

序章 問題意識と研究課題

1. 問題意識

わが国の企業では、1980年代以降、派遣労働者や請負労働者など、雇用関係を結ばずに自社の事業所内で就労する労働力の活用が増加している。本研究では、これらの派遣労働者・請負労働者のように、雇用関係を結んでいない、雇用主以外の事業所内で働く労働者を、就労先の事業所（ユーザー企業、ユーザー事業所）の人材活用の視点から「社外労働力」または「社外労働者」と呼ぶ。

これらの社外労働力の活用が増加した背景には、バブル期に、旺盛な労働力需要を補うため、迅速に労働力を調達する手段として活用が進められたことや、平成不況期を中心とした減量経営や変動費経営の中で、人件費を抑制し、かつ変動費化する方法の一つとして社外労働力への依存が高まったことなどが挙げられる。また、1980年代の労働者派遣法の制定と施行、および2000年代における同法の規制緩和の下での派遣会社・請負会社の事業拡大と新規参入が、企業における社外労働力の利用拡大を後押ししてきたものと考えられる。

社外労働力の増加が続いているとはいえ、日本の労働市場全体として見れば、企業で働く労働者の中では、期間の定めのない契約で雇用される、いわゆる「正社員」が依然として多数を占めている。また、企業内で働く正社員以外の労働者の中で多くの比率を占めるのは、当該企業に直接雇用される短時間勤務のパートタイマーである。日本全体で見た場合、パートタイマーや契約社員など、有期契約で就労先の企業に直接雇用される「非正社員」の人数は、正社員よりは少ないものの、社外労働者の人数を大きく上回っている。就労先と雇用関係を持たない社外労働力が、日本企業の従業者全体に占める比率は上昇傾向にあるものの、それは決して労働市場で多数を占める水準に及んでいるわけではない。

しかし大企業においては、事務処理部門において管理者以外はすべて派遣労働者で要員を構成したり、製造部門では特定の製造ラインの全体を社外労働者に担当させたりするなど、一部の部門では、要員数の面で社外労働力に大きく依存する例が見られる。また、製造業の開発部門では、派遣労働者が設計業務において

中核的な業務の一部を担うなど、量的のみならず質的にも基幹的な労働力として就労する例もある。

労働市場全体で見るとわずかな比重を占めるに過ぎない社外労働力であるが、個別企業で見ると、社外労働力が人材活用上、不可欠な存在となっている場合が少なくない。それゆえ、現代の企業においては、社外労働力という人的資源をいかにして活用していくかが、人的資源管理において重要な課題の 1 つとなっている。

社外労働者の活用の増加という傾向は、近年、わが国のみならず諸外国でも見られる。欧米でも、パートタイマーや臨時労働者などの非正社員と、派遣労働者や請負労働者といった、労働時間や活用期間が柔軟な労働力の活用が、1980 年代以降に進行している。柔軟な労働力の活用が進んでいる米国では、1970 年代から派遣労働者数が急激に増加しており、その多くは事務職従事者、製造業従事者であった (Carre 1998)。また、Ciett (国際人材派遣事業団体連合 : International Confederation of Private Employment Agencies) の発表によれば、1996 年から 2006 までの間、派遣労働浸透率 (agency work penetration rate) (雇用者総数に占める常用換算された派遣労働者の割合) は、大半の欧州諸国で約 2 倍に増加している (Ciett 2007)。柔軟な労働力を活かした人材活用は Flexible Staffing Arrangements と呼ばれ (Houseman 2001、Kalleberg 2001)、海外でも主として労働経済学の領域において研究が進められてきた。

しかし、これまでの人的資源管理論の研究では、直接雇用の従業員、その中でも長期的関係を前提として期間の定めのない契約で雇用される正社員が主な分析対象となっており、社外労働力は分析の枠組みから外れていることが多かった。人的資源管理論においては、企業が戦略目的を実現し、高い業績をあげるための管理の仕組みを考える戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management) を理論的研究の中心とする流れがある。戦略的人的資源管理論は、主として正社員を分析の対象としており、正社員以外の人材を含めて考える場合でも、直接雇用を前提とした採用・育成・報酬の仕組みを議論するにとどまっている (木村 2007a)。

企業経営において社外労働力の重要性が増している現代の状況を考えれば、人的資源管理論において、社外労働力の活用を議論の対象に加えることが必要であ

る。そして、直接雇用と社外労働力を適切に組み合わせながら、人的資源の調達・育成・動機づけを行うという、「人的資源ポートフォリオ」の考え方が重要になっている。

2. 研究課題

(1) 先行研究の問題点

上で述べたような、非正社員・社外労働者の増加という状況から、近年、人的資源管理の視点による、「人的資源ポートフォリオ」に関する理論的研究が行われるようになってきている。そうした研究の流れを受けて、本研究では、直接雇用の人材（正社員と非正社員）と社外労働力との組み合わせを人的資源管理論における重要なテーマと位置づける。そして、先行研究の批判的検討と実証分析により、従来の「人的資源ポートフォリオ論」では明らかにされなかったことの一つである「雇用の境界」の決定論理を明らかにする。

社外労働力の活用は、戦略的人的資源管理論の研究の中では対象に含まれないことが多かったものの、人的資源管理の研究の中でまったく着目されてこなかったわけではない。社外労働力の活用は、わが国のみならず欧米諸国でも見られる現象であり、社外労働力の活用が企業経営に与える影響については、これまでも海外で多くの調査研究がおこなわれている。

社外労働力の活用が経営にもたらす影響に関する研究は、主として、社外労働力が組織パフォーマンスに負の影響を与えるという想定に基づいて行われたものが多かった。それらの研究では、社外労働者は、長期的関係を前提として雇用される正社員に比べて就業の継続性が低いということが主な論拠となっている。

これらの研究では、その企業が活用している労働力に占める社外労働力の量的拡大による負の効果に着目しているが、業務の性質に応じて直接雇用と社外労働力活用とを使い分けるといった人的資源の組み合わせの議論はなされていない。しかし、企業内の業務は、長期的・継続的に存在するものばかりではなく、臨時的・断続的なものもある。また、企業特種的な知識・技能をあまり必要としない業務で緊急に人材が必要となることもある。このような場合、長期的視点に基づいて

人材を内部で育成するよりも、外部から即戦力を調達した方が効率的となるかもしれない。

そうした観点から、「企業は、直接雇用する人材と社外労働力とを適切に組み合わせることによって、環境変化に対応しつつ高い業績を達成できる」という、人材の組み合わせに関する規範的なモデルが提示されるようになった。これらの理論を本研究では「人的資源ポートフォリオ論」と呼ぶことにする。人的資源ポートフォリオ論にはさまざまなものがあるが、主要な研究は、取引コスト理論やケイパビリティ理論など、それまで「企業は自らが関与する活動のうちどの部分を内製し、どの部分を外部から購入すべきか」という「企業の境界」の議論において用いられてきた経済学理論・経営学理論に依拠している。

人的資源ポートフォリオ論では、必要な技能の習得に長期間を要する高度な仕事や戦略上重要な仕事、あるいは企業特種的な知識・技能を要する仕事など、いわゆる企業にとって「中核的な業務」は正社員に担当させ、それ以外の「周辺の業務」、特にそれらのうち業務量の短期的な変動が大きい部分を非正社員や社外労働者に担当させることが望ましいと考えられている。人的資源ポートフォリオ論は、「企業の境界」に関する理論を、直接雇用の従業員の活用範囲と社外労働力の活用範囲の境界線である「雇用の境界」の理論に発展させ、直接雇用の人材と社外労働力の組み合わせに関する規範的モデルを提示したものと見える。

従来の人的資源ポートフォリオ論のモデルは規範的モデルであるから、実際の企業がそのとおりにポートフォリオを組んでいるとは限らない。人的資源ポートフォリオ論の重要な課題は、それが仮説としての規範的モデルの提示にとどまっておらず、そうしたポートフォリオを組むことが企業のパフォーマンス向上につながるものであるか否かということについて、実証的な裏づけがなされていないことである。実際の企業を見ると、先に述べたいわゆる「中核的な業務」において社外労働力を活用している例も見られるが、それは人的資源ポートフォリオ論の観点によれば、「不適切なポートフォリオ」と見える。しかし、こうした不適切なポートフォリオを組んだことによってパフォーマンスが低下するという関係性は、十分な実証がされてきたわけではない。

したがって、そうした「不適切なポートフォリオ」が実際に組織のパフォーマンスに負の影響を与えているかどうかを分析し、人的資源ポートフォリオ論の妥

当性を検証することが必要である。

以下の章で詳しく述べるように、人的資源ポートフォリオ論では、人的資源の知識・技能を中心として「雇用の境界」が描かれている。そこでは、社外労働者は知識・技能の水準の低い仕事や、企業特種的な知識・技能をあまり必要としない業務での活用に限られるべきであり、それゆえに知識・技能の内容によって雇用の境界が定まるという議論が展開されている。

しかし、人的資源は、その質、つまり知識・技能の内容や水準が変化するものであり、特に経験や教育訓練を通じてその水準が向上するという重要な特徴を持つ。したがって、ある時点における知識・技能の水準に基づいて描かれた「雇用の境界」は、時間の経過とともに変化する可能性がある。また、ある時点において知識・技能の点で「中核的」と位置づけられた業務であっても、経営戦略や事業内容の変更によって「周辺の業務」に変化したり、業務そのものが消滅したりすることもありうる。

このように、従来の人的資源ポートフォリオ論は、静学的視点に基づいて「雇用の境界」を描き出したものであり、人的資源の質的变化や企業組織の変化という動学的側面を考慮したものとなっていないため、規範的モデルとして再構築の余地があるものと考えられる。そこで本研究では、従来の人的資源ポートフォリオ論が議論してきた「雇用の境界」の考え方に対して批判的な考察を加え、そこに人的資源管理の動学的な視点を加えることによって、理論の再構築につなげることを目的とする。

(2)本研究の位置づけ

実際には、企業が人的資源ポートフォリオを構築するにあたって検討決定すべきことは、「雇用の境界」のみではない。人的資源ポートフォリオは、「企業の境界」「雇用の境界」「雇用形態」「社外労働者の活用形態」の4つを決定することによって決定される。

第一の「企業の境界」の決定は、企業が、ある活動（社外向けあるいは社内向けの財貨・サービスの生産）を内部化するか、外部化するかという選択である。つまり、ある活動を、内部の人的資源を活用して組織内で行うのか、あるいは、外部組織に所属する外部の人的資源が生産するサービスとして外部から購入する

のかという選択である。「企業の境界」の決定は、「企業はどこまで活動範囲を広げるべきか」という問題として、取引コスト理論に依拠した組織の経済学の文脈において研究されてきた。

第二の「雇用の境界」の決定は、内部化した活動を、内部の人的資源に遂行させるか、それとも外部の人的資源に遂行させるかという問題である。つまり、業務は内部化されているが、それを遂行する人的資源を内部化するのか（内部資源とするのか）外部化するのか（外部資源の購入という形をとるのか）という選択である。具体的には、従業員として直接雇用をするか、派遣労働者や事業所内請負労働者のような社外労働者の活用かという選択となる。

第三の「雇用形態」の決定は、人的資源を内部資源として活用する場合、つまり人的資源を直接雇用する場合に、いかなる契約形態で雇用するのかという選択である。雇用形態は、雇用契約における契約期間や所定労働時間の差異によって多様なものとなる。具体的には、期間の定めなくフルタイム労働で雇用される正社員、所定労働時間の短いパートタイム労働者、有期契約である契約社員や期間工など、さまざまな雇用形態が存在する。このように、従業員を直接雇用する場合でも、業務の繁閑や継続期間、労働者の就労可能時間などに応じて複数の雇用形態を使い分ける企業は多い。

第四の「社外労働者の活用形態」の決定は、社外労働者の活用を選択した場合に、いかなる形態で社外労働者を活用するかを決めることである。社外労働者の主な活用形態としては、労働者派遣、業務請負、業務委託がある。

人的資源ポートフォリオ論の全体的な再構築を行うためには、これら 4 つの論点を包括的に議論することが求められる。しかし現状では、各論点において、そうした包括的な議論をするために十分な議論がなされているとは言いがたい。そのため、人的資源ポートフォリオ論の全体的な再構築を試みる前に、4 つの論点それぞれについて、その決定論理を解明することが必要である。そこで本研究では、社外労働者の顕著な増加という近年の動向を受け、これら 4 つのうち、第二の「雇用の境界」の解明に焦点を絞ることにする。

社外労働力の活用そのものは、わが国の企業においてはけっして新しいものではなく、古くから、鉄鋼業、造船業、化学工業において社外工と呼ばれる社外労働者が広く活用されてきた。これらの社外工の労働に関しては多くの研究がある

が、本稿は社外労働者の就労実態に関する歴史的事実を明らかにすることではなく、「雇用の境界」の説明要因を理論的に考察することを目的とする¹。それゆえ、本研究では、雇用の境界を検討するうえで関連すると思われる、理論的研究への批判的検討に重きを置き、実証的部分については、加工可能な現状分析のデータ、および現状に関する実態調査を用いることにする。

一般的な傾向から推測される雇用の境界の選択基準の 1 つは、業務の恒常性である。恒常的でない短期的業務においては、直接雇用の臨時的労働者のほか、雇用関係がないために人員を増減させやすい社外労働者が活用される傾向がある。もう 1 つの主な選択基準は、業務の基幹性である。企業は、経営活動の中で中核的な業務と位置づけられる「基幹的」業務は、長期雇用が前提とされている直接雇用の人材に担当させることが多く、基幹的業務ではない、「周辺の」業務において社外労働力を活用する傾向が見られる。社外労働者は長期的な技能形成の必要性が低い業務で活用される傾向あり、長期的技能形成が必要な場合は直接雇用して長期的技能形成のインセンティブを付与しつつ人材を活用するという傾向が一般的には見られる。

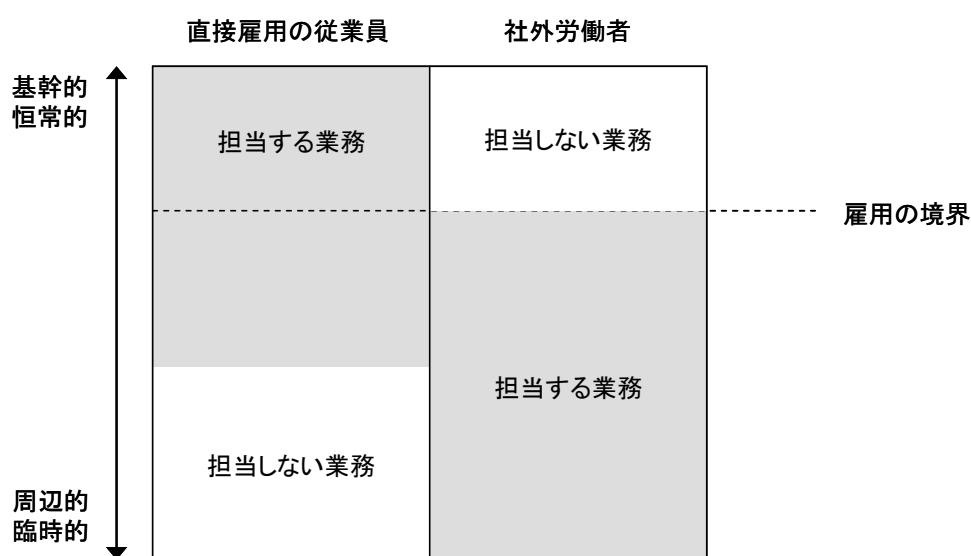
このように、恒常的かつ基幹的な業務は、長期雇用の従業員が主として担当する傾向があり、それ以外の業務領域において、非正社員や社外労働者が活用されることが多い。しかし、恒常的でもなく基幹的でもない業務を、長期雇用の従業員が行うこともある。長期雇用の従業員でも、育成の途上にあるときは、能力開発の一環として、周辺業務を主たる担当業務として任されることがある。また、業務の繁忙時や緊急時、あるいは本来の担当業務に手待ちが生じた場合には、臨時的業務や周辺の業務を行うこともある。臨時的業務や周辺の業務のうち、そうした直接雇用の従業員による対応で処理しきれない部分で社外労働者が活用されるのである。よって、社外労働者が担当している業務は、社外労働者のみが担当しているのではなく、正社員や非正社員と社外労働者が混在する形で就労している場合もある。

恒常的かつ基幹的な業務は直接雇用の従業員の担当領域となっていることが多いが、人件費の削減や変動費化の要請が強まることによって社外労働者の活用範囲が拡大し、直接雇用の中核的従業員が担当する業務にまで及んでくる可能性がある。実際に、中核的な業務を担う正社員と社外労働者の担当業務がほぼ変わら

ない事例も見られる。

先に述べたように、能力開発上の理由や、業務の繁閑などの理由から、直接雇用の従業員は、いわゆる「中核的業務」であるとは限らない。よって、直接雇用の従業員と社外労働者の担当業務が重複することが、社外労働者が人的資源として中核化していることを示すとは限らない。周辺の業務や臨時的業務において、直接雇用の従業員と社外労働者が混在していることが少なくないことから、本研究で明らかにすべき雇用の境界とは、直接雇用の従業員が担当する業務と担当しない業務との境界ではない。ここで取り扱う雇用の境界とは、なんらかの説明要因によって、社外労働者の活用領域がある境界線を越えては拡大しないという意味での境界である（図表 序-1）。

