

# 派遣職種の特性と派遣企業の経営戦略・人事管理

## 専門 26 業務集中企業と自由化業務進出企業の比較

高橋 康二

(麗澤大学外国語学部非常勤講師)

---

### 問題意識

1986年に労働者派遣法（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律）が施行されて以来、人材派遣市場は、一時的な景気後退期をのぞき、現在までほぼ一貫して拡大している。厚生労働省が公表している「労働者派遣事業報告集計結果」によれば、2004年度の派遣労働者数は常用換算ベースで89万234人であり、5年前に比べて2.3倍、10年前に比べて3.7倍の規模に成長している。

量的な拡大に加え、人材派遣市場にはもうひとつの基本的な趨勢がある。それは、派遣職種の拡大である。当初13業務（労働者派遣法施行の3ヶ月後には16業務）であった人材派遣の対象業務は、1996年には26業務に拡大、1999年には一部の業務を除いて原則自由化された。さらに2004年には製造業務や医療関連業務への派遣も解禁されるなど、人材派遣市場の拡大は、派遣職種の拡大をともないつつ進行している。

そのなかで大きく性格を異にすると考えられるのが、1999年以前から派遣が行われていた職種と、それ以外の職種である。前者は、一般に「専門26業務」と呼ばれていることに示されるように、ある程度のスキルを要する専門的な業務であるとされ、受入期間に制限がないが<sup>1</sup>、派遣が認められてからすでに年月が経過しており市場の成熟度が高い。これに対し、後者は、必ずしも専門的な業務に限定されておらず、「最長3年」という受入期間の制限があるが、解禁後まだ日が浅く市場の成長が著しい<sup>2</sup>。

本章では、業務特性、法的規制、市場環境といった派遣職種の特性が、派遣企業の経営戦略や派遣スタッフに対する人事管理のあり方にどのような影響を与えているのか、さらには、前者の職種を扱う企業と後者の職種を扱う企業とで業績を高めるために必要な方策がどのように異なるのかを分析することとす

---

<sup>1</sup> ただし、同一の業務において同一の派遣労働者を3年を越えて受け入れており、かつ、その業務に新たに労働者を雇入れようとするときは、派遣先は、その派遣労働者に対して雇用契約の申込みをしなければならない。

<sup>2</sup> 高橋（2006）の推計によれば、自由化業務の常用換算ベースの派遣労働者数は、2000年度において10万人程度であったが、2004年度においては20万人～30万人程度に増加しているという。

る。

## 対象企業の属性

分析に用いるのは、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)である。調査対象は、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、回答を依頼し、郵送にて回収した。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。

アンケート調査では、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」と「次に多い職種」をたずねている。そこで本章では、「最も多い職種」「次に多い職種」の両方が専門26業務である企業を「専門26業務集中企業」、いずれかが自由化業務である企業を「自由化業務進出企業」と定義して、両者を比較することとする<sup>3</sup>。該当数は、専門26業務集中企業が74社、自由化業務進出企業が43社である。

図表1は、両者の企業属性をみたものである。登録型人材派遣事業の売上規模をみると、専門26業務集中企業の50.0%が10億円以上であるのに対し、自由化業務進出企業の69.8%は10億円未満である。資本形態をみると、専門26業務集中企業の63.5%が資本系であるのに対し、自由化業務進出企業の55.8%は独立系である<sup>4</sup>。本社所在地をみると、専門26業務集中企業の54.1%が東京・大阪であるのに対し、自由化業務進出企業の60.5%がその他の地域である。事業開始年をみると、専門26業務集中企業の62.2%が1995年以前に事業を開始しているのに対し、自由化業務集中企業の67.4%が1996年以後に事業を開始している。他方、過去3年間の売上高営業利益率については、両者の間で目立った差はみられない。総じて、専門26業務集中企業には、中規模ないし大規模で、都市部に位置する比較的古い企業が多く、資本系企業の参入も多いのに対し、自由化業務進出企業には、小規模で、地方に位置する比較的新しい企業が多く、資本系企業の参入は少ないといえる。

<sup>3</sup> 「最も多い職種」としてあげられた自由化業務の内訳は、「営業」が1件、「販売」が3件、「一般事務」が9件、「運転」が1件、「製造」が6件、「その他」が5件であり、「次に多い職種」としてあげられた自由化業務の内訳は、「営業」が3件、「販売」が9件、「一般事務」が14件、「製造」が2件、「その他」が4件である。

<sup>4</sup> 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企業を「資本系」、それ以外を「独立系」とした。

図表 1-2-1 専門 26 業務集中企業と自由化業務進出企業の属性（行％，Nは実数）

	売上高				資本形態				本社所在地		
	10億円未満	10億円以上	無回答	合計	独立系	資本系	無回答	合計	東京・大阪	その他	合計
専門26集中	48.6	50.0	1.4	100.0	35.1	63.5	1.4	100.0	54.1	45.9	100.0
自由化進出	69.8	23.3	7.0	100.0	55.8	34.9	9.3	100.0	39.5	60.5	100.0
合計	56.4	40.2	3.4	100.0	42.7	53.0	4.3	100.0	48.7	51.3	100.0

  

	事業開始年				売上高営業利益率				
	1995年以前	1996年以後	無回答	合計	3%未満	3%以上	無回答	合計	N
専門26集中	62.2	37.8	0.0	100.0	41.9	54.1	4.1	100.0	74
自由化進出	27.9	67.4	4.7	100.0	44.2	51.2	4.7	100.0	43
合計	49.6	48.7	1.7	100.0	42.7	53.0	4.3	100.0	117

## 経営戦略

専門 26 業務集中企業と自由化業務進出企業とでは、経営戦略の面でどのような違いがあるだろうか。そこで、顧客との取引関係と、顧客に対するサービス戦略の 2 点について分析する。

### 1. 顧客との取引関係

図表 1-2-2 は、「既存顧客との継続的取引」と「新規顧客の開拓」のそれぞれを経営戦略としてどの程度重視しているかを示したものである。ここから、自由化業務進出企業の 60.5% が「新規顧客の開拓」を「非常に重視」しているのに対し、専門 26 業務集中企業ではその比率が 39.2%にとどまること、逆に、専門 26 業務集中企業の 64.9% が「既存顧客との継続的取引」を「非常に重視」しているのに対し、自由化業務進出企業ではその比率が 55.8%にとどまることがわかる。

図表 1-2-2 既存顧客と新規顧客の重視度（行％，Nは実数）

	新規顧客の開拓					合計	N
	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		
専門26集中	39.2	51.4	6.8	1.4	1.4	100.0	74
自由化進出	60.5	32.6	7.0	0.0	0.0	100.0	43
合計	47.0	44.4	6.8	0.9	0.9	100.0	117

  

	既存顧客との継続的取引					合計	N
	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		
専門26集中	64.9	31.1	1.4	0.0	2.7	100.0	74
自由化進出	55.8	39.5	0.0	0.0	4.7	100.0	43
合計	61.5	34.2	0.9	0.0	3.4	100.0	117

他方、図表 1-2-3 は、実際の新規取引の割合（調査前月の売上高のうち初めて

取引を開始した企業・事業所に対する売上高の割合)を示したものである。これをみても、専門 26 業務集中企業では新規取引の割合が 3%未満である場合が 56.8%と多いのに対し、自由化業務進出企業では新規取引が 3%以上である場合が 51.2%と多いことがわかる。

図表 1-2-3 新規取引の割合(行%, Nは実数)

	3%未満	3%以上	無回答	合計	N
専門26集中	56.8	40.5	2.7	100.0	74
自由化進出	44.2	51.2	4.7	100.0	43
合計	52.1	44.4	3.4	100.0	117

## 2. サービス戦略

それぞれの企業は、顧客に対するサービスのうち何を重視しているのだろうか。図表 1-2-4 は、両者が顧客に対して強くアピールできると考えるサービスを示したものである。ここから、専門 26 業務集中企業の 78.4%が「顧客のニーズに合ったスタッフの選抜」を強くアピールできると捉えているのに対し、自由化業務進出企業においてはその比率が 60.5%にとどまること、他方で、自由化業務進出企業は、「依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ」を強くアピールできると捉える割合が、専門 26 業務集中企業に比べて高いことがわかる。

図表 1-2-4 顧客に対するアピールポイント

	専門26集中	自由化進出
顧客のニーズに合ったスタッフの選抜	78.4%	60.5%
依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ	9.5%	14.0%
N	74	43

- 注：1) それぞれについて、顧客に対して「強くアピールできる」と回答した企業の割合。  
2) 割合が高い方に網掛をしてある。

このように、専門 26 業務集中企業においては、既存顧客との継続的な取引を中心とし、顧客のニーズに合ったスタッフを派遣すること重視する企業が多いのに対し、自由化業務進出企業においては、新規取引の比重が相対的に高く、依頼を受けてから短期間でスタッフを派遣することを重視する企業が相対的に多い。

これらの経営戦略の特徴は、派遣職種の特性と密接に結びついていると考えられる。すなわち、市場の成熟度が高い専門 26 業務を扱う企業は、既存顧客との継続的な取引を重視し、市場の成長が著しい自由化業務に進出する企業は、中小企業も含めた新規顧客の開拓に注力している。そして、顧客との取引関係が安定的であり、ある程度の専門的なスキルを要する業務を扱う前者においては、それに相応したスタッフの選抜が重視されており、顧客との取引関係の自由度が高く、必ずしも専門性の高くない業務も扱う後者においては、派遣のスピードが相対的に重視されているのだと考えられる。

## 人事管理

次に、専門 26 業務集中企業と自由化業務進出企業とで、派遣スタッフに対する人事管理のあり方がどのように異なるのかをみてみたい。

それぞれの企業は、派遣スタッフに対するサービスのうち何を重視しているのだろうか。図表 1-2-5 は、両者が派遣スタッフに対して強くアピールできると考えるサービスを示したものである。ここから、専門 26 業務集中企業においては、「大企業・優良企業の仕事を紹介できる」、「長期間働ける仕事を紹介できる」と回答する企業の割合が相対的に高く、自由化業務進出企業においては、「短期間で仕事を紹介できる」、「紹介できる仕事の数が多い」と回答する企業の割合が相対的に高いことがわかる。

図表 1-2-5 派遣スタッフに対するアピールポイント

	専門26集中	自由化進出
大企業・優良企業の仕事を紹介できる	70.3%	53.5%
長期間働ける仕事を紹介できる	67.6%	60.5%
短期間で仕事を紹介できる	14.9%	25.6%
紹介できる仕事の数が多い	16.2%	25.6%
N	74	43

注：1) それぞれについて、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」と回答した企業の割合。

2) 割合が高い方に網掛をしてある。

それでは、これらの違いは、どの程度実態と対応しているのだろうか。以下、順にみてみたい。第 1 に、派遣先として大企業（従業員数 500 人以上）と中小企業のいずれが多いかを、図表 6 に示した。ここから、専門 26 業務集中企業においては「大企業の方が多い」が 60.8%で、「中小企業の方が多い」の 21.6%を大きく上回っているのに対し、自由化業務進出企業においては「大企業中心」が 46.5%、「中小企業中心」が 41.9%であり、中小企業を主な派遣先とする企業の割合が小さくないことがわかる。

図表 1-2-6 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	合計	N
専門26集中	60.8	17.6	21.6	100.0	74
自由化進出	46.5	11.6	41.9	100.0	43
合計	55.6	15.4	29.1	100.0	117

第 2 に、同一の派遣先で 2 年以上働いている派遣スタッフの比率を、図表 1-2-7 に示した。ここから、自由化業務進出企業の 44.2%において、同一派遣先で 2 年以上働いている派遣スタッフが 20%に満たないのに対し、専門 26 業務集中企

業の約 70%において、同一派遣先で 2 年以上働いている派遣スタッフが 20%以上に達していることがわかる。専門 26 業務集中企業は、派遣スタッフに対して長く働ける仕事を提供しているといえる。

**図表 1-2-7 同一派遣先で 2 年以上働いている派遣スタッフの比率（行％，Nは実数）**

	20% ~		40% ~		無回答	合計
	20%未満	40%未満	60%未満	60%以上		
専門26集中	25.7	40.5	17.6	10.8	5.4	100.0
自由化進出	44.2	39.5	4.7	4.7	7.0	100.0
合計	32.5	40.2	12.8	8.5	6.0	100.0

第 3 に、専門 26 業務集中企業と自由化業務進出企業とで、登録後に 1 ヶ月以内に派遣先が決定する人の比率がどう異なるかを、図表 1-2-8 に示した。ここから、専門 26 業務集中企業の 59.4%において、登録後 1 ヶ月以内に派遣先が決定する人が 30%に満たないのに対し、自由化業務進出企業の 60.5%において、登録後 1 ヶ月以内に派遣先が決定する人が 30%以上に達していることがわかる。自由化業務進出企業は、登録スタッフに対して、比較的短期間で仕事を紹介しているといえる。

**図表 1-2-8 登録後 1 ヶ月以内に派遣先が決定する人の比率（行％，Nは実数）**

	20% ~		30% ~		無回答	合計	N
	20%未満	30%未満	50%未満	50%以上			
専門26集中	35.1	24.3	29.7	9.5	1.4	100.0	74
自由化進出	23.3	14.0	37.2	23.3	2.3	100.0	43
合計	30.8	20.5	32.5	14.5	1.7	100.0	117

第 4 に、紹介できる仕事の数を示す質問項目がないため、代わりに、仕事を紹介できる人の幅広さについて分析する。図表 9 は、実務経験のない人がスタッフ登録できるか否かを示したものである。まず、「誰でも登録できる」とする企業の割合をみると、専門 26 業務集中企業では 47.3%にとどまるのに対し、自由化業務集中企業では 62.8%に達している。逆に、専門 26 業務集中企業では、2 割以上の企業が「登録できない場合が多い」もしくは「登録できない」と回答している。ここから、自由化業務進出企業は、専門 26 業務集中企業に比べて、より幅広い人々に仕事を紹介していると考えてよいだろう。

**図表 1-2-9 実務未経験者の登録の可否（行％，Nは実数）**

	誰でも登録できる	登録できる場合が多い	登録できない場合が多い	登録できない	合計	N
	専門26集中	47.3	29.7	21.6		
自由化進出	62.8	27.9	4.7	4.7	100.0	43
合計	53.0	29.1	15.4	2.6	100.0	117

このように、企業自身が認識する通り、専門 26 業務集中企業は、派遣スタッフ

に対して大企業や優良企業での長期間働ける仕事を提供しており、自由化業務進出企業は、紹介できる仕事の数が多く幅広い人々に登録後すぐに仕事を提供している。

これらの特徴は、派遣職種の特性および経営戦略のあり方と密接に関係していると考えられる。たとえば、専門26業務集中企業が、長く働ける仕事を紹介していることには、受入期間に制限がない、専門的なスキルを持ったスタッフを探すためにある程度のコストをかけており一定の回収期間を必要とする<sup>5</sup>、といった職種の特性が関係していよう。また、専門26業務集中企業において、実務未経験者の登録が難しく、登録後1ヶ月以内の派遣先決定率が低いことには、需要の伸びが相対的に緩やかであるといった職種の特性に加え、経営戦略として顧客のニーズに合ったスタッフの選抜を重視していることが関係していると考えられる。

これに対し、自由化業務進出企業が、幅広い人々に対して登録後すぐに仕事を紹介していることには、需要が大きく伸びているといった職種の特性に加え、経営戦略として派遣のスピードが重視されていることが関係していよう。

## 高業績を生み出すもの

専門26業務集中企業と自由化業務進出企業とでは、経営戦略や派遣スタッフに対する人事管理のあり方が異なることが明らかにされた。最後に、それぞれの企業にとって業績を高めるために何が必要であるのかを、「高業績を生み出す仕組み」と「高業績を生み出す能力」という観点から、分析したい。

### 1. 高業績を生み出す仕組み

まず、専門26業務集中企業と自由化業務進出企業それぞれの場合について、高業績を生み出す仕組みをみてみたい。

#### (1) 専門26業務集中企業

成熟した市場のなかで既存顧客との継続的な取引を重視し、それらの顧客のニーズに合ったスタッフを選抜することを主要な経営戦略とする専門26業務集中企業においては、スタッフを適切に選抜する仕組みがあるか否かが業績に影響を与えると予想される。

スタッフを適切に選抜する仕組みとして、ここでは、登録時の選抜の仕組みと離職者の再選抜の仕組みを取り上げる。スタッフを適切に選抜する上で、登

---

<sup>5</sup> 各企業に「募集・採用・教育訓練にかかるコストの回収期間」をたずねたところ、専門26業務集中企業の約3分の2が半年以上と回答したのに対し、自由化業務集中企業の過半数は半年未満と回答している。

録時の選抜の仕組みが重要であることはいうまでもないだろう。また、スタッフの適切な選抜を心がけている企業であれば、契約終了等により一度派遣先の仕事を辞めたスタッフであっても、優秀な人材であれば、積極的に次の仕事を紹介するはずである。逆に、一度派遣先の仕事を辞めた人が仕事の紹介対象にならない企業においては、優秀な人材を無駄にしている可能性が高い。そこで、スタッフの再選抜の仕組みの有無が、重要な意味を持つてくる。

登録時の選抜の仕組みとしては、「派遣登録のために貴社を訪問した人のうち、スタッフとして正式に登録できる人の割合」をたずねた質問項目を用いる。もし登録時にスタッフを選抜する仕組みがあるならば、訪問者すべてを登録させることは考えにくい。そこで、登録率が「90%以上」の企業は登録時にスタッフを選抜する仕組みがある可能性が低く、「90%未満」の企業は登録時にスタッフを選抜する仕組みがある可能性が高いと判断する。

離職者の再選抜の仕組みとしては、「(調査の3ヶ月前に)それまで働いていた派遣先の仕事を辞めた派遣スタッフのうち、貴社の派遣スタッフとして、現在、働いている人」がどのくらいいるかをたずねた質問項目を用いる。ここでは、この比率(再派遣率)が「20%以上」の企業は離職者を再選抜する仕組みがある可能性が高く、「20%未満」の企業は離職者を再選抜する仕組みがある可能性が低いと判断する。

図表 1-2-10 スタッフの登録率および再派遣率と売上高営業利益率

	登録率	売上高 営業利益率		再派遣率	売上高 営業利益率	
		3%以上	N		3%以上	N
専門26集中	90%未満	61.8%	34	20%以上	63.6%	33
	90%以上	52.8%	36	20%未満	39.3%	28
自由化進出	90%未満	52.0%	25	20%以上	58.3%	12
	90%以上	56.3%	16	20%未満	47.6%	21

注：1) 網掛は売上高営業利益率3%以上の企業の割合が特に高いもの。  
2) 無回答は除く。

図表 1-2-10 は、スタッフの登録率および再派遣率と、業績指標としての過去3年間の売上高営業利益率の関係を示したものである。ここから、専門26業務集中企業において、スタッフの登録率が90%未満の企業は、そうでない企業に比べて売上高営業利益率が3%以上である割合が高いこと、スタッフの再派遣率が20%以上の企業も、そうでない企業に比べてやはり売上高利益率が3%以上である割合が高いことがわかる。これに対し、自由化業務進出企業においては、スタッフの登録率と売上高営業利益率との間に明確な関係は認められない。他方、スタッフの再派遣率と売上高営業利益率との間には若干の関係が認められるが、専門26業務集中業務の場合ほどその関係は強くない。

このように、成熟した市場のなかで既存顧客との継続的な取引を重視し、それらの顧客のニーズに合ったスタッフを選抜することを主要な経営戦略とする



専門 26 業務集中企業においては、スタッフを適切に選抜する仕組みがあるか否かが業績に影響を与えていることが確認できる。

## (2) 自由化業務進出企業

拡大する需要に対応すべく幅広い人々をスタッフ登録させて、短い期間のうちにたくさんの企業に派遣することを主要な経営戦略とする自由化業務進出企業においては、相対的にミスマッチが起こりやすいと考えられる。そこで、事後的な対応として、就業中のスタッフと十分なコンタクトをとる仕組みがあるか否かが、業績に影響を与えると予想される。

ここでは、就業中のスタッフと十分なコンタクトをとる仕組みがあるか否かを、直接訪問および電話・メールによる就業中のスタッフとのコンタクトの頻度から判断する。いうまでもなく、その頻度が高いほど、就業中のスタッフと十分なコンタクトをとる仕組みがあると判断される。

図表 11 は、直接訪問および電話・メールによる就業中のスタッフとのコンタクトの頻度と、売上高営業利益率の関係を示したものである。これをみると、自由化業務進出企業においては、直接訪問を 2 週間に 1 回以上行なっている方が、売上高営業利益率が 3% 以上である割合が高い。同様に、電話・メールによるコンタクトについても、2 週間に 1 回以上行なっている方が、売上高営業利益率が 3% 以上である割合が高い。すなわち、就業中のスタッフとのコンタクトを頻繁に行なっているほど、そうでない場合に比べて売上高営業利益率が高いといえる。これに対し、専門 26 業務集中企業においては、就業中のスタッフとのコンタクトの頻度と売上高営業利益率との間に明確な関係はみられない。

このように、拡大する需要に対応すべく幅広い人々をスタッフ登録させて、短い期間のうちにたくさんの企業に派遣することを主要な経営戦略とする自由化業務進出企業においては、就業中のスタッフと十分なコンタクトをとる仕組みがあるか否かが業績に影響を与えていることが確認できる。

図表 1-2-11 直接訪問および電話・メールによるスタッフとのコンタクトと売上高営業利益率

	直接訪問	売上高 営業利益率 3%以上		N	電話・メール	売上高 営業利益率 3%以上	
		3%以上	N			3%以上	N
専門26集中	2週間に1回以上	60.0%	15	2週間に1回以上	53.3%	30	
	2週間に1回未満	55.4%	56		58.5%	41	
自由化進出	2週間に1回以上	66.7%	15	2週間に1回以上	65.4%	26	
	2週間に1回未満	44.0%	25		33.3%	15	

注：1) 網掛は売上高営業利益率 3% 以上の企業の割合が特に高いもの。

2) 無回答は除く。

## 2. 高業績を生み出す能力

次に、高業績を生み出す能力についてみてみたい。図表 1-2-12 は、専門 26 業務集中企業と自由化業務進出企業とで、「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」どのように異なるのかを示したものである。すなわち、高業績を生み出す能力が、専門26業務集中企業と自由化業務進出企業とでどのように異なるのかを示している。

まず、外勤営業についてみる、専門26業務集中企業においては、自由化業務進出企業に比べて、「顧客のニーズを適切に判断する能力」を選択した企業の割合が高く、「派遣先からの苦情に対応する能力」を選択した企業の割合が低い。次に、マッチング業務担当社員についてみると、専門26業務集中企業においては、「派遣スタッフのテクニカルスキルを判定する能力」、「派遣スタッフのヒューマンスキルを判定する能力」を選択した企業の割合が高く、「派遣スタッフからの苦情に対応する能力」を選択した企業の割合が低い。つまり、外勤営業にせよマッチング業務にせよ、専門26業務集中企業においては、顧客ニーズの判断力、スタッフのスキルの判定力がより強く求められており、自由化業務進出企業においては、苦情対応能力がより強く求められている。

これらの特徴も、派遣職種の特性および経営戦略のあり方と密接に関係していると考えられる。まず、成熟した市場のなかで、顧客のニーズに合ったスタッフの選抜を重視することで既存顧客をつなぎとめようとする専門26業務集中企業においては、顧客ニーズの判定力やスタッフのスキルの判定力が高業績を生み出す。これに対し、自由化業務進出企業においては、拡大する市場を背景に、短期間のうちにたくさんの企業に対してたくさんのスタッフを派遣する必要があるため、ミスマッチに対する事後的な対応能力、顧客とスタッフ双方からの苦情に対応する能力が高業績を生み出すのだと考えられる。

図表 1-2-12 高業績を生み出す能力

		専門26集中	自由化進出
外勤営業	派遣先からの苦情に対応する能力	29.7%	39.5%
	顧客のニーズを適切に判断する能力	29.7%	23.3%
マッチング業務	スタッフからの苦情に対応する能力	14.9%	37.2%
	スタッフのテクニカルスキルを判定する能力	27.0%	20.9%
	スタッフのヒューマンスキルを判定する能力	36.5%	27.9%
N		74	43

注：1) 外勤営業、マッチング業務のそれぞれについて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。数字は、3つ以内に選んだ企業の割合。

2) 割合が高い方に網掛をしてある。

### 3. 高業績の源泉

これらの結果から、業績を高めるためには、専門26業務集中企業の場合と自由化業務進出企業の場合とで、異なる方策が必要であることがわかる。すなわち、成熟した市場のなかで既存顧客との継続的な取引を重視し、それらの顧客のニーズに合ったスタッフを選抜することを主要な経営戦略とする専門26業務集中企業においては、スタッフを適切に選抜する仕組みを整えるとともに、顧客ニーズの判定力やスタッフのスキルの判定力を持った社員を育成することが

必要である。これに対し、拡大する需要に対応すべく幅広い人々をスタッフ登録させて、短い期間のうちにたくさんの企業に派遣することを主要な経営戦略とする自由化業務進出企業においては、就業中のスタッフと十分なコンタクトをとる仕組みを整えるとともに、ミスマッチに対する事後的な対応能力、顧客とスタッフ双方からの苦情に対応する能力を持った社員を育成することが必要である。

## 要約

本章では、人材派遣市場において、規制緩和により派遣職種が拡大している状況を踏まえ、業務特性、法的規制、市場環境といった派遣職種の特性が、派遣企業の経営戦略や人材マネジメントのあり方にどのような影響を与えているのか、さらには、派遣職種によって業績を高めるために必要な方策がどのように異なるのかを、アンケート調査に基づいて分析した。分析結果を要約すると、以下の通りである。

第1に、派遣人数が「最も多い職種」「次に多い職種」の両方が専門26業務である企業を「専門26業務集中企業」、いずれかが自由化業務である企業を「自由化業務進出企業」と定義した。企業属性をみると、専門26業務集中企業には、中規模ないし大規模で、都市部に位置する、古い企業が多く、資本系企業の参入も多いのに対し、自由化業務進出企業には、小規模で、地方に位置する、新しい企業が多く、資本系企業の参入は少ない。

第2に、経営戦略をみると、専門26業務集中企業においては、大企業との継続的な取引を中心とし、顧客のニーズに合ったスタッフを派遣することを重視する企業が多いのに対し、自由化業務進出企業においては、中小企業との新規取引の比重が相対的に高く、依頼を受けてから短期間でスタッフを派遣することを重視する企業が相対的に多い。

第3に、派遣スタッフのマネジメントのあり方をみると、企業自身が認識する通り、専門26業務集中企業は、派遣スタッフに対して大企業や優良企業での長期間の仕事を提供しており、自由化業務進出企業は、(紹介できる仕事の数が多く)幅広い人々に登録後すぐに仕事を提供しているという違いがある。

第4に、業績を高めるためには、専門26業務集中企業の場合は、スタッフを適切に選抜する仕組みを整えるとともに、顧客ニーズの判定力やスタッフのスキルの判定力を持った社員を育成することが必要であり、自由化業務進出企業の場合は、就業中のスタッフと十分なコンタクトをとる仕組みを整えるとともに、ミスマッチに対する事後的な対応能力、顧客とスタッフ双方からの苦情に対応する能力を持った社員を育成することが必要である。両者においては、職種の特性、経営戦略や人材マネジメントのあり方が異なるため、それに対応して、業績を高めるために必要な方策も異なるのだと考えられる。

**【参考文献】**

高橋康二（2006）『労働者派遣事業の動向 「労働者派遣事業報告集計結果」に基づく時系列データ』労働新聞社.