

人材ビジネスのコミュニティ・メディア

avancer

[アヴァンセ]

No. 29

2010

Winter

By Business Application

<http://www.b-appli.co.jp>



Special Article 01

派遣法改正の行方と 新たなビジネスチャンスの可能性！

—“派遣禁止”で揺れる「物流派遣」に見る次の一手—

Special Article 02

社団法人 日本人材紹介事業協会
スペシャルインタビュー

Face to Face

セキスイパーソネル株式会社

A級保存版 The Staff-2000

お役立ちサポートコーナー

派遣法改正の行方と 新たなビジネスチャンス の可能性！

—“派遣禁止”で揺れる「物流派遣」に見る次の一手—

現在、派遣法改正議論を受けて、大手人材サービス会社が派遣事業から業務請負や労務管理代行などに軸足をシフトする動きが目立ち始めています。1月中旬から始まる通常国会への提出が見込まれる派遣法改正案で原則禁止となるのは、「一部の専門業務を除く登録型派遣」「製造業派遣」「日雇い派遣」など。成立すれば、人材派遣業界に大きな打撃となり、各社は厳しい対応を迫られます。こうしたなか、「このピンチを最大のチャンスにする方法がある」と提言する専門家もいます。物流業界のコンサルティング業務を手掛ける株ロジラテジー 代表取締役 延嘉隆氏と取締役 人材コンサルタントの栃本浩昭氏です。「特に日雇い派遣禁止により、物流業界には大きな請負市場が生まれる」というのがその理由です。さらに、従来の物流派遣会社よりも、「むしろ事務系派遣会社にこそ、参入のチャンスがある」とも主張しています。そこで、今回の特集では両氏をお招きし、本誌編集長が“事務系派遣会社が物流請負事業参入で成功する可能性”について緊急対談を実施、その内容をお伝えします。



派遣法改正で物流業界に
巨大な請負市場が出現！

佐々木 早速ですが、派遣法改正により、今後、物流業界に請負の巨大なマーケットが生まれると言われておりますが、
栃本 特に日雇い派遣が禁止されると、この業務を肩代わりする物流業務請負が生じます。

延 数十万人単位の物流業務請負マーケットになると見えています。

栃本 これまで各物流センターでは数百名の派遣スタッフと数名の管理者（社員）で業務を運営していました。ただ、各物流会社も今回の派遣法改正で日雇い派遣が禁止となると想定し、パート・アルバイトの直接雇用へ切り替えはじめています。しかし、この数年間、物流業の予測が難しい業務量（業務波動）に対し、労働力の需給調整機能を派遣会社に委ねてきたこともあり、採用や労務管理など直接雇用のスキームやシステムを社内でも構築しなければならなくなります。そのため、この依存してきた部分の大半を、物流業務請負といった形でアウトソーシングする動きが台頭し始めています。

佐々木 人材派遣会社の参入の動きはいかがですか？

栃本 動きは出てきていますが、物流関連業務の経験が乏しい派遣会社は、やはり二の足を踏んでいます。しかし、この先、人材派遣での急成長分野が少ないとするならば、自社のリソースの強みを活かして先行参入することで「十分な勝機がある」と考えます。確かに量的な派遣と異なり、請負は利益が出るまで多少なりの時間はかかりますが、やり



株式会社ロジラテジー取締役 人材コンサルタント
柝本浩昭さん

1968年生まれ。早稲田大学教育学部卒業。92年、日産火災海上保険株(現：損保ジャパン)入社。損害保険代理店の育成・指導。新規販売網の拡大などを行う。00年8月、人材派遣会社株式会社エスフルに入社し、主にエリアマネジメント・法人企業の新規開拓に注力し、東日本統括部長・営業本部長などを歴任。物流現場の労働者プロフェッショナルの第一人者として、派遣法改正問題でテレビをはじめ数々のメディアに登場。物流業と人材業の2つの業界に精通する数少ない専門家。

が確保でき、物流会社が煩雑な労働管理から解放されるといふ側面と、一方で、物流現場で働く労働者にとって自由な労働スタイルというニーズを満たしています。

延 しかし同時に、そこが問題とも言えます。

労働集約型産業である物流会社が、結果として経営上の要である「人」といった点をおさなりにしてしまつたのです。労働力確保、業務の波動調整機能はもとより、教育・訓練、ひいては労働管理など、あらゆる面で自社のみではやれなくなつてしまつたと言えます。

