



多角化・多様化する人材ビジネス

— 「労働者派遣と有料職業紹介事業の兼業実態に関するヒアリング調査」報告—

(概要)

日本労働研究機構

執筆担当者

さの
佐野

てつ
哲

日本労働研究機構副主任研究員（執筆当時）

実態調査の概要と知見のまとめ

1.1 実態調査の概要

1.1.1 調査の目的と問題の背景

本調査報告は、2001（平成13）年度の厚生労働省要請研究『労働者派遣事業と有料職業紹介事業の兼業の実態について』として、日本労働研究機構が実施したものである。

労働者派遣と有料職業紹介の二つの事業は、わが国の民間労働力需給調整システムの基盤に他ならない。

民間企業による労働者派遣事業は、1985年の「労働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（以下、労働者派遣法）」の成立以降、わが国において急速に普及した人材ビジネスである。労働者派遣法はいわゆる「派遣ビジネス」を、原則禁止となっている労働者供給事業（労働者と雇用関係を持たずに、これを支配下において他の第三者に供給し、使用させるもの）から、派遣元の雇用者責任、派遣先の使用者責任を明確にするかたちで制度的に取り出し、取り扱い可能な範囲を適用対象業務（1999年時点で29業務）として定めつつ、労働力調整事業の一つとして許可制のもと、新たに認定したものである。これには、あらかじめ派遣登録を受け付け、労働需要が生じた際に登録者を雇用し、派遣労働者として派遣先事業所に派遣する「一般労働者派遣」事業（若年層の女性労働者がOA操作の専門職等として派遣されるケースが多い）と、労働者を常用雇用し、その者を派遣先事業所に派遣する「特定労働者派遣」事業（ソフトウェア開発の専門技術者や、清掃作業者を派遣するケースが多い）の二つの種類がある。

一方、民間企業による有料職業紹介事業は、1947年の職業安定法が民間企業において取り扱い可能な職業をポジティブリストにより規制し、その範囲のなかで事業化されてきた人材ビジネスである。これは、民間職業紹介事業者が前もって求職者と求人企業の求職・求人登録を受け付け、両者の間に立って相互の条件を摺り合わせるなどして雇用関係の成立を斡旋し、主に求人側より紹介料を徴収するビジネスである。これには、長期的な雇用が見込めるホワイトカラー職種の求職者を斡旋し、比較的高率の紹介料（紹介した者の年収の20～30%程度）を徴収する「いわゆる人材紹介」事業と、短期断続的な就業が一般的な配せん人やマネキン、家政婦などサービス等の職種の求職者を斡旋し、低率の紹介料（10%以下）で斡旋の回転率を高めて事業を維持する「いわゆる民営職業紹介」事業の、同じく二つの種類がある。

1990年代の後半は、これら民間労働力需給調整事業者にとって、まさに激動の時代となった。と

というのは、97年に職業安定法施行規則改正が行われホワイトカラー職種の有料職業紹介が原則自由化されるとともに、99年には職業安定法および労働者派遣法が改正され、大幅な規制緩和政策が実施されたからである。99年の法改正によって、有料職業紹介事業は港湾、建設を除く全ての職業で原則取り扱いが自由化され、同様に労働者派遣事業は従来の適用対象業務に加えて、新たに自由に取り扱いが可能となる範囲（港湾、建設、警備、生産工程、医療等を除く）が定められた。また、同改正により2000年から「紹介予定派遣」事業が解禁され、登録者を最初に派遣労働者として企業・事業所に派遣し（ここでは労働者派遣法に基づくサービスにより派遣料を徴収）、派遣期間を試用期間的に運用することによって、派遣期間終了後、当該企業・事業所に紹介し、正社員等に移行させる（ここでは職業安定法に基づくサービスにより紹介料を徴収）ビジネスが可能となっている。こうした規制緩和政策の実施により、民間労働需給調整事業者は各自の事業拡大に向けて大きな刺激を受け、労働者派遣事業専門業者が有料職業紹介事業を新たに事業化したり、またその逆の事業化が進むなど、これまでの制度の枠組みを超えた民間労働需給調整ビジネス各社の「事業相互乗り入れ」が急速に進展した。

以上のような規制緩和政策を起点として発生した「事業相互乗り入れ」すなわち人材ビジネスの多角化、多様化については、上記の通り1990年代後半以降の短期間において急速に変化したために、実態もさることながら、その要因、背景、事業の意図と見通しなど不明な点が非常に多い。

