

外部人材の活用形態の決定要因 派遣と請負のどちらを使うか

木村 琢磨

(東京大学大学院経済学研究科)

高橋 康二

(東京大学大学院人文社会系研究科)

はじめに

わが国の企業においては、派遣労働者や請負労働者といった外部人材の活用が増加している。ここで外部人材とは、就労先とは異なる企業に雇用され、就労先の事業所内で当該事業所の業務に従事する者をいい、自営業者は想定していない。派遣労働者は事務部門において、請負労働者は製造部門において、近年その活用が拡大している。

企業が外部人材を活用することの主なメリットは、業務量の変動に合わせた柔軟な労働サービスの活用増減が容易であることと、人事労務管理のコストがかからないこと、の2つである。直接雇用の社員の採用によって業務量の変動に応じた労働力の量的調整を行うためには、募集・採用のための金銭的及び時間的なコストがかかるのに対し、外部人材を活用する場合は、募集・採用活動を外部化することにより、労働力調整のコストを下げることができる。同様に、退職処理に関わるコストも抑えることができる。

また、外部人材は、就労先の事業所と雇用関係を持たないために、外部人材の人事労務管理に関わる業務は、外部人材の雇用主である派遣会社（temporary agency）や請負会社（subcontractor）が行う。よって、外部人材を活用している事業所には、給与の決定及び支払、昇進・昇格管理などに関する業務の負担がかからない分、人事労務管理のコストを低く抑えることができる。

外部人材は、指揮命令権を就労先と雇用主のどちらが持つかによって、派遣労働者と請負労働者に区別される。派遣労働者については、就労先が指揮命令権を持ち、請負労働者に対しては、雇用主である請負会社が指揮命令権を有している。

この指揮命令権の所在の相違は、派遣労働者と請負労働者の活用上のメリットの相

はじめに

違につながる。派遣労働者は、就労先が指揮命令を行えるために、状況に応じた柔軟な業務運営を行うことができる。一方、請負労働者には、指揮命令を含めた業務管理のコストを抑制できるというメリットがある。

本来ならば、外部人材を活用する場合には、業務の性質や遂行方法の特徴に応じて、派遣労働者と請負労働者のどちらを活用するかを決定すべきである。米国には、労働者派遣を活用する業務や活用期間を規制する法律が存在しないため、派遣労働者と請負労働者を経済的合理性に基づいて使い分けることができる。しかし、わが国の労働者派遣法では、従来から、労働者派遣を活用できる業務や期間に制限が設けられていたため、派遣労働者を活用できる余地が限られていた。

しかし、2004年3月1日施行の改正労働者派遣法により、専門26業務の派遣期間の制限は撤廃され、26業務以外の業務についても、派遣期間の上限が最長1年から最長3年まで延長されることになった。さらに、従来は労働者派遣を行うことが禁止されていた物の製造業務についても、派遣期間が継続して最長1年間という制限つきで行うことができるようになった。

このように、わが国においても労働者派遣に関する法的規制は緩和の方向にあるため、法規制に縛られない、経済合理性に基づく活用の余地が拡大しつつある。しかし、物の製造業務における期間制限や、改正派遣法で強化された雇用の申込み義務規定により、派遣労働者の活用は依然として法的規制に制約された状態にある¹⁾。これらの規制により、ユーザーは、本来は派遣労働者を活用したい業務においても、請負労働者を活用せざるを得なくなっている²⁾。

その意味で、労働者派遣に関してわが国のような法的規制がない米国の外部人材の活用状況は、今後さらなる規制緩和が予想される日本における外部人材活用の将来像を示すものとも考えられる。日米間で雇用慣行や労働市場の状況は異なるため、人材活用のあり方が同じものになるとはいえない。しかし、より経済合理性に沿った外部人材活用が行える環境にあるという点で、米国における外部人材の活用のあり方は、わが国にとっても参考となる部分があると考えられる。

直接雇用する社員と外部人材の使い分けについては、以前から、取引費用 [Coase 1937 ; Milgrom & Roberts 1992] や企業特殊スキルによる内部労働市場の合理性 [Davis-Blake & Uzzi 1993] , 中核業務と周辺業務の区別 [Atkinson 1985 ; Baron & Kreps 1999] といった観点から議論されてきた。これらは、外部人材と内部人材を活用する際のポートフォリオを考察するものであり、外部人材の使い分けに焦点を当てたものではない。

同一業務内での請負労働者と派遣労働者との間の特性の違いについては、佐野 [2002] により、労働者側に対する調査データに基づいた分析が行われており、物の

製造業務においては、請負労働者の方が派遣労働者よりも熟練を要する業務を担当していることが明らかにされている。佐野は、その因果関係については言及していないが、就業形態の違いの結果として担当業務に要する技能水準に差が出るとは考えにくく、担当業務に応じて両者が使い分けられているものと解釈すべきであろう。

つまり、同じ外部人材である請負労働者と派遣労働者がそれぞれ異なる特性を持つのは、ユーザー企業が、事業の特徴、業務の性質などに応じて使い分けられていることによると考えられる。そこで本稿では、労働者派遣法の規制緩和後のわが国における外部人材の活用のための参考に資するため、米国の事業所における派遣労働者と請負労働者の使い分けのメカニズムを明らかにする。

米国における外部人材の活用状況

1. 事業所就業者に占める外部人材の割合

米国における外部人材の使い分けの要因を分析するにあたり、米国の事業所調査である 1995 年の National Organization Survey (以下、NOS とする) のデータを用い、事業所単位での外部人材の活用の状況を概観する。ここでの分析においては、外部人材の人数は、「事業所で就労するが、当該事業所の賃金台帳 (payroll) に登録されていない労働者の人数」として把握した³⁾。NOS の質問票では、賃金台帳に登録されない人材の契約形態として、請負契約や労働者派遣契約が例示されており、実態としてわが国の派遣労働者、請負労働者にほぼ対応していると考えられる。

