

登録型派遣会社の経営と人的資源管理

木村 琢磨
(ビジネス・ブレイクスルー大学院大学 客員研究員)

はじめに

厚生労働省が平成 14 年に行った『労働力需給制度についてのアンケート調査』によれば企業が、常用労働者ではなく派遣労働者を活用する主な理由は、「欠員補充等必要な人員を迅速に確保できるため」(45.1%)、「コストが割安なため」(37.0%)である。また、パート・アルバイト・臨時等ではなく派遣労働者を受け入れる主な理由は、「特別な知識・技術を必要とするため」(40.9%)、「欠員補充等必要な人員を迅速に確保できるため」(38.9%)である。

つまり、企業にとって労働者派遣は、常用労働者より低コストで労働力を活用することができるうえに、一定の知識・技術を持つ人材を迅速に確保できるという利点を持つ人材活用の仕組みであるといえる。

こうした登録型人材派遣のメリットは、不確実性やコスト抑制圧力の強い現代の経営環境の下、今後も企業にとって魅力的なものであり続けると考えられる。したがって、将来的な労働力人口の減少によって市場の規模が長期的には縮小するリスクがあるとはいえ、一定数は今度も必ず必要とされる人材である上に、全従業員に占める比率が高まる可能性もあり、登録型人材派遣業は、今後も継続・発展していくことが見込まれる。

しかし、登録型人材派遣業は、大きな設備投資を必要としない産業であり、差別化が困難な産業であるため、新規参入や価格競争が激しくなるおそれがあり、安泰なビジネスとはいえないかもしれない。したがって、競争に勝ち残るためには、適切な経営資源の配分を決定する経営戦略は他産業に劣らず重要であろう。また、労働集約型のサービス業であることから、派遣ビジネスを運営する現場の社員、つまり営業マンやコーディネーターの育成は重要であると考えられる。

以上の問題意識から、本章では、登録型人材派遣業の事業特性、組織構造

について概観し、経営課題に対応するための戦略の方向性や人材育成のあり方について考察する¹⁾。

登録型人材派遣会社の経営戦略

1. 登録型人材派遣会社の基本戦略

成長を続けている登録型人材派遣業であるが、登録型派遣会社の特徴として、経営資源である派遣労働者が、自社の専有資源とならないことが挙げられる。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。また、開業にあたって多くの設備を必要としないため、新規参入が比較的容易である。

定型的・補助的な業務が多いことは、人材の代替可能性が高いことを意味する。さらに、商品が派遣労働者の労働力であることから、代替品は、同業他社が雇用する派遣労働者ばかりではなく、労働者一般の労働力となる。したがって、正社員のほか、アルバイト、パートタイマーも代替品となり、福祉分野においては、ボランティアとも競合する。

登録型派遣事業では、派遣労働者は、顧客（派遣先）の事業所内で就労するため、派遣会社が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は、顧客よりも劣っている。それに加え、顧客は、代替的な人材の存在を派遣会社に示すことで、交渉上、優位に立つことができる。

派遣労働者にとって、登録可能な派遣会社は多数ある。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、労働市場において交渉力を強く持つため、派遣会社に対しても強い交渉力を持つことになる。

このように、Porter（1985）の「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）」に照らして考えると、登録型労働者派遣業は、厳しい環境に置かれた産業であるといえる。しかし、登録型派遣会社は、業界の成長性に対して一般的に明るい見通しを持っており、本調査の回答企業は、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、大半は拡大を予測している。

そうした市場認識の影響もあってか、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(図表 1-1-1)。

**図表 1-1-1 同業他社と比較して顧客にアピールできるもの
(当てはまるもの全て選択)**

	%
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

しかし、登録型派遣会社が低価格戦略に力を入れないのは、市場の成長予測よりも、収益構造の影響を受けている可能性が高い。登録型人材派遣業の売上原価の大半は派遣労働者の給与であり、販売費・一般管理のうち、多くの割合を占めるのは、給与、人材募集費、オフィス賃借料である²。これらの費用を削減することは、派遣労働者の質の低下やビジネスそのものの縮小につながるため、コスト削減による低価格化は難しい。したがって、さらなる低価格化の追求は、利益の減少につながる可能性が高い。そうした状況に陥ることを防ぐために、「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。

図表 2-2 は、売上規模別に、同業他社と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。一般的に、売上規模の大きい派遣会社ほど、登録スタッフの人数が多いと考えられる。登録スタッフの人数が多い派遣会社、すなわち、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ことが分かる。

登録型派遣事業は、登録者の中から最適な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用意であり、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。一方、登

録者を増加させるためには募集費や採用費がかかるが、採用後は、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するので、在庫費用はほとんどかからない。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ほど、平均費用が低下するという、規模の経済が発生する。

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。図表 1-1-2 の結果によれば、売上高 5 億円未満の小規模企業の方が、料金の引き下げ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」をあげた企業も多い。その他、小規模企業は、特定の分野に特化したり、他の人材関連サービスと組み合わせ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。

**図表 1 - 1 - 2 同業他社と比較して顧客にアピールできるもの
(登録型派遣事業売上高別) 当てはまるもの全て選択**

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

2. 登録型派遣会社の多角化戦略

本調査の回答企業で、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 社に及び(無回答 1 社)。

図表 1-1-3 によれば、登録型人材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。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。