本調査は、「労働者派遣事業と有料職業紹介事業の兼業」に重点を置きながら、実態調査を通じ人材ビジネスの兼業実態について把握しようとするものである。

1.1.2 実態調査の方法と調査対象の選定

実態調査は、日本労働研究機構の担当研究員が対象企業・事業所の管理者にヒアリング・インタビューを行う方式により実施されている。なお、ヒアリング調査は、2001年11月から2002年1月の間に行っている。

調査対象に選定においては、①一般労働者派遣事業もしくは特定派遣事業を行う民間の労働者派遣事業者が、有料職業紹介サービスを同一企業もしくは同一企業グループ内において新たに事業化しているタイプ（労働者派遣＋有料職業紹介事業）、②「いわゆる人材紹介」事業を行う事業者が、労働者派遣サービスを同様に同一企業もしくは同一企業グループ内において事業化しているタイプ（有料職業紹介＋労働者派遣事業）を、主力事業や地域の偏り等について勘案しつつ、合わせて20ケースをピックアップしている。ここで、配ぜん人やマネキン等の「いわゆる民営職業紹介」事業者を捨象したのは、この事業のみ需給調整サービス対象が異なっていたことによる。一方つまり、ホワイトカラー職種を対象とする「いわゆる人材紹介」事業は、OA 専門職、事務職、技術職など

を派遣する労働者派遣事業とサービス対象（企業・事業所）がおおむね重なっており、これら事業者が有料職業紹介事業、労働者派遣それぞれの枠組みを超えて相互のシナジー効果を追求することこそ「事業相互乗り入れ」の基本目標と捉えられるからである。

具体的な調査対象の選定においては、先の二つのタイプ（①労働者派遣＋有料職業紹介事業、②有料職業紹介＋労働者派遣事業）に加えて、③求人広告などその他の人材関連ビジネスを主力事業として起業し、その後労働者派遣および有料職業紹介事業をともに事業化しているタイプ（その他人材ビジネス＋派遣・紹介）も併せてピックアップし、調査対象とした。なお、その選定においては、これらの業界団体（社団法人日本人材派遣協会および社団法人日本人材紹介事業協会）に協力を仰いだ。また、「労働者派遣や有料職業紹介事業者が首都圏等大都市部に偏在して立地している現状」（日本労働研究機構『「人材紹介」ビジネスと中高年ホワイトカラー』日本労働研究機構、2001年）を勘案し、調査対象の立地地域を首都経済圏、大阪経済圏、名古屋経済圏の三つに絞ってピックアップすることとしている。

1.1.3 対象企業・事業所の属性一覧

本調査において、実際に調査対象とした企業・事業所の属性等は表1の通りである。上記のタイプ（①労働者派遣＋有料職業紹介 「派遣＋紹介」、②有料職業紹介＋労働者派遣 「紹介＋派遣」、③その他人材ビジネス＋派遣・紹介 「他＋派・紹」）ごとに分類整理した。

ヒアリングは上記実施期間中において、合計20事業所に対して実施している。ただし、1-A社、2-I社、3-M社の3社については、労働者派遣および有料職業紹介の事業部が分割立地されていたため、それぞれ2事業所ずつのヒアリングとなった。したがって、企業数では1-A社から3-Q社までの計17社となっている。

1.1.4 ヒアリングレコードのとりまとめ

本資料シリーズは、同調査の聞き取り記録（ヒアリングレコード）をとりまとめたものである。

ヒアリングレコードは聞き取りの後、速やかに文章化、原稿案を調査対象側担当者に郵送されており、同担当者に事実誤認部分の修正等、内容のチェックを受けたものとなっている。

表1 調査対象企業リスト

兼業のタイプ		所在地	資本系列	従業員 ¹	売上高 ²	提供する人材サービス ³
タイプ① 派遣+紹介	1-A社	東京	系列	b	c	派、紹、研、請
	1-B社	東京	独立	a	a	派、請、紹
	1-C社	東京	系列	c	c	派、請、紹、研
	1-D社	東京	系列	a	a	派、請、紹、研
	1-E社	東京	系列	b	c	派、請、研、他、紹
	1-F社	愛知	独立	b	b	派、研、紹、他
	1-G社	大阪	系列	b	c	派、紹、他
	1-H社	兵庫	系列	b	c	派、請、他、紹
タイプ② 紹介+派遣	2-I社	東京	系列	b	b	紹、派、請、研
	2-J社	東京	独立	d	e	紹、派、請
	2-K社	大阪 ⁴	独立	d	d	紹、派、研、他
タイプ③ その他+紹・派	3-L社	東京	独立	a	b	請、研、派、紹
	3-M社	東京	独立	a	a	広、研、派、紹
	3-N社	東京	独立	b	c	広、請、派、紹
	3-O社	東京	独立	d	d	請、派、紹、他
	3-P社	東京	系列	c	c	請、派、紹、研
3-Q社	東京	独立	e	e	広、派、紹	

- *注1：従業員規模。300人～：a、100～299人：b、30～99人：c、10～29人：d、～9人：e、派遣スタッフ除く
- 2：前年度売上高規模。500億～：a、100～499億：b、50～99億：c、10～49億：d、～9億：e、単位円、千万単位切上げ
- 3：人材関連サービスの種類。派＝労働者派遣（一般・特定）、紹＝職業紹介、請＝業務請負およびアウトソーシング、研＝教育研修・訓練およびアウトブレースメント、広＝求人広告・情報提供、他＝その他。左から売上高規模順。
- 4：ヒアリング対象は大阪支社。
- **タイプ分けにおいては、同一企業、同一企業グループ内での事業化の経緯を踏まえている。

1.2 実態調査から得られた諸知見

1.2.1 人材ビジネスの種類

人材ビジネスにはいくつかのタイプがある。いずれも、求人者と求職者の間で労働需給調整（マッチング）に係る情報の摺り合わせを行うものであるが、雇用関係の有無に加え、さらに斡旋責任を伴う求人・求職登録のあり方、労働需給調整事業者の雇用管理のあり方を見ることで類型化すること

が可能になる。これにより、以下の5つの事業類型（A～E）が析出される。

(1) マッチングにおいて直接雇用関係が生じない場合～求人・求職登録のあり方による分類

労働需給調整（マッチング）において事業者が労働者を雇用しないグループにおいては、各類型ごとに、求人者および求職者双方から求人・求職登録を受け付けるか、いずれかの登録のみを受け付けるか、いずれも受け付けないか、の違いがある。

まず第一に、求人者と求職者双方の求人・求職登録をそれぞれ受け付け、両者の間に介在して雇用関係の成立を斡旋する仲介事業がある（事業類型A）。この類型には、有料職業紹介が分類される。職業紹介には政府や公共団体、学校等が行う無料職業紹介があり、それ以外の有料職業紹介事業を民間企業が事業化している。

第二に、求人者もしくは求職者いずれかの求人・求職登録を受け付け、その情報をとりまとめ、媒体等により広く労働市場に提供する広告事業がある（事業類型B）。当該広告事業者は、媒体等への掲載料（探索コスト）を情報発信者から徴収し売上金を確保するが、労働市場における探索コスト負担能力はおおむね求人者（労働需要側）に備わっていることから、これらの事業者は求人側の情報をとりまとめて提供する求人広告事業者がほとんどとなっている。

第三に、求人者および求職者にはともに登録を求めず、求人・求職意志を確認するのみで、それぞれの求人・求職活動を、指導・訓練・研修などのかたちで後方からサポートする支援事業がある（事業類型C）。この類型の事業では、事業者に斡旋責任はなく、最終的な採用、就職は求人者・求職者の自己責任に基づく。これには、求人企業を支援する人事コンサルタント、求職者を支援するアウトブレースメント（再就職支援）、求職者セミナーなど経営指導・教育研修・訓練事業があげられる。

(2) マッチングにおいて雇用関係が生じる場合～事業者による雇用管理のあり方による分類

上記のほか、事業者がマッチングにおいて求職者を直接雇用したのち、自社の従業員として第三者の事業所等職場に配置し、役務を提供させる事業グループがある。ここでは、配置した従業員の指揮・命令管理を誰が行うか（当該事業者か、それとも配置先の管理者か）でタイプの違いが生じる。

第一に、求人者にその指揮・命令等従業員の管理を行わせるかたちで役務提供を行う派遣事業がある（事業類型D）。この類型には、労働者派遣事業が分類される。労働者派遣事業には、求職者に求職登録を求めた後、求人者側の需要に応じてその都度、当該求職者を雇用し派遣するタイプ（一般労働者派遣）と、求職者を常用雇用して派遣するタイプ（特定労働者派遣）がある。このと

き前者は、雇用関係が発生する前に「求人・求職登録に基づく斡旋行為」が行われており、その点でタイプ A の仲介事業とほぼ同じ斡旋機能を有している（一般労働者派遣事業者は、登録者への斡旋機能を果たすために、一定数の「コーディネーター」を雇用している）。

