

派遣営業職活用の現状と課題 —業務関与度の類型による分析—

松浦 民恵

(東京大学社会科学研究所特任研究員)

I はじめに

1. 派遣営業職の現状

本章で取り上げる派遣営業職とは、訪問によって商品、サービスを販売している派遣労働者である。政令で定められている26業務のなかの「テレマーケティングの営業」(24号)は、訪問でなく電話等を介しての営業であるため、本章で分析する営業職には含まれない。本章の派遣営業職は、主に「セールスエンジニアの営業、金融商品の営業(25号)」および「営業(24・25号業務を除く)」を担当していると考えられる¹。

図表5-1のとおり、25号業務の営業は、派遣の対象業務が16業務から26業務に拡大された1996年の労働者派遣法²改正と同時に解禁され、2004年より期間制限が撤廃された。一方、「営業(24・25号業務を除く)」の派遣が解禁されたのは1999年であり、この業務については2009年現在においても3年という派遣受入期間の制限が設けられている。

本章で取り上げる派遣営業職が派遣労働者の総数に占める割合は、大まかな推計であるが1%~2%程度である。まず総務省「労働力調査」で、派遣労働者全体の推移をみると、派遣労働者の調査が始められた1999年8月以降急速に増加してきたが、2006年末頃からやや横ばいに転じている。さらに、2008年9月以降の金融危機に端を発した景気の急速な悪化にともない、2009年1-3月には116万人と、前期(2008年10-12月:146万人)に比べて大幅に減少している。次に、派遣労働者に対して現在行っている派遣業務を複数回答でたずねた厚生労働省の「派遣労働者実態調査」(2004年)をみると、「セールスエンジニアの営業、金融商品の営業(25号)」が0.6%、「営業(24・25号業務を除く)」が1.2%である。重複があるうえに調査方法や時点も異なるので厳密な計算はできないが、派遣営業職は派遣労働者の1.2%から1.8%程度、つまり1.4万人~2.1万人程度であると推測される。

図表 5-1 派遣営業職の概況

| | セールスエンジニア の営業、金融商 品の営業 (25号) | 営業 (24・25号を除く) |
|---|---------------------------------------|-------------------|
| 解禁時期 | 1996年 | 1999年 |
| 現在(2009年7月)の期間制限 | なし | 3年 |
| 派遣労働者総数に占める割合(複数回答、%) ～厚生労働省「派遣労働者実態調査」(2004年)より | | |
| 総数 | 0.6 | 1.2 |
| 男性 | 0.7 | 0.9 |
| 女性 | 0.5 | 1.4 |

2. 関連する既存研究の紹介

本章の目的について述べる前に、本章に関連する主な既存研究を2つ紹介したい。

西澤(2004)は、営業職の就業者が、単一の職業としては「一般事務員」に次いで多い職業である(総務省「国勢調査」(2000年))³と指摘し、営業職求人の特徴として「新規求人倍率は全職業平均よりも高い反面、充足率が平均より低い点」があることを明らかにしている。また、企業の正社員の中途採用ニーズの上位2位に、「営業職(法人)」と「営業職(個人)」が並び、正社員以外の求人ニーズをみても、「営業職」は「商品販売の職業」に次いで2番目にニーズの多い職業であると述べている⁴。さらに、営業職の求人ニーズは高いが、マッチングは難しく、その背景には営業の仕事の多様性があると指摘し、有料職業紹介事業者と労働者派遣事業者に焦点を当て、営業職のマッチングに係る実態を分析している。そのなかで、派遣会社の営業職の職務範囲は人材紹介会社の営業職関連の項目と比べるとやや狭いと指摘し、「これは営業職派遣の仕事と正社員の仕事では職務の範囲が異なるためである。派遣会社が受注する営業職の業務は通常正社員の営業職が担当する仕事の範囲の一部であり、それが職種の項目設定にも反映されているといえる」と、派遣営業職の業務内容について言及している⁵。

佐藤(2001)は直接雇用と業務委託の営業職に関する研究であるが、企業9社の事例研究の位置づけを明らかにするために、東京都労働研究所(1984、1991)、小池(1991)の研究を参考にしながら、①労働市場タイプ、②異動・ローテーションの頻度、③賃金形態の類別基準に則して、営業職を3つの類型に分類している⁶。そのなかで、類型Ⅰ～Ⅲの労働市場の特徴について、次のように述べている。

- ・ 類型Ⅰ：いわゆる内部型の労働市場に位置しており、多くは事務系採用で異動・ローテーションの一環として営業部門に配属される型の営業職である。
- ・ 類型Ⅱ：内部型の労働市場に位置しているが、最初から営業職として採用され、異

動・ローテーションはほとんどなく、一貫して営業職のキャリアを歩むような型である。

- ・ 類型Ⅲ：いわゆる外部労働市場に位置して営業・販売活動を行っている型である。多くは会社と業務委託契約を結んでいるケースが多く、その意味で雇用保障の程度は低い。

この分類のなかで、派遣営業職はおそらく類型Ⅲに属すると考えられるが、佐藤(2001)では、家庭用品の訪問販売員や自動車ディーラーのフルコミッション型セールスが、類型Ⅲの事例としてあげられている。

3. 本章の目的

西澤(2004)が明らかにしているとおおり、企業に営業職の求人ニーズがあるのであれば、派遣営業職の活用ニーズもある程度存在すると考えられる。実際、営業職の派遣を重視している派遣会社は少なからず存在するし、営業職に特化して人材ビジネスを展開する企業も出てきた⁷。にもかかわらず、派遣営業職解禁から10年以上が経過した現在においても、派遣営業職はきわめて少数にとどまっている。

その理由について検討する前に、まずは現状において派遣営業職がどのように活用されているのか、その実態を知る必要がある。派遣営業職の活用の実態については、前述の既存研究のなかでもほとんど明らかにされていない。他の既存研究をみても、営業職全体に関するものは少ないながら存在するが、派遣営業職の活用実態に焦点を当てたものは筆者の知る限りない。

そこで本章では、派遣営業職の活用の実態として、次の2点を明らかにすることとしたい。第1に、どのような派遣営業職が、どのような営業現場で、どのように活用されているのだろうか。第2に、派遣営業職の営業業務への関与の状況(詳細は後述)によって、派遣営業職の給与水準や担当業務、能力の向上がどのように変わってくるのだろうか。この2点を明らかにすることが、本章の目的である。

II 使用するデータ

1. 調査の方法と分析の対象

本章で使用するデータは、東京大学社会科学研究所の人材ビジネス研究寄付研究部門が2008年10月に実施した「派遣という働き方を通じたキャリア形成に関するアンケート」(以下、「本調査」と呼ぶ)の個票データである。

インターネットモニターを対象とした調査であり、本調査の対象を決めるために、次の2つの条件により予備調査を行った。

- ① 予備調査時点までに派遣就業を継続している期間が2年以上であること
- ② 従事している職種が「外勤の営業(新規開拓・ルートセールスなど)」であること。

予備調査の結果、149名の対象者が抽出され、この全員に対して本調査を実施した。本調査では102名が回収されたが、そのうち「訪問による営業を担当していない」という記述がある等矛盾のあるサンプルを除外し、91名(有効回答率61.1%)を有効対象とした。本章では、この91名を分析対象とする。

2. 分析対象の特徴

詳細な分析に入る前に、まず、分析対象とした派遣営業職の特徴を概観しておきたい。

(1) 属性やキャリア

分析対象の派遣営業職の性別は、男性が48.4%、女性が51.6%と、男女ほぼ半々の構成になっている。平均年齢は39.3歳である。

最終学歴は高校卒が44.0%、短大・高専卒が25.3%、大卒が28.6%と、高校卒が4割強を占める。家族構成をみるために、配偶者と子どもの有無の組み合わせによって「配偶者も子どももなし」、「配偶者のみあり」、「子どものみあり」、「配偶者も子どももなし」の4つに分類したところ、「配偶者も子どももなし」(44.0%)、「配偶者も子どももあり」(29.7%)が多いが、「子どものみあり」も17.6%と2割弱にのぼる(「配偶者のみあり」は8.8%)。

主たる家計維持者である者が70.3%を占める。男女別に主たる家計維持者の割合をみたところ、男性は90.9%だが、女性は51.1%にとどまる。女性を家族構成別にさらに詳しくみると、「配偶者も子どももなし」の41.2%が主たる家計維持者が「親」であると回答している。また、「配偶者も子どももあり」の女性の73.3%は、配偶者が主たる家計維持者である。一方、「子どものみあり」の女性は、91.7%が主たる家計維持者と