図表 1-1-3 登録型人材派遣事業以外に行っている事業

	%
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
人事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

労働者派遣は、企業に代って人材を調達するという点で、人材紹介業と似ているが、ビジネスモデルはかなり異なる。しかし、人材紹介業は、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、人材募集業務を代行するまでにとどまり、労働者に対して、他の人的資源管理機能を果たすことはない。

一方、労働者派遣の場合、派遣開始後も、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、ユーザー（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、人材マネジメント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、人材紹介業と労働者派遣業の収益構造は大きく異なる。労働者派遣の場合、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である。派遣料金は、派遣労働者にしはらう賃金額に、粗利益と労働保険料・社会保険料の事業主負担分³とを上乗せし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粗利益を差し引くと、営業利益は 4～5%となる⁴。

一方、人材紹介業の場合は取引成立時に、紹介手数料という形で料金が支払われ、紹介された人材が、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。継続課金型の対として、一括課金型といえよう⁵。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⁶。人材紹介業者は、この紹介

手数料から、紹介した人材の給与や法廷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。図表 1-1-4 を見れば、両事業で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、利益率は人材派遣業よりもはるかに高い。労働者派遣で活用している経営資源が転用できることのほか、こうした利益率の高さが、人材紹介業に進出する理由になっていると考えられる。

図表 1 - 1 - 4 株式会社インテリジェンス 売上高・売上原価
(自 平成 15 年 10 月 1 日 至 平成 16 年 9 月 30 日)

	金額(千円)	%
一般事務派遣業		
売上高	14,519,910	
売上原価	11,851,781	81.6
【売上原価内訳】		
労務費	11,735,705	99.0
外注費	11,527	0.9
経費	104,549	0.1
人材紹介業		
売上高	6,261,148	
売上原価	94,373	1.5
【売上原価内訳】		
経費	94,373	100.0

出所：株式会社インテリジェンス 損益計算書、売上原価明細書より作成

投資の回収という面から見れば、人材紹介業は投資の回収期間が短く、労働者派遣は回収に長期間を要する事業といえる。ただし、人材派遣業は、継続課金型であるため、一度取引を始めれば、その業務がなくなる限り継続して売上があげられるのに対し、人材紹介業は、一括課金型であるため、既存顧客からの継続的な売上というものは得られず、常に新規案件を獲得していかなければ利益を生み出せない。

人材紹介業も労働者派遣と同様に、他社との差別化が困難である。したがって、労働者派遣において多くの顧客を獲得している大手企業は、労働者派遣業を継続してこそ、人材紹介業において多くの販路を持つことができる。よって、小規模な人材紹介業が新たに労働者派遣業を始めることは収益性の点から魅力的ではないが、労働者派遣の売上が大きい企業は、たとえ全社ま

たはグループの平均利益率を下げるとしても、労働者派遣業を継続した方が、人材紹介業で大きな利益を生むためには有利である。

よって、多角化による総合人材サービス業となることを目指すとしても、登録型派遣を主たる事業とする企業（または企業グループ）が、登録型派遣事業を縮小することは一般的には考えにくい。当面は、大規模な登録型派遣会社にとって、売上の中心は登録型派遣事業であると考えられる。

登録型派遣会社の組織と業務

登録型派遣会社は、顧客獲得や派遣労働者の募集・採用などを行う営業組織を中心とした、労働集約型のサービス業である。そこで以下では、登録型派遣会社の営業組織の構造と業務、人材の知識・技能に着目し、登録型派遣会社が高い業績を上げていくための人材戦略について考察する。

1. 登録型派遣会社の営業組織

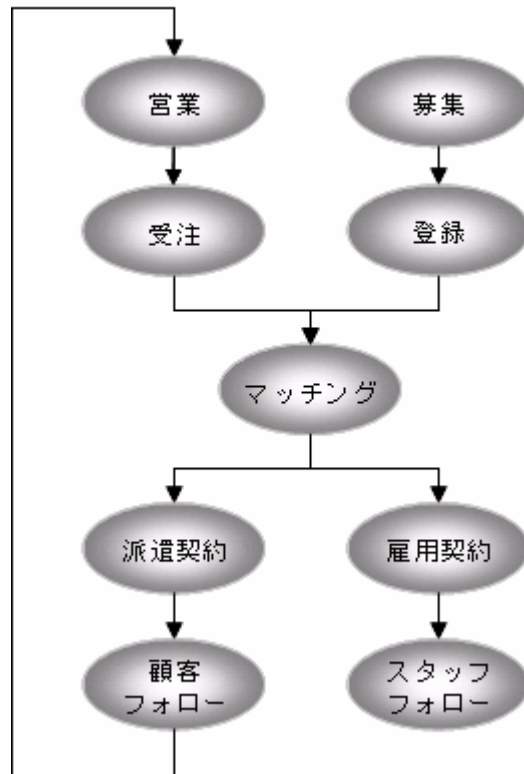
登録型派遣会社の営業活動のプロセスは、派遣労働者の管理プロセスである「募集 登録 マッチング 成約（雇用契約） 派遣 スタッフフォロー」というスタッフ管理プロセスの流れと、利益創出プロセスである「営業→受注→マッチング→成約（派遣契約）→派遣→顧客フォロー」の流れの2つで構成される。これらの2つの流れは、マッチングの前段階までは別個に進められることが多いが、マッチングにおいて結節点を持ち、その後は併行して進むことになる。以上のプロセスを図示すると、図表 1-1-5 のようになる。スタッフ管理プロセスは、「コーディネーター」と呼ばれる内勤の事務職員が担当し、利益創出プロセスは、外勤の「営業マン」が担当するという区分が一般的と考えられる。

