

第30回 雇用ワーキング・グループ 議事録

1. 日時：平成26年11月14日（金）16:00～17:00
2. 場所：中央合同庁舎第4号館12階共用1214特別会議室
3. 出席者：
（委員）鶴光太郎（座長）、佐々木かをり（座長代理）、佐久間総一郎
（専門委員）水町勇一郎
（事務局）市川規制改革推進室次長、三浦参事官
（事業者団体）UTホールディングス株式会社
4. 議題：
（開会）
 1. 雇用仲介事業の規制の見直しについて（関係事業者からのヒアリング）
（閉会）
5. 議事概要：
○三浦参事官 ただいまから、規制改革会議雇用ワーキング・グループを開催させていただきます。
皆様方には、本日も御多用中、御出席を賜りまして、誠にありがとうございます。本日は、所用によりまして、浦野委員、大崎委員、島田専門委員は御欠席でございます。また、佐々木座長代理は少し遅れて到着されると御連絡いただいております。
報道の皆様は、御退室をお願いできますでしょうか。
（報道関係者退室）
○三浦参事官 議事を進めさせていただきます。
以後の進行につきましては、鶴座長、よろしく願いいたします。
○鶴座長 議事に入ります。
本日は、雇用仲介事業の規制の見直しにつきまして、事業者からヒアリングを行います。
まず、UTホールディングス株式会社様から、御説明をお願いいたします。
○UTホールディングス UTホールディングスの宮下と申します。
本日は、当社及び当社のサービスについて御説明、御提案するお時間を頂戴いたしまして、誠にありがとうございます。
当社は、創業20周年を迎えます、製造派遣・請負をメインにした会社でございます。
特徴は、正社員雇用、すなわち無期雇用の社員を製造派遣の現場や請負で活用しキャリアアップしていくことで、独自のビジネスモデルで成長した企業でございます。
キャリアアップのノウハウをいかして、今、再就職支援事業も展開しております。そうした経験を踏まえまして、請負、派遣の機能をさらに活用発展させた新しいタイプの雇用

仲介サービスを中心に、御説明、御提案をさせていただきたいと思っております。

この提案は、内々に弊社の顧客やいろいろな各方面にヒアリングをさせていただきまして、かなり評価は高く、是非、前向きに実現することができればと思っております。

目次ですが、ざっと弊社の会社概要について説明するとともに、正社員派遣を成功させている、会社の文化、仕組みについて御説明させていただきたいと思っております。

仮に今回の改正派遣法が成立したらどうなるのか。また、労働契約法は既に改正されておりますけれども、それによって外部労働市場、非正規雇用の在り方がどう変わっているのか、どう変わるのかという点について、私どもが日頃、営業活動している点を踏まえまして、御説明させていただきたいと思っております。

あわせて、実際に私どもは大手企業の正社員を我々の中に受け入れるという経験もかなり数多く積んでおりますので、製造派遣・請負でキャリアアップしていく、それから、大手企業の正社員の方を当社に受け入れるという2つの視点を発展させていくという形で、3番に書いてありますけれども、新たな雇用仲介サービスについて御説明させていただきたいと思っております。「社会人インターンシップ制度」という名前で考えさせていただきたいと思っております。

4番で、それを進めるために、どういったものが障害になって、どう進めていけばいいのか、論点をまとめさせていただきました。

5番で、そのほかにどのような特色のある取組をやっているのか。

6番は、参考資料ということでまとめさせていただいております。

○UTホールディングス 「1. 会社概要」について御説明させていただきたいと思っております。

3ページ、私どもは、創業は20周年なのですが、持ち株会社形式になっておりまして、持ち株会社自体は2007年に設立されております。

ジャスダックに10年ほど前に上場いたしまして、現在、直近の売上高が300億円、営業利益が20億円弱になっております。持ち株会社形式で、UTホールディングスの下に、この図にありますように、一番上のUTエイムが製造派遣の大きな会社でございまして、8,000名ほど従業員を抱えております。コンストラクション・ネットワークは建設関連で200名、リーディングはソフトウェア、設計開発のエンジニアで300名、UTキャリアが再就職支援を事業としてやっております。