図表序-1 雇用の境界の概念



※筆者作成

一般的には、社外労働者は周辺の業務や臨時的な業務で活用されることが多いが、基幹的業務や恒常的業務において活用されることもある。社外労働者の活用範囲が周辺の・臨時的業務にとどまらず、基幹的業務や恒常的業務にまで拡大して

いく現象は、社外労働者の「質的基幹化」と呼ばれる。この質的基幹化の程度には、同一業種・同一業態であっても企業によって違いがある。本研究では、平均的な質的基幹化の程度を明らかにすることが目的ではなく、質的基幹化が進行していった場合に、社外労働者の活用範囲が企業内のどの部分にまで拡大しうるのか、つまり「これより先は雇用せざるを得ない」という雇用の境界は何によって描かれるのか」を明らかにする。

3. 論文の構成

本論文は、大きく4つの部に分かれる。各部は2から3の章から成り、全体は、序章、終章および本論となる第1章から第9章までの9つの章および2つの補論で構成されている。

第I部は第1章から第3章までの3つの章で構成される。ここでは、本論文の後半部分で行う実証分析のための理論的基礎を整理することを目的として、従来の研究において、直接雇用の労働者と社外労働力の活用との間の境界設定の議論に用いられる理論的研究、および関連する実証的研究のレビューを行う。第1章では、近年の人的資源ポートフォリオ論の理論的基盤となっている取引コスト理論とケイパビリティ理論を中心に、企業の境界・雇用の境界に関する伝統的理論の整理を行う。また、人的資源ポートフォリオ論では言及がないが、企業の境界理論において比較的新しい研究で論じられるようになった（職務）権限（authority）と企業の境界に関する研究も取り上げる。第2章では、社外労働力の活用が組織のパフォーマンスに与える影響を分析した実証研究の整理を行う。そして第3章では、人的資源管理論の議論に、直接雇用と社外労働者の活用との組み合わせという視点を取り入れた人的資源ポートフォリオ論のうち、主要とされているものについて整理する。人的資源ポートフォリオ論の端緒となった「柔軟な企業」モデルに関しては、他の研究者より出された批判についてもこの章で言及する。

第I部では、人的資源ポートフォリオ論の問題点を考察するために、製造業における社外労働者の活用実態を把握する。製造業では、製造部門や設計部門にお

いて多くの社外労働者が活用されているが、近年においては、そうした活用状況を分析した実証研究は少ない。そこで、製造部門・設計部門を対象として筆者らが行った実態調査をもとに、現代における社外労働力活用の実態を概観する。第Ⅱ部は、第4章と第5章の2つの章で構成されている。第4章では、製造企業の製造部門における社外労働力の活用の拡大とその背景、活用実態および社外労働力が活用されている業務の領域について検討を加える。第5章では、第4章の同様の論点について、製造業の設計部門を取り上げる。

第Ⅲ部では、従来の人的資源ポートフォリオ論が仮説としての規範的モデルの提示にとどまっていることを受け、先行研究のモデルに基づいて新たに収集したデータを用いて実証分析を行うとともに、従来の理論モデルの問題点を浮き彫りにする。第6章では、筆者らが行った実態調査データの定量的分析により、人的資源ポートフォリオ論における「雇用の境界」を考えるうえで重要な概念となる、社外労働力の「質的基幹化」と、組織パフォーマンスおよび人的資源管理への影響について分析を行い、先行研究が提示したモデルの妥当性を検証する。第7章では、前章の実証分析の結果を受け、雇用の境界を考察するために必要な理論的視点である、人的資源管理の動学的側面に関する検討項目を整理する。

第Ⅳ部では、第Ⅲ部で明らかになった先行研究の課題と、本研究で新たに用いる人的資源管理の動学的視点に基づき、その検討項目である職務権限とキャリア形成機会に着目し、社外労働力を活用している企業への実態調査によって、雇用の境界の検討を行う。第8章では、伝統的な経営管理論において主要な研究領域であった職務権限理論と人的資源ポートフォリオ論を融合させ、職務権限と雇用の境界との関係を示す。第9章では、中長期的人員計画の観点から、企業が従業員に提供できるキャリア形成の機会と、直接雇用と社外労働力活用の使い分けに関する理論的な考察を行う。そして終章では、第1章から第9章までの分析に基づいて、現代企業における雇用の境界および人的資源ポートフォリオのモデルを提示する。

直接雇用の人材には、正社員のみならずパートタイマーや契約社員などの非正社員もおり、企業にとっては正社員と非正社員とをいかに組み合わせればよいかということも人材活用上の課題となる。また、社外労働者である請負労働者と派遣労働者の間には、請負労働者は雇用主である請負会社から指揮命令を受け、派

遣労働者は就労先であるユーザー企業から指揮命令を受けるという大きな違いがあり、ユーザー企業が人材活用において抱える課題にもさまざまな違いがある。

ただし、本研究は、企業が人材活用にあたり「どこまで直接雇用をすべきか、また、どこまで社外労働力を活用できるか」という「雇用の境界」を検討するものである。よって、議論の錯綜を防ぐため、「正社員と社外労働者をいかに使い分けるか」という論点に絞り、直接雇用の人材は正社員を想定し、社外労働者については請負労働者と派遣労働者との使い分けについては論じない形で全体の議論を進める。そして、直接雇用の中での正社員と非正社員の組み合わせ、請負労働者と派遣労働者との使い分けについては、本研究で提示したモデルに基づき、終章の結論において言及する。

¹ わが国の社外工に関する主要な研究の文献レビューは木村（2008）で行われている。

第 I 部

人的資源ポートフォリオ論の先行研究

第1章 雇用の境界に関する伝統的理論

人的資源管理論の視点では、人的資源は企業の競争優位の源泉となるものであるから、その中核的部分については内部で開発し、他社と差別化されたものにすべきと考えられる。近年、企業は直面している経営課題への対応策として、社外労働者の活用を進めてきた。これは、人的資源の外部化といえる。

企業は、経営活動において必要とする人的資源のうち、中核的部分と非中核的部分を分離し、非中核的部分を外部化する形で社外労働者の活用を拡大してきたと思われるが、そこで生まれる疑問は、企業は、どの範囲まで人的資源の外部化を進めることが可能かということである。

企業は、労働コストの削減や雇用リスクの回避という便益を重視して社外労働者の活用を進めてきたが、こうした人的資源の外部化には、さまざまなデメリットも指摘されている。よって企業は、社外労働力を活用することの便益と中核的人的資源の内部化による便益とを均衡させ、組織の持続的な高業績や成長を実現していくために、内部の人的資源と外部の人的資源とをどのように組み合わせるかということを考えなければならない。この論点は、従来から「企業の境界」について考察する組織の経済学の文脈の中で論じられてきた。本章では、それらの「企業の境界」に関する伝統的な議論を概観することにする。

1. 取引コスト理論

「自社で雇用する人材と、社外の人材とをどのように組み合わせるか」という問題、すなわち、組織は「直接雇用する組織内の人材を活用する領域と、社外労働力を活用する領域との境界をどのように定めればよいのか」という「雇用の境界」が議論は、「企業の境界」について理論的な考察を行う組織の経済学の理論に基づいて行われてきた (Lazear 1998、Lepak & Snell 1999 など)。

その理由は、企業の境界が議論される際の分析対象となる経済主体がそもそも人間で構成されているため、どの経済主体を企業内に取り込むかという議論は、どの範囲まで人間を企業内で抱えるか（つまり、雇用するか）という議論につながるためと思われる。組織の経済学は元来、企業の垂直統合の範囲、多角化の範囲についての理論的な考察を行うための枠組みとして用いられてきたものである。従来の研究では、その中で、「雇用の境界」の議論に援用されるものとして取引コスト理論 (transaction cost theory) がとりわけ重要視されている。そこで本章では、まず取引コスト理論による企業の境界の考え方について見ていく。

(1) Coase の理論

企業がなぜ存在するのかという「企業の本質 (nature of the firm)」、企業の規模・活動範囲はどのように決まるのかという「企業の境界 (boundary of the firm)」という問題をはじめに取り上げ、取引コスト理論の基礎をつくったのが Coase (1937) の論文である。

Coase は、企業と市場の双方を資源配分のメカニズムとみなしたうえで、資源配分において、企業と市場とが代替的なメカニズムとして機能するものと位置づけた。Coase の考えによれば、資源配分に企業と市場のいずれを利用した場合にも、その活動にはコストが発生する。市場で取引を行う場合、まず契約前には、事前に適切な取引相手を探すための探索コストが生ずる。そして、契約時には契約を締結する一連の作業・行動に費やすコストが、契約後には取引相手の契約履行を監視するためのモニタリング・コストが発生する。一方、組織内で資源配分を行う場合には、経営者と従業員とが、相互の利害が一致していない部分において行う駆け引きによって生ずるコスト、業務の配分に際して従業員の能力を判断するために要するコスト、従業員の業務遂行を監視するためのモニタリング・コストが発生する。Coase 自身は「取引コスト」という呼称を用いていないが、これらのコストは、のちに Williamson (1975) らによって「取引コスト」(transaction cost) と呼ばれるようになった。

そして、資源配分を行う際に、市場メカニズムを利用した場合に発生するコストが企業内取引を利用するのにかかるコストよりも低いとき、取引コストを節約するために市場取引を利用することが合理的である。逆に、市場取引による取引コストが企業内取引にかかる取引コストよりも高い場合、企業内取引を選択することが望ましい。これが、Coase のいう企業の存在意義、企業の本質の根拠となっている。

Coase は、企業の境界については以下のように考えている。企業は、市場での取引コストを節約するために、取引を徐々に組織内に取り込もうとする性質を持つ。この取引の組織化によって、市場取引のコストは減少する一方、組織内取引のコストは、組織の大規模化に伴って組織内での資源配分が困難化するため、増加していく。したがって、当初は市場取引にかかるコストが組織内取引に要するコストを上回っているため組織内取引が選択され、企業の大規模化が進む。そして、ある組織規模に達すると、市場取引のコストと組織内取引のコストは等しくなり、この点で企業は最適規模となる。仮にそれ以上に組織化 (内部化) を進めると、組織内取引のコストが市場取引のコストを上回り、市場取引が選択されることになるからである。

このように Coase は、市場取引および組織内取引において発生する取引コストの大小関係により、企業の境界が定まると考えた。

(2)Williamson の取引コスト理論

Coase (1937) の理論では、なぜ取引において取引コストが発生するのかという基本的な問題が解明されていない。この取引コストの発生メカニズムについて考察することによって、取引コスト理論を体系化したのが Williamson (1975、1985) の研究である。

Williamson は、新古典派経済学が仮定してきた、「すべての人間は自らの効用を最大化しようとする」という「効用最大化仮説」と、「すべての人間は情報の収集・処理・伝達において完全な能力を持ち、その能力を用いて完全合理的に行動する」という「完全合理性」に着目した。そして、後者の「完全合理性」を非現実的なものとみなし、Simon (1961) の議論に基づいて、「限定合理性 (bounded rationality)」と「機会主義 (opportunism)」という人間行動モデルを導入した。

「限定合理性」の仮定とは、「すべての経済主体は情報の収集、情報の計算処理、そして情報の伝達表現能力に限界があり」「合理的であろうと意図されているが、限定的でしかありえない」というものである (Simon 1961)。そして「機会主義」の仮定とは、「すべての経済主体は自分の利益のために悪徳的に行動する可能性がある」と想定するものである。この機会主義は、個々の経済主体が「効用最大化」を追求する結果として生じるものである。

このような限定合理性・機会主義を特徴とする経済主体同士 (人間同士) が取引をするならば、そこには取引コストが発生する。あらゆる経済主体は情報の収集・処理・伝達能力に限界があるので、取引に関する情報をすべて事前に正しく判断できるわけではない。こうした限定合理性の状況においては、機会主義的な取引の相手側にとっては、機会主義的行動をとって相手をだまし、取引において、双方の利益の最大化ではなく自己の利益のみを最大化しようとするインセンティブが働く。よって、両経済主体は、相手方の機会主義的行動によってだまされることのないよう、契約前に取引相手を調査し、契約の際には契約書を作成して必要事項を定め、契約締結後は契約の履行をモニタリングする必要がある。これらの契約にかかる一連の行動にかかるコストを、Williamson は取引コストと呼んだ。

このように、Williamson は、限定合理性・機会主義という特徴を持つ経済主体が取引を行ううえでの契約の必要性に、取引コストの発生原因を見出した。そして Williamson は、こうした取引コストを節約するために、人間の機会主義的行動を抑止するメカニズムである組織の統治構造が展開されると考えた。

Williamson は、取引コストは「資産の特殊性 (asset specificity)」「不確実性 (uncertainty)」「取引頻度 (frequency)」といった取引状況に応じて増減すると述べた。

まず、第一の「資産の特殊性」について説明する。Williamson は、取引を、「資産特殊的な取引」と「資産特殊でない取引」とに区分した。資産特殊的な取引とは、取引の当事者が、その取引の中で活用するときより大きな価値を生み出せるように特殊

化した資産を使用している取引のことである。このような特殊化された資産は、別の主体との取引に用いた場合は価値が低下する。一般的に、相互依存関係にある資産はすべて特殊的であると考えられている。Williamson のこの考えを人的資源に適用するならば、企業特殊的な知識・技能を必要とする作業によって業務が構成されている企業Aと、その企業特殊的な知識・技能を保有する労働者を雇用し、派遣労働者として企業Aに送り込んでいる派遣会社（企業B）との取引関係が例として挙げられるであろう¹。

このような特殊な資産がかかわる取引においては、取引可能な経済主体が少数に限定される。各主体は限定合理的であり、機会主義的行動に出る可能性があるため、資産特殊性のある取引では取引コストが高くなる。なぜなら、ある取引関係において、取引当事者である a が、この取引に特殊な投資をし、特殊な資産を形成してしまうと、a にとっては、この資産形成のための投資を回収するために、この取引契約関係を長期的に継続する必要が生じる。このとき、取引の相手方である b は、取引関係を打ち切れば a が投資を回収できなくなるので、a が b との取引を短期間で終了させたくないことを知っている。機会主義的に行動しうる b は、a が行った投資を人質とし（Williamson 1983）、a に対し、取引の打ち切りという話を持ち出して脅しをかけたり、取引の継続を条件として法外な要求を突きつけたりするという、ホールドアップ問題が生じるおそれが出てくる。

次に、第二の「不確実性」について述べる。Williamson は、取引を、「不確実で錯綜した取引」と「確実で明確な取引」とに区分した。すべての経済主体はそもそも限定合理的であるから、取引相手に関する情報を得ることが困難な、不確実で錯綜した取引においては、取引の当事者たちは、お互いに機会主義的行動によって相手をだまそうとする可能性がある。よって、不確実で錯綜した取引においては取引コストが高くなる。Williamson のこの考えを人的資源に適用するならば、複雑で高度な知識や、言語的表現が困難な宣言的知識（Anderson 1983）や、個人または文脈に依存した暗黙知（Polanyi 1966）を必要とする業務において人材を活用する場合は例として考えられるであろう²。

第三の「頻度」について、Williamson は以下のように述べている。取引には、一度きりのものと、繰り返し行われる取引とがある。取引頻度の高い取引の場合、取引回数に比例して相手の情報を得ることができるのならば、機会主義的行動は抑制され、取引コストは低下する。ただし、取引頻度が高くても、相手方の情報がまったく得られない場合は、取引回数の増加に伴って機会主義的行動が発現する可能性も高まり、取引コストは増加する。

以上のように、Williamson が展開した取引コスト理論は、新古典派経済学の完全合理性の仮定に代えて、「限定合理性」と「機会主義」という人間行動の仮定を導入し、それを原因とする取引コストの発生メカニズムを明らかにした。

上記の3つのうち、Williamson が特に重要なものと位置づけているのは資産の特殊性である。Williamson は、取引を継続することによって取引の基本原理が変質するとしている。取引の当事者たちが特殊な資産を形成していない段階では、取引可能な経済主体は多く存在する。このとき、資産の特殊性がないために、相手が機会主義的行動に出てくる可能性は低いので、取引コストを抑制するためには、スポット的に市場取引を行うことが効果的である。資産が特殊でないがゆえに、多くの候補者たる経済主体から、そのときに最も条件が良いと思われる取引先を選ぶことが可能であるから、取引相手を変更できる余地は大きい。

しかし、この契約が継続するか、あるいは頻繁に繰り返されるようになると、取引を効率化するために資産の特殊化が行われることがある。資産の特殊性が高くなった場合、別の相手と取引をすると特殊な資産の価値が下がるため、取引相手を変更する余地がなくなる。よって、特殊な資産に投資がなされると、競争原理に基づいたスポット的な取引の場合よりも、長期的な取引を構築すること、あるいは垂直統合へと移行することが取引コスト節約のために効果的な方法となる。Williamson は、このような取引の性質の変化を「基本原理の変質 (fundamental transformation)」と呼んだ。

Williamson は、資産の特殊性に着目し、資源配分システムと、市場、組織、そしてその中間的なものの3つに区別した。資産の特殊性が高い取引であるほど、機会主義的行動の可能性が高まるために組織が選択され、資産の特殊性が低い場合は、機会主義的行動の可能性が低いので市場取引が選択される余地が高まる。そして、資産の特殊性が中程度である場合、市場と組織の中間組織的な取引形態が効率的となる。この中間的な取引形態は、継続的で固定的でありながらも、自由な取引相手の変更が起こりうるという、市場と組織の両方の性質を部分的に持ち合わせたものである。こうした取引形態の例として、系列取引、戦略的提携、ジョイント・ベンチャーなどが挙げられている (Williamson 1996)。

(3) Douma & Schreuder の「市場と組織の選択基準」

Williamson の一連の研究は、資産の特殊性に特に着目することによって、市場と組織の選択基準を示したものである。そこでは、資産の特殊性のほか、不確実性／錯綜性や頻度といった取引コストの規定要因も挙げられていたが、それら複数の要因が企業の境界決定に与える複合的な影響についてのモデル化はされていなかった。

Douma & Schreuder (1991) は、取引コストの規定要因として Williamson (1975、1985) が挙げた「資産の特殊性」「不確実性／錯綜性」「頻度」のうち、「資産の特殊性」と「不確実性／錯綜性」を「頻度」よりも重要なものと位置づけ、「資産の特殊性」と「不確実性／錯綜性」の2つの軸によって取引を分類することにより、企業の境界モデルを展開した。

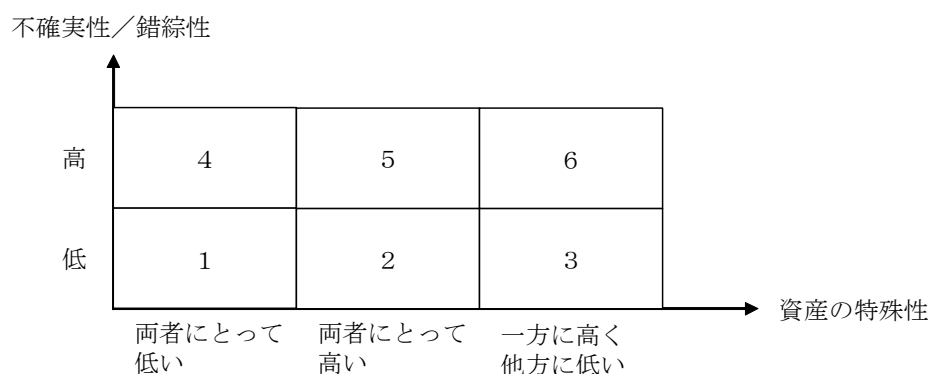
Douma & Schreuder によれば、もし資産の特殊性が一方の当事者にとって高く、他の

当事者にとって低いならば、より特殊性の高い資産を持った者は、他の当事者からの機会主義的行動によって被害を受けやすい。しかし、取引の当事者双方にとって資産の特殊性が高い取引の場合には、両者は互いに人質をとっている敵同士とまったく同じ立場にいることになる。

また彼らは、「不確実性がある」状態として、「来年の収穫物の質は、スーパーマーケットと供給者の双方に知られていない未来の天候に依存する。この場合、そのフルーツの質に関して不確実性があるといわれる」という例示を用い、経済主体の限定合理性は、不確実性／錯綜性という特徴を持つ環境においてのみ問題をもたらすと考えた。

Douma & Schreuder は、縦軸に不確実性／錯綜性を取り、それらが「高い」取引と「低い」取引とを区分した。そして横軸に資産の特殊性を取り、それが「両者にとって低い」「両者にとって高い」「一方に高く他方に低い」のいずれであるかによって3つに区分した。以上のようにして、取引を図表 1-1 のような 2×3 の 6 形態に区分した。

図表 1-1 Douma & Schreuder (1991) による取引の分類



※Douma & Schreuder (1991) に基づいて作成

そして Douma & Schreuder は、図表 1-1 のように分類された取引の性質ごとに、どのような資源配分メカニズムが適切であるかということモデルとして提示した。

彼らのモデルでは、資産の特殊性が両者にとって低く、不確実性／錯綜性も低い、図表 1-1 の「ケース 1」の場合においては、スポット契約が最も効率的であるとされている。そして、資産の特殊性が両者にとって高く、不確実性／錯綜性が低い「ケース 2」では長期契約が適しているとされる。資産の特殊性が一方の当事者に高く他方には低く、不確実性／錯綜性が低い「ケース 3」では、たとえ不確実性／錯綜性が

低くとも、垂直的統合が解決策として選好されるであろうと述べている。資産の特殊性が両者にとって低く、不確実性／錯綜性が高い「ケース4」では、選択される解決策は主として頻度に依存する。資産の特殊性が両者にとって高く、不確実性／錯綜性が高い「ケース5」では、垂直的統合が最も効率的である。そして資産の特殊性が一方の当事者には高いが他方の当事者には低く、不確実性／錯綜性が高い「ケース6」では、垂直的統合が最も効率的となる、としている。

以上の Douma & Schreuder のモデルは、図表 1-2 のように整理されている。

図表 1-2 Douma & Schreuder (1991) による取引形態のモデル

		不確実性／錯綜性		
高	頻度に依存	垂直的統合	垂直的統合	
低	スポット契約	長期契約	垂直的統合	
	両者にとって低い	両者にとって高い	一方に高く他方に低い	資産の特殊性

※Douma & Schreuder (1991) に基づいて作成

2. Williamson による雇用関係の理解

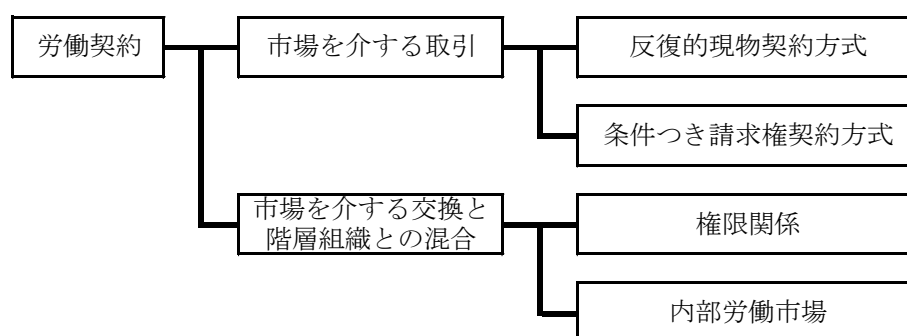
以上の議論は、取引コストの観点から「企業の境界」を考えたものであるが、Williamson (1975) では、取引コスト理論に基づいて雇用の境界が考察されている。Williamson は、取引コスト理論と Becker (1962) の人的資本理論、Doeringer & Piore (1971) の内部労働市場論とを融合させ、職務の特異性が雇用関係にどのような意味を持つかという点から、雇用関係の合理性について述べている。

Williamson は、労働契約を「市場を介する取引」と「市場を介する交換と階層組織との混合」の2つに大別し、さらに、「市場を介する取引」を「反復的現物契約方式」と「条件つき請求権契約方式」とに、そして「市場を介する交換と階層組織との混合」を「権限関係」と「内部労働市場」とに分け、計4つの代替的な労働契約形態を比較することによって内部労働市場の有用性を説明した(図表 1-3)。そして、労働市場を

「構造化された労働市場」と「無構造の労働市場」に区別し、前者を特徴づけるものとして内部労働市場を、後者を特徴づけるものとして現物市場契約方式を挙げた。Doeringer & Piore の議論によれば、内部労働市場である構造化された市場の中に置かれた職務に外部から入りうる道は、企業への特定の「入り口」に限定されているが、それは一般的に、下位の職務である。

企業内部のより上位の職務は、すでに企業の中に入ることができていた従業員の昇進や配置転換によって補充される。これらの上位の職務に就くための訓練は、特定の課業に固有で、かつ特定の企業に固有な熟練の取得にかかわるものであり、その仕事に就きながら行われるものである。

図表 1-3 Williamson (1975) による労働契約の分類



※Williamson (1975) に基づいて作成

特殊的訓練をすでに受けている在職の従業員たちは、企業にとって価値のある資源となる。なぜなら、同じような資格を持っていても、その企業に固有な熟練を獲得するための経験をつんでいない従業員は、在職者と同等の生産性水準に達するまでに、必要とされる特定の課業に固有の熟練を取得しなければならないからである。

特異性のある課業で必要とされる経験を獲得できるのは、企業内で就労している労働者に限定されているため、課業の特異性は、少数主体間交換関係を発生させる。また、上で述べたような課業の特異性は広く存在する現象であるため、少数主体間交換関係は頻繁に発生する。こうした少数主体間交換関係の存在が、市場での現物契約に代わって内部労働市場が選択されることの原因となる。

Williamson によれば、課業の特異性は「設備の特異性」「作業工程の特異性」「非公式的なチームの中の応化」「コミュニケーションの特異性」として現れる。特定の作業、機械、作業集団、および作業場所の雰囲気における独自の性質は、教室でそっくり同

じように複製して見せることができない。職務に必要な熟練と知識を持っている在職者は、実際に作業を行う文脈の中でなければ、この情報を、書き表したり、実演したり、その他の方法で伝達することはできないかもしれない。よって、これらの特異性を持つ職務のための訓練は、通常、実際にその仕事に就けたうえで行われる。

特異性のある課業においては、企業に固有な熟練を有する在職者は、固有でない技能領域では、同等の能力を持つ外部の労働者よりも、固有な熟練を身につけている分だけ生産性が高い。外部の労働者が在職者と同等の生産性水準に達するためには、まずその企業に雇用されて、企業固有の熟練を習得するためある程度の期間をかけるなければならない。

このようなことから、ある時点において企業内の課業が特異性を持つ場合、その企業の在職者は、部外者に比べて無視できない程度の「先発者の優位性」を獲得しているといえる。これらの在職者が機会主義的な傾向を持つ場合、企業と在職者との関係は、最初に職務の割り当てが行われた時点では、多数主体間で競争的に入札が行われる状態であったものが、やがて少数主体間交渉に転化する。

Williamson は、この少数主体間交渉への転化を、内部労働市場以外の労働契約形態において生ずる問題点を指摘することによって説明する。先に述べたように、Williamson は、内部労働市場と代替的な労働契約形態として「条件つき請求権の契約」「逐次的現物契約」「権限関係」の3つを挙げている。「条件つき請求権の契約」とは、「将来において、ある事象 e_i が生じたならば、 x_i を引き渡すということ、いま契約する」ものである。「逐次的現物契約」とは、「将来に実現するまで待つこととし、適当な（特定の） x のための契約を、その時点で締結する」という形態である。そして「権限関係」とは、「許容可能な集合 X のなかから特定の x を選択する権利のための契約を、いま締結し、特定の x の決定は将来まで延ばす」ものである。

Williamson は、「条件つき請求権の契約」は、限定合理性と機会主義の問題があるため、雇用契約としては機能しないと述べている。仮に、各時点における x の効率的な選択が、将来がどのように展開するか依存しており、当事者たちは、雇用者と被雇用者の双方の義務が最初の時点で全面的に規定されるような一回限りの労働契約の交渉を行うように指示されているものとする。このとき、複雑な条件つき請求権の契約を作成できるかという問題は、取引の当事者たちの限定合理性に直面する。取引の当事者たちは、事前に変動しうる将来の状況を列挙することはできない。もしそれらを列挙できたとしても、情報が偏在していれば、世界の状態を表現する際に、情報をより多く持つ側の当事者が、自分に有利になるように世界の状態を表現し、宣言するという機会主義的行動をとる可能性がある。また、情報が偏在せず、当事者たちが世界の状態を正しく表現したとしても、機会主義的行動がとられるおそれがあるときは、労働者にとって、条件 e_i が生じたことに対応して契約に規定されている通りの x_i を企業が実際に供給したかどうか、ということの正しく判別するのは難しい

「逐次的現物契約」には機会主義の問題がある。機会主義の問題は、少数主体間交渉において発生する。「多数の主体が入札を行う」という条件は、契約した当初、すなわち職務が最初に割り当てられ仕事が始まる前には成り立つけれども、仕事の経験が持つ特異な性質によって、契約更新の時点には失われてしまう。「仕事の経験が持つ特異な性質」とは、経験による企業特種的な知識・技能の習得を意味する。この「仕事の経験が持つ特異な性質」によって、在職者たちは、同じような資格要件を備えていても当該企業内での業務経験がない入札者に対し、無視できない優位性を享受する。ゆえに在職者たちは、自分たちの特異な経験が生み出した費用節減分の幾分かを要求しうる絶好の地位にあることになる。こうして、在職者と新たな入職者との対等性は失われ、「多数の主体が入札を行う」という条件は消失し、少数主体間交渉の状態となる。

「権限関係」については、Williamson は Simon (1957) の権限 (authority) の議論に依拠する。Simon は、雇用者を B (Boss)、被雇用者を W (Worker) とし、x を、W にとって可能な行動パターンの集合の中の一要素とした。そして、もし W が B に x を選択することを許容するならば、「B は W に対して権限 (authority) を行使している」ものと考えた。つまり、W の行動が B の決定によって定められるとき、W は権限を受容しているのであり、「W が、ある定められた賃金を支払ってもらい代わりに B の権限を受容することで合意するとき、雇用関係が存在する」ということである。

さらに Simon は、W が B との雇用契約に入ろうとするのは、「どの x を B が選ぶかが、W にとってあまり重要ではない場合、あるいは、W が望まない x を B が選択する可能性 (B が W に対して不愉快な仕事をさせようとする場合) に対して、なんらかの形で W が補償を受ける場合」だけであると考えた。また、「もし B が契約作成の時点で、どの x が B にとって最適であるかを確実に予測できないとき、B にとっては、W に追加的な補償をして、雇用契約を締結するよう勧誘することが有利となる。つまり B は、契約作成後しばらく経つまで、x の選択を延期する特権のために金銭を支払う」ものと考えた。このような権限関係では、複雑なデシジョン・ツリーを事前に用意する必要はないので、条件つき請求権契約方式にまつわるような、限定された合理性は問題とならない。また、権限関係の下では、小さな範囲の適応はコストをかけることなしに達成できる。そのような小さな変化は労働者にとって大きな問題ではないので、逐次的現物契約方式と比べて、契約の再交渉が必要となる頻度は低下する。

しかし、Williamson は以下のように考える。両当事者が長期的な関係で結ばれることが見込まれていて、かつ職務が特異性を持つものであれば、逐次的現物契約方式が持つ多くの諸問題に直面する。小規模でも累積的な与件の変化や大規模な与件の変化が起これば、賃金およびそれに関連する雇用条件をどのように調整すべきか、という問題が生じる。そのほかにも、逐次的現物契約方式をとる際に特異性を持つ課業がもたらす (事実上) すべての問題は、権限関係の下でも生じる。そのため、課業に特

異性が存在する場合には、集団の規律や昇進の階梯といった抑制的要因や、高位の職位を内部昇進者によって補充していくという内部労働市場を適用することが優位性を持つ。

このように、Williamson は、雇用契約の締結は、状況に変化が生じた際の再交渉の必要性を減少させるため、状況変化が起こりうる場合は、逐次的現物契約方式よりも雇用契約による権限関係を採用するほうが望ましいとしている。さらに、課業が特異性を含む場合には、単純な雇用関係だけではなく、それを内部労働市場として構造的に発展させていくことが適していると考えている。

3. 権限と雇用の境界

Coase(1937)や Williamson(1975、1985)の流れを受けて、企業の境界、そして企業が、取引を市場と組織のどちらで行うかの選択をすることについて、人的資源の特性に着目した議論を展開したものとして、Grossman & Hart (1986)、Hart & Moore (1990)、Moore (1992)、Hart (1995)に代表される、権利 (right) と権限 (authority) に着目した研究がある。これらの研究において中核的概念となっている「権限」とは、「組織の一部または全部に影響する行為を選択する権利」という Simon (1951) の定義に依拠したものであり、不完備契約との関連の中で、市場取引と内部化のメリット・デメリットが考察されている。

(1)Grossman & Hart (1986) の研究

Grossman & Hart (1986) は、完備契約の締結が困難な状況における組織への内部化によるコントロールの便益を指摘した Coase (1937)、Klein et al (1978) や Williamson (1985) の議論に依拠し、企業とは何か、そして企業の境界はどのように定まるのかという論点について考察した。Grossman & Hart は、企業によるコントロールは、企業が所有する機械や在庫品などの資産によって構成されるものと考えた。

彼らによれば、契約で定められた権利には、特定の権利 (specific rights) と残余的権利 (residual rights) の 2 種類がある。特定の権利とは、契約等で明記された権利のことであり、残余的権利とは、契約に明記されていない残余部分に関する権利を意味する。ある一方の当事者にとって、他の当事者の資産に関する多くの権利を、明確に定めて列挙することに大きなコストがかかる場合、その当事者にとっては、契約に権利を明記できない資産については、購入して所有権を獲得することが望ましい。所有権の獲得は、この残余的権利のコントロールを獲得することを意味する。

Klein et al (1978) や Williamson (1979) によれば、取引においては事後的に分配される多くの収入があるが、完備契約の締結が困難であるためにその収入の分配につ

