

研究指導 大橋 良生 准教授

## 外部人材活用の財務的効果

小池 亜依

### 1. 本研究の目的

#### 1.1 外部人材と制度的背景

外部人材とは、業務委託契約（請負契約や準委任契約）を他企業や個人と締結し、商品やサービスだけでなく、自分自身のスキルや知見を売り物として、価値提供を行う人材を意味している。また、外部人材は、企業や組織に属さず雇用関係を持たない「独立系外部人材」と、日中は主となる企業や組織に雇用され、すきま時間を使って個人の名前で仕事をしている「副業系外部人材」に分類できる。

外部人材活用の背景には、政府が2018年1月に「モデル就業規則」を改訂し、働き方改革の一環として、「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」の規定を削除したことがあげられる。加えて、同年、副業・兼業について、企業や働く人が現行の法令のもとで何に留意すべきかをまとめた「副業・兼業に関するガイドライン」が策定されたこともあげられる。

#### 1.2 外部人材活用の効果と懸念

外部人材活用には、以下の効果が期待されている。第一に、必要な技術・ノウハウや人材の獲得である。労働人口不足の中、高い専門性やスキルを持つ人材の雇用は困難で、雇用できたとしても、高額な給与の負担が必要となる。そこで、リモートワークを含めた業務委託を通じて、成長企業で活躍する優秀な人材を雇用することで、自社に不足している技術等を適時的に獲得することができる。第二に、オープンイノベーションである。これまで社内には存在しなかった新たな視点やネットワークをもたらしてくれる人材を活用することにより、革新的なイノベーションを生むことが可能になる。第三に、コストの削減である。外部人材は、必要なときに、必要な分だけの労働力を提供してくれる。新しい領域は自社で試行錯誤するより、その専門家や経験者に頼む方が資金も時間も削減できる。第四に、社員の業務量・負担の軽減である。社員によって行われる業務の補助的な役割として外部人材を活用することにより、社員の負担を軽減し、より高付加価値業務に集中してもらうことを可能にする。

一方で、外部人材の活用に関する懸念として以下のことがあげられる。第一に、労働時間や給与管理などの労務管理が難しいことがある。勤務日数や時間が変動する場合や所定外労働がある場合などに

おいて、労働時間の申告や通算管理において、受入企業と外部人材の双方に手続き上の負担が伴うことが考えられる。第二に、社内に技術やノウハウが蓄積しない可能性があることである。外部人材に専門性の高い業務を任せきりになってしまうと知識・ノウハウが社内に蓄積せず企業成長が困難になる。第三に、情報漏洩リスクがある。外部人材により自社の顧客情報や機密情報などが社外に流出してしまい、その結果、損失を負うリスクがある。

以上のことから、外部人材活用には期待される効果がある一方、懸念される事項もあることが分かる。

#### 1.3 外部人材活用の現状

厚生労働省は2018年7月に「就業構造基本調査」を公表した。図表1は、副業希望者と雇用者全体に占める割合の推移を示している。このグラフから、副業希望者と雇用全体に占める割合のどちらも増加傾向にあることが分かる。また、図表2は、実際に副業を行っている複数就業者と雇用者全体に占める割合を表している。このグラフから、複数就業者と雇用者全体に占める割合が増加傾向であることが分かる。このことから、副業希望者と実際に副業を行っている人どちらも増加傾向にあり、外部人材として活躍したい労働者、および、外部人材を雇用したい企業の状況がわかる。

#### 1.4 問題の所在

近年、働き方改革の影響で柔軟な働き方が広まってきた中で、外部人材は注目を集めている。また、労働人口が減少している現在、外部人材の需要が高まっていることも事実としてある。外部人材活用に期待される効果がある一方で、活用に関する懸念事項もあり、そのため外部人材活用に期待される効果が実現しているか否かは明らかではない。そこで、本研究では外部人材活用の効果について、財務的効果の観点から検証する。

### 2. 先行研究

#### 2.1 外部人材活用動機と影響

周(2006)は、「個人請負」に着目して、企業側の観点からなぜこうした就業形態の需要が高まっているのかを明らかにしている。結論として、企業が外部人材を活用する動機には、「人件費の削減」「生産変

動への対応」「人材活用」の3つがあることを指摘している。ただし、3つの動機仮説に対し計量分析を行うと、「人件費の削減」はおおむね支持されたものの、その他の動機については、ほとんど支持されないと結論づけた。

鹿生(2006)は、設計部門において、「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与える影響を明らかにしている。分析の結果、(1)優秀な人材を継続的に活用する場合、開発コストは削減できない、(2)派遣先がキャリアを構築する場や環境を整えることで開発期間を短縮し、開発コストを削減できる、(3)短期契約の反復は、「請負・派遣」人材の表面上の協力しか得られず、設計品質は向上しないと結論づけている。

