

BCG  
The Boston Consulting Group

ciett  
International Confederation of  
Employment Agencies



## Adapting to Change

How private employment services  
facilitate adaptation to change,  
better labour markets and decent work

デニス・ペネル  
国際派遣業界団体連合 (Ciett) 専務理事

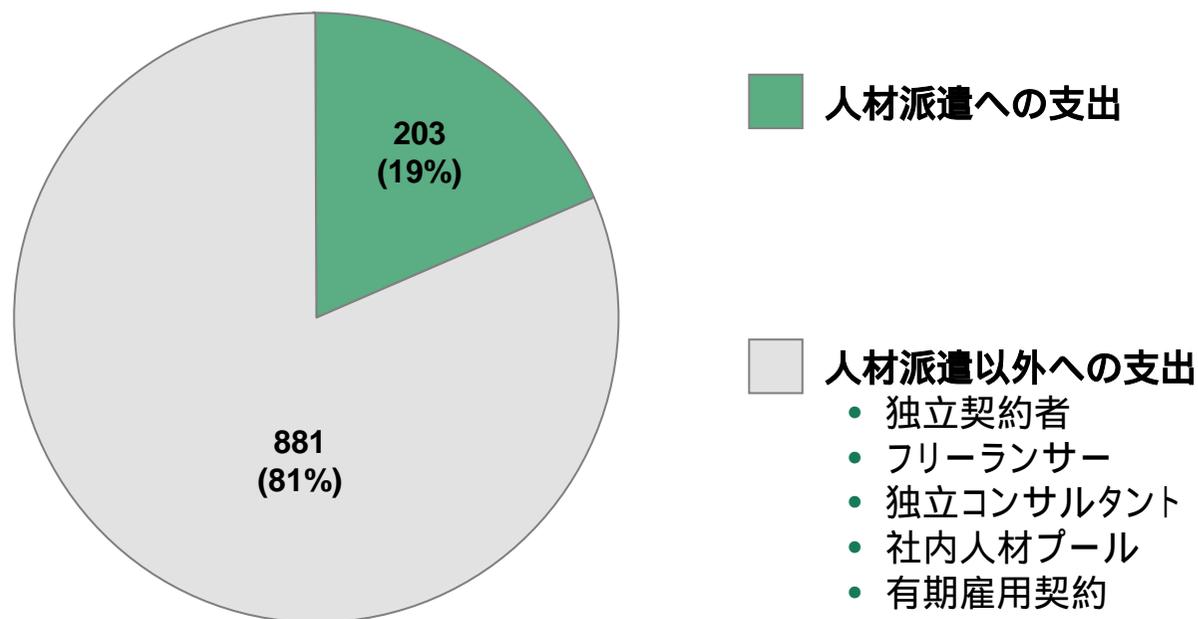
基調講演

2012年3月6日

ciett

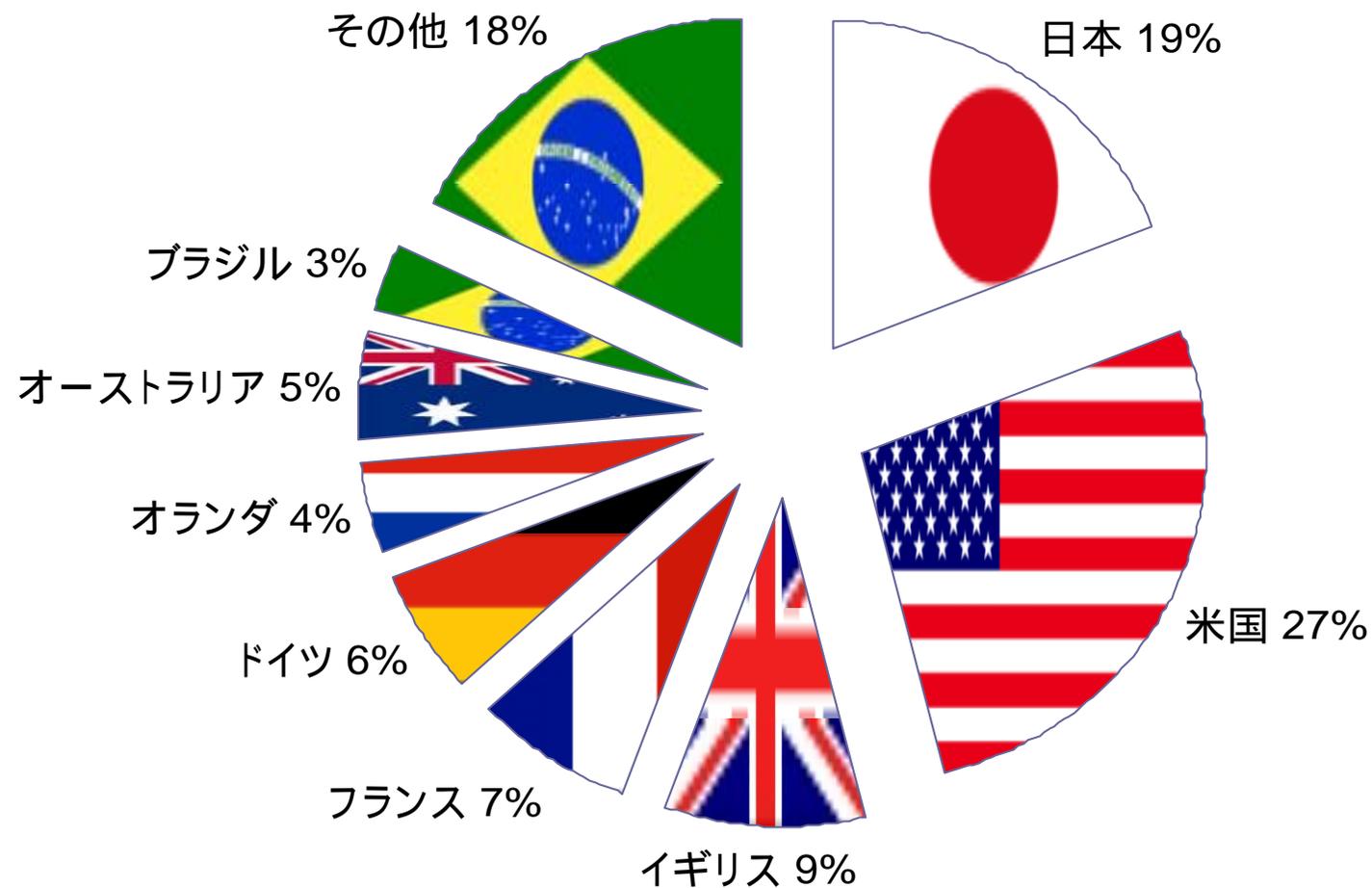
## 世界全体で推計1兆1,000億ユーロが有期労働契約に支出された

### 世界全体の有期労働契約に対する支出(10億ユーロ, 2010)

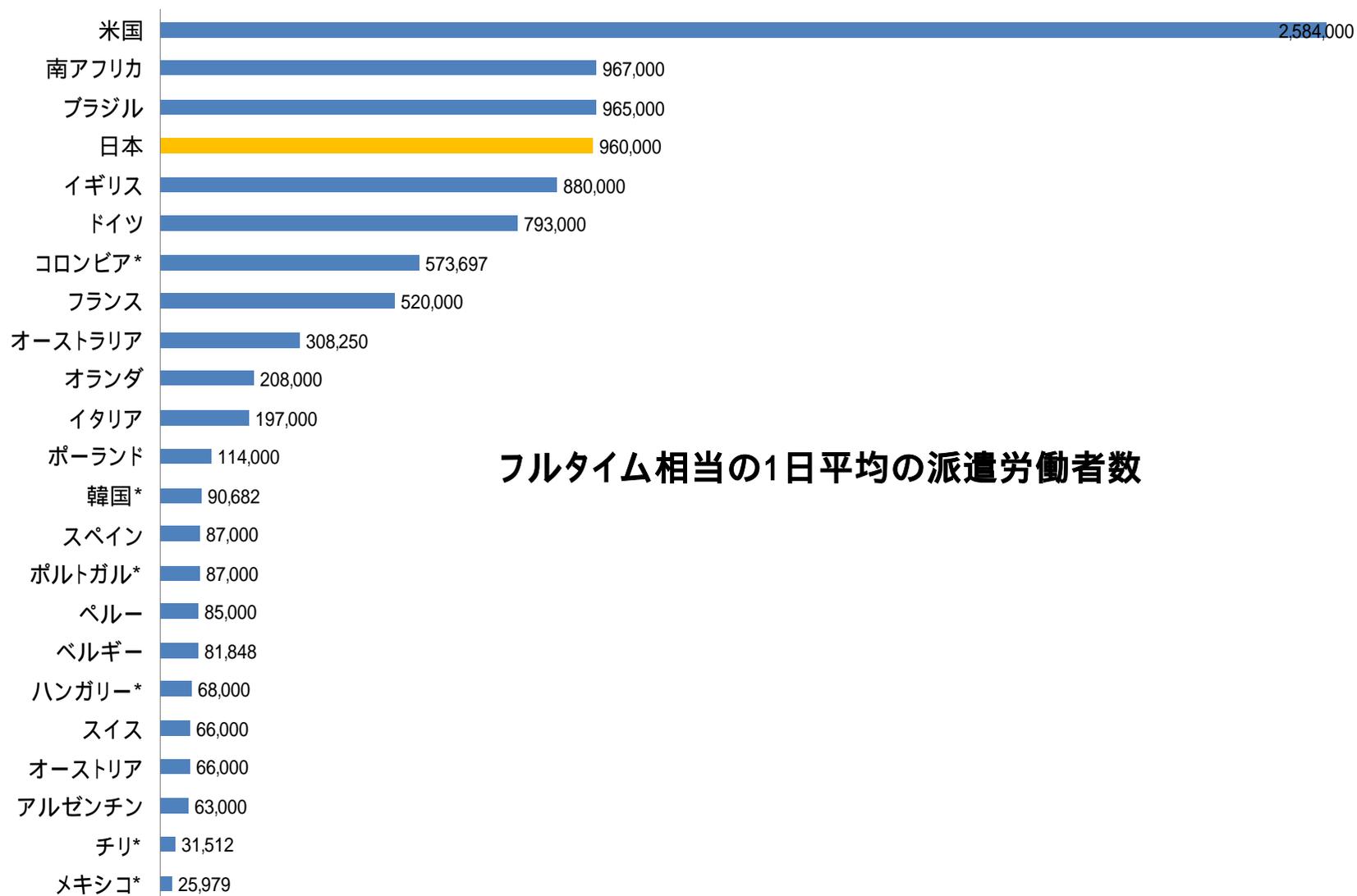


世界全体の有期労働契約への支出に占める人材派遣の割合は依然としてごくわずか

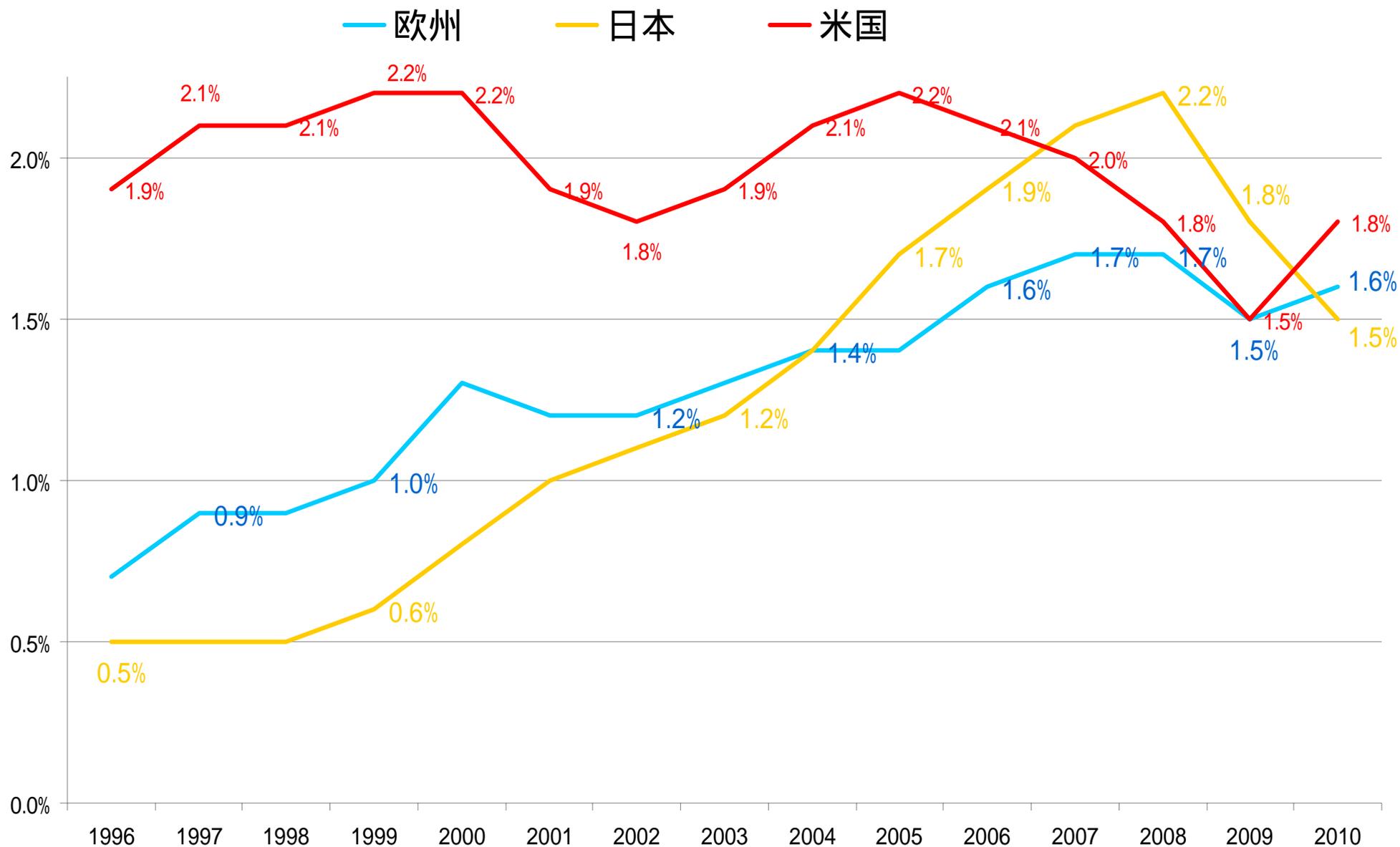
## 日本は市場として世界第2位(2010年売上高)



## 日本は派遣労働者数で世界第4位(2010年)



# 日本の派遣労働の浸透率は米国及び欧州を下回った(2010年)



# 「変化への適応」レポートにおけるキーマッセージ

## 世界は根本的な構造シフトに遭遇

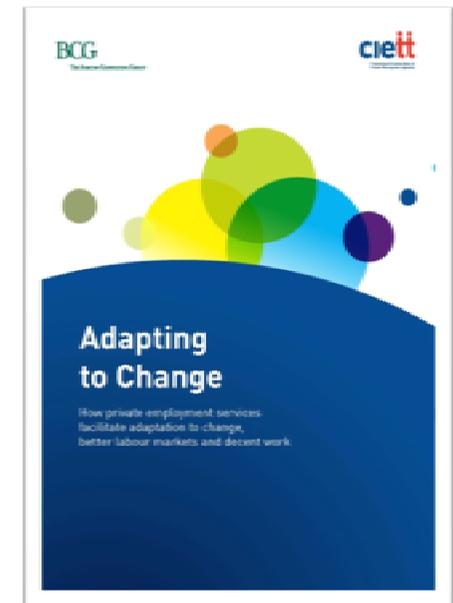
- グローバリゼーション
- 予想不可能性
- 人口動態の変化
- 産業間シフト
