



THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー(構成・写真)

伊藤 秀範

株式会社リツアンSTC 代表取締役

野中 久彰さん

人間関係による雇用のミスマッチを埋めていくのが人材派遣の仕事です



のなか・くにあき

1978年静岡県掛川市生まれ。大学卒業後の2001年に大手人材派遣会社に入社。営業所長などを歴任。当時、感動した山下智茂元（星稜高校野球部）監督の「花よりも、花を咲かせる土になれ」の座右の銘のごとく、派遣社員が花となれる派遣会社の設立を決意。2007年9月、株式会社リツアンSTCを設立、代表取締役社長に。「薄利運営で給料が高い」。そんな派遣社員にとっての魅力的な派遣会社づくりを実現している。同社を約270人の派遣社員エンジニアを抱える規模まで発展させた。

人材派遣業界の変革者か、それとも業界タブーを打ち砕く異端児か——。4年目以降の平均年収は750万円以上という業界トップクラスの派遣社員の高給を実現している人材派遣会社リツアンSTCの代表である野中久彰さん。派遣社員の「個別マーゲンの公開」から、「派遣先の引き抜き歓迎スタンス」、さらには「派遣社員が新規クライアントを開拓!」「派





遣社員がリクルーターと化す『飲み会手当』など、そのユニークな取り組みの数々はまさしく業界の異端児の名にふさわしい。だが、その派遣社員との関係、そしてクライアントとの関係には、野中さんが事業の要にしている「リツアンSTCという会社への好意」という、目には見えない絆がある。

派遣法改正が人事関係者の間で関心を集めているが、同社においてはそもそも改正ポイントである「均衡処遇の推進」も、「キャリアアップ措置」も、「何をいまさら」であろう。「花よりも、花を咲かせる土になれ」。そんな「土」として、派遣先で花（派遣社員）を咲かせる野中さんへのインタビューをお届けする――。

あくまでも「黒子役」

リツアンSTCを創業して8年。約270人の派遣社員を抱える経営トップ。だが、野中さんは、自らを「黒子役」だと言う。それは、これから紹介するリツアンSTCという人材派遣会社の経営ポリシー、そして野中さんの派遣社員に対するスタンスを言い表す、とても象徴的な言葉でもある。

「派遣会社を始めようと思ったとき、すごく心に響いたある言葉があります。それは松井秀喜さんを育てた石川県・星稜高校野球部の山下智茂元監督の座右の銘である『花よりも、花を咲かせる土になれ』です。

エンジニア系の派遣会社にとっての花は、エンジニア。われわれは彼らを咲かせるための土であり、肥しだと思っています」

「経営者にはなりたくなかった」

「リーダーシップを発揮するというよりも、黒子役。私はそっちのほうが好きです」と野中さん。そもそも経営者になること自体には抵抗があったという。

「本当は社長という立場も存在も嫌で、絶対になりたくなかったのです。それはなぜかという、飲食店を経営していた父親の存在が影響しています。父親はその後、事業に失敗しているんな職を転々とするわけですが、私が小さかった頃は、聞かされる話といえば、いつも商売、ビジネスに関係したばかり。

年1回の家族旅行の行き先はいつも、商売繁盛にご利益があるとされる伏見稲荷です。わざわざ京都まで遠出して、行くのはそこだけです。車で伏見稲荷に向かう道中も、商業施設などの看板を見ては『こういうキャッチ文句は（顧客への）アピール力があって、なかなかいい』という話ばかり。

それに対する反発心というのが子供の頃からあり、逆に私は経営者だけにはなるまい、と思っていたのです」

一貫性のない履歴への「ある思い」

その父親が事業に失敗。父親はその後、料理人、トラックの運転手、警備員など様々な職を転々とすることになる。野中さんが派遣会社に入社後、同じようにいろんな職を転々としている派遣登録者と接し、その度に、当時の父親の姿が脳裏に浮かんでは消えた。そして、野中さんの中では日に日に「派遣社員である彼らももっと上手に生きられる仕組みは