いて事前に明確な規定が設けられていない場合、取引の当事者たちは、相手方の機会主義的行動によって非効率的な行動をとらざるを得なくなる。このようなケースにおいて、もし取引が資産の特殊性を持っている場合、機会主義的行動による非効率性はさらに大きくなる。Grossman & Hart は、これらの Klein et al と Williamson の議論を、取引を企業内に組織化することの便益を説明していないものとして批判している。そして企業を、「所有している資産、あるいはコントロール権を持つ資産によって構成されるもの」と定義した。Grossman & Hart は、所有権とコントロール権を区別せず、「コントロールを行使する力」として所有権を定義し、所有者は、所有権を持つことによってその資産の使用に関するあらゆる権限を持てるようになるものと考えた。

ある資産を使用する場合に、その資産に関する権利を契約において網羅的に定めることに高いコストがかかる場合、その資産に関するすべての権利を購入することが最適な選択となる。すべての権利を購入するとは、その資産を購入して所有権を獲得することであり、それは、残余的コントロール権を購入することを意味する。ここでいう残余コントロール権とは、これらの資産の活用目的や活用方法について、事前に契約で定められた特定の使用目的を除き、決定できる権利のことである。Grossman & Hart は、Coase や Williamson の取引コスト理論も不完備契約の理論枠組みは包含しており、そこでは、「すべての権利を網羅した完備契約の作成が事実上不可能であるという契約の不完備性ゆえに、『市場取引よりも垂直統合を選択した方が生産性は向上するものである』ということ暗黙的に想定している」と指摘している。そして Grossman & Hart は、統合していない場合の生産高と完備契約の場合の生産高ではなく、残余的権利を一方の主体に配分した場合の契約における生産高と、残余的権利を他の主体に配分した場合の契約との生産高を比較することこそが重要であると述べている。

また、Grossman & Hart は、コントロールの対照性を重視している。残余的権利が一方の主体によって購入されたとき、他方の主体からは残余的権利が奪われるため、結果として必然的に歪みが生じる。つまり、組織内への統合は、インセンティブを喪失させるものではないが、インセンティブを機会主義的行動へとシフトさせる。たとえば、企業1が企業2を所有し、企業1が、あるプロジェクトの結果として得られる収入から獲得する取り分を企業2の取り分よりも大きくしようとすれば、残余的権利を行使することによってそれは実現される。その場合、企業1はそのプロジェクトに過剰投資をし、企業2は過少投資をする。一方、企業1と企業2が統合されていない状況では、プロジェクトの結果として得られる収入はより均等に分配されるので、それぞれの企業の投資額はそれほど大きくなる。それゆえ統合は、一方の企業にとって、その投資決定の重要性が他方の企業にとっての重要性よりも大きい場合に最適であるが、非統合は両当事者にとって投資決定の重要性が「ほどほど」の場合に適している。

Grossman & Hart は雇用関係についても言及しており、雇用主と従業員の関係は、残

余コントロール権の配分において契約関係とは異なると述べている。通常の契約関係、つまり請負先と請負業者との関係においては、業務内容の詳細が契約において明記され、契約に明記されていない事項に関する権利は請負業者にも比較的多く与えられている。一方、雇用関係においては、雇用主が残余コントロール権の多くを持っており、業務内容に関する規定は通常の契約関係よりも明確ではなく、明記されていない事項については雇用主の意向が強く反映される。なお、Grossman & Hart は、資産の所有権という点では、企業に直接雇用される従業員と、企業が道具その他の資産すべてを提供したうえで活用している請負業者とを区別していない。つまり、事業所内で就労先の設備を使用して働く社外労働者と、就労先に直接雇用されて働く従業員とが区別されていないということである。

(2)Hart & Moore (1990) の研究

Hart & Moore (1990) は、Grossman & Hart (1986) にしたがって、企業を「所有する資産」ととらえ、所有権が企業の資産に関する残余コントロール権を与えると考えた。ある主体 1 にとって、他の経済主体である主体 2 を統合することと、統合せずに主体 2 の請負サービスを活用することとの最も大きな違いは、非統合の状況においては、主体 1 は、主体 2 のサービスの一部に不満がある場合、企業全体（主体 2）との契約を解除することによる対処しかできないが、統合した場合は、解雇したい従業員を 1 人ずつ選んで解雇することができるという点である。

Grossman & Hart (1990) は、所有権の変更は、便益と共にコストをもたらすことを指摘した。資産の所有権を主体 2 から主体 1 に移転することは、その資産の使用に関する主体 1 の自由度を増加させ、主体 1 への収益の配分率と、主体 1 の事前の投資インセンティブを増加させる。一方で、主体 2 への収益の配分率と主体 2 の投資へのインセンティブは低下する。よって、主体 1 に所有権を集中させることは、主体 1 の投資決定の方が主体 2 のそれよりも重要な場合には望ましいが、反対のケースでは望ましくない。このように、統合の便益とコストはコインの裏表として理解される。

Hart & Moore は、Grossman & Hart (1986) の分析について、「統合の便益とコストを、トップマネジメントへのインセンティブ効果だけで見ているという点で限定的なものである」と指摘している。そして、ある資産は何人かの人々によって活用され、雇用主の一部がその所有権を持っており、従業員たちは持たないものと考え、統合が行われた際に、従業員のインセンティブがどのように変化するのか、という点に主眼を置いた。

Hart & Moore は、企業は「所有する資産」によって成り立つものであるが、企業が直接コントロールできるのは物的資産のみであると考えた。労働者の知識・技能といった人的資産は、労働者自身の知識・技能の吸収意欲や労働意欲に影響されるものであるから、最終的には労働者のインセンティブに依存するものである。そこで Hart &

Moore は、物的資産の所有権の配分が従業員のインセンティブに与える影響について考察した。

Hart & Moore は、所有権の獲得によって資産の所有者が持つ権利は、その物的資産の決定権、すなわち、その資産の使用において他者を排除する所有者の能力であると考えた。つまり、所有権を獲得することによって、その資産を他の人が使用することを排除することができるようになるのである。たとえば、機械の所有者は、その機械を使用してよい人と使用してはいけない人を自分で決めることができるし、ビルの所有者は、そのビルに入ってよい人と入ってはいけないひとを自分で決定することができる。

それゆえ、企業は、物的資産の所有権を獲得して物的資産のコントロール権を得ることによって、人的資産に対する間接的なコントロール権を持つことができる。Hart & Moore のように、企業を「物的資産の集合体」³ととらえることによって、企業が労働者を活用する場合、他の雇用主との市場取引の形で活用するよりも、労働者と直接雇用関係を結んだ方が、当該労働者に対して強いコントロールを保持できるということになる。つまり、雇用関係を結んだ方が、労働者のインセンティブをコントロールするためには有効であるということである。

以上で見てきたように、Grossman & Hart (1986) や Hart & Moore (1990) は、企業が所有権を持ち、権限によって完全にコントロールできるのは物的資産に限られ、人間としての自由な意思を持つ人的資産はそうしたコントロールの対象とならないとしている。よって企業は、物的資産について得ている所有権を活用して物的資産の利用に関して権限を行使することによって、人的資産に対して間接的に権限を行使するものととらえられている。いいかえれば、人的資産は、物的資産のコントロールを通じて、企業によりコントロールされる存在であるということである。

(3)Aghion & Tirole (1997) の研究

Grossman & Hart (1986)、Hart & Moore (1990)、Moore (1992)、Hart (1995) などの研究は、不完備契約と残余コントロール権に着目し、「企業とは何か」という問題を考えるにあたって、企業を「物的資源の集合体」とみなし、企業が従業員を雇用する意義について述べたものである。しかしそこでは、企業の境界をどこに引くか、および従業員と外部の労働者との境界をどこに引くかという雇用の境界についての議論は不十分であった。Aghion & Tirole (1997) は、Grossman & Hart (1986) や Hart & Moore (1990) の議論にエージェンシー理論を応用し、市場取引と内部化の選択に関する新たな権限の理論を展開した。

Arrow (1985)、Fama & Jensen (1983)、Milgrom & Roberts (1992)、Douma & Schreuder (1991)、Eggertsson (1990) などに代表されるエージェンシー理論では、新古典派経

経済学の完全合理性の仮定が緩和され、人間の行動仮定に関して、以下のような形で効用最大化仮説と限定合理性の仮定が導入されている。

(i) 利害不一致の仮定：

すべての人間は効用最大化するが、その利害は必ずしも相互に同じではない。

(ii) 情報の非対称性の仮定：

すべての人間は情報収集、情報処理、そして情報伝達能力に限界があり、相互に同じ情報を持つとは限らない。

このような関係を把握するために、エージェンシー理論では、プリンシパル (principal：依頼人) とエージェント (agent：代理人) という概念が導入されている。ある目的を達成するために権限を委譲する人をプリンシパルといい、権限が委譲され代行する人をエージェントと呼ぶ。そして、プリンシパルが自分の目的のために、エージェントに権限を委譲して特定の仕事を代行させる契約関係のことを「エージェンシー関係」という。このような関係においては、プリンシパルとエージェントとの間に存在する利害の不一致と情報の非対称性により、エージェントは、必ずしもプリンシパルの望むとおりの行動をとらないという「エージェンシー問題」が生じる。

Aghion & Tirole は、株主の議決権のように制度的あるいは契約上で定められた権限である形式的権限 (formal authority) と、業務に関する情報を持っており、事実上、意思決定を主体的に行えるという実質的権限 (real authority) とを区別している。Aghion & Tirole は、Grossman & Hart (1986) や Hart & Moore (1990) のいう権限、いわゆる「所有権」は形式的権限であって、それは必ずしも実質的権限を伴うものではないとしている。たとえば、株主の取締役に対するコントロールは限定的なものであり、取締役が提示した計画を株主が十分に検討せぬまま承認することは実際にしばしば見られる現象である。

Aghion & Tirole は、情報の非対称性を分析上の鍵と位置づけ、上司をプリンシパルとし、部下をエージェントとみなした組織内の権限委譲におけるエージェンシー関係に基づいて権限の理論を展開している。あるプロジェクトにおいて、プリンシパルよりもエージェントの方が必要な知識・情報を豊富に持っている場合、プリンシパルは、形式的な権限を持ちつつも、実質的権限をエージェントに渡すことによって、エージェントの知識・情報をより効率的に機能させ、プロジェクトにおいて高い成果を実現できると考えられる。

しかし、ここで情報の非対称性によるエージェンシー問題が発生する。プリンシパルよりも豊富な知識・情報を持ち、実質的権限を獲得したエージェントは、ときに、プリンシパルにとって最適ではないプロジェクトを提案することがある。このときエ

エージェントは、全体の利益の最大化ではなく、自らにとって便益の大きいプロジェクトを提案しようとする可能性がある。十分な情報を持たないプリンシパルは、エージェントの情報に依存し、エージェントの提案を十分に検討しないままに、形式的権限によって承認してしまうかもしれない。このように、プリンシパルは形式的権限を保持しながらも、十分に情報を持たない部分の実質的権限をエージェントに与えてしまうことによって、自らの利益を損なうことがある。

以上の議論からすると、情報の非対称性が存在しているケースでは、プロジェクトの内容や成果の分配をコントロールするのは実質的権限である。しかし、所有権である形式的権限を持つことにも重要性がある。形式的権限は、いつでも行使することができるものであるから、仮に実質的権限をエージェントに与えている場合であっても、プリンシパルは、形式的権限の行使によって実質的権限をエージェントから奪い取ることができる。したがってプリンシパルにとっては、形式的権限を持つことが、最終的なコントロール権を保持するという意味で重要性を持つ。

プリンシパルがある業務における形式的権限をエージェントに委譲すると、プリンシパルは当該業務におけるコントロール能力を喪失する。しかし一方で、形式的権限をエージェントに委譲することによってエージェントの意欲は高まり、有用な情報を獲得することに対するインセンティブも高まる。このようにプリンシパルは、形式的権限のエージェントへの委譲に関してトレードオフに直面している。このトレードオフにより、プリンシパルにとって相対的な重要性の低い意思決定（行動）において形式的権限が委譲される傾向がある。また、プリンシパルがエージェントを信頼している場合、革新的な行動ゆえプリンシパルが専門知識や能力を蓄積していない場合などに、形式的権限が委譲される。

4. ケイパビリティと雇用の境界

Coase(1937)における取引コスト理論は静学的なものであったが、Williamson(1975、1985)が展開した取引コスト理論は、取引当事者との関係の長期化による取引の性質の変化を想定したことから明らかにように、動学的な視点を持っている。同じく動学的な視点を持ち、企業が持つ、企業組織の内部から成長する力に着目し、理論的枠組みに取り込んだのが、企業を「資源の集合体」ととらえるケイパビリティ (capability) の理論である。

企業を資源の集合体として企業を捉えるという視点は、Penrose (1959) の研究に始まる。Penrose の視点は、企業が内部に持つ資源は企業ごとに異なっており、その違いが企業独自のケイパビリティを形成し、競争優位の要因となりうるというものである。よって企業は、資源の組織内部への蓄積を進めることによって、企業の活動領域の変

更や、活動範囲の拡大を実現することができる。企業にとって、必要なケイパビリティを内部で開発すること、およびそれらを持つ企業を買収することには費用がかかるので、企業がアクセスを試みているケイパビリティの属性が境界決定にとって重要な要素となる (Barney 1999)。

ケイパビリティ理論では、資源やケイパビリティの集合体としての企業が、経路依存性や学習によって時間の経過とともに進化すると考える。企業が展開する競争は、経済におけるケイパビリティの発展や蓄積を促す学習プロセスであり、企業の境界はケイパビリティによって左右される (Langlois 1988, 1994)。よって企業は、環境に適応するプロセスにおいて戦略を実行するために、自社の既存の資源やケイパビリティと将来のニーズとを比較し、不足分を特定したうえで、それを補う方法について意思決定を下さなければならない (Langlois & Robertson 1995)。

Langlois & Robertson によれば、企業は、「本質的コア (intrinsic core)」「補助的ケイパビリティ (ancillary capability)」という2つの変化しうる要素によって構成されている。「本質的コア」とは、「特異的なシナジーを持つ」「模倣不可能である」「コンテストタブルではない」といった特徴を持つ諸成分によって成り立つものであり、本質的コアをなすケイパビリティは、複製・購買・販売の対象にはなりえない。また、本質的コアをなす諸成分は、それぞれが分離した場合に比べ、結合されているときの方がより高い価値を持つと考えられている。一方の「補助的ケイパビリティ」とは、コンテストタブルなものであって、特異なものではないケイパビリティのことである。

Langlois & Robertson によれば、補助的ケイパビリティが内部化されるか市場で購買されるか、という組織の境界を決定づけるのは、第一に、購買可能なケイパビリティに対して組織自体のケイパビリティが持つ強み、すなわち相対的な生産費用であり、第二に、ケイパビリティの創造や購買の際に生ずる取引コストやガバナンス費用である。

組織は、補助的ケイパビリティの相対的な価値、および取引コストやガバナンス費用の水準を変更するような仕方で学習を行っていく。よって組織を構成する本質的コアや補助的ケイパビリティ、一般的な取引コストの水準は、いずれも知識と深い関わりを持ち、時間を通じて変化する。したがって、長期的には、企業の境界は変化する。企業のケイパビリティやルーティンに反映される本質的コアは、必ずしも企業の境界を規定するとは限らない。なぜなら、第一に、取引コストの性質に関連したさまざまな理由により、本質的コアをなしていないアクティビティ、あるいは補助的アクティビティの内部化が望ましいことがある。第二に、本質的コア自体の性質、および本質的コアをなしていないアクティビティの性質が、時間を通じて変化するかもしれないからである。

時間の経過と共に、企業のアクティビティが次第にルーティン化していくとともに、ルーティンの微調整が進められていくにつれて、企業の経営能力は増大していく。企

業は、時間の経過を通じてより多くのケイパビリティを獲得していく傾向を持つ。

一方で、市場も、時間の経過とともにより多くのケイパビリティを獲得していく。また、他の企業もケイパビリティを増大させていく。ある企業が開発した技術は、他企業へと普及したり、あるいはその模倣対象になったりするかもしれない。こうした技術には、模倣不可能でコンテストブルでない本質的コアに関わるアクティビティが含まれる。したがって、長期的に見ると、知識の普及によってケイパビリティは広く普及していく。これによって特異性が破壊され、取引コストが減少することによって、企業の本質的コアは侵食されていく。

また、Langlois & Robertson (1995) は、Dahlman (1979) の考え方に依拠し、すべての取引コストを情報費用ととらえている。時間の経過と学習によって、契約主体は互いの行動に関する情報を獲得するので、取引主体は、時間の経過とともに、取引コストの発生を根本的に軽減するような制度配置の開発や発見を行うようになる。取引において契約が不完備になる理由は、各取引主体の知識に限界があることであるが、時間の経過とともに、類似した取引に従事する複数の主体は、そうした取引がもたらす典型的な結果を学習するとともに、より明確化された条項を契約の中に織り込んでいく。よって、時間の経過にしたがって、取引の大部分は、残余的権利ではなく特定の権利を通じて処理されるようになる。