- 労働への姿勢の変化

## 労働市場に新たな課題が突きつけられている

- 長引く高失業率
- 強力な労働市場の分断
- 増大する技能の需給のミスマッチ
- 予見不可能性
- うまく規制されず、組織されていない新たな労働契約形態

## 変化への適応を支援できる労働市場仲介業者の役割は重要

- 人材派遣業界はこれらの課題にソリューションを提供する

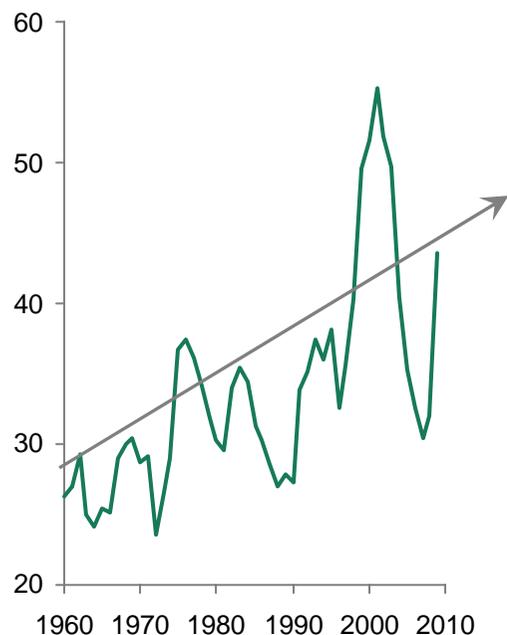


# 顕在化する企業の不透明性

## 期待ベース

### 時価総額の変動

5年間の時価総額伸び率の変動(%)<sup>1</sup>



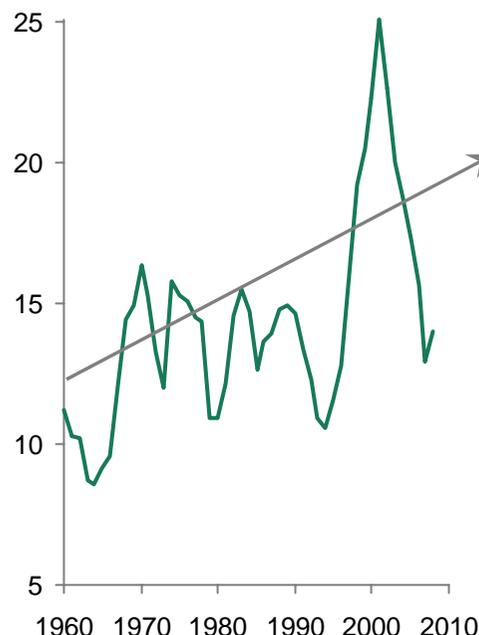
増加率  
1990-2010 対.  
1960-1979

**32%**

## ファンダメンタル・ベース

### 収益の変動

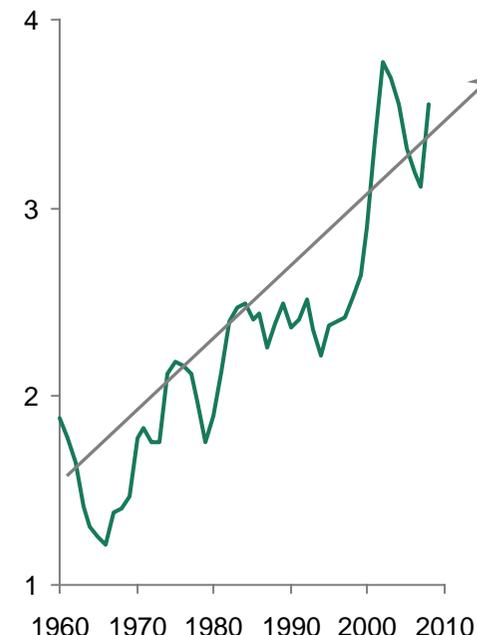
5年間の収益伸び率の変動(%)<sup>2</sup>



**26%**

### 利益率の変動

5年間の利益率の変動 (%)<sup>2</sup>



**50%**

1. 時価総額を基にした全企業の加重平均 2. 収益を基にした全企業の加重平均  
注: 米国上場企業全社を対象

## レポート内容

---

- 1 人材派遣は、変動し、複雑化する労働市場の変化への適応を支援する
- 2 人材派遣は、構造的・摩擦的失業の削減に貢献する
- 3 人材派遣は、労働市場の分断化を抑制する
- 4 人材派遣は、技能を開発し、労働市場のニーズにマッチングさせる
- 5 人材派遣は、ディーセント・ワークを提供する
- 6 労働市場の効率化には人材派遣業に対する適切な規制が必要

