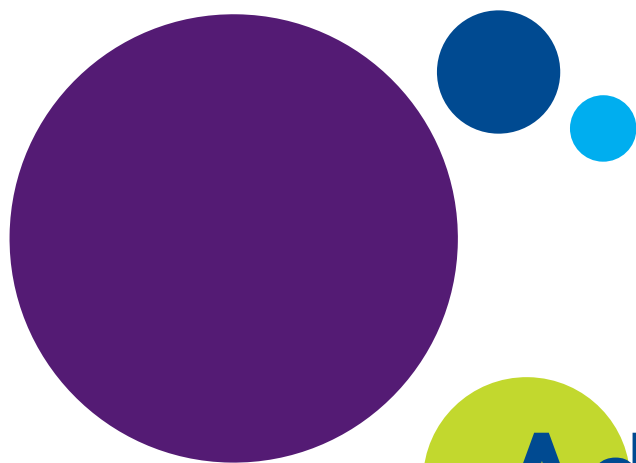




Adapting to Change

変化への適応、労働市場の改善、
ディーセント・ワーク提供の促進について
派遣会社の果たす役割



Adapting to Change

変化への適応、労働市場の改善、
ディーセント・ワーク提供の促進について
派遣会社の果たす役割

目次

エグゼクティブサマリー

p. 8

はじめに

p. 18

世界の労働市場は根本的な構造的変化に直面し、
新たな課題を提起されている

第1章

p. 22

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

- 景気回復と雇用創出との間のタイムラグを短縮
- 企業の景気変動に対する適切で迅速な対応を支援
- 企業が中核事業に集中できるよう多様な人事関連サービスを提供
- 幅広い職業の選択肢と就労の機会を提供

第2章

p. 38

人材派遣は、構造的・摩擦的失業の削減に貢献する

- 需要と供給の適切で迅速なマッチングを確保し、
労働市場の透明性を向上
- 無期雇用の代用ではなく、新たに雇用口を創出
- 無申告労働の削減に貢献
- 積極的な労働市場政策の実施を支援し、
公共職業安定組織と緊密に協力

第3章

p. 50

人材派遣は、労働市場の分断化を抑制する

- 移行を促進し、採算性を確保
- 労働市場の参加と多様性を高め、より包括的な労働市場を実現

第4章

p. 60

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

- 産業の季節的変動に対処する技能の管理
- 産業分野間のシフトへの対応に必要な技能の育成
- 人口動態の変化に対処するための技能開発による移動可能性の増大

**第5章**

p. 72

人材派遣は、ディーセント・ワークを提供する

- 労組対話に尽力する人材派遣業界
- 社会変革の原動力となる業界
- 適正な規制と品質標準の強化の必要性を広く提言
- 他の柔軟な雇用形態に勝る人材派遣の明確な利点
- 派遣労働者の満足度の高さがディーセントな労働条件を反映

第6章

p. 86

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

- 人材派遣のフレキシビリティとセキュリティの両立には適切な規制が必要
- 人材派遣は適切に規制されて初めて労働市場の機能効率化に貢献できる
- 労働市場の効率性は人材派遣の発展水準に関係している
- 労働市場の効率性は競争力に大きく影響する

結論及び提言

p. 100

今後に向けて**背景**

p. 104

- 人材派遣業に関する主要な事実情報と図表

用語集

p. 110

BCG

ciett

International Confederation of
Private Employment Agencies

著者紹介

BCG（ボストン コンサルティング グループ）

BCG（ボストン コンサルティング グループ）は世界をリードする経営コンサルティングファームとして、ビジネス戦略のアドバイス業務をグローバルに展開している。さまざまな業種や地域の派遣先に対し、最も価値の高い事業機会を見出し、経営上の重要課題についてコンサルティングを行い、事業の革新を支援している。

BCGは派遣先企業のあらゆる層と緊密に協力しながら、企業・市場に対する深い分析力に裏打ちされたカスタムメイドのアプローチにより、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力（ケーパビリティ）を高め、継続的に優れた業績を上げられるよう支援を行っている。1963年に創設され、現在42カ国に74拠点を展開している。

公式ホームページ：www.bcg.com

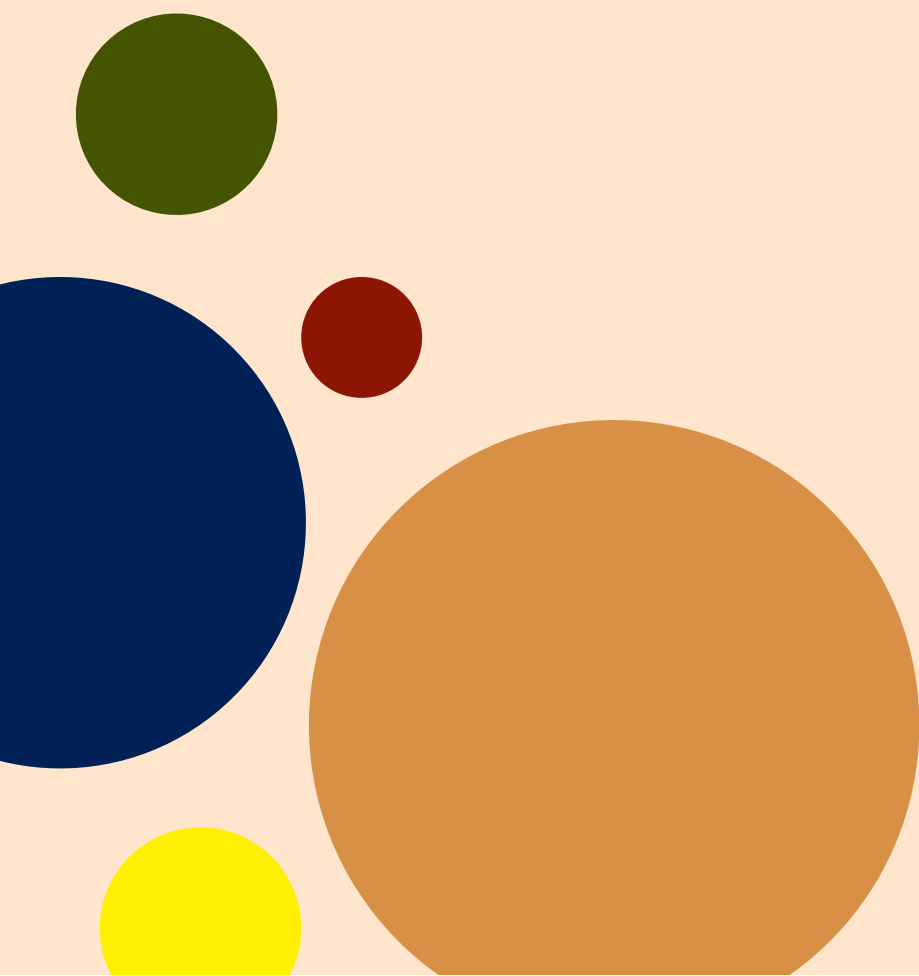
Ciett（国際人材派遣事業団体連合）

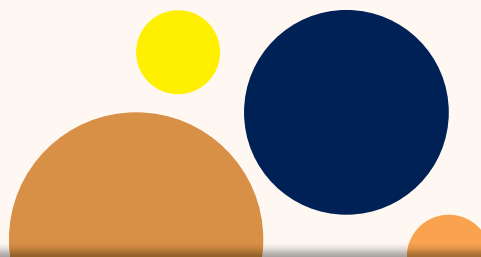
Ciettは、労働選択の代弁者として世界各国の組織的で適切に規制された人材派遣業界の利益を代表する国際機関である。国際機関（EU、ILO（国際労働機関）、OECD、世界銀行等）に認可された組織として、業界全体（世界46カ国の事業主団体を統括）とその多様な事業所（世界的な人材派遣企業大手7社およびその他多数の中小事業主）を代表する。Ciettは、企業、経済、個人の変化への適応を支援する上で人材派遣が重要な役割を果たしていること、そして労働市場への参加を促進し、失業者を削減し、労働市場を改善し、ディーセント・ワークを提供する機能を備えていることを理解している。しかしながら、規制が不十分であり、また信用の低い事業者が数少ないながらも存在するため、人材派遣業界がその潜在力を発揮できない状況にあることも理解している。政策立案者、業界団体、派遣先企業と協力して適切な環境と規制を整備することが、世界全体の派遣業界の統制と品質標準の改善には非常に重要である。

Ciettは各地域の支部を通じて世界中で運営を展開している。Eurociettは欧州の人材派遣業界を、Ciett&aは南米を、Asiaciettは南北アジア／太平洋地域を代表している。Ciettの会員事業者は世界各地に16万9,000店の支店網、正社員74万1,000人を擁し、年間で約900万人の派遣労働者（フルタイム換算：FTE）を雇用している。提供するサービスも人材派遣業、人材採用、インテリム・マネジメント（期限付きの暫定的なマネジメント）、ヘッドハンティング、再就職支援および研修等、多岐にわたっている。Ciett は何百万人もの派遣労働者が経済に貢献できるよう支援している。Ciettの会員企業は、信頼できる派遣会社の代表として、労働者の権利を犠牲にした競争を拒絶し、政府および業界団体と協力して非合法的な労働や不当に安価な労働に対し断固とした姿勢を示している。また、行動基準その他の自主規制等を整備し、人材派遣業界における品質標準化の推進および向上を目指している。

公式ホームページ：www.ciett.org

エグゼクティブ サマリー





人材派遣は、企業や労働者が季節変動や景気循環による経済の変化に適切に対応できるよう支援している。公共機関、民間を問わず、様々な組織が需要の季節的変動を管理し、労働力のニーズに対応できるよう、信頼できる画期的なソリューションを提供している。経済がプラス成長とマイナス成長を交互に繰り返す昨今、景気循環による変動は予想が困難になる一方で避けられない現実となりつつある。人材派遣は、労働需要の変動や景気循環が雇用水準に及ぼす影響に組織が適応できるよう支援するソリューションの1つとして発展を遂げてきた。

しかしながら、ここ数年は構造的な変化が数多く出現し、経済および労働市場に新たな課題を突きつけている。グローバリゼーション、人口構成の変化、産業分野のシフト、ITシフト、予想不可能性および複雑性などに加え労働への姿勢の変化も相まって、世界中の経済が根本的な構造シフトに遭遇している。労働市場においては、上記の変化により長引く高失業率(特に若年層の失業が人口比以上に深刻)、新しい職種に対する新しい技能のニーズ、職業間および地理的労働移動の停滞、労働市場の分断のリスク、低い労働市場参加率(特に女性および高齢者労働者に顕著)、多様な労働関係と人間らしい適切な労働環境との調整を図る必要性、など甚大な影響が及んでいる。

雇用市場のサービス提供を主導する派遣会社はこうした構造的な変化への適応を支援できる立場にある。人材派遣業は、国際的なネットワークに加え市場に関する専門知識やノウハウを最大限に生かし、年々複雑化し予測不可能になる労働環境の目まぐるしい変化への適応を促している。

BCG / Ciettの調査により、人材派遣業界には労働市場の効率的な機能を維持し、一層向上させる多数の特性が備わっていることが明らかとなり、政府機関、企業、および労働者にとって今後も重要な雇用パートナーであり続けると考えられる。

人材派遣は、変動が高まり 複雑化する労働市場の変化への適応を支援する

景気サイクルの変動は激しさを増し、雇用の創出と喪失は絶えず緊張関係にある。こうした新しい動きへの労働市場の適応は、今日の社会が直面する最大の課題の1つである。雇用市場がこうした複雑な現実直面する昨今、仕事と労働者を結ぶ役割は極めて重要である。労働者と雇用者は、迅速な対応により需要と供給を適切に結びつけ、労働市場への最大限の参加を確保する橋渡し役を必要としている。

景気好況時にパートナーとなった派遣会社は経済環境が変化しているときにも労働市場を適応させることができる。人材派遣業界は景気回復と雇用創出とのタイムラグを縮小する役割を果たしている。また、企業の景気サイクルへの適切かつ迅速な適応も支援している。雇用者が収益機会を捉え、変動を効果的に管理できるよう労働力に関する有効なソリューションを提供している。さらに、コンサルティングや人材採用から人事業務およびアウトソーシングにいたるまで、プロフェッショナルなサービスの提供も年々拡大している。

調査によると、需要変動に対処するため内部での柔軟な対応と派遣労働者の利用とを戦略的に組み合わせている組織は、環境の変化に適切に対応し、市場の収益機会にも迅速に反応していることが明らかとなった。

一方、労働者に対しては、仕事への様々な要望や働き方に対応した多様な雇用契約を提供している。人材派遣業界は、今日多くの労働者が求めている柔軟性と同様に労働者が必要とする生活の安全の両立を実現する。労働者の就労機会を拡大し、迅速な就労を支援する。また、技能や能力の習得・向上を支援し、労働市場における水平及び垂直移動に貢献している。

事実に基づくエビデンス

- 全体的な雇用率に比較すると、**人材派遣業界の雇用は景気回復局面において数カ月早く上向く。**
- **人材派遣業界は景気回復と雇用創出間のタイムラグを短縮する。**派遣労働者数の上昇とGDPの上昇は1対1の相関関係を示す。
- 派遣会社を通じて働くことを決めた主な理由について、フランスの派遣労働者の60%は「**仕事を迅速に見つけるため**」と答えている。
- 英国の派遣労働者の過半数(66%)、同ポーランド(60%)、同オランダ(58%)、同ベルギー(52%)は「**派遣労働はワーク・ライフ・バランスに貢献している**」というコメントに同意している。

人材派遣業界は構造的失業と摩擦的失業の双方を減少させる

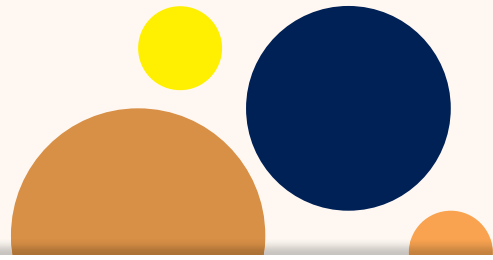
労働市場の透明化に寄与する橋渡し役として、人材派遣業界は2種類の失業率の低下に貢献している。1つは構造的失業で、これは雇用の創出と新しいスキルの習得支援により失業ギャップの縮小に貢献している。もう1つは摩擦的失業で、これは労働市場の需要供給を適切にかつ迅速にマッチングさせることで摩擦の軽減に貢献している。

人材派遣業界は雇用創出の原動力であり、雇用の選択肢の幅を広げている。職場での需要と供給のマッチングをグローバルに展開し、地域間および産業分野間の人材と需要のミスマッチに対応している。

労働市場は永続的に動いているため、雇用は毎日絶えず創出と喪失を繰り返している。こうした変化する環境において、経済成長と包括的な労働市場を維持するためには、公的機関と民間派遣会社との緊密な協力に基づく積極的な労働市場政策が必要とされる。

派遣会社は伝統的な雇用創出曲線に先行して雇用を提供することができるため、変動を効果的に管理する上で重要なパートナーである。派遣会社はGDP成長率が非常に低水準の局面にあっても雇用創出を開始し、経済を効果的に活性化している。

さらに、組織的かつ規制された雇用柔軟型労働を提供することで、派遣会社は最も危険な雇用形態な非合法である無申告労働の撲滅にも貢献している。



事実に基づくエビデンス

- **失業率と派遣労働者の比率は反比例する。**派遣労働の浸透率が高くなるほど、失業率は低下する。
- **派遣会社は雇用を創出する。**米国では2010年に40万1,000人分の新規雇用を提供した。これは年間の増加幅としては1994年以来最大である。欧州では、景気後退期にも就業を継続した300万人の派遣労働者に加え、2009年の経済危機の底から2011年半ばまでに少なくとも90万人分の新規派遣労働雇用が創出されている。これは2002年～2007年に130万人分の新規雇用を創出された実績が足掛かりとなっている。
- **派遣労働は無期雇用契約の代替ではない。**派遣先企業の74%は派遣労働者の代わりに無期労働者の採用を検討していない。また62%は「もし人材派遣を利用できなければ新規採用は行っていなかった」と答えている。
- **人材派遣は無申告労働の削減に貢献している。**非合法的な経済活動の水準と派遣労働浸透率には反比例の関係がある。イタリアでは、無申告労働を排除する手段として1998年、政府により派遣労働が合法的に導入された。ベルギーでは無申告の清掃作業者を無期の労働者に変える「サービスパウチャー（利用券）」の配布に派遣会社が重要な役割を果たしている。
- **豪州では、民間部門の効率性を認識した政府が公共職業安定業務を民間およびNPOに完全に外部委託した。**外部委託前の状況と比較すると、現在のシステムは約3分の1のコストで約3倍の成果を挙げている。

人材派遣は労働市場の分断を緩和する

分断化されている労働市場の特徴として労働市場への参加が低く、地理的・職業的移動性も活発ではないことが挙げられる。人材派遣が提供する人材の移行機能は、参加水準が高い包括的な労働市場の維持に重要な役割を果たしている。

雇用のニーズがどこにあるかを特定し、労働力の供給と結びつけることで、人材派遣は就学から就業へ、失業から雇用へ、そして職業間での移行を可能にする踏み石機能を提供している。また、経済の需要に沿ってパートタイムからフルタイムへ（またはその逆）、そして産業分野間での移行も実現している。

この「移行を促す橋渡し役」としての役割は特に若年層および就労に不利な人々（人種的マイノリティ、職場復帰を目指す女性、高齢者等）において意味がある。なぜならば人材派遣は労働市場へのアクセスを容易にし（求職者による適切な就職先の確保を支援）、雇用主がこうした不利な立場の人々を低リスクで採用できるようにし（試用期間の設置）、こうした労働者グループの持つ制約条件（パートタイム労働や契約社員などからスタートして自信を取り戻す必要性）を満たす契約を提供することができるからである。

非合法的な雇用の抑制に貢献し、労働市場から最も遠い人々に就労の機会を提供することにより、人材派遣は労働市場への最大限の参加の実現に重要な役割を果たし、より進んだ包括的な社会の実現に貢献している。

事実に基づくエビデンス

- 毎年欧州では推計1,200万人の労働者が人材派遣を利用して就労、転職、スキル向上または無期雇用への転換を実現している。
- 人材派遣は踏み石として機能する。南アフリカでは人材派遣にアクセスする以前の労働者は就労率は15%であったが、アクセス後には61%に上昇している。フランスでは同様に11%の就労率が66%に上昇。ノルウェーでは同様に16%から65%に、スウェーデンでも労働市場参加率が34%から85%に上昇している。
- 人材派遣は若年層の労働市場への参加と雇用継続を支援。欧州の派遣労働者の35%は25歳未満である。派遣労働は彼らの最初の就労先である場合が多い。
- ターゲットとしている層が人材派遣からメリットを受けている。派遣労働者の66%は人材派遣の支援を受ける以前は失業状態にあった。さらに、高齢者派遣労働者(50歳以上)の派遣労働者総数に占める割合は増えつつある。フランスおよびベルギーでは高齢者派遣労働者の総派遣労働者に占める割合は一般労働市場に占める高年齢労働者の占める割合の2倍の速度で増えている。
- 欧州では派遣労働が初職の確保およびフルタイム雇用につながる有効な経路であるとみなされている(前者については英国の場合人口の92%、ベルギーでは86%、一方イタリアでは71%、ドイツでは59%が同意し、後者については英国の同90%、オランダでは78%、一方ドイツでは43%、イタリアでは40%が同意している)。

人材派遣は労働市場で必要とされる技能のマッチングと育成に貢献している

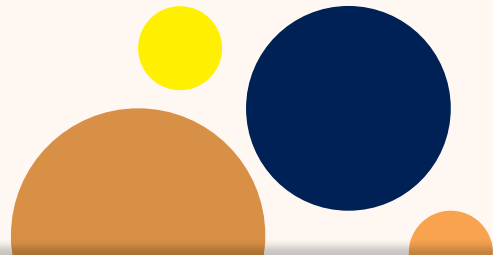
世界の人口動態のシフトにより世界中で人材と仕事の深刻なミスマッチが生じている。日欧米では労働者の不足が高まっているが南半球では求職者の方が求人よりも多い。そして多くの場合、求人があっても、労働者に必要な技能が備わっていない。季節的な技能の変動に対処するだけでなく、人材派遣業界は技能の構造的な変化への適応にも貢献している。

人材派遣は産業分野間のシフトを反映するだけでなく、そうしたシフトに経済がうまく適応できるよう貢献している。低迷傾向にある業種から需要のある業種への転職も支援している。職業研修を提供することで技能ギャップを埋め、高度な技能を習得した労働者の育成に力を貸している。再技能訓練や技能向上は人材派遣業の中核であり、雇用市場の需給調整を図る役割において特に重要な点である。

派遣会社は労働者の代理人として次の派遣期間につながるよう支援し、さらなる雇用に容易に移行できるよう指導している。派遣労働者の職業研修は需要に応じて行われ、派遣先企業と緊密に協力しながら、特に未熟練労働者に合わせた短期間の実践的なアプローチに基づき運営される。その結果として、派遣労働者は自身のキャリアパスにプラスとなる産業分野間や地域間の水平あるいは垂直的な移行が実現できる。

事実に基づくエビデンス

- 人材派遣は産業分野間のシフトに技能を適応させる。米国では専門業種(高技能派遣労働者)



働者など)が派遣市場に占める割合が1995年では36%であったが、現在では55%にまで上昇しており、高度な技能を有する労働者への全体的な需要の高まりを映し出している。フランスでは、経済がサービス志向型に移行している状況を反映し、過去10年間にサービス産業に配置される派遣労働者の割合が10%上昇している。

- **人材派遣は技能を育成している。**欧州の7カ国(ベルギー、フランス、ルクセンブルグ、オランダ、イタリア、スペイン、オーストリア)では、ソーシャルパートナー(労使)が管理する職業研修基金が創設され、派遣労働者が職業研修を容易に利用できるよう促進している。この研修基金から毎年5億ユーロ以上が派遣労働者用専用研修スキームに投資されている。
- **オランダでは派遣労働者は契約社員よりものはるかに多くの研修を受けている。**また、新規の就職口を見つけるための研修も定期的に受けている。人材派遣業は若年層の割合が非常に高いため、研修を受けている派遣労働者の70%は35歳未満であるのに対し、同年齢の無期労働者のうち研修を受けたのはわずか50%である。

人材派遣はディーセント・ワーク

(人間らしい働きがいのある仕事)を提供する

世界の国々は、環境の変化に労働力を対応させながら、ILO(国際労働機関)が掲げるディーセント・ワーク・アジェンダに規定されているディーセントな(人間らしいまともな)仕事を推進するという課題に直面している。組織的で規制された人材派遣業

界はディーセント・ワークを提供することができ、On-Call workや契約社員(有期労働契約)、外部委託(アウトソーシング)など労働者にとって非常に不安定な立場になりかねないその他の柔軟型労働形態に比べて、特に優位性を有する。

派遣労働者は派遣会社の従業員(有期労働契約か期間の定めのない無期労働契約かは問わない)であることから、人材派遣業界は従業員の雇用と労働条件を交渉できる特殊な立場にある。妥当な場合、こうした雇用や労働条件は派遣労働者を代表する労働組合を相手に交渉が行われる。従って、1つの独立した業界として組織化された唯一の柔軟型労働形態として、人材派遣業界自身が、特に欧州を中心に、国レベルで多数の集団労使協定を労働組合と締結している。その結果、派遣労働者は、団体交渉(産業別、企業別を問わない)により取り決められた権利によって保護されつつある。

こうしたことから、人材派遣業界は社会革新の担い手ともいえる。人材派遣は無期雇用契約とは異なる労使関係に基づく労働者の社会的保護を確保する新たな方法を編み出した。複数の国では、業界が中心となって派遣労働者の権利(健康保険、補完年金制度、職業訓練など)の通算可能性(protability)および名義書換性(transferability)を確保する制度を確立している。

欧州では、派遣会社は企業と労働者に雇用の柔軟性(flexibility)と生活の安全性(security)を提供していることから、フレキシキュリティ(flexicurity)の体現とみなされることが多い。

派遣会社は責任ある雇用主として業界における適正な規制の必要性を促し、品質水準の向上を推し

進めるなど、健全で持続可能な業界の構築を目指している。共通の利害関係者である政府および労働組合と協力して、不誠実で非道徳的な悪徳派遣会社による労働者の悪用や非合法的慣行の防止に積極的に取り組んでいる。

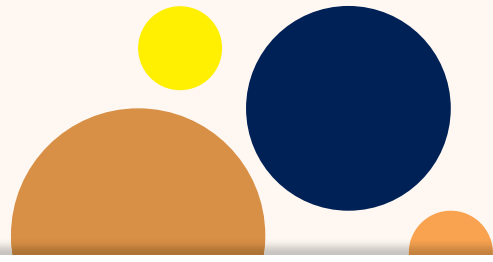
事実に基づくエビデンス

- **人材派遣業界は建設的な労使対話の推進に取り組んでいる。**世界25カ国以上(欧州18カ国、その他7カ国)で団体労使協定により派遣労働が規制されている(産業分野横断的、産業分野別および／または企業別を問わない)。2010年、日本人材派遣協会(JASSA)は連合(日本労働組合総連合会)と、派遣労働者の待遇の向上と労働者派遣事業の適正な運営の促進に関する共同宣言に署名した。
- **こうした団体労使協定の結果、複数の国で、産業分野別の労使共同運営による相互基金が創設された。**これにより派遣労働者の保護拡充のため、研修(ベルギー、フランス、ルクセンブルグ、オランダ、イタリア、スペイン、オーストリア)、保険・安全(ベルギー、フランス、オランダ)、年金(フランス、オランダ、イタリア、スイス)、補完的福利厚生(ベルギー、フランス、オランダ、イタリア)などが提供されるようになった。
- **業界はILO(国際労働機関)および国際的な労働組合(ITUC(国際労働組合総連合)、UNIグローバルユニオン)と緊密に協力して、派遣労働に関する規制がまだ整備されていない国々において派遣労働に関する適切な規制の採択を促し、ILOが採択した民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)の規定を指針として提案している。**

- **人材派遣業界は品質標準と規制を保証する具体的な手段を考案している。**フランス(CPPNTT)、ベルギー(CNT)、オランダ(SNCU・SNA)では、派遣労働に関する現行規制の遵守の監視・徹底を図る労使相互団体が設けられている。ベルギーおよびポルトガルではオンブズマンが立ち上げられ、派遣労働者の苦情の窓口として是正要請を行っている。スウェーデンやオランダでは人材派遣業の許可制度が存在しない代わりに人材派遣会社の運営状況をチェックする認定制度が整備されている。
- **労働環境に関する派遣労働者の満足度は非常に高い。**欧州では自分の家族や友人に派遣労働を勧める派遣労働者が非常に多く、その割合は例えば英国では83%、ポーランドでは76%、ベルギーでは74%、フランスでは69%、オランダでは62%、イタリアでは55%となっている。フランスでは派遣労働者の91%が派遣労働を肯定的に捉えている(求職者、公共・民間部門の労働者または学生に関係なく、他のどのような種類の公共機関をも上回る)。彼らの93%は現在の仕事に満足しており、自分のワーク・ライフ・バランスおよび給与に満足している者はそれぞれ89%、79%に達している。

労働市場の効率化には適切な規制が必要

多くの国では人材派遣業界はすでに季節的、循環的、または構造的を問わず様々な環境変化への適応促進に重要な役割を果たしている。しかしながら、今なお不適切で偏った規制により人材派遣業界による変化への適応支援が妨げられている国も少な



くない。人材派遣業界特有の雇用の三角関係に対する法的な認知を得られていないために、明確で安定した法的環境に依拠することができない。また、規制の枠組みが現在の労働市場の様相とは大幅に異なる数十年前に導入されたままの国もある。この結果、こうした国では提供される業務や労働契約が制限され、産業分野によってはいまだに利用が禁止されている場合があり、利用目的および派遣期間に極端な制限が課せられるなど、現状にそぐわない条件に直面している。

人材派遣業界の労働市場の機能効率化への貢献度を評価するため、BCGとCiettは次の2種類の指標を考案した。

- 各国市場に整備された人材派遣についての規制に基づく規制効率性指標
- 各国について次の6つの客観的な評価基準に基づいて算定した労働市場効率性指数。
 - ①全体的な雇用率(15～54歳までの労働年齢人口に対する比率(%))
 - ②雇用率(15～24歳までの労働年齢人口に対する比率(%))
 - ③雇用率(55～64歳までの労働年齢人口に占める割合(%))
 - ④年間労働時間(労働者1人当たり)
 - ⑤労働参加率(労働年齢人口に占める割合(%))
 - ⑥失業率(労働人口に対する割合(%))

注釈

効率的な労働市場を実現するための人材派遣の最適な規制の枠組みを探るため、BCGとCiettは次の4つの主な環境タイプを特定した。

1. 市場主導型

人材派遣及び労働法に対し比較的自由化されており、企業は最適な雇用形態の決定を自由に選択できる。このタイプの場合、自主規制も重要な役割を果たしている。

2. 労組対話型

人材派遣及び労働法が、労使パートナーの交渉に大きく影響を受けている。

このタイプにおいては労使パートナーの交渉により規則を自由に定めることができる。

3. 法規制型

人材派遣及び労働法が、主に国及び地方レベルの行政と法律により決定される国のグループ。

正式な法制化が労働法の基本構成である。

4. 新興国

人材派遣の歴史が浅く、労働法及び法制化が発展途上にある国のグループ。

相当な非合法労働を伴いつつ法制化される。

労組対話型環境はさらに3つのサブグループに分けられ、これにより人材派遣の運営は合計6つの国のタイプに分類される。

国のタイプを労働市場効率性指数に照らして描画すると、労働市場は環境の特性によって機能性が異なることが明白となる。市場主導型と労組対話型は法規制型よりも一貫して効率性が高く、効率性にも優れている。これはサービスに時代遅れの規制が課せられていたり、制度的に市場への新規参入を妨

げる障壁が存在すること、労使パートナーが適切な水準の規制を定義できないことなどが一因である。新興市場も法的枠組みと社会制度が未だ発展の途上にあり人材派遣が役割を果たせないため、市場の非効率性が顕著である。