4ページ、製造派遣部門の全国的な展開をお見せしております。

508の契約で、工場数にすると400強なのですが、全国津々浦々に8,000名の従業員を抱えて運営をさせていただいております。

特徴的なところは、電子部品・デバイス関連が多くて、もともと我々は、実は半導体製造に特化していたという歴史がございます。私どもが思うに、製造業の中で半導体製造のラインは相対的に習熟が必要だということで、正社員によって雇用の安定を守りながら習熟していくという我々のモデルが相当評価され、リーマンショック前は8割が半導体に集中しておりました。残念ながら、リーマンショック後は半導体業界が厳しい環境の中で、

今は自動車や、右にありますように、LIXIL様のような住宅用建材等も増やさせていただいております。

右側が上位顧客層ということで、パナソニック様、LIXIL様、ソニー様等を踏まえまして、大手様と幅広い取引をさせていただいております。

5 ページ、事業概要でございますけれども、3つの部門がございまして、製造派遣部門、エンジニア、再就職支援、あとワンストップで大企業のニーズに対して対応するコーポレートセールス部門という形で、4つの部門をマネジメントしております。

製造派遣部門は、既に申しましたように、正社員雇用中心で習熟度の要する業務を中心にしておりまして、キャリア形成支援がかなり重要な役割を持っていると思っております。

我々、執行役員が20名ほどいるのですけれども、3名は派遣社員から10年以内に執行役員に登用されています。

今回、派遣がずっとそのままなのかというお話もあると思うのですけれども、弊社においては全くそういうことはなくて、やる気があれば、どんどん昇格できるという体系を運営しております。

あと、派遣のみならず、請負、要するに指揮命令も我々の社員がやるという、高度な現場の比率が非常に高い。我々が目標としているのは、派遣から入って、未経験者を活用して、請負、指揮命令ができるところまで到達させるのが目標でございます。そういう意味で、派遣社員といえども、キャリア形成を進めやすい雇用の安定した正社員雇用を中心に運営させていただいているということでございます。

主要顧客とは、パートナーとして運営させていただいております。離職率は、製造派遣と言うと一般的には高いのですけれども、非常に低い離職率ということで、恐らく業界ナンバーワンの定着率を誇っていると考えております。

6 ページ、当社のサービスビジョンをまとめさせていただいたものです。正社員を中心として、人と企業の懸け橋を行って、「雇用の円滑な調整機能」と、我々が8,000名規模で職場を維持することで、求職者のキャリア形成を促進するとともに、変動があっても我々の中で吸収するという形、さらに再就職支援ということで、お客様の中で流動化のニーズがある場合には、私どもで雇用したり、再就職支援をするということで、いざというときは私どもの正社員として雇用するというセーフティネットを提供しながら、再就職支援活動を行っているということでございます。

こういった取組で、一企業では吸収できないような雇用の安定を実現してきていると自負をしております。

7 ページでお示ししているように、我々は正社員派遣を支える3つの仕組みを運営しております。一つは利益に参加する、もう一つは経営に参加する、もう一つはスキル向上機会に参加するというものでございます。

経営利益への参加は、株主との利害関係を一致させるということです。具体的には、従業員の持ち株比率を高めるということです。持ち株会等の仕組みで、今、我々の従業員持

ち株比率は13%になっておりまして、これをさらに20%まで増やしていこうと考えております。

会社経営の参加ということで、我々は、誰でも幹部に昇格できる、公平なエントリー制度がございまして、誰もが入社1年で役職者へ立候補、2年で執行役員へ立候補することができます。先ほど申した派遣の社員から執行役員になった者のうち、26歳で入社して、32歳で執行役員になったという女性もおります。

そういった意味で、我々は単に正社員で無期雇用すればいいというわけではなくて、会社と一体化して、頑張れば報われるという形で運営させていただいているということでございます。

「2. 労働契約法と派遣法改正の影響」ということで、まとめさせていただいております。

9ページ、いろいろな法制度の改正があるかと思えますけれども、有期雇用は3年を繰り返して5年超になると正社員化するという動きがあって、一方で、派遣に関しましては、無期雇用について、改正派遣法が成立し施行された場合、派遣先で期間制限が撤廃され、柔軟なキャリアアップが可能になっていくということで、我々の中では、有期雇用から正社員化できない社員が、改正派遣法を見越して我々の派遣になっていくという動きが見て取れております。

もう一つの動きとしましては、いわゆる26業種、特定派遣事業というものが、改正派遣法では撤廃の方向になっていく動きがあったかと理解しておりますけれども、そうしますと、26業種、特定派遣事業の受け皿として、大きな流れとして正社員派遣が拡大していくことが読み取れていたのではないかと考えております。