はじめに、米国の事業所就業者に占める外部人材の割合を算出する。分母となる事業所就業者数は、事業所の賃金台帳に登録されている社員数⁴⁾と、外部人材の人数の和により求められる。集計対象となるのは社員数、外部人材の人数いずれについても実数で回答している 843 事業所であり、その社員総数が 56 万 6748 人、外部人材総数が 2 万 7081 人であることから、外部人材比率は 4.6% となる。

これに対し、同じく 1995 年に行われた、労働者への個人調査である Current Population Survey (CPS) の付帯調査 (非典型労働) によれば、派遣労働者は 118 万 1000 人、業務請負労働者が 65 万 2000 人、典型的就業者が 1 億 1105 万 2000 人であり、派遣労働者と業務請負労働者の合計人数を派遣労働者、業務請負労働者、典型的就業者⁵⁾の合計で除すことにより得られる外部人材比率は 1.6% となる。

このように、NOS データで算出される外部人材の比率は CPS のそれよりも高いが、その原因として、1995 年の NOS が外部人材の活用に関して詳細な設問を設けた調査であるため、外部人材の活用に積極的な事業所が多く回答した可能性があること、

CPS で自分の就業形態を「典型的就業者」と回答した労働者は、自らを派遣労働者又は請負労働者として認識していない可能性があること⁶⁾、の2つが考えられる。

2. 事業所における外部人材の比率

事業所の総人員に占める外部人材の比率は、規模や業種といった事業所の属性ごとに異なると考えられる。そこで、まず事業所の規模別に外部人材の活用状況をみてみたい。以下において事業所規模は、事業所に直接雇用される社員（賃金台帳に登録されている労働者）の総数で表すことにする。

図表 1-1 は、事業所における外部人材の比率を、事業所の規模別に集計したものである。外部人材の比率は、外部人材の人数を、事業所で働く直接雇用の人材と外部人材の合計数で除して算出している。図表中の単純平均値とは、事業所規模の各階層に属する事業所における外部人材の比率を、個々の事業所の規模は無視して単純平均したものである。一方、加重平均値とは、各階層に属する個々の事業所の人数規模によってウェイトづけをして算出した平均値である。よって、単純平均値は、事業所規模別にみた個々の事業所における外部人材比率の平均値を表し、加重平均値は事業所規模で分断したそれぞれの事業所規模別労働市場における外部人材の比率を示している⁷⁾。

事業所規模別の特徴として、29 人以下の小規模事業所において最も外部人材の比率が高い。この理由としては、第一に、外部人材は一般的に間接業務で多く活用されるが、小規模事業所では間接業務に従事する人材の比率が高いため外部人材比率も高くなること、第二に、分母となる従業者数が少ないことにより、試験的または臨時的な目的のために外部人材を少数でも活用した場合に、外部人材比率が高く算出されやすいことが考えられる。

図表 1 - 1 外部人材比率（事業所規模別）（行％）

		外部人材比率					0%超 無回答	単純 平均値	加重 平均値	N
		0%	0%超 3%未満	3%以上 10%未満	10%以上 20%未満	20%以上				
従業者数	1～29人	69.4	5.3	2.3	4.4	16.6	2.2	10.2(313)	19.0(313)	320
	30～99人	63.0	14.9	9.9	3.9	3.9	4.4	3.0(173)	7.3(173)	181
	100～499人	40.4	26.1	19.2	4.9	0.5	8.9	2.3(185)	2.6(185)	203
	500人以上	19.8	27.5	20.7	6.8	2.3	23.0	4.2(171)	4.6(171)	222
	合計	49.9	17.1	11.9	5.0	7.1	9.1	5.8(843)	4.6(843)	926

注： 「0%超無回答」とは、外部人材を活用しているが、その人数が無回答であったために、外部人材の比率を算出できなかった事業所である。

図表 1-2 は、事業所の業種別に、外部人材の比率を集計したものである。ここからいくつかのことが読み取れる。第一に、建設業において、単純平均値、加重平均値い

ずれをみても外部人材比率が高い。これは、建設業の労働市場全体に占める外部人材比率が高く、また、高い外部人材比率を示す事業所が多いことを意味する。第二に、金融・保険・不動産業においては、単純平均値をみると外部人材比率が高いが、加重平均値をみるとそのような傾向はみられない。これは、高い外部人材比率を示す事業所が多いが、そのような事業所は小規模である場合が多く、労働市場全体としてみると、外部人材比率は必ずしも高くないことを意味する。その他、加重平均値から、製造業や卸売業の労働市場において外部人材比率が高く、小売業や官公営の労働市場において外部人材比率が低いことが読み取れる。

図表1-2 外部人材比率(業種別)(行%)

	外部人材比率						単純 平均値	加重 平均値	N	
	0%	0%超 3%未満	3%以上 10%未満	10%以上 20%未満	20%以上	0%超 無回答				
業 種	農林水産業	75.0	12.5	0.0	0.0	12.5	0.0	7.1(8)	55.9(8)	8
	鉱業	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	7.3(3)	17.7(3)	3
	建設業	35.7	14.3	0.0	14.3	25.0	10.7	16.8(25)	18.7(25)	28
	製造業	30.9	20.1	26.6	10.1	2.9	9.4	4.9(126)	5.4(126)	139
	運輸・通信	47.9	14.6	18.8	2.1	6.3	10.4	8.0(43)	2.2(43)	48
	電気・ガス・水道業	44.0	24.0	8.0	6.0	14.0	4.0	9.2(48)	5.4(48)	50
	卸売業	76.6	9.4	3.1	3.1	3.1	4.7	2.6(122)	0.5(122)	128
	小売業	43.2	29.5	6.8	0.0	15.9	4.5	12.2(42)	3.7(42)	44
	金融・ 保険・不動産業	48.9	19.0	10.6	4.0	6.9	10.6	4.8(287)	2.0(287)	321
	サービス業	44.4	13.0	11.1	1.9	1.9	27.8	2.7(39)	1.1(39)	54
	官公営	49.1	17.6	11.8	4.9	6.9	9.7	5.7(743)	3.9(743)	823
	合計									

