

人材派遣における倫理と CSR

A8EB1017 天木克馬

はじめに

近年、企業活動において CSR（企業の社会的責任）はより注目を集め、企業が CSR に真剣に取り組むことの重要性は増している。CSR を読み解く際、ステークホルダー（利害関係者）という言葉が用いられるが、それは主に株主、消費者、従業員、地域住民などが当てはまる。ただ、企業が発行している CSR レポートなどを読むと、環境に対する取り組みを中心として作られているものが多いように感じる。従業員に対する取り組みはコンプライアンス上の当たり前のものであり、大々的に取り上げられることはほとんどない。実際に正規社員と呼ばれる人たちの雇用は守られていることが多い。

しかし、今日の社会において、企業は正規社員だけでなく多くの非正規労働者を抱えており、非正規社員も企業の一従業員であり、一ステークホルダーであることに違いはない。それにもかかわらず、企業は非正規労働者を雇用調整の道具とだけ見なし、非正規労働者の労働環境に目を向けてこなかった。2008 年の金融危機の際には、自動車や家電などの多くの大企業が大規模な派遣切りや雇い止めを行い、NPO やボランティアによって東京千代田区の日比谷公園に年越し派遣村が開かれ、マスコミの報道によって派遣という働き方やワーキングプアが社会問題化した。2011 年 3 月 11 日に起きた東日本大震災の際にも、震災に便乗した派遣切りが一部で行われ、派遣という働き方の不安定さが改めて浮き彫りになった。

これらのことから、社会において正規という働き方が正しく、非正規は悪であるかのような考え方がされている。この現状を踏まえ、政府も製造業派遣禁止など規制強化を盛り込んだ改正労働者派遣法を国会に提出している。しかし、それでは非正規労働者の問題は解決され得ない。今すべきことは、正規は善、非正規は悪という二者択一の考えを捨て、非正規労働者であっても働きやすい環境を整えていくことではないだろうか。

本論文では、近年注目される企業倫理と CSR の観点から、人材派遣会社と派遣先企業の先進的かつ現実的な取り組みを例に、人材派遣が今後どうあるべきかを考察し提言する。雇用という問題を経済的な観点からでなく、企業の倫理の観点から考えることは、この問題を考え直すうえで有意であると思う。

なお、「人材派遣」という言葉は、法令上「労働者派遣」が用いられるが、本論文では経営上観念的に用いられる「人材派遣」と著している。

論文構成

はじめに

第1章 CSRとは

1.1 CSRの定義

1.2 CSRの拡がり

第2章 人材派遣の現状

2.1 人材派遣の変遷

2.2 人材派遣の意義

2.3 人材派遣の問題点

第3章 ロールズの『正義論』を用いた分析

3.1 ロールズの『正義論』

3.2 人材派遣における「正義」

3.3 労働者派遣法改正

3.4 同一労働同一賃金

第4章 人材派遣会社（派遣元企業）の取り組み

4.1 パソナの「PASONA フレッシュキャリア社員制度」

4.2 パソナの就農支援事業「チャレンジファーム事業」

第5章 派遣先企業の取り組み

5.1 正社員化～レンゴー～

5.2 同一価値労働同一賃金～りそな銀行、埼玉りそな銀行～

5.4 正社員転換制度～サミット～

5.4 ロフト社員制度～ロフト～

第6章 今後の人材派遣

6.1 変えるものと残すもの

6.2 東日本大震災を経て

おわりに

参考文献・参考 URL

第1章 CSRとは

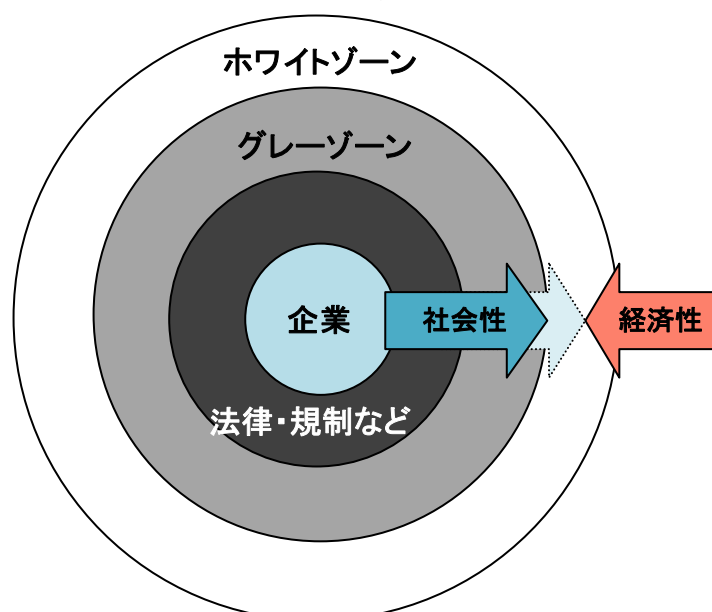
1.1 CSRの定義

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility, CSR）とは、企業が一企業市民として、持続可能な発展のために通常の市民が負うべき責任を果たすことである。つまり、CSRとは単に法律を守るだけでなく、法的な義務や責任がなくとも社会の効用を増大するために自発的に行動することである。

ただ、社会といっても世界全体を対象にするのではない。この場合、一企業にとっての社会とは、そのステークホルダー（利害関係者）に影響が及ぶ範囲内とし、その範囲内での責任をCSRとする。実際には、一部の大企業ではステークホルダーの要求を超えた範囲に対して社会貢献活動を行っている例も見られるが、CSRはすべての企業に対してそこまでの行動を求めているわけではない。なぜなら、その範囲における活動は社会性と経済性の両立という課題が生まれるからである。

つまり、法律やその他規制など企業が最低限守らなければならない領域を「ブラックゾーン」、法制化されていないが社会的要求があり、ステークホルダーに影響が及ぶ領域を「グレーゾーン」、社会的要求があるが、ステークホルダーには影響が及ばない領域を「ホワイトゾーン」として図1のようにまとめられる。なお、ブラックゾーンはその意味から企業が順守しなければならないものであり、グレーゾーンもまた企業にとっては社会的責任として遂行しなければならないものである。

図1 CSRの範囲



(十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社,2005を参考に作成)

また、企業にとってのステークホルダーとは、株主・投資家、従業員、消費者、取引先、地域社会、政府・自治体、NPO・NGO、地球環境などが挙げられる。どのステークホルダーを優先するかは、企業が恣意的に決められるが、それはそれぞれの企業または企業経営者のステークホルダーに対する考え方を反映するものである。日本においては、環境保全に関する取り組みを重視する傾向が強まっているように感じるが、これは地球環境の持続可能性に貢献することが、企業の持続的な発展の基盤になるという考えからである。

1.2 CSR の拡がり

日本における CSR は、20 世紀には大気汚染や公害垂れ流しの問題発生を契機に広く関心を集めたが、21 世紀以降新たな観点から問題として取り上げられている。特に CSR 元年と呼ばれる 2003 年以降には、CSR に対して過去にもまして関心が高まっている。また、世界でも同様の動きがある。

1999 年に国連の提唱した国連グローバルコンパクトは、賛同した企業に対して以下の 10 原則を順守し、実践するように提唱している。

- 人権

原則 1：人権擁護の支持と尊重

原則 2：人権侵害への非加担

- 労働基準

原則 3：組合結成と団体交渉権の実効化

原則 4：強制労働の排除

原則 5：児童労働の実効的な排除

原則 6：雇用と職業の差別撤廃

- 環境

原則 7：環境問題の予防的アプローチ

原則 8：環境に対する責任のイニシアチブ

原則 9：環境にやさしい技術の開発と普及

- 腐敗防止

原則 10：強要・賄賂等の腐敗防止の取り組み

また、CSR のガイドンス文書として 2010 年 11 月に発行された ISO26000 の第 6 章には、社会的責任に取り組む際に検討すべき 7 つの中核主題として、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展が挙げられている。

重要なことは、CSR が世界レベルで議論され、重要性の認識が広がっていることである。そして、企業は CSR を思想や理念といった頭の中だけのものではなく、実践や実施といったいわゆる身体で示さなければならなくなっている。

ましてや、かつての利益重視の企業経営は、CSR への注目が増すにつれて批判を浴びるようになっている。それにもかかわらず、企業業績を第一とし、CSR といっても利益のための CSR という認識しか持てない者もいる。そのため、実際に多くの企業が CSR に対する取り組みを行っているにもかかわらず、主体的に取り組むのではなく、流行に従って単に取り組んでいるにすぎない例も見られる。CSR を受け身的に行うのと主体的に行うのでは、結果が大きく異なるだろう。今後、企業が意識的に CSR の重要性を理解し、実践していくことが求められている。

