

第2章

X社グループの事例

グループ内取引の維持・強化

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、X社グループにおける資本系人材派遣の実態を明らかにする。具体的には、人材派遣企業であるXヒューマンと、その親会社X社の1部門であるx1部門、グループ会社x2社、x3社、x4社との間での取引の実態を明らかにする。

親会社のX社は、日本を代表するメーカーのひとつである。図表2-2-1に示すように、連結、単体ともに2001年度に大きな売上高の落ち込みを経験しているが、基本的には、技術革新等により今後も成長が見込める産業に属している。そのためか、人員は必ずしも減少傾向にあるわけではない。ちなみに、社員数は、X社だけで数万人であり、第3章でみるY社グループよりも規模が大きいのが特徴である。

図表2-2-1 X社グループの売上高・人員データ

	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
売上高(連結)	103.2	100.0	105.1	95.5	100.0	101.0	117.7
売上高(X社)	101.0	100.0	106.1	85.7	93.1	89.6	91.0
社員数(連結)	-	100.0	101.0	92.7	91.7	92.4	106.5
社員数(X社)	101.0	100.0	99.8	110.0	116.3	114.0	106.3

出所：X社「有価証券報告書総覧」より。

注：1) 時点はいずれも3月末。

2) 売上高、社員数とも2000年を100とした値。

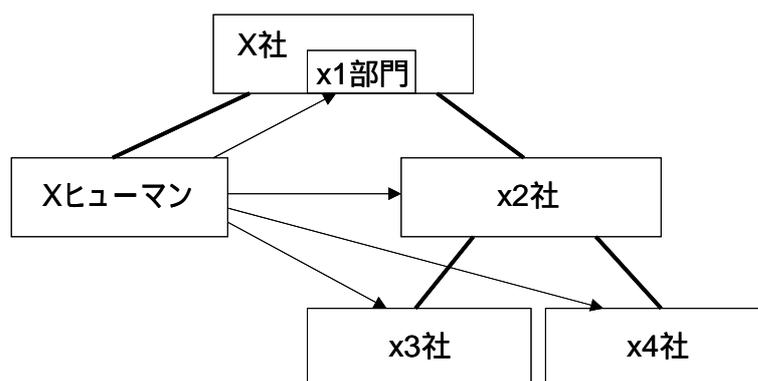
3) 1999年の連結社員数は不明。

本章の記述にかかわる調査は、2004年9月から10月にかけて行なわれた。対象は、人材派遣企業であるXヒューマン、Xヒューマンから派遣スタッフを受け入れている親会社X社の一部門であるx1部門、グループ会社x2社、x3社、x4社である¹。Xヒューマンに対しては3時間程度のヒヤリングを1

¹ いずれのユーザー企業も、広い意味でのメーカーである。

回、ユーザー企業に対しては1時間程度のヒヤリングを1回ずつ実施した。なお、Xヒューマンの調査は首都圏のA支店で実施したことから、本稿の記述にも、XヒューマンのA地域における人材派遣の特徴が反映されている可能性があることをあらかじめ付言しておきたい。調査対象企業の関係は、図表2-2-2の通りである。

図表 2-2-2 調査対象企業の関係



出所：ヒヤリングより。

注：実線は株式所有関係、矢印は人材派遣の方向をあらわす。

Xヒューマンによる人材派遣²

1. 会社概要

(1) 沿革とグループ内での位置づけ

Xヒューマンは、人材派遣、人材紹介、アウトソーシング事業の受託・請負などを営む人材ビジネス企業である。現在、東京および大阪を中心としつつ、東北から九州まで、ほぼ全国で人材ビジネス事業を展開している。

Xヒューマンの設立は1989年であるが、母体となっている企業は2つある。ひとつは、1989年に大阪で設立された人材派遣企業であり、もうひとつは、1990年に東京で設立された人材派遣企業である。どちらも、X社100%出資の子会社であり、この両社が1997年に合併して、現在のXヒューマンが誕生した。

1989年および1990年に母体企業が設立された理由は2つある。ひとつは、いわゆる「社内ベンチャー」として、新事業を立ち上げようという試みから

² インフォーマントは、Xヒューマン取締役（A支店長）、A支店顧問、A支店営業チーム担当3名、A支店人材登録チーム担当、A支店総務チーム担当である。

である。もうひとつは、本社機構のスリム化方針のなかで、中高年社員の「受け皿」が求められたからである³。いずれにせよ、X社グループとして派遣社員を戦略的に活用しようという観点から設立されたわけではない点に注意が必要である。

このような設立経緯ゆえ、2つの母体会社は、当初は、X社グループのなかで必ずしも知名度が高くなく、また、X社グループ内の仕事を必ずしも優先的に受注できるわけではなかった。そのような状況を変えた契機が、1997年の合併であった。この合併によって、Xヒューマンという会社が社内で認知されることになった⁴。また、それと同時に、X社が一般事務職の採用を抑制したことと、X社の元・本社人事責任者がXヒューマンの社長となり、X社人事部門に積極的に働きかけをした結果、X社グループ内からある程度優先的に発注を受けられるようになった。

さらに、2003年には、X社グループにおいて間接部門の経費削減計画が策定され、結果としてXヒューマンに対する優先的な発注が制度的裏付けを得ることになった。具体的には、(1)経費削減のため、できる限り派遣スタッフの活用を減らすこと、(2)どうしても派遣スタッフが必要な場合は、グループ内で資金を還流させる観点から、同等条件である限り、Xヒューマンを活用するように定められた⁵。

このように、当初はグループ内での知名度も低く、必ずしも優先的な発注を受けられない小規模な人材派遣企業であったが、1997年の合併を契機に、知名度が向上するとともに、インフォーマルな慣行、フォーマルな制度の裏付けを得て、グループ内の人材派遣企業として優先的に発注を受けられるようになった。

(2) 売上高と人員

Xヒューマンの成長を、数字でみるとどうなるであろうか。図表 2-2-3 は、Xヒューマンの売上高の推移を示したものである。ここから、母体企業2社が合併した1997年度から7年の間に、売上高が3倍以上になっていることがわかる。このように売上高が急成長している理由は2つある。第1に、X社

³ それゆえ、派遣事業などでコアとなる人材は、他社からスカウトしてきたという。

⁴ XヒューマンA支店長も、「私自身、この当時はX社の方で仕事をしていましたが、この時にはじめてXヒューマンという会社を認知しました。それまでは聞いたことがありませんでした」と語る。

⁵ ここで「同等条件である限り」という限定がついているのは、X社グループにおいて、特定企業との固定的取引を避けることが、購買の基本方針となっているからである。

グループにおいて、1993年にいわゆる一般職の採用が停止され、一般事務職を中心に人材派遣に対する需要が高まっていることである。第2に、上述の通り、XヒューマンのX社グループ内での知名度が向上するとともに、経営陣の働きかけや経費削減計画の後押しもあって、X社グループ内の仕事を優先的に受注できるようになったことである。

図表 2-2-3 売上高の推移

	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
売上高	100.0	129.5	147.1	177.9	209.6	252.5	316.0

出所： Xヒューマン提供資料より。

注： 1997年度を100とした値。

売上高と同様に、社員数も増加している。2004年8月現在、Xヒューマンの社員数は249名となっている。2001年度には128名であったことから、3年間で倍増したことになる。

ちなみに、Xヒューマンには、X社からの出向者、X社のOBがいる。出向者は、合計で13名と必ずしも多くはないが、社長を含む常勤取締役10名のうち、8名が出向者であり、出向者が経営の中枢を担っていることが読み取れる。OBは、合計で23名であり、その多くは顧問という形で営業活動に携わっている。

2. 人材派遣事業の概要

(1) 人材派遣企業としてのXヒューマン

Xヒューマンの売上高の約7割は、登録型人材派遣事業によるものである。上述した売上高の伸びも、登録型人材派遣事業の伸びによってもたらされたといつてよい。

登録型人材派遣事業の伸びを表すデータとして、図表2-2-4に、新規登録スタッフ数の推移を示す。ここから、2001年度に1万634人であった新規登録スタッフ数が、2003年度には1万7821人に増加していることがわかる。

登録スタッフ数の増加に合わせて、派遣スタッフ数も増加している。現在の派遣スタッフは数千名規模であり、Xヒューマンは、人材派遣業界において、準大手クラスの派遣企業として位置づけられる。

図表 2-2-4 新規登録スタッフ数の推移

	2001 年度	2002 年度	2003 年度
新規登録スタッフ数	10,634 人	13,649 人	17,821 人

出所： X ヒューマン提供資料より。

(2) 派遣の仕組み

X ヒューマンにおける人材派遣の仕組みはどのようになっているのだろうか。まず、派遣スタッフを募集する際には、求人雑誌や地域紙などの紙媒体、新聞折込、インターネットなどで広告を出す。そして、電話にて応募を受け付け、後日、登録に来てもらうことになる。そのうち、8割は目当てとなる具体的な案件があって登録に来る人であり、2割は「とりあえず X ヒューマンに登録しておきたい」という人だという。

スキルチェックや面談を終え、登録が完了すると、マッチング作業に入る。マッチングは、コーディネーターと営業担当者の協働により行なわれる。具体的には、まず、コーディネーターが、受注スペックに合う候補者を選定する。そして、営業担当者が、実際に派遣できそうかどうか判断をする。実際に派遣できそうと判断されれば、本人の意思確認のため、コーディネーターが本人に電話で最初の連絡をする。その上で、営業担当者が、再度電話にて仕事の詳細を連絡し、実際に派遣することになる。

ちなみに、これら募集、登録、マッチング、派遣の流れは、派遣先がグループ内であってもグループ外であっても変わらない。また、コーディネーターや営業担当者も、派遣先がグループ内かグループ外かで必ずしも分けられていない⁶。総じて、派遣先がグループ内であれグループ外であれ、派遣の仕組み自体に大きな違いがあるわけではないといえる。

3 . 派遣スタッフの状況

(1) スタッフの属性

次に、派遣スタッフの属性をみてみたい。図表 2-2-5 および図表 2-2-6 は、X ヒューマン A 支店の過去 1 年間の新規登録スタッフの性別および年齢構成を示したものである。ここから、男女別では全体の 8 割強が女性であること、年齢別では全体の 9 割近くが 40 歳以下であることがわかる。女性中心、20 代～30 代中心という点で、一般的な登録型人材派遣の姿と大きくは変わらない

⁶ ただし、2 年ほど前までは、営業担当者がグループ内外で分けられていたという。

といえよう⁷。

図表 2-2-5 登録スタッフの男女比

	人数	比率
男性	234 人	18.8%
女性	1010 人	81.2%
合計	1244 人	100.0%

出所： X ヒューマン提供資料より。

図表 2-2-6 登録スタッフの年齢構成

	人数	比率
20 歳以下	25 人	2.0%
21 歳～30 歳	633 人	50.9%
31 歳～40 歳	467 人	37.5%
41 歳～50 歳	71 人	5.7%
51 歳以上	48 人	3.9%
合計	1244 人	100.0%

出所： X ヒューマン提供資料より。

(2) 退職者の登録

ところで、資本系派遣企業の特徴のひとつとして、しばし、親会社およびグループ会社の退職者を登録させ、親会社およびグループ会社に派遣していることが指摘される。しかし、X 社 A 支店においては、登録スタッフに占める退職者の比率は 1% 程度であるという。もちろん、他の支店ではこれよりも比率が高い可能性もあるが、いずれにせよ、退職者がスタッフの主要な部分を占めているということはない。

(3) スタッフの志向性

このように、退職者の比率は極めて低いが、一般の登録スタッフのなかに、X 社グループで働くことを希望している人が少なくないことが X ヒューマンの特徴としてあげられる。X ヒューマンの親会社の X 社は、日本を代表するメーカーのひとつであり、派遣先の職場として、X 社グループは非常に人気が高いという。いわば、多かれ少なかれ X 社グループ志向を持ったスタッフが、X ヒューマンに登録しているといえよう。

⁷ 社団法人・日本人材派遣協会「登録型派遣労働者の就労実態と就労意識（2001 年）」調査によれば、登録型派遣労働者のうち、女性の比率は 95.6%、30 代以下の比率は 87.6% である。これと比べると、X ヒューマン（A 支店）の登録スタッフは、年齢構成は平均的であるが、男性比率がやや高いといえる。しかし、この点については、X ヒューマン A 支店において、近年製造派遣が拡大していることが関係しており、それ以外の職種については、女性比率が圧倒的に高い。

(4) 派遣職種

図表 2-2-7 は、X ヒューマンの派遣スタッフの職種を示したものである。ここから、一般事務が 29.0%と最も多く、営業事務が 11.0%、経理・財務・会計が 6.2%と次いでおり、これら広義の事務職だけで半分近くを占めていることがわかる。事務職中心という点において、やはり一般的な登録型人材派遣の姿と変わらない。

派遣先別にみると、グループ内では一般事務と営業事務が多く、グループ外では一般事務が多いという⁸。つまり、グループ内では営業事務の仕事が比較的多いという特徴がある。しかし、一般事務も営業事務も、広義の事務職であることには変わりなく、その意味で、派遣先がグループ内であるかグループ外であるかによって職種に大きな違いはないといえよう。

図表 2-2-7 派遣スタッフの職種

職種	比率
一般事務	29.0%
営業事務	11.0%
経理・財務・会計	6.2%
OA、DTP	5.5%
電話関連	5.2%
貿易事務	4.9%
その他	38.2%
合計	100.0%

出所： X ヒューマン提供資料より。

このように、X ヒューマンの派遣スタッフの状況をみてくると、スタッフの性別や年齢、経歴、派遣職種には、必ずしも資本系派遣企業としての特徴は表れていないが、スタッフの志向性の面では、資本系派遣企業ならではの特徴が表れているといえる。

4 . 資本系人材派遣の実態

(1) 取引の実態

それでは、X ヒューマンから X 社ないしグループ会社への人材派遣の実態についてみてみたい。現在、X ヒューマンから派遣中のスタッフは数千名であるが、派遣先の内訳は、X 社が 48%、X 社以外のグループ会社が 28%、グ

⁸ X ヒューマン A 支店における傾向である。

グループ外の会社が 24%となっている。X ヒューマンからみて、X 社グループへの依存率は 76%と高い。

また、X 社ないしグループ会社の側からみても、X ヒューマンへの依存率（X ヒューマンの占有率）は高い。現在、X 社グループで活用されている派遣スタッフの約 60%が、X ヒューマンのスタッフであるという。

このように、X 社グループにおいて、親会社やグループ会社が当該の派遣企業に大量の発注を出し、当該の派遣企業が自社が抱えるスタッフの大半を親会社やグループ会社に派遣するという、相互に依存的な取引関係が存在していることが読み取れる。

(2) 取引の基盤

このような取引は、いかなる基盤に支えられているのだろうか。ここでは、以下の 4 点が注目される。第 1 に、社長を中心とする X 社の出向幹部の「政治力」があげられる。上述の通り、1997 年に合併により現在の X ヒューマンが誕生した際、X 社の元・本社人事責任者が X ヒューマンの社長となり、一般事務職の採用抑制を背景に、X 社人事部門に積極的に働きかけをした結果、X 社グループ内からある程度優先的に発注を受けられるようになった。

第 2 に、フォーマルな制度があげられる。2003 年に、X 社グループにおいて間接部門の経費削減計画が策定され、結果として X ヒューマンに対する優先発注が制度的裏付けを得ることになった。具体的には、経費削減のため、できる限り派遣スタッフの活用を減らすこととし、それでも派遣スタッフが必要な場合は、グループ内で資金を還流させる観点から、同等条件である限り、X ヒューマンを活用するように定められた。

第 3 に、グループ内インフラと人的ネットワークがあげられる。X ヒューマンにとって、外部の派遣企業がどこの職場で活用されているかを知ることが、グループ内占有率を高める上での出発点となる。そのため、X ヒューマンでは、X 社の人事部門ないし経理部門から、活用人材のリストないし経理の支払いリストを入手し、どこの職場で外部の派遣企業が活用されているか、特定化を図っている。そして、顧問などの形で X ヒューマンに籍を置く X 社 OB が営業に出向き、外部の企業から X ヒューマンへの切り替えを勧めているという。このように、グループ内インフラと人的ネットワークが、X 社ないしグループ会社と X ヒューマンとの取引を支えている⁹。

⁹ 上述の初代社長の「政治力」も、ここでいう「人的ネットワーク」の一種といえよう。

第4に、グループ全体としてのコンプライアンス方針の共有があげられる。X ヒューマンは、現在、X 社およびグループ会社と協力して、製造業務の派遣に取り組んでいる¹⁰。一般論として、これまでの日本企業の生産現場での社外工活用においては、契約に反した就労が行なわれることが少なくなかったといわれる。そこで、X 社グループでは、万が一そのような事態が発生しないよう、グループ会社である X ヒューマンとコンプライアンスの方針を共有しながら、X ヒューマンからスタッフを受け入れ始めている¹¹。

(3) ユーザーにアピールできる X ヒューマン活用のメリット

相互に依存的な取引は、いかにそれを支える基盤があっても、それによって何らかのメリットが生じなければ長続きしないだろう。そこで、まず、グループ内のユーザーにアピールできる X ヒューマン活用のメリットをみてみたい。第1は、スタッフに対する丁寧なフォローである。X ヒューマンでは、新規に派遣するスタッフに対して、初日の業務終了後に状況を確認し、以後、1週間後、2週間後、1ヶ月後とフォローの間隔を広くしている。また、職場の上司とも3ヶ月に1回は面談をすることにしている。この仕組み自体は派遣先がグループ内であれグループ外であれ同じであるが、多数のスタッフが派遣されている X 社グループ内の事業所には、X ヒューマンの事務所が置かれ、営業担当者が常駐しているという特徴がある。これによって、グループ内に派遣されているスタッフは、より手厚いフォローを受けることができる。

第2は、精度の高いマッチングである。もちろん、派遣先がグループ内であるかグループ外であるかによって、意図的にマッチングの精度に差をつけているわけではない。だが、結果として両者のマッチングの精度には差が生じているという。というのは、グループ外への派遣の場合、派遣先の人事から発注を受けると、X ヒューマンの営業担当者は実際の職場を見ずにマッチングをせざるを得ず、結果としてミスマッチの確率が高くなる。これに対し、グループ内への派遣の場合、X ヒューマンは X 社グループ内で多数の取引実績があるため、営業担当者が X 社グループ内の職場の好みをよく理解しており、結果として職場のニーズに合ったスタッフを派遣でき、ミスマッチの確率が低くなるからである。

¹⁰ 正確には、就労実態に応じて、派遣と請負の両方が活用されている。

¹¹ ちなみに、この取り組みは、コンプライアンスの徹底のみならず、製造力の強化をも狙ったものであるという。すなわち、賃金や社会保険、年休等の条件を改善することにより、スタッフの満足度、ひいては定着度を高め、品質向上につなげたいという考えである。

第3は、責任あるトラブル対応である。実際問題として、人材派遣を行なうにあたり、一定のトラブルは避けられない。その際、いかに迅速に解決されるかが、ユーザーにとっての関心事である。X ヒューマンは、同じ企業グループであるとともに、長期的な取引関係にある X 社グループの顧客に対しては、責任を持ってトラブル対処にあたり、取引関係の継続を図っているという。

(4) X ヒューマンにとってのメリット

次に、このような取引が X ヒューマンにもたらすメリットをみてみたい。第1は、営業コストが安いことである。X ヒューマンの派遣先は、X 社グループ内に集中しているため、営業担当者1人が担当する派遣スタッフ数が、業界他社に比べて多い。具体的には、業界他社では、営業担当者1人あたり30人~40人のスタッフを担当しているのに対し、X ヒューマンでは、100人以上のスタッフを担当しているという

第2は、長期の派遣¹²を受注しやすく、それゆえスタッフの募集コストが安くつくことである。X ヒューマンでは、派遣契約の期間自体は、派遣先がグループ内であれグループ外であれ変わらないが、グループ内への派遣の方が、更新回数が多く、長期にわたることが多いという。その結果、グループ内の派遣は、スタッフの入れ替えが少なく、それゆえスタッフの募集コストが安くつくという。

5. 今後の方針

本節の最後に、X ヒューマンの今後の方針についてみてみたい。X ヒューマンでは、2004年度~2006年度の中期経営計画において、グループ内の占有率を約60%から約75%に高めることを目標としている¹³。その背景には、X ヒューマンが、まだ X 社グループ内の仕事を十分に切り切れていないという事情がある。たとえば、インフォーマントが在籍する A 支店が開業したのは5年前であるが、それまでは、A 地域には100%他社が参入していたという。また、上場クラスのグループ会社であるにもかかわらず、1~2年前までまったく取引がなかった会社もある。

グループ内の占有率を高めるにあたり、事務職の派遣の需要を確保するこ

¹² ここでいう長期の派遣とは、契約期間が長いのではなく、更新回数が多いことを意味する。

¹³ さらに、長期的には、100%とまではいかないにせよ、それに近い水準まで高めたいと考えているという。

とに加えて、X ヒューマンでは以下の方策を試みている。第 1 は、事務職以外の職種での派遣である。特に、現状として X ヒューマンが十分に入り込めていない職種として、プログラマやシステムエンジニアなどの専門性の高い技術職、そして、製造現場の技能職があげられる。前者には常用型人材派遣企業、後者には下請企業というライバルが存在することがその理由である。X ヒューマンでは、これらの職種への派遣を強化しようとしている。第 2 は、グループ内のソリューションビジネスの受注である。A 支店における取り組みの例として、自社社員の採用ノウハウを持たないグループ会社の採用業務の代行、各地域の販売店の社員の採用業務の代行などがあげられる¹⁴。

ちなみに、このようにしてグループ内の占有率を高める一方で、中期経営計画では、同時にグループ外への売上比率（外販比率）を 10%程度高めることが掲げられている。すなわち、グループ内の取引を拡大する以上のペースで、グループ外の取引を拡大する方針である。とはいえ、中期経営計画の内容はグループ内取引の維持・強化に向けた方策が中心であり、外販比率の拡大目標も比較的小幅なものにとどまっている。その意味で、X ヒューマンの中期経営計画の力点は、あくまでグループ内取引の維持・強化にあると考えてよいだろう。

ユーザーからみた X ヒューマン

1. x1 部門における X ヒューマンの活用¹⁵

(1) 人事政策と派遣スタッフの活用

x1 部門は、主として産業用の電気機器の開発・製造を行なっている、X 社の一部門である。事業自体は、1950 年代から X 社およびグループ会社にて開始され、2003 年に現在の部門に集約される形になった。

人員は、社員が 312 名、派遣スタッフが 54 名、請負スタッフが 41 名、アルバイトが 7 名である。近年、派遣スタッフに関して、人数に大きな変化はないが、その役割は大きく変わろうとしている。というのは、特に 4~5 年前から、社員に対して、年齢給の廃止、自主自律的な仕事管理の導入といった

¹⁴ なお、いずれも当初は紹介予定派遣の形をとっていたが、グループ会社の採用代行については、2 年目より人材紹介の形に移行している。

¹⁵ インフォーマントは、x1 部門人事グループ・グループマネージャーである。

改革がなされ、これまで以上にレベルの高い仕事を遂行するよう求めるようになった。その結果、かつて社員が行っていた仕事の一部を、派遣スタッフが遂行することになった¹⁶。すなわち、コスト対策や欠員補充といった観点からではなく、職場において戦略的な業務遂行体制を構築するという観点から、派遣スタッフが活用されるようになったのである。それゆえ、当然のことながら、派遣スタッフにも成果が求められるようになりつつある。

(2) X ヒューマンと他社の使い分け

x1 部門で現在活用している派遣スタッフ 54 名のうち、X ヒューマンの派遣スタッフは 10 名と少ない。ただし、派遣企業の内訳は職種によって大きく異なっている（図表 2-2-8）。まず、事務職についていえば、X ヒューマンが過半数のシェアを占めている。また、X ヒューマンのスタッフは増加傾向にあるという。

他方、技術職と製造職では X ヒューマンはまったく活用されていない。これらの職種において他社が活用されている点については、歴史的な要因が大きいという。すなわち、技術や製造を任せられる派遣企業は、すぐに育つわけではないため、x1 部門としても、古くからつながりのあるグループ外部の派遣企業からスタッフを受け入れているのである。

図表 2-2-8 x1 部門における派遣企業の使い分け

	X ヒューマン	他社
事務職	10 名	9 名
技術職	0 名	23 名
製造職	0 名	12 名

出所： ヒヤリングより。

ちなみに、事務職と技術職とでは、派遣企業の選び方にも若干の違いがある。x1 部門では、基本的に人事部門が派遣スタッフおよび派遣企業の管理をしている。具体的には、3 年間の中期経営計画のなかで社員の人数を勘案しながら派遣スタッフの人数を決定し、活用する派遣企業も人事部門が決定することになっている。しかし、技術職の場合は、「うちの会社の技術の専門的な部分では、ここ（の派遣企業）が強い」というように、現場の技術者が注文をしていくことが多いという。

¹⁶ たとえば、これまで社員が 1 ランクから 10 ランクまでの仕事をしてきたのに対し、今後は社員が 6 ランクから 15 ランクの仕事をできるようになり、派遣スタッフが 1 ランクから 5 ランクの仕事をできるようになるという。

(3) X ヒューマン活用の基本方針とメリット・デメリット

x1 部門では事務職において X ヒューマンを高い比率で活用している。しかし、その際の基本方針は、グループ会社であっても、「基本的に甘えは許されない」というものである。いかに同じバッジをつけた営業担当者が来ても、また、X 社から「ハウスエージェントから使え」という指示があっても、よい人材を提供しない限り、X ヒューマンを優遇することはないという。x1 部門においては、戦略的に派遣スタッフを活用し、派遣スタッフにも成果を求めているからである。

とはいえ、X ヒューマンを活用するメリットはある。それは、X ヒューマンにはグループからの出向者がいることもあり、x1 部門のことをよく理解してもらえており、信頼できるということである。より具体的には、第 1 に、こちらが要求するスペックに合う人材を的確にイメージし、一早く調達してくれる。第 2 に、X ヒューマンが儲けることばかりでなく、顧客である x1 部門にとっても負担にならないよう、コスト面での配慮をしてくれることがある。第 3 に、上記の「信頼」とは異なるが、x1 部門では、派遣スタッフに職場で長く働いてもらいたいと考えており、その場合、派遣企業をある程度専属的にまとめた方が、管理しやすい側面があるという。

他方、デメリットとしては、端的に、X ヒューマンだけに依存していると、よい人材を派遣してもらえないことがあることが指摘される。1 社だけでは、人材の調達力に限界があるからである。

(4) 今後の方針

今後の方針は、現在の派遣企業の使い分けの実態を踏襲したものである。すなわち、事務職に関しては、派遣企業をまとめた方が管理しやすいという側面があることから、X ヒューマンの比率を高めていく方針である。これに対し、技術職については、資格や高度なスキルを持った人材を随時調達できるよう、専門特化された派遣企業を複数使い分けていきたいと考えている。

総じて、x1 部門においては、事務職という限定はあるものの、X ヒューマンの人数およびシェアは増加していくものと考えられる。

2. x2 社における X ヒューマンの活用¹⁷

(1) 会社概要と派遣スタッフの活用

x2 社は、1950 年代に X 社の子会社として設立された、主として消費者向けの電気機器の開発・製造・販売を手がけるメーカーである。

2004 年 8 月現在、社員 3429 名に対して、派遣スタッフを 196 名活用している。派遣スタッフが増加し始めたのは、1993 年に、グループ全体として短大卒の事務職など、いわゆる一般職の採用が停止された頃からである。

しかし、現在、全社的な構造改革のなかで利益の出せる経営体質を構築すべく、派遣スタッフの人数は抑制傾向にある。具体的には、業務見直しによって仕事自体をなくせる場合、仕事自体はなくせなくても事業所内ないし x2 社全体の社員の再配置により置き換えが可能な場合については、派遣スタッフを削減する方向にある。

(2) X ヒューマンと他社の使い分け

x2 社で活用している派遣スタッフ 196 名のうち、過半数の 99 名が X ヒューマンのスタッフである。ちなみに、x2 社には、特定労働者派遣事業を営む子会社があり、そこからも派遣スタッフを受け入れているが、人数は X ヒューマンのスタッフほど多くない。

インフォーマントが所属する N 事業部に限っていうと、活用している派遣スタッフは 34 名、うち X ヒューマンのスタッフが 13 名で、全社平均に比べ X ヒューマンの比率は下がるが、X ヒューマンが最もシェアが大きいことには変わらない。

N 事業部に関していうならば、職種によって派遣企業が使い分けられている。すなわち、事務職については、派遣スタッフを活用している歴史が浅く、特別な取引関係にある外部の派遣企業が存在しなかったため、X ヒューマンへの移行が進んでいる。これに対し、技術職の場合、長期の取引関係にある外部の派遣企業が存在するため、X ヒューマンへの移行は進んでいないとのことである。また、事務職であっても、語学力を要する海外関係の業務、法律知識を要する業務などについては、外部の派遣企業からスタッフを受け入れている。

¹⁷ インフォーマントは、x2 社 N 事業部人事グループ・グループマネージャーである。

(3) X ヒューマン活用の背景とメリット・デメリット

x2 社では派遣スタッフの過半数を X ヒューマンから受け入れているわけであるが、その背景にあるのが、資金の内部留保の考え方である。現在、派遣スタッフを極力削減する方向にあるが、どうしても削減できない分については、グループ全体の収益に配慮して、グループ会社である X ヒューマンを積極的に活用するようにしている。

もちろん、X ヒューマンが活用されている理由は、それだけではない。X ヒューマンを活用することには、それなりのメリットがある。第 1 に、労働者派遣法の改正動向や、それにとまなう管理者向けの派遣活用のガイドラインなど、さまざまな情報を提供してもらえる。いわば、X ヒューマンは、派遣活用のコンサルタント的な機能を果たしている。第 2 に、X グループの退職者が登録している。たとえば、人事業務などで派遣スタッフを活用する際に、経験者が来てくれるとユーザーとして非常に助かるという。第 3 に、就業開始後のフォローが充実している。x2 社は X ヒューマンから大量の派遣スタッフを受け入れているため、事業所内に、X ヒューマンの営業担当者が常駐する事務所を有している。それゆえ、営業担当者が頻繁に職場を訪問でき、派遣スタッフに対するフォローや、派遣元と派遣先の情報連携が円滑に行なわれているとのことである。

他方、X ヒューマンを活用するデメリットとしては、レベルの高いスペックを提示したときに、必ずしも適当な人材が見つからないことがあげられる。上述のように、一部の事務職において外部の派遣企業を活用しているのは、その表れである。

(4) 今後の方針

x2 社では、今後、派遣企業をどのように使い分けていくのだろうか。この点について、人事部門としては、資金の内部留保の考え方もあることから、極限までとは言わないが、X ヒューマンの比率をできる限り高めていきたいと考えている。

とはいえ、人事部門として、X ヒューマンを活用するよう、職場に強制することはできない。というのは、予算上、派遣スタッフは、人件費ではなく消耗品費として処理されているが、それら派遣スタッフの活用にあたっては、部長クラスの管理職がどこの派遣企業を活用するかを実質的に決定し、そのひとつ上の事業場長が最終決裁をすることになっているからである。そこで、人事部門としては、部長クラスの管理職が集まる会議などの場で、できる限

り X ヒューマンを活用するよう、働きかけをしているという。

よって、このような働きかけが職場に通じていくなれば、X ヒューマンのシェアは増加していくものと考えられる。

3 . x3 社における X ヒューマンの活用¹⁸

(1) 会社概要と派遣スタッフの活用

x3 社は、1985 年に x2 社の子会社として設立され、主として X 社グループ向けに電気機器の開発を行なっているメーカーである。売上高は 12 億円程度であるが、そのうち約 80% が X 社グループ向けである。

社員は 60 名程度であるが、5 年ほど前から派遣スタッフを活用し始め、現在では人事・経理などの OA 機器操作を中心に 6 名の派遣スタッフを受け入れている。これらの派遣スタッフは、臨時の応援といった一時的な活用ではなく、長期的な活用を見込んでいる¹⁹。なお、このほかに、技術職を中心に請負スタッフが 15 名～16 名働いている。

(2) X ヒューマン活用のメリット・デメリット

6 名の派遣スタッフは、いずれも X ヒューマンから受け入れている。手続き的には、社内に 5 つある部門の代表者の求めに応じて、人事部門等の担当役員であるインフォーマントが X ヒューマンに電話で依頼をしている。その結果、特別なスキルを要しない事務職の依頼である以上、よほどのことがない限り、X ヒューマンにて適当な人材が見つかるという。

このように、x3 社では X ヒューマンを優先的に活用している。そこにはどのようなメリットがあるのだろうか。第 1 に、派遣スタッフが、X 社グループの風土や文化を理解しているという。具体的には、きちんとあいさつをする、落ちているゴミを拾うといった基本マナーに関する事柄から、顧客の機密情報を厳重に管理するといった技術的な事柄まで含む。もっとも現在 x3 社で受け入れている 6 名は、いずれも X 社グループの退職者ではない。よって、X ヒューマンでの教育などによって X 社グループに合った人材が育成されているとインフォーマントは捉えている。

第 2 に、抽象的な表現ではあるが、X ヒューマンとの関係において、長期

¹⁸ インフォーマントは、x3 社代表取締役専務（人事部門等担当）である。

¹⁹ 派遣スタッフの契約期間は 3 ヶ月であるが、多くの人は更新を繰り返しており、平均して 1 年～2 年、長い人では 3 年程度 x3 社で働いているという。

的な信用なり信頼が成り立っているという。この点については、ミスマッチやスキル不足といった場合のトラブル対応が関係していると考えられる。すなわち、派遣スタッフを長期的に活用するなかで、何らかの問題が生じた際には、X ヒューマンに是正処置を求めるわけであるが、その際、X ヒューマンは、言われたことに対して適正に対応してくれるという。このような適正なトラブル対応が、ここでいう信用、信頼の源泉になっていると考えられる。

他方、X ヒューマンを活用するデメリットは、特に思い当たらないという。

(3) 社員と派遣の区分

x3 社では、派遣スタッフをできる限り職場に包摂することに力を注いでいる。立場や給与の違いはあっても、仕事をする上で差別があってはならないとの考えからである。具体的には、チームでのミーティングへの参加、社内報等の回覧、親睦会等の行事への参加などがあげられる。ちなみに、親睦会等の行事に参加するにあたっては、一部、X ヒューマンからレクリエーション費用が出されているという。

もっとも、インフォーマントによれば、仮に外部の派遣企業のスタッフであったとしても、X ヒューマンのスタッフと同様に職場に包摂しようと努めるという。とはいえ、「同じX社グループであれ」という考え方が根底にあることもたしかだという。X ヒューマンのスタッフは、派遣先が同じグループであるがゆえに、職場において分け隔てなく遇されているといえよう。

(4) 今後の方針

現在活用している派遣スタッフは6名であるが、x3社では今後、事務職の業務の高度化にとともない²⁰、プロフェッショナル人材に対する需要が増え、派遣スタッフの受け入れも増加すると予想している。

その際、x3社では、「人材の質が悪く、単価が高く、納期も遅い」といった状況にでもならない限り、上述のメリットもあることから、基本的にXヒューマンを活用していこうと考えている。

よって、x3社においては、Xヒューマンからの派遣スタッフの受け入れは、増加していくものと考えられる。

²⁰ 具体的には、秘書や速記といった業務があげられる。

4 . x4 社における X ヒューマンの活用²¹

(1) 会社概要と派遣スタッフの活用

x4 社は、1979 年に x2 社の子会社として設立された。主として x2 社向けに電気機器の開発を行なっており、現在、売上げ全体の約 85% が、x2 社向けとなっている。

人員は、社員が約 1600 名、派遣スタッフが約 60 名である。派遣スタッフの活用が始まったのは 15 年ほど前からで、特に 10 年ほど前から人数が増加し、現在に至っている。

(2) X ヒューマンと他社の使い分け

x4 社では、現在、4 社の派遣企業を使っている。最も人数が多いのが大手派遣企業 社で、約 40 名を受け入れている。次に人数が多いのが X ヒューマンで、約 10 名を受け入れている。その次が、大手派遣企業 社および 社で、それぞれ 5 名程度ずつを受け入れている。このように、x4 社においては、X ヒューマンのシェアは必ずしも大きくなく、また、増大傾向にあるわけでもない。さらに、X 社グループの退職者人材に対するニーズもない。総じて、X ヒューマンに対する依存度は高くないといえる。

ただし、派遣企業の活用状況は、職種によって異なる。具体的には、管理部門などの事務職については、X ヒューマンを優先的に活用している。その際には、X ヒューマン単独に発注されることが多い²²。他方、開発部門などの技術職については、特にどこかの派遣企業を優先するというとはなく、スタッフのスキル、コスト、スピードなどを考慮して、個別に選んでいる。その際には、2 社～3 社に同時に発注していることが多い。

(3) 購買部門による派遣企業管理

ところで、x4 社においては、派遣スタッフの管理は、すべて購買部門が担当している。派遣スタッフの活用は開発のための活動の一環という考え方があり、予算的にも各開発プロジェクトに付随しているからである。具体的には、職場からの依頼を受けて、購買部門にてどこの派遣企業に発注するかを

²¹ インフォーマントは、x4 社業務部業務課課長、同主任、同担当である。

²² ただし、事務職の場合でも、特殊なスキルやノウハウを必要とする業務の場合は、2 社～3 社に同時に発注する。

選んでいる²³。

ちなみに、これまで購買部門では、活用する派遣企業の数が多すぎても少なすぎてもいけないとの方針のもと管理してきた。というのは、あまりにたくさん企業の取引をしていると管理が煩雑になるし、他方で、取引先を1社だけに限定してしまうと、いざという時にこちらのニーズに応えてもらえないことがあるからである。

かくして、x4社では、常に4社前後の派遣企業を活用してきた。もちろん、取引先企業の入れ替わりは少なからずあった。その際、購買部門によって新規取引先として選ばれるのは、熱心で提案力のある派遣企業であり、結果的に取引が消滅するのは、スピードが遅かったりトラブル対応力が弱い派遣企業であるという²⁴。

(4) Xヒューマン活用の背景とメリット・デメリット

x4社全体としてはXヒューマン以外の派遣企業の方が積極的に活用されているが、事務職については、Xヒューマンが高い比率で活用されている。その背景にあるのが、グループ外にキャッシュが流出するのをできる限り防ごうという、資金の内部留保の考え方である²⁵。なお、この考え方は必ずしも新しいものではないが、かつてはXヒューマンの規模が小さかったため、適用されることが少なかった。これに対し、現在は、事務職の派遣スタッフを活用する際などに適用されている。

もちろん、Xヒューマンが活用されている理由は、それだけではない。Xヒューマンを活用することによって、x4社ないしX社グループの「風土」に合った派遣スタッフが活用できるというメリットがあるという。ここで「風土」と呼ばれているもののひとつとして、機密情報を厳重に管理する経営方針があげられる。Xヒューマンでは、これらの点について派遣スタッフに対する教育を徹底しているため、x4社としては、Xヒューマンのスタッフが非常に扱いやすいと考えている。

他方、Xヒューマンを活用するデメリットとしては、コストが高いことがあげられるという。もっとも、外部の派遣企業と比べて格段に高いわけではないが、現状として、40名を受け入れている社などの方が、若干安めの設

²³ さらに、就業開始後の勤務時間管理なども、購買部門が行なっている。

²⁴ しばし起こるトラブルとしては、契約期間の変更、仕事内容に関する不満、派遣スタッフ同士のもめごとなどがあげられる。

²⁵ ちなみに、購買部門自身で2年前に派遣スタッフを2名受け入れた際にも、この考え方に基づきXヒューマンに発注したという。

定になっているという。

(5) 今後の方針

x4 社では、今後、派遣企業をどのように使い分けていくのだろうか。この点について、購買部門としては、活用する派遣企業を集約していきたいと考えているという。その理由としては、取引先企業が多いと管理に手間がかかること、取引先企業を絞ることでスケールメリットが得られること、などがあげられる。

ただし、その際にどこの派遣企業に絞るかは未定であり、必ずしも X ヒューマンに一本化されるというわけではない。よって、x4 社においては、X ヒューマンからの派遣スタッフの受け入れが増加するか否かは、未知数である部分が多い。

5. まとめ

本節の最後に、ユーザーからみた X ヒューマンの活用状況をまとめてみたい(図表 2-2-9)。ここから、以下のことが読み取れる。第 1 に、例外はあるものの、資金をグループ外に出さないよう、極力 X ヒューマンを活用するという、グループとしての基本方針が、X 社だけでなくグループ会社にも浸透している。

第 2 に、X ヒューマンを活用する際のデメリットがはっきり表れている。それは、技術職や特殊スキルを要する事務職など、高スペック人材の調達力に限界があるということである。実際に、それらの職種においては、他社の参入比率が高くなっている。

第 3 に、人材の性質にかかわるメリットとして、退職者が登録していること、グループの風土や文化を理解しているスタッフが活用できること、があげられる。ただし、退職者の登録をメリットとしてあげているのは x2 社だけであるとともに、実際に X ヒューマンの登録者に占める退職者の比率は少ないことから、これが X ヒューマンを活用する際のメリットとして大きなものであるとは考えにくい。他方、グループの風土や文化を理解しているスタッフが活用できるというメリットは、x3 社と x4 社にて指摘されている。このようなメリットは、X 社グループに馴染むよう X ヒューマンにて教育がなされているだけでなく、もともと X 社グループ志向を持ったスタッフが登録していることによって形成されている側面もあると考えられ、ユーザーが X ヒューマンを活用する際のメリットとして少なからぬウェイトを占めていると思

われる。

第4に、人材の性質とは無関係のメリットとして、スペック理解度が高い、窓口が一本化できる、コンサルタント機能を果たしてくれる、フォローが充実している、トラブル対応が充実している、といった事柄があげられる。このうち、スペック理解度が高いこと、フォローが充実していること、トラブル対応が充実していることは、Xヒューマンにおいても聞かれたことである。これら人材の性質とは無関係の事柄も、ユーザーがXヒューマンを活用する際のメリットとして、少なからぬウェイトを占めていると考えられる。

第5に、コストについては、高いという評価と、ユーザーにとって負担にならないよう配慮してくれるという評価の両方があり、一概に判断できない。

第6に、今後のXヒューマンの活用方針については、x4社以外のすべてのユーザーが、これまで以上に活用比率を高めていきたいと考えていることが読み取れる。これらの情報から判断するならば、X社グループにおけるXヒューマンの占有率は、上昇する可能性が高いといえる。

図表 2-2-9 ユーザーからみたXヒューマンの活用状況

	x1 部門	x2 社	x3 社	x4 社
派遣スタッフの活用	・社員 312 名 ・派遣 54 名	・社員 3429 名 ・派遣 196 名	・社員 60 名程度 ・派遣 6 名	・社員 1600 名程度 ・派遣 60 名程度
派遣企業の使い分け	・Xヒ 10 名 ・他社 44 名 ・事務職は過半数がXヒューマン。 ・技術職、製造職は100%他社	・Xヒ 99 名 ・他社 97 名 ・一般事務職はXヒューマン比率が高く、特殊スキルを要する事務職や技術職は他社比率が高い。	・Xヒ 6 名 ・他社 0 名	・Xヒ 10 名程度 ・他社 50 名程度 ・事務職ではXヒューマンを優先的に活用。技術職ではスキル、コスト、スピードを考慮して選考。
Xヒューマン活用の基本方針	・グループ会社であっても甘えは許されない	・グループ全体の収益に配慮してXヒューマンを積極活用		・資金を内部留保するためXヒューマンを活用
Xヒューマン活用のメリット	・スペック理解度 ・コスト面での配慮 ・窓口の一本化	・コンサルタント機能 ・退職者が登録 ・フォローが充実	・スタッフがグループの風土や文化を理解している ・トラブル対応が充実	・スタッフがグループの風土に合っている
Xヒューマン活用のデメリット	・人材調達力に限界	・高スペックの人材調達力に限界	・特になし	・コストが高い
今後の方針	・事務職において、Xヒューマン比率を高める	・Xヒューマンの比率を高めたい	・基本的にXヒューマンを活用していきたい	・Xヒューマンとは限らないが、取引先を絞っていきたい

注：1) 「 」は不明。

2) 「Xヒ」はXヒューマンの意味。

小括

X社グループにおける資本系人材派遣の実態をまとめると、次のようになる。第1に、Xヒューマンの母体となった2つの企業は、いずれも「社内ベンチャー」ないし中高年社員の「受け皿」づくりの一貫として設立された側面がある。すなわち、必ずしもX社グループとしての人事政策に基づいて人材派遣事業を開始したわけではない。しかし、1997年に2つの母体企業が合併したのを契機に、グループ内での知名度が高まり、グループ内からの受注が増えるようになった。

第2に、Xヒューマンでは、紙媒体、新聞折込、インターネットなどで派遣スタッフを募集し、スキルチェックや面談を終えて登録が完了した後、マッチング作業を行なっている。マッチングにおいては、まずコーディネーターが候補者を選定した後、営業担当者が実際に派遣できそうか判断することになっている。そして本人の意思確認を経て、実際に派遣することになる。ちなみに、これら募集、登録、マッチング、派遣の流れは、派遣先がグループ内であれグループ外であれ基本的に同一である。

第3に、Xヒューマンの登録スタッフの属性は、女性中心、20代～30代中心であり、一般的な登録型人材派遣業の姿と大きく変わらない。また、XヒューマンA支店に関していえば、登録スタッフに占めるX社グループ退職者の比率も、1%程度と少ない。他方、親会社のX社が日本を代表するメーカーのひとつであることから、多かれ少なかれX社グループ志向を持ったスタッフがXヒューマンに登録しているという特徴がある。

第4に、現在、XヒューマンとX社およびグループ会社との間には、相互に依存的な取引関係が認められる。Xヒューマンから派遣中のスタッフは数千名であるが、派遣先の内訳は、X社が48%、X社以外のグループ会社が28%、グループ外の会社が24%となっている。Xヒューマンからみて、X社グループへの依存率は76%と高い。他方、X社ないしグループ会社の側からみても、Xヒューマンへの依存率は高く、現在、X社グループ内で活用している派遣スタッフの約60%が、Xヒューマンのスタッフである。

第5に、このような取引関係の基盤としては、(1)初代社長の「政治力」によりX社グループ内からある程度優先的に受注できるようになったこと、(2)間接部門の経費節減計画（資金の内部留保）の一環としてX社グループの各社ができる限りXヒューマンを活用するよう方向づけられていること、(3)人事や経理のデータを利用して効率的な情報収集を行なうとともに、顧問など

の形で X ヒューマンに在籍する X 社グループ OB が営業活動に携わっていること、(4)X 社ないしグループ会社と X ヒューマンとが、グループ全体としてのコンプライアンス方針を共有していること、などがあげられる。

第 6 に、X ヒューマンから得られた情報とユーザーから得られた情報を総合すると、ユーザーが X ヒューマンを活用するメリットとして、退職者が登録していること、グループの風土や文化を理解しているスタッフが活用できること、スペック理解度が高いこと、窓口が一本化できること、コンサルタント機能を果たしてくれること、フォローが充実していること、トラブル対応が充実していること、があげられる。このうち、退職者が登録していることと、グループの風土や文化を理解しているスタッフが活用できることは、人材の性質にかかわることであるが、退職者が登録していることは、X ヒューマンを活用する際のメリットとしてさほど大きなものであるとは考えにくい。これに対し、グループの風土や文化を理解しているスタッフが活用できるというメリットは、ユーザーが X ヒューマンを活用する際のメリットとして少なからぬウェイトを占めていると考えられる。他方、スペック理解度が高いこと、窓口が一本化できること、コンサルタント機能を果たしてくれること、フォローが充実していること、トラブル対応が充実していることは、人材の性質とは無関係の事柄であるが、X ヒューマン自身の認識と整合的なものも多く、ユーザーが X ヒューマンを活用する際のメリットとして、やはり少なからぬウェイトを占めていると考えられる。

第 7 に、ユーザーが X ヒューマンを活用するデメリットとして、技術職や特殊スキルを要する事務職など、高スペック人材の調達力に限界があることがあげられる。

第 8 に、X ヒューマンが X 社グループを最大顧客としてビジネスを展開するメリットとして、派遣先が集約されているため営業コストが安く済むこと、長期の派遣を受注しやすくスタッフの募集コストが安く済むこと、があげられる。

第 9 に、X ヒューマンでは、3 年間の中期経営計画において、グループ内の占有率を 60% から 75% 程度にまで高めることを掲げている。また、実際に、多くのユーザー企業においても、X ヒューマンの活用比率を高めたいと考えている。よって、X 社グループにおける X ヒューマンの占有率は高まっていくものと考えられる。他方、X ヒューマンの中期経営計画では、同時に、外販比率を 10% 程度高めることも目標としている。これは、グループ内の取引を拡大する以上のペースでグループ外の取引を拡大することを意味する。と

はいえ、中期経営計画の内容はグループ内取引の維持・強化に向けた方策が中心であり、外販比率の拡大目標も比較的小幅なものにとどまっている。その意味で、X社グループにおいては、グループ内取引が維持・強化される方向にあると理解してよいだろう。