重要なこととして本稿は特定の1つのタイプを特に推薦する意図はない。むしろ「一つのサイズですべてに合う(フリーサイズ)」ソリューションがないことを承知しており、規制は運用する市場およびその社会の文化、価値、優先事項に適していなければならない。

人材派遣業界は各タイプで発展の経緯が明確に異なるが、適切に規制された場合、人材派遣は雇用を創出し、非合法労働を削減し、不利な立場に置かれた集団層を労働市場に包摂し、より多くの就労の機会と職業の選択肢を提供することで、労働市場への参加を拡大することができる。

事実に基づくエビデンス

- **人材派遣に関する特段の規制が定められていない、または時代遅れの規制がある国は規制効率性指数も低位にランクされる**(トルコ、アルゼンチン、チリ、ギリシャ、ルクセンブルグ、スペインなど)。一方、人材派遣に関する規制が定着し、労働市場のニーズに合わせて定期的に調整が行われている成熟市場では、指数の評点も高い(オランダ、スウェーデン、米国、デンマーク、英国、豪州、ベルギー、ドイツ、フランスなど)。
- **労働市場効率性の評点が高い国は人材派遣業が長年にわたり運営されている国である**(フランスのみ例外)。対照的に業界がごく最

近に解禁された国(東欧など)、あるいは未だ適切な規制が行われていない国(メキシコ、ルクセンブルグ、スペイン、ポルトガルなど)は評点が低水準である。

- **労働市場の効率性は競争力に大きく影響する**。労働市場効率性指数と世界経済フォーラム競争指数には直接的な相関関係が存在する。

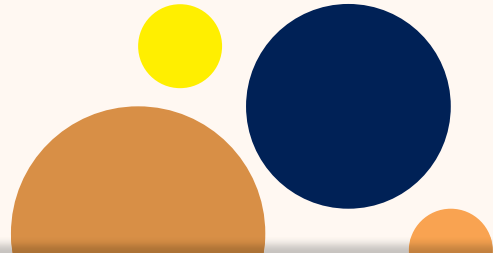
今後に向けて

本報告書は人材派遣業界が、政府、企業そして労働者が労働市場の加速するシフトに対応し、季節的、循環的、あるいは構造的な変化を管理できるように三者を支援できる特殊な立場にあることを強調している。

本稿では国際、地域レベル及び国レベルの政策立案者に対し多数の提言を行い、人材派遣業が持続可能な成長に最大限の貢献を行うことができ、経済が新たな現状に対応できるようソリューションを提供する役割を担っていることを強調している。

1. 政策立案者は人材派遣業に適切な規制の枠組みが整備されるよう確保しなければならない。

- a. 同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である。この実現にあたってはILOの民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)を枠組みとして用いることができる。このような規制の法的枠組みを定義する際には労使パートナーが緊密に関与すべきである。



b. 規制がすでに導入されている国では、政策立案者は、人材派遣の使用に適用される条件や制限事項を定期的に見直し、労働市場の新たな現実には照らして時代遅れの内容でないか正当性に欠けていないかどうか確認する必要がある。

2. 政策立案者は人材派遣業界が独立した産業であると認識すべきである。したがって、人材派遣業界は自由に労使協約を締結し、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可能でなければならない。

3. 積極的な労働市場政策の立案・実施には適切に規制された人材派遣が関与すべきである。労働市場の移行を促進し、雇用創出と無申告労働の削減による労働市場への参加を拡大し、ディーセント・ワークを提供する人材派遣の機能を、公的な雇用政策に積極的に取り入れるべきである。

人材派遣は労働市場の変化への適応を促す。ディーセント・ワークと労働市場の効率化に対する機能を一層強化するため、人材派遣業界は次のような主要な多数の措置を行うことも約束する。

1. 人材派遣業は労使パートナーを含むすべての利害関係者と協力して人材派遣の最適な規制の実現を目指す。人材派遣業はILOの民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)の批准を推進し、条約の主要規定をできるだけ多くの国で法制化されるよう尽力する。

2. 人材派遣業は世界中の人材派遣業界の統制および品質標準の向上をめざして継続的な

活動に取り組む。人材派遣業の全国的な団体が存在していない国に対し、団体の設立を奨励・支援する。品質規格と行動基準を強化し、苦情受付・是正手順の導入を促進する。

3. 人材派遣業は労働者の積極的なキャリアエージェントとなり得るよう取り組んでいる。同業界は今日の職場の様々な課題と機会に一層幅広く対応し、技能向上、社会革新、職業訓練および効果的な移行など、すべての人々にディーセント・ワークを確保するために必要な取り組みに積極的に従事する。こうした取り組みを実現するため、人材派遣業は社内スタッフおよび派遣労働者の研修の拡充・改善に一層投資することを約束する。

4. 人材派遣業は労働市場の効率化に貢献する業界の役割を伝え、業界の非倫理的で違法な行為を撲滅できるよう広報活動に一層注力する。人材派遣業は労働組合と共同で今後さらにリサーチや調査を実施していくことに加え、共通の利害に基づき非倫理的な悪徳事業所による労働者の悪用や違法な行為の撲滅を目指して取り組む。こうした悪徳事業所は組織化された責任ある事業所のイメージを損ない、不当競争を象徴し、労働者の容認できない悪用につながる。

5. 人材派遣業は関係当事者全員とパートナーを組み合わせながら労働市場の橋渡し役としての役割を広げていく。これにより労働市場への高い参加と需要・供給のマッチングを図りながら、包括的で、機能性が高く、持続可能な労働市場の実現を目指す。



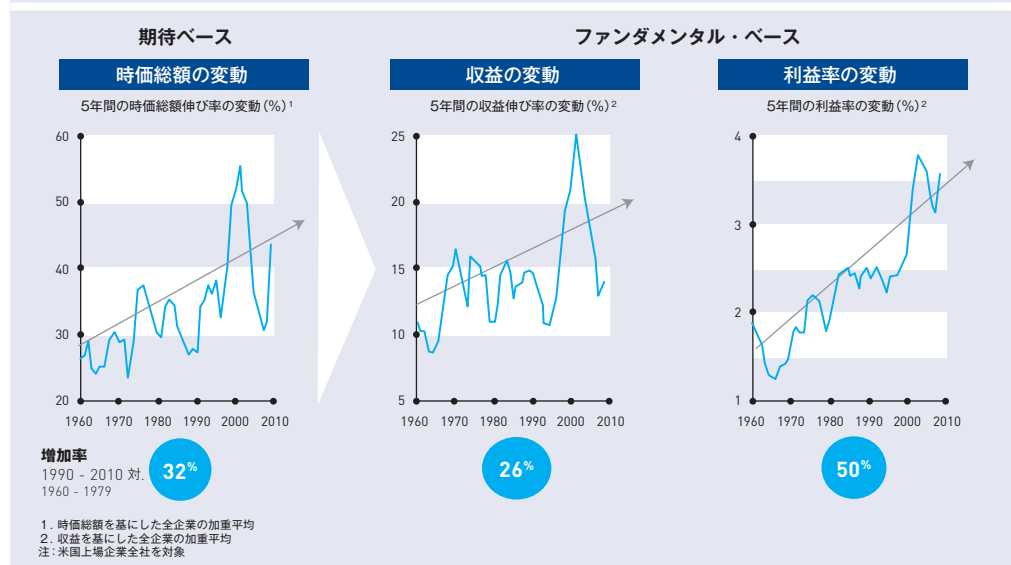
はじめに

世界の労働市場は根本的な構造的変化に直面している。グローバリゼーションの拡大により世界各国は変化の加速化や変動性の上昇、不透明化、複雑化といった経済上の大きなシフトに遭遇している。

時価総額、収益、営業利益の変動は社会的、経済的、財政的な不安定感を高める要因となっている(図表1)。政府と企業はこの新しい現実に対応するため、環境の変化への迅速な適応力と競争的優位の基盤となる、多様で移動性のある労働力を求めている。一方で、労働者は新しい(柔軟性と安全を兼ね備えた)労働形態への要求を強め、自分のライフステージと優先順位に合ったワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方を求めている。

図表 1

顕在化する企業の不透明性



BCGとCiettの共同調査によると、人材派遣は政府、企業および労働者が構造的な変化に対処し、労働市場の目まぐるしい動きに対応できるよう支援できる立場にあることが分かった。人材派遣による人事ソリューションにより株主も収益機会を逃さず捉え、こうした変化を彼らの強みとして活かすことができる。

人材派遣は企業や労働者による経済の季節的変動や景気変動への適応を支援する。民間、公共を問わず組織が労働需要の変動に対応し、人員雇用ニーズを調整できるよう画期的なソリューションを提供する。

郵便業務、小売業、建設業、財務監査など季節的産業は派遣会社と契約を結び、繁忙期に必要な

な技能を備えた労働者を臨時的に雇用できるよう対応を図っている。

景気変動の予想がますます難しくなる一方で避けられない現実となり、好不況が繰り返される中、人材派遣は需要増を満たす手段として発展を遂げてきた。直近では、世界的な景気後退後、人材派遣は雇用創出の点でいち早く回復を示した。派遣労働者の多くは金融危機の影響を最も早くに被ったが、景気回復のメリットを享受したのも最初であった(先入先出モデル)。人材派遣業界は景気後退期にも就業を継続した300万人の派遣労働者に加え、2009年の経済危機の底から2011年半ばまでに少なくとも90万人分の新規雇用を創出している。米国では2010年に40万1,000人分の追加雇用を創出している。これらは、季節的変動や景気変動時の経済および企業を支援する上で人材派遣が担う重要な役割を浮き彫りにしている。

しかしながら、近年は相次ぐ構造的な変化(グローバリゼーション、人口動態の変化、産業分野間移動やITシフト、予想不可能性および複雑性など)により新たな課題が労働市場に出現している。世界各国が産業分野、地域、人口動態レベルでの構造的な変動に遭遇しており、新たな技能や仕事へのニーズが高まっている。

こうした新たな労働市場の動きにより政府や政策立案者は、一連の新しい課題に対し従来とは異なる方法で検討・対応する必要性に迫られている。これらの課題は次の5つの視点で捉えることができる。

1. 予想不可能性や変動性が高まる雇用市場にどう対処するか
2. 特に若年層を直撃している高止まりの構造的、摩擦的失業をいかに削減するか
3. 労働市場の分断化を緩和するためいかにして移行を促し、移行を採算的にプラスに変え得るか
4. 技能面での需給ギャップのミスマッチをいかにして減らせるか
5. いかにして新形態の雇用契約がディーセント・ワークの阻害要因とならないよう担保できるか

この新しい労働市場の現実において、人口動態の変化、技能シフト、そして新しい労働姿勢に適応していく上で、労働市場の橋渡し役として果たす役割は重要不可欠である。こうした課題の一つ一つに取り組むに当たり人材派遣はさまざまな専門知識やソリューションを提供することができる。本稿で以下、それらについて取り上げていく。



第1章

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

「一般に満足レベルは非常に高い。関係当事者はいずれも人材派遣制度に満足しており、政府はその効率性と財政予算に対するプラスの影響を明確に評価している」

— サリー・シンクレア、豪州全国雇用サービス協会 (Australian National Employment Services Association) CEO



絶えず続く構造的な変化により雇用の創出と喪失が繰り返されている。こうした新たな変動に対する労働市場の適応は、今日の社会が直面する最大の課題の1つである。雇用・社会問題・ソーシャルインクルージョン担当欧州委員会委員のラースロー・アンドルは次のように述べている。「労働市場は、就業者、失業者、非活動者をストックとして抱える静的パターンに沿って機能しているわけではない。むしろ永続的に稼働している機械のようなものだ。しかしながら1つの仕事から別の仕事へと自動的に労働者をシフトさせる「見えざる手」は存在しない。だからこそ失業者と雇用の空きが同時に存在するのだ」¹

この新しい雇用市場の現状において、労働市場の橋渡し役として果たす役割は重要不可欠である。労働者と雇用主は需給をマッチさせ、最大水準の労働市場への参加が維持されるよう確保する調整役を必要としている。政府は労働力の移行が採算的にプラスとなるよう積極的な労働市場政策を取り入れる必要があり、そのためには雇用の創出、移行の橋渡し、労働市場の透明化の強化および経済の成長発展の推進に効果的な役割を果たす公共、民間双方の職業斡旋業務との緊密な協力を図る必要がある。

人材派遣は景気回復と雇用創出との間のタイムラグを短縮する

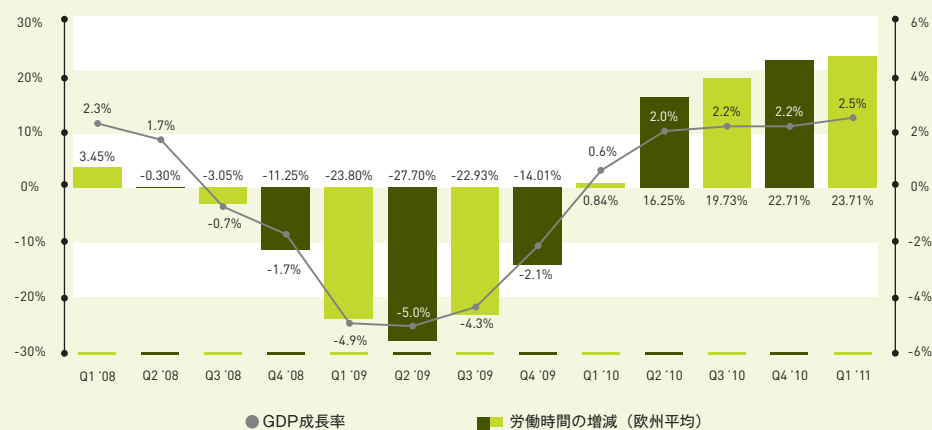
景気変動は国家経済にとって不可避の現象となりつつあり、事実、グローバル経済は好不況の景気循環を繰り返している。こうした変動が雇用および社会に及ぼす影響は政府と企業に大きな課題を突き付けている。

景気の先行指標として、人材派遣業界は景気後退の始まりを最も早く認識するが、景気回復の兆しもいち早く感じ取る(派遣労働者は不況になると最初に職を失うが、景気が回復し始めるといち早く市場に復帰する「先入先出モデル」)。景気変動に対し全体的な雇用率が適応するまでには通常3～9カ月を要するが、派遣労働者の派遣期間の上昇とGDPの拡大には同一四半期内に強い相関関係が見られる(図表2)。

¹ 欧州の労働市場の将来に関する会議(ブリュッセル)でのオープニングスピーチ:2011, SPEECH/11/167

図表 2

派遣労働者の労働時間の増加 EU27カ国のGDP成長率（前年比）



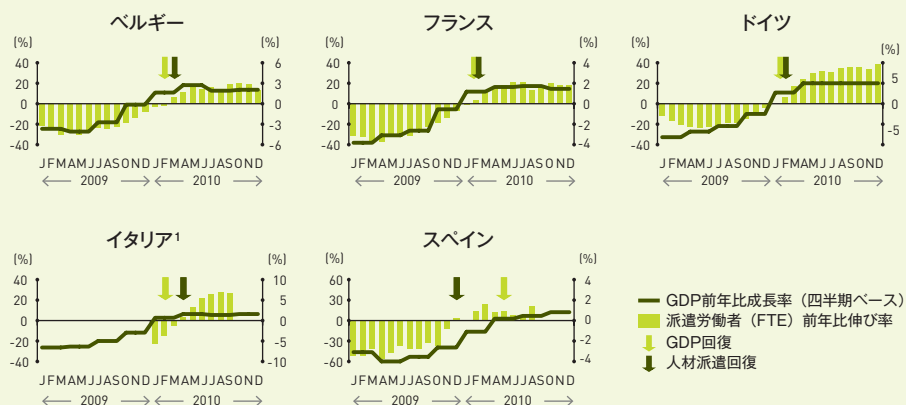
出所：ユーロスタット、人材派遣事業指標、Ciett各国協会

派遣業界が他の業種と一線を画し、経済成長に欠かせない重要な要素たり得る理由は、GDP成長率の変動に迅速に対応できるからである。GDPの回復と人材派遣の回復は概ね同一の四半期に記録されており、2009年および2010年においてOECDのGDP成長率の数値は人材派遣の伸びとほぼ同時の相関関係を示している。これは業績が回復し始めた企業が労働需要の伸びに対応するため、派遣会社へ人員の供給を依存しているためと言える(図表3)。

景気回復と失業率の低下にタイムラグが生じるのは避けられない。しかし景気回復に迅速に対応でき、必要な技能を容易に調達することができる人材派遣ならば、こうしたタイムラグを埋め、景気回復の時流に乗って労働者には仕事を、企業には必要な人員を提供できる最適な立場にある。

図表 3

人材派遣はGDP成長率の変動に迅速に反応 同一四半期内にGDPと人材派遣は回復



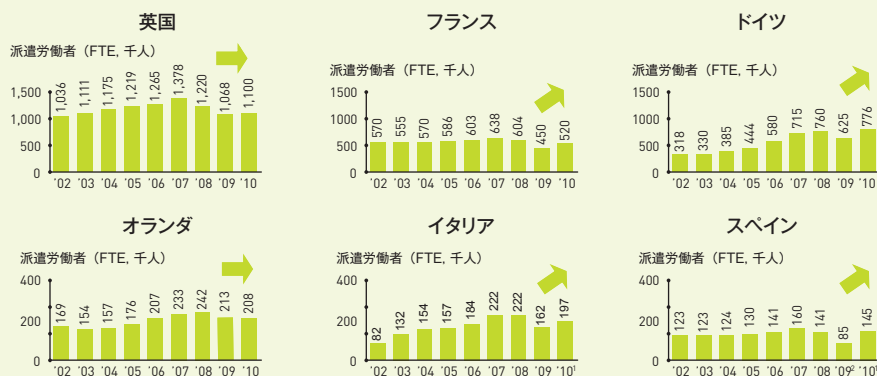
人材派遣は景気に追従するが、GDPに比べて振れ幅がはるかに大きい

2010年以前の月間の派遣労働者のデータは入手不能
出所：OECD、Ciett

2008年に金融危機が始まったとき、人材派遣業の雇用者数は100万人減少した。しかし、景気回復に迅速に反応できる特性を背景に、2009年には派遣先企業が景気回復に反応し労働力を拡充する中、欧州諸国の大部分で需要が増大し、派遣労働の浸透率は2006年の水準に回復した。ドイツ、スウェーデン、イタリアなどでは人材派遣が供給した労働者数がすでに危機前の高水準に回復している（図表4）。

図表 4

人材派遣が再び雇用創出の原動力となる



注：派遣労働者数は一日の平均数で測定[フルタイム換算]

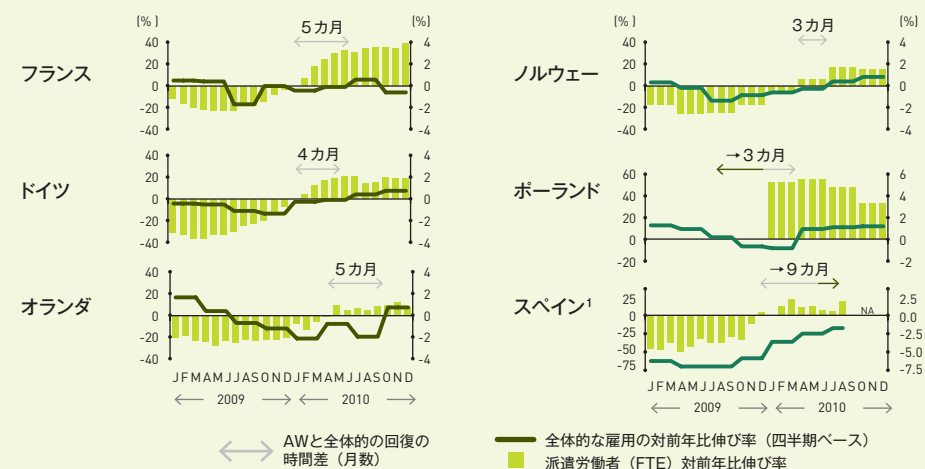
1. 英国、ベルギー、スペインの2010年のデータは推計値（Ciett 法人会員による推計） 2. Ciettによる推計
出所：Ciett 国別報告書、Ciett法人会員による推計

雇用創出の原動力として人材派遣業務は特にこうした景気回復を加速させるのに有効である。人材派遣業は文字通り市場から雇用を引き出す力を有しているからである。人材派遣の業務は、景気が徐々に回復の兆しを見せ、需要の増加に呼応して新規雇用が創出し始めるにつれて真っ先に伸びが明らかになる。

全体的な雇用率に比較すると、人材派遣業界の雇用は景気回復局面において他の労働市場の回復（3～9カ月程度遅行）よりも数カ月早く上向く（図表5）。

図表 5

派遣労働は回復の加速化に必要な柔軟性を提供 派遣労働の水準は全体的な雇用水準よりも早期に上昇



2010年9月以降のデータは未入手
出所：Ciett各国協会、ユーロスタット、BCG 分析

人材派遣は企業の景気変動に対する適切で迅速な対応を支援する

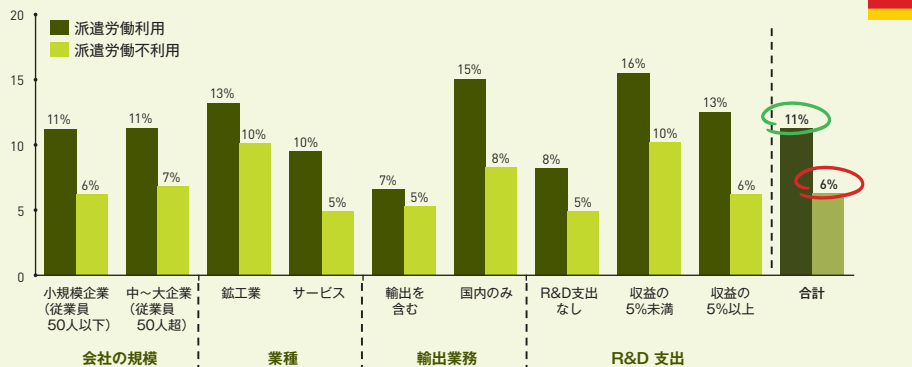
人材派遣は労働市場における経済危機の影響を緩和する働きがあり、派遣労働を利用する企業は景気悪化からの回復が早いことが示されている。ドイツで実施されたIWコンサルタント社の調査によると²、2009～2010年の間に人材派遣を利用した企業は利用していない企業に比べて収益の伸び率が5%高い（図表6）。調査により需要の伸びに対する迅速な反応が高い収益の伸びと良好な財務成績につながる事が明らかにされている。

² IW Consult 社調査 “Zeitarbeit in Deutschland” (2011年)

図表 6

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）

さまざまな分類別収益の伸び率（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)

この結果はユーロファンド（欧州生活労働条件改善財団）が最近行った調査でも確認されている。ユーロファンドの調査ではその柔軟性の度合いによって企業が5つのタイプ（部分集合）に分類されている³。エビデンスによると、フレックスタイム、時間外勤務、成果主義賃金制度、人材派遣などを組み合わせて利用している企業は財務成績、労働生産性、社員・従業員のモチベーションの選択にいずれにおいても最高の結果を示している。

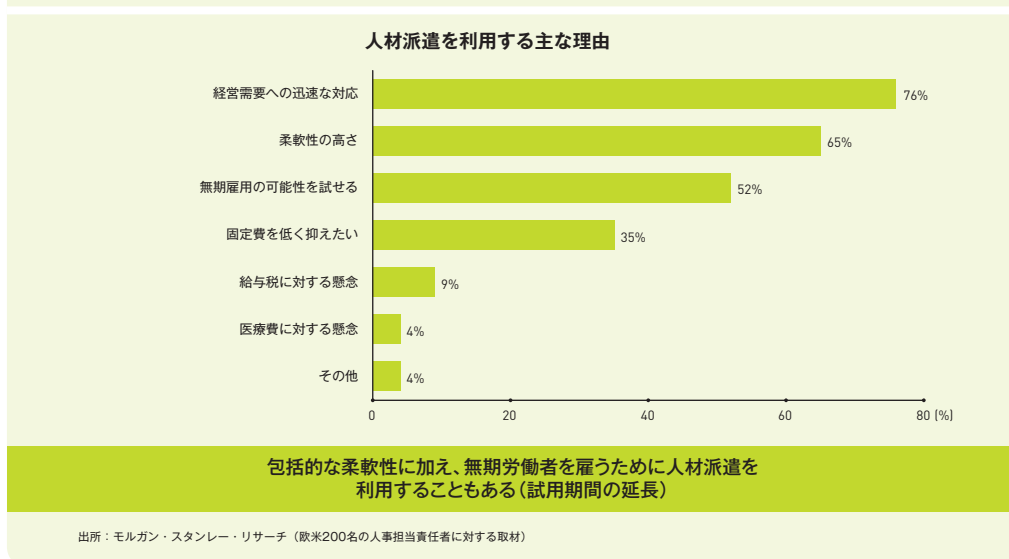
モルガン・スタンレーが欧米の人事担当責任者200名を対象に行った調査⁴でも、企業の環境の変化に対する適応を支援する人材派遣の価値が確認されている。人材派遣を選択した理由について調査対象者の76%が経営需要への迅速な対応、65%が柔軟性の高さを挙げている（図表7）。

³ Eurofound欧州企業の柔軟性の状況、欧州企業調査（2009年）

⁴ "Staffing survey: Temporary attractions are peaking" モルガン・スタンレー（2011年3月）

図表 7

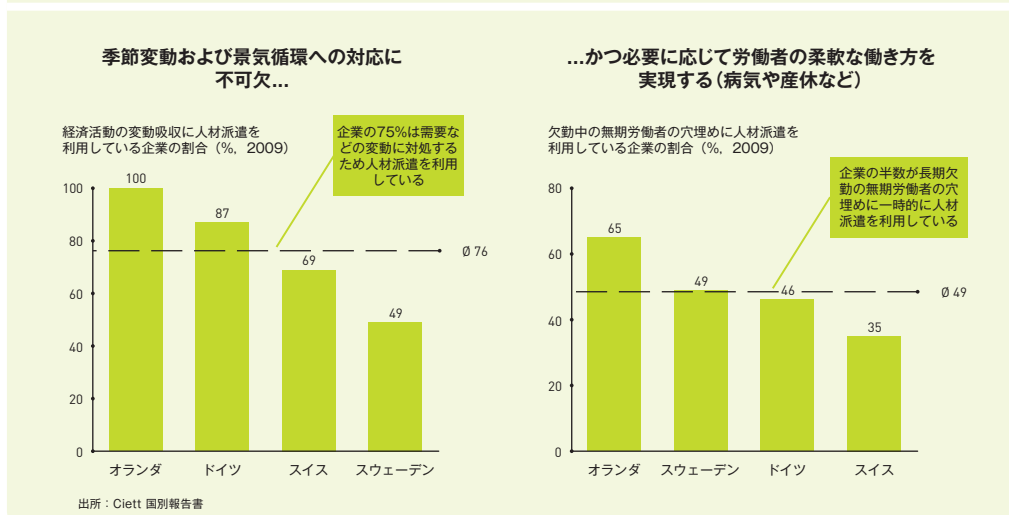
人材派遣を利用する理由の第1位は経営需要に対する迅速な対応



派遣会社を利用する理由に対する回答としてオランダ、ドイツ、スイスおよびスウェーデンの企業の76%が経済活動の変動(季節的または景気循環的要因を問わない)の吸収を挙げている。また上記企業の半数は、長期欠勤している無期労働者の補充として派遣労働者を利用し、想定外の病欠や欠員に対処している(図表8)。

図表 8

高成長国における変動への重要な対応手段



ケーススタディ 1：自然災害の影響による緊急の労働市場のニーズに対応

2011年3月11日、日本の東北地方で発生した地震と津波により福島原発に多数の障害が発生した。これにより派遣会社は発電所の運営会社から1,800人の派遣労働者の派遣を依頼された。これらの派遣労働者はコールセンターに配置され、財産の使用権喪失やその他原子力発電所の事故に関係した問題による損害賠償への対応に当たった。

この事例は人数が多数であっても緊急の労働市場のニーズに対応できる人材派遣の能力を示す一例である。こうした予想外の需要への対応能力こそが、危機的状況において人材派遣業が果たす重要な役割の注目に値する点である。

人材派遣業は企業がその中核事業に集中できるよう多様な人事関連サービスを提供している

ビジネス環境が複雑で予想不可能になるにつれ、中核事業に集中し、その他の業務は外部委託する企業が増えている。そうした業務を代行するため、人材派遣業界はサービスを多様化し、単なる人材派遣を超えた採用業務におけるパートナーとしての役割を広げつつある。派遣会社が提供する人事関連業務には正社員の採用やコンサルティング業務から外部委託、再就職斡旋、給与支払いなど多岐にわたっている(図表9a)。派遣先企業も社内の人事業務の効率化を図るため、派遣会社が提供する新たなサービスを活用している。

図表 9a

専門サービスの提供によるクライアントの付加価値の向上（1/2）

	概要	提供サービス	クライアントの付加価値
コンサルティング・サービス	幅広いHR業務に関する専門的なコンサルティング業務を雇用主に提供	- プロジェクトマネジメント - HRプロセスのコンサルティング - 法令遵守と方針	- PrESのHR業務に関する幅広い経験を活用 - 新市場および新セグメントに関する分析見通しを提供 - 法令を遵守し違反を回避
HRアウトソーシング	HR関係の多様な管理業務を提供し、社内のケーパビリティを強化・代行	- 管理および給与支払い - 法令遵守 - 人員管理	- HR担当者の時間を解放し、HRの中核的な戦略問題に集中させる - クライアントのサプライヤ関係を合理化・簡素化する
採用	多様な採用業務を提供し、社内のケーパビリティを強化・代行	- フルタイムおよびパートタイム社員の採用 - 採用に関する管理業務（身元調査等）	- 最適な人材の採用・定着に関する豊富な経験を活用 - 有能な候補者の保証 - 非中核業務を代行することでHRのケーパビリティを解放

