

製品設計分野における「請負・派遣」活用と マネジメント

鹿生 治行

I はじめに¹⁾

本稿の目的は、製品設計部門を対象に「請負・派遣」人材の活用動向を調査した『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』（以下、「設計調査」と記載）をもとに、「請負・派遣」人材を活用する企業（以下、「派遣先」と記載）によって実施される、「請負・派遣」人材と「請負会社・派遣会社」への管理施策を明らかにすること。そして、これら管理施策が「請負・派遣」活用の成果に与える影響を探ることにある。

製造業では、1980年代に入ると、OEM企業（Original Equipment Manufacturer）のアセンブリ機能を受託するマーケットが拡大するとともに、大手メーカーでは製造部門を別会社化あるいは外注化し、製品開発業務や販売業務に特化する動きが見られるようになった。この現象は生産費用を変動費化し、また、製造部門の規模の経済性を追求するものであるといえる。このような動きは、大手メーカーにおいて、製品設計部門の役割の重要性を示すものとして捉えることができる。

製造業では、製造ラインにおいて期間工など雇用の期間に定めのある人材や、請負人材など外部人材の活用を進めてきた。また、メーカーの競争優位の源泉とも言うべき設計部門においても、1990年以前から、製品設計分野の外部人材を、主に固定の人件費の削減と人件費の変動費化、及び開発期間の短縮のために活用してきた（木村 2005）²⁾。しかし、「請負・派遣」人材を活用するときに効果的な活用を行わなければ、設計品質の低下や開発コストの高騰、開発期間の長期化といった問題が発生し、派遣先の競争優位性の基盤を揺るがすことになりかねない。

1) 本稿は、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の調査研究プロジェクトの成果の一部であり、本稿の作成にあたり『多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査』のデータ利用の許可を戴いた。また、匿名の審査員の方々に、貴重なコメントを頂戴した。記して、お礼を申し上げたい。もちろん、本稿にかかわるすべての責任は筆者が負うものである。

2) 「設計調査」によれば、52部門のうち、1989年以前から「請負・派遣」人材を活用しているのは、46.2%を占めている。

そこで本稿では、「請負・派遣」を活用する派遣先がどのような方法により、「請負・派遣」人材や「請負会社・派遣会社」の活用をおこなっているのかを、「設計調査」を用いて明らかにする。「設計調査」の概要を述べておくとすれば、同調査は製品設計企業における就業形態の多様化の状況を把握することを目的として、2004年7月23日～8月10日にかけて東京大学社会科学研究所の「人材ビジネス研究」寄付研究部門（佐藤博樹教授・佐野嘉秀助教授主査）の一環として製品設計部門の担当部長と担当課長に対しておこなったものである。調査票送付先には、ダイヤモンド社『会社職員録上場企業版2004』をもとに機械、電気機器、輸送用機械、精密機械、その他の機械産業に該当する519社のうち、設計部門の担当者名がわかる240社316名（1社につき2名まで）を抽出した。なお、回収された調査票は68票で回収率は21.5%であった。また、機械設計業務では84.8%の社員が常用型の派遣社員であるため、同調査では請負社員と派遣社員とを区分していない。本稿も、請負社員と派遣社員とを区分せず、これに従って分析することにした³⁾。

あらかじめ、本章の構成を述べておこう。次節では、本稿の分析上の枠組みとなる「エージェンシー関係」をもとに、派遣先による「請負・派遣」人材の活用動向を検討し、次節以降におこなう実証分析の方法を明示する。第3節では、「請負・派遣」の活用理由と派遣先が実施する管理施策について明らかにする。そして第4節において、管理施策と「請負・派遣」活用のパフォーマンスとの関係について述べる。最後に、本稿で明らかになったことを述べて結びとする。

II エージェンシー関係と取引コスト理論

実証分析に入る前に、本節では「請負・派遣」人材の活用動向を「エージェンシー関係」から検討することで、次節以降で行なう実証分析の対象と方法を示すことにしたい。

エージェンシー理論では、ある人が自分の目的のために別の人に権限を委譲して特定の仕事を代行させる契約関係を「エージェンシー関係」とよび、この関係を分析単位とする。「エージェンシー関係」では、権限を委譲する人を「プリンシパル（依頼人）」、権限を委譲される人を「エージェント（代理人）」と呼ぶ。

また、エージェンシー理論では、人間行動について以下の2つの仮定をおく。プリンシパルとエージェントは、ともに効用極大化するが、両者の利害はかならずしも一致しない。全ての経済主体は情報の収集や、情報の計算処理、情報の伝達表現能力には限界があるため、経

3) 厚生労働省平成16年2月13日発表「労働者派遣事業の平成14年度事業報告の集計結果について」によれば、機械設計（2号）の派遣労働者数は、一般労働者派遣事業所と常用労働者派遣事業所あわせて31259人存在する（2004年6月1日現在）。うち、労働者派遣事業所に常用雇用されている労働者は26513人で、機械設計業務を担当する派遣労働者のうち84.8%を占める。

営者は従業員の行動に関する情報を完全に入手できない。このような状況では、エージェントはプリンシパルの不備につけこんで、プリンシパルの利害に反し、非効率に資源を利用する可能性がある（菊澤 1997）。

ただし、契約の作成時に、プリンシパルはエージェントに適切なインセンティブを与えること、または、エージェントがプリンシパルの利害に反する行動をさせないために費やす監視コストをプリンシパルが負担することで、プリンシパルは自身とエージェントの間にある利害の相違を調整する。加えて、エージェントがプリンシパルに都合の悪い行動をとらないか、もしくは、エージェントがプリンシパルの利害を代表する行動を選択すれば、プリンシパルがエージェントに報酬を与えるための費用を負担しようとする（Jensen and Meckling 1976）。

派遣先による「請負・派遣」活用を、「エージェンシー関係」という観点から見ると、派遣先が「請負・派遣」人材を活用する難しさは2つある。第一に、正社員など直接雇用関係のある人材とは違い、派遣先は、それぞれ「請負会社・派遣会社」と「請負・派遣」人材との間にある利害を調整することが求められる点である。第二に、前者の「請負会社・派遣会社」には、派遣先は業務請負契約や労働者派遣契約上で請負料金・派遣料金の設定や契約期間の設定をおこなうなどの方法により、「請負会社・派遣会社」の労働サービスの質の低下や努力水準の低下を抑制することができる。しかし、後者の「請負・派遣」人材とは雇用関係がないため、派遣先は直接雇用する社員や非正社員などと違い、昇進や賃金制度を工夫することで働くインセンティブを与えられないという困難が伴う。

「請負・派遣」の活用に伴い、派遣先が適切なインセンティブ⁴⁾を与えることができなければ、「請負・派遣」を活用することで人件費の削減や業務量の変動に対応するという利点が得られたとしても、エージェントによる努力水準の低下や駆け引きの発生に起因する設計品質の低下や開発コストの高騰、開発期間の長期化といった問題が発生しかねない。このように外部調達により発生する問題を抑制するためには、プリンシパルは外注費など数字上に表れる費用だけでなく、駆け引きなど取引に伴うコストにも注意を払う必要がある。

