

## A氏

インタビュー日時：2009年7月14日（火）13:30～14:30

2009年9月18日（金）19:20～19:50

インタビュアー：木村琢磨

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

A氏は、1998年4月に現在の派遣会社に新卒で入社した。初任配属部署は営業拠点（支店）であり、職種は人材派遣業界で一般的に「コーディネーター」と呼ばれるものであった。当時は、営業拠点で行われている業務の中には、営業業務のほか、営業事務、派遣スタッフの募集・登録業務、マッチング業務、派遣スタッフのフォロー業務がすべて入っており、コーディネーターとして、派遣スタッフの募集・登録業務、マッチング業務、派遣スタッフのフォロー業務の3つを主に担当していた。

その後、2004年12月までコーディネーターを務め、2005年1月からはマッチング業務を専門とするチームに配属された。この部署では、登録スタッフに対して電話やメールで仕事の照会をし、派遣契約につなげるまでのプロセスを担当していた。受注内容に基づいて、派遣スタッフの候補者となりうる登録者を探し、候補者となった登録者に受注案件の内容を伝えてその仕事に就くことを促すことや、派遣契約の前に登録スタッフが派遣先の職場見学をするにあたっての連絡・調整などが主な担当業務であった。このチームではチームリーダーを務め、チームの業績管理も担当した。

その後、2007年1月から営業拠点の支店長を任されて現在に至っている。

### 2. 入社後の担当業務

#### (1)配属直後までの状況

入社後、最初の1週間は泊り込みの研修、その後の2週間弱は本社で研修を受け、

5月の連休の直前に営業拠点でのコーディネーター職に本配属となった。

配属当初は教育担当者が付いて仕事をしていた。ときには、上司の営業やスタッフフォローに同行することもあった。配属時は、マッチングとスタッフフォローが主たる業務になる予定であったが、配属先の支店において、派遣スタッフの登録業務を主として担当していた社員が退職したため、急遽、その穴埋め役を担うことになり、毎日10人ほど来訪する登録希望者の対応をした。登録者を迎え入れ、登録手続きを終えて送り出すところまでを日々担当しているうちに、派遣スタッフへの対応に慣れていった。

同年の7月末には登録業務の後任者の採用が決まったので、(A氏の)配属時の予定通り、マッチングとスタッフフォローを中心として担当する形に戻された。その翌月の8月から、担当企業を持つようになった。新人であったため、比較的担当しやすい派遣先を選んで引き継がせる、という形でA氏の担当企業が増えていった。しかし、A氏が担当者の補助を務めるという形ではなく、A氏自身が主たる担当者になるという引継ぎであった。派遣先に対して担当者交替の挨拶回りをし始めたのがこの8月頃(入社5ヶ月目頃)であった。

教育担当者が付いてはいたが、個々の企業を実際に担当するのは自分一人であるため、基本的には自分一人でさまざまなことに対処し、何か問題があったら上司に相談をするという形であった。それゆえ、「上司の見習い」として働いていた期間は実質的になかったといえる。

比較的担当しやすい派遣先を引き継いだといっても、担当しやすい派遣先であるという確証があるわけではなかった。派遣先の状況変化により、急に増員要請が出されたり、トラブルが起こったりして、担当に労力のかかる派遣先へと変化することもあつた。よつて、担当しやすい仕事から順に経験していく、という形にはならなかつた。

初めから主たる担当者として仕事をしていたといつても、自分の能力や権限の範囲では対処が困難だと思われる場合は、教育担当の先輩社員や上司に相談をして、一緒に対応してもらつていた。そのような場合、基本的には自分で対処しながら随時サポートをしてもらうことが多かつたが、代わりに対応してもらつてそれに同行する形をとり、対応の仕方を見て覚えることもあつた。

## (2)管理職就任前までの状況

初任配属後の2年間は、業務時間の3分の1ほどをスタッフの登録業務（派遣スタッフとしての登録を希望する人たちへのインタビューなど）に充てていた。当時は、登録のインタビューの当番がおよそ週に一度の頻度で回ってきた。当番の日には基本的には外には出ず、午前も午後も登録希望者へのインタビューを行っていた。当番の日以外に、週に2～3回ほど、登録者へのインタビューが優先になる日があった。当時は新人だったこともあり、先輩社員からは「数をこなすのも一つの仕事だ」と言われ、週の半分ほどを登録者へのインタビューに充てていた。

その後、会社の組織変更によって職能分化が進み、募集・登録を専業とする部門が設立されたため、募集・登録業務はその専門部署に任せるようになり、A氏の業務に占める割合は低くなっていた。コーディネーターであった間、一貫して主たる担当業務となっていたのは、マッチングとスタッフフォローであった。

A氏が入社した頃は、高い売上を上げていくことを会社からそれほど厳しく問われることはなかったが、次第に、結果としての「数字を出すこと」が強く求められるようになった。もちろん、登録業務もスタッフフォローも売上高を成長させるためには必要不可欠な業務ではあるが、マッチング業務は派遣契約が締結できるかどうかを直接的に決定するため、コーディネーターの仕事のうち、売上を最も左右するのはマッチング業務であると考えている。よって、入社後しばらく経ってからは、受注案件に対してマッチングを完了させることを何よりも優先することが多くなり、マッチング業務のための時間を捻出する努力をしていた。マッチング業務には時間がかかるため、ときには夜遅くまで会社に残ることもあった。

派遣先の担当は、外勤の営業担当者とペアになって1つの派遣先を担当するという形が主であった。しかし、1名のスタッフのみを派遣している派遣先は、A氏が1人で担当者を務めていた。1人で担当している派遣先の場合、派遣先からの「もう1人スタッフを派遣してほしい」といった連絡は派遣先から直接A氏に来るので、A氏が自身で詳細を派遣先にヒアリングし、マッチング・人選、契約締結までの一連の業務を担当していた。

スタッフフォローは、電話で行うよりも派遣先への訪問によって行うことの方が多く、昼間に派遣先に赴いて派遣スタッフと話をしていた。ときには、派遣スタッフだけでなく派遣先の担当者とも会い、定期的な挨拶をしたり、自社の派遣スタッフの状

況を聞いたりするほか、職場の状況や人材派遣のニーズなどについてもヒアリングをしていた。多くの派遣社員を活用しているが、A氏の派遣会社からの派遣は少数である派遣先（A氏の会社がシェアを取れていない派遣先）の場合は、スタッフフォローで派遣先を訪問した際、派遣先の担当者に会って、A氏自ら深耕営業を行っていた。A氏は営業職ではなかったこともあり、営業について体系的な教育を受けていたわけではないので、営業の進め方については、同期入社営業職に相談をしていた。

このようにA氏の場合、スタッフフォローといっても、派遣スタッフから状況を聞いて対処することのほか、派遣先への深耕営業も含まれていた。つまりA氏は、いわゆる一般的に言われる「コーディネーター」の業務のみならず、他の人材派遣会社では営業担当者の職務に含まれるような業務も担っていたといえる。

入社2年目に当たる2000年の7月に、新たに設立された支店に異動になった。その頃には、社内の分業化が進み、登録業務は専門部署に任されるようになった。そのため、登録業務は自分の仕事からはほぼ外れ、スタッフフォローと深耕営業、マッチング業務が主な担当業務となっていた。当時の支店長はマッチング業務を自身では行わなかったため、支店長が抱えている受注案件のマッチング業務も行っていた。

### 3. 現在の担当業務

現在は、支店長として、自分の担当する営業案件、および支店全体の営業とマッチング、スタッフフォロー業務の管理を行っている。募集・登録業務は専門部署に任せている。実際のマッチング作業も、それを専門に担当するチームに任せている。受注案件をマッチングの専門チームに提示し、マッチング作業の結果、挙げられてきた候補者をチェックするという形である。

支店は現在、A氏を含めて4人である。A氏のほかは、営業担当者が2名、スタッフフォロー専任者が1名である。少人数であるためA氏もマネジメント業務に特化しているわけではなく、プレイングマネージャーとして動いている。新規開拓営業を自らが主たる担当者として行うことはないが、支店のメンバーの開拓営業に同行することは多い。A氏自身も営業として担当の派遣先を持っており、担当している派遣スタッフの人数は、1人で担当しているのが20人、コーディネーターとペアで担当している

のが 20 人、合計 40 人である。支店長になる以前は、その倍ほどの人数を担当していた。

現在の業務における時間配分は、営業が 7 割、部門の管理が 2 割、他部門との会議が 1 割、である。募集・登録とマッチング業務はなきに等しい。部門の管理業務として行っているのは、業績の報告、評価などである。

#### 4. 営業の日常業務の特性

##### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣先の担当者も派遣スタッフも人間であり、双方の要望が食い違うことも多い。たとえば、派遣スタッフのほうは仕事を辞めたいと言っているにもかかわらず、派遣先の担当者は辞めてほしくないということがある。また、その逆の場合もある。状況に応じてどちらかを優先するかを判断しなければならず、派遣先の希望を常に優先すればよいわけでもなく、派遣スタッフの希望を常に優先すればよいというわけでもない。ここが難しいところである。どちらかの希望をかなえるというよりは、お互いの要望を調整することが求められる。

##### (2) 仕事における問題解決

仕事で直面する問題は、事前に考えて分析すれば明快な答えが出せるような性質のものではなく、ある程度考えたら動くしかないといえる。まったく考えなくてよいというわけではないが、ただ考えていても仕方がなく、迅速に対応しなければならない。そのバランスが重要である。自分は最初の頃からそういう対処の仕方をしてきたが、最初は怖がってすぐに対応できず、考えてばかりになってしまう人もいた。初めのうちは、派遣先の担当者を怒らせてしまったこともあるが、数を重ねていくうちに、とにかく物事を前に進めなければならないということがわかってきた。

何か問題に直面した時には、先の展開を予測することが必要であると考えている。緊急度がきわめて高い仕事の場合は、予測する時間すらなくすぐに対処せざるを得ないこともあるが、基本的には、過去の経験に基づいてその後の展開を予測してから対処することが多い。今までまったく経験がないような問題に直面したときは、過去の

経験などは考えていられないが、考えられうる場合は、先の展開を過去の経験から考えて、常に先手を打ちながらやるようにしている。

初めのうちは、先の展開を予測せずに対処していた。今であれば、派遣先の担当者と一度機会を設けて話し合えば分かるようなことでも、新人の頃は二回、三回と訪問しなければ状況把握や正確な意思疎通ができなかった。一度話し合いを持っただけでは十分な情報が得られず、会社に持ち帰ると足りないところを指摘され、再度、顧客企業に確認に行くと、また新たな指摘をされて今度は派遣スタッフに確認しに行く、というようなことも多かった。次第に、過去の経験から先の展開を推測できるようになると、想定される展開のいくつかのパターンを対処前に思い浮かべることによって、派遣先の担当者や派遣スタッフと話し合っておくべきポイントを推測できるようになった。

問題に直面した際、いくつかのパターンを想定することができるようになり、このパターンだったらここを押さえておこう、こっちのパターンだったら・・・しなければ、というように考えていく。このようにして、あらかじめ推測してから対処をするようになってからは、何度も再確認を繰り返さなければならないということは少なくなってきた。

ただし、派遣スタッフの能力や適性を判断するときは、「こういうタイプの人は今までお客様の評価を得られていないから」というような先入観をもって行うのは良くないことであると考えている。派遣スタッフは人であり、人であるから個々人によって能力も性格も異なる。派遣先もそれぞれ異なっている。どのような人、どのような企業でも、実際にかかわることによって新たな発見があるので、あまり事前にパターン化しすぎると危ないこともある。問題解決は迅速に行わなければいけないので、あらかじめシナリオを描くことは重要だが、個々の派遣先・派遣スタッフの違いなどによって適切な対処のあり方も異なるので、完全なシナリオは描けない。ただし、何のシナリオも持たずに対処に向かうのは効果的ではない。ある程度、シナリオに遊びの部分を持たせるというバランスを意識するようにしている。

### (3)仕事における完璧さの追求

スタッフフォローのような、100%正しいといえる答えがないような仕事は、その場その場で100%の完成度を求めないようにしている。派遣先と派遣スタッフとの間

でトラブルが生じたときも、人間が相手の話なので、多少は時間が解決してくれるような問題もある。そうしたときに結論を急いでしまって無理に問題を突き詰めようとすると、派遣先と派遣スタッフの両者にとって、かえって問題を大きくしてしまうこともある。

同時併行して進めている仕事がいくつもあるので、1つ1つについて100%の完成度を達成することにこだわっていると、別のことに手が回らなくなる。ある程度の完成度のままとどめておいてよいものと、そうでないものを判断して力の配分をしなければならぬ。ただし、顧客相手の仕事であれば、やはり完成度の高さというものは求められているであろうから、最終的には100%にしなければならないと思う。ただし、ある一日の日をとってみれば、すべてを完璧に完成させるのではなく、優先順位をつけ、ある程度の完成度にとどめておいても支障がないものは、当分の間はその程度にしておき、別の仕事に力を投入する、という形で進めている。

最初のうちは、力をいれるところと抜くところがうまくバランスを取れていなかった。後から考えれば瑣末なことにばかり目が向いてしまっていて、重要なことに手が回っていなかったようなこともあった。また、1つの仕事に力をすべて投入した結果、抱えていた別の案件を放置してしまい、トラブルが起きてしまったこともあった。そのほか、社内の仕事で、ある程度の水準で済ませてしまえばよいものであっても、最初のうちはその見極めが難しかった。

小さな仕事であっても、真剣にやれば新たな発見が得られることもあるので、どの程度で済ませてしまうのかを判断することは難しい。ただし、自分に与えられている時間と求められている役割ということからすると、すべての作業で100%の完成度を常に目指す、という仕事のやり方では回しきれない。

#### (4) 仕事能力の習得

営業現場での仕事を学んでいくうえでは、何かを勉強してそれを一つひとつ活かしていくというよりは、とにかく自分で問題にぶつかり、経験していくことによって学ぶことが多かった。派遣先にはさまざまなタイプの会社があるので、いろいろと考えるよりも、とにかく飛び込んでいってやってみる、という形で進めなければならない。問題の対処にあたっては、先輩が電話をしているのを「盗み聞き」しながら説明の仕方を真似してみるというように、他の人のやり方を見習って、自分なりに試行錯誤を

していくことが多かった。

## 5. マッチング業務における要点・工夫

A氏は、営業担当者としてのみならず、マッチング担当者としてもマッチング業務に携わった経験がある。マッチングにおいて求められることは、顧客企業の要望に適合した派遣スタッフを探すことと、(引き受けてもらえるような条件で仕事を紹介し)仕事を派遣スタッフに引き受けてもらうことである。

営業担当者としてマッチングの精度を高めるために重要なのは、まずは派遣スタッフとして求める人材の人物像を正しくマッチング担当者に伝えることである。このとき、必要とされるスキルのみならず、職務経歴、性格その他の個人属性についても顧客企業の求めていることを把握してマッチング担当者に伝える。派遣スタッフが長く仕事を続けられるかどうかは、派遣先の職場における人間関係が大きな影響要因となることが多い。そのため、どのような性格の人が求められているのか、あるいは職場に合うのか、ということ把握して伝えることが求められる。

このとき、マッチング担当者のマッチングに対するモチベーションを高めるような依頼の仕方をする 것도大切である。たとえば、マッチングが難しい案件であっても、「あなたならできる」と声をかけることがある。

また、派遣会社として、そして営業担当者として顧客から信頼を置かれていることが重要である。顧客企業と良い関係性の下で取引ができるかどうかということである。

マッチング担当者は、自分で直接顧客と話しているわけではないので、営業担当者から話を聞くことによって、顧客の求めていることを的確に把握することが必要となる。それと併せて、顧客企業のことをインターネットなどで調べることや、営業担当者と顧客企業との関係性を把握しておくことも重要である。

マッチング担当者は、登録スタッフに仕事内容・条件を伝えて仕事を引き受けるよう依頼をするが、このとき、スタッフが「この仕事ならやりたい」と思えるように伝えることが重要である。紹介する仕事の良い面だけを話すのも後に問題につながりうるが、悪い面ばかりを伝えてもスタッフに仕事を引き受けてもらうことは難しいので、仕事の(スタッフにとっての)メリットについても伝えなければならない。紹介する

仕事にどのようなメリットがあるのかは、営業担当者から聞く。メリットとしては、たとえば「スキルアップできる仕事である」「そのスタッフの能力ならば十分に活躍できる仕事である」などさまざまであるが、それらを言葉で伝えることが重要である。

マッチングにおいて総じて重要なことは、スタッフと顧客の両方の要望を把握することである。スタッフは、スキルアップの機会、高い時給、生活との両立、通勤の便などを求め、顧客は十分なスキル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く、両者が 100% 合致することはない。

マッチングで結果を出すためには、まず求められているスキル（仕事内容）に見合った派遣料金であることが必要である。必要なスキル（仕事内容）に比べて給与が低すぎる仕事をスタッフに引き受けてもらうことは難しい。

また、顧客の要望を 100% 聞いてしまうと、マッチングは困難になる。顧客が提示する派遣料金が低すぎるケースのほか、求めるスキルが多すぎて（高すぎて）該当するスタッフがない場合や、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あることなどがある。

そのため、営業担当者を通じて、顧客企業と交渉する必要がある。たとえば、「この派遣料金では必要なスキルを持つ派遣スタッフは挙げられないのでもう少し高い料金にならないか」「求めているスキルをすべて持っているようなスタッフはいないので一部のスキルは要件から外してもらえないか」「高い英語力が必要な仕事という話であったが、実際にはそれほど使う場面がないではないか」などといった内容である。交渉に入る際には、顧客の関心事項を多く聞きだして、欠かせないもの、あった方がよいという程度のもの、というように優先順位をつける。交渉で解決するほかに、スタッフ側に欠けているものを補うことが必要な場合もある。たとえば、顧客が求めるスキルの一部が不足しているときに、派遣前にそのスキルを習得するための研修を受講させるというケースである。

## 6. 仕事において直面した壁・困難およびその克服

### (1) 仕事に関する「軸」の形成

最初のうちは、言われたことをこなすのが仕事であるという、受身ともいえる姿勢

で仕事をしていました。現場での教育においても、売り上げの成長に貢献することを強く求められるというよりは、まずは会社や人に慣れていくことが重要であるという方針であった。それで実際に慣れてきたときに、上司から、「何のために会社にいるんだ。数字を出さないとダメだ」という意味のことを言われた。これが仕事において最初につづかった壁である。それ以来、今までやってきた仕事と、「数字を出す仕事」「結果がついてくる仕事」とは何が違うのか、ということを考え始めた。これが一つの転換点であったといえる。ちょうど入社後1年が経過した頃であった。

どのようなしたら結果が出るのか、ということについて考えていくうちに、会社の方向性・顧客企業の方向性・派遣スタッフの方向性の3つが、常にベクトルとして同じ方向を向いているわけではないので、これらの調整が一番のポイントだと考えるようになった。マッチング、スタッフフォロー、営業のいずれの場面においても、ただ相手の話を聞いておけばよいのか、より良い結果につながるための提案をここで出した方がよいか、といったことを、自分自身で軸を持ったうえで判断して仕事を進めていかないと、自分が思ったような結果は絶対得られないということに気づいた。この考え方の変化によって、仕事の進め方が大きく変わった。

それまでは、自分ではまったく予測できないことが発生したとき、不測の事態で物事が先に動いてしまっていて、自分は振り回されてしまうことが多かった。仕事で数字を出すことを意識していく中で自分の軸を持つようになってからは、自分で仕事をコントロールしていくようになった。先の展開を予測しながら、自分の進めたい方向にコントロールをしていくということである。数字を出すためには顧客企業を満足させなければならないので、そのために何をするかということに関して、判断軸を持って仕事をするようになった。

自分なりのコントロールのスタイルができてきたのは、入社4年目くらいからである。「この仕事はこの程度でとりあえず置いておいて、今はもう一方に取り掛かった方が良い」というようなことが分かってきたのがその頃である。この段階で、仕事が「まったく予測不可能なことの連続で進んでいく」のではなくて、「自分で思い浮かべたように物事が進む」ようになったといえる。「この前・・・だったから、今回は・・・試してみてもどうか」というようなことである。たとえば、「このクレームならば、ここで2時間や3時間かけて話を聞いておいた方が後々のためには良いのでは？」などという、経験に基づいた判断である。

自分が担当していた業務から学んだばかりではなく、先輩たちの仕事ぶりから学んだことも多い。先輩たちが自身の担当業務においてさまざまな問題に対処しているのを隣で見て、「あ、こういうふうにするんだな」「こういうふうでコントロールするといいんだな」「こういう言い方をするといいんだな」ということを学んでいった。新卒で入ったばかりのときは派遣スタッフの方が年上だったので、厳しいことも言わなければならない場面もあった。経験を積むにつれて、自分で対処したほうがよいか、自分よりも上司を連れて行ったほうがよいか、ということも判断できるようになっていった。

## (2) リーダー就任

仕事において自分が大きく変化したもう一つのこと、自分に後輩・部下ができたときである。管理職に就任したときと重なるが、後輩や部下が入ってくると、自分だけが頑張ればよい、という仕事のやり方ではなくなる。支店長である現在は特にそうだが、自分が走るだけでは成果にならず、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。メンバーと一緒に成果を出していかなければならない立場になり、「自分が頑張っただけではダメなんだ」ということを実感した。

ただし、「後輩社員」といっても、最初にできた後輩は、中途入社で自分よりも年上であった。そのため、その人から逆に学ぶことも多かった。異業種からの中途入社者の仕事ぶりを見て、「あの業界の人はこういう考え方をするのか」ということから刺激を受けたこともあった。年長者に仕事を教えるのは難しいことだと感じたが、そうした年長の後輩社員の存在自体が勉強になった。中途入社者という、本当の「即戦力人材」を目の当たりにし、「なぜこんなに早く習得してしまうんだろう」というのを目で見て実感し、勉強になった。

## 7. 仕事における役割・ポイント

自分の仕事におけるミッションは、現在は支店長なので、支店の結果を残すことだと考えている。自分に与えられたことは支店に課されたことであると意識している。

競合他社に差をつけるために重要視していることは、派遣先や派遣スタッフとの接点の強さ、結びつきの強さである。「派遣会社」といえば自分の会社の名前を最初に思い浮かべてもらえるように、日々のコンタクトや、さまざまな場面で相手の役に立つことを積み重ねていくことが重要である。

それを実現するうえでの難しさとしては、会社に起因する部分と、自分に起因する部分の2つがある。会社に起因する、自分一人の力では克服できない要因は、会社としての信用が（低くはないが）まだ十分とは言えないことである。また、開拓先・派遣先の担当者と長期的な取引関係にある同業他社が持つ、顧客との関係性における優位性に、自分の会社が打ち勝つことは容易ではない。自分自身に起因する要素としては、派遣先や派遣スタッフなどから見た、派遣会社の担当者としての自分自身の魅力である。営業担当者というのは、人間としての魅力で仕事をする部分が大きく、一人の人間として魅力がなければならぬと考えている。自分が身につけてきたこと、自分が行ったことが、そのまま仕事に反映される職務であると考えている。

## B氏

インタビュー日時：2009年8月5日（火）13:00～14:00

インタビュアー：木村琢磨、鹿生治行

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

1988年から求人媒体の営業を11年経験し、1999年4月に当社に入社した。人材派遣の営業を1年経験した後、紹介予定派遣の部署に異動し、そこに3年間在籍した。その後、ある営業エリアを統括する部署で営業企画、営業戦略、計数管理を4年間担当してから、営業部に異動して現在に至っている。現在は営業部の責任者をしている。B氏が統括する部の中には7つの営業課がある。各課は12～13名のメンバーで構成されている。B氏の一つ下に位置する役職である課長の仕事は、メンバーへの営業同行、メンバーからの個別の案件対応の相談、全体の業績管理、週の営業方針の作成、トラブル対応など、課のマネジメント業務である。

当社には中途入社だったので、入社当初から即戦力として扱われていた。入社後、最初の1ヶ月の間には、上司への同行によるOJT、会社のルールに関する研修があった。同行によるOJTとはいっても、最初の2週間ほどであり、「あとは一人でやれるでしょう」ということで、すぐに一人で営業の業務を行うことになった。

最初に赴任した営業課は、ある一定の地域内に立地する企業への営業を担当し、新規開拓と既存顧客の深耕営業の両方を行う部署であった。B氏は入社するとすぐに、既存の派遣先および派遣スタッフと、新規開拓先の企業を引継いだ。

### 2. 現在の業務内容

現在担当している営業部から派遣しているスタッフは合計で約5,000名、所属しているメンバーは約100名である。この部門管理の仕事に業務時間の70%ほどを割い

しており、そのほかの時間は、トラブル対応や企業への挨拶に使っている。

非定常業務として、メンバーが報告してきたトラブルへの対応が月に4~5件ある。報告を受けるだけのものならより頻繁にあるが、担当者レベルではなく会社として対応しなければならないとき、あるいは、メンバーが顧客企業の担当者から「上司を連れて来い」と言われて自分が謝りにいかなければならないものなどが月に4~5件あるということである。

そのほかの非定常業務として、組織変更・人事事項への対応がある。どのような組織にしていくか、戦略をどうするかといった組織の設計・変更に関わるもの、および従業員の退職・異動などの対応がある。

### 3. 営業の日常業務の特性

#### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣スタッフと派遣先との話が食い違うとき、派遣スタッフの要望に応じるのがよいのか、派遣先の要望で派遣スタッフが納得するようにしていったほうがよいのか、両方の場合がある。この判断は難しい。派遣スタッフの意向を優先することが必ずしもよいわけではない。派遣先の要望が強引に通されるということはそれほどなく、派遣スタッフの要望でも妥当なものであれば、派遣先に受け入れてもらえることが結構ある。派遣先、派遣スタッフ双方の話を聞いて判断をしている。

派遣スタッフから苦情が出された時には、まずは派遣スタッフの話を聞き、対応をし、そして対応の結果をフィードバックする、ということが重要である。これらのうち、1つも欠かしてはならない。結果がどのようなになったとしても、(派遣スタッフから見て)話を聞いてもくれない、対応もしてくれない、フィードバックもない、というような状態では、派遣スタッフとの信頼関係はつくれない。「ご期待に添えませんでした」と言わざるを得ない対応結果であっても、今後も対応をするという姿勢を行動を伴って示すことが重要である。それによって、派遣スタッフから「自分のために動いてくれる営業担当だ」と認識してもらえる。

また、スタッフの要望に合わせることばかり考えていると、派遣先のほうから文句を言われてしまうこともある。そうしたバランスをとっていくことや、重要なのは対

応結果ではなくて対応をすることであるということは、契約更新を2回ほど経験しないと分からなかった。当時は3ヶ月で契約を結んでいたのに、2回目の契約更新を終えた半年後ぐらいに、これらのことが理解でき、派遣の営業に慣れたと感じている。

人材派遣の営業の仕事は、マニュアルで覚えられるような仕事ではない。派遣先と派遣スタッフとの間のバランスをとる、交渉をする、相手のことを理解する、ということは、経験で学ぶ要素が強い。似たようなケースは多いが、同じケースはほとんどなく、まさにケースバイケースでいろいろなことがあるため、マニュアル化することは難しい。そのため、営業として戦力になるためには、まず現場に出て学ぶことが重要である。

## (2)仕事における問題解決

トラブルに対しては、過去の経験から、こういうときはこうだ、と、おおまかなシナリオを描いてから対処している。前職のときから、問題が大きいつきほど、シナリオを描いてから対処するようにしてきた。コンプライアンスの問題については、何通りかのシナリオを用意し、最悪のケースをシミュレーションしてから対処する。派遣先と派遣スタッフとの感情的な衝突によるトラブルに関しては、落としどころは必ずイメージするが、対処の順番を間違えるケースが多いので、それを確実に押さえておく。「まずは\*\*\*についてきちんと話をしておく」というようなことである。実際には、派遣スタッフ・派遣先の両方の意見を聞かないと判断できないことが多いが、だいたいここに落ちつくだろう、というように、ある程度の道筋を描いてから対処を考えるようにしている。

自分に入ってくるクレームは、派遣スタッフが契約期間を満了できなかったとか、派遣スタッフの仕事ぶりがよくないときの派遣先からのクレームなどである。普通は現場のメンバーが対処することによって収まるが、対応を間違えて収まりきらなかったときや、派遣スタッフと派遣先の意見のバランスのとり方を間違えたときに、「おたくでは営業にどういう教育をしているのか」「おたくは会社としてどのように考えているのか」というクレームになる。このように、もともとは大きな問題ではなかったことが、対応の失敗によって大きくなってしまった状態で自分のところに入ってくる。まずは対処に当たったマネージャーに状況を聞いてから、自分で顧客のところへ赴き、

まずは謝罪をしてから対処をする。

トラブルを起こした当人は最初は気づかずに問題を起こしてしまうのだろうが、問題が起こった後ならば、失敗の原因がどこにあったのかは特定しやすい。自分は問題が起きてから報告を受ける立場なので、トラブルの原因がどこにあったのかは判断しやすい。

#### 4. 仕事において直面した壁・困難およびその克服

##### (1) 営業担当者であった時期

前職でも、営業として顧客企業の対応は経験してきたが、人材派遣事業の場合、企業のみならず、派遣スタッフも顧客のような存在になる。派遣スタッフの対応というのは、当社にくるまで経験がなかった。派遣先と派遣スタッフの話しが食い違い、どちらの言い分が正しいのかを判断することや、両者の要望がかみ合わなかったときにどこを落としどころにするか、といったことが、派遣の営業になってから対応が難しいと思ったところである。

求人媒体は広告なので、効果が目に見えず、効果測定がしづらいものであった。一方の人材派遣は、派遣したスタッフがどの程度のパフォーマンスを発揮し続けるか、どれだけ長く仕事を続けるか、といった形で効果が見えるものであり、また、取引を始めてから関係を維持・継続させていくことが非常に重要なビジネスである。これが前職とは大きく違う点である。

最初の部署には、新卒入社 5～6 年目のメンバーが多かった。業務報告や、課長に相談しなければならないレベルの問題とは別に、困ったことや疑問点が出てきたときは、そういうメンバーたちに相談をしていた。手取り足取り教えてもらえるわけでも、黙っていても教えてくれるわけでもなく、「分からなかったら自分から聞く（のが当たり前）」という風土であった。

派遣の営業の仕事に慣れるまでには半年ほどかかった。派遣契約は 3 ヶ月契約のもの多く、2 回目の契約更新を終えた頃に、派遣スタッフの考えや価値観および当社の人材派遣事業の特性や考え方が分かってきた。

求人媒体の営業をしていたときも、人事・総務の担当者を相手に商談をしていたの

で、その点は人材派遣との共通点であった。前職での経験を活かし、人材派遣の営業においても、人材派遣の話だけではなくて、人事・総務という、相手の仕事を理解したうえで話げできた。また、採用や組織設計などの人材戦略、経営の話など、より大きな視点を持って、話に広がりを持たせて営業をすることができた。こうした点で、前職の経験が人材派遣の営業の仕事において役立った。

## (2)異動後

紹介予定派遣を担当する部署に異動し、そこでの仕事を通じて、視野が広がったと感じている。人材派遣の営業のときは、顧客企業からの依頼を受けて派遣スタッフを探し、人選されたスタッフを稼働させてマネジメントする、というプロセスであった。紹介予定派遣の担当部署では、募集の段階から何をすべきかを検討するというように、事業全体を見ながら仕事をする必要があるであった。事業全般を見ることができるのは非常に面白く、どのような人をどのような方法で募集するか、マッチングは通常の人材派遣とは違う視点で行わなければならないのではないかと、といったことを考えてビジネスを立ち上げるのは面白かった。

募集から営業までを一貫性を持ってとらえるという視点や事業計画の考え方は、紹介予定派遣事業の経験で身についた。この経験は、その後の営業統括部署での仕事に役立った。紹介予定派遣を経て営業を統括する部署に異動し、経営計画や新拠点の出店を担当するようになったが、このことは、自分にとって非常に刺激となった。経営計画の作成を担当していく中で、事業的視点を身につけることができた。

地域によっては当社は後発企業であったため、新たな営業拠点を店しても、マーケットシェアを取っていくのは非常に難しく、苦勞をした。マーケット自体が大きくなく、地元の会社や派遣サービス以外の地域的な結びつきがある企業と競合し、シェアの拡大は困難であった。人材派遣事業の場合、商品にそれほど差がなく、「こんな新商品が出ました」という売り方ができないので、何度も足を運んで自分の会社のことを認知してもらい、自分自身のことを認めてもらうしかなかった。

## 5. 仕事における役割・ポイント

### (1)自分の役割

営業部門の責任者なので、営業の業績をあげることが一番の役割である。そのためには、売上をあげて利益を維持・向上できる体制を作ることが必要である。最近、社内の組織変更で部門が集約され、1つ1つの部門の規模が大きくなった。そうした規模感の違いには、組織全体がまだ慣れていないところがある。また、新しい企業を自分が担当することになった場合や、景気動向などを反映して企業の派遣活用に変化が出てきている状況において、当社として新たな打ち手を考えるのが難しかったり、思ったように行かなかったり、という難しさがある。

メンバーのキャリア形成についても、責任者として考えることが重要な役割だと思っている。組織が拡大期にあるときは新たなポストが次々にできていくので、メンバーたちに、より上のポジションを与えていくことによってキャリアを形成させることができる。また、今までは規制緩和の流れの中で新に紹介予定派遣事業など新たな商品・新たな事業が生まれたことも、新たなポストの創造と、キャリア形成の可能性を提供していた。しかし、今後は市場が停滞期に入るため、キャリア形成の機会を確保することは難しくなると考えられる。たとえば人材派遣の営業をずっと続けるというように、1つの仕事を長くやることによって、その仕事に関する専門性は高まると思うが、管理職への就任や、新規事業の担当を任されることのような、新たな成長の場を得る機会が以前より少なくなってくるのが心配である。自分は新しいことに取り組む機会があったので、それによって視野が広がり、成長につながってきたと感じている。

また、戦略を組織に浸透させることも重要な役割である。戦略浸透においては、意思伝達が重要になる。また、伝えるだけでなく進捗管理も重要である。

戦略を組織に浸透させるためには、戦略が組織のメンバーに正しく伝わっていくことが必要である。そのためには、職制上、自分の直近下位にあたるマネジャーときちんとコミュニケーションをとることに加え、マネジャーの下に位置する、リーダーともコミュニケーションをとることが必要である。自分の一つ下にあたるマネジャーを飛ばして、リーダーにも直接話しかけるということである。リーダーと話すことによって、①戦略が組織の下方にまで正しく伝わっているか、②マネジャーはリーダーた

ちにどのような形で戦略を伝えているのか、③リーダーたちは戦略についてどう思っているのか、④戦略に対して、顧客はどのように反応しているのか、ということ把握するようにしている。リーダーが、「上は・・・と言っているんだけど実際は違うんだよな」と思っているようなことがあれば、それを聞きたいと思っている。

自分は、部下に対して期待役割を伝える機会を設けるようにしている。工作中だけでなく、仕事後、酒を飲みながら話す、という形で伝えることもある。

## (2)他社との差別化の要因

差別化の要因は、第一に、営業担当者の資質や対応力である。しかし、個人差はあるものの、これが現在、不十分であると考えている。派遣事業は商品にも料金にもそれほど大きな差がないので、営業担当者の資質・対応力が決め手になるという傾向が強い事業であると思っている。

営業で差別化をするためには、質と量を高めていくしかない。質は提案力である。提案力とは、顧客がどのようなことを考えているかを把握し、的確な提案をしていくという力のことである。こうした提案力を高めるために、成功体験・失敗体験などのナレッジを社内で共有していきたい。量的なことでは、営業担当者の行動量を可能なかぎり可視化し、一日に訪問する件数を一定以上に保つとともに、顧客企業に担当者が時間をとりづらい時間を把握して営業効率を上げたり、顧客企業の事業に関する重要な動向を把握したりするというように、顧客のことを理解する営業を心がけるように、と指導をしている。

第二は、スタッフ人選力である。人選力は、人選のポイントを営業担当者がきちんと聞いてくると、聞いてきた内容を社内できちんと伝えられることができるかどうかで決まる。顧客企業はさまざまなことを求めているが、その中で、最も優先順位が高いことはどれなのか、外してはいけない条件は何であるのか、といったことがきちんと聞けるか、また、そうしたことを聞き出せるだけの関係性が顧客企業との間で作られているかが重要である。

しかし、キャリアが浅い営業担当者の中には、顧客企業の担当者や派遣スタッフと率直な話をするのに遠慮をしている人が見られる。「私はこれだけお客様のことを思ってやっているのだから、情報を教えてほしい」というように、積極的に相手と話をする事ができないままにいる。営業の仕事は人間関係の構築が第一だと思っている

が、キャリアの浅い人間は、遠慮をしてしまって聞きたいことを聞けないままにいる。知識や話し方の技術の問題ではなく、そもそもの相手との距離の取り方がうまくいっていないようだ。

第三は、スタッフをマネジメントする力である。営業担当者は、派遣先を訪問して派遣スタッフと面談をすることになっている。面談をし、スタッフから話を聞くということ自体は定型的なことであり、必ずやるべきことである。重要なのは、そうした定型的なことをしたうえで、的確なコミュニケーションが取れるかどうかということである。たとえば、「職場環境に問題がある」という苦情が派遣スタッフから出されたときに、いかに調整をし、対応できるかということが重要である。

## C氏

インタビュー日時：2009年7月28日（火）10:00～11:00、

2009年8月20日（木）10:40～11:10

インタビュアー：鹿生治行、木村琢磨、山路崇正

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

1999年4月1日に新卒で今の会社に入り、今年で入社11年目である。初任配属は支店の営業職であった。2000年9月末までその支店で勤務し、その翌月、新たに設立された支店に異動になった。その支店は、特定業種の専門的職種を対象にした営業拠点であった。

2005年1月に、他の支店に支店長として異動した。そこは、特定業種・特定職種をターゲットにした営業拠点ではなく、地理的に区分した営業エリアを担当する、業種・職種を限定しない、通常の人材派遣業の営業拠点であった。

2008年1月に、本社の人材紹介事業を管轄する部署に異動し、現在に至っている。

### 2. 入社後の担当業務

#### (1)初任配属部署での業務

入社後の3週間は集合研修の期間であり、その後は支店でのOJTであった。このOJTは5月末まで1ヶ月強にわたって行われたもので、営業職の先輩社員に同行し、営業の進め方を学ぶというものであった。

OJT期間中は、その支店に配属されているわけではなく、本配属は入社3ヶ月目の6月からであった。しかしC氏の場合、その支店に配属することを前提としてOJTに入ったので、事実上の仮配属であった。

本配属となった6月からは、1人で担当の営業エリアの新規開拓を行っていた。新

規開拓営業の方法は、飛び込み営業のほか、インターネットで調べた地域の上場企業や、会社のデータベースからリストアップした、過去に取引があった企業にアポイントを取って訪問する、というものであった。方法はさまざまであるが、まずは、自分のことをまだ知らない企業の担当者に会いに行く、ということである。

基本的には1人で営業エリアを回っていたが、営業を行っていく中でさまざまなイレギュラーな事態が起こったときには、先輩社員やチームリーダーのサポートを受けていた。何から何まですべて1人で対処していたのではなく、基本的には1人で行うが、必要に応じて上司にサポートを受ける、という仕事の進め方であった。

仕事を一人で回せるようになったと感じたのは、入社後9ヶ月が経過したとき、2000年の1月になってからである。それまでは、イレギュラーな事態に直面したときは上司や先輩のサポートを受けることが多かったが、その頃からは、ほぼ1人で対処できるようになった。その2000年1月からは、上司や先輩社員が担当していた派遣先の一部を、自分の担当派遣先として引き継いでいった。ちょうどC氏が仕事を一人で回せるようになった頃に、引継ぎが始まったといえる。このとき引き継いだのは、派遣先5~6社、派遣スタッフ数は30名であり、派遣先企業の規模は大小さまざまであったが、いずれも今後の派遣ニーズが期待されていた企業であった。どの派遣先をC氏の担当にするかという意味決定は、C氏のキャリアに配慮したというよりも、支店の営業戦略に基づいたものであったようである。