注：「0%超無回答」とは、外部人材を活用しているが、その人数が無回答であったために、外部人材の比率を算出できなかった事業所である。

3. 事業所における外部人材の内訳

ところで、事業所の規模ごとに外部人材の内訳に違いがないだろうか。そこで、外部人材がもっとも多く活用されている業務に就いている外部人材に対して、指揮命令を就労先が行っている場合を「派遣型」、就労先ではなく雇用主が行っている場合を「請負型」、就労先と雇用主のいずれも行っている場合を「混合型」とし、事業所規模別にそれぞれの構成比を算出した(図表1-3)。

ここから、総じて事業所規模が大きくなるほど「派遣型」の割合が高く、事業所規模が小さくなるほど「請負型」の割合が高くなる傾向が読み取れる。なお、「派遣型」の大多数は派遣労働者、「請負型」の大多数は請負労働者だと考えられるが、一部、自営業者なども含まれている可能性があることを付言しておく。

図表 1 - 3 外部人材の活用状況（事業所規模別）（行％）

	派遣型	請負型	混合型	わからない	無回答	N
29人以下	47.4	50.9	0.0	1.8	0.0	57
30人～99人	48.4	45.2	0.0	6.5	0.0	31
100人～499人	57.4	39.7	0.0	1.5	1.5	68
500人以上	64.3	27.7	2.7	4.5	0.9	112
合計	57.1	37.7	1.1	3.4	0.7	268

注： 外部人材を活用している事業所のみ対象。

それでは、業種ごとに外部人材の内訳に違いがあるだろうか。図表 1-4 は、図表 1-3 と同様の手法にて、業種ごとの「派遣型」、「請負型」、「混合型」の分布を示したものである。ここから、製造業、建設業、官公営において「派遣型」の比率が高く、卸売業、運輸・通信・電気・ガス・水道業、小売業において「請負型」の比率が高いことが分かる。

図表 1 - 4 外部人材の活用状況（業種別）（行％）

	派遣型	請負型	混合型	わからない	無回答	N
農林水産業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	2
鉱業	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1
建設業	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	12
製造業	73.6	19.4	1.4	5.6	0.0	72
運輸・通信・電気・ガス・水道業	43.8	50.0	6.3	0.0	0.0	16
卸売業	48.0	52.0	0.0	0.0	0.0	25
小売業	52.4	42.9	0.0	4.8	0.0	21
金融・保険・不動産業	50.0	40.0	5.0	0.0	5.0	20
サービス業	52.1	39.6	1.0	6.3	1.0	96
官公営	60.9	39.1	0.0	0.0	0.0	23
合計	57.3	36.8	1.4	3.8	0.7	288

注： 外部人材を活用している事業所のみ対象。

4．職種別にみた外部人材の活用状況

これまで、規模や業種といった事業所の属性ごとの外部人材の活用状況を見てきたが、次に、職種別の外部人材の活用状況をみることにする。NOS の業務別データから把握できるのは、外部人材の有無のみであり、人数に関する情報は得られない。その代わりに、職種別の場合、外部人材が「自営業者」と「他社で雇用される者」に分けられているので、自営業者のデータを除外して分析することができる。

図表 1-5 は、職種別の外部人材の状況を表している。ここで「外部人材」とは、「事業所内で働く労働者のうち、他の組織に雇用されている者」とし、自営業者は除いている。

図表1-5 職種別 外部人材活用の状況(行%)

	活用 事業所率	業務存在 事業所数	派遣型	請負型	混合型	わから ない	無回答	N
コア職種	6.7	916	72.1	21.3	3.3	1.6	1.6	61
事務	8.4	892	85.3	14.7	0.0	0.0	0.0	75
コンピュータシステム	12.2	641	57.7	33.3	6.4	1.3	1.3	78
財務経理	7.6	855	33.8	66.2	0.0	0.0	0.0	65
研究開発	5.8	395	52.2	39.1	4.3	4.3	0.0	23
マーケティング	3.3	598	55.0	45.0	0.0	0.0	0.0	20
警備	30.2	414	35.2	55.2	4.0	3.2	2.4	125
清掃・ビル管理	24.6	736	23.2	70.7	0.0	3.9	2.2	181
機械整備・補修	26.1	682	32.0	56.7	3.9	5.1	2.2	178
合計			42.3	50.7	2.5	2.9	1.6	806

図表中、「職種存在事業所数」とは、それらの業務が存在する事業所数を表している。「活用事業所率」とは、それぞれの職種が存在する事業所に占める、当該職種において外部人材を活用している事業所数の比率を表している。

職種別に見ると、外部人材の活用事業所率が高いのは警備、清掃・ビル管理、機械整備・補修であり、コア職種（事業所の主たる製品の生産、サービスの提供に関わる職種のこと。事業所により異なる）や事務、財務経理は少ない。建物や機械など、事業所の設備管理を外部人材に任せる傾向が強く、企業固有の知識・技能を要するコア職種や、社内情報を扱うことの多い事務・財務経理では活用される比率が低いといえる。

また、各職種における「派遣型」と「請負型」の内訳をみると、「派遣型」が多いのはコア職種と事務、コンピュータシステムであり、これらの職種では、外部人材として派遣労働者が活用されるケースが多いといえる。母数が少なく、かつ比率も大きな差がないが、研究開発とマーケティングにおいても、「派遣型」の比率が高い。

一方、財務経理、清掃・ビル管理と機械整備・補修では「請負型」の比率が高い。このように、同じ外部人材を活用する場合でも、主として活用されるのが「派遣型」と「請負型」のどちらであるかは、職種によって大きな差がある。

図表1-6 外部人材の活用状況(外部人材を活用する主な職種1つ 行%)

