

登録型人材派遣会社の経営管理

木 村 琢 磨

【要 旨】

登録型派遣事業は労働サービスを商品とするビジネスであり、その経営においては人的資源が中核的な経営資源となる。しかし、経営資源としての人的資源特有の性質や、登録型という雇用形態ゆえに、人的資源が登録型派遣会社にとって完全な統制が可能な経営資源とはならず、差別化戦略の実現を困難なものにしている。登録型派遣業が競争優位を実現するためには、優秀な人材の獲得と定着化が必要であるが、そのために、登録型派遣会社にとって、派遣労働者の管理は「人的資源管理」「商品管理」「顧客管理」という3つの側面の均衡が課題となる。

は じ め に

本稿は、労働者派遣業のうち、「登録型労働者派遣業」に焦点を当て、その事業構造、経営管理について分析することを目的としている。

「登録型労働者派遣業」は、労働者派遣事業の一形態である。労働者派遣事業とは、「労働者派遣事業の適正な運営の確保および派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」（通称：労働者派遣法）に基づき、「派遣元事業主（派遣会社）が自己の雇用する労働者（派遣労働者）を、派遣先（ユーザー）の指揮命令を受けて、この派遣先のために労働に従事させることを業として行うこと」をいう。労働者派遣事業は、特定労働者派遣事業（常用型派遣業）と一般労働者派遣事業（登録型派遣業）の2つに大別される。前者の常用型派遣業は、派遣労働者を自社の常用労働者（期間の定めのない雇用契約で雇用される者。いわゆる正社員）として雇用し、ユーザーの事業所（派遣先）に派遣する事業である。常用型派遣業の場合、派遣労働者は正社員であるから、派遣期間中はもちろんのこと、派遣していない間も派遣会社と派遣労働者との雇用関係は継続する。

一方、登録型派遣業の場合、派遣会社が派遣先と締結した労働者派遣契約に基づいて、派遣労働者を当該派遣先に派遣している間のみ、派遣会社と派遣労働者との間に雇用関係が発生する。それゆえ登録型派遣業の場合、派遣労働者は期間の定めのない契約ではなく、派遣契約の期間に基づいて定められた有期契約によって派遣会社¹⁾に雇用される。

1980年代以降、企業は派遣労働者の活用を増加させてきた。特に、女性を中心とした事務職の領域において、登録型の派遣会社に雇用される派遣労働者の活用が著しく増大して

1) 以下本稿では、「派遣会社」とは、特にことわりのない限り登録型派遣業を事業内容とする派遣会社（登録型派遣会社）のことをさす。

いる。厚生労働省の『労働者派遣事業報告』のデータにより、事務職の代表的職種である「事務用機器操作」「ファイリング」「財務処理」の3つの労働者数を見ると、それぞれ1986年度は常用換算で1万380人、7,180人、1万1,008人であったのが、2004年度には27万2,848人（26.3倍）、3万3,304人（4.6倍）、7万1,210人（6.5倍）にまで増加している。

1986年度は、派遣会社に正社員として雇用される常用型の派遣労働者の方が人数は多く、登録型の常用換算人数3万9,799人に対し、常用型は4万7,568人であった。その後2004年までの約20年の間、登録型も常用型も人数規模は増大したが、登録型の増加率の方がはるかに高く、1988年度に登録型9万4,310人、常用型7万1,923人と人数の多寡が逆転して以来、常用型が登録型の人数を上回ることにはなかった。登録型の派遣労働者と常用型の派遣労働者の人数差は年々拡大しており、2004年度は登録型が74万3,847人、常用型が14万6,387人と、登録型が約5倍の人数となっている。そのため現在では、「派遣労働者」というと一般的には登録型の派遣労働者が思い浮かぶようになっている。

登録型の派遣労働者の人数が大幅に増加したことは、登録型派遣業という産業が著しく成長してきたことを意味する。派遣労働者の人数が1986年度の3万9,799人から2004年度の74万3,847人へと約20倍（18.7倍）に増加したことに伴い、登録型派遣業の市場規模も1986年度から2004年度までの間に652億円から2兆3,280億円へと35.7倍の規模に成長している。

企業による派遣労働者の活用が増加したことにより、登録型派遣業は、1つの産業としてその地位を確立したといえる。登録型派遣業の成長が社会的な注目を集めたのは、1990年代の平成不況期である。この時期に、リストラクチャリングの一貫として企業が人件費を変動費化させる中、登録型の労働者派遣の活用が増加した。登録型派遣業の市場規模は、「失われた10年」といわれた1990年代においても、1990年度の4,498億円から2000年度には1兆2,847億円に増大し、この10年間で11.1%のCAGRを記録した。

このような高い成長率により、多くの企業が平成不況に苦しむ中、登録型派遣業は成長産業として注目された。1997年に、政府が経済構造改革の一環として閣議決定した『経済構造の改革と創造のための行動計画』において、成長産業15分野の1つ「人材関連分野」に属する産業として、労働者派遣業が挙げられている。登録型派遣事業を営む会社は「（登録型）人材派遣会社」あるいは単に「派遣会社」と呼ばれるようになり、社会的な認知度が向上した。当時、登録型人材派遣会社のトップ企業であった株式会社パソナの創業者であり経営者であった南部靖之氏は、ソフトバンク株式会社の孫正義氏、株式会社エイチ・アイ・エスの澤田秀雄氏とともに「ベンチャー三銃士」と称された。

1999年のネガティブ・リスト方式への以降による派遣可能職種の大幅拡大や、2000年の紹介予定派遣の解禁、2004年の物の製造業務への労働者派遣の解禁など、労働者派遣法における規制が段階的に緩和されたことにより、2000年代以降も、登録型派遣事業にとっては新たな成長機会が創出されてきた。それらの影響もあって、2000年代に入っても登録型派遣業の市場規模は著しく増大しており、2000年度の1兆2,847億円から2004年度の2兆3,280億円へと、CAGR約16%のスピードで成長している。

こうした市場の成長の中、有力な登録型人材派遣会社（登録型派遣会社）が、株式市場に上場するようになった。1999年6月、株式会社パソナソフトバンクが登録型派遣会社として日本で初めて日本証券業協会に店頭公開をした。その後、株式会社パソナが2001年12月に大阪証券取引所ナスダック・ジャパン市場（現ヘラクレス）に上場し、2年後の2003年10月には東京証券取引所市場第一部に上場した。2000年4月には株式会社インテリジェンスが日本証券業協会に店頭（現ジャスダック証券取引所）売買有価証券として登録し、2004年にはジャスダック証券取引所に株式を上場した。そのほか、2002年にはピープルスタッフ株式会社がジャスダックに上場し、2006年3月にはテンプスタッフ株式会社が東証一部に上場した。

このように、登録型派遣業は、成長産業として注目され、産業としての地位を確立し、株式市場で存在感のある企業も数社出てきている。これまでの登録型派遣業に関する研究は、法学的見地から労働者派遣法の規制緩和の是非や法的課題を問う研究や、労働法や労働経済学の立場からの派遣労働者の労働実態の分析が中心となってきた（伍賀1999、桜井2001、中野2001、2003、馬渡2002、水島2004など）。近年、登録型派遣業の経営に着目した研究も近年行われるようになっており、齊藤（2003）や高橋（2006、2007a、2007b）により、マクロデータや事例に基づいた業界動向の分析が行われている。また、派遣会社、派遣労働者、派遣先の三者関係におけるそれぞれの役割やパワーバランスを考慮しながら、派遣会社による派遣労働者の人事労務管理に関して分析も行われている（島貫・守島2004、鹿生2004）。しかし、後に詳しく述べるように、派遣会社にとって派遣労働者の管理は人事労務管理であると同時に、商品管理および顧客管理としての側面も持つ。それゆえ、登録型の人材派遣会社について、その事業構造を理論的に考察し、経営管理全体との関連の中で派遣労働者の管理をとらえなおす必要がある。

そこで本稿では、筆者らが東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門のプロジェクトとして2005年に行った『登録型人材派遣業の経営戦略と人材マネジメントに関するアンケート調査』（以下、『登録型派遣調査』と呼ぶ）²⁾のデータ等を活用し、経営学的な視点から、登録型派遣業の事業構造と経営管理について分析を行う。

1. 登録型派遣事業の事業構造

(1) 登録型派遣事業の収益構造

登録型派遣業は、登録させた派遣労働者を他の事業者（派遣先）に派遣して派遣先の業務に従事させ、その対価として派遣先から派遣料金の支払いを受けることによって収益を得るビジネスである。つまり登録型派遣業は、自社の雇用する派遣労働者の持つ労働サー

2) 『登録型人材派遣企業の経営戦略と人材マネジメントに関するアンケート調査』は、社団法人日本人材派遣協会の会員企業582社に対して行った郵送調査であり、回収132件のうち、調査時点において登録型人材派遣事業を実施している121件について集計したものである。調査担当者は、佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）、高橋康二（麗澤大学外国語学部非常勤講師）、および筆者である。

ビスを提供することによって派遣先から料金を得る事業であり、その商品は労働サービスである。

商品は労働サービスであるが、単に派遣することのみで派遣サービスが成り立っているわけではない。派遣会社は、登録者の募集、採用選考、雇入れ手続き、能力評価、給与支払、福利厚生管理、教育研修、健康管理など、派遣労働者に関わる人事労務管理を行う。つまりユーザーである派遣先から見れば、派遣サービスの利用は、労働力の活用であると同時に、人事労務管理のアウトソーシングでもある。

登録型派遣業においては、派遣会社は、派遣会社への登録や仕事の紹介について登録者から料金を徴収することはない。派遣会社が登録者や派遣労働者³⁾から料金を徴収するのは、自社が実施する研修や各種教育プログラムを提供した場合などに限られる。一般的に、教育研修が登録型派遣業の売上に占める割合は低く、主たる収益源は、労働サービスの提供である派遣サービスの対価として派遣先から徴収した派遣料金である。

派遣先から支払われる派遣料金が、派遣サービスの売上となる。この売上の中から、派遣労働者にかかる労務費（支払賃金、社会保険料の事業主負担分および労働者負担分等）を除いたものが売上総利益となる。

登録型派遣労働者の賃金は時給制であることが多いことから、派遣料金も一般的には時間単価で決定される。登録型派遣の業界では、派遣先から徴収する派遣料金の時間単価は「請求金額」と呼ばれる。そして、派遣会社が派遣労働者に対して支払う、社会保険料の労働者負担分を含めた派遣労働者への賃金支払分の時間単価を「支払金額」と呼ぶ。この「請求金額」と「支払金額」の差額が登録型派遣事業における第一次的な利益となり、業界内では「粗利」と呼ばれている。「粗利」が請求金額に占める割合は「粗利率」と呼ばれ、登録型派遣事業において主要な業績基準の1つとなっている。『登録型派遣調査』によれば、この「粗利率」は20%程度であることが多い。

ここでいう「粗利」および「粗利率」は、一般的な会計用語でいう「粗利益（売上総利益）」「粗利益率（売上総利益率）」とは異なる。登録型派遣事業においては、売上原価は派遣労働者にかかる労務費であり、売上高からこの労務費を引いたものが売上総利益となる。つまり、「粗利」から社会保険料の事業主負担分を除いたものが売上総利益となる⁴⁾。そして、順調に利益を上げている会社の場合、この売上総利益から販売費および一般管理費を除いた営業利益は、3～5%程度であることが一般的である⁵⁾。

社会保険料は将来労働者への給付となりうるものであるから、社会保険料の事業主負担分を派遣労働者への金銭的報酬とみなせば、派遣会社から派遣労働者に支払う金銭的報酬

3) 本稿では、派遣会社から将来仕事の紹介を受けることを前提に派遣会社に履歴や職務遂行能力のデータを登録しているが、まだ派遣先に派遣されていない人を「登録者」、派遣先に派遣中である人を「派遣労働者」として区別している。登録型派遣業では一般的に、この両者を合わせて「スタッフ」と呼んでいる。

4) 派遣会社によっては、労務費のほか、採用等にかかる経費を売上原価に加えている場合もある。

5) 登録型派遣調査のデータおよび各社の業績資料を参考。

は、売上原価に相当する部分のみである。派遣先は、売上原価に売上総利益に相当する部分を上乗せした額を、派遣料金として支払っていることになる。よって、売上総利益の大きさは、派遣会社が派遣先への派遣サービスにおいて生み出す価値の大きさを表している。登録型派遣の活用によって募集・採用が効率化できることや、配属後の労務管理や退職管理にかかる業務が削減できるために、派遣先は、労務費に比して割高な派遣料金を支払ったとしても、理論的には低コストで人材を活用できるようになる可能性がある。

このように、派遣先にとって、登録型の派遣労働者を活用することは、派遣会社への人事労務管理機能のアウトソーシングという側面を持つため、実際の労務コストに売上総利益の分を上乗せして支払うことが、派遣先にとっても合理的になりうるのである。ただし、この売上総利益は、派遣会社が派遣先の代わりに人事労務管理を行うことのみによって生み出されているものではない。売上総利益は、派遣労働者の人事労務管理にかかわるコストのほか、派遣先の開拓という営業活動にかかる営業コストや派遣会社の営業部門・管理部門の維持にかかる販売費および一般管理費と営業利益に分解される。この営業コストや営業利益に相当する金額は、派遣先にとっては、労働力を活用するために必ずしも負担しなければならないコストではない。それにもかかわらず派遣先は、派遣会社の営業コストや営業利益をも負担していることになる。もし営業コストや営業利益の負担がなければ、派遣先は、労働者に対してより高い賃金を支払うことができる。つまり派遣労働者は、派遣会社を通じて就労することによって、直接雇用されるよりも賃金水準が低くなる可能性がある。俗に「ピンハネ」といわれるように、賃金の一部を派遣会社に徴収されているようなものである。したがって、なぜ労働者が派遣労働者として派遣会社を介して働こうとするのかという疑問が生じる⁶⁾。

派遣会社の営業活動は、情報の偏在の解消という意味で、派遣先が募集・採用活動を行う際の情報探索コストを削減する意味もあるが、登録者に代わって求職活動を行うという役割も持っている。求職者は、派遣会社に登録しておけば、あとは求職活動を派遣会社の営業活動に任せることができる。自分で多くの求人情報をチェックし、何枚もの履歴書や職務経歴書を作成して多くの会社に提出する、というような煩雑な行為は不要になるのである。

したがって、労働者にとって、派遣会社を活用することには、求職活動の省力化・効率化というメリットがある。つまり、労働者が求職活動の一部を派遣会社にアウトソーシングしているということである。そのために、実質的に給料の一部を派遣会社に徴収される形になっているとしても、それは必ずしも不当な「ピンハネ」ではなく、労働者が求職活動のアウトソーシングにかかる料金を派遣会社に支払っているために受け入れる徴収額とみなすことができる。

派遣料金の支払は派遣先が行い、派遣労働者は直接的な金銭的負担をしないので、派遣

6) 企業が直接雇用する労働者数を抑制しているため、派遣労働者としての就職口しかないという労働市場の需給状況にかかわる要因もあるが、ここでは派遣サービスの提供価値をサービスの機能の側面から理論的に整理することが目的であるため、割愛する。

会社の利益のために、派遣先のみがコストを負担しているように思える。しかし以上のようになると、派遣会社の利益は、人事労務管理のアウトソーシングにかかる派遣先からの対価と、求職活動のアウトソーシングにかかる労働者からの対価によって生み出されているといえる。

(2) 売上構造と売上増大策

先に述べたように、登録型派遣においては、派遣料金は1時間当たりの単価で算出されることが多い。よって、登録型派遣事業の売上は、

売上＝単価×労働者数×労働時間

という式で計算される。ここからすぐに分かることは、売上高を増加させるためには、「派遣単価の増額」「派遣労働者数の増加」「派遣労働時間の増大」が必要だということである。

派遣単価を増額させるためには、より労働力として高い価値が創出できる仕事に労働者を派遣することが必要である。より高い価値が創出できる仕事とは、一般的には、より高い水準の知識・技能が必要とされる仕事であり、労働市場での希少性が高い人材を必要とする業務である。そうした業務への労働者派遣を実施するためには、教育訓練によって登録者、派遣労働者の知識・技能水準を高めるか、あるいは募集・採用活動を強化して知識・技能水準の高い労働者を確保することが必要になる。

派遣労働者数を増加させるためには、多くの派遣先を持つことが重要になる。そのためには、営業活動によってたくさんの派遣先を開拓し、獲得しなければならない。さらに、これから派遣先となる新規顧客や既存顧客である派遣先からの受注に応えられるよう、質・量ともに十分な登録者を確保しておかなければならない。それができなければ、大量の受注残が生じて売上機会を逸するだけでなく、顧客企業から派遣会社としての信頼性を失うことにもなりかねない。

労働時間数を増加させるためには、できるだけ労働時間の長い仕事に派遣した方がよい。しかし登録型派遣の場合、主たる派遣業務はフルタイムの仕事であり、労働時間を増加させるためには、あとはいかに時間外労働を増やすことができるかにかかってくる。

しかし、仕事の生活との両立や自由度を重視する派遣労働者は、一般的に時間外労働が少ない仕事を好む傾向がある⁷⁾。また、過大な時間外労働は労働基準法上の問題となりうるので、時間外労働の増加によって売上を増やすことには限界がある。そもそも、派遣労働者が従事するのは派遣先の業務であり、派遣労働者は派遣先の業務計画に従って業務を

7) 厚生労働省が2005年に実施した『労働力需給制度についてのアンケート調査』の派遣労働者調査によれば、登録型派遣労働者のうち、派遣としての働き方のメリット（複数回答）として「残業・休日出勤をしなくてもすむ」を挙げた人は18.9%であり、多数派ではない。しかし、登録型の人材派遣会社が作成している登録者募集のためのウェブサイトにおいて、「残業が少ない」ことが派遣労働者として働くことのメリットとして取り上げられていることがしばしば見られることから、時間外労働の多い仕事は、登録型の派遣労働者にはあまり好まれない傾向があると推察できる。

行うため、派遣会社が労働時間を主体的にコントロールすることは困難である。

(3) 人材の確保

以上のことから、派遣会社が売上の増大を目指すためには、まず優秀な派遣労働者をいかに多く確保するかということが重要になる。高度な専門技能を要する業務に特化している派遣会社でなく、多様な業務に労働者を派遣して売上規模を拡大しようとしている派遣会社にとっては、一部の優秀な派遣労働者だけを確保すればいいというものではなく、大多数を占める一般的な水準の登録者・派遣労働者をいかに多く確保できるかが重要になる。

派遣会社は、派遣労働者を確保するために、派遣労働者として働くことを希望する人を募集し、登録試験を実施し、合格者を登録させる。表1は、『登録型派遣調査』において、派遣登録のために派遣会社の登録試験を受けた人のうち、登録者として正式に登録できる人の割合について得たデータである。ここから、約半数（46.3%）の派遣会社が、90%以上の登録希望者を、登録者として「合格」させていることが分かる。80%～90%未満の会社を合わせていえば、60%以上の派遣会社が、登録希望者の8割以上を合格させていることになる。一方、50%未満しか登録試験に合格させない派遣会社は、全体の15%にも満たない。ここから、登録型派遣会社においては、派遣労働者の募集にあたって、それほど厳しい選抜が行われているわけではなく、登録に関しては門戸が広く開かれているといえる。

表1 正式登録できる人の割合

	%
10%未満	1.7
10%～20%未満	2.5
20%～30%未満	2.5
30%～40%未満	4.1
40%～50%未満	4.1
50%～60%未満	3.3
60%～70%未満	8.3
70%～80%未満	9.1
80%～90%未満	16.5
90%以上	46.3
わからない	1.7
N	121

データ：登録型派遣調査

ただし、登録試験に合格することはさほど困難ではないものの、実際に派遣されることはそれほど容易でない。表2によれば、自社に登録した者のうち、登録後1年以内に自社から一度も派遣されなかった人が50%以上である派遣会社が全体の37.1%に及ぶ。1年以内に派遣されることのない人の割合が20%未満である企業、つまり、登録者の80%を登録後1年以内に派遣している派遣会社は調査回答企業のうち20%程度にすぎない。

つまり、登録型派遣会社では、厳しい選抜を行わずに大量の人材を登録させるが、1年

表2 登録した人のうち、登録してから1年以内の
派遣実績が一度もない人の割合

	%
10%未満	9.9
10%～20%未満	10.7
20%～30%未満	14.9
30%～40%未満	12.4
40%～50%未満	9.1
50%～60%未満	13.2
60%～70%未満	14.9
70%～80%未満	7.4
80%～90%未満	0.8
90%以上	0.8
わからない	5.0
N	121

無回答1件(0.8%)

データ：登録型派遣調査

以上派遣されない「長期在庫」として、派遣されずに残っている登録者が少なくないのである。労働力の供給が需要に追いつかないために大量に登録させているのではなく、長期在庫を抱えることになることを前提として登録させているといえる。

このように、登録型派遣会社が、登録試験において厳しい選抜を行わず、むしろ大量の「在庫」を抱えようとするには、3つの理由が考えられる。第1に、派遣会社の売上は、派遣する派遣労働者の人数と派遣料金の積で決まるので、派遣労働者および登録者の数を少数に絞り込むことは、売上増加のための商品提供力を低く抑えてしまうことを意味する。派遣業務を特定の領域に限定しない限り、技能水準や専門分野において多様な労働力を豊富に抱えておかないと、ユーザーからの幅広い業務にわたる受注に対応できず、注文が取れているのに人材を用意できないという、機会損失が生じてしまう可能性がある。

第2に、労働者派遣の場合、知識や技能水準で仕事と労働者が単純にマッチングできるわけではなく、労働者の個別の事情に合わせなければならないため、いわゆる「候補者」となる人材を多く抱えておかなければならない。派遣労働者として就労させるためには、知識や技能だけでなく性格や仕事の進め方などに関する職場との相性、通勤の便なども考えなければならない。また、その登録者が現在就労可能な状態にななければならない。他の仕事に従事している登録者や、出産時期にある登録者は派遣することができない。これらのことを考慮する必要があるゆえに、派遣先の要望に合致する労働者を見つけることは難しいものであり、受注に対応するためには常に多めに登録者を抱えておかなければならないのである。また、最適な人材を派遣した場合でも、やむを得ない事情により欠勤しなければならなくなり、代理者を派遣する必要が生じることがある。このようなケースにおいて代理者を派遣するためには、最適な人材より知識・能力水準が劣っている労働者であっても、自社の登録者の中から用意することが望ましい。代理者を他の派遣会社から派遣してしまうと、派遣会社としてのサービス提供能力への信頼を損なううえに、他社に取引

機会を奪われるきっかけをつくってしまうおそれもある

第3は、登録型派遣の場合、在庫を抱えてもほとんどコストがかからないことである。在庫コストがかからないので、「もしかしたらちょうどよい仕事があるかもしれない」人ならば、登録しておいても派遣会社にとってデメリットはほとんどない。一方、派遣労働者を常用労働者として雇用している常用型派遣会社の場合は、派遣就労中でなくとも、派遣会社は派遣労働者と雇用関係を結んでいるので、一定額の賃金を支払わなければならない、「在庫コスト」がかかる。登録型派遣の場合、派遣就労せずに登録者となっているのみの場合は、派遣会社と登録者との間に雇用関係はなく、派遣会社は賃金を支払う義務はない。したがって、登録者という「在庫品」を大量に抱えても、登録型派遣会社には在庫コストはかからないのである。

登録者の募集時の受注傾向に適合する応募者だけを登録すると、新たな受注が発生したときや、受注傾向に変化が生じた場合、その都度募集を行わなければならない、募集広告の掲載や登録会の実施等に要する募集コストが大きくなる。それよりは、そのときの受注傾向には適合していない人材でも、とりあえず登録させて必要なときに連絡できる状態にしておいた方が、金銭的・時間的な募集コストを低く抑えることができる。

(4) 5つの競争要因で見る登録型派遣事業の収益性

事業の収益性を評価するときの枠組みとして、Porter (1985) が提示した「5つの競争要因」による分析がある。「5つの競争要因」とは、「競合の程度」「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」の5つである。これらの要因が強いほど、その事業の収益性は低いと評価されることになる。

まず、「競合の程度」について考察する。登録型の派遣労働者の担当業務の多くは、アルバイト・パートよりは専門性が高いが、正社員の仕事と比べると必要な技能の専門性が低く、定型的・補助的な業務が多いという特徴がある（日本労働研究機構2000）。したがって、他社との差別化を図ることは困難であり、価格による競争が激化しやすいという産業的特性を持っている。実際に、登録型派遣業は過当競争になっているという指摘も多い。

次に、「新規参入の脅威」について考える。登録型派遣業を開業するためには、開業しようとする事業所の所在地を管轄する都道府県労働局を経由して厚生労働大臣から許可を受ける必要がある。また、その許可を受けるためには財産や事業所設備、職員数等について一定の要件を満たすことが求められるので、誰でも容易に開業できるわけではない。しかし、開業当初は大規模な設備を用意する必要はなく、かつ商品である労働サービスとして確保すべき登録者も、実際に派遣しない限りは在庫コストを発生させるものではないので、開業資金が比較的少額で済む。また、上で述べたようにサービスの差別化が図りにくいことから、参入障壁が構築しにくい。これらのことから、登録型派遣業は新規参入の脅威が大きい産業であるといえる。

「代替品の脅威」については、派遣業務の多くが定型的・補助的な業務であるため、一般的な傾向として、人材の代替可能性は高いといえる。さらに、商品が派遣労働者の労働

サービスであることから、同業他社が雇用する派遣労働者ばかりではなく、労働者一般の労働サービスも代替品となる。したがって、正社員のほか、アルバイト、パートタイマーによる代替の脅威に晒されるほか、福祉分野においては、ボランティアとも競合する。商品である労働サービスが代替を防げるような差別化された特性を持っていないことが多い。うえに、労働市場に代替品となる労働力（労働サービス）が豊富に存在していることから、「代替品の脅威」が大きい産業であるといえる。ただし、派遣労働市場以外の労働市場を含めた一般の労働市場での需給状況により代替品の脅威の程度は変化する。

「買い手の交渉力」における「買い手」とは、登録型派遣事業の場合、顧客企業（派遣先およびこれから派遣先となりうる企業）のことである。登録型派遣の場合、派遣労働者は、顧客企業の事業所内で顧客企業の業務に従事するので、派遣先は、派遣業務の内容や業務遂行に必要な技能・資質に関して有する情報の量において、派遣会社よりも優位に立っている。こうした情報格差は、交渉力の差につながる。また、「代替品の脅威」が大きいことは顧客企業の人からも明らかであるから、顧客企業は、代替品の存在を派遣会社を示すことで、交渉上、優位に立つことができる。したがって、「買い手の交渉力」は強いといえる。小畠（2000）は、労働者派遣法の規制緩和により派遣先企業への交渉力が結果的に強まると述べているが、規制緩和によって労働者派遣の対象業務が専門的な業務から定型的業務へと拡大したことによって、労働力の希少性がなくなり、派遣会社の派遣先に対する交渉力はかえって弱まったのではないかと考えられる。

「売り手の交渉力」における「売り手」とは、登録者と派遣労働者、およびこれから派遣会社に登録しようとしている登録者である⁸⁾。高い技能を持ち、派遣会社にとって大きな利益を生む可能性のある派遣労働者ほど、労働市場における交渉力は強い。また、優秀な労働者ほど、他の派遣会社からの派遣による就労や、派遣労働者以外の形態での就労ができる可能性が高いので、派遣会社に対しても強い交渉力を持つことになる。また、派遣労働者にとって、登録可能な派遣会社は多数存在していることから、それほど高い技能を持つ労働者でなくとも、派遣会社との交渉において必ずしも弱い立場に置かれるわけではない。したがって、労働者の知識・技能等で決定されるエンプロイアビリティ（employability：就業能力）の程度により個人差はあるが、「売り手の交渉力」も比較的強い産業であるといえる。さらに、労働市場が逼迫してくれば、「売り手の交渉力」はさらに強化される。

以上のように、5つの競争要因「競合の程度」「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」がいずれも大きい（強い）ため、登録型労働者派遣事業は、収益性という面では厳しい環境に置かれた産業であるといえる。従来は、派遣労働市場の急速な成長というメリットが、収益性の低さというデメリットを上回り、好業績、高成長率を達成した登録型派遣会社が多く存在した。こうした環境の下でも、厳しい企業間

8) そのほか、登録者の募集に活用する求人情報サービス業が登録型派遣業にとって重要な「売り手」となるが、本稿では分析を割愛する。

競争を背景として過酷な営業活動が行われていたが、それらは、戦略的経営による競争というよりは、効率的経営を重視した中での競争であり、成長市場の中でのシェア拡大競争であったといえる。

しかし、今後は従来のような登録型派遣労働市場の急速な成長が期待できなくなっており、競争の激化によって、1992年以降は派遣料金の水準も低下傾向にある（高橋2006）。また、1999年の労働者派遣法の改正によって派遣労働者の労働・社会保険への加入が義務付けられたことによって売上原価は増大し、事業の収益性は従来よりも低下している。したがって登録型派遣会社は、企業の持続的な繁栄のため、戦略的な経営を行うことが必要になってきている。

2. 登録型派遣業の経営戦略

(1) 基本戦略

登録型派遣調査の回答企業は、将来の登録型派遣の市場規模について、「今まで以上の勢いで拡大（9.9%）」「今までと同じくらいの勢いで拡大（28.9%）」「勢いは鈍化するが、拡大は続く（54.5%）」というように、過半数がこれまでのような急速な市場の成長は期待できないと予測している。しかしその過半数は、成長が鈍化するが拡大は続くという予測であり、決して悲観的な見込みではないようである。また、従来のような急速な成長を期待している企業も3分の1程度あり、市場の縮小を予測する企業は少ないことから、市場の成長に対しては明るい見通しを持っている企業が多いといえる。こうした市場認識の中、派遣料金の安さを自社の強みとして顧客にアピールしている派遣会社は少ない（表3）。

表3 同業他社と比較して顧客にアピールできるもの（複数回答）

	%
顧客のニーズに合ったスタッフの選抜	72.7
クレーム処理などのアフターサービス	63.6
派遣するスタッフの職業能力の高さ	44.6
派遣料金の安さ	15.7
依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ	10.7
その他	7.4
N	121

データ：登録型派遣調査

登録型派遣会社が低価格化戦略を実現することには困難が伴う。先に見たように、登録型派遣業の売上原価の大半は派遣労働者の労務費であり、販売費・一般管理費のうち、多くの割合を占めるのは、派遣労働者以外の従業員（大半は営業職員）にかかる人件費、人材募集費、オフィス賃借料である。これら販売費・一般管理費は固定費であり、効率的に活用することが必要なことはもちろんであるが、これらを削減して低価格化を実現することは容易ではない。これらは主に登録型派遣業の活動の両輪である営業活動と募集・採用活動を支える費用であるから、無理に削減すると、事業の競争力の低下につながる可能性

があるうえに、そもそもそれらを削減することが事業規模そのものの縮小を意味することもある。

コスト削減によって低価格化を進める場合、まず考えられるのは売上原価の低減である。しかし先に述べたように、売上原価の大半は派遣労働者にかかる労務費である。そのため、原価低減のためには派遣労働者の賃金水準を下げるしかないが、職務の変更なしに賃金水準を下げることは、就労中の労働者であれば労働条件の不利益変更という法的問題になる。また、これから就労を開始する労働者にとっては初任賃金の低下ということになる。これのような労働条件の低下は、派遣労働者に他の就業機会を選択させる要因となり、派遣会社の募集・採用能力および人材の定着性を大きく低下させる。このように、登録型派遣事業のコスト構造を考えると、コスト削減による低価格化の実現は容易ではない。

派遣会社同士の価格引き下げ競争は実際に行われており、登録型派遣の派遣料金は低下傾向にある（高橋2006）。派遣労働者の賃金水準を引き下げ、「粗利率」を維持したとしても、料金が低下すれば「粗利額」は減少するので、営業利益率を維持するためには、より多くの派遣労働者を派遣しなければならず、営業効率は悪化する。こうした低価格化による経営効率の悪化と従業員の負担の増大により、低価格化戦略に対して、派遣会社が辟易していると思われる。

以上のようなことから、派遣会社は、低価格化戦略ではなく、差別化の源泉を作り出すことによって同業他社に対して優位に立つことを目指すようになっていく。表3によれば、「顧客に合ったスタッフの選抜」(72.7%)、「クレーム処理などのアフターサービス」(63.6%)などの派遣サービスの質による差別化を図ろうとする姿勢がうかがえる。登録型派遣業の収益力の源泉は、派遣労働者の人材としての質と、派遣会社自身の募集・採用力や管理能力をはじめとする人事労務管理能力である。表3の結果から、派遣労働者の質、人事労務管理能力の質の両面から、派遣サービスの商品力を高めようとする派遣会社の意向がうかがえる。

表4は、売上規模別に、同業他社と比べた場合の自社の優位性として認識していることを集計したものである。売上規模の大きい派遣会社の方が、「顧客のニーズに合ったスタッフの選抜」を自社の優位性としている企業の割合が高い。一方、売上規模の小さい企業では、「派遣料金の安さ」を売りにする企業が多い。

一般的に、売上規模の大きい派遣会社ほど登録者の人数が多いと考えられる。登録型派遣事業は、登録者の中から適任の人材を選んで顧客に派遣するサービスであるため、登録者の数が多いほど適任の人材を選ぶのが容易であり、適任者を新たに募集する必要性が小さい。また、規模の大きい受注案件に対応するためには、登録者を多く抱えておくことが必要になる。先に述べたように、登録者を増加させるために募集活動を行えば募集広告費がかかるが、募集広告費は広告媒体・広告の大きさ・掲載期間に応じて決まるものであり、採用人数に比例するものではないので、1回の募集につき登録させる人数を増やしても、それに伴って募集広告費が上昇するわけではない。登録後は、就労するまで給与を支払う必要はなく、登録者情報はデータベースとして保管しておけばよく、そのために要する在

