

## テンプスタッフ株式会社

人材派遣大手のテンプスタッフ株式会社（東京都渋谷区）は、営業職で働く社員が育児や介護など制約のある状況でも活躍できる組織を目指してダイバーシティ営業部（現：ダイバーシティ第2事業部）を立ち上げた。現在は、都内と神奈川県、埼玉県、千葉県のみを展開している。残業を絶対にしないことをルールに、夜間対応の仕事が多い派遣営業のワークスタイルを改良。業務の切り分けや時間短縮の工夫点を共有しながら、通常の営業部門に引けを取らない業績を上げている。第三営業本部ダイバーシティ第2事業部の安岡忍・部長を訪ね、オフィスの立ち上げから現在までの取り組みと今後の展望を聞いた。

座談会での若手社員の声  
きっかけに

テンプスタッフの派遣営業の主な仕事は、①企業と登録スタッフのマッチング②新規雇用の創出③契約した雇用の継続④派遣スタッフの業務後のフォロー⑤派遣希望者の職場見学対応——など幅広い。夕方以降に業務が集中したり夜間対応の仕事が多いのが特徴で、同社が完全定時オフィスの立ち上げを考えた背景には、近年、こうした仕事に従事する入社5年目までの営業職の若手社員が今後のキャリアについて悩むケースが多く見られたことがあった。

「当社の社員は全体で約3,000人（契約社員含む）。正社員に限ると、6割近くを女性が占め、その約4割が営業職に就いている。こうしたなかで最近では時短勤務者も増え、2年前には営業社員7人のうち1人が時間に制約のある社員になっていた。育児等の休職明けには管理部門からの復帰が中心だったが、時間に制約のある社員の数が増えるなかで管理部門ばかりに配属するわけにもいかず、現場でも多くの時間に制約のある社員が働くようになった。

しかし、なかなか管理職に上がれない現実があったり、現場マネージャーが『皆には10件の顧客を持たせるが、時間に制約のある社員は早く帰ることを考慮して7件にしよう』などと周囲が勝手に気を遣う場面が見られた。時間に制約のある社員からしたら、周囲が遅くまで働くなかで早く帰らなくてはならないため、申し訳ない気持ちか先に立って『10件を受け持てると思うけれど、かえって迷惑をかけてしまうかもしれない…』と遠慮するようなこともあったと思う」

ダイバーシティ事業部を発足して  
残業なしで働ける環境を

こうした現実を目の当たりにして、同社の経営陣は①育児や介護などライフイベントを経ても活躍できる会社に

したい②社員が退職しにくい会社になりたい——との二つの想いを抱き、トップダウンの形で2015年に「ダイバーシティ営業部」を発足。時間に制約のある社員を集めて完全定時で働ける環境を整えようとなった。

立ち上げに際しては、地域密着型で事業展開する中堅規模のオフィスである、東京の板橋、世田谷、自由が丘の3拠点をダイバーシティ営業部のオフィスに選定した（その後2016年4月に千葉県の浦安オフィスを追加している）。

## 職住接近型オフィスを完全定時に

「立ち上げの際に選定した板橋、世田谷、自由が丘、はいずれも女性活躍推進などの流れのなかで、職住接近の形で運営していたオフィス。主要ター

## テンプスタッフ株式会社 概要

2017年1月末時点

代表者：代表取締役社長 和田孝雄  
設立：1973年5月  
従業員数：約3,000人 ※派遣スタッフは含まない  
内訳：男性42%、女性58%  
新卒初任給：月額23万9,800円  
（※地域によって異なる ※地域手当・営業手当を含む）  
事業内容：労働者派遣事業、有料職業紹介事業

ミナル駅の大型オフィスのように、大手企業をはじめ顧客がもの凄く多いというわけではないがそれなりの数はある。『なるべく近い拠点で登録している方が利便性が高い』と考える派遣登録スタッフも相当数いるので、実績を見る際に全体の傾向が把握できやすい規模だった。また、1オフィス内で登録から仕事の紹介、営業までの全てを賄う業務スタイルを取っていたので、オフィス機能を分化させているところとは仕事のスタイルが違っていた。そのため、時間に制約のある社員がマネージャー職や営業職に就くトライアルができると考えた。その際、拠点は複数あった方がそれぞれの事例を参考にしながら学びをもって進めていける。オフィスが一つだけだと、その特性に左右される可能性がある。そのため、複数のオフィスを開くことでそれぞれを比較したり切磋琢磨できるようにした」

### 実績のある社員と理解のある顧客を選定

「立ち上げ時のメンバーは、ある程度の営業経験があり、定量的に一定の成果を上げていた時間に制約のある社員が配属された。『経験〇年以上』などと細かく設定したわけではなく、『3オフィスのいずれかに通勤できる』ことと経験や実績、自己申告書等をクロスした。結果として、全員が5年以上の営業経験を有し、評価も平均以上を取っていた人に声掛けする形になった。なお、『営業経験』は外勤だけではなく、コーディネーターとして求職者に対応する内勤営業をしてきた者も含まれている。また、クライアントはダイバーシティに理解いただけるように努めた」