ただし、業務の分担状況は、派遣会社によって様々である。図表 1-1-6 は、営業マン（外勤の営業職）の業務の分担について、登録型派遣事業の売上高別に集計したものである。営業担当（新規開拓営業および既存顧客への深耕営業の担当者）とフォロー担当（派遣労働者の派遣後フォローの担当者）が区分されていることは、売上規模を問わず、少ない。マッチング業務は、売上規模が大きい企業ほど、営業マンは担当しない傾向にある。営業マンがマッチング業務も通常の職務としている会社の割合は、売上高 5 億円未満の企業では約 8 割を占めるが、20 億円以上の企業では、半数未満となる。つま

り、規模が大きくなるほど、営業担当とマッチング担当が分離される傾向にある。

図表 1 - 1 - 5 登録型派遣会社の営業プロセス

【利益創出プロセス】 【スタッフ管理プロセス】



図表 1 - 1 - 6 営業マンの担当業務（登録型派遣事業売上高別）

	明 確 に 区 分 さ れ て い る 営 業 担 当 と フ ォ ロ ー 担 当 が	通 常 マ ッ チ ン グ 業 務 と し て 担 当 し て い る	明 新 規 開 拓 に 関 連 し て 区 分 さ れ て い る 営 業 担 当 が	N
5億円未満	15.9	79.5	4.5	43
5億円以上20億円未満	17.1	68.3	7.3	41
20億円以上	18.8	46.9	21.9	32
無回答	0.0	50.0	25.0	4
計	16.7	66.7	10.8	120

また、売上規模が大きい企業ほど、営業を新規開拓担当と深耕営業担当に区分する傾向がある。5億円未満の企業では、両者を区分している企業はわずか4.5%であるが、20億円以上の企業では、20%以上の企業が、両者を明確に区分している。ただし、それでも両者を区分している企業は20%程度にすぎないのであるから、新規開拓担当と深耕営業担当を明確には区分することは一般的ではないといえる。

図表 1-1-7 内勤職の仕事（登録型派遣事業売上高別）

	定期的 に派遣 先企業 を訪問 している	登録 採用 担当 とマッ チング 担当 が明確 に区分 されて いる	登録 採用 担当 がスタ ッフ フォロー も通常 職務と して担 当して いる	マッ チング 担当 がスタ ッフ フォロー も担当 している	N
5億円未満	40.9	11.4	52.3	54.5	44
5億円以上20億円未満	36.6	14.6	36.6	43.9	41
20億円以上	25.0	25.0	28.1	31.3	32
無回答	25.0	0.0	0.0	0.0	4
計	34.7	15.7	38.8	43.0	100

図表 1-1-7 は、内勤職の仕事の分担状況を、図表 1-1-6 と同様に売上規模別に見たものである。内勤職が「定期的に派遣先企業を訪問している」会社は、売上規模が小さいほど多い。小規模な派遣会社では、派遣先のフォローも外勤営業職と内勤職が状況に応じて分担し合っていると考えられる。

「登録採用担当とマッチング担当が明確に区分されている」ことは、売上規模が大きい企業ほど多い。ただし、売上20億円以上の企業でもその比率は25.0%であり、採用担当とマッチング担当は、区分されていないことが一般的であるといえる。

「登録採用担当がスタッフフォローも通常職務として担当している」「マッチング担当がスタッフフォローも担当している」会社は、大規模企業ほど少

ない。売上5億円未満の企業では、登録採用担当、マッチング担当がスタッフフォローも担当している会社が半数を超えるのに対し、20億円以上の企業では3割程度にすぎない。つまり、大規模企業では、登録採用担当とスタッフフォロー担当、マッチング担当とスタッフフォロー担当は分けられていることが一般的であるといえる。

以上より、大規模な会社ほど、派遣先に出向いて行う営業活動の担当者と、登録・採用、マッチングやスタッフフォローといったスタッフ管理業務の担当者が区分される傾向にある。また、大規模企業ほど、スタッフ管理業務の中でも分業化が進んでいることが分かる。派遣労働者が派遣元、派遣先との三者関係に置かれることは、派遣労働者に対する人材マネジメント機能が分離することを意味する(守島、島貫 2004)。実際には、派遣会社の内部でも、派遣労働者の人材マネジメント機能は分離しており、大規模な派遣会社ほど、分業化の進展によって、人材マネジメント機能の分離が進んでいる。企業規模が大きく、ある程度の業務量が確保される状況では、分業化は業務の効率性を高めるが、一方で、機能分割が進むことにより、人材マネジメントの円滑な機能を阻害する危険性を孕んでいる。特に、顧客に接する人と、派遣労働者に接する人が分離されると、顧客の要望と派遣労働者の要望が異なる場合に、派遣会社の中でも意見が対立してしまい、顧客と派遣労働者との間のコンフリクトを解消しにくくなる可能性がある。

スタッフ管理

1. 登録・採用

労働者派遣は、顧客である派遣先企業に対し、派遣労働者の労働サービスを提供することによって利益を得る事業である。よって、派遣労働者および登録スタッフ⁷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もある⁸。したがって、派遣労働者および登録スタッフの管理は、商品管理に近い性質を持っている。スタッフ管理業務は商品管理であるが、取扱商品が労働サービスであるがゆえに、商品管理が人的資源管理の形を取っているともいえる。

登録型人材派遣業は、自らの商品である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。図表 1-1-8 は、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、登録スタッフとして正式に登録できる人の割合である。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、登録スタッフとして「合格」させていることが分かる。80%～90%未満の会社を合わせれば、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%未満しか登録できない派遣会社は、全体の15%にも満たない。

図表 1 - 1 - 8 登録希望者のうち、正式に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

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り、それほど厳しい選抜が行われているわけではなく、登録においては門戸が広く開かれているといえる。

図表 1 - 1 - 9 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
無回答	0.8
N	121

ただし、登録試験に合格することはさほど困難でないものの、実際に派遣

されることは、それほど容易なことではない。図表 2-9 によれば、登録試験合格者の 50%以上が、登録後 1 年以内にその派遣会社から一度も派遣されたことのない会社は、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 1 年以内に派遣している派遣会社は 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、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、「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。

このように、登録型派遣会社が、大量に「在庫」を抱えつつも、登録に関して厳しい選抜を行わないことには、3つの理由が考えられる。第1は、登録者を多くした方が、受注案件を成約につなげる上での規模の経済効果が得られることである。第2は、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、登録スタッフ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、派遣の受注があっても、人材を用意できないという機会損失を生じる可能性がある。

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。一方、登録型の場合、派遣就労せずに登録スタッフとなっているのみの場合は、派遣会社と登録スタッフ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、登録スタッフという在庫を大量に抱えても、登録型派遣会社には在庫費用はかからないのである。

ただし、登録型派遣会社にとって、登録スタッフは、純粋な意味での「在庫品」とはいえない。登録スタッフの半数程度は、ただ1つの派遣会社に登録しているわけではなく、複数の派遣会社に登録している⁹。つまり、登録スタッフは、複数の派遣会社の共有された経営資源であることが少なくないのである。よって、自社の登録スタッフが、他の派遣会社からどこかの企業に派遣されることは十分にありうる。また、登録スタッフは、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。登録スタッフが、他の派遣会社に派遣されたり、正社員や契約社員として働いていたりする場合、派遣会社にとって、登録スタッフは販売可能な「在庫品」ではない。

このように、登録型人材派遣会社にとって、登録スタッフが持つ労働サービスという機能は、1社の派遣会社の専有資源ではないので、個々の派遣会社にとって、派遣先に派遣できる状態にあるかどうかは常に不確実な状態にある。特に、労働市場での需要が多い技能を持っている人ほど、他の派遣会社から仕事を紹介されたり、自ら就職活動をして採用されたりする可能性は高いと考えられる。したがって、派遣会社が派遣したいと思うような登録スタッフほど、いざ派遣しようとする、派遣できない状態にあるという状況になりやすいと考えられる。

このように、派遣会社にとって、登録スタッフは、「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、登録スタッフは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。また、登録スタッフは、通常の経営資源、商品と異なり、意思を持つ存在なので、必要な技能を持っていたとしても、本人が仕事を引き受けることを希望しないことがある。登録型の場合、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、登録スタッフに対して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、受注案件に応じて適切な技能および適性を有する派遣労働者を選定するマッチング業務は、単に顧客のニーズに最適な自社製品を販売するという以上、困難を伴う。また、登録スタッフが他の登録型派遣会社との共有資源となっていることは、派遣会社にとって、同業他社との品質による差別化を困難にする。派遣会社が顧客に対して提供するサービスは、迅速な人材提供やアフターサービスもあるが、最も重要なサービスは、派遣労働者が提供する労働サービスの質であろう。その労働サービスが同業他社との共有資源になりうる、品質重視型の差別化は困難といえよう。

2. 派遣労働者の人材育成

他社との差別化を図るために、登録スタッフおよび派遣労働者に対して教

育訓練投資を行うことによって、人的資源としての質を向上させるという方法がある。しかし、登録型派遣会社にとって、登録スタッフへの教育訓練を自社の負担で行うことは、2つの理由から、合理性が低い。

第1は、登録型の場合、先に述べたように、登録スタッフは1つの派遣会社専属の人材ではないことである。他の派遣会社にも登録している登録スタッフは、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。この場合、人材育成投資が回収できないばかりか、競合他社の利益のために人材育成投資をしたことと同じことになってしまう。

第2は、登録スタッフが、在庫費用のかからない「在庫品」であることである。登録型派遣会社の場合、スタッフ登録させているだけではコストも場所も必要でないで、パフォーマンスの低い登録スタッフが派遣されずにおいても、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、時間や費用を費やして教育訓練を施すよりも、新しく優秀な人材を登録させた方が効率的である。