# 経済的变化への適応を支援

現代経済及び労働市場における人材派遣業界の役割

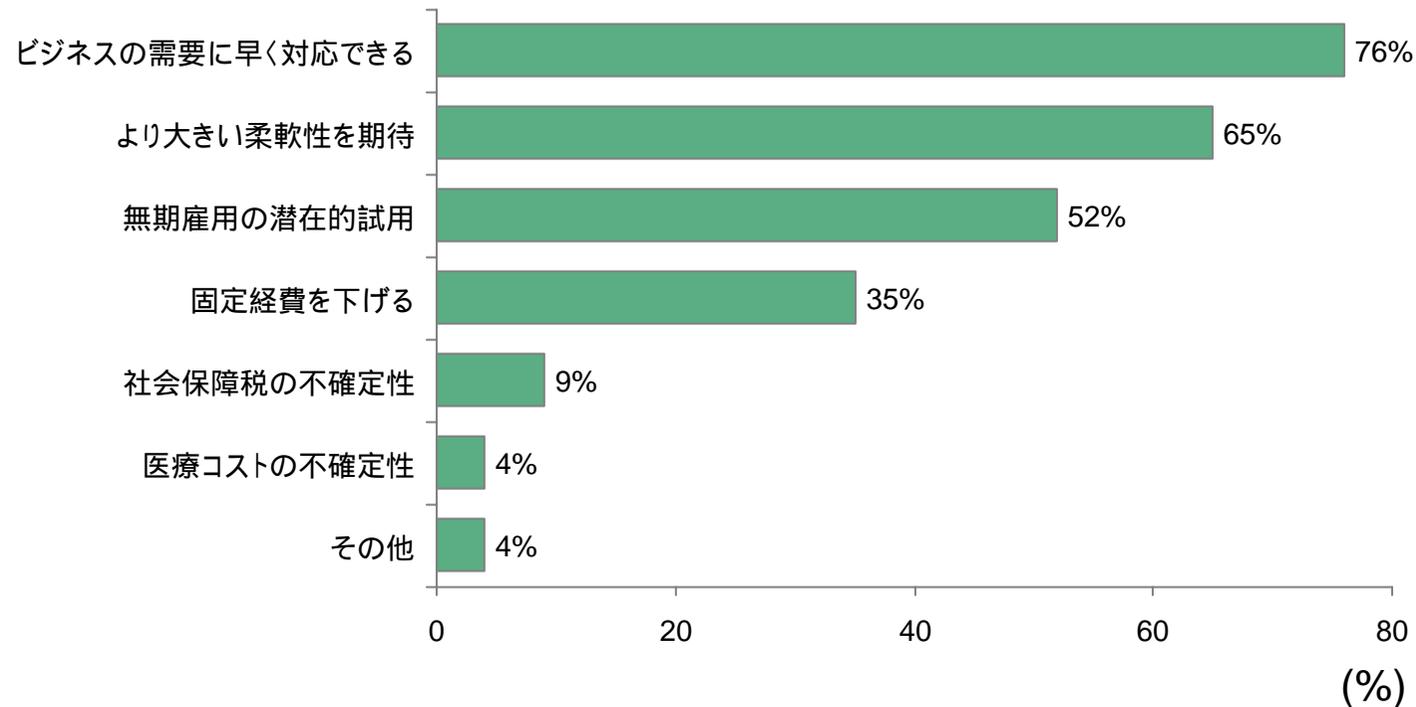
現代経済及び労働市場は3つの異なる力学下にある

- 1 季節的: 多くの産業分野は1年の間に需要の乱高下に直面し、それに適応する必要がある
- 2 周期的: 各国経済(そしてグローバル経済)は周期的に成長が変動する
- 3 構造的: 長期的には次の3つのレベルで基本的な経済構造の変化を経験する
  - 分野別シフト: グローバリゼーション、新たなテクノロジー及び生産性の向上により経済の構成が変化する、新しい分野が生まれ、古い分野は消滅するか衰退する
  - 地理的シフト: グローバリゼーション、貿易の自由化及び人口増加により国の重要性及び競争力は変化する
  - 人口構成的シフト: 国によって高齢者や若者の構成が異なり、今後労働人口を増加させるに際し技能のミスマッチに直面する

これらの力学の結果、市場の不安定性が増し、この変化に適応するため組織や国には新たな革新的なソリューションが求められる

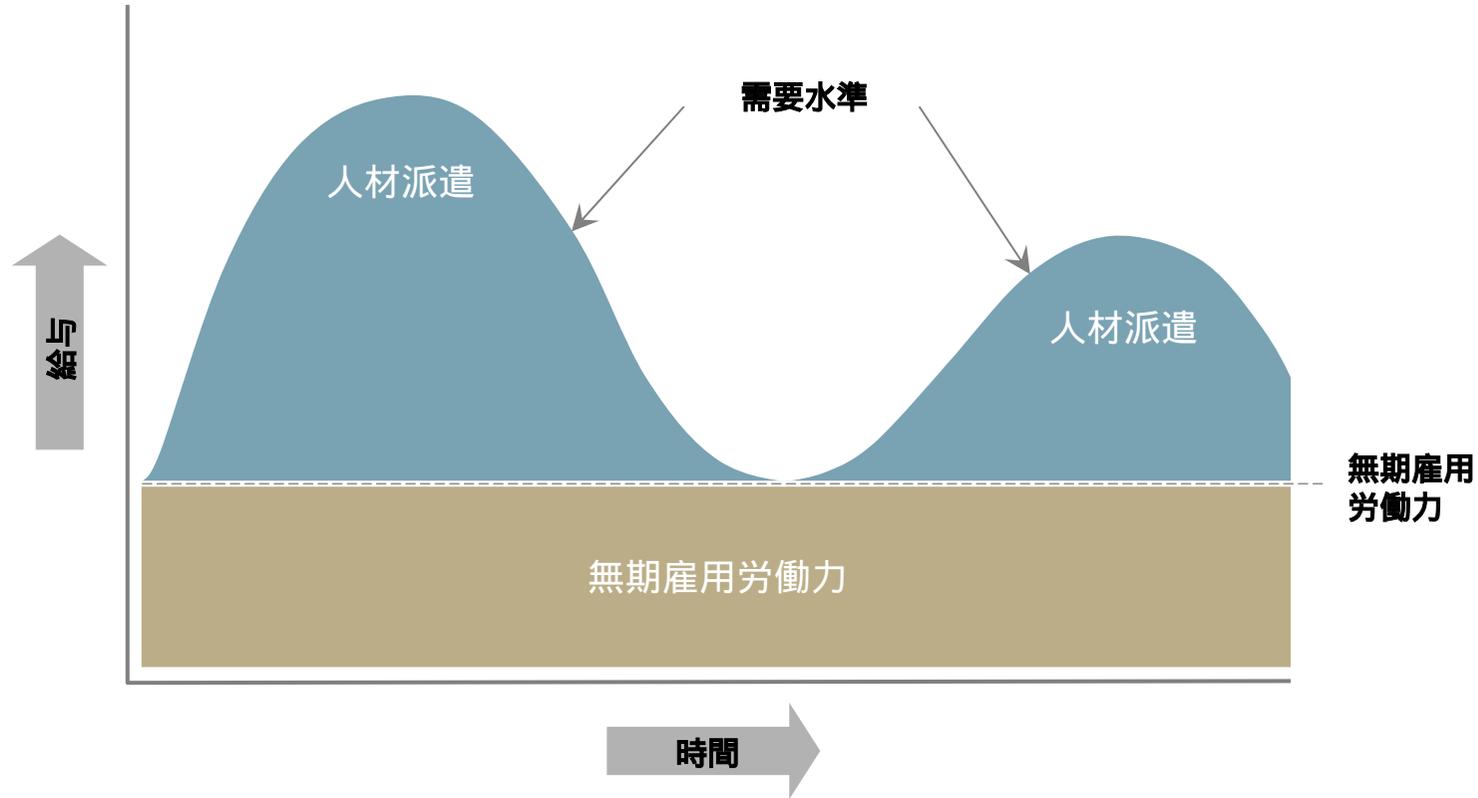
## 柔軟性の提供が人材派遣を利用する主な理由

### 派遣を利用する主な理由



柔軟性の他に無期雇用の試用として派遣労働を利用

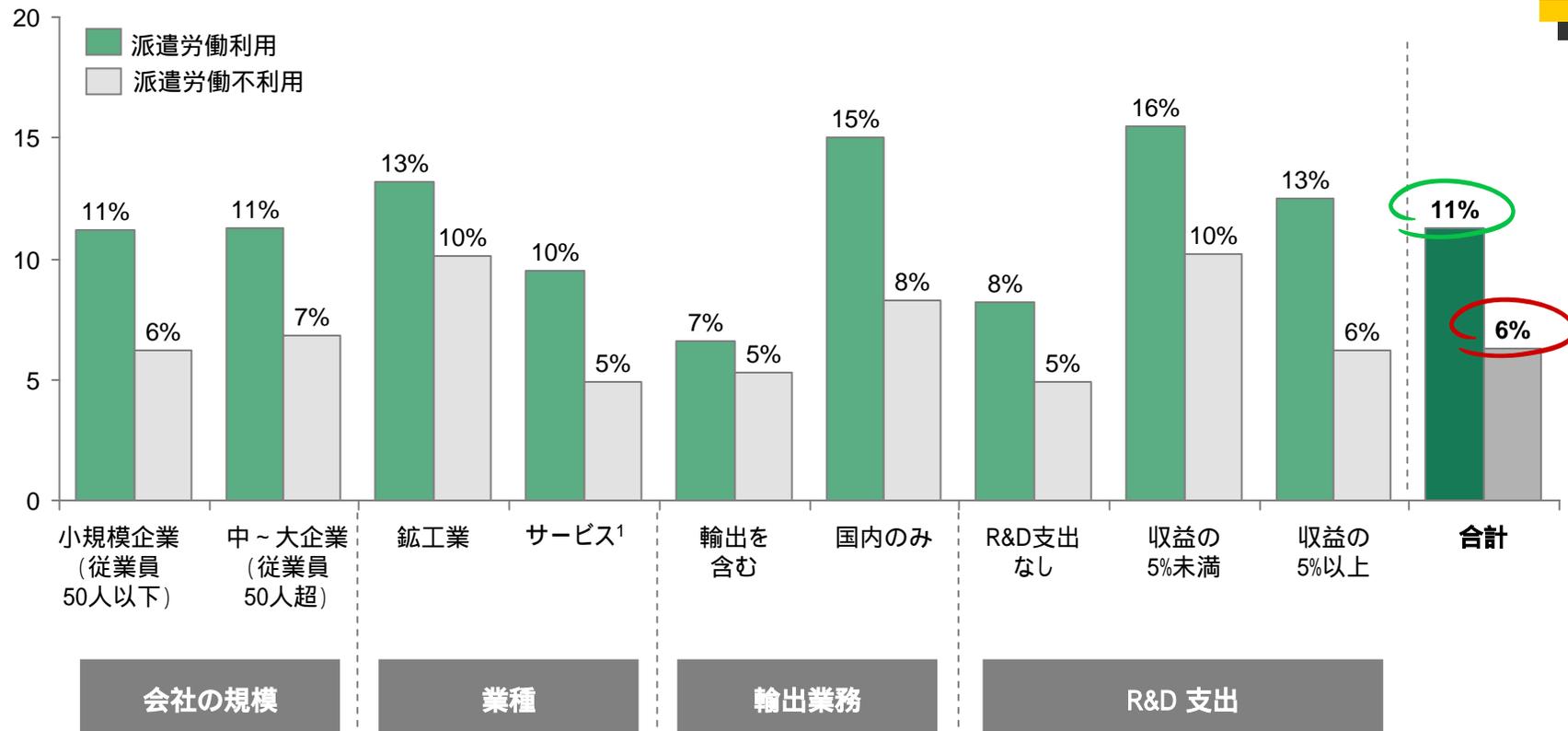
# 人材派遣が需要の変動に対処



# 派遣労働を利用する企業は景気悪化からの回復が早い

人材派遣を利用した企業は利用していない企業に比べて収益の伸び率が高い(ドイツの調査より)

収益の伸び率 (2009～2010年、%)