一方で、改正派遣法の流れで請負化の動きもあると思うのですけれども、こちらは、近年の監督強化ということで、なかなかそう簡単にはいかないということで、恐らく正社員派遣が増えていく動きが読み取れたのではないかと考えております。

そういった中で、私どもは10ページに示すような形で、より長期的な無期雇用の派遣とそこから発展した請負が外部労働の中で戦略的な位置付けに拡大していくのではないかと考えておりまして、ここを我々は中心として、コアビジネスとして支えていきたいと考えております。

無期派遣と請負については、大きな変動がない限りは、安定的に5年ぐらいのキャリア形成をしていくという流れがあって、外部労働の中で戦略的な労働層を育成していく動きがここの中で発展していくのではないかと考えております。

11ページ、具体的にキャリア形成がどのように進んでいくのかということで、一般的な製造派遣について御説明させていただいております。これは、厚生労働省が作っているような、職業能力開発促進法に基づいた、製造業の一般的な職業能力開発の区分です。レベル1からレベル4の中で、レベル3、4に関しましては、部課長や工場長レベルなので、恐らく普通は正社員にならないとキャリア形成は進んでいかないと考えられます。

私どもの中では、請負の現場でレベル3や4のキャリア形成を実現していることがございまして、派遣と請負を一体化することによってレベル3や4に匹敵するキャリア形成を成功させていけるかと思っております。

12ページと13ページ、大手企業グループの正社員の方を我々が迎えて、新たな外部労働のコア人材として活用させていただいている事例を御説明させていただいております。

正社員の方を受け入れながら、私どもの方でしっかりと製造現場を構築していくことをやらせていただいた経験と、製造請負、派遣で培ったキャリア形成をうまく活用したのものとして、新たな雇用仲介サービスが発展できるかと思っております。

そういった点をまとめたものが、14ページ以降の資料でございます。

私どもは、大企業の正社員の方をお迎えしたり、未経験の方を3年で、雇用、請負という形でしっかりとした戦略的な職場を育成していくことをやらせていただいた中で、意識やスキルをどう変化させていくのかについて経験を積ませていただきました。さらに、私どもは、再就職支援を展開している中で、3つの大きな壁が、特に熟年の正社員の方の転職には存在しているのかなと思っております。

一つは意識の壁、もう一つはスキルの壁、3つ目が給料の壁、一番大きいのは、意識の壁なのかなと思っております。

私どもは、一緒に共同出資をした会社の中で、大手企業の方を受け入れるということをしていただきまして、その中で、まず、雇用契約上の身分を我々の共同出資の会社に移していただくことによって、大企業の社員の方において、より外に開かれた形で意識が変わっていくかと思っております。

あと、スキルの壁なのですけれども、やはり大企業の皆様と言うと、非常に特化した技術が多いのですけれども、成長産業と言いますと、より幅広い技術が必要かと思っております。そこは1年程度ではなかなか解消できない。我々の派遣から請負に3年かけて育成していく経験が生きるかと思っております。

3番目の給料の壁については、我々は、実際に再就職支援で出向で仲介する中で、大企業の皆様の部分と、あとは出向先で費用を負担することをやらせていただいております。そういったことを応用すると、給料の壁も段階的に解消できるかと思っております。

16ページ、具体的には共同出資会社をつくりまして、段階的に派遣・請負のノウハウで3つの壁を乗り越えることを考えております。

17ページ、さらに具体的なお話なのですけれども、共同出資会社が派遣業を取りまして、そこに在籍出向された方が派遣として就業経験を重ねていく形をお示ししています。

私どもが営業をしていてすごく感じますのは、出向と言うと受け入れるまでのハードルが非常に高く、派遣ということになりますと、かなりハードルが低く、より柔軟な制度設計ができるのかなということです。

こういった共同出資会社に入ることによって意識の壁を下げて、派遣を使いながら2、3年かけてスキルの壁を段階的に解消していくことがうまくいく方法ではないかと思っております。

おります。

3つ目の壁、給料の壁なのですけれども、18ページで書いてありますように、これは60歳定年をめどに新たな就業先を探していくことをイメージしておりますけれども、出向元と出向先、これは派遣先になりますけれども、派遣料金を一部負担するという形で、段階的に給料の負担の比率を変えていくことで解消していけるかと思っております。

