

雇用流動性向上と再就職機会拡充に向けた人材派遣会社の取るべき道

大木隆広



上田唯人



島貫麻由子



CONTENTS

- I 人材派遣業界の拡大とその背景
- II 人材派遣業界を取り巻く環境変化と対応の方向性
- III 雇用流動性向上を図る人材派遣会社の経営基盤強化の方向性
- IV 人材派遣会社が担うべき役割

要約

- 1 人材派遣業界は、多様化する派遣先企業のニーズと労働者の多様な働き方へのニーズを結びつけ、雇用の流動化を促進してきた。特に、近年の労働者派遣法の規制緩和による対象業務の拡大を背景に急成長を遂げてきた。
- 2 雇用市場の成長はさまざまな企業の新規参入を招き、業法上の問題事例が増加してきた。加えて、今般の経済環境の変化に伴って多くの派遣社員が失業するなど社会問題にもなっている。
- 3 人材派遣業界はコンプライアンス（法令遵守）を重視した経営を志向し、雇用市場の流動性向上をより一層図ることで、これらの問題の解決に貢献できる可能性がある。同時に、失業した派遣社員に対する職業訓練の機会を提供するなどして、雇用市場に再配置できる機能を強化していくことが望まれる。
- 4 雇用市場の流動性向上は、求職・求人情報の集積度を高めることと、高いニーズが見込まれる人材を育成することで実現される。具体策として、M&A（企業合併・買収）による規模拡大や、業務・職務の戦略的な絞り込みによるサービスの差別化など、経営基盤の強化が考えられる。経営基盤の強化は、各社が派遣している社員の職種ごとに具体的な方向づけがなされると考える。
- 5 今回の経済危機により明確となったことは、失業リスクの比較的高い派遣社員など、非正規社員に対するセーフティネット（安全網）拡充の必要性である。人材派遣業界は、国や地方公共団体と役割分担し、失業した派遣社員の再就職を円滑化する仕組みを構築していくことが望まれる。

I 人材派遣業界の拡大とその背景

1 人材派遣業界の拡大

総務省「労働力調査」によれば、2008年7～9月平均の雇用者数（役員を除く）5164万人に占める非正規労働者数は、34.5%（1779万人）に上っている。1989年2月時点の雇用者数に占める非正規労働者数の割合は19.1%であり、20年の間に15%以上も増加した。

派遣労働者は、厚生労働省の「労働者派遣事業の平成19年度事業報告」では、381万人（2009年1月23日訂正版）となっている。調査対象が異なるため単純比較はできないものの、非正規社員のうち、派遣社員が占める割合は大きいと考えられる。

2 人材派遣業界拡大の背景

人材派遣業界が拡大してきたのには、以下のような背景がある。

(1) 人件費の変動費化を進めてきた企業

企業にとって人件費は固定費的な側面が強い。IT（情報技術）バブル崩壊後の2002年からの景気拡大局面で人手不足が顕在化した状況にあったときも、かつてのバブル崩壊を経験した企業は、再び雇用過剰の重圧を抱えないために人件費の変動費化を進めた。この取り組みは、人事施策の一つの大きな流れであったといえる。

また、その底流にはアジア各国企業との国際競争の激化や株主価値重視の圧力もあり、利益を確保するためにも、人件費の変動費化は重要な経営課題であった。そうしたなかには、非正規労働者を活用するほうが、正規社員を活用するよりも労働力を安価に確

保できる。そこで企業は、正規社員の採用を抑制していくとともに、派遣社員をはじめとする非正規社員をできるだけ活用して就業形態を多様化させ、コスト削減と固定費率の引き下げを図ってきた。

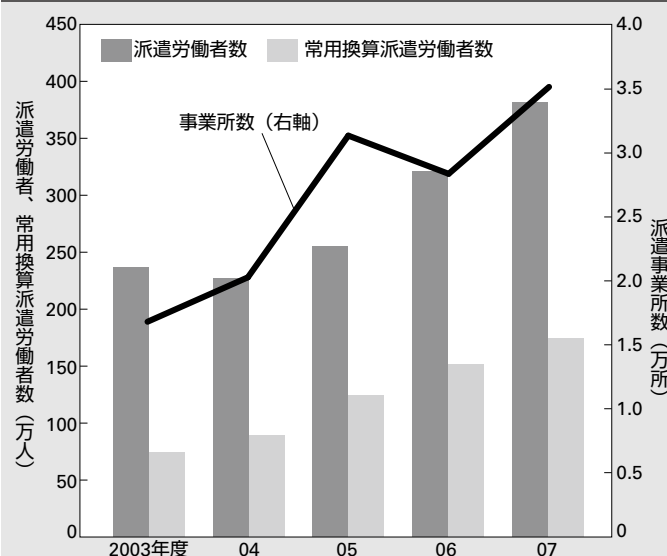
(2) 多様な働き方を望む労働者

企業が多様な就業形態を提示する一方で、労働者の側にも多様な働き方を望む潮流が見られるようになってきた。子育てや介護などの家庭の事情、および個人のライフスタイルにより、地域限定、短期間、変則的な時間帯での就業を希望する労働者が増加してきたのである。人件費を変動費化したい企業側のニーズと、労働者側のニーズとがこの部分でマッチして非正規労働者数が拡大し、それに伴って人材派遣業界も成長してきた。