THE LONG INTERVIEW

ないだろうか」という思いが強まっていった。

「面接に来られた人の履歴書を見たとき、その経歴に一貫性がないケースも数多く目にしてきました。製造業でエンジニアとして働いていたのに、途中から飲食業に転職。しかし、そこも短期間で辞めてまた製造業で働きたいと。転職が悪いというわけではないのですが、その仕事に一貫性がないことは、自分の父親がそうであっただけに、複雑な思いがありました。

父親で苦労したからなのか、母親はよく、『一つのことを始めたら、会社は変わってもいいけれど、仕事は同じ分野でやり続けたほうがいい』と私に語っていました」

派遣社員にとっての魅力的な会社創り

そうした野中さんのバックグラウンドも、今日のリッアンSTCの事業スタンス、方向性に強い影響を与えているのは言うまでもない。

そしてもう一つ、経営者になることが嫌だった野中さんが、リッアンSTCという会社を興す最大の原動力となったことには、世間でもピンハネ屋と呼ばれ、野中さん自身が勤務していた大手派遣会社自身がまさにそのピンハネ屋体質を有していたことへの疑問と反発心があった。

「派遣社員にとって魅力的な会社を創りたい。そのためにも少ない会社運営費の薄利で回せる会社にし、派遣社員に高い給料を支払えるような仕組みにしたい」。

野中さんのミッションはそこで決まった。

「ピンハネ屋と呼ばれるような派遣会社よ

りも、薄利運営で派遣社員に高い給料を支払い、彼らに好意を持ってもらえる派遣会社のほうが大きな組織になれる。それを証明したかったというのがあります。

自分たちが業界ナンバーワンの大きな組織になりたいというのではなく、自分たちが高い給料の払える派遣会社の成功モデルになることで、追随して真似をする他の派遣会社が現れることへの期待もありました。

それによって人材派遣業界がピンハネ屋などと揶揄されず、世の中にしっかりとその必要性和良さを認められる存在になれるのではないか。その思いは今も変わりません」

派遣社員はもう1人の「お客さん」

「当社においては、派遣先のクライアントはもちろんですが、社員でもある派遣エンジニアも同じくお客さんであるという対応をしています。

これは勤務していた大手派遣会社などとの決定的なスタンスの違いです。実際派遣会社では派遣社員に対して上から目線で高圧的な態度で接するケースも少なくありません」

野中さんは、人材派遣の派遣社員に対する対応が、当の派遣社員の不満としてだけでなく、クライアントの顧客満足においても大きなマイナス要因になっていると分析する。

「ビジネスの基本とは何か？という視点に立ったとき、大切なのは、そのお客さんが今、何を望んでいるのか？そしてこれから何を期待しているのか？ということタイムリーにキャッチすることだと思います。



派遣社員が自分たちのお客さんであるという認識を持てば、今、派遣社員の彼らは何を望んでいるのか？そして今後、何を期待しているのか？というアンテナが立ちます。

派遣社員をお客さんとして扱うことで彼らのモチベーションは上がり、それによって彼らは、もう1人のお客さんである派遣先クライアントにおいても、高いモチベーションを発揮してくれます。結果としてそれが、派遣先クライアントからの満足度の向上にもつながっていると私は思います。

リツアンSTCという会社は、創業以来、ひたすらそれを追求してきました。その中でいつの間にか、双方のお客さんから、当社の人材派遣に対して、『面白い仕組みである』という好意が寄せられるようになった。それによって今日の当社があるのかな、という気がしています」

派遣社員からの「好意」

「双方のお客さんからの好意」。それを象徴する事例を以下に少し挙げてみたい。まずは「派遣社員の好意」から。

「今年7月から初めての取引が始まった新規クライアントがあります。実はその契約を取ってきたのは当社の営業担当ではありません。エンジニアの派遣社員なのです。

そもそも契約をもらうまでは、当社の営業担当は一度もクライアントの人とはお会いしていないのです。契約内容もすべて派遣社員とクライアントの担当者間で決まり、ある日突然、商談成立の契約書が当社に送られて来ました（笑）。こういうケースは他の派遣