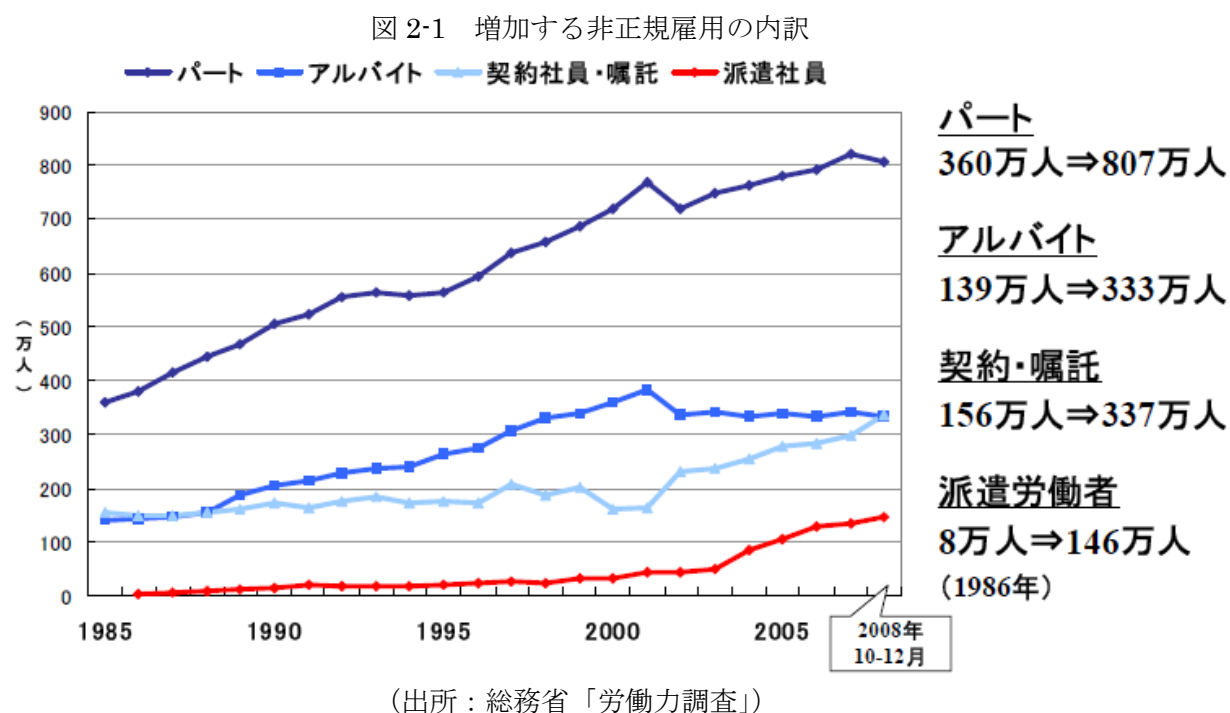
第2章 人材派遣の現状

2.1 人材派遣の変遷

1985年に例外措置として認められた派遣労働は、もともと、対象業務を13業務と厳しく制限した「原則禁止・例外自由」の原則であったが、その後26業務に拡大され、1999年に「原則自由・例外禁止」の原則へと大転換した。これは同年に日本が批准した国際労働機関（ILO）第181号条約（民間職業仲介事業所に関する条約）¹に基づく措置であった。ここでの禁止対象業務は、建設、港湾運送、警備、医療分野であり、これに加えて製造業は先のILO条約との関係から「当面の間」の禁止とされた。

以降、規制緩和が続き、製造業への派遣は、2003年に1年間の期限で解禁され、2006年には3年間に延長された。これは、日本が批准したILO条約では、労働者の保護が必要な特定の業種を除いて、派遣労働を広範囲で規制することができないという規定による。このように日本の人材派遣は世界的な流れとともに規制緩和が進められた。

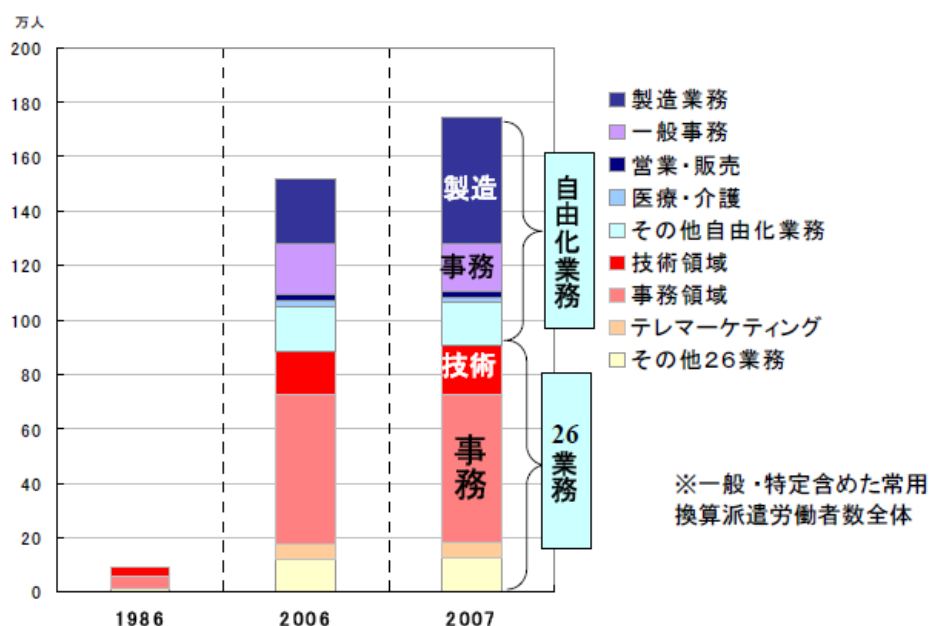
ここまで法的、制度的な側面から人材派遣の変遷を見てきたが、ここからは実際の統計をもとに人材派遣を見てみる。



¹ ILO はそれまで労働市場における民間事業を原則禁止していた。本条約では、労働市場における民間事業の趣旨を容認するとともに、結社の自由、団体交渉権、社会保障など労働者保護も目的に挙げられている。

図 2-1 を見るとわかるように、派遣労働者数は 1990 年代後半から伸び続け、2003 年を境にさらに急激に伸びている。これは、産業構造がサービス業にシフトして、24 時間サービスを提供する必要が生まれたという背景もあるが、1990 年代以降の長期の経済停滞のもとで、企業が正社員の雇用を守るために、緩衝役となる非正規労働者を必要としたことが一つの原因といえる。いわゆる、人件費の変動費化である。また、2000 年以降の規制緩和も派遣労働者を増加させる一つのきっかけとなった。

図 2-2 派遣労働者の人数と内訳の変化



(出所：1986 年度は『労働者派遣事業の動向』高橋康二、労働新聞社、2006 年度・2007 年度は厚生労働省「平成 18 年度労働者派遣事業報告書集計結果」)

また、人材派遣の変遷の中でのもう一つの特徴が、その内訳の変化である。図 2-2 を見ると、1986 年から 2006 年にかけて事務領域を中心に増加している。これは OA 化によりコンピュータの単純な操作などの需要が生まれたことによる。2006 年から 2007 年にかけては、法改正により製造業派遣が 1 年から最長 3 年と要件が緩和されたこともあり、製造業が増えている。しかし、製造業は景気変動の影響を受けやすく、生産量が落ち込む不況期には雇用調整が避けられないという側面もある。

実際に、2008 年秋の世界同時不況の際には、多くの企業で派遣切りや雇い止めが行われ、派遣という働き方が問題視されるきっかけとなった。以降、企業は社会からの批判を避けるため、派遣労働者を雇用する機会を減らしている。また、法改正による規制強化の動きもあり、派遣労働者数の減少が現在も続いている。厚生労働省のデータによると、2009 年度の製造業務に従事した派遣労働者数は約 25 万人と 2008 年度の約 55 万人から対前年度比 54.5%減となった。人材派遣の市場規模も 2008 年度の 7 兆 7892 億円をピークに 2009 年

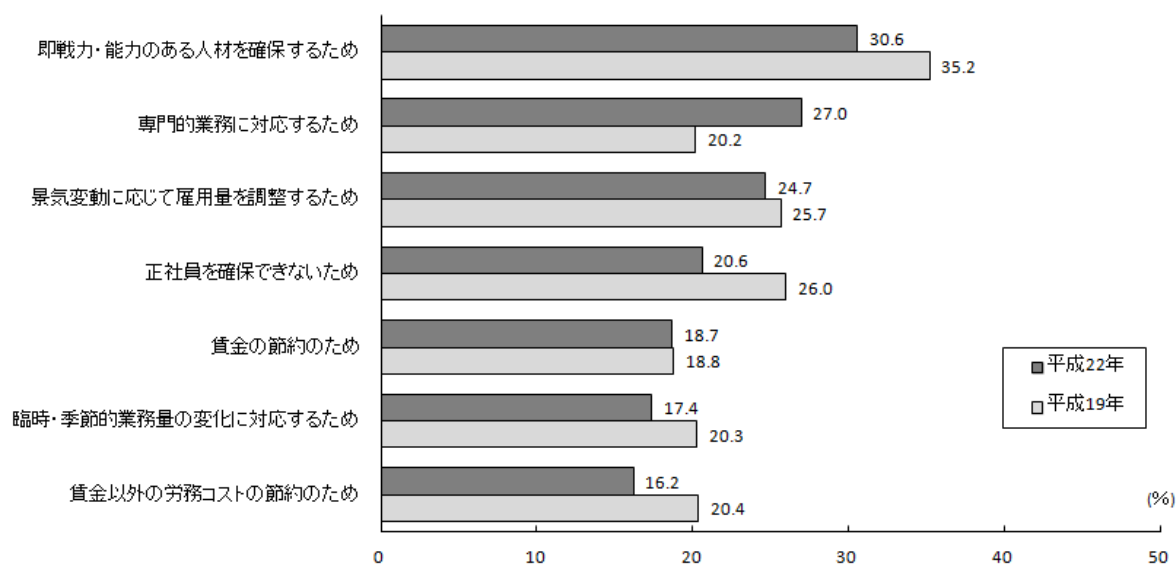
度は6兆3055億円（前年比19.0%減）となっている。（平成21年度労働者派遣事業報告集計結果より）そしてこの傾向は今後も続いていくことが予想される。

