



GUEST SPEAKER

株式会社インテリジェンス
 キャリアディビジョン
 DODA サイト統括部 統括部長
福本 貴司氏 (写真中央)
 Takashi Fukumoto

BITA 本部 キャリアBITA 部
 DODA 基幹プロジェクトグループ マネジャー

上妻 裕史氏 (写真左)
 Hirofumi Kouzuma

BITA 本部 キャリアBITA 部
 DODA 基幹プロジェクトグループ
渡邊 幸氏 (写真右)
 Miyuki Watanabe

(取材日：2013年7月)

優秀な人材が 集まるように、 顧客企業に対してより魅力ある 存在への変革を促すことが DODAの役割だと考えています。

転職、人材派遣、アルバイトなどの総合人材サービスを提供するインテリジェンス。正社員向けの転職支援サービスを提供するDODAは、顧客企業の役員クラスと直接対面して商談できる体制を組むようにしている。なぜ役員クラスと直接対面することが必要なのか、DODAの営業戦略とは何かについて、詳しく伺った。

DODAについて

貴社の業務内容について教えてください。

インテリジェンスは、就職、転職、アルバイト、人材派遣、人材紹介などの総合人材サービスを提供しています。アルバイトから中途採用、人材派遣までワンストップで提供できる点が強みです。

社員の転職希望者に向けたサービスを提供するDODAでは、専任のキャリアカウンセラーによる転職支援サービス、インターネットサイト上での求人情報サービス、「DODA 転職フェア」に代表されるイベントサービスなど、多様なサービスでキャリア支援を行っています。中でもDODAサイト統括部は、転職の総合情報サイトDODAを運営しています。



「営業が専門的知識を持って商品企画から携わることが生産性を上げる秘訣です」福本氏

DODAインターネットサイト



DODAは、一般的な転職情報だけでなく、エンジニア、障害者、管理職向けの転職支援も行っています。

最近の労働市場の傾向を踏まえたDODAの戦略

最近の労働市場はどのような傾向にありますか。

企業のグローバル化に伴い、労働市場のグローバル化も進んでいます。日本人が海外で必要とされたり、日本国内で、海外に通用する人材が求められたり、例えば、英語はもちろん、日本語の他、ネイティブな中国語を話せるトライリンガルの人材が必要とされたりと、求められる人材が多様化してきています。

ず、採用したくても採用できていないのが実情です。当社では海外に拠点を構えるだけでなく、海外で成果を上げている人材企業とパートナーシップを結び、日本で就労を希望する優秀な人材を収集する仕組みを作り上げています。

若年労働者の減少についてはいかがですか。

若年労働者の減少については、近い将来、20代の正社員希望者を集めようとしても集まらなくなると予測しています。これまでのように20代をメインのターゲットに据えたままにしておくと、若手の転職希望者が集まらなくなった時に身動きが取れなくなってしまう。そのような事態を避けるためにDODAの立ち位置を今のうちから変更していく必要があると考えています。

また、人口減少や少子化の進行に伴い、若年労働者層が減少しています。労働者人口の分布を年齢別で見ると、20代の若手が最も少なく、30代、40代が最も多くなっています。これらの傾向は今後も続くと考えられています。

そのような傾向を踏まえ、DODAではどのような営業戦略をとられているのでしょうか。

いかなる状況においても、企業と求職者の懸け橋になることがDODAの役割だと考えていますので、それを実現できるようにしています。

まず、グローバル化に関しては、企業は様々なグローバル人材を欲していますが、どのようにすれば採用できるのかわからず。

そのため30代、40代を欲している企業の開拓と案件獲得を強化しています。年収で言えば700万円以上の高年収層の転職希望者のサポート実績とノウハウ構築を戦略の1つとして走らせています。いずれ事業の中心を成すゾーンと見据えて30代、40代の転職希望者向けのプロモーションに力を入れると同時に、高年収層の求人案件を保有している役員クラスの方との接触を強化しています。

顧客の変革を促す DODAの理想的な営業

DODAが扱う正社員の転職領域における理想的な営業とは、どのようなものですか。

シンプルに顧客の経営層から相談される存在になることが理想です。顧客の採用方針について意見を述べることで企業の変革を促すことができるからです。ただ、営業担当者全員がこのレベルに到達するのは長い道のりだと思っています。我々の仕事は商品ありきではなく、知識と専門性を持って顧客の課題を解決することですので、普通以上の努力をして営業担当者全員がそれらを身に付けたいと思っています。

経営層とビジネスを進めることで、顧客の採用方針だけでなく、人事制度なども変革していただくことは多々あります。先日は、ある有名大企業の経営層に福利厚生制度の変更を提案しました。この顧客からは女性の採用が思うように進まないという相談を受けていました。ヒアリングをしてみると、産休や育児休暇、出産後の働き方な

現場主導主義で、 営業の意見を尊重

DODAの営業では、どのような工夫が
されていますか。

営業には、求人広告等の商品開発やサイト上での特集や転職フェア企画などから携わってもらっています。顧客に提供する商品は営業自ら考え企画したものでなければ意思を持って提供できないと思っています。営業は売ることだけに専念させてしまうと顧客のニーズや市場のトレンドにアンテナを張らなくなりますからね。

例えば、今最も売れている商品は営業が起案したものです。転職フェアなども、営業がどの程度の規模でどのような内容にするかを企画から考え、販売まで一気通貫で

どが具体的に定められていないことがわかりました。そこで、それらを明確に規定として定めてもらい、求人広告にも記載するようにしたところ、女性の応募が増え、優秀な人材を集めることができたと言ってもらえました。

顧客の経営層には経営方針や中期経営計画に関してこちらで気づいた点をアドバイスすることで、それまで潜在的にあった採用ニーズが浮かび上がり、案件化につながるといふようなことも多々あります。

**顧客の経営層と濃密な関係を築くのは
大変ではないですか。**

いきなり経営層と会うことは難しいと言えます。しかし、顧客にとって有益な情報を提供するという姿勢を貫いていけば、必

実施しています。これが、今では国内最大の転職イベントになりました。現場主導とは、営業全員が経営に参加している状態を続けることだと思っています。

**現場主導で物事を運ぶ場合、
気をつけていらっしゃることは何ですか。**

2つのことに気をつけています。

1. 役割責任と権限委譲

組織にとつて最も重要なことは営業の役割責任を明確にし、それに沿った権限委譲をすることです。管理職だけが権限を持っていると判断スピードを遅くし、ビジネスチャンスを逃す結果を招きます。顧客と接している営業が最も確に状況を理解していますので、顧客折衝の中でよりの確にス

ず経営層にアプローチすることができません。そのためにも、営業はその業界の他社の動向、転職希望者や転職市場の傾向などの専門知識をストックしていくことに重点を置いています。

また、経営層と信頼関係を構築するためには結果にこだわることです。すなわち顧客が必要な人材を採用できたかどうかを重視するようにしました。従来は顧客からの発注が評価の対象でしたが、その先にある「顧客が必要とする人材の採用に成功したか」を評価するようになってから、営業が顧客の業界や人材市場を理解しようと努める傾向が強くなりました。専門知識が豊富になったことで顧客の経営層と話せるレベルになつてきたと感じています。

ピーデイに判断を下すようにさせています。わざわざ持ち帰り、上司に判断を仰ぐのは時間と労力の無駄です。

ここで重要なことは営業が正しい判断を下せる文化を創ることです。そのため私が「いつまでに、このようなことを実現したい」という具体的なビジョンを営業全員と共有するようにしています。それを実現させるためには営業の正しい判断が必要不可欠だというメッセージを込めて権限委譲しています。

2. 営業の意見や要望を叶える

組織運営で重視している点は現場の意見や要望を叶えることです。言い換えれば「言い訳できない環境の提供」です。営業は売上げを追う中で沢山の「できない理由」を挙げるものです。であるならば、これらの