需要の伸びに対する迅速な反応が高い収益の伸びと  
 良好な財務成績につながる

1. 建設その他の業種を含む

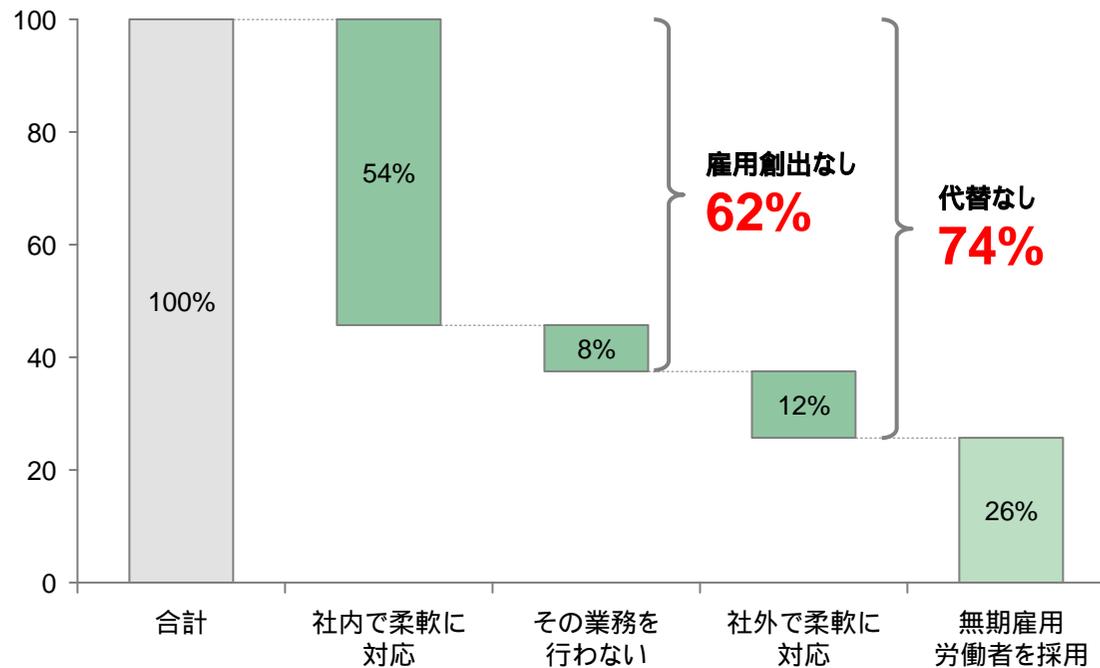
出所: IW Consult GmbH調査 "Zeitarbeit in Deutschland" (2011年)

# 人材派遣は雇用創出を確保する

派遣先企業の約3分の2が人材派遣がなければ雇用は創出できなかったと答えている

## 人材派遣の代替策

全回答者数に占める割合(%) (合計数= 101)



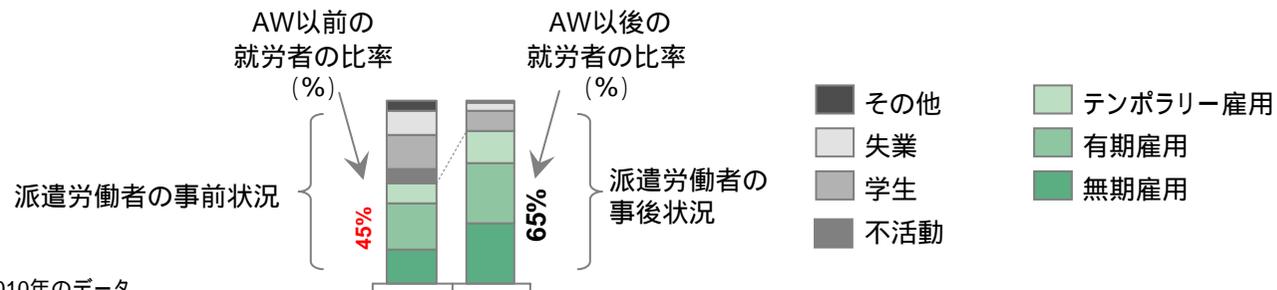
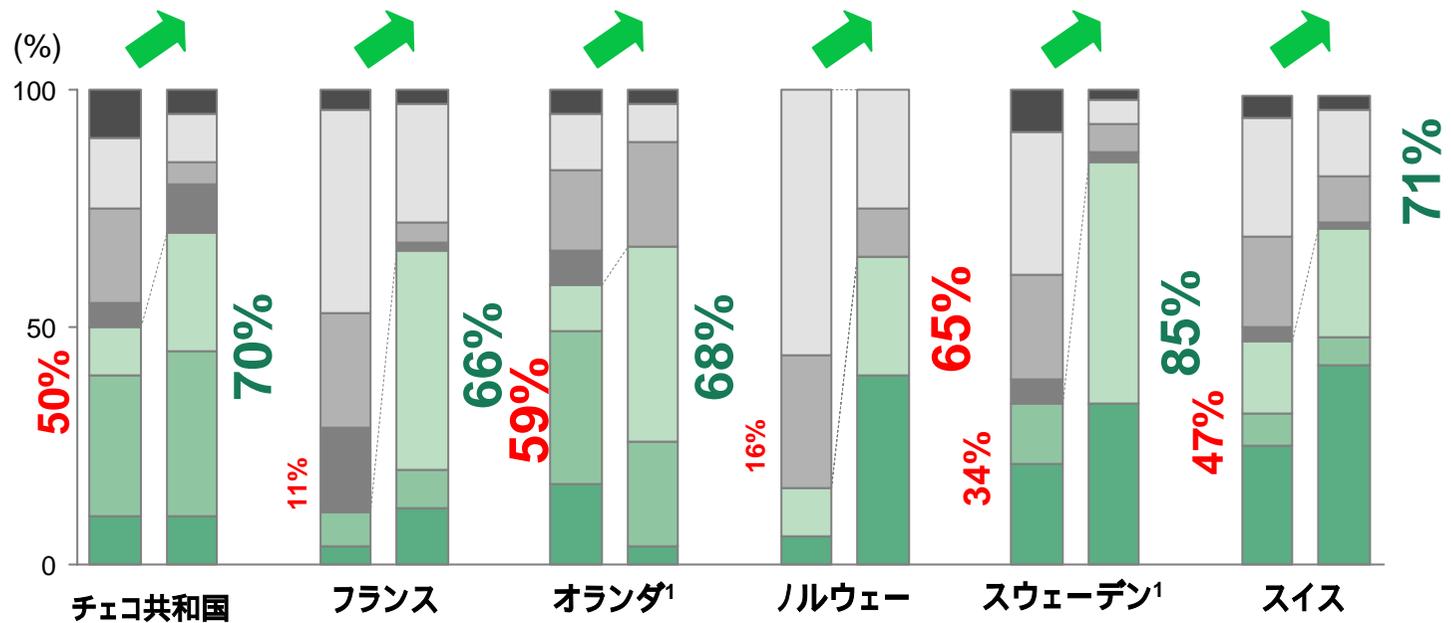
## 結論

- 従来の調査結果が確認された
- 企業の74%が派遣労働の代替策として無期雇用を検討しないと答えている
- 事例の62%では社内で柔軟に対応するか、その業務を行わないため雇用の創出が生まれない

出所:派遣先企業の調査およびBCGによる分析

# 欧州では派遣労働は雇用への足掛かりとなる

人々を就労に導くことで、人材派遣は労働市場の分断化を緩和している



注: 別段の記載がない限り2010年のデータ  
1. 2009年のデータ  
出所: Ciett 国別報告書(2009年、2010年)

## 派遣労働者の経歴の多様化が労働市場への参加と多様性を高める



### 学生

(学費や休暇費用を捻出するためのアルバイト)



### 再就職者

(出産によるブランク期間を経て派遣労働者として再就職)



### 無期雇用を 求める労働者

(派遣は第1希望ではないが、無期雇用になるための足掛かり)



### 新卒

(初めて就労し、仕事の経験を積む)



### 柔軟性を求める 専門職

(無期雇用は希望しない)



### シニアワーカー

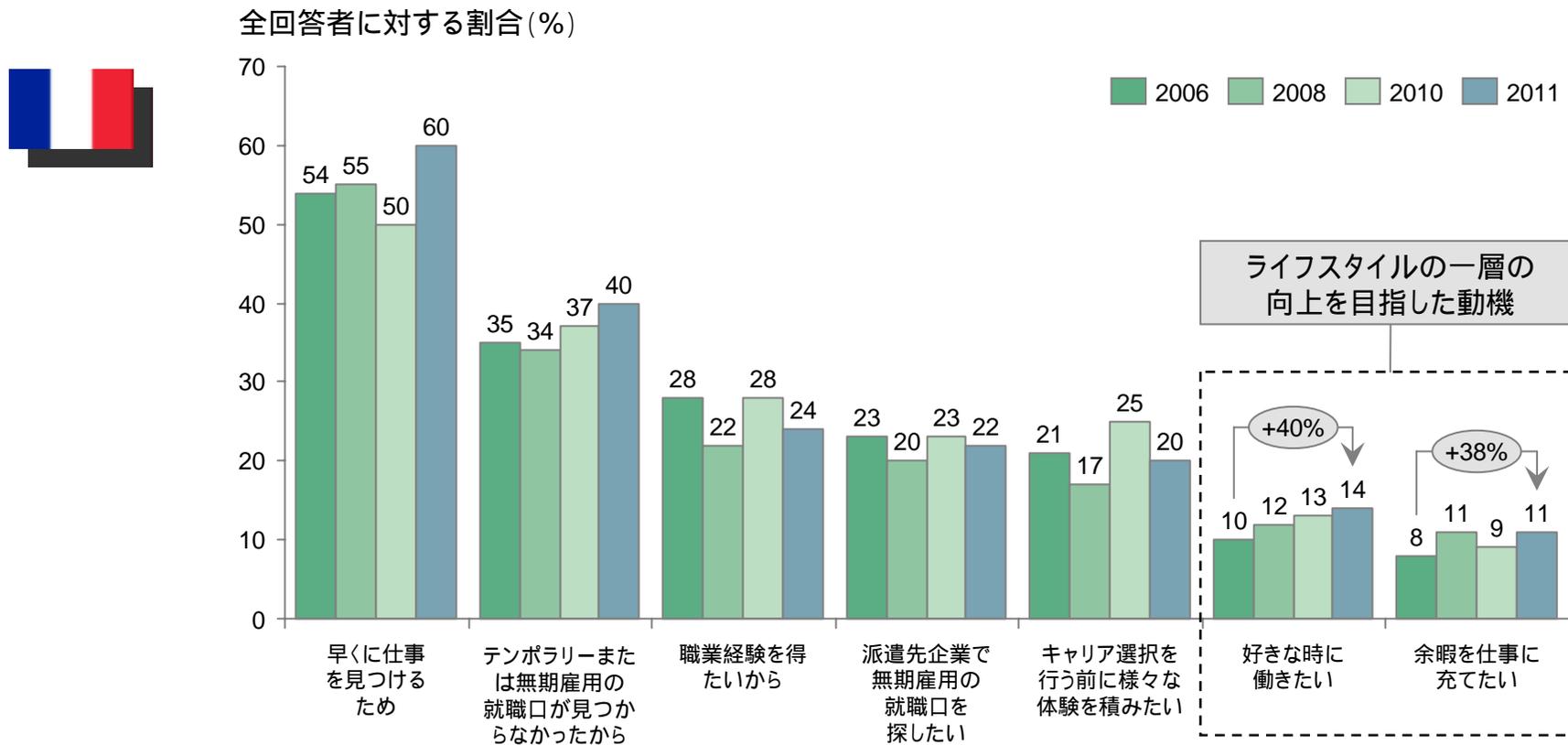
(追加的所得を得るため就業を継続)