本配属になってしばらくの間は、顧客企業からの受注がなかったため、マッチング業務は担当していなかった。新規開拓で受注が入ると、マッチングを手伝うこともあった。派遣先を引き継いで担当派遣先が増えてからは、派遣先からの派遣スタッフの追加受注にも対応した。ただし、所属していた支店の人員規模が比較的大きく、顧客企業1社を、営業とマッチング担当者の2名で担当する体制がとられていたため、営業担当であるC氏が、受注からマッチング業務までを1人で行う、ということにはなかった。C氏もマッチング業務を手伝うことはあった。スタッフフォローは、C氏ともう一方の担当で分担・協力して行っていた。

## (2)最初の異動先での業務

初任配属部署の支店とは異なり、最初の配置転換により赴任した支店は、特定エリアを管轄するのではなく特定業種の特定職種をターゲットにした部署であったため、

営業の仕事の進め方も大きく変わった。

営業活動としては、取引中の企業を訪問し、深耕営業をするか、あるいはその企業からの紹介を受けて開拓をすることが主となった。大手企業である派遣先から、その会社の関連会社・子会社である同業種の会社を紹介してもらうこともあった。新規開拓も行っていたが、飛び込み営業を仕掛けるのではなく、住所を調べ、電話でアポイントを取ってから訪問していた。

スタッフフォローも行っていたが、以前の支店と同様に、2名体制での担当であったため、担当しているスタッフのフォローをすべて自分1人で担当するというのではなく、もう一人の担当者と、状況に応じた分担をしていた。

### (3)支店長になってからの業務

C氏が支店長として配置転換になった支店は、特定の業種・職種をターゲットとした営業拠点ではなく、初任配属のときの支店と同じく、特定の営業エリアを管轄する拠点であった。支店の構成は、営業担当者6名と、マッチング担当のチームであった。マッチング担当チームは、支店に直属のチームではないが、ほぼ支店に専属する形でマッチング業務を行う組織であり、5名のメンバーで構成されていた。

支店長のときも、プレイングマネージャーとして、マネージャー業務のみならず営業担当者としての仕事もしていた。時間的な内訳でいえば、自身の営業業務が全体の3割、支店の管理業務が3割、支店の営業メンバーが営業活動において予期せぬ事態に直面したときのサポートが4割であった。

人材派遣の営業の仕事は、人を扱うので、感情的な部分の違いや、感覚的な理解の違いによってお互いに理解が得られないことがあり、それらをビジネスとして解決する必要がある。解決しなければならない問題は、契約に係るものが中心である。営業メンバーのサポートにおいては、メンバーが報告してきた事態について、C氏が基本的には判断や調整をしていた。問題の大きさ、メンバーの対処能力を勘案し、メンバー自身にその後の対処を任せることもあれば、自ら派遣先に出向いて対処に当たることもあった。

### 3. 営業の日常業務の特性

#### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣先の希望と派遣スタッフの希望がかみ合わないことがあるが、自分としては、派遣スタッフの希望を可能な限りかなえることを重視して仕事を進めるようにしている。もちろん、派遣スタッフの希望が、社会通念上、認められないことであるとか、契約に対して大きな背信行為があるような場合には、派遣会社としても受け入れられないということで派遣スタッフに話をするが、基本的にはスタッフの希望をかなえる方向で進めることに重点を置いている。ただし実際には、力関係では派遣先の方が強いので、派遣会社として派遣スタッフ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く、結果としてはスタッフの意向が毎回優先できるわけではない。

派遣会社が派遣先と派遣スタッフとの利害調整役として介在する意味は、派遣スタッフの代理人として交渉することであると考えている。もし労働者側が個人で交渉しようと思っても、特にアルバイトなどの非正規雇用であれば、交渉すらできないほど交渉力は弱いであろう。派遣先の要望に沿った形にせざるを得ない状況になった場合、派遣スタッフに対して、派遣先の要望に従って進めるように交渉をする。その内容が派遣スタッフにとって受け入れられないということであれば、定められたルールに沿って、別の派遣先を探すなど、派遣スタッフに別の道を選択してもらおう。派遣会社側の都合で、派遣スタッフに無理に仕事を続けさせようとすることはない。派遣スタッフがまったく納得していないのに、強引な交渉を重ねて不満を抱えたまま仕事を継続させるということは基本的にはしていない。派遣スタッフが仕事を続けたくないならば、別の仕事を当社で探す、という進め方を基本としている。

#### (2) 仕事における問題解決

仕事においては、未経験の問題のときは先の展開を推測しないで対処するが、おおまかな筋書きを想定して問題に対処することの方がやや多い。自分が派遣先やスタッフとの関係で直面するトラブルや、メンバーから報告を受けるトラブルは、種類としては、自分が過去に経験したものがほとんどであるので、経験に基づいて推論をしながら対処策を考える。もちろん、トラブルの種類は同じでも、結末はそれぞれの事例

によってさまざまである。ここで言う推論とは、自分の個人的な経験則というよりも、法律が少し変わってきているので、法務の担当部署に相談をして、法的な問題のシミュレーションをしてから対処する、というようなことが多い。

問題への対処において、考察・分析に時間をかけるか、それよりも迅速に対処することを重視するかは、問題の性質によって異なる。法律関係の問題の場合、十分な考察・分析に基づいた対処が重要である。法律関係の問題や財務関係以外の、顧客企業に対しての営業にかかわる問題であれば、考察や分析はある程度にとどめて迅速な対処が必要なことが多い。たとえば、開拓営業のときに、「この企業は\*\*\*だ、いや\*\*\*だ」などという推測に時間をかけるよりも、まずは担当者にあつて話をしてみた方がよい。派遣スタッフへの対応については、考察・分析に時間をかけるのと、迅速に対処するのと、どちらがよいともいえず、まさに状況次第である。

自分の入社当時は、すでに人材派遣の制度は定着しつつあったものの、運用については、法に抵触する一歩手前ほどのことで問題になることもあった。

たとえば、派遣スタッフが当然訴えてくることとして、朝礼やラジオ体操の時間が労働時間に含まれないということがあった。そのときは、派遣先に対し、そういうことは認められないというスタンスで交渉をした。

出された要望に関しては、要望を出した人に対し、迅速に「いつまでにどのような対処をする」ということを必ず伝えるようにしてきた。派遣スタッフから出された要望・クレームが、あまり派遣先に伝えない方がよいと思われる内容のときは、それを話した場合に想定される最悪の状況を派遣スタッフに説明し、それでも話した方がよいのかと本人に意思確認をしている。セクシャル・ハラスメントにかかわる問題のときは、たとえスタッフから「(派遣先の担当者には) 話さないでほしい」と言われていても、話をせざるを得ないこともあり、細心の注意を払い対応した。

### (3) 仕事における完璧さの追求

社内の仕事に関していえば、100%の完成度を指すのではなく、先に進めることが優先されるものが多い。営業は、想定していたとおりに物事が進まないのが常なので、100%の完成度を指すのではなく、ある程度にしておいて、状況が進む中で調整しておくのがよいと考えている。具体的には、営業戦略を練るとき、来期の戦術を考えると、あくまで想定していることなので、100%は事前に分からない。市

場分析や予算策定においては、過去の実績や確率的な予測を用いるが、いくら精緻な予測を立てたところで、外的な環境が急激に変化すれば、まったく意味がなくなってしまう。顧客企業の状況、および顧客企業の取引先の状況によっても、派遣のニーズは変化してくるものである。

営業予算を組むとき、仮説に基づいた戦術・戦略を立てるときはまさに7割で済ませて先に進める。実行する人によって結果が異なるようなものは、7割程度の完成度で済ませ、3割程度は遊びを残した方がよいのではないかと思っている。精緻なものにしすぎると、それが確固たる正しいものと認識されてしまい、想定通りにならなかったときや、状況が変化したときにかえって対応が困難になる。

#### (4)仕事能力の習得

C氏が入社した頃は、労働者派遣法など、人材派遣業にかかわる法律やルールが現在ほど複雑ではなかった。そのため、事前学習の必要性は現在よりも小さく、営業担当として学ぶことと言えば、営業スキル、対人関係などコミュニケーションに関する能力・知識であり、これらは、入社後、支店に配属された後、周りの人たちから非常に影響を受けた。

近年の法改正によって労働者派遣法が以前よりも複雑になったため、最近入ってくる社員に対しては、3ヶ月の座学、配属前のOJTを含めて以前よりも時間をかけて教育するようになってきた。コンプライアンスに関わって考慮する事柄が以前よりも増えてきたため、現在は営業部門とコンプライアンス担当の部門が明確に分かれている。営業が結んできた契約書は、コンプライアンス担当の部門から必ずチェックされている。こうした状況ゆえ、現状では、新入社員に対しては、現場に入る前に時間をかけた事前研修を行うことが重要である。ただし、営業担当者として営業のスキルを習得する、ということ考えると、早く現場に出て実際に経験をつんだ方がよい。

## 4. 仕事において直面した壁・困難およびその克服

### (1)入社当初から管理職前までの経験

新卒入社後、社内の仕事では、「壁にぶつかった」というようなことはそれほどな

かった。ただし、顧客企業、派遣スタッフ、そして自分たちという三角形における意思疎通を「ガラス張り」の状態といえるほど明確に進めていかないと、「言った」「言っていない」といったことがトラブルにつながり、かつトラブルを複雑にすると感じていた。そのため、報告・連絡・相談を徹底するようにしていた。

飛び込み営業がきついと言われるが、入社当初から、飛び込み訪問の行為自体は苦にならなかった。しかし、飛び込み営業の成功確率の低さにより、モチベーションを維持するのに苦勞をした。最初のうちは、1日平均50件の会社を飛び込み営業で訪問していた。飛び込み営業が初めて成功したのは、入社年の6月であった。

自分の部下に飛び込み営業をやらせる立場になったときには、すでに飛び込み訪問の意義を自分の中で体系化して説明できるようになっていたのも、飛び込み営業をやらせることには抵抗はなかった。

顧客企業を相手にした場面では、あまり苦になることはなかったが、いわゆる「問題」といわれるようなことが起こったときは、強いストレスを感じた。それらをきちんと受け止め、解決することは、場合によっては非常に厳しいことであった。たとえば、派遣を開始した後、派遣スタッフが3日で派遣先に出勤して来なくなってしまったとか、説明されていた仕事内容と違うという苦情が派遣スタッフから出される、ということなどがあつた。派遣スタッフが急に辞めたときは、派遣先からの苦情は派遣会社、つまり自分に来る。そうしたことを、1つ1つきちんとこなしていくことが必要な仕事であった。

また、人材派遣の営業は法人営業であり、また、人材派遣を使うのはある程度の規模の会社の、管理職以上の人であった。また、全産業といってもいいほど、さまざまな会社を訪問していた。ある程度の企業力のある、多様な会社の、経営または管理的な地位にある人と日々話をしていく中で、経済、国際情勢、業界事情、その他、仕事の考え方など、さまざまなことが勉強になった。

新規開拓で新しい顧客を取ることは難しい。また、成約した後も、新たに取りを始めた企業では、問題が比較的起こりやすい。そうした経験を通じて、派遣先の職場環境が重要であることに気づいた。顧客企業からの依頼内容をヒアリングするとき、入社間もない頃は、言われたことを書いているだけだったが、やがて職場環境について自分が主観的に感じたことをマッチングのための情報として活かすのが重要であることがわかってきた。たとえば、来客対応をするような部署の場合、来客が少ない場合

は手持ち無沙汰になる恐れがあるとか、事務職場の場合はコミュニケーションが少なくなりそうだということから、精神的にタフな人が適している、というような判断である。

また、マッチングのときは、あまりたくさんの条件を伝えると、適任者が見つからなくなってしまうこともある。顧客企業が派遣スタッフに求める条件のうち、どれが不可欠なものであり、どれは「あれば良い」ものなのかということを見きわめ、マッチングに活かすことが重要である。そうしたことを伝えるための、マッチング担当者とのコミュニケーションも重要である。

## (2)管理職就任後の経験

管理職とその前というのは、まったく別の仕事という認識である。自分が動くのではなく人を動かす、という役割上の大きな変化が生じた。

管理職になってから、それまで自分が何気なく見聞きしていたことが非常に重要な教訓となったこともある。営業担当としてさまざまな企業を回っていたときは、業種特性上、人事に関わる部署を相手にするため、係長や主任クラスよりも上の課長・部長クラス、中小企業では社長と話をすることが多かった。こうした社内でのポジションが高い人たちと話をすることによって、自分にとっての学びとなることも多かった。管理職として鏡のように思える人もいれば、「この人の部下だったら非常に厳しいだろう」と思えるような、いわゆる反面教師となった人もいた。

訪問先の企業の担当者で、自身が非常に長い部長職のキャリアを持っている人から、「最近の人は『褒めてほしい』というので褒めてあげたのに、ぜんぜん成長しない」「管理職になったら厳しさを持たなければダメだよ」という話をされたことがある。そのときはあまり印象的な言葉ではなかったが、管理職になってから思い出してみると、非常に大切な教訓になっている。自分が管理職になってみて、以前はただ聞いていたことが、重要な教訓になっていることに気づいている。

## 5. 仕事における役割・ポイント

### (1)自分の役割・ミッション

営業の仕事は、自分で仕事の優先順位や時間配分を決めていくものなので、自己管理が重要であると考えている。人材派遣業は、大きな契約を年に一本成約させればよいというものではなく、日々の活動の積み重ねがものをいうビジネスである。だからこそ、自己管理がきわめて重要だと考えている。

自己管理の重要性を実感するようになったのは、自分が管理職になってからである。それまでにも、上司や先輩から「自己管理が重要だ」とは言われており、自分でも口に出してはいたが、実感したのは管理職になってからである。

営業担当者は、行きやすいお客さんのところに行ってしまう傾向がある。人間の感情としては、厳しい対応をされる会社よりは、担当者が営業マンの訪問をいつも歓迎してくれる会社の方が、うれしいものである。しかし、営業マンの訪問を快く思う会社と、人材派遣の需要がある会社とは必ずしも一致していない。営業担当者の本来の目的は、営業成果を上げることである。営業担当者としては、気分よく訪問できる会社を頻繁に訪ねるのではなく、ニーズのあるところを重点的に訪問しなければならない。そうした、「営業成果の向上」という本来の目的を意識してスケジューリングができるかどうか、という点が重要である。

### (2)他社との差別化の要因

同業他社と差をつけるために重要だと考えていることは、会社または部署として重要なことと、1人の営業担当者として重要なことに分けられる。会社または部署としては、全国に営業拠点を展開している自社の強みを活かして顧客企業にメリットを与えることを重視している。人材派遣業は、資材のように均一性の高いものを売っているのではなく、個人差の大きい「人」そのものを扱っており、それぞれの地域で働ける派遣スタッフの情報は、各地域に行かなければわからない。資材のようなものならば、世界の中のどこで購入するのが一番安く収まるか、ということを考えるにあたって、その購入地域に拠点を展開しておく必要は必ずしもない。しかし人材派遣業の場合、顧客企業が立地している、まさにその地域で労働需要が発生しているので、その地域にビジネスを展開しているかというのが非常に重要だと考えられる。それゆえ、

全国規模で展開している顧客企業に対しては、当社が全国に広げている営業拠点のネットワークは強みになる。

派遣スタッフの管理は、モノではなくヒトの管理なので、さまざまな問題や手間が発生する。料金のことや、発注から契約に至るまでの一連の行為などを、顧客企業のために可能な限り簡素化していくのが当社の強みだと思っている。

このように、会社または部署としては顧客企業と当社の双方のビジネスメリットを活かす、という視点で考えるが、担当者個人としての立場からすれば、同業他社に差をつけるうえで特に重要なのは、顧客からの（派遣会社の）営業担当者への信頼そのものである。定型的ではないものを商品として扱っている以上、自分がどの程度顧客から信頼されるかが最も重要であり、それがすべてであると思っている。

信頼を獲得するために具体的に何をすればよいかというと、真面目に、きちんとしたコミュニケーションを取ること以外にはないと思う。何か特別なことをすることによって信頼が得られるわけではない。営業担当者として、顧客から依頼されたことに対して迅速に回答するとか、「できることはできる」「できないことはできない」と正確な情報を伝えるといったようなことの積み重ねではないかと思う。また、料金設定の根拠が曖昧なままでは、顧客からの不信を買う原因ともなる。派遣料金の算定根拠となる、社会保険や粗利益の構成比率を顧客に対して明確に説明できるということも、信頼の醸成につながると思う。

## D氏

インタビュー日時：2009年8月11日（火）13:30～14:30

インタビュアー：木村琢磨、鹿生治行、山路崇正

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

2000年4年に同業他社に新卒入社して、3年半ほど営業を経験した後、2003年11月に当社に入社し、現在、勤続は6年目である。入社時からの6年間、配置転換はなく、ずっと現在の部署で仕事をしている。2005年の1月には、営業担当者のまとめ役である営業リーダーに昇進し、2008年の1月からは支店長を務めている。

### 2. 担当業務の内容

#### (1)最初の勤務先での状況

入社後、最初の1ヶ月は座学研修を受けた。研修の内容は、派遣の仕組み、人材派遣に関連する法律のほか、名刺交換・飛び込み営業といった、実際の営業の場面を想定したロールプレイングなど、営業担当者向けのものであった。

その後の2週間は仮配属として営業拠点でOJTを受けた。先輩社員の実際の営業活動に同行し、目で見て覚えたりアドバイスを受けてたりするという形のOJTであった。これは、新規開拓営業、スタッフフォロー、受注対応の打合せなど、人材派遣の営業として直面する状況を幅広く見られるように配慮して設定されたものであった。

仮配属の2週間が終わると、本配属として営業拠点に配属された。そこは、特定の職種に特化した営業部署であり、当時、会社が重点的に強化しようとしていた部署であった。入社した当初、部署のメンバーは6名程度であったが、その後は20数名にまで増え、後に再び5～6名の規模になった。

最初は新規開拓営業の担当として、本配属後の2ヶ月くらいは、もっぱら飛び込み営業による新規開拓を行っていた。その2ヶ月を終えた後、派遣先を徐々に引き継い

だ。当時、所属していた営業拠点の人員が不足していたこともあり、同期入社 of 営業担当者の中でも、自分に対しては早めに引継ぎが始められた。本配属後の営業活動では、開拓できたところは取引開始後もそのまま自分が担当した。新規開拓営業も深耕営業も、必要に応じて上司や先輩に相談することはあったが、基本的には最初から一人で行っていた。営業としての担当範囲は、営業活動から受注対応、マッチング部署へのマッチング依頼と、マッチング部署があげた派遣候補者の中からの、実際に派遣するスタッフの最終決定、派遣および派遣後のスタッフのフォロー、契約更新など、スタッフの募集とマッチング作業を除く、営業の一連の流れを幅広く含むものであった。

組織変更の過程で所属部署が業務量に比して著しい人員不足の状況にあったということもあり、入社半年目くらいで、一人前の営業担当者と同じ程度の人数の派遣スタッフ（約 100 名）を担当していた。自分では、一人前の実力がこのときについていたのかどうかは判断できないが、担当しているスタッフ数・売上で見ると、一人前の営業担当者としての仕事はしていたと言える。また、自分が一人前の実力であるか否かを問わず、一人前の担当者としてひととおり仕事を回していかなないと、部署の業務が回らなくなってしまう状況であった。

## (2)現在の会社に入社後の状況

現在の会社に入った当初は、20 名強のメンバーがいる営業拠点に配属された。その後、組織の拡大が進むとともに部署の分割が行われ、部署のメンバー数は減少していった。現在は 7 名の支店の支店長を務めている。営業リーダーをしていた頃は、10 名の営業メンバーを束ねるポジションにいた。

現在の会社に入社したときは、研修はほぼなかった。最初の 1 ヶ月は営業の責任者に同行し、2 ヶ月目からは一人で現場に出ることになり、既存の派遣先の引継ぎも行われた。最初に引き継いだ人数はあまり多くなかったため、併行して新規開拓営業もかなりの量を行っていた。入社 2 ヶ月目から 3 ヶ月目の間に引き継いだのは派遣スタッフ 20~30 名程度であったが、その後、追加の引継ぎや、自らの新規開拓・深耕営業によって担当派遣スタッフ数は増加していった。

営業担当者としての担当業務の範囲は前職と同じであったが、仕事の実際の進め方は違うので、慣れるのに少し苦労したことがある。具体的には、社内の諸々の申請手

続きなど社内ルールの違いや、データベースの管理方法の違い、社内用語の違いなどである。

2005年の1月に営業リーダーに昇進した。営業リーダーは管理職ではなく、主な仕事は、自ら担当エリアを持って営業活動を行うことであり、そのほかに新人の営業担当者のOJTを主たる担当者として行っていた。毎日、夕方に支店にて開かれるミーティングでは、司会進行役を務めながら他の営業メンバーの状況把握をしていた。営業リーダーのときも新規開拓営業は行っていたが、担当派遣先・派遣スタッフ数が多くなっていたこともあり、投入時間の割合としては既存派遣先への深耕営業の比重が高かった。

現在は支店長であるが、自分でも営業活動をしている。担当している派遣スタッフ数は約40名である。営業としての仕事は主に既存派遣先への深耕営業と派遣スタッフのフォローであり、新規開拓は一部の重点顧客に対するものである。売上の維持・向上が至上命題となっているような支店の主要顧客や、特に支店として注力している、30名ほどのスタッフを配置している業務委託契約の責任者として取引先との折衝を行っている。この業務委託の取引先には、週1~2回は訪問して進捗状況やパフォーマンスの確認をしている。ただし、支店長は既存の派遣先の営業に集中すべきということが会社から決められているわけではなく、各支店が抱える課題によって支店長が手がける営業の領域は異なっている。支店によっては、支店長が新規開拓を中心に行っているところもある。

支店長としての他の仕事は、メンバーの教育、支店の業績管理を中心とするマネジメント業務、メンバーの営業のサポートである。メンバーの営業のサポートとは、メンバーが報告してきたトラブルについて相談に乗ったり、場合によっては同行して問題解決に当たったりすることである。支店長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。時間配分としては、営業が半分程度を占めており、残りの時間の3分の1ずつを教育、マネジメント、メンバーのサポートに充てているという状況である。

### (3)受注時の情報収集に関する変化

企業からオーダーを受ける際に顧客企業について情報収集をする際、採用決定権者

および派遣先企業が理想としている人物像を把握することを重視している。その理由は、(顧客企業に対して)受注のヒアリングを行うときには、スキル・経験等の聞き取りは網羅的に行えるが、それは他の派遣会社も同様に行えることであるため、それだけでは自分たちの会社を選択してもらえないためである。

そうした「理想の人物像」に関する情報を収集するために、受注ヒアリング以外の雑談をしているときなどに、顧客担当者の「仕事に対する価値観」や「評価傾向」を確認できるよう、コミュニケーションをとるようにしている。

新人時代は、受注内容についてヒアリングをすることに注力しすぎ、言われたことを額面どおりに受け取っていた。現在では、言葉の裏にある潜在的な要望や顧客担当者との相性を意識し、提案を行っている。

### 3. 営業の日常業務の特性

#### (1)派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣先と派遣スタッフの要望が食い違った場合、どちらか一方だけの主張を通して絶対には話はまとまらない。派遣会社も含めた三者間の利害がバラバラなので、まずは状況を確認して、三者それぞれにお願いしてある程度のところを我慢してもらい、三者の利害のバランスが取れた状態にすると納得が得られる。話を聞いて状況を確認することによって、それぞれが本当に求めていること、妥協(我慢)できることが見えてくる。派遣スタッフだけに我慢をしてもらおうとか、あるいは派遣先にだけに我慢をしてもらおう、というような対応では、我慢させられるほうは納得がいかない。派遣スタッフのみに我慢を強いた場合、それがきっかけとなってそのスタッフが辞めてしまうこともある。お互いが許容できるラインをみきわめて、三者が納得して我慢できる状態に持っていくことが重要である。派遣スタッフも我慢しているんだからお願いします、とか、派遣先もここまで我慢しているんだからお願いします、というような話をそれぞれにしながら納得してもらおう。

派遣先と派遣スタッフ双方の話を聞いて対応することにより、たとえば派遣スタッフ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、頻度としては少なく、双方が妥協するケース

が実際には多い。

## (2)仕事における問題解決

トラブル対処のときには、着地点を先にイメージしてから対処する。トラブルになるのは、主に、お金が絡むことと、契約にかかわることである。これまで経験してきたようなトラブルが多いので、大きな問題になりそうなことや、相手の納得を得るために必要なことについて、おおまかな予測をしてからトラブル対処に当たる。現在は支店長なので、トラブルを起こしてしまったメンバーから相談を受けることがあるが、そのときも、過去の経験から予測して対処策を考え、ときには自分の経験を例に挙げながらアドバイスをする。

たとえば、派遣先から大きなクレームが出てしまった場合、どこまで会社として我慢をするのか、料金を引き下げることによって派遣先の許しを請うべきなのか、それどころではなく料金の請求すらしめないのか、といった判断も、まず報告をしてきたメンバーから話を聞いて、どの主体に責任があるのかを明らかにする。責任がどこにあるかが分かれば、着地点も明らかになってくる。話を聞く前はいくつかの着地点を想定し、話を聞いて情報を集めていくにしたがって、最終的な着地点の候補を絞り込んでいく。

トラブル対処のときには、状況を十分にヒアリングすることがとても重要である。営業担当者ときは三者間の調整を意識するが、支店長としてメンバーが抱えている問題に対処するときは、営業担当者・派遣先・派遣スタッフの三者を俯瞰的にとらえて考えるようにしている。誰にどのような利害があって、誰がどのような主張をしているのかを十分に考える。自分の部下だからといって、営業担当者の言っていることが必ず正しいと思っはならない。場合によっては営業担当者が間違っていることもある。

また、クレーム対応のときは、時間をかければかけるほど状況は悪化するので、早めに対処に動いたほうがよい。部下には、クレームが起こったら「まずは行きなさい」と言うようにしている。問題が起きているのに派遣会社がなかなか対応しなければ、派遣先も派遣スタッフも不安になってしまう。問題が起こったらまずは訪問して、きちんと対処をすることを相手に伝え、それから対処策を考えるようにしている。

### (3)仕事能力の習得

当社には、営業の業務について体系化されたマニュアルとしてしっかりしたものがあり、それはそれで役に立っている。マニュアルには、業務のフロー、依頼、受注ヒアリング、人選、打合せ、フォローなど、営業の各プロセスのチェックポイントがまとめられており、このフォーマットどおりにやれば漏れがない、というものになっている。たとえば、受注ヒアリングのときは何を確認するか、という項目がまとめられている。しかし、仕事において最も重要なのは、派遣先や派遣スタッフとの調整や交渉など、場面の状況によって内容が大きく異なることであり、マニュアル化が難しい仕事である。そうした業務については、先輩社員に同行したときに、どういう話をしているのか、どういうまとめ方をしているのか、ということを見聞きしたことが、自分にとっては学びになっている。そして、同行のとき見聞きしたことと似たような状況に直面したときに、先輩社員のやり方を試してみることを繰り返して学んできた。

営業として戦力になるためには経験が必要なので、経験を積むという意味では早く現場に出た方がよいが、関連する法律を理解しておかないと顧客との間で大きなトラブルになりかねないので、事前にしっかりと勉強しておく必要がある。

ただし、勉強した法律知識を前面に押し出してそれだけで派遣スタッフや顧客と交渉をすると、怒られてしまうことが多い。「法律ではこうなっています」「解雇予告手当は・・・と決まっています」「休業手当は・・・です」といった説明をすると、相手に良い印象を与えない。法律による説明というのは最後の手段であり、バックグラウンドとして持っておく知識という意味で重要である。話をしてもまとまらないときに「法律でこうなっていますからご容赦ください」と言って納得してもらうことがある。

## 4. 仕事上で直面した壁・困難およびその克服

### (1)営業担当者としてぶつかった壁

営業の仕事においては、初めのうちは、派遣先・派遣スタッフ・派遣会社という三者間のバランスをとることがうまくできずに、問題になってしまったことがしばしばあった。派遣スタッフから聞いた不満を派遣先にそのまま伝えると、派遣先の担当者から「あなたがた（派遣会社）は何のためにいるのか」と怒られてしまったり、反対

に、派遣先から派遣スタッフについて指摘されたことをそのまま派遣スタッフに伝えたところ、派遣スタッフを怒らせてしまったりしたこともある。こうした経験が、営業の仕事においてぶつかった壁であったとともに、自分の成長につながった経験でもある。

三者間のバランスをとるためには、営業担当者としては、常に客観的な目線で問題をとらえなければならない。しかし、社会人になったばかりの頃は、自分も一般常識・社会常識をまだ十分に身につけていなかったもので、この問題は聞いておくだけで自分の中にとどめておくべきなのか、相手側に伝えて対処をお願いすべきことなのか、ということのを正しく判断するのが難しく、苦労した。

しばらくして、派遣スタッフ（または派遣先の担当者）の言っていることが事実なのかどうかという事実確認をすることの重要性にも気づいた。たとえば、派遣スタッフから苦情が出されたときは、派遣先の担当者に会いに行き、「（派遣スタッフが）\*\*\*と申ししておりますが状況はいかがでしょう」と聞いたところ、担当者からは「そんなことはないよ」と言われることもあった。入社半年目で、一人前の営業といえるほどの派遣スタッフを担当していた頃には、そうした調整をしなければならないような電話は頻繁にかかってきており、経験もかなり積んでいたため、対処の仕方が自分の中でおおかた体系化されていた。「この人が\*\*\*と言っているときは\*\*\*だ」「こういうタイプの人\*\*\*だな」というような、判断の根拠の1つとなるようなパターンを自分の中でつくったり、派遣先について、外資と日系企業の違い、業界特性による違いなどから派遣先の類型化をして判断の材料にしたりしていた。

また、社会人になった当初、自分の責任ではないことで「怒られる」場面が非常に多いことで悩んだ。学生の頃は、自分の責任ではないことで他人から怒られることはあまりないが、人材派遣の営業の仕事は、飛び込み営業をすれば会社の人から怒られることもあるし、派遣スタッフが急に派遣先に出勤しなくなったり、連絡がつかなくなったりすれば、派遣先からとても怒られる。「自分が悪いわけではないことで、なぜこれほどまでに怒られるのか」ということで悩んだ。ここを乗り越えることがまず重要であったと思っている。

新入社員のときの上司に、「（この仕事は）自分の常識が通用しない世界だと思いなさい」と言われた。学生時代は仲の良い友人、話の合うメンバーと付き合っていたが、社会に出るとそうはいかない。また、人材派遣業界は、さまざまな業種、さまざまな

規模の会社を相手にするうえに、それぞれ個性のある多くの派遣スタッフと関わるため、営業担当者は非常に多様な人と付き合わなければならない。そのため、「なぜこのようなことがわからないのか」「なぜこのような考え方をするのか」と思うことが多々ある。たとえば、連絡もなしに派遣スタッフが出勤しなくなったときは、「なぜ辞めるならばまず電話で伝えてこないのか」と思うことがある。自分の常識で相手が動いてくれる仕事ではなく、むしろ、自分の常識がまったく通用しない世界だと思って対処しなければならないことも多い。常識を押しつけるのではなく、「この人にはこういう対応が必要なんだな」という、相手ごとの個別性を学んでいかなければならない仕事である。

## (2) 営業担当者としての壁を乗り越えたきっかけ

上で述べたような個別対応の難しさや、三者間での利害調整の難しさゆえに、人材派遣の営業は、短期間で離職する人が多い仕事である。あるとき、三者間の調整でうまくいっていなかったときに、顧客企業の担当者から「お前は何のためにいるんだ」と言われた。そのとき、自分の仕事は何なのだろうかと考えた。そして、派遣先・派遣スタッフ・派遣会社の要望が合致しないときに、その合致しない部分を調整することによって付加価値を出し、お金をもらうのが人材派遣の営業担当者の使命だと考えるようになった。顧客企業からの依頼に応じて人を出すだけならば、現在ならば IT システムで十分にできる仕事である。三者の利害関係の隙間・ズレを埋めるのが、自分の役割だということに気づいたのである。

たとえば、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してくれるように求める。一方、派遣スタッフは、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気持ちがあることが多い。この両者の要望は、まったく合致しないものである。

顧客企業の要望に従い、そうした完璧な能力を持つ人材を探して派遣することができたとしても、実際に派遣してみると、派遣スタッフは「今までやったことのある仕事ばかりでやりがいがいい」と言って辞めてしまうことがしばしばある。「経験はないけども勉強して資格を取ったから挑戦してみたい」とか「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、営業担当者の力でなんとか派遣にこぎつけて実際に派遣してみると、非常に高いモチベーションをもって努力するので、派遣先か

らは「思っていたより良いスタッフだ」と高い評価が得られることもある。この例のように、最初は利害が合致していないところを調整し、三者にとって良い結果につなげていくことが自分の仕事だと思っている。

### (3)営業リーダーへの昇進後

自分が人材ビジネスの営業として発揮すべき役割を認識してからは、営業の仕事については大きな壁は感じなかった。当社に移ってきてから営業リーダーになり、営業リーダーとして何をやればいいのかを考えた。支店長が業績目標の達成をメンバーに強く求めてきていたが、現場のメンバーたちは、自分たちは一生懸命やっているという気持ちがあり、支店長とメンバーの温度差が出てしまうことがあった。よって、その間を埋めるのが営業リーダーの役割であると考え、メンバーのモチベーションを上げることを心がけた。そのために「仕事を楽しくやろう」ということを強調し、意識させてまとめるようにしてきた。仕事の場でアドバイスをしたり、メンバーたちと一緒に飲みに行き励ましたり、ということをやっていた。そうした役割は、当時の支店長が自分に求めていたことだと思っている。

支店長になってから、支店のアクションプランを考えるのが役割の一つとなっている。支店のアクションプランは、支店長がトップダウンで決めるものと、メンバーの発案に基づいてボトムアップで決めるものがある。すべてトップダウンで行うとメンバーの「やらされ感」が強くなってしまうので、毎日の夕方のミーティングや週一回のミーティング、月次のミーティングで進捗確認の中で、うまくいかなかったことへの対策を皆で考えてアクションプランを立てさせている。そして、決まったプランに関しては徹底して管理していくのが、現在支店長である自分の役割である。

アイデアが出たときは皆やる気に満ち溢れるが、そうやってアイデアを出しているうちに、気づくとやることばかり増えてしまっていて、中途半端になってしまうものも多かった。自分が管理職になってからは、PDCAのCの部分を強化して、考えた戦略が適切なものであったかどうか、成果を出したかどうか考えてアクションを再検討するようにしている。そうしないと、「ただやっただけ」になってしまう。

ある程度自分の中でも、アクションプランができているので、メンバーから出てきたものの中で、それと大幅にずれているものや重複するようなものがあれば、メンバーと議論をして軌道修正をしていく。頭ごなしに批判をするとメンバーのやる気もな

くなるので、自分から問いかけ、皆で考えながら軌道修正していくという形をとっている。

## 5. 仕事における役割

### (1) 成果を出すために求められていること

営業としては、派遣先、派遣スタッフの利害調整が最も重要な役割だと考えている。そのうえで売上を上げていくことが重要だが、現在は市況ゆえに非常に困難である。

支店長として重要な役割は、マネジメントとリーダーシップである。今はどの業界も不景気であるが、このような状況の中、メンバーたちがモチベーションを失わないように、現在の自分たちの方向性で合っているんだ、と力強くいえるリーダーシップを発揮することが必要である。

リーダーシップを発揮するうえでの困難は、自分でも意思決定における自分の判断に確信を持ってないときがあるということである。たとえば、派遣先から値引き交渉をされたとき、当社としてはその料金では取引をしたくないが、もし下げなければ来期の契約はないかもしれないし、また、下げることによって他社から当社への乗換えが進むかもしれない。このように、どちらの判断が正しいか正しくないのか、迷ってしまうことが実際にはしばしばある。

### (2) 競合他社と差をつけるために。

参入障壁がとても低い業界なので、他社との差別化は非常に難しい。個人的には、人材ビジネスとしてあるべき姿は、派遣先・派遣スタッフ・派遣会社の三者がハッピーになれる環境をつくっていくことである。そのためには近道はなくて、日々、実直にやっていくことが大切である。

会社に対する不満は誰でも必ず持っているものだと思う。それを、どこまでは我慢すべきでどこからが我慢できないのか、ということにただひとつの正解はない。しかし、最終的な結果として、第三者から見てバランスが取れた状態を目指すこと、すなわち、誰もが納得できる着地点を見出していくことが重要である。結果としては、三者それぞれに我慢してもらうことになるのかもしれないが、そうしたバランスの取れ

た結果につなげていくことを突き詰めていかなければならない。

同業他社との差別化にはならないかもしれないが、現在は委託取引の拡充を重視している。ここまで競争が激しくなると、派遣スタッフ1人当たりの粗利益がいくら、というビジネスでは成り立たなくなってくると思う。他社と混在して派遣する形のみだと、激しい価格競争に巻き込まれるおそれがある。それならば、仕組みとして1つの業務を当社で受託とし、その中で利益を出してスタッフに還元していく形のビジネスを考えていかなければならないかとも思っている。結果的にそれが差別化になるかもしれない。当社として多くの売上がひとまとまりで入るというメリットを追求するのみならず、生産性を向上させて顧客にも付加価値を提供する。たとえば、パートタイマーを入れて顧客企業のコストを下げると同時に、スタッフにも利益を還元できるような仕組みを作りたい。他社よりも早く実績をつくってノウハウを蓄積していきたい。

### (3)若手の人材育成について

当社の最近の若い営業担当者は、やりたいと思っていることと、実際にできることとの差が非常に大きい。彼らの多くが、入社してすぐに顧客企業へのプレゼンテーションや提案営業をやりたいがるが、そのような仕事は、実際の市場や自社の状況を把握して、どのような提案ができるのかを考える、ということ積み重ねていかなければ、実際に行うことは難しい。

しかし、最初から「ダメだ」と言ってしまえば彼らがやる気を失ってしまうので、まずは自分でやらせてみる。たとえば、「パワーポイントでA4サイズ1枚のプレゼンテーション資料をつくって、お客さんに配ってみなさい」と言ってやらせてみる。できあがったものを見て、「これではお客さんの心には響かないだろうな」と思うが、それでも実際に配らせてみる。その結果、だいたい彼らは失敗するのだが、その中で「何がダメなんだろう」と考えさせて、気づかせるようにしている。

自分も若手の頃、「このお客さんを担当させてください」と志願して、その結果、失敗したことがある。やりたいことに挑戦して、失敗して数字を落としたり、怒られたりしたことが、成長につながっていくと思っている。

最近、人材派遣業が社会的に「悪」ととらえられてしまっている風潮があるので、業界の存在意義や、今後、この業界がどのように変わっていくべきなのか、自分たちは何をしていけばよいのか、ということを手社員に話している。

## E氏

インタビュー日時：2009年8月18日（火）10:40～11:40

インタビュアー：山路崇正、木村琢磨

記録作成：山路崇正

### 1. 経歴

2000年4月新卒で入社してから、現在まで営業一筋で10年目を迎える。首都圏の支店に初任配属され3年目にサブリーダー、4年目にリーダー、5年目にマネジャーと昇格したのち、7年目に別の首都圏の支店にマネジャーとして異動した。2007年10月よりその支店の支店長に昇格した。現在15名の部下を抱えている。

#### (1)1年目は100%新規開拓営業

入社時に2週間の研修があった。前半の1週間はマナー講座や名刺交換、労働法について集合研修であった。後半の1週間は首都圏の複数の支店を回りながらOJTで新規開拓営業を学んだ。3週目から本配属として、OJTで回った支店のなかのひとつに配属された。

初任配属先となった支店の規模は全体で30名程度であり支店のなかに3つの課があった。配属先の課はそのなかでもっとも人数が少ない課で、営業課長のほかにコーディネーター2名、自分を含めて4名であった。なお当時の状況を振り返ると営業課長といっても管理職というより営業プレイヤーとして行動していた。