理由をすべて解決することが賢明だという考えです。

例えば、営業全員にアンケートをとった結果「朝会や社内ミーティングの大半は生産活動に直結していない」という声が大半であることがわかりました。現在は朝会を廃止し、社内ミーティングも1週間に30分と制限しました。「事務処理に時間をとられているから」という声に対しては、事務処理をすべてアシスタントに移管し、「業務フローが煩雑だから」と言う声に対してはすべてシステム化することで生産性を大幅に向上させました。

営業のバックアップに力を入れる組織では、無駄な社内コンフリクトがなくなり、顧客活動にエネルギーを発揮してくれるようになります。もちろん、管理職は営業の意見や要望を叶える上で、その投資対効果を

商談時間を増やすために 求人レポート・システムを 全面改修すること

商談時間を増やすために、どのようなことをされたのですか。

営業担当者の1日のスケジュールについてアンケートをとり、顧客との接触を阻害している要因を検討することにしました。すると、提案書や報告書作成といった資料作成に時間が取られていることが明らかになりました。特に提案書作成に85分という予想以上の時間がかかっていました。その原因は、5年前に、営業担当者の業務を支援するために導入した「求人レポート・システム」が改善されることなく放置されていることにあると、営業担当者へのヒアリ

を算出し実現することに徹しています。

生産性向上のために 社内ミーティングを 週1回30分までに制限

社内ミーティングを制限するとミッションの共有ができなくなってしまう、貴社の良さを削いでしまつたのではないですか。

結局、社内ミーティングはマネージャの売上把握が目的となつているものが大半だということでした。そのために営業メンバー全員が時間を割かれるのは無駄の極みです。ミーティングは1週間に30分と制限してからは、相談や共有は必要な時に電話や立ち話でスピーディに済ませられています。マネージャは営業メンバーと共に顧客

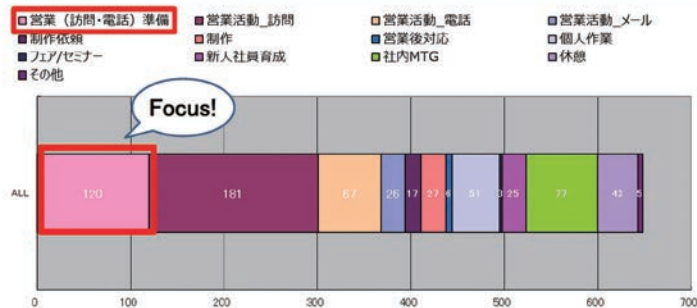
先に出向くことをミッションとすることで、案件進捗や売上見込みの大半を把握できるようになりました。私もマネージャとのミーティングは1週間に1時間のみとしています。内容も業績確認ではなく、新たな打ち手や次なる戦略の意思決定のみに行っています。

自分の考えや意見、ノウハウを共有する場としてWeb掲示板を構築しました。Web掲示板は知りたい情報を投稿すれば社内・社外から仲間が回答してくれる仕組みです。従来であれば知りたい情報に関して「あの人は知っているかも」という当たりをつけて属人的に聞いていましたが、その必要がなくなりました。また、これまで集積された知識を簡単に検索できるので時間短縮だけでなくナレッジの共有という意味でも成功しています。

図1.時間の使い方

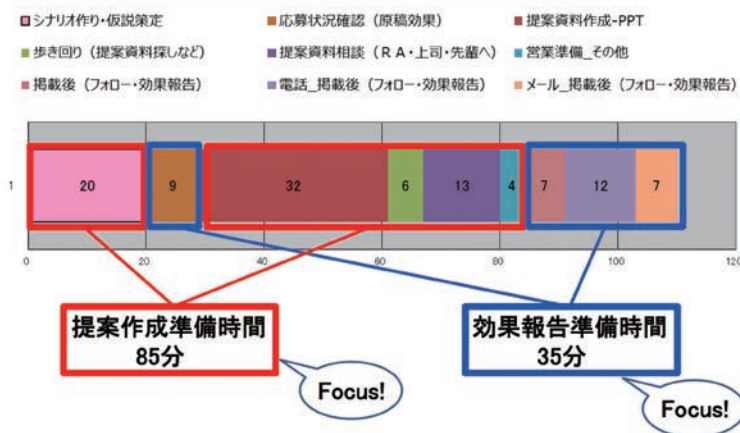
ヒアリングの結果、1日に費やす準備時間が120分もあることが判明

時間の使い方(1日の時間内訳)