会社の規模も拡大し国内を飛び回る

会社ではあまりないと思われます」

また、リツアンSTCの派遣社員のエンジニアの約8割は、同じ立場の派遣社員からの紹介である。つまり、同社の派遣社員は結果として「リクルーターの役割」も担っているのである。派遣会社の「生命線」である人材募集も、同社においては大きな広告予算をかけずとも、口コミだけで獲得できる。

派遣社員の高い給料が実現できるのも、こうした派遣会社と派遣社員の「好意」の連携による内部運営費の削減があればこそ、である。

「しかも、彼らから紹介を受けるエンジニアは良い人材ばかりです。それはそうですよね。対象になる人の多くは同じ職場で働いている同僚。当社の派遣社員は普段からその仕事ぶり、そして人となりを見近で見ているわけです。

面接ではなかなか見極められないその人材の素の部分も分かったうえで、彼らは『○○君って、すごくいい。うちに来てくれたら活躍できると思いますよ』という話をしてくれます」

業務の一環である「飲み会手当」

ちなみに同社には飲み会手当というものがあり、申告があれば1人当たり5,000円まで

—この人と1時間



THE LONG INTERVIEW



社員とのコミュニケーションを大切にする野中さん

の手当が支給される。派遣社員のエンジニアは、金曜日の夜などの飲み会でよく活用するという。

「手当を支給する代わりに、必ず1人でではなく、クライアントのお客さん、あるいは現場で働いている同僚の派遣社員の人と一緒に飲みに行くように、伝えていきます。手当ですから、あくまでも業務の一環なのです」

もちろん、そこには野中さんなりの経営者としての戦略も働いている。

「例えば派遣で働くエンジニアが飲みに行くと、そこでの会話は必ずと言っていいほど、給料への不満と所属している派遣会社に対する愚痴になります。

飲み会手当は、当社の派遣社員だけでなく、一緒に飲む人たちの人数分を支給します。他社の派遣社員の愚痴が一通り出揃ったところで、当社の社員は『今日の分は、自分が持つから』という話をするわけです」

気前のいい同僚の姿に、当然ながら周りも関心を示し、話は『リツアンSTCでは、いくらもらっているの?』という方向に展開し

ていく。

「当社の派遣社員は、還元率の高い給料のこと、そしてリツアンSTCという派遣会社ではなぜ、そんな高給が支払えるのか?という当社の派遣会社としてのポリシー、経営理念の話などをしてくれます。すると大抵のエンジニアは、リツアンSTCという派遣会社に、同僚からの口コミという形で興味を持ってくれるのです」

派遣先クライアントの好意

「双方のお客さんからの好意」のもう一方、「派遣先クライアントの好意」の事例である。

「先日もある大手の自動車会社の担当者の方が、当社のために今後の採用計画書を作ってくれました。リツアンSTCという会社をこれからどうやって大きくしていくかということ、クライアントのほうの本気で考えてくれました。とても嬉しいし、それは派遣会社として当社に好意を持ってきているからだと思います」

派遣先のクライアントが同社に対して好意

を持つ理由としては、一つには前述のような同社スタンスへの共感もあるように思われる。野中さんは続ける。

「当社は個別のマージン率も含めて、給与明細はすべて公開しています。エンジニアの派遣で当社がどれだけの利益を上げて、どれだけの給料を派遣社員に支払っているかは全部オープンにして、すべての派遣社員が分かるようになっていきます」