一方、常用型派遣の場合、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。そのため、人件費が固定費化するの、戦力として稼働させ、給与相当分以上の売上を産み出させなければならない。そして、その戦力化のために、人材育成が不可欠になるのである。

登録型の場合、登録においては厳しい選抜をしないが、登録後は、能力やパフォーマンスの低い人材は仕事が紹介されにくくなり、かつ、積極的な人材育成投資も行われないう、選抜を受けることになる。

しかし、図表 1-1-10 によれば、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登録型派遣会社が多い。果たして、これは何を意味するのであろうか。

図表 1 - 1 - 10 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）

	重視 非常に している	重視 している	重視 しあ ま て い り な い	重視 し ま っ た く い な い	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

3. スタッフの「惹きつけ」と「つなぎとめ」

このように、登録型人材派遣会社にとって、登録スタッフは経営資源であるが、他社との共有資源となりうることから、その資源としての価値を投資により向上させることによって他社との差別化を図るという手段が取りにくい。

こうした状況の下で、登録型派遣会社が他社との差別化を図るためには、2つの方法がある。第1は、優れた技能を持つ労働者を、自社の登録スタッフとなるように惹きつけること（attraction）である。第2は、優秀な登録スタッフおよび派遣労働者を、自社の派遣労働者として就労し続けるよう、つなぎとめること（retention）である。「つなぎとめ」は、登録スタッフや派遣労働者が、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。

このことが、図表 1-1-10 でみられたような、会社負担の教育訓練の提供を、登録型派遣会社の多くが重視している理由と考えられる。登録型派遣会社が提供できる教育訓練は、派遣先の企業特殊技能ではなく、一般的（汎用的）技能を育成するものであることが多いであろう。人的資本論によれば、一般的技能を育成するための教育訓練の費用は、労働者自身が負担することが合理的である。しかし、図表 1-1-10 の結果は、人的資本論が想定するような、教育訓練投資の回収を前提とした費用分担が行われていないことを示す。したがって、登録型派遣会社が提供している教育訓練は、教育訓練投資とその回収のみを目的としたものではなく、派遣労働者として働く人への「惹きつけ」効果を目的としたものや、派遣業務に対する技能の不足を補うといった意味合いも持っていると考えられる。

図表 1 - 1 - 11 登録スタッフ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

図表 1-1-11 によれば、派遣会社が、同業他社と比べて、登録スタッフや派遣労働者に対してアピールできるものとして多くあげられているのは、「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、登録スタッフや派遣労働者の「惹きつけ」と「つなぎとめ」を図っているといえる。

ただし、図表 1-1-11 であ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あげられていないというデータ上の制約がある。

最近、登録型派遣会社が力を入れていると思われるのが、登録スタッフへのキャリア・カウンセリングである。大手の派遣会社を始めとして、登録スタッフに対し、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¹⁰。

図表 1-1-12 によれば、調査回答企業のうち、派遣労働者・登録スタッフへのキャリア・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、派遣労働者として働こうとする人を獲得しようという狙いがあると思われる。

図表 1-1-12 派遣労働者・登録スタッフへのキャリア・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

キャリア・カウンセリングが、優秀な登録スタッフの確保を狙ったものであることは、図表 1-1-13 の集計結果から伺える。図表 1-1-13 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」それぞれをあげている企業とあげていない企業との間で、派遣労働者・登録スタッフへのキャリア・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点を選択している企業の方が、選択していない企業よりも、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。

図表 1-1-13 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

		重視 非常に している	重視 している	重視 して あまり ない	重視 して いた く ない	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

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、登録スタッフ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。したがって、キャリア・カウンセリングの実施は、優れた技能を持ち、今後もキャリアアップを図ろうとする意欲を持つという意味で、派遣会社にとって有力な戦力となりうる人たちを、自社の登録スタッフとなるように「惹きつける」ことを目的として、導入されていると考えられる¹¹。

営業職の技能

1. 営業部門の重要性

主要な企業を見る限り、登録型派遣会社における営業外収益の割合はきわめて低く、利益の大半が、営業活動によって創出されている¹²。よって、登録型派遣会社においては、本業である一般労働者派遣において、営業マン、登録担当者、コーディネーターの3職種と軸とする営業部門が高いパフォーマンスを発揮することがきわめて重要であると考えられる。

登録型派遣会社が利益を増加させるためには、利益額の大きい、付加価値

の高い業務への労働者派遣を行っていくことが有効である。そのために、登録型派遣会社は、能力の高い人が自社に登録し、継続して仕事をしてくれるよう、派遣開始後のフォローや優良企業への派遣などを、自社で派遣労働者として働くことの魅力としてアピールしている。

利益創出のために、より重要なことは、現在の派遣需要を取りこぼさず、着実に取引件数を増加させていくことである。登録型派遣会社の売上は、単純化して言えば、受注件数、成約率、派遣料金、派遣時間数、取引継続率の掛け算で決まる。

多くの受注を獲得できるかどうかは、テレビCM、看板広告などによる広報活動の成果である場合もあるが、外勤の営業マンの開拓力、深耕営業力によるところが大きいと考えられる。派遣料金を高くするためには、高度な業務への派遣に注力するだけでなく、派遣先との料金交渉において、できる限り有利な契約条件につなげられるような交渉力を、営業マンが発揮することが必要であろう。成約率の上昇のためには、優秀な登録スタッフの確保のみならず、受注業務に求められる知識・技能や登録スタッフの知識・技能・行動特性を的確に把握し、精度の高いマッチングを行うことが重要であると考えられる。また、適切なマッチングを行うことに加え、状況に合わせたスタッフフォローを行うことが、取引の継続率の向上につながると考えられる。

この継続率は、登録型派遣会社にとって重要な課題である。図表 2-14 は、調査時点の前月における、派遣労働者の全離職者に占める契約満了前の自己都合退職者の割合である。その割合が 50%以上の企業は 22.4%に及ぶ。つまり、2割以上の派遣会社において、雇用契約が終了した人のうち、派遣契約満了前に自己都合退職した人が半数を超えているということになる。

図表 1 - 1 -14 調査前月 1 ヶ月の離職者中に占める、契約途中の自己都合退職の割合

	%
1%未満	24.1
1%～3%未満	12.9
3%～5%未満	4.3
5%～10%未満	15.5
10%～20%未満	6.9
20%～30%未満	4.3
30%～50%未満	6.9
50%以上	22.4
わからない	0.9
無回答	1.7
合計	116

派遣労働者の離職が問題となる最も重要な理由は、教育訓練投資の回収や募集費用の回収といったことではない。契約途中で自己都合退職しても、他の派遣先に派遣すれば、それらの投資・費用の回収は可能だからである。

より重要な問題は、派遣労働者個々人の単位で契約を行う労働者派遣の場合、派遣会社にとって、派遣労働者の離職は取引機会の喪失の危険をもたらすことである。業務を単位とした契約である業務請負の場合は、1人が退職しても、他の請負労働者を補充すれば、取引は継続できる。ただし、派遣労働者が1人退職した場合、その後任者が必要となるが、派遣先企業が、後任者として自社の登録スタッフを選ぶとは限らない。よって、派遣先企業が、他の派遣会社の登録スタッフから後任者を選ぶこともある。つまり、契約途中の自己都合退職は、派遣会社にとって、売上を喪失させるばかりか、その売上を競争企業に与える結果になるというリスクを持っている。それゆえ、派遣労働者の継続率は、登録型派遣会社にとってきわめて重要なのである。

2. 営業部門の高業績者の技能

登録型派遣会社の営業マンおよびコーディネーターに求められる知識・技能は、社団法人日本人材派遣協会と株式会社ニッセイ基礎研究所が2000年に行った『人材派遣業における業界の実態と教育訓練ニーズに関するアンケート調査』（以下、『派遣協会・ニッセイ調査』）において調査されている。ここでは、営業マン（調査上の呼称は「クライアントサービス」）に特に求められるのは、新人・一般社員の場合では「派遣法等の関連法の知識」「顧客開拓の方法」「交渉能力」、管理職層では「交渉能力」「派遣先企業の苦情に関する対応能力」「派遣法等の関連法の知識」「人材ビジネス全般に関する知識」が上位を占めている。

一方、コーディネーター（調査上の呼称は「コーディネートサービス」）に求められるのは、新人・一般社員については「派遣法等の関連法の知識」「人材のスキル判定能力」「コミュニケーション能力」が、管理職層の場合には「人材のスキル判定能力」「スタッフの苦情に関する対応能力」「派遣法等の関連法の知識」が多くあげられている。

このように、営業マン、コーディネーターのいずれにおいても、求められる知識として、法律の知識が多くあげられているが、この調査の設問文は、「特に求められる知識」が何であるかを問う形となっていることから、業務を行うために必須の基本的知識・技能なのか、より高いパフォーマンスを発揮するための鍵となる知識・技能なのかが明らかでない。

そこで本調査では、営業マン、コーディネーターそれぞれについて、高いパフォーマンスを上げている社員が、平均的な社員と比べてどのような知識・技能が優れているのかを調べた。図表 1-1-15 は、営業マンについての結果である。多くあげられているのは、「顧客やスタッフとのコミュニケーション能力」(55.4%)、「派遣先からの苦情に対応する能力」(34.7%)、「料金・期間に関する派遣先との交渉能力」(33.1%)である。『派遣協会・ニッセイ調査』で多くあげられていた「労働者派遣法・関連法の知識」「人材ビジネス全般に関する知識」を上げた企業は多くない。登録型派遣会社の営業マンとして、法律や人材ビジネスに関する知識を持っていることは、仕事を進める上での基礎知識として必須であるが、高い業績を上げるためには、顧客やスタッフとの交渉・折衝能力、苦情対応能力といった、定型的でない対人業務の技能を高める必要がある。

図表 1 - 1 - 15 高業績営業マンが平均的営業マンより優れている点（最大3つまで）

	％
顧客やスタッフとのコミュニケーション能力	55.4
派遣先からの苦情に対応する能力	34.7
料金・期間に関する派遣先との交渉能力	33.1
顧客のニーズを適切に判断する能力	27.3
スタッフからの苦情に対応する能力	24.8
派遣先企業の事業内容に関する知識	21.5
派遣職種の業務内容や必要技能に関する知識	21.5
営業活動における粘り強さや熱意	20.7
スタッフの技能や適性を判断する能力	18.2
労働者派遣法・関連法の知識	14.0
コンサルティング営業を行なう能力	11.6
人材ビジネス全般に関する知識	7.4
人事管理や労働市場に関する知識	1.7
その他	3.3
N	121

コーディネーターについての集計結果は、図表 1-1-16 に示したとおりである。『派遣協会・ニッセイ調査』の結果と似ているが、「派遣法、労働・社会保険、関連法の知識」を挙げた企業は少なく(5.8%)、「スタッフと良好なコミュニケーションをとる能力」(45.5%)、「顧客ニーズに合致したスタッフを選定する能力」(40.5%)、「スタッフのヒューマンスキルを判定する能力」(33.1%)、「受注内容や顧客ニーズを理解する能力」(31.4%)である。ここでも第一に挙げられているのはコミュニケーション能力である。ニーズの的確な把握、ヒューマンスキルの判定など、マッチングのために必要な知識・技能が多くあげられていることは、マッチング精度の高さが、コーディ

ネーターの業績を左右しているためと考えられる。

高業績コーディネーターは、キャリア・カウンセリング能力が優れているわけではなく、むしろ、「紹介や契約更新においてスタッフに納得してもらう能力」が優れていることが多い(23.1%)。つまり、コーディネーターが高い業績を上げるには、キャリア・デザインという登録スタッフ・派遣労働者個人の視点よりも、スタッフに仕事を引き受けさせる、あるいは続けさせるという、派遣会社側の視点から高い能力を発揮することが必要である。

また、高業績コーディネーターが平均的なコーディネーターよりも優れていることが多いのは、登録スタッフのテクニカルスキル(職務遂行能力)の判定能力よりも、ヒューマンスキル(対人能力)の判定能力である。これには、3つの理由が考えられる。第一に、テクニカルスキルの把握も困難であるが、ヒューマンスキルの高低の判断の方が、より難しいということである。第二は、派遣業務には、定型的・補助的な業務が多いので、テクニカルスキルの高低よりも、ヒューマンスキルの高低が、派遣サービスの質に大きく影響することである。第三は、テクニカルスキルは派遣就労中に高めることができるが、ヒューマンスキルを派遣期間中に身につけることは難しいので、ヒューマンスキルの不足の方が、クレームの理由となりやすいということである。

図表 1-1-16 高業績コーディネーターが平均的コーディネーターより優れている点
(最大3つまで)

	%
スタッフと良好なコミュニケーションをとる能力	45.5
顧客ニーズに合致したスタッフを選定する能力	40.5
スタッフのヒューマンスキルを判定する能力	33.1
受注内容や顧客ニーズを理解する能力	31.4
スタッフのテクニカルスキルを判定する能力	24.0
紹介や契約更新においてスタッフに納得してもらう能力	23.1
スタッフからの苦情に対応する能力	22.3
派遣スタッフの技能や適性を理解する能力	20.7
派遣職種の業務内容や必要技能に関する知識	19.8
派遣先企業の事業内容に関する知識	14.9
労働者派遣法、労働社会保険、関連法の知識	9.9
キャリアカウンセリングの能力	5.8
事務処理・帳票管理を行う能力	1.7
その他	0.8
N	121

高業績営業マン、高業績コーディネーターが平均的な人たちよりも優れている点(図表 1-1-15、図表 1-1-16 の集計結果)を、同業他社と比較して、

顧客に対して強くアピールできる派遣サービスの特徴(派遣料金の安さ、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、依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ、クレーム処理などのアフターサービス)でクロス集計したところ、有意差が見られたのは、派遣料金の安さを強みとしている会社では、高業績営業マンが顧客からの苦情処理能力に秀でていることが多いという1点のみであった。つまり、派遣サービスとして何を強みとしているかに関わらず、図表 1-1-15、図表 1-1-16 であげたような高業績社員の特徴は、登録型派遣会社に共通して見られる傾向であるといえる。

以上より、営業マンもコーディネーターも、高業績を生み出している人は、法律や制度の知識よりも、コミュニケーション能力に優れた人であると考えられる。

小括

登録型労働者派遣業は、潜在的収益性の低い事業の特性を有している。現実の登録型派遣会社は、低価格化による競争には限界があることを認識し、派遣労働者の技能の高さや、アフターサービスなどの品質の面での差別化を図ろうとしているようである。また、高収益性や範囲の経済性の魅力から、人材紹介業に進出する企業も多いが、売上規模の大きさと安定性、および人材紹介業とのシナジー効果ゆえに、大手の登録型派遣会社が、登録型労働者派遣業から撤退することは、当分の間は考えにくい。

他社との差別化を図るために、登録型派遣会社は、より優秀な登録スタッフの確保と、有能な派遣会社の自社への定着化を図っている。登録型派遣会社は、そうした優秀な人材の「惹きつけ」と「つなぎとめ」を目的として、会社負担での教育訓練や、キャリア・カウンセリングなどを行っている。

大規模企業では、営業業務、スタッフ管理業務の分業化が進められている。分業化は、業務効率化のためには有効と考えられるが、顧客情報や登録スタッフに関する情報の所在を分散させることによって、派遣労働者の技能・適性と、派遣先のニーズとのミスマッチを生じさせる危険性を高める。派遣サービスの質を高めるためには、マッチングの精密さが求められるが、これは、分業化による効率性の向上とトレードオフの関係にある。

営業マンとコーディネーターとの間でジョブ・ローテーションを行い、す

べての人が、派遣労働者・登録スタッフとも派遣先とも接した経験を持つことにより、営業組織内での意思疎通が円滑化すると考えられる。ただし、このようなローテーションによって、幅広い技能を形成するだけでは、分業化のデメリットを十分に克服できるわけではない。幅広い技能形成は、視野の拡大という効果を持つが、ある時点で、担当していない業務において発信される情報を処理することができるようになるわけではない。営業プロセスの各点において発信される情報の所在を分散させず、統合して活用するためには、1人の人が担当する業務の範囲を広げ、分業の程度を低くせざるを得ない。

高業績を生み出している営業マンやコーディネーターは、平均的な人よりも、優れたコミュニケーション能力を有していることが多い。そのほか、営業マンは、派遣先のニーズを的確に把握する力や、料金交渉の能力、派遣先や派遣労働者からの苦情に対応する能力が優れていることが、高業績を達成することにつながっている。コーディネーターは、顧客ニーズを的確に把握し、適任のスタッフを選定できることが、高い業績をあげることにつながっている。また、登録スタッフの能力判定において、高業績コーディネーターが平均的なコーディネーターよりも優れているのは、スタッフの職務遂行能力を判定する能力よりも、対人能力を判定する能力であることが多い。

派遣法や関連法の知識、労働市場や人事制度の知識が豊富であることは、高業績営業マン、高業績コーディネーターを特徴づける能力ではない。それらの知識は、営業マン、コーディネーターとして最低限持つておくべき知識・技能であって、それを持っているからといって高い業績を上げられるというものではない。法律知識については、個々の営業マンやコーディネーターの知識水準で差別化を図ろうとするよりも、専門部署を設けて法律問題に対処した方が、司法的な安全性でも有効であると考えられる。

図表 2-15 や図表 2-16 の結果から分かるように、高い業績を上げる営業マンやコーディネーターに求められる知識・技能は、Off-JT で身につくものではなく、現場で多様な経験を積むことによって次第に高まっていく性質のものであるといえる。成果を生み出せる営業マンやコーディネーターを育成していくためには、Off-JT の充実や認定資格の取得を推奨することよりも、できる限り早い段階から豊富な現場経験を積ませ、さまざまな「修羅場」をくぐらせていくことが有効であると考えられる。

【注】

¹ 本稿は2006年3月に執筆されたものであり、本稿で用いたデータや情勢や、執筆に執筆当時に入手可能であったものに限定されている。

² 株式会社インテリジェンス、株式会社パソナ、ピープルスタッフ株式会社、株式会社フジスタッフ、株式会社パソナテックの損益計算書による。いずれも、有価証券報告書、決算短信の形で一般に公表されている。

³ 労働者派遣の場合、労働保険・社会保険の事業主負担分は、雇用主である派遣会社が支払う。

⁴ 株式会社インテリジェンス、株式会社パソナ、ピープルスタッフ株式会社、株式会社フジスタッフの損益計算書より。これらの企業は人材派遣業専門ではないが、人材派遣の売上が多くを占める。

⁵ ただし、紹介後、紹介された人が一定期間（たとえば3ヶ月、6ヶ月など）、紹介先を辞めずに勤め続けることを、紹介手数料支払の条件としている場合など、実際の紹介手数料の決め方、支払時期は企業や個々の契約の取り決めによって様々である。

⁶ 厚生労働省が2002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』による

⁷ 登録型人材派遣会社に登録した人は、実際に派遣先に派遣されている間のみ、派遣会社と雇用契約を結び、「派遣労働者」となる。ここでは、登録のみで派遣されていない人たちを、「登録スタッフ」を称し、派遣労働者と区別する。

⁸ 厳密には、派遣労働者と登録スタッフそのものが商品なのではなく、彼ら（彼女ら）が提供する労働サービスが商品なのである。

⁹ 厚生労働省『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45.5%が、複数の派遣会社に登録している。

¹⁰ 株式会社パソナ、マンパワー・ジャパン株式会社、テンプスタッフ株式会社の会社ホームページより。

¹¹ ただし、キャリア・コンサルティングを有料のサービスとして提供している場合には、上記の解釈は当てはまらないと考えられる。

¹² 株式会社インテリジェンス、株式会社パソナ、ピープルスタッフ株式会社、株式会社フジスタッフ、株式会社パソナテックの損益計算書による。

【参考文献】

池添弘邦[2001]「コンティンジェント労働の概念と実態」中窪裕也・池添弘邦『アメリカの非典型雇用 ―コンティンジェント労働者をめぐる諸問題』海外調査シリーズ No.49 日本労働研究機構

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』

Poter, M.E.[1985] *Competitive Advantage*, New York: The Free Press

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 2004年5月号

【参考資料】

株式会社インテリジェンス 第17期 有価証券報告書

テンプスタッフ株式会社 会社ホームページ (<http://www.tempstaff.co.jp/>)

株式会社パソナ 第17期 有価証券報告書

株式会社パソナ 会社ホームページ (<http://www.pasona.co.jp/>)

株式会社パソナテック 第16期 有価証券報告書

ピープルスタッフ株式会社 平成17年3月期 決算短信