2.2 人材派遣の意義

ここでは、人材派遣が社会に対して果たしている役割を明確にするため、人材派遣の意義を派遣先企業と派遣労働者の双方にとってのメリットを見ながら整理していく。

まず、派遣先企業が人材派遣を活用することのメリットから見ていく。ここでは、実際に派遣先企業がどのような理由で派遣労働者を活用しているかを表した図2-3を参考にする。

図2-3 派遣労働者の活用理由（複数回答3つまで）
（派遣労働者がいる事業所計=100）



（出所：厚生労働省「平成22年度就業形態の多様化に関する総合実態調査」）

図2-3での回答数の多い理由をまとめると次の3つにまとめられる。

① コスト

業務の範囲・責任に比例した報酬で活用できるため、正社員を配属する場合に比べて低コストである。また、人材派遣のしくみでは、派遣労働者の雇用主は派遣会社である。そのため、採用プロセスを省略できるなど、派遣先企業は賃金以外の雇用管理の面でも省力化できる。

② 雇用調整

景気変動による雇用量の調整や臨時・季節的業務の繁閑に対応し、欲しい人材を欲しい時に活用できる。

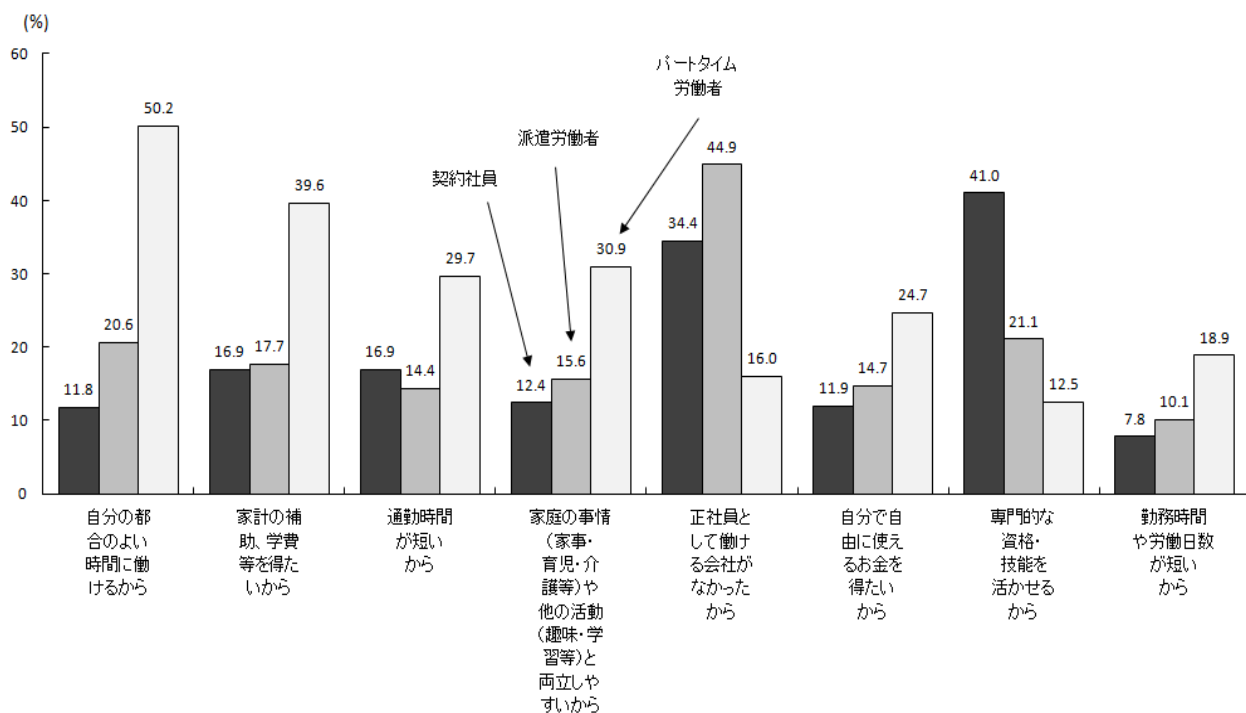
③ 即戦力・専門性

即戦力で能力のある人材や自社で養成できないような専門的なスキルを持った人材を活用できる。

以上を見ると、派遣先企業は、人的パワーの効率的な活用や経費の効果的な削減ということを主な目的として人材派遣を活用していることがわかる。つまり、海外との競争の中で企業が日本国内での雇用を守るために、さまざまな取り組みをしているわけだが、人材派遣がその中で一定の役割を果たしているといえる。逆に言えば、大げさかもしれないが、人材派遣という選択肢がなければ、海外の安い賃金に対抗することはできず、企業の海外シフトは止められなくなるということである。

次に、派遣労働者が派遣という就業形態を選ぶことのメリットをみる。ここでも、実際に派遣労働者がどのような理由で派遣労働を選んだのかを表した図 2-4 を参考にする。

図 2-4 主な就業形態の現在の就業形態を選んだ理由（労働者割合、複数回答 3 つまで）
（各就業形態の労働者のうち、回答があった労働者=100）



（出所：厚生労働省「平成 22 年度就業形態の多様化に関する総合実態調査」）

図 2-4 からわかることは、職種・勤務地・労働時間・休暇・趣味など自分のライフスタイル合った自由な働き方を求める一方で、「正社員として働ける会社になかったから」という

ネガティブな理由で派遣を選んだ人が多いということである。この点において人材派遣は、正社員として働きたいが働けない人たちにとってのセーフティネット機能を果たしているといえる。

しかしながら、正社員として働きたい人が派遣労働者として働き始めた場合に、その人たちがのちに正社員として働くことができているかは疑問が残る。一度派遣労働者として働き始めたら一生派遣として生きていくのでは、セーフティネット機能としてはあまりにも不十分である。これは人材派遣だけの問題ではなく、労働市場全体の問題でもあるが、真のセーフティネット機能を果たすためにも、企業と労働者の双方向にアプローチできる人材派遣が解決すべき課題の一つである。

以上のように、人材派遣には、社会に対して果たしている大きな役割があるにもかかわらず、やはり社会からは悪というレッテルが貼られている。社会に認められ、今後人材派遣がより発展していくためにも、現状の問題点を少しでも解決していく必要がある。

2.3 人材派遣の問題点

人材派遣は、労働市場における多くの面で貢献してきた一方で、解決すべき問題も多い。ここでは、人材派遣の問題点を①コンプライアンス②不安定さ③格差の3つに分けて整理していく。

① コンプライアンス

2006年に大きく報じられた偽装請負²問題をはじめとして、一部の事業者による賃金の違法な天引きや社会保険への未加入などコンプライアンス上の問題が次々と生じた。一つの例として、2008年に日雇い派遣大手グッドウィルは派遣禁止業務への派遣や二重派遣³など違法派遣が常態化しており、業務停止命令を受け、その後廃業した。そのほかにもフルキャストなど多くの企業でコンプライアンス上の問題が指摘された。

こうしたコンプライアンス上の問題は、1章のCSRの議論でも扱ったように、企業として当たり前を果たすべき責任である。このようなことがたびたび報告され、処分を受ける企業が減っていかないようでは、派遣会社に対する社会的信用はいつになっても生まれないだろう。派遣会社はさらなるコンプライアンスの徹底を図っていく必要がある。

② 不安定さ

人材派遣は、企業の労働力需要に柔軟に対応する目的で成り立っているということもあ

² 契約上請負という形を取っているが、実態は労働者を注文主の指揮命令の下に業務をさせる人材派遣の形を取っている状態。人材派遣か請負かは、契約形式でなく実態に即して判断され、注文者と労働者に指揮命令関係があれば、人材派遣と判断される。

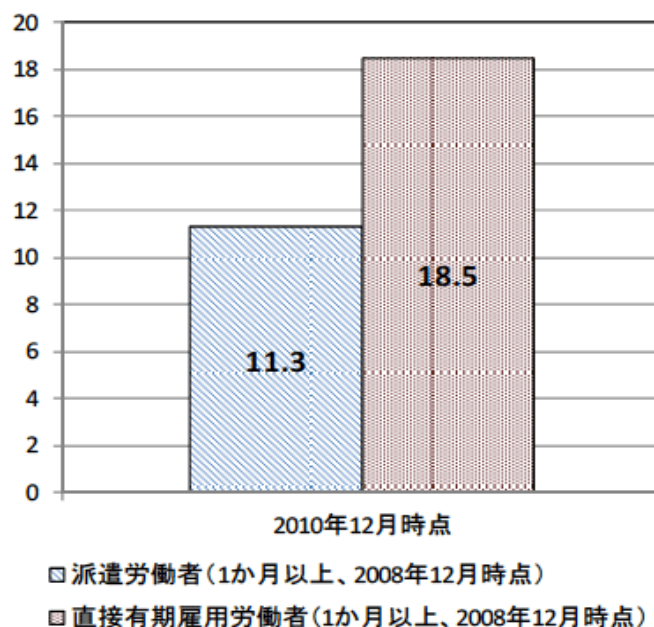
³ 派遣先企業が派遣会社から派遣された労働者を他の企業に派遣すること。

り、景気変動や生産縮小の際には、契約の打ち切りや契約途中での解約が行われることがある。いわゆる派遣切りである。2008年の金融危機の際には、製造業を中心とした大企業が一斉に派遣切りを行い、東京千代田区に年越し派遣村が開かれ、マスコミの報道により派遣という働き方が社会問題化するきっかけとなった。