## 2.2 外部人材活用の留意点

楊(2011)は、人材派遣の現状を踏まえ、派遣社員の増加によって日本企業がどのように変質するか検討を行い、今後の日本企業のあり方を明らかにしている。人材派遣のメリットとして「人件費削減」「必要な人材の確保」「景気に応じて調整が可能」の3つがあると指摘している。ただし、派遣人材の活用を続けると日本的経営が崩壊すると提言している。また、製造業において正社員が行った仕事は生産性が向上したが、派遣社員の場合は生産性が低下したことを明らかにし、このことから、企業が人件費の削減として派遣社員に依存することはあまりであると結論づけた。

## 2.3 本研究の新規性

先行研究では、企業が外部人材活用をする動機とその効果の有無が明らかになっている。しかし、その効果を示す結果は先行研究によって異なっており、必ずしも明らかになっていない。また、先行研究では財務諸表数値は分析されていなかった。そこで、本研究では、外部人材活用を積極的に行っている企業と活用に消極的な企業との比較をし、生産性や売上高と人件費、収益性などの観点から財務的效果を検証し、平均的傾向を提示する。この点が本研究の新規性である。

## 3. 分析方法と結果

### 3.1 サンプル

本研究では、はじめに、東洋経済オンラインで公表された「非正社員が多い企業 500社ランキング」<sup>1</sup>に掲載されている企業について、非正社員比率の高い順に並べ替え、その比率が65%以上の企業を抽出し、分析サンプルとした。次に、同じく、東洋経済

オンラインで公表された「正社員が多い上場企業 ランキングTOP500」に掲載されている企業の中から、分析サンプルと従業員規模が近い企業を比較サンプル<sup>2</sup>として抽出した。

分析に用いる財務諸表データは「EDINET」や各企業のホームページに掲載されている有価証券報告書の財務諸表から収集した。なお、サンプル抽出に関して、金融業に属する企業、会計基準が日本基準でない企業、3月決算でない企業はサンプルから除いている。この結果、分析サンプルと比較サンプルは、それぞれ29社となった。

### 3.2 分析方法

本研究では、外部人材活用の効果を生産性と売上高と人件費の分析、収益性の観点から検証する。

第1節で述べた、優秀な人材の雇用や、正社員による高付加価値業務の従事という効果から生産性は向上することが期待される。生産性分析では、労働生産性の指標を用いて分析する。労働生産性とは、従業員1人当たりの付加価値を表しており、付加価値/従業員数で求められる。付加価値は、加算法により人件費+賃借料+税金+他人資本利子+当期純利益の値とする。労働生産性は、1人当たり売上高と売上高付加価値率に分解できる。1人当たり売上高とは、従業員1人当たりに対してどれだけの利益があるのかを示す指標で、売上高/従業員数で求められる。売上高付加価値率は、売上に占める付加価値の割合を見る指標であり、付加価値/売上高で求められる。どちらの指標も数値が大きいほど生産性が高いと言える。

次に、売上高と人件費に対する効果を検証する。上述のように、優秀な人材を雇用できているのなら、または、正社員に高付加価値業務に専念させることができているのなら、企業全体として、売上高は向上していると予想される。一方、適時的な労働の確保という効果から、人件費は低下すると予想される。それぞれの計算式は以下のとおりである。売上高成長率は、企業の売上高の伸び率を示す指標であり、(当期売上高-前期売上高)/前期売上高で求められる。売上高人件費率は、売上に対してどの程度人件費がかかっているかを見る指標である。これは、人件費/売上高で求められる。

労務管理コスト、ノウハウの非定着、および情報漏洩リスクに関する懸念は、収益性に影響を与えることが予想される。収益性分析では、総資産事業利益率(return on assets: ROA)と自己資本当期純利益率(return on equity: ROE)の指標を用いて分析する。ROAとは、企業の総資産を利用してどれだけ利益を

率が20%未満の企業を比較サンプルとした。

<sup>1</sup> 2018年12期~2019年11期の有価証券報告書を使用

<sup>2</sup> 正社員を内部人材、非正社員を外部人材とし、非正社員比

上げたかを示す指標であり、これは、事業利益/総資産で求められる。ROEとは、株主に対してどの程度利益を還元しているかを測る指標であり、これは、親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で求められる。

分析方法は以下の通りである。はじめに、分析サンプル、および比較サンプルの各指標の値を算出する。次に、算出された分析サンプルの数値から比較サンプルの数値を減算し、各指標の変化値を算出する。最後にt検定を用いて変化値が統計的に有意であるかを分析する。また、サンプルの抽出に用いたランキングの翌年である2020年3月を分析対象期間とする。変化値が統計的に有意なプラスの値であることが確認できれば、外部人材活用の効果はその指標に表れたことを示唆している。