第二に、求人者（労働需要側）のニーズをふまえ、その仕事をとりまとめてユニット化する一方、求職者を従業者として直接雇用して組織化し、当該ユニットと組織化された従業者を当てはめて仕事を代行処理する請負事業がある（事業類型 E）。この類型は一般にアウトソーシング事業と呼ばれ、仕事を処理する上での履行責任、従業者の管理責任は事業者側に課される。労働者派遣事業とは、労働供給側の組織化および管理を事業者が行う点で性格が異なっている。

1.2.2 調査の対象と兼業に係るいくつかのデータ

(1) 調査の対象となるサービス

規制緩和と政策が劇的に進捗するなかで、人材ビジネスの多様化が目立っている。表 1 の「提供する人材サービス」欄にも見られる通り、各社とも上記類型 A から E までのさまざまなサービスを事業化している。

上記の通り、本調査研究では厚生労働省の要請に基づき、労働者派遣（事業類型 D）と有料職業紹介（事業類型 A）の兼業を中心に実態把握を行うこととしている。それは、次のような理由による。

まず第一に、事業類型 A（有料職業紹介）のサービスについては職業安定法がこれを定義し、規制していることである。1999年の職業安定法改正により民間事業者によるサービスの職種規制は原則自由化されたが、同法は事業者の守秘義務や個人情報の取り扱い等について、労働者の保護や国民の勤労権の担保を目的に事業者サービスのあるべきかたちを規制している。逆に事業類型 A～C のグループに含まれる他の 2 類型（事業類型 B および C）については、今のところ民間事業者はこれを自由に行うことができる。

第二に、事業類型 D（労働者派遣）のサービスについては労働者派遣法がこれを定義し、規制していることである。1999年の改正以降においても、同法は「適正な派遣就業の確保」など派遣元事業主および派遣先の講ずべき措置を細かく定めて規制している。これにより、雇用・管理責任が派遣元と派遣先間で曖昧になりがちな同サービスの弱点を補っているわけである。このとき、事業類型 E（アウトソーシング）は事業主が従業者の雇用責任と管理責任をともに負っており、責任関係が明確になっていることから考えても、民間事業者は自由にこれを行うことができる。

つまり、政府の職業安定行政（厚生労働省職業安定局）は、事業類型 A および D の民間サービスについては、法の定めの下、それらの事業を規制している。これらのサービスを事業化しようと

する民間事業者は、政府から事業許可を受けなければならない。したがって、兼業実態として本調査で対象とするサービスは、有料職業紹介と労働者派遣となる。もちろん表1の通り、それぞれの民間事業者は人材ビジネスを多角化させており、本調査ではサービス全体の多角化状況とその背景について整理することとしている。

(2) 兼業に係るいくつかのデータ

民間事業者による労働者派遣および有料職業紹介それぞれの事業実態については、厚生労働省が許可事業所に対して毎年事業報告を求めており、その結果から概要を把握することができる。

労働者派遣の事業実態報告については、最近のものでは「労働者派遣事業の平成13年度事業報告の集計結果について〔労働者派遣事業報告〕」（厚生労働省職業安定局民間需給調整課、2002年12月26日発表）がある。同発表資料によると、2001年度の派遣労働者数は常用換算で約61万人となり対前年度比で14.0%の増加となっている。派遣先数は約35万件で、うち約32万件が一般労働者派遣の派遣先である。同年度における全許可事業所の売上高総計は約1兆9,462万円で労働者派遣法の成立以来一貫して増加傾向にあり、「2兆円マーケット」への到達は時間の問題と見られている。

一方、同じく有料職業紹介については、「平成13年度民間職業紹介事業報告の集計結果について」（厚生労働省職業安定局民間需給調整課、2002年12月26日発表）がある。同発表資料によると、2001年度の求人数（常用求人）は約92万件で、前年度比で7.0%の減少、就職件数（常用就職）は約25万件で前年度比16.7%の減少となった。また、マーケットの大きさを示す手数料収入の総計は、約817億円となっている。ちなみに、このデータは上述の「いわゆる人材紹介」と「いわゆる民間職業紹介」の合算値である。本調査で労働者派遣業の兼業者として対象とする民間事業者は、ホワイトカラー職種を取り扱う「いわゆる人材紹介」であるが、このグループだけで見た場合、手数料収入の総計は約547億円となっている（届出制手数料）。

そして、民間事業者におけるこの二つのサービスの兼業状況に係るデータについてである。これについては、事業許可および事業報告制度が事業別に行われてきているため、公表データがきわめて少ない。

