



---

---

労働政策研究報告書 No. 138

2011

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

# 雇用ポートフォリオ・システム の実態に関する研究

－要員管理と総額人件費管理の観点から－

雇用ポートフォリオ・システム  
の実態に関する研究  
－要員管理と総額人件費管理の観点から－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

厚生労働省が行った『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成19年度版）や労働政策研究・研修機構編『非正規雇用に関する調査研究報告書－非正規雇用の動向と均衡処遇・正社員転換を中心として－』（2011）によると、現在労働や仕事の現場では、多様な雇用形態の労働者が活用されており、それが次第に増加している。

多様な雇用形態という言葉は、正社員のほか、契約社員、パートタイマー・アルバイト、派遣労働者、請負会社社員などのいくつかの雇用形態を含むものであるが、どの雇用形態を、どの程度活用するかといった組み合わせ方を雇用ポートフォリオと呼ぶならば、それを決定する主体は企業や組織である。しかし、この多様な雇用形態の組み合わせがどのようなメカニズムによって決まるのかについては、十分明らかにされていないのが現状である。

そこで労働政策研究・研修機構では、雇用ポートフォリオ・システムを規定する要因について、ヒアリング調査から解明することとした。それがプロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」のサブテーマである「日本企業における雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査」である。

調査は、2009年度から小売業（スーパー、百貨店）を中心に実施し、その結果を本報告書としてまとめている。調査にご協力いただいた皆様に、この場を借りて、お礼を申し上げます。

本報告書の成果が多くの人々に活用され、今後の良質な勤労者生活の維持に関わる政策論議に役立てば幸いである。

2011年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山 口 浩 一 郎

## 執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
<small>まえうら</small> 前浦 <small>ほだか</small> 穂高	労働政策研究・研修機構 研究員	第1～3章、5～6章
<small>のむら</small> 野村 かすみ	労働政策研究・研修機構 主任調査員	第4章

(注) 全体の編集は、前浦が担当した。

### その他研究会参加者

中村 圭介 東京大学社会科学研究所 教授

# 目 次

<b>第1章 概要</b> .....	1
第1節 研究の目的と問題意識 .....	1
第2節 分析方法と調査概要 .....	2
第3節 対象事例の選定 .....	3
第4節 先行研究 .....	5
第5節 本研究の分析の枠組みと分析課題 .....	21
第6節 調査結果の概要 .....	24
<b>第2章 スーパーA社</b> .....	28
第1節 A社の概要 .....	28
第2節 構造改革 .....	33
第3節 総額人件費管理と要員管理 .....	39
第4節 店舗管理 .....	47
第5節 パートナー社員資格制度と職域の拡大 .....	53
第6節 小括 .....	64
<b>第3章 スーパーB社</b> .....	66
第1節 B社の概要 .....	66
第2節 要員管理 .....	72
第3節 人件費予算の策定と配分 .....	75
第4節 人事管理 .....	80
第5節 小括 .....	85
<b>第4章 百貨店C社</b> .....	87
第1節 はじめに .....	87
第2節 企業の組織と人員構成の概要 .....	88
第3節 本社における要員計画と総額人件費の決定プロセス .....	91
第4節 要員管理と総額人件費管理の運用 .....	94
第5節 店舗比較にみる要員配置の違い .....	98
第6節 雇用区分による分業と要員配置の関係 .....	108
第7節 総額人件費管理が要員構成に及ぼす影響と非正規雇用の職域の拡大 .....	113
第8節 まとめと今後の課題 .....	116

<b>第5章 自治体D市役所</b> .....	118
第1節 事例の特徴と分析課題 .....	118
第2節 事例の概要 .....	119
第3節 正規職員数の決定 .....	128
第4節 人員をめぐる労使協議 .....	132
第5節 総額人件費管理 .....	141
第6節 小括 .....	149
<b>第6章 結論</b> .....	151
第1節 分析結果の整理 .....	151
第2節 小売業における比較分析 .....	152
第3節 政策的含意 .....	154
<b>参考文献</b> .....	157