

## 派遣職員の労働実態に見る人的資源管理実現の課題

佐藤 飛鳥\*

### Practical Difficulties of Human Resource Management from the Actual Conditions of Agency Temporaries' Work

Asuka SATO

#### Abstract

The purpose of this paper is to reveal practical difficulties for establishing HRM of Tohoku Institute of Technology. Since these issues are common in the general Temps situations, following results can be applied to general organizations and the HRM. These four results were found through considering labor problems of temporary agency workers who are working at Tohtech from my participant observation. This study conduces to, (A) A system of Temporary Help restricts how they work, and our HRM too. (B) Temp feel anxiety/misgivings, and sometimes they are sacrificed their rights, because Temp and magistral staff are unfamiliar with the Worker Dispatching Law or Labor Standards Act. (C) Temp fulfill their own role as a responsible member of our university and attend diligently to their duties more over their contract, so they should be hire as regular worker for utilizing HR and built in our long term HRM. And (D) Our HRM needs all workers participation and proactive improvements, which should be based on management strategies and long-term ideals.

#### 1. はじめに

今日、派遣労働者をはじめとして、非正規労働あるいは非典型労働と呼ばれる様々な就業形態が生み出され、労働者を取り巻く状況はより困難さを増している。これらの労働者はあらゆる職場において活用されるようになっていて、非正規労働者といいながら、実際には日本の全雇用者の34.1%<sup>1</sup>にあたる無視出来ない層を形成している。このことから、非正規雇用の問題は局地的なものではなく、現在の日本経済、企業や組

織の雇用慣行における構造的かつ根の深い問題であると指摘できる。こうした背景の下で、組織における人材の活用に重要な示唆を与えるのが人的資源管理(論)(Human Resource Management: HRM)である。近年では、さらに踏み込んだ戦略的人的資源管理(論)(Strategic Human Resource Management: SHRM)も登場している(田中, 2008, pp. 181-196)。

HRMは組織を対象とするが、対象を個人に置き換えればライフデザイン・キャリアデザインと言い換えられる。組織は生命体ではないが、組織の誕生から現時点までの活動の趨勢を追って生態になぞらえることが出来るからである。組織はミッションを持ち、個人は人生目標を達成するために、夢を掲げるだけでなく日々努力する。組織は経済状況や環境の変化など、外的要因の影響を常に受けつつも、その変化をキャッチして対応していく。これを積み重ねて成長し、目標に接近する。その活動指針となるのが経営戦略であり、人材の活用戦略がHRMである。本稿では、HRMを分析ツールとし、筆者の参与観察から本学で就労する派遣職員の労働実態を検討し、本学のHRMの問題点を

2009年10月22日受理

\* 経営コミュニケーション学科講師

<sup>1</sup> 正規雇用者数は1990年代半ばまで緩やかに推移した後1998(平成10)年以降減少傾向となり、2005(平成17)年に3,374万人まで減少した。その後は緩やかに推移し、2008(平成20)年は3,399万人となっている。一方、非正規労働者数は景気動向の影響を受けながら増加しており、2008年には1,760万人となっている。非正規労働者の全雇用者(役員除く)に占める割合を見ると、2003(平成15)年以来3割を超えて推移しており、2008年には34.1%となっている(厚生労働省編, 2009, p. 76)。

明らかにする。そして本学のHRMの構築、あるいは再設計に必要な視点を指摘する。

検討に先立ち、先行研究の到達点を示す。派遣労働者の労働問題の事例は、労働組合やNPOなどの派遣労働者支援団体、公的機関、そして派遣労働問題を扱う労働法学者らによって行われる労働相談の対応事例として、また判例として蓄積されている。しかし、それらは派遣の現場でどのような問題が起こっているか、そしてどう対処すべきかを明らかにすることが主眼であり、組織のHRMには触れていない。そして、本稿と類似する先行研究には、事務系と製造系で働く登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考察した小野(2009)や、非正規労働者の活用が進んでいる企業・事業所、労働組合にヒアリング調査を行い、非正社員の勤務実態や能力開発・キャリア形成のあり方、雇用のあり方を問い直した、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2008)の研究がある。先行研究サーベイや派遣労働者へのインタビューを通して派遣労働上の問題点を明らかにするという方法は参与観察を行う中で問題点を抽出した本稿と共通する面があるが、これらの先行研究は労働者のキャリア形成の視点を軸に構成している点が異なっている。本稿は、派遣の労働実態把握を元にして、派遣先組織のSHRMのために得られる示唆を導き出そうとする点に特徴がある。人材配置、訓練、コンプライアンス、労働者が安心して働ける環境作りなどの点で、派遣労働者の活用が組織長期展望に立ったHRMに及ぼすインパクトを示したい。そして、本学における派遣職員の就労上の問題点の検討を通じて、派遣職員を含め、本学で就労する教職員全員を人的資源と見なしてHRMを行う必要性を指摘する。

本稿の結論を先取りすると、以下の4点に集約できる。①労働者派遣という仕組みを介在させることにより、派遣先は様々な面で派遣労働者の「働かせ方」に制限を受け、それが派遣先組織のHRMにも制限を与える。②しかし、派遣職員、正規の教職員双方がその制限を正しく理解していないこと、組織のHRMから除外されがちであることから、派遣職員が様々な面で自己犠牲を払ったり、不安を抱えたりしている可能性がある。③短期的な労働力利用を前提とした派遣は、長期的経営戦略にビルトインできず、本学の人的資源管理戦略の策定を困難にする。一方で、職務実態は正規職員と変わらないような責任を持ち、真摯に業務を(多くの場合は派遣契約業務以上に)こなしている派遣職員を人的資源と捉え、有効活用するために直

接雇用すべきである。④組織のHRMに必要なものは、経営戦略と同様に長期戦略を策定し、組織構成者によって主体的・継続的に改善し続けることである。

また、②を換言すると、派遣法違反や労働基準法違反とならないように注意を配っているのは、使用者責任を負うことになる、派遣元のA社と本学法人側担当者の一部だけであり、派遣職員自身、そしてその職場で共に働く教職員は未だ派遣法や労働基準法遵守の重要性を理解していない。このことが、本学における派遣職員をはじめとして、多くの職場で派遣労働者が厳しい立場に立たされる原因となっている。多様な就労形態の労働者を同じ職場で働かせる前提条件として、組織がSHRMを策定し、ステイクホルダーの理解を得ることとコンプライアンス・マネジメントが必要である。

## 2. HRM とは何か

はじめに、本稿で使用されるHRMの概念を示す。HRMは元々アメリカで興った学問領域である。日本に取り入れられ発展しつつあるHRMはアメリカのそれと目的、対象を同じくするが、国の法的・制度的差異によって運用面で多少の差異がある。

八代によれば「これまで、ヒトの管理を扱う学問は人事管理論、労務管理論などの名称で呼ばれることが多かった(八代, 2009, p.3)」。これらよりHRMが進歩的な概念であるのは、「従業員を単に「雇って使う」存在ではなく、(自らの手によって開発された)自社の競争力を高める上で必要不可欠な「資源」である」と考える(同上, p.3)点にある。同書ではHRMの領域を以下の項目にまとめている。①募集・採用、②配置・異動、昇進、③人事考課、④退職、⑤賃金・労働時間、⑥教育訓練、⑦福利厚生、コミュニケーション、労使関係(同上, pp.10-14)である。一方、アメリカのHRMの全領域を凝縮し解説を加えているマティスらによれば、HRMとは「組織目標を効果的かつ効率的に達成するために、人材活用を確実なものとする組織システムの管理のこと(西川ら訳, 2009, p.1)」であり、同書の章立てからHRMの領域を抜粋すると、①組織と個人の関係ならびに退職防止(欠勤含む)、②平等雇用、③人員配置(選抜含む)、④訓練と開発、⑤業績管理ならびに評価、⑥報酬戦略、⑦変動給与とベネフィット、⑧従業員関係(安全管理や雇用管理を含む)、⑨労使関係(組合や団交を含む)となっており、表現こそ違いますが内容的にはほぼ同様の対

