

# 雇用形態と企業の境界

林田 修

(大阪経済大学助教授)

本稿では、企業が契約不可能な業務を労働者に担当させる場合、正規社員、派遣社員、アウトソーシングのどれを選択すべきかについて理論的に考察し、以下の結論を得た：(1) 担当者の創意工夫の余地が小さい場合、担当者の機会主義の可能性が大きい場合、担当者の交渉力が弱い場合、財の市場価格の変動が大きい場合には、派遣社員はアウトソーシングよりも効率的である。(2) 企業が安定的に成長する場合、倒産リスクが小さい場合、技術革新のスピードが遅い場合は、正規社員は派遣社員よりも効率的になる。逆に企業の成長が望めない場合、倒産リスクが高い場合、IT 産業のように急速に技術革新が進む場合は、派遣社員は正規社員よりも効率的になる。(3) 企業内部に市場競争を導入することによって効率性を改善することは不可能である（企業は市場を模倣できない）。

## 目次

はじめに  
モデル  
スポット契約  
正規社員の採用  
おわりに

## はじめに

最近雇用の流動化が加速している。こうした実態に合わせるように改正労働者派遣法が 2004 年 3 月 1 日に施行され、営業職などのいわゆる自由化業務に対する派遣期間の上限が 3 年に延長されるとともに（改正前は 1 年）、製造業務への派遣が解禁になった<sup>1)</sup>。企業の反応は素早く、早速トヨタ自動車は製造ラインに同年 4 月から 3 カ月契約で 500 人の派遣社員を採用し<sup>2)</sup>、松下電器産業グループも同年夏を目途に製造現場に人材派遣を受け入れることを決めた<sup>3)</sup>。

従来、日本企業は終身雇用、年功序列、遅い昇進といった内部労働市場型の雇用慣行を通じて、

正規社員に対し長期的に企業特殊的技能を形成するインセンティブを提供してきた（小池，1997）。また不況期においても日本企業はまず残業を減少させ、配置転換を行い、非正規社員を解雇することによって対応し、可能な限り正規社員の雇用を守り続けてきた。しかし平成不況が当初の予想を越えて長期化するうち、不況期にも解雇はしないという日本企業の神話は崩れた。最近むしろ日本企業は正規社員の増加を抑え、積極的に外部人材を活用する傾向にある。例えば八代（1999）は、1998 年に雇用者数全体が縮小する一方で外部人材に対する需要が比較的堅調であったという事実に着目して、「正規社員の雇用安定のために非正規社員の雇用を削減するという、過去の不況時の雇用需要パターンが大きく変化したことを示唆している」と論じている。その背景には、日本企業が将来の成長や存続に自信がなくなったこと、また労働者も将来の転職を意識して専門的キャリア指向を強めていること等が考えられる（八代，1999；久本，2003）。こうした変化が雇用政策の本質的な変化を意味するかどうかについては今後さ

らに検討する必要があるが、少なくとも現時点で日本企業が雇用を多様化させ、従来と比べて外部労働市場指向を強める傾向にあるということは言えるだろう。

本稿ではさまざまな外部人材のうち派遣社員に焦点を当て、正規社員やアウトソーシングと比較する。よく指摘される派遣社員のメリットは、雇用調整が容易であること、管理費用・社会保険料等を節約できること<sup>4)</sup>、自社にない専門知識を利用できること等である。他方デメリットは、長期的に企業内部に知識・技能が蓄積されないこと、派遣先企業に対する忠誠心が薄いこと等である。ここで興味深いことは、以上のメリット、デメリットは、アウトソーシング（業務の外部委託）に対して指摘されるメリット、デメリットと、表現こそ異なるが本質的には同じであるということである（延岡，2002）。つまり従来の議論からは、派遣社員の活用とアウトソーシングの本質的な違いを説明できない。問題は必要とされる業務を企業内部で行う場合と、外部で行う場合の本質的な違いは何なのかということである。これは合併買収、企業分割といった企業のリストラクチャリングにかかわる重要な問題であり、より一般的には「企業の境界」問題と言われる。

企業が労働者に担当させる業務の中には、単純で契約を作成可能なものもあれば、また複雑で契約を作成不可能なものもあるだろう<sup>5)</sup>。業務に関する契約が作成可能な場合、インセンティブの観点からは正規社員、派遣社員、アウトソーシングの間に違いはない。なぜならば業務担当者のカテゴリーに関わらず、最終的には裁判所によって契約の履行を強制できるからである。こうした業務として単純作業、標準化され不確実性の低い業務等が考えられ、インセンティブ以外の要因、例えば前述の人員調整、技能、人件費等の観点から最適な形態が選択されるだろう。本稿ではこうしたケースは分析しない。

他方、企業にとってより重要な業務は非定型的で複雑な業務であろう。例えば独創性を要求される業務は不確実性が高く、起こりうるすべての可能性についてあらかじめ契約で規定しておくことは困難だろう。したがって企業は裁判所によって

強制可能な契約以外の方法で、労働者に業務を達成するインセンティブを提供しなければならない。ひとつの方法はあえて業務を外部委託することによって、委託先企業に対して委託元企業と対等な立場で交渉する機会を与えることである<sup>6)</sup>。交渉で分け合うパイが大きくなることについては両者の利害が一致するので、インセンティブの問題が軽減される。しかし同時にパイをどのように分け合うかについては両者の利害は対立するので、できる限り自分の分け前を大きくしようとする機会主義的行動を活発化させてしまうだろう。他方、企業内部で派遣社員を活用する場合には<sup>7)</sup>、派遣社員には前述のような交渉の機会がないためパイを大きくしようとするインセンティブはないが、同時に機会主義的行動をとるインセンティブもない。パイ全体を大きくすることと、業務担当者による機会主義的行動を抑えることのどちらを企業がより重視するかによって、アウトソーシングされたり派遣社員が活用されたりするのである。例えば請負業者が努力してもパイすなわち財の価値があまり変化しない一方で、機会主義の余地が大きい場合（例えば請負業者が別の取引相手に売ると企業を威嚇する場合）、あるいは請負業者の交渉力が弱くパイの分け前が小さい場合、請負業者はパイそのものを大きくするより、むしろ交渉決裂時の自分のポジションを改善しようとするため、アウトソーシングのデメリットがメリットを上回る。その結果、派遣社員は相対的にアウトソーシングよりも効率的になる。

