

「日々紹介」とどう向き合うか

ロジラテジー 栃木 浩昭 コンサルタント

日雇い派遣の禁止を受けて「日々紹介」と呼ばれるサービスが登場している。これまで通り、必要な時に必要な数の作業員を電話一本で調達することができる。2カ月もあればサービスを利用する準備は整う。直接雇用化へのはじめの一歩だ。ただし、その“副作用”に注意する必要がある。



(ともととひろあき)

1992年、早稲田大学教育学部卒業。日本火災海上保険株式会社(現損害ジャパン)入社。その後、ベンチャー系人材派遣会社の立ち上げから上場までを経験し、現在に至る。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、約300カ所の物流現場の労務相談を受ける。派遣法改正問題、現場労働力活用をテーマに、定期的にセミナーを開催中(※詳細は「ロジラテジー」(<http://logirategy.co.jp>)で検索)。

物流現場の「脱法ドラッグ」

今年十月の改正労働者派遣法の施行によって、物流現場では「日雇い派遣」が事实上使えなくなる。それに変わって「日々紹介」という新しいサービスが登場している。日々紹介は「必要なときに、必要なだけ」の労働力を確保できる点で、従来の日雇い派遣と同じニーズを満たす。

ただし、誤解を招かぬよう最初に伝えておかなければならぬことがある。結論から述べると、日々紹介を日雇い派遣からの「バラ色」の代替手段と勘違いしてはならない。むしろ日々紹介は多くの課題を抱えており、関係者の間でもその賛否は大きく分かれている。

筆者は日々紹介を、残り二カ月に迫った改正派遣法に対応するために、直接雇用化の準備ができるない物流現場がやむを得ず利用する「脱法ドラッグ」のようなものだと心えている。

実際、今回の法改正を一過性のイベントと割り切って、日々紹介のような場当たり的な対応で急場をしのごうとする物流現場がある一方で、物流の原点に立ち返り、「人」に根差した真の現場力を希求する企業もある。前者と後者の間には、そう遠くない将来、歴然たる差が生じるだろう。

本来、人の問題、レイバーマネジメントは、現場力の裏付けとなる物流管理の「胆」であるはずだ。それを是とするならば、法改正への正しい対応策は現場の「完全自社運営」である。直接雇用のパート・アルバイトを管理し、その日の物量に合わせて適切な人数を現場に投入する仕組みを自ら構築・運用するのである。

しかし、そのハードルは高く、実現への道のり

は遠い。

原因の一つは、常用固定勤務を中心とした既存の雇用形態にある。短期労働の主な担い手となつてゐる労働者層は「日払い」もしくは「週払い」での給与受取を希望する。常用雇用が前提の場合、支払サイクルを短くして給与を払う仕組みがない。

また、直接雇用化によって現場作業員に対する給与の支払いサイトは、日雇い派遣を使っていた時よりも短縮することになる。財務基盤が弱く、金融機関からの追加融資が難しい中小零細の物流現場は、キャッシングフローを圧迫されてしまう。

二つ目の問題点は、業務波動に応じてシフト調整を行う機能そのものを欠いていることだ。その現場が日雇い派遣に依存し、物流業の本領たるレイバーマネジメントを放棄してきたことを示すものが、これを短期間で改善するのは極めて困難だ。そうした物流現場にとって、日々紹介はいわば「必要悪」だ。日々紹介を利用することで、人材会社の提案内容によつては、コンプライアンスの問題は残るもの、日雇い派遣を利用すると同様の現場運用が可能になる。

従つて、場当たり的ではあるが、現実的な対応策として、日雇い派遣を日々紹介にキチンと切り替えることが、当面の取るべき施策となる。二カ月あれば、その準備を整えることができる。

そこで日々紹介への対応方法を「STEP1」として、続く「STEP2」で実上の常用雇用となつてゐる労働者を自社雇用に切り替えることを主軸とした「直接雇用切替」を進める。そして最終段階の「STEP3」で全労働者を自社管理する「完全自社運営」を目指す、というアプローチを筆者は推奨している(図1)。