象を扱っている。

これらの対象がより戦略性を持って検討される契機となったのは、企業の持つ競争力の構成要素について考えた経営者が、採用や労務管理などが単なる「人事管理」である限り企業が長期的に繁栄・存続していくことは難しいということに気づき、「人的資源」の管理と捉えるべきとのパラダイムシフトが起こったためである。そして、労働関係法を遵守しつつよりよい労務管理を実現する方法、そして人的資源の最適な活用と継続的な能力開発を研究する学問としてHRMが誕生した。現在では、企業が長期的コアコンピタンス(競争優位性)を保つためには経営資源の中で最も大切な人的資源を有効に活用し、企業戦略と連動した長期的な人材戦略を立てることが不可欠であると考えられている。労働者が能力を最大限発揮できるような組織マネジメントを行うためにHRMが検討する対象は、先ほど紹介したように、労働関係法、労務管理、人的資源計画、人的資源開発、組織論、行動モデル(例えばインセンティブ)などに及び、組織の中でヒトに関わる内容を網羅している。

さらに、HRMでは従業員の能力は動機づけに大きく左右されると考える(八代, 2009, p.6)。人的資源を有効に活用するためには従業員の持っている能力を大いに発揮出来る状況を作ることと、可能性のある能力を開発することが重要である。大学で言えば、教職員の採用、適材適所の担当部署の選定と配置、そして能力開発である。そのための組織マネジメントがHRMであり、個を活かすことで組織が活性化するという立場を取る。組織は経営環境に適応しながら諸活動を行っているが、その根底には経営理念と長期的経営戦略がある。

派遣職員を含め、本学がどのような人事(採用)を行い、人材の能力を活用していくかという方針は、本学のミッション・ステートメント(組織の使命を明文化したもので、通常は長期計画)、アドミッション・ポリシー(受験生に求める能力・意欲・適性・経験などの大学側の方針で、それを実現するための教育理念、カリキュラム、そしてどのような学生を社会に送り出そうとしているのか)と連動していなければならない。

あらゆる組織において、環境変化を察知して的確に捉え直し、それを経営戦略に落とし込み、同時に人事戦略を策定することが求められている。本学で言えば、少子化に伴う学生の減少に合わせ、文理融合を標榜したライフデザイン学部が創設された。しかし、組織が大きくなったり今までは違う文化がもたらされたり

したこともあって、全学に共通する価値観があるとは言えない状況にある。まずは全教員や全職員が大学を誇りに思うために、人材を大切に大学法人の基本方針が明確に打ち出されていなければ、教職員が一丸となって教育や研究に精力を傾けることが出来ない。人材に対する長期展望が明示されていない大学では経営戦略と人的資源管理が別々に行われてしまう。はっきり言えば、本学ではまだHRMが行われているとは言えないのである。

なお、本学で就労する全ての労働者を含んだHRMを実現するために、参与観察から本学派遣職員の労働問題を明らかにした結果、派遣労働者一般に見られる問題点との共通点が多い。つまり、本学において生じているHRM上の問題は、派遣というシステム自体が構造的問題を抱えていることが原因であり、敷衍して派遣先組織一般にとっても派遣の利用はその組織のHRMの難度を高めると考える。そこで以下では派遣労働者の置かれている一般的状況を紹介します。

## 3. 派遣労働者の置かれている一般的状況

### 3.1 三面雇用関係

派遣を通じた就労で一般的に問題となりやすいことを取り上げてみると、派遣が三面雇用関係から成り立っていることに由来するものが多い。原則的には雇用契約を結んでいる派遣元が使用者責任を負うが、労働時間、休憩、休日の運用など、派遣元が責任を負い得ない事項については派遣先が使用者責任を負う。

また、実務上派遣元と派遣先が負担すべき使用者責任を振り分けることはできるが、派遣法では派遣先についての有効な法規制(罰則規定など)がほとんどなく、派遣先による権利濫用的行為が蔓延しているのが現状である。その主なものは、①派遣契約期間内での中途解約(別の派遣労働者との差替え要求)、②実際の就業条件と関連文書との食い違い、③派遣先からの業務変更指示(文書外)と業務過重、④安全衛生上の保護・安全健康配慮義務不遵守(派遣労働者の労災多発、過労死・過労自殺例)、⑤事業場での過半数労働者代表選出からの排除、⑥派遣先での組合活動の保障がない、⑦福利厚生上の差別、⑧派遣職員にたいして派遣先で研修が行われないなどである。

派遣のシステムを利用すると、派遣先にとって労働者への責任が限定的ですむのに、即戦力となる労働力を提供してもらえる。組織戦略上、長期間存在しない

ことが決定している部署や、臨時的な人員増が必要な部署やプロジェクトにとって派遣の利用はメリットがある。しかし、長期的な経営戦略に基づき、経営資源のうち最も重要な人的資源を育成しつつ管理していくHRMの考え方からは乖離している点で問題が生じうる。

労働者のモチベーション管理においても三面雇用管理は障壁となる。就労している場所は派遣先にもかかわらず、労働条件に関わる問題が生じた場合には派遣元に相談して改善を求めることになる。しかし派遣労働者の身になってみると、派遣先での出来事を派遣元に伝えることはハードルが高いことと言わざるを得ない。派遣先で働く人々と良好な関係を築いて長く働きたいと考えている場合には、少々のことなら自分が我慢すればいいと考えて問題は本人の心の中にしまわれてしまうだろう。派遣元の担当者の立場を考えても、派遣先の印象を良くするためにも、苦勞してまで自分の権利や意見をはっきりと主張する派遣労働者をマッチングしようという気にならないのが本音であろう。登録型派遣では派遣元は派遣の成立期間以外は登録者に対して一切責任を負わない。登録している派遣労働者にたいして派遣先を紹介するかどうかは担当者の胸三寸なのである。

次の派遣に斡旋されなかったらどうすればいいのかと本能的におそれる派遣労働者は派遣元にも相談を持ちかけることができない。どこにも相談するところがないとなると、派遣労働者が抱え込んで、過剰労働になったりメンタルヘルスに不調を来すこともある。

(1) 職務内容

現行法では26業務以外の派遣受入期間制限のある業務を併せて行う複合業務は、受入期間制限のある業務の割合が1日又は1週間の就業時間数で1割以下であれば、全体として受入期間制限を受けない業務として取り扱うことが出来る。26業務で締結している場合でも1日あたり又は1週間あたりの就業時間数で政令業務以外の業務(付随的な業務<sup>2)</sup>)の割合が1割を超える場合は、最長3年までしか派遣ができないことになる。したがって、派遣契約を締結する場合は明確に業務内容を契約書に記載し、政令業務の場合でも付随的な業務がある場合はその業務内容とその割合(時間数等)を契約書に記載する必要がある。

<sup>2</sup> 5号業務(事務機器入力作業)の付随的な業務の例は、事務機器入力の延長線上で、入力した帳票の発送準備作業を行うことである。

派遣受入当初は付随的な業務が全体の1割以下でも途中から1割を超えることがある。派遣先責任者は派遣労働者の就業場所を定期的に(1カ月に1回以上)巡回して契約書通りの作業が行われているかを確認することになっている。その上で政令業務と付随的な業務についてそれぞれの業務の1日あたり又は1週間あたりの就業時間数又はその割合の実績を派遣先管理台帳(就業状況欄やタイムシートなど)に記載して派遣元にも通知しなければならない。もし付随的な業務が1割を超えている場合は1割以下に戻してもらうか、いわゆる自由化業務として契約を結び直してもらうことになる。したがって、契約書にはより詳しく業務内容を記載し、派遣先は指揮命令者に契約書に記載された業務以外は指示ができない旨を十分説明しなければならない。派遣を利用するには就業条件を予め良く吟味して、業務実態に合わせて就業条件明示書を作成する必要がある。

(2) 賃金と派遣料金の乖離

派遣料金から業者のマーヅンが差し引かれるために派遣労働者の賃金はかなり低くなる(表1)。

表1は労働者派遣事業平成19年度事業報告の集計結果の一部である。「派遣料金」が大学側が支払っている金額であり、下段が派遣労働者の賃金である。一般の正規雇用教職員など事情をよく知らない人々は、支払った派遣料金のほとんどが派遣労働者の賃金になっていると考えているのかもしれない。しかし、表2で確認するように、派遣料金は派遣労働者の賃金と乖離しているという認識を持つことが必要である。

表2によれば、第5号業務<sup>3</sup>にあたる労働者の派遣

表1 派遣料金と派遣労働者の賃金

派遣料金 (8時間換算平均, 対前年度比)	
一般労働者派遣事業...	14,032円 (△9.9%)
特定労働者派遣事業...	20,728円 (△9.7%)
派遣労働者の賃金 (8時間換算平均, 対前年度比)	
一般労働者派遣事業...	9,534円 (△9.8%)
特定労働者派遣事業...	12,997円 (△8.2%)

出所: 厚生労働省(2008)「労働者派遣事業平成19年度事業報告の集計結果」12月より抜粋。

<sup>3</sup> 派遣法では専門的知識・技術等または特別の雇用管理を必要とする政令26業務が定められている。業務を迅速かつ的確に行うために専門的知識や技術などを必要とする業務、または特別の雇用管理を必要とする業務への派遣で、平成11年の派遣法改正前から認められていた派遣は期間の定めなく就業

表2 派遣会社のマーヅン

第5号(事務用機器操作)業務派遣料金	
一般労働者派遣事業	14,595円 (↑0.8%)
特定労働者派遣事業	18,815円 (△0.1%)
第5号(事務用機器操作)業務派遣労働者の賃金	
一般労働者派遣事業	10,301円 (↑2.4%)
特定労働者派遣事業	12,378円 (↑5.3%)
$(1 - \frac{10,301}{14,595}) \times 100 = 29.4$ $(1 - \frac{12,378}{18,815}) \times 100 = 34.2$	

出所: 表1と同じ。マーヅン率はデータを元に筆者が計算。

料金は一般労働者派遣事業で14,595円、特定労働者派遣事業では18,815円である。これらは派遣先企業が派遣会社に支払う金額である。一方、第5号業務で派遣されている派遣労働者の賃金の平均額は10,301円、特定では12,378円が派遣職員の日給額の平均である。

派遣料金に占める派遣労働者賃金の割合を差引き派

遣元のマーヅン率を計算してみよう。登録型派遣では29.4%、常用型派遣では34.2%が派遣元に入っている。紹介料金や、派遣労働者の労務管理を引き受けることなどの派遣元業務に対する価格と捉えられる。派遣料金には、①即戦力として使え、業務に穴が開かずに操業出来るメリット ②労務管理を任せるメリット(派遣先は募集広告費、面接等にかかる人件費、訓練費、労務管理費用などを節約できる)にたいする支払の意味が含まれている。派遣先組織が自ら労務管理を行っていないからこそ、②のメリットがデメリットに変わる可能性に十分注意しなければならない。本来モチベーション管理に役立つ賃金などの労働条件を派遣先が管理できない代わりに、派遣労働者が派遣先組織で働くモチベーションを維持するための別の方策が必要である。

可能である。単に事務職として派遣される場合は26業務にならず、通常は3年の派遣受入期間の制限を受けることになる。これがいわゆる3年ルールである。しかし、実際には一般事務的な業務であるのに契約上26業務に当てはめて派遣されるケースが多いという運用上の問題がある。仕事の内容が一般事務であるにもかかわらず、多くのケースで5号(事務機器操作)・8号(ファイリング)、経理事務の場合は10号(財務処理)として、期間の定めがない派遣とみなされている。

(3) 教育訓練

非正規社員は正規従業員に比べて能力開発の機会に恵まれていないと言って良い。「平成20年度能力開発基本調査」(厚生労働省, 2009, p.3)によると、正社員に対するOFF-JT実施事業所は76.6%、計画的なOJT実施事業所は59.4%、自己啓発支援実施事業所は79.2%となっている一方、非正社員に対しては、OFF-JT実施事業所が35.0%、計画的なOJT実施事業所が23.8%、自己啓発支援実施事業所が47.5%と正社員に比べて大きく下回っている。

仕事の進め方は職場ごとの暗黙知でマニュアルを用意していないことからOJTが必要となることが多い。派遣契約では派遣先が指示したスキルを持つ労働者を派遣元がマッチングするため、派遣先にすれば職業訓練を行う必要のある労働者は契約違反だともいえる。また、雇用主である派遣元が職業訓練の責任者であるから、派遣先での訓練や研修参加機会がないことも半ば当然とされてきた。

3.2 断続雇用

一部の専門職種を除く派遣、つまり製造現場での作業員や企業や大学への事務員の派遣ではほとんどの場合が登録型派遣である。本項では主に、登録型派遣において雇用が断続することによって生じる問題点を整理したい。

登録型派遣とは、派遣元(派遣会社)に登録し、派遣先が見つかって派遣就労することになったときに派遣元と派遣労働者が期間を定めた労働契約(有期雇用契約)を締結し派遣先に派遣されるものを言う。派遣先への派遣期間と派遣元との労働契約の期間が同じで、派遣が終われば派遣元との労働契約も終了するため再び登録状態に戻る。登録には賃金や雇用の保障を伴わず、それほど頻繁に仕事の紹介があるわけではないためいくつかの派遣会社に同時に登録することが多くなる。また、雇用期間(派遣期間)が短期間で断続してしまうため、労働者の権利として付与されるべき労働条件や付加給付、つまり社会保険や年次有給休暇などの継続雇用を前提にした権利の取得面できわめて不利になる。さまざまな権利・条件や特典事項の付与基準として雇用期間をベースにしていることが多いからである。これらをHRMに照らして見れば、教育訓練費をかけて育て上げた労働者を組織につなぎ止めておくための仕掛けと言える。同一組織で長期間雇用契約を維持することは、労働者にとっては生活基盤の安定を意味し、組織にとってはチームワークを含め、業

務の進め方、業務に関する知識、業務上の人脈などを  
持った労働者を囲い込んでおけることを意味する。登  
録型派遣では、これらの長期雇用のメリットを労働  
者・派遣先双方が失うことになる。

ちなみに、登録型派遣に対して常用型派遣があるが、  
こちらの場合派遣元（派遣会社）と期間を定めない労働  
契約（雇用契約）を結んで雇用されている。派遣先  
が見つければ一定の派遣期間ごとにあちこの派遣先  
に派遣されるが、派遣期間が終了しても派遣元との労働  
契約は続く。つまり、この点ではいわゆる正社員と同  
様に賃金・雇用の保障も継続し、社会保険加入、年  
次有給休暇など継続雇用を前提にする権利も一般の労働  
者と同様に保障される面で登録型労働者より恵まれて  
いる面がある。しかし、このケースに該当するのは  
特殊な技能を持つ場合や専門職の場合がほとんどである。  
HRMを設計通り運用する上で、常用型派遣の利用は  
見通しを立てやすく、組織の経営戦略の特徴に応じて  
選択的に利用できるというメリットがある。