派遣活用がもたらした「物流現場」の光と影

佐々木 ところで、そもそも物流会社自身が管理ノウハウを持っていたはずではないでしょうか？

柝本 従来、「業務請負」と言った場合、一般的にはシステム構築や製造などの専門業務が主流でした。一方、物流業においては04年3月の派遣自由化を機に、物流会社が、現場労働者の確保、労働管理などを一気に派遣会社に肩代わりさせるようになってきたため、もはや、物流会社の中には、自社で現場労働力の確保や労働管理するノウハウが無くなつていると言えます。

佐々木 これまで物流現場にとって、日雇い派遣などはどのようなメリットがあったのですか？

柝本 1つは臨機応変に現場労働力

延 物流業において最も難しい課題が業務波動の調整です。製造業は生産計画や販売計画などにに基づき業務が構築されるため、ある程度の業務を自社でコントロールします。ところが、物流業の場合、仕事自体が受け身であるため、計画を立て、業務をコントロールすることが大変難しいのです。あるいは当日に決まるといったこともあります。

柝本 分かりやすい例を挙げると、インターネット通販では休日に購入することが一般的な消費行動となつていきます。それが、急に寒波が訪れたりすると、防寒用品などが倍売れることがあり、また同じ休日でも、豪雨の日だと、外出を控えるため、通常の何倍も購入が増えたりもします。天気ひとつで関連している物流現場の作業量が激変します。

延 物流業を経営という観点で紐解くと、この業務波動に応じた労働力調整を適切に行うことが収益を出す上1つの重要なポイントになります。「派遣」が活用されるまでは、物流会社も試行錯誤しながら自社でいろいろ



株式会社ロジラテジー 代表取締役
延 嘉隆さん

1973年生まれ。青山学院大学経営学部卒。2人の自民党幹事長の秘書を経て、執事村野建設コンサルタント(企業再生・M&A等)、株式会社ビジネスクリエイト(業務改善・SCM等)を経験。08年12月、物流企業に特化したコンサルティング会社ロジラテジーを設立。一方、物流業界インターネット媒体「ロジラボ通信」副編集長の顔を持ち、「日雇い派遣禁止を問う」を連載。自ら日雇い派遣労働者として物流現場で働くなど、「派遣法改正問題」の論者として知られる。「人ありて物流」という理念のもと、「現場労働者の教育・訓練こそ物流業の本懐」が自論。現在、人材サービス会社向けに「物流業務請負参入法」のセミナーや研修に積極的に取り組んでいる。

の窓口や選定意識もかなり異なるのではないのでしょうか？

延 現在も物流会社はリスク管理上、派遣会社5〜7社ぐらいに分散してお願ひしています。確かに業務請負の場合は、請負会社が倒産した途端、現

けですね？

延 その通りです。ご参考までに、もう一つ、物流業のコアコンピタンスを挙げると、物流業で収益を出すポイントとして、次第に熟練していく労働者が「現場改善」(改善活動)を地道に続けていく点にあります。それが、派遣が台頭し始めてからは、自社の物流業務を単純化・標準化し、人の数を調整すること(人を削減すること)が改善だという誤解が生じてきています。つまり、需給調整の担い手は派遣会社の人数調整へと移つていったのです。

佐々木 ところで、業務請負になると、派遣とは異なり、業務自体を任せることになるため、発注側(物流企業)

場が回らなくなってしまう可能性が高いので、契約や発注の選定基準のハードルが高くなります。

事務系派遣会社の方が信用力で参入に有利？

延 今回の法改正は物流業界にとっても激震です。しかし、まだ、その重要性に気づいている企業は一部です。大手市場企業、メーカー系子会社（物流子会社）、商社系、外資系などの企業に限られています。

佐々木 人材サービス業界にとっても激震ですね。ご指摘のように、仮に巨大な請負マーケットが生まれるとはいえ、これまで事務系派遣を主にやってきた派遣会社が、物流業務請負に参入できますか？

