

【ハケン プラス Business Magazine】

haken^{plus}

59

2012
January



特集

人材派遣業界の未来を考える

新たな視点で、新たな挑戦を

新年あけましておめでとうございます。

会員の皆様には日ごろから協会の運営にご協力をいただき、ありがとうございます。

昨年は、3月11日の東日本大震災を境にして日本が大きく変わりました。

この大震災では巨大地震の被害よりもその後の大津波の被害が大きく、太平洋沿岸地域で多くの犠牲者がでました。さらに、福島県では東京電力の原子力発電所が制御不能となり、原発周辺の住民が退避を余儀なくされたのみならず、東日本では放射能汚染と電力不足という大きな問題が生じました。発災直後より被災地域住民の自主性と忍耐力が賞賛され、日本国内のみならず海外からもいろいろな形での支援の輪が広がり、米軍も自衛隊とともに「ともだち作戦」を展開して大規模かつ速やかに救援活動をするなど国内外の「絆」が見直されたことが印象的でした。

社団法人 日本人材派遣協会は、会員各社の皆さんとともにまずは関係者すべての「安否確認」をおこない、派遣先の協力も得て、派遣労働者の皆様の不利益を避けるために休業手当を徹底しました。同時に行政に対しては連合の支援も得て、雇用調整助成金の弾力運用を要請し、実現するなどの適切な対応により、リーマンショック後に生じた派遣という働き方に対する誤解が再び生じることを避けることができました。

また、4月8日には当時の細川厚労大臣より官民一体となった就労支援の要請を受け、会員各社の皆様に協力をお願いした成果として、岩手・宮城・福島・茨城の被災4県において数ヶ月で「1万人以上の新規就労者」を生み出したことは特筆できると考えています。

2012年は、この東日本大震災からの本格的な復旧・復興の年です。

野田首相は、日本経済の復興を達成するにあたり、特に「福島の復興なくして、日本の復興なし」と明言していますが、日本国民ひとりひとりが他人ごとではなく自分のこととして新たな覚悟をもって復興に取り組んでいかなければなりません。

社団法人 日本人材派遣協会も変革の年です。法人格の変更を行い、新たなスタートを切る年となりますが、日本の復興に人の面から貢献するために人材サービス業界として、いかなる形で日本の復興に貢献するのかが問われる年です。

日本の労働市場の変革を担い、流動性を向上させるためには公的機関と民間の機能のすみわけと協力体制の仕組みの構築が必要です。常用雇用や有期雇用に拘らず、また直接雇用や間接雇用に拘らず一人でも多くの求職者を就労させることが大切です。

言い換えれば、雇用保険や生活保護の社会的費用削減のためには、働く意欲のある労働者が一人でも多く就労することです。さらに民間の求職者に対する就労支援機能である「失業なき転職」を実現する機能を活用することも削減につながります。たとえば、派遣労働者の皆様が、派遣契約の更改を途切れなく行い、仕事が継続できることを支援する派遣会社の機能も1つの事例です。

別の視点では、世界経済に占める割合が増加しているアジア経済圏において、さらなる成長を実現するためには「人材の効率的活用」が求められる時代です。したがって労働市場も国内市場の視点ではなく、国境を越えた「人材共同市場」の視点での議論がスタートする年です。特に、日・中・韓における労働市場の流動性は、近々の課題です。

協会は、国内における種々の課題を着実に解決する努力を継続するとともに、国内外の新たな課題に対しても積極的に関与して解決するため、会員各社の皆様とともに挑戦していきますので、引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

本年も皆様にとって実り多いよき年となることを心よりお祈り申し上げます。

社団法人 日本人材派遣協会 会長
坂本 仁司



人材派遣業界の未来を考える

労働者派遣法の改正議論は、国会で「継続審議」という名の下、宙に浮いたままになっています。現法案に関して言えば1年半以上（2010年4月6日通常国会）、自民党政権時の改正法案（2008年11月4日臨時国会）からとなると丸々3年以上、派遣法の改正審議（「改悪」とのご指摘もありますが）が放置されているのです。

この空白の期間にも様々なことがありました。リーマンショック後の景気悪化に連動した派遣労働者を含む大量の有期契約労働者の雇い止めが製造業を中心に生じ（2008年11、12月）、厚生労働省の「専門26業務適正化プラン」（2010年3月～）の実施により、またしても多くの雇い止めや労働者派遣の利用控えが進みました。一方、東日本大震災（2011年3月）発生後には「東日本大震災により被災された方々への迅速な就職支援など官民一体となった取組に関する要請」が当協会になされ（2011年4月）ましたが、その実績にも係らず要請を出した当時の厚生労働大臣は、その報告さえも直接受け付けない状況（2011年7月）でした。まさにこの数年間は、毀誉褒貶・喜怒哀楽に満ちた人材派遣業界だったわけですが、新年を迎えるにあたり、同業界経営者の皆様が、厳しい労働行政の中で何をどのようにして同業界を生き抜いていこうと考えているのか、また、こうした混迷の中で、どのような事業ビジョンを抱いているのか、そして、人材派遣業の未来をどのようにお考えなのかをお聞きます。今回は、指針を失いかけそうな人材派遣業界の未来について、会員皆様のお考えを大々的に特集します。

Chapter 1

変化する人材派遣業界

この約4年間、人材派遣業界を取り巻く状況の中で、主だった項目をあげて見ましょう。

2007

年度

参議院選挙で民主党が大勝(2007年7月29日)

- ▶ 東京労働局が違法派遣をしたF社に対して事業停止命令（2007年8月3日）
- ▶ 規制緩和を盛り込んだ派遣法改正案の通常国会への提出見送り（2007年12月25日）
- ▶ 労働政策審議会が学識者による「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会」設置（2008年1月25日）
- ▶ 厚生労働省が「緊急違法派遣一掃プラン」※実施（2008年2月28日）

2008

年度

- ▶ いわゆる「日雇派遣指針」が施行（2008年4月1日）
- ▶ 与党（自民党）新雇用対策に関するプロジェクトチームが「労働者派遣制度の見直しに関する提言」を発表（2008年7月8日）

リーマンショックによる世界金融危機（2008年9月）

- ▶ 労働政策審議会から厚生労働大臣に対して「労働者派遣制度の改正について」を建議（2008年9月24日）
- ▶ 政府与党（自民党）が臨時国会に派遣法改正案を提出（2008年11月4日）
- ▶ 東京・日比谷公園に通称：年越し派遣村が開設（2008年12月31日）

「派遣切り」報道が過熱（2009年1～3月）

2009

年度

- ▶ 野党3党（民主党、社民党、国民新党）が通常国会に派遣法改正案を提出（2009年6月26日）
- ▶ 衆議院解散で、派遣法改正案は与党案も野党案も廃案（2009年7月21日）

衆議院選挙で民主党が大勝 民主党による政権交代（2009年8月30日）

- ▶ 労働政策審議会から厚生労働大臣に労働者派遣制度の部会報告を答申（2009年12月28日）
- ▶ 国・自治体が通称：公設派遣村を開設（2009年12月末）
- ▶ 厚生労働省が「専門26業務適正化プラン」を実施（2010年3～4月）
- ▶ 当時の政府与党3党（民主党、社民党、国民新党）が派遣法改正案を閣議決定（2010年3月19日）通常国会に提出（同4月6日）

2010

年度

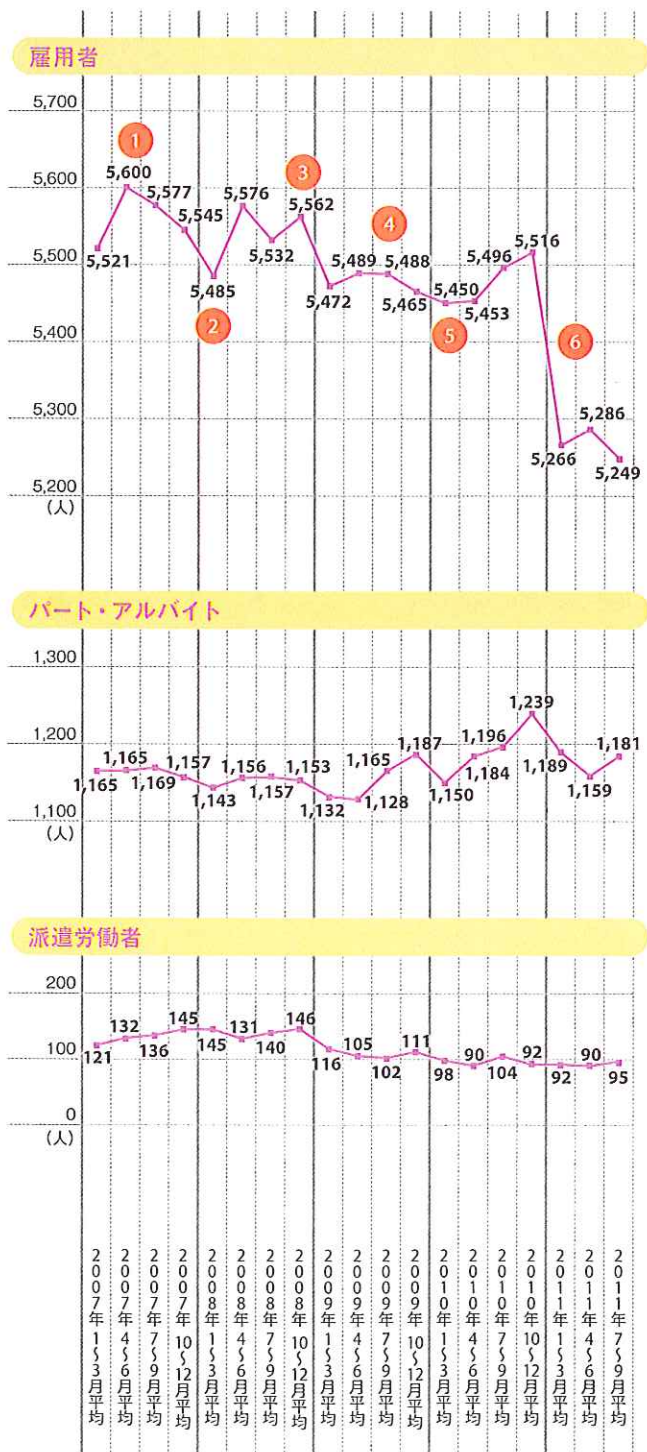
- ▶ 第174回通常国会閉会で派遣法改正案は継続審議（2010年6月16日）
- ▶ 第175回臨時国会閉会で派遣法改正案は継続審議（2010年8月6日）
- ▶ 第176回臨時国会閉会で派遣法改正案は継続審議（2010年12月3日）

東日本大震災（2011年3月11日～）

- 第177回通常国会閉会で派遣法改正案は継続審議 (2011年8月31日)
- 第178回臨時国会閉会で派遣法改正案は継続審議 (2011年9月30日)
- 第179回臨時国会閉会で派遣法改正案は継続審議 (2011年12月9日)

わずか4年間のことですが、はるか昔のことに思える事項も多々あります。そして2010年度以降の話題は、ただひたすら継続審議です。

ここで雇用者、パート・アルバイト、派遣労働者それぞれの人数の変遷を四半期ごとに見てみましょう。3つの雇用形態の人数の推移を見るのは、労働人口の流動を、判りやすく理解してもらうためです。



