

# 人材派遣による日本企業の変質

楊 娜

## はじめに

グローバル化の進展の中、企業をとりまく環境は日々多様化している。このような環境変化への企業の対応のひとつとして、経営資源の有効活用がある。具体的には、企業行動は、人的資源の活用に関して従来と比べて人材外部化の指向を強める傾向にある。それまで、日本企業にとって人件費は固定費的な側面が強かった。しかし、バブル崩壊時の企業の雇用過剰の問題とバブル崩壊後の景気拡大局面での人手不足の顕在化を通して、企業は、人件費の変動費化を進めるに至った。また、国際競争の激化や株主価値重視の圧力もあり、利益獲得のためにも、人件費の変動費化は企業の重要な経営課題にもなった。そこで企業は、人件費の削減などのために、長期の人的資源投資を前提に育成される正社員を縮小するとともに、派遣社員をはじめとする非正規社員をできるだけ活用して雇用を多様化する傾向を強めている。

しかし、派遣社員の増加によって、企業雇用の安定性と柔軟性の調和の歪みが生じることとなる。

そこで、本稿では、人材派遣の現状を踏まえ、派遣社員の増加によって日本企業がどのように変質するかについて検討を行うとともに、今後の日本企業のあり方について考察を行う。

## I. 人材派遣の動向

小泉政権時代から始まった構造改革による規制緩和で、人材派遣は大幅に増加した。日本企業にとって、正社員よりも安い賃金で雇えることで人件費の抑制につながる効果がある。

しかし、派遣社員の増加によって日本企業の象徴である終身雇用・年功序列制度の崩壊や日本特有の技術の伝承が困難になるなどの問題が露呈してきている。2008年から、日本は不景気になり、企業は人件費削減のため、簡単に「派遣切り」「雇い止め」などを行い、労働者側にはそれが「失業」ということに繋がる。

Iにおいては、1で、人材派遣の仕組みについて概観する。ひとくちに人材派遣は、派遣元、派遣先、派遣労働者という三者関係から成り立っている。まず、人材派遣の定義、仕組みを説明する。次に、派遣元、派遣先、派遣労働者の三者それぞれの立場から、人材派遣のメリット、デメリットを明らかにする。

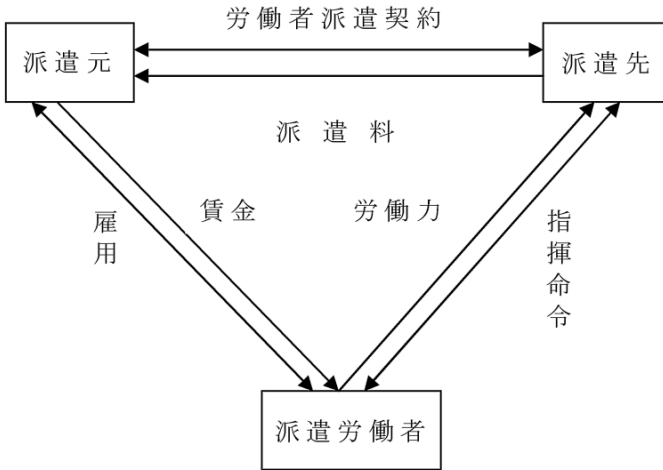
続いて、2では、労働者派遣法の制定、改正、見直しの動向について説明する。派遣社員の増加は、労働者派遣法の改正による事業の参入規制が緩和されたためである。よって、なぜ労働者派遣法を制定したのか、また、具体的にどのように改正したのかについて、分析する。最後に、労働者派遣法の見直しの動向について説明する。

### 1. 人材派遣の概況

#### (1) 人材派遣の定義と仕組み

労働者派遣法によると、人材派遣とは、事業主がその雇用する派遣労働者を他の事業主に派遣して、その事業主の指揮命令の下で業務に従事させることである。<sup>(1)</sup> その意味するところは、派遣する事業主と派遣される労働者との間には雇用関係があり、派遣される労働者は、派遣を受け

図表1-1 人材派遣の三者関係



注：「労働者派遣者の皆様へ」、オンライン、「厚生労働省ホームページ」、インターネット、  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/haken-shoukai15/dl/01a.pdf>  
(2009年10月25日にアクセス)

入れる事業主の指揮命令の下で業務に従事するということである。

人材派遣は派遣元、派遣先、派遣労働者という三者関係から成り立っている。このトライアングルは人材派遣の特徴である。

図表1-1に表したように、派遣元と派遣先との間は労働者派遣契約の関係が成り立つ。派遣元は、人材派遣会社のことである。派遣先は、派遣労働者を受け入れる企業である。派遣先の社員が突然退職したり病欠したり、あるいは、季節的な業務の繁忙期の時に、派遣先が派遣元に派遣労働者を依頼する。その時、契約書の内容に、派遣労働者の従事する業務内容、就業場所、期間、就業時間、派遣料金などいくつか記載する。記載した契約の通りに、派遣先から派遣元に派遣料金を渡すという流れである。

派遣元と派遣労働者は雇用関係にある。人材派遣会社は派遣先から仕事をもらって、その業務内容に合う派遣労働者を選ぶ。派遣労働者は、

人材派遣会社の事業主が雇用する労働者であって、労働者派遣の対象となるものをいう。<sup>(2)</sup>派遣労働者は、派遣会社に雇われ、派遣会社から派遣されて、派遣先の指揮命令の下で業務に従事する。しかし、派遣労働者の雇用主は派遣先ではなく、人材派遣会社である。また賃金は派遣会社から支払われる。

派遣先と派遣労働者は指揮命令関係にある。人材派遣は派遣労働者の雇用と使用を分離した労働力需給調整システムである。派遣労働者は派遣先の指揮命令に従って、派遣先のために働くが、派遣先との間には、雇用関係はない。派遣労働者は派遣元に雇用され、派遣元から賃金をもらう。

## (2) 人材派遣のメリットとデメリット

物事には必ずといってよいほど表と裏がある。人材派遣もそうである。大企業が正社員を削減し、派遣を活用し、人材派遣に対する需要は高まる一方である。だが、市場の急膨張は、同時に不祥事が生じ、日本の企業経営にも大きな影響を与える。急拡大する人材派遣は光と影の両方があると言われる。

平成19年人材派遣の年間売上高は総額6兆4,652億円に増加した(対前年度比19.3%増)<sup>(3)</sup>。その中にグッドウィル・グループ年間売上高は5,800億円で一位になって、スタッフサービス・ホールディングスは3,574億円、テンプスタッフは2,368億円となる。換言すれば、派遣会社は相当な利益を上げているということである。

では、派遣会社にとってデメリットは何だろうか。それは、いつでも人材を確保しておかなければならないことである。派遣会社の人材は、固定的ではなく、流動的人材である。その人材は、入ったり、出たりすることが、日常的なことである。人材を募集し続けなければ、派遣先から人材の要求に答えることが出来ない。

次は派遣労働者のことである。派遣労働者はそもそも「自分の時間を

大切にしながら、自分のスキルを生かす」労働形態である。サラリーマンのように、朝8時から夜5時まで、月曜日から金曜日までの勤務時間ではなく、仕事時間は短いし、自分の都合のよい時間に働ける。家事やほかの活動と両方することもできる。専門的な資格・技能を活かせるし、多くの派遣先にかかわることで、一社のみで働くのに比べ多様な知識や経験が得られる。

しかし、将来への見通しが不安定という反対側面を持つ。若いうちはよいが、年を取ると仕事を取ることが難しくなっていく。有期契約および時給契約であるため、企業の暇忙により随時雇用と契約終了が実施される。さらには、派遣契約が最長3年という期間制限があるため、期間満了後に直接雇用されない場合は職場を変えざるを得ないことが多い。不況になった場合、派遣切りに遭うリスクが高い。また、派遣元による契約の中途解除といった人件費カットの対象にされ、派遣元の正社員より仕事を失いやすい。

最後は、もっとも重要な派遣先のことである。企業にとって正社員よりも安い賃金で人材派遣社員の採用により人件費が抑制され、守りのマネジメントから攻めのマネジメントへの転換が可能である。企業側は派遣社員の採用により、必要なときに必要な職種と数の人材を雇うことが可能となるし、景気に応じて雇用の調整ができることになった。社員が突然退職したり病欠したり、あるいは、季節的な業務の繁忙期に臨時的・一時的な労働需要が発生した場合、人材派遣会社に依頼すれば派遣してもらえる。景気のよいとき、企業は人手を確保するために人材派遣に依存する。逆に、不況になれば企業は人材費を固定化することを恐れ、雇用責任を負わない人材派遣に頼る。このように、派遣は景気の変動に合わせて、その存在意義を変えることで成長を続けてきたのである。そして人材派遣は保険や年金などの社会保険を省略出来る事、また、定年までの雇用の義務が無いことから、年金に対する負担が無いこと、能力に応じた賃金を支払えば良く、年功序列に応じた高賃金の支払

いを免れるという利点がある。

しかし、代わりに派遣社員の増加によって、日本企業の象徴である終身雇用、年功序列制度の崩壊により日本の経営の根幹である企業組織を根底から支える社員が減る一方、経営安定と効率性を重視する日本企業の方向転換は大きな影響をもたらす可能性がある。そして日本特有の技術の伝承が困難になるなどの問題が露呈してきている。

## 2. 労働者派遣法の制定と改正

### (1) 労働者派遣法の制定

人材派遣は今では一般的な問題となった。筆者の周りにも派遣会社は多く存在するし、最近の会社であれば人材派遣社員は当然のこととなっている。このように現在では一般的な存在になっているので、人材派遣は、これまで長い間存在してきたのではないかと思われるが、実はその反対でその歴史は、意外なほど浅い。

人材派遣が日本に初めて登場したのは、1966年にマンパワー社がマンパワー・ジャパンを設定させたときである。マンパワー社に次いで、ほかの企業が同様のビジネスを図り、事務処理サービスを提供し始め、人材派遣は急速に拡大していった。しかしながら、時代の進展とともに人材派遣という雇用形態は広がる一方であり、人材派遣の抱える問題点の解消を図るため、適切な法規制を行った。

人材派遣を規制する法律は、「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」という。略称は「労働者派遣法」である。この法律は1985年に制定され、一年間の準備期間を経て1986年7月1日に施行された。

この労働者派遣法の目的は、労働力の需給の適正な調整を図るため、労働者派遣事業の適正な運営の確保に関する措置を講ずるとともに、派遣労働者の就業に関する条件の整備等を図り、もつて派遣労働者の雇用の安定その他福祉の増進に資することにある。このようにこの法律には<sup>(4)</sup>

二つの目的がある。一つは、人材派遣業が適正に行われるためのルールであり、もう一つは、派遣されて働く人たちを保護するためのルールである。

## (2) 労働者派遣法の改正

1986年労働者派遣法施行されて以降、数度にわたる法改正が行われている。

1986	労働者派遣法の施行	16業務
	↓	
1996	労働者派遣法の改正①	26業務に
	↓	
1999	労働者派遣法の改正②	ネガティブリスト方式の採用
	↓	
2004	労働者派遣法の改正③	26の専門的業務の3年の期間制限指導の廃止など

1996年労働者派遣法の改正は、10業務が追加され<sup>(5)</sup>26業務になった。26業務の詳細については下記の通りである。

- (1)ソフトウェア開発 (2)機械設計 (3)放送機械等操作 (4)放送番組等演出 (5)事務用機械操作 (6)通訳、翻訳、速記 (7)秘書 (8)ファイリング (9)調査 (10)財務処理 (11)取引文書作成 (12)デモンストレーション (13)添乗 (14)建築物清掃 (15)建築設備運転、点検、整備 (16)案内、受付、駐車場の管理等 (17)研究開発 (18)事業の実施体制の企画、立案 (19)書籍等の作成、編集 (20)広告デザイン (21)インテリアコーディネーター (22)アナウンサー (23)OA インストラクション (24)テレマーケティングの営業 (25)セールスエンジニアの営業 (26)放送番組等における大道具、小道具

この26業務を大別すると、①情報処理関係業務、②機械設計関係業

務、③放送番組制作関係業務、④事務処理関係業務、⑤その他—5つに分類されている。このうち、①、②、③はどちらかといえば、常用型の特定労働者派遣事業のシェア率が高い。また、業務全体でみると、④の事務処理関係業務の占める割合が高い点が特徴である。

この26業務は、今日も引き続き採用されている。

その後、対象業務を順次拡大し、1999年労働者派遣法は、再度改正された。労働者派遣事業を新たに「臨時的・一時的な労働力の需給調整システム」と位置づけるとともに、適用対象業務をポジティブリスト方式<sup>(6)</sup>からネガティブリスト方式へと変更した。この方式は、派遣をしてはならない業務をあらかじめ法定で定め、そのほか一切は自由化になった。つまり、従来の26の業務をそのままに採用し、26業務以外の業務は「臨時的・一時的」であれば、条件に関わらず認める。その際、派遣できない職種がある。その派遣できない職種は以下の6業務である。

- ①港湾運送業務
- ②警備業務
- ③建設、土木の単純労働業務
- ④医師、看護師などの医療業務<sup>(7)</sup>（紹介予定派遣の場合を除く）
- ⑤物の製造の業務
- ⑥弁護士、税理士等のいわゆる士業

また26業務の派遣期間が最長三年になった。専門26業務以外の臨時的、一時的業務は一年以内に制限をした。

厳しい雇用失業情勢、働き方の多様化等に対応するため、2004年3月1日から労働者派遣法は、また改正された。その改正内容は

①もともとの臨時的、一時的業務は最長一年までの派遣であったのに対して、これ以降は条件を満たすことにより最長3年まで派遣することができるようになった。このようにして、派遣受入期間が延長された。

②物の製造の業務が派遣可能となった。ただし、物の製造の業務は最長1年とする。これにより、派遣対象業務が拡大した。



③専門性の高い26業務の派遣期間は最長の3年から無制限となった。

④派遣期間を超えて派遣労働者をしようとする場合：派遣可能期間に違反する日の前日までに、派遣労働者が派遣先に雇用されることを希望する場合、派遣先は雇用契約の申し込みをしなければならない。

これまでの労働者派遣法の規制緩和、長期不況の企業のリストラ、労働者の就業ニーズの多様化を背景に、人材派遣は大きく拡大してきた。しかし、これによって多くの問題が顕在化し、社会問題となっている。

### (3) 労働者派遣法の見直しの動向

最近の労働者派遣制度の見直しをめぐる動向を見てみよう。2006年12月、規制改革・民間開放推進会議は、人材派遣を含む労働法制の包括的・抜本的な改革に向けて規制の見直しを求める答申をまとめた。これを受け、2007年6月に閣議決定された「規制改革推進のための3か年計画」においては、①紹介予定派遣以外の労働者派遣における事前面接の解禁、②派遣期間を超えて派遣労働者を使用しようとする場合の雇用契約申し込み義務の見直し、③医療従事者の労働派遣者が、2007年の検討課題として示されている。一方、経済財政諮問会議においても、2006年11月、派遣労働に関する規制緩和について、民間議員より労働市場の規制緩和が提案された。その中に、派遣期間制限の緩和、派遣対象業種の制限の廃止、雇用契約申し込み義務の撤廃などを求めている。また、2007年5月、規制改革会議再チャレンジャーキンググループ労働タスクフォースが同趣旨の提言を行っている<sup>(8)</sup>。

これに対して、労働側は労働者保護の立場から、労働者派遣法の抜本的見直しを求めている。連合は、あるべき方向として、①専門的な業務に限定してポジティブリスト方式とする、②常用型派遣を基本とする。当面の対策としては、一般業務の登録型派遣の禁止、専門26業務が高度の専門性の業務かどうかの見直し、登録型派遣事業の許可要件の厳格化等の規制の強化を求めている。

さらに、2009年1月7日、民主党は、製造業への労働者派遣を禁止する方向で検討に入った。派遣労働の中でも特に不安定な、派遣会社に登録して仕事があるときだけ雇用契約を結ぶ登録型派遣の禁止を同党の労働者派遣法改正案に盛り込む案が有力となっている。民主党の方針転換は今後の法改正議論に影響を与えることであろう。

鳩山由紀夫は「次の内閣」の会合で「ほかの野党に理解してもらえる状況をつくってほしい」と述べ、共産、社民、国民新三党が主張する全面的な禁止を含めた検討を要請した。ただ、派遣会社の正社員になり企業に派遣される「常用型」を含めた全面禁止には、党内でも大企業労組出身議員を中心に「かえって失業者が大量発生する」と慎重意見が強く、実現は難しい状況にある。

2009年7月7日、民主党の政権公約（マニフェスト）政策各論の39条に、派遣労働者について次のように記述されていた。<sup>(9)</sup>

製造現場への派遣を原則禁止するなど、派遣労働者の雇用の安定を図る。

#### 【政策目的】

- 雇用にかかわる行き過ぎた規制緩和を適正化し、労働者の生活の安定を図る。
- 日本の労働力の質を高め、技術や技能の継承を容易にすることで、将来の国力を維持する。

#### 【具体策】

- 原則として製造現場への派遣を禁止する（新たな専門職制度を設ける）
- 専門業務以外の派遣労働者は常用雇用として、派遣労働者の雇用の安定を図る。
- 2か月以下の雇用契約については、労働者派遣を禁止する。「日雇い派遣」、「スポット派遣」も原則禁止とする。
- 派遣労働者と派遣先労働者の均等待遇原則を確立する。
- 期間制限を超えて派遣労働者を受け入れている場合などに、派遣労働

者が派遣先に直接雇用を通告できる「直接雇用みなし制度」を創設する。

続いて、2009年10月7日、厚生労働相の諮問機関・労働政策審議会の職業安定分科会が開かれ、民主党が衆院選の政権公約（マニフェスト）で掲げた製造業派遣の原則禁止に向けた審議がスタートした。

厚生労働省では、同分科会内の部会で年末をめどに労働者派遣法改正案の内容をまとめ、2010年の通常国会に労働者派遣法の改正案を提出したいとしている。

政府は労働者派遣法について、(1)専門職以外の製造現場への派遣禁止、(2)仕事がある時だけ雇用契約を結ぶ登録型派遣の原則禁止など、規制を強化する方向で改正案を提出したい考えである。

## Ⅱ. 人材派遣の実態分析

厚生労働省が平成20年12月26日に発表したデータでは、平成19年において日本の派遣労働者は381万人に増加した（対前年度比18.7%増）。派遣労働者の大幅増加は、派遣会社、日本企業、派遣労働者にとって、どのような影響を与えるのであろうか。

Ⅱにおいては、厚生労働省のデータを利用して、図表を検討しながら、現在の人材派遣の実態を詳しく分析する。

まず、1において、労働者派遣事業の実態について分析する。図表によりながら、事業所数、派遣労働者数、労働者派遣事業の売上高などを検証する。また、問題点として製造業の派遣の状況について、詳しく分析する。

次に、2において、企業視点から、人材派遣の実態について述べる。同節はⅡにおいて、最も重要な部分である。日本企業は、派遣労働者を就業させる理由、派遣労働者を受け入れない理由、今後派遣労働者を雇用するかどうかなどを明らかにする。

そのほか、企業のさまざまな角度から、現在の人材派遣の実態を明らかにする。特に、2004年から製造業の派遣が可能となったため、短期間で、日本企業に大量的に浸透した実状を説明する。

最後は、3において、派遣労働者側から、人材派遣の実態について分析する。派遣労働者について、これまで働いてきた派遣先数、業務内容、期間について分析する。また、派遣労働者については、派遣会社と企業にどのような要望があるのか、将来どんな働き方をしたいのか明らかにする。

## 1. 労働者派遣事業の実態分析

人材派遣業は1986年7月1日に施行された労働者派遣法によって合法化され、今日まで、23年間の歴史がある。この短い時間に、人材派遣業は、人材流動化と規制緩和に従って急速に成長してきた。

前述したように、厚生労働省が平成20年12月26日に発表したデータによれば、平成19年において日本の派遣労働者は381万人に増加した(対前年度比18.7%増)。現今の労働者派遣事業の実態はどのようなか。以下の図表を見ながら、分析したい。

図表2-1 事業所数 (単位: 所, %)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
一般労働者 派遣事業	7,670 (17.1)	9,237 (20.9)	14,688 (58.4)	18,028 (22.7)	20,095 (11.5)
特定労働者 派遣事業	9,134 (12.7)	11,005 (20.5)	16,673 (51.5)	23,938 (43.6)	30,054 (25.5)
合計	16,804 (14.7)	20,278 (20.7)	31,361 (54.7)	41,966 (33.8)	50,149 (19.5)

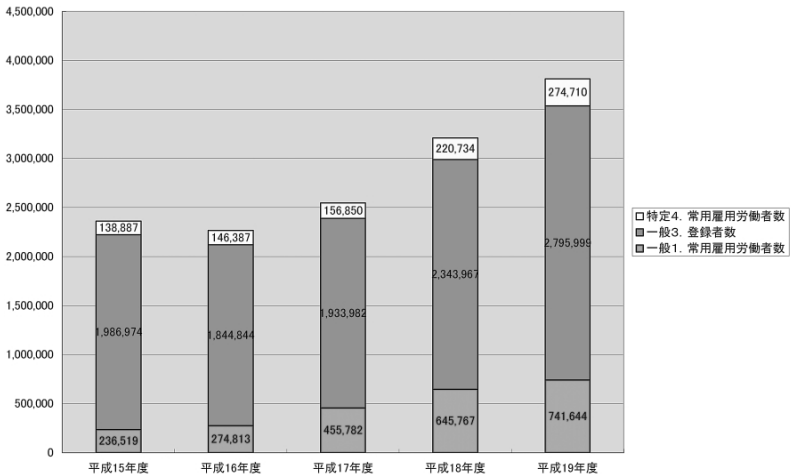
注: 1. ( )内は対前年度増減比。

2. 厚生労働省労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果, 9頁。

図表2-1によれば、平成19年度における一般労働者派遣事業所数は20,095所（前年度増減比11.5%増）、同じく特定労働者派遣事業所数は30,054所（同25.5%増）であり、合わせた労働者派遣事業所全体では50,149所（同19.5%増）であった。

このうち、一般労働者派遣事業所数の20,095は、特に不安定である。というのはこの派遣労働者は、派遣会社に登録して、仕事が決まったときだけ、期間を定めて雇用するものである。派遣期間が終わったら、雇用契約も終わってしまうからである。

図表2-2 労働者派遣された派遣労働者数等 (単位：人)



注：厚生労働省 労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果，9頁の表4より，筆者作成。

この図表2-2から見ると、平成19年度一般常用雇用労働者数は741,644人、一般登録者数は2,795,999人、特定常用雇用労働者数は274,710人、合わせて派遣労働者数は延3,812,353人いることがわかった。4年前（平成15年）と比べて約1.6倍、大幅増となっている。上記の図表によれば、平成16年以外、これまで、派遣社員は年々増加し続けている。

図表 2-3 労働者派遣事業に係る売上高

		平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
一般労働者派遣 事業 (億円)		19,136	23,280	33,263	44,082	50,220
		(5.7)	(21.7)	(42.9)	(32.5)	(13.9)
特定労働者派遣 事業 (億円)		4,478	5,335	7,088	10,107	14,432
		(2.4)	(19.1)	(32.9)	(42.6)	(42.8)
合計 (億円)		23,614	28,615	40,351	54,189	64,652
		(5.1)	(21.2)	(41.0)	(34.3)	(19.3)
1 事業 所 当 た り	一般労働者 派遣事業 (百万円)	340	343	300	314	316
		(△6.3)	(0.9)	(△12.5)	(4.7)	(0.6)
	特定労働者 派遣事業 (百万円)	94	90	76	71	75
		(△6.0)	(△6.0)	(15.6)	(△6.3)	(5.6)

注：1. 平成19年度の1事業所あたりの売上高については、売上高の欄に記載のあった事業所数（一般労働者派遣事業15,912所、特定労働者派遣事業19,259所）で除して算出している。

2. ( ) 内は対全年度増減比 (%)。

3. 厚生労働省 労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果、14頁

図表 2-3 によれば、労働者派遣事業に係る売上高は、一般労働者派遣事業では5兆220億円、特定労働者派遣事業では1兆4,432億円、合計6兆4,652億円となっている。

日本の経済を牽引してきたのは、ものづくり、つまりは、製造業である。製造業にとって、技術、技能伝承は企業が継続して発展する根幹である。しかし、2004年の労働者派遣の改正により、製造業の派遣が可能となって、派遣期間も3年間となった。図表 2-4 によれば次のことが指摘される。製造業へ派遣を行った事業所は、平成19年に、一般労働者派遣事業では5,235所となり、前年度と比べ56.4%増加した。特定労働者派遣事業では3,273所となり、前年度と比べ76.5%増加した。全体では8,508所、前年度と比べ半分以上63.6%増加した。労働者派遣事業の実績のあった事業所に占める割合は、一般労働者派遣事業では32.5%、特定労働者派遣事業では16.8%、全体では23.9%となっている。また、

図表 2-4 製造業務への派遣の状況

		一般労働者派遣事業			特定労働者派遣事業			合 計		
		平成18 年度	平成19 年度	対前年 度増減 比	平成18 年度	平成19 年度	対前年 度増減 比	平成18 年度	平成19 年度	対前年 度増減 比
労働者派遣の実績の あった事業所数		14,191	16,129	(13.7)	14,520	19,454	(34.0)	28,711	35,583	(23.9)
派遣され ていた労働 者数	常用雇用労働者数	601,886	721,219	(19.8)	192,965	264,098	(36.9)	794,851	985,317	(24.0)
	常用雇用以外 の労働者数	877,547	857,524	(△2.3)				877,547	857,524	(△2.3)
	合 計	1,479,433	1,578,743	(6.7)	192,965	264,098	(36.9)	1,672,398	1,842,841	(10.2)
製造業務 への派遣 を行った 事業所	事業所数	3,347	5,235	(56.4)	1,854	3,273	(76.5)	5,201	8,508	(63.6)
	割 合	〈23.6〉	〈32.5〉		〈12.8〉	〈16.8〉		〈18.1〉	〈23.9〉	
製造業務 に従事した 派遣労働者 数	常用雇用労働者数	131,721	231,172	(75.5)	30,438	57,138	(87.7)	162,159	288,310	(77.8)
	常用雇用以外 労働者数	77,084	178,183	(131.2)				77,084	178,183	(131.2)
	合 計	208,805	409,355	(96.0)	30,438	57,138	(87.7)	239,243	466,493	(95.0)

注：1. ( ) 内は、労働者派遣の実績のあった事業所に占める割合。

2. 厚生労働省 労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果、12頁。

平成19年製造業務に従事した派遣労働者数は、一般労働者派遣事業では409,355人（対前年度比96.0%増）、特定労働者派遣事業では57,138人（対前年度比87.7%増）、全体では466,493人（対前年度比95.0%増）となっている。対前年度の比率と比べ、平成19年製造業務に従事した派遣労働者数は、平成18年より2倍の数に増加した。製造業務に派遣労働者の大量の参入は、日本企業の技術、技能の伝承にとって大きな障害のはずである。

以上の記述をまとめると、まず平成19年人材派遣の事業所数は50,149所であり、実に平成15年の3倍に及ぶ。派遣労働者数は3,812,353人となり、平成15年の約1.4倍である。年間売上高は64,652億円であり、平成15年の約3倍に達した。次に、平成19年の日雇派遣労働者は43,222人

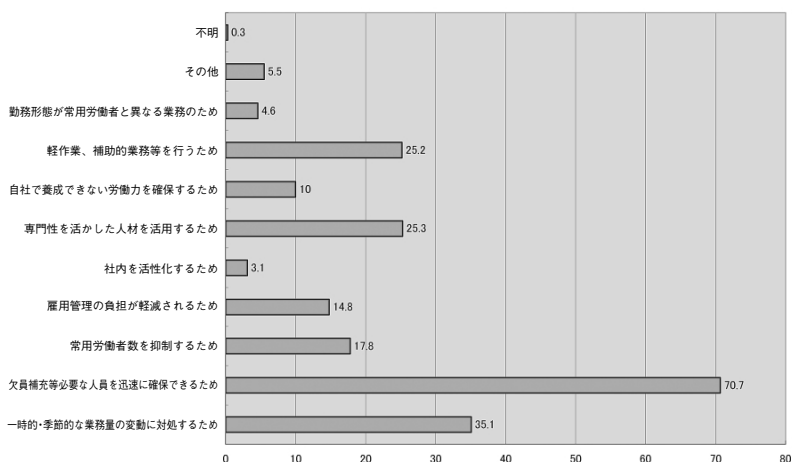
に達し、こうした日雇派遣の増加によって、ワーキングプアといった社会問題が発生している。最後に、特に指摘しておかなければならないことは、製造業務への派遣労働者が466,493人に達し、対前年度比95.0%増加したことである。製造業務への派遣労働者の大量参入により、日本企業の経験の蓄積、技術・技能の伝承が難しくなることが想定できる。このことは日本の製造業にとっては極めて大きな変化であったと言えよう。

## 2. 企業からの人材派遣の実態分析

企業にとって人件費は固定費的な側面が強い。バブル崩壊後、企業は利益を確保し、同時に雇用過剰の重圧を抱えないために、人件費の変動費化を進めた。そうしたなかにあっては、正社員より、非正社員を活用するほうが、安い労働力を確保できる。そこで、正社員の採用を抑制していくとともに、派遣社員をはじめとする非正社員をできるだけ活用して就業形態を多様化させ、人件費の削減を図ってきたのである。

派遣社員の増加により、企業は、現在どのような影響を受けているだ

図表 2-5 派遣労働者を就業させる理由別事業所数の割合 (複数回答三つまで)  
(派遣労働者が就業している事業所計=100)



注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要，5頁の表2より，筆者作成。

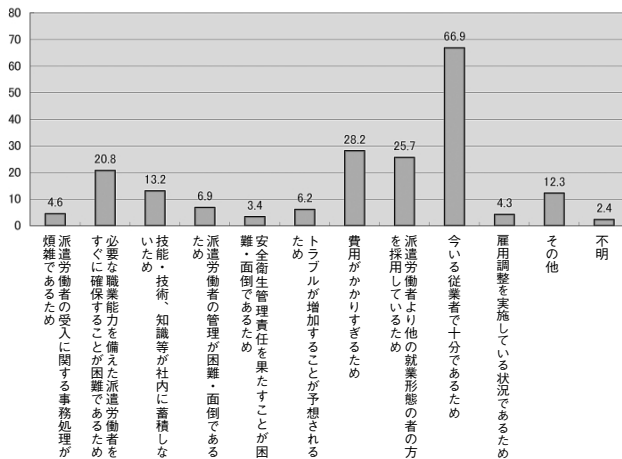


ろうか。企業側から、見てみよう。

図表2-5によれば、総数でみると、派遣労働者を就業させる主な理由は、「欠員補充等必要な人員を迅速に確保できるため」が70.7%と最も多く、次いで「一時的・季節的な業務量の変動に対処するため」は35.1%となっている。この二つの理由は、短期的に人手不足に対応するためである。そして「常用労働者数を抑制するため」の理由もある。これは、正社員の雇用を抑制することと同じ意味である。正社員は、企業にとっての原動力の核心であり、日本企業の、とりわけ製造業の優位性は彼らに依存している部門がきわめて大きいからである。<sup>(10)</sup> 正社員がいなくなったとしたら、日本企業における製造業の優位性もなくなってしまうと考えられる。

図表2-6によって、企業が派遣労働者の就業を受け入れない主な理由をみると、「今いる従業員で十分であるため」が66.9%で最も多く、次いで「費用がかかりすぎるため」28.2%、「派遣労働者より他の就業形態の者の方を採用しているため」25.7%となっている。一番目の理由

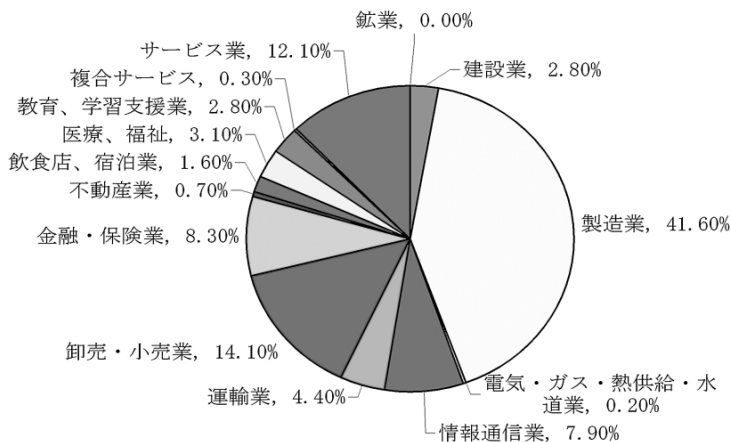
図表2-6 派遣労働者を受け入れない理由別事業所数の割合（複数回答三つまで）  
（派遣労働者が就業していない事業所計=100）



注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要，6頁の表3より，筆者作成。

は、「今いる従業員で十分であるため」である。このことからわかるように、企業にとって、正社員は企業の原動力の核心として認識され、派遣社員ではこの代わりは勤まらないことがわかる。このほか、「必要な職業能力を備えた派遣労働者をすぐに確保することが困難であるため」、「技能・技術、知識等が社内に蓄積しないため」などの理由もある。正社員は、長期的に、企業内教育を通じて、必要な職業能力をもつようになる。逆に、突貫的な派遣労働者では必要な職業能力をもつことは困難である。また、派遣の労働力に頼る場合、技能、技術、知識等が企業内に蓄積されないため、技術伝承が行われない。これらの数値が表している2つの理由から、派遣労働者は正社員の代わりになり得ないということが分かるであろう。

図表 2-7 産業別派遣労働者の構成比

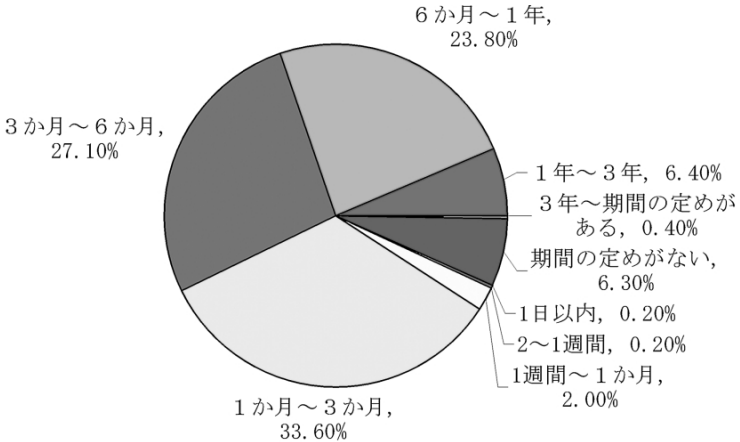


注：厚生労働省平成20年派遣労働者実態調査結果の概要，8頁の表6より，筆者作成。

図表 2-7 によって、産業別に派遣労働者の構成比をみると、「製造業」の41.6%が顕著である。これほど、派遣労働者の比率が高いと、製造業の派遣労働者が正社員に代わってしまう可能性を感じさせる。もしそうなると、企業にとって長期的に育成する人材もなくなり、技術・技

能の伝承も困難になることから、熟練の技術を必要とする製造業の危ないところである。

図表 2-8 派遣契約期間別件数の割合



注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要，9頁の表8より，筆者作成。

図表 2-8 により、派遣契約期間の件数の割合からみると、「1 か月を超え 3 か月以下」が33.6%と最も多く、次いで「3 か月を超え 6 か月以下」27.1%、「6 か月を超え 1 年以下」23.8%となり、派遣契約期間が短い。2004年の労働者派遣法の改正より、専門性の高い26業務の派遣期間は最長の3年から無制限となり、臨時的、一時的業務は最長3年まで派遣することができる。しかし、実際の割合をみると、「3年を超える期間の定めがある」は、0.4%にすぎない。このような短期間では、企業による人材の育成は不可能になると言えよう。

図表 2-9 により、今後の派遣労働者の割合の方針別事業所数の割合からみると、「現在いないが、今後も活用の予定はない」が41.9%と最も多くなっている。そのパーセンテージのみに着目した場合、この数値は、相当程度高いと思われるかもしれないが、その中で、1,000人以上の大企業の数値に着目してみると、3.4%しかない。このことは、大企

図表 2-9 事業所規模、今後の派遣労働者の割合の方針別事業所数の割合  
(単位：%)

事業所規模	事業所計	割合を増やす	割合を変えない	割合を減らす	現在いないが、今後も活用の予定はない	未定	不明
総数	100.0	0.9	10.0	2.9	41.9	39.4	4.9
1,000人以上	100.0	3.0	17.8	31.9	3.4	43.1	0.9
300～999人	100.0	2.3	18.0	27.7	14.6	36.2	1.2
100～299人	100.0	2.1	15.9	17.6	21.6	40.1	2.6
30～99人	100.0	1.3	11.8	6.8	33.2	43.1	3.9
5～29人	100.0	0.8	9.5	1.7	44.0	38.8	5.1

注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要，14頁の表15。

業と中小企業の派遣労働者への認識の違いを表している。

大企業では、事業規模が大きいため、景気の調整として、派遣社員を雇用する。他方で中小企業の場合は、事業規模も小さく、雇用人数も低いいため、社員には、丹念な教育が求められるためであろう。中小規模の企業では派遣労働者の参入は、メリットより、デメリットのほうが大きいとみることができるであろう。

また、もうひとつ注目される点は、1,000人以上の大企業では、「割合を減らす」が31.9%と最も多くなっている点である。このように大企業が派遣に対して流動的な姿勢を示すということは、大企業において今後更なる派遣切りが起ることを孕んでいるといえる。

以上の論述をまとめると、まず企業が派遣労働者を雇用する主な理由は、短期的に人手不足に対応するためである。また、企業が派遣労働者を受け入れない主な理由は、正社員で十分であるということである。

今日、規制緩和にしたがって、企業は製造業において派遣労働者を大量に採用している。そしてこのほとんどが、短期的に人手不足に対応するためであり、派遣契約期間は短い。

最後に、今まで派遣労働者を活用している大企業では、今後派遣労働者の割合を減らすとみられる。

これらのことが示していることは、企業では現在採用している派遣社員が請け負っている部分は、日本独自の伝承が行われないうこととなることである。特に製造業の部門においては、このことは致命的なことではないだろうか。

### 3. 派遣労働者からの人材派遣の実態分析

企業が多様な就業形態を提示する一方で、労働者の側にも多様な働き方を望む潮流が見られるようになってきた。家庭の事情、および個人のライフスタイルにより、地域限定、短期間、変則的な時間帯での就業を希望する労働者が増加してきたのである。

しかし、派遣労働者は将来への見通しが不安定である。特に、2009年製造業を中心として派遣社員の多くが契約の期限切れを迎えることで大量の失業になってしまった。

以下の調査結果を見て、派遣労働者の角度から、現在の人材派遣の実態を分析しよう。

図表 2-10 現在行っている派遣業務別派遣労働者数の割合 (複数回答)  
(派遣労働者計: 100.0)

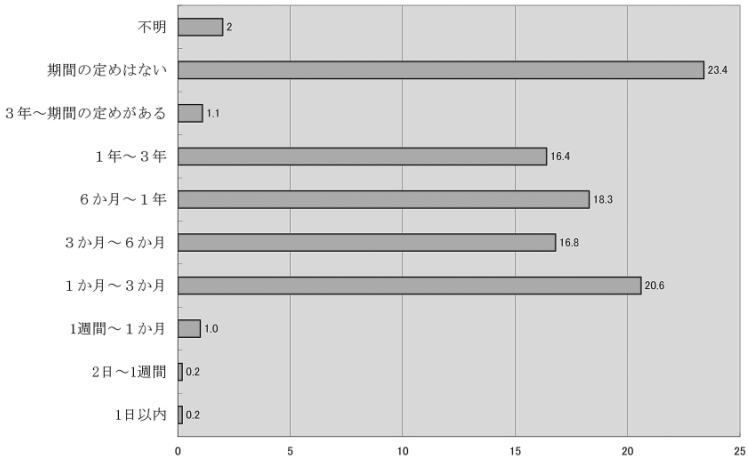
政令で定める26業務		政令で定める26業務以外の業務	
1. ソフトウェア開発	4.8%	営業 (24・25を除く)	0.8%
2. 機械設計	3.9%	販売	2.9%
3. 放送機器等操作	0.2%	一般事務	23.6%
4. 放送番組等演出	0.1%	介護	0.6%
5. 事務用機器操作	17.4%	医療関連業務	3.2%
6. 通訳・翻訳・速記	0.7%	物の製造	24.0%
7. 秘書	1.2%	倉庫・搬送関連業務	5.9%
8. ファイリング	10.0%	イベント・キャンペーン関連業務	1.4%
9. 調査	1.1%	その他	12.8%

10. 財務処理	3.8%
11. 取引文書作成	1.9%
12. デモンストレーション	0.6%
13. 添乗	0.1%
14. 建築物清掃	1.6%
15. 建築設備運転,点検,整備	1.0%
16. 案内・受付,駐車場管理等	4.4%
17. 研究開発	3.0%
18. 事業の実施体制の企画, 立案	0.5%
19. 書籍等の制作・編集	0.6%
20. 広告デザイン	1.0%
21. インテリアコーディネータ	0.4%
22. アナウンサー	0.0%
23. OAインストラクション	0.7%
24. テレマーケティング	1.2%
25. セールスエンジニアの営業, 金融商品の営業	0.4%
26. 放送番組等における大道具 具・小道具	0.1%

注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要,18頁の表23。

図表2-10により、現在行っている派遣業務をみると、「物の製造」が24.0%と最も多く、次いで「一般事務」23.6%となっている。この二つは政令で定める26業務以外の業務であり、全業務の半分ぐらい占める。この2つの数値が伸びた理由として、政令の改正がある。1つ目が、1999年労働者派遣法が改正されたことにより、従来の26の業務をそのままに採用し、26業務以外の業務は、労働者派遣事業を新たに「臨時的・一時的な労働力の需給調整システム」と位置づけたことである。これによって、一般業務の派遣が可能になる。2つ目が、2004年労働者派遣法改正により、物の製造の業務が派遣可能となったことである。以上を理由に、現在の派遣業務は拡大していった。

図表 2-11 派遣元との雇用契約期間別派遣労働者数の割合（単位：％）



注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要，20頁の表25より，筆者作成。

図表 2-11により，派遣元との雇用契約の期間をみると，「期間を定めはない」が23.4%となり，「一か月を超え3か月以下」20.6%，「6か月を超え1年以下」18.3%となっている。派遣労働者と派遣元の雇用契約の期間が短くて，不安定である。

図表 2-12 派遣元への要望の有無，要望の内容別（3つまでの複数回答）  
派遣労働者数の割合

要望がある者 58.9%	
1. 継続した仕事を確保してほしい	36.0%
2. 賃金制度を改善してほしい	60.1%
3. 年次有給休暇を取りやすくしてほしい	18.8%
4. 労働・社会保険に加入してほしい	4.0%
5. 安全管理・健康管理を充実してほしい	5.8%
6. 福利厚生制度を充実してほしい	22.5%
7. 教育訓練を充実してほしい	15.5%
8. 苦情・要望に迅速に対応してほしい	19.7%
9. 派遣前の事業所訪問等を求めないよう派遣先に説明してほしい	1.3%

10. その他	11.4%
11. 不明	0.1%
要望がない者	40.4%
不明	0.8%
合計	100.0%

注：1. ( ) は派遣元への要望がある者を100.0とした割合である。

2. 厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要, 22頁の表30より, 筆者作成。

図表 2-12により, 派遣元への要望の有無, 要望の内容別派遣労働者数の割合をみると, 派遣労働者の58.9%の人が派遣元への要望がある。このうち, 要望の内容をみると, 「賃金制度を改善してほしい」が60.1%と最も多く, 次いで「継続した仕事を確保してほしい」36.0%, 「福利厚生制度を充実してほしい」22.5%となっている。これ以外, 「苦情・要望に迅速に対応してほしい」, 「年次有給休暇を取りやすくしてほしい」などの要望も少なくない。「継続した仕事を確保してほしい」の要望からみると, 派遣労働者は, 長期間継続的に仕事をしたいと考えていることがわかった。また, 賃金制度, 福利厚生制度などについて, 不満を持っていることもわかる。

派遣労働者の要望は, 派遣元だけではなく, 派遣先にもある。

図表 2-13 派遣先への要望の有無, 要望の内容別 (3つまでの複数回答)  
派遣労働者数の割合

要望がある者	46.4%
1. 派遣契約外業務を命じないよう管理してほしい	17.3%
2. 指揮命令系統を明確にしてほしい	25.3%
3. 派遣契約期間を長くしてほしい	27.8%
4. 派遣契約の中途解除を避ける努力をしてほしい	20.3%
5. 適切な労働時間管理をしてほしい	12.0%
6. 年次有給休暇を取りやすくしてほしい	21.1%
7. 職場でのいじめやセクハラの防止について責任を持って対応してほしい	9.1%
8. 苦情の申し立てに対して迅速に対応してほしい	13.6%
9. 個人情報の保護に配慮してほしい	3.6%



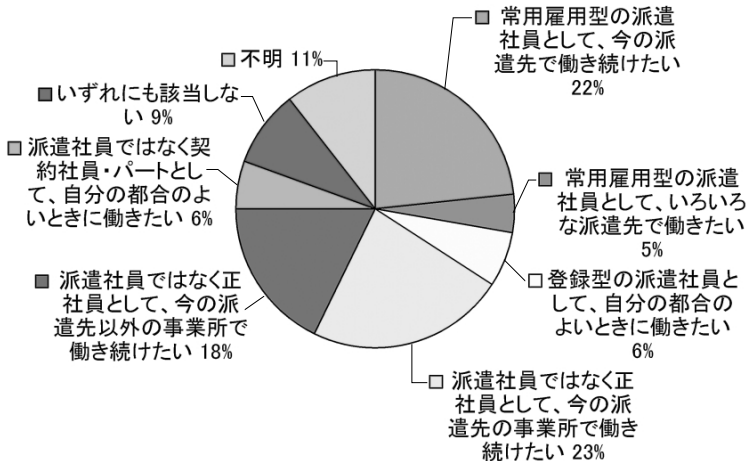
10. 職場環境をよくしてほしい	13.8%
11. 派遣前の事業所訪問等を求めないでほしい	0.7%
12. 福利厚生施設を利用させてほしい	15.4%
13. その他	15.8%
14. 不明	0.4%
要望がない者	52.1%
不明	1.6%
合計	100.0%

注：1. ( ) は派遣先への要望がある者を100.0とした割合である。

2. 厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要、23頁の表31より、筆者作成。

図表2-13により、派遣先への要望の有無、要望の内容別派遣労働者数の割合をみると、派遣労働者の派遣先への要望は46.4%となっている。このうち、「派遣契約期間を長くしてほしい」が27.8%と最も多い。やはり、派遣労働者にとって、何よりも重要なのは、長期的かつ安定的な仕事なのである。

図表2-14 将来の働き方の希望別派遣労働者数の割合



注：厚生労働省 平成20年派遣労働者実態調査結果の概要、23頁の表32より、筆者作成。

図表2-14によれば、派遣労働者の将来の働き方に関する希望は、「派遣社員ではなく正社員として、今の派遣先の事業所で働き続けたい」が23.3%となり、「派遣社員ではなく正社員として、今の派遣先以外の事業所で働き続けたい」が17.5%となっている。合わせて40.8%の派遣労働者が、派遣社員ではなく正社員として、働きたいという希望を持っているということである。つまり、派遣労働者は、今までの生活状態より、正社員のほうが安定していることを認識しているのである。

以上の内容をまとめると、派遣労働者は、現在、製造業で働いている人がいちばん多い。そして、派遣労働者は、派遣元会社に対する要望として、賃金制度の改善を強く要望している。派遣先企業への要望は、派遣契約期間を長くすることである。加えて、派遣労働者の将来の働き方に関する希望は、派遣社員ではなく正社員として、働きたいというものがもっとも多数であった。

### Ⅲ. 人材派遣による日本企業の変質

バブル崩壊後、長く続いた低成長時代に、日本の経営者は雇用をリスクと考えるようになり、終身雇用を否定して雇用の流動化を推し進めた。そこにうまくはまり込んだのが人材派遣である。このようにして平成19年日本の派遣社員が381万人に達した。企業は必要な時に必要な分の労働力を使い、働く側も働きたい時だけ働くというようになった。

派遣社員などの非正社員の活用は、緊急避難策としては有効だが、製造部門、流通、サービス業においては派遣社員に任せっぱなしにしたのでは、企業は早晚、抜け殻化するであろう。

Ⅲでその深刻さを見てみよう。

1では、日本の経済を支えている製造業の問題について分析する。まず、2009年問題、すなわち、製造業を中心として派遣社員の多くが2009年に契約の期限切れを迎えることで大量の失業が発生するというこ

ついて説明する。次に、製造業としては、自動車と電機産業の企業の例を挙げて、派遣切りの実態を紹介する。最後は、今の状況を含めて、製造業では、2009年問題の背後に、どのような問題が孕んでいるか明らかにする。

2では、販売・サービス業のソフトバンクの問題について分析する。まず、2004年、ソフトバンク BB 社の派遣社員により、約450万人の顧客データが流出したことについて概説する。次に、派遣社員の怖さを認識して、ソフトバンクは、2005年から、大量の正社員を雇用して、正社員を作り直した。最後は、利益の前に、ソフトバンクは今まで、数が多い派遣社員を雇用して、それによって、現在のソフトバンクに、どんな潜在危険があるか明らかにする。

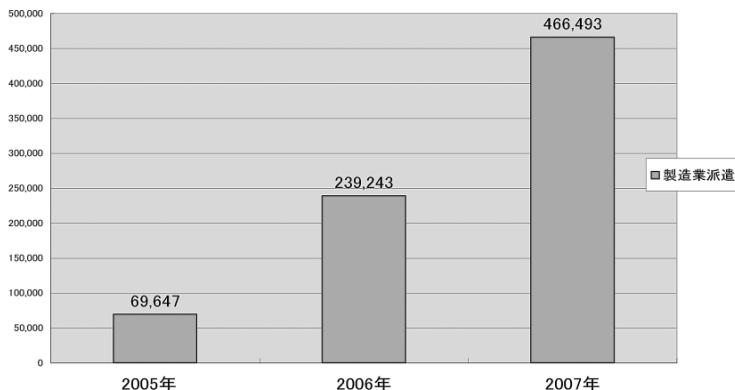
## 1. 日本の製造業の問題

### (1) 2009年問題とは

2009年問題とは、製造業を中心とした派遣社員の多くが2009年に契約の期限切れを迎えることで大量の失業が予想されることを言う。派遣社員の3年間の契約期限が切れた後に、企業は直接、雇用することもできるが、世界的な景気低迷で、メーカーは減産を進めており、09年問題は派遣社員の失業に拍車をかけそうである。

1986年労働者派遣法が制定したとき、製造業での派遣社員の受け入れが認められていなかった。「正社員から派遣への切り替えが進み過ぎると、メーカーが正社員を極端に減らして、技術力が低下するなど産業の空洞化を招く」との懸念が根強かったためである。その後、労働者派遣法改正で、2004年3月から製造業の1年間の期限付きで解禁され、さらに契約期限が最長3年間に延長された。

図表 3-1 製造業の派遣社員数の推移 (単位:人)



注:厚生省の数字より,筆者作成。

図表 3-1 により,製造業の派遣社員数の推移をみてみよう。それによれば,2005年では,製造業の派遣社員の数は69,647人となっている。それから,いわゆる偽装請負が問題化した2006年半ば以降,多くの企業が請負から派遣へ雇用契約の形を切り替えた。<sup>(11)</sup>2006年の派遣社員の数は239,243人となり,2005年の3.4倍となっている。この結果,3年後に当たる2009年度中に,多くの企業で一斉に契約の期限切れを迎える派遣社員の雇用が,脅かされると懸念されている。2007年になると,派遣という言葉は,流行語大賞にもなった。2007年の製造業の派遣社員の数は,2006年2倍となり,466,493人となっている。この膨大な数字からみると,2010年も派遣社員の契約の期限切れる可能性が結構大きいと予想される。

よって,派遣切りは2009年問題だけではなく,2010年にも重要な問題となるであろう。

## (2) 自動車と電機の製造業における派遣社員の派遣切り

長期的に日本の経済を支えているのが製造業である。日本の製造業は国際競争力に優れており,他国より良質なものを生み出す力を持っている。

る。終身雇用により従業員は一貫して、製造に取り組むため、熟練工となり、そうした熟練工が彼らにしか分からない失敗や工夫を重ね、やがて世界に通用する商品を生み出す。しかし、世界的な景気低迷で、日本企業は、人件費を削減するために、製造業では正社員の代わりに大量に派遣社員を採用した。さらに現在、景気が再度悪化して、派遣社員は企業のリストラのための手段として、派遣切りとなっている。

特に、自動車と電機の製造業の大企業を中心に派遣切りが広がっている。その実例を以下にみてみよう。

#### **ア：キャノン**

キャノンは、2007年6月にグループ全体で約15,000人いた製造派遣社員を、期間社員など直接雇用に切り替えてゼロにする計画だった。

派遣社員は2008年10月末で約650人まで減ったが、景気悪化で生産を減らしたため、直接雇用への切り替えとは別に、派遣社員250人の解約を行った。

#### **イ：マツダ**

マツダは2009年10月以降、2009年問題への対応として、派遣社員を期間社員や正社員として直接、雇用する形に切り替え始めたばかりだった。しかし、世界的な経済減速で、マツダが派遣社員を削減する動きは始まっている。

マツダは2010年3月までに、広島、山口の2工場で契約期限を迎える約1,300人の派遣社員の再契約をせず、削減する。48,000台の減産を決めた影響が、真っ先に派遣社員に及んだ。

#### **ウ：東芝**

東芝は減産に伴い、半導体製造拠点の大分工場の派遣社員380人を2009年3月までに減らした。北九州工場の派遣社員100人も2009年に削減した。

以上は、自動車と電機大手企業の製造業における派遣社員の雇い止めの実態である。不景気になると、派遣社員は企業のリストラのための手

段として活用されることになる。そして重要なことは、派遣社員だけではなく、リストラの波が、正社員にも及んでいくということである。

### (3) 製造業が直面する人材派遣問題の深刻化

(1), (2)でも説明したように、2009年には自動車や電機などの製造現場を支えている派遣社員の雇用期間が一斉に3年を超えた。企業は、派遣社員の契約をいったん打ち切るか或いは直接雇用に切り替えるかしなければならないことになる。しかし、世界的な景気低迷で、自動車や電機メーカーは減産を進めており、これらの企業は派遣労働者の契約更新を行わない。このようにして製造業での規制緩和が進行する中で、短期間に派遣労働者の派遣切り、雇い止めなどの問題が社会問題となってしまった。

しかし、製造業での規制緩和の進行により、2009年問題の背後にある、もっと大きいな問題に注意を向けなければならない。

まず、派遣社員の契約の期間が3年を超えると、契約を打ち切った場合でも、3か月の空白期間を置けば派遣での再契約が可能になる。よって、企業は再契約を選んだ場合、“工場などの製造現場は「3か月限定の人手不足」に陥り、大混乱を招くのではないか”と予想する声も多くある。長期的にすれば、3年間仕事をすると、一回3か月の空白期間があることになる。日本の製造業にとって、3か月限定の人手不足になる。

さらにもっと重要な問題がある。

日本においては価格競争力ではなく、製品の機能や品質の高度化という非価格競争力が、日本の製造業の競争優位の絶対条件となる。日本の製造業には、ものづくりという最大の強みがある。これを維持していくためにも、終身雇用によって従業員を企業に定着させ、熟練工を育成し高品質な製品を開発していく体質をより強固にしていく必要がある。しかし、製造業では、長期的に派遣社員を使うと、製造業の根底を揺るがす大問題が生じることになってしまう。

ある電子部品メーカーが衝撃的データを持っていた。2000～06年の7年間に、この会社で正社員が行っていた仕事は生産性が150～160%向上した。これに対し、請負・派遣社員を使った部門の生産性は30～40%低下した。この会社は2005年に請負をすべて派遣に切り替えたのである。<sup>(12)</sup>

このデータをみて、派遣社員は、正社員と比べ、生産性が極めて低いことがわかるであろう。終身雇用制度の下で、長期的な能力開発・人材育成や協力によって、正社員の生産性は高い。日本企業の、とりわけ製造業の優位性は生産性の高い正社員に依存している部分がきわめて大きい。これに対して、流動的な派遣社員は、ただの生活費のために働いているので、生産性が低いのは当たり前である。このデータをみて、流動的な派遣社員によって、生産性の低下がもたらせられるということに、日本企業はもっと深刻に注視しなければならない。

自動車と電機の製造業では、景気が悪くなると、リストラの手段として、派遣社員ばかりでなく、正社員さえ解雇する。また、景気がよくなると、正社員の代わりに、人件費の安い派遣社員を雇用して、リストラ、派遣社員の雇用そしてまたリストラを繰り返す。このような状況で、その後の10年、20年、50年、100年、日本企業は一体どうなるのであろうか。正社員はますます減少し、代わりに派遣社員は増大していくであろう。知識の蓄積、技術・技能の伝承は言うまでもなく、正社員が派遣社員によって代替される可能性がある。

人材派遣依存の最大の問題は、企業が人を育てなくなったことである。切りたい時に切れる労働力に味をしめた経営者は、長い時間をかけて人を育てる労を嫌うようになってしまった。かつて世界一と畏怖された日本企業の人材力は内側から瓦解するだろう。人材がなくなったとしたら、どうしようもないことになってしまうであろう。

また、製造業では、技術革新が激しい状況の下で、複雑な製品を作らなければならないとき、労働者間の高度な協力が必要である。しかし、派遣社員の協力は低いから、生産性は低くなる。また仕事が単純で繰り返

返しが多い場合は、熟練労働者が必要である。派遣社員は、熟練労働の集約ではなく、単純労働の集約である。これによって、生産性は低くなる。この結果、日本の経営を支えた製造業は瓦解するだろう。

## 2. 日本企業の変質の事例：ソフトバンク

### (1) 派遣社員による顧客データ漏洩事件

「大変なご迷惑をおかけしました」と、ソフトバンク BB 代表取締役社長孫正義がそう言った。

2004年2月に、ソフトバンク BB 社の派遣社員により、約450万人の個人データが流出した。日本史上最悪となった加入者名簿漏洩事件である。

この事件は、ほんとうに起こるべくして起きたのであろうか。

実際、この事件と相前後して、ソフトバンク BB から1,000万円を脅し取ろうとして逮捕された容疑者は、Yahoo!BB 顧客管理のずさんさを突いて個人情報盗み取っていた。

容疑者は、2002年6月から2003年6月まで派遣会社の社員として Yahoo!BB サポートセンターに勤めていた。この際、データベースから顧客情報を引き出したうえで、サポートセンターの PC に外付フロッピーディスクドライブを接続し、フロッピー十数枚に数十万人分の顧客情報を保存していたのである。容疑者は2004年1月中旬、104人分の顧客名簿を元の職場にメールで送り、「100万人分の情報を持っている」と約1,000万円での買い取りを要求した。

この事件でソフトバンク BB 社は、「顧客データベースにアクセスできるのは135人だけ」と最初は説明していた。だが内部調査が進むうち、サポートセンターの要員数千人が顧客データを引き出せる仕組みになっていたことが判明し、最初の説明を撤回せざるを得なくなった。顧客データそのものを取り出すことはできないものの、サポートセンターの端末で「〇県に住んでいるユーザー」、「〇年〇月に加入したユーザー」といったクエリーで検索すれば、該当するデータを取り出すことができ



るインターフェイスになっていたのである。

派遣社員として1年前までソフトバンクサポートセンターに勤務していたという男性は、「サポートセンターは社員や契約、派遣、アルバイトなどが混在して常駐していたが、センター内を誰が管理しているのかよくわからない状況で、監視の目もほとんどなかった。人目を気にせず談笑している人も多かった。」と打ち明ける。この男性に「端末のマシンに外付けディスクドライブを接続し、データを落とし込むことは可能だったか。」と聞くと、「誰も周りのことを気にしていなかったし、不審がられる心配はたぶんなかったと思う。」という答えが返ってきた<sup>(13)</sup>。

## (2) 正社員の作り直し

ソフトバンクは2004年に起きた派遣社員による顧客情報流出事件をきっかけに、2005年度の正社員を一気に約3,000人採用し、派遣などの非正社員と入れ替えた。

3,000人の中に、技術研究開発や社内の基幹システムなどを開発運用する「技術職」に400人、本部業務や法人向けの提案営業などを行う「営業・企画・管理職」に700人、アシスタント業務を行う「スタッフ職」に400人、顧客対応を行う「カスタマーサポート職」に580人、個人ユーザーなどに営業を行う「販売職」に920人が割り当てられた。なお、ソフトバンクの2004年度新卒採用実績は125名だった。

3,000人の大量採用について、ソフトバンク BB 代表取締役社長孫正義は、携帯電話事業への進出を控え、人材のレベルアップを図る必要を感じ、「ちょうどいい機会じゃないか」と述べた。

ADSL 事業では、知名度を高めて契約数を増やすために、派遣社員やアルバイトを総動員した人海戦術を展開し、NTTの足をすくった。だが、社会インフラの一翼を担う携帯電話事業は勢いだけでは勝てない。ソフトバンクの経営陣は、最終的に「サービスの質を上げ、顧客の信頼を得るには、派遣・パートを正社員化した方がいい」と決断した<sup>(14)</sup>。

2004年、ソフトバンクの正社員は3,100人。2005年の大量採用により、一気に2倍に増やすことになった。

大量採用に対して、人事統括部の甲田修三総轄部長は「無謀だったかもしれないが、絶対に成長を続けるという信念があったから決断した」と言った。<sup>(15)</sup>

甲田修三部長が、絶対に成長を続けるという信念を持っている理由は、終身雇用制度の下で、正社員の企業に対する忠誠心、帰属意識であろう。

正社員を増やす過程で、仕事の質には変化があった。

「CSセンター」で働く従業員のうち4人に1人を正社員にしたところ、顧客と接する最前線からの情報がどんどん上がってくるようになった。<sup>(17)</sup>

正社員の大量採用から2年半、従業員の帰属意識は高まり、生産性も上がったと判明した。<sup>(18)</sup>

### (3) 派遣社員による現在のソフトバンクの潜在危険

ソフトバンクは、正社員を大量採用することにより、成果を上げることができた。すなわち従業員の帰属意識は高まり、生産性の向上を実感することができたであろう。一方で、景気悪化対策として、人件費を削減するために、派遣に依存せざるをえないようになっている。

人材派遣依存症の怖さは、人材派遣により、企業は早晚、抜け殻化することがわかっている、一度その“うまみ”を知ってしまうと、やめられなくなるのである。

前述したように、「CSセンター」で働く従業員のうち4人に1人を正社員にしたところ、顧客と接する最前線からの情報がどんどん上がってくるようになった。しかし、この中においても、まだ潜在的な危険がある。4人に1人を正社員にしても、後の4人に3人(75%)は非正社員と比重が高い。この75%の非正社員は、顧客と接するチャンスが多いにも拘わらずである。このような、大切な顧客の声から得た情報の場に、

企業発展に無関係な派遣社員を配置しておくことは、企業にとってどれほど悪影響があるだろうか。

また、インターネットで、ソフトバンク、派遣、採用などの言葉を入力したところ、ソフトバンクで、派遣社員を募集する広告が多く出てきた。

例えば、日本ネットサービス（ジェイネット）グループから、ソフトバンクショップの派遣社員募集の内容を見てみよう。

図表 3-2 ソフトバンクショップ（携帯ショップ）店頭スタッフ

採用予定数／種別	店舗毎に若干名／派遣社員 ※事前エントリー制、空きがでた時点でご連絡（電話・メール）いたします。
仕事内容	ソフトバンクショップにて新規・機種変更申込受付、携帯電話・サービス案内のお仕事です。
応募資格	高卒以上35歳くらいまでの方
求める経験・能力	健康で明るく元気な方 性別は問いません。 歓迎する方 ソフトバンクショップ経験者優遇！・販売経験者歓迎！ キャリア認定資格所有者歓迎！ 素直で常に前向きな方 コミュニケーション能力の高い方
就業場所	現在の募集店舗 大阪府内・兵庫県南部・京都府内・奈良県内 等 ※勤務希望場所を考慮いたします。
勤務時間	10時00分～20時00分（シフト制による実働8時間勤務）
休日	週休完全2日制
待遇	派遣社員の場合 経験者 時給1,300円～ 時間外1,625円～ ※未経験者 時給1,200円～
各種社会保険	各種社会保険完備 （健康保険、雇用保険、労災保険、厚生年金保険） ※試用期間終了後、3か月日から適用いたします。
福利厚生	社員特別販売、社内キャリアコンサルティング制度等
その他	その他、諸条件の詳細については、面談時にご説明いたします。 派遣社員での雇用契約の場合、関連人材サービス会社J-netsでの採用となります。 各店舗により雇用条件が異なる場合がございます。詳しくは面談の際にご説明いたします。
採用担当から一言	ソフトバンクショップスタッフとして相応しい身だしなみ、言葉遣いそして何よりもお客様を思いやる心のある方を歓迎いたします。経験・性別・学歴は問いません。ぜひ、思いきってチャレンジしてください。

注：「ソフトバンクショップスタッフ募集」、オンライン、「日本ネットサービス株式会社ホームページ」、インターネット、<http://www.j-nets.co.jp/em0205.html>（2009年11月20日にアクセス）。

図表3-2を見ると、ソフトバンクショップ店頭スタッフは派遣社員に任せている。仕事内容としては、ソフトバンクショップにて新規・機種変更申込受付、携帯電話・サービス案内などである。ソフトバンクショップ店頭スタッフの中に、派遣社員の比重がどの程度であるかは定かではない。しかし、販売・サービスといった企業活動の最前線を派遣社員に任せているとしたなら、企業は早晚、抜け殻となるであろう。

2009年12月、筆者はソフトバンクの店頭に行き、ショップの店員さんに、携帯の各種サービスの解除のお願いをした。しかし、その店員さんは、お待ちくださいといい、私はしばらく待っていた。その時、店は空いており、たいした仕事はないように思った。しばらくして、私に対応してくれたが、態度や服装なども気に入らなかったが、解除する内容の説明をめんどくさがっていた。さらに、解除できないものを、メモしてほしいと言うとあからさまに嫌な態度をとっていた。私は、ただわからないだけで、その店員に対して失礼なことをしたわけでもない。なぜ、そのような仕打ちを受けなければならないのであろうか。しかし、ソフトバンクという企業自体に大変不信感を抱いた。

ソフトバンクは、正社員を中心とした雇用体制をとるべきであろう。しかし、現在でも、大量の派遣社員に依存することにより、潜在的な危険が多く存在している。いつか爆発するかもしれない。

#### IV. まとめ

本稿は、人材派遣について考察することを課題としてきた。ここではその要点を整理し結論を示したい。

Iでは、人材派遣の動向について検討した。

まず人材派遣は派遣元、派遣先、派遣労働者という三者関係から成り立っている。

次に、人材派遣のメリットを言うと、企業にとって人材派遣の採用に

より、人件費を抑制することができる。企業は、必要な時に、必要な職種と数の人材を雇えることが可能となるし、景気に応じて雇用の調整ができることになった。しかし、派遣社員の増加によって、日本企業の象徴である終身雇用、年功序列制度が崩壊し、経営安定と効率性を重視する日本企業の方向転換は大きな影響をもたらす可能性がある。そして、日本特有の技術・技能の伝承が困難になるなどの問題が露呈してきている。

さらに、労働者派遣法について分析した。労働者派遣法は、1985年に制定され、一年間の準備期間を経て1986年7月1日に施行された。これ以降、数度にわたる法改正が行われている。労働者派遣法の規制緩和より、人材派遣は大きく拡大してきた。しかし、多くの問題が顕在化し、今や大きな社会問題となっている。2009年、民主党が与党となったことにより、自民党の規制緩和と反対に、日雇い派遣、製造業への労働者派遣、登録型派遣などを禁止する方向で民主党政権は検討に入った。

IIでは、厚生労働省のデータを利用して、諸図表によりながら、派遣元、派遣先、派遣労働者の三者の立場から、現在の人材派遣の実態を分析した。

まず、労働者派遣事業の実態について分析した。人材派遣は1986年に施行された労働者派遣法によって合法化されて以来、短い時間に、急速に成長してきた。平成19年現在、①派遣事業所数は50,149所（対前年度比19.5%増）、②派遣労働者は381万人（対前年度比18.7%増）、③年間売上高は64,652億円（対前年度比19.3%増）であり、いずれも前年を上回っている。こうした、派遣社員の増加に伴って、日雇派遣、製造業派遣が今日問題になってきている。

次に、日本企業の立場から、人材派遣の実態を分析した。企業が派遣労働者を雇用する主な理由は、短期的に人材を調整するためである。また、企業が派遣労働者を雇わない主な理由は、今いる正社員で十分であるためである。

規制緩和により、大企業は、製造業へ派遣労働を注ぎ込むこととなった。そして、派遣労働者の雇用期間の短かさから、技術・技能の蓄積が困難であるという問題点を取り上げた。

また、大企業の派遣社員の割合を減らす方針も明確なこととなった。

最後に、派遣労働者の立場から、人材派遣の実態を分析した。現在、製造業で働いている人がいちばん多い。

派遣労働者は、派遣会社へどのような要望をもっているのかと言うと、賃金制度の改善である。日本企業への要望は、派遣契約期間を長くすることである。いずれも、正社員のように、働きたいというものである。このように、派遣労働者の将来の働き方に関する希望は、派遣社員ではなく正社員として働きたい人がもっとも多数であったということが言えるのである。

Ⅲでは、人材派遣を大量に採用し、日本企業はどのように変質したかについて説明した。

まず、日本の製造業について論じた。製造業を中心に派遣されている派遣社員の多くの契約が期限切れを迎える2009年問題が深刻さを増した。製造業の中に、自動車と電機産業を中心に、派遣切りが行われることになってしまった。しかし、2009年問題の背後には、製造業においては、長期的に派遣社員を使うということには、製造業の根底を揺るがす大問題を孕んでいる。正社員が行っていた仕事は生産性が150～160%向上した。これに対し、派遣社員を使った部門の生産性は30～40%低下した。

よって、このことを解決するように、日本の製造業での人材派遣を原則として禁止するべきである。

東京新聞は、2009年の「新年企画—日本の選択点」というアンケートの回答をまとめた。関心の高い雇用問題に関連した設問では、製造業の派遣労働を禁止して終身雇用に誘導すべきだとの意見が61%を占めた。<sup>(19)</sup>

そして、長妻昭厚生労働相は2009年12月6日、NHKの討論番組で労

働者派遣法改正案について「登録型や製造業の派遣を（原則として）なくし、正規雇用への転換を促進するため、来年の通常国会に向け準備している」と述べ、次期通常国会への提出を目指す考えを示した。この考えを、筆者は支持したい。

日本の製造業がもっている国際競争力のもっとも主要な要因としては、従来から、豊かで良質な人的資源、日本型経営、高い生産技術などに求められてきた。

日本企業の製造業では、単純労働の集約ではなく熟練労働の集約によって支えられている。これを維持していくためには、人材派遣ではなく、終身雇用制によって従業員を企業に定着させ、熟練工を育成し高品質な製品を開発していく体質をより強固にしていく必要がある。だからこそ終身雇用制は、今後の日本製造業にとって、国際競争力を維持していくための要となる最も重要なシステムなのである。

また、販売・サービス業の中に、ソフトバンクを例として、問題について分析した。2004年2月に、ソフトバンク BB 社の派遣社員により、約450万人の個人データが流出した。このことをきっかけに、2005年度の正社員を一気に約3,000人採用した。正社員の大量採用から2年半、従業員の帰属意識は高まり、生産性も上がった。しかし一方で、景気悪化対策として、人件費を削減するために、人材派遣に依存する。「CSセンター」で、75%の非正社員がいる。大切な顧客の声から得た情報の場に、企業発展に無関係な派遣社員を配置しておくことは、企業にとって大きな悪影響があるであろう。また、新規・機種変更申込受付、携帯電話・サービス案内の業務においても、派遣社員に依存する。販売・サービスといった企業活動の最前線を派遣社員に任せたら、企業にとってどれほど悪影響があるだろうか。

よって、ソフトバンクでは、派遣社員の変わりに、正社員を雇用すべきである。CSセンターでは大切な顧客の声を聞いたり、新規・機種変更申込受付、携帯電話・サービス案内の業務では顧客のことを親切に

対応するためには、正社員が必要である。景気悪化対策として、人件費を削減するために、派遣に依存することはあやまりなのである。

1986年に施行された労働者派遣法の骨格を作った高梨昌は、以下のように憂える。「専門性の高い人材の活用を目的に制定された派遣法が、不況が長く続く間に企業のコスト削減に利用されてしまった。人はモノやカネと違って、流動化しにくい。その本質を忘れ、労働者の使い捨てを続ける企業は短期的に収益が上げても、人材が育たず、長続きはしないだろう。<sup>(20)</sup>」

最後に、筆者の得た結論は、派遣社員の代わりに、正社員の大量採用、また終身雇用を続けることである。

終身雇用制度は、信頼、自己規制、協力といった日本の伝統的価値と結びついて、雇用の安定、労働意欲の向上、集団意識による生産性の増大をもたらしてきた。

終身雇用、年功序列は、ともに人材の長期的な能力開発・育成といった、企業の人としての側面を強化し、人材の蓄積という日本企業の強さの核心を保持する。

キヤノンの御手洗富士夫社長は、今でも終身雇用制の意義を主張しつづけている。また、松下幸之助が述べたように、終身雇用によって、人材育成が企業成長への必須条件となり、その結果、従業員が会社への生産性を最大化させることとなり、ほかに代替することの出来ない大きな強みを持つことになるのである。

多くの企業が正社員の雇用を手控えている中で、日本的経営の美德と言われて来た長い目で人材を育てていく精神を堅持することが、日本企業の発展のためにも不可欠であることを強調して結論に替えたい。

#### 【注】

- (1) 労働者派遣法 第2条一。
- (2) 労働者派遣法 第2条二。
- (3) 厚生労働省 労働者派遣事業の平成19年度事業報告の集計結果。



- (4) 労働者派遣法 第一章 第1条。
- (5) 労働者派遣法。
- (6) あらかじめ派遣をしてもよい業務を法令で定め、それら以外については派遣を禁止するものである。
- (7) 派遣先に就職することを前提として、派遣で働く形態。
- (8) 山下孝久「労働者派遣法の現状と課題」『立法と調査』厚生労働委員会、2008年1月、No. 275, 52頁。
- (9) 「民主党の政権公約（マニフェスト）政策各論」、オンライン、「民主党ホームページ」、インターネット、  
<http://www.dpj.or.jp/special/manifesto2009/txt/manifesto2009.txt>  
(2009年11月25日にアクセス)。
- (10) 須藤茂之「日本型企业統治の分析と展望—日本の雇用制度を中心に—」『上武大学ビジネス情報学部紀要』、第5巻第1号、2006年11月、2頁。
- (11) 偽装請負とは、請負労働者に対してメーカーが指示・命令を出す違法行為で、実情は派遣であるにも拘わらず雇用期限のない請負を装っていたのである。
- (12) 特集「“抜け殻” 正社員」『日経ビジネス』2007年4月2日、41頁。
- (13) 佐々木俊尚「第9回 Yahoo!BB 漏洩事件」『インターネット事件簿』、2004年3月17日。
- (14) 特集「“抜け殻” 正社員」前掲書（注13）、42頁。
- (15) 特集「“抜け殻” 正社員」前掲書（注13）、43頁。
- (16) 顧客満足度。
- (17) 特集「“抜け殻” 正社員」前掲書（注13）、43頁。
- (18) 特集「“抜け殻” 正社員」前掲書（注13）、43頁。
- (19) 「新年企画—日本の選択点」オンライン、「東京新聞ホームページ」、インターネット、<http://www.tokyo-np.co.jp/feature/09newyear/>  
(2009年11月20日にアクセス)。
- (20) 特集「“抜け殻” 正社員」『日経ビジネス』前掲書（注15）、45頁。