登録型派遣で労働者が一般的に直面する問題点は、  
① 派遣期間が短く細切れ契約を繰り返す、② 派遣元  
が変わる度に年次有給休暇がリセットされる、③ 年  
休・病休取得代替要員の保障がない、④ 産休・育休取  
得上の不利、困難、⑤ 賞与、退職金等がない、⑥ 派遣  
の空白期間の経済的保障がない、⑦ 中途解約の残期  
間の保障が不明確、⑧ 雇用保険の運用が不利、⑨ 平均  
賃金計算での不利、⑩ 疲労累積など労災認定上の  
不利、⑪ 社会保険不加入、⑫ 雇用保険加入上の制限  
（加入には1年以上の雇用の見込みが必要）等である。

ただし、派遣元との雇用関係が継続しているからと  
いって常用型派遣において①～⑫の問題全てが解決  
されているわけではなく、多くは登録型派遣と共通し  
起こりうる事柄である。これらはあくまでも派遣元との  
契約関係上のことであり、派遣先の労働者の条件とは  
異なる。なお、継続雇用であれば取得できるはずの  
諸権利を、派遣労働であることによって取得できない  
と勘違いしないよう、派遣労働者自身も自分の雇用関  
係・権利関係を熟知することが重要である。

#### (1) 勤務日・年休・残業

派遣契約に織り込んでおくことが望ましいものに損  
害賠償条項・免責条項、代替要員の確保に関する条項  
などがある。派遣契約は様々な要因から本来予定され  
ていた期間の途中で打ち切られるということも多く、  
その事後処理が大きな問題となりうること、また派遣  
労働者が有給休暇をとったり病気等で臨時に休まねば  
ならないときに、どのように代替要員が派遣されるの

かがあいまいだと派遣先の業務に思わぬ支障が生じる  
ことがあるからである。

労働者派遣法では就業条件の明示を義務づけている  
ため、雇入通知書、就業規則、就業条件明示書など当  
事者間で労働条件を定める契約書などの文書で休日出  
勤についてどのように規定されているかを確認するこ  
とが必要である。契約文書がない、あるいは休日出勤  
に関する記載がないと最低労働条件を定めた労基法に  
従うことになる。法定休日として原則週1回の休日  
を与えなければならず、法定休日に労働させるときは  
労働基準法第37条等に基づいて割増賃金（35%）の支  
払が使用者に義務づけられる。

また、有休（有給休暇）の扱いも派遣職員の間心  
の一つである。時給制が基本の派遣労働者にとって、遅  
刻や欠勤は即、賃金の喪失を意味する。その埋め合わせ  
が有給休暇であり、できることなら時間単位で取得  
したいという意見が多い。ILOによる週単位の年次有  
給休暇の考え方に見られる余暇の発想とは程遠い現実  
である。有休をとれるだけでむしろ幸運であるくらい  
権利行使できていないのが現状である（脇田（1999,  
pp. 42-43））。

派遣労働者は急な病気による欠勤や一回の遅刻が  
あっただけで次の契約更新を拒否されたり、派遣先か  
ら差し替えを求められる場合もある。権利を行使すれ  
ば次の契約更新や派遣先の紹介がなくなるかもしれない  
という不安から自己抑制せざるを得ないという現実  
がある。しかし、派遣元は年次有給休暇の付与を義務  
づけられており、派遣先には派遣労働者の休暇申請  
に対して時期変更などを指示する権限はない。派遣労働  
者が年次有給休暇を請求した場合、事業の正常な運  
営が妨げられるかどうかの判断は派遣元の事業に関し  
て行われる。代替の派遣労働者が派遣できるようであ  
ればその派遣事業の正常な運営を妨げるとまでは言え  
ず、時期指定権の行使の理由にはならない<sup>4</sup>。

以上、派遣労働が① 三面雇用関係であり、② 断続  
的な雇用であること、またそれらに付随して起こって  
いる問題点を整理し、派遣労働者の置かれている一般  
的状況として、派遣法上の定めあるいは派遣料金など  
の統計結果から概観した。続いて筆者が本学で共に就  
労する中で目にしたこと、教職員から質問を受けたこ  
と、あるいは本学教職員組合が今年度行ってきた派遣  
職員の雇用問題への取り組みの中でトピックとなった

<sup>4</sup> 労働基準法第39条。

<sup>5</sup> 昭和61年6月6日基発333号。

ことの中から問題点を抽出するが、本学という限られ  
た範囲の派遣労働者を切り取ってみても、その問題点  
は派遣労働者一般に起こっている問題と多くの点で共  
通している。つまり本稿を日本の派遣労働問題の縮図  
と捉えることで、本学の派遣職員だけでなく派遣労働  
者一般の待遇改善にも資すると考えている。

#### 4. 派遣利用がHRMに与えるインパクト

まず、筆者の参与観察の中から派遣労働の実施に際  
して問題が生じている項目を選び出し、本学のHRM  
を改良する上で示唆的なトピックを整理すると、下記  
の6項目となった。

- (1) 職務内容（契約内容との乖離、配置先人員数の  
少なさ）
- (2) 賃金
- (3) 年休、残業
- (4) 不安定雇用
- (5) 教育訓練
- (6) 職業上の身分（提示、守秘義務）

##### 4.1 小活

本章では派遣の利用が本学のHRMに与えるイン  
パクトについて述べる。

まず本学での問題点と、そのHRMへの影響の概略  
を示すと以下の8点を指摘できる。

(1) 派遣先では、正規職員に対してもOJTが実施  
されず、派遣職員にも同様に教育訓練が実施されない  
ため、仕事を覚えるまでに時間がかかる。頻繁に労働  
者の入替えを行えば、業務の遅滞で学生や教職員に影  
響が出る。

(2) 賃金管理を始め、労務管理は派遣元業務であ  
り、派遣先HRMの及ぶ範囲を狭める。

(3) 残業の発生や管理不徹底に顕著のように、  
HRMの業務管理機能と監督機能が脆弱である。

(4) 業務で知り得た情報の守秘義務は契約書に記  
載があれば問題がないが、HRMを通じ、組織へのモ  
ラル（従業員の士気、モチベーションのこと。倫理  
観や道徳観を意味するモラルとは区別される）を高  
めて情報流出を防ぐ管理法が望ましい。

(5) 本学で派遣職員が就労している部署は、長期的  
に維持されることが明らかな場所である。その上、派  
遣職員が配置されている部署の業務内容は特殊技能を  
有している必要はないため、派遣職員でなければなら

ない理由は見あたらない。どのような能力を備えてい  
れば正規職員に登用するか、条件を明示することが難  
しい。これは人事考課全体に関わる問題であり、HRM  
の今後の課題である。

(6) 配置先の労働者が派遣職員のみであったり、2  
キャンパスにおいて様々な部署に派遣職員が分散して  
いる。これでは派遣職員が同じ立場の労働者同士相談  
する機会を得にくく、1人で悩みをかかえることも多  
くなる。HRM担当者は特に人数の少ない部署には積  
極的に向いて、業務量、仕事の進捗度・達成度、労働  
者のメンタル面などのチェックを行い、個の活用に  
役立てるべきである。

(7) 現実の職務内容と契約内容の業務の号が乖離  
し、契約上の整合性がとれていない。また、多様な業  
務を行う可能性の高い大学事務には契約内容を予め限  
定する必要のある派遣は馴染みにくい上、多様な就労  
形態を組織内に抱え込むことは管理の複雑さを増し、  
管理が行き届かなくなる要因になる。

