

## 外部人材の活用拡大と新しい課題

『日本労働研究雑誌』編集委員会

雇用関係に基づく人材だけでなく、雇用関係はないが自社内で労働サービスを提供する外部人材など企業の人材活用が多様化している。外部人材には、派遣サービスと請負サービスがある。派遣と請負の違いは、サービスを購入する企業の側がサービス提供の方法に関して指示できるかどうかにある。派遣を活用する場合に、企業はサービスの提供者である派遣社員に仕事の方法などを指示することができる。しかし、請負の場合は、仕事の成果を購入するのであり、仕事の方法などについて指示することはできない。後者の請負には、仕事を企業に請け負わせる場合と個人に請け負わせる場合の2つがある。

外部人材の活用は、人事管理に新しい課題をもたらしている。従来の人事管理の理論や施策は、雇用関係を前提とするものであった。従業員の仕事に関与する理論も、雇用関係を前提として企業が管理できる要因を分析対象としていた。しかし、外部人材である派遣社員を活用するユーザー企業は、仕事の仕方に関して指揮できるものの、モチベーションに関する報酬に関しては自社で管理できず、派遣会社が管理すべきものとなる。他方、派遣社員を雇用する派遣会社は、派遣社員のやる気や能力開発に影響する日々の仕事の配分や管理に関して直接関与することはできない。派遣社員の人事管理が円滑におこなわれるためには、ユーザー企業と派遣会社の連携が不可欠となることが分かる。これは従来にない新しい人事管理の領域であり、この問題に焦点を当てたのが島貫・守島論文である。

同論文は、第1に、派遣社員の人事管理には、ユーザー企業と派遣会社という2つの人事管理の主体が存在し、従来ひとつであった人事管理の担い手が分離するため、人材の調達、育成、評価・処遇という機能において「ミスマッチ」が生じや

すいこと、第2に派遣社員が短勤続のためそうしたミスマッチを解消する意欲が各主体に弱いことから、ミスマッチが解消されにくく、その結果、派遣社員の働く意欲やパフォーマンスが低下しやすいことなどを事例分析で明らかにする。こうした問題を解決するためには、派遣社員に対する新しい人事管理の構築や派遣社員の能力開発支援、さらには働くことに関する納得性の確保など、ユーザー企業と派遣会社の人事管理における相互補完関係が重要であることを指摘する。

派遣法の改正により、2004年3月から製造業務における派遣が解禁された。これまで製造業務の派遣が禁止されていたため、生産現場における外部人材の活用は、請負社員の活用に限られていた。今後、製造企業にとっては、生産現場における人材活用の選択肢が増えることになる。人材ビジネスにとっては、請負サービスだけでなく派遣サービスの提供が求められよう。また、事務系の派遣会社が製造業務の派遣に参入し、競争激化も予想されている。さらに、従来の請負サービスの提供は、ユーザー企業が請負社員を指揮する場合も少なくなく、派遣的な活用がおこなわれている実態が指摘されていた。今後は、こうした活用が認められず、派遣的な活用は派遣に、請負としての活用は請負に整理していくことが求められる。ユーザー企業としては、派遣と請負の活用を業務などの特性に応じて使い分けるとともに、他方、請負会社が請負事業を継続するためには、派遣的な請負サービスの提供を請負としてのサービス提供となるような新たなビジネスモデルを構築することが求められる。こうした課題を分析したのが、木村・佐野・藤本・佐藤論文と中尾論文である。

前者の木村らの論文は、派遣法改正や製造企業における請負サービス活用の見直しなどを受け、請負企業における事業戦略の見直しや事業戦略に

即した人事管理のあり方を分析する。同論文は、①事業戦略に即応した現場管理の体制や採用の仕組み、評価・育成など処遇の仕組みを構築することで安定的に高い業績をあげる請負企業がみられるが、他方、②今後、重要性を増すと考えられる高度な業務の受注や業務管理の充実をめざす事業戦略をとる請負企業全体についてみると、事業戦略に対応した人事管理が必ずしも十分実施されていないことを明らかにする。こうした事態を改善するためには、請負企業の努力のほか、コスト抑制と要員の量的な確保を最優先するユーザー企業の請負活用方針の見直しが必要であるとす。

中尾論文は、ユーザー企業の請負活用の現状を自社社員と請負社員が混在している職場の事例で分析し、自社社員と外部人材の業務分担に即してこうした派遣的な請負の活用を適正な請負と派遣に切り分け適法化するための課題を明らかにする。具体的には、①請負社員の定着化や戦力化のために、請負社員とのチームワークの改善や働きやすい職場づくりが重要であり、②単に請負単価だけでなく、管理能力を有した請負事業者を選定することなどをあげる。ユーザー企業における請負活用の方針が重要との指摘は、木村らの論文の結論と対応する。

派遣社員や請負社員の活用は人材ビジネスの企業を通じて行われるものである。これら以外に、企業の外部人材の活用として、労働者個人に業務を委託する方法がある。個人請負である。企業が、個人企業に業務を外注する場合もこれに相当するが、それだけでなく最近では、特定の企業のみから業務を受託する個人請負の活用が増加しつつあり、これらはフリーランサーなどと呼ばれることもある。特定企業の業務のみに従事する点では、雇用者に類似した働き方である。こうしたことから、個人への業務委託は、契約は委託形式であっても実態は雇用者としての活用であり、企業は使用者責任を逃れるために個人請負を活用しているとの批判もある。こうした個人請負に焦点を当てたのが村田論文である。企業の個人請負の活用実態を

求人情報誌に掲載された業務委託募集の情報や企業ヒアリングから分析する。さらに、個人請負の発注者と受託者のマッチングの仕組みについて海外の事例を紹介するとともに、個人請負が新しい働き方として確立するために必要な仲介組織や個人請負に対する支援のあり方に関して課題を提起する。

業務委託で働く労働者の中には雇用者に近いものが存在することや、また請負企業で請負社員として働く労働者の中には派遣に近い働き方が含まれていることを指摘したが、鎌田論文はこの問題に焦点をあてる。すなわち①いかなる委託労働者が労働法上の「労働者」に該当するのか、②「労働者」性が認められない委託労働者にはどのような法的保護が与えられるべきか、③いかなる請負労働者が労働者派遣法上の派遣労働者または職業安定法上の供給労働者に該当するのか、④請負労働者は発注者に対していかなる法律関係にあるかなどを検討する。

人材活用の選択肢が多様化した結果、企業にとっては、直接雇用と外部人材活用、さらに業務処理自体の外部化（アウトソーシング）の適切な選択と組合せが求められるようになった。この点に関して理論的な分析を加えたのが林田論文で、示唆にとんだ内容である。企業が事前に契約を作成できないような複雑な業務を取り上げ、①担当者による創意工夫の余地が小さい、機会主義の可能性が大きい、交渉力が弱い、財の市場価格の変動が大きい場合では、派遣社員の活用がアウトソーシングよりも効率的であること、また、②企業が安定的に成長する、倒産リスクが小さい、技術革新のスピードが遅い場合は、正社員の活用が派遣社員の活用よりも効率的となる。なお、③上記①の条件の下でも、企業の成長が望めない、倒産リスクが高い、急速に技術革新が進む場合では、派遣社員の活用は正社員の活用よりも効率的になることなどを明らかにする。

責任編集 佐藤博樹・守島基博・佐藤厚  
( 解題執筆：佐藤博樹 )