



慶應義塾大学ビジネス・スクール

営業マネジャー 伊藤理恵の葛藤

深夜0時11分、今夜も終電まで一人で会社の机に向かい、来週に迫った締切の原稿制作を黙々とこなす伊藤理恵の姿がそこにはあった。朝から終電まで、ときには朝方まで仕事をする、そんなハードな日々を何の疑いもなくがむしゃらに突き進んできた7年間を振り返り、ふと、「いつまでこんな働き方を自分はするのだろうか？もう体力が持たないかもしれない...。」と不安がよぎり、辞めたいと思い始めていた。

伊藤理恵の仕事（新人～マネジャーになるまで）

伊藤理恵、現在32歳。中途採用で関西を拠点とした求人広告専門の代理店A社に営業職として入社したのが7年前、今は12人の部下を率いて神戸営業所の営業マネジャーを務めている。

前職はフリーでMC（結婚式の司会者や商品のデモンストレーションなどを行う仕事）やラジオのDJをやっていた伊藤はフリーアナウンサーになる夢を25歳で諦めて、今の会社に営業職で入社した。最初の配属先は新たに開所されたばかりだった堺営業所であった。入社当初、同僚は3人だった。当時、堺営業所の立ち上げを任されたマネジャーの橋本真知子と、新卒の営業マン鈴木慎吾とアシスタント、そして伊藤を含めた4人のメンバーで構成された小規模な事業所であった。まだA社は創成期であり、社長が事業所の家賃をとにかく安くしたいということもあり、駅から徒歩8分のファミリー向けマンションの1室が堺営業所となった。会社に勤めたことがなかった伊藤はここから忙しくハードな日々をスタートさせた。

業務内容は求人情報サービスを提供する大手B社が全国各エリアに発行する求人情報誌に掲載するクライアントの新規開拓営業と現在掲載している既存クライアントの原稿提案と制作、および掲載枠 & コマ数拡大と掲載更新のための営業であった。B社から業務委託でこれらの営業と制作を請け負う代理

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 渡辺直登監修のもと、望月百合子が作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 渡辺直登、望月百合子（2015年1月作成）

店の A 社にとって B 社から降りてくる目標の達成は必須であり、ノルマとはあからさまに言わないまでも、各拠点の責任者や営業担当一人一人に重く達成の任務が課せられていた。

5 そんなプレッシャーの中で、伊藤は営業職未経験だったが、元々、人と話をするのが大好きで、且つ負けず嫌いの性格だったことも功を奏し、1 年目から頭角を現し、臆することなく飛び込み営業とテレアポ営業を行っていった。その結果、新人営業マンが苦手とする新規のクライアントを苦とせず、どんどん開拓しながら業績を上げていった。しかし、業績を上げれば上げるほど、業務量は増え続けた。一日の平均的なスケジュールは以下のとおりである。

10 朝 9:45 に出社

↓

午前中、橋本マネジャーと同期の鈴木と 3 人でミーティングやロールプレイングで営業スキルを磨く

↓

15 日中、1 日 3 ～ 5 件既存クライアントへの営業と次号の求人広告の内容の打合せと撮影

↓

打ち合せと撮影の合間に新規開拓のための飛び込み営業で最低 30 件訪問

↓

夕方、事業所に戻ってきて申込書作成や売上入力などの事務作業

↓

20 終礼後、原稿制作

↓

帰宅はたいてい午前 0 時を過ぎる

25 原稿の締め切り直前数日間は事業所に泊まり込みで原稿を朝まで作り続けたり休日出勤したりする日々が続いた。ちなみに、これらの業務に対する残業手当や振替休日といった制度は社内には当然のようになかった。

30 このようなハードスケジュールを 1 年目からこなしてきたのだが、社会人経験のなかった伊藤にとって、辛いと思うことはほとんどなかったし、とにかくがむしゃらでキツイと思う時間すらなかった。むしろ、自分を必要としてくれている顧客の存在や、深夜まで共に励まし合って原稿を制作したり、売上目標を力を合わせてチーム達成させ、互いに信頼し合って堺営業所を盛り上げてきた同僚の鈴木や上司の橋本マネジャーの存在は大きく、それはやりがいに繋がり、仕事にさらにのめりこんでいった。

