し、本車の特徴である収納機能について説明する。
		6-2	普段の主な用途を聞き、それにあった説明をする。お客様が一人で運転されるのか、家族の方も運転するのか。一番使われる方は誰か。	普段の主な用途とは、①通勤、②家族の送迎、③ショッピング、④レストラン等、⑤観光地への移動、⑥アウトドア活動などである。⑥には、レジャー用品(自転車)などの積み込みが伴う。
		6-3	日頃は、ご主人やお子様の送り迎えのために奥様が運転するのか。その場合は、駐車スペースやまわりの道幅が停めやすいかどうか伺う。停めにくい場合は、ボディサイズを一回り小さくすることも検討材料として残しておくことも含めてお話しする。	お客様の購入後の満足度を高めることが大切である。

		6-4	<p>パワーテールゲートを客自らに開けてもらう。</p> 	<p>このときには、パワーテールゲートの機能に客が気づかなかったので、そのことについてはスルーしておく。</p> <p>客が気づかなかった機能でも、あえて説明することはありますか。</p>
		6-5	<p>この点については、興味を持っていただけるだろうと判断した場合は、客が気づかなかった機能でも、あえて説明する。</p>	<p>「余計な話かもしれませんが」と前置きしたうえで、短く端的に説明する。その場合は、お客様の反応を観察する。</p>
		6-6	<p>家族構成を聞いて、関心を伝える。</p>	<p>客の表情や笑顔を見て、お子さんへの愛情に共感できたので、「お子さん、かわいいときですね」と言って共感したことを伝える。</p>
				<p>逆に、家族構成などをあまり詳しく聞かないほうがよいと判断するときはありますか。</p>
		6-7	<p>家族のことを思っている、または、家族で利用することが会話のなかで読み取れた場合は、家族構成などを詳しく聞く。</p>	
		6-8	<p>逆に、車への関心が強く、家族について話さないお客様には、立ち入ったことは聞かないようにする。</p>	
		6-9	<p>安全面の説明をする。</p>	<p>家族の話から必然的に安全面の配慮のアピールにつなげる。安全面の配慮を優先している本車のポリシーをアピールする。</p>
				<p>お客様の安全面への関心を引き出すために、場面に応じて、どのような働きかけをしていますか。</p>

		6-10	休日など、家族利用が多いときは、お子様がパタパタと走って、他の客と接触しそうになる場合がある。これを材料として、車の安全面への配慮をお話することがある。夕方、子どもが遊んでいるとき、今のように子どもが急に飛び出したとき、人の判断では間に合わない場合でも、オートストップが働いていることなど、アドリブの話も入れる。	場面に応じたアドリブも必要。
		6-11	お客様に展示車両に着席していただき、斜め後方の見えにくい「ブラインドスポット」に自分があえて立ち、お客様が見えなくても、車がセンサーで見ていることを説明する。	お客様に、体を動かしたり、着席していただいたりしながら説明をする。黙って話を聞くより、動きながらのほうが印象付けられる。
		6-12	収納する荷物に関して聞く。	お子様とのアウトドアスポーツのために適応している収納力及び収納拡張機能も説明する。
				収納力を説明したうえで、「お客様にマッチしてますね」とコメントする。客の笑顔での会話、笑い声が出始めたのを見計らって、価値判断にやや踏み込んだ発言をする。
		6-13	価値判断まで踏み込まないようにするお客様を見分けて、それに応じた対応をする。	価値判断に踏み込まないようにするお客様はいますか。それは、どんなタイプのお客様ですか。
		6-14	「説明よりも試乗を」と勧誘する。	カタログだけくださいという方、時間がないことを強調するお客様には、自分のことに突っ込んでほしくないだろうなどの線引きをする。
		6-15	この時点で「そうだね、試乗しよう」ということになったら、試乗してもらう。	ここで直接、試乗を勧誘したのは、なぜですか。
		6-16	「そのほか気になることはないですか」と問いかける。	良さを体感してもらうのが一番なのだが、「まだ試乗するまでもない」という場合でも、お客様の反応を見るためのテストクロージングの意味がある。
		6-18	聞くに聞けなかったことがあるかもしれないので、「そのほか気になることはないですか」と問いかける。	この問いかけは、何のためにやっているのですか。
				「お客様の疑問には、すべてお答えできる準備があります」ということを伝える意味がある。なんでも答えられるということを示すことが、お客様の安心感につながる。

		6-19	<p>馬力の話について説明する。</p> 	<p>排気量が小さいことについてのリアクションが大きかったので、特化して説明する。大きいエンジンの車もあるが、今回のリアクションからむしろ1600ccの本車について詳しく説スモータースポーツの威力を説明。</p> <p>小排気量を残念がられたらチャンスと考える。なぜならば、過去の車との違いを説明するチャンスだからである。</p> <p>このようにお客様の認識が変わるような事項は、ほかにどのようなものがありますか。</p>
		6-20	<p>車種のラインアップとしては、より小さいサイズでも、同じエンジンを搭載しているというグレードを伝える。</p>	<p>このようなお客様の認識が変わるような事項は、「にわかには信じがたい」という気持ちから、「それでは試乗してみよう」という気持ちにつながる。</p>
		6-21	<p>家族を大切にする人にとっての小馬力のメリットを説明する。</p>	<p>お金にまつわることについては、奥様がいるときは税制上のメリットについて説明する。ご主人にはエンジンの性能について説明しつつ、奥様にはお金の面でのメリットを説明する。</p> <p>お金にまつわることについて話題にするとき、気を付けていることは何ですか。</p>
		6-22	<p>支払いに関しては、お客様の気持ちを傷つけないよう、早めにローンの話をしておく。</p>	<p>昔のようなキャッシュで一括払いではなく、今はローンによって月々の出費を少なくして購入することが一般的である。しかし、現金でも買える財力を持っている、お金に困っているわけではないということを示したいという心理がお客様にはある。実際にはローンを組むつもりであっても、自分の口から第一声では言いにくい。その気持ちを柔らかくするため、前もって「みなさん、ローンを組んでいます」という話をしておく。</p>
		6-23	<p>話を転換させて会話に幅を持たせる。</p>	<p>エンジン、パワーの説明ばかりでは収拾がつかない恐れがあるので話題を転換する。</p> <p>舞台作りの一環として、ストーリーを次の段階に展開させる。それでもまだ転換前の話題についてお客様が繰り返す場合は、「それでしたら試乗してみませんか？」と提案する。</p>

				<p>話題転換のタイミングは、どのように判断しているのですか。</p>
		6-24	同じ話題が長く続いたときは、話題転換する。	<p>10分から15分も同じ話題が続くと、それから先もずるずるになってしまう。めりはりをつけるために、長くても15分以上にはならないようにする。基本的には、3分から5分のスパンで話題を変えていく。</p>
		6-25	お客様の職業を尋ねる。	<p>会話が弾んできたこの段階で、初めて職業を尋ねる。</p> <p>平日昼間の来客なので、会社員でないだろうなどの推測は、初めからしている。</p> <p>ハイクラスの仕事をしている人の場合、身の周り、友人がどんな車に乗っているのかを聞く、自尊心をくすぐるなどのこととする。</p>
				<p>逆に自尊心を傷つけるような「言ってはいけない言葉」はありますか。</p>
		6-26	自尊心を傷つけるようなことは言ってはいけない。	<p>「言ってはいけない言葉」はたくさんある。たとえば、こちらから、「お客様って、こうですよね」などのほめ言葉であっても、万一のことを考え、お客様を評価するような言葉は言わない。お客様主導と感じていただく。ホスピタリティを感じてもらいながら、気持ちよく車選びをしていただくことが大切。</p>
		6-27	今回はご主人様一人なので、とくに奥様の支持が獲得できるようにしたい。そのため、奥様の就労等を把握して、商談の都合のよい最短の日程を頭の中で計算しておく。	<p>お客様との情的なつながりとは、たとえばどんなことがありますか。</p>
		6-28	一緒に笑うなど、感情の共有を大切にす。また、お客様の質問に即座に答えられなくてお待たせする場合、「少々お待ちください」ではなく、「2分ほどお待ちください」と言う。見積書をお持ちするときなどは、それが必要である。時間が延びる場合は、プリンタの調子などの遅延の理由を言って、待ち時間を訂正する。	<p>大きな買い物であり、長い付き合いをしていただくことが前提である。このセールスマンと長い付き合いがしたいと思ってもらいたい。そのため、感情の共有を大切にす。また、時間を守ることによって、このセールスマンは、今後の車両点検などのときも、時間を守ってくれるという信頼感を得ることができる。</p>