このような取引関係や企業の境界の議論は取引コスト理論で扱われてきたために、やや立ち入ってこの理論を検討することにしよう。取引コスト理論では、取引に伴うコストが存在するために、市場取引の中で内部組織が形成されるとする。この「取引コスト」とは、交換の当事者が財・サービスの交換のために負担すべき、すべての犠牲やデメリットで、具体的には、開始、合意への到達、処理、コントロール、適応、にかかる費用であるとともに、契約の実行を監視する際に必要となる努力や時間といった定量化の難しいものも含まれる（Picot, Dietl & Frank 1997）。

4) エージェンシー理論では、リスクの選好（リスク回避的・リスク中立的・リスク愛好的）によって選択される行動に相違がある。このため、プリンシパルがエージェントに対してインセンティブを与えるときには、エージェントのリスク選好を考慮する必要がある。

取引コストは、人間の行動上の要因と環境的要因とが組み合わさることで発生する。取引コスト理論では人間行動を、人間は合理的であろうと意図されてはいるが、限られた程度でしか合理的にはなりえない(限定された合理性)⁵⁾、すべての経済主体はしばしば自己の利益を実現するために他人の不利益を引き起こしたり、社会的規範を無視したりする傾向がある(機会主義)、と仮定する。

一方、環境的要因には、不確実性、少数性((a)資産特殊性、(b)取引頻度)があり、取引コストはこれらの取引状況により依存するものとしている。不確実性は、限定された合理性に由来し、人間は、自然の動きや消費者嗜好の予測し得ない変化、他人の意思決定や計画の認知、他人の戦略的な情報の秘匿化・偽装を把握できない状況を示す(Williamson 1989)。

の少数性は、(a)資産特殊性 (b)取引頻度に区分されるが、前者は、ある人と取引をするとその価値は高いが、別の人と取引をするとその価値が低下する資産の特性を示す。このような特殊な資産にかかわる取引では、取引が少数者に限定される。(b)の取引頻度は、取引当事者による機会主義的行動が予測されても、取引の頻度が高まり、相互に相手の情報を得ることができるならば、機会主義的行動は抑制され、取引コストは節約されるとする。しかし、取引頻度が多くても、相互に相手の情報が全くえられない場合には、逆に頻度に比例して機会主義が現われるので、取引コストは増加する(菊澤 1997)。

この枠組みに従い、派遣先が外部調達する「請負・派遣」人材を効果的に活用しようとするれば、以下の2つの条件を満たす必要がある。第一に、資産特殊性に基づく、少数主体者間の交換関係の条件を回避することである。この条件下では、「契約の当事者同士が、自分にもっとも有利な契約条件を追求することが利益にかなうことであり、この事情では、機会主義的な言明と「ちまちました交渉」とを奨励する⁶⁾という問題が発生し、外部調達による損失が高くなる。第二に、不確実性の条件を回避することである。この条件下では、「情報の偏在」が生じ、「一つの取引、ないしは関連する一組の取引に対して関連性のある真の基礎的な諸条件が、一人以上の当事者には知られているが、他の当事者たちが認識しうるか、ないしは、知らされうるためには費用がかかる⁷⁾という問題が発生し、外部調達による損失が高くなる。

このように、取引コスト理論によれば、派遣先が外部調達による損失を抑制するためには、「請負・派遣」人材に創意工夫を必要としない標準化された仕事を配分するか、資産特殊性が発生しない他者への切り替えが容易な仕事を配分することが求められる。

そこで派遣先による「請負・派遣」活用の動向を、派遣先による活用企業数や「請負・派遣」の担当業務、「請負・派遣」人材の業務の習熟期間から検討することにしよう。図表1では、

5) Williamson [1975] は、限定合理性を、神経生理学的な限界であり、情報処理には限界があること、言語の諸限界であり、人間は明確に表現できる能力を持たないこと、の2つに分類している。

6) Williamson [1975] P. 46を参照。

7) Williamson [1975] P. 51を参照。

図表1 「請負会社・派遣会社」活用企業数

%, () 内は件数

1～4社	5～9社	10～19社	20～29社	30社以上	無回答	合計
48.1	25.0	15.4	5.8	3.8	1.9	100.0(52)

図表2 設計工程別、「請負・派遣」活用

%

工程 (各工程は、関連する諸活動を含む)	従事している人材 (N = 56)					主要業務を担当している人材				
	いない	正社員	応援・出向	請負・派遣	すべて無回答	正社員	応援・出向	請負・派遣	無回答	N
市場予測・セグメントの選定	23.2	75.0	1.8	1.8	1.8	97.6	2.4	0.0	2.4	42
製品コンセプトの決定	3.6	94.6	5.4	0.0	1.8	98.1	3.8	0.0	1.9	53
性能目標（仕様）の設定	1.8	96.4	12.5	7.1	1.8	98.1	5.6	1.9	1.9	54
外装・内装デザイン	17.9	76.8	7.1	19.6	5.4	93.0	2.3	11.6	4.7	43
製品技術の選択	3.6	94.6	19.6	8.9	1.8	96.2	15.1	3.8	1.9	53
スケジュールの計画・管理	3.6	92.9	16.1	10.7	3.6	98.1	9.6	3.8	1.9	52
CADのオペレーション	1.8	76.8	44.6	75.0	1.8	68.5	33.3	59.3	5.6	54
自社開発部品の設計部面の作成	1.8	89.3	46.4	66.1	1.8	77.8	27.8	40.7	7.4	54
部材及び調達先の選定	10.7	87.5	16.1	14.3	1.8	95.9	14.3	14.3	2.0	49
試作品の製作	14.3	73.2	30.4	33.9	3.6	82.6	17.4	19.6	13.0	46
仕様目標に関する実験・評価・検証	1.8	96.4	32.1	39.3	1.8	88.9	13.0	18.5	7.4	54
市場性の評価・検証	8.9	87.5	14.3	7.1	3.6	95.9	12.2	4.1	2.0	49
製造原価見積り	8.9	85.7	12.5	5.4	5.4	95.8	10.4	2.1	4.2	48
工程の設計	16.1	78.6	12.5	3.6	5.4	93.2	13.6	4.5	4.5	44

注：「応援・出向」とは、関連会社や協力会社からの応援や出向により、派遣先で仕事をする人材を指す。

「請負会社・派遣会社」の活用企業数が示されているが、派遣先による取引先企業数は1～4社が48.1%と最も多く、5社以上と取引している派遣先の割合も50.0%を占める。ここから、必ずしも派遣先と「請負会社・派遣会社」間に、少数主体間取引という条件が成立しているとは言えない。