厚生労働省・労働者派遣事業報告では、1999年度からあらたに「有料職業紹介事業との兼業の有無」に関する項目をもうけているが、その結果によると、2000年度では一般労働者派遣の実績事業所（営業実績がある事業所）3,408事業所のうちの909事業所が「有料職業紹介事業との兼業：有」と回答している。つまり、労働者派遣事業者における有料職業紹介事業との兼業比率は26.7%となる。一方、厚生労働省・民間職業紹介事業報告に同様の調査項目は見あたらないが、日本労働研究機構が2000年12月、全国のホワイトカラー職種を取り扱う許可事業所を対象に行ったアンケート調

査の結果によると、「他の人材サービスの兼業の有無」に関する質問に対し、有効回答数170件のうちの129件が「有」と回答している（日本労働研究機構『「人材紹介」ビジネスと中高年ホワイトカラー』日本労働研究機構、2001年）。そのうち、「労働者派遣との兼業」に「有」と回答したのは85件であった。つまり、有料職業紹介事業者のうち「いわゆる人材紹介」事業者における労働者派遣事業との兼業比率は50.0%となる。

この二つの「兼業実態に関するデータ」には、ほぼ倍の格差が見られるが、次のように解釈できるだろう。厚生労働省・労働者派遣事業報告は悉皆調査であり、大小全ての許可事業所をカバーするものである。一方、日本労働研究機構・人材紹介事業所調査はアンケート調査であり、回収率は12.5%にとどまっている。こうしたことから、日本労働研究機構調査には調査回答が可能な大手の上位事業所のサンプルが多くなっていると考えられ、そうした背景から兼業比率が高くなっていると見られる。

いずれにせよ、労働者派遣と有料職業紹介の兼業も含め、他の類型サービスとの兼業実態について、包括的なデータ整備が求められている。

1.2.3 「派遣・紹介兼業」の背景

今回行ったヒアリング調査の結果については第2章でとりまとめているが、本調査研究の主たる問題である「労働者派遣と有料職業紹介の兼業（派遣・紹介兼業）」実態の背景と要因について、ここで簡単に整理しておきたい。

(1) 紹介予定派遣の解禁

兼業化の進捗については、2000年12月の紹介予定派遣の解禁が大きく影響している。紹介予定派遣は、派遣期間を試用期間として位置づけ、派遣期間終了後、その派遣労働者を派遣先に紹介し、当該派遣先の正社員等に移行させる制度である。紹介予定派遣では派遣期間中は労働者派遣法のルール、派遣終了時には職業紹介として職業安定法のルールに従う必要があるため、これを事業化しようとする民間事業者は、労働者派遣および職業紹介双方の事業許可を取得する必要がある。「紹介予定派遣事業者」こそ「派遣・紹介兼業者」そのものと言ってよい。

一方、その事業化の背景として、ヒアリングレコードには次のような記述がある。

（派遣大手1-B社の）当初の計画では、（中略）派遣稼働者の1割は紹介予定派遣になると予想していた。その理由には、①受け入れ企業においてコスト上の問題がそれほど生じないこと、②過当競争により労働者派遣ビジネスの粗利が薄くなっているなか、粗利比率の高い紹介料収入は各営

業所にとって大きなインセンティブになること、③クライアント企業において営業職の正社員採用ニーズが高まっていたこと、などがあつた。

(派遣大手1-D社の)本社および営業所における職業紹介事業部設置の背景には、大きく次のようなインセンティブがあつた。①新規事業の試行的事業化およびそのマーケティングの必要性、②労働者派遣事業における「引き抜き対策」の二つである。

①については、1997年の規制緩和政策によりホワイトカラー職種の職業紹介が自由化されたため、そのマーケットの市場規模と事業多角化のフィージビリティを把握する必要があつた。(中略)とはいえ、兼業のインセンティブとしては②が大きかつた。1-D社の場合、登録型によりOA機器操作、ファイリング等の専門職(主に女性スタッフ)を派遣していたが、本社管理部門が把握しているだけでも「年間あたり派遣スタッフの約2～3%が、派遣先の企業に新たに正社員もしくは直接雇用の契約社員として雇用されていた(ある意味で『引き抜き』)」。設定されていた派遣期間も平均では6ヵ月未満の契約が多く、こうした「契約更新を行わず派遣形態から直接雇用へ移行するケース」は同社にとっても派遣料収入の低減につながるばかりか、派遣期間が短い契約においては、登録や教育などの先行コストを回収できなくなってしまうリスクが増大していた。本社における職業紹介事業部の設置の最終目的は、これらのリスクについて、派遣スタッフ受け入れ先が当該スタッフを直接雇用する際に、有料職業紹介事業制度に基づく紹介料として徴収するためのビジネスモデルを構築することにあつた。