	派遣型	請負型	混合型	わから ない	無回答	N
コア職種	67.2	21.3	1.6	4.9	4.9	61
事務	79.6	20.4	0.0	0.0	0.0	54
コンピュータシステム	51.4	37.8	0.0	10.8	0.0	37
財務経理	22.0	78.0	0.0	0.0	0.0	41
研究開発	28.6	57.1	0.0	14.3	0.0	7
マーケティング	37.5	62.5	0.0	0.0	0.0	8
警備	38.3	46.7	3.3	8.3	3.3	60
清掃・ビル管理	29.9	67.5	0.0	1.3	1.3	77
機械整備・補修	48.5	42.4	3.0	6.1	0.0	33
合計	47.9	46.3	1.1	4.3	0.5	374

注： 外部人材を活用している事業所のみ対象。

図表 1-6 は、各事業所が外部人材を活用している主な職種 1 つについての回答を集計したものである⁸⁾。研究開発、マーケティングは、図表 1-5 では「派遣型」の比率が高かったが、主な 1 職種である場合に限定した図表 1-6 では「請負型」の比率が高い。一方、機械整備・補修は、主な 1 職種に限定しない場合は「請負型」の比率が高いが、限定した場合は「派遣型」の比率がわずかに高い。それら以外の職種については、主な 1 職種に限定した場合とそうでない場合とでそれほどの違いはない。

職種別の外部人材の人数に関するデータがないため断定はできないが、各職種において外部人材が「派遣型」「請負型」のどちらになることが多いかを、外部人材の人数を基準に比較する場合には、主たる職種に限定した図表 1-6 の方が望ましいと考えられる。なぜならば、主たる職種以外での外部人材の活用は、試験的な活用や、臨時的な措置としての活用を含む可能性があるためである。

外部人材の使い分けメカニズム モデルと仮説の設定

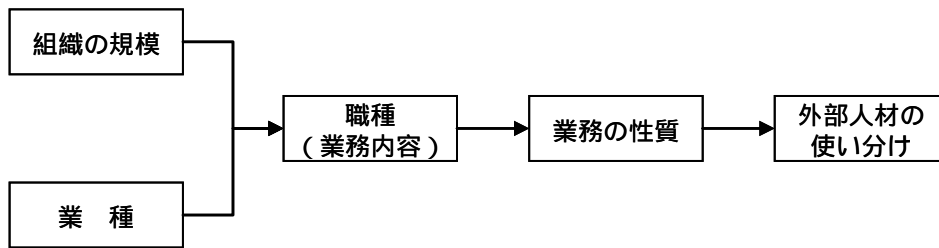
前節までの分析で、米国では、外部人材が活用されることの多い職種と少ない職種があることに加え、その外部人材が「派遣型」となるか、「請負型」となるかが、事業所の規模、業種、及び職種によって違いがあることが分かった。規制や慣習によらず、業務の効果的な遂行・管理を目的として外部人材の活用形態を決定するとすれば、派遣型、請負型のどちらの外部人材を活用するかは、本来は事業所の規模や業種ではなく、活用する業務の性質によって決められるはずである。

ここでいう業務の性質とは、業務の種類そのもの（いわゆる職種）ではない。図表 1-6 でみたように、職種別では、事務において派遣型の外部人材が活用されることが多いが、このことは、「事務であるから派遣型の外部人材を活用する」のではなく、事務の場合、「他の業務と比べて、派遣型の活用に適した業務の性質を有していることが多い」ために、派遣型の人材が活用されることが多いと考えられる。

つまり、派遣型・請負型の選択は、直接的には業務の性質により決定されるが、業務の性質は職種によって一般的な傾向が大まかに規定される。そして事業所規模や業種による事業所の組織構造の特質により、事業所における職種の構成が異なる。その結果、業務の性質だけでなく、事業所規模、業種、職種によって派遣型・請負型の使い分けの状況に差が出てくると考えられる。

このように、外部人材の使い分けの直接的な決定要因は業務の性質であり、事業所規模、業種、職種は、間接的な決定要因であると考えられる。以上の考え方を図示すると、図表 1-7 のようになる。

図表1-7 外部人材の使い分けモデル



「派遣型」と「請負型」のどちらを活用するかを決定する業務の特性としては、事業所でノウハウを有している業務であるか、正社員として雇入れる人材の候補者として外部人材を活用する業務であるか、業務量の変動が大きく、かつ変動の予測が困難な業務であるか、の3つが考えられる。

第一の、「事業所でノウハウを有している業務であるか」は、就労先自らが指揮命令をすることが、業務の性質上、可能であるかどうかという問題につながる。外部人材の活用を、自社に保有するノウハウの点で分類すると、「自社でノウハウを有するが、外部に任せの方が低コストでの実施が可能であるために活用する」場合と、「自社内に持たない専門的スキル・技術を外部資源の活用によって補うために活用する場合」の2パターンがある。就労先の社員が当該業務の経験や知識を持っていない場合、作業の指示は当該業務のノウハウを有する外部組織に任せざるを得ない。よって、社内の人材が有していない専門的なスキル・技術を要する業務には、「請負型」を活用すると考えられる。一方、そうしたスキル・技術を必要としない業務で、主として人件費の抑制・削減を目的として活用する場合、「派遣型」を活用することになるであろう。なぜなら、業務請負サービスの場合、労働者派遣サービスと比べ、業務管理のコスト及びその付加価値分だけサービス料金が高く設定されるからである⁹⁾。

第二の要因は、将来、社員として雇用する人材の候補者を選別するために、外部人材を活用しているかどうかである。日本でも、2000年から紹介予定派遣が可能となったが、米国では、Temp to Perm といわれ、一定期間、派遣労働者として活用し、その間に適性及び能力を評価して、正社員として採用するかどうかを決定する仕組みが以前から広く行われている。適性や能力を見きわめるためには、業務の結果のみで判断するのではなく、直接作業指示を出し、報告を受けるなどのコミュニケーションを通じて、日頃の働きぶりを観察した方がよい。よって、正社員の候補者として外部人材を活用する場合は、労働者派遣の形態をとると思われる。

また、業務量の変動に応じて外部人材を活用する場合は、臨時対応的・短期的な活用となりがちである。よって、業務運営のノウハウを外部人材の提供機関である派遣元や請負元に移転することが困難であるため、自ら指揮命令を行うことのできる労働

者派遣の形態を選択すると思われる。反対に、恒常的に外部人材を活用し、長期間の取引を行っている場合には、業務運営のノウハウが派遣元や請負元に移転しているため、ユーザーにとっては管理コストの負担軽減のため、「請負型」を活用すると考えられる。

以上をまとめると、企業が外部人材として「派遣型」と「請負型」のどちらを活用するかを決定する要因に関して、業務の性質に基づく以下の4つの仮説が設定できる。

【仮説1】専門的な技能・技術を必要とする業務では、「請負型」が選択される。

【仮説2】人件費削減のために活用する業務では、「派遣型」が選択される。

【仮説3】正社員候補として外部人材を活用する場合には、「派遣型」が選択される。

【仮説4】業務量の変動への対応として活用する場合には、「派遣型」が選択される。

外部人材使い分けメカニズムの検証

1. 業務の性質による外部人材の使い分け

前節で示した4つの仮説は、NOSのデータによって事業所が外部人材を活用する理由を分析することによって検証が可能である。NOSでは、外部人材の活用理由は、職種別には質問されていないため、回答されている活用理由は、外部人材を活用する主たる職種についての活用理由とみなすことが妥当である。よって、以下で行う外部人材の活用理由に関する分析は、各事業所において外部人材が活用されている主な1つの職種について行うこととする。

NOSでは、前節で提示した4つの仮説で表される業務の性質にほぼ対応する内容が、外部人材の活用理由という形で質問されている。具体的には、「専門的な技能・技術を必要とする業務」には、“They provide special skills that your regular employees don't have (外部の専門能力の活用)”，「人件費削減のために活用される業務」には、“Using temps or subcontractors lowers your costs since you do not have to pay them fringe benefits (コストの削減)”，「正社員の候補者として外部人材を活用する」には、“You can see how people perform before they are offered regular employment (有能人材の選別)”，「業務量の変動に対応する」には“The demand for work varies, so you don't need regular employees all year (労働力需要の変動への対応)”がそれぞれ対応する。

図表1-8は、主たる職種における外部人材の活用形態が「派遣型」か「請負型」かによって、外部人材の活用理由が異なるかどうかを見たものである。「派遣型」「請負型」の間の差について、統計的有意水準の検定は、「とても重要」又は「重要」と回

答した場合を1とし、「あまり重要でない」又は「重要でない」と回答した場合を0として、カイ自乗検定を用いて行った¹⁰⁾。

検定の結果、「派遣型」の場合、「労働需要の変動への対応」「有能人材の選別」を活用理由とすることが多く、いずれも統計的に有意である。「コストの削減」は「派遣型」、「外部の専門能力の活用」は「請負型」の方が多いが、統計的には有意でない。

図表1-8 外部人材の活用理由（行%）

		とても重要	重要	あまり重要でない	重要でない	とても重要+重要	N
外部の専門能力の活用	派遣型	40.7	20.4	11.8	27.1	61.1	221
	請負型	50.5	15.4	7.7	26.4	65.9	208
	合計	45.5	17.9	9.8	26.8	63.4	429
コストの削減	派遣型	18.6	22.3	27.7	31.4	40.9	220
	請負型	12.6	21.8	28.2	37.4	34.5	206
	合計	15.7	22.1	27.9	34.3	37.8	426
有能人材の選別	派遣型	24.2	18.3	17.4	40.2	42.5**	219
	請負型	17.6	13.3	13.3	55.7	31.0	210
	合計	21.0	15.9	15.4	47.8	36.8	429
労働需要の変動への対応	派遣型	44.5	19.5	11.4	24.5	64.1**	220
	請負型	30.6	21.5	15.3	32.5	52.2	209
	合計	37.8	20.5	13.3	28.4	58.3	429

注： 検定はカイ自乗検定（***；p<0.01 **；p<0.05 *；p<0.1）

以上より、先に示した4つの仮説の検証結果は下記の通りとなる。

【仮説1】専門的な技能・技術を必要とする業務では、「請負型」が選択される。

比率の差は仮説通りであるが、統計的に有意でなく、支持されない。

【仮説2】人件費削減のために活用する業務では、「派遣型」が選択される。

比率の差は仮説通りであるが、統計的に有意でなく、支持されない。

【仮説3】正社員候補として外部人材を活用する場合には、「派遣型」が選択される。

比率の差は仮説通りに統計的に有意な差があり、支持された。

【仮説4】業務量の変動への対応として活用する場合には、「派遣型」が選択される。

比率の差は仮説通りに統計的に有意な差があり、支持された。

2. 職種別にみた業務の性質

以上のように、正社員の候補者を選別するために外部人材を活用する業務、及び、業務量が変動的であり、それに対応するために外部人材を活用する業務の場合、「請負型」よりも「派遣型」が活用されることが多いといえる。しかし、図表1-6で見たように、外部人材の職種により、「派遣型」が使われている比率と「請負型」が使わ

れている比率は大きく異なっている。

このように、職種によって「派遣型」と「請負型」のどちらを使うかが異なるのは、それぞれの職種における業務の特徴が、外部人材の活用理由の違いに影響しているためと考えられる。よってここでは、職種による外部人材の活用理由の相違を明らかにする。

外部人材が活用されている職種は、「派遣型」が活用されることの多いコア職種、事務、コンピュータシステムと、「請負型」が活用されることの多い財務経理、研究開発、マーケティング、警備、ビル管理、の2つの職種群に大別される。以下では、前者の「派遣型」が活用されることの多い職種を「派遣型職種」、請負型の多い職種を「請負型職種」と呼ぶ。機械整備・補修は、「派遣型」と「請負型」を活用するケースがほぼ半々であるが、「派遣型」を活用するケースがわずかながら多いため、ここでは「派遣型職種」に分類する。

業務の性質が、外部人材の活用理由を規定し、その結果として「派遣型」と「請負型」のどちらが活用されるかが決定されるとすれば、「派遣型職種」は、「請負型職種」よりも「労働力需要の変動への対応」「有能人材の選別」を目的とした外部人材の活用が要請される業務であるといえる。

そこで、業務別による外部人材の活用理由の違いを見るため、外部人材の活用理由を職種でクロス集計したのが図表 1-9 である。表側は、「派遣型職種」と「請負型職種」に分け、表頭の活用理由は、先の4つの仮説のうち、図表 1-8 の分析で支持された「有能人材の選別」「労働需要の変動への対応」を掲げている。

表中のパーセンテージは、個々の活用理由について「とても重要」又は「重要」と回答した事業所の比率である。また、それぞれの比率について、派遣型職種は請負型職種の合計の比率と、請負型職種は派遣型職種の合計の比率との間でカイ自乗検定を行った。さらに、請負型職種合計の比率と派遣型職種合計の比率との間でも同様にカイ自乗検定を行った¹¹⁾。

検定の結果、派遣型職種の多くが、「有能人材の選別」「労働需要の変動への対応」のいずれについても、請負型職種よりも活用理由として重視しているという関係がみられる。有意差が出ていない職種についても、図表中「%差」の正負は、機械整備・補修の「有能人材の選別」を除き、仮説で想定したとおりの結果となっている。機械整備・補修において他の派遣型職種と異なる結果が出た理由は、図表 1-6 でみたように、派遣型と請負型の比率にほとんど差がないことによると考えられる。

コア職種の成果は、企業の業績に与える影響が大きいため、コア人材の選別は、Temp to Perm のような手段によって慎重に行うことが必要である。よって、コア職種においては、有能な人材の選別のために、外部人材を活用することが多いと考えられる。

事務についても、有能人材の選別手段としての活用が多いが、コア人材とキャリア上のつながりを持ち、かつ職位上、コア人材の下位に位置することが多いためと考えられる。

一方、請負型業務は全て、「有能人材の選別」「労働需要の変動への対応」の比率が低い。これら請負型職種は、製品やサービス需要の変動に関わらず、事業所に一定量が恒常的に存在しているものの、外部に任せの方が専門能力の活用やコストの面で、社内の人材を活用するよりも有利であるために、外部人材を活用していると考えられる。財務経理、研究開発、マーケティングにおいて、%差が大きくマイナスであるにもかかわらず統計的に有意となっていないのは、サンプルが少ないことが原因であると思われる。

図表 1 - 9 主要職種別 外部人材の活用理由

		有能人材の選別		労働需要の変動への対応	
		%(N)	%差	%(N)	%差
派遣型職種	コア職種	52.5*** (61)	19.4	71.2*** (59)	20.6
	事務	48.1* (54)	15.0	68.5** (54)	17.9
	コンピュータシステム	34.3 (35)	1.2	72.2** (36)	21.6
	機械整備・補修	25.8 (31)	7.3	55.2 (29)	4.6
請負型職種	財務経理	28.2 (39)	14.9	56.1 (41)	11.9
	研究開発	42.9 (7)	0.2	57.1 (7)	10.9
	マーケティング	12.5 (8)	30.6	37.5 (8)	30.5
	警備	27.3** (57)	15.8	52.7* (55)	15.3
	ビル管理	42.0 (69)	1.1	46.4*** (69)	21.6
派遣型職種計		43.1* (181)	10.0	68.0*** (178)	17.4
請負型職種計		33.1 (178)	10.0	50.6 (180)	17.4

注：1) 検定はカイ自乗検定 (***) ; $p < 0.01$ ** ; $p < 0.05$ * ; $p < 0.1$)

2) 「%差」とは、派遣型職種は請負型職種計と、請負型職種は派遣型職種計とのパーセンテージの差を表す。

図表 1-8, 図表 1-9 の分析を総合すると、次の2点が言える。第一に、企業が外部人材を活用する際、労働需要の変動への対応や有能人材の選別手段としての活用を重視する場合には、「請負型」よりも「派遣型」が活用される傾向にある。第二に、職種ごとに業務の性質が大まかに規定されているために、「派遣型」が活用されることの

多い職種と、「請負型」の多い職種とが存在している。

3. 事業所規模・業種と職種構成

図表 1-7 で考察したとおり，職種（業務内容）は，事業所規模及び業種によって，事業所におけるその構成が異なるため，事業所規模や業種が間接的に外部人材の使い分けに影響すると考えられる。先に見たように，大規模事業所ほど「派遣型」を活用する傾向にあり（図表 1-3），建設業，製造業，官公営の事業所では，「派遣型」が活用されることが比較的多い（図表 1-4）。よって，大規模事業所ほど，派遣型職種が多く，建設業，製造業，官公営の事業所では，派遣型職種が比較的多いと考えられる。

そこで，事業所規模・業種によって職種構成に違いがあるかどうかを検証するために，事業所規模・業種により，外部人材を活用している主な1つの職種をクロス集計し，事業所規模・業種による派遣・請負の使い分けの傾向と，職種による派遣・請負の使い分けの傾向が合致しているか否かをみることにする。

図表 1-10 は，事業所規模と職種の関係をみたものである。事業所規模が大きいほど派遣型職種が多く，請負型職種が少ないというような想定した傾向は，明確にはみられない。

図表 1 - 10 事業所規模と職種の関係（行%）

		派遣型職種				請負型職種					派遣型職種計	請負型職種計	N
		コア職種	事務	コンピュータシステム	機械整備・補修	財務経理	研究開発	マーケティング	警備	ビル清掃・管理			
事業所規模	29人以下	16.3	9.4	10.6	12.5	21.9	0.6	1.9	3.8	23.1	48.8	51.3	160
	30～99人	11.0	1.2**	12.2	14.6	17.1	3.7	3.7	15.9**	20.7	39.0	61.0	82
		5.3	8.2	1.6	2.1	4.8	3.0	1.8	12.1	2.4	9.7	9.7	
	100～499人	11.6	8.9**	14.3	7.1	4.5	1.8	2.7	15.2*	33.9	42.0	58.0	112
		0.6	7.7	2.1	7.5	12.6	1.9	1.0	0.7	13.2	2.9	2.9	
	500人以上	27.2**	20.0	12.0	3.2	4.8	2.4	1.6	18.4	10.4***	62.4*	37.6*	125
		15.6	11.1	2.3	3.9	0.3	0.6	1.1	3.2	23.5	20.4	20.4	

注：1) 検定はカイ自乗検定（***；p<0.01 **；p<0.05 *；p<0.1）

2) 比較対象は直近下位の規模の事業所（例：「100～499人」の事業所ならば比較対象は「30～99人」の事業所）

3) 表中網掛けの数値は，直近下位の規模の事業所と比べた場合の，各職種の構成比率（%）の差である。

図表 1-11 は、業種と職種の関係のみたものである¹²⁾。図表 1-4 の分析より、派遣型の外部人材活用の比率が平均値を上回る建設業、製造業、官公営を「派遣型業種」とし、それ以外の業種を「請負型業種」とした。しかし、派遣型業種では派遣型職種の構成比率が高く、請負型業種では請負型職種の比率が高いというような想定した傾向は、顕著には現れていない。

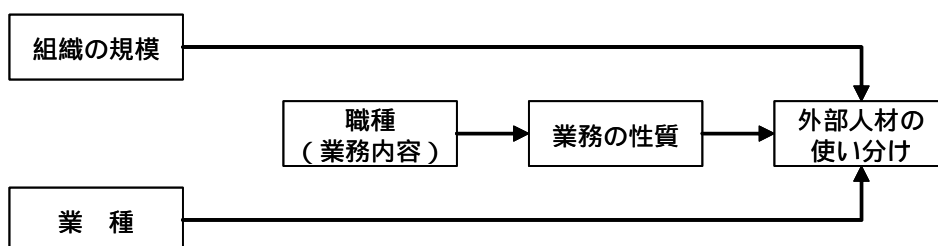
図表 1 - 11 業種と職種の関係 (%)

		派遣型職種				請負型職種					派遣型職種計	請負型職種計	N
		コア職種	事務	コンピュータ	機械整備・補修	財務経理	研究開発	マーケティング	警備	ビル管理・清掃			
派遣型業種	建設業	31.6	0.0	5.3	26.3	10.5	0.0	0.0	5.3	21.1	63.2	36.8	19
		*			**								
	17.3	12.5	6.4	16.1	4.3	1.7	2.0	6.7	0.1	14.6	14.6	100	
製造業	21.0	16.0	10.0	4.0	6.0	3.0	4.0	16.0	20.0	51.0	49.0		
	6.8	3.5	1.6	6.2	8.8	1.3	2.0	4.1	0.9	2.5	2.5		
官公営	18.9	13.5	18.9	5.4	0.0	2.7	0.0	13.5	27.0	56.8	43.2	37	

		4.7	1.0	7.3	4.8	14.8	1.0	2.0	1.6	6.1	8.2	8.2	
請負型業種	運輸・通信・電気・ガス・水道業	12.0	16.0	12.0	12.0	8.0	0.0	0.0	16.0	24.0	52.0	48.0	25
	卸売業	9.8	2.5	0.5	4.9	2.9	2.6	2.6	1.9	2.2	1.8	1.8	39
	小売業	17.9	12.8	5.1	5.1	12.8	0.0	0.0	10.3	35.9	41.0	59.0	74
		*											
	金融・保険・不動産業	3.8	0.6	6.4	1.9	7.7	2.6	2.6	3.8	14.1	12.8	12.8	35
サービス業	4.1	8.1	14.9	12.2	25.7	1.4	4.1	10.8	18.9	39.2	60.8	171	
	***				***					**	**		
		17.7	5.4	3.3	5.1	20.5	1.2	1.5	3.3	2.9	14.7	14.7	
		17.1	14.3	2.9	5.7	8.6	2.9	5.7	17.1	25.7	40.0	60.0	35
		4.7	0.8	8.7	1.3	3.4	0.3	3.2	3.0	3.9	13.8	13.8	
		17.5	13.5	13.5	11.1	12.9	2.3	1.2	11.1	17.0	55.6	44.4	171
						**							
		4.3	0.0	1.9	4.1	7.7	0.2	1.4	3.0	4.8	1.7	1.7	
派遣型業種計	21.8	13.5	11.5	7.1	5.1	2.6	2.6	14.1	21.8	53.8	46.2	156	
	**				***								
		7.6	1.0	0.1	3.1	9.7	0.8	0.5	1.9	0.9	5.4	5.4	
請負型業種計	14.2	12.5	11.6	10.2	14.8	1.7	2.0	11.9	20.9	48.5	51.5	344	
	**				***								
		7.6	1.0	0.1	3.1	9.7	0.8	0.5	2.2	0.9	5.3	5.3	

以上より、事業所規模・業種と職種構成との間には、当初想定したような関係は見られないことが分かる。図表 1-7 では、事業所規模及び業種は、職種構成、業務の性質を媒介として外部人材の使い分けに間接的に影響を与えると考えたが、実際には、事業所規模自体、及び業種自体の特性も、外部人材の使い分けに直接的に影響していると考えられる(図表 1-12)。

図表 1 - 1 2 外部人材の使い分けモデル (修正)



結論

本稿では、わが国のような法規制がなく、経済合理性に基づいて外部人材の使い分けを行っていると考えられる米国事業所のデータに基づいて、派遣労働者と請負労働者のどちらを活用するかを決定するメカニズムのモデルを設定し、検証を行った。「派遣型」と「請負型」のどちらが多く活用されているかは、事業所の規模、業種、活用されている職種及び業務の性質によって相違があったが、設定したモデルにおいては、「派遣型」と「請負型」の使い分けに直接影響する要因は、活用する業務の特性であると想定した。また、業務特性は職種によって大まかに規定され、事業所における職種構成は、事業所の規模及び業種によって影響を受ける結果、事業所の規模及び業種、職種は、外部人材の使い分けに間接的に影響を与えていると考えた。

分析の結果、社員として雇入れる人材を選別する手段として活用する場合、及び業務量の変動への対応を主たる目的として外部人材を活用する場合において、「請負型」よりも「派遣型」が活用される傾向にあることが分かった。社員として雇入れるべき人材を選別するためには、日常の指示や、本人からの報告・連絡・相談を通じて自社に適した人材であるかどうかを判断するのが合理的である。また、業務量の変動に対応するために活用する場合は、特に業務が短期間で終了する場合、業務の管理のノウハウを派遣会社に移転できないために、自社で作業指示を含めた業務管理を行った方が業務の効率性が損なわれなるといえる。

また、「派遣型」が活用されていることが多い職種では、社員として雇入れる人材を選別する手段として、及び業務量の変動への対応を主たる目的として外部人材を活用する機会が多いことが分かった。ここから、業務の性質が職種によって大まかに規定されているために、職種によって外部人材の使い分けの傾向に違いが出ていることが示された。

外部人材の活用メカニズムとして用いたモデルでは、事業所の規模や業種は、事業所の職種構成を決定することを通じて、外部人材の使い分けに影響を与えると想定した。しかし実際には、事業所の規模及び業種は、職種構成の規定を通じてではなく、それぞれ規模・業種自体が持つ特性によって外部人材の使い分けに影響を与えていることが分かった。

NOS のデータのみでは、事業所規模及び業種によって外部人材の使い分けに相違が出る理由を明らかにすることは困難である。事業所規模に関しては、小規模事業所では、業務の管理を行える人材が少ないために、請負型の外部人材活用を行う傾向にあると考えられる。業種に関しては、同種の職種でも、業種によりその業務内容が異なり、外部人材を配置する派遣会社・請負会社の事業形態や保有する管理能力に差があること、また、業種によって人材活用の慣行や労働市場の状況が異なっていることが影響していると考えられる。しかし、これらはいずれも憶測の域を超えておらず、事業所規模や業種ごとの労働市場、業務及び人材活用の特性に着目した分析が必要である。

【注】

- 1) 「物の製造業務」への労働者派遣には、継続して最長1年間までという期間制限が設けられている（2007年3月1日以降は最長3年間までに延長される）。また、労働者派遣については、一定期間経過後の直接雇用を促進する措置が設けられており、たとえば、専門26業務については、同一業務に3年を超える期間、同じ派遣労働者を活用しているときに、当該業務に労働者を雇入れる場合は、派遣先は、当該派遣労働者に直接雇用の申込みをしなければならないとされている。
- 2) 佐藤・佐野・木村[2003]によれば、派遣可能な期間が最長1年である場合、物の製造業務における労働者派遣の活用を希望する職場は3分の2程度だが、この期間制限がないと仮定した場合、その比率は8割以上となる。
- 3) 事業所内で就労する労働者のうち、自社で雇用する者は、賃金の支払対象者として賃金台帳に登録されるため、それ以外の者は、当該事業所と雇用関係のない外部人材であると考えられる。
- 4) ここでは、フルタイム、パートタイム両方の社員を含んでいる。
- 5) CPS では、組織で働く労働者のうち、独立契約者、呼出労働者、派遣労働者、業務請負企業労働者以外の者を典型的就業者としている。
- 6) 派遣元で常用労働者として雇用されている派遣労働者(いわゆる常用型派遣会社に雇用される派遣労働者)は、派遣先の社員には「派遣労働者」と認識されていても、自らは派遣元に雇用される「常用労働者」と認識している可能性がある。
- 7) よって、事業所計の加重平均値は、米国の労働市場全体における外部人材の比率を占めることになる。
- 8) 質問文は“ Which functional activity was the first one where respondent said ‘someone else’?(社員以外がかかわっていると答えた職種のうち、第一の職種はどれですか?)”である。
- 9) これはあくまで理論上の話である。製造業務の事業所内請負業界では、請負企業同士の激しい競争により、外部人材の管理業務は無償のサービスとしてユーザーに提供されることが多い(木村・佐野・藤本・佐藤 2004)。
- 10) 得点化により「とても重要」「重要」を区別することも考えられるが、両者の重要度の差は実際の

注

差のみならず回答者の回答特性にも左右されると考えられるため、両者を区別せずに分析を行った。

11) 注 10 と同様の理由による。

12) 農林水産業、鉱業の事業所はサンプル過少（それぞれ 2 件，1 件）のため、分析対象から除外している。

【参考文献】

Atkinson, J. [1985] Flexibility, Uncertainty and Manpower Management', *IMS Report* , No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies.

Baron, J. & Kreps, D. *Strategic Human Resources Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons.

Coase, R.H. [1937] The Nature of the Firm', *Economica* , 4 , November.

Davis-Blake, A. & Uzzi, B.[1993] Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors', *Administrative Science Quarterly*, 38.

木村琢磨・佐野嘉秀・藤本真・佐藤博樹 [2004] 「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』No.526。

Milgrom, P. & Roberts, J. [1992] *Economics Organization & Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 訳 『組織の経済学』NTT 出版，1997 年)

佐野嘉秀 [2002] 「米国の「物の製造業務」における請負と派遣」『米国における非典型労働者の実態 CPS 付帯調査より』SSJ Data Archive Research Paper Series No.22 東京大学社会科学研究所。

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報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series No.24 東京大学社会科学研究所。

【本論文で分析した NOS データに関して】

Kalleberg, Arne L., David Knoke, and Peter V. Marsden. The 1996-1997 National Organizations Survey [machine readable data file]. University of Minnesota [producer] 2001. Inter-university Consortium for Political and Social Research (ICPSR) [distributor] 2001.

利用したデータセットは、ICPSR 国内利用協議会（ハブ機関：東京大学社会科学研究所日本社会研究情報センター）を通じて入手した。ここに謝意を表す。