図表 9b

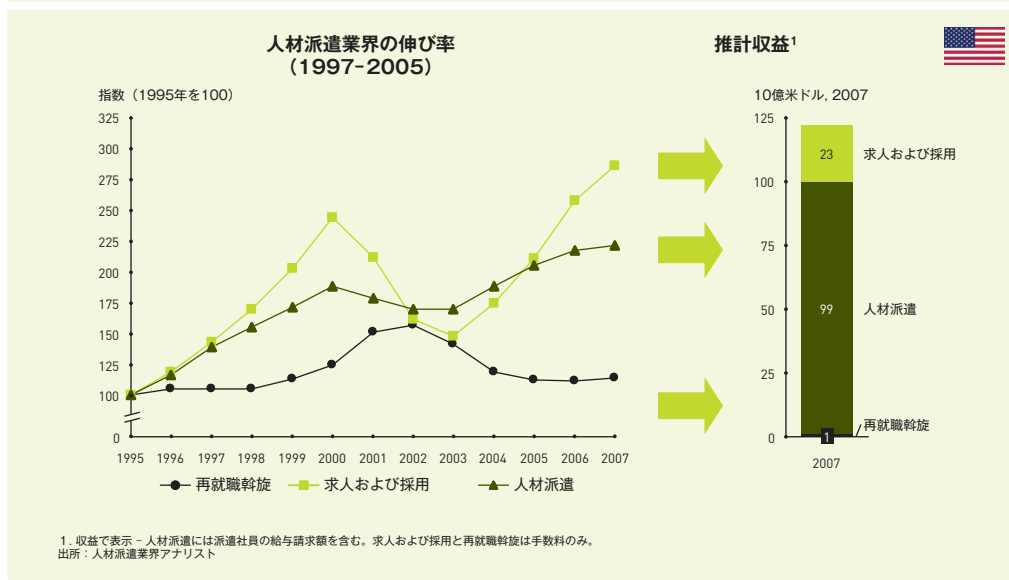
専門サービスの提供によるクライアントの付加価値の向上（2/2）

	概要	提供サービス	クライアントの付加価値
再就職斡旋	再就職を目指す従業員に雇用移行を支援	- 転職のコンサルティング - 失業後の訓練 - キャリアマネジメント	- 心理的に難しいキャリアステップをプロに委託できる - クライアントの社員に適切なときに適切な機会を提供 - 適切な再就職支援はクライアントの評判や社会的イメージにプラスに影響する
無期労働者採用	無期労働者の求人に対する採用業務	- 求人および採用 - 一般職 - 専門職、スペシャリスト - 技能、能力、適性評価 - 採用プロセスの管理	- 豊富な人材の層に到達できる - 通常では到達困難なスペシャリストに到達できる - 時間やリソースを消費する業務を低減できる - 人材派遣のスクリーニングと選考経験により適切な人材の選考ができる

米国では求人および採用事業は人材派遣業界の最成長分野であり、現時点で総収益の4分の1を占めている(図表10)。

図表 10

人材派遣業務よりも急成長する求人採用業務 危機前の米国のデータ





人材派遣業界は企業の人員調達ニーズに対するカスタムソリューションを提供し、企業と協力して複雑な人員計画およびリスクを管理する専門知識を有している。企業が社内の中核業務を維持しつつ成長分野と新規事業を開拓できるよう、様々な形態の雇用契約についてオーダーメイドのソリューションを提供することができる。

ケーススタディ2:ブルガリア

ブルガリアに15店舗の同時開店を計画しているドイツのディスカウントショップが、地元の派遣会社を訪ねスタッフ400名の採用を依頼した。プロジェクトは2カ月で完了し、派遣先単独では同じ時間枠で達成できなかったであろうソリューションを提供した。

派遣会社の市場に関する専門知識と「ワンストップ・ショップ」サービスは企業に訴求力がある。上記のようなケースでは派遣会社はあらゆる管理業務と契約上の義務を管理し、現地の法律への遵守も確保する。こうした人事関連ニーズの外部委託により企業は中核業務に集中することができる。

ケーススタディ3:中国での製造工場の移転

派遣会社が提供できる専門的な業務の具体例として、北京と上海の工場用ブルーカラーワーカーの採用に難航した企業のケースが挙げられる。

その企業は新規需要を満たすために必要な労働者を確保し、離職した労働者の補充を行う必要があった。しかし北京と上海の雇用市場は競争激化の中、深刻な労働力不足に直面しており、生活費の高騰で都市部への労働者の誘因もままならない状況にある。さらに、製造業者にとって上海の営業コストは非常に高く、予算や利益率を大きく圧迫していた。過去10年間のGDPの年平均成長率が8%を超える中国では人事部門に多大な負担がかかり、この体制の中で運営を維持していくには現地市場に関する幅広い知識が必要とされる。

このケースの場合、企業がアクセスできるのは断片的な市場情報に限られ、多額の営業コストに加え、報酬パッケージも魅力に欠けていたことから労働者の大幅な自然減にも直面していた。こうした状況に置かれた企業にとって、現地の体制下で規制環境の変化に対応しながら経営を進めていくには派遣会社の分析が非常に貴重な情報となり、官僚的な手続きの迅速化や、選択肢の可能性を把握する上で有益な手助けとなる。

この特殊な状況を調査した結果、派遣会社は工場をより労働集約的な都市に移転することを提案した。派遣会社は現地に詳しいエキスパートに中国15都市における人材発掘の可能性を調査するよう指示した。エキスパートは4カ月足らずで全国のブルーワーカーの分布状況を調べ上げ、結果的に選択肢はわずか6都市に絞られた。この派遣会社は各都市の地方政府との緊密なパイプを利用して正確なデータを収集し、依頼企業に綿密に練り上げた提案を提示することができた。

柔軟な雇用契約を提供していない企業は派遣労働の浸透率も非常に低い。オランダ、英国、ベルギー、フランス、ドイツおよびアイルランドの企業は比較的雇用の柔軟性が高く、同時に派遣労働の浸透率も高い。対照的に、スロバキア、ポルトガル、ルーマニア、ハンガリーなど国の労働法に柔軟性が低い国では、人材派遣が提供できる利点を生かすことができず、結果として派遣労働の浸透率も低い。

人材派遣は企業支援と労働市場の橋渡し役として重要な役割を果たしている。人材派遣業界は幅広い人事業務および雇用関連のサービスと高度な現地市場の専門情報を企業に提供している。

人材派遣は労働者の代理人として次の派遣期間が得られるよう積極的に支援する。また、大手企業の多くは時間のかかる採用業務を派遣会社に委託する場合も多い。例えばインドでは人材派遣業界の人員の自然減は、社員が派遣先企業の無期労働者に採用されるケースが50%を占めている。

ケーススタディ4: 米国の派遣会社が自主管理認証や人材のスクリーニングを代行

あるヘルスケア企業においてクリーンルームで作業する特定の技能を備えた人材を必要としていたが、候補者が不足していたため派遣会社に支援を求めた。事業所は詳細な人材ソリューションプログラムを作成し、必要な技能群の基準を設け、8日間の技能開発プログラムを作成し、非常に有能な初級レベルのオペレーター候補を育成した。

企業は精通していない市場の複雑性やリスクの管理について、派遣会社に支援を依頼する場合もある。人材派遣業界は自主規制が進み、すべての関係者が共通水準の専門性を満たすよう確保されているため、依頼する企業も最高の基準に沿って運営している自信が得られる。



ケーススタディ5: 豪州での効率性向上の事例

豪州で派遣先の人事の効率性を向上させる最適なソリューションが派遣会社によって作成された。これは最大にして最も複雑なアウトソーシング契約で、この種の契約としては世界初の試みである。この事業所は依頼先企業の全社員を採用するため新しい採用方法を導入し、全豪17カ所の採用センターの550名以上のスタッフで構成される共同組織を立ち上げた。

有能で質の高い求職者を依頼先企業に紹介できた結果、コスト削減、技術向上、技術革新の能力が実現すると共に責任系統の明確化、経営情報の信頼向上にもつながった。

人材派遣は幅広い職業の選択肢と就労の機会を提供する

人材派遣は人々の就労に関する多種多様な期待の実現も支援する。高齢化が進み、また年金の減少により就労期間を延長せざるを得ない社会情勢の中、仕事に対する新しい姿勢や取り組みが出現している。労働者の間では新しい働き方(柔軟性と安全の両立)への関心が高まりつつあり、仕事と余暇あるいは家族との時間とのバランスを図るため働き方を調整したいと考える傾向が高まっている。家族との時間を大切にするためパートタイムで働きたい人、夏休みにアルバイトをしたい学生、個人的な趣味に充てる時間を増やしたい人と理由は何であれ、仕事に対する姿勢が変わりつつある傾向にある。

労働の新たな現実において、多様な期待や仕事への姿勢に対応するためには、より幅広い雇用契約が必要とされていることを認識しなければならない。例えばフランス、ベルギー、イタリアなどでは多様化する労働市場を反映して、現在30種類以上の形態の雇用契約が存在する。派遣会社が幅広い雇用契約(特定の人材派遣契約、有期労働契約、パートタイム契約、無期雇用契約、徒弟契約など)を提供し、様々な経歴や状況にある人々の雇用や技能開発の要望に答えている国も少なくない。

派遣労働者の様々な経歴(図表11)は多様化する仕事への姿勢や要望を反映している。

図表 11

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

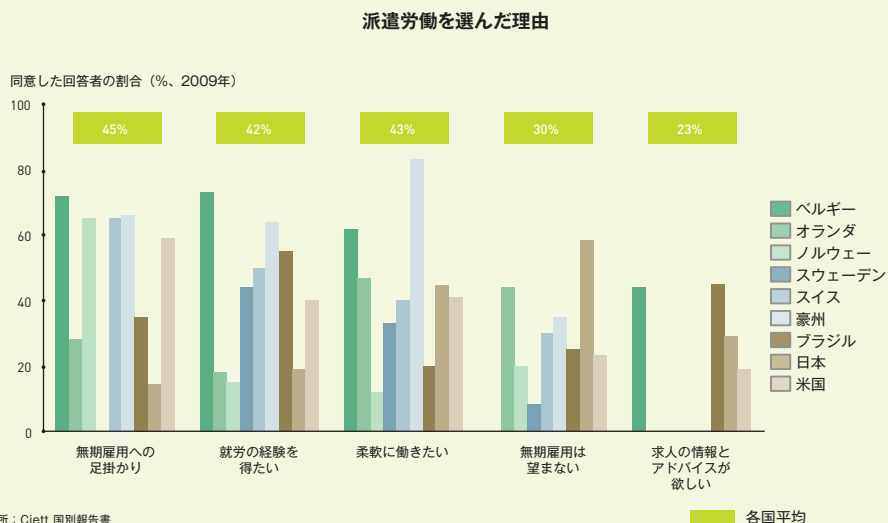


世界的な調査によると平均して派遣労働者の30%は無期雇用を希望していない(日本のこの数字は55%⁵)。また43%は柔軟に働きたいために派遣労働を選択している(豪州では派遣労働者の80%が柔軟性を選択の理由に挙げている)。

一方、42%は仕事の経験を得る手段として派遣労働を選択している(ベルギーではこの数字は70%を超えている)(図表12)。⁶

図表 12

人材派遣は非常に多様な動機に対応可能



⁵ 出所: 社団法人日本人材派遣協会
派遣スタッフWebアンケート
—1万人調査—2010

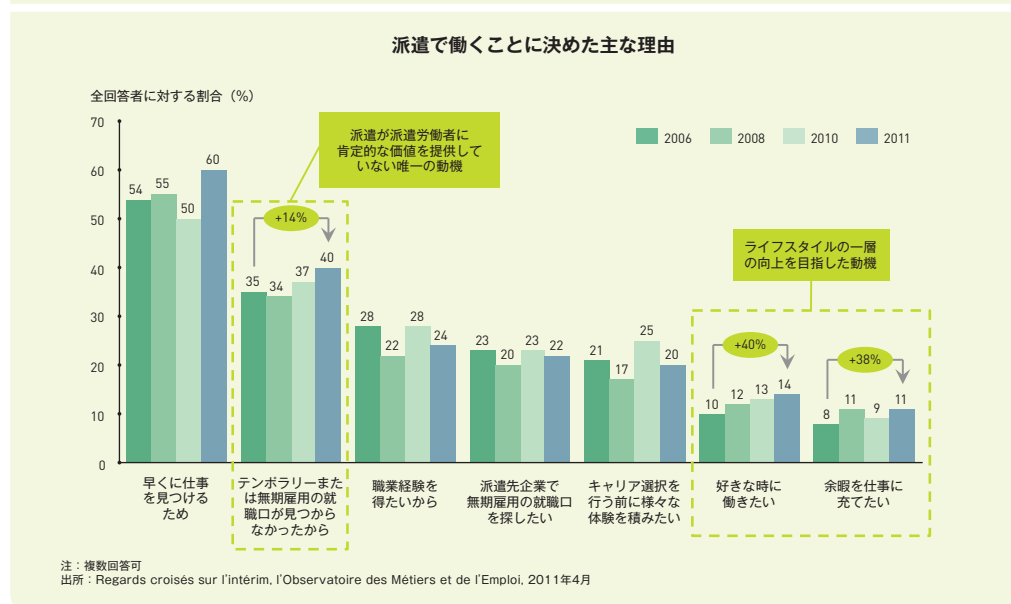
⁶ 出所: Ciett 国別報告書

派遣会社はさまざまな派遣労働者が自らの選択ではなく必要に迫られて派遣の仕事に就いていることを認識している。これは無期雇用の就職口がない、またはその状態を継続できないためである。上記の場合、派遣会社の紹介による就労は既定の選択かもしれないが、それに代わる選択肢は無申告労働、失業、あるいは福祉手当への依存以外に存在しない場合が多い。例えばフランスでは派遣労働者の40%が無期雇用の就業先が得られなかったために派遣労働を選択したと答えている。しかし、彼らの60%は仕事が直ぐに見つかりやすいことを派遣労働を選択した第1の理由に挙げている(図表13)。

図表 13

派遣労働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



多くの人々にとって人材派遣業界は、個人の状況に応じた就労ソリューションを求めるニーズに対応できる理想的なパートナーである。人材派遣業界には多様な業種と職種が用意されており、労働者がそれぞれの関心や将来の目標に沿った仕事を探し出せるよう幅広い選択肢と機会を提供している。例えば豪州では鉱業の労働力の12.7%、金融・保険業界の同11.8%、ICT分野の同11.6%を人材派遣が占めている⁷。

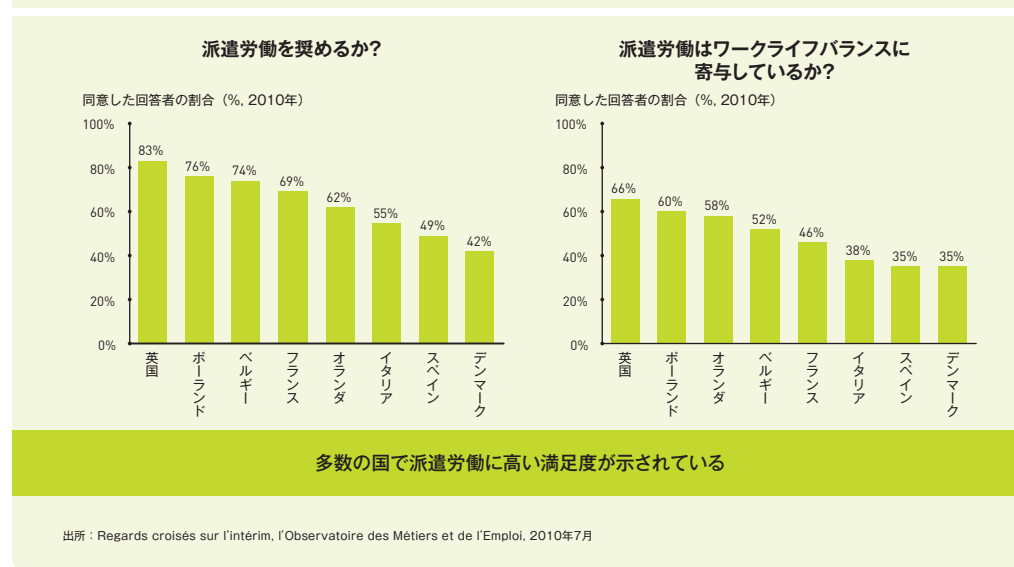
多くの国で人材派遣がライフスタイルの選択肢として認識されつつあり、派遣労働者は派遣労働が提供する柔軟性やワーク・ライフ・バランスに高い満足を示している。フランスの労使共同組織L'Observatoire des Métiers et de l'Emploiの調査によると、英国の労働者の83%、

⁷ 出所：ABS就業形態調査2008
(Adeccoグループ豪州派遣労働報告書2011より)

ポーランドの同76%が人材派遣を奨めると答えており、ベルギーの労働者の50%以上が自主的に人材派遣を選択し、人材派遣には仕事の多様性があると答えている(図表14)。

図表 14

多くの国で派遣労働がライフスタイルの選択肢として認識されている



本章のまとめ

目まぐるしく変動し、予想不可能で複雑な労働市場の現状において、就職口を特定し労働者の円滑な移行を促す派遣会社の必要性は大きく高まっている。人材派遣業界は企業が景気循環に適切かつ迅速に適応し、中核事業に集中できるようさまざまな付加価値サービスを通じて支援を行っている。景気回復と雇用創出とのタイムラグを短縮し、幅広い選択肢や就業の機会も提供している。



第2章

人材派遣は、
構造的および摩擦的失業の
削減に貢献する

「人材派遣業は需要と供給のマッチングにより効率性を向上させている」

—マイケル・ウェーバー、世界銀行エコノミスト



雇用・社会問題・ソーシャルインクルージョン担当欧州委員会委員のラースロー・アンドルは次のように述べている。「毎年約20%の雇用が創出または喪失されており、加盟国によっては最大30%もの労働者が毎年雇用または離職している」⁸

新しい技術が新しい技能と職種を必要とする新しい産業分野を生み出す一方で、時代遅れになる技術と共にかつて大規模な雇用を提供していた産業も次々に姿を消している。同時にグローバル化や貿易の自由化、人口増加等による地域的なシフトにより、世界の国や地域の重要性や競争力にも変化が生じており、結果として一部では高失業率を抱えながら求人が埋まらない地区が発生している。人口動態的シフトにより高齢化に直面している国がある一方、人口急増により有能な人材と雇用の機会とのミスマッチが世界中で生じている。

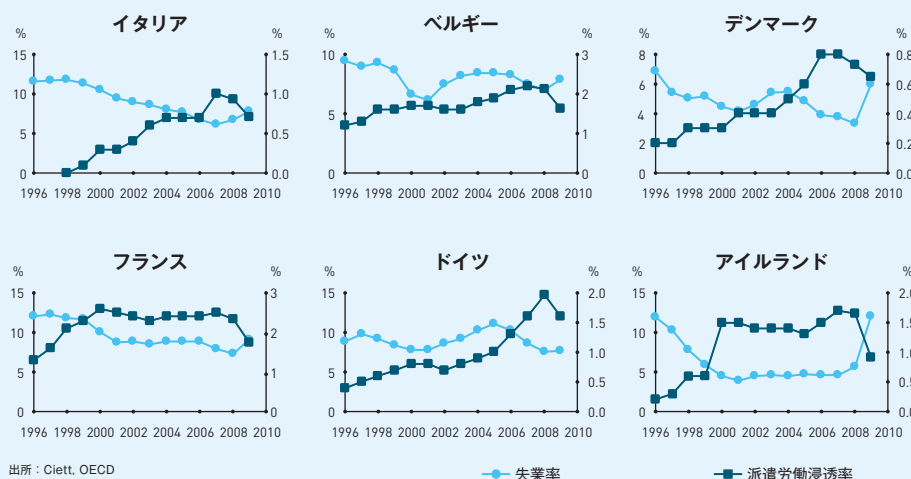
産業分野間のシフトは経済を根底から変化させている。発展途上国では農業や製造業の雇用が減少する一方で、サービス部門やクリエイティブ産業での労働需要は引き続き上昇している。ITや通信接続業務の重要性が高まる中、今日の労働者は10年前とは全く異なる技能が必要とされている。結果として構造的および摩擦的失業が近年増加しており、特に若年層に影響が及んでいる。この状況は世界中で顕著に類似しており、先進国の明確な傾向を示している。

人材派遣業界はこうした2種類の失業率の低下に貢献している。すなわち構造的な失業は雇用の創出と新しいスキルの習得支援により、もう1つの摩擦的失業は労働市場の需要供給の適切かつ迅速なマッチングにより縮小に寄与している。

図表15に示したとおり、派遣労働の増加と失業率は反比例の関係を示す。

図表 15

派遣労働の増加と失業率は反比例の関係を示す

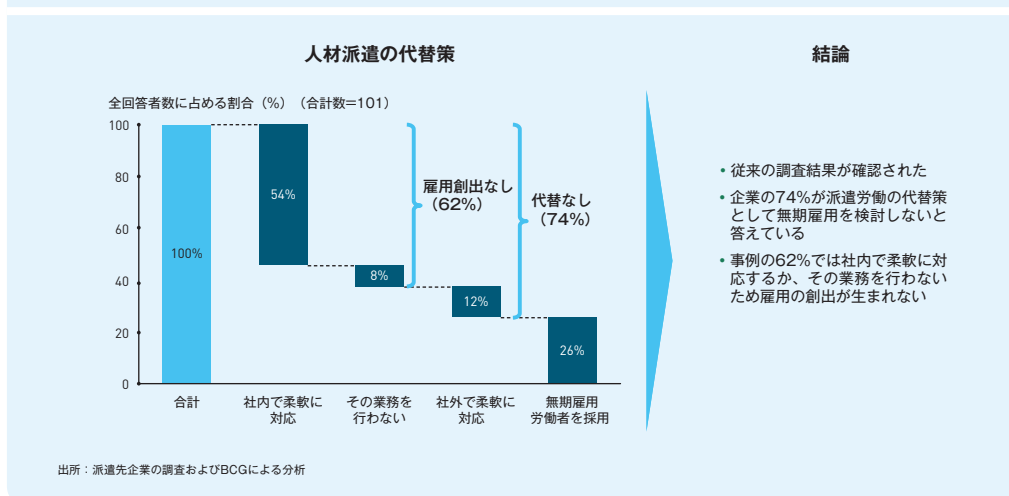


⁸ 欧州の労働市場の将来に関する会議(ブリュッセル)でのオープニングスピーチ:2011, SPEECH/11/167

図表 16

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

**人材派遣は、無期雇用契約の代用ではなく、新たに雇用口を創出する**

人材派遣業界は雇用創出の原動力である。米国では2010年に40万1,000人分の雇用を創出した。これは年間の増加幅としては1994年以来最大である。一方、欧州では、景気後退期にも就業を継続した300万人の派遣労働者に加え、2009年の経済危機の底から2011年半ばまでに少なくとも90万人分の新規雇用を創出している。これは派遣業界により130万人分の新規雇用が創出された2002年～2007年の実績が足掛かりとなっている。

人材派遣は雇用創出の原動力であり、入手できる仕事から雇用に結びつけることにより雇用の拡大に貢献している。この業界がなければ存在し得なかった雇用を人材派遣は創出することができる。特に不利な立場に置かれたり少数者とされている集団層を社会に包摂し、雇用市場へのアクセスと労働の世界への参加を促す手段を提供する上で有効に機能している。

調査から明らかなように派遣先企業の74%は無期労働者の採用を派遣労働者の採用の代替策として考えていない。また企業の62%はもし派遣労働者が調達できない場合は社内における柔軟な対応策(時間外労働など)を選択するかまたはその業務を行わず、結果として「雇用が創出されない」状況が生じている(図表16)⁹。平均派遣期間(約3カ月)と派遣労働者の高い回転率から、こうした派遣雇用は無期雇用の代用ではなく新規雇用に相当することが分かる。

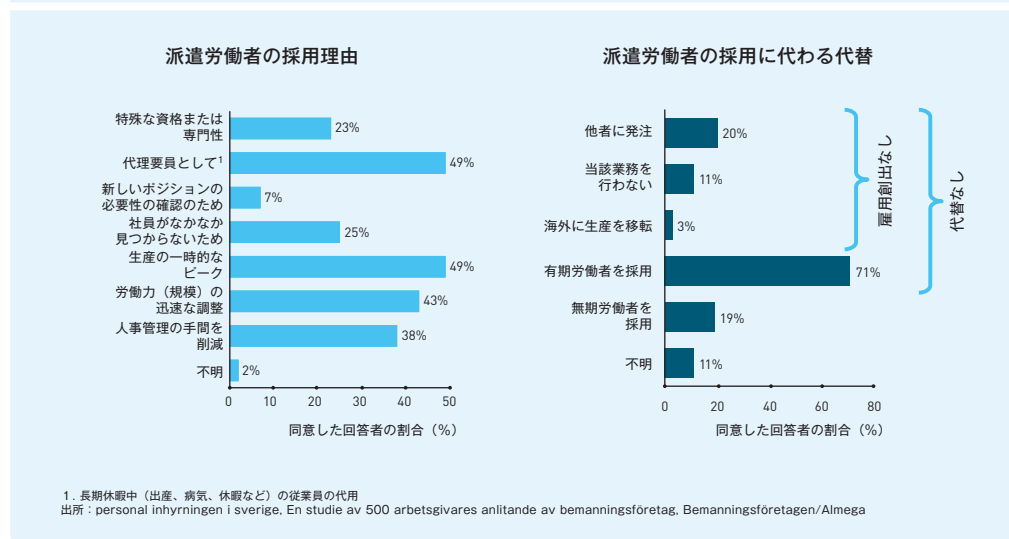
⁹ 出所：派遣先企業の調査およびBCGによる分析-2011年4月



スウェーデンで行われた類似の調査もこの分析結果を裏付けている。派遣労働者の採用に対する有効な代替策として無期労働者の採用を考慮すると答えた企業は回答者の19%にとどまっている(図表17)¹⁰。

図表 17

スウェーデン—派遣労働利用の代替策に関する調査



人材派遣は需要と供給の適切で迅速なマッチングを確保する

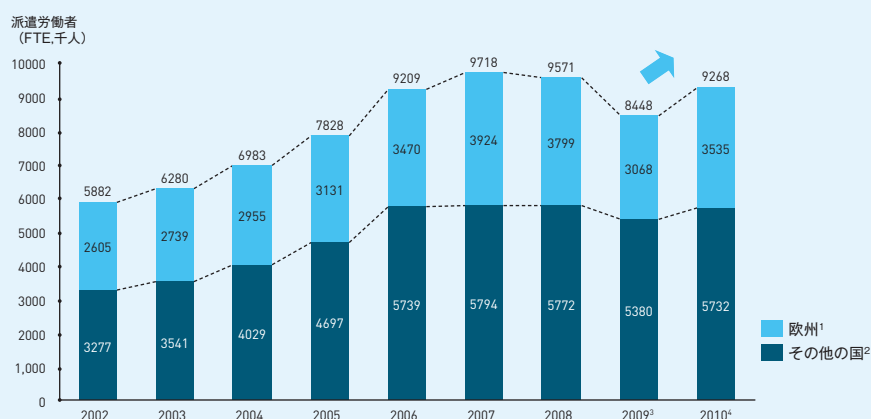
人材派遣の重要な役割の1つは需要と供給をマッチングし、労働市場の透明性を向上させることである。人材派遣は労働市場の移行と雇用の再配分を容易に進める上で機動的な役割を担っている。業務の性質上労働市場に密接に関わり、市場のニーズを適切に把握していることから、人材派遣は労働者の就業を維持し、労働市場の効率性を高める機能を果たしている。

このため、近年、人材派遣業界は、好況時のみならず不況時も深刻な経済危機時を除き絶えず雇用創出の原動力を発揮している。グローバルレベルでみると、2010年の派遣労働者数は2009年から10%増加している。一方、欧州では人材派遣業の活動は2011年末までに危機前の水準に到達するものと予想されている(図表18および19)。

¹⁰ 出所: personal inhyrningen i sverige, En studie av 500 arbetsgivares anlitande av bemanningföretag, Bemanningföretagen/Almega

図表 18

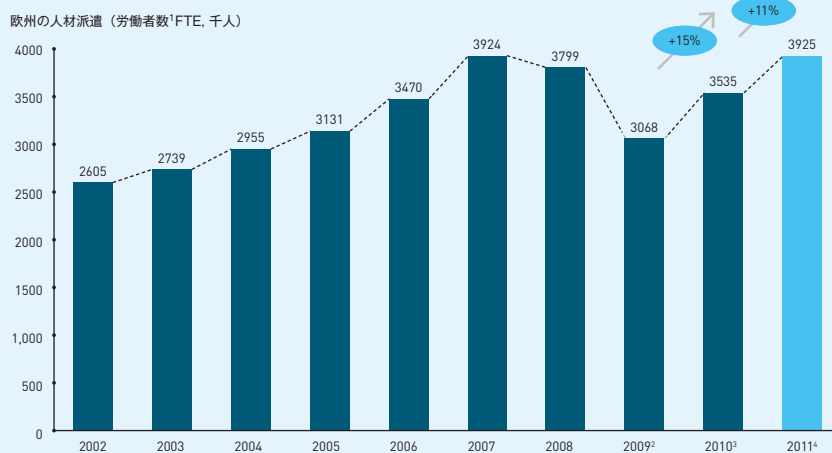
2010年の世界における派遣労働者数の増加



1. 以前の戦略的レポートと一貫性を確保するためにグループ化された国家群：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、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、スロバキア、スペイン、スウェーデン、スイス、英国。2. その他の国：アルゼンチン、豪州、ブラジル、チリ、日本、メキシコ、南アフリカ、韓国、米国。3. スペインの2009年のデータは推計値。4. 2010年のデータは入手可能なデータを基に推計し、その他の国についてはそのデータから推定。業界アナリストの収益見通しに基づく予想値
注：各国の一部データ点は業界見通しに基づく推計値。派遣労働者の数値は一日の平均値として測定〔フルタイム相当換算〕
出所：Ciett国際報告書、業界見通し、アナリスト見通し、BCG 分析

