

## 序章 本研究の課題

木村琢磨（法政大学キャリアデザイン学部専任講師）

### 1. 問題意識

1980年代以降、企業は、製品・サービス需要の変動に対応するために固定費の変動費化を進めていく中で、労働コストの柔軟化を進めてきた。その一環として、企業はさまざまな職種において労働者派遣の活用を拡大してきた。また、1985年に制定された労働者派遣法において、適用対象業務の拡大、派遣期間に関する制限の緩和や撤廃などの改正が進められ、労働者派遣に関する規制が緩和されてきたことも、企業の労働者派遣の活用を後押しする要因となった（木村 2007a）。

1999年12月に施行された改正労働者派遣法により、派遣元から派遣先への社会保険・雇用保険の加入の有無の通知が義務づけられた。このことは、派遣労働者の労働・社会保険への加入を促進し、保険料の事業主負担分の増加という形で、登録型人材派遣業の利益率を引き下げる要因となった。しかし、派遣労働市場の急速な成長というメリットが、利益率の低下というデメリットを上回り、高業績、高成長率を達成した登録型派遣会社が多く存在した。こうした環境の下でも、厳しい企業間競争を背景とした営業活動が行われていたが、それらは、成長市場を背景とした競争であったといえる。

2008年には、米国のサブプライムローン問題を契機とした世界経済の急速な冷え込みが日本経済にも波及し始め、日本は深刻な景気後退に見舞われることになった。この影響を受けて、企業が派遣社員の活用を抑制・削減したことにより、2008年に入ってから、登録型の人材派遣会社の業績も厳しい状況に陥った。登録型派遣事業を中心とする会員企業で構成される社団法人日本人材派遣協会が会員企業の事業所を対象に四半期ごとに実施している『労働者派遣事業統計調査』によれば、2008年10～12月期の派遣スタッフ実稼働者数は対前年同期比98.1%であり、2002年に調査を開始して以来、初めて前年同期割れとなった。その後の対前年同期比は、2009年1～3月期は90.0%、2009年4～6月期は80.4%、2009年7～9月期は79.3%となっており、2009年に入って状況は厳しさを増している。

好況期には人材不足、景気停滞期には企業における労働力の柔軟化の推進を背景に、登録型人材派遣業は業績を伸ばしてきた。しかし、2008年以来の経済危機の下で、(派遣先)企業は派遣社員の削減という形で、それまでに向上させてきた柔軟性を発揮する行動に出たため、登録型人材派遣業は、厳しい経営環境に置かれている。

木村(2007a)によれば、Porter(1985)のいう5つの競争要因「競合の程度」「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」がいずれも大きい(強い)ため、登録型人材派遣業は、事業の収益性という面では厳しい環境に置かれた産業であるといえる<sup>1</sup>。

Porterの「5つの競争要因」に追加される第6の競争要因として、「補完的生産者(complementor)」が挙げられる。補完的生産者とは、顧客に補完製品・サービスを提供したり、供給業者に補完資源を提供する売り手のことであり、競合者(新規参入者、代替的生産者、既存の競合他社など)と対をなす存在である。補完的生産者は、需要面から見ると製品に対する買い手の購買意欲を高め、供給面では供給業者が提供する生産財の価格を下げる(Ghemawat 2001)

登録型人材派遣事業において「補完的生産者」として挙げられるものは、派遣社員として就労を希望する者の求職活動を効率化し、派遣会社の求人活動の効率化にもつながる求人情報サービスや、登録者のデータベースの管理やマッチングの効率化を実現する情報システムが挙げられる。ただし、これらの求人情報サービスや情報システムは、市販されている製品・サービスであるがゆえに(特にカスタマイズされていない既製品としての特徴が強い場合)、同業他社も同じ機能の製品・サービスを購入できる。よって、これらの情報サービス・システムへの投資は同業他社からの追随を受けやすいものであるため、これらによって実現された効率化によるコストダウンは、業界内の価格競争によって直ちに吸収されてしまい、業界の魅力度を高めるほどの収益性向上にはつながっていないと考えられる。

このように、登録型人材派遣業は現在、市場動向も競争環境も厳しい状況にあ

---

<sup>1</sup> 5つの競争要因による分析(Five Forces Analysis)とは、Porter(1980)によって提唱された、業界分析のフレームワークであり、「競合の程度」「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」といった5つの要因から業界の収益性を評価し、業界の魅力度を測る分析として用いられる。

るといえる。このような状況において、労働集約的なサービス業である登録型人材派遣会社が強化すべきは、人材の能力であると考えられる。その中でも特に、顧客企業<sup>2</sup>への派遣サービスを提供する窓口であり、派遣社員のマネジメントも担う、営業担当者<sup>3</sup>の能力が重要となろう。顧客となる派遣先の開拓やフォロー、派遣開始後の派遣社員のフォローなどを担う営業担当者は、営業プロセスの中核的部分を担う人材であるから、登録型派遣会社で働く従業員の中で、中核的な職種と位置づけることができよう。

登録型人材派遣業の営業業務は、第1章で見るように、営業担当者のみが担っているのではなく、営業担当者と他の営業関連職種の人材との協働によって行われている。その中で本研究が営業担当者の能力や育成に着目する理由は、顧客企業と派遣社員の双方に対するコミュニケーションの頻度が、一般的には営業関連職種の中で最も多いのが営業担当者なので、営業担当者の仕事が、派遣サービスの質を大きく左右すると考えられるためである。また、登録型人材派遣業の営業担当者はカスタマー・コンタクト・エンプロイヤー (customer contact employee) であるため、他の産業での人材育成を考える場合においても、示唆的な研究になりうると考えられる。

登録型人材派遣業にかぎらず、営業担当者は典型的なカスタマー・コンタクト・エンプロイヤーである。カスタマー・コンタクト・エンプロイヤーとは、顧客と接触する境界連結者のことであり、製品・サービスに違いが出せず、価格競争に陥りがちになった状況において、それを打開するための (顧客に対する) コンサルテーションの担い手として重要な存在である (松尾 2006)。登録型人材派遣業は、定型化された業務への派遣サービスが多いことから、他社とのサービスの違いを出すことが難しくなっており、カスタマー・コンタクト・エンプロイヤーである営業担当者の育成は重要な課題といえる。

また、登録型人材派遣業の営業担当者は、「アプローチ→コミュニケーション→クロージング (契約の締結) →アフターフォロー」という典型的な営業活動 (松

---

<sup>2</sup> 本章および以下で「顧客企業」とは、派遣会社がすでに取引をしている派遣先企業と、取引は行っていないが派遣先として開拓中である企業の総称である。

<sup>3</sup> 本研究が分析対象とする「営業担当者」とは、派遣先の開拓や派遣社員のフォローを行う、派遣会社の従業員のうち、派遣社員ではない従業員であって、派遣先の開拓や派遣社員のフォローを担当職務とする者のことである。

尾 2006) に従事しているが、登録型人材派遣業ならではの特色もある。その特色のうち最も大きなものは、派遣社員という「人」を媒介としたサービスを商品としていることである。物財ではなく、自由な意思を持つ「人」を扱っているため、営業活動において直面するさまざまな問題は、人間関係上の具体的な経験や状況の文脈 (context) という、多様性の高い事柄に影響を受けた判断や感情に起因するものが多い。そのため、営業担当者の仕事には、マニュアル化された方法では対処できない問題の解決が多く含まれる。他の業種においても、営業担当者の業務は顧客という「人」と接するものであるため、マニュアル化された対処が難しい業務を含むが、登録型人材派遣業の営業担当者は、さらに派遣社員という「人」を扱うため、直面する問題の多様性がさらに高くなると思われる。

そのため、登録型人材派遣業の営業担当者の育成においては、「不確実性をこなす技能」である「知的熟練」(小池 2005) の形成が重要となろう。小池によれば、量産組立職場のブルーカラーの仕事は、「ふだんの作業 usual operations」と「ふだんと違った作業 unusual operation」という 2 つの作業に分けられ、この知的熟練は、後者の「ふだんと違った作業」において発揮すべきものである。直面する問題の多様性が大きい登録型人材派遣業の営業業務においては、日常的な業務が不確実性をこなさなければならない仕事の連続であり、小池のいう「ふだんの作業」は、「普段と違った作業」の連続である。したがって、知的熟練を発揮すべき場面はかなり多いものと思われる。このような特性ゆえに、登録型人材派遣業の営業担当者の技能の内実と形成過程を分析することは、カスタマー・コンタクト・エンプロイヤーの育成という、より幅広いテーマに対しても、研究上、一定の貢献をするものと思われる。

マニュアル化できない問題対処を必要とする業務であれば、その対処能力の育成は、OJT の中で多様な経験をつむことによって行うことが特に重要となろう。経験からの学習を効果的にするためには、Kolb (1984) の「経験学習モデル」に示されるような、「具体的経験 (concrete experience) → 内省的観察 (reflective observation) → 抽象的概念化 (abstract conceptualization) → 積極的実験 (active experimentation)」<sup>4</sup> といった、経験と学習のサイクルを回していくことが重要で

---

<sup>4</sup> Kolb (1984) の経験学習モデル (Experiential Learning Model) とは、具体的な経験をし (具体的経験)、それを多様な観点から内省的に振り返り (内省的観察)、そこから得

あると思われる。そして、多様な問題に対する柔軟な対応力をつけるという点から、さまざまな問題に対して、分析の枠組みや仮説を持って対処していくことが必要になると考えられるため、経験からの内省的観察と抽象的概念化を意識的・無意識的に行っていくことが効果的な学習につながると考えられる。

本研究で明らかにしたいことは、登録型人材派遣業の営業担当者の技能の内実とその形成過程である。派遣会社による営業担当者の育成は、OJT による教育が中心となっていることが予想されるが、単に「実務経験をつんでいく中で成長する」という結論ではあまり意味がない。それゆえ本研究では、実務経験をつんでいく中でどのような技能を習得していくのが重要であるかという点と、実務を通じた個人的経験を、上司や先輩社員からの現場での教育や Off-JT といった「経験」がどのように補っているのかということも考察していくことにする。

ただし、営業担当者の技能はきわめて多様な能力から成り立っており、本研究は、そのすべてを網羅的に分析するまでには至っていない。また、主として取り扱ったのは役職についていない営業担当者の業務であり、営業部門の管理職の仕事に関する分析は十分ではない。よって、本研究が明らかにしたのは、営業担当者の技能の一部であるという限界がある。

## 2. 研究の方法

以上の問題関心から本研究では、登録型人材派遣業で働く人材の中で、営業担当者に対象を絞り、その役割と技能、および技能形成について分析を行う。分析の枠組みとしては、「ビジネスモデル→競争力の規定要因→役割→技能」といった関係性に基づく考察を用いることにする。そこで、まずは登録型人材派遣業のビジネスモデルを分析し、そこから、競争力を規定する要因を明らかにする。そして、その競争力の規定要因を強化するための人材の役割を考察し、その役割を果たすための技能の内容と形成過程について明らかにする。

---

られた教訓を他の場面にも応用できるように抽象的な概念とし（抽象的概念化）、新たな状況においてそれを実際に試してみ（積極的実験）、さらに具体的な経験をする（具体的経験）、というサイクルを回していくことによって学習が進むという考え方である。

戦略から人材の役割、そして人材の役割から人的資源管理（人材マネジメント）のあり方を考えるというフレームワークとしては、Schuler & Jackson (1987) の役割行動モデルが挙げられる。Schuler & Jackson の役割行動モデルは、「戦略→役割行動 (role behavior) →人的資源管理」という関係性を示したものであるが、戦略は、人材に求める役割を直接的に導くものとしては抽象度が高いため、戦略が同じであっても、人材に求められる役割は異なる場合が多い。そのため、役割行動モデルに基づく戦略の人材マネジメントの対応関係に関する実証分析の結論は曖昧なものにとどまっている（木村 2007b）

木村（2007b）では、戦略をブレイクダウンした行動計画（action plan）と人的資源管理との対応をモデル化したが、行動計画は、基本的に短期的・中期的なものであるため、人的資源管理のうち短期的・中期的な部分と対応するものである。

人的資源管理の中には、短期・中期の計画に左右される部分のみならず、事業の形態に応じて安定的に決まる部分もあろう。そこで本研究では、事業の形態を示すものとして、ビジネスモデルに焦点を当てる。ビジネスモデルは、戦略に基づいて利益を創出するための具体的な展開形態、いわゆる「儲ける仕組み」である。ビジネスモデルは戦略よりも具体性が高いものであるため、人材の役割行動との連関がより具体的な形で把握できるものと思われる。

本研究は、登録型派遣会社 6 社に属する計 13 箇所の派遣事業所において、16 名の営業マネジャー、営業担当者に対して行ったインタビュー調査の結果を分析することによって行う。インタビューの人選は、登録型派遣業の営業部門の経験が 3 年以上の従業員のうち高業績者である営業担当者、または経験 3 年未満で今後の活躍が期待される若手の営業担当者として指定した。高業績者は、「貴社の長期的繁栄のために模範となる人材」と幅広く定義し、調査協力企業に対して人選を依頼した。最終的なインタビューの人数は、高業績者 13 名、若手 3 名の計 16 名である。インタビューの基本属性、第 1 回のインタビュー日、調査担当者は図表 0-1 に示したとおりである。

図表 0-1 インタビュイー一覧

	役職	入社	入社年（西暦）	調査日	調査担当者
A氏	管理職	新卒	1998	2009. 7. 14	木村
B氏	管理職	中途	1999	2009. 8. 7	木村、鹿生
C氏	管理職	新卒	1999	2009. 7. 28	木村、鹿生、山路
D氏	管理職	中途	2003	2009. 8. 4	木村、鹿生、山路
E氏	管理職	新卒	2000	2009. 8. 18	山路、木村
F氏	管理職	新卒	1998	2008. 9. 17	木村、鹿生、山路
G氏	管理職	中途	1993	2009. 8. 5	木村、山路
H氏	管理職	新卒	2001	2009. 8. 18	山路、木村
I氏	管理職	中途	2002	2009. 6. 11	鹿生
J氏	一般	中途	2002	2009. 6. 3	鹿生
K氏	一般	新卒	2007	2009. 7. 14	木村
L氏	一般	新卒	2006	2009. 8. 11	木村
M氏	一般	新卒	2009	2009. 8. 11	木村
N氏	一般	新卒	2005	2009. 8. 4	木村、鹿生、山路
O氏	一般	新卒	2007	2009. 8. 5	木村、山路
P氏	一般	中途	2007	2009. 6. 3	鹿生

※「管理職」は、最小業績単位の責任者以上の役職にあることを指す。「リーダー」等の名称であっても、最小業績単位の長でない場合は「一般」に分類している。

インタビュイーへの個人調査に先立ち、各調査協力企業に対して、調査の趣旨説明のプレゼンテーションと、社内の営業部門の状況に関するヒアリングを行った。

個人インタビューは、各インタビュイーに対して1時間から1時間半程度をかけて行った。インタビュー実施後は、筆者らが作成したインタビュー記録をインタビュイーに送り、内容の確認を依頼するとともに、必要に応じて追加インタビューやメール・電話による追加質問を行った。なお、事前に調査項目を送付する

形式をとっているが、インタビューは一問一答式ではなく、インタビューの回答によって柔軟に質問を組み換える「なかば構造化した聞き方」（小池 2000）で行った。

本研究の対象は、登録型人材派遣業の中でも、女性の事務職の派遣を中心とする登録型人材派遣業が中心であり、インタビュー16名のうち13名が、事務系の登録型派遣業に属している<sup>5</sup>。これらの事務系登録型派遣業の派遣事業所は、すべて「独立系」と呼ばれる人材派遣会社に属しており、メーカーや商社などの子会社である「資本系」の人材派遣会社ではない、他の3名のインタビューのうち、2名は高齢の技術者の派遣を主とした派遣事業所の営業担当者であり、1名は製造関連職種の派遣を主とした派遣事業の営業担当者である。

事務系の登録型派遣事業を主としていた調査対象派遣事業所は10箇所であるが、いずれも、事業戦略・ビジネスモデルに関しては類似性が高かった。そのため本研究は、事務系の登録型派遣事業における戦略やビジネスモデルの違いによって人的資源管理にどのような違いが現れるかという、戦略と人的資源管理との外部適合<sup>6</sup>に関する考察は行わない。それよりも、同質的なビジネスモデルによって事業展開をしている複数の登録型派遣事業所の実態を調査することによって、当該ビジネスモデルの下で持続的な競争優位性を確立するために必要な、営業担当者の技能およびその形成過程を明らかにすることに主眼を置く。

また本研究では、持続的な競争優位を実現するための施策を考察するため、当該ビジネスモデルにおける競争力の重要な規定要因に着目する。そのため、まずは事務系の登録型派遣業において、競争力を左右する要因は何であるのかを明らかにする。そして次に、中核的な人材である営業担当者が、競争力の規定要因を強化していくために発揮すべき能力を明らかにすることによって、人材育成上の重要課題を解明することを目指す。

あるビジネスモデルの特徴を明らかにするためには、他のビジネスモデルとの比較をすることが効果的である。そのため本研究では、事務系の登録型派遣事業

---

<sup>5</sup> なお、この13名のうち1名は、調査時点において人材紹介を担当する部署に所属していたが、インタビューの内容は、事務系の登録型派遣事業を担当する部署における状況に関して行った。

<sup>6</sup> 外部適合とは、戦略の内容と人的資源管理のあり方との適合のことをいう。この言葉の背景には、戦略の内容に応じて、最適な人的資源管理のあり方が異なるという、人的資源管理についてのコンティンジェンシーな視点がある（木村 2007b）。

同士での比較は行わないものの、事務系の登録型派遣事業と、高齢者の登録型派遣事業との間で、営業担当者に求められる役割と技能に関する比較を行う。それによって、同じ登録型派遣事業というビジネスでも、具体的なサービスの違いによってビジネスモデルや人材育成にどのような違いが生じるのかを明らかにする。

### 3. 本報告書の構成

第1章から第4章は、事務系の登録型派遣事業を対象とした分析である。第1章「登録型派遣業の競争力と人材」では、登録型人材派遣業のビジネスモデルについて論じ、そこから、登録型人材派遣業における競争力と営業担当者の役割との関係について考察する。ここでは、登録型人材派遣業において持続的な競争優位性を確立するための営業担当者の役割・能力を明らかにすることを目的とする。

第2章「営業担当者の仕事とキャリア」では、営業担当者の具体的な職務とキャリアについて述べる。営業担当者の職務は、登録型人材派遣業の営業業務全体の流れの中での、他の営業関連職種との分担も含めて概説する。営業担当者のキャリアについては、一般的なキャリアステージ、業務の習得・習熟に要する期間などについて述べる。

第3章「営業担当者の技能」では、営業担当者の技能の基本的な特性と、「開拓」「受注対応」「人選指示・人選」「派遣開始後」という、営業業務のフェイズごとに求められる技能について論じる。また、営業マネジャーの問題解決技能や、役職のない営業担当者が営業業務を推進する上で必要となる「非公式パワー」についてもわずかではあるが言及する。

第4章「営業担当者の技能形成」では、新卒入社した営業担当者の技能形成の過程を中心に分析する。ここでは、入社後の教育研修の特徴や、配属後の業務経験の中から、営業担当者たちがどのような学習機会を得て成長をしていくのかということについて考察する。業務経験による学習は、自ら担当者として経験した直接経験による学習のみならず、他者からの情報である間接経験を通じた学習を含めて論じる。

第5章「高齢者専門職派遣業の事例研究」では、高齢者派遣業における営業担

当者の役割と技能およびその形成過程について分析する。そして、事務系職種を中心とする派遣会社と高齢者派遣業を中心とする会社とを比較し、両者の共通点および相違を明らかにする。

第1章から第5章の分析をまとめた総括の後に、本研究で行った個人インタビューの記録を参考資料として掲載した。調査協力企業およびインタビューの匿名性を確保するため、調査協力企業ごとにまとめて掲載することはせず、ランダムに並べて掲載している。

#### 【参考文献】

- Brandenburger, A and Nalebuff, B (1996) *Competition*, New York: Currency Doubleday
- Ghemawat, P. (2001) *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall (大柳正子訳『競争戦略論講義』東洋経済新報社、2002年)
- 木村琢磨 (2007a) 「登録型人材派遣会社の経営管理」『大阪経大論集』 58/5, pp.97-121
- 木村琢磨 (2007b) 「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』 No.559, pp.6-78
- 小池和男 (2000) 『聞きとりの作法』 東洋経済新報社
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Leadership and Development*, New Jersey: Prentice-Hall.
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習』 同文館出版
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press (邦訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社 1995年)
- Schuler R.S. and Jackson S.E. (1987b) “Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices”, *Academy of Management Executive*, 1-3, pp.207-219

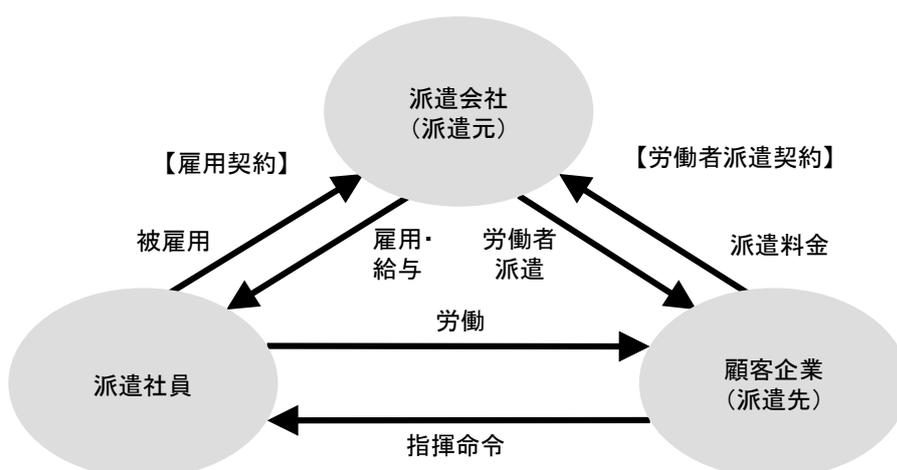
# 第1章 登録型人材派遣業の競争力と人材

木村琢磨（法政大学キャリアデザイン学部専任講師）

## 1. 登録型人材派遣業とは

人材派遣業は、法令上は「労働者派遣事業」と呼ばれ、「労働者派遣事業の適正な運営の確保および派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」（通称：労働者派遣法）に基づき、「派遣元事業主（派遣会社）が自己の雇用する労働者（派遣労働者）を、派遣先（ユーザー）の指揮命令を受けて、この派遣先のために労働に従事させることを業として行うこと」をいう。より一般的な言葉で表せば、人材派遣会社（派遣元会社）が、顧客企業<sup>1</sup>（派遣先企業）の職場に、自社が雇用する「派遣社員」を派遣し、派遣先企業の指揮命令下で派遣先企業の業務に従事させ、顧客企業より対価を受け取るというビジネスのことである（図表 1-1）。

図 1-1 人材派遣業の仕組み



<sup>1</sup> 本稿では顧客企業とは、派遣会社が開拓中の企業、派遣会社に労働者派遣を発注した発注企業、派遣会社の取引先となっている派遣先企業のいずれかを表す。

労働者派遣事業は、特定労働者派遣事業（常用型派遣業）と一般労働者派遣事業の2つに分けられる。前者の特定労働者派遣事業は、常時雇用される労働者のみを派遣する事業であり、後者の一般労働者派遣事業は、常用型以外の労働者も派遣することができる事業のことである。

具体的には、常用型派遣業は、派遣労働者を自社に「常時雇用される」労働者として雇用し、ユーザーの事業所（派遣先）に派遣をする事業である。常用型派遣業の場合、派遣期間中はもちろんのこと、派遣していない間も派遣会社と派遣労働者との雇用関係は継続しうる<sup>2</sup>。

登録型派遣業（登録型人材派遣業のこと。以下同じ）は、一般労働者派遣事業の一形態である。登録型派遣業は、派遣会社が、「登録者」と呼ばれる人材のプールをつくっておき、派遣先が確保できた際に、そのプールの中から適任の人材を選抜し、その人材と雇用契約を結んで派遣先に派遣するという仕組みである。登録型派遣では、派遣会社と派遣社員との雇用契約は、派遣契約が継続している間のみ成立する。

具体的には、登録型派遣会社は、自社の派遣社員となるために応募してきた者のうち、自社から派遣先に派遣する候補者となる者を「登録者」として認定し、その登録者の氏名・連絡先・職歴等のデータを社内のデータベースに登録する。そして、顧客企業から新たに派遣社員の派遣を依頼されたときに、それらの登録者から適任と思われる人に対して仕事の紹介をする。そして、その登録者が就労を承諾し、かつ顧客企業との派遣契約が正式に成立すると、派遣会社は登録者を派遣社員として雇用し、派遣先に派遣する。登録者が派遣会社と雇用契約を締結するのは、登録時ではなく、ある派遣先への派遣が決定したときである。派遣社

---

<sup>2</sup> ここでいう「常時雇用される」労働者に該当するのは、いわゆる「正社員」のみではない。労働者派遣事業関係業務取扱要領第1-3-(4)では、次の①～③のいずれかに該当する場合に「常時雇用される」に該当するものとしている。

①期間の定めなく雇用されている者

②一定の期間（例えば、2か月、6か月等）を定めて雇用されている者であって、その雇用期間が反復継続されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

③日日雇用される者であって、雇用契約が日日更新されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、②の場合と同じく、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

員は、派遣先での派遣労働が終了すると、派遣会社との雇用関係も終了し、登録者の状態に戻る<sup>3</sup>。

派遣会社は登録者とは雇用関係が成立しておらず、登録者が他の派遣会社の登録者になることを制限することはできない。また、派遣社員として就労を開始した後他社での登録を取り消させるようなことは、一般的な慣行としては見られない。実際に、複数の派遣会社に登録をしている登録者・派遣社員は少なくない（木村 2007）。

## 2. 登録型人材派遣業の収益モデル

### (1) サービスの内容

登録型派遣業では、派遣会社への登録や仕事の紹介によってスタッフから料金を徴収したり、派遣中の派遣社員から仲介手数料という形で料金を徴収したりすることはない。登録型派遣業の収益源は、派遣社員を派遣して派遣業務（派遣契約において派遣社員が遂行すると定められている業務）を遂行することへの対価として、派遣先から支払を受ける派遣料金である。つまり、登録型派遣会社にとっての商品は、派遣業務を遂行するために、自社が雇用する派遣社員の持つ労働サービスを提供するという、「派遣サービス」である。

派遣サービスは、単に派遣社員が業務に従事するという、派遣社員の労働サービスのみで成り立っているものではなく、その労働サービスを提供するための体制の構築と維持も含まれている。体制の構築として、派遣会社は、登録者の募集、採用選考、雇入れ手続き、能力評価、給与支払、福利厚生管理、教育研修、健康管理など、スタッフに関わる人事労務管理を行う。体制の維持という側面では、派遣会社は、こうした人事労務管理の継続的な実施に加え、派遣契約が継続している間、派遣社員からの苦情や相談に対応し、モチベーションの維持・向上に努めたり、就業態度に関する助言や教育を行ったりしている。つまり、顧客である

---

<sup>3</sup> 本章では、登録型派遣において、派遣会社に登録されているが派遣はされていない者を「登録者」と呼び、登録者のうち、派遣先に派遣中の者を「派遣社員」と呼ぶ。登録型人材派遣会社の多くは、登録者と派遣社員を合わせて「スタッフ」と呼んでいるため、本報告書でもそれにならい、両者を合わせて「スタッフ」と呼ぶ。

派遣先企業から見れば、派遣サービスの利用は、労働力の活用であるばかりではなく、人事労務管理やモラル管理、教育など、人材マネジメントの一部をアウトソーシングしていることにもなる。

派遣会社は、派遣料金の徴収によって獲得した売上の中から、派遣社員に対する給与と、労働・社会保険料の事業主負担分を支払う。これらの労務費やその他の経費を売上から除いたものが、派遣会社の売上総利益となる。この売上総利益は、派遣先が派遣料金として派遣会社に支払っている金額と、派遣社員に実際にかかっている人件費との差額であるとともに、派遣会社が派遣サービスにおいて生み出している価値の大きさを表すものでもある。これは、募集・採用コストを始めとして、人材の選別や労務管理、派遣中の教育や苦情・不満への対応など、派遣会社が派遣社員に関わる人材マネジメントを行うことによって生み出している価値といえる。

派遣サービスは、派遣社員が派遣先で労働サービスを提供することによって成立するため、派遣サービスの根幹は派遣社員による労働サービスの提供にあるといえる。ただし、この労働サービスを安定的に提供するためには、派遣会社が派遣社員に対して行う人材マネジメントが重要な役割を果たしており、この「派遣社員に対する人材マネジメント」というサービスが、労働サービスの質、そして派遣サービス全体の質を左右すると考えられる。

## (2)売上の構造

派遣料金は、1時間当たりの単価と、派遣した時間に応じて決められており、通常、契約時の一時金支払などは行われず。つまり、人材派遣業は、派遣サービスが継続する限り派遣料金を得ることができるという、継続課金型のビジネスといえる。