### 3.3 分析結果

図表3は、生産性分析の結果を示している。はじめに、労働生産性の分析サンプルの値が6.11百万円、比較サンプルの値は4.23百万円、変化値が1.88百万円、分析サンプルがより高い値であることが確認できる。次に、1人当たり売上高の分析サンプルの値は49.18百万円であり、比較サンプルは36.21百万円、変化値が12.97百万円で分析サンプルがより高い値であることが確認できる。最後に、売上高付加価値率の分析サンプルの値は18.62%、比較サンプルの値が14.08%、変化値は4.54%で分析サンプルがより高い値であることが確認できる。ただし、これらの変化値は統計的に有意ではないため、分析サンプルと比較サンプルは統計的には異なることを示唆している。

図表4は売上高と人件費の分析結果を示している。売上高成長率の分析サンプルの値は2.01%、比較サンプルの値が0.68%、変化値が1.34%である。売上高人件費率の分析サンプルの値は11.97%、比較サンプルの値が7.32%、変化値は4.65%であり、分析サンプルが比較サンプルよりも高いことを表している。ただし、売上高成長率の変化値は統計的に有意ではないため、分析サンプルと比較サンプルは異なることを示唆している。一方、売上高人件費率は、5%水準で有意な結果であることが確認できた。これは、分析サンプルの方が比較サンプルよりも売上高に占める人件費が大きいことを示唆している。

図表5は収益性分析結果を示している。はじめに、ROAの分析サンプルの値は7.83%、比較サンプルの値が5.47%、変化値が2.36%、ROEの分析サンプルの値は5.74%、比較サンプルの値が4.77%、変化値が0.97%であり、分析サンプルが比較サンプルよりも高いことを表している。しかし、ROA、ROEの変化値は統計的に有意ではないため、分析サンプルと比較サンプルは異なることを示唆している。

以上の結果から全体として外部人材活用は生産性、売上高と人件費、収益性にプラスの影響を与えないことを示唆している。

## 4. 結論と課題

### 4.1 結論

本研究の目的は、生産性、売上高と人件費の分析および収益性の観点から、外部人材活用の効果を明らかにすることであった。分析の結果、生産性分析において統計的に有意ではないことから、外部人材活用による生産性の向上への効果は確認されなかった。また、売上高と人件費の分析では、売上高成長率は統計的に有意ではなかったため外部人材活用は売上高成長率の向上への効果は確認されなかった。売上高人件費率は統計的に有意なプラスの値であることから、外部人材活用は人件費の上昇につながることを示唆された。収益性に関しては、統計的に有意であることは確認されなかった。したがって、外部人材活用が収益性向上に寄与していることは確認されなかった。

本研究の分析結果によると、外部人材活用は、人件費の増額につながる一方で、必ずしも生産性や収益性が向上しているとはいえず、1.2で示した効果が実現しているとはいきれないことが示唆された。

本研究の分析結果に基づくと、経営者に対して、外部人材を活用する際には自社の労働状況の把握や従業員の意見を聞くなどして外部人材の必要性を明確にした上で、どのような人材を活用すべきなのか、期間はどうするのかを考えなければならないことを含意している。また、株主に対して、外部人材活用を積極的に行っている企業の株式を購入する際は、それにより、ただちに生産性や収益性が向上するとはいえないことを理解して株式の価値付けを行う必要があることを含意している。

### 4.2 今後の課題

最後に今後の課題について提示する。

第一に、外部人材の違いについてである。1.1で示したように外部人材は2つに分類される。この外部人材の特徴の違いによって企業への影響が変わることが予想される。そのため、外部人材の特徴ごとに分析する必要がある。

第二に、外部人材の活用の仕方についてである。正社員の補助的な目的や専門知識を目的として外部人材を活用するなど、動機は様々である。また、活用期間に関しても短期か長期かで業績に与える影響が変わってくるであろう。そこで、動機や期間などの細かい条件をそろえた上での分析が必要である。

最後に、数値では測ることができない部分についてである。本研究では、財務諸表を用いて分析を行っ

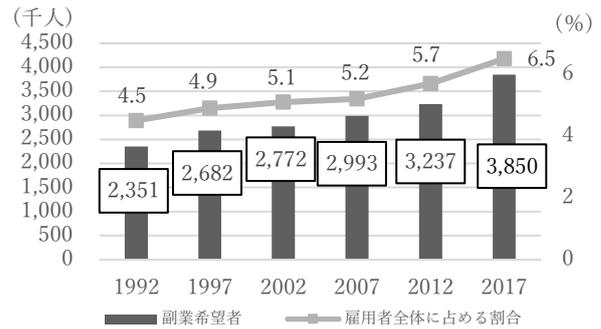
てきた。しかし、正社員の働きやすさへの影響やモチベーションへの影響は有価証券報告書に記載されている情報だけでは分析に限界がある。有価証券報告書には表れない外部人材活用の効果については、アンケート調査などの他の方法を用いて分析する必要がある。

