

雇用主としての派遣会社の役割

—— 苦情処理の分析を手がかりに

鹿生 治行

はじめに

- 1 A社の企業概要
 - 2 交渉主体者としての派遣会社
 - 3 労働条件向上のための人事管理施策
- 結びに代えて

はじめに

(1) 問題関心

1985年の労働者派遣法の制定を機に、雇用契約や働き方の面で従来の労働と一線を画す、派遣労働が着目されはじめた。派遣労働の登場は、パートタイム労働よりも高賃金で、職種別労働市場を形成し（中村1987）、労働者に中途採用の道を開き（高梨1997）、専門職志向や自分の時間を持つこと、そして一つの企業に縛られることを望まない就業意識を持つ、特に女性の労働者に就業機会を与えた（川喜多1989）。この点が、既存の研究において評価された。

1997年度に85.5万人であった派遣労働者数は、2002年度には213万人を数えるまでになった（「労働者派遣事業の平成14年度事業報告の集計結果」厚生労働省職業安定局平成16年2月16日発表）。しかし、近年の派遣労働者数の増加は、例えば、生活時間の追求や健康を配慮した働き方、家庭と仕事を両立させるなど、派遣労働が既存の就業形態では求められない働き方を可能にし、その結果、労働者の職業観が変化したことに主たる原因があるとはいいがたい。派遣業界の総売上高の増加から、派遣労働を活用する労働需要側のニーズの高まりがわかる⁽¹⁾。しかし、派遣労働者の多くは、派遣労働を一生の職業として考えていないのが、現状である⁽²⁾。

それでは、派遣労働という就業形態はいかなる問題を抱えているのであろうか。この問題を検討している研究に、長井（1990）、佐賀（1999）、脇田（2000）、中野（2003）等がある。これらの研

(1) 平成9年度では1兆3335億円で、平成14年度では2兆2472億円に増加している（「労働者派遣事業の平成14年度事業報告の集計結果」厚生労働省職業安定局 平成16年2月16日発表）。

(2) 派遣労働者が派遣労働を選択した理由を見ると、大きく「致し方なく選択した労働者」と「派遣労働者を希望して選択した労働者」に分類できる。「連合・派遣労働実態調査結果報告」（2002）によれば、後者は全体の24.6%を占めるに過ぎない。また、同調査によれば、「当分は派遣労働者として働きたい」割合は51%であるが、「派遣労働者でずっと働きたい」割合はわずか5.6%を占めるだけである。

究では、派遣労働者の職業生活に関連する問題として、労働者派遣法が派遣先企業に使用者責任を求めず、労働者保護規程に乏しいこと、労働者派遣法が禁じている二重派遣や専属的な派遣、中途解約などの違法行為が存在すること、年齢制限や契約期間の短期化や賃金の低下や残業時間の増大など派遣労働者の労働条件が悪化していること、以上の三点を指摘している。上記の研究の共通点は、これら違法行為が存在することと派遣労働者の労働条件が悪化している原因を、労働者派遣制度の構造たる「①使用者責任の分離、②労働者派遣関係の商取引的性格、③その論理的帰結ともいえる不十分な派遣先責任、④派遣労働者との対等な労使関係の未確立」（中野2003）に求めることにある。

どのような条件が揃えば上記の研究が指摘した問題が解決し得るのであろうか。この点を検討するには、先行研究では十分に分析されていない以下の諸点を明らかにしておく必要がある。第一に、派遣労働者や派遣先企業から寄せられる苦情や問題に対して、派遣会社がどのように対応しているかである。労働者派遣制度のもとでは労働者の指揮命令者と雇用主が分離されていることから、派遣労働者の就業環境や労働条件を保護するには派遣労働者の雇用主である派遣会社が負うべき責任が極めて大きい。また、問題を抱えた派遣労働者は、まず彼らの雇用主である派遣会社に相談するであろう。このため、派遣労働者の就業上の問題を捉えるには、派遣会社に寄せられる苦情や相談内容を分析する必要があるし、これらの問題に対して雇用主である派遣会社がどのように対応するのかを明らかにしておくことが求められる。第二に、労働者派遣制度の下で働く労働者にとって、違法行為や派遣労働者の労働条件の悪化は避けることができない問題であるかどうかを明らかにすることである。先行研究の主な分析対象は違法行為をおこなう派遣先企業や派遣会社、そこで働く労働者である。このため、派遣労働者の就業環境や労働条件が悪化する現象は、単に違法行為を行う派遣会社にのみ見られるのか、あるいは労働者派遣事業が抱える制約なのかはわからない。後者が主たる要因であるならば、労働者派遣の存在意義自体が問われよう。このため、労働者保護の観点から企業経営を行う派遣会社を分析対象とし、同社においても先行研究が指摘する諸問題は避けることができない問題なのかを検討しなければならない。

（2）分析方法

そこで、本稿では、労働者保護の観点から経営をおこなう労働組合の派遣会社A社を分析対象とする。A社の事例を通して、以下の3点を明らかにする。第一に、派遣先企業と派遣労働者、派遣労働者の労働組合が派遣会社に寄せる苦情や相談内容である。第二に、先行研究が指摘する問題への対応を含めたA社による苦情処理の実態である。以上を踏まえ、第三に、派遣労働者が派遣会社に寄せる苦情や相談、ならびに先行研究が指摘する諸問題は、労働者派遣事業では免れることができない問題なのかを検討するとともに、派遣会社が派遣労働者の就業環境と労働条件を維持向上するという雇用主としての役割を果たすための必要条件を探る。この分析により、派遣労働市場が多様な働き方を提供する担い手として発展するために、如何なる政策や制度が必要となるのか、再検討することに繋がる。

本稿で用いる資料は、A社へのヒアリング記録⁽³⁾、元派遣労働者へのヒアリング記録⁽⁴⁾、A社の労働組合へのヒアリング記録⁽⁵⁾、厚生労働省が2002年に実施した「派遣元事業所調査」と「派遣労働

者調査」⁽⁶⁾、東京都労働経済局が2002年に実施した「派遣に関する実態調査2002」、日本労働組合総連合会が2002年に実施した「連合・派遣労働実態調査結果報告」である。なお、本稿で特段の記載がない限り、A社へのヒアリング記録を基にしている。

それでは、予め本稿の構成を述べておこう。次節では、A社の企業概要を述べ、第二節では、派遣先企業と派遣労働者ならびに労働組合が派遣会社に寄せる苦情や相談内容を明らかにし、この問題が解決される過程を描く。第三節では、契約締結後に生じた不満や問題を未然に防ぐために必要な人事管理施策の分析と、この施策を効率的に実施する条件を検討する。なお、派遣労働には「常雇型」と「登録型」があるが、本稿では、派遣労働の8割程度を占める、仕事の依頼を受けた時に派遣会社と派遣労働者間で雇用契約を結ぶ「登録型」を対象とする。

1 A社の企業概要

それでは、本稿で分析するA社の企業概要を述べておこう。

A社は旅行会社への添乗員派遣と事務派遣を中心とした派遣会社である。1970年代以降、各旅行会社は急増する旅行需要に対応できず、増加する海外の団体旅行に必要な添乗員を正社員以外に頼りはじめた。一方、労働組合は増加する派遣添乗員を抑制できなかった。しかし、労働組合は、優秀な添乗員に良好な労働条件を提供する方法を第一義と位置づけ、彼らの組織化に着手しはじめた。この方法として、1985年には労働者供給事業をおこない、1991年には、賃金支払いの手続きの簡略化、福利厚生費など労務費の削減を求めた旅行会社の要望に応え、派遣会社A社を設立した。A社には、2002年度現在、年間に賃金を支払った添乗員は計859名、事務派遣は1ヶ月平均232人の派遣実績がある。