なっている（図表 5-2）。

図表 5-2 性別・家族構成別 主たる家計維持者

(単位: %、度数は実数)

| | | 度数 | 本人 | 配偶者 | 親 | その他 |
|----|------------|----|------|------|------|-----|
| 合計 | | 91 | 70.3 | 16.5 | 11.0 | 2.2 |
| 男性 | 合計 | 44 | 90.9 | 2.3 | 6.8 | 0.0 |
| | 配偶者も子どももなし | 23 | 91.3 | 0.0 | 8.7 | 0.0 |
| | 配偶者も子どももあり | 12 | 91.7 | 8.3 | 0.0 | 0.0 |
| 女性 | 合計 | 47 | 51.1 | 29.8 | 14.9 | 4.3 |
| | 配偶者も子どももなし | 17 | 52.9 | 0.0 | 41.2 | 5.9 |
| | 子どものみあり | 12 | 91.7 | 0.0 | 0.0 | 8.3 |
| | 配偶者も子どももあり | 15 | 26.7 | 73.3 | 0.0 | 0.0 |

注：1) 度数が 10 未満の家族構成は掲載していない。
2) 網掛けは各グループのなかで最も高い割合。

派遣会社との雇用関係については、常用的に雇用関係がある割合が 63.7%、派遣の都度雇用契約を締結する割合が 36.3%と、常用的に雇用関係がある派遣営業職のほうが多い。

このためか、今の派遣会社で派遣スタッフとして働いた平均期間は 44 か月（3 年 8 か月）とやや長い。現在の派遣先で働いている平均期間は 39 か月（3 年 3 か月）と、全体としては「営業（24・25 号業務を除く）」の派遣受入期間の上限である 3 年を超えている。

これまでのキャリアで正社員としての就業期間が「0 か月」の派遣営業職は 8 名にとどまり、ほとんどは正社員としての就業経験を持っている。さらに、正社員として就業した平均期間（「0 か月」は除く）は 101 か月（8 年 5 か月）にのぼる。

過去 2 年間に担当した主な営業に関する経験（過去 2 年を含む）は 45 か月（3 年 9 か月）で、異業種の営業を含む全ての営業経験の期間をみると 67 か月（5 年 7 か月）と若干長くなる。

(2) 過去 2 年間の主な担当営業

調査では、過去 2 年間に担当した主な営業の、主要な商品・サービスを自由回答でたずねている。それを小分類、大分類に振り分けたのが図表 5-3 である。

小分類をみると、派遣営業職の活用が多様な業態に及んでいること、小分類のなかでは通信回線の派遣営業職がやや多い（18 名）ことがわかる。

大分類で構成をみると、消費財が 30.8%、資本財（住宅設備・医療機器・システム等）が 18.7%、資本財（通信設備）が 23.1%、金融・サービスが 18.7%となっている。

図表 5-3 担当営業の主要な商品・サービス

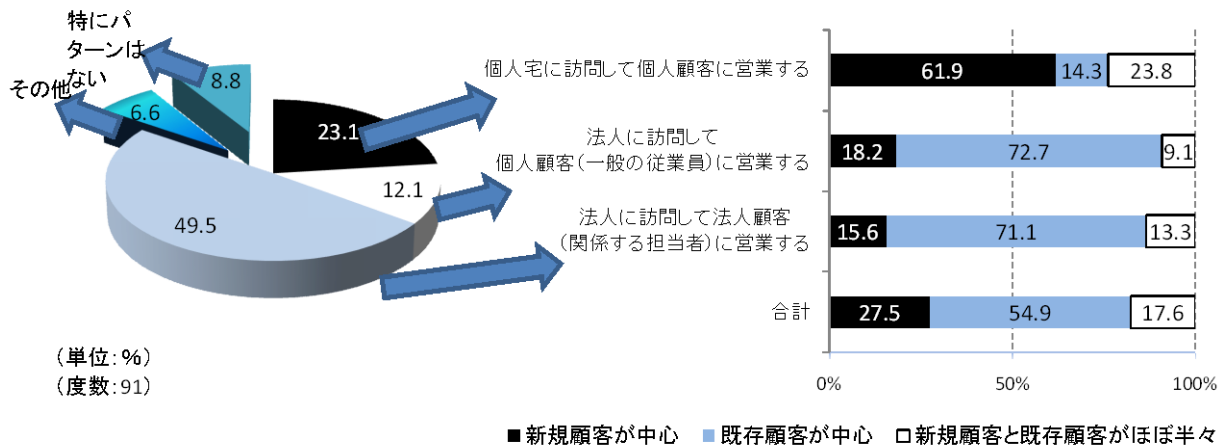
| 大分類 | 度数 | 比率 (%) | 小分類 | 度数 |
|----------------------|----|--------|--------------|----|
| 消費財 | 28 | 30.8 | 家電 | 6 |
| | | | パソコン機器 | 2 |
| | | | 携帯電話 | 5 |
| | | | 化粧品 | 3 |
| | | | 日用品 | 2 |
| | | | 飲料 | 3 |
| | | | 食品 | 7 |
| 資本財(住宅設備・医療機器・システム等) | 17 | 18.7 | 医療機器 | 2 |
| | | | 住宅設備 | 3 |
| | | | 建設・不動産 | 2 |
| | | | ソフトウェア | 3 |
| | | | 情報システム | 5 |
| | | | ソリューション・先端技術 | 2 |
| 資本財(通信設備) | 21 | 23.1 | 通信回線 | 18 |
| | | | 通信機器 | 3 |
| 金融・サービス | 17 | 18.7 | クレジットカード | 2 |
| | | | 金融商品一般 | 4 |
| | | | 生命保険 | 4 |
| | | | 旅行 | 3 |
| | | | その他サービス | 4 |
| その他 | 7 | 7.7 | その他 | 7 |
| 無回答 | 1 | 1.1 | 無回答 | 1 |
| 合計 | 91 | 100.0 | 合計 | 91 |

次に、図表 5-4 で過去 2 年間の主な担当営業の対象顧客をみていく。

まず、法人か個人かについては、「法人に訪問して法人顧客（関係する担当者）に営業する」が 49.5%と半数弱を占め、「個人宅に訪問して個人顧客に営業する」（23.1%）、「法人に訪問して個人顧客（一般の従業員）に営業する」（12.1%）がそれに続く。

新規顧客の開拓か、既存顧客へのルートセールスかという点をみると、全体としては「既存顧客が中心」が 54.9%、「新規顧客が中心」が 27.5%、「新規顧客と既存顧客がほぼ半々」が 17.6%という構成になっている。さらに、顧客が法人か個人かの別にみると、法人営業では「既存顧客が中心」が 7 割を超える一方、個人営業では「新規顧客が中心」が 61.9%を占める。

図表 5-4 担当営業の顧客



なお、調査では業務の難易度を測るために「あなたが現在担当している仕事は、未経験者が『一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担える』レベルに達するにはどれぐらいの期間がかかると思うか」をたずねている。派遣営業職の回答は「1年未満」が7割弱を占め、全体としてみると、比較的短期間で一人前になることができる仕事だといえよう。また、現在の時間給の平均は1,574円（中央値は1,350円）であるが、最大値が10,000円、最小値が600円と非常に幅広い分布となっている（標準偏差は1,206円）⁸。

Ⅲ 分析の方法

1. 分析の全体像

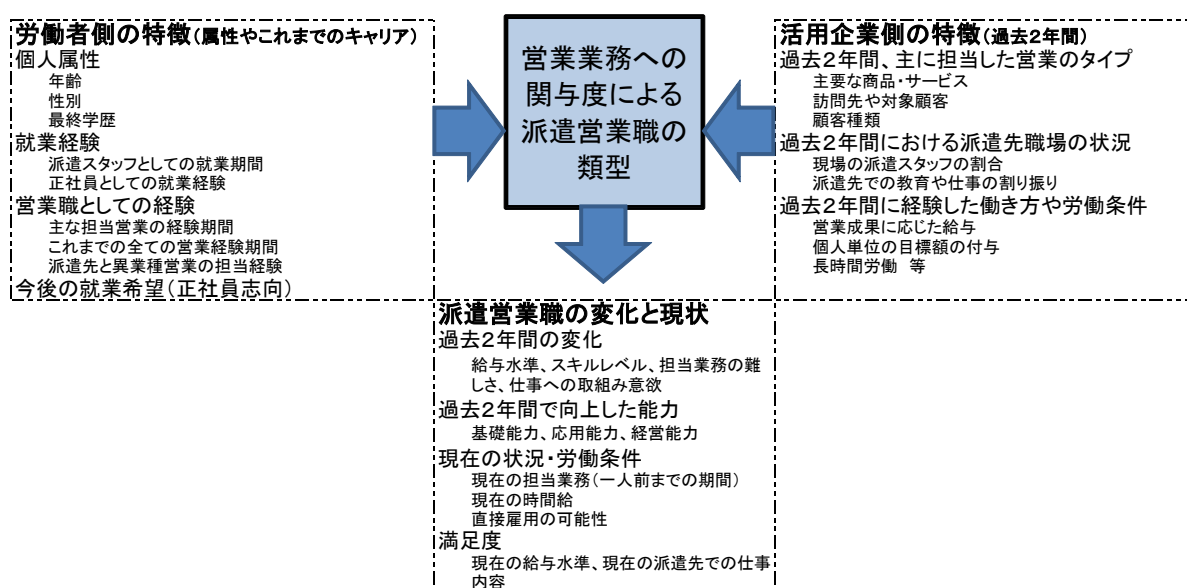
分析の内容に入る前に、図表 5-5 で分析の全体像を示しておきたい。

本章の目的は派遣営業職の活用の実態を明らかにすることにある。そこで、派遣営業職がどの程度営業業務に関与（詳しくは後述）しているかに注目し、派遣営業職の類型化を行う。営業業務の関与度が高いということは、言い換えると営業現場で積極的に活用されているということであろう。すなわち、積極的に活用されている派遣営業職とそうでない派遣営業職に類型を分けたい。