- 2007年4～6月平均をピークにして、雇用者は2008年1～3月平均まで減り続けます。この時期は、参院選で民主党が大勝し、いわゆる衆参の「ねじれ国会」が出現して、国会での法案審議に時間を要するようになります。しかし、その中でも、派遣労働者数は増加を続け145万人に達します。
- 2007年8月にF社に出された事業停止命令以降の社会からの批判の目が、「緊急違法派遣一掃プラン」「日雇派遣指針」といった形で労働行政にも反映されると、2008年4～6月平均で派遣労働者の減少を招きます。
- それでも、2008年10～12月平均で、派遣労働者数は現在までの最高値146万人に達しますが、この期間を通じて日本に波及したリーマンショックの影響は、景気後退の中で確実に雇用を蝕み、2009年1～3月平均で、派遣労働者数は激減します。その時生まれたのが「年越し派遣村」「派遣切り」です。しかし、これは雇用者削減の一部の現象に過ぎないことは明らかで、「非正規」と一括りにされるパート・アルバイトも減少しています。
- その後民主党政権が発足する中で、派遣労働者数は減り続けましたが、2009年末まで雇用者が減り続ける中、派遣労働者に替わり急増してきたのはパート・アルバイトでした。これは派遣労働者の需要を取り込むといった程度の現象ではなく、明らかに労働力需要が、派遣はもちろん正社員等よりも、パート・アルバイトにシフトしたものと見てよいでしょう。
- 「専門26業務適正化プラン」の影響は、2010年1～3月平均そして同4～6月平均に顕著に現れます。同時期、雇用者が増え雇用情勢は顕著な回復を見せていますが、やはり労働市場が選んだのは、パート・アルバイトであり、2010年7～9月平均→同10～12月平均では、パート・アルバイトの増加人数が、雇用者の増加人数を倍上回るという奇異な現象が生じています。
- 2011年3月11日の東北地方太平洋沖地震発生による東日本大震災は、雇用にも大きく暗い影を落とします。雇用者は激減しました。しかし、派遣労働者数は極端に減ることはなく、ほぼ横ばいの状況にあります。こうした大災害が起きても減らないというのは、これが人材派遣のコアニーズとも言えますし、雇用の下支えができている労働力だということも言えるのではないのでしょうか。

さて、ひたすら継続審議が続く派遣法改正案では「登録型派遣の禁止」「製造派遣の禁止」「みなし雇用制度の導入」など、労働者の雇用に負の影響を与える内容目白押しですが、案の見直しをすべきではないかという声も広く聞かれるようになっていきます。

この先の人材派遣業界を左右する派遣法の改訂を控え、現在そして今後の業界について、会員各社の経営者の皆様はどのような方針・意見・見通しを持っていらっしゃるのでしょうか。

※以下の4つを柱としたプラン

- ①日雇派遣の把握 ②労働者派遣法の周知啓発の徹底
- ③指導監督の強化 ④相談体制の充実

出典：総務省統計局「労働力調査」

注意) 2011年の数字は、岩手県・宮城県・福島県の調査を実施していない数字となっている。

さて、こうした現状を受けて「人事派遣業界の未来を考える」という特集テーマを展開するにあたり、3つの視点に絞って会員各位からのご意見を集めましたので、以下のChapter2～4では、それらをまとめる形で見ていきましょう。

3つの視点とは「現在のコンプライアンス対策」「これからのビジネス展開」「未来の人材派遣業界」つまり、人材派遣業界の「現在」「近未来」「未来」についてです。この視点に基づき、各ChapterのPart 1では会員各位のアンケート考察、Part 2ではオフィスタ（運営：日本プランニング株式会社）、株式会社エレメンツ、株式会社Jサポートの3つの企業による人材派遣業界に対する見解をご紹介します。

なお、各Chapterで掲載しました、会員からのご意見は以下のように集めさせていただきました。また、Chapter内の「」内は、会員からの回答の引用です。

「派遣業界の未来に関するお考えについてのアンケート」

対象：当協会会員627社（2011年10月7日現在）の経営者の皆様

調査期間：2011年10月7日(金)～同10月24日(月)

Chapter 2

現在のコンプライアンス対策を語る

ますます高まるコンプライアンス要求に対して、会員はどのような対策を取っているのでしょうか？

Part 1

アンケートからの考察

まず、現在に関する質問です。人材派遣業界において、労働者派遣法の改訂は高い関心事であることには間違いありませんが、それ以前に対応をすべき問題として「専門26業務適正化プラン」から、直近の課題である派遣労働者からの個人住民税の特別聴取の要請まで、行政からの派遣事業者への要求は雨あられと舞い込んできます。それらが妥当な要求か否かの議論は一旦置いておくとして、こうした懸案事項が出るたびに、人材派遣業界は常にコンプライアンスという点から社会からの注視を受けることになります。そこで、このような質問を会員各社に投げかけてみました。

Q 「専門26業務適正化プラン」に見られるように、行政からのコンプライアンス要求は、際限のない高まりを見せています。労働行政の在り方や、行政解釈の是々非々は置いておくとして、このような対応を迫られる中で、貴社はどのようなコンプライアンス施策ないし方針をお持ちですか？

コンプライアンスそのものについては、疑問の余地なく会員各位が高い意識を持って取り組まれていることは、回答を見る限り明確です。「法令順守が大前提です。これは、クライアント／スタッフを守ることにもつながり、CSR視点からも法令を遵守し、適正な事業運営は企業の社会的責任と考えております。」

「コンプライアンスを当社の基本施策に位置づけております。人材派遣や職業紹介ビジネスに適用される関連法、指針あるいは解釈事例を周知すべく、担当部門の責任者及び担当者に社内外研修を受講させ、日々の業務での徹底を図っております。」 など

社内に強く目を向けている会員では、
「社員教育による意識向上と、社内の手続きのルール化によるコンプライアンスの徹底。」「コンプライアンスの為に、日々の業務の中で部署長によるチェック機能を強化して管理している。」という姿勢がある一方で、

具体的な組織的取り組みとしては、
「コンプライアンス重視は当社経営の基本姿勢である。そのために、**社内にコンプライアンス室を設置し**、法令や行政指導の内容を把握、

社内に徹底するとともに、社員一人ひとりに当社がコンプライアンス重視の姿勢であることを浸透させている。」

「当社は、平成17年に**「コンプライアンス規程」を制定し**、全社挙げてコンプライアンス推進に取り組んでいる。」

「**「経営方針」の1つとして、「CS・コンプライアンス・情報保護を大切にしたい健全な経営を行います」と定め**、コンプライアンスを業務運営の基本となるものと位置付けている。実務では、コンプライアンスに基づいた業務運営がスムーズに図れる様、コンプライアンスに関わる各種マニュアルを整備し、配布。毎年、年度方針の中にも盛り込み、方針・コンプライアンスの重要性についての確認を行うと共に、遂行状況についても実地検査により確認を行っている。」

「世の中の動きとしてもコンプライアンス意識は高まっており、当社の役員から従業員にいたるまで、その意識は高い。これを継続できるよう、社員教育にも注力している。従前より**「コンプライアンス委員会」を定期的に開催**しており、その前提として**「コンプライアンスポリシー」を策定**。行動憲章として、①コンプライアンスに照らしてリスクのある活動には関与しない。②違反、過失等を行ない法的リスクが発生した場合は、すみやかに原因を究明し、是正措置と再発防止策を講じる。③組織におけるコンプライアンス上の役割、責任、権限を明らかにする。④すべての役員および従業員に対して十分な教育と厳格な教育評価を実施する。これらを掲げ、日々取り組んでいるところである。」

というように、コンプライアンスを形として、全社的に浸透させる会員もあります。

こうした浸透においては、言うまでもなく、まず経営トップの意識表明があり、それを細部まで行き届かせるといったトップダウンが重要になります。

「まず、社長自ら、**「コンプライアンスは企業存立の不可欠な前提条件である」**とのコンプライアンスに対する基本方針を機会あるごとに社員に打ち出しています。次にコンプライアンスを達成し、形骸化を防ぐ目的で、**社長直轄の業務監査部をおき拠点業務を監査するとともに**、各拠点にコンプライアンスリーダーをおき、拠点長とともに帳票類等のWチェックを行っています。そして、不備等は監査制度を通じて、原因分析のうえ速やかに改善を図っております。また、法務課等は契約

書チェックや法務相談、法務教育等を通じてコンプライアンス体制をサポートしています。]

コンプライアンスは、派遣元単体で維持できるものではありません。そこで、派遣先の協力や、派遣労働者への啓発も必要になってきます。

「法令遵守と派遣先及び派遣スタッフへの派遣法理解への情報展開をしています。」

「自信を持って『法』の内容、主旨について派遣先様、および派遣スタッフさんにも理解していただくよう働きかけに勤めています。」

「基本事項の徹底と取引先の理解が必要と考えます。安易な派遣契約の締結が今日の歪みを発生させているものと考えます。コンプライアンス自体当たり前のことでありますが、相手（取引先・スタッフ・登録者）との連携が重要です。」

しかし、取り組みが一過性になってはいけません。

「弊社では派遣先への教育を研修会の実施や『コンプライアンスマニュアル』配布などにより、徹底するよう努力しておりますが、お互いに派遣当初だけの緊張感のみで、しばらくするとだんだん業務範囲が広がっているのが現実です。」

そうした自戒をこめて、派遣継続中にも

「派遣先担当者と協力して、就業実態の調査等を行う。結果により派遣スタッフへの指導や契約内容の見直しを行っている。」

「・業務内容の実態を的確に掌握、個別に『業務内容チェックシート』作成のうえ継続的にチェック・フォローを実施。・『派遣法』『労働法』を中心にコンプライアンス強化の為の勉強会を定期的（月1回）に開催している。」という会員もいます。

しかし、現実には必ずしも十分な理解が得られるというわけではありません。

「派遣先に派遣法のことなどを細かく徹底してもらおうとすると、派遣社員そのものが居心地を悪くすることがあります。『派遣社員だからお茶を入れさせてはだめなんだって』など嫌味な言われ方をして嫌な思いをすることもしばしばあるようです。」

こうしたジレンマに悩む会員も多いと思われますが、いわゆる「適切な措置」を講じることを、派遣事業経営の最重要部分と考え、それを行う会員もいます。

「企業の行動に対する顧客・労働者・社会の視線が厳しさを増す中、最低限の法令遵守体制の整備に留まらず、社会や顧客・スタッフからの信頼を受けて、中長期的に勝ち残っていくための経営手法として、真の意味でのコンプライアンス体制の充実・高度化を追求しております。すなわち、企業理念を遵守すべき対象とし、企業の価値を高め、持続的成長を可能とするために、自ら設定した基準である企業倫理の遵守を目標としております。」

資本系の派遣会社では、コンプライアンスを派遣元単体のテーマではなく、グループ（関係会社）の枠として捉える傾向も強くあります。そうした場合、親会社のガバナンスへの意識がかなり厳しく見てとれます。

「当社はコンプライアンスについて『必ず遵守する事』として捉えており、派遣法、個人情報保護やセクハラ防止等、重要なコンプライアンス事項について、基本方針を制定し、会議や朝礼を通じて指導、報告を徹底している。セクシャルハラスメント相談窓口の設定、啓発文の社

内掲示、関係書類の保管場所の管理、徹底等を実践している。又、派遣法改正情報の理解促進及び周知についても徹底をはかるべく努力をしている。当社のコンプライアンス違反が親会社・グループ会社に多大な悪影響を及ぼすこととなり、グループ会社内での当社の存在価値にも繋がってくるとの考えから、全社員がコンプライアンスを重視した営業活動を行うよう指導している。」

「親会社グループの連結子会社として、コンプライアンスにグループ全体として取り組んでおり、親会社の指導により内部統制管理を行っています。具体的には親会社の企業倫理規則に則り、人権問題、環境保全、法令・社会ルール、会計処理・財務報告の信頼性などで問題が発生した場合の対応ルールを定めCSR委員会への報告を義務づけています。また、従業員への啓蒙教育として、親会社グループ作成の『コンプライアンスガイドブック』の配布、eラーニングの実施、個人情報保護規程に基づく定期的な研修を実施しています。」

質問のイメージが浮かびやすいように、今回、「専門26業務適正化プラン」という事例をもってご質問したせいか、これに関連するご回答が多くありました。

2010年に派遣業界を席卷した「専門26業務適正化プラン」は、従来の労働者派遣法を中心とした労働法規全般を順守するという「コンプライアンス」の考え方を、派遣業界が取り組む課題対応へと大きく変えた感さえあります。