退社時間は全員が16時～18時の間。もちろん、残業はない。復帰直後やイ

ンフルエンザの時期は突発休が発生することは避けられないが、そこはチームワークと後述するような小さな工夫とでカバーしている。

### 各業務を1、2分短くする

時間に制約のある中で、これまでと同じように働いていたら、1日中、走り続けても足りない。そこで、ダイバーシティ第2事業部では、「やめる業務」を洗い出すことに取り組み、今では100を超える工夫点を見つけて共有している。

「代表的なものでは、まず朝礼や定例会議をやめた。電話は5分以内で済ませ、社内メールには儀礼的な文章を一切なくした。必要な会議・打ち合わせも短くすることを心掛けるなど、それぞれの活動を1、2分短くすることで、かなりの時間を節約できることが分かった」

1、2分の仕事を削ることについて、安岡部長は、「一般的に言われる『ノー残業デー』を設定するような取り組みよりも圧倒的に効果がある」と指摘する。

「時短対策を考えると、単純に『毎週〇曜日はノー残業デーなので、

定時で帰宅するように』などと定めても、その前後の日に多く残業することになるだけで、その考え方自体が違うと思った。『1日だけしない』ではなく、『絶対にしない』ように持っていかないと仕事は減らないが、それは業務量を減らさないが無理。そういう意味で、1、2分の仕事の切り出しをしている」

### フレックスタイム制や事業所内窓口の活用も

それでも、派遣業界の営業職は、スタッフの終業後のフォローや、帰社後に当日訪問した顧客企業への対応を行うなど、クライアントや派遣スタッフに合わせるスタイルが一般的。夜間対応の仕事も多く、1、2分の仕事の切り出しでは解消しきれない部分もある。

そこで、派遣スタッフへのフォロー等、就業時間後にやりとりが発生する場合は、出勤時間を遅めにずらすなど残業が発生しない勤務時間を組むようにしている。加えて、事務センターやコンタクトセンターといった窓口も設置。事務作業や電話の取り次ぎなどの仕事を専門の窓口任せすることで効率化を図り、労働時間短縮や生産性向上につなげるとともに、クライアントや

図表1 営業活動での工夫点を共有



派遣スタッフへのサービスレベルを落とさず、且つ時短勤務社員等も含めた3者の不安の解消に努めている(図表1)。

「例えば、立ち上げ期には、派遣スタッフからは『万が一、夜間に急な連絡が発生した時はどうすればいいの?』、顧客企業からは『営業社員の勤務時間に制約があると、仕事をお願いすることに不安を感じる』、また社員からも『時間に制約のある勤務をすることでお客様へのサービスが低下しないか?』等の不安の声が上がっていた。しかし、時間に制約のある社員が退社後には、電話対応窓口を設置して立ち上がりをカバーしてきた。その機能の発展形とも言えるが、2016年12月からは第三営業本部内の他事業部とともに、オフィスにかかってくる全ての外線電話がコンタクトセンターに転送されるようにして、社員が自ら電話を取らない仕組みに切り替え、クライアントやスタッフからの電話は携帯電話にかけてもらう仕組みとした」

この工夫は、「秘書代行サービス」をイメージするとわかりやすい。顧客等から外線がかかってくると、コンタクトセンターが「いま代わりに受けています。すぐに電話させます」と言って、本人にメールが届く仕組み。それにより、電話対応のためにオフィスに誰がいなければならないということがなくなる上に、直接、やりとりすることで取り次ぎ工数が断然少なくなる。

安岡部長は、「クライアントやスタッフから直接本人に電話がかかってくるので、その場で回答しなければならないなど社員本人には厳しい面もあるが」と前置きしつつ、「これにより、業務の後回しがなくなる」と利点を強調する。

このほか、2017年度からは、第三

営業本部内の営業事務にまつわる入力作業等の事務仕事を代行する「事務センター」も開設。生産性の向上を目指して、徐々に対象業務を広げていく考えだ。

ダイバーシティ第2事業部での気付きや工夫を営業本部内で共有し、時間制約のある社員以外にも業務の工夫や効率化を広げている。

### 日々のコミュニケーションにも工夫を

また、こうして効率化を追求していくと、日々のコミュニケーションにも変化が生じてくるという。

「日常的なコミュニケーションは自ずと少な目になる。例えば、世田谷オフィスのマネージャーは、ある月には週1回2時間ずつしかオフィスにいなかった。1カ月160時間の勤務時間のうち8時間ぐらいで、後は顧客対応に出かけている。ただ、チャットや朝夕のメールで連絡すれば必要なやりとりは事足りるし、週1回、皆で集まる日と時間を決めておけば顔も見られる」