また、企業の派遣契約の受け入れ期間⁴は同一業務について原則1年、最長3年となっており、3年を超える場合は直接雇用の申込義務が生じるが、実態は、3年を超えないように契約の打ち切りをするなどして、企業が規制をすり抜けている。そのほかにも、整理解雇の4要件⁵など解雇規制が存在するが、やはり直接雇用の正社員の雇用が優先されるため、派遣労働者は不安定な立場に置かれることになる。

派遣労働は、その意義や制度からも分かるように、どうしても短期間の雇用になりやすい。しかし、不安定さの根本には、もうひとつ重要な問題がある。それは、派遣労働者にキャリアアップの道が開かれていないことである。一度派遣労働者になると正社員になることは非常に難しくなり、一生を不安定な非正規労働者として生きていくということも起こりうる。独立行政法人経済産業研究所の調査では、直接雇用の有期契約労働者（パートや契約社員など）と比較しても、1年半後に正社員として働く人の割合が派遣労働者の方が低いことが報告されている。（図2-5）

図2-5 1年半後の時点で正社員として働く人の割合（％）



⁴ (1)政令で定める26業務、(2)3年以内の有期プロジェクト業務、(3)日数限定業務、(4)産前産後休業・育児休業・介護休業等を取得する労働者の業務は期間に制限はない。

⁵整理解雇を行う際には、(1)解雇の必然性(2)解雇回避努力義務(3)解雇基準の公平性(4)労働者への説明義務の4つの要件を満たす必要がある。

※2008年12月時点で正社員として就業することを希望している人を集計の対象としている。

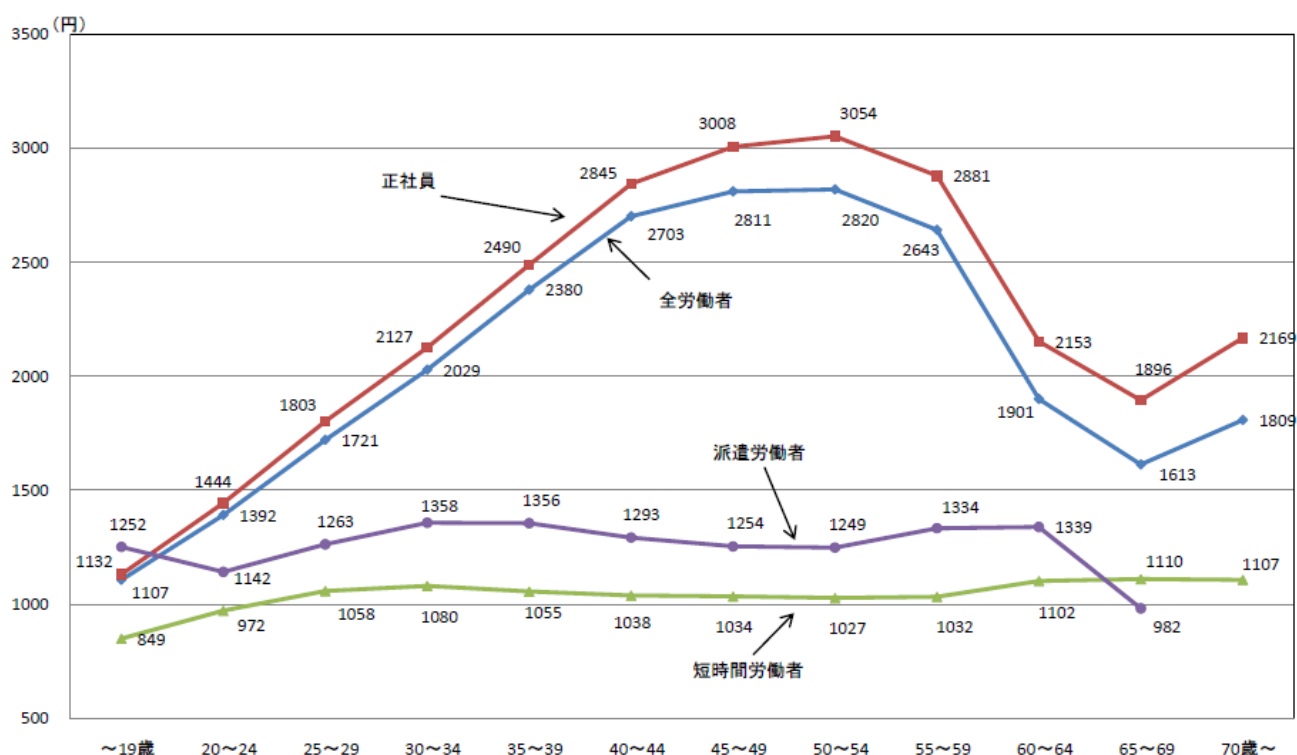
(出所：独立行政法人経済産業研究所「派遣労働者の生活と求職行動に関するアンケート」)

つまり、不安定であり続けることが問題なのである。正社員として働く意欲のある人にその道が開けて、それが広まれば、一過性の不安定さはある程度受け入れられるのではないだろうか。

③ 格差

人材派遣が批判を浴びる理由として最も多いのが、格差の問題ではないだろうか。図2-6の賃金カーブからもわかるように、派遣労働者の賃金カーブはほぼすべての年代で正社員を下回っており、年齢に関係なくほぼフラットに推移している。つまり、若年時には相対的に小さかった賃金格差が、年齢とともに拡大していくのである。

図2-6 就業形態別・年齢別賃金カーブ（時給換算）



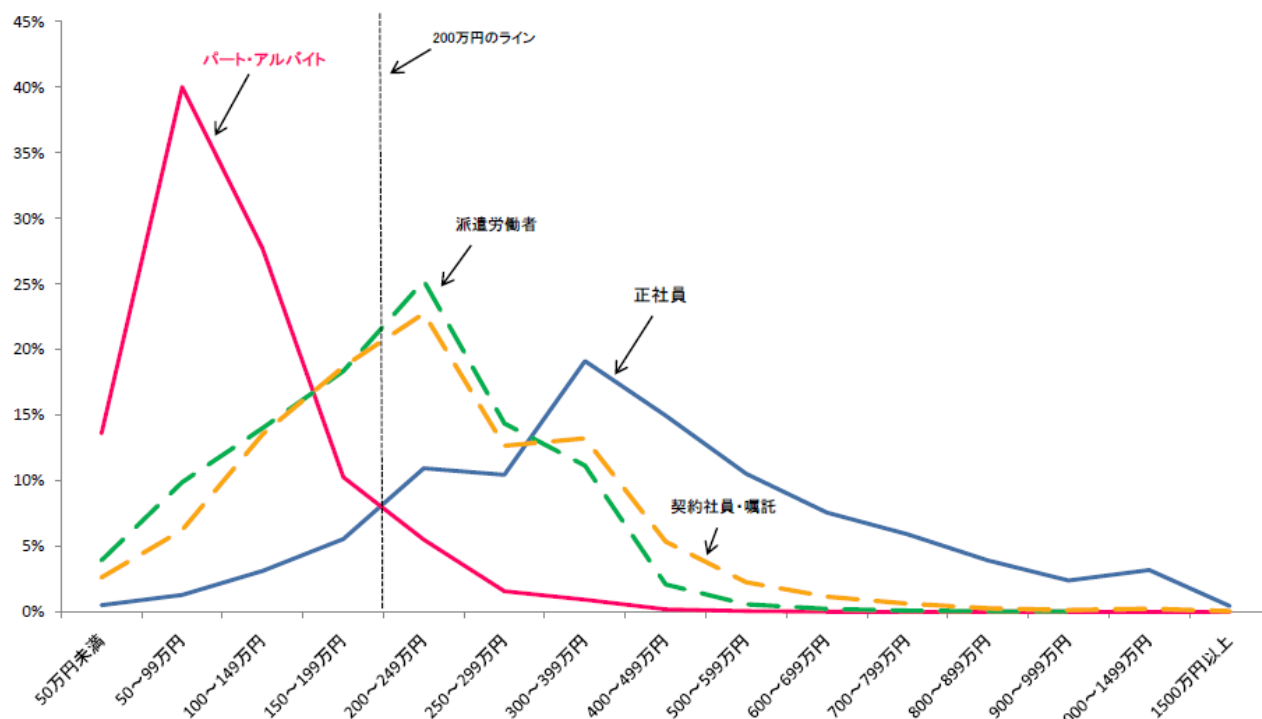
※派遣労働者について、年齢区分「65歳以上」を「65～69」に計上。

(出所：全労働者（派遣含む）、正社員、短時間労働者については、厚生労働省「平成20年度賃金構造基本統計調査」、派遣労働者については、厚生労働省「平成20年度派遣労働者実態調査」)