庫コストはほとんどない。したがって、登録型派遣事業の場合、登録者を増やし、事業規模を拡大することによって、コストをかけずに適任者の選抜と派遣を行いやすくなる。

こうした状況では、小規模な派遣会社は大企業にない独自性を持つことが求められる。表4の結果によれば、売上高5億円未満の小規模企業の方が、料金の安さをアピールする会社が多いが、比率は25.0%にとどまる。小規模企業でも、「アフターサービス」を顧客にアピールする企業が最も多く、「派遣するスタッフの職業能力の高さ」を挙げた企業も多い。大企業を中心とした市場の中で自社の売上規模を少しでも拡大するため、まずは低価格を売りにするという企業や、他に競争手段がないゆえに価格競争を挑む企業もあるようだが、小規模企業でも、質の部分での差別化を図ろうとする傾向の方が強いようである。その他の手段として、小規模企業は、特定の分野に特化したり、他のサービスと組み合わせたりすることによって大企業に対抗することも考えられるが、本調査では、十分なデータが得られていない。

表4 売上規模別 同業他社と比較して顧客にアピールできるもの
(複数回答：%)

	顧客のニーズに合った	アクフレーム処理などの	派遣するスタッフの高さの	派遣料金の安さ	依頼を受けてからの短さ	N
5億円未満	56.8	63.6	50.0	25.0	9.1	44
5億円以上20億円未満	78.0	53.7	41.5	9.8	7.3	41
20億円以上	87.5	71.9	40.6	9.4	15.6	32

データ：登録型派遣調査

(2) 多角化戦略

成長性、収益性の面で登録型派遣事業の魅力が低下してきたとすれば、登録型派遣会社にとっては、多角化戦略と海外展開が重要な課題となる。紙幅の都合上、海外展開については別の機会に譲ることとし、本稿では多角化戦略にのみ言及する。

『登録型派遣調査』の回答企業で、登録型労働者派遣事業を行っている121社のうち、登録型派遣事業以外の事業を行っている企業は104社に及ぶ（無回答1社）。表5によれば、登録型派遣会社が行う事業として多いのは、「人材紹介事業（登録型）」（55.4%）、「業務請負事業」（49.6%）である。業態が似ていることにより、人材募集や人材データベース管理のノウハウが転用でき、労働者派遣業と同じ顧客企業に対して展開できる事業であるという「範囲の経済性」が成り立つため、これらの事業に進出していると考えられる。

人材紹介業には、就職・転職希望者を募って事前に登録させる登録型と、転職を希望し

表5 登録型派遣事業以外に行っている事業（複数回答）

	%
人材紹介事業（登録型）	55.4
業務請負事業	49.6
教育研修事業	24.0
常用型人材派遣事業	19.8
人材紹介事業（サーチ型）	14.0
人材紹介事業（再就職支援型）	13.2
人材アウトソーシング事業	11.6
求人情報事業	0.0
その他のサービス業	10.7
そ の 他	8.3
N	121

データ：登録型派遣調査

ているとは限らないが、顧客が求める要件を満たしている人材をスカウトするサーチ型、再就職希望者を対象とした再就職支援型、という3つのタイプがある。登録型は、求職者の要望に適合した求人を探すのが主な機能であり、その意味では登録型派遣と共通している。事業形態の類似性が高いためと、市場規模が大きいことにより、登録型派遣業が人材紹介業を行う場合、この登録型をとることが多い。

登録型派遣業は、顧客企業に代わって人材を調達するという点では登録型の人材紹介業と似ているが、顧客企業に紹介（派遣）する労働者との関係において大きな違いがある。人材紹介業の場合、人材紹介業者と労働者との間に雇用関係はなく、労働者が顧客企業と雇用関係を結ぶまでの求職情報と求人情報のマッチングおよび仕事の紹介（企業側にとっては人材の紹介）は行うが、それら以外に人事管理活動を行うことはない。また、紹介先に就職した労働者に対して、就職後は、就業後のフォローを行うほかは、人事管理業務を行うことはない。

一方、登録型派遣の場合、派遣期間中は、派遣会社と派遣労働者との関係は継続する。雇用関係のない派遣労働者を活用することにより、派遣先にとっては、雇用主である人材派遣会社に対して、労働時間管理や賃金管理、労働保険・社会保険関係の業務など、人事労務管理の一部をアウトソーシングする形になる。

以上の相違により、登録型人材紹介業と登録型派遣業の収益構造は大きく異なる。登録型派遣の場合、取引成立後も派遣会社と顧客（派遣先）および派遣労働者の関係が継続する、継続課金型の収益構造となる。先に述べたように、派遣料金は、派遣労働者に支払う賃金額に、粗利益と労働保険料・社会保険料の事業主負担分とを上乘せた金額を派遣料金とする。つまり、派遣労働者の給与額と、派遣会社が負担する法定福利費の合計が売上原価となる。売上原価は売上高の約80%を占めるので、一般的に売上高の15%程度を占める販売費及び一般管理費を差し引くと、営業利益は3～5%となる。

一方、登録型人材紹介業の場合は、紹介時または就業開始時、あるいは就業開始後にあらかじめ定めた一定期間就業を継続した時など、契約において定めた時期に紹介手数料という形で料金が支払われ、紹介された労働者が就職した後に、長期にわたって継続的に課金されることはない。分割払いの形態で紹介手数料の支払いが行われる場合もあるが、一般的には、継続課金型の対として、一括課金型をとっている。

登録型の人材紹介業では、紹介した人材の年収の30%程度を紹介手数料として徴収することで収益を得るのが一般的である。人材紹介業者は登録者を雇用するわけではないので、この紹介手数料から、紹介した人材の給与や法定福利費を負担する必要はない。人材紹介の場合、売上原価を構成するのは経費のみであり、売上原価率は低い。

こうした違いは、登録型労働者派遣業と人材紹介業の両方を営む会社の売上原価明細書を見れば明らかである。株式会社インテリジェンスは、売上原価明細書において、一般事務派遣業と人材紹介業の売上原価明細を区分して記載している。表6を見れば、両事業の売上原価が大きく違うことが分かるであろう。人材紹介業は、売上原価率が低く、利益率は事務派遣業よりもはるかに高い。

表6 株式会社インテリジェンス 事業別売上高・売上原価
(自 平成17年10月1日 至 平成18年9月30日)

	金額 (千円)	%
事務派遣事業		
売上高	15,911,470	
売上原価	12,937,081	81.3
【売上原価内訳】		
労務費	12,883,742	99.6
外注費	7,118	0.0
経費	46,220	0.4
人材紹介業		
売上高	11,424,852	
売上原価	150,717	1.3
【売上原価内訳】		
経費	150,717	100.0

データ：株式会社インテリジェンス有価証券報告書

本来、事業の収益性を見るためには一般費および販売管理費（販管費）を除いた営業利益率で判断することが必要であるが、事業別の販管費のデータは公開されていない。しかし、登録型派遣事業と人材紹介業では組織構造に大きな違いがなく、販管費の水準や構造にはそれほど大きな違いがないと考えられる。範囲の経済性や市場規模の大きさに加え、こうした利益率の高さが、人材紹介業や、労働者派遣と人材紹介を組み合わせた紹介予定派遣業に進出する理由になっていると考えられる。

登録型派遣業において多くの顧客を獲得している大手の派遣会社の場合、登録型派遣業を継続することによって、人材紹介業において多くの販路を確保することができる。また、

労働者派遣業の大規模な展開により、広報活動や営業活動において規模の経済を発揮できる。よって、小規模な人材紹介会社が新たに登録型派遣業を始めることは収益性の点から魅力的ではないことも多いであろうが、登録型派遣業の売上が大きい企業は、たとえ全社または企業グループ全体の平均利益率を下げるとしても、登録型派遣業を継続することが、人材紹介業の展開を有利に進めることにつながる。

人材紹介業や紹介予定派遣業も、登録型派遣事業を展開してある程度以上の販路を確保している企業にとっては参入が比較的容易な事業である。よって、登録型派遣会社にとって、人材紹介業や紹介予定派遣業に進出して範囲の経済性を享受するだけでは、持続的な競争優位の要因とはなりえない。また、登録型派遣事業を主力としている企業の場合、登録型派遣事業の業績が悪化すると範囲の経済性も損なわれ、企業全体の業績に与えるマイナス効果は大きい。それゆえ、登録型派遣事業そのものにおいて競争力を向上させるために、他社との差別化を実現する方策を探ることが重要である。