そして入社3年目、営業マンとしてトッププレイヤーに上り詰めていた伊藤は会社の月1回の成績最優秀者に贈られる MVP 賞受賞者の常連に名を連ねていた。そして伊藤はこれまでの業績が買われ、ついにマネジャーへ昇格し神戸営業所へ栄転した。

広告代理店 A 社について

A 社は 2013 年現在、社員数は約 100 名（男女比 男性 30%・女性 70%）、年商 30 億円となっている。2001 年に飯島社長が B 社を辞めて独立した求人広告に特化した代理店であり、当初は人材採用コンサルティングの事業からスタートした中小企業である。そこから大きな変革があったのは 2003 年である。社長が以前働いていた大手求人広告サービスで有名な B 社から同社が発行する有料求人雑誌ならびに同雑誌の WEB 媒体の営業・制作業務の委託の話が舞い込んだ。それをチャンスとして他の代理店に先駆けて本格参入し、社員を一気に増やしていった。その後、求人広告事業部は大阪本社のみならず、名古屋、神戸、京都営業所と次々に拠点を開設していった。B 社から任されたクライアントの職種の領域が飲食業界であったため、飲食業界の経営者との接点が増え、その積み上げた経験を糧に新たに飲食業界専門の人材派遣事業部を立ち上げるなど、求人広告で関係を築いてきたクライアントへ様々なクロスセルを展開し、成長を続けている。その中でもずっと会社をけん引し続けてきた求人広告事業部は今でも会社のメイン事業であり、全体の売り上げの 70%を占めている。

組織は事業部制で、飯島社長の直下に部長が 3 人、その下にマネジャーが 6 人、その下にチーフが 6 人いる体制となっている。経営方針は社長一人で決め、部長にその意思が下りてきてその方針をもとに各部長が戦略を立て、各マネジャーが戦術を練るといった組織になっている。採用業務はいまだに飯島社長が行っていたり、社長が直々にチーフや新人に声をかけて指導したりすることもよくある。特に、マネジャーには非常に厳しく直接指導を行い、チーフや新人への接し方とは異なり、社長自らがスパルタ方式で育成を行う傾向にあるが、信念を貫き人材育成に力を入れ、ここまで会社を成長させてきた社長の偉大さに信頼を厚く寄せてついて来た社員も多い。ただし、一方で社員の 3 年以内の離職率は非常に高くなっているのも事実である。例えば、マネジャークラスの平均勤続年数は 6 年と比較的安定しているものの、チーフクラスになるとわずか 2 年であることから離職率の高さを物語っている。

また、社員数が増加するに従いダイバーシティを考慮せざるを得なくなり、勤務状況は改善されつつあるが、それでも求人広告事業部は遅くまで働くのが習慣化されており、営業パーソンはみな常に疲弊気味である。

神戸営業所 伊藤マネジャーの憂鬱

異例のスピードでの昇進は特に女性社員のやる気の元となったが、本人は悩んでいた。前職はMC
という人前で話すことをメインとした仕事柄、自分を前面に出すことが使命であった基本行動は営業職に
5 就いてからも個性として発揮されてきた。しかし、マネジャーとなり、これまでの自分の個性を活かした
営業スタイルを貫くだけでは部下たちはついてこなかった。自分がトッププレイヤーとして後輩たちに対
し率先垂範していけばいつかは後輩たちも自分のような営業ができるようになると考えていた。しかしそ
れは実現されなかった。飯島社長も営業パーソンとしての伊藤を大きく評価しているものの、自我が強
いことを懸念し、彼女の強い考えを部下たちに押し付けてないかと心配している。伊藤がマネジャーに
10 昇格して以来、飯島社長は急に厳しく伊藤のマネジメントについて、「お前のマネジャーとしての仕事は
全くなってない！」と怒る場面も増えた。部下たちも朝終礼のミーティングの伊藤の話の長さにはげんやり
している様子は誰の目から見ても明らかであり、部長となって引き続き伊藤を指導していた橋本からも強
く改善を要求されていた。

