

case
03

社内検定制度を「人材育成」の一環として位置づけ、
営業スタッフのモチベーション向上や
後輩指導のための仕組みとして活用

トヨタ自動車 販売店協会

- ◆団体名
トヨタ自動車販売店協会
- ◆設立年
昭和21年
- ◆本部所在地
東京都千代田区
- ◆業種
自動車、同部品、住宅などの
販売充実、レンタル・リースの
普及促進など
- ◆加盟販売店数
433社(平成30年1月末現在)

製造系企業

- ◆名称…トヨタ営業スタッフ技能検定
- ◆認定社内検定の対象職種…自動車販売、自動車リース、
トヨタ産業車両・機器販売、自動車レンタル
- ◆認定年月…平成5年2月
- ◆受検者数(自動車販売職種)(累計)…27,940人(平成13年～)、(平成30年1月現在)
- ◆合格者数(累計)…15,475人(平成2年～平成29年認定の在籍スタッフ)、(平成30年1月現在)

社内検定は「人材育成」の一環であると明確に位置づけ、営業スタッフの成長に向けたビジョンとパッションをもって取組を進めている。総合的な営業人材育成の観点から、実際の営業成績に基づいて受検資格を付与している点もユニークである。

(1) 社内検定制度の概要

トヨタ自動車販売店協会(以下「ト販協」という。)は、トヨタ自動車株式会社(以下「トヨタ」という。)と共同で、平成2年に「トヨタ営業スタッフ技能検定(以下「検定」という。)」を構築、平成5年に他職種に先行して自動車販売職で労働省(現厚生労働省)の認定を受けた。

検定は、知識とスキルの審査を通じ、主に提案力(顧客に最適な商品を勧める力)の養成を目的としている。

受検対象者は、ト販協に加盟する全国433社の販売店の営業スタッフである(うち、自動車販売店は279社)。

自動車販売職の受検資格は、総合営業(新車、中古車、サービス(車検整備など)のコア事業に、割賦、保険、情報通信などのバリューチェーンを加えた営業スタイル)の観点で3つのカテゴリーに分かれており、具体的には①オールトヨタ統一指標(必須選択)、②オールトヨタ推奨指標(5項目から1項目以上選択)、③販売店設定指標(4項目以内)である。大きな特徴は、各販売店が自社方針に合う6項目を選択し、基準達成者に受検資格を与えることである。

(2) 背景・目的

平成2年、ト販協は「ステップアッププログラム(以下「SUP」という。)」を導入した。SUPは、販売店毎に行っていた育成をト販協・トヨタが支援し、OJT・研修・検定を柱にオールトヨタで営業スタッフを育成する仕組みである。“検定”はSUPの柱の一つである。

SUPおよび検定の当初のねらい・期待効果は、①営業スタッフの成長による「生産性向上」、②営業スタッフへの信頼感向上などによる「採用の有利性」、③顧客からの信頼感向上などによる「社会的地位の向上」であった。



(3) 構築前後の取組

① 認定前

昭和60年前後は、自動車販売職のイメージが今ほど良いとはいえ、ト販協は更なる社会的地位向上と信頼獲得を目指して社内検定の認定取得に取り組んだ。

② 認定後

OJT・研修・検定からなるSUPは、平成13年まで約10年続いたが、改定で「営業人材育成の主体は販売店」とし、“検定”とトヨタの“研修”を分離した。主に販売店が“研修”でスタッフを育成、トヨタは販売店の教育体制充実を支援することとした。一方、“検定”では「検定基準（受検資格）」に広くスタッフの営業実績を含めるなど、現在の体系へと見直した。

検定の運用体制では、販売店教育担当者も重要な役割を担う。例えば検定基準の枠組はトヨタが示すが、販売店は教育担当者を軸に、各社方針を踏まえ基準を決定する。

試験問題はトヨタの方針に沿うが、優秀な販売店経験者（営業スタッフ・マネジャー・店長）も作成に関わる。また、販売店出身インストラクター約20名も問題を検証して第一線の意見を反映、検定の質を担保している。



(4) 人事制度・待遇面との連携

トヨタは人材育成マップを策定し、販売店各職種に期待する役割などを体系化した。考課との関係まで必須にしないが、検定とリンクして営業スタッフに望まれる知識、スキルを提示している。

検定合格者の処遇の包括的実態調査はないが、一部で合格を昇格要件とする例や、多額ではないが資格手当もある。一方、全社員大会などのセレモニーで名誉を称えたり、祝い金（一時金）を支給する販売店は多い。

(5) 構築の効果・メリット

検定は、営業スタッフが自身の成長を測って知ることができる指標であり、教育担当者や店長が営業スタッフの長所・短所や成長を把握する良い機会でもある。

また、自身のモチベーションを高め、検定受検を通して得た技能や知識を元に売り方の基本を再認識できることで、商談の進め方に幅が出る。これは自身の成長と、後に後輩や部下指導にも役立つ。

営業スタッフの研修は、新人研修（入社1～3年程度）後、管理職までの長い間、体系的研修は少ない。その間、検定は人材育成を補完する優れたツールとなる。

ト販協・トヨタ・販売店が検定に取り組む目的は、検定合格だけではない。検定の事前研修・事後のフィードバック、また、日常のOJT・自己啓発で技能向上を図る「人材育成」を重視している。人材育成に重きを置くことで、上記のような効果を出せると考えている。

受検者の声

「合格し、年間優秀スタッフとなる」という明確な道筋が、自分のモチベーションアップにつながっています。

トヨタ営業スタッフ技能検定への取組によって、上級スタッフとしての自覚が芽生え、そのことが部下・後輩指導にも生きています。

「トヨタ営業スタッフ技能検定」は年次教育を補完できる“育成”の機会で、4年次以降の技能習熟の確認目安として活用できます。例えばロールプレイングは基本の再確認になり、自身が商談を進める際、プラスになります。

I級合格者は表彰の対象とされ、年間優秀営業スタッフ表彰の場に呼ばれ、全社員から称えられます。その時、「I級受検合格→年間優秀スタッフ」という目標への道筋が見えてきて、営業としてのモチベーションが上がります。