「適正な26業務の判断と、それに伴う法律で求められる手続きの完全遵守の2点がコンプライアンス要求のポイントだと理解しております。前者につきましては、派遣アサインメント内容の深い理解と仕事内容の変化をキャッチする仕組みを持つことに加え、コンプライアンス試験や営業支社以外による適正判断チェック、後者については手続き漏れをなくするためのチェックの徹底などを行っています。」

法律どうこうというだけではなく、行政からの指導や指摘には、派遣元事業主が真摯に対応することは必須です。しかし、解釈がらみのこうしたプランでは、どうしても、行政の一挙手一投足に敏感になり、まず解釈に忠実であることが重要になります。

「厚生労働省の決めた事に対しては、守る様重点を置いています。」

「行政や社会からの要求に極力沿う方針をとっています。」

「当面は、労働行政の動向に適応するよう、個々の契約成立・更新毎に、コンプライアンス違反が発生しないよう点検していく。」

「定期指導等で、当社の運用や解釈に対して誤りであるとの指導を受けた場合は、以後その指導内容に沿った運用や解釈を徹底していきます。」

「あらゆる法律・政令・通達等に対し『法令遵守』の方針であることに変わりはありません。しかしながら、現在のように都道府県別対応や監督官個人の裁量行政下においては、監査・指導に対し1件1件真摯に対応していくとともに、派遣労働者の雇用を守り安心して働き続けていただけるよう派遣先と調整しながら対応していきたいと考えております。」

変化に敏感な会員では、以下のような指摘も見られます。

「専門26業務適正化プラン」によって、直接的な指導などを受ける可能性がない（そもそも自由化業務のみ取扱っている）派遣会社でも、法を守るだけではなく、行政の判断を仰ぎ見ながら判断するという姿勢は広く波及してきています。」

「特に26業務に係わる派遣は行なっていない為、それに関してのコンプライアンスへの特別な考えはありません。コンプライアンス上問題が生じ

る可能性があれば、都度、需給調整事業部に出向き具体的に内容を話し、問題があるのかないのかの是非を問います。(もちろん担当官の名前も聞き、あとで解釈が違うとか、誰が言ったとか問題にならないように。)」

判断に迷うことについて、行政に相談し解決を図るといった姿勢は重要ですが、自発的にコンプライアンスに取り組むと言う姿勢より、行政の顔色を伺うといった姿勢に転化しかねない危険もはらんでいることには注意が必要です。

もちろん、法律に書かれていなければ構わない、という事業姿勢は危険です。法律設立の理念や、職業倫理・社会道徳に配慮しての事業経営です。ですから、過去を振り返る時、業界内部でも以下のような自戒の念が持たれています。

「今日の人材派遣業界に対する批判は、規制緩和を逆手に取って脱法行為を繰り返してきた一部の悪質な事業者に起因するところが大きい。当社では、一定の法や規制の下で事業を営む以上、その要請に応えることが信頼につながるとの認識で、遵法を第一として取り組むこととしている。」

そこで、今までのコンプライアンスの在り方を転換する派遣会社も出てきています。

「これまででは、どちらかといえば『派遣法に定めがなければOK』としていたが、『派遣法に定めがなければNG』というように法解釈を改めている。また、些細な事案においても関係当局や法曹関係等に事前相談するよう心がけており、且つ労働局等への問合せにおいては特定の地域だけでなく主要な都道府県において異なる見解となっていないかどうかも含め、必要に応じ“セカンドオピニオン”を取るよう心がけている。」

しかし、そうした真摯ともいえる姿勢も、一転ネガティブな経営姿勢に転化してしまうと、それは必ずしも経済活動に寄与したり労働者の雇用を守ったり、といった業界ミッションに破綻を生じさせることにもなりかねません。適正かつ適切な事業運営をするには、細心な対応が要請されなければなりません。

「労働者の派遣契約内容に不備がないよう明示。特に事務用機器操作に該当するかどうか、またファイリングに該当するものがいかなる業務か把握。付随的に行う業務が1日または、1週間当りの就業時間が1割を超えていないかなどは、現場で就業しているスタッフとマメに面談し、全く無関係の業務を行っているかヒアリング。著しく契約内容以外の業務を行っていると判断した場合は、指揮命令者と面談し適正化プランを説明。」

「専門26業務適正化プラン」への対応は、まとめると、以上のようなコンプライアンスの在り方に集約されます。

しかし、単に判断をするだけではなく、派遣先の意識喚起を促す目的で契約内容の整備を図る派遣元も多くいます。

「少なくとも書類（契約書等）上においては瑕疵が無いように自己防衛をする。」

「派遣先と労働者派遣契約の締結時、派遣業務内容を正確に把握し、当該号数業務以外が混在していないかを点検する。」

また、26業務の適正化対応は派遣元だけで徹底するわけにもいかず、一歩踏み込んで、

「従来から専門26業務については、適正に取り組んで参りました。しかし昨年5月に発表された専門26業務適正化プラン実施結果を受けて、

弊社もより一層コンプライアンス強化をはかりました。実例を挙げれば、派遣スタッフの業務内容の徹底的なチェックを派遣スタッフおよび派遣先様へ実施し、完全に適正化をいたしました。今年度の労働局の調査対象は、派遣元から派遣先様へシフトしているようです。派遣先様にも労働者派遣事業に関するご理解をたまり、派遣先様とも協力しあって両社でコンプライアンス強化をはかっていきたいと考えております。そのためにも派遣元として社員一人一人の教育にも力をいれていく事にしております。」

と、派遣先との協力関係構築に注力したり、

「適正化プランにみられる行政指導については、派遣業を行う派遣元会社だけで対応できるものではなく、派遣先での業務内容・業務指示の実態や派遣スタッフの業務姿勢とも密接に関連している。当社は、資本系派遣会社としての位置づけを踏まえ、親会社・グループ会社とも連携し双方の立場からコンプライアンスを重視した対応を行うことを基本方針としている。」

親会社のガバナンスに則ったりすることで、乗り切る派遣元も多いようです。

一方で割り切りを徹底する方向もあり、

「業務内容を専門26業務かそれ以外かを見極め、それ以外の場合は自由化業務として客先へもこれを説明し理解を得て派遣契約している。」

というだけではなく、

「労働者派遣については、厳しく自主規制している。例：専門26業務適正化プランについては、ほとんどの派遣スタッフを3年雇止めとしている。」

「事務派遣においては、26業務にこだわらず、自由化業務として扱い3年をめどに対応しています。」

といった極端に割り切った考えもあります。

しかし、適正化プランに対する批判はかなり根深く、以下のような意見も見られました。

「『悪法も法なり』という言葉は踏まえ、行政からの指導には可能な限り従わざるを得ない（納得はしていないが……）」

「行政に対しての不満がたくさん有るのは置いておくとし、コンプライアンス施策ないし方針としては、現在のところは法令順守と社員教育（派遣スタッフも含めて）に力を入れなければならないと考えています。」

「行政からの指摘については、疑問に思う所は多々ありますが、現状ではその内容が軽微なもので、担当者より当局に問合せをさせている。」

「行政のコンプライアンスについては、納得できない内容もあるが、それは別としてその法の決まりの中での派遣業務を整理のうえ、クライアント対応を実施している。」

最後に、以上のような意見を総括的にまとめたご意見を1つ掲載させていただきます。

「当社では人事部によるコンプライアンス研修に加え、派遣事業部門主催による26業務適正化対応も含めた派遣法研修を実施しています。派遣就業実態を正確に把握するため、定期訪問に加えて派遣スタッフへの業務ヒアリング調査を全国で自主的に実施しています。そして必要に応じて契約内容や業務内容を見直し、適正化に努めています。また派遣関連法令対応、契約整備、適正化推進をミッションとする組織を設け、全社派遣部門に対するサポート体制を構築し、法令順守に基づいた質の高い人材サービスの提供に努めています。」

オフィスタ（運営：日本プランニング株式会社）



取締役
小松 誠氏

本社：東京都新宿区
設立：2007年6月
派遣スタッフ数：約1,200名
派遣業種：官庁系事務など



人事管理部 コーディネーター
北條 康香氏

株式会社エレメンツ



代表取締役社長
福田 浩二氏

本社：東京都武蔵野市
設立：2004年9月
資本金：1,000万円
派遣業種：製造業務派遣・
一般事務など

株式会社Jサポート



代表取締役社長
浄法寺 朝生氏

本社：青森県三沢市
設立：2003年10月
資本金：3,100万円
派遣スタッフ数：約2,900名
派遣業種：専門職（翻訳、CADオペレーター、システム設計）、製造業務派遣、一般事務など

オフィスタ（運営：日本プランニング株式会社）

法と現実のギャップを 歩み寄って埋める 努力が不可欠

——適正化プランをめぐる議論についてどうお考えですか。

当社は、派遣スタッフが派遣先から契約業務以外のことを求められた際は、業務の1割の許容範囲内で協力すべきと考えています。なぜなら、「法令で決められた業務以外のことは一切しない」という姿勢では、職場の輪を乱しかねないためです。もし、契約業務だけを淡々とこなすのであれば、鳴りっぱなしの電話にも出られなくなります。いくら法令で決められているからとはいえ、杓子定規な考え方では、本当の意味で派遣先の満足も派遣スタッフ自信の満足も得られません。もちろん、法令を遵守することは大切ですが、法律と現実には、少なからずギャップがあります。そうした部分はお互いが歩み寄って埋めるべきです。

——そうした中、派遣スタッフ一人ひとりに求められるスキルとは。

派遣先の皆様とのコミュニケーション力が求められるでしょう。たとえば契約外の業務を求められた際、本来の業務に手一杯でとても協力できそうにない場合もあります。そうしたときは、無下に断るのではなく「この仕事が終了次第、取りかかります」といった具合に、職場の一員として協調性のある言動が大事です。そうしたヒューマンスキルが今後ますます求められるのではないかと思います。

そもそもこうしたコンプライアンスの議論が起きているのは、過去、私たち事業者が業務範囲の拡大に無頓着であったためで、その点は反省しなければなりません。また、今回の議論を機に派遣スタッフの業務範囲についての考え方に焦点を当てて検討される機会を得るというのは歓迎すべきことだと思います。

——最近の派遣先の反応はいかがですか。

派遣先の方が、例えば「コピーをお願いしたいけれど、法令に抵触するのではないか」と必要以上に過剰に懸念し、契約以外の業務はさせないケースが多いようです。同時に派遣スタッフにしてみれば「みんなが困っているのであれば手が空いているしコピーくらいお手伝いしてあげたいのに……出来ないなんて」と逆に組織の一員にもかかわらず疎外感を感じてしまうことと思います。

こうした状態が、一緒に働く職場環境として果たして良いことなのでしょう。その意味でも、派遣スタッフには、許容範囲内の臨機応変な対応で、派遣先との調和を図ってくれることを期待します。

株式会社エレメンツ

未然にトラブルを防ぐ意味で
原則に沿う

——御社では、コンプライアンスに対してどのような方針をお持ちですか。

当社では製造業務派遣が主体ですが、業務内容が政令26業務であるか自由化業務であるか判断がまぎらわしいケースはすべて自由化業務として派遣先と契約するようにしています。少しでも判断に迷う場合、専門性という観点から見るとほとんどの場合が自由化業務です。新規派遣先から「この業務はこれまで26業務として契約していたので、何とかならないか」といった相談をされることもありました。製造業務派遣の2009年問題の際には「派遣部署や指揮命令者だけ替えて雇用継続してほしい」といった依頼もありました。そうしたときは「派遣というシステムは『必要悪』になってはならないといったことを伝えるようにしています。突然の解約の要請があった場合も、『直接雇用は解雇が難しいけれど、派遣なら契約を中途解約できる』と考える時代ではありません」と伝えれば、多くの派遣先には理解していただきました。それでも理解していただけずに、やむを得ず契約終了となってしまったこともありましたが、それは仕方のないことだと捉えています。