次に、属する類型によってどのような特徴がみられるのかについて検討する。派遣営業職として働く労働者側の特徴として、類型による属性やキャリアの相違をみる。また、活用する企業側の特徴として、過去2年間の、主な担当営業のタイプ、派遣先

職場の状況、労働条件等をみていきたい。最後に、それぞれの類型が、過去2年間のなかで、どのように変化し、現時点でどういった状況にあるかについて分析する。具体的には、過去2年間で給与水準、スキルレベル、担当業務の難しさ、仕事の取組み意欲、能力がどの程度変化したか、現在の担当業務や労働条件、さらには満足度がどうなっているかについてみていきたい。

図表 5-5 分析の全体像



2. 業務関与度による営業業務の分類

(1) 営業業務の分担の現状

本調査では、図表 5-6 のような一連の営業業務に関して、過去2年間に主に担当した営業において、派遣営業職がどの程度関わっているかをたずねている。

派遣営業職が「主要なメンバーとして担当」している割合をみると、「担当商品・サービスに関する顧客への情報提供」、「顧客ニーズのヒアリング」がいずれも 63.7%と同率1位となっている。ほかに「アポイントとり」(51.6%)、「営業活動のスケジュール管理」(52.7%)、「顧客情報の収集・整理」(53.8%)、「顧客訪問に向けた資料の収集・整理」(50.5%)、「担当商品・サービス以外のことに関する顧客への情報提供」(50.5%)といった、顧客ニーズのヒアリングに至るまでの一連の業務についても、半数以上の派遣営業職が「主要なメンバーとして担当」していると回答している。

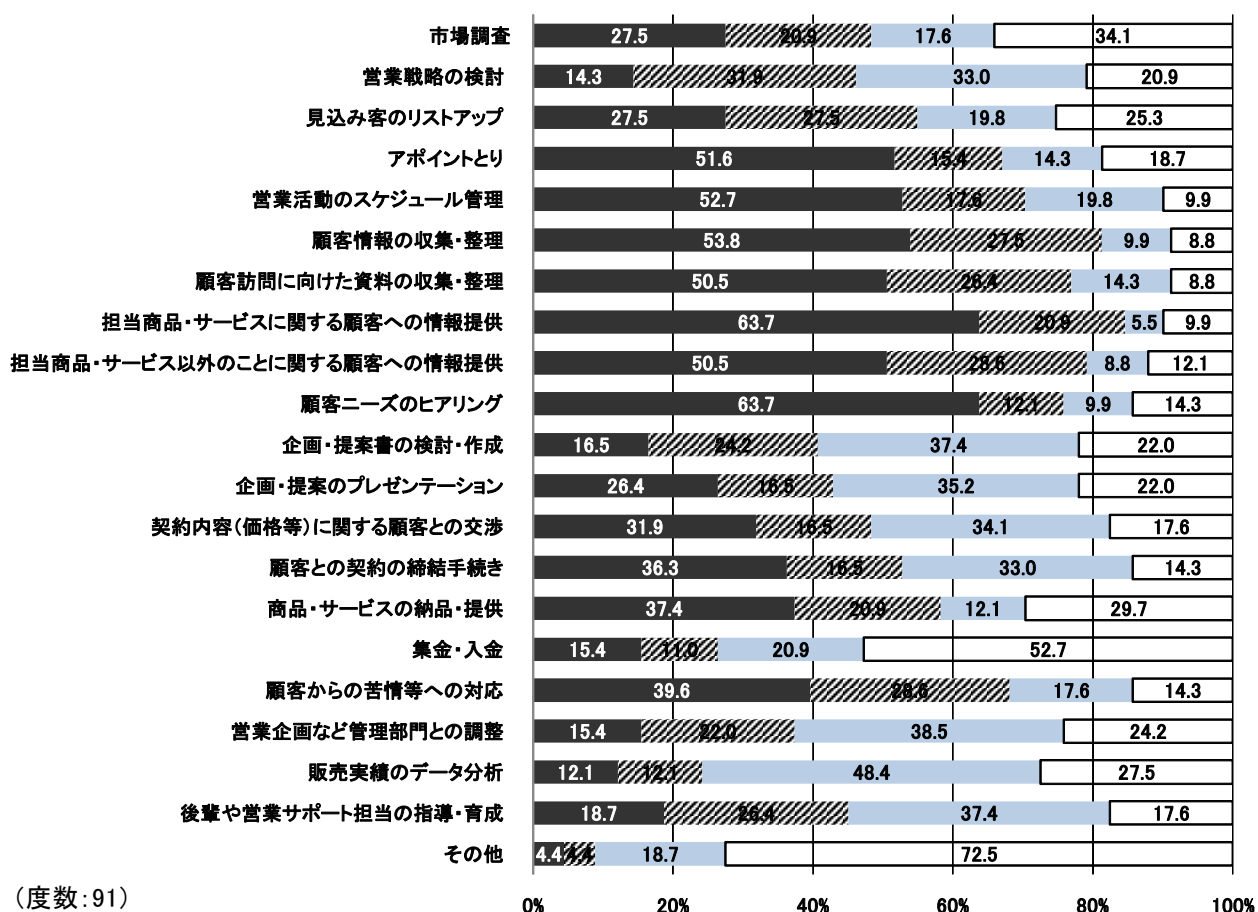
また、「契約内容(価格等)に関する顧客との交渉」(31.9%)、「顧客との契約の締結手続き」(36.3%)、「商品・サービスの納品・提供」(37.4%)、「顧客からの苦情等への

対応」(39.6%)といった契約からアフター・サービスまでの業務を、「主要なメンバーとして担当」している割合も3割を超えている。

一方、「営業戦略の検討」(14.3%)、「販売実績のデータ分析」(12.1%)等の営業方針の決定に関わる業務や、顧客ニーズを踏まえて行う「企画・提案書の検討・作成」(16.5%)、「企画・提案のプレゼンテーション」(26.4%)、さらには「営業企画など管理部門との調整」(15.4%)、「後輩や営業サポート担当の指導・育成」(18.7%)は、派遣営業職が「主要なメンバーとして担当」している割合が比較的低く、「補助的なメンバーとして担当」もしくは「担当していない(正社員等が担当)」という回答が過半数を占める。

なお、「市場調査」や「集金・入金」については、そもそも「現場の営業担当の業務ではない」(各34.1%、52.7%)という回答が多かった。

図表 5-6 営業現場における派遣営業職の業務



■ 主要なメンバーとして担当 ■ 補助的なメンバーとして担当 ■ 担当していない(正社員等が担当) □ 現場の営業担当の業務ではない

(2) 派遣営業職の業務関与度による営業業務の分類

設問上の営業業務は多岐にわたり数も多いことから、派遣営業職の類型化に先立ち、まずはこれらの業務を分類・整理したい⁹。

まず、派遣営業職の営業業務の担当状況を端的に表す指標として、「主要なメンバーとして担当」を2点、「補助的なメンバーとして担当」を1点、「担当していない（正社員等が担当）」および「現場の営業担当の業務ではない」を0点とする変数を作成し、これを「業務関与度」と呼ぶことにする。

次に、この業務関与度をもとに因子分析（主因子法）によって業務の分類を行う。後で分析対象者を類型化することや解釈のしやすさを考慮し、因子を3つまで採用することにした。また、複数の因子にまたがる業務、因子負荷量が極端に小さい（ここでは0.35未満）業務を除外し、最終的には16業務を対象として因子分析を行った。

図表5-7のとおり、3因子で分散の53.6%までが説明された。相関係数は因子1と因子2が0.56、因子1と因子3が0.52、因子2と因子3が0.51と、いずれもやや高い。信頼性の検討のため、これらの因子それぞれについてクロンバックの α 係数を算出したところ、いずれも0.82以上の内部一貫性がみられた。

図表5-8は、因子分析による営業業務の分類の結果を示したものである。因子1は訪問のための一連の業務の負荷量が高いことから「訪問活動」と、因子2は企画・提案、戦略検討やデータ分析等が含まれていることから「戦略業務」と、因子3は契約や苦情対応であることから「契約保全業務」と、それぞれ名付けることにした。