120分の準備時間を分析してみよう。

時間の使い方(1日の準備時間内訳)



ングの結果判明しました。

求人レポート・システムとは、DODAに掲載された求人広告の掲載効果や実績を統計的に表示するシステムです。営業担当者、求人広告の掲載を検討している企業を訪問する際に、様々な切り口で過去の広告掲載の実績を確認し、掲載効果を報告するレポートを作成します。その営業担当者の報告書作成業務を支援するのが、求人レポート・システムなのです。

5年前に求人レポート・システムを導入した際には、「広告掲載実績の集計／出力ができるようになり営業担当者が立てた仮説の論拠を求めやすくなった」、「検索項目が増え経験に頼っていた分析を機械的に処理できるようになり業務効率がアップした」等の効果がありました。その後の改善要望を反映させなかったため「使えない」システム

らの目標を達成すべく、2012年9月から要件定義に入りました。

テムになっていました。

そこで、準備時間を短縮して商談時間を増やすことができるように、求人レポート・システムを全面改修することになりました。

求人レポート・システムのどのような点が、現状に合わなくなっていたのですか。

従来のは、必要とされる情報、例えば、応募者の業種、職種、年齢等の属性が不足していました。また、DODAでの求人募集の際にどの施策に効果があったのか、なかったのがわからない状況で、抽出したレポートを営業担当者がExcelなどでわかりやすく加工する工数がかかっていました。また、レポートの出力完了までに30分くらい必要で、営業担当者の作業

時間を圧迫していました。

そこで、営業担当者1人あたりの商談準備時間を30分短縮し、顧客と会う時間を増やせるようにすることを目標として求人レポート・システムを改修することにしました。営業担当者は50名在籍していますので、50名×30分×20営業日＝500時間の短縮となります。つまり、1カ月につき500時間、商談時間が増加することになります。

改修プロジェクトでは、商談時間の増加以外にも必達目標を設定しました。営業部門サイドの目標は、単月商談を500件増加させ、30%売上げをアップさせること、情報システム部門サイドの目標は、2013年3月1日までにリリース、5月末に効果測定、6月に改修点洗い出しというスケジュールを厳守することです。これ

プロジェクトをスムーズに進めるための工夫とは

短期間のプロジェクトでしたが、目標達成のためにプロジェクト推進ではどのような工夫をされましたか。

まず、これまでプロジェクトがうまく進まなかった障害要因を洗い出し、それをつぶしていくようにしました。洗い出しの過程で、以下のような失敗の共通点が浮き上がってきました。

- ・ 毎回要望が変わる。
- ・ 「あった方がよい」にこだわる。
- ・ 現場の考えていることが絶対だと主張する。
- ・ すべての要望を鵜呑みにして予算オーバー

- 1、期間オーバーになる。
- ・ 関係者が多く、営業部門⇄情報システム部門⇄ベンダー間の伝言ゲームによる伝達ミスが発生し、時間をロスする。
 - ・ 仕様がなかなか決まらず、仕様決定までにダラダラと時間を浪費する。

そこで、今回は、以下のように対応しました。

▼営業部門以外のメンバーに参画してもらう

営業部門以外に、企画部門や制作部門のメンバーにも、意見や要望を聞くようにしました。こうすることで営業部門の要望が変わった場合に、情報システム部門以外のメンバー、例えば企画部門のメンバーから指摘してもらうことができ、情報システム



「アシストに加わってもらって、とても助かりました。またアシストと一緒に仕事をしたいですね」渡邊氏

部門対営業部門という構図がなくなりスムーズに意見の集約ができました。

▼優秀な営業担当者にプロジェクトに参加してもらおう

売れている優秀な営業担当者をプロジェクト・メンバーに入れて、必要な機能（＝なくては困る機能）となくともよい機能の線引きをしてもらいました。それにより、仕様確定までの時間を短縮することができました。

▼ユーザー部門の業務内容、利用目的の把握

情報システム担当者がユーザー部門の業務内容、レポートの利用目的をしっかりと把握して、営業担当者と対等に話ができるようにしました。情報システム担当者が業務内容やレポートの利用目的をわかっている

と営業担当者に理解してもらうことで、営業担当者が無用なこだわりを主張することはなくなりました。

▼要望について納得するまで議論する

要望については、本当に必要なのか、必要な場合、なぜ必要なのかを納得するまで話し、仕様を確定させました。営業部門も情報システム部門ともに納得して決めたので、不満がくすぶることもなく、検証にも営業部門に全面的に協力してもらうことができました。

▼社内仕様検討からベンダーが参画

伝達ミスを防ぐために、アシストに仕様検討段階から入ってもらいました。そうすることで、要望の背景や、通常ではなかなか伝わりにくい現場の温度感や要件1つひ

とつの重要度を理解してもらうことができただので、開発時にユーザー部門の業務内容や要望・温度感を踏まえた実装方法の提案まで、受けることができました。

▼営業責任者の仕様検討ミーティングへの参加

仕様の決定をスムーズにするため、意思決定がその場でできるように営業責任者を巻き込み、検討ミーティングにもすべて参加してもらうようにしました。

他には、徹底的にわかりやすさにこだわりました。例えば、検討で使用する資料をわかりやすくして、誰もが見ただけで簡単に内容を理解できるよう工夫したり、スケジュールも一見して把握できるように見やすい構成にしました。どれも当たり前で小さなことでしたが、コミュニケーション・

ミスや誤解が減り、時間のロスを防ぐことができ、またプロジェクト・メンバー全員で最初から同じ目標を意識して取り組むことができたと思います。

今までは、プロジェクトというと、情報システム部門が要件定義からリリースまで、検討メンバーを「なんとか引っ張る」という役割がなんとなく定着してしまっていました。今回は、情報システム部門だけではなく全員が主体的に取り組まなければ成功しない、という意識をプロジェクト・メンバーに持つてもらうことが重要だと強く思っていました。

図2. 格段に使いやすくなった新求人レポート(検索画面)

検索した時のパフォーマンスが大幅に向上!

検索した求人の4週あたりの平均PV・応募数が算出可能に!

お客様報告用の効果レポートがボタン1つで出力可能に!

別ウィンドウで条件設定可能=操作性UP!

Ashitsu customers' opinions

営業部門含め他の部門との一体的な取り組みが良かったということですね。

はい。各部門と密に連携しながら進めていたので、良好な関係を保てたことと、全員が主体的に本気で取り組んだことが成功の大きな要因の1つだと思っています。企画部門では求人原稿の効果のみならず、他のオプション商品の効果がわかるようになることで、商品開発の重要な検討要素が得られるようになりました。

また、制作部門では、どんな原稿内容や打ち出しが効果的なのかがわかるようになりました。求人レポート・システムの改修が営業部門のみならず他部門の仕事を進める上でもメリットになることを具体的に伝えた上で検討に入ることがこの一体感につながった気がします。

テストに際しても営業部門全員に一齐参加してもらうことができ、通常何週間もかけるユーザ受け入れテスト(UAT)も1週間程で実施と修正まで完了することができ、不具合の発見だけでなく負荷テストも短期間に済ませることができました。

新求人レポート・システムへの評価

新求人レポート・システムの評価はいかがですか。

新求人レポート・システムによって顧客への具体的な情報を提供できるようになったので、営業担当者から大変高い評価をもらっています。例えば「何十分もかかってきた提案準備と分析が、5分で可能になった」、「どの施策の効果が高く、改善点は何かの分析がしやすいので、顧客への効果報告にあたって再提案もしやすくなった」、「作業時間が削減され、提案する時間、考える時間、お客様への訪問時間が増えた」と好評です。

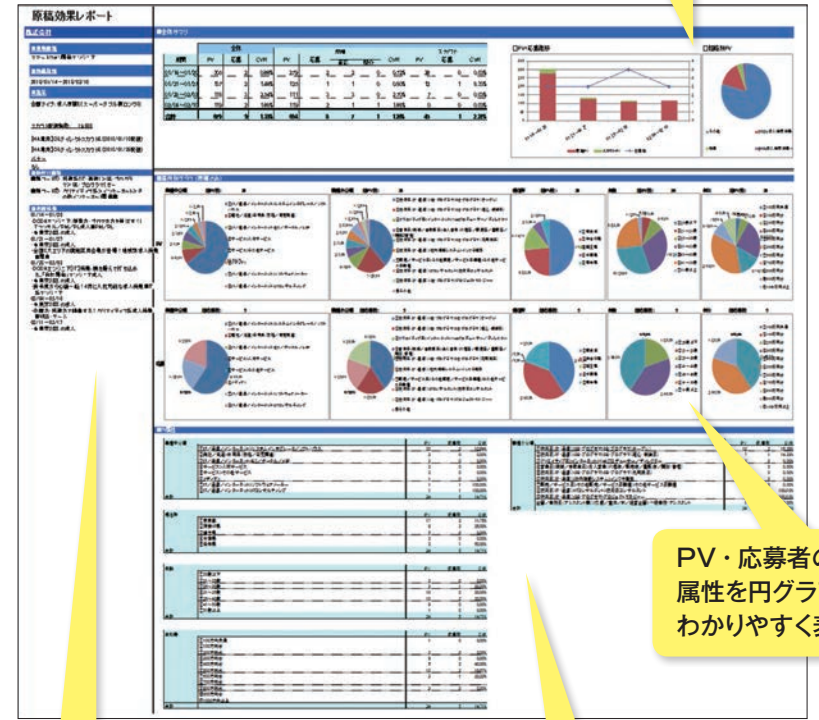
実際に効果測定したところ、営業担当者



「アシストは自社のこのように一緒に考えてくれたので、開発がとてもスムーズに進みました」上妻氏

何の施策が効果的だったのかが一目でわかる!

図3.生まれ変わった求人レポート(効果レポート)



PV・応募者の属性を円グラフでわかりやすく表示!

掲載期間、商品、施策など、基本情報を左側に集約!

PV・応募者の細かい属性もわかる!

アシストへの評価

アシストの対応はいかがでしたか。

私たちと同じ情熱を持って、今回のプロジェクトに取り組んでもらったと思っています。これまで外部ベンダーと一緒に開発した時は、開発が遅れがでてしまっても一方的に当社でのリカバリー対応を求められるだけでした。しかし、アシストは「何か手伝えることはありませんか?」「仕様に関する質問があるかもしれないので、もう一度仕様決定のためのミーティングをやりませんか?」と提案してくれました。スケジュールどりに予定した内容のものをリリースしたいという、私たちと同じ姿勢で臨んでくれていると感じました。

また、要件定義から入ってもらったこ

との意味をアシストは理解しており、責任感を持って密なコミュニケーションを取ってくれたため、開発に入ってからの手戻りはありませんでした。アシストはWebFOCUSの機能をよく知っており、実装を検討している機能が実現可能なのかを仕様検討ミーティングの場で判断してもらうことができ、検討もスムーズに進みました。

最初は何でも実現できると言っているように見えて少し不安も感じましたが、WebFOCUSの実装が難しい要望があった場合には実装が難しいことと併せて、的確な代替案を提示してくれたので、アシストができると言った機能は本当に実装できると確信しました。

今回のプロジェクトに関与していた当社のメンバー全員が、アシストが一生懸命や

ってくれたと感じており、当初は新求人レポート・システムの名称をアシストの開発担当者名前にしようかと真剣に考えたほどでした。それほどまでに、アシストと一体感がありました。

アシストは、どのような点でお役に立てましたか。

当社からアシストに要件定義の段階から入ってもらうように依頼したということはありますが、例えその段階から仕様検討ミーティングに参加したとしても、通常のベンダーであれば深く入り込んで技術的な提案をすることは多くありません。その点、アシストは要件定義の段階から様々な技術的な提案を積極的に行い、深く入り込んでいこうという意思が強く感じられました。