1年目は100%新規開拓営業をしていた。というより飛び込み営業しかしていなかった。既存顧客の引き継ぎは2年目からというのが会社の方針であったので、1年間はすべて自分で開拓する必要があった。入社時研修の時期には先輩に同行してもらうこともあったが、本配属先で営業は上司（課長）ひとりであるため、基本的には自分ひとりで訪問していた。そこでなにか分からないことが生じると上司に相談して資料をもらったり同行してもらうことになった。

## (2)教えられる側から教える側へ

2年目になったときに、課に新卒社員が配属された。今度は自分が教えられる側から教える側に回ることになり、人員が少なかったこともあり育成の多くの部分を任せられるようになった。任せてもらえる、ということで1人前になったという意識が芽生えたことを覚えている。この時期に自分の営業スタイルが確立された。派遣先の担当者から褒めてもらったり、お叱りを受けたりという経験のなかで自分の営業スタイルがみえてきた。たとえば、ある派遣先企業から、スタッフに起因するクレーム対応でお叱りをうけたとき、「会社を信頼しているのではないんだ。\*\*さんあなたを信頼しているんだ。\*\*さんならこういうときどうするの。」と質問された。また同じ担当者から「派遣の営業も大変だよ、商品力があればいいけど、そこでの差別化は難しいよね。唯一差別化が図れるのは人間力だよ。」と言われた。人間力のある営業になろうと感じたことは未だに忘れられない経験となっている。3年目にはサブリーダーに昇格し2名の新入社員を育てる役割を任された。4年目にはリーダーに昇格したが、仕事の内容に大きな変化はなかった。

5年目にマネジャーに昇格したが、当時は完全なプレイングマネジャーとして活動していた。7年目の10月から現在の支店にマネジャーとして異動した。ここではプレイヤーとしての業務はなく、新入社員の育成が中心業務であった。異動してちょうど1年経過したときにマネジャーから支店長に昇格した。

## 2. 営業プレイヤーとしての業務

### (1)最初の仕事

新規開拓営業が100%であった。またテレアポ（電話営業）を教わった記憶はなく、飛び込み（訪問営業）ばかりを実践していた。電話は訪問先でアポイントをとってからきてくれと言われた会社に対して電話をかけていた程度である。当時は1日80件訪問していたが、回っていれば受注がもらえる状況にあった。新規開拓営業について、とまどいというものはなかった。というのも配属先では、営業は上司ひとりと自分だけだったので、多くの先輩や上司がいる部署と異なり、やり方がぶれることはなかった。上司のやり方がすべてであって、言われたことをやっていた感じである。同行し

てもらおうときも緊張はしたがとまどいはなかった。

また、マッチングの業務についてもコーディネーターがメインというわけではなく、入社して間がないということで営業である自分も経験することになった。結果として受注をとってくるとあわせてマッチングの業務もおこなうことになった。担当スタッフ数は、入社当時0名であったが1年後には10社15名程度のスタッフを担当していた。

## (2)既存顧客の引き継ぎ、後輩の育成

2年目には、1年目にはなかった個人予算が与えられることになる。個人予算はマネジャー、リーダー、サブリーダーなどの役職・肩書きに与えられるわけではなく2年目から全員に与えられた。また、2年目以降は既存顧客の引き継ぎもおこなわれる。意識的には、役職も何もない1、2年目は自分で動いて成果を上げる。その後サブリーダー、リーダーになる頃には数値目標を達成させることになるが、自分自身で直接担当する割合は減っていき、減少分は新入社員を含めて後輩などを育成することで戦力化するという感じであった。引き継ぎの件数が増えていくに従い、派遣先の業界研究のため就職活動中の学生が買うようないわゆる業界本を購入したことを覚えている。

後輩の育成では、2年目に入社してきた新入社員は馬力のある人物で自分が伝えたやり方を実践してくれていた。そこで受注につながると自分自身のやり方がよかったんだと思う反面素直に喜べる心の余裕はなかった。ひとつ下の新入社員に対してはどこかライバル視していた部分があったように思う。3年目に入ってきた2人の新入社員の育成をしているときは新入社員の成果を素直に喜べる余裕がでてきた。受注がとれたときなど自分のことより嬉しく思えたこともあった。

## (3)既存顧客への深耕営業がメインに

サブリーダーとなった3年目は、前年に引き継いだ派遣先への深耕営業の成果からスタッフ数が増大したこともあり、その派遣先企業に特化することになった。そのため、ほとんど新規開拓営業は実施しておらず、時間配分でいうと1割にも満たなかった。社内の新規開拓営業キャンペーンなどが実施されることがあれば新規開拓営業を実施する程度で、この時期からは深耕営業がメインになってきた。当該派遣先企業は、自分が引き継いだ時点で8名であったスタッフ数が、年々倍増することになり、最終

的に後輩に引き継ぐときには 80 名規模になっていた。毎日のように派遣先に通いつめている状況で、たとえば、午前中は企業の担当者と会い、午後からスタッフと面会をしていた。ひとつの派遣先と言っても部署数は 30 以上あったので担当者やスタッフとの話のなかから深耕営業の機会をうかがっていた。

### 3. 派遣営業について

#### (1)新規開拓営業ではめげないことが大切

新規開拓営業で難しいと感じたのはタイミング次第で受注につながったりつながらなかったりすることだった。実感としては自分が営業したから受注につながったというより、訪問先の企業がたまたま派遣を考えているときにタイミングよく自分がいたから、ということが多かったように思う。そのため、訪問する回数や頻度を一定のレベルに保つことが大切であると同時に、それを実践していて受注をとれなかったときには「たまたまなかったんだ。」「結果的に受注とれなかったけど、これだけやっている。」と自分自身が悪いのだとめげたりしない気持ちの持ち方が重要だと感じている。

#### (2)既存顧客との信頼関係を構築する

既存顧客からの受注では、担当営業としての信頼感が大きいと感じていた。派遣先の担当者の満足度を高められるように、相手からの期待値を必ず超えるものを提供しようと心がけていたことを覚えている。新しく引き継ぎをおこなったときなどはとにかく接触頻度を増やすことを考えていた。たとえば、2 年目ではじめて引き継ぎで既存顧客を担当することになったときに、業務の割合でいうと新規開拓営業の割合が大部分を占めていたが、引き継いだ当初の 2 週間程度は、新規開拓営業をやらないで派遣先の企業に訪問して部署の担当者と面会を続けていた。その際、社内でも引き継ぎは受けているのだけれどお会いして教えてほしい、とか、御社では××という業務をしていると聞いているが実際に見せてください、など何かにつけて実際に会う頻度を増やしていたことを覚えている。引き継いだ前任者は入社当時からの上司だったので、既存顧客への対応方法はなんとなくわかっていた。最低限でも連絡の取り方や訪問のやり方などは上司と同じレベルで実践してやろうと考えていた。担当者が変わったか

ら連絡がこなくなったなどとは言われたくなかったので、それ以上のレベルで接触頻度を増やすことを心がけた。

### (3) コーディネーターとの信頼関係

派遣営業では、受注だけをいくら受けてもスタッフを人選してマッチングしなければ成約には結びつかない。当然、営業の受注の力とともにマッチングする力が必要になってくる。実際に受注をとってきたけどマッチングできなくて案件が流れてしまった経験も少なくない。残念な思いをしたこともある。入社1年目は仕事を覚えることを目的にマッチング業務も自らやっていたが、2年目以降はほとんどやらなくなっていた。その分コーディネーターに情報を伝えることが重要となった。受注した企業の情報について、業種、職種、業務内容などの基本情報はもちろんのこと、職場の年齢構成や男女比、さらには雰囲気などについてもできるだけ伝えるようにする。自分が感じ取った職場の雰囲気を、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よ」と伝える。また、職場にいる人の特徴もスポーツ選手や芸能人などに例えながらイメージしやすいように伝える工夫をする。さらに企業の担当者から、今回派遣を使おうと思った経緯としてはじめて活用するのか、前任者がいた場合、どういう人でどのくらい在籍したのか、なぜ辞めたのか、など直接聞くことが出来ればそういう情報も聞いておく。以前は普通に話してもらえたが、最近はその必要があるのといわれることも多くなっている。しかし、このような情報をしっかり伝えておかないと、成約して仕事が始まったあとにスタッフから事前に考えていたイメージと異なるといった問題につながる。数字や文章で表せないような企業情報を的確に把握して、その情報をコーディネーターを通じてスタッフに伝えておくことが大切である。

基本的には、マッチングに関してコーディネーターを信用している。コーディネーターが人選してきた人であれば、マッチしたスタッフだろうと考える。他の営業のなかには自分自身でもう一度スクリーニングをかけたりする人もいるが、自分はコーディネーターが判断したことを信用して次の段階に進める。人選ができなかった場合などもコーディネーターを決して非難しないことが重要となる。それだけやってダメだったのだから仕方ないとあきらめる。これまでコーディネーターを非難したことは一

度もない。

#### 4. 管理職としての業務

##### (1) マネジャーとしての業務

異動前の支店でマネジャーに昇格した時点では担当する派遣先企業を抱えていた。徐々に引継ぎをして現在の支店に異動する頃には担当する企業はすべて引き継ぎを終えていた。当時の支店長の考え方もあり、マネジャーは派遣先の担当を持たないで管理業務に特化する方針であった。主に管理業務と、必要に応じて同行営業をおこなっていた。

マネジャーになって1年半後に現在の支店にマネジャーとして異動してきた。同支店の支店長は入社当時別の課の課長をしていた人で自分の上司とはまったくキャラクターの違う人だったこともあり異動直後はとまどうこともあった。異動後は伸び悩んでいる新入社員の教育を担当する業務にあたった。同支店には3名の新入社員がいたが2名が伸び悩んでいるということでその教育を担当するために呼ばれたということもあり、新しい支店で担当の引き継ぎなどは一切なかった。教育内容はそれぞれタイプが異なる新人のため、一人ひとりの個性にあわせてトレーニングしていった。たとえば、1人の新入社員はやる気はあるが緊張してしまいコミュニケーションがうまくできなかったので、とにかく場数を踏ませることにした。同行していても自分はあまり話をせず本人にやらせてみて、終了後に内容を振り返りながら指導をおこなうなど繰り返し、半年間場数を踏ませるということに注力した。別の新入社員は、どちらかというとあまりやる気を表に出さないタイプで営業数字に対するモチベーションが低かった。いかにやる気を喚起するかという視点から、営業をすることで紹介したスタッフの喜びにつながったり顧客企業の満足につながったりする、といった話をしては動機づけをおこなった。

## 5. 営業としての仕事観

### (1)自分自身の判断基準をもつ

入社して1、2年目のころはスタッフの要望を最優先して企業側に伝えていた。スタッフの要望をできるだけかなえることで満足してもらおうという気持ちが強かった。たとえば、業務量を減らしてほしい、あるいは増やしてほしい、といったものや時給を上げてほしいといった要望に対して、とにかくスタッフが退職しないで継続してもらいたいという気持ちが強かったため、少しでも不満があるのであれば解決してあげたいと思っていた。上司に対しても、この不満を解消できないとスタッフ辞めてしまいますよ、時給30円でも上げないと辞めそうですよ、などと話を持ちかけていた。

それこそスタッフの要望をそのまま企業に伝えていたため失敗したこともある。スタッフから「辞めたい」と言われて、すぐに企業に伝えないといけないと思い慌ててその足で担当者に会いに行った。そこで担当者から「その理由、◎◎さん納得してるの。」という話をされたことで、はっと我に返った。入社2年目で新規開拓営業と引き継ぎの既存顧客とあわせて順調に担当スタッフ数が増えていた頃の苦い経験である。それからは自分が納得できるかという判断基準に従って行動しようと思った。そうしないと時給をあげてほしいといった交渉でも自分の言葉で交渉をおこなうことができない。それでは説得力に欠けることから、自分自身が理由に納得したうえで交渉に臨むことが大切であると教えられた。

上司の仕事振りからも、この自分自身の判断基準をもつことの大切さを学んだ。2年目に新規開拓営業で受注した企業に派遣したスタッフから1日で辞めたいと言ってきた人がいた。上司に同行してもらいスタッフと会うと「いやなんです」「明日から行きません」と泣き始めた。いつもは温厚で物静かな上司が非常にドライに「これは契約ですよ」とたんとんと契約を満了させることの意味合いを説き始めた。横で見て「感情は一切ないのか」「それは厳しいんじゃないか」と感じたので、終了後にその話をしたら、「そんなことは当たり前のことだ、仕事とはそういうものだ」と毅然と言われた。あまり感情に流れさてはいけない、自分が納得できるかどうか、その判断基準をもって仕事をするものの大切さを目の当たりにした。それ以来、「それは辛いよね」「大変だよね」という話が最初にでてくることはなく、その人の言っている内容が納得できるか、独りよがりや一方的な主張ではないかを冷静に判断してから行動するよ

うにしている。そうしないとスタッフの主張と派遣先企業の主張との間でぐらぐらと自分の意見が揺らいでしまう。実際にそうやって疲れてしまう営業は少なくない。

できる限りよく話を聞くことにしている。たとえばスタッフからの要望であれば、スタッフの時間さえあれば終業後に2時間でも3時間でも時間を割いて詳しく話を聞く。要望のなかでも優先順位があるのでそれを把握する。優先順位一番目がすぐ辞めたいと思っていたとしてもそれが難しい場合にどこまで猶予できるのか、あるいは職場環境の改善があれば継続は可能なのか、といった妥協点を探る。そのなかで、この部分が変われば大丈夫だよね、ということで企業との交渉につなげる。一方的な綱引きにはならないように気をつけている。「派遣先の担当上司がいやだ」といった要望は少なくない。その場合、一方的に上司を変更できるわけがないので、何がいやなのか、どこがいやなのか、を詳細に聞くことにする。本当に辞めたいのか、職場環境が変更されれば継続する気持ちがあるのか、など2時間なりの相談のなかで判断する。辞めたいということであれば、いかに穏便に辞めるか、前向きに退職するかが重要になるし、結果としてスタッフと上司との間に誰か違う人を介するように職場環境を変更することで解決できることもある。また毅然としてスタッフに諭すこともある。「1年経過したので時給をあげてください」という要望もよくあるケースだが、1年で何が変化したかを聞いて、業務量の増加や業務範囲の増大などがあつた場合など自分も納得できる理由があれば、入社時と現状について箇条書きでも情報を集めて企業と交渉に臨むが、特に何も変わっていないということであれば、年月で時給が上がるわけではないということを伝える。

営業としての経験は現場で得たものが多い。こういうときにはこうするのか、といったことを上司との同行営業など目で見て覚えたものが多い。これまであまり自分の仕事振りを振り返って整理する機会はなかった。教えられたことを実践し、またそれを教えるということの繰り返しで現在に至っているように思う。

営業として若手を戦力化しようと思うと、現状ではとりあえず現場にでて学ぶというよりは事前研修が重要になっている。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極めて厳しい。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。そうなれば今後の営業にも影響してくる。現在は事前研修を充実させる方向に向いていると思う。入社時研修は自身が入社した頃の2週間から現在では3週間になっている。ただし、内容を聞いてみると配属を受ける立場としては足りないものを感じている。法律面や営業のやり方もそうだが、それ以外でも学生を社会人に変えるカウンセリングみたいなものを作ってほしいと人事部に要望をだしたこともある。

問題に直面したときは、先の展開を予測してそれに基づいて行動をするが、そこに余計な時間をかけないことが大切になる。何もしないで放置しておく状況がますます悪化することがよくあるので、ファーストアプローチは特に迅速におこなう必要がある。連絡を受けた当日には面会するなどして初動の対応をする、その対応のなか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。もっとうすれば売上を伸ばせるのではないかと、といった内容のものであればじっくり分析することとも大切になるが、クレーム対応などはまさしくファーストアプローチが大切になる。たとえば若手の頃であれば、スタッフからの辞めたいといった内容であれば、本人と内容を詳細に確認したうえで、ある程度の落としどころを考えて上司に報告する、というところまでが求められる。当時の上司には「辞めたいそうです」と報告しても、なんで、なんで、と繰り返し聞いてくる上司だったので、自然と現状把握にとどまらない対応策まで考えて報告するようになった。落としどころがはっきりしたら、そこに帰着させるまでの道すじを何本か用意しておいてスタッフ、派遣先企業との交渉のなかで最適なものに落ち着かせる。最初のうちは上司と相談して落としどころや道すじを考えていたが、教わったというよりも慣れていったというイメージが強い。解決までの道すじは経験を積むにつれて引き出しが豊富になっていった。現在ではほとんどの場合で落としどころがどこにあるのかがわかっているので、新入社員とかがクレーム対応などでバタバタしているところをみると新鮮にうつることもある。

## (2)常に120%を目指す

すべての仕事において120%くらいの完成度を目指して実践している。自分自身の仕事観のようなものだと考えている。多忙なこともあるが、朝や夜の時間であったり

休日を活用するなどして時間をつくるようにしている。時間がないというのは言い訳だと感じる。また、100%の完成度を目指して100%になればいいが、なかなか完璧にできるときばかりではない。だからこそ、少し高い120%程度の目標を設定しておいて結果的に100%の完成度に落ち着けばよいと思って仕事をしている。

顧客企業やスタッフといった社外の人からであっても、上司や同僚といった社内の人からであっても、それぞれの営業にはまわりから期待されている期待値がある。その期待値の仕事をするのは当たり前で、100%できて当然と考えている。与えられる仕事も、自分ができると思われているから与えられているのだと理解している。「こんな明日までに無理ですよ」などと言うつもりは全くなくて、期待に応えたい、むしろそれ以上のものを提供したいと考えてやってきた。

## 6. 営業スタイルの確立：一人前になった時期

2年目に入ったときに新入社員が自分の課に入ってきた。これまで教えられる立場であった自分が教える立場にまわったときに一人前としての気持ちが芽生えた。特に、同行についてもらう立場から同行につく立場になって、そこでの新入社員がまるで1年前の自分をみているような気持ちになった。また、自分自身が1年目のとき周囲の先輩たちの仕事振りをみて学んだこともあり、2年目となったときには新入社員からの視線を意識するようになった。模範となるように振舞わなければならないと感じた。上司からも1年間の仕事振りを評価してもらって後輩を育成する業務を任されてもらったので自信をもって望むことが出来た。といっても1年間は新規開拓営業しかやっていないので、教える中心もそこになる。たとえば、1日80件訪問しても、実際そこで面会できる会社は半分もないことが多い。そこで一応訪問したのだから次の会社に行ってしまうと、その会社とは会えないまま残してしまうことになる。そこで、次の日は会えなかった40件をもう一度回ることにしようとアドバイスした。だいたい1日80件まわって、会うことが出来なかった40件を翌日に改めて訪問する。半数程度重ねて訪問する営業スタイルでやったことで、前日には会うことの出来なかった企業で担当者と会うことができたりする。新入社員が自分の営業方法を理解して実践してくれた結果受注につながったりすることで、自分がやってきたやり方は間違っていない

かったとさらに自信を深めることにつながった。ただし、このときはまだ新入社員の受注を素直に喜べる心の余裕がなかった。一番身近なライバルとして後輩をみていたので、絶対に後輩を上回る成果をあげようと意識しており、成果へのこだわる姿勢が強くなった。もちろん、受注や成約にいたるまでには営業職の努力以外にも様々な外部要因に左右される部分は少なくないが、そのなかで自分自身の活動量では後輩に負けられないという意識をもっていた。後輩の成果を自分のことのように喜べるようになったのは、3年目にサブリーダーになって2年下の後輩を指導し始めた頃になってからである。

このような会えなかった企業に翌日再び訪問するという営業スタイルは自分自身で確立していったスタイルである。担当しているエリアが狭かったこともあり、すべてを回っても1ヶ月で回ることができた。会えなかったからまた1ヵ月後に訪問しても受注のチャンスを逃すと考えた結果、重ねて回る営業スタイルを確立した。実際に翌日訪問したところ担当者に会えて話ができるときは嬉しかったことを覚えている。

## 7. 仕事における役割

### (1)信頼関係の構築

営業の目標を一言でいうと稼動しているスタッフ数を増やすということになる。そのためには抽象的ではあるが、企業との信頼関係をいかに築いていくかというところに尽きる。当然、ただ増やすだけではなく維持していくためにはスタッフとの信頼関係の構築も同様に重要になってくる。たとえば、企業の担当者に対してもスタッフに対しても同じであるが、なんらかの約束事をしたときには絶対に期日を設定する。「わかりました、明日までに確認しておきます。」と翌日までの期日を設定しておいて当日中に解決する。相手は明日だと思っていたものを今日中に対応するといった些細なことではあるが、このような小さいことを積み重ねていくことで信頼を勝ち得ていく。期日どおりに対応しても当たり前なことなので相手の印象にも残らない。引き継いだ直後などに担当者から「あれ、今度の営業は対応が早いな。」といった印象を与えることができれば嬉しい。

一方で信頼関係を構築することは困難なことも多い。たとえばどれだけ接触頻度を

増やしても、なかなか会話が続かない、自分は期待されていないと感ずることがある。若手の頃はそのときに会話の引き出しが少ないので信頼関係の構築に苦慮したこともある。経験を積むなかで、たとえばスタッフに対して、福利厚生や有給の残日数の話を振ってみたりして「計画的に有給をとりませんか」と提案してみる。「じゃあ、この日に有休を」という話ができる、ひとつ関係を構築できたことになる。いろいろと情報収集をおこない、様々な角度から話題を提供して、自分を期待してもらえ、営業と思ってもらえるように信頼関係を構築することが重要である。

## (2)支店全体の目標

支店長としては、ただ売上数字だけを追い求めるだけでは不十分で、販売費や管理費を総合的に判断して経常利益をあげることが求められている。そのためには、部下全体とのコミュニケーションをとることが重要で一人ひとりみるために時間も気持ちも割く事が必要になる。どうしても案件一つひとつに関わることは少ないので、自分が考えている現場イメージが見当違いであることもある。マネジャーを通じて営業、コーディネーター一人ひとりの仕事振りや気持ちの変化などを常に気にかけている。

報告してくる部下の話は基本的にすべて信じるようにしている。報告を受けた段階でその話を元に自らの経験を踏まえて対応方法の流れをつくる。しかし、同行してみると報告と話が違うということも少なくない。その場合、改めて今回の経緯を説明したりして両者の話のすり合わせをおこなったり、方向転換をすることはよくある。同行しないときでも、報告を信じてそれに基づいて対応方法を検討する。最終的な落としどころを設定してそのために何が必要かを考える。同行するかしないかにはこだわっていないので、部下から同行してほしいと言われれば行くようにしている。部下にもそのように伝えてある。

部下からの報告には、結論を求めているものもあれば、ヒントを求めているものもある。部下が何を求めている報告なのかを察知したうえで、答えをだして「明日一緒に行こう」という場合もあるし「どうすればいいと思う」と直接部下に質問することもある。部下によってはうまく上司をつかって楽して答えを得ようとする者もいるが、答えを簡単に教えても教育にならないので、そのあたりは状況によって使い分けて教育している。

### (3)競合他社との差別化

スタッフは自社を含め複数の派遣会社に登録していることが一般的なので商品力で差別化を図ることはきわめて難しい。いかにして自社を選んでもらうか、結局会社名でやるわけではなく一人ひとりの担当者であったり、担当者のいる支店の長の人柄であったりする。直接自分が担当している案件ではなくても、だれだれ営業の上には◎◎がいる、というところで選んでもらえるようになりたいと考えている。

どのような業界でもそうだが、「安く・速く・良く」といったことが求められている。派遣業界でいうと、どの派遣会社も安く速く良いスタッフを供給できると思うのでここでの差別化は難しい。そうなったときに、4番目、5番目の自社の売りとしての切り札を持たなければならない。自社では法律面での知識やコンプライアンスを重視しており一定の評価を得ている。法律のことであれば◎◎に相談しておけば安心と言ってもらえるような会社にしていく必要がある。また、今後はさらに別の切り札も必要になってくると感じている。

営業に求められる重要な能力として、「アンテナを高くしている」ことがあげられる。自社をとりまく派遣業界の動向はもちろんのこと、顧客企業の業界動向、法律の改正などは常にアンテナをはっていないといけない。情報収集をしながら、派遣先が気づいていないような視点からアドバイスができるようになると一層の信頼関係の構築につながる。

### (4)人材育成の苦勞

社内に目を向けると、やはり営業の育成が大切となる。自分自身年をとったのか、中途入社を含めて新人をみると厳しい市場環境下における気持ちが弱いというか甘いと感じる新人が多々みられる。仕事としてそれをどう引き上げていくかというところに難しさを感じている。近年は、営業なんだから、仕事だから当たり前じゃないか、といった話が通じなくなっている。言いたくなくてもそこは仕事だから言わないと、とか、怒られるかもしれないけど謝ろうよ、と指導している。派遣の営業は派遣先企業とスタッフとの間にはいる三者関係の調整能力が必要とされる。たとえば、派遣先企業のミススタッフに謝りに行かなければならないこともあるし、スタッフのミスを派遣先企業に謝りにいかないといけないこともある。その時、「それは私のミスじゃない」と感じるのか「私が間に入っているがミスにつながった」と感じるのかでは

まったく異なる。私は悪くないのに、と感じてしまう部下が多くなっているように感じている。指導していく過程で気持ちに変化が生じる部下もいるし変わらない部下もいる。結局は個人差なのかもしれない。

## F氏

インタビュー日時：2008年9月17日（水）14:00～15:00

インタビュアー：鹿生治行、木村琢磨、山路崇正

記録作成：木村琢磨

### 1. インタビュイーについて

F氏は、現在の勤務先であるXF社に新卒で入社し、インタビュー時点において勤続14年目である。

入社後は、派遣先の開拓やスタッフフォローを行う外勤営業職（以下、営業担当者）を勤めてきた。現在は、営業部門の上級管理職に就いており、新規顧客開拓、スタッフフォローといった営業のライン業務は行っていない。F氏は、勤続3年目でチームの責任者（ここでは「チームリーダー」と呼ぶ）、4年目でグループの責任者（ここでは「グループリーダー」と呼ぶ）、6年目で複数のグループを統括するエリア単位での責任者となった。

### 2. キャリア段階の区分

人材派遣業の営業担当者も、他業種の営業と同じく、成約をする、売上をあげるというのが役割であるが、人材派遣業の営業担当者に独特なのは、「派遣先」と「派遣スタッフ」という、2つの顧客を持っていることである。人材派遣業では、営業担当者は、「売る力」のみならず、派遣を「続けさせる力」（F氏の言葉では「続ける力」）の両方が求められる。いったん契約を成立させればそれで終わりではなく、派遣先、派遣スタッフ、派遣会社の三者間で起こるさまざまな問題、トラブルに対してさまざまな調整をし、派遣を継続させるための力が営業担当者には必要である。営業担当者として成果を出していくためには、この「売る」と「続けさせる」ことをバランスよく行っていくことができなければならない。

(F氏は) X F社に入社するまで、人材派遣業の営業業務は未経験であった。X F社においては、一般の(役職のない) 営業担当者としてひととおりの業務を1人で担当できるようになるのは、未経験者の場合、勤続6ヶ月目くらいである。6ヶ月の経験でひととおりの業務は覚えられるが、いわゆる「一人前」といえる営業担当者となるためにはもう少し時間がかかる。F氏は、自分が「一人前」になれたのは入社3年目であると認識している。

「一人前」の営業職と「一人前でない」営業職との違いは、日常業務における問題解決能力の有無である。人材派遣業の営業業務では、大きなものから小さなものまで、日々、非常にたくさんのクレームやトラブルが発生する。そうした日常的に起こる不測の事態に対して、当初は、「これはどうしたらいいですか?」と上司にたずねながら問題に対処していたが、経験を積むにつれ、自分なりの問題解決の方法を少しずつ編み出していった。先に述べた「売る力」と「続けさせる力」の区分でいえば、この問題解決能力は、主に派遣スタッフの就労中に生じる問題に対するものであり、主として「続けさせる力」の一つであるといえる。

まだ「一人前」とはいえない段階では、そうした問題解決の方法をたまには思い浮かべられることもあったが、思いつかなかったこともあった。経験とともに、自分で解決の「筋道」を立てられることが次第に多くなっていった。さまざまな問題に対してそうした自分なりの方法が思い浮かぶようになり、自分なりの「筋道」が確立できたといえるのが3年目であった。

～「一人前とそうでない人との違いは、やはり問題解決能力が一番大きいと思います。人を扱っている仕事なので、日々、小さいことから大きいことまで、さまざまなケースのクレームやトラブルがあるのですが、ある程度、自分の中で『こういうふうの問題を解決したい』という筋道を確立できたのが3年目ですね。報告・連絡・相談はそれまでどおりきちんとするのですが、ある程度の筋道をもって対処するようになった、ということです。上司に対しても、それまでは『どうすればいいですか?』とたずねていたのが、『こうしたいのですが、よろしいですか?』ときくようになったということです。」～

営業組織の最小組織単位(ここでは「チーム」と呼ぶ)は、3～5人のメンバーで構

成される。チームの上の組織単位（ここでは「グループ」と呼ぶ）は 10 人前後である。このチームやグループの構成人数は大まかな目安であり、地域によっても異なる。F氏は、勤続 3 年目でチームリーダーとなり、4 年目でグループリーダー、6 年目で複数のグループを統括するエリア単位での責任者となった。

### 3. キャリア区分ごとの担当業務の概要

#### (1)一般の営業担当者の仕事内容

一般の営業担当者の最初の仕事は、新規の派遣先の開拓である。X F社は、当時、他の人材派遣会社が行っていたような飛び込み営業は行っておらず、電話でアポイントをとって商談に行くという形をとっていた。

個々の営業担当者は、電話帳や求人雑誌、四季報などで電話番号を調べ、派遣先となりうる会社に対して自分で電話をかけていく。当時はまだインターネットが普及していなかったため、それらの紙媒体を情報源としていた。このとき、何らかの基準に基づいて特定の会社を選びながら電話をするのではなく、電話できるところはすべて電話をするというものであった。当時は、営業担当者は派遣先の開拓のみならず、派遣スタッフの登録やスタッフフォロー、派遣スタッフの人選（いわゆるマッチング）もすべて行っていたので、電話の合間にもスタッフ登録の対応などをする必要があった。平均すると、1 日におよそ 150～200 社に電話をかけていた。

当時は会社の規模が小さく、営業担当者の担当地域は分けられていなかった。個々の営業担当者がそれぞれ電話帳、求人雑誌等を使って会社に電話をかけていったので、ときには同じ会社に複数の担当者が電話をしてしまうこともあった。おおかた 1 週間で 1 つのサイクルとして、アポイントが取れなかった会社に再度電話をかけていた。電話をかけるにあたっての情報源としてどの媒体を用いるかは、特に戦略的に決められているわけではなかった。F氏は、「求人広告を出している会社なので、話を聞いてもらえる見込みも高いのでは」ということで求人誌を用いることが多かった。こうした情報源の選択は、個々の担当者が自分の判断で行っており、上司から指定されるようなことはなかった。

そして、アポイントが取れた会社に訪問するのだが、アポイントをとることは非常

に難しく、ほとんどの場合、数分以内で電話は切られてしまっていた。新規開拓のアポイントが取れるのは、平均で1ヶ月に10件、良くても15件程度であった。アポイントが取れないときは、1週間や2週間、始業から終業まで、会社の中で電話をかけたままにしていたということもあった。

電話営業によって派遣先を開拓し、成約させて担当を持つようになると、新規開拓営業に加え、スタッフフォローや深耕営業を目的とした派遣先への訪問や、電話によるスタッフフォローなどの、ある顧客（派遣先および派遣スタッフ）の担当者としての業務を担当することになる。一般の営業担当者であったとき、F氏は平均して100名の派遣スタッフを担当しており、多いときは150名に及んだ。当時のXF社では、営業担当者が、スタッフフォローやマッチングなどの業務もすべて行っていたので、労働時間は長く、深夜まで会社に残って仕事をしていることがほとんどであった。

担当顧客が増えていくと、派遣中のスタッフのフォロー等に割く仕事が増え、新規開拓に使える時間はなくなってくる。昼間は派遣先の訪問に大半の時間を使い、夕方から夜にかけての仕事は、ほとんど担当中の派遣スタッフからの相談の電話で占められるようになっていった。緊急を要するマッチングがあるときは、昼間の派遣先の訪問を早めに切り上げ、会社に戻ってマッチングを行っていた。それでもマッチングが夜まで及び、そして夜にはマッチングの傍ら、次々にかかってくる派遣スタッフからの相談の電話に対応する、あるいはトラブルが起こるおそれのある派遣先や派遣スタッフに電話をかける、というのが毎日の繰り返しとなっていた。担当する派遣スタッフが50名を超えると、新規開拓を行うのは事実上困難になってくる。F氏は担当スタッフが80名くらいになるまで新規開拓も併行して行っていたが、100人近くになってからは、既存の取引先の対応のみとなった。こうした状態になったのが、勤続3年目頃であった。

当時のXF社の営業担当者は、業務のほぼすべてを自分の判断で行える程度の裁量が与えられていた。電話営業に用いる情報源たる媒体の選択、電話をかける会社の選択、電話の頻度、交渉内容、派遣するスタッフの決定、年に一度を目途に行う派遣先との料金改定の交渉など、すべて営業担当者個人が自身の判断で行う。上司の決裁が必要となるのは、担当案件において収支がマイナスとなるような事態が生じたときのことである。たとえば、派遣料金を基準より引き下げ、原価率を割り込む水準で契約をするときである。このときは、一般の営業担当者ならばチームリーダー、チ

ームリーダーはグループリーダーからそれぞれ承認を得て行わなければならない。また、何らかのトラブルにより派遣料金が徴収できないまま派遣スタッフに給与を支払おうとする場合も、上司の決済が必要となる。

## (2) チームリーダーの仕事内容

F氏がチームリーダーに昇進したのは勤続3年目であり、ちょうど、F氏が自己評価で「一人前」の水準に達したという時期と重なる。チームリーダーは、チームのマネジメントと、通常の営業業務を兼ねるいわゆる「プレイングマネジャー」であったが、マネジャーというよりはプレイヤーとしての業務のほうが多く、業務時間全体に占める時間配分の割合でいえば、プレイヤー業務が7割、マネジャー業務が3割、というのが実態であった。

業務全体の約7割を占めるプレイヤー業務は、一般の営業担当者と同様の営業業務であった。しかし、新人とは異なり多くの顧客を抱えていたため、新規開拓は行っておらず、スタッフフォローと派遣先の担当者との連絡、トラブル対処などが業務の大半を占めていた。営業活動は、自ら新規の派遣先を開拓しなくとも、既存の派遣先から、関連会社や取引先等の紹介を受けたり、派遣先での派遣スタッフ増員の要請に対応したりすることによって、紹介による新規の派遣先の獲得、既存派遣先との取引規模を拡大し、売上高を増やしていった。こうした際に必要となるマッチング業務は、チームリーダーといえども、担当者である自身が行っていた。もちろん、急を要するときなどは、チームのメンバーが手伝うこともあった。

F氏がチームリーダーであった当時、チームのメンバーは新入社員の営業担当者2名であったため、F氏のほかに新人教育を担当する人材はいなかった。ゆえに、マネジャーとしての仕事は、新人に対する基礎的な教育や、彼らの営業活動のサポートであった。新人が自ら電話をしてアポイントを取った後、チームリーダーは新人の営業活動に同行し、一緒に交渉、問題解決に当たって手本を示したり、指導をしたりしてOJTを行っていた。この営業活動への同行は、単なる新人教育のためばかりでなく、チームとして課せられた営業目標を達成するために、新人にも成果を上げさせるための手助けのために一緒に営業に取り組むというものでもあった。マネジャーとしての仕事は、業績管理や営業戦略の立案のような管理業務ではなく、上記のような新人への教育や支援が主であった。

最初のうちは、チームリーダーとして新規開拓先の訪問に同行していたが、新人の営業担当者も3ヶ月目から4ヶ月目ごろになると、一人で新規開拓先を回って商談ができるようになる。その頃にはすべての開拓先への訪問に同行するということはなく、実際の注文を受けたときのヒアリング、派遣スタッフの職場見学、契約時の最終交渉など、新人が経験していない場面ของときのみ同行するという形にしていった。新人も勤続6ヶ月目程度になると、そうした場面をひととおり経験し、いわゆる人材派遣業の営業担当者としての通常業務をひと通り、一人でこなせるようになるので、チームリーダーとして同行せずに、個々の担当者に任せるようになった。ただしF氏の場合、営業担当者が勤続1年目に達するまでは、トラブル対処のために派遣先を訪問するときは、同行して一緒に問題解決に当たっていた。

### (3) グループリーダーの仕事内容

F氏がチームリーダーの上のグループリーダーになったとき、グループメンバーは12名であった。グループリーダーになった当初は「プレイングマネジャー」の状態であったが、グループリーダー就任後から1年間をかけてプレイヤー業務を減らし、マネジメント専任へと移行していった。グループリーダーになってからおよそ半年後には、業務の8割がマネジメント業務になった。

グループリーダーになると、営業活動は、規模の大きい営業案件のフォローにはほぼ限られてくる。XF社では、チームは月間契約数の目標が課せられるのにとどまっておらず、売上・利益・収支目標が課せられる、業績責任単位となるのはグループからである。よってグループリーダーになると、売上・利益の数値管理、いわゆる業績管理の仕事を担当するようになった。

グループリーダーになり、プレイヤー業務をなくしてマネジメント専任に移行した後は、自ら顧客を担当することはなくなったが、チームリーダーのときと同様、営業担当者の営業への同行や、トラブルやクレームへのグループリーダーとしての対応を担当していた。こうした仕事については、チームリーダーのときとあまり内容は変わらず、自分で担当顧客を持たない分、その割合が増えたというのが実態であった。そのほか、一般の担当者と同様に同行してトラブルの処理に当たったり、グループ内で獲得した大型受注案件のマッチングを行ったりしていた。

#### 4. 仕事の進め方の変化

##### (1)一般の営業職の頃に苦労した仕事

F氏が、一般の営業職として働いていた頃に、仕事上でぶつかった困難として第一に挙げられたのは、派遣先の担当者と派遣スタッフとの間に起こったトラブルへの対処であった。

トラブルの中でも、派遣先担当者と派遣スタッフのいずれか一方に明らかに原因がある場合は、問題解決の焦点が絞られるのでそれほど苦労はない。難しいのは、派遣先担当者と派遣スタッフの言い分が異なり、まず事実の正確な把握から始めなければならないケースであった。派遣先も派遣スタッフも自身の立場を優先して見解を述べたり事態の説明をしてきたりするので、すぐに解決策を考えることはできず、まずは時間をかけて事実確認をする必要があった。

～「現場で問題があったときに、スタッフさんから聞く話と、派遣先の言い分が違うときに難しいです。どちらか片方に大きな原因があるときは、そこに焦点を当てて解決していけば良いのですが、どちらもが違うことを主張しているときは、まず事実や認識のすりあわせから始めなければいけないのです。会社（派遣先）は自分の立場を考えるし、スタッフさんはご自身の立場を考えるので、そこは結構ややこしくなります。（双方の）見解が違うときは、処理をする前段階が結構長くなりますね。次に向かうまで、解決に向かうまでが長いのです。」～

そうした問題に直面した際、最初のうちは、両者の話を丁寧に聞くことによって解決の糸口を見出し、対処方法を考えるようにしていた。具体的な例として、下記のようなトラブルがあった。

～「そのときは、スタッフさんもかなり自己中心的なタイプの方だったのです。スタッフさんが、『現場の責任者の方が、セクハラまでは行かないけれど、ちょっとスキンシップが多い』というようなことで怒っていらして、それを企業様（派遣先）の方に事実確認を含めて言いに行ったのです。対応したのは、現場の責任者ではない、派遣契約の窓口の人だったのですが、この（窓口の）人と現場の責任

者の方は同期入社でして、窓口の人が言うには、『まあ、僕が思うにそういうやつじゃない』ということでした。それでも一応、事実確認をお願いしたのですが、『いや、事実を確認したけれどもそんな事実はない』という話になってしまいました。スタッフさんの気持ちを考慮しながら、企業には再度、現場の人間関係を含め状況の確認をしていただくようお願いし、スタッフさんには『お互いそういうつもりじゃないんじゃないかな』という感じで何とか気持ちをなだめようとしたのですが、スタッフさんは『いや、そんなことはない』と行って。しばらくその繰り返しでした。最終的には、どちらかが 100%悪いということではなくて、お互いの話をよく聞いていくと、日常のやり取りの中での、ささいな言葉のニュアンスや対応で相手に対して嫌な印象を持っていて、他の人なら気にならないような相手の対応に対して悪く受け止めてしまっていた。まあそういうことなのです。こういう場合にはリアルな、具体的な、こういう言い方が悪かったのではないか、といった事実を示さないと納得してもらえません。そうした事実を示して、『お互いに譲りましょう』という感じで進めていきましたね。」～