こうした効率を追求する部分と必要なコミュニケーションのバランスを取る工夫について安岡部長は、「例えばチームのなかに新卒者などがいたらコミュニケーションのあり方を考えねばならない。しかし、ある程度、経験があって、自分のことは一人でできるメンバーなので、そういった対応が可能。今は便利なツールもたくさんあるので、仕事上の必要なコミュニケーションは何らかの方法で絶対にできる」と説明する。

### 在宅勤務やサテライトオフィスも導入

一方、ダイバーシティ第2事業部では、昨年の10~12月期にメンバー全員が月2回までの在宅勤務を業務として行うよう命じられた。これはダイバーシティ第2事業部だけでなく、働き方見直しの一環として、第三営業本部の一部(180人)にトライアルで実施したものだ。

「セキュリティ上の問題で直接の営業活動につながる基幹システムにはオフィスに行かないとアクセスできないことに加え、新しい施策へのアレルギーも若干あり、トライアル当初は取得率が芳しくなかった。そこで、顧客向け提案資料を練り直すなど、月2回は日々の業務のなかで時間が取れないようなことをしてもらいたいと促した。実際、やってみるとマイナス面もなく、業務の棚卸しをして働き方そのものを見直す時間が取れるようになるし、そうしたことに集中する日をつくることで、必然的に効率も上がってくるなど、生産性の向上を実感できている」

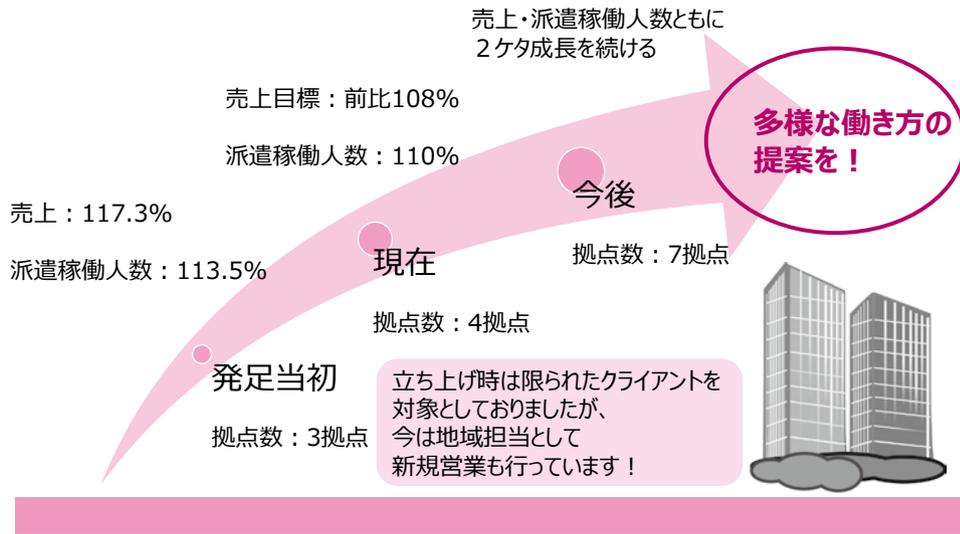
### 70%掛けの目標設定が100%に

見てきたような取り組みを続けて、少ない業務時間で業績を上げる体制が整うなか、ダイバーシティ第2事業部は発足から現在まで売上・派遣稼働人



テンプスタッフでは、ライフイベントに関わらず活躍し続けられる働き方の実現を目指している。(同社提供)

図表2 発足からの現在、そして今後



題を尋ねると、安岡部長は「完全定時オフィスの取り組みは、現時点では、営業組織として新たなサービスやより高い付加価値の提供にまでおらずご理解いただくことばかり」としたうえで、「それでも順調に運営できているのは、社会的にも理解を得られやすい土壌ができつつあるなかでの設立だったため、ご理解いただけるクライアントがあったことが大きい。実際、お客様にとって若干の不都合や不便さが全くないとは言いきれず、競争力として

数ともに2ケタ成長を続ける等、通常の営業部門に引けを取らない成果を上げてきた(図表2)。立ち上げ当初こそ営業目標を通常部門の70%にしていたが、今年1月からは100%の営業目標が設定されている。

「営業目標70%に確定的な根拠はないが、平均的な労働時間などを考慮して決定。一人あたりの営業担当数等を経験則で見て、妥当なところで設定をした。しかし、実際には業績が良く、2016年1月からの新目標でダイバーシティ第2事業部の各オフィス全て100%になった」

時間に制約のある社員だけでも成果を出せる理由は何なのか。安岡部長は、「『仕事が好きである』ことと『メリハリのある働く環境を望んでいる』ことが原動力になっている」と指摘する。