で、今後も提携する政府や大学の数を増やして、日本企業に必要とされる人材を十分に供給できるようにするとともに、海外に職を求める人たちのために、海外の案件を進めていくつもりです。具体的には、企業が欲しい人材を手軽に探せるように、DODAのグローバル・サイトを開設する予定です。

また、将来的には、国内で行っているDODA転職フェアを海外主要都市でも開催して、優秀な人材を集めたいと考えています。

社内メンバーだけで検討すると、どうしても社内の知識やスキルが限界となってしまう。アシストが積極的に関与し、アシストの知識やスキルが加わることで、私たちの見える世界が広がり、より私たちの目指していた理想のシステムに近いものに仕上げることができました。

その良い例が、画面遷移の際に、利用者にストレスを与えないようレスポンスを良くすべく、1つ画面を挟んだ方が良いとの提案です。このようなことは、私たちがだけでは気がつくことはできなかったと思います。アシストの視点があったからこそ、新求人レポート・システムがより使いやすくなったと考えています。

今後のアシストへの期待を教えてください。

アシストは私たちの考えを共有して、ツボを押さえた提案や対応をしてくれたので、私たちが頭に描いていたことをそのまま実現できました。私たちにとってアシストは、外部のベンダーだけど社員の一部のような存在です。今後もそのようなツーカーの関係を維持していきたいと考えています。また一緒にプロジェクトをやりたいですね。

今回の新求人レポート・ツール改修後のステップについても理解してもらっているので、今後もこれまで通り提案をしてもらえると幸いです。今後ともよろしくお願ひいたします。

今後の予定と アシストへの期待

今後のご予定について教えてください。

今後は、顧客の役に立つ情報をさらに提供できるように改善していきたいと考えています。具体的には、他社の類似案件で応募がどのくらいあるのか、どのような人材が応募してくるのかといった情報も簡単に出力できるようにするつもりです。今まで営業担当者が各自で作成していた資料を、ボタン1つで出力できるようにすることが次の目標です。営業担当者には知的労働に時間を使ってもらい、より質の高い提案やより密な関係構築に努めてもらうようにしていければと考えています。

労働市場のグローバル化が進んでいくの

株式会社インテリジェンス

本社：東京都千代田区丸の内二丁目4番1号
丸の内ビルディング27F・28F
創業：1989年6月15日
資本金：98億1,255万円
社員数：4,785名(有期社員含む、2013年3月末現在)
URL：http://www.inte.co.jp/

会社概要 corporate profile

事業内容

転職支援、人材派遣、求人情報、アウトソーシングなどを手掛ける、総合人材サービス会社

© K.K. Ashisuto 2013 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



インテリジェンス様の求人レポート・システムの全面改修にあたっては、要件定義からテスト、公開まで、統括部長の福本様、DODA 基幹プロジェクトグループ上妻様、渡邊様はじめ、プロジェクトに関与された皆様には、大変お世話になりました。

特に印象に残っているのは、システム公開前のテストで、福本様の号令のもと、実際にご利用いただく営業の皆様全員を全国から東京に集められ、細かくチェックいただいたことです。インテリジェンス様の営業の皆様にとって、このシステムがいかに重要であるかを目の当たりにし、我々アシストもあらためて気を引き締める機会になりました。

今回のプロジェクトでは、アシスト・メンバーにもプロジェクト・メンバーの皆様から、同志として接していただき、一体感を持って仕事ことができました。現在の WebFOCUS による求人レポート・システムは、ご利用いただいているユーザの皆様から日々の業務になくしてはならないシステムとして、高い評価を得ていると伺っています。また、追加のご要件や業務範囲の拡張のご要望もあり、第2次フェーズもこれから着手していかれる予定です。

インテリジェンス様と共に、成長を続けるであろう求人レポートシステム。アシストもインテリジェンス様とさらに良い関係を築き、より一層のご支援をご提供できるよう、成長を続けたいと思います。

現在、インテリジェンス様でご利用いただいている製品、サービス

- Webレポート・ツール / WebFOCUS
- 各種プロダクト技術支援サービス