——なぜそのような方針を持つようになったのでしょうか。

当社は、2004年の製造業務派遣解禁をきっかけとして、業務請負会社から事務系派遣と製造派遣を行うため分社化して誕生した会社です。企業のコスト削減ニーズという背景で規制緩和が進んで、遂に製造派遣が解禁されたわけですが、それは1986年の派遣法制定の時とよく似ていて、派遣に近いグレーな請負が横行していた製造業界を見るに見かねてという部分があったのは事実です。製造派遣解禁は行政からの「製造派遣を解禁するからキチンとルールは守ってくださいね」というメッセージだと受け取っています。それだったらこちらも襟を正しましょうと。当時は請負契約から派遣契約に急速に切り替わっていた時期でしたが、メーカー側もとても協力的でした。

——その他、コンプライアンスに関して意見が分かれるケースに関しては、どのような基準で対処されていますか。

明確に適法になるものを選ぶことを基本姿勢としています。例えば、派遣期間中に派遣先が派遣スタッフの直接雇用を希望するケースがありますが、とするとトラブルに発展しがちです。紹介予定派遣に契約を締結し直すといったケースをよく見かけますが、これには当社と派遣先との労働者派遣契約と当社と派遣スタッフの雇用契約といった派遣制度全体を見据えた対応が必要となります。そこで、当社では「派遣スタッフ、派遣先、当社の三者の合意をもって決める」という対応

を徹底しています。契約締結の原則は合意ありきですから。未然にトラブルを防ぐ意味で原則に沿う、つまり適法とは何かという考え方が最も効果的だと思います。

株式会社Jサポート

自社の利益よりも
派遣スタッフの雇用安定

——御社はコンプライアンスに関して、どのような考えを持っていらっしゃいますか。

社内において、「法律自体の内容」のみではなく「法律の基となっている考え方」を共有するようにしています。そもそも、労働者派遣法は「国民の幸福」や「労働者の安定雇用」のためにあるものです。そこで、当社では専門26業務の適正化が発生した際には、自社の利益よりも前に、「派遣スタッフの継続雇用を守るには、何をすることがベストか」を第一に考えました。26号業務という区分けは、あくまでも手段に過ぎないので、解釈が変わればそれに従い、その上でまず派遣スタッフをどう守るのが考えられなければなりません。一人一人の要望に合わせた働き方を提供するのは困難な事ですが、多様な働き方のためには同じように多様なサポートが必須だと考えています。

——では、26号業務問題の際には具体的にどのような行動を取ったのですか。

適法ではないと指導された場合には、派遣先やその関連企業に派遣スタッフを直接雇用してもらったり、再び他の企業へ派遣するだけでなく、職業紹介も行いました。当社が事業展開している青森県は、全国でも特に就職率が低いので、できるだけ努力しました。派遣先からは「派遣スタッフを採用してしまって、御社は大丈夫なのか」と心配されたこともあります。当社としても一時的に売上は下がりましたが、コンプライアンスを無視してまで事業を展開することは、当社の信念に反します。結果的には、お客様から「Jサポートは信用できる」という声をいただくことができたため、利益ではなく信頼を勝ち取ったと感じます。

——そのような取り組みに対して、社員はどのように考えていらっしゃいますか。

当社社員は、「世の中を良くすることが自分たちの仕事」と共有しているため、当然の取り組みとして考えているようです。派遣スタッフは、派遣で働きたい人と正社員を目指している人、長期雇用希望者、形態問わずJサポートに所属したいと考えている人等多様なので、「何がスタッフにとってベストか」を考えています。スタッフが望む形に派遣先に正規雇用された場合、売上は減りますが自然に拍手がおこりますね。

Part 1

アンケートからの考察

労働者派遣法の改訂によって、規制の強化が図られることになれば、派遣元各社は大きく小なり従来のビジネスモデルに何らかの変更を必要とされることでしょう。そこで、法改訂をどのように予測し、どのようなビジネス展開を図っていくのか、近い未来を見据えた会員各位に以下のような質問を投げかけてみました。

Q この2年間、労働者派遣事業は全体としての縮小傾向を脱していません。従来のビジネスモデルを単に継承・継続していくだけでは、ジリ貧になります。2012年以降、貴社はどのようなビジネス展開ないし方針をお持ちですか？

労働者派遣事業の許可ないし届出がなされているという共通項こそあれ、当協会会員の業態は様々です。労働者派遣事業を主軸としている会員が多いのはもちろんですが、一方でアウトソーシング事業、請負事業、有料職業紹介事業、教育研修事業、等を中心にして、派遣事業を展開している会員もいます。各企業の主軸事業が何かによって、今後の派遣事業の展開は異なるでしょうし、ニッチあるいは特定業務に特化して派遣事業をしている会員では、今後も従来どおりの事業展開を継続するか、あるいは在り方を根本から見直すか、判断の時期を迎えています。

「ジリ貧は仕方ないこと。営業・管理社員の適正人数での運営に努めるのみです。方針なし。」

「現在のビジネスモデルを実行していく。」

「今のところなすべがありません。まずは現状維持に努めていく予定です。」

「現時点では、事業の継続が可能のように、現状から縮小して行かないよう努力していく。『専ら派遣』の問題もあるので、グループ外のオーダー受注に、無理のない範囲で努力していく。」

「『専門26業務適正化プラン』を受けて弊社の派遣事業は縮小傾向にあると言わざるを得ない。今後、専門26業務及び自由化業務の派遣先の新規獲得に向けて力を注いでいく考えである。」

「仕事を求める人を、働く人を求める企業に紹介することが派遣会社の求められる役割であるから、法的な制限の範囲で企業へ人材を提供する今までの方向性は変わりません。」

このように、自社事業に対する強い自負心や事業に邁進することが重要との思いから、むしろ現在の事業に一点集中すべきだという考えもあります。

事業の成長が見えるのであれば、

「労働者派遣事業の拡大が大方針。より付加価値のある派遣スタイルの確立を目指します。取引先の人材活用の根本からの活用提案（人材派遣・職業紹介・請負など）、基本スタイルに変更はありません。来年度の事業展開において適正に労働者派遣事業の推進をおこなうことこそ必要だと考えます。」

「基本施策としては、①従来手がけていない新規領域や顧客の開拓と②人材サービスに関わる周辺業務の強化と深掘を行っています。」

現状の事業に対して不安があるのであれば、新しい分野での事業展開も考えなければなりません。ただし、主軸となっている派遣サービスとの関係は様々です。

「**自社のコア職種へのより一層の集中化を図ること**と、新たな人的採用ニーズ分野への進出および開拓。」

「得意分野への派遣にこだわらず、積極的に新しい業態でのクライアント獲得を目指している。」

専門性の高い業務でのサービスを志向されている会員も多くいます。

「専門分野への特化で、競争優位を保つ。」

「業種特化、もしくは職種特化など専門特化型の派遣会社を目指し、**フロー型のビジネスに力を入れる。**」

「お客様である派遣先・派遣スタッフへの満足度向上を目指して、従業員教育を第一に検討しております。第二に、就業スタッフを大切に、育成型派遣を目指し、スキルアップのお手伝いをしてまいりたいと考えております。最後に、弊社は事務職を中心とした派遣事業を営んでおります。しかし**今後は『専門性の特化』『技術者派遣』が重要**と考えます。従来の事務職だけではなく、幅広い人材を確保し、関係会社と連携をしながら派遣先へ貢献していきたいと考えます。」

しかし、付加価値の高い業務＝希少価値、ということを経れば、「専門性の拡大を狙いたいけど……高度人材の需要と供給のバランスがとれず困難か？」

と懐疑的になるのも判ります。

そうしますと、専門性の高い業務ができる派遣スタッフの育成が必要です。

「市場の必要とする業種に応じるスタッフの育成、例えばIP系スキルの必要な業種等絞り込んでいくことが必要。」

「主力であるオフィスワークの派遣に加えて、株主のブランド力、ネットワークを活用し、貿易物流分野、航空旅行分野などの専門分野への派遣を強化します。また当社の強みである教育研修事業の機能を活用し、**“人を育てて社会に送り出す” 育成型派遣事業にも力を注ぎます。**人材供給ビジネスから人材活用ビジネスへ、携わる社員の提案力、プロデュース機能を高め、単なる仲介ビジネスからの脱却を目指します。今後、派遣、紹介、教育研修の各事業に加えて、BPO事業、人事コンサルティング事業を強化し、それぞれの機能を横断的に組み合わせ企業ニーズへの対応力を高めるとともに、企業のグローバル化への対応も進めていきます。」

BPO（Business Process Outsourcing）への転換という考え方も多く出てきました。

「人材派遣市場は今後とも縮小していくとは考えておらず、数年の経過はまだ必要かもしれませんが、政策の決着とともに微増に転じていくと思慮しています。ただ一方でこれまでの単独人員による派遣とは別個に**BPOへの転換が一定程度進むものとも考えて**おり、当社は拡大が予想されるBPO市場にフォーカスし、BPOもしくはBPO型派遣ビジネスをコア事業としていく方針です。」

「従来以上に企業のニーズを敏感に感じ取り、そのニーズに合致したサービスを提供していきます。現時点では、人材派遣からBPOや人材紹介へのシフトを加速させる方針です。」

「当社は親会社グループの一員としての役割も担っているため、親会社グループの人材施策方針に大きく左右される部分があります。厳しい経済環境の中で生産の海外移転等が徐々に進行する可能性もありますが、国内の事務仕事は無くなることはないと考えています。ただし業務の効率を上げ事務コストを下げるのが求められてくると考えています。新たなアウトソーシングの機会が出てくると考えています。一方で、就労を希望する30・40歳代の女性の一般派遣登録が目立ってきています。中小の商社等の会社は仕事経験のある派遣スタッフを求めているところも沢山ありますので、今後はこうしたニーズを満たしていく方向も考えています。」

そもそも、人材派遣事業を開始する前から、フルアウトソーシング事業を実施していたという派遣元が多いのも事実で、そうしたところはこの機会に原点の見直しを図ろうという姿勢が見えます。

「弊社の事業特性上、本来はフルアウトソーシングを得意領域としており、元来、労働者派遣については特定業界・企業等のニーズにあわせニッチ展開している状況である。今後もこの方針に変わりはなく、むしろアウトソーシングとしての事業領域を拡大する方向になろうかと考える。」

どのようなBPOを事業の中心に据えるのか。総花的な事業展開でなかなか思うような事業展開ができなかったアウトソーシング会社の例もよく耳にします。特にBPOは、企画・運営まで首尾一貫した事業です。自社の強みを活かせる、つまり現在の事業と乖離しないアウトソーシングの在り方を考えることを前提に、リスクを怖れない経営判断が必要となるのではないのでしょうか。

労働者派遣事業における専門性に注目する会員は多くいますが、事業の縮小傾向を認識されている場合、そこだけで勝負というわけにもいきません。

「リーマンショックならびに労働規制再強化の動きを背景に、事務派遣中心から研究・開発派遣や貿易事務といった専門性の高い業務の派遣に軸足を移してきた。資本系派遣会社として、親会社およびグループ会社に求められる人材を提供するとともに、その強みを生かしグループ外企業へも人材提供を拡大、派遣スタッフの就業の場を確保することが当社の使命と考えている。2012年以降も基本路線を踏襲しながら、高齢者派遣の拡大などを図りたい。」

高齢者派遣の拡大なども、古くからの業界課題であり、多くの派遣会社取り組みながら、未だ社会的な需要が十分に開拓されているとはいえない分野です。大きな打開策を提示できる可能性が残されているとも言えるのです。