(8) 行事等で勤務日の変更になる場合は余裕を  
持って連絡し、年休が取得しやすい措置を講じ、学内  
労働者と整合性の取れる勤務管理を行うべきである。

これら(1)から(8)の項目について、HRMと派遣  
を巡る一般的状況をふまえて学内状況を解釈して分析  
する。

##### 4.2 問題点の分析

###### (1) 職務内容について

本学の派遣職員は政令26業務の第5号業務の契約  
（事務用機器（電子計算機、タイプライター、テレック  
ス又はこれらに準ずる事務用機器）操作を行う派遣業  
務内容）で派遣されている。しかし、本学で派遣職員  
が配置されている職場を思い起こしてみると、5号業  
務とは言えない仕事を任されているのが実情である<sup>6</sup>。

<sup>6</sup> 平成20年6月1日現在、政令で定める26業務に労働  
者派遣されていた派遣労働者数の業務別割合を  
見ると、他の25業務の多くが1%に満たない数で  
あるのに対して第5号業務は26業務全体の44.9%  
を占めており飛び抜けて多いことが分かる（厚生労働  
省職業安定局需給調整事業課、2009, p. 3）。派遣  
法では、26業務を「専門的な知識、技術若しくは経  
験を必要とする業務又は特別の雇用管理を行う必  
要があると認められる業務」と特別な存在として  
扱っている。専門性の高い26業務については派遣  
を継続的に認めても一般労働者の雇用に与える影  
響は少ないだろうとの考え方であるが、現実には、  
以前事務職の派遣契約だった者の置き換えに利用  
され、特に大企業において女性一般職の採用を控

事務と一言で言っても業務内容が多岐にわたっており(あまつさえ対象外の業務)、契約業務は業務時間のおよそ8~9割を占める作業でなければならず、第5号業務での派遣とは言い難いと言わざるを得ない。

派遣労働法のコンプライアンスを徹底すると、3.1(1)に示した煩瑣な手続きが必要で、SHRMの観点に立ち戻っても、多様な就労形態を組織内に抱え込むことは管理の複雑さを増し、管理が行き届かなくなる要因になる。そして多様な就業者間で利害対立を招く可能性があることを指摘しておく。

教職員が派遣職員に仕事を指示・依頼するときにもコンプライアンスを心がけることが求められる。無意識的に派遣契約上の業務範囲を超えて業務の依頼をしたり作業をしたりすることが、実は派遣労働者が正規職員の置き換えに利用される原因の一つと言えるからである。専門性により業務範囲が定められ、限られた職場や場面で活用する派遣労働者としてではなく、本来ならば正規職員として同じ業務を遂行すべき所をより賃金が低くても正規職員と同じ業務を行う労働力として扱われてしまうからである。そもそも労働者派遣は多様な職務を同時並行的に扱う場所にはフィットしないものであるということをもっと理解せねばならない。

契約内容との整合性をことさら強調するのは、業務内容が一般事務職の場合、専門性がないため3年間を超えて派遣で働くことが出来なくなるためである。つまり、26の専門職を除き同一の職場で3年間を超えて同じ業務を遂行する労働者が必要な派遣先は当該労働者を雇い入れることになっているのである。しかし、現実には①業務内容を変更することで同じ職場に同じ労働者を派遣する②一般事務の作業にもかかわらず26業務の第5号の職務内容契約にすると3年間の期間制限がなくなる。つまり、3年経過した後も派遣先に雇い入れるよう申し出ることが出来なくなる。契約内容が正規化に非常に重要な意味を持っているのである。

同様に、複合業務に関しても契約が重要であり、予想される業務についてはあらかじめ派遣契約の内容として取り込んでおくべきである。一般的な雇用契約では契約内容が包括的であるため、通常の業務と異なる業務をさせることもあるが、派遣労働者の場合は労働義務を負う内容があらかじめ派遣契約で定められたも

て派遣への置き換えが進んでいるのは周知のとこ  
ろである。

のに限られるためである。

また、職員1人で担当すべき部署に派遣職員を配置することは仕事を教える人がいないということであり、一から手探りで作業する非効率が生じる。仕事に慣れるまで全ての仕事が進むスピードが緩慢になるため、その部署を訪れる学生や教職員に悪影響が及ぶのは間違いない。HRM担当者は派遣職員を容易に契約終了で補充可能だと考えるかもしれないが、組織が労働者の相互協力関係の上に成り立っている以上、派遣職員の契約終了は派遣職員本人だけの問題に留まらない。ここで提起する問題の意図は、単に人数確保を図ることを求めているのではなく、大学で働く教職員の就労上の身分(直接雇用か否か、職階の高低など)にかかわらず、全教職員について職務遂行能力を把握し、役割分担を明確にして組合せを最適化することである。人員数調整にたよる労務費管理を優先させているのは組織のコアコンピタンスを失うことになりかねない。

HRMで個の活用が重要視されているのは、1人1人の労働者に目を配って能力を評価し、適材適所に組み合わせなければ組織の効率性を低めるからである。職員1人の部署を担当している派遣職員は、いろいろな部署や教員から仕事を頼まれることになる。派遣労働者に対する指揮命令や業務の内容は派遣契約締結時の内容に限るから、あらゆる部署や教員が派遣労働者の使用者となるとは考えられないし、業務内容が膨らみすぎれば契約違反にもなりかねない。こうした問題を避けるためにも、少なくとも指揮命令者となって派遣職員の働きぶりを確認する担当者を用意しなければならない。けれども現実問題として、労働基準監督署による申告監督などによらなければ適切に監督が行われているかどうかを確認されることはない。派遣が制度上雇用と使用を分離しているだけでなく、おそらくは派遣労働者が外部労働者であるという意識と、契約を交わしている以上派遣労働者本人に任せておけば仕事が遂行されるとの誤解から、必要不可欠な指揮命令と監督機能が軽視されるために起こっていると考えられる。派遣職員の安全衛生管理を怠らないためにも、HRMを実現するためにも、特に人数の少ない部署には積極的に出向いて、業務量、仕事の進捗度・達成度、労働者のメンタル面などのチェックを行うべきである。

### (2) 賃金について

派遣料金は派遣業務によって相場があり、需給状況に応じて変動するから、実際の業務内容と派遣契約上

の業務内容が一致していないと賃金に適正に反映されない事態となる。また、たった1人で作業を担当したり、担当する業務で資格を活かしたりしていても、5号業務での契約であれば5号業務の賃金相場が適用されて業務量や資格は考量されない。そのため、契約時に業務についてよく話し合う必要がある。本学派遣職員の実額の額については把握していないが、すでに3.1(2)で派遣料金と派遣労働者の賃金との差が大きいことについて考察を加えたように、派遣料金と派遣労働者賃金には大きな差がある。

さらに、派遣先組織は自らが支払う派遣料金額は知っているが、一般的には派遣労働者に支払われる賃金額までは把握していない。派遣元企業が周りの同業他社との価格競争に参入せず、高めの派遣料金設定だからといって、必ずしも派遣労働者の賃金額に反映されているわけではない。派遣料金の年総額と嘱託職員の年間給与額の差が20~30万円程度<sup>7</sup>とのことから、派遣職員の年間給与は嘱託職員給与から20~30万円引いた額のさらに平均して7割程度ということになる。派遣職員の待遇改善を考えるならば、派遣料金と賃金額に差があると意識することはもちろん、マージン率にたいする規制のない現状では派遣料金が高い業者だからといって派遣職員の賃金額に反映されているとは限らないことを理解しておく必要がある。

派遣先組織のHRMに影響を及ぼすのは、派遣労働では経験に応じた昇給は一般的でなく、職種別のスキルに対してある相場の賃金額が対応して決まっており、年齢によって右肩上がりのグラフを描くような賃金アップは見込めない点である。定期昇給していく他の労働者と共に同一派遣労働者を長期的に働かせると、派遣労働者の不満が増加する可能性があること、そして派遣労働者に対しては派遣先組織のHRMによる管理は限定的にしか及ばないので、組織全体のポリシーを適用しがたく、HRMが複雑・煩瑣になる可能性があることを指摘しておく。すなわち、派遣先は労働力確保手段を派遣の利用に決定したことにおいてはSHRMを行っていると言っているが、その反面、派遣労働者が派遣先のHRMに従う必要のない(従わない)労働者となることに留意が必要である。

派遣先・派遣労働者の両者が「あんなに払っているのに」、「これだけしかもらっていないのに」とすれ違うのは派遣業者が介在しているからに他ならない。こ

<sup>7</sup> 2009年第3回団体交渉時及び2009年12月開催の本学長期5カ年計画説明会質疑応答時の法人事務局長談。

うした齟齬で両者が紛糾しないよう、労働者派遣事業がこうした仕組みに基づいて派遣労働が行われていることを、派遣先である大学側、派遣労働者、そして共に働く教職員が理解している必要がある。

### (3) 年休、残業について

平日に代休を取得した場合、土日祝日に出勤しても法定休日を遵守しているため割増賃金は出ない。休日出勤が週40時間を超える時間外労働になると割増賃金(25%)を請求出来る可能性があるのみである<sup>8</sup>。勤務日の運用については派遣先が決めて良いとはいえ、通常の勤務日とは異なる時に出勤が必要な場合は可能かどうかを早めに派遣職員に尋ねる必要がある。

また、派遣労働者が年次有給休暇を取得する際の対応についても事前に派遣元・派遣先が相談して決めておく必要がある。派遣労働者が請求した場合派遣先は拒むことはできないけれども、派遣契約に基づき休暇を取る派遣労働者に代替する派遣労働者を派遣元に要求することは問題ない。職員1人で担当している部署では、休みたくても仕事への責任感から休めない状況にあることを理解し、休暇が取りやすいような工夫と配慮をすべきである。派遣職員への対応に限ったことではなく学内全体での取組に必要なこととして、休日に出勤を依頼する場合には特に勤務日の調整ができるよう余裕を持って連絡をし、非現実的な代休期間の設定をしないことが求められる。派遣職員はそもそも年休が少ないため、本人の希望や突然の事情によって年休を有効使用できるように業務上直接関わる教職員が配慮する必要がある。当該派遣職員で無ければ仕事が進まず、代替者の派遣では代わりが利かないということがあればそれこそが派遣を利用する限界を示している。

次に残業についてだが、本学法人の基本姿勢として派遣職員に残業をさせない方針のようである。残業は25%増し賃金を支払うことになるため、派遣元は通常の派遣料金に加えて、割増賃金分と残業に関わる書類上の処理などの料金を上乗せして請求する。人件費抑制のために派遣職員を採用しているのならば、残業を推奨しない派遣先の考えは合理的である。経費戦略上は割増賃金はもつてのほかだと考えるのがセオリーとも言える。また、法人管理者が派遣職員の業務内容を概して、閑職で残業が必要ないと考えていることも残

<sup>8</sup> 例えば、月火木金に出勤、残業していて、水曜が代休、土曜に出勤した場合、土曜日に出勤したからではなく、40時間を超えた分だけの残業割増(25%)が出る。

業をさせない方針をとる理由の1つである<sup>9</sup>。実際には教員は派遣職員であるかどうかを意識せずに仕事を依頼することが多く、結果として正規職員が残業しなければならないように、残業が必要となる日もある。法人担当者は派遣職員の業務内容を把握していないと言わざるを得ない面がある。

派遣職員が気を遣った結果、残業が必要なほど業務が残っていることを示さなければ、業務管理機能と監督機能が脆弱な現状でHRM担当者が業務量と作業人数のアンバランスに気付くことはないだろう。監督者のいる部署では当然のこと、1人で部署を担当する職員の就業時間管理も行う必要がある。労働時間内に業務を終えるよう作業の配分を自己管理することも求められるが、一方で十数分の残業であっても積み重ねれば膨大な時間外労働となる。残業が恒常的に発生するならば人員に対して業務量が多いのであり、適切なHRMを実施するならば職員を増やす対応が必要である。提出物のとりまとめという仕事1つに注目しても、担当部署が派遣職員のみのもので、提出が遅れる学生や教員がいれば仕事が進まないことが予想される。大学関係者なら誰しも経験したことがあるだろう。各部署や各教員からなど、命令者の異なる複数タスクが同時進行していると考えれば仕事がスムーズに進まないことが容易に理解できよう。

加えて、言うまでもなく本学派遣職員も正規教職員と同じように賃金で生計を立て、同じように家庭責任を負っている。あるいは他に優先すべき事を持っているために、定時終業の派遣を選択することもあるだろう。派遣職員であるかどうかに限らず、仕事と家庭生活との両立(ワーク・ライフ・バランス(澤田(2009, pp. 247-257)を考慮し、生活が仕事に偏りすぎないように配慮するのは組織経営者の責務でもある。しかし、それが叶いにくいという社会の現状から残業がない就労形態を優先して派遣労働者という道を自ら選択した者が少なからず存在するのである。本学の教職員のHRM及びワーク・ライフ・バランスの観点から、正規/非正規を問わず業務量、残業について考慮し、労働以外の生活を充実させる基盤を用意することができれば、労働者は自らリフレッシュし、明日の労働への気力が湧いて(つまり労働力の再生産が行われて)生産性の高い仕事が出来るとであろう。つまり、度重なる残業や雑務に追われて疲弊した状態にいるより、むしろ

休息を与え、内部構成者の大学に対する満足度を向上させることがパフォーマンスの向上につながり、個人が余裕を持つことで周りとの協働が進んで全体のパフォーマンスが上がると考えられる。

#### (4) 不安定雇用について

短期契約を繰り返すことが自明の派遣を通じた労働であるが故に「このまま働けるのだろうか? 正規職員への登用はないのだろうか?」と自分自身に問いかけても結局は答えのない悩みや不安で堂々巡りしてしまう事は避けられない。通常業務上では派遣職員であることを常に自覚・意識していないとしても、ことある毎に正規職員との待遇の差があり、派遣職員であることを自覚・意識(させられ)る状況下にあるならば派遣職員であることがストレスになりうる。自分の仕事に誇りを持っていれば尚更、直用ではない(部外者の扱い)、給与等の待遇も対等ではない(仕事の内容に関係なく一段下に扱われている感覚)といったことから、仕事に対するプライド(職業的自我)がくずれ自信喪失につながってしまう。

正規職員への登用があるのか無いのか、どのような人が採用されるのか情報がなく、期間の定めがない派遣労働者として「来年は更新されるだろうか?」と不安を抱えながら就労するのはメンタルヘルスにとっても好ましくない。目標を見せずに「とにかく闇雲に頑張れ」と言われても労働者のモチベーションは上がらないというのがHRMでの定説である。もちろん昇進に限らず、なにがしかの目標を定めて頑張ることなくしてはやる気の維持は難しいものである。紹介予定派遣であれば近い将来に正規採用される見通しがあるが、それ以外の派遣では派遣終了後に正規職員として採用される事例が少ないためモラルを維持するのが難しいと考えられる。

派遣を通じた就労では、低賃金や雇用が不安定である問題に留まらず、労働者が自らの思いを伝える場所を持たず、それでも生活のためには働き続けるしかないという問題がある。ほぼ同時期に本学で就労を開始した職員は現在も派遣のままの者、嘱託採用となった者、正規採用となった者の三者が存在するが、団体交渉時に質問しても誰がどういう基準で決定したか、回答は得られなかった。けれども、一般の企業でも採用に関する基準は、外部はもちろん内部にも公表しないのが常である。特に事務的な作業を行う者の採用については明確な基準が出にくいという難点がある。これは本学だけの問題ではなく、世間一般の人事考課全般に関わる問題である。すなわち、事務職に関しては、

採用基準の明確化を主張しても指標そのものが恣意的(作成者の意に沿う労働者に有利な指標を選定すること)になり、客観的基準が実現し難いと考えられるのである。採用基準を明確化せよと言ったところで、何が出来れば正規職員になって、何が出来なければ派遣職員のままかという指標を作ることの難しさを考えれば、この方法が即時的に実現されるものでないことは明らかである。この点からも、大学の構成員が長期戦略としてのミッションを共有し、ミッション遂行にあわせた人材の採用・活用を行うためにHRMを実践しなければならないのである。

#### (5) 教育訓練について

すでに3.1(3)で見たように、教育訓練が実施されない例は本学に限ったことではない。けれども、HRM上、訓練は重要な柱の一つである。派遣職員と長期的雇用関係を結ばないのであれば、一時的な労働力需要に応じるために派遣契約を繰り返す度に前任者からの引継ぎ(仕事のフローを教えるOJT)が必要であり教育訓練費がかかる。指定した契約業務を遂行できる労働者が派遣されるシステムの派遣労働では、OJTが不可欠な職場で利用すると追加コストが発生し、即戦力となる労働者が利用できるメリットが弱まってしまう。

#### (6) 職業上の身分について

派遣職員は、それぞれの配置先で学生対応の窓口となっている。次にどうすればよいか、どこへ行くべきかといった情報を与えるだけでなく、よく訪れる学生の話し相手になっている姿も見かける。丁寧に対応してきた事実があるからこそ、学生はその相手が派遣職員だと知ったら二重の意味でショックを受けると予想される。ショックの1点目は「こんなに親身になってくれる人でさえ正規職員ではなく派遣されてきているのか」という点で、学生が社会に出る近い将来への不安をかき立てることになる。ショックの2点目は大学が頻りに学生と関わる部署に外部の人材を配置している事実への驚きで、派遣が基本的に短期就労(いついなくなるか分からない)という一般的な理解をすれば学生は「外部から派遣されている」職員に安心して自分の対応を任せてよいのだろうかと感じるかもしれない。

マージンを検討して明らかになったように、法人が派遣会社に支払っている派遣料金が低いことは理解できるが、派遣職員の賃金には反映されていない現実を教職員皆が認識しておかなければ齟齬の発生は避けられない。法人側に立ってみれば「これほど高額な派遣

料金を支払っているのだから相応の仕事させよう」という認識であろう。

あらゆる組織は、派遣を利用し続けることで組織構成員がこれまで抱えてきた組織観をどう変化させる可能性があるかを先取って考えて対応すべきである。経営健全化のために労務費抑制に貢献する派遣の利用に賛成する者もいれば、正規職員と変わらない働きぶりには触れずに同一派遣職員を長期間利用していることに反対する者もいるだろう。要するに、HRMのために組織の方針を理解してもらい、できるだけ多くの構成員が納得する道を選択することが求められる。学生は労働者ではないためHRMの対象者ではないが、重要なステイクホルダーである。派遣を利用することで彼らの大学組織観にどのような影響を与えるかも配慮すべきである。

守秘義務については、通常の企業で就業規則上に守秘義務規定が定められているように、派遣労働者も派遣契約書類に派遣先と同様の守秘義務規定に従う旨が記載されていれば問題はない。つまり、派遣契約上派遣元が派遣労働者に守秘義務を負わせる条項を織り込んであるか別途派遣労働者から誓約書を取り付けてあればよい。従って情報漏洩防止を盾に正規職員化を迫るというロジックは通らないばかりか、守秘義務を前面に出すと現在就労している派遣職員の正社員化ではなく正規職員の採用が進められ、現派遣職員の契約終了につながる可能性がある。これでは派遣労働者の待遇改善という意味でかえって逆効果であるし、現に派遣職員と同じ部署に新採の正規職員を入れはじめているとも聞く。派遣職員の利用が人件費削減を狙っているのであれば、追加的に正規職員を採用する大学の意図は理解しがたい。既に仕事を覚え着実にこなしている派遣職員はHRと言えるが、このHRを正規職員にすることで活用しないまま新たな職員を入れているという本意は何なのであろうか。いずれにせよ、本学が長期的経営戦略に基づいたHRMを行っていないことの現れである。

派遣労働者が情報漏洩を行わないようモラルを高めるだけでなく、HRMによる意識改革により組織内部者としてのアイデンティティを醸成することで大学に対する愛校心、モラルを高めることが近道であり、そのためには派遣労働者を大学の一人として正社員化していくことが望ましいということを訴えるべきである。守秘義務に関わる情報を扱うような部署では学生と近い距離で接することが多く、周りの教職員や学生との信頼関係を築くことが不可欠であるということか

<sup>9</sup> 2009年東北工業大学教職員組合団体交渉(全4回)における法人側発言から推察したもの。発言者の意図とは異なる可能性は否定できない。

らも、数年働いてこられた実績やこれまでの働きぶりを評価し、派遣職員を正規化していくことを協議するという方向に持っていくべきではなかろうか。

#### (7) むすびにかえて

最後に、全体を通して指摘できることは、HRMの核には労務管理がなければならないということである。労働者は組織のために労働力を提供するのだから、労働力の提供を受けている組織が労働者の労務管理を行うのは当然である。しかし、派遣では三面雇用関係によって使用者責任が派遣元と派遣先に振り分けられるため、派遣先組織の使用者責任の及ぶ範囲(労働者を管理する範囲)が直接雇用より限定的となる。管理する部分が狭まれば労働者に対する管理上の影響力も薄れることになる。すなわち、組織のHRMにとって派遣は望ましい選択肢とは言えない。採用(人選)はHRMの重要な役割の一つであるが、派遣のシステムを利用すると派遣先の採用機能は失われてしまう。

HRM,あるいはその前段階の労務管理を実施してきた組織では、長期雇用を前提として組織内で行った人材育成への投資額を回収するシステムと、それを支えてきた長期雇用へのインセンティブとなる諸給付の機能が労働者を組織に留め、組織への愛着を育む誘因として機能してきた。しかし、派遣労働は断続雇用で同一の組織に長く留まらないため、長期スパンを基本とするHRMに馴染みにくく、組織のHRMからも除外されがちである。経営戦略と両輪となる人材活用戦略に基づきHRMを行うためには、派遣労働者は短期間で例外的な利用に留めるとはっきり位置づけ、現派遣職員を含め、貢献度が明らかで直用を望んでいる者を雇い入れて多くの労働者を組織のHRMに組み入れて全組織管理を実施すべきである。

加えて、派遣を短期間の労働力利用と位置づける場合、長期的な経営戦略を実現するために人材を採用・教育・管理していくHRM上、一時的なプロジェクトの遂行にあたって人手を必要とする部署以外で利用するのは望ましくない。何故なら①派遣先は採用(人選)に関わらない。オーダーした技能を持った労働者が派遣されてくるが、この労働者は長期的な人材配置の計画に組み入れることができない。②業務内容でオーダーするため、派遣労働者への技能面での教育は必要ないとはいえ、組織独自の仕事の進め方や引継ぎなど派遣労働者が変わる度に毎回指示せねばならない。これは派遣労働者が働く部署の管理担当者の機会費用を逸していることになる。③一般派遣は労働条件を低下させる仕組みを内在させており、給与額を低

く抑えるので追加的給付や各種保険の面で不利である。従って、派遣労働者は待遇に不満を持ったり先行きに不安を生じやすく、HRMが長期雇用の場合に育成・維持しようと試みる組織への愛着や貢献への期待を同水準で得ることは難しい。

一方で、派遣法の抜け穴を選びつつ長期的に同一の派遣労働者を利用している場合は、HRM面では組織にとってメリットのある労働者であるにも関わらず、労務費削減のために身分を据え置いている。この影響は派遣労働者本人に限定したHRMにとってマイナスに作用するばかりか、組織内外のステイクホルダーにとっての組織像を改悪させるおそれもある。近視眼的に労務費の削減を達成したとしても、経営資源として人を育てなければ組織の繁栄はない。

そして、派遣労働者は、自分自身の労働者としての権利と派遣労働者としての権利を知るべきである。派遣法の定める権利がないがしろにされ、労働者の(不必要な)我慢によって現在の職場が運営されている面がある。自分の身は自分で守る気持ちで自ら理解する姿勢は必要不可欠といえる。

関係者1人1人がのびのびと活動できる組織、関係者が満足する組織となればHRMがうまく機能している組織であると言えよう。派遣を利用する法人関係、教職員をはじめとして派遣労働者と接する人々、そして派遣労働者本人が待遇の改善のために協力すること、また、法制度や現場の労働状況を理解することでコンプライアンス違反を生じないように役立てていくことが当事者にとって働きやすい環境作りにつながっていくと考える。

#### 参考文献

- Abraham Harold Maslow (1943) "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* Vol. 50, pp. 370-396.
- Danielle D. Van Jaarsveld (2004) "Collective Representation Among High-Tech Workers at Microsoft and Beyond: Lessons from WashTech/CWA." *Industrial Relations* Vol. 43, No. 2, pp. 364-385.
- Gary P. Latham (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Inc.
- Jeffrey Pfeffer (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press.
- Karen A. Shire (2002) "Stability and Change in

Japanese Employment Institutions: The Case of Temporary Work." *ASIEN* 84, S. 21-30.

- Kazumichi Goka, Asuka Sato (2004) "Agency Temporary Work and Government Policy in Contemporary Japan." edited by John Burgess and Julia Connell, *International Perspectives on Temporary Agency Work*, Routledge, pp. 112-128.
- Kenneth W. Thomas (2002) *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*, Barrett-Koehler, 2nd edition.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard (1977) *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, 3rd Revised edition.
- Renate M. de Haas (1998) "ARTICLE: VI. BUSINESS LAW: a) Employee Benefits: Vizcaino v. Microsoft." *Berkeley Technology Law Journal* vol. 13 no. 1, Boalt Hall School of Law, University of California, pp. 483-502.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson (2008) *Human Resource Management: Essential Perspectives*, South-Western Pub, fifth edition.
- Susan Houseman, Machiko Osawa (1995) "Part-time and temporary employment in Japan." *Monthly Labor Review* October, pp. 10-18.
- 岡本浩一, 堀洋元, 鎌田晶子, 下村英雄 (2006) 『職業的使命感のマネジメント ノブレス・オブリジエの社会技術』組織の社会技術5, 新曜社。
- 小倉一哉 (2004) 「非典型雇用の概念と現状—国際比較を中心に」第3回日中韓ワークショップ「非典型雇用問題の現状と課題」セッション1「非典型雇用の定義とその考え方」(独立行政法人労働政策研究・研修機構 (The Japan Institute for Labour Policy and Training: JILPT) と中国労働社会保障研究院 (CALSS), 韓国労働研究院 (KLI) の3カ国の労働政策研究機関によるワークショップ)。
- 小野晶子 (2009) 『JILPT Discussion Paper 09-03 登録型派遣労働者のキャリア形成の可能性を考える—先行調査研究サーベイと企業事例調査から—』独立行政法人 労働政策研究・研修機構。
- 玄田有史, 中田善文編 (2002) 『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』東洋経済新報社。
- 厚生労働省 (2009) 『労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律 (昭和六十年七月五日法律第八十八号)』最終改正: 平成二十一年七月五日法律第七十九号, (最終改正までの未施行法令) 平成十九年四月二十三日法律第三十号, 平成二十一年七月十五日法律第七十九号 (\*一部改正, 一部未改正の意)。
- 職業安定局需給調整事業課 (2009) 「平成20年度労働者派遣事業報告の集計結果について (速報版)」11月。WebPDF <http://www.mhlw.go.jp/stf/>

houdou/2r9852000002rv4-img/2r98520000002rwm.pdf, 2009年12月10日閲覧。

- 厚生労働省職業安定局長 (2008a) 「派遣労働者, 期間工等の非正規労働者等への支援等について」平成20年11月28日付け職発第1128005号 (平成20年11月28日付け局長通達)。
- 厚生労働省職業安定局長 (2008b) 「非正規労働者, 高齢者, 障害者, 外国人労働者等の離職等に係る支援等について」平成20年12月9日付け職発1209001号 (平成20年12月9日付け局長通達)。
- 厚生労働省職業能力開発局総務課基盤整備室 (2009) 「平成20年度能力開発基本調査 主な調査結果」6月。WebPDF <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/06/dl/h0610-1c.pdf>, 2009年12月10日閲覧。
- 厚生労働省編 (2009) 『平成21年版厚生労働白書「暮らしと社会の安定に向けた自立支援」ぎょうせい。佐藤飛鳥 (2009) 「あなたがフリーターになったら…」守屋貴史, 澤田幹, 平澤克彦編著『明日を生きる人的資源管理入門』ミネルヴァ書房, pp. 170-187。澤田幹 (2009) 「これからの「働き方」を考える」守屋貴史, 澤田幹, 平澤克彦編著『明日を生きる人的資源管理入門』ミネルヴァ書房, pp. 247-257。島貫智行 (2007) 「派遣労働者の人事管理と労働意欲」『日本労働研究雑誌』9月号 (No. 566), pp. 17-36。田中秀樹 (2008) 「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』10巻1号, 同志社大学大学院総合政策学会, pp. 181-196。谷口真実 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』白桃書房。東京都産業労働局雇用就業部労働環境課 (2009) 「東京都の労働相談の状況 (労働相談及びあっせんの概要) 平成20年度」東京都産業労働局。WebPDF [http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/koyou/soudan\\_20/pdf20/all.pdf](http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/monthly/koyou/soudan_20/pdf20/all.pdf), 2009年12月10日閲覧。
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編 (2007) 「日本企業における非正規労働者の活用—現状・影響・展望—」『日本の企業と雇用 長期雇用と成果主義のゆくえ [企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究]』プロジェクト研究シリーズ No. 5, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, pp. 228-333。
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構編 (2008) 「非正規社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究」資料シリーズ No. 36, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構。
- 永野秀雄 (1997) 「租税法上の被用者性判断と付加給付請求権 (Vizcaino v. Microsoft Corporation, 97F.3d1187 (9th Cir.1996))」『外国労働判例研究』54アメリカ, 『労働法律旬報』No. 1419, 11月上旬号, 労働旬報社, pp. 17-19。
- 西谷敏, 脇田滋編 (1987) 『派遣労働の法律と実務』労働

- 旬報社。
- 八代充史 (2009) 『人的資源管理論—理論と制度』中央経済社。
- 山口裕幸 (2009) 『コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学』朝倉実践心理学講座6, 朝倉書店。
- 湯浅誠 (2008) 『反貧困—「すべり台社会」からの脱出』岩波新書。
- ロバート・L・マティス, ジョン・H・ジャクソン (著) 西川清之, 江口尚文, 西村香織訳 (2008) 『人的資源管理論のエッセンス』中央経済社。
- 脇田滋 (1999) 「労働者派遣法・職業安定法見直しの現段階と改正法案への意見」『労働法律旬報』No. 1457, 6月10日号, 労働旬報社, pp. 42-43。
- 渡邊太 (2007) 「非正規雇用化のなかの職場環境とプレキャリアートの創造性」(『職場トラブルについて考える』科学研究費補助金基盤研究 (B) 「紛争回避と法化の法理論的・実証的検討」課題番号16330003・研究代表者・福井康太・研究成果報告書), pp. 215-239. WebPDF <http://www.law.osaka-u.ac.jp/shokuba/project.html>, 2009年12月10日閲覧。