

○森脇久芳, 井川康夫 (北陸先端科学技術大学院大)

### 【1】はじめに

21世紀は知識の時代、知識こそが唯一の意味ある資産であると言われ、競争力の源泉としての知識を継続的に創造し続けることが企業にとって重要となっている。一方、その知識は属人性を持つために、知識創造の活性化や競争力強化へつなげていくための有効策の1つとして知識人材の流動化が唱えられている。

日本の製造業では、終身雇用という時間を利用して暗黙知を含めた知識継承を行うことで特定領域の知識を深めてきたが、今後はこれに加えて他の知識と組み合わせるなどにより継続的イノベーションを生む新たな知識を生成し、それを元に新たな事業開発・育成を行っていくことが重要となる。そのためには新たな知を生む仕組みが必要であり、知識人材の流動化促進がその1つの答であることはまちがいない。

しかしそもそも人材の流動化は、国民性や企業文化、社会制度など多様な要因に影響されるため、海外の成功事例を単にコピーするだけでは実効が伴わず日本の現実解にはなりえない。日本も第二次世界大戦前は人材の流動性が高かったと言われているものの〔1〕、戦後は終身雇用・年功賃金といった雇用システムをベースに経済復興を果たし、そして世界に冠たる経済大国になったこともあり技術人材のみならず人の流動性は低い状況であり、それを高めるといってもすぐには海外事例のような流動性が実現できるとは考えられず、短期的な日本の解としては、今の日本の雇用システムに見合った人材流動の活用を考える必要がある。

そこで本論文では、近年日本の製造業の開発設計現場でも大きく増加している人材派遣や常駐型請負といった人材アウトソーシングを技術人材流動の1つの形として注目し、こういった一時雇用される人材の知識活用に関する考察を行う。

### 【2】先行研究

人材が流動することは知識が流動することであり、それが知識創造や競争力強化のための有効策につながるわけであるが、この人材流動と知識の関係については知識の流入/流出という得失や知識移転という観点で多くの先行研究がなされている。

まず知識の流動による効果、特に技術領域に関してはR&Dのスピルオーバー効果として議論されており、人材の流動化はツヴィ・グリリカスの言う「財という形を成さないで伝播するスピルオーバー効果」に当たる〔2〕。この知識伝播の活用は、知識移転の問題でもある。うまく活用すれば競争優位を生むが、異なるコンテキストの中での移転は難しい面があり、それが外部への容易な伝播を妨げてはいるものの、人の移動を伴う場合は難易度が減る〔3〕。つまり人材流動化は知識移転の有効な方法となる。特に技術の距離が近い場合は効果が大きく、それゆえ一定期間同業他社への就職を禁止するCovenants not to competeといった法規制が開発投資をした企業を保護するために存在する。言い換えれば、Covenants not to competeが無効であるカリフォルニアで次々と新しい事業が興っていることが、人材流動化は1つのイノベーションの種になることを示している〔4〕。

次に、技術派遣や常駐型請負といった一時的雇用者と知識の関係については、シャロン・マトゥーシクらが検討を加えており [5]、知識創造や知識流出という観点で、一時的雇用者の活用の仕方が、企業の競争力に大きな影響を与えているとしている。また知識の分類として、形式知と暗黙知の他に個人の知と集団の知、構成要素の知と体系的な知、企業固有の知と一般的な知の3組の知識を提示し、個人の知のように持ち出される知識と一般的な知のように持ち込まれる知識があるゆえ、企業が置かれている環境（産業の安定度と競争状況）に応じて一時的雇用者の活用の仕方を分けること、また流出しにくい体系的な知の重要性を指摘している。

### 【3】技術人材アウトソーシング

先行研究でも明らかなように、人材の流動化と知識は密接に関係しており、実際に技術人材の流動化が産業競争力へ影響している事例として、シリコンバレーや人材還流が産業の起爆剤になっている台湾・中国・インドといったアジア圏の国々があるが、そこには高い転職率やグローバルな人の動きが基本にあり、こういったタイプの人材流動化を日本で促進しようとしても今の雇用システムの実情と合わず実効が上がらないと思われる。そこで、今の日本の雇用や社会のシステムを考えると、企業の枠を越えた実効ある知識流動を広く引き起こす可能性があるのは、技術人材アウトソーシングによる人の動きであり、そのアウトソーシングにより持ち出され持ち込まれる知識を知識創造スキームの中にかに取り込むかが重要となろう。