# 人材派遣の選択は積極的な理由が中心

フランスではほかに選択肢がなかったからという回答は40%に過ぎない

## 派遣で働くことに決めた主な理由



注: 複数回答可

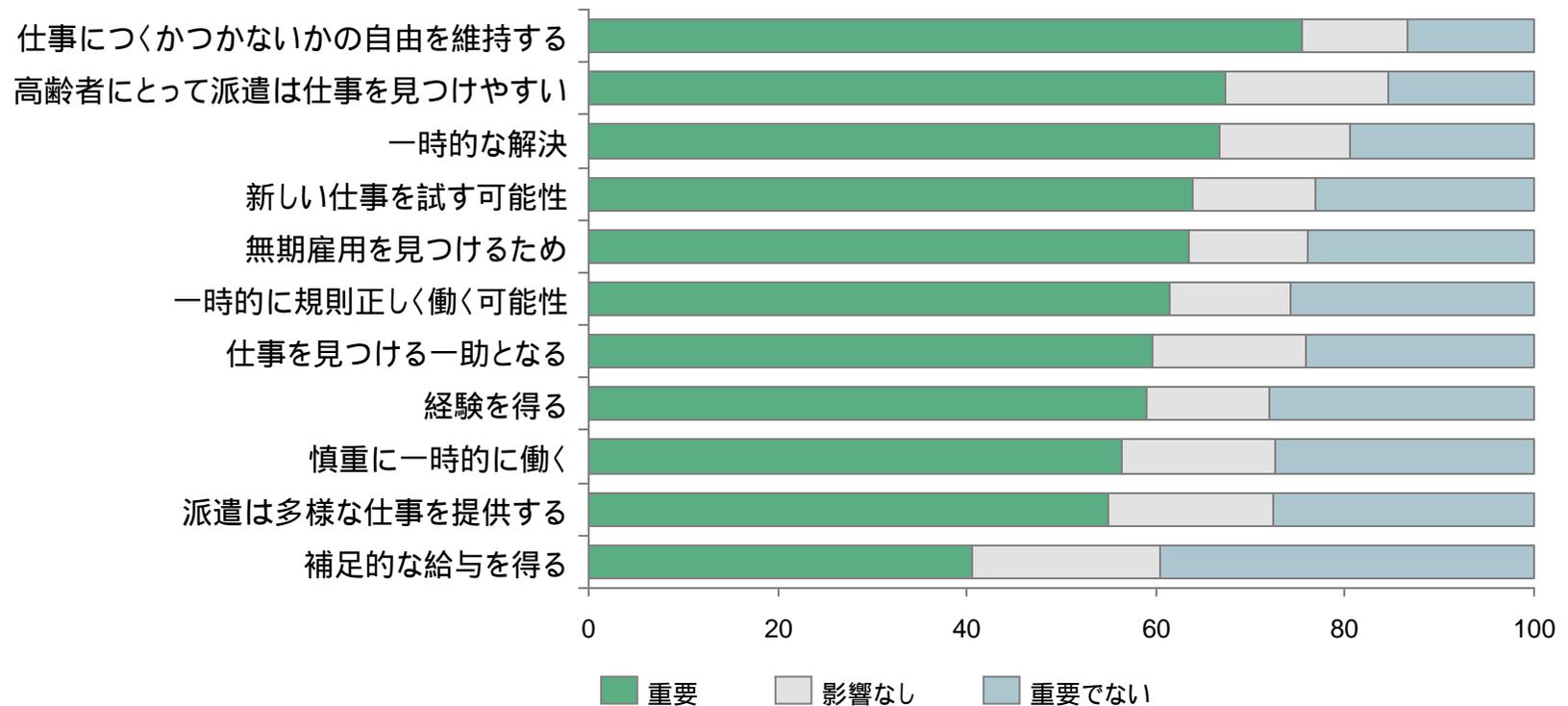
出所: Regards croisés sur l'intérim, l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi, 2011年4月

# 高齢者は派遣という働き方により自由を維持できる

例: ベルギー



## 派遣労働者として働く理由



# 人材派遣は女性が伝統的に閉鎖的な労働市場に参入することを支援する

## 状況

### 日本の社会では女性は伝統的に働かない

- 特に既婚女性及び母親
- しかし経済の低迷により多くの女性は労働市場に参入したかった

### 仕事につけない理由

- 多くの女性は経験が限られている
- 企業がフルタイムの女性雇用をオープンにしない

## 派遣の役割

### 女性が仕事につく橋渡しをする

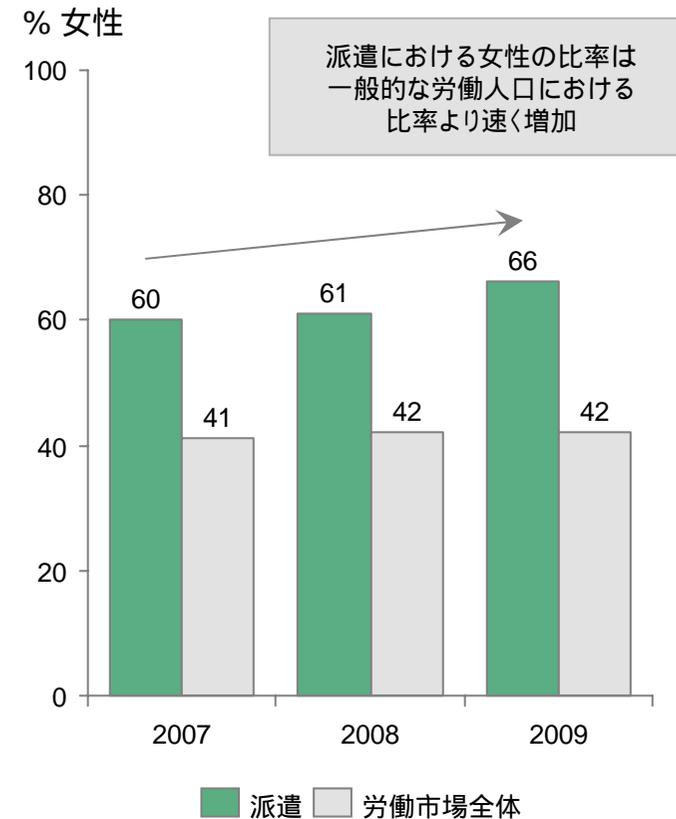
- 女性のために機会を見つける
- 一定期間労働から離れていた女性の技能訓練をする

## 労働者にとっての利点

### ユニークな日本の女性労働者にとっての利点

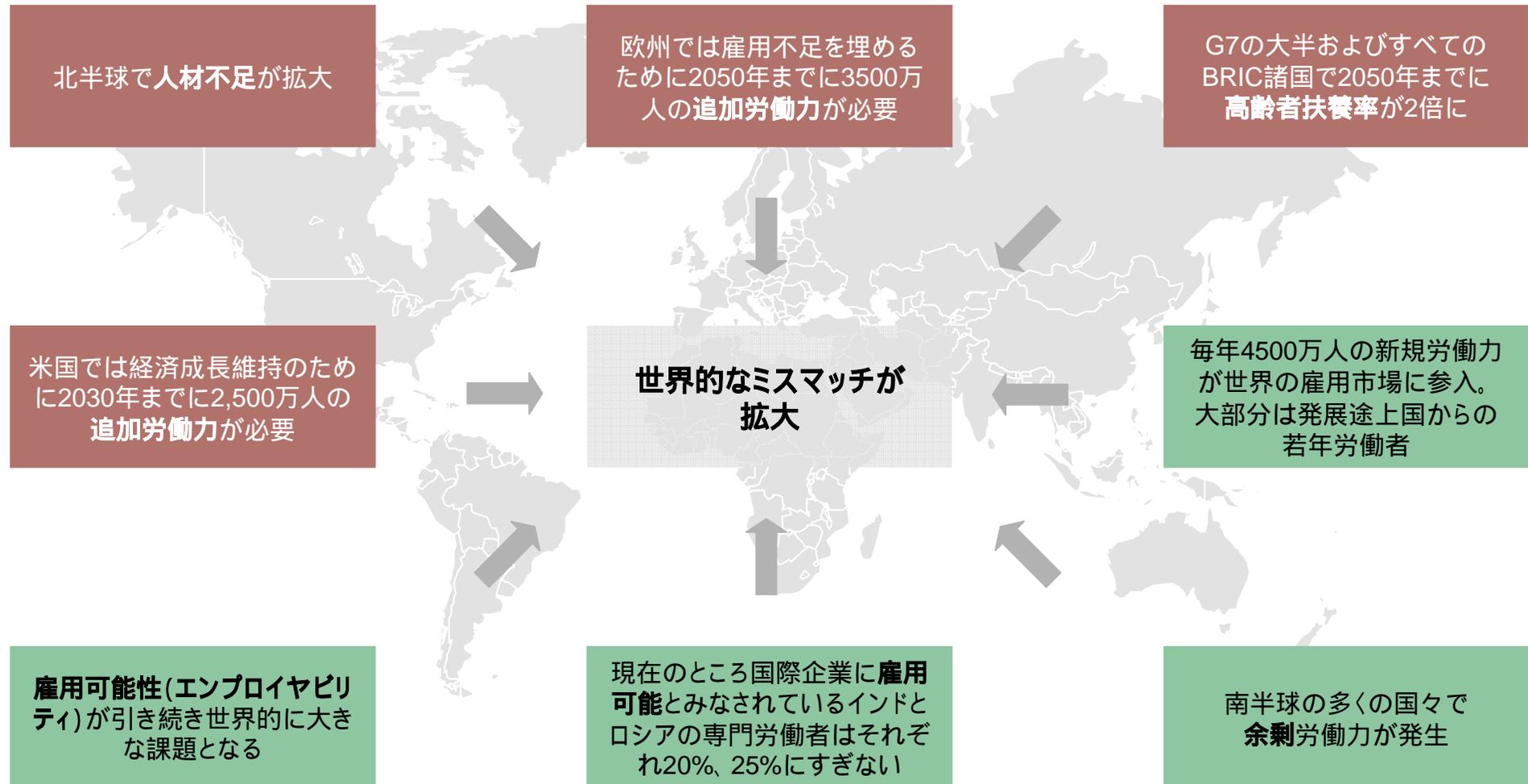
- 他ではできない機会へのアクセス
- 教育訓練によるスキルの上昇
- 女性に労働を提供する「社会的に受け入れられる」方法