3. 資源ベース理論に基づく戦略分析

(1) 経営資源としての人的資源

登録型派遣業は、派遣労働者が提供する労働サービスを商品としているため、登録者および派遣労働者という人的資源が中核的な経営資源となる。人的資源は、以下の3つの特性を持つ点で、物的資源や金銭、情報資源とは大きく異なっている。

第一に、人的資源はそれ自体が自由意思を持った存在である。これは雇用形態を問わず発生する問題であるが、人的資源の場合、必ずしも雇用主の意向通りに配置できるわけではなく、本人の希望を勘案した資源の配置が必要になる。組織上の権限によって強制的に配置したとしても、不本意な配置がモチベーションを引き下げ、業務の生産性の低下や離職につながることもある。登録型派遣事業の場合、登録者は、派遣される前は派遣会社と雇用関係を結んでおらず、賃金も支払われていないので、派遣会社から紹介された仕事を引き受ける義務はない。したがって派遣会社は、登録者の同意を得なければ、その登録者という人的資源を活用することができない。よって、自由意思を持つ人的資源はそもそも不完全にしか統制のできない経営資源であるが、登録者は派遣会社にとって雇用契約による統制が利かない経営資源であるため、よりいっそう統制の困難な経営資源である。

第二に、人的資源は質の判別が困難である。登録型派遣業においては、募集・採用時や人事評価においては、登録者および派遣労働者のテクニカル・スキルとヒューマン・スキルの評価が重視される。募集・採用の段階で、応募者のテクニカル・スキルを採用側が正確に把握することは困難である。また、応募者のヒューマン・スキルの判断はより難しい。テクニカル・スキルならば、実技試験を実施することによって大まかな判断はできるが、ヒューマン・スキルについては、応募者が登録試験において普段とは異なる人物を「演じた」場合、登録試験担当者がそれを見抜くことは難しい。そうしたヒューマン・スキルの分析には高い専門能力が必要とされる。また、いかにテクニカル・スキルやヒューマン・スキルを正しく分析できたとしても、派遣先での業務への能力・知識面での適性や、派遣

先の慣行や風土、メンバーとの相性について事前に完璧な分析や判断が行えるわけではない。それゆえ、人的資源を適正に配分しようとしても、その判断は、他の経営資源の場合よりもさらに限定された合理性の下で行わなければならない。

第三に、人的資源は、活用することによって質が変化することである。技術変化によって陳腐化し、価値が低下しうるのは他の経営資源と同様であるが、人的資源に特徴的なのは、知識や能力が向上して経営資源としての価値が向上することがあるという点である。人的資源は、教育訓練の実施や、教育訓練効果のある派遣業務に従事させることによってより高い経営資源へと成長させることができるのである。

(2) 人的資源の専有可能性

先に述べたように、登録型派遣業の商品は労働サービスであるから、事業の競争力は人的資源の質と量に大きく左右される。よって、登録型派遣事業において競争優位を達成するためには、経営資源の中でも、特に人的資源の質・量において他社よりも優位に立つことが重要である。

資源ベース理論では、競争優位につながる経営資源の特徴が述べられているが、その中でも、登録型派遣業を分析するうえで重要なのは経営資源の「希少性 (scarcity)」と「専有可能性 (appropriability)」である (Collis & Montgomery 1998)。以下に見るように、登録型派遣業の事業構造上、人的資源にこれらの特徴を持たせることは困難である。

第一の「希少性」についてであるが、一般的に登録型派遣は、高度な専門技能や企業特殊知識・技能をそれほど要しない業務において必要とされることが多い。したがって、物理的なユニークさ、経路依存性という希少な資源としての条件を満たせないことが多いのである。ある派遣先に、長期間にわたって同じ労働者を派遣していれば、その派遣労働者は、派遣先の企業特殊知識・技能を身につけていることもあるので、その場合は希少な資源としての特性を持つかもしれない。ただし、新規顧客（新規の派遣先）の開拓時には企業特殊でない汎用的知識・技能だけで同業他社との競争に臨むことになるため、資源の希少性によって優位性を確立することはできない。

希少な資源となりえないことは、「専有可能性」が乏しいことにより、より説得的に説明できる。登録型派遣業の場合、多くの登録者を抱えても在庫コストはほとんどかからない。しかし、登録者は登録型派遣会社にとって「在庫品」とはいえず、専有可能な資産でもない。

なぜなら、登録者は、ただ1つの派遣会社のみに登録しているとは限らないからである。厚生労働省が実施した『平成17年 派遣労働者実態調査』の派遣労働者調査によれば、調査に回答している登録型派遣労働者の半数程度が、複数の派遣会社に登録している。登録者にとっては、複数の派遣会社に登録した方が希望の仕事を紹介してもらえる可能性が高まるので、複数社に登録することは合理的な行動である。また、登録型派遣の場合、派遣会社は労働者派遣が開始されたときに登録者と雇用契約を結ぶのであって、派遣していない登録者とは雇用関係がない。それゆえ派遣会社は、登録者に対し、他の派遣会社への登

録や、他の派遣会社からの紹介による就労を制限することはできない。つまり、登録者は複数の派遣会社に共有されている経営資源であって、1つの派遣会社の専有資源ではないことが少なくないのである。

また登録者は、派遣労働者として働くばかりでなく、正社員や契約社員など、他の就業形態で働くこともありうる。専有資源ではない登録者は、派遣会社にとって、派遣先に派遣できる状態にあるかどうかが常に不確実な状態にある。登録者が他の派遣会社から派遣されている場合や、正社員や契約社員など派遣労働者以外の形態で就労している状況にあるとき、派遣会社にとってその登録者は「在庫品」とはいえない。

特に、労働市場での需要が多い技能を持っている人ほど、求職開始後、短期間で仕事が見つかる可能性が高いので、登録者にとっての求職期間、つまり派遣会社にとって、新たに派遣することが可能な状態にある期間は短くなる。したがって、派遣会社が派遣したいと思うような登録者ほど、「派遣したいときに派遣できない」という状況になりやすいと思われる。

このように、派遣会社にとって登録者は、「在庫品」としての特性を持つとはいえ、完全な「在庫品」とはいえない。また、登録者は「モノ」ではなく「ヒト」であり、意思を持つ存在であるため、「在庫品」として派遣会社の意思で流通させることはできず、本人の同意があつてこそ、派遣契約を成立させることができる。派遣会社は、在庫品「のような」経営資源を一応は抱えているものの、それらを商品として提供できないリスクを抱えながら販売促進活動を行うことになる。そのうえ、登録型派遣の場合、派遣就労が開始されなければ雇用関係が発生しないので、派遣会社は、登録者に対して紹介した仕事を引き受けることを強制することはできない。

したがって、派遣会社が、受注案件に応じて適切な技能・適性を有する派遣労働者を選定する業務（マッチング業務）は、製品が「モノ」である場合において、顧客企業のニーズに適した製品を販売するよりも大きな困難を伴う。登録者という人的資源は派遣会社の専有資産ではないので、必要ときに同業他社の経営資源となってしまう場合があるだけでなく、自由意思を持つため企業の意味に従って活用することができないこともある。このことが、登録型派遣業が戦略的経営、効率的経営の展開において直面する困難の1つである。

(3) 教育訓練の合理性

一般的には、競争力の核となるのが人的資源であるならば、教育訓練によってその資源としての価値を高めることが、事業の効率化および戦略的な差別化の実現につながると考えられる。しかし、登録型派遣会社が教育訓練によって人的資源の質的向上を実現し、それを競争優位につなげることは、主に2つの理由により、現実には難しい。

第一に、登録型派遣会社が計画的なOJTを行うことがきわめて難しいからである。派遣労働者が従事するのは派遣先の業務であるから、派遣会社は通常、派遣労働者の担当業務について十分な知識・ノウハウを持たず、さらに業務上の指揮命令権も持っていない。

それゆえ、OJTの実施は派遣先に依存することになり、派遣会社が行えるのは、マナーや一般常識、基本的なパソコン操作などの導入的な研修や、業務知識の不足を補うための補助的なOff-JTに限られる。いかなる職種であっても、技能形成の核となるのはOJTである。この教育訓練の中核的部分を雇用主である派遣会社が主体的に行えないので、派遣会社による教育訓練の効果は限定的なものとなる。