そうした「オープン姿勢」は毎年、エンジニア系の派遣会社がクライアントと行う、チャージアップ交渉の結果においても同様である。

「いわゆるクライアントに派遣料金を上げてもらうための交渉です。その年、例えばある派遣社員の時給が100円上がったとします。その場合でも、実際にその増えた分が派遣社員の給料に反映されるのかというと、その対応は派遣会社によってケースバイケースです。

当社の給与体系は、派遣料金に比例していますから、チャージアップはそのまま派遣社員の給料の上昇に直結します。そしてすべての情報はオープン。派遣社員はしっかりと自分を評価し、チャージアップをしてくれた派遣先のクライアントに対しても好意の感情を抱きます。

そして、来年のチャージアップにおいても高い評価を得たいと思えば、もっと頑張ろうとするでしょう。それがひいては職場でのモチベーションにもなり、次の頑張りにつながるのだと思っています」

人材派遣の「仕組みは素晴らしい」

業界の悪習、タブーへの反骨の心情を覗かせる野中さんだが、人材派遣という仕組みについては、「私自身、本当にとっても素晴らしい仕組みだと思っているのです」と力を込める。業界の異端児に映る取り組みの根底には、実は人材派遣というビジネスに対しての野中さんの強い思い、そして期待がある。

「そもそも会社や仕事って、結局は人間関係にとっても大きく左右される部分があります。例えば田中さんというエンジニアがいて、A社という派遣先ではすごく評判が悪かったのだけれども、B社という派遣先ではものすごく高い評価を受けたということは、本当に多々あることなのです。

雇用のミスマッチというと会社や仕事とのミスマッチばかりがクローズアップされますが、実は人間関係のミスマッチの要素が大きいのです。そしてその人間関係による雇用のミスマッチを埋められるのが、人材派遣だと思っています」

人間関係のミスマッチをなくす働き方

野中さんは特に「新卒入社3年で3割が会社を辞める若者」の現状とその後に、親心にも似た感情を抱いている。

「初めての経験なので、なかにはその責任をすべて自分に向けてしまう若者もいるでしょう。自分は社会不適合者ではないのか、と。

私はそうした若者にぜひ、伝えたい。『いや、それは違う、君は辞めたA社ではなく、



THE LONG INTERVIEW

別のB社に行ったらすごく高い評価が受けられる。それは単なる人間関係による雇用のミスマッチに過ぎない』と。

では、人間関係のミスマッチをなくすのに最も適した働き方は何なのだろうか？と考えたとき、実際にその職場で派遣社員として働いてみるというのは、とても有力な選択肢になりえると思っています。働きながらその会社の社風も、人間関係も分かってくるからです」

そして、「それは企業の人事担当者の側から見ても、同じことが言えると思います」と野中さん。

「数回の面接で正社員として採用する方法もありますが、もし短期間で辞めてしまう人が多いということであれば、やはり人間関係のミスマッチが疑われます。

それを解消するには人材派遣というシステムはとても効果的です。まずは派遣社員として働いてもらい、その人材の能力や人柄が、自社に合うものなのかどうかを見極めてから、正社員としての採用も検討してみる。

もちろん新卒一括採用で多くの若者を雇用し、社員研修システムでしっかりと自社にふさわしい人材を育てていく手法自体は、素晴らしいものだと思います。ただ、その枠の中の一部として、派遣から正社員というルートがあってもいい。

それが世の中に浸透することで、企業と人材の双方にとっての不利益になるような雇用のマッチングはかなり解消していくのではないかと思います」



アップルウォッチを使った「リツアンタイムズ」は、入社1年の記念に社員にプレゼントされる。「36協定」の上限オーバーになりそうな残業を抱える派遣社員にはアナウンスで注意の呼びかけもできる

どんどん引き抜いてほしい

ただ、「派遣から正社員」という流れの浸透は、当然ながら派遣会社であるリツアンSTCにとっては貴重な戦力である派遣社員を失うことになる。が、野中さんは「どんどん正社員になってほしい」と言う。なぜなのか？