人材派遣事業の売上高は、

売上高＝単価×1日当たりの労働時間×派遣期間（日数）×派遣人数  
という数式に分解される。ここから、売上高の増加要因は、「派遣単価の増額」「派遣社員の労働時間の増大」「派遣期間の長期化」「派遣社員数の増加」であることが分かる。

本調査の対象とした、事務系職種への派遣を主体とする派遣会社は、いずれも、

フルタイムかつ長期間継続する派遣業務への人材派遣が売上高の多くの部分を占めている。それゆえ、1日当たりの労働時間は多くの場合ほぼ固定されており、残業によって若干増加することはあるものの、派遣会社が主体的にコントロールできるものではない。売上と利益を増大させるため、より派遣単価の高い業務への派遣サービスを増やしていくという手段もあるが、売上増大のための、より一般的な取り組みは、相場として形成された派遣料金がある程度所与として<sup>4</sup>、就業中の派遣社員の派遣の継続と、新規開拓営業および深耕営業によって派遣人数を増加させることである。

登録型派遣業は継続課金型のビジネスであるため、長期間継続する派遣業務を主体とする派遣会社が収益を安定的に増加させていくためには、新規契約の獲得に加え、個々の派遣契約を可能な限り長期化させていくことが重要である。つまり、派遣契約を「獲得する」ことのみならず、それを「継続させる」ことが収益の安定的な増大につながるのである。したがって、新規顧客を「獲得する力」のみならず、派遣サービスの開始後も、派遣先・派遣社員双方へのフォローを行い、派遣社員が派遣先から高い評価を受け、離職しないように職業満足感を得た状態で仕事を続けられるようにするという、派遣契約を「継続させる」力が重要といえる。

### 3. 競争優位の確立における課題

登録型派遣業はサービス業であり、それも労働サービスという、人的資源と一体化したサービスを根幹としているため、事業の競争力は人的資源の質に大きく左右されると思われる。登録型派遣業が雇用する人材の大半は派遣社員であるか

---

<sup>4</sup> この「ある程度所与として」とは、派遣料金の引き下げという価格競争がまったく行われぬということではなく、労働市場における需給調整機能が働き、ある程度の派遣料金に収斂することを意味する。登録型派遣業の場合、派遣会社が提示する労働条件を登録者が受け入れて就労を承諾しなければ派遣サービスが成り立たないため、極端に低い給与水準では、派遣社員の確保が困難になる。よって、一定程度の給与水準の確保が必要となる以上、派遣会社が世間相場に比して極端に低い価格を設定するという形で価格競争を行うことは困難であり、派遣料金は、(価格競争の結果)相場として形成された水準付近に収斂させざるを得ないということである。

ら、人数の面で言えば、登録型派遣業の主たる人的資源は派遣社員であり、そしてその予備軍である登録者である。よって、登録型派遣会社は、人的資源の（数の面での）主力であるスタッフに関して優位性を確保することにより、持続的な競争優位を確立することが事業戦略の定石のように思われる。しかし実際には、「専有可能性の問題」と、それによって生まれる「教育訓練におけるジレンマ」によって、登録型派遣業では、スタッフの質による持続的な競争優位性の確立が困難になっている。

#### (1) 専有可能性の問題

資源ベース理論（Resource-Based View）は、経営戦略論の一つの視点であり、企業の競争優位の源泉を、企業内に存在する経営資源に求めるものである。資源ベース理論の代表的論者である Barney（2002）は、企業の強み・弱みを明らかにするための経営資源分析の視点として、「経済価値（Value）」「稀少性（Rarity）」「模倣困難性（Imitability）」「組織（Organization）」の4つを挙げている<sup>5</sup>。これらのうち「稀少性」は一時的な競争優位の源泉、「模倣困難性」は持続的な競争優位の源泉として挙げられている。

事務系の登録型派遣業では、特殊性の高い専門技能や派遣先企業に固有の知識・技能がそれほど必要でない業務において活用されることが多い<sup>6</sup>。派遣先にとって、登録型派遣を活用することの主たる目的は、自社に特有な技術を使いこなせる人材や、自社の歴史的事情に精通した人材の活用ではなく、汎用的知識・技能を持つ人材を、雇用リスクを削減した形で必要な期間だけ活用することである。したがって、派遣先から求められる労働サービスは汎用的なものが主となるので、派遣会社にとっては、労働サービスの担い手であるスタッフの（経営資源としての）稀少性・模倣困難性を向上させることが困難であり、労働サービスを他社の

---

<sup>5</sup> 「経済価値」は、その企業の保有する経営資源やケイパビリティが、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするかどうか、「稀少性」は、その経営資源を現在コントロールしている競合企業がごく少数であるかどうか、「模倣困難性」は、その経営資源を保有していない企業が、その経営資源を獲得・開発する際にコスト上の不利に直面するかどうか、「組織」は、企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するための、組織的な方針や手続きが整っているかどうか、でそれぞれ評価される（Barney 2002）。

<sup>6</sup> 本調査への協力企業である登録型派遣会社でのヒアリングによる。

ものと差異化することも困難である。

派遣社員という人的資源が、稀少性・模倣困難性という、競争優位をもたらす経営資源としての特色を持ち得ないことは、Collis & Montgomery (1998) のいう「専有可能性 (appropriability)」の点から考えると、より明確な説明ができる。企業が、ある経営資源を競争優位の源泉とするためには、その経営資源を自社が専有しており、自社の意向によって自由に活用できる状態にしておかなければならない。

しかし、登録型派遣会社にとって、登録者は専有可能な経営資源ではない。なぜなら、登録者は、ただ1つの派遣会社のみに登録しているとは限らないからである。厚生労働省が実施した『平成 20 年 派遣労働者実態調査』の派遣労働者調査によれば、調査に回答している登録型派遣労働者のうち、男性は約 25%、女性は約 50%が複数の派遣会社に登録しており、女性の登録型派遣労働者については、3つ以上の派遣会社に登録している人の割合が約 30%に及んでいる<sup>7</sup>。複数の派遣会社に登録した方が、希望の仕事に就ける可能性が高まるであろうから、スタッフにとっては、複数社に登録することは合理的な行動といえよう。また、登録型派遣の場合、派遣会社は労働者派遣が開始されたときに登録者と雇用契約を結ぶのであって、まだ派遣されていない登録者とは雇用関係がない。それゆえ派遣会社は、登録者に対し、他の派遣会社への登録や、他の派遣会社からの紹介による就労を制限することはできない。つまり、登録者は複数の派遣会社に共有されているともいえる経営資源であって、1つの派遣会社の専有資源ではないことが少なくないのである。

また、登録者は、派遣社員として働くばかりでなく、正社員や契約社員など、他の就業形態で働くこともありうる。登録者は自由な意思を持つ人間であるから、派遣会社が、登録者の就業形態の選択に関する意思決定を完全にコントロールすることはできない。そのうえ、登録型派遣の場合、派遣就労が開始されなければ雇用関係が発生しないので、派遣会社は、登録者に対して紹介した仕事を引き受けることを強制することはできない。

---

<sup>7</sup> 本調査でヒアリングした登録型派遣会社においても、スタッフが複数の登録型派遣会社に登録していることが一般的であると述べられていた。ただし、企業ヒアリングにおいては、スタッフ一人当たりの平均登録社数など、こうした重複登録がどの程度行われているかを示す具体的な数値データは収集していない。

さらに、有能な人材、あるいは稀少な専門技能を持つ人材など、派遣会社にとって貴重なスタッフほど、より良い条件で仕事に就くことができる可能性が高く、他の派遣会社から派遣されたり、派遣社員以外の雇用形態での転職に成功したりして、早期に他の仕事に就く可能性が高い。つまり、派遣会社が自社で派遣したいと思っているスタッフほど、仕事を紹介する前に他の仕事に「取られて」しまう。また、有能なスタッフの場合、派遣会社から仕事を紹介した場合に、引く手あまたであるがゆえ、あるいはスタッフ本人が自己の成長機会を求めるがゆえに仕事を厳しく選別し、労働条件や仕事内容などにおいて恵まれた仕事でないと引き受けないという傾向もあると思われる。このようなことから、派遣会社が派遣したいと思うような登録者ほど、「派遣したいときに派遣できない」という状態になりやすいと考えられる。

既に雇用関係にある従業員、自由な意思を持つ人間（人的資源）であるために、原材料や現預金などの物的資源と異なり、常に企業の意向どおりに活用できるわけではない。また、従業員は離職・転職の自由を持つという点で、常に自社が専有している資源とはいえない。このことは、派遣会社にも当てはまる。登録者ばかりではなく、派遣中の派遣社員も、派遣会社にとって専有可能な資源とはいえない。派遣社員は自由な意思を持つ人間であるため、現在の派遣先での仕事を続けるかどうかについての派遣社員の意思決定を、派遣会社がコントロールすることはできない。派遣社員が現在の（派遣会社との）雇用関係の下で派遣業務を継続する意思があって初めて、派遣会社はその派遣社員を自社の経営資源として活用し続けることができる。ある派遣先に長期間にわたって派遣されている派遣社員は、派遣先に特有な知識・技能を習得し、稀少性や模倣困難性を高めるかもしれない。しかしその場合も、派遣社員は現在の派遣会社からの派遣労働を継続するかどうかについて自由な意思を持っているため、派遣会社にとって専有可能な経営資源とはかぎらない。

このように、スタッフは、派遣会社にとって、活用できるかどうかは常に不確実な経営資源といえる。スタッフが他の派遣会社から派遣されている場合や、正社員や契約社員など派遣労働者以外の形態で就労しているとき、派遣会社にとってその登録者は活用可能な資源ではない。そして、そのスタッフが提供している労働サービスは、顧客からの発注に応じてすぐに納品できる「在庫品」ともいえ

ない。また、派遣中であっても、顧客に対して常に提供し続けられる「商品」の担い手であるかどうかは、派遣社員本人の就業継続意思によって決まるものであり、その意味でも常に派遣会社が専有している経営資源とはいえない。以上のことから、登録型派遣会社が、自社のスタッフを持続的な競争優位の源泉にすることは容易ではないといえよう。

## (2)教育訓練におけるジレンマ

派遣サービスの根幹は派遣社員が提供する労働サービスであるから、スタッフに対する教育訓練によって、スタッフの人的資源としての質を向上させ、競争優位につなげることも事業戦略の定石であるように思える。しかし現実には、主に2つの理由から、登録型派遣会社が、教育訓練による人的資源の質的向上によって競争優位を確立することは容易ではない。

第一の理由は、登録型派遣会社がOJTを主体的に実施できないため、自社のスタッフの知識・技能に対する教育訓練を行うための企業としての能力を十分に有しているとはいえないことである。仕事で必要とされる知識・技能を習得するためにはOJTが有効であるが、派遣会社がスタッフに対して計画的なOJTを行うことはきわめて難しい。派遣社員が従事するのは派遣先の業務であるから、派遣会社は、派遣社員の担当業務について十分な知識・ノウハウを持っていないことが多く、また業務上の指揮命令権も持っていない。それゆえ、OJTの実施は派遣先に依存することになり、派遣会社が行えるのは、マナーや一般常識、基本的なパソコン操作などの導入的な研修や、業務知識の不足を補うための補助的なOff-JT、苦情や不満を受けた際のアドバイス等に限られる。OJTという、教育訓練の中核ともいえる部分を雇用主である派遣会社は主体的に行えないので、派遣会社による教育訓練の効果は限定的なものとならざるをえない。

第二の理由は、スタッフが専有資源でないことにより、派遣会社にとって教育訓練の実施が合理的でなくなる可能性が高いことである。派遣社員が従事するのは派遣会社ではなく派遣先の業務であるため、人材育成によって派遣社員が身につける知識・技能は、派遣会社に特殊的なものではなく汎用的知識・技能が主となり、企業特殊である場合も、それは派遣会社ではなく派遣先に特殊なものである。Becker (1964) の人的資本論に基づいて考えれば、派遣会社（雇用主）の

負担でスタッフ<sup>8</sup>（従業員）に対して汎用的知識・技能の訓練をすることは、人材育成投資が回収できなくなる可能性を高めるため、派遣会社にとっては合理的な行動ではない<sup>9</sup>。また、他の派遣会社にも登録している登録者は、派遣会社の費用負担によって教育訓練を施しても、将来、他の派遣会社からの派遣という形で仕事に就いてしまう可能性がある。この場合、教育訓練への投資が回収できないばかりか、競合他社の利益のために投資をしたのと同じことになってしまう。

このように、登録型派遣という事業の特性上、登録型派遣会社はスタッフに対して教育訓練を行うための（組織としての）能力を十分に有しておらず、また、スタッフが専有資源でないことにより、教育訓練の実施自体に対するインセンティブが低くなりがちである。以上のことから、登録型派遣会社にとって、教育訓練によって人的資源の質を向上させて持続的な競争優位を確立することは現実には困難であるといえる。

よって登録型派遣業では、（特に、ある程度の高い技能や実務経験を必要とする派遣業務の場合）教育訓練によって育成するよりも、既に高い能力を持っている労働者を登録者として外部労働市場から獲得することが目指される。業務経験のないスタッフを教育訓練によって自社の内部で育成するのは、労働力需要が旺盛で、業務経験のないスタッフでも基礎的教育のみで派遣してほしいというような顧客ニーズが存在する場合などに限られる。そして、持続的競争優位の確立は、知識・技能の面での教育訓練ではなく、優秀なスタッフの確保と定着化によって実現することが目指される。

---

<sup>8</sup> 登録者は派遣会社と雇用関係を結んでいないため「従業員」とはいえないが、将来、派遣社員として自社（派遣会社）から派遣することを前提としているため、教育訓練の実施という点では人的資本論における従業員と同様に位置づけられると考えられるので、ここでは登録者を含んだ「スタッフ」という表現を用いている。

<sup>9</sup> Becker（1964）の人的資本論によれば、企業は、従業員に教育訓練を施した後、それによって高まった従業員の生産能力に比して低い賃金を支払うことにより、教育訓練投資を回収する。一方、この教育訓練投資をしていない他社は、この従業員を引き抜き、生産能力に等しい賃金を支払うことが可能である。もし教育訓練が、他の企業でも活かせる汎用的な技能を高めるものであれば、教育を受けた従業員たちは、企業にとどまって生産能力よりも低い賃金を受け取るのではなく、より高い賃金が得られる他社への転職を選ぶとする。したがって企業は、汎用的技能の教育に投資をしても回収ができないため、汎用的技能の教育にかかる費用は負担しない。

#### 4. 営業担当者の役割

前節で述べたように、派遣先が派遣会社に求めている労働サービスは主として汎用的な技能による労働であり、そして、登録型派遣会社にとってスタッフは専有資産ではない。よって、派遣社員が提供する労働サービスそのものだけでは、登録型派遣業において持続的な競争優位を確立することは難しい。言い換えれば、労働サービスの質のみでは、登録型派遣会社は、顧客にとって代替困難な存在となることが難しいのである。

労働サービスによる差異化が難しいとすれば、派遣サービスの競争力を高めるための鍵となるのは、派遣契約を獲得し、取引を開始するための販売活動（営業活動）と、派遣契約と派遣社員の就労を持続させ、取引を継続させるためのマネジメント活動である。登録型派遣会社においてこの両者を担うのは、派遣会社と派遣先とをつなぐ役割を果たす営業担当者である<sup>10</sup>。それゆえ、顧客企業にとって（派遣会社の）営業担当者が代替困難な存在となることが、派遣会社の競争優位につながると考えられる。つまり、顧客企業が労働者派遣を活用する場合に、自社（派遣会社）の営業担当者に頼んだ方が他社に頼むよりも効率的であるという状態を作り出し、派遣先が取引先を他の派遣会社に切り替える際に生じるスイッチング・コスト<sup>11</sup>を上昇させることが重要であると考えられる。

営業担当者が、顧客企業にとって代替困難な存在となるためには、顧客企業から、他社の営業担当者よりも高い信頼を得ることが必要である。信頼を獲得するための第一歩は、「当たり前のことを確実に行うこと」である。顧客から依頼されたことに対して迅速に対応すること、正確な情報を伝えること、など、日々の迅速かつ丁寧な対応の積み重ねが、信頼関係を構築するための基本である（C氏、

---

<sup>10</sup> 松尾（1998）によれば、企業において営業組織は、市場と組織をつなぐ境界連結者（boundary spanner）としての役割を果たしている。登録型派遣業では、営業部門の中でも特に、派遣先とスタッフの両方と接触を持つ営業担当者が境界連結者としての役割を担うといえよう。

<sup>11</sup> スイッチング・コストとは、現在使用している製品・サービスから他の製品・サービスに切り替える際にかかるコストのことである。たとえば、一般消費者が携帯電話を他社のものに切り替える際に、契約期間に応じた割引制度が適用されなくなることによって、切り替え後に料金が高くなるような場合をいう。ここでは、派遣先が、取引をする派遣会社を別の派遣会社に切り替えたときに生じる、追加的な時間的・金銭的コストのことをいう。

H氏)。そしてさらに、顧客企業の人材活用（特に派遣社員の活用）に関わる問題解決において優れた成果を出していくこと、すなわち、人材マネジメントにおいて優れた問題解決能力を発揮することが必要である。営業担当者へのインタビューから見出された、営業担当者としての主な問題解決行動は、「課題発見」「人材像の転写」「コンフリクト・マネジメント」「教育」の4つである。

「課題発見」は、顧客が認識していない問題や、その兆しが認識されてはいるが表面化していない問題を発見し、先手を打つ形で、それを解決するための情報提供や提案を行うことである。顧客企業から「課題発見」において高い評価を受けるためには、営業担当者は、派遣先が必要としている情報を、依頼されずとも派遣先に先手を打つ形で提供し、派遣先の担当者から「この営業担当者に会えば役に立つ情報が得られる」と思われることが重要である。たとえば、派遣契約の更新時期が近づいてきた際に、派遣先に言われなくとも、派遣社員の様子を見て、早めに派遣社員の就業継続意思に関する情報を派遣先にフィードバックするといった行動が挙げられる。そのほか、雇用情勢・法改正の動向や、派遣社員の活用以外のことに関する顧客企業の状況についても情報収集をし、顧客のニーズを発見し、人材活用に関わる提案につなげることが求められる。

普段、派遣先に常駐しているわけではない派遣会社の営業担当者にとって、派遣先で就労している自社の派遣社員は、派遣先職場に関する情報の提供者として有用な存在である。派遣中の派遣社員から話を聞くことによって、外部からは入手できないような、具体的な情報を集めることができる。派遣している派遣社員の人数が増えれば、情報収集の経路は増加する。また、派遣社員の人数が増えると、苦情や相談などの回数が増え、派遣先を訪問する回数も増えるので、情報収集の機会がより多く得られるようになる。よって、ある1つの派遣先での営業担当者の「課題発見」能力は、派遣社員の人数を増やせば増やすほど高まるという性質を持つものである。しかし、派遣社員から情報を集めるという方法は、派遣中のスタッフがいない新規開拓先の企業では用いることができない。

「人材像の転写」は、人材を派遣するという、派遣会社として求められる最も基本的な役割を果たすために、営業担当者が、顧客企業が描いている人材像をマッチング担当者に転写するための媒介になることである。派遣サービスの根幹は労働サービスであるから、まずは、顧客企業が求める派遣社員を派遣できるかどうか重要

である。このとき、「契約時に」顧客から適任であると評価されるスタッフを紹介するだけでなく、「派遣開始後に」顧客企業から満足されるようなスタッフを派遣できるかどうかは鍵となる。なぜなら、継続課金型である人材派遣業においては、契約を「継続させる」ことが重要だからである。そうしたスタッフを派遣するために営業担当者にまず求められるのは、顧客企業が「望ましい派遣社員」として描いている人材像を自らに転写し、それをさらに人選の担当者（マッチング担当者）に転写することである。具体的には、顧客企業から派遣社員に求める要件をヒアリングし、その中から何が重要なポイントなのかを見定め、たうえで人選をすることである<sup>12</sup>。

「コンフリクト・マネジメント」とは、コンフリクト（**conflict**：複数の個人または集団間に生じる対立的・敵対的關係）に関与している当事者の利害を調整し、コンフリクトを解消して当事者間の関係を改善したり、コンフリクトをうまく活用したりして、問題の創造的な解決につなげることである。派遣先と派遣社員の間では、さまざまな面で利害が対立し、コンフリクトが発生することがある。また、利害の対立がなくても、コミュニケーション上の行き違いによる誤解や認識不足によってコンフリクトが発生することもある。また、挨拶や勤怠などの基本的な意識や行動を派遣社員が身につけていないことが、派遣先からの苦情につながる可能性がある。これらのコンフリクトが派遣先または派遣社員の強い不満として蓄積または表明された結果、派遣業務の遂行や派遣契約の継続が困難に陥った状態を、以下では「トラブル」と呼ぶ<sup>13</sup>。

Pondy（1967）によれば、潜在的なコンフリクトは、①稀少な資源をめぐる競争（**competition for scarce resources**）、②自律性追求への動き（**drives for automomy**）、③サブユニット目標の分岐（**divergence of subunit goals**）によつ

---

<sup>12</sup> 藤本（2003）は、「生産とは工程から製品への設計情報の転写のこと」と述べている。派遣会社の営業担当者が行う人材像の転写は、顧客ニーズという情報を自身に転写し、そしてさらにマッチング担当者に転写することである。藤本のいう生産が「セ系情報の転写」であるとすれば、人材像の転写は「顧客ニーズの転写」である。設計情報が顧客ニーズに基づいたものであれば、両者は転写という意味では同じ機能を持つ活動といえる。

<sup>13</sup> 感情を持った人間が仕事をしている以上、ささいな苦情や不満は日常的に発生する。ここでは、苦情や不満の発生すべてを「トラブル」としてとらえるのではなく、派遣契約の継続や派遣業務の遂行が困難になるなど、派遣サービスの円滑な実行（継続）ができなくなるおそれが現実的に生じた状態を「トラブル」と定義する。ただし、「派遣サービスの円滑な実行（継続）ができなくなるおそれ」を定量的に測定することはできないので、この定義には曖昧さが残る。

て生じる<sup>14</sup>。

これらと同様の理由で、派遣先と派遣社員との間でも、コンフリクトの発生はほぼ不可避免的に発生する。たとえば、「①稀少な資源をめぐる競争」については、派遣先がコスト削減のため派遣料金の引き下げを望んでいるのに対し、派遣社員は時間給の増額<sup>15</sup>を希望しているという状態が生じる。第二の「自律性追求への動き」に関する問題としては、たとえば、指揮命令者である派遣先の社員が、派遣業務の遂行方法に関して細かく指示を出そうとしている一方、派遣社員の側は、自己の裁量の下で業務を進めることを希望している場合が挙げられる。第三の「サブユニット目標の分岐」による問題の具体例としては、派遣先も派遣社員も「あらかじめ定められた業務以外の仕事もある程度は手伝うのが当たり前である」と考えていた場合に、その「ある程度」が具体的にどの程度の範囲なのかということの両者の認識が一致しておらず、派遣社員は自分が手伝う範囲内の業務ではないと思って手伝わずにいたところ、派遣先から「手伝って当然の業務も手伝おうとしない」という苦情が出される、といったケースが挙げられる。

このように、派遣社員を活用した場合、派遣先の社員と派遣社員との間には、コンフリクトの発生は不可避である。そして、それがトラブルに発展することも決して珍しいことではない。こうした人材の活用に関わるトラブルは、派遣社員ではなく直接雇用の人材を活用している場合でも生じるものである。直接雇用の人材の活用においてこうした事態が生じた際のコンフリクト・マネジメントは、主として直属上司であるマネジャーの役割となる。派遣社員を活用している場合も、派遣先の会社の中では、派遣先職場のマネジャーがコンフリクト・マネジメントの責任を負うことが多いであろう。しかし、ここで派遣会社が調整役として間に入ることによって、派遣先と派遣社員との間の利害の対立の調整や、コミュ

---

<sup>14</sup> 「稀少な資源をめぐる競争」は、各自たちが求める資源の総量が、組織が利用可能な資源の総量を越えている場合にコンフリクトをもたらす。「自律性追求への動き」は、ある主体が、自分の職務として考えている、あるいは他者からのコントロールを受けたくないと考えているある活動について、他の主体がコントロールを及ぼそうとする場合にコンフリクトを発生させる。「サブユニット目標の分岐」は、2つの主体が、相互に協力して取り組まなければならない活動において、協力行動に関して合意に至れない場合にコンフリクトの原因となる（Pondy 1967）。

<sup>15</sup> 取引規模の大幅な増大によって規模の経済効果が生じるような、ごくまれなケースを除き、派遣会社が派遣社員の時給を上げようとする場合、その派遣契約における利益率を維持するためには、時給増額によるコスト増を、派遣料金の値上げという形で派遣先に転嫁しなければならない。

ニケーション上のロスを埋めることによってコンフリクトを処理し、派遣先のマネジャーにかかるマネジメントの負荷を軽減することができる。

このように、派遣会社の営業担当者には、派遣契約を可能な限り継続させるために、派遣先と派遣社員との間で生じた問題を解決し、両者の関係を良好に保つという、コンフリクト・マネジメントを行うことが求められる。

ただし、派遣社員の不満や離職は、派遣先の担当者とのコンフリクトによって生じるものばかりではなく、自身のキャリア展望と派遣業務とのミスマッチや、派遣社員の仕事意識の未成熟さゆえに起こる場合もある。このような場合に、派遣社員からの相談を受けたり、アドバイスをしたり、ときには厳しく指導をすることによって、今後の方向性を定めて導いていくことも、営業担当者に求められる役割の一つである。また、勤怠や報告・連絡・相談などの基本的な行動でミスが目立ち、派遣先から苦情が出されているような派遣社員に対しては、すぐに交替要員を出すのではなく、まずはその派遣社員の行動を改善するよう、営業担当者からの指導が必要とされる。これらは、就業意識を変革するという意味で、営業担当者が派遣社員に対して行う「教育」といえる。

## 5. 登録型派遣会社の競争力と人材

藤本（2003）によれば、もの造りの競争力は「表層の競争力」と「深層の競争力」に分けられる。「表層の競争力」とは、特定の製品に関して顧客が直接観察・評価できる指標であり、具体的には、価格、知覚された製品内容、納期などのことをいう。一方、「深層の競争力」とは、顧客は直接観察できないが、深層の競争力を背後で支え、かつ企業の組織能力と直接的に結びついている指標のことであり、具体例としては、生産性、生産リードタイム、開発リードタイム、開発工数、適合品質、設計品質などが挙げられる。藤本のいう組織能力とは、①ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーチン（その企業が持つ独特の経営資源や知識の蓄積、あるいは従業員の行動を律する常軌的な規範や慣行）などの体系であって、②その企業独特のものであり、③他者がそう簡単には真似できない（優位性が長もちする）ものであり、④結果としてその組織の競争力・生存能力を高める

もの、のことである。

藤本（2003）では、「組織能力→深層の競争力→表層の競争力→利益パフォーマンス」という因果関係が想定されており、「深層の競争力は「組織能力」に直結しており、組織能力の改善はまずもって「深層のパフォーマンス」の改善に現れる」のであり、「企業は、最終的には「表層の競争力」の優劣を競い、顧客の支持率（市場シェア）を競い、結果として相応の利益を得る」と考えられている。そして、深層レベルの競争である「能力構築競争」と、表層レベルの競争の1つである価格競争との違いとして、深層レベルの競争力は「比較すべき基準が明確でない」こと、「競争相手の正確なレベルが測定しにくい」こと、「競争相手への対応に時間がかかる」ことなどを挙げている。これらの特徴ゆえ、深層レベルの競争力は、競合他社にとって模倣困難性が高いと考えられている。

このような、競争力を重層構造としてとらえる藤本の見方は、もの造り企業を想定したものであるが、登録型派遣業においても、これを応用した考察が可能である。ただし、商品がサービスという無形の財であることと、契約の継続によって収益が増大する継続課金型サービスであることにより、競争力の区分においては、若干の区分基準の変更が必要である。

登録型派遣業においても、価格（派遣料金）、サービス内容（労働サービスの質）、納期（注文を受けてから、適任となるスタッフの人選を完了させるまでの期間）といった、「表層の競争力」に当たる部分の優劣が最終的には競われることになる。特に、自社のシェアを急拡大させることを優先させている場合には、価格や納期において優位に立つことが重要となる。そのためには、販管費の削減や、業務の効率化（業務改善）という面での「深層の競争力」を強化することが必要になる。

登録型派遣業は継続課金型のビジネスであるため、長期の派遣サービスを主体とする派遣会社の場合、適任の人材を派遣することに加え、労働サービスの質を高水準に維持し、取引を継続させることが重要になる。これらを実現するためには、派遣会社には人材マネジメントの能力が求められる。この人材マネジメントの能力は、課題発見、人材像の転写、コンフリクト・マネジメントといった営業担当者が担う活動によって発揮される。