日本では女性がますます派遣の価値を認識するようになった



# 労働ニーズのマッチングを求める需要が拡大

主要シフトとして人口の高齢化と人材ギャップが予想される

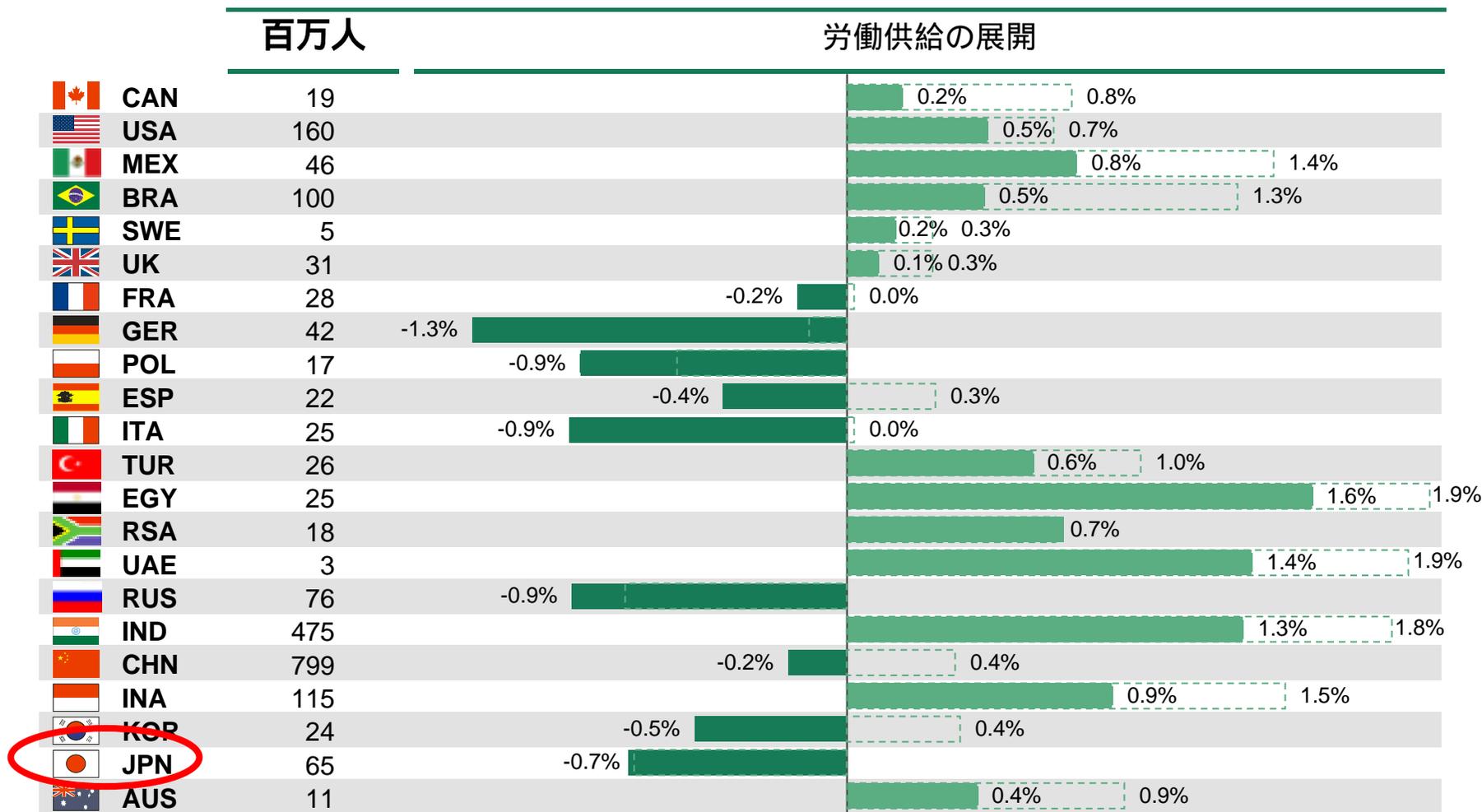


出所: WEF 2011, Global Talent Risk - Seven Responses、CEDEFOP、ユーロスタット、欧州理事会

# 異なる方向を向いた人口構成

先進国は人口が減少し、新興国は増加

## 経済的に活動する人口



1. 2030 figures assumed the same participation rate by sex and age groups as the ones in 2020  
Source: UN, ILO, WEF, BCG analysis

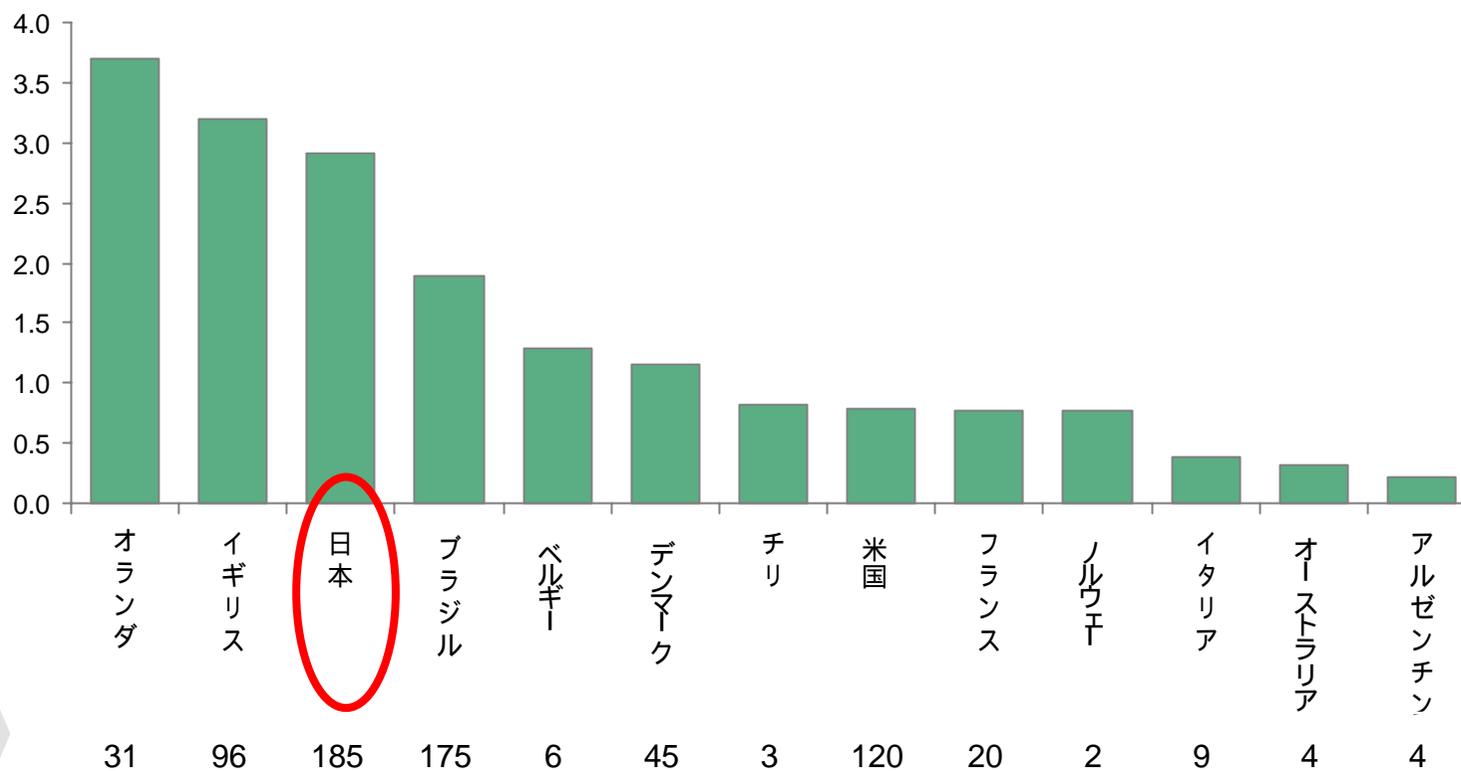
平均年成長率 '08-'20

平均年成長率 '20-'30<sup>1</sup>

# 派遣会社における無期雇用者数は重要

日本は派遣会社内の無期雇用者数において世界一

労働人口千人に対する派遣会社の無期雇用者の割合 (2009)



派遣会社職員のネットワークが派遣労働者と派遣先企業を結び付けるのを支援する

## 派遣労働に関する労使協約が定められている国

欧州各国	産業横断的	AW業界	AW事業所	派遣先企業
オーストリア		✓		✓
ベルギー	✓	✓	✓	✓
デンマーク		✓	✓	✓
フィンランド		✓	✓	✓
フランス		✓	✓	✓
ドイツ		✓	✓	✓
アイルランド	✓			✓
イタリア		✓		✓
ルクセンブルグ		✓		(✓)
マケドニア		✓		
オランダ		✓	✓	✓
ノルウェー				✓
ポーランド	✓			
ポルトガル		✓		
スペイン		✓		✓
スウェーデン	✓	✓	✓	✓
スイス		✓		✓
英国 <sup>1</sup>	(✓)		✓	

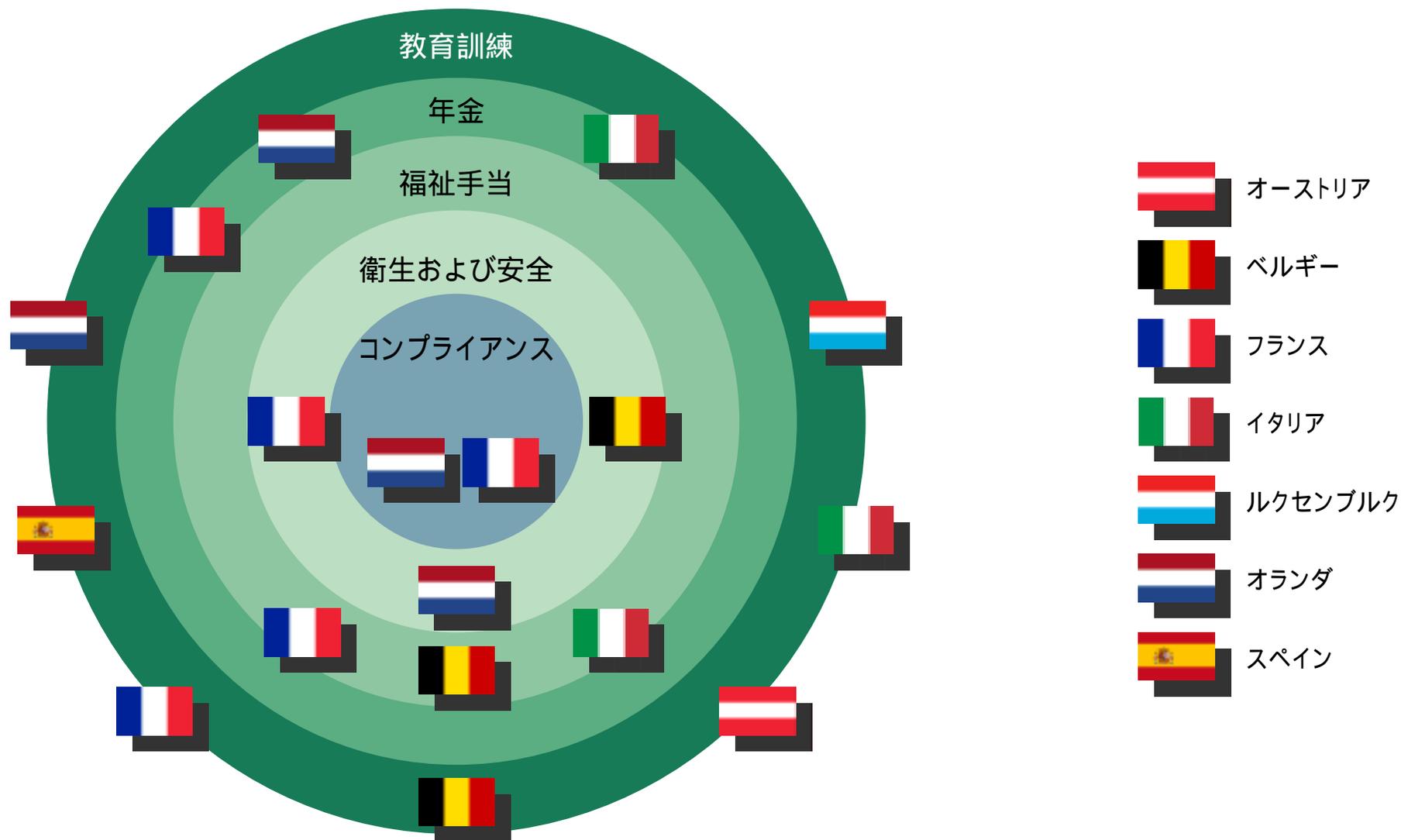
その他の国	産業横断的	AW業界	AW事業所	派遣先s企業
アルゼンチン				✓
豪州			✓	✓
ブラジル	✓	✓	✓	✓
チリ <sup>2</sup>	-	-	-	-
コロンビア <sup>3</sup>	-	-	-	-
日本 <sup>4</sup>		(✓)		
ニュージーランド			✓	✓
メキシコ		✓	✓	✓
ペルー <sup>3</sup>	-	-	-	-
南アフリカ	✓	-	-	-