7	試乗の勧誘と待ち（あえて間を作る）	7-1	試乗を勧誘する。	試乗を押し付けてはいけない。「試乗したい」という気持ちが自然に強まるよう働きかける。試乗さえすれば、（商品には自信があるので、）本車を購入したいという気持ちになることをほぼ確信している。
		7-2	お客様が沈黙したまま車をずっと見ているときは、話しかけない。	車を見ているときは、家族と乗っているなどの場面を空想していると判断して尊重する。 試乗の勧誘はこれで2回目になりますが、何回くらいまで、何のために試乗をお誘いする言葉を投げかけますか。
		7-3	試乗のインパクトは強いので、強くお誘いするが、必要以上には深追いしない。	勧誘は最大で3回まで。それ以上勧誘しても、「今日はいいよ」というのであれば、それ以上は追いかけない。体感していただくことが、言葉やネットでは得られないものであるが、試乗したら即座に結論を出さなければいけないと思ってしまうお客様も多い。既存車の点検に見えた人でも、「乗ったら買っちゃうからいい」と言うほど。試乗することはインパクトが強いので、お誘いはするが、3回くらいまでが限度だろう。
		7-4	車体のカラーについてのご希望を聞く。	
		7-5	ただし、客の希望したディープグリーンの色は、今はないので、「今はその色はありません」と答える。	無い物は仕方ない。嘘は言わない。無理なことも言わない。今のデザインにマッチした色が今は選択されて作られていることを説明し、そちらの方を勧める。
		7-6	パワーテールゲートを閉める。	今回はパワーテールゲートにお客様が驚いてくれたので、奥様がたくさん買い物をしたときをイメージしてもらい、積みみに便利であることを説明する。
				

<p>8 希望車種のカatalogの提示</p>	<p>8-1</p>	<p>応接セットで着席するよう客を誘導する。</p>	<p>どのような話をするとき、応接セットに誘導するのですか。何が達成できたから、応接セットに誘導したのですか。</p>
<p>「購買計画のご説明」 動画記録→アイコンクリック</p> 			<p>一通り現車説明をしたとき。また、30分以上の立ち話はお客様に負担をかけてしまうので、話が長引きそうなときは、「飲み物をご用意しますので、あちらのお席で改めてお話しさせていただきます」と言って着席を誘導する。</p>
			<p>しかし、実際の活動では、基本的には、「では試乗に行きましょう」とお誘いして、試乗に行ってしまうことが多い。座ってしまうと落ち着いてしまうので、次のアクションが起こしづらい。着席後に試乗を促しても、お客様としては、勢いがそがれてしまう。</p>
			<p>細かい数字などをお示しするときは、着席していただく。</p>
	<p>8-2</p>	<p>カラーバリエーションの説明をする。</p>	<p>実際の車の色を見てもらう。</p>
			<p>お客様がショールームの車の色を見ているとき、何を考えているのですか。</p> <p>気になる色を単刀直入に伺ってしまう。もしくは、お客様にとってNGな色を、先にお聞きしてしまうこともある。</p>
			<p>奥様といらっしゃる時は、奥様にも早い段階で、「決まっている色はありますか」と尋ねておく。</p>
	<p>8-3</p>	<p>カタログを見ている客に、その他の説明をする。</p>	<p>カタログを見ているお客様のどこに注意して、お客様を見守っているのですか。</p>
			<p>お客様がカタログの価格を気にされているのか、装備やグレードと価格のバランスがどうなのかというところをご覧になっているかを見ている。のちのち、見積もりを作成するために、内装の装備を重視されているのかどうかなどは、直接尋ねてしまうこともある。重視されているのが、価格なのか、装備なのかは、お客様に購入を決定していただくための材料探しになる。</p>

9 支払い方法の確認と説明	9-1	支払い方法の希望を聞く。	現金なのかローンなのか。見積もりが出ない段階では、客も通常は言わない。この段階では購入の決断には至っていないと判断している。
	9-2	支払い方法の選択肢を提示する。	他の客のケースも紹介する。支払方法の説明においては、「多くのお客様が」という言葉をよく使う。
	9-3	「支払方法として、現金やクレジット等もあるが、今は、昔のように現金でお支払いになる方は減っている。多くのお客様がローンを利用されている」と伝える。	支払方法の説明においては、「多くのお客様が」という言葉をなぜ多用するのですか。
			心理的には「安心感」。みんながそうしているから安心という気持ちが、潜在意識のなかで働く。みんながそれを選んでいているということは、それなりの間違いのない理由があつて選んでいるのだろうとお客様は推測し、ローンの話をよく聞いてみようという気持ちになつてもらえる。
	9-4	アクティブローンの説明をする。	アクティブローンの説明をすることによつて、お客様の求めている車種にアクセサリーを付ける資金面での余裕が出ることを知らせる。そのことによつて、店側の販売単価アップとともに、購入後のお客様の満足度を高めることができる。
	9-5	アクティブローンはリースのような柔軟な感覚で借入できることを説明する。	アクティブローンの説明によつて、ローンへの過剰なプレッシャーのお客様の気持ちを軽減する。
	9-6	(実際には、) 見積書を作成して、具体的な金額を詳しく提示する。そのとき、自分の支払金額だと、どれだけのアクセサリーが付けられるかを知らせる。	見積書を提示するとき、どんなことに気を付けていますか。(たとえば、「1円でも安く」というお客様に対して)
			お客様とのこれまでのコミュニケーションの中で、なかには予算重視で付属品を付けずに1円でも安く買いたいということを冒頭からおっしゃるお客様もいる。しかし、お客様のお話を鵜呑みにしてしまうと、第1次の見積書を提示する際に、本来付けたほうが良いと思われるオプションまでも削つて、カツカツの予算で提示してしまう結果に、つまり購入後の満足感に欠ける結果に陥りかねない。

			<p>どのお客様でも、どうするかはあとで判断していただくことを前提にして、まずは金額が多少上がったとしても、アクセサリー、オプション、グレードは、やや多め、高めにした状態で見積もりを作成する。見積もりを見ていただいたうえで、判断していただく。</p> <p>お客様にあわせて、最初から削減一方の見積もりを出してしまうことは、お客様に誘導されていることになってしまうので、セールスとしては望ましくない。あとあと、「付けておいた方が良かった」という不満が残ることのないようにしたい。なるべくきちっとした状態で、値引きをせずに、お見積もりをするようにしている。</p>
10	家族での試乗の勧誘	10-1	<p>減税に関する情報を提供し、ご家族での試乗を勧誘する。</p> <p>減税の話をつきかけにして、奥様のご来場を促す。</p> <p>家族の試乗をとりわけ強く勧誘しない場合があるとしたら、それはどんな場ご家族を考えたいうでの乗り換えなのか、それとも、ご主人様主導の購入なのか、ということを考える。</p>
		10-2	<p>試乗のメリットを説明する。特に家族の笑顔を得られるかどうかが大変であることを説明する。</p> <p>指折り説明をして、試乗のメリットを一つずつ印象付ける。</p> <p>お客様に家族で試乗していただくことの効果は何ですか。</p> <p>(奥様、お子様とのレジャー等でのご利用を前提にすれば、) 大切なご家族のなかで、ご主人様だけがわかっていて、奥様やお子様と一緒にその空間を体感せずにご主人様からの話を聞いたとしても、気持ちの温度差が生じてしまう。「乗って試していただくときも、ご家族様が一緒になってご判断いただくことが最善」と伝える。ご家族で時間の共有をしていただきたい。バラバラだとズレが出てきてしまう。</p>
			

		10-3	家族での試乗を促す。 	家族連れてくるという見込みは付いているので、次のご家族での試乗の日程まで決定する。 決して安くはない買い物であることを認めつつ、家族と共に使っていただくときのイメージをしてもらう。
		10-4	日程は自分が都合がつく日程をいくつかリストアップしておいて、お客様に選んでもらう。	次回試乗の日程が決まったのち、お客様をお送りするときに、言ったりしたりすることはありますか。
		10-5	お見送りする際には、次回のご来店を、本当に楽しみに心待ちにしているということを申し上げる。	なるべく、購入後のイメージを持っていただけるようにする。そのため、自宅に車が届いて、次に出かけるときに、その車で出かけるのだというイメージを想像できるようなことを言い添える。
		補足	説明中においても、ショールームからほかの納車のための出車があるときには、「このように納車するんです」など、買った後のことを想像できるように、意識的に働きかける。国産車からの乗り換えの場合なら、「ウインカーはハンドルの左になります。なれるまで、3日くらいかかりますね」など、お客様自身が運転中の自分をイメージできるようなことを言う。お見送りの際も、購入後のことが楽しみになり、買うことを前提にしていけるような働きかけができれば最高である。	