次に図表2から、製品設計分野の「請負・派遣」人材が担当する業務を見ると、「CADオペレーション」(75.0%)や「自社開発部品の設計部面の作成」(66.1%)など作業的な要素が強い仕事を担当する傾向が見られる(佐藤・佐野など 2005a)。しかし、作業的な業務に限定されることなく、「製品コンセプトの決定」を除き、担当業務の割合は数%と低いものの、「市場予測・セグメントの選定」といった上流工程から「工程の設計」の下流工程まで幅広く活用

図表3 仕事を一通りこなせるまでに要する期間

%, () 内は件数

すぐに	一日程度	数日程度	一週間程度	数週間程度	数ヶ月程度	一年から二年	三年以上	人によって大きく違う	無回答	合計
0.0	1.9	7.7	9.6	32.7	26.9	5.8	1.9	11.5	1.9	100.0(52)

されている。いずれの工程においても、「請負・派遣」人材は単に正社員の補助的な業務を任されているのではなく、約半数が業務の担当となり、設計業務の中核的な仕事を任されている。ここから、「請負・派遣」人材の担当業務は、一部では企画的要素が強い業務を担う場合も存在していることがわかる(木村 2005)。

また図表3を見ると、「請負・派遣」人材がひととおり仕事をこなすのに要する期間は、「数週間程度」(32.7%)、「数ヶ月程度」(26.9%)である。「請負・派遣」人材の担当業務は専門的な技能が要求されるもので、代替が容易なものではない。

このように「請負・派遣」人材には希少性があり、また、派遣先職場での作業は「請負・派遣」人材の自律性に委ねられる部分がある。それゆえ、派遣先による「請負・派遣」人材やこれらの雇い主である「請負会社・派遣会社」へのマネジメントのあり方が、職場の生産性に影響を与えることになる。「請負・派遣」人材が派遣先の期待する水準の仕事をおこなすようするには、派遣先は契約締結時に割り当てるインセンティブに留まらず、契約締結後の対応方法を含んだ包括的な契約形態の設計が求められる(以下、「管理施策」と記載)。

そこで次節以降、「請負・派遣」活用時に生じる問題を派遣先がどのような管理施策を用いて解決しているのか、そして「請負・派遣」活用の効果はどのような管理施策を用いることで高められるのかという、2点について検討する。

Ⅲ 管理施策の概要

「請負・派遣」人材の活用の利点を引き出すには、「請負・派遣」人材や彼らの雇い主である「請負会社・派遣会社」の両者に対して、派遣先は労働サービスの質の低下や努力水準の低下といった機会主義的行動を抑制し、契約に明記される以上の成果を生み出すための契約形態の設計が求められる。

「設計調査」では、派遣先による「管理施策」の対象を厳密に線引きすることは難しいが、本節では、最初に派遣先がおこなう管理施策の内容をそれぞれ「請負・派遣」人材や「請負会社・派遣会社」に区分して見ていくことにする。なお本稿では、既存研究で言及されてきた管理の仕組みを含めて検討することにした。

最初に図表4から、「請負・派遣」人材に対する管理施策を見よう。派遣先は、「優秀な人材を継続的に活用する」ことが多い(94.2%)。これは図表3に見るように、「請負・派遣」人材

図表4 「請負・派遣」人材や、請負会社・派遣会社におこなう管理施策 (n=52)

	%
優秀な人材を自社の正社員に採用する	17.3
優秀な人材を継続的に活用する	94.2
能力を評価し、賃金や料金を反映させる	36.5
市場相場よりも高めに賃金・料金を設定する	3.8
成功報酬を与える	1.9
苦情や相談に対応する	36.5
契約期間を短く設定する	9.6
契約期間を長く設定する	13.5
実績に応じて契約期間を伸縮する	50.0
複数の請負会社・派遣会社を利用する	61.5
コスト削減や納期短縮の協力に対して、成果を請負会社・派遣会社に還元する	3.8
その他（試用期間の設定）	1.9
すべて無回答	0.0

注：「請負・派遣」人材への管理施策として、「能力を評価し、賃金や料金を反映させる」、「市場相場よりも高めに賃金や料金を設定する」とあるが、質問票では、「請負・派遣」だけでなく、「応援・出向」人材への管理施策も尋ねているために、「料金」だけでなく、「賃金」も質問項目に加えている。

の戦力化には時間がかかることが背景にある。また、「請負・派遣」人材にとっても、請求金額の頭打ちや、仕事の責任レベルや仕事の幅の制限、もしくは担当業務が開発工程の上流に伸びないなどの担当業務レベルに頭打ちがおきない限り、当該職場で勤務することが担当業務や関連業務の習熟につながり、更に、次のキャリアにつながる可能性が生じることになる⁸⁾。次いで多いのが、「請負・派遣」人材の能力に応じて賃金や料金を設定する(36.5%)といった「請負・派遣」人材に金銭的インセンティブを付与する方法⁹⁾や、「苦情や相談に対応する」(36.5%)といった「請負・派遣」人材が働きやすい環境を整備する方法である¹⁰⁾。また、正社員への採用ルートを「請負・派遣」人材に確保することにより、正規の職を得ることを望む「請負・派遣」人材の労働意欲を高めようとする派遣先の割合は17.3%を占める¹¹⁾。この方法

8) 派遣技術者のキャリア形成の課題は、鹿生・木村など [2005] を参照されたい。

9) 技術者派遣企業を調査した『技術者派遣企業における製品設計技術者のキャリア管理』（佐藤・佐野編 2005b）によれば、程度の差こそあれ各技術者派遣企業では、派遣先から得る請求金額を派遣社員の賃金に反映させている。

10) 苦情処理に関して言えば、労働者派遣法第40条において、「派遣先は、その指揮命令の下に労働させる派遣労働者から当該派遣就業に関し、苦情の申出を受けたときは、当該苦情の内容を当該派遣元事業主に通知するとともに、当該派遣元事業主との密接な連携の下に、誠意をもって、遅滞なく、当該苦情の適切かつ迅速な処理を図らなければならない」ことが定められている。

11) Smith [1998] は業務請負のソフトウェア技術者を調査し、派遣先が彼らに採用ルートを提示する

を用いる派遣先の割合は、金銭的インセンティブを付与する割合よりは低いが、設計部門で活用される「請負・派遣」人材が「請負会社・派遣会社」に正社員として雇用されているケースが多いなかでは、この実施率は高いものといえる。しかし一方で、「市場相場よりも高めに賃金・料金を設定する」(3.8%)、「成功報酬を与える」(1.9%) 割合は低い。

次に、請負会社や派遣会社に対する管理施策を見よう。派遣先は、「複数の請負会社・派遣会社を活用」(61.5%) することで請負料金を派遣料金を抑制し、かつまた、「請負会社・派遣会社」間の競争を促すことで、「請負会社・派遣会社」による労働サービスの質の低下や努力水準の低下を抑制しようとする。しかし、「コスト削減や納期短縮の協力に対して、成果を請負会社・派遣会社に還元する」(3.8%) といった「請負会社・派遣会社」があげた成果を得る権利(以下、「所有権」と記載)を、「請負会社・派遣会社」に与えている派遣先の割合は少ない¹²⁾。