人材マネジメントの能力は、その成果としての派遣社員の離職率といった近似的指標を用いる場合を除き、比較可能な定量的指標を使った測定が困難である。

また、離職率のデータも含め、派遣会社にとって、他の派遣会社の人材マネジメント能力を測定するための情報を入手することは難しい。したがって、派遣会社の（派遣社員に対する）人材マネジメント能力は、同業他社からにとって模倣困難な能力であり、「深層の競争力」に当たる能力といえる。

藤本のいう「表層の競争力」は、顧客が直接観察・評価できる指標であり、「深層の競争力」は、顧客が直接観察できないものである。一方、登録型派遣業の人材マネジメント能力は、価格や納期と同様に、顧客が（少なくとも一部は）直接観察・評価できるものである。このように、ここで筆者が行った、登録型派遣業における競争力としての価格・納期と人材マネジメントとの区分は、藤本のいうもの造り企業での「表層の競争力」「深層の競争力」とは区分の基準が異なるものである。登録型派遣業での価格・納期は、いわば「表層的な」競争力であり、人材マネジメントは「深層的な」競争力というべきものであろう。登録型派遣業における「表層的な」競争力と「深層的な」競争力との違いは、競合企業にとっての観察・評価の可能性によって表れる。表層的な競争力は、競合企業が比較的容易に情報を得ることができるが、深層的な競争力は、競合企業が観察・評価することが困難であり、それゆえに模倣が困難なものとなる<sup>16</sup>。

以上より、登録型派遣会社にとって、競合他社による模倣が困難な、持続的競争優位の源泉となる深層的な競争力は人材マネジメント能力である。この人材マネジメント能力は、派遣会社の現場での競争力を左右するものといえよう。課題発見、人材像の転写、コンフリクト・マネジメントという行動によって、この人材マネジメントを主として担うのは営業担当者であるから、派遣会社が持続的競争優位を確立するためには、営業担当者の技能において優位に立つことが重要になると考えられる。

営業担当者が、「課題発見」「人材像の転写」「コンフリクト・マネジメント」といった問題解決行動において、他社の営業担当者よりも優位に立つことにより、顧客企業から、「最も活用しやすい派遣会社」という評価を得ることにつながる。そうした評価を得れば、顧客企業にとって、派遣会社を他社に切り替えるコスト

---

<sup>16</sup> ただし、登録型派遣業においては、派遣料金は外部に対して非公開であることが一般的であるため、競合他社の価格情報を入手するためには、顧客企業から情報を得るという手段が主となる。よって、家電製品などの一般消費者向けの製品に比べ、価格に関する観察・評価は難しい。

のスイッチング・コストは高くなる。

「課題発見」と「コンフリクト・マネジメント」で優位に立つためには、派遣先担当者とのコミュニケーションの積み重ねや、派遣中の派遣社員からの情報収集によって、派遣先の情報の蓄積に努めることが重要である。情報収集において他社よりも優位に立つために重要なことは、派遣先における自社のシェア拡大である。先に述べたように、ある派遣先において派遣社員の数を増やせば増やすほど、派遣先の状況に関する情報の収集力は高まる。このような、シェアの拡大による情報収集力の増大により、当該派遣先に新規参入しようとしている派遣会社に対する参入障壁を築くことができるとともに、深耕営業においても他社より有利な展開が可能となる。また、情報収集における優位性は、顧客ニーズの正確な把握につながるので、「人材像の転写」において、顧客ニーズに合致した人材を選べる可能性を高める。

情報収集力を高め、収集した情報を有効活用することによって、「課題発見」「人材像の転写」「コンフリクト・マネジメント」という問題解決の実績を積み重ねていくことによって、派遣会社は、自社に対する顧客企業からの信頼を高めることができる。信頼を得ている営業担当者は、派遣先の担当者から、他社の営業担当者よりも優先的に情報を提供してもらえることがある。たとえば深耕営業の場合、派遣先内での他部署での派遣ニーズに関する情報を教えてもらえたり、派遣先担当者の（派遣先での）社内人脈を利用させてもらえたりするケースがある。

派遣会社が顧客企業からの信頼を得るためには、問題解決能力を高く評価されることが第一であるが、問題解決の過程における営業担当者と派遣先担当者の緊密なコミュニケーションが、両者の関係性を改善し、信頼関係の構築につながるという面もある。ただし、緊密なコミュニケーションをとることが、営業担当者にとって必ずしも信頼獲得につながるとは限らない。顧客企業によって担当者の性格はさまざまであり、営業担当者と頻繁に会ったり、長い話をしたりすることを嫌う人もいる。そのような人に対して、営業担当者が積極的に働きかけてコミュニケーションの頻度を高めようとするのは、信頼関係の構築という点では逆効果になりかねない。また、個人的な性格を問わず、まだ十分に信頼関係ができていない状態のまま、深入りしたコミュニケーションをとろうとすると、かえって相手の抵抗感を強め、距離を広げてしまうこともある。よって、派遣会社の営

業担当者は、派遣先の担当者の性格や、自分との現在の関係性を見きわめ、適切な距離をとりつつ信頼関係の構築に努めていくという、距離感をつかんだコミュニケーションをとっていかなければならない。

## 小括

登録型派遣会社の商品である派遣サービスは、自社の従業員を顧客企業に人を派遣して業務に従事させるという労働サービスにとどまるものではなく、雇用管理にかかわる事務処理や、「課題発見」「人材像の転写」「コンフリクト・マネジメント」「教育」などの、派遣社員に関わる人材マネジメントを顧客企業に代わって行うサービスをも含むものである。

顧客ニーズを見出すために「課題発見」がまず重要なのはいうまでもないが、派遣サービスの根幹はスタッフを派遣することであるから、「人材像の転写」は必須の活動である。長期間にわたって継続する派遣業務を主体とする派遣会社の場合、派遣社員が、派遣先からの評価および本人の満足度が高い状態で仕事を続けさせるためには、さらに「コンフリクト・マネジメント」「教育」が重要になる。

これらの人材マネジメントの能力は、競合企業からは見えにくく、模倣困難なものであるため、ここで優位性を確立することは、持続的競争優位の実現を可能にする。派遣会社において、人材マネジメントを主として担うのは営業担当者であるから、営業担当者の能力が、登録型派遣会社の競争力を大きく左右するものと考えられる。

よって、営業担当者の育成は、派遣会社の経営上、重要な課題であるといえる。営業担当者の育成について考察するためには、まず、営業担当者が担っている役割を明らかにし、その役割を遂行するための能力を明らかにしなければならない。以下の章では、営業担当者の具体的な役割、能力、および現状での能力形成過程などについて論じていくことにする。

【参考文献】

- Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education Inc., 2002 (岡田正大 訳『企業戦略論 (上) 基本編—競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社、2003年)
- Becker, G., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, 1964 (佐野陽子訳『人的資本——教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社、1976)
- Collis, D. J., and Montgomery, C. A. (1998) *Corporate Strategy — A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill (根来龍之、蛭田啓、久保亮一訳『資源ベースの経営戦略』東洋経済新報社、2004年)
- 藤本隆宏 (2003)『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか—』中公新書
- 木村琢磨 (2007)「登録型人材派遣会社の経営管理」『大阪経大論集』58/5, pp.97-121
- 松尾睦 (1998)「営業組織における文化的特性と業績—競争と協調のマネジメント—」『流通研究』1(1), pp.51-65
- Pondy, L. R. (1967) “Organizational Conflict: Concepts and Models,” *Administrative Science Quarterly*, 12, pp.296-320

## 第2章 営業担当者の仕事と初期キャリア

木村琢磨（法政大学キャリアデザイン学部専任講師）

本章では、事務系職種の登録型派遣会社における、営業担当者の担当業務の概要と、一般的なキャリアステージについて概観的に述べる。事務系職種の登録型派遣会社に限定した分析のため、本章の内容は、事務系職種の登録型派遣業の営業担当者13名（管理職含む）へのインタビュー調査と、彼らが勤務する派遣会社4社でのヒアリングに基づいたものである。

### 1. 営業担当者のミッション

ここでいう「営業担当者のミッション」とは、登録型派遣業における営業担当者の存在意義であり、最も重要な任務、創出すべき価値のことである。個々の登録型派遣会社が営業担当者に求めるミッションとして定めている内容は、（成文化されているか否かにかかわらず）さまざまであろう。ここでは、派遣会社各社が定めている営業担当者のミッションの内容ではなく、調査対象企業（派遣事業所）での実態の分析に基づき、事務系登録型派遣業の営業担当者のミッションとして、一般論として述べられると思われる部分について論じることとする。

人材派遣は継続課金型のサービスであるから、長期の派遣サービスを中心とした派遣会社の場合、派遣契約を「獲得すること」のみならず、派遣サービスを「継続させること」が重要であり、後者を実現する能力こそが、持続的競争優位の源泉になると考えられる。以下、本章では、調査結果に基づいて、長期の派遣サービスを中心とした登録型派遣会社における、営業担当者の役割・キャリア等について論じていくこととする。

顧客企業が派遣会社に期待しているのは、第一に「顧客のニーズに合致した人材を派遣すること」であるが、（長期の派遣の場合）派遣会社としての真価がより問われるのは、「労働サービスの質が高い状態で仕事を続けさせること」ができるかどうかである。労働サービスの質が高い状態とは、労働サービスの質について、

顧客企業（派遣先）からの評価が高い状態であることを意味する。この状態で仕事を続けさせるためには、派遣社員の仕事のパフォーマンスの維持はもちろんのこと、派遣社員のモチベーションや満足度を維持し、就業継続の意思を持たせ続けなければならない。この「労働サービスの質が高い状態で仕事を続けさせること」を実現できるかどうか、営業担当者の力量が問われる点であり、営業担当者が付加価値を生み出すことを顧客から期待されている点であり、かつ、他社に対する優位性を獲得できる点でもある（B氏、F氏、G氏）。

第一の「顧客のニーズに合致した人材を派遣する」段階においても、登録型派遣業の営業業務では、受注から売上計上までに長いプロセスを必要とする。登録型派遣は、一般消費財の小売販売のような、陳列された商品や商品カタログから買い手が希望する商品を選んで購入するという販売形式ではないので、注文を受けたからといって、すぐに売買が成立するわけではない。顧客企業から「人材を派遣してほしい」という依頼があった場合、まず「顧客ニーズに合致した、適任のスタッフが見つかるかどうか」という課題に直面し、マッチング（人選）業務に取り掛かることになる。その課題を解決した後は、「（マッチング業務の結果、候補者として挙げた）スタッフが仕事を引き受けるかどうか」という課題に直面する。ここでは、スタッフに紹介した派遣業務が、スタッフにとって魅力であるかどうかということや、スタッフが派遣業務に従事できる状況にあることが必要になる<sup>1</sup>。

その次には、「そのスタッフが発注者に受け入れられるかどうか」という課題が立ち上がる。自社が「顧客ニーズに合致したスタッフ」であると思っていたとしても、発注者は複数の派遣会社に発注しているため、派遣料金を含め、競合他社が提示した条件の方が顧客のニーズにより適合したものであれば、顧客はその派遣会社（競合他社）を契約先として選択してしまうからである。派遣契約を成立させるためには、派遣会社は「適任のスタッフが見つかるかどうか」「そのスタッフが仕事を引き受けるかどうか」「派遣会社側が提示した条件（スタッフの能力・適性等）が発注者に受け入れられるかどうか」という 3 つの課題を解決しなければならない（G氏）。

---

<sup>1</sup> スタッフが派遣業務に従事できない状況の例として、すでにそのスタッフが他の仕事に就いていて、自社からの派遣ができない場合がある。

登録型派遣業の大きな特徴として、派遣会社と顧客以外にスタッフという「人」が存在する、三者関係の取引になることが挙げられる。他の一般的な産業において営業担当者が販売する製品やサービスと異なり、商品である派遣サービスの担い手であるスタッフは自由な意思を持つ人間であるため、要望や苦情を出すこともあり、顧客企業と利害が対立することもある。よって、継続課金型のサービスである登録型派遣業で持続的に収益を上げていくためには、派遣先、派遣社員、派遣会社からなる三者関係を良好な状態で継続させていかなければならない。よって、派遣先と派遣社員との間に生じるコンフリクトのマネジメントが、営業担当者に求められる重要な役割となる。

また、派遣社員が派遣先での就労を続けていくためには、派遣会社は、派遣先と派遣社員との間のコンフリクトをマネジメントするだけでなく、派遣社員が派遣先職場に適応していくことための支援や、派遣業務に対するモチベーションの維持・向上に取り組まなければならない。よって、営業担当者には、派遣社員の派遣先職場への適応を支援するため、派遣社員に対して教育をするという役割が求められる。そして、モチベーションの維持・向上のために、派遣社員へのフォローを定期的または必要に応じて行うことによって、動機づけをしていくことが求められる。

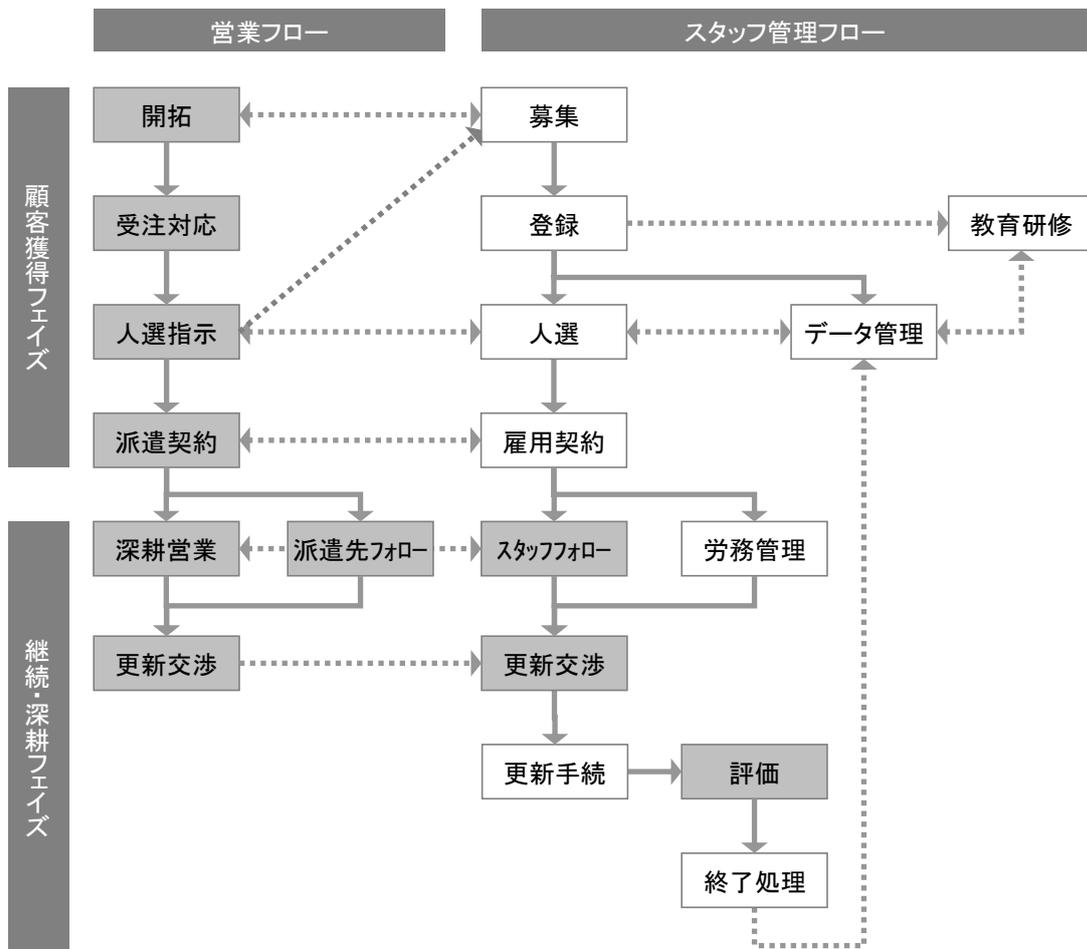
人材を派遣し、採用・退職や労働・社会保険手続きなどの人事労務管理にかかわる事務を請け負うだけならば、登録型派遣業において派遣会社が生み出せる付加価値は大きくない。登録型派遣業において付加価値を創出していくためには、派遣会社には、顧客ニーズに合致した人材を派遣することに加え、三者関係において生じた問題を発見し、コンフリクト・マネジメント、教育、動機づけといった人材マネジメント機能を発揮して問題解決を行っていくことが求められる。こうした機能を発揮していくことが、営業担当者の基本的なミッションであると言える。

## 2. 営業担当者の職務

### (1) 営業業務の全体像

図表 2-1 は、会社ヒアリングおよび個人インタビューに基づき、登録型派遣業の営業業務のフローを略図で示したものである。営業業務は、主として顧客企業への対応や顧客管理にかかわる「営業フロー」と、スタッフの募集・採用から派遣契約、派遣後のフォローにかかわる「スタッフ管理フロー」に大別される。

図表 2-1 営業業務のフロー（略図）



※図表中、実線の矢印はプロセスの連続、点線の矢印は情報の提供・交換を表す

通常、これらの業務を営業担当者、登録担当者、マッチング担当者（コーディネーター）という 3 つの営業関連職種で分担して業務が進められる。もちろん、業務のフローや分担のあり方は個々の派遣会社によって異なるが、以下は、調査の中で一般的に見られた分業体制について述べることにする。

営業担当者は、営業フローと、スタッフ管理フローのうち図表 2-1 において網掛けされた業務を担当することが多い。その他のスタッフ管理フローの中にある業務は、登録担当者とマッチング担当者が担当する。小規模な派遣会社や、中規模以上の派遣会社に属する小規模な営業拠点では、登録担当者とマッチング担当者が分離していないケースもある。両者が分離している場合、募集から登録までを登録担当者が担当し、人選（マッチング）以降をマッチング担当者が担うケースが多い。Off-JT による派遣社員への教育は、教育専門の部署を設けて行っている派遣会社もある。派遣中の派遣社員へのアフターフォローであるスタッフフォローは、営業担当者とマッチング担当者のいずれもが担当職務とし、状況に応じて分担していることが多いが、いずれか一方のみが担当することになっている派遣会社や、営業担当者・マッチング担当者とは別にスタッフフォローの専任者を置いているところもある。そのほか、マッチングの専門部署を設けてマッチングはその部署に集約し、派遣契約などの事務処理とスタッフフォローを行う営業アシスタントを配置するなど、派遣会社や営業拠点によってさまざまな分業体制がとられている。

営業フローとスタッフ管理フローは併行して進んでいるため、営業担当者は、スタッフ管理フローを担当するマッチング担当者、スタッフフォロー担当者、営業アシスタントなどの営業関連職種の人たちと、一つの案件について協働して仕事を進める。そのため、営業担当者とスタッフ管理フローの担当者がペアで 1 つの派遣契約を担当するという形をとっていることが多い。

一般的に、人員規模の大きい営業拠点ほど営業業務の分業化が進んでおり、営業担当者の担当業務は、営業フローに限定されていることが多い。一方、小規模拠点では、営業関連の職種が少なく、営業担当者やコーディネーター（登録とマッチングの兼任者）の業務範囲が広い傾向がある。このような規模の違いもあるが、大規模営業拠点における分業化は、10 年ほど前から進められてきたようである。

以前は、営業担当者は開拓営業、受注、マッチング、派遣、派遣後のフォローおよび深耕営業という一連の流れを担当していた。当時から登録とマッチングを担当するコーディネーターという職種はあったが、マッチングは営業担当者とコーディネーターとが協力して行う形が多かった。

1999年頃から、大手の派遣会社を中心に営業業務の分業化が進められた。具体的には、マッチングを行う専門部署あるいはマッチングのみに従事する専任者を設け、営業担当者はマッチングの担当から外れ、営業フロー上の活動に集中するという形である。営業担当者は、日頃から営業活動を通じて顧客と接しているため、派遣会社の中で最も顧客企業の情報を豊富に有している。その営業担当者からマッチング業務を分離することは、マッチング業務において活用できる情報量を減少させる。営業担当者からマッチング担当者への情報伝達によって、こうした情報量の減少を補うにせよ、マッチング業務が間接的な情報のみで行われることになるから、マッチングの精度は低下することになりかねない。しかし、事業規模の拡大に対応するため、分業化による業務の効率化がより重視され、分業化が推進されてきたようである。ただし、小規模な派遣会社や、大手派遣会社の小規模拠点では、部署内のメンバーが少ないために分業化が難しく、営業担当者もマッチングを行う、統合型の営業体制がとられている。

今回の調査で調査対象となったインタビューの多くは、調査時点においては、マッチングが分離された、分業型の営業体制の下で営業業務を行っていた。そのため、マッチング業務に関わる負担はあまり感じていないが、その一方で、マッチング精度を高めるために、営業活動において収集した（マッチングのために必要な）情報をマッチング担当者に正確かつ十分に伝えるという、情報伝達力が重要であると指摘している。

新規開拓営業と深耕営業の担当者は、明確に分離されている場合もあれば、そうでない場合もあるが、一般的に、入社直後は新規開拓を中心に担当することが多い。担当を明確に分離していない場合でも、営業担当者は、顧客の獲得や、他の社員からの引継ぎによって既存取引先が増えていくのにしたがい、深耕営業やアフターフォローに投入する時間の割合が高まっていくのが通常のパターンである。若手は新規開拓、中堅以上は深耕営業、というような区分けを意識的に行わなくとも、おのずとそのような分担状況になっていくという形である。

## (2)顧客獲得フェイズにおける営業担当者の業務

営業担当者が担当する営業フローのうち、顧客獲得のフェイズは、「開拓」「受注対応」「人選指示」「契約」の4つのステップに分けられる。

「開拓」は、新規開拓営業と深耕営業とに分けられる。新規開拓営業は、飛び込み営業や電話営業、ダイレクトメール等によって行われ、深耕営業は、既存取引先へのフォローと併行して行われる。新規開拓営業では、第一に、派遣会社としての自社の認知度を高めることが必要とされる。また、新規開拓営業でも深耕営業でも、顧客ニーズ把握のための情報収集、顧客企業との信頼関係の構築が求められる。

「受注対応」における営業担当者の仕事は、顧客企業から、派遣の依頼内容とニーズをヒアリングすることである。具体的には、顧客企業から、派遣社員が担当することになる職務の内容や労働条件、職場の作業環境、派遣社員に求める経験・能力、派遣契約における条件に関する希望などについて聞き取りをする。このとき営業担当者は、顧客企業からのヒアリングにおいて、的確なスタッフを選挙するために十分な情報を収集しなければならない。そのためには、顧客企業から提供されたニーズに関する情報を漏れなく正確に把握できていること、ニーズの優先順位を理解できていること、表明されていない潜在ニーズを掘り起こせていることが重要である。また、スタッフに仕事を引き受けてもらえるように、仕事を紹介されたスタッフにとって、魅力を感じられるような仕事の特徴も聞き取ることが必要である。

「人選指示」においては、「受注対応」にて顧客から聞き取った情報に基づき、その受注案件において適任者となるスタッフの人材像を、知識・技能・経験のみならずヒューマン・スキルやパーソナリティ特性も含めて、社内のマッチング担当者に伝達しなければならない。このとき、発注者から聞き取った情報とマッチング担当者に伝える情報との間に相違や漏れがあると、人選されたスタッフと顧客企業が求めていた人材像との間にミスマッチが生じる。よって営業担当者は、情報を正確に収集するばかりではなく、それを正確にマッチング担当者に伝達しなければならないのである。つまり営業担当者には、顧客企業とマッチング担当者と同じ人材像を頭の中に描けるように、情報を十分かつ正確に転写するため

のコミュニケーションを行うことが求められている。

営業担当者は、マッチング担当者に情報を伝達した後、マッチング作業自体はマッチング担当者に任せ、その後、挙げられてきた候補者が、発注者に派遣するスタッフとして適任かどうかを最終チェックする役割を担う<sup>2</sup>。また、マッチングの段階においては、適任の人材が見つからない、あるいは、能力面では適任者がいるものの、仕事の魅力が不十分であるために引き受けるスタッフがないという問題が生じることがある。たとえば、顧客が求めている知識・技能の水準が高すぎる場合や、求める知識・技能に比して労働条件が低いといった場合である。このとき営業担当者は、能力要件や労働条件について、発注者と交渉する役割を担う。場合によっては、派遣料金について顧客企業と再交渉をしたり、不足している技能を補うための研修をスタッフに受講させたり、新たにスタッフを募集したりすることもある。

「契約」においては、コンプライアンスを徹底して契約内容を確定することが必要となる。顧客との間で個々の契約条項について精査するほか、必要に応じて派遣会社内の法務担当部署などにも相談し、法律的な不備をなくしたうえで派遣契約を締結する。

### (3) 継続・深耕フェイズにおける営業担当者の業務

継続・深耕フェイズにおける営業担当者の担当業務は、主に、「スタッフフォロー」「派遣先のフォロー」と「深耕営業」、契約期間満了時の「更新交渉」、派遣契約終了時の「派遣社員の（人事）評価」からなる。

スタッフフォローと派遣先のフォローは、定期的または必要に応じて営業担当者の側から行うものと、派遣社員や派遣先企業から出された要望・苦情への対処として行うものの2パターンがある。前者は、主に日常の仕事に関して両者から要望・苦情などを聞き、必要に応じて両者に働きかけることによって問題の解決を図るものである。後者は、いわゆるトラブル処理と呼ぶべきものである。派遣先と派遣社員との間には、利害の対立や物事に対する認識・見解の相違に基づくコンフリクトが生じやすく、それがトラブルに発展するケースがある。営業担当

---

<sup>2</sup> 緊急の案件の場合は営業担当者もマッチングを手伝うことがあるが、頻度としては少ない。

者は、両者の仲裁役として、コンフリクトの処理に当たる。営業担当者は 50 名以上の派遣社員を担当していることも珍しくないため<sup>3</sup>、こうしたコンフリクトの処理は、頻繁に生じる日常業務の 1 つとなっている。

派遣社員へのフォローにおいて派遣社員から出される苦情や要望の中には、派遣社員自身の認識不足や能力不足に起因するものもある。また、派遣先へのフォローにおいても、派遣社員の認識不足や能力不足が原因となった苦情が派遣先から出されることがある。ここでいう認識不足とは、派遣先とのコミュニケーションの不足あるいは報告・連絡において生じた誤解などによって、派遣社員が派遣業務の内容や自分の役割などを正しく理解していないことを意味する。能力不足とは、特定職務における知識・技能の不足のほか、社会人としての基本的な「しつけ」をすることが必要な状態である場合も含まれる。派遣業務に求められる職務遂行能力と、営業担当者が有している職務遂行能力は異なることが多いであろうし、派遣先職場での実務経験がない営業担当者は、派遣先企業に固有の知識・知能は有していないことから、営業担当者が派遣社員に対して特定職務における知識・技能に関する教育を行うことは、多くの場合困難である。しかし、社会人としての基本的なマナーや行動にかかわる、いわゆる「基礎教育」の部分については、営業担当者が派遣社員に対して教育・指導をすることが可能であり、実際に営業担当者は、派遣社員や派遣先から要望や苦情が出されたときなど、必要に応じ、「基礎教育」の部分に関して派遣社員への教育を行っている。

また、派遣先へのフォローにおいては、派遣社員への評価を聞くばかりではなく、深耕営業のため、派遣先のニーズの把握や提案営業を行うことが必要である。よって営業担当者は、日頃から行っている派遣社員や派遣先へのフォローの中で、派遣先に関するさまざまな情報収集を行わなければならない。また、情報収集を容易にするため、およびニーズが生じた際に優先して発注してもらえるようにするために、派遣先との信頼関係を構築していくことも求められる。

「更新交渉」においては、両者が更新を希望しない場合は、その理由によっては、更新の可能性を探る必要がある。また、いずれか一方が契約更新を希望し、他方が希望していない場合、まずは更新につなげることを前提に、希望していない側との交渉に当たらなければならない。

---

<sup>3</sup> ある一定期間内での延べ担当人数ではなく、常時担当している人数の合計である。

派遣先と派遣社員の双方が契約更新を希望しており、更新がほぼ決定している場合でも、契約条件（主に派遣料金）の見直しについて交渉が必要となることがある。その際の主な交渉事項は、派遣料金の増額である。派遣料金の増額は、派遣会社としての売上増、そして派遣社員の給与（時給額）を上げるための原資を確保するために必要なことである、時間給の増額を契約更新の条件として要望してくる派遣社員もあり、また、給与（時給額）が上がらないことが派遣社員のモチベーションの低下につながることもあるので派遣料金の増額交渉は重要な役割であるが、派遣先の業績が厳しいときには、実際に増額させることは困難である。

契約終了が決定した後は、それまでのフォローにおいて収集した情報や、派遣先へのヒアリングによって派遣社員の仕事ぶりを評価し、派遣会社内の評価情報として蓄積する。

### 3. 営業担当者のキャリアステージ

派遣会社により異なるが、営業担当者は、「(役職のない) 営業担当者→リーダー→営業マネジャー (→支店長) →エリア長・グループリーダー」という順で昇進していく形が一般的である。それぞれ実際の呼称は企業ごとにさまざまであるが、本章では便宜的にこれらの呼称で統一する。