【暗黙知教材】 (次頁)

本教材の見方

概要等

車両に搭乗してもらい、ご説明する

ご来場者への対応をする

購買計画をご説明する

	主な手順	No.	具体的な行動の仕方	ポイント・判断基準 (黄色はインタビュー内容)
		6-16	「そのほか気になることはありますか」と問いかける。	この問いかけは、何のためにやっているのですか。

13分

該当部分の動画を見る
(数字は所要時間)

クリック

ベテランの回答を読む

外車販売のポイント

「夢のある舞台」で「価値ある暮らし」を提案する

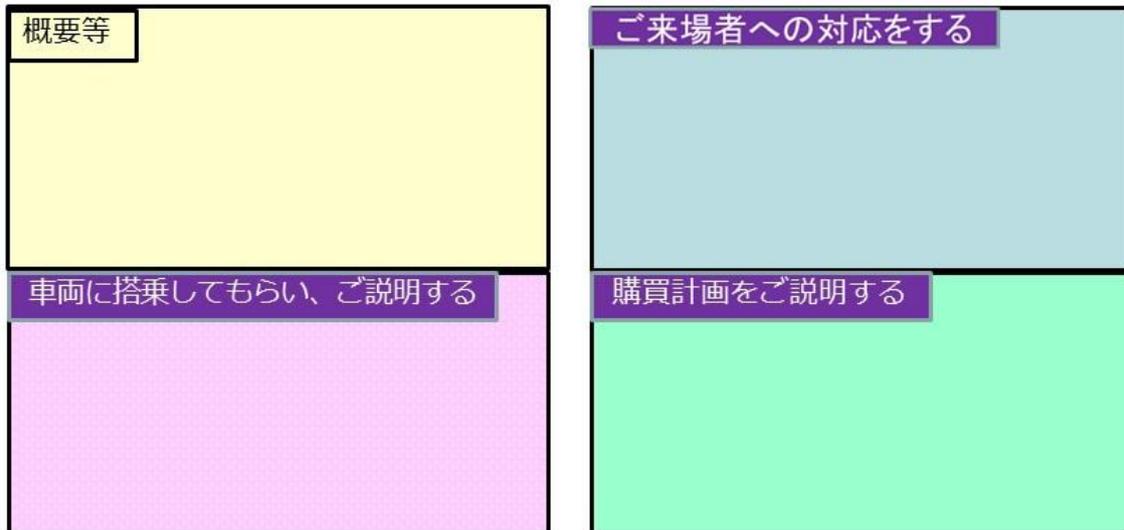


容量：1.5GB 動作環境：PowerPoint2010以降のもの

Copyright (C) Mitoshi Nishimura All Rights Reserved.

PowerPoint Viewer [ダウンロード](#)

本教材の使い方



主な手順	No.	具体的な行動の仕方	ポイント・判断基準 (黄色はインタビュー内容)
	6-16	「そのほか気になることはありますか」と問いかける。	この問いかけは、何のためにやっているのですか。

13分 該当部分の動画を見る
(数字は所要時間)

クリック → ベテランの回答を読む

学習の仕方

- この教材は衣料販売、不動産販売、自動車販売など、販売に従事する職業人の養成を目的とするものです。ここでは「外車販売の方法」について、暗黙知(カンやコツ)を紹介しながら、販売に共通する考え方、行動の仕方を具体的に学ぶことができます。
- 映像にはベテランのセールスマンが登場します。皆さんは、**彼の行動の背景にある考え方、物の見方、ポイントをまとめてください。**これがこの教材の目的です。
- 映像を手がかりに考えたり、予想したり、確認したり、観察したりすることで充実した学習にします。

3



4



5

外車販売の概要

◆【仕事名】

外車販売におけるお客様への車両説明および試乗の勧誘

◆【仕事の概要】

お客様が高価な買い物をするにあたって、ローン負担以上の価値のある暮らしができることをイメージできるように車両の特徴を説明し、ご家族と一緒に試乗するよう意思決定を促す。

◆【標準時間】

30分（実際は、ローン見積書作成や次回試乗日のアポ取りなどを含めて90分）

6

ご来場者への対応をする

ご来場への対応をする

- 最初の挨拶
- 来場の用件伺い
- 希望車両についての情報収集
- 本車に関する客のイメージ把握



7

ご来場者への対応をする



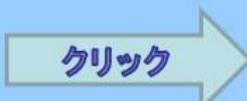
主な手順	No.	具体的な行動の仕方	ポイント・判断基準
1 挨拶をする。	1-1	「いらっしゃいませ」	お客様より先に言う。
	1-2	現在所有する車が、どういう状況にあるかを把握する。そのため、来店されたときの車の車種は何か、車検の満了日(フロントガラスに貼ってある)はいつかを見る。	じろじろ見ずにさりげなく。瞬間的に情報を得るように心がける。
	1-3	第一印象でお客様についての推測はするが、先入観はもたないようにする。	判断していることはありますか、風貌、アクション、第一印象など確かめていることは何ですか。 日差しが強くないのにサングラスをかけているお客様の場、直接グイグイ来られるのを嫌っているかもという推測はするが、基本的にはニュートラルな心構えで、お客様に平等に接する。

8

ご来場者への対応をする



2 ご来場の用件を伺う。	2-1	今日のご来店の用件を聞く。	カタログを買いに来たのか、フラッと車を見に来たのか、試乗したくて現車を見に来たのか、など。
			お客様の目を見ながら話すのですね。いつもそうしていますか。
	2-2	アイコンタクトをする。	アイコンタクトは、どのような態度で、何に心がけて行くと良いか。あなたなりの答えを考えた上で、クリックして、ベテランセールスマンの答えを読みましょう。



お客様と初めてお会いするということをしっかり認識して、把握できるすべての情報をキャッチできるようにする。はじめて来店されるお客様の期待と不安の入り混じった気持ちを、アイコンタクトでしっかりと察する。

9

ご来場者への対応をする



	2-3	お客様がどの程度の気持ちを持って来場されたかを把握する。	高価な車に対する考えはあるか確かめていますか。
	2-4	お客様がどういう狙いで来店されたかを把握する。	他愛ない言葉のキャッチボールから、少しずつひもときながら把握する。
	2-5	①すぐに車が必要、②すぐ乗り換えたい、③車検が近づいている、などの観点を含めて、国産車ではなく外車であることこの理由を少しずつ伺っていく。	一気に聞いてはいけない。それはなぜか、あなたなりの答えを考えた上で、クリックして、ベテランセールスマンの答えを読んでみよう。



一気に聞くと質問というより尋問になってしまうので、お客様がそのような嫌な気持ちにならないように気を付ける。

ご来場者への対応をする



			どの程度の気持ちとはどんな内容ですか。①購入したい、②購入したいが価格が高いのでためらっている、③他社の車と比較したい、④試乗してみたい⑤買うつもりはないが、話を聞きたいそれらの気持ちによって、その後の対応は、どのように変わるのですか。
	2-6	お客様のニーズにあった、的を射た対応をする。	ふらっと立ち寄っただけというお客様も、ある程度、ネット等で情報収集をした上で来店されるお客様もいる。最終的には、現車をチェックしてみたいというお客様もいる。千差万別なのでお客様のニーズに一番あった対応をとるという心構えが必要。それがはたしてお客様の思っている通りに対応できているかということは、われわれの課題。
			ポイント→お客様は、来店されてお時間はどのくらいあるのかということが重要なポイントになる。
	2-7	時間がなければならぬに、「試乗からいって見ますか」とお誘いする。	
	2-8	本車のイメージだけあっても、どんな車種があるかも知らないお客様もいる。その場合は、入り口、とっかかりの部分をしっかり説明する。	興味をもってもらえるようにする。

ご来場者への対応をする



40秒

2-9 自然な会話をする。

情緒的なことや、個人的背景などをはかりながら、お伺いしているのですか。

自然な会話から読み取れるものは、重要な背景であるが、最初のアプローチの段階では、突っ込んだ話はしないようにする。

いきなり家族構成を聞いたり、「仕事は何をされているのですか」などと言ったりしてはいけません。それはなぜか、あなたなりの答えを考えた上で、クリックして、ベテランセールスマンの答えを読んでみよう。