第二に、登録者が専有資源でないことにより、派遣会社にとって教育訓練の実施が非合理的なものとなる可能性が高いことである。他の派遣会社にも登録している登録者は、派遣会社の費用負担によって教育訓練を施しても、将来、他の派遣会社で仕事をしてしまう可能性がある。派遣労働者が従事するのは派遣会社ではなく派遣先の業務であるため、人材育成によって派遣労働者が身につける知識・技能は、派遣会社に特殊なものではなく汎用的知識・技能が主となり、企業特殊である場合も、それは派遣会社ではなく派遣先に特殊なものである。Becker（1976）の人的資本論に基づいて考えれば、雇用主の負担で汎用的知識・技能の訓練をすることは、人材育成投資が回収できなくなる可能性を高めるため、派遣会社にとっては非合理的な行動である。さらに、専有資産でない登録者に対して汎用的知識・技能の育成のために投資を行い、後にその登録者が自社の競争相手である派遣会社から派遣された場合、教育訓練への投資が回収できないばかりか、競争相手の利益のために投資をしたのと同じことになってしまう。

このように、登録型派遣という事業の構造上、登録型派遣会社は派遣労働者に対して教育訓練を施す組織的能力を十分に有しておらず、また、登録者が専有資源でないことにより、教育訓練の実施自体が非合理的な行動となりうる。以上のことから、登録型派遣会社にとって、教育訓練によって人的資源の質を向上させ、品質重視型の差別化戦略をとることは、現実には困難であるといえる。

それゆえ、教育訓練をしなくとも、既に高い能力を持っている労働者を登録者として外部労働市場から獲得し、その労働者を自社の派遣労働者として派遣先に長期間派遣し続けることによって、同業他社に対する優位性を確立することが目指されるようになる。これ

表7 会社負担の教育訓練の提供を重視しているか
(登録型派遣事業売上高別)

	重 非 視 し 常 て い る に	重 視 し て い る	重 あ 視 し て ま い ない り	重 ま 視 し て いた なく	無 回 答	N
5億円未満	4.5	72.7	22.7	0.0	0.0	44
5億円以上20億円未満	12.2	56.1	31.7	0.0	0.0	41
20億円以上	6.3	71.9	15.6	3.1	3.1	32
合 計	7.7	66.7	23.9	0.9	0.9	117

データ：登録型派遣調査

は、派遣会社から見れば募集・採用能力の強化と派遣労働者の定着化の実現であり、派遣先から見ると労働サービスの的確かつ安定的な提供ということになる。したがって登録型派遣業は、教育訓練については外部労働市場や派遣先に依存し、優秀な人材の獲得と定着化において他社との差別化を図る傾向がある。

しかし表7によれば、登録型派遣会社の多くは、売上規模を問わず、会社負担による教育訓練の提供を重視している。つまり、汎用的技能の開発のために雇用主の負担で投資をしているのである。このことが何を意味するのかについては、次節で検討する。

4. 人材の獲得と定着化

前節で述べた理由から、登録型派遣会社、特に企業として成熟段階を迎えた中規模以上の登録型派遣会社の場合、企業間競争に勝ち抜くために、優秀な人材の獲得と定着化競争が展開されることになる。これによって質・量の両面で労働サービスの提供能力を高めることが、登録型派遣事業において競争優位を実現することにつながる。つまり、優れた技能を持つ労働者を、自社の登録者となるように惹きつけること（attraction）と、優秀な登録者および派遣労働者を、自社からの派遣によって就労し続けるよう、つなぎとめること（retention）の実現である。「つなぎとめ」は、登録者や派遣労働者が、他の派遣会社やその他の企業への（直接雇用での）就職といった代替勤務先を選択することを防ぎ、経営資源の喪失を防ぐという効果を持つ。

厳しい企業間競争を前提としなくとも、登録型派遣事業においては、教育訓練ではなく人材の獲得を強化したほうが合理的となる事業構造上の特徴がある。その理由は、登録者に在庫費用かからないために、教育訓練の必要性が比較的小さいことである。常用品派遣の場合、派遣先で稼働していない間も雇用を継続し、賃金を支払う必要がある。よって人件費は固定費となっているため、派遣労働者を戦力として稼働させ、給与相当分以上の売上を生み出させなければならない。そして、その戦力化のために教育訓練が不可欠となる。一方、登録型派遣会社の場合、登録者を抱えているだけでは人件費も在庫コストも発生しないので、パフォーマンスの低い登録者が派遣されずにいても、追加的なコストはほとんどかからない。そのため、パフォーマンスの低い人材に対して、時間や費用を投じて教育訓練を施すよりも、優秀な人材を外部労働市場から新たに獲得した方が効率的なのである。つまり登録型の場合、登録時においては厳しい選抜をしない代わりに、登録後は、能力やパフォーマンスの低い人材には仕事が紹介されにくく、かつ、積極的な教育訓練投資も行われない。登録においては選抜の要素があまりないが、登録後の派遣については厳しい選抜が行われるのである。ただし登録型派遣の場合、雇用契約を締結するのは派遣開始時であるから、登録試験への合格ではなく、派遣先の決定が通常の場合の採用試験に相当するともいえるので、登録試験において一般の企業における採用試験ほど選抜の要素がないのは当然ともいえる。

表8によれば、派遣会社が、同業他社と比べて登録者や派遣労働者に対してアピールできるものとして多く挙げられているのは、「派遣中のフォローが丁寧であること」（70.2%）

「長期間働ける仕事を紹介できること」(64.5%)、「大企業・優良企業の仕事を紹介できること」(63.6%)である。派遣会社は、快適で安定した環境で、安心して働けることをアピールすることによって、登録者や派遣労働者の「惹きつけ」と「つなぎとめ」を図っているといえる。

表7では、会社負担による教育訓練の提供を重視している派遣会社が多いことが示されたが、表8によれば、教育訓練制度の充実を登録者や派遣労働者に対して強くアピールできると回答した企業は少ない(22.3%)。このことから、教育訓練は、同業他社と比較した場合の労働サービスの質的な差別化や、労働者にとっての就労先としての差別化というよりも、登録者や派遣労働者の「惹きつけ」と「つなぎとめ」のための必要条件として機能しているものと考えられる。現状においては、派遣会社が行っている教育訓練の多くが、登録者の就業準備や、就業後の技能の不足を補う就業フォローとしての意味を持っており、それが登録型派遣業を行ううえでの必要条件となっている。それゆえ、雇用主の負担において、汎用的技能の向上のための教育訓練を行うことが必要になる。

ただし、表8で挙げられているものは現状で他社よりもアピールできるものであって、アピールするためのものとして注力しているものが挙げられていないというデータ上の制約がある。

表8 登録者や派遣労働者に対して強くアピールできるもの(複数回答)

	%
派遣中のフォローが丁寧	70.2
長期間働ける仕事を紹介	64.5
大企業・優良企業の仕事を紹介	63.6
特殊なスキルをいかせる仕事を紹介	31.4
福利厚生が充実	27.3
教育訓練制度が充実	22.3
紹介できる仕事が多い	20.7
短期間で仕事を紹介	19.8
賃金が他社よりも高い	5.8
その他	5.0
N	121

データ：登録型派遣調査

近年、登録型派遣会社が力を入れていると思われるのが、登録者や派遣労働者へのキャリアカウンセリングである。大手の派遣会社を中心として、登録者や派遣労働者に対し、キャリアカウンセリングを無料のサービスとして提供する企業が出てきている。

表9によれば、調査回答企業のうち、派遣労働者・登録者へのキャリアカウンセリングを「非常に重視している」企業は10.7%、「重視している」企業は52.9%である。こうしたキャリアカウンセリング導入の動きの背景には、同業他社よりも優れたキャリア支援サービスを提供することによって、派遣会社にとって戦力となる人材を確保しようという狙

表9 派遣労働者・登録者へのキャリアカウンセリングを重視しているか

	%
非常に重視している	10.7
重視している	52.9
あまり重視していない	33.9
まったく重視していない	0.8
無 回 答	1.7
合 計	121

データ：登録型派遣調査

いがあると思われる。

キャリアカウンセリングが優秀な人材の確保を狙ったものであることは、表10の集計結果からうかがえる。表10は、顧客にアピールできることとして、「派遣するスタッフの職業能力の高さ」「顧客のニーズに合ったスタッフの選抜」のそれぞれを挙げている企業と挙げている企業との間で、派遣労働者・登録者へのキャリアカウンセリングを重視する程度を比較したものである。集計結果から、顧客にアピールできることとして、上記2点を挙げている企業の方が、挙げている企業よりも、キャリアカウンセリングを「非常に重視している」「重視している」企業の比率が高いことが分かる。