表1に見るようにA社の特徴は、会社の営業利益率（以下、「会社控除率」と記載する）を低く抑え、その分を派遣労働者の賃金に充当していることにある⁽⁷⁾。労働者保護という観点から設立されたA社ではあるが、経営環境は厳しいという。これは、添乗員派遣では競合他社が東京圏内でも60社ほどあり、また低価格の旅行プランが各旅行会社から提供されていることが示すように、旅行業界は価格競争を続けている業界でもある。更には、2001年の米国同時多発テロや2003年のSARS問題で海外旅行が減少し、旅行業界全体の景気も低迷している。このため、旅行会社に人材を派遣す

(3) 派遣会社A社の聞き取り調査は東京本社において2002年8月2日、2002年9月2日、2003年2月12日の計3回実施した。1回目の担当者は社長B氏と部長C氏である。2回目以降はB氏である。ヒアリング対象すべてについて、聞き取り調査実施後は、電話やe-mail等で問い合わせた。

(4) Dさんは元派遣労働者で、派遣労働者当時30歳代の女性、営業事務であった。聞き取り調査は2002年9月2日に実施した。

(5) 派遣会社A社の労働組合への聞き取り調査はA社東京本社において、2003年5月22日に、組合東京支部会社運営委員で7年間労働組合運動に携わったE氏に実施した。

(6) これは、厚生労働省が実施し、労働政策審議会職業安定分科会第33回民間労働力需給制度部会（平成14年10月11日）に提出されている調査資料である。

(7) 表中の会社控除率が上昇傾向にある原因は、会社控除率が原則25%に設定されている事務派遣数の割合が増加したことにある。

るA社も旅行業界の価格競争の渦中におかれ、優秀な人材を確保し、教育し、派遣人材として維持することは容易なことではないという。

表1 A社の経営状況

会計年度	1991.10～92.06	92.07～93.06	93.07～94.06	94.07～95.06	95.07～96.06	96.07～97.06
売上高（単位：千円）	101,484	510,888	594,161	629,949	899,332	1,212,120
売上高に占める添乗派遣の割合	97.9%	97.3%	96.0%	95.4%	94.7%	81.8%
売上高に占める事務派遣の割合	0.5%	1.1%	2.2%	2.9%	3.6%	16.3%
その他	1.6%	1.6%	1.8%	1.7%	1.8%	1.9%
会社控除率	6.9%	10.3%	10.5%	15.3%	17.5%	15.3%
当期純利益（単位：千円）	3	-599	21	-12,880	17,229	9,099
	97.07～98.06	98.07～99.06	99.07～2000.06	00.07～01.06	01.07～02.06	
	1,635,755	1,596,535	1,983,236	2,491,699	2,437,116	
	69.2%	67.9%	62.3%	56.5%	53.1%	
	29.3%	30.5%	35.9%	42.3%	46.2%	
	1.5%	1.6%	1.8%	1.2%	0.6%	
	18.6%	20.2%	21.5%	22.4%	22.2%	
	9,476	-21,519	17,879	-1,175	-9,589	

（資料出所）A社の決算資料より作成

注）会社控除率＝100×（1－（派遣労働者の賃金÷売上高））

2 交渉主体者としての派遣会社

本節では、派遣先企業と派遣労働者ならびに労働組合がA社に寄せる苦情や相談内容を明らかにし、A社による苦情処理の過程を描く。前者の分析から、派遣労働者が抱える職業生活上の問題が明らかとなる。後者の分析から、派遣会社が派遣労働者の就業環境や労働条件を維持向上させる雇用主としての役割を果たす条件が明らかになる。なお、事務派遣と添乗員派遣では、業務の性格に違いがあるため、別々に検討していく。

あらかじめ、業務の特徴を述べておこう。事務派遣は、受付業務、旅館や列車の手配、代金の精算・会計の処理、案内状やバッチ発送などの仕事をおこなう。一方で、添乗員の仕事は、旅行会社から依頼を受けて海外、国内に派遣先企業の顧客を連れて案内をする。ツアーの形態は、①不特定多数を対象にした募集団体（パッケージツアー）、②修学旅行などの学校行事旅行、③会社の慰安旅行などのオーガナイザーがいるツアー、④学会や研修会参加のツアーなどに大別される。事務派遣の場合は、派遣先企業の指揮命令のもとで業務を遂行するが、添乗員派遣の場合は添乗期間中には派遣先企業の指揮命令者は随行しないため、業務請負の形態に近い。

（1）派遣先企業からの苦情と苦情処理

A社では日ごろから寄せられる全ての苦情を集計していないことから、厚生労働省「派遣元事業所調査」（2002年実施）をもとにして派遣先企業からの苦情内容を踏まえ、A社による苦情処理過程を見ていこう。なお、同調査においても派遣会社に寄せられる派遣先企業からの苦情を把握していないために、同調査から労働者派遣契約が中途解約となった原因を見ることにしよう。

表2から派遣業界全体を見ると、労働者派遣契約の中途解約を経験した一般労働者派遣事業所は、691事業所中464事業所（68.3%）である。労働者派遣契約が中途解約された理由のうち、派遣先企

表2 派遣先から労働者派遣契約が中途解約された理由
 （中途解約されたことがまったくない事業所以外）（複数回答3つ以内）

%, () 内は件数

派遣労働者の知識・技術が派遣先の要望とことなっていたため	派遣労働者の勤務状況に問題があったため	派遣労働者と派遣先の他の労働者との人間関係に問題があったため	派遣先の事業計画の急な変更・中止等があったため	派遣先の欠員補充が可能となったため	派遣先に派遣労働者からの苦情の申出があったため	その他	不明	総数
48.3	36.0	26.9	60.3	13.8	2.8	2.8	0.2	100 (464)

（資料出所）厚生労働省「派遣元事業所調査」（2002年実施）より表記方法を一部修正
 注）一般労働者派遣事業所のみ掲載

業に原因があるといえる「派遣先の事業計画の変更・中止等があったため」（60.3%）を除くと、主たる理由は、「派遣労働者の知識・技術が派遣先の要望とことなっていたため」（48.3%）, 「派遣労働者の勤務状況に問題があったため」（36.0%）となる。ここから、派遣先企業からの苦情の多くを占めるのは、派遣会社が派遣先企業の期待する人材を派遣しなかったことにあると推測できる。

それでは、A社のケースではどうであろうか。

A社の事務派遣の場合は、期待したスキルを派遣労働者が満たしていないという苦情が多いという。これは、①A社が派遣先企業の期待するスキルを正しく把握していないこと、②A社が派遣労働者のスキルを正しく把握していないこと、③派遣先企業の人事担当者と現場担当者とは意思疎通を欠いたこと、に原因があるという。問題の解決には、交渉主体者である営業スタッフが派遣先企業に出向き、派遣先企業の指揮命令者と面接をし、事実関係を確認する。そして、A社の営業スタッフと派遣先企業の担当者ならびに派遣労働者間で話し合いの場を設ける。契約内容を修正できるのであれば契約を継続し、派遣先企業あるいは派遣労働者の要請により仕事内容の修正が難しいなど、契約の継続が困難であるときは契約を打ち切る。

一方で、添乗員の場合は、旅行客と派遣先企業である旅行会社の両者からの苦情があるという。この内容は、添乗員の服装、言葉遣い、礼儀作法、旅行客への応対、約束の反故、旅行客からの苦情処理に問題があることが主たるものである。添乗業務の特徴は、添乗期間中は指揮命令者が派遣労働者を管理できないため、添乗業務終了時に派遣労働者がおこなう業務報告と、顧客の評価をうけて派遣労働者を評価する。それゆえ、派遣期間中には契約の中途解約はないが、派遣労働者に問題があれば、当該派遣先企業で派遣労働者の再就業が拒否される。