クリック

いきなり家族構成を聞いたり、「仕事は何をされているのですか」などと言うことは、初めてお会いしてから数分以内は、お客様の気分を害してしまう結果にもなりかねないので、段階を追いながらアプローチする。

12

ご来場者への対応をする



40秒

2-10 ほかのメーカーの車で、検討している車を伺うことはある。そのとき、他メーカーの車について「イマイチなんだよね」と言われても、「そうですよね」という応答はしない。特定の機能を比較して、自社の車のほうが優れていることが数値的にも明確であったとしても、自社の車の優れている点は説明するが、他社の車の否定はしない。

この段階での留意点、注意点、してはいけないことは何ですか

なぜ他社の車を否定しないのかあなたなりの答えを考えよう。その上で、クリックして、ベテランセールスマンのなまの表情と答えから、自負と品格のあるセールスの方法を理解しよう。



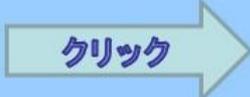
3分

13

ご来場者への対応をする



3 ご希望の車両についての情報を収集する。	3-1	①希望車種、②来店経験の有無、③車の情報・知識をもっているか聞く。	希望車種がある場合はどうしますか、ない場合はどうしますか。
	3-2	希望車種がある場合は、その現車を案内する。	
	3-3	希望車種が明確でなくても、「今の車が手狭になってきたので、もう少し大きい車を」など、サイズなどの希望がある場合は、少なくとも2車種以上を案内する。	2車以上を案内するのはなぜか。あなたなりの答えを考えた上で、クリックして、ベテランセールスマンの答えを読んでみよう。



選択肢をいきなり狭めるのではなく、やや広めにご案内をする。

ご来場者への対応をする



			お客様の持っている情報の範囲と質はどの程度が聞きますか。
	3-4	持っている情報を「直球」で何うこともあるが、お客様の所有した車の車種、生活のなかでの車の占める割合、たとえば「いや、車が趣味で」という場合など、さりげない会話のなかから少しずつ引き出す。	
	3-5	通常は手帳書き込みをしている。備忘録でもあるが、 お客様のことを真剣に自分の手帳に書き込んでいるというパフォーマンス でもある。	
	3-6	旧型車を指定してきていることに対応する。	

ご来場者への対応をする

		3-7	旧型車を記憶に持っていていしゃるので、話の中に織り交ぜる。	お客様の記憶している旧型車の話題を、なぜ織り交ぜるのですか。
				ショップは単純な車選びの場という認識ではなく、一つの舞台でありたい。お客様に、さまざまな連想やイメージをしていただきたい。過去の記憶のなかで、自社の車があるとするならば、そういった記憶を呼び起こしながら、本車の空間、北欧のイメージなどを肌で感じ取っていただき、 車選びを楽しんでもらう ようにする。

夢と働きがいをもって、セールスという仕事をするためのポイントとは？



16

ご来場者への対応をする



		3-8	客を希望車両に誘導する。	客の歩行スピードにあわせる。離れすぎても近すぎてもいけない。
				離れすぎても、近すぎてもいけないのですね。その距離は、どのように決めますか。
		3-9	1.5mくらいの距離を保って、お客様を誘導する。	歩行誘導の場合、2m以上離れると、お客様にとっては「おいて行かれた」という気持ちになってしまう。1mくらいまで近づくと、のろのろした歩行スピードになってしまう。「プライベートゾーンに入っていない」という距離感が必要。

17

ご来場者への対応をする



			距離や位置はお客様によって変わりますか。お客様が異性の場合にはどうしますか。
		3-10	基本的に、プライベートゾーンに入り込まないようにする。女性の場合はとくに、同位置に並んで、同じ方向から一緒に車を見る。カップルの場合は、いくつかのパターンを試してみる。数分経っているのに、なんとなく決定権者をイメージする。
		3-11	メカニカルな話であれば男性寄りに立つ。女性が決定権者であれば、距離を縮めてお話しするときもある。

18

ご来場者への対応をする



4本車に関する客の持つイメージを把握する。	4-1	過去の乗車の感想を尋ねる。	感想はなぜ尋ねるのですか。
			好印象の場合はどうしますか。悪い印象を持っている場合のフォローの仕方はどうしますか。
	4-2	好印象の感想が圧倒的に多い。その場合、ここにある車の説明を単純にするのではなく、お客様の口から回想を述べていただく。	回想を述べていただくことによって、参加型にする。一方通行の説明では、単なる現車説明でしかなくなってしまう。お客様もこの車を知っていて、そのきっかけがあつてここにいるということを、再度思い出していただく。
	4-3	悪い印象の場合は、なぜかという理由をお尋ねしながら、今はこのように変わったということを説明する。好印象の場合は、いいところをきちんと引き継いでいるところが本車であることを説明する。	
	4-4	過去の憧れの形と異なるという違和感への対応をする。	時代の流れを意識して、エコ、燃費の面から空気抵抗を軽減するために流線型にした経緯とメリットを説明する。
			スクエアの雰囲気を受け継いでいると補足する。

19

ご来場への対応をするポイント

- 初めてののご来場者には……

- 回答したら右のボタンをクリック



20

回答例(パワーポイント略)

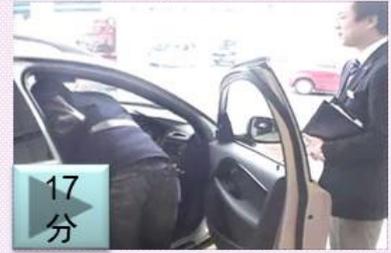
1. お客様をじろじろ見ずにさりげなく。瞬間的に情報を得るように心がける。
2. 第一印象でお客様についての推測はするが、先入観はもたないようにする。
3. はじめて来店されるお客様の期待と不安の入り混じった気持ちを、アイコンタクトでしっかりと察する。
4. 他愛ない言葉のキャッチボールから、お客様がどういう狙いで来店されたかを、少しずつひもときながら把握する。
5. 一気に聞くと質問というより尋問になってしまうので、お客様がそのような嫌な気持ちにならないように気を付ける。
6. お客様は、来店されてお時間はどのくらいあるのかということが重要なポイントになる。自然な会話から読み取れるものは、重要な背景であるが、最初のアプローチの段階では、突っ込んだ話はしないようにする。
7. 自社の車を気に入って乗ってもらいたいという気持ちは当然あるが、他社の車を否定することはしない。それは、他メーカーの車でも、ポリシーに基づいて生産された車なのだから、自社と競合する車であったとしても、「けなし」をして、自社の車のほうが優れているという比較をするような表現は行わないように注意する。
8. 選択肢をいきなり狭めるのではなく、やや広めにご案内をする。
9. ショップは単純な車選びの場という認識ではなく、一つの舞台でありたい。お客様に、さまざまな連想やイメージをしていただきたい。

過去の記憶のなかで、自社の車があるとするならば、そういった記憶を呼び起こしながら、本車の空間、北欧のイメージなどを肌で感じ取っていただき、車選びを楽しんでもらうようにする。

10. 客の歩行スピードにあわせる。離れすぎても近すぎてもいけない。歩行誘導の場合、2m以上離れると、お客様にとっては「おいて行かれた」という気持ちになってしまう。1mくらいまで近づくと、のろのろした歩行スピードになってしまう。また、「プライベートゾーンに入っていない」という距離感が必要。
11. 女性の場合、真正面だと威圧感を与えてしまう。また、お一人か、夫婦、カップルかによって、立ち位置は変化する。カップルの場合、女性にびったり付き添うと、一緒の男性は不快になるかもしれないので気を付ける。
12. 回想を述べていただくことによって、参加型にする。一方通行の説明では、単なる現車説明でしかなくなってしまいます。お客様もこの車を知っていて、そのきっかけがあってここにいるということを、再度思い出していただく。

車両に搭乗してもらい、ご説明する

- 搭乗しての質問への回答と機能説明
- お客様情報の収集と本車のアピール
- 試乗の勧誘と待ち（あえて間を作る）



25



5 搭乗しての質問に回答し、機能を説明する。	5-1	客が運転席を覗き込むのを見守る。	お客様が覗き込んでいるときには、見る対象、角度を指示しない。
	5-2	次に「こちらをご覧ください」と言って、見方や角度などを指示をする。	
			見守っているあいだは、何を観察していますか。
	5-3	覗き込んでいるときには見守る逆の助手席側に回り込んで、しゃがんでお客様より目線を下にして、見守る。	質問が出てくる場合があるので、お客様の視界に入るようにする。
	5-4	ご不明な点、スイッチ類などの質問について、なんでもお尋ねくださいと言う。	