これは、もっぱら労働市場の需給関係で決まる非正規労働の賃金に対して、企業内部の労働市場での交渉で決められる正社員の賃金は、企業利益の配分、勤続年数、熟練度、忠誠心、責任など多様な要素を含んだもので、長期的な観点から定められることが要因である。また、勤務期間が短い非正規労働者には、どうしても教育訓練投資が行われにくいというえに、職業能力の向上につながる難易度の高い仕事への挑戦機会も恵まれない。そのため、職業能力が身に付かず、賃金も上昇しなくなっている。しかし、たとえば高年齢で退職した場合の再就職賃金と非正規労働者の賃金の間に大きな差がみられるように、熟練度を反映した労働生産性の差だけでは説明できない部分もある。

また、図2-7を見るとわかるように、派遣社員の年間所得はワーキングプア⁶といわれる200万円以下の水準も高くなっている。家計の補助的な役割を果たすパート・アルバイトとは違い、派遣労働者はその所得が家計の主な部分を占めていることが多いため、日々の生活をやりくりすることで精いっぱいになる現状がある。

図2-7 就業形態別年間所得の分布



※全労働者を対象。所得については、本業から通常得ている年間所得をいう。

(出所：総務省「平成19年度就業構造基本調査」)

このように、収入の高い正社員と収入の低い非正規労働者という二重構造が出来上がってしまっている。しかも、収入だけではなく、社会保険も年金も日常的な社会的信用も、

⁶ 「働く貧困層」という意味。決まった定義はないが、フルタイムで働いても生活保護未満の収入しか得られない社会層と解釈されることもある。

どれも正社員という働き方を前提に作られているため、「正規」という言葉にいつのまにか「正しい」という価値観が入り込んでしまった。

以上の3つの問題点をまとめると、人材派遣にはCSRが求められているのではないだろうか。それは、人材派遣会社のCSRであり、派遣先企業のCSRでもある。コンプライアンスについては1章で述べたブラックゾーンであり、人材派遣会社も派遣先企業も必ず守らなければならない。これが、人材派遣が今後成長していくための第一歩である。そして、不安定さと格差については、人材派遣会社と派遣先企業の双方が非正規労働者をステークホルダーとしてしっかりと認識し、グレーゾーンの取り組みとして改善のために責任を果たしていかなければならない。

第3章 ローゼンズの『正義論』を用いた分析

3.1 ローゼンズの『正義論』

これから派遣労働者と正規労働者の間の格差が是認できるものであるのかを判断するうえで、その判断基準が必要となる。そこで、アメリカの哲学者ジョン・ローゼンズの『正義論』を用いる。

『正義論』の中でローゼンズは、「公正としての正義」の実質をなす分配原理として「正義の二原理」を示している。正義の二原理は、「基本的自由の原理」と「格差原理」から成り立っている。

第1原理（基本的自由の原理）

各人は、基本的自由に対する平等の権利を持つべきである。その基本的自由は、他の人びとの同様な自由と両立しうる限りにおいて、最大限広範囲にわたる自由でなければならない。

第2原理（格差原理）

社会的、経済的不平等は、次の二条件を満たすものでなければならない。

(a) それらの不平等が、最も不遇な立場にある人の期待便益を最大化すること。（格差原理）

(b) それらの不平等が、公正な機会の均等という条件のもとで、すべての人に開かれている職務や地位に付随するものでしかないこと。（公正な機会均等原理）

この二原理においては、第1原理が第2原理に優先する。また、第2原理の内部でも、「公正な機会均等原理」が「格差原理」に優先する。これは、社会的、経済的不平等の是非を判定する場合、より機会の少ない人々に与えられるチャンスがどれほどあるかをまず重視しなければならないからである。

また、ローゼンズによれば、社会の基本構造の正／不正を判定するための正義の諸原理とは、自由かつ合理的な人びとが自分たちの連合体の基礎的な条項を定めるものとして、平等な初期状態で受容するであろう諸原理に等しいという。そこで、この二原理が成立する前提条件として、「原初状態」が用いられる。原初状態では、自分にとって有利となるルールを誰も提案できなくするため、「誰も社会の中での自分の境遇や階級上の地位、社会的身分を知らないだけでなく、親から受け取る資産や生まれつきの諸能力、知性、体力その他の分配が自分の場合どれほど恵まれているのかも知らされていない」という「無知のヴェール」という情報面での条件が付く。これによって、人びとは等しく合理的で、類似した状況にあるため、各人は同じ論拠に基づいて正義の構想を確信することになる。したがって、原初状態において正義の二原理が満場一致で採択される。

3.2 人材派遣における「正義」

2章で整理した問題点を参考に、人材派遣の現状を「正義の二原理」に当てはめていく。

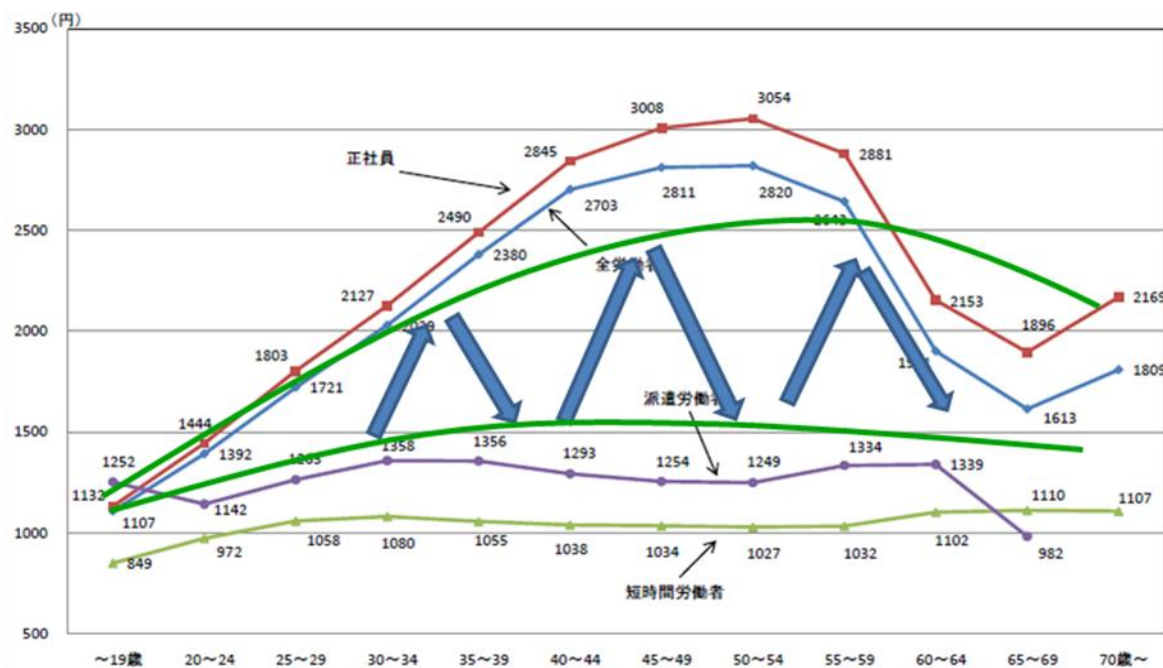
まず、第1原理であるが、ここにおいては、正社員も派遣労働者も強制的に雇用契約を結ぶという現状ではなく、自由意思に基づいて契約を結んでおり、基本的自由に対する平等な権利は保障されているとよい。

次に、第2原理の公正な機会均等原理についてである。正社員と派遣労働者の不平等が機会均等の下であるかということであるが、これは明らかに満たされていない。なぜなら、高校や大学を卒業後、正社員として就職できずに派遣労働者となった場合、その後正社員として働けるような仕組みが存在せず、正社員として働く意思があっても働けないという現状があるからである。

そして、第2原理の格差原理について考える。最も不遇な立場にある人とは、もちろん派遣労働者である。その不遇な立場にある派遣労働者の利益が最大化されているか。派遣切りや社会保険の不適用などの現状をみると、これも満たされているとはいえない。むしろ正社員の利益のみが優先されていると言えるのではないだろうか。

では、正義の二原理を満たすような制度とは、どのような制度か。自分が正規社員か派遣労働者をはじめとする非正規労働者かもわからない原初状態を仮定する。そこでは、人びとは、機会均等が保障され、不遇な立場にある非正規労働者の利益が最大化されるような制度を受容するに違いない。

図 3-1 目指すべきかたち



(出所：図 2-6 と同じ)

つまり、希望する働き方ができるようにその機会が制限されておらず、派遣労働者に対して何らかの待遇改善を進めるような制度が正義にかなっていると言えるのではないか。これを図にするとすれば、図 3-1 のようなかたちが目指すべきかたちといえる。

そのためには、人材派遣の制度もしくは雇用のあり方自体を大きく変革するという方法もあるかもしれない。しかし、それでは人材派遣のメリットの部分が消されてしまう可能性があり、何の解決にもならない。また、非現実的でもある。人材派遣のメリットを残し、デメリットを減らしていくような現実的な取り組みが求められる。それは、やはり非現実的な制度改革ではなく、企業の取り組みであり、CSR である。