図表5-7 固有値と負荷量平方和（因子分析の結果）

| 因子 | 初期の固有値 | | | 抽出後の負荷量平方和 | | |
|----|--------|------|-------|------------|------|------|
| | 合計 | 分散の% | 累積% | 合計 | 分散の% | 累積% |
| 1 | 6.7 | 42.1 | 42.1 | 6.3 | 39.3 | 39.3 |
| 2 | 1.7 | 10.6 | 52.7 | 1.3 | 8.0 | 47.3 |
| 3 | 1.4 | 8.8 | 61.5 | 1.0 | 6.3 | 53.6 |
| 4 | 1.0 | 6.2 | 67.7 | | | |
| 5 | 0.9 | 5.9 | 73.6 | | | |
| 6 | 0.8 | 5.1 | 78.7 | | | |
| 7 | 0.6 | 4.0 | 82.7 | | | |
| 8 | 0.6 | 3.5 | 86.2 | | | |
| 9 | 0.4 | 2.5 | 88.7 | | | |
| 10 | 0.4 | 2.3 | 91.0 | | | |
| 11 | 0.3 | 2.1 | 93.1 | | | |
| 12 | 0.3 | 1.8 | 94.9 | | | |
| 13 | 0.3 | 1.7 | 96.6 | | | |
| 14 | 0.2 | 1.4 | 98.0 | | | |
| 15 | 0.2 | 1.1 | 99.1 | | | |
| 16 | 0.1 | 0.9 | 100.0 | | | |

図表 5-8 営業業務の分類（因子分析の結果）

| | 因子1 | 因子2 | 因子3 |
|-----------------------|-------|-------|--------|
| | 訪問活動 | 戦略業務 | 契約保全業務 |
| アポイントとり | 0.75 | 0.16 | -0.15 |
| 営業活動のスケジュール管理 | 0.72 | 0.16 | -0.17 |
| 顧客情報の収集・整理 | 0.84 | 0.11 | -0.12 |
| 顧客訪問に向けた資料の収集・整理 | 0.71 | 0.08 | 0.04 |
| 担当商品・サービスに関する顧客への情報提供 | 0.62 | -0.27 | 0.42 |
| 顧客ニーズのヒアリング | 0.79 | -0.18 | 0.18 |
| 営業戦略の検討 | -0.03 | 0.55 | 0.12 |
| 見込み客のリストアップ | 0.21 | 0.44 | 0.13 |
| 企画・提案書の検討・作成 | 0.08 | 0.61 | 0.11 |
| 企画・提案のプレゼンテーション | 0.08 | 0.55 | 0.15 |
| 営業企画など管理部門との調整 | -0.07 | 0.78 | 0.04 |
| 販売実績のデータ分析 | 0.01 | 0.70 | -0.09 |
| 後輩や営業サポート担当の指導・育成 | 0.07 | 0.39 | 0.00 |
| 契約内容（価格等）に関する顧客との交渉 | -0.08 | 0.09 | 0.77 |
| 顧客との契約の締結手続き | -0.10 | 0.08 | 0.90 |
| 顧客からの苦情等への対応 | 0.10 | 0.15 | 0.52 |

注：1)業務関与度は「主要なメンバーとして担当」を2点、「補助的なメンバーとして担当」を1点、「担当していない（正社員等が担当）」および「現場の営業担当の業務ではない」を0点として算出している。

2)主因子法（プロマックス回転）。類型化や解釈のしやすさを考慮して因子数を3つに限定した。

3)複数の因子にまたがる業務、因子負荷量0.35以下の業務を除外し、最終的には20業務中16業務で因子分析を行った。

3. 派遣営業職の類型化

因子分析によって営業業務を3つの因子に大きく括ることができた。次に、訪問活動、戦略業務、契約保全業務のそれぞれについて、因子得点の平均（0）を境界に業務関与度「高」グループ、業務関与度「低」グループに分類する。

これらの「高」「低」の組み合わせを一覧にしたのが図表 5-9 である。いずれの因子も業務関与度が高い「高-高-高」が26名（28.6%）、いずれの因子も業務関与度が低い「低-低-低」が24名（26.4%）と、この2つの組み合わせに分布が偏っている。ただし、訪問活動のみ業務関与度が高い「高-低-低」も14名（15.4%）とやや多い。

これらの組み合わせをもとに、派遣営業職の類型化を行う。まず、2因子以上で業務関与度が「高」である派遣営業職は、営業現場で積極的に活用されている基幹的人材と考えることができ、「基幹型」と名付ける¹⁰。逆に、業務関与度「高」が1因子以下の派遣営業職は「非基幹型」として分類する。

留意すべきは、非基幹型のなかで訪問活動の業務関与度が高い「高-低-低」の派遣営業職である。顧客と直接対峙しニーズのヒアリングを行う訪問活動は、営業現場で「初動」と呼ばれる部分であり、ここが営業の正念場であるというベテラン営業職も少な

くない。そうだとすると、「非基幹型」の中でも、訪問活動の業務関与度が高い「高-低-低」の非基幹型と、そうでない非基幹型は自ずと特徴が異なってくるはずである。そこで、非基幹型についてはさらに細かく類型化を行い、「高-低-低」を「訪問特化型」、それ以外を「営業補助型」と名付ける。もともと派遣営業職全体のサンプル数が少ないなか、訪問特化型が14名、営業補助型が34名と、特にこれらの種類のサンプル数はとても十分とは言い難いが、サンプル数の少なさに留意しつつ、結果の解釈をより慎重に行っていきたい。

図表 5-9 業務関与度による派遣営業職の類型化

| 業務関与度 | | | 度数 | 比率 (%) | 大分類 | 度数 | 比率 (%) | | | |
|-------|------|--------|----|--------|--------------------|----|--------|---------|----|--------|
| 訪問活動 | 戦略業務 | 契約保全業務 | | | | | | 非基幹型小分類 | 度数 | 比率 (%) |
| 高 | 高 | 高 | 26 | 28.6 | 基幹型 ('高'が2つ以上) | 43 | 47.3 | | | |
| 高 | 高 | 低 | 7 | 7.7 | | | | | | |
| 高 | 低 | 高 | 6 | 6.6 | | | | | | |
| 低 | 高 | 高 | 4 | 4.4 | | | | | | |
| 高 | 低 | 低 | 14 | 15.4 | 非基幹型 ('高'が1つ以下) | 48 | 52.7 | 訪問特化型 | 14 | 29.2 |
| 低 | 高 | 低 | 2 | 2.2 | | | | 営業補助型 | 34 | 70.8 |
| 低 | 低 | 高 | 8 | 8.8 | | | | | | |
| 低 | 低 | 低 | 24 | 26.4 | | | | | | |
| | | | 91 | 100.0 | | 91 | 100.0 | | 48 | 100.0 |

注：「高」「低」については、各因子の因子得点の平均値 (0) 以上を「高」、平均値 (0) 未満を「低」として分類した。

IV 類型別にみた派遣営業職の特徴

以下、派遣営業職の類型（基幹型、非基幹型（訪問特化型、営業補助型））別に、労働者側の特徴（属性やキャリア）、活用企業側の特徴（派遣されている営業のタイプ、職場の状況、労働条件）をみていく。さらに、類型によって、過去2年間で給与水準やスキル等の向上に差がみられるか、現状がどの程度異なるかについても分析を行う。

なお、類型別に相違をみていくにあたっては、基本的には基幹型を基準として、基幹型との差を中心に述べることにしたい。

1. 労働者側の特徴

各類型に分類された派遣営業職はどのような属性、キャリアを持っているのか。まず、類型別に労働者側の特徴を明らかにする。

(1) 属性

最初に、図表 5-10 で各類型の属性についてみていきたい。

まず年齢（平均値）をみると、基幹型（38 歳）と非基幹型（40 歳）の間には有意な差はないが、基幹型と訪問特化型（43 歳）の間には有意な差がみられる。

次に女性比率をみると、非基幹型が 64.6%、そのうちの訪問特化型が 78.6%と、特に訪問特化型の女性比率が基幹型（37.2%）に比べて顕著に高くなっている。

最終学歴は基幹型では「高校」が 46.5%だが、訪問特化型は「高校」が 21.4%にとどまり、「短大・高専」が 57.1%にのぼる。

家族構成として「配偶者も子どももなし」の割合をみると、基幹型が 51.2%と過半数を占め、営業補助型も 44.1%と比較的高い一方で、訪問特化型は 21.4%にとどまる。本人が主たる家計維持者である割合はいずれの類型も高いが、統計的に有意といえないものの、基幹型が他に比べて若干高くなっている。

図表 5-10 類型別 属性

| | 基幹型 | 非基幹型 | |
|--------------------|------|-------|-------|
| | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 個人属性 | | | |
| 年齢(歳) | 38 | 43 | 39 |
| 性別/女性(%) | 37.2 | 78.6 | 58.8 |
| 最終学歴/高校(%) | 46.5 | 21.4 | 50.0 |
| 家族構成 | | | |
| 家族構成/配偶者も子どももなし(%) | 51.2 | 21.4 | 44.1 |
| 主たる家計維持者/本人(%) | 76.7 | 57.1 | 67.6 |
| 度数 | 43 | 14 | 34 |