以上のような3つの方策を行うには、在籍出向し、派遣という形になるのですけれども、20ページで書かせていただいておりますように、労働者供給事業に当たる可能性があるということが懸念されます。労働者供給には相当すると思われれます。一方、事業に当たるかは、何とか解釈によれば事業ではないとされるのかなとは思っております。グレーであり、ここをしっかりとシロにしていくことが、この事業を進めていく上で重要かと思っております。

21ページ、こういったものを進めていく上で、市場の厚みが形成されるまでは、支援策があるといいかと思っております。現状の労働移動支援助成制度の範疇を拡大していくことによってはずみがついて、市場の厚みが付いていくのではないかと思っております。

具体的には、現状のものに、ここで説明しているものを助成金の対象に含めていくと同時に、初期のスキル形成における教育訓練に対する費用を、一つは助成金として支給していくことが考えられるかと思っております。

ただ、私どもは、これは時間が経てば、十分事業として成り立っていくかと思っておりますので、弾みがつけば、我々というか、民間事業者だけで運営していくことが可能かと思っております。

23ページ、その他の取組ということで幾つかありますけれども、一つは、エリアでドミナントを形成して、より地域に特化した雇用安定の仕組みを作っていくこと、あとは、今、有期雇用の社員の雇止めが、現場ではいろいろとキャリアが分断されてしまうという問題もございまして、そういったことへの対応に取り組んでおります。

また、逼迫する建設の施工管理者の育成というところも、我々が取り組んでいることがございまして、これもかなり具体的に提案内容としては詰められてきているかと思っております。

あとはものづくりで、これは先の話ですけれども、第4次産業革命みたいな話もございまして、そうすると、ものづくりの動きがかなり変わってくるかと思っております。こういったところも我々は取り組んでいきたいと思っております。

○鶴座長 どうもありがとうございました。

それでは、質疑応答、意見交換を行いたいと思います。

これまでの御説明につきまして、御意見、御質問がございましたら、お願いいたします。

私の方からちょっと御質問をしたいと思うのですけれども、15ページで3つの壁ということで御指摘になっていて、給料の壁がいつも非常に大きな壁になっていると、我々はいろいろな事例のお話も聞くのですけれども、最初にお話しになった、意識の壁ということ

で、確かにかなり意識転換をしなければいけないのだけれども、そこがまだできていない。あらゆることで意識の問題が起点になるのだろうと思うのですけれども、壁を打ち破るということで、具体的に、例えば、どういうことを心掛けてやっておられるのかをお伺いしたいのが1点。

それから、給料の壁の段階的解消で、ポイントとしては、出向元企業と派遣先である程度給料を折半する、つまり、出向元の方も、それなりに将来的にその人があるステップをもって離れていく、また、新しい仕事を見つけていくことに対して折半するというのは、もともとその方がいらっしゃった企業は、ある種の責任を持たなければいけない、という考え方から、このような仕組みにされているのだと思うのですけれども、ここの仕組みをもう少し詳しく、どの程度、出向元の方が負担をするのか、彼らもそれはコストなので、すぐにお金を出しましょうということにはならないだろうと思うのですけれども、その辺をどのような形で運営されているのかという点をお伺いできればと思います。

○UTホールディングス 意識の壁は、ウルトラCというものはございません。我々は実際に、去年、パナソニック様のグループ会社を買収させていただいたのですけれども、重要なポイントは、核となる方とまずはじっくりと話し合うということが挙げられます。誰がオピニオンリーダーなのかを確認した上で、どうやって気持ちよく異動してもらうのかを考えながら、少しずつステップを踏んで、最後は主要幹部の方に理解していただいた上で買収をやらせていただいております。そういう意味ですと、この仕組みは良いものなのだと、成功体験を積み重ねていくことが重要かと思っております。今回、なぜ60歳なのかと言うと、大企業において、壁の乗り越えが一番うまく行きやすい年齢層はどこなのか、ヒアリングしたところによると、60歳ではないかということになりました。60歳定年では一時金をもらって辞めるか、それともかなり給料が下がって部下が上司になっても大企業で雇用を継続する選択肢がありますが、それと比べると、このスキームは魅力があるのではないかと思っております。

まずは成功体験をもって、それをどんどん重ねていくと、それが時系列でどんどん広がって行って、やがては意識の壁が少しずつ取り払われていくということになるのではないかと思います。

もちろん、それは会社対会社の取組ではあるのですが、個人個人も当然、同じ繰り返しがあると思います。しっかりと話し合っ、一生懸命キャリアカウンセリングをしながらやっていくということしかないかなと思っております。弊社のキャリアカウンセリングのベテランが言うには、3年かければ、どんな方でも意識が変わって、市場で一般的に活躍できる方になれるとのことでした。

ですので、会社対会社での成功体験と、あとは一人一人の時間をかけた意識改革をじっくりとやっていくことが必要かと思っております。

給料の壁については、これも本当にケース・バイ・ケースでございまして、会社によって本当に新陳代謝を進めたい場合は、ほとんど給料を負担しても、とにかく行ってもらい

たいというところもございます。

典型的には、本当に優秀なのですけれども、合併とかで超優秀な部長が2人いる、2つのポジションは要らない、だけれども、その人がいるとやはり何とも難しいといった場合には、機会があれば、最初の1年ぐらいは全部負担してということもあるかと思えます。

○鶴座長 ありがとうございます。

水町専門委員、お願いします。

○水町専門委員 どうもありがとうございました。初めて聞く話もたくさんあって、大変勉強になりました。

私は労働法を専門としているので、ちょっと細かい点も含めて3点だけ簡単にお伺いしたいのですが、一つは、派遣の場合、特に9ページ辺りと関係してくるかもしれませんが、無期雇用派遣で派遣先に行って派遣先の正社員と同じような仕事をしている場合の賃金のレベルとか、福利厚生等の点でどうなっているのか。

そこがかなり近づいてくるとした場合に、例えば、法律上、今回、野党が対案として出している、同一労働、同一賃金とか、均等均衡を位置付けて、その処遇改善を図っていくという方向性について、どうお考えなのかというのが一つです。

2番目が、17ページ辺りに関わってくる、在籍出向で共同出資会社に行った上で派遣するところですが、一つ、法的に気になるところが、労働者本人の本人同意を得るなどの労働者側の立場に立ったプロセス等がなされているか。

在籍出向だと、必ずしも同意を得ずに就業規則規定で行って、派遣先に共同出資会社から派遣するときには、派遣元があそこに行ってくださいというプロセスの中で、本人の希望とか、同意を得ることを御社でやられているのかどうかというプロセスの問題です。

3点目が、18ページで先ほど鶴座長の方からも出向元の負担金というものがありました。負担金を出せるような余裕がある企業については、こういう形でいろいろなプロジェクトが組めると思いますが、これからもっと大量に人が動くという場合に、こういう出向元として負担金が出せないような状況でも円滑な労働移動を進めるときに、どういうプロジェクトとかプランが考え得るのか、差し当たり、今のところは出向元が財政的な協力をしてくれないとなかなか難しいというところと絡んで、21ページ、最後のところで「教育訓練に対する助成金支給」と「派遣先に助成金を支給」は必ずしも派遣先だけではなくて、うまく職業紹介で再就職した場合には、再就職先への助成金の支給も考えられるかもしれませんが、何か政策的措置でこのようなことをより手厚くやってもらえれば、場合によっては、出向元、もともといた会社が財政的にそんなに負担をしなくても、スキームとしてうまく回せるという工夫ができそうだという展望があれば、教えていただきたい。

○鶴座長 よろしくお願いします。

○UTホールディングス まず第1点ですが、技能が非常に上がっていく場合でも、これはどうしても差があるのが現状だと思います。

そこはやはりいかんともしがたいところがあって、技能が上がっていったら、生産性を

計算しまして、アップした分の半分は給料に反映させてくれということで交渉を重ねておりまして、5年、10年かけて年収600万というような職場もあり、その場合、かなり正社員と近いところもあります。そういう意味ですと、頑張って我々の実力が認めてもらえれば、かなり正社員に限りなく近くなることは、5年、10年かけてパートナーとして運営させていただいている職場では可能かと思っております。

ですので、そういった長い取組の中で、お客様と納得して、最終的に価値と価格というものが、マーケットメカニズム上、しっかりと動くところが築き上げられるかどうか懸かっています。そこは、我々の中でもできているところとできていないところと差がありますので、派遣をやったときに、現場の人だけではなくて、会社対会社でしっかり考えて教育訓練を考えていくことを法制度として盛り込むことができれば、派遣制度は大変良いものになっていくのではないかと思っております。

2点目ですが、成功する事例は、個別同意が必要なのかという形式的な要因よりも、より本当に納得性があるのかどうかというところが本質的に重要かと思っております。過去の経験から見ると、派遣として行った先に一体どんな仕事があって、どのようなキャリアアップがあって、どのようになっていくのかという情報がどれだけ明らかになっているのかがポイントかと思っております。

