

平成 23 年度厚生労働省委託事業 職業紹介事業転換支援事業

職業紹介事業への円滑な兼業化・移行に向けて

～労働者派遣事業から職業紹介事業への兼業化・移行に関する事例集～

はじめに

我が国社会において、多様な就業ニーズに応じた就業機会の確保及び労働市場を機能させる上で、労働者派遣事業の重要性は大きい。他方で、労働者がその希望に応じて安心して働くことができるよう、雇用の在り方として、直接雇用も重要であり、雇用関係の成立を斡旋する職業紹介事業の重要性が一層高まることも予想される。

人材ビジネスをどのような方向性のもとで展開するかは、それぞれの人材ビジネス企業の事業戦略上の判断に基づくものであるが、企業の中には直接雇用の就業形態での就業・転換を希望する求職者・求人企業のニーズ等に対応すべく、職業紹介事業への兼業化を図る企業などもあると考えられる。今般、厚生労働省委託事業として、上記の政策的課題を踏まえ、労働者派遣事業で蓄積したノウハウを活かし、職業紹介事業への兼業化あるいは移行を図ろうとする企業が、その取組を円滑に進められるように、それを支援するための情報提供として兼業化・移行に関する事例集を作成したのでご活用されたい。

目次

第1章 基礎知識編.....	1
1. 職業紹介事業とは.....	1
(1) 職業紹介事業の概要.....	1
(2) 職業紹介事業と労働者派遣事業との違い.....	3
2. 職業紹介事業を円滑に開始・運営するために.....	4
(1) 職業紹介事業を始める際の手続き.....	4
(2) 職業紹介事業の許可基準.....	6
(3) 職業紹介事業の適正な運営のために.....	7
(4) 職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業にあたって.....	10
第2章 実務面でのポイント.....	11
1. 兼業化・移行にあたってのポイント.....	11
(1) 社内の組織・人員体制と情報管理.....	11
(2) 顧客企業への対応.....	14
(3) 求職者への対応・サポート.....	16
2. 労働者派遣事業との比較からみるポイント.....	19
(1) 売上・利益と情報管理.....	19
(2) 顧客企業の人材ニーズ把握と営業活動.....	20
(3) 求職者の就業ニーズへの対応と研修機会の提供.....	22
第3章 個別事例.....	24

—用語—

- 労働者派遣事業・・・本文中では「派遣業」と略記する場合がある
- 職業紹介事業・・・本文中では「紹介業」と略記する場合がある
- 顧客企業・・・・・・職業紹介事業の「求人者」も含む
- 求職者・・・・・・労働者派遣事業の「登録者」も含む

第1章 基礎知識編

ここでは、職業紹介事業に関する基礎知識を簡単に整理する。詳細については、厚生労働省が発行する「職業紹介事業の業務運営要領」や「職業紹介事業パンフレットー許可・更新等マニュアル」等を参照のこと。

関連 URL（厚生労働省 HP）：

- 「職業紹介事業の業務運営要領」

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/jukyu/syoukai/>

- 「職業紹介事業の運営に当たり留意すべき事項についての指針」

（職業紹介事業者、労働者の募集を行う者、募集受託者、労働者供給事業者等が均等待遇、労働条件等の明示、求職者等の個人情報の取扱い、職業紹介事業者の責務、募集内容の的確な表示等に関して適切に対処するための指針）（平成 11 年労働省告示第 141 号）

<http://www2.mhlw.go.jp/topics/topics/saiyo/dl/saiyo1a.pdf>

- 「職業紹介事業パンフレットー許可・更新等マニュアル」

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/manual2/>

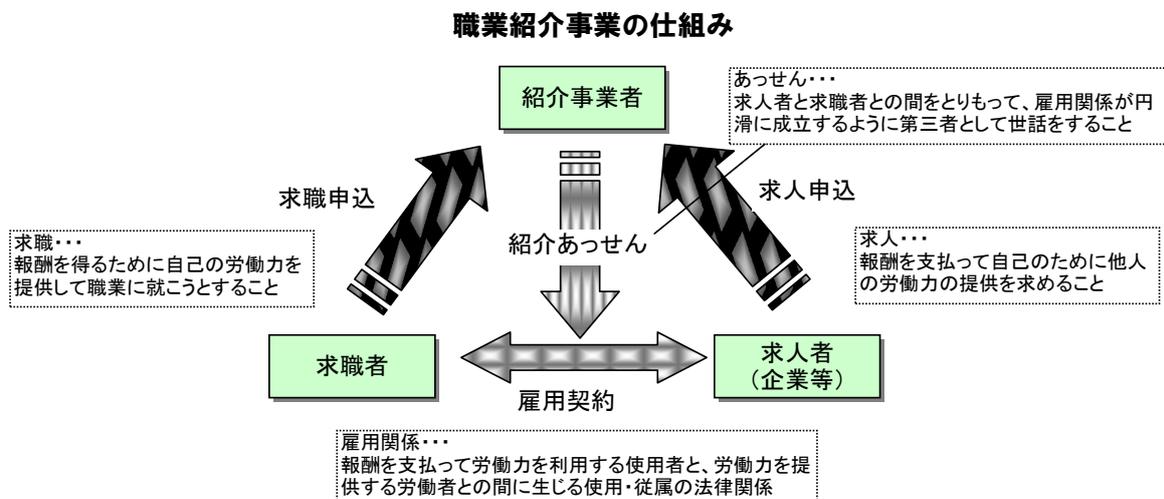
1. 職業紹介事業とは

（1）職業紹介事業の概要

◆職業紹介事業の定義と法的根拠

職業紹介とは、職業安定法第 4 条第 1 項に基づくものであり、次のように定義される。

- ①求人及び②求職の申し込みを受け、求人者と求職者との間における
- ③雇用関係の成立を④あっせんすること



職業紹介事業には、①有料職業紹介事業、②無料職業紹介事業の2種類がある。ここでは、有料職業紹介事業について解説する（以下、有料職業紹介事業のことを「職業紹介事業」という）。

◆職業紹介事業の取扱範囲

職業紹介事業で取り扱える職業の範囲は、職業安定法第32条の11の規定により、求職者に紹介してはならないとされている次の職業以外である。

職業紹介事業で取り扱えない職業

○港湾運送業務

港湾労働法第2条第2号に規定する港湾運送の業務または同条第1号に規定する港湾以外の港湾において行われる当該業務に相当する業務として厚生労働省で定める業務

○建設業務

土木、建築その他工作物の建設、改造、保存、修理、変更、破壊もしくは解体の作業またはこれらの作業の準備の作業に係る業務

◆取扱職種の範囲等の届出

法第30条第1項の厚生労働大臣の許可を得て職業紹介を行う事業所（以下、「事業所」という）は、取り扱う職業について、法第30条第1項の厚生労働大臣の許可を得て取り扱う職種の範囲その他業務の範囲を定めたとき、または変更したときは、管轄都道府県労働局を經由して厚生労働大臣へ届け出なければならない（職業安定法第32条の12等）。取扱職種の範囲等の定め方については、必要に応じ「厚生労働省編職業分類表」（平成23年版 第4回改訂）の中分類を目安とすることが適当である。

→参考 URL（独立行政法人労働政策研究・研修機構 HP）

<http://www.jil.go.jp/institute/seika/shokugyo/bunrui/index.htm>

なお、取扱職種の範囲等の届出をしない場合には全職業・全地域の求人・求職について求人及び求職の受理義務が課されることになる（職業安定法第5条の5及び同法第5条の6第1項）。

(2) 職業紹介事業と労働者派遣事業との違い

労働者派遣とは、労働者派遣法第2条第1号に基づくものであり、次のように定義される。

自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させること

(当該他人に対し当該労働者を当該他人に雇用させることを約してするものを含まない)

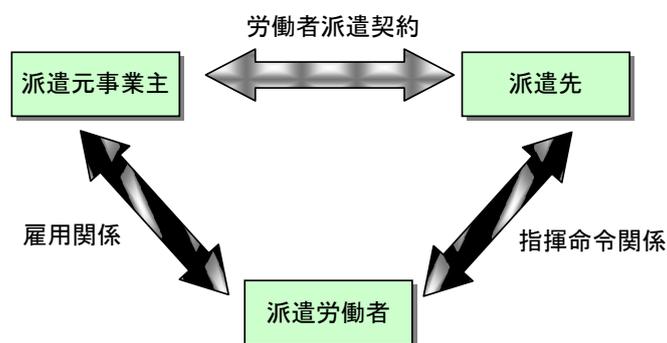
この労働者派遣を業として行うことが労働者派遣事業とされている(労働者派遣法第2条第3号)。

したがって、労働者派遣事業は次のような仕組みで成り立つ。

- ① 派遣元事業主と派遣労働者との間に雇用関係がある
- ② 派遣元事業主と派遣先との間に労働者派遣契約が締結され、この契約に基づいて派遣元事業主が派遣先に派遣労働者を派遣する
- ③ 派遣先が派遣労働者を指揮命令する

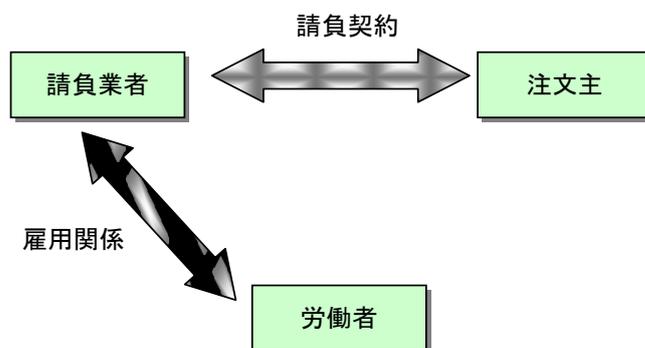
職業紹介事業では雇用関係は求人企業と求職者の間に成立するのに対し、労働者派遣事業では派遣元事業主と派遣労働者との間に成立する点が根本的に異なる。

労働者派遣事業の仕組み



なお、労働者派遣事業に類似する請負事業は、注文主と労働者の間に指揮命令関係は発生しない点が、労働者派遣事業と大きく異なる点である。

(参考) 請負事業の仕組み



2. 職業紹介事業を円滑に開始・運営するために

(1) 職業紹介事業を始める際の手続き

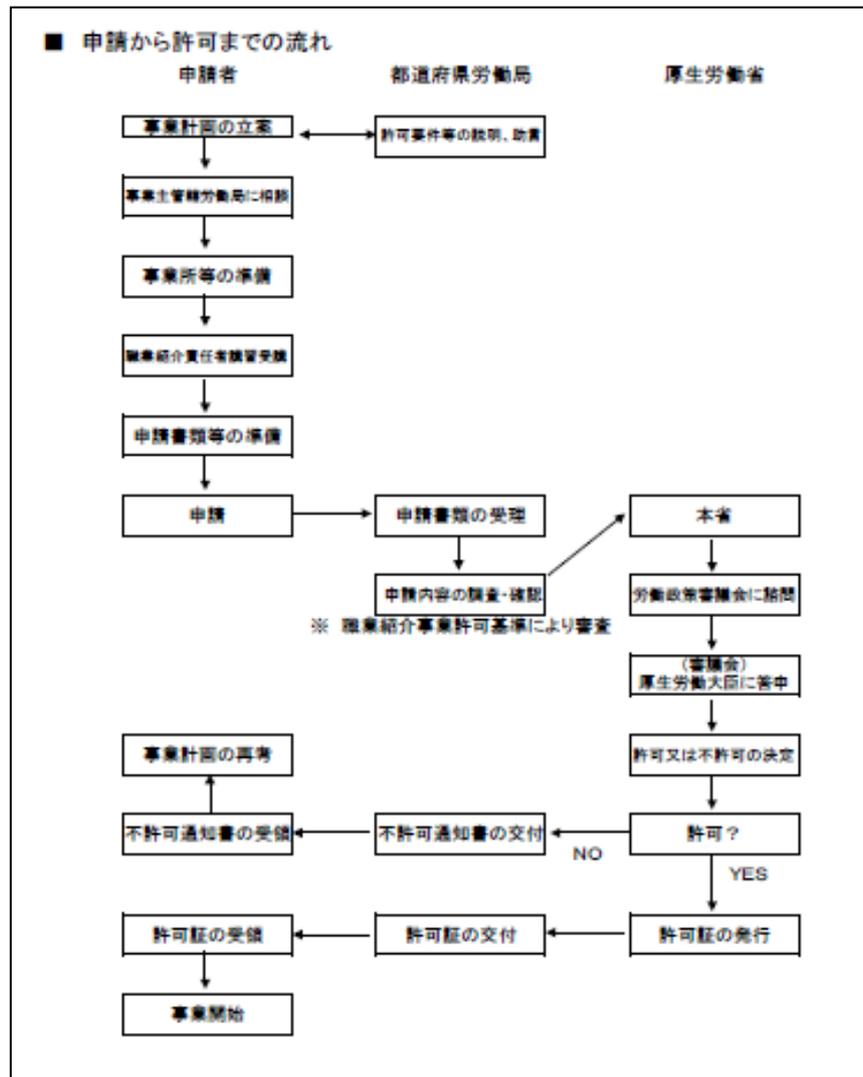
◆職業紹介事業を始めるには

職業紹介事業を始めるには、各種書類を作成し、申請者の所在地を管轄する都道府県労働局を經由して厚生労働大臣に提出し、許可を得なければならない。

許可申請の流れは下図のとおりである。許可の申請に先立って、職業紹介責任者*を選任し、同者は「職業紹介責任者講習会」を受講することが必要となる。

※職業紹介責任者は、当該事業所において職業紹介に係る業務に従事する者の数 50 人以下のときは 1 人以上を選任しなければならない。

職業紹介事業の事業許可取得の流れ



出典：職業紹介事業パンフレットー許可・更新等マニュアル（厚生労働省）

◆許可申請時の書類等

許可申請においては、次の書類等を揃える必要がある。

様式類及び添付資料の詳細については、「職業紹介事業の業務運営要領」や「職業紹介事業パンフレットー許可・更新等マニュアル」を参照されたい。

なお、許可申請は事業開始予定時期のおおむね2カ月前までに行う必要がある。

許可申請時の書類等

<p>申請書等</p>	<p>以下の書類を3部（正本1部、写し2部）用意</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有料職業紹介事業許可申請書（様式第1号） ・有料職業紹介事業計画書（様式第2号） ・（届出制手数料とする場合）届出制手数料届出書（様式第3号）
<p>手数料等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・手数料分の収入印紙 手数料： 5万円+1万8千円×（職業紹介事業を行う事業所の数-1） ・登録免許税の納付に係る領収証書 登録免許税：9万円
<p>添付書類</p>	<p>以下の書類を2部（正本1部、写し1部）用意</p> <ol style="list-style-type: none"> ①法人に関する書類 ②代表者、役員、職業紹介責任者に関する書類 ③資産及び資金に関する書類 ④個人情報の適正管理に関する書類 ⑤業務の運営に関する書類 ⑥事業所施設に関する書類 ⑦手数料に関する書類（届出制手数料とする場合） ⑧相手先国に関する書類（国外にわたる職業紹介を行う場合） ⑨取次機関に関する書類（国外にわたる職業紹介を行う場合であって、取次機関を利用する場合）

(2) 職業紹介事業の許可基準

職業紹介事業の許可を受けるためには、「有料職業紹介事業許可基準」を満たす必要がある。許可基準の詳細については、「職業紹介事業の業務運営要領」等を参照されたいが、ポイントのみ整理すると下のとおりである。

有料職業紹介事業の許可基準（ポイントのみ）

○財産的基礎

- ・資産総額（繰延資産及び営業権を除く。）から負債総額を控除した額が〔500万円×事業所数〕以上
- ・事業資金として自己名義の現金・預貯金の額が〔150万円+60万円×（事業所数-1）〕以上

○個人情報の適正管理

- ・求職者の個人情報を適正に管理するための事業運営体制があること
- ・個人情報適正管理規程を定めていること
- ・個人情報を収集するときは、本人から直接、本人同意のもとで、職業を紹介するために必要な範囲で行うこと（ただし、他の保管もしくは使用の目的を示して本人同意を得た場合はこの限りではない）
- ・個人情報を適正に管理するための措置（紛失やアクセス等の防止措置等）が講じられていること 等

○代表者に関する要件

- ・代表者が欠格事由に該当するなど適正な事業遂行を期待しえない者でないこと

○職業紹介責任者に関する要件

- ・職業紹介責任者が欠格事由に該当するなど適正な事業遂行を期待しえない者でないこと
- ・職業紹介責任者講習会を受講した者であること（許可等の申請の受理の日の前5年以内の受講に限る。）
- ・成年に達した後3年以上の職業経験を有する者であること

○事業所に関する要件

- ・位置、面積、構造、設備等が適切であること

○適正な事業運営に関する要件

- ・申請者及び申請者の行う他の事業との関係で、職業紹介事業の適正な運営に支障がないこと
- ・関連する法律各条文の内容を含む業務の運営に関する規程を有し、これに従って適正に運営されること
- ・手数料徴収は適法の範囲内であり、手数料表を有すること 等

(3) 職業紹介事業の適正な運営のために

◆職業紹介責任者の選任と役割

職業紹介事業者は、事業所ごとに当該事業所に専属の職業紹介責任者を選任しなければならない。

職業紹介責任者の選任義務

- ① 自己の雇用する労働者の中から選任
- ② 事業所ごとに専属の責任者を選任
- ③ 職業紹介業務に従事する者 50 人以下のときは 1 人以上を選任

職業紹介責任者の役割

職業紹介責任者は、職業紹介に関し、以下の事項について統括管理を行う。

- ① 求人者または求職者から申出を受けた苦情の処理に当たること
- ② 求人者の情報（職業紹介に係るものに限る。）及び求職者の個人情報の管理に関する事
- ③ 求人及び求職の申込みの受理、求人者及び求職者に対する助言及び指導その他職業紹介事業の業務の運営及び改善に関する事
- ④ 職業安定機関との連絡調整に関する事

◆職業紹介事業にあたって備えるべき帳簿書類

職業紹介事業に際して事業所が備え付けるべき帳簿書類は次のとおりである。これらの帳簿書類は、法定帳簿であるため必ず備え付ける必要がある。違反の場合は 30 万円以下の罰金に処せられることがある。

備え付けるべき帳簿書類

○求人求職管理簿

- ・ 求人及び求職の申込みを受け付ける都度、求人求職管理簿への記載が必要とされる。
- ・ 求人及び求職の有効期間の終了後、2 年間保存しておくことが必要。

○手数料管理簿

- ・ 手数料の請求または受領するごとに、手数料管理簿への記載が必要とされる。
- ・ 手数料の徴収完了後、2 年間保存しておくことが必要。

※様式については「職業紹介事業パンフレットー許可・更新等マニュアル」を参照のこと

◆徴収することができる手数料

職業紹介に係る手数料は、職業安定法で定める手数料（受付手数料、上限制手数料、届出制手数料等）の他は、いかなる名義でも実費その他の手数料または報酬を受けてはならないとされている。職業紹介に係る手数料の概略は次表のとおりである。