注:

- 1) 英国の産業横断レベルは厳密な労使協約ではなくCBI(英国産業連盟)とTUC(イギリス労働組合会議)の単独協約を指している。
- 2) 派遣労働者の労使協約は認められていない(20.123 法第304 & 305条)。
- 3) これらの国々には労使協約が存在しない。
- 4) 日本ではAW業界は厳密な意味ではなく連合とJASSA間の単独協約を指している。

出所: Eurofound およびCiett

# 欧州の派遣労働に関する共同組織



# フランスの労使パートナーによる人材派遣業界対象の共同組織

## 教育訓練 (FAF-TT)

- 予算 = 1億5000万ユーロ
- 使命 = 派遣労働者に訓練の利用を促す
- 対象派遣労働者数 = 40,700人(2010年)



## 社会的基金(Fastt)

- 予算 = 4480万ユーロ(2010年)
- 使命: 住宅、融資、保育、レンタカー、補完的健康保険などの利用に関して労働者に追加的福利厚生を提供する
- 対象派遣労働者数 = 129,000人(2010年)



## インクルージョン (FPE-TT)

- 予算 = 1550万ユーロ
- 使命 = 派遣労働者の職業的参加を促進
- 対象派遣労働者数 = 40,600人(2010年)



## 調査 (OME)

- 予算 = 70万ユーロ
- 使命 = AW業界の理解を深めるため調査を委託



## 規制遵守 (CPPNTT)

- 使命 = AWに関する現行法およびCLAの遵守に関して情報を提供し、注意喚起する



## 社会福祉および年金 (Reunica)

- 使命 = 派遣労働者に社会福祉と補完的年金を提供する
- 関係派遣労働者数 = 50,000人(2009年)



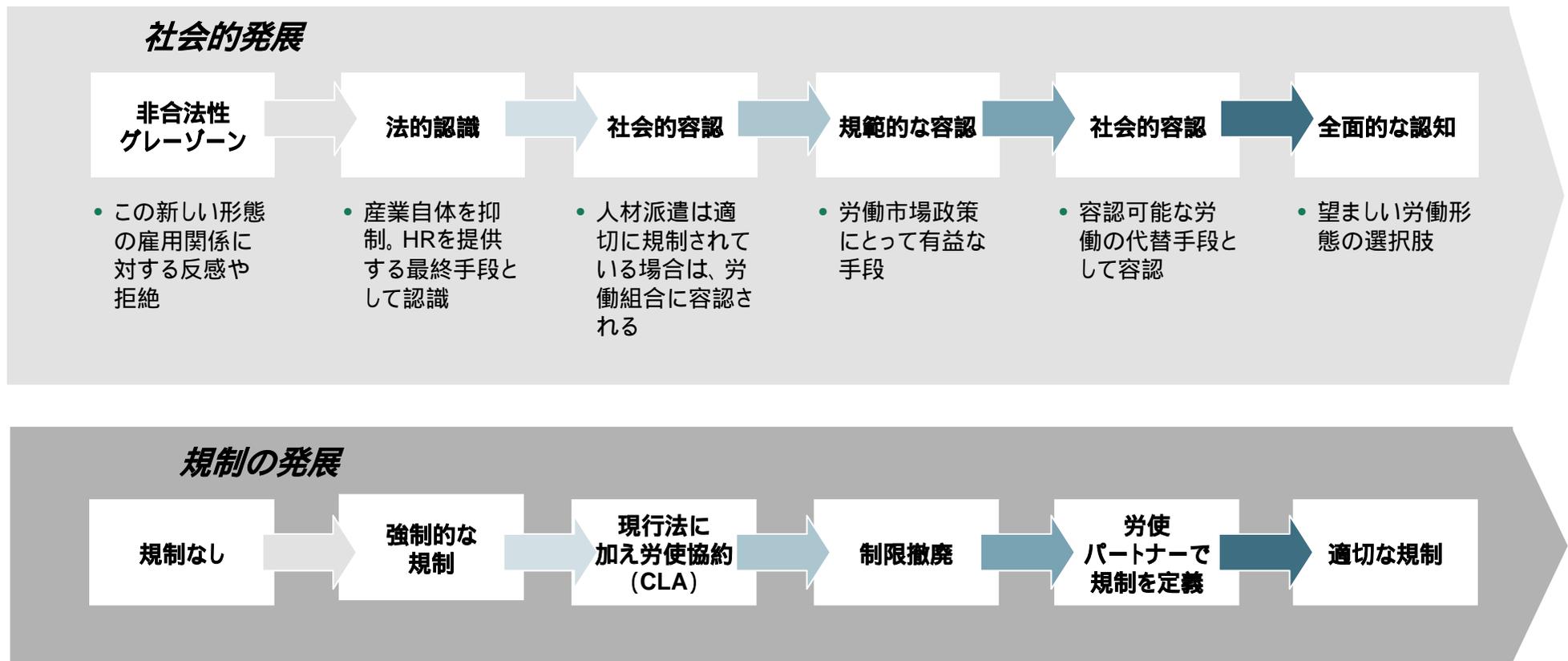
## 衛生および安全 (CPNSST)

- 使命 = 派遣労働者に衛生および安全に関する補完的手段と情報を提供する



## 人材派遣市場は段階を経て発展する傾向にある

### 人材派遣が認知されるまでの時系列



## PrES規制効率性指数(2011)の重要な指標

指数は運営の柔軟性と労働者の安全を評価する

### A – 業界確立の権利

1. 各国で三者間労働関係が法的に認知
2. 業務提供に対する制限がない  
(実際の派遣元事業所)
3. 市場参入に対し不当なあるいは過剰な障壁がない

### C – 交渉権と社会的保護の権利

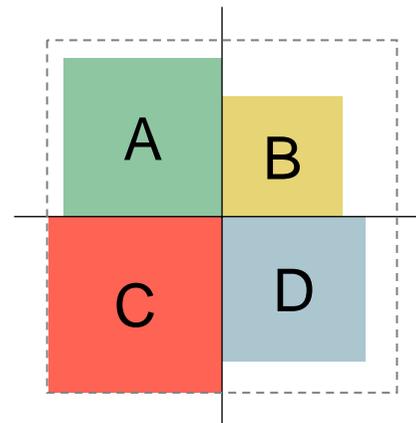
6. 人材派遣業が独自の産業として認知
7. 労働者に対する、資産計上が可能で、継続性のある社会的保護の提供

### B – サービス業務提供と契約締結の権利

4. 各種労働契約を提供可能  
(限度、制限なし)
5. 人材派遣利用に対する主な制限の撤廃<sup>1</sup>

### D – 労働市場政策に貢献する権利

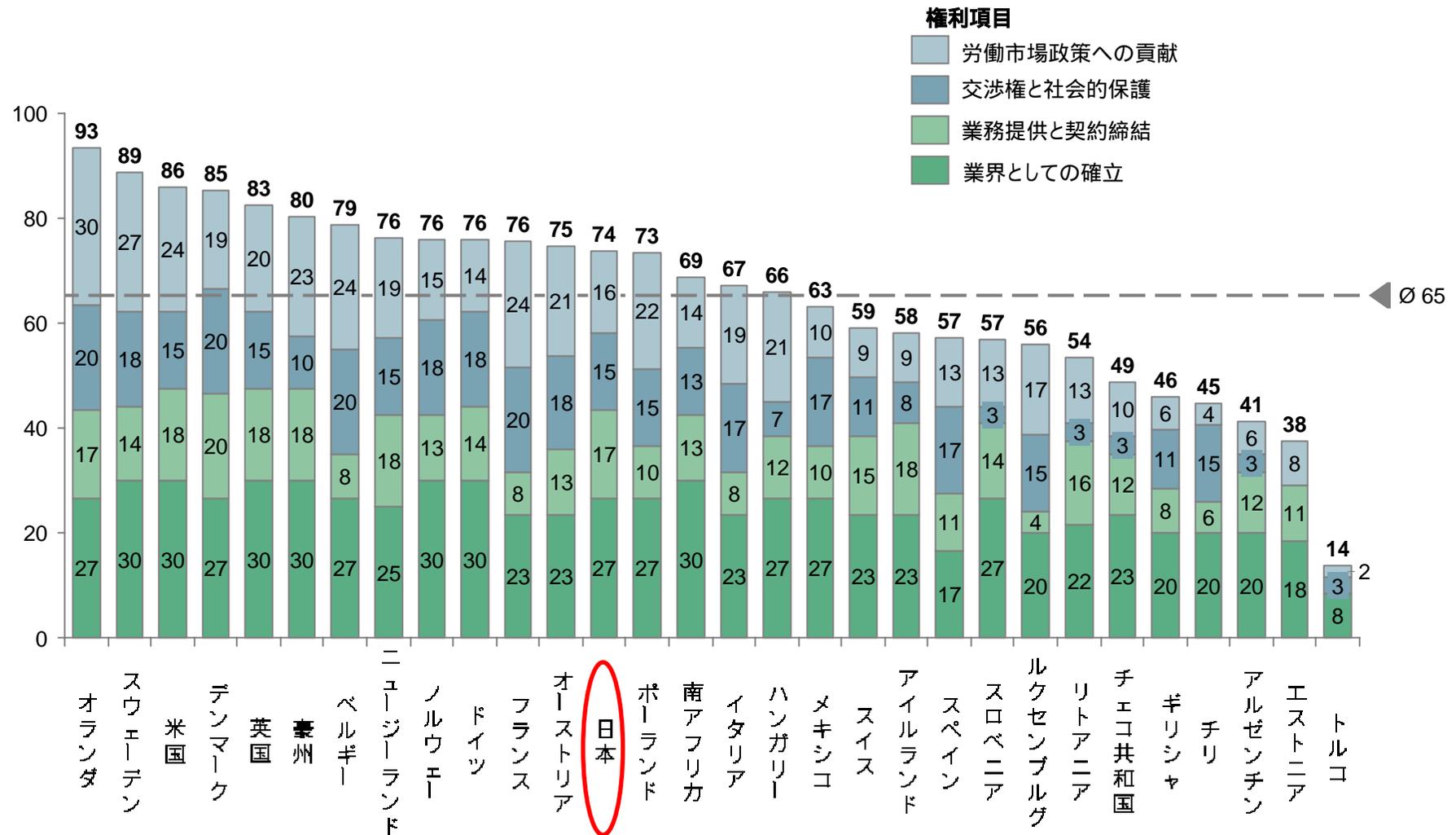
8. 派遣労働者ができるだけ幅広く容易に訓練にアクセスできる権利
9. 職業斡旋サービスに関する官民パートナーの存在
10. 非合法行為、非道徳的事業所の撲滅にPrESが取り組み、関与する権利