それがしっかりと開示できれば、不安が減って、大企業からの社員の流動化が割と進めやすいのかなと思っております。我々が成功するパターンは、やはり転職先の情報がしっかり分かって、出向前に情報開示ができています。

我々が考えていますのは、共同出資会社で、まず徹底的に求人開拓をすることを先に進めていって、例えば、100社、こんな派遣先の会社があって、派遣先で給料はこのように発展していくということを事前に大企業の社員に示していくことです。改正派遣法ですと派遣社員に対する計画的な教育訓練というものが義務化されることになったかと思えます。その中で技能が上がっていけば、派遣単価が上がっていくというものを示していくことで、本質的に納得性を高めていくというところが重要かと思っております。もう一つギャップがあるとすると、情報ギャップをどれだけ先行して埋めることができるかと思っております。これは派遣の仕組みを使うと情報開示が割と進めやすくなって、改正派遣法で規定されている計画的な教育訓練があれば、その仕組みを使って情報のギャップを埋めていくことができればいかと思っております。

3点目ですが、これも結局、事前面接みたいなものができて、今度は受け入れる側の情報ギャップがどの程度埋まるかというところに尽きるかと思っております。

受入側も、出向ですと、ほとんど雇用するのと同じ感覚になってしまいますので、なかなかちゅうちょして、お金も一体どうやって出せばいいのかが分からないという点があります。うまくマッチングをさせて、受入側から見て、しっかりとプライシングできるメカニズムがどれだけ機能するのかどうか非常に大きいかと思っております。

ですので、出向元がどれだけ負担できるのかという問題は、制約条件として残るとは思

いますけれども、派遣先からしてみれば、能力に対してお金を出すことが前提にあると思いますので、そこで市場メカニズムが機能し、さらに少しでも出向元が負担するというのであれば、基本的には派遣先も受け入れていくことになっていくのではないかと思いますので、そういう意味ですと、これもやはり情報をしっかりと開示して、今だとできないのですけれども、派遣の前に事前面接もして、しっかりと情報のギャップが埋まることがあればいいかと思っております。

その前提からすると、派遣先の情報がどれだけ開示されて、どれだけ計画的な教育訓練で給料が上がっていくのかという点が明らかになると、出し手も行きやすいということがあるのかなと思いますと、それに対してしっかりと計画を作るのは、派遣先からするとかなり負担になるかと思しますので、しっかりと計画を作った会社に対しては、インセンティブということでしっかりと助成金を付けていくことが、最初の弾みには必要になっていくかと思っております。

○鶴座長 ありがとうございます。

よろしいですか。

○水町専門委員 はい。

○鶴座長 他はございますか。

水町先生の御質問にやや敷衍するのですけれども、この労働移動支援助成金制度というものは、とにかく教育訓練が一つのポイントだし、あとは転職が実現したときとか、21ページにも少し書いていらっしゃるって、少しグレーなところがあって、さらにどれぐらいのことができるのだろうかというのは、多分、政策をどのように考えるのかということだと思っております。

出向元の企業が負担をしている部分を若干政策的な支援でどこまで代替ができるのかが重要で、ちょっとした支援が実は結構大きなポイントになっているということになると、同じお金を使うということであれば、政策の枠組みをもうちょっと変えた方がいいのではないかという議論が出てくるのだと思っております。

事業者の皆様方は、今ある制度を前提にお考えになると思うのですけれども、我々の場合は、ちょっとでもここを変えたら非常に良い効果があるのだったら、むしろそこを変えることを一生懸命考えてみたらどうかという発想ということで、水町先生の先ほどの御質問は、そのような御趣旨だったのかなと思っております。

今、お話を聞いていて思ったのは、どこまで均衡的な処遇、均等処遇で賃金格差が縮まっていくのか。そのときに、例えば、派遣をした企業と御社との信頼関係みたいなお話をされていて、長期的に付き合いが深く、いろいろなところでちゃんと議論ができますという企業については、この辺のところをしっかりと見てくださいという話もしやすいというお話があったのですけれども、出向元の企業との長期的な信頼関係、いろいろな企業を相手にするのではなくて、非常に親密にいろいろなことを議論できるような企業に絞って付き合い合うことが非常に重要なのか、それとも、とにかくいろいろな企業を相手にして、どんど