職業紹介で徴収することができる手数料（ポイントのみ）

受付手数料	<ul style="list-style-type: none"> ○求人受付手数料 <ul style="list-style-type: none"> ・ 求人の申込みを受理した場合 670 円/件を限度として求人者から徴収 ※届出不要で上限制手数料と組み合わせて徴収 ○求職受付手数料 <ul style="list-style-type: none"> ・ 以下の 6 職種についての求職の申込みを受理した場合 670 円/件（免税事業者は 650 円）を限度として求職者から徴収（経過措置） ※芸能家、家政婦（夫）、配せん人、調理士、モデルまたはマネキンのみ ※1 ヶ月間に 3 件を超える場合は 1 ヶ月につき 3 件分に相当する額が限度
上限制手数料	<ul style="list-style-type: none"> ○徴収の基礎となる賃金が支払われた日以降、求人者または関係雇用主から、上限の範囲で手数料を徴収することができる。 ○手数料の最高額 <ul style="list-style-type: none"> ・ 支払われた賃金額の 100 分の 10.5（免税事業者は 10.2） ・ 同一の者に引き続き 6 ヶ月を超えて雇用された場合、6 ヶ月間の雇用について支払われた賃金額の 100 分の 10.5（免税事業者は 10.2） ・ 期間の定めのない雇用契約に基づき同一の者に引き続き 6 ヶ月を超えて雇用された場合、次のうちのいずれか大きい額 <ul style="list-style-type: none"> －6 ヶ月間の雇用に係る賃金額の 100 分の 10.5（免税事業者は 10.2） －6 ヶ月間の賃金額から臨時に支払われる賃金及び 3 ヶ月を超える期間ごとに支払われる賃金を除いた額の 100 分の 14.2（免税事業者は 13.7）
届出制手数料	<ul style="list-style-type: none"> ○求人の申込み等を受理した時以降、求人者または関係雇用主から、あらかじめ厚生労働大臣に届け出た手数料表に基づいて手数料を徴収することができる。
求職者手数料	<ul style="list-style-type: none"> ○芸能家、モデル、経営管理者、科学技術者、熟練技能者について、その求職者から手数料を徴収することができる。 ※経営管理者、科学技術者、熟練技能者は、紹介により就職した場合の賃金の額が年収 700 万円相当を超える場合に限られる
常用目的紹介に係る手数料	<ul style="list-style-type: none"> ○有期雇用契約の終了後に引き続き、当事者間で期間の定めのない雇用契約を締結させることを目的として行われる職業紹介を「常用目的紹介」という。 ○この場合も、上限制あるいは届出制のいずれかの採用する方法で手数料を徴収することができる。

注. 手数料の設定については詳細な規定があることから、「職業紹介事業パンフレット－許可・更新等マニュアル－」等を参照のこと。

◆労働条件等の明示について

職業紹介に当たっては、求職者に対して、その者が従事すべき業務の内容、労働契約の期間、就業の場所、労働時間、賃金及び社会・労働保険の適用に関する事項を明示しなければならないとされている。

厚生労働省告示によれば、労働条件等の明示に際しては、次の事項に留意が必要とされている。

労働条件等の明示に際しての留意事項

- ① 明示する労働条件等は、虚偽または誇大な内容としないこと。
- ② 求職者に具体的に理解されるものとなるよう、労働条件等の水準、範囲等を可能な限り限定すること
- ③ 求職者が従事すべき業務の内容に関しては、職場環境を含め、可能な限り具体的かつ詳細に明示すること
- ④ 労働時間に関しては、始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働、休憩時間、休日等について明示すること
- ⑤ 賃金に関しては、賃金形態（月給、日給、時給等の区分）、基本給、定期的に支払われる手当、通勤手当、昇給に関する事項等について明示すること
- ⑥ 明示する労働条件等の内容が労働契約締結時の労働条件等と異なることとなる可能性がある場合は、その旨を併せて明示するとともに、労働条件等が既に明示した内容と異なることとなった場合には、当該明示を受けた求職者等に速やかに知らせること

◆苦情処理

職業紹介事業者には、求職者、求人者からの苦情について、適切かつ迅速に対応を図ることが求められている。

また、苦情処理にあたっては、苦情申出先の周知、職業安定機関等が受けた苦情への対応等の努力義務が課せられていることに留意が必要である。

(4) 職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業にあたって

◆職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業する場合に、適正な事業運営に関して必要とされる個人情報管理の要件

職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業する場合にあつては、次の要件を満たしていることが必要である。

職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業する場合の適正な事業運営の要件

求職者に係る個人情報と派遣労働者に係る個人情報が別個に作成され別個に管理される等、事業運営につき明確な区分がなされていることが必要である。具体的には、次のいずれにも該当することが求められる。

- ① 労働者の希望に基づき個別の申し込みがある場合を除き、同一の者について労働者派遣に係る登録と求職の申し込みを重複して行わず、かつ、相互に入れ換ええないこと
- ② 派遣の依頼者または求人者の希望に基づき個別の申し込みがある場合を除き、派遣の依頼と求人申し込みを重複して行わず、かつ、相互に入れ換ええないこと
- ③ 派遣労働者に係る個人情報と求職者に係る個人情報が別に管理されること
- ④ 派遣先に係る情報と求人者に係る情報が別に管理されること
- ⑤ 労働者派遣の登録のみをしている派遣労働者に対して職業紹介を行わないこと。また、求職申し込みのみをしている求職者について労働者派遣を行わないこと
- ⑥ 派遣の依頼のみをしている者に対して職業紹介を行わないこと。また、求人申し込みのみをしている求人者に対して労働者派遣を行わないこと

第2章 実務面でのポイント

1. 兼業化・移行にあたってのポイント

(1) 社内の組織・人員体制と情報管理

◆組織・人員体制の見直し（移行の場合）

派遣業から紹介業へと移行を進める際、派遣業よりも少ない人数で紹介業を運営する場合には、紹介業以外への配置転換や職務編成の変更等、人員体制を大きく見直す必要が生じる。当該部署で他の新規業務を始めることで人員の有効活用を図る例も見られる。

- POINT** ☞業務量の変化に合わせ、職務編成や人員体制を見直す
☞必要に応じて、新規事業を開拓する

(ヒアリング事例より)

- ・ 紹介業は、派遣業と異なり給与計算や苦情対応・フォローも必要がなくなったため、新規業務を始める、社内異動や業務移管等業務分担の見直しを行うなどの対応をとった。
- ・ 派遣業を主軸として展開していた頃に営業を担当していた職種と、事務を担当していた職種とを統合した。

◆組織の区分（兼業化の場合）

派遣業と紹介業を兼業する場合、組織及び事業運営上の区分には大きく分けて次の3タイプが見られる。

【タイプ①完全分業型】

派遣業と紹介業を担当する部署・担当者は完全に分かれており、同一顧客企業から「派遣と紹介を切り替えたい」あるいは「いずれも利用したい」との要望があった場合には、適切な部署・担当者に案件を引き継いでいる。このタイプは規模の大きな企業に多い。

(ヒアリング事例より)

- ・ 法令を遵守する観点から、紹介業と派遣業は完全に部署を分けている。
- ・ 各事業所では、紹介業と派遣業について区分を明確化して対応している。
- ・ 紹介業の担当者が顧客から派遣スタッフのニーズを聞いた場合には、派遣担当部署にその案件を渡している。
- ・ 派遣業の営業と紹介業の営業では、サービスの性質が全く異なるため異動は困難であり、担当を異動させることはない。

【タイプ②一部兼務型】

派遣業と紹介業を担当する部署・担当者は分かれているが、同一顧客企業から「派遣と紹介を切り替えたい」あるいは「いずれも利用したい」との要望があった場合には、一人の担当者がどちらにも対応している。このタイプは比較的規模の小さな企業に多い。

(ヒアリング事例より)

- ・ 社内では、基本的に紹介業と派遣業の担当を分けている。しかし、紹介業を使っていた求人者が派遣業も使いたいと要望してきた場合には、一人の担当者が双方の事業を扱うこともある。
- ・ 派遣業の案件の割合が圧倒的に少ないため、1人を除いては全く派遣業の案件は扱わない。ただし、これまで紹介業で対応してきた顧客が派遣を希望した場合は、そのまま同じ担当者が派遣業を扱ったこともある。

【タイプ③兼務型】

派遣業と紹介業を担当する部署・担当者は分かれておらず、同一部署・担当者がいずれの事業も扱っている。ただし、事務作業のみ担当を分ける例もみられた。このタイプは規模の小さな企業に多い。

(ヒアリング事例より)

- ・ 求人者都合で派遣業でなければならない場合を除き紹介業で受けることを前提としており、紹介業の実績が多いため、組織として分けることはしていない。求人者が派遣業を希望する場合でも、同じ担当者が担当する。

◆情報管理

派遣業と紹介業を兼業する場合、派遣業と紹介業で扱う情報は別々に作成・管理されなければならない。情報管理については、以下のような定めがある。

同一の事業所で派遣業と紹介業を行う場合には、次の要件をすべて満たす必要がある。

- (1) 派遣社員の個人情報と求職者の個人情報が別個に作成・管理されていること
- (2) 派遣の依頼者にかかる情報と求人者に係る情報が別個に管理されていること

出典：厚生労働省「職業紹介事業の業務運営要領」

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/jukyu/syoukai/>

そこで、派遣業と紹介業の情報（特に、求職者の個人情報）は明確に区別して管理するとともに、その適正な管理のために、それぞれの事業担当者が互いの情報を相互に閲覧できないよう、施錠やアクセス権の設定といった工夫が求められる。

このほか、個人情報に関しては、個人情報保護法に則り、利用目的を特定してその目的での利用に関する承諾書のサインを得るなど、適正に管理する必要がある。

POINT ⇨ 派遣業で扱う情報と紹介業で扱う情報は明確に区分して管理する
⇨ 個人情報に関しては、個人情報保護法に則り、適正に管理する

(ヒアリング事例より)

- ・ 派遣業と紹介業ではシステムを分けて管理しており、双方の担当者が互いの情報にアクセスすることはできない。
- ・ 派遣業と紹介業では書類を保管する場所（ロッカー・キャビネット等）を分けている。
- ・ 求職者の登録時に、個人情報の使用承諾書及び企業の顧客情報・機密情報の守秘義務についての誓約書で個人情報の取り扱いについて確認し、求職者の同意を求めている。
- ・ プライバシーマークを取得し、アクセス権の設定など個人情報の保護は厳密に対応している。

(2) 顧客企業への対応

◆移行に際しての説明

これまで派遣されていた派遣スタッフを直接雇用したいという意向が顧客企業にある場合は、事業者が、紹介業の仕組みに基づき紹介手数料を得る機会ともなりうる。派遣業から紹介業への移行に伴い、顧客企業に派遣業から紹介業への切り替えを求める際には、顧客企業に対し、紹介業の仕組み、関連する手続き、法的義務等について説明し十分な理解を得る必要がある。

POINT ☞ **スタッフを直接雇用する意向がある企業からは、紹介業の仕組みに基づき紹介手数料を得る機会ともなる**

☞ **顧客企業に対し直接雇用に係る各種手続きや制度について説明する**

例)・社会保険の加入
・雇用主責任
・給与直接払いの原則 等

☞ **事業移行の経緯や今後の対応について顧客企業に対し説明し理解を得る**

(ヒアリング事例より)

- ・ 派遣業を紹介業に移行するため、顧客企業に派遣業を収束させる旨を伝え、それまで派遣していたスタッフを直接雇用に移行する場合には、派遣先企業が直接雇用を進めるための受け入れ体制（就業規則、給与計算、社会保険等）を整備する必要性について説明を行った。また、時給等労働条件の維持、残っている有給休暇の引継ぎなどの依頼も行った。

◆職業紹介事業についての説明(他の事業との違いなど)

派遣業から紹介業へと移行する場合、あるいは両事業を兼業する場合には、顧客企業に対して説明を行い、理解を促すことで、トラブルを回避する。

POINT ☞ **派遣業と紹介業の法的な違いについて説明する**

例)・雇用関係・雇用主責任
・給与直接払いの原則
・社会保険加入の義務 等

☞ **文書やパンフレットなどの資料を用いて、分かりやすく説明し、「言った、言わない」の問題を回避する工夫も見られる**

☞ **両事業に詳しい者が説明を担当する、あるいは、適切な説明を行うことができるよう営業担当者を教育する**

(ヒアリング事例より)

- ・ 顧客によっては派遣業と紹介業の法的な違いなどを理解していない場合もあるため、営業の担当者が資料を用いて丁寧に説明している。

- ・ 顧客企業が派遣業から紹介業に切り替えたい、あるいはその逆の話がある場合には、両事業の仕組みや制度の違いについて明確に説明している。
- ・ 営業スタッフが顧客企業を訪問した際に、紹介業では雇用主責任が顧客企業にあること、社会保険料の負担があること、給与を直接支払わなければならないことなどを理解していただくよう説明し、派遣業との混乱を防いでいる。

◆クレーム・不祥事への対応

派遣業と異なり、紹介業の場合は、職業安定法上の手続きを遵守している限りは案件成約後に紹介した人材について責任を負う法的義務はない。とはいえ、クレーム等には真摯に対応することで顧客満足度の向上やビジネスチャンスにつなげることができる。

POINT ☞ **紹介した人材に関するクレームに対応する**

☞ **適切な対応は顧客満足につながる**

(ヒアリング事例より)

- ・ 紹介予定派遣などで直接雇用に切り替えた途端すぐに辞めてしまう事例などがあると、顧客からクレームが寄せられることもある。
- ・ 顧客企業はたとえコスト高であっても、人材の質が高く、またアフターフォローなどがしっかりしていれば紹介を頼んでくる。
- ・ 紹介業の場合は、紹介成立後に関わる義務は課せられていないが、紹介した人材が定着・活躍することが一番のリピート要因であるため、顧客管理・営業の一環として、企業からのクレームやスタッフの悩み相談にも対応するようにしている。

(3) 求職者への対応・サポート

◆移行に際しての説明

派遣業から紹介業への移行に伴い、派遣の終了が予定される派遣スタッフに対しては、事前に告知・説明を行う必要がある。その際には、移行の経緯や今後の雇用について十分に説明する。混乱を避けるため、告知を一斉に行い、説明会を開催するなどの対応をしている事業所もある。

- POINT**
- ☞ **派遣終了について、派遣スタッフに対し事前に説明を行う**
 - ☞ **一斉に告知し、説明会などを開催することで混乱を防ぐなどの対応例も見られる**

(ヒアリング事例より)

- ・ 移行に際して、派遣スタッフに一斉告知し、説明会等を開いて丁寧に説明した。

◆紹介業と派遣業の違いに関する説明

派遣業と紹介業を兼業する場合にも、求職者に対して両事業の違いについて説明し理解を得ることが求められる。

- POINT**
- ☞ **求職者に対し、派遣業と紹介業の法的な違いについて説明する例)・雇用関係・雇用形態・給与の振込 等**
 - ☞ **登録時のみならず複数回の説明機会を設ける(案件紹介時など)、文書やビデオを用いて説明する、といった工夫によって確実に理解を得られるよう努める例も見られる**
 - ☞ **両事業の違いについて説明した後に、どちらに登録をしたいか求職者の希望を確認する**

(ヒアリング事例より)

- ・ 派遣業と紹介業の雇用条件の違いについて、求職者に丁寧に説明している。
- ・ 雇用形態の違いの説明は、登録時にはもちろん、個別の仕事の紹介をする際にも必ず行っている。
- ・ 求職者が派遣業から紹介業へ、あるいは紹介業から派遣業へと、求職のスキームの希望を変える場合には、その都度に両事業の違いについて説明している。
- ・ 派遣業と紹介業の違いについては、登録時にビデオを見せて説明している。
- ・ 両事業の雇用条件の違いなどについて文書で説明する。

◆求職者情報の登録

派遣業と紹介業を兼業する場合、本人からの希望がある場合を除いて、求職者の登録を重複して行うことはできず、また相互に入れ替えることも禁じられている。求職者の登録については、以下のような定めがある。

同一の事業所で派遣業と紹介業を行う場合には、次の要件を満たす必要がある。

- (1) 労働者の希望に基づき個別の申し込みがある場合を除き、同一の者について労働者派遣に係る登録と求職の申し込みの受付を重複して行わず、かつ相互に入れ替えないこと
- (2) 派遣の依頼者又は求人者の希望に基づき個別の申し込みがある場合を除き、同一の者について労働者派遣に係る登録と求職の申し込みを重複して行わず、かつ相互に入れ替えないこと
- (3) 労働者派遣の登録のみをしている派遣労働者に対して職業紹介を行わないこと、かつ求人申し込みのみをしている求人者について労働者派遣を行わないこと
- (4) 紹介予定派遣を行う場合を除き、求職者に対して職業紹介する手段として労働者派遣をするものではないこと

出典：厚生労働省「職業紹介事業の業務運営要領」

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/jukyu/syoukai/>

そこで、求職者の登録時に派遣と紹介のどちらを希望するかを確実に尋ねた上で、本人が希望する場合のみ重複して登録する。その際も、いずれかの登録の際に提出を求めた個人情報には流用できないため、再度登録を行う必要がある。

- POINT**
- ☞ **求職者の登録時に、派遣と紹介のどちらを希望するかをたずねる**
 - ☞ **求職者本人が希望する場合を除いて、派遣業と紹介業に重複して登録しない**
 - ☞ **求職者本人が希望する場合でも、求職者情報は流用せず、再度登録に必要な情報を記入してもらう**

(ヒアリング事例より)

- ・ 派遣業と紹介業の両方に登録したいという求職者の意向があっても、紹介業の求職者として預かった個人情報を、派遣業のほうに回すと「目的外利用」となるため不可能。そこで、両方に登録するためには、ウェブサイトでの情報入力も面談も二度行う必要があり、求職者からはクレームが寄せられることもある。
- ・ 登録時点で紹介業と派遣業の双方への登録を希望する人は、別の部署が管理するそれぞれのシステムに登録する形になる。

◆アフターフォロー

法的な義務はないが、求職者へのサポートという観点からアフターフォローを行う企業もある。

POINT ④ 勤務開始前の事前研修や、紹介後の労働条件等の確認等のアフターフォローを行う例もある

(ヒアリング事例より)

- ・ 紹介業の場合は顧客企業が雇用主となるが、それでも求職者への事前研修や給与が適正に支払われているかどうかのアフターフォローも行っている。

2. 労働者派遣事業との比較からみるポイント

(1) 売上・利益と情報管理

◆売上・利益

売上・利益の状況は、派遣業／紹介業の違いだけでなく、当然ながら顧客企業との関係など様々な要因により左右される。ただし、傾向としては、派遣業と比べ、紹介業では、同じ顧客企業から継続的に成約を確保しにくく、売上が一定ではないことが多い。