15 伊藤自身も、営業パーソンとしてクライアントと話しているときが一番楽しい、自分らしいと思っていたも
の、マネジャーとしての責任感も強く、営業パーソンとしての時間をどんどん削減して部下の育成に力
を入れていった。

マネジャーとなり1年が経ち、徐々にではあるが部下たちが伊藤についてきてくれるようになった。
20 しかし、なぜか神戸営業所に入社してくる新人の定着率は他の拠点よりさらに低く、なかなか新人が育た
ない状況にあった。また、入社2～3年目の部下たちは成長が遅く、ミスも多発し、既存クライアントから
クレームが相次ぐようになった…。そのクレームを対応し解決できるのは伊藤しか未だいなかった。伊藤
の業務はただでさえ営業プレイヤーとして難しい案件を抱え、加えて人材育成、売上管理等でめまぐるし
い日々を送っているうえに、クレーム対応が加わり、さすがの伊藤でもキャパオーバーになっていった。

25 伊藤をマネジメント業務に集中させるため、飯島社長は伊藤が本来担当すべきクライアントを全て部
下たちに引き継ぐよう命令した。つまりこれは、伊藤にとってやりがいを感じていた営業プレイヤーとして
の顧客との接点が一切なくなることを意味していた。『自分のクライアント』がゼロになるということだった。
それは伊藤のモチベーションを大きく下げ、さらに部下たちが引き起こすトラブルのクレーム対応などに
30 より深夜残業や休日出勤は増すばかりだった。

仕事のやりがいに大きく影響を与えていたプレイングマネジャーとしての働き方ができなくなり、伊藤

にとって残ったやりがいは、自分についてきてくれている部下たちの成長を促進させることであったが、どこかそれに違和感を感じていた …。

また、その部下たちの8割は女性で、せっかく手塩にかけて育てても、結婚や出産を経て継続的に働く者や復帰する者はほとんどおらず、入社3年以内に辞める社員も多かった。そのため、中堅の人材がなかなか育たないことに頭を悩ませていた。また、一向に部下たちのミスやクライアントからのクレームは減らず、相変わらず昼間はトラブルの対応に追われ、深夜まで働く日々が続き、とうとう体調も崩れ始めた。心も浮き沈みが激しくなると自分でも自覚し始めた。

夢への再チャレンジの可能性

この7年間、平日は朝から晩まで働き詰めでは伊藤にプライベートはほとんどなかったといっていらい身を粉にして働いてきたが、日曜日だけはストレス発散できる楽しみがあった。

それは5年前から始めた地元ラジオ局の2時間番組のパーソナリティというボランティアの仕事だった。この時だけは、どんなに仕事が忙しくても、仕事でいやな思いをしても、それらを忘れられる伊藤にとってかけがえのないプライベートの時間であった。

一度諦めたフリーアナウンサーの仕事だったが、ここに来て、業界関係者からテレビショッピングの司会をやってみないか、とか、他のラジオ局からもDJをやってみないか、とか、地道なラジオの活動から声がかかるようになってきていた。今までの伊藤なら、趣味の範囲を超える依頼はきっぱり断っていたが、仕事がなかなか思うようにいかず、先の見えないハードな働き方をし続けることに不安を抱えるようになった今、もう一度、夢に向かってせっかく舞い込んでくる仕事の依頼を受けていく人生も良いのではないかという思いが頭をよぎる。もう一度フリーアナウンサーの道を目指すなら、年齢的にはもうタイムリミットであり、本気で早急に今後の人生をどうするか考える必要があった。

とはいえ、業界未経験だった自分を拾ってくれ、常に期待を寄せて仕事を任せてくれた恩人である飯島社長のもとで、もっと仕事を頑張って会社を大きくすることに貢献したいという気持ちももちろんあるし、かわいい後輩たちをすぐには見捨てられない…。また、このままフリーの道を選ぶのは現実逃避なのではないかという思いもある。それに、以前フリーで働いていた経験があることから、好きなことができて自由であることと引き換えにまたあの頃のように収入が安定しない生活に戻るのには相当な覚悟も必要であった。

様々な想いが駆け巡り伊藤は途方に暮れていた …。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