ケイパビリティの理論は、雇用の境界にも援用することができる。従業員が持つケイパビリティも、時間が経過し、知識が普及するにしたがって、模倣可能でコンテストブルなものとなっていく。従業員は自由な意思によって転職をする可能性があるため、ある企業が持つ、競争優位の源泉となる独自の知識・技能が、それらを持つ従業員の転職によって同業他社に伝播していくこともある。また、生産ラインにおける自動化に典型的に見られるように、技術革新によって業務プロセスが変化し、模倣不可能であった技能が模倣の容易なものへ、また企業特殊であったものが普遍的なものへと変質していくこともある。

小括

本章では、雇用の境界に関する議論がしばしば依拠する、新制度派経済学の「組織の経済学」理論を概観してきた。これらの理論では、企業の境界は、取引コスト、残余コントロール権、ケイパビリティによって規定されるものと考えられてきた。ただしこれらは、企業の活動範囲としての企業の境界を定める議論であり、企業が、自らの事業所内で直接雇用して活用する従業員と、他の組織に事業所外外注の形で任せる仕事とを区分するものである。よって、Grossman & Hart (1986) に典型的に見られるように、企業が直接雇用する従業員と、企業が自社の事業所内で活用する社外労働力

とは区別されていない。

つまり、組織の経済学においては、企業が、ある活動範囲を選択した後、その選択した活動において、どのような理由によって従業員を直接雇用するか、それとも社外の労働力を市場取引の形態で活用するかを選択をするのかということについては答えを提示していない。

組織の経済学は、市場取引に対する階層組織の優位性を明らかにし、その視点を雇用関係の理解に援用したことによって、社外労働者の活用と比べた場合の直接雇用の優位性を述べている。この理論にしたがえば、社外労働力の活用を増加させていった場合、企業は、直接雇用によってもたらされる便益を享受できなくなり、組織パフォーマンスを低下させる可能性がある。よって次に問題となるのは、社外労働者の活用は、実際に組織パフォーマンスに対してどのような影響を与えているのかということである。

1 この例は筆者が考えたものである。こうした例として、製造業や IT 産業などで「協力会社」と呼ばれる人材派遣会社や構内下請会社が見られる。

2 この例は筆者が考えたものである。

3 後に Moore (1992) は、企業を、「所有者が残余コントロール権を持つ物的資産の集合」と再定義した。雇用主は、紛争時には労働者に権限を行使することができ、重要な物的資産へのアクセスを拒否することができる。つまり、顧客は、Alchian & Demsetz (1972) のいう食料雑貨商を解雇することができ、食料雑貨商は店を保持し続けるが、もし食料雑貨商が顧客の従業員であれば、顧客は、食料雑貨商が店にアクセスすることを拒否することができ、スポット労働市場において他の食料雑貨商を雇うこともできる。

結局、企業は、「物的資産の集合体」(Moore 1992) にすぎないのであり、物的資産の所有者は、「残余コントロール権」すなわち「以前に結ばれた契約、慣習、あるいは法との間に不整合性をきたさないような仕方で、資産のあらゆる利用について意思決定を行う権利」を持つ (Hart 1995)。物的資産の所有者は、従業員が利用している物的資産の残余コントロール権を通じて、彼らの人的資産を間接的にコントロールしている。そこでは、所有権が企業におけるパワー—交渉を行ううえで有利なポジション—の源泉となり、そのポジションゆえに権限—物的資産の残余コントロール権—を行使することができる (Hart 1996)。

第2章 社外労働力の活用と組織パフォーマンスに関する研究

前章では、雇用の境界、特に社外労働者という市場取引による人材活用に対して、直接雇用が持つ有用性に関する、伝統的な組織の経済学の理論を整理した。本章では、社外労働者の活用が組織パフォーマンスに与える影響について、実証的な分析をした先行研究のレビューを行う。

1. 社外労働力の活用と組織パフォーマンス

社外労働力の活用の増加は、組織の経済学の考え方によれば、組織にとって、社外労働力の機会主義的行動によるコストが発生する可能性が高まることを意味する。したがって、社外労働力の活用の広がり、企業の組織パフォーマンスにマイナスの影響をもたらすおそれがある。

従業員の高い組織コミットメントや高水準の関与を重視するハイ・コミットメント型またはハイ・インボルブメント型の管理が、高い組織パフォーマンスにつながるという主張がある (Beer et al 1984, Walton 1985a, Walton 1985b, Lawler 1986, Pfeffer 1994)。また、唯一最善の人的資源管理の形があると主張する戦略的人的資源管理論のベストプラクティス・アプローチの議論の中では、Huselid (1995) に代表されるように、従業員の技能と組織コミットメントを重視する HPWP (high-performance work practices : 高業績を上げる労働慣行)、あるいは HPWS (high-performance work systems : 高業績を上げる作業システム) と呼ばれる人的資源管理システムが組織のパフォーマンス向上に有効であると述べられている。そこでは、従業員の組織コミットメント高めることが、職場集団のモラルの向上につながり、高い生産性を発揮すると考えられている。

HPWP や HPWS を構成する施策群として何を挙げるかについては、研究者によって違いがあり、統一的な定義が確立されているわけではない。しかし一般的な傾向として、職務再設計 (緩やかな職務定義、チーム作業など)、慎重な選考、内部昇進、広範な教育訓練、能力ベース給、業績連動給 (作業集団、事業部門、企業)、利潤分配制、従業員持株制、情報共有、苦情処理制度、従業員態度調査、下位レベルでの参加制度、地位格差解消、雇用保障 (解雇回避方針) などが挙げられることが多い (岩出 2002)。

これら HPWP、HPWS の特色の多くは、一般的には社外労働者の労働実態には当てはまらないものが多い。社外労働者とユーザー企業とは、雇用主である請負会社・派遣会社を通じた商取引関係にあり、正社員としてユーザー企業に直接雇用されている労働者に比べて雇用保障の程度は低い。よって、長期雇用を前提とした内部昇進、広範な教育訓練など HPWP や HPWS を特徴づける施策群が適用されないことが多い。

社外労働者には HPWP のような勤続へのインセンティブ効果を持つ人事制度が適用されないため、傾向として就業継続性は低い。したがって、社外労働者の労働は短期的な視点に基づいたものになりがちであるため、社外労働力の増加は、組織への知識・技能の蓄積にマイナスの効果を与えうると考えられる。また、HPWP が適用されないために、社外労働者のモチベーションや組織コミットメントは正社員に比べて低く、それが組織のパフォーマンスにマイナスの影響を与えることも懸念される。このような問題意識から、組織における社外労働力の活用の増加がもたらす、知識・ノウハウの蓄積・伝承への影響や、組織コミットメントやモチベーションへのマイナスの効果を分析することを目的とした実証研究が行われるようになった。

2. 定性的パフォーマンスへの影響

(1) 技能・ノウハウの問題に着眼した研究

社外労働力の活用がもたらす問題の第一である、技能・ノウハウの蓄積や伝承の問題については、資源ベース理論を理論的基礎とした研究が行われている。資源ベース理論によれば、業務の外部化や社外労働力の活用は、一時的には組織に利益をもたらすかもしれないが、それ自体ではコア・コンピタンスの構築にはつながらない (Prahalad & Hamel 1990、Pfeffer 1998)。Moss et al (2000) は、市場媒介型の非典型雇用の活用が、組織の中核的な技能を喪失させ、長期的にはイノベーションのための組織能力を低下させることを、保険会社と電機産業の事例研究によって示した。

しかし、社外労働力とイノベーションとの関係はより複雑である。Storey et al (2002) は、雇用の安定、雇用形態、および組織コミットメントとイノベーションとの関係を明らかにするため、2,700 社へのアンケート調査と 8 社のケーススタディを行った。資源ベース理論では、組織は資源とそれを活用するためのケイパビリティを作り出し、維持しなければならないと主張されている (Grant 1995、Barney 1991、1995)。また、資源ベース理論の中では、革新的な製品やプロセスは、その基礎にあるケイパビリティと資源の副産物またはそれ自身の現れであるとみなされることもある (Prahalad & Hamel 1990)。そして、革新のためのケイパビリティは、累加的かつ経路依存的に獲得されるものであるとされている (Pavitt 1991)。こうした理論的なスタンスゆえに、雇用保障、長期、高コミットメントベースの雇用政策を強調する人的資源戦略はイノベーションにつながりやすい一方、有期雇用や派遣労働者など、企業との長期的関係や強固な結びつきを前提としない労働力を活用することは、イノベーションに悪影響を与えるものと考えられている。

Storey et al が行ったアンケート調査によれば、イノベーションに関与する従業者は中核的メンバーとして取り扱われる傾向がある。非正社員や社外労働者といったコン

ティンジェント労働を活用する「柔軟な雇用契約」は、イノベーションとの直接的な関わりが少ない業務領域で活用されている。一般的に、「柔軟な雇用契約」で雇用されている労働者は、新たなアイデアや知識を獲得するためというよりも、コスト削減や業務量の変動への対応のために活用されている。ただし、コンティンジェント労働とイノベーションの発現との間には直接的な関連は見られていない。また Storey et al は、アンケート調査のデータを用いた多変量解析により、ハイ・コミットメント型の雇用戦略の組織においてイノベーションのレベルが高いことを見出したと同時に、コンティンジェント労働者の活用が多い企業も、イノベーションのパフォーマンスが高いことを明らかにした。

組織単位でのイノベーションという視点のみならず、従業者個々人の能力が組織パフォーマンスに与える影響も重要である。競争優位性を保持するために人的資源に求められるのは、戦略を実行できる能力、つまり、計画された組織変化をマネジメントする能力や、組織のどのレベルにおいても、予期せざる状況変化に反応し、適応できる能力である (Guest 1987)。こうした能力のうち、予期せざる状況変化、いわゆる不確実性に適切に対処するための技能を習得するためには、長期勤続するだけでなく、企業内で様々な仕事を担当して多様な状況に対応し、幅広い経験を積んでいくことが必要であるとされている (小池 2005)。

社外労働力の活用を始めるときに、それが正社員が担当していた業務の一部を切り離して社外労働者に担当させるという形をとる場合、正社員の仕事経験の幅は狭まることになる。先の小池の説に従えば、正社員の仕事経験の幅が狭くなれば、正社員の不確実性への対処能力は育成されにくくなり、組織の環境変化への対応力が低下するおそれがある。さらに、正社員が現場の仕事を経験しなくなることにより、業務において生じる不確実な事象に対応する能力を身につけられないという問題も生じうる (小池 2002)。また、現場を経験していないことによって、仕事の全体を見渡す幅広い視野が身につかないという問題も起こるかもしれない。この点について実証分析を行った木村 (2002c) は、生産部門や技術部門において、難易度の低い業務が正社員から非正社員や社外労働者に移管されたことによって、新人の正社員が、熟練のベースとなる基礎的な能力を習得するための経験を積む機会が減少し、正社員の育成に支障が出ている可能性を指摘している。

また、正社員が担っていたある業務を社外労働力に任せた場合、その業務を担うことのできる人材の安定供給が問題となる。そうした人材をどの企業も内部育成せず、外部労働市場での獲得に依存することになれば、人的資源としての希少性が高まって賃金水準が上がることによって、かえってコスト高になることもありうる (Osterman 1987)。阿部 (2001) の研究では、いくつもの総合商社が貿易事務職の正社員の新規採用をやめ、派遣労働者での欠員補充を続けた結果、労働市場において貿易事務職が供給不足となって貿易事務職の派遣料金が高騰してコスト高となり、内部化に切り替え

ようにも、育成が進んでいないために、貿易事務を担える人材が社内で不足する事態に陥った事例が示されている。

競争優位の源泉となる技能・ノウハウを含まないルーティン業務の実施においても、社外労働力の活用がコストをもたらすことがある。就労期間の短い社外労働者を活用することにより、組織構成員間での情報伝達が希薄化し「あうん」の呼吸がとりづらくなることもある（阿部 2001）。

愛知県、静岡県および大阪府所在の完成車メーカーおよび自動車関連部品企業 10 社 23 職場の管理責任者を調査した中部産業・労働政策研究会（1998）は、主として設計技術職として働く社外労働力を活用するうえでの問題点を明らかにしている。社外労働力は基幹人材（正社員）に比べて能力のバラツキがもともと大きい、就業継続性が弱いために教育訓練でそのバラツキを埋めることができない。また、派遣労働者の場合は、法律の制約上、事前面接ができないため¹、希望通りの人材が来ないこともある。また、社外労働力を活用する場合、機密事項が外部に漏洩する危険は避けられない。非正社員や社外労働力の活用が増えたことによる機密保持の問題については、現在のところ（調査時点において）企業では特に大きな問題とはなっていないが、問題とは認識していても、やむを得ないこととして甘受している傾向が強い。

(2)組織コミットメント・モチベーション問題

社外労働力の活用を増加させることにより、職場で働く労働者の勤労意欲に問題をもたらすことがある。第一に、就労先と雇用関係がなく、かつ雇用が不安定であることにより、社外労働者の組織コミットメントやモチベーションは低くなりがちであり、その結果、職場全体のモラルも低くなる傾向があるという問題である（Beard, K.M. & Edward, J.R. 1995）。非正社員は、正社員に比べて組織コミットメントが低く、組織人的行動をとらないとの結論を出した研究があるが（Nollen & Axel 1996、Dyne & Soon 1998）、その反対の結論を出した研究もある（Eberhardt & Shani 1984、Lee & Johnson 1991）。こうした見解の相違の背景には、家計支持者としての就労と家計補助就労・学業のための就労との区別など、労働者属性の違いの影響が十分にコントロールできていないという方法論上の問題があると指摘されている（Hipple 1998）。

第二の問題は、社外労働力の活用を進めることにより、正社員が、自らの雇用が不安定化したと認識することによって、組織に対する帰属意識を低下させるということである。つまり、正社員が、組織内に増加してきた非正社員を、自らを代替する労働力と認識した場合である。Purcell et al (1999) が行った調査によれば、ホテルやコールセンターなど、派遣労働者や臨時労働者を積極的に活用した企業では、その結果として人材のパフォーマンスとコミットメントが低下したために、その後、一度低下させた正社員の比重を逆に高めた事例が発見された。

しかし、この点についても、異なる研究結果が出ている。Pearce (1993) は、航空機

の装置の設計・製造会社への調査により、「従業員は請負業者よりも、より協力的で役割外の行為にエンゲージする」「従業員は、請負業者よりも高い組織コミットメントを有している」という2つの仮説の妥当性を検証した。Pearceは、監督者の評価と従業員の自己申告により、Mowday et al (1979)が開発した組織コミットメントの指標を用い、「役割外行動」の程度を測定する3項目、「組織の信頼性」の指標となる8項目の有効性と妥当性を検証した。その結果、2つの仮説のいずれもが支持されなかった。請負業者は、従業員よりも役割外行動にエンゲージする傾向があった。また、従業員が請負業者よりも組織コミットメントが高いという有意な結果は得られなかった。

その後に行われたPearce (1998)の研究では、雇用の不安定性がパフォーマンスに正負どちらの影響を与えるかは解明されなかった。また、Ashford et al (1989)の研究では、雇用の不安定性への認知が高まると、組織へのコミットメントおよび信頼は低下するが、パフォーマンスは低下するとは限らず、雇用の不安定化が一時的なものでなく慣行として長期化しているものであれば、パフォーマンスの低下にはつながらないことが見出された。

こうした見解の違いに対して1つの答えを与えたのが、社外労働力を活用する目的・戦略によって正社員の就労意識への影響が異なることを指摘したMorishima (2001)、守島・フォイ (2002)の研究である。Morishimaによれば、非正社員や社外労働力の拡大は、それだけで正社員のモラルを低下させるわけではない。モラルの低下は、非正社員や社外労働力の増加と正社員の減少が同時に起こる場合、つまり、非正社員や社外労働力によって正社員が置き換えられる場合に発生する。つまり、非正社員・社外労働力が正社員を代替する労働力であることが明確に認識された場合に、職場のモラルが低下するということである。

守島・フォイは、企業によるコンティンジェント労働者の活用を、「フレキシブル」「伝統的」「分離型」という3つのタイプに分類した。「フレキシブル」な使用者は、コンティンジェント労働者やキャリアの途上にある労働者を雇い入れ、正社員が現在占めているポジションに配置する。戦略的ポジションに採用される中途採用者は、必ずしもコンティンジェント労働者ではないが、有期契約で雇用されることもある。こうした使用者の下では、正社員はいわゆる「終身雇用」的な労働者に限られておらず、コンティンジェント労働者と正社員のという2つのグループの区別はあまり明確でない。

「伝統的」使用者は、新卒者を採用して長期的に育成し、重要なポジションへ配置することを重視する。コンティンジェント労働者の数と比率は最小限に保たれ、正規社員とコンティンジェント労働者との割り振られる仕事の区別も維持される。

「分離型」使用者は、新卒で採用した正社員に対して企業内訓練を施し、中核的ないし戦略的なポジションにつく人材として育成し、育成期間を経て当該業務へ配置する。そしてその一方で、コンティンジェント労働者の比率を高めていく。このとき、

正社員とコンティンジェント労働者への仕事の割り振り方は区別されており、その区別は維持される。「伝統的」使用者との違いは、「伝統的」使用者が、コンティンジェント労働者の活用を最小化し、内部労働市場の縮小を可能なかぎり避ける一方、「分離型」使用者は、内部労働市場を小規模の中核的エリートに限られたものとしてその範囲を縮小し、コンティンジェント労働者を積極的に増加させていく点にある。

これらのうち、「伝統的」人的資源戦略をとる企業においては、コンティンジェント労働者の増加が、正社員たちのモラルと使用者への信頼を低下させる傾向が見られた。「フレキシブル」でもその傾向が見られたが、統計的な有意性は低い。一方、「分離型」では、コンティンジェント労働の増加と正社員の職務態度との間に相関関係は見られなかった。

これらの分析結果から守島・フォイが導いた結論は、「企業が、高いコミットメントと勤労意欲を持つ中核従業員を維持したいならば、コンティンジェント労働力から明確に区別され、強固に保護された中核従業員のグループをつくるべき」であるが、その場合、「周辺労働者から中核労働者へ向けての移動は大きく制限されがちである。その結果、周辺に位置づけられた労働者は、新しい技能の習得と技能の向上に関して動機づけを失うかもしれない」。それゆえ、「コンティンジェント労働者と正規労働者を分離して、同時に利用することで、最大の便益を得ようとする企業は、人的資源の全体的な効率性を低下させかねない」というものである。

つまり、コンティンジェント労働者の活用が最小化されている「伝統的」使用者の下では、業務の重要性によってコンティンジェント労働との担当区分が設けられているとはいえ、正社員のすべてが、組織の中で中核的人材として位置づけられているわけではない。したがって、コンティンジェント労働者が増加した際に、自分は中核的人材ではないと考えている正社員は、コンティンジェント労働者を自らの代替的存在と認識するので、モチベーションや組織への信頼を低下させる。一方、「分離型」では、コンティンジェント労働者が積極的に活用されているものの、正社員は中核的エリートとしてコンティンジェント労働者とは代替関係にはないことが明確に位置づけられているために、コンティンジェント労働者が増加しても、正社員は自らの領域が侵食されることへの不安が小さいということであろう。ただし、「分離型」のように中核的人材と周辺的人材の区分を明確化することは、周辺人材から中核人材への異動をなくすことによって、周辺人材の能力向上意欲を低下させる可能性がある。よって、周辺人材であるコンティンジェント労働者の比率が高い組織においては、結果として人的資源全体の効率性を損なうおそれもある。

(3)人的資源管理コストの問題

社外労働力を活用することによって、企業は、人的資源の管理にかかる多くの負担から開放される。まず、採用活動における募集広告の掲載にかかる費用、採用選考に

かかる費用、応募書類の返送等にかかる時間的・金銭的成本が削減できる。また、就労開始後の労働にかかわる管理帳票の作成と管理、社会保険関連の事務手続き、退職時の手続き等を行う必要がなくなる（木村 2006）。以上のことから、人材を直接雇用することに代えて社外労働力を活用することは、ユーザー企業にとって管理コストを削減する効果を持つことが指摘されてきた（Davis-Blake & Uzzi 1993、von Hippel et al 1997、Welch & Nayak 1992）。しかし、社外労働力の活用を増加させたことによって、別の面で管理コストが増加することを指摘する研究もある。

上で述べたように、社外労働者を活用する場合、直接雇用した場合のように、労務管理に関わる業務を行う必要はなくなるが、社外労働者の雇用主との契約や価格交渉などの業務が発生する。また、社外労働者を活用する場合、自ら募集・採用業務を行う必要がないとはいえ、社外労働者が離職すれば、代替要員を確保するために、請負会社や派遣会社との新たな交渉や契約の締結を行う必要がある。

このように、社外労働力を活用する場合でも一定の管理コストがかかる。社外労働力の増加によって、彼らを管理するための仕事、および社外労働者や請負会社・派遣会社との調整のための仕事が増え、正社員が本来行うべき業務に投入できる時間が減少することもある。また、機会主義的行動の可能性を前提とすれば、社外労働者は企業外の主体であるために、業務の遂行とその成果に関して、直接雇用の従業員に対するよりも厳しいモニタリングが必要になるとも考えられる。時間当たりコストは、賃金や福利厚生費だけではなく、モニタリングコストのような間接的成本も含むべきであるから、社外労働力の増加は、その点では時間当たりコストの上昇要因ともなりうる（Abraham 1988）。

社外労働者の教育訓練に割く時間が増加することも、正社員が本来の仕事に専念できないことの原因となる。企業が社外労働力を活用する主な目的は、業務量の変動に応じたジャスト・イン・タイムの人材調達であるため、企業は、社外労働者に対しては即戦力としての期待をしている。よって本来、企業にとっては、新人の正社員に対する教育訓練のような、回収に長期間を要する人材育成投資を社外労働者に対して行うことは、効率的な行動ではない。しかし、中部産業・労働政策研究会（1998）が行った聞き取り調査によると、10社中6社、23職場中7職場が社外労働力に対して教育訓練を施しており、うち4職場が正社員・新卒社員と同様の教育訓練を実施している。

同調査によれば、相当数の職場で、技能の企業特殊性が大きく、非定型的な業務をも社外労働力が担っており、そうした社外労働力に対しては教育訓練が行われることが多い。特に、技術系職場で働く社外労働力の場合、正社員と同じ業務を担当していることが多いため、正社員と同様の教育訓練を施す必要性が大きい。つまり、担当業務の領域が企業特殊的な業務にまで及んでいるために、社外労働者が即戦力となりえていないのである。しかしこれらの事例では、全社的な教育訓練の体制は整備されておらず、教育訓練の実施は専ら現場管理者に任されているため、現場の管理者たちに

とって大きな負担となっている。しかも、教育訓練を実施しても、社外労働者の就業継続性が低いため、教育訓練を実施しても戦力になる前、あるいは戦力になってまもなく離職することが少なくないので、人材育成投資の効果は限られたものになっている。同様のことは、鹿生など（2005）の事例調査によっても見出される。

また木村（2002c）では、生産部門・技術部門における非正社員・社外労働力の活用状況に関するアンケート調査のデータの分析に基づき、非正社員や社外労働力の管理およびそれにかかわる業務上の調整作業や、彼らに対する教育訓練負担の増加により、正社員が本来の業務に集中しにくくなっている職場が存在していることが指摘されている。

日本企業への実態調査によれば、社外労働者の仕事に対する価値観ゆえの問題があることが指摘されている。日本企業において事務職として働く派遣労働者は、一般的に、長時間の時間外労働や休日出勤を好まない傾向にある。それゆえ、突発的業務等で残業が必要となった場合でも、派遣労働者には時間外労働を頼みづらく、結局は正社員に時間外労働の負担が集中することになる。阿部（2001）の調査では、以上のような理由によって、派遣労働者の活用を開始した後、正社員の労働時間が従来よりも増加したケースが報告されている。

このように、社外労働力を活用することによって人件費の変動費化や雇用管理コストの低下が実現しても、業務の効率化は進まず、かえって正社員の負担が増加することもありうる。社外労働力の活用によって、人事担当部署が行う労務管理の業務が削減されても、現場の日常業務においては負担が増加するケースもあるということである。正社員を中核的な人材と位置づけ、企業の競争力を左右するような中核的業務を任せている状態のままでこのような正社員の業務負担の増加が起これば、中核的な業務の遂行がおろそかにされることによって、企業の競争力にマイナスの影響をもたらすおそれもある。

3. 財務パフォーマンスへの影響

(1)財務パフォーマンスへの影響に関する実証分析

以上のように、組織パフォーマンスへの影響に関する定性的な研究は、社外労働力の活用が、技能・ノウハウの蓄積や、組織コミットメントや職場のモラル、そして人的資源管理コストに与える影響を指摘するものであった。これらの研究においては、社外労働力の活用が組織パフォーマンスにマイナスの影響を与えるということが前提となっていた。しかし、取引コスト理論が想定するような、社外労働者が機会主義的行動に出るという事実を明らかにした実証研究は少なかった。また、就業継続性の低さが組織のケイパビリティの維持・増進を妨げることによって、パフォーマンス低下

の主たる要因となりうるものが一部の研究によって指摘されたものの、そうした見解を否定する実証研究もあった。

社外労働力の活用は、企業の人材活用戦略の一環であるから、それが会社の最終的な業績に与える影響は、人的資源管理の研究においては重要な関心事項になる。社外労働力の活用による効果は、マイナスの効果ばかりではなく、人件費の変動費化や雇用管理コストの削減などのプラスの効果もふまえた総合的な判断によって、組織パフォーマンスへの影響を評価することが必要である。

人的資源管理の業績向上への貢献度を定量的に分析する場合、会社の最終的なパフォーマンス指標として財務業績が用いられることが多い。1990年代に入り、大規模な定量的調査のデータを用いることによって、社外労働力の活用が財務パフォーマンスに与える影響を分析する研究が行われるようになった。社外労働力の活用の進行と、組織パフォーマンスとの関係を分析したものとしては、Kahn (2000)、Glasgow (2001)の研究が挙げられる。

Kahnの研究は、需要変動に対応できる人材活用 (Abraham 1988)、季節変動やビジネスサイクルに対応できる人材活用 (Houseman 1996) という社外労働力の機能や、大幅な需要変動、厳しい国際競争、付加給付の負担という課題を克服するための、社外労働力の有効性を指摘する研究 (Golden 1996) に依拠し、社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与えるプラスの影響に焦点を当てている。この点においては、前節で紹介した従来の定性的研究とは仮説の前提が対極的なものとなっているといえる。

Kahnは、米国の Bureau of Labor Statistics (BLS) で実施された Current Population Survey (CPS) の付帯調査である Contingent Worker Supplements to the February 1995 and February 1997 の事業所調査のデータを用いて、社外労働力の活用と組織パフォーマンスとの関係を定量的に分析した。

社外労働力活用の指標としては、「派遣労働者、請負労働者、呼出労働者 (on-call employees) (1年以内の短期終了予定者を除く) の人数」「独立契約者の人数」およびこれら2つを合計した調査時点での人数と、1995年から1997年の人数の推移が用いられている。

組織パフォーマンスは、「収益性」と「生産性」という2つの側面からとらえられている。収益性の指標としては「税引前当期利益」が用いられ、生産性の指標としては「フルタイム従業員1人当たりの付加価値」と、「労働時間当たりの付加価値」が用いられている。

Kahnは、社外労働力の活用を説明変数とし、組織パフォーマンスを従属変数とする重回帰分析を行った。その結果、両者はプラスの相関関係にあったため、社外労働力の活用は、組織パフォーマンスを向上させる効果を持つと結論づけられている。しかし、分析結果の統計的な有意性は低い水準にとどまっており、社外労働力の活用が、組織パフォーマンスにプラスになるのかマイナスになるのか、ということについて明

確な結論は得られていないといえる。

Glasgow の研究も、臨時的従業員 (temporary employee) としての非正社員・社外労働力の活用と組織パフォーマンスとの関係を見たものである。Glasgow の研究は、以下の2つの特徴を持っている。第一に、「選択される戦略によって、従業員に必要とされる資産の特性が異なるために、戦略は組織の仕事の性質に影響を及ぼす」という、戦略的人的資源管理論のコンティンジェンシー・アプローチにおける役割行動アプローチ (Wright & McMahan 1992) に依拠し、生産戦略やマーケティング戦略によって社外労働力の活用と組織パフォーマンスとの関係が異なるという仮説を設定した。第二に、戦略との関わりが薄い部門における人材活用は組織パフォーマンスへの影響力が小さく、むしろ人材活用と組織パフォーマンスとの関連を分析するうえでは錯乱変数になるという考えから、職務上の役割と戦略との関係が強い職種群における臨時的従業員の活用に限定した分析を行っている。

Glasgow は、Dyer & Holder (1988)、Cole (1994)、Gillian (1994)、Sanz-Valle et al (1999) などの主要なコンティンジェンシー・アプローチの研究と同様に、「差別化」「コスト・リーダーシップ」「集中化」という Porter (1980) の戦略分類に基づいて分析モデルを設定した。Glasgow の想定では、生産戦略において差別化戦略をとる企業では、仕事の標準化の程度が低く、仕事の性質が組織特殊的となるため、長期雇用の労働者の活用が適している。一方、コスト・リーダーシップ戦略を採用している企業では生産活動が標準化されているので、汎用的な技能を持つ臨時的従業員の活用がコスト効率的である。また、マーケティング戦略において集中化戦略をとる企業では、資産の特殊性が高いために、長期雇用の労働者を活用することが望ましい。一方、幅広い市場をターゲットにしている企業は、マーケティング業務が比較的単純で構造化されているため、臨時的従業員を効率的に活用できる。

そして Glasgow は、(1)コスト・リーダーシップ戦略の企業は差別化企業よりも、また、幅広い市場をターゲットとする企業は集中化戦略の企業よりも、全般的に、かつ戦略と関わりの深い職種において臨時的従業員を多く活用する、(2)差別化戦略および集中化戦略の下では、臨時的従業員の活用は組織パフォーマンスにマイナスの影響を与え、コスト・リーダーシップ戦略をとる企業や幅広い市場をターゲットする企業では、臨時的従業員の活用は組織パフォーマンスにプラスの影響を与える、という仮説を設定した。

臨時的従業員の活用指標としては、労働時間換算した全従業者に占める臨時的従業員の比率を、戦略の指標は、戦略を特徴づけた単文に対する回答のリカート・スケールによる点数が用いられている。組織パフォーマンスの指標としては、回答者の主観的判断による定性評価と、ROA や ROI といった財務指標が用いられている。しかし、多変量解析による分析の結果、上記の仮説はいずれも棄却された。

Kahn や Glasgow の分析結果では、社外労働力、(社外労働力を含む) 臨時的従業員

の活用と組織パフォーマンスとの間に統計的な有意性の高い相関関係が見られなかったことから、社外労働力の活用は、組織パフォーマンスに大きく影響するものではないことが示された。

(2)問題点

ただしこれらの研究は、社外労働力と組織パフォーマンスとの関係に対して、実践的な示唆を与えるという意味では不足があった。まず Glasgow の研究についていえば、差別化、コスト・リーダーシップ、集中化といったポジショニング戦略の分類と、役割行動視点に基づいた人材戦略との対応という論理展開は、一見説得力があるように見えるものの、理論的には不完全である。生産戦略やマーケティング戦略が1つの製品・サービスを単位として決められるものとしても、個々の人材が担当する仕事は、製品・サービスの製造・販売に関わる業務群を細分化した複数のタスク（課業）となる。個々のタスクには、自社の商品や顧客と直接的に接するものもあればそうでないものもあり、他のタスクを下支えするものもある。したがって、Glasgow が用いたような大まかな戦略分類・職種分類では、ポジショニング戦略と人的資源戦略との対応関係を見出すのは難しい。

また、差別化戦略や集中化戦略の場合に、職種ごとに見た職務が関係特殊的になるという仮説には、論理の飛躍がある。製品・サービスを生み出すための製造・販売技術と、製品・サービスの市場戦略が対応するということは、論理的には必然性がない。製品の製造に関わる技術の水準と、生み出された製品の市場における価値とは必ずしも相関しない（木村 2002b）。たとえば、高度に差別化された性能を誇る製品であっても、生産技術上の工夫によって、生産過程における作業が小単位に分割され、個々の作業の多くは単純化が進んでいる場合もある。また、Glasgow の想定とは逆に、幅広い市場を対象としたマーケティングゆえに、商品や顧客特性に関する知識の幅広さが求められ、販売業務が複雑化することも十分ありうる。さらに、Glasgow の分析モデルは、事業戦略から導かれる役割行動が人的資源管理のあり方に影響すると想定しているが、上記の点に加え、役割行動の設定において企業の内部環境の影響が捨象されているという、他のコンティンジェンシー・アプローチと同様の問題点を抱えている。

2つの研究に共通して指摘できることは、第一に、彼らが、社外労働力の比率と組織パフォーマンスとの間に線形な相関関係があることを想定しており、事業所あるいは職場ごとに、社外労働力の最適比率が存在することを考慮していない点である。従来の理論研究や実証研究で得られている知見から考えられるように、社外労働力の活用は、組織パフォーマンスに対してプラス・マイナス両方の影響を持っており、社外労働力の活用を始めた当初はプラスの影響が得られるものの、それを過度に拡大していくとマイナスの影響が現れてくるものと思われる。よって、社外労働力の人数が全従業者数に占める比率を横軸にとり、組織のパフォーマンスを縦軸にとった二次元の

グラフを描いた場合、両者の関係は右下がりまたは右上がりの直線のグラフではなく、最適比率で極大となる逆U字型のグラフで表されるだろう。その最適比率は、業種や事業所・職場などの組織特性によって異なるであろう。

第二に、社外労働力の最適比率が存在するとしても、社外労働力の活用の拡大が組織パフォーマンスに与える影響には、社外労働力の人数を増加させること、つまり職場の全従業者数に占める社外労働者の比率を上昇させるという量的基幹化によって生じるものと、社外労働者の担当業務の範囲を拡大すること、特に難易度の高い業務にまで拡大するという質的基幹化（本田 2001）によって引き起こされるものの2種類があると考えられる。Kahn や Glasgow の分析は、社外労働力活用の組織パフォーマンスへの影響が、社外労働力の人数という量的要因のみによって判断されているという問題がある。

木村（2002c）では、社外労働力の活用の成否は、社外労働力の比率や人数といった量的要因ばかりでなく、質的要因によって決まることが示されている。組織において、非正社員・社外労働力の従業者全体に占める比率と組織パフォーマンスとの間には逆U字型の関係が想定されるが、非正社員・社外労働力の最適比率は製品・サービスの内容、人数、人員の特徴など、職場ごとの個別の事情により決定されるものである。よって、産業や職場類型別の標準値というものは算出できないため、各職場レベルで独自の比率を明らかにするしかない。そこで木村（2002c）では、一般的な最適比率を算出する試みは行わず、非正社員・社外労働力の活用が業務に与える問題点を、非正社員・社外労働力の比率という量的側面に起因するものと、非正社員・社外労働力の活用方針や活用業務の範囲という質的側面によるものとに分類し、問題発生 of 因果関係を検証した。

分析の結果、生産・技術職場では、非正社員・社外労働力の活用によって正社員の新人の育成が困難になったり、正社員が本来の業務に集中できなくなったりした場合に、非正社員・社外労働者の比率を引き下げることが必要であると考えられている。一方、事務・営業職場では、機密事項の漏洩や、職場の一体感の低下が起こった場合に、非正社員・社外労働力の比率の引き下げが必要とされている。

同時に、非正社員・社外労働力の活用の拡大に歯止めを掛けるようなこれらの問題の原因は、量的要因ではなく、質的要因であることが多いことも分析結果から明らかにされている。つまり、単純に非正社員・社外労働力を減らすのではなく、業務区分の見直しや人員配置の方針の見直しなどによって解決すべき問題が少なくない。

職場での業務区分や業務プロセスが、非正社員・社外労働力を活用した場合に業務上のデメリットを生じやすいようなものになっていると、非正社員・社外労働力の比率が最適値に達していない状態でも、最適値を超えたときと同様の問題が生じ、組織のパフォーマンスが低下してしまう可能性がある。したがって、そうしたデメリットの発生を可能な限り予防するための処置を行ったうえで、それぞれの業種、製品・サ

ービスの種類や業務プロセスに即した人的資源ポートフォリオを組むことが必要である。つまり、非正社員や社外労働力の人数のみで判断するのではなく、職場の業務配分や人員配置、業務プロセスなどを総合的に検討し、非正社員・社外労働力の比率を可能な限り（個々の職場ごとの）最適値に近づけることが重要であるというのが木村（2002c）の主張点である。

小括

企業の人的資源管理の視点からすれば、社外労働力の活用は人材活用戦略の一翼を担うものであり、それが組織パフォーマンスにどのように影響するかは重要な関心事となる。そのため、過去の研究において、社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与える影響に関する実証分析が蓄積されてきた。

これらの実証分析の多くは、社外労働力の活用が組織パフォーマンスにマイナスの効果を持つという前提に基づき、技能・ノウハウの蓄積状況といった組織ケイパビリティや組織コミットメント、モチベーションなどの職場のメンバーの就労意識といった、組織パフォーマンスの定性的な指標に対し、社外労働力の活用がどのような影響をもたらすかという視点で分析が行われてきた。人的資源管理コストへの影響を分析したものもあるが、それも定量的にコストをとらえたというよりは、時間的コストを含めた間接コスト・教育コストなどの定性的な指標に基づいたものであった。それらの研究の中では、組織パフォーマンスの先行指標となる定性的要因に対して、社外労働力の活用が好ましくない影響を与えるという結論を導き出したものが多い。

その後、組織の財務パフォーマンスへの影響を明らかにするための定量的な分析が行われた。定性的な分析が、組織のパフォーマンスへのマイナスの影響に焦点を当てたものであった一方、これらの定量的分析は、社外労働力の活用が組織パフォーマンスを高める効果を持つという前提に立っていた。定量的分析により、社外労働力の活用が組織パフォーマンスに与えるプラスとマイナスの効果を総合的に判断することが期待された。

しかし、これらの定量分析は、組織パフォーマンスへの影響を十分に解明したとはいえない。なぜなら、社外労働力の活用人数と組織パフォーマンスとの線形関係を想定した分析となっているために、組織において、内部の人材と外部の人材とを適切に組み合わせるといった質的な視点に基づいたものではなかったからである。本章で取り上げた先行研究は、量的基幹化に焦点を当ててはいたが、質的基幹化、そして直接雇用と社外労働力活用との最適な組み合わせという視点は不足していた。

財務パフォーマンスを従属変数としたものではなく、社外労働力の活用にデメリットの指摘のみではあるが、木村（2002c）の研究では、直接雇用と社外労働力の活用と

いう区分によって企業内労働市場の二重構造を議論するだけでなく、人的資源の特性に合わせて組織を設計し、内部の人材と外部の人材と適切なポートフォリオを組むことこそが人材活用の「質的側面」に着目することの重要性を提起している。社外労働力を活用することの組織パフォーマンスへの影響を分析するならば、そうした質的側面、質的基幹化の状況を分析対象に加える必要がある。この直接雇用の人材と社外労働者をいかに適切に組み合わせるか、という問題を考える契機となったのは、次章で述べる人的資源ポートフォリオ論である。

¹ 労働者派遣法により、紹介予定派遣の場合を除き、派遣労働者として受け入れる派遣労働者を特定することを目的として、派遣就業開始前に派遣先企業が派遣労働者に対して面接試験を行うことは禁止されている。

第3章 人的資源ポートフォリオに関する理論

企業とは何か、また、企業の境界はどのように定まるのか、という問題を考えるための組織の経済学理論は、労働力を内部で雇用するか、外部で雇用するかという雇用の境界とも密接な関連を持っている。組織の経済学の理論では、労働者を直接雇用する場合（内部化）と雇用関係のない社外労働力を活用する場合（外部化）のメリット・デメリット、およびそれらのメリット・デメリットが強化される状況を明らかにした。

わが国のみならず、欧米諸国においても、1980年代以降、企業が派遣労働者や請負労働者といった社外労働力を広く活用するようになった。人的資源も、他の資源と同様に、「内製か購入か（make-or-buy）」の決定を伴うものになっている（Miles & Snow 1984）が、実際の企業は、内部化された労働力と外部化された労働力を同時に用いている（Davis-Blake & Uzzi 1993）。

労働力の内部化・外部化にはそれぞれ長所と短所がある。内部化のメリットのうち、最も頻繁に取り上げられるのは取引コストの低下である（Williamson 1975）。一方、外部化の主なメリットは、労働力の管理にかかるコストの削減（Davis-Blake & Uzzi 1993、von Hippel et al 1997、Welch & Nayak 1992）、組織の柔軟性の向上（Miles & Snow 1992）である。実証研究においては社外労働者の活用を増加させることの負の側面が注目されることが多かったが、企業にとっては、直接雇用と社外労働力の活用のそれぞれが持つ長所を活かしていくことが必要である。そこで、直接雇用の従業員と社外労働力をいかに組み合わせるかという人的資源のポートフォリオ的管理の考え方が登場した。その代表例が、イギリスで発表された、労働力を内部化することのコストの指摘に基づいて人的資源の組み合わせの論理を展開した、Atkinson（1985）の柔軟な企業モデルである。

1. Atkinsonの「柔軟な企業」モデル

Atkinson（1985）の「柔軟な企業」モデルは、「新たな目的」に基づく社外労働力の活用モデルを示したものである。「柔軟な企業」モデルは、国際競争の激化と生産レベルの不確実性の増大によって生じるリスクをヘッジするために、企業が、労働組織のイノベーションを通じ、環境変化に対する適応能力としての柔軟性・順応性を獲得するにあたっての指針を述べたものである。このモデルでは、労働力が中核的労働力と周縁的労働力に分類されている。そして、パートタイマーや臨時労働者などの非正規従業員から成る周縁的労働力、社外労働力を積極的に活用し、人的資源の柔軟性を均衡させることを、1980年代に競争力の低下した企業に対する処方箋として提唱した。

この「柔軟な企業」モデルが当時のイギリスで注目された背景として、第一に、1973年、1979年の2度に及ぶ石油危機によって引き起こされた景気後退と、1980年代に急速に普及した「ME革命」と呼ばれる技術革新、さらに1980年代末の社会主義の崩壊とアジア地域の新興工業国群の発展による国際競争の激化および商品のライフ・サイクルの短命化による市場の不確実性の増大により、経営者が新しい人材活用戦略の導入を検討していたことが挙げられる。第二には、二度の石油危機以降、失業率が急激に上昇したことと、1979年に成立したサッチャー政府の労働組合攻撃によって労働組合が弱体化したことにより、企業が新たな人事戦略のモデルを導入しやすくなったことが指摘できる。

Atkinsonは、柔軟性の需要を形成する環境要因の変化として、(1)長期的な不況、(2)失業、(3)需要の不安定性の増大、(4)技術変化、(5)労働時間の短縮、の5つを挙げ、これらへ対処するための手段として、「機能的柔軟性 (functional flexibility)」、「数量的柔軟性 (numerical flexibility)」、「金銭的柔軟性 (financial flexibility)」という3つの柔軟性を向上させることを提言した。

「機能的柔軟性」とは、市場環境の変化、生産方法の変更や技術変化によって必要となる新しい労働内容や職種に労働者の技能が一致できるよう、社員の技能を調整し、展開していく企業能力のことである。「数量的柔軟性」とは、市場の需要の変動に産出高が対応するように調整する企業能力のことであり、労働力に関していえば、需要変動や業務の繁閑に合わせて労働者数と労働時間数を増減させる能力のことである。「金銭的柔軟性」とは、その時の賃金支払能力に応じて賃金を支払う仕組みを持っていること、つまり、企業の業績に応じて賃金支払総額を増減させる能力のことである。

これらの3つの柔軟性を均衡させるため、雇用形態を、コア・グループ、周辺グループⅠ、周辺グループⅡの3つの階層に分ける人事戦略が提唱された。コア・グループの労働者は、フルタイムで長期雇用される従業員（わが国でいう正社員）である。コア・グループ労働者の雇用保障は、労働者側が機能的柔軟性を受け入れること、つまり、企業側の都合による配置転換や職務内容の変更を従業員側が受け入れることによって得られており、雇用期間や雇用条件は、企業内での地位や、評価に基づく給与などによって、機能的柔軟性を促進するように設計されている。コア・グループの労働者に必要な技能は、企業に特有の経験から得られるため、外部から買い入れることはできないものとされている。

周辺グループ層は、企業に直接雇用されながら数量的柔軟性を提供する労働力であり、周辺グループⅠと周辺グループⅡに分けられている。周辺グループⅠは、雇用保障の程度が低く、雇用と解雇が繰り返されるか、あるいは昇進機会の少ないフルタイムの労働者で構成される。彼らの職務に必要な技能の水準は相対的に低いことが多く、また、企業特殊性も低い。したがって、訓練や再訓練の必要性は少なく、機能的柔軟性は求められないが、外部労働市場とリンクしているため数量的柔軟性の獲得が期待

される。周辺グループⅠは、昇進機会が少なく、職務が狭い範囲に限定されていることにより、離職率の高い女性が主に採用されており、そうした労働者特性が製品市場の不確実性に対する数量的調整を容易かつ迅速にしている。周辺グループⅡは、臨時労働である短期契約労働者である。仕事の特徴は周辺グループⅠと同じであるが、従業員のコミットメント、雇用保障、キャリア開発が最小化されている一方、数量的柔軟性が最大化されている。

これらの周辺グループのさらに外側に、社外労働者グループが位置している。このグループは、派遣労働者、請負労働者、独立契約者、自営業者などで構成される。企業は、非常に専門性が高いか、あるいは反対に専門性が低く、短期間で習熟できるような企業特殊性の低い職務を担当する労働力については、請負や派遣によって外部から調達しようとすることが多い。社外労働力の活用によって、企業は、労働者を直接雇用するよりも高度の数量的柔軟性が実現できると同時に、機能的柔軟性も獲得することができる。機能的柔軟性は、自営業者の仕事へのコミットメントの高さや、人材派遣会社、請負業者の派遣・請負業務に関する専門性によって提供される。

Atkinson によれば、以上のように労働力を分類して3つの柔軟性を獲得するにあたっては、職務区分の緩和と熟練範囲の拡大、新技術の導入、パートタイム労働や臨時労働の活用、請負労働の活用、労働時間制度や賃金制度の改善といった、人材活用システムの変革が行われる必要がある。機能的柔軟性は、中核的な労働者が、雇用保証を受けることの代価として、経営上の要請に応じて職務や生産方式を変更する権限を経営側に認めることによって生じるから、結果として従業員は多能工化され、職務の水平的・垂直的統合が行われることになる。

数量的柔軟性は、市場の動向や短期的な業務の繁閑に合わせて労働投入量を調節することから得られるため、臨時的雇用・短時間労働者・短期契約労働者の雇用、請負労働者や派遣労働者の活用といった人材活用の多元化や、交替勤務制、時間外労働、フレックスタイム制の活用といった、労働時間制度の変更を促すことになる。

金銭的柔軟性は、画一的な単一賃金体系を従業員個人について個別化した体系へ変えることから得られる柔軟性であるから、それを獲得するためには、成果主義賃金やプロフィット・シェアリングの導入など、賃金制度の見直しを行う必要がある。

以上のように、仕事の縄張りの緩和や人員配置の柔軟化による機能的柔軟性の獲得、パートタイム労働者や臨時的労働者の雇用の増加による数量的柔軟性の獲得、厳格な職務賃率制度の見直しや実績評価給の導入による金銭的柔軟性の獲得と、「距離化の戦略 (Distancing Strategy)」と呼ばれる業務の外注化・下請化の4つの要素を一定の方法で組み合わせることによって、「柔軟な企業」を実現しようというのが、Atkinson モデルの主旨である。

2. 「柔軟な企業」モデルへの批判

Atkinson モデルの特徴は、企業の労働力をブルーカラーとホワイトカラーという従来の区別ではなく、中核労働力と周辺労働力とに区分し、数量的柔軟性を獲得するために、周辺労働力や社外労働力を長期雇用の従業員と組み合わせて積極的に活用することを提唱した点にある。

また Atkinson は、国際競争の激化、生産物市場の不安定性、技術変化といった不確実性によってもたらされるリスクをヘッジすることが、経営者が周辺労働力を活用する根拠であるとしている。つまり、非正社員および社外労働力の活用に関して、短期的または短時間の労働力需要の充足、時期的な需要変動への対応、専門技能の活用という伝統的理由と異なる、新たな理論的根拠を与えたのである (McGregor & Sproull 1992)。換言すれば、不確実な時代においては、人材活用の柔軟化は、緊急対応的な施策ではなく、構造的・恒常的なものとなるということである。

Atkinson の「柔軟な企業」モデルに関して、その後に関わされた議論の主な焦点は3つである。その第一は、製品市場や労働市場の圧力に対応して短期的な対応をしたのではなく、人材活用の戦略を実際に持っている企業がどの程度あるかということである。第二には、仮に企業が人材活用に関する戦略を持っているとして、そのうち「柔軟な企業」モデルと合致しているものはどの程度あるかということである。第三は、1980年代、戦略的な方策を採った結果、雇用する側の企業にどれほどの大きさの変化が生じたか、また、柔軟な企業モデルに沿った変化がどの程度生じたか、ということである (Hunter et al 1993)。

以上の3点について検証するために、Hakim (1990) と Hunter et al (1993) により、イギリスの企業 900 社における人材活用戦略を調査した 1987 年の Employer's Labour Use Strategy Survey (ELUS) の調査データを用いた分析が行われた。Hakim によれば、活用する労働力を決定する際に、「ある種の人材戦略や人員計画に基づいて決定している」と回答した企業は全体の 35% であり、「特定の状況や問題が生じた時の対応」と回答した企業が 61% であった。つまり、戦略的・計画的に周辺の労働力を利用して企業は全体の 3 分の 1 にとどまっており、いわゆる「その場しのぎ」の対応をしている企業がその約 2 倍に及んでいる。

全体の 3 分の 1 を占める、周辺労働力を戦略的・計画的に活用している経営者のうち、「柔軟な企業」モデルで示された中核・周辺戦略に基づいた労働力政策を採用しているのは約 3 分の 1 であった。これは調査対象企業全体の 11% に相当するので、「柔軟な企業」モデルが提唱しているような中核・周辺戦略を追求している企業は、全体のわずか 10 分の 1 程度にすぎない。

1984 年に英国で実施された、第 2 回の Workplace Industrial Relations Survey (WIRS2) は、従業員 25 名以上の公開企業および非公開企業 2,000 事業所を調査したが、革新的

な変化はほとんど見られなかった (Millward & Stevens 1986)。他の研究者たちも、非典型労働者の活用は増加しているが、一般的には、雇用慣行の劇的変化は見られず、上級マネジメントのレベルでの変革的戦略と現場で起こっていることとの間に大きな隔たりはないと結論づけている (Marginson et al 1988)。

非正社員や社外労働者を活用する理論的根拠を、短期的需要に基づく「伝統的要因」、被雇用者や潜在的求職者の選好に基づく「供給側の要因」、「柔軟な企業」モデルが提唱する製品市場の不安定性の増大に基づく「新しい要因」の3つに分け、実際に非典型労働者の活用がどの要因に基づいて行われているかを調べると、すべての雇用形態について「伝統的要因」が圧倒的多数を占めていた。「供給側の要因」はパートタイマーと自営業者についてはやや多かったが、臨時労働者についてはほとんど見られなかった。「新しい要因」は臨時労働者と自営業者でやや多かったが、非正社員の大多数を占めるパートタイマーについてはほとんど見られなかった (Hunter et al 1993)。

Hunter et al はまた、ELUS の回答企業の中から約 40 の企業を選出し、ケーススタディを行っている。その結果、人材活用について明示的に定められた方針を有していた企業はなく、人材活用の目的と、採用・訓練・報酬など他の人事関連事項が対応している企業はほとんどなかった。大半の企業が、競争圧力の高まりの中で生き残りを図るために、緊急的な必要性に追われてその場しのぎの対応をしているのが実状であり、戦略的な人材活用は行われていなかった。その場しのぎの意思決定の結果として、一度遂行された人材活用の柔軟化の方策が、途中で撤回されるケースが観察されている。

このような「戦略なき人材活用」に対して Hakim (1990) は、「経済が不安定で変化の激しい時期には、通常時よりも意思決定がよりアドホックで機会主義的になる」と述べている。また、「このような動きは不況時のみならず、景気の上昇期にも当てはまる。特に 1980 年代のような産業のリストラクチャリングが行われている時代に見られる」としている。

Pollert (1988) は、Atkinson の「柔軟な企業」モデルの妥当性に関する主な問題として、ケーススタディにおける調査対象企業の選定方法を指摘している。Atkinson (1985) においては、31 社のケースが、「労働組織をより柔軟性の高いものに変更し、すでに柔軟性を達成した例として代表的な組織」として選ばれている。それらの企業は実際に、「最も斬新で革新者であり続ける組織である」(Atkinson 1985) と位置づけられているが、そうした「ベストプラクティス」を一般化するためのプロセスは議論されていない。

また Pollert (1988) によれば、「柔軟な企業」モデルの弱点は、従来からの性別、人種や年齢による労働市場の分断や、労働コストの削減、合理化や生産性交渉などの様々な経営戦略の継続と比べ、何が新しいものなのかを区別していないことである。Pollert いわく、「数量的柔軟性」「機能的柔軟性」という造語は、「新しいビンに入れた古いワイン」である。

このように、「柔軟な企業」モデルには多くの批判があるものの、人材活用のポートフォリオ理論として先駆的なモデルであったとはいえる。「柔軟な企業」モデルに対して、企業の人材活用の一般的な実態を反映していないということをもって、理論としての妥当性を否定することはふさわしくない。Atkinson の提示したモデルは、一般的な企業の実態を描写したものではなく、人材活用の先進事例となる、いわゆるベスト・プラクティスといえる企業の事例をモデル化することを目指したものであるから、そのモデルが、提唱された当時の人材活用の一般的な実態と合致しないのはむしろ自然であるといえよう。

3. Baron & Kreps のモデル

Atkinson のモデルは、「柔軟性」という概念を用い、社外労働力の活用が直接雇用に対して持つ優位性を明示すると同時に、長期雇用が持つ機能的柔軟性というメリットを示すことによって、直接雇用と社外労働力との組み合わせの重要性を説いたものである。このモデルによって、社内の人材と社外労働力をいかに組み合わせるということが重要な関心事となった。

しかし Atkinson モデルは、「柔軟性」という概念を重視する一方で、従来の研究が重視していたような、取引コストに基づく雇用関係の分析をモデルの中には組み込んでいなかった。また、ケイパビリティの理論についても詳細な言及は見られなかった。

従来の企業の境界、雇用関係の理論を、人的資源ポートフォリオ、雇用の境界の考え方に応用したモデルとして、Baron & Kreps (1999) の研究が挙げられる。Baron & Kreps は、「どの業務をアウトソーシングするかという問題は、垂直統合と長期的な顧客・サプライヤー関係を含む企業の境界の問題と関連する」としたうえで、「企業の境界に関する意思決定には人的資源以外に資源調達や参入・撤退障壁など多様な問題を考察する必要がある」ことから、まず人的資源に焦点を絞ったモデルを提案した。

Baron & Kreps は、外部化せず、社内の労働者に任せる業務の特徴として、「戦略や技術にとって重要な中核的活動」「技術的・地理的・社会的に中核的業務と高度に相互依存的な業務」「企業の繁栄を（自らに）内部化している労働者に依存する業務」「高度な企業特殊的人的資本や所有情報へのアクセスを必要とする業務」「長期的な業務」「企業の常用従業員と社会的に類似した労働者を含む業務」の 6 つを挙げている。一方、比較的、アウトソーシングが適している業務として、「組織の中核的従業員と（文化・報酬制度等において）適合しない労働者を必要とする業務」「組織内に専門能力がなく、専門能力を維持できない領域の業務」「それを監督することが、中核的な問題への管理面での注意をそらしてしまう業務」の 3 つを挙げた。

Baron & Kreps は、企業がある活動をアウトソーシングするかどうかを意思決定する際には多くの要因が影響することを認めているが、その中でも重要なのは、(a)その仕

事が企業にとって戦略的に重要かどうか（つまりコアコンピタンスであるか否か）、(b) 常用従業員との技術的・社会的な相互依存性の程度が大きい活動かどうか、の2点であると述べている。戦略的に重要で相互依存性の高い仕事は、アウトソーシングの対象にならない。一方、戦略的に重要ではなく、企業内の他の仕事との連関の程度が低い仕事は、アウトソーシングの対象となる。後者のような仕事では、アウトソーシングの効率性は主に、企業が実現できるコストの節約と獲得される柔軟性の大きさによって決まる。

戦略的に重要ではないが、組織の成功の鍵となる業務と相互依存性の高い仕事においては、一般的に、企業は常用従業員と形態・性質の類似した内部従業員やコンティンジェント労働者を活用しようとする。具体的には、パートタイマーや、企業と組織文化や人的資源施策が類似したアウトソーシング会社の活用がこれに該当する。仕事の相互依存性の高さゆえに、中核的な従業員とそれ以外の従業員との信頼と協力を高いレベルに維持する必要があるため、コンティンジェント労働者やアウトソーシング会社に対して、信頼・協力を維持するための高いプレミアムを支払う必要があるとしている。

図表 3-1 Baron & Kreps (1999) のモデル

高	分離・スピノフ アウトソーサーとの長期的関係	内部化 (コア従業員)
	活用のキーポイント 品質	
低	純粋なアウトソース	内部化 パートタイマー・ 同様の文化・人的資源政策を持つ 企業へのアウトソース
	活用のキーポイント コスト・柔軟性	活用のキーポイント 信頼・協力
	低	高

相互依存性

※Baron & Kreps (1999) から引用（日本語訳は筆者）

一方、戦略的に重要であるが、組織の成功の鍵となる業務との相互依存性が低い仕事においては、アウトソーシングを活用する余地がある。しかし、戦略的に重要であるため、業務の質を高水準に維持する必要があるので、アウトソーシング会社にそのためのプレミアムを支払わなければならないと述べられている。

Baron & Kreps は、以上の考えをまとめ、企業が人的資源の活用形態を選択する際の大まかな基準になるものとして、図表 3-1 のようなマトリックスを作成している。ただし Baron & Kreps のモデルでは、一般的に、社外労働者には戦略的重要性、相互依存性、および企業特殊性の低い仕事が任されるとしているが、それ以外の仕事にも配置される可能性があるとして述べられており、雇用形態間の境界線はある程度柔軟なものとして定められている。

4. 人的資源アーキテクチャ論

Lepak & Snell (1999)の「人的資源アーキテクチャ (Human Resource Architecture) 論」は、従来の研究において雇用関係の分析に用いられてきた取引コスト理論、人的資本理論、ケイパビリティ理論の3つを統合し、多様な就業形態の人材の組み合わせに関する新たなモデルを提示したものである。

Lepak & Snell (1999) は、Arthur (1992) や Pfeffer (1994) などに代表される戦略的人的資源管理論が、企業内における多様な雇用形態の存在を無視し、一企業における人的資源管理を「一枚岩」のものとしてとらえてきたことを批判している。Arthur や Pfeffer などの研究は、コミットメント重視、あるいはインボルブメント重視の人的資源管理の有効性を述べているが、Lepak & Snell は、すべての労働者を管理するための唯一最善の人的資源アーキテクチャが存在すると考えることは適切ではなく、最も適切な人的資本投資は、人的資本のタイプによって異なると考えた。

そして、取引コスト理論、人的資本理論、資源ベース理論の考えを結合し、企業特長的人的資本の開発は、過去の経緯に依存的で、暗黙の技能や知識を必要とするために、企業の内部で行う必要があると述べている。一方、汎用的な技能は、外部労働市場で獲得する際に発生する取引コストの大きさから判断することによって、内部開発と外部調達の間どちらを選ぶかを決定すべきとしている。こうした考え方に基づき、人的資本の価値と独自性を雇用方針の決定要素とし、人的資本の戦略的特徴、雇用方針、雇用関係、人的資源形態を同時に決定する4つの象限からなるアーキテクチャを考案した。

Lepak & Snell が作成した4象限のモデルは、図表 3-2 に示したものである。企業は、自社に固有の技能を持つ人材を内部雇用する傾向がある。また、価値の高い人的資本が生み出す便益は、人的資本の開発に要したコストを上回ることが多いため、人的資

本の独自性 (uniqueness) および価値が高い第1象限における雇用方針は「内部育成」が選択される。第1象限における雇用関係は、長期雇用を前提とし、雇用者と労働者の無際限の交換関係で特徴づけられる、「組織に焦点を当てた関係」となる。そして人的資源管理システムは、労働者の参画意識を高め、人的資本投資からのリターンを最大化する、「コミットメント」ベースのものとなる。こうした人的資源管理システムは、Huselid (1995) から戦略的人的資源管理論のベストプラクティス・アプローチに依拠する研究者が、高業績を生む労働慣行 (HPWP : high performance work practice) と位置づけるシステムにほぼ対応する。

第2象限は、独自性は低い価値の高い人的資本である。価値が高い人的資本であるため、組織は内部雇用をするインセンティブを持つ。しかし、企業特殊的なものではないため、人的資本論によれば、企業は人材育成投資を回避する (Becker 1964)。この場合の雇用方針は、すでに開発された人的資源を外部から獲得する「調達方式」になる。企業特殊性がないため、雇用関係は、労働者と組織がお互いの便益が継続する限りにおいて関係を継続させようという「共生的関係」となる。人的資源管理システムは、教育訓練を重視したものではなく、すでに開発された即戦力たる汎用的技能の購入という「市場ベース」のものとなる。

価値・独自性が共に低い第3象限の人的資本は、代替可能性が高く、外部の労働市場から容易に購入できるため、直接雇用の必要はない。したがって雇用方針は、外部の人的資本を活用する「請負」となる。雇用関係は、第2象限の共生的関係に比べ、求められる継続性や忠誠心の水準が低い「取引的」なものとなる。人的資源管理システムは、請負の契約条件を忠実に守る「コンプライアンス」を重視したものとなる。Lepak & Snell の用語では、この第3象限は請負 (contract) であるが、わが国の状況に当てはめれば派遣労働者の活用もここに含まれよう。

第4象限の人的資本は、独自性は高いが価値は低い。資源ベース理論に依拠すれば、これらの人的資本を内部化しても獲得可能な便益は少ないため、内部化の必要はないと判断される。一方、取引コスト理論に基づけば、独自性が高いがゆえに、相手から機会主義的行動を仕掛けられるリスクがあるため、内部開発が望ましいとされる。こうした内部化と外部化の折衷策として、雇用方針は長期を想定するが内部化はしない「アライアンス」となる。こうしたアライアンスは情報共有と信頼を必要とするため、雇用関係は「パートナーシップ」の創造を目指したものとなる。よって、人的資源管理システムは、パートナーシップという関係性の構築や、その効率的な活用を目指す「協力的」なものとなる。

図表 3-2 Lepak & Snell (1999) の人的資源アーキテクチャ

人的資本の独自性	高	第4象限 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用方針：アライアンス ・雇用関係：パートナーシップ ・人的資源形態：協力的 	第1象限 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用方針：内部育成 ・雇用関係：組織に焦点 ・人的資源形態：コミットメント
	低	第3象限 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用方針：請負 ・雇用関係：取引 ・人的資源形態：コンプライアンス 	第2象限 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用方針：調達 ・雇用関係：共生的 ・人的資源形態：市場ベース
		低	高

人的資本の価値

※Lepak & Snell (1999) から引用（日本語訳は筆者）

Lepak & Snell の人的資源アーキテクチャ論は、人的資本理論、取引コスト理論、資源ベース理論といった、人的資源の内部化と外部化に関わる理論を総括的に反映している点で、それまでの人的資源ポートフォリオ論に比べ、理論としての完成度が高まっているように思える。人的資本の2つの分類軸は Baron & Kreps のモデルと類似しており、同じ内容のことを言い換えたものとみなすこともできる。しかし Baron & Kreps のモデルは、分類軸の判断基準が曖昧である一方、Lepak & Snell の場合は仕事の特性ではなく人的資本の特性を分類軸に用いているため、人的資源管理のモデルとしては理解しやすい。また Lepak & Snell のモデルは、各象限の雇用方針・雇用関係・人的資源管理システムを特徴づけたことによって、雇用形態の違いに応じた人的資源管理の相違を明確化した点で、従来のものより一歩進んだ人的資源管理モデルと位置づけることができる。

小括

内部の人材と外部の人材を組み合わせることで活用することによって業績をあげるための指針として提示された Atkinson (1985) の「柔軟な企業」モデルは、直接雇用がもたらすコストと、社外労働者の活用による柔軟性の獲得というメリットを提示し、非正社員や社外労働者の戦略的な活用の必要性を述べたものであった。

Atkinson のモデルは、長期的に直接雇用する人材が持つ機能的柔軟性の有用性を主張したが、社外労働者の活用がもたらすコストについては深い考察をしていない。また、取引コスト理論やケイパビリティ理論のような、雇用による内部化と外部調達との関係を考察するために用いられてきた、主要な理論との関連づけは弱いものである。

なお、わが国では、日本経営者団体連盟が「雇用ポートフォリオ」(新・日本的経営システム等研究プロジェクト 1995)を提唱した。ここでは、企業が活用する労働力を、幹部候補としての正社員からなる「長期蓄積能力活用型グループ」と、多様な雇用形態が混在する専門職である「高度専門能力活用型グループ」、長期雇用によって向上させる必要がない程度の技能しか必要とせず、かつ常時企業内に抱えておく必要のない職務を担い、雇用保障がなされない「雇用柔軟型グループ」の3つに区分している。この中では、社外労働力は「雇用柔軟型グループ」に位置づけられている。これは、「企業の境界」の理論から発展したものではなく、終身雇用的な人事管理が適用される正社員を縮小し、短期的・中期的な雇用契約による従業員や社外労働力を積極的に活用していくという、当時の経済状況を受けた、財界の人材活用の方針を示したものである。

Lepak & Snell (1999) の人的資源アーキテクチャ論は、取引コスト理論、人的資本理論、ケイパビリティ理論など、企業の境界や雇用関係を論じる主要な理論を統合し、人的資源の活用モデルを提示した。Lepak & Snell により、企業の境界の理論と雇用関係の理論が融合され、雇用の境界に関する理論的基礎が構築されたといえる。

また Lepak & Snell は、一企業における人的資源管理の多様性をモデルに組み込んだという点でも、研究史上の貢献をしている。戦略的人的資源管理論では、戦略を問わず唯一最善の人的資源管理のタイプが存在するというベスト・プラクティスアプローチ、事業戦略によって最適な人的資源のあり方は異なるというコンティンジェンシー・アプローチのいずれにおいても、一つの企業における人的資源が、あたかも「一枚岩」であるかのように考えられており、一企業の中でも人的資源のタイプによって適用される人的資源管理の内容が異なるという想定はされていなかった。

Lepak & Snell (1999) の人的資源アーキテクチャ論は、コンティンジェンシー・アプローチによく見られるような、事業戦略に応じた人的資源管理の違いは想定したモデルではないが、人的資本の特殊性と価値という2つの軸に基づいて、人的資源のタイプによって異なる人的資源管理を適用すべきことを提唱している。これによって、企業における人的資源管理は、あらゆる従業員に対して均一なものが適用されるのではなく、多様な人的資源管理を組み合わせたポートフォリオとなることが研究の枠組みに組み込まれた。職能や雇用形態に現れる人材の多様性を前提とすれば、事業戦略は、事業を構成する個々のタスクにおいて期待される、役割行動の集合と考えられるべきである。戦略が事業を単位として決められたとしても、事業を構成するタスクの性質は、1つの戦略の下でも多様であり、個々人に適用される人的資源管理は、事業単位の競争戦略によって一律に定められるものではなく、現在および将来の担当タス

クに基づいて設計されるべきである。人的資源管理のポートフォリオは、タスク構成に基づいて構築されるものである。

このように、先行研究において直接雇用の人材と社外労働者の組み合わせモデル、いわゆる雇用の境界を考えるための一助となるモデルが提示された。次に求められることは、これらの境界理論が現実的に妥当性を持つものかどうかを、実証分析によって明らかにすることである。