他方で、紹介業は、派遣業とは異なり求職者を雇用し賃金・社会保険料等を負担する必要がないため、売上に占める利益の比率は高い。

POINT ⇨ 売上に波がある

⇨ 売上に占める利益の比率は高い

(ヒアリング事例より)

- ・ 紹介業は、派遣業と比較して売り上げが変動しやすく、募集コストを短期間で回収しなければならない。そのため紹介業だけで安定的に採算をとっていくことが難しく、他業務（事務受託など）でカバーしている。
- ・ 紹介業は、事業の性格上、売上の変動が大きく計画を立てにくいいため、社員をどのような形で処遇していくのがよいかは難しいところがある。現状は売上の変動に応じて人件費も変動できるように、コンサルタントについては基本給にインセンティブ給を上乗せする形をとっている。

◆情報管理

派遣業のほうが、紹介業と比べ、派遣スタッフの雇用や派遣に関連して管理を必要とする書類が多い。そのため、紹介業のほうが、派遣業に比べて事務作業は少なく済む。

紹介業における情報管理上の注意点としては、顧客企業と求職者との面接に際して個人情報を社外に持ち出さなければならないため、個人情報の持ち出し管理簿への記入を徹底する必要がある。

職業紹介事業	<ul style="list-style-type: none">・ 管理を必要とする書類は求人・求職票のみであり、事務作業は比較的少ない・ 個人情報の持ち出し管理簿への記入徹底が必要
労働者派遣事業	<ul style="list-style-type: none">・ 雇用契約書、就業条件明示書、給与や社会保険に関する書類など、管理を必要とする書類が多い

POINT ⇨ 管理を必要とする書類は派遣業に比べて少ない

⇨ 個人情報の持ち出し管理簿への記入徹底が必要

(ヒアリング事例より)

- ・ 派遣業では、派遣先との契約書や派遣先管理台帳、給与支払いに関する書類、社会保険の加入・脱退に関する書類、抵触日に関する書類などが求められる。
- ・ 派遣業では、基本契約書、個別契約書、派遣元管理台帳、雇用契約書、就業条件明示書、スタッフの履歴書、顧客企業に示す氏名等一覧などを管理する。他方、紹介業については、紹介事業者と求職者との間には雇用関係はないので、派遣業でいう雇用契約書や就業条件明示書は存在しない。法律上定められている求人・求職管理簿、手数料管理簿を管理する。

(2) 顧客企業の人材ニーズ把握と営業活動

◆顧客企業の人材ニーズ

顧客企業の人材ニーズは、派遣業／紹介業の違いだけでなく、事業の対象とする職種や雇用形態（正社員かどうか）など、各社がターゲットとする求人案件によっても大きく異なる。

正社員等の長期雇用を前提とした紹介求人の場合には、求職者に高度なスキルが求められることが多い。

POINT ☞ **ターゲットとする求人案件によって、顧客のニーズは異なる**

☞ **長期雇用を前提とした紹介求人では、高度なスキルを持つ人材へのニーズが大きい**

(ヒアリング事例より)

- ・ (正社員紹介) 正社員としての雇用を前提としているため、長期雇用ができる人材、高度なスキルを持つ人材が求められており、マッチングのハードルが高い。
- ・ (正社員紹介) 職務内容やキャリアプランがある程度固定されている人材へのニーズ(「若手の営業マンを長期的に育てていきたい」等)が高い。
- ・ (マネキン紹介・派遣) 紹介業と派遣業で特に人材ニーズの違いはなく、「販売力のある」人材が求められる。販売する品物によって、年齢層などの人材に対する顧客ニーズが異なってくる

◆顧客ニーズ把握のためのヒアリング

上記の顧客ニーズに関連して、その把握方法も各社がターゲットとする求人案件によって異なってくる。ターゲットによってヒアリングの方法・項目等を工夫することで、成約率の向上やミスマッチの減少をねらう企業が多い。

POINT ☞ **ターゲットとする求人案件によって、ヒアリングの対象者・方法・項目等を工夫する**

☞ **正社員等の長期雇用を前提とした紹介業求人の場合には、採用権限を持つ人事担当者や経営者に対してヒアリングを行い、マッチングに活かす**

(ヒアリング事例より)

- ・ 担当者レベルだけではなく、人事レベルや経営者レベルにまでアプローチして顧客ニーズを把握する必要がある。そこで、営業に当たっては経営や人事に関する知識・ノウハウを有していなければ対応が難しい。
- ・ 紹介する仕事の職種や業界動向、求人企業の特徴などについての理解が求められる。
- ・ 顧客ニーズの把握のため、企業と求職者との面接の際に可能な限り同席させてもらう。
- ・ 顧客企業がどのような人材を求めているかについて、普段からよくコミュニケーションをとることによって把握しておかなければならない。売り場ごとに方針が異なっていることもある。

◆**営業活動：顧客企業の開拓**

営業活動や顧客企業の開拓方法も、顧客企業の規模やターゲットとしている求人案件の性質によって適切な方法を選択する必要がある。

POINT ☞ **ターゲットとする案件の性質に合わせ、多様な営業活動を行う**

☞ **新規顧客の開拓のための営業方法の工夫も重要**

(ヒアリング事例より)

- ・ 紹介業の営業の活動においては、より“決まりそうな”案件、単価が高い案件を優先して取り扱うなど、効率を重視しなければならない。このような点について、コンサルタントだけではなくマネジャーも関わって一緒に案件を検討し、それへの注力の度合いを決めていくようにしている。
- ・ 紹介業は新規顧客開拓が多いので電話（テレアポ）による営業が多い。他社媒体などで過去に求人を出しているところの資料を集めてアプローチすることも多い。

(3) 求職者の就業ニーズへの対応と研修機会の提供

◆求職者の就業ニーズ把握とマッチング

紹介業の求職者は、正社員等としての長期雇用を前提とした求職活動を行うことも多く、こうした層の紹介業は、マッチングのハードルが高くなることが多い。

このような正社員としての雇用・長期雇用を前提として求職活動を行う求職者に対しては、人生設計や長期的なキャリア展望などについても話を聞き、紹介先の選定等に生かすことが重要となる。また、マッチングの際には求人案件の条件についてのみならず、ときに求人企業の事業や人事管理に関する情報についても伝えることで応募を促す。

職業紹介事業 (正社員求人の場合)	・長期雇用を希望する割合が高い ・将来のキャリアを考え、慎重に就職先を選ぶ傾向がある
労働者派遣事業 (登録型派遣の場合)	・長期雇用を望まない人もいる ・オフィスの場所など「働きやすさ」を重視する人も多い

- POINT**
- ☞ 長期雇用を望む求職者が多く、就職先に求める条件も高い
 - ☞ 人生設計や長期的なキャリア展望等の情報も重要
 - ☞ 求人企業の事業や人事管理など、求職者が納得して案件に応募できるための情報を提供する

(ヒアリング事例より)

- ・ 長期雇用を前提として求職活動を行う人が多く、一つのオファーが決まっても保留にしてより良い就職先を探すなど、慎重に就職先を探す傾向にある。
- ・ 正社員としての雇用が前提である場合が多いため、求職者に求人案件を提示する際には、どのような戦略を持った企業の、どのような人材ニーズを満たすために求人が出ているのか等、納得感のある情報を提供している。
- ・ 長期雇用を前提としての求職であるので、求職者との面談などの場面で、目先の話だけではなくキャリアの将来展望や人生設計なども含めて話をすることが多い。転勤があるかどうか、就職後の社員としてのキャリアの積み方なども、求人企業から詳細にわたり聴取して求職者に伝える。
- ・ どれだけマッチング率を上げていくかとなると、サービスやスピードなどでの差別化が重要になる。具体的には求職者への案件の紹介のスピードを上げたり、フォローのきめ細やかさや専門的なアドバイスなどのサービスを充実させる。

◆研修機会の提供

派遣業では、O A 研修やビジネスマナー研修のほか、ビジネス英語や経理、貿易事務、営業、C A D、介護実務等に関してスキルアップのための研修を用意する事業者が多い。これに対し、紹介業では、面接や履歴書の書き方などの支援が中心となることが多い。

とはいえ、紹介業の求職者に対する研修・教育体系の整備や、業務知識に関する事前研修を検討する事業者も見られる。

職業紹介事業	・面接の受け方や履歴書の書き方などの研修を行う ・業務関連の研修実施について検討する事例も見られる
労働者派遣事業	・P C やC A D、経理などの業務関連の研修を用意する例も多い

POINT ☞面接のフォローや履歴書の書き方などを支援する

☞求職者に対する業務関連の研修実施も検討に値する

(ヒアリング事例より)

- ・面接場面での印象が大きく成否を左右するため、求職者に対して履歴書や職務経歴書の書き方、面接の受け方などを丁寧に説明、指導する。
- ・現状では計画的な研修・教育体系等はないが、今後の検討課題である。
- ・紹介業として拡大を図っていく際には、顧客企業向けの業務知識を事前に研修等で教育して、求職者の付加価値を高めて紹介する形で強みを出していくことも考えている。
- ・求職者のスキルアップ支援に関しては、グループ企業のセミナーを紹介したり、当社で無料セミナーを開催して案内したりすることもある。
- ・計画の段階ではあるが、求職者の質を高めるためのスキームづくりを検討しており、実務研修や現場実習の機会を求職者に用意し、実務スキルを高めることを考えている。

第3章 個別事例

事例一覧表

事例番号	資本金	主な紹介職種			主な派遣職種		
		事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例01	5000万円～1億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例02	1～3億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例03	1～3億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例04	5000万円～1億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例05	1～3億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例06	3～10億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例07	5000万円～1億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例08	5000万円～1億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例09	5000万円～1億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例10	10～50億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例11	5000万円～1億円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例12	3000～5000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例13	3000～5000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例14	1000～3000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例15	1000～3000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例16	1000～3000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例17	1000～3000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例18	1000～3000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職
事例19	1000～3000万円未満	事務職	技術・技能職	営業・販売職	事務職	技術・技能職	営業・販売職

* 事例としては、職業紹介事業と一般労働者派遣事業を兼業する企業および一般労働者派遣事業から職業紹介事業に移行した企業を対象とした。企業規模（資本金を指標とした）が大手のみに偏らないようにし、事務、技術・技能、営業・販売の3分野をそれぞれ職業紹介事業・一般労働者派遣事業の主な対象職種とする企業を含むよう事例を選定した。

* 網掛けは、主たる取扱い職種を指す。

<各事例の目次構成>

*各事例は、概ね次の目次構成で記載している。

○ 事業概要

- ・ 職業紹介事業を開始した経緯
- ・ 労働者派遣事業から職業紹介事業への兼業化・移行の経緯
- ・ 職業紹介事業の実施概要

○ 兼業化・移行に際しての取組・課題

- ・ 営業活動
- ・ 社内の組織構造・人員体制
- ・ 顧客企業への対応
- ・ 求職者への対応・サポート
- ・ 営業担当者・コンサルタントの確保、活用 等

○ 事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

- ・ 顧客企業の人材ニーズ、開拓・確保策、対応
- ・ 求職者の就業ニーズ、開拓・確保策、対応
- ・ 営業担当者・コンサルタントの仕事・ノウハウ等の違い
- ・ 情報管理 等

○ 職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

- ・ 兼業化・移行の効果・事業実績の変化
- ・ 今後の展開と課題

事例 01

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	5000 万円～1 億円未満
売上高 (H22 年度)	10～50 億円未満 うち、紹介事業の売上は約 1 億円程度
従業員数	50～100 名未満
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業紹介事業 ・ 親会社・グループ会社からの事務受託 ・ その他
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1980 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 2000 年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣先より「優秀な人材を確保するため、一部の派遣労働者を直接雇用に取り替えたい。その切り替えに紹介予定派遣のスキームを使いたい」との要望を受けたことをきっかけに、職業紹介事業（以下、「紹介業」という）の許可を取得した。 ・ 紹介業の許可取得後も、近年までは労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）を主事業として展開していた。
労働者派遣事業から職業紹介事業への移行の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 数年前、親会社の意向により、派遣業から撤退し、紹介業への完全移行を行うこととなった。 ・ また、労働者派遣法改正や事業規制強化等の動きに応じたコンプライアンスへの対応を図る必要も生じた。特に、グループ企業内派遣の 8 割規制への対応が困難なこと、専門 26 業務に関する労働局からの指導を受けたこと等もあり、親会社やグループ企業は、派遣社員を直接雇用に取り替えることとした。 ・ 移行決定より 1 年を要して徐々に派遣業の比率を減らし、平成 23 年度より派遣業はゼロとなった。

職業紹介事業 の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国・全業種を対象としている。 ・ 求人企業からの専門的スキルを持った人材の求人に応えるため、技術職などの得意分野を持つ他の人材紹介会社と業務提携を行っている。
-------------------------	---

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的な求人に対応するためには業務提携先の開拓が不可欠である。そのため、職業紹介事業者の団体に加盟し、交流会などに積極的に出席するようにしている。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業は派遣業と異なり給与計算や苦情対応・フォローも必要がなく、派遣業に比べて、少ない人員で業務を実施することができる。このため、現在の人員を維持するためには、紹介業以外の新規業務を行っていく必要がある。新規業務を行った上で派遣業のピーク時から、人員は2割程度減らしている。 ・ 派遣業を主軸としていた頃に営業を担当していた「コーディネーター」という職種と、事務を担当していた「一般職」とを統合し、社内異動や業務移管等業務分担の見直しを行った。 ・ 移行に際して、これまで営業活動や派遣労働者のフォロー訪問などを行っていた「コーディネーター」の意識改革を行う必要があった。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移行に際し、グループ内企業への派遣終了に半年、グループ外企業への派遣終了に一年半を要した。同時期に紹介予定派遣も終了させた。 ・ まず、派遣先企業が直接雇用を進めるための受け入れ体制（就業規則、給与計算、社会保険等）を整備する必要があり、これは特に直接雇用スタッフがいない団体・企業（協会や組合等）で困難であった。 ・ また、派遣労働者の処遇の変更（雇用を継続させる場合は直接採用に）、時給等労働条件の維持、残っている有給休暇の引継ぎなどの依頼も行った。 ・ 紹介手数料に関して、水準の理屈や相場感を理解してもらう必要があった。特に、派遣業では薄く長期的に手数料が必要だが、紹介業では一時的に必要なということの説明した。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 移行に際し、派遣スタッフへの一斉告知・丁寧な説明には労力を要した。

-
- ・ 現在、派遣業の登録スタッフと紹介業の求職者（登録者）を分けて管理している。
-

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	・ 紹介業では、派遣業で禁止されている求人企業と求職者との面接が可能であるため、更なる優秀人材が求められるようになってきている。そのため、紹介1件にかかるマッチングの手間が増大した。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	・ 紹介業にあたって、スタッフへの研修は行っていない。派遣業を行っていた頃は、派遣初日、第一回目の更新日、2～3年目など節目ごとのマナー・コンプライアンス・業務研修や希望者にはPC研修などを行っていたが、紹介業への移行によってその必要がなくなったため、研修関連の業務負担が減少した。
情報管理	・ 派遣業と異なり、紹介業では事前面接に際して個人情報を超社外に持ち出さなければならず、個人情報の持ち出し管理簿が必要になった。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

移行の効果・ 事業実績の 変化	<ul style="list-style-type: none">・ 派遣業から紹介業へ移行したことにより、労務管理上のリスク（企業からの苦情、労働者からの雇い止めへの苦情対応）や、コンプライアンス上のリスク（専門26業務やグループ企業内派遣の8割規制などに抵触する危険）が低減した。・ また、移行にあたって派遣スタッフ分の従業員数が減少したため、事業所税等の負担が減少した。・ さらに、求職者への研修を行わなくなったため、研修業務にかかる負担が減り、研修スペースを縮小することも可能となった。・ 紹介業は、派遣業と比較して売り上げが変動しやすく、募集コストを短期間で回収しなければならない。そのため紹介業だけで安定的に採算をとっていくことが難しく、他業務（事務受託など）でカバーしている。
-----------------------	---

今後の展開と課題	<ul style="list-style-type: none">・ 今後は業務提携先の企業をさらに増やし、幅広い職種の求人に対応できるようにしたい。・ 効率的・効果的に求職者を募集するため、SNS の活用なども視野に入れている。
-----------------	---

事例02

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1～3 億円未満
売上高（H22 年度）	50 億円以上 うち、紹介事業の売上は 2400 万円程度
従業員数	300 名以上
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材派遣・人材紹介事業 ・ プロモーション事業 ・ テレマーケティング業務 ・ 営業支援業務 ・ その他
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1990 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 2000 年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 12 年に紹介予定派遣が解禁されたことを受けて、紹介予定派遣のニーズに対応していくために職業紹介事業（以下、「紹介業」という）の事業許可を得るための準備を始めた。紹介予定派遣について顧客企業からの要望もあった。
労働者派遣事業から職業紹介事業への移行の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業の事業許可を得た後から事業は始めていたが、労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）を主事業として展開する中で、その延長線上のものとして、顧客企業のニーズに応じて紹介予定派遣や紹介業をやっているに過ぎなかった。 ・ 近年、専門 26 業務派遣適正化の流れの中で業務内容の再確認を行った結果、自由化業務に見直され、抵触日の設定がなされるなど、派遣業をめぐる状況が大きく変わってきた。 ・ 平成 24 年 3 月 31 日に抵触日を迎える派遣契約も多く、平成 24 年 4 月以降は派遣業の売上が大きく落ちるとみられ、その収益の落ち込みを紹介業の拡大でカバーしていかなければなら

	<p>いと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 平成 24 年 3 月 31 日を待たずに派遣業から直接雇用に移行する企業も既にみられる。
職業紹介事業 の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 国内（全国）を対象地域とし、全分野・全業種を登録している。中でも強い分野は事務・テレマーケティングなどである。 紹介予定派遣は年間 10 件程度で、東京を中心に大都市圏に多い。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 営業スタッフが顧客企業を訪問し、紹介業を実施していることについてアピールをしている。 営業スタッフは、派遣業の担当が顧客企業とのネットワークを有しているためそのまま担当している。現状ではまだ派遣業の比重が大きいため既存の体制のままだが、紹介業の比重が高まってきた場合には営業の体制も分ける必要があると考えている。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none"> 現状は派遣業が主事業であるので特に変更は加えていないが、今後紹介業の比重が高まってきた際には組織構造や人員体制についても見直しが必要になるだろうと考えている。 派遣業と紹介業とでは業務が違うので、そのことについて社員の理解を高めるための社内教育が必要であると感じている。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none"> 営業スタッフが伺った際に、雇用主責任が顧客企業にあることについて理解していただくよう説明している。 労働者派遣契約の抵触日前に直接雇用へ切り替える時に、紹介業としての手数料を支払ってもらえるかが懸念される点である。顧客企業には事前に紹介業としての対応を行い契約いただけるようお願いをしている。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none"> これまで求職者への研修等は、個人情報の扱いやマナー等に関する限定的なものであった。しかし、紹介業として拡大を図っていく際には、顧客企業向けの業務知識を事前に研修等で教育して、求職者の付加価値を高めて紹介する形で強みを出していくことも考えている。求人企業に存在する職業紹介へのニーズを見極めて、大手企業では対応しにくい「隙間市場」を開拓することを目指したい。