以降、各STEPのポイントを述べていきたい。

「日々紹介」にキチンと切り替える

日々紹介とは、正確には短期の有料職業紹介事業のことを指す。日々の物量の波動に対応して労働力を供給するサービスである点では、従来、物流現場で多用されてきた日雇い派遣と同じだが、その仕組みや元になる免許（「派遣業」と「紹介業」）は別ものである。さらには、サービスを利用する企業側の雇用主責任やコンプライアンスリスクも大きく異なる。

ポイントを挙げて説明しよう。日雇い派遣の雇用主はあくまで派遣会社である。「人材手配（募集・採用）」「就業管理」「給与支払」まで、労働者の雇用管理の全てを派遣会社が行う。ゆえに、労働者を受け入れる物流現場側では、雇用管理を考える必要がない。

これに対して、日々紹介は、スタッフを受け入れる物流現場側が雇用主となる。つまり、労働者の雇用管理を自分で行う必要がある。労働者一人一人と一日単位で労働契約を締結し、就業管理を行い、給与支払いを行わなければならない。

日雇い派遣を日々紹介に切り替えることで、物流現場の雇用管理の負荷は著しく上昇することになる。後述するように、この「負荷」を肩代わりするサービスも登場している。完全に違法とまでは言いつ切れないが、法律の顛を突いたグレーなサービスであり、利用には注意が必要だ。

実は日々紹介という事業の妥当性に対する行政の評価自体が、現時点では定まっていない。改正派遣法を前に、監督官庁の厚生労働省は日雇い派遣から日々紹介への切り替えを推奨している。どこ

が、厚労省の出先機関である労働局は、監督・運用面から事業の建て付けに否定的な本音を吐露する向きもある。

さらにはブルーカラーの労務管理領域の専門家や識者もこぞって日々紹介の意義を懐疑的にみていく。その問題点をここで整理しておきたい。

サービスの利用者から見たときの日々紹介の問題点は第一に労働生産性の低下である。日々紹介で働く労働者は「日払い」だから働く層である。教

育やスキルアップの機会を持たず、作業品質やモラールの点では多くを期待することができない。日々紹介と同様に、日々紹介に過度に依存すれば現場力は低下していくことになる。

コスト面でも負担が大きい。これまでの日雇い派遣と比較すると、日々紹介会社が手にするマージンは、その役割が減る分だけ薄くなる。筆者の試算では、派遣費用に占めるマージン率は現状約二五%から約一五%程度、時給換算で約一五〇～二〇〇円程度に圧縮される。

しかし、ユーティリティではマージンの差額以上に間接的な人件費、労務管理の負荷が発生する。コストアップに加え、雇用の当事者として労働トラブルやクレーマー対応、ユニオン対策などの雇用リスクやコンプライアンスリスクにも配慮する必要がある。一方、労働者の側に立つならば、不安定性は日雇い派遣よりも日々紹介のほうが増す。毎日違う現場に送られるという点では日々紹介も日雇い派遣も同じだが、雇用主が同一である日雇い派遣の場合、一定条件を満たせば社会保険加入・有休取得は可能である。

一方、雇用主が都度変わる日々紹介の場合、一定条件を満たさず、雇用主に社会保険加入・有休休暇付与の義務が発生しないケースが多いめた。なおかつ日々紹介は給与受取が複雑になる。紹介先の企業ごとに給料受け取り口座を準備する必要性が生じる恐れがある。

さらには、労働規制の強化は、就労の機会 자체の減少を招きかねない。その結果、社会保険加入率のいつそうの低下や、生活保護者の増加を懸念する声もある。日々紹介を利用する上での注意書きとして知つておいて欲しい。

図1 直接雇用化の3STEP



ポイントは「給与支払」と「雇用管理」

以下に日々紹介の具体的な導入手順を示す。そのボイントは「給与支払」と「雇用管理」である(図2)。

【日々紹介の導入手順】

1. 給与支払インフラ整備(約1ヶ月)

