

かつて日雇い派遣等の短期人材派遣ビジネスで一世を風靡したフルキャスト。事業停止命令やリーマンショック、労働者派遣法改正による日雇い派遣の原則禁止でビジネスモデルの転換を余儀なくされ、経営危機に直面した時期もあった。しかし、コンプライアンスの徹底と経営改革でV字回復。いかに経営危機を脱し、上昇気流に乗せたのか、坂巻一樹社長に話を聞いた。

フルキャストホールディングス社長
坂巻一樹

派遣法改正から3年 コンプラ、ウェブの見直しで 成長フェーズへ

短期の人材紹介ビジネス

——フルキャストと言えば日雇い派遣のイメージを持っている人も多いと思いますが、2012年の派遣法改正で日雇い派遣が原則禁止となりました。現在はどのようなビジネスモデルに変わったのですか。

短期の労働市場に向けたサービスであることは、創業以来変わっていません。ただ、短期の派遣、日雇い派遣から、短期の人材紹介というサービスに変化しています。併せて、給与計算や雇い入れの書類等の雇用管理の代行業務もサービスメニューと

して加えています。

——「派遣」を「紹介」に切り替えたと。

一見、似ているように思われがちですが、ビジネスモデル的には大転換です。派遣では我々が雇用主であり、給与計算や支払いも行っていますが、紹介になると雇用主はクライアントになります。最短で1日という短期就業向けの給与計算は、クライアントの業務フローが変わり、その業務は煩雑になってしまいます。そこで給与計算も代行するようにしました。

しかし、当初はかなり苦戦を強いられました。取引額で前年の70%く

らいまで落ち込みました。その理由は、働くほうのニーズは変わらないのですが、クライアントが現状からの変化を避けたかったのです。雇用形態も契約形態も変わりますから、ほとんどの企業がネガティブな反応でした。

「例外規定」を利用して、そのまま派遣を希望する事業者が多かったのも理由の1つです。例外規定とは、世帯年収が500万円以上の方やシルバー世代の方等で、対象に該当する人材の割合としては半分ほどになり、適切に運用すれば、人材の供給が制限されることとなります。

我々としては真摯に、働く方の環



さかまき・かずき 1970年生まれ。1988年エーアイ通商入社。95年フルキャスト(現フルキャストHD)入社。2005年フルキャストHR総研(現フルキャスト)社長。07年フルキャスト執行役員業務推進部長、08年執行役員東海・関西営業部長等を経て、11年フルキャストHD取締役。14年社長に就任。



創業事業の短期人材ビジネスを軸に、新たな事業展開も見据える。

かなり多いです。

以前は学生のアルバイトという形態が多かったかもしれませんが、いまは転職する際の繋ぎであったり、副業として登録されたり、空いた時間のパートタイムのような女性だったり、働き手のニーズが多様化し、それが顕在化して登録していただいていると思います。

選択と集中で生き残りへ

——フルキャストは事業停止命令を受ける等、経営危機とも言えるほど低迷していました。追い打ちをかけるようにリーマンショック以降の人材派遣業界全体の低迷期が始まりましたが、よく持ち直しましたね。

07年に事業停止を受け、08年にはリーマンショックと、苦しい時代を迎えたのは事実です。業界自体がここまで落ちるのかというほどの右肩下がり、ようやく13年に底をつきました。

当時は、まず事業停止を受けたことを我々はしっかりと受け止めなくてははいけません。コンプライアンスについてはかなり力を入れま

して、派遣法だけでなく社内ルール

を守ることを徹底し、それを管理・監督していきました。コンプライアンスを担保したうえで、お客様の信用を取り戻す。戦略なり戦術はそのあとのことです。

とはいえ、業界全体がシユリンクする環境では、経営的にも選択と集中を図る必要がありました。連結子会社数も、多い時は23社ありましたが、現在は5社になっています。創業事業でもある短期の人材ビジネスに集中したわけです。12年には持ち直しの兆しが見えてきていましたが、そこに派遣法の改正がありました。13年は利益的にも落ち込み、再び低迷することになったのです。

私自身もしっかり現場を見て、お客様の声を聞くと、13年の夏から秋にかけて、人材の不足感が出てきたことを感じました。すぐに採用力のアップを社内に出し、採用拠点を7年ぶりに20店以上出店し、WEBも登録者が使いやすいようにと改革に取り組みました。また東名阪以外の50万〜100万人都市にも進出して、ニーズを取りに行くという動き出しを始め、その成果が14年に出

境整備や雇用責任といった法改正の趣旨をお伝えし、コンプライアンスを担保することを前提にサービスを組んだことをご説明しました。紹介でしたら例外規定はありませんので、ニーズに合った人材をマッチングすることができます。13年の秋ごろから、少しずつご理解をいただけたことに加え、各業界で人手不足の話を聞くようになって、供給力の問題で派遣から紹介に切り替えるクライアントも増えていきました。

——働く側にとって、切り替えによる影響はありましたか。

紹介になったことで辞めるとい方はほばいませんでした。現在は人

材不足という面で、供給よりも需要のほうが大きい状況です。そもそも短期の人材を求める企業は、夏場の暑い時期だけ飲料等の仕分けスタッフを増やしたいとか、コンビニのキャンペーン期間だけ生産量を増やす等、一極集中で短期間の人手を要しています。物流なり生産なりの需要が多くなっています。

——少子化で若い世代の人数が減少していることによる影響はありますか。

かつて日雇い派遣が伸びていた時代は、登録者の8割以上が20代でした。現在では30代の方が20代と同じくらい登録されていますし、40代も

てきたのかなと思います。

—— システム投資も積極的に行っ
たとか。

2つの意味があります。1つは、
いかにしてユーザーの利便性を高め
るかということ。いまはスマートフ
ォンでのサービスも増えてきており、
我々に登録していただいている方の
半分以上がスマホユーザーになって
きています。単にお仕事を提供す
るだけでなく、便利にお仕事を探し
てもらえる環境をつくることは大事
な付加価値だと考えています。

もう1つは、効率のための業務改
善です。クライアントと働く人、そ
れぞれのニーズに応えるために工夫
し、業務負担が増えないようにシス
テム化していきます。ビジネスを
展させるためには常に課題が出てき
ますから、今後も評価しながら投資
は続けていくつもりです。

マイナンバー事業に勝機

—— 今後の展望についてもお聞か
せください。

いまの短期の人材ビジネスを、さ
らに足元を固めて成長させていく、

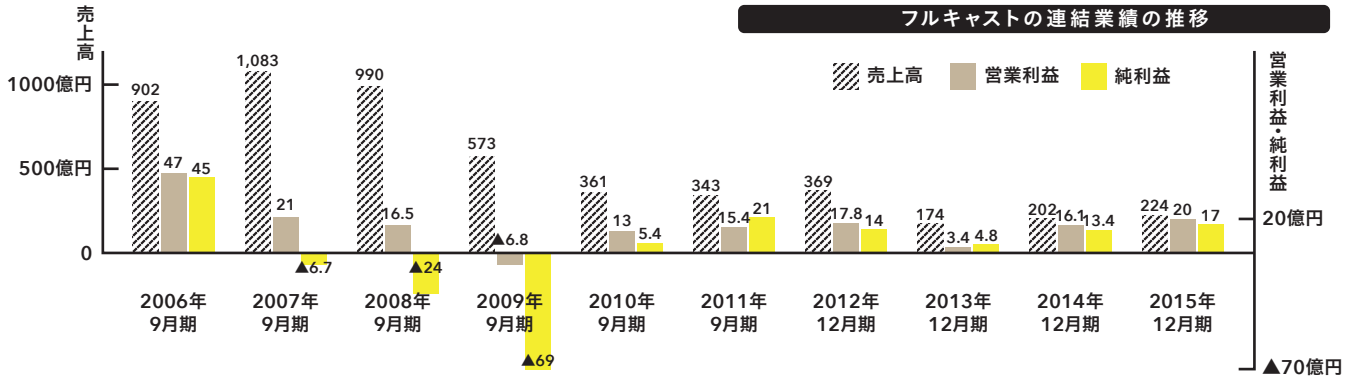
雇用を創出していく、というのが一
番の大きな責任です。一方で、昨年
からプロジェクトを組んでビジネス
をしていこうとしているのが、16年
1月から始まるマイナンバーのサー
ビスです。

雇用管理代行の事業では給与計算
や源泉徴収の計算もしています。今
後クライアントはマイナンバーも扱
う必要が出てきます。短期で1日だ
けという方がいるなかで、我々がマ
イナンバーの取得から廃棄まで、一
連のサービスを導入してビジネスを
していこうと。セミナー等も開催し
て、社内運用体制の構築も支援して
いきます。

日時単位で日払いもできるような
計算を代行して、お知らせするとい
うところが我々の強みですから、そ
こを活かしつつ、顧客のマイナンバ
ー対応が漏れなく進むようにサポー
トしていくつもりです。

また、今後は就業人口が減ってい
くこともあり、外国人の方の人材活
用も検討しています。ここ半年から
1年の間にも、外国人技能研修の制
度の変化が起きています。例えば製
造業の場合、パン製造は就業してよ

フルキャストの連結業績の推移



かったけれども、調理する工程はダ
メなど、範囲が規定されていました。
それが、物業も外国人技能研修制度
の仕事内容として認められるなど、
制度の緩和が進んできています。そ
こにニーズがあるならば、我々がお
客様への認知向上も併せて力になれ
るのではないかと考えているところ
です。

—— 今年3月に創業者である平野
岳史氏が取締役会長として復帰しま
したね。

外部からフルキャストを客観的に
見て、新たな角度からの視点視野を
持って戻ってきました。実際、かな
り鋭い指摘も受けました。実は私が
1995年に入社した際、面接を受
けたのが平野で、何だか久しぶりの
感じでした。

事業自体は今も私に任されて
いますので、良いアドバイスと受け
とめています。雇用創出をしていく
ことは、創業以来の使命ですから、
働く側のニーズにスポットを当てつ
つ、従業員、株主、クライアントの皆
さんしっかりとご満足いただける経
営をしていきたいと思っています。

(聞き手) 本誌編集長・児玉智浩 B