ん人を回していくというやり方が主眼となっているのか、最初にお付き合いされている企業の一覧もございましたけれども、その辺のイメージをお聴かせ願えればと思います。

○UTホールディングス 我々が理想に思っておりますのは、就業機会の豊富さですとか、キャリアアップの可能性と言うと、規模の大きい企業が非常に重要だと思っておりますので、我々は基本的にはそこをターゲットにやらせていただいています。そうでないと、我々が正社員で雇っても、なかなか就業してキャリアアップの機会がないということなので、そこをメインにやっているという事実がございます。

ただ一方で、雇用を守るという点からすると、1つの会社だけに1つの地域で特化していますと、なかなかここが変動したときに吸収し切れないことがございます。我々が正に進めているのが地域ドミナント戦略でございます、23ページ、既に申しましたけれども、地域においてコアとなる企業を核として、その周辺に、割と規模の小さいところもサテライト的に営業して職場を形成をしていくことに留意して運営させていただいております。例えば、新潟県で言いますと、我々は500名規模で就業機会を持っておりまして、500名になると、数か月で20、30名変動しても、その中で吸収できるということがございます。

行った先で様々な派遣単価水準もあるのかもしれないのですが、とにかく長く地域で雇用が継続できる、そこを念頭にやっております。例えば、残念なのですが、群馬県では70名ぐらいしか雇用がなくて、大きな変動は群馬県だけでは吸収することが困難です。

○鶴座長 外に行くしかなくなるということですね。

○UTホールディングス そうなのです。

そうすると引っ越しを伴わなければなりませんので、我々の派遣は正社員であれば異動可能であることが前提なので、申し訳ないのですが、全国規模では必ず就業機会がありますので、御提示はできるのです。しかし、残念ながら地域移動の障害がある場合には自己都合で退職してしまうことがございます。

ですので、我々は大企業の工場を中心にはしているのですが、雇用を守るという点だと、地域に特化して、割と小ぶりなところもしっかりと営業して、できれば、1県ごとに1,000名を目指していきたいとは思っております。残念ながら自己都合で辞めてしまうのは、群馬で仕事がなくなって、では、愛知に行ってくれというようなケースです。家族を置いて行けないというので、残念ながら自己都合で辞めてしまうといった方がいるのが現実でございます。

我々としてはじくじたる思いでございます、大企業でキャリア形成と、あとは雇用確保ということで地域ドミナントを形成していくことが非常に重要です。そのためには、大企業ばかりではなくて小ぶりなところも一緒に営業していきます。

地域の中で信頼を得ながら、地域として弊社のブランドを確立していくことを目指していきたいと思っております。

○鶴座長 ありがとうございます。

他に何かありますか。

佐久間委員、お願いします。

○佐久間委員 ありがとうございます。

1点だけ確認なのですが、無期雇用ということなので、ここに働いている人たちは、いわゆる普通の正社員と同等の待遇ということになるのでしょうか。

例えば、病気になった場合は、派遣先に行かずに、長期療養が普通の会社のようにできると。

○UTホールディングス そうです。そこは我々本社で働いている人間と正社員で派遣として働いている人間と何ら変わらない制度で、そこに何の差別もないということでございます。

○佐久間委員 ありがとうございます。

○鶴座長 他にございますか。

どうぞ。

○水町専門委員 今の点で、派遣元としての福利厚生等と派遣先での福利厚生等があると思うのですが、例えば、均等、均衡といった場合には、派遣先の賃金とか、派遣先の福利厚生と合わせるようになってくると思いますが、今の話だと、派遣元として共通の福利厚生をしていて、賃金は派遣先の派遣料金とリンクしながら、派遣先がくれる料金によって変動しているという理解でよろしいのですか。

○UTホールディングス 基本給については一定の額があるのですが、そこを超えた部分に関しては、現状、派遣先の給料に変動を受ける状況がございまして、本来であれば能力に応じて支払うのが原則だとは思いますが、我々としては、派遣単価の高さが結局は仕事の難しさに反映されているだろうという考えの下で、完全に調整するわけではないのですが、ある程度、派遣先の給料にリンクをしている部分がございます。ただ、極力、元の給料水準の維持に努めています。