## (2)問題への対処方法における変化

多くの派遣スタッフを抱えていると、派遣先と派遣スタッフとの認識の違いから生じるトラブルはしばしば起こるものである。また、その内容もきわめて多岐にわたり、かかわる人が異なるのももちろんであるが、まったく同じパターンの問題が起こることはなく、常に未知のトラブルに対処することになる。トラブル解決のために必須の能力としては「想像力」が挙げられるが、この想像力は、上記の例に代表されるようなさまざまなトラブルをいくつも経験し、いわゆる場数を踏むことによって身につけてきた。

～「トラブル解決というのは想像力がないと絶対にダメなのです。トラブルにはまったく同じパターンというのは絶対にはないのですけれど、場数を踏んでいろいろな経験をつんでいくと、次の展開を先に想像するようになって、特に最悪な最終地点を想定したうえで逆算していく、というような対処の仕方になっていくのです。最初のうちは、起きたことに対して、一個ずつ問題を解決していこうとしていたのですが、少しずつ経験をつんでいくと、終着地点をまず自分で想像してから、最悪な状

況とその一歩手前の状況を考えて、せめて一歩手前のところに着地をしようとするのです。その一歩手前のところをターゲットにして、最悪の状況にはならないようにと逆算して、そのときそのときの対応を考えていって、進めていくという感じですか。結構、その『最悪な状況』の二歩手前ぐらいのところに着地することが多かったりするんですよね。」～

経験が浅い頃は、生じた出来事に対して事後的に対処法を考え出すのみであるが、さまざまなトラブルの経験をつむにしたがって、次第に、頭の中でシミュレーションをしてから対処をするようになってきた。トラブルに直面した際、それまでに経験した多くの事例を頭の中で組み合わせ、トラブルのその後の展開を何パターンかシミュレーションする。そして、想定される最悪のパターンを避けるような着地点への道筋を頭の中で描き出し、その道筋にしたがって対処を進めるために、着地点から逆算する形で対処の仕方を考えるようになった。

(F氏が) そうした筋道を描けるようになってからの問題対処として、以下に述べるようなことがあった。あるとき、短期の仕事で就労を開始した派遣スタッフがいて、派遣期間中に給与振込用の、銀行口座の変更届がスタッフから提出された。しかし、XF社の営業担当者(F氏ではない)が誤ってその書類をシュレッダーで裁断してしまい、振込口座の変更手続きを行っていなかった。そして、給与振込の時期になり、スタッフから「口座変更届を出したはずなのに、どうして変わっていないのだ」と苦情が来たが、その営業担当者が「申し訳ありません。誤ってシュレッダーにかけてしまったようです」と曖昧な発言をしたために、派遣スタッフは「それは個人情報の漏洩ではないか」とさらに強い苦情を出してきた。つまり、シュレッダーにかけたのではなく、単に紛失したものと疑われたのである。そして、事情を説明するために、担当者に加え、グループリーダーの上司に当たるエリア長まで同行して話し合ったが、スタッフは激高しており、收拾がつかない状態になった。

そして、F氏がこの問題対処に協力することになった。F氏は、まず「スタッフさんの目的は何か」ということを考え、おそらく金銭的な補償を受けることが目的なのか、あるいは、感情的になっているだけなのか、と推測した。そして、スタッフの目的を見きわめることにした。そして、スタッフとの話し合いに入る前に、最悪の状態として法的責任が問われる事態に陥ることを想定し、営業担当者のミスが個人情報の

漏洩に該当するのか、仮にこのことをスタッフが吹聴したときにどの程度の被害が想定されるのか、スタッフから金銭の補償が要求されたときにどのような対応が必要となるのか、ということ、関係機関や弁護士に相談をした。こうして、話し合いで想定されるパターンのどちらかに話が向かっていっても対応できるように、事前に交渉のための材料を準備した。

そして実際に会って話してみると、最初スタッフは、金銭による補償を要求してきた。しかし二回目に会ったときには、金銭の要求はさほどでもなく、むしろ憤りを伝えたいというのが本音であると（F氏には）感じられた。初めて話したときは金銭的な話をしてきたのだが、よく話を聞いていると、スタッフの本当の目的はそれではないことが分かり、もう少し時間をかけて話し合えば解決できるかもしれないと（F氏は）思い、話し合いを続けた。結局は二回目の話し合いでも決着はつかなかったが、最終的には、金銭的な補償を求められることもなく、個人情報漏洩にかかる法的な責任を問われることなく決着することができた。

～「話し合いでうまく自分で（話の方向を）持っていけるときもありますが、やはりその方（相手）次第で、道はある程度決まっています。けれども、先のことが未知であることは同じだとしても、（あらかじめいくつかの道筋を立てておくことによって）最悪の結果を免れられることが多くなりました。」～

問題対処に当たっては、多くの情報を集めること、いわゆる情報収集が重要である。対応するのは人に関する問題なので、その人の考えていること、物事の感じ方、人間関係の環境など、個人的な事情・状況をふまえた多くの情報を集めなければならない。

～「この人だったら、この場面でどんな思いをしているのだろうか？というところから始まります。ただ、その人個人だけからじゃなくて、問題が起きているときは、その人を取り巻く環境や、その人が、人の目を気にする人なのか、ぜんぜん気にしない人なのかによっても展開はぜんぜん違って来るし、周りの人間関係のことで変わってくるのです。だから、本来、たくさん情報を持たないと最終的な決断には進めないと思うのです。」～

これらの情報は、すべて自分の目で見て集めることはできないので、スタッフや派遣先の担当者から、直接話を聞くことによって収集している。新入社員の頃は、相手の考えていることが読み取れず、また相手が次にどのような答えをしてくるかを想像することもできなかつたので、話を聞くといっても、自分から相手に尋ねることの幅が狭く、さまざまな質問を出すことができなかつた。しかし、問題対処の経験を重ねるにつれて、聞いておかなければならないことも次第に分かってきて、相手に質問する内容の幅が広がっていった。そして、相手の話から複数の情報を得ると、それらを組み合わせたり、経験から想像したりして、問題の背景にある事実としてありうるパターンや、問題解決への道筋としてとりうるパターンをいくつか想定して対処に取り組むようになってきた。経験をつむほど、そうした想像の幅も広がり、想定するパターンにも広がりが出てきた。

あらかじめ想定したパターンに基づいて、対策を考えて、うまくいくときもあればいけないときもある。想定したパターンが実際の状況に当てはまらず、対処に失敗したときは、それも一つの経験として次に活かすようにする。次第に、現実が想定したパターンどおりであり、うまく対処できるようになる確率が高まってきた。

## 5. 営業担当者としての能力向上

### (1)自身の能力向上に役立ったこと

(F氏が)入社した当時は、XF社はまだ営業担当者の人数が少なく、上司や先輩からの手取り足取りの教育や、Off-JT形式の教育研修が提供されるような状況ではなかった。また、(当時新入社員であったF氏には)先輩たちが日々どのような問題に直面し、それらにどのように対応しているかということを知ることができる状態にはなかった。また、先輩社員は(F氏と)年齢が離れており、彼らに気軽に相談を持ちかけたり、アドバイスを請うたり、ということではできなかつた。そのため、最初のうちは、問題の対処方法は、トラブルが起きたときに上司に現場に同行してもらい、上司に対処してもらって、その対処方法を実際にその場で見て覚えるというのがすべてであった。

このように、最初は上司に代わりに何度か問題対処をしてもらって、問題対処の方

法を見よう見まねで覚え、自分で対処できそうな時期になってからは、そうして覚えた方法を自分で実際に試す形で問題に対処していった。そして、問題対処の経験をつみ重ねていくうちに、先に述べたように問題への対処方法が変化し、対処能力が向上してきた。

人材派遣業の営業の仕事は、「売る」と「続けさせる」ことの2つからなるのであるが、「売る」プロセスにおいては、依頼を受ける、スタッフを紹介する、契約を締結する、というように営業担当者にとって前向きなことが続く。しかし、「続けさせる」プロセスにおいては、派遣スタッフが急に連絡がとれない状態になるなど、予測できない問題が突発的にしばしば発生し、営業担当者としても「目を背けたい」「言われたくない」と思うようなことが多い。「続けさせる」ための問題解決能力を身につけるためには、こうした状況から逃げ出さず、派遣先や派遣スタッフと向き合っていくという姿勢を保てるかが一つのポイントになる。

自分の成長に役立った経験は、今となっては良い思い出にはなっているものの、当時は「すごく嫌な思いをした」「強烈に怒られた」というようなものばかりであった。特に問題なく良好な関係を続けていた派遣先・派遣スタッフとのかかわりで経験したことよりも、派遣先・派遣スタッフとの間でさまざまなトラブルが生じ、それらを解決しつつ関係を継続し、信頼関係を形成してきた過程が成長につながった。

～「良いことばかりでは絶対に成長しないし、今、昔のことを思い出しても、うれしかったことってというのはほとんど記憶にないんです。すごく嫌な思いをしたとか、強烈に怒られたとか、そういうことしか思い出せないんですよね。それは『良い思い出』として思い出すんですけども。・・・<略>・・・怒られて、叱られて、でもそれでもそれに頑張って向かって行って、そこから生まれるお客さんとの信頼関係っていうんですか。良いことから生まれる信頼関係ではなくて、トラブルを一緒に乗り越えた後の信頼関係っていうんですかね。そのプロセスが、すごく成長につながったと思います」～

チームリーダーになってからは、営業担当者の育成を担当したが、そのときは、自分が受けたOJTと同様に、営業に同行し、自分が問題に対処することによって、つまり自らやってみせることによって習得させるという形をとっていた。ただし、年齢差

による遠慮から、新人の頃に上司や先輩に対して自分からアドバイスを求めづらかったという自身の経験から、やってみせた後に、「今のはどのような状況だったのか」「こうした対応をしたのはどのような理由からか」ということを教えていく形で OJT を行っていた。

## (2) 営業担当者の育成における最近の課題

F氏は、最近XF社に営業担当者として入社してくる人材について、能力の高低よりも、育ってきた環境（学生時代を通じた人間関係）に起因する、性格や物事のとらえ方に対して課題があると考えている。最近の若手は、自分が周りから「受け入れられる」ことを前提に入社してくるが、実際の営業の現場では、いわば自分が「拒否される」ことばかりである。営業の仕事においては、自分の責任ではないことでも謝らなければならないような場面が多々あるが、そうした状況を我慢できないという人も少なくない。また、相手の立場を考えたり、相手の気持ちを推し量ったりすることが苦手になってきているというのを強く感じている。

また、問題解決の場面でOJTをしていても、問題の本質を理解して、ある問題に対する対処事例を、他の事例に対処する際に応用するということができない人が増えている。会社や人が変わっても、本質の部分では共通した問題であっても、会社や人が違うということで、まったく異質の問題としてとらえてしまうということである。一つの事例で学んだことから想像し、応用して筋道を立てるという能力が平均的には下がってきていると感じている。

## G氏

インタビュー日時：2009年8月4日（火）10:00～11:00

2009年8月28日（金）13:30～14:30

インタビュアー：1回目：木村琢磨、山路崇正

2回目：木村琢磨

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

G氏は、現在の会社に1993年7月に営業職として入社し、調査時点において勤続16年2ヶ月目である。現在の会社は中途入社であり、前職では求人媒体の営業をしていた。

G氏が現在勤務する派遣会社の営業組織は、最小単位を「課」とし、その上に、数個の課を束ねる「部」がある。G氏は、現在の会社に入社後、ある営業課にて2年間、営業業務を担当した。その後、他の営業課の課長を6年間、その次に部長職を8年間務めた。課長としての6年間のうち1年間は、人材斡旋業を主たる事業とする他の会社に出向していた。社内の配置転換により、最初の営業職の2年間では2箇所の営業拠点を経験した。課長を務めた6年間は出向期間を除き6箇所の拠点を経験した。会社が成長期であったために、次々と新たな拠点が設立されていたことに伴い、G氏も頻繁に異動をしていた。

部長職としては、紹介予定派遣の営業をサポートする（いわば販売促進）部門を1.5年間、その後、人材派遣の営業拠点を5年間務めた。そして現在は、営業戦略の立案機能を担う部の長を務めている。

## 2. 営業担当者としての業務

### (1)入社直後の状況

入社直後、会社の仕組み、社内の規程などのルールについてオリエンテーションを受けた。しかし、当時は営業職の人数が少なく、人材派遣業の営業ではどのような行動をしたら売れやすいのかが明確化・体系化されていなかったこともあり、営業職の実務をテーマにしたガイダンス・研修は行われず、そのまま現場に入った。

入社したその日に、上司から「あなたの担当は\*\*\*エリアの中ならどこでもいいから行ってきなさい。そして、自分で名刺を獲得し、名刺をもらってきた会社を将来の顧客にするのがあなたの仕事です。」と言われ、即戦力として動くことを前提に、営業職としての仕事が始まった。手取り足取り教えてもらうような環境ではなく、まず自分でやってみて、分からないことがあったら先輩や課長に聞く、あるいは自分で考える、という形であった。

初任配属部署は、ある営業部に属する3つの営業課のうちの1つである営業課であった。課のメンバーは、課長1名と営業担当6名の、計7名の構成であった。G氏が若手から二番目のベテランが多い課ではあったが、G氏は26歳で当社に入社した直後から、即戦力として扱われた。「4年目の社員と同じなのだから、彼らと同等の力を発揮して、2年で課長になってもらわないと困る」と言われ、「ああそういうものなんだ」と思っていた。上司から「新卒入社4年目の営業の中で一番売れている人はあの人だよ」と教えられ、自分が意識すべき仕事の水準を理解したので、自分に期待されていることが新卒の新入社員と同じだと考えたことはなかった。

### (2)担当業務の状況

マッチング業務は、同じ部に属するマッチング専門の部署が行っており、そこには8人ほどのマッチング担当者が配置されていた。営業部の各営業課が獲得した受注案件に関するマッチング業務は、すべてそのマッチング担当部署が行っていた。

初任配属部署での営業の仕事は、①営業(新規開拓および既存取引先への深耕営業)、②顧客企業からの人材派遣の依頼に応じて、職務内容や業務経験など顧客企業が求めている派遣スタッフの要件をマッチング担当部署に伝えてマッチングを依頼すること、③マッチング担当部署が選んだ候補者が、顧客が求める条件に適合しているかを最終

チェックすること、④派遣契約を締結し、派遣スタッフを実際に派遣すること、⑤契約の締結・更新に関わる文書作成および事務処理、⑥派遣後の派遣スタッフのフォロー、というように、人材派遣業の営業フローに関わることを全般的に担当するものであった。

マッチング業務はマッチング担当部署に任せていたので、マッチングの作業そのものを手伝うということにはなかったが、「\*\*\*（派遣先の名称）で契約満了になった\*\*\*さん（派遣スタッフ名）がこの仕事に合うと思うから声をかけてみてくれないか」という形で、マッチング業務に対して意見・提案を出すことはあった。

営業活動のうち、新規開拓にかかる時間の割合は全体の3割、既存取引先への深耕営業が7割であった。既存取引先の引継ぎについては、初めは会社（G氏の勤務先派遣会社）がG氏の力量を見きわめるためもあって、引継ぎ件数は少なかったが、四半期ごとに次々と引き継がれ、次第に担当派遣先・担当派遣先が増えていった。

G氏に求められていたのは、引き継いだ派遣先を長期的に担当し続けることではなく、その派遣先との取引を拡大し、安定させ、さらに後輩社員へと引き継いでいく、という役割であると自分で認識していた。取引が安定した頃に、安定して成果を上げやすい派遣先を（自分から）引き剥がされることに初めは閉口していたが、最終的には、拡販し、安定し、誰もが担当できる派遣先になると、そうでない派遣先（開拓先を含む）が自分に渡され、結果そのように派遣先を変革させるのが自分のミッションである、と自分の納得のために腹に落とした。

自分で取引が「不安定な状態」にある派遣先を引き継ぎ、その取引を軌道に乗せて安定させ、「落ち着いた」と思ったところで後輩に担当を引き継いでいく、という形であった。取引が「不安定な状態」のまま経験の乏しい営業担当者に引き継ぐと、取引が減少したり停止したり、拡販するためのパターン、ポイントや、担当者ごとの満足を与える項目、ポイントなどの具体的戦術が曖昧化するおそれがある。そのため、取引が「不安定」な状態にある派遣先は自分で担当を続け、派遣先に対して自社が取引先としての確固たる地位を築き、「いつ、どういうタイミングで何をするのがいいか？また、どういう点が評価されるのか、どういう意思決定がされる組織であり、キーパーソンは誰かなどの営業に必要な要件を明確化」し、誰が担当者になっても安定して取引を継続できると判断される水準にまで取引を「安定化」させることが、G氏に期待されていた役割であると認識していた。

ある程度の派遣スタッフを派遣していないと、課題解決力や、マッチングの精度、取引開始後のフォローの能力などの力量があるのかどうかを派遣先は判断できない。（する機会が少ない）ある程度派遣スタッフの人数が増えてくると、さまざまな課題に対する、共通体験や、成功体験等を目の当たりにし、信頼を得て、取引も「安定化」する傾向がある。ただし、派遣スタッフが増えることと「安定化」することとの因果関係は、必ずしも一方向ではない。派遣スタッフが増えているということ自体が、派遣先から「力量のある派遣会社」という信頼を得ていることの証でもある。また、派遣スタッフの人数が多ければ、派遣先において、非公式な口頭でのコミュニケーションによって当社の情報が広がることもある。

また、派遣先担当者とのコミュニケーションを重ねるにしたがって、当社の対応に対する信頼感が増し、日々の寄与・貢献を重ねることによってギブアンドテイクが成り立つようになるため、派遣先担当者から「あちらの部署にも行ってみてはどうか」「あの部署の部長は私の同期だから話をつないでおこう」というような紹介をしてもらえるようになり、営業担当者として、より自由な動きができるようになる。また、このような、信頼を得ている状態で、かつ、派遣スタッフ数も順調に増えていると、（当社の）上司も登場したが、長（おさ）が付く人同士の信頼関係も生まれる。そうすると、上司も派遣先に対しての理解が深まってくる。また、信頼関係の構築により情報量も増えるため、「誰が担当すべきか？」という配置に関するミスマッチの可能性も減少し、仮に（当社の）担当者がスキル不足であっても上司自身がそれに対し、（登場頻度なども含め）自分が支援をしなければならない範囲を理解する。「大切にすべきクライアントという社内での位置を確保する」ここまでの基盤ができれば、誰が営業担当になったとしても（上司が誰を営業担当者として選んだとしても）、その派遣先に対する、人材派遣会社の中での取引上の地位がある程度は揺るがないほど、取引は「安定化」した段階になると考えている。

### (3)営業業務における工夫

#### ①引き継いだ派遣先からの信頼獲得

前任の営業担当者から引き継いで間もないときは、派遣先からの信頼を獲得するために、派遣先から、自分と会うことが、派遣スタッフが働いている組織やその周辺の

状況に関する情報収集に役立つと認識してもらうことに注力した。そのためには、自分が多くの情報を持っているという状態を作り出し、派遣先からそう認識してもらうことが必要である。

派遣先は、派遣スタッフの職場に対する考え・意見や就業継続意思を知りたがるので、それらの情報を派遣先にフィードバックする。このようにして、派遣先の組織に関する情報の中で、派遣先の担当者でも容易には得られないようなものを収集して提供するように努めていた。

## ②新規開拓

最初から既存の取引先を引き継いで担当をしていたが、営業でトップの成績をとるためにはそれだけでは到底足りず、また、それのみではそもそも売上目標が達成できないこともあり、新規開拓によって売上を増やすための工夫をした。

新規開拓のときは飛び込み営業もたまにはしていたが、飛び込み営業の成功確率があまり良いと思っていなかったなので、当時は、新聞を使うという工夫していた。その新聞には、新商品の開発、新たな組織の設立など、企業のさまざまな情報が、企業が自社を PR する意図も含めて掲載されている。記事を見て、新たな活動を始めた組織にターゲットを絞って訪問することが、当時は一番効率が良かった。毎日、新聞に面白い記事が載っていた会社があると、その会社と自社との取引状況を調べ、未取引であることが分かったら、「新聞記事を拝見したのですが、営業部隊を拡充するそうですね。アシスタントの必要はございませんか」と具体的に提案をする。あるいは、「お役に立てる人材がいるかもしれないので少しだけご挨拶を」とお願いしてアポイントをとる、という方法でアプローチをし、社内の営業の中でトップレベルのペースで売上を増やしていった。

当初からターゲットとして定めていたわけではないが、結果的に見ると、世界的に有名であるが、当時は日本に上陸したばかりであり知名度が高くなかった外資系企業に対する営業活動が、最も成功確率が高かった。これらの中には、現在は日本でも有名になっているような企業が少なくない。新規開拓営業を進めていく中で、これらの外資系企業が見込みの高い開拓先であることに気づいたので、ターゲットとして情報を集め、訪問するようになった。また、前職では求人広告営業をしていたこともあり、派遣とともに採用のニーズがある場合には、前職の求人広告の部署の同僚を紹介し、

また、反対に、前職の同僚が担当している企業に自分を紹介してもらい、ということも行い、新規取引を増やしていった。

### ③受注時の対応（マッチング精度の向上）

顧客企業からの派遣の依頼を成約につなげるためには、依頼を受けたときに、顧客が派遣スタッフに求めていることを営業担当者が正確に理解することが重要である。そのうえで、顧客が求める条件を満たす人を出せば、高い確率で成約させることができる。

そのために、依頼を受ける打合せのときに、相手の要望を確認しつつ十分なコミュニケーションをとる。「・・・の仕事ならば・・・のようなスキルが必要ではありませんか。」という問いかけをしながら、顧客の要望を明らかにし、不必要なものや、当社が抱えているスタッフと合致しないスキル面の要望は、合致する要求条件へと調整していく。

それに加え、打合せ後、会社に戻ってから派遣スタッフに求める条件・ポイントを一覧化したメールを議事録代わりに顧客に送る。そのとき、打合せ時に顧客から出された要望に加え、自分で大切だと思ったポイントも記載する。その後、メールへの返信の有無に関わらず、顧客企業に電話をして再確認をし、状況や要望が変わった場合は知らせてくれるように依頼をする。

このようにして顧客と自分との間で理解を合わせておけば、スタッフを紹介した段階で、顧客企業・派遣スタッフとの間でお互いの要件が食い違うことは少なく、依頼が成約につながる確率を高めることができる。

顧客企業の人事部から一括で発注されるケースでも、ミスマッチを防ぐために、現場の担当者から話を聞いた方がよいことがある。

新規取引先の場合、情報が少ないので、ある程度は同業界の当社と取引がある他社の状況から考えて推測しながら進めるが、すでに取引があるところならば、派遣中のスタッフから、依頼されているポストの前任者がどのような人だったのかを聞いたり、ある程度、派遣先での就業経験が長いスタッフから、情報収集を行った。

このようにして顧客企業の依頼内容を把握しても、実際に派遣スタッフを選ぶときには、マッチングを担当するコーディネーターと意見が合わないことがある。派遣先を訪問する機会がないコーディネーターは、派遣スタッフの方に目が向いていて、派

遣先のニーズの理解が進まないことがある。そうした理由から重要顧客においてマッチングの失敗が続いたときは、コーディネーターを派遣先に連れていき、派遣先の担当者から直接意見を言ってもらうようにしていた。派遣先の担当者には、マッチングに関する要望・評価をコーディネーターに率直に伝えてもらうよう、事前をお願いしておいた。G氏より年上のコーディネーターの場合、G氏が直接言っても納得しなかったが、同じことを派遣先が言えば納得することが多かった。自分が言っていたことと同じことを派遣先の口から伝えてもらうことによって、その後、自分の意見もコーディネーターに聞き入れられるようになった。

### 3. 課長職の業務

入社 3 年目で課長になった。小さい営業拠点の場合は営業課が 1 つしかないので、課長が支店長であるケースもあるが、ある程度の規模の営業拠点には、2~3 の課が置かれていた。課は当社の最小業績単位であった。

G氏が課長を務めていた営業拠点はある程度規模が大きかったため、その営業拠点に属していた複数の課のうちの 1 つを担当していた。1 つの課には通常、7 名から 8 名の営業担当者が配置されており、課長は、それら 7~8 人の営業担当者のマネジメント、評価、担当するクライアントの営業戦略立案までが担当業務であった。

課長になってからは、自分が 1 人の担当者として、単独で特定の顧客を担当するということはなくなった。営業活動としては、課のメンバーが担当者となっている顧客企業に対して、その担当者と一緒に営業を行うこと、および、営業の指導・評価を行うことが役割となった。この営業活動が、課長職としての業務全体の 6~7 割ほどを占めていた。そのほか課長業務として、顧客のターゲティング（新規開拓先のリスティング）・営業ツール作成や優先順位づけ、営業の力量に見合った戦術の策定と、それを推進させるためのキャンペーン立案や行動管理および営業戦略の立案が 2 割、その他が 1 割、というのがおおまかな時間配分であった。

課長職としての営業業務は、メンバーへの同行や指導も含め、あえてメンバーと一緒に行っていった。営業の仕事は机上で教えることが難しいことが多いので、自分でやって見せること、一緒にやること、弱点を一緒に見てみるのが、教育やメンバーの

力量を掌握するための早道だと考えていた。自分が現場で育てられたタイプだということも、自分の人材育成方針に影響をしているかもしれないと考えている。

#### 4. 営業の日常業務の特性

##### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係への対処

営業職の業務においては、派遣先と派遣スタッフの要望が食い違う場合、派遣スタッフと派遣先の両方の話を聞き、自分でどちらの要望により沿った形にするかを判断する。派遣スタッフに対しては、派遣スタッフの希望をかなえることを優先して対処しているように見せなければならないが、派遣スタッフの要望を調整してもらわなければ収まらないこともあるので、最終的には自分で、派遣スタッフ・派遣先の両者の意見を踏まえて、どのあたりが落としどころかを判断する。派遣スタッフから出される要望のうち、明らかに自分の立場をわきまえていないと思われるようなものは1~2割であり、大半は、派遣先と派遣スタッフとのコミュニケーションにおけるすれ違いである。

ここでいう「コミュニケーションにおけるすれ違い」とは、派遣先の担当者も派遣スタッフも、相手が求めていることを理解しないまま、苦情や要望を出しているケースのことである。たとえば、派遣スタッフから、指揮命令が曖昧で優先順位が明確でないとか、入ったばかりで急に判断業務を任されて困っているという苦情が出される時、派遣先の方では、その程度は少し教えれば当たり前のようにやってほしいと思っていることがある。このように、それぞれが「当たり前」だと思っていることが、相手にとっては「当たり前」ではないことが、お互いの要望のズレにつながるが多かった。契約内容に関する誤解のように客観的に判断が容易なものはすぐに確認・修正ができるが、個々人の主観や感覚に基づくことは認識のズレが生じやすく、そのズレを解消できないと、相互の信頼感の喪失につながる。

派遣先から見て派遣スタッフは外部者であるため、派遣先の担当者は、派遣スタッフに対して厳しい指導をすることを躊躇する人もいる。また、派遣先の担当者の中には、「短期間しかいない人だから」という理由で、派遣スタッフに対して十分な説明や指導をしないことがある。そうした状況を理解している派遣スタッフもいるが、理解

していないスタッフの場合、自分の仕事ぶりに問題がないために派遣先の担当者が指導をしてこないものと誤解してしまうことがある。後者の場合は認識のズレによる問題が起こりやすいので、このズレを修復することが営業の役割となる。派遣スタッフの側が、指導されないことに安心して十分な努力をしていないケース、派遣先が十分な教育をせず厳しい要望を出しているケース、という2つのパターンに分かれるので、それを修正していく。

## (2)仕事における問題解決

### ①派遣先・派遣スタッフ間の「すれ違い」への対処

前項のような問題が生じたとき、営業を始めたばかりの頃は、派遣先と派遣スタッフのどちらが正しいのか、どちらが間違っているのか、という常識的な判断に基づき、正しくないことを修正させていく形で対処をしていた。しかし、それだと良い結果につながらないことも多かった。経験を重ねていくうちに、まずは状況を把握したうえで、派遣先と派遣スタッフのうち、自身の要望を修正しつつ柔軟な対応をとることができそうな一方に、要望を一部修正してもらい形での対処に変えていった。

たとえば、派遣スタッフの仕事上の行動に大きな問題がある場合に、派遣スタッフの資質からして、その問題を解消することに非常に大きな労力がかかることがある。しかし、もし実務的な技能の面では非常に優れているスタッフならば、行動面で好ましくない面があるというだけのことで辞めさせてしまうのは、派遣先にとっても望ましいことではないことがある。このような場合に、派遣先に対して、行動面での派遣スタッフの問題は派遣会社として認識していることを示したうえで、最低限、直すべきことは派遣会社から指導をしつつも、すべてが解消しない場合、他のことについては「目をつぶって」もらいながら、しばらくの間、仕事を続けさせてもらうことと、離職させることのどちらが派遣先にとって良いのかの投げかけをする（ただし、最終的には、派遣先が、目をつぶっても離職させないことを望むことは想定している）。最初から、目をつぶることを求めると、「なんて一方的な派遣会社だ。派遣先に要望ばかりする・・・」ということになるが、選択肢を差し出せば、派遣先は自身で検討し、自らも、リスクも、起こりうるトラブルも含め、天秤にかけ選択することとなる。

すると、派遣先のほうは、まず、スタッフ側の問題点を営業担当者が知らずに対処

しているのではなく、認識したうえで、でも派遣先の業務の事を考えて話をしていることがわかるので、打診に関して、一方的とは感じない。また、修正すべき点と修正できない問題をそれぞれ認識することを通じ、直せないところについてはあきらめがつく（あきらめるべき点はあきらめる、ということができるようになる）ため、スタッフに対する期待の水準が調整され、ストレスが軽減され、不満も軽減されるようである。

対処に当たっては、自身の要望を修正して相手をうまく使いこなせる「器」の大きい側を見きわめ、その器の大きい方に期待水準の調整をしてもらう。修正できない、あきらめざるを得ないことを明らかにし、修正すべき点については修正の期限を決め、その時点までに改善されるかどうかで判断してもらうように提案をする。

必ずしも理想的な姿に近づかなくとも、先を見せることによって相手のストレスを軽減させる。最初から 100 点満点のゴールを目指すのではなく、あきらめさせるポイントを作っておいて、最高のゴールと最低のゴールを定めておく。自分の中で最高のゴールと最低のゴールの見当をつけてから話を進める。結果としては、最高と最低の間に着地することが多い。

修正できない点、修正すべき点、関係を続けることのメリットなどを理解していく中で派遣先あるいは派遣スタッフが自己反省をし、おのずと状況が改善されているケースもある。一方が先に歩み寄ることによって、他方も歩み寄っていくこともある。派遣先の担当者も派遣スタッフも、お互いが衝突しているときには、衝突している事柄にしか目が向かなくなる。しかし、他のことに目を向けることによって、関係を継続させることのメリットも見えてくることもある。

このように、営業の仕事に就いた当初は、双方が衝突している点に焦点を当て、どちらが正しいか、正しくないかにこだわっていたが、経験を積むうちに、正しいかどうかよりも、最終的に良い結果につなげることを重視するようになった。そのために、衝突している事柄ばかりを見ずに関係継続のメリットにも目を向けるようにし、また、自分の要望・期待水準を修整して問題解決に向けて譲歩の余地がありそうなのは派遣先と派遣スタッフのどちらなのかを見きわめて、上記のような対処をするようになった。

## ②問題解決の方法

現在では、営業の現場で起こるトラブルの 8~9 割は、過去に自分が類似の経験をしたことがあるものである。業務経験が少ないときは、問題が生じたときも先の展開を想定せずに対処するしかないが、経験をつむにしたがって、過去の展開を予測してから問題対処にあたるが多くなってきた。自分が経験したことがない問題については、上司や先輩に相談をすることにより、他人の知識・経験の引き出しを活用することを心がけてきた。直面した問題に対処するために、過去の経験から応用できるものを思い出して先の展開の予測をするのであるが、単純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っているのか、仮説として\*\*\*の可能性があると、いったことを付け加えて検討するようにしている。

問題対処の際には、対処策の検討に時間をかけるよりも、まずは発生した問題により迷惑をかけた相手に対して、「申し訳ございません。きちんと分析してきます」ということをまずは直接伝えることが必要である。そうしないと、問題が大きくなってしまふことがある。たとえば、「派遣スタッフが急に辞めてしまった」「急に出勤してこなくなってしまった」「仕事をさせると派遣先が想定していたスキルと実際の派遣スタッフのスキルが大幅に異なっていた」といった大きなトラブルの場合、対処策をいつまでも考えていても仕方なく、まずは、いつまでに何をするか、たとえば「明日までに\*\*\*します」ということを派遣先に直接、詫び、伝えることが重要である。十分な考察・分析をするのはその後からである。

最終的な対処策を考えることに時間をかけるよりも先に、最初の対処をすることが必要である。何故ならば、原因、対処、今後の対応策、など、何をどうしてくれるのか??ということが明らかにならない中で、解決するまでの道筋に派遣先が想像のみで考えをめぐらせることが、派遣先担当者にとってストレスの原因となるためである。また、派遣先担当者は、多くの場合、中間管理職で、現場や上司から挟まれる立場であるため、報告する必要がある人に明確な事を何も言えないことはストレスでしかないためである。それであれば、「いつまでに原因と対策をもって来る、それまで時間が欲しい。」と納期を切って対応姿勢を伝えることで相手も対処のしよう、報告のしようがあり、ストレスを軽減させることができる。またこちらも、その間に、原因究明と、対策、後任の手配など、冷静に判断できる。

課長としてのトラブル対処の仕事は、主に、課のメンバーが抱え、報告してきたト

トラブルへの対処策を考えることである。メンバーの性格やスキルは把握できているので、報告してきた内容をそのまま受け止めるのではなく、メンバーのクセを考えて、「彼がこういうときは\*\*\*ということである」という仮説を頭に浮かべながらアドバイスをする。そのメンバーが自分一人で対処できそうなことであれば、練習の意味合いもあり、一人で対処させて報告を受ける形にするが、力量からして独力での対処が困難だと判断すれば、同行して自らも対処に当たる。判断に迷ったときは同行するようにしている。メンバーに一人で対処させた場合に陥ることが想定される最悪の状況が、派遣会社として許容可能なものかどうかで、その判断をする。

### (3)仕事における完璧さの追求

すべての仕事で 100%の質、完成度をめざすことは難しい。短期間に多くの人数の派遣スタッフを確保することが優先されるような受注案件の場合、人材の質（人物面ではなくスキル面）を多少落としてでも人数を確保することを優先する。派遣当初は完璧でなくとも、及第点のスタッフならば、稼働後にフォローアップや間に入ることで、満足度の高いスタッフにしていくことはできると考えているからである。で、一方、トラブルへの対応ならば、完璧に処理することを追求する。トラブル時の対応は相手が求めるもの以上の対応ができれば、信頼を得られ、相手の求める対応に至らない場合、信頼を失墜する大きな要素であると考えからである。

トラブル対応の場合、最終的には完璧な処理を目指しているのだが、ある瞬間を取れば、とりあえずは 100%の完成度をめざさずに意図的に寝かせておくことも必要である。たとえば、派遣先と派遣スタッフの双方が感情的になっており、双方が冷静に話を聞けないようなトラブルの場合、お互いの言い分を聞いても、どちらも譲らず、調整ができない、そのような場合においてはすぐに完璧な解決を目指すのではなく、まずは時間を置くことがある。あえて今は結論を出さず、「また来るので来週もう一度話しましょう。私もどうすべきかを考えていきますので少し時間を下さい。」とって時間を置く、「少し現時点では完璧な対処ができないと思われるために目をつぶっていたところ、時間が経てみたら事態が沈静化していた、ということもある。このように、トラブル処理においては、最終的な結果は 100%の完成度をめざすものの、常に「今すぐに 100%処理する」ということにはこだわらない。

また、仕事の完成度という点でいえば、顧客企業の要望を満たすために、あえて顧

客企業の要望を 100% 満たさないこともある。顧客企業は派遣を依頼する際に、派遣スタッフに求めるスキル要件を提示してくるが、それをすべて満たすのは難しいうえに、それらをすべて満たした人を派遣すると、かえってうまくいかないことが多い。たとえば英語力に関して、年に一度くらいしか使う機会はなくても、高い英語力があるに越したことはないので顧客企業は TOEIC で高得点をとっているスタッフの派遣を要望するが、実際に英語力の高い派遣スタッフは頻繁に英語を使うことを希望していることが多いので、年に一度しか英語を話さない仕事には満足できず、長続きしないことが多い。OA スキルに関して、同じようなことがしばしば起こる。「こういう仕事もあるかもしれないから、このスキルも高い人」と企業側は要望するが、スキルが高い人は、そのスキルを日々活かしたいという人であるから、仕事とスタッフ本人の希望は適合しない。派遣スタッフに仕事を長く続けさせようと思うならば、スキル要件を完全に満たしている人よりも、背伸びすればそのスキル要件に届くので努力する、という人のほうが適していることが多い。

#### (4) 仕事能力の習得

営業の仕事は、実際の業務に入る前に、いくら体系化された知識を学んでもイメージが湧かないものである。そのため、ある程度仕事をやった後に体系化されたことを学ぶことが役立つと思われる。課長になった頃から営業の研修が充実し始めたので、課長になってから営業の研修に参加させてもらったことがあるが、「あ、そうそう」と納得できることが結構あった。「営業バッグの中に何を入れておくべきか」「当社のサービス提供時の際の決まりごとについて（たとえば、支払規程や振込先銀行など）」というようなパターン化されたものは仕事に入る前に学ぶことができ、また最初に教えるべきことでもあるが、実際の交渉の場面など、微妙なニュアンスが含まれる実務に関しては、まず自分でやってみて、その次に知識を学び、現場でそれを試し、また知識を学び、というように、OJT と Off-JT を交互に繰り返した方がよいと思う。営業担当者として直面するトラブルへの対処能力を身につけるためには、まず自分で経験をつみ、経験していく中で生じた疑問について、体系化された知識を持っている人に教えてもらう、という形が良いと考えている。

仕事を覚えるうえで、上司・先輩の仕事ぶりはもちろん見るが、それをそのまま覚えて役立たせるというよりも、それを自分でやってみて、それが正しいかどうかを判

断し、また試行錯誤の中で修正をしていく、という形であった。

## 5. 人材派遣業に転身したときに感じた困難と対処策

### (1)前職の営業との違いを感じた点

前職の営業では、商品の知名度がかなり高かったため、顧客に対して商品の説明をする必要があまりなかった。しかし、当社に移ってきた当時は、人材派遣自体の社会的認知度が低かった。そうした状況の中で、人材派遣サービスという商品を理解してもらうために、メリットやデメリットを説明していかなければならなかった。これが、前職にはなかった営業の難しさであった。

より大きく違うと思ったのは、人材派遣というビジネスは、お金が入ってくるまでのプロセスが長いということである。前職の商品である求人媒体の場合、顧客からの依頼は注文を意味しており、その時点でお金が入ってくる。しかし人材派遣の場合、顧客企業から「人を派遣してほしい」という依頼があったとしても、まず社内で「適任の派遣スタッフが見つかるか見つからないか」という1つの壁があり、見つかったとしても、次に、「顧客企業にそのスタッフのスキルで満足していただけるか」という壁がある。このように、顧客から依頼があったとしても、売上が得られるまでの道のりが長い。1つ1つの案件から得られる利益がそれほど大きくないにもかかわらず、長く、きめ細かいプロセスを踏むのだ、ということを感じた。またその細かいプロセスを的確に実行できることが売りにもなるとも、両者の違いから感じた。

