

## 第4章 外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント

### はじめに

現在、日本企業では、雇用期間の定めがなくフルタイムで働く、いわゆる「正社員」のほかに、「非典型労働者」と総称される様々な就業形態の人材が活用されている。これら非典型労働者は、1970年代以降次第にその数を増し、1990年代後半以降は増加がより顕著となった。なかでも近年企業における活用が増大したのは、派遣労働者や請負労働者といった、企業が直接には雇用していない人材である。

1985年に制定された労働者派遣法は1999年に改正され、派遣対象業務が一定業務をのぞくすべての業務に拡大された。さらに2004年3月には、1999年の法改正後も禁止されていた、ものの製造業務への労働者派遣も認められるようになった。こうした規制緩和も追い風となって、企業における派遣労働者の活用は急速に拡大している。厚生労働省の『労働者派遣事業報告集計結果』によれば、人材派遣登録者数は1994年度の約58万人から2003年度は236万人へと4倍以上に、実働労働者数（常用換算）も2003年度には74万人で、1994年度（約24万人）に比べ約3倍に増加している。

一方、請負労働者は主に生産現場で活用されてきた。国内外における競争が激化し、市場の不確実性が拡大していくなか、製造業企業はより低コストでの生産を実施したり、多品種少量生産下での頻繁な需要変動に対応したりするため、国内生産拠点においては1990年代後半から、業務請負会社へのアウトソーシングを盛んに行ってきた。これら業務請負会社で働く請負労働者の数は現在、約100万人に達する<sup>1</sup>と言われる。

企業が直接は雇用していないものの、自社の業務を遂行するために人材を活用する形態としては、もうひとつ、個人業務委託という形態がある。労働者派遣や業務請負が他社に雇用されている人材を活用するのに対し、個人業務委託は個人事業主を活用するという形をとる。この個人業務委託の活用状況については未だ十分に明らかにされているとは言い難いが、情報サービス業、出版業、建設業などで活用が拡大していると見られる<sup>2</sup>。

企業が直接雇用していないが自社の業務を遂行するために活用している人材を、ここでは「外部人材」と呼ぶことにする。では、日本企業の外部人材活用を左右する要因は何か。この点についてはこれまで十分な検証がなされてきたとは言い難い。本稿では、JILPT企業調査の結果をもとに、企業の外部人材活用に影響を与える要因、とりわけ企業経営や人材マネ

<sup>1</sup> わが国全体で、業務請負に従事する労働者数がどのくらいいるかを把握した全国的な統計は、今までのところ存在しない。佐藤[2001]は、1999年の総務庁（現・総務省）『事業所・企業統計調査』で調査されている「派遣・下請従業者」の数から、同年の労働省（現・厚生労働省）『就業形態多様化調査』で把握されている「派遣労働者」と「出向者」の数を差し引くことで、従業者5人以上の事業所で働く生産請負に従事する労働者数を推計しており、96.1万人という結果を得ている。

<sup>2</sup> 個人業務委託の活用状況や活用に伴う諸課題については、リクルート・ワークス研究所[2000]、厚生労働省[2003]、村田[2004]、周[2005]を参照のこと。

ジメントのあり方に関わる要因について明らかにすべく、分析・検討を進めていきたい。日本企業の経営や人材マネジメントの文脈における外部人材活用の位置付けが明らかになり、その影響の及ぶ範囲や対処しなければならない問題も浮かび上がってくると思われるからである。

本章ではまず、既存の外部人材活用に関する調査・研究を概観し、外部人材を活用しようとする企業の経営や人材マネジメントの状況を探ることとする。次いで、今回実施したアンケート調査の結果を分析し、既存の調査・研究の検討から導かれた像と照らし合わせながら、外部人材の活用に影響を与える企業経営あるいは人材マネジメントのあり方を明らかにしていく。さらに、分析の結果明らかとなる外部人材活用を導く企業経営・人材マネジメントのあり方が、当の外部人材にいかなる影響を及ぼしており、そこからどのような課題が浮かび上がってくるのかを、外部人材を対象とした既存調査を題材として検討する。以上を踏まえた上で、今後外部人材の活用が社会的により定着・拡大していく中で、留意・対応が求められる点を考察・整理することとしたい。

## 第1節 外部人材を活用する企業

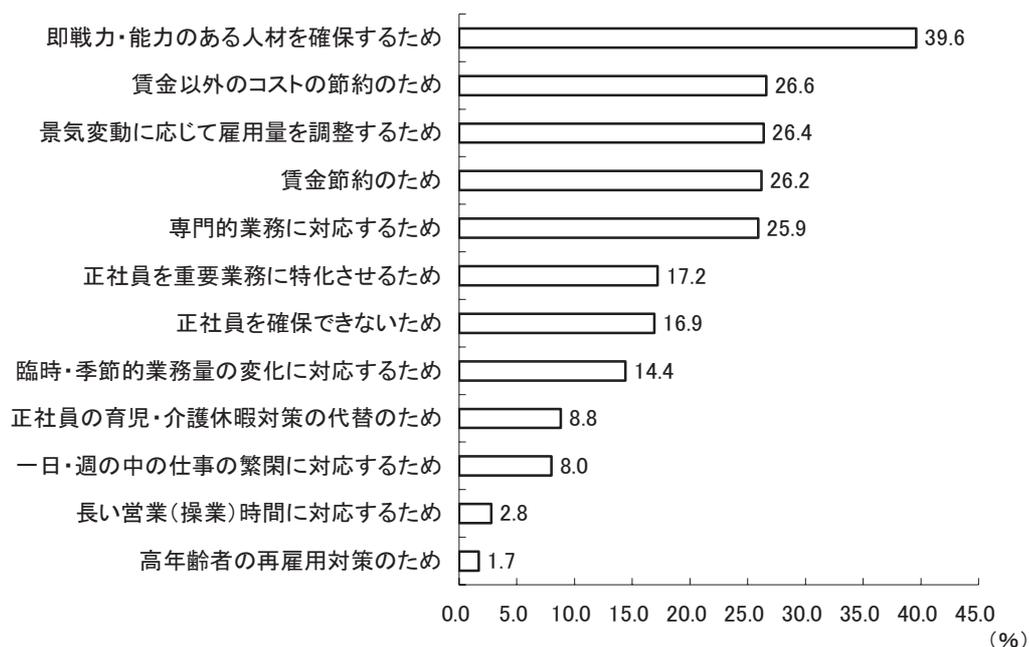
### 1. 企業が外部人材を活用する動機

企業はなぜ外部の人材を自社の業務を遂行していくために活用しているのか。現在、日本企業において主に活用されている派遣労働者と業務請負について、既存の調査からその活用動機を探っていくこととしよう。

2003年に厚生労働省が実施した「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の事業所調査の結果を見ると、派遣労働者を活用する事業所では、「即戦力・能力のある人材を確保するため」に派遣労働者を活用しているという回答が約4割と最も多く、以下、「賃金以外の労務コストの節約のため」、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、「賃金の節約のため」、「専門的業務に対応するため」といった理由がいずれも25%前後で続く（第4-1-1図）。一方、東京都が2002年に行った「派遣労働に関する実態調査」の事業所調査<sup>3</sup>によると、派遣労働者を活用する事業所からの指摘が多かった順に、①「従業員数の抑制」（33.2%）、②「業務量の変動大」（32.9%）、③「欠員の一時補充」（30.9%）、④「賃金コスト減」（26.8%）となっている（東京都産業労働局 [2002: 49]）。

<sup>3</sup> 派遣先事業所調査は、①製造業、②運輸通信業、③卸売・小売業・飲食店、④金融保険業、⑤サービス業の主要5業種に属し、都内に所在する従業員規模30人以上の2,000事業所を対象に行われ、784事業所から回答を得ている。そのうち派遣労働者を活用していたのは343事業所であった。この343事業所の業種別構成を見ると、製造業と金融・保険業、それにサービス業がそれぞれ約2割を占めており、卸売・小売・飲食業や運輸・通信業の割合は15%前後とやや少なくなる。派遣労働者を活用する343事業所の常用雇用者数別構成は不明であるが、回答した784事業所についてみると99人以下の事業所が46.5%を占めており、比較的小規模な組織の派遣労働者活用の実態を把握した調査と見ることができる。

第 4-1-1 図 派遣労働者を活用する理由(複数回答)



資料出所: 厚生労働省[2003]『就業形態の多様化に関する総合実態調査・事業所調査』。

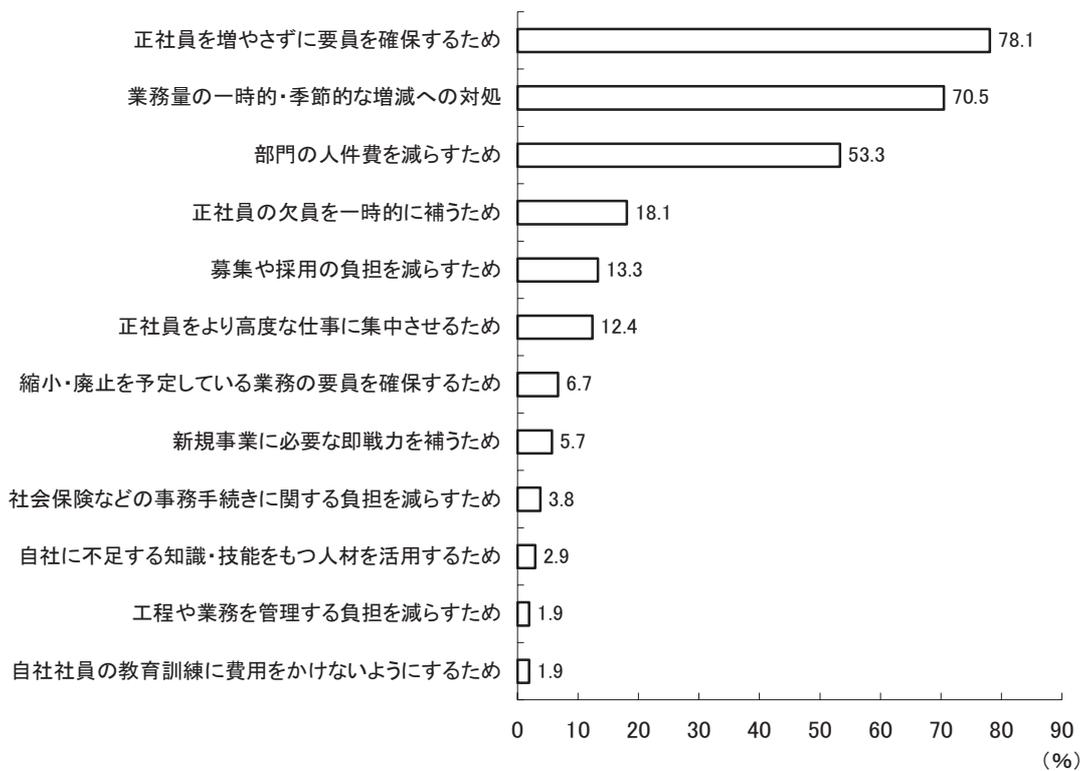
厚生労働省調査で「即戦力・能力のある人材の確保」をあげた事業所が、どの程度の能力の人材を必要とするのか、あるいはなぜ即戦力・能力のある人材を確保しようとしているのかは明らかでないが、即戦力の必要性ということから判断すると、東京都調査で指摘されている「欠員の一時補充」を求めているところはかなりあるものと推測される。また、厚生労働省調査における「賃金以外の労務コストの節約」、「賃金の節約」は、東京都調査の「従業員数の抑制」、「賃金コスト減」といった理由に、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」は「業務量の変動大」に重なるものと考えられる。

業務請負の活用動機についてはどうか。上記厚生労働省調査では、「業務請負」という就業形態が設けられていないので、その活用動機もわからない。そこで、業務請負に関する近年の実態調査を別に見ていくこととしよう。東京大学社会科学研究所に設けられた「生産職場における人材活用・人材ビジネスに関する研究会」では、2002年に業務請負を活用する製造現場を対象に業務請負の活用実態に関するアンケート調査（「第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査」）<sup>4</sup>を実施した。この調査では、各製造現場に業務請負を活用する主な目的をたずねており、回答した職場の約8割が「正社員を増やさずに要員を確保するた

<sup>4</sup> この調査は、業務請負を営む請負会社を通じて顧客であるメーカーの製造部門に回答を依頼したもので、105件の回答を得ている。回答部門の主要製品は、「電機・電子機器の部品（31.4%）」、「電機・電子機器の最終製品（17.1%）」、「自動車部品（16.2%）」などである。

め」、約 7 割が「業務量の一時的ないし季節的な増減に対処するため」、約 5 割が「部門の人件費を減らすため」といった目的を挙げている。「正社員の欠員を一時的に補うため」という回答はこれらの回答に比べるとかなり少なく、2 割弱にとどまる（佐藤・佐野・木村 [2003 : 50]、第 4-1-2 図）。業務請負の活用目的については、同研究会が 2003 年に人材派遣会社の顧客事業所を対象に実施した「生産現場における外部人材の活用に関する調査」においても、同様の傾向が認められる（佐藤・佐野・藤本・木村 [2004b : 212]）<sup>5</sup>。

第 4-1-2 図 業務請負(請負労働者)を活用する理由(複数回答)



資料出所: 東京大学社会科学研究所(2002)「第 1 回生産現場における構内請負の活用に関する調査」。

以上の調査結果から判断すると、業務請負の活用においては、業務量の一時的変動への対応という動機とともに、あるいはそれ以上に、正社員数の抑制＝人件費の抑制という動機が強く働いている。この点を裏付けるのが、製造現場における業務請負活用の状況である。上記「第 1 回生産現場における構内請負の活用に関する調査」によれば、繁忙期など特定の期

<sup>5</sup> この調査は、民間人材派遣会社 A 社の取引先のうち、製造業の事業所 299 箇所配布され、そのうち 92 事業所が回答した。回答事業所の業種で比較的多いのは、上述の「第 1 回生産現場における構内請負の活用に関する調査」でも回答の多かった電機・電子機器の部品・最終製品の製造を営むところや、一般機械・精密機械を製造しているところであり、正社員数規模は 99 人以下が約 2 割、100 人以上 300 人未満が同じく約 2 割、300 人以上が約 6 割を占めている。業務請負の活用動機は、指摘の多い順に、①正社員を増やさずに要員を確保するため (72.1%)、②業務量の一時的ないし季節的な増減に対処するため (67.6%)、③部門の人件費を抑制するため (58.8%) などであった。

間に限り活用しているという製造現場はわずか13.3%にとどまり、残る9割近い製造現場では年間を通じて業務請負が活用されている（佐野・佐藤・木村 [2003: 36]）。

形態によって若干の傾向の違いはあるものの、外部人材は、主に人件費の調整、削減や人員数の調整といった動機に即して活用されている。こうした動機に基づく活用は、外部人材が、①社会保険など労働者を直接雇用することに伴うコストを負担する必要がなく、②労働者派遣や業務請負の場合には、募集や採用を行う主体が労働者派遣会社や業務請負会社なので、確保のための時間やコストをかけずにすむ人材であることによって促進されているものと見られる。

## 2. 外部人材を活用する企業—既存の研究業績から

以上の調査結果から、日本企業の外部人材活用における動機がある程度判明する。しかし、外部人材を活用する企業の状況、例えば業種や従業員規模といった属性、経営活動や経営パフォーマンスの様子、人材マネジメントのあり方などはわからない。そこで、活用動機の検証に即して、外部人材を活用する企業や事業所の特性を明らかにしてきた既存の研究業績に、探索の触手を伸ばしてみよう。

Harrison and Kelly[1993]は、企業がアウトソーシングを進める合理的な目的として、①自社の人材では対処しきれない財やサービスへの需要が発生し、その対応をおこなうため、②自社にはいない専門的知識やスキルを持つ人材を確保する必要があるため、③自社の人件費削減のため、という3つを挙げ、その上でこれらの目的と結びついていると考えられる企業・事業所の特性が、実際にアウトソーシングの実施を規定しているかどうかを、金属産業セクターの工場を対象とした調査のデータをもとに検証している。この検証からは、アウトソーシングを活用する企業について、以下のような知見が得られた。第一に製造工程の人数が多い企業ほど、財やサービスの拡大に人数的に対処しきれないという事態が生じにくくなるため、アウトソーシングをあまり活用しない。第二に、製造物の種類が多岐にわたる事業所では、労働力や専門知識、スキルの不足に直面する可能性が高まるため、アウトソーシングの活用が増える。第三に、製造を担当している従業員の賃金がより高い事業所ほど、コスト削減の動機が強く働くと考えられアウトソーシングの活用が増える。

事業所での独立請負業者（independent contractor）の活用を規定する要因について分析した Blake and Uzzi [1993] は、Harrison and Kelly[1993]が挙げた項目に加えて、企業の組織構造や組織内での雇用慣行にも着目している。ここでは、複数の事業所をもつ企業ほど、単独事業所の企業に比べて多様な事業展開がなされている可能性が高く、独立請負業者の特別なスキルや知識に対する需要が高まると考えられるため、独立請負業者の活用が増えること、また、内部労働市場が発達し、雇用の安定性を重視する「官僚的な（bureaucratic）」雇用慣行が確立している企業では、むしろそうした雇用慣行を維持しつつ、人事労務管理の柔軟性を実現する手段として独立請負業者が活用されていると見られるという分析結果が示さ

れている。

外部人材の活用を、“Flexible Staffing Arrangement (FSA)”の一環として捉え、活用を規定する要因について、FSAを担う他の就業形態との相互比較を試みているのが、Houseman [2001]である。この分析では、常用雇用者5人以上の事業所の、業務請負労働者(contract worker)と、派遣労働者(Agency Temporaries)という2つの外部人材活用の形態が取り上げられ、①常用雇用者が享受している賃金・福利厚生費が高額な事業所ほど、賃金やその他の従業員にかかるコストの削減という動機が強く働き、派遣労働者の活用が進むこと、②需要の季節変動がより大きい事業所では短期間雇用者(Short-Term Hires)の活用が増え、むしろ業務請負労働者の活用が少なくなることを明らかにしている。

Gramm and Schnell [2001]は、Houseman [2001]と同様の試みを、事業所の中核的な業務を対象を限定して行っている。ここではこれまで見てきた論稿で取り上げられてきた諸要因とともに、事業所の経営戦略や従業員の選抜方法がFSAの実施を規定するかどうかについても検討が加えられた。外部人材の活用としては、個人に対する業務委託(Uses Independent Contractors or Self-Employed Free-Lance Workers)と、業務請負の活用(Uses Subcontracting)が取り上げられており、低コスト戦略の採用や事業所の賃金が相対的に高いことと、業務請負の活用との間に正の相関関係にあること、また常用雇用者の選抜方法がより多様な事業所は個人に対する業務委託を進めている事を見出している。

いくつかの業務におけるアウトソーシングの活用から、活用を規定する企業・事業所の特性を探る研究もある。Abraham and Taylor [1996]は、雇用者数20~100人の事業所を取り上げ、5つの業務(守衛・清掃[janitorial]業務、機械保守業務、エンジニアおよび設計製図[Drafting]業務、会計業務、コンピューター業務)における外部業者の活用において、Harrison and Kelly[1993]が挙げたのと同じ、3つの動機が作用しているかどうかを検証していき、外部人材を活用しやすい事業所の状況を明らかにした。その結果、守衛・清掃業務のようなさほど高い技能を必要としない業務については、常用雇用者の賃金が高い事業所で外部への委託が進み、賃金や福利厚生費の節約が活用の主たる動機であることがうかがえる一方、守衛・清掃業務以外の業務では事業所の規模が拡大するほど外部への委託が減少しており、こうした業務では、自前で確保できない知識やスキルの多い小事業所が外部業者に依存する傾向があることを示している。

### 3. 人材ポートフォリオの構築と外部人材の活用

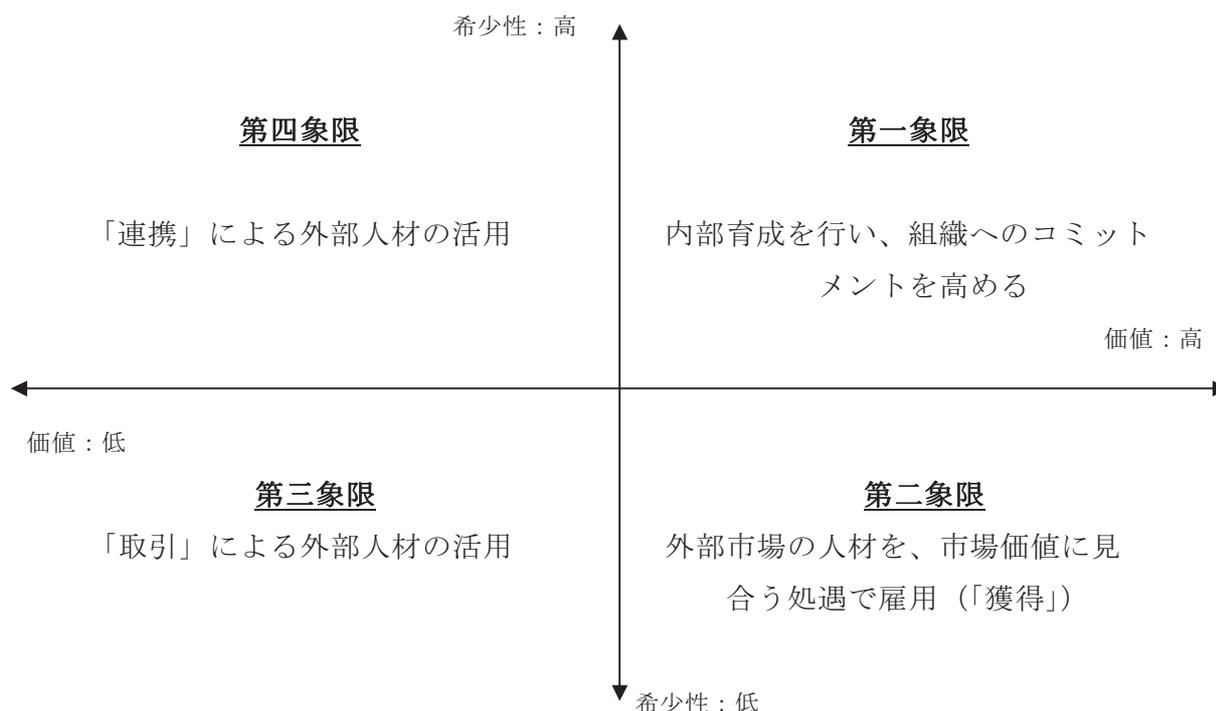
外部人材を活用する企業は、上で見たように単にコストの抑制・削減や業務量変動にともなう人員調整の必要性から外部人材を活用するだけでなく、外部人材も含めた多様な人材の位置づけをそれぞれ明確にした上での組み合わせ、すなわち「人材ポートフォリオ」の構築を進めている可能性がある。もしそうならば、これまでの人材ポートフォリオをめぐる見解から、外部人材の活用を図る企業の人材マネジメントの内容について、何らかの示唆が得ら

れるのではないか。

人材ポートフォリオに関する議論の嚆矢ともいえるべき、Atkinson [1985] の“flexible-firm model”では、企業に求められる 3 つの柔軟性 (flexibility) のうち、「機能的柔軟性 (functional flexibility)」を主に担う「コア人材」と、「数量的柔軟性 (numerical flexibility)」、「金銭的柔軟性 (financial flexibility)」を主に担う「周辺人材」からなる人材ポートフォリオが示されている。また、日経連 [1995] では、スキルの性格と雇用期間の長短から、企業が活用する人材を「長期蓄積能力活用型」グループ、「高度専門能力活用型」グループ、「雇用柔軟型」グループに分類し、これらにより構成される「雇用ポートフォリオ」が、これからの新しい雇用システムとして提唱された。

「雇用ポートフォリオ」とよく似た構図を、既存の研究成果を用いつつ、より論理的な形で描き、しかも外部人材の活用にまで言及しているのが、Lepak and Snell [1999] である。彼らは、取引コスト (transaction cost) の経済学、Becker [1964=1976] などに代表される人的資本 (human capital) 論、資源に立脚した (resource-based) 経営戦略論の知見を踏まえ、企業による人材活用を“HR Architecture”として、以下のように図式化した。企業が活用する人材は、①企業の競争力をどの程度左右するかという「価値 (value)」と、②社外からの調達の高さを示す「希少性 (uniqueness)」という 2 つの要素によって 4 つのグループに分類され、人材マネジメントの機軸がそれぞれで異なっている (第 4-1-3 図)。企業が雇用関係によらず、取引あるいは連携という形で外部人材を活用するのは、競争力を左右するほど重要ではないが業務遂行には必要な人材 (第三あるいは第四象限) を確保しようとする場合である。一方、企業の競争力に多大な影響をあたえるものの労働市場からの確保がしやすい人材 (第二象限) は、企業が世間相場に即した処遇で必要な期間だけ雇用し、企業の競争力を大きく左右し、なおかつ社外からの調達が難しい人材グループ (第一象限) については、企業が内部で育成して自社へのコミットメントを高めようとする。

第 4-1-3 図 Lepak and Snell の“HR Architecture”



資料出所：Lepak and Snell[1999:37]。

#### 4. 外部人材を活用する企業の経営・人材マネジメント—既存調査・研究からの推論

これまで見てきた既存調査の結果や、外部人材の活用につながる企業特性を明らかにした研究業績、および人材ポートフォリオに関する見解から敷衍して、外部人材の活用を行おうとする企業の経営や人材マネジメントの特徴について、どういったことを推測することが可能だろうか。

外部人材の活用に関する諸調査や既存の研究において広く認められてきたのは、人件費の抑制が、外部人材を活用する動機として強く働いているという点である。この点について、既存の研究では、自社で雇用する社員の処遇水準が高いために、あるいは内部労働市場が発達し自社の社員では人件費を下げるのが難しいために、外部人材が活用されるという結果が示されていた。しかし、人件費を下げるために外部人材を活用しようとする企業の人材マネジメントとしては、既存の研究結果とは逆に、自社で雇用する社員、なかでも正社員に対するマネジメントを人件費抑制の方向で進めていくということも考えられる。例えば、社員数の抑制や、長期安定雇用慣行の見直しをより進めていることが予想される。

人件費の抑制が人材マネジメント上の課題となる背景には、近年の企業の経営状況がある

ものと考えられる。外部人材を活用している企業は、活用していない企業と比べて近年の経営パフォーマンスが思わしくないのではないかと。いまひとつ、人件費の抑制にとりわけ目が向けられる理由として、外部人材を活用する企業でコストに対してより敏感な経営のあり方が模索されている可能性がある。

もっとも、人材ポートフォリオに関する議論を踏まえると、以上のような正社員を抑制・削減したり、あるいは正社員の雇用のありかたを見直したりする動きのみが突出しているとも限らない。人材ポートフォリオの構築を考えながら外部人材の活用を図る企業では、外部人材の活用によって人件費の抑制・削減を進めると同時に、コア人材である正社員が果たすべき機能—例えば、他社との差別化が可能な製品・サービスの開発や、高業績につながる営業活動の展開、より効率的な事業管理の実施など—をできるだけ高めようとし、またそうした人材の自社へのコミットメントを向上させるための人材マネジメントに取り組んでいるかもしれない。あるいは、こうした企業は、会社横断的な高度な専門的知識を持つ人材を必要な期間だけ雇用するといった、人材のスペックに見合った多様な雇用のあり方を、他の企業よりも推進していることも考えられる。これまでの調査や研究業績の対象が主に事業所であったのに対し、今回の分析の対象が企業であることを考えると、外部人材の活用が、その他の人材に対する人材マネジメントの変化とともに人材ポートフォリオの確立に向けて進む様子がより鮮明に現われる可能性が高い。

専門的人材の確保など人材スペック上の対応は、人材ポートフォリオに関する議論によれば、外部人材の活用によっても果たしうる。ただし、既存の分析の中には、人材スペック面での対応という動機が外部人材活用において働くことと実証しているものがある一方、必ずしも外部人材活用の動機とはならないことを示すものがある。また、もうひとつ、外部人材活用の動機として有力と考えられる業務量変動への対応についても、必ずしもすべての分析によって実証されているわけではなく、外部人材活用以外の手段でそうした動機が満たされるという結果を導いているものもある。企業、それも相対的に従業員数の多い企業を対象とした今回の調査では、サンプルの従業員規模が、これまでの調査・研究において対象となってきた事業所よりも大きくなる場合がほとんどなため、人材スペック上の、あるいは業務量変動への対応の必要性がより小さくなることが想定される。が、逆に、企業のほうが、事業所よりも多数の事業を営んでおり、人材不足や業務量変動に直面する可能性も高いことから、そうした場合の有効な対応策として外部人材の活用を捉える傾向がより強いとも考えられる。

人材スペック上の対応が外部人材活用の動機として働いているのであれば、専門性やスキルの不足に直面しがちな、例えば新しい事業や技術、商品などの展開により積極的な企業であると考えられることができる。また、業務量変動という動機が外部人材の活用につながるかどうかは、製品サイクルなど企業が営む主要事業の性格のほか、主要事業をめぐるこれまでの環境や、今後の事業の見通しによっても左右されるであろう。業務変動への対応のために外部人材を活用しようとする企業は、これまでの環境変化がより激しく、今後についてもより

不確実性が強いと感じる企業であることが推測される。

## 第2節 外部人材の活用に対する意向

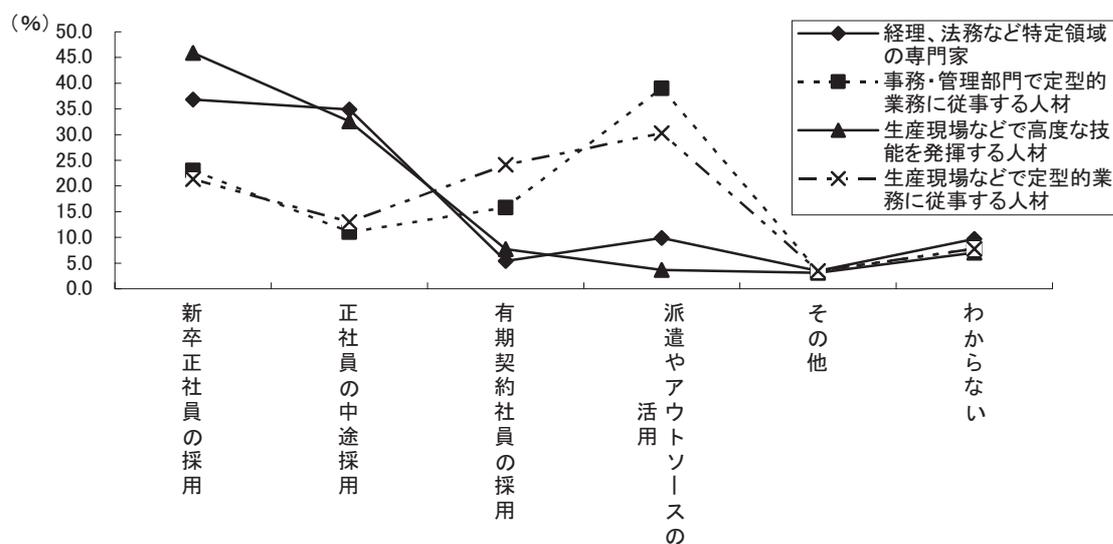
### 1. 外部人材の活用に対する意向

調査結果の分析に基づき、外部人材を活用しようとする企業の経営・人事労務管理における特徴を明らかにしていく前に、まずは調査に回答した企業の外部人材に対するニーズを確かめておこう。

今回の調査では、正社員の中の4つの人材グループ、すなわち、①経理、法務、財務、研究開発など、特定領域の専門家と呼べる人材、②事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、③生産現場などで高度な技能を発揮する人材、④生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材、について、「今後の人数の増減」に関する見通しと、「今後最も力を入れていきたい確保の方法」をたずねている。

それぞれの人材グループについて、今後最も力を入れていきたい方法の回答状況を示したのが第4-2-1図である。事務・管理の定型的業務に従事する人材では39.0%、生産現場などで定型的業務に従事する人材については30.3%の回答企業が、「派遣やアウトソーシングの活用」によって人材を確保していきたいと考えており、いずれの人材グループにおいても指摘率が最も高い確保の方法となっている。一方、経理、法務など特定領域の専門家や生産現場などで高度な技能を発揮する人材では、今後の確保の方法として「新卒正社員の採用」や「正社員の中途採用」のいずれかを挙げる企業が大半を占めており、「派遣やアウトソーシングの活用」を挙げる企業の割合は1割未満にとどまっている。外部人材を活用しようとする企業の多くは、事務・管理部門あるいは生産部門などの定型的業務において活用を考えており、先に言及したLepak and Snell[1999]の理論的図式に、ある程度符合する結果となっていることがわかる。

第 4-2-1 図 今後最も力を入れていきたい人材確保の方法



注:いずれの人材グループについても、無回答企業と「該当する人材がない」と答えた企業は除いて集計してある。

上記 4 領域のいずれかにおいて、今後の人材確保の方法として、派遣やアウトソーシングを最も活用していきたいと答えた企業は、回答企業の 44.7%にあたる。これに対し、いずれの人材グループにおいても、今後最も力を入れていきたい人材確保の方法として、派遣やアウトソーシングをあげなかった企業は回答企業全体の 39.1%を占める。以下では前者を「外部人材の活用意向がある」企業、後者を「外部人材の活用意向がない」企業とし、両者の調査に対する回答結果の異同を見ていくことで、外部人材を活用していこうとする企業の特徴を明らかにしていく。なお、4 つの人材グループのいずれかにおいて、外部人材の活用意向の有無が不明だった企業は分析から除いているが、分析対象企業と全回答企業の間に、従業員規模や業種における違いはほとんど見られない（第 4-2-2 表）。

第 4-2-2 表 分析対象企業と全回答企業の比較(%)

	分析対象企業	全回答企業
<b>【業種別】</b>		
建設	7.5	7.2
一般機械器具製造	3.3	3.6
電気機械器具製造	7.3	7.0
輸送用機械器具製造	4.9	4.5
精密機械器具製造	2.1	1.8
その他製造	18.0	17.0
電気・ガス・熱供給・水道	0.3	0.2
情報通信	6.2	5.7
運輸	8.8	9.9
卸売・小売	15.8	16.4
金融・保険	6.3	6.4
不動産	0.8	0.9
飲食・宿泊	1.2	1.3
サービス	16.6	17.0
その他	0.9	0.9
<b>【従業員規模別】</b>		
300 人未満	18.7	18.8
300～499 人	34.2	34.3
500～999 人	25.3	25.0
1000 人以上	21.8	21.9

## 2. 外部人材に対するニーズと企業属性

次に外部人材の活用に対する意向と企業属性との関係を概観しておこう(第 4-2-3 表)。業種別に意向の有無を見ていくと、意向ありとする企業の割合がとりわけ大きいのが、情報通信(意向のある企業の割合・79.4%、以下同様)、電気機械器具製造(71.6%)、それとサンプル数は少ないが、精密機械器具製造(81.0%)といった産業である。一般機械器具、建設、金融・保険では意向を持つ企業とそうでない企業がほぼ半数ずつ、運輸、卸売・小売、サービスでは外部人材を活用する意向のない企業のほうがやや多い。

従業員規模別のカテゴリーごとに意向の有無を集計してみると、従業員 1,000 人以上の企業で、他のカテゴリーに比べて外部人材を活用しようとしている企業の割合が若干増加するものの、総じて従業員規模による差は見られないといってよい。この調査は従業員 200 人以上の企業を対象としており、この程度から上の従業員規模になると、自社社員にはないスキルや技能を外部人材によって確保しなければならないような状況に直面する可能性には、規模による差がさほどないのかもしれない。また、一時的な欠員補充などまで含めて外部人材の活用の意向をたずねると、そうした事態が生じる可能性がより高い、規模の大きな企業で意向ありと答える企業の割合がさらに高まるのかもしれないが、今回の調査では恒常的な人材確保の方法に即して意向の有無を見ているために、規模間格差がより小さくなっているとも考えられる。

企業内における労働組合の有無は外部人材の活用に対して影響を与えているものと見られる。労働組合がある企業では外部人材を活用していこうという企業が約6割あるのに対し、労働組合のない企業では半数以下にとどまる。既存研究においては、労働組合と外部人材の活用との関係について、労働組合が組合員の雇用や賃金水準を守るべく、経営者による外部人材の活用 に一定の歯止めをかけるよう発言するため、組合の活動が盛んな企業ほど外部人材の活用が少なくなるという見解 (Harrison and Kelly[1993]、Houseman [2001]、Gramm and Schnell [2001] など) と、これと正反対の労働組合による規制が組合員を雇用するコストを上昇させるため、かえって経営者を外部人材の活用 に走らせるという見解 (Autor [2003]) が並存している。実際の活用を取り上げると組合の存在が抑制的に作用している可能性もあるが、意向のレベルで見ると、日本企業の外部人材活用に関しては後者の見解が支持される結果となっている。

第 4-2-3 表 企業属性別にみた人材の活用意向(%)

	N	活用の意向 なし	活用の意向 あり
<b>【業種別】</b>			
建設	76	51.3	48.7
一般機械器具製造	34	47.1	52.9
電気機械器具製造	74	28.4	71.6
輸送用機械器具製造	50	42.0	58.0
精密機械器具製造	21	19.0	81.0
その他製造	183	41.0	59.0
情報通信	63	20.6	79.4
運輸	89	55.1	44.9
卸売・小売	161	55.9	44.1
金融・保険	64	51.6	48.4
サービス	169	58.0	42.0
<b>【従業員規模別】</b>			
300 人未満	188	47.9	52.1
300~499 人	344	48.0	52.0
500~999 人	254	47.2	52.8
1000 人以上	219	42.5	57.5
<b>【労働組合の有無別】</b>			
労働組合あり	547	39.7	60.3
労働組合なし	455	54.3	45.7
計	1018	46.7	53.3

注: 1.業種別集計では、分析対象企業が 20 未満の業種は除いている。  
2.業種、従業員規模、労働組合の有無のいずれについても状況が不明な企業は除いて集計している。

### 第3節 外部人材の活用と企業の人材マネジメント

では、外部人材を活用しようとする企業において、先に推測した人材マネジメントにおける特徴は認められるだろうか。調査結果から、活用の有無による人材マネジメントの異同を追っていくこととしよう。

#### 1. 正社員・非正社員の分布

まずは、外部人材を活用しようとする企業では、既存の調査や分析が指摘する通り、人件費の抑制につながる動きがより進んでいるかを確認しておこう。第4-3-1表は、外部人材を活用する意向の有無別に、過去5年間の正社員数の変化について集計したものである。外部人材を活用する意向のある企業、ない企業とも、正社員を減らしたという企業の割合が最も大きく、さらに意向のある企業のほうが正社員を減らした企業の占める比率が高い。正社員の増加を抑制する、あるいは正社員数を削減するという傾向はこの数年、多くの企業に共通して見られたが、外部人材の活用を考える企業ではそうした傾向がより顕著であったといえよう。

一方、非正社員（パート・アルバイト、契約社員）の増減はどうか。こちらは外部人材を活用しようとしているか否かで増減の状況に差は見られない（第4-3-2表）。外部人材の活用意向の有無に関わらず、ここ5年間で非正社員が増加したという企業は半数前後であり、外部人材を活用しようとする企業が、これまで非正社員の活用をとくに積極的に進めてきたというわけではないようである。

全従業員に占める非正社員比率の上昇という意味での非正社員化の進展状況も、外部人材の活用意向の違いによってさほど変わらない。明らかに非正社員化が進んだと見られるケース<sup>6</sup>は、外部人材を活用する意向がある企業で50.0%、活用する意向がない企業で46.2%である（第4-3-3表参照）。ただし、非正社員化が最も顕著に進んだと見られる「正社員減・非正社員増」をいうケースの割合は外部人材の活用を考える企業のほうがやや高かった。

第4-3-1表 過去5年間の正社員の増減(%)

	N	減少	ほぼ一定	増加
活用の意向なし	449	43.2	31.0	25.8
活用の意向あり	527	55.4	26.4	18.2
合計	976	49.8	28.5	21.7

1%水準で有意(カイニ乗独立性検定)。

<sup>6</sup> 「明らかに非正社員化が進んだケース」とは、下記第4-3-3表のマトリクスにおいて、「正社員減・非正社員ほぼ一定」、「正社員減・非正社員増」、「正社員ほぼ一定・非正社員増」に該当するケースを指す。

第 4-3-2 表 過去5年間の非正社員の増減(%)

	N	減少	ほぼ一定	増加
活用の意向なし	428	12.6	34.5	52.9
活用の意向あり	509	16.5	35.2	48.3
合計	937	14.7	34.8	50.5

統計的な有意差なし(カイ二乗独立性検定)。

第 4-3-3 表 過去5年間の正社員・非正社員の増減(%)

正社員 \ 非正社員	減少	ほぼ一定	増加
	減少	13.8	13.6
ほぼ一定	8.9	12.6	22.4
	1.8	17.1	8.3
増加	2.3	17.9	11.2
	1.0	4.5	12.0
	1.4	4.0	19.3

注: 上段—外部人材の活用意向がある企業(集計企業: 509 社)における割合。

下段—外部人材の活用意向がない企業(集計企業: 429 社)における割合。

## 2. 長期安定雇用慣行に対する考え方

外部人材の活用を考えている企業では、人件費の抑制にむけて社員数の抑制・削減を進めると同時に、人件費の固定化・増大につながりがちな長期安定雇用慣行についても見直しを意図している企業が多いことが考えられる。しかし、実際には、長期安定雇用慣行に対する考え方に関して、外部人材の活用意向の有無による違いは見られない(第 4-3-4 表)。活用を予定している企業、そうでない企業のいずれにおいても、長期安定雇用を「今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」という回答が約 7 割を占めている。

つまり、人件費の抑制を考えて、社員数を抑制・削減し、社内における正社員・非正社員分布の変更を進めていると見られる企業でも、長期安定雇用慣行まで見直そうという企業は少数にとどまっている。もっとも、外部人材の活用を考えている企業は、社員数を削減し、非正社員や外部人材の活用によって人件費を抑えたからこそ、残った正社員に対しては長期安定雇用を維持するという姿勢を示すことが可能になっているとも解釈しうる。そうであれば、長期安定雇用の維持と外部人材の活用(あるいは外部人材の活用まで含めた非典型雇用の活用)は決して二律背反的な関係ではなく、むしろ相互補完的な関係とも考えられる。

第 4-3-4 表 長期安定雇用に対する考え方(%)

	N	今後でも できるだけ 多くの 従業員を 対象に 維持	対象者を 限定した 上で 維持	長期雇用は 経営にお ける優先 課題 ではない
活用の意向なし	473	71.9	19.2	8.9
活用の意向あり	539	67.3	23.9	8.7
合計	1012	69.5	21.7	8.8

統計的な有意差なし(カイ二乗独立性検定)。

### 3. 人材マネジメントにおいて重視してきた点

外部人材活用において見られる動機は、人材マネジメントの他の側面にも反映されているのか。あるいは、長期安定雇用に対する考え方との関係において示唆されたような、外部人材の活用と相互補完的な関係にある人材マネジメントのあり様を見出すことができるだろうか。こうした点を確認していくため、以下では、回答企業が近年人材マネジメントを進める上でどのような点に力をいれてきたのかを見ていくこととしよう。

第 4-3-5 表によれば、まず「非正社員・外部人材の活用」や「人件費の柔軟化」に力を入れてきたという回答の割合は、いずれも外部人材の活用を考えている企業のほうが高く、しかもその差は統計的に有意である。つまり、今後外部人材の活用を考えている企業はこれまでも社内における正社員・非正社員の分布見直しや、人件費の柔軟化に対する志向がより強かったとすることができる。

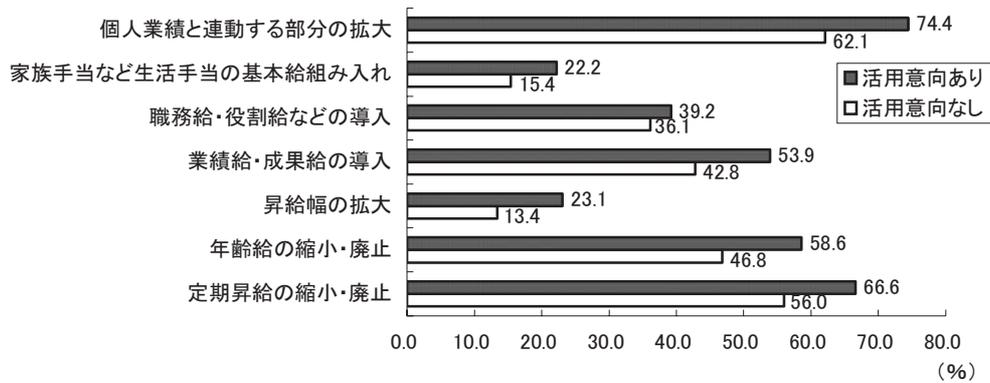
第 4-3-5 表 最近 5 年間の人材マネジメントにおいて重視してきた点(複数回答)(%)

	N	活用意向なし	活用意向あり
計	1016	473	543
新規学卒者の定期採用	65.6	67.9	63.7
非正社員・外部人材の活用**	64.9	54.5	73.8
人件費の柔軟化**	39.8	33.8	44.9
仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける**	77.1	70.8	82.5
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	53.5	53.9	53.2
一部の従業員を対象とした選別的な教育訓練の実施	33.6	31.9	35.0
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化*	13.5	11.0	15.7
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別*	10.4	8.2	12.3
部課長層の人員削減	11.9	9.9	13.6
経営幹部育成のための特別なプログラムの実施	13.6	12.3	14.7
CDP などによる従業員のキャリア開発支援**	10.6	5.1	15.5
従業員が仕事と育児・介護を両立できるための環境を整備	25.1	22.8	27.1
従業員の精神的衛生への配慮**	28.1	18.8	36.3
女性管理職の登用	17.8	18.2	17.5
法定の障害者雇用率(1.8%)の達成	26.5	24.7	28.0
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション**	37.2	29.6	43.8
経営目標や経営理念の社員への伝達**	67.4	63.0	71.3

\*…5%水準で有意。 \*\*…1%水準で有意(カイニ乗独立性検定)。

また、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける」という項目の指摘率においても、統計的に有意な差が認められ、外部人材の活用意向がある企業で高い。実際、成果主義人事制度を導入している企業の割合は、外部人材の活用意向がある企業で 66.1%、ない企業で 48.4%となっている。さらに年齢給や定期昇給、あるいは手当での支払いなど、個々の正社員の成果とは無関係に賃金が決まる仕組みを改めようとする取組みも、外部人材の活用意向がある企業においてより進んでいる(第 4-3-6 図)。

第 4-3-6 図 過去 5 年間に進めた賃金制度の改革



いずれの取組みも 1%水準、あるいは 5%水準で実施率に統計的有意差あり(カイ二乗独立性検定)。

これまで重視してきた人事労務管理の内容から判断すると、既存の調査・研究が指摘するのと同じく今回の調査においても、外部人材の活用意向がある企業は、人件費の削減・抑制や柔軟化をより強く意識しているものと見られる。そして、こうした意識が非正社員や外部人材の活用だけではなく、正社員を対象とした人材マネジメントにも作用しているのであろう。また、外部人材を活用しようとする企業は、正社員が達成する業績と正社員に支払う賃金との関係により敏感であり、そのため、個々の正社員に見合った処遇を実現できる賃金管理の確立をめざす企業がより多くなっている。つまり正社員の位置づけを自社の業績を支える人材として明確化し、それに見合った処遇管理を行う傾向が強いとも考えられる。

しかも個々の正社員に見合った処遇を実現するという姿勢が反映されているのは、賃金管理のみにとどまらない可能性が、第 4-3-5 表からは示唆される。いずれもそれほど多くの企業から指摘されているわけではないが、「同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化」や「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」といった項目も、外部人材活用の意向がある企業による指摘率が有意に高い。外部人材の活用を考えている会社では、個々の正社員に見合った処遇の実現という考え方を、キャリア管理にも及ばせつつあることがうかがえる。

人材ポートフォリオや従業員の処遇に関わる項目以外に、外部人材を活用する意向があるか否かによって、指摘率に統計的有意差が認められるのは、「CDP (キャリア・ディベロップメント・プログラム) などによる従業員のキャリア開発支援」、「従業員への精神的衛生への配慮」、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」、「経営目標や経営理念の社員への伝達」の 4 項目である (第 4-3-5 表参照)。いずれも外部人材を活用する意向をもつ企業において、より指摘率が高い。これら 4 項目は、従業員の会社に対する評価を上げることにつながりうる人材マネジメント施策という共通点をもつ。外部人材を活用しようとする企業は、人件費の抑制を目的とした人材ポートフォリオの見直しによって正社員

数を絞り込む一方で、残った正社員は会社の事業を支える中核的人材と見なして、彼らを対象にモラルの向上や定着につながる人材マネジメントをより積極的に行っていくとしているのかもしれない。あるいは先に、労働組合のある企業のほうが、外部人材の活用を考える企業の割合が高いことを確認したが、この点が外部人材の活用意向がある企業において上記4項目の指摘率がより高いことに反映されている可能性も否めない。

#### 4. 従業員の配置やキャリアに関わるマネジメント

ここ数年、回答企業が人材マネジメントを進める上で重視してきた点に焦点をあてることによって、外部人材の活用意向がある企業は、従業員の配置やキャリアに関するマネジメントにおいても特徴を持つ可能性が示された。そこで、従業員の配置やキャリアに関するマネジメントの内容において、外部人材の活用意向による異同がどのようなものなのか、さらに詳細に見ていくこととしよう。

第4-3-7表は、従業員のキャリアや配置に関して、回答企業が現在どのような施策を行っているか、外部人材の活用意向の有無別にまとめたものである。意向の有無により、実施率に統計的な有意差が見られたのは、「昇進競争における敗者復活」、「自己申告・社内公募など従業員の意向を配慮した異動」、「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」、「非正社員の正社員への登用」の4項目であった。

第4-3-7表 従業員の配置・キャリアに関連して現在実施している施策(複数回答)(%)

	N	活用意向なし	活用意向あり
計	994	467	527
年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	62.9	62.7	63.0
経営幹部層の外部からの活用	35.5	37.0	34.2
降格人事	50.8	53.3	48.6
昇進競争における敗者復活**	28.6	23.3	33.2
自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動**	37.8	28.3	46.3
部課長など管理職の中途採用	42.6	43.0	42.1
高度な専門的知識を持つ人材の期限つき雇用	18.6	17.3	19.7
子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍**	47.1	38.3	54.8
一度離職した従業員を正社員として再雇用	22.5	24.0	21.3
定年以降の従業員の雇用継続・再雇用	75.5	77.3	73.8
非正社員の正社員への登用**	49.5	54.4	45.2

\*…5%水準で有意。 \*\*…1%水準で有意(カイ二乗独立性検定)。

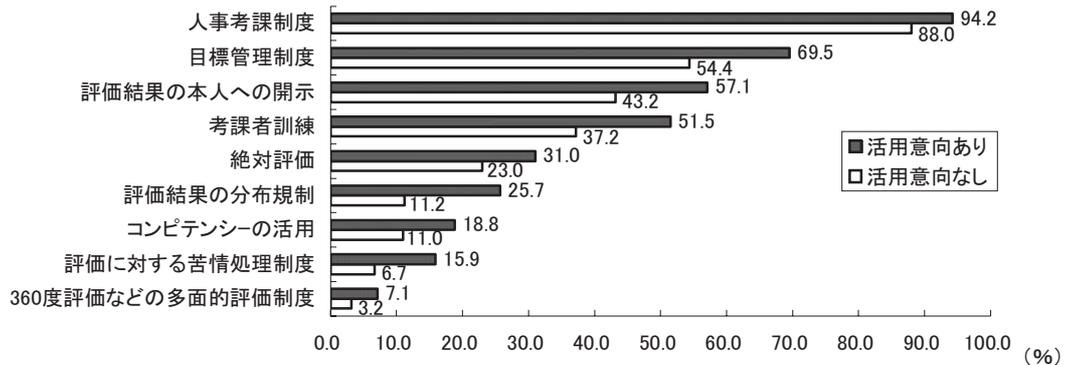
「昇進競争における敗者復活」や「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」の実施率が、外部人材を活用する意向のある企業でより高いのは、先に人材マネジメントにおいて重視してきた点についての回答からも示唆されたように、外部人材を活用しようとする企業で、正社員の業績や能力に即した人材マネジメントを行おうとする志向がより強いためであると見られる。「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」は文字通り、子会社や関連会社の経営強化に必要な人材を配置している場合と、自社の正社員を絞り込むことに主眼が置かれている場合を考えることができるが、いずれにせよ個々の正社員の業績や能力に見合った人材マネジメントが行われているという点では変わりがない。

ただ、同じく個々の正社員の業績や能力に着目した人材マネジメントと考えられる「年齢や勤続にしばられない部課長層への登用」、「降格人事」、「定年以降の正社員の雇用継続・再雇用」については、外部人材の活用意向による実施率の違いは見られない。したがって、外部人材を活用しようとししない企業においても、個々の正社員の業績や能力に即した人材マネジメントはある程度定着しており、外部人材の活用意向がある企業において、そうした人材マネジメントの基本方針の及んでいる領域がより広いと捉えるのが妥当であろう。

また、「経営幹部層の外部からの活用」、「部課長など管理職の中途採用」、「高度な専門的知識をもつ人材の期限つき雇用」といった施策についても、外部人材の活用を予定しているか否かで実施状況に差はない。外部人材の活用を進めようとする企業においても、経営幹部層や中間管理職、あるいは高度な専門的知識をもつ人材など、自社の事業を担う中核的人材については、外部からの人材確保を特段進めているわけではない。

「自己申告・社内公募など従業員の意向を配慮した異動」も外部人材の活用を予定している企業において実施が進んでいる。これは、成果主義的な人事制度の導入がより進んでいる、外部人材の活用意向がある企業で、成果主義人事制度の弊害を防ぐために、納得性や公平性を担保するための制度の導入も同時に進んでいるためではないかと見られる。事実、外部人材の活用を予定している企業は、様々な評価制度の整備により積極的に取り組んでおり（**第4-3-8 図**）、社員の意向に沿った異動の実施も、こうした評価制度の整備と軌を一にする人材マネジメントと考えられる。

第 4-3-8 図 評価制度の実施状況



いずれの制度の実施率も1%水準で統計的有意差あり(カイニ乗独立性検定)。

「非正社員の正社員への登用」は、統計的有意差が認められる項目の中では唯一、外部人材の活用意向がある企業での実施率が低くなっている。既に何度か確認しているように、外部人材を活用する企業において、正社員を抑制・削減しようとする傾向がより強いことが、その原因であると見られる。

#### 第4節 企業経営のあり方と外部人材の活用

人材マネジメントの状況について調査結果の分析を進めると、外部人材を活用しようとする企業では、正社員数を抑制・削減しようとする傾向がより強く、また非正社員化が進むテンポもやや速い。つまり、既存の調査・研究から推測されたように、人材マネジメントにおいて人件費の抑制・削減に対する意識が、外部人材を活用しようとする企業ではより強いものとうかがえる。

また、外部人材の活用を考えている企業では、正社員の賃金・キャリアに関しても、成果・結果に即したマネジメントをより進めている。こうした正社員に対するマネジメントと外部人材の活用意向には、自社で活用する人材とその人材にかかるコストにより敏感に対応しようとする人材マネジメントにおけるスタンスが、共通して認められると言えよう。

一方で、コア社員である正社員のモラルアップや定着を促す、あるいは成果や結果に基づくマネジメントをより円滑に進めるといった意図があるためであろうか、第 4-3-5 表や第 4-3-7 表で示したように、外部人材の活用を考えている企業では、従業員とのコミュニケーションを重視し、人材マネジメントに生かしていこうとしている企業が、外部人材の活用を考えていない企業に比べると多い。もっともこうした人材マネジメントの状況には、外部人材の活用を考えている企業に組合のある企業が多いことが反映されている可能性もある。

コア社員に対する人材マネジメントという点に着目すれば、経営幹部層や部課長などの中

間管理職、高度な専門性をもつ従業員といった、会社の事業を担うと見られる人材に関しては、外部人材の活用を考えている企業といえども、社外からの人材確保を特段積極的に進めているわけではない。また、長期安定雇用についても外部人材の活用意向がない企業と変わることなく、できるだけ多くの従業員に対して維持していくという回答が多数を占めている。

外部人材の活用意向がある企業の人材マネジメントにおける上記のような特徴、なかでも活用意向がない企業に比べて、自社で活用する人材が担当する仕事とその人材に支払う費用との関係により敏感な姿勢は、先に整理した既存調査・研究からも示唆されるように、企業経営のあり方と一定の結びつきをもつものと考えられる。では、どのような結びつきをもつと言えるのだろうか。以下では、企業経営に関する回答結果について、外部人材の活用意向により違いがあるかどうかを見ていくこととしよう。

## 1. 経営実績

外部人材を活用するかどうかの企業の判断には、その企業の経営実績が影響している可能性がある。経営実績があまりよくない企業が、余計なコストを抑える目的で、外部人材の活用を計画しているのかもしれない。

**第4-4-1表**は、外部人材の活用を考えている企業と考えていない企業の最近5年間の経営状況についてまとめたものである。この表によれば、外部人材の活用意向によって、経営状況に関する回答分布が異なることはほとんどなく、外部人材の活用を考えている企業でとりわけ業績が下降しているという回答が多いわけではない。

同業・同規模の他社と比べた場合の、主要経営指標（売上高・生産性・利益率）の状況についても、外部人材の活用を考えている企業とそうでない企業で、認識に差はない（**第4-4-2表**）。今後、外部人材の活用を計画している企業は、自社の市場規模や効率性が、他社に比べて特に劣っていると見ていない。

あるいは、**第4-2-1図**で示されたように定型的業務において外部人材の活用意向をもつ企業が多いことを踏まえると、経営実績が良く業務が拡大している企業においても外部人材に対するニーズが高まっているのかもしれない。そのため、経営実績が外部人材の活用にあまり影響しないという結果になっているとも考えられる。

第 4-4-1 表 過去 5 年間の経営状況 (%)

	N	上昇傾向	高位安定	下降後上昇	上下の変動大	上昇後下降	低位安定	下降傾向
活用の意向なし	470	22.3	8.9	21.9	8.1	7.7	11.3	19.8
活用の意向あり	449	18.9	7.1	28.7	9.4	6.2	12.0	17.6
合計	919	20.7	8.1	25.2	8.7	7.0	11.6	18.7

統計的有意差なし(カイ二乗独立性検定)。

第 4-4-2 表 他社と比較した場合の自社の経営指標

	活用の意向なし	活用の意向あり
売上高	3.24	3.18
生産性	3.11	3.00
利益率	2.98	2.92

t 検定の結果、いずれの指標についても、スコア平均に有意差なし。

- 注：1. いずれの指標も、他社と比べた場合に「相当上回っている」=5 点、「やや上回っている」=4 点、「ほぼ同じ程度である」=3 点、「やや下回っている」=2 点、「相当下回っている」=1 点として回答をスコア化し、平均値を算出。  
2. 「わからない」と回答した企業と、無回答の企業は集計から除いた。

## 2. 経営環境

では、自社を取り巻く経営環境について、外部人材の活用意向の有無で捉え方に違いは見られるだろうか。

今回の調査では、①過去 5 年間の主要事業分野における技術革新や製品開発のスピード（「技術革新度」）、②過去 5 年間の主要事業分野における国内及び海外企業との競争との激しさ（「競争度」）、③今後の主要事業分野の事業構成や事業内容における不確実性（「不確実性」）という 3 つの観点から、各社の経営環境をたずねている。技術革新のスピードが速いほど、競争が激しいほど、また今後の不確実性が大きいほど高いスコアになるように回答をスコア化し、外部人材の活用意向がある企業・ない企業で平均を算出したところ、いずれも外部人材の活用を考えている企業において平均値が高く、その差は統計的に有意であった（第 4-4-3 表）。

外部人材を活用しようとしている企業は、これまでの技術革新や製品開発のスピードがより速いと感じる傾向があり、これから事業を進める上での不確定要素もより多いと認識している。つまり外部人材を活用しようとする企業は、事業をめぐる状況の変化がとりわけ激し

いと見ており、そうした状況の中で人員あるいは人件費の柔軟な管理を行ったり、自社にはない専門的知識やスキルを確保したりするために、外部人材を用いる必要性をより強く感じているものと見られる。

また、外部人材の活用意向がある企業は、活用意向がない企業に比べて、他社との競争がより激しかったと感じている。したがって、既存の研究業績で示された通り、こうした競争の激しい状況をのりきるための低価格戦略を実現する手段として、外部人材の活用を計画している可能性も高い。

第 4-4-3 表 経営環境(%)

	活 用 の 意 向 な し	活 用 の 意 向 あ り
技術革新度*	3.81	3.95
競争度**	3.90	4.12
不確実性**	3.67	3.92

\*…5%水準で有意。 \*\*…1%水準で有意(t検定)。

注：1.「技術革新度」－主要事業の分野で過去5年間、技術革新や製品開発のスピードがそれまでと比べて、「非常に速かった」=5点、「やや速くなった」=4点、「ほとんど変わらない」=3点、「それほど速くなかった」=2点、「速くなかった」=1点としてスコア化。

「競争度」－主要事業の分野で過去5年間、国内および海外企業との競争がそれまでと比べて、「非常に激しかった」=5点、「やや激しかった」=4点、「どちらともいえない」=3点、「それほど激しくなかった」=2点、「激しくなかった」=1点としてスコア化。

「不確実性」－主要事業について、今後の事業構成や事業内容の面で不確実な要素が、「非常に多い」=5点、「やや多い」=4点、「どちらともいえない」=3点、「それほど多くない」=2点、「多くない」=1点としてスコア化。

2. 無回答の企業は集計から除いた。

### 3. 重視する経営目標

経営業績や経営環境についての認識のほかに、経営目標の内容が一定の人材マネジメントのあり方を導いていることも考えられる。そこで、外部人材を活用しようとする企業が、自社の経営業績をはかる指標としてどのようなものを重視しているか、見ていくこととしよう。

ここでは調査への回答を集約し、重視する経営指標を「規模の成長性」、「収益性・効率性」、「顧客満足度」の3つのカテゴリーにまとめた。3つのカテゴリーのうち、現在最も重視している経営指標として一番指摘が多かったのは、外部人材の活用意向に関わらず、「収益性・効率性」であった。しかし、外部人材を活用しようとする企業で指摘率がより高く、外部人材の活用意向がない企業の差も有意である(第4-4-4表)。また、この5年間で最も重要度が高まった指標として「収益性・効率性」を挙げるところは、外部人材を活用しようとしていない企業では約6割なのに対し、外部人材の活用を考えている企業では8割近くに達している(第4-4-5表)。

要するに、外部人材の活用を考えている企業には、この数年間で「収益性・効率性」重視

の姿勢を鮮明にする傾向が、より強く認められる。近年、どの企業においても売上を伸ばすことは容易なことではなく、そうした状況の中で収益性・効率性の維持・向上を実現しようとするれば、コストの抑制・削減につながる経営管理・人材マネジメントが必要となる。外部人材の活用も、収益性や効率性に敏感な企業により、コストの抑制・削減につながる人材マネジメントの一環として進められようとしている場合が多いものとうかがえる。

第 4-4-4 表 現在最も重視している経営指標 (%)

	N	規模重視	収益性・効率性重視	顧客満足度重視
活用の意向なし	460	19.3	72.4	8.3
活用の意向あり	448	12.9	82.4	4.7
合計	908	16.2	77.3	6.5

1%水準で有意(カイ二乗独立性検定)。

注: 1. 「規模の成長性」- 「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」に回答した企業が該当。  
「収益性・効率性」- 「営業力や経常利益など収益力を示す指標」、「ROA など資産活用の効率性を示す指標」、「ROE など株主資本の効率性を示す指標」、「EVA やキャッシュフローなど残余利益を示す指標」のいずれかに回答した企業が該当。

「顧客満足度」- 「顧客満足度を示す指標」に回答した企業が該当。

2. 無回答の企業は集計から除いた。

第 4-4-5 表 過去 5 年間で最も重要度が高まった経営指標 (%)

	N	規模重視	収益性・効率性重視	顧客満足度重視
活用の意向なし	461	22.3	63.1	14.5
活用の意向あり	443	11.7	77.2	11.1
合計	904	17.1	70.0	12.8

1%水準で有意(カイ二乗独立性検定)。

注: 1. 各企業の回答の分類方法は第 4-4-4 表と同様。

2. 無回答の企業は集計から除いた。

#### 4. 個別経営課題との関連

これまで取り上げてきた経營業績や経営環境、あるいは経営目標はいずれも会社全体としてみた場合の状況を示すものであった。こうした会社全体の状況とは別に、個別の「経営課題への取組みが外部人材の活用に結びつく可能性がある。ここでは、既存の研究業績から外部人材の活用意向と関連があると想定されるいくつかの経営課題について、実際に外部人材の活用意向との間につながりが見られるかどうか検証していくこととしよう。

ここで取り上げたのは、「新規事業分野への進出」、「間接部門のコスト削減」、「新技術や新商品の開発」、「製品やサービスの価格削減」の 4 項目である。「新規事業分野への進出」

や「新技術・新商品の開発」に熱心な企業は、新たな労働力や、専門性・スキルの不足に直面することがより多く、外部から人材を調達してくる必要性がより高いと見られる。また、「間接部門のコスト削減」や「製品やサービスの価格削減」を重視する企業は、コスト削減の有力な手段として、外部人材の活用を捉えているであろう。

より重視しているという回答に高い点がつくようにスコア化し、それぞれの項目について、外部人材の活用意向がある企業とない企業の平均を算出したところ、「新規事業分野への進出」、「間接部門のコスト削減」、「新技術や新商品の開発」は、外部人材の活用意向をもつ企業の平均点が有意に高かった（第 4-4-6 表）。

この結果からまず、収益性・効率性をあげようとして間接コストの削減により熱心に取り組んできた企業が、これからも一層のコスト削減やコストの抑制を行うために、外部人材の活用を計画していると見ることができる。また、外部人材の活用意向を持つ企業は「新規事業分野への進出」や「新技術・新商品の開発」により積極的に取り組んでいることから、外部人材が自社では確保できない専門性やスキルの担い手として期待されているという構図が読み取れる。ただし、「新規事業への進出」や「新技術・新商品の開発」に熱心な企業が、外部人材を活用したいと考えているのは、新規事業への進出や新技術・新商品の開発の結果、数多くの製品・サービスを取り扱うこととなり、会社全体として需要変動に直面するリスクが高まったため、そのリスクヘッジを行おうとしているという解釈も可能だろう。

取り上げた 4 つの個別経営課題のうち、「製品・サービスの価格削減」のみは、外部人材の活用意向の有無による有意差が認められなかった。先に、既存研究の結果から、あるいは外部人材の活用意向を持つ企業では、他社との競争がより激しいと感じる傾向が見られるというこの調査の分析結果から、競争優位にたつための低価格戦略の実現に向け、人件費コスト削減のために外部人材が活用される可能性に言及した。しかし、ここでの分析結果による限り、外部人材の活用は低価格戦略からは必ずしも導かれぬ。競争の激しさと外部人材の活用意向との関係については、これまでの他社との競争が激しかったと感じる企業は、競争の激しさから売上を伸ばすのが困難な状況にあり、その中で企業の収益性や効率性を維持・向上していくために、コスト抑制・削減につながる外部人材の活用を考えているという状況を想定することができるだろう。

第 4-4-6 表 個別経営課題と外部人材の活用意向との関連

	活 用 の 意 向 な し	活 用 の 意 向 あ り
新規事業分野への進出**	2.06	2.26
間接部門のコスト削減**	2.54	2.66
新技術や新製品の開発**	2.35	2.49
製品やサービスの価格削減	2.31	2.37

\*\*…1%水準で有意(t検定)。

注：1. それぞれの項目について、「どちらかといえば重視してきた」=3点、「どちらともいえない」=2点、「どちらかといえば重視してこなかった」=1点として、回答をスコア化。

2. いずれの項目においても無回答企業は集計から除いてある。

## 第5節 外部人材の活用と企業経営・人材マネジメントのあり方

これまで外部人材の活用を考える企業の人材マネジメントや経営状況について見てくる中で、①外部人材の活用が、個々の正社員の業績や能力に即した処遇・キャリアのマネジメントと連動している可能性があること、②経営環境に対する認識や経営目標、あるいは重視して取り組んでいる経営課題の内容が、外部人材を活用するかどうかの判断に影響を与えることが示された。ただ、外部人材の活用と正社員に対するマネジメントは、それこそ経営環境に対する認識や経営目標のあり方などが変化すると、必ずしも連動してこないかもしれない。また、経営のあり方が外部人材の活用意向に与える影響は、規模や業種といった企業属性をコントロールすると見出されなくなることも考えられる。

そこで、以下では回答企業の人材マネジメントや経営状況を独立変数、外部人材の活用意向の有無を従属変数とし、企業属性をコントロール変数として加えたロジスティック回帰分析を行い、外部人材の活用が、いかなる人材マネジメントや企業経営のあり方のもとで実施される可能性が高いのかを検証してみることにする。なお、コントロール変数として加える企業属性項目は、従業員規模（自然対数値）、業種（建設、一般機械器具製造、電気機械器具製造、輸送用機械器具製造、精密機械器具製造、その他製造、電気・ガス・熱供給・水道、情報通信、運輸、卸売・小売、金融・保険、不動産、飲食店・宿泊、サービス、その他の15業種。建設をリファレンスグループとするダミー変数）、労働組合の有無（組合が「ある」=1、「ない」=0とするダミー変数）の3つである。

まず、外部人材の活用以外の企業の人材マネジメントの内容と外部人材の活用意向との関係についてみていくこととしよう。ここでは、外部人材の活用を考える企業とそうでない企

業との回答状況の相違が、カイ二乗独立性検定の結果、有意であった項目を独立変数として取り上げている。ただし、外部人材活用以外の人材マネジメントとの関連を検証することが目的のため、人材マネジメントにおいて重視してきた点のうち、「非正社員、外部人材の活用」と、ほとんどの場合に「非正社員・外部人材の活用」が手段として用いられると見られる「人件費の柔軟化」は独立変数には加えていない。また、同じく人材マネジメント上、重視してきた項目のうち、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」も、労働組合の有無や「経営目標や経営理念の社員への伝達」との間に共線性が生じる恐れがあるため、独立変数からは除いた。

第4-5-1表によると、企業属性をコントロールしても、正社員の増減や、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつけること」、「CDP などによる従業員のキャリア開発支援」、「自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した意向」、「非正社員の正社員への登用」といった人材マネジメントは、外部人材の活用意向と統計的に有意な相関が見られる。正社員の増減と「非正社員の正社員への登用」は外部人材の活用意向と負の相関、それ以外の人材マネジメントに関する項目は正の相関がある。外部人材の活用は、①人件費の削減・抑制を目的とする正社員数の削減・抑制、②正社員・非正社員を問わず、自社で活用するすべての人材を対象としたパフォーマンスとコストとの関係の見直し、③会社の事業を支える中核人材の絞り込みとそうした人材の育成・定着やモラル向上を目的とした取組み、とともに行われる可能性が高いことを、改めて確認することができる。

第 4-5-1 表 外部人材の活用意向と他の人材マネジメントとの関係

	$\beta$	有意確率	EXP( $\beta$ )
【人材マネジメントの内容】			
正社員の増減*	-0.114	0.009	0.893
仕事の成果・結果により処遇に差をつける*	0.462	0.007	1.588
同期入社社員に差をつける時期の早期化	-0.015	0.947	0.986
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.255	0.286	1.291
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援*	0.689	0.010	1.991
従業員の精神的衛生への配慮	0.332	0.058	1.394
経営目標・経営理念の社員への伝達	0.264	0.080	1.302
昇進競争における敗者復活	0.152	0.368	1.164
従業員の意向に配慮した異動**	0.575	0.000	1.778
子会社・関連会社の経営を強化するための出向・転籍	0.241	0.105	1.272
非正社員の正社員への登用**	-0.288	0.047	0.749
-2Log Likelihood	1185.321		
Chi-square	152.187*		
標本の大きさ	969		

Hosmer & Lemeshow の検定

カイ二乗	自由度	有意確率
12.536	8	0.129

\*…5%水準で有意。 \*\*…1%水準で有意。

注：ここで示した変数のほかに、企業属性（業種、企業規模、労働組合の有無）をコントロール変数として加えている。

次に、経営状況に関する諸項目を独立変数に加えて、ロジスティック回帰分析を行った（第 4-5-2 表）。ここで独立変数として追加した経営状況に関する項目は、人材マネジメントに関わる変数を独立変数として設定した際と同様、これまでの分析の結果から、外部人材の活用意向の有無による差が統計的に有意なものに限定している。その上で、経営目標に関する項目については、過去 5 年間で最も重要性が高まった経営指標が収益性・効率性にかかわるものであったかどうかというダミー変数（「ある」=1、「ない」=0）として設定し、重視する経営課題のうち「新規事業分野への進出」と「新技術や新製品の開発」は共線性が生じるおそれがあるため、「新技術や新製品の開発」を除いた。

経営状況に関わる変数のうち、外部人材の活用と有意に相関しているのは、主要事業の事業構成や事業内容における不確実性の度合いと、過去 5 年間で収益性・効率性に関わる指標の重視度が最も高まったかどうかという点である。いずれも外部人材の活用とは正の相関が見られる。事業の先行きについて不確実性を感じている企業ほど人員の柔軟な管理に関心をおいているために、外部人材の活用意向が高まり、収益性・効率性を高めようとする企業ではコストの抑制・削減を動機として外部人材が使われようとしていると、ここでの分析結果

から解釈することができる。また、外部人材の活用につながる個別経営課題への取組みは、外部人材の活用意向とは有意な相関が見られない。個別経営課題の取組みよりも、むしろ企業全体のおかれている環境の認識や、企業全体の経営方針のほうが、外部人材を活用するかどうかの判断を左右しているといえる。

先に外部人材の活用意向と他の人材マネジメント施策との間に認められた関係は、経営状況をコントロールしても見出される。すなわち、**第 4-5-2 表**に示したロジスティック分析においても、正社員数の増減や非正社員の正社員への登用との負の相関、従業員の成果主義的処遇の推進、キャリア開発支援、従業員の意向を重視した配転との正の相関は、統計的に有意である。こうした分析結果は、企業の経営状況がどのようなものであれ、外部人材の活用は、コストの抑制・削減や、パフォーマンスとコストの関係を軸とした処遇や人材ポートフォリオの見直しを目的とする一連の人材マネジメントにおける取組みのなかで実施される可能性が高いことを示唆している。

第 4-5-2 表 外部人材の活用意向と、他の人材マネジメント・経営状況との関係

	$\beta$	有意確率	EXP( $\beta$ )
<b>【人材マネジメントの内容】</b>			
正社員の増減*	-0.096	0.040	0.908
仕事の成果・結果により処遇に差をつける*	0.371	0.044	1.449
同期入社社員に差をつける時期の早期化	-0.044	0.850	0.957
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.284	0.261	1.329
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援*	0.631	0.023	1.879
従業員の精神的衛生への配慮	0.230	0.211	1.259
経営目標・経営理念の社員への伝達	0.241	0.130	1.273
昇進競争における敗者復活	0.192	0.274	1.212
従業員の意向に配慮した異動**	0.565	0.001	1.759
子会社・関連会社の経営を強化するための出向・転籍	0.230	0.146	1.258
非正社員の正社員への登用*	-0.352	0.023	0.703
<b>【経営に関わる項目】</b>			
事業分野における技術革新のスピード	0.044	0.605	1.045
競争の激しさ	-0.037	0.619	0.964
今後の事業構成・事業内容の不確実度**	0.271	0.001	1.311
収益性・効率性の重視**	0.463	0.005	1.589
新規事業への進出	0.085	0.346	1.089
間接部門のコスト削減	0.083	0.605	1.045
-2Log Likelihood	1080.307		
Chi-square	167.385*		
N	905		

Hosmer & Lemeshow の検定

カイ二乗	自由度	有意確率
9.419	8	0.308

\*…5%水準で有意。 \*\*…1%水準で有意。

注:ここで示した変数のほかに、企業属性(業種、企業規模、労働組合の有無)をコントロール変数として加えている。

## 第6節 企業における外部人材活用の論理と外部人材の就業状況

本章では、企業による外部人材の活用がどのような経営や人材マネジメントのありかたと結びついているかについて分析・検討してきた。外部人材の活用を図る企業の人材マネジメントに着目すると、近年正社員をより多く削減してきた企業ほど、外部人材を活用しようとする意向を持ちやすく、非正社員の正社員への登用にも消極的である。企業の経営状況との関係では、今後の事業運営についてより不確実性が高いと感じる企業ほど、外部人材の活用を考える可能性が高く、収益性・効率性を重視する企業のほうが、外部人材の活用意向を持

ちやすいという傾向が認められる。業務変動への対応や、コストの抑制・削減という意図が、正社員の削減・抑制と外部人材の活用へとつながっているものと見られる。

しかし、人件費の抑制・削減、あるいは固定費化の回避といったロジックとは別に、多様な人材の位置づけを明確にし、自社の経営に資する形での活用につなげていこうという動きも認められる。従業員のキャリアにおける施策に目を向けると、従業員のキャリア開発支援に力を入れる企業や、従業員のニーズを重視した配転を行う企業で、外部人材の活用意向がより高まる。こうした人材マネジメント施策間の関係からは、これまで正社員が担当してきた業務を、事業の中核となる業務とそうでない業務に区別し、後者を外部人材に担わせる一方、前者を担当する従業員は会社の動向を左右する人材として、これまで以上に育成や定着、モラールアップに留意した人材マネジメントを、積極的に行おうとする企業の姿勢を読み取ることができる。さらに、分析からは、成果に基づく評価・処遇の実施に重点をおいてきた企業において、外部人材の活用を考える可能性が高いという結果が導かれた。従業員の評価や処遇を、より成果に基づくものへとしていく動きは、人件費の削減・抑制、柔軟化を達成するための人材マネジメントとして捉えることができると同時に、自社の中核人材にコストに見合ったパフォーマンスを上げてもらおうとする、人材ポートフォリオの考え方にそった人材マネジメントの進展と解釈することも可能である。

ただ、人件費の削減・柔軟化、あるいはコアとノンコアを区別した人材マネジメントの実現が主要な動機として外部人材の活用が進んだ場合、たいていはノンコアとして位置づけられるであろう外部人材は、収入や雇用機会、能力開発などの点で正社員に比べて不利な状況に置かれていることが予想される。こうした懸念される状況が実態としてどのように現れているのかという点は、外部人材活用に伴う影響とそれへの対応を検討していく上で最も留意が求められる点の1つであろう。もっとも外部人材の就業状況は、これまで分析を加えてきた企業調査からは明らかにならない。そこで、以下では派遣労働者、請負労働者を対象とした他の調査を取り上げ、彼らが派遣労働・請負労働という自らの働き方に関連していかなる見解や要望を抱いているのかに主に着目しながら、外部人材として就業することに伴う問題の実状を捉えていくこととしたい。

厚生労働省が2004年に実施した『派遣労働者実態調査』<sup>7</sup>によれば、派遣元である人材派遣会社への要望としては、「賃金制度を改善してほしい」を挙げる派遣労働者が約4割と最も多い。そのほかに指摘が多いのは、継続した仕事の確保や福利厚生の実施、苦情・要望へ

---

<sup>7</sup> 厚生労働省『派遣労働者実態調査』は、事業所調査と派遣労働者調査からなり、2004年9月から10月にかけて実施された。事業所調査は日本標準産業分類に基づく14大産業（鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援、複合サービス業、サービス業）に属する常用労働者30人以上の民営事業所から層化無作為抽出した14,176事業所を対象としており、派遣労働者の就業状況や派遣契約の有無などをたずねている。8,219事業所から回答が得られ、有効回答率は58.0%であった。

一方、派遣労働者調査は事業所調査の調査対象事業所において就業している派遣労働者から、各層ごとに定められた抽出率に基づき無作為に抽出された派遣労働者24,729人を対象とし、派遣就業の状況や労働条件、派遣元・派遣先への要望などについてたずねている。14,021人から回答があり、有効回答率は56.7%であった。

の迅速な対応などである。また、派遣先会社に対しては、「正社員として雇用してほしい」、「指揮命令系統を明確にしてほしい」、「派遣契約期間を長くしてほしい」といった要望を挙げる派遣労働者が比較的多い（第 4-6-1 図）。

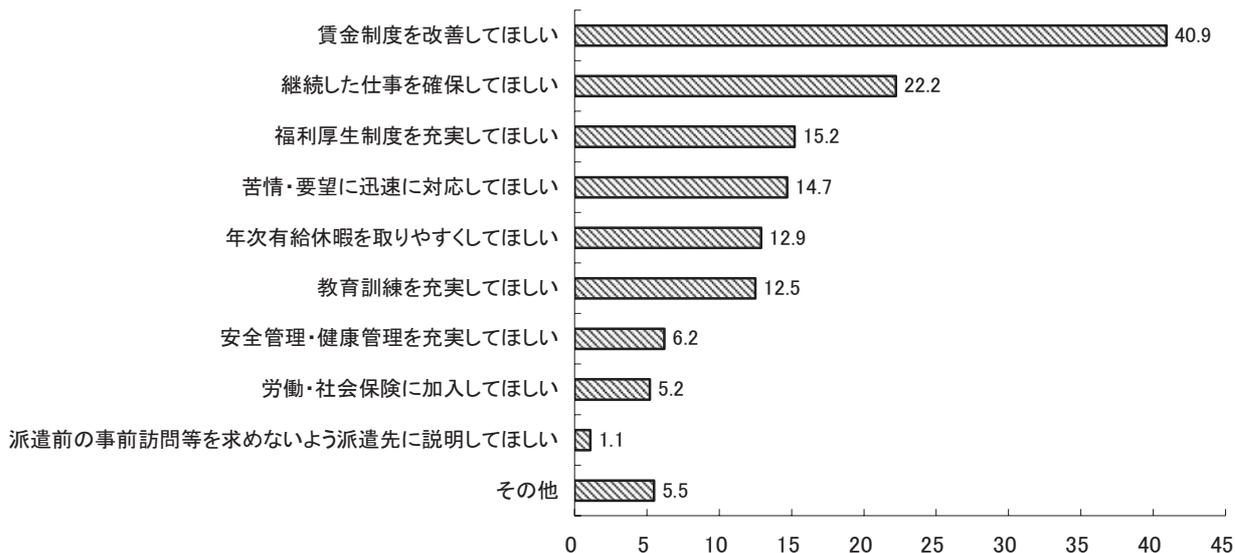
「賃金制度の改善」として、具体的に派遣労働者の間で求められているのはどのようなことであろうか。この点は、本章第 2 節で紹介した東京都の「派遣労働に関する実態調査」（2002）に対する派遣労働者の自由回答の内容（東京都産業労働局〔2003：94 - 101〕）からある程度つかむことができる<sup>8</sup>。賃金に関しては、正社員と同様かそれ以上の仕事をやっているのに、賃金が低く抑えられていたり、賞与が出なかったりする、あるいは仕事の責任が増したり、仕事で成果をあげているのに賃金アップにつながらないといった不満がまま見られる。この東京都の調査に答えた 575 人の派遣労働者のうち、44.4%は自分たち派遣労働者と同様の仕事をしている人が正社員であると回答し、また 31.3%は自分の仕事内容・仕事量ともに正社員と同等以上であると考えている。こうした状況から、全国規模で見ても東京都調査の自由回答に現れているような、自分の働き振りが処遇に反映されない賃金制度への不満をもつ派遣労働者が少なからずいて、これら派遣労働者が、自分の仕事の内実や成果、職務遂行能力の向上を考慮した「賃金制度（に向けての）の改善」を求めているのではないかと見ることができる。

---

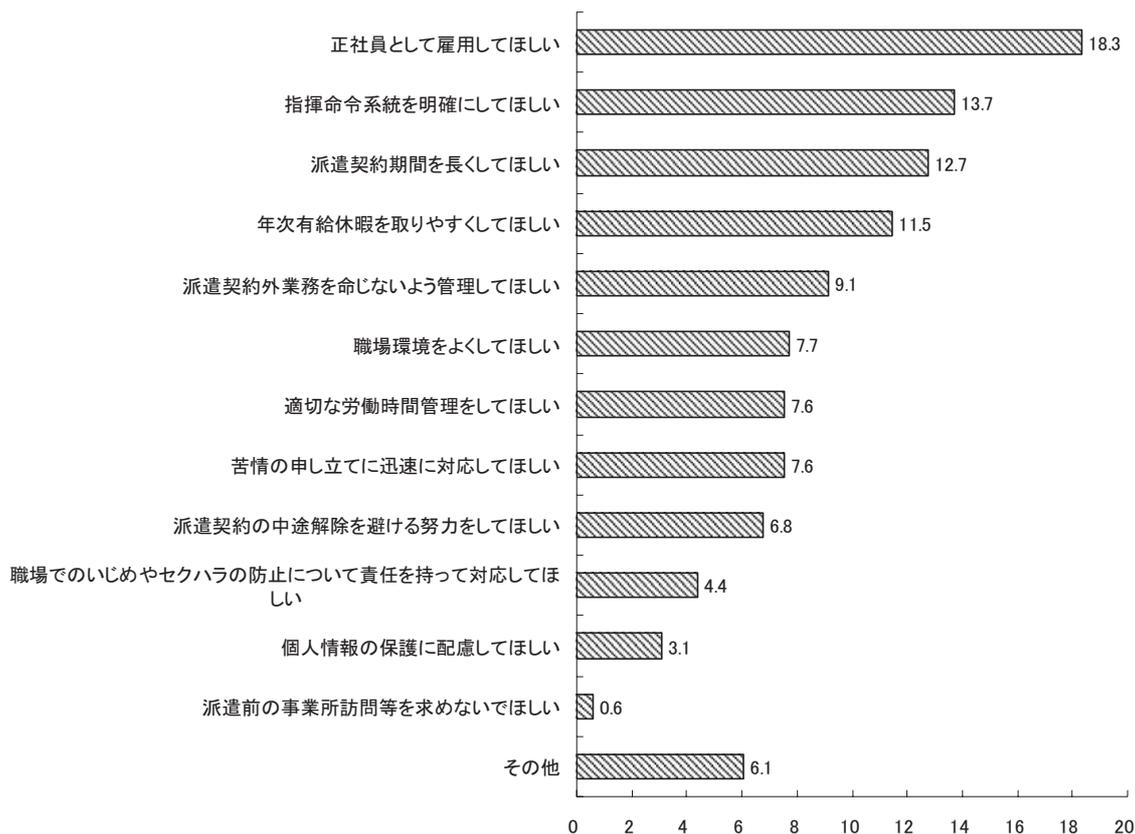
<sup>8</sup> 東京都産業労働局が実施した派遣労働者調査は、東京都内で一般労働者派遣事業を営む人材派遣会社の 2,000 事業所に雇用されている登録型派遣労働者 2,000 人を対象としており、2002 年 11 月 1 日現在の状況をたずねている。

第 4-6-1 図 人材派遣会社(派遣元)、派遣先会社への派遣労働者の要望(3つまで、%)

①人材派遣会社(派遣元)への要望



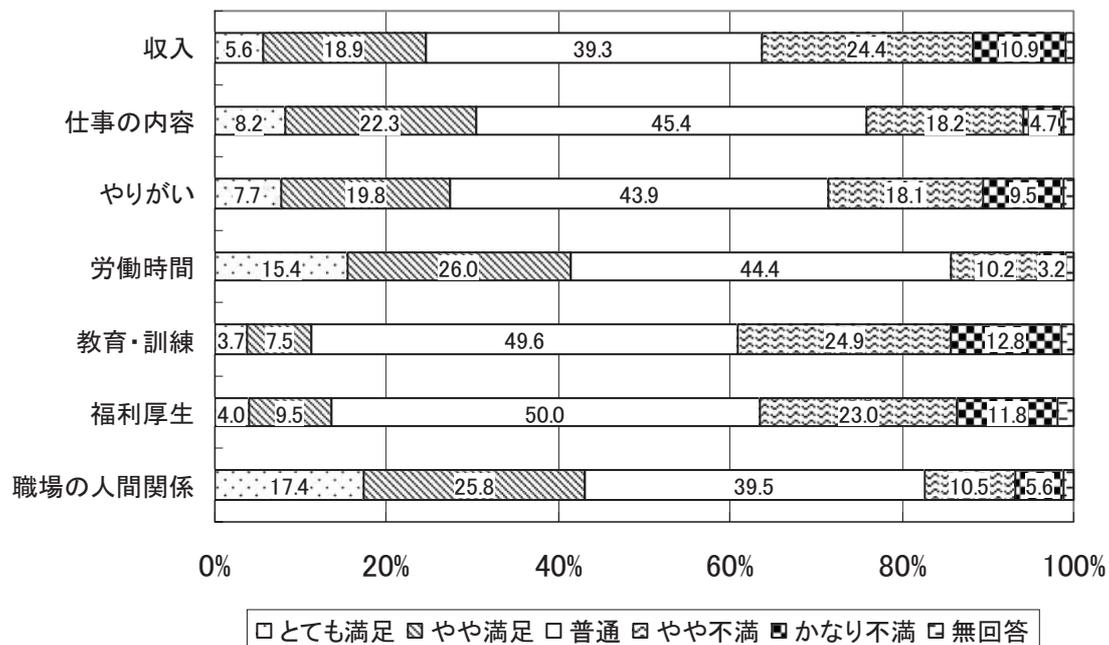
②派遣先会社への要望



資料出所: いずれも厚生労働省『派遣労働者等実態調査(派遣労働者個人調査)』。

厚生労働省の調査では、要望としてさほど多くの派遣労働者があげていなかったが、東京都の調査結果をみると、キャリア形成につながる教育・訓練の現状も見過ごすことができない状況にあるのではないかと思われる。東京都調査で処遇について派遣労働者にたずねてみたところ、「教育・訓練」について不満を訴える派遣労働者の割合が、「収入」に不満を訴える派遣労働者の割合をやや上回り最も高い（第4-6-2図）。自由回答にも、正社員と同様の仕事を任されているのに、正社員が受けられる研修を受けることができないといった意見やOJTをしっかりとってほしいといった意見、あるいは派遣元である人材派遣会社で技術・資格制度を扱ってほしいといった意見が見られた。こうした調査結果からは、現在の仕事をこなす上で、またさらに良い処遇に向けてキャリア・アップを図ろうとする中で教育・訓練を求める派遣労働者が少なくないにもかかわらず、人材派遣会社や派遣先会社の取組みがこのニーズに応えることができていないという、「ミスマッチ」とも言うべき事態がいたる所で生じていることがうかがえる。

第4-6-2図 現在の処遇に対する派遣労働者の評価(%)



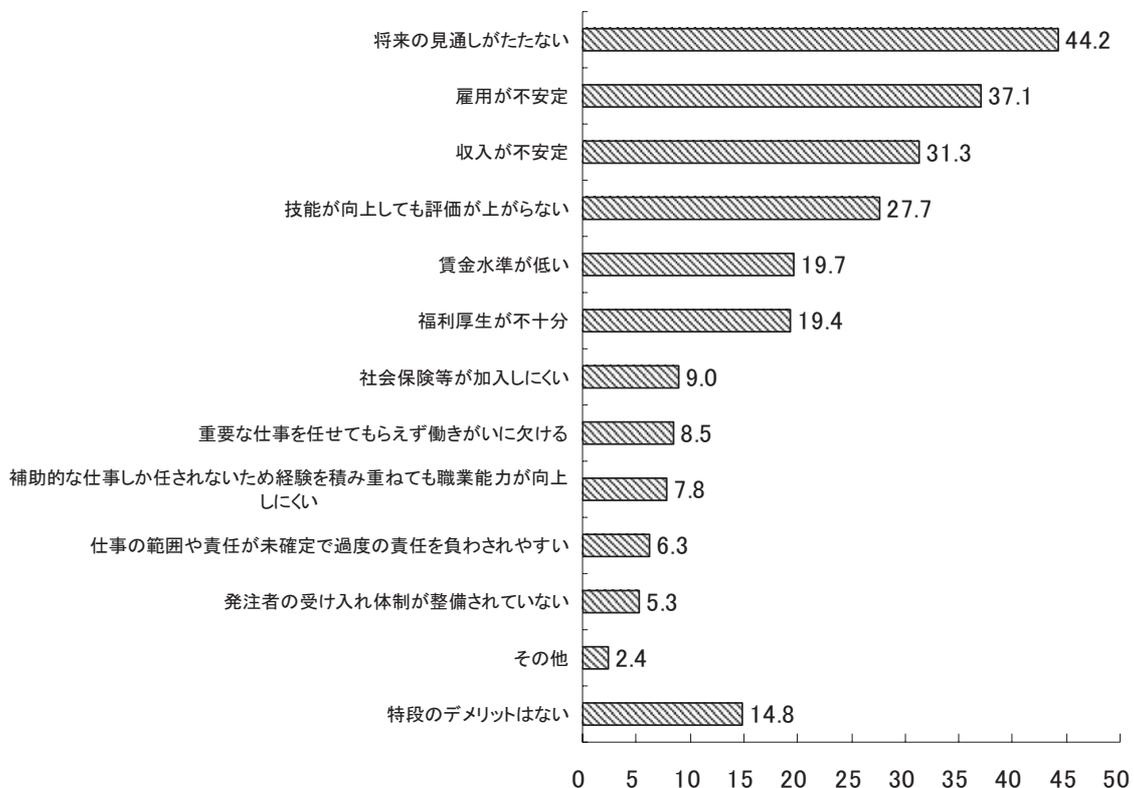
資料出所：東京都産業労働局[2003]。

注：東京都内の人材派遣会社に登録されている派遣労働者 575 名の回答結果。

一方、請負労働者は自らの働き方について、どのような点が問題であると感じているだろうか。第4-6-3図は、厚生労働省が2002年に実施した『製造請負事業実態調査（労働者

用)』<sup>9</sup>の結果のうち、請負という働き方に対し、どのようなデメリットを感じているかという設問への回答結果を取りまとめたものである。ここで、集計しているのは請負先事業所における常駐管理者や請負現場のリーダーといった役職についていない、一般請負労働者の回答である。請負という働き方に「特段のメリットを感じていない」という回答者の比率は14.8%にとどまっており、大半の労働者は何らかのデメリットを感じていることがわかる。なかでも回答が多いのが、雇用や収入、将来の自分の生活やキャリアに対する見通しについての不安感である。また、技能が評価に反映されないことにデメリットを感じる請負労働者も少なくない。

第 4-6-3 図 請負労働者として働くことのデメリット(複数回答、%)



資料出所:厚生労働省[2002]、佐藤・佐野・藤本・木村[2004a:274]。

注:一般の請負労働者 412 名の回答結果。

請負労働者は派遣労働者以上に、自らの雇用機会やキャリアの先行きについて不安を感じているとあってよい。そうした不安を招くのは、上記の回答結果ではさほど多くの請負労働

<sup>9</sup> 『製造請負事業実態調査(労働者用)』は、厚生労働省職業安定局民間需給調整課が製造業の請負事業を実施している 683 事業所を抽出し、さらに各事業所あたり 5 人(全対象者数 3,415 人)を調査対象として選出している。回答したのは 616 人で、有効回答率は 18.0%であった。なお、調査票と調査結果の詳細な再集計は、佐藤・佐野・藤本・木村 [2004a] の 257~307 ページにかけて掲載されている。

者が指摘していないものの、請負労働者として就業する中では十分なスキルアップができな  
いという現実ではないかと思われる。2005年に東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研  
究部門が実施した『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』<sup>10</sup>の結  
果をもとに、製造現場で働く請負労働者・派遣労働者の勤続期間とものづくりのスキルとの  
関連について分析したところ、勤続2年以上の請負・派遣労働者でも、製造業務の経験の全  
くない新人が担当して1ヶ月程度で習得できるレベル以下の比較的容易な仕事を行っている  
労働者が約半数を占めている。また、勤続1年以上たつと担当できる製造業務の種類やレベ  
ルが固定化する傾向にあると推測される（第4-6-4表）。

第4-6-4表 製造現場で働く請負・派遣労働者の勤続期間とものづくりのキャリア(%)

	1 つ の み で 平 均 よ	1 つ の み 上 で 平 均 よ	複 数 経 験 し 、 平 均 よ り 下	複 数 経 験 し 、 平 均 よ り 上
半年未満	4.3	6.1	5.0	26.9
半年以上1年未満	3.7	17.8	11.3	14.5
1年以上2年未満	11.8	20.0	14.3	21.4
2年以上	14.9	27.6	12.6	25.6

資料出所：東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門[2005]『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』、藤本[2005：114]。

注：1.「1つのみ」＝現在の請負・派遣企業に入社して経験した製造業務が1つのみ。

「複数経験」＝現在の請負・派遣企業に入社して経験した製造業務が2つ以上。

2.「平均より下」＝現在担当している業務の難易度レベルが、製造業務の経験が全くない新人に担当させた場合に、「1 1日」、「2 数日」、「3 1週間程度」、「4 2～3週間程度」、「5 1ヶ月程度」で習得できると回答した請負・派遣労働者が該当。

「平均より上」＝現在担当している業務の難易度レベルが、製造業務の経験が全くない新人に担当させた場合に、「6 2ヶ月程度」、「7 3ヶ月程度」、「8 半年程度」、「9 1年程度」、「10 1年半以上」で習得できると回答した請負・派遣労働者が該当。

## 第7節 まとめ 外部人材の活用をめぐる課題

本稿を締めくくるにあたり、これまで行ってきた企業調査の分析や、派遣労働者・請負労働者を対象とした調査結果のサーベイから浮かび上がってくる、外部人材の活用をめぐる今後さらなる実態把握や検証が求められる課題、あるいは何らかの実践的な対応が求められる課題についてとりまとめておこう。

<sup>10</sup> この調査の調査票は、中堅以上の請負会社・人材派遣会社11社および製造業務請負の企業組合1団体の計12組織から、製造現場で働く請負社員・派遣社員計2,350名に配布された。調査期間は2005年2～3月、回答した請負・派遣労働者は1,389名で有効回答率は59.1%であった。調査票や結果の再集計、調査の分析結果は、佐藤・佐野・藤本・木村・山路[2005]に収められている。

企業調査の分析結果を、守島[2004]が提示した「人材マネジメントのデリバラブル」概念に即して捉えなおしてみると、外部人材の活用は、まず、コストの抑制・削減や人件費の柔軟化という、経営環境への適応による企業業績の改善（経営視点の短期のデリバラブル）を目的とした、人材マネジメントの見直しのなかで進められているといえるだろう。しかし、外部人材の活用を考える企業のなかには、こうした企業業績の改善にとどまらず、人材ポートフォリオの確立を通じて、中核人材の育成・定着と言う目標（経営視点の長期のデリバラブル）の達成を目論んでいるところがあると見られる。

では、短期的デリバラブルの達成に向けて外部人材の活用を図る企業は、実際に企業業績の向上を達成しているだろうか。また、外部人材の活用が業績の向上に関連しているとすれば、そのプロセスはどういったものか。企業にとっての人材マネジメントの有効性という観点からは、まずはこれらの点が気にかかる。さらに、同じ有効性の観点から、短期のデリバラブルの達成という動機が突出することで、社員の働き方やモラルなどに悪影響が及んではいないかにも目を配る必要があるだろう。公平な評価や処遇、あるいはキャリアの形成といった人の視点からの人材マネジメントのデリバラブル（守島[2004：21]）の実現に支障を及ぼしてはいないか。逆にいえば、経営視点の長期のデリバラブルを踏まえて人材マネジメントを進めていくことにはどのような効果があるのか。こういった点もこれからの調査・分析により解明が待たれる点であろう。

一方、外部人材の就業状況に着目すると、多くの派遣労働者・請負労働者が感じている、仕事内容と処遇とのアンバランスや雇用の不安定性、スキルアップ手段の不足に対する不満や不安、あるいは製造現場で働く請負・派遣労働者において実際に生じているスキルアップの頭打ちといった状況は、今後外部人材の活用がより一層定着・拡大していくと予想される中で、何らかの対応が求められる点であろう。対応の担い手としてまず考えられるのは、派遣労働者や請負労働者を雇用する人材ビジネスを営む企業である。市場の拡大とともに競争が激化する中、事業の高付加価値化を意図して、雇用する請負・派遣労働者の教育訓練や、能力・成果に見合った処遇制度の整備に力を入れる人材ビジネス企業が現れている（佐藤・佐野・藤本・木村[2004a]）。こうした外部人材のキャリアを考慮した人事労務管理を行う人材ビジネス企業を派遣労働者・請負労働者として就業しようとする人々が選択できるように、人材ビジネス企業に関する情報の収集・公開を社会的に行っていくことが上述の諸課題に対応する方法のひとつとして考えられる。

もっとも、人材ビジネス企業の人事労務管理を通じるのみでは、課題への対応としては不十分であろう。人材ビジネス企業のなかには、迅速かつ確実な人材確保に力を入れ、特に外部人材のキャリアを考慮した人事労務管理を行っているわけではない企業も数多いからである。人材ビジネス企業内でのキャリア・アップのルートを活性化させることとは別に、派遣労働者・請負労働者が、派遣労働者・請負労働者としての就業経験を踏まえつつキャリアを展開できるような、社会的なマッチング・教育訓練の体制を整えることも、課題への対応策

として考慮しなければならないだろう。

参考文献(著者名アルファベット順)

- Abraham,K.G. and Taylor,S.K. [1996] “Firms’ use of outside contractors: Theory and evidence” , *Journal of Labor Economics*,vol.14,no.3,pp.394-424.
- Atkinson,J.[1985]“Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management 1” , *IMS Report* No.89, Institute of Manpower Studies.
- Autor,D.H. [2003] “Outsourcing at will: The contribution of unjust dismissal doctrine to the growth of employment outsourcing” , *Journal of Labor Economics*,vol.21,no.1, pp.1-42.
- Becker,G.S. [1964] *Human capital*, Columbia University Press. (佐野陽子訳[1976]『人の資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』,東洋経済新報社)。
- Blake,A.D. and Uzzi,B. [1993]“Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors” , *Administrative Science Quarterly*,38,pp.195-223.
- 藤本真 [2005]「製造現場における請負・派遣労働者の技能形成」,佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正 [2005]『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』, 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.6,pp.101-119。
- Gramm,C.L. and Schnell,J.F. [2001] “The use of flexible staffing arrangements in core production jobs” , *Industrial and Labor Relations Review*, vol.54,no.2,pp.245-258.
- Harrison,B. and Kelly,M.R. [1993] “Outsourcing and the search for ‘flexibility’” , *Work,Employment,& Society*, vol.7,no.2,pp.213-235.
- Houseman,S.N. [2001] “Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment Survey” , *Industrial and Labor Relations Review*, vol.55,no.1, pp.149-170.
- 厚生労働省 [2002]『製造請負事業実態調査(労働者用)』。
- 厚生労働省 [2003]『在宅ワーク活用ハンドブック』,労働調査会。
- 厚生労働省 [2004]『派遣労働者実態調査』。
- Lepak,D.P., and Snell,S.A. [1999] “The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development” , *Academy of Management Review*, vol.24, no.1,pp. 31-48.
- 守島基博 [2004]『人材マネジメント入門』, 日本経済新聞社。
- 村田和美 [2004]「フリーランサー・業務委託など個人請負の働き方とマッチングシステム」,

- 日本労働研究雑誌 526号, pp.43-55。
- 日経連（日本経営者団体連盟）[1995]『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－』。
- リクルート・ワークス研究所 [2000]『雇用創出のインプリケーション』。
- 佐藤博樹 [2001]「新しい人材活用戦略の現状と労働組合の対応」,佐藤博樹監修・電機総研編『IT時代の雇用システム』,日本評論社, 2001。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨 [2003]『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査』, 東京大学社会科学研究所 SSJJ Data Archive Research Paper Series 24。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 [2004a]「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』 526号。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 [2004b]『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス (1)』, 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.1。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正 [2005]『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス (2)』, 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.6。
- 周燕飛 [2005]「企業別データを用いた個人請負労働者の活用動機の分析」, JILPT Discussion Paper Series 05-003, 労働政策研究・研修機構。
- 東京都産業労働局 [2003]『派遣労働に関する実態調査 2002』。