

## 論文の内容の要旨

論文題目 人的資源ポートフォリオ論の再構築

氏 名 木 村 琢 磨

本研究は、企業が直接雇用する労働力（主として正社員）と社外労働力の適切な組み合わせに関する理論（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。本研究でいう「社外労働力（者）」とは、請負労働者・派遣労働者など、企業が雇用関係なしに事業所内で活用する人材のことをいう。

近年、企業では社外労働力の活用が増加しているが、人的資源管理論の研究は、直接雇用の労働力のみを対象としたものが大半であり、社外労働力の活用を理論的・分析的枠組みに組み込む努力は乏しかった。そこで本研究では、直接雇用の人材と社外労働力の組み合わせに関する先行研究を整理した後、社外労働力の活用状況について、これまで研究の少なかった製造業の製造部門と設計部門における状況を述べた上で、先行研究で提示された理論に基づいた実証分析を行う。そして、そこから導出された新たな論点に基づき、人的資源ポートフォリオの構築に関する仮説を設定し、その実証を試みた。

第1章から第3章では、以後の実証分析における理論的基礎を整理するため、先行研究のレビューを行った。

第1章では、労働力を自社で雇用すべきか、それとも外部の社外労働力を活用すべきか、という「雇用の境界」の議論の基礎となっている、組織の経済学の研究領域に属する「企業の境界の理論」について整理した。これらの先行研究では、「企業の活動範囲の境界線をどこに置くか」という企業の境界を考えるうえで重要な概念である取引コストの理論を応

用する形で、雇用の境界が考察されている。近年は、業務に関する権限と機会主義的行動との関係、企業が有するケイパビリティに基づいて雇用の境界が議論されるようになってきている。これらの議論では、企業の境界と雇用の境界は明確に区別されていない。また、「内製か購買か」という二者択一の議論であり、直接雇用と社外労働力活用をいかにして適切に組み合わせるか、という視点はない。

第 2 章では、社外労働力の活用と組織パフォーマンスとの関係を分析した先行研究を整理した。企業が社外労働力を増加させることに伴い、社外労働力の活用の企業業績への影響に関する実証分析することに研究上の注目が集まった。これらの実証研究の多くは、社外労働力の活用が定性的な組織パフォーマンスに与える負の影響を見出すものであった。また、社外労働力の活用と財務パフォーマンスとの関係を解明する分析も行われた。しかし、これらの研究には「直接雇用と社外労働力活用との適切に組み合わせ」という視点はなく、社外労働力の人数の増加という「量的基幹化」のみに着目し、社外労働者の担当業務の範囲の拡大という「質的基幹化」に関する分析は行われていなかった。

第 3 章では、直接雇用と社外労働者の組み合わせの理論である人的資源ポートフォリオ論の主要な研究を整理した。これらの理論の端緒となった Atkinson (1985) の「柔軟な企業モデル」は、第 3 章で整理した伝統的理論との関連が薄かったが、その後、取引コスト理論やケイパビリティの理論を応用したモデルが Baron & Kreps (1999) や、Lepak & Snell (1999) の人的資源アーキテクチャ論によって展開された。

Baron & Kreps や、Lepak & Snell は、正社員や社外労働力などの就業形態と職務内容との最適な組み合わせを理論的に設定することによって、適切な質的基幹化のパターンのモデルを構築した。これは、雇用の境界線が主として知識・技能面での質的基幹化の限界線によって決定されることを意味していた。ただしこれらは、企業が実現すべき人的資源ポートフォリオの規範的モデルを仮説として提示したものであり、その実現が組織パフォーマンスに貢献することを証明したものではない。

第 4 章では、製造部門における社外労働力の活用実態を、公表データおよび実態調査結果によって示した。製造部門では、1990 年代以降、業務の繁閑に応じた労働力量の調整とコスト削減を主な目的として、事業所内業務請負の形で社外労働力の活用が増加した。請負労働者は、習得の容易な単純作業において恒常的に活用されていることが多い。

第 5 章では、製造業の設計部門における社外労働者の活用実態を公表データおよび実態調査結果により分析した。設計部門では、労働者派遣の形で社外労働力の活用が増加している。活用の理由は製造業務と同様に、労働力量の調整とコスト削減であり、企画的要素の強い上流工程は正社員、作業的要素の強い下流工程は派遣労働者という職域分担がなされていることが多い。しかし、正社員と同様の業務を担当する派遣労働者もおり、必ずしも派遣労働者の職務範囲が狭く限定されているわけではない。

第 6 章では、人的資源ポートフォリオ論の現実的妥当性を検証するための実証分析を行った。製造業の製造部門への調査データを用いた分析によれば、Baron & Kreps や Lepak &

Snell が提示した知識・技能面での質的基幹化のあり方と、組織パフォーマンスとの間に関連は見られなかった。社外労働力の活用によってパフォーマンスが低下している職場では、社外労働力の離職率が高いことが明らかになった。社外労働者の定着化を進めるためにはキャリアパスの設定が必要になるが、それは、知識・技能面での社外労働力の質的基幹化を進めれば組織パフォーマンスの低下は避けられるという論理につながる。よって、従来の人的資源ポートフォリオ論のモデルでは、知識・技能面での過度な質的基幹化は組織パフォーマンスを低下させると想定されているものの、知識・技能では雇用の境界を説明できないことが分かる。

第 7 章では、以上で行った先行研究のレビューと実証分析の結果に基づき、人的資源ポートフォリオ論の問題点を整理した。人的資源ポートフォリオ論の重要な問題点は、それが静学的なモデルになっているという点である。人的資源管理は、時間の経過に伴う人的資源の知識・技能水準の向上、および中長期視点に基づく人員計画という主に 2 つの点で、動学的な視点に基づいて行わなければならない。よって 7 章では、知識や技能ではなく、職務権限の配分とキャリア形成の可能性が、直接雇用と社外労働力活用との選択の論理の軸になるという仮説を設定した。

第 8 章では、職務権限理論に基づく権限の類型化を行ったうえで、アンケート調査のデータにより、職務権限と雇用の境界との関係を分析した。知識・技能面で社外労働力の質的基幹化を進めている職場は存在しているが、それによって組織パフォーマンスに悪影響が出ているという傾向はない。一方、企業は、組織内で部署を越えた広範囲にわたる拘束力を及ぼす職務権限は社外労働力には任せず、直接雇用した人材に行わせていることが明らかになった。ここから、委譲される職務権限の範囲によって、雇用の境界線が描かれていることが分かった。

第 9 章では、事例調査に基づき、キャリア形成機会と雇用の境界との関係、および職務権限と雇用の境界との関係について、第 8 章で検証できなかった点について分析を行った。正社員と社外労働者の使い分けは、一時点での労働力の必要性のみならず、中長期的な要員計画に基づいて行われていた。正社員と同様の業務において長期的に社外労働者を活用している場合、それは中長期的にキャリア形成機会の提供が困難なことが理由となっていた。換言すれば、正社員雇用はキャリア形成機会の保障が可能な範囲にとどめられており、キャリア形成機会の保障可能な範囲が雇用の境界の 1 つの決定要因となっていた。また、社外労働者の知識・技能面での質的基幹化が進むことがあるが、その場合に業務に関する実質的権限が社外労働者に移され、知識・ノウハウのブラックボックス化という問題が生ずることも見出された。

終章では、全体のまとめと結論、および本研究のインプリケーションを述べた。本研究の主な貢献は、人的資源管理における人的資源ポートフォリオの考え方の重要性を指摘したことと、人的資源ポートフォリオの構築における動学的な論理を明らかにしたことである。従来の人的資源ポートフォリオ論では、業務に必要なとされる知識・技能の水準が、雇

用の境界を決めるものとされてきた。しかし、人的資源の知識・技能は向上するものであるから、雇用の境界を決定づける要因とはならない。

社外労働力という社外の主体の職務範囲を限定することの論理的基礎は、知識・技能よりも権限に求められる。企業では、他の作業組織の行動を拘束することにつながる権限は、社外労働力には委譲されていない。職務権限の範囲が、社外労働力の活用範囲の限界線となっており、「雇用の境界」の決定要因となっている。

また、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られる。正社員雇用はキャリア形成の保障が可能な範囲に限定し、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従業員、求められない場合は有期雇用または社外労働力の活用を選択するというのが、動学的視点を取り入れたポートフォリオモデルとなる。そして、それぞれに配分する業務は、個々の人材の知識・技能や、社外労働力の場合は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。

また、本研究で提示したモデルは、過度な権限の集中による、少数精鋭化された正社員の負担の増加や、労働市場の需給状況にアドホックに対応した人材調達に対して警鐘を鳴らすものでもある。