- 注：1) 基幹型との差について、数値データはt検定、カテゴリーデータはχ²乗検定を行った。
 2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1
 3) 網掛けは各類型のなかで最も高い数値。

(2) キャリアや就業意識

派遣営業職はどのような就業経験を経て、現在の類型に至っているのだろうか。図表 5-11 は、派遣営業職のキャリアや就業意識を類型別に比較したものである。

正社員として働いた期間は基幹型が 98 か月（8 年 2 か月）で、有意とはいえないまでも他の類型をやや上回っている。

今の派遣会社で派遣スタッフとして働いた期間は、営業補助型が 54 か月（4 年 6 か月）と、基幹型（38 か月（3 年 2 か月））を大きく上回っている。また、現在の派遣先で働いている期間も営業補助型（50 か月（4 年 2 か月））が長い。一方、営業補助型は、過去 2 年間における主な担当営業の経験期間（38 か月（3 年 2 か月））、ただし基幹型との差は有意でない）や、これまでの全ての営業経験期間（49 か月（4 年 1 か月））が短い。現在の派遣先で働いている期間と主な担当営業の経験期間を比較しても、営業補

助型は営業の経験期間のほうが短い。このことから、営業補助型については、派遣先で働いている途中で他の職種や別の営業から転換した可能性や、事務職か営業職かの境界がやや曖昧な派遣営業職¹⁾が含まれている可能性が高いと考えられる。また、営業補助型は、派遣先と異業種の営業の経験が「ある」割合が 38.2%にとどまり、基幹型（58.1%）を大きく下回っている。つまり、営業補助型は、主な担当営業の経験、他の営業経験のいずれもやや浅い類型だと考えられる。

他方、基幹型および訪問特化型は、派遣先で働いている期間よりも主な担当営業の経験期間のほうが長く、これまでの全ての営業経験期間も各 76 か月（6年4か月）、81 か月（6年9か月）におよぶことから、現在の派遣先以外でも主な担当営業や別の業種の営業を経験したことがある、比較的営業経験豊富な類型だと考えられる。

次に、派遣営業職は正社員志向がどの程度強いのかについて、類型による相違をみてみよう。今後希望する就業形態として正社員をあげる割合は、基幹型が 72.1%にのぼり、訪問特化型も 64.3%と過半数を占める。一方、営業補助型が正社員を希望する割合は 38.2%にとどまる。

図表 5-11 類型別 キャリアや就業意識

| | 基幹型 | 非基幹型 | 非基幹型 | |
|---------------------------|------|----------|-------|----------|
| | | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 就業経験 | | | | |
| 正社員として働いた期間(か月) | 98 | 86 | 87 | 85 |
| 今の派遣会社で派遣スタッフとして働いた期間(か月) | 38 | 49 | 35 | 54 ** |
| 現在の派遣先で働いている期間(か月) | 33 | 46 ** | 35 | 50 ** |
| 営業職としての経験 | | | | |
| 主な担当営業の経験期間(か月) | 45 | 44 | 59 | 38 |
| これまでの全ての営業経験期間(か月) | 76 | 58 | 81 | 49 * |
| 派遣先と異業種営業の担当経験/ある(%) | 58.1 | 41.7 | 50.0 | 38.2 * |
| 今後の就業希望 | | | | |
| 希望する就業形態/正社員(%) | 72.1 | 45.8 *** | 64.3 | 38.2 *** |
| 度数 | 43 | 48 | 14 | 34 |

注：1) 基幹型との差について、数値データはt検定、カテゴリデータは χ^2 乗検定を行った。

2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1

3) 網掛けは各類型のなかで最も高い数値。

2. 活用企業側の特徴

派遣営業職がどの程度活用されるかは、営業の商品・サービスや顧客、あるいは派遣先の状況など、活用企業側の事情によって決まる面も大きい。そこで、活用企業側の特徴を類型別にみていくこととする。

(1) 過去2年間の主な担当営業のタイプ

非基幹型 (39.6%) の特に営業補助型 (44.1%) は、過去2年間における主な担当営業の主要な商品・サービスとして「消費財」をあげる割合が高い。一方、統計的には有意とならなかったものの、基幹型は主要な商品・サービスとして「資本財 (住宅設備・医療機器・システム等)」、「資本財 (通信設備)」をあげる割合が各 23.3%、30.2% と他よりやや高い。また、訪問特化型は「金融・サービス」が 35.7% とやや高い。

訪問先や対象顧客をみると、基幹型は「法人に訪問して法人顧客 (関係する担当者) に営業する」が 60.5% と過半数を占める。訪問特化型も半数が「法人に訪問して法人顧客 (関係する担当者) に営業する」と回答しているが、「法人に訪問して個人顧客 (一般の従業員) に営業する」も 14.3% と、基幹型 (2.3%) に比べるとやや高い。営業補助型は「法人に訪問して個人顧客 (一般従業員) に営業する」が 23.5% と、基幹型を大きく上回っている。

顧客種類については非基幹型 (64.6%)、特に訪問特化型 (71.4%) は「既存顧客が中心」という割合が高く、基幹型 (44.2%) のそれを大きく上回っている (図表 5-12)。

図表 5-12 類型別 担当営業のタイプ

| | 基幹型 | 非基幹型 | 非基幹型 | |
|-----------------------|------|----------|--------|----------|
| | | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 主要な商品・サービス (%) | | | | |
| 消費財 | 20.9 | 39.6 * | 28.6 | 44.1 ** |
| 資本財 (住宅設備・医療機器・システム等) | 23.3 | 14.6 | 7.1 | 17.6 |
| 資本財 (通信設備) | 30.2 | 16.7 | 21.4 | 14.7 |
| 金融・サービス | 18.6 | 18.8 | 35.7 | 11.8 |
| 訪問先や対象顧客 (%) | | | | |
| 個人宅に訪問・個人顧客に営業 | 25.6 | 20.8 | 28.6 | 17.6 |
| 法人に訪問・個人顧客に営業 | 2.3 | 20.8 *** | 14.3 * | 23.5 *** |
| 法人に訪問・法人顧客に営業 | 60.5 | 39.6 ** | 50.0 | 35.3 ** |
| 顧客種類 (%) | | | | |
| 新規顧客が中心 | 32.6 | 22.9 | 14.3 | 26.5 |
| 既存顧客が中心 | 44.2 | 64.6 * | 71.4 * | 61.8 |
| 新規顧客と既存顧客がほぼ半々 | 23.3 | 12.5 | 14.3 | 11.8 |
| 度数 | 43 | 48 | 14 | 34 |

注：1) 基幹型との差について、数値データはt検定、カテゴリーデータは χ^2 乗検定を行った。

2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1

3) 網掛けは各類型のなかで最も高い数値。

(2) 過去2年間の派遣先の状況

次に、派遣先の職場の状況や労働条件をみていきたい。基幹型は、現場の営業担当者に占める派遣営業職の割合が 4.0 割とやや高い (統計的には有意ではない)。また、過去2年間に働いた派遣先の職場にあてはまるものとして、「派遣スタッフも、意欲やスキルがあればどんどん難しい仕事を任された」をあげる割合が 51.2% と過半数にのぼる。過去2年間主に担当した営業で経験した働き方や労働条件をみると、「顧客の都

合で労働時間が長くなる」(69.8%)、「個人単位で営業目標額が割り振られる」(44.2%)、「営業成果に応じて給与が上乘せされる」(39.5%)、「営業成果の目標を達成するために、労働時間が長くなる」(39.5%)、「派遣契約上の勤務時間を超えても、実際には契約上の勤務時間とみなされる」(32.6%)、「勤務時間外に顧客接待に参加する必要がある」(30.2%)のいずれについても、基幹型が最も高くなっている。このことから、基幹型は、営業現場のまさに基幹的な人材として期待されるがゆえに、業務負担の大きい働き方をしている様子がみてとれる。

非基幹型の訪問特化型は「派遣先の人たちは、派遣スタッフに仕事を教えることに熱心であった」をあげる割合が57.1%と高いが、「派遣スタッフには、定型業務や雑用だけを担当させていた」の割合も21.4%と比較的高い。営業補助型は、「派遣スタッフも、意欲やスキルがあればどんどん難しい仕事を任された」をあげる割合が14.7%と特に低くなっている。非基幹型の2類型は、基幹型に比べて業務負担が小さい一方で、意欲やスキルがあっても割り振られる業務内容が限定されているようである(図表5-13)。

