

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 31 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010～2012

課題番号：22330110

研究課題名（和文）企業の外部人材活用と戦略的人的資源管理

研究課題名（英文）Employment Externalization and Strategic Human Resource Management

研究代表者

佐藤博樹（SATO HIROKI）

東京大学・社会科学研究所・教授

研究者番号：10175705

研究成果の概要（和文）：①企業における直用人材と外部人材を含めた「人材活用ポートフォリオ」の現状と課題、および②人材ビジネスにおける派遣スタッフなど処遇やキャリア支援の現状と課題の両者の把握を踏まえ、③企業の競争力に貢献できる直用人材と外部人材の組み合わせと活用のあり方、すなわち戦略的人的資源管理としての「人材活用ポートフォリオ」の構築を検討し、さらには④企業の外部人材活用ニーズを満たし得る人材ビジネスのあり方を実証的に明らかにすること。

研究成果の概要（英文）：Our study explored employment externalization (utilization of workers employed through temporary help agencies and contract companies) and strategic human resource management in Japanese firms. We investigated (1)Work activities and working conditions of temporary agency workers and contract company workers employed in assembly jobs, (2)Work activities, working conditions and careers of temporary workers employed in clerical and sales jobs, (3)Business strategies and human resource management at local offices of temporary agencies, and (4)Performance management and human resource development in retail firms. On the basis of this research, we discussed the effective utilization of external employment for client firms and the roles of temporary agencies and contract companies in the Japanese labor markets.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	4,500,000	1,350,000	5,850,000
2011年度	3,500,000	1,050,000	4,550,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	8,500,000	2,550,000	11,050,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理、多様な人材活用、派遣社員、請負社員

1. 研究開始当初の背景

本研究は、市場競争のグローバル化や不確実性の増大に伴い生じている、日本の雇用システム・労働市場の変化、その背景、将来方向を踏まえ、企業の直接雇用による内部人材

と人材ビジネスを介した派遣スタッフなど外部人材の両者を対象とする新しい人的資源管理論の構築を目指すことを目的とする。

市場競争の激化と不確実性の増大のもとで、日本企業は、雇用・処遇システムの構築

においてイギリスの研究者アトキンソンが提唱する「柔軟な企業モデル」を志向せざるをえなくなっている。「柔軟な企業モデル」とは、企業の労働力需要の量的変動と質的変動への対応能力の向上、さらには労働市場の需給や企業の支払い能力を適切に反映した労働費用の実現を目指したものである。労働力需要の量的変動への対応能力を数量的柔軟性 (numerical flexibility)、質的変動への対応能力を機能的柔軟性 (functional flexibility)、支払い能力と労働費用の連動強化を金銭的柔軟性 (financial flexibility) と呼び、それぞれの柔軟性の向上を可能とする人材活用及び処遇の仕組み提示している。また、数量的柔軟性から時間的柔軟性 (temporal flexibility) を分離して議論する論者も多い。この4つの柔軟性の向上を人的資源のセグメント化 (内部人材と外部人材の組み合わせなどいわゆる「人材活用ポートフォリオ」)、業務の外部化、労働時間制度の柔軟化、賃金制度の成果主義化などで実現しようとしたのが「柔軟な企業モデル」である。

以上のような「柔軟な企業モデル」の提起と同様に、日本の企業も人材活用や処遇の仕組みを再編成しつつある。しかし現状は、明確な人事戦略を持たずに、当面の課題に対処するために人材活用や処遇の仕組みを変え、それを「改革」と称している企業が少なくない。その結果、さまざまな逆機能が生じている。例えば、生産現場では数量的柔軟性や金銭的柔軟性を高めるため、請負スタッフや派遣スタッフなど外部人材の活用を拡大したものの、機能的柔軟性が低下し、品質・サービスの低下や技能継承に問題が生じている。これは日本の製造業の競争力を支えた「創造的能力構築力」を低下させる可能性がある。企業における人的資源管理の課題は、企業の競争力の維持・向上に貢献できるように、直接雇用の内部人材と派遣スタッフなどの外部人材との適切な組合せを選択し活用すること、すなわち戦略的人的資源管理としての「人材活用ポートフォリオ」を構築する必要性がある。以上から本研究では、戦略的人材活用ポートフォリオのあり方と、その構築に向けた人材ビジネスの役割を明らかにすることを目的とする。

2. 研究の目的

研究目的は、派遣や請負等の外部人材活用の現状を踏まえたうえで、企業における外部人材を含めた戦略的人的資源管理としての「人材活用ポートフォリオ」を構築するとともに、企業の外部人材活用を支える人材ビジネスのあり方を明らかにすることにある。具体的には、①企業における直用人材と外部人材を含めた「人材活用ポートフォリオ」の現状と課題と②人材ビジネスにおける派遣ス

タッフなど処遇やキャリア支援の現状と課題の両者の把握を踏まえて、③企業の競争力に貢献できる直用人材と外部人材の組み合わせと活用のあり方、すなわち戦略的人的資源管理としての「人材活用ポートフォリオ」の構築、さらに④企業の外部人材活用ニーズを満たし得る人材ビジネスのあり方を実証的に分析する。

こうした研究を通じて、従来の直接雇用に関する人的資源管理論を、人材ビジネスを介した派遣スタッフなどの外部人材を含めた理論として再構築することを試みる。

3. 研究の方法

第1に、生産現場で就業する請負社員・派遣社員へのアンケート調査、第2に、事務職種と営業職種の派遣スタッフへのアンケート調査、第3に、事務系派遣事業を営む人材派遣会社の営業所・支店を対象とするアンケート調査のそれぞれを実施した。

4. 研究成果

研究成果はつぎのようになる(詳しくは、佐藤博樹・佐野嘉秀・島貫智行・松浦民恵・小林徹・大木栄一・坂爪洋美 共著『企業の外部人材の活用と戦略的人的資源管理報告書』2012、東京大学社会科学研究所を参照されたい)。

第1に、生産現場で就業する請負社員・派遣社員へのアンケート調査を通じて、①派遣社員・請負社員の基本属性、就業理由、就業実態、就業意識、キャリア希望などに関して「2005年調査」(佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄附研究部門 研究シリーズ No. 6、2005年)として刊行)と今回の「2010年調査」を比較することで、2時点間にどのような変化があるのか、②就業満足度などを規定する要因や雇用管理改善のための課題を明らかにし、就業満足度を高めるために求められる雇用管理上の課題は何か、③製造業務における労働者派遣という働き方についての派遣社員の意識(製造業務における労働者派遣の「禁止」に対する賛否を聞く形で尋ねた)およびその背景要因は何か、④他の就業形態で就業する者と比較することで派遣社員・請負社員にはどのような特徴があるのか、について明らかにした。

第2に、ホワイトカラー職種のうち、事務職種および営業職種に従事する派遣スタッフへのアンケート調査(インターネット調査)を通じて、①賃金の上昇を継続的に実現している派遣スタッフにはどのような特徴があるか、②事務職種に従事する派遣スタッ

フは派遣就労前後を通じてどのような職種を経験しているのか、について明らかにした。具体的には以下ようになる。

現在の職種ごとに派遣スタッフが派遣就労後に経験した職種のパターンを検討した。現在、一般事務に従事している派遣スタッフが派遣就労後に経験した主要な職種のパターンは、一般事務だけを経験している「単一型（一般事務）」のパターンであった。これに対して、営業事務、経理事務、貿易事務、金融事務といった一般事務以外の職種に従事している派遣スタッフが派遣就労後に経験した主要な職種のパターンは、一般事務以外の職種を1つだけ経験している「単一型（一般事務以外）」と、一般事務と一般事務以外の1職種を経験している「複数型（一般事務＋他1職種）」の2つであった。「単一型（一般事務）」「単一型（一般事務以外）」「複数型（一般事務＋他1職種）」の割合はそれぞれ全体の49.7%、12.7%、26.1%であり、この3パターンで全体の約9割を占めている。このように、事務職種の派遣スタッフの派遣就労後の主要な職種経験のパターンは、同じ職種を継続しているパターンと、一般事務を含む2職種を経験しているパターンが中心となっている。

派遣スタッフの派遣就労前の職種経験パターンでは、派遣就労後の職種経験パターンの大多数を占める「単一型（一般事務）」「単一型（一般事務以外）」「複数型（一般事務＋他1職種）」の3つに限定して、派遣就労前に経験した職種パターンを検討した。「単一型（一般事務）」の派遣スタッフの派遣就労前の主たるパターンは「単一型（一般事務）」及び「事務経験なし」の2つであった。また、「単一型（一般事務以外）」の派遣スタッフの派遣就労前の主たるパターンは「単一型（一般事務以外）」であり、「複数型（一般事務＋他1職種）」の派遣スタッフの派遣就労前の主たるパターンは「単一型（一般事務）」及び「事務経験なし」の2つであった。

その上で、派遣就労前と派遣就労後の職種経験のパターンの対応関係を見ていくと、事務職種の派遣スタッフの職種経験のパターンとして大きく2つのパターンが見られた。1つは「単一型（一般事務）」→「単一型（一般事務）」や「単一型（一般事務以外）」→「単一型（一般事務以外）」のように、派遣就労後に、派遣就労前に経験した職種と同じ職種に従事しているパターンである。もう1つは「単一型（一般事務）」→「複数型（一般事務＋他1職種）」や「事務経験なし」→「一般事務」、「事務経験なし」→「複数型（一般事務＋他1職種）」のように、派遣就労前には経験していない職種に従事したり、派遣就労後により高度な職種に転換したりしているパターンである。このように、職種経験の

パターンに注目して事務職種に従事する派遣スタッフのキャリア形成を見た場合、派遣という働き方にはそれまでに身に付けたスキルを發揮できる働き方であるだけでなく、新たなスキルを身に付けられる働き方となっていることが推察される。

さらに、追加的な分析として、派遣就労後に一般事務とそれ以外の1職種を経験している「複数型（一般事務＋他1職種）」の派遣スタッフの特徴に関して、「単一型（一般事務）」及び「単一型（一般事務以外）」の派遣スタッフとの比較を通じて検討した。複数型の派遣スタッフは、単一型の派遣スタッフと比較して、仕事と家庭の両立に加えて、仕事の高度化やスキルの向上を図ろうとする意識が高い。自主的にスキル研修に参加するなど、積極的にキャリア開発に取り組んでいる割合も多い。また、現在の仕事や労働条件に関する個別の満足度は必ずしも高くないが、派遣という働き方を通じた職業生活全体には満足しており、派遣という働き方が今後のキャリアにプラスになると考えている割合が多い。更に、今の派遣会社との雇用関係を続けていきたいと考えているが、これまでの経験を見ると、派遣先と派遣会社を多く経験している。派遣就労後に複数の職種を経験している派遣スタッフは、単一の職種を継続している派遣スタッフと比較して、仕事の高度化やスキル向上を目指そうとする意識が高く、より高度な職種への転換を実現するうえで派遣先と派遣会社を変更している可能性が推察される。

第3に事務系派遣事業を営む人材派遣会社の営業所・支店を対象とするアンケート調査を通じて、①「専門26業務派遣適正化プラン」に対して人材派遣会社と派遣先企業がどのように対応しており、その結果として、派遣スタッフの雇用や人材派遣会社の経営にどのような影響があったか、②人材派遣会社の資本形態（独立系・資本系）によって派遣営業所・支店の運営と課題がどのように異なるか、について明らかにしている。具体的には独立系と資本系という派遣会社の資本形態に注目して、事務系派遣事業を営む営業所の運営と課題の実態を比較検討した。独立系（大手中堅）をここで取り上げると以下のようなようになる。①事業内容に関しては、一般派遣事業と紹介予定派遣事業、請負事業の3事業を展開する営業所が6割を占めており、人材サービス事業を多角化している営業所が他に比べて多い。派遣先の企業数が100社以上であるとする営業所が半数を超えており、他に比べて取引先の企業数が多い。また製造業と情報通信業を中心に幅広い業種の企業を顧客としている。主要な派遣職種の組み合わせが5号事務用機器操作及び自由化業務

(一般事務)であるとする営業所が8割程度あり、この2職種を中心に派遣サービスを展開している。②派遣先への営業戦略では、新規顧客の開拓と既存派遣先との取引の拡大を重視している。また、派遣以外の事業への多角化と付加価値の高い派遣サービスの提供を重視する営業所の割合が他よりも多い。派遣料金のマージン率が高い営業所が多く含まれており、派遣先に対して派遣料金の改訂交渉を実施している営業所が9割を超えており他に比べて多い。③派遣スタッフの雇用管理では、派遣スタッフが希望する内容の仕事への配置、派遣スタッフの継続就労・雇用の安定化、質の高い派遣スタッフの登録、派遣先への定着を重視している。また、他の派遣会社よりも高い賃金の設定、派遣スタッフのキャリア形成に関する面談・カウンセリングの充実を重視する営業所の割合が他よりも多い。派遣スタッフの中で最も多い雇用契約期間は3ヶ月であるとする営業所が8割を占めている。派遣スタッフの平均賃金は独立系(中小)より高いが、資本系より低い。昇給を実施している営業所が8割超あるが、その割合は他よりも低い。④営業所長は中途入社が半数を超えるものの、新卒入社も4割弱いる。年齢層は30歳代後半から40歳代前半が中心であり、人材派遣業に加えて請負事業や職業紹介事業などの人材ビジネスの実務を経験している割合が多い。営業所長の日常の活動は、本人による営業訪問や外勤営業担当者との同行営業、営業所の事務処理が中心となっている。⑤営業所の組織体制として、外勤営業担当者に営業業務とスタッフフォロー業務、マッチング業務、登録業務を全て担当させる営業所が4割あり、営業業務とスタッフフォロー業務、マッチング業務の3つを担当させる営業所が3割を占める。派遣スタッフの募集・登録やマッチングを担当する専門部署を設置している割合が他に比べて多い。また、営業方針の策定や戦略・市況に関する情報共有、営業担当者の育成・評価・管理に積極的に取り組んでおり、その割合は他に比べて多い。⑥営業所運営上の課題としては、営業ノウハウの蓄積・伝承、営業担当者の育成、営業担当者の業務の適正配分をあげる営業所の割合が多いことである。

第4に、小売業(コンビニエンスストア、車両小売業を除く)における「店長・店長補佐」「複数の売場を管理する管理者」「売場管理者」「売場管理者を補佐する役職」「売場の一部の管理者・リーダー」「売場管理者やリーダー等ではないが、売場でメンバーを指導」へのアンケート調査(インターネット調査)を通じて、①小売業の売場の雇用ポートフォリオと人材育成との関係、②会社と従業員個人との関係から見た売場管理者の能力

開発行動とキャリア志向について明らかにした。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計7件)

- ① 島貫智行「日本企業における正規社員の人事管理と職場のモラールー正規・非正規の境界設計のモデレート効果」『日本経営学会誌』、査読有、30号、2012年、51-64頁
- ② 佐野嘉秀・佐藤博樹・大木栄一「個人請負就業者の「労働者性」と就業選択—個人請負就業への志向と教育訓練機会に着目して」『日本労働研究雑誌』、査読無、624号、2012年、55-59頁
- ③ 佐藤博樹「市場環境や労働市場の構造変化と労働政策の課題」『社会政策』、査読無、2011年 June、第3巻第1号、55-66頁。
- ④ 佐藤博樹「企業の人材活用の変化と非典型雇用」宮本みち子・小杉礼子編著『二極化する若者と自立支援』明石書店、2011年11月、128-145頁。
- ⑤ 佐野嘉秀「正社員登用の仕組みと非正規社員の仕事経験—技能形成の機会への効果に着目して」『社会科学研究』、査読無、62/第3・4巻合併、東京大学社会科学研究所、2011年3月、25-55頁。
- ⑥ 島貫智行「非正社員活用の多様化と均衡処遇—パートと契約社員の活用を中心に」『日本労働研究雑誌』、査読有、607号、2011年、21-32頁
- ⑦ 島貫智行「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』、査読無、44巻2号、2010年、16-29頁

[学会発表](計2件)

- ① 佐藤博樹「市場環境や労働市場構造の変化と雇用政策の課題」社会政策学会第121回大会、共通論題「現代日本の社会政策の評価と将来選択」。2010年秋
- ② 島貫智行「正規・非正規の境界設計から見た内部労働市場の分化」日本労務学会第41回全国大会、2011年6月、明治大学

[図書](計4件)

- ① 佐藤博樹・佐藤厚編著『仕事の社会学[改訂版]』有斐閣、2012、240頁
- ② 佐藤博樹『人材活用進化論』日本経済新聞出版社、2012、295頁
- ③ 佐藤博樹・佐野嘉秀・島貫智行・松浦民恵・小林徹・大木栄一・坂爪洋美 共著『企業の外部人材の活用と戦略的人的資

源管理報告書』2012、東京大学社会科学
研究所、205頁

- ④ 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 共著『新
しい人事労務管理(第4版)』有斐閣、2011
年、318頁

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐藤博樹 (SATO HIROKI)

東京大学・社会科学研究所・教授

研究者番号: 10175705

(2) 研究分担者

佐野嘉秀 (SANO YOSHIHIDE)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号: 403445111

島貫智行 (SHIMANUKI TOMOYUKI)

一橋大学・大学院商学研究科・准教授

研究者番号: 40454251

(3) 連携研究者

()

研究者番号: