

# 人材ビジネスの 未来戦略

連載  
第8回

## 紹介予定派遣 は変わるか

武藤泰明



武藤泰明 (むとう やすあき)  
1955年生まれ。1980年東京  
大学大学院修士課程修了。株式  
会社三菱総合研究所、主席研究  
員を経て、2006年早稲田大学  
スポーツ科学学術院教授職任。専  
門はマネジメント。

あまり好きではない言葉の一つにWIN・WINというのがある。この語が意味するのは、取引をしている、あるいは提携している企業同士がそれぞれトクをするという関係だが、産業界はたぶんそんなに生易しいものではなくて、うまく行っている関係であっても、実際にはさまざまな損得があるはずであろう。たとえば利益率は低いがボリュームの大きい、あるいは量の安定した取引とか、短期的には赤字でも長い目で見ると収益源になることを期待しての提携、そんなものも多い。これにどう対処するかというのが意思決定として重要なので、経営者に存在意義がある。

口治夫(※)はこれに「片利共生」という名前をつけている。典型として紹介されるのは、ポルシェの本社工場(ドイツのシュトゥットガルト)がダイムラーの工場の近くにあるという例である。ダイムラーは規模が大きく、その工場の周辺にはサプライヤーが集積している。このサプライヤーとポルシェが取引する。ダイムラーには損も得もないが、ポルシェにはメリットが大きい。コバンザメ?そうかもしれない。そういえば、日本の二輪・四輪車のメーカーも、静岡県西部から鈴鹿にかけてなぜか「群生」しているし、三菱自動車の本社は東京だが主力工場の一つはこのエリアにある。戦略論ではなくて、産業組織とか産業集積で考えた方がわかりやすいテーマなのだろう。

### 紹介予定派遣の「損得」

誰にメリットがあつて、誰には損も得もないのか。そんなことを考えてみたいのが紹介予定派遣である。派遣で難しいのは、主体が3つあるというところで、派遣されるスタッフ、クライアント企業、そして派遣会社それぞれの「損得」を考えることになる。面白いのは、紹介予定派遣について、WIN・WINだと思っている人がおそろくないことである。そして、環境変化の結果として、損得が変わるかもしれない。

制度としては、非常用の派遣社員に常用の道を開くという政策目的でつくられたものである。つまり、派遣社員の「得」を目的にしている。派遣会社にとっては、スタッフが派遣社員のままであれば収入がずっと計上できるので対して、この制度でスタッフがクライアント企業の社員になると、紹介料はスポットで入るがそれで収入が途絶える。クライアントが満足しているスタッフがなくなつて、派遣するポストが一つ減るといふ点も痛手であろう。損得は派遣会社次第といえれば次第なのだが、メリットはあまりないと考えられているのではないかと思われる。つまり、紹介予定派遣ではクライアントと派遣会社はWIN・WINにならないし、片利共生にもなりそうにないのである。

### 紹介予定派遣実績は年間3万人弱

平成24年度労働者派遣事業報告書によれば、

- 一般派遣について
  - 紹介予定派遣実施事業所数 3145
  - 派遣先からの紹介予定派遣申込人数 15万6236人
  - 紹介予定派遣により派遣された労働者数 5万2835人
  - 紹介予定派遣で紹介を実施した労働者数 4万2407人
  - この紹介を経て直接雇用に結びついた労働者数 2万8585人
- である。一般派遣労働者数は約216万人だったので、紹介予定派遣による直接雇用の割合はその1・4%程度だということになる。いかに少ないか。これが、スタッフが正社員になりにくいためのなにか、クライアントが望まないのか、それとも派遣会社が熱心に営業していないせいなのかは分からないが、人材ビジネスの主流になりえていないのは確かである。

### インターシッピングとしての紹介予定派遣

ここで、派遣社員自身の「得」を忘れてクライアントと派遣会社の損得がどうなっていくのかを考えてみる。まずクライアントであるが、ここまで人手不足が高進すると、派遣社員だけでなく正社員も集めにくい。職種にもよるのだが、人材を確保するためなら紹介予定派遣に同意するというところが増えるのではないかと思われる。また、紹介予定派遣は一種のインターシッピングだと考えることができるのと、もっと大きなメリットは募集コストがかからないこ

とである。つまり、クライアント企業にとつて、紹介予定派遣はメリットのある制度になりはじめていのである。

もちろん、紹介を希望するスタッフを社員にするということになると、クライアント企業はリスクを2つ感じるようになる。第一はそのスタッフが社員になつてもらうのにおさわしいかどうかで、第二は派遣開始から紹介までの間に業績が低下した場合に正社員を増やす余裕があるかどうかという点である。

しかしこのようなりスクは新卒定期採用も同じで、4月に内定を出して翌年4月に採用しているのだとすると、採用の意思決定を採用の1年前にしていることになる。すなわち、紹介予定派遣での採用を新卒定期採用と同じくらい真剣にしていれば、実は両者にはあまり違いがない。また紹介(採用)には企業の合意が必要なので、企業は採用についてオプションを持っているということができる。したがって、新卒採用と比べて紹介予定派遣のほうがリスクは低いということもできるだろう。

派遣会社にとつては、ただでさえ集まりにくいスタッフを紹介予定派遣で持つていかれるのは大きな痛手に思える。とはいえ、クライアント側ニーズがあるのだとすると、これにこたえることによってビジネス機会が生まれる。得はなくても、せめて損のない状態に持つていくことはできないだろうか。

### 紹介予定派遣を強みにする

一つの解決策は、「正社員になれる派遣会社」を自社の強みにしてしまうことではないかと思われる。この状態が実現されるなら、クライアントは正社員採用をその派遣会社にある程度依存するようになるかもしれない。つまり「強みにする」と、結果として「需要が増える」のである。また、この強みが周知されると、まずは派遣で働いてみて、派遣先の会社がよさそうであれば正社員になりたいと考える人材が応募してくるようになる。経済学の用語を使うなら「自己選択メカニズム」である。つまり、募集に困らなくなる。

このアイデアはいかにもWIN・WINで、したがって問題点もある。一番の問題は、紹介予定派遣を利用しなくても社員を雇用できる会社が、派遣スタッフから見ると人気の高い会社なのだろうという点である。つまり、紹介予定派遣を利用するクライアント企業の正社員になりたというスタッフがあまりいないかもしれない。とはいえ紹介はスタッフが行使できるオプションでもある。つまり正社員になる義務はないので、オプションをつけることにあまり抵抗はないと思われるし、世の中の企業が、派遣スタッフからみて正社員になりたい会社となくない会社にきらいに二分されるわけでもない。紹介予定派遣で人材ビジネスが急成長できるかどうかは何ともいえない、やってみないとわからないが、試行錯誤には価値がある。

### ※参考文献

洞口治夫「集合知の経営」文真堂(2009)