これらの検証において、効果が確認できれば、適切な外部人材活用が可能となり、より柔軟な働き方を実現されることが期待できよう。

**主要参考文献**

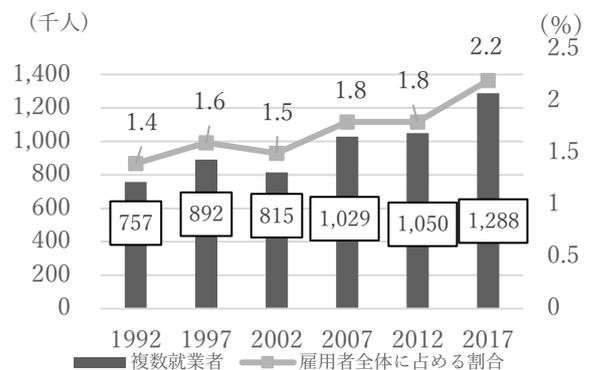
- [1] EDINET <https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>
- [2] 乙政正太(2019)『財務諸表分析 第3版』同文館出版
- [3] 株式会社学情/株式会社パーソル総合研究所「兼業・副業による人材の受け入れニーズ調査報告書」  
[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/keingyo\\_hukugyo\\_chosa\\_houkokusho.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/keingyo_hukugyo_chosa_houkokusho.pdf)
- [4] 株式会社リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査(2019)」  
<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/20200324fk7so.pdf>
- [5] 関東経済産業局「外部人材活用ガイダンス」  
[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/keingyo\\_hukugyo.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/keingyo_hukugyo.pdf)
- [6] 鹿生治行(2006)「製品設計分野における「請負・派遣」活用とマネジメント」立教経済学研究 第59巻 第3号
- [7] 久保克行『はじめての経営学 経営学のための統計学・データ分析』東洋経済新報社
- [8] 厚生労働省「副業・兼業に関するガイドライン」  
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyo/0000192844.pdf>
- [9] 厚生労働省「平成29年就業構造基本調査」  
<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index.html>
- [10] 桜井久勝(2020)『財務諸表分析(第8版)』中央経済社
- [11] 周燕飛(2006)「企業別データを用いた個人請負の用動機分析」労働政策研究・研修機構
- [12] 東洋経済オンライン「最新版『非正社員が多い企業』500社ランキング」  
<https://toyokeizai.net/articles/-/338986>
- [13] 東洋経済オンライン「『正社員が多い上場企業』ランキング」  
<https://toyokeizai.net/articles/-/341770>
- [14] フリーランス協会「副業・兼業人材活用ガイダンス」  
<https://www.freelance-jp.org/pdf/guidance.pdf>
- [15] 楊娜(2011)『人材派遣による日本企業の変質』社会科学研究 31巻 PP. 137-177

図表 1 副業希望者数の推移



(出所)厚生労働省(2018)「就業構造基本調査」より筆者作成

図表 2 複数就業者の推移



(出所)厚生労働省(2018)「就業構造基本調査」より筆者作成

図表 3 生産性分析の結果

	分析サンプル (N=29)	比較サンプル (N=29)	変化値 (t値)
労働生産性 (百万円)	6.11 (6.44)	4.23 (3.93)	1.88 (1.38)
1人当たり売上高 (百万円)	49.18 (90.39)	36.21 (36.97)	12.97 (0.75)
売上高付加価値率 (%)	18.62 (11.38)	14.08 (10.48)	4.54 (1.56)

\*は5%水準で有意、\*\*は1%水準で有意であることを表している

図表 4 売上高と人件費の分析結果

	分析サンプル (N=29)	比較サンプル (N=29)	変化値 (t値)
売上高成長率(%)	2.01 (4.18)	0.68 (9.79)	1.34 (0.74)
売上高人件費率(%)	11.97 (8.75)	7.32 (7.15)	4.65 (2.18)*

\*は5%水準で有意、\*\*は1%水準で有意であることを表している

図表 5 収益性分析の結果

	分析サンプル (N=29)	比較サンプル (N=29)	変化値 (t値)
ROA(%)	7.83 (6.48)	5.47 (3.76)	2.36 (1.83)
ROE(%)	5.74 (8.67)	4.77 (19.55)	0.97 (0.26)

\*は5%水準で有意、\*\*は1%水準で有意であることを表している