また、業務特化型の人材派遣を実施している派遣会社では、そのサービス提供の仕方に案を練る傾向もあります。例えば、販売職派遣をしている会員では、以下のような考えをしています。

「顧客である企業の商品を如何に効率よく販売するか?又商品を通じお

客様にいかに満足していただくか、従来の単に優秀な販売員・営業員を派遣することからプラスして派遣先企業の求めるものをわが社で企画提案しパッケージとして営業を行う。特に家電販売からホームセンター・他あらゆる小売店舗（卸売業含む）といった業態の変化を捉え効率のいい販売を提案して人材プラス企画実施までのパッケージで展開する。」

パッケージ化のよいところは、利用者にとって①提供されるサービス内容をイメージしやすい。②費用対効果が判りやすい。といった利点があり、一方派遣会社からすると、①複数人の派遣や他サービスとの連動による大口取引になりやすい。②（営業交渉に時間がかかるが）売上が想定しやすく事業計画が立てやすい。といった利点があります。

業務特化型の派遣サービスでは、派遣元・派遣先双方のリスクが明確化しやすく、対策もしっかりと確立されていることから、景気の波に左右されこそすれ、現在の事業経営に確固たる自信を持たれているところも多いように感じます。

「元々、非常にニッチな部分での派遣を展開しており、今後も当面その方向性を変更する予定はない。ただし、中小であってもグローバルな方向性は不可避であると考えている。」

さて、労働者派遣事業の専門化、付加価値サービスの提供という視点が持たれる一方で、別事業への展開を志向する会員もあり、以下の4つの傾向が見られます。

1 請負・業務委託への展開

2 有料職業紹介への展開

3 教育・研修分野への展開

4 その他

まず、「請負」「業務委託」への展開を見てみましょう。BPOという考え方を持たれる派遣会社がいることは見てきましたが、むしろ「請負化」という、部分特化したアウトソーシングを志向する派遣会社は多く存在します。

「専門業（幾つかの業務）以外は請負委託化の推進」

「人材派遣事業に比肩する新たな事業基盤を構築するため、請負・受託サービスの事業化を推進する。」

「人材提供以外の業務委託強化、自社技術開発、他業種の調査」

「いろいろな、職種を提案しています。請負化も検討中です。」

「派遣事業から請負事業への移行を推進しながら、人材育成のシステム構築・強化を図っていく方針です。」

「当社の派遣事業に於いては、独立行政法人での一般競争入札の徹底と直接雇用や需要の抑制が継続し、契約価格の低下と相俟って売上の増加が期待できないことから、比較的、業績が堅調に推移している請負事業を重点分野と位置づけ、注力していく方針である。新規事業として、放射線に係わる業務、介護サービスの業務への進出を検討している。」

「有料職業紹介」事業に進出するに際して、派遣元事業主としての強みを活かそうということであれば、紹介予定派遣への進出が有力の選択肢になります。

「自由化業務に関して、積極的に紹介予定派遣の営業を行う。」

「従来通り、グループ派遣が中心。人材紹介を増やしていく。」

従来から「教育・研修」に強い、あるいはそちらが専門という派遣元も多くいます。そちらでの展開で事業体を維持していこうという考えもあるようです。

「カルチャー教室の展開。2011年より手始めとして中国語会話教室を始めました。」

「パソコンスクール、ビジネススクール、専門職に特化した人材派遣等。」

もちろんクロスオーバーした方針を打ち出すところも多くいます。

「人材紹介事業、教育事業へ重点を移す。」

「・「紹介業務」の拡大、「請負業務」の試行・「採用代行」「新卒、第二新卒採用支援」、「出向支援」、「総務・経理等間接事務代行」等の拡大・「M&A」の検討・「不動産賃貸業務」など、人材ビジネスとは関連のない、その他周辺ビジネスの拡大」

「資本系人材派遣会社としての得意分野における強みを一層強化すると共に、幅広い層のお客様からご評価を頂けるよう、業務品質の向上による競争力の強化と環境変化に対応した人材紹介・請負といった新しいビジネスモデルの構築を図り、総合人材サービス企業として持続的な発展を遂げたいと考えている。」

特徴的なところでは、

「自由化業務については、製造業に関しては請負化を行っていく。他には既に内職事業（家内工業）に進出後、新たに農業の分野にも進出して行く予定です。」

「従来から実施していた海外企業への派遣を増加させる。例：①ロシア、アメリカ等へは、北洋転換漁船の漁労長や各種漁労員を技術者として派遣する。②ベトナム、ミャンマー等へは、すり身工場、明太子工場などへ各種漁労員を技術者として派遣する。」

「採用代行」への関心がある会員もあります。

「採用代行業ビジネス、人材サービス以外の事業」

「紹介、採用代行等従来あまり力を入れてなかった分野の強化を図っている。」

ニーズが存在するとの前提があれば、地域企業へのプライオリティをもって地域密着度を強めていくという手法もあります。

「従来のビジネスモデルを小地域に特化して精度を上げながら社会貢献していく。」

（派遣労働を巡る規制から法に抵触するおそれがある、採算が取れないなどの理由から）あまり見られない形態ですが、人材サービス会社間での提携などを模索する考えもあるようです。

「登録型派遣会社は、派遣法が改正されない限り『短期間派遣の需

要』は横ばい傾向と考えているが、事務処理に手間がかかり利益が少ないためコストパフォーマンスが非常に悪い。また、長期間の派遣であつても当社は、自由化業務が大半を占めているので抵触日は否応無く迫ってくるし、抵触日以降は、派遣先の直接雇用者となるケースが多く、永続的な利益は望めない。このような状況の中、当社は『業務委託』への道を模索しつつある。グループ会社内で切り分けられる業務については当社が業務受託し、まかないきれない人員については大手人材派遣会社とコラボすることで当社のリスクを減らしていこうと思ひ、これを果敢に挑戦をしていきたい。また、現在は関連会社を中心とした人材派遣会社であるが、今後はグループの各企業に向けた派遣会社として、総合人材派遣会社へとサービス業務の拡大を図っていきたい。」

しかし、一方で、労働者派遣という枠からの脱却という選択肢もあるかもしれません。

「従来の人材派遣ビジネスというより人材流動ビジネスという見地でビジネスの幅を広げています。」

「人材の紹介・派遣にとどまらず、業務の効率化を踏まえた企画・提案、運営および管理等、ビジネスソリューションパートナーとして、企業の抱える問題・ニーズに柔軟に対応できる体制づくりを強化している。」

従来のノウハウを活かしながら、新規の事業展開を考えるという発想です。

「募集～面接～選考～入職～教育～メンタルケアという派遣会社が持っているノウハウを使ってできる委託事業はたくさん眠っています。（例えば再就職支援事業、長期失業者支援委託事業、緊急雇用創出事業etc…）『派遣』という言葉にとらわれない発想が必要だと思います。」

そうした、従来の枠組みからの脱却をも見据えながら、ニーズがある限り派遣事業の必要性はなくなるらない、という確固たる信念が、未来を支えていくのかもしれません。

「労働者派遣事業は、派遣先・労働者の双方からの要請と規制緩和により拡大してきました。規制強化はあつても派遣先・労働者双方からの要請がなくなることはありません。市場のニーズは、さまざまな業種・職種・地域などに潜在しており、そこに派遣・紹介・アウトソーシングなど契約形態に捉われない価値ある人材サービスを提供していきたいと考えております。」

「派遣マーケットの縮小には、景気や規制強化の影響は否めませんが、何より構造変化によるものが大きいと考えています。社会保障含め今後益々、企業のコスト負担の高まりは避けられないため、企業が直接雇用を選択することは困難になり、直接雇用から外部人材活用へのシフトが進むと考えられます。弊社では、派遣事業など1手法だけでなく、派遣、アウトソーシング、再就職支援など、幅広く外部人材活用を提供できる企業として事業運営し、クライアントへの最適な人材ポートフォリオ構築と求職者への就労機会提供を実践します。これにより、雇用の責任を我々が負うことで、求職者への安定就労も実現します。」

Part 2

Interview 3つの企業が語る「ビジネスプラン」

オフィスタ（運営：日本プランニング株式会社）

ビジネスではなく 「支援」の発想で 就業の機会を提供する

——御社の事業の特徴はどのような点ですか。

当社は創業以来、お子様のいる育児中女性「ママさん派遣」に特化した派遣会社です。育児中女性を専門にした派遣会社が、国内にどこも存在しないのは、それだけお子様を抱える者の受け入れ先が少ないことの表れでもあります。「ワークライフバランス」（仕事と生活の調和）の考え方が徐々に浸透しつつあるものの、企業の育児者を見る目は依然、厳しいのが現状です。「子供が熱を出すたびに会社を休む」、「迎えに行くから残業しない」といったイメージが先行するあまり、働きたくても就業の場を得られない育児者は大勢います。これらの育児者と、このような対象者に理解を示してくださる派遣先とをつなぐのが、当社の役割です。ビジネスというよりも、「支援」と認識しています。

——御社の強みはどこにあるとお考えですか。

当社は育児者の事情を理解・了承してくださる企業や団体と派遣契約を結んでいます。このため、派遣後も「すぐに休まれて困る」といった苦情が起きることもなく、双方が納得して働けるのが大きな強みです。もっとも、「すぐに休む」と思われがちな育児者ですが、調査してみると、実は、年間の休暇取得日数は1人平均9日で、独身女性の6日と比べ極端に多いということはありません。こうしたイメージ先行の誤解を解消していくことも当社の大事な役目と考えています。また、当社の営業やコーディネーター全員が自身もママさん・パパさんというわけではありませんので、どこまで育児者のスタッフの気持ちになって対応できるか、どれだけ育児者に関する専門知識を有しているかがポイントになってきます。そこで当社では営業・コーディネーター・総務と全職員への「雇用環境整備士」の資格取得を徹底し、専門知識者を社内全部署に設置する目標を国内の派遣会社ではじめて導入し、派遣就業後のフォローアップ体制にこそ最重点を置いたことでスタッフの気持ちも汲み取りながら、且つ当社自身の雇用環境と派遣先の雇用環境の両方を同時に整備できる三者整備の仕組みを創り上げていることがメリットです。

——最近の取り組みをお聞かせください。

育児者に対する社会の理解は、障がい者やエイジレス（35歳以上）にも通じるものがあり、業種を問わず同じ志を持つ企業・団体・学識

経験者で構成される「社団法人 日本雇用環境整備機構」（本部：新宿区、理事長：石井京子）に加盟しております。同機構では、育児中女性・障がい者・エイジレスなどのいわゆる就業弱者の雇用を対象に厚生労働省並びに関係官庁及び学識経験者のご指導の下、業務研修の機会を提供したり、派遣先向けの啓発活動などを行っています。就業弱者にとって一番知りたい情報は、どの企業が自分たちに働きやすい職場環境が整備しているのか、理解を示してくれる企業なのかだと思います。そこで同機構では適正な事業主を認定・公表することで受け入れてくれる企業の育児者・障がい者・エイジレスへの雇用環境整備の度合いを国民へ広く提供しています。この認定を受けている企業・団体・派遣会社等は少なくともこれら対象者への一定水準以上の理解と雇用協力を満たしている組織ということになりますので、就職希望者にとっては安心して応募できたり登録できたりと企業選択の目安となる事でしょう。このように就職弱者の方々を受け入れやすい社会の仕組みを構築したいと考え当社も同機構へ参加しています。

このように当社は今後も働きたくてもチャンスのない方々の側に立ち、「支援」を幹とした活動にも積極的に協力しながら、当社事業を運営していく考えです。

株式会社エレメンツ

公的機関の委託事業で 派遣ビジネスのノウハウを 活用

——御社では、今後どのようなビジネスプランを考えていらっしゃいますか。

派遣会社としてのノウハウを活用した国の委託事業に積極的に参入していこうと考えています。当社では今年から中央省庁や独立行政法人の入札に参加し始めました。件名に「派遣」と名の付く案件は入札企業が多くて激戦です。しかし、「再就職支援事業」や「長期失業者支援委託事業」、「緊急雇用創出事業」といった委託事業には、派遣会社の参入が意外と少なく、まだまだ収益の上がる案件がたくさんある、大きな市場です。リーマンショック以降、民間企業が人材受け入れにかかる予算は減っていますが、国の発注予算にはあまり変化がないため、多くの案件があります。他の派遣会社がそういった案件の入札に参加しないのは、案件に関して事前に収益面をうまく見積もることができないからだだと思います。当社ではそういったマイナス要因を理解した上で、事業の柱の一つとして育てていこうと取り組んでいます。

Part 2

Interview 3つの企業が語るビジネス

——委託事業に関して、派遣会社のノウハウはどのような部分を生かしますか。

募集、面接、選考から、スキル診断、カウンセリング、教育、メンタルケアまでトータルでサポートできる点です。委託事業と派遣事業との境界線を明確にしながらも、それぞれのプロセスで共通するノウハウが多くあります。

——派遣事業では、どのような展開を考えていらっしゃいますか。

当社は主婦や高齢者の雇用創出に貢献する事業も始めていく予定です。本当は働きたいのに託児所が見つからず、出産前まで培ってきた能力を生かせていない優秀な主婦は数多くいます。外で働くのが難しいのであれば、在宅という発想もあります。高度なスキルを活かして在宅でできる仕事を当社が探してマッチングすることにより、働きたい、収入を得たいと考えている主婦の就労に貢献することができます。在宅で仕事に従事する場合、情報セキュリティ面の問題がありますが、派遣会社で派遣スタッフ自宅端末を管理すればクリアすることが可能です。

株式会社Jサポート

派遣のノウハウを生かした
セミナー事業を展開

——御社では、今後どのような事業展開を考えていますか。

「世の中を良くすることが自分たちの仕事」という考えには思い入れがありますが、派遣という形態にこだわりはないのです。私たちが今、果たすべき役割を考えて事業展開していきたいと考えています。当社は派遣事業を行ってきた中で、数多くの会社の人事部を通し、さまざまな課題に接してきました。その課題解決が事業展開のキードと思っています。どの企業も悩んでいるのが、メンタルヘルスに関する問題です。日本はこれまで経済成長に依存しすぎたため、社内マネジメントに大きなひずみが生じてしまいました。ノルマを与えて達成できなかった社員を一方的に責めて、無能のレッテルを貼ったり、辞職に追い込

むケースが典型的です。そうした社員は、何らかの形で部下を持つと、多くの場合、自分がされたことと同じ扱いをします。そういった連鎖を断ち切るためには、正しい教育と良い雰囲気が必要です。障がい者雇用、若年者の離職率の問題も深刻ですね。

——そうした課題の解決が事業になると？

そうですね。広い意味での教育研修事業といったところが当面のターゲットですね。社員のために行っていた教育を事業化し、セミナー事業をスタートさせました。外部から呼んできた講師ではなく、職場で自分の隣りに座っている人から仕事を学ぶことで、周囲をリスペクトできるようになる社内研修の導入をサポートしたり、青森の自然を活かした研修として「ウマから学ぶリーダーシップ研修」や「カヌーから学ぶコミュニケーション研修」など、知識・技能の伝達ではなく実地的というか、体感型の研修ですね。近い存在から学ぼうとする事で人間関係は飛躍的に向上しますし、自然から学ぶ事で予防としてのメンタルヘルスにも有益です。

——派遣事業では、どのような展開を考えていますか。

特定労働者派遣への切り替えです。地元で工場を誘致したとしても、仕事には必ずピークがあるため、一定期間の需要しか見込むことができません。農業にしても人材不足とはいえ、収穫の時期にだけ需要があり、年間を通じた仕事が多量にないのが現状です。派遣スタッフも次のピークに再度応募するのは2割程度。新しい派遣スタッフにまた同じことを教えるのは、非常に大変なことです。そこで、当社で採用した社員を、さまざまな企業のピーク時に派遣する事業を昨年スタート。1年目は10名の採用で、農業をはじめとした第1次産業、製造業をはじめとした第2次産業の両方を組み合わせてローテーションさせています。ただし、課題も見つけました。派遣スタッフとしては、例えば電子部品の組立の後には、野菜の洗浄作業などと仕事が頻繁に変わり、キャリア形成が見えなくなってしまうことが課題です。そこは、当社の社員であるロイヤリティを喚起するためのモチベーションアップの面談や「農業支援隊」といったプロジェクト名を付けることでのブランド化といったアイデンティティを持たせる方法を考えています。また、いまだ派遣単価が低いため、当社が背負うリスクが非常に高いことも課題です。社会的価値をどう派遣先に理解していただくか、方策を考えていく必要があります。

Part 1

アンケートからの考察

さて3つめの質問は、中長期的な労働者派遣事業の在り方をどのようにお考えなのか。

予測と期待、どちらの観点からかはあえて規定せず、業界の未来像をどうお考えなのか、会員のお考えを尋ねてみました。

Q 人材派遣業界が沈滞しているこの時期に、自社一社での生き残りを目指しては、産業としての人材派遣業は危機に瀕します。共存共栄、社会貢献、経済発展といった視点から、貴社は、未来（10年後くらい）の人材派遣業界がどのようなになっている、あるいは在るべきと考えますか？

この設問は2つの回答方法を選択してもらっています。未来に対して「～であるはずだ」という予想・推測と、「～であるべきだ」という期待・希望のいずれかです。

人材派遣業界全体の規模を考えた予測としては、悲観的な見解が多いようです。

「他の業界と同様、企業の合併、M&A等により、**派遣会社の数が淘汰され**規模の大きなところが残って行くと思われる。」

「業界内の企業規模の差異がかなり大きい現実で、**人材派遣業が共存共栄を図ることには無理があります。**」

そして、派遣事業の継続自体に悲観的な意見も見られます。

「未来（10年後くらい）の人材派遣業界は、無くなっているのではないか？労働行政の指導が頭ごなしで、見えにくい（判りにくい）。何のために、努力してきたのか？派遣先と求職者の橋渡しで社会貢献が出来ると思ってやってきたが、許可の更新条件もより一層厳しくなり、継続が困難になって来た。**こんな業界はあきらめて他の事業を考えざるを得ない。**経済発展が無いのに共存共栄は難しい。」

「会社方針としては中期計画（5年毎）において考えております。その中では縮小の方向で進めています。」

また、業界の編成についての予測もありました。

「人材サービスを総合的にかつ高いレベルでの提供が可能な大手人材派遣会社と専門性の高い分野に強みを持つ人材派遣会社を中心となり淘汰されると思う。派遣労働者のためには、労働内容に応じた賃金の確保と、労働者の能力開発及びキャリア形成支援が業界全体の取り組みとして必要かつ重要ではないかと考える。また、**共存共栄を意識し一社では対応できない案件も競合他社と協力することで少しでも利益があがるのであれば、「アライアンス体制」を強化することも今後はスタンダードなことになると考えている。**但し、大手同士の体制が強化され寡占状態にならぬかと懸念するところでもある。」

「労働力人口の減少が確実となり、人々の働き方や企業の雇用形態が多様化する中、需給調整機能の役割はますます重要になると思われることから、人材派遣業界の存在価値をさらに高めるべきだと考えます。**業界のすべての企業が同じ方向を向くのではなく、総合力や専門性など、それぞれが特徴のある事業展開をすることで、競争の中に**

も共存共栄、業界全体の発展が見えてきます。成長著しいネットビジネスとの融合も急速に進み、また企業の海外進出などグローバル化への対応ニーズも一層高まると思われます。今後、派遣業界のみならず、他の人材関連団体と連携し、人材サービス産業全体の社会的地位向上、存在価値を高める努力が必要になると考えられます。」

「単に労働力を提供する企業と、より専門的な業種を扱う企業の二極化」

「派遣スタッフ一人ひとりのスキルを高め、研修制度等を整えて、専門的な業種で即戦力となる人材を育成していく。単純作業はパート・アルバイトへ、専門業種は派遣へという流れになる。」

コンプライアンスを省みた未来についての意見は、以下のように多く見られます。

「**派遣業界が全体として、社会、労働者の信頼を得られるよう、また有意な役割を果たせるように自浄努力をしていかないと、現状から後退していくことが予想される。**一部の不心得者を排除して行かないと、それらに対する（行政の）施策が業界全体に波及するという好ましくない結果となる。」

「コンプライアンス上問題のある会社が人材派遣業にあることは確かである。これらの淘汰を行いつつ業界としての品格向上を目指すべきである。」

「**淘汰されるべきは淘汰され健全な業界になっている。**」

「派遣労働者や派遣先のニーズをマッチさせ、派遣労働者や派遣先に満足してもらえるプロとしての派遣業界を目指す必要があると考えます。残念なことに、一部の悪質な派遣会社のために「派遣業界は悪」といった印象が世間に根付いてしまっておりますが、そういったイメージを払拭するためにも、**業界全体で自浄機能を発揮し、レベルの高い業務の遂行に努めるべきだ**と考えます。派遣にとどまらず、人材ビジネスを通じて幅広く人材の提供をし、日本経済の発展に大きく貢献していきたいです。」

「**コンプライアンスを無視した違法な派遣業者の一掃により、真に顧客企業と、派遣スタッフのベストマッチングを使命とした企業のみが、適正な市場競争を行っている状態になっているべき。**また世界基準（ILO条約）との整合性を踏まえた、市場（顧客企業、スタッフ）にも人材企業にもわかりやすい法制度が整った状態になっているべき。」

「人材派遣は需給調整機能として社会的意義のあるビジネスです。**コンプライアンスを重視した価値ある人材サービスを提供している企業が生き残り、そうでない企業は競争社会の中で淘汰されることになる**と考えています。今後、人材派遣業界が発展していくためには①業界全体（日本人材派遣協会に限らず他の業界団体も含めて）の自浄作用をしっかりと効かせ、派遣スタッフが安心して働ける業界にすること②雇用機会を喪失するような法規制やビジネス社会の実態と乖離した労働行政について、一社が訴えて何とかなるものではなく業界団体として政治・行政・産業・社会（マスコミ）・労働サイドへの働きかけをしっかりとっていくこと③ビジネスは激しいグローバル競争の中で展開しており柔軟な雇用形態は不可欠である。派遣に限らず現行の労働法

規や規制の撤廃を訴え（セーフティネットも必要）、多様な働き方による労働市場への参加を容易にし、雇用機会を創出するための長期ビジョンを提唱し、労働政策のあるべき姿を業界として訴える必要がある」
「業界としては積極的に法・社会制度の整備に向けて政治との拘わりをもっともつべきだと考えています。業界として内部浄化力を備えることも必要で、業界ルールを決め違反事業者への指導力を持つくらいでなければ社会的信用は得られないのではないのでしょうか？」

地域経済の基盤になっているという視点からの、ユニークな人材派遣業界像もあります。

「共存共栄、社会貢献、経済発展といった総合的な視点から考えるなら、まずは地域経済の中心的な役割で、尚且つ企業情報を一番持っている地元の銀行と提携し、企業間に入ってもらって企業同士を結ぶ役割を行ってもらいたいと思う。将来の共存共栄ということを考えれば銀行を使って地元企業を活性化させる人材派遣会社という位置づけでいたい。」

社会的な役割に目を向けた未来像を描いている会員のご意見としては、

「東日本大震災への対応、年金問題への対応など、迅速な需給調整弁の役割を担ってきた人材業界は日本の将来のジョブポートフォリオ変革に大きな貢献を果たせると考えている。この円滑な促進のためにも、業界から国会議員を排出していくことが望まれる。」

「行政は“人材派遣”という特定の雇用・就業形態に囚われず、雇用環境全体として議論をすべきと考える。少子高齢化時代を迎え労働者人口が漸減傾向にある中、正規・非正規の括りでの議論は生産的ではない。一方で、現行の労働者派遣法は度重なる規制緩和と、それに伴う“継ぎ接ぎ式”の法改正によって既に制度疲労を来しており、（現行改正法案の是非は別として）早急に大きな改定が必要である」と考える。10年後の労働者派遣業界の存在意義うんぬんについては、その方向性が見えてこなければ何とも言えない。」

では、労働者派遣事業の10年後の姿はどうなっているのでしょうか。

規制強化が進まない、あるいは規制緩和を進めるという条件の下であれば、人材派遣業界の維持・発展はありえると意見があります。

「期間制限を無くした法改正により、派遣事業が残れるのではないかと。」

「協力会社・グループ化・専門化・規制緩和なくして日本の成長なし!!（派遣業界も……）」

「専門26業務は廃止し、クライアントの要望に幅広く応えられるような派遣業としての役割を明確にすることができれば活性化していくものと考え。」

「専門26業務の撤廃や、派遣要員に対するバックアップの強化等」

こうしたご意見を裏返せば、以下のような表現になるのかもしれませんが。

「従来からの雇用の需給調整機能はなくなる。」「採用」市場における「派遣」での市場は、「法規制」の強化と相まってますます硬直化、固定化を招き、「派遣」市場全体により一層の停滞化を招くだろう。広く「人材採用」、「人事」に絡む分野での「法的緩和措置を講じていただき、「人材」市場としての正常な確立が期待される。」

労働者派遣事業の質を問う意見も、

「今後も、企業活動にはテンポラリーな求人は不可欠だと思われる。一方限られた条件の中で働きたい、もしくは一定条件の中でしか働けない求職者もなくなることはないと思われるため、これを結びつける人材派遣は、労働力活用、労働弱者救済の観点からも引き続き有効であろう。選択肢の多様性という意味からは、小規模といえども質の高い事業者は参入が可能となるルールが形成されるべきである。あまりに自由度の高い環境下では、大規模事業者の寡占状態につながるのではないかと懸念する。」

また、人材派遣業界の存続は間違いないが、構造変化を予測する意見もあります。

「**「緊密に応じた雇用調整はどの時代にもなくなることはないため、派遣ビジネス自体が消滅することはない。**この10年は、コンプライアンス体制の確立と同時に、業界全体で淘汰・整備がなされることはもちろん、**従来型のスタイルにこだわらず、企業のニーズにあったサービス提供をする会社が残るであろう。**業界の未来のためにも、雇用のセーフティネットの整備は、派遣元だけの負担増にならないよう、行政、派遣先の三位一体で確立していくべきである。」

「企業を取り巻く環境の変化・少子高齢化の進展等により、今後10年の日本の労働市場は一層の構造変化が予想される。このような環境下、人材派遣業界は、人材に関わるサービスのプロとして、一層の存在感を示すことが必要である。なかでも、労働人口の減少対策については、業界が長年培ってきた情報・知識を基に、労働市場の健全な発展に繋がる解決策として、女性のライフサイクルに合わせた就業機会の拡大、高齢者の就業、外国人労働者の受入れ等の課題を、積極的に取上げ・方向性を示すことが、労働市場に対する業界の存在感アップに繋がるし、業界としての成長にも繋がるものと思う。」

しかし、何と言っても最も多かった回答は、人材派遣業界はその役割からして、けしてなくなる、というものでした。

「健全な労働市場で、職業選択や働き方の自由を得るために役立っている。」

「必要な能力を、必要な期間だけ提供する産業としての人材派遣業は、絶対に必要であると思うし、無くなる筈はない。社会から求められる業種になるには、社員の専門的知識をもっと高めて、人材コンサルタントのような民間資格の創設を目指してはどうか。」

「派遣という形態は無くならないと考えています。全ての人が正社員で働ける社会は、社会主義国にでもならない限り無理であると考えています。ただし、労働力の負荷調整がスムーズに行える流動性をもった労働市場を形成することが必要ですので、労働者にとって失業中のセーフティネットがしっかりと整備されていることが必要です。今の政権には期待できませんが、日本が未来も発展をしていくには必要なことであり、そうだと信じています。」

「企業にとっては労働力の需給調整の一端を担うとともに、労働者にとっては多様な働き方が選択できるビジネスとして今後も必要とされる業界と考える。」

発展的な見方としては、以下のような意見もありました。

「未来は、幅広い年齢層、国籍・経歴など多種多様な就業者が、派遣的な働きをすると思う。正社員と派遣でなく、単に、契約では単年度契約、複数年度契約となり、社長が派遣労働者という時代になるはず。」

日本全体としては、明るい未来が描けなくとも、人材派遣業界の影

響力にかげりはありません。

「日本の経済に明るい未来が持てない中、10年後の派遣業界に明るい希望が持てないのが正直なところ。しかし、**労働者の多様な価値観が有る中、派遣業界（派遣会社）の存在（役割）は、いつでも大きな影響があると思う。**」

「派遣事業が、労働力の需給調整機能を担っているという観点から、産業や社会に貢献できる。派遣企業の淘汰（廃止や整理統合）はあるものの事業としての位置づけは継続していくと思われる。」

「10年後の社会においても**就業のスタイルは永年勤続、人材派遣、パート等さまざまにありうる。**派遣労働者の利用を労務費削減のみを目的としたものではなく、それぞれの分野のエキスパートとして活用される派遣労働者を育てていかなければならないと思う。」

「**人材派遣業界が雇用の維持・拡大という視点から社会や経済発展に多大なる貢献をしてきた**事は言うまでもありません。一部の課題ある業者を除けば大半の業界各社は雇用確保に積極かつ前向きに取り組んでおります。10年後の未来においてもこのニーズは継続していると考えられます。労使間の秩序ある発展関係の中で派遣業務は変化するかもしれませんが、人材サービス業としての地位は存続していると確信しております。」

こうした考えをより進めたものとして以下のような意見もあります。

「過去十数年雇用者数全体が伸びた背景には派遣スタッフ数が伸びたことが寄与してきました。**今後社会における存在価値として重要なことは、これまでの需給調整機能だけでなく、経済の浮沈に影響されない能力育成機能を業界が主体性をもってその役割を果たすべき**と考えます。派遣を通じて派遣スタッフの方が一企業正社員以上のさまざまな経験を積み、その過程で自身の強みと弱みを認識し必要な能力向上機会を持てるように派遣元がサポートしていくべきです。また正社員を希望する派遣スタッフの方には、派遣元がそれまでの仕事を適確に評価し推薦者の立場になることで正社員就業を後押しすることも当たり前でできていなければなりません。これらのサービスを提供できる業者群が業界をリードしている状態があるべき姿です。この仕組みづくりはますます少子高齢化が進む日本における労働生産性向上の重要な一手だからです。」

あるいは、直接雇用が一層難しくなることで、人材派遣の必要性や外部人材の活用度が高まるという意見もあります。
「少子高齢化への傾向がより強くなり、労働者層の減少が問題となってくると考えられます。とはいえ、**企業の正社員採用増加は社会保険料負担や今後の税制を見るに以前のように戻るとも思えず、派遣業界自体は必要となってくると**考えられます。外国人登用、高齢者登用など社会全体が検討していく必要があると思います。また業界各社がより法令遵守の姿勢と派遣法の理解を進めることが必要と思います。また社会の労働に対する価値を高め働く人々が一番明るくなる施策を作っていければいいと思います。」

「10年後の日本の経済成長は、現時点では予測できませんが、今後さらに、**企業が直接雇用を選択することは困難となり、外部人材活用の比率が高まると予想しています。**業務プロセスの改善から人材活用を担うビジネス業界として、人材の流動化を支援し今以上に社会になくしてはならない存在となることを目指します。」

人材派遣業界の未来を、国際社会の中で捉えるお考えもありました。
「**一年先が見えない程世情が激変するので10年後の日本社会を予想**

しづらいのですが、**経済や人の交流が他国へと増せば増すほど、自国での業界単位の結束と主張は必要になると**考えます。必ずしも行政が正しい方向に進むと限らないので、政策に進言できる力を持続けるよう協力することが、派遣業界の社会への貢献につながると思います。」

「新興国との人材の出入りについては、中小企業が利用できるエージェントやサービスが少ないため、派遣会社が活躍しているのでは。」

「**欧米型にシフトしながら、派遣という雇用形態は継続していくと**考えます。しかしながら、国の直雇用推進施策や社会保険負担増等により派遣中心の会社は淘汰され、より特色ある会社に絞られると考えます。」

国内外双方に目を向けますと、

「国内においては、派遣本来の「働き方の多様性」が認知されるべきである。一方、現在の国内における「単なる安価な労働力」としての派遣は海外をターゲットにせざるを得ないので、国際問題となって来ると考えられる。」

「当社は、若年層を中心的对象群とした教育研修・カウンセリングの多角化・強化による正規雇用への転換を促進します。派遣スタッフの高付加価値化の促進が重要であると認識しており、顧客派遣先企業と勤務評定、キャリアパスを共有し、人材育成の方向を三者で共有、推進していくことが望まれます。一方で10年後を見越すと国内で正規非正規に関わらずキャリアパスが展望される雇用機会が減少することも事実であり、アジア圏を中心として海外進出を援助していくことは人材ビジネスを業とする者としては必要な事業展開であろうと考えています。」

人材派遣業界の継続・維持を、労働者派遣の枠組みを越えた人材サービスへの発展と見る考えも出ています。

「人材派遣業界だけで偏っていても生き残りは難しいでしょう。どのようになっているかはこの時代全く分かりませんが、**「人だけ派遣する」だけでは生き残れない**でしょう。」

「登録型派遣はなくなり、各企業のニーズに応えるべく個別対応する提案型の紹介に移行するのでは。派遣から紹介予定派遣・人材紹介が主流になり、特化した人材がいないと淘汰されると思う。」

「政治環境、規制状況に大きく左右されるが、希望的観測も含めて言えば、あまりにも極端に「緩和」から「規制」に振れている現状が産業の空洞化、経済の停滞をもたらし、その反動から世界基準に照らした一定レベルの規制見直しが実施されると思われる。一方「官から民へ」の流れに沿って、ハローワークの補完的位置付けから逆に**民間事業会社が国に代替して人材マッチングの主流を担い、雇用の受け皿にもなることにより、社会貢献にも資する産業として発展すべきもの**と考える。」

「生活保護受給者や失業者を対象とした就労の機会を、行政の補助（賃金の一部）を得ながら派遣業界が主導でクライアントと派遣スタッフのマッチングで実現し、長期雇用者を対象とした法人税減税（1名いくら等）をする。一方でクライアントによる事前面接を一切禁止して就労の機会確保を平等に与える。また3年間の期限をなくして長期間派遣できるようにする。派遣会社を通さないと法人税減税の対象としないことで、最低賃金以下で雇用されないためのチェック機能を派遣会社を持たせる。**労働局の外郭団体として位置づけることで社会的公共性を持った組織にする。**」

オフィスタ（運営：日本プランニング株式会社）

自らを正し、門戸を開くことが 業界の未来につながる

派遣業界の未来のためには、まずは現状理解を改善する必要があります。たとえば正規・非正規といった呼称もそうですし、自らの満足できる形態として派遣を選択して働いている方と、仕方なく派遣を選んだ方とをひとくくりにして、派遣スタッフは社会的弱者とする社会的風潮も、派遣のイメージに悪影響を及ぼす一因と理解しています。