図表 5-13 類型別 派遣先の職場の状況

| | 基幹型 | 非基幹型 | 非基幹型 | |
|------------------------------------|------|----------|----------|----------|
| | | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 派遣先職場の営業担当者に占める派遣スタッフの割合(割) | 4.0 | 3.2 | 3.0 | 3.3 |
| 派遣先職場の状況(%、複数回答) | | | | |
| 派遣先の人たちは、派遣スタッフに仕事を教えることに熱心であった | 30.2 | 39.6 | 57.1 * | 32.4 |
| 派遣スタッフも、意欲やスキルがあればどんどん難しい仕事を任された | 51.2 | 20.8 | 35.7 | 14.7 *** |
| 派遣スタッフには、定型業務や雑用だけを担当させていた | 4.7 | 10.4 | 21.4 * | 5.9 |
| 経験した働き方や労働条件(%、複数回答) | | | | |
| 営業成果に応じて給与が上乘せされる | 39.5 | 22.9 * | 7.1 ** | 29.4 |
| 個人単位で営業目標額が割り振られる | 44.2 | 27.1 * | 14.3 ** | 32.4 |
| 営業成果の目標を達成するために、労働時間が長くなる | 39.5 | 20.8 * | 7.1 ** | 26.5 |
| 顧客の都合で、労働時間が長くなる | 69.8 | 33.3 *** | 28.6 *** | 35.3 *** |
| 勤務時間外に顧客接待に参加する必要がある | 30.2 | 10.4 ** | 0.0 ** | 14.7 |
| 派遣契約上の勤務時間を超えても、実際には契約上の勤務時間とみなされる | 32.6 | 14.6 ** | 14.3 | 14.7 * |
| 度数 | 43 | 48 | 14 | 34 |

- 注：1) 基幹型との差について、数値データはt検定、カテゴリーデータは χ^2 乗検定を行った。
 2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1
 3) 派遣先職場の営業担当者に占める派遣スタッフの割合は、「1割未満」を0.5割、「1~2割未満」を1.5割、「2~3割未満」を2.5割、「3~4割未満」を3.5割、「4~5割未満」を4.5割、「5~9割未満」を7.0割、「9割以上」を9.5割、「わからない」を欠損値として算出。
 4) 派遣先の職場の状況、経験した働き方や労働条件(いずれも複数回答)は、基幹型との差が有意な項目のみを掲載している。
 5) 網掛けは各類型のなかで最も高い数値。

3. 派遣営業職の変化と現状

ここまでは、業務関与度をもとに分類した派遣営業職の類型別に、労働者側の特徴、活用企業側の特徴をみてきた。ここからは、業務関与の類型別に過去2年間でどのような変化がみられているかについて分析する。具体的には、給与水準、スキルレベル、担当業務の難しさ、仕事の取組み意欲、能力の変化、現在の業務や労働条件とそれらに対する満足度をみていくこととしたい。

(1) 過去2年間の変化

過去2年間における給与水準、スキルレベル、担当業務の難しさの変化（「上昇」を5ポイント、「低下」を1ポイントとして上昇度合いを5段階に得点化）については、基幹型と他の類型の間に有意な差がみられない。強いていえば、基幹型のほうが他に比べてスキルレベルがやや上昇している。一方、仕事への取組み意欲については、非基幹型（3.2ポイント）、特に訪問特化型（3.5ポイント）が上昇している一方で、基幹型（2.7ポイント）はむしろ低下している。

本調査では、営業に関する15項目の知識、能力を列举し、過去2年間の主な営業経験を通じて向上したものを複数回答で選んでもらっている。これらの知識・能力を、因子分析¹²により基礎能力、応用能力、経営能力に分類した。基礎能力には「担当商品・サービスの内容に関する知識」、「競合相手の商品・サービスの内容に関する知識」、「顧客に関する知識」、「コンプライアンスに関する知識」、「商品・サービスの市場の分析能力」の5項目が含まれる。応用能力には「効果的な営業のプロセス分析・タイムマネジメント能力」、「顧客情報の整理能力」、「顧客のニーズ把握能力」、「企画・提案・プレゼンテーションの能力」、「顧客との交渉能力」、「営業目標の設定、達成能力」、「マーケティングの理論」の7項目が含まれる。経営能力には「派遣先の経営に関する知識」、「競合相手の経営に関する知識」、「営業企画など管理部門との調整能力」の3項目が含まれる。

基礎能力、応用能力、経営能力のいずれも、基幹型の回答数が非基幹型を上回っている。非基幹型をさらに細かくみると、訪問特化型は、基礎能力と経営能力については基幹型との間に有意な差がみられないが、応用能力（1.6項目）については基幹型（3.1項目）より回答数が少ない。一方、営業補助型については、基礎能力が1.9項目、応用能力が2.1項目、経営能力が0.6項目と、いずれの回答数も基幹型（各2.8項目、3.1項目、1.1項目）を下回っている（図表5-14）。

図表 5-14 類型別 過去 2 年間の変化

| | 基幹型 | 非基幹型 | 非基幹型 | |
|--------------------------|-----|------|-------|-------|
| | | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 過去2年間の変化(ポイント) | | | | |
| 給与水準 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.4 |
| スキルレベル | 3.9 | 3.7 | 3.7 | 3.7 |
| 担当業務の難しさ | 3.8 | 3.6 | 3.9 | 3.5 |
| 仕事への取組み意欲 | 2.7 | 3.2 | 3.5 | 3.1 |
| 過去2年間、主な営業を通じて向上した能力(項目) | | | | |
| 基礎能力(5項目)の回答数 | 2.8 | 2.0 | 2.1 | 1.9 |
| 応用能力(7項目)の回答数 | 3.1 | 2.0 | 1.6 | 2.1 |
| 経営能力(3項目)の回答数 | 1.1 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| 度数 | 43 | 48 | 14 | 34 |

- 注：1) 基幹型との差について、数値データはt検定、カテゴリーデータは χ^2 乗検定を行った。
 2) *** ; p<0.01 ** ; p<0.05 * ; p<0.1
 3) 過去2年間の変化は、「上昇」を5ポイント、「やや上昇」を4ポイント、「変化なし」を3ポイント、「やや低下」を2ポイント、「低下」を1ポイントとして算出。
 4) 網掛けは各類型のなかで最も高い数値。

(2) 現状

現在担当している仕事で未経験者が一人前になるまでの期間については、訪問特化型が平均8か月と、基幹型(12か月)に比べて短くなっている。しかしながら、訪問特化型の時間給は平均値が2,000円、中央値が1,490円と、基幹型(各1,633円、1,400円)と遜色ない水準である。他方、営業補助型の時間給(平均値)は1,326円(中央値1,250円)と、基幹型と比べて有意に低い。にもかかわらず、営業補助型は、現在の業務で未経験者が一人前に達するまでの期間が16か月とやや長い(ただし、これについては基幹型との差が有意でない)。つまり、訪問特化型は比較的短期間で一人前になれる業務に従事している割には時間給が高い一方で、営業補助型はこれと全く逆の状況にある。

次に、現状において、派遣先での直接雇用の可能性がどの程度あるかについてみてみよう。「あなたがもし希望したとすると、現在の派遣先で正社員や契約社員等として雇用される可能性はどれぐらいだと思うか」という設問に対して、雇用されるとする割合(「間違いなく雇用される」、「ほぼ雇用される」の計)をみたところ、最も高い基幹型でも30.2%にとどまっている。非基幹型のうち、正社員志向の強い「訪問特化型」は、雇用されるとする割合が7.1%にとどまり、直接雇用の可能性に対してかなり悲観的な見方をしていることがうかがえる。

現在の給与水準や派遣先での仕事内容に対する満足度については、類型による顕著な差がみられない(図表5-15)。

図表 5-15 類型別 現在の業務・労働条件と満足度

| | 基幹型 | 非基幹型 | |
|----------------------|-------|-------|---------|
| | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 現在の状況・労働条件 | | | |
| 未経験者が一人前になるまでの期間(か月) | 12 | 8 * | 16 |
| 現在の時間給・平均値(円) | 1,633 | 2,000 | 1,326 * |
| 現在の時間給・中央値(円) | 1,400 | 1,490 | 1,250 |
| 直接雇用の可能性/雇用される(%) | 30.2 | 7.1 * | 14.7 |
| 満足度(ポイント) | | | |
| 現在の給与水準 | 2.2 | 2.4 | 2.3 |
| 現在の派遣先での仕事内容 | 2.7 | 2.8 | 2.6 |
| 度数 | 43 | 14 | 34 |

- 注：1) 基幹型との差について、数値データはt検定、カテゴリーデータは χ^2 乗検定を行った。
 2) *** ; $p<0.01$ ** ; $p<0.05$ * ; $p<0.1$
 3) 現在の担当業務で未経験者が一人前になるまでの期間については、「1か月未満」を0.5か月、「1か月～半年未満」を3.5か月、「半年～1年未満」を9か月、「1～2年未満」を18か月、「2～3年未満」を30か月、「3～5年未満」を48か月、「5～10年未満」を90か月、「10年以上」を120か月、「わからない」を欠損値として算出。
 4) 現在の時間給は分散が大きいので、平均値と中央値の双方を掲載している。
 5) 網掛けは各類型のなかで最も高い数値。