(役職のない) 営業担当者は、前節までで述べてきたような一連の営業業務を担当する人たちである。入社 1 年目の営業担当者は、まずは新規開拓営業のみを担当することが多い。その後、新規開拓に成功して担当派遣先を持ったり、先輩社員から派遣先の担当を引継いだりすることによって、既存取引である派遣先および派遣中の派遣社員の担当数が増えていく。それに伴って、新規開拓の時間が相対的に減少し、既存顧客への深耕営業や、派遣社員へのスタッフフォローにかける時間の割合が増加していく。また、一般の営業担当者であっても、入社 2 年目以降になると、新たに入ってきた後輩社員の教育を担当することがある。

リーダーは、派遣会社または営業拠点によって、設けられることもあれば、設けられないこともある役職である。本章でいうリーダーは、営業担当者のまとめ役として設置されるものであるが、管理職扱いではない。具体的な職務としては、

一般の営業担当者と同じ営業業務のほか、他の営業担当者の教育や、営業ミーティングでの司会やファシリテーター、その他営業マネジャーの補佐的業務などがある。

営業マネジャーは、「チーム長」「支店長」などと呼ばれる、営業組織のうち業績責任を有する最も下位の組織（チーム、支店など。以下、最小業績単位という）の責任者であり、管理職と位置づけられる役職である。支店の中に、業績単位となっているいくつかの営業チームがある場合は、営業マネジャーであるチーム長の上に支店長が位置する体制となる。本調査のインタビューのうち、新卒で派遣会社に入社して営業マネジャーに昇進した人の多くは、入社4～6年目に営業マネジャーに昇進している（図表2-2）。A氏は、職種転換をしたことにより、以前の職種（マッチング）ではより早い時期に管理職に昇進していたものの、営業部門の管理職に就いたのは入社10年目となっている。図表2-2に掲げた他のインタビューは、入社以来、営業担当者一筋で仕事を続けている。

図表2-2 インタビュー（新卒入社者のみ）の営業マネジャー昇進時期

	入社年	営業マネジャー就任年	営業マネジャー就任年次
A氏	1998年	2007年	10年目※
C氏	1999年	2005年	6年目
E氏	2000年	2004年	5年目
F氏	1995年	1998年	4年目
H氏	1998年	2001年	4年目

営業マネジャーの多くは、自らも担当顧客・担当スタッフを持って営業活動を行うプレイング・マネジャーである。しかも、業務時間の半分またはそれ以上の時間を営業に充てているケースが多く、「プレイ」の要素が強いプレイング・マネジャーとなっているようである。この「プレイ」の部分では、一般の営業担当者と同様の、営業フロー上の業務を担当している。営業マネジャーの営業活動は、新規開拓よりも深耕営業を中心とし、かつ主として重要顧客を担当することが多

いが、新規開拓を中心に担当している営業マネジャーもいるなど、同じ派遣会社でも、各営業拠点の方針によって異なっている。

「プレイ」ではなく「マネジメント」の領域での営業マネジャーの職務は、管理職としての業績管理のほか、営業メンバーの教育、営業メンバーの営業活動のサポートである。営業メンバーのサポートとして行う業務の具体例としては、トラブル処理などに関する営業メンバーからの相談に応じてアドバイスをすること、メンバーの営業に同行すること、大きなトラブルになったときに顧客や派遣社員への謝罪をすること、担当者の代わりに問題解決に当たること、などが挙げられる。

エリア長やグループリーダーは、複数の営業拠点を地域ごと、あるいは対象顧客の業種などによって括った「エリア」「グループ」などと呼ばれる営業部門を統括する役職である。エリア長やグループリーダーは、営業マネジャーの上位に位置している。この役職になると、自らが一人の担当者として営業を行うことは少なくなり、職務は担当エリアや担当グループの管理業務が主体となる。ただし、営業マネジャーや一般の営業メンバーが行っている重要顧客への営業に同行するという形で、現場の営業業務に関与することもある。また、大きなトラブルが起きたときに、会社を代表する立場として顧客や派遣社員に謝罪したり、営業担当者と一緒に問題解決に当たったりすることもある。

#### **4. 営業業務の習得・習熟に要する期間**

##### **(1)営業業務をひとつお習得するまでの期間**

インタビュー調査によれば、「開拓→受注→マッチング→成約→派遣後フォロー→契約更新」という営業の一連の流れを、非定型的な判断を含めてひとつお一人で回せるようになるまでに要した期間はおおかた 4 ヶ月から 9 ヶ月であり、6 ヶ月と答えた者が最も多かった。

派遣契約の期間は 3 ヶ月であることが多いので、受注から契約更新までのサイクルは 3 ヶ月間で一巡することが多い。このサイクルを一度経験しただけでは分からないことが残ったままであるが、2~3 度経験すると、全体の流れがつかめる

ようになる。1サイクルが3ヶ月であるため、2~3サイクルで6ヶ月から9ヶ月となる。サイクルを2回経験すると流れがつかめる人が多いことから、「6ヶ月」が習得のために要する期間として最も多く挙げられているのであろう<sup>4</sup>。

多くの場合、営業担当者は配属直後から一人で営業を担当するが、最初からすべて一人で業務を完結させているわけではない。初めのうちは、月に数度は上司が新人育成の一環として同行することがある。また、非定型的な判断を要する問題が生じたときは、しばしば上司からの助言を受けて対処する。6ヶ月ほどで営業の流れにひととおり習熟した段階に達すると、育成を目的として上司が営業に同行することはほとんどなくなる。また、それまでのように手探りの状態で業務を進めるのではなく、非定型的な判断を要する業務を含め、上司からの助言を頻繁に受けずに、自分の判断で業務を進めることができるようになってくる（A氏、B氏、G氏、L氏、O氏）。

## (2)問題解決能力の習得に要する期間

日常的な苦情や相談への対応なども含め、営業の一連の流れをひととおり自分で行えるようになるために要する期間は6ヶ月程度であるが、いわゆる「トラブル」と呼ばれるような、顧客との関係性や契約の継続を危うくするような問題の大半を、最初から最後まで独力で解決できるようになるためには、より長い期間を要する。

業務がひととおりこなせるようになったばかりの段階では、トラブルが生じた際、上司から助言を受けなければ対処できないことがしばしばある。経験をつむにしたがって、独力で解決できることが多くなっていく。上司の支援をほとんど受けず、大半のトラブルを自分の判断のみで解決できるようになるためには、お

---

<sup>4</sup> ここで「一般的な習得期間が6ヶ月」というのは、未経験者の誰もが6ヶ月で習得できるということではなく、派遣会社の採用選考を通過し、営業担当者として配属された人材、すなわち、派遣会社が、営業担当者としての適性のある程度有していると評価した人材にとっての習得期間であることに留意が必要である。また、6ヶ月で習得できるといっても、新卒の営業担当者の誰もが6ヶ月以内で容易に習得できるということを意味するのではなく、新人の営業担当者を早期に戦力化する必要から、6ヶ月の間にひととおり業務を習得することが業務上の要請として求められていることと、そうした要請に応えた新人営業担当者たちの成長の結果を示しているものといえよう。

おきた 3～4 年の経験を必要とするようである。具体的には、この段階に達すると「物事の展開がおおいた予想できるようになり、自分が仮説的に立てたシナリオどおりに進むようになる」(A氏)、「トラブル・クレームに対して、上司に相談せず、自分なりの問題解決の方法を編み出せるようになる」(F氏)といった変化が見られる。本研究では、この段階まで至った状態を、「熟練した」という。

入社後 3 年ほど経過すると、人事異動によって複数の営業所や支店を経験することもあり、後輩社員が入ってきて教育を任されることもある。よって、「人事異動によって特色の違う地域を担当し、さまざまな企業を担当するとともに、3 年目から教育係を務めるようになり、自分のふり返りができた」(H氏)というインタビューの言葉からうかがえるように、複数の営業所や支店を比較して違いを考えるようになったり、人に教える役割を担ったことによって、仕事の進め方を論理的に考える機会を得たりする。これらのことから、入社 3～4 年目という時期に、営業の進め方について客観視する機会が出てくるため、自分なりの形（営業スタイル）が確立され始める時期になる場合もあるようだ。

## 5. キャリア初期の「壁」

本調査では離職率に関する具体的な数値は把握していないが、登録型派遣会社では、営業担当者の早期離職が問題となっていることが多いようである。離職の原因の一つとして、若手の営業担当者たちが、キャリアの初期に、人材派遣業の営業という仕事において自分が発揮している価値を認識できないままに、モチベーションを減退させるような仕事上の苦難、すなわち「壁」にぶつかってしまうことが挙げられる。

派遣会社に入社した営業担当者たちがキャリアの初期において直面する「壁」はさまざまであるが、多くのインタビューから聞かれたのは、「自分が拒否されること」「自分の言動に起因しないことの責任を負わされること」「三者関係において板ばさみになること」である。登録型派遣業の営業は、こうした出来事の繰り返しであるために、担当する者にとって強いストレス状態をもたらさうるものである。以下では、これら 3 つの壁について詳述する。

### (1)自分が拒否されること

多くの新卒の営業担当者が最初に直面する、「自分が拒否されること」の具体的な経験として、新規開拓営業の場面における開拓先企業からの反応が挙げられる。先に述べたように、新人には新規開拓営業が最初の仕事として任されることが多い。新規開拓営業は、電話営業、飛び込み営業などにより、注文を受けていない会社に対して働きかけていく仕事である。ニーズのないところに営業をかけることは、「相手から拒否されている状況に自分から乗り込んでいく」ことであるため、相手から迷惑がられることが多く、特に飛び込み営業では飛び込んだ先の会社の人から怒声を浴びせられることすらある（D氏）。また、飛び込み営業を新規開拓の主な手段としていることが多いが、「約束もなく担当者に会おうとするような迷惑なことはしたくない」という行為自体への心理的抵抗や、対面で相手から不快な態度をとられることも経験するものであることから、飛び込み営業をすることに大きな精神的負担を感じる人も多い。飛び込み営業の1日当たりの件数は、担当地域における顧客企業の立地状況（密集して立地しているかどうか）や1件当たりの商談の長さによって違いがあるが、1日のすべてを飛び込み営業にあてた場合、50件から80件に及ぶこともしばしばである。

学生の頃は、「相手から拒否されている状況に自分から乗り込んでいく」という経験をすることはあまりないため、新卒者にとって、登録型派遣業の営業活動は精神的な負担の大きいものである。インタビューでは、「飛び込み、電話かけ、企業の担当者との商談、といった、営業の行為1つ1つを厳しく感じた。」（O氏）、「相手にとって迷惑かもしれないと思って、自社の資料を置くだけで帰ってしまっていたこともあった。」（M氏）、「最初の1週間くらいは平気であるが、3週目くらいにつらくなってきた。」（N氏）など、最初から心理的抵抗を感じて積極的な営業活動ができないケースや、初めのうちはあまり抵抗がないが、やがて「相手から拒否される」経験が積み重なるにつれて、心理的な抵抗が出てくるケースがある。

また、新規開拓営業は一般的に成功確率がきわめて低いため、モチベーションが減退しやすい（C氏）。しかし、新規開拓営業で受注が取れるかどうかは、訪問や電話といったアプローチのタイミング次第という側面が強いため、アプローチ

する回数や頻度を一定のレベルに保つことが重要である（E氏）。それゆえ、積極的なアプローチを実践していても受注をとれなかったときには、自省ばかりするのではなく、タイミングが悪かったものと割り切っていくことも重要である（E氏）。

### (2)自分の言動に起因しないことの責任を負わされること

「自分の言動に起因しないことの責任を負わされること」とは、派遣社員の職務態度や能力不足に関する派遣先からの苦情などに対し、派遣会社の担当者として対処の責任を負うことである。モノではなく、自由な意思を持つ派遣社員という人間を扱っているビジネスであるため、自分がコントロールできないところで派遣社員がトラブルを起こすことは避けられない。たとえば、派遣社員が急に出勤してこなくなる、連絡が取れなくなる、といったことが起こる（D氏、F氏、L氏）。

これらのトラブルは、営業担当者自身の過失ではなく、派遣社員個人の問題行動であるため、営業担当者の個人的感情としては、「自分のせいではない」と思っても不思議ではない。しかし、ビジネスの世界では、会社に起因することはその会社の担当者が責任を問われるため、担当者にクレームが来るのは当然のことである。よって、派遣サービスの中で起こった問題である以上、派遣先の苦情は派遣会社の営業担当者に寄せられるのが当然である。こうしたビジネス社会の常識も、新卒社員にとっては学生時代の常識と大きく異なるものである。

### (3)三者関係において板ばさみになること

派遣会社の営業担当者は、派遣先と派遣社員との間に生じたコンフリクトを処理する役割を担う。コンフリクトは、両者の利害対立や、コミュニケーション上の誤解や漏れによって生じていることが多いので、両者の主張が対立したり、話の内容が食い違っていたりするケースも多く、営業担当者は仲裁役として板ばさみの状態になる。派遣会社にとっての顧客は派遣先なので、派遣社員の意向を優先させればよいというものではない。しかし、派遣社員に辞められてしまうと取引を継続させられなくなるため、常に派遣先の意向を優先させればよいというものでもない。

営業担当者は、派遣会社として利益が確保できる状態での関係継続を目指した対処をしなければならないので、コンフリクト処理においては、派遣先・派遣社員・派遣会社という三者の利害のバランスをとることを考えた対処をしなければならない。よって営業担当者は、いずれかの立場のみに寄った主張をしてはならず、板ばさみの状態にならざるを得ない。また、派遣先や派遣社員は、常に冷静な状態で要望や苦情を出してきているとはかぎらないので、論理的に話を進めるだけでは十分な対処ができないことも多い。営業担当者は、こうした派遣先・派遣社員の心理状態も考慮しながら、板ばさみの状態でコンフリクト処理に当たらねばならない。

以上のことを一般的に経験する順に整理すると、まず、新卒で入社して最初に担当する新規開拓営業で「自分が拒否されること」に直面し、担当顧客を持つようになると、「自分の言動に起因しないことへの責任を負わされること」「三者関係において板ばさみになること」に直面する。そして、新規開拓営業と派遣先・派遣社員のフォローの両方を担当していく中で、これら 3 つの問題を繰り返し経験していくことになる。また、登録型派遣業の営業に限られないことであるが、派遣会社は、取引上の力関係において顧客よりも弱い立場にあるために、常識的に考えれば理不尽であると思われるような要求を顧客から出され、それを飲まざるを得ないこともある。そうした経験をすることによって、無力感を覚える営業担当者もいるようである。

このように、営業担当者の仕事は、強いストレス状態をもたらさうるストレスサーを含む経験の繰り返しである。営業担当者は、このような状況の中で、「派遣先の人材マネジメントの機能を担うことによって派遣先と派遣社員に効用をもたらす」という、営業担当者としての仕事の価値を見出し、かつそれにコミットメントを持つことができなければ、仕事に対するモチベーションを維持していくことは難しいであろう。

## 小括

登録型派遣業の営業の流れには、営業フローとスタッフ管理フローという 2 つの流れがあり、それらを営業担当者と他の営業関連職種とで分担している。分担のあり方は、派遣会社ごと、また同じ派遣会社でも事業所によって異なっている。

営業担当者は、単に派遣先という顧客を獲得するのみならず、派遣先や派遣社員へのフォローというアフターフォローも担当する。このアフターフォローの段階で、いかに派遣先の人材マネジメント上の問題を解決できるかが、派遣契約を継続させるため、また深耕営業を成功させるために重要な鍵となる。

営業担当者が、非定型的な判断を含め、営業の一連の流れを一人で担えるようになるためにかかる期間は 6 ヶ月程度である。そして、大半の問題解決を一人でこなせるようになる、いわゆる熟練した状態に至るまでには 3 年から 4 年程度の経験を要する。

営業担当者の仕事は、飛び込み営業や苦情対応における板ばさみなど、新卒社員にとっては精神的な負担の大きい仕事である。そのため、「人材を派遣している」という役割認識のみではモチベーションが減退しやすく、実際に、新卒者の早期離職が問題になっている派遣会社もある。営業担当者がキャリア初期においてぶつかる「壁」を乗り越え、営業担当者としてキャリア形成をしていくためには、派遣先の人材マネジメントの機能を担うという、営業担当者のミッションを理解し、かつそれに共感していくことが必要であろう。

## 第3章 営業担当者の技能

木村琢磨（法政大学キャリアデザイン学部専任講師）

### 1. 技能の基本的特性

営業担当者は、多くの派遣先と派遣社員を担当している。派遣先が派遣サービスを活用する状況がきわめて多様であるうえに、労働サービスの提供主体である派遣社員も「人」であるために個々の特性は異なるので、営業担当者が日々直面する仕事は、多くの非定型的な判断を必要とする。

営業担当者が日々直面する派遣先や派遣社員からの要望や苦情は、関与する人が毎回異なる以上、同じような状況であっても、まったく同じということはない。また、営業担当者が同じ言葉で話しても、人によって、その話の内容をどのように解釈するかは違ってくる。したがって、似たような内容の要望・苦情は何度も経験するが、求められる対処の方法は、その時々に応じて異なるものである。このように、営業担当者の日々の仕事は、単純な反復作業ではなく、定型化された判断基準のみでは対処できない問題に直面することが多いものである。

難易度はさまざまであるが、営業の一連の流れには多くの問題解決が含まれる。後述するように、新卒入社営業担当者であっても、上司や先輩社員のアシスタントとして働く期間はほとんどなく、早い段階で、一人の主担当者として仕事をすることが多い。経験の浅い営業担当者でも、営業の一連の流れを独立した担当者として担う以上、こうした非定型的な対処を要する問題には日常的に直面するため、問題解決能力は必須の能力といえる。

問題解決能力は、「課題発見」「人材像の転写」「コンフリクト・マネジメント」「教育」という営業担当者の中核的な行動の中で求められるものである。以下では、これらの行動を実行していくうえで必要となる問題解決能力が具体的にどのようなものであるかを、業務ごとに述べていくことにする。

## 2. 開拓業務において求められる技能

新規開拓営業は、飛び込み営業、あるいは電話をかけてアポイントを取ってから訪問する形が主であり、派遣会社の営業方針、開拓先企業の対応方針<sup>1</sup>によって異なっている。新規開拓営業を行っている派遣会社の数が多いこともあり、開拓先企業の担当者が商談に応じてくれることは少ないので、飛び込みであれ電話営業であれ、新規開拓営業では、面会なしに断られるのは当然のことである。

ある企業において、人材派遣を新たに活用するニーズ、あるいは増員するニーズが常にあるわけではないので、飛び込みであれ、電話営業であれ、新規開拓で受注を獲得するためにはタイミングが重要である。ニーズが発生する少し前に営業を仕掛ければ、ニーズが発生したときに社名を思い浮かべてもらえる可能性が高まる。また、ニーズ発生の直後に訪問すれば、「ちょうどよいところに来た」ということで、商談に応じてもらえる可能性が高まる。

派遣サービスへのニーズが生じたときにタイミングよく営業を仕掛けるのは難しい。個々の企業における人材派遣へのニーズは突発的に発生することも多いので、時宜を得た形で営業を行うことが効果的であるが、個々の企業のニーズの発生時期は予測しきれないため、受注の見込みがありそうな企業に対して頻繁な営業活動を行うことが重要である。

あらかじめ、見込みのある企業それぞれについて、ニーズが発生しやすい時期を把握しておくことはもちろん重要であるが、その把握が困難な場合、日常の営業活動を通じて、開拓先の担当者に「ニーズが発生したときに社名を思い出してもらえる」存在になることが重要である。そのためには、訪問や電話などアプローチの頻度を増やし、たとえ会えなくても訪問時に名刺を置いてくるなどして、社名と担当者名を印象づけることが必要である。もちろん、可能であれば対面でコミュニケーションをとっておいた方が、顔を覚えてもらうという意味ではより望ましい。

また、単に顔を覚えてもらうだけでなく、担当者に「よい印象を残す」ことが重要である。「よい印象」とは、「信頼できる派遣会社」あるいは「信頼できる営業担当者」という印象のことである。こうした「よい印象」を残すためには、

---

<sup>1</sup> 開拓先の中には、飛び込み営業を受け付けていない会社もある。

人柄や雰囲気等重要であるのはもちろんであるが、提供する派遣サービスに対する信頼感を与えることも重要である。信頼を獲得するためには、「顧客が困っていること」を解決する力を持っていると評価してもらえることが重要であるため、その第一歩として、会社の情報、業界の情報など、相手が知りたいと思っている情報を提供する工夫が求められる。相手が知りたいと思っている情報が何かを把握し、それを提供することができれば、担当者に会ってもらえる可能性も高まる。

事務系の登録型派遣の場合、派遣サービスは、汎用的な知識・技能で対応できる業務での活用が中心であり、また、スタッフが複数の派遣会社に登録していることは顧客の間でも認識されている。そして、派遣サービスの質は定量的に表せるものではない。これらの理由により、派遣会社間の、派遣サービスの質的な差異を顧客に明示することは難しい。また、発注者が特定の人物を指定して、その人を派遣するよう派遣会社に要求することが労働者派遣法で禁止されていること、および、スタッフの経験や能力に関する情報は個人情報であり保護の対象であることによって、商品カタログのように個々の特徴を詳細に提示することもできない。そのため、営業活動は「単に訪問する」という形になりがちであるが、競争環境が厳しい状況では、単に訪問するだけでは担当者に会ってもらえず、信頼を得ることも難しい。

よって、新規開拓においては、自社のサービスの質を売り込もうとするよりも、開拓先の担当者にとって、「自分（営業担当者）に会うメリットを感じさせる」ことによって関係を深め、ニーズが発生したときに声をかけてもらえるための信頼感を得ておくことが重要である。そのための具体的な方法として、「顧客が欲しがっている情報」を集めて提供することが挙げられる（F氏、G氏、L氏）。顧客企業の業界の状況、法改正の動向など、顧客が欲している情報は企業ごとで異なる。開拓中の顧客企業がどのような情報を欲しているかは明示的に知らされるものではないので、推測と試行錯誤を通じて把握していくことになる。

既存取引先での深耕営業においても、信頼の獲得が重要になる。信頼を得れば、派遣先の他の部署で派遣のニーズが派生したときに優先的に話をつないでもらうことができる。また、派遣先が欲している情報や、人材活用に関する潜在的ニーズを見逃さないよう、担当者から社内の状況等について話を聞くほかに、就労中の派遣社員からの情報収集にも努めることが重要である。

以上のように、開拓においてはアプローチのタイミングが成否に影響するものではあるが、それだけに頼るのではなく、顧客が欲している情報を収集して提供していくことによって、顧客からの信頼感を高めることが重要になる。

### 3. 受注対応において求められる技能

営業担当者が自らマッチング作業を行わない分業型の営業体制がとられている場合、営業担当者は、情報を収集するだけではなく、収集した情報をマッチング担当者に正確に伝達しなければならない。直接情報を持つ営業担当者自身はマッチング業務をせず、営業担当者からの情報を受けたマッチング担当者が、いわゆる間接情報のみによってマッチング業務を行うため、営業担当者の正確な情報伝達が必要なのである。以下は、営業担当者とマッチング担当者が分離しているケースを想定して議論を展開する。

受注を成約につなげ、その後に派遣契約を長期間継続させるためには、顧客ニーズに合致した人材を派遣することが必須である。そして、顧客ニーズに合致した人材を派遣できるかどうかは、営業担当者が、顧客が思い描いている派遣社員の人材像を的確に把握し、それをマッチング担当者に正しく伝達できるかどうかという、情報の収集と伝達の質によって決まる。受注対応において営業担当者に求められるのは、情報収集による顧客ニーズの正確な把握である。

顧客ニーズを正確に把握するためには、顧客の関心事項を網羅的に把握するだけでは不十分であり、その中で、顧客が本当に欲していることは何なのかを理解しなければならない。よって営業担当者は、顧客が提示してくるさまざまな要件の中で、最も優先順位の高いもの（必須なもの）はどれなのか、妥協してもよいもの（あれば望ましいが必須ではないもの）はどれなのか、といったことを把握しなければならない。そのうえで営業担当者は、自分が把握した情報を、顧客の担当者と直接には接していないマッチング担当者に対して、いかに正確に伝達できるかが重要になる。

営業担当者は、顧客企業から、派遣社員に求める条件をヒアリングする。このとき、基本事項として聞き取りをしなければならないことは、業務内容、必要と

される経験・技能・資格、労働条件（所定労働時間、残業・休日出勤の有無・量、派遣料金など）、設備（分煙状況、食堂、制服、化粧室など）、派遣契約期間（一度の契約期間および業務の継続が見込まれる期間）である。これらの項目をひとつおき取り聞き取ることは定型的な仕事であり、新人の営業担当者でも十分に実行できることであるが、これだけでは、マッチングにおける情報収集としては不十分である。

顧客企業に評価されるスタッフを派遣するためには、上記のような条件に合致することに加え、派遣先となる職場の風土や、指揮命令者との相性の面でも、派遣先となる職場に適性のあるスタッフを選ぶことが必要である。しかし、風土や指揮命令者との相性は数値や言語で表せるものではないので、営業担当者には、顧客企業の担当者との直接的なコミュニケーションや、派遣先となる職場を訪問して見聞きする中で得たさまざまな非言語情報を用いることによって、職場風土や指揮命令者のパーソナリティを判断することが求められる。

マッチングは、顧客ニーズのみに基づいて行えばよいというものではない。派遣契約を成立させて長期間継続させるためには、スタッフが仕事を引き受け、かつモチベーションと満足度がある程度高く維持された状態で仕事を続けていくことが必要である。そのため、どのようなスタッフならば派遣先職場に適応しやすいかという視点での情報収集が必要である。スタッフの中には、職場の雰囲気重視している人が多く、実際に、能力の面では問題がなくても、職場の雰囲気が合わないために、派遣先になじめないスタッフもいる（N氏）。よって、スタッフの適応ということを考える場合、職場風土に関する情報を集めることが不可欠となる。

業務内容、必要とされる経験・技能・資格、労働条件、設備、派遣契約期間など、顧客から言語によって明示される情報は競合他社も収集できるため、そうした情報を収集するだけでは、他社に差をつけることはできない。顧客の言葉の裏にある潜在的な要望や、職場の風土、担当者との相性など、言語では明示されていない情報を読み取ってマッチングに活かすことが重要である。営業経験が少ないうちは、顧客企業の担当者が話した基本事項の聞き取りのみにとどまってしまう傾向があるが、経験を積むにしたがって、職場風土や担当者のパーソナリティなどに関する情報を引き出せるようになってくる（C氏、D氏、K氏、M氏、N

氏)。

まだ取引実績のない顧客企業の場合、派遣先職場の雰囲気十分に把握できていないことが多い。そのため、発注担当者が人事担当部署であっても、①実際の指揮命令者となる現場の担当者にヒアリングをする、②派遣先となる職場を見学する、③過去に短期間で離職した社員や派遣社員のことについて派遣先に質問をしてどのような点が不適合であったのかを把握する、といった工夫が必要とされる。また、すでに取引のある、同じ業界に属する他の派遣先の状況から、業界特有の職場風土や、適性のある派遣社員の人物像を推測するという方法もある。

すでに取引をしている派遣先の場合、派遣中のスタッフを通じて派遣先職場に関する情報を収集することができる。実際に就労しているスタッフから話を聞くことにより、顧客企業の担当者へのヒアリングでは把握できないような、詳細で具体的な情報を収集することができる。顧客企業の担当者からのヒアリングでは、担当者の目線での話に終始したり、担当者が本音を出さなかったりすることがある。また、顧客企業の担当者も、自らが抱えているニーズのすべてを、発注時（派遣会社から見て受注時）に派遣会社側に伝えているとは限らない。言い忘れることもあるし、言わなくても分かっているものと思っ言わずに済ましてしまうこともある。

派遣社員から情報を聞くことにより、派遣社員として働く側から見た職場の状況に関する情報や、担当者が表明していないニーズについてもうかがい知ることが可能である。また、前任者がどのような人であったか（長所および短所）、どのような業務を担当し、どのような状況で仕事をしてきたか、に関する具体的な情報を他の派遣社員から聞くことにより、顧客が求めている人物像を把握することもできる（G氏、K氏、N氏）。

こうした深い情報を収集するためには、顧客企業の担当者や、派遣中の派遣社員との信頼関係が重要になる。マッチングの精度を高めるために必要とされる情報の中には、受注対応時には収集しにくいものもある。特に職場風土や担当者の考え方・パーソナリティは、受注時の打合せという短い時間で把握することは難しい。そのため、受注対応時のみならず、普段の営業活動や、フォロー時の打ち合わせ・雑談などから、職場風土や担当者の要望・雰囲気を把握することも重要である。営業担当者は、そうした密なコミュニケーションを日頃から取れるよう

な状態にしておくことによって、顧客企業の担当者および派遣中のスタッフとの間に、聞きづらいことも聞けるような関係性を築いておくことが必要である。ただし、顧客企業の担当者や派遣社員の中には、営業担当者との密接なコミュニケーションを嫌う人もいるので、相手に合わせた適切な距離をとったコミュニケーションが重要になる。

登録型派遣においては、仕事をスタッフに紹介する段階では、派遣会社と派遣社員との間に雇用関係はないので、派遣会社側は、仕事を引き受けることをスタッフに強制することはできず、スタッフ側の要望に合致しない仕事を紹介してもスタッフから断られることがある。よって営業担当者は、顧客企業に関する情報収集の中で、能力開発の機会や設備の充実など、スタッフがその仕事に就きたくなるような、仕事の魅力に関する情報も収集しなければならない。ただし、すべての仕事がスタッフにとって魅力に富むものとは限らないので、客観的にその仕事のメリット・デメリットを説明するのみならず、仕事の魅力を売り込むといった発想で行うことが必要になる場合もある。

#### **4. 人選指示・人選において求められる技能**

##### **(1)情報の伝達**

業務内容、必要とされる経験・技能・資格、労働条件、作業環境、派遣契約期間などは、営業担当者がマッチング担当者に伝えるべき最低限の事柄であるが、これらは言語的情報であるため、伝達はそれほど困難ではない。マッチングの精度を高め、かつマッチングにおいて他社との差別化を実現するためには、職場風土や顧客が言語で表明していない要望、顧客の担当者との相性などに関する非言語情報を言語化してマッチング担当者に伝えることが必要になる。

マッチング担当者は、顧客企業の担当者と直接会って話をしているわけでもなく、顧客企業の職場を自分の目で見ていないわけでもない。そこで、営業担当者には、自分が目にした情報を、マッチング担当者に対して正確かつ分かりやすく伝えることが求められる。そのために、言語化できる情報は、可能な限り具体的な表現にしてマッチング担当者に伝えるという工夫をしている営業担当者もいる。

たとえば、「大勢いるフロアだけど仕事は静かな環境でやってお互いのコミュニケーションは少ない会社で、仕事内容も 1 人で完結できるような仕事です」といった形で職場の雰囲気や特徴を伝えたり、職場にいる人の特徴をスポーツ選手や芸能人などに例えたりすることによって、情報の受信者であるマッチング担当者がイメージしやすいように伝える工夫をしている例が見られる（E氏）。上記のような工夫をしても十分な情報が得られないときは、マッチング担当者が派遣先に出向いて担当者に自ら会い、マッチングのための情報を収集することもある。

## (2)交渉

受注から人選までの間に営業担当者が果たす役割は、情報の収集と伝達にとどまるものではない。顧客企業が思い描く人材像と一致したスタッフが見つからないことや、顧客企業が提示した労働条件等がスタッフの理想とする条件と完全に合致しないことはしばしばある。このとき営業担当者は、契約の成立に向けて、マッチング担当者と連携しながら、顧客企業とスタッフの双方の要望を調整していかなければならない。

派遣業務に関して、顧客企業の要望とスタッフの要望とが完全に合致することはほぼないといえよう。派遣社員が、技能向上の機会、高い時間給、仕事と生活との両立、通勤の便などを求める一方、顧客は、十分な能力を持つスタッフの派遣や、安い料金での派遣を求めていることが多い（A氏）。また、顧客企業が「できるに越したことはない」ということで、実際に必要とされているよりも多くの技能を求めてくることもある。たとえば、年に数回しか英語を使わないのに、「英語が堪能であること」を必須条件であるかのように伝えてくる、といったことである。

よって、顧客の要望をすべて聞き入れてしまうと、顧客が提示する派遣料金が職務内容に比して低すぎるケースのほか、求める技能が多すぎて（あるいは水準が高すぎて）適任となるスタッフがいらない場合がある。また、顧客の要望や就業条件の中に、スタッフが求める条件に合わないものが含まれ、それが理由となって、マッチングにおいて適任者を見つけることが困難になる場合がある。そのため、営業担当者が顧客企業と交渉し、要望の調整をしなければならないことがある。

たとえば、顧客企業が「できるに越したことがない」ということで、実際に必要と思われるよりも多くの技能を要求してきた場合、営業担当者は、顧客企業から出される「過剰な要望」を、「妥当な要望」へと調整するための交渉をしなければならない。そのためには、顧客企業が派遣社員に求める条件のうち、「不可欠なもの」「あった方がよいという程度のもの」といった優先順位を見きわめることが必要である。この優先順位は、顧客企業の言葉通りに受け止めるだけではなく、派遣社員が担当することになる職務内容についてのヒアリングに基づき、営業担当者自らの考えも含めて判断していくものである。

この要望調整のための交渉においては、まず、顧客が望んでいる事柄を多く聞き出すことが必要である。要求事項を多く聞き出すことによって、不可欠な条件、譲歩してもよい条件などの優先順位づけが可能になり、双方の妥協点を見出しやすくなる。そして、「・・・の仕事ならば・・・のようなスキルが必要ではありませんか」などという質問をして顧客の要望を明らかにしていくとともに、「高い英語力が必要な仕事という話でしたが、実際にはそれほど使う場面がないではありませんか」と問いかけをして、顧客の要望のうち、不必要なものや、自社のスタッフの技能と合致しない部分を調整していく（A氏、G氏）。

顧客が求める知識・技能の一部が不足しているときは、派遣前にそれらを習得するための研修を受講させることもある。短期間の研修で習得可能な技能ならば、こうした対応も可能である（A氏）。

顧客企業とスタッフとの要望を調整することが必要とされるのは、適任のスタッフがいらない場合に限られない。顧客企業が思い描く人材像に完全に合致した人を派遣すると、その派遣社員の定着率が低くなりがちになるという、一見、逆説的な展開になることが少なくないのである。顧客企業の側は、要件とされる能力・経験を完璧に有しているスタッフを派遣するよう求めてくることが多いが、スタッフの中には、自分がまだ経験したことのない仕事を担当して、自分の能力を高めていきたいという意向を持っている人が多い。そのため、顧客企業の要望に完全に合致したスタッフを派遣した場合、実際に派遣してみると、派遣社員は「今までやったことのある仕事ばかりでやりがいがない」と感じて短期間で辞めてしまうことがしばしばある。「経験はないけれども勉強して資格を取ったから挑戦してみたい」「やったことはないが経験したい、頑張りたい」というスタッフを派遣

した方が、スタッフのモチベーションが派遣後も高く維持され、結果として派遣先からの評価も高くなることが多い。このような傾向があるため、顧客企業が求める要件に多少足りていないスタッフを派遣した方が、長期的には派遣先・派遣社員・派遣会社の三者にとってよい結果になると考えられる。しかし、顧客企業のすべてが、こうした傾向を初めから認識しているわけではないので、営業担当者による交渉が必要になる。

## 5. 派遣開始後に求められる技能

### (1)交渉準備としての情報収集

スタッフを派遣している間、営業担当者は、派遣先のフォローとして派遣先の担当者と定期的に会い、派遣社員の仕事ぶりに関する状況確認をする。また、スタッフのフォローとして、派遣中のスタッフとも定期的にコミュニケーションを取り、仕事の状況をヒアリングしたり、就業継続意思の確認をしたりする。これらのフォローは、深耕営業のための基礎的な情報収集や、派遣契約を長期継続させるために重要な仕事である。

派遣先フォローもスタッフフォローも、通常は、派遣先を訪問して面談する形で行うことが多い。面談を行った際、相手が話しやすい雰囲気を作り、悩み・苦情・要望など、必要となる情報を引き出すことは大切であるが、営業担当者としてより重要な役割は、面談によって何らかの問題が明らかになった場合に、的確な対処によってその問題を解決することである。ここでの問題解決能力は、派遣契約を「継続させる力」の中心であり、営業担当者として最も重要な能力の一つであると考えられる。

派遣契約の継続を困難に陥らせるような問題は、派遣先あるいは派遣社員から苦情や要望が出されることによって明らかになる。たとえば、派遣先のフォローにおいて、派遣社員の仕事ぶりに関する苦情や、派遣社員を交替させてほしいという要望が出されることによって、派遣先の強い不満が表面化することがある。スタッフフォローにおいては、仕事内容や派遣先の指揮命令者または職場環境に関する苦情・不満や離職の意向などが出されることがある。これらの結果、派遣

契約の継続が困難に直面する、いわゆる本研究でいう「トラブル」の状態になる。

派遣先担当者と派遣社員のいずれか一方のみに原因があることが明らかなトラブルの場合、問題解決の焦点が絞られるので、対処にそれほどの苦労は要さない。難しいのは、派遣先担当者と派遣社員の要望や主張が異なり、営業担当者が板ばさみの状態になるときである。

派遣先と派遣社員との要望・主張が食い違うとき、派遣先と派遣社員のどちらの意向を優先するのがよいかは状況次第であり、常に派遣先の要望や主張にしたがえばよいというものではなく、派遣社員の意向を優先すればよいというものでもない。いずれか一方の要望を優先し、他方が納得するように調整していくべきこともあれば、双方の要望を調整しなければならないこともある。派遣先や派遣社員から苦情や要望が出されたときは、双方の要望の内容や状況に応じて方向性を定め、説得・調整を進めなければならない。問題の内容は、その発生経緯や、派遣先職場の状況、派遣先担当者・派遣社員の価値観・性格などによってさまざまであるため、こうした方向性の決定・説得・調整は非定型的な判断を要するものとなる。

派遣先と派遣社員の要望が食い違っている例としては、たとえば、派遣社員のほうは仕事を辞めたいと言っているが、派遣先の担当者は辞めてほしくないという状況、あるいはその逆である。双方の主張が食い違っている例としては、派遣先は、派遣業務が円滑に遂行されない理由を「派遣社員の能力が不足している」と考えているが、派遣社員のほうは、「自分の能力は足りているが、業務の遂行に関して派遣先の説明が不足している」と考えている場合が挙げられる。

経験の少ない営業担当者の場合、常に派遣社員の要望・主張を優先して派遣先に対して交渉を仕掛けるという形で対処したり、どちらが正しいのかを一般的な常識に基づいて判断して対処をしたりする傾向が見られる（B氏、G氏、H氏、N氏）。しかし、経験を積むにしたがって、派遣先・派遣社員の双方の要望・主張を調整し、派遣会社を含めた三者の利害のバランスが取れた状態に落ち着かせ、三者を納得させるという形で対処を進める形に変わっていく（D氏、G氏、H氏、N氏）。

三者の利害のバランスをとるためには、三者それぞれがある程度の妥協をしなければならないことが多い。そのため、営業担当者は、事実確認を含めて派遣先・

派遣社員双方の話を聞き、それぞれが本当に求めていること、妥協（我慢）できることを見出していかなければならない。いずれか一方の話ばかりを聞き、他方に妥協を強い続けるという形では、妥協させられる側からの納得が得られない。三者それぞれが妥協できる限界線をみきわめて、三者が妥協しつつも納得できる状態に持っていくことが重要とされている。

三者の利害のバランスがとれた問題解決をするためには、その問題に関わる多くの情報を集めること、いわゆる情報収集が必要である。派遣サービスにおいて生じる問題は、大半が人に関わるものなので、問題の本質を把握するためには、当事者たちの考えていること、価値観、人間関係の状況など、個人的な事情・状況に関する情報を集めなければならない。また、これらのことについて、さまざまな情報を集めることによって、それぞれの利害に関わるものとして見えてくる項目の数が増えてくるため、三者が要望・主張を調整できそうな点を見出せる可能性が高まってくる。

これは、分配型交渉を統合型交渉<sup>2</sup>に変えていくための方法と類似している<sup>3</sup>。交渉の際、関心事項（利害に関わる項目）を一つしか取り上げないと、一方が得をすれば他方はその分の損をする交渉となってしまう。たとえば、派遣料金のみを交渉事項として交渉を進めた場合、派遣料金を引き下げれば派遣先は得をするが、派遣会社にとってはその分の利益が減少する結果にしかならない。このとき、交渉に関わる事柄について多くの情報を収集することにより、それまで見えていなかった当事者の関心事項が明らかになり、関心事項が複数になった分、より創造的な妥結点を見出しやすくなる（Fisher & Ury 1991）。たとえば、派遣料金以外に、料金の支払時期という関心事項が明らかになることにより、派遣料金は下げない代わりに支払時期を1ヶ月遅らせる、といった合意が可能になることもある。

しかし、派遣先と派遣社員との間のコンフリクト処理における交渉は、実際に

---

<sup>2</sup> Walton & McKenzie (1965) によれば、交渉プロセスは、分配型交渉（distributive approach）と統合型交渉（Integrative approach）に分けられる。分配型交渉はゲーム理論でいうゼロサム・ゲームであり、分け前の総量が固定された状態で当事者たちがより多くを獲得しようとする交渉である。統合型交渉とは、交渉の当事者同士の協調的行動を含むものであり、どちらが多く分け前を獲得できるかということではなく、分け前の総量を増やす方法を考えるというように、双方にとって利益となる解決策を考え出そうとする交渉である。

<sup>3</sup> Fisher & Ury (1991) によれば、問題解決のための代替案を可能な限り多く出すことによって、統合型の交渉を進めやすくなる。

は両者にとって得られる果実が増加するような統合型交渉にはならず、双方が妥協をして合意に至るケースが多いようである。派遣先と派遣社員双方の話を聞いて対応することにより、派遣社員の時給の増額と派遣先からの依頼業務の追加があるというような、双方の利益となるポイントが見つかるケースもあるが、頻度としては少ないようである（D氏）。労働市場が売り手市場であって人材の確保が難しい状況では、派遣先に対する派遣社員の交渉力が高まり、派遣社員側の意向に沿った合意を実現しやすい。しかし一般的には、力関係では派遣先の方が強いので、派遣会社として派遣社員の意向を重視しようとしても、それに沿った結果に導いていくことは容易ではない（C氏）。

そうはいても、派遣会社（営業担当者）の介在が無意味というわけではない。派遣会社（営業担当者）が派遣先と派遣社員との利害調整役として介在する意味は、派遣社員の代理人として交渉することである。仮に派遣社員が派遣先に対して交渉をしようと思っても、個人の力のみでは、交渉を行うことすら困難なほど交渉力が弱いことが多いと考えられる（C氏）。

以上のように、問題が発生した際の情報収集は重要であるが、営業担当者にとってより重要なことは、大きなトラブルになる前に問題の芽を摘んでおくことである。定期的に派遣先を訪問して派遣先担当者・派遣社員双方の状況をつかんでおき、トラブルにつながりうる要因を発見した場合には、先手を打って対処をしなければならない。ただし、営業担当者は普段から派遣先職場に常駐しているわけではないので、トラブルを未然に防ぐことには限界がある。また、問題の芽が出ていたとしても、芽が出たときにすぐ気づくというよりは、トラブル後にならなければ、それが問題の芽であったことに気づかないこともある（M氏）。問題の芽が出たときに、それが問題の芽であると認識できる能力も、経験の蓄積によって高まる能力の一つと考えられる。

## (2)情報の咀嚼と要望の調整

苦情・不満として出されてくるものの中には、ささいなコミュニケーション上の認識のズレによって、派遣先の担当者と派遣社員との間で話のとらえ方や考え方に違いが生じたことが原因となっているものもある。また、独りよがりな主張や、一時的な感情的によって出される苦情・不満もある（G氏、H氏、E氏）。よ

って営業担当者は、派遣先担当者や派遣社員のいずれか一方の話を文言どおりに聞くだけではなく、双方から話を聞いて事実確認をし、要望・不満の真意がどこにあるかを見きわめることが必要になる。

職場や上司・同僚・部下に対する苦情・不満は、誰もが程度は持っているものである。そうした中から出てくる要望には、独りよがりなものもあれば、認識のズレによるもの、感情的なものなど、個々人が、組織全体ではなく自身の利害に視点を置いているために出てきてしまう問題もある。また、苦情・不満として出される言葉をそのまま聞いても真意は明らかにならず、詳細な事実確認を要する場合もある。よって、派遣先や派遣社員からの苦情・不満によって生じた問題を解決するためには、客観的な事実確認に基づいて全体の関係性を見られる第三者が介入して調整をすることが有効であり、派遣会社に求められているのは、そうした調整の役割なのである。ゆえに、派遣会社の営業担当者には、派遣先と派遣社員の双方から出される苦情・不満の真意を明らかにし、双方が合意可能な点を見出して問題解決につなげることが求められているのである。よって営業担当者は、一方から出された苦情・不満をそのまま他方に伝えるだけでは問題解決の役割を果たしたことになる。出された苦情・不満に基づいて事実確認をし、問題の根源がどこにあるのか、解決のためにはどのような方向性で進めるべきかを考えながら、出された苦情・不満を咀嚼し、問題解決のための提案を双方に対して行えなければ、派遣会社（営業担当者）が両者の間に介在することの価値は発揮できない。

要望を調整するためのポイントはいくつかある。第一は、出された複数の要望の中の優先順位を把握することである。たとえば、「すぐに仕事を辞めたい」と派遣社員が言っている場合でも、本当の優先順位が辞めることにあるのか、それとも職場環境の改善にあるのか（職場環境が改善されれば仕事を継続する意思があるのか）といったことを明らかにする必要がある。第二に、事実確認をして、要望が妥当なものであるかどうかを本人に気づかせることが重要である。たとえば、派遣社員が「派遣後 1 年が経過したので時給を上げてください」という要望を出してきたときに、この 1 年間で業務量の増加や業務範囲の増大などがあつたかどうかの事実を確認し、派遣社員を説得する際の根拠にするとともに、事実確認の過程を通じて、時給を増額させる理由が本当にあるかどうかを派遣社員本人に

気づかせる、といったことである（E氏）。第三は、派遣先・派遣社員のどちらが、自身の要望を調整して相手に合わせるだけの余裕を持っているかどうかを把握し、そうした余裕のあるほうに要望水準の調整をしてもらうという方法である（G氏）。

派遣社員が辞めてしまうと、後任のスタッフが必要とされる場合でも、他社の派遣社員に後任のポストを取られる可能性があるため、取引を途絶えさせないため派遣社員に仕事を続けさせた方がよい。よって、派遣社員から「辞めたい」と申し出があっても、そのまますぐに辞めさせるのではなく、仕事を続けさせる方向で説得をするのが基本となる。派遣社員から離職を希望する理由を聞き、そして必要に応じて派遣先からも事情を聞くことによって、スタッフが「辞めたい」という本当の理由を明らかにし、可能な限り仕事を続けさせる方向で問題解決を進めていくことが求められる。

ただし、派遣社員を引きとめることが必ずしもよい対処であるとは限らない。派遣社員にとって前向きな転職であるにもかかわらず、無理強いをして現在の仕事を継続させると、派遣社員のモチベーションは低下してしまい、その低いモチベーションのまま仕事を続けることになってしまうことがある。そのような場合、モチベーションの高い後任のスタッフを自社から派遣することに注力した方が適切な対処であるといえる（N氏）。

### (3)問題解決におけるシナリオ構築

派遣先やスタッフからの苦情や法的トラブルへの対処など、営業担当者は、さまざまな問題を解決する役割を担っている。営業担当者たちは、業務の経験が少ない段階では、これらの問題に直面した際、先の展開を予測せずに場当たりに対処をする傾向が見られる（A氏、C氏、F氏、G氏、H氏、N氏、O氏）。

営業担当者が直面する問題の中には、非定型的な判断を要するものが多く、未知の問題に自ら対処しなければならない場面は多い。しかし、どのような対処すれば解決できるかという筋道が自分ではイメージできないような問題、つまり自らの手には負えないような問題が生じたときは、上司に相談をして一緒に対処してもらう形で対処している。当然のことであるが、経験が少ないうちは未知の問題も多いので、問題解決において上司からの支援を受ける場面が、経験豊富な営業担当者比べて多くなる。

自ら対処したり、上司からの支援を受けながら対処したりすることを繰り返していくことによって、さまざまな問題への対処を経験していく。多様な問題への対処を経験することによって、新たな問題に直面した場合でも、過去の経験に基づいて後の展開を予測し、仮説的なシナリオを描けるようになる。仮説的シナリオとは、直面している問題の着地点（解決後の状態）と、そこに至るまでのプロセスを仮説的に描いたシナリオのことである。自分の経験だけではシナリオが描けない場合、上司や先輩に相談をし、彼らの経験に基づいてシナリオを描くが、経験の蓄積に伴い、多くの問題において、自分で仮説的シナリオが描けるようになってくる。そして、問題に直面した際には、あらかじめ着地点を見定め、その着地点に向かっていくためのプロセスをシナリオとして描いてから対処に当たるようになる。このように、先の展開を予測して対処することによって、生じた問題に対して先手を打った形で対処を進めることが可能となる。

このような、経験に基づく仮説的シナリオを構築し、展開を予測して対処するという問題解決行動は、Kahneman & Tversky (1982) のいうシミュレーション・ヒューリスティック (simulation heuristic) を用いた行動と見ることもできよう。シミュレーション・ヒューリスティックは、他のヒューリスティックと同様に、問題解決における意思決定の効率化に役立つ。しかし一方で、構築した仮説に登場する事象が起こる可能性を過大評価し、他の事象が起こる可能性を過小評価するという、経験則による判断のバイアスによって、誤った意思決定をもたらすおそれもある。人材派遣業において営業担当者が直面するのは「人」に関わる問題であるため、以前に経験したのと同じような問題であってもまったく同じということはないので、経験則に基づく対処が失敗につながる危険は大きい。

インタビュー調査で見出された、熟練した営業担当者たちの問題解決行動は、このようなヒューリスティックによる対処の問題点を緩和する形で行われている。第一に、1つのシナリオだけではなく、想定される数パターンのシナリオを描く形で対処を行っている。問題解決行動を行うに当たり、あらかじめ、いくつかの着地点と、そこに到達するまでのシナリオを数パターン描いておく。着地点は、自分はどのような状態を目指して問題解決を進めていくのか、という目標点として定め、そこに向かっていくためにはどのような手順を踏んでいけばよいかを考えてシナリオを構築し、物事が着地点に向かって進んでいくように導いていく。

着地点に到達するまでのシナリオを描くことによって、トラブルをもたらしている要因や、問題解決の過程で新たに出てくる問題などの、対処結果に影響を与える要因をあらかじめ認識しておくことができる。シナリオを描かずに（すなわち、こうした要因を想定せずに）対処をすると、問題解決の過程で、想定していなかった問題が次々として出てきてしまい、問題に振り回されてしまうことになる。また、あらかじめ原因変数を想定しておくことにより、問題対処の最初のステップとして事実確認を行う際に、把握しておくべき事柄を漏れなく確認することができるようになる。

経験が少ないうちは、このようなシナリオを描くことができない。あるいは、1つの問題に対して幅のある複数のシナリオを描くことができない。そのため、問題解決の過程で、想定していなかった問題に直面し、その対処に追われることになる。問題対処の経験をつんだり、上司や先輩・同僚たちの対処事例を見聞きして学んだりしていくことにより、問題がどのように発生し、どのように事態が展開されていくか、ということについてのさまざまなパターンを知るようになる。それによって、問題解決の各プロセスで把握しておくべきこととして、多くの項目を思い浮かべられるようになり、問題対処の過程において、幅広くさまざまな問題を把握しながら進めることができるようになる。ある問題に対して複数のシナリオを描けるようになってくると、完全に予想通りとはいかなくとも、多くの場合、自分が描いたシナリオのいずれかには近い形で物事が展開していくようになる。この段階になると、多くの問題解決において、「自分で思い浮かべたように物事が進む」という状態になる<sup>4</sup>。ここまでの段階に到達するには、営業業務にひととおり習熟するよりもかなり長い時間が必要である。営業業務を一人の担当者としてある程度回せるようになるための期間が半年程度であるのに対し、「自分で思い浮かべたとおりに物事が進む」ようになるためには3～4年程度の経験が必要とされているようである（A氏、B氏、E氏、F氏、G氏、L氏）。

ヒューリスティックがもたらす問題点を緩和する第二の行動として、熟練した営業担当者たちは、過去に経験した問題と、現在直面している問題との違いを見きわめながら対処をしている。人にかかわる問題なので、たとえ過去の経験と類似した問題であっても、まったく同じ展開になるとは限らない。それゆえ、単純

---

<sup>4</sup> もちろん、こうした熟練者でも対処が困難なトラブルは営業の現場で生じている。

に過去の経験をそのまま当てはめるのではなく、以前に経験した状況と何が違うののかも検討しながらシナリオを描いたり、描いたシナリオから実際の展開がずれていくことを想定して対処を進めたりしている（A氏、G氏）。

#### (4)問題判別能力

以上のように、熟練した営業担当者たちは、派遣先や派遣社員に関わる問題への対処においては仮説的シナリオをあらかじめ構築している。そうはいっても、問題解決のためには、シナリオを描くための分析や思索に多くの時間をかけるのではなく、まずは何らかの行動に出ることが重要とされている。派遣先と派遣社員との間に起こったトラブルや、両者から出された苦情などの問題は、事前に考えて分析することによって正しい対処法を生み出せるようなものではない。トラブルは時間とともに悪化することもあるし、トラブルや苦情を伝えても対応してもらえなければ、派遣先や派遣社員は不安になり、派遣会社への信頼は失われる。よって、対処策がすぐに思い浮かばなくとも、まずは派遣先やスタッフに、状況を理解したことと、対処策をすでに検討していることを伝えることが必要である。（A氏、D氏、G氏、K氏、M氏）。対処に時間がかかりそうなときは、何も言わずにいると相手から「対応が遅い」と苦情を出されるので、「対処に時間がかかる」ということだけでも事前に伝えた方がよい（L氏）。

対処する旨を相手に伝えた後、実際に対応に移るときは、すぐさま手を出すのではなく、考察・分析をしながら進めなければならないこともある（C氏）。しかし、問題解決のために考察・分析が必要となるような問題に直面し、先の展開についてシナリオを描いて行動をするときも、そのための考察・分析に時間をかけすぎないことが重要である。問題や苦情の連絡を受けた後、直ちに派遣先や派遣社員に話を聞き、その中で、分析や考察に必要な情報を収集したうえで次の対応策を練る、といった迅速さが大切である。

また、問題は大きくなってから対処するのではなく、起きないようにすることが大切であり、問題の芽が出たときは、早めの対処が必要である。問題の芽を対処せずに放置したことによって、対処が困難なトラブルに発展してしまうこともある。

ただし、トラブルや苦情が発生したからといって、すぐに対応策を実行すれば

よいとは限らず、しばらく寝かせておいた方がよい問題もある。熟練した営業担当者たちは、収集した情報によって即興的にシナリオを描き、今すぐに対処すべきトラブルなのか、それともしばらく「寝かせておく」ほうがよい問題なのかどうかを判断している。

派遣中におけるトラブルは、派遣先担当者と派遣社員という人間同士のトラブルがほとんどである。当事者がみな人間なので、「気持ちの変化」というものもあるし、深刻な問題があるからではなく一時的な感情によってコンフリクトが生じているだけのこともある。そうしたコンフリクトは、時間が経過して当事者たちが冷静さを取り戻せば、特に対処をしなくてもおのずと解消されることがある。もし、このようなコンフリクトを「深刻な問題」とみなし、営業担当者が問題解決のための働きかけをすると、当事者たちの気持ちに収まりがつかなくなり、かえって問題を大きくしてしまうこともある（A氏、K氏、N氏）。

つまり、営業担当者が直面する問題には、①派遣先を関与させなくても解決できるもの、②派遣先を関与させなくては解決できないもの、の2種類がある<sup>5</sup>。営業担当者は、問題が①と②のどちらであるかを判別し、寝かせておくことによって自然に解決する①の問題は、派遣会社が話を聞いておくことにとどめ、あとは意図的に放置しておくことが望ましい。経験が少ないうちは、この①と②の区別ができないことが多く、生じた問題のすべてを他方に伝えるだけの「伝書鳩」になってしまい、派遣先や派遣社員に負担をかけてしまうことになる（K氏、O氏）。

派遣先の担当者が一時的な感情で漏らした派遣社員への愚痴を、「深刻な苦情」と認識して派遣社員に伝えてしまうと、派遣社員のモチベーションに影響するばかりでなく、それが派遣先と派遣社員との関係の悪化につながり、派遣先に負担をかけることがある。また、派遣社員が一時的な感情で漏らした苦情を派遣先担当者に伝えてしまい、派遣先の担当者が「深刻な問題」と認識して対処に当たってしまうというようなケースもある。たとえば、派遣社員が一時的な怒りの感情によって「あの派遣先の担当者はいつも不愉快なことを言う」などという苦情を営業担当者に伝えてきた場合に、営業担当者がそのまま「派遣社員が指揮命令者

---

<sup>5</sup> 実際には、派遣先が関わっても解決できない問題もある。たとえば、法的手段が必要となる場合など、派遣会社による対処のみでは最終的には答えが出せない問題が挙げられる。しかし、法的手段の行使にまでつなげるところまでを「解決」とみなせば、このような問題も②に分類できる。

からの不快な言動で苦しんでいる」と派遣先担当者に伝えてしまう、というようなケースである

営業担当者は、派遣先や派遣社員の意向を単純に他方に伝えるのではなく、ささいな不満であれば相談に乗ることによって冷静にさせる、説得する、というように、一方の意向を軌道修正し、他方に負荷をかけないようにしなければならない。派遣先の側から見れば、これが派遣会社の発揮すべき人材マネジメントの機能である。これができないと、単に間に入っているだけの「伝書鳩」にすぎない存在となってしまう。

このように、トラブルが生じた場合、派遣先や派遣社員に安心感を与えるために迅速な対応をすることは重要であるが、トラブルが生じたからといって、すぐに積極的な問題解決行動を起こすことが常に有効であるとは限らない。よって営業担当者は、問題の性質を判別し、派遣先や派遣社員に負荷のかからない形で解決に当たることが必要である。そのために、問題の状況を把握した後、早急な対処が必要なのか、それとも「寝かせておく」ほうがよいかの判断をすることが重要である（A氏、K氏）。こうした判断も、経験をつむにしたがって正しく行えるようになってくる。

## 6. 営業マネジャーとしての問題解決

営業マネジャー（営業の最小業績単位の責任者）は、プレイング・マネジャーであることが多く、自らも営業担当者として担当顧客・担当派遣社員を持って営業活動をしている。ゆえに、一人の担当者として問題解決に当たることも多い。マネジャーであっても業務時間の半分以上、多いケースでは7割ほどを営業担当者としての活動に充てている。

営業活動以外のマネジメント業務としては、支店（またはチーム）の業績管理、メンバーの育成、メンバーの営業活動のサポートがある。メンバーのサポートとは、部下である営業メンバーが自分で処理しきれない問題を抱えたときに、対処についてアドバイスをしたり、同行をしたり、自らが代わって対処に乗り出したりすることである。

メンバーが相談してきた問題の対処策を考えるにあたり、営業マネジャーは、メンバーからの報告内容と、自らの経験に基づいて問題解決のシナリオを考え、解決の糸口を探る。メンバーが問題を処理しきれない原因は、未経験の問題であるということのほか、メンバー自身が、直面している問題に関して、派遣先・派遣社員・派遣会社という三者間の利害のバランスを俯瞰的に把握できていないことである場合もある。後者の場合、マネジャーには、営業担当者と同じ目線に降りるのではなく、より高い視点から問題を俯瞰的にとらえることが求められる。メンバーからの報告という間接情報に基づいて対処のシナリオを描くため、メンバーからの報告を受ける際にも、単に相手の話すことを聞くだけではなく、自ら仮説シナリオを描きながら、報告を受けるべき内容（すなわち問題解決のために収集すべき情報）を質問として投げかけて聞き出すことも必要となる。

営業マネジャーが同行しなければならないようなトラブルのときは、派遣先から強いクレームが出されているケースが多いので、メンバーに同行するときは、大半が派遣先に怒られる場面である（D氏）。このように、派遣会社を代表する立場として謝罪するのも、マネジャーの役割であり、問題解決行動の一つである。

営業マネジャーは、常に自分が先頭に立って問題解決に当たればよいというものではなく、メンバーのモチベーション向上や能力の成長を促すことも考えながら、サポートの形を考えていくことが必要である。営業マネジャーになり、部下がつくようになると、自分だけが営業成績を上げればよいというわけにはいかず、メンバーの営業成績を上げていかなければならない。それゆえ、メンバーのモチベーションを上げること、そして支店が業績を上げるための活動にメンバーを巻き込んでいくことが重要になる。また、常にマネジャー自ら対処をしてしまうと、メンバーの問題解決能力が育たない。よって、メンバーをサポートするとき、常にマネジャーが代わりに対処して問題解決をしていけばよいというわけではない。メンバーの育成や動機づけの観点から、アドバイスのみでメンバーに自ら対処をさせたり、一緒に対処方法を考えさせたりするというように、状況に応じた適切なサポートの形を選択しなければならない。

## 7. 非公式パワーの獲得

営業担当者は、営業の一連の流れにおける多くの業務を担当するが、一人の力ですべてを行えるわけではない。自分では対応しきれない問題が生じたときには上司や先輩の支援を受けなければならないことがある。また、マッチング担当者をはじめとする、社内の他の職種の人たちとの協力も必要である。営業担当者は、社内でのさまざまな人と協力しながら営業業務を遂行しているのである。

これらの協力者たち（営業担当者に協力をする人たち）は、営業マネジャーであれマッチング担当者であれ、特定の営業担当者への協力のみを担当しているわけではなく、他にも多くの業務を抱えているのが普通である<sup>6</sup>。もちろん、営業担当者への協力が職務内容に含まれているのであれば、依頼された場合には協力をするのが当然である。しかし実際には、協力者たちも他に多くの業務を抱えているために、協力を依頼されても手が回りきらないことがある。また、モチベーションが低い状態にある協力者たちは、形式的には協力を引き受けたとしても、その仕事にあまり力を投入せず、「ほどほどの出来」で済ませてしまう場合もあろう。

営業担当者は、このような実態の中で、社内のメンバーからの協力を獲得していかなければならない。営業担当者が、ある顧客企業を、今後の売上が期待されると思っていても、もし営業マネジャーがその顧客企業に将来性を感じていなければ、営業マネジャーは、同行営業などの協力活動に時間を割こうとしないかもしれない。また、マッチング担当者に、残業をしてでもマッチングをしてほしい案件を依頼しても、マッチング担当者は、残業が続いていることを理由として応じないかもしれない。

他者の行動を変革する能力はパワー（power）と呼ばれる。French & Raven（1959）によれば、パワーには報酬パワー（reward power）、強制パワー（coercive power）、正当パワー（legitimate power）、準拠パワー（referent power）、専門パワー（expert power）という5つの基盤がある<sup>7</sup>。

---

<sup>6</sup> 営業担当者一人ひとりにアシスタントがついているケースもあるが、すべての営業担当者に、専属のアシスタントがついているとは限らず、3~4人の営業担当者に対して一人のアシスタントがつくこともあり、一般的には後者の形の方が多いと思われる。

<sup>7</sup> French & Raven（1959）によれば、「報酬パワー」は、ある報酬を誰が受け取るかを決定するパワー、「強制パワー」は、他者に懲罰を課したり、恐れを抱かせたりするパワー、

これらのうち、報酬パワー、強制パワー、正当パワーは、公式（formal）な地位（およびそれに伴う職務権限）に帰属するパワーであり、公式パワー（formal power）といえるものである。一方、準拠パワーや専門パワーは地位や職務権限のみで獲得できる物ではなく、個々人の特性に帰するものであり、非公式パワー（informal power）といえる。

役職についていない営業担当者の場合、地位に帰属する公式パワーによって、他者に協力を強制することはできない。そのため、職務権限がなくとも、社内の人の行動に影響を与えられるような非公式パワーを獲得し、協力を受けるために活用していくことが必要になる。

例として、マッチングにおける協力獲得のケースを考えてみることにする。役職のない営業担当者は、営業マネジャーに対し、マッチング担当者に支援を指示するように依頼し、営業マネジャーからの指示という形で、マッチング担当者に対してマッチング案件の優先順位を指定することができる。しかし、このようにして、マッチング担当者を作業に取りかからせることができたとしても、マッチング担当者のモチベーションまではコントロールできない。それゆえ、協力するよう指示を受けたマッチング担当者は、案件を持ってきた営業担当者に制約させる力があまりないと判断していた場合、その案件にはあまり力を入れず、他の案件に力を割こうとするかもしれない。また、優秀なスタッフがいても、信頼の置けない営業担当者が持ってきた案件には回さず、他の案件に回そうとするかもしれない。

よって、営業担当者は、「この営業担当者のためならば一生懸命にマッチングをしよう」というように、自分の案件に対してマッチング担当者が高いモチベーションを持って取り組んでもらえるように努めなければならない。そのためには、マッチング担当者からの信頼を獲得することが必要である。信頼を獲得するためには、営業担当者としての実績を出すこと、能力を認められることが最も重要である。それに加え、日頃から非公式なコミュニケーションをとることによって、

---

「正当パワー」は、パワーによって行動を変革される側の人、相手からの調整や（地位への）任命に関する指示を受け入れようとすることから生じるパワー、「準拠パワー」は、個人的な魅力、他者を奮い立たせる個人の能力から生まれるパワー、「専門パワー」は、ある分野において知識が豊富であるとか、才能があると認識されることによって生じるパワーである。

マッチング担当者と良好な人間関係を構築しておくことが重要である。

また、困難なマッチング案件の場合には、「あなたならできる」と有能感を刺激する言葉をかけたり、緊張感をとくような雑談をしたりするなど、マッチング担当者のモチベーションを維持・向上させるための働きかけを自ら行っていくことも重要である。

マッチングにおいては、マッチング担当者が挙げてきた候補と、営業担当者が持っていた派遣社員の人物像とが合わず、営業担当者とマッチング担当者の意見が衝突してしまう場合もある。スタッフには日々接しているが、派遣先を訪問したことがないマッチング担当者は、派遣先のニーズを理解しづらく、営業担当者が伝える顧客ニーズを把握しきれないことがある。このとき、専門パワーという非公式パワーが強い営業担当者ならば、マッチング担当者を説得できるかもしれない。しかし、十分な非公式パワーを持たない場合や、マッチング担当者の方が先輩である場合などは、営業担当者からマッチング担当者へ人選のやり直しを求めても応じてもらえないことがある。このようなときには、マッチング担当者に顧客企業に同行してもらい、顧客企業の担当者から直接伝えてもらうことによつて解決できることもある。顧客ニーズは顧客自身の口から語らせたほうが信憑性・納得性が高いので、自分の考えているのと同じことでも、顧客の口から聞かせることによって納得させられる可能性が高まるのである。これは、「虎の威を借り」形での対処であるが、このような方法を用いて自分の考え方が顧客の意向を正しく反映しているということを実証することは、自らの能力に対する信頼感を高め、社内での非公式パワー（ここでは専門パワー）を増大させることにつながる。

## 小括

営業担当者には、情報を収集する能力と伝達する能力が求められる。これは、顧客が求める人材像をまず自分の頭に転写し、さらにマッチング担当者にも転写するという、コミュニケーション能力である。

また、顧客企業のニーズと、派遣会社として抱えている登録者の技能・経験や就労希望とが完全に合致しない場合、営業担当者は、派遣契約を成立させるために両者の要望を調整していかなければならない。また、派遣後は、利害対立やコミュニケーション不足によって生じるコンフリクトに対処していくことが求められる。

こうした問題解決をしていくことによって、顧客の人材マネジメントの機能を担うといった営業担当者の役割を果たすことができる。そのために、営業担当者には交渉力とコンフリクト・マネジメント能力が求められる。交渉やコンフリクト・マネジメントの際には、妥結点を見出すために、派遣先とスタッフ双方の要望を把握し、その優先順位の明確化を行うことが必要とされる。

コンフリクト・マネジメントにおいては、営業担当者自身が対処に振り回されてしまうことのないよう、仮説的シナリオを描いたうえでの対処が求められる。ただし、経験に基づいたシナリオ構築によって判断にバイアスがかかることを防ぐため、複数のシナリオを構築するとともに、過去に経験した問題と現在直面している問題との違いを明らかにすることが必要である。

また、営業担当者は単独で営業業務を行っているのではなく、営業マネージャーや他の営業関連職種のメンバーなど、さまざまな人と協力しながら仕事を進めている。役職のない営業担当者の場合、社内での協力を獲得していくための非公式パワーも状況によっては必要である。

【参考文献】

- Fisher, R., and Ury, W. L. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In: Second Edition*, Penguin, 1991 (金山宣夫・浅井和子訳『ハーバード流交渉術』TBSブリタニカ、1998)
- French, J. R. P. J., and Raven, B. H. 1959 The bases of social power. In Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959
- Kahneman, D., and Tversky, A. The simulation heuristic. In Slovic P. Kahneman D. and Tversky A., eds, *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, New York, pages 201-208, Cambridge University Press., 1982
- Walton, R. E. and McKersie, R. B. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York: McGraw Hill Book Co., 1965

## 第4章 営業担当者の技能形成

木村琢磨（法政大学キャリアデザイン学部専任講師）

### 1. 新人の導入教育

派遣会社により多少の違いはあるが、インタビュー調査によれば、営業担当者に対する入社直後の教育は、短期間の Off-JT で最低限の知識を習得させた後、すぐに現場に出して OJT で育成するという形が主体となっている。以前は、営業に入る前の Off-JT はきわめて短期間であり、新卒者であってもすぐに現場に出されていたようである（E氏、F氏）。

近年に新卒採用で入社した営業担当者の場合、入社後は、本社で数週間から1ヶ月程度の Off-JT により、ビジネスマナー、会社の仕組みや制度、労働者派遣の仕組み、労働関係法に関する学習や、営業業務のロールプレイングによる練習をした後、1ヶ月程度にわたって、営業拠点での現場研修を受ける。現場研修では、先輩の営業担当者に同行したり、一人で飛び込み営業をしたりして、営業の基本を学ぶ（C氏、D氏、K氏、M氏、N氏）。この現場研修を受けた後に本配属となる。本社での Off-JT の後、すぐに本配属となり、そこで現場研修を受けた辞令もあった（E氏、H氏、L氏、O氏）。

本配属後は OJT による教育が主となるが、OJT といっても、教育担当者が手取り足取り教える形ではなく、一人でやらせ、分からないことがあれば自分で質問させる形が中心である。配属直後は上司や先輩社員が営業に同行する形で教えることもあるが、それも長い期間を行わない。これは、「現場に出て自分で取組まないと力はつかない」という方針の表れだと考えられる。しかし、顧客に迷惑をかけてしまうことや、顧客からのクレームが出されることを防ぐため、労働者派遣法やビジネスマナーなどの必須知識を事前にある程度身につけさせることを目的とした、配属前の Off-JT は必ず行われている。

短期の入社時研修（Off-JT）、配属前現場研修（OJT）を経て、営業拠点に本配属となる。配属後は現場に出て、自分が正式な担当者となり、担当業務を行っていく中で、必要に応じて指導・助言や支援を受ける形の OJT に入る。新卒者に対

しては、その年ごとの事業環境を見て入社時研修が組まれているので、同じ派遣会社でも入社年次によって研修期間や内容は若干異なっている。近年は、コンプライアンスが重視されるようになり、労働法や契約に関する知識が重要になってきたため、事前の Off-JT に以前よりも長い時間がかけられるようになってきている（C氏）。

このような変化は出てきているが、入社直後の Off-JT が短期間であることに変わりはない。比較的長い場合でも、本社等での Off-JT が1ヶ月、営業拠点での現場研修が1ヶ月程度であり、入社3ヶ月目にあたる6月頃までには1人の担当者として営業拠点での仕事を開始させられたケースが多い。このような新人教育の特徴は、新卒で入社したインタビューたちが受けた新人教育の内容から見出される（C氏、D氏、E氏、K氏、L氏、M氏、N氏、O氏）。

事前研修により多くの時間が割かれるようになってきている現実に対しては、短期の事前研修で現場に出た世代の営業担当者からも、妥当な変化であると評価されている。事前研修をより丁寧に行わなければならなくなった理由として、コンプライアンス対応のみならず、競争環境が厳しくなり知識や提案営業の重要性が増したことや、最近の若手社員の特性も挙げられている。たとえば、インタビューからは、以下のような指摘がされている。

～営業として戦力となるためには、以前であればなるべく早く現場にでたほうがよかったように思う。学べる内容や深さも現場から得られるものが圧倒的に多いと考えている。しかし、時代も変わりゆとり世代というかストレスに弱くマニュアル化された新人が多くなってきたことで、事前の研修がより重視されるようになってきている。～（H氏）

～特にこの1年、2年は自分が入社した時期と比較して新規開拓営業で受注につながりにくい市場環境である。このような環境下で、ほとんど知識のない新人などがいきなり訪問しても成果をあげることはきわめて厳しい。また地域にもよるが、首都圏の現在の支店で担当しているエリアであれば、地方にみられるような顧客企業に気に入られて、かわいがってもらって、そこで育ててもらえるという状況ではなく、知識に乏しい営業が訪問すると、その程度の営業が来る会社だと、

それだけで会社を見切られる恐れがある。～（E氏）

ただし、営業担当者として技能を高めるためには、可能な限り早く実務に入ることが重要であると考えられていることにも変わりがない。Off-JT は、実務を行うための最低限の常識を身につけることと、OJT の振り返りとして行うものであって、事前の Off-JT によって専門能力が習得できるという考え方ではないようである。

実務経験を積みながら、Off-JT を間に差し挟む形で行うことによって、自分の経験を内省的に観察することができ、学習が促進される。事前に多くのことを覚えさせても、その知識が実際に活用される状況を直接的に経験していないため、現場を経験した後に行う場合と比べて教育効果は低くならざるを得ない。現場で自ら経験を積むことによって、Off-JT で学ぶ知識を活用する状況や、実際に生じる問題点を具体的にイメージすることができ、仕事の現実と教育内容とを結びつけられるようになる（G氏、O氏）。

Off-JT で学べるのは「知識」であるが、実務において知識を成果につなげるためには「知恵」が必要である。「知恵」は知識を学べば身につくものではなく、知識や理論をフレームワークにして現場での経験を分析しなおしたり、知識を用いて現場で試行錯誤をしたりすることによって体得していくものである。たとえば、労働法になじみのない新卒社員にとっては、具体的な場面が思い浮かばないまま労働法の知識を暗記しても、（最低限の知識の習得という意味では重要ではあっても）それを使いこなして仕事に活かすことは難しい。また、実際の経験がない状態での暗記では、記憶も定着しづらい。実務経験を積み、実際の経験と照らし合わせることによって記憶が定着し、知識としてのみならず、知恵として活かせるようになる（K氏）。

また、現場に出さずに Off-JT で知識を教え込むだけでは、「頭でっかち」になってしまい、営業担当者として必要な問題解決能力は高まらない。たとえば、法律を熟知していれば、営業担当者として、派遣社員や派遣先との間の法律に関する苦情・トラブルに的確に対処できるというわけではない。たとえ法的に正しくとも、法律知識のみを前面に押し出して説得をすると、相手に悪い印象を与えてしまう場合がある（D氏）。多くの場合、派遣先や派遣社員が最終的に求めている

のは合法か違法かの判断だけではなく、状況を自分にとって望ましい状態に変えていくことである。それゆえ、苦情・トラブルにおいて、「何が問題になっているか」を把握したうえで、相手に悪い印象を与えないようにしつつ、状況の改善・問題の解決を目指して対処していくための力が必要なのである。

このように、コンプライアンスが以前より重要になってきたというような環境変化により、実際に営業に出たときに深刻なトラブルになることを防ぐため、新卒者に対する導入教育としての Off-JT に時間をかけなければならなくなっているのが実態である。しかし、営業能力そのものを向上させるためには、できるかぎり早く現場に出したことがよいことには従来と変わりがないようである。

営業担当者の仕事は、非定型的な問題解決を必要とする場面が多いため、知識だけでなく、それを現場で問題解決に活かすための知恵をつけることが重要である。知識のみでも法律的な是非の判断はできるが、営業担当者が直面している問題解決は、正しい法的判断をすることではなく、顧客との関係性の継続や、派遣先の人材マネジメントの円滑化などが最終的な目的となっている場合が多い。よって、最低限の知識を身につけた後は、現場に出て知識に基づいた知恵をつけ、間に Off-JT をはさむことによって知恵を体系化・理論化するという形の教育が適していると考えられる。

## 2. 配属後のOJT

短期間の Off-JT を受けた後に本配属となり、そこからは配属先での OJT を中心とした人材育成が行われる。年に数回、階層別研修として営業向けの研修が行われるケースもある。

配属先での OJT は、担当者の見習いとして上司や先輩を補佐する形ではなく、一人の独立した担当者として営業の一連の流れを担当する形で行う。営業担当者の一部の仕事だけを担当することから始めるのではなく、最初から、新規開拓営業、顧客企業からの依頼内容をマッチング担当部署に伝えて人選を依頼、マッチング部署があげた候補者から派遣するスタッフの最終決定、派遣、派遣後のフォロー、契約更新、といった、営業担当者としての仕事をひとつおりに担当する形が

多い。インタビューの中には、新規開拓専門の部署に配属され、入社 1 年目の間は派遣開始までのところのみを担当するという例も見られた（L氏、O氏）。

OJT の段階でも、基本的には一人で担当し、対処しきれなくなったときに上司や先輩に相談し、代わりに担当してもらったり、助言に基づいて対処をしたりする。代わりに対処してもらうときは、その上司や先輩に同行し、実際の対処の場面を見て自らの学習につなげていく（E氏、F氏、O氏）。新人の営業担当者に対して先輩の営業担当者が教育担当者として割り当てられているケースでも、教育担当者も一人の営業担当者として業務を行っているため、付きっきりで手取り足取りの指導をしてもらえるとは限らない。基本的には一人で営業の一連の流れを担当しきることを目指し、手に終えなくなったときにフォローを受ける形が多い。一人の担当者として、場数を踏んでいくことによって能力を身につけていくという形である（A氏、C氏、D氏、E氏、F氏、G氏、K氏、L氏、N氏、O氏）。

営業担当者の教育は、「現場経験こそが最も有効」という方針の下に行われていると思われる。同行営業も OJT の一環として行われているが、独立した担当者として意思決定権限と責任を持ち、強い当事者意識を持って仕事を行わないと能力は高まっていかないと考えられる。自分が責任を担う形で、営業のさまざまな場面に遭遇することにより、トラブルが生じたときの不安や焦りなどを実感するという内的経験を蓄積し、内省的な観察による学習が促進されると考えられる<sup>1</sup>。

最初から一人で業務を担当させる形の教育となっているのは、教育効果の面のみならず、長い「見習い期間」を設けるだけの余裕がないという事業特性上の事情によるものとも考えられる。登録型派遣業は、派遣先・派遣社員ごとに個別性の強い対応が必要となるため、1人の営業担当者が担当できる派遣先・派遣社員の数には限界があるが、一般的に、それほど高い利益率が達成できるビジネスではないので、販売費の抑制が必要となる。そのため、1つの派遣先や1人の派遣社員に対して、主となる営業担当者と見習いの営業担当者という 2 人以上の営業

---

<sup>1</sup> 内的経験とは、関与する事象の理解・解釈であり、外的経験とは、「関与する事象の客観的特性を知ることである（松尾 2006）。松尾の例によれば、個人が自分の身体を通じて直接経験したことで、外的経験では「自分がウェ이터として働く」ことにとどまるのに対し、内的経験では「ウェ이터としてのやりがいや難しさを実感する」という違いがある。内的経験をすることは、事象の理解・解釈にまで至ることにより、仕事の実際の難易度や、自身の能力上の課題に対する認識を深めるため、外的経験にとどまるよりも、経験からの学習効果を高めるものと考えられる。

担当者を配置するためのコスト的な余裕はない。したがって、新人の営業担当者でも、早期に戦力として現場に出てもらふ必要があり、事前に時間をかけて戦力化するよりも、戦力としては不完全なまま現場に出し、武者修行をさせる形になると考えられる。戦力として不完全な新人の営業担当者を現場に出すことは、当然、トラブル発生など業績に負の影響をもたらす危険性を高めるが、そうした危険性を最小化するため、新人の営業担当者の担当業務は、重要な開拓先を除く企業への新規開拓営業や、小口の派遣先、あるいはトラブルがあまり発生せず、比較的担当しやすいと思われる派遣先へのフォローと深耕営業が中心となる。

新人の営業担当者は、新規開拓のみを行う営業拠点に配属される場合もあれば、新規開拓と深耕営業を両方行っている営業拠点にて、新規開拓営業を任されることもある。新規開拓営業が深耕営業や派遣社員のフォローに比べて難易度が低いかどうかは、顧客企業の担当者の特徴や、営業担当者個々人の適性にもよるので、一概には判断できない。ただし、顧客が獲得できるかどうかを除けば、新規開拓営業という行為自体は（精神的な負荷を克服できれば）新人でも十分に行えるものである。また、深耕営業の場合は営業担当者の失敗によって売上が減少してしまうこともあるが、新規開拓では、会社の評判を下げるような問題を起こさない限り、多くの場合、失敗しても売上の減少にはつながらない。以上のことなどが理由となって、新人はまず新規開拓営業が任されるものと思われる。

入社後しばらくすると、既存の取引先（派遣先）が上司や先輩にあたる営業担当者から引き継がれる。引継ぎの時期は、入社後数ヶ月の場合もあれば、入社1年経過後に、新規開拓専門の営業拠点から既存取引先を担当する営業拠点に異動することによって引き継ぐ場合など、会社の体制や各営業拠点の状況に応じてさまざまである。最初の段階で引継ぐ派遣先としては、困難な要望を出してくるものの多いところではなく、比較的、経験の浅い営業担当者でも担当しやすいと思われる派遣先が選ばれる傾向がある。

しかし、派遣先の状況は常に安定しているわけではなく、急に大幅な増員や減員が行われたり、派遣先担当者の変更され、困難な要望を頻繁に出してくる人が新たな窓口になったことによって日々の対応が困難になったりする場合がある。それゆえ、「担当しやすい仕事から順に経験させる」ことを想定して引き継いでも、実際にはそうならず、初めから困難な仕事を担当することになるケースが少なく

ない（A氏、G氏、L氏）。

また、営業拠点は可能な限り少ない人員で構成されているので、状況によっては、個々の営業担当者に「担当しやすい仕事から順に」経験させている余裕はなく、「手が空いている人に担当させる」「なんとかできそうな人に担当させる」という形にならざるを得ず、「担当しやすい仕事から順に経験させる」ことにはならないのが実態でもある（C氏）。また、新規開拓営業において顧客が獲得できた場合、新規開拓を行った本人が担当することになるのが一般的である。新規に獲得した顧客が「担当しやすい顧客」とは限らず、最初から担当困難な派遣先の担当者となるケースもある。このようなことから、営業担当者の初期の仕事は、ある程度は「担当しやすい仕事から順に」経験することが意図されているとはいえ、結果としてはそのとおりにはないことが少なくない。

ただし、インタビューの多くは、担当困難な派遣先で、一人では対応できない問題に直面したときは、上司や先輩のサポートを受けながら対応し、習熟に伴って、困難な問題にも一人で対応するようになるという段階を踏んで成長している。

### 3. 直接経験からの学習

営業担当者たちは、仕事を自ら担当するという直接経験や、上司や先輩の対処方法を見たり、上司や先輩の体験談を聞いたりする間接経験を通じて成長していく。本研究で重視する、シナリオ構築に基づいて問題解決を行う能力は、直接経験と間接経験の双方を通じて習得される技能である。

インタビュー調査の結果からは、営業担当者たちは、ある（少数の）象徴的な出来事が成長につながったというよりは、日常的に発生する困難な問題への対処を繰り返していくことによって成長をしてきたという傾向が見られる。派遣先と派遣社員との間の板ばさみ、派遣先からのクレームなど、小さな「修羅場」における試行錯誤の積み重ねが成長につながっているようである。これは、本研究が、営業担当者としての成長という、管理職昇進前のキャリア段階における能力形成

を対象としているために出てきた傾向であると考えられる<sup>2</sup>。開拓、派遣後のクレーム処理など、問題解決能力を必要とする場面は、日々の営業活動の中で頻繁に生じる。問題に関係する派遣先・派遣社員がそれぞれ独自の特徴を持っているため、似たような問題のパターンはあるが、同じことは起こらない。よって、対処方法をパターン化・マニュアル化できるようなものではないため、これらの問題への対処能力は、Off-JTのみでは高めることはできず、実際に問題に対処をしていく中で高めていくしかない（A氏、B氏、L氏、N氏）。

ただし、単に場数を踏めばよいということではない。うまくいったときは「なぜうまくいったのか」を考え、壁にぶつかったときは「なぜうまくいかなかったのか」と振り返って原因を考えて仮説をつくり、次に似たような状況に直面したときに行動に移して試みる必要がある。そして、そのときにまたうまくいかなければ、失敗の原因をまた考えて仮説を作り直す。そうした微調整の繰り返しによって学んでいくことが重要視されている（G氏、N氏）。自分で対処しきれなかったときは、上司や先輩に代わりに対処してもらい、上司や先輩が対処するのを見て、自分の対処との違いを観察したり、相談や質問をして学んでいく（F氏、L氏）。そして、その次に問題に直面したときは、見様見まねで覚えた先輩社員の対処方法を試し、うまくいかなければまた修正していく。こうしたことを繰り返していく中で、問題の着地点を想定してから対処するための、シナリオ構築の能力が向上してくる。シナリオを構築してから対処することによって、問題解決の過程で注意すべきポイントをあらかじめ描けるようになり、問題解決の効率性が向上する。そして、想定したシナリオどおりに物事が進んでいくことも多くなっていく（F氏、G氏、L氏、M氏、N氏）。

つまり、Kolb（1984）の経験学習モデルのように、具体的を経験した後、それを内省的に観察し、抽象的な概念化によって仮説を構築し、それを仮説的シナリオとして、次に類似の問題が生じたときに、そのシナリオに沿った対処を進めていくという積極的な実験を行い、さらに具体的に経験をつんでいくという形で学習のサイクルが回っている。特に、漫然と問題対処を繰り返すだけでなく、1つ

---

<sup>2</sup> 成功した経営幹部層の経験学習について研究した McCall（1988）では、リーダーとしての成長に役立った経験として、事業の立て直しや事業場の大きな失敗、部下の業績問題など、業務における非日常的で大きな問題に直面したことのエピソードが多く挙げられている。

1つの経験を内省的に観察し、抽象的概念化、積極的実験を進めることが重要視されているようである。

経験が少ないときは、抽象的に概念化された仮説も少なく、新たな問題に対処したときに、シナリオが描けない、あるいは描けるシナリオが一つしかなく、ヒューリスティックを用いた対処において起こりうる、バイアスのかかった意思決定に陥る危険がある。自ら経験を積み重ねることによって仮説的シナリオの「引き出し」を増やしたり、一つのシナリオが思い浮かんだ際に上司や先輩に相談をして他のシナリオを考えてみたりしていくうちに、一つの問題に対して複数のシナリオを描けるようになり、効率的かつ柔軟に問題解決を進められるようになる。

内省的な観察は、成功事例・失敗事例の両方について行うことが必要である。それぞれ、成功の要因・失敗の要因を客観的に分析することが、シナリオ構築の力を向上させることに役立つと考えられる。また、失敗の経験を振り返ってみると、失敗が明らかになる前には確信は持てなかったが、結果が出る前から、「もしかしたらこれが失敗につながるかもしれない」と感じる事柄がある場合がある（M氏）。トラブルの芽が生えてきていても、事前にはそれがトラブルの芽だという確信が持てずに、対処せずに放置してしまい、その結果、本当にトラブルになってしまうということである。たとえば、派遣することが決定した派遣社員について、特に明確な理由は説明できないものの、「なんとなく」派遣先の担当者と相性が悪いのではないかという「悪い予感」がしたにもかかわらず派遣してしまい、その後、実際にその予感どおり、派遣社員が早期離職してしまうということがある。こうした「悪い予感」を事後的に分析し、「なぜ合わないと思ったのか」ということを振り返って考えてみることも、問題対処のための仮説的シナリオの構築力を高めることにつながると考えられる。

#### 4. 間接経験からの学習

経験が少ないうちは、直接経験だけでは、問題解決のために複数の仮説的シナリオを構築することは難しい。よって、上司や先輩から問題対処の経験談という、間接経験に基づいて仮説を構築する。同行して上司や先輩の対処を見るという形

のほか、ふだんから上司や先輩が電話をしている場面を見たり、問題対処の経験談を聞いたりするという間接経験も、営業担当者にとっては重要な学習方法である。(A氏、G氏、N氏)。間接経験したことを、次に似たような状況に直面した際、新たな問題状況に合わせて自分なりにアレンジし、試していき、その対処結果に基づいて試行錯誤を繰り返していく、という内省的観察、抽象的概念化、積極的実験を繰り返すことが重要である。

直接経験がない状態での間接経験は、現場の状況を十分に知らない状態で仕事の表面的な部分だけを見ることになるので、内的経験となりにくく、問題意識を持って経験することも難しい。直接経験をして、実際に自分が行ったときに失敗したこと、難しいと思ったことなどを思い浮かべながら間接経験をすることによって、自分との違いや、自分に足りないところを明確に実感することができる。

直接経験を積むことにより、「\*\*\*のようなケースではどのような対応をすればよいのだろう」という具体的な疑問も生じてくる。何も知らずに見聞きするのではなく、そうした疑問・問題意識を抱いたうえで、日常の先輩や上司の仕事ぶりを観察することによって、間接経験からの学習効果も高まる。何を学びとるかという明確な学習目標を持ったうえで間接経験をしているからである。

導入研修の中で、先輩社員に同行するという実地研修を行っているところもあるが、これはあくまで導入的な教育にすぎない。実際に担当者として仕事を始め、直接経験を始めた後に、適宜、間接経験を間にはさむことによって、間接経験による能力向上効果が高まると考えられる。

このように、直接経験があるからこそ、間接経験による学習が効果的になるものと思われる。直接経験がない状態では、発生した問題の文脈を経験に基づいて想像することができず、自らの経験に基づいた問題意識も生まれていないため、間接経験が内的経験になりづらいうえに、吸収できる事柄も少ない。また、直接経験をつんだうえで間接経験をすることは、同じような問題に直面した場合の、自分の対処と他者の対処とを比較する機会にもなるため、自らの対処行動を客観視することに役立つと考えられる。他者との比較を通じて、問題解決における自身の認知パターン・行動パターンのバイアスに気づくこともできるであろう。

さらに、これらの間接経験は、自分の身近で起こっている「隣接した間接経験」であることが学習効果を高めているものと思われる。同じ現場にいるので、問題

対処の前後の状況、すなわち行動の文脈が分かっているために、「どのような状況の下でこの対処をしているのか」ということが具体的に分かる。また、問題対応の場面を実際に見ているために、実際にどのようなことで問題が深刻化したのか、どの程度担当者が苦勞をしたのかということも具体的に知ることができる。

## 小括

営業担当者に対する教育は、事前の Off-JT が短期間にとどめられており、早期に現場に出して、自ら担当者となって業務を遂行させるという形で行われていることが多い。現場で自ら業務を担当し、そこでの失敗や試行錯誤を通じて、経験の中から学習していくことによって、営業担当者は技能を高めていく。

登録型派遣業の営業業務はマニュアル化できる仕事が少ないために、こうした経験重視の育成方法には合理性がある。ただし、時間をかけた事前教育を施すほどの余裕がないという現実も背景にあるものと思われる。

労働者派遣に関わるコンプライアンスの重要性が高まってきたことにより、労働法など、営業担当者の必須知識として求められる知識の水準は高まってきている。そのため近年は、新卒者に対する配属前の Off-JT がより充実化される傾向が出てきているようである。しかし、事前の Off-JT で教えられるのは「知識」のみであり、それだけでは営業の場面での問題解決を進めるための「知恵」にはならない。そうした「知恵」を身につけるためには、自ら直接経験をし、間接経験でそれを補い、その後に Off-JT で体系化するという、経験重視の育成方法が望ましいと考えられる。ただし、経験重視の育成といっても、単に経験をつませるだけでなく、経験を内省的に観察し、そこから教訓を抽出して次の仕事に活かしていくことを、営業担当者に習慣化させることが重要であろう。

【参考文献】

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Leadership and Development*, New Jersey: Prentice-Hall.

松尾睦 (2006) 『経験からの学習』 同文館出版

McCall, M. W., Jr. (1988) *High Flyers*, Harvard Business School Press (金井壽宏監訳、リクルート・ワークス研究所訳 『ハイ・フライヤー』 プレジデント社、2002年)

## 第5章 高齢者専門職派遣業の事例研究

鹿生治行（高齢・障害者雇用支援機構情報研究部研究開発課）

### 1. はじめに

本章の目的は、高齢者専門職派遣における営業担当者の営業行動の特徴を明らかにすることにある。分析対象は、ビル設備管理者と情報技術者の人材派遣や紹介を担当する営業担当者である。

日本の高齢化の状況を見ると、2005年には20.1%であった高齢化率（全人口に占める65歳以上人口の割合）は2025年には30%を超えるまでになる。この傾向は出生率が増加してもその基調は大きく変わらない。日本経済の活力を維持するには、働く意欲と能力がある高齢労働力の活用という視点も欠かすことができない。

平成18年の改正高年齢者雇用安定法の施行により、段階的に65歳までの雇用確保措置が義務付けられることになった。平成21年には、31人規模以上において雇用確保措置を講じた企業は95.6%を占め、そのうち82.1%が継続雇用制度を導入している。継続雇用制度の内訳を見ると、選定基準を労使協定や就業規則等で定める企業は58.2%を占める（厚生労働省2009）が、この基準は企業への貢献度が高い人材を選別するものではなく、健康状況や勤務態度など最低限の成果を挙げるための基準であることが多い（高齢・障害者雇用支援機構2007）。また、選定基準を設置する企業では、希望者全員の継続雇用制度を導入する企業よりも、能力を発揮できる仕事を高齢者に任せている（永野2007）。

このように各企業において継続雇用制度の導入が進み、質的・量的な面から長期勤続する高齢者の活用が進んでいるが、2008年のサブプライムローン問題を発した世界的な景気低迷を受け、日本においては継続雇用の枠から外れた高齢者の再就職は厳しさを増している。高齢者を社会的に包摂する組織の一つに、就業・社会参加の場を提供するシルバー人材センターがある。このシルバー人材センターは、「自主・自立・共働・共助」を設立理念に掲げ、主に臨時的・短期的・軽易な作業の仕事を請っている。このため、雇用労働になじまないことが事業の

前提にある。業務内容が、いわゆる「臨・短・軽」を前提とし、従来型の労務職の請負事業が多いため、現状ではホワイトカラー経験者の経験や技術を十分に活かす事業展開には必ずしもなっていない状況にある。

一方、平成 16 年 12 月からは改正高齢法の施行を受け、シルバー人材センターを助言する立場にある各都道府県のシルバー人材センター連合会が届け出により派遣元事業主となり、一般労働者派遣の事業展開が可能になった。ただし、マッチングや営業活動といった派遣事業を行う実施事業所は、主として各シルバー人材センターになる。各センターは、臨時的・短期的・軽易な作業の基本原則を踏まえ、かつ既存の会員構成と職員で事業を展開するため、一部事業所を除き、従来型の請負事業を志向する事業所が多い。シルバー派遣事業を行っても、請負適正化による就業の範囲を超えた派遣は少ない<sup>1</sup>。

シルバー人材センターの機能の拡充も期待されるが、同時にホワイトカラー職の高齢者の専門能力と経験を活かすための外部労働市場の整備には、民間企業の活力を活かす方策も検討する必要がある。着目される事業組織は、人材派遣企業である。高齢者に限って言えば、定年後の雇用を確保するために派遣会社を設立する企業もあり、また高齢者専門の派遣会社を設立するケースや、独立系の派遣会社が結果として高齢者の派遣を行うケースもある。高齢者の派遣労働市場の規模を見ると、「平成 19 年就業構造基本調査」（総務省）によれば、60 歳以上の「労働者派遣事業所の派遣社員」は実数で 10.2 万人を数える。

高齢期に多様な働き方の選択肢を用意するには、民間企業の活力を活かした高齢者派遣・紹介事業の展開が期待される。この課題を取り上げた調査研究に、『高齢者の派遣就業における実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』（2001）がある。この研究では、人材派遣業のマッチング機能に注目しているが、特に大木・田口（2001）は、①派遣会社による仕事の探索機能や人材のマッチング機能、②高齢者による派遣就労の認識強化、スキルの説明能力、以上の 2 つが人材派遣企業と高齢者に求められることを指摘している。顧客を開拓し、雇用の場を安定的に確保・維持するためには、事務系登録者の派遣事業と同様に高齢者専門職派遣

---

<sup>1</sup> ただし流通業とタイアップし、就業領域の拡大等の取り組みなどにより、シルバー人材センターによる派遣事業も全国で展開しつつある。「平成 20 年度シルバー人材センター派遣事業就業状況調査」（社団法人全国シルバー人材センター事業協会）によれば、平成 20 年度のシルバー派遣事業の就業者数は 7453 人を数えるまでになった。

事業においても、木村が序章で指摘するように、「顧客企業への派遣サービスを提供する窓口であり、派遣社員のマネジメントも担う営業担当者」の力量も、また問われることになる。

そこで本章では、高齢者専門職派遣の営業担当者を対象に彼らの営業行動を中心に分析することにした。本章で対象とするのは、高齢者専門職派遣事業の営業担当者の J 氏と P 氏である。J 氏・P 氏が勤務する企業の事業内容は、主に、ビル設備の点検・保守・保安を行う企業に、空調衛生や給・排水、ボイラーの点検等を担当する技術者の派遣・紹介を行う。また近年、ビル設備管理の派遣事業に限らず、情報通信技術分野などにも事業拡大を図り、情報通信技術者や安全管理士等の国家資格取得者の派遣・紹介も展開している。J 氏・P 氏ともに、60 歳を超えて人材派遣業界に転職した高齢者である。

ここでは高齢者の専門職派遣企業の営業担当者 J 氏・P 氏を対象に、第 1 章から第 4 章で分析した事務系登録型派遣業の営業担当者との比較から、高齢者専門職派遣の営業担当者の特徴的な行動を明らかにする。なお、対象が 2 名であるため、仮説提示に留まることに留意されたい。

本章の構成を述べておこう。次節では、高齢者派遣の特性を抽出するために、営業担当者が高齢者であることが偶然なのか、あるいは必然なのかという観点から見ていくことにしたい。第 3 節は、事務系登録型派遣の営業担当者と差異に注目し、高齢者専門職派遣における営業担当者の行動の特徴を明らかにする。第 4 節では、営業担当者の行動特性を明らかにし、更に彼らの行動を支える就業動機について言及する。第 5 節では本章で明らかになったことを整理し、まとめとしたい。

## 2. 高齢者派遣の特性 ～営業担当者はなぜ高齢者なのか？～

本章で対象とする、J 氏・P 氏ともに 60 歳を超えて人材派遣業界に転職してきた営業担当者である。人材派遣業界に転職する前は、両氏ともに大手製造企業で製品設計や営業技術を経験してきた。そこで本節では、営業担当者が高齢者である理由を考察することで、営業担当者に要求される発揮能力について明らかにし、

高齢者専門職派遣の特徴を浮き彫りにすることにしたい。

あらかじめ言えば、高齢者専門職派遣の場合、①高齢者の仕事のスタイルが確立していること、②顧客から専門能力を求められ、受注案件全体で見ると能力要件に幅があること、以上2点の特徴をもつ。このため、職業経験の豊富な人材で、派遣スタッフと年齢層が近いスタッフが営業担当になりやすい。本節では、営業担当者の属性から高齢者派遣の特徴を捉えることにしたい。

第一の特徴である、①仕事スタイルが確立した人材を派遣することから検討する。一般的に、高齢者を中途採用する中小企業が大企業出身者の採用に躊躇する一つの理由に、前職までの仕事のやり方を持ち込み、新たな職場での業務のやり方に合わせようとしめない問題がある。頑固でこれまでのやり方に固執し、職場適応力に欠ける高齢者もいる。派遣の場合も、同様な問題が起こる可能性がある。このため、J氏・P氏ともに就業先の決定後に、派遣スタッフが職場になじむように「まず周りの仕事のやり方を見ること、自分に何を期待されているのかを考える、そして自ら考えみずから行動する」(J氏)、「変にでしゃばらずに相手を立て」(P氏)ように伝える。つまり、派遣された後には派遣先の組織風土になじむ振る舞いをするように促す。派遣労働の場合、現役時代の正社員と違う働き方になるため、職場適応に対する助言は若年や中堅層の営業担当者よりも、転職経験があり、かつ世代が近い高齢者のほうが受け入れられやすい。

また、派遣スタッフに対するJ氏やP氏の助言からも推測できるが、高齢者の活用経験に乏しい顧客は、指揮命令者よりも職業経験が長く、また職場適応に時間がかかるために現場の人事管理が難しいという固定観念から、高齢者の活用に抵抗感をもつことが考えられる。労働力不足から派遣スタッフを活用する場合であっても、高齢者よりも管理が容易な若年層を選択しやすい。高齢労働力活用に対する顧客の心理的コストが高いため、一般の派遣と比べて、新規顧客の開拓時に飛び込み営業をすると潜在的顧客の担当者と面談できない確率が高まる。顧客に到達する確率を高めるには、人脈を使った営業戦術の展開が望ましくなる。

人材の活用側に心理的な抵抗感があるため、営業担当者は人脈を用いた営業活動を行うが、潜在的顧客との面談機会が与えられても、人材が充足するため高齢者を活用する必要がない場合もある。そこで営業担当者は、人材募集状況やHP・会社案内などの公開情報から、人材配置上の弱みを分析し、潜在的ニーズのある

企業を探索する。例えば、業務量と有資格者数を対比し、人材配置上の弱みを見極めるなど(J氏)、業務知識や経験に基づき、人材の過不足状況の推論を立てる。潜在的ニーズ探索のための、業務知識が営業担当に要求される。営業担当者は、専門知識に基づいた推論を立てる仮説構築力が求められる。

次に、②専門能力を持つ人材の派遣について見ることにする。高齢者専門職派遣の場合、若年層の派遣と比べ、労働力不足の対応に限らず、現役世代を育成し、かつ専門能力も発揮する役割が求められる。このため、顧客から要求される能力要件に幅が生じる。顧客のニーズを満たす人材が自社に登録されているのかどうかを把握しておくためにも、営業担当者も派遣登録時の面接に同席する。潜在的顧客に人材の提供機会を失わず、ミスマッチを発生させないためにも、資格や経験に限らず、人間性や職場適応力も見極めておくことが求められる(J氏・P氏)。

顧客が持つ情報と営業担当者がもつ情報は同じではなく(情報の非対称性)、ニーズを伝える能力やニーズを捉える能力に一定の限界がある(限定合理性)。更に、顧客が営業担当者に必要な人材像を伝える能力がない場合や、既知の情報や自社の常識であるため、改めて潜在的顧客が営業担当者に伝えるべき情報ではないと判断する場合もある。このため、営業担当者は潜在的顧客が提示する能力要件のうち絶対条件や、顕在化していない能力要件を引き出し、かつニーズを把握する能力が求められる。この能力に欠く場合、労働者派遣契約が成約しないか(J氏・P氏)、契約が更新されず顧客を失う可能性もある。特に、高齢者専門職派遣の場合、人材育成や専門能力も問われるなど期待役割が多様になるため、優先順位を定めて潜在的顧客が求める絶対条件を絞り込む難易度が高くなることが考えられる。

潜在的顧客が要求する能力水準が高く、自社に適切な人材がない場合もある。この場合には、営業担当者は人材派遣・収益確保の機会を逸してしまう。これには、2つの対策を講じている。一つは、自社のデータベースに限らず、自分の人脈の中からも適切な人物がいるかどうか、探索すること(J氏・P氏)。もう一つは、潜在的顧客が要求する仕事を分解し、派遣可能な仕事を受注することである(J氏)。潜在的顧客の要求にすべて対応できない場合は、仕事内容から基軸となるスキルのみを抽出し、当該部分の業務を受注する行動をとる。潜在的顧客が優先するスキルを見極め、必要に応じて業務を分解するには、最低でも受注する仕事を

自分自身でも担当できるほどの技能水準・経験が求められる。受注機会を逃さないためには、潜在的顧客による派遣スタッフへの要求水準が高まるに比例し、営業担当者の専門能力の高さが問われることになる。

以上の諸点を踏まえると、高齢者専門職派遣における営業担当者の能力要件は、①派遣スタッフの能力や顧客業務を理解する「専門能力」、②高齢者に職場適応のための助言を行い、受容される「説得力」、以上2つであると考えられる。ただし、(a) ターゲットとする潜在的顧客に到達すること、(b) 顧客から要求される能力水準が高く、適切な人材が登録されていない場合には、人材を自身の人脈からも提供できること、以上の2点から「人脈構築力」があると望ましい。このため、新卒社員よりも派遣先企業の業界で勤務経験の長い営業担当者がふさわしくなる。必ずしも営業担当者が高齢者である必要はないが、派遣会社の人事戦略上、派遣スタッフから親近感を覚えてもらい、勤務経験が長く、それゆえに専門能力も高い特徴をもつ高齢者に営業を任せることが望ましくなる。以上のように、本節では営業担当者の発揮能力に注目したが、この発揮能力が機能する行動特性や就業動機は、第4節で検討する。

### 3. 営業行動の特徴 ～事務との比較から～

前節では、営業担当者の属性から高齢者専門職派遣の特徴を検討してきた。本節では事務系登録型派遣の営業担当者の行動との比較から、高齢者派遣の営業担当者の営業行動の特徴を明らかにすることにしたい。なお、「図表 2-1 営業業務フロー」を踏まえ、①開拓、②受注対応・人選指示、③派遣先・派遣スタッフフォロー、以上3点の業務を対象にする。

#### (1)開拓

前節でも述べたように、一般的に高齢者活用には心理的な抵抗感がある。このため、高齢者専門職派遣の営業担当者は、エリアを決めて電話によるアポイントや飛び込み営業を行うことよりも、潜在的顧客の担当者との面談に到達するための戦術を策定し、行動する傾向がある。

競争他社や自社の他の営業担当者がアクセスしない企業に到達することが求められるが、公開情報から、高齢者派遣の受け入れが可能かどうか、事業内容と比べて不足する人材像の推論を立てる。その後、企業内のどの部門にアプローチをかけるかを定める。大企業の場合は、事業内容が多岐にわたるため、潜在的なニーズがあると予測した部門に訪問する必要がある。このとき、当該部門の担当者に人脈を使ってアクセスできるかどうか検討する。直接の知り合いがいなければ、知り合いからの紹介を通じて、潜在的顧客に到達できるかを検討する。到達できなければ新たなルートを探索する。以上のように、営業担当者は、飛びこみ営業よりも専門能力に基づいた仮説構築力と人脈を用い、潜在的顧客を開拓しようとする。

## (2)受注対応・人選指示

仕事を受注するときに、潜在的顧客からニーズを把握する場合、顧客が想定する派遣スタッフ像を形作らなければ、人材のミスマッチが発生してしまう。顧客が納得する人材を派遣するには、業務内容を理解し、顧客が優先する事項の順位を決め、更に伝えていない潜在的なニーズを捉えることが求められる。この点においては、事務系登録型派遣の営業担当者の行動と変わりがない。顧客のニーズが多岐に亘る場合に優先する要件の順位を決めるが、高齢者専門職派遣の営業担当者は、人脈を含み人材のストックから派遣可能な業務内容を抽出し、交渉する行動もとる。顧客が求めるスキル水準が高まるほど、営業担当者に要求される業務経験や知識水準が高くなる。顧客全体から見て求められる能力水準に幅があり、人材育成の役割も付与される。成約機会を逃さないためにも、特に顧客のニーズを具体化する仮説構築力と聞き取り能力が問われる。

仕事を受注した後、成約に向けて派遣する人材を選定する。事務系登録型派遣では、顧客のニーズに合った人材をマッチング担当者に伝え、マッチング担当者が人選を行い、派遣するプロセスをとる。登録者の中から人材を派遣し、必要に応じて募集をかける。それと比べ、J氏やP氏は、自社の登録者と同時に自分の人脈のなかから人材調達が可能かどうかを考えて、受注対応をする。2つのルートからのマッチングを考えているため、事務系登録型派遣の営業担当者よりもマッチング担当者からの信頼を得ることに、大きな力を注ぐ必要がないのかもしれない

い。

人材選定時には、派遣スタッフのモチベーション向上を優先するため、事務系登録型派遣の営業担当者は派遣スタッフの努力次第で対応可能な仕事を任せるともある。派遣スタッフの能力向上を前提としてマッチングを行うこともある。それに比べ、高齢者のモチベーションの源泉は、経験や技能を活かせる仕事を任せられることにある。高齢者派遣の場合は、能力の伸長よりも、能力を発揮できる職場環境があるかどうかを優先して配置する。

### (3)派遣先フォロー・スタッフフォロー

契約を継続するには、顧客による派遣スタッフへの不満と派遣スタッフによる職場への不満を解消する必要がある。不満の処理方法に問題があれば、当該派遣スタッフの就業機会が失われるばかりか、派遣会社自体も労働者派遣契約が打ち切られることになる。このため、営業担当者は定期的に派遣先と派遣スタッフとの面談機会を設け、問題が修復困難な状況になる前に、顧客による派遣スタッフへの不満や派遣スタッフによる職場への不満を捉えておく必要がある。契約の継続が困難であるという要望が営業担当者に寄せられると、顧客の担当者と派遣スタッフの両者から意見を聞くことで問題の所在を明らかにする。派遣スタッフが頑固であるなど職場適応に問題があれば派遣スタッフを説得し、顧客のスタッフ活用に問題がある場合には状況の改善を求めて交渉を行う。

このように、営業担当者は問題が複雑になるまえに問題の芽を摘む行動をとる。問題が顕在化したときには、顧客と派遣スタッフの両者からの意見を聞き、調整をとる。以上の苦情処理対応にかかる営業担当者の行動は、登録型事務職派遣の場合と同じである。

以上、本節では①開拓、②受注対応・人選指示、③派遣先・派遣スタッフフォロー、以上3つの業務を取り上げ、登録型事務系派遣の営業担当者の営業行動との共通点と相違点を見てきた。事務系登録型派遣との共通点は3つある。第一は、苦情処理対応の方法である。顧客と派遣スタッフの両者から状況を聞き、程度の差はあるが、派遣会社を含めた三者ともに納得できる解決案を提示し、利害を調整する。第二は、人材のミスマッチを避けるための受注行動にある。営業担当者は、人材のミスマッチを避けるため、顧客が示さない能力要件や職場の雰囲気な

どを聞き出す行動をとることである。高齢者専門職派遣の営業担当者場合は、ヒアリングから顧客が要求する人物像の仮説を構築し、顧客に確認する作業を行っている。第三は、顧客のニーズの優先順位をつけることである。顧客のニーズは多岐にわたる場合もある。要求水準に満たないことが原因で受注機会を逃さないように、顧客のニーズの優先順位をつけ、顧客が派遣スタッフに求める仕事の基幹部分を抽出し、受注交渉する点も共通している。

一方、事務系登録型派遣の営業担当者との相違点は 3 つある。①人脈を用いた開拓行動と、②自社の登録者と営業担当者の人脈から選定する探索行動、③派遣人材の選定時には派遣スタッフの能力向上を前提とせず現有能力の発揮を意図したマッチング行動、以上の 3 点にある。①と②は、長い職業人生のなかで獲得してきたネットワークを活かした営業行動であり、営業担当者が高齢者であるがゆえの営業行動である。一方、③は派遣スタッフが職業能力の伸長よりも保有能力の発揮を望む、高齢者派遣事業の特徴であるといえる。

#### 4. 営業担当者の行動特性

前節までに高齢者専門職派遣における営業担当者の営業行動と求められる発揮能力の特徴を見てきた。特に、高齢者専門職派遣の営業担当者には、専門能力と説得力、人脈が要求される。本節では、この発揮能力を支える行動特性とモチベーションについて検討する。

第一の特徴は、仮説・検証のサイクルを回しながら行動する点にある。事務系登録型派遣の営業担当者と同様に、高齢者派遣の営業担当者も「仮説設定⇒実行⇒確認⇒仮説設定」という仮説・検証のサイクルを回しながら、客先の開拓、顧客のニーズ抽出、派遣スタッフ・顧客フォローを行う。いずれの職務においても、うまくいかない場合はその問題の原因を洗い出し、同じ失敗を繰り返さないための内省的行動をとる。また、人間は意思決定の簡略化を図るために、共通する状況では無意識のうちに判断をするルーティン化を進める。しかし、意識せずに「カン」に基づいた行動をとり、仮に良い結果が導出されても、ルール化が可能であるかどうかを検証するため、営業担当者は自己の意思決定過程を分析しようとす

る。このように失敗体験を含み、自身の行動を抽象化・一般化することにより、営業担当者が判断を求められるときに、常に最適な行動を選択できる状態を作ろうとする。

第二の特徴は、人脈を広げる活動に力を注ぐ点にある。顧客開拓と受注対応時の 2 つの局面で人脈を用いた営業活動を行っている。これが営業成績を大きく左右する。しかし、既存の人脈のなかから派遣先や派遣スタッフを探す場合も、一定期間経過すれば既存の人脈も一巡するため、人脈を用いた人材の探索や顧客開拓の効果が低下する。このため、同窓会への参加や知人からの紹介を通して、人脈を広げる活動にも時間と労力をかけている。

第三は、自己のおかれた状況を能動的にモニタリングしたうえで行動に移す点である。すなわち、自分が果たすべき役割（組織からの期待役割）を常に考え、その範囲の線引きを見極めながら、最大限の努力を投じて組織からの期待役割を果たそうということである。第一の「仮説・検証のサイクルを回しながら行動する」と第二の「人脈を広げる活動に力を注ぐ」という行動は、この第三の行動特性があってこそ生み出されるものである。しかし、この行動は成功体験が積み重なる状況があってはじめて機能すると考えられる。高齢者専門職派遣の営業担当者もまた高齢であるため、現役世代と比べて高い経済的なニーズがあって働くわけではない。社会的責任が重いわけでもない。第 2 章で述べているように、若い営業担当者はキャリアの初期において、「自分が拒否される」、「自分の言動に起因しないこと責任を負わされること」「三者間の板挟みになること」、以上の 3 つの壁にぶつかることでストレスを感じる事が指摘されている。一方、高齢者の場合は営業経験もあるため、上記のことは経験しており、営業上の失敗があっても前もって失敗を予測するため心理的なダメージを最小限に抑えることができる。しかし、組織への貢献や社会的使命以外に就業を強く動機づけるものはないため、失敗の頻度が高まると、就業意欲が減退してしまう。このためにも、成功体験を積み重ねる必要がある。

以上、本節では高齢者の発揮能力を支える行動特性について検討してきた。高齢者の営業担当者は、期待される役割を自分で見つけ、その努力を最大限に行う特徴がある。このため、人脈を拡大し、自己の行動を概念化して、営業成績を挙げるための努力をする。ただし、この行動を支える動機は成功体験の積み重ねに

なる。景気低迷期でも成功体験を積み重ねられるように、成果を挙げた営業方法の共有化を図るとともに、失敗からの立ち直りを早めるために、経営層や管理者による状況把握や営業担当者への配慮行動など営業担当者をサポートする人事管理が課題になると考えられる。

## 小括

本章では、高齢者専門職派遣における営業担当者の営業行動について明らかにしてきた。高齢者専門職派遣の営業担当者の行動と、事務系登録型派遣の営業職との共通点は、大きく3つある。第一は、顧客が求める人物像の具体化である。顧客は派遣スタッフに求める能力要件を、営業担当者に正確に伝達しているとは限らない。顧客が既知の情報や自社の常識であるため、改めて伝える必要がないと感じていること、言語による伝達能力の限界から、能力要件を伝えることが難しいことが原因にある。顧客が求める要件を確認せずに人材を派遣すれば、人材のミスマッチが起こる可能性が生じる。このため、高齢者専門職派遣の営業担当者も同様に、聞き取りから顧客が要求する人物像を作り上げ、確認する行動をとる。第二は、顧客ニーズの優先順位の見極めによる中核業務の派遣提案である。顧客のニーズに応えるように派遣する仕事内容を決めるが、顧客が派遣スタッフに求める能力要件が多い場合がある。顧客の要望に合った人材を派遣できなければ受注機会を逸してしまう。受注機会を逃さないように、高齢者専門職派遣の営業担当者も同様に、ヒアリングから顧客が最も優先する能力要件を抽出し、その要件を満たす人材の派遣契約が成約するように交渉する。第三は、問題が発生した時に、派遣スタッフや顧客、派遣会社の三者間の利害を調整する問題解決行動である。高齢者専門職派遣の営業担当者も同様に、問題発生時には派遣スタッフや顧客からの両者から情報を収集し、説得・交渉により、両者が納得できる解決策を導くよう行動する。

一方、高齢者専門職派遣の営業担当者の行動の特徴として、①人脈を用いた顧客の開拓行動、②受注対応・人選指示における自社の登録者と営業担当者の人脈から選定する探索行動、③派遣人材の選定時における能力発揮を優先するマッチ

ング行動、以上の 3 つの営業行動が挙げられる。①と②は、顧客との面談機会を高め、成約機会を逃さないためにとる行動であり、営業担当が高齢者であることに起因する営業行動である。③は、職業能力の伸長よりも保有能力の発揮を望む人材を派遣するという、高齢者派遣事業特有の営業行動である。

高齢者専門職派遣の営業は、高齢者が担当する傾向がある。派遣スタッフが、技能や経験の蓄積があり、仕事のやり方が確立している高齢者であることに起因する。主に 3 つの理由がある。第一の理由は、当該業務や高齢者のスキル把握能力は、職業経歴が長い高齢者のほうが高いことにある。高齢者専門職派遣の場合、派遣スタッフは、顧客から専門能力の発揮と現役世代の人材育成の役割を求められることにある。人材のミスマッチを回避するためには、営業担当は派遣スタッフの能力や顧客の業務を理解する「専門能力」が問われる。このため、営業は新入社員よりも専門知識があるベテランの人材が配置されやすい。

第二の理由は、派遣スタッフへの職場適応のための助言は、高齢者の営業担当のほうが、受容されやすいことにある。一般的に高齢者には、今までの仕事のやり方に固執し、新たな職場での適応能力が低いという固定観念がつきまとう。このため、高齢者の活用経験がない潜在的顧客は、高齢者の派遣スタッフの活用に心理的な抵抗感を持つ。派遣開始前や問題発生時に、営業担当が派遣先職場に適応するための助言や説得を行うが、この助言・説得は年齢が低い担当者よりも、同年代でかつ転職経験がある高齢者の営業担当のほうが受け入れられやすい。

第三の理由は、営業成績を伸ばすために、人脈を使った営業開拓・人材探索が選択されやすいことにある。潜在的顧客に到達し、かつ受注時には顧客の能力要件を満たす人材を探索し、成約機会を逃さないためには、広い人脈を持ち、更に拡大する「人脈構築力」を持つことが望ましい。営業成績を上げるため、これまでの職業経験の蓄積から、同世代のネットワークを持つ高齢者が営業担当者になる可能性が高まる。

最後に高齢者専門職派遣の営業担当者の営業行動の基礎には、営業担当が自己の役割を認識し、最大限の努力を払う行動特性があると考えられる。J 氏や P 氏の場合、高齢者に就業の場を提供し、自身も営業成績を上げるために人脈の拡大や内省的行動を積極的に行っている。また、前もって失敗を予測できるため、

問題発生時には心理的なダメージを最小限に抑えることができる。しかし、営業担当者のモチベーションの源泉は金銭的な動機ではないため、失敗経験が続けば就業意欲が低下してしまう問題もある。この問題を軽減するためには、従業員間で成約率を高めるための営業方法の共有化を図ると共に、一般企業における高齢者活用時と同様に、経営者層や管理者が高齢者の勤務状況を把握し、コミュニケーションの機会を定期的に設けるなど、営業担当者をサポートする体制整備が求められる。

【参考文献】

- 厚生労働省（2009）『平成 21 年 6 月 1 日現在の高年齢者の雇用状況について』（厚生労働省 2009 年 10 月報道発表資料）
- 財団法人高年齢者雇用開発協会編（2001）『高年齢者の派遣就業における実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』
- 大木栄一・田口和雄（2001）「第 2 章 派遣高年齢者の就業実態」『高年齢者の派遣事業における実態と今後のあり方に関する調査研究報告書』財団法人高年齢者雇用開発協会
- 社団法人全国シルバー人材センター事業協会（2007）『高齢化社会に生きる『大河内一男講演集』より』
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構編（2007）『高年齢者雇用確保措置の実態と 70 歳まで働ける企業実現に向けた調査研究－第一次報告書』
- 永野仁（2007）「第 2 章 希望者全員型の継続雇用の意義と限界」『高年齢者雇用確保措置の実態と 70 歳まで働ける企業実現に向けた調査研究－第二次報告書』

## 終章 総括

木村琢磨（法政大学キャリアデザイン学部専任講師）

### 1. 各章の要約

本報告書を締めくくるに当たり、第1章から第5章までの内容を要約したうえで、本研究で得られた知見を総括し、そして最後に研究上の課題について述べることにする。第1章から第4章では、事務系職種への労働者派遣を中心とする登録型派遣会社へのヒアリング、およびその営業担当者へのインタビュー調査に基づいて、事務系登録型派遣業の営業担当者の仕事と技能について分析した。インタビューは、「高業績者」を中心に選定した。本調査でいう「高業績者」とは、「(派遣) 会社の長期的繁栄のために模範となる人材」と幅広く定義した。

第1章「登録型派遣業の競争力と人材」では、経営戦略論の理論を登録型派遣事業に適用し、経営戦略からビジネスモデルへ、そしてビジネスモデルから役割行動へとブレイクダウンしていくことによって、登録型派遣事業の営業担当者に求められる役割と能力について理論的な考察を行った。

登録型派遣会社の商品である派遣サービスは、自社の従業員を顧客企業に「人」を派遣して業務に従事させるという労働サービスと、派遣社員に関わる管理を行う人材マネジメントによって構成される。登録型派遣事業は継続課金型のサービスであるから、今回の調査対象となった派遣会社のように、ある程度の長期間にわたって継続する派遣業務を主体として事業を行っている場合、派遣契約を「獲得する力」に加え、「継続させる力」が重要になる。この「継続させる力」は、派遣サービスを質の高い状態で継続させていくための力であり、派遣社員の動機づけ、教育、派遣社員と派遣先とのコンフリクト・マネジメントを的確に行っていくことにより発揮される。これらは、派遣会社が派遣社員に対して行う人材マネジメントであり、この機能を主として担うのが営業担当者の役割である。よって、営業担当者は、派遣会社の競争力を左右する存在であるといえる。

第2章「営業担当者の仕事と初期キャリア」では、営業担当者へのインタビュー調査に基づいて、事務系の登録型派遣業における、営業担当者の仕事内容とキ

キャリアについて述べた。営業の流れには、営業フローとスタッフ管理フローという 2 つの流れがあり、それらを、営業担当者と他の営業関連職種とで分担している。分業体制は会社ごと、営業拠点ごとにさまざまであったが、営業担当者は、営業フロー全体と、スタッフ管理フローの一部を担う形が一般的であった。

登録型派遣業においても、営業担当者は「(顧客への) アプローチ→コミュニケーション→クロージング (契約の締結) →アフターフォロー」という、他の産業の営業職にも見られる典型的な営業活動に従事している。登録型派遣業ならではの特徴は、顧客以外に、派遣社員という「人」を扱っている点である。よって登録型派遣業の営業担当者は、アフターフォローにおいては、派遣先のみならず派遣社員のフォローを行うことも重要な役割として求められている。

営業担当者には、入社後、4 年から 6 年という早い段階で、管理職である営業マネジャーに昇進する機会がある。最小の業績単位となる営業組織の責任者である営業マネジャーの多くは、自身も多くの時間を営業活動に充てる、プレイング・マネジャーであった。本研究のインタビューにおいては、営業マネジャーになる以前に、(業績責任を持たないため管理職扱いではないが) 一般の営業担当者のまとめ役に任命されている者もいた。

営業担当者が、非定型的な判断を含め、営業の一連の流れを一人で担えるようになるためにかかる期間は 6 ヶ月程度である。ただし、本研究でいう「熟練した状態」に至るまでには、おおかた 3 年から 4 年程度の経験を必要とするようである。本研究でいう「熟練した状態」とは、派遣契約の継続を困難にするようなトラブルの大半を一人で解決できる水準に達していることであり、熟練した本人からの視点で言えば、問題解決の過程において、「(多くの場合) 思ったとおりに物事が進んでいく」と感じられる水準に達していることを指す。

営業担当者の仕事は、飛び込み営業や苦情対応などを担当することにより、「自分が拒否される」「板ばさみになる」という経験をする。また、派遣社員という自由な意思を持つ「人」が、営業担当者自身がコントロールを及ぼせないところでトラブルを起こしたとき、顧客企業からは、営業担当者に対してクレームが来る。それゆえ営業担当者は、「自分の言動に起因しないことの責任を負わされる」ことになる。

こうした経験は、新卒社員にとっては精神的な負担が大きいものであり、「キャ

リア初期の壁」としてモチベーションを減退させる要因になる。実際に、新卒者の早期離職が問題になっている派遣会社もある。営業担当者がモチベーションを維持し、キャリアを形成していくためには、「派遣先の人材マネジメントの機能を担うことによって派遣先企業の経営に貢献する」というミッションを理解して自分の仕事に価値を見出していくことが必要であろう。

第3章「営業担当者の技能」では、営業担当者へのインタビュー調査に基づき、第2章で整理した業務フローの流れに沿って、営業担当者に求められる技能を分析した。取り扱っているのが物財ではなく派遣社員という「人」であるため、営業担当者が担当する個々の案件は非常に多様性が高い。よって、営業担当者の日々の仕事は、定型化された判断基準では対処できない問題に直面することの繰り返しである。

このような、非定型的判断を要する問題を日々解決していくために、営業担当者にまず求められるのは、情報を収集する能力である。顧客の開拓、受注、交渉、トラブル処理など営業の各場面において、定型的な判断基準に頼れないことが多いため、個々の状況に関して情報収集を行うことが問題解決のための基礎となる。情報収集の手段としては、公開情報を用いた顧客企業の調査、派遣先担当者へのヒアリング、派遣中の派遣社員へのヒアリングなどが挙げられる。

営業担当者は、派遣の依頼を顧客企業から受けたあと、派遣社員の人選をマッチング担当者に依頼することになるが、このとき営業担当者には、受注対応時にヒアリングした顧客企業の要望を、マッチング担当者に正確に伝達しなければならない。受注対応時に顧客企業から表明される、人材ニーズに関する情報は、言語情報であることもあれば、非言語情報であることもある。ここでいう非言語情報としては、顧客自身が認識していない職場風土に関する情報や、(本当は必要であるにもかかわらず)顧客が派遣会社に対して伝達の必要がないと考えているために潜伏している諸々の情報などがある。適任の人材を派遣するためには、営業担当者は、言語情報のみならず、これらの言語化されていない情報の収集・伝達も行わなければならない。こうした情報の収集・伝達を行うことによって、営業担当者は、顧客が描いている人材像をマッチング担当者に転写するための媒介となるのである。

発注企業（派遣先）・派遣社員・派遣会社という三者の間には、利害の対立やコ

コミュニケーションのロスなどにより、さまざまなコンフリクトが生じる。受注時には、派遣料金、能力要件などに関して、派遣社員・派遣会社と発注者（派遣先）との間で要望が食い違うことがある。そして派遣開始後は、労働条件に関する利害の対立やコミュニケーション上の認識のズレなどによって、派遣社員と派遣先との間にコンフリクトが生じることがある。営業担当者は、派遣契約の獲得と継続のため、コンフリクトを生んでいる状況に関する情報を収集し、その情報に基づいて交渉をすることによって、コンフリクトの処理に当たる。常時 50～80 名の派遣社員を担当している営業担当者にとって、こうしたコンフリクトのマネジメントは日常的に生じる業務である。派遣先・派遣社員・派遣会社の三者間の良好な関係性を継続させるためには、いずれか一方の意向に偏るのではなく、三者の利害のバランスを保つかたちでコンフリクトを収めることが重要である。

営業担当者は、問題解決の経験をつむにつれて、問題解決の到達点とそこに至るまでの筋道を推測して描いたシナリオ、いわゆる仮説的シナリオを描いてから問題に対処するようになる。仮説的シナリオを描くことによって、問題解決のプロセスで生じるさまざまな事態を前もって認識しておくことができ、営業担当者自身が対処に振り回されてしまうことが少なくなる。熟練した営業担当者になると、1つの問題に対して複数のシナリオを描き、これらのいずれかのシナリオどおりに問題解決を進めていけるようになる。この状態が、インタビューのいう「思ったとおりに物事が進んでいく」状態である。

こうした仮説的シナリオを描いたうえでの対処は、経験則を用いることによる判断のバイアスにつながるおそれがある。しかし、熟練した営業担当者たちのシナリオ構築は、「1つの問題に対して複数のシナリオを描く」「過去に経験した問題と現在直面している問題との違いを認識したうえでシナリオを描く」という特徴を持っており、このことが、判断のバイアスを生じにくくしていると考えられる。

第4章「営業担当者の技能形成」では、第3章までに述べた営業担当者の技能がどのように形成されているかを、インタビュー調査に基づいて分析した。新卒入社 of 営業担当者に対する教育は、事前の Off-JT は短期間で済ませ、早期に現場に出して自分で業務を遂行する中で学ばせるという、現場経験重視の形で行われている。多くの場合、新卒入社 of 営業担当者たちは、遅くとも入社後 3 ヶ月目には営業拠点に配属される。そして、先輩社員の補助や教育担当者の付きっきりの

指導という形ではなく、一人の担当者として仕事をし、そこでの試行錯誤を通じて学んでいく。

近年は、労働者派遣に関するコンプライアンスが従来よりも重視されるようになってきたため、法律や契約に関する教育を行うための、配属前の Off-JT を長期化する傾向が出てきているようである。しかし、事前の Off-JT で教えられるのは「知識」のみであり、それだけでは営業の場面での問題解決を進めるための「知恵」にはならない。そうした「知恵」を身につけるためには、現場で経験をつむことが必要である。仕事をするために必須の「知識」を習得させたあとは、早めに現場に出し、経験をつませたうえで再度 Off-JT を行って体系的な知識を与えることが、「知恵」を身につけるためには有効であると考えられる。実際に現場で経験をしていることにより、Off-JT において、問題意識を持ったうえで学ぶことができたり、実際の自分の仕事の進め方と比較しながら学んだりすることができるからである。つまり、Off-JT は、現場での経験があるからこそ効果を発揮するということである。

経験には、自分で仕事を行うという直接経験のほか、上司や先輩から問題解決の体験談を聞く、職場で他の人の問題解決の場面を見る、という間接経験もある。営業担当者たちは、直接経験のみならず、間接経験も自身の成長に役立てていた。その間接経験の中でも特に、職場で他の人の問題解決の場面をその場で見るという「隣接した間接経験」は、問題の文脈が見えているために具体性の高い間接経験になるので、能力向上のために役立ったというケースが見られた。

また、経験をつむといっても、単に繰り返し経験すればよいということではない。熟練した営業担当者へのインタビューによれば、直接経験・間接経験のいずれについても、それらの経験を内省的に観察し、そこから教訓を抽出して次の仕事に活かしてきたことが、熟練の形成に役立ったようである。経験を積み重ねるだけでなく、その経験を成長に活かすことが重要であるといえよう。

第5章「高齢者専門職派遣業の事例研究」では、第1章から第4章までの分析を受け、高齢者派遣業（高齢者を派遣社員とする派遣会社）で専門職の労働者派遣の営業を担当している高業績者へのインタビュー調査に基づき、事務系職種の登録型派遣業と高齢者派遣業との間の、営業担当者の仕事と技能における共通点と相違点を分析した。

高齢者専門職派遣の営業担当者も、事務系職種の派遣会社の営業担当者と同じく、「アプローチ→コミュニケーション→クロージング（契約の締結）→アフターフォロー」という、営業通常の流れを担っているため、両者には共通した役割・技能が要求されている。たとえば、顧客企業の顕在的・潜在的ニーズを的確に把握するための情報収集や、派遣後に派遣先と派遣社員との間に生じるコンフリクトの処理などの役割が挙げられる。コンフリクトの処理においては、派遣先と派遣社員の双方から話を聞き、派遣先・派遣社員・派遣会社の三者の利害のバランスが取れた形に落ち着かせていくことも、事務系の派遣業の場合と同様である。

高齢者派遣業においても、開拓時時の顧客ニーズの掘り起こしや、受注対応と人選、派遣後のコンフリクト処理など、さまざまな場面で生じる問題解決に際し、熟練した営業担当者は、先の展開についてあらかじめ仮説を構築してから対処に当たっている。また、経験の内省的観察を通じて行動の一般化・抽象化を行い、さらに行動に移していくという、仮説・検証のサイクルを回しながら行動し、それを自身の成長につなげていくという点も、事務系派遣の営業担当者との共通点である。

一方で、事務系派遣の営業担当者とは異なる、高齢者派遣業の営業担当者ならではの特徴も見られた。高齢者派遣は、①派遣社員が、技能や経験があり仕事の進め方が確立している高齢者であること、②顧客からは専門能力を持ち人材育成を担える派遣社員が求められていること、③高齢者の活用経験がない開拓先企業は高齢者派遣に対して心理的な抵抗があること、によって、営業担当者には、派遣スタッフの能力や顧客の業務を理解する「専門能力」、職場適応のための助言を行う際の「説得力」が求められている。さらに、顧客の開拓力や、専門技能を持つ人材の探索をより有利にするため、「人脈構築力」がさらに業績を高めるために重要な能力となる。専門性の高さや人脈の豊富さ、そして高齢の派遣社員が抵抗なく助言・説得を受けられるという条件を満たすのは、ある程度の高年齢者であることが多いので、高齢者派遣業の営業担当者には高齢者が担当していることが一般的である。

事務系派遣と比べた場合の、高齢者専門職派遣の営業担当者の行動面の特徴としては、①人脈を用いた顧客の開拓、②マッチングにおける、自社の登録者と営業担当者自身の人脈という 2 つのルートを用いた派遣候補者の探索、③マッピン

グにおける、派遣社員の現有能力の発揮を前提とした即戦力志向の選抜、の3つが挙げられる。①と②は、豊富な人脈という高齢の営業担当者が持つ強みを活かしていることの表れであり、また、人脈の豊富な高齢の営業担当者が多い高齢者派遣業で優れた営業成績を上げるためには、豊富な人脈があれば有利になることの表れともいえる。③は、すでに長年の経験をつんできた高齢者が派遣社員として就労するため、派遣先からは伸び代は期待されず即戦力性が強く求められること、および、派遣社員自身も、職業能力の向上よりも身につけた職業能力の発揮を望んでいることが多いことに起因するものである。

これらの、高齢者派遣業で高業績をあげるための営業担当者の行動は、組織から期待されている自己の役割を認識し、そのなかで最大限の努力を払うという行動特性が基盤となっている。ただし、この基盤的な行動特性は、成功体験の積み重ねがあって初めて機能するようである。年金受給者でもある高齢者である営業担当者は、若年者と異なり、仕事を辞めても経済的には問題がないため、組織への貢献や社会的使命が就業の動機づけとなっている。それゆえ、失敗経験が続くと仕事への意欲が低下しやすいという傾向が見られる。

## 2. まとめと研究上の課題

本研究では、登録型派遣会社の営業担当者の技能とその形成過程を、仕事内容と、主として高業績者の行動を分析することによって考察してきた。考察にあたっては、派遣会社のビジネスモデルから競争力の規定要因を明らかにし、その競争力の規定要因に基づき、派遣会社の競争力を向上させるための営業担当者の役割・技能を導くというアプローチを採用した。

人材派遣業は継続課金型のサービスであるから、長期の派遣サービスを中心とした派遣会社の場合、派遣契約を「獲得する力」のみならず、それを「継続させる力」も重要である。事務系職種の派遣を行う登録型派遣業においては、これらの力を発揮するために営業担当者に求められる主な問題解決行動として、「課題発見」「人材像の転写」「要望調整」「コンフリクト・マネジメント」「教育」の4つが見出された。

「課題発見」は、顧客が認識していない問題や、表面化していない問題を発見し、先手を打つ形で、それを解決するための情報提供や提案を行うことである。

「人材像の転写」は、人材を派遣するという、派遣会社として求められる最も基本的な問題解決を実現するために、営業担当者が、顧客企業が描いている人材像をマッチング担当者に転写するための媒介になることである。

「コンフリクト・マネジメント」とは、派遣先と派遣社員との間の要望の不合致、利害の対立やコミュニケーション上の行き違いによって生じるコンフリクトを処理することである。人間同士のコンフリクトは組織では不可避なものであるが (Pondy 1967)、営業担当者が調整役を担うことにより、派遣先にかかるマネジメントの負荷を軽減することができる。

「教育」は、技能教育ではなく、基本的な就業態度に問題のある派遣社員への基礎教育や、派遣社員からのさまざまな質問・相談への対応などのフォローのことである。この「教育」を通じて営業担当者は、派遣社員の就業意識やモチベーションを改善したり、就労をサポートしたりすることによって、派遣サービスの質の高い状態に維持しなければならない。

これら 4 つの問題解決行動は、派遣サービスにおいて顧客に提供する価値として、派遣会社が発揮すべき「人材マネジメント能力」を構成する要素といえる。これらの行動が、派遣契約を「獲得する力」「継続させる力」を決定する要因となるのである。

高齢者派遣業において営業担当者に求められる能力には、事務系職種の登録型派遣業で要求されるものと異なる部分が見られた。人材派遣業は本来即戦力を派遣するものであるが、高齢者派遣業ではその傾向がより強いこと、および、人脈を活用するという営業スタイルであること、高齢である派遣社員との折衝が必要であること、によって、高齢者派遣業では、派遣業務や派遣社員の能力理解する「専門能力」、職場適応のための助言を行う「説得力」、開拓や派遣候補者の探索に役立てるための「人脈構築力」が営業担当者に求められている。

本研究の調査対象とした事務系の登録型派遣会社では、派遣社員は、ある程度の事務職の実務経験を有する、比較的若年の女性が主体となっていた。そうした労働者構成は、汎用的・定型的業務での活用が主体であるという顧客ニーズと合致している。一方、高齢者派遣においては、より高い専門性・即戦力性を求める

顧客に対し、経験豊富な高齢者を派遣することによって顧客ニーズが充足されている。このように、満たすべき顧客ニーズの相違が、営業担当者に求められる役割・能力にも違いをもたらしている。

しかし、派遣先を顧客とし、派遣先・派遣社員・派遣会社の三者関係を持続させることによって収益を得る継続課金型のサービスであるという点は、事務系の派遣会社と高齢者派遣会社との間で共通している。そのため、両者の営業担当者の中核的な役割・能力には共通点もある。

事務系派遣、高齢者派遣のいずれにおいても、派遣契約を継続させるために、最も重要なのは「コンフリクト・マネジメント」である。派遣先・派遣社員・派遣会社の三者の関係性を良好に維持していくためには、三者の利害のバランスがとれた状態を維持することと、派遣先にマネジメントの負荷をかけないことを意識したコンフリクト・マネジメントが求められる。そのために営業担当者には、仮説的シナリオの構築に基づく問題解決能力と、交渉力・説得力が必要とされている。

利害の異なる三者間の利害のバランスをとることは容易なことではない。取引上は派遣先の立場が強いため、派遣先の要望に合わせることは、短期的には取引の継続につながるが、それは派遣社員の就業意欲の低下や、派遣会社の利益の減少につながることもある。反対に、派遣社員の利害ばかりを優先すると、顧客である派遣先のニーズを満たすことができず、取引関係が途絶えるおそれもある。熟練した営業担当者たちは、当事者たちの利害に関して収集した情報に基づいて交渉をし、三者の利害のバランスをとる形で問題解決をしていた。このように、顧客満足（派遣先の満足）・従業員満足（派遣社員の満足）・会社の利益（派遣会社の満足）の三つのバランスをとることは、登録型派遣会社に限らず、あらゆる企業において重要なことであろう。

派遣会社の営業担当者の業務は、マニュアル化・パターン化が困難な問題解決を多く含むことから、人材育成は、OJTによって実際の対処経験をつませることが主体となろう。ただし、単に場数を踏めばよいということではない。事務系の派遣会社でも高齢者派遣会社でも、熟練した営業担当者たちは、Kolbの経験学習モデルに沿った形で、経験の蓄積にしたがって仮説的シナリオを構築する能力を高め、問題解決能力を向上させていた。すなわち、具体的な経験をし（具体的経

験)、それを多様な観点から内省的に振り返り(内省的観察)、そこから得られた教訓を他の場面にも応用できるように抽象的な概念とし(抽象的概念化)、新たな状況においてそれを実際に試してみても(積極的実験)、さらに具体的な経験をする(具体的経験)というサイクルを回していくことによって能力を向上させている。熟練した営業担当者たちは、直接経験のみならず間接経験(特に「隣接した間接経験」)も活用し、経験による学習を深めていた。営業担当者を育成するためには、豊富で多様な直接経験・間接経験を積み重ね、そこから「気づき」を得させ、質の高い経験学習を行わせることが重要であるといえよう。

ただし、現場で活かせる「知恵」をつけるために、問題の把握や思考の枠組みとなる知識を Off-JT によって習得させることも必要である。知識は、問題解決の際には、状況を成立するためのフレームワークとなり、経験学習を進める際には、内省的観察から抽象的概念化につなげるためのフレームワークとなりうる。よって、Off-JT は、配属前に営業担当者としての必須知識を学ばせるためだけのものにとどまらず、OJT との間に差し挟む形で、最新の業務知識や、問題解決のフレームワークとなる知識・考え方を提供するための教育として行うことが望ましいと考えられる。

最後に、本研究の主な課題を 3 つ述べておく。第一に、営業担当者の仕事と技能はきわめて多様な要素で構成されているため、本研究は、そのすべてを網羅的に分析するまでには至っていない。また、営業部門の管理職の仕事に関する分析も十分とはいえず、本研究が明らかにしたのは、営業担当者の技能の一部であるという限界がある。

第二に、インタビュー調査の対象が、高業績者と、勤務成績の良い若手社員に限定されているため、技能形成過程の違いが、形成される技能の水準や発揮される業績に与える影響を十分に解明できていない。今後の研究では、業績の高い人材と低い人材の技能形成過程を比較してその相違点を明らかにし、効果的な人材育成のあり方を検討することが必要とされる。

第三に、本研究ではビジネスモデルから役割行動を導くアプローチをとったが、人材の役割行動は、行動計画や、ある事業戦略の下位概念に当たる機能別の戦略(マーケティング戦略、プロモーション戦略など)にも影響を受ける。本研究は、営業担当者の役割・技能のうち、登録型派遣というビジネスモデルに共通して見

られる部分に焦点を当てたものにとどまっている。実際に、第 5 章で見た事務派遣と高齢者派遣における営業担当者の役割・技能の違いは主に、両者の商品特性の違い（若年の事務職か、高齢の専門職か）に起因するものであった。登録型派遣会社が、ビジネスモデルの変更を伴わなくとも、機能別の戦略やサービス内容の変更によって他社との戦略的な差別化を図るならば、それらの活動に求められる役割を定め、必要となる能力を明らかにして、各社独自の人材の配置や育成策を考えていく必要がある。

以上のような限界はあるが、本研究により、登録型派遣業の営業担当者に求められる技能と、その形成過程の一端を明らかにできたものと思われる。

## 【謝辞】

本研究の推進にあたり、調査にご協力いただいた企業およびインタビューの方々には大変お世話になりました。また、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研究メンバーの方々にはたくさんのご支援をいただきました。この場を借りて感謝の言葉を記させていただきます。なお、本報告書の内容については、すべて筆者の責に帰するものであります。