

登録型派遣企業の経営と人材マネジメント

佐藤博樹

(東京大学社会科学研究所教授)

はじめに

(調査の課題)

総論では、第1部及び第2部の分析の前提となる基礎的な情報として、登録型派遣企業の経営と人材マネジメントの特徴に関して、派遣企業に対するアンケート調査に基づいて紹介する。利用するデータは、主として付属資料として収録した単純集計とクロス集計に含まれているものである。ただし、一部では新たに集計したデータを利用している。

登録型派遣企業（以下では派遣企業と略記）の顧客は、ユーザー企業（派遣先企業）だけでなく、派遣スタッフとして働いている者（派遣スタッフとして働くことを希望している者を含む）である。つまり、派遣企業の顧客は、派遣先企業と派遣スタッフの両者となる。

派遣企業が顧客であるユーザー企業に提供するサービスは、ユーザー企業の人材ニーズを充足することである。すなわち人材ニーズを充足できる職業能力を持った派遣スタッフを選び、派遣先に配置することが派遣企業のユーザー企業に提供するサービスとなる。派遣先の人材ニーズを充足できる職業能力を持った派遣スタッフを選び、配置することが可能となるためには、ユーザー企業の人材ニーズを充足可能な職業能力を保有する就業希望スタッフを十分に確保しておくことが不可欠となる。

もう一つの顧客である派遣スタッフに対して派遣企業が提供するサービスは、派遣スタッフの就業ニーズを充足できる派遣先を確保し、提供することである。派遣スタッフの就業ニーズは多様であるが、それらは保有する職業能力を活かせる仕事に従事できることや、職業能力を高めることができること、さらには期待する報酬が得られることなどからなる。派遣スタッフの就業ニーズを充足するために、派遣企業は、こうしたニーズを充足できるような派遣先や派遣職種を確保する営業力が必要となる。

つまり、派遣企業にとっては、ユーザー企業の人材ニーズと派遣スタッフの就業ニーズの両者を充足することが最重要の経営課題となる。また、こうした経営課題を実現するために派遣企業が選択する経営戦略や人事戦略はひとつではない。経営戦略としては、派遣先の業種（特定業種か業種を限定しないか）、企業規模（特

定規模か規模を限定しないか) 事業展開地域の選択(地域限定か地域を限定しないか) 派遣職種の選択(特定職種か幅広い職種か、付加価値の高い職種か職種の付加価値にこだわらないか) 派遣期間の選択(短期の派遣か長期の派遣か、あるいは派遣期間にこだわらないか)などの選択がある。こうした経営戦略に即して、つぎに人事戦略が選択されることになる。人事戦略は、派遣スタッフに関するものと、派遣企業の営業職(外勤営業担当者)やコーディネーター(内勤営業担当者)にかかわるものからなる。前者には派遣スタッフの確保策や報酬管理などが、後者には職業能力開発を含めたキャリア管理や報酬管理などが含まれる。経営戦略によって、営業職に求められる職業能力は異なるものとなり、能力開発方法にも異なる施策が求められる。

(調査の実施方法など)

調査結果を取り上げる前に、分析に用いる調査データに関して紹介しておこう。調査データは、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2005年9月に実施した「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」(以下、「アンケート調査」と呼称)によるものである。調査の対象企業は、社団法人・日本人材派遣協会会員582社であり、各社の人材派遣事業営業担当部長宛に調査票を郵送し、回答票は郵送で回収した。回収された調査票は132票(回収率22.7%)であり、うち「現在、登録型人材派遣事業を実施している」と回答した121社を集計対象とした。調査票は、付属資料に収録しているので参照されたい。

派遣企業の基本的な属性

調査に回答した派遣企業が登録型派遣を事業として開始した時期(設問F1)は、1989年以前が34.7%で、90年代前半が13.2%、90年代後半が24.8%、2000年以降が25.6%となる。

本社の所在地(設問F4(1))は、東京都が39.7%、大阪府が10.7%、その他の道府県が49.6%である。資本形態(設問F3)を見ると、独立系が42.1%(51社)、資本系(人材ビジネス以外の親企業がある企業)が53.7%(65社)となる。登録型派遣の年間の売上高(設問F5)は、10億円以上の派遣企業が40.5%、10億円未満の派遣企業が56.2%である。なお、50億円以上と売上高の大きな派遣企業は9.1%にすぎない。

調査前月に給与支払いの対象となった派遣スタッフのうち、人数が「最も多い職種」は事務系(事務用機器操作、ファイリング、財務処理、取引文書作成)である企業が66.1%となる(問15(4))。とりわけ事務用機器操作を「最も多い職種」とした派遣企業が多く47.1%となる。

資本系の派遣企業では、特定の派遣先企業1社(売上高の70%以上依存が24.6%)や特定企業グループ内の派遣先企業(売上高の70%以上依存が35.4%)への売上高

依存度が高い（問 17(2)）。

登録型派遣事業以外に他の事業を行っている派遣企業が多く、その比率は 86.0% になる（設問 F2）。登録型派遣事業以外の事業内容は、人材紹介事業（登録型）（64.4%）、業務請負事業（57.7%）、教育研修事業（27.9%）、常用型人材派遣事業（23.1%）などである（設問 F2 付問）。登録型派遣企業は、多様な人材ビジネスを展開していることが分かる。

登録型派遣事業の年間売上高が 10 億円以上の大手派遣企業では、1995 年以前に登録型派遣事業を開始したものが 62.5%、本社の所在地では東京・大阪が 65.3%、資本形態では資本系が 61.2%、「最も多い職種」が事務系であるものが 75.5%である。こうした比率は、それぞれ 10 億円未満の企業に比べて高い。

調査時点の前月（あるいはデータが利用可能な直近月）に稼働していた派遣スタッフ数（問 15(1)）は、中央値で 300 人、平均値で 1627 人となる。派遣スタッフ数の分布（図表 1）は、300 人から 999 人が 30.6%、100 人から 299 人が 23.1%、1000 人以上と 30 人から 99 人がそれぞれ 18.2%となる。回答した派遣企業には、稼働している派遣スタッフ数で見て、小規模と大規模の両者が含まれている。

図表 1 調査時点の前月に稼働していた派遣スタッフ数

| | | (%) |
|-------------|-------|-------|
| 9 人未満 | 3 | 2.5 |
| 10 人～29 人 | 4 | 3.3 |
| 30 人～99 人 | 22 | 18.2 |
| 100 人～299 人 | 28 | 23.1 |
| 300 人～999 人 | 37 | 30.6 |
| 1000 人以上 | 22 | 18.2 |
| 無回答 | 5 | 4.1 |
| 計 | 121 | 100.0 |
| 中央値 | 300 人 | |

派遣企業の経営戦略と経営状況

（コンプライアンスの徹底を最重視）

派遣企業が、経営戦略として重視している事項は以下のようなになる（問 2）。調査では、それぞれの事項に関して「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（あてはまらない）」の 4 つの選択肢を用意して、回答を求めた。「非常に重視している」の比率が 40%以上の事項を取り上げると図表 2 のようになる。

図表2 経営戦略として重視している事項

(「非常に重視している」が40%以上の項目)

| | (%) |
|---------------------|------|
| コンプライアンス(法遵守)の徹底 | 64.5 |
| 既存顧客との継続的取引 | 61.2 |
| 売上高やシェアの拡大 | 57.0 |
| 顧客のニーズに応じた登録スタッフの募集 | 51.2 |
| 利益率や資本効率の向上 | 50.4 |
| 新規顧客の開拓 | 47.1 |

派遣企業は、コンプライアンスを徹底するとともに、既存顧客との取引の継続や新規顧客の拡大、顧客のニーズを充足できる派遣スタッフの確保などを通じて売上高及びシェアを拡大することを重視している。これらに比べると、派遣スタッフに関わる「付加価値の高い職種の派遣」(32.2%)、「登録スタッフのスキルに応じた顧客の開拓」(29.8%)、「派遣職種の拡大」(12.4%)を「非常に重視している」派遣企業はそれほど多くない。なお、利益率や資本効率の向上を重視している派遣企業が多い背景は、後述するように、派遣事業の利益率が低いことがある。

(経営資源と顧客企業にアピールできる点)

派遣企業が最も重視している経営資源(問3)は図表3のようになる。これによると派遣企業は、派遣スタッフの確保、顧客の開拓、顧客のニーズと派遣スタッフのニーズのマッチングを重要な経営資源と考えていることが分かる。

登録型派遣の過去3年間の業績に関して同業他社と比較した自己評価が「良い」と回答した派遣企業(「同業他社よりかなりよい」と「同業他社より若干良い」)では、最も重視する経営資源として「営業組織や営業マンのマネジメントの仕組み」(33.3%)と「顧客とスタッフのニーズを適合させる仕組み」(16.7%)の2つの指摘率が高くなる。

図表3 派遣企業が重視している経営資源(10%以上の指摘率の項目)

| | (%) | (%) |
|----------------------|------|----------|
| 優秀な派遣スタッフを募集・採用する仕組み | 37.2 | < 19.8 > |
| 営業組織や営業マンのマネジメントの仕組み | 19.0 | < 14.0 > |
| 営業マンひとりひとりの能力 | 14.0 | < 14.9 > |
| 顧客とスタッフのニーズを適合させる仕組み | 11.6 | < 19.8 > |

(注) < > 内の数字は、2番目に重視する経営資源として指摘された比率。

つぎに、派遣企業として顧客企業に対してアピールできる点(複数回答、問4)は、「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%)で、この3つが上位3位までとなる。他方、「派遣料金の安さ」(15.7%)や「依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ」(10.7%)をあげた派遣企業は少ない。

また、同業他社と比較して業績の自己評価が「良い」とした派遣企業(同上)では、「顧客のニーズに合ったスタッフの選抜」(83.3%)に加えて、「依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ」(19.4%)の指摘率が高く、他方、「派遣料金の安さ」(5.6%)の指摘率が低くなる。

(派遣スタッフにアピールできる点)

派遣企業が派遣スタッフや登録スタッフにアピールできる点は、図表4のようになる(問5)。マッチングを重要な経営資源や顧客企業へのアピール点として指摘する派遣企業が多かったが、派遣スタッフにアピールできる点では、派遣職種自体よりも丁寧なフォローアップや長期間働けること、さらには派遣先が大企業や優良企業であることなどが上位にあげられている。こうした点は、同業他社と比較して業績に関する自己評価が「良い」(同上)とした派遣企業にとりわけ当てはまる。業績に関して自己評価で「良い」とした派遣企業では、「大企業・優良企業の仕事を紹介できること」(72.2%)、「長期間働ける仕事を紹介できること」(66.7%)、「紹介できる仕事が多いこと」(41.7%)、「特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること」(38.9%)、「教育訓練制度が充実していること」(36.1%)、「短期間で仕事を紹介できること」(30.6%)などの指摘率が高くなる。

図表4 派遣スタッフや登録スタッフにアピールできる点

(複数回答、25%以上の指摘率の項目)

| | (%) |
|-----------------------|------|
| 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 |
| 特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること | 31.4 |
| 福利厚生が充実していること | 27.3 |

(派遣市場の将来動向)

登録型人材派遣の市場規模の趨勢に関する将来予測(問6)を見ると、全体として市場の拡大を想定している派遣企業が多くなる(図表5)。派遣企業の基本属性別に見ると、資本系に比べて独立系で、本社所在地では東京・大阪に比べてその他の地域で、派遣市場の拡大を予想している派遣企業の比率が高い。

図表5 市場環境評価

| | (%) | |
|--------------------------|-----|-------|
| 今まで以上の勢いで市場規模が拡大していく | 12 | 9.9 |
| 今までと同じくらいの勢いで市場規模が拡大していく | 35 | 28.9 |
| 勢いは鈍化するが、市場規模の拡大は続く | 66 | 54.5 |
| 市場規模の拡大は頭打ちである | 7 | 5.8 |
| 市場規模は縮小する | 1 | 0.8 |
| 計 | 121 | 100.0 |

(利益の動向)

派遣企業の利益の現状をまず粗利率(問20)でみると、図表6のようになる。調査では粗利率を、「派遣料金から派遣スタッフの手取り給与と派遣スタッフの自己負担分の社会保険料・税金を除いた金額が派遣料金に占める比率」と定義した。

回答によれば、粗利率は10%から15%未満が23.1%と最も多く、これに20%から25%未満が20.7%、15%から20%未満が19.8%、25%から30%未満が15.7%で続いている。粗利率が、10%から25%未満の派遣企業は全体の63.6%となる。また、同業他社と比較して業績に関する自己評価が「良い」(同上)と回答した派遣企業では、粗利率が25%以上としたものが36.1%と高くなる。

図表6 派遣企業の粗利率の分布(図のAの比率)

| | | (%) | |
|---|-----------|-----|-------|
| 1 | 10%未満 | 9 | 7.4 |
| 2 | 10%～15%未満 | 28 | 23.1 |
| 3 | 15%～20%未満 | 24 | 19.8 |
| 4 | 20%～25%未満 | 25 | 20.7 |
| 5 | 25%～30%未満 | 19 | 15.7 |
| 6 | 30%～35%未満 | 7 | 5.8 |
| 7 | 35%～50%未満 | 1 | 0.8 |
| 8 | 50%以上 | 3 | 2.5 |
| | 無回答 | 5 | 4.1 |
| 計 | | 121 | 100.0 |

過去3年間の売上高営業利益率(設問F6、図表7)の平均を取り上げると、4%以上とした派遣企業が31.4%となるが、他方で2%未満も20.7%とかなりの比率である。また、同業他社と比較して業績に関する自己評価が「良い」(同上)とした派遣企業では、売上高営業利益率が4%以上としたものが47.2%と多くなる。また、「最も多い職種」が事務系以外の派遣企業でも、売上高営業利益率が4%以上としたものの比

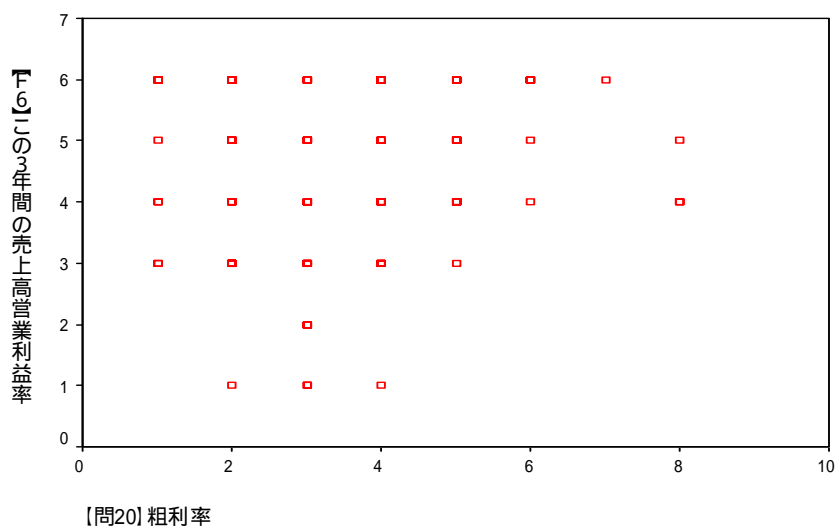
率が 37.5%と高くなる。

図表 7 派遣企業の過去 3 年間に於ける登録型派遣事業にかかわる売上高営業利益率の平均

| | | (%) |
|---|----------|-------|
| 1 | 0またはマイナス | 3.3 |
| 2 | 1%未満 | 2.5 |
| 3 | 1%～2%未満 | 14.9 |
| 4 | 2%～3%未満 | 20.7 |
| 5 | 3%～4%未満 | 21.5 |
| 6 | 4%以上 | 31.4 |
| | 無回答 | 5.8 |
| 計 | | 100.0 |

さらに、営業利益率と粗利率との関係を図表 8 でみると、両者の間には、営業利益率が高い派遣企業において粗利率が高いというような相関関係は認められない。言い換えれば、売上高営業利益率が高い派遣企業を取り出すと、そのなかには粗利率の高いものと低いものの両者が存在している。

図表 8 粗利率と売上高営業利益率の関係（分布）



派遣スタッフのマネジメント

(派遣スタッフの人事管理での重視事項)

派遣スタッフの人事管理に関して派遣企業が重視している事項 (問 9) は、図表 9 のようになる。

「非常に重視している」が20%以上の項目は、「派遣スタッフの苦情や相談の受け入れなど、就業後フォローの充実」(47.1%)、「派遣先の機密事項の取り扱いなどのコンプライアンス教育」(42.1%)、「登録スタッフが希望する内容の仕事の紹介」(33.9%)、「登録スタッフが希望する勤務時間・就業期間・勤務地での仕事の紹介」(29.8%)、「登録スタッフの性格や派遣先職場の雰囲気考慮した仕事の紹介」(25.6%)、「派遣期間に切れ目が生じないように仕事を紹介」(23.1%)となる。この結果によると、派遣企業は派遣スタッフの人事管理に関して、派遣スタッフの希望(仕事内容、勤務時間など)を充足できる派遣先の紹介などマッチングを重視することや派遣後の相談などフォローアップ、さらには長く就業できるように派遣先の継続的な紹介を重視している。また、派遣スタッフに対して、派遣先での機密事項の取り扱いなどに関する教育も重視していることが分かる。

なお、同業他社と比較して業績に関する自己評価が「良い」(同上)とした派遣企業では、「登録後できるだけ短期間での仕事の紹介」や「職業能力を高められるような仕事の紹介」の指摘率が他に比べて高くなる。

図表9 派遣スタッフの人事管理で重視している事項

(「非常に重視している」が20%以上の項目) (%)

| | 1 非常に重視している | 2 重視している | 3 あまり重視していない | 4 まったく重視していない | 無回答 | 計 |
|-------------------------------------|----------------|-------------|-----------------|------------------|----------|---------------|
| 教育訓練 | | | | | | |
| (b) 派遣先の機密事項の取り扱いなどのコンプライアンス教育 | 51 42.1 | 66 54.5 | 4 3.3 | 0 0.0 | 0 0.0 | 121 100.0% |
| 仕事紹介 | | | | | | |
| (d) 登録スタッフが希望する内容の仕事の紹介 | 41 33.9 | 76 62.8 | 4 3.3 | 0 0.0 | 0 0.0 | 121 100.0% |
| (e) 登録スタッフが希望する勤務時間・就業期間・勤務地での仕事の紹介 | 36 29.8 | 79 65.3 | 6 5.0 | 0 0.0 | 0 0.0 | 121 100.0% |
| (f) 登録スタッフの性格や派遣先職場の雰囲気考慮した仕事の紹介 | 31 25.6 | 79 65.3 | 10 8.3 | 0 0.0 | 1 0.8 | 121 100.0% |
| (i) 派遣期間に切れ目が生じないように仕事を紹介 | 28 23.1 | 75 62.0 | 18 14.9 | 0 0.0 | 0 0.0 | 121 100.0% |
| フォロー | | | | | | |
| (m) 派遣スタッフの苦情や相談の受け入れなど、就業後フォローの充実 | 57 47.1 | 61 50.4 | 3 2.5 | 0 0.0 | 0 0.0 | 121 100.0% |

派遣後のフォローアップを重視している派遣企業が多いことが明らかになったが、それでは実際に派遣企業の営業担当者は、どの程度の頻度で派遣スタッフとコンタクトをとっているのだろうか（問8、図表10）。調査によれば、派遣スタッフを直接訪問する回数は、月に1回程度が多く、これに2週間に1回が続いている。電話・メールでのコンタクトは、直接訪問よりも頻度が多い方に分布しているが、直接訪問との大きな違いはない。

直接訪問と電話・メールでのコンタクトの組合せを見ると、月に1回程度直接訪問し2週間に1回程度の電話・メールでコンタクトをとる派遣企業が全体の24.8%、次が月に1回程度直接訪問し月に1回程度の電話・メールでのコンタクトが全体の24.0%、これに次ぐのが2週間に1回程度直接訪問し2週間に1回程度か月に1回程度の電話・メールでコンタクト（15.7%）となる。なお、同業他社と比較して業績に関する自己評価が「良い」（同上）とした派遣企業では、直接訪問の回数は、他の派遣企業と大きな差がないが、電話・メールでのコンタクトの頻度が多くなる。

図表10 営業担当者が派遣スタッフにコンタクトをとる頻度

(%)

| | | (a) 直接訪問 を受ける頻度 | | (b) 電話・メール を受ける頻度 | |
|---|--------------------|--------------------|-------|----------------------|-------|
| 1 | 1週間に1回以上 | 9 | 7.4 | 13 | 10.7 |
| 2 | 2週間に1回程度 | 23 | 19.0 | 47 | 38.8 |
| 3 | 1ヶ月に1回程度 | 70 | 57.9 | 46 | 38.0 |
| 4 | 2～3ヶ月に1回程度 | 14 | 11.6 | 12 | 9.9 |
| 5 | 半年に1回程度 | 2 | 1.7 | 2 | 1.7 |
| 6 | 半年に1回よりも少ない 無回答 | 2 | 1.7 | 1 | 0.8 |
| | 計 | 121 | 100.0 | 121 | 100.0 |

（派遣スタッフの登録と稼働の状況）

1986年に労働者派遣法が成立したが、当時は、即戦力としてスタッフを派遣することが基本でかつ派遣できる職種が事務系では主として専門的な業務に限定されていたため、実務経験がなくては派遣スタッフとして登録できない仕組みが一般的であった。その後、派遣が可能となる職種が専門職以外にも拡大するなかで、実務経験がなくても派遣スタッフとして登録できる派遣企業が増加している。図表11は、実務経験がない者でもスタッフとして登録できるかどうかを調べたものである（問7）。これによると派遣企業の半数（52.9%）は、「誰でも登録できる」としている。

図表 11 実務経験のない者でもスタッフとして登録できるかどうか

| | | (%) |
|---|-------------|-----------|
| 1 | 誰でも登録できる | 64 52.9 |
| 2 | 登録できる場合が多い | 36 29.8 |
| 3 | 登録できない場合が多い | 18 14.9 |
| 4 | 登録できない | 3 2.5 |
| | 計 | 121 100.0 |

実務経験がなくとも登録できる派遣企業が多いものの、登録を希望した者のすべてが登録できているわけではない。登録を希望した者のうち、実際の登録できる者の比率は、90%以上とした派遣企業が46.3%と多いが、他方で、50%未満が14.9%、50%から70%未満が11.6%、70%から90%未満が25.6%となる(問14(1))。さらに、登録できた者のうち1ヶ月以内に派遣先が決定する者の比率に関して、50%以上とした派遣企業は14.9%と少なく、30%から50%未満が31.4%、10%から30%未満が35.6%、10%未満が14.9%となる(問14(2))。さらに、登録できた者のうち、登録してから1年以内での派遣実績がない者の比率が50%以上とした派遣企業は37.2%になる(問14(3))。つまり、登録できたとしても、派遣先が決まり実際に稼働する者はそれほど比率が高くないのである。この背景には、派遣先企業の派遣スタッフに対する人材ニーズと派遣スタッフの職業能力や就業ニーズの間にミスマッチが存在するためと考えられる。

(募集コストなどを回収できる派遣期間)

派遣企業は、派遣スタッフを派遣先に派遣することができてはじめて派遣先から派遣料金として収入を得ることができる。しかし、派遣企業は、派遣が決まる前に募集・採用やコンプライアンスなどに関する教育訓練への支出を必要とする。こうした募集・採用などのコストを回収するためには、一定の派遣期間が必要となる(図表12、問10)。この点を確認しよう。

調査によると、コストを回収できる派遣期間として、「半年から1年未満」をあげた派遣企業が38.8%と多く、これに「3ヶ月から半年未満」が26.4%で続いている。

図表 12 派遣スタッフの募集・採用・教育訓練などにかかるコスト
を回収するために必要な派遣期間

| | | (%) | |
|---|-----------|-----|-------|
| 1 | 1ヶ月未満 | 1 | 0.8 |
| 2 | 1ヶ月～3ヶ月未満 | 12 | 9.9 |
| 3 | 3ヶ月～半年未満 | 32 | 26.4 |
| 4 | 半年～1年未満 | 47 | 38.8 |
| 5 | 1年～2年未満 | 17 | 14.0 |
| 6 | 2年～3年未満 | 1 | 0.8 |
| 7 | 3年以上 | 2 | 1.7 |
| 8 | わからない | 6 | 5.0 |
| | 無回答 | 3 | 2.5 |
| 計 | | 121 | 100.0 |

派遣スタッフが継続的に稼働している期間を見ると、図表 13 のように比較的長いことがわかる。2 年以上継続的に稼働している派遣スタッフの比率が 30% を超える派遣企業が 60.4% と高い。

図表 13 調査時点の前月に稼働していた派遣スタッフのうち
通算 2 年以上派遣スタッフとして稼働している者の比率

| | | (%) | |
|----|-----------|-----|-------|
| 1 | 10%未満 | 8 | 6.6 |
| 2 | 10%～20%未満 | 14 | 11.6 |
| 3 | 20%～30%未満 | 17 | 14.0 |
| 4 | 30%～40%未満 | 28 | 23.1 |
| 5 | 40%～50%未満 | 14 | 11.6 |
| 6 | 50%～60%未満 | 21 | 17.4 |
| 7 | 60%～70%未満 | 8 | 6.6 |
| 8 | 70%～80%未満 | 2 | 1.7 |
| 9 | 80%～90%未満 | 0 | 0.0 |
| 10 | 90%以上 | 0 | 0.0 |
| 11 | わからない | 5 | 4.1 |
| | 無回答 | 4 | 3.3 |
| 計 | | 121 | 100.0 |

（派遣スタッフの属性）

回答企業で「最も多い職種」に従事している派遣スタッフの属性はつぎのようになる。年齢層で最も多いのは、20歳代後半層と30歳代前半層で、それぞれ34.7%となる（問16(1)）。女性の比率は、90%以上として派遣企業が45.5%で、80%から90%未満が19.8%となり（問16(2)）、女性比率が高いことが分かる。学歴では、4年制大卒の比率を見ると、50%以上とした派遣企業は24.0%である（問16(3)）。

営業担当者やコーディネーターの人材マネジメント

（外勤の営業担当者や内勤のコーディネーター）

外勤の営業担当者は、派遣企業においてきわめて重要な役割を担っている。例えば、派遣先の開拓、派遣先企業の人材ニーズの把握、派遣先の人材ニーズのコーディネーターなど内勤担当者への伝達、派遣スタッフのフォローなどの仕事を担当している。そこで以下では、外勤の営業担当者や内勤のコーディネーターの役割や職業能力などを取り上げよう。

外勤の営業担当者の仕事内容を見ると、外勤の営業担当者が、マッチングの業務も通常の業務として担当させている派遣企業が66.1%と多い（問11）。外勤の営業担当者に、マッチング業務も合わせて担当させている派遣企業は、年間の売上高が10億円未満で多く（79.1%）、他方、年間売上高が10億円以上の企業ではその比率が低くなる（51.0%）。派遣企業では、売上高が大きくなると外勤の営業担当者とコーディネーターなどの内勤担当者を分離し、両者の分業によってマッチングを行う派遣システムを採用することが多くなると言えよう。こうした結果、年間の売上高が10億円以上の派遣企業では、外勤の営業担当者と内勤担当のコーディネーターとの間の異動が行われている比率も高くなる。

（高い成果をあげている営業担当者の職業能力）

高い成果をあげている外勤担当者が、平均的な担当者に比べて優れている職業能力の特徴をみると（問12(1)、図表14）、派遣企業や派遣スタッフとのコミュニケーション能力、派遣先の人材ニーズ把握や苦情対応、派遣先との交渉能力などが指摘されている。

図表 14 高い成果をあげている外勤の営業担当者の職業能力の特徴

(複数回答、25%の指摘率の項目)

| | | (%) |
|-----------------------------|----|------|
| 顧客や派遣スタッフと良好なコミュニケーションをとる能力 | 67 | 55.4 |
| 派遣先からの苦情に対応する能力 | 42 | 34.7 |
| 派遣料金・派遣期間等に関する派遣先との交渉能力 | 40 | 33.1 |
| 顧客のニーズを適切に判断する能力 | 33 | 27.3 |

さらにマッチング業務で高い成果をあげている担当者が、平均的な担当者に比べて優れている職業能力の特徴をみると(問 12(2)、図表 15)、派遣スタッフと良好なコミュニケーションをとる能力、派遣先の人材ニーズの合致した派遣スタッフを選定する能力、派遣スタッフのヒューマンスキルを判定する能力、顧客企業からの受注内容やニーズを正確に理解する能力などとなる。いずれも顧客企業の人材ニーズと派遣スタッフの就業ニーズを適切に合致させるために必要な基礎的な職業能力である。

図表 15 マッチング業務で高い成果をあげている社員の職業能力の特徴

(複数回答、25%以上の指摘率の項目)

| | | (%) |
|--------------------------|----|------|
| 派遣スタッフと良好なコミュニケーションを取る能力 | 55 | 45.5 |
| 顧客のニーズに合致した派遣スタッフを選定する能力 | 49 | 40.5 |
| 派遣スタッフのヒューマンスキルを判定する能力 | 40 | 33.1 |
| 顧客からの受注内容やニーズを正確に理解する能力 | 38 | 31.4 |

(外勤の営業担当者と内勤の営業担当者の生産性)

調査対象となった派遣企業において調査月の前月に稼働していた派遣スタッフ数の平均値は1627人であった(問 15)。他方、外勤の営業担当者(営業マン、支店長、営業所長等)と内勤営業(コーディネーター、登録担当、事務職等)の合計の平均値は11人で、さらにこれに本社間接部門の人数を加えると平均値は13.5人となる(問 13)。

派遣企業の営業担当者(外勤+内勤)1人当たりでみた稼働している派遣スタッフ数は、平均値で34.6人(中央値27.6人)となる。さらに、派遣企業の社員(外勤+内勤+本社間接部門)1人当たりでみた稼働している派遣スタッフ数は、平均値で27.1人(中央値21.4人)となる。

ちなみにイギリスの人材ビジネス企業では、コンサルタント(外勤と内勤の営業担当者に相当)1人当たりの派遣スタッフの平均値が36.8人で、コンサルタントと管理部門の社員数を含めた社員1人当たりの派遣スタッフ数の平均値は25.3人となる(REC, Annual Industry Turnover and Key Volumes Survey:205/6,2006年)。日英を比

較すると、社員 1 人当たりの派遣スタッフ数にはそれほど大きな違いがないことが分かる。

小括

アンケート調査の分析から明らかになった点を最後にまとめておこう。

(1) 派遣企業は、コンプライアンスを徹底するとともに、既存顧客との取引の継続や新規顧客の拡大、さらに顧客のニーズを充足できる派遣スタッフの確保などを通じて売上高やシェアを拡大することを重視している。また、派遣企業が最も重視している経営資源は、派遣スタッフの確保、顧客の開拓、顧客のニーズと派遣スタッフのニーズのマッチングにある。

(2) 派遣企業として顧客企業に対してアピールできる点は、「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」などであり、他方、「派遣料金の安さ」や「依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ」をあげたものは少ない。また、派遣企業が、派遣スタッフや登録スタッフにアピールできる点は、派遣職種自体よりも丁寧なフォローアップや長期間働けること、さらには派遣先が大企業や優良企業であることなどにある。

(3) 派遣企業の利益を粗利率で見ると、10%から 15%未満が 23.1%と最も多く、10%から 25%未満の派遣企業は全体の 63.6%となる。過去 3 年間の売上高営業利益率の平均を見ると、4%以上とした派遣企業のかなりを占めるものの、他方で 2%未満も 20.7%となる。営業利益率と粗利率との関係では、両者の間に営業利益率が高い派遣企業では粗利率が高いという相関関係は認められない。

(4) 派遣企業は、派遣スタッフの人事管理に関して、派遣スタッフの希望（仕事内容、勤務時間など）を充足できる派遣先の紹介などのマッチングや、派遣後の相談などフォローアップ、さらには長く就業できるように派遣先の継続的な紹介などを重視している。

(5) 実務経験がなくても登録できる派遣企業が多いものの、登録を希望した者のすべてが登録できているわけではない。また、登録された派遣スタッフの中で稼働してない者の比率もかなり高い。派遣企業は、派遣が決まる前に募集・採用やコンプライアンスなどに関する教育訓練のコストへの支出を必要とするが、調査によると、コストを回収できる派遣期間では「半年から 1 年未満」(38.8%)が多くなる。派遣スタッフが継続的に稼働している期間を見ると比較的長く、2 年以上継続的に稼働している派遣スタッフの比率が 30%を超える派遣企業が 44.7%となる。

(6) 年間の売上高が大きくなると外勤の営業担当者とコーディネーターなどの内勤担当者が分業してマッチングを行う派遣システムを採用する派遣企業が多くなる。高い成果をあげている外勤担当者が、平均的な担当者に比べて優れている職業能力は、派遣企業や派遣スタッフとのコミュニケーション能力、派遣先の人材ニーズ把

握や苦情対応、派遣先との交渉能力などとなる。さらにマッチング業務で高い成果をあげている担当者が、平均的な担当者に比べて優れている職業能力は、派遣スタッフと良好なコミュニケーションをとる能力、派遣先の人材ニーズの合致した派遣スタッフを選定する能力、派遣スタッフのヒューマンスキルを判定する能力、顧客企業からの受注内容やニーズを正確に理解する能力などである。

(7) 派遣企業の営業担当者(外勤+内勤)1人当たりでみた稼働している派遣スタッフ数は、平均値で34.6人(中央値27.6人)で、派遣企業の社員(外勤+内勤+本社間接部門)1人当たりでみた稼働している派遣スタッフ数は、平均値で27.1人(中央値21.4人)となる。この人数は、イギリスの派遣企業とほぼ同水準である。