V まとめ

最後に、第IV節で述べた類型別の分析結果から、各類型の特徴および得られた示唆を整理し、本章の結びとしたい。

図表 5-16 は、各類型の特徴を一望できるよう整理したものである。以下、基幹型、訪問特化型、営業補助型の順に、その特徴と今後の活用に向けた課題について述べる。

図表 5-16 派遣営業職の類型別の特徴

| | | 基幹型 | 非基幹型 | |
|-------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | | | 訪問特化型 | 営業補助型 |
| 労働者側の特徴 | 属性 | ・ 男性が多い | ・ 高年齢・高学歴の女性が多い | ・ 女性が多い |
| | | ・ 配偶者も子どももいない者が多い | ・ 配偶者も子どももいない者が少ない | ・ 配偶者も子どももいない者がやや多い |
| | | ・ 主たる家計維持者が多い | ・ 主たる家計維持者がやや多い | |
| | キャリアや就業意識 | ・ 正社員経験期間が長い | ・ 正社員経験期間が短い | |
| | | ・ 正社員志向が強い | ・ 正社員志向が弱い | |
| | | ・ 今の派遣会社で働いた期間が短い | ・ 今の派遣会社で働いた期間が長い | |
| | ・ 派遣先の就業期間 ＜過去2年間の主な担当営業の経験期間 | ・ 派遣先の就業期間 ＞担当営業の経験期間 | | |
| | ・ 異業種の営業経験が豊富 | ・ 異業種の営業経験が少ない | | |
| 活用企業側の特徴 | 主な担当営業のタイプ | ・ 資本財の営業 | ・ 金融・サービスの営業 | ・ 消費財の営業 |
| | | ・ 法人顧客(関係する担当者)が多い | ・ 法人の個人顧客(一般の従業員)、既存顧客が多い | ・ 法人の個人顧客(一般の従業員)が多い |
| | 過去2年間の派遣先の状況 | ・ 営業担当者に占める派遣スタッフの割合が高い | ・ 営業担当者に占める派遣スタッフの割合が低い | |
| | | ・ 意欲があれば難しい仕事を任された | ・ 派遣先の人は熱心に教えてくれた ・ 定型業務や雑用だけを任された | ・ 意欲があっても難しい仕事は任されなかった |
| | | ・ 営業成果に応じて給与が上乘せされる | ・ 営業成果に応じて給与が上乘せされることは少ない | ・ 営業成果に応じて給与が上乘せされることはやや少ない |
| | | ・ 個人単位で営業目標額が割り振られる | ・ 個人単位で営業目標額が割り振られることは少ない | ・ 個人単位で営業目標額が割り振られることはやや少ない |
| | ・ 労働時間が長い | ・ 労働時間が短い | ・ 労働時間はやや短い | |
| | ・ 仕事への取組み意欲が低下している | ・ 仕事への取組み意欲が上昇している | ・ 仕事への取組み意欲がやや上昇している | |
| 派遣営業職の変化と現状 | 過去2年間の変化 | ・ 基礎能力、応用能力、経営能力の向上が大きい | ・ 応用能力の向上が小さい | ・ 基礎能力、応用能力、経営能力の向上が小さい |
| | | ・ 未経験者が一人前になるまでの期間が長い仕事を担当 | ・ 未経験者が一人前になるまでの期間が短い仕事を担当 | ・ 未経験者が一人前になるまでの期間が長い仕事を担当 |
| | 現状 | ・ 時間給が高い | ・ 時間給が低い | |
| | | ・ 直接雇用の可能性が高い | ・ 直接雇用の可能性が低い | ・ 直接雇用の可能性がやや低い |

注：特徴を抜粋してまとめたもので、あくまでも基幹型と他の類型との相対的な比較の結果に過ぎない。
正確には本章の第IV節を参照されたい。

1. 基幹型の派遣営業職

派遣営業職のなかには、幅広い業務で積極的に活用されている類型（基幹型）が存在する。

このタイプは男性が多く、配偶者や子どもがいない者も多い。正社員としての就業期間が長く、正社員志向が強く、さらに現状における直接雇用の可能性も比較的高い。また、過去2年間主に担当した営業の経験期間が長く、異業種の営業経験も豊富である。

営業の特徴をみると、主に資本財を取り扱い、法人顧客（関係する担当者）を対象とする営業を展開している。仕事への取組み意欲があれば難しい仕事を任される、営業成果に応じて給与が上乘せされる等、営業現場の基幹的な人材として期待されると同時に、営業目標額が個人単位で割り振られ、長時間労働を余儀なくされる等、業務負担の大きい働き方をしている。

この結果、営業に関する幅広い能力が向上しているが、給与水準、担当業務の難しさについては、過去2年間で顕著な上昇がみられていない。むしろ、仕事への取組み意欲については低下している。現在の給与水準や派遣先での仕事内容に対する満足度も、他の類型と顕著な差がみられない。現在の時間給をみても、営業補助型よりは高いものの、訪問特化型とほとんど変わらない。

基幹型の派遣営業職は、業務負担が大きい割には特に労働条件面で報いられず、このことが取組み意欲の低下につながっている懸念が大きい。

2. 非基幹型の派遣営業職

派遣営業職には、営業業務の一部にしか深く関与していない、あるいは営業業務に補助的にしか関与していない類型（非基幹型）も存在する。

非基幹型は、営業経験が豊富で訪問活動に特化して活用されている訪問特化型と、営業経験が浅く、他の職種等から移行してきたとみられる営業補助型に分けられる。

訪問特化型と営業補助型には、女性が多い、正社員としての就業期間が基幹型に比べてやや短い、業務が限定的である、法人の個人顧客が多い等の共通点もみられるが、全体として随分と異なった特徴がみられている。以下、非基幹型の2類型の特徴について述べる。

(1) 訪問特化型

訪問特化型には、高年齢・高学歴（特に短大・高専卒）で、配偶者や子どもを持つ女性が多いという特徴がある。過去2年間主に担当した営業の経験期間、これまでの全ての営業経験期間は、いずれも基幹型を凌ぐ長さであり、半数は異業種の営業経験を持つ。豊富な営業経験が、訪問活動に特化して活用されている類型だといえよう。

具体的には、金融・サービスの営業、法人の個人顧客（担当者ではない、一般の従業員）等を対象として既存顧客中心の営業を展開している。派遣先での教育が手厚い一方で、定型業務や雑用だけを任されるケースが少なくない。基幹型に比べて業務の負担は小さく、営業成果に応じて給与が上乘せされるといった歩合給的な労働条件が適用されるケースも少ない。現在の時間給は基幹型と遜色ない水準で、業務負担が小さい割には手厚い対応を受けている類型のように見える。

これは推論に過ぎないが、この背景には、女性の職域拡大等にともない、女性営業職の確保が難しくなってきたことがあるのかもしれない。つまり、女性中心の営業部隊を組織する企業が、比較的高い派遣料金で女性の派遣営業職を活用している可能性が考えられる。

結果として、訪問特化型については、過去2年間で仕事への取組み意欲は高まっているものの、能力の向上については基幹型におくれをとっており、特に应用能力（営業目標の設定・達成能力等）があまり向上していない。また、担当業務で未経験者が一人前になるまでの期間は、この類型が最も短い。

(2) 営業補助型

営業補助型も女性が多いが、訪問特化型と異なり、配偶者や子どもがいない者が多い。このためか、直接雇用の可能性が訪問特化型に比べると高いにもかかわらず、正社員志向が弱い。訪問活動のみならず他の業務への関与度も低いことから、この類型には、おそらく自分だけの担当顧客を持たず、メインの営業職を補助的にサポートする派遣営業職が多く含まれていると推測される。

営業補助型は、現在の派遣先で働いている期間に比べて、主な担当営業の経験期間が短い。また、異業種の営業経験が「ある」という割合も小さく、主な担当営業の経験、他の営業経験のいずれもやや浅いと考えられる。このことから、派遣先で働いている途中で他の職種や別の営業から転換した派遣営業職や、事務職か営業職かの境界がやや曖昧な派遣営業職が含まれている可能性が高い。

この類型は、消費財を取り扱い、法人の個人顧客（担当者ではない、一般の従業員）を対象として営業を展開しているケースが多い。派遣先で意欲があれば難しい仕事を任されたという回答が少なく、仕事内容が一定の業務に固定化されている様子がうか

がえる。

現在の時間給は3つのタイプのなかで最も低く、過去2年間の給与水準もほとんど上昇していない。基礎能力（担当商品・サービスの内容に関する知識等）、応用能力（営業目標の設定・達成能力等）、経営能力（派遣先の経営に関する知識等）のいずれについても向上が小さく、基幹型の後塵を拝している。

ただし、このタイプは、担当業務で未経験者が一人前になるまでの期間が最も長い類型でもある（基幹型との差は有意でない）。また、現在の派遣先で働いている期間も最も長い。このことから、ある程度習熟を要する仕事を任されているものの、その仕事に固定化されてしまい、それ以上にレベルアップする道が閉ざされていることが懸念される。