(中略)また、同社の派遣登録者数全体で見ても、その約70%が一般労働者派遣と紹介予定派遣をともに登録(二重登録)しており、労働者側からのニーズが非常に高くなっている。派遣労働者の正社員志向の高まりがその背景にあると見られる。

(国家資格取得者の職業紹介を得意としている2-J社にとって)紹介予定派遣は極めて魅力的な事業となる。会計士および税理士を目指す者を対象に、そのキャリア形成に積極的に関わりつつ、テンポラリーな雇用形態のメリットを求人・求職双方の局面で最大限に引き出し、最終的には労働者(この場合の有資格者)の意志を踏まえて、正社員もしくは顧問契約等様々な就業形態を前提にマッチングしていくことが可能になるからである。とはいえ、既に試験に合格した会計士補や経験を有する会計士においては正社員志向が非常に強い(中略)ことから、受験中の者(途中で継続的な受験をあきらめた層を含む)や「資格こそないが、有資格者と同等の経験・知識を有する者」などの中間層が主なターゲットとなってくると見られる。

以上の記録からも分かるとおり、特に労働者派遣事業者において紹介予定派遣への期待が大きい。これが、兼業化へのインセンティブとなっている。規制緩和に伴う過当競争と不況の影響による派遣料の低下で「薄利多派遣」となっている現状を打開するために、紹介料による粗利が大きい職業紹介ビジネスをパッケージ化する紹介予定派遣は新たなビジネスモデルとして有効である（1-B社）。また、これを従来からの「引き抜き」対策として位置づけるところ（1-D社）もある。いずれにしても、派遣先や派遣労働者の正社員志向の高まりがそのベースにあることは疑いない。

一方、職業紹介事業者のなかにも紹介予定派遣を導入するところがある。後述するが、一般にホワイトカラー職種を取り扱う職業紹介事業者間においては、「紹介予定派遣は正社員としての紹介の前に派遣期間を挟むものであるが、中高年ホワイトカラー等正社員希望者は、一時的とはいえ派遣形態の仕事に就くことを嫌う（アレルギーがある）」、つまり求職者本人が紹介予定派遣を希望しないとして、その事業化を見送るところが多い。しかし中には、資格取得のため勉強中の求職者等を、キャリアを考慮し分野を限定しながら、勉強に影響がでないようにテンポラリーなかたちで就業させるシステムとして紹介予定派遣の導入に積極的なところ（2-J社）もある。

(2) 経営安定化対策

長引く不況と規制緩和の影響を受けて、人材ビジネス各社の事業収益力が低下している。これは労働者派遣、有料職業紹介それぞれに共通する傾向である。その打開を目的として、事業を多角化する動きが顕著となっている。たとえば、ヒアリングレコードには次のような記述がある。

（請負事業から労働者派遣、職業紹介と多角化展開中の3-L社にとって、中小企業）との取引は債権回収（派遣料回収）のための与信管理が困難で、その意味でリスクが大きい。しかも（中略）コスト低減志向が高まっているなかでは、（中略）派遣料金設定交渉等を有利に進めることも困難である。こうしたリスク回避のためには（中略）これまでの労働者派遣から有料職業紹介事業に移行していく方向が望ましい。これにより、与信管理等のリスクを回避することが可能になる。

（大手メーカーのグループ会社で労働者派遣事業を主力とする1-G社においては）グループ企業や取引先との派遣契約では、競合相手も限られてくるため粗利率は20%程度確保できているが、グループ外の派遣先との契約では、粗利率が10%前後になっている。特に事務職分野での粗利率が低下しており、その意味でも高齢者派遣や新卒派遣など業務の多角化が求められている。

（2-J社は有料職業紹介を専業としていたが、経営安定化を志向し労働者派遣事業を立ち上げ

た。)一般的に我が国の有料職業紹介事業の料金徴収方式は成功報酬によるもの(コンティンジェンシー・ベース)で、成約(採用・定着)1件あたりの粗利率は大きい。成約に至らなければそれまでの投資コスト分を回収することが出来ない。(中略)つまり、そうすると「成約があれば大きな収益につながるが、なければコストのみがかさむ」不安定な収益構造が改善されない。我が国においては、前払い方式の定着には未だ時間がかかると見られていることから、同社では「手間はかかるが、毎月コンスタントに派遣料を徴収できる労働者派遣事業との兼業」により経営の安定化を試みようとした。