26

車両に搭乗してもらい、ご説明する



		5-5	お客様が興味を持ってデザイン、質感を確認している時間を大切にします。	後ろから話しかけない。後ろから話しかけると聞き取りづらいので不可。
		5-6	客の着席の際、電動シート、安全性（ドア、センターピラー特許）を説明する。	お客様の着席のタイミングに、お客様の目線を見て、メーター、ハンドル周りを補足説明する。
				相手の理解度、知識量に合わせて説明の仕方を変えますか。
		5-7	相手の理解度、知識量に合わせて説明の仕方を変える。説明のなかのお客様の反応で、メカニカルなことが好きか、車のイメージが大切なのかなど、客が何を重要視しているかを判断する物差しにする。	お客様にとっての、車を選ぶ際に重視する面によって、説明を変える必要がある。ただし、知識量の大きなマニアックな話になると、その部分で話が尽きなくなってしまうので、 お客様がよく知っていても、突っ込んだ話にならないようにする。

27

車両に搭乗してもらい、ご説明する



				補足説明すべきかどうかは、何で判断しますか。
		5-8	補足説明をする。	お客様の目線、スイッチパネルへの手の伸び方など、詳しく知りたいという動作をされたかによって判断する。
				車を一周するのはなぜですか。そのときは、どんなことを説明しますか。
		5-9	車を一緒に一周して、フロント部分のこだわりやつくりなど、側面に行って、安全性の配慮やデザインなどを説明してから着席してもらう。	こだわりの理由と結果について説明する。そのために、あらゆるところで説明をするための「引き出し」を持っておくことが必要である。
		5-10	ハンドルに関する質問に答える。	家族構成なども配慮して適切な補足説明を加える。

28

車両に搭乗してもらい、ご説明する



	5-11	家族構成はなるべく早い段階で聞き取る。	尋問のようなイメージを持たれないように配慮する。今回は、女性の肩幅に合った小さめのハンドルという説明のときのタイミングをつかんで聞き取った。
			車の安全機能を、お客様が現実のご家族の搭乗をイメージして関連づけられるように説明しているのですね。
			家族の情報は重要ですか。具体的にはどんな情報が必要ですか。
	5-12	家族構成、お子様の人数、年齢、受験予定などを伺う。趣味については、休日に家族でキャンプに行くなどのことも伺う。	購入後の利用形態や、今後の出費の状況を判断するため。ローンの返済方法にも関連付けることができる。荷物の搭載のための必要スペースのアドバイスもできる。
			独身のお客様の場合に聞くことは何ですか。
	5-13	独身のお客様の場合には、今のライフスタイルのなかで、どの程度のスペースやボディーサイズを希望されるかを聞く。	コミュニケーションが取れてきた先には、結婚の予定など伺い、家族が増える場合は、それに見合ったボディーサイズのアドバイスをする。

車両に搭乗してもらい、ご説明する

	5-14	フロントまわりの設備について説明する。	ラジオの周波数、音量、ナビゲーションの操作、音楽の操作をハンドル部分に集約することによって、ドライバーの視線を前方に集中できることを説明する。
			客の関心に合わせて本車特有の安全性をアピールする。
			例えばどういう言葉に注目しますか
	5-15	お客様の言葉の端から、ご本人の関心を把握する。相対的に、のりのお客様は、意外と即決なさない。	買う気を見せることによって、セールスマンからサービスを得ようとする意識があるのかもしれない。
	5-16	即決されるお客様は、はなから買うという言葉はなかなか使わない。本気で考えている方ほど、買いたい、欲しいという言い方はされない。じっと黙って聞いていらっしゃる方で、「じゃあ買って帰るよ」という人がいる。	買わなかった時に、セールスマンに嫌な思いをさせたくないという気持ちがあるからかもしれない。



車両に搭乗してもらい、ご説明する



	5-17	内装に関する質問に答える。	レザーシートへの質問には簡単にしか答えない。 全体のイメージが掴めない段階で、細部の情報にはすぐに立ち入らない。後々、カタログ、サンプルをあとで見せる。
			質問にどの程度詳しく回答するかは、どのようにして判断していますか。詳しくすぎると、かえって相手が理解できなくなることもあるのですか。
	5-18	お客様の質問に対して、できるだけ簡潔に答える。	こちらが良かれと思って補足説明をしている時間も、 お客様にとっては退屈な時がある 。お節介と思われなようにする。
	5-19	お客様の反応を観察しながら、お客様のこだわりを推察し、最終的には総合評価につなげる。	

31

車両に搭乗してもらい、ご説明する



6 お客様に関する詳しい情報を収集し、安全性をアピールする。	6-1	客を車両後部に誘導する。	一台の車をご家族で満足して共有してもらおうよう提案する。そのため、後部に移動し、本車の特徴である収納機能について説明する。
	6-2	普段の主な用途を聞き、それにあつた説明をする。お客様が一人で運転されるのか、家族の方も運転するのか。一番使われる方は誰か。	普段の主な用途とは、①通勤、②家族の送迎、③ショッピング、④レストラン等、⑤観光地への移動、⑥アウトドア活動などである。⑥には、レジャー用品(自転車)などの積込みが伴う。
	6-3	日頃は、ご主人やお子様の送り迎えのために奥様が運転するのか。その場合は、駐車スペースやまわりの道幅が停めやすいかどうか伺う。停めにくい場合は、ボディーサイズを一回り小さくすることも検討材料として残しておくことも含めてお話しする。	お客様の 購入後の満足度を高める ことが大切である。

32

車両に搭乗してもらい、ご説明する

6-4 パワーテールゲートを客自らに開けてもらう。



このときには、パワーテールゲートの機能に客が気づかなかったため、そのことについてはスルーしておく。

客が気づかなかった機能でも、あえて説明することはありますか。

6-5 この点については、興味を持っていただけるだろうと判断した場合は、客が気づかなかった機能でも、あえて説明する。

「余計な話かもしれませんが」と前置きしたうえで、短く端的に説明する。その場合は、お客様の反応を観察する。

33

車両に搭乗してもらい、ご説明する

6-6 家族構成を聞いて、関心を伝える。



客の表情や笑顔を見て、お子さんへの愛情に共感できたので、「お子さん、かわいいときですね」と言って共感したことを伝える。

逆に、家族構成などをあまり詳しく聞かないほうがよいと判断するときはありますか。

6-7 家族のことを思っている、または、家族で利用することが会話のなかで読み取れた場合は、家族構成などを詳しく聞く。

6-8 逆に、車への関心が強く、家族について話さないお客様には、立ち上がったことは聞かないようにする。

34

車両に搭乗してもらい、ご説明する

	6-9	安全面の説明をする。	<p>家族の話から必然的に安全面の配慮のアピールにつなげる。</p> <p>安全面の配慮を優先している本車のポリシーをアピールする。</p> <p>お客様の安全面への関心を引き出すために、場面に応じて、どのような働きかけをしていますか。</p>
	6-10	<p>休日など、家族利用が多いときは、お子様がバタバタと走って、他の客と接触しそうになる場合がある。これを材料として、車の安全面への配慮をお話することがある。夕方、子どもが遊んでいるとき、今のように子どもが急に飛び出したとき、人の判断では間に合わない場合でも、オートストップが働いていることなど、アドリブの話も入れる。</p>	<p>場面に応じたアドリブも必要。</p>  <p>1分</p>
	6-11	<p>お客様に展示車両に着席していただき、斜め後方の見えにくい「ブラインドスポット」に自分があえて立ち、お客様が見えなくても、車がセンサーで見ていることを説明する。</p>	<p>お客様に、体を動かしたり、着席していただいたりしながら説明をする。黙って話を聞くより、動きながらのほうが印象付けられる。</p> <p style="text-align: right;">35</p>