情報管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業は派遣業とは異なることを踏まえ、社内での業務フローや関連する書類等を整備している。 ・ ホームページも、現在は派遣業を主に構成しているが、今後はホームページのコンテンツも見直す必要がある。
------	--

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、開 拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣の場合はスタッフが派遣先要求スキルを満たしていなければ代えてもらうよう依頼できるし、労務管理の負担がないなどのメリットがあったため、顧客企業の側としては直接雇用への抵抗やジレンマもある。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者は、最近の情勢から正社員は難しいという前提で来ることが多いので、仕事内容と条件面が納得できれば、雇用区分にそれほどこだわりは無いと感じる。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

移行の効果・ 事業実績の 変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業の規制強化の流れの中で、紹介業への移行は代替する収益の確保という意味で取り組むべき課題である。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、紹介業を拡大していった場合、（有期労働契約で送り出すことが多い事から）、職業紹介で送り出した者について、契約更新状況を確認して、契約終了予定者を再度求職者として確保したいという思いがある。具体的な方策については未定だが、実務でさらにスキルアップした人材であるので、つながりを保つことで紹介業としての競争力を維持したい。

事例03

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1～3 億円未満
売上高 (H22 年度)	50 億円以上 うち、紹介事業の売上は1パーセント程度
従業員数	300 名以上
営業内容	・ 労働者派遣事業、職業紹介事業、業務委託
事業許可年	・ 1980 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 2000 年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> もともとは労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）のみを行っていたが、平成12年に紹介予定派遣契約が解禁になる流れを踏まえて、職業紹介事業（以下、「紹介業」という）の許可を取得した。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 当初は紹介予定派遣や派遣からの切り替えに対応するのみであったが、現部長が着任し、紹介業を専任に担当する事業部を立ち上げたことで、紹介業単体でのビジネス化に向けた本格的な取り組みがはじまった。 紹介業を担当する部署は、最初は部長1名の部として活動をはじめた。その後、事業の規模を拡大し、現在、東京と大阪の2拠点で紹介業を行っており、東京地区では紹介業を担当するグループのほか、別グループで採用業務のアウトソーシング、大学等の学生就職支援等（いずれも請負事業）を行っている。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業では全職種を取り扱うが、成約に至る案件は事務系専門職、一般事務、金融関連、営業が多い。 紹介業の顧客企業は9割以上がグループ外企業である。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">・ 大手の紹介事業者との差別化を図るためには、コンサルタントの専門能力を高め、コンサルタントが精査した人材を厳選して紹介するようにしている。・ コンサルタントの質を高めるために、すべてのコンサルタントに対して、職業紹介統括管理者に求められる「職業紹介責任者講習」の受講、及び業界団体が開催する「人材紹介コンサルタント講座」の受講を義務付けるとともに、厚生労働省指定のキャリア・コンサルタント能力評価試験の合格（またはこれに準じる資格取得・講座受講）、及び業界団体認定・人材紹介コンサルタント資格の取得を推奨している。・ 紹介業の場合は、元々関係がない企業にテレアポ等の手法で営業開拓を行うことが多い。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業の担当部署は部の単位で分かれて設置されている。それぞれのビジネスモデルや社員に必要とされるスキルがまったく異なるので、専門性の高い職業紹介業務を派遣営業部門で兼務の体制とすることは困難である。兼務の体制でも比較的たやすくできるのは事務職を中心とした紹介予定派遣である。・ 職業紹介専任部門の社員は、外部からの中途採用等で組織化した。新たに採用したのは、例えば当社の主要取引先の業界出身者、他社で紹介業の経験がある者、一般企業で人事の経験がある者、派遣業で営業経験がある者などである。・ 紹介業は、事業の性格上、売上の変動が大きく計画を立てにくいいため、社員をどのような形で処遇していくのがよいかは難しいところがある。現状は売上の変動に応じて人件費も変動できるように、コンサルタントについては基本給にインセンティブ給を上乗せする形をとっている。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 求職者に対して履歴書や職務経歴書の書き方、面接の受け方などを丁寧に説明、指導する。会社のHP上には、各書類の様式と書き方の見本も掲載している。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">・ 職業紹介部門と派遣部門の情報管理のシステムは別にしており、管理体制は法令を遵守して行っている。紹介業と派遣業のそれぞれの担当者は、相互にはアクセスできないようにアクセス権を制御している。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">一人のコンサルタントが、顧客企業の開拓も含めた求人者対応と、求職者の探索や面接、マッチング等まで一気通貫方式で行う。その方が、顧客企業と求職者のニーズを双方共に把握し、うまくマッチングすることができる。顧客ニーズの把握のためには、顧客企業と求職者の面接場面に可能な限り同席させてもらうようにしている。そのことで、顧客企業の面接方法等、紙面に書かれないことも含めて深く把握することができ、たとえそのマッチングがうまくいかなくても次に生かすことができる。紹介業の営業の活動においては、より“決まりそうな”案件、単価が高い案件を優先して取り扱うなど、効率を重視しなければならない。このような点について、コンサルタントだけではなくマネジャーも関わって一緒に案件を検討し、それへの注力の度合いを決めていくようにしている。制度の改正等の動向によって事業展開の方針を考えるというよりも、それらも一つの背景とした顧客ニーズの動向にいかに対応するかがポイントと思われる。顧客からみると、派遣、職業紹介、請負のいずれも大差はなく捉えられていると思われるので、法令を遵守しつつ顧客が必要とする適切なサービスを提供することが重要であり、その点で多様な人材サービスのスキームを持っていることは強みである。顧客企業側の対応者は、派遣業の場合は派遣先の現場の管理者が多いが、紹介業の場合には人事部、人事担当役員や経営層などまでを相手にすることが多い。営業に当たっては、経営や人事に関する幅広い知識やノウハウを有していないと対応が難しい。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none">派遣業ではスタッフに対して集合研修等を行っているが、紹介業では求職者への研修等を行っていない。紹介業の場合、それぞれの求職者に必要とされるスキル等は個別性が高いので対応できない。紹介業の場合は、長期雇用を前提としての求職であるので、求職者との面談などの場面で、目先の話だけではなくキャリアの

将来展望や人生設計なども含めて話をする人が多い。転勤があるかどうか、就職後の社員としてのキャリアの積み方なども、求人企業から詳細にわたり聴取して求職者に伝える。

情報管理

- ・ 紹介業の求職者には、求職登録に当たって案内のパンフレットを示し、その一項目で「職業紹介における個人情報のお取り扱いについて」として、個人情報を利用する目的、その目的に限った利用について説明している。
 - ・ プライバシーマークを取得しており、いずれの事業の場合にも、個人情報保護は厳密に対応している。
-

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の

効果・事業実績 の変化

- ・ 派遣業と紹介業ではビジネスモデルが異なるので直接的なシナジー効果を期待することは難しいが、派遣業だけではなく紹介業を行っていることは、顧客ニーズに幅広く対応するという点では大いに効果があると考ええる。
-

今後の展開と 課題

- ・ 紹介業については、成功報酬型のビジネスなので経営としていかに成り立たせるかということが重要である。単体でビジネスとして成立させていく方策は難しい課題である。規模（売上）の拡大も重要であるが、売上等の変動が大きいので規模が大きくなるほどに変動のリスクも大きくなる。人件費を極力固定化させないようにすることも必要である。
 - ・ 今後は、多少景気の変動しても売上のリスクが分散されるよう事業の多角的展開が一層必要である。
-

事例04

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	5000万円～1億円未満
売上高（H22年度）	10～50億円未満 うち、紹介事業の売上は1パーセント程度
従業員数	30～49名未満
営業内容	・ 労働者派遣事業、職業紹介事業、アウトソーシング
事業許可年	・ 1980年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 2000年代前半 有料職業紹介業許可取得（新会社として）

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 1970年代、職業紹介事業会社として設立。ILOの勧告等の影響で労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）と職業紹介事業（以下、「紹介業」という）が兼業できなくなったため、1980年代、派遣業は資本関係のある別会社を立ち上げてそちらが担うようになった。 その後、両事業の兼業が可能となったため、2000年代前半に合併。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 同じフロアで「派遣部」と「紹介部」に分かれて兼業している。 マネキン（販売員、以下同じ）紹介を行っていた時期もあったが、利益が出にくいということと、後継者がいなかったため2000年頃に廃止した。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業は99%がグループ外の企業を顧客としている。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業の場合は、顧客から直接依頼が来ることはほとんどなく、基本的には、従来通りの新聞やインターネットで企業動向を分析し、また HP 等の求人案件を読んで「面白そうだな」「求人ニーズがありそうだ」と思ったらクライアント開拓を行う。成約に至る確率が高そうな企業を探す技術（分析や目利き能力）がコンサルタントとしては重要なところである。・ 派遣業のセールスは、ヒアリングをして条件を聞き、期間と人材をはめ込んでいくのが業務のポイントであるが、紹介業では求職者と求人企業双方のもろもろの条件（変数）を時間軸と同業他社の動きを見ながら上手くマッチングさせなければならない。変数の優先順位付けがコンサルタントの技量のポイントである。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 「派遣部」と「紹介部」に分かれており、紹介業担当のコンサルタントが 6~7 名（来期は 8 名体制予定）、派遣業担当のコンサルタントが 6 名、紹介予定派遣担当のコンサルタントが 1 名在籍している。・ 紹介業担当と派遣業担当が異動して入れ替わることはない。派遣業の営業と紹介業の営業はサービスの性質が全く異なるため、異動は困難である。ただ紹介業の顧客企業が派遣業を希望した場合、派遣部の担当者に案件を回すことになっている。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 派遣業はグループ内企業が多いので新規開拓はあまり多くない。ただグループ内といえども競争という裁定は働くので、他社に負けないフォローアップとサービスを維持する強力な布陣を敷いている。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 求職者に研修などを行う計画を練っているがまだ完全実行には至っていない。そのかわり個別の丁寧なコンサルティングを心がけるようにしている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業では、顧客の 60%は外資系企業（外資系の比率は以前より少なくなった）。現時点において、派遣業は大多数がグループ内の企業である。・ 紹介業では、一般事務・営業・経理・総務・人事・システム・プラント・技術者・広報など、事務系職種の求人も技術系職種の求人もある。基本的にはホワイトカラー職。派遣業では一般事務が多く、またマスコミ系の特徴としてAD職への求人がある。・ 派遣業の顧客はグループ内企業ではあるが、規模は大小さまざまである。紹介業の顧客企業は、大企業から中小企業まで、また業種もメーカーからアミューズメント機器メーカーなどのやわらか系まで様々である。・ 紹介部はありとあらゆる職種であらゆる条件と希望の人材をマッチさせていく必要があり、派遣部はある一定の職種や条件にあてはめられる人材を供給するようなイメージに近い。難しさはそれぞれ違うので、両者ともコンサルティングのノウハウは同じ人材ビジネスながらも似て非なる特徴を持っている。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none">・ 当社の派遣業の求職者には、会計士やシステムエンジニアといったキャリア志向の人は比較的少ないように思う。実際にニーズも少ない。というのはまずはキャリア系人材に対するニーズがなく、何をもってしてもまずはこのグループの会社で働きたいというモチベーションが先行する求職者が多いためと思われる。・ 派遣業の登録者と紹介業の求職者は法律に基づいて分けて管理している。一人が両方に登録しているというケースは非常に少ない。これには、コンプライアンス上登録を別経路にしなければならないという制約があるためである。また、求職者から「正社員で応募したのに派遣社員にされた」というクレームが出てコンプライアンス違反にならないように慎重に管理している。・ 派遣業に登録している人材を教育して紹介していくことも検討できないか、といった声も社内にはあるが、顧客が求める人材のレベルが大きく異なるため現実的には難しいところもある。そこで紹介業と派遣業の間の紹介予定派遣にも力を入れよ

うとしている。

- ・ 派遣業も紹介業も、求職者の開拓は契約している求人サイト（月 30～40 万円かかる）に応募した人の中から、スカウトしている。コンサルタントは自分の判断基準でこれは良いと思った人を集めている。コンサルタントはこの段階で既にマッチングするための求人案件を理解しイメージできていて、初めて効率的なスカウトができる。

情報管理

- ・ 原則プライバシーマークのルールに沿って取り扱っている。例えばアクセス権の設定やロッカーの分離など。両事業がお互いに干渉して法に触れないような万全の体制を作っている。
 - ・ 上記のルールを設定してから、社員一人ひとりのコンプライアンスへの意識が格段に高まってきた。
-

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の

効果・事業実績

の変化

今後の展開と

課題

- ・ 顧客企業のコンプライアンス意識もこの数年で目覚しく高まり、厚生労働省や関連諸団体、事業者協会の努力の甲斐があって、人材ビジネスに関する健全なマーケットが育ってきた。
 - ・ 紹介予定派遣は、派遣を行っているグループ内企業からの需要がないため、グループ内での成約はほとんどない。グループ外企業にも可能性を求めているが、現在派遣業の需要は全体的に縮小しているので、新規開拓は難しいのが現状だ。
 - ・ 会社全体としては、人材ビジネスの中で派遣業や紹介業にこだわらない新規ビジネスはないか、と模索している段階。教育や人事のアウトソーシングなどを検討している。
-

事例05

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1～3 億円未満
売上高（H22 年度）	非公開
従業員数	300 名以上
営業内容	労働者派遣事業、職業紹介事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> 1980 年代前半 一般労働者派遣業許可取得 2000 年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> リーマンショック前は労働市場が求職者側の売り手市場に立っており、第二新卒や未経験者の中途採用の市場も拡大していた時期であった。ここにビジネスチャンスがあるとして、職業紹介事業（以下、「紹介業」という）を始めた。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 震災後、派遣ではなく直接雇用を希望する求職者が増えた。彼らは職業紹介や紹介予定派遣を希望している。理由としては、震災時において休業時の給与の取り扱いが派遣の場合は平均賃金の6割と不利な条件であることのデメリットを実感し、雇用の安定性を求める傾向が強まったことが考えられる。また、それ以前にあった派遣切りの風評も影響していると思われる。紹介と派遣の双方の登録を希望する求職者も増えてきている。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業は全職種を対象としているが、特に主要なターゲット分野についてはチームをつくって力を入れている。「金融」、「IT」、「コンシューマー（一般消費財、広告代理店）」、「メディカル（製薬・医療機器・医療機関）」のチームがある。

兼業化・移行に際しての取組・課題

社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）ではビジネススキームは異なるが、年収 500 万円未満の求人・求職であれば、人材の層が派遣業と被って双方行き来する関係になることも多いので、一括して対応している。ここでは同じ営業担当が、派遣業も紹介業も営業と受付の窓口となってビジネス展開している。・ 別の組織として「グローバル人材室」を有しており。アジア、アメリカ、ヨーロッパなど出身の人材を登録している。ニーズがあれば、ここから紹介業や派遣業にもつないでいる。共にニーズはあるものの、紹介業の方が多い。・ 部署間の異動はあまりない。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 登録時点で紹介業と派遣業の双方への登録を希望する人は、別の部署が管理するそれぞれのシステムに登録する形になる。
営業担当者・ コンサルタント の確保、活用	<ul style="list-style-type: none">・ 派遣業も紹介業も、営業担当者のリクルートでは、B to B（企業間取引）営業経験者やサービス関係の営業経験者が望ましいとみられる。飛び込み営業やテレアポができる人が重宝される。・ 各分野の専門用語や業界動向を理解した上で紹介業や派遣業ができるように、内部での勉強会の開催や外部セミナーへの参加などを行っている。金融や一般消費財などについては顧問による勉強会も行っている。・ 派遣業の担当者は、労働者派遣法を熟知しておく必要があり、コンプライアンス対応が必要になる度合いが高い。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">・ 情報システムは各部門で管理している。・ 求職者の登録時に、誓約書で個人情報の取扱いについて確認し、承諾のサインをもらうようにしている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、	<ul style="list-style-type: none">・ 派遣業の場合は、大企業になるほどに現場に決定権が下りることも多いので、人事部門にアプローチをして了解を得た後に、各拠点や各部署に順に営業をかける形をとることも多い。一
----------------------------	---

<p>対応</p>	<p>方、紹介業の場合は、営業先は人事部門のみとなる場合が多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> 派遣業は事務系派遣、特に5号業務のニーズが多く、最近はコールセンター業務のニーズも多い。他方、紹介業は、営業職、管理職、マーケティング、バイヤーのニーズが多い。紹介業は、新規事業を立ち上げるにあたって新しい風を入れることを期待する求人や、海外事業展開に対応して語学力や海外動向への精通を求める人材ニーズがみられる。 顧客企業からの求人に際してのヒアリング事項も異なる。派遣業では、顧客企業が求める詳細な技術レベルまで聞き取ることが求められる。紹介業は、顧客企業が求める人材像、マネジメントのスタイル、企業の顧客層、新たな人材にどのような価値の創造を期待しているかなども聞き取る。 ただし、求人案件の読み込みとして何に着目すべきかということでは、大項目レベルではあまり変わらない。テクニカルスキル、ヒューマンスキル、人柄、雰囲気、諸条件など。諸条件については、紹介業は年収ベースで考えるが、派遣業は時給ベースで考える点が異なる。 求人として検討される期間は、派遣業は1週間程度であるが、紹介業は2~3ヶ月程度とリードタイムが比較的長い。この間にいかに顧客企業のニーズに合致する人を紹介していくかがポイントである。 営業時のアプローチでは、派遣業の場合は「どれだけ良い登録者がいるか」、「業務として具体的に何ができるか」について、例えばPC操作のスキルなども含めて詳細な説明をし、いかに即戦力として魅力があるかを説明する必要がある。また、派遣業のスキームにおける価格構造の説明、派遣会社としての付加価値の部分として福利厚生やバックアップ体制等についても話す。他方、紹介業の場合には、今まで培ってきたキャリアや今後期待できるキャリアについて、その人のキャリアの流れや可能性などを含めて説明することになる。
<p>求職者の就業ニーズ、開拓・確保策、対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 求職者からの就業ニーズについての聞き取り項目が異なる。派遣業では、諸条件として希望する時給、勤務地などをまず聞く。勤務地は、派遣業の場合は交通費が自己負担になるので、自宅から遠い就業先を避ける傾向がある。また、PCなどの細かいテクニカルスキルを確認し、コミュニケーションスキル、ヒューマンスキルも確認する。

- ・ 他方、紹介業では、希望する年収、業界、職種、希望入社時期、全国転勤が可能かどうかなどの諸条件を確認する。そして、履歴書をもとに過去のキャリアや成果についてヒアリングをする。紹介業では、より長い将来にわたってのキャリアに関する決定にかかわるものであるため、5年後や10年後までを見据えたキャリアへの希望を確認する。
- ・ 派遣業の場合は、PCスキルやビジネスマナーに関する研修を無料で行っている。
- ・ 紹介業は、履歴書と職務経歴書の修正指導を行っている。応募企業に合わせた書き方を指導する。また、面接練習にも力を入れている。紹介する企業が決まったら、面接の前に、対象企業の経営理念や事業方針、社長の考え方、取り扱う商材、業界内のポジショニング、業界動向、事業の動きなどについて、企業からのヒアリングをもとに求職者に事前情報を伝え、面接時の対策を練る。
- ・ 紹介できる企業がなく面接までいかない求職者については、現時点で足りないスキルについて解説し、現在の職場でスキルアップする必要性などを説く。

**営業担当者・
コンサルタントの
仕事・ノウハウ等の違い**

- ・ 派遣業の営業担当者は、求人ニーズを的確に捉えるためにパソコンのスキルについての正確な知識、職種の区分についての知識などが求められる。紹介業は、コーチングやコンサルティングのスキル、医療、金融、ITなどの各業界の動向や業界用語の理解などが必要である。
- ・ 紹介業はリードタイムが比較的長く1つ1つの案件が1か0で決する仕事で、営業担当者の裁量が比較的ききやすい。他方、派遣業の方が継続的な対応が必要であり、派遣スタッフへの対応や企業への報告、トラブル対処などで拘束性が強く行動量が多い。
- ・ 紹介業は、顧客企業の開拓と求職者の探索・マッチングを1人の担当者が一気通貫で行う。

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

**兼業化の
効果・事業実績
の変化**

- ・ 兼業によって、登録者や顧客企業向けのサービスの幅が広がる可能性がある。

今後の展開と
課題

- 労働者派遣法の動向によって派遣業のあり方がどうなるかの影響が大きい。企業が比較的年収レベルが低い層も直接雇用で採用しなければならないとなると、そのしわ寄せでハイスペック人材の予算がなくなり、現在紹介事業部で対応しているハイスペック人材の案件需要が減る可能性も懸念される。
 - 人材ビジネス業界では専門性がより強く求められるだろう。不景気になるほどその傾向は強まる。人材の「可能性」ではなく、具体的にこの経験、スキルが必要であるとされる時代である。かつてのような未経験でも良いということは難しいだろう。
-

事例06

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	3～10 億円未満
売上高 (H22 年度)	50 億円以上 うち、紹介事業の売上は約 1 億 5000 万円程度
従業員数	100～199 名未満
営業内容	人材サービス (派遣、紹介、出向支援等)、生命保険・損害保険代理店業務等
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1980 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 2000 年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ企業を中心の顧客として労働者派遣事業 (以下、「派遣業」という) をしていた。その中で、顧客企業から正社員のニーズがあることもあり、それに対応するために職業紹介事業 (以下、「紹介業」という) の許可をとり事業を開始した。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立当初はビジネスマッチングや講演会を中心としていたが、その後、保険ビジネスや人材サービス (派遣業、紹介業、出向支援等) にも展開した。対象顧客はグループ企業が中心である。 ・ 最初は事務管理を担う 50, 60 歳代のシニア層を中心に、小規模で事業を開始した。グループ企業や一般企業の定年に近い人の登録が多い状態から始めた。その後、職種も増え、年齢構成も多様になってきた。 ・ 紹介業の紹介実績については、波はあるものの少しずつ増える傾向にある。グループ企業が経営合理化で人を減らす方向にあることと、消費税増税の可能性がある中で消費税がかかる派遣業への風当たりが強くなる可能性もあることから、紹介業の方に若干力を入れて、人員体制も強化しつつある。
職業紹介事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業ではグループ企業関連が約 70%、一般企業が約 30%で

の実施概要	ある。紹介業ではグループ企業は 1~2%に過ぎず、一般企業がほとんどである。一般企業の案件は、グループ企業のネットワークの中で紹介される場合も多い。
-------	--

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業と派遣業の担当部署（班）の間で顧客リストは別の管理としているが、情報連携は密に行っている。例えば、派遣先の顧客企業で紹介のニーズをキャッチした場合には、それを紹介業の担当部署に伝える。情報交換のための連携票をペーパーとして作り、定例会を開いて情報交換をしている。派遣業と紹介業とで同じ顧客に対してビジネスチャンスがありえる場合には、両方の部署の担当者が一緒に訪問することがある。
社内の組織構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業がやや縮小傾向にある中で、紹介業に力を入れつつあり、紹介業を担当する班の人員を増加している。 紹介業と派遣業のそれぞれの担当部署（班）の間では、人事政策上の人員数の調整のため異動がある場合もある。 社員の報酬システムは紹介業も派遣業も同じである。インセンティブ制は導入していない。 紹介業を担当する社員教育については、日々の OJT を中心としながら、業界団体の研修やセミナー等に参加させている。キャリアカウンセラー（CDA）の資格も奨励しており、合格したら資格取得にかかった費用を全額支給する。
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 履歴書、職務経歴書は原則 2 年間預かる形をとっている。2 年後には情報を削除する。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業の場合は、事務系の要員のニーズが高く、業務の繁閑に効率的に対応するため 9-17 時のほか、10-16 時、9-12 時、13-17 時など非常勤のニーズも高い。 紹介業の場合は、正社員で即戦力となることや、入社してすぐにマネジメントができる人材が求められている。正社員での求
----------------------------------	--

	<p>人は切実に人が欲しいという要望も強く、短期間でのマッチングが勝負になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マッチングに際して、顧客企業と求職者との面接の機会が持たれる場合には、その面接への同席を基本的にはお願いしている。そこで、顧客企業のニーズをさらに探ったり、求職者についても登録時面接だけではわからない部分も把握することで、たとえそのマッチングが不成立に終わっても次の営業や求職者へのフォローにつなげることができる。
<p>求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介の場合は、長期の安定的な雇用を求める傾向が強い。 ・ 紹介業の求職者の開拓は、求人企業の依頼があってから求職者を探す。具体的な開拓方法には、ホームページで求人情報を開示したことに呼応して応募がある場合と、こちらから求人案件に合致した求職者を探しに行く方法とがある。後者については、複数の転職系サイト会社と基本契約を結んでおり、求職者の情報をもらう形をとっている。ここでは、情報提供料をサイト会社に渡すが、紹介の決定に伴う紹介手数料は当社が受領する。 ・ 派遣業の場合、求人情報を派遣系サイトや折り込み広告に掲載し、それを見た求職者が「この仕事がしたい」と対象とする求人案件を明確にして応募してくる形である。 ・ 紹介業の場合、求職者とは登録時に1時間程度の面接を行う。
<p>営業担当者・ コンサルタントの 仕事・ノウ ハウ等の違い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業の営業コンサルタントは、労働者派遣に伴う雇用関係や労務管理について正しく理解しておく必要があるため、労働者派遣法、労働基準法など労働法全般について精通しておく必要がある。 ・ 紹介業の営業コンサルタントは、顧客企業による直接雇用が前提なので労務管理等に精通する必要はないが、紹介する仕事の職種や業界動向、求人企業の特徴などについての理解が求められる。
<p>情報管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報の管理については、紹介業と派遣業ではシステムも別のもので、全く別の管理体制をとっている。例えば、紹介業を担当している営業コンサルタントが派遣業の方のシステムを覗き込んで求職者を探すというようなことは決してしない。もともと派遣業で登録されていた求職者が新たに紹介業への登録を希望する場合は、全く最初から紹介のシステムで登録し直すことになる。

-
- ・ 派遣業の情報管理のシステムとして、派遣業者向けの ASP サービスを利用している。
-

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

-
- | | |
|-----------------|---|
| 今後の展開と課題 | <ul style="list-style-type: none">・ 派遣ビジネスがアゲインストな状況にあるため直接雇用にシフトする動きもあると思われるので人員を増強するなど一定の対応は図ってきたところであるが、リスクもあるので人員は今の水準を維持していく予定である。・ 紹介業については、求人情報の確保が課題である。そのためには、グループ企業や一般企業のネットワークを有効に活用できるよう、営業活動の中で顧客となりうる企業とのパイプをしっかりとつくっていききたい。 |
|-----------------|---|
-

事例07

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	5000万円～1億円未満
売上高（H22年度）	10～50億円未満 うち、紹介事業の売上は0.3パーセント程度
従業員数	100～199名
営業内容	・ 労働者派遣事業、職業紹介事業、保険代理業、受託、旅行業、不動産業
事業許可年	・ 1990年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 1990年代後半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> もともと職業紹介事業（以下、「紹介業」という）の担当部署は、グループ企業の社員の出向先（グループ外の取引先企業や協会・団体等）の開拓・マッチング、アフターフォローを担うことが主たる役割とされていたところ、出向先企業の開拓の中で企業側からグループの人材だけでは対応できない求人のニーズがあり、それに対応するために紹介業を始めた。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 出向先の開拓や社外人材の転職支援、更には業界動向の把握を目的に紹介業の許可を取得、一方、グループ企業の派遣ニーズの拡大に対応して派遣業の許可を取得した。 労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）についての規制が厳しくなってから、派遣業で従来対応していた部分において一部直接雇用への転換が進んでいる傾向があると感じている。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> メインの業務である出向先の開拓・マッチングの付随的な業務として紹介業を位置づけており、紹介業で利益を出すことは主たる目的ではない。 現在、いわゆる有料の紹介業を担当しているコンサルタントは1名である。

-
- ・ 現在は紹介業による年間売り上げは 1000 万円程度だが、リーマンショック前に転職市場が活発化した時期に多い時は 4000 ～5000 万円程度の売上があった。
-

兼業化・移行に際しての取組・課題

社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業では担当部署が別であり、責任者も別になっている。とはいえ、同じ企業内で仕事をしているので、それぞれが顧客企業に対応する中で、企業側から他方事業へのニーズがある場合には両部署で連携して対応している。・ 担当者も、担当業務や対象とする求職者層の違いに応じて異なっている。派遣業のコーディネーターは自社採用が多いが、紹介業のコンサルタントは親会社からの出向者・転籍者である。・ 紹介業と派遣業の担当部署の間での人事異動は原則的にはない。顧客企業も求職者も異なるし、ビジネスのモデルも異なるので異動は考えていない。管理者層の異動は実績あり。
社員教育	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業の場合も派遣業の場合も、チャンスがあれば業界団体等が開催するセミナーに参加するようにしている。法改正に関するセミナーなど、各人が年に 1 回は参加できるように努めている。・ 加えて、商工会議所等で開かれている人材ビジネスに関連する各社有志の勉強会にも月 1 回～2 ヶ月に 1 回程度参加し、外部との交流の場を持っている。・ 派遣業従事者に比べ紹介業の方が外部交流等の機会を多くしているが、紹介業はオーナー企業の経営者や人事担当責任者と直接対応する機会が多いので、業界動向をはじめ見聞を広めるために、外部との交流や学習の機会がより重要になっている。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介と派遣は明確に区分して管理するよう義務付けられている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、	<ul style="list-style-type: none">・ 顧客企業としては、大多数の資本系派遣会社と同様に、弊社の派遣業は結果的にグループ企業が多くなっているが、紹介業はグループ企業以外からのニーズに対応することが多い。紹介業
----------------------------	--

<p>対応</p>	<p>は、グループ社員の出向先を開拓する中で、企業から別途職業紹介のニーズがあった際に対応している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業は事務用機器操作（OA）や研究開発関連の求人が多い。紹介業は技術者、営業、管理的職業などの求人が多い。 ・ 派遣業は顧客企業がグループ内であることが多く各派遣先の状況がわかっていることから、求める人材に何を必要としているかが比較的明確である。紹介業は、顧客企業側がどのような人材を必要としているのか、具体的な仕事の内容や将来のキャリアの可能性等も含めて把握する必要がある。 ・ 研究関連の求人は、単純な測定業務だけでは専門性があると認められず、期間等によっては派遣業で対応できないものもある。仕事の内容をしっかりと確認して対応する必要がある。 ・ 紹介業の求人ニーズは、顧客によって多岐にわたる。有料で人材を確保しようとするからには、それなりの人材を求める傾向がある。「この人なら可能性がある」というところまで絞り込んでからマッチングを図るようにしている。 ・ 求人先の開拓は、何らかの仕事上のつながりがあるところとしている。
<p>求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業の求職者は、HPでも登録者の受付はしているものの、その数が少ないので、大半は転職支援サイトから求職者情報を得ている。これは、利用料を支払って大手転職支援サイトの求職者情報を検索し、そこからオファーを出せる仕組みである。ここで求人案件に応じて求職者をセレクトしている。 ・ 顧客企業からの求人層が異なることもあって、基本的には求職者が紹介業と派遣業の双方に重複登録することはない。ただし、まれに紹介業の登録者について、どのような働き方をとる意向があるかを尋ねることもある。 ・ 紹介業では求職者自身が準備する経歴書について、その書き方のアドバイスをすることがある。派遣業では求職者が主な職歴や経験を登録シートに記載し、それをもとに作成したスキルシートを顧客に提示する。 ・ 派遣業では、派遣スタッフの希望者に対しPCトレーニング（無料・有料）を準備している。紹介業にはそのような研修等の機会はない。 ・ 求職者が求める情報は派遣業と紹介業とで異なる。紹介業の方が、より長い期間にわたって働く前提での仕事の内容や将来性

	について関心が高い傾向がある。
営業担当者・ コンサルタント の仕事・ノウ ハウ等	・ 弊社の場合、紹介業・派遣業いずれも、求職者の登録、求人の開拓・ヒアリングからマッチング、アフターフォローまで基本的には1人の担当者が一貫通型で行っている。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	・ 兼業することで人材ビジネスの幅が広がるというメリットがある。
今後の展開と 課題	・ 紹介業を今の形から変えていくことはあまり想定していない。引き続き、グループ企業社員の出向支援をする中で、顧客企業の紹介業のニーズに対応していきたいと考えている。

事例08

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	5000万円～1億円未満
売上高（H22年度）	50億円以上 うち、紹介事業の売上は3パーセント程度
従業員数	200～299名未満
営業内容	・ 労働者派遣事業、職業紹介事業、コンサルティング事業、教育事業など
事業許可年	・ 1980年代後半 一般労働者派遣業許可取得 ・ 1990年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 職業紹介事業（以下、「紹介業」という）と労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）はほぼ同時（会社設立時）に開始しており、当初から人材業としてどちらも行っていこうという方針であった。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業はグループ内で、紹介業はグループ外の企業に紹介するために始まった。 地方の事業所が紹介業も行いたいと要望したため、人材紹介のテキストを作って各事業所で紹介業についてのミニ講座を開き、準備を進めた。 リーマン・ショック以降、地域によっては紹介業の売上が大幅に減少したため、紹介業担当の人員を他の事業に振り分け3分の1に減らした。現在は回復期にある。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 現時点において、派遣業の顧客はグループ内が多く、紹介業の顧客はグループ外が多い。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">派遣業の担当者でも紹介業の担当者でも、営業スタッフは両方の事業について顧客に説明できるようスキルアップを図っている。また、実態に即して、顧客企業に一番メリットのある形で、紹介・派遣・紹介予定派遣のいずれかを提案することもある。しかし、派遣業と紹介業について理解していない企業には、説明しても上手く理解してもらえないことが多く、苦勞している。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">法令を遵守するため、組織構造としても紹介業と派遣業は完全に縦割りとなっている。紹介業の担当者が顧客から派遣スタッフのニーズを聞いた場合には派遣事業部にその案件を渡している。派遣事業部も紹介事業部も事業収益性を改善するためお互いの領域に踏み込んでいこうとする動きがあり、これが現在社内でも問題となっている。紹介業と派遣業の組織構造における区分けは、法律の壁と社内での利害対立という二重の意味で難しい問題であると認識している。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">顧客がグループ内企業であれば、顧客企業の担当者が両事業の違いについてよくわかっている場合が多いので特に問題はない。一方で両事業について担当者が理解していない場合は、対応が難しい。規制が厳しくなり法改正の可能性のある現状を踏まえると、顧客企業の担当者が派遣業や紹介業について十分に理解していない企業への派遣はリスクが高いと考えている。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">派遣業と紹介業の違いについて初めから理解している求職者はほとんどいないため、一回一回丁寧に説明している。派遣業と紹介業のどちらで働きたいのか希望を必ず聞くようにしているが、両事業の違いを求職者に理解してもらうことに苦勞している。紹介業の場合は、職務経歴書の書き方のアドバイスや面接のアドバイスなどは行うが、特に合同研修などは設けていない。新卒の特定派遣であれば、派遣前でも派遣後でもしっかりと研修を実施している。紹介業の場合は、紹介成立後に関わる義務は課せられていないが、紹介した人材が定着・活躍することが一番のリピート要因

	<p>であるため、顧客管理・営業の一環として、企業からのクレームやスタッフの悩み相談にも対応するようにしている。</p>
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業と紹介業ではシステムも異なり、その他の書面等の情報もすべて分けて管理している。 派遣と紹介の両方に登録したいという求職者の意向があっても、紹介業の求職者として預かった個人情報、派遣業のほうに回すと「目的外利用」となり、法的に罰せられてしまうため、不可能。両方に登録するためにはウェブサイトでの情報入力も面談も二度行う必要があり、求職者からはクレームが寄せられることもある。 派遣業で情報管理は煩雑であるが、紹介業では、登録して紹介すれば紹介先企業の社員となるので管理必要な情報は多くなく、シンプルな管理をしている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none"> 現時点において、紹介業はグループ外企業向けであり、製造業へのニーズが多い。派遣業はグループ内企業への派遣が多いため、事務系派遣へのニーズが多い。 職務内容やキャリアプランがある程度固定されているニーズの場合（「若手の営業マンを長期的に育てていきたい」等）は紹介業となり、派遣業では「一定のスキルを持った人材を恒常的にマンパワーとして確保したい」といったニーズが多い。 顧客企業へのヒアリングポイントは両事業で全く異なる。紹介の場合は、営業担当者は事業戦略、採用戦略から求める人物像・条件までヒアリングすることが多い。一方、派遣の営業担当者は「分煙かどうか」「昼食は社内でするのか」「オフィスはきれいか」といったことをヒアリングする。対顧客企業の営業は両事業の兼務も不可能ではないが、全社員がこの両方のヒアリングを上手くできるわけではなく、難しい。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> 求人件数がいくらあっても、求職者の登録数が多くても、「応募したい」と求職者が判断しなければビジネスにならない。そのため、紹介業の場合は（正社員として雇用されるため）どのような戦略を持った企業の、どのような人材ニーズを満たすた

めに求人が出ているのか等、納得感のある情報を提供している。派遣業の場合は、納得感のある情報の中に、「オフィスはきれいか」といった身近なポイントも多く含まれているため、これらの情報もヒアリングして提供している。

- ・ 紹介業は男性が多く、派遣業は圧倒的に女性が多い。
-

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none">・ 取引できる企業の数・入ってくる情報量が増えたことや、求職者に多様な選択肢を提供できることなどがある。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none">・ 今後も法律の枠の中で正しく業を営んでいながら、利益も確保していくことを目標と感じている。・ 全社的に「技術系に強い人材ビジネス会社に」というスローガンを掲げ、今後は技術系派遣の割合を3割以上にしようと力を入れている。これには、今後一層困難になる事務系派遣の縮小と、同業他社との差別化という二つのねらいがある。・ 企業のニーズに応えるため、大学・専門学校の新卒者を対象とした新卒紹介を去年から始めており、これを今後は軌道に乗せていきたい。・ 正当な採用欲求に基づかないブラック企業の求人（大量に採用するが大量に辞めていく）もあり、このような求人を見抜き、扱わないようにすることが、結果として求職者の満足にもつながると考えている。

事例09

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	5000万円～1億円未満
売上高（H22年度）	50億円以上 うち、紹介事業の売上は数パーセント程度
従業員数	300名以上
営業内容	・ 製造業における請負事業、労働者派遣事業、職業紹介事業
事業許可年	・ 2000年代前半 有料職業紹介業許可取得 ・ 2000年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 顧客から、請負や派遣で働いていた人材が気に入られ、職業紹介を求められるケースがあり、職業紹介事業（以下、「紹介業」という）を行うようになった。具体的には、①請負事業の現場にいたスタッフについての職業紹介を求められるケース、②紹介予定派遣を求められるケース、③派遣として働いていたスタッフについて職業紹介を求められるケースなどである。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業を始めてから、上記のような転換型での紹介のほか、最初から職業紹介を求める求人も出てきた。 労働者派遣法の改正案が出てから、労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）で行っていた顧客企業から「直接雇用しなければならない」という要望が一部あり、また紹介予定派遣や職業紹介を希望する顧客も増えてきたこともあって、紹介業のニーズが今年度増加している。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 創業時から製造業の請負事業を中心に事業を展開してきた。現在も、請負事業が主軸であり、派遣業と紹介業は顧客ニーズや法改正の動向をみながら対応している。 スタッフ（派遣社員）のうち約7割は男性である。自動車系の

製造業が多く、体力的に男性の方が適しているということもある。

- ・ 事務職の職業紹介・派遣については、グループ内子会社が対応している。
-

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動

- ・ 製造現場での派遣業では労務管理がきめ細かく求められる。製造ラインを廻さなければならないので、休みをとるスタッフが出ると短期間で補充が求められる。そのため、顧客のところには足しげく営業が通って、スタッフの規模が大きいところなどはほぼ毎日のように状況を確認している。
- ・ 上記のような営業活動の中で、職業紹介や派遣のニーズも示されて対応する。同一顧客が、職業紹介、派遣、請負のそれぞれを希望する場合もある。営業社員が廻る中で、ほぼ週単位でどのような人材が、どのようなスキームで必要かという要望を決めてもらって対応する形となる。
- ・ 本社にも営業部隊があるため、そこで職業紹介のニーズを捉えたときには各事業所に連絡して対応する。

社内の組織 構造・人員体制

- ・ 各事業所では、紹介業と派遣業について区分を明確化して対応している。
- ・ 各事業所の単位が小さいこともあり、営業担当は事業別には分けていない。

顧客企業への 対応

- ・ 顧客企業に対しては、法律面での両事業の違いについて説明を行う。営業担当者は、紹介業、派遣業、請負事業の3事業の違いについて理解し、企業に説明できるようにしている。

求職者への 対応・サポート

- ・ 応募の当初に事業の違いについて説明した後、本人の希望に即してどちらに登録するかを決める。
 - ・ 事業者としては、派遣の登録と紹介の求職申込みの重複は極力避ける方向で、求職者には勧めていない。しかし、求職者本人があえて両事業への重複登録を希望する場合は、両方への登録を行っている。
 - ・ 求職者に対する教育・研修について、請負事業や派遣業ではスタッフが自社社員となるため、入社時の安全教育、スキルアップ教育などの各種教育の仕組みがある。技術系については、初
-

期研修をして、あとは配属後に現場で学ぶスタイルとなる。また、配属先や派遣先の選択・決定については、適性をみるための試験（実技試験を含む）、本人の希望の聴取、現場見学などを経て決める。他方、紹介業での求職者については、求職の受付当初に面接を受ける際の態度やマナー等に関する研修をしたり、顧客の要望を受けて適性を見極める等の対応はしている。現状では、計画的な研修・教育体系等はないが、今後の検討課題である。

- ・ 事業のスキームがいずれであっても、優秀な人材を確保して長くとどまってもらう、また仕事に慣れた人にレポートしてもらうことが重要である。

情報管理

- ・ 紹介業と派遣業での情報管理は明確に区分している。個人情報管理台帳も別々に作成している。労働局が調査に来社した際に、文書における記録が必要なため、情報管理は文書を基本としている。
 - ・ 内部監査の結果をみて、両事業の違いを踏まえた運用が弱い状況があるとみられるような事業所がある場合には、個別に対応したり当該事業所のみで研修を実施するなどの対応をしている。
-

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応

- ・ 職業紹介を希望する企業は、指揮命令系統を直接に持つ必要がある場合や、直接雇用への転換を図る場合などである。中には、最初は派遣で始めて職業紹介への切り替えを希望したり、紹介予定派遣を希望する企業もある。
- ・ 請負事業も含めていうと、請負事業の場合はラインにもよるものの指揮命令系統を内部に持つため 5 人以上など一定の規模が必要であるが、1 人や 2 人の規模であれば派遣や職業紹介のスキームが合う。
- ・ 派遣よりも職業紹介を希望する企業の中には、リーマンショック後に生じたいわゆる“派遣切り”問題を受けて、今後は派遣を使わない方針を出している企業もある。

情報管理

- ・ 派遣業では、基本契約書、個別契約書、派遣元管理台帳、雇用
-

契約書、就業条件明示書、スタッフの履歴書、顧客企業に示す氏名等一覧などを管理する。

- ・ 他方、紹介業については、紹介業者と求職者との間には雇用関係はないので、派遣業でいう雇用契約書や就業条件明示書は存在しない。法律上定められている求人・求職管理簿、手数料管理簿を管理する。
-

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none">・ 会員として所属する業界団体が請負主体の方向を出し、「製造請負優良適正事業者」の認証を受けていることもあり、請負主体の方向が基本線である。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none">・ 以前よりは派遣業の比重が下がり、請負事業や紹介業の比重が高まる可能性はある。・ 今後も請負事業を主軸として考えてはいるが、新規顧客について、派遣業ができない中でいきなり請負事業から始めるということは難しい。製造業派遣に関する労働者派遣法改正の方向性によっては、その影響が大きい。・ 紹介業については、労働者派遣法の改正の動きによって今後の展開が影響される。ただし、紹介業の場合は、需要の発生が継続的には見込めないため利益が安定しないことが課題である。ただ、製造業については製造サイクルが短くなっているため、多少需要の安定は期待できるかもしれない。・ 製造業が生産拠点を海外に移すケースが増えており、国内の市場規模が将来的に縮小する可能性がある。労働者派遣法の改正など法的な制約だけでなく、マーケットの動きにあわせて、海外展開を図る必要が出てくる可能性もあるかもしれない。

事例 10

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	10～50 億円未満
売上高 (H22 年度)	50 億円以上 うち、紹介事業の売上は約 1 億 5000 万円程度
従業員数	200～299 名未満
営業内容	人材事業 (派遣、紹介)、不動産、受託、保険
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> 1980 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 1980 年代後半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 職業紹介事業 (以下、「紹介業」という) の立ち上げは、新規に事業を開拓していこうという動きが会社内にあり、その一環であったと考えられる。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 労働者派遣事業 (以下、「派遣業」という) を始めた翌年に紹介業の許可を取得し、経営管理者、科学技術者を対象とした紹介業からスタートした。 事業動向についてはスパンをどのように捉えるかにもよるが、大勢としては派遣業の売上の方が拡大してきている。ただし、紹介業も派遣業もリーマンショック前が売上のピークで、その後下がってきている。 リーマンショック以降、人材ビジネスの求人数は減ってきたが、ようやく底を打った感がある。紹介業については、アパレル・ファッション業界の不況の影響もあって求人市場は厳しい。求職者はリーマンショック以降の不況の時にリストラも行われており、その中でキャリアチェンジをせざるをえない状況が生じたり、就業継続できている人は転職に対して慎重になっている。HP の閲覧件数は多く、掲載されている案件についての照会はあるものの、なかなか本登録まではつながらない。

職業紹介事業 の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業は、届出上は全業種を広く取り扱うが、アパレル・ファッション関係の求人を中心としている（90%強）。
-----------------	--

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業の場合は、テレアポ等で求人ニーズを確認したり、HPなどで求人ニーズを確認して訪問先を絞り込んで営業をかけていく。顧客企業の窓口は人事部門・現場の双方がある。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業と紹介業の担当部署は別の部門構成であったが、一体化を考え、組織改正を行う準備している。今後は、各拠点で両事業を実施できる体制をつくり、またアパレル以外の紹介業や採用代行も実施することを想定している。つまりワンストップ化を目指している。ただし、両事業は業務システムも異なり情報管理も分けて行う必要があるため、内部管理は分ける予定である。 派遣業と紹介業の担当部署間での異動はこれまではない。（顧客企業や扱う職種が異なり、求められる専門性も異なるため）今後、部門を一体化していく中ではありえるかもしれない。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングを始める前に基本契約書を顧客企業と結んで、紹介料を設定している。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none"> 競合する紹介業者がいくつかあるので、求職者や求人案件が競合企業と重複して登録されることもある。そこでどれだけマッチング率を上げていくかとなると、サービスやスピードなどでの差別化が重要になる。具体的には求職者への案件の紹介のスピードを上げたり、フォローのきめ細やかさや専門的なアドバイスなどのサービスを充実させる。また、デザイナーの場合は、応募時にデザイン画の提出が必要になる。そこではデザインのテイストが重要であるし、アイテムによる特性も異なるので、その点でミスマッチがみられる場合には指導助言する。なお、デザイン画は原則として登録時に提出してもらう。 求職者のスキルアップ支援に関しては、グループ企業のセミナーを紹介したり、当社で無料セミナーを開催して案内したりすることもある。一時は希望が多かったが、海外へのシフトも進んで、最近のパタンナー（デザイン画をもとに型紙を起こす職種）の求人が少なくなっていることもあって希望はさほど多く

	<p>ない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画の段階ではあるが、求職者の質を高めるためのスキームづくりを検討しており、実務研修や現場実習の機会を求職者に用意し、実務スキルを高めることを考えている。
<p>営業担当者・ コンサルタントの確保、活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ファッション・アパレル関係の担当者はデザイナーやマーチャンダイザー（商品担当者）の経験者などが多い。一般職種の紹介業担当の場合には特に専門性等は求められない。 ・ 紹介業と派遣業の社員の報酬システムは基本的には同じである。常用雇用者以外の一部社員でインセンティブ制が部分的に導入されている。 ・ 紹介業も派遣業も外部講師を招いて共通のセミナーを開催すると共に、それぞれの担当部署の社員が労働者派遣法や雇い止め事例に関する学習などを行っている。全国の各拠点で行っている。
<p>情報管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業と派遣業で異なるシステムを使い、管理者をそれぞれに置いて内部の管理体制も分けて情報管理をしている。 ・ 個人情報管理については、HP で求職者がエントリーしていた際に、個人情報の使用条件について同意を得てから先に進む形をとっている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

<p>顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業の顧客企業は大手アパレル企業が中心であり、グループ企業への紹介は少なくなっている。ただし、流通環境が変化してきており、以前は大手アパレル企業の割合が大きかったが、最近では生産機能を商社にアウトソーシングする流れが強いため、生産管理系の仕事や商社系の人材ニーズが高まってきている。流通業界も百貨店は厳しく、ファストファッションや外資系の台頭が見られる。 ・ 紹介業の場合、求人のニーズが高度化し、非常にニッチな求人を探されたり、ピンポイントで必要とされる人材ニーズが提示されるので、なかなかマッチング率が上がりにくい。 ・ 顧客企業からのニーズの把握は、営業担当者自身が年代やデザインテイスト等の具体的なイメージができるまで把握する。
--	---

求職者の就業ニーズ、開拓・確保策、対応	・ 紹介業について、よりよい求職者を開拓するために、HP の鮮度を維持して求職者にとっての魅力を向上させることを重視している。
営業担当者・コンサルタントの仕事・ノウハウ等の違い	・ 紹介業では専門職を扱うことが多いのでコンサルティングの部分が非常に求められ、フォロー、専門的助言指導、面接への同行などの支援を行う。

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の効果・事業実績の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業と派遣業の 2 つの事業のシナジー効果を出していくことは、部門の統合などによって今後求めていきたい。ただし、シナジー効果を出していくにも両事業の知識を持つ必要があり、その学習をしていくことが求められる。現状ではそこまで積極的に知識を習得する状況をつくりていないので、今後の課題である。 ・ 今は企業のニーズがあっても、営業のそれぞれの担当事業の範囲で捉えがちで真の顧客ニーズに対応できていない懸念があり、ワンストップ化によって顧客企業のニーズに的確に対応していくようにしたい。ワンストップサービスを今後展開していくためには、双方の事業を経験して両事業に精通するキーマンを育てていく必要もあるかもしれない。
今後の展開と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材サービスの幅を広く捉え、派遣業、紹介業、再就職支援だけではなく、新卒採用支援や経験者の採用代行（キャリア採用代行）などのサービスも展開していくことが、今後生き延びる道ではないかと考えている。 ・ 紹介業の専門性を高めるために、「匠チーム」のような形で、市場でニーズのある縫製の技術者の人材バンクを構築し、専門性の高い即戦力に育てていくスキームづくりをしようと考えている。海外工場での技術者の不足や高齢化の問題があるところに、それらの工場を巡回指導していくような仕組みである。

事例 1 1

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	5000 万円～1 億円未満
売上高 (H22 年度)	50 億円以上 うち、紹介事業の売上は 0.2 パーセント程度
従業員数	300 名以上
営業内容	製造業の人材サービス (労働者派遣事業、職業紹介事業)、アウトソーシング (請負)、製造業の現場コンサルティングなど
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> 1990 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 2000 年代前半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ①派遣から紹介への契約形態の変更がこれから多いだろう ②紹介というスキームへの顧客企業のニーズが増えるだろう という 2 つの予測に基づき職業紹介事業 (以下、「紹介業」という) の許可を取得した。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業・紹介業の許可を取得する前は、100%アウトソーシングを行っていた。 兼業のねらいとしては、「紹介予定派遣等を通じて直接雇用をしたい」という顧客企業の要望に応えることなどがある。ツールを増やすという意味で、労働者派遣事業 (以下、「派遣業」という) と紹介業の両方に対応できることは意義がある。 売上ベースで見た派遣業と紹介業の比重は近年大きく変化していない。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 扱っている紹介業の案件はほとんどが、紹介予定派遣等で直接雇用をしてもらう際に紹介のスキームを使っているもので、新規の紹介案件はあまり扱っていない。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">・ 事業の中心が請負にシフトしていることもあり、こちらから紹介というスキームを顧客に積極的に提案することはあまりない。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業は本社のみが許可を持っている。・ 現在のところは、一人の社員が派遣業も紹介業も担当するということはない。・ 社内の階層別教育などの研修の中で、許可事業に関する営業マン教育なども行っており、紹介業や派遣業に関してはその社内研修において取り上げている。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 顧客によっては派遣業と紹介業の違いなどを理解していない場合もあるため、営業の担当者が派遣業・請負事業・紹介業の3つの違いや派遣業と紹介予定派遣の違いなどを、資料等を用いて丁寧に説明をすることになっている。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 求職者に対しても、派遣業や紹介業の違いなどについて、資料を用いて説明している。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">・ 派遣業と紹介業に必要な書面や情報はすべて分けて管理しており、ソフトウェアも端末もキャビネットも別となっている。情報管理の施錠の管理も分けて行っている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業については、企業と人材のマッチングの際には、ミスマッチがないかどうか細心の注意を払わなければならない。・ そのため、新規の紹介案件はリスクが高く、あまり扱っていない。紹介予定派遣であれば、紹介する前に派遣期間があるためミスマッチが少ない。・ 紹介案件の場合、有期雇用を求める顧客は少なく、基本的に無期雇用できる人材へのニーズが多い。そのため、長期雇用を前提にできる人材、特にエンジニアリングなどの高度な技術職への需要が高い。・ そこで、紹介業の場合は派遣業よりも顧客との交渉や面談を頻繁に行って、ニーズや条件を丁寧に聞くようにしている。
----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・ まれに、紹介予定派遣などで直接雇用に移った途端すぐに辞めてしまう事例などがあると、顧客からクレームが寄せられることもある。
求職者の就業ニーズ、開拓・確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者の働き方の希望は多様であり、派遣を望む人も直接雇用を希望する人もいる。ただ、期間に定めのない雇用形態を望む人は非常に多く、特定派遣や職業紹介への希望が多い。 ・ また、若年層は派遣という働き方に不安を感じ、直接雇用・無期雇用を希望する人が多い。社内の施策としては、そのような安定を望むスタッフには、派遣と比較して、より長期安定した雇用を望める請負への転換などで対応している。 ・ 派遣業も紹介業の場合も、求職者の働き方の希望を踏まえながらマッチングを行うことにしている。

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の効果・事業実績の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業のツール・提案の幅が広がった。
今後の展開と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業の見通しは法改正の動きに大きく影響を受ける可能性があり、さらなる請負事業への転換も視野に入れている。派遣業を請負に移り替えていくことで、自社の中でスタッフの雇用の安定を図ることができ、さらに強みのある人材を育成していくことができる。 ・ また、紹介業も無期雇用を前提とした広がりが見えてくるのではないかと予測している。無期雇用を希望する求職者が増えれば、紹介業への取り組みについても強化する可能性がある。求職者のニーズの変化に適切に対応できるように事業展開していきたい。 ・ 派遣、請負、紹介の各事業を取引先の状況に応じた提案を行い、適正に運営を行っていきたい。

事例 1 2

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	3000～5000 万円未満
売上高（H22 年度）	10～50 億円未満
従業員数	30～49 名未満
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> 建設・不動産業関連に特化した人材サービス（労働者派遣事業、職業紹介事業、業務委託）
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> 1980 年代後半 一般労働者派遣業許可取得 1990 年代後半 有料職業紹介業許可取得

事業概要

職業紹介事業 開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 職業紹介事業（以下、「紹介業」という）の許可は、紹介予定派遣の導入の流れをにらんでその必要性を感じたため、またスタッフを派遣している中で顧客企業から「良い人材なので紹介してほしい」となった際にそのビジネスチャンスを逃さないために取得した。
職業紹介事業 と労働者派遣 事業の兼業化 の経緯	<ul style="list-style-type: none"> もともと圧倒的に労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）の比重が高く、近年特に変化していない。
職業紹介事業 の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業の顧客企業は9割以上がグループ外企業である。 派遣業と紹介業では、対応職種はほぼ同じである。しかし、直接現場を任せる管理責任者になると、建設業法上、派遣は禁止で直接雇用が義務付けられているので紹介業のスキームしか使えない。 派遣業、紹介業、業務委託のほかに、教育研修事業を行っている。

兼業化・移行に際しての取組・課題

社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">対象とする求職者の属性の違いを反映して、内部のスタッフ体制が大きく異なる。紹介業のコンサルタントは現在は男性のみであるが、派遣業の内部スタッフは男性もいるが女性が中心である。紹介業のコンサルタントは一部はインセンティブ制であるが、派遣業はインセンティブ制ではない。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">顧客企業が派遣業から紹介業に切り替えたい、あるいはその逆の話がある場合には、両事業の仕組みや制度の違いについて明確に説明している。改正派遣法の一部が示された時など、法改正の動きがあった時には問い合わせが多くなる。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">求職者が派遣業から紹介業へ、あるいは紹介業から派遣業へと、求職のスキームの希望を変える場合には、その都度に両事業の違いについて説明している。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">紹介業のほうが正社員または契約社員などの直接雇用であり、圧倒的にマッチングのハードルが高い。顧客企業の担当者レベルでよい反応でも、正社員雇用なので役員や社長などまで面接することが多々ある。求人する側も相当の意識で厳選して判断するので、マッチングの条件が厳しい。顧客企業の担当者レベルだけではなく、人事レベルや経営者レベルまでアプローチしてニーズを把握することが重要である。紹介業の場合、顧客企業の面接場面に一度でも立ち会うことができれば、書面に現れない顧客企業の特徴やニーズ、さらに面接時の雰囲気等を他の求職者等に伝えることができるため、できる限り立ち会う方向で交渉している。紹介業は新規顧客開拓が多いので電話（テレアポ）による営業が多い。他社媒体などで過去に求人を出しているところの資料を集めてアプローチすることも多い。紹介業の営業は一過性の性質があるといえる。
----------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業と紹介業ではビジネスのモデルが異なり、紹介業は新規の案件を開拓する営業センスがかなり必要である。このように、コンサルタントに求められるスキル・資質が異なるので、派遣業を中心に対応していたコンサルタントがそのまま紹介業に対応しようとしても、うまくいかない場合が多い。 派遣業の場合、紹介業に比較すれば新規は少ない。既存顧客からの交代や追加での案件獲得が多い。フォロー型の営業がメインということもいえる。
求職者の就業ニーズ、開拓・確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> 求職者の属性は大きく異なる。派遣業の場合は女性が8割方を占めて多く、事務用機器操作が主たる職種になる。他方、紹介業は中高年男性が多く、最近若者が少ない。 求職者の意識が大きく異なる。紹介業の30代、40代の男性は、将来のキャリアも考え、二度と転職はしたくないという思いで来るので慎重に就職先を探す。1つのオファーが決まっても、それを保留にしてより良い就職先がないか探す人もいる。これに対して、派遣業の場合には、「空いていれば仕事をやる」「気に入った仕事であれば」というスタンスのスタッフも多い。 求職者に対する面接での聞きどころが紹介業と派遣業では違う。 派遣業の登録スタッフ向けにはCADトレーニングなどのスキルアップ支援策はあるが、紹介業の求職者向けには特に支援策はない。
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 紹介手数料率を明示する「紹介基本契約書」を取り交わすように極力している。この基本契約によって、顧客企業が入手した個人情報をもとに直接求職者にアプローチしてしまう事を防ぐようにはしている。 両事業の登録を希望している場合には、それぞれ別に登録する。登録のシステムも別にしてある。現状、紹介業の登録システムは、紹介事業部内では共有管理にはしているが、それぞれの担当者がそれぞれに使いやすい形で管理している状況である。 登録システムは、求職者のためには双方の情報が覗けるなど相互性がある形が本来良いと思われるが、規制でそれが禁じられているので別管理としている。 求職者の登録時に個人情報の使用とその目的について事前の同意書をとっている。これは紹介業も派遣業も同じである。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none">・ 具体的に紹介業に舵を切って体制強化や比重を高めるような動きは今のところまだない。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none">・ 今後は派遣法改正の動きによる。紹介業だけではなかなか成り立ちにくい。顧客企業から多様なアウトソーシングを受けることも考えられる。・ 建設業の市場全体としては縮小傾向であり伸びしろが期待しにくい。若者の建設業離れもあり、幾つかの職種では人材不足感が非常に大きい。・ 他業種・他職種への展開はあまり想定できないが、業務提携で対応できる職種の幅を広げる努力はしており、今後も必要に応じて広げていく意向である。

事例 1 3

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	3000～5000 万円未満
売上高 (H22 年度)	5000 万～1 億円未満 うち、職業紹介事業の売上は 9 割程度
従業員数	5～9 名未満
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ アパレルを中心に食品、洋品雑貨等に加え、一部事務職を扱う職業紹介事業 (マネキン) ・ アパレルの販売員を中心に食品、洋品雑貨等に加え、一部事務職を扱う労働者派遣事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1970 年代前半 有料職業紹介業許可取得 ・ 2000 年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立当初より職業紹介事業 (以下、「紹介業」という) に特化して事業を展開してきたが、全国的に労働者派遣事業 (以下、「派遣業」という) が普及してくると求人者より「派遣に変えたい」との要望を受けるようになった。 ・ 求人者が派遣への切り替えを要望する背景としては、まず雇用責任を負わないですむということがある。また、労務管理を軽減できるというメリットもあるとみられる。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昨年度はマネキン (販売員、以下同じ) の就労先 (百貨店、スーパー等) の業績不振の影響で初めて赤字決算となった。求人数が減少し成約率も低い。登録スタッフの年齢層も上がっている。本来年齢制限は禁止されているが、実態としては若年を望む求人者が多く、面接では年齢の高い者がはじかれてしまうケースもあって苦慮していることが多い。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近年、紹介業と派遣業の売上比率はさほど変化していない。 ・ マネキン紹介業を中心に事業展開をしている。従来はマネキン

に特化していたが、法改正以後、全職種を扱うことで届出ている。したがって近年ではマネキンをベースに紹介業において取り扱う職種の範囲を広げている。

- ・ 紹介業は有期雇用の紹介が主。正社員への紹介は殆どない。
-

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業の違いを正確に理解していない求人者が多いため、丁寧な説明が必要とされている。・ 社内においては基本的に紹介業と派遣業の担当は分けているが、社員全員が両事業の違いについて求人者、求職者に説明する必要があり、社内での講習は勿論、協会の研修会等にも参加させている。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 派遣業の担当と紹介業の担当を分けている。・ 紹介業を利用していた求人者が派遣業も利用したいと要望した場合には、一人の担当者が双方の事業を扱うこともある。今後派遣業の比重が高まった場合は、一社で派遣業と紹介業の求人があった場合は別々の社員が担当する体制に組み替える必要がある。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業の違いを理解していない求人者が多いため、理解を得るよう説明に時間をかけて対応している。求人者に対し、これらの違いを伝えることも許可事業所の重要な役割と考えている。・ マネキン紹介事業所は規模の小さいところが多く、迅速に法改正をソフトウェア等、事業に反映させていくことが難しい部分もあり、これが今後の課題であると考えている。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 求職者については、紹介業と派遣業との違いを正しく理解していない場合が多いので、必ず雇用条件の違いなどを説明するようにしている。説明のし忘れなどを防ぐため、協会での説明のためのDVDを制作し、新規求職者に必ず見せることにしている。・ 紹介業であれば求職受付手数料があり、派遣業にはそれがないので、一人の求職者が「この間は手数料をとられなかったのに」と混乱することもあり、必ず求人案件ごとに派遣か紹介かの説明が必須であると考えている。・ 自社ビルを所有し、研修スペースを確保しているので、包装や試食など販売知識、技能向上の研修を行っている。協会の研修

	にも参加させている。
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンスに配慮し、個人情報の管理は徹底、特に紹介業と派遣業の書類は保管場所を分けており、なお鍵のかかる書庫に納めている。 ・ 法改正等の際、ソフトウェアや書類をそのたびにすべて変えなければならないのは経費や時間の点で大変であり、知らないうちに法違反をしてしまう危険があると危惧する。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 二つの事業の違いを意識して、「こちらがいい」と選ぶ企業はあまりない。 ・ ただし、同じマネキンの場合でも、長期雇用であれば紹介、短期の催事などであれば派遣、という求人者も出て来ている。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者においては、どちらの事業形態であっても「仕事があって、きちんと賃金が支払われればいい」という考えの人が多く、特にどちらがいいというこだわりはない。 ・ 紹介先が倒産した際に賃金不払いなどで混乱することがあるので、雇用関係については事前に説明を丁寧に行うようにしている。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資産基準などの許可基準等の一部改正で派遣業から撤退していく同業他社が多いので、これをチャンスと捉え、派遣業の比重を増やしていきたい。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ ただし、マネキンは紹介業の方が合っているので、マネキン紹介を現状どおり続けながら、他職種を派遣業でおこなっていきたいと考えている。これはマネキン以外の職種に広げたときに、「派遣業で」という要望が増えてくるだろうという予想に基づいている。 ・ 協会員紹介所の中には、ブティックや保育所など別の形態の仕事を加えているところもでてきている。

事例 14

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1000～3000 万円未満
売上高（H22 年度）	3～10 億円未満 うち、紹介事業の売上は 2 割程度
従業員数	10～19 名未満
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ アパレル分野における職業紹介事業（マネキン） ・ アパレル分野における労働者派遣事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1960 年代前半 有料職業紹介業許可取得 ・ 2000 年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来から職業紹介のみで事業を展開してきたが、取引先の減少に伴い、ヨーロッパブランドへの飛び込み営業を行ったところ、各企業から店頭販売職を派遣として確保したいという要望があったことに対応して、労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）の許可を取得した。 ・ ヨーロッパブランドの各企業が派遣を要望した理由は、派遣であれば労務管理が不要であり人件費を経費として処理できるということがあったものと思われる。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業を始めると、それまで職業紹介事業（以下、「紹介業」という）として対応していた既存顧客も派遣に変えることを要望する場合があった。 ・ 近頃は、労働者派遣法の改正の動きの中で、短期の職業紹介の希望が再び増えている。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売職だけに特化して事業展開をしている。事務職も顧客企業からのニーズがあれば対応しないわけではないが、積極対応していない。 ・ 販売職の中ではアパレルが 9 割を占める。かつては電機業界の

男性マネキン（販売員、以下同じ）の店頭販売職が7割を占めていたが、メーカーからの自社派遣が増えるなどして紹介業としての対応が難しくなりほぼ撤退した。

- ・ 顧客企業の入れ替わりは激しい。前年比でみた場合に、100社の取引はなくなるが、新たに120社の取引が増えるといった状況である。
-

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業で営業の担当者を分けている。責任の所在や雇用関係が両事業では異なるにも関わらず、顧客企業は両事業の違いを理解していない場合も多い。そのような中、1人の営業担当者が双方の事業を担当すると混乱が生じることも懸念されるため別の担当としている。・ 営業担当者は、外部主催の研修に参加してそれぞれの事業のことを学ぶようにすると共に、異動を行って両事業の経験を持つよう工夫している。
社内の組織構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 社員10名は全員営業活動をしており、事務専属の担当はいない（事務処理はコンピューターソフトの導入で効率的に対応できている）。
顧客企業への対応	<ul style="list-style-type: none">・ 顧客企業は紹介業と派遣業の違いを正確に理解していない場合が多いので、最初に両事業の違いについて文書も渡して丁寧に説明するようにしている。・ 紹介業での紹介手数料は、求人者からのみ頂いている。良い人材を紹介する代わりに顧客企業に負担してもらうスキームについて、顧客企業にも説明をして了解のもと依頼を受けている。顧客企業はたとえコスト高であっても、人材の質が高く、またアフターフォローなどがしっかりしていれば紹介を頼んでくる。
求職者への対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 求職者については、紹介業と派遣業との違いを正しく理解していない場合が多いので、必ず文書で両事業の雇用条件などの違いを説明する。文書で示すことで、「言った、言わない」の問題を防ぐ。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">傾向としては、外資系企業で派遣を好み、規模が小さい企業では職業紹介を好むとみられる。規模が小さい企業では、職業紹介として受け入れる人数も少なく、労務管理の手間も小さいので、同企業にいる労務管理担当者でさほどの負担なく対応可能になるものとみられる。顧客企業の開拓・確保に係るノウハウはさほど違わないが、それぞれの事業の担い手である旧来型のマネキン紹介事業者と派遣会社では営業力が大きく異なる。マネキン紹介事業者は良い時代を知っていることもあり、旧来型の待つ姿勢での営業から踏み出せない。それに対して派遣会社の営業力は非常に強い。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none">いずれの事業であっても良い求職者を確保することが重要であり、その基本は「人間性」や「責任感」である。面接での受け答えや履歴書等書類の書き方、性格診断テストなどで求職者の性格傾向をチェックし、強引な紹介をしないなどマッチング時に留意する。加えて研修等で人材の質を高める努力をする。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">派遣業では求職者は社員としての扱いになるので履歴書をもらうが、紹介業の場合には紹介事業者としては履歴書まではもらわないという違いはある。紹介業においても文書で残すことは重要であるので、その方向で取り組んでいる。いずれの事業形態をとる場合でも、個人情報の使用承諾書、企業の顧客情報・機密情報の守秘義務についての誓約書に求職者の同意を求めている。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none">両事業を兼業して行うことで、顧客企業の多様なニーズに応えることができてきた。最近では、労働者派遣法改正の動きもあるので、紹介業の比重が高まっていく傾向はある。
今後の展開と	<ul style="list-style-type: none">いわゆる「業務提携」とまではいかないが他の事業者と協力し

課題

て、より広く顧客ニーズに対応できるよう取り組んでいる。資本等の制限で派遣業の許可を得られない事業所から情報提供を受けたり、廃業した事業者から求職者や求人の基盤を受け継ぐことも行っている。そのための会社間、あるいは廃業した場合の個人と会社との間の契約書の雛形も作成して準備している。

- これら提携先等との関係性は、取引先や勉強会で一緒になった機会などを通じてつくっている。
-

事例 15

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金 1000～3000 万円未満

売上高（H22 年度） 1～3 億円未満

従業員数 20～29 名未満

営業内容

- ・ 販売職における職業紹介事業（マネキン）
- ・ 販売職における労働者派遣事業

事業許可年

- ・ 1950 年代後半 有料職業紹介業許可取得
- ・ 2000 年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機

- ・ 平成 11 年より販売職の派遣が認められるようになったため、社会ニーズも考慮するとこれからは労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）もできたほうが良いと考え、許可を取得した。

職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯

- ・ 従来から職業紹介のみで事業を展開してきたが、マネキン（販売員、以下同じ）求人のほとんどが短期（日々雇用を含む）のため、派遣業の方がマネキンには合っているだろうとは考えていた。
- ・ 2004～2008 年ごろは「新卒派遣」というスキームへのニーズがとて多く、当時は全売上の半分を派遣業の売上が占めることもあった。これは新卒者を一定期間企業に派遣し、その後企業が正社員として採用するか判断するもので、派遣開始段階から正社員採用を決めている紹介予定派遣とは異なるスキームである。
- ・ 派遣業を始めた後も、既存顧客はあまり派遣について知識がなく、従来そのまま問題ないからと職業紹介を希望するケースが多い。そのため、多くの既存顧客については紹介で対応している。
- ・ 近年参入してきた外国資本の会社からは「派遣でやってもらいたい」との要望が多い。これは、1 日～数日の短期間であるに

	も関わらず逐一直接雇用契約を結ぶことを忌避していると考えられる。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売職中心に職業紹介事業（以下、「紹介業」という）を展開しており、一部、事務職や販売ではないキャンペーン対応（ピラ配り、福引など）の紹介も行っている。 ・ 販売職の中ではアパレルとファッション雑貨が 6～7 割を占める。

兼業化・移行に際しての取組・課題

社内の組織構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員 21 名のうち、営業スタッフは 16 名。そのうち、紹介中心に扱うスタッフが 12 名、派遣中心に扱うスタッフが 4 名おり、前者が派遣の案件を新たに受注した場合は、後者にその案件を引き継ぐことになっている。 ・ 派遣業は必要書類も多く、手続きが煩雑であるため、スタッフの全員を派遣業に対応できるよう教育することは非効率であると考えている。 ・ 紹介業と派遣業で営業の担当者を分けるということはしていないが、顧客を開拓した後の顧客対応窓口や管理の担当者は分けている。 ・ 本来は派遣業と紹介業で組織構造を分けなければならないと認識しているが、規模が大きい会社ではないため、運営上難しい。
顧客企業への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業と派遣業の違いを正確に理解していない場合が多いため、両事業についてそれぞれ A4 一枚程度にまとめたペーパーを手渡して説明している。ペーパーには、両事業における、雇用関係や顧客企業が行うべき手続きの違いなどについてまとめており、これらを説明した上で「当社はどちらでも対応できる」とアピールしている。
求職者への対応・サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 登録の際に紹介業と派遣業について説明し、どちらの形態で就労したいのか、希望を聞いている。しかし、その場で両事業について正確に理解してもらうことは難しく、苦勞している。 ・ 紹介業の場合は顧客企業が雇用主となるが、それでも、求職者への事前研修や給与が適正に支払われているかどうかのアフターフォローも行っている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 事業形態による人材ニーズの違いは特でない。・ 紹介業と派遣業で、顧客企業の開拓方法が違うということはない。開拓した先がたまたま希望しているほうのスキームで対応するだけであると認識している。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none">・ 登録の際に紹介業と派遣業について説明し、どちらの形態で就労したいのか、希望を聞いている。しかし、その場で両事業について正確に理解してもらうことは難しく、苦勞している。(再掲)・ 事業形態による就業ニーズの違いは特でない。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業でも派遣業でも履歴書の提出を求めることはなく、両事業共通の「登録書」に必要事項を記入してもらうのみとしている。・ 紹介業と派遣業で一つのソフトウェアで、事業間で切り替えて使用できるものを使用している。これは、一人ひとりのスタッフについて過去（紹介/派遣に関わらず）どのような仕事をしたかすぐ見られるようにするためである。・ 個人情報の管理については、どちらの事業でも適正に管理する責任があり、管理は分けているが特に対応方法は変らない。・ 派遣業は書類のやり取りが多く、派遣先との契約書や派遣先管理台帳、給与支払いに関する書類、社会保険の加入・脱退に関する書類、抵触日に関する書類などが求められる。

職業紹介事業への兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none">・ 両事業を兼業するメリットは、営業のアプローチをした際に顧客企業のニーズに合わせることができること。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none">・ 今後の見通しについて、派遣業や紹介業は顧客企業の業績に左右されるため、景気が回復しない限り難しいと考えている。・ 事業展開として、現在も行っている企業からの社員研修受託に力を入れていきたい。これは企業からのニーズがあり、社会人としてのルール・マナーなどを教えている。現場を知っている

という強みを活かし、「売り場で通用する接遇」の教育訓練と
いうことで他社との差別化を図っていきたい。

事例 16

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1000～3000 万円未満
売上高 (H22 年度)	3000～5000 万円未満 うち、派遣事業の売上は 1 割弱程度
従業員数	5～9 名未満
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ アパレル・食品分野における職業紹介事業 (マネキン) ・ アパレル分野・食品における労働者派遣事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1990 年代前半 有料職業紹介業許可取得 ・ 2010 年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来から職業紹介事業 (以下、「紹介業」という) のみで事業を展開してきたが、顧客から派遣という形態へのニーズがあり、労働者派遣事業 (以下、「派遣業」という) の許可を取得することにした。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 派遣業の許可取得からまだ日が浅いが、現在のところ、あまり本格的には派遣業を行わないという方針をとっている。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業の売上は許可取得時に比べると半分程度になっている。 ・ 紹介業にも派遣業にも登録している人が大多数を占める。 ・ 年単位の案件も数件あるが、基本的には短期の紹介案件が多い。

兼業化・移行に際しての取組・課題

社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">派遣業の案件の割合が圧倒的に少ないため、1人を除いては全く派遣業の案件は扱わない。これまでマネキン（販売員、以下同じ）を紹介していた顧客企業が派遣を希望した場合は、そのまま同じ担当者が派遣業を扱ったこともある。このあたりは厳密に定めているというよりは、おおまかな分担を決めている形である。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">顧客企業の中には、紹介業と派遣業の違いを正確に理解していない企業もあるため、文書を渡すなど様々な形で啓発を行っている。万が一、顧客企業が倒産した時のことについてもしっかり定めておく必要があり、文書という形にしている。メーカーが複数集まってある特定の種類の商品を守る催事の場合などは、派遣業の形態のほうが法的な処理が楽になるため、そのようなケースではこちらから「それは紹介業では法律上難しいので派遣業でさせていただきます」と提案している。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">求職者の確保には様々な方法がある。求人広告を出す場合や、すでに登録している求職者が別の人を紹介する場合などがある。特に選抜等はなく、説明の後登録を希望する方には希望してもらっている。派遣業と紹介業の違いについては、登録時にビデオを見せて教育を行うが、なかなか理解されづらい。そのような制度面での教育よりも、面接の仕方など実務的な教育のほうがどうしても主流になってしまう。実務的な教育研修も、派遣業と紹介業で特に内容を分けているわけではない。教育研修を担当している講師は外部講師を招いており、面接の仕方、履歴書の書き方、接客の方法など基本的なことを最初に教えている。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">監査が多く、厳しいため、派遣業と紹介業で情報を分けて管理するなどの対応は厳密に行っている。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、	<ul style="list-style-type: none">求められる人物像は紹介業でも派遣業でもまず変わらない。いづれにしても「売上を出せる人」が好まれる。紹介業では指名（リピート）の場合がほとんど。最近では「経験者」を求める企
----------------------------	---

対応	<p>業が多く、マネキンに求められるレベルも高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズを把握するため、マネキンと企業との面接の際には営業スタッフも同席することが多い。 紹介業も派遣業も営業方法は同じ。百貨店や催事場、スーパーをとにかく回って開拓を行っている。 苦情処理・トラブル対応には誠実に対応している。このようなきめ細かい動きが、次の仕事につながると考えている。このあたりも派遣業と紹介業で特に違いはない。
----	---

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の選択肢を増やすという効果があった。その点では当初のねらいは達成できている。 顧客企業は紹介業のほうが色々な条件をつけやすい。マネキン業には派遣業ではなく紹介業の形態が合っていると考えている。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none"> 現時点においては、今のままの形態で派遣業を続けていきたいと考えている。

事例 17

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1000～3000 万円未満
売上高（H22 年度）	3～10 億円未満 うち、紹介事業の売上は約 1 億 2000 万円程度
従業員数	10～19 名未満
営業内容	職業紹介事業、労働者派遣事業、業務請負事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1950 年代後半 有料職業紹介業許可取得 ・ 2000 年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求人者からのニーズを受けて、2000 年代前半に一般労働者派遣業の免許を取得して、労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）の取り扱いを開始した。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社設立当初より職業紹介事業（以下、「紹介業」という）に特化して事業を展開してきたが、派遣業が普及してくると求人者より「派遣にしてほしい」との要望を受けるようになった。 ・ 求人者が派遣への切り替えを要望した背景には、派遣先企業がスタッフと直接雇用契約を結ぶ必要がないため、労務管理の負担を軽減できることがある。特に、労働基準法第 24 条で、直接労働者に賃金の支払いをすることが雇用主に求められているが、マネキンの場合非常に短期の契約も多く、その都度求人者が求職者に個別振込み対応していくことは現実的に難しいため、派遣業という形態へのニーズがあると考えられる。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業と派遣業の使い分けはほとんど求人者の要望である。 ・ 派遣法の緩和に伴い一時期は、紹介ではなく派遣を希望する求人者がでてきた。しかし、最近は紹介を望む求人者が増えている。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業の違いを正確に理解していない求人者が多いため、丁寧な説明が必要とされている。
社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">・ 社内では、基本的に紹介業と派遣業の担当を原則分けている。・ 紹介業を使っていた求人者が派遣業も使いたいと要望してきた場合には、一人の担当者が双方の事業を扱い、またその反対のケースもあるなど、臨機応変に対応している。・ 紹介・派遣問わず、求人を担当した職員が求職者のフォローまで一貫して担当している。担当者が求人者の意向を深く理解しているため、より適切な求職者を確保することができ、顧客満足度の向上に繋がる。担当者に意向を聞いたこともあるが、一貫した対応を全担当者が希望している。・ 派遣業を始める時から、社内で紹介業と派遣業の違いについて研修を継続的に行ってきた。・ ずっと職業紹介専門でやってきたこともあり、研修などで説明されれば理解していても、いざ求人者や求職者に説明する際に、気がつかないうちに紹介業の説明になってしまうことがあった。派遣業を始めて10年以上が経過し、ようやく担当者もうまく説明できるようになったと感じられる。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none">・ 紹介業と派遣業の違いを理解していない求人者が多いため、理解を得よう丁寧に説明するよう心がけている。・ 何らかのトラブルがあると、本来求人者側の責任範囲のことであってもクレームとなることもある。その都度、説明して、理解を得るほかない。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">・ 求職者については、紹介業と派遣業との違いを正しく理解していない場合が多いので、必ず雇用条件の違いなどを説明するようにしている。・ 雇用形態の違いの説明は、登録時にはもちろん、個別の仕事の紹介をする際にも必ず行っている。誤解を招きにくくするために、紹介・派遣それぞれの担当部を、名称・電話番号・ファクシミリ番号も分けて区別している。・ 一般的なマナーや販売に関する研修、雇用形態の違いの説明も毎月自社で開催しており、希望者は参加することができる。・ 急な求人に応募してくれる求職者を探すのは大変であるが、長期的に信頼関係を築いている求職者も多いため、急な案件を引

	き受けてくれるケースもある。
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンスに配慮し、個人情報の管理は徹底、特に紹介業と派遣業の書類は別々に保管している。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 紹介業・派遣業問わず、景気が良くないこともあり、求人者は当初の募集人員を最低限で見込んでいるケースが多い。このため、当日あるいは翌日の追加募集の依頼を受けることも多く、そのための人員の確保には苦勞することが多い。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者においては、雇用形態については、特にどちらがよいというこだわりは少なく、紹介業と派遣業の両方に登録している求職者が多い。 ・ 勤務場所、時間、扱う商品を重視している。特に商品は、各求職者が「呉服」、「食品」、「婦人服」、「雑貨」など得意分野を持っているケースがほとんどである。 ・ 本来、紹介業の場合には、スタッフの研修は求人者側の責任である。しかし、紹介した人材が求人先で活躍してもらうことが次回以降の仕事に繋がるものであり、よりよい人材を送り込むことが、経営効果につながる。このため、派遣業だけでなく、紹介業であっても、求人者に商品説明会を開催してもらうなど、人材の育成に努めている。

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 無理な売上拡大よりも、求人者、求職者双方に対して、誠実に対応することを重視している。担当者があまりに親身になりすぎるといふ、ある意味でのマイナス面もあるが、求職者との長期的な信頼関係を築き、長く継続してくれることで、求職者のスキルが向上、それにより求職者の満足度が向上して次の仕事に繋がるという好循環をつくり、長期安定的に業務を拡大してきた。今後も変わらない方針で、業務を展開していく意向である。 ・ マネキンの紹介は手数料が 10%程度と利益率が低く、また手
--------------	---

間がかかる。他の有料職業紹介と同様に、20～30%の手数料が取れれば望ましい。

- ・ 業務請負を中小の紹介会社が展開するのは難しい。商品の搬入、搬出、ディスプレイなども含めて売り場全体を請け負うような業務に対応するのは実質的に困難である。
-

事例 18

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1000～3000 万円未満
売上高（H22 年度）	5000 万～1 億円未満 うち、紹介事業の売上は 8 割程度
従業員数	5～9 名未満
営業内容	職業紹介事業、労働者派遣事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> 1990 年代後半 有料職業紹介業許可取得 2000 年代後半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 求人者からのニーズを受けて、2000 年代後半に労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）の許可を取得して、派遣業の取り扱いを開始した。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 求人者からのニーズを受けて、派遣業の取り扱いを開始したが、求人者都合で派遣業でなければならない場合を除き職業紹介事業（以下、「紹介業」という）で受けることを前提としているため、紹介業の実績が多い。世間で派遣業が増えた時期でも、一貫して紹介業中心で営業活動をしている。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> マネキンはほぼ全て有期雇用である。 正社員の求人としては、例えばアパレルメーカーが店長候補を募集する際に、正社員としての職業紹介あるいは紹介予定派遣の求人ができる程度で、件数は非常に少ない。このほか、有期雇用の職業紹介または派遣として勤務していたスタッフの勤務成績や評価が高く、正社員への切り替えを求人者から希望され、契約を変更することがある。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none">紹介業と派遣業の違いを正確に理解していない求人者が多いため、丁寧な説明が必要とされている。
社内の組織構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none">原則、紹介業として営業活動を行い、求人者が派遣を希望する場合にのみ派遣業を扱うため、組織として分けることはしていない。派遣を希望する場合でも、同じ担当者が担当する。
顧客企業への対応	<ul style="list-style-type: none">紹介業と派遣業の違いを理解していない求人者が多いため、厚生労働省や業界団体が作成したパンフレットを活用して、丁寧に説明している。
求職者への対応・サポート	<ul style="list-style-type: none">求職者については、紹介業と派遣業との違いを正しく理解していない場合が多いので、必ず雇用条件の違いなどを説明するようにしている。求人者と同様、厚生労働省や業界団体が作成したパンフレットを活用した説明も行う。研修機会は、紹介業、派遣業いずれでも同じである。販売商品に関する説明会を行うことも多い。紹介業の場合、当社の事務所に求人者の担当者が来て説明することもあれば、求人者から当社担当者が説明を受けて、当社担当者から求職者に研修することもある。百貨店での販売の場合は、商品知識のほか、当該百貨店が開催する研修に参加して、当該百貨店での勤務ルール、包装の仕方などの研修を受ける必要がある。百貨店は企業ごとにルールが全く異なるため、覚えなければならないことが多い。
情報管理	<ul style="list-style-type: none">コンプライアンスに配慮し、個人情報の管理は徹底している。特に紹介業と派遣業の書類は別々に管理している。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、 開拓・確保策、 対応	<ul style="list-style-type: none">求人者側の手続き上の問題で派遣となる場合を除いて、一般的には、派遣や紹介予定派遣の方が、店長候補など高度人材の求人が多く、職業紹介は短期の販売員契約が多い傾向がある。
求職者の就業	<ul style="list-style-type: none">求職者は、就業条件（地域、賃金等）が変わらなければ、雇用

ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<p>形態へのこだわりは強くない。ただ、派遣を希望する求職者は、比較的長期での勤務を希望し、確実な雇用保険への加入を気にしている傾向がみられる。求職者は、雇用形態よりも、商品や勤務地にこだわりを持っている傾向が強い。</p> <ul style="list-style-type: none"> 派遣業の求人を見て登録に訪れる求職者は、その求人に決まると年単位など長期での契約になることも多いため、結果的に派遣業の登録だけとなっている人が多い。 紙媒体中心で求人広告を出していた頃は、店長候補などの高度な人材の求人は正社員募集中心の媒体に掲載し、それ以外はアルバイト中心の媒体に掲載するなど、求人広告の媒体を使い分けていた。最近では、インターネットでの求人へのシフトしたため、使い分けをする必要性がなくなった。 研修機会は、紹介業、派遣業いずれでも同じである。販売商品に関する説明会を行うことも多い。紹介業の場合、当社の事務所に求人者の担当者が来て説明することもあれば、求人者から当社担当者が説明を受けて、当社担当者から求職者に研修することもある（再掲）。
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業の契約のほうが、揃えなければならない書類も多く面倒ではあるが、直接求職者とやり取りして、市販の派遣業の管理ソフトを利用しながら、簡単に書類を整えられるため、むしろ仕事はしやすい。 紹介業は直接求職者に聞いてはいけない情報が多く、管理が難しい側面がある。また、紹介業では、求職者との書類のやり取りなどの手続きを求人者が直接行わなければならないことを理解しておらず、求人者への説明対応に苦勞する場合もある。

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、紹介業中心に事業を行うことに変わりはない。
--------------	---

事例 19

主な紹介職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

主な派遣職種

事務職	技術・技能職	営業・販売職
-----	--------	--------

資本金	1000～3000 万円未満
売上高（H22 年度）	5000 万円～1 億円未満 うち、派遣事業の売上は 4 割程度
従業員数	5～9 名未満
営業内容	<ul style="list-style-type: none"> 食品分野における職業紹介事業（マネキン） 食品分野における労働者派遣事業
事業許可年	<ul style="list-style-type: none"> 1950 年代後半 有料職業紹介業許可取得 2000 年代前半 一般労働者派遣業許可取得

事業概要

労働者派遣事業を開始した契機	<ul style="list-style-type: none"> 従来から職業紹介事業（以下、「紹介業」という）のみで事業を展開してきたが、賃金の直接払いができていないという問題が従来から業界全体で指摘されており、その対策として労働者派遣事業（以下、「派遣業」という）を始めることとした。
職業紹介事業と労働者派遣事業の兼業化の経緯	<ul style="list-style-type: none"> 許可取得後も派遣業を積極的に行っているわけではないので、今は主に顧客企業からの要望があった際に行う程度である。
職業紹介事業の実施概要	<ul style="list-style-type: none"> 求職者は短期の案件を希望することが多いため、短期の案件の取り扱いが多い。特に若年層は長期の案件を忌避する傾向がある。

兼業化・移行に際しての取組・課題

営業活動	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業は顧客から強い要望があったときのみ行っているため、積極的な展開を図っているわけではない。
------	---

社内の組織 構造・人員体制	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業の事務を担当している総務は、労働者派遣法の改正時などのタイミングで講習会に参加することもある。
顧客企業への 対応	<ul style="list-style-type: none"> 派遣業についての方がよく勉強しているメーカーが多く、紹介業の方が雇用主についてよく理解されていなかったりすることが多い印象がある。紹介業という形は昔からあるため、慣習で来てしまっている部分も多い。 顧客企業がどのような人材を求めているかについて、普段からよくコミュニケーションをとることによって把握しておかなければならない。売り場ごとに方針が異なっていることもある（店長によって合うマネキン（販売員、以下同じ）のタイプが違うなど）。その分いいマッチングができたときは一番の喜びである。
求職者への 対応・サポート	<ul style="list-style-type: none"> 登録の時点で派遣業と紹介業の違いについて説明している。派遣業か紹介業かを重視する求職者はあまりおらず、通勤の便利さや好きなデパートなど別の軸で仕事を選ぶ人が多い。 求職者の確保は新聞・雑誌の広告、インターネットも利用するが、登録している求職者からの紹介（口コミ）が多い。 夜遅くに求職者から相談の電話がかかってくればそれにも対応している。連絡がつかなければ家まで様子を見に行くこともある。昔からそうしたきめ細やかな対応をしており、求職者からも評価が高い。長い付き合いの求職者も多く、家族のような感覚を持っている。 業界団体主催の販売技術に関する講習に参加させている。これは外部の講師を招いて開催されるもので、登録時だけではなくベテランになっても時々受講することができる。 履歴書の書き方や面接の受け方などの指導は特にはないが、求職者と顧客企業との面接には原則として営業担当が同行するようにしている。
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 両事業を兼業していて大変なことは情報管理等についてである。現場レベルの営業では、さほど大きな違いはない。

事業形態によるニーズや業務内容、ノウハウ等の違いと共通点

顧客企業の 人材ニーズ、	<ul style="list-style-type: none"> 適正な手続きをすべて踏み、法に則って運営しようとする、どうしても紹介業より派遣業のほうが高価格になってしまう。
-----------------	---

開拓・確保策、 対応	<p>その価格を聞くと二の足を踏んでしまう顧客企業は多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> マネキン紹介業の場合は、急に予定していた人を紹介できなくなった場合（急病など）の際も代理の人を探して紹介する、ということをしている。派遣業ではこれができないので、マネキンの場合は紹介業というスキームのほうが合っていると考えられる。 一つの企業で派遣業と紹介業の両方を利用するところもある。例えば2ヶ月以内であれば紹介で対応し、それ以上の長期となる場合は派遣業にする、など。保険や税金の問題があるので、直接雇用の期間を短く抑えたいという要望があると思われる。
求職者の就業 ニーズ、開拓・ 確保策、対応	<ul style="list-style-type: none"> 紹介業の場合はよりきめ細かい対応が必要。

職業紹介事業の兼業化・移行の効果と今後の見通し

兼業化の 効果・事業実績 の変化	<ul style="list-style-type: none"> 兼業することで顧客企業のニーズに応えることができた。
今後の展開と 課題	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業のニーズに合わせて事業を展開していきたい。ただ、顧客企業はいずれの形態にしても、同じ仕事をしてくれる人材を望んでいる。

*本事例集は、次のメンバーによる委員会を構成して検討・作成した。

座長	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 准教授
	植木 行雄	社団法人全国民営職業紹介事業協会 総務課長（兼）しごと情報ネット支援室長
	岸 健二	社団法人日本人材紹介事業協会 事務局長

<オブザーバー>

	茂手木 誠	社団法人日本人材紹介事業協会 事務局次長
	太田 衛	厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部 需給調整事業課 課長補佐
	森岡 巨博	厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部 需給調整事業課 職業紹介事業係長

<事務局>

みずほ情報総研株式会社社会経済コンサルティング部
年金・福祉チーム 福祉・労働課

平成 23 年度厚生労働省委託事業 職業紹介事業転換支援事業
職業紹介事業への円滑な兼業化・移行に向けて
～労働者派遣事業から職業紹介事業への兼業化・移行に関する事例集～

平成 24 年 3 月発行

発行・編集 みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部
〒101-8443
東京都千代田区神田錦町 2-3
TEL 03(5281)5276