では、その市場規模であるが、まず図1に2004年8月～11月に行われた国内アウトソーシング事業全体の中期予測に関する調査結果を示す。

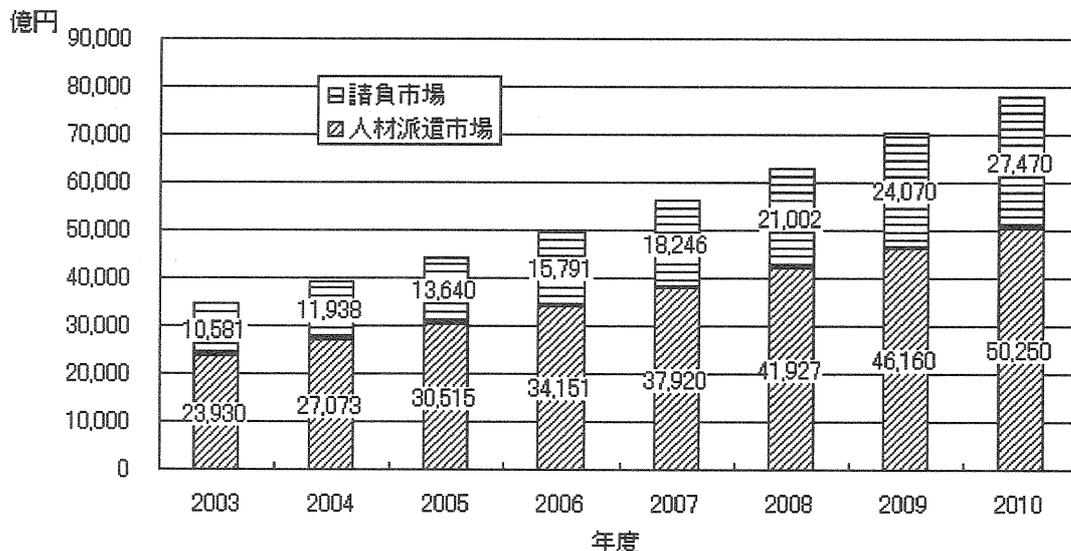


図1 アウトソーシング総市場中期予測

(出典) 労働政策研究・研修機構 ビジネス・レーパー・トレンド 2005年2月号

それによると国内アウトソーシング事業は、今後年率で平均12.2%の急成長を続け、2010年度の市場規模は7兆7,720億円に達する見通しである。但し、この予測はアウトソーシング市場全体であり、技術人材ビジネスは人数的にはまだ一部であり主流ではない。ちなみに、厚生労働省が2006年1月17日に発表した2004年度の人材派遣市場規模は、派遣労働者数が約227万人（常用換算で約89万人）、売上高で2兆8,615億円であり、既に図1の予測を上回る勢いである。この派遣労働者の中で技術派遣がどの程度含まれるかに関し

では同じ厚生労働省の報道発表資料にある業務別割合から類推すると、政令で定める26業種のうちの3つ(ソフトウェア開発、機械設計、研究開発)が該当するとして、人数的に特定労働者派遣事業の約65%、全体の約15%が知識提供を伴う技術派遣とみられ、一般に技術派遣は平均単価が高いため、売り上げ規模からはより大きな部分を占めていると考えられる。

このように、派遣や常駐型請負といった技術人材アウトソーシングは、アウトソーシング市場全体から見ればまだ小さいが、日本企業の中に着実に浸透しており、この人材が持ち込む知識を企業の知識創造スキームへ活用することが、今の日本の雇用システムに合った方策と考えられる。

#### 【4】インタビューと考察

技術人材アウトソーシングの知識を活用するにあたっては、企業へ派遣される人材の知識とその人材を受け入れる企業側の両面からの検討の必要があるが、本論文では人材を派遣する側の企業の観点からその知識活用の有用性について人材アウトソーシング企業へのインタビューを元に考察する。

まず人材アウトソーシングに従事する企業といってもその業務範囲や形態は多岐にわたるが、今後は表1のように3つのタイプに集約していくものと考えられる。

	Type-A	Type-B	Type-C
形態	登録型	常用雇用	契約型
技術面	幅広く	特徴出し	高い技術力
投資先	人材募集	教育	コネクション
知識対応	特になし	生かす道模索	出さない
特徴	数で勝負 柔軟な顧客対応 (顧客選ばず)	得意分野勝負 パイプ作り (分野絞込み)	技術力勝負 高付加価値 (抱える技術次第)

表1 人材アウトソーシング企業のカテゴリ

インタビュー結果を元に筆者作成

Type-Aは登録された人材を派遣する最も一般的なタイプであり、技術派遣含め対象とする業務範囲も広い。Type-Bは自社社員を企業へ派遣するタイプで、技術派遣専門企業も多い。事業母体がIT系システムなどの業務アウトソーシングで、その一環として常駐型請負を行う企業もこのカテゴリに相当する。Type-Cは個人事業主(インディペンデント・コントラクターなど)を束ねるタイプの企業で、日本ではまだ少ないが、提供できる知識レベルは高い。しかし、知識こそが売り物の業態になるゆえ、何らかのインセンティブがないと知識融合促進という観点からは使いにくい存在である。つまり、アウトソースした技術人材の知識活用に関しては、Type-Bの人材アウトソーシング企業が主対象となり、この企業の人材が持つ知識をどう生かせるかが鍵となる。

そこで、常用雇用を中心にした技術派遣を行っている企業に対してインタビューを行った。そこから得られた知見をまとめると、

1. 受注型ビジネスゆえ、現状の知識活用はその受注内容の枠内である。
2. 活用できる知識が人材アウトソーシング内に蓄積されつつある。
3. その知識活用への鍵は「場」を作ること。

市場が右肩上がり成長している今、受注型ビジネスで顧客の要望に応じて人材を提供するというビジネス

モデルを変える理由がないという状況に加え、顧客企業側も知識レベルは要求するものの不足分の補填という使い方の基本的考え方は変わっていないこともあり、まだ実態は手持ちの知識・技能の提供の域を出ていないと思われる。しかし、コア業務への参画の増加、複数プロジェクトへの継続的参画といったことで、知識レベルや人材の質の向上も人材アウトソーシング企業は意識しており、それを生かせる「場」が見えていないことが知識活用ではなく知識提供に留まっている要因とみられる。

言い換えれば、顧客企業が要求する経験や知識レベルを提供できる、つまり現場の知とでもいうべきものは活用されているが、それが知識創造スパイラルを促進する意味までは持っていないということである。しかし、人材のレベルの向上に伴い、「場」作りを促進すれば知識活用につながると考えられ、また「言われたものを言われた通りに作る」から「言われたことの範囲内でベストのものを作る」への変化、人材に関する企業間のパートナー化といった動きもあり、日本の製造業の競争力につながった部品サプライヤーとアセンブリメーカーの系列関係のように特定技術領域で複数企業とつながるといった動きを加速することも有意であろう。

## 【5】まとめ

知識の時代と言われる中、日本の産業競争力強化の一策として人材流動化の促進が叫ばれている。しかし人材の流動には文化・風土や制度など多様な側面が影響し、すぐには海外事例のような高い人材流動性は実現できない。そこで、日本の実情に合った策として、技術人材のアウトソーシングにより持ち込まれる知識の活用に関する考察を行った。インタビューの結果、まだ十分な活用がなされているとは言えないが、技術人材のアウトソーシングが知識の流動性を高めるという策となりうると考えられる。この持ち込まれる知識をより活用し知識創造へつなげていくためには、受け入れ企業側の問題もあり、それは今後の課題とする。

## 【6】謝辞

本論文をまとめるにあたり、インタビューに応じてくださった人材アウトソーシング企業の皆様、および有意義な議論をさせていただいた北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科の先生方に深く謝意を表する。

## 【参考文献】

- [1] 樋口 美雄, 長期雇用システムは崩壊したのか, 日本労働研究雑誌, (525), 2-5 (2004)
- [2] Argote, L. et al., Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169 (2000)
- [3] Gilson, R. J., The Legal Infrastructure of High Technology Industrial Districts: Silicon Valley, Route 128, and Covenants Not to Compete, *New York University Law Review*, 74(3), 575-629 (1999)
- [4] Griliches, Z., Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth, *Bell Journal of Economics*, 10(1), 92-116 (1979)
- [5] Matusik, S.F. et al., The utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697 (1998)