車両に搭乗してもらい、ご説明する

	6-12	<p>収納する荷物に関して聞く。</p>	<p>お子様とのアウトドアスポーツのために適応している収納力及び収納拡張機能も説明する。</p> <p>収納力を説明したうえで、「お客様にマッチしてますね」とコメントする。</p> <p>客の笑顔での会話、笑い声が出始めたのを見計らって、価値判断にやや踏み込んだ発言をする。</p> <p>価値判断に踏み込まないようにするお客様はいますか。それは、どんなタイプのお客様ですか。</p>
	6-13	<p>価値判断まで踏み込まないようにするお客様を見分けて、それに応じた対応をする。</p>	<p>カタログだけくださいという方や時間がないことを強調するお客様には、自分のことに突っ込んでほしくないのだからなどの線引きをする。</p> <p style="text-align: right;">36</p>

車両に搭乗してもらい、ご説明する



	6-14	「説明よりも試乗を」と勧誘する。	ここで直接、試乗を勧誘したのは、なぜですか。
	6-15	この時点で「そうだね、試乗しよう」ということになったら、試乗してもらう。	良さを体感してもらうのが一番なのだが、「まだ試乗するまでもない」という場合でも、お客様の反応を見るための テストクロージングの意味 がある。
	6-16	「そのほか気になることはないですか」と問いかける。	この問いかけは、何のためにやっているのですか。
	6-18	聞くに聞けなかったことがあるかもしれないので、「そのほか気になることはないですか」と問いかける。	「お客様の疑問には、すべてお答えできる準備があります」ということを伝える意味がある。 なんでも答えられるということを示す ことが、お客様の安心感につながる。

37

車両に搭乗してもらい、ご説明する



	6-19	馬力の話について説明する。	排気量が小さいことについてのリアクションが大きかったので、特化して説明する。大きいエンジンの車もあるが、今回のリアクションからむしろ1600ccの本車について詳しく説明する。
			スモールターボの威力を説明。
			小排気量を残念がられたらチャンスと考える。なぜならば、過去の車との違いを説明するチャンスだからである。
			このようにお客様の認識が変わるような事項は、ほかにどのようなものがありますか。
	6-20	車種のラインアップとしては、より小さいサイズでも、同じエンジンを搭載しているというグレードを伝える。	このようなお客様の認識が変わるような事項は、「 にわかには信じがたい 」という気持ちから、「それでは試乗してみよう」という気持ちにつながる。

車両に搭乗してもらい、ご説明する

		6-21 家族を大切にしている人にとっての小馬力のメリットを説明する。	お金にまつわることについては、奥様がいらっしゃる場合は税制上のメリットについて説明する。ご主人にはエンジンの性能について説明しつつ、奥様にはお金の面でのメリットを説明する。
			お金にまつわることについて話題にするとき、気を付けていることは何ですか。
		6-22 支払いに関しては、お客様の気持ちを傷つけないよう、早めにローンの話をしておく。	昔のようなキャッシュで一括払いではなく、今はローンによって月々の出費を少なくして購入することが一般的である。しかし、現金でも買える財力を持っている、 お金に困っているわけではないということを示したいという心理 がお客様にはある。実際にはローンを組むつもりであっても、自分の口から第一声では言いにくい。その気持ちを柔らかくするため、前もって「みなさん、ローンを組んでいます」という話をしておく。



39

車両に搭乗してもらい、ご説明する



		6-23 話を転換させて会話に幅を持たせる。	エンジン、パワーの説明ばかりでは收拾がつかない恐れがあるので話題を転換する。
			舞台作りの一環として、ストーリーを次の段階に展開させる。それでもまだ転換前の話題についてお客様が繰り返す場合は、「それでしたら試乗してみませんか?」と提案する。
			話題転換のタイミングは、どのように判断しているのですか。
		6-24 同じ話題が長く続いたときは、話題転換する。	10分から15分も同じ話題が続くと、それから先もずるずるになってしまう。めりはりをつけるために、長くても15分以上にはならないようにする。基本的には、3分から5分のスパンで話題を変えていく。
		6-25 お客様の職業を尋ねる。	会話が弾んできたこの段階で、初めて職業を尋ねる。
			平日昼間の来客なので、会社員でないだろうなどの推測は、初めからしている。
			ハイクラスの仕事をしている人の場合、身の周り、友人がどんな車に乗っているのかを聞く、自尊心をくすぐるなどのこともする。

40

車両に搭乗してもらい、ご説明する

				逆に自尊心を傷つけるような「言ってはいけない言葉」はありますか。
		6-26	自尊心を傷つけるようなことは言ってはいけない。	「言ってはいけない言葉」はたくさんある。たとえば、こちらから、「お客様って、こうですよ」などのほめ言葉であっても、万一のことを考え、 お客様を評価するような言葉は言わない 。お客様主導と感じていただく。 ホスピタリティを感じてもらいながら、気持ちよく車選びをしていただく ことが大切。
		6-27	今回はご主人様一人なので、とくに奥様の支持が獲得できるようにしたい。そのため、奥様の就労等を把握して、商談の都合のよい最短の日程を頭の中で計算しておく。	

41

車両に搭乗してもらい、ご説明する



				お客様との情的なつながりとはたとえばどんなことがありますか。
		6-28	一緒に笑うなど、感情の共有を大切にする。また、お客様の質問に即座に答えられなくて お待たせする場合 、「少々お待ちください」ではなく、「2分ほどお待ちください」と言う。見積書をお持ちするときなどは、それが 必要である 。 時間が延びる場合 は、プリンタの調子などの遅延の理由を言って、待ち時間を訂正する。	大きな買い物であり、長い付き合いをしていただくことが前提である。このセールスマンと長い付き合いがしたいと思ってもらいたい。そのため、感情の共有を大切にする。また、時間を守ることによって、このセールスマンは、今後の車両点検などのときも、時間を守ってくれるという信頼感を得ることができる。

42

車両に搭乗してもらい、ご説明する



5分

お客様との情的なつながりとはたとえばどんなことがありますか。

6-28 一緒に笑うなど、感情の共有を大切にする。また、お客様の質問に即座に答えられなくて**お待たせする場合**、「少々お待ちください」ではなく、「2分ほどお待ちください」と言う。見積書をお持ちするときなどは、それが**必要である**。**時間が延びる場合**は、プリンタの調子などの遅延の理由を言って、待ち時間を訂正する。

大きな買い物であり、長い付き合いをしていただくことが前提である。このセールスマンと長い付き合いがしたいと思ってもらいたい。そのため、感情の共有を大切にする。また、時間を守ることによって、このセールスマンは、今後の車両点検などのときも、時間を守ってくれるという信頼感を得ることができる。

43

車両に搭乗してもらい、ご説明する

<p>7 試乗の勧誘と待ち（あえて間を作る）</p>	<p>7-1 試乗を勧誘する。</p>	<p>試乗を押し付けてはいけない。「試乗したい」という気持ちが自然に強まるよう働きかける。試乗さえすれば、(商品には自信があるので、)本車を購入したいという気持ちになることをほぼ確信している。</p>
	<p>7-2 お客様が沈黙したまま車をずっと見ているときは、話しかけない。</p>	<p>車を見ているときは、家族と乗っているなどの場面を空想していると判断して尊重する。</p>
		<p>試乗の勧誘はこれで2回目になりますが、何回くらいまで、何のために試乗をお誘いする言葉を投げかけますか。</p>
<p>5分</p>	<p>7-3 試乗のインパクトは強いので、強くお誘いするが、必要以上には深追いしない。</p>	<p>勧誘は最大で3回まで。それ以上勧誘しても、「今日はいいいよ」というのであれば、それ以上は追いかけない。体感していただくことが、言葉やネットでは得られないものであるが、試乗したら即座に結論を出さなければいけないと思ってしまうお客様も多い。既存車の点検に見えた人でも、「乗ったら買っちゃうからいい」と言うほど。試乗することはインパクトが強いのでお誘いはするが、3回くらいまでが限度だろう。</p>

44

本教材で目指しているセールススキルと、「ローボールテクニック」(相手を食いつかせてから条件を吊り上げる)などのブラックなセールステクニックとの違いを理解しよう。



	7-4	車体のカラーについてのご希望を聞く。	
	7-5	ただし、客の希望したディープグリーンの色は、今はないので、「今はその色はありません」と答える。	希望する色がない場合は、どうすればよいのか。あなたの答えを考えた上で、クリックして右下のまとめを読もう。
	7-6	パワーテールゲートを閉める。	今回はパワーテールゲートにお客様が驚いてくれたので、奥様がたくさん買い物をしたときをイメージしてもらい、積込みに便利であることを説明する。