図表 19

欧州では2011年の派遣労働者数は危機前の水準に到達する見通し

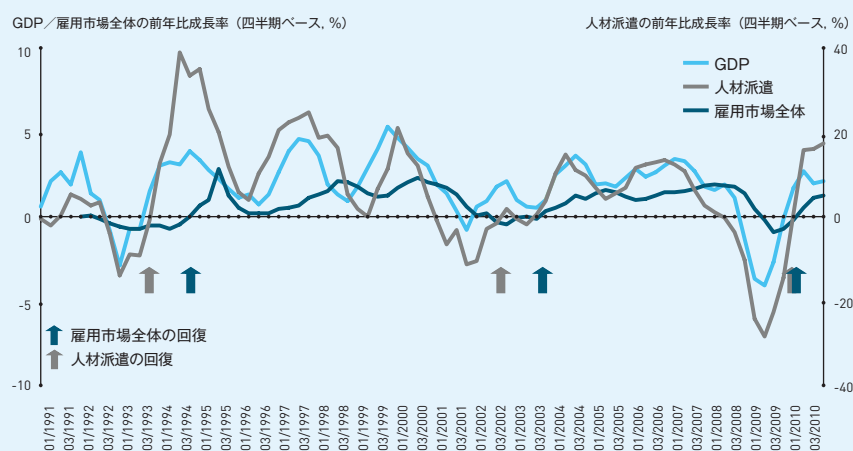


1. 以前の戦略的レポートと一貫性を確保するためにグループ化された国家群：オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、スロバキア、スペイン、スウェーデン、スイス、英国。2. スペインの2009年のデータは推計値。3. 2010年のデータは入手可能なデータを基に推計し、その他の国についてはそのデータから推定。4. 2011年度人材派遣業界アナリスト成長予想に基づく。
注：各国の一部データ点は業界見通しに基づく推計値。派遣労働者の数値は一日の平均値として測定〔フルタイム相当換算〕
出所：Ciett国際報告書、業界見通し、アナリスト見通し、BCG 分析



図表 20

人材派遣はGDP成長率が低水準でも雇用創出が可能 ベルギーの長期調査シリーズの分析結果



人材派遣はGDPに沿った伸びを示し、雇用市場全体に比べて大幅に先行する

Note: 1995年のGDP前年比成長率は推計値
出所: federgon

人材派遣は実際にはGDP成長率が未だ低水準の局面から雇用創出を開始する。下記のベルギーの市場に関する長期的な調査結果がそれを明確に例示している。派遣労働はGDPに沿った伸びを示し、雇用全体に比べて大幅に先行しているのが分かる(図表20)。これにより経済を効果的に活性化し、伝統的な雇用創出曲線に先がけて雇用を提供することができる。ベルギーの45歳の派遣労働者の約60%は、人材派遣を無期雇用への踏み石として利用していない¹¹。

人材派遣により企業は経済活動の変動に合わせて柔軟に労働力を調節できる。したがって、その存在は雇用創出に大きく貢献しているといえる。しかし、人材派遣が厳しい規制条件に直面している、また業種によって運営が禁止されている市場は、こうした変動に備え人材派遣の機会を有効に活用することができない。上記の市場は同時に経済危機をうまく乗り越えられなかった市場でもある。欧州のギリシャ、スペイン、ポルトガルなど、これに該当する市場は現在、特に若年層を中心に高い失業率に苦慮している。

一方、2009年の危機時にも引き続き堅調に推移したオランダ、ドイツ、スイス、スウェーデンなどの国々を調べてみると、企業の75%が人材派遣を利用して季節的要因や景気循環による需要の変動にも対処している。

¹¹ Federgon: 2011

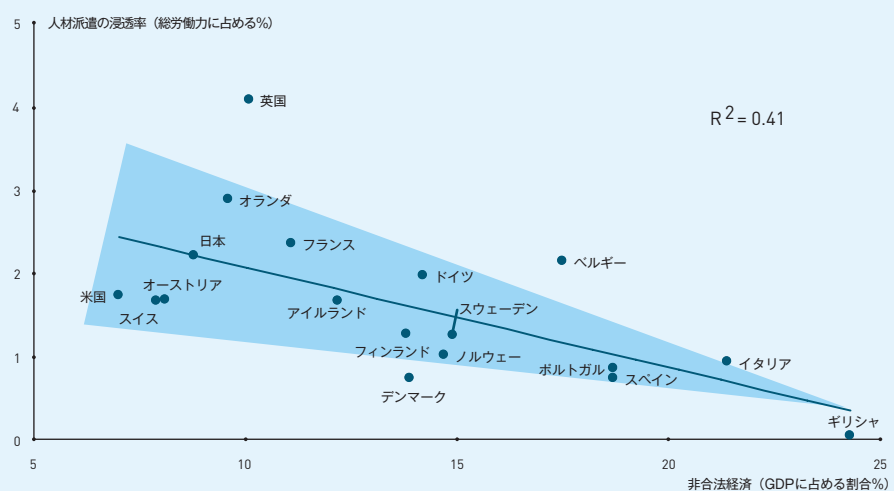
人材派遣は中国においても信頼できる柔軟な人員確保の手段として非常に重要である。過去10年間、高度成長に企業が対応できるよう人材派遣は支援を提供してきた。一貫して8%を超えるGDPを達成している背景には有力企業および新興企業双方が大幅な人員不足に直面している現実がある。ときには一度に何千人もの従業員を採用する必要に迫られる。労働法が十分に定着しておらず、規制環境が人脈等の影響を大きく受ける国において、人材派遣は負担過重の人事部門を支援し、広範囲にわたる採用を円滑に進めてきた。またその現地の労働力と規制環境に関する人脈および情報を駆使して、人材派遣は官僚的な手続きの省略を可能にし、迅速なソリューションを提供している。

人材派遣は無申告労働の削減に貢献

雇用水準の上昇に寄与するだけでなく、人材派遣は組織的かつ規制された柔軟な労働形態を提供することで、無申告労働の削減にも貢献している。図表21および22に示されるとおり、派遣浸透率と非合法的活動には強い相関関係が見られる。派遣浸透率が高い国は非合法的な経済活動が低水準に抑えられている。

図表 21

人材派遣は無申告労働の削減に貢献 人材派遣の利用度が高い国は非合法経済活動が少ない



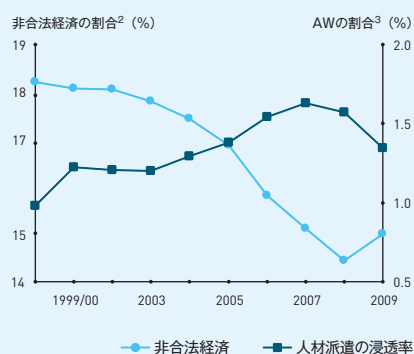
1. 貨幣需要アプローチとMIMICメソッドを用いて算定。詳しくは "The Influence of the economic crisis on the underground economy in Germany and the other OECD-countries in 2010: a (further) increase" by Dr. Friedrich Schneider
注：金融危機の影響を排除するため2008年の数値を使用。
出所：ヨハネス・ケプラー大学（リンツ）経済学部教授フリードリッヒ・シュナイダー博士（2010年）

図表 22

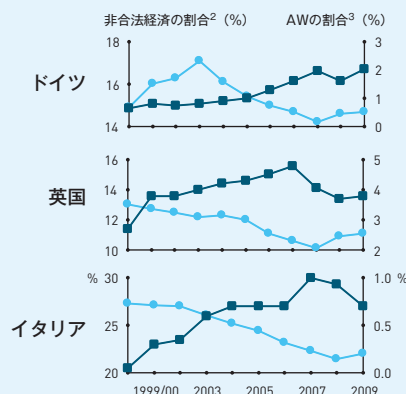
非合法経済の減少と人材派遣労働の増加は相関する 金融危機の影響による2009年の非合法経済の増加と人材派遣の減少

非合法経済活動の増減は...

欧州平均¹



... 人材派遣の増減に相関する



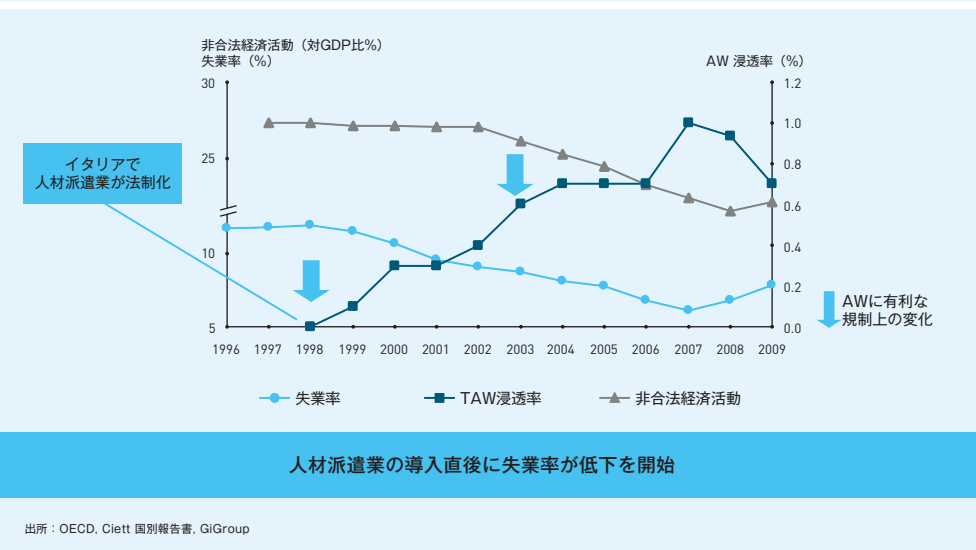
1. 16 国の平均。詳細なリストは付属資料2を参照。2. GDP 合計に占める割合 (%) で測定。3. 人材派遣浸透率
注: 1997/98, 1999/00, および 01/02 の 2 年間の平均
出所: ヨハネス・ケブラー大学 (リンツ) 経済学部教授フリードリッヒ・シュナイダー博士 (2010 年)

イタリアの労働市場(図表23)は無申告労働および失業の双方との関係を明確に例示している。失業率は人材派遣が法的に認められた1998年に11%超の高水準にあった。その後人材派遣の浸透とともに低下の一途をたどり、浸透率が雇用市場の1%とピークに達した2007年には失業率は7%の低水準に低下した。さらに、人材派遣の法制化と同時に非合法労働も1998年の27%から2007年には22%にまで低下している。

図表 23



イタリアの人材派遣は失業および非合法経済の減少に貢献 人材派遣の法制上の変化ならびに失業率および 非合法経済活動への影響



インドでは労働市場が非常に分断化されており、5億人余りの労働者を抱えている。組織的雇用（正式な書面による雇用契約を伴う雇用）はここ何年も停滞しており、非組織的雇用（書面による雇用契約を交わさない、あるいは無申告雇用）が労働力の約80%を占めている。毎年正式な雇用機会を新たに創出している人材派遣業界は、組織レベルで失業と無申告労働の双方の削減に重要な役割を果たしている。労働者に対してはディーセント・ワークおよび安全な労働条件、そして賃金の支払保証を提供している。派遣会社が派遣労働者に付与する社会保障などの権利はインドではほとんど存在しない。インドでは非合法就労者が約3億5000万人にのぼり、当然ながら彼らには何の権利も与えられていない。

積極的な労働市場政策の実施を支援し、公共職業安定組織と緊密に協力している

人材派遣は労働市場の積極的な政策実施を支援し、公共職業安定組織に協力することで、構造的失業の削減に貢献している。こうした協力は非常に効率的に労働市場への参加率を向上させ、従来労働市場に参加できなかった人々（求職者、失業者、学生など）の参加にも奏功する。

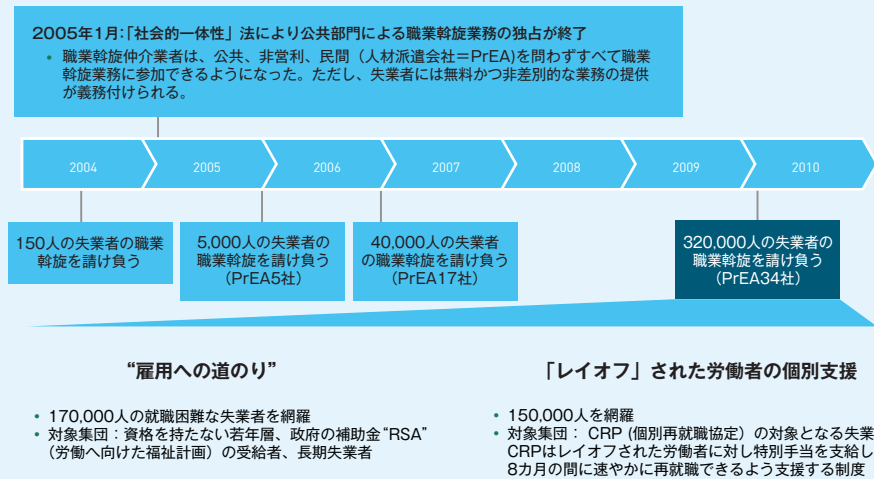
欧州全土でベストプラクティスの事例が見受けられ（図表24および25）、上昇傾向を示している。フランスでは2005年に公共職業安定組織が民間の派遣会社へ職業斡旋を外部委託でき



るようになり、その結果2010年から2011年にかけて32万人の職業斡旋が行われた。こうした職業斡旋のうち17万件は、資格を持たない若年層および長期失業者が対象であった。

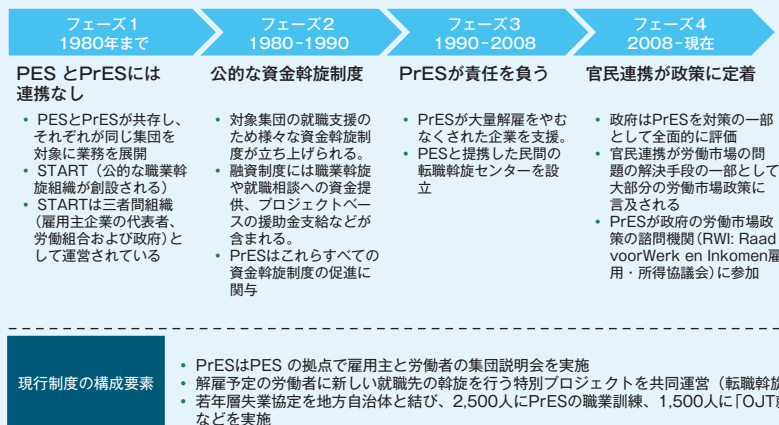
図表 24

2005年の法改正で公共部門による職業斡旋の独占にピリオド 人材派遣会社（PrEA）の進出



図表 25

オランダにおける公共職業斡旋業務（PES）と民間人材派遣サービス（PrES）との連携 共存から協力への経緯の特徴と現在の制度の構成要素



出所：ABU（オランダ人材派遣協会）

豪州では公共職業安定組織は民間部門に完全に委託されている(図表26)。委託前の状況と比較してみると、現行制度は約3分の1のコストで約3倍の実績をあげている。

図表 26



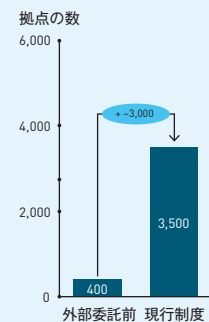
豪州における公的職業斡旋業務の民間への完全委託

状況

- 豪州の労働市場は低水準の失業率が特徴とされるが、同時に広範囲で技能不足が問題となり、不利な境遇や長期失業中の求職者の割合が一貫して増えている。
- 豪政府は公的な職業斡旋業務を全面的に民間および非営利組織に外部委託した。
- OECD加盟国の中でこのような制度（100%委託）を設けているのは豪州だけである。
- 外部委託された「政府資金による就職斡旋業務」では5万人の内部スタッフを擁し約3500の拠点を展開している。
- 業務の外部委託制度は民間事業所が就職を斡旋する求職者を「選り好み」しないよう、複雑な契約関係を基盤としている。
 - 求職者の境遇が不利であればあるほど、斡旋に成功した事業所の報酬は高くなる。
 - 実績測定制度が全国的に設けられている。
 - 不利な境遇の労働者を斡旋できなかった場合は評点が下がり、結果的に政府援助による就職斡旋事業者としての免許を剥奪される場合がある。

結果

- 求職者はこの制度による契約上の取り決めを複雑と感じているが、制度による利点や利益を明確に認識し、高く評価している。
- 関係当事者すべてにおいて一般的な満足度は非常に高く、特に政府は制度の効率性と政府予算に及ぼす好影響を高く評価している。
- 外部委託前の状況と比べると、現行制度は約3分の1のコストで約3倍の実績をあげている
 - 豪州はOECD加盟国の中で職業斡旋に対する公的支出が最低水準である



出所：NESA（豪州全国雇用サービス協会）のCEO、S. Sinclair氏へのエキスパートインタビュー、豪州政府ディスカッションペーパー
"The future of Employment Services in Australia", 2008

インドなどの新興国では高水準の非識字率(男性の25%、女性は人口の最大50%)により雇用可能性が重大な問題となっており、民間の人材派遣が重要な役割を果たしている¹²。民間人材派遣は全国に28の州、7つの連邦直轄地、そして22もの公認言語が存在するインドで、多様な労働規定を遵守しながら正式就労の複雑な規制枠組みに対応するための専門知識を提供している。実際の経験が示すように、社会保障に関する社内制度を1つ変更するのに26の異なる承認を必要とする。多くの国際企業はこうした複雑な制度を管理するだけの知識や人脈に乏しい。制限的で、旧態依然としており、執行が極めて恣意な労働法にも問題が多いため、民間の人材派遣は企業が中核事業に専念できるよう複雑な法環境への対応を支援している(図表27)。

¹² 出所：インド政府計画委員会の雇用機会に関するタスクフォース報告書(2001年7月)、TeamLease India Labor Report 2005、エキスパートインタビュー、UNESCO

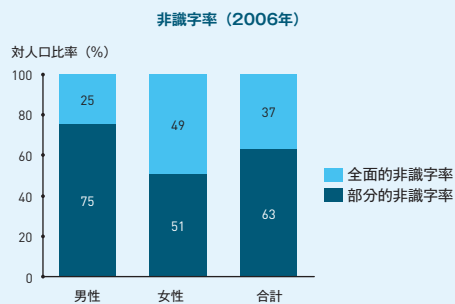


図表 27

派遣先企業が直面するインドの複雑な環境への対応を支援する 民間人材派遣サービス (PrES)



雇用可能な労働者が不足



「雇用は非常に大きな問題である」

対応困難な複雑な規制環境

恣意的に執行される制約的で旧態依然とした法律

例えば雇用主は近代的な水道設備の有無にかかわらず、伝統的に従業員に粘土製の飲水用の甕を用意しなければならない。

- 国際企業はこのような制度の下で営業するのに必要な人脈に乏しい場合が多い。

「[役人と取引することを] インド企業は好まないが、他に手だてがない場合もある」

インフラ環境が複雑なため専門家が必要

- 政府認定の22の公的共通語が存在し、各州がそれぞれ異なる言語を指定している
- 28の州、7つの政府直轄地区でそれぞれ労働規定への遵守要件が異なる

「社会保障の社内制度を1つ変更するだけで26種類の異なる承認を必要とする」

出所：インド政府計画委員会の雇用機会に関するタスクフォース報告書（2001年7月）、TeamLease India Labor Report 2005、エキスパートインタビュー、UNESCO

人材派遣業界はこのほか移民集団の労働市場への統合にも大きな役割を果たしている。例えばデンマークでは、従来職業斡旋が難しい非西洋諸国からの移民に就業先を確保するなど、民間の人材派遣が公共職業安定組織に有益な支援を提供している。

本章のまとめ

労働市場の橋渡し役として民間の人材派遣業界は雇用創出、無申告労働の削減、摩擦的・構造的失業の緩和等を通じて労働力の需要と供給の適切なマッチングを実現している。さらに、公共職業安定組織と連携し、政府の積極的な労働市場政策の実施を支援している。

第3章

人材派遣は、 労働市場の分断化を抑制する

「人材派遣により、人々は自分に合った職業に直接的に転職
する機会が得られる」

— ボール・ギノッキオ、ドイツ銀行ファイナンシャルアナリスト

人材派遣は移行および垂直移動を促す

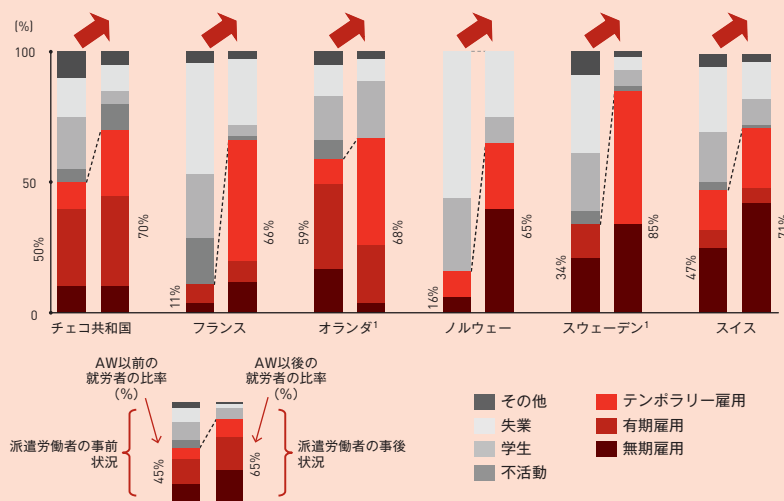
人材派遣は移行や垂直・水平移動を促すことで市場の分断化の抑制に貢献している。これらの移動は就学から就労へ、失業から雇用へ、臨時雇用から無期雇用へ、また職業間の移動等、様々なケースが考えられる。また、職場と密接に協力しながら、需要および経済成長に即した産業分野間の移行も実現している。

こうした就労への踏み石的機能は、本来ならば仕事を確保できなかったであろう人々に就労へのアクセスを提供する。人々にディーセント・ワークを提供し、労働市場への参加を実現することで、人材派遣は労働者の雇用可能性と移動性を広げている。また転職への踏み石として職業研修やOJT研修も提供している。

フランスでは派遣労働を始める前に就労経験がある労働者はわずか11%であるが、派遣労働開始後は66%に急増している。ノルウェーでは同数字は16%から65%に、スウェーデンでは労働市場への参加は34%から85%に急激に上昇している(図表28)。

図表 28

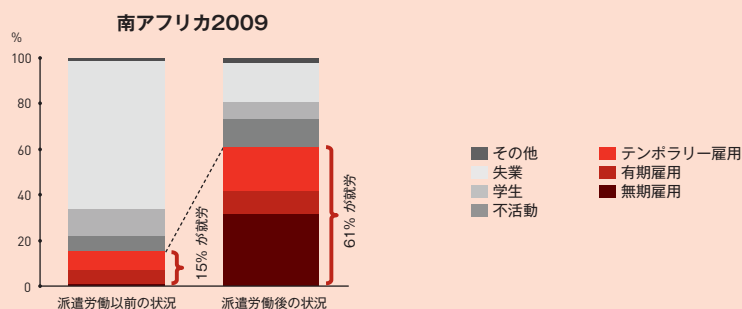
欧州では派遣労働は雇用への足掛かりとなる
人々を就労に導くことで、人材派遣は労働市場の分断化を緩和している



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）

図表 29

南アフリカでは人材派遣が失業者の就労を支援している



同様の状況は世界的にも確認されており、南アフリカでは派遣労働にアクセスする以前に就労していた労働者は15%だが、アクセス以後は61%¹³に急増している(図表29)。複数の国で行われた調査によると、平均して派遣労働者の3分の1が派遣会社に入社後12カ月後に無期雇用に移行している。

人材派遣業界はまた新たな雇用斡旋により労働者の就労継続を確保し、就労に必要な技能研修により雇用主と労働者双方の雇用プロセスの円滑化に貢献している。

派遣労働者の約35%は25歳以下¹⁴で(図表30)、派遣労働が労働市場への初めての参入である場合も少なくない。派遣労働は労働市場に参入する者に就労経験を提供し、信頼できる雇用主の下でのディーセント・ワークを保障する。一方学生においては具体的な労働体験を得ることと知識の充足・補完に役立つ。

人材派遣業の踏み石的な役割は労働者に概ね認識されており、人材派遣は学卒後の初職を得るだけでなく無期雇用やフルタイム雇用の就職先を確保する上でも効率的な方法であると広く(59%～92%)認められている(図表31)。

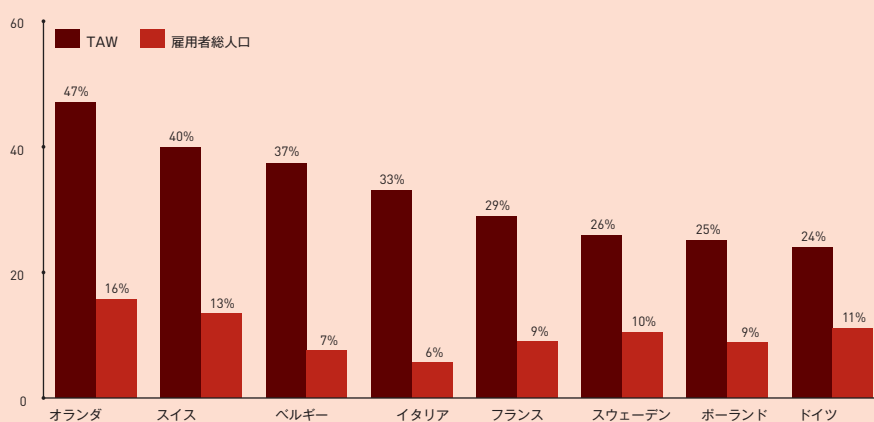
¹³ 出所：Apso(南アフリカ派遣協会) 2010

¹⁴ Cielt 国別報告書

図表 30

人材派遣は若年に必要な就労機会を提供する

% 若年層の占める割合(%, 25歳以下、2009年)



すべての国で25歳以下の派遣労働者に占める割合が
総労働人口に占める割合を大幅に上回る

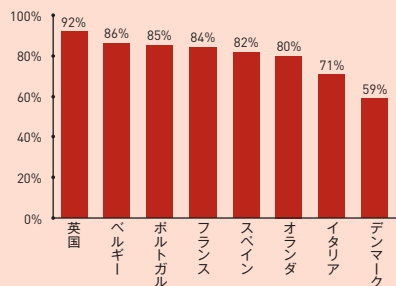
出所：Ciett国別報告書、ユーロモニター

図表 31

労働者は踏み石的役割を概ね認識

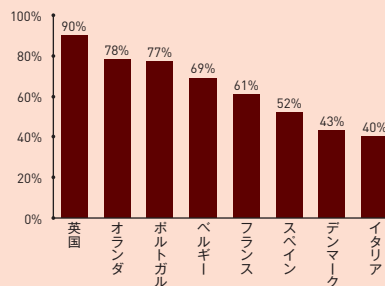
派遣労働は初職を見つけるのに有効？

同意する回答者の比率(%, 2010年)



派遣労働はフルタイムの仕事を見つけるのに有効？

同意する回答者の比率(%, 2010年)



派遣労働は労働市場参入とフルタイム就労の双方に有効であると
広く認められている

出所：Regards croisés sur l'intérim, l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi, 2010年7月

図表 32



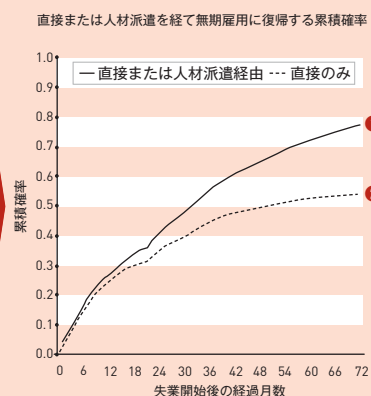
PrESは無期雇用口確保の確率を高める 事例：オランダの踏み石効果

状況

- AWが失業者の労働市場復帰をどの程度早めるかについて学術調査が行われた
- 上記を観察するために、次の2つの異なる状況において、任意の時点での無期雇用復帰の確率が調査された
 - ① 有期労働契約就労時にAWに従事
 - ② 失業中

結果

- AWに従事した場合、一定時間後に仕事を確保する確率が高まるのがグラフから分かる。
- 当初は割り当てられたAWに愛着があるため、差異は小さい。差異は1年半後から広がり始める。
- 派遣先企業に蓄積された経験が評価されるにつれて差異が徐々に広がる。
- AWを引き受けても無期雇用期間は縮小されない。
- AWを経て確保した無期雇用は通常よりも賃金が高いことが調査から分かった



出所：Marloes de Graaf-Zijl & Gerard van den Berg & Arjan Heyma, 2009. "Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work," Journal of Population Economics, Springer, vol. 24(1), pages 107-139

ケーススタディ 6: オランダ(図表32)

踏み石効果の影響は特に景気後退局面で重要である。長期的な失業の後この効果を利用して雇用市場に再参入する機会を得ることができる。オランダでMarloes de Graaf-Zijl、Gerard van den Berg、Arjan Heyma が行った2009 年度の調査によると¹⁵、労働者は派遣労働に従事していると仕事を確保できる可能性が大幅に上昇すること、また蓄積された経験が派遣先企業に評価されるにつれてこの確率が徐々に高まっていくことが明らかにされた。さらに、派遣労働を経て確保した無期雇用は賃金が通常よりも高いという点も証明され、垂直移動性の促進がさらに証左された。臨時雇用労働者の約80%は12カ月以内に無期雇用に移行しており、派遣労働業界はその経験と専門性を背景に垂直移動に貢献することも明らかにされた。

人材派遣は労働市場の参加と多様性を高め、より包括的な労働市場を生む。

人材派遣は踏み石効果により多くの人々に雇用へのアクセスを提供し、労働市場への参加を高め、分断化を緩和する。CiettおよびBCGの計算によると、2010年には欧州で1,200万人もの労働者が人材派遣を使って労働市場の参入、転職、無期雇用への垂直移動を実現している(図表33)。

¹⁵ 出所：Marloes de Graaf-Zijl & Gerard van den Berg & Arjan Heyma, 2009. "Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work," Journal of Population Economics, Springer, vol.24(1), pages 107-139

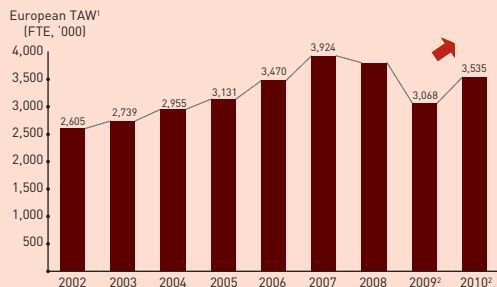
図表 33

2010年には1,200万人が派遣労働に従事した 欧州の推計値

全労働者に対するFTEの倍数を欧州の数字に
当てはめると...