3. 得られた示唆と今後の研究課題

本調査の分析結果からは、営業能力を向上させるためには、訪問活動のみならず、戦略業務や契約保全業務を担当することも重要であることが示唆されている。派遣営業職が訪問特化型や営業補助型にとどまっている限り、営業能力の向上に限界が訪れる懸念が大きい。

訪問特化型や営業補助型の業務の幅を広げ、関与を深めていくためには、現在の派遣先で基幹型に移行するか、基幹型の派遣営業職を活用しているような営業現場に派遣先を変更するか、大きく2つの道筋が考えられる。

しかしながら、基幹型、訪問特化型、営業補助型は、活用企業側だけでなく、労働者側の特徴（属性やキャリア等）にも大きな相違がみられている。つまり、属性やキャリアの異なる派遣営業職が、それぞれのタイプの範囲で活用され、キャリアパスが分断されている可能性が高い。このことから、現状においては、営業補助型から基幹型へ、訪問特化型から基幹型へというようなキャリアパスは、同じ派遣先にとどまるか否かにかかわらず、かなり難しい構造になっているのではないかと推測される。

各類型間のキャリアパスが分断されているとすると、その背景には、労働者側の事情（基幹型になることを派遣営業職本人が望まない等）、活用企業側の事情（派遣営業職を基幹型として活用する派遣先が少ない等）の双方があると考えられる。派遣営業職のキャリアパスをつないでいくためには、派遣営業職の意向を聞きつつ、業務の拡大や深化に向けた教育を行いながら、よりスキルアップしやすい営業現場に配置していく必要がある。その際、同じ営業現場で訪問特化型や営業補助型の業務範囲を広げる余地があるのか、あるいはスキルアップのために別の営業現場に派遣できるよう、派遣営業職が基幹型として活用される営業現場を拡大していく余地があるのか、等に

ついて検討することが重要であろう。そのためには、派遣営業職の活用のあり方が異なる理由、さらには派遣営業職が活用されない理由をさらに詳細に分析し、解明する必要がある。このことが解明されれば、おそらく派遣営業職がきわめて少数にとどまっている理由もわかってくるに違いない。もしかすると、現状においては正社員が担当している営業業務のなかに、派遣営業職が担当できる業務が含まれている可能性もある。

3つのタイプのなかでは比較的能力の向上がみられる基幹型にも問題は残る。労働時間が長い等業務の負担が大きい一方で、時間給の水準は訪問特化型とあまり変わらず、業務負担の大きさや能力の向上が、労働条件の改善に結びついていないことが、本調査の分析結果から明らかになった。こうした状況が放置されれば、基幹型の仕事へのモチベーションが低下し、キャリア形成にも支障が出る懸念が大きい。実際、前述のとおり基幹型では、過去2年間の仕事への取組み意欲が低下している。派遣会社や派遣先は、直接雇用への転換も含め、基幹型の派遣営業職の中長期的なキャリア形成と労働条件の改善に向けた、道筋を示していく必要があると考えられる。

本章では、既存の派遣営業職の活用の実態を垣間見ることができた。今後の研究課題としては、正社員も含めて営業業務の全体を俯瞰したうえで、派遣営業職がどのような方針のもとで活用されているかを明らかにすることが重要である。

【注】

- 1 「セールスエンジニアの営業、金融商品の営業（25号）」、および「営業（24・25号業務を除く）」を担当しているからといって、本章で取り上げる派遣営業職に必ずしも該当するとは限らない。本章で取り上げる派遣営業職の詳細については、第Ⅱ節1（調査の方法と分析の対象）をご覧ください。
- 2 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律。
- 3 2005年の国勢調査では「一般事務員」（9,314,766人）、「販売店員」（3,458,681人）に次いで「営業職」（3,307,412人）が多い。なお、国勢調査には「営業職」という分類が存在せず、ここでは西澤（2004）にならって、「商品販売外交員」と「外交員（商品・保険・不動産を除く）」を合計した数値を使用している。
- 4 西澤（2004）p.4。
- 5 西澤（2004）p.14。
- 6 佐藤（2001）pp.190-197。
- 7 派遣営業職に関する考察のために、営業職に特化して人材ビジネスを展開する企業3社にインタビュー調査を実施し、有益な情報をご提供頂いた。この場を借りてお礼申し上げたい。
- 8 時給3,000円、8,000円、10,000円の派遣営業職が各1名含まれるが、営業職の場合、営業成果次第で高い報酬を得られる可能性もあるので、外れ値として処理せず、データをそのまま生かしている。
- 9 営業業務の因子分析に関して、東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門の人材ビジネス研究会のメンバーに加えて、同研究所田辺俊介准教授から貴重なアドバイスを頂いた。ここに記して謝意を表したい。もちろん、本章に間違いがある場合は全て筆者の責に帰する。
- 10 実際に派遣営業職が基幹的な役割を担っているかどうかは、厳密には正社員の担当業務の全貌を明らかにしないとわからない。ここでの高低の区分は、派遣営業職のなかでの相対的な区分に過ぎない（たとえば全体として関与度が低い戦略業務の「高」と、全体として関与度が高い訪問活動の「高」では、関与の強さも異なる）。また、因子によって役割の重さが異なる可能性もあるが、ここでは3因子を同列とみなしている。
- 11 浅海（2001）は、営業現場の事務職が、顧客への訪問を含む多様な業務に携わっている実態を明らかにしている。本章での分析は、予備調査で現在の職種を「外勤の営業」（回答は一つ）と回答した派遣営業職を対象としているが、同じ仕事をしていても、本人が自分の主な仕事を営業事務だと認識している場合は事務職と回答し、外勤の営業だと認識している場合は営業職と回答している可能性は残る。
- 12 過去2年間に向上した能力に関する因子分析の結果は補表のとおり。

補表 過去2年間に向上した能力の分類（因子分析の結果）

| | 因子1 | 因子2 | 因子3 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| | 応用能力 | 基礎能力 | 経営能力 |
| 担当商品・サービスの内容に関する知識 | 0.11 | 0.81 | -0.31 |
| 競合相手の商品・サービスの内容に関する知識 | 0.10 | 0.62 | 0.10 |
| 顧客に関する知識 | -0.05 | 0.63 | 0.28 |
| コンプライアンスに関する知識 | -0.11 | 0.52 | 0.13 |
| 商品・サービスの市場の分析能力 | 0.26 | 0.48 | 0.18 |
| 効果的な営業のプロセス分析・タイムマネジメント能力 | 0.57 | 0.01 | 0.15 |
| 顧客情報の整理能力 | 0.69 | 0.18 | 0.02 |
| 顧客のニーズ把握能力 | 0.55 | 0.32 | -0.17 |
| 企画・提案・プレゼンテーションの能力 | 0.58 | 0.00 | -0.01 |
| 顧客との交渉能力 | 0.51 | 0.23 | -0.07 |
| 営業目標の設定、達成能力 | 0.73 | -0.05 | 0.05 |
| マーケティングの理論 | 0.49 | -0.27 | 0.34 |
| 派遣先の経営に関する知識 | -0.12 | 0.18 | 0.78 |
| 競合相手の経営に関する知識 | -0.09 | 0.43 | 0.62 |
| 営業企画など管理部門との調整能力 | 0.38 | -0.20 | 0.58 |

主因子法（プロマックス回転、固有値1）による。累積寄与率は50.4%。クローンバックの α 係数はいずれも0.77以上であり、内部一貫性が確認されている。

【参考文献】

- 浅海典子（1997）「事務職から営業職へー職務転換の条件」『日本労働研究雑誌』445号.
- 浅海典子（2001）「情報通信機器営業現場における課業編成ー「女性事務労働は定型・補助」通説の検証」『日本労働研究雑誌』498号.
- 石井淳蔵・嶋口充輝（1995）『伝統と革新の相克 営業の本質』有斐閣.
- 梅崎修（1999）「職場管理職の人材配分過程における役割ー製薬企業における営業所長の事例研究」『日本労働研究雑誌』466号.
- 小池和男（1991）「第2章 営業分野の人材開発」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- 木村進（2003）「第3編第1章 営業職の雇用とそれを阻害する要因について」雇用・能力開発機構・社団法人日本労務研究会『雇用充足を阻害する要因とその基本的対策に関する調査研究報告書』.
- 佐藤厚（2001）『日本労働研究機構 研究双書 ホワイトカラーの世界 仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構.
- 佐藤厚・佐野嘉秀（2005）「第3章 「成果主義」先進企業の変革ー電機メーカーー」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果 人事管理のフロンティア』東洋経済新報社.
- 東京都立労働研究所（1984）『第三次産業における雇用及び就業構造（その3）ーセールスマンー』.
- 東京都立労働研究所（1991）『営業職の労働時間管理』.
- 西澤弘（2004）「人材ビジネスにおける営業職のマッチング」労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No.L-5 2004』.