クリック

無い物は仕方ない。嘘は言わない。無理なことも言わない。今のデザインにマッチした色が今は選択されて作られていることを説明し、そちらの方を勧める。

45

車両搭乗時のご説明のポイント

- 車両に搭乗している、または車両を見ているお客様には……

- 回答したら右のボタンをクリック



46

1. 後ろから話しかけない。後ろから話しかけると聞き取りづらいので不可。
2. 知識量の膨大なマニアックな話になると、その部分で話が尽きなくなってしまうので、お客様がよく知っているでも、突っ込んだ話にならないようにする。
3. あらゆるところで説明をするための「引き出し」を持っておく。
4. 尋問のようなイメージを持たれないように配慮する。
5. 全体のイメージが掴めない段階で、細部の情報にはすぐに立ち入らない。カタログ、サンプルをあとで見せる。
6. こちらが良かれと思って補足説明をしている時間も、お客様にとっては退屈な時がある。お節介と思われぬようにする。
7. 客が気づかなかった機能でも、あえて説明することはある。「余計な話かもしれませんが」と前置きしたうえで、短く端的に説明する。その場合は、お客様の反応を観察する。
8. お客様に、体を動かしたり、着席していただいたりしながら説明をする。黙って話を聞くより、動きながらのほうが印象付けられる。
9. 客の笑顔での会話、笑い声が出始めたのを見計らって、価値判断にやや踏み込んだ発言をする。
10. カatalogだけくださいという方、時間がないことを強調するお客様には、自分のことに突っ込んでほしくないだろうなどの線引きをする。

11. 小排気量であることを残念がられたらチャンスと考える。なぜならば、過去の車との違いを説明するチャンスだからである。
12. 試乗を押し付けてはいけない。「試乗したい」という気持ちが自然に強まるよう働きかける。
13. 車を見ているときは、家族と乗っているなどの場面を空想していると判断して尊重する。
14. 勧誘は最大で3回まで。それ以上勧誘しても、「今日はいいよ」というのであれば、それ以上は追いかけない。試乗したら即座に結論を出さなければいけないとってしまうお客様も多い。お誘いはするが、3回くらいまでが限度。
15. 客が色を希望しても、無い物は仕方ない。嘘は言わない。無理なことも言わない。今のデザインにマッチした色が今は選択されて作られていることを説明し、そちらの方を勧める。

購買計画をご説明する

購買計画をご説明する

- 希望車種のカatalogの提示
- 支払い方法の確認と説明
- 家族での試乗の勧誘



購買計画をご説明する

<p>8 希望車種のカatalogの提示</p>	<p>8-1 応接セットで着席するよう客を誘導する。</p>	<p>どのような話をするとき、応接セットに誘導するのですか。何が達成できたから、応接セットに誘導したのですか。</p>
		<p>一通り現車説明をしたとき。また、30分以上の立ち話はお客様に負担をかけてしまうので、話が長引きそうなときは、「飲み物をご用意しますので、あちらのお席で改めてお話しさせていただきます」と言って着席を誘導する。</p>
		<p>しかし、実際の活動では、基本的には、「では試乗に行きましょう」とお誘いして、試乗に行ってしまうことが多い。座ってしまうと落ち着いてしまうので、次のアクションが起こしづらい。着席後に試乗を促しても、お客様としては、勢いがそがれてしまう。</p>
		<p>細かい数字などをお示しするときは、着席していただく。</p>

51

購買計画をご説明する



	<p>8-2 カラーバリエーションの説明をする。</p>	<p>実際の車の色を見てもらう。</p>
		<p>お客様がショールームの車の色を見ているとき、何を考えているのですか。</p> <p>気になる色を単刀直入に伺ってしまう。もしくは、お客様にとってNGな色を、先にお聞きしてしまうこともある。</p> <p>奥様といらっしゃる時は、奥様にも早い段階で、「決まっている色はありますか」と尋ねておく。</p>

52

購買計画をご説明する



		8-3	カタログを見ている客に、その他の説明をする。	カタログを見ているお客様のどこに注意して、お客様を見守っているのですか。
				<p>お客様がカタログの価格を気にされているのか、装備やグレードと価格のバランスがどうなのかというところをご覧になっているかを見ているのちのち、見積もりを作成するために、内装の装備を重視されているのかどうかなどは、直接尋ねてしまうこともある。重視されているのが、価格なのか、装備なのかは、お客様に購入を決定していただくための材料探しになる。</p>

53

購買計画をご説明する



9 支払い方法の確認と説明	9-1	支払い方法の希望を聞く。	現金なのかローンなのか。見積もりが出ない段階では、客も通常は言わない。この段階では購入の決断には至っていないと判断している。
	9-2	支払い方法の選択肢を提示する。	他の客のケースも紹介する。支払方法の説明においては、「多くのお客様が」という言葉をよく使う。
	9-3	「支払方法として、現金やクレジット等もあるが、今は、昔のように現金でお支払いになる方は減っている。多くのお客様がローンを利用されている」と伝える。	支払方法の説明においては、「 多くのお客様が 」という言葉 ⁵ をなぜ多用するのですか。
			心理的には「安心感」。みんながそうしているから安心という気持ちが、潜在意識のなかで働く。みんながそれを選んでいるということは、それなりの間違いのない理由があって選んでいるのだろうとお客様は推測し、ローンの話をよく聞いてみようという気持ちになってもらえる。

購買計画をご説明する

なるべく単価の高い車を売ることがセールスの目的ではない。店の利潤と客の満足度を両立させるセールスの考え方を理解しよう。



	9-4	アクティブローンの説明をする。	アクティブローンの説明をすることによって、お客様の求めている車種にアクセサリーを付ける資金面での余裕が出ることを知らせる。そのことによって、 店側の販売単価アップとともに、購入後のお客様の満足度を高めることができる。
	9-5	アクティブローンはリースのような柔軟な感覚で借入できることを説明する。	アクティブローンの説明によって、ローンへの過剰なプレッシャーのお客様の気持ちを軽減する。

購買計画をご説明する

最初から「1円でも安く」というお客様に、あなたならどう対応しますか。あなたなりの答えを考えてからクリックして、セールスのイニシャチブの取り方を理解しよう。

	9-6	見積書を作成して、具体的な金額を詳しく提示する。そのとき自分の支払金額だと、どれだけのアクセサリーが付けられるかを知らせる。	見積書を提示するとき、どんなことに気を付けていますか。(たとえば、「1円でも安く」というお客様に対して)
--	-----	--	--

クリック

お客様とのこれまでのコミュニケーションの中で、なかには予算重視で付属品を付けずに1円でも安く買いたいということを冒頭からおっしゃるお客様もいる。しかし、お客様のお話を鵜呑みにしてしまうと、第1次の見積書を提示する際に、本来付けたほうが良いと思われるオプションまでも削って、カツカツの予算で提示してしまう結果に、つまり購入後の満足感に欠ける結果に陥りかねない。

どのお客様でも、どうするかはあとで判断していただくことを前提にして、まずは金額が多少上がったとしても、アクセサリー、オプション、グレードは、やや多め、高めにした状態で見積もりを作成する。見積もりを見ていただいたうえで判断していただく。

お客様にあわせて、最初から削減一方の見積もりを出してしまうことは、お客様に誘導されていることになってしまうので、セールスとしては望ましくない。あとあと、「付けておいた方が良かった」という不満が残ることのないようにしたい。なるべくきちっとした状態で、値引きをせずに、お見積もりをするようにしている。

購買計画をご説明する



10	家族での試乗の勧誘	10-1	減税に関する情報を提供し、ご家族での試乗を勧誘する。	減税の話をつきかけにして、奥様のご来場を促す。 家族の試乗をとりわけ強く勧誘しない場合があるとしたら、それはどんな場合ですか。
				ご家族を考えたうえでの乗り換えなのか、それとも、ご主人様主導の購入なのか、ということを考える。

57

購買計画をご説明する

		10-2	試乗のメリットを説明する。特に家族の笑顔を得られるかどうか大切であることを説明する。	指折り説明をして、試乗のメリットを一つずつ印象付ける。
				お客様に家族で試乗していただくことの効果は何ですか。
				（奥様、お子様とのレジャー等でのご利用を前提にすれば、）大切なご家族のなかで、ご主人様だけがわかっていて、奥様やお子様と一緒にその空間を体感せずにご主人様からの話を聞いたとしても、気持ちの温度差が生じてしまう。「乗って試していただくときも、ご家族様が一緒になってご判断いただくことが最善」と伝える。ご家族で時間の共有をしていただきたい。バラバラだとズレが出てしまう。