○水町専門委員 ちょっと細かくなって、外国の派遣のときにもいろいろな議論があるのですが、福利厚生というときに、派遣先の福利厚生で、例えば、更衣室とか、食堂の利用とか、派遣先の現場で提供される福利厚生と、あと派遣先の特に正社員に対して、例えば、保養施設の利用とか、現場に存在するものではないけれども、与えられる福利厚生があって、どこまで合わせられるのか、実態としてどうなのかという話がありますが、例えば、派遣先の会社と交渉しているときに、およそ福利厚生は別の話にするのか、それとも現場でこういう利用については、できるだけ利用させてくださいという形で交渉したりして、ただ、さすがに派遣先の保養施設まで利用していただきたいというのは限界があるとか、そこら辺の感触はどんな感じでしょうか。

○UTホールディングス 例えば、現場の食堂や更衣室の使用については、大抵の場合、ほとんど派遣先の正社員の方と弊社の社員とは同じになっておりまして、ここは我々も交渉してほぼ同じです。ここはほとんど変わらないと思います。

それを超えた福利厚生については、一応、我々は上場企業で売上高300億円ぐらいの企業が入っているものにはほとんど入っていますので、御納得いただけるのかなとは思っております。

○水町専門委員 教育訓練については、相手先との交渉次第ですか。

○UTホールディングス これは企業によってケース・バイ・ケースです。例えば、5Sですとか、品質管理の7つ道具とか、製造の共通の言葉や概念は、OJTやいろいろなウェブラーニングとかで勉強する機会は豊富にございますので、そういう共通の能力については、我々はしっかりと教育訓練して、企業特殊なものになってくると、それはその都度一緒にやっているところでございます。

○水町専門委員 ありがとうございます。

○鶴座長 このビジネスモデルは、18ページにあるように、正社員だからと言って、この人たちが何年も何年も派遣とか請負でやるということではなくて、1年から3年という期間をもって、ある意味で、その後はエグジットしていくことが前提のビジネスモデルだと私は思うのですが、そうしたときに、その間での派遣の期間におけるいろいろな処遇の在り方が、日本の場合だと、ある意味で派遣をずっと続けられる方も多いので、その方々との関係においてどのように考えるべきなのかというのは、また別の議論があるのかもしれないという感じを持ちながらお伺いしたのですけれども、当然、そういうエグジットしていくところがポイントなので、別のところでちゃんと正社員化していくというか、正社員かどうかというのは、60からなので、実は分からないのですけれども、きちんと新しい別の職場で働いて、それなりの給料をもらって、それなりにやっていける方を、3年ぐらいで育てていく。関係者の方々がみんな納得いくような仕組みを作ることが主眼と私は見ました。

1点、この18ページのモデルは、正に60歳の定年というところで、制度自体が企業に対して、定年延長や継続雇用を求めている中、日本の社会の中での大きな制度の変化だと思うのです。

正にここに着目したビジネスとして、今、需要が非常に増えているし、取り組まれていることは私も非常に理解できるのですが、逆に、この60歳よりも前のところの話がどれぐらいあるのか、あるいは非常にウェイトが少ない形になってしまっているのか、それも感触みたいなものをお教えいただけますか。

○UTホールディングス おっしゃったとおり、実は60歳よりも手前の部分の方が、大企業の悩みになっているのが現状だと思っております。

ただ、今、いきなり何かを入れようかと言うと、全然きっかけがないというのがあります。40歳、50歳でもこういう仕組みを入れられないかという話はあったのですけれども、どうしてもきっかけというか、給料の壁ももっと高い状況ですので、これは相当しんどいということで、とにかく最初の一步のボタンは何なのかというので、いろいろ議論した結果、やはり60歳だろうと。ここがうまくいけば、成功体験が会社の中でできて、次に50歳、

次に40歳でもと広げていけるのではないかと。

おっしゃるとおり、ボリュームゾーンとしては、本当はもっと40代、50代の方がはるかに多いのが現状であり、ここも重要になってくるとは思いますけれども、まずは60歳定年をターゲットに仕組みとして根づかせる、それから徐々に拡大していくということを我々が考えているということでございます。

○鶴座長 正に制度上の話として、60歳のニーズはどんな企業にも一定の需要が必ず出てくるといふことなので、60歳より前のところはやはり企業ごとによっても違うだろうし、正にケース・バイ・ケースの対応だと思うので、そういう形で必ず需要が出てくるところから、きちんと仕組みを作り出しているという理解でよろしいわけですね。

○UTホールディングス そのとおりでございます。

○鶴座長 よく分かりました。ありがとうございます。

他に何か、よろしいですか。

それでは、本日の議論はここまでとしたいと思います。これにて会議を終了いたします。本日は、お忙しい中、貴重なお話を本当にありがとうございました。