(求人広告大手の3-P社親会社においては)主力マーケットであった若年層に「広告離れ」の傾向が見られる。企業の即戦力ニーズの高まりとともに求人・求職のミスマッチが構造化し、携帯電話やインターネットなど情報技術の進展とともに若年層のコミュニケーション能力に変化が見られるなか、3-P社では「求人情報を得ても(広く提供しても)その後自分で電話するなど、積極的に行動できる若年層が極端に減少している」と捉えている。つまり、それら求人・求職者の間で斡旋サービスを行う機関の必要性が高まっており、いずれ事業のウエイトは広告から斡旋サービスにシフトしていく(戦略が望ましい)。

以上の記録からも分かるとおり、経営安定化、収益の確保を目的として、労働者派遣事業者は職業紹介を志向し、逆に職業紹介事業者が労働者派遣を志向し、また求人広告事業者が職業紹介や労働者派遣など仲介・派遣ビジネスを志向するという「双方向からの多角化現象」が見られる。これにより、人材ビジネスの多角化・多様化が加速的に進行している。

労働者派遣事業においては、その性格上、派遣需要が旺盛なのは「不況の影響を受け、人件費のコストダウンを余儀なくされている企業」となる。しかしながら同時に、こうした取引先は倒産のリスクも兼ね備えており、その意味で派遣料の債権回収ができなくなる可能性(貸し倒れリスク)が大きくなっている。つまり、こうした派遣市場では何よりも派遣先の審査能力がなければならないが、全ての労働者派遣事業者にその能力が備わっているわけではない。したがって、貸し倒れリスクを回避するためには、マッチングコストを紹介料収入で一括充当するかたちがベストであり、その意味で労働者派遣事業者の職業紹介志向が徐々に高まってきている(3-L社)。また、不況により派遣料の単価も低下傾向にあることから、それを埋め合わせるために新卒派遣など新規事業を開発する必要性も高まっている(1-G社)。

職業紹介事業においても、経営安定化の観点から労働者派遣を志向する動きがある(2-J社)。わが国の職業紹介ビジネスは紹介料を成功報酬方式で徴収するものであり、その意味でマッチング

期間が長引いたり、カウンセリングおよびマッチング作業の結果不採用になった場合、そのコストは回収されずに残ってしまう。つまり職業紹介事業には、労働者派遣と異なり「薄利ではないが、コスト回収が完全に担保されない」という側面があり、またこれが規制緩和政策に伴う過当競争でダンピングが顕在化している状況下では、「たとえ薄利ではあってもコンスタントにコスト回収が可能な労働者派遣のほうが、より安定している」ことになる。

他方、労働市場におけるミスマッチ問題が構造化するなかで、求人広告事業者などが情報提供事業の機能に限界を感じ、直接的な労働需給調整ビジネスを展開していこうとする動きも出ている（3-P社）。

(3) 企業グループの再編成・大規模化

一部上場の大企業の企業グループに属する人材ビジネス子会社においては、そのグループ内事業編成によって企業規模が大規模化している。その際には、数々の人材ビジネスを一つの会社にまとめ「総合人材サービス会社」を志向するケースが多く、有料職業紹介および労働者派遣はその会社のそれぞれ一事業部として位置づけられる。たとえば、ヒアリングレコードには次のような記述がある。

（1990年代後半以降、求人情報誌大手の）3-M社ではグループ子会社の労働者派遣事業部門を吸収し、同時に職業紹介部門をそれと同格の事業として位置づけ、本社内の一事業部とした。労働需給調整事業における3-M社の兼業は、グループ内子会社の再編・本体吸収というリストラクチャリング（企業組織の再構築）の結果とも言える。（中略、これは）当時、特に部門間のシナジー効果の活用と資金調達円滑化が必要とされていたことが背景にある。90年代後半は労働市場サービスが活性化し、関連マーケットが急拡大している時期であったが、そのためには求人情報誌事業における既存クライアント企業のネットワークなどが新たな市場開拓のために重要であった。また親会社本体への吸収により、優秀な従業員の確保（中略）や、銀行および金融市場からの資金調達が容易になったことが同事業部の事業拡大の必要条件となっている。

（派遣大手の1-B社の営業活動においては）デフレの進行とともに外資系企業の東京進出が相次ぎ、また当時のITブームの流れに乗って、外資・IT系を中心に付加価値の高い紹介ニーズが寄せられたため、本社を中心とした職業紹介対応を迫られるようになり、その体制を整備した。これには、①付加価値の高い「上客の取り扱い」は本社に集中させるべきである、②分社化すると、派遣と正社員紹介双方のニーズを有する企業にとって二度手間となる可能性があり、また1-B社グループ側の顧客情