以下、規制強化を盛り込んだ労働者派遣法改正案に対する意見と同一労働同一賃金に対する意見を述べる。

3.3 労働者派遣法改正

ここでは、2009 年の政権交代以降、民主党政権が成立を目指す労働者派遣法改正案に対する意見を述べる。2008 年の世界同時不況以来、大規模な派遣切りや雇い止めが行われたことを受け、民主党は労働者保護という立場から、製造業派遣や日雇い派遣の禁止を盛り込んだ労働者派遣法改正案を国会に提出している。その主な内容は、以下のようになっている。

- 事業規制の強化
 - ・登録型派遣（専門 26 業種を除き）の原則禁止
 - ・製造業派遣の原則禁止
 - ・2 か月以内の日雇い派遣の原則禁止
- 違法派遣への対策
 - ・違法な派遣を受け入れた場合は、派遣先企業が直接雇用を申し込んだとみなす「みなし雇用制度」の導入

なお、この改正案は野党の反対を受け、2011 年秋に大幅修正され成立する見通しであるが、もともとの改正案の問題点を指摘しておきたい。まず、一番の問題点はこの改正案では労働者は保護されないということである。なぜなら、派遣労働を禁止したところで、正社員が増えるわけではないからである。それどころか、雇用機会はいっそう減少し、失業リスクは増大するだろう。また、派遣労働者として働きたい人の意見が全く考慮されておらず、そういう人にとっては職業選択の自由が狭められてしまう。

次に、この改正案は企業に対しても負担を強いることになる。これまで、企業は低コストで柔軟性のある派遣労働者を活用することでかろうじて国内での雇用を維持してきたのである。派遣労働が禁止されれば、企業の負担増は避けられず、人件費の比較的安い海外へのシフトがさらに促進される。そして、これによってもまた、雇用の機会は縮小してい

く。つまり、労働者保護を名目とした派遣労働の禁止では、誰も救われないのである。

3.4 同一労働同一賃金

格差是正について論じる際、EUにおける同一労働同一賃金という考え方がよく例として挙げられる。ここではこの考え方を現在の日本で適用することの非現実性について述べる。

同一労働同一賃金については、定義が曖昧で確立されているものはないが、「性別、雇用形態などに関係なく、同じ職場で同じ仕事をする労働者は、賃金および労働時間という基本的労働条件について差別されない」ということが基本的な考え方である。EUでは、この原則が浸透しているが、日本では成立していない。もちろん、この原則が日本において成立すれば、格差は縮小していくであろう。しかしながら、現在の日本の制度では成立しえない理由がある。それは、EUでは労働市場が職業別労働市場であり、賃金制度も職務給であるのに対し、日本は企業別労働市場で職能給だということである。つまり、日本においては「何が同一労働か」の比較が困難なうえに、賃金が労働に対するものではなく能力に対するものなのである。

また、正社員は終身雇用慣行の下で年功的に賃金が上昇していくのに対して、派遣労働者をはじめとする非正規労働者は、需給バランスを反映した賃金でその決定方法が全く異なることも同一労働同一賃金を困難にする一つの理由である。

しかしながら、どのような賃金制度を採用するかは企業の自由であり、その運用における裁量の余地も極めて大きいといえる。5章でも述べるが、りそな銀行・埼玉りそな銀行のように独自の制度で格差是正を図るような企業も出てきている。今後、さらに多くの企業が自主的な取り組みをしていけば、中長期的には日本の賃金カーブがより正義にかなったかたちに近づく可能性もある。

第4章 人材派遣会社（派遣元企業）の取り組み

ここまでは、格差是正のためには企業の自主的な取り組みが必要なことを述べてきた。人材派遣においては人材派遣会社と派遣先企業が関わっており、二方面からの取り組みが可能になる。そこで、4章で人材派遣会社、5章で派遣先企業の実際に行われている先進的な事例を紹介し、評価していく。

人材派遣会社の取り組みとしては、良質な派遣先の見極め、仕事の継続性・安定性、不平不満の改善、労働時間・休暇の適正化、賃金水準の向上に努めることは基本になる。ここでは、さらに踏み込んだ事例を紹介する。

4.1 パソナの「PASONA フレッシュキャリア社員制度」

学校卒業後、空白期間をつくることなくパソナの契約社員となり、800社以上のパートナー企業で働きながら、人材創造大学校で高度専門技術を学び、転職を目指す制度。

図 4-1 制度の流れ



(出所：パソナ HP)

この制度は、紹介予定派遣⁷と呼ばれる契約を活用したものであるが、その特徴としては新卒学生に焦点を当てていることと就業しながら人材創造大学校で研修を受けられることが挙げられる。学生時代に就職活動に失敗し、正社員になれずに契約社員や派遣社員、フリーターとして生きていくという現状がある中で、そういった人にも空白期間を作らずに正社員への道が開けるというのは評価できる。また、人材創造大学校で専門知識を学ぶことで、本人のスキルアップという効果だけでなく、パートナー企業が基本的な研修をする必要がなくなり負担が減るという効果もある。さらに、パートナー企業にとっては採用前に資質や適正を見分けられるため、ミスマッチが減り社員定着率が向上すること、募集にかかるコストの軽減などのメリットがある。

このように、将来を担う若年層で正社員として働きたい人に対してその道を開き、サポ

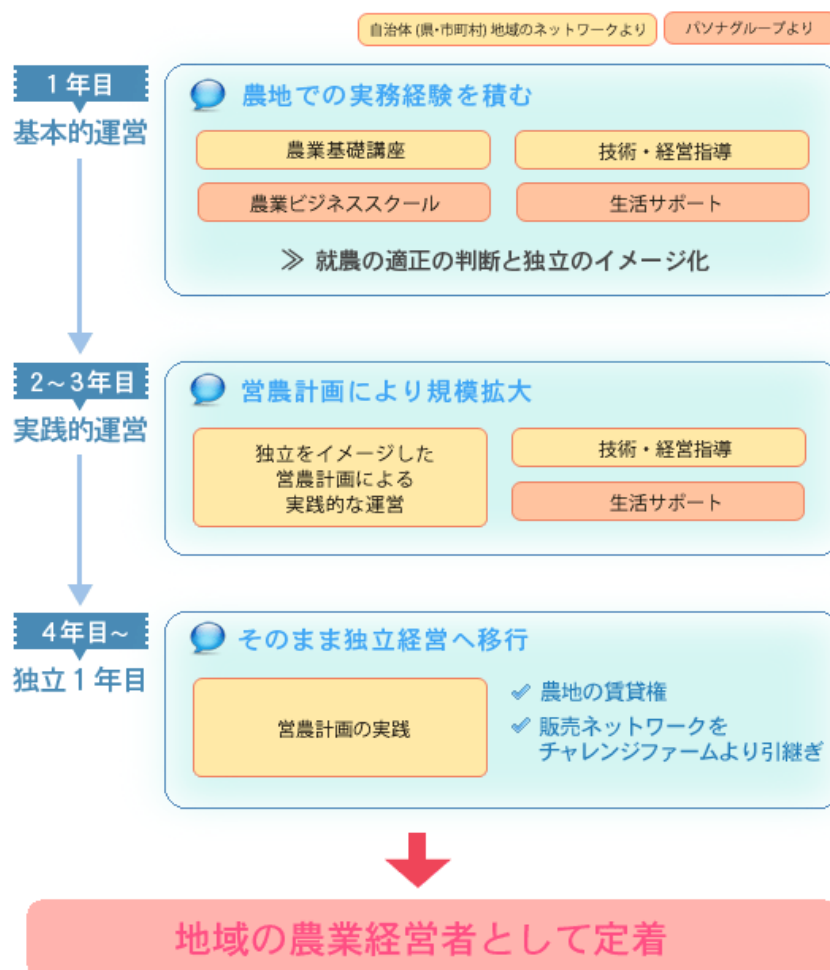
⁷ 派遣就業終了後に、派遣先に職業紹介することを予定する労働者派遣のこと。

ートしていくことは、正社員と非正規労働者の間の流動性を考える上で一つの方策になりうる。

4.2 パソナの就農支援事業「チャレンジファーム事業」

本格的に農業分野での独立を目指す人たちにチャレンジの場を提供する、農業ベンチャー支援制度。兵庫県淡路島をはじめとする全国各地で、農業分野で活躍したい人を契約社員として雇い、4年後に独立を目指す。栽培技術のほか、農業経営や販売ノウハウを指導し、期間中は月20万円程度を支給する。将来参加者が起業した際には、その農場に人材を派遣し収益を得る考えである。

図 4-2 プログラムの流れ



(出所：パソナ HP)

この制度の特徴は、対象が農業分野であることと既存の求人前提としていないことであ

る。農業分野では人手不足が問題となっており、耕作放棄地も年々増加している。そんな中、社会貢献だけでなく人材ビジネスの観点からも農業の可能性を模索することは非常に斬新である。また、この制度では、人材派遣会社自らが新しい雇用を生み出している。こういった取り組みは、人材派遣会社の取り組みとしては過去に例がなく、将来的には農業分野も雇用の受け皿としての役割を担うかもしれない。

第5章 派遣先企業の取り組み

5.1 正社員化～レンゴー～

派遣先企業の派遣社員に対する格差是正のための取り組みとしてまず挙げられるのが、「正社員化」である。派遣社員を正社員として雇うことは、雇用の安定の面では非常に良いことであるが、企業にとっては人件費増になるため、積極的に取り組む企業は多くない。(図5-1参照) 今後も「正社員化」によって格差是正に取り組む企業は多く見られないかもしれない。

図5-1 事業書規模、派遣労働者を正社員にする制度の有無別事業所数の割合

(単位：%)

事業所規模	事業所計	派遣労働者を正社員に採用する制度の有無								不明
		派遣労働者を正社員に採用する制度がある事業所	採用の有無			派遣労働者を正社員に採用する制度がない事業所	採用の有無			
			派遣労働者を正社員に採用したことがある	派遣労働者を正社員に採用していない	不明		派遣労働者を正社員に採用したことがある	派遣労働者を正社員に採用していない	不明	
総数	100.0	12.7	4.8	7.9	0.0	86.5	4.3	82.0	0.2	0.8
1,000人以上	100.0	22.9	20.0	2.9	-	76.5	32.1	44.1	0.2	0.7
300～999人	100.0	17.2	13.0	4.2	-	82.4	24.0	58.2	0.2	0.4
100～299人	100.0	18.4	12.0	6.4	0.0	81.4	16.9	64.4	0.1	0.2
30～99人	100.0	15.9	8.2	7.7	-	83.7	8.8	74.7	0.1	0.5
5～29人	100.0	12.0	4.0	8.0	-	87.1	3.2	83.7	0.2	0.9

注：「正社員に採用する制度」とは、就業規則等で制度として定められている場合に限る。制度として定められていなければ、仕事の実績等を勘案して正社員に採用する慣行がある場合でも、「制度がない」とした。

(出所：「平成20年派遣労働者実態調査」)

「正社員化」を行った企業の成功例として挙げられるのが、レンゴー株式会社⁸である。2009年4月にそれまで子会社から受け入れてきた派遣社員約1,000人を正社員化し、その結果、生産性向上、製造原価の低減において大きな成果を上げた。

「正社員化」の最大のメリットは社員のモチベーション向上である。それによってもたらされる成果が増加する費用を相殺できる時のみ「正社員化」が成功したといえる。これは稀で、リスクも大きいためすべての企業に可能な取り組みとは言えない。本論文では、より多くの企業で適用できるような方法を模索していく。

5.2 同一価値労働同一賃金～りそな銀行、埼玉りそな銀行～

⁸ 大阪府に本社を置く段ボール・板紙製造の業界最大手。売上高474,878百万円(2011年3月期、連結)、従業員数12,967名(2011年9月30日現在、連結)

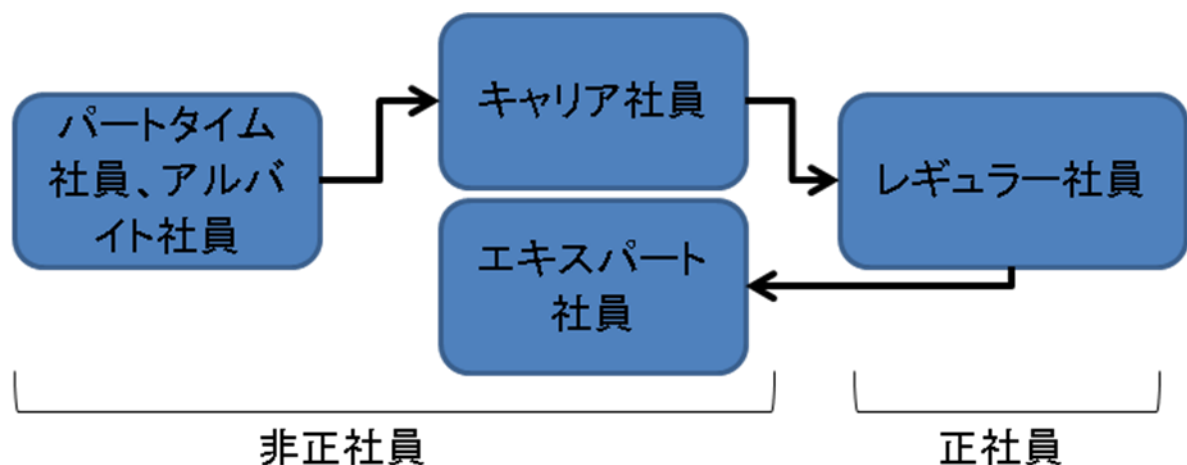
第3章でも述べたように、りそな銀行、埼玉りそな銀行は賃金制度に同一価値労働同一賃金の原則を取り入れた数少ない企業の一つである。正社員とパート、派遣社員との処遇格差をなくし、能力が同じなら時間当たりの賃金が同じになるという人事制度を導入している。これによって、社員・スタッフ間転換制度を活用する際、同じ処遇での転換が可能になっている。

なお、同一価値労働同一賃金については、「価値が違うので賃金も違う」という論理で格差を認めることになるという批判がある。また、まだ実践例が少なく効果が未知数なところもあるが、非正規と正規の人事制度を統合し、同一の人事制度にすることは、格差是正の意思表示であり、きっかけ作りとなりうる点で評価すべきである。今後、他の企業においてもこういった動きがあるかどうかは注視すべきである。

5.3 正社員転換制度~サミット~

これから紹介するサミットとロフトの2つの事例は、有期契約社員に対する取り組みをおこなった企業の例であるが、正社員転換制度を派遣労働者に対して適用する際の参考になると考えられるため紹介する。

図 5-3 サミットの社員体系



(出所：厚生労働省「有期契約労働者雇用管理改善事例集」)

サミット⁹の人事制度のポイントは、正社員とパート社員の間時的な雇用区分としてキャリア社員を設けたことである。キャリア社員は通える範囲で店舗異動があり、一日8時間労働で月給制である。なお、エキスパート社員とは定年退職後再雇用した社員で管理職として働く区分である。そして、パートからキャリア社員への登用制度と、キャリア社員か

⁹ 食品スーパー及びその他の生活関連の小売りチェーンで、関東を中心に90店舗を出店。

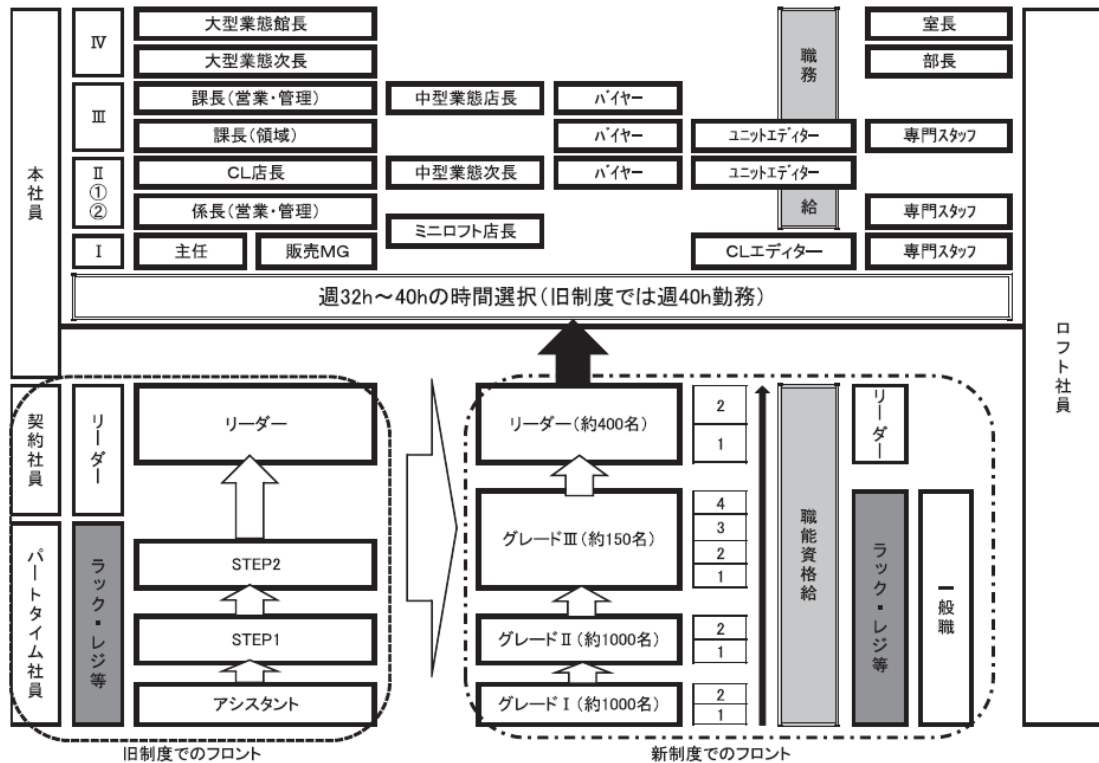
ら正社員への登用制度を導入している。いきなり正社員になるのではなく、ワンクッション置くことで労働者は不安を取り除き、企業も能力を見極められるため、正社員への円滑な登用を可能にしている。(図 5-3 参照)

この制度は、パート社員のやりがいにつながっていることはもちろん、有期契約であるものの、もっと稼ぎたい、銀行でローンを組みたいというニーズを満たす、より安定した働き方を提供することにもつながっている。

5.4 ロフト社員制度~ロフト~

ロフトが採用した人事制度のポイントは正規、非正規という雇用区分を一元化し、週労働時間が 20 時間以上の人はずべて無期契約の「ロフト社員」としたことである。また、グレードⅠ-グレードⅡ-グレードⅢ-リーダーという資格体系が導入され、社内でのキャリアアップルートが整備された。(図 5-2 参照) グレードⅠとグレードⅡは店舗との雇用契約で、グレードⅢより上は本社との雇用契約となり、店舗間異動または全国移動ありとなる。リーダーはマネジメントの仕事が入ってくるため、希望しない人のために、専門職の道としてグレードⅢの③と④を設けている。このように個人の事情に合わせた働き方が可能になっており、これまでの非正規、正規という二者択一の考え方とは全く別のものとなっている。

図 5-2 ロフトの社員体系



(出所：厚生労働省「有期契約労働者雇用管理改善事例集」)

この制度のメリットは、定着率アップとモチベーションアップにつながる点である。定着率アップの要因は、時間給のアップと無期契約にしたことが挙げられる。そして、ロフト社員に一元化することで、キャリアアップに障壁がなくなりモチベーションが上がったと考えられる。また、すべての層に研修を導入し、能力開発を充実させたことも定着率アップ、モチベーションアップにつながっている。

正社員への転換制度は、企業にとっては社員の定着率アップ、モチベーションアップ、良質な人材の確保、サービスの質の向上など、労働者にとっては安定、所得の増加、働き方の選択肢の多様化、スキルアップなど、それぞれの課題を解決する一つの方法である。ただ、単に正社員転換制度といっても、これまでは非正規と正規の間の働き方の差が大きすぎて、うまく活用されてこなかった。サミットやロフトの例は、正規、非正規の二者択一ではなく、その中間的な働き方を作り出すことで非正規からのキャリアアップがスムーズに行くことを示した。これまでの制度を見直し、それぞれの企業、その従業員に合った新しい働き方が必要とされてきているのではないだろうか。それによって、やる気のある非正規労働者にキャリアアップの道が開かれ、格差是正につながっていくのである。

人材派遣においても、契約社員やパートと同じように正社員もしくは中間的な雇用形態への転換制度を創設することは可能である。間接雇用であるというだけで直接雇用の契約社員やパートと制度の適用について区別する必要はない。

ここで紹介した企業はいずれも、非正規労働者の問題に目を向け、その解決に取り組む責任ある企業である。重要なことは、企業が非正規労働者の問題を何とかしたいという気持ちを持ち、それを責任と自覚し、何らかの行動に移すということである。

第6章 今後の人材派遣

6.1 変えるものと残すもの

ここまで、人材派遣の問題点からその改善策までを探ってきたが、人材派遣がこれからもあり続けるには、現状の社会的評価を改善することが不可欠である。そのためには、コンプライアンス上問題があるような悪質な業者を企業名の公表など監視の徹底により淘汰していく必要がある。その基礎として、賃金やマージン、社会保険の有無など情報公開が進まなければならない。

また、格差の問題の根本的な解決には、労働組合の働きかけとともに賃金、雇用維持の部分で正社員とある程度の痛み分けをしていく必要があるが、完全な同一労働同一賃金の実現は難しい。ただ、派遣会社と派遣先企業による倫理的な行動により改善の道が開けることは確かである。特に派遣先企業の責任はまだまだ認識が薄く、重視されるべきである。そうすれば、人材派遣に対する社会的な評価もより良いものになっていくのではないだろうか。

今後は女性や高齢者など長期間、フルタイムで働くことのできない事情（育児、介護、年齢、体力など）があり、しかし働く必要のある労働者の増加が見込まれる。そういった人たちに働く場を提供するために、人材派遣にできることは多いはずである。

人材派遣が今後どうあろうとも、働きたくても働けない人の受け皿となり、正社員として働きたい人にはその橋渡しをし、派遣労働者として働きたい人にそのニーズを満たす柔軟性のある働き方を提供するという役割を担っていくことに変わりはない。

6.2 東日本大震災を経て

2011年3月11日の東日本大震災によって、被災地では約12万人もの失業者が出たと言われている。4月上旬には厚生労働大臣から人材派遣業界に対して被災者支援の要請があり、現在でも各社による取り組みが行われている。具体的には、求人サイト創設、休業手当の支払い、自治体の就職支援事業との連携、被災地での無料相談、事業者の労務相談などを各社が行っている。ここで注視すべきことは、今回の震災においては2008年の金融危機の時のような大量の派遣切りが起こるということではなかったということである。もともと被害の大きかった沿岸部では派遣の雇用規模が小さかったこともあるが、法的義務ではない休業補償と雇用の維持を派遣先企業に求めたことと派遣会社も状況に応じて手当を出したことで対応した。非常事態の対応としては評価すべきといえる。

被災地では、自治体やハローワークなどの公的な機関だけで対応できる状況ではなく、人材派遣会社が果たすべき役割は大きい。人材派遣には期間があり、決して安定を得られるわけではないが、短期的には時間があるときに生活の糧を稼ぐ手段としてニーズが少な

からずある。ただ、失業者の中には漁業や農業の従事者が多いことや、地元に残ることを希望する人が多いことから、ミスマッチが起こっている。業種によっては人材不足のところもあり、今後ミスマッチをいかに解消していくかが課題となっている。

人材派遣によって、これまでに被災地では 13,974 名の雇用機会が生まれており、これは今後も増え続けていくと思われる。(図 6-1 参照) さらに、現在検討されている特区制度が活用され、企業の参入や移転、新産業の創出が起これば、長期的にも被災地での人材派遣の役割は大きくなるだろう。金融危機の際には、雇用のインフラとしての役割は果たせていなかった人材派遣が、震災を経てその役割を認識し、全うしていくことを願う。

図 6-1 期間別に各地で新たに就業を開始したスタッフの合計数

		岩手県	宮城県	福島県	茨城県	合計
平成23年	3月	76	197	70	210	553
	4月	511	1,026	444	492	2,473
	5月	196	812	281	451	1,740
	6月	194	964	347	412	1,917
	7月	274	901	223	422	1,820
	8月	186	823	220	326	1,555
	9月	148	1,008	213	539	1,908
	10月	186	1,014	233	575	2,008
合計		1,771	6,745	2,031	3,427	13,974

※対象期間中（平成23年3月14日～平成23年10月31日）に被災地の派遣先企業において新たに就業開始した人数。既存契約を更新した者は含まない。

（出所：日本人材派遣協会「被災地及び被災地近隣地域における就業機会創出状況調査」）

おわりに

本論文で人材派遣という問題を取り上げたのは、非正規労働者の問題に対して思うところがあったからである。来年から正社員として働く立場から非正規労働者の問題に触れることは、現実と理想が交錯し非常に難しい点もあった。また、企業の取り組みに焦点を当てたため、根本的な解決策を導くことはできなかった。しかし、本論文を書いて感じたことは、こうした現状を打破するのは何とかしたいという思いだということである。企業においても、こうした思いを持ち、責任と自覚し、非正規労働者の問題に正面から立ち向かう企業が増えてくることに期待したい。

最後に、本論文を書くにあたって、さまざまな意見、アドバイスを下さった高浦先生、高浦ゼミのゼミ生の皆さんに感謝の意を述べたいと思います。ありがとうございました。

以上

参考文献

- 小林俊治、齊藤毅憲『CSR 経営革新』中央経済社、2008
D.スチュアート『企業倫理』白桃書房、2001.3
川本隆史『現代思想の冒険者たち ロールズ 正義の原理』講談社、1997.4
八代尚宏『労働市場改革の経済学』東洋経済新報社、2009.12
大久保幸夫『日本の雇用 ほんとうは何が問題なのか』講談社現代新書、2009
濱口桂一郎『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ』岩波新書、2009
中野麻美『労働ダンピング－雇用の多様化の果てに』岩波新書、2006
日本経済新聞 2011/5/25, 2011/6/1, 2011/11/16
朝日新聞 2011/2/11
読売新聞 2011/5/19

参考 URL

厚生労働省

『平成 22 年度労働者派遣事業報告集計結果（速報版）』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001oy3x.html>

『平成 21 年度労働者派遣事業報告集計結果（確報版）』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000tf3d.html>

『労働者派遣パンフレット』

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/haken-shoukai15/index.html>

『平成 20 年度派遣労働者実態調査』

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/40-20.html>

『平成 22 年就業形態の多様化に関する総合実態調査』

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/5-22b.html>

『有期契約労働者雇用管理改善事例集』

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/other25/>

総務省 『労働力調査』

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/>

社団法人日本人材派遣協会 <http://www.jassa.jp/>

独立行政法人経済産業研究所 <http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>

日本銀行 <http://www.boj.or.jp/research/index.htm/>

連合 <http://www.jtuc-rengo.or.jp>

プレジデント <http://president.jp.reuters.com/article/2010/09/30>

パソナ <http://www.pasona.co.jp/>