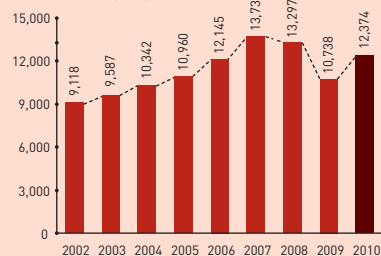
平均倍数：
3.5

2010年は欧州の派遣労働者数が増加



...欧州の派遣労働者の絶対数が推計できる

欧州で雇用されている派遣
労働者の絶対数（千人）



1. 以前の戦略的レポートと一貫性を確保するためにグループ化された国家群：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、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、スロバキア、スペイン、スウェーデン、スイス、英国。2. スペインの2009年のデータは推計値。3. 2010年のデータは入手可能なデータに基づいて推計し、その他の国についてはそのデータから推定。業界アナリストの収益見通しに基づく予想値。
注：各国の一部データ点は業界見通しに基づく推計値。派遣労働の数値は一日の平均値として測定（フルタイム相当換算）
出所：Ciett個別報告書、業界見通し、アナリスト見通し、BCG 分析

人材派遣業界は重要な雇用主であり、多数の個人の雇用機会を
提供している

出所：Ciett個別報告書、BCG 分析

人材派遣は労働市場への参加拡大を促す。人材派遣事業は単に雇用を創出する橋渡し役であるだけでなく、労働市場で入手できる職業の選択肢の幅を広げる働きもする。特に若者、女性、長期失業者など不利な立場に置かれたり少数者とされる集団層を社会に包摂し、労働市場に参加できる手段を提供する上で有効に機能している。

人材派遣が不利な労働者に提供している業務の1つとして労働市場へのアクセスを支援し（求職者に代わり仕事を探索）、雇用主が必要とするこれら不利な立場にある労働者の採用を低リスク（試験雇用期間）で実現し、これらの労働者の制約条件（自信を取り戻すためパートタイムや契約社員からスタートするなど）を満たす契約の取り決めを提案する。

失業や非合法労働を削減し、労働市場から最も遠い人々に就労の機会を提供することで、人材派遣は労働市場への参加と多様性を高めている。

近年、欧州の雇用慣行から、労働市場の参加水準を高めるためには独自の積極的な労働市場政策が必要であることが明らかとなった。この点において労働市場参加の拡大における人材派遣業界の役割は重要であり、なお一層活用していく価値がある。

大量の人々の就労支援に加え、人材派遣は市場のジェンダーバランスにも好影響を与えている。特にサービス産業の比率の高い市場では顕著である。

例えばアルゼンチン、日本、スウェーデン、米国などでは労働力に占める女性の割合はそれぞれ43%、42%、48%、47%だが、派遣労働者に占める割合は55%、67%、60%、56%となっている¹⁶。特に日本では従来女性に対して閉鎖的であった労働市場に対し、女性の参入を人材派遣が支援している。派遣会社は橋渡し役として雇用主と労働者の双方に社会的に受け入れられている。そこで人材派遣業界は女性に合った就業の機会を見つけ出し、その仕事に必要な技能資格を備えられるよう、技能研修を提供している。多くの国で女性の雇用可能性が人材不足への対応のカギとなっている。変動する人口動態を考慮すると、現在の経済的ライフシステムが進行するにつれ労働市場への女性の参加がますます重要になると思われる。

多くの先進国、特に欧州と日本では、高齢化が進み経済情勢も厳しさを増していることから、高齢者の就労期間を延ばす必要がある。Cedefop（欧州職業訓練開発センター）がEUについて行った予測によると、2020年には引退などによる後継者の需要が7,300万人分にも達する見通しである¹⁷。

人材派遣業界における高齢労働者は現時点ではまだ少数派ではあるが、市場によっては高齢者(50歳以上)の派遣労働者に占める割合が全雇用者数に占める割合の2倍の速度で増えている(図表34)。

労働力不足に直面する先進国では、労働市場への参加推進が今後の大きな課題となる。今後は高齢者を労働力として定着させ統合していくことが重要不可欠である。これに対する取り組みとしてドイツ、スペインあるいはオランダなどでは人材派遣業界が50歳以上の労働者にインターンシップを提供し、最終的に雇用契約につなげるため厳選採用と集中的な研修を行い、効果を発揮している。スペインでは45歳以上の求職者6,300人余りが労働市場に再参入した。またオランダでは専任の事業所が公共職業安定組織と緊密に連携し高齢者労働者の職場復帰に成功している。

¹⁶ 出所: Ciett 国別報告書

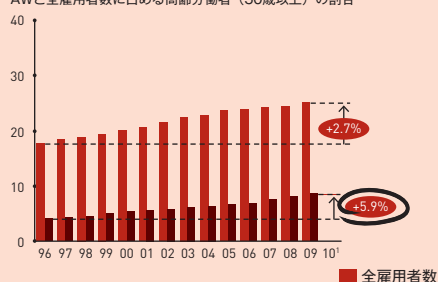
¹⁷ Cedefop - 欧州の技能の需要と供給 - 2010

図表 34

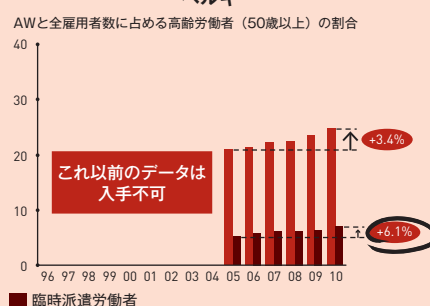
人材派遣に占める高齢者の割合が増加



フランス
AWと全雇用者数に占める高齢労働者（50歳以上）の割合



ベルギー
AWと全雇用者数に占める高齢労働者（50歳以上）の割合



高齢者の派遣労働者に占める割合は全雇用者数に占める割合の
2倍の速度で増えている

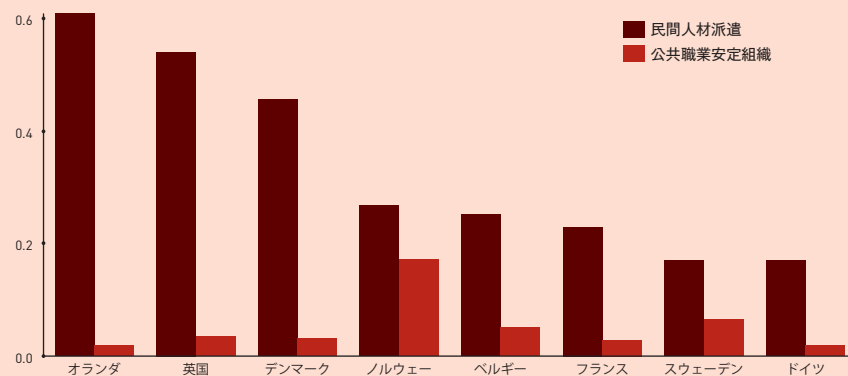
1. 2010年度の派遣労働者に占める割合のデータは入手不可
出所：Federation 2009年度年次報告書、PRISME rapport économique et social 2009、ユーロスタット（LFS）

民間の人材派遣は公共職業安定組織よりもはるかに幅広い求職者に到達している。これは広範囲に広がる支店網(図表35)や専任の採用コンサルタント、そしてグローバルなプレゼンスなどを人材派遣が有しているためである。

図表 35

民間の人材派遣は公共職業安定組織より幅広い求職者に到達可能

求職者1000人当たりの支店（2009）



人材派遣浸透率の高いオランダと英国で民間人材派遣の
支店網の密度が最も高い

注：英国の民間派遣元事業所数は入手可能な支店リストと都市の規模から推定
出所：Ciett, OECD, 全国公的職業特設事業所, BCG 分析

人材派遣業界の広範なネットワーク力は戦争難民など弱者に対しても活用されており(図表36)、今後数十年における包括的な労働市場を推進する重要な立場にある。人材派遣業界が立ち上げた労働市場から最も遠い人々を支援するための取り組み例としては、非識字研修プロジェクト、職場での差別撲滅キャンペーン、前科者の就業支援、社会的に排除された人々および社会の生活改善を目指す非営利団体の設立などが挙げられる。

図表 36



PrES による戦争難民の就労支援 スウェーデン

状況

スウェーデンの小規模地方自治体と民間の人材派遣元事業所が共同会社を設立し、戦争難民を支援。居住許可証を発行し、長期失業者に迅速な就労を支援した。

目標

- 統合困難な難民における自立者の割合を高めるため、代替的な手段を試行する
 - 現時点で男性難民が自活するのに7年、女性は11年を要する
 - 70%以上がスウェーデンの就業経験がない
 - 50%以上が3年以上所得補助を受給している
 - 50%以上がスウェーデン語が十分に使えない
- 分断化の拡大を食い止め社会福祉支出の拡大を防止する
- 経済的に自立可能な共同事業の設立

PrESの役割

一人一人を就労に備えさせ、雇用可能にする

- 自信を持たせ、モチベーションを上げさせる
- 現実的な目標を設定し、行政上の関門（トラックの運転免許など）の通過を支援する

雇用への扉を開けるためのコンピテンシー（能力）を提供する

- 仕事や労働市場への参加の機会を見つける
- 応募者に面接の準備や訓練をする
- 雇用主に支援を提供する

出所：Ciett 法人会員

本章のまとめ

人材派遣業界は、労働者の労働市場への参加を支援し、さらにその後の雇用継続化への円滑な移行を促す踏み石的な役割により、包括的な労働市場の推進と参加の拡大を支援している。特に社会的に不利な集団に対して重要な役割を果たしている。結果として人材派遣業界は市場の分断化の削減にも貢献している。

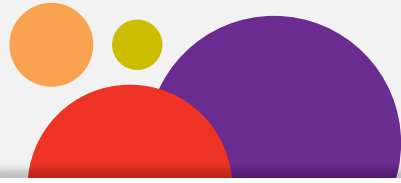


第4章

人材派遣は、労働市場で
必要な技能のマッチングと
育成に貢献している

「人材派遣は従業員の選考プロセスを確実にを行い、仕事に必要な技能や能力が備わった適任者であることを保証する」

—フィリップ・エベルリ、スイスポスト技術・サービス統括者



産業内の季節的変動に対処する技能の管理

季節的変動は多くの業界に顕著な影響を与える。季節的に需要が変動し、人員管理を調整する必要がある「伝統的な」産業には次のようなものがある。

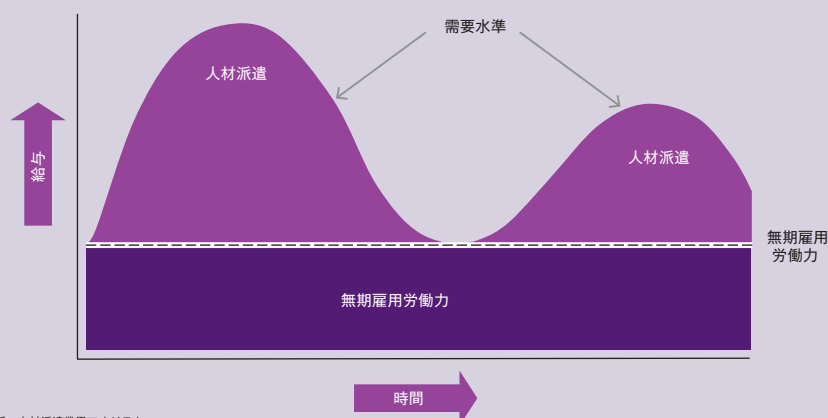
- 決算期に増員する必要がある財務監査
- クリスマスシーズンに季節的な需要増が発生する郵送サービスおよびケータリング
- 商業および小売業
- 天候や季節の変化に関連した変動が発生する建設業界
- 繁忙期と閑散期がある観光業界

需要は通常予想可能なパターンを辿るが、それでも毎年こうした変動に対応する必要がある、人員の増減を計画しなければならない。企業によってはリソースを再配分するなどして独自に変動に対応できる場合もあるが、繁忙期に必要な労働力を外部に要請する企業もある(図表 37および38)。

人材派遣は幅広い人材プールにアクセスでき、雇用主が求める技能を労働者に訓練できるため、こうした局面で企業を適切に支援することができる。データが証明するように、人材派遣業界が創出する雇用の大半は無期雇用の代用ではなく、まさに人材派遣がなければ存在し得なかった新たな雇用に他ならない。

図表 37

人材派遣が需要の変動に対処



出所：人材派遣業界アナリスト

図表 38

ドイツの派遣労働者の季節変動 (1995～2010 年の平均)



ドイツの派遣労働の月別変動から夏場がピークであることが分かる

出所：BAP

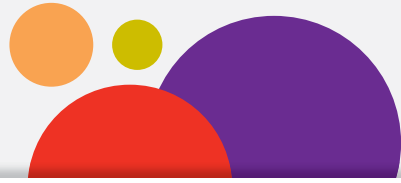
上記を証明する事例の1つとして、人材派遣の相当部分は学生から人員を集めている。学生は無期雇用が目的ではなく、多少の金銭を得るため週に数時間の労働を希望している。派遣労働に占める学生の割合は33%に達する場合もある(オランダの場合¹⁸)。ベルギーでは2010年に人材派遣が学生に供給した仕事は17万3,845件に及ぶ¹⁹。

ケーススタディ 7: スイスの派遣会社および季節変動性

スイスの建設業界では人材派遣が需要の大幅な季節的変動への対応を支援し、重要な構成要素として認識されている。ピーク時には約34万人を採用する。これは閑散期の労働者数(約3万人)を10%も上回る。建設業界の派遣労働浸透率は4.1%とスイスの労働市場全体の1.5%を大きく上回る。このように建設業界はスイスの派遣労働の約19%を占めている(図表39)。

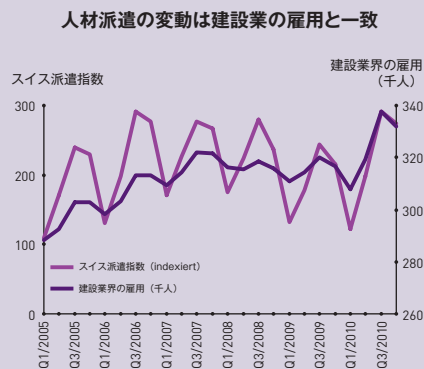
¹⁸ 出所：Abu/Ecorys 2008

¹⁹ 出所：Federgon 2010



図表 39

PrESが建設業界の季節的変動への対応を支援 事例：スイス



人材派遣はスイスの建設業界の機能にとって重要な要素

人材派遣はスイスの建設業界にとって重要な要素

- AW により建設会社は季節的な需要変動のバランスを図ることができる
- 建設業界にとってのAWの重要性は次のような数字で確認できる
 - 建設業界におけるAWの浸透率% 4.1% (主要建設業界は6.6%)。一方スイスの労働市場全体ではわずか1.5%
 - AWの仕事の約19%は建設業界が対象

PrES は建設会社が大幅な季節変動性に関連した経済的な障害を克服できるよう支援している

出所：Swisstafing

ケーススタディ8：オランダの人材派遣業と季節変動性

オランダの郵便業務はクリスマスから新年にかけて需要と郵便量が急増し、社内のリソースだけでは追加的な労働量を管理できない。そこで処理能力を拡大し、需要増大に適応できるよう派遣会社が毎年約3000人の労働力を追加的に提供している。

ケーススタディ9：ベルギーの人材派遣業と季節変動性

ベルギーではサッカーシーズンになるとスタジアムの人員需要が大幅に拡大する。そこで派遣会社が考案した社内ソリューションによりサッカーシーズンの開始(7月)に合わせてスタッフを研修している。事業所の専任担当者がすべての研修をコーディネートし、すべてのニーズが確実に満たされるよう各マッチングに立ち会う。

産業分野間のシフトへの対応に必要な技能の育成

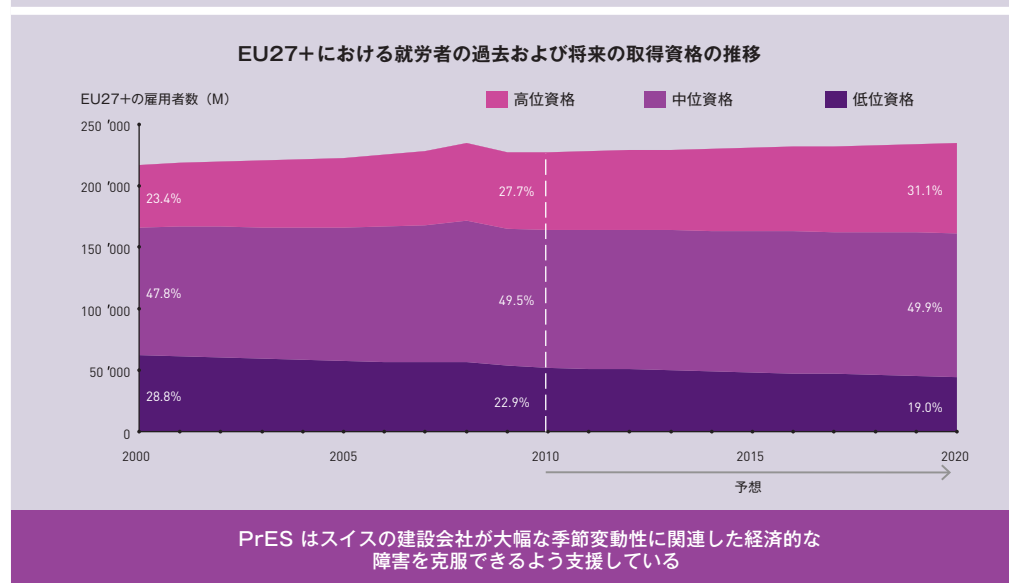
世界の雇用市場は高い技能が備わった人材への需要が高まっており、技能や高等教育を必要とする仕事が増えている。こうした高技能労働者への需要は多くの先進国で見られるサービス業へのシフトも反映している。

Cedefop²⁰はEUレベルでは2010年～2020年の間に一次産業の雇用がなお一層減少すると予想している(約250万人分の雇用が喪失し、特に農業での減少が顕著)。また製造業および生産業界でも雇用の喪失(約200万人分)が予想される。雇用の伸びが期待される主な分野はサービス業で、特にマーケティングサービスやその他のサービス業で約700万人分の雇用の伸びが見込まれている。

結果としてEU27カ国全体では、雇用者総数のうち専門資格を有した労働者の占める割合が現在の27.7%から2020年には31%にまで増える見通しである。一方、取得資格のレベルが低い労働者の割合は2000年は28%を超えていたが2020年には19%に低下すると予想される(図表40および41)。

図表 40

高い資格を有する人材への需要が引き続き増える 2020年までの欧州の見通し



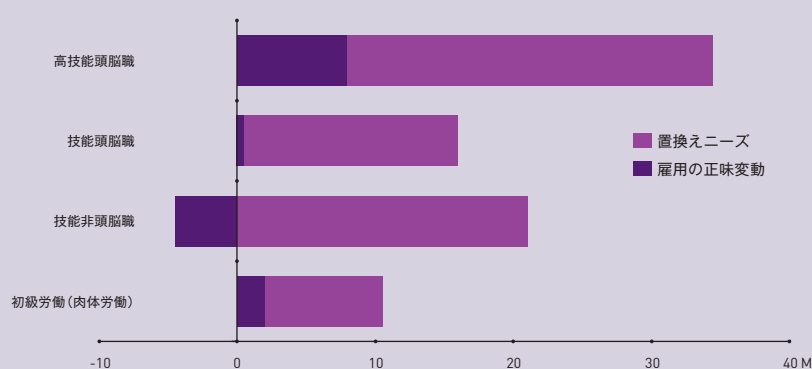
²⁰ Cedefop - 欧州の技能の需要と供給 - 2010

注: EU27+ = EU27 + ノルウェー + スイス
出所: Cedefop 2010、欧州の技能の需要と供給、2020年までの中期予想



図表 41

欧州では頭脳労働を扱う高技能労働者への需要が高まる



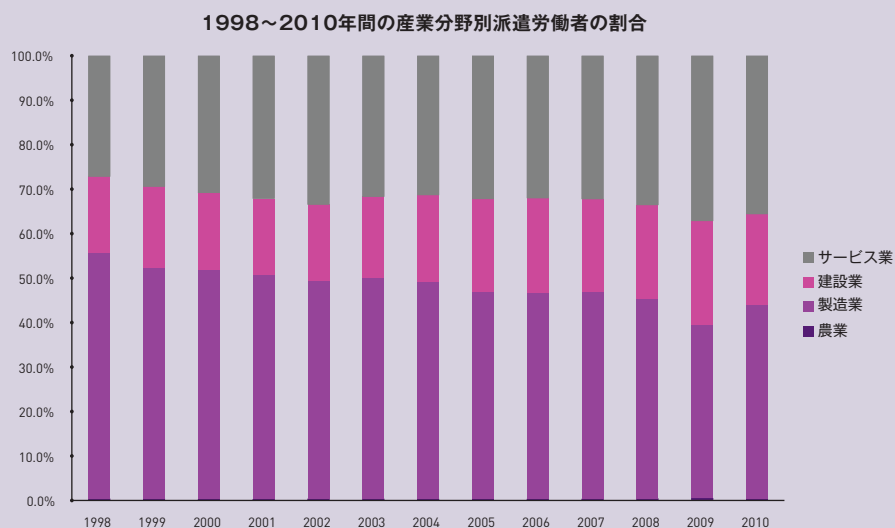
注：Eu27+ノルウェー、スイス
出所：CEDEFOP 2010; NSNJ 2010

人材派遣業界はこうした構造上のシフトを支援し、2つの方法で必要な技能を提供する。1つは衰退部門から成長部門へと労働者のシフトを支援することである。

実際、人材派遣の活動は経済の産業分野間シフトへの適応を反映しているだけでなくそれを支援している。上記を示す事例として、フランスで過去10年間にサービス業に就労した派遣労働者は約10%増加したが、製造業に派遣された労働者数は大幅に減少している(図表42)。

図表 42

フランスにおけるサービス業の派遣労働は増加



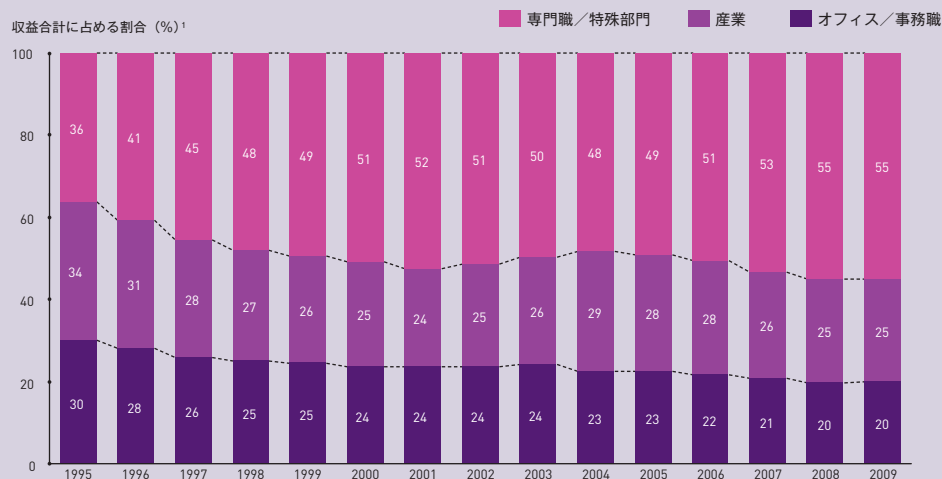
出所：Dares, à partir des relevés mensuels de contrats.

こうしたサービス志向経済へのシフトに伴い、高技能労働者への需要も高まっている。人材派遣は産業分野間のシフトにより生じた需要への対応に成功している。米国では専門性の高い部門(すなわち高技能派遣労働者)が大幅に成長しており、人材派遣市場に占める割合が1995年の36%から現在は55%に拡大している(図表43)。

図表 43

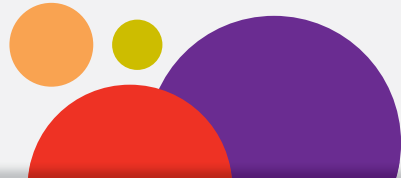


米国では現在高技能部門が人材派遣市場の50%以上を占める



1. 米国人材派遣市場の「人材派遣」部門の推定収益合計
出所：人材派遣業アナリスト

人材派遣は技能の需要が高まると思われる金融業に労働者を派遣することができる。フランスでは20カ月の間(2009年3月～2010年11月)に製造業に雇用されていた調査対象の派遣労働者の3分の1がサービス業を中心とする他の産業に移動している(図表44)。



図表 44

産業部門の派遣労働者の33%が農業、建設、またはサービス業に移動

フランスの2009年3月～2010年11月における産業分野間の移行



移行マトリックスー産業分野間

雇用産業 2009年3月 雇用産業 2010年 11月	農業	建設	製造業	サービス/ 小売
農業 ¹	24%	22%	29%	25%
建設	—	70%	17%	12%
製造業	2%	7%	67%	24%
サービス/小売	—	6%	24%	70%

1. Low base 29
注：2010年11月に派遣労働者1775名に取材
出所：BVA

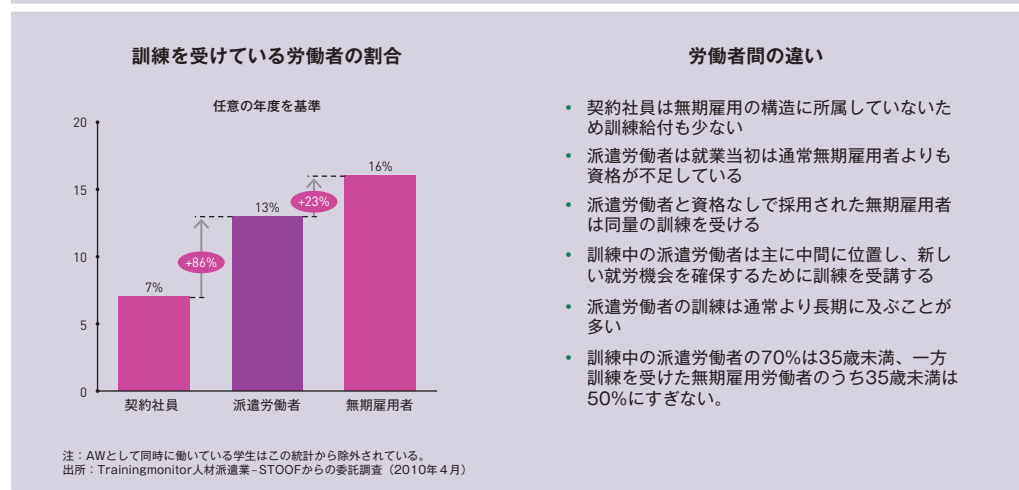
技能のミスマッチに対処し人材ギャップを埋める上で人材派遣の2つめの貢献は、研修である。人材派遣業界は職業研修の拡大と技能向上の必要性に十分に対応できる。欧州では派遣会社が直接開発した大規模な研修プログラムに加え、業界が産業分野別に労使共同の研修基金を7か国（ベルギー、フランス、ルクセンブルグ、オランダ、イタリア、スペインおよびオーストリア）で設立し、派遣労働者への職業研修を促進している。これらの基金から毎年5億ユーロあまりが派遣労働者専用のプログラムに出資されている（研修基金に関しては第5章で詳述）。

技能研修は人材派遣業界の中核であり、雇用市場の需要と供給を合致させる役割の中心となる。派遣業界は本質的に職場と繋がりがあるため、雇用主と雇用者のニーズの移り変わりを把握することができ、両者の間に入ってそうしたニーズを満たすよう労働者を研修することができる。派遣会社は労働者の代理人として次の派遣期間にアクセスできるよう支援し、さらなる雇用に容易に移行できるよう導いている。派遣労働者の職業研修は需要に応じて行われ、派遣先企業と緊密に協力しながら特に未熟練労働者に合わせた短期間の実践的なアプローチに基づき運営される。

データから明らかのように、派遣労働者は契約社員よりも研修を多く受けており、新規雇用の機会を見つけるため定期的に研修を受けている(図表45)。人材派遣には若年層が非常に多いため、研修を受けている派遣労働者の70%は35歳未満であり、一方、研修を受けた無期労働者のうちこの年齢層に該当するのは50%にとどまっている²¹。

図表 45

派遣労働者は契約社員よりも多くの訓練を受けている オランダの例



人材派遣はその派遣労働者が雇用市場のニーズを満たすよう絶えず技能研修を施し、他の雇用主以上の対応を図っている。

取得技能と雇用可能性との相関関係はかつてないほど顕著であり、長期の失業を回避し、新たな雇用機会への移行を改善していく上での主要な指標の1つである。

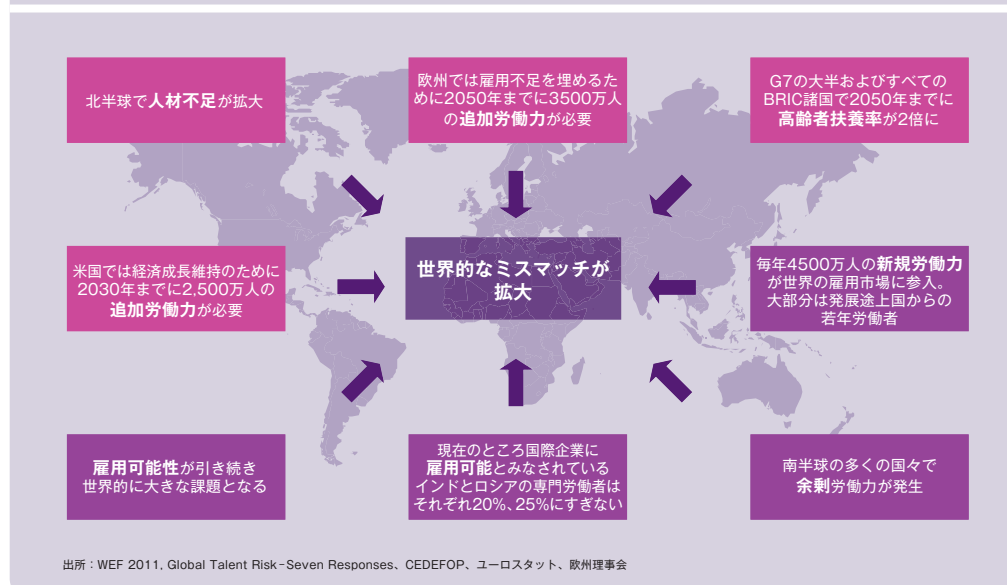
人口動態の変化に対処するための技能移動性の拡大

今後数十年、高齢化が進む国がある一方で他の地域では新興の国々が台頭し、人材と雇用の世界的なミスマッチが一層拡大すると思われる。北半球では大幅な人材不足が生じ、例えば米国では2030年には経済成長を維持するため約2,500万人の追加労働力が必要となる。また欧州では2050年までにさらに3,500万人の追加労働力を必要とする。一方、南半球では毎年4,500万人が世界の雇用市場に新規参入する見通しで、多くの国では余剰労働力が発生すると思われる。こうした状況は未熟練労働者を抱える発展途上国の人材ギャップによって一層拍車がかかるとと思われる(図表46)。

²¹ STOOF April 2010

図表 46

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



人材派遣は労働市場の移動性を拡大し、それにより労働市場の多様なニーズへの対応を支援する。世界的な存在感と世界中に広がる支店網により、地理的な移動を可能にし確実な方法で組織的に労働力の移動を図ることができる。

現地労働市場に対する包括的な知識・情報を駆使して人材派遣はほぼすべての国において既存の人材を調達し、海外労働に派遣することができる。人材派遣はこうしたサービスを迅速に提供し、労働者の技能に不足がある場合は、期待に応じられるよう速やかに研修を用意する。地域間での移動性を実現する人材派遣のこうした能力は、技能労働者をノルウェーに供給したポーランドの人材派遣の事例に明確に示されている(図表47)。

図表 47



PrESは需要を満たすため海外で人材を調達し、技能を育成する
例：人材派遣が有するポーランドの訓練センターからノルウェー市場に人材を供給

人材派遣事業所が有するポーランドのキャンパス

- ・派遣元事業所がポーランドの地方部に2か所の採用・訓練センターを運営。ノルウェーの労働市場に供給するために特別に設立された。
- ・これらの施設では徹底した選考と採用が行われている。
- ・センターの訓練・支援プログラムは文化および職種固有の訓練に加え2～5か月の語学研修から派遣に関する総務業務までを網羅している

建設作業員

ブレスクール教員

状況

状況

- ・ノルウェー市場は低水準の失業率が特徴である。これが同国の労働市場における様々な技能労働者の不足につながっている。
- ・対照的にポーランドでは失業率が高く、建設業を中心に多数の技能労働者が存在している。

- ・ノルウェーでは最近までブレスクール（就学前保育施設）に通う子供は全体の60%程度であった。
- ・最近、ノルウェーの政府がすべての子供に対しブレスクールへの入所を保証する施策を導入した
- ・これにより適格なブレスクール教員の不足が生じている

結果

結果

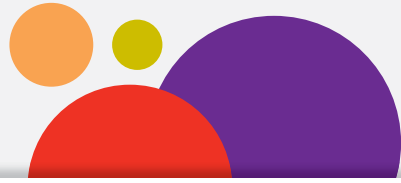
- ・ポーランドの施設で技能労働者を募集・採用し、幅広い訓練（語学など）を実施している
- ・ノルウェーでさらに職種固有の訓練を受ける
- ・総合的な対応により労働の移動性を支援し、国境を超えた異なる需要および供給状況を理想的に結びつけている。

- ・ノルウェーのブレスクールの教員不足を埋めるため、ポーランドの訓練センターが適格な教育スタッフの採用を行っている
- ・現地の要件（言語、現地文化の知識など）に対処するには包括的な訓練プログラムが必要
- ・当初はノルウェー人から懐疑的な声があがったが、現在はこの方法が完全に定着し、すべての関係者から高く評価されている

出所：ノルウェーの全国協会（NHO Service）、エキスパートインタビュー、クリッピング調査

本章のまとめ

教育研修を業務モデルの中核とする人材派遣は、雇用市場の就業機会を得るのに必要な技能を労働者に確実に習得させている。様々な新しい技術が登場し、技能労働者へのニーズが高まる中、人材派遣は需要供給のマッチングや、産業分野間、地域間の技能ギャップの解消に極めて重要な役割を果たすことができる。

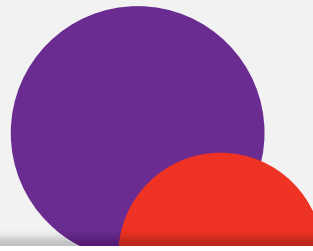


第5章

人材派遣は、 ディーセント・ワークを 提供する

「人材派遣は機会の提供と経験を得られる点において、労働者に非常に有益である場合が多い」

—ジョン・マーティン、経済協力開発機構(OECD)雇用労働社会問題局長



適切な規制を受けていない、あるいは容易に悪用される恐れのある雇用契約(偽装自営業、民事契約、下請けなど)は、低品質の作業や違法行為につながる可能性がある。原則として人材派遣が提供するフレキシビリティはディーセント・ワークの具現化とみなされるべきであり、インディーセント・ワークや不安定雇用を巡る論議はまったく当てはまらない。

ILO（国際労働機関）はそのディーセント・ワーク・アジェンダにおいて、次の4つの戦略的目標を定めている

- ディーセントで生産的な雇用の創出
- 社会的保護へのアクセスの促進
- 中核的労働基準の遵守
- 労使間の対話の強化

上記目標を評価した結果、適切に規制された組織的な人材派遣はディーセント・ワークに貢献していると結論づけることができる。実際、他の形態の柔軟な労働(契約社員、オンコールワーカー、自営、無申告労働など)に比べて、人材派遣は明確な利点がある。

上記の雇用形態は、程度の差こそあれそれぞれに好ましい労働条件の提供が可能だが、企業と労働者の双方に同等の利益を提供できるのは人材派遣を置いてほかにはない。人材派遣ならではの特長は、労働市場における橋渡し役の機能および労働者・派遣先企業・派遣会社の三者間関係と関係している。

三者間関係は社会的に受け入れられている雇用関係の形態で、EU（派遣労働に関する指令2008/104/EC）およびILO（民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)）によっても正式に認められている。この関係において派遣会社は事業所の社員の雇用主であり、当該社員は派遣先企業の監督の下に派遣先企業において就労する。この結果、次のことが言える。

- 人材派遣業界は完全に成熟した産業であり、その無期雇用および臨時雇用社員のために雇用及び労働条件を交渉することができる。
- 人材派遣は業界内を規制する手段として、労組対話と集団交渉に尽力している。
- 人材派遣の利益は労働者の利益と繋がっている。派遣労働特有の性質に合った近代的な社会的保護制度の確立に共通の利害を有している。

- 人材派遣は適切な規制が(かかる規制が未だ整備されていない国において)業界に適用されることを求めており、人材派遣業のイメージを損ない、不正競争や不当販売につながる、非道德的な悪徳事業所を阻止する手段として、品質標準の徹底を継続的に推進している。

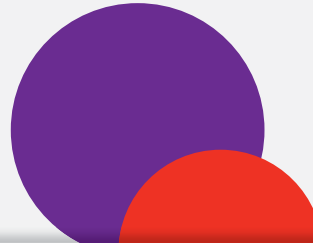
労組対話に尽力する人材派遣業界

人材派遣業界は、派遣会社、派遣先企業、および労働者(事業所の従業員)の三者間関係を基盤とする独立した産業である。したがって、同業界は他の雇用形態とは一線を画し、完全に成熟した産業としてILO(国際労働機関)やEU(欧州連合)などの国際的な規制当局にも認められている。グローバルレベルではILOが民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)および補足的な勧告(第188号)を採択している。EUレベルでは2008年にEUが2011年12月を施行期限とする人材派遣労働に関する指令(EU労働者派遣指令)を採択している。さらに欧州委員会は人材派遣を独立した産業として正式に認めている。同業界は1998年に労働組合側の相手方と産業分野別労組対話委員会を立ち上げ、現在EUレベルで40の産業分野別労組対話委員会が運営されている。

派遣労働者は派遣元会社の従業員である(臨時または無期雇用の別を問わない)ため、人材派遣業界は社員の雇用および労働条件を交渉できる。該当する場合、上記の雇用および労働条件は派遣労働者を代表して労働組合と交渉される。したがって、独立した産業として組織化された唯一の柔軟な労働形態として、派遣労働者の権利を向上させるため、特に欧州を中心に人材派遣業界自身が国家レベルで労働組合と多数の労使協約を締結している(図表48)。日本では2010年、日本人材派遣協会(JASSA)が連合(日本労働組合総連合会)と派遣労働者の待遇の向上と労働者派遣事業の適正な運営の促進に関する共同声明に署名した。

ケーススタディ 10:南アフリカの労組対話

南アフリカでは民間人材ビジネス業協会連合(Confederation of Associations in the Private Employment Sector:CAPES)が南アフリカ第2位の労組連盟である南アフリカ労働組合連盟(Federation of Unions of South Africa:FEDUSA)と覚書を締結している。この覚書は派遣労働環境における労組対話を妨げる障壁を理解する必要性を取り上げている。この試験的合意には800人の派遣労働者に費用CAPES負担で12カ月の組合加入権を与えている(組合員の恩典を全面的に享受することなどが盛り込まれている)。さらにこの覚書により派遣労働者専用のコールセンターが設けられ、必要に応じて全国の派遣労働者に対しその権利に関する助言や支援の提供を行っている。労使パートナーは引き続き月次ベースで会合を行い、事業所と組合との効果的な連携の方法を探り、コールセンターに寄せられた派遣労働者からの問題への解決策を検討している。



図表 48

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	その他の国	産業 横断的	AW 業界	AW 事業所	派遣先企業
オーストリア		☑		☑	アルゼンチン				☑
ベルギー	☑	☑	☑	☑	豪州			☑	☑
デンマーク		☑	☑	☑	ブラジル	☑	☑	☑	☑
フィンランド		☑	☑	☑	チリ ²	-	-	-	-
フランス		☑	☑	☑	コロンビア ³	-	-	-	-
ドイツ		☑	☑	☑	日本 ⁴		(☑)		
アイルランド	☑			☑	ニュージー ランド			☑	☑
イタリア		☑		☑	メキシコ		☑	☑	☑
ルクセンブルグ		☑		☑	ペルー ³	-	-	-	-
マケドニア		☑			南アフリカ	☑	-	-	-
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 ¹	(☑)		☑						

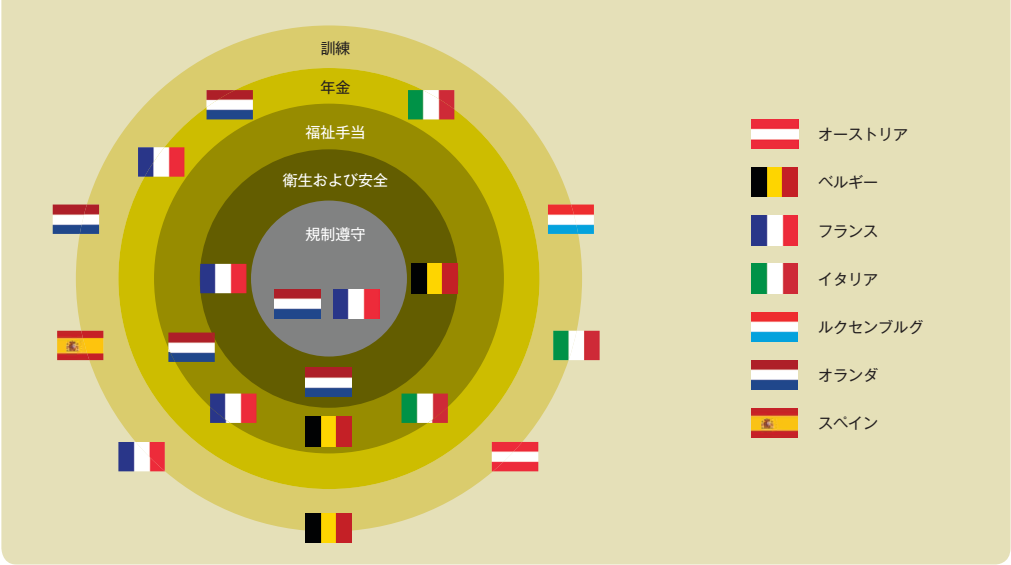
注：
 1) 英国の産業横断レベルは厳密な労使協約ではなくCBI（英国産業連盟）とTUC（イギリス労働組合会議）の単独協約を指している。
 2) 派遣労働者の労使協約は認められていない（20.123 法第304 & 305条）。
 3) これらの国々には労使協約が存在しない。
 4) 日本ではAW業界は厳密な意味ではなく通商とJASSA間の単独協約を指している。

出所：EurofoundおよびCiett

こうした労使協約は派遣労働者の権利保護の向上につながり、その中には職業研修へのアクセスの向上や補完的な健康保険・年金制度の整備、仕事場での衛生・安全の向上およびその他の社会福祉手当の給付などが含まれる場合がある。産業分野横断レベル（全国的な労使パートナー間）、業界レベル（派遣労働業界の労使パートナー間）、派遣会社レベル（派遣会社と事業所内に設立された労働組合間）、派遣先企業レベルなど、様々なレベルで交渉が行われる。

欧州の中には業界内の労使パートナーにより共同管理団体が設立され、派遣労働者の雇用および労働条件の改善に取り組んでいる国もある（図表49）。

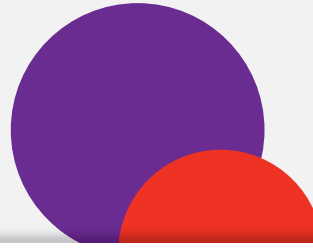
図表 49
欧州の派遣労働に関する共同組織



フランス(図表50)、オランダ(図表51)、イタリア(図表52)およびベルギー(図表53)などの国においては、これらの共同基金が幅広いサービスや福利厚生を提供し、派遣労働者の安全改善に貢献している。

図表 50
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





図表 51

オランダの労使パートナーによる人材派遣業界対象の共同組織

訓練 (STOOF) • 予算 = 260万ユーロ (総賃金の1.02%) • 使命 = 社員の職業訓練とキャリア開発を専門化し、派遣労働者の移動性を高める • 対象派遣労働者数 = 23,120人 (2010年)	社会的基金 (SFU) • 予算 = 500万ユーロ (賃金の0.2%) • 使命: 住宅、融資、保育、休暇などに関する追加的福利厚生を派遣労働者に提供する • 対象派遣労働者数 = 168,271人 (稼働) 466,039人 (待機中) (2010年)	CLA ポリシー (SNCU) • 予算 = 210万ユーロ • 使命 = 強制力によりAWのCLAの遵守を促し、CLAの適用について助言および教育を行う
衛生および安全 (STAF) • 予算 = 90万ユーロ • 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 • 派遣労働者数 = 211,000人	年金 (STIPP) • 予算 = 1億700万ユーロ • 使命 = 派遣労働者に補完的年金給付金を支給する • 対象派遣労働者数 = 660,000人 (現時点派遣事業所に勤務している160,000人を含む)	自主規制 (SNA) • 使命 = TWAに品質認定を付与し、規制遵守の監査を行う • 2,400 事業所が認定取得 • 2010年に4,700件の審査を実施し、322社が淘汰された

図表 52

イタリアの労使パートナーによる人材派遣業界対象の共同組織

• 予算 = 1億1000万ユーロ • 使命 = 派遣労働者の研修へのアクセスを促進 • 対象派遣労働者数 = 138,000人 (2010年)	• 予算 = 700万ユーロ • 使命: 派遣労働者に追加的福利厚生 (職業的参加、健康保険、衛生および安全、融資、保育など) を提供し、社会対話の管理を支援し、TAWの調査を実施する • 対象派遣労働者数 = 4,978人 (2010年)	• 予算 = 1300ユーロ • 使命 = 派遣労働者に補完的年金を支給する
研修 (FORMATEMP)	社会的基金 (EBITEMP)	年金 (FONTEMP)

図表 53

ベルギーの労使パートナーによる人材派遣業界を対象とする共同組織

訓練 (VFU-FFI) • 予算 = 860万ユーロ (賃金合計の0.4%) • 使命 = 派遣労働者の訓練へのアクセスを促進 • 対象派遣労働者数 = 25,116 人 (2010年)	訓練サービス・チェック (FORM TS-VORMDC) • 予算 = 760万ユーロ • 使命 = サービスチェックを使って社員の訓練へのアクセスを促進する • 対象社員数 = 120,000人 (2010年)
社会的基金 (SFU-FSI) • 予算 = 2億ユーロ • 使命 = 派遣労働者に臨時報酬 (年末ボーナス) に関する追加的福利厚生を提供 • 対象派遣労働者数 = 120,000 人 (2010年)	衛生および安全 (PI) • 予算 = 82万ユーロ • 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 • 訓練を受講したTAW スタッフ数 = 30人 (2010年)

労組対話を通じて人材派遣業界の雇用主と労働組合は相互に協力し合いながらディーセント・ワーク、高水準の社会的保護および高い研修をうけた労働力の提供を目指している。

社会変革の原動力となる業界

人材派遣業を定義する派遣会社、派遣先企業、労働者の三者間関係は各当事者にオーナーシップと明確な役割を与え、社会を変革する大きな原動力となる。

人材派遣業界は無期雇用とは異なる労使関係に基づく労働者の社会的保護を確保する新たな手段の立ち上げに貢献してきた。複数の国では、業界が中心となって派遣労働者の権利(健康保険、補完的年金制度、職業研修など)の通算可能性(protability)および名義書換性(transferability)を確保する制度を確立している。

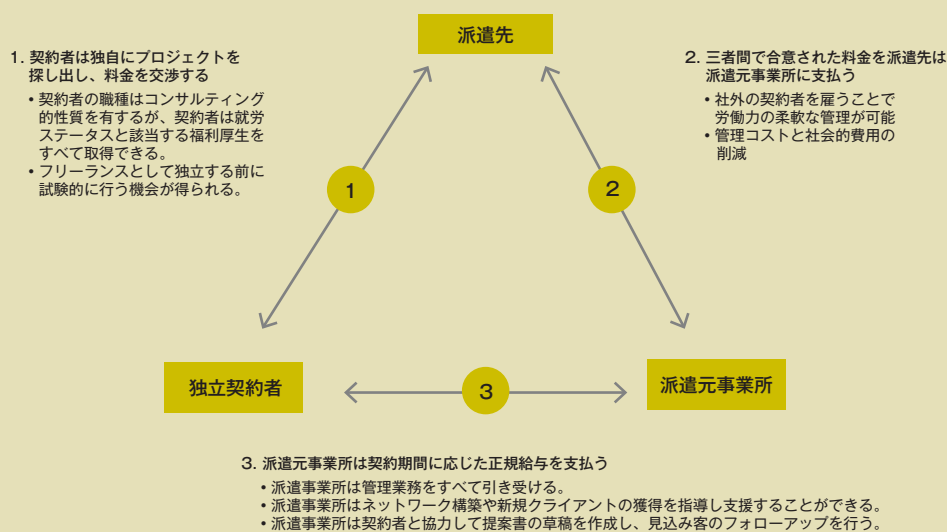
実際、人材派遣業の利害は労働者の利害と結びついている。なぜなら人材派遣業界は派遣労働者が快適かつ安全で公正な労働環境で就労した場合にのみ利益を得ることができるからである。人的資本の価値を認識している派遣会社は、社員の雇用可能性を維持・向上させるため社員の研修および技能開発への投資の拡大を目指している。

自らの社会変革の能力の限界を認識した公的当局は、民間の人材派遣業界と共同で新しい形態の雇用契約を構築している。例えばフランスの「Portage Salarial」(独立契約者のための管理プラットフォームを提供—図表54)、ベルギーのバウチャーシステム(個人世帯向けに個別サービスを提供—図表55)などである。上記事例のいずれも、人材派遣業界の専門性と知識を最大限に生かして新しい形態の雇用関係の構築と非合法労働の撲滅に取り組んでいる。

図表 54

PrES業界が社会変革の原動力

フランス：2010年には約20,000人¹の契約者が画期的な「portage salarial」制度の下で就労



1. 業界の推定

出所：L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'intérim hautement qualifié, DARES, 2005

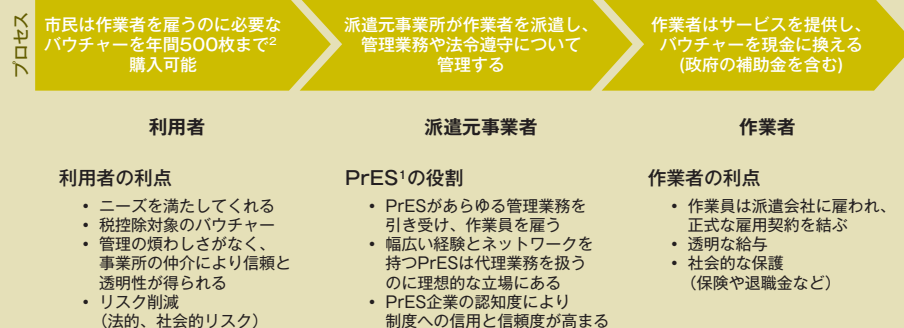
2010年に施行されたフランスの「portable salary」制度は、人材派遣業界が実現した社会変革の主要な例である。独自の三者間モデルを基盤とする画期的な制度の下で約2万人の独立契約者が就労を果たしている。この制度の下、契約者は独自にプロジェクトを見つけてその料金を交渉することができる。一方、就労ステータスを確保しつつ管理業務等は派遣事業者に委託することで、中核業務に集中することができる。派遣先企業は関係当事者全員で合意した料金を派遣会社に支払うと同時に、管理費と社会的費用が少ない柔軟な雇用ソリューションを活用することができる。派遣会社は契約の交渉役として管理関連業務をすべて引き受け、相手方当事者双方との契約および関係を維持している。

図表 55



自営の清掃作業用バウチャー制度

ベルギーで発案され実施されているこの画期的な制度では、PrESが中心的な役割を果たしている



1：PrES作業者の70%はPrESが運営する営利事業所に登録。残りの30%は社会活動センター、地域センター、個人、および地元PESに登録している。
2：一部のグループは年間2000枚まで購入可能（ひとり親家庭、障害者など）
出所：Onem, Federgon, 2010

図表 56

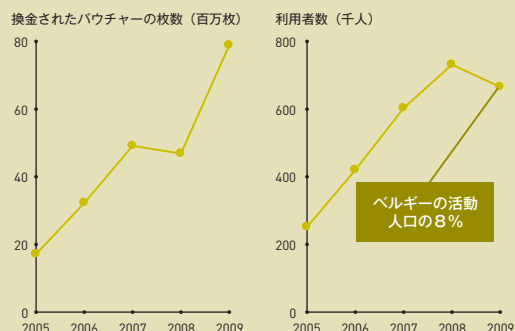


大きな成功を収めたベルギーのバウチャー制度 2010年には9700万枚のバウチャーが換金された

プログラムの成果

- 2010年には143,950人の活動労働者を雇用
- 2009年には2499社の認可事業所が発足
- 2010年には9700万枚のバウチャーが換金
- 失業の削減に貢献し、無期雇用に向けた踏み石を提供
- 非合法労働や悪用を防止
 - 利用者の67%は同制度が導入される以前は非合法労働者を利用していた

需要と利用者の伸び（～2009年）



政府は同制度を清掃以外の活動にも拡大することを計画している。
ただし拡大ペースは制御する。

1：作業者の70%はPrESが運営する営利事業所に登録。残りの30%は社会活動センター、地域センター、個人、および地元PESに登録している。
出所：Onem, Federgon, 2010



人材派遣はベルギーで開発された自営の清掃作業向けの画期的なバウチャー（サービス利用券）制度においても中心的な役割を果たしている。この制度では利用者は年間500枚まで購入することができる。このバウチャーは税控除対象となり、これを使って清掃作業者を雇うことができる。

派遣会社は管理業務を一手に引き受け、利用者と作業者とを結びつける。一方、作業者は正式な雇用契約を結び、透明性のある給与を受け取り、保険や年金など幅広い社会保障手当を受給できる。同制度は極めて高い実績を示し、2010年では9700万枚のバウチャーが換金された。2010年には14万3,950人の労働者を雇用することで失業の削減に寄与。労働者を無申告労働から救い出し、かつては非合法労働が67%を占めていた清掃業務に無期に従事させることに成功している（図表56）。

適正な規制と品質標準の強化の必要性を広く提言

優良派遣会社は、責任ある雇用主として、業務に対する適正な規制の導入を主張し、品質標準の強化を推進している。各国の事業所は派遣業界の世界的な団体(Ciett)および地域の団体(Eurociett、南北AsiaCiett、CLETT&A、北米、アフリカ、中東)と協力しながら、業界の透明性と健全な統制に積極的に取り組んでいる。

CiettはILO（国際労働機関）や国際経営者連盟、世界各国の労働組合と緊密に連携しながら民間職業仲介事業所条約(第181号)の批准を促進している。Ciettでは加盟メンバーが遵守すべき行動基準も以前から導入している。

人材派遣業界は品質標準と規制の執行を保証する具体的な手段(法規、労使交渉の如何を問わない)を編み出している。フランス(CPPNTT)、ベルギー（CNT）、オランダ(SNCU・SNA)では、派遣労働に関する現行規制の遵守を監視し徹底を図る労使相互の二者間団体が設けられている。ベルギーとボルトガルではオンブズマン事務所が設立され、派遣労働者からの苦情の対応と是正状況の監視を行っている。スウェーデンやオランダでは人材派遣業の免許制度が存在しない代わりに人材派遣会社の運営環境を点検する認定制度が整備されている。各国の人材派遣協会でも自主的に行動基準や服務規程、品質規格等を導入している（ケーススタディ 11）。

ケーススタディ 11: 英国の自主規制

英国のRecruitment and Employment Confederation（求人雇用連盟: REC）は業界の品質標準を確保するため専門職服務規程を設けている。同連盟は2007年以來自己評価質問票を使用して遵守を監視しており、2011年には遵守状況全体の大規模なレビューを実施している。社内の検査官が標準の遵守を定期的に検査し、何らかの違反があれば6ヵ月以内の是正を要求する。是正を行わない企業はRECのオンラインディレクトリーから削除される。

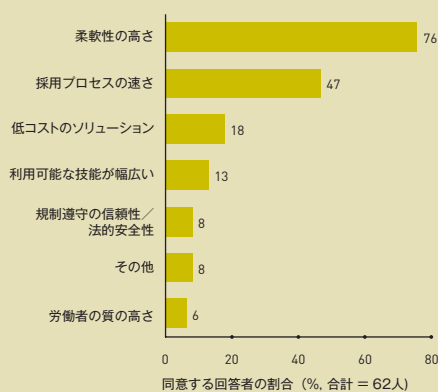
他の柔軟な雇用形態に勝る人材派遣の明確な利点

図表 57

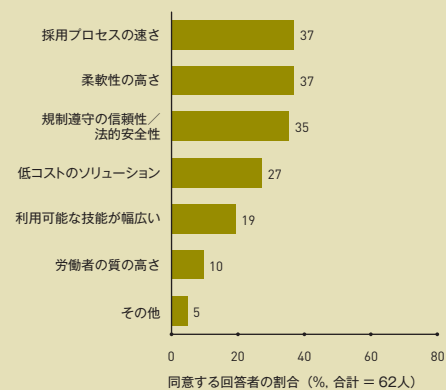
人材派遣は他の柔軟な雇用形態にくらべて明確な利点がある

有期労働契約（契約社員）および独立契約者に比べて柔軟性が高く、採用プロセスも迅速

人材派遣は有期労働契約（契約社員）に比べて特にどの点に優位性があるか？



人材派遣は自営／独立契約者に比べて特にどの点に優位性があるか？



出所：派遣先企業による調査、BCG 分析

オンコール労働、外部委託（アウトソーシング）、有期労働契約（契約社員）、自営業なども柔軟な労働形態として利用することが可能であり、それぞれが果たしている役割もある。また、程度の差こそあれ、それぞれに利点もある。だが、企業と労働者の双方に同等の利益を提供できるのは人材派遣を置いてほかにはない。



- 有期労働契約(契約社員)は継続の見込みも別の仕事の斡旋もない。研修の機会も限定的である。
- オンコール労働は急に発生するため不確実性が高い。保護が少なく、将来の仕事の斡旋支援もほとんどない。このため隙間を埋める別の仕事を確保することが難しい。派遣先企業にとってオンコール労働は求人や管理業務に対する支援が全く得られない。
- アウトソーシングはフルタイム雇用者と同様の社会保障が提供されるが、キャリア形成の機会や派遣先企業との関係構築は限定的である。派遣先企業にとっては雇用者との接触も管理権も非常に限定的である。
- 自営業者(個人事業者)は人材派遣が提供する福利厚生や研修を利用することができず、派遣先企業や見込み客へのアクセスも限られている。企業側にとっては、規制遵守が懸念され、品質管理が不十分な場合がある。特に低技能労働者の場合は顕著である。
- 非合法労働は極めて危険で、社会保障も保護もなく、法的なステータスも得られない。この種の労働を使用している雇用主は明らかに法目を逃れて運営しており、様々なリスクにさらされている。

人材派遣の付加価値について問われた派遣先企業は、契約社員に比した柔軟性の高さ(76%)と迅速な採用プロセス(47%)の2点を挙げている。独立契約および自営契約と比較しても同様の利点を挙げたほか、規制遵守(35%)および入手できる技能の幅広さも指摘している²²。