58

お見送りの際に、「次回のご来店を、本当に楽しみに心待ちにしている」ということを伝えるとともに、ショップが「夢のある舞台」であるために言い添えたい言葉とは何でしょうか。お客様の気持ちになって考えてみよう。そのあと、クリックして、理解を深めよう。

		10-3 家族での試乗を促す。	家族連れてくるという見込みは付いているので、次のご家族での試乗の日程まで決定する。
			決して安くはない買い物であることを認めつつ、家族と共に使っていただくときのイメージをしてみよう。
		10-4 日程は自分が都合がつく日程をいくつかリストアップしておいて、お客様に選んでもらう。	次回試乗の日程が決まったのち、お客様をお送りするときに、言ったりしたりすることはありますか。
		10-5 お見送りする際には、次回のご来店を、本当に楽しみに心待ちにしているということを申し上げる。	なるべく、購入後のイメージを持っていただけるようにする。



クリック

自宅に車が届いて、次に出かけるときに、その車で出かけるのだというイメージを想像できるようなことを言い添える。

3分

購買計画のご説明のポイント

- 座ってしまうと落ち着いてしまうので、次のアクションが起こしづらい。着席後に試乗を促しても、お客様としては、勢いがそがれてしまう。しかし、細かい数字などをお示しするときは、着席していただく。
- 気になる色を単刀直入に伺ってしまう。もしくは、お客様にとってNGな色を、先にお聞きしてしまうこともある。奥様というときは、奥様にも早い段階で、「決まっている色はありますか」と尋ねておく。
- お客様がカタログの価格を気にされているのか、装備やグレードと価格のバランスがどうなのかということをご覧になっているかを見る。重視されているのが、価格なのか、装備なのかは、お客様に購入を決定していただくための材料探しになる。
- 支払方法の説明においては、「多くのお客様が」という言葉を使うことによって、心理的な「安心感」をつくる。みんながそれを選んでいるということは、それなりの間違いのない理由があって選んでいるのだらうとお客様は推測し、ローンの話をよく聞いてみようという気持ちになってもらえる。
- アクティブローンの説明をすることによって、お客様の求めている車種にアクセサリーを付ける資金面での余裕が出ることを知らせる。そのことによって、店側の販売単価アップとともに、購入後のお客様の満足度を高めることができる。
- 予算重視で付属品を付けずに1円でも安く買いたいということを目頭からおっしゃるお客様もいる。
- しかし、お客様のお話を鵜呑みにしてしまうと、第1次の見積書を提示する際に、本来付けたほうが良いと思われるオプションまでも削って、カツカツの予算で提示してしまう結果に陥りかねない。お客様にあわせて、最初から削減一方の見積もりを出してしまうことは、お客様に誘導されていることになってしまうので、セールスとしては望ましくない。あとあと、「付けておいた方が良かった」という不満が残ることのないようにしたい。なるべくきちっとした状態で、値引きをせずにお見積もりをする。
- 指折り説明をして、メリットを一つずつ印象付ける。
- 大切なご家族のなかで、ご主人様だけがわかっていて、奥様やお子様が一緒にその空間を体感せずにご主人様からの話を聞いたとしても、気持ちの温度差が生じてしまう。「ご家族様が一緒になって試乗し、判断していただくよう伝える。バラバラだとズレが出る。家族で時間の共有をしていただきたい。
- 決して安くはない買い物であることを認めつつ、家族と共に使っていただくときのイメージをしてみよう。
- お客様をお送りするときに、「次回のご来店を、本当に楽しみに心待ちにしている」と伝えるとともに、購入後のイメージを持っていただけるようにするため、自宅に車が届いて、次に出かけるときに、その車で出かけるのだというイメージを想像できるようなことを言い添える。

テスト「外車販売のポイント」①

1. お客様やご家族の暮らしぶりを把握し、それに適合した車の□□や□□□を提示する。
2. 暮らしぶりの把握は、□□のようにならないように、最適のタイミングのときに尋ねる。
3. お客様が本車利用時のイメージを想像しているときは、話しかけたりせず、□□して見守る。
4. 販売側の勝手な□□□□を先行させない。お客様のニーズや□□□に対応して車両説明をしていく。

テスト「外車販売のポイント」②

5. お客様が生産中止のものを希望しても、無いものは仕方ない。希望する色などは、特注するより、現在の色のポリシーを説明して、お客様の□□自体の変化を促す。
6. お客様の質問内容によって、詳しく回答するタイミングでないと判断したときは、□□□回答しておく。
7. お客様との信頼関係ができたと判断できるときには、それまでより□□□□□アドバイスをする。

66

回答例「外車販売のポイント」

1. お客様やご家族の暮らしぶりを把握し、それに適合した車の**特徴や利用法**を提示する。
2. 暮らしぶりの把握は、**尋問**のようにならないように、最適のタイミングのときに尋ねる。
3. お客様が本車利用時のイメージを想像しているときは、話しかけたりせず、**尊重**して見守る。
4. 販売側の勝手な**商品説明**を先行させない。お客様のニーズや**暮らし**に対応して車両説明をしていく。
5. お客様が生産中止のものを希望しても、無いものは仕方ない。希望する色などは、特注するより、現在の色のポリシーを説明して、お客様の**希望**自体の変化を促す。
6. お客様の質問内容によって、詳しく回答するタイミングでないと判断したときは、**簡単に**回答しておく。
7. お客様との信頼関係ができたと判断できるときには、それまでより**立ち入った**アドバイスをする。

67

まとめ「外車販売のコンセプト」

- お客様にとっては、一般的商品情報より、本車を取り入れることが、自己の暮らしにどのようにプラスになるかが、関心ごとなのです。
- そのためには、**ショップが、販売者とお客様にとっての「夢のある舞台」でなければなりません。**

68

応用問題：ここは住宅展示場です。この外車販売から学んだことを活用して、行動の背景にある考え方、物の見方、ポイントを指摘しよう。

- 来場
- 見学
- 購買計画
- 回答したら右のボタンをクリック



69

回答例

【来場】

- ① お客様やご家族の暮らしぶりを把握し、それに適合した住宅の特徴や利用法を提示する。
- ② いつもの暮らしぶりの把握は、尋問のようにならないように、最適のタイミングのときに尋ねる。

【見学】

- ① お客様がその住宅で暮らしている時のイメージを想像しているときは、話しかけたりせず、尊重して見守る。
- ② 販売側の勝手な説明を先行させない。お客様のニーズや暮らしに対応して展示住宅の説明をしていく。

【購買計画】

- ① お客様が生産中止の設備を希望しても、無いものは仕方ない。特注するより、現在の設備のポリシーを説明して、お客様の希望自体の変化を促す。
- ② お客様の質問内容によって、詳しく回答するタイミングでないと判断したときは、簡単に回答しておく。
- ③ お客様との信頼関係ができたと判断できるときには、お客様の従来のライフスタイルと、その改善のために、いままでより深く立ち入ったアドバイスをする。

70



フリートークには俳優と入力者も参加。セールス動画ではベテランと客の役作りをした俳優、インタビュー動画ではベテランとセールス動画を投影したスクリーンを撮影した。

おわり

←【付録】撮影当日事後フリートーク
音声30分



放送大学教育振興会助成研究

「キャリア教育のための暗黙知教材の開発」

研究代表者 西村美東士  <http://mito3.jp/>

( 聖徳大学文学科キャリアコミュニケーションコース教授)

俳優：染谷聡 協力：東邦オート株式会社

発行：2015年3月31日 報告書印刷：糸川印刷



研究組織

	氏名	所属	専門分野
代表者	西村美東士	聖徳大学文学部教授	研究統括 生涯教育 キャリア教育
分担者	森 和夫	(株)技術技能教育研究所所長 元東京農工大学大学教育センター教授	技術技能教育
分担者	齋藤 ゆか	聖徳大学・児童学部・准教授	女性キャリア研究

平成 26 年度選定
放送大学教育振興会助成研究
キャリア教育のための暗黙知教材の開発
—通信教育課程におけるキャリア教育の質の向上をめざして—

1 年次(平成 26 年度)研究報告書

発行年月：平成 27 年 3 月
発行：〒271-8555 千葉県松戸市岩瀬 550
聖徳大学文学部キャリアコミュニケーションコース教授
西村美東士(研究代表者)
TEL：047-365-1111(聖徳大学大代表電話)