「営業業務をしてきて、過去に成果に繋がったことや朝夜働いた経験、喜びとなる成功体験を持っている人は得てして仕事が好きなもの。そうした人が時間に制約のある勤務になると、やりたいことはたくさんあって成果も上げ

たいけれど時間の制約があるといった想いや悩みを抱えている(図表3)。そうした人に思うように働ける環境を提供することが成果に繋がっていると感じる」

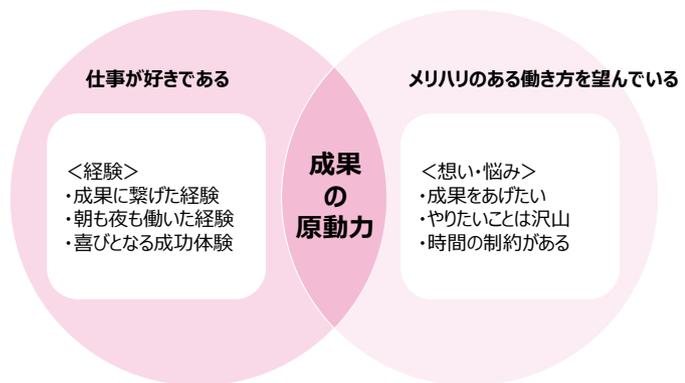
顧客に提供するサービスと個別のマネジメントが課題

完全定時オフィスは、残業せずに働き、生産性を上げ、通常部署と同じ目標になっている。こうしたなかでの課

全く欠けていないかという、そこは少し課題があると思う」と指摘する。また、「今はまだこうした働き方が珍しくても、近い将来には一般的になってくると考えると、より職住接近の意味合いでの運営をしていかねばならないと思っている。今後もクライアントにはこちらの働き方の説明も含めて丁寧に接することで理解を得られるようにしていきたい」と意欲を示す。

その一方で、内部的には、「時間に

図表3 時間に制約のある社員のみでも成果を出せる



制約のある社員の活躍を推進するためには、個別のマネジメントが重要だ」と強調する。

「働く人の多様化が進めばマネージャーの労務管理が大変になる。プレーイングマネージャーをやり過ぎると限界が来ると思うし、今のところ、マネジメント部分にできる限り時間をかけるようにするしか解決方法が見い出せない。自分自身もプレーイングマネージャーの役割を担っており、意識してマネジメントに時間を取るようになっているが、それでもマネジメント以外の仕事をもっとやめる方向で働き方を見直さねばならないと自戒している。この取捨選択はメンバーの働き方への指示にも通じる。何か新しい業務を頼む時には単純に仕事を増やすことはせず、『この仕事をする代わりに、これはやらなくていい』と、他の仕事を減らすことに凄く気をつけている」

### 今後は時短勤務者以外にも 残業なしの働き方を

ダイバーシティ事業部の4オフィスの状況を受けて、同社は「完全定時オフィス」を拡大していくことを決定。2017年1月からは横浜、大宮、調布にも展開した。新設した3オフィスは、時間に制約のある社員のための人事異動は行わず、時間制約のない社員が在籍しているオフィスを一定の猶予期間を経てそのままの形で完全定時に取り組むことになる。

「これまでの4オフィスは、ダイバーシティオフィス化するに当たって、人員を入れ替えた。前述の時短勤務者が異動してきて、そこに在籍していた社員は他のオフィスに移った。今度は一歩進んで、残業をしようと思えば可能な人たちが、あえて残業しない取り組みをしていくオフィスになる」

今後の展望について、安岡部長は、「先述の1、2分の業務の切り出しも会議等の時間短縮の話も、全員に関心を持ってもらうのは難しい。新しい取り組みをするから協力して欲しいと発信すると、一定層は『どういう仕組みなのか教えて欲しい』などとコンタクトを取ってきて広まるが、その一方でこれまでの業務スタイルを変えることに抵抗があるケースもあり、意識の問題が大きいと感じる。しかし、そこで諦めてはいけない。ダイバーシティオフィスの取り組みは、まだ営業部門に限定したもののだが、時短の取り組み等は営業部門以外からの問い合わせもある。短時間勤務者でも管理職になれるなど、誰もがライフイベントに関わらず活躍し続けられるよう、今後も多様な働き方の実現に向けたチャレンジと提案を続けて行きたい」と話している。  
(新井栄三)



# 労働情報

## 主なコンテンツ

### 研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

### 行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

### 統計

「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

### 労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

### 動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

### 企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

### 海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

### 判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

### 法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

### イベント

行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

## 雇用・労働分野の 最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



パソコン・携帯から

カンタン登録



メールマガジン労働情報

検索

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

ホームページ: <http://www.jil.go.jp/>