

はじめに

本研究は、人材活用において企業が直接雇用する労働力と企業とは雇用関係のない社外労働力の両者の組合せに関する理論（人的資源ポートフォリオ論）の再構築を試みるものである。ここでの「社外労働力」は、請負社員・派遣社員に代表されるもので、雇用関係なしに企業が自社の事業所内で活用する人材を指す。ここでは、本研究の概要と研究上の貢献を紹介しておこう。

企業の人材活用における人的資源ポートフォリオ論では、「雇用の境界」の確定を踏まえ、「雇用形態の選択」（直接雇用する人材の雇用形態）と「社外労働力の選択」（派遣や請負など）が行われることになる。本研究は、人的資源ポートフォリオ論のうち「雇用の境界」を取り上げ、直接雇用の労働力と社外労働力の「活用範囲」を決める論理、つまり社外労働力の活用では代替できない直接雇用による労働力の「活用範囲」、逆にいえば、社外労働力の「質的基幹化」の上限を確定する理論の構築を目指すものである。

従来の人的資源管理論の多くは、直接雇用の労働力の処遇・育成を対象としたものであり、社外労働力の活用は、理論の枠組みに含まれていないことが多かった。他方、人的資源ポートフォリオ論は、社外労働力を人的資源管理の枠組みに取り入れたモデルであるが、静学的なものであり、人的資源の知識・技能が変化することや、人的資源管理の中長期的な計画とそれに向けた諸施策の実施という動学的な視点が欠けていた。そのため、人的資源の組合せに関する規範的モデルとして提示されたものの、その実証的な裏づけが得られなかった。

これに対して本研究は、人材活用における労働力の実際の組合せと規範的な組合せとを区別し、後者を決定づける論理について主に考察する。従来の人的資源ポートフォリオ論では、業務に必要とされる知識・技能の水準が、社外労働力の活用範囲の限界を決めるものとされてきた。しかし、人的資源の知識・技能は向上するため、社外労働力を中長期的に活用することによって、企業特殊な業務や戦略的に重要な業務をも担当させることでより有効に活用することが可能となる。他方、経営管理の視点からいえば、社外労働力の活動範囲を限定することの論理的基礎は、知識・技能よりも職務権限に求められる。職務権限論の視点による分析によれば、他の組織の行動を拘束することにつながる権限を有する業務に関しては、社外労働力には任されていないことが明らかにされた。この権限を経営主体自らが行わないことは経営管理に混乱をきたすためと思われる。従って、職務権限の範囲が、社外労働力の活用範囲の限界線となり、直接雇用の労働力と社外労働力の活用範囲つまり「雇用の境界」を決める要因となると考えられる。

他方、長期的に存在し、企業にとって重要な知識・技能を要する中核的業務であっても、直接雇用のうち長期の雇用関係を前提とする正社員の活用は、中長期的なキャリア形成の保障が可能な範囲にとどめておかなければならない。従って、中長期的なキャリア形成が不可能な範囲においては、いかに中核的業務であっても社外労働力などの労働力で補うことが望ましいこととなる。

上記の2つの論点を踏まえると、正社員はキャリア形成の保障が可能な範囲に活用が限定され、キャリア形成の保障が不可能な領域では、他の組織を拘束する権限が求められる場合は有期雇用の労働力を、求められない場合は社外労働力を活用するといった新しい人的資源ポートフォリオ論が提示できる。それぞれの労働力に配分する業務は、個々の労働力の知識・技能や、社外労働力の場合はその雇用主である請負会社・派遣会社の人材育成能力などを考慮して、適材適所の配置をすればよいものと考えられる。

本研究の第1の貢献は、人的資源ポートフォリオ論を整理し、その限界を指摘するとともに、「雇用の境界」つまり直接雇用による労働力と外部労働力の活用の境界線を規定する要因として職務権限とキャリア形成の2つを取り上げ、「雇用の境界」を説明する仮説を提示するとともに、それを調査データで実証したことにある。提示された仮説は、「社外労働者の担当業務の範囲は、職務権限（形式的権限）により定まる」および「長期契約で直接雇用するのは、キャリア形成機会が保障できる範囲に限られる」というきわめて簡明なものである。しかし、これら2つの要因、特に職務権限と「雇用の境界」の関係は、人的資源管理論においてこれまで十分に議論されてこなかったものであり、この点が本研究の理論的な貢献と言える。仮説によれば、いかに知識・技能水準や勤続意欲の高い社外労働者であっても、雇用関係のない社外労働力である以上、与えられる職務権限には限界があることになり、知識・技能水準の不足や勤続意欲の低さではなくこの権限範囲の限界が、社外労働者の活用範囲を規定することになる。

また、「企業が長期雇用を前提とした直接雇用である正社員採用をするのは、キャリア形成機会が保障できる範囲に限られる」という指摘は、企業の人的資源管理において意識されないことが多く、人的資源ポートフォリオ論においても、キャリア形成機会の保障可能性と（臨時的業務・季節的業務と対になるものとしての）担当業務の恒常性が明確に区別されてこなかったのである。この点を論理的に整理したことも本研究の重要な貢献といえる。

第2の貢献は、製造業の生産部門と設計部門における外部労働力活用の実態を豊富な調査データに基づいて詳細に明らかにするとともに、その活用と組織パフォーマンスの関係を実証的に分析したことにある。

本研究は、社会科学研究所の人材ビジネス研究寄付研究部門において共同研究として実施した数多くの調査研究の成果を活用したものである。それぞれ調査研究に参加した多くの研究者の皆さん、さらに調査研究にご協力いただいた皆さんに記してお礼を申しあげる。

また、本研究は、木村琢磨氏が、東京大学大学院経済学研究科に提出した博士論文『人的資源ポートフォリオ論の再構築』の主要部分を編集し、研究シリーズとして刊行するものである。

2009年12月

佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）