

人材ビジネスの 未来戦略

連載
第10回

補完性

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。

企業と企業の関係にはいくつかのパターンがある。主なものは取引、支配（株式の保有）、提携だが、これらの共通点は、企業と企業に係わりがあるという点である。

そう書くと、当たり前だと思われるかもしれないが、マネジメントを取り扱う研究者やコンサルタントが最近注目している「関係」として「係わりのないもの」が登場している。それが補完性である。英語ではcomplement。わざわざ英語を示したのは、日本語の「補完」にあたる英語で、これ以外にも重要なものがあるからで、たとえばEUでは、加盟各国は主権国家として統治権を持ち、EUはこれを補完すると考えられている。こちらの補完は英語ではsustainabilityである。

さて、その補完（complement）であるが、事例がわかりやすい。典型はマイクロソフトとインテルの関係である。マイクロソフトはパソコンのOSで世界トップシェアのウィンドウズを持っている。一方のインテルはIntel Inside（インテル 入ってる）というシールがよくPCに貼ってある。PC用プロセッサの、こちらも世界トップシェアを続けているメーカーである。そしてこの2社には、直接の係わりがない。つまり、マイクロソフトとインテルはお互いの株式を保有していないし、取引もしていない。提携関係にもない。

しかし、マイクロソフトがウィンドウズの新しい高機能のバージョンを発売するためには、その前提として、インテルのプロセッサの処理速度が

らのほうは派遣という取引が絡む場合も多いので完全な補完ではないのだが、企業から見ると「将来の人材需要に備えて正社員を採用しておく必要がない」のは人材派遣という産業が成立していることによる。やはり一種の補完。それも企業と企業の間で補完ではなくて、産業レベルの補完であると考えることができよう。

補完の限界

問題は、このような関係が矛盾をしまじめているという点である。なぜなら、企業が派遣業界に期待して正社員をスリム化すると、派遣の市場に供給されるスタッフが減少するからである。極端なケースを想定するなら、仮に企業の一般事務が全員派遣社員になってしまうとすると、その企業からは派遣市場への労働力供給がなくなってしまう。補完できない関係になってしまうということなのである。つまり、派遣業界は市場が拡大すると、必然的にスタッフ不足に陥る。そしてこれは需要が強いからだけではなく、派遣市場拡大で労働供給が細ってしまうためなのである。現在のスタッフ不足は需要増と少子化で説明されることが多いのだが、このような構造的な問題の影響も少なくないように思われる。

たとえば最近、派遣スタッフの平均年齢が上昇している。20代が減少し、40代が増加している。20代の人口は120万人前後、これに対して40代は第二次ベビーブーム（1970～72年生

まれ。1歳あたり170～200万人）を含むので、スタッフの高齢化はいかにも人口構成を反映しているように見えるのだが、それだけでなく、20代で正社員になっている人が少ないことの影響があると考えるべきである。

加えて、昔なら女性社員はいわゆる「寿退社」、つまり結婚で退職していたのが、最近は結婚や出産で会社をやめなくなっている。つまり、採用は少なく、若いうちに辞める人はさらに少ない。結果として労働市場に若い人が出てこないという仮説が成り立つ。

高卒早期離職者という人材供給源

さて、では市場に人材が供給されないかというところなことはない。よく言われるように、新卒定期採用者は大卒だと3年で3割、高卒は4割が離職する。実数では毎年20～30万人が早期離職していることになるのだろう。一見右の仮説とは矛盾するようだが、矛盾を感じるところ、違和感のあるところに機会が存在する。

おそらく、大卒については第二新卒と言う言葉があるように、早期離職しても他の会社には正社員として雇用されている可能性が高い。だから、注目しておきたいのは高卒である。これに専門学校卒を加えて考えてもよい。20歳前後で早期離職している若年層を派遣で活用できないだろうかという点である。

高卒早期離職者派遣のメリットを考えてみる。まず派遣される側については、大卒とおなじ職

速くなっていることが重要である。これをインテルから見ると、マイクロソフトがウィンドウズを進化させているおかげで、自社の高機能の新製品が売れるようになる。このように、直接の係わりがないものの、自社の成長にとって相互に不可欠な一種の依存関係を補完性と呼んでいる。このことに気付くと、他にも同様の補完性を発見することができる。たとえばデジカメの解像度の向上は写真のファイルサイズを大きくするが、これは記録メディアの高密度化によって普及が実現されている。15年前の記録媒体といえばフロッピーディスクで、容量は1メガバイトであった。現在の写真1枚のデータ量より小さかったということである。そしてデジカメと記録メディアのメーカーは別個の会社で相互に係わりがない。補完性である。

派遣会社とクライアント企業の補完性

応用問題として、人材派遣の補完性を考えてみたい。スタッフの供給源は企業である。企業に正社員として就職した人が、何らかの理由で退職し、派遣で働く。つまり、派遣というビジネスモデルは、企業の中途退職者がいることによって成り立っている。もちろん、人材派遣会社と企業の間には、このスタッフ供給に関しては相互に係わりがない。一方で、人材派遣がビジネスとして拡大している状態であれば、企業は派遣会社からの人材供給をいわば「あて」にして、正規雇用者をスリム化することができる。こち

場と同じ仕事をすることになる。仕事は、たぶん面白い。そして、正社員で働いていた時の賃金水準が高くないので、派遣で受け取る収入に、あまり「目減り感」がないはずである。また高卒で離職すると正社員で採用される機会があまりないとすると、派遣は仕事の選択肢として重要なものになる。フリーター、アルバイトで働くか、それとも派遣で働くかという選択である。派遣でキレイな仕事と言うのは、おそらく魅力がある。

クライアント企業から見ると、デメリットや不安がある。第一に、スキルがない。だから教育しなければならぬ。場合によっては、毎日ちゃんと出社してくれるかどうか気を揉むこともあるだろう。

しかし、もしそうであるとするなら、派遣会社には逆にビジネスの機会がある。スキルについては判定すればよいし、判定項目の中に勤務態度を加えてもよいだろう。あるいは派遣当初の2ヶ月間については「お試し期間」として時給を少し下げ、勤怠がクライアントにも確認できた時点で正規料金に引き上げるという方法もあるように思われる。

問題は、このような早期離職者をどうやって見つけるのかという点である。高卒の早期離職者は、派遣会社の募集サイトを見に来てくれるだろうか。私は、見にくくのではないかと思っている。ただし条件が1つある。それは、ロールモデル、要は典型的な成功者を生み出すことである。あとはSNSでつながっていく。