栃本 実際、大手のアデコさんはいち早く物流業務請負に参入、バソナさんも別会社でその市場に参入を検討していると聞いています。

延 私も、紹介業や事務系派遣会社は参入しやすいと思っています。まず、営業窓口が、紹介業の多くは人事責任者で本社です。同様に物流業務請負の多くも、本社担当部署になります。しかし、物流系派遣会社の場合の営業窓口は現場部門が多く、意外と本社の窓口を持っていません。さらに、企業の信用力（与信）も、コンプライアンスの観点からみて、事務系派遣会社のほうが高いと思われます。確かに、現場で提供する業務のサービス水準やノウハウの問題もありますが、信頼・信用等のコンプライアンスの高さは、業

者選定上の大きなポイントになります。ですから、事務系派遣会社が本気で取り組みれば十分に勝機はあります。

佐々木 従来の物流系の派遣会社の中には、単純に、契約を「請負」に切り替れば良いと考えているところはないのですか？

栃本 あります。業務請負の場合は、発注者側が、業務ノウハウとともに会社の与信をかなり高いハードルとして設定してきます。これまで物流派遣で契約していたから、請負でも継続できると安易に考えるのは問題です。つまり、派遣の決裁権は比較的現場に近かった。一方、請負の場合、発注の決裁権は経営層により近くなることを意識しなければなりません。私達もコンサルで物流会社の業務請負化支援をする場合、成功のポイントの1つとして、なれ合いに基づく意思決定は排除し、業者選定をしっかりと定めるように指導しています。

佐々木 これまでの物流系派遣会社の反発はないのですか？

延 反発というより、「うちは今まで現場への派遣を通してノウハウや経験がある」と豪語している会社もあります。そのノウハウや経験というのも「派遣」の話で、「請負」というビジネスモデルを根本的に理解している会社は少ないと思います。請負は、責任を持って仕事を請け負うことで、その達成がノルマでありリスクになります。ですから、まず信用力や資本力でリスクをカバーすること、次に業務・管理ノウハウというように重要度が続きます。派遣会社が、物流会社などから、経験

派遣事業から物流請負事業に舵を切る！

株式会社ロジラテジー 取締役 人材コンサルタント 栃本浩昭さん

派遣禁止で直接雇用と請負に二分

株式会社ロジラテジーが物流企業約 70 社に行ったアンケート調査では、スポット派遣が禁止となった場合、「直接雇用化を目指したい」という回答が約 4 割、「業務請負を目指したい」が約 1 割、「現場に応じて決定」が 5 割という結果だった。採用面での不安がないことから、直接雇用化を進めたいと考えているようだが、波動調整機能（スポット派遣機能）の自社化という壁にぶち当たり、そこから前に進んでいないのが現実だ。

今後、物流企業は労務管理インフラを抜本的に再構築し、完全直接雇用化を目指す企業と、現場運営を人材サービス会社に「業務請負化」し、それ以外の付加価値をつけていく企業とに二分化されつつある。「直接雇用化を目指したい」と回答した 4 割の企業のうち、完全直接雇用化にたどりつける企業は、かなり少ないだろう。

営業手法を 180 度変える

派遣営業の基本はテレアポや飛び込み営業などブッシュ型が主流だ。それは決裁権が現場にあるからだ。しかし、業務

請負の場合、現場ではなく、支店長、エリア統括マネージャー、営業本部長、社長などの経営層が判断を下すことがほとんどである。請負コンペでは「経営層をどう落とすか？」を考えなければならない。提案内容が現場担当者にとって不利益となることもある。いかに営業アプローチの段階から決裁者へのコンタクトを密に行い、企業ニーズを的確に把握した提案をするかが肝心だ。

請負事業の成功の鍵は“現場力”

人材派遣では労働生産性のリスクは派遣先企業が負担する。しかし、業務請負では労働生産性が低ければそれは受託会社の収益悪化に直結する。請負では取引開始からが本当のスタート。“現場力”が高ければ儲かるが、低ければ損をする。“現場力”をどうやって高めていくかが、請負事業成功の鍵と言える。それにはスタッフを教育・研修する、現場改善活動を行う、日次での収益管理を行うなど、取り組むべきことが山ほどある。また、物流業界経験者を採用するなどして、短期間でいかに現場運営ノウハウを習得するかということもポイントの1つである。