報が分散し顧客満足が担保できなくなる、といった考え方が背景にあった。

(大手メーカーの1-E社親会社は、1-E社を)有料職業紹介や労働者派遣、さらには教育訓練、コンサルティングを行う人材ビジネス関連の会社を統合し、「総合人材サービス会社」として位置づけている。その最も大きな理由は、コスト面での合理化、組織の大規模化による経営の安定化および効率化であった。また、これら人材関連子会社には親会社から多くの出向者が出ていたが、それら出向者の適性を踏まえて有効にローテーションを行うには組織統合が必要であった。

このように、事業の再編成とその大規模化にはいくつかの理由がある。たとえば戦略子会社で展開した事業のうち、「高付加価値を生み出す事業」を内部化しようとして兼業化につながるケース(1-B社)や、逆に戦略子会社でのファイナンスや従業員の採用など経営資源の充実強化を図ろうとして子会社を本体に吸収しようとし、兼業化・大規模化するケース(3-M社)がある。

双方のケースともに1990年代後半以降の規制緩和政策が大きく影響している。規制緩和によるマーケットの拡大に伴い、試行的に展開していた戦略子会社の重要性が市場のニーズによって高まり、そのプロフィットセンター化によって本社事業部として取り込む(内部化する)インセンティブが強くなる。また、人材ビジネスを積極的に活用する企業は有料職業紹介、労働者派遣、アウトソーシング、アウトプレースメントなど多様なニーズを持ち合わせているため、それぞれの事業を別会社化していると顧客情報の分散や窓口業務の重複によって顧客満足を著しく損なうリスクが増大してくる(たとえば企業が、臨機応変に有料職業紹介と労働者派遣、労働者派遣とアウトソーシングを使い分けようとするときに、その都度異なる会社の窓口担当者にコンタクトを取る必要がある)。

一方、規制緩和によるマーケットの拡大は同時に、各事業者の「新規事業テコ入れ」のインセンティブを強めるかたちとなる。このとき、さまざまな事業を戦略子会社によって展開していた企業は、それらを一つにとりまとめて資産規模を保ちファイナンス面での条件改善を図ろうとしたり、親会社に吸収して、その人材等経営資源を共有することにより経営効率の最大化を図ろうとするようになる。

こうした動機を背景に「人材ビジネス」が事業部制等により大規模化し、結果として兼業化が進んできているのであるが、このほかにも「大規模化=兼業」のパターンが存在する。それは、労働者派遣法成立以降15年以上を経過し、ある意味で成熟化した労働者派遣事業の従業者(内勤スタッフ)構成の偏りと、大手企業グループの子会社となっている有料職業紹介事業のコンサルタント属性の偏りが背景となって進む兼業である(1-E社)。

労働者派遣事業は1985年の労働者派遣法の成立より急拡大したビジネスであるが、従業者の平均

年齢は若いものの「入社後10～15年経過した層」に偏りがあり、これらの層を再活用する必要性が高まっている。しかしながら、以降のヒアリングレコードにも記述されている通り、現在の労働者派遣のマッチングシステムは合理化・コンピュータ化されてきており、これらの対応には30歳以下の若年層従業員がマッチしていることから、「入社後10～15年経過した層（40歳前後層）」の再活用策には、より付加価値の高い、専門化されたポストが必要になってくる。このとき、有料職業紹介コンサルタントのポストへのローテーションは有効なアイデアであり、それを可能にする「派遣・派遣兼業」が志向される。その一方、労働者派遣マーケットでの過当競争および不況の進行によって、より付加価値の高いスタッフの派遣、すなわち「高度な技術者等高所得者の派遣（いわゆるホワイトカラー派遣）」が求められている。このとき、そのマッチングには、スタッフの保有技術の高まりに比例して高度化したコンサルティング（コーディネート）が求められる。その点、有料職業紹介部門のコンサルタントは高度な技術を理解した上での斡旋技術を有しているため、そのノウハウと経験を生かすかたちでのローテーションが有効となってくる。

資料シリーズ No.132

多角化・多様化する人材ビジネス

—「労働者派遣と有料職業紹介事業の兼業実態に関するヒアリング調査」報告—
(概要)

発行年月日 2003年5月30日

発行 日本労働研究機構 ©

〒177-8502

東京都練馬区上石神井 4-8-23

URL <http://www.jil.go.jp/>

*本誌は資料シリーズ No.132 の概要です。

資料シリーズ本体のお問い合わせ先

編集 (企画課) Tel. 03-5991-5104

© 2003

THE JAPAN INSTITUTE OF LABOUR

THE JAPAN INSTITUTE OF LABOUR