主に事務派遣の場合であるが、派遣先企業による派遣契約の中途解約の要求に対して、合理的な理由を欠く場合は、派遣会社はその要求を受理しない。合理的な理由とは、例えば、派遣先企業の経営状況の悪化が原因で業務量が減少する場合や派遣先企業の期待にスキルや勤務態度の面で派遣労働者が応じていない場合が該当する。これは契約書に明記されている⁽⁸⁾。派遣先企業が契約の中途解約を申し入れた時、解約理由が契約の条項にない場合は、派遣会社は一般常識や社会常識をもとに判断する。契約が中途解約される場合は、派遣労働者にその事実を説明する。解雇通告が契約解除の一ヶ月以内におこなわれる場合には、派遣労働者に解雇手当を支払う。

(8) 労働者派遣法に則して派遣することに同意した時にA社と派遣先企業間で結ばれる基本契約書を見ると、①労働者派遣法の確認、②業務範囲、③賠償責任の所在、④労働者派遣契約の解約事項、⑤労働時間、⑥賃金、⑦付加給付、⑧守秘義務、などの条項が記載されている。

苦情を解決する時にA社に問われるのは、問題の所在を把握することである。A社が判断を要するのは、一つには、人材のミスマッチへの対応である。A社はミスマッチを測る指標がないため、この苦情が派遣先企業の過大要求なのか、A社に原因があるのかを判断する必要がある。派遣労働者が取得資格相応の業務能力を発揮しないという苦情には、同じ資格を持つ派遣労働者と比較することができようが、多くのケースでは同一条件のもとで比較考量できない。これゆえ、A社は、業務内容と派遣労働者の業務能力および勤務態度を常に把握しておく必要がある。二つには、派遣先企業からの損害賠償請求への対応である。例えば、当該ツアーがある観光地の訪問を予定したが、添乗員がその観光地に行かないことが原因で、派遣先企業が派遣先企業の顧客から損害賠償を請求され、派遣先企業がその賠償をA社に求めることがある。A社は、派遣先企業のツアーの設計ミスにあるのか、あるいは添乗員のミスなのか、発生した問題の原因を明らかにすることが求められる。原因の究明には、A社は、派遣労働者の業務能力や勤務態度ならびに、そのツアーは日程上問題がないかなど、業務全体の問題点を指摘できる業務知識の保有が必要となる。それを欠く場合には、派遣先企業の要求を無条件に受け入れることになる。なお、派遣先企業との交渉の窓口となる営業スタッフを始めA社の添乗業務に関わる社員は元添乗員である。

(2) 派遣労働者からの苦情・相談とその対応

a. 派遣会社に寄せられる苦情とその対応

前項と同様に、A社では日ごろから寄せられる全ての苦情や相談を集計していないことから、厚生労働省「派遣元事業所調査」と「派遣労働者調査」（2002年実施）から派遣労働者の就業上の不満や苦情内容を捉え、A社による苦情処理過程を見ていこう。

表3から派遣業界全体を見ると、調査対象の派遣労働者3460名のうち、過去一年間に不満を感じたことのある労働者は全体の32.9%を占めるが、派遣労働者からの不満は大きく、①賃金の不満、②契約不履行（契約と仕事内容に相違がある、賃金等の諸手当の未払い）や違法行為の問題（セクハラ、履歴書の出回りなど）、③人間関係の問題、に類型化できる。

表3 申し出た苦情の内容、感じた不満の内容
(過去一年間に苦情・不満があったもののみ) (複数回答5つ以内)

(単位：上段 人、下段 %)																
合 計	派遣契約と実際との内容が違う	就業時間、時間外労働、休日労働について派遣契約と実際の違う	朝礼等への出席を強制させる	命令を受ける	派遣先の上司以外からも指揮を受ける	安全衛生上の措置が不十分である	その他の派遣契約違反がある	派遣先の上司・同僚との人間関係に問題がある	派遣先で働く他の派遣労働者との人間関係に問題がある	セクハラを受けた	派遣先に自分の履歴（履歴書）等が出回っている	派遣先より就業を断られた	賃金・諸手当と契約が違う	給与等賃金関係に不満がある	その他	不明
感じた不満																
1140 100	233 20.4	135 11.8	112 9.8	154 13.5	72 6.3	57 5.0	326 28.6	163 14.3	93 8.2	54 4.7	20 1.8	31 2.7	424 37.2	74 6.5	194 17.0	
申し出た苦情																
1140 100	140 12.3	76 6.7	15 1.3	48 4.2	28 2.5	28 2.5	174 15.3	71 6.2	27 2.4	8 0.7	5 0.4	19 1.7	155 13.6	62 5.4	590 51.8	

(資料出所) 厚生労働省「派遣労働者調査」(2002年実施) より表記方法を一部修正

第一に、労働者派遣契約締結後に生じた契約不履行と違法行為の問題を見よう。A社事務派遣の場合、派遣労働者からの苦情として多いのが「契約上の仕事と実際の仕事が違うこと」、「残業手当」に関する問題である。前者の「契約内容と実際の仕事内容が違う」ときは（表3にみると労働者の20.4%が不満を感じている）、あらかじめA社は、派遣労働者の登録者説明会時に、問題を会社に申し立てるように説明している。この問題には、派遣労働者とA社の営業スタッフおよび派遣先企業の指揮命令者の三者間で調整し、A社は派遣先企業に改善を求める。また、後者の「残業手当」については、旅行業界のホワイトカラーは時間拘束性が強く、事務派遣の場合、この点に関する苦情も多いという。しかし、残業手当など金銭的な問題については契約に明記しているため、比較的解決しやすい問題であるという。

第二に、人間関係の問題を見よう。この問題は多くの派遣労働者が感じる不満である（表3にみると「派遣先の上司・同僚との人間関係に問題がある」と答えた労働者は28.6%である）。人間関係の問題が生じた時にはA社は、A社の担当者が派遣労働者の相談相手となること、契約満了時に次の職場を紹介する方法をとる。多くの場合、この問題について、派遣労働者がA社の担当者に話をすることで不満が解消されるが、A社は派遣先企業に申し立て、問題の解決を促すことはない。人間関係の問題は、個々人の人間性を誹謗中傷する域に達する場合もあるためA社が派遣先企業に申し入れにくく、また、予め契約に明記できない問題でもある。

第三に賃金の不満を見よう。これは多くの派遣労働者が感じている不満である（表3にみると「給与等賃金関係に不満がある」と答えた労働者は37.2%である）。A社の場合もその例外ではない。添乗員派遣の場合は、労働時間に見合った賃金が支払われていないという苦情が多いという。A社では、労働者派遣契約締結後に寄せられる賃金の苦情に対して、契約が履行されている時は、賃金の不満や苦情を取り上げない。しかし、当該派遣先企業で長期間働く場合は、事務派遣の場合、年に一度の割合で派遣先企業に時給交渉する。また、添乗員派遣の場合は、一年に一度、派遣先企業に事前登録されている派遣労働者のランクを上げる交渉を行う⁽⁹⁾。

派遣業界全体に関して言えば、各種統計調査から年収・時給別、勤務日数別、年齢別、職種別に見た賃金に不満を抱えている労働者の割合を捉えることができないことから、この原因を究明することは難しい。この制約の中であえて述べるとすると、賃金の不満の原因は二つあると考えられる。一つは、派遣会社の賃金決定方法への不満である。これは、例えば、派遣会社が派遣労働者の担当する業務を十分に把握していないことが原因である場合⁽¹⁰⁾、と他社の派遣労働者と当該派遣労働者の賃金に差があることに原因がある場合などがあろう⁽¹¹⁾。二つには、賃金の絶対額が低い不満である。これは、派遣労働者は正社員の補助的な業務や定型的な業務を担うことが主であることから⁽¹²⁾、労働力の市場価値が低いことに原因があると思われる。

(9) 大手企業の場合、当該派遣先企業に派遣できる派遣会社と人数枠が決められている。派遣労働者は派遣先企業に事前登録するが、事前登録する労働者と派遣要請後に派遣する労働者は派遣会社が選定する。当該派遣先企業に事前登録されている労働者でも他の派遣先企業に派遣されている。

(10) 例えば、「同じ会社内の派遣業務において仕事内容が差がある場合のランクをつけてほしい。それに相応する賃金^{ママ}体制があるほうが、派遣社員同士も話しやすい（内情は、賃金が同じでも、仕事内容がかなり違い不満の声が上がっている）」（「連合・派遣労働実態調査結果報告2002」）。

そこで、A社の賃金の決め方を見ると、添乗員の場合、派遣契約料金を基に本人の社内ランクに応じた所定の会社控除率を掛けて支給される。最上級ランク（A－4）の会社控除率が10％、最下級ランク（E・F）が18.5％に設定されている。試用期間を終え正式登録されると「Dランク」になる。会社控除率の算定方法は、添乗日数と添乗業務以外に事務所の作業や研修の講師を担当した場合、年2回の労使共催による定期総会に出席した日数などが別途加点され、算出される。賃金設定方法は、派遣労働者に公開されている。事務派遣の場合は会社控除率が原則25％に設定されている。これは社会保険や年次有給休暇などを支給するためである。事務派遣の最低賃金額は、旅行会社経験者で時給1800円（交通費別）で未経験者は時給1600円（交通費別）と定めている。通常、これを上回る場合には仕事内容や派遣スタッフの経験やスキル度などを勘案し、賃金を決定する。旅行会社のカウンターで接客業務に就く場合には時給1850円、海外の手配業務で英会話能力が求められる場合には時給1950円から2000円が相場である。単純なデータの打ち込み業務やダイレクトメールの発送業務等、経験を必要としない業務ではA社が設定する最低金額よりも下回る。

次に、派遣業界全体の平均派遣料金が低下傾向にあり、旅行業界の派遣もその例外ではないなかで、A社が労働者の賃金水準を維持し高めているかどうかを見よう⁽¹³⁾。派遣労働者の賃金は、派遣先企業への請求金額から派遣会社の必要経費など会社控除費用分を差し引いた残余である。請求金額については、派遣先企業から依頼を受けた時点で請求金額の希望を聞き、最低基準以下の場合には、原則として断っているという。基準を上回る場合には、具体的な業務内容を確認し、相応のスキルを持つ登録者が見つかり次第、派遣労働者の能力を加味して派遣料金を設定する交渉を行う。添乗員派遣の場合、請求金額は10年前と比較すると、パッケージツアーでは、日給で最高27000円から28000円、最低が1万円に据え置き。特殊なツアーでは、日給で最高3万円から4万円に上昇している。図1に見るように、事務派遣の場合も請求金額と賃金が上昇している。他方、最低請求金額と最低賃金の推移を見ると、最低請求金額は2001年に、最低賃金は1999年に低下していることがわかる。同一労働者でかつ同一職務の労働者を時系列で分析していないことから、この限りでは、最高請求金額ならびに最高賃金の上昇と、最低請求金額ならびに最低賃金の低下の原因が、市場の相場に影響を受けた結果なのか、それともA社が担当する仕事の幅が広がったのかは分からない。しかし、最低請求金額と最低賃金の仕事は、会社の設定する最低賃金よりも低い仕事で、また、この仕事を派遣先企業より引き受ける時は、未経験者や添乗の仕事が入っていない添乗員に協力を依

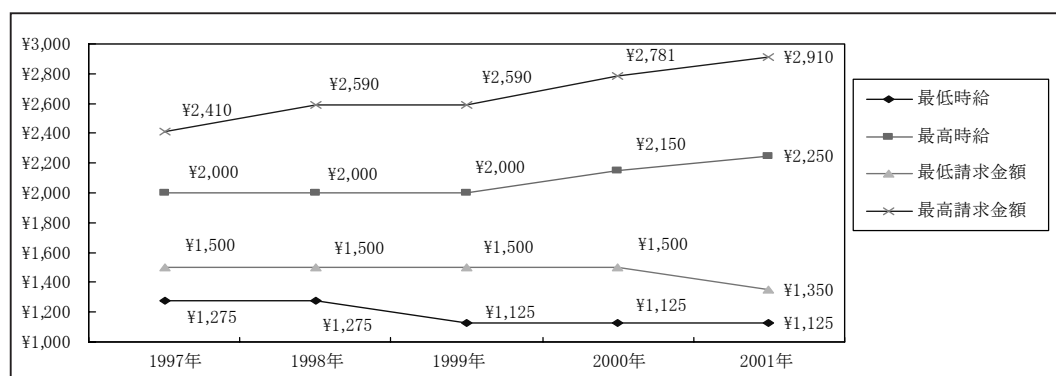
(11) 例えば、「派遣会社が多い（派遣先の）会社で、複数の派遣会社が存在する為、採用時の賃金の差が生じる。場合によって勤務年数が多いにもかかわらず、新採用の方（他会社で同一業務）が高くなるものもあり、疑問に思う。」（東京都労働経済局「派遣労働に関する実態調査1998」）。

(12) 日本労働研究機構『労働力の非正規化、外部化の構造とメカニズム』（2000）によれば、派遣が担当する業務は「管理企画的な業務」が0.4％、「基幹的な業務」が5.5％、「補助的な業務」が54.6％、「間接的な業務」が25.6％、「専門的な業務」が27.7％、「定型的な業務」が43.7％、「恒常的な業務」が26.5％、「一般的な業務」は34.5％であった。なお、詳細は同書を参照されたい。

(13) 一般労働者派遣事業の場合で8時間換算（「図表労働者派遣事業 平成12年度労働者派遣事業報告集計」）すると、事務機器操作では14953円（平成8年度）から14950円（平成12年度）、添乗では15192円（平成8年度）から14077円（平成12年度）に低下した。

頼することから、A社が定常的に担当している仕事ではないことは言える。他方、最高請求金額と最高時給が上昇していることは、A社が交渉主体者として機能していること、あるいは、人的資本投資を行い労働力の市場価値を高めることでA社が担う仕事の幅を広げていることを示しているといえる。ここから、賃金に関して言えば、A社は、会社控除率を低く設定し、その分を派遣労働者の賃金を充当していること、そして派遣先企業への交渉主体者であり、後述するが労働力の市場価値を高めることで、賃金水準を維持向上する機能を果たしていると理解できる。

図1 事務派遣の請求金額と賃金の推移



（資料出所）A社のヒアリングによる

以上から、労働者派遣契約締結後に契約不履行や違法行為が生じた際には、A社は交渉主体者として機能しているといえる。一方でA社は派遣労働者の要求を受け入れない場合もある。例えば、前述した賃金の問題など、契約が遵守されている時の就業上の不満や、上述した人間関係の問題、他には、例えば、派遣先企業の指揮命令者から多少の残業を要求されることやコピーとりを命じられる場合である。この不満や問題には、A社が派遣労働者の苦情を聞く一方で、業務遂行上の「常識」を説明しながら、A社の社員が派遣労働者の不満を解消していく。このような契約に明記できない不満や問題、あるいは契約を大きく逸脱していない問題について、A社は問題の原因を調査するが、派遣先企業に問題の改善を求める交渉を十分に行っていない。

b. 労働組合に寄せられる苦情や相談とその対応⁽¹⁴⁾

ここでは、派遣労働者が労働組合に寄せる不満や苦情から、労働組合はこの問題をどのように解決しているのかを見ていこう。この点を見ることで、派遣会社に対して派遣労働者の発言力が弱い労使関係では表出しない派遣労働者の不満が明らかとなろう。

派遣労働者が組合経由でA社に苦情を伝える方法は三通りある。組合執行部に申し出る方法、年に三回から六回開催する組合主催の意見交換会、年二回開催される定期総会のうち夏に開催される定期総会で発言する方法である。

契約期間中に一時的に生じた個別的問題について、派遣労働者が組合に寄せる相談は、大きく

(14) 本項の記述は、E氏へのヒアリング（2003年5月22日実施）と同氏からの文書回答（2003年6月21日）を基にしている。

派遣先企業とA社に関わる相談に分類できる。前者の問題については、労働組合は派遣先企業と直接交渉することはない。派遣先企業に関わる問題でも、労働組合は派遣会社との交渉で解決できる問題を扱う。例えば、危機管理上の問題から派遣先企業が派遣労働者に携帯電話を貸与するが、派遣労働者が携帯電話を紛失し、派遣先企業から損害賠償を求められたケースがある。この時、派遣労働者は、損害賠償請求を不服とした。この問題に組合は、A社と派遣先企業間で借用物に対する契約を結んでいないA社に一定の責任があるとして、損害賠償費用の一部負担を派遣会社に申し立て、要求が通った。後者の問題については、例えば、A社による仕事の紹介方法に不満があり、組合員が組合に相談する場合である。この場合、組合執行部の立会いの下、仕事を割り振るA社の担当者から組合員は説明を受ける。しかし、組合は組合員が抱えたすべての問題を取上げ、A社と交渉するわけではない。労働組合はA社に苦情を申し立てる前に、その原因を突き止め、派遣労働者の申し立てに妥当性があるかを検討する。労働組合が組合員の苦情を選別する機能を果たしている。

組合が機能するのは、契約期間中に、それも一時的に発生した個別的な苦情や相談への対応だけではない。労働組合は会社控除率の変更や個人情報の管理方法、業務後から次の業務までの休暇日数の設定や、A社が事務スタッフを雇用する場合など、組合員全体に関わる企業経営や労働条件の決定方法についても発言をする。会社控除率の改定を例にとると、二ヶ月に一度開かれる組合の執行部と経営側で行われる労使懇談会にて経営側が会社控除率改正の提案をした。それに対し、組合は、組合内で意見交換会、定期総会の決議を経て、対案を提出した。協議の末に労働協約を結ぶが、控除率の算定式に定期総会参加や組合主催の勉強会の参加をポイント換算して組み入れること、また、仕事へのやる気を引き出すために派遣労働者のランクを従来の4つから11に増やすなど、組合の意見が反映されることになった。なお、個別的な苦情と組合員全体に関わる苦情を併せ、組合がA社に交渉するのは毎年年間10件前後であるという。

A社の労働組合は、厚生労働省「派遣労働者調査」（2002年度実施）の派遣会社への要望（登録型の場合）に見るように、例えば、「勤続年数により給与を上げてほしい」（57.9%）、「継続的に仕事を提供してほしい」（50.3%）、「諸手当を充実してほしい」（44.5%）、など、派遣会社が設定する労働条件や経営事項について発言していることがわかる。

以上、本節では、A社が、派遣先企業ならびに派遣労働者から寄せられる苦情や相談に対して、どのような方法をもって対処しているのかを見てきた。派遣労働者からの相談や苦情は、賃金等労働条件の設定方法や企業経営に関する不満から、契約期間中に発生した契約不履行の問題や人間関係の問題まで、多岐に亘る。一方、派遣先企業からは、人材のミスマッチや労働者の勤務態度などの問題が寄せられている。A社による苦情処理過程を見ると、職場の人間関係など契約に明記しにくい問題や、著しく契約を逸脱していない不満や問題への対応は困難を要する。しかし、現行法下でも、賃金や仕事内容など契約に明記される範囲ならびに法律に抵触する問題に対して、A社は、交渉主体者ならびに就業条件を維持向上する雇用主としての役割を果たしている。これは、労働者保護の観点から企業経営を行うことが一つの要因として挙げられようが、この主たる要因は、A社が不満や問題を捉え、この原因を把握していることにある。

一方、派遣業界全体を見ると、就業時に不満を感じた労働者は全体の3分の1と少ないものの、派遣会社は、派遣労働者が抱える不満や問題を十分に解決していないことが分かる（表4）。また、

そもそも問題や不満を抱えた派遣労働者は派遣会社に苦情を述べていない（表3）。ここから、派遣会社が派遣労働者の就業環境や労働条件を十分に保護する役割を果たしているとはいいがたい。問題を抱えた労働者は派遣会社が問題を解決することを期待するか、あるいは他社や他の就業形態に移動することになる。A社の事例から類推すると、派遣労働者が苦情を伝えない理由は三点考えられる。第一に、派遣労働者は労働条件の設定方法や経営事項への不満を派遣会社に発言する機会がないことに原因がある。これは、表3の「給与等賃金関係に不満がある」労働者が派遣会社に申し出ないこと、また、36協定の締結状況⁽¹⁵⁾の低さから、傍証できる。第二に、生じた問題に対して派遣会社の社員が問題処理能力を欠くこと、第三には、派遣会社は人間関係の問題を解決しにくいことに原因があるといえる⁽¹⁶⁾。

表4 苦情の解決状況

%, () 内は件数

すべて解決した	ほとんど解決した	あまり解決しなかった	全く解決しなかった	不 明	総 数
5.7	15.5	37.2	28.0	13.6	100.0(1140)

（資料出所）厚生労働省「派遣労働者調査」（2002年実施）より表記方法を一部修正

注）派遣労働者による苦情申し立て先は派遣会社だけではない。苦情先として、「派遣元責任者」が63.5%、「その他の派遣会社の担当者」が15.9%、「派遣先責任者」は19.5%、「その他の派遣先の担当者」が6.5%、「公共職業安定所」が0.9%、「公共職業安定所以外の行政機関」が0.5%、「不明」が5.2%である。

しかし、派遣会社は派遣労働者が抱えている問題や不満を解決する誘因はある。相談窓口を設置し、また、労働者の不満をアンケート調査から捉えようとする派遣会社もある。これは、労働者が問題を抱え、それを派遣会社が解決できないと分かれば、派遣労働者は他社や他の就業形態に移動する可能性が高まるためである。派遣労働者の移動性向が高まれば、適切な人材を派遣するために必要となる派遣会社の人事管理施策が機能しなくなるのである。この点は、次節で検討しよう。

3 労働条件向上のための人事管理施策

次に、A社の事例をもとに、派遣先企業や派遣労働者が抱える不満や問題を未然に防ぐための人事管理施策とこれらが機能する条件を検討しよう。なお、本節では、人事評価と教育訓練に着目する。

第一に、人事評価を取り上げる理由は、派遣先企業に派遣労働者の事前面接を行う余地を与えず⁽¹⁷⁾、また、人材のミスマッチを避けるには、労働者の評価が欠かせないためである。この点を見るため

(15) 一日8時間あるいは週40時間を超えて残業する場合に労働基準法第36条において、労使協定の締結者である過半数組合がないときに労働者の過半数代表を選出する必要があるが、登録型派遣の場合、「選出していない」が32.6%、「候補者を選定し同意を求めた」が14.2%、「候補者を複数明示し賛否を求めた」が2.3%、「その他の方法」が10.3%、「N. A」が40.6%であった。

(16) 「職場でこのように思うとか、「辛いんですけど」といって職場で改善する。（中略）逆に派遣元について派遣元から派遣先に言ってもらうことは、私の中では思いもよらなかったですし、解決するということは契約上のこと、例えば時間のこととか時給に関することなど就業規則に明示されるようなこと位ですけれど。職場での困ったことは派遣元についても改善されるとはとても思えない。人間関係にひびが入ってしまうかもしれません。」（Dさん30歳代女性）。

に、労働者が派遣されるまでの過程を見よう。派遣先企業から直接派遣の依頼を受けると、仕事を派遣労働者に割り振る担当者（以下、「アサイナー」と記載する）が過去の経験や適性、前後のスケジュールや、家計主体者であるかどうか等を考慮しながら添乗員を選考し、本人に確認を取り派遣先に回答する。契約の最終的な段階では営業の手を離れ、アサイナーが派遣先企業の担当者と派遣期間や派遣料金などを決めていく。A社では、派遣先企業より事前面接を求められる場合は、派遣先企業に法律を説明し、理解を得る方法をとる。以上から、労働者派遣契約の締結に至るまでは、派遣会社は、派遣先企業の要望や派遣先企業の顧客層を勘案し、派遣先企業の期待に沿う人材を選定すること、派遣する人材を決定した後は労働者の仕事や能力に応じて労働条件を設定していくことが求められていることがわかる。

第二に、教育訓練を取り上げる理由は、賃金問題の一つの要因といえる労働者の低い市場価値を高めるには、人的資本投資が必要となるためである。労働力の市場価値を高めるには、派遣労働者が仕事を通じてキャリア形成する方法があろうが、新卒派遣の場合を除き、多くの派遣労働者は即戦力として活用される⁽¹⁷⁾。派遣先企業は、労働力の潤沢な供給量を背景に、派遣労働者に様々な職務を経験させながら活用することは少なく、教育訓練を実施する場合も、派遣労働者が割り当てた仕事に素早く適応できるための訓練に留まろう⁽¹⁹⁾。このため、労働力の市場価値を高めるには、派遣会社が派遣労働者に、あるいは労働者自身で人的資本投資を行うほかない。

(1) 人事評価

A社における派遣労働者の評価方法を見ていこう。登録時には、A社の面接官が一時間ほど面接を実施し、派遣労働者の取得資格や仕事経験を聞き取り（ワープロソフトと表計算ソフトの習熟度、各社旅行会社は様々なシステムを使用するために各旅行会社のシステムの使用経験と習熟度を確認する）、挨拶の仕方や言葉遣い、また性格診断テストを踏まえて、派遣労働者の「人間性」を把握していく。後述する研修時には、研修の受講態度や講師が添乗員としての適性を見る。実際、仕事を紹介するときには、電話応対などから労働者の社会常識をみていく。

特に、派遣後の評価が重要である。この点を検討するために、以前、A社が派遣契約終了時に派遣先企業に配布していた調査票を見よう。なお、この調査は、派遣先企業の考課者訓練が困難であるために取り止めている。調査票には、①服装・身だしなみ、②マナー・言葉遣い、③社員や派遣

(17) 事前面接は派遣先企業が派遣労働者の「人間性」を含めて選考したいことの表れといえるが、派遣先企業が時間をかけて事前面接を行なうのは、派遣会社が派遣先企業の社風や求めるスキルに応じて人材を派遣していないことに一つの原因があるといえる。

(18) 厚生労働省「派遣元事業所調査」（2002）の、パート・アルバイト・臨時などではなく派遣労働者を受け入れる理由（複数回答3つ以内）を見ると、上位3つは、「特別な知識・技術を必要とするため」（40.9%）、「欠員補充等必要な人材を迅速に確保できるため」（38.9%）、「雇用管理の負担が軽減されるため」（27.2%）である。

(19) Nollen & Axel（1996）は、賃金や社会保障、生産性、単位コスト、訓練費用、労働移動率を算出し、コア人材との比較において、企業がコンティンジェントワーカーを活用することにコスト効率性があるのかを分析する。例えば、商業銀行の入力オペレーターの場合、コンティンジェントワーカーの労働移動率が高いため、彼らの教育訓練費用を当該会社が回収できず、費用対効果は低いことを指摘している。

社員との協調性，④指揮命令者への報告・連絡・相談，⑤仕事に対する積極性，⑥仕事に対する責任感，⑦仕事の丁寧さ，⑧仕事の正確さ，⑨仕事の速さ，⑩業務上の理解力，⑪接客態度，⑫旅行業務知識，⑬今回の担当業務に関する知識，⑭今回の担当業務に関する技能レベル，⑮総合評価，の評価項目が設定され，これを「優れている」から「劣る」までの5点尺度で測る。

この調査票から分かることを述べよう。第一に，派遣終了後に実施している調査票自体が存在したことから，登録時の面接やテストだけでは労働者を評価することは難しいことである。第二に，派遣会社が派遣後に把握しようと試みていることは，能力（能力評価項目は⑦～⑩，⑫～⑭）から勤務態度や協調性（情意評価項目は①～⑥，⑪）まで多岐に亘ることである。A社が登録前に評価できると思われる業務遂行能力を派遣後に把握しようとする理由は，派遣労働者が持つ資格と実際の業務遂行能力とは必ずしも符合しないことにある。第三に，労働者の仕事の適性は，実際に仕事を経験しないと分からないことである。例えば，日帰りバスツアーではよく仕事をこなす派遣労働者が修学旅行の仕事を担当すると学校の先生とコミュニケーションをとるのが苦手である場合がある。仕事の適性は，様々な仕事を割り当てて，その都度，派遣労働者の勤務態度や仕事のやり方を把握して初めて分かるものである。人を評価するには時間を要するのである。

（2）教育訓練

A社の事例を見る前に，派遣業界全体における教育訓練の実施状況を見よう。表5を見ると派遣会社が実施する教育訓練は，マナー研修やパソコン操作が主であることがわかる。同調査では具体的に派遣労働者が登録する専門職種に合わせた教育訓練を実施しているかどうかをたずねていないため，その実施率は不明であるが，実施した場合に記載すると思われる「その他」も19.2%と低い。ここから，多くの派遣会社において，労働者の専門性を高める教育訓練が実施されていないことが分かる。この理由を同調査の「教育訓練の問題点」から見ると（表6），上位を占めるのは，登録型の派遣労働者を抱える一般労働者派遣事業所では「業務の都合で実施しにくい」（42.8%），「教育訓練を受けてやめてしまう人がある」（36.2%），「コストがかかりすぎる」（35.0%）である。3次元C

表5 主な教育訓練の内容（複数回答3つ以内）

MA.%() 内数は件数

パソコン・ワープロ操作	ソフトウェア開発関係	一般常識・教養	語学	マナー	車輛運転	接客	営業	介護	その他	不明	計
80	10.9	33.6	5.6	62.4	0.7	25.9	2.6	0.4	19.2	3	100(691)

（資料出所）厚生労働省「派遣元事業所調査」（2002年実施）より表記方法を一部修正

注）一般労働者派遣事業所のみ掲載

表6 教育訓練を行うに当たっての問題点

MA.%() 内数は件数

自社に教育訓練実施に係るノウハウがない	実施すべき教育訓練の内容が難しい	業務の都合で実施しにくい	コストがかかりすぎる	労働者が受講を希望しない	予定した教育訓練の効果が得られにくい	教育訓練を受けてやめてしまう人がある	教育訓練による技能の向上を評価するノウハウがない	その他	不明	計
12.9	18.2	42.8	35	18.7	17.8	36.2	15.2	3.5	8.0	100 (691)

（資料出所）厚生労働省「派遣元事業所調査」（2002年実施）より表記方法を一部修正

注）一般労働者派遣事業所のみ掲載

A D等の高度な研修プログラムを提供する派遣会社もあるが、派遣業界全体の傾向として、派遣会社が行う教育訓練は派遣労働者が担当する職種を補うに留まることが分かる。

この理由を、A社の取り組みを見ることで検討することにしよう。A社の事務派遣の場合は、ワープロや表計算ソフトの練習、マナー研修などは会社負担で実施する。航空会社や旅行会社毎に専用の端末があるが、機器操作の訓練が必要な場合、派遣労働者は外部の研修機関と提携している研修プログラムに自己負担で参加する。元々、A社が設定する登録基準は旅行業務の基礎知識がある旅行業経験者となっている。この時、一年以上のブランクがない労働者が望ましいという。このため、派遣会社は旅行業全体の仕事の流れや仕事の進め方を教える教育訓練費用を節約し、派遣労働者の技能水準を保つことができる。一方、添乗員の場合は、未経験者でも派遣の仮登録が可能であることから、登録条件は低いことがわかる。A社が実施する研修内容を見ると、未経験者と著しく経験が不足する添乗員向けに添乗員資格取得を目的とした国内基礎研修を行っている。これは、添乗員サービス協会が実施する試験を想定した教育訓練である（35時間）。同時にバスの実地研修がある（一日）。これは、主任者証を発行するために行う研修である。以上は、会社負担で実施する。さらに、海外の添乗業務に必要な資格がある。この資格取得のための研修も会社負担で実施するが、海外の実地研修は派遣労働者の実費負担で実施する。また、会社控除率を定めているランクを昇格するには必須の研修を受講し、認定を得る必要がある。この研修には中級研修と上級研修があり、会社負担で実施している。その他には、労働組合が実施する研修がある。例えば観光シーズンにあわせて、ベテランの添乗員が講師を務め、講習会を年に数回開催している（3時間から7時間）。

それでは、添乗員派遣と事務派遣の間で派遣労働者の登録条件と教育訓練の内容に差が生じるのか、この理由を見ていくことにしよう。この点を検討することは、表5・6で見た派遣会社が専門的な教育訓練を実施できない理由と、派遣会社が人的資本投資を行う前提条件の理解に繋がる。ここでは、特に、A社の意思決定に着目したい。

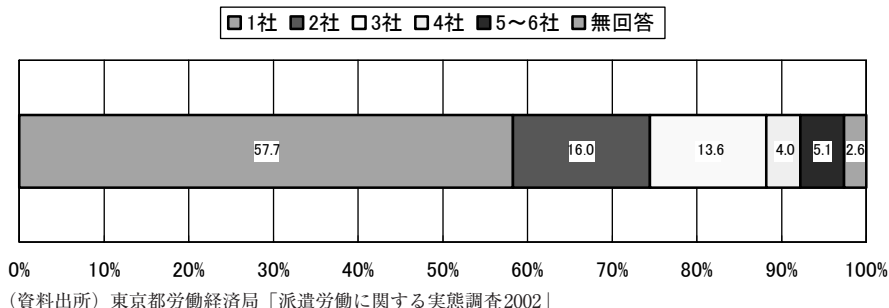
研修プログラムの差は、派遣労働者が担う仕事の差によるところが大きい。添乗員業務の場合、正社員よりも派遣労働者のほうが旅行先の現地情報に詳しく、添乗技術も高いことから、旅行会社は正社員よりも派遣労働者を活用するという。派遣労働者の担当業務は正社員の指揮命令の下で行う補助業務ではなく、派遣労働者が添乗に関わるすべての業務を担当する。これゆえ、後述する事務派遣のように旅行会社毎に派遣労働者の仕事内容に差が生じるのではなく、仕事内容の差は添乗先や観光地毎に生じることになる。また、添乗業務において派遣会社が担う職務の幅は広い。添乗業務では、派遣労働者に代替する外部労働市場の労働者が存在しないという。旅行会社は顧客を維持する必要があるため、仮に補助要員としても学生アルバイトを使わない。また、もとより旅行会社は派遣会社から添乗員を確保することが多いため、旅行会社が他の就業形態の人材を採用することは困難となるという。このため、A社が担う仕事の質はマニュアルに沿った仕事から特殊なスキルを必要とする仕事まで幅広くなり、A社は新人の派遣労働者を育成しながら活用できることになる。

一方、後者の事務派遣の場合、派遣労働者は即戦力として活用される。旅行会社は、単に人手不足の時、旅行業関連の専門学校生を実務研修生として活用できるという。相対的に人件費の高い派遣労働者は即戦力として活用される。派遣労働者は派遣先企業の指揮命令者の下で、業務を遂行する。旅行会社毎に仕事の進め方、チケット予約などの使用機材、商品展開に違いがあるので、派遣

労働者は汎用的な仕事を担うだけでなく、旅行会社特有の仕事をも担う。それゆえ、A社が全ての旅行会社に対応する教育訓練を行うには、広範な研修プログラムを準備することが求められる。これには、多大なコストがかかる。また、当該派遣先企業に特有の技術を習得させるために研修を行うとしても、訓練終了後に当該派遣会社に仕事を紹介できなければ、訓練した能力が活用されず、人的資本投資が無駄になる。

仮令、事務派遣が添乗業務のように業務内容に汎用性が高くなる場合でも、次に人的資本投資の回収の問題が生じる。人的資本投資の回収期間は実施する研修内容によって変わる。ここではA社添乗員の新人研修を例に見てみよう。教育訓練にかかる費用は一人当たり5万円と試算している。新人は試用期間中（3ヶ月）に計30日間の添乗を行うが、A社はこの時期に教育訓練費用を回収する（一日あたり1500円）。しかし、A社では計算どおりに訓練費用を回収できず、結局採算を度外視して研修を実施しているという。これは、①受講生の人数が少なすぎて単価が高くなること、②新人が担当する仕事は派遣料金が安く一日1500円の収入が確保できないこと、③経験が不足している新人はミスをしやすく、A社が負担する損害賠償額がかさむことに原因がある。このため、派遣労働者が同社に長期間定着することによって、はじめてA社は人的資本投資の費用を回収できる。しかし、元々、派遣労働者は移動性向が高く（図2）、労働者派遣法第33条において、他社や他の就業形態への派遣労働者の移動を派遣会社が妨げることを禁止している。そのため、A社をはじめとした派遣会社が教育訓練を実施しても、人的資本投資分を回収できないし、更には他社にフリーライドされる可能性が生じることになる。

図2 登録している派遣会社数（n=575）



A社の事例を踏まえると、派遣会社が教育訓練をおこなう問題点として、「コストがかかる」、「業務の都合で実施できない」ことを主たる理由に掲げていた原因は二つあると考えられる。第一に、派遣労働者は派遣先企業の特有の仕事を担当するため、派遣会社が派遣労働者の担当するあらゆる仕事に応じた研修を実施しようにも、多種多様な研修制度を設けることは費用の面で無理があること。第二に、研修プログラムが提供可能でも、派遣会社が派遣労働者に適切な仕事を紹介することと派遣労働者の移動を抑止することができなければ、派遣会社は訓練費用を回収できないことである。このため、派遣会社が研修プログラムを充実させていくには、派遣会社が汎用性の高い仕事を担うだけでなく、添乗員派遣に見るように派遣労働者のキャリアパスを描くことができる関連する仕事を一括して担うこと、同時に派遣労働者が派遣会社に長期間定着する条件が満たされる必要がある。

以上、本節では、派遣会社が人事評価と教育訓練を行う前提条件について検討してきた。これら

の施策を派遣会社が効率的に実施するには、派遣労働者が派遣会社に定着しなくてはならない。このため、派遣会社が派遣労働者の定着策を講じなければ、派遣先企業に適切な人材を派遣できない。これを派遣労働者側から見れば、能力が適切に評価されないままに派遣会社から仕事が割り当てられ、労働者自身で人的資本投資を行わざるを得ないことを示している。この条件下では、派遣労働という就業形態を通じて、労働者が自身のキャリア計画に沿って職業生活を送ることは困難となるであろう。

結びに代えて

本稿では、A社の苦情処理ならびに人事評価と教育訓練の方法を見てきた。そこで、本節では、本稿の課題に立ち返り、労働者派遣事業には免れることができない制約があるのか、そして派遣会社が派遣労働者の就業環境や労働条件を維持向上するために必要となる条件を検討して、結びとしたい。

先行研究が指摘する労働者派遣事業の問題は大きく三つあるが、第一の問題である労働者派遣契約後に生じた契約不履行や中途解約については、A社は労働者派遣法や労働者派遣契約に則して問題を処理している。第二の問題である事前面接や二重派遣を始めとした違法行為はA社では行なわれていない。仮令、労働者派遣法が遵守されていようとも、派遣労働者の職業生活が安定することにはつながらない。そこで、第三の問題である派遣労働者の労働条件を見る必要がある。まず、賃金についてであるが、旅行業界が価格競争に晒され、またA社にも競合他社が存在する中でも最高賃金は上昇していることを確認した。しかし、先行研究が指摘した問題は賃金の問題に限らない。残業時間の増加や契約期間の短期化については、これが当該派遣先企業に特有の問題である場合は、派遣会社が他の企業の仕事を派遣労働者に紹介できよう。しかし、この問題が派遣業界全体に見られる長期的なトレンドであるならば、A社もこれに対応せざるを得ないといえる。また、米国同時多発テロの時期に派遣労働者の就業機会が減少したが、このように派遣先企業の業界全体の業績が悪化した時には、A社が派遣労働者の雇用機会を創出するなどして、これに対応することは困難を要する。

A社の苦情処理の実態を見ると、A社においても、労働者に雇用の場を安定的に供給し、賃金の変動を抑制すること、また職場の人間関係の問題をはじめとした、派遣労働者が抱えるすべての問題を解決することはかなわない。しかし、A社では違法行為や契約不履行などの問題を解決し、他方、人事評価や教育訓練を通じて、雇用の不安定性や賃金の低下などの問題を軽減することに成功している。これは、A社が派遣先企業に対して良い労働条件を設定する交渉力と問題への解決能力を保持すること、そして派遣労働者とA社間で対等な労使関係を築くという条件を満たしたためであろう。これが、派遣労働者による同社への定着性を高めることになり、A社の人事評価や教育訓練ならびに苦情処理が機能することで、派遣労働者の就業条件を一層高めることに繋がったといえる。ここから、上記の条件を満たせば、派遣会社は労働者派遣事業が抱える問題を軽減できると考えられる。

それでは、A社の分析を踏まえて、先行研究が指摘する問題が生じる原因を検討することにしよう。

う。先行研究が指摘する問題が生じる原因の一つには、二重あるいは三重派遣等に見られるように設立の主旨からしてピンはねを目的とした派遣会社の存在によるものもある。しかし、そのような派遣会社を除いた派遣会社においては、A社と出自が違うものの、競合他社から競争優位を確立するには、やはり優秀な人材を確保し、労働者の職務遂行能力や適性ならびに人間性を評価し、更に労働力の市場価値を高めて派遣先企業が要望する人材を派遣することが求められている。また、派遣会社が法を無視した企業経営をおこなえば企業の正当性を失いかねない。ここから、派遣労働者の不満や問題を解決する誘因は派遣会社にあるといえる。

それにもかかわらず、先行研究が指摘する問題はなぜ生じるのであろうか。この原因は、派遣会社は、元々労働者の移動性向が高いことと労働者派遣法の規制力の弱い条件下で企業経営を行わざるをえなく、派遣労働者の就業環境や労働条件を維持向上する派遣会社の誘因が弱いことにあると考えられる。第一に、派遣労働者の移動性向の高さであるが、これは本稿で検討したように派遣会社が派遣労働者の移動を抑止することは労働者派遣法で禁じているし、派遣労働者は派遣会社に多重登録している場合が多い。派遣会社が派遣労働者の定着率を高めるには、高い賃金を設定し、派遣労働者に契約の切れ目なく仕事を見つける方法がある。しかし、派遣労働者の組合加入率は低い²⁰、また、表3に見たように、派遣労働者が派遣会社の企業経営に発言する機会は少ないと考えられる。このため、労働者が問題を抱えた場合、派遣会社が問題を解決する意図と能力がない限り、他社や他の就業形態に移動する行動をとろう。第二の、労働者派遣法の規制力が弱いことは、派遣先企業に対する派遣会社の交渉力を弱め、違法行為を生じさせ、また契約不履行の問題が解決できない原因となる。A社の事例で見たように、派遣会社が派遣先企業に問題を申し立てる基準は、労働者派遣法や政・省令、労働者派遣契約にある。派遣先企業への交渉の基盤となる法に規制力がなければ、違法行為や契約不履行の問題は解消されない。派遣会社が、以上の諸点を前提とした企業経営を行うことは、派遣労働者の仕事の適性を捉えないままに労働者を派遣し、労働力の市場価値を高められず、更に、派遣労働者が問題を抱えた時にこれを適切に処理できないことを意味する。派遣労働の登場が労働者全体の職業観を変えるに至らなかった一つの理由は、この点にあるといえる。

このため、派遣労働者の就業環境と労働条件を維持向上する誘因を、派遣会社に与える方法を検討しなければならない。ここでは四点ほど挙げよう。第一に、労働者派遣法の運用を管轄している公共職業安定所の指導・監督体制の強化をおこなうことで、労働者派遣法の規制力を高めることである。派遣先企業に対して労働者派遣法の規制力を高めることは、派遣会社が派遣先企業に対する交渉力を得る一つの方法となる。第二に、派遣労働者が派遣会社の企業経営に発言できるルールを整備することである。1998年には紛争解決援助制度が、2001年には個別労働関係紛争解決促進法が制定されたことにより、派遣労働者が問題を抱えたときに派遣労働者と派遣会社間で問題を解決できるようになった。しかし、組合活動に参加している派遣労働者数が少ないなかでは、依然として、派遣労働者が派遣会社に経営事項や労働条件の設定方法に関する発言機会が乏しいという問題が残る。この状況下においては、労働者派遣事業適正運営協力員制度が派遣会社に対する監視機関とし

20) 東京都労働経済局「派遣労働に関する実態調査2002」によれば、労働組合に加入している登録型の派遣労働者は、全体の4.7%（調査対象者575人中27人）を占めるに過ぎない。

て機能することが期待される。第三に、厚生労働省や公共職業安定所が派遣会社の財務諸表や就業条件、当該派遣会社にかかわる過去の裁判内容等の派遣会社情報を公開することである。元々移動性向が高い派遣労働者に派遣会社を選定するための情報や基準を提示することは、より一層、派遣会社に優秀な人材を維持し、確保する誘因を与えることになる。第四に、現在では若干数見られるが、A社に見るような労働者保護の観点から経営をおこなう派遣会社を設立し、派遣労働者の就業条件の「相場」を形成することである。これは労働組合に期待されていることである。

＊本稿の作成にあたっては、菊野一雄教授（立教大学）、井上雅雄教授（立教大学）、中村圭介教授（東京大学）、匿名のレフリーの先生方より、懇切丁寧なご指導やご助言を戴いた。また、聞き取り調査には、A社社長をはじめ、A社社員の方々、派遣労働者の方々、本稿では十分に引用できなかったがA社以外の派遣会社の広報や営業担当の方々、ならびに労働組合活動に携わる方々に、貴重なお話を戴いた。記して感謝の意を表したい。もちろん、本稿に関わるすべての責任は筆者が負うものである。

（かのう・はるゆき 立教大学大学院経済学研究科在籍）

【引用文献】

- 川喜多喬『産業変動と労務管理』日本労働協会、1989年。
- 厚生労働省「派遣元事業所調査」、2002年。
- 厚生労働省「派遣労働者調査」、2002年。
- 伍賀一道『雇用の弾力化と労働者派遣・職業紹介制度』大月書店、1999年。
- 高梨昌編著『人材派遣の活用法』東洋経済新報社、1997年。
- 東京都労働経済局「派遣労働に関する実態調査1998」、1999年。
- 東京都労働経済局「派遣労働に関する実態調査2002」、2003年。
- 長井偉訓「情報サービス業における偽装的請負の展開と中間搾取問題」『静岡大学法経研究』39巻2号、1990年。
- 中野麻美「労働者派遣の拡大と労働法」『雇用関係の変貌』社会政策学会編、2003年。
- 中村圭介「事務処理サービス産業の発展と労働市場の構造変化」『雇用職業研究』No.28、1987年。
- 日本労働組合総連合会「れんごう 政策資料」No.137、2002年。
- 日本労働研究機構『労働力の非正規化、外部化の構造とメカニズム』調査研究報告書 No.132、2000年。
- 脇田滋「労働者派遣法改正の意義と法見直しに向けた検討課題」『日本労働法学会誌96号』、2000年。
- Nollen & Axel, *Managing contingent workers : How to reap the benefits and reduce the risks*, American Management Association, 1996.