本誌『アヴァンセ』編集長
佐々木啓治

者や専門家を新たに採用して参入することは十分に可能です。またビジネスである以上、最後は営業力やネームバリュー、コンプライアンス意識が高いところが勝つという図式になります。その意味では、事務系派遣会社で、ある程度の規模がある会社は商機が十分にありま

す。 **橋本** 実際のところ、大手請負会社もゼロから立ち上げたわけではなく、一部には物流請負会社を買収したり、物流会社から現場管理者を迎え入れたりとあります。

佐々木 最後は資本力でしようか？ **橋本** 必ずしもそうではないと思います。自分達で地道に経験を積むことも可能です。しかし、一気に参入するならば、ある程度の資本力が必

要になります。

延 派遣会社にとっては派遣法改正後、これまでの売上げや収益をどのように穴埋めするかといった問題が生じます。そう考えると、成長が予想されるマーケットに参入する以外、選択肢は残されていないと思います。

橋本 派遣会社の中には、また景気がよくなれば派遣需要が戻ってくるという楽観的な意見もありますが、今回の派遣法改正という問題はそんな話ではないのです。この環境変化に、ただ手をこまねいているのではなく、潮流を見定めた経営決断をして本気でチャレンジする姿勢の違いは、今後、大きな差となります。

中堅以下の成功の鍵は 特化戦略と現場力の向上

佐々木 中堅人材派遣会社が物流業務請負に参入した場合を考えてみたいと思います。請負はある意味、「下請け」といった側面があり、人材派遣会社が売上げを請負事業に依存すると、経営上のリスクが高くなりますね？

延 請負だからリスクが高いのではなく、リスク分散、ポートフォリオの話だと思います。物流業務請負の事業化成功のポイントは、何度も申し上げますが、業務波動調整です。波動を調整するということは、近隣に複数の現場を持つことが有効となります。考え方もよりありますが、リスクが分散された現場を持っている会社が経営上も有利なのです。そういった意味からは、物流という業務自体は普遍的なものなので、請負だからリスクが高いという話ではないと考

えます。 **佐々木** 物流業務請負の中でも、参入する分野を分散させる必要はありますか？

延 むしろ逆です。専門特化することが成功のポイントになります。働いている労働者に関しても、食品なら食品に慣れた人を雇い、現場を廻し、経験・ノウハウ値を高めていくことが、作業効率を高め、結果的にコスト改善を行い、収益を上げることになります。

佐々木 中堅以下の派遣会社が物流業務請負に参入する場合、成功するためのポイントは何か？

橋本 やはり得意分野を持つことであり、「専門特化」と「局地特化」になります。地域特化型の攻め方と、業種プラス地域という特化の組み合わせ方が、営業上のポイントになると考えます。つまり「この地域の、この業種なら、絶対に負けない」というやり方です。また、現在の派遣の取引先のうち売上げ上位3社に絞って営業をかけるというやり方があると思います。自社の強みを発揮することに繋がります。

佐々木 請負の場合、提案書や提案力も必要になりますね？

延 もちろん、提案力は必要になってきます。しかし、まだ物流系派遣会社の中には、見積書だけで営業している会社も多いのが現状です。従って提案力という点では同じスタートラインに立っていると言えます。

佐々木 営業力や提案力以外に重要な部分はありますか？ **橋本** あとは現場生産性の向上をいかに可能にするかという点です。現場改善、スタッフ教育、また細やかな案件収益管理も大切になります。

延 物流業、なかでもスポット派遣が多用されている流通加工と呼ばれる倉庫内作業は、人件費比率が6〜7割を占めています。一方、直接雇用のパート・アルバイトの労働生産性は、日雇い派遣のスタッフと比べて2〜3割高いと言われます。つまり、業務請負化してパート・アルバイトの帰属意識を高め、熟練スタッフの育成度を高めるほど、収益を出すのが容易になります。最後は、労働者の教育・訓練ノウハウを構築できるかがポイントとなります。

佐々木 物流現場の仕事における専門性はいかがですか？

延 仕事は標準化された軽作業が中心になります。それでも人によって生産性かなり異なりますので、労働者のやる気の問題を含め、マネジメント能力が肝となってきます。

橋本 またマネジメント以前の問題として、スタッフの定着化が重要なポイントです。現場で働く人達は、単に報酬などの条件面だけではなく、チームへの帰属意識、一体感などで職場を選ぶ傾向があります。参入する人材会社にとって、そのような現場を作れるかどうか成功の分かれ道となります。

佐々木 従来の派遣事業から意識を変えて、本気で取り組むことが重要ということですか？

橋本 新たな分野を考え、人材派遣会社の経営陣が覚悟を決め、真のアウトソーサーとして取り組んでいけば、十分戦える市場、それが物流業務請負マーケットなのです。



代表取締役社長 三浦弘人さん

Case Study

独自の一括請負事業で躍進！ 「物流請負で成功する鍵は『専門性』」

株式会社セル・ホールディングス

事前コンサル、現場改善で 低コストの作業運営を実現

■セル・ホールディングスは独自の物流業務請負事業を展開し、成功しています。代表取締役社長三浦弘人さんはかつて物流派遣会社に勤務。その後04年に現在の会社を立ち上げました。「物流業の情報システム・保管・荷役・輸送のうち荷役の占める割合は大きい。ところが、物流会社は荷役の波動調整が不得手で、従来この部分を派遣会社が担っていました。そこで当

時、コスト可視化が注目されてきたこともあり、「作業」に特化した請負会社を立ち上げようと考えました」と語ります。

主力サービスの1つは物流センターの一括請負。ただし、単に業務を丸投げしてもらおう請負とは異なります。「当社が一括で請け負う場合、現状を分析（コンサルディング）したうえでクライアントと一緒に現場改善に取り組み、低コストの作業運営が実現できる管理体制を作り出す」と強調します。

物流請負会社として躍進する同社ですが、今回の派遣法改正の動きについて三浦さんは「物流業界ですでに派遣禁止をにらみ、自社雇用する企業と、請負会社にアウトソーシングする企業の二極化が進んでいます」と言います。同時に「請負市場は拡大している」と微笑みます。異業種となる事務系派遣会社が参入し、成功する可能性についても「基本的にはできる」と言います。「物流業界では単純

労働供給型の仕組みが確立して、作業そのものはかなり標準化されてきているため、専門性がなくてもできる仕事です。ただ現場管理や経営は専門性やノウハウがないとできません。異業種という問題は、すでに事務系派遣会社でも製造派遣をやっていたり、その逆もあるわけなので、問題はありません」

専門性・ノウハウの蓄積と 生産性や収益の管理が重要

物流業請負で成功するポイントについて三浦さんは「最終的に得意分野の専門性やノウハウをいかにして持つかになります」と断言しています。さらに、「人を定着させる、教育をする、やる気を起こさせるなどによって、スキルを引き出すことも重要です」と説きます。

派遣事業は時間をお金に変えるビジネス、請負事業はスキルをお金に変えるビジネスなので、「発想を転換する必要がある」とも訴えます。「派遣では人を時間で管理しますが、請負では個人のスキルアップによる生産性の向上が重要です。スキルアップの鍵は定着化の意識付けと教育訓練です。請負で成長の可能性のある企業とは、固定費化し、リスクを負っている会

社です」

一方で、コスト管理の必要性を説きます。「請負と言うと、発注側からすると丸投げのイメージがありますが、丸投げでは、どちらにも不幸で終わってしまう危険性が大きくなります。請負では生産性を上げ、収益を確保しなければならぬので、クライアントと遂行すべき業務範囲やコストの定義をして、きちんと線引きができないと収益を確保できず、失敗します。当社の場合、作業員の生産性を可視化できる専用システムを開発し、活用しています。生産性が時給に直結するのでモチベーションの維持にも役立っています」

三浦さんは、人材派遣企業が強い意思決定で取り組み、専門性とノウハウを蓄積できれば、成功できると強調しています。

DATA

株式会社セル・ホールディングス

設立：2004年11月9日

(株セル・プランニング設立)

代表者：代表取締役社長 三浦弘人

本社：神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1
横浜ランドマークタワー 33F