① 給与日払い・週払い制度の検討

※給与月払いのみで「日々紹介」受入は困難

② 自社対応or外部サービス活用の検討(給与

仮払い手続代行サービス)

③ 社内部門間調整(現場部門、財務経理部門)

2. 人材会社との連携(約2週間)

① 人材会社の選定(サービス内容、コンプライ

アンス対応、費用)

② 雇用管理サポート範囲の調整(労働条件通

知書発行、勤怠管理、給与計算)

③ 運用フロー確立(人材会社、給与代行会社、

現場部門、経理部門)

3. 運用準備(約2週間)

① 社内勉強会の実施(日々紹介制度概要、運

用フロー、業務上の留意点等)

② テスト運用(モデル現場)

③ 問題点抽出、改善策検討・実行

4. 本格運用開始

日々雇い派遣において派遣会社がスポーツ労働力を確保できていたのは、給与日払い制度の存在が大きかった。とある大手派遣会社の調査による

と、スポーツ派遣労働者のうち、「週一回以上」給与を受け取っている労働者は約七六%に上る。その内訳は就業毎の「日払い」が約四五%で、「週一

二回」が約三六%である。

こうした「日払い」「週払い」に対するニーズは日々紹介においても変わらない。人材を受け入れる物流現場健が、正規雇用の社員と同じ「月払い」のままでは、右から左に労働者を送り込むことは困難となる。ゆえに、日々紹介への切り替えでは、給与支払制度が重要なポイントとなる。

原則として、日々紹介を利用する物流現場は労働者に直接給与を支払う必要がある。一部には雇用者に代わって給与の立て替え払いを行う人材会社も見受けられるが、労働基準法第二四条には「給与直接払いの原則」が記載されており、法的に認められた行為とはいえない。改正法の施行を前にして、労働局は日々紹介に付随する形で、人材会社が不正な給与の立て替え払いを行わないか、厳しく監督指導する方針だとも言われている。

とはいっても、給与支払い制度の変更は一朝一夕にはいかない。その実施には本社の財務経理と現場サイドとの連携が必要であり、小規模ながらビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)を迫られることになる。

「直接雇用切替」に着手する

日々紹介で働く労働者は、優秀な人材から常用雇用に切り替わっていく。受け入れ先に引き抜かれていくのである。そのため、日々紹介で働く人材の質は、時間の経過と共に低下していくことになる。それに伴い、日々紹介に依存する割合の大きな現場の生産性も低下を免れない。筆者が日々紹介を暫定的な手段と位置付けている理由の一つである。

現場力が負のスパイラルに陥ることを避けるには、日々紹介を利用して法改正に対応すると同時に、「直接雇用切替」に着手すべきだ。先行して対応を進めている企業の多くは、日々雇い派遣や日々

次に、「雇用管理サポート」について述べる。厄介なことに日々紹介を提供する人材会社によって、雇用管理サービスの対象範囲は異なっている。単に、労働者を右から左に流すだけの会社もあれば、雇用管理サポート(労務管理代行)として、「労働条件通知書発行」、「勤怠管理」、「給与計算」などの一部もしくは全部を手掛ける会社もある。

前者を利用する場合には、受け入れ側で膨大な雇用管理(労務管理)業務が発生する。後者は前述通り、雇用管理サポートの対象範囲に「給与支払い代行」が含まれていると実質的な労働者の「支配」にあたると見なされ、脱法行為だと指摘する専門家もいる。

この点は、今のところ労働局の摘発事例がないだけに、判断の厄介な不透明な問題として残っている。現時点においては、最寄りの労働局に相談して利用する予定のサービスの類法性を確認するほかない。

図2 日々紹介 導入スケジュール例

	1month	2month	3month
給与インフラの整備	→ → →		
人材会社との連携		→ → →	
運用準備		→ →	→ →
本格運用開始			→ →