表10 顧客へのアピール事項とキャリアカウンセリングの重視（％）

		重 非 視 し 常 て い る に	重 視 し て い る	重 あ 視 し て ま い な い り	重 ま 視 し て い た な い く	無 回 答	N
派遣するスタッフの 職業能力の高さ	選 択	13.0	57.4	27.8	0.0	1.9	54
	非選択	9.0	49.3	38.8	1.5	1.5	67
顧客のニーズに合った スタッフの選抜	選 択	10.2	56.8	30.7	0.0	2.3	88
	非選択	12.1	42.4	42.4	3.0	0.0	33
合 計		10.7	52.9	33.9	0.8	1.7	121

データ：登録型派遣調査

ここから、能力の高さや、顧客ニーズに適合した技能・知識を持っていることなど、登録者の質の高さをアピールする企業の方が、キャリアカウンセリングを重視していることが分かる。労働者の知識や技能は、キャリアカウンセリングによって短期間で上昇させられるものではない。キャリアカウンセリングは本来、個々人の仕事に関する長期的な行動を支援するためのものであるから、キャリアカウンセリングを受けることを希望する人たちは、長期的に仕事を続ける意思のある人が多いであろう。キャリアカウンセリングの実施は、そういった長期就労と能力向上に対する意欲を持っているという点で派遣会社にと

って長期的に有力な戦力となりうる人たちを、自社の登録者として「惹きつける」「つなぎとめる」ことを目的として導入されていると考えられる。

また、登録型の派遣労働者として働く人たちは女性が主であることから、長期的に仕事を続けていこうとする場合、育児や家事と仕事との両立に悩む人が多いと思われる。よってキャリアカウンセリングには、そうした仕事と家庭との両立に関する悩み・相談に対応することも期待される。それによって登録者、派遣労働者たちの「生の声」を集めれば、派遣会社は、実態に即した就労サポートを行うことが可能になる。そうした就労サポートを他の派遣会社よりも充実させることは、優秀な派遣労働者を自社に惹きつけ、つなぎとめるという効果を狙ったものと考えられる。

ま と め

労働者派遣事業の商品は労働サービスが主であるから、登録型派遣業において、派遣労働者および登録者は、登録型人材派遣会社にとって、自社が雇用している（または雇用する可能性のある）従業員であると同時に、顧客に提供する商品である労働サービスの担い手であり、商品と不可分の存在でもある。したがって、派遣労働者および登録者・派遣労働者の管理は、人的資源管理であるとともに、商品管理という側面を有する。

人的資源を、労働者派遣が行われている期間だけ従業員として雇用し、それ以外のときは登録者としてプールしておくだけにとどめるという登録型派遣業の雇用管理モデルは、顧客である派遣先から引き受けた雇用リスクを、さらに労働者へと転嫁することによって、自社が負う雇用リスクを軽減したものである。

これをビジネスモデルとしてみると、在庫品を抱えず、在庫コストもかけず、「在庫品のような存在」である登録者を豊富に抱えることによって商品提供力を高めるモデルといえる。登録者は派遣会社が常に拘束・使用できる経営資源ではないので、在庫品とはいえず、「在庫品のような存在」にすぎない。また、自社の人材育成能力が不十分であるから、登録型派遣会社はその在庫品を内部開発できるわけではなく、登録者の募集という形で外部労働市場からの調達、いわゆる外部調達に頼ることとなる。

外部調達に依存したビジネスモデルであるがゆえに、登録型派遣会社が他社に対して、派遣労働者の質の部分で差別化をすることは難しい。しかし、商品が労働サービスであることから、他社よりも労働サービスの質で上回ることが競争力を高める最良の方法である。それゆえ登録型派遣会社は、外部労働市場から優秀な人材を集め、自社での就労を継続させることに注力することになる。登録型派遣会社同士の競争は、営業活動における派遣先の獲得競争のみならず、募集活動における人材獲得においても熾烈に繰り広げられることになる。

こうした人材獲得競争においては、労働者に対して自社の派遣労働者として働くことのメリットを認識させることによって、他の派遣会社に対して雇用主としての差別化を実現させることが必要になる。つまり、登録者の募集はマーケティング活動ともいえるものである。登録型派遣会社は、派遣労働者が働くことによって収益が得られる。登録型派遣会

社にとって、応募者、登録者、派遣労働者は、自社が雇用する（または将来雇用する可能性のある）従業員であるだけでなく、商品と一体化した存在でもあり、さらに、自社に収益をもたらす顧客としても位置づけられるものである。

したがって、登録型派遣会社における登録者、派遣労働者の管理は、人事管理・商品管理・顧客管理という3つの側面を持っており、それらのバランスをとることが重要である。派遣先、派遣労働者という2つの顧客を持つことにより、登録型派遣会社は、利害調整において困難な立場に置かれる。派遣先と派遣労働者との間の利害の不一致は頻繁に起こりうることであり、登録型派遣会社は、異なる利害を持つ2つの顧客の間で板ばさみになるのである。労働者、就労先、雇用主という三者の労働関係を前提としていることから、利害調整の必要性はそもそも大きいものであり、こうした利害調整は派遣会社にとって日常業務の1つである。しかし、こうした利害調整が日常業務に含まれているということは、顧客管理における組織的なコストを高めるだけでなく、営業活動や派遣労働者の管理を行う営業部門・管理部門の従業員のストレスを高める要因になる。さらに、大規模な登録型派遣会社においては営業部門内の分業化が進んでおり、顧客への営業活動を行う営業職と登録者や派遣労働者の人選や管理を行うコーディネーター職が分離されていることもしばしばあることから、登録型派遣会社の内部において、派遣先の意向を優先する営業職と登録者・派遣労働者の意向を優先するコーディネーター職との間でコンフリクトが生ずる危険もはらんでいる。

人材獲得競争が激しくなり、労働者という「売り手」の交渉力が増してくると、登録型派遣会社にとって、派遣労働者たちは、より「顧客」としての特徴を強めて行く。派遣労働者が「顧客化」すればするほど、派遣会社が派遣労働者を統制することが困難になる。

登録型派遣会社は、常用型でなく登録型という形態をとったことによって、労働者派遣業において最も大きなビジネスリスクである雇用リスクを軽減した。しかしそれによって、他社との差別化が困難になり、人材獲得競争は熾烈化している。このことは、派遣会社にとって、派遣先と派遣労働者という「2つの顧客」と自社との利害調整を困難にしている。

現状の登録型派遣業のビジネスモデルは、派遣会社のリスクを軽減している代わりに、効率的経営および戦略的経営を困難にする要因を構造的に抱えたモデルであるといえる。

参 考 文 献

- Becker, G.S., Human Capital, Columbia University Press, 1975（佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社, 1976）
- Collis, D.J., and Montgomery, C.A. (1998) Corporate Strategy — A Resource-Based Approach, McGraw-Hill（根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004）
- 鹿生治行（2004）「雇用主としての派遣会社の役割——苦情処理の分析を手がかりに」『大原社会問題研究所雑誌』550／551号
- 伍賀一道（1999）『雇用の弾力化と労働者派遣・職業紹介制度』大月書店

- 小畠典明（2000）「労働市場の規制緩和——職業安定法・労働者派遣法改正の評価」八代尚宏編『社会的規制の経済分析』日本経済新聞社
- 馬渡淳一郎（2002）「非直用労働と法規制」『日本労働研究雑誌』No.505
- 水島 郁子（2004）「職業安定法・労働者派遣法改正の意義と法的課題」『日本労働研究雑誌』No.523
- 中野麻美（2001）「改正労働者派遣法と派遣労働の変化」『女性労働研究』No.40
- 中野麻美（2003）「労働者派遣の拡大と労働法」『雇用関係の変貌』社会政策学会など
- 日本労働研究機構（2000）『労働力の非正社員化，外部化の構造とメカニズム』
- Porter M.E.（1985）Competitive Strategy: creating and sustaining superior Performance, Free Press（土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985）
- 齊藤博（2003）「わが国の人材派遣業の現状と課題」『関東学園大学経済学紀要』30(1)
- 桜井絹江（2001）「登録型派遣と女性労働」『女性労働研究』No.40
- 島貫智行・守島基博（2004）「派遣労働者の人材マネジメントの課題」『日本労働研究雑誌』No.526
- 高橋康二（2006）『労働者派遣業の動向——「労働者派遣事業報告書集計結果に基づく時系列データ」』労働新聞社
- 高橋康二（2007a）「派遣職種の特性と派遣企業の経営戦略・人事管理」
佐藤博樹・高橋康二・木村琢磨『登録型派遣企業の経営戦略と人的資源管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.10
- 高橋康二（2007b）「資本系人材派遣の実態——相互依存的取引のメカニズム」
佐藤博樹・高橋康二・木村琢磨『登録型派遣企業の経営戦略と人的資源管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.10