また、前職の営業は「売るまで」が重要であったのに対し、人材派遣の営業は「売ってから」が重要であるということにも大きな違いを感じた。求人媒体の場合、顧客がそれを使用したことによってどの程度の効果を出したかというところは指摘するものの、売り切ったらそこで終わり、という性質が強い。一方の人材派遣は、「売ってから始まる」ものである。人材派遣の場合、顧客企業が期待しているのは、第一に「良い人材を派遣してくれる」ことであるが、(長期の派遣の場合)顧客から派遣会社としての真価がより問われるのは、「良い人材が良い状態で仕事を続けてくれること」、すなわち、派遣スタッフを、評価の高い状態で(長期的に)安定稼働させられるかどうかである。その点で、派遣会社の力量、営業担当の力量が問われることになる。この

ように、「売ってから」自分の仕事、自分の真価が問われるということで、「どこで息を抜けばいいのか」とも感じたが、同時に、ここが付加価値をつけるポイントであるとも思った。売るときだけではなく、売った後の運用力で付加価値をつけることができる。運用力とは、顧客企業が人材のマネジメントにかかる負担を軽減すること、より大きな目標で言えば、顧客企業の組織面での課題を発見し、その改善につなげることである。このような側面は、前職との大きな違いを感じたところではあるが、同時にやりがいを感じた点でもある。

## (2)対処策

人材派遣の営業の進め方がつかめてきたのは、当社に入って約6ヶ月が経った頃である。実際に派遣を試みたら、その人が長続きしなかったことや、派遣先や派遣スタッフからクレームが来たということは何度も経験した。そうしたことの処理も慣れてきたのが入社半年目くらいの頃である。営業担当者として完成したという意味ではないが、ある状況に直面したときに、「\*\*\*のようにやると良いのだ」「\*\*\*がポイントだ」「\*\*\*は絶対に大切にしなければならない」という判断が、非定型的な判断を要する状況を含めて分かるようになってきたのがこの時期である。

そのような営業の勘所は、誰かに手取り足取り教えてもらったものではなく、自分で経験を重ねたり、他の人に質問したりして身につけてきたものである。先輩社員に、「それは何をやっているんですか」と聞いたり、営業成績の良い人に「日々どのような行動をしているんですか」「同行させてもらえませんか」などとしつこく聞いたりしていた。当時は、黙っていても教えてもらえるような環境ではなかったため、他の人の営業バッグを見ては、「それ、何を持っていくんですか」と聞いたり、「バッグの中に入っている、そのファイルを見せてください」とお願いをしたりして、学び取っていた。たとえば、営業成績を上げるために、どのようなツールを用いればいいのか、ということは、他の人からアドバイスを受けるほか、自分でやってみて、うまくいったことは何かを冷静に考えてみて、またそれをやってみる、というような試行錯誤を重ねていくうちに分かるようになってきた。

人に積極的に質問する、教えてもらうのではなく自分で聞く、考える、という育成スタイルは、最初の会社、および現在の会社の組織文化だったかもしれないが、最初に勤めた会社で営業をしているときに身につけたスタイルである。

人材派遣の営業は、「売る力」である営業力よりも、「売ってから維持する」運用力の方が重要である。つまり、適正な派遣スタッフを派遣し、長続きさせなければならない。そのために何をしていけば良いのかは、派遣先の担当者から怒られたり、二度と取引をしないといわれたり、「出入り禁止」になったり、という失敗の中から気づかされたことが多い。また、絶対にうまくいくだろうと思って派遣したスタッフが、短期間で派遣先から交替を要請されるというような、営業担当者としてはショックを受けるような経験も学びのきっかけになった。失敗したことを冷静に振り返り、「あのときにどうすればよかったのか」ということを何度も考え、次に似たような状況に直面したときに行動に移してみる。それでうまくいくこともあるし、もう少し方法を変えた方がよいと思い、その次にはまた修正を加えた行動を取ることもある。そうした微調整の繰り返しのなかから学んできた。

当時は市場が成長段階にあり、他にも取引の潜在的な可能性が高い企業は多かったので、顧客企業の担当者から「出入り禁止」だと言われた場合、あきらめて他の会社を開拓するという選択肢も十分に考えられた。しかしG氏は、そうした進め方は好きになれなかった。そのため、「出入り禁止」になった状況を改善するためには、「出入り禁止」になった経緯を振り返ってその分析をせざるを得ないので、何がどう悪く、次からはどのように対処していくかということ、相手に明確に伝えられるかどうか重要だと考えていた。

そして実際に、自分で分析した課題と今後の対処策を「出入り禁止」となった顧客企業の担当者に提示した。自分の分析が的確であった場合は、担当者は「そのとおりだよ、キミ。だってね・・・」と話を続けてもらえる。的外れであった場合は呆れられてしまい、再度、考え直しである。自分で振り返りをし、それを顧客に見せてコメントをもらい、うまくいかなければまた考え直し、成果が出た場合もまた微調整、ということの繰り返しであった。こちらが真剣に対応していてさえいれば、多少の足りない点は、若い時分は寛容に対応されていたように感じている。

人材派遣の営業を始めたばかりの頃は、顧客企業の担当者に対して、「私は何をすべきか、やった方がいいことは何か」と単純な質問をしてしまったこともある。しかしそれだけではなく、顧客企業の担当者から「ありがとう」と言われたり、「あなたが連れてきてくれて、ずっとその後も丁寧にフォローしてくれていることを派遣スタッフさんも当社のスタッフも喜んでいる」というように顧客が派遣会社に対し、価値を感

じる項目、評価を言葉に出してくれたりすることもあった。そうした評価をもらって  
いく中で、価値を与えるための「成功の法則」を見つけていった。営業の「運用」の  
部分を成功させれば、営業として信頼され、顧客から「次もこの人に頼もう」と思っ  
てもらえるようになる。この運用の仕組みをつくるために、自分の成功事例を結果か  
らさかのぼって考えるようにしていた。そうした中で、きちんとスタッフのフォロー  
をする、派遣先の担当者に来て問題点を把握して、修正すべきことを明らかにして  
対処する、といったことの積み重ねが重要なのだと気づいた。

## H氏

インタビュー日時：2009年8月18日（火）9:30～10:30

インタビュアー：山路崇正、木村琢磨

記録作成：山路崇正

### 1. 経歴

1998年4月に新卒で入社して以来、10年間営業一筋でやってきた。2008年4月から新卒者や第二新卒者の営業活動を支援する部署の長に就任した。営業時代は、郊外の小規模地方支店の営業プレイヤーとしてキャリアをスタートさせ、現職に着任する前は東京23区を除く千葉県から静岡県まで関東全域をカバーするエリア統括の支社長を務めていた。

### 2. 初任配属支店での業務

#### (1)入社前の学生アルバイト経験

同社への就職が内定してから、同社から学生アルバイトの誘いをうけた。そこでは、名刺交換、営業活動のロールプレイングなど基本的な説明を受けたあと、飛び込み訪問営業を実践した。1日100件回るように指示されていたことから、当初、なんという会社だ、という思いがあったが、このときの経験が入社後の新規開拓営業の自信につながった。学生アルバイトとして同社で働いている時期は、社内の雰囲気に触れたり、ルールを覚えることができたし、日給を得ることもできた。職場の人間関係など不安もあったが、社内の人はやさしく接してくれたため、職場への安心感をもてたことを覚えている。自分と同じように学生アルバイトで働いていた内定者で内定辞退をした人はいなかった。

実際には、100件の訪問を目標にしても70件か80件くらい回るのが精一杯だった。断られることがほとんどで、門前払いになっても1件回ったと考えることで気

持ちの面では楽となった。一方で、社内に案内されてソファなどに座らされると営業トークもままならないため困惑することになった。学生アルバイト時代に1件受注することができた。そのときは朝一番に訪問した会社ですぐに受注につながった。受注できると思っていなかったのですごく嬉しかったことを覚えている。すぐに帰社して報告をおこない、先輩がフォローをしてくれたが最終的には成約しなかった。学生アルバイトは週に2日から3日のペースで実質3ヶ月程度おこなった。

## (2) 仮配属から本配属

入社して1週間は仮配属という形で先輩からOJTで新規開拓営業をおこなった。その後、本配属となったが、配属先はこれまで学生アルバイトや仮配属のときに経験していた東京23区内の支店ではなく、東京近郊の小規模な地方支店であったため、正直かなりのショックを受けた。本社配属や東京23区内にある支店配属の同期とはステータスが違うと感じた。

地方の支店では、訪問できる企業数は少なく訪問先で本社機能の人事部や購買部の担当者と面会できる可能性が低いため、都市部で配属となった同期は訪問先から労せず本社人事部などに営業活動ができ、自分は地方の営業所や工場などを回る日々が続いた。そういう状況から自分のなかで「負けちゃならん」といった同期に対する反骨精神が芽生えた。

最初の配属先では支店全員で6名程度の支店であったため、新規開拓の営業活動を中心におこなっていたが、営業に伴う登録、媒体の手配、マッチングなど同期の新人と比較しても幅広くすべての業務に携わることになった。わからないことがあれば先輩にアドバイスを求めて教えてもらいながら業務をおこなった。

新規開拓の営業業務については、入社前、仮配属時に経験があったためそれほど苦にはならなかった。ただし、訪問エリアの特徴として中小企業や工場が多く夏場の炎天下で歩き続けるなど体力的に辛かったことを覚えている。一方で、本社機能ではなく現場に近い営業所に訪問することから顧客企業の現場担当者との距離感が近く足繁く通うことで人間関係を構築していくことができた。

## (3) 直接訪問することの重要性

中小企業が多く、小さな工場や営業所に対して営業活動を実施するため、電話営業

で受注につながることは少なく、ひたすら通うことで受注につながるが多かった。当時は派遣という働き方が浸透していなかったため一から説明する必要があり電話ではなかなか伝わらなかった。また、当時はホームページなど会社情報を事前に得ることが困難であった。電話営業ののち訪問したところ初めて業務内容が非合法的な会社と判明するなど危険な思いもした。そのため、実際に訪問して、オフィスの雰囲気や従業員の年齢層、担当者の風貌や話し方などの情報を得ることが重要であると考えようになった。

2年目に入り、先輩から既存顧客を少しずつ引き継いでいった。新規開拓の営業業務が中心であったが、引き継いだ顧客企業の深耕営業もあわせておこなうことになった。そこでも企業に足繁く通うことでよい人間関係の構築につとめた結果、受注につながった。

担当する企業は約2年間で20社程度、スタッフ数にすると40名から50名程度を担当するまでになっていた。

### 3. 首都圏の支店に異動：営業プレイヤーからマネジャーへ

#### (1) 大口顧客の本社担当

入社2年目の3月に異動となった。地方の支店時代に担当していた顧客企業の深耕営業の実績が認められた結果、その会社全体を担当するため当該企業の本社に近い首都圏の支店への異動であった。1社だけで50名程度のスタッフを派遣している大口顧客であり、さらなる深耕営業というハードな業務内容であった。

#### (2) 自主的に新規開拓営業を実践

上司からは既存顧客の深耕営業をおこなうように求められていたが、深耕営業に併せて新規開拓営業も継続して取り組んでいた。自主的に継続して新規開拓営業に取り組んでいた理由は、地方の支店での2年間の経験から新規開拓営業に自信を持っていたことと、首都圏の支店との営業スタイルの違いに自分ながらに危機感を抱いていたことによる。たとえば首都圏での営業であれば、積極的に訪問営業をかけなくても待っていたら新規の受注が入ることも少なくなかった。そのため、地方の支店と比べて

新規の営業活動に積極的に取り組んでいるように思えなかった。一日何件というような目標を立てていたわけではないが、何もしていない時間というのを作りたくなかったので少しでも時間があると新規開拓営業を実践していた。

また、その頃には後輩も入社しており、後輩たちに自分の働き方を見せるという意味でもそういう行動をとっていた。後輩たちは最初から首都圏の支店に配属されていることで、受身の仕事に慣れているように感じられた。新規開拓営業の重要性を伝えたい、地方や郊外支店における苦勞も知ってほしいと考えて、よく後輩を誘い一緒に新規開拓営業をおこなっていた。

異動して半年後に仕事に対する姿勢が評価されてリーダーとなった。仕事内容はほとんど変化はなかった。ただ、顧客との距離感とか対応の仕方などについてはやや変化があった。地方支店にいた頃には、ひとつの顧客に接する時間も長く深い人間付き合いを実践してきた。首都圏では顧客数が多いこともあり、必ずしもひとつの顧客に時間を割けるわけではない。ある部分では希薄にならざるをえないことを実感しながらも、地方支店で培った顧客やスタッフとの信頼関係の構築など忘れてはいけない部分は忘れないようにという気持ちで仕事に望んでいた。自らの営業スタイルが確立されて一人前になったと感じたのもこの時期である。

### (3)管理職としての業務

入社4年目、リーダーになってから半年で同支店のマネジャーに昇格した。個人予算をもちP/L(損益計算書)を確認するなど、管理職としての業務をおこなうことになったが、マネジャーに昇格した当時はP/Lの見方もわからなかった。前任のマネジャーの異動にともなう急な昇格であったため、管理業務についてはまったく知らない状況であった。隣の課のマネジャーにアドバイスをもらいながら管理業務をおこなっていた。

マネジャー1年目は、管理業務についてほとんどわからず、売上の管理や部下の育成と言われても自分自身の経験がなかったこともあり、管理職になる準備はできていなかった。そのため、これまでと同じように基本はプレイヤーとして行動しながら、必要に応じて管理業務を別のマネジャーに聞きながらやる、というのが実感であった。また、担当していた顧客企業を部下に引き継ぐこともなく継続して担当していた。

当然、自分自身にも部下にもとまどいがあった。たとえば、5、6人の部下を抱えて

いたが、なかには自分より年上の部下もいて、同行営業する際にぎこちなさが残るなどしていた。

#### (4)プレイングマネジャーからマネジャーへ

会社の考え方としてマネジャーは以前のようにプレイングマネジャーが当然視されていた状況から管理業務に専念するように徐々に会社からも求められる役割に変化が生じてきた。ベテラン層の退社もあり、現場で営業をおこなう層の年齢が若返ったこともあり、経験のあるマネジャークラスは部下の育成に注力する必要があった。これをきっかけに、部下のモチベーションの向上方法などマネジメントという業務について一から勉強することになった。

同時に、これまで担当していた顧客企業の引き継ぎを実施した。マネジャーになってからも既存顧客の深耕営業に加え新規開拓営業を実施していたこともあり、現場の仕事を手放すことには少なからず葛藤があった。しかし、部下の数がコーディネーターを含めて 10 名程度に増え、自身が営業活動で外出していることで部下の仕事に不都合が生じることも多くなってきたため、引き継ぎをせざるを得なかった、やむを得ず引き継ぎをしていったというのが実感である。徐々に社内でのデスクワークが多くなっていった。

#### 4. 神奈川県下の支店に異動：支店長、エリア統括支社長として

2005 年 4 月に神奈川県下の支店の支店長に昇格した。当時の同支店は営業成績が悪く、再建を託されての異動であった。支店長時代は、業務の 7 割程度は管理業務となったが、3 割程度は営業業務をおこなった。大口の既存顧客との深耕営業は当然ながら、支店長の名刺をもって新規開拓営業にも精力的に実践していた。プレイヤーとしての業務を率先しておこなっていた理由は、当時の同支店はベテランが多く在籍していたところで閉塞感のようなものが漂っていた。自身が行動することで刺激を与えることになればと考えたからである。2007 年 4 月には支店の建て直しの実績が認められて関東全域（東京 23 区除く）のエリア統括の支社長に昇格し、翌 2008 年 4 月より新卒者や第二新卒者の営業活動を支援する部署の長を務めている。

## 5. 営業職の業務について

### (1) コーディネーターとの信頼関係

営業職が企業から受注を得ても最終的にスタッフを派遣できない、つまり成約につながらなければ売上には結びつかないのが派遣の営業の特徴である。時代背景によっては、スタッフ募集が容易な時期もあれば難しい時期もあるが、大きく成約に影響するのがコーディネーターの能力であり、コーディネーターの経験知や情報量によっては受注案件に対して迅速に最適なスタッフが人選される場合もあれば逆の場合もある。営業としてはコーディネーターとの信頼関係を構築しておくことが重要となる。心がけていたのは、コーディネーターをうまく巻き込んで仕事をおこなうということである。たとえば、情報の出し惜しみはしない、どんな些細な情報であってもコーディネーターに伝えることで信頼関係を構築しておく。実際に受注につながらなかったときでも、1日営業してきた内容について全部包み隠さず感じたことを伝える。どんな些細なことでも、今日これだけ回ってきてこんなことがあって、という情報を全部伝えるようにしていた。そうすることで、社外から受注したと連絡を伝えただけで、帰社した頃には人選が完了していたということもあった。売上につなげるためにもコーディネーターの仕事を尊重し立てることも重要となる。

コーディネーターに伝えておいたほうがよい情報には、数字や文字で表すことが難しい職場の雰囲気や担当者の人柄などがある。パンフレットや資料なども極力もらって帰るようにしているが、あわせて目で見たままの直接の情報から職場をイメージしやすいように事細かに伝えることで人選の精度を高めることにつなげていた。成果のあがらない営業の中には、コーディネーターへの情報の伝え方が下手で断片的な情報や結果だけを言葉少なく伝える自己完結型の営業スタイルといった特徴もみられる。

### (2) 新規開拓営業について

新規開拓営業は、常に新鮮な気持ちで取り組むことができる。一度、取引が開始されればそこから関係を構築していくこともできる。体力面や精神面でへこたれない気持ちの強さは必要となるが、メンタル面のケアをしっかりと心がけておけば、スタ

スタッフと企業との板ばさみになる前段階の為、新規開拓営業は作業としては比較的気楽に取り組める仕事であるとも考えられる。

もちろん入社当初からそのように感じていたわけではない。新規開拓営業は 100 件回って 1 件受注につながればいい、9 割以上断られることが当たり前という状況であった。正直相当きつuitと感じた。それでも 1 年間はタフさだけで乗り越えていたが、2 年目には心も折れかけていた。そこで、新規開拓営業は断られることが前提ではあるが、タダでは帰りたくない、引き下がりたくないという気持ちから、「ひとつでいいから情報をもらって帰ろう」とか「お客様の笑いをひとつ取ってから帰ろう」という自分のなかでの目標を設定して営業に望むことにした。そうすることで「受注を取りに行くんだ」、「受注をとらなきゃいけないんだ、そのために営業しているんだ」という考え方から少し変化が生じた。営業に行くときに自分のなかでキーワードを用意しておくなどして楽しみながら新規開拓営業に取り組めるようになっていった。

自らが管理する立場になったとき、若手をみていると、新規開拓営業を苦にする若手には新規開拓営業は辛いものだという先入観をもっていることが多い。また訪問先への遠慮や後ろめたさなどを感じてストレスを抱えてしまっている。そういった営業に対する気持ちや考え方を根本的に変えるように同行営業したりしながら指導してきた。実感として、受注につながるのは老練なトークで営業をかけるベテランよりも、たどたどしい敬語で一生懸命営業をおこない誠実さが滲み出ている若手営業職の方が多いと感じている。駆け引きがうまくできないことが逆に訪問先の警戒心を抱かせることなく実直な人間だからと受注につながることも少なくない。特に、派遣営業の特徴として、いわゆる商品はモノではなくヒトであるため、たとえばコピー機やパソコン等の営業とは異なり、商品の性能をいかに詳しく説明できるかということより、その営業職の人柄や信用性をみて受注につながるものが相対的に大きい。

### (3)営業に対する姿勢

派遣先企業やスタッフと交渉をおこなう場合、時代により需要と供給の関係が大きく異なる。現在であれば、スタッフ側の希望を最大限に聞いて派遣先企業と交渉できる状況ではない。スタッフ個々人もそのあたりは良く理解している。派遣市場における力関係によって交渉も異なるが、基本的に要望に対しては派遣先企業、スタッフどちらからのものであっても真摯に聞くようにしている。両者に対して先入観をもたな

いように気をつけ公平に聞く。たとえば、スタッフから要望があがってくれば出来る限り時間を割いて聞く。ただ聞くだけではなく、自分のなかでの常識に照らし合わせて判断するようにしている。両者の捉え方や考え方の違いからくる些細な行き違いであることもあるので、スタッフに対して 100%あなたが正しいという答え方はしない。多くの場合、お互いが言っている内容が少しずれており、いわゆるボタンの掛け違いのような状況にある。お互いに譲ることで解決できる場合もあるし、立場もあって譲れないという場合もある。その場合は、営業職である自分が敵役になりながら調整を図る。いずれにしても徹底的に話を聞くことが重要になる。ときにスタッフの意見が感情論である場合もある。派遣先の上司を生理的に受け付けないといった話になると、解決は非常に困難になる。その場合は結局のところ退職するのか、それが望みなのか、それとも職場の何かを変えてほしいのか、という要望の真意を確認することが求められる。ただ聞いてほしいという場合もある。とりあえず聞いてほしいという場合などは何度か話を聞いているだけで何もしなくても問題が解消して前に進みだすこともある。

入社当時は、どちらかといえばスタッフ側に肩入れして交渉をしていたことが多かった。スタッフの代弁者のように捉えられて担当顧客から嫌われたこともあった。

営業として役立つ経験としては、若手の頃は上司や先輩から学んだことが多い。感情など人間に関することは体系化だった知識として習得することは困難である。営業経験を積むに従い次第に書籍等で体系化された知識を習得していく。たとえば、クレーム対応に遭遇したことで法律知識を身につけるなどである。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てことで、事前の研修がより重視されるようになってきている。

問題に直面した場合には先の展開を予測して行動することが重要となる。予測しないで動くことは非常に危険であり、すごく怖いというのが実感である。たとえばじめに遭遇する事例であったとしても見識のある第三者の知識を拝借するなどして対応する。派遣は人間に関わってくる仕事なので、命に関わるころまではないにしても何がおこるかわからないという側面を否定できない。「常に最悪のことを想定して動け」ということを一番最初に入社当時の上司から教わったことを覚えている。入社したて

の頃は経験がないので先の展開を予測することはできない。そのため上司に相談する。上司の経験、力を借りて一つひとつ解決していく。結論に近いアドバイスをもらえることもあれば、君ならどう思うと考えさせられることもあった。初めてスタッフから呼び出しを受けたときや顧客企業が怒っているという話を聞いて訪問しなければならないときは心臓がドキドキしていたことを覚えている。上司と落としどころを相談してから訪問する。

また、問題対応にあたっては、まず迅速に対応することが求められる。満足のいく回答を用意してから連絡しようなどと考えている間に状況が悪化してしまうし、そもそも十分な考察をおこなうためにも現場の状況を把握しなければはじまらない。スピード感が求められている。最終的に結果だけを捉えればどのような仕事も100%の完成度へと帰着するが、それぞれの業務のなかでは完璧を求めるよりスピード感が求められる。ただし、仕事のなかには結論を急ぎすぎることによってかえって不幸な結果を招いてしまうということもよくある。派遣先企業とスタッフの要望においても100%や0%といった正誤を求めたり白黒をはっきりつけてしまうと、結局は退職するかしないかということになり、派遣先企業、スタッフ双方に不幸な結果を招いてしまう。派遣先はスタッフの技術がほしくて派遣契約を結んでいるし、スタッフも収入を得るために働いている。双方の要望を天秤にかけて、両者の話を噛み砕いて聞いてみて、落としどころを探ることが重要になる。100対0のような考え方で対応すると「契約終わりました」ということにしかならない。

一方、近年では法律問題やコンプライアンスなど速度よりきめ細やかさが重視されるようになってきている。これは速度を重視する営業職にとっては不得手なことでもあり大きなストレスにつながっている。

## 6. 営業スタイルの確立：一人前になった時期

自分のなかで営業スタイルが確立できたと感じたのは入社3年を経過した頃である。3年間営業を経験したことで、一通り派遣営業の全体像にふれることができた。1年目、2年目のときも、自分らしい営業をやっているつもりではいたが、3年目に首都圏の支店に異動となったことでふたつの支店を比較することができた。そのなかで

様々な企業と接することができ、こういうところは思ったより難しいなとか、結構できるな、簡単だな、といった予測がたてられるようになった。3年目の7月からはリーダーとして後輩の育成を担うようにもなり、この時期に自らの営業スタイルを振り返ることができた。異動を経験したことでふたつの支店の良いところ悪いところがみえてくる。いいところどりをするなかで自分の営業スタイルを確立していった。自らの営業スタイルが確立する前と後の営業活動では、ものごとの判断スピードに差がでてきた。営業スタイル確立後は判断スピードが増したと考えている。

## 7. 仕事における役割

仕事に対する「スピード感」と「丁寧さ」が求められている。一見して両立させることは困難ではあるが、だからこそ、そこにスキルの差があらわれる。粗くても速くやることで顧客の満足が得られる場合もあるが、そのなかでもどれだけ精度を高めていくことができるかというところに営業職の能力、技量やサービスの質といったものが影響している。スタッフは通常複数の派遣会社に登録しており、いわゆる商品で競合他社と差別化をはかることは困難であるため、営業職個々人の能力の差が付加価値となる。

そのためには、「先手を打つ」ということが重要となる。スピード感には実際の作業速度とともに、先の展開を予測して先手先手で対応していくという意味合いが含まれている。普段から顧客企業とスタッフの両者とは意思の疎通を図りコミュニケーションを円滑にしておく。情報収集のアンテナ感度を高めておき、「いつもよりこの人は元気がないな」とか、企業の担当者が「いい顔してないな」「何かありそうだな」といったことを感じとる。注意して職場をみることもあるし、本人にざっくばらんに聞いてみたりもする。たとえばスタッフが契約を延長することに悩んでいて「私辞めます」と言われたときは手遅れであることが多い。辞めることで意思が固まっていたり、次の仕事が決まっています、などと言われると交渉の余地はない。スタッフにはなぜ辞めたいのかヒアリングして、その真意を確かめる。本当に辞めたいのか、処遇等の改善があれば続けられるのか、あるいは、ただ愚痴を聞いてほしいだけなのか。理由によって対処方法は異なる。派遣先に対しても、スタッフが辞めることになりそうであ

れば後任の人選を進めている旨伝えておいたり、契約を延長するための交渉をスタッフにするので処遇改善の打診をしたりする。そのような場合でも先手で動くことが大切で、スタッフから時給をあげてほしいといわれる前に派遣先に対して時給アップを打診したりする。そうすることでスタッフには企業はこれだけあなたに期待しているんですよという誠意として伝えることも可能となる。

競合他社との差別化といっても、商品で差別化を図ることは難しい。繰り返しになるが、営業職のサービスの質しかない。スタッフに対しても顧客に対しても、スピード感と丁寧さをもって接することが求められている。

## I 氏

インタビュー日時：2009年6月11日（木）13：30～15：30

インタビュアー：鹿生治行

記録作成：鹿生治行

### 1. 経歴

23歳のときに、求人誌を見て、製造請負企業A社に入社した。工場経験がなかったため、1月～3月末までに請負先の事業所に現場研修をかねて配属された。4月から営業を開始する。23歳の10月末まで当社に在籍した。当社で営業を経験したのが半年ほどである。このとき新人営業マンのなかでも成績が良いほうで、会社から表彰を受けることもあった。

4月から営業を開始したが、配属されてから最初の3日間で営業の対象になる会社をノートに書きだす作業を行った。その後、2日間でリストアップした会社にアポイントをとる仕事をした。アポイントが取れた会社の中から、上司同行のもとで会社訪問を行った。上司の同行があったのは、最初の2日ほどで、後は一人で会社を訪問した。入社してから、1週間でひとり立ちすることになった。4月中旬くらいに最初の受注を取れたが、契約の締結方法も何もわからず、請負契約自体も分からなかった。会社から契約書の雛形を渡され、問題がなければ顧客から契約印をもらい、「分からないことがあれば、後日改めて連絡する」と返答するように指導されていた。当時はノルマを達成すれば、他は何をしていても良かったが、仕事の面白みはなかった。当時は「アポとり」もするし、飛び込み営業も行っていた。

当時の苦情や要望の多くは、請負社員が出社しないことと、人手不足であるため人材を調達してほしいという要請であった。これは今でも変わらない。前者の問題への対応は、本人を自宅まで探しにいき、人がいない場合には、「自宅まで来ましたが、いないのでまた連絡します」と報告し、現場によっては代替要員の手配もしていた。後者の原因は労働条件の悪さや通勤事情があるため、解決できる場合も多かった。世間相場で時給1000円のところを850円で募集をかけている場合には人が集まらない

ため、この場合、とりうる方法は「人が見つかったら紹介します」という営業方法に切り替えるか、「時給 1100 円にして人を探しましょう」という提案をする 2 つの方法である。また、絶対に人が集まらないという地域もある。最初に入社した A 社では出来なかったが、次の転職先である B 社の場合、寮を作り、県外から人材を募集する方法も提案することができた。三交代勤務の場合、残業手当がつかないために収入が低くなったため、二交代勤務にし、8 時間プラス残業 4 時間に変更してほしいという交渉も行っていった。このような代替案を提示できるようになったのは、24 歳以降であった。このような方法を用いないと、人が集まらなかった。

23 歳の冬に当時の他部署の上司に誘われて B 社に転職した。A 社入社する前にアルバイト生活を送っていたが、当時のアルバイト代は高かった。一方、A 社の給与が月 20 万円程度であった。労働条件が低下し、並びに時間的な拘束も高いため、辞めることを考えていた。B 社には転職の条件を受け入れてもらえたために、再就職を決めた。この業界は、人材派遣系、生産技能協会系、A 社系に分かれるが、この B 社は生産技能協会系の会社である。自動車メーカーからの受注が多く、営業スタッフがいうよりも、大きく受注した自動車メーカーなどの企業から紹介を受けたところに事業拡大をする営業戦略を持っていた。このため、一から営業活動を展開することはなかった。営業部隊を作るために採用されたが、最初の 3 ヶ月くらいは本社勤務であった。同族経営の会社で、かつ働かない人が多く、本社勤務に嫌気がさしていた。掛川に営業所を設置したため、希望を出し、異動した。仕事内容は変わらないが、営業所の規模に応じて、事業所長、営業部長、マネージャーなどの名称が与えられていた。部下をはじめ持ったのが掛川時代で、当時の部下は 36~37 歳であった。掛川時代から現在に至るまで、事務所に上司がいることはなかった。スタッフや顧客など様々な人から影響を受けたが、先輩の仕事を見て仕事を覚えたという経験はない。営業としては、他社の営業マンから影響を受けた。当時の B 社では子会社の設立を進めており、それを受けて、子会社に異動になった。27 歳で子会社の役員になった。

B 社は I 氏の所属していた会社を C 社に売却したため、前橋勤務以降、C 社に転籍になった。それまで請負会社での業務経験のみであったが、ここでは製造派遣が解禁になる 2 年前の 2002 年から人材派遣業を勉強する機会が与えられた。C 社は勉強会や育成に関するセミナーを積極的に開催し、自身もそれに積極的に参加していた。

立川時代には新規の営業を回るよりも拠点の管理を重点的に行うようになった。当

時の部下は 7～8 名であった。契約単価の引き上げ要求やけがの対応が多くなる。また顧客に対して職位が高い人の対応が必要になることもある。例えば、「会社の説明会をするから、会社の上長を連れて来い」といわれると、自分自身は何も分からなくても訪問する。そうすると「お前の会社は相応の人を連れてきたな」と評価される。古い会社の場合は特に名刺は重要である。現在は C 社製造部門が D 社に売却されたため、5 月末から D 社に転籍になった。

年齢	企業・配属先
23 歳 1 月	A 社
23 歳 12 月	B 社 (三島) 本社
24 歳	(掛川)
	(浜松)
25 歳	(山梨)
	C 社 (前橋)
	(山梨)
	(立川)
35 歳	(川崎)
現在	D 社 (横浜)

## 2. キャリア段階の区分と担当業務の概要

1 人前になったという感覚はない。23～24 歳のときに持っていた営業目標が 2 つあり、その目標も達成した。目標の一つは自分が受注した案件で稼動する派遣スタッフ数が 100 名を超えること、もう一つは、自動車メーカーと取引することであった。当時は 100 名を超える稼動スタッフ数を持つ企業は少なかった。前者の目標は 27 歳のときに達成し、後者は川崎時代に、ゼロから営業を開始し、E 社との取引を始めたときに達成した。しかし、営業のやり方が確立したという実感もない。営業は行き当たりばったりで行う場合とターゲットを絞って活動する場合の 2 つがある。後者は E 社

との取引を除き、成功したためしがない。

仕事の基礎ができあがったのは、20歳代中盤である。後述するが、同業他社との連携を図り、業務の切り分けを行いながら提案営業を行う方法を始めた時期である。当時は営業所長で、部下は20人以上所属していた。

### 3. 現在の仕事内容（現在は転籍後間もないため、C社時代）

#### (1) 担当業務の概況

特定企業の担当を持たず、管理に専念していた。これは会社の方針であった。担当を持つ場合、部下の担当企業と自身の担当企業で同時に問題が発生したときには、急な対応が難しくなる。しかし、営業戦略上、担当を持たざるを得ない場合もある。例えば、重要なクライアントであるために毎朝必ず客先に訪問する必要があるが、担当の候補者も同様に毎朝客先に出向く必要があるときがある。一番効果があるのは朝一番にクライアントに出向くことである。誰よりも先に営業マンがロッカーや工場入り口で立って挨拶するだけでクライアントから顔を覚えてもらい、かつ誠実な対応をしていると評価されることで、何かあったとき声をかけやすくなる。そのような対応をすると、クライアントも安心し、次の仕事を任せてもらいやすくなる。

その当時の一日のスケジュールは、朝5時半から6時に家を出て、工場に7時に到着し、スタッフや管理者の出勤確認をする。「おはようございます」と挨拶することに意義がある。8時から始業するが、現場を一巡する。毎日現場を見ると、社内で誰が偉いのがわかってくるし、相手も自分を認識してくれるようになる。工場内でのだけでアピールができる。同業者と話をする時間を設けることが重要であり、「タバコ」はコミュニケーションツールである。そこで、会社の話から顧客の話までになる。これは生の情報である。この時間が12時までかかってもよいと考えている。通常は10時くらいまでいて、事業所に戻る。その後は、一カ月単位で見ると、スタッフの書類管理、売上管理、原価管理、入退職者の管理などその日毎に作業内容を決めている。

昼のスケジュールは、クライアントに出向くこともあれば、書類作成に充てることもあるなど、日々同じではない。9時から10時くらいに帰っている。C社時代は社内会議が多くあった。コンプライアンスへの対応、損益報告会、社内データベース

等の運用方法確認などである。営業戦略策定などは家で行う。

部下からの相談の多くは、「こうしたいのですが、いいですよ」という確認である。対応が難しいのは、個別に時間を割いて解決する問題である。会社全体に関わる問題であるため、上長や法務部に問題をあげたりする。これは現場での初期対応が重要になる。

その他にも、部下が処理できない問題について、具体的に言えば「本人は仕事に行かず、会社を首になったが本人は寮を出ていかない。どうしたらいいのか」、「労災が発生した」、「スタッフが話をしてくれないからどうしたらいいのか」、「お客さんにこの話をしに行くが、自分ではわからないからついて行ってほしい」などがある。例えばスタッフが会社に来ないという問題に対して、派遣契約の場合、多少休んでも大きな問題にならない。全く休まないと、後日まとめて年次有給休暇を取得することになるため、会社としても困る。このため、こまめに休んでもらうほうがよい。しかし、労働者派遣契約の解約となるような場合、別の部署か、別会社に配置転換するなどの対応をとる。派遣先の人間関係の問題から職場に適応できない場合には、本人を説得して違う部署に変えることもある。このような問題には、まずは状況を認識する。その認識の後、他の部署や他事業所の状況など、全体の業務を理解しているのは上長である自分である。ある部署の担当者の場合、その事業所の範囲内で対応しようとするができないこともある。人間関係で上手くいかないが仕事熱心であるためなんとかならないかと部下から相談される場合には、「それでは他の事業所で人が足りないからこちらでの仕事をおねがいできないか」という仕事の割り振り是可以する。

上長に相談する問題として、事業を行うときに金銭が発生する事案である。また、締め切り期日が差し迫っている仕事である。例えば、クライアントと派遣社員を派遣する期日を決めているが、社内で契約締結の了解が得られない場合がある。「〇〇に10名派遣する」と先方と約束をする一方で、契約書の確認や人材調達に関する事項について総務や法務部門などの他部門との社内調整が必要になる。急な派遣要請の場合でも、契約締結前に人を派遣することができないため、業務が止まってしまう。この場合に、上長が社内の調整役となるし、担ってほしいと考えている。

部下には自身で処理できる問題については、結果報告だけでよいと伝えている。その対応方法が違っているのであれば、「今後このような対応をしてほしい」と教える。部下から上がってきた問題の約9割は現場に出向いて確認をする。特にクライアント

トの問題には、すべて出向くことにしている。机の上で話を聞いても、臨場感がないため、十分な理解には至らない。何回担当者から聞いても、クライアントを交えて話をするほうが状況は的確に把握できる。また、上司は拠点を複数担当するため、現場を回る時間もない。このため、上層部に説明するためにも現場を見る。上司に報告するときは、「こういう方向で話をもっていこうと考えていますが、いかがですか」というように話をし、判断の正否を仰ぐようにしている。自身の判断が正しいと思ってもらえるように、証拠をそろえておく。

## (2) 日常的な問題解決

労災にしても、スタッフケアについても、いずれも困難な問題である。対処に苦慮したのは、発生した問題に対し、会社側は何もしなかったことである。それに対する不満が多くを占めていた。例えば、ある顧客の業務を請負化するとき、請求できない枠で請負化する必要があった。上司に相談しても、その顧客が事業所のメインの顧客であるにもかかわらず「それは、現場からあげるしかないな」というように他人事であるかのような対応をされる。労災が発生した時も、職位の高い人が同行することが解決への最短距離であるケースもある。その対応を怠ったりする。指を骨折した等、その日のうちに退院できれば、現場の担当者レベルで十分に対応が可能であるが、入院するなどの場合には担当者レベルでは対応が不十分になる。手術が必要になるにもかかわらず、上司が対応しないこともある。

スタッフと派遣先（請負先）との板挟みになったケースとして、派遣スタッフから部署換えの要望を受けたり、派遣先からは人を変えてくれということがある。この問題は日常茶飯事であるため、これが大変であると思う営業マンがいれば、「それって経験不足ではないの」と思う。「人を入れるもやめさせるもわれわれの仕事である」。人を辞めさせ方が、契約期間の満了、契約期間の保障か、何もせずに辞めさせるのかはケースバイケースである。確かに「このスタッフには言いにくいな」というのはあるが、これは稀である。板挟みを解消するのは、必要な仕事のひとつであると思っている。人材派遣業のスタンスは生産量の変動のクッション材であるため、「景気が良い場合は協力しますが、悪い時は撤退します」といううたい文句で取引をしている。景気低迷を受けて取引の解消を求められた時、「そこをなんとかお願いします」とは言うが、話し合いの中で何とかならない場合は、「しょうがないね」といって撤退す

る。ただし、契約期間内の半ばで中途解約の申し出を受けた時、「あと一か月延ばせば契約期間が満了になるため、満了まで延長してほしい」という交渉は行う。基本は辞めさせる期間が早くなるか遅くなるかだけである。契約終了後、次の職場を提供するのも、苦勞ではなく業務活動の一環である。部署変更・業務変更は当然やるべき仕事である。ただし、これは営業マンひとりで行うのではなく、拠点全体で行う。採用単価が当時1人で10万円程かかるため、辞めさせないように同じ工場内の違う部署を紹介し、それでもだめなら他の工場で働かないかと請負社員に提案する。このような対応ができるようになったのは、山梨時代以降であった。