1. 禁止業務、派遣労働者数の上限、利用用途、派遣期間の上限、労働組合に諮問する義務、更新  
出所: Ciett, BCG分析

# PrES 規制効率性指数の結果

指数評点に関する国別の大きな違い

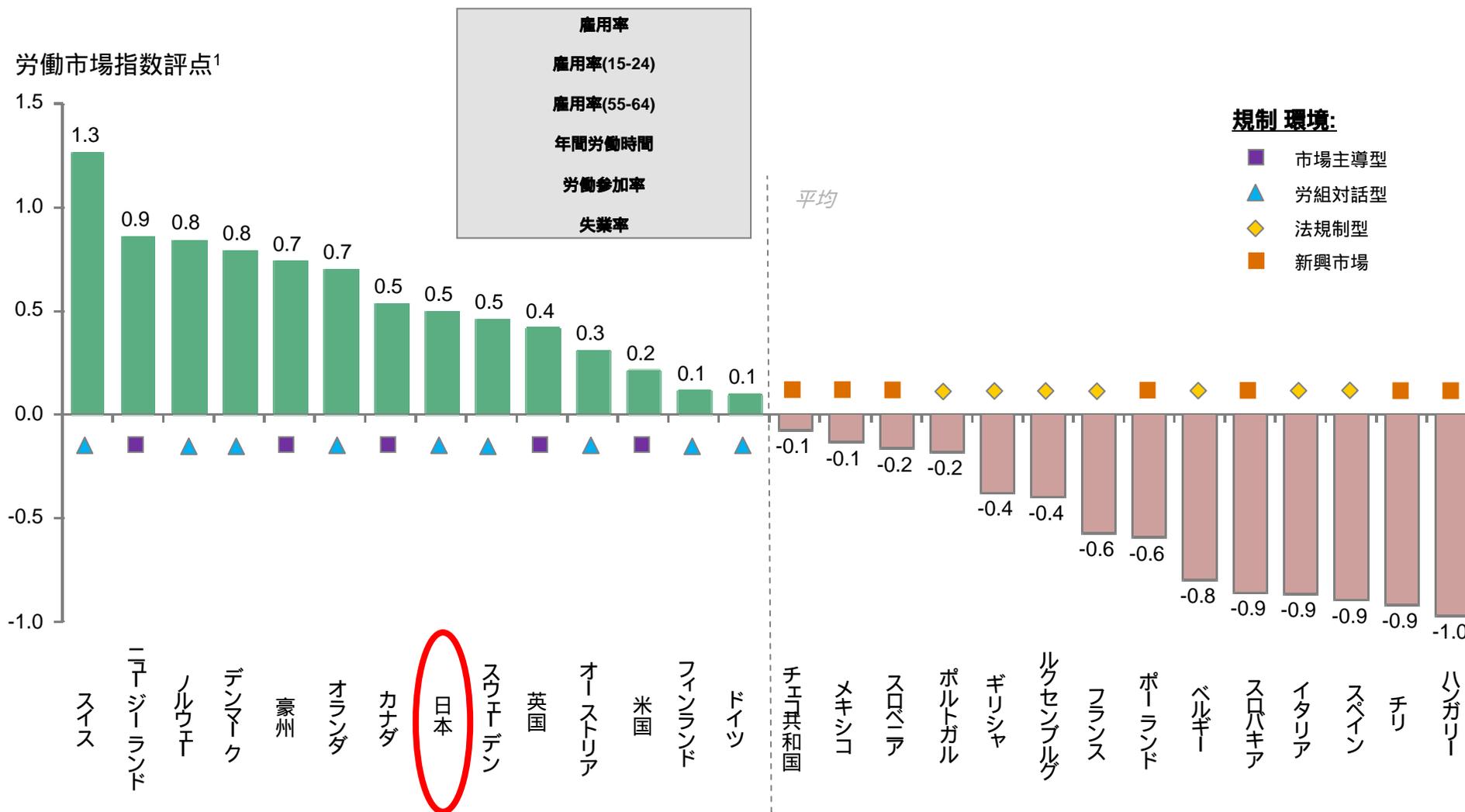


# PrES の4種類の運営環境

社会的制度の違いによる重要なサブグループ

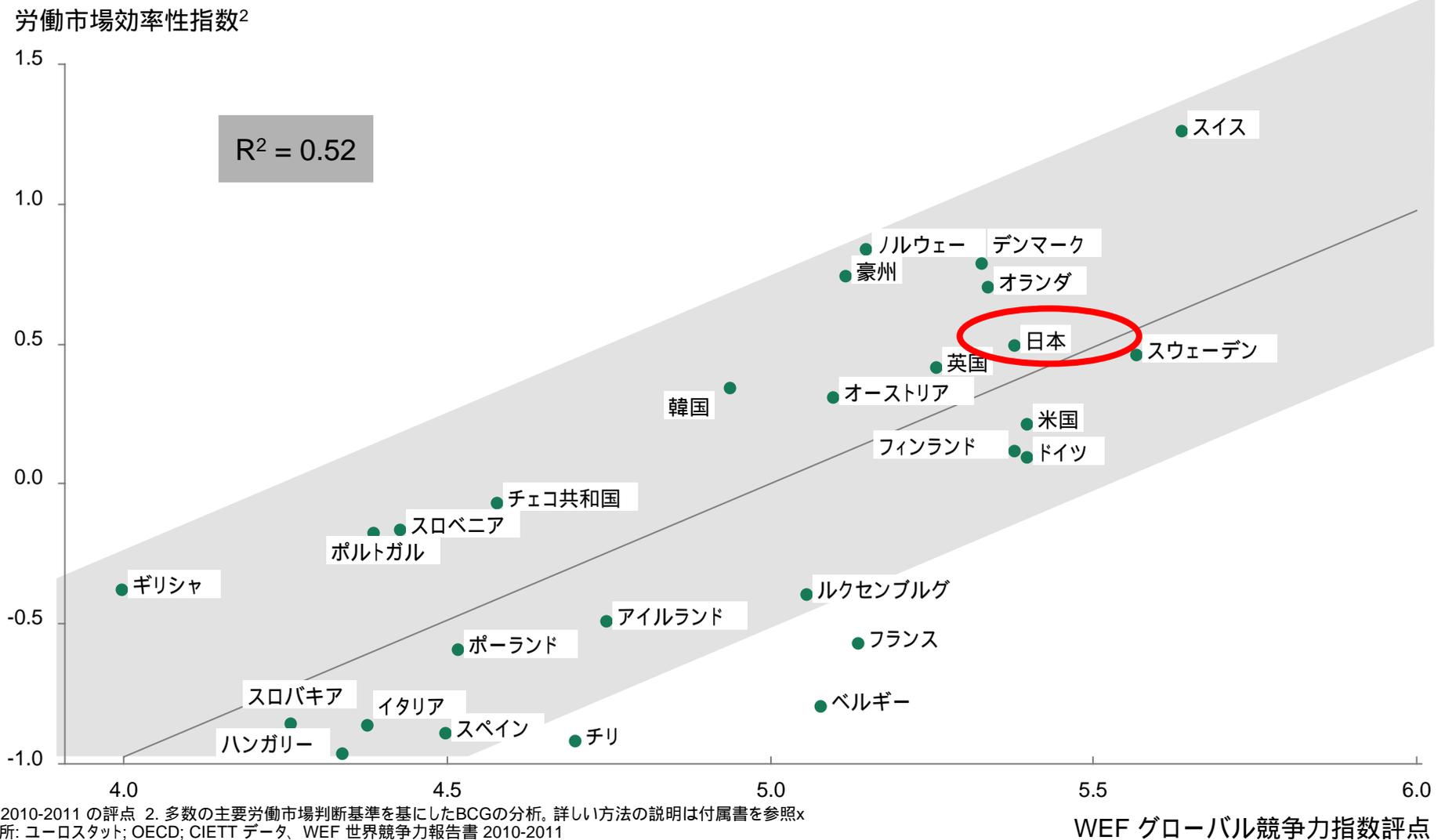
	市場タイプ	該当国	グループの特徴	
1	市場主導型	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州</li> <li>非欧州</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AWが急速に発展、ただし危機時に相当落ち込む</li> <li>開放的な法制環境、制限も限定的</li> <li>安全よりも柔軟性を重視する自由な経済</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>英国</li> <li>米国、豪州、ニュージーランド</li> </ul>		
2	労組対話型	<ul style="list-style-type: none"> <li>西欧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的成熟した市場に大幅なAW 浸透率</li> <li>緩やかな規制、柔軟性と安全のバランスはさまざま</li> <li>労働市場は労使パートナー間の労使協約により組織化、規制されている</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>北欧</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>従来AW 浸透率は低く、業界の発展は緩慢</li> <li>北欧独自の社会経済制度</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>一般にリベラルな経済だが、安全と社会的な容認の問題を重視している</li> </ul>
3	法規制型	<ul style="list-style-type: none"> <li>西欧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>浸透率は業界の発展度に応じて平均以下から平均以上までさまざま</li> <li>規制が厳しく、柔軟性よりも就労の安全を重視している</li> <li>従来、労組対話型に比べて失業率が高い</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>地中海</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>フランス、ベルギー、ルクセンブルグ</li> <li>イタリア、ギリシャ、スペイン、ポルトガル</li> </ul>
4	新興市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界は初期段階で、AWが法的に認められたのはごく最近</li> <li>規制策は策定途上</li> <li>経済政策とマーケットダイナミクスは今なお発展の過程にある</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>中南米</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>東欧</li> <li>中南米</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>インド、中国</li> </ul>

# 主要国の労働市場効率性の測定結果



出所e: ユーロスタット; OECD; ビジネスヨーロッパ・2011年春 改革バロメーター

# 労働市場の効率性が競争力に大きく影響する



# 政策立案者に対する提言

派遣業界が労働市場に対して最大限の貢献をするために求められること

---

## 人材派遣業界に適切な規制の枠組みが整備されるよう確保

- 人材派遣業界に対して特定の規制が存在しない国では法的枠組みを導入すべき
- それ以外の国では政策立案者は新たな現実に照らして時代遅れではないかを確認すべき

## 人材派遣業界を独立した産業として認識すべき

- 人材派遣業界は自由に労使協約を締結することができなければならない
- 規制の水準や派遣労働者の労働条件について労働組合と交渉ができなければならない

## 積極的な労働市場政策の立案・実施には人材派遣業界が関与すべき

- 労働市場の移行の促進に貢献
- 雇用創出と無申告労働の削減により労働市場への参加を拡大
- ディーセントワークを提供する人材派遣の機能を公的な雇用政策に取り入れるべき

# 人材派遣業界としてのアジェンダ

構造的変化への適応を促進する同業界の5つの手段