紹介の労働者の中から自社の現場に馴染む労働者を選び、直接雇用に切り替えるかたちで内製化に動いている。

ただし、「常用労働力」と「波動労働力」のうち、先に内製化に着手すべきは常用労働力である。波動労働力の内製化は、会社全体の雇用制度の抜本的な見直しが必要となり、ハーダルが高いため、STEP3の「完全自社運営」のフェーズで着手することを推奨したい。

常用労働力の内製化は、比較的容易で、かつその効果が大きい。効果とはもちろんコスト削減である。先行して取り組む一例を紹介したい。ある首都圏の物流センターでは、荷役人件費の約九〇%を占めていた人材派遣を直接雇用（パート・アルバイトの自社化）に切替えた。派遣に依存していた

常用労働者を自社に転籍したことと、荷役人件費が約二四%減り、収益率が十一・五%増加した。コストが下がった理由は三つある。一つは、「自社アルバイト」と「派遣費用」の時給の違いだ。派遣会社のマージン分が無くなるため、それだけで約八%のコスト削減効果がある。しかも、この削減幅は、派遣会社が未加入だった社会保険・有給休暇・交通費等の法定福利費を吸収した上での数字である。法定福利費を除くと削減効果は二〇%近い。

二つ目は、「労働生産性の向上」だ。直接雇用により、労働者のモチベーションと現場への帰属意識が高まつた。その結果として、定着化が高まり、労働生産性が約二二%向上した。

三つ目は、初期教育の業務負荷低減だ。定着化は、新人労働者が減ることを意味する。つまり、現場社員が初期教育に費やす時間が大幅に削減され、本来の業務である現場運営管理に専念できるようになった。

ちなみに、ここに出てくる労働者の「定着率」と社員の「初期教育業務負荷」の二つは、物流現場管理において見落とされがちだが、普遍的な価値を持つたKPIであることを指摘しておきたい。

法改正が物流現場に問いかけるもの

この事例が労働力の内製化に成功した背景には、もともと同社に労働者を大切にする風土や文化があつたことも大きい。そのため労働者は派遣会社で明日が見えないまま働き続けることを止めて、同じ現場で働き続けられる安心感を選択したのである。つまり、「選ばれる」のは、労働者だけでなく、物流現場（企業）も同じなのだ。

また、派遣社員を自社で直接雇用するには、当

然ながら派遣労働者に対する勧誘・説得と、派遣会社との折衝が必要になってくる。円滑な転籍は直接雇用切替における最大の関門といえる。

派遣会社によつては、不当な紹介マージンを請求してたり、現場のボイコットを示唆するなど、強硬姿勢をとることも少なくはない。そのことが壁になって直接雇用に舵を切ることのできない物流現場を筆者は数多く目にしてきた。

しかし、最大のポイントとなるのは、やはり労働者との関係性だ。「労働者の横のつながり」に着目する必要がある。どの現場にもリーダー格の労働者がいる。まずは、そのリーダー格と腹を割って話し、転籍の声をかける順番のアドバイスをもらったり、根回しを依頼するのである。かなり個人的なスキルになるが、ここを茂ろにしてはならない。

しかし、派遣会社への電話一本で波動に対応してきた労務管理者や担当社員は、そつした能力を欠いていることが多い。その場合には、製造現場などで台頭し始めている「業務管理代行サービス」を活用し、そのパートナー会社にいる専門家に交渉に同席してもらったり、あるいはノウハウや知識がある派遣会社の社員をスタッフとして受け入れるなどして、「完全自社運営」を目指していくことになる。

これまで「物流と人」に拘り続けてきた筆者は、今回の派遣法の改正を、物流現場が今一度、「物流の原点は『人』である」ことを再認識する良い機会だと考えている。労働者と真摯に向かい、労働者に選ばれる現場を目指すべきである。不景気が続く今は、市場に流出した優秀な労働者を採用できるまたとない好機である。「物流とは何か?」「現場力とは何か?」という物流の原点に改めて回