#### 4. 担当業務のポイント

同業他社との連携は必要になる。顧客主催で派遣会社数社の合同ミーティングの開催を提案している。これにより同業者間の連携が強まる。強まれば、他社の取組みや方針もわかる。更に同業者の連携があると、極端に言えば、自社の取引先に他社も人材を派遣している状況や、募集採用方法もわかる。更に親しくなると、「うちの会社では人が入れられないため、そちらの会社で人を派遣してほしい」といって仕事を受注できる場合もある。同業他社の連携が必要であることは、山梨時代に感じた。当時、山梨で請負会社F社の取締役であったα氏と、G社の仕事で一緒になった。狭い地域であるため、調達する人材も重複する場合がある。中には問題のある社員もいるため、同業他社間の連携が必要である認識を持っていた。個人情報にも厳しくない時代であるため、「このような人が来たら、こんな事案があったから気をつけなさい」などのやり取りをしていた。前橋時代には自動車関連企業の工場の管理であったため例外であったが、それ以外では同業他社の連携を進めてきた

結果的に御用聞きになり、それを継続できることが重要である。顧客のところに営業に行き、これ以上の契約は必要ないと言われても、パワーポイントで顧客が興味を持つ資料を作り、2~3回訪問し雑談をすると、顧客から「これどうなの?」と言われて「調べておきますのでまた\*\*日に来ますね」となる。改めて訪問すると「あの派遣会社はこういうことで困っているけど、どう思う」といわれる。こうなると成功である。

業務を切り分けて受注活動することも必要になる。ある医薬品製造企業の開拓に成功したときのことである。現在では他の拠点を含め何百人単位で派遣している。4月から契約を開始したが、1月に求人誌を見ていたとき、その会社では契約社員（機械オペレーター・箱詰め）を募集していた。時給は1800円ほどであっても人が集まらなかった。「なぜ請負を使わないのか」疑問に思っていた。担当者に話を聞くと当時の薬事法では、医薬品製造に携わる従業員は雇用が前提であることがわかった。業務全体としては医薬品製造企業であるが、業務を切り分けると、運送など製造に関わらない後方支援業務もあるのではないかと考えた。工場内では段ボールの箱詰めには問題はないと思っていた。地方では人が集まらないため、業務を切り分けて人を受け入れてほしいという提案を行った。4月までに3人集まれば使うと言われ、期日中に集まったのは2名であったが、翌日1人を連れてきて、請負契約を結ぶに至った。ある工場から取引を開始し、その後、直接雇用のパート社員を引受けるなどして、請負社員が最大180名になった。業務請負の部署は、腹膜透析機液のパットの金具製造であった。その部署は人が介在せず、機械の「チョコ停」も少なく、生産量が安定する業務であった。しかし十分な利益は上げられなかった。生産ラインがストップし、不良品が発生しても、派遣では時間給で計算するため作業量に応じて派遣金額が上乘せされるが、請負の場合は全品検査やチョコ停に係るコスト、更に作業の遅延による残業代の支払いはすべて自社負担となる。リーダークラスにストップウォッチを持たせ作業管理を行わせるため、「その分を違う作業を行ったということにして、時間給いくらでもらえないか」などの交渉も行った。

他人のために頭を下げる事が出来ない人はすぐに辞めしまう。派遣スタッフが出社していないため、クライアント先から怒られることもあるし、怪我をする場合にもスタッフから圧力をかけられたりもする。中には賠償金の支払いが必要になりそうなケースでも、上手く話をまとめる担当者もいれば、クライアントを更に怒らせてしまいう担当者もいる。

## 5. 今後の就業希望

A社から転職し、一人で仕事をするが多くなったこと、工場は企業の心臓部であり、その製造業務でクライアントとパートナーになれること、この2つが製造分野に携わる面白さとしてある。これからも仕事を続けたいと考えている。

朝から晩まで働く時期もあるが、クライアントの打ち合わせや募集活動もない時間的な余裕があるときもある。平均すると8時間超である。休めるときは休んでおこうと思わないと続かない。夜に突然クライアントに呼ばれることもあるため、昼間に時間があれば休んでおくように部下には伝えてある。

## J氏

インタビュー日時：2009年6月3日（水）15：30～17：00

2009年6月30日（火）15：00～16：30

インタビュアー：鹿生治行

記録作成：鹿生治行

### 1. 経歴

大手製造企業（以下「A J社」と記述する）にて、鋼管杭及びパイプラインに関する設計、施工、技術開発、営業技術を経験する。当時は57歳までA J社本体で雇用され、早期退職して関連会社に転籍するのが通例であった。関連会社に転籍すると一般的に65歳までの雇用を保障されるが、景気低迷のため、61歳で退職を余儀なくされた。その後、A J社から紹介を受けて、X J社に入社することになった。

A J社時代に配属されたのが弱小の鋼管部門であったため、常に新しい製品を開発し、設計、施工するという繰り返しであった。スチール関連では新日鉄、川崎製鉄、住友金属という巨大企業があり、高炉を持たないA J社が商売をするときには企業努力が必要であった。技術、営業分け隔てなく仕事を担当する必要があった。

パイプラインの設計時には多くの顧客は巨大企業を選ぶ。顧客がA J社を選ぶ理由は、設計のコンサルティング業務に入りこみ、スペックイン活動（設計図仕様書の作成時に自社製品を使用するように営業活動をする）をすることが背景にある。しかし、顧客がパイプラインの発注を行うとき、直接A J社に発注しないと、A J社はその案件を受注できない。当該案件をゼネコンが受注すると、そのゼネコンにPRするというプロセスが一般的であった。このため、設計、施工、技術開発、営業技術のすべてを経験してきた。また、英語が得意であったため、輸出の責任者として海外を飛び回ることが多かった。技術畑であるが、顧客と接することや提案営業は苦にならなかった。

これまで経験してきた業種と人材派遣業に違いがあっても、今まで培った人脈と経験を活かすことができる。前者についていえば、例えば高炉メーカーと競合することもあったが、仲が良く、横のつながりもできていた。A J社の競合企業にも人脈を持つ

しており、また鋼管杭を使うなどの場合、ゼネコンから受注するため、大手ゼネコンにも人脈が広がっている。鋼管杭の販売時には商社を通して行うため、商社とのつながりもできる。建物内の冷暖房業務を担当することになれば、設備会社とのネットワークも作られる。当時の人脈のなかで、現在の営業活動を行っている。

また、施設管理の経験活用についていえば、X J社の主な事業はビル管理である。A J社時代に建築や設備、施工経験があるため、ビル管理に必要な技術的なバックグラウンドもある。空調衛生や給・排水、ボイラーの仕組みなどは現役時代に経験している。例えば冷凍機の運転方法など、ビル管理の資格はないが、資格保有者同等の知識を持っている。このため、顧客の要望と派遣スタッフの仕事もよく理解できる。

## 2. キャリア段階の区分と担当業務の概要

### (1)入社直後の状況

入社後9か月までは仕事を受注できなかった。当時は「受注がとれなくても、そのうち取ればいいですよ」という雰囲気があった。しかし、契約実績がないため、社内での見えないプレッシャーを感じるようになった。自分の人脈から会社から紹介され、ビル管理会社に営業をかけても、すでに先輩が契約しており、開拓済みの顧客であった。当時はビル管理会社へのアクセス方法もわからなかった。この間、人材ビジネスの理解と関連法規及び規則の習得（年金や社会保障の仕組みなど）に励んだ。そのうち、自社全体の仕組みがわかるようになってきた。

この間は、試行錯誤の連続であった。紹介を受けた会社で人材派遣をお願いすると断られ、人材の採用は可能であるが、派遣は受け入れられないと言われる。その理由を深く追求せず、派遣契約でお願いしていた。何度も行っているうちに、派遣は無理であるが、人材紹介であれば契約可能であるということがわかった。上手く話が進まなかった理由や成約につなげる方法を考え、次の提案をするように変えていった。

例えば、A J社の紹介を受けて、ビル管理会社に訪問すると、派遣は受け入れられないと断られる。派遣ができない理由を聞いても、「自社社員のほうが忠誠心はあるから」などと言われる。別の機会に人事担当者の部長のところに訪問すると、問題の核心を教えてくれる。ビル管理業では単に機械運転維持業務に加え、警備業も入ること

がある。警備の仕事は許認可がないと携わることができない。自社は警備業の認可を受けていないため、警備業に参入できない。ただし人材紹介により客先の社員になれば、業務に携わることができる。客先の担当者からの指摘を受け、派遣ではなく人材紹介という形態ではビジネスが成立することがわかった。実際に壁に当たって、仕事のやり方が身についてきた。社内では、聞いたことは教えてくれるが、手取り足取り教えてくれるわけではない。

ビル管理会社と始めて契約したのは入社 9 ヶ月後であった。大手建設会社のビル管理を引き受けている会社との契約である。この頃は、人脈を使って営業をし始めた時期である。例えば、A J 社の場合、総務部に訪問すると、A J 社が入居するビルの管理会社がわかる。その管理会社に訪問し、高齢者を使ってくださいと営業をかける。A J 社には子会社や関連会社があるため、ここに営業活動先が広がってくる。これが分かるまでに 9 ヶ月の期間を要した。知人に「ここにお客さんがあるから、行ってきなさい」と紹介されると嬉しいが、それは一件の契約に留まる。次の契約につながらない。ゼネコンや商社のつながりがあると、そのビルの所有者とビル管理会社がわかるため、そこに営業を展開する。その人脈は過去の財産である。入社 2 年以降、最低毎月 1 人の契約を決めている。

## (2)一人前になる時期（入社 2 年後）

一人前になったと感じたのは、入社 2 年後に売上高 4000 万円を達成したときである。X J 社は当時、一人当たりの年間売上げ目標を 4000 万円に設定していた。一人の派遣契約で約 400 万円の売上高になるため、それを 10 人抱えることが社内で一人前として認められる水準としてあった。

最初 10 人派遣し、次年度にまた 10 人派遣すると、前年度の 10 人に、次年度の 10 人が加算される。このため売上高が積みあがる。中には辞める人もいるが、派遣している限り、安定した事業になる。一方、人材紹介の場合は、手数料収入を得る機会は一度だけである。このため人材紹介での売り上げを伸ばそうとすれば、相当の努力が必要になる。

また、人材ビジネス業において、1000 万円の人を派遣するよりも、300 万円の人を 3 人派遣するほうが容易である。収入が高いと企業側は高いクオリティを要求するが、実際そのような要求に沿う人は多くいない。一方、300 万円の要求に応えられるひと

は相対的に多い。年収が低くても数が多いため、安定した受注実績になる。2000 万円  
の案件があり、その職に耐えなければ、翌年は契約が更新されなくなる。5 年間の期  
間で見ると、ブランクの期間があれば、500 万円の仕事を 4 年間継続しているほうが  
楽である。生涯年収を見ると、年収の高い仕事がその人にとって安定しているとは限  
らない。

### (3)2 年目以降の状況

期待される成果を挙げるとともに、職場で他人からの視線を意識しながら仕事をし  
ている。また、クライアントと求職者及び人材派遣会社のトライアングルを考えて業  
務を遂行してきた。景気の変動に伴い、三者間の関係が変化する。景気低迷期には、  
クライアントの立場が強くなり、求職者の立場が弱くなる。このなかで人材ビジネス  
企業がどのような構図を描くのが、大切な役割であると思っている。会社の考え方  
もあるが、個人的には求職者の立場を高め、派遣先と対等になるようにしたいと考  
えている。一方、クライアント側は経済状況や自社の状況もあるため、自社の一方的な  
考えを押し付けてくるため、求職者の立場が高まらない。そこで人材ビジネス企業が、  
求職者に対してカウンセリングを実施して心の支えになるようにする必要があると考  
えている。

求職者を救いたいのが、救いきれないこともある。例えば月額 25 万円の条件を提示  
したクライアントがあった。人を見つけてきて紹介したがコスト削減のため、月 120  
時間勤務を提示してきた。この場合、月 15 日勤務になるため、給与が月額 20 万円に  
下がってしまう。労働条件の低下は改善できない。その人は来年 1 月から年金が支給  
され、また他の仕事も見つからないため、その条件を受けることを薦めた。

## 3. 現在の仕事内容

### (1)担当業務の概況

営業開発部部長という肩書があるが、上長から指揮命令を受けて仕事をするのでは  
なく、自分一人で仕事をする。ひとりひとりが独立した「個人商店」である。事業全  
体をまとめる事業部長がおかれているが、個別に指示を出すことはできない。一人で

客先に出向き、ニーズや求人票を受取り、マッチングを行う人材開発部から人材を調達する。人材開発部が適切な人材を探せないこともあるため、この場合には、自分で人を探してくる。人材派遣業は、顧客が望む人材を、的確に、タイミングよく供給するビジネスである。受注案件を無駄にしないために、登録者のなかに適切な人材がいなければ、自分の知人や友人から人を探して派遣する。

業務内容別の時間配分は、次のとおりである。(A) 客先訪問及び下準備が 40%を占める。この業務は具体的に、ターゲットとする客先の選定及び人脈の活用、訪問会社の調査、アポイント設定、プレゼン準備、客先訪問及び案件の引き合いを行う。(B) 人材の探査及び候補者面談が 40%を占める。具体的な業務内容は、人材の探査、候補者の面談、候補者の客先推薦及び客先面談日の設定・面談立会いである。(C) 受注後の事務処理他が 20%を占める。この業務では、社内手続き及び契約書作成、客先への配属及び職場訪問を行う。意思決定権限の範囲について、会社ルールを越える処理、前例のない事項の対応以外は、すべて自身の権限の範囲と考えている。

マッチングのプロセスは、客先から「求人票」をもらうことから始まる。「求人票」の項目には、仕事内容、資格、最寄りの駅、勤務時間、休日、給与があり、この内容に沿った聞き取りを行う。この求人票を踏まえて、人材情報センターが適合する人材を紹介し、必要に応じて面談を行う。推薦できる人材であれば、派遣する。

「求人票」をもらうために、どのようなプロセスを経るのが重要になる。どのような人脈を伝って訪問すればよいのかを考え抜く。その客先を探すときに、自社グループ内で人材を供給する会社を抱えている場合もあるため、飛び込み営業をしても無駄足になることがある。このため、事前にどのような会社を選び、訪問先と自分の人脈が結びつくかを考える。

入社が決まった人には、次のステップを踏むことを勧めている。①まず、周りの仕事のやり方を見る、②自分に何が期待されているのかを考える、③自ら考えみずから行動を起こすように助言をする。このステップの順番を入れ替えると、失敗すると助言している。

## (2) 日常的な問題解決

人材ビジネスは安定していない。予期せざることが必ず起こる。派遣社員が職場に配属後に辞めてしまうことがある。辞めたいといわれた時に「どうぞ」と言えない。

辞めるとクライアントも困り、代わりの人を派遣する必要も生じる。辞めた人にも次の職場を紹介するのが社内の慣例である。紹介者やクライアント先から電話があると「ドキッ」とする。このようなときには、客先訪問及び本人との面談を経て解決する道を探っている。

最近の事例として、あるクライアント先に派遣した人がすぐ辞めてしまうことが続いたことがあった。最初の方は1年後に体調を理由に辞めたいと申し出があった。よく話を聞くと、職場の人間関係が良くないことがわかった。最初は深刻に思っていなかったが、代わりの人を派遣しても直ぐやめてしまうことが6回続いた。このとき職場に大きな問題があるとわかったのは、同じクライアント先に3人目を派遣した後である。退職の面談時に退職理由を細かく聴き取り調査をするが、マッチング担当者からも「派遣しても続かない職場では、人を探せない」といわれる。これを受けて、クライアントに職場の改善要求を文書で示すことにした。仕事手順や連絡先をマニュアルとして渡してほしいなどの職場改善の申し出をしたが、改善の兆しは見られなかった。

このとき代替案はほかになく、その職場改善が実施されるまで我慢してついていけるか、そうでないかの会社の決意表明が必要であった。シニアの人が一度職を失うと、再び仕事を探すことは難しく、当社は人を活かしていないという評価を受けてしまう。このため、改善成果が見られない場合には、労働者派遣契約の中止を伝えた。その結果、契約を中断することになった。3ヶ月後に、再び当時のクライアントから打ち合わせに来てほしいと言われ、訪問すると人事異動で所長以下すべての人が変わっていた。そこから再度人材を派遣することになり、現在に至っている。派遣契約を中断すると顧客を失うために、その決心には勇気が必要であった。

#### 4. 仕事の進め方の変化（優先順位の付け方、業務判断の基準、営業の勤所）

①合理的な考え方であるか、②営業実績が出るのか、③自己の判断行動に充実感と達成感があるのかを考える。例えば、①自分の人脈から新規顧客の開拓を行う場合、その顧客がどのような人材を要求するのかを事前に予測する。②必要とする人材が提供できるのかを考える。③客先訪問が単なる訪問時間の消化になっていないか自己に

問う。そして苦しくても新たな人脈の探査から訪問先を考え直す。エネルギーをつぎ込んで仕事をしているかどうかは心の支えとなる。充実感を求めて働いている。このため失敗したときには、その理由を考えて、前に進もうとし、次の成果に繋げようとする。理詰めで考える。時には思いつきで動くこともあるが、後で振り返り、あのときなぜこのようなことを考えて行動したのかを紐解き、理路整然と説明できるようにする。これらは、A J社の時代に叩き込まれたことである。

人脈を伝っても客先に到達できない場合があると挫折してしまう。また立ち上がり、エネルギーを使って攻める必要がある。失敗の連続であると立ち直れなくなる。このため成功体験をして仕事を続けられるように、前もって営業方法を考えておく。時には失敗することもあるが、それを予測することも求められる。シニアになると、社会的な責任や経済的な責任から解き放たれるため、失敗を続けると意欲が低下する。この点からも、成功するように考えてから行動し、失敗するとその原因と対策を考える。

## 5. 担当業務のポイント

客先から求人票をもらうまでには、どの会社のどのセクションにアプローチをかけるのかを考える必要がある。人事・総務部には各部門のニーズが集まるため、人事・総務部門に訪問すればよいかといえばそうではない。現業部門に訪問することが望ましい。この理由は主に、3つある。第一は、人事・総務部門は人材を調達する仕事を専門に行うため、紹介手数料を払い、他社、それも提携をしていない企業の力を借りることを進んで行わない。第二に、現業部門ではどのような人材が採算に合うのかをよく知っているためである。人材を雇い入れると固定費扱いになるが、現業部門で派遣人材を活用する場合、各事業部で負担する変動費扱いになる。第三に、人事・総務部への要請は現業部門で見つからなかった人材、もしくは長期的に人材の強化が必要になる場合に限られることにある。以上から、どの企業のどのセクションにどのようにアプローチするかを考え、間違えたら修正することが重要となる。

企業へのアプローチをかけるとき、あらかじめ相手がどのような人材を望んでいるのかを考えておく必要がある。HPを見るなどして、どのような人材を募集しているのか、給与水準はどれくらいか、シニアでも受け入れられる会社なのかを調べておく。

新規顧客のニーズを捉える。HP や会社案内などを見ると、どのような資格を持つ技術者を何名抱えているのかがわかる。この情報から、本来のビル管理会社ならば、電気主任者の数が少ないなどの状況がわかる。大規模の仕事をしていないか、電気関係の技術者が少ないという予想が付く。一回目の訪問でプレゼンを行い、2 回目の訪問で「求人票」が出てこないのであれば、有資格の登録者の話をする。

大規模企業ではいろいろな事業を展開している。ビル管理会社で求められるのは設備管理部門の技術者に留まらない。建物が老朽化しリフォームが必要になれば、担当は工事部門になる。また同時にマンション管理も行う企業であれば、マンションの管理部に訪問する必要がある。

客先にアポイントをとる場合、人脈のひもときが必要になる。例えば、A という会社がビル管理を行っている場合、A J 社は B 社の子会社であるため、B 社の紹介を受けて A J 社にアプローチする必要がある。B 社の親会社である C 社に知り合いがいれば、紹介を受け、A J 社に到達しようとする。友達の友達につながっていることが重要になる。有機的に人のつながりを考え、どのように攻めるのかを考える。C 社の知り合いに、A J 社の現業部門と人事部への訪問を依頼し、知り合いを探す。

上手くいかないこともあるが、この原因は偶々人材が充足されているなど様々である。かといってあきらめるわけではない。数ヶ月後には状況が変わることもある。足繁く通い、会社の状況を聞き出す。

案件を受注するときは、社内に適切な人材が登録されているかどうか、登録されていないならば自分の人脈の中から人を探すことができるか、以上の 2 点を考慮する。製造業では、営業担当者だけでなく設計・開発担当者も同行し、顧客の要求に応えられるかどうかを判断したうえで、その案件を受注する。人材ビジネスも同様に常に顧客が要求する人材を、1~2 週間間に供給できるかどうかを考えている。

何年か経験すると、「このような職種の、このような人は必ずいるはずだ」「このような人は必ず探せる」と考えられるようになる。例えば自社の場合、ビル管理技術者は多いが、IT 技術者は少ない。ただし顧客の要望があれば、断ることもできない。そこでどうするかを考える必要が生じる。仕事の内容をよく聞き、仕事を分解し、コアの技術は何であるのか、コアの技術だけでも供給できないかを考える。その前後は他の人でもできる。仕事の内容を分解し、そのなかで知り合いのなかから人を探せるかどうかを考える。これの作業をすべて客先ではできないため、一度は引受け、帰社後、

仕事を分解し、コアの業務を担当できる人の探索と割り当てを検討する。なお、客先が要求する仕事の内容を分解して交渉できるようになったのは、入社後 1 年 10 か月後である。

ここで重要になるのは、「仕事の内容を理解」し、「聞き取ることができる」ことである。聞き取りには、まず自分がその仕事ができる必要がある。仕事ができないのに、丸投げで「こんな感じ」といって人を探そうと思っても、人は見つけることはできない。また聞き取りは、問題意識がないとできない。この問題意識とは、会社が要求していることは何か、自らがその要求に答え貢献できることは何かを考えることである。期待されていることを感じ取り、行動する。このようなものの見方をすると、色々な物事が見え、自社の経営に目を向けるまでになる。受注目標を上げ、採算をとり、新規開拓をするなどの役割があるが、景気が低迷すると受注量が停滞し、事業運営をどうすべきかを考え始める。売り上げが伸びないなかではコストを削減しないと経営が立ち行かなくなる。このとき「コスト」とは何かを考える。派遣社員の人件費と間接部門（営業、人事、管理など）の経費からなるが、売り上げとコストのバランスが崩れると事業は成り立たない。営業一人当たりどれくらいの売り上げを確保して貢献するのか、マッチング担当者はそれに見合う人材を引き当てているのかという見方になる。組織人としての枠内で行う必要はあるが、それ以上のことを考えると軋轢を生むため、慎まなければならないという葛藤が生じる。このとき重要なのは、妥協し、割り切るかどうかである。

この問題意識があるため、相手は何を言おうとしているのかを理解できる。このとき問われるのは、自分自身が相手の言っていることを本当に理解しようとしているのかである。また、自分が理解している以上のことは、相手が何を言おうと理解できない。このため、聞き取りの際は、相手の言っていることを本当に理解できているのかを常に自分に問うている。日本語で会話する場合には抵抗なしにできるが、外国語でビジネスを行う場合、自分が聞きたいこと、これを知らないと仕事に着手できないという問題意識が必要である。これがあるから聞き取ることができる。ただ「ぼー」と聞いているだけでは、後になって何も残らない。

相手が発注時に業務内容のみを言っているが、「本当に業務内容だけなのか」、「人柄や管理能力、コミュニケーション能力を求めているのか」を見極める必要がある。業務内容だけを求めている、実はコミュニケーション能力が、客先が最も要求する

重要な部分であったりもする。客先が資格取得者だけでなく、その職場が明るくて、楽しい人を要求している場合とそうでない場合がある。それを十分に聞いていないために、資格保有者でスキルも高い人材を紹介しても、成約しないこともある。後でよく話を聞くと、要求する人材像になかった、コミュニケーションスキルが高い人材を求めていたことが明らかになったこともある。以上から、①客先の話を先ず冷静によく聴き、②その中で想像力を持って要求しているものを形づくり、③形作られたものが相手の要求しているものと合致しているかの確認を行い、修正するという手続きが必要になる。

営業の勘所は未だにわからない。このため、いまでももがき苦しんでいる。労働需要は日本経済の景気に左右される。景気が悪いと派遣先は見つからず、職がない人が増加する。顧客のニーズをつかむ難しさ、固定客と思っていた人の思考が景気の変動とともに変わる難しさ。常に新たな顧客を開拓する必要がある困難さがある。

二つ目は、人材の探索である。登録者がいない場合、人を探す難しさがある。ネットワーク論では「6度の分離」が言われるが、人探しにもあてはまる。友達の友達が3度続けば大成功である。例えば人を探していて、友達に頼むとする。友達が探してくれる場合でも、上手くいかない。自身が友達にお願いするときに100のパワーを持っていたとすると、友達に伝わったときにはそのパワーは30~40に落ちてしまう。その友達の友達に伝わったときには、そこから半分くらいに落ちてしまう。このため人探しが上手くいかない。友達の友達を紹介してもらおうとすれば、数多く依頼する必要がある。エネルギーを要する。顧客を探すときのエネルギーと同様のエネルギーを人材探索の際に注ぐ必要がある。

最後は人を見抜く難しさである。いい人に出会っても、2ヶ月くらいで辞めてしまう。人を見るときには、以下の3つのベクトルで見ようとしている。ひとつは、「Proficiency」であり熟達や資格、経験である。次に「Personality」であり、素直さや正直さである。最後は「Possibility」であり、本人の可能性や環境適応能力である。しかし実際には、経験や資格は把握できるが、その人の素直さや可能性は人に会わないとわからない。会ったときにいい人だと誰もが思っている、人は環境が変わるとものの考え方も変わってしまう。就職するまでは「感謝している」と言っていたが、実際にその職場に入ってみると、「環境が悪いので働くことができない」といわれる。プラス思考の人が、「この職場では自分の能力が活かせない」とマイナス思考になって

しまう。ふさわしい職場であると思って派遣しても、なじめない問題が起こる。この原因は、職場に問題があるかもしれないし、本人がなじめないような行動を起こしたことにあるかもしれない。会社の事情で契約更新できないこともある。このような理由から対策を講じることは難しい。また人材紹介の場合は、客先の社員になるため、昇給や職場改善などの対策でコントロールすることはできない。代替りの人が見つかるまで頑張るように促すなど、時間的な猶予をもらうほかない。一方で逆もある。恐る恐る派遣した人が、すばらしい適応能力を持っていて職場で好かれていることもある。このような人材の見方をしたのは、入社 2~3 年後くらいである。

また、自身が設定した受注目標がある。始めて仕事を受注してから毎月最低でも 1 人の契約を成立させている。これは会社が設定したノルマではなく、自らに課した課題である。これが充実感にもつながっている。それを続けることで自分の立場が明確になる。常に人の目に晒されているという意識が重要である。

就業規則上の勤務時間は 9 時~6 時であるが、職を探している人は 9 時~6 時の間に就職活動しているわけではない。面接に行って打ちひしがれて帰ってくると 6 時を過ぎてしまう。その人たちと話をする。夜に電話をかけたり、電話がかかってきたりする。案件を取ったが、人がいない場合には自分で人を探す必要がある。声をかける人も求職者は昼間に連絡が取れない。人材ビジネス業において、9 時~6 時までの勤務時間だけでは仕事にはならない。

## 6. 営業としての仕事能力の形成に役立ったこと

仕事能力とは、常に考え、常に起こることを予測し、自ら前進する行動力である。このとき、組織が期待することに自らが応えているかを考える。例えば、社会情勢や経済情勢の変化により、自分の能力がどのように影響を受けるか、そのためにどのような行動をとるべきかを考える。これは A J 社時代に職業生活を送る過程で教えられてきた。

## 7. 今後の就業希望

あと2年程度（70歳）である。気力・体力・記憶力に限界を感じたときに自ら退くときを考えている。

## K氏

インタビュー日時：2009年7月14日（火）14:45～15:45

インタビュアー：木村琢磨

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

K氏は、2007年4月に新卒で入社し、調査時点において入社3年目である。初任配属以来、営業職として営業業務を主に担当している。

### 2. 内定後から配属までの状況

内定が出たのが大学4年生の5月半ば頃であった。そこから内定式までに、夏に一度、内定者を対象としたマナー研修を受けた。内定式の後、入社前にもう一度研修があったが、業務に必要な知識を教え込むものではなく、社会人としての心構えを伝えるためのものであった。

入社式の翌日から、本社でマナー研修などを約2週間受け、その後、登録業務を行う部署の見学、マッチング業務を行う部署の見学、データベースシステムの研修が、2週間をかけて行われた。それ以降は、営業部門の管轄エリアごとに分かれて1ヶ月の営業研修を受けた。この1ヶ月の営業研修のうち、初めの2週間は、先輩社員に同行をして、顧客企業との顔合わせをする、先輩社員の飛び込み営業の場面を見せてもらう、一緒に飛び込み営業をする、といった、営業のさまざまな場面を実際に見て学ぶ形の実地研修であった。営業研修の後半の2週間は、新入社員各自に担当エリアが割り当てられ、自分で飛び込み営業し、何枚名刺をもらってくることができるか、何件のオーダーを獲得できるかを競い合うとのものであった。

営業研修は5月末で終了し、翌月の初日から営業職として本配属となった。

### 3. 配属後の業務

初任配属後は、支店で教育担当者がついた。当時、配属先の支店では人事異動が多く、K氏の教育担当者となったのは、その支店に異動して間もない人であった。そのため、教育担当者も担当顧客や担当スタッフの引き継ぎ等で多忙であり、一から十までつきっきりで教えてもらうということはできなかった。教育担当者が留守にしているデスクを眺めながら、「どうしようかな」と思っていた。

手取り足取り教えてもらえる状況ではなかったため、配属前の2ヶ月間の研修で学んだことをもとに、自分一人で担当エリアを回ることになった。具体的にどの地域の企業を回るかは教育担当者と相談をし、一人で黙々と飛び込み営業を続けていった。ときには、半日を割いて先輩社員の営業に同行したり、スタッフフォローを専任者として担当している人のスタッフフォローに同行したり、ということもあったが、それも一週間ほどで終わった。

その後、5月の後半の研修で飛び込み営業をした企業が、偶然、配属先の支店の管轄エリア内にあり、そこから派遣の依頼が来て成約につながったので、その派遣先の担当となった。そのほか、「オンラインで入ってきたオーダーの対応をしてみなさい」と上司から言われ、新しいオーダーへの対応から成約、契約後の担当までを担うようになった。このように、いわゆる先輩社員の「見習い」として業務を手伝う、という期間は実質的にはなく、自分が主たる担当者として仕事を進めながら、必要に応じてアドバイスを受れたり、自分から質問をして教えてもらったり、という形であった。

ひととおり営業の流れを経験したのは、入社年度の9月頃であり、入社6ヵ月後、配属後4ヶ月を経過したころである。最初に自分が担当した案件で、スタッフを派遣するところから始め、その契約が終了になったのが入社年度の9月であった。契約を延長するか否かの意思確認を派遣スタッフ、派遣先の双方に対して行うことや、契約終了の手続きまでを見届け、営業のひと通りの流れを見たといえる。この頃までに、先輩社員から担当企業・担当スタッフを引き継いだり、紹介予定派遣の取引が開始されたりした。紹介予定派遣の場合、通常の労働者派遣で必要とされる契約書よりも詳しい内容を含んだ契約が必要となるため、そうした契約を配属後の最初の1~2ヵ月で経験できたことは、恵まれていたと感じている。

配属後間もないときは、受注が旺盛な時期であり、「オーダーは歩いていけばやってくるが、派遣できるスタッフが足りない」という状況であった。その当時は、自分では「顧客企業の求める要件に適していない」と思っている、先輩社員たちからは、候補に上がったスタッフで顧客企業に勧めておくように言われ、自分では納得が持てないまま紹介をしていた。経験がなかったため、それが良いことなのか悪いことなのかも分からず、「言われたとおりにやる」という状態であった。

受注内容についても何を詳しく聞くべきなのかがわからず、顧客企業からの受注内容をマッチングのチームに持っていくと、「ここをもっと詳しくヒアリングしてくるよ」と言われてまた顧客企業を訪問し、そこで聞いてきたことを再度マッチングのチームに伝える、というように、自分で案件を動かしているというよりも、伝書鳩のようだと感じていた。現在でも当然、必要に応じて顧客企業に受注内容の再確認をすることはあるが、自分が伝書鳩だと思わなくなったのは、2007年の11月、配属後、約半年が経過した頃であった。

#### 4. 現在の担当業務

現在の担当業務は、ほぼすべて営業であり、その内容は新規開拓営業、深耕営業、スタッフフォローである。募集・登録業務は支店とは別の専門部署で行っており、マッチング業務は支店に所属する別のチームが担当しているので、自分で担当することはほとんどない。候補者となるスタッフがなかなか見つからない場合や、マッチング業務の要員が足りない場合などには、マッチング業務を手伝うことはあるが、普段はほぼ別チームに任せており、業務時間全体のうち、マッチング業務に投入するのは0.5割あるかないかである。

依頼内容を顧客企業からヒアリングして、マッチング部署に伝える。新人の頃は、大半が新規の取引先であり、顧客からの依頼を聞き取るのに必死であり、求められているスキルのみを把握して顧客に紹介していたことが多かった。しかし最近は、スキルの把握のみならず、顧客企業にて実際に就業している社員の年齢層や、職場の風土に関する情報を集めることを重視している。なぜなら、指揮命令者が派遣スタッフより年下であると指示をしにくい状況が出てくる場合があることや、派遣スタッフがな

じみにくい風土であると、たとえスキルがあっても仕事が進めにくいと考えられるからである。このような情報を収集するために、顧客企業の（人材派遣の）発注担当となっている人のほか、現場の指揮命令者となる人（発注担当者と同じ場合もある）や、すでに取引中の派遣先であれば派遣中のスタッフからヒアリングをしている。

初年度は、仕事に慣れてきた頃に支店のメンバーの中に休職者が出たため、その人が担当していた派遣先・派遣スタッフを引き継いだ。しばらくは、引き継いだ派遣先・派遣スタッフへの対応に慣れることが重視されていたため、新規開拓営業が担当業務に占める比重はそれほど高くなかった。当時と比べ、現在は新規開拓営業の比重が高まっている。

新規開拓のため、週に一日の午前中、電話で訪問先にアポイントを取るための時間を取っている。それでアポイントが取れた企業を中心に訪問する。現在は、以前に名刺交換だけを行った会社に対して、状況を伺うための訪問をしたり、以前に取引のあった会社に対し、最近の状況についてのヒアリングと、次に必要があれば声をかけてくれるようお願いをする、といった、顔がつながっている会社への再訪問が、新規開拓営業の業務のうち半分ほどを占めている。そのほかは、通常の飛び込み営業である。

スタッフフォローは、派遣先を訪問することによって行うのが主である。担当している派遣スタッフの中には、自分一人で担当している人と、自分とスタッフフォローの専任者と共同で担当している人がいる。自分一人で担当している派遣スタッフの人数は20人程度であり、訪問で全員に会うことのできる人数の範囲内に納まっている。スタッフフォローの専任者と共同で担当している派遣スタッフは約70名である。自分一人で担当している派遣スタッフの場合、派遣先やスタッフの両方から営業担当者に対して直接連絡が来るが、スタッフフォローの専任者がいる場合は、派遣先からは主に営業へ、スタッフからは専任者に対して連絡が来るので、営業担当者であるK氏に対してスタッフから直接連絡が来ることはあまりない。

## 5. 営業の日常業務の特性

### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣先と派遣スタッフの要望は異なることがある。いずれか一方が常に正しいわけ

ではないし、要望が理にかなったものであるともかぎらない。要望の内容、状況に応じて、交渉や説得をしながら進めなければならない場面が少なくない。

自分1人で担当をしている派遣スタッフに関して何か問題が起きた場合は、自分1人で対処することになる。このとき、派遣先の担当者と派遣スタッフの話が食い違っている場合、まずは双方の話を聞いて、弱者になる方をフォローするようにしている。たいていの場合、弱者になるのは派遣スタッフなので、派遣スタッフをフォローする立場になることが多い。労働者の方が、何か問題があったときは不利益を被ることが多く、それが派遣先を法的に訴えるというような事態にもつながる。派遣会社が派遣先の味方をすることによって派遣スタッフを孤立させてしまうと、そうした事態につながりやすい。よって、派遣会社の営業が派遣スタッフをフォローすることで、派遣先にとっての損害を防止することにつながると考えている。

派遣先に対しては、「御社の方が正しい」と言って派遣先の言い分も認めつつ、問題の解決のために必要なことを依頼するようにする。そのあたりは、さらなるトラブルに発展しないよう、状況を判断しながら話を進めていく。できるかぎり両者が直接衝突しないようにするのがよいが、場合によっては、直接話し合わせた方がよいと思われることもある。派遣先の担当者と派遣スタッフが、自分たちで話し合える関係になっていれば、直接話し合うことを勧めることがある。間に自分をはさむよりも、その方が、お互いに話が伝わりやすいと思われるためである。

派遣先や派遣スタッフにとって、派遣会社の営業担当者は、1ヶ月に一度会うか会わないかの人間である。間に人をはさんだ方が波風を立てずにすむこともあるが、滅多に会わない人間が防げる問題と防げない問題があると考えられる。滅多に会わない人に解決できるかどうか、派遣先や派遣スタッフが不安に思うこともあると考えられる。実際に毎日顔を合わせている人間同士で話し合った方がよい場面もある。

間に自分が入るか、それとも直接話し合わせるかは、派遣先と派遣スタッフとがどのような関係性にあるか、によっても決まるので、そうした関係性を読みとるのも重要である。そのため、派遣スタッフに対して、自分が間に入った方が良いのか、派遣スタッフから直接話をしたいのかという意向を聞いて対処の仕方を決めている。派遣先からのクレームをスタッフに伝える場合も同様である。派遣先からのクレームのときは、できる限り、自分で直接その日のうちに会って話を聞き、すぐにスタッフに伝えるべきことか、少し寝かせた方がよい話かを判断して、スタッフに伝えるタイミン

グを決めている。

## (2)仕事における問題解決

派遣先や派遣スタッフから出されるクレームは、似たようなものであっても、関わっている人が毎回違うため、現実にはきわめて多様なものである。過去に経験したのと同じようなクレームが起きたときに、「以前は・・・のように対処したから今回も・・・しよう」と思って取り掛かっても、通用するときもあれば通用しないこともある。しかし、過去の経験にとらわれずに、新たな経験として取り掛かっても、過去に経験したことと同じことが起こってしまうこともある。クレームは人間に関わることであるため、関わる相手によってとらえ方が異なる。また、同じ相手であっても、そのときの感情によって、同じことを話しても受け止め方は異なる。似たようなクレームは経験するが、場合によって求められる対処の仕方は異なるというのを最近、しみじみと感じている。

何か問題が起こったときには、動かないで考えているよりも、まず動くことが重要であることが多い。早くこちらから連絡をしないと、相手は、こちらが相手のことを気にしているかどうか分からない。その意味で、早く動き出し、連絡を取ることが重要である。

緊急に人を必要としている顧客企業に対しては、求められる能力や適性に 100% 適合しない人でも、「この人は良いですよ」と勧めて派遣につなげることはある。顧客企業の求める要件を完璧に満たすような人を探そうとしても、見つけることは困難である。契約書の作成などは完璧を目指さなければならない仕事であるが、マッチング業務は必ずしもそうではない。受注内容のヒアリングにおいても、完璧にすべてを聞き取ろうとすると、時間がいくらあっても足りない。

## (3)仕事能力の習得

これまで仕事をしてきて、役に立った研修を挙げるとすれば、最初に受けたマナー研修である。ビジネスマナーは、仕事をするうえでの基本になるものである。ビジネスマナーをきちんと学ぶことで、社会人としての気持ち方も変わってくる。しかし、研修だけに比重を置きすぎると、「頭でっかち」になり、それが知識として活かせないと思うので、実際に行動をしていくことが重要である。労働者派遣法に関する教育は、

配属前の研修の中で一通り行われたが、そのときは、個々の条文の内容が、具体的にどのような場面に当てはまるかがイメージできず、あまり覚えていなかった。実際に現場に出て、支店で法務から回ってくる法律関係の情報や、支店で開かれる勉強会の内容を、実際に自分で担当している案件の事例と照らし合わせてみると理解しやすくなり、知識も身につけていった。