最後に、「請負・派遣」人材と「請負会社・派遣会社」の両者に関わる契約期間の設定について見よう。派遣先は「実績に応じて契約期間を伸縮する」(50.0%) 方法を用いることで、「請負会社・派遣会社」と「請負・派遣」人材の労働サービスの質の低下や努力水準の引き上げをおこなっている。しかし、契約期間を短期に設定する方法(9.6%)や、契約期間を長期に設定する方法(13.5%)を用いる派遣先の割合は少ない。

以上本節では、派遣先が「請負・派遣」人材と「請負会社・派遣会社」におこなう管理施策を見てきた。派遣先は「請負会社・派遣会社」間の企業間競争を促しながら、実績に応じて契約期間を設定することにより、「請負会社・派遣会社」からの請求金額の引き上げ要求を減少させ、更に、「請負会社・派遣会社」によるマッチング機能と「請負・派遣」人材に対する人事管理機能を高める誘因を与えることで優秀な人材を確保しようとする。このとき、派遣先は請求金額を「請負会社・派遣会社」の業務成果と連動させていない¹³⁾。これには、二つの理由

ことで、正規の職を望む技術者に過度の労働負荷を与えるとしている。

12) これらの所有権の移転により、利害を一致させることを提示するのは所有権理論である。所有権理論では、取引には取引コストがかかるために所有権、所有権構造、所有権システムが経済活動にとってきわめて重要な役割を果たすことを述べている。所有権は、財のある特質を自由に使用する権利、財のある特質が生み出す利益を獲得する権利、他人にこれらの権利を売る権利を含む権利の束として理解される(菊澤 1997)。所有権を明確化する必要があるのは、経済の外部性が発生する時である。例えば、私有財産権が認められる社会のほうが、共有財産権が認められる社会よりも、資源が効率的に活用されるという(Alchian & Demsetz 1973)。

なお、所有権理論の紹介は Hart [1990] 菊澤 [1997], Picot & Dietl, Franck [1997], 清水・堀内 [2003] を参照されたい。

13) この点は日本の自動車サプライヤー・システムとの大きな違いである。藤本 [1997] によれば、日本の自動車サプライヤー・システムは、「長期継続的取引」「少数者間の有効競争」「一括発注型の分業間ターン」が連動してシステム全体の競争力を支えてきたという。比較的少数の取引相手との継続的取引関係が取引主体間の活動調整を促進し、一方、一括発注は受注側企業での内部調整活動とまと

があると考えられる。第一に、派遣先が利害関係者の所有権を明確化するには追加的なコストがかかり、このコストが所有権を明確化することによる利得を超えていることにある。技術者派遣の場合、あるプロジェクトの一部を一つの派遣会社が受注し、そこに多くの技術者を派遣する形態は少なく、多くの派遣会社では同一派遣先職場に少数の技術者を派遣している¹⁴⁾。このため、派遣先職場では「請負・派遣」人材と派遣先の正社員とが混在し、よって派遣先は責任の範囲や業務成果を派遣先や他社の「請負・派遣」人材と区分することには困難を要する。また、所有権の配分が可能であっても、第二に、業務の遅延や設計上のミスが発生したときに、「請負会社・派遣会社」が損害賠償金の支払いなど、すべての責任を負う能力をもつとは限らない。

一方、「請負・派遣」人材について言えば、派遣先が実施する管理施策には制約がある中で、実績に応じて契約期間を設定する方法で「請負・派遣」人材のキャリア形成の機会をコントロールすること、契約期間内にも金銭的なインセンティブや働きやすい環境を整える、という2つの方法で、派遣先は「請負・派遣」人材による契約後の機会主義的行動を抑制しようとする。このとき派遣先が業績的なインセンティブを与えないのは、大きく2つの理由が考えられる。第一に、派遣先職場では、派遣先の正社員と他社からの「請負・派遣」人材とが混在するため、職場の業績に誰が寄与したのかを明確にすることにはコストを要する。第二に、「請負・派遣」人材が不確実性に伴うリスクの負担を望んでいないことにある。派遣技術者の賃金は、派遣先からの請求金額と連動する部分がある（佐藤・佐野編 2005b）。このため、既に、派遣技術者の賃金制度には市場価値の変動による不確実性を抱えている。このうえで更に、業績的なインセンティブを加えると、「請負・派遣」人材が業績の変動リスクも抱えることになり、「請負・派遣」人材が安定的な収入を得ることは難しくなる。ただし、業績的インセンティブが副次的に利用され、請求金額を下げる形ではなく請求金額を上げる場合のみに使われる場合、業績の不確実性を抱える問題は生じないと考えられる¹⁵⁾。

IV 管理施策と成果との関連性

本節では、「請負・派遣」人材の活用成果を検討した後、管理施策と「請負・派遣」を活用して得られた成果との関係について、母集団の数が少ない点に留意しながら見ていくことにし

め能力の蓄積を容易にする。また、一括発注は資産の取引特殊性を高めることを通じて、継続取引の安定化をもたらす。そして少数者間の有効競争は技術力のある部品メーカーに長期発注することにより売り手寡占の弊害を防止する。

14) 佐藤・佐野編 [2005b] を参照されたい。

15) 期待値が同じでも心理的に利得を得たときに味わう満足よりも同じ程度の損失をしたときに感じる不満足感が大きい場合があることは、Tversky and Kahreman (1981) を参照されたい。

図表5 「請負・派遣」人材の活用成果

%, () 内は件数

	おおいに成果があった	やや成果があった	ほとんど成果がなかった	わからない	無回答	合計
開発期間の短縮	13.5	50.0	21.2	3.8	11.5	100.0(52)
開発コストの削減	9.6	36.5	38.5	3.8	11.5	100.0(52)
設計品質の向上	0.0	30.8	50.0	7.7	11.5	100.0(52)
業務量変動への対応	48.1	46.2	1.9	0.0	3.8	100.0(52)

よう。

1. 「請負・派遣」人材活用成果

最初に図表5から、「請負・派遣」人材を活用することで得られた成果を見よう。図表5は、「請負・派遣」人材を活用した結果、「開発期間の短縮化」「開発コストの削減」「設計品質の向上」「業務量の変動に対応する」という成果が、どの程度得られたのかを調査対象者に尋ねたものである。これら4つの指標のうち、「請負・派遣」人材を活用することで派遣先は「業務量の変動に対応する」、「開発期間の短縮化」という成果を得る傾向が見られる。次いで多いのは、「開発コストの削減」である。なお、設計品質が向上した派遣先の割合は他の指標と比較し、やや低い傾向が見られる。

指標毎に活用成果の差が見られたのは、「請負・派遣」人材の活用目的に起因すると考えられる。図表2に見るように「請負・派遣」人材が担当する業務は、主に設計図面の作成やCADの操作、試作品の製作や検証など、短期的に要員が必要となる業務である。派遣先は分業が可能な業務を「請負・派遣」人材に任せることで、労働力需要の量的変動に対応する数量的柔軟性を高めるとともに、開発コストの削減や開発期間の短縮を図る。その一方で、約8割の派遣先では、年間を通じて、「請負・派遣」人材を活用している(佐藤・佐野など2005a)。設計部門の作業量に対して、正社員数が不足するなかで、派遣先は短期の労働力需要の量的変動に対応するためだけに「請負・派遣」人材を活用するのではなく、日々の業務遂行に必要不可欠な人材として恒常的にも活用している。図表5に見るように、派遣先による「請負・派遣」活用成果に差が生じたのは、派遣先による「請負・派遣」人材の活用目的が、主に要員の確保にあり、図表5の成果指標に即して言えば、「業務量の変動に対応する」、「開発期間の短縮」、「開発コストの削減」、「設計品質の向上」という順に回答率が低下するためにあると考えられる¹⁶⁾。

16) 「設計調査」によれば、「請負・派遣」人材を活用する目的は、「正社員を増やさずに、人数を確保するため」(84.6%)、「短期的な業務量の変動に対応するため」(75.0%)、「開発期間を短縮するため」(48.1%)、「開発コストを削減するため」(38.5%)、「正社員により高度な仕事を担当させるため」

一方で、論理的には、要員の確保や「業務量の変動に対応する」成果を得られた派遣先は、同時に「開発期間の短縮」「開発コストの削減」という成果を得ることができる。業務の開散期にあわせて正社員を配置し、業務の繁忙期に足りない人員を数量的柔軟性の高い「請負・派遣」人材で補えば、派遣先は開発コストを削減できる。また、恒常的に人材が不足するなかで、作業量が増加したときに「請負・派遣」人材を活用すれば、派遣先は同時に開発期間を短縮することも可能となる。にもかかわらず、「業務量の変動に対応する」という成果に比べて、「開発期間の短縮」「開発コストの削減」という成果が得られていない。これは、「請負・派遣」の活用が恒常的となった後で、派遣先による「請負・派遣」人材や「請負会社・派遣会社」に対するマネジメントがうまく機能していないことにあると考えられる。

前節で見たように、「請負・派遣」人材には希少性があり、派遣先職場での作業が「請負・派遣」人材の自律性に委ねられ、また、かれらは一時的な労働力としてだけでなく恒常的に活用されている。このため派遣先は、単に要員を確保するためだけに「請負・派遣」人材を活用するのではなく、同時に「開発期間の短縮化」「開発コストの削減」「設計品質の向上」の利得も追求していくことが求められる。

2. 管理施策と成果

そこで次に、管理施策と成果（「開発期間の短縮化」「開発コストの削減」「設計品質の向上」）との関係について見ていくことにしよう。なお、「業務量の変動への対応」はほぼ全ての派遣先で成果をあげているため、本稿では分析を行わない。

図表6では、「開発期間の短縮化」「開発コストの削減」「設計品質の向上」を取り上げ、派遣先が実施する管理施策ごとに、図表5で示した「おおいに成果があった」（4点）「やや成果があった」（3点）「ほとんど成果がなかった」（2点）から平均を算出し、各々の管理施策について、実施している部門と実施していない部門間で比較をおこなったものである。

(1) 開発期間の短縮化

図表6の左段を見ると、有意水準が10%とやや低くなるが、「優秀な人材を自社の正社員に採用する」方法や「実績に応じて契約期間を伸縮する」方法は、開発期間の短縮化の成果と正の関係が見られる。また、サンプル数が少ないことに留意する必要があるが、「成功報酬を与える」方法や「市場相場よりも賃金や料金を高めに設定する」方法も、開発期間の短縮化の成果との間に正の関係が見られる。

ここから、開発期間を短縮化しようとするれば、第一に、「請負・派遣」人材に自社の正社員

(28.8%)、「自社にいない特別な知識・技術をもつ人材を活用するため」(25.0%)、「設計の品質を高めるため」(13.5%)、「募集・採用、社会保険加入などの事務手続きを軽減するため」(9.6%)、「教育訓練担当者として活用するため」(3.8%)であった。

への採用ルートを確認しておくこと、第二に、苦情や相談に対応すること、第三に、随時、契約期間を見直すことが望ましいといえる。

第一の、自社の正社員への採用ルートを確認することで開発期間の短縮化が可能になる理由は、当該派遣先の正社員になることを希望する「請負・派遣」人材の労働サービスの質や努力水準を引き上げたことにあると考えられる。第二の、苦情や相談に対応することで開発期間の短縮化が可能になる理由は、「請負・派遣」人材が希望する仕事内容や職場環境を伝える場が提供されることにより、主体的にキャリアを構築することを望む「請負・派遣」人材の労働意欲を高めると考えられる。

第三の、契約期間を見直す方法で、派遣先が開発期間を短縮できた理由は2つあると考えられる。一つには、契約締結後も契約期間の見直しをおこなうため、契約期間の延長や更新を望む「請負会社・派遣会社」による労働サービスの質や努力水準を高めていること。二つには、契約締結後も、契約当事者がおかれる経営環境や経営状況等に応じて契約期間や契約内容を再検討できるために、一回限りの契約よりも取引状況に応じて、派遣先が「請負会社・派遣会社」あるいは「請負・派遣」人材に必要なインセンティブを与えることができることである。これは、人間には能力の限界があるがゆえに、契約締結時に、将来起こりうるすべての現象とその対応方法を予め契約上に記載することはできないことによる（以下、「契約の不完備性」と記載）。

また、サンプル数が少ないことに留意すべきであるが、成功報酬を与える方法や市場相場よりも高い料金を設定するなど、派遣先が業績的あるいは金銭的インセンティブを与える方法を用いることでも開発期間の短縮が可能になる¹⁷⁾。

(2) 開発コストの削減

図表6の中段を見ると、「優秀な人材を継続的に活用する」方法は、開発コストの削減と負の関係が見られる。一方で、「市場相場よりも高めに料金・賃金を設定する」方法や「苦情や相談に対応する」方法、「成功報酬を与える」方法を用いる場合には開発コストの削減と正の関係が見られる。

ここから、開発コストを削減しようとするれば、第一に、「請負・派遣」人材からの「苦情や相談に対応する」方法など、「請負・派遣」人材が働きやすい環境を整えることで労働意欲を高めること。また、第二に、実施率の低さには留意すべきであるが、派遣先が、「請負・派遣」人材や「請負会社・派遣会社」に「市場相場よりも料金を高く設定する」などの金銭的なインセンティブや、「成功報酬を与える」などの業績的なインセンティブを与えることが望ましいことがわかる。

17) Barnard [1938] によれば、金銭的なインセンティブという物質的な誘因は非常に限られており、金銭報酬の差の価値はそれによって与えられる、あるいはそれとともに得られる社会的承認ないし榮譽にあると述べている。

