

スタッフサービスグループ

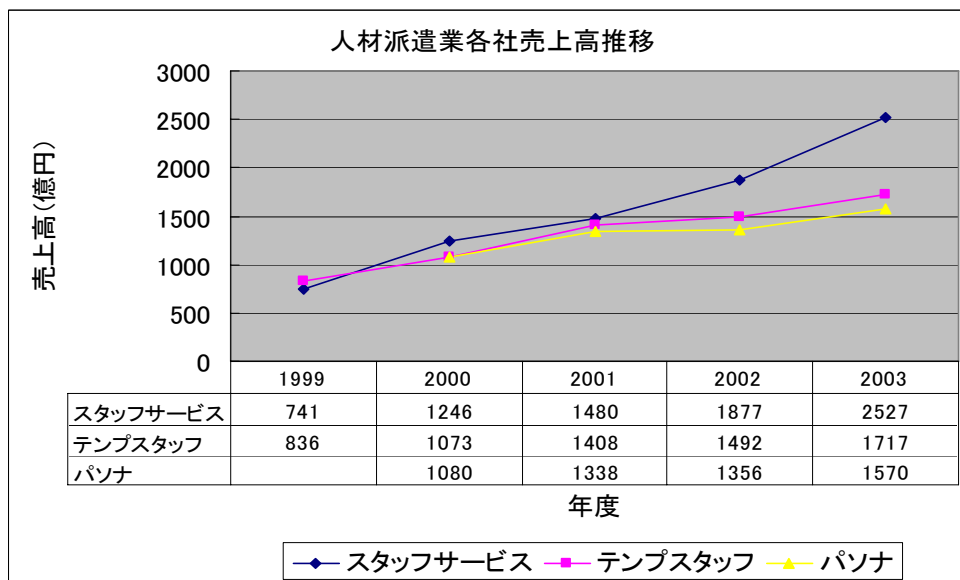
—人材派遣業界の新たな雄—

早稲田大学大学院商学研究科 大久保 順一

1. はじめに

2000 年度にテンプスタッフを抜き、売上げ高業界No.1 を連続 4 年間守り続けているのみならず、さらに他社を引き離し、圧倒的な力を示し続けているのが“オー人事、オー人事”のCMでおなじみのスタッフサービスグループ¹である。（図 1 参照）

スタッフサービスを語るとき、その独特な営業スタイル抜きで語ることはできない。同社の強さは突出した営業力にある。全営業担当者にカード型 PHS 端末を搭載した PDA を配備し、社内センターとのネットワーク網を構築し、PDA 上には SFA の e セールスマネージャーをカスタマイズしたソフトが起動する。社内センターには NCS システム（New coordinate system）を導入し、企業側の要望と登録している派遣スタッフ側の要望のマッチング業務を迅速に行っている。高度に IT ネットワーク化された営業部隊は、顧客企業から派遣の要望を受けてから 25 分以内に営業担当者が発注元を訪問し、2 時間以内に派遣スタッフの紹介をする 2 時間人選サービスを行っており、派遣スタッフの発注から紹介までのスピード感を売り物にしている。



¹ スタッフサービスグループは 2002 年 4 月株式会社スタッフサービス・ホールディングスを設立し持株会社制に移行した。事業会社は、国内 9 社、海外 8 社。（2005 年 4 月現在）
付属資料 6「グループ会社一覧」を参照。

2. 人材派遣業の概要

2-1 人材派遣の制度

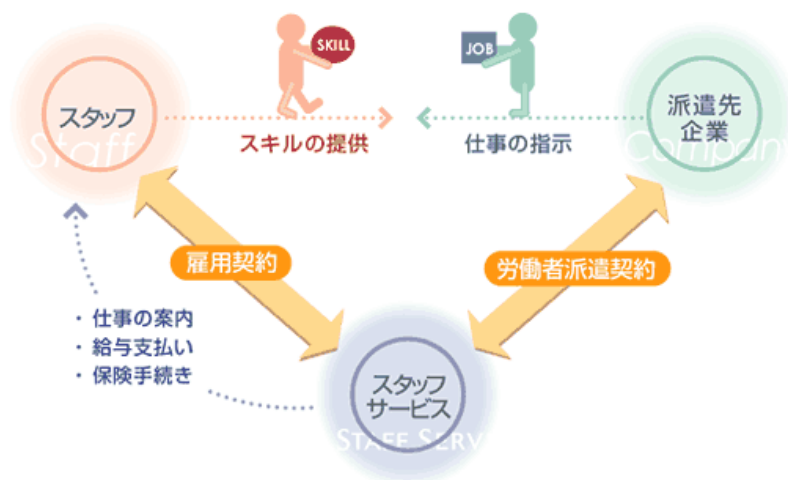
日本での人材派遣業の歴史は短く、1986 年に施行された「労働者派遣法」によって始まった。実際には 70 年代から創業していた企業もあったが、派遣は法的に規制されていたため、「事務処理サービス請負業」として営業を行っていた。

1986 年に施行された「労働者派遣法」とは、正式名称を「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就労条件の整備等に関する法律」といい、労働者保護の色彩の強い法律となっている。「労働者派遣法」によって派遣事業は以下のように分類された。

- ・ 一般労働者派遣事業：派遣事業者と雇用関係のない不特定多数の人材を登録し、必要の都度、雇用契約を結び、派遣する形態の事業であり、スタッフサービス、パソナ、テンプスタッフ等の事務派遣等が該当する。派遣労働者の雇用不安にならないよう事業者には法律で定められた要件を満たす必要があり、許可制となっており、数年に 1 度更新がある。
- ・ 特定労働者派遣事業：派遣事業者と期間の定めのない雇用関係にある人材を派遣する形態の事業であり、自社の正社員を派遣するような場合、該当する。派遣労働者の雇用不安にならないため届出制となっている。

一般労働者派遣事業での、派遣スタッフの雇用形態は、派遣スタッフ、派遣事業者、派遣先企業の 3 社間で行われる。雇用契約は派遣スタッフと派遣事業者と結び、労働者派遣契約を派遣事業者と派遣先企業との間で締結する。そして、指揮命令は派遣先企業から派遣スタッフになされる。

また、派遣スタッフと派遣事業者との雇用関係は、派遣スタッフの就業先が決まった時点で初めて成立し、登録するだけでは雇用は発生しない。



(出所：スタッフサービスグループ・ホームページ)

<http://www.staffservice.co.jp/>

1986 年の施行時、派遣可能な業種は専門性の高い 16 業務に限られていた。その後、1996 年に改正され派遣可能な業種は 26 業務に拡大された。1999 年には、派遣可能な業種を規定する「ポジティブリスト方式」から派遣不可能な業種を規定する「ネガティブリスト方式」に変更された。ネガティブリストには、①港湾運輸業務、②建設業務、③警備業務、④病院等における医療関係業務（除く紹介予定派遣）、⑤士業、が規定されている。2000 年には、派遣契約終了時にその派遣スタッフを派遣先に職業紹介することを予定して行う労働者派遣契約である「紹介予定派遣」が可能となった。2004 年には、製造派遣、紹介予定派遣による医療派遣も解禁になった。

- ・製造派遣：製造派遣が対象とする工場労働は従来請負で人材を調達している。しかし、業務の実態は派遣であり違法であるため、この改正を機に本来の契約形態である派遣に企業側がシフトしていくかもしれない。製造派遣の最大派遣期間は、施行後 3 年間は 1 年である。2007 年からは 3 年に延長される。
- ・紹介予定派遣：派遣紹介予定派遣とは、1999 年の改正によって施行された制度であり、雇用を促進するため、お試し期間（最大 6 ヶ月）を派遣社員として企業に派遣し、企業側がその期間に見極め、正社員として採用するか判断するシステムである。卒業しても就職のない新卒やリストラなどの中高年の再就職など幅広い年齢で活用されている。
- ・医療派遣：医療関係の派遣は、次のように解禁されてきている。1999 年に病院等以外での薬剤師の派遣が解禁された。2003 年に特別用語老人ホーム、老人介護支援センター、身障者療護施設、乳児院、社会福祉施設内に設け

られた診療所等における医師、看護婦等の派遣が解禁された。2004 年に紹介予定派遣による病院への医師、看護婦等の派遣が解禁された。

2-3 人材派遣業界

人材派遣業は 1986 年の労働者派遣法制定以来、バブル崩壊後の一時期を除いて右肩上がりの業界である。バブル時代の人不足の解消のため、バブル崩壊後の人件費削減のために人材派遣は企業にとって必要なときに必要なだけ人材を揃えられる便利な制度として定着した。また、労働者派遣法の改定により扱える業務も当初の 16 業務から現在はネガティブリストに規定されている一部の業務を除いて全て扱えるようになり、幅広いマーケットを営業対象にすることが可能になった。

(社) 日本人材派遣協会編「人材派遣白書 2005 年版」(東洋経済社新報社刊)によると、2003 年度の事業所数は 16,804 事業所(一派労働者派遣事業所 7,670/特定労働者派遣事業所 9,134)であり、労働者派遣事業全体の 2003 年度の売上高は 23,614 億円(一般労働者派遣事業 19,136 億円/特定労働者派遣事業 4,478 億円)である。特定労働者派遣は売上げは横ばいであり、一般労働者派遣は毎年伸びている。

人材派遣企業はスタッフサービス、テンプスタッフ、パソナ等、大手とよばれる少数の巨大企業とそれに続く中堅企業、そして、その他の中小企業に分類できる。大手企業は一般事務派遣をメインにした事業内容となっており、取扱う派遣業務はフルラインナップの品揃えを行っている。また、各社とも全国展開を行っている。中堅企業もメインは一般事務派遣であり、大手企業とあまり変わらない事業を行っている。中小企業は多様であり、薬剤師派遣や保母の派遣等、自社の強みを生かし専門業務に特化した派遣業を行っている企業も多い。

3. スタッフサービスグループの歴史

3-1 黎明期

スタッフサービスの創業は 1981 年である。創業者は現社長の岡野保次郎氏である。岡野氏は 31 歳のとき住友建設(現三井住友建設)を退社後、一人で立ち上げた。当時、人材派遣業は事務処理サービス業と言われ、派遣法成立前であり法的に微妙な状態であった。岡野氏は、当初、京都でビジネスを始めたが、1 年後に市場のより大きな大阪に拠点を移した。

1986 年に派遣法が成立すると業界の競争環境が大きく変化する。それまで参入してこなかった大手企業がこぞって参入を表明してきた。大手企業の参入により、当時、弱小であったスタッフサービスは撤退を余儀なくされると岡野氏は考えていたが、結果は意外にも大手企業の撤退という形になった。

京阪神ではテンポラリーセンター(現パソナ)に次いで、売上げ第二位に位置するようになった。地元の関西で足場を固めた後、スタッフサービスは 1989 年に東京に進出を果たした。進出当初は好調だったが、すぐバブルが崩壊してしまった。1992 年の売上げが 240

臆円だったのが、年商 100 億円にまで下がってしまった。ピーク時には 680 人いた従業員を 280 人まで減らし、その場をしのいだ。今まで勢いだけできたため、社員の士気は下がり、十分にコミットできていない部分も見えてきた。

3-2 営業プロセスの改革

バブル崩壊を契機に、1994 年に営業のテコ入れを岡野は実践した。業界で 10 位～20 位の頃は、急成長企業にありがちな野武士型の一癖ある人間を一举に採用して、その人たちの個人の能力に頼った営業によって売上げをあげていた。これを抜本的に業務を見直し、仕組みによる営業スタイルに変革していった。社員がやるべき仕事はきちんとやるように営業をシステム化、マニュアル化していったのである。ここが、他の大手派遣企業と異なる点である。

岡野社長は、マーケット分析の結果、人材派遣の契約が欠員や増員のタイミングに合ったときにたまたま受注しているに過ぎないことに気づく。派遣スタッフは必要なとき以外は需要の創出されないものであり、あくまでも企業のニーズの発生したタイミングを逃がさないようにすることが大切であるとたどり着く。

そのタイミングを逃がさないように、営業担当者は 1 日 20 社～40 社を定点観測するように営業スタイルを改めた。それによって、常に人材のニーズを観察し、ひとたびニーズを発見すると、そのニーズがなくなる前に、スピーディーに 2 時間以内に派遣スタッフを紹介できるようした。その全ての業務をマニュアル化し誰でもできるようにした。その結果、スタッフサービスの営業担当者からノルマ管理は消え、代わって行動管理が行われるようになった。

大手他社が、質の高い営業担当者が受注を行い、顧客企業に対して質の良い派遣スタッフをベストマッチングで提供しているのとは異なるアプローチである。

スタッフサービスでは、既存の大手派遣企業とは対照的に、自社の営業を法人営業として組織していない。派遣必要場所営業という見方をしている。1 社で 200 人の派遣スタッフがいても、100 社の合計で 200 人の派遣スタッフがいても、同じように一定の確率で交代や増員が発生する。発生したらすぐに新しい派遣スタッフを提供する。そのタイミングを発見することが大切である。そのためには 1 社で数百人単位の派遣スタッフを雇用しているような企業に対しては会社単位で営業担当者を配置するよりも、ビル単位、フロアに営業担当者を配置するほうがタイミングの発見が容易になる。そのため、スタッフサービスは訪問する単位を会社単位ではなく、場所単位で管理している。それで、派遣必要場所営業なのである。

さらに、スタッフサービスでは、有限な営業担当者の資源を効率的に運営する営業手法を取り入れている。

派遣スタッフの需要は派遣スタッフの欠員、増員のタイミングのときのみであり、そのタイミングを逃がさないようにすることが重要である。いつ、誰に、月に何回訪問したか

で、偶然にそのタイミングに出会う確率が増減する。品質が良く、低価格な人材をすばらしい提案内容で売り込んでも人員のニーズがなくては発注がないし、その逆で、人員のニーズがあれば、特に品質や価格や提案内容が考慮されることなく受注される。つまり、営業成績はコンタクトパーソンと会ってからのコミュニケーション等によって影響は及ぼさない。世間一般的には課題解決型営業が重要とされているが、人材派遣の営業担当者にはそのような能力は必要とされない。

3-3 コーディネート業務のスピード化

スピーディーに派遣スタッフを紹介するためには派遣スタッフのコーディネート業務のスピード化が必要になる。営業プロセスの変革と共にコーディネート業務の変革も実施した。30~40 名のコーディネーターを 1 部屋に集め、部屋の中にホワイトボードを置く。派遣スタッフの紹介依頼のオーダーが来たら紙に記入し、ホワイトボードの所定の位置は貼る。30 分経過するたびに、残り 1 時間 30 分、残り 1 時間、残り 30 分の位置に監督者が紙を移動させていく。そうすることで誰の目にも急ぎの紹介依頼がどれなのかが一目瞭然となり、オーダーの時間管理が効果的に行われた。コーディネーターは時間と共に移動していくホワイトボード上の紙を確認しながら派遣スタッフの登録簿を元に登録遣スタッフに電話勧奨を行っていく。コーディネーターが派遣スタッフの人選のスピードを上げるために職場のみんなが大声を出すようにルール化し、お祭り騒ぎを演出するようにした。

しかし、規模が拡大するとともに業務量も増大し、ホワイトボードの方式では 2 時間で人選していくのは厳しくなっていた。

3-3 情報システムへの投資

「一刻も早くスタッフを派遣して欲しい」という顧客企業のニーズに応えるため、2000 年 6 月に「2 時間人選」サービスを開始した。「2 時間人選」とは、顧客企業が依頼してから 2 時間以内に最適な人選を行うものである。さらに、「2 時間人選をより強化し均一サービスを可能とするため、2001 年 1 月に NCS (New Coordinate System) を導入した。2001 年 10 月には、顧客企業のニーズにすばやく対応できるように、発注を受けてから 25 分以内に担当者が顧客企業まで伺う「アライバル 25」サービスを開始した。これによって、スタッフサービスでは発注を受けてから 25 分以内に担当者を送り、2 時間以内に要望に合った派遣スタッフの人選を行える。同業他社に比較すると桁違いのスピードである。

2002 年 9 月には、PDA による営業支援システムを導入した。全国の営業担当者全員に対して PHS カードを装備した PDA を持たせ、訪問先企業の業務内容や事業規模、総務部門の担当者など会うべき「キーパーソン」の名前といった情報をいつでも閲覧可能にした。企業を訪問し派遣の受注を獲得する営業担当者をシステムで徹底支援することが狙いである。

さらに、訪問後は、実際に誰と会ったかなどの訪問履歴を PDA に登録する。「競合他社

はいたか」、「競合他社の派遣社員は増えたか」、「オフィスフロアの密度はどうか」といった詳細な情報も入力させる。データは PHS 網経由でデータセンターに送信される。

営業担当者は 1 日に 20 社から 40 社訪問する。日報を書くのが最後にまとめてとなると有力な情報すべてを記入できず、どうしても情報が落ちてしまう。PDA を使うことで、1 社行くごとに訪問直後の新鮮な情報を即座に入力でき、情報の精度を高めた。

3-4CM による知名度アップ

話は少しさかのぼるが、バブル崩壊後、スタッフサービスの問題点のひとつに知名度の低さがあった。特に首都圏の場合は後発参入であるため知名度の問題は避けられなかった。ブランド力を向上させるため、1997 年 5 月に、まず、首都圏に絞って知名度を向上させるための CM を打った。CM は、最小のコストで最大のインパクトを与えるために波状的に行った。「オー人事」のキャッチコピーの斬新さも手伝い、スタッフサービスの名前を知らない顧客でも「オー人事」は知っているまでに知名度は向上した。

3-5 全国展開

2001 年 12 月にスタッフサービスは全国展開を完了した。他の大手派遣会社が、地元人材派遣会社に対するフランチャイズ制などによって全国展開しているのとは異なり²、全て自前で用意した。直営型にすることにより、本部の意向を全国に反映することが容易になり、全国どこに行っても同じ営業スタイルを展開できると考えられていたからである。

4. 派遣スタッフと顧客の満足

一般的に、派遣スタッフの満足度が低いと、高い募集費を払っても派遣スタッフを集めることができず、結果として良い人材を顧客企業に紹介できなくなり、顧客企業側の顧客満足度も低下すると考えられている。それゆえ、良い人材を顧客企業に常に供給するためには派遣スタッフの顧客満足度の向上が大切だとされている。

派遣スタッフ満足度調査（付属資料 1）を見ると、就業期間中の派遣スタッフに対するフォローは十分とはいえないようである。「再度ここで働きたいか」の問いには 6 位、「友人に紹介したいか」の問いには 6 位にとどまっている。それにもかかわらず、スタッフサービスの売上げは業界成長率を上回っており、4 年連続で業界トップの座を維持している。逆に、2 年連続、派遣スタッフ満足度調査 1 位のリクルートスタッフィングの売上の成長率は平均並みにとどまっている。

スタッフサービスとしては、顧客企業側、派遣スタッフ側の両方とも の優先順位の高いものに特化して顧客満足度の充実を図っているようである。顧客企業側に対しては、2 時間人選サービス、派遣スタッフに対しては、業界トップの時給単金を実施している。スタ

² 派遣会社によっても異なるが、地元資本（地域の派遣会社）の営業スタイルを尊重する形でパートナーシップを組むことが多い。

スタッフサービスにとっては、アンケート調査の質問事項は、相対的に、顧客満足度の優先順位が低いものであると考えられる。但し、今後は、アンケート調査の質問事項についても満足度の向上を図っていく考えである。また、派遣スタッフの無断欠勤等による企業からのクレーム処理は顧客維持を考える上で重要であると思われる。スタッフサービスでは、欠勤の状態をできるだけ短くすることがクレーム対応で一番重要であると考えている。そのため、替わりの派遣スタッフをできるだけ速く、できるだけオンスペックで提供することを行なっている。

5. インフラビジネス

スタッフサービスは他の大手派遣会社が各地域の地元資本を活かす展開（たとえばフランチャイズ）を行っているのとは異なり、全国直営型展開を行っている。これは、スタッフサービスが地元のやり方に頼らず、オペレーションを徹底するためである。

たとえば、スタッフサービスはビジネスを面で捉えている。マクロの状況分析を行い、全体マクロ的に見て標準値から外れているところを手当てして底上げを行ったり、伸びているマーケットへの経営資源の配分を俯瞰的に行ったりしている。これを実現するためには、より多くの面をカバーした営業担当者からの情報量を多くして信頼度も高めなければならないが、これによってよりダイナミックに資源の配分が可能となる。

他の企業は点と点でのベストマッチングというミクロ的な見方によるビジネスを行っている。あくまで顧客企業のニーズにマッチした質の良い派遣スタッフを百貨店のように質の高い営業担当者が紹介することに商売の重きを置いている。

これと比較するとスタッフサービスの営業業務はコンビニエンスストアのように標準化され誰でもマニュアルを読めばすぐできるようになっており、個人のノウハウに頼らないシステム化されたものになっている。

6. ビジネスの違い

人材派遣業界は圧倒的な一人勝ち企業の存在していない業界である。スタッフサービスは売上げ 1 位ではあるが、シェアで見ると 2～3 ポイント程度しか差がない。しかし、一定の棲み分けは行われているようである。

元来、人材派遣業界において他社との違いを生み出すのは難しい。一見すると、商品としての派遣スタッフは、人材は個性があるため一人一人品質が異なり、より高品質な人材だけを集めて差別化するという発想は成り立つ。しかし、派遣スタッフは複数会社に登録するため、商品を他社と差別することはできないという発想も成り立つ。

スタッフサービスは、企業側のニーズは多様であり、その中で、スピードを求めている企業がスタッフサービスの顧客だと考えている。もう一方の顧客である派遣スタッフについても、ニーズは多様であり、時給が高く、早く仕事を紹介してくれればよいというスタッフ、喩えていえば、「コンビニエンスストアのように」サービスはあまり求めない層がス

スタッフサービスの顧客であり、「百貨店のよう」きめ細かなサービスを求める層は他社の顧客であると考えている節もあるのかもしれない。そして、顧客ニーズの設定が他社と比較して一番支持されているから売上げ 1 位になっているのである。つまり、人材派遣業界の顧客ニーズはすみ分けがされていると考えており、その一番大きいと思われる顧客セグメントを狙ったわけである。

他方、ほとんどのライバル他社は狙っている顧客セグメントが異なり、1 件 1 件の取引を品質の良いものにすることでリピートオーダーを増やしていく点のビジネスである。

7. 今後のビジネス

スタッフサービスグループは派遣業務のフルラインナップを行ってきている。売上げの大部分を占める一般事務派遣は今後成長が鈍化すると予想される。今後、成長を続けていくためには専門派遣³なども積極的に取り込んでいく必要があると考えられる。

我々は一番のボリュームゾーンの一般事務の派遣に一番注力してるのですが、知名度が上がるにつれて、おたくはこれはやってないの、これはやってないのという期待感が大きくなり、やらないエリアを残すことはできなくなってきました。それは大手の宿命ですね。既に介護人材のメディカルサービスをはじめ、別会社とか、紹介派遣とか、品揃えを整えてきてますので、大手トップであるがゆえに、制度が許されることは絶対やらなくちゃいけないんです。

また、グローバル化も行っており、すでに 7 カ国 (2005 年 4 月現在) に進出している。海外、特に、成長著しい中国での積極的な事業展開は新たな可能性を秘めている。

参考文献・資料・URL

「スタッフサービスグループの快進撃のなぞとは？」『人材ビジネス』vol212,2004 年 3 月 1 日号,2004,pp.6-17

「第 4 回派遣スタッフ満足度調査」『人材ビジネス』vol222,2005 年 1 月 1 日号,2005,pp20-27

「人材ビジネスは宝の山ですよ」雇用流動化のチャンスを生かす『週間ダイヤモンド』1997 年 3 月 22 日号,1997,pp.112-113

「900 台の PDA で顧客情報収集 携帯電話とセットで営業支援」『日経コミュニケーションズ』2003 年 11 月 10 日号,2003,pp102-107

「合理の勝負師、「派遣」握る」『日経ビジネス』2004 年 5 月 17 日号,2004,pp.96-98

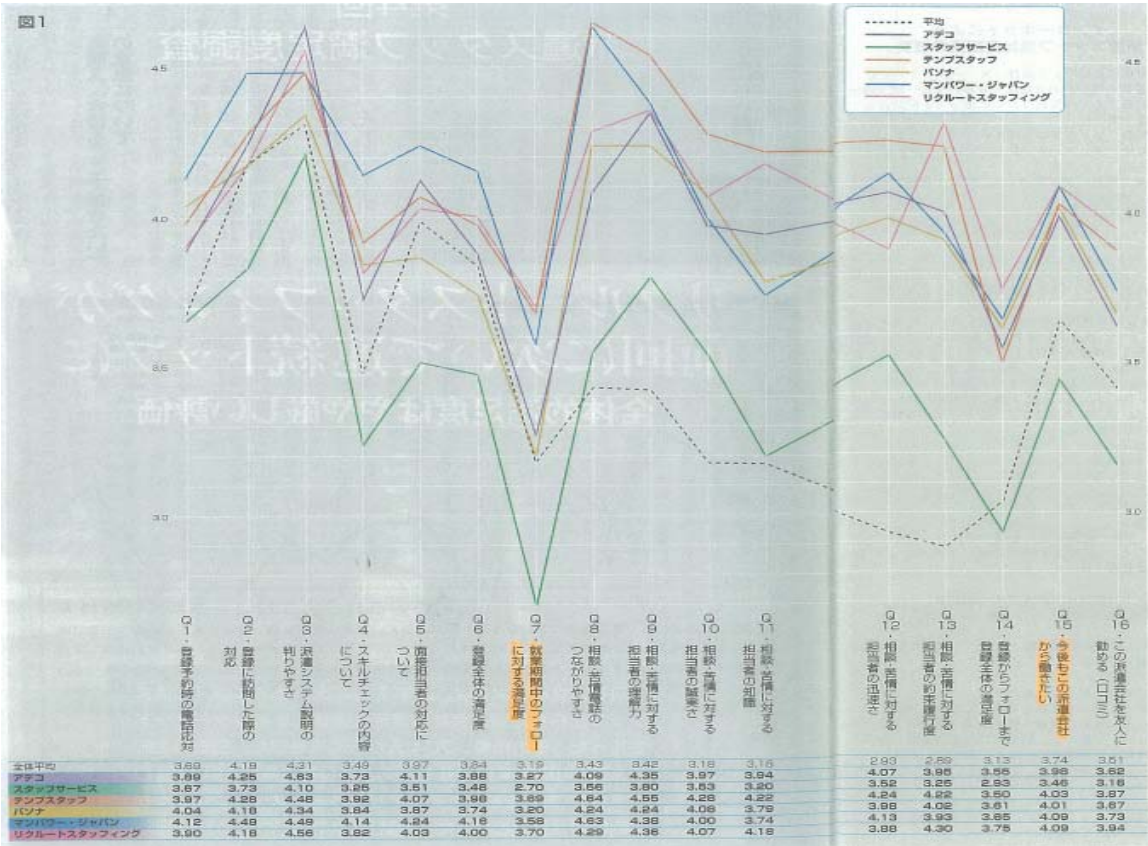
「基幹支店の売上高を 2 年で倍増」『日経情報ストラテジー』2003 年 12 月号,2003,pp58-59

「派遣先企業の開拓で競争が激化 サービス向上狙う CRM などに関心」『日経リレーションビジネス』2005 年 2 月 15 日号,2005,pp32-34

³ 例えば、薬局業界は、大手ドラッグストアの急成長により薬剤師が不足している。人材派遣企業にとって薬剤師派遣は魅力のある市場の一つである。付属資料 7,8 参照。

三浦和夫,「よくわかる人材派遣業界」,日本実業出版社,2005 年 3 月
(社)日本人材派遣協会編,「2005 年版人材派遣白書」,東洋経済新報社,2005 年 3 月
スタッフサービスホームページ <http://www.staffservice.co.jp/>
日本調剤ファルマスタッフ株式会社ホームページ <http://www.38-8931.com/>
厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>

付属資料 1



インターネットによる派遣スタッフ満足度調査の概要

- 質問事項は全部で16項目（次ページグラフ参照）。派遣登録の問い合わせ電話一発録の受付～就業開始一契約終了までの業務フローに沿って5段階評価で満足度を聞いた。
- 実施期間 2004年9月29日～11月31日
- 実施方法 インターネット上で質問を投げかけた。
- 総回答数 704人
- 男女比 男性 73人（10.5%）、女性628人（89.2%）、無回答3人（0.4%）
- 年齢比 10代2人（0.3%）、20代236人（33.5%）、30代359人（51.0%）、40代106人（15.1%）、50代8人（1.1%）、無回答5人（0.7%）
- 調査の主旨
「今後もこの派遣会社で仕事をしたい」再購入の意思と、「その派遣会社を友人に勧める」口コミの意思の2点。再購入の意思は顧客離れを起こしていないことであり、スタッフ満足は派遣先満足につながるため。また、良い口コミの意思は、良い評判（ブランド化）が広がる証拠という観点から。
- 評価点 各派遣会社の評価ポイントは、各質問項目を5段階評価とし、
「大変満足した」 5点
「まあまあ満足した」 4点
「どちらでもない」 3点
「不満だった」 2点
「非常に不満だった」 1点
「その他」 0点
また、各社の評価は次の要領で計算し、ポイント数で表した。（折れ線グラフ縦軸はそのポイント数、横軸は業務フロー）
$$\frac{\text{各項目の評価点数} \times \text{回答数}}{\text{その派遣会社へ回答した人の数（「その他」を除く）}}$$

なお、各項目に自由回答欄を設け、スタッフ個々の意見を記入できるようにした。
- 評価対象に繋がった派遣会社
アンケートは派遣会社を利用して仕事に就いたことのある人に対し、登録～就業開始～契約終了までの流れについて聞いた。回答者は派遣会社名を挙げると同時に、各質問項目に関する満足度を評価した。挙げられた派遣会社は、母数（回答数）の多い順に、アデコ、パナソニック、スタッフサービス、デンブスタッフ、マンパワー・ジャパン、リクルートスタッフィングなど数社。なお今回の調査では回答数が3社以上の企業に絞って掲載した。

付属資料 2 労働者派遣法の変遷

- 1986 年 「労働者派遣法」施行
- ・ 専門性の高い 16 業種のみ解禁
- 1996 年 「改正労働者派遣法」施行
- ・ 26 業種に拡大（企画、立案、旅行添乗員等の業種が加わる）
 - ・ 特例措置（育児、介護休暇をとる人の代わりの場合のみ、どの業種へも原則自由）
- 1999 年 「再改正労働者派遣法」施行
- ・ 派遣可能な職種を規定する「ポジティブリスト方式」から、派遣不可能な職種を規定する「ネガティブリスト方式」に変更された
 - ・ 港湾運送、建設、警備、医療関係業務（薬剤師は除く）のみ規制
 - ・ 契約最長期間の設定（現行 26 業種は 3 年、それ以外は 1 年）
- 2000 年 「再改正労働者派遣法」施行
- ・ 紹介予定派遣が可能（派遣契約終了時に、その派遣スタッフを派遣先に職業紹介することを予定して行う労働者派遣契約の締結が可能）
- 2002 年 「時限立法（2002 年 1 月～2005 年 3 月末）」の施行
- ・ 中高年に限り契約最長期間を 1 年から 3 年に延長
- 2004 年 「改正労働者派遣法」施行
- ・ 製造（施行後 3 年間は最長 1 年まで。その後は 3 年まで）、紹介予定派遣による医療業務が解禁
 - ・ 契約最長期間の延長（26 業種は無制限、それ以外は 3 年）

付属資料 3 会社概要

名称：株式会社スタッフサービス・ホールディングス

創業：1981 年 11 月 29 日

代表者：岡野保次郎

グループ本部所在地：東京都千代田区大手町 1-5-1 大手町ファーストスクエア

事業内容：人材派遣、アウトソーシング、IT 派遣、看護・医療・介護派遣、アウトプレースメント、海外留学・滞在支援サービス、他

売上げ：2004 年 3 月期 2527 億円（対前年比 135%）

従業員数：6078 人（2004 年 4 月現在）

取引先数：約 47 万件（2003 年 4 月～2004 年 3 月累計）

登録者数：約 105 万人（2004 年 3 月現在）

稼働者数：約 100 万人（2003 年 4 月～2004 年 3 月累計）

ネットワーク：国内：197 海外：13

（出所：スタッフサービスホームページ <http://www.staffservice.co.jp/>）

付属資料 4 沿革

- 1981 年 11 月 事務処理サービス業を目的として創業(京都市)
- 1983 年 3 月 株式会社スタッフ・サービスを設立
- 1983 年 9 月 大阪支社を開設
- 1986 年 10 月 アウトソーシング事業会社 株式会社テクノサービスを設立
- 1988 年 1 月 香港に現地法人 STAFF SERVICE HONG KONG CO., LTD.を設立
- 1988 年 9 月 技術部〈現スタッフサービス・ソリューション〉を開設
- 1989 年 12 月 東京支社を開設
- 1991 年 8 月 オーストラリア・シドニーに現地法人 STAFF SERVICE AUSTRALIA PTY. LTD.を設立
- 1993 年 8 月 テクノサービス東京支店(現東京本部)を設立し、国内拠点の拡充開始
- 1994 年 3 月 医療・介護分野における人材サービス事業会社 株式会社メディカルサービスを設立
- 1997 年 4 月 本社機能を大阪から東京に移転
- 1997 年 5 月 テレビ CM の放映開始
- 1999 年 7 月 アウトプレースメント事業の合併会社 フェアプレース・コンサルティング・ジャパン株式会
社を設立
- 1999 年 10 月 CTC(Central Telephone-Command)システムの運用開始、リアルタイムでダイレクトな
営業指導体制を実現
- 1999 年 11 月 プライバシーマーク取得
- 2000 年 2 月 テクノサービス東京本部に研修センターを開設
- 2000 年 3 月 特例子会社 株式会社スタッフサービス・ビジネスサポートを設立、障がい者雇用への
積極的な取り組み
- 2000 年 6 月 「2 時間人選」サービス開始 クライアントのニーズにいち早く対応するために、人選の際
のスピード化・効率化を促進。
- 2000 年 9 月 IT 分野における人材サービス事業(技術部)を分社化し、株式会社スタッフサービス・ソ
リューションを設立
- 2000 年 11 月 東京本社を大手町に移転
- 2001 年 1 月 首都圏営業本部コーディネート部に NCS(New Coordinate System)導入。「2 時間人選」
をより強化し、均一サービスを可能とした。
- 2001 年 3 月 特例子会社 株式会社テクノサービス・ビジネスサポートを設立、障がい者雇用への積
極な取り組み
- 2001 年 8 月 海外留学・滞在支援サービス事業会社 株式会社スタッフサービス・エデュケーション・イ
ンターナショナル設立
- 2001 年 10 月 首都圏営業本部にて「Arrival25」サービス開始。営業部隊を強化したことによって、首都
圏エリアにくまなく営業マンを配置し、すばやくクライアントのニーズに対応できる体制を
整えた。

2001 年 12 月 スタッフサービス全県展開完了

テクノサービス全県展開完了(沖縄を除く)

2002 年 2 月 アメリカ・ニューヨークに現地法人 STAFF SERVICE AMERICA CORPORATION を設立

2002 年 4 月 持株会社(株式会社スタッフサービス・ホールディングス)体制に移行

2002 年 6 月 人材派遣の総合サイト「オー人事ネット」オープン

2002 年 9 月 イギリス・ロンドンの PEOPLE FIRST RECRUITMENT LTD.に資本参加し、グループ海外
拠点として事業開始

PDA にる営業支援システムを導入

2002 年 11 月 中国・上海に現地法人 STAFF SERVICE SHANGHAI CO., LTD.を設立

2003 年 4 月 グループの国際業務を統括する株式会社スタッフサービス・インターナショナル設立
派遣管理システム「@working」の運用開始

2004 年 8 月 紀尾井町本部を大手町に移転し、東京本部と改称

アメリカ・ロードアイランドの QUALIFIED RESOURCES INTERNATIONAL LLC に資本参
加し、グループ海外拠点として事業開始

フランス・パリに現地法人 STAFF SERVICE FRANCE S.A.S.を設立

2004 年 12 月 チェコ・プラハの AXIOS S.R.O.に資本参加し、グループ海外拠点として事業開始

2005 年 4 月 スタッフサービスに人事アウトソーシング事業部を設立し、営業開始

(出所：スタッフサービスホームページ <http://www.staffservice.co.jp/>)

付属資料 5 グループ会社一覧

■持株会社

株式会社スタッフサービス・ホールディングス

- ・設立 2002 年 4 月 1 日
- ・事業概要 スタッフサービスグループの経営管理、及びそれに付随する業務

■国内事業会社

株式会社スタッフサービス

- ・設立 1983 年 3 月 1 日
- ・事業概要 人材派遣

株式会社テクノサービス

- ・設立 1986 年 10 月 1 日
- ・事業概要 アウトソーシング、生産管理、物流管理、情報処理サービス、事務処理
サービス

株式会社スタッフサービス・ソリューション

- ・設立 2000 年 9 月 1 日
- ・事業概要 ヘルプデスク・テクニカルサポート、ネットワークシステム構築・運用

管理、ソフトウェア開発・システム運用支援、IT アシスタント業務、
エンジニア派遣

株式会社メディカルサービス

- ・設立 1994 年 3 月 1 日
- ・事業概要 医療事務派遣、介護派遣、施設向看護師派遣
フェアプレース・コンサルティング・ジャパン株式会社

- ・設立 1999 年 7 月 16 日
- ・事業概要 アウトプレースメント、人材紹介、人事・組織コンサルティング、キャリア開発支援

株式会社スタッフサービス・インターナショナル

- ・設立 2003 年 4 月 1 日
- ・事業概要 スタッフサービスグループの国際事業統括業務

株式会社サタッフサービス・エデュケーション・インターナショナル

- ・設立 2001 年 8 月 1 日
- ・事業概要 留学関連商品販売、国内・海外航空券販売、旅行関連パッケージ商品販売、JR チケット販売

株式会社スタッフサービス・ビジネスサポート

- ・設立 2000 年 3 月 31 日
- ・事業概要 給与計算・明細発送、テレフォンオペレートサービス、名刺および販促物印刷・発送・管理、システム構築・開発・運用

株式会社テクノサービス・ビジネスサポート

- ・設立 2001 年 3 月 30 日
- ・事業概要 給与計算・明細発送、テレフォンオペレートサービス、名刺および販促物印刷・発送・管理、システム構築・開発・運用

■海外事業会社

STAFF SERVICE AMERICA CORPORATION

- ・アメリカ：ニューヨーク

QUALIFIED RESOURCES INTERNATIONAL LLC

- ・アメリカ：ロードアイランド、マサチューセッツ

STAFF SERVICE FRANCE S.A.S.

- ・フランス：パリ

PEOPLE FIRST RECRUITMENT LTD.

- ・イギリス：ロンドン

STAFF SERVICE AUSTRALIA PTY.LTD.

- ・オーストラリア：シドニー、ゴールドコースト、メルボルン

AXIOS S.R.O.

・チェコ：プラハ

STAFF SERVICE HONG KONG CO.,LTD.

・中国：香港

STAFF SERVICE SHANGHAI CO.,LTD.

・中国：上海、北京、広州

（出所：スタッフサービスホームページ <http://www.staffservice.co.jp/>）

付属資料 6 26 業種リスト

1 号	コンピュータのシステム開発、プログラミング	14 号	建築物の清掃
2 号	機械設計、製図	15 号	ビルメンテナンス
3 号	放送番組等の制作	16 号	受付、案内、駐車場の管理
4 号	放送番組等の演出	17 号	研究開発
5 号	OA 機器操作	18 号	事業の実施体制の企画、立案
6 号	通訳、翻訳	19 号	編集、制作
7 号	秘書	20 号	広告デザイン
8 号	文書ファイリング	21 号	インテリアコーディネーター
9 号	マーケティングリサーチ	22 号	アナウンサー
10 号	経理、財務	23 号	OA インストラクション
11 号	国内外取引文書作成	24 号	テレマーケティング
12 号	デモンストレーション	25 号	セールスエンジニアの営業、金融商品の営業
13 号	バスガイドを除く旅行添乗員	26 号	放送番組等における大道具、小道具

付属資料 7 薬剤師業界の動向

施設の種別にみた薬局・医療施設に従事する薬剤師数の年次推移

（出所：厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>）

- ・ドラッグ各社、薬剤師を大量採用。急成長した同業界は現在、薬剤師が 1 万人足りないとされる。（日経ネット, 2004/6/4）
- ・厚生労働省は販売現場での薬剤師不在などを背景に、医薬品の販売規制を全面的に見直すため専門委員会を設置した。（日経ネット, 2004/5/17）

付属資料 8 薬剤師専門派遣企業

【企業概要】

- 会社名：日本調剤ファルマスタッフ株式会社.
- 設立：2000 年 3 月
- 資本金：9,300 万円
- 代表者：三津原 博

- ・薬剤師に特化した人材派遣業
- ・調剤薬局企業からの参入（親会社：日本調剤株式会社）
- ・2001 年度の売上げは対前年度比 300%超と目覚ましい躍進を遂げている。

（出所：日本調剤ファルマスタッフ株式会社ホームページ <http://www.38-8931.com/>）

スタッフサービスの収益力（業界平均との差）出所：帝国データバンク

科 目	2004 年 3 月期	業界平均（2004 年）
売上高営業費用率（％）	98.34	98.39
売上高売上原価率（％）	81.35	60.13
売上高販売管理费率（％）	16.98	37.59
売上高営業外収益率（％）	0.09	1.14
売上高営業外費用率（％）	0.08	0.85
売上高経常利益率（％）	1.67	1.84
売上高税引前当期利益（％）	1.46	1.83
売上高当期利益率（％）	0.55	0.50
売上高金融収支比率（％）	－	－0.56
売上高金利負担率（％）	0.08	0.54
投融資効率（％）	－	0.30
有利子負債平均金利（％）	－	2.47
売上高減価償却费率（％）	－	2.62
減価償却率（％）	－	20.20
経常損益分岐点売上高比率（％）	－	67.95

【設問】

1. スタッフサービスは、人材派遣のニーズと営業スタイルをどのように再定義したのでしょうか。
2. スタッフサービスの事業の仕組みを分析してください。この分析結果を踏まえて、他の大手派遣企業は、スタッフサービスのビジネスモデルを模倣できるか否か（模倣困難であるかどうか）、また、模倣すべきか否かについて見解を述べてください。

注）模倣可能性の定義について

「価値があって希少な経営資源が持続可能な競争優位の源泉となりうる場合は、唯一、その資源を既に保有する企業と比べ、それを保有しない企業がそれらの経営資源を獲得する際にコスト上の劣位にある場合のみである。・・・そうした経営資源は不完全に模倣可能（**imperfectly imitable**）である。上記の議論により、模倣困難性に関する問いが導き出される。『ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコスト上不利であるか』」（バーニー『企業戦略論（上）』ダイヤモンド社、256 頁）。