(3) 労働者派遣法改正による規制緩和

人材派遣業界の成長は、規制緩和とも密接な関係がある。1986年の労働者派遣法（労働

図1 派遣労働者数と派遣事業所数の推移



注) 常用換算派遣労働者数：登録型で働いている派遣労働者の年間総労働時間を当該事業所の常用雇用者1人当たりの年間総労働時間で除したものの出所) 厚生労働省「労働者派遣事業の事業報告」

者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律）の施行当時は、対象業務が13業務に限定されており、派遣期間にも制約があった。しかし、対象業務は原則として自由化され（1999年改正）、26業務に限っては派遣期間の制限も撤廃（96年改正）された。以降も、対象業務、期間の制限が徐々に緩和された結果、派遣労働者数、派遣事業所数ともに大幅に増加してきた（前ページの図1）。

特に2004年の改正で自由化の対象の業務として製造業が認められたことは、人材派遣業界の成長に大きなインパクトとなった。また、この改正時に、2007年3月より派遣期間を3年に延長することが制定された。

ちょうど同じころ、請負契約を締結した受託者（人材派遣会社）が、委託者（派遣先企業）の事業所内に受託者側の社員を常駐させ、委託者の指揮命令下で業務を提供する、いわゆる偽装請負問題が顕在化しており、これらへの対応も含め、労働者派遣法の改正を先取りする形で、2006年より製造業への派遣が増加したのである。

II 人材派遣業界を取り巻く環境変化と対応の方向性

1 人材派遣業界を取り巻く環境変化

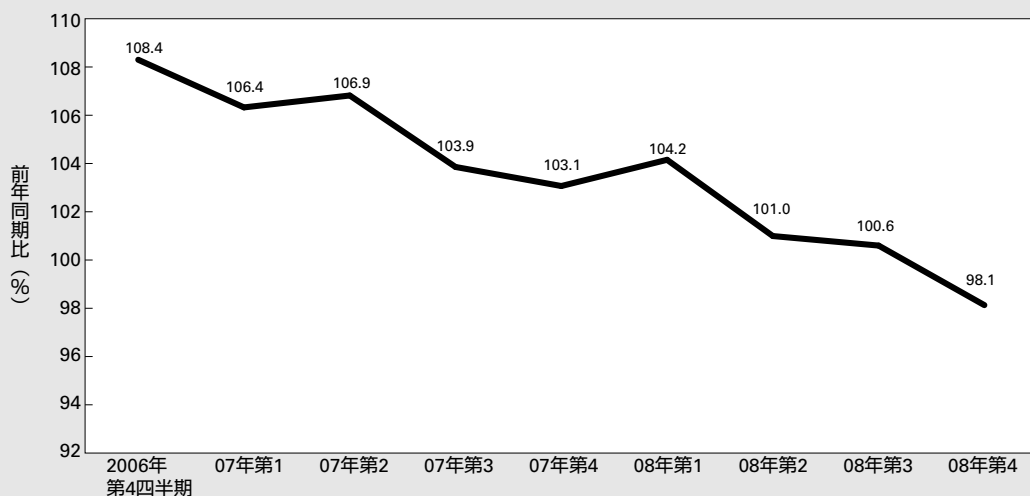
急拡大を続けてきた人材派遣業界であるが、ここにきて拡大の鈍化を示唆する状況が随所に見られ、新たな局面を迎えている。

（1）経済環境の変化による影響

図2は、日本人材派遣協会が実施した「労働者派遣事業統計調査」から抜粋した全国の派遣労働者数の四半期ごとの前年同期比推移である。この調査によると、2007年上半期までは、前年同期比5%以上の成長を遂げてきた派遣労働者数が、08年9月以降の景気後退により、同年第4四半期には、調査以来初めて前年同期を下回る結果となった。

派遣先企業の業績が急激に悪化している影響を受けて、人材派遣業界を取り巻く経営環境は厳しさを増している。図3は、人材派遣業界の各派遣職種の主要企業について、2008年度の四半期ごとの売上高成長率（平均値）の推移を集計したものである。2008年10月

図2 四半期ごとの派遣労働者数の推移（全国）



出所）人材派遣協会「労働者派遣事業統計調査」

(08年度第3四半期)以降、業界全体は苦境に陥っており、決算発表などで示されている人材派遣各社の業績見通しによれば、当面は厳しい環境が続くものと想定される。

派遣職種別に見ると、日雇い派遣の減少は、後述する法改正を先取りしている側面が大きいと考えられ、実際、日雇い派遣事業の大手人材派遣会社2社は、同事業からの撤退を表明した。

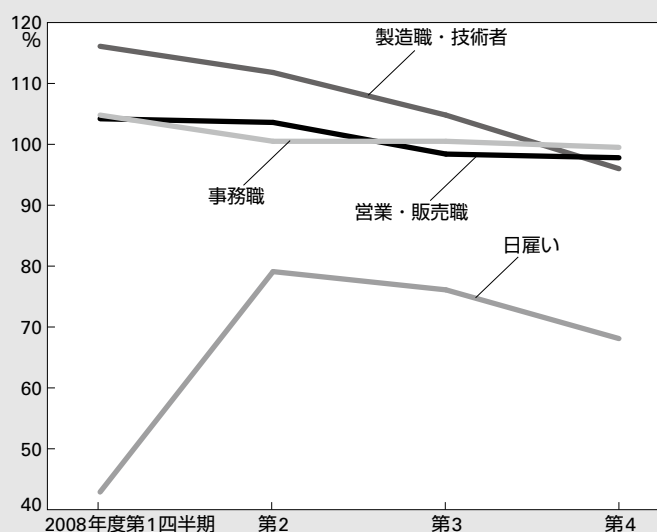
一方で、製造職・技術者派遣のマイナス成長は、大手製造業の生産調整の影響が直撃した結果である。製造業への派遣・請負の事業者が結成している業界団体である日本生産技能労務協会と日本製造アウトソーシング協会が会員に対する聞き取りなどを共同で実施した調査では、2009年3月末(08年度末)までに、製造業の派遣・請負社員のうち40%が失業するとの見通しを示している。同派遣・請負社員は100万人と推計されていることから、約40万人が失業する可能性がある。

製造職派遣は請負から転換するケースが多かったことから、製造職派遣社員はフルタイムでの就労を望む者が多いと考えられる。フルタイム勤務を希望するこれらの製造職派遣社員は、家計の主たる担い手である場合が多く、その失業は即座に生活の困窮につながりかねない。今回の景気後退により、生活基盤を破壊されたこうした労働者が多く存在することが社会問題化し、それが人材派遣業界への厳しい見方に結びついたものと考えられる。

(2) 規制強化の機運の高まり

2002年度に600件だった労働者派遣事業にかかわる厚生労働省の指導監督件数(文書指

図3 派遣職種ごとの人材派遣各社の売上高成長率(平均値)の推移



注) 各職種別の集計対象企業

事務職: パナグループ(直近2四半期)、テンプスタッフ、フジスタッフ、インテリジェンス(直近3四半期)

製造職・技術者: メイテック、ワールドインテック、ユナイテッド・テクノロジーホールディングス、アルプス技研

営業・販売職: テンプスタッフ・ピープル

日雇い: ラディアホールディングス、フルキャストホールディングス

出所) 各社有価証券報告書、決算報告資料より作成

導実施件数)は、2006年度には6281件まで増加している。この背景には、派遣労働者数、派遣事業所数が増加してきていることと同時に、産業の規模が大きくなり、さまざまな企業が参入するようになった人材派遣業界に対する行政当局の監視姿勢が強まってきたことがあると考えられる。

主な指導監督の内容は、

- ①偽装請負
 - ②賃金の中間搾取(ピンハネ行為)
 - ③人材派遣会社が同業他社から派遣先や労働者を紹介してもらういわゆる二重派遣
 - ④港湾・建設現場など危険な業務への派遣
 - ⑤社会保険や火災保険などを不正に逃れる労働契約の締結
 - ⑥契約書類の虚偽記載
- などが挙げられる。

人材派遣会社による違法行為は労働者の労働環境の悪化に直結するため、厚生労働省は、労働者派遣法の改正に向けて議論を進めてきた。この議論において、従来の規制緩和の方向性から、労働者の労働環境改善に向けた規制強化へと方向性が転換されるものと理解され、主な内容は以下のとおりである。

①日雇い派遣の禁止

日雇い派遣は、厚生労働省「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会報告書」において、「専門業務等を中心に、労働者の側に交渉力があり不利益を生じず、日雇形態が常態化しているものは禁止する必要がない業務もあること」を考慮しつつも「原則的に禁止すべきとの意見も勘案し、具体的な範囲の検討が必要」とされている。

労働者派遣法は、2004年の改正で派遣業務・期間などが大幅に緩和され、日雇い労働者が大幅に増えた。しかし、一方で、業務における安全性の確保や労働災害への対応が不十分であったことや、キャリアプラン（職業生活に目標を立て、それを実現するための計画）の描きにくい業務も多く、低所得で不安定といった面が現実の問題として表面化し、いわゆる「ワーキングプア」として社会問題化したのは周知のとおりである。

加えて、主に日雇い派遣事業を手がける企業のたび重なるコンプライアンス（法令遵守）違反や不明朗な費用徴収をマスコミが報道したこととも相まって、さらに大きな社会問題となっていった。

こうしたことから、日雇い派遣事業に対しては世間の厳しい視線が集まることとなった。このため日雇い派遣の禁止を求める声が

強まり、厚生労働省の労働政策審議会における労働者派遣法の再改正に向けた審議では、一部専門職種を除く日雇い派遣の原則禁止がテーマの一つとして挙げられている。

②「専ら派遣」の禁止

「専ら派遣」とは、特定の企業に対してのみ人材を派遣するということで、たとえば、子会社である人材派遣会社が親会社に対してだけ人材を派遣するような派遣形態をいう。これが無制限に許容されれば、企業は、本来正規社員として自ら雇用しなければならない人材を派遣社員で代替することが可能となり、正規社員として雇用される労働者の機会が減少することになりかねない。そのために制限が設けられているのである。

現行法では特定企業への派遣を制限しているが、厚生労働省の労働政策審議会で議論された改正案では、派遣対象の要件を厳格化し、特定企業グループに対して一定以上（80％）の割合で人材を派遣していた場合は専ら派遣とみなし、規制対象とする。

前掲の「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会報告書」は、「大企業の名を冠する又は大企業のグループ企業であることが判明しており、専ら派遣を行っている可能性が高いと判断された259社に対し指導監督の一環として調査」した結果として、70％弱の企業が、派遣事業売上高のうち80％以上をグループ会社向け派遣業務により計上しているとしている（図4）。

これらの企業は、専ら派遣規制がより厳格に適用された場合には、グループ外の売り上げ比率を高めるほかに企業が存続する道がなくなることが予想される。対応策の一つとし

ては、たとえば第一生命保険が子会社の第一生命キャリアサービスを清算して派遣社員を直接雇用に切り替えたように、直接雇用化を図ることも考えられる。

しかし、専ら派遣に該当する派遣事例の可能性のある多くの人材派遣会社にとって、対策を講じることは容易ではない。このため、（自社の持ち分を一部保有したまま）他の人材派遣会社と経営統合を図ったり、人材派遣事業を完全に売却したりするといった対応を余儀なくされる可能性がある。この法改正は、罰則規定を緩やかにする可能性を含むなど、依然として不透明な部分が残っているが、実現すれば業界再編の要因となるであろう。

2 外部環境変化への対応

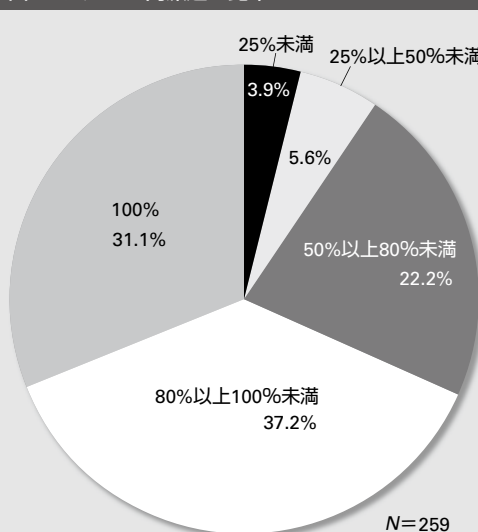
(1) コンプライアンス強化の要請

コンプライアンスを重視することは、企業が活動していくうえで不可欠な前提の一つと考える風潮が高まっている。

人材派遣業とは、労働そのものを経済取引とするビジネスであり、そのため労働者の労働環境に関する法規は、特別に注意して遵守しなければならないことはいうまでもない。

悪意を持ったコンプライアンス違反は論外として、法令に対する認識不足や不適切な業務運営などに起因するコンプライアンス違反を防止するためには、一連の企業活動のなかでチェック・統制機能を強化する必要がある。人材派遣各社は強い倫理感を持つとともに、十分な統制機能を保持できるよう、次章で述べる経営基盤の強化策を実行していく必要がある。

図4 グループ内派遣の比率



注1) グラフは派遣事業売上高に占めるグループ会社向け派遣の比率を示している

注2) 「大企業の名を冠する又は大企業のグループ企業であることが判明しており、専ら派遣を行っている可能性が高いと判断された259社に対し指導監督の一環として調査」した結果

出所) 厚生労働省「今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会報告書」参考資料17

(2) 悪化する経済情勢への対応

悪化する経済情勢により、失業した派遣社員の生活は脅かされている。比較的立場が弱い派遣社員の失業リスクを軽減し、後述するように失業リスクが顕在化した場合のセーフティネット（安全網）を整備することが、彼らの雇用と生活の安定につながる。

もちろん、これらについて主導的な役割を果たすのは行政であるが、人材派遣業界としても、雇用の流動性を高めて派遣社員が適職に就けるよう支援し、失業リスクの抑制に積極的に貢献すべきである。万一、失業リスクが現実となってしまった場合は、早期・円滑に再就職できる仕組みをつくることで一定の役割を担える可能性がある。

たとえば、より多くの求職情報と求人情報を集積してマッチングの精度を高めること

で、派遣社員が適職に就職できる可能性を高めることなども検討に値しよう。また、派遣社員にキャリアプランやそれに沿った教育メニューを提供して派遣先企業のニーズに適した人材に育て上げることで、やはり適職に就職できる機会を提供するような努力をしてもよい。人材派遣各社は、情報の集積化やマッチング、人材教育などに投資し、雇用の流動化促進に貢献すべきである。

特に、登録型派遣社員は正規社員や常用型派遣社員と比較して失業リスクが高いと考えられる。

Ⅲ 雇用流動性向上を図る 人材派遣会社の経営基盤 強化の方向性

1 経営基盤強化の必要性

人材派遣会社は、前章までで論じた外部環境の変化に対応しなければならない一方で、業界内部の競争も厳しくなっている。2003年以降、5年間の状況を見ると、市場拡大を上回るペースで事業所数が増加している（厚生

省の「労働者派遣事業の事業報告書」）。

そのため、同期間の1事業所当たりの売上高はほぼ横ばい、または微減となっている。そればかりか、競争環境の激化を反映して人材派遣会社の倒産件数も増加している。帝国データバンクによると、2003年に14件だった人材派遣業者の倒産件数は、08年には49件にまで増加している（図5）。そのうち72.2%が負債総額1億円未満であり、競争激化のあおりを受けて体力の弱い業者の倒産が増加していることがうかがえる。

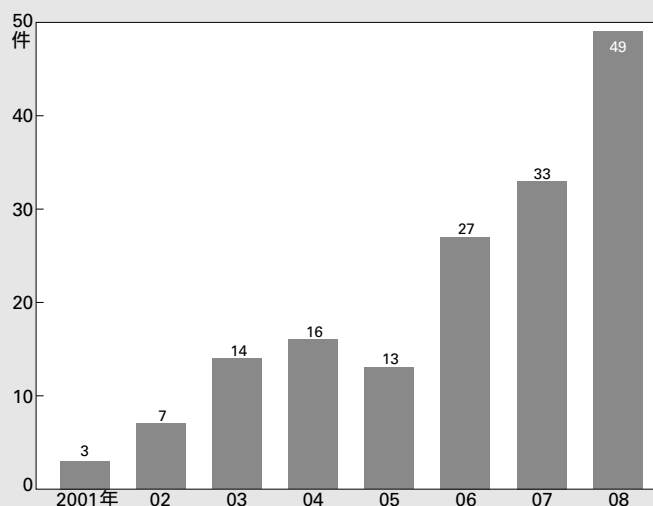
競争環境が厳しくなるなかでも、人材派遣会社は、コンプライアンス体制の強化を目的とした社内管理徹底のためのコストを負担しつつ、雇用の流動化を一層促進するための投資を拡大していく必要がある。その前提条件として、2つの経営基盤の強化策が求められる。1つはM&A（企業合併・買収）などを視野に入れた「規模拡大」、もう1つは特定の業務に絞ってサービスを提供する「差別化」である。規模拡大を目指すか、あるいは差別化を目指すかは、各社の派遣社員の職種により異なってくるであろう。

2 セグメントごとの経営基盤強化の方向性

人材派遣業界は、派遣している社員の職種によりいくつかのセグメント（事業領域）に分類でき、それぞれのセグメントは、競争している人材派遣会社も異なり、派遣されている社員の属性（働き方、後述）にも違いがある。

ここでは人材派遣業界を「事務職派遣」「製造職・技術者派遣」「販売・営業職派遣」「日雇い派遣」の4つに分類し、各セグメン

図5 人材派遣業者の倒産件数推移



出所) 帝国データバンク

表1 派遣職種ごとのセグメント（事業領域）と特徴

セグメント	主な業務内容	主な派遣先業種	派遣先企業が受ける今回の景気低迷の影響度	派遣先企業にとっての派遣受入れコストの性質	人材派遣会社への影響
事務職派遣	事務用機器操作、経理財務処理、翻訳など	多様な業種（主に後方支援業務を担う部署）	外需依存度がそれほど高くないため小、中	間接費的性質が強い	派遣先企業は景気低迷の影響を受けてはいるが、影響度合いは他のセグメントよりも少ない
製造職・技術者派遣	製造職：製造現場での組み立て作業など 技術者：製造業の研究開発、設計業務など	自動車メーカー、電機メーカー、半導体メーカーなど	外需依存度が高いため大	直接費的性質が強い	派遣先企業は景気低迷により大きなダメージを受けており、製造職・技術者の人材派遣会社もその影響を直接的に受けている
販売・営業職派遣	小売業での販売業務や、携帯電話・通信分野の営業業務など	量販店、ブランドショップ、スーパー、百貨店など	内需依存度が高いため小	直接費的性質が強い	派遣先企業は景気低迷の影響をじわじわ受け始めている状況であり、販売・営業職の人材派遣会社もその影響を直接的に受けている
日雇い派遣	物流拠点や引越し現場での荷物の積み下ろしなど	物流、運輸など	どちらかといえば内需依存度が高いため小、中	直接費的性質が強い	規制によりほぼ消滅する可能性が高い（ただし、日々紹介などの形で事業としては残ると考えられる）

トの特徴と経営基盤の強化のための施策を論じる（表1）。

（1）事務職派遣セグメント

企業の間接部門に従事することが多い事務職派遣社員は、他のセグメントと比較すると、今回の景気後退の影響が、現時点では最も小さいことがわかる。

事務用機器の操作や経理業務などの間接業務は、派遣先企業の売り上げの増減にかかわらず恒常的に存在する業務であるため、今回の景気低迷で派遣先企業の売り上げが低下しても、ニーズが激減するには至っていない。また、事務職派遣セグメントの顧客企業はさまざまな業種にまたがっており、特定業種の業績低迷の影響を直接的には受けなかったことも、ニーズが減っていない理由として考えられる。

事務職派遣社員個々の能力差は定量的に評価しづらいため、事務職派遣が中心の人材派

遣会社は、一定水準の能力要件を満たした人材を、派遣先企業が要求したタイミング、人数、賃金で派遣できることが重要な成功要因となる。そのため、必然的に大量の登録者を確保し、効率的な業務（営業、マッチング、派遣後の継続的なコミュニケーションなど）を運営できる人材派遣会社が優位となる可能性が高い。すなわち、事務職派遣セグメントは、企業の体力が強いほうが競争優位を獲得しやすいといえる。

したがって、事務職派遣セグメントは、システムコストや営業拠点維持コスト、マッチング業務コスト、派遣した社員の満足度や業務遂行状況を確認するコミュニケーション業務コストを低減するために規模拡大を図っていくことが、経営基盤の強化につながる。この点において、すでに大手の人材派遣会社間では、たとえば、リクルートによるスタッフサービスの買収や、テンプスタッフとピープルスタッフの経営統合などという形で進展

しつつある。今後は、中小の規模や、専ら派遣規制に抵触するような人材派遣会社を巻き込んで、業界再編が進んでいくものと考えられる。

(2) 製造職・技術者派遣セグメント

工場やその周辺の研究施設などに従事する製造職・技術者派遣セグメントは、今回の景気後退の直撃を受けた。主要な顧客（派遣先企業）である大手製造業は海外の売り上げの割合が大きい企業が多く、外需依存度が高い。そのため、米国をはじめとする消費国の景気低迷を受けて経営状況が急激に悪化した。

本セグメントの人材派遣会社の多くは、請負事業と兼業している。請負事業に従事していた社員を派遣社員として派遣していることも多く、業務の熟練度が要求されるセグメントでもあることから、常用型派遣社員が多い。そのため、製造職・技術者の人材派遣会社は、需要が急減しても派遣社員の人件費や教育費負担が重く、今回の景気後退で体力を低下させている企業も多い。

派遣先企業の売り上げが減少して生産調整が行われた場合、製造業で組み立て作業に従事する製造職派遣社員への派遣先企業からのニーズも急減、もしくは消滅するなど、製造職派遣セグメントは、派遣先企業の業績変動に直接影響される。一方、主に製造業で研究開発、設計業務に従事する技術者を派遣する人材派遣会社についても、派遣先企業の動向の影響を直接受ける点では、基本的には製造職派遣セグメントと変わらない。

製造職・技術者派遣社員は、成果が定量的に測定しやすい業務である。実際に優秀であ

ると認められた派遣社員が派遣先企業に直接雇用されるケースも少なくない。派遣先企業は、社員の質に着目して製造職・技術者への人材派遣会社を評価する傾向がある。

派遣社員の質が大きな成功要因となるため、製造職・技術者派遣セグメントは、派遣先企業のニーズに応えられる人材を育成できる人材派遣会社が優位に立つ可能性が高い。そのことから、製造職・技術者を派遣する人材派遣会社は、派遣社員にキャリアプランを提示したり、現在の能力を評価して教育プランを提供したりすることが求められる。

人材派遣会社の限りある経営資源を利用して、キャリアプランに対する質の高いアドバイスや密度の濃い教育プラン整備するには、自社のサービスを特定の業務に絞り込むことが有効である。したがって、製造職・技術者を派遣する人材派遣会社の経営基盤の強化策は、サービス領域を戦略的に絞り込んで差別化を図っていくことだと考えられる。生産管理や特殊な機器の操作・メンテナンス、ラインの指揮命令などが行える製造職派遣社員、および新製品開発設計など製造業として発展していくために必要不可欠な研究開発部分を担う技術者派遣社員は、業務の付加価値が高く、派遣先企業のニーズも高いと想定される。

(3) 販売・営業職派遣セグメント

小売業の店頭販売などに従事する人材を派遣する販売・営業職派遣セグメントは、量販店、スーパー、百貨店などの内需型企业が主な顧客である。

派遣先企業の間接費から報酬が負担される事務業務と比較すると、販売・営業業務は、

売り上げの影響を受けやすい直接費からの負担が強く、事務職派遣社員よりも状況は厳しい。ただし、外需依存型の製造職派遣社員と比較すると、内需経済は金融危機後も比較的安定していたために社会問題化するほどの大きな影響・業績の低迷は避けられた。

販売・営業職派遣セグメントには、さまざまな属性の社員が混在している。フルタイムの勤務を希望し、中長期的なキャリア形成を求めている社員もいるし、パートタイムなど多様な働き方を希望する社員もいる。

また、本セグメントは派遣先企業のニーズも二極化しているものと思われる。ラグジュアリー（高級）ブランド販売に代表される高い接客スキル（技能）が要求される業務がある一方で、処理スピードと効率性が求められる業務もある。

販売・営業職を派遣する人材派遣会社は、高い接客スキルが求められる前者の業務に従事する派遣社員に対しては、製造職・技術者派遣のようにキャリアプランを提示したり、十分な教育投資をしたりしていく必要がある。

一方、処理スピードと効率が要求される後者の業務で成功するには、事務職派遣のように必要な人材をそろえられる求職情報の集積量や効率的な業務運営で得られるコスト競争力が求められる。そのため、経営基盤の強化策としては、M&Aなどによる規模拡大が考えられる。

(4) 日雇い派遣セグメント

運輸・物流業界などを中心にさまざまな業界に派遣されてきた日雇い派遣であるが、前述のとおり労働者派遣法改正により、これま

での主力であったいわゆる「スポット派遣（1カ月単位での派遣）」は大幅に縮小、あるいは完全に姿を消していくものと思われる。

ただし、運輸・物流をはじめ日雇い派遣を利用していた企業は、景気低迷の影響を受けてはいるものの、アルバイトのような形であっても引き続き大量の労働力を求めており、人材のニーズは依然として存在している。そのため、日雇い派遣セグメントは、法改正により人材派遣業ができなくなった場合でも、紹介業（いわゆる「日々紹介」）などの形で存続していくものと考えられる。

IV 人材派遣会社が担うべき役割

1 再就職機会拡充の必要性

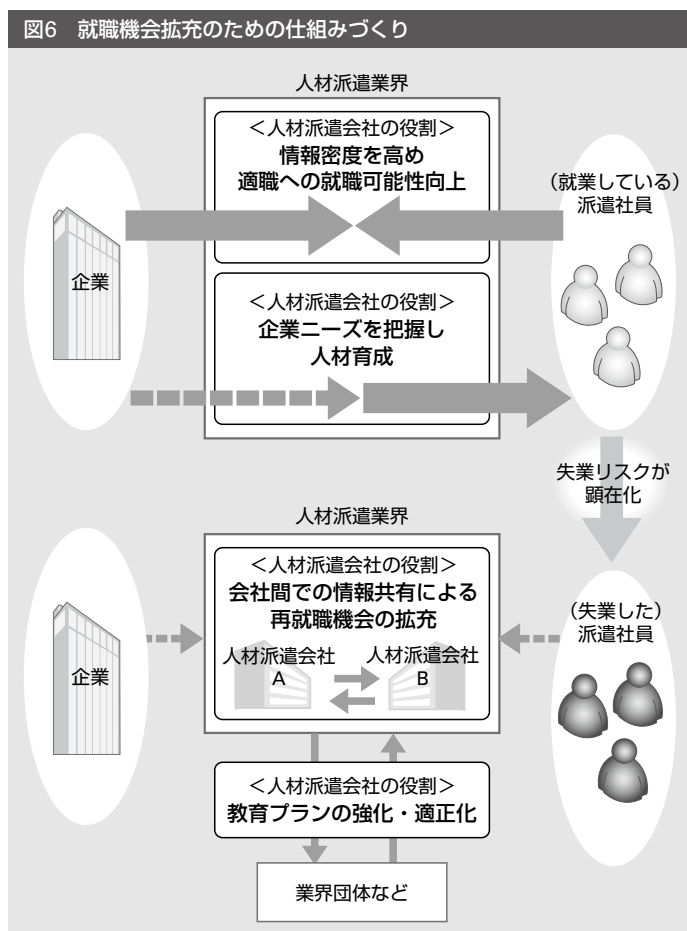
前述のとおり、経済環境の悪化は、派遣社員の雇用に大きなダメージを与えている。派遣社員の失業リスクは、人材派遣業界が拡大している間は顕在化しにくかったが、今回の景気悪化の局面では、特に登録型派遣社員の失業リスクが顕在化した。製造職派遣社員を中心に、失業により多くの派遣社員が生活基盤を失っている。これらの派遣社員の失業期間が長期に及ぶと能力開発の機会を逸し、再就職がさらに難しくなるという悪循環にも陥りかねない。

失業した派遣社員を早期に再雇用する仕組みを整備することが求められている（次ページの図6）。

2 情報の共有化による再就職機会拡充

賛否両論はあるものの、ハローワークを民間委託するテストケースを実施するなど、現

図6 就職機会拡充のための仕組みづくり



在、労働行政は雇用の安定化に向けてさまざまな取り組みを行っている。また、雇用保険の対象範囲を拡大するなど、失業した派遣社員を含む非正規労働者に対する生活保障などの整備につながる議論もされている。

このような雇用安定化の取り組みのなかで、人材派遣業界は、自社に登録しながら失業している派遣社員の人材教育や求職・求人情報の収集などの点で貢献できる余地があるかもしれない。

人材派遣会社は、常用型はもちろん、登録型であっても自社が派遣した派遣社員の就職履歴、能力、特性などを把握しているはずである。採用時や登録時はいうまでもなく、派

遣後も定期的にコミュニケーションを取って職場の満足度や勤務状況について確認をしていることが多い。

このような派遣社員が経済状況の悪化から不幸にして失業した場合、彼らを雇用していた人材派遣会社が持っている派遣社員の詳細な情報の活用は、再就職を支援するという点で重要である。それには、当然、個人情報保護などさまざまな前提を踏まえる必要があるものの、人材派遣会社が評価・整理した情報について、公的機関や、場合によっては他の人材派遣会社との間で共有できる仕組みを構築することで、失業した派遣社員に対して早期に、かつ適職に再就職できる機会が増やせるのではないだろうか（図6の下）。

たとえば、情報共有の基盤となるデータベースとフレームワーク（枠組み）を行政が提供し、失業期間が一定を超えた人材については、自動的に情報共有を図ることなどが考えられる。

また、人材派遣会社は、公的機関や業界団体などと協働することで、再就職を目指す派遣社員の人材教育に貢献できる可能性もある。たとえば、厚生労働省と中央職業能力開発協会は、「個人は自らの職業能力を、企業は従業員に求める職業能力を“互いに分かりやすい形”で示せるような、共通言語として」（中央職業能力開発協会のWebサイトより）職業能力評価基準の整備を進めている。さらに各種業界団体でも、独自に能力評価制度や研修制度を整備している例が少なからずある。人材派遣会社は、これらの能力評価フレームワークを提供している業界団体と情報共有することで、再就職を目指す派遣社員に適した教育機会を提供できる可能性がある。

3 地域社会での再就職機会拡充

くり返し述べているように、今回の景気後退によって最も影響を受けたのは、製造職・技術者派遣セグメントである。そして、製造職・技術者派遣社員が多く就職していたのは、九州や名古屋など製造業の工場が多い地域である。これらの派遣社員が同一地方での再就職を希望した場合、求職活動はより一層厳しくなることが想定される。このとき、人材派遣業界が、その他の地方の人材を再配置する支援ができれば、派遣社員の再就職とともに地域経済の活性化にも貢献できる。

法改正などが必要となるが、たとえば、製造職・技術者派遣社員の派遣元であった人材派遣会社が、地域の事情に精通した地方の人材派遣会社に、自社の派遣社員の再就職先の開拓を業務委託して役割分担するような仕組みが構築できれば、派遣社員の再就職の可能性は高まるのではないだろうか。

人材派遣業界に潜在していたさまざまな問題は、今般の大型不況を契機に顕在化してき

ている。

現在の苦境に際して人材派遣業界は、雇用の流動性の向上とセーフティネットの整備という社会的な役割を高めることで業界の存在意義をより一層明確に示し、日本経済の発展と各種産業の競争力強化に寄与することが期待されている。

著者

大木隆広（おおきたかひろ）

産業革新コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は中期経営計画策定、グループ再編、流通業の事業戦略策定など

上田唯人（うへだゆいと）

産業革新コンサルティング部コンサルタント
専門は中期経営計画策定、グループ再編、企業再生、サービス業の事業戦略策定など

島貫麻由子（しまぬきまゆこ）

産業革新コンサルティング部コンサルタント
専門は経営戦略・事業戦略策定、組織設計・再編、M&A戦略策定など