図表 6 管理施策別、成果の平均

		開発期間の短期化			開発コストの削減			設計品質の向上		
		平均値	N	t 値	平均値	N	t 値	平均値	N	t 値
優秀な人材を自社の正社員に採用する	あてはまる	3.29*	7	1.736	2.75	8	0.414	2.29	7	0.557
	あてはまらない	2.84	37		2.64	36		2.40	35	
優秀な人材を継続的に活用する	あてはまる	2.90	41	0.252	2.62*	42	1.839	2.36	39	1.046
	あてはまらない	3.00	3		3.50	2		2.67	3	
能力を評価し、賃金や料金を反映させる	あてはまる	3.06	16	1.208	2.75	16	0.666	2.50	16	1.239
	あてはまらない	2.82	28		2.61	28		2.31	26	
市場相場よりも高めに賃金・料金を設定する	あてはまる	4.00*	1	1.765	3.50*	2	1.839	2.00	1	0.781
	あてはまらない	2.88	3		2.62	42		2.39	41	
成功報酬を与える	あてはまる	4.00*	1	1.765	4.00**	1	2.069		0	
	あてはまらない	2.88	43		2.63	43		2.38	42	
苦情や相談に対応する	あてはまる	3.13*	15	1.707	2.93*	14	1.845	2.36	14	0.219
	あてはまらない	2.79	29		2.53	30		2.39	28	
契約期間を短く設定する	あてはまる	3.25	4	1.12	2.20	5	1.634	2.00***	5	5.237
	あてはまらない	2.88	40		2.72	39		2.43	37	
契約期間を長く設定する	あてはまる	2.67	6	0.998	2.33	6	1.272	2.00***	5	5.237
	あてはまらない	2.95	38		2.71	38		2.43	37	
実績に応じて契約期間を伸縮する	あてはまる	3.09*	23	1.994	2.73	22	0.661	2.30	23	1.115
	あてはまらない	2.71	21		2.59	22		2.47	19	
複数の請負会社・派遣会社を利用する	あてはまる	3.00	27	1.192	2.74	27	1.004	2.38	26	0.061
	あてはまらない	2.76	17		2.53	17		2.38	16	
コスト削減や納期短縮の協力に対して、成果を請負会社・派遣会社に還元する	あてはまる	2.00	1	1.454	2.00	1	0.98	3.00	1	1.285
	あてはまらない	2.93	43		2.67	43		2.37	41	

注：1) 検定は t 検定 (***: $p < 0.01$, **: $P < 0.05$, *: $P < 0.1$)

2) 「開発期間の短期化」、「開発コストの削減」、「設計品質の向上」の平均は、「ほとんど成果がなかった」を 2 点、「やや成果があった」を 3 点、「おおいに成果があった」を 4 点としたときの平均点である。

一方、「優秀な人材を継続的に活用する」場合には、開発コストを削減できない。これには、2つの理由が考えられる。第一に、能力が高い「請負・派遣」人材の契約料金は高く設定される。第二に、「請負会社・派遣会社」と派遣先との間で駆け引きが生じた結果、請負・派遣料金が高く設定されるために開発コストが高くなる。これは、派遣先が今まで活用していた「請負・派遣」人材から、新たな「請負・派遣」人材に切り替えるコストが高くなるために生じる。この理由として、図表 3 に見るように、派遣先が新たな「請負・派遣」人材を活用しようとも、新たに派遣される「請負・派遣」人材が必ずしも即戦力の人材とは限らないため、派遣先は追加的な人的資本投資をおこなう必要がある。更に、派遣先が優秀な人材を継続的に活用した結果、当該「請負・派遣」人材の希少性が高まり、この人材にかわる人材を戦力として活用できるまでに時間と費用を費やさなければならない。この時、派遣先から見れば、活用している「請負・派遣」人材への関係特種投資を進めていることになる。この結果、派遣先が契約を

図表7 短期契約の導入別、請負会社・派遣会社活用企業数

		件数	3年以上継続活用 企業割合	活用企業数
契約期間を短く設定する	あてはまらない	46	65.3%	0.149
	あてはまる	5	69.5%	0.137

注：活用企業数 = 取引先企業数 / 正社員の人数

打ち切られたときのリスクは高くなる¹⁸⁾。このようにして、「請負会社・派遣会社」が自身に有利な契約条件を締結しようとする条件が形成される。この条件下で、契約料金の改定を巡る交渉が発生すると契約料金は高くなり、延いては開発コストを高めることになる。

(3) 設計品質の向上

図表6の右段を見ると、設計品質の向上と正の関係がある管理施策はない。一方で、設計品質の向上と負の関係があるのは、実施率が低いことは留意すべきであるが、「契約期間を長く設定する」と「契約期間を短く設定する」方法である。

この理由として、最初に、「契約期間を長く設定する」方法について検討しよう。「契約の不完備性」のため、長期契約の場合、2つの問題が発生しやすいと考えられる。第一に、契約時に予期しない業務や、契約締結後に新たな業務が発生する可能性と頻度が高くなる。契約時に、将来起こりうるあらゆる状況を想定して契約内容を詳細に明記できないため、新たな業務が発生した場合、直接雇用の人材と比べ、「請負・派遣」人材では新たな業務に柔軟に対応できない問題が生じる。これが原因で設計品質が向上しない。

第二に、契約締結時に、将来起こりうる事象を予測したうえで「請負会社・派遣会社」と「請負・派遣」人材に対して、派遣先があらかじめ適切な請負・派遣料金や所有権の配分方法を提示することは難しい。このため、長期契約のもとでは、取引状況に応じて「請負会社・派遣会社」と「請負・派遣」人材に必要なインセンティブを付与できないという問題が生じる。この問題が原因となり、設計品質が向上しない。

一方で、「契約期間を短く設定する」方法を用いても設計品質が向上しない。この理由を、図表7左段を見ながら検討しよう。図表7左段は、3年以上継続して活用する「請負会社・派遣会社」の割合を、短期契約を結ぶ部門とそうでない部門とに分けて集計したものである。契約期間を短期に設定する派遣先では、そうでない場合と比べて、3年以上継続して「請負会社・派遣会社」を活用する派遣先の割合が低くなることが予想される。しかし、結果を見ると、前者と後者の差はほとんどなく、むしろ、若干、前者の割合が高い傾向が見られる。ここから、契約期間を短期に設定する派遣先では、契約を更新して「請負・派遣」を活用していると考え

18) このように、特殊な投資をおこなう当事者が、取引相手から取引関係の解消を求めて、駆け引きを仕掛けられることを「ホールド・アップ問題」という。

られる。

短期契約を反復する場合、2つの利点があると考えられる。第一に、契約の更新時に契約期間や内容の見直しをおこなうことにより、長期契約と比較すれば、将来に起こる不確実性が減少する。このため、長期契約と比べれば、新たな業務が発生したときの対応が容易になる。第二に、短期契約を反復する場合、過去の取引状況から、派遣先は「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材の行動を把握しやすくなる。これにより、派遣先は契約の更新時に必要となるインセンティブを付与することができる。このため派遣先は、「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材の努力水準や労働サービスの質を高めることができる。

それでもなお、短期契約の反復により設計品質が向上しない原因は、図表7の右段に見るように、契約する「請負会社・派遣会社」数が少ないなかで短期契約を反復していることにあるという可能性が存在する。つまり、この原因が短期契約の反復それ自体にあるのではなく、取引先企業数が少ないことにあるのかもしれない。なお、図表7右段について言えば、「設計調査」では取引先企業数を聞いているが、「回答部門」の単位が部の場合もあれば、課の単位もあると考えられる。このため、「回答部門」の規模が大きくなれば、競合他社が存在していないのにも関わらず、集計上は、取引先企業数が増加することになる。そこで、取引先企業数を正社員数で割ることで「回答部門」の単位を調整した。

競合他社が多いなかで短期契約を反復する場合、派遣先は「請負会社・派遣会社」を選別できる。このため、契約締結時の交渉において、請負・派遣料金の抑制が可能となるだけでなく、労働サービスの質や努力水準を低下させるなどの、契約締結後の機会主義的行動を抑制できる¹⁹⁾。

しかし、取引先企業数が少ないことは、現在活用している「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材の交渉力を高める条件を形成する。なぜなら、派遣先は、既存の「請負会社・派遣会社」から新たな「請負会社・派遣会社」に切り替えるコストが高くなるためである。これには、2つの理由がある。第一に、早期に参入した「請負会社・派遣会社」が、競合他社に比べて「ノウハウ」など情報上の優位性を獲得すること。第二に、派遣先が新たな「請負会社・派遣会社」を活用したとしても、新たに派遣される「請負・派遣」人材が必ずしも即戦力の人材とは限らないため、追加的な人的資本投資をおこなう必要があることによる。つまり、「請

19) Williamson [1975] によれば、競争的な交換関係（競合他社が多いとき）が支配的である限り機会主義的行動は、リスクを提起するものではないが、契約の実施の過程で変貌し、契約の更新時には供給者が少数となる条件が支配的になっていると述べている。これは、最初の契約を獲得した主体が、実行による学習により、最初の契約を獲得できなかった主体に対して、「ノウハウ」など、情報上の優位性を取得するためである。例えば、「ノウハウ」など、経験を通じて取得された情報は、契約を締結した主体が開示を拒むかもしれないし、能力の限界から開示できないかもしれない。この結果、契約更新時の段階では、供給者間の対等性は成立せず、少数主体間交渉という状況が展開してくる。この条件下では、反復的な短期契約は高くつくし、リスクを伴うことを指摘している。

図表 8 取引先企業数別、契約期間の短期化と設計品質向上の成果

%, () 内は件数

		設計品質の向上			合計
		ほとんど 成果なし	やや成果あり	大いに 成果あり	
活用企業数 「多」	「契約期間の短期化」非実施	46.7	53.3	0.0	100.0(15)
	「契約期間の短期化」実施	100.0	0.0	0.0	100.0(2)
	合計	52.9(9)	47.1(8)	0.0(0)	100.0(17)
活用企業数 「少」	「契約期間の短期化」非実施	61.9	38.1	0.0	100.0(21)
	「契約期間の短期化」実施	100.0	0.0	0.0	100.0(3)
	合計	66.7(16)	33.3(8)	0.0(0)	100.0(24)

注：1) 活用企業数 = 取引先企業数 / 正社員の人数

2) 活用企業数の大小の基準は、活用企業数の中央値である「0.09」としている。

負・派遣」人材の希少性が高まる。

競合他社が多いなかで短期契約を反復する場合、派遣先は「請負会社・派遣会社」を選別できる。このため、契約締結時の交渉において、労働サービスの質や努力水準を低下させるなどの、契約締結後の機会主義的行動を抑制できると考えられる。

しかし一方で、取引先企業が少ない場合、契約締結後にも「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材が、受容される最低限度の成果しか発揮しない（以下、「うわべだけの協力」と記載）²⁰⁾ 問題が生じる可能性がある。

この点を検討するために、取引先企業数が少数であることが、設計品質向上の成果を低下させているのかを見ることにしよう。図表 8 は、活用企業数別に、「契約期間の短期化」の実施と設計品質向上の成果との関係を見ている。なお、活用企業数の算出方法は、図表 7 と同じく、「回答部門」の調整をおこなうために、取引先企業数を正社員数で割っている。また、活用企業数の大小を判断する基準は、中央値の0.09とした。

そこでまず、活用企業数が少ない場合において、「契約期間の短期化」実施部門と非実施部門別に設計品質の向上の成果との関係を見ると、「契約期間を短期に設定する」場合において設計品質向上の成果は得られていない。次に、活用企業数が多い場合において、「契約期間の短期化」実施部門と非実施部門別に設計品質の向上の成果との関係を見ると、「契約期間を短

20) Williamson [1975] は、協力を二つに区分している。「完全な協力 (consummate cooperation)」と「うわべだけの協力 (perfunctory cooperation)」である。前者は、判断力を行使し、ギャップを埋め、助けになるような仕方でもイニシアティブをとることを含め、仕事に対して肯定的な態度をとることを示す。後者は、受容されうる最低限度の成果しか発揮しないような協力をさす。受容される最低限度とは、経験を通じて特定の課業に固有の熟練を取得した在职者が、経験を積んでいない候補者のうち最良のものに対して、ごくわずかだけ上回ることしか要しない水準であると述べている。

期に設定する」場合、設計品質向上の成果は得られていない。以上の点を踏まえると、取引先企業数に関わらず契約期間を短期に設定し、それを反復すると設計品質が向上しないことが分かる。

ここから、短期契約を反復した時に設計品質が向上しない原因は、競合他社が少ないこと、つまり、取引先企業の交渉力の高さが派遣先に受容される最低限度の成果しか発揮させないことにあるとは考えにくい。むしろ、設計品質が向上しない原因は「契約期間を短期に設定する」方法を用い、契約を反復するという方法それ自体にあるといえる。契約期間を過度に短くし、契約内容を見直すことで管理しようとする方法は、たとえ競合他社が多くとも「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材から「うわべだけの協力」しか得られないために、設計品質が向上しないと考えられる。

以上本節では、派遣先が実施する管理施策が、「開発期間の短縮化」「開発コストの削減」「設計品質の向上」にどのような影響を与えるのかを検討してきた。そこから次の3点が明らかとなった。第一に、開発期間の短縮化は、正社員への採用ルートを確保することや、苦情や相談に対応すること、契約締結後も随時、契約期間を見直すこと、業績的・金銭的インセンティブを与えることで派遣先は成果を得ることができる。第二に、開発コストの削減は、苦情や相談に対応すること、業績的・金銭的インセンティブを与えることで成果を得ることができる。一方で、優秀な人材を継続的に活用すると開発コストを削減できない。第三に、設計品質について言えば、設計品質を高めるための有効な管理施策はない。また、派遣先が「請負会社・派遣会社」と長期契約を締結する場合、あるいは短期契約を締結する場合に、いずれも設計品質は向上しない。つまり、「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材へのモニタリングなしに契約期間を設定する場合、設計品質を向上させることは難しい。

V むすび

本稿では、設計部門では、「請負・派遣」人材と「請負会社・派遣会社」のマネジメントのあり方が職場の生産性に影響を与えることを確認したうえで、派遣先がおこなう管理施策が「請負・派遣」の活用成果に与える影響を分析してきた。

本稿の分析で明らかになったことは、以下の4点である。第一に、「請負会社・派遣会社」と「請負・派遣」人材へ管理施策の動向である。前者について言えば、派遣先は請求金額を「請負会社・派遣会社」の業務成果に連動させることは少なく、派遣先は、契約内容の見直しを含めて、「請負会社・派遣会社」間での競争を促進させることで請求金額の抑制と優秀な「請負・派遣」人材を確保しようとする。一方、後者の「請負・派遣」人材に対する管理方法は、制約がある中でもその種類は多様である。派遣先は、契約期間の設定を通じて「請負・派遣」人材のキャリア形成の機会をコントロールすること、契約期間内にも金銭的なインセンテ

ィブを与えることやキャリア構築の場を提供する方法を用いて、「請負・派遣」人材をマネジメントする。

第二に、「請負・派遣」人材を活用して得られた成果に関することである。最初に、開発期間を短縮化するためには、「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材に対して、派遣先は契約期間を随時見直すこと、業績的・金銭的なインセンティブを与える方法を用いること、また、「請負・派遣」人材に対して正社員への採用ルートを確保すること、苦情や相談に対応するなど、キャリア形成の場を提供することが望ましいことが明らかとなった。次に、開発コストを削減するには、業績的・金銭的インセンティブを与えることや「請負・派遣」人材からの苦情や相談に対応することが望ましい。一方で、優秀な人材を継続的に活用する場合、開発コストを削減できない。最後に、設計品質を高める有効な管理施策はないが、派遣先が、契約期間を長期に設定する方法、契約期間を短期に設定する方法を用いると、設計品質を高めることはできないことが明らかとなった。

第三に、エージェンシー理論や所有権理論が提示する業績的インセンティブや金銭的インセンティブ、所有権の配分という方法だけでなく、有意水準は低い「苦情や相談に対応する」など、派遣先が「請負・派遣」人材にキャリアを構築する場や環境を整えることも開発期間を短縮化し、開発コストを削減する効果が期待できる。

第四に、本論文が対象にした、成果指標である「設計品質の向上」に限定すれば、これらの成果が得られない原因は、短期契約の反復が少数主体間交渉のもとで行われることにあるのではない。Williamson (1975) は、短期契約の反復により、取引先相手の機会主義的行動の抑制を可能にすることを述べているが、短期契約の反復が競争的な交換関係（競合他社が多い）が支配的な状況下でおこなわれていても、これらの成果は得られていない。短期契約の反復を行なうことが、「請負会社・派遣会社」や「請負・派遣」人材による表面上の協力しか得られないために、設計品質が向上しない問題が生じていると考えられる。

以上のような分析結果が得られたが、最後に本稿のいくつかの限界を述べて結びとしたい。第一に、「設計調査」で示される「請負・派遣」活用の成果は、客観的な指標を用いていない。このため、開発コストや開発期間、ならびに設計品質に関する客観的な指標を設定したうえで分析をおこなう必要がある。第二に、管理施策は組み合わせて実施されているが、この組み合わせがパフォーマンスに与える影響を検討する必要がある。これらの点を分析するためには、調査企業数を増やす必要がある。以上の点は、今後の課題としたい。

【参考文献】

- Alchian, A. and Demsetz, H. [1972] “production, Information Costs, and Economic Organization” *The American Economic Review* Vol. 62, No. 5.
- Alchian, A. and Demsetz, H. [1973] “The property right paradigm” *The journal of Eco-*

conomic History, Vol. 33.

- Arrow, K. [1985], "Principals and Agents: The Structure of Business", Boston: Harvard Business School Press. Pratt, J. W. and R. Zeckhauser (ed.).
- Barnard, C. [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Clark, K. and Fujimoto, T. [1991] *Product Development Performance*: Harvard Business School. (田村明比古訳『製品開発力 - 日米欧自動車メーカーの詳細研究』ダイヤモンド社, 1993年)
- Coase, R. H. [1998] *The Firm, The Market, and The Law*, Illinois: The University of Chicago. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年)
- Douma, S. and Schreuder, H. [1990] *Economic Approaches to Organization*: Prentice Hall International Ltd. (岡田和秀・渡辺直樹・丹沢安治・菊澤研宗訳『組織の経済学入門』文真堂, 1994年)
- Hart, O. [1990] "An economist's Perspective on the Theory of the Firm": Williamson, O. (ed.) *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*: Oxford University Press.
- Jensen, M. and Meckling, H. [1976] "Theory of the firm: Managerial: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure" *Journal of Financial Economics* 3, no. 4.
- Milgrom, P. and 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)
- Picot, A., Dietl, H. and Franck, E. [1997] *Organization*. (丹沢安治・榊原研吾・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳『新制度派経済学による組織入門 市場・組織・組織間関係へのアプローチ』白桃書房, 1999年)
- Preffer, J. [1990] "Incentives in Organizations: The importance of Social Relations" Williamson, O. (ed.) *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*: Oxford University Press.
- Smith, V. [1998] "Theorizing Power, Participation, and Fragmentation in the Contemporary Workplace: The Case of the Temporary Worker." *Social Problems* 45.
- Tversky, A. and Kahneman, D. [1981] "The framing of Decisions and the psychology of chois" *Science, Vol. 211. 30.*
- Williamson, O. E. [1975] *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*,

- New York : The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O. E. [1989] "Transaction Cost Economics." *Handbook of Industrial Organization*. (和田哲夫訳「産業組織論ハンドブック第3章「取引費用の経済学」」) 郵政研究所月報, 1998年)
- 鹿生治行・木村琢磨・高橋康二・中川功一・山路崇正 [2005], 「技術者派遣企業の事業展開と人材開発」『日本キャリアデザイン学会2005年度大会資料集』。
- 菊澤研宗 [1997] 『日米独組織の経済分析』文真堂。
- 木村琢磨 [2005], 「設計部門における請負・派遣人材の業務領域」, 『設計部門における外部人材活用の現状と課題 「多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査」の分析から』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズ No. 3。
- 久米均 [1999] 『設計開発の品質マネジメント』日科技連。
- 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。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨・鹿生治行 [2005a] 『設計部門における外部人材活用の現状と課題 「多様な人材の活用と製品設計の効率化に関する調査」の分析から -』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No. 3。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀編 [2005b], 『技術者派遣企業における製品設計技術者のキャリア管理』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付部門研究シリーズ No. 5。
- 清水克俊・堀内昭義 [2003] 『インセンティブの経済学』有斐閣。
- 中部産業・労働政策研究会 [1998] 『労働の多様化に向けた労使の役割』。
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣。