

資本系派遣企業の経営戦略と人材マネジメント

アンケート調査の結果から

高橋 康二

(麗澤大学外国語学部非常勤講師)

はじめに

本章では、資本系派遣企業が経営戦略および人材マネジメントの面でどのような特徴を持っているのかを、独立系派遣企業と資本系派遣企業との比較を通じて、概観することとする。

使用するデータは、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が実施した『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』である。調査は、2005年9月に社団法人日本人材派遣協会会員582社に対して実施され、132社から回答が得られた（回収率22.7%）。本章では、そのうち「登録型人材派遣事業を実施している」と回答した121社を集計対象とする（第 節以降では、さらに、派遣スタッフの人数が最も多い職種が事務系職種であると回答した80社に分析対象を限定する）。

序論で述べた通り、資本系派遣企業とは、製造業や金融業など人材ビジネス以外の事業を本業とする親会社を持つ派遣企業と定義される。よって本章では、アンケートのフェイスシートにて、親会社があり、かつ、親会社の業種が人材ビジネス業でないと回答した派遣企業を資本系派遣企業、それ以外を独立系派遣企業と捉える。その内訳は、資本系派遣企業65社、独立系派遣企業51社、不明5社である。

本章の構成は以下の通りである。第 節にて、独立系派遣企業と資本系派遣企業の企業属性を確認するとともに、両者の適切な比較ができるよう派遣スタッフの職種を統制して、分析対象を確定する。その上で、資本系派遣企業と親会社やグループ会社との間に、どのような取引関係がみられるかを確認する。第 節では、両者の経営戦略、派遣スタッフの人事管理および派遣実態、自社社員に求められる能力を比較する。第 節では、両者の利益構造と企業業績を比較する。最後に、第 節にて本章で得られた知見を要約する。

企業属性と取引関係

1. 企業属性の比較

はじめに、独立系派遣企業と資本系派遣企業の企業属性を確認しておきたい。図表 2-1-1 は、両者の売上高、本社所在地、最大の取り扱い職種を比較したものである。ここから、独立系派遣企業は比較的売上高が小さく、東京・大阪といった大都市以外に本社を置く比率が高く、事務系職種を最大の取り扱い職種とする比率が相対的に低いのに対し、資本系派遣企業は比較的売上高が大きく、大都市に本社を置く比率が高く、事務系職種を最大の取り扱い職種とする比率が相対的に高いことがわかる。

なかでも大きな違いがあるのは、取り扱い職種である。すなわち、資本系派遣企業は事務系職種を最大の取り扱い職種とする比率が高いのに対し、独立系派遣企業はその比率が相対的に低い。よって、取り扱い職種の違いが両者の経営戦略と人材マネジメントのあり方にも影響を与えてしまっている可能性がある。そこで、以下、事務系職種を最大の派遣職種とする企業のみを取り出して、独立系派遣企業と資本系派遣企業の違いを比較することとする。

図表 2-1-1 企業属性の比較（取り扱い職種の限定なし）（行％，Nは実数）

	売上高				本社所在地			最大の取り扱い職種				N
	10億円未満	10億円以上	無回答	合計	東京・大阪	その他	合計	事務系	その他	無回答	合計	
独立系	56.9	37.3	5.9	100.0	45.1	54.9	100.0	58.8	41.2	0.0	100.0	51
資本系	52.3	46.2	1.5	100.0	55.4	44.6	100.0	76.9	21.5	1.5	100.0	65
合計	54.3	42.2	3.4	100.0	50.9	49.1	100.0	69.0	30.2	0.9	100.0	116

図表 1-1-2 は、事務系職種を最大の派遣職種とする企業のみを取り出して、再度、独立系派遣企業と資本系派遣企業の企業属性を比較したものである。ここから、独立系派遣企業の方が売上高が大きいこと、本社所在地には大差がみられないことが読み取れる。おそらく、事務系職種の派遣は他の職種の派遣に比べて市場規模が大きく、また、大都市に集中していることから、取り扱い職種をコントロールせずに独立系派遣企業と資本系派遣企業の企業属性を比較したときには、事務系派遣の取り扱い比率が高い資本系派遣企業の方が売上高が大きく、本社が大都市に集中する傾向がみられたのだろう。

図表 2-1-2 企業属性の比較（「最大取り扱い職種 = 事務系」企業のみ）（行％，Nは実数）

	売上高				本社所在地			N
	10億円		無回答	合計	東京・大阪	その他	合計	
	未満	以上						
独立系	43.3	50.0	6.7	100.0	50.0	50.0	100.0	30
資本系	54.0	44.0	2.0	100.0	54.0	46.0	100.0	50
合計	50.0	46.3	3.8	100.0	52.5	47.5	100.0	80

2. 親会社・グループ会社との取引関係

それでは、これらの資本系派遣企業と親会社、グループ会社との間には、どのような取引関係がみられるだろうか。

図表 2-1-3 は、経営戦略として親企業やグループ企業への派遣を重視しているかどうかを、図表 2-1-4 は、派遣先上位 1 企業グループへの売上高集中率を示している。ここから、資本系派遣企業の約 9 割が親企業やグループ企業への派遣を「非常に重視している」あるいは「重視している」と回答していること、そして、実際にそれら自社グループを指していると思われる「派遣先上位 1 企業グループ」に、スタッフの大半を派遣していることがわかる。これに対し、本章で使用しているデータは、ユーザー企業から収集したものであるため、親会社やグループ会社の側からみて資本系派遣企業がどのような存在であるのかを直接知ることはできない。しかし、少なくともここから、資本系派遣企業の多くが、グループ内のユーザーに依存したビジネスを行なっていることが読み取れる。

図表 2-1-3 親企業やグループ企業への派遣を重視しているか（行％，Nは実数）

	非常に重視している	重視している	あまり重視していない	まったく重視していない	無回答	合計	N
	独立系	10.0	16.7	26.7			
資本系	38.0	50.0	10.0	0.0	2.0	100.0	50
合計	27.5	37.5	16.3	16.3	2.5	100.0	80

図表 2-1-4 派遣先上位 1 企業グループへの売上高集中率（行％，Nは実数）

	10% ~ 30% ~		50%以上	無回答	合計	N	
	10%未満	30%未満					
独立系	50.0	26.7	16.7	3.3	3.3	100.0	30
資本系	12.0	16.0	16.0	56.0	0.0	100.0	50
合計	26.3	20.0	16.3	36.3	1.3	100.0	80

経営戦略と人材マネジメント

それでは、独立系派遣企業と資本系派遣企業とで、経営戦略、派遣スタッフの人事管理と派遣実態、自社社員に求められるものがどのように異なるのだろうか。以下、順にみてみたい。

1. 経営戦略

(1) 基本戦略

図表 2-1-5 は、各社が経営戦略としてそれぞれの事柄をどの程度重視しているかを、得点で示したものである。ここから、以下のことが読み取れる。第 1 に、独立系派遣企業の方が、「売上高やシェアの拡大」、「分社化、子会社設立」、「派遣地域の拡大」、「新規顧客の開拓」など、事業拡大に対して積極的である。第 2 に、独立系派遣企業の方が、「紹介予定派遣の実施」、「高付加価値職種の派遣」など、派遣事業の多様化、高付加価値化に対して積極的である。第 3 に、「利益率や資本効率の向上」に関しても、独立系派遣企業の方が積極的である。一般に、売上高拡大と利益率向上を両立させるのは難しいと考えられるが、独立系派遣企業は親会社に頼らずに経営していかねばならないため、利益率に対しても敏感なのだろう。第 4 に、わずかな差ではあるが、資本系派遣企業の方が、「コンプライアンスの徹底」に対して積極的である。第 5 に、当然のことながら、資本系派遣企業の方が「親企業やグループ企業へのスタッフ派遣」、「親企業やグループ企業退職者のスタッフ登録」を積極的に行っている。総じて、事業の拡大や多様化、高付加価値化をあえて追求せず、現状の事業形態を維持したままで、コンプライアンスの重視により親会社やグループ会社といったユーザーからの信頼を確実のものにしようという資本系派遣企業の戦略が読み取れる。

図表 2-1-5 基本戦略（重視度得点，Nは実数）

	独立系		資本系	
	得点	N	得点	N
売上高やシェアの拡大	2.76	29	2.33	49
利益率や資本効率の向上	2.69	29	2.33	48
登録型派遣以外への多角化	1.59	27	1.46	48
グループ内人材ビジネス企業との連携	1.48	29	1.31	49
分社化、子会社設立	1.03	29	0.65	49
グループ外人材ビジネス企業との提携、合併・買収	1.00	29	1.10	48
紹介予定派遣の実施	2.34	29	1.88	49
新卒派遣の実施	1.28	29	1.41	49
コンプライアンスの徹底	2.52	29	2.69	49
派遣職種の拡大	1.90	29	1.67	49
派遣地域の拡大	1.79	29	1.39	49
顧客ニーズに応じたスタッフ募集	2.55	29	2.47	49
スタッフのスキルに応じた顧客開拓	2.24	29	1.98	49
高付加価値職種の派遣	2.34	29	1.86	49
短期間の派遣	1.10	29	0.92	49
新規顧客の開拓	2.55	29	2.24	49
既存顧客との継続的取引	2.68	28	2.63	49
特定顧客への大口派遣	2.04	28	1.86	49
大口派遣先への営業担当者常駐	1.03	29	0.98	49
大口派遣先の幹部・人事との定期的交流	1.90	29	1.73	48
親企業やグループ企業へのスタッフ派遣	0.93	29	2.29	49
親企業やグループ企業退職者のスタッフ登録	0.62	29	1.73	49

- 注：1) 得点は、「非常に重視している」を3点、「重視している」を2点、「あまり重視していない」を1点、「まったく重視していない」を0点として平均点を求めた。
 2) 網掛は0.3ポイント以上の差があるもの。

(2) ユーザーへのアピールポイント

図表 2-1-6 は、各社がユーザー企業に対してそれぞれの事柄を強くアピールできるかどうかを示したものである。ここから、総じて独立系派遣企業の方がユーザーに対するサービスに自信を持っていることがわかる¹。特に差が大きいのは、「派遣するスタッフの職業能力の高さ」であり、独立系派遣企業の60.0%がアピールできると回答したのに対し、資本系派遣企業でアピールできると回答したのは38.0%にとどまる。

¹ ただし、実際に独立系派遣企業がこれらすべての事柄において資本系派遣企業に勝っているかどうかについては、留保が必要である。というのは、特定の安定顧客を持たない独立系派遣企業は、資本系派遣企業に比べ、日頃から顧客に対して自社をアピールする場面が多いため、このような設問に対しても、「アピールできる」と回答しやすいと考えられるからである。

図表 2-1-6 ユーザーへのアピールポイント（選択率，Nは実数）

	独立系	資本系
派遣料金の安さ	16.7%	16.0%
派遣するスタッフの職業能力の高さ	60.0%	38.0%
顧客のニーズに合ったスタッフの選抜	83.3%	74.0%
依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ	13.3%	4.0%
クレーム処理などのアフターサービス	70.0%	66.0%
N	30	50

- 注：1) 設問は、「同業他社と比較して、貴社が顧客に対して強くアピールできるものはどれですか」である。
 2) 選択率が高い方に網掛をしてある。

(3) スタッフへのアピールポイント

図表 2-1-7 は、各社が派遣スタッフに対してそれぞれの事柄を強くアピールできるかどうかを示したものである。ここから、大半の事柄については独立系派遣企業の方が自信を持っているが、「長期間働ける仕事を紹介」、「大企業・優良企業の仕事を紹介」の2つについては、資本系派遣企業の方が自信を持っていることがわかる²。すなわち、資本系派遣企業は、充実した教育訓練制度の提供、短期間で仕事の紹介、たくさんの仕事の紹介、特殊なスキルをいかせる仕事の紹介、賃金の高い仕事の紹介、派遣中の丁寧なフォローといった点では独立系派遣企業に劣るが、大企業・優良企業での仕事、長期の仕事を紹介できるという点では勝っていると考えられる。

図表 2-1-7 スタッフへのアピールポイント（選択率，Nは実数）

	独立系	資本系
教育訓練制度が充実	23.3%	18.0%
短期間で仕事を紹介	36.7%	4.0%
紹介できる仕事が多い	40.0%	10.0%
長期間働ける仕事を紹介	66.7%	78.0%
特殊なスキルをいかせる仕事を紹介	30.0%	24.0%
大企業・優良企業の仕事を紹介	66.7%	78.0%
賃金が他社よりも高い	10.0%	0.0%
福利厚生が充実	33.3%	34.0%
派遣中のフォローが丁寧	76.7%	66.0%
N	30	50

- 注：1) 設問は、「同業他社と比較して、貴社が登録スタッフや派遣スタッフに対して強くアピールできるものはどれですか」である。
 2) 選択率が高い方に網掛をしてある。

2. 派遣スタッフの人事管理と派遣実態

² この他に、「福利厚生が充実」も資本系派遣企業の方が選択率が高いが、極めて僅差であるため、資本系派遣企業の特徴とまではいえないだろう。

(1) 派遣スタッフの特性

派遣スタッフの人事管理、派遣実態をみる前に、派遣スタッフの特性を確認しておきたい。図表 2-1-8 は、派遣スタッフの年齢層と女性比率を示したものである。年齢層についてみると、事務職の派遣スタッフの最も人数が多い年齢層が 40 歳以上である比率が、独立系派遣企業では 0.0% であるのに対し、資本系派遣企業では 8.0% であり、資本系派遣企業の方がやや年齢層が高い。女性比率についてみても、事務職の派遣スタッフの女性比率が 90% 以上である比率が、独立系派遣企業では 40.0% であるのに対し、資本系派遣企業では 62.0% であり、資本系派遣企業の方が高いといえる。

図表 2-1-8 派遣スタッフ（事務職）の年齢層と女性比率（行％，Nは実数）

	最も人数が多い年齢層				女性比率					N
	29歳以下	30～39歳以下	40歳以上	合計	70%未満	70%～90%未	90%以上	無回答	合計	
独立系	46.7	53.3	0.0	100	13.3	43.3	40.0	3.3	100	30
資本系	38.0	54.0	8.0	100	12.0	26.0	62.0	0.0	100	50
合計	41.3	53.8	5.0	100	12.5	32.5	53.8	1.3	100	80

これに対し、図表 2-1-9 は派遣スタッフの学歴を、図表 2-1-10 は派遣スタッフの募集・採用・教育に関わるコストの回収期間を示したものである。まず、学歴についてみると、独立系派遣企業と資本系派遣企業とでほとんど差がないことがわかる。また、コスト回収期間についても、資本系派遣企業の方がばらつきが大きいですが、分布の中心はほとんど同じである。

図表 2-1-9 派遣スタッフ（事務職）の四年制大卒者比率（行％，Nは実数）

	20%未満	20%～50%未満	50%以上	わからない	合計	N
独立系	20.0	43.3	23.3	13.3	100.0	30
資本系	18.0	42.0	22.0	18.0	100.0	50
合計	18.8	42.5	22.5	16.3	100.0	80

図表 2-1-10 派遣スタッフの募集・採用・教育コスト回収期間（行％，Nは実数）

	半年～1年未満			1年以上		わからない	無回答	合計	N
	半年未満	半年～1年未満	1年以上	1年以上	1年以上				
独立系	26.7	50.0	16.7	3.3	3.3	100.0	30		
資本系	32.0	42.0	20.0	4.0	2.0	100.0	50		
合計	30.0	45.0	18.8	3.8	2.5	100.0	80		

このように、派遣スタッフの特性を比較すると、資本系派遣企業の方が年齢層が高く、女性比率が高いといった属性上の違いがあるが、学歴やコスト回

収期間といった人的資本の性質に直接関係する部分については、ほとんど違いがみられない。

(2) 人事管理の取り組み

次に、派遣スタッフに対する人事管理の取り組みをみてみたい。図表 2-1-11 は、各社が人事管理に関してそれぞれの事柄をどの程度重視しているのかを得点で示したものである。ここから、以下のことが読み取れる。第 1 に、ほとんどすべての項目において、独立系派遣企業の方が重視度が高い。第 2 に、これに対し、「派遣先機密取り扱いなどコンプライアンス教育」、「会社負担での教育訓練の提供」の 2 つについては、資本系派遣企業の方が重視度が高い。第 3 に、また、「苦情や相談受け入れなど就業後フォローの充実」についても、極めて僅差であるが、資本系派遣企業の方が重視度が高い。総じて、自立した派遣会社としての自覚が強い独立系派遣企業の方が、派遣スタッフに対する人事管理としてさまざまな取り組みを行なっているが、コンプライアンス等の教育、スタッフフォローについては、資本系派遣企業の方が積極的であることが読み取れる。

図表 2-1-11 派遣スタッフに対する人事管理の取り組み（重視度得点，Nは実数）

	独立系		資本系	
	得点	N	得点	N
会社負担での教育訓練の提供	1.79	29	1.84	50
派遣先機密取り扱いなどコンプライアンス教育	2.27	30	2.48	50
派遣スタッフが求める教育訓練の提供	1.86	29	1.64	50
希望する内容の仕事の紹介	2.47	30	2.22	50
希望する時間・期間・勤務地の仕事の紹介	2.37	30	2.12	50
スタッフの性格や職場の雰囲気考慮した仕事の紹介	2.30	30	2.12	50
短期間での仕事の紹介	2.07	30	1.74	50
希望する賃金水準の仕事の紹介	1.97	30	1.70	50
派遣期間に切れ目がないよう仕事を紹介	2.37	30	1.96	50
職業能力を高められるような仕事の紹介	1.80	30	1.56	50
他社よりも高い賃金設定	1.62	29	1.32	50
福利厚生充実	1.79	28	1.67	49
苦情や相談受け入れなど就業後フォローの充実	2.47	30	2.48	50
派遣先による評価を派遣スタッフに伝える	2.07	30	1.88	50
スタッフの職業能力を賃金に反映	1.90	30	1.90	49
貴社スタッフとしての就労期間を賃金に反映	1.67	30	1.49	49
同一派遣先での就労期間を賃金に反映	1.77	30	1.69	48
派遣スタッフへのキャリアカウンセリング	1.97	30	1.63	48
派遣元と派遣先でスタッフのキャリアプランを情報共有	1.53	30	1.31	48

注：1) 得点は、「非常に重視している」を 3 点、「重視している」を 2 点、「あまり重視していない」を 1 点、「まったく重視していない」を 0 点として平均点を求めた。

2) 選択率が高い方に網掛をしてある。

しかし、ここでひとつの矛盾に気づく。図表 2-1-7 において、独立系派遣企業の方が派遣中のフォローが丁寧であることをスタッフに強くアピールできると回答していたのに対し、図表 2-1-11 において、資本系派遣企業の方が就業後フォローを重視していると回答しているのはなぜだろうか。そこで、図表 2-1-12 にて、実際にどのくらいの頻度でスタッフフォローを行なっているのかを確認することとする。

ここから、資本系派遣企業の方が、スタッフフォローを 2 週間に 1 回以上行なっている比率が高いが、逆に、2~3 ヶ月に 1 回以下しか行なっていない比率も高いことが読み取れる。すなわち、資本系派遣企業のなかに、スタッフフォローを積極的に行なっているグループとそうでないグループとが存在しており、独立系派遣企業と資本系派遣企業のどちらが積極的にスタッフフォローを行なっているかは、一概に判断できないといえる。

図表 2-1-12 スタッフフォロー（直接訪問）の頻度（行％，Nは実数）

	2週間に 1回以上	1ヶ月に 1回程度	2~3ヶ月に 1回以下	合計	N
独立系	13.3	80.0	6.7	100.0	30
資本系	28.0	50.0	22.0	100.0	50
合計	22.5	61.3	16.3	100.0	80

(3) 派遣実態

それでは、独立系派遣企業と資本系派遣企業とで、スタッフの派遣実態にはいかなる違いがあるだろうか。図表 2-1-13 は、派遣先の企業規模を示したものである。ここから、派遣先が「ほとんど大企業」または「大企業」である比率が、独立系派遣企業では 43.3% であるのに対し、資本系派遣企業では 68.0% であることがわかる。資本系派遣企業の親会社は大企業である場合が多く、かつ、それら親会社にスタッフの多くを派遣していることから、資本系派遣企業の方が派遣先の企業規模が大きいのだと考えられる。

図表 2-1-13 派遣先の企業規模（行％，Nは実数）

	大企業の 方が多い	同じくらい	中小企業の 方が多い	無回答	合計	N
独立系	43.3	20.0	33.3	3.3	100.0	30
資本系	68.0	10.0	22.0	0.0	100.0	50
合計	58.8	13.8	26.3	1.3	100.0	80

次に、派遣スタッフの勤続状況を見てみたい。図表 2-1-14 は、同一派遣先で 2 年以上働いている人の割合（派遣先勤続）を示したものである。派遣先

勤続が2年以上の人が40%以上の企業の比率をみると、独立系派遣企業では20.0%であるのに対し、資本系派遣企業では28.0%となっている。ここから、資本系派遣企業の派遣スタッフの方が派遣先勤続が長いことが読み取れる。

図表 2-1-14 同一派遣先での勤続状況（行％，Nは実数）

	20%～				合計	N
	20%未満	40%未満	40%以上	無回答		
独立系	30.0	43.3	20.0	6.7	100.0	30
資本系	26.0	38.0	28.0	8.0	100.0	50
合計	27.5	40.0	25.0	7.5	100.0	80

さらに、中途解約および中途離職の状況を見てみたい。図表 2-1-15 は、調査前月に派遣先の仕事を辞めたスタッフのうち、派遣先都合による中途解約および本人都合による中途離職の割合を示したものである。まず、中途解約の割合をみると、資本系派遣企業の方が、1%未満、1%～3%といった低い割合の回答が多くなっている。これに対し、中途離職の割合をみると、資本系派遣企業の方が1%未満という低い割合の回答が多いが、同時に、10%以上という高い割合の回答も多くなっている。

このように、スタッフに対して、「長期間働ける仕事を紹介」できることをアピールポイントとしていることからわかるように、資本系派遣企業の派遣スタッフは、同一派遣先で長く勤続でき、また、中途解約されることも少ない。しかし、派遣スタッフの中途離職の実態をみる限り、必ずしもスタッフ自身が定着志向的であるわけではないと考えられる。

図表 2-1-15 中途解約および中途離職の状況（行％，Nは実数）

	中途解約の割合							合計	N
	1%～		3%～		無回答	非該当			
	1%未満	3%未満	10%未満	10%以上					
独立系	50.0	6.7	16.7	13.3	6.7	6.7	100.0	30	
資本系	70.0	12.0	2.0	10.0	0.0	6.0	100.0	50	
合計	62.5	10.0	7.5	11.3	2.5	6.3	100.0	80	

	中途離職の割合							合計	N
	1%～		3%～		無回答	非該当			
	1%未満	3%未満	10%未満	10%以上					
独立系	16.7	13.3	26.7	33.3	3.3	6.7	100.0	30	
資本系	28.0	14.0	14.0	38.0		6.0	100.0	50	
合計	23.8	13.8	18.8	36.3	1.3	6.3	100.0	80	

注： 前月の離職者がゼロだった場合、「非該当」とした。

それでは、独立系派遣企業と資本系派遣企業とで、派遣スタッフの賃金は異

なるのだろうか。図表 2-1-16 は、事務職の派遣スタッフの賃金の最多価格帯を示したものである。ここから、独立系派遣企業は1200円未満の低い層と1500円以上の高い層が多く、資本系派遣企業は1200円～1500円の中間的な層が多いことが読み取れる。よって、独立系派遣企業と資本系派遣企業とでどちらが賃金が高いかは、一概に判断できない。

図表 2-1-16 派遣スタッフ（事務職）の賃金（行％，Nは実数）

	1200円～			無回答	合計	N
	1200円未満	1500円未満	1500円以上			
独立系	40.0	23.3	33.3	3.3	100.0	30
資本系	28.0	44.0	26.0	2.0	100.0	50
合計	32.5	36.3	28.8	2.5	100.0	80

このように、派遣先の企業規模、同一派遣先での勤続期間、中途解約の割合に関しては独立系派遣企業と資本系派遣企業とで明確な差があり、資本系派遣企業の派遣スタッフの方が相対的に安定的な環境で働いていることが示唆される。これに対し、中途離職の割合をみる限り、資本系派遣企業のスタッフ自身が定着志向的であるとはいえない。また、賃金に関しても、どちらが高いと一概に判断することはできない。

3. 自社社員に求められるもの

これまで、経営戦略、派遣スタッフの人事管理と派遣実態についてみてきた。次に、派遣企業の「自社社員に求められるもの」という観点から、独立系派遣企業と資本系派遣企業の違いを比較してみたい。

図表 2-1-17 は、高い業績をあげている外勤社員がどのような能力において優れているかを示したものである。これをみることで、外勤社員にどのような能力が求められているかを知ることができる。ここから、独立系派遣企業では「派遣先からの苦情に対応する能力」、「スタッフからの苦情に対応する能力」、「営業活動における粘り強さや熱意」がより多く求められているのに対し、資本系派遣企業では「労働者派遣法・関連法の知識」、「派遣先企業の事業内容に関する知識」、「人材ビジネス全般に関する知識」、「派遣職種の業務内容や必要技能に関する知識」、「料金・期間に関する派遣先との交渉能力」がより多く求められていることがわかる。総じて、取引関係が安定している資本系派遣企業の外勤社員には、法的知識や業界知識、派遣先や派遣職種に関する立ち入った知識など、コンサルタント的な能力が求められ、新規顧客

の開拓を重視している独立系派遣企業の外勤社員には、熱意や苦情対応能力など、文字通りの営業力が求められているのだと考えられる。

図表 2-1-17 高業績の外勤社員の保有能力（選択率，Nは実数）

	独立系	資本系
労働者派遣法・関連法の知識	10.0%	18.0%
派遣先企業の事業内容に関する知識	20.0%	26.0%
人材ビジネス全般に関する知識	3.3%	10.0%
人事管理や労働市場に関する知識	0.0%	4.0%
派遣職種の業務内容や必要技能に関する知識	16.7%	22.0%
料金・期間に関する派遣先との交渉能力	26.7%	36.0%
派遣先からの苦情に対応する能力	40.0%	26.0%
スタッフからの苦情に対応する能力	30.0%	22.0%
スタッフの技能や適性を判断する能力	16.7%	18.0%
営業活動における粘り強さや熱意	36.7%	16.0%
顧客やスタッフとのコミュニケーション能力	56.7%	54.0%
顧客のニーズを適切に判断する能力	23.3%	24.0%
コンサルティング営業を行なう能力	10.0%	14.0%
N	30	50

注：1) 網掛は 5%以上の差があるもの。

2) 13 の能力項目を提示し、「高い成果をあげている社員が、平均的な社員と比べて優れている能力」としてあてはまるものを 3 つまで回答してもらった。

図表 2-1-18 は、高い業績をあげているマッチング担当社員がどのような能力において優れているかを示したものである。これをみることで、マッチング担当社員にどのような能力が求められているかを知ることができる。そのなかで特に大きな差がみられるのが、「スタッフのヒューマンスキルを判定する能力」であり、独立系派遣企業で選択しているのは 26.7%であるのに対し、資本系派遣企業では 44.0%が選択している。そして、これとは反対に、「スタッフのテクニカルスキルを判定する能力」については、独立系派遣企業の 30.0%が選択しているのに対し、資本系派遣企業では 24.0%が選択するにとどまる。総じて、資本系派遣企業ではスタッフのヒューマンスキルを考慮したマッチングが求められていると考えられる。

図表 2-1-18 高業績のマッチング担当社員の保有能力（選択率，Nは実数）

	独立系	資本系
労働者派遣法、労働社会保険、関連法の知識	6.7%	6.0%
派遣先企業の事業内容に関する知識	10.0%	14.0%
派遣職種の業務内容や必要技能に関する知識	23.3%	20.0%
スタッフのテクニカルスキルを判定する能力	30.0%	24.0%
スタッフのヒューマンスキルを判定する能力	26.7%	44.0%
スタッフからの苦情に対応する能力	20.0%	16.0%
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	23.3%	20.0%
スタッフと良好なコミュニケーションをとる能力	50.0%	48.0%
キャリアカウンセリングの能力	3.3%	4.0%
受注内容や顧客ニーズを理解する能力	33.3%	34.0%
顧客ニーズに合致したスタッフを選定する能力	40.0%	40.0%
派遣スタッフの技能や適性を理解する能力	23.3%	20.0%
事務処理・帳票管理を行う能力	0.0%	0.0%
N	30	50

注：1) 網掛は 5%以上の差があるもの。

2) 13 の能力項目を提示し、「高い成果をあげている社員が、平均的な社員と比べて優れている能力」としてあてはまるものを 3 つまで回答してもらった。

利益構造と企業業績

最後に、利益構造と企業業績を確認しておきたい。図表 2-1-19 は、粗利率を示したものである。ここから、独立系派遣企業では粗利率 20% ~ 25% 未満が 33.3% と最も多いのに対し、資本系派遣企業では粗利率 10% ~ 15% 未満が 28.0% と最も多い。もっとも、資本系派遣企業では粗利率 25% 以上の企業もやや多いので、単純に両者を比較するのは難しいが、分布の中心から判断するならば、資本系派遣企業の方が粗利率は低い傾向にあるといえる。

図表 2-1-19 粗利率（行%，Nは実数）

	10% ~ 10%未満	15% ~ 15%未満	20% ~ 20%未満	25% ~ 25%未満	25%以上	無回答	合計	N
独立系	10.0	16.7	13.3	33.3	20.0	6.7	100.0	30
資本系	6.0	28.0	18.0	22.0	24.0	2.0	100.0	50
合計	7.5	23.8	16.3	26.3	22.5	3.8	100.0	80

これに対し、図表 2-1-20 は、売上高営業利益率を示したものである。これを見ると、売上高営業利益率が高い（4%以上）企業の比率が、独立系派遣企業では 20.0% であるのに対し、資本系派遣企業では 32.0% と高い。しかし、売上高営業利益率が低い（1%未満、1% ~ 2%未満）企業の比率も、資本系派遣企業の方が高い。よって、いずれの業績がよいかは、一概に判断できない。

このように、資本系派遣企業の方が粗利率が低い傾向にあるにもかかわらず

ず、売上高営業利益率は必ずしも一概に低いとはいえない。おそらく、資本系派遣企業は、親会社やグループ会社との間に安定的な取引関係を築いているため、営業コストが安く、それゆえ粗利率が低くても一定の利益率を達成できる場合があるのだと考えられる。

図表 2-2-20 売上高営業利益率（行％，Nは実数）

	1%～		2%～		3%～		無回答	合計	N
	1%未満	2%未満	3%未満	4%未満	4%以上				
独立系	3.3	13.3	30.0	30.0	20.0	3.3	100.0	30	
資本系	6.0	16.0	18.0	20.0	32.0	8.0	100.0	50	
合計	5.0	15.0	22.5	23.8	27.5	6.3	100.0	80	

小括

第 1 節および第 2 節でみた独立系派遣企業と資本系派遣企業の違いを要約すると、以下のようなになる。第 1 に、基本戦略についてみると、独立系派遣企業の方が、事業拡大、事業の多様化、高付加価値化、利益率の向上を重視しており、資本系派遣企業の方が、コンプライアンスの徹底を重視している。また、当然のことながら、資本系派遣企業の方が「親企業やグループ企業へのスタッフ派遣」や「親企業やグループ企業退職者のスタッフ登録」を重視している。

第 2 に、ユーザーにアピールできると考えている事柄をみると、独立系派遣企業はスタッフの職業能力の高さをはじめ、多くの事柄がユーザーにアピールできると考えているのに対し、資本系派遣企業は総じてどの事柄もユーザーにアピールできると考えていない。他方、スタッフにアピールできると考えている事柄をみると、資本系派遣企業は大手・優良企業で仕事を紹介できること、長期の仕事を紹介できることがスタッフにアピールできると考えているのに対し、独立系派遣企業はそれ以外の様々な事柄がスタッフにアピールできると考えている。

第 3 に、スタッフの特性を比較すると、資本系派遣企業のスタッフの方がやや年齢層が高く、女性比率が高い。これに対し、学歴や募集・採用・教育コストの回収期間など、人的資本の性質にかかわる部分については、大差はみられない。

第 4 に、派遣スタッフに対する人事管理の取り組みについては、コンプライアンス教育および会社負担での教育訓練についてのみ資本系派遣企業の方が積極的であり、それ以外のほとんどの取り組みについては独立系派遣企業

の方が積極的である。なお、スタッフへのフォローについては、資本系派遣企業のなかに、積極的に行なっているグループとそうでないグループとが存在しており、独立系派遣企業と資本系派遣企業のどちらが積極的に行なっているかは、一概に判断できない。

第 5 に、スタッフの派遣実態をみると、資本系派遣企業の方が派遣先が大企業中心で、派遣先勤続が長く、中途解約が少ない。スタッフに対して、「長期間働ける仕事を紹介」できることをアピールポイントとしていることからわかるように、資本系派遣企業の派遣スタッフは、同一派遣先で長く勤続でき、また、中途解約されることも少ない。他方、中途離職の状況を見ると、必ずしも一概に資本系派遣企業の方が少ないとはいえない。また、賃金に関しても、どちらが高いと一概に判断することはできない。

第 6 に、外勤社員に求められる能力をみると、独立系派遣企業では熱意や苦情対応能力が求められているのに対し、資本系派遣企業ではコンサルタント的な能力が求められている。独立系派遣企業においては新規顧客の開拓を重視していること、資本系派遣企業においては親会社やグループ会社と安定的な取引関係を築いていることが関係していよう。他方、マッチング担当社員に求められる能力をみると、資本系派遣企業において、特にスタッフのヒューマンスキルを判定する能力が求められている。

第 7 に、資本系派遣企業の方が粗利率が低いが、売上高営業利益率は必ずしも低くない。おそらく、資本系派遣企業は、親会社やグループ会社との間に安定的な取引関係を築いているため、営業コストが安く、それゆえ粗利率が低くても一定の利益率を達成できる場合があるのだと考えられる。