## 6. 仕事において直面した困難・壁およびその克服

### (1) 直面した困難・壁

入社して間もない頃に経験したトラブルとして、たとえば派遣スタッフが、派遣先との打ち合わせに来なかったこと、派遣開始後2日目に急に辞めたいと言い出したことがある。後者では、辞めたい理由をスタッフ本人が話さず、ただ「自分が悪いんです」と繰り返すだけであった。派遣先の担当者に聞いても、「何がなんだかわからない」ということであった。ただし、何が原因で起こったのかがまったくわからないようなクレームは、割合としては多くはない。

配属後の早い時期に引き継いだ担当企業は、クレームが起こる可能性があまり高いところではなく、比較的、担当しやすそうなところが多かった。その後は、新規開拓営業によって獲得した派遣先を、次々と担当してきた。

顧客企業の要望に対応するための社内調整で苦勞することも多かった。顧客企業から「すぐに人を出してくれ」と言われたので、マッチング担当のチームに至急マッチングを行うように依頼しても、必ずしも自分の案件を優先してもらえないわけではない。個人的には、社外に対する営業活動よりも、社内の調整の方が苦勞をしたと思っている。自分の会社（派遣会社）では、営業とマッチングが分業体制になっているので、マッチング担当のチームにはそのチームなりの業務の都合があり、営業担当者がマッチングの優先順位をコントロールできるわけではない。マッチングのチームは支店に所属しているので、支店としての注力の程度によって優先順位が決まることが多いが、マッチングのチームも業績目標の達成が求められているので、派遣スタッフが確保しやすい（適任の候補者を選びやすい）地域の受注案件を優先し、そうでない案件は後回しにする、ということもある。

## (2)克服の方法

営業の仕事において、派遣先や派遣スタッフとのかかわりについても勉強になったことは多いが、仕事の進め方として、入社直後と現在とで、最も大きく変わったのは、社内に対する働きかけの部分である。

自分の仕事を成績として残すためには、社内の人をいかにして動かしていくかが、(自分の会社においては)かなり重要であると感じている。

入社後1年目から2年目の頃は、スタッフフォローの担当者とペアを組んで1つの案件を担当することが多かったが、ペアとなる相手には、人によってクセというものがある。最初のうちはそれがまったくわからず、言われたことをそのままやっていると、自分の考えと違った方向に進んでいってしまうことがあった。

また、マッチング専門チームへのマッチング業務の依頼についても困難に直面した。マッチング業務は別チームの担当であったため、営業が獲得してきた受注案件をマッチング担当チームに伝えてマッチングをしてもらう形であった。個々の受注案件のマッチングをどの順序で行うかはマッチング担当チームが日常的な判断として決めていた。そのため、マッチング業務において、個々の案件に対する注力の程度についても、自分ではコントロールできないので、自分はやってほしいけれどもしてもらえない、ということが出てきた。「マッチングをしましたが候補者は出ませんでした」で済まされる案件と済まされない案件があり、済まされない案件について、いかにして優先してマッチング業務を行ってもらえるかということをも自分なりに学習した。

経験をつんでいくうちに、対応の方法は2つあると考えるようになった。第一は、相手が自分に対してマイナスのイメージを持たないようにすることである。マッチング担当チームも、成約が業績評価の対象となっているので、成約率(受注案件に対する成約案件の比率)が高い営業担当者が持ってきた案件を優先したくなると思う。「あの営業担当者は成約率が低いから、マッチングをするだけ時間の無駄」と思われてしまうのが最悪の状態である。困難な案件のため実際の成約可能性が低くなりそうでも、また、実力ではなく運であったとしても、「成約させてきそうな雰囲気」を相手に感じてもらえることがポイントとなる。

そのほか、マッチング担当者の気持ちをうまく乗せてあげることが重要である。毎日パソコンの前でマッチングを行うのは、非常にストレスのたまることである。そこ

に、「人を出してくれ」と要求しておいて、まったく成約させてこないということでは、余計にストレスを与えてしまう。相手がストレスをためているときに余計なことを言ってしまう、叱られたこともあった。入社当時は相手の方が年上なので、相手をうまく乗せることが特に重要であった。仕事と関係ない話でも、相手が楽しくなるような話をするように心がけた。一声かけたときに相手の気分を見て、何をどのような順序で話すか、マイナスのことをどのタイミングで言うか、というのを考えながら話すようにしてきた。

もう1つは、支店としてどの案件を優先していくかを、支店長も交えて話を進めることである。個々の案件について、支店としてどのように力を配分していくのかを話し合い、支店長からマッチング担当チームに指示を出してもらおう。普段は、営業担当者が自分で担当チームにマッチングの依頼をするが、営業担当者個人では、マッチングの優先順位にまで影響力を及ぼすことには限界がある。そのため、支店長を通すという、職務権限を利用して話を動かす。

## 7. 仕事における役割・ポイント

自分の仕事のミッションといえば、営業担当者として会社を「宣伝」することだと考えている。

ただし、(実現できているかは別として) 競合他社に差をつけるためには、会社名を売るのではなく、自分を気に入ってもらおうことだと思っている。顧客企業に連れていく派遣スタッフは、自分もそれまでデータ上でしか見たことのない、会ったことがない人が多いので、うまくいくことももちろんあるが、自分がどれほど努力をしても、水泡に帰してしまうこともある。そうした失敗や困難を乗り越えるためには、顧客企業の担当者との距離感、相性が重要であると考えている。担当者と仲良くなることがよいとはかぎらない。担当者の性格や考え方も多様であり、特定の営業担当者をひいきにする人もいれば、誰に対しても同じ対応をする人もいる。個々の担当者にとって、一番負担にならない距離、嫌がられない距離を理解し、その距離がとれるかどうか、他社との差をつけるポイントだと思う。仲良くなることがすべて、といわれることもあるが、入ってこられることを嫌う人もいる。「定型の注文シートで詳細な受注内容を

伝えのだからいちいちヒアリングに来ないでくれ」というところもあるし、営業担当者を「一業者」として見ていない担当者は、関係を深めようとする、かえって嫌がられることもある。

自分が入社したばかりのときに訪問し、挨拶程度はしていたものの、適度な距離がつかめず、うまくコミュニケーションがとれないまま気まずい距離感になってしまった企業もある。いったんそのような関係になってしまった企業との距離を縮めていくことは難しい。もしその企業に、以前から適切な距離をとれている派遣会社がほかにあって、その派遣会社に対して十分に満足しているならば、自分たちの会社が入る隙はない。また、他の派遣会社は10人を派遣していて、自社からは1人しか派遣していない場合、10人派遣している会社は、自社に比べて10倍の話題を持っているので、顧客企業への訪問頻度を高めやすい。1人しか派遣していない場合、何度も足を運ぶための口実が作りづらいため、距離を縮めることは難しい。

しかし、10倍の話題を持っているかわりに10倍のクレームの危険性もある。うまくいく時はスムーズであるが、一度歯車が狂うと一気にスタッフの人数が減少する可能性もゼロではない。そういった他社の動きもみたチャンスを見逃さないように活動していく。

また、一人のスタッフでも大事にしていくことは大切である。一人のスタッフに対する評価から、より大きな可能性が広がるチャンスが大いにあると考えられるためである。

## L氏

インタビュー日時：2009年8月7日（火）13:30～

インタビュアー：木村琢磨、山路崇正

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

2006年4月に新卒で入社し、現在4年目である。入社以来の4年間、営業担当である。1年目は新規開拓営業のみを行う営業拠点に配属され、2年目（2007年4月）に現在の部署に異動した。現在の部署は、大口取引先を対象とした拡販営業を行う部署である。

入社後、最初は2週間の人事部で研修を受けた。内容は、営業の仕事内容、基本的な法律、会社のルールなどである。その後、新規開拓営業の担当部署に配属された。

### 2. 担当業務の内容

#### (1)初任配属部署での業務

最初の部署は、マネジャー1名と営業メンバー4～5人で構成されていた。

配属後の最初の2週間は1人で飛び込み営業を行い、1日にもらってくる名刺の枚数を競わされた。その後は6月末まで、自分で営業を行いつつ、先輩社員の営業への同行や、オーダーにつながりそうな案件の手伝いをしていた。基本的に自分で行う営業は一人で行っていたが、何かあったときには上司や先輩に同行その他のサポートをしてもらっていた。

7月からは1人で営業の一連の流れを担当した。自分の担当営業エリアを持って、飛び込み営業や、電話でアポイントを取った上での訪問営業をしていた。新規開拓担当部署での営業の仕事は、まだ取引のない企業に、当社からの最初の1人を派遣することが目的であった。

マッチング業務は別の部署で行っていた。新規開拓営業をして顧客企業から依頼をもらったら、その依頼内容をマッチング担当部署に伝え、マッチング作業をしてもらう。マッチング担当部署があげた候補者を実際に派遣先に紹介するかどうかの最終決定は営業担当者の役割なので、L氏が行っていた。

仕事の学び方は、つきっきりで教えてもらうのではなく、一人でやって、わからないところは相談をして、の繰り返しであった。仕事を覚えるために何か特別な工夫をしたというよりは、数をこなすことによって身につけていくという形であった。

仕事をひととおり回せるようになったのは、入社年の12月頃であった。

## (2)現在の部署

入社2年目の4月からは、大手顧客を中心に既存派遣先での深耕営業と派遣スタッフのフォローを行う営業部署に移動した。営業事務の補助担当者は、別の部署に所属しているが仕事そのものは一緒に行っていた。

異動した直後から、誰かの補助につくのではなく、基本的には一人で担当を任された。前の部署と仕事の流れは基本的に同じなので、仕事の流れについてはすぐに慣れることができた。配属後すぐに、派遣スタッフ80名、派遣先3~4社を引き継いだスタッフフォローは電話ではなく派遣先を訪問して直接会うことによって行っている。

大口の派遣先への対応を行って、そこから深耕営業によって派遣スタッフ数を増やしていくのが自分(L氏)の主な仕事である。現在派遣している派遣先の部署から、派遣先企業内の別の部署の紹介を受けたり、関連会社の紹介を受けたりすることもある。

現在は、業務時間のうち6割を営業、4割をスタッフフォローに使っている。スタッフフォローとして、1日に5人程度の派遣スタッフに会っている。1人ひとりのフォローにそれほど時間がかかるわけではないものの、派遣スタッフの人数が多いので、日常の状況を確認するだけでもそれなりの時間がかかる。仕事における時間配分の課題として、営業にかける時間を増やしたいと考えている。

そのほか、後輩の指導もしている。部署には現在、営業担当者が7~8名いるが、L氏はその中で上から2番目に位置しているため、後輩に指導をする立場にある。誰かにつきっきりで教えているのではなく、日々の仕事の中で、質問をされたことに対して答える形で指導をしている。

### 3. 日常業務の特性

#### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣スタッフの要望と派遣先の要望が食い違っている場合、どちらかに寄ろうとは最初には考えず、両者の話をよく聞いて、可能な限り双方の希望に近づけた答えを出すようにはしている。両者の話を聞くことによって、それぞれが本当に求めていること、妥協できることが見えてくる、

#### (2) 仕事における問題解決

現在、日常業務において直面するトラブルは、過去に類似の経験があるものがほとんどである。そのため、先の展開を予想しながら対応している。過去の経験と照らし合わせて、「・・・というように対応すると・・・のようになりますよ」というようなシナリオを相手に伝えながら、自分の進めたい方向に導いていくようにしている。頭の中に物事の筋道を描いておいてから話を進めていくということである。

初めのうちは経験がなかったので、まず相談やトラブルが発生した段階で上司に相談をし、アドバイスをもらいながら対処していた。実際に自分で取り組んでいくことによって自らの経験が蓄積され、先の展開を予測するための「引き出し」になっていた。

トラブルが発生したときは、まずは動くことが必要である。人材派遣の営業において直面するトラブルは、ほとんどが人に関するトラブルなので、「営業担当者が対応に動いている」ということを、クレームを発した主体（派遣先または派遣スタッフ）にすぐに見せないと、問題が大きくなるおそれがある。自分の場合、以前は派遣スタッフとのやり取りの中で、「実際に派遣してもらえるのか、してもらえないのか、の連絡が遅い」と苦情を言われたことがある。これは派遣先の都合によって生じた問題であるが、「もう少し時間がかかる」ということをあらかじめ営業担当者からスタッフに伝えておけば、問題にはなりにくかったと考えられる。

#### (3) 仕事における完璧さの追求

本当は、すべての仕事を 100%の完成度で完了できればよいのだが、時間が足りないため、それほど優先順の高くないものには 100%の力を投入しない。たとえば、メ

ールが届いても、すべてに返答メールを送るわけではない。また、新規開拓を行わなければならない企業は非常にたくさんあるが、数字につながりそうなところから優先的に当たっている。

仕事の優先順位としては、トラブル対応が最も高く、その次が数字に直結することである。数字に直結しないことも、本来はやったほうがいいと思うが、後に回している。スタッフフォローも、トラブル発生の可能性や仕事ぶりの状況に応じて、フォローの回数に差をつけている。新規開拓もそれ以外の業務も、業務量が多いため、ある程度は力加減をしていかないと処理しきれなくなる。ある程度トラブル処理の経験をつむと、すぐに対応が必要なもの、対応しなくてもいずれ収まるもの、という判別がついてくるようになった。

#### (4)仕事能力の習得

仕事においては、上司や先輩社員に相談をして学んでいったことが多い。トラブルがあった場合に、上司に同行してもらい、そこでの上司の対応を見たり、相談や質問をして教えてもらったりしながら学んだことが多い。

Aが起こったらBで対処する、というように定型化できる仕事は少ないので、自分で実際に経験して、肌で感じてみて理解する、という部分が多い。営業としての力をつけるためには、早く現場に出て、いろいろなことを早く経験する方がよい。自分もそういうやり方でやってきたおかげで、早く仕事に慣れることができたし、成長もできたと思っている。

人材派遣の営業は、発生することが予測できず、難易度がさまざまなトラブルがランダムに舞い込んでくる仕事である。初めは簡単な仕事から初め、徐々に難しくなっていく、という性質のものではない。

## 4. 仕事において直面した壁・困難およびその克服

### (1)ぶつかった壁・困難

会社に入って最初にきついと思ったことは、すぐに結果を求められるわけではないものの、行動量の数値目標を課せられていたことである。日々の飛び込み件数、名刺枚数、設定したアポイントの件数について目標値を課せられていたので、日々、行動量を維持し続けなければならないという厳しさがあった。

対顧客企業の業務では、それほどつらいと思ったことはない。初めて飛び込み営業をしたとき、その会社の担当者からかなり怒られたのだが、「こんなことはめったにないな」と思い、その後の仕事を続けた。それ以来、飛び込み営業に対して特に抵抗を感じるようなことはなかった。

顧客企業に対するときよりも、派遣スタッフを相手にする仕事において苦勞を感じてきたことが多い。担当していた派遣スタッフが、急に派遣先に出勤しなくなってしまったということもあった。また、最初のうちは、派遣スタッフへの対応の段取りがつかめておらず、派遣スタッフから怒られてしまったこともあった。個々の派遣スタッフにより、クレームの原因になりうることはさまざまである。「(派遣会社の) 営業担当者からの連絡が遅い」という単純なことから、自分の責任ではなく、顧客企業の事情なのでやむをえないと思われることで自分に向けてクレームが出されることもあった。ただし、これも後になって考えてみると、結論に時間が出るが見込まれるならば、前もって派遣スタッフにその旨を伝えておけばよかったことかもしれないと思っている。

また、最初の部署では新規開拓を担当していたため、派遣するのはすべて新規顧客であった。まだ派遣したことがないため、顧客企業のことについて分からないことが多かったので、仕事の紹介をする電話をしたときに、派遣スタッフから細かな質問を出されても答えられないことが多かった。それによって、信頼を失ってしまったことや、「なぜその程度のことを知らないのか」と苦情を言われてしまったこともある。そうした経験を繰り返していくうちに、どのようなことを派遣スタッフが気にしていて、何を派遣先に聴いておけばよいのかということが次第に分かってきた。以上のようなことにも慣れてきたのが、最初の年の12月頃である。

現在の部署は、既存顧客の担当なので、一つの派遣先・派遣スタッフとの関係が長

期的になるという点で、前の部署とは大きな違いがある。そのため、新たな部署に移ってからは、派遣スタッフから派遣先のことについて相談を受けたり、派遣先から要望を出されたりして、板ばさみになる機会も多くなった。こうした三者間の問題への対処において、難しさを感じることはある。

## (2)克服につながった経験

自分の成長につながった経験、といえるような、とりわけ象徴的なエピソードはない。日々の仕事で行ったことについて、失敗したときは「こういうことをしてはいけないのだ」と反省し、こういう提案をしたら反応がよかった、ということを思い返したりして学んでいった。一つ一つは非常に些細なこともあるが、そうした反省とふり返りを繰り返し替えていく中で、徐々に自分が変わってきた。

たとえば、派遣したスタッフが、予定していたよりもかなり短い期間で辞めてしまったときは、マッチングの段階でミスがあったのか、仕事の説明が悪かったのか、派遣してからのフォローに問題があったのか、というように、悪かったと思われる点を考え、次からは変えていくようにしてきた。

うまくいったことに関しても、良かった点を考えて、次に活かしてきた。顧客企業の担当者に対して、ニーズを推測して提案して発注が来やすくなったというような成功体験から、持って行ったら喜ばれた営業ツール、良い反応が得られた言い回しなどの細かいことまで、うまくいったことは別の企業でも使ってみる。このようなことを繰り返すことによって、自分の中の「引き出し」が増えてきたと感じている。

入社一年目は、顧客から依頼されたことに対応をする、という行動にとどまっていた。二年目になってから、もう少し顧客に視点に立って考えられるようになった。どのような派遣スタッフがこの会社には適しているのか、ということや、顧客企業が何を手がけていて何を課題として抱えているか、また、担当者はどのような立場にあって何を問題として認識しているのかを考えてから提案するようにしている。人材派遣に直接関わることだけを見るのではなく、顧客企業をより大きな枠でとらえた提案ができるようになってきたと感じている。小さな努力や反省を積み重ねたことと、社内の人たちと成功体験・失敗体験などの情報を共有することによって、顧客企業のことを、より俯瞰的に見る視点が身についてきた。

このようなことを考えるきっかけとなったのは、不況になり、良い営業成績が出せ

なくなったことである。景気が良いときは待っていても顧客から依頼が来るので、それにうまく対応できるかどうかポイントになる。しかし不況になると、依頼が来なくなるので、担当者と話すことがなくなってくる。他社と差別化するためにどうするかということになると、プラスアルファの提案をしていかないと、営業の場面で話すことがなくなってしまい、信頼関係も失われてしまう。

## 5. 仕事において求められている役割・ポイント

成果を出すために求められている自分が行うべきことは、営業担当として顧客企業からの信頼を得ること、より多くの顧客にアプローチすること、後輩社員のフォローをすること、の3つである。

自分の対応が不十分であると、相手からの信頼を失ってしまうことがある。派遣スタッフが途中で辞めてしまうというようなイレギュラーなことが生じた際の自分の対応が、顧客の要望を100%満たせていないことがある。また、企業から派遣の依頼があったときに、当社のマッチングの精度の問題で、顧客が求めるような人材を出せないことがある。このようなことがあると、顧客からの信頼を失うきっかけとなってしまう。

より多くの顧客にアプローチをすること、後輩社員のフォローをすることは、普段から心がけてはいるものの、業務量が多く、そのための時間を捻出することは容易ではない。

現在はあまり顧客からのニーズがないので、単に商談をしても話すことがないため、プラスアルファとなる情報を提供すること、相手からの要望に対して期待値以上のものを返すこと、顧客のことをよりよく理解することを心がけている。顧客企業がどのような状態にあり、どのようなビジネスを手がけ、どのようなところに力を入れているか、といったことや、人材派遣に限らず、採用や年齢構成など、幅広く人材活用における課題についても理解するようにしている。人材派遣の利用と直接には関係しないことであっても、理解をしていくことでニーズが見えてくるかもしれないし、相手のことを知ることが、信頼関係が生まれるきっかけにもなる。足を運んで担当者から直接話を聞いたり、自分で調べたり、派遣スタッフから聞いたりして、顧客企業の情

報を収集する。派遣スタッフが多い派遣先では、派遣スタッフから現場に直結した情報を入手する機会が増えるので、比較的、理解を深めやすい。

## M氏

インタビュー日時：2009年8月5日（火）14:45～

インタビュアー：木村琢磨

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

2009年4月入社で、現在5ヶ月目である。

入社後の最初の2週間は、会社の仕組み、人材派遣の仕組みなど基礎的なことについて集合研修を受けた。

集合研修の終了後、営業課に配属された。この課は、新規開拓営業を専門に行う部署であった。6月中旬頃までは、配属先にて、午前中はOff-JTとしてロールプレイングによる教育を受け、午後は営業に出る、という形であった。先輩社員が営業に同行するのは2～3回であり、あとは一人で外回りをしていた。ロールプレイングには試験があり、それに合格した人は「卒業」となり、一日中、営業に出て行くことになっていた。M氏の場合、6月の下旬に研修が終了し、それからは一日すべてを営業に充てるようになった。

6月末まで新規担当の営業を行った後、7月には、組織変更に伴って現在の営業拠点に異動し、現在に至っている。

### 2. 現在の業務の状況

現在配属されている営業拠点では、既存の派遣先への深耕営業とスタッフフォロー、および新規開拓をいずれも担当しているが、既存の派遣先はまだそれほど多く引き継いでおらず、新規開拓営業が仕事の主な部分を占めている。引き継いだ既存の派遣先はすべて中小企業であり、現在、派遣先15社、派遣スタッフ15名を担当している。

新規開拓は、1日15件の訪問と5件の商談が目標とされている。飛び込み営業では

担当者から時間を取ってもらえることが少ないうえに、事前に電話をかけたからといって、容易にアポイントが取れるわけではない。そのため、毎日 5 件の商談を行うことはなかなか難しい。しかし、訪問をするだけならなんとかできるので、訪問 15 件は必ずこなすようにしている。訪問は、アポイントを取ってから行う場合もあれば、飛び込みで行くこともある。

通常は、マッチング業務を除き、営業、スタッフフォロー、営業に関わる事務処理など、営業に関わる一連の業務を担当している。

現在の部署では、前の部署とは違い、長期的に派遣先企業を担当する業務を担当する。また、仕事の進め方も前の部署とはまったく異なっていた。異動してきてから最初の 1~2 週間は、先輩社員の営業に同行をしていた。ここでの同行は、受注のヒアリング、スタッフフォローなどいろいろな営業の場면을先輩社員に見せてもらうというものであった。

新規担当部署のときは、1 ヶ月に 3 つのオーダーを取り、1 件を成約させるというのが目標として課せられていたが、7 月に現在の部署に配属になってからは、1 ヶ月に 4 件のオーダー、2 件の成約が目標とされるようになった。現在の部署は先輩社員が多いので、オーダーを受けたときには先輩社員に同行してもらうケースが多い。

現在の部署のメンバー構成は、マネジャーが 1 名、先輩社員 8 名、新人が 3 名である。新人 1 人に対して先輩社員が 1 人ずつついており、何かわからないことがあったらその人に聞ける体制がとられている。

新入社員の日々の営業活動の時間スケジュールは会社から決められている。

可能な限り、月の最初の 1 週目と 2 週目で、担当するすべての派遣スタッフに会うようにしている。問題が起こる前に会っておく、という目的で、早めに会うようにしている。外回りをする時間として定められている時間の使い方については、ある日は午前中フォローで午後は営業、ある日はフォローのみで次の日は一日中営業、など、自分でスケジュールを決めて行っている。

### 3. 仕事において直面した壁・困難およびその克服

#### (1) 直面した壁・困難

##### ① 顧客獲得まで

営業の業務自体については、それほどつらいと思ったことはない。飛び込み営業で訪問をして、断られたり、受付の人に冷たくされたり、というのは仕方がないことだと思っている。自分も学生の頃に事務職の仕事をしていたことがあったが、そのときも、飛び込み営業に対応するのは面倒だと思っていたので、かなり冷たくあしらっていたこともあったので、営業は冷たくされても仕方がないと思える。

つらいと思うのは、他の人と比べて自分ができていないことを実感するときである。他の新人にはすでに企業からの依頼が入ってきているのに、自分にはまったく来ないとき、などである。自分は顧客からの依頼が来たのが新人の中でも遅い方だったので、自分1人だけができていないように感じた。1人だけできない気がするのと、他の場面で、自分が迷惑をかけているのではないかと、卑屈になってしまったこともあった。毎日、メールで課のトップの人が紹介されるのを見たり、他の人が頑張っているのを目にしたりして、焦っていた。

##### ② 顧客獲得以降

新規開拓担当部署で営業をしていたときに、初めて自分で受注を獲得して派遣したスタッフが、派遣開始2日後に自分から辞めてしまった。すぐに後任のスタッフを探して派遣したのだが、このスタッフがうまくいかなかった。その後任のスタッフが、人選で候補者として上がった時点で、自分でも「何か違う」と感じていたが、そのまま派遣をした。その後、そのスタッフが「派遣先の担当者がとても怖い」と言っている一方、派遣先の方では、「(その派遣スタッフに) もっと明るくなってほしい」と言っており、かなりすれ違いが生じてしまった。

最初に派遣したスタッフは、派遣先の担当者からとても気に入られていた。後任のスタッフは前任者とは少しタイプの違う人なので、派遣先の担当者にとって、イメージのギャップがあったのかもしれない。何が悪かったのかは明らかではないが、後任者を派遣する前に自分も「何か違う。適任の人ではないのではないか」と思ったのは

事実なので、それを周りに相談してからのの方が良かったかもしれない。その後も一週間に一度は訪問して状況を聞いているが、もう少し派遣先に強く話をしたほうがよいのか、それとも派遣先からきちんと話が聞けていないのか、ということで悩んだ。

別の事例では、派遣先の都合で派遣スタッフが辞めざるをえないときに、交渉の余地なく派遣先の意向に従わざるを得ないときがあった。派遣先の本社はコスト面で派遣を終了する意向だが、現場はほしいといっているケースや、派遣先が移転するため、決まったばかりの派遣スタッフが結局仕事に就けなかったことがあった。このようなときに、自分の無力さを感じた。

## (2)ぶつかった壁・困難の克服

営業を始めたばかりの頃は、相手の会社にとって迷惑かもしれないと思って、粘り強く商談をお願いすることを辞め、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。しかし、最初は相手から迷惑がられても、何回も会いに行くことによって良い関係ができたり、まったく会ってもらえない担当者に対して手紙を書き続けたところ、ある日に注文が来たり、というような成功体験が出てきたので、それを元に努力していこうと思うようになった。

現在、自主的に新聞の切り抜きをして、すぐに取り出せるようにファイルをしているが、自分では、プラスアルファとなる勉強がまだ足りていないと思っている。顧客企業に関係すること、労働者派遣に関わる政策のことなど、まだ勉強不足であると感じている。

## 4. 日常業務の特性

### (1)受注時の対応

最初の頃は、受注があっても先がまったく見えていなかった。受注内容どおりに情報を入力してスタッフを人選したが、うまくマッチしなかった、ということが続いた。現在は、どのようなスタッフが候補になりうるのかをイメージしながら、受注内容の聞き取りをしている。

## (2)仕事における問題解決

新規開拓の営業をするときには、この会社はどのようなことを困っているのだろうか、どのようなことを話せばよいのか、といったことを調べ、どのような順序で話せばよいのかを考えてから訪問する。たとえば、まず同じ業界の話を持っていったら担当者にとっては興味深いのだろうか、などと考える。開拓しようとしている企業と同じ業界に属する会社を担当している先輩社員の話を聞いて、参考にすることもある。このように事前に準備をしていくものの、実際には、自分が想定した通りには話が進まないことが多い。

人材派遣で生じるトラブルは、何らかの要因で派遣先の担当者または派遣スタッフが怒ってしまった、ということが多く、人の怒りというものは、すぐに対処しないと収めることが難しくなってしまうと考えている。すぐに連絡をしないと、相手から信用を失ってしまうと思う。よって、多くの場合、トラブルが起こったときは考察や分析に時間をかけるのではなく、まず対処を始めることが必要である。

## (3)仕事における完璧さの追求

自分の性格としては、何か欠陥があると許せないので、仕事においてすべて 100%の完成度を目指すのが好きである。しかし、新規担当部署のときに新人は 18 時に帰社するよう指導されていた。朝もあまりに早く来ることは認められておらず、時間をかけてでも多くの仕事をやれ、というのではなく、限られた時間の中で、やるべきことを終わらせるように指導を受けてきたので、そうした時間の使い方の大切さが自分の中にしみこんでいる。限られた短い時間の中でやるべきことを終えるためには、物事に優先順位をつけていかなければならない。顧客企業へのお礼のメールも、すべて出すことはできず、お礼の連絡をする必要性が高いところ、すなわち、取引の潜在的可能性が大きい会社に絞らざるを得ない。すべてのことを完璧にしようと思ったら、とても時間が足りない。

## (4)仕事能力の習得

仕事では、上司・先輩の仕事ぶりを見て、参考になることがあったらアドバイスを乞うことにしている。先日、スタッフフォローの専任担当者に同行したが、そのとき、その担当者は、派遣スタッフの話はずっと聞いていて、自分からはほとんど話さなか

った。ときには、あえて間をつくって沈黙を守る、ということもしていた。そうすることで、派遣スタッフが自分から話をしやすい流れができあがっていた。フォローの面談が終わった後に、その担当者に「さっきのようなことに気をつけているんですか」と聞いたところ、「そうだ」と言われた。次に自分がスタッフフォローを行うときに、このやり方を試してみようと思っている。

また、同行させてもらった先輩社員が、顧客の特性に合わせて商談の方法や持参する資料を変えていることに気づいた。それを見て、商談の終了後、どのような場合にこうした商談方法や資料を用いるのかを質問して教えてもらった。このことも、次に自分でやるときに試してみようと思っている。

## 5. 仕事における役割・ポイント

自分の仕事として重要なことは、決められたことをしっかりやることである。たとえばオーダーをもらった先輩に同行してもらって迅速に行動すること、訪問を15件必ずすること、アポイントをしっかり取ること、といった、決められたことを日々きちんとやっていくことが一番大切なのではないかと考えている。自分は、数字を追求できるレベルにはまだ達していないが、そうした決められたことをこなしていくことが、最終的には数字につながっていくと考えている。

他社と差をつけるために自分ができることは、迅速で誠実な対応である。他の会社の営業担当者と比べ、まだ知識も経験が足りていない。呼ばれたら早く行くこと、出された質問に答えを出すこと、何度も相手先に赴くこと、といったことを行動で示していくしか、自分の良さを出していく方法は当面はない。有益な情報を上げたいということはあるので、調べて資料を提供するとか、資料を単に出すだけではなくて、重要なところに印をつけて渡したり、派遣先に出す手紙で特徴を出したり、という工夫をしている。

## N氏

インタビュー日時：2009年8月11日（火）14:30～15:30

インタビュアー：鹿生治行、木村琢磨、山路崇正

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

2005年に新卒入社し、現在勤続5年目である。入社後の5年間、営業職を務めている。初任配属部署が組織変更によって分割され、現在は分割されて設立された支店に所属している。現在は、支店長を補佐するリーダーという役職に就いている。リーダーは管理職扱いではないが、営業メンバーの育成やモチベーション管理などを担当する役割を任されている。

### 2. 業務内容

#### (1)入社後の業務

入社後の最初の3ヶ月間は、座学研修も含めた研修期間であった。最初の2週間は本社での座学研修であり、人材派遣の仕組みや会社のルールなどについて学んだ。次の2週間は大規模な営業拠点に行き、先輩社員の営業に同行して営業の現場を見るところという研修であった。その次の2週間は、派遣スタッフの登録業務を行う部署での研修、その後の2週間は飛び込み営業を専門に行っている営業拠点でのOJTであった。これらの研修を終えた後、支店に本配属となった。本配属後の1ヶ月半は、先輩社員の営業に同行し、OJTの形で教育を受けた。この1ヶ月半の間は、毎日同行する予定であったようだが、それより前の研修で飛び込み営業をすでに経験していたので、飛び込み営業は自分一人でやらせてほしいと志願し、週に1日は、自分一人で飛び込み営業をさせてもらっていた。

それらの研修が終わった後は、一人で営業を行った。また、すぐに派遣先・派遣ス

タッフの引継ぎが行われた。担当スタッフ数は他の営業担当者の半分くらいであり、その代わり新規開拓営業に多くの時間を充てていた。入社 1 年目の終わり頃までは、担当は持ちつつも、何かあればすぐに上司に相談する形で進めていた。

営業担当者としての仕事内容は、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を最終決定、派遣、派遣後のフォロー、契約更新であり、派遣スタッフの登録とマッチング業務を除く、営業の一連の流れを担当していた。

これら一連の流れが回せるようになったのは、入社年の年末頃、すなわち入社 9 ヶ月目、一人で回るようになって半年目くらいである。契約更新は 6 月、9 月、12 月が多いので、9 月と 12 月の 2 回の契約更新を経て、だいたいの流れが分かるようになった。

一番多かったときには、派遣先 36 社、派遣スタッフ 120 名を担当していたが、現在の担当数は、派遣先 20 社、派遣スタッフ 80 名である。営業は主に既存顧客への深耕営業とスタッフフォローであり、投入時間の割合でいえば、既存顧客への営業が 9 割、残りの 1 割が新規開拓である。新規開拓は、最低でも 2 ヶ月に一度はローラーで飛び込み営業をし、その後は、見込みのありそうな企業に電話をかけ、アポイントを取って訪問するという形で行っている。担当スタッフ数が現在より多かったときは、ほとんど新規開拓には回れない状況であった。

## (2)受注時の情報収集に関する変化

企業からオーダーを受けるとき、顧客企業について収集する情報として特に重視しているものは、「業界や企業のカルチャー」「指揮命令者の人物像」「判断業務の有無」である。

業界・企業特性によりどのようなスタッフがマッチングするのかを判断するため、業界や企業のカルチャーを把握することが重要である。また、実際の業務では指揮命令者との接点が一番多くなり、指揮命令者とスタッフの関係性が長期就業に繋がるかどうかポイントになるため、「指揮命令者の人物像」を把握する。「判断業務の有無」を重視するのは、それを聞き漏らすことによってミスマッチが起こることが多いためである。(N氏は)人間は言われた事だけを正確に仕上げる事を得意とするタイプと、自分で考えて行動し判断して動けるタイプに分けられると考えている。派遣社員とい

う雇用形態は、もともと専門業務に特化した形態であるため、特に派遣経験の長いスタッフは（N氏の経験上）前者が多い。

それぞれの情報の収集方法について、業界・企業のカルチャーは、社内にて取引のある同業界の情報（社内データベース）やヒアリング時にとらえた職場の雰囲気から把握する。「指揮命令者の人物像」の把握は、可能であれば直接挨拶しに行くことによって行うが、それができない場合は（顧客企業の）人事担当者へ直接ヒアリングする。既に自社からスタッフを派遣している会社であれば、自社の派遣スタッフから情報を収集する。「判断業務の有無」は、可能であれば直接、（派遣先の）現場担当者から聞く。それができなければ人事担当者から聞く。それでも聞き取れない場合は、（自分の）経験に基づいてイメージして判断する。

自分が新人の頃は、目に見える箇所しかヒアリングができていなかった。たとえばOAスキルやTOEICの点数など、数値で表せる条件のみで人選をしていた（人選を担当する部署に依頼していた）。もちろん、ヒューマンスキルも重視していたが、どのポイントを押さえればミスマッチを防げるかは分からず、感覚的に対応していたため、失敗も多くあった。

### 3. 営業の日常業務の特性

#### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係における対処

派遣スタッフと派遣先の要望が食い違ったときへの対処として、入社当時は、派遣スタッフの希望をかなえることを最優先するよう進めていた。まずはスタッフの話を聞いて、スタッフの要望をできる限り聞いて顧客企業に伝えていた。しかし、2年ほど経験していく中で考え方が変わり、派遣先・派遣スタッフどちらか一方に寄るのではなく、中立の立場で対処しなければならないと思うようになった。実際に、スタッフの要望を聞き、それをかなえてもらうように派遣先に相談してもうまくいかないことが多かった。派遣スタッフの要望が本当にスタッフ自身のためにとって良いものなのかどうかは、自分の中でも判断しきれないところがあり、派遣先と派遣スタッフ両方の話を聞いて、自分の中で考えて着地点を持って対処していく、という形に変えた。

派遣スタッフから出される要望の中には、派遣当初は残業できたが、「残業したくなくなったから残業をなくしてほしい」「所定労働時間を短くしてほしい」というような、無理難題といえるようなものもある。そのほか、「就業曜日を減らしてほしい」という要望が出てきたこともあり、そのときは理由をたずねたところ、単にプライベートの時間を増やしたいという理由であった。今後、派遣スタッフ本人が、定年年齢くらいまで働いていく中でのキャリア形成を考えると、あまりにプライベートを優先するような、仕事とプライベートとのバランスを考えていない要望に関しては、全部聞き入れるべきではないのではないかと思うようになった。

現在のスタンスとしては、派遣スタッフの要望をそのまま優先するのではなく、要望は聞きつつ、説得・交渉をするスタイルである。まずは派遣スタッフから出されている希望を聞き、そのうえで、今後どのようなことが起こりうるか、派遣先の担当者はその話にどのように反応するかを予測して、「それが本当にあなたにとって良い方向に進むのでしょうか」ということを一緒に考えていく形で話をするようにしている。

入社後の最初の2年間の経験の中で、何度かうまくいかなかった経験を通じてこのスタイルを学んでいった。入社2年目の終わり頃に、支店長を巻き込んだ大きなクレームを起こしてしまった。派遣スタッフからの「週5日の勤務を週4日の勤務にしてほしい」という希望を派遣先にそのまま伝えた結果、派遣先の担当者をととても怒らせてしまい、最終的にはその契約自体が打ち切られてしまった。派遣スタッフの仕事もそれではなくなってしまった。この経験が、自分にとって一つの転換点になったかもしれない。このときに、派遣スタッフの言うことをすべて聞いてはいけない、ということに気づいた。ただし、自分の言い方が悪かったということも原因の一つにはなっていると思う。

また、派遣スタッフから出た苦情を、派遣先に相談すること自体があまり適切でないこともある。苦情の内容に応じて派遣先に伝えるかどうかを判断すべきである。なぜなら、スタッフの一時的な感情で発せられた苦情を派遣先に伝えてしまうことによって、かえって状況を悪化させてしまうこともある。

## (2)仕事における問題解決

トラブルが発生したとき、以前は、先の展開を予測せずに対処していた。契約更新の確認をするときには、派遣スタッフから、「更新したくない」「更新できない」とい

う話が出されることがある。以前はそういうときに、「何とかもう一回更新をお願いします」とお願いをすることによって仕事を続けてもらおうとするやり方だけであったが、そのやり方では、その後、スタッフが仕事を長く続けずに辞めるという結果になってしまうことが多かった。

失敗経験をつんでいく中で、上記のような問題に直面したときは、何が問題なのかということ十分にヒアリングして、どのような対応が最適なのかを考え、先々、派遣スタッフ自身が考えるキャリア形成につながる対応をしていかないと、スタッフに仕事を長続きさせることは難しいということを実感した。

契約更新の確認をするときだけでなく、普段のスタッフフォローのときから、今後のキャリア形成の希望について把握しておくことが必要である。スタッフの中には、「お小遣い稼ぎ」という目的で働いている人もいるが、自分が担当している派遣スタッフの中では、将来は正社員として働きたいという希望を持っている人が多く、どの業界のどの仕事、というように、明確な仕事の目標を持っている人もいる。その目標に向かうために、どのような業界や仕事の経験が必要なのか、ということをもスタッフと一緒に考えるようにしている。

自分の個人的なスタンスとしては、派遣スタッフにとって前向きな転職については全面的にバックアップをするようにしている。もし派遣スタッフが派遣先とは別の会社の正社員になる場合、派遣契約が終了してしまうので当社にとってはマイナスになるが、無理に引き留めてその人のキャリアを止めてしまうのは、社会的に良くないことである。ただし、スタッフ本人にとってマイナスだと思われる離職のときは引き留める。たとえば、辞めることを希望する理由が、上司や環境に対する不満だけの場合などは、考え直すように説得をする。前向きな理由で転職を考えているのであれば、「今度は\*\*\*業界の\*\*\*のような仕事に就いてはどうでしょうか」とアドバイスしたり、実際にそうした仕事があれば紹介をしたりすることによって支援する。自分の営業成績が問われる中で、派遣スタッフのキャリア形成を支援するのは難しいことではあるが、契約が終了して売上が減ってしまった分は、他の派遣先を開拓して取り返せばよいと思っている。また、後任のスタッフを自社から派遣できれば売上の面でも問題はない。前向きな転職を考えているスタッフに無理に仕事を続けさせると、モチベーションが下がって生産性が低くなってしまのおそれがあるので、それよりは、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を考えたほうがよい。

顧客企業から問い合わせをされた場合、即答できないことであっても、いつまでも考え込まずにまずは迅速に対応をし、後で対処方法をじっくりと考えた方が良い。たとえば、ある職種での時間給の相場を聞かれたときに、時間をかけて細かく調べ、顧客企業を待たせてしまうよりは、その場でおおまかな数字を答えた方が良いと考えている。

クレームを受けたときも、まずは一次対応をすることが重要である。その後に、どのように対処したらよいかを考える。クレームにも2つのパターンがある。その場で完璧な対処が求められるものと、ある程度のところで最初の対応を済ませられるものがある。前者は、たとえば、仕事の当日になって、急に派遣スタッフが「もう仕事には行きません」と言ってきて考え直させることができない場合、すぐに代替りのスタッフを立てなければならない。

後者の例として、派遣スタッフが職場の中でのことについて苦情を出してきたときは、まずその話を聞き、派遣先の担当者に伝えるべきことかどうかを考えてから対応をする。時間が経つと意見が変わるスタッフもいる。週末に支店に電話をかけてきたスタッフが、「もう来週から仕事に行きません」と言い張ったとしても、そこで話を聞き、「もう少し考えましょう」と説得した結果、その場では納得しなくても、週明けにスタッフから「やっぱり行きます」と言ってくることもある。派遣スタッフからのクレームは、一時的な感情で言っているものもあるので、すぐに完璧な対処をしようとするよりも、対処をしないで、スタッフが冷静さを取り戻すための冷却時間を置くことも必要である。また、派遣先に伝えるべきと思われるスタッフのクレームを、どのタイミングで伝えるかを見きわめるのも難しい。ここはいったん待とう、あと一日待ってみよう、と頃合を見計らってから伝えることも多い。

### (3) 仕事能力の習得

一人で現場に出る前に OJT として先輩社員に同行したが、当時は自分が右も左も分からない状態であったため、「こんなことをやっているのだな」と思う程度で、あまり頭に残っていなかった。

そのあと、実際に自分が担当者としてさまざまな経験をしてから上司や先輩社員と同行したり、普段の彼らのやり方を見ていたりすることによって理解が深まった。上司や先輩社員の電話の対応を見て、「\*\*\*のときはどのような対応をしているのだ

ろう」というのを目で見て耳で聞いて盗み、自己流にアレンジをして、実際に類似の状況に直面したときに試してみる、ということが多かった。真似をしてアレンジをして、うまくいったらそれを活かし、失敗したら修正する。上司や先輩社員に相談をして教えてもらったことも、自己流にアレンジしてから使うようにしていた。

人材派遣の営業の仕事は、人と対面で接する場面が非常に多い。また、顧客企業の担当者、派遣スタッフ個人によって言葉の受け止め方が違うので、同じことを言ってもその後の展開はさまざまなものとなる。また、同じ意味のことを言っても、支店長が言ったら許されるが、自分が言ったら許されない、ということもある。言う人間の個性も影響すると思うので、他人の話し方をそのまま真似るのではなく、自分らしさが出るようにアレンジして話をしていかないとうまくいかないと思う。

「Aの場合はBをすればよい」というようなパターン化が難しい仕事なので、体系化された知識で事前に教えられることで対応できる部分は少ない。定型化されている業務ではないので、実際に自分で現場に出て行って、壁にぶつかったときに学ぶことが多い。そうした経験を通じて、「自分はどうすればよかったのか」ということが分かっていく。ずっと先輩に同行して、そばで見ているだけでは成長できないと思う。基本としての一般的な仕事の進め方はあると思うが、定型化できない部分については、他の人の優れたやり方を自己流にアレンジすることができなければ、この業界では通用しないと思う。話し方や言い回し、表情などを、経験を通じて自己流にアレンジし、自分が行うときに、どのような方法が最も良いのかを考えていかないと、どこかで壁にぶつかってしまうと思う。自分がそうしたことをやってこられたのは、会社がある程度、個人が自由なスタイルで営業をすることを容認してくれる風土があるおかげでもある。

#### **4. 仕事において直面した壁・成長とその克服**

##### **(1) 営業の仕事**

入社直後の OJT 期間においては、新規開拓営業そのものがきつかった。学生のときはまったく違い、(派遣の営業は来ないでくれと) 相手から拒否されているところに自ら乗り込んでいかなければならない。一日 80 件くらいの飛び込み営業をしていたと

き、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。

そのため、楽しく仕事をしなければ、無理にでも楽しみを見出さなくては、と考え方を無理やり変えていった。それは今でも同じである。上司が「仕事は楽しく」という考えの人だったので、その影響を強く受けた。具体的には、飛び込み営業のつらさを克服するために、ゲーム感覚を取り入れることにした。それまでに飛び込んだ企業のリストを自分で作って、見込みがありそうなところを自分で選び、毎日、飛び込む企業をその中から選んで決めた。そして、日々の飛び込み営業で結果が出る率を計算し、自分の見込み企業の「的中率」を高めることを楽しみながらやるようにした。見込み企業は適当に決めるのではなく、新聞で取り上げられていた業界の企業を狙う、というように、自分で何らかの形で調べたことに基づいて選んでいた。

ただ単に飛び込みをしていたらまったく楽しめなかったと思うが、ゲーム感覚でやるようにしたことで、続けることができた。次第に顧客から依頼が入ってくるようになり、さらに取引も始まり、そのときに顧客企業や派遣スタッフからお礼を言われたとき、とてもうれしく、仕事が少しずつ楽しくなってきた。

## (2)派遣先・派遣スタッフへの対応

担当派遣先と派遣スタッフを持つようになってからつらかったのは、派遣先や派遣スタッフからの要望に対応して調整をする仕事であった。自分とはまったく考え方が違う、自分の常識がまったく通じないような相手との調整は、入社2年目までは壁になった。世間の一般常識から当然妥当だと思うことを言っても、まったく受け入れてもらえなかったことがしばしばあった。そういう相手を納得させなければならないが、Aと言っている人を、正反対の意見であるBという意見に変えることは非常に難しいことである。

派遣先・派遣スタッフのいずれの中にも、「なぜこんなことを言ってくるのだろう」と思う人はいる。たとえば派遣先の中には、契約終了前30日をきった段階で、ごく当たり前のことのように契約解消を要求してくる会社もある。さらには、派遣スタッフへの補償は派遣会社で負担してくれ、と当然のごとく要求してくる派遣先もある。法律を無視したようなことを平気で要求してくる派遣先もあり、入社前は、法律は絶対に守って行動することが当然だと思って生きてきたのだが、現実社会はそうではないのだと思った。

派遣スタッフについて言えば、たとえば、契約を守らずに急に無断で辞めてしまう人がいる。また、派遣されたばかりでまだ引継ぎができていない段階であれば、庶務的な業務や電話応対もするのが当然だと思うが、それらをしなかったことにより、派遣先からクレームが来た。そこで、その旨を派遣スタッフに伝え、「契約に入っていないので電話応対はしません」と断られ、説得してもまったく応じてもらえないことがあった。

また、業務開始時間ちょうどに来ると、仕事を始められるのはおよそ5分過ぎになってしまうので、契約で定められた業務開始時間の5分前や10分前に出勤するのは当たり前だと思う。毎日、業務開始時間ちょうどに派遣先に出勤していた派遣スタッフに対し、「5分から10分前には出勤するようにしてください」と言ったところ、「ではその時間分の給料をください」と要求されたことが何度かあった。それが自分よりかなり年上の派遣スタッフであったときは、どのように説得すればいいのか困った。強く言わなければ応じそうもないが、あまり強く言うとスタッフは仕事を辞めてしまうとも思われ、どのようにしたら解決できるのか悩んだ。当時は話し方が分からなかったため、単刀直入に話すことしかできなかったが、現在は、なぜ5分前に行かなければならないのかということを説明するようにしている。

また、自分の話し方も変わってきたため、スタッフもある程度は納得してくれるようになった。営業担当者として経験がある人となない人が言うという違いも、スタッフを納得させられるかどうかに影響していると思う。

## 5. 求められている役割

(1) 成果を出すために求められている役割。

現在は、支店長のアシスタント的な地位である、リーダーというポジションに就いている。営業担当者として営業実績が求められると同時に、支店の営業メンバーに対する指導やモチベーション管理を役割として担っている。

現在、市場の状況が良くないので、営業メンバーは頭を悩ませている状態である。しかし、「つらい」とばかり言っていては何も始まらない。仕事には楽しさがなければいけないと考えているので、どのようなことで楽しみを出していこうかを考えている。

現在、支店において、新規開拓のための電話でアポイントが1件取れたのを1ポイントとして、一定期間の間に最もたくさんのポイントを取った人に、何らかの特典を与える、というゲーム感覚なイベントを独自に行い、メンバーの活性化に努めている。

また、どうしても成果が出せない営業担当者には、自分と支店長も相談に乗って、別の開拓方法を考えるなど、モチベーションが下がらないような配慮をしている。担当している派遣先の状況により、数字が伸びる営業担当者もいれば、伸びない人もいる。派遣先が大手企業であるかどうかに関わらず、従業員規模に比してすでに十分多くの派遣スタッフを安定的に活用している派遣先企業を担当している場合、営業担当者は、売上を減らすことはあまりないが、伸ばすことも難しい。このように、「動きがない」顧客を多く担当している営業担当者は、モチベーションが下がりやすい。

## (2)競合他社と差をつけるために求められていること

人材派遣業は、各社のサービスがほとんど同じなので他社との差別化は難しいが、評価されるのは、調整力、先見力、供給力だと思っている。調整力とは、派遣先と派遣スタッフとの間の利害を調整する力である。先見力とは、先の動きを見据えた対応をするための能力である。これは派遣スタッフに関することのみならず、雇用情勢、法改正の動向などが今後どのように変化し、顧客企業や派遣スタッフにどのような影響を与えうるかを見据えたうえでの行動ができるかどうか、ということである。供給力とは、当社から顧客企業へ人を紹介する力である。ここで重要なのは、営業担当者のヒアリング能力である。顧客から、派遣スタッフに求める要件をヒアリングする際に、さまざま求められる要件の中で、何が一番ポイントなのかを見定めた上でマッチングをすることが必要である。

先見力に関しては、会社から情報が提供されるので、会社として支援してもらえる部分もある。しかし供給力に関しては、自分が一人でやっていることなので、営業担当者個々人の能力にかかってくる。単純に顧客企業の担当者が話すことを聞いているだけでは不十分である。営業担当者の方から話を掘り出し、聞きだしていくことが重要であることが多い。

人材派遣の活用に関する顧客企業の窓口は、実際の派遣先職場の管理者であることもあれば、本社の人事部のこともある。派遣スタッフに求める要件として、人事部から派遣会社に対して提供される情報は、会社として求めている人材と、大枠の業務内

容のみである。現場の管理者が窓口になっている場合、現場として本当はどのような人材を求めているのかを具体的に聞くことができ、業務内容についても、日々の業務、週ごとの業務、月ごとの業務および時間割合など、より具体的なこと、詳細なことを教えてもらうことができる。よって、窓口が現場の担当者ときはあまり苦労しないが、人事部が窓口となっているときは、派遣先が本当は何を求めているのかを把握するのが難しく、こちらから掘り下げた質問をしていかなければ、本当に重要な情報が把握できず、ミスマッチな人材を派遣してしまうおそれが生じる。どうにもならないときは、「現場の担当者に挨拶をしたい」と申し出て、話を聞く機会を設けてもらうこともあるが、人事を窓口をしている会社の中には、現場には一切ヒアリングをするなというルールになっている会社も結構ある。取引が始まってからも、相談事はまず人事を通すように、というルールになっているところもある。

また、新規の顧客企業の場合、ヒアリングが特に重要となる。新規の取引先であるため、営業担当者も派遣先の職場の雰囲気を中心に把握できていない。派遣スタッフの中には、職場の雰囲気を重視している人が多い。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ずに、派遣先になじめないスタッフもいるので、顧客企業から依頼が来た段階で、いかに職場の雰囲気に関する情報を得ることができるかが重要である。

## ○氏

インタビュー日時：2009年8月4日（火）10:00～11:00

インタビュアー：木村琢磨、山路崇正

記録作成：木村琢磨

### 1. 経歴

2007年4月に新卒で入社し、現在3年目である。入社時から現在まで営業職である。最初の1年半は新規開拓営業を専門に行う営業部署で働き、2年目の10月に現在の部署に異動してきた。現在の部署は、既存取引先への深耕営業を担当する営業部署である。

### 2. 初任配属部署での業務

#### (1)入社後からOJT期間までの状況

入社後、まず本社で2週間の全体研修を受けた。研修内容は、ビジネスマナーや派遣の仕組み、会社の仕組みおよびルール、会社のビジョンなどについての座学であった。この2週間の全体研修は、営業職以外の職種の新入社員と一緒に受講するので、営業職向けのものではなく、全体向けのものであった。

その後、新規開拓を担当する営業部署に配属された。配属先は、30名ほどのメンバーで構成される営業部に属する、4つの営業課のうちの1つの課であった。課のメンバーは、課長（マネジャー）1名、入社2年目以上の営業担当者が2～3人、営業の新入社員が5名であった。部内の他の課もほぼ同じ人数構成であった。配属の現場研修の中で、営業職向けの研修が行われた。ここでは、名刺交換の仕方、訪問時のマナーなどについて、ロールプレイングを交えた教育が3日ほど行われた。

その後は、1人で新規開拓営業を行った。開拓が成功した場合は、そのまま自分がその案件の担当者となった。実際には、一人では法律の説明などができないこともあ

ったので、必要に応じて、同じ課の上司や先輩社員に同行をしてもらっていた。顧客企業との商談の中で、分からないことが出てきたときはいったん持ち帰り、後日の再訪問時に、上司や先輩社員に同行してもらっていた。

## (2)担当業務の内容

初任配属部署は、新規開拓営業のみを行う営業課であった。取引のない企業に対して開拓営業を行い、受注が獲得できればスタッフを派遣するというのが初任配属部署での役割であった。

個々の営業担当者の担当範囲は、各営業課に配分されたエリアの中から営業担当者1人ひとりに割り当てられており、各自の担当エリア内に立地する、すべての企業が開拓の対象となっていた。過去に取引のあった企業や、過去に当社の社員が訪問して情報を入手している企業は、事前に連絡をして訪問をしていた。情報のない企業には、電話をかけるか、あるいは飛び込み営業によってアプローチをした。

過去に取引がある会社や情報がある会社は派遣活用の可能性や土壌があるところなので、それらの企業への営業に時間を多く投入しており、業務時間のうち3分の2はそうした企業への開拓に充てていた。

担当業務は、営業のほか、マッチング担当部署へのマッチング業務の依頼、マッチング担当部署が選定した候補者の最終決定、職場見学、契約手続きであった。マッチングは別部署で行っていたので、マッチング作業自体を営業が行うことはなく、その部署に人選を依頼し、そこで顧客から求められているスタッフの要件を伝え、上がってきた候補者でよいかどうかの判断を営業が行っていた。契約関係の事務処理は、半分程度は自分で行い、自分が外出しているときは営業アシスタントに依頼していた。

新人の営業担当者の1日の業務は、会社から定められていた。毎日の朝夕、課長1人とリーダー（先輩社員）2人、新人5人でミーティングを行っていた。夕方は、その日の営業活動を各自がまとめた日報に基づいて話し合いを行っていた。新人5人が同じことをやっているのは心強かった。それぞれ担当エリアは異なるが、同じ目標を課せられており、同じような時期に初めての顧客からの問い合わせや受注が入ってきたりして、お互いに相談がしやすかった。

新規開拓営業で最初に顧客を獲得できたのは、入社3ヶ月目、6月上旬であった。それまでに5月頃から企業からの依頼自体は何度かあったが、派遣までには至らなか

った。

新規担当部署で、ひととおり自分で仕事が回せるようになったのは、入社半年弱が経過した頃にあたる、8月か9月頃であったと認識している。

### (3)仕事においてぶつかった壁・困難

配属されてまもなくの頃は、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つが自分にとっては厳しいものだった。最初の3ヶ月間は、上司や先輩から、「新人は質ではなく量を追うものだ」、すなわち、「上手に話ができなくても、とにかくノックをして（開拓先である）会社の中に入っていけばよいのだ」ということを言われ続けた。そしてA氏は、その言葉を信じてやり続けるしかないと思い、仕事をしていった。アポイントが何件取れたかは毎日の日報に書いて報告するが、目標の件数に達していない日は、「なんでできないの?」と問われた。しかし、質と量の両方が問われていたわけではなく、量をこなすことのみを求められていたので、「なぜこういう話し方ができないのか」「・・・と（開拓先の担当者から）質問されたのになぜ・・・ということをお勉強して回答しないのか」というような、質を求めるような指導ではなく、「とにかく足を動かしてください」という、量の面を徹底して指導された。このような指導で、「あれもやらなければ、いやこれもやらなければ」と迷うことはなく、「とにかく量をこなす」ことに集中して仕事に取り組むことができた。このようにして3ヶ月間取り組み、営業の行為のつらさを乗り切ることができた。

その3ヶ月間が過ぎて7月になると、今度は達成すべき目標が課されるようになった。それまでは、訪問件数、獲得した名刺の枚数、といったプロセスの目標のみであったが、7月以降は、結果としての数値目標が課された。この時点から、量だけではなく質も求められるようになったといえる。目標を達成するために、どのような企業をターゲットにして営業を進めるか、ということ計画をする必要が出てきた。しばらくは目標の水準そのものが低く設定されていたが、次第にその水準は上げられていった。営業計画は、上司と相談しながら作成した。そうした質を追求することも含めて、慣れてきたといえるのが入社年の8月か9月頃（入社5~6ヶ月目）である。

### 3. 現在の部署での業務

現在の部署は、新規開拓営業は行っておらず、取引中の派遣先への深耕営業とスタッフフォローを行う営業部署であるまた、新規開拓担当部署に配属されている新人の営業のサポートも担当している。

深耕営業は、派遣先企業において、まだ当社との取引がない部署で人材派遣のニーズが出たときに、現在取引中の部署から紹介をしてもらうほか、取引のない部署への飛び込み営業や電話営業によって行っている。

スタッフフォローは、派遣先を訪問することによって行っている。担当派遣先に派遣しているスタッフは、すべて自分でフォローをしている。

顧客企業から派遣の依頼があれば、マッチングに入る。マッチングの作業自体は別部署で行うので、A氏を含む既存担当部署の営業担当者の役割は、まずは、顧客が派遣スタッフに求めているスキル・経験などの要件をマッチング担当の部署に伝えることである。その後、マッチング担当部署が選んだ候補者が適任かどうかを判断し、最終的な候補者として決定するのも営業担当者の役割である。

マッチング担当部署の中では、誰がどの営業課の案件を担当するかが決められている。各課の担当となっている人が、当該課の状況や意向に基づいてマッチングの優先順位を決めている。そのため、マッチングの優先順位で、マッチング担当部署と営業課の担当者との間で衝突が起こることはなかった。

現在の部署に異動したのは入社2年目なので、異動後すぐに即戦力として扱われた。しばらくの間は多少の考慮があったものの、最初から数値目標が、達成すべき業績目標として課せられた。

新規開拓を担当していたときは、とにかく一人でもスタッフを入れるということを追っていたが、既存取引先の深耕営業の場合、増員への対応や、現在、他の派遣会社が活用されている部分を当社に切り替えられれば売上を増やすことができる。新規開拓の場合、顧客企業の情報を得ることは難しいが、既存取引先の場合、派遣スタッフが既に現場に入っているので、比較的情報を得やすく、より工夫もしやすいと思っている。

#### 4. 営業の日常業務の特性

##### (1) 派遣先・派遣スタッフとの三者関係への対処

派遣先と派遣スタッフとの要望が食い違ってしまう場合、一番心がけているのは、どちらか一方に我慢をさせるのではなく、双方が満足できる結果を目指すことである。そのため、要望や、不満が大きくなり、契約自体がなくなる（スタッフが辞めたいという、派遣先が契約を終了したいという）ことを避けるための動きをする。

具体的には、まだ問題の芽が小さいうちから双方への状況報告を1ヶ月に1回のペースで行い、互いの考えを伝えておくようにする。スタッフだけに訪問、派遣先だけに訪問するのではなく、同タイミングで双方を訪問することを心がけている。

例えば「残業が多すぎてスタッフが続けられそうにない」という問題が発生したケースの場合、そのときのスタッフの希望は「残業を減らして就業継続するか、もしくは契約を終了する」のどちらかが解決策となりうると考えられる。そのような相談があった時点で、派遣先にスタッフへの評価を聞き、評価が高ければ、業務量の調整や、残業へのねぎらいなど言葉での配慮などを依頼し、スタッフの残業量を調整することによって派遣就業を継続させることを目指す。反対に、スタッフの就業評価が低い場合は、この派遣スタッフがさらに残業を希望しないという職場不適合の観点によって、派遣スタッフの希望通りに契約をいったん終了し、新たな派遣スタッフを交替要員として派遣することを問題の着地点として目指していく。

##### (2) 企業からの受注への対応

企業からの（長期の）派遣の依頼があったときは、長期間にわたって就業できる派遣スタッフとして、どのような人物であれば派遣先と適合するかということに関して情報を収集する。

これらの情報を収集する方法として、派遣先の職場を見せてもらったり、どのような人物が合うのかを派遣先の担当者からヒアリングしたりしている。また、過去に短期で辞職した社員や派遣スタッフのことについて派遣先に質問をし、どのような点が不適合であったのかを把握するようにしている。

自分がこのような情報収集にするにあたって、新人の頃と比べると、派遣スタッフの人物像について、派遣先に質問するための「引き出し」が増えたと感じている。現

在は、今まで会ってきたスタッフを思い浮かべて、「\*\*\*の経験のあるスタッフではいかがでしょうか?」「以前に\*\*\*くらいの(労働条件の)希望で就業していたスタッフではいかがでしょうか?」と、より具体的に聞けるようになった。

### (3)仕事における問題解決

既存担当部署に配属されたばかりの頃は、派遣スタッフまたは派遣先から相談や苦情を受けたときに、一方の言っていることを伝書鳩のように他方にそのまま伝える形になってしまっていた。このことを上司に相談をしたときに、「最後にこれをどういう形で収めようと思っているのか」とよく言われた。たとえば、派遣スタッフから業務量が少ないという不満が出たことを相談したときに、「派遣先に業務を増やしてもらうことを目指すのか、派遣スタッフに現状で納得してもらうことを目指すのか。どこに(事前に)ゴールを置いて、判断していくつもりなのか」ということを言われた。つまり、「何か起きた事象に対して、落としどころを見定めてから動きなさい」ということである。そうした指導を受けていくにつれて、対処の方法、落としどころを決めて、「そこに向かってどう動くのか」を考えてから動くという形に変えていった。

このような落としどころを定めてから動いてもうまくいかないことが現在でもあるが、それは、落としどころを定めたつもりでも、その落としどころ自体が曖昧なことが原因となっていることが多いと考えている。落としどころを定めたけれども結果的にまったく違う事態になってしまったというよりは、落としどころを定めきれずに動いてしまっていたことによつてうまくいかなかったことの方が多い。

問題が起こったときは、考察や分析に時間をかけるよりも、考察や分析はある程度にとどめて、迅速に対処することが重要な場面の方が多い。考察・分析に時間をかけてから対処したことによつて、そうしなかったよりも結果が良かったことがあまりない。過去に自分が直面したことと類似のことであれば、経験に基づいて対処すればよいし、未経験のことであれば、自分でいつまでも考えているよりも、誰かに相談をして、それを参考にして迅速に対応することが重要である。

### (4)仕事における完璧さの追求

仕事の進め方について。手を抜いているわけではないが、同時に多くの案件を併行して進めなければならないため、結果的に、1つ1つの案件について100%の完成度

を実現しているのではなく、一部のものは完璧な状態でないものになっている。1つ1つに集中しすぎると、他のことに手がつけられなくなってしまう。担当している案件を、それぞれ完璧ではないにせよ動かしていくことが重要である。

#### (5) 仕事能力の習得

営業の仕事は、早く現場に出て実際に経験して覚えることが重要である。会社では、3ヶ月から半年に一度くらいの頻度で、料金交渉やクレーム対応など、さまざまな場面を想定したロールプレイングによる研修がある。実際に現場を経験してからこうした教育を受けることにより、経験と教育内容を結びつけることができ、現在の業務に役立っている。

### 5. 仕事において直面した壁・困難およびその克服

現在の部署に異動してきたときは、仕事の進め方がかなり変わったと感じた。現部署の仕事がひととおりこなせるようになったのは、異動してから半年が経過した頃である。

最も大きな違いは、派遣中のスタッフがいるかいないかである。現在の部署は既存の派遣先を相手にしているので、毎日、担当している派遣中のスタッフの様子を見ている。派遣スタッフを長期間にわたって担当するため、会う回数（累計の回数）も多くなるし、長く働いている分、スタッフから苦情が出される（絶対数としての）回数も多い。新規担当部署のときは、派遣スタッフから「仕事が合わない」というような苦情が出てくることはあまりなく、そういうことが起きるのはせいぜい3ヶ月に一度くらいであった。

もう一つの違いは、顧客がすでに人材派遣を活用している会社であるため、会社ごとに、人材派遣の活用に関する独自のルール、方法、慣習があることである。たとえば、派遣会社の営業担当者は、人事部とは会っても良いが他の部署とは会ってはいけないというその会社独自のしきたりや、契約書の書面のやり取りに関わるルールなどがある。新規開拓営業では、多くの場合、取引が初めてなので、当社のルールで進められることが多かった。現在の部署に異動して、すでに独自のルールを持っている既

存の派遣先を新に担当することになったとき、その会社ごとのルールを自分は知らず、自分の行ったことが派遣先のルールに合わない、ということが何度かあった。そうした失敗を繰り返しながら、派遣先ごとのルールを覚えていった。

また、既存担当部署に来てから、派遣先と派遣スタッフとの間の調整をしなければならぬ場面が増えた。派遣スタッフから受ける相談の中には、ささいな愚痴のように、自分が聞いてそこで止めておくべきことと、派遣先に相談しなければならないことがあるが、初めのうちは、その判別をつけるのが困難であった。その判別ができないために、伝書鳩のように言われたことを一方に伝え、また言われたことを伝え、というようになってしまったことを痛感した。たとえば、派遣スタッフから言われたことをそのまま派遣先の担当者に伝えた結果、「それは派遣会社のほうで教育すべきことだ」と言われたことがある。派遣スタッフから「仕事の量が少なすぎる」と言われたときでも、派遣先の事情で業務を増やせる場合と増やせない場合があるので、それをそのまま派遣先に伝えても意味がない。単に伝書鳩のように一方の言ったことを伝えるのではなく、言われたことにどう対処するかを間に入る派遣会社が考え、より効果的な対処をしていかなければ、派遣先が派遣会社を活用する意味はないと考えるようになった。

自分で、「伝書鳩でなくなった」と感じているのは、現在の部署に配属されてから半年が経過した頃である。

## 6. 仕事における役割・ポイント

営業職なので、最初の部署でも今の部署でも、会社から与えられた業績目標を最低限達成するのが自分に求められている役割だと考えている。しかし、会社から与えられている目標だけでは、それを達成できなかったときに、自分のモチベーションが下がってしまう。また、普段は目標達成を意識しているものの、自分で設定した目標ではないので、それほど強いコミットメントを持てなくなることがある。そのため、会社から与えられた目標が大切であることは認識しつつも、独自に自分が果たすべき役割を考え、その役割を達成するための目標を立てている。

その例として、新規担当部署では、過去に当社と一度も取引のない会社の中から取

引先を発掘するのが自分の役割だと考えていた。過去にまったく取引のなかった会社から獲得するというを自ら目標として設定した。

新規担当部署において、過去にまったく取引のない会社を開拓するという事は容易ではなかった。過去にまったく取引がないということは、過去何年もその企業に行っているにもかかわらず、何も情報を得られていないことに等しく、何をすれば当社と取引してもらえるのか、ということを担当者から話してもらえないことが多かった。何度も会いにいたり、電話をしたり、上司を連れて行ったり、必要と思われる資料を持っていたり、といったことを繰り返し、関係性の構築に努めていた。

## P氏

インタビュー日時：2009年6月3日（水）14：00～15：10

2009年6月30日（火）14：00～14：45

インタビュアー：鹿生治行

記録作成：鹿生治行

### 1. 経歴

X P社には2007年11月に入社する。以前は、工学部の電気科を卒業したのち、大手電気機械器具製造企業（以下、「A P社」と記述する）で技術者として勤務してきた。55歳で関連会社に役職定年により籍を移したが、引き続き本社にて本社技術の業務を継続していたが、ITバブル崩壊の影響により事業部の廃止とともに、58歳で早期退職した。直ぐに再就職活動を積極的に行い、人材銀行を通し、資格とスキル（ダムの施工管理技術者など）を活かせる、ダム総合計測システムの企業に3年ほど勤めた。その後、X P社に再就職した。

X P社は20年来ビル管理が主な事業であったが、新社長になって事業拡大を図る開発事業部の要員として、情報通信業出身者のP氏を採用した。現在は開発営業部長として、ビル管理以外のクライアント開拓を担当している。今までの人脈を中心に活動しており、クライアントは情報通信業がメインになっている。

A P社時代は、工場において設計を担当していたが、その後本社に異動して、官公庁向けの提案技術や社外委員会の仕事も担当し、技術分野に留まらず、営業技術として活躍していた。このとき当時の事業部長により、営業職に向いているといわれた。管理職として、他社との付き合いや対外的な委員会にも関わった。そこでは人間関係や情報共有を必要とするなど、営業スキルも求められていた。情報を秘匿化する技術者は多いが、信条として情報を共有することを積極的に行い、人脈を広げてきた。

## 2. キャリア段階の区分と担当業務の概要

入社して2ヵ月後に、クライアントに安全管理士を紹介し、最初の契約が成立した。入社1年目は、大手土木コンサルの情報通信分野にシニア、行政機関には電気・電子の技術士を持ったコンサルタントを紹介した。その他、情報通信業に限らず、医療機器の輸入・販売企業に対しては、医薬品の取扱説明書の翻訳及びマニュアル作りの翻訳者などの人材紹介も成約させた。そのほかにリストラされた主婦業の男性を、営業職としても紹介し、感謝されたこともある。ケースにもよるが、見積として3ヶ月派遣し、その後、人材紹介に切り替えることもある。会社側からすれば、派遣のほうがリスクは少ないとも感じている。

初年度は、メールを大いに活用し、全人脈を使って積極的に160社以上を訪問した。企業OBとなったシニアとも積極的に会った。そのデータベースをリスト化して、つぶさに営業活動に回る。また受注案件に対し、知り合いを紹介することも多かった。しかし2年目になると、人材のストックも少なくなってきた。このため、人材を発掘する部門である人材情報センターに期待したが、ふさわしい人材が見つかっていない。

入社後1年半が経過したが、紹介と派遣では契約形態も異なり、また情報通信業以外の仕事を受注することも多く、一つ一つ仕事にぶつかり、試行錯誤しながら仕事のやり方を把握してきた。

## 3. 現在の仕事内容

### (1)担当業務の概況

営業活動を通じて受注を取り、それにふさわしい人材を、業務連絡票を作成し、社内の人材情報センターに伝える。従来、主として会社が扱ってきたビル管理業務以外の人材を探すことは難しい面もある。この場合、昔付き合いのあった企業（AP社関連）出身の人材を探してくる。契約事項はすべて営業が担当する。ビル管理の人材については業務部がサポートする場合もあるが、開発事業部は少ない精鋭部隊であるため、すべてサポートすることになる。このため、営業活動して受注を取り、場合によっては人を見つけ、クライアントと派遣社員へのアフターケアも行う。

大企業は関連企業がいわゆる人材派遣会社という位置づけになっている。現在は不況であるため、派遣契約を打ち切っているところが多い。このため中小企業を対象に、人脈を活用して営業活動を行っている。営業する場合も、過去に付き合いのあった人に近況報告もかねて会いに行っている。仕事を前面に出さずに、まずは人に会い、交流を深めている。

一日のスケジュールは、最近では午前中に業務の整理をして作戦を練り、多方面にメールをし、午後 2～3 時くらいからクライアント先に出向くことが多い。

## (2) 日常的な問題解決

クライアントのなかには、シニアレベルのスキルを持ったほどほどの人材を望んでいるところと、高いレベルを求めているところもある。後者に該当する大学の研究室発のベンチャー企業の例をあげると、要求するスキルを満たす人材を紹介しても、面接結果は OK にならない。詳しく相手の条件を聞くと、通信事業大手トップクラスの技術人材を求めていることがわかった。現実離れした要求であるが、あきらめず期待もあるため、見つければ紹介するという方向で積極的に前向きに取り組もうとしている。現在は、案件は持っているが、適切な人材が労働市場に少なく、ふさわしい人材を見つけにくい状況にある。

またクライアントが発注するとき、求める人材像がしっかり定まっていないこともある。相手のニーズに応えた人材を紹介したと思っても、OK がでないケースがある。相手の条件を詳しく引き出すことが求められる。また、人材を紹介し、面接を重ねる過程で、相手の本音が分かることもある。徒労に終わってしまうケースもあるが、発注側のクライアントの担当者も様々である。総務部が窓口になるケースや社長自らが面接に携わる場合もある。また人事担当者と現場担当者で求める人材像に相違があるケースもある。このため実際、人材紹介する高齢者をできる限り面接し、判断するように促している。

## 4. 仕事の進め方の変化（優先順位の付け方、業務判断の基準、営業の勤所）

経験をもとに仕事をしている。

## 5. 担当業務のポイント

A P社時代の業務と通じるところもある。管理職として関連会社を管理し、若い人材が成果をあげるように管理するやり方と共通する部分も多い。A P社本社で勤務していたが、実働部隊は工場勤務していた。このため週に一度は工場に行き、業務に関し細かく指導し、若手を育成する。人材の育成・活用という点では、現在の営業活動と共通するところがある。

他方、人材派遣業の営業は「人」が中心のため、A P社時代の営業のやり方とは違う部分もある。人材派遣業の場合、人間性が前面にできることが多い。現在はいい人材が見つかりにくいという問題がある。大企業で経理部長であったとしても派遣先が見つからないケースは多い。資格や経験だけでなく、職場適応力がないと職場になじめない。そのため、人間を見極める力が必要になる。派遣先では立場が上になるわけではない。若手と組むケースが多く、クライアントは即戦力としてのスキルを要求するが、若い人にその技術を移転する役割も期待している。しかし相手は正社員であり、シニアは非正社員であるケースが多い。「変にでしゃばらずに相手を立てつつも積極的である」ことが求められる。張り切ると現場の長に教育しはじめることもあり、職場の上司部下の関係がこじれてしまう問題も起こる。

人材紹介業の場合、仕事も、職場も、職場構成員も企業ごとに多種多様である。すべてを把握できないものの、日本企業であるため中小企業と大企業では違いがあることは予想がつく。中小企業の場合、社長と相性が悪いとシニアが高い技能を持っていても上手くいかない。一方、社長に気に入られると大きな権限が与えられ、組織内でナンバー2になる可能性もある。

契約締結後の問題への対処方法についてであるが、発生した問題が複雑にならないよう、定期的に派遣社員とコンタクトを取る機会を設けておく必要がある。またクライアントに対しても定期的に訪問して、情報等で支援し、問題がないかどうかを確認しておく必要もある。なるべく早めに問題を見つけて、問題があれば早急に対応する。最悪の場合、人を変えるなどの対応を行う。高資格者や経験が多い人はプライドが高く、頑固な面もあるため、P氏が説得することもある。

最初に紹介した人が、65歳の安全管理士であった。中小企業では安全面での配慮に余裕はないが、官公庁の仕事を受注するときには、近年、責任者を立てることが要求される。そこで以前付き合いのあった会社より依頼があり、シニアを紹介した。その人が熱心に業務を行うと、現場の負担が増すため、シニアの提案に非協力的となる。このシニアは、現場に責任をもてないため「辞めたい」といつてきた。経営者への不満があるのか、会社の現場側に不満があるのかを見極め、要望を聞き、それを経営者に伝えて、解決に導くようにしている。経営者には、安全を軽視すると会社がつぶれる恐れがあるため、安全に配慮する必要性を説いた。

営業担当者は派遣者とクライアントの意見を聞き、調整を取り、場合によっては相手を説得する役目を担う。人を紹介してそこで終わりではなく、人材紹介であってもフォローが必要である。また問題が起こったときは早めに対処する。これには信頼関係の構築が重要であるし、お互いの立場があるため、情報が一方的になってしまう恐れがある。このため、事実の見極めが重要となる。実際両者に会って対話し、生の声を聞く。両方の意見をあわせると、落としどころがわかる。説得したり、クライアントに謝ったりする。次の人材が要らないといわれないうちに、早めに対処する必要がある。

また、シニアの場合、親が高齢化し介護の問題も発生する。そのために仕事を休むこともある。体調の問題や介護の問題は高齢者派遣の特徴である。特に介護状況の情報を知っておかないと、優秀な人材でも、派遣した後に「介護でやすませてほしい」といわれると、クライアントからは話が違うと言われかねない。そのような状況により、65歳を過ぎるとアルバイト契約として、責任を軽くするケースが多くなる。

登録時の面接は、人を見極めるうえで重要となる。履歴書から受ける印象と実際会った時の印象では全く違うケースもある。また一生懸命働きたい人と、程ほどでよいと考えている人もいて、ニーズも多様である。それを的確に把握し、また、3交代勤務などクライアント側の要求も聞いてマッチングする。

人脈を広げることがビジネスにつながるため、同窓会やOB会などに顔を出し、懇親会のスナップ写真を撮って送ったりもする。そのなかから、相談したいという人も出てくる。AP社時代の同期も再雇用上限年齢が63歳であり、今年から引退を迎え始めている。P氏のところに行って相談してみようと思う人が増えてきている。そのような人たちにカウンセリングを行う。また、積極的に輪を広げていくなかで、ヒョ

ンなところから受注をもらうこともある。前述した医療機器メーカーの受注もそうであるが、懇親会の写真を送ったメールを見て、「こんな人はいないか」と受注する場合もある。積極的に人脈を広げるなかで、様々な情報が入ってくるようになる。

#### (1)仕事において発揮すべき役割

クライアントの要望を聞き、要求に合致した人材を紹介することである。このため、営業の責任が一番大きいと感じている。内勤スタッフと比べて人脈で結びついているため、時々クライアントと紹介した高齢者に会って話をする必要がある。人間を扱うため、実際会っての対話が必要であるし、そのときに相手の状況を理解することを心がけている。

#### (2)担当業務における難しさ

シニアであるため、病気や介護状況を把握しておく必要がある。また気力の低下、心臓麻痺などの問題も発生しかねないため、健康への配慮が必要になる。

#### (3)営業としての仕事能力の形成に役立ったこと

A P社時代の仕事のなかで培われてきた。工場設計部門に配属されたときは、部下を教育・指導することもあり、また他の部門と折衝をすることもあった。顧客への交渉もある。これらの経験のなかで、人との対応を覚えてきた。またその後、提案営業を経験するなかで、人脈を広げてきた。

## 6. 今後の就業希望

先にも述べたが、色々な人に会い、見聞を広げることができ、人のために役立つ仕事について活性化している。またA P社時代のように、高度な技術を要求されているわけでもなく、残業して徹夜で頑張ることもなくなった。高い給与ではないため仕事上の高いノルマを押し付けられることもない。年金も受給し、人の世話もできるため、70歳くらいまで長く元気に働きたいと考えている。