「計算はしていないので正確な数字は分かりませんが、当社の派遣社員はこれまで、相当な人数が派遣先のクライアントに引き抜かれています。やはりエンジニアという職種の性格上、機密性の強い業務を任せたいということになれば、派遣社員では難しく、その度に正社員としてクライアントに引き抜かれています。

ただ、先ほどもお話したように、雇用のミスマッチ解消のためにも、派遣から正社員という流れはもっともっと浸透して欲しいというのが、当社のスタンスです。引き抜かれて正社員になるということは、派遣で働くという期間を通じて、人間関係のマッチングが成立したと見ることもできます。それは

当社が理想とするところなのです」

「好意のネットワーク」効果

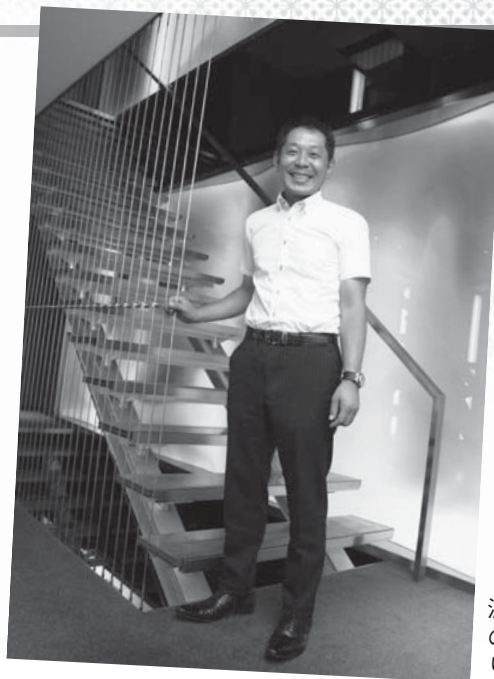
また、派遣社員の引き抜きは、派遣社員との関係、そして引き抜かれたクライアントとの関係においても、「後々のプラス効果は大きい」と野中さんは言う。

「そもそも元派遣社員も、クライアントも、当社のことをとても好意的に見てくれています。ですから引き抜かれた後も、当社との関係は良好です。

引き抜かれた元派遣社員は、クライアント先に入社後、よく出世します。いずれ彼らが派遣会社にとっての窓口的な存在になる可能性だってあると思っています。そして、クライアントの内部から当社を応援してくれる人がいるというのは、幅広い層の人たちの雇用を守りたいと考える派遣会社としてはとても意義のあることなのです。

例えば派遣社員も50代、60代になると、派遣先の受け入れがかなり厳しくなるのが実情です。その場合でも、当社を好意的に見てくれるクライアントとのネットワークがあれば、50代エンジニアの雇用を生み出すための協力者にもなってもらえます。そうすれば、彼らの雇用も守れます」

野中さん、そしてリツアンSTCの「好意のネットワーク」の可能性は無限大。野中さんの視線の先には、既存の人材派遣の枠を超えた、おそらく満開に咲いた花の青写真が見えているのだろう――。



派遣社員にとっての魅力的な会社創りに注力！

After an Hour

「この人のためなら、ひと肌、脱ごうか」。

相手にそういう気持ちにさせる人と、稀にだが、お会いすることがある。野中さんには、そうした人的な魅力があるように感じた。

「経営者にはなりたくはなかった」と語った野中さんが、経営者にならざるをえないのも、周りからそれを期待される資質が、野中さんにはあるからであろう。

ところで、人材派遣会社といえば、大手の多くはM&Aで規模拡大を推し進めている。確かにブランド力と宣伝力は高まるが、果たしてそこには「好意のネットワーク」が育まれているだろうか？

もしそうでなければ、人心はおそらく「好意のネットワーク」にいずれ大きく傾く可能性はあると思われる。そして野中さんは今、それをリツアンSTCという会社の成長によって、証明しようとしている。

業界の異端児…というよりも、実は風雲児なのかもしれない。

——この人と1時間