派遣労働者の満足度の高さがディーセントな労働条件を反映している

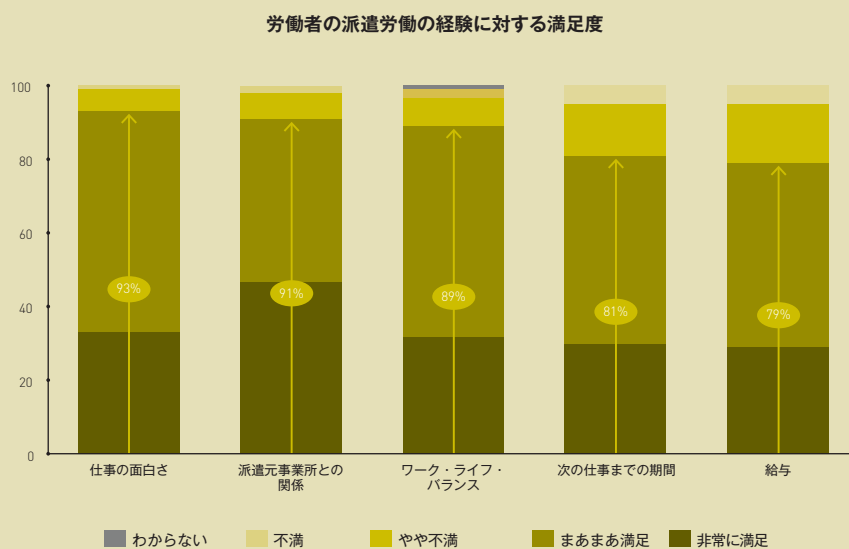
人材派遣は派遣先企業のニーズを満たしているが、エビデンスによると労働者の要望も満足させている。派遣労働者の間では高い満足が確認されており、データから人材派遣の踏み石的機能によりニーズを充足させている労働者が増加していることが分かる。

人材派遣業界は求職作業の管理も行っている。現在の就業が終了した時点で次の仕事をすでに確保しており、労働者が雇用を継続できるよう保証している。将来的に技能が必要となる仕事を特定し、労働者がその仕事を遂行できるよう研修と技能強化を提供している。これにより労働者は常に最新の技能を習得することができ、継続的に就労できる可能性が高まる。人材派遣は労働者の「キャリアエージェント」としてキャリアの最適なスタートや形成方法の指導にも携わっている。

²² 出所:BCG 調査2011

図表 58

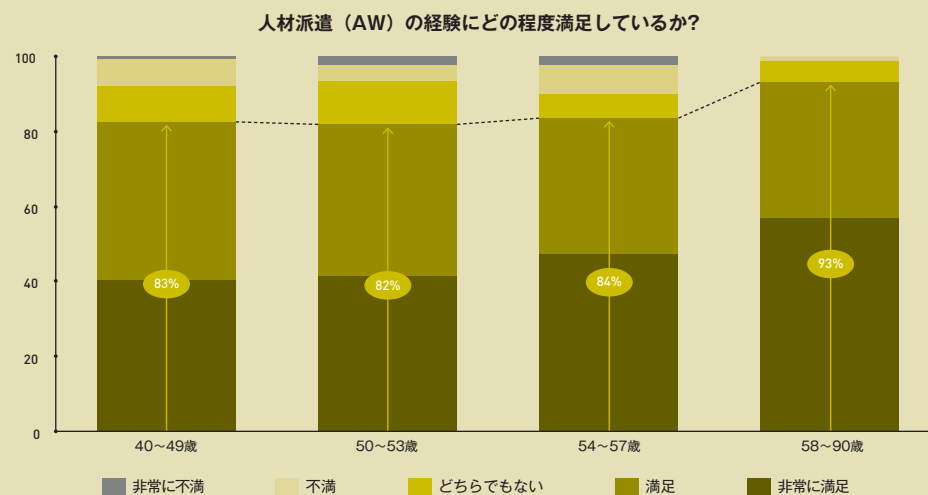
派遣労働者の高い満足度



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

図表 59

人材派遣は高齢者派遣労働者のニーズに適切に対応している例：ベルギー



高齢者派遣労働者の91%が同年代の人に人材派遣を奨めると回答

出所：Les travailleurs intérimaires âgés de plus de 45 ans - Federgon and IDEA consult - 2004年7月

²³ L'Observatoire des Métiers et de l'Emploi - 2011年4月



多くの国では派遣労働はライフスタイルの選択肢として認識されており、派遣労働者は派遣労働が生み出す柔軟性やワーク・ライフ・バランスに高い満足度を示している。フランスの労使共同組織「L'Observatoire des Métiers et de l'Emploi」の調査によると、フランスでは90%以上が仕事への興味と事業所との関係の双方において高い満足度を示しており、89%がワーク・ライフ・バランスの実現に満足していると回答している。(図表58)

ベルギーでは高齢者派遣労働者における満足度が非常に高く、91%が同年代の人に人材派遣を奨めると答えている(図表59)²³。

皮肉なことに人材派遣業界で実際に働いている者と観察している者との間には認識にずれがある。フランスでは派遣労働者の91%は派遣労働に好ましい印象を持っているが、民間部門に雇用されている労働者で同様の印象を持っている者は69%にすぎず、かなりの割合の人が人材派遣を警戒している。この統計に示された両者の差は人材派遣業界と派遣労働者を巡る誤解によるものと説明できる。人材派遣業界は、労働市場の機能の活性化に資する人材派遣業界の役割や、構造変化の局面において企業を支援できる立場にあることを政府や企業、一般社会に理解してもらう手段として、こうしたデータを利用している。

本章のまとめ

人材派遣は最も確実な形態の柔軟な外部労働力であり、そこで働く者とそのサービスを利用して人員ニーズに対応する企業の双方から高く評価されている。人材派遣はディーセント・ワークを提供し、さらには労働者、企業および社会のニーズを満たす新たなソリューションの提案を目指して労働組合との交渉に積極的に取り組んでいる。

第6章

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

「派遣会社が提供する特有の業務である人材派遣は、適切に規制されている場合は、労働市場の機能の効率化に貢献し、企業と労働者の特定のニーズを満たし、他の形態の雇用を補完する」

—ILOの民間職業仲介事業所に関する条約の批准推進に関するワークショップのコンセンサスの要点(2009年)²⁴

²⁴ WPEAC-コンセンサスの要点
[2009-10-0237-3]-En.doc

労働市場の効率化を図る上で人材派遣の利点を最大限に活かすためには、適切な規制の枠組みの導入が必要である。人材派遣は世界の多くの市場ですでに「高度に規制された産業」として確立されており、法規、労使協約、自主規制が並立しているところもある²⁵。一方、国によっては未だ発展途上であり、すべての権利の執行が保証され、この労働形態が社会的に認知されるためには、適切な規制の導入が必要とされる場合もある(図表60)。

図表 60

人材派遣市場は段階を経て発展する傾向にある



人材派遣のフレキシビリティとセキュリティの両立には適切な規制が重要

人材派遣業が認められ健全な発展を遂げるには適切でバランスのとれた規制枠組みが重要な前提条件であることを業界自身が認識している。このため、人材派遣業界は、ILOの民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)やそれに付随する提言第188号など、人材派遣業規制の指針となる法的文書を強力に支援している。Ciettはすべての利害関係者(ジュネーブのILO本部、国際経営者団体連盟、世界各国の労働組合など)と共同で第181号条約の批准国拡大を促進している。

²⁵ Eurofound報告書
"Temporary agency work and
collective bargaining in the
EU", 2008

EUレベルではEurociettがEU労働者派遣指令2008/104/ECを全面的に支援している。この指令は派遣先事業所における派遣労働者と無期労働者との平等な処遇を定め、労使パートナーが労使協約を通じて業界内の規制に果たす役割を明確に認める原則を確立している。

こうした背景において、人材派遣業界が関係当事者全員の利益となるよう労働市場の一層の効率化を実現するためには、柔軟性と安全との間で適切なバランスを図ることが鍵となる。

企業が経済情勢の変動に迅速に対応し、労働者が希望どおりのワーク・ライフ・バランスを実現するためには、有効な規制制度により当事者全員に柔軟性を確保する必要がある。また両当事者に一定レベルの安全も提供する必要がある。企業は柔軟な労働力と技能へのアクセスを求めて契約を結ぶに当たって法的な安全性を必要としており、一方労働者は就労の確保、次の派遣期間までの権利の継続、そして雇用可能性の維持および向上を実現できる機会を求めている。

BCGは適正な規制に関する提言を作成するため、人材派遣に関する規制効率性指数および国のタイプ分析に基づく3つの主要な手段をCiettと共同で開発した。

人材派遣は適切に規制されて初めて労働市場の機能効率化に貢献できる

人材派遣業の発展に関する規制環境等の様々な分野を評価するため、BCGとCiettは運営の柔軟性と労働者への安全を評価する「人材派遣サービス規制効率性指数」を考案した。

指数は発展に関する10の指標から計算される。各指標はさらに特定の判断基準に分けられその国の各指標における発展のレベルが評価される。各指標には1の「発展が最も遅れている」から10の「最高段階の発展」までの10段階の点数が付けられる。また各指標において調整と重みづけも行われる(図表61)。

図表 61

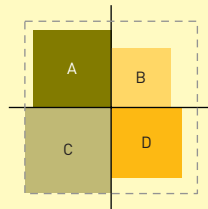
PrES規制効率性指数（2011）の重要な指標 指数は運営の柔軟性と労働者の安全を評価する

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¹

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

A – これら3つの指標は**業界確立の権利**に関係し、法的認知、業務の制限、および不当な制限等を取り上げている。

B – この2つの指標は**業務提供と契約締結の権利**に関係し、各種契約を提供する権利および人材派遣業に関する制限の撤廃を取り上げている。

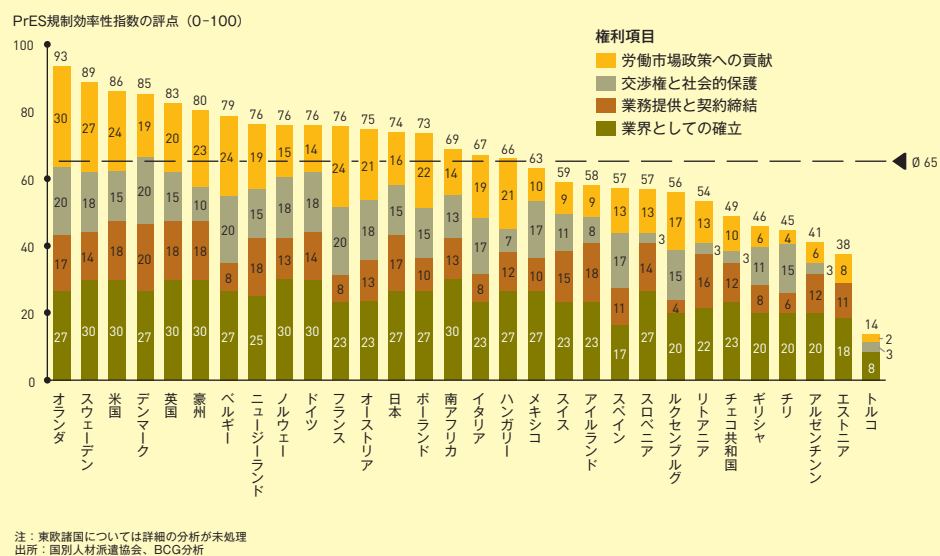
C – この2つの指標は**交渉権と社会的保護の権利**に関係し、人材派遣を独立した産業として確立することと派遣労働者の社会的保護の提供を取り上げている。

D – この3つの指標は**労働市場政策に貢献する権利**に関係し、研修へのアクセス、職業斡旋に関する官民パートナーシップおよび非合法的な慣習の撲滅に向けた取り組みを取り上げている。

規制効率性指数の結果から国ごとの大きな差異が明らかとなった（図表62）。人材派遣に関する特段の規制が定められていない、または時代遅れの規制を行っている国は規制効率性指数も低位にランクされている（トルコ、アルゼンチン、チリ、ギリシャ、ルクセンブルグ、スペインなど）。一方、人材派遣に関する規制が定着し、労働市場のニーズに合わせて定期的に調整が行われている成熟市場では、指数の評点も高い（オランダ、スウェーデン、米国、デンマーク、英国、豪州、ベルギー、ドイツ、フランスなど）。

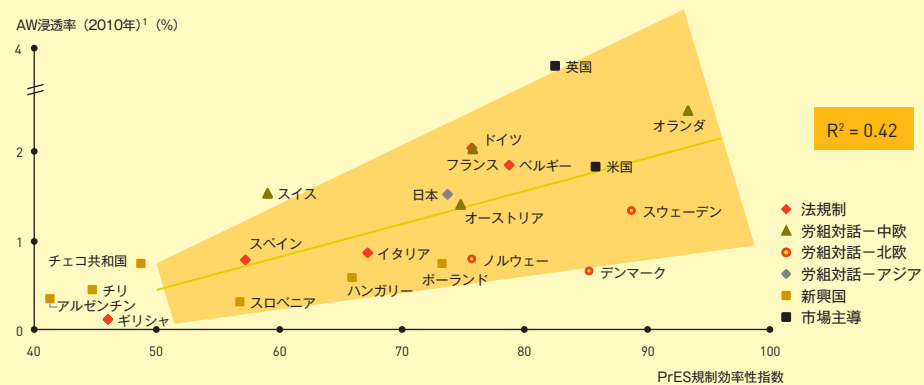
図表 62

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



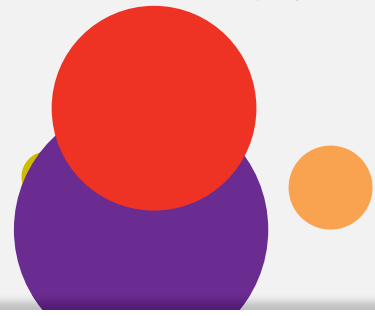
図表 63

適切な規制により人材派遣は労働市場に貢献できる 人材派遣浸透率と規制効率性指数の評点間の明確な相関関係



成熟度別のグループ内でも相関関係がある

1. ノルウェー、ハンガリー、スロベニア、ギリシャ、オーストリア、チェコ共和国、チリ、デンマークは2009年のデータのみ入手可能
注：NZ, MX, TR, AU, EEおよびLTの浸透率は入手不可。ZA, IEおよびLUは特殊な状況またはデータ上の問題により相関関係から除外
出所：国別人材派遣協会、BCG分析



上記の調査は、適切で時流に即した規制が整備されて初めて市場は効率的に機能することを示す確固たる証左であり、これには柔軟性と安全を両立する上で労使双方が担う重要な役割も含まれる。

規制効率性指数の評点と人材派遣浸透率の間には明確な相関関係が確認できる(図表63)。人材派遣が非常に効率的に規制されている国では、業界が極めて高度に発展し、労働市場の機能向上に貢献できる規制環境が整えられている。

人材派遣が運営される6種類の環境

人材派遣は本質的に労働市場の性質と連動しており、国によって異なり、複雑な場合もある。各国を政治社会制度、規制の枠組みの影響および社会経済的、さらには歴史社会的な動きを基準にタイプ化することで、改善が必要な具体的な分野を特定することができる。

タイプのグループ分けは次の3つの指標を基準とする。

マーケットダイナミクス

その国における社会経済制度、労働市場の過去および現在の推移、および経済が労働市場において重視しているものを評価する。

産業のダイナミクス

いつ人材派遣が正式に認められたか、どのように発展し、現在どのステージに到達しているかを評価。

規制環境

人材派遣の規制環境と規制効率性指数の成績およびその理由。

これらの指標に基づき次の4種類の環境が特定された。

1. 市場主導型

人材派遣および労働法は比較的制約が緩く、企業は最適な雇用形態をかなり自由に選択できる。自主規制も重要な役割を果たしている。

2. 労組対話型

人材派遣および労働法が労使パートナーの交渉に大きく影響を受けている国。この環境では労使パートナーが交渉により自由に規則を定めることができる。

3. 法規制型

人材派遣および労働法は主に国および地方レベルの行政と立法により決定される国。正式な法制化が労働法の主たる土台を構成している。

4. 新興市場

人材派遣がまだ未成熟で労働法および法制化が発展の途上にある国。法制化の進展には大規模な非公式作業を伴う場合もある。

図表 64

PrESの6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	欧州	• 英国
	非欧州	• 米国、豪州、ニュージーランド
② 労組対話型	西欧	• オランダ、スイス、オーストリア、ドイツ
	③ 北欧	• スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランド
	④ アジア	• 日本
⑤ 法規制型	西欧	• フランス、ベルギー、ルクセンブルグ
	地中海	• イタリア、ギリシャ、スペイン、ポルトガル
⑥ 新興市場	欧州	• 東欧
	中南米	• 中南米
	アジア	• インド、中国

労組対話型環境はさらに3つのサブグループに分けられ、これにより人材派遣の運営は合計6つの国のタイプに分類される(図表64)。

市場主導型(①)の環境は英国、米国、豪州およびニュージーランドなどアングロサクソンモデルを基本に人材派遣が急速に発展し、安全よりも柔軟性を重視する自由な経済を基盤に規制環境も制約が少ない。

労組対話型(②～④)はさらに3つのサブグループに分けられる。

西欧モデル(②) オーストリア、ドイツ、オランダ、スイス等。

人材派遣市場が成熟し浸透率も平均以上で、柔軟性と安全のバランスがよく、労働市場は一般に労使パートナー間の労使協約により規制されている。

北欧モデル(③) デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン等。

人材派遣業の発展は緩慢で、北欧独自の社会経済制度が機能している。

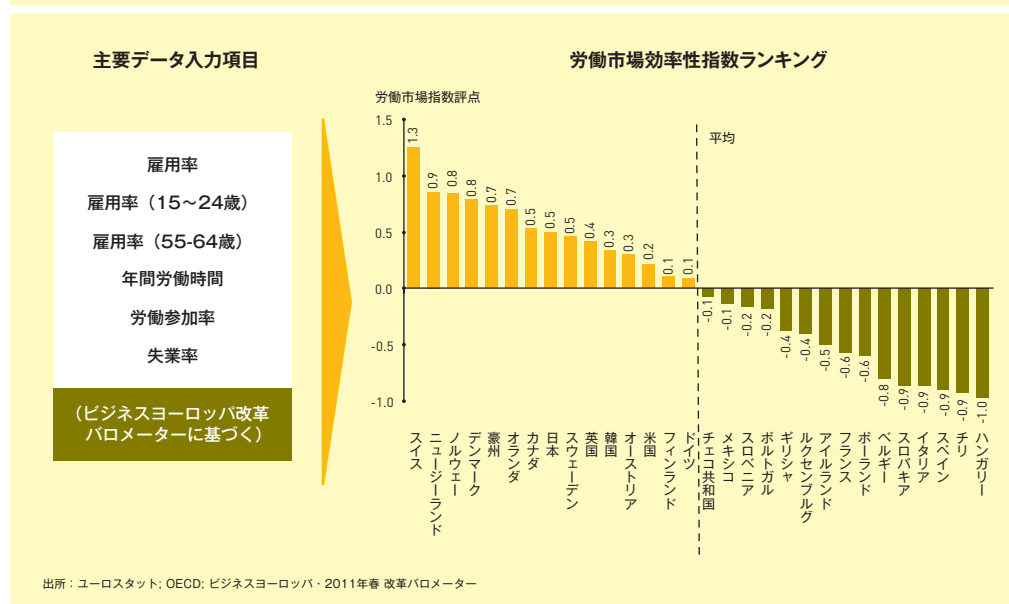
アジアモデル(④) 日本が主流。リベラルな経済だが、安全と社会的容認が重視されている。

法規制型(⑤)は西欧および地中海諸国が主流。浸透率は平均すると低く、柔軟性よりも就労の安全を重視している。従来、労組対話型の国々に比べて失業率が高い。

新興市場(⑥)は欧州からアジア、中南米にかけての全域で確認される。派遣会社が社会的に認められるようになったのはごく最近であり、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。

図表 65

主要国の労働市場効率性の測定結果



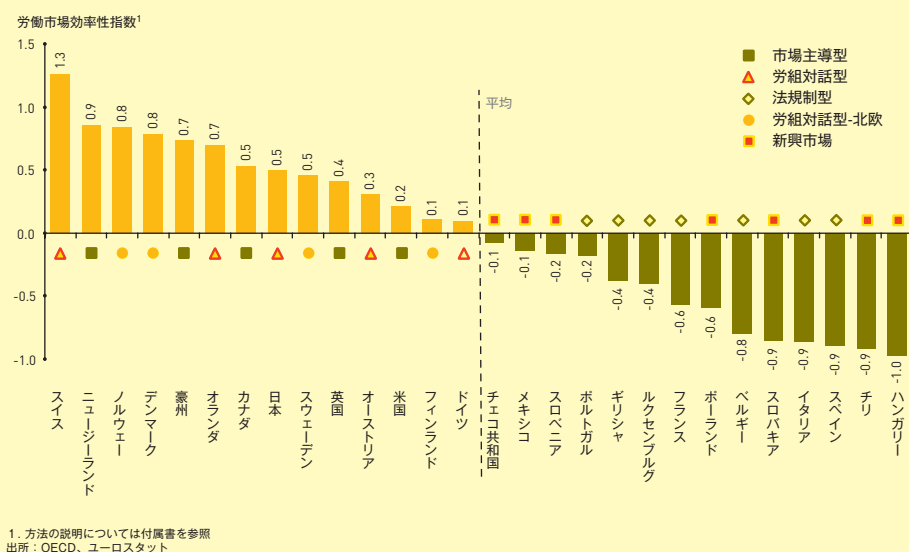
労働市場の効率性は人材派遣の発展水準に関係している

労働市場の全体的な効率性を評価するため、BCGとCiettは共同で「労働市場効率性指数」を考案した。同指数のランキングは次の6つの評価基準に基づいている。

- 全体的な雇用率(15～54歳までの労働年齢人口に対する割合(%))
- 雇用率(15～24歳までの人口に対する割合(%))
- 雇用率(55～64歳までの人口に対する割合(%))
- 年間労働時間(労働者1人当たり)
- 労働参加率(労働年齢人口に占める割合(%))
- 失業率(労働人口に対する割合(%))

図表 66

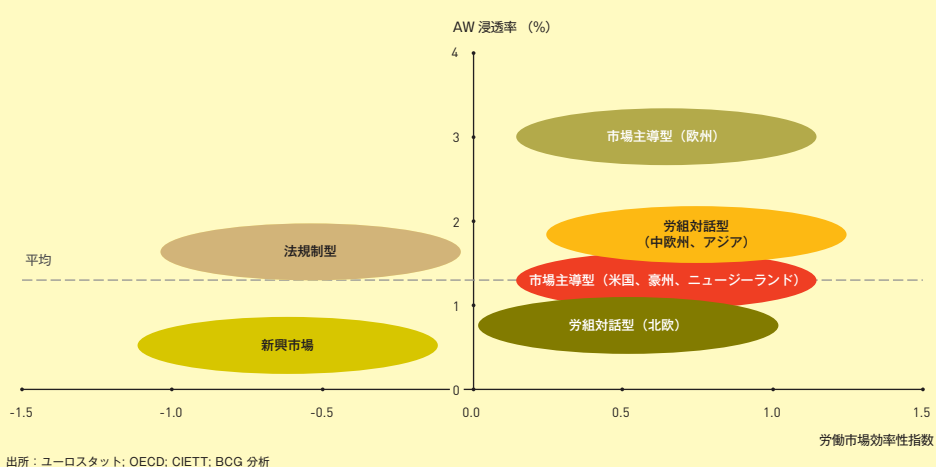
労働市場の効率性は国のタイプに関係している

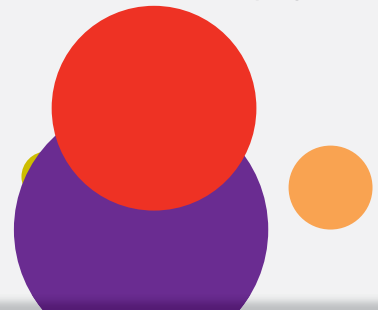


図表 67

いくつかのグループが明確に形成される

人材派遣の浸透率と労働市場効率性指数のさまざまな組み合わせ





労働市場効率性のデータが示すように、労働市場効率性の評点が高い国は人材派遣業が長年にわたり運営されている国である（フランスは明白な例外）。対照的に業界がごく最近に解禁された国（東欧など）、あるいは未だ適切な規制が行われていない国（メキシコ、ルクセンブルグ、スペイン、ポルトガルなど）は評点が低水準である。

次の分析ステップとして、国のタイプを労働市場効率性指数に照らして描画すると、労働市場は環境の特徴によって機能性が異なることが明らかになる（図表66および67）。

市場主導型と労組対話型タイプは法規制型タイプよりも一貫して実績が高く、効率性にも優れている。これは法規制型タイプの国の人材派遣に時代遅れの制限が課せられていたり、制度的に市場への新規参入を妨げる障壁が存在すること、労使パートナーが適切な水準の規制を定義できないことなどが一因である。

法規制型タイプに属する国は通常、柔軟性をあまり重視していないため、人材派遣の浸透率は平均以上だが労働市場の効率性は低い。実際、制約が多く政策決定が中央集権的に運営される労働市場では人材派遣に偏見があり、一般にその利点や付加価値に対する国民の理解が低い。これらの市場は通常若年層および不利な立場にある人々の失業率が高く、無申告労働の割合も比較的高い。人材派遣が完全に受け入れられないため就労斡旋と労働市場への参加拡大に人材派遣サービスが活かされず、市場の分断化、さらには二重構造が出現する可能性が想定される。

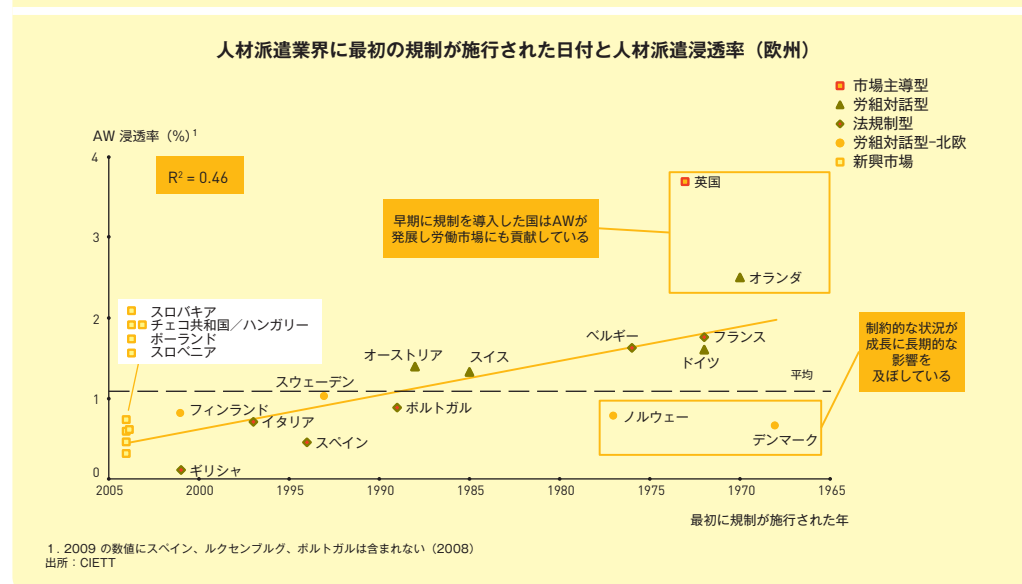
新興市場も法的枠組みと社会制度が未だ発展の途上にあり人材派遣が役割を果たせないため、市場の非効率性が顕著である。これらの市場は、従来、労働者の保護が不十分で、危険なまたは非公式な労働の割合が多いことから、今後包括的な労働市場の発展と変化への適応促進に向けて、社会政治制度と並行して人材派遣業を開発していく余地が十分にある。これらの市場は技能ベースが低いことから、人材派遣が提供する継続的な研修とスキルアップも奏功すると思われる。

派遣労働は市場タイプの中でも発展の経緯が異なる

各タイプにおける人材派遣の発展の経緯を深く探ることで、それぞれの市場タイプの発生について理解を深めることができる(図表68)。発展の大部分は国のタイプおよび市場が機能している社会経済制度の特異性に依存している。

図表 68

業界の発展の水準は国のタイプでも異なる



市場主導型の英国では人材派遣が発展し、幅広いサービスの提供が許された。オランダでは人材派遣業に歴史があり、無申告労働撲滅を求める動きや柔軟な形態の雇用を重視する社会的姿勢などから人材派遣が発展した。北欧では人材派遣の成長は緩やかながら存在しており、概ね自主的に規制されているかまたは他の労使交渉の取決めに含まれている。

法規制型タイプは2つの非常に異なるグループに別れる。1つは西欧諸国で、人材派遣が比較的早い段階で認められて以降、着実に発展してきた。これに対し地中海地方は欧州の他の地域にくらべて認識が遅く、業界の浸透も限定的である。

人材派遣を初期に導入したこれらの市場は浸透率も高水準に達していることがエビデンスから分かる。しかしながら、一国における人材派遣の浸透率を裏付ける関連要因は時間だけではなく、効率性の影響や規制の執行も考慮する必要がある。

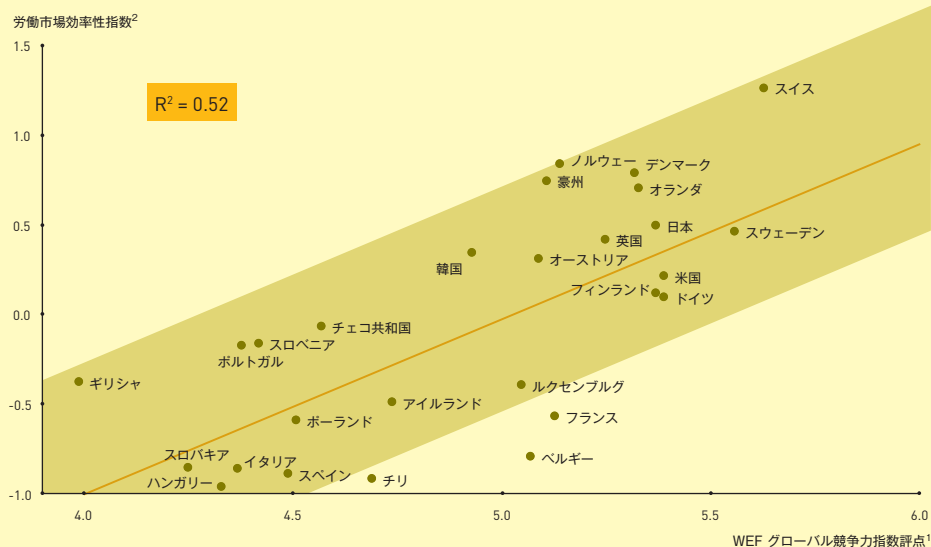


労働市場の効率性は競争力に大きく影響する

タイプのグループ分けには、市場の効率化に最適な人材派遣の規制水準の理論的根拠を明らかにする別の測定基準が明確に表れている。労働市場効率性指数を世界経済フォーラム競争指数と照らし合わせてグラフ化してみると(図表69)、市場主導型タイプの中には実績の良い国もあるが必ずしもすべての国に当てはまるわけではない。一方、労組対話型と法規制型市場の一部(特にフランス、オーストリア、およびベルギー)にも実績が良好な国が見受けられる。これはすなわち透明で機能性の高い労働市場を実現すると共に、人材派遣が政府と企業の景気循環への適応を支援し、雇用創出と労働市場への参加拡大に貢献できるような市場主導の規制が重要であることを明確に示している。

図表 69

労働市場の効率性が競争力に大きく影響する



1. 2010-2011 の評点 2. 多数の主要労働市場判断基準を基にしたBCGの分析。
出所：ユーロスタット；OECD；CIETT データ、WEF 世界競争力報告書 2010-2011

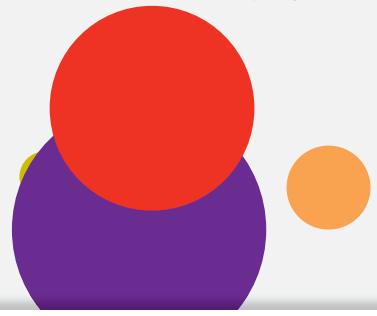
「一つのサイズですべてに合う(フリーサイズ)」モデルはない。

BCG / Ciettの調査は特定の1つを望ましいまたは推奨するモデルとして特定または擁護しているわけではない。タイプは文化や制度的組織、社会の管理方法等に密接に関連している。アプローチの効率性はそれが適用される社会に大きく左右される。

しかし、タイプを見ると、労働市場の有効化、効率化を支援する要素や特性が確かに存在することが分かる。実行可能な場合、同一タイプの他の国からベストプラクティスを学ぶことができる。また他のタイプからも効率性の最適化に応用できるような要素を選ぶことができる。

本章のまとめ

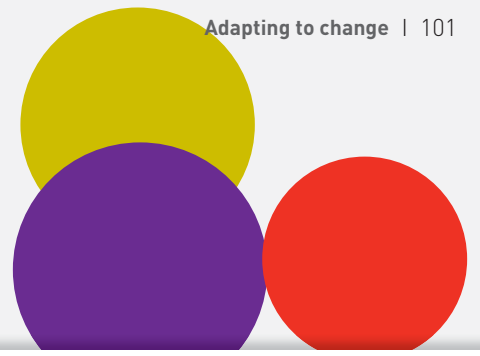
人材派遣には柔軟性と安全を両立できる規制が必要である。人材派遣は適切な規制を受けて初めて労働市場の効率化に貢献することができる。報告書によると労働市場の効率性は政治・経済制度、規制制度の影響、および社会経済的・歴史社会的な動態に基づく国のタイプに関連している。最後に、労働市場の効率性は国の競争力にも大きな影響を及ぼすことが明らかにされている。



結論及び提言

—今後に向けて





経済の構造的変化が急速に進む中、労働市場の透明化および変化への適応性に対するニーズが今後一層高まるものと思われる。予想不可能性、変動性、そして複雑性が今日の労働市場を取り巻く主要な特徴である。

技能のミスマッチ、人口動態的な変化そして産業分野間、地域間のシフトに対応するには、変化への適応を支援し、世界規模で雇用ギャップを埋め、需要と供給を橋渡しする効果的な労働市場の仲介役が必要となる。

人材派遣はすでに産業分野間のシフトや経済循環の短縮化に経済が対応できるよう支援を行っている。労働市場が直面する課題に迅速に対応し、画期的なソリューションを新たに導入できる人材派遣は、政府、企業、そして労働者にとって重要なパートナーとなっている。政府にとっては、人材派遣は柔軟性と安全の両立という概念を具現化した好例である。民間の人材派遣事業と公共職業安定組織の連携の高まりは、人材派遣業界が意欲的にソリューションを提案し、労働市場の効率化を推進しようとする姿勢の証しである。

新たな現実の中で業務を行い、収益機会を逃さず捉えようとする企業にとって、人材派遣は様々な付加価値を提供し、人材ニーズに対してオーダーメイドのソリューションを提案できるパートナーである。人材派遣は現場の経験を兼ね備えた豊富な市場知識を提供し、企業による新しい環境への適応、新市場への取り組み、経済の一層のグローバル化に対応した新たな国への参入などを支援することができる。

労働者の視点から見ると、人材派遣は労働者に職業訓練を提供し、様々な管理を代行する存在である。人材派遣は円滑な転職を支援し、就業の機会が発生した際に必要な研修が得られるよう保証する。人材派遣により労働者は職業訓練を受けることができ、幅広い就労の機会と選択肢にアクセスできる。こうしたメリットにより労働者は仕事に専念し、新しい技能や経験の習得に集中することができる。

労働市場の現実への適応を促す上で、人材派遣が重要な役割を果たす機会があり、またその必要性があることは言うまでもない。問題はその方法である。

BCG / Ciettの調査はベストプラクティスなアプローチは1つもないと明確に結論づけている。人材派遣業界は運営されている市場の環境およびその市場を定義づけている社会経済的、社会的特徴に照らして分析する必要がある。

しかしながら、調査結果を見ると、人材派遣業界が労働市場の橋渡し役、変革の推進役、社会の改革者、雇用の創出者、移行の促進者として機能できるよう適切に規制されている場合は、包括的な労働市場を推進し、新たな雇用問題にオーダーメイドのソリューションを提供できることが分かる。

どの規制の枠組みも単体では労働市場の効率化に最適な枠組みとはなり得ない。だが、タイ

プの中には一貫して効果的であるとみなしうる多数の行動が存在する。変動の激しい経済環境への適応を効率的に支援できる人材派遣業を開拓する鍵は、バランスのとれた規制を図ることである。人材派遣に対するこうしたバランスのとれた規制には、欧州の機関が定義したフレキシキュリティの次の4つの柱が実質的に含まれていなければならない。

- 柔軟性と信頼性が高い契約上の取り決め
- 労働者の継続的な適応力と雇用可能性を確保するための総合的な生涯学習戦略
- 目まぐるしい変化への適応を支援する効果的な労働市場政策
- 十分な所得支援を提供する近代的な社会保障制度

上記の4つの柱に加え、労組対話もフレキシキュリティ政策を実施する上で重要な役割を果たすとみなされている。

経済は労働力の多様化と移動性からメリットを享受しており、今後数十年にわたり経済成長を維持していくためにはすべての当事者が迅速に対応し、競争優位性の基盤を形成しなければならない。したがって政策立案者(政府、社会のいずれを問わない)は、労働市場の効率性を推進できるように人材派遣を規制する必要がある。

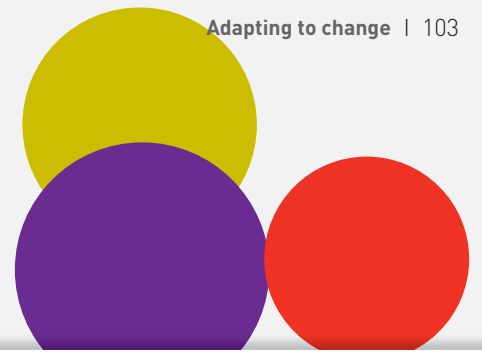
本報告書では政策立案者が人材派遣の潜在力を活用できるよう多数の提言を行っている。本稿では人材派遣業界が労働市場の加速するシフトに対応し、構造的な変化を管理できるよう政府、企業そして労働者の三者を支援できる特殊な立場にあることを強調している。一方、同業界が労働市場の効率化に最大限の貢献を行い、経済の新たな現実への対応に積極的な役割を果たすためには、次の3つの主要領域における政策立案者の措置を後押しする必要がある。

1. 政策立案者は人材派遣業に適切な規制の枠組みが整備されるよう確保しなければならない。

- a. 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である。この実現にあたってはILOの民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)が枠組みとして用いることができる。このような規制の枠組みを定義するに当たっては労使パートナーが緊密に関与すべきである。
- b. 規制がすでに導入されている国では、政策立案者は、人材派遣の使用に適用される条件や制限事項を定期的に見直し、労働市場の新たな現実に照らして時代遅れではないか正当性に欠けていないかどうか確認する必要がある。

2. 政策立案者は人材派遣業界を独立した産業として認識すべきである。したがって、人材派遣業界は自由に労使協約を締結し、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。

3. 積極的な労働市場政策の立案・実施には適切に規制された人材派遣業界が関与すべきで



ある。労働市場の移行を促進し、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し、ディーセント・ワークを提供する人材派遣の機能を、公的な雇用政策に積極的に取り入れるべきである。

人材派遣は労働市場の変化への適応を促す。ディーセント・ワークと労働市場の効率化に対する機能を一層強化するため、人材派遣業界は次のような多数の措置に取り組む姿勢も示している。

- 1. 労使パートナーを含むすべての利害関係者と協力して人材派遣の最適な規制の実現を目指す。**ILOの民間職業仲介事業所に関する条約(第181号)の批准を推進し、条約の主要規定をできるだけ多くの国で法制化されるよう尽力する。
- 2. 人材派遣業は世界中の人材派遣業界の統制および品質標準の向上をめざして継続的な活動に取り組む。**人材派遣業の全国的な団体が存在していない国に対し、かかる団体の設立を奨励・支援する。品質規格と行動基準を強化し、苦情受付・是正手順の導入を促進する。
- 3. 人材派遣業は労働者の積極的なキャリアエージェントとなり得よう取り組む。**同業界は今日の職場の様々な課題と機会に一層幅広く対応し、技能向上、社会革新、職業訓練および効果的な移行など、すべての人々にディーセント・ワークを確保するために必要な取り組みに積極的に従事する。こうした取り組みを実現するため、人材派遣業は社内スタッフおよび派遣労働者の研修の拡充・改善に一層投資することを約束する。
- 4. 人材派遣業は労働市場の効率化に貢献する業界の役割を伝え、業界の非倫理的で違法な行為を撲滅できるよう広報活動に一層注力する。**人材派遣業は労働組合と共同で今後さらにリサーチや調査を実施していくことに加え、共通の利害に基づき非倫理的な悪徳事業所による労働者の悪用や違法な行為の撲滅に取り組む。こうした悪徳事業所は組織化された責任ある事業所のイメージを損ない、不当競争を象徴し、労働者の容認できない悪用につながる。
- 5. 人材派遣業は関係当事者全員と連携を図りながら労働市場の橋渡し役としての役割の拡大に取り組む。**これにより労働市場への高い参加と需要・供給のマッチングを図りながら、包括的で、機能性が高く、持続可能な労働市場の実現を目指す。

背景

—人材派遣業に関する
主要な事実情報と図表—

人材派遣業界に関する主要な事実情報と図表

人材派遣業界は全世界で年間2,500万人以上を雇用している。これはフルタイム換算で一日平均950万人の労働者に相当する。世界中に7万2,000社が16万9,000事業所を展開している。派遣会社の過半数は中小企業で、世界的に運営している大手グループはごくわずかである。

人材派遣会社が手掛ける人事分野の領域は年々拡大し、人材派遣から正社員の採用、インテリム・マネジメント(期限付きの暫定的なマネジメント)、エグゼクティブ・リサーチ、転職支援、研修と多岐にわたっている。業界には81万9,000人が雇用されている。

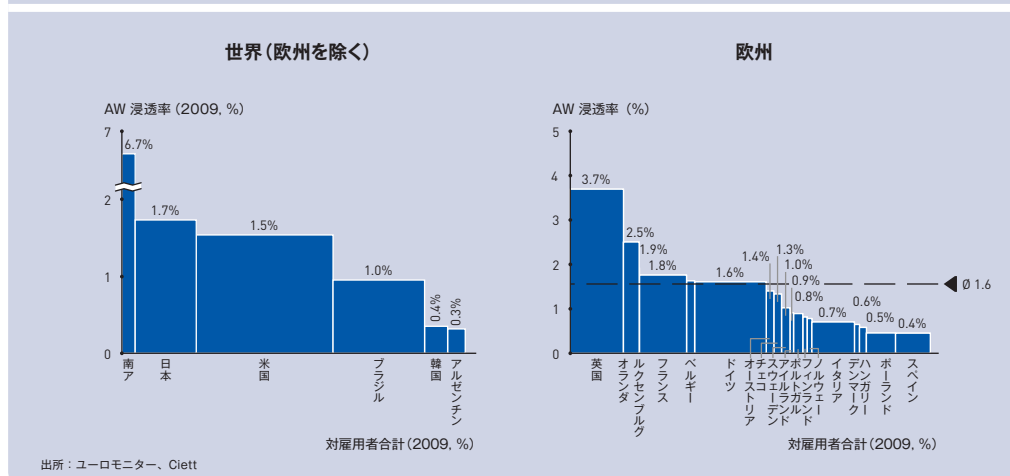
業界は2001年から2008年にかけて堅調な伸びを示し、ピーク時の2008年には年間の収益が2,300億ユーロを記録した。他の産業と同様、人材派遣業界も景気後退による打撃を受けたが、2010年中頃にはプラス成長に転じている。

人材派遣業界を牽引する地域は欧州で世界の売上高の40%を占めている。日本と米国は世界のリーディングマーケットで年間合計売上高はそれぞれ世界の24%、22%を占めている。英国は世界第3位で売上は12%を占めている。

労働市場における人材派遣浸透率は日本の1.7%から欧州の1.4%、米国の1.3%までさまざまである。欧州では英国市場が最も発展しており、派遣労働の浸透率は4.8%に達している。派遣労働者数における世界の上位5カ国は米国、英国、南アフリカ、日本、ドイツである。派遣労働の浸透率は労働市場の効率性が高い英国やオランダなどが最も高く、雇用に対する規制が硬直的なギリシャ、スペイン、ルーマニアなどの市場では浸透率が最も低い。

図表 70

派遣労働の浸透率 (2009)

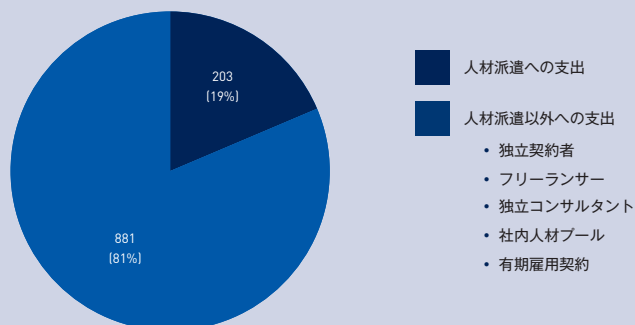


世界の企業の81%が経済的変動に対応するため何らかの時点で人材派遣を利用している。しかし、世界の有期労働契約に占める人材派遣の割合はごくわずかである。2010年では有期労働契約労働者に対する支出は世界全体で1兆1,000億ユーロであった²⁷。これに占める人材派遣の割合はわずか19%、2,030億ユーロであった。予算支出に占める残りの大部分は独立契約者、フリーランサー、独立コンサルタント、社内の社内人材プールおよび有期労働契約(契約社員)であった。

図表 71

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）



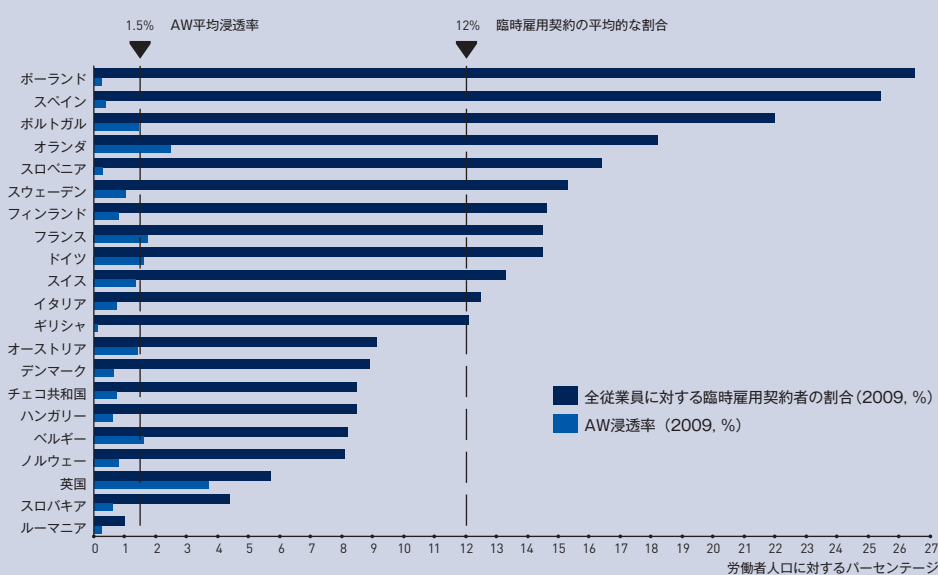
世界全体の有期労働契約への支出に占める人材派遣の割合は依然としてごくわずか

出所：人材派遣業界アナリストの有期労働契約者推計－2010年12月

²⁷ 人材派遣業界アナリスト

図表 72

臨時雇用全体に比較して人材派遣の浸透率は限定的



注：臨時契約による従業員とは作業の完了や一時的に交代した従業員の復帰など、特定の客観的な基準が満たされた場合に終了する有期雇用契約または有期労働を有していると申告している者を指す。

出所：Ciett, ユーロスタット, BCG分析

「三角」関係

人材派遣は労働者、派遣先企業、派遣会社の三角関係で構成される。派遣会社は労働者を雇用し、雇用市場で必要とされる研修と技能習得を保証する。その後派遣先企業に派遣し必要な労働に従事させる。派遣会社は労働市場の需要と供給をマッチングする橋渡し役を担う。就職への移行が有益となるよう研修と踏み石的機能を提供し、それにより労働市場への参加と多様性を拡大する。

成熟した産業

過去数十年において人材派遣は社会的・法的に認知されてきており、すでに一定の成熟度に達したものとみなされる国も数多い。人材派遣業は労働形態の1つの選択肢として、また有益な労働市場の橋渡し役として年々社会から認知されるようになり、現在では政府、労働組合および労使パートナーとの対話を重ねて規制の枠組みを定義し、効率的な労働市場の構造を促進している。

しかし上記の状況は常に当てはまるわけではなく、受け入れられ、認められるまでの道のりは長かった。人材派遣サービスは1994年までは禁止されていたが、この年、ILO（国際労働機関）が労働市場は変化しており、柔軟な新しい雇用形態へのニーズが顕在化していることを認めた。

1997年に人材派遣サービスを認めるILO条約第181号が可決され、現在までに23カ国が批准している。その後EU労働者派遣指令が2008年に最終的に採択され、各国の法制化の期限が2011年12月と定められた。

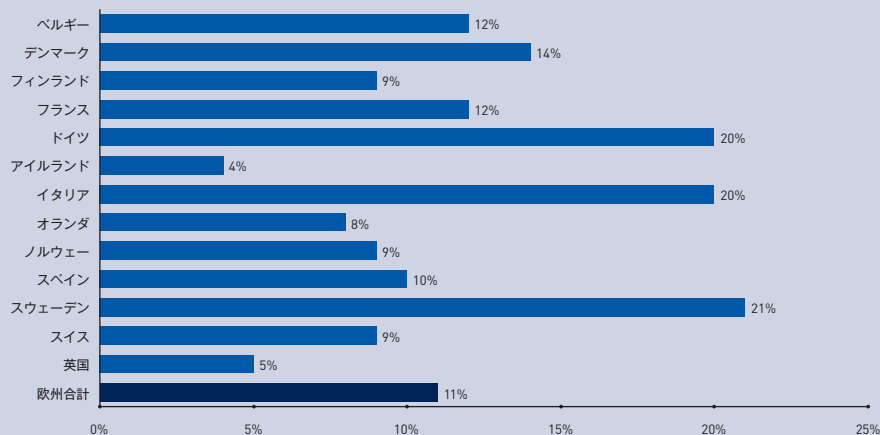
人材派遣業の将来の見通し

2011年末には人材派遣業界は危機前の水準に回復するとアナリストは予想している。欧州では11%²⁸の増収が予想されており、世界全体の見通しでは920万人以上のフルタイム相当換算の労働者が見込まれている。一部の市場では既に大幅な回復が確認されており、例えばアルゼンチンと米国ではそれぞれ9%、12%²⁹の伸びが見られる。また欧州ではほぼすべての市場が明確な回復の兆しを示しており、市場の浸透率も上昇している。経済成長著しい韓国では世界の金融危機時でさえ人材派遣市場は一貫して顕著な伸びを示した。

図表 73

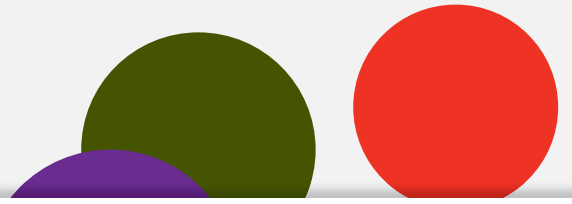
欧州の人材派遣の見通し 2011年欧州の国別市場の成長見通し

2011年欧州の国別市場の成長見通し



²⁸ 人材派遣業界アナリスト、2011年4月

²⁹ 人材派遣業界アナリスト、2011年4月



人材派遣業は絶対数と市場の浸透率の双方において回復傾向にある。回復を示すこれらの指標は、業界が季節変動と景気循環変動に遭遇する企業を支援する上で非常に重要な役割を果たしていることの証しである。他の業界では回復が非常に遅れており、その多くはビジネスモデルの根本的な構造変化に遭遇する中、人材派遣業界はわずか2年で世界金融危機において被った損失を回収する勢いを見せている。

用語集

略語	正式名称 (日本語訳)	定義
AW	Agency Work (人材派遣)	人材派遣サービスにより提供される幅広い労働ソリューションを意味する。この定義には人材派遣、正社員採用、インテリム・マネジメント（期限付きの暫定的なマネジメント）、転職斡旋、アウトソーシングが含まれる。
Assignment	Assignment (契約期間)	臨時従業員がその職場で勤務する期間。複数回更新した臨時契約期間を契約期間とする場合もある。
CLA	Collective Labour Agreement (労使協約)	特定の労働者集団を代表した労働組合と雇用主との協約。通常は賃金や労働条件を扱う。
CW	Contingent work/worker (有期労働契約者)	無期の労働者や直接、代金が支払われる契約とは異なる労働取決めを指す。有期労働契約者は通常外部の派遣会社から派遣される派遣社員および独立契約者／コンサルタントなどを含む。有期労働契約者には社内人材プールからの臨時労働者および意図的に限定された期間だけ企業に直接雇用されるその他の労働者（夏季インターンなど）を含む。コンサルティング会社またはパートタイムの無期雇用者による労働は含まない。当該雇用は雇用期間が明示的に定められている点で他の雇用形態とは明確に区別される。 自営業者（個人事業者）は他の企業に対して契約労働者として労働力を提供する場合に限り有期労働契約者と定義すべきである。 その他の場合は有期労働契約者とみなすべきではない。アウトソーシングも有期労働の定義から除外される。「有期労働契約者」の呼称は、専門職からブルーカラー、内勤／事務職まで、いかなる水準の技能タイプまたは経験を有する者であれ、この定義を満たす労働者はすべて該当する。
Fixed Term Contract	Fixed Term Contract (有期労働契約)	雇用主と労働者の間で直接締結された雇用契約または労使関係で、雇用契約または労使関係の終了が特定日の到来、特定作業の完了、または特定イベントの発生など、客観的な状況により決定されるもの。
FTE	Full-Time Equivalent (フルタイム相当換算)	一日当たりの平均派遣労働者数。1つの国で全派遣労働者が1年間に労働した合計時間数を無期限契約のフルタイム労働者が1年に労働した平均時間数で除した値。
ILLegal work	ILLegal work (非合法労働)	労働者が賃金の一部または全部を現金で受領し、当該賃金に係る税金および社会保障保険料の支払いが所定の期限までに行われず、かつ納税および／または社会保障保険料支払いを回避するためかかる方法で賃金が支払われていることを労働者が認識している状態を指す。また、非道徳的なまたは違法な行為に対する契約も違法である。関係当事者のいずれか一方だけが無申告で支払いを行っている、および／または該当する控除を行っていない場合でも、当該雇用契約は違法とみなされる。

Independent Contractor	Independent Contractor (独立契約者)	働く場所に関わらず、従業員としてではなく請負契約で企業に役務を提供する自営業者（個人事業者）を指し、フリーランサー、コンサルタントとも言う。従業員とは異なり、自分に適していると判断した仕事を自由に行うことができる。独立コンサルタントであるかどうかを判断するため、米国国税庁（IRS）では次の3つの要素からなる判定テストを行っている。 ①行動管理（クライアントが労働の実施方法を指示または管理しているか） ②財務管理（支払いのタイミングおよび方法に関する管理をしているか。） ③当事者間の関係（労働者は他のクライアントからも自由に仕事を受注できるか、あるいはそのクライアントに拘束されているか）。
MSP	Managed Service Provider/ Programme (マネージド・サービス・プロバイダー/ プログラム)	企業がサードパーティと契約し、その非無期雇用労働者プログラムおよび非無期（臨時）労働供給者の管理を提供するアウトソーシング形態。
On-Call work	On-Call work (オンコール労働)	オンコール体制の実施方法は多様である。多くの職業では、職場から帰宅後、夜間や週末に「オンコール」状態で待機させられる。すなわち、こうした時間帯に職場に呼び戻される可能性がある。必ずではないが一般には待機時間について金銭的に補償され、通常は時間給より少ない手当が支給される。オンコール待機中は、通常飲酒を制限し、職場からの距離や旅行日数も一定の範囲内に抑えるよう求められる。こうした労働者のオンコール労働には睡眠や家族との時間、社会生活の中断という側面が伴い、コールされる時間帯やコールの発生自体が不確実であるという要素も含まれる場合が多い。
Outplacement	Outplacement (再就職支援)	雇用が解約された従業員に対し、短期・長期の就職相談および支援サービスをグループまたは個人ベースで提供することにより、納得のゆく新しい就職先またはキャリアに向けて指導するサービス。通常は解約した雇用主が費用を負担する場合が多い。
Outsourcing	Outsourcing (外部委託)	社外のビジネスサービスのベンダー（およびその監督下の人員）を使用して、顧客の施設内またはオフサイトで従来顧客が直接人員を調達または監督していた職能を遂行または部門を運営すること。（必ずではないが場合によっては、当該職能を遂行していた顧客の以前の人員の一部または全部が受注者側ベンダーに雇用される状況に限定されることもある）。
Permanent Placement	Permanent Placement or Recruitment (正社員斡旋・採用)	求職者と求人者が伝統的な雇用関係を結ぶことを目的に、両者に対して有償で紹介斡旋をすること（費用は求人者負担）。また、かかる関係を手配することを指す場合もある。

PES	Public Employment Services (公共職業安定組織)	公共職業安定組織は通常労働省に属するか、またはケースとしては少ないが独立した公的機関として運営される。積極的な（ときには受動的な）労働市場政策の多くを計画・実施し、労働者の労働市場への参入の支援や労働市場の調整を促進し、経済的な変動の影響を緩和する。この業務の一環として公共職業安定組織は一般に、労働市場情報の提供、求職支援、職業斡旋、失業手当給付管理、および各種労働市場の取り組み（労働者解雇支援、再研修、公共サービス雇用等）の管理等を行っている。
PrEA	Private Employment Agency (派遣会社)	公共職業安定組織から独立した個人または法人で次の事項の1つ以上を提供するものを指す。 (a) 求人者と求職者のマッチング業務。ただし派遣会社自身は当該マッチングにより発生する雇用関係の当事者とはならない。 (b) 労働者を個人または法人である第三者（以下「派遣先企業」という）に提供する目的で雇用する業務。当該派遣先企業は労働者に仕事を割り当て、その遂行を管理する。 (c) 所轄官庁が代表的な雇用者および労働者の組織に諮問した後決定した、情報提供等の求職に関係するその他の業務。当該業務は特定の求職・求人のマッチングを目的としない。
PrES	Private Employment Services (人材派遣)	派遣会社が提供する業務。人材派遣からアウトソーシング、給与支払い、人員計画等まで幅広い業務を含む。
Self Employed	Self Employed (自営業者)	自営の事業、専門業務、農場等において利益を目的とし、かつ第三者を雇用せずに労働する者。自営業者は、雇用主に従属し、依存する従業員と対照的な、独立した労働者として定義される場合もある。
TAW	Temporary Agency Work (人材派遣)	労働者が派遣元事業者に雇用された後ユーザー企業先にて（かつその監督下において）その労働を遂行するために派遣される雇用関係。派遣労働者とユーザー企業間には雇用関係は存在しないが、ユーザー企業には派遣労働者に対し、特に衛生および安全に関して法的義務が課せられる場合がある。労働契約は契約期間が限定されるかまたは未確定で、継続の保証はない。当該雇用は「テンポラリー」「派遣」「派遣労働」等と称されることも多い。

Adapting to Change

変化への適応、労働市場の改善、ディーセント・ワーク提供の促進について派遣会社の果たす役割

2012 年 3 月 6 日 初版第 1 刷発行



Tour & Taxis building
Avenue du Port 86c - Box 302
B 1000 - Brussels
www.ciett.org



G•S CHIYODA BLDG. 2F,
3-11-14, IIDABASHI, CHIYODA-KU,
TOKYO, 102-0072, JAPAN
www.jassa.jp