そして何より、私たち派遣会社が接しているのは個々の人間であるという意識の再確認が必要です。100名の派遣スタッフがいたら、全員が異なるコミュニケーション力、いわばヒューマンスキルを有しています。この世の中には同じ人間は二人と存在しないのですから、当社はこのヒューマンスキルこそが派遣先に満足していただくための、もっとも必要な要素と捉えています。それぞれのヒューマンスキルに目を向けるために、本人との面談の機会の確保はもちろん、派遣先への定期訪問に力を注いでいます。また、当社は派遣スタッフの勤怠管理を電子化することなく、紙で管理しています。そうすることで、たとえば「この派遣スタッフはどうしてこの日に休んだのだろう」といった具合に、その派遣スタッフならではの事情や背景が見えてきます。人選にしてもPCに諸条件を入力すれば自動的にピックアップされるようなマッチングはしておらず履歴書を何度も1枚1枚めくことで数千人の全登録者の顔と名前も経歴も住まいも頭の中に詰め込むことを職員に徹底しています。非効率に思えるかもしれませんが、デジタルでは決して見えてこないアナログだからこそ、派遣スタッフ一人ひとりの特性を知ることができるし、結果として派遣先の満足度を高めることにもつながると考えます。「ビジネス」は効率化かもしれませんが、「支援」とは時に非効率なものです。特に人材を扱うとはそういう意味だと当社は思っています。

派遣事業が縮小傾向をたどる中、当社は元来、ビジネスの波に取って乗ってきていませんし、今後も流れる意思は有しておりません。その意味でも、当社は引き続き「育児中女性」（または将来的にそうならたときの不安を抱える女性）に特化した事業を通じ、社会に必要なことだけをしていく考えです。また、たとえ非効率であろうと、収益を優先したビジネス視点ではなく、人を幹とした支援を継続していきたいと思えます。「子育てをしながら働きたい」と望む主婦や、障害により働きたくても仕事を得不られる方、定年後も働きたいという方は大勢います。そうした方々にとって、派遣は理想的な就業形態になり得ます。当社はそうした方々のために今後も事業運営をしていきます。当社の事業の在り方が偽善と捉えられるか本質と捉えられるかはわかりませんが、雇用に関してみなさまも他人事ではなく日本という大きな枠組みで理解を示そうという社会が来るならば、派遣業界の未来はより発展していくと確信しています。

株式会社エレメンツ

労働のプロとしてできる 社会貢献を進めていくべき

今後、法令遵守を徹底できない派遣会社は淘汰されていくだろうと考えています。極端なことを言えば、派遣事業は事務所と電話とパソコンさえあればできる参入障壁の低いビジネスです。2004年に製造業務派遣が解禁された結果、派遣事業者数が急増しました。しかし、2010年6月の労働者派遣事業計画書（様式第3号）の様式改正により、派遣スタッフの社会保険未加入状況の届出が義務付けられたことと、2009年10月より一般労働者派遣事業許可申請のための資産要件が上がったことによって、今後は法令に従わない企業が参入しにくくなると考えられます。今後、さらに行政審査機関による法的強制力が加われば、効果は一層高まるでしょうが、規制を強くすればするほど脱法行為をする業者も増えることが予想されます。一般派遣事業許可を更新できない派遣会社が隠れ蓑として、規制が緩い特定労働者派遣に移って存続し、一般派遣を行う可能性は懸念材料ですね。

将来は社会保険の料率上昇が見込まれるため、派遣先企業の法定福利費が上昇し、正社員雇用を控えることが予想されます。結果として、労働者派遣のニーズが高まり、業界の事業運営への適正化圧力が高まっていくと思います。

しかし一方で、パート労働者の社会保険適用枠が拡大する方向に向かっていることは、派遣業界のみならず人件費や原材料の比重が高い労働集約型の企業にとって頭の痛い問題です。適用枠内で働きたいと考えているパートや派遣スタッフは数多くいます。その上、派遣会社や企業全般にとっても大きな負担になるため、三者にとって不利益な状況が生まれてしまいます。全体像を描けない扶養枠の問題などとのバランスを失した改正は、受け入れ難い感じがします。

私たち派遣会社は労働のプロフェッショナルとして、二つの社会的役割があります。一つは、国から特別に与えられている労働力需給調整の役割、もう一つは経済の活性化を促す役割です。コンプライアンスを守りながら利益を追求すると、一致しない部分が発生することがあります。しかし、それをどのように一致させるかということが事業経営です。

株式会社Jサポート

教育のプラットフォームを提供し、 社会に必要な業界を目指す

人材サービスのノウハウを生かし、派遣会社が教育に関するプラットフォームを構築できれば、業界の未来は明るいと思います。今の中小企業は、この厳しい情勢の中でどうしても経営に集中せざるをえず、教育プログラムやオリジナルの制度を作ることが困難です。企業で最も大切な「人」を育てられないのは問題です。そこで、派遣会社が主体となって地域の企業で集まり、教育の仕組みを作ることができれば、地元企業の企業風土を変えることができると考えます。スキルを教えることができて、社員の意識まで教育できる企業はほんのわずか。雇用課題が集まる派遣会社なら、その情報を元に両方を教えることが可能です。例えば、一般企業へ提供できるサービスとして、派遣スタッフを3年間定着させるためのノウハウを生かした「新卒社員職場定着プログラム」、「ニート」や「引きこもり」と呼ばれる若者を3年で社会へ送り出すプログラム、人と企業をうまくマッチングさせるためのインターン支援プログラムなど、一般企業へ提供できるさまざまなプログラムなどが

考えられます。

人が会社でモチベーション高く働くためには、根底に「社風」「制度」があり、その上で「行動」「プロセス改善」に移し、最終的に「結果」が表れるという仕組みの理解と実践が必要です。しかし、経済情勢が悪化した現在では、目に見える利益を求め、目に見えない大切な「社風」を忘れて、「結果」を先に求めてしまう傾向にあります。そういった

問題に対して、業界をあげて積極的に取り組むことで、私たちは社会に大きな価値を提供できるでしょう。ただ、教育プログラム事業だけでは派遣事業よりも利益確保が難しいため、自社利益の面だけを考えるのであれば、業界の未来は厳しいかもしれません。それでも、「いかに社会にとって必要な業界になれるか」を追求することで、行政から「派遣＝必要悪」と考えられている状況は変えることができると思います。

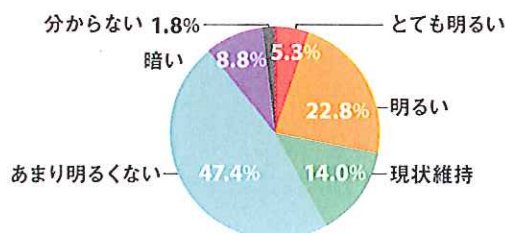
終わりに

さて、今回のアンケートでは以下のような選択を設けてみました。

人材派遣業界の未来（10年後くらい）は明るいでしょうか？

果たして、何をもって「明るい」とするのか、という疑問は当然あるかと思いますが、しかしそこを取って定義しないで、回答される会員の方々の思いとしての「明るさ」を想定していただき、回答していただくことを目的としてこの設問を作りました。

その結果は、以下の通りです。



この結果に対する会員の皆様のご感想はいかがでしょう。

未来に対する「明るい」「暗い」の判断は、「良い」「悪い」の判断と同様で、現状をどう捉えるかによって変わってきます。会員の半数近くは「あまり明るくない」との回答でしたが、リーマンショック前の労働者派遣事業の最盛期と比べれば、どうしても未来に対して消極的な評価になりやすいのは人情というもの。それでも、一方で、人材派遣業の社会的・経済的な役割を高く評価し、真摯かつ誠実に事業を続けていこうという会員が多いと考えたいと思います。

悲観的な要因にのみ目が行く、昨今の人材派遣業界ですが、それだからこそむしろ3社に1社程度でも、未来を「とても明るい」「明るい」と捉えていることは、まんざらではない結果ではないでしょうか。もちろん、根拠あってのご回答とは推察しています。

会員経営者の皆様におかれては、冷静沈着な事業判断を常に心がけていらっしゃることでしょうが、時として（表現は悪いかもしれませんが）一方的に楽観的・肯定的・積極的な未来像を想い描けることもまた、大事なことでないかという気がします。

「未来を予測しようとする」とは異なる。未来を語る前に、今の現実を知らなければならない。現実からしかスタートできないからである。未来を予測する最良の方法は、未来を創ることだ」（ピーター・ドラッカー / Peter Ferdinand Drucker※）

「未来を創る」ものだとすれば、それが現在より良いものでなければ創る意味はありません。だとすると、今の現実を知ることがで

ければ、自ずと未来をより良いものと想定し、それは何かを考えて実現することが、実は未来を予測するということなのかもしれません。その意味で、現実を十分に知ることができれば、すでに未来は明るいのです。

今号の特集は、会員各位の様々な考えに触れていただき、人材派遣業の未来について、もう一度考えていただくきっかけを作ってもらうことを意図して組まれました。もし、可能であれば、私たちの業界の未来は明るい、と思っていただけるようなご意見が、この僅かなページの中で目に付いていただければ幸いです。

※1909年11月19日生まれ～2005年11月11日没。米国の経営学者。マネジメント研究の第一人者。2010年に小説「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」で、若年層や経営に興味のない方々にも、その名前が広く認知される。

今回は、会員の皆様に「派遣業界の未来に関するお考えについてのアンケート」にご協力いただき（P5参照）、そのご回答を会員名付きで公表させていただく予定でした。（アンケート回答時及び集計時に会員各位に確認をさせていただきました）しかしながら、より多くのお考えを差し障りなく掲載させていただくという意図から、インタビュー記事以外は、全て匿名といたしました。それにより、一つのご回答を分割したり、2つの回答を1つにしたりしたケースがありますことをご了承下さい。

そこで、巻末にご協力いただきました会員名を、御礼を込めて掲載させていただきます。誠にありがとうございました。

マンパワー・ジャパン株式会社、テンプスタッフ株式会社、株式会社東京海上日動キャリアサービス、アデコ株式会社、株式会社みどり会、アソシエ株式会社、テンプスタッフ・ピープ株式会社、株式会社オフィスアーク、株式会社キャリアトラスト、キャプラン株式会社、株式会社トーコー、東レエンタープライズ株式会社、ブリヂストンビジネスサービス株式会社、住商アドミサービス株式会社、株式会社国際交流センター、大阪ガスビジネスクリエイト株式会社、日網興産株式会社、ヒューマンリソーシア株式会社、キャリアリンク株式会社、株式会社ケイキャリアパートナーズ、株式会社ヒューマントラスト、トータルテック株式会社、株式会社サイエンス・サービス、株式会社ホクステックサービス、株式会社日本クリエイト茨城、株式会社サプル、株式会社NTTマーケティングアクト、株式会社キャリアステーション、株式会社アクティ、特約外語アソシエイト株式会社、株式会社サイマリーディング、株式会社NTT西日本・ホームテクノ関西、株式会社エムズライン、株式会社アイシ・フュージョン・アソシエイト、株式会社プロスタ、双日シェアードサービス株式会社、株式会社Jサポート、有限会社あさのコーポレーション、株式会社Cat's Hands、ヒューマンリレーションズ株式会社、株式会社サカイクリエイト、日本プランニング株式会社、株式会社成田空港ビジネス、株式会社エレメンツ、株式会社シティスタッフ、株式会社東武キャリアサービス、株式会社スタッフクリエティブ、中電興業株式会社、株式会社エムケイヒューマンネット、メルコヒューマンポート株式会社、株式会社アイティ・キャスト、株式会社トスコ、株式会社コムズリサーチアンドディベロップメント、株式会社ファーストシステム、ビーウィズ株式会社、株式会社エネルギー人材ソリューション、JFEビジネスサポート横浜株式会社（会員番号順）

なお、当協会を含む4団体（人材サービス産業の近未来を考える会）では、「2020年の労働市場と人材サービス産業の役割」と題する冊子をまとめています。そちらも合わせてご覧いただき、人材派遣業界の未来に想いを馳せていただければと思います。



社団法人 日本人材派遣協会

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋3-11-14 G・S千代田ビル2F

TEL 03-3222-1601 (代) FAX 03-3222-1606

URL <http://www.jassa.jp/>