もうひとつの方法は、企業と労働者があらかじめ期限を定めない長期的な関係を結ぶことによって、両者の間で結ばれた暗黙の合意が守られやすい状況を生み出すことである。本稿では、期限を定めずに企業によって雇用された労働者を正規社員と解釈する。Baker, Gibbons, and Murphy (2001, 2002) (以下, BGM と略す) は、もしも暗黙の合意に違反することによって得られる短期的な利益よりも、暗黙の合意を守り信頼関係を維持することによってもたらされる長期的な利益の方が大きければ、たとえ裁判所によって強制されなくても両者は自発的に暗黙の合意を守り続けるだろうと論じた。逆にももしも企業が一時的な業務状態

を改善する目的で雇用する場合や、終身雇用制の廃止、厳しい市場競争、急速な技術革新等のため、正規社員の側に将来の雇用不安がある場合、企業と交わした暗黙の合意に対する正規社員の信頼は低下するだろう。そうであるならば企業は暗黙の合意によってインセンティブを正規社員に提供することができなくなるため、このような状況では正規社員を雇用する魅力が相対的に薄れていくだろう。実際、正規社員を対象とした日本企業の内部市場型雇用慣行は両者の暗黙の合意であり、経済が安定的に成長していたときには維持されていたが、平成不況が長期化するとともに存続が危ぶまれるようになった。

本稿ではBGMモデルに基づき、事前に契約不可能な業務について、以下の問題を考察する。第1に、アウトソーシングと比較したとき、派遣社員を活用するメリット、デメリットは何か。第2に、派遣社員を活用する場合と比較したとき、正規社員を雇用することによって何が可能となるのか。第3に、どのような場合に派遣社員を活用するよりも正規社員を雇用すべきなのか。第4に、企業内部に外部競争を導入できるか。以上の問題を理論的に考察することは、雇用が多様化する現状において意味があると考えからである。

本稿の構成は次の通りである：でBGMのモデルを紹介し、では企業が業務を外部に委託する場合と、派遣社員を活用して企業内部で行う場合とを分析し比較する。で企業が正規社員を雇用して企業内部で業務を行う場合を分析する。は結語である。

## モデル

まずBGMの基本モデルを紹介しよう。ある財・サービス（以下、単純に財と呼ぶ）を必要とする企業、財を生産する生産者、財の生産に必要な不可欠な物的資産があるとしよう。また物的資産の所有者が生産された財の所有権をもつと仮定しよう。本稿では、物的資産が生産者によって所有される状況を、生産者は独立した請負業者であり、企業は財の生産をこの業者にアウトソーシングしている状況であると解釈する。他方、企業が物的資産

を所有する場合、生産者は企業の内部で働く労働者であり、企業は財を内製している状況であると解釈する。

企業にとっての財の価値を $Q$ としよう。最初 $Q$ は不確実で、生産者と企業は $Q=3$ か $Q=4$ のどちらかであることだけしかわからないが、財の生産が終了した後、ただし取引が行われる前、の時点で同時にその正確な値を知ることができるとしよう。しかし $Q$ は第三者（特に裁判所）に立証不可能であるため、 $Q$ に基づくいかなる事前契約も作成不可能であるとしよう。

もしも生産者が物的資産を所有するならば、このとき生産者は財も所有するので、当該企業とは取引せずに代替的用途に用いることもできる（例えば市場で別の企業に売る）。生産者が財を代替的用途で用いたときの価値を $P$ としよう。最初 $P$ は不確実で、生産者と企業は $P=0$ または $P=2$ のどちらかであることだけしかわからないが、財の生産が終了した後、ただし取引が行われる前の時点でその正確な値を知ることができるとしよう。しかし $P$ は第三者（特に裁判所）に立証不可能であるため、 $P$ に基づくいかなる事前契約も作成不可能であるとしよう。ここで企業にとって財の価値が低い状況であっても、生産者にとっての代替的用途の価値より高いということは、企業が必要とする財が企業特殊性の高い財であることを意味している。生産者が財を代替的用途に用いたとき企業は他の相手（例えば市場）から財を購入することになるが、こうして入手した財の価値は企業にとってゼロであるとする。

最後に、企業と業務担当者が財を取引するかどうかについても事前には契約不可能であると仮定する。こうして業務担当が生産された財の所有権を持つ場合、両者は取引するかどうか、取引するとすれば価格はどうかという点について事後的に交渉しなければならぬ（アウトソーシングのケース）。他方、企業が財の所有権を持つ場合にはそもそもこうした事後的交渉を行う必要がない（派遣社員と正規社員のケース）。この数値例では取引を外部化する場合と内部化する場合の違いは、財の取引に関わる事後的交渉の有無にある。

生産者は財を生産する時点で2種類のタイプの

異なる努力  $a_1, a_2$  を行うとしよう： $0 \leq a_1 \leq 1, 0 \leq a_2 \leq 1$ 。まず生産者が  $a_1$  を選択するとき、確率  $a_1$  で  $Q = 4$  が、確率  $1 - a_1$  で  $Q = 3$  が実現する。つまり生産者が  $a_1$  を増加させると  $Q = 4$  が実現する可能性が高くなる。次に生産者が  $a_2$  を選択するとき、確率  $a_2$  で  $P = 2$  が、確率  $1 - a_2$  で  $P = 0$  が実現する。つまり生産者が  $a_2$  を増加させると  $P = 2$  が実現する可能性が高くなる。他方、こうした努力は生産者に私的費用  $c(a_1, a_2) = (a_1^2 + a_2^2)/2$  を生じさせるとしよう。また努力  $a_1, a_2$  に関するいかなる契約も作成不可能であるとする。努力水準と価値の実現確率との関係は表 1 に整理される。

表 1 価値の実現確率

	$Q = 3$	$Q = 4$
$P = 0$	$(1 - a_1)(1 - a_2)$	$a_1(1 - a_2)$
$P = 2$	$(1 - a_1)a_2$	$a_1a_2$

最初にベンチマークとして、ファーストベスト（以下、FB と略す）の状態について考えよう。かりに企業にとって財の価値が低い状況であっても、生産者にとっての代替的用途の価値より高いため、明らかに事後的にはいかなる場合も両者の取引が実現すべきである。効率的な取引の下で両者が得る期待利得の総和（期待総余剰と呼ぶ）は、企業の価値の期待値から生産者の私的費用を引いた値  $3a_1 + 4(1 - a_1) - c(a_1, a_2)$  であるから、FB の努力水準  $a_1^{FB}, a_2^{FB}$  は

$$\max_{a_1, a_2} 3a_1 + 4(1 - a_1) - c(a_1, a_2) \quad S^{FB} \quad (1)$$

を解くように決定される。簡単な計算から  $a_1^{FB} = 1, a_2^{FB} = 0$ 、期待総余剰を  $S^{FB}$  で表すと  $S^{FB} = 7/2$  となる。

## スポット契約

### 1 スポット・アウトソーシング

まず生産者が物的資産を所有するケースを分析しよう。すでに述べたように、このとき生産者は独立した請負業者であると解釈される（あるいは企業が分社化した生産ユニット）。ここで両者はスポット市場で 1 回限り取引するとし、このケースをスポット・アウトソーシングと呼ぶことにしよう。

いかなる事前契約も存在しないため、財が生産された後、企業と請負業者は取引価格をめぐる

事後的に交渉しなければならない。ここで取引価格は単純にナッシュ交渉解で決定されるとしよう。交渉する時点では  $P, Q$  は既知であること、また請負業者は努力  $(a_1, a_2)$  を選択済みで私的費用はすでにサンクされていることに注意しよう（したがって交渉で請負業者の私的費用はまったく考慮されない）。ナッシュ交渉解より、請負業者の分け前、すなわち取引価格は  $(Q - P)/2 + P = (Q + P)/2$  であり、企業の分け前は財の価値  $Q$  から取引価格を引いた値であり、 $(Q - P)/2$  となる。

次に事前の生産時点において請負業者が選択する努力水準について考えよう。この時点ではまだ価値に関する不確実性は解消してなく、また請負業者の私的費用もサンクされていない。  $Q$  の期待値は  $4a_1 + 3(1 - a_1)$ 、  $P$  の期待値は  $2a_2$  であるから、請負業者は、

$$\max_{a_1, a_2} \frac{1}{2}(a_1 + 2a_2 + 3) - c(a_1, a_2) \quad U^{SO} \quad (2)$$

を最大化するように最適な努力水準  $a_1^{SO}, a_2^{SO}$  を決定する。式(2)の第 1 項は取引価格の期待値、第 2 項は私的費用である。簡単な計算から  $a_1^{SO} = 1/2, a_2^{SO} = 1$  となる。このときの企業の期待利得を  $D^{SO}$ 、期待総余剰を  $S^{SO} = U^{SO} + D^{SO}$  とすると  $S^{SO} = 23/8$  となる。

### 2 派遣社員の活用

次に企業が物的資産を所有し、スポット市場で生産者を 1 回限り雇用して財を生産するケースを分析しよう。このとき生産者はまったく物的資産を所有せず、一時的に企業に活用される労働者であることから、派遣社員である<sup>8)</sup>と解釈される（あるいは企業によって統合された生産ユニット）。

すでに述べたように企業が物的資産を所有するため、派遣社員によって生産されたいかなる財も企業が所有する。したがって財の取引価格をめぐる事後交渉は起こらず、派遣社員はまったく報酬を得られない<sup>9)</sup>。その結果派遣社員にとって最適

表2 最適努力水準と期待総余剰

	努力 $a_1$	努力 $a_2$	期待総余剰
スポット・アウトソーシング	$a_1^{SO} = 1/2$	$a_2^{SO} = 1$	$S^{SO} = 23/8$
派遣社員の活用	$a_1^{SE} = 0$	$a_2^{SE} = 0$	$S^{SE} = 3$
ファーストベスト	$a_1^{FB} = 1$	$a_2^{FB} = 0$	$S^{FB} = 7/2$

な努力水準  $a_1^{SE}$ ,  $a_2^{SE}$  は、努力インセンティブが存在しないため  $a_1^{SE} = a_2^{SE} = 0$  となる。企業の期待利得を  $D^{SE}$ 、派遣社員の期待利得を  $U^{SE}$ 、期待総余剰  $S^{SE} = D^{SE} + U^{SE}$  とすると、 $S^{SE} = 3$  となる。

### 3 比較

以上の分析結果は表2に整理される。まず  $a_1$  の数値を比較すると、 $a_1^{SO}$ ,  $a_1^{SE}$  はともに  $a_1^{FB}$  より小さいが、 $a_1^{SO}$  は  $a_1^{SE}$  よりも大きい。つまりスポット・アウトソーシングも派遣社員活用も非効率だが、前者は後者よりも効率的である。次に  $a_2$  の数値を比較すると、 $a_2^{SE}$  は  $a_2^{FB}$  と一致するが、 $a_2^{SO}$  は  $a_2^{FB}$  よりも大きい。つまりスポット・アウトソーシングは非効率的、派遣社員活用は効率的であることから、後者の方が望ましくなる。この結果は表3に整理される。最後に期待総余剰の数値を比較すると、 $S^{SO}$ ,  $S^{SE}$  はともに  $S^{FB}$  より小さいが、 $S^{SE}$  は  $S^{SO}$  より大きい。こうして総余剰の観点から派遣社員活用はスポット・アウトソーシングよりも効率的であることがわかる。

前節で分析したように、請負業者には努力インセンティブがあったが、派遣社員にはまったくなかった。それにもかかわらず後者が前者より社会的に望ましい結果となったのはなぜだろうか。

まず企業と生産者はいつでも財を取引するので、決して財が生産者の代替用途に使用されることはないことを確認しよう。したがって(i)企業にとっての財の価値が高くなる可能性を上げようとする努力  $a_1$  は社会的に価値を生む一方で、(ii)代替用途の価値が高くなる可能性を上げようとする努力  $a_2$  は社会的には価値を生まない。以上の点からスポット・アウトソーシングと派遣社員の活用を比較すると、それぞれのメリットとデメリットが明らかになる。(i)の点からは前者が優れているが、(ii)の点からは後者が優れていて、本稿

表3 努力水準の効率性

	努力 $a_1$	努力 $a_2$
スポット・アウトソーシング	やや過小	非常に過大
派遣社員の活用	非常に過小	効率的

の数値例では最終的に後者が前者より優れているという結果になったのである。

より詳細に検討してみよう。請負業者の努力インセンティブの源泉は、企業から支払われる価格である。価格は企業との対等な交渉によって決定され、実現した価値  $Q$  の内の請負業者の分け前に等しい。請負業者が自分の分け前を増やす方法は二つである。第1の方法はできるだけ企業と分け合うパイ、すなわち  $Q$  を大きくすることである。これが、 $a_1^{SO} > 0$  となる理由である。ただし努力の成果が企業と折半されるため、努力インセンティブが半減するので  $a_1^{SO} < a_1^{FB}$  となってしまう。請負業者が自分の分け前を増やす第2の方法は、できるだけ有利な立場で交渉することであり、そのためには交渉決裂時の利得  $P$  が大きいほうがよい。これが  $a_2^{SO} > 0$  となる理由である。この意味で  $a_2$  を請負業者による機会主義的行動と解釈できる。

つまりスポット・アウトソーシングは企業が望む努力インセンティブを請負業者に提供できるが、同時に請負業者の機会主義的行動をも活発化させてしまうのである。逆に派遣社員の活用は企業が望む努力インセンティブを請負業者に提供できないが、請負業者の機会主義的行動も完全に阻止できるのである。

以上の推論を確かめるため、数値例を一部修正しよう。まず  $Q$  に関する不確実性がなく確実に3であるとしよう。これは  $Q$  に関するインセンティブ問題が存在しないケースである。このとき  $a_1^{FB} = a_2^{FB} = 0$ ,  $a_1^{SO} = 0$ ,  $a_2^{SO} = 0.5$ ,  $a_1^{SE} = a_2^{SE} = 0$  となり、派遣社員を活用することによってFBが

実現される。

次に  $Q$  は 3 または 4 であるが、 $P$  に関する不確実性が小さくなり、たとえば  $P$  は 0 か 1 であるとしよう。これは請負業者の機会主義の問題が小さいケースである。このとき FB と派遣社員活用の結果は同じだが、スポット・アウトソーシングの場合は  $a_1^{SO} = a_2^{SO} = 1/2$  となる。以前と比べて請負業者の機会主義的行動が緩和された結果、 $S^{SO} = 13/4$  となり、派遣社員活用よりも効率的になる(ただし FB は実現できない)。

最後に、アウトソーシングの価格決定で用いたナッシュ交渉解では両者の交渉力は同じであると仮定されていたが、より一般化して請負企業の交渉力が  $\alpha$ 、企業の交渉力が  $1 - \alpha$  であるとしよう ( $0 \leq \alpha \leq 1$ )。実際には歴史的な経緯、資源依存度、市場支配力などの理由から、交渉当事者の一方が相対的に強い交渉力をもつことが多いからである。このとき財の取引価格は  $\alpha Q + (1 - \alpha)P$  となる<sup>10)</sup>。 $Q$  は 3 または 4、 $P$  は 0 または 1 としよう。請負企業の交渉力が非常に弱く、 $\alpha$  が限りなくゼロに近いとしよう。このとき  $a_1^{FB} = 1$ 、 $a_2^{FB} = 0$ 、 $a_1^{SO} = 0$ 、 $a_2^{SO} = 1$ 、 $a_1^{SE} = a_1^{SE} = 0$  となるため、スポット・アウトソーシングのメリットは完全になくなり、デメリットだけ残る。この結果派遣社員の活用はアウトソーシングよりも社会的に効率的になる。以上の分析から、次のことがわかる。

### 【結果 1】

(i) 企業にとっての財の価値が生産者の努力にあまり依存しないとき、(ii) 請負業者の機会主義的行動の余地が大きいとき、(iii) 企業に対する請負業者の交渉力が小さいとき、派遣社員の活用はスポット・アウトソーシングよりも効率的である。

ケース(i)の例としては企業のニーズの不確実性が小さい場合、生産の不確実性が小さい場合、財が成熟化して工夫の余地が小さい場合がある。ケース(ii)の例としては、財の市場価格の不確実性が高い場合がある。ケース(iii)の例としては、企業が大企業で請負業者との企業格差が大きい場合、請負業者が企業の子会社であってあまり権限

が委譲されていない場合、請負業者が人的・資金的に企業に依存している場合等が考えられる。

最後に物的資産の所有構造、すなわち企業の境界が生産者のインセンティブに与える影響について整理しよう。もしも企業が財を所有しないならば、取引に関する契約が存在しない限り取引条件は事後交渉によって決まる。そして事後交渉は両者に利益をもたらすので、請負業者の努力インセンティブの源泉となる。他方、財の所有権は物的資産の所有構造によって決まる。こうして物的資産の所有構造、すなわち企業の境界は財の所有構造と関連し、その結果生産者の努力インセンティブに影響を与えるのである。

### 正規社員の採用

これまでの分析から、企業と生産者が 1 回だけ財を取引するとき、例外的なケースを除いて、スポット・アウトソーシングも派遣社員の活用も FB を実現できないことが明らかになった。本節では両者が無限回取引するケースを分析しよう。ここで企業によって無限回雇用される生産者を正規社員と解釈する。現実にも、正規社員は企業で雇用されている労働者のうち、特に雇用期間を定めていない者と定義される(ただしパート、出向者を除く)。このとき FB は実現されるだろうか。実現されるとすれば、それはどのような条件の下においてであろうか。

#### 1 暗黙の合意が守られる条件

前節の分析で非効率性が生じた理由は、裁判所によって強制可能な契約が存在しなかったからである。しかしもしも取引が無限回行われるならば、両者の間で暗黙に結ばれた契約あるいは合意が、たとえ裁判所によって強制不可能であっても自発的に守られる可能性がある。これを理解するために、企業と生産者が財の取引について暗黙の合意を結んだとしよう。一般にこのような暗黙の合意は関係的契約 (relational contract) と呼ばれる<sup>11)</sup>。そして過去に相手が合意に従って行動する限り自分は相手を信じて合意通りに行動するが、かりに過去に一度でも相手が合意を違反した場合は、自

分は相手を信じず、合意を無視して行動するでしょう。合意に違反すれば相手の信頼を永久に失い、合意は二度と守られなくなる。このような状況で、もしも企業と正規社員が長期的な関係において自分の評判を重視するならば、たとえ合意を守ることによって短期的には損をしても、長期的には利益になると判断するかもしれない。そうであれば、両者の暗黙の合意は守られるのである。

以上の推論を確認するために、前節で分析された  $Q = 3$  または  $Q = 4$ ,  $P = 0$  または  $P = 2$  の数値例について考えよう。企業と正規社員は  $P, Q$  の実現値について観察できるので、両者はこれらの値に基づいた次のような関係的契約を結ぶことができる：基本給は  $s$ 、さらに  $Q = 4$  が実現されるとボーナス  $b$ ,  $P = 2$  が実現されるとボーナスを別途支給する。ただし  $s, b$  は正とは限らないことに注意しよう。負の場合は正規社員が企業に支払う罰金と解釈する。 $P, Q$  とボーナスの関係は表 5 に整理される。

まず関係的契約が守られる場合、正規社員の最適な努力水準  $a_1^{RE}, a_2^{RE}$  は

$$\max_{a_1, a_2} s + (b + )a_1a_2 + ba_1(1 - a_2) + (1 - a_1)a_2 - c(a_1, a_2) \quad U^{RE} \quad (3)$$

を解くように決定され、

$$\begin{aligned} a_1^{RE} &= \max\{0, \min\{b, 1\}\}, \\ a_2^{RE} &= \max\{0, \min\{, 1\}\} \end{aligned} \quad (4)$$

となる<sup>12)</sup>。式(4)に示されるように、もしも両者が関係的契約を守るならば、企業はボーナス(または罰金)を通じて正規社員に努力インセンティブを提供できる。最適努力水準  $a_1^{RE}, a_2^{RE}$  が選択されたときの企業の期待利得を  $D^{RE}$ 、正規社員の期待利得を  $U^{RE}$ 、期待総余剰を  $S^{RE} = D^{RE} + U^{RE}$  としよう。

問題となるのは、両者がこの関係的契約を守るインセンティブをもつかどうかである。ここで両者が次のような単純なトリガー戦略をとるとしよう：1 回目の取引では両者とも合意を守る。2 回目以降の取引では、過去の取引において相手が一度も合意に違反しない限り、今回の取引でも相手を信じて合意を守る。

詳しい証明は本稿の最後にある付録に譲ることとして、両者が暗黙の合意に過ぎないボーナス  $b$ 、を自発的に受け渡す条件は、

$$|b| + | | \leq \frac{1}{r}(S^{RE} - S^{SE}) \quad (5)$$

となる。ただし  $r$  は将来利得の割引率である。

式(5)を正規社員を雇用する場合の関係的契約の自己強制条件 (self-enforcing condition) と呼ぶことにしよう<sup>13)</sup>。式(5)の左辺は  $b = = 0$  からの乖離度  $|b| + | |$  を表し、右辺はその上限を表している。したがってこの条件は、派遣社員(スポット的關係)の努力インセンティブを焦点として ( $b = = 0$ )、そこから企業がどのくらい乖離したインセンティブを正規社員(継続的關係)に提供できるかを表していると解釈できる。割引率  $r$  のとき、式(5)の右辺はゼロになるため、 $b = = 0$  となる。すなわち割引率が十分に大きいとき、正規社員を雇っても派遣社員の非効率性を改善することはできないことがわかる。他方、割引率  $r$  のとき、式(5)の右辺は無限大になるため、 $b = 1, = 0$  は式(5)を満たす。すなわち割引率が小さいとき、正規社員を雇うことによってもっとも効率的な状態が実現されるのである<sup>14)</sup>。

「企業は望めばいつでも市場を模倣できるので、常に企業は市場よりも効率的である」という有名なパラドックスがある (Williamson, 1985)。しかし本節の議論から、この命題が成立するのは関係的契約の自己強制条件が満たされる場合に限定されることがわかる。言い換えれば企業が将来にわたって存続し続けるかどうか、企業の効率性にとってきわめて重要なのである。

## 2 正規採用と派遣社員

このように割引率の水準は、派遣社員活用の非効率性が正規社員の採用によって改善されるかどうか大きな影響を与える。その意味で割引率の解釈は重要である。一般的に企業と正規社員が長期的な雇用関係を期待するほど、評判あるいは信頼の重要性は高くなるので、割引率は小さくなると解釈できる。逆に企業が一時的な業務の増大に対処するために正規社員を雇用する場合や、終身

雇用制の廃止を宣言した場合、そうでない企業と比べて割引率は高くなるだろう。また厳しい市場競争にさらされ、近い将来倒産または人員調整の危険性が高い場合、あるいはIT産業のように技術革新が急速なため現在の事業から移行・撤退する可能性が高い場合、企業の割引率は相対的に高くなるだろう。本節の結果は、このような場合には正規社員より派遣社員を活用するほうが望ましいことを示している。以上の推論は、最近平成不況の下で日本企業の雇用慣行が見直され、派遣社員に対する関心が高まりつつある現状ときわめて整合的である。

## 【結果2】

企業の成長が望めない場合、倒産リスクが高い場合、雇用が不安定な場合、技術革新が急速に進む場合、派遣社員は正規社員よりも効率的である。

### 3 企業内部に外部競争を導入できるか

最後に企業は正規社員を雇用したまま、スポット・アウトソーシングの状態を実現できるかどうか調べてみよう。もしもボーナス  $b = 1/2$ ,  $\alpha = 1$  を約束した関係の契約が自己強制条件を満たすならば、企業は実際にアウトソーシングをしなくても、それと同じ状態を企業内で模倣できることになる。しかし直ちにそれは不可能であることがわかる。なぜならばこのとき自己強制条件(5)の左辺は非負、右辺は負になるので、どのような割引率に対しても決して満たされることはないからである。つまりスポット的なアウトソーシングを再現させるボーナスは、それが企業と正規社員の暗黙の合意である限り、決して守られることはないのである。こうして派遣社員を活用する場合と同じ結果となり、正規社員を雇用する意味がなくなる。

正規社員を採用した企業がスポット的な市場取引を模倣できないという結果は非常に興味深い。なぜならば最近多くの企業で内部に外部競争を導入しようと試みられているからである。例えば社内分社・カンパニー制の導入、年功序列賃金の廃止、いわゆる成果主義の導入などである。しかし

本節の結果は、裁判所によって強制可能な契約が作成できない状況では、そうした試みは失敗に終わるかもしれないということを示唆している。正規社員の仕事があらかじめ明示的な契約を作成できないほど複雑な場合、あるいは作成できるとしても非常に高いコストがかかる場合、企業は外部市場の規律づけによって正規社員の機会主義的行動を阻止しようとすべきではないのである。なぜならば正規社員を雇った意味そのものがなくなるからである。逆に言えば、どうしても外部競争を導入したいのであれば、企業は暗黙の合意に頼るのではなく、正規社員と明示的な契約を結ぶべきであり、それが不可能ならば正規社員を解雇してアウトソーシングすべきであるということになる。

## 【結果3】

企業内部に外部競争を導入すると、正規社員の努力インセンティブは派遣社員の努力インセンティブと同じになるため、正規社員を雇用する意味がなくなる。

## おわりに

本稿では、企業が事前に契約を作成できないような複雑な業務を労働者に担当させる場合、正規社員を雇用すべきか、あるいは派遣社員を活用すべきか、さらには業務自体をアウトソーシングすべきかという問題を、BGMモデルをもとに考察し、次の結論を得た(表4): (1)担当者の創意工

表4 インセンティブの観点から効率性が高まる条件

アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に創意工夫の余地がある。</li> <li>・財の特殊性が高く、当該取引主体以外に適当な取引相手がいない。</li> <li>・当該取引主体に対する交渉力が強い。</li> <li>・財の市場価格があまり変動しない。</li> </ul>
派遣社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に創意工夫の余地がない。</li> <li>・財の特殊性が低く、当該取引主体以外にも取引相手がいる。</li> <li>・当該取引主体に対する交渉力が弱い。</li> <li>・財の市場価格が大きく変動する。</li> </ul>
正規社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来にわたって企業の成長性が高い。</li> <li>・倒産リスクが低い。</li> <li>・雇用不安がない。</li> <li>・技術革新のスピードが遅い。</li> </ul>

夫の余地が小さい場合、担当者の機会主義の可能性が大きい場合、担当者の交渉力が弱い場合、財の市場価格の変動が大きい場合には、派遣社員はアウトソーシングよりも効率的である。(2)企業が安定的に成長する場合、倒産リスクが小さい場合、技術革新のスピードが遅い場合は、正規社員は派遣社員よりも効率的になる。逆に(1)の条件の下で、企業の成長が望めない場合、倒産リスクが高い場合、IT産業のように急速に技術革新が進む場合、雇用が不安定な場合は、派遣社員は正規社員よりも効率的になる。(3)企業内部に市場競争を導入することによって効率性を改善することは不可能である。すなわち企業は市場を模倣できない。

以上の議論から、現時点で日本企業が内部市場型雇用慣行を見直し、派遣社員やアウトソーシングに強い関心をもつ理由とその経済的合理性が明らかにされた。企業が将来の成長や存続に自信を失った結果、内部市場型雇用慣行が機能不全に陥ったのである。今後もこうした状態が続くとすれば、従来の雇用慣行を補完していた法制度は早急に改められるべきであろう。正規社員のみを重視する経済的意味が薄れたからである。求められる変革は何も日本の雇用慣行だけにはとどまらない。日本のシステムである企業系列やメインバンク制も、機能の重要な部分を関係者間の関係的契約に頼っているからである。さらにこれらの制度・慣行は相互に補強し合う関係、すなわち制度補完的であると言われる(青木, 2001)。急速に経済状況が変化する今、日本のシステム全体が見直される時期に来ているのかもしれない。

付録

関係的契約の自己強制条件(5)を導出しよう。今  $Q, P$  が実現したとして、企業と正規社員が自発的に関係的契約を守ってボーナスを受け渡しする条件について考えよう。企業にとって契約に違反する短期的利益は正規社員に支払うと約束したボーナスを支払わないことであるから、表5に示される。他方、契約を守る長期的利益は、企業の将来利得に対する割引率を  $r > 0$  とすると  $(D^{RE} - D^{SE})/r$  で表される。契約を守った場合には次

表5 企業が支払うボーナス

	$Q = 3$	$Q = 4$
$P = 0$	0	$b$
$P = 2$		$b +$

回以降毎回  $D^{RE}$  が得られるが、契約に違反した場合には次回以降毎回  $D^{SE}$  の状態が続くため、その差額を割引率  $r$  で割り引いた値が長期的な利益の現在価値である。ここで短期的利益よりも長期的利益のほうが大きければ、企業は関係的契約を守るだろう。企業の短期的利益は表5に示される通り4種類あり、それぞれが長期的利益以下でなければならないが、もしも短期的利益の最大値が長期的利益以下であれば、残りの短期的利益は当然長期的利益以下となるから、短期的利益の最大値だけに着目すればよい。したがって企業が関係的契約を守る条件は

$$\max\{0, b, \quad, b + \} \leq \frac{1}{r}(D^{RE} - D^{SE}) \quad (6)$$

となる。

正規社員が関係的契約を守る条件について考えよう。正規社員が契約に違反する短期的利益はボーナスを受け取らないことである。ここでボーナスは正とは限らないことに注意しよう。したがって正規社員にとっての短期的利益は表5の値にマイナスをつけた値である。企業の場合と同じ理由から、正規社員が関係的契約を守る条件はその最大値  $\max\{0, -b, \quad, -b - \} = -\min\{0, b, \quad, b + \}$  だけに着目すればよいから、

$$-\min\{0, b, \quad, b + \} \leq \frac{1}{r}(U^{RE} - U^{SE}) \quad (7)$$

となる。

以上の議論から、両者が関係的契約を守る条件は2本の式(6), (7)で表される。ここでもしも(6), (7)が成立するならば、両辺を加えることによって得られる式

$$\max\{0, b, \quad, b + \} - \min\{0, b, \quad, b + \} \leq \frac{1}{r}(S^{RE} - S^{SE}) \quad (8)$$

も明らかに成立する。式(8)は両者が関係の契約を守るための必要条件であるが、実は十分条件でもあることが知られている。なぜならば、もしも式(8)が成立するならば、(6)、(7)を同時に成立させるような基本給  $s$  が必ず存在するからである ( $s$  は正とは限らない)。導出過程から明らかなように、式(8)の左辺は契約違反に対する両者の最大誘惑の和であり、それは企業の短期的利益の最大値から最小値を引いた値に等しい。式(8)の右辺は契約違反によって次回以降毎回失われる期待総余剰の割引現在価値である。簡単な計算から、式(8)は

$$|b| + |c| \leq \frac{1}{r} (S^{RE} - S^{SE}) \quad (5)$$

と変形される。

\* 大竹文雄、佐藤博樹の両氏から有益なコメントを頂戴した。記して感謝したい。

- 1) 製造業務に労働者を派遣する際の派遣期間の上限は2007年2月末まで1年間、それ以後は3年間に延長される。
- 2) 日本経済新聞2004年4月1日朝刊1面。
- 3) 日本経済新聞2004年3月31日朝刊37面。
- 4) 派遣社員を活用することによって節約できる経費は、社会保険料(健康保険、厚生年金、雇用保険)、通勤交通費、賞与、教育研修費、募集経費等である。三浦(1999)を参照。
- 5) 契約可能な業務と契約不可能な業務を1人の労働者に担当させることによって生じるインセンティブ問題はHolmstrom and Milgrom(1991)を参照。
- 6) 取引を外部的化することによるインセンティブ効果については、Grossman and Hart(1986)、Hart and Moore(1988)、Hart(1995)を参照。彼らの理論は所有権アプローチと呼ばれる。
- 7) Holmstrom and Tirole(1991)は取引を内部化し、移転価格を利用して業務担当者にインセンティブを与える状況について分析し、外部市場の影響を遮断するメリットについて指摘している。
- 8) 改正労働者派遣法が2004年3月1日から施行され、営業職などのいわゆる自由化業務については派遣期間の上限は3年(改正前は1年)になったが、正規社員の場合と比べて短期間であることには変わらない。また今回の改正によっていわゆる26業務については受け入れ期間の制限がなくなったため、必ずしもスポットの雇用とは言えなくなった。したがってこのような派遣社員に対して本稿の分析結果は当てはまらない。
- 9) 派遣社員が無報酬で雇用されることに対して違和感が生じられるかもしれない。しかしこの数値例で前提とされた状況はまったく契約が作成できない状況である。現実には派遣社員は契約可能な業務と契約不可能な業務の2種類の業務を担当していて、前者の業務から報酬を得ているだろう。本稿では前者の報酬をゼロに基準化している。
- 10)  $Q$  の変動幅を  $Q$ 、 $P$  の変動幅を  $P$ 、生産者の交渉力を

$\alpha$  とする： $0 \leq Q, P, \alpha \leq 1$ 。このとき  $\alpha_1^{FB} = Q$ 、 $\alpha_2^{FB} = 0$ 、 $\alpha_1^{SO} = \alpha$ 、 $\alpha_2^{SO} = (1 - \alpha)$ 、 $P$ 、 $\alpha_1^{SE} = \alpha_2^{SE} = 0$  である。各期待総余剰の差をとると、 $2(S^{FB} - S^{SO}) = (1 - \alpha)(Q^2 + P^2)$ 、 $2(S^{FB} - S^{SE}) = Q^2$ 、 $2(S^{SO} - S^{SE}) = \alpha(2 - \alpha)Q^2 - (1 - \alpha)P^2$  となる。まずスポット・アウトソーシングでFBを実現するためには、 $\alpha = 1$  または  $Q = P = 0$  でなければならない。次に派遣社員の活用でFBを実現するためには  $Q = 0$  でなければならない。最後に派遣社員の活用がアウトソーシングよりも社会的に効率的になるのは、(i)  $Q$  が十分小さいとき、(ii)  $P$  が十分大きいとき、(iii)  $\alpha$  が十分小さいときである。

- 11) 正規社員が企業と結び雇用契約は関係の契約である。実際、雇用契約には具体的な報酬に関する項目はない。また終身雇用や年功序列等の日本の雇用慣行も、労使の間に形成された暗黙の合意に過ぎず、その意味で関係の契約である。
- 12) われわれの数値例では変数  $\alpha_1, \alpha_2$  は努力水準であると同時に業績が実現する確率でもある。こうした解釈の問題から  $0 \leq \alpha_1, \alpha_2 \leq 1$  を仮定していたことを思い出そう。
- 13) 関係の契約の性質についてはLevin(2003)を参照。
- 14) 自己強制条件(5)の下で  $S^{RE}$  を最大化するボーナス  $b^{RE}$ 、 $^{RE}$  を求めよう。まず明らかに  $b^{RE} > 1$  であることはない。なぜならば式(5)よりボーナスを1より高くしても、請負業者の努力水準  $\alpha^{RE}$ 、期待総余剰  $S^{RE}$  はボーナスが1のときと同じであり、単に自己強制条件を成立しにくくさせるだけだからである。同様の理由から  $b^{RE} < 0$ 、 $^{RE} > 1$ 、 $^{RE} < 0$  であることもない。したがって  $0 \leq b^{RE} \leq 1$ 、 $0 \leq ^{RE} \leq 1$  に限定してよく、(5)の左辺の絶対値はとれて  $b + ^{RE}$  となる。式(5)に  $S^{RE} = 3 + b - c(b, ^{RE})$ 、 $S^{SE} = 3$ 、 $^{RE} = 0$  を代入してを整理すると  $\{b - (1 - r)\}^2 \leq (1 - r)^2$  となる。仮定  $0 \leq b \leq 1$  より、自己強制条件(5)は、もしも  $r < 1/2$  ならば  $0 \leq b \leq 1$ 、もしも  $1/2 \leq r \leq 1$  ならば  $0 \leq b \leq 2(1 - r)$ 、もしも  $r > 1$  ならば  $b = 0$  となる。最適な  $b^{RE}$  は自己強制条件を満たす最大の  $b$  であるから、もしも  $r < 1/2$  ならば  $b^{RE} = 1$ 、もしも  $1/2 \leq r \leq 1$  ならば  $b^{RE} = 2(1 - r)$ 、 $r > 1$  ならば  $b^{RE} = 0$  となる。

#### 参考文献

- Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy (2001), "Bringing the Market inside the Firm?" *American Economic Review*, 99:212-18.
- Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy (2002), "Relational Contracts and the Theory of the Firm," *The Quarterly Journal of Economics*, 33:39-84.
- Grossman, S., and O. Hart (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, 95:691-719.
- Hart, O. (1995), *Firms Contracts and Financial Structure*, Oxford University Press.
- Hart, O., and J. Moore (1988), "Incomplete Contracts and Renegotiation," *Econometrica*, 56:755-86.
- Holmstrom, B., and P. Milgrom (1991), "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 7:24-52.
- Holmstrom, B., and J. Tirole (1991), "Transfer Pricing and Organizational Form," *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 7:24-52.

Levin, J. (2003), "Relational Incentive Contract," *American Economic Review*, 93:835-47.

Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

青木昌彦 (2001) 『比較制度分析に向けて』NTT 出版。

小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』中央公論新社。

延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社。

久本憲夫 (2003) 『正社員ルネッサンス』中央公論新社。

三浦和夫 (1999) 『派遣社員活用の実際』日本経済新聞社。

八代尚宏 (1999) 『雇用改革の時代』中央公論新社。

はやしだ・おさむ 大阪経済大学経営学部助教授。主な論文に共著「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス」(伊藤秀史, 菊谷達弥との共同論文), 伊藤秀史編『日本企業——変革期の選択』(東洋経済新報社, 2002年)など。経営戦略論専攻。