



労働政策研究報告書 No.145

2012

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

雇用ポートフォリオ編成の研究

— メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例 —

労働政策研究・研修機構

雇用ポートフォリオ編成の研究

－メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例－

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

非正規労働者の割合が依然として増大している。厚生労働省が実施した『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成 22 年）によると、全労働者に占める 正規労働者の割合は、38.7%であり、前回の調査（平成 19 年）にくらべ、およそ 1%上がっている。さらに非正規雇用の内訳をみると、複数の雇用形態において、全労働者に占める割合が増加傾向を示している。このように、働く現場では、非正規雇用の活用が進むだけでなく、同時に就業形態の多様化が進行している。

複数の雇用形態の組合せ（雇用ポートフォリオ）を決定する主体は企業や組織である。しかし、この雇用ポートフォリオがどのように編成されているのかについて、十分解明されていないのが現状である。そのため、雇用ポートフォリオを編成した結果としてもたらされる、非正規化の進展や雇用形態の多様化がどのようなメカニズムによって生み出されるのかということも、十分明らかにされてはいない。

そこで、労働政策研究・研修機構では、雇用ポートフォリオ編成の実態を明らかにすることを目的として、複数の企業を対象にインタビュー調査を実施した。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 2011 年度にかけて小売業と製造業を中心に実施してきたが、本報告書は、製造業の事例を中心にまとめている。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。

2012 年 4 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1～4章、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5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

『雇用ポートフォリオ編成の研究』

- メーカーにおける I T 事業部門・研究部門と百貨店の事例 - 』

目 次

第 1 章 概要	1
第 1 節 研究の目的と問題意識	1
第 2 節 先行研究	3
第 3 節 仮説・分析方法と分析枠組み	13
第 4 節 本研究における用語の定義	15
第 5 節 調査概要と事例の選定	16
第 6 節 調査結果の概要	19
第 2 章 I T ソリューション事業部における雇用ポートフォリオ編成	
－電機メーカー G 社－	24
第 1 節 はじめに	24
第 2 節 G 社の概要	24
第 3 節 要員管理	28
第 4 節 総額人件費管理	33
第 5 節 I T ソリューション事業部	35
第 6 節 B U 内の正社員の人員要求	37
第 7 節 考察	44
第 8 節 小括	49
第 3 章 電機メーカーにおける雇用ポートフォリオ編成	
－電機メーカー F 社－	51
第 1 節 はじめに	51
第 2 節 F 社の特徴	52
第 3 節 人員構成	54
第 4 節 人事管理	57
第 5 節 I T ソリューション事業部	62
第 6 節 小括	62

第4章 中央研究所の雇用ポートフォリオ編成

－鉄鋼メーカーH社－	64
第1節 はじめに	64
第2節 H社の組織概要	65
第3節 事業計画と研究開発費	70
第4節 要員管理と総額人件費管理	72
第5節 中央研究所	76
第6節 プロジェクトの進捗管理と評価	84
第7節 小括	84

第5章 企業統合による雇用区分と職務標準の適合プロセス

－百貨店E社－	86
第1節 はじめに	86
第2節 企業概要と従業員構成	87
第3節 人事処遇制度	88
第4節 要員設定の考え方	95
第5節 要員配置プロセス	97
第6節 正社員と有期契約社員配置と分業関係	100
第7節 合併後の人事制度統合による有期契約社員の処遇の再検討	103
第8節 小括	108

第6章 結論

第1節 分析結果のまとめ	111
第2節 企業間比較	114
第3節 政策的含意	118

インタビューリスト（補足表）	119
----------------	-----

参考文献・参考資料	123
-----------	-----

第1章 概要

第1節 研究の目的と問題意識

本研究¹の目的は、電機メーカー2社と鉄鋼メーカー1社、百貨店1社を含む4つの企業を対象として、複数の雇用形態の組み合わせを意味する「雇用ポートフォリオ²」編成の実態を明らかにすることにある。

1990年代以降の日本の職場における大きな変化の1つとして、非正規雇用の活用の拡大があげられる。この現象は一般的に非正規化の進展と呼ばれ、非正規雇用に関わる様々な問題が指摘されている。それだけいかにこの変化が、日本社会全体に対してインパクトのある事態であるかを物語っている。

厚生労働省が実施した『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（平成22年）によると、正社員が全労働者に占める割合（正社員比率 以下同じ）は61.3%であり、前回調査である平成19年版より、1%程度低下している。表1-1-1をみると、正社員は労働者の多数派を占めるものの、昭和62年から平成22年にかけて、正社員比率は84.0%から61.3%まで低下している。正社員比率だけでいえば、およそ20年の間に正社員の1/4が非正規化した計算になる。

さらに非正規雇用の分布をみると、契約社員とパートタイマーが労働者全体に占める割合が、平成15年から22年にかけて、徐々に増加している。派遣労働者に目を転じると、平成22年に減少しているものの、平成15年から平成19年まで増加している。その割合は、平成19年度でみると、契約社員とほぼ同じである。つまり非正規雇用比率の上昇は、特定の雇用形態によるものではなく、各雇用形態で働く人が増えた結果である。それは非正規化の進展のなかで、雇用形態が多様化している状態を意味する³。

この非正規雇用という言葉は、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複数の雇用形態を含むものである。つまり日本企業は、正社員を含め、様々な雇用形態を組み合わせ活用している。上記のように、非正規雇用比率が上昇している現

¹ 本報告書を執筆するにあたり、調査にご協力頂いた皆様に感謝申し上げたい。事例の匿名性を確保するために、企業名や担当者名をあげることはできないが、大変お忙しい中、調査にご協力頂くとともに、原稿のご確認もお願いした。記して謝意を表したい。またプロジェクトの主査として、調査及び研究会を通じて、貴重な示唆を与えてくださっている中村圭介教授（東京大学社会科学研究所）に感謝を申し上げる。なお本報告書における誤りは全て筆者を含めた担当者の責任である。

² 雇用ポートフォリオという言葉は、日経連（1995）において初めて用いられた言葉である。その言葉は厳密に定義されていない。上記の言葉は学術用語ではないが、研究者や実務家に広く認知されており、またその言葉を使う研究も存在する。本研究では、雇用ポートフォリオを「複数の雇用形態の組み合わせを指す言葉」として用いることとした。

³ ただしこの結果だけで、即座に就業形態の多様化と判断することはできない。正社員数に変化はなくても、非正規雇用者が増えれば、正社員が全労働者に占める割合は低下するからである。このような主張をするものとして、仁田（2003）の第3章がある。

状においては、その組み合わせを示す「雇用ポートフォリオ」に対する関心は高まっている⁴。

その背景には、先行研究上の課題があると考えられる。詳しくは、先行研究において説明するが、非正規雇用に関する研究の多くは、労働供給側（労働者側）の研究が中心であり⁵、雇用ポートフォリオを編成する労働需要側（企業側）の調査が十分行われていない現状にある。そのため雇用ポートフォリオ編成の結果である、非正規化の進展や雇用形態の多様化を生み出すメカニズムが解明されておらず、上記の現象に伴って生じる諸問題の原因も明らかにされていない。

そこで本研究では、雇用ポートフォリオを編成する主体である企業を対象に、インタビュー調査を実施することで、非正規化の進展と雇用形態の多様化という現象を生み出す背景を明らかにするとともに、それに伴って生じる諸問題への政策的対応を講じるうえでの示唆を得たいと考えている。

本研究は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「労働関係が個別化するなかでの安定した労使関係を構築するための研究」におけるサブテーマである「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」で実施したものである。調査は 2009 年度から小売業と製造業を中心に、複数の企業を対象に実施してきた。小売業を中心とした分析は、労働政策研究・研修機構（2011）『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－』にまとめている。

この報告書では、①総額人件費管理（非正規雇用を含む 以下同じ）が雇用ポートフォリオ編成に影響を及ぼすのではないかと、②①の結果として、非正規雇用に求められる役割やスキルが決まり、その結果、処遇が決定されるのではないかとという 2 つの仮説を基に分析を進めた。小売業では、①要員管理が総額人件費管理に強く規定され、雇用ポートフォリオが編成されていること、②①の結果として、非正規雇用に求められる役割や職務は事後的に決定されること、③非正規雇用の処遇は、②の程度に応じて、決定（改訂）されることの 3 点が明らかとなった。これにより、上記の 2 つの仮説は実証されたことになる。

ただし上記の結果は、あくまでも小売業を限定されたものであり、どれだけ一般性があるのかが重要となる。そこで本報告書では、上記の問題意識と仮説に基づいて、主に製造業を対象として、雇用ポートフォリオ編成の実態について、調査を実施することとした。

⁴ 例えば、ここ 2・3 年の雇用ポートフォリオに関する研究を取り上げてみても、平野（2009）、阿部（2011）、島貫（2011）などがある。

⁵ 需要側の主な研究として、ハウスマン・大沢（2003）があり、供給側の主な研究として、佐藤（1998）および小倉（1999）をあげておく。

表 1-1-1 就業形態の変化

	計	正社員	正社員 以外の 労働者	就業形態					
				契約社員	出向社員	派遣 労働者	臨時的 雇用者	パート タイム 労働者	その他
平成22年	100.0	61.3	38.7	<u>5.9</u>	1.5	<u>3.0</u>	0.7	<u>22.9</u>	4.7
平成19年	100.0	62.2	37.8	<u>4.6</u>	1.2	<u>4.7</u>	0.6	<u>22.5</u>	4.3
平成15年	100.0	65.4	34.6	<u>3.7</u>	1.5	<u>2.0</u>	0.8	<u>23.0</u>	3.4
平成11年	100.0	72.5	27.5	2.3	1.3	1.1	<u>1.8</u>	<u>20.3</u>	0.7
平成6年	100.0	77.2	22.8	1.7	1.4	0.7	<u>4.4</u>	13.7	1.0
昭和62年	100.0	84.0	16.0	0.9	1.2	0.6	<u>2.6</u>	9.9	0.9

資料出所：労働省（1987）『就業形態の多様化に関する実態調査結果報告』及び厚生労働省（労働省）（1994・1999・2003・2007・2010）『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』より。

注．下線は全体に占める割合が23年間で高い箇所を示している。

第2節 先行研究

ここでは、先行研究を概観することを通じて、本研究の分析課題を明確にするとともに、その位置付けを明らかにする。先行研究は、①雇用ポートフォリオに関する理論研究、②非正規雇用に関する研究、③要員管理、④総額人件費管理の4つを取り上げる。なお先行研究は、若干の加筆修正はあるものの、前回の報告書と同じ構成である。そのため前回の報告書と重複する箇所は出来るだけ簡潔にまとめた。

1. 雇用ポートフォリオに関する理論研究

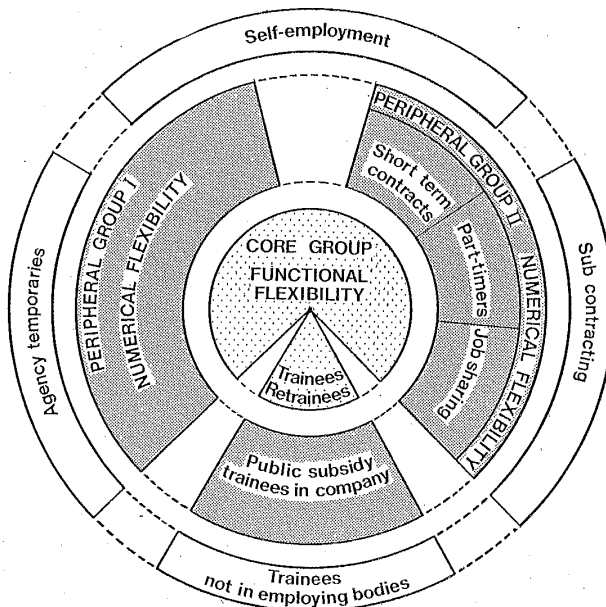
雇用ポートフォリオに関する主な理論研究には、①フレキシブル・ファームモデル、②人材ポートフォリオ論、③その他の3つが存在する。以下では、それらの研究を先行研究として取り上げ、それらが主張する内容を整理する。

(1) フレキシブル・ファームモデル

フレキシブル・ファームモデルは Atkinson(1985) によって提唱された。このモデルの特徴は、経済の後退、市場における不確実性の上昇、急速な技術革新の進展、労働時間の短縮などの経営環境の変化に対応するためには、3つのフレキシビリティ（柔軟性）が重要であり、これに基づいて人材を組み合わせる必要性を述べる。その1つは、機能的柔軟性で、人材の能力や技能の柔軟化を図るものである。2つは量的柔軟性で、これは雇用量を調整する

ことを指す。3つは金銭的柔軟性であり、人件費を柔軟にするというものである⁶。

図 1-2-1 フレキシブル・ファームモデル



資料出所：Atkinson (1985)

このフレキシブル・ファームモデルであるが、日本の研究者に受け入れられている。その主な研究として、佐藤 (2003)、仁田 (2008) がある。仁田 (2008) は、日本の雇用システム (長期雇用と年功賃金) のサブシステムとして、「雇用ポートフォリオ・システム⁷」を位置付ける。その機能は、正社員にくらべ、賃金の安い非正規雇用を活用することによるコスト削減機能と、雇用調整のしやすい非正規雇用を活用することによる雇用面のリスクヘッジ機能⁸が期待されていると述べる。つまり仁田 (2008) によれば、非正規雇用の活用には、少なくとも Atkinson のいう金銭的柔軟性と数量的柔軟性の 2 つがあるということになる。

佐藤 (2003) は、上記の Atkinson(1985)をベースに、複数の日本企業を対象に調査に基づく実証分析を行っている。佐藤 (2003) は、企業が複数の雇用形態を活用する理由は、「(イ) 労働需要変動の対応と (ロ) 人件費コストの抑制である」と考える。労働需要変動は業務量の変動を意味するため、仁田 (2008) と同様、数量的・金銭的柔軟性を支持することにな

⁶ Atkinson (1985) に関しては、稲上 (1990) の第 2 章において詳しく説明されている。詳しくはそちらを参照されたい。

⁷ この「雇用ポートフォリオ・システム」の名称は、日経連 (1995) がベースとなっている。日経連 (1995) は、「長期蓄積能力活用型グループ」(正社員)、「高度専門能力活用型グループ」(年俸適用の有期契約労働者)、「雇用柔軟型グループ」(時給の非正規雇用) の 3 つの雇用類型を提示し、各企業にふさわしい組合せ方を模索すべきであると主張する。ただし仁田 (2008)、佐藤 (2009)、平野 (2009) などによって、「高度専門能力活用型グループ」は普及しなかったと指摘されている。

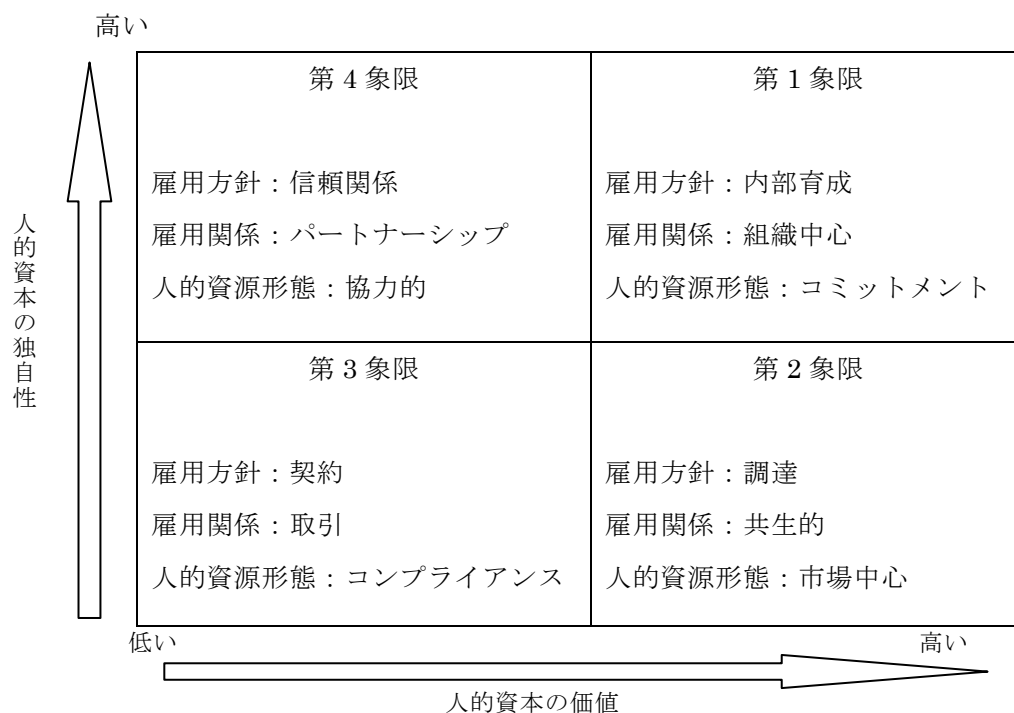
⁸ ここでいう「雇用面でのリスク」とは、正社員のみを採用すると、業務変動が生じた際に、その量に応じて柔軟に雇用量を調整するのが困難になるリスクを指す。企業がそのようなリスクを避けるために、正社員にくらべて、比較的雇用調整がしやすい非正規雇用を活用することになる。

る⁹。さらに佐藤（2003）は、「『一定の収益確保を前提に一定の予算内である仕事をしてもらいたい』という業務要請が発生する」と同時に、「使用者はここから自由にはならない」（p.22）ため、以下の3つの規準によって、雇用タイプの選択が行われると説明する。その規準とは、①業務内容（難易度、変動幅、継続性）、②労働給付の対価としての賃金水準が収益確保を前提として予算内に収まるかどうか、③その業務を担う人材が集められるかどうかである。この3つの規準が関連しあって、活用される雇用形態が選択される。

(2) 人材ポートフォリオ論

人材ポートフォリオ論とは、Lepak & Snell（1999）を中心に構築されたモデルである¹⁰。このモデルは、「Uniqueness of human capital」（人的資本の独自性）と「Value of human capital」（人的資本の価値）という2軸を設定し、それに基づいて4つの雇用類型を提示する。

図 1-2-2 人的資源アーキテクチャ



資料出所：Lepak & Snell（1999）

注．日本語訳は引用者による。

⁹ この他に、阿部（2011）は取引雇用仮説と解雇コスト仮説を取り上げ、どちらが雇用ポートフォリオを説明できるかを分析している。その分析結果は、解雇コスト仮説が雇用ポートフォリオをうまく説明するという。その根拠は、正社員は解雇コストが高いため、企業は労働者を解雇コストが高くない非正規雇用として雇い、その労働者の能力が高いと判明した後、正規雇用に登用するという採用戦略を取ることにあるという。この知見は、Atkinson のいう、量的柔軟性につながるものといえる。

¹⁰ なおこのモデルは、「人的資源アーキテクチャ論」と呼ばれているが、「人材ポートフォリオ論」の研究とした。それは上記の用語よりも、「人材ポートフォリオ論」という用語が広く使われているからである。

図 1-2-2 によると、第 1 象限は、人的資本の価値と人的資本の独自性が高いことから、組織の内部で育成する方針が選択される。日本でいえば、正社員がこれに該当する。第 2 象限は、人的資本の価値は高いため、組織内部に抱え込むインセンティブが発生するが、人的資本の独自性が低いために、企業内部で抱え込む必要性は低くなる。そのため外部からの調達が可能となる。ここまでが企業内部で抱え込む人材となる。第 3 象限は、契約を通じて仕事を任せる（請負）形態を取ることになる。第 4 象限は、人的資本の独自性は高いものの、その価値は低いために、雇用関係はパートナーシップが選択される。

このモデルも日本の研究者によって支持されている。その主な研究として、守島（2004）と平野（2009）があげられる。守島（2004）は、組織志向であるか個人志向であるか（貢献の第一義的な目的を個人の持つ目標達成にするか、組織の目標達成にするか）、運用か創造（貢献のあり方が、企業で新しい製品やビジネスモデルを創造することに直接関わるか、すでに生み出された製品やビジネスモデルを基礎にして貢献するか）によって活用する人材の類型を示す。

平野（2009）は、縦軸に人的資産の特殊性（企業特殊技能および拘束性）、横軸に業務の不確実性（チームワーク特性およびマルチタスクの程度）を取り、雇用形態の類型を示す。2 つの指標が高いのは正社員であり、両方とも低いのが非正規雇用（パートタイマー、派遣社員、請負社員）、両者の中間に契約社員が位置づけられる。いずれの研究も用いる指標は異なるものの、その内容は人的資源に関するもので設定される。これらの指標を用いて、活用する人材の質（雇用形態など）が決まるというのが、「人材ポートフォリオ論」である¹¹。

(3) その他

最後に Baron & Kreps (1999) を取り上げる。この研究を取り上げるのは、雇用ポートフォリオに関する研究のなかで、外部委託に着目した研究だからである。外部委託は、本報告書が取り上げる製造業においても、積極的に活用されており、そのことは、これまでの調査研究によって明らかにされている¹²。

図 1-2-3 によると、このモデルは、戦略的重要性の高低と相互依存性の高低の 2 軸から、直接雇用を活用するのか、それとも企業外の人材に頼るのかという意味で、組織内で業務を行うかどうかが決まる。つまり雇用類型論に入る前に、内部労働市場と外部労働市場という 2 つに分かれ、そのうえで業務を組織内で行う場合には、正社員がその業務を担うか、パートタイマーを活用するか、企業外に業務を委託する際には、純粋な外部委託にするのか、それともベンダーや自営業者を活用するのかが決まるというものである。

¹¹ なおこの人材ポートフォリオ論には、上記のモデル以外に、非正規雇用の基幹化を踏まえたモデルとして、木村（2009）が存在する。木村（2009）は外部人材の雇用の境界に着目し、それは「キャリア形成機会の保障」と「形式的権限の拘束力」の 2 点によって決まると主張する。

¹² 佐藤・佐野・藤本・木村（2004）は、生産請負事業を営む企業を対象にアンケート調査を実施している。その回答企業で請負スタッフとして働く従業員が全従業員に占める割合を算出しているが、90%以上と回答する企業が全体の 3/4(74.8%)を占める。

図 1-2-3 Baron & Kreps (1999)モデル

戦略的 重要性	高	分離・スピノフ ベンダーや独立自営業者との 長期的関係 重要な基準 品質	企業内部（コア従業員）
	低	純粋な外部委託 重要な基準 コスト/柔軟性	企業内部（パートタイマー） 同様の文化や HR 政策を持つ 企業への外部委託 重要な基準 信頼/協力
		低	高
相互依存性（職務・社会的）			

資料出所：Baron & Kreps(1999)p.461 より。

注．翻訳は筆者による。

上記のように、雇用ポートフォリオ理論に関する先行研究を3つに分類したうえで、それぞれのモデルの主張を検討してきた。その分類に従って整理をすると、フレキシブル・ファームモデルとそれ以外のモデルに区別することができる。フレキシブル・ファームモデルでは、組織がどの柔軟性を選択するか（複数の柔軟性が選択されることもある）によって、雇用形態が決まる。これに対し、人材ポートフォリオ論は人的資源（人的資源の独自性と人的資源の価値）に、Baron & Kreps は、組織の戦略と組織間関係に着目し、それぞれ2軸を用いて、雇用形態を類型化するという特徴（共通点）を持つ。

2. 非正規雇用に関する研究

(1) 非正規雇用の基幹化

日本の非正規雇用の大きな特徴の1つに基幹化があげられる。非正規雇用の基幹化を定義したのは、本田（2004）である¹³。本田によると、基幹化には量的基幹化と質的基幹化の2つがある。量的基幹化とは「職場における量的な拡大とそれがもたらすパートタイム労働の

¹³ パートタイマー以外にも、非正規雇用の基幹化について実態を分析した研究が蓄積されつつある。例えば、木村・鹿生・高橋・山路（2008）、清水（2007）がこれに該当する。しかしパートタイマーの基幹化に比べ、研究の蓄積が少ないため、ここではパートタイマーの基幹化を中心に取り上げることとした。

重要性」(p.2)を含むものである。質的基幹化とは「職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していること」(p.5)を指す。量的基幹化におけるパートタイム労働の重要性が何であり、かつ質的基幹化においては、パートタイマーが、仕事内容や能力面で、正社員のそれにどの程度接近すれば質的基幹化といえるのかについて、本田(2004)では言及されていないためはつきりしない。とはいえ、量的基幹化では、非正規雇用の量的拡大、質的基幹化では、非正規雇用が担う職務内容の質的上昇(仕事の難易度や責任度合いの上昇)と能力の向上がキーワードといえる¹⁴。

そのうえで、上記のような実態がパートタイマーにみられるかどうか重要になる。日本のパートタイマーの基幹化に関する研究を取り上げると、90年代前半までに、いくつかの研究によって、質的基幹化の実態が明らかにされている。その代表的な研究として、中村(1989)や青山(1990)、三山(1991)があげられる。これらの研究から、パートタイマーのなかには、スキルが高く、勤続年数を積み重ねることによって賃金が増えたり、難易度の高い業務や責任の重い業務を担ったりするなど、定型業務を担うという理解では、パートタイマーの実態を説明できないことを示している¹⁶。

(2) 非正規雇用の増加の背景

非正規雇用の基幹化が発生した背景には何があるだろうか。この問いに答えるためには、正社員と非正規雇用の関係に着目する必要がある。この両者の関係には、代替関係と補完関係の2つがある。前者ならば、正社員数の削減と非正規雇用の増加は表裏一体の関係になる。つまり両者の関係は因果関係になる。逆に後者ならば、正社員数の削減と非正規雇用の増加は別の論理で発生することになる。つまりその原因を別の何かに求めなくてはならなくなる。

この関係を分析した研究として、古郡(1997)、禿(2000)、小野(1999・2000・2001)、宮本・中田(2002)、石原(2003)、原(2003)、乗杉(2009)などがある。これらの研究のうち、石原(2003)と原(2003)を除き、多くの研究は、正社員と非正規雇用は代替関係にあると主張する。

それでは非正規雇用が正社員を代替する背景には何があるのか。それがコスト削減である。小野(1999・2000・2001)は、スーパーや百貨店を対象に、非正規雇用の要員管理について、人件費管理の観点から分析をし、コスト削減圧力によって、非正規化が進展することを

¹⁴ この他に、基幹化について定義しているのは武石(2003)である。武石のいう基幹労働力化とは、管理業務、指導業務、判断を伴う、いわゆる非定型的な業務を担っていく動きであると定義され、それが90年代に非正規労働が拡大していくなかでの変化であるという。この武石の定義は、非定型業務を担うかどうかであり、本田の定義より広い意味を持つが、パートタイマーの質的基幹化とは、①正社員が担っていた業務の一部をパートタイマーが担うか、②①にかかわらず、非定型業務や高度な業務を担うかどうかのいずれかに該当することであると考えるのが良いであろう。

¹⁵ この他には武石と同じ「基幹労働力化」を使ってパートの類型を行っている研究として、脇坂(1998・2003)がある。この研究では基幹パートと補完パートの2つに分類が行われている。

¹⁶ 最近では、佐藤(2003)、脇坂・松原(2003)、労働政策研究・研修機構編(2005)、西野(2006)などの研究がある。

明らかにした。つまり非正規雇用が増大する背景には、「労働力の配分」と「人件費総額の決定と配分」という人事管理との接点がある。

しかし多様な雇用形態を活用する主体である企業が、上記の2つを所与として、非正規雇用の活用を結び付けるのかといった過程は解明されていない。そのためには、佐藤（2002）が指摘するように、非典型（非正規雇用）の増加が典型（正社員）の減少を伴いつつ進展させる力とそのメカニズムを企業・職場レベルで解明することが重要となる。具体的には、企業は何を基準に非正規雇用を含めた要員設定を行い、現場に要員を配分しているのかという要員管理の側面と、要員管理は人件費予算の制約から自由になれないため、非正規雇用を含めた人件費総額をどのように決定しているのかという総額人件費管理の両側面から、分析を試みる必要がある。以下では、要員管理と総額人件費管理を取り上げる。

3. 要員管理の研究

要員管理は、ある業務を遂行するのに必要な人員数を確保し、適正配置を実現することで、業務を配分することを指す。

これまで要員管理の研究は、主にブルーカラー職場（製造現場）を対象に分析が進められてきた。その対象は、鉄鋼業（高梨 1967、折井 1973、松崎 1982、仁田 1988 など）や自動車産業（上井 1995）、化学工業（山本 1967）である。製造現場では、生産計画に基づいて厳密な要員管理が行われている。例えば自動車産業では、要員管理と生産性が標準時間によって結び付けられており、それが要員管理上、重要な指標となっている。ただしそれは自動車産業の特性によるものであり、他の産業に適用できるわけではない。要員設定の方法やその規準は、産業によって異なる。

上記の産業による差異は、ブルーカラー以外の研究にもみられる。石田（2005）は、自動車メーカーの事務系スタッフの要員管理を分析し、中期経営計画、開発工数と在籍人員の能力の伸長、直間比率が指標となっていることを明らかにした。また禹（2003）は国鉄の事例を、中村・前浦（2004a・2004b）は非現業の地方公務員を対象に、要員管理の実態を明らかにしている。どちらの研究においても、要員の上限が規定されるなかで、その配分をめぐる労使が交渉し、その結果として配置が決まる。

このように要員管理には産業の特性が色濃く出る¹⁷。つまり産業などによって、要員管理の手法は多岐に亘るということである。しかし他方で製造現場とそうでない職場では、大きな違いが存在する。少なくとも上記の研究の限りでは、製造現場以外には、明確な要員設定基準は存在しない。そのような職場において、要員をどのようにコントロールするかが重要

¹⁷ なお能率管理の観点から、様々な産業の要員管理を分析・整理した研究として、青木（2008）をあげておく。

になるが、その役割を果たすと考えられるのが総額人件費管理である¹⁸。

4. 総額人件費管理

総額人件費管理に関する研究のポイントは、2点ある。1つめは、総額人件費管理の対象であり、2つめは、総額人件費管理の実態である。

総額人件費管理の対象は、これまで正社員が念頭に置かれてきた¹⁹。正社員に支払われる賃金は、人件費という費目から支出されてきたからである。これに対し、藤田（1978）や河合（2008）は、総額人件費管理の対象を非正規雇用に広げ、かつ事前にその総額を規定する必要性を論じる。この主張は、理屈のうえでは正しいものの、現実的ではない。その理由は、下記の2点である。

第1に、従来の総額人件費管理でも、日本企業がコントロールできない要素が含まれることである。日経連（1996）によると、人件費には、社会保険料など、企業が直接コントロールできないものも含まれると指摘されている。また佐藤（2000）は、現在の総額人件費管理が抱える課題として、人件費の構成要素のなかに、今後増大する可能性がある費目（法定福利費や退職金など）があることを指摘する。いずれにせよ、正社員を念頭に置いた従来の総額人件費管理であっても、企業がその全てを管理するのは困難である。

第2に、正社員と非正規雇用では、管理の主体が異なることである。労働政策研究・研修機構編（2011）が明らかにしたように、正社員は本社人事部門が管理をするのに対し、非正規雇用については、特定の部門に予算と権限が与えられており、その範囲内で、現場の状況に応じて活用される。したがって、非正規雇用を活用するためにかかる総コストを事前に規定しても、実際に活用される予算額は、現場の状況によって変動する。

総額人件費管理の研究をみる限り、日本企業は非正規雇用を含めた総額人件費管理には取り組んでいるとはいえない。ただし関西経営協会（2006）が総額人件費管理の対象を非正規雇用にまで拡大し、企業が事前にコントロールする必要性を述べている点は重要である。今後多くの産業に非正規雇用を含めた総額人件費管理が波及していく余地があるからである。

5. 雇用ポートフォリオに関する先行研究の検討

(1) 先行研究の整理

ここでは、雇用ポートフォリオに関する先行研究を整理し、その研究が抱える課題を浮き

¹⁸ 佐藤（1999）は、総額人件費管理の課題として、①人件費を抑制したり変動費化するために正社員を派遣社員に置き換えても、人件費の管理対象からはずされただけに過ぎない可能性があること、②業務遂行の効率化の進展や業務量自体とは無関係に、人件費削減の必要から人員削減量が算出され、人員削減が実行されるといった企業が少なくないことなどをあげている。上記の課題をみる限り、正社員を念頭に置いた従来の総額人件費管理であっても、人員削減と非正規雇用の活用に関わっており、雇用ポートフォリオ編成に影響を及ぼすことが考えられる。

¹⁹ 三和総合研究所（1997）では、総額人件費管理の範囲を調べている。その対象を非正規雇用にまで拡大しているのは、10社中1社である。総額人件費の対象が正社員に限定されていることは明らかである。

彫りにしていく。

雇用ポートフォリオに関する研究として、主に3つの研究を取り上げ、フレキシブル・ファームモデルとそれ以外のモデルの2つに分類した。両者の差異は、雇用ポートフォリオの編成を、1つの論理で説明するか、それとも2軸を用いて説明するかである。本研究の立場を示せば、後者の研究に対して、批判的な立場を取る。前者は、仁田（2009）や佐藤（2003）のように、日本の雇用慣行や人事管理の実態に適合するが、後者は、それらとの間に乖離が存在すると考えられるからである。その根拠を示す前に、後者のモデルにおける重要なポイントを整理し、その妥当性を考えてみたい。ポイントは、下記の3点である。

- ①雇用ポートフォリオは、企業が事前に設定した雇用区分（2軸）によって編成される。
- ②①の結果として、企業は複数の雇用形態の活用を同時に決定し、その決定にしたがって、最適な雇用ポートフォリオを編成する。
- ③企業は、上記②を実現するために、組織内外の人事情報を常に把握し、その情報を一元管理する必要がある。

まず①であるが、2軸によって雇用形態をあらかじめ区分し、その区分にしたがって活用する雇用形態を選択する。したがって組織の雇用ポートフォリオ編成は事前に決まる。そして、①の結果として、②企業は複数の雇用形態の活用を同時に決定することになるが、その際には、2つの前提条件が必要となる。その1つは、モデルにしたがって決定された雇用形態を活用できる状態にあること、もう1つは人材に関する最新の情報を常に把握していることである。

最初の前提条件は、自社の都合よく求める人材を確保できるかどうかである。特に派遣労働者や請負会社社員を活用する場合、組織が求める人材が必ずみつかるとは保証はない。組織と直接雇用関係を結ばない間接雇用を活用するということは、その人材の採用に関する機能を外部化することになるからである。

もう1つの前提条件は、組織内外の人材に関する最新情報を常に把握することである。企業は常に最適な雇用ポートフォリオを編成したいと考えており、その編成には、組織内外の人材に関する最新情報が必要になる。ただし組織内でその情報管理が分散してしまうと、情報の更新にズレが生じてしまい、最適な雇用ポートフォリオを編成するのが困難になってしまう。そのような事態を避けるためには、組織内で最新情報を一元管理する必要がある。

このように先行研究は上記の3点を前提として展開されることになるが、本研究は、上記3点を日本の雇用慣行や人事管理に当てはめると、齟齬をきたすと考える。これが上記の先行研究に対して批判的な立場を取る理由であるが、以下では、具体的にその理由を説明していく。

(2) 先行研究が抱える課題

上記の整理に基づいて、先行研究が抱える課題を明らかにしていく。その課題とは、下記の3点である。

第1に、雇用形態によって管理の主体が異なることである。一般的に、正社員は本社人事部が管理し、非正規雇用の管理は現場が行う。この通りならば、本社人事部は正社員数をコントロールできるが、非正規雇用の活用は現場に委ねられている。つまり企業本社人事部は、非正規雇用に関していえば、どの業務に、どの雇用形態を、どのくらい活用するのかの決定に関与してない可能性が高い。そのため非正規雇用に関する人材の情報を持つのは、本社人事部ではなく、現場となる。総額人件費管理の研究をみる限り、企業は非正規雇用を活用するのに要するコストを管理していないため、企業のなかで最新の人材に関する情報を一元管理しているとは考えにくい。

第2に、雇用ポートフォリオに関する既存研究は、非正規雇用の質的基幹化に対応できないと考えられることである。質的基幹化とは、雇用形態は固定したまま、職務やスキルなどの要素が高度化し、労働条件も向上する状態を指す。パートタイマーに代表される、日本の非正規雇用は、質的に基幹化する過程で、雇用形態を維持したまま、高度な職務を担ったり、高いスキルを身につけたりする。重要な点は、職務やスキルが高度化し、その程度に応じて処遇は改善される一方で、雇用形態は維持されるケースが多いということである。このような現象を、人的資源などの指標に基づくモデルに適用する場合、職務や役割という点では、正社員に近い存在になるが、雇用形態はパートタイマーのままということになり、モデルの区分と実態との間に乖離が生ずることになる。しかも正社員数が抑制され、非正規雇用比率が年々高まっている現状においては、非正規雇用の質的基幹化が進展していくことも考えられ、ますますモデルと実態との乖離は拡大する可能性が高い²⁰。

第3に、雇用ポートフォリオを編成する際に、複数の雇用形態を同時に決定することは考えにくいことである。日本の雇用システムのもとでは、景気が後退すると、まず正社員の雇用確保が優先され、そのために非正規雇用を対象としたリストラが敢行される。つまり非正規雇用は正社員の雇用を維持するために、雇用の調整弁機能（バッファ機能）を果たしており、企業にとっては、新規採用者の抑制を除けば、正社員数は所与のものとなる。その場合、人件費の高い正社員に仕事を与えないわけにはいかないから、企業としては、まず正社員の配置や仕事の配分を考える。つまり企業が雇用ポートフォリオ編成を考えるのは、正社員の配置と仕事の配分が決まってからになり、正社員と非正社員の活用は同時に決定されない可能性が高い。

²⁰ これはパートタイマーの質的基幹化がみられるスーパーにおいて顕著である。その質的基幹化がもたらされる背景と実態については、労働政策研究・研修機構編（2011）のスーパーA社を参照のこと。

第3節 仮説・分析方法と分析枠組み

1. 仮説

ここでは本研究の仮説を説明する。非正規雇用を活用する主因は、①労働需要変動への対応と②人件費削減の2つである。前者は要員管理であり、後者は総額人件費管理に関わる。それらを基に構築した仮説が、下記の2点である。

仮説1. 総額人件費管理は、組織の雇用ポートフォリオ編成に影響を与えるのではないかと。

仮説2. 仮説1の結果として、組織単位で雇用ポートフォリオが編成され、その結果として、非正規雇用に求められる役割や職域、スキルの程度などが決まり、それらに応じる形で、非正規雇用の処遇が見直されるのではないかと。

最初の仮説は、雇用ポートフォリオ編成は、総額人件費管理の影響を受けるのではないかとということである。企業の目的が利潤最大化である以上、より多くの利益を出すために、常にコスト削減に取り組む必要がある。それゆえ人件費総額に対して、削減圧力がかかることになり、それが結果として、正社員数の抑制と非正規雇用の積極的な活用につながるのではないかとということである。

2つめの仮説は、雇用ポートフォリオが編成されると、その結果として、非正規雇用に求められる役割や職域、スキルが決まるのではないかとということである。これが正しければ、正社員と非正規雇用の分業関係は、組織が事前に決めるのではなく、雇用ポートフォリオが編成された結果、決まるに過ぎなくなる。また非正規雇用の役割や職域、スキルが決まれば、それに応じて、処遇を見直す必要が出てくる。非正規雇用がより高度な業務を担うようになる一方で、処遇は固定的であれば、非正規雇用は離職を選択するか、従来の業務をこなすかのどちらかを選択すると考えられるからである。

上記の2つの仮説を検証するために調査を進めていくが、具体的に何に着目するかを説明する。本調査では、①「要員設定基準」、②「要員数の決定」、③「総額人件費管理」、④「仕事の配分」の4点に着目し、いずれも非正規雇用を含めるものとする。

①と②は何を基準に要員数を見積もり、どのように実際の要員総数を確定するのかということであり、その内容はまさに要員管理である。③は総額人件費管理であるが、上記の仮説の通りであるならば、③は②を規定する要因と考えられる。④は通常、人の配置を意味するため、要員管理に含まれる。本研究の仮説を整理すれば、①から③の過程（ただし①→②→③という順番になるとは限らない）を経て、最終的に④が決まると考えられる。

2. 分析方法と分析枠組み

(1) 分析方法

本研究における分析方法は、事例調査である。その理由として、上記の仮説を検証するには、事例調査を基に分析を行うのが適切だと判断したことがあげられる。雇用ポートフォリオ編成の実態を分析するには、組織の意思決定を取り扱う必要がある。その意思決定の対象（主体）は、本社人事部や現場の責任者であり、同一の組織においても分散している。それゆえ大量観察が可能な量的調査よりも、特定の事例を対象に深く掘り下げることのできる質的調査が相応しいと考えた。

(2) 分析枠組み

本研究の分析枠組みとして、責任センターを用いる。責任センターを用いるのは、これが総額人件費管理の程度、言い換えれば、コスト削減圧力のかかり方を規定するからである。中村（2006）によると、「責任センターとは、responsibility center をそのまま日本語にしたものである。……簡単に言うと、管理者が売上、費用、利益などのお金で測られる業績に責任を持っている組織の単位のこと」（p.196）と説明される。つまり責任センターとは、組織が何を指標として財務をコントロールしているか、その性格を示すものである。

表 1-3-1 には、責任センターの種類と本研究において分析を行った事例がどれに該当するのかが示している。本研究が取り上げる事例には、利益センター、収入センター、裁量的費用センターの3つが存在する。

収入センターは、お金で測られたアウトプットに責任を持ち、売上高で管理をされる。百貨店 C 社の店舗がこれに該当する。中村（2006）によると、「デパートで言えば、売り場は収入センターである。セールスマネージャーは、人件費や物件費について権限は持たない。それらは与えられたものであって、増やすことも減らすこともできないし、そうすることを求められていない。……上から与えられた売上目標を達成する責任を持つ。もちろん、それを上回れば、責任を十二分に果たしたということになる。財務指標は、だから、たとえば売上高と」（p.197）なる。収入センターは、売上をあげることが目標とされ、その目標を達成するために必要なコストを投入することができる。

裁量的費用センターは、必要な費用額は合理的に計算することはできず、その決定は経営者の判断に委ねられる。本報告書においては、D 市役所と H 社の中央研究所がこれに該当する。中村（2006）によると、「『裁量的費用』とは、『正しい』あるいは『適正な』費用額を合理的に計算できないという意味で」であり、「何よりも、要員数の決定ができない。だから、適正な人件費も計算できない」（中村前掲書 p.198）のである。そのため裁量的費用センターの人員や予算は所与のものとして与えられ、組織はその要員数と予算を効率的に配分するほかなくなる。

利益センターとは、収入から費用を差し引いて算出される利益額に責任を持つ組織である。

そのため「…売上を伸ばし、費用を抑えて、利益目標を達成する責任を持つ。」（中村前掲書 p.199）ことになる。この利益センターの場合、利益をあげるために、売上を伸ばすのと同時に、コストを削減することが求められており、かなり厳しいコスト管理が行われることになる。とはいえ、利益センターはどんな企業にも当てはまる。つまり企業という組織は、最終的に利益センターということになる。表 1-3-1 によると、A 社～C 社（店舗を除く）、E 社～H 社（中央研究所を除く）がこれに該当する。なお百貨店 C 社では、店舗は収入センターになるが、C 社全体は利益センターであり、同じ組織でも責任センターが異なることがある。

表 1-3-1 責任センターの種類

種類	内容	財務的指標（例示）	該当事例
収入センター	お金で測られたアウトプットに責任を持つ	売上高	C 社店舗
設計された費用センター	一定のアウトプットを産出するために必要な労働力、材料、電力などにかかる費用を合理的に算出した額に責任を持つ。	費用	-
裁量的費用センター	必要な費用額は合理的に計算できず、経営者の判断によって決められる。	費用は、財務的指標にはならない。	D 市役所 H 社中央研究所
利益センター	お金で測られた収入から費用を引いた利益に責任を持つ。	利益額	A 社全体及び各店舗 B 社全体及び各店舗 C 社全体、E 社全体 G 社全体及び各事業部 F 社全体及び各事業部 H 社全体
投資センター	一定の投資に対して得られた利益に責任を持つ。	投資利益率	-

資料出所：中村（2006）p.196 を一部修正。

第 4 節 本研究における用語の定義

ここで本報告書が用いる用語の定義を示したい。1 つめは、要員管理と総額人件費管理の対象である。先行研究をみる限り、どちらも正社員を念頭に置いており、非正規雇用を含めた分析が十分行われているわけではない。しかし本研究は、雇用ポートフォリオ編成の実態の解明を目的とする以上、非正規雇用を含めた分析を進めていかななくてはならない。そこで

本研究において、要員管理と総額人件費管理という場合、どちらも非正規雇用を含むものとする。

2 つめは、請負の取り扱いである。雇用ポートフォリオは複数の雇用形態の組み合わせであるが、根源的には、誰にどの業務を任せるのかを示す。そのため上記の意味においては、請負は雇用ポートフォリオの1つの形態となりうる。その際に問題となるのが、請負の表現である。請負は企業間で業務委託をすることであり、雇用形態を示すものではないからである。しかしながら本研究は、多くの先行研究がそうであるように²¹、請負を雇用形態の1つとして扱うため、便宜上、請負会社社員と表記することとした。

3 つめは、質的基幹化の定義である。いくつかの既存研究は質的基幹化を定義しているが、確固たる定義は存在しないようである。そこで本研究において、質的基幹化を定義しておく必要がある。既存の研究が示す定義をまとめると、①それまで正社員が担っていた業務の一部を非正規雇用が担うようになるか、②①にかかわらず、高度な業務についているかどうかと定義するが、重要なのはその指標である。①でいえば、正社員が担っていた業務のうち、具体的にどのような業務を任されるようになったのか、②でいえば、何を基準に高度な業務と判断するかによって、結果は異なる。場合によっては、今までより求められる役割が広がっても、これまで同一のレベルの仕事が増え、単純に職域が拡大しただけで、業務の質的上昇を伴わないことも考えられる。その場合、本研究では、職域の拡大という用語を用いることとする。

それでは本報告書において、具体的に質的基幹化をどのように判断するかであるが、下記の3点である。1つは、現場の管理者などへの登用が行われたかどうか、2つは、業務のレベルがはっきりしない場合、求められる役割の増大に伴って、処遇面で改善がみられたかどうか、3つは、1点目と2点目以外に、業務の質的上昇を示す客観的な事実などがあるかどうかである。上記の3点のうち、いずれかに該当すれば質的基幹化であると判断する。

第5節 調査概要と事例の選定

1. 調査概要

本報告書における調査回数および調査内容は、表 1-5-1 に示した通りである。電機メーカーについては、2009年～2011年度の3年間で2事例に対して、計5回の調査を実施している。百貨店E社については、2010年度から2011年度の2年間で5回調査を実施し、鉄鋼メーカーH社については、2011年度から3回調査を行っている。このように、事例によって調査期間および調査回数は異なるものの、4つの事例に対して、計13回調査を実施した。なおあらかじめ断っておかなくてはならないが、電機メーカーF社については、調査回数が2

²¹ その代表例として、日本労働研究機構・連合総研編（2001）および仁田（2008）をあげておく。

回であり、十分な情報を得ることができなかった。また G 社については、調査を 3 回実施しているが、調査結果に基づいて構築した仮説を検証するには至っていないことを書き添えておく。

調査時間は、1 回の調査につき、およそ 1 時間半から 2 時間程度である。具体的な調査項目（内容）は、人事担当者、特定部門（事業所）の管理者を対象に、要員管理と総額人件費管理から、組織概要、人員構成、雇用形態別の役割分担、雇用形態別の人事管理（賃金、労働時間、昇進、雇用管理、教育訓練）などである。なお事例によっては、その特徴を明らかにし、その事例が持つ意義を深めるために、上記の調査項目にない質問をすることがある。

プロジェクトのメンバーは、中村圭介氏（東京大学社会科学研究所教授）を主査とし、野村かすみ（JILPT 主任調査員）と前浦穂高（JILPT 研究員）の 3 名である。各事例には、できる限りメンバー全員で赴いて調査を実施し、かつ定期的に研究会を開催して、それぞれの事例のまとめ方を議論している。なお小売業の調査を含めた本研究の全ての調査については、本報告書の巻末にあるインタビューリストを参照されたい。

表 1-5-1 インタビューリスト（本報告書の事例分）

	日時	応対者	調査者	調査内容
百貨店 E 社	2010 年 8 月 24 日 13:00 - 15:00 E 社組合事務所	労働組合書記長 I 氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E 社の状況、非正規の進展と組合の取り組みなど。
	2010 年 11 月 12 日 15:00 - 16:30 E 社本社	本社業務部人事部部長 M 氏 労働組合書記長 I 氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E 社の要員管理の考え方、配置決定プロセスなど。
	2011 年 11 月 2 日 10:00 - 12:00 E 社組合事務所	労働組合書記長 I 氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E 社の人事制度、2 社統合時の有期契約社員の処遇決定プロセス、労組の対応など。
	2011 年 11 月 22 日 15:30 - 17:00 E 社本社	本社業務部人事部部長 M 氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E 社の人件費予算の策定、事業計画の策定など。
	2012 年 3 月 13 日 13:00 - 16:30 E 社組合事務所	労働組合書記長 I 氏	野村かすみ	正社員、有期契約社員の職位と職務内容、処遇制度の運用、組織・業務改革への新たな取り組みなど。

電機メーカー F社	2010年9月10日 10:00 - 12:00 F社本社	労政人事部 人事・雇用企画 グループ 部長代理 Y氏 労政人事部 処遇企画グループ 部長代理 H氏 ITソリューション事業部 総務部勤労グループ S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	F社の概要（組織と人員構成）、人事管理全般（採用、賃金、異動など）、ITソリューション事業部における雇用ポートフォリオ編成など。
	2012年1月11日 10:30 - 12:00 F社本社	勤労部 労務雇用企画グループ 部長代理 H氏	前浦穂高	採用者数の決定、グループ会社との関係など。
電機メーカー G社	2010年9月13日 10:00 - 12:00 G社本社	事業支援部 部長 N氏 事業支援部 マネージャー S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	G社の概要（人員構成）、人事管理全般（採用、賃金、異動）など。
	2010年10月28日 10:00 - 11:15 G社本社	事業支援部 マネージャー S氏 ITソリューション事業部 事業部長 T氏 ITサービス企画本部 グループマネージャー F氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	ITソリューション部門の要員管理、外部委託の選択方法（派遣労働者、請負会社社員）など。
	2011年9月 9:00 - 10:30 G社本社	事業支援部 部長 N氏 事業支援部 マネージャー S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	ITソリューション事業部の状況、グループ会社・関連会社との関係など。
鉄鋼メーカー H社	2011年10月9日 10:00 - 12:00 H社本社	労政人事部 労政室長 S氏 研究企画部 主任部員 N氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	H社の概要、中央研究所の人員構成及び研究内容、事業計画及び予算の策定など。
	2011年11月8日 16:00 - 17:00 H社本社	研究企画部 主任部員 N氏	前浦穂高	中央研究所の人員（研究員・技能員）の採用及び配置の決定基準、技能員における正社員・作業請負の棲み分けなど。
	2011年12月26日 14:00 - 15:00 H社本社	労政人事部 労政室長 S氏	前浦穂高	H社全体の採用方針と採用区分、作業請負を活用する根拠など。

2. 対象事例の選定

本研究において、対象事例をどのように選定したのかを説明しておく。電機メーカーF社・G社は、当機構の調査解析部から人事担当者を紹介してもらい、調査を実施している。また鉄鋼メーカーH社は、当機構の調査解析部から産業別組合である基幹労連の組合幹部の方を紹介してもらい、調査をする機会を得た。百貨店E社については、担当者である野村かすみ、産業別組合である「サービス流通連合」から、ご紹介頂いた。

次に本報告書において取り上げる対象の選定理由を説明する。それは以下の3点である。

第1に、製造業は非正規雇用比率が高い産業の1つと考えられることである。厚生労働省が実施した「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると、製造業における非正規雇用比率は3割弱であり、他の産業にくらべて、それほど高いとは言えない。しかし製造業では、同調査が取り上げていない請負会社社員が多数働いており、相対的にみれば、正社員以外の労働者が多数働いているといえる。それは同時に、製造業において、非正規雇用の人事管理が、他の産業にくらべて進んでおり、かつそれに伴って生じる諸問題への対応も進んでいると考えられる。仁田（2008）によれば、非正規雇用の活用の主因は、コスト削減と雇用リスクのヘッジであるから、非正規雇用の活用が進んでいる産業ほど、非正規雇用を含めた要員管理と総額人件費管理が進んでいると考えられる。この意味においても、製造業は本研究の分析対象として相応しいといえる。

第2に、産業によって、雇用ポートフォリオ編成が大きく異なるということである。巻末の補足表に示した通り、本研究の調査は小売業と製造業を中心に進めてきた。しかし調査の過程で、製造業は、直接雇用の非正規雇用者より、間接雇用（派遣労働者と請負会社社員）を活用していることが明らかとなった。つまり製造業の雇用ポートフォリオ編成は、直接雇用の非正規雇用者を多く活用する小売業のそれとは、性格が大きく異なる。具体的には、小売業は、企業と労働者個人との関係（雇用関係）で職務内容や労働条件が決定されるのに対し、製造業は、企業間取引を通じて労働者の職務内容や労働条件が決まる。そこで本報告書は、製造業を中心に、雇用ポートフォリオがどのように編成されているのかを明らかにすることとした。

第3に、百貨店E社を取り上げる理由である。百貨店E社を対象とした調査は、2010年度から実施しているが、E社は企業合併をした関係から、各社の制度を新会社の制度として統一する最中にあり、2011年度も引き続き調査を行うこととした。本報告書では、同社の調査結果に基づいて分析を行っている。

第6節 調査結果の概要

ここでは本報告書において分析を行った各事例から、どのような事実発見が得られたのかについてまとめる。

1. 電機メーカーG社

G社では、ITソリューション事業部を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析したが、その結果は下記の3点にまとめられる。

第1に、ITソリューション事業部の雇用ポートフォリオは、総額人件費管理のみで、編成されないということである。当該事業部は、他の事業部と同様、利益責任を負っている。そのためコスト削減は重視されてはいるものの、プロジェクトの進捗が思わしくなければ、人員の追加投入を行うこともある。また即戦力として期待できない新入社員が配置されるため、プロジェクトを運営しながら、新入社員の教育訓練も行わなくてはならない。それゆえ、当該事業部の雇用ポートフォリオは総額人件費管理によってのみ編成されない。

第2に、当該事業部における雇用ポートフォリオの編成である。各事業部の正社員数（人件費も）は所与のものとして与えられるが、営業は当該事業部に与えられた目標を達成するために、出来る限り、業務を受注しようとする。そのため当該事業部は、正社員数と業務量（受注量）は連動せず、正社員のみではこなさきれない業務を抱える可能性を持つ。これが当該事業部において、非正規雇用を活用する理由であるが、それを担うのが請負会社社員である。ただし現段階では、当該事業部の主力であるG社の正社員と請負会社社員との棲み分けがどのように決定されているかについては、仮説の域を超えてはいない。とはいえG社正社員が担う固有の役割として、プロジェクト・マネジメントがあり、それを前提に考えれば、以下の仮説のように、事業類型別に雇用ポートフォリオを編成することが考えられる。

それは、①新規事業、②発展事業、③成熟事業、④衰退事業という形で、事業を4つの類型に分類し、①と②は事業単位の採算よりも、事業が軌道に乗るかどうかが重視され、そのリスクを負担するために、正社員中心の雇用ポートフォリオが編成される。③と④については、軌道に乗った事業であることから、リスクの負担よりも事業単位で採算性が重視されるため、請負会社社員を中心に雇用ポートフォリオが構築されるというものである。また上記の雇用ポートフォリオを編成すると同時に、新入社員の教育訓練も行われ、①と④は事業の継続性は低く、どちらも新人教育の場としては適切ではないが、②と③は事業の継続性が高いため、教育訓練の場として相応しいと考えられ、②と③の事業に新入社員が配置されると考えられる。

第3に、雇用形態別の役割分担の動向である。正社員数と正社員の人件費は、事業部にとっては所与のものとなるが、それらは実際の業務量（受注する事業）と連動していないため、雇用形態別の役割に影響を及ぼす。G社の正社員の固有の役割はプロジェクト・マネジメントであるが、正社員総数が抑制されると、派遣労働者と請負会社社員の役割は、正社員のそれに近づいていくことになる。ただし当該事業部の雇用ポートフォリオ編成を考える際には、人件費削減以外に、スキルの所在や請負会社の状況などの要因も影響を及ぼしており、スーパーのように、非正規雇用を含めた総額人件費管理によってのみ、非正規雇用に求められる

役割が規定されるわけではない²²。

2. 電機メーカーF社

F社では、G社同様、ITソリューション事業部を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析した。その分析結果は、下記の3点にまとめられる。

第1に、雇用ポートフォリオ編成は、総額人件費管理のみで規定されるわけではないということである。F社の各カンパニーと各事業部は、実質的に利益センターである。しかしF社は人件費総額（非正規雇用を含む 以下同じ）のマクロの数値を把握しているものの、本研究でいう総額人件費管理は貫徹されていない。また現場に近い事業部レベルでみると、ITソリューション事業部の要員計画は、事業収益性の観点を視野に入れ、さらに製品開発計画をベースに策定されている。

第2に、ITソリューション事業部における雇用ポートフォリオの編成プロセスである。各カンパニーや事業部は、事業計画（製品計画）に基づいて、正社員補充の要望をコーポレート（企業の本社機能を司る組織のこと 以下同じ）にあげ、コーポレートは事業計画とその要望の妥当性を確認するが、基本的に要員数と事業予算は、要望通りに認められると考えられる。その要員数と予算はカンパニーや事業部におろされるが、正社員に限っていえば、それらは所与のものとなる。そのうえで同社のITソリューション事業部は、市場の伸びや事業規模を考慮し、事業の収益性を考え、より収益性の高い分野に多くの人員（正社員と請負会社社員）を投入していく。これが当該事業部における選択と集中である。

第3に、当該事業部の雇用ポートフォリオ編成は、製品分野の収益性によって異なるということである。第2の通りであるならば、当該事業部の選択と集中という方針によって、収益性の高い製品分野では、正社員と請負会社社員が多く配置されるが、逆に収益性の低い製品分野では、人件費の高い正社員を多く配置する余裕はないため、請負会社社員の人数が多くなると考えられる。このようにITソリューション事業部では、製品分野の収益性によって、雇用ポートフォリオ編成が異なるといえる。

3. 鉄鋼メーカーH社

鉄鋼メーカーH社では、中央研究所を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析してきた。その分析結果を整理すると、下記の2点となる。

第1に、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成の実態である。中央研究所は、事業計画に基づいて、現在の人員体制にメリハリ（優先順位）をつける形で、次年度の人員体制を構築していく。これにより正社員である研究員を中心として、技能員の正社員、作業請負を含めた中央研究所の人員体制が大きく変わることはないが、不況期などでは、正社員の技能員が

²² 詳しくは労働政策研究・研修機構編（2011）スーパーA社の事例による。

効率化の対象となり、人員不足を招くこともある。しかしコスト管理を重視して雇用ポートフォリオを編成すると、研究がスムーズに進まなくなるばかりか、コンプライアンスの問題（偽装請負）が発生してしまい兼ねなくなる。この結果、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成は、総額人件費管理に規定される側面は弱いといえる。このような特徴を有するのは、中央研究所が、企業の将来の利益の源泉と企業の競争力を生み出す重要な部署だからであり、経営層の熟慮と決断によって、中央研究所は正社員中心の人員構成が貫かれ、現在の雇用ポートフォリオ編成が維持されていると考えられる。

第2に、中央研究所の雇用ポートフォリオは、多様な要因によって、規定されるということである。技能員の正社員と作業請負の役割分担に着目すると、①コンプライアンス、②業務の質、③コスト要因の3点から、両者は明確に区別されている。このように、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成は、多様な要因が結合することによって編成されており、人材ポートフォリオ論のように、人的資源に特化して、1つの論理で簡単に説明することは困難である。

4. 百貨店 E 社

百貨店 E 社は、旧 a 社と旧 b 社の合併により設立された。百貨店 E 社の事例からは、下記の3点が明らかとなった。

第1に、ポスト管理によって要員配置を決定するという特徴である。百貨店 E 社では、事業戦略に基づいて店舗運営を展開していくのに必要なポストをまず決定し、要員配置はそのポスト数と毎年の見直しによって決定される。つまり正社員と非正規雇用を含めた要員配置（仕事の配分）は、ポスト管理を通じてあらかじめ決定するという手法をとっている。したがって、総額人件費は、ポスト数に応じて決定されるが、その運用は、各店舗の事業戦略に基づき調整が加えられる。

第2に、上記の結果として、同社の雇用ポートフォリオ編成は店舗によって異なる。E 社では、売り場特性と販売特性によるプロトタイプが示されているが、事業戦略は地域的特色や店舗の沿革によって異なるため、実際に要員配置を行う際には、各店舗の特徴が反映される。

第3に、有期契約社員の職域の拡大と人事処遇の決定である。同社の人事処遇制度は、旧 a 社の制度を踏襲する形で、制度の統合がはかられた。これにより旧 b 社は、旧 a 社が持つ職務を基準としたグレード制に移行し、職務と役割に応じて処遇を決定することとした。その作業において、正社員のみならず、有期契約社員を含めた全従業員1人1人の仕事の内容に基づく職位を位置づけ直す作業が行われた。その過程で、旧 b 社の販売系統の有期契約社員は、基本的に特定の売場に特化した販売業務を行う第1グレードに位置づけられることとなったが、なかには複数の職をこなしたり、高度な職務を担ったりする有期契約社員もおり、実際の職域や業務内容がグレードの範囲を超える実態が明らかとなった。その実態は、全社

レベルの検討委員会において取り上げられ、実際の職域や業務内容に応じてグレードを与えることとしたのである。なおこの事実は、非正規雇用が担う役割や職域は、あらかじめ決められるのではなく、現場の状況に応じて決められ、その結果として、処遇も決まるということを示している。

5. 結論

上記の4つの事例に基づいて分析結果を整理すると、以下の3点の共通点を見出すことができる。それを結論として提示する。

第1に、雇用ポートフォリオ編成のプロセスである。全ての事例において、正社員数（正規職員）は組織内のルールを通じて決定されるが、正社員総数には、程度の差こそあれ、毎年削減圧力がかかる。そのため各職場では、正社員の不足を補うことを目的として、非正規雇用の活用が選択される。このようなプロセスを経て雇用ポートフォリオが編成されるが、効率的な雇用ポートフォリオ編成を促す要因の1つは、総額人件費管理である。非正規雇用の活用は、基本的に、職場に与えられた予算を超えない範囲で決定される。このため仮説1は検証されたことになるが、雇用ポートフォリオ編成の基本的なメカニズムは、要員設定基準の有無と要員数の決定、総額人件費管理によるコスト削減圧力のかかり方など、業態や業種によって異なっており、細部までみると、その実態には違いが存在する。

第2に、人的資源を指標とするモデルによって、雇用ポートフォリオ編成の実態を説明することはできないことである。あらかじめ雇用形態別に職域や役割、スキルを明確にするとしても、それらは現場の状況や正社員と非正規雇用との役割分担によって、最終的に変動することがある。それはスーパーや百貨店の分析からも明らかである。つまり雇用形態別の職域や役割、スキルは、全ての雇用形態の配置が確定した後に、決定せざるを得ない。したがって、仕事の配分が事後的になされている実態からすると、事前に人的資源に基づく指標を用いて、雇用に類型化したとしても、類型と実態との間に乖離が生じ、雇用ポートフォリオ編成の実態を説明することはできなくなる。

第3に、非正規雇用の処遇である。非正規雇用の処遇は、質的基幹化や職域の拡大を契機として、非正規雇用が働く実態に合わせて決定される。つまり賃金の配分ルールは、要員管理を通じた仕事の配分のルールによって規定される。この結果、2つめの仮説も検証されたことになる。また第2において指摘したように、仕事の配分が事後的に決まる実態からすると、企業は常に仕事の配分（働く実態）と賃金との間の調整をしなくてはならなくなる。ここに正社員と非正規雇用間、さらには非正規雇用間で均衡処遇を実現する可能性を見出すことができる。

第2章 ITソリューション事業部における雇用ポートフォリオ編成 －電機メーカーG社－

第1節 はじめに

本章では、日本有数の電機メーカーであるG社を取り上げる。このG社を事例として、ITソリューション事業部のSE業務と営業業務に携わる人員の雇用ポートフォリオがどのように編成されているのかを分析していく。

すでに労働政策研究・研修機構編（2011）において、本社人事部が正社員の採用者数と配置を決めた後は、各現場において、与えられた予算の範囲内で非正規雇用の活用範囲が決定されることが明らかとなった。そのためG社についても、まず同社の本社人事担当部門を対象に調査を実施し、その後、特定部門として、ITソリューション事業部を対象に調査を進めた¹。

詳しい調査スケジュールや調査項目は第1章第5節の調査概要に譲るが、同事業部がどのように複数の雇用形態を活用するのかの仮説を検証する段階で、調査の続行が困難となってしまった。そのため本章の分析は、最後の仮説を検証するには至っていないことを記しておく。

ITソリューション事業部はソフトを中心としたITサービスを提供している。生産計画を基準として、業務を計画に沿って遂行する製造部門（ハード系）とは異なり、当該事業部は受注状況に応じて、業務量が変動する点に大きな特徴を持つ。それゆえ業務量の変動に応じて、柔軟に人員調整をする必要がある。それは雇用ポートフォリオ編成に関わることであり、これが当該事業部を調査対象として最適であると判断した所以である。

第2節 G社の概要

1. 組織

G社グループ組織をみておく。図2-2-1によると、G社グループは、G社を中心とした組織（図の左側）と、特定の事業を担うグループ会社（図の右側）に、大きく分類することができる。特定の事業を担うグループ会社にはx社、y社、z社の3社があり、G社から独立する形で存在する²。

G社の組織に着目すると、同社の組織は、BU（ビジネス・ユニット）制を敷いていることがわかる。このBUとは、事業を大きくくり束ねる事業本部の性格を持つ組織である。こ

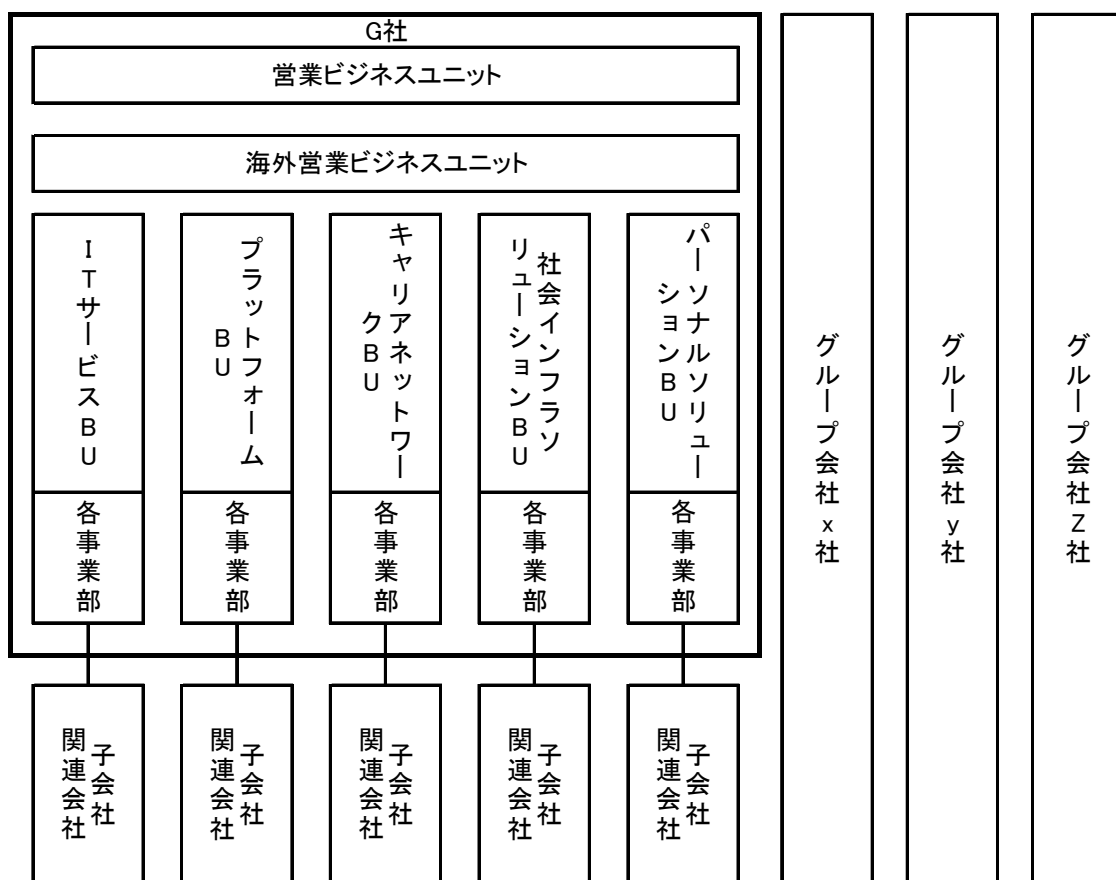
¹ 電機連合総合研究企画室編（2010）p.161によると、外部人材活用の管理は、人数や配置などの具体的な活用計画は製造現場が立て、各事業の総務部門や資材の購買部門が予算面等から計画の内容や実施をチェックするという形で行われることが多いと指摘されている。

² 例えば、グループ会社x社は、コンデンサなどの電子部品を取り扱っており、官公庁や民間企業、消費者個人を対象に幅広く事業を展開しているG社本体とは、質を異にしている。

のBUには、G社のコーポレート（本社機能を司る組織のこと：図2-2-1には記していない）から権限や予算が与えられる代わりに、利益に対する責任を持つ。したがって同図のBUは、1つ1つが独立した企業の性格を持つ。

このBUは、国内の営業を担当する「営業ビジネス・ユニット」と海外の営業を担う「海外営業ビジネス・ユニット」のほか、5つの事業を担うBUが存在する。BUのなかには、事業を単位とした複数の事業部が設置されている。ここまでがG社の範囲となる。このほかには、BUにリンクする形で子会社や関連会社が存在する。

図2-2-1 G社グループの構成



資料出所：G社人事部配布資料より。

注1. 太枠のなかが単体で見た場合のG社となる。

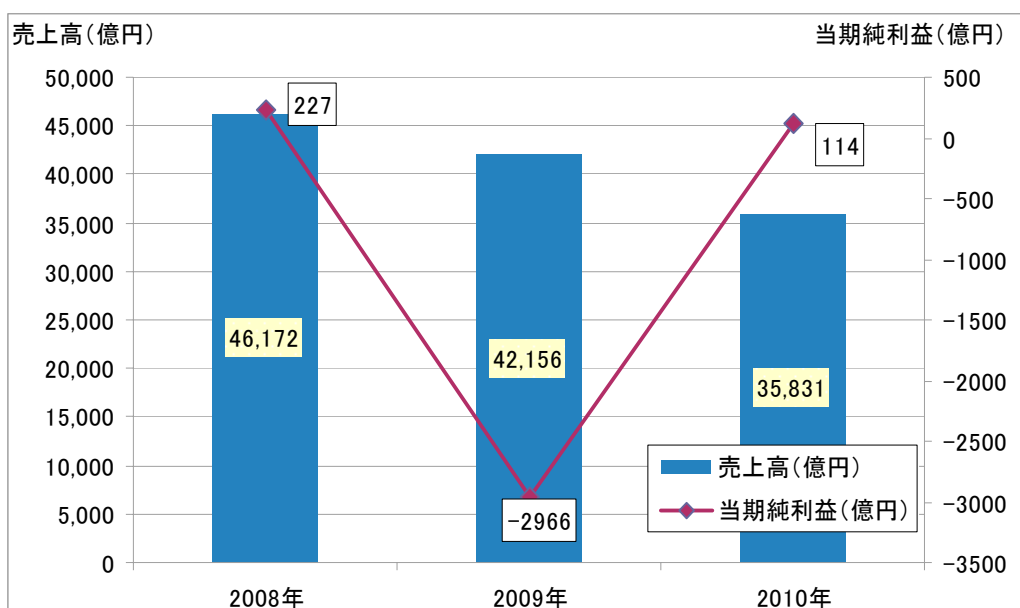
2. 経営状況とグローバル化

G社の経営状況をおきたい。図2-2-2は、2008年から2010年までの3年間のG社の売上高と当期純利益の推移（連結）を示したものである。したがって、下記のデータはあくまでもG社を中心とするグループ全体のデータであり、G社単体のものではないことに注意が必要である。

まず売上高をみると、2008年から徐々に低下していることがわかる。しかし、他方で当期純利益に目を移すと、2008年から2009年に大幅に下落するものの、2010年になると、売上高が3年間で最も低いにもかかわらず、当期純利益は回復している。

当期純利益とは、売上高から経費や法人税などを差し引いた最終的な利益額であるから、売上高が減少しても、売上高の減少分以上のコスト削減に取り組めば利益は出る。G社人事担当部門によると、人件費や資材の効率化などのコスト削減に努めた結果、2010年度に当期純利益が回復したとのことである。つまりG社は正社員の採用を抑制し、非正規雇用の活用を積極的に行ってきたことがわかる。

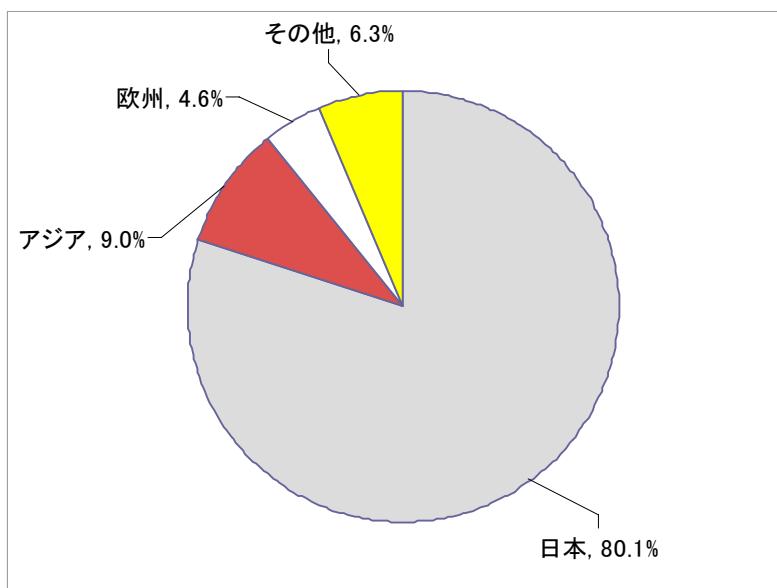
図 2-2-2 売上高と当期準利益額の推移（連結）



資料出所：図 2-2-1 に同じ。

次にG社のグローバル化について触れておきたい。日本のメーカーは、程度の差こそあれ、輸出に力を入れている。海外でビジネスを展開する際には、国内市場での競争以上に、コスト削減に取り組む必要性が生じる。国内市場での競争をする場合、共通の通貨を単位として、コスト削減に取り組めばよいが、海外市場の競争に参加する際には、コスト削減に加え、通貨価値の差異も考慮しなくてはならないからである。つまりグローバル化の程度（海外市場への依存度）は、日本メーカーが、どの程度コスト削減に努めなくてはならないのかの1つの指標となり得る。

図 2-2-3 売上高（市場別 2009 年度）



資料出所：図 2-2-1 に同じ。

そこで G 社の国内外の売り上げはどのような比率になっているのかをみておきたい。図 2-2-3 をみると、G 社は売上高の 8 割を日本国内で上げていることがわかる。一方で、本章の第 3 章で取り上げる電機メーカー F 社と比較をすると、同社の日本国内における売上高は全体の 6 割程度であり、今後も海外市場の売り上げの増加が見込まれている。同じ日本の電機メーカーでも、G 社は日本国内での売上高が多い。既述の通り、グローバル化の程度は、企業に求められるコスト削減圧力の程度を示す 1 つの指標と考えられることから、G 社は、他の電機メーカーにくらべて、コスト削減圧力は強くはないといえる。そしてそれは G 社で働く従業員構成に影響を及ぼす可能性がある。

3. 人員構成

G 社の従業員数は、単体で 25,000 人弱であり、グループ会社を含めた連結（国内 118 社、海外 192 社の計 310 社）では、14 万人程度になる。G 社には、直接雇用の非正規労働者はほとんどいないため、G 社単体の数値はほぼ正社員である³。グループ会社の従業員構成は、直接雇用の非正規労働者の割合は少なく、多くは間接雇用の非正規雇用者（派遣労働者と請負会社社員⁴）である。

このような人員構成となった背景を知るためには、90 年代にさかのぼらなくてはならない。

³ G 社人事担当部門によると、診療所など特殊な部門では直接雇用の有期契約労働者が存在するが、その人数もごく少数であるという。

⁴ 請負は雇用形態を示すものではないため、このような表現は適切ではないかもしれない。本研究が分析課題とする雇用ポートフォリオは、実際に業務に携わる労働者の割合を含む概念であることから、便宜上、請負会社社員と表記する。

G社の製造現場では、以前からアルバイトや嘱託を活用していたが、90年代の後半あたり（97年の深刻な不況期）から、正社員の雇用を守るために、G社はアルバイトや嘱託などの直接雇用の非正規雇用者の活用を抑制してきた。その後、派遣法が改正され、コスト面と流動性の両面で、派遣労働者の活用がしやすくなったこともあり、アルバイトや嘱託といった直接雇用から請負会社社員や派遣労働者の活用へとシフトしていったのである⁵⁶。

第3節 要員管理

1. 正社員数の決定

本節では、G社が正社員数をどのように決定しているのかをみていく。同社の正社員数を決定するのは、本社の人事部であるコーポレートの人事担当部門である。コーポレートの人事担当部門は、社員の人員計画を策定する。この計画は、退職者数や中期計画、経営状況を参考にしながら策定される。

「（コーポレートの人事担当部門としては、コストや長期的な人材育成から、社員は何人が良いということは考えないんですか。引用者 以下同じ。）

社員の人員計画については退職者数や中期計画、そして来期の経営状況などをみて総合的に決めています。単純にある計数をかけるとこうなる、ということだけで数字が出てくることは無いと思いますね。」

上記の通り、人員計画は算定式があり、それに数値を当てはめれば、自動的に社員数が決まらないことを意味する。次に単年度の正社員数がどのように決定されるかをみておきたい。市場の動向や経営環境は常に変化するものであり、人員計画で定められた通りに、毎年の正社員数が確保されるとは限らないからである。コーポレートの人事担当部門は、売上の変化とG社全体のリソース（退職や離職による人員の変化）の状況をみて、単年度の正社員数を決定する。

「基本的には、前年より正社員の構成比率というのは、売上が伸びるか減るか、リソースがどれだけ減るかどうかを聞きながら、プラス・マイナスをしている。」

⁵ 電機産業を対象に、活用する非正規雇用の変化とその背景を説明したものとして、中尾（2003）がある。また同時期の電機産業を取り囲む環境の変化については、久木・電機総研編（2005）を参照のこと。

⁶ 木村（2006）は、電機総研が実施した支部調査を基に、製造事業所が請負労働者を活用する理由を分析している。その主な理由として、業務量変動への対応、正社員を増やさずに人員を確保するため、部門の人件費の抑制の3つがあり、請負労働者の活用が増大した背景には、コスト削減圧力の増加、及び市場の不確実性の増大によって低コストかつ数量的柔軟性の高い人材を活用する必要性が高まったことがあると指摘する。

「(最低限の人員というのはどうやって決まるんですか。)

売上の伸びですとか、人件費をどうするのかという色んな要素のなかで、最低限のいわゆる正社員というところの採用者数を決めていく。」

次に実際の正社員総数の決定のプロセスをみていく。G社では、各BUから人員に関する要望をコーポレートの人事担当部門にあげることから始まる。BUからは増員要求が多く出されることが多く、その総数は最終的に決定する採用計画者数を超えることになる。そのためコーポレートの人事担当部門からみると、BUの人員要求を十分に吟味して採用計画を策定する必要がある。

「現場からあがってきたミクロの数字を積み上げてマクロの全体のG社の採用数になるわけではないと感ずますね。まあ一般的には、ミクロの積み上げの方が、全体のマクロで考えているよりも多くなってくると思うので、合計したら、『1,000人というところが900人しか投入しません』とかっていう話になってくる。そうすると、たぶん現場の方では、本当は社員でやりたいところを他の人(派遣労働者・請負会社社員)を投入したりだとか、そこでどうにかやりくりしているんだと思うんですよね。」

このようにBUの人員要求に基づく正社員の採用計画数は、実際の採用計画数を上回ることが多い。そのためコーポレートの人事担当部門は、一定の人員抑制ドライブをかけている。コーポレートの人事担当部門は、現場からの要望を理解し、またノウハウや人材の質などの面で、一定程度の正社員数を確保する必要性を感じながらも、正社員を抱えることに伴うリスク(業務量に応じた人員調整が困難であるということ)があるため、正社員総数をある程度の数に抑えているのである。

「こちら(コーポレートの人事担当部門)としては、リスクが高いから、正社員は必要最低限に(しています)。ある程度は採らないと、ノウハウとか質の問題もあるので採るんですけど、かと言って、『そんなにたくさん採ったら困るでしょ』と。急に採用数を変えたりすると人員構成が揺らぐという問題もありますし。」

ところで後に取り上げるが、BU内では、各事業部からあげられた人員要求を精査したうえで要求を出しており、コーポレートの人事担当部門は採用計画数の決定に対して、それなりに根拠を持って臨まなくてはならなくなる。その際に用いられるのは、BU単位の売上、現在の人件費、年間退職者数、そして全社の人件費総額といったデータである。

「(採用者数を)決めなくてははいけませんので、売り上げとか中期計画とかをみて、『こう伸びていく』、『人はこれだけやめる』というのはわかっていますから、そのなかで現状とリスクなどを踏まえて『正社員はこれくらい』とかそんなところですよ。」

このように G 社は、上記の情報と BU が提出する人員要求とを照らし合わせながら、もう一方で中期計画に基づく事業の方向性を踏まえて、経営者層と人事担当部門が正社員総数を決定する。G 社の正社員総数は、最終的にトップダウンで決定される。正社員総数が決定すると、各 BU に配分することになるが、コーポレートの人事担当部門からすると、下記の発言通り、その配分は必ずしも BU の要望の通りにならない。

「(あなたのところは 100 名の要望だけど、90 人しか入れないよということになりますか。)

場合によってはそうです。『BU のなかで 100 名』といったら、その BU ごとに事業部がたくさんありますから、『そこはまだ成長するから人を入れる』とか、『ここは伸びないから人を渡さない』とか。それはそれで (要望は) 各部門で落ちていきます。」

それでは正社員の配分は何を根拠に決定されているのであろうか。BU に正社員を配分する際に、コーポレートの人事担当部門は、退職者数、中期計画に基づく業務の方向性と売上などの経営状況を判断材料としているが、事業の動向によっては退職者の補充さえされない可能性がある。

「(定年退職者も BU ごとにみているんですか。)

みえています。しかし BU や各部門に一律に退職者分を補充するわけではありません。伸びていく部門には退職者数以上に配分することになりますし、逆にそうでない部門については退職者数の一部しか補充しないこともあります。」

このような流れで G 社の正社員総数は決定されるが、ここで 2 つ重要なことがわかる。1 つは、正社員総数は自動的に決まらないことである。上記の通り、退職者数、業務計画や経営状況は正社員総数を決定する際の判断材料になっているが、それらを根拠として、算定式のような形で正社員数を決定する仕組みが存在するわけではない。G 社は、様々な要因を勘案して正社員総数、ひいては新規採用数を決めている。

もう 1 つ重要なことは、正社員だけではこなせない業務を非正規雇用の活用でカバーすることである。上記のように、コーポレートの人事担当部門は BU の要求を汲み取りながらも、マクロ的な視点から正社員総数を決めるため、各 BU に配分される正社員数は、要望の通りになる保証はない。各 BU の正社員数は所与のものとして配分されるが、業務量に基づいて算定されるわけではないため、与えられた事業予算から正社員にかかる人件費を除いた範囲

内で、要求した人員をベースとした人員体制と実際の人員体制との差を、非正規雇用の活用で埋めるほかない。

「(事業部としては、今売り上げが伸びているが、コーポレートの人事担当部門が正社員をくれないと。そうしたら請負や派遣を活用するしかない。だんだんこの人たちの仕事領域が正社員のところまではいってくるということになりますよね。)

それはある程度、この領域の業務については正社員に任せたいというのはあると思いますけど、じゃあその時に正社員にしたいという『あるべき論』があったとしても、どうしてもその業務をやらさざるを得なかったら、そっち(委託や派遣労働者の活用)にいきますよ。」

2. 非正規雇用の活用

(1) 非正規雇用数と役割

既述の通り、G社に直接雇用の非正規雇用はほとんど存在しない⁷。そのためG社でいう非正規雇用とは、派遣労働者と請負会社社員を指す。

請負に出す業務全体からみると、請負会社社員(子会社の正社員)は製造現場の業務よりも、技術系の業務を担当するケースが多いという。またG社にはグループに属さない協力会社も存在する。G社との関係の強さでいうと、基本的には、グループに属する関連会社、協力会社という構図になるが、下記の発言の通り、協力会社には濃淡がある。その濃淡とは、会社の技術レベルや品質などでランク付けをされていることを指す。業務量が減少する場合、そのランクによって、G社との関係を維持するかどうか判断される。ただし技術開発やソフト開発などの事業では、協力会社が重要な役割を担っており、上記のような単純な構図には必ずしもならないという。

「関連(会社)だって、うちの社員と同じですから、そんなに差はないと思いますよ。G社グループに関しては、社員と同じですね。あと使っているのは派遣社員と協力会社。でも協力会社のなかでも、色々レベル分けしているはずですよ。『この会社はレベルが高いから、絶対最後まで離さない』と、『このレベルの会社をずっと維持して組みたい』というところと、『基本的に仕事が無かったら契約を終了するよ』という会社と。たぶんこういう幅のなかですね、アローワンス(ランク付けのこと)を持ってですね、『ここは品質が高くない』と『関係がそれほど強くない』とそういうところをうまく使いながら、このなかでラダーみたいなことをしながらですね、そこをうまく動かしているんだと思います。現実には、そうでないと動かないと思うんですよね。」

⁷ 「当社はいわゆる雇用しているということになりますと、非正規雇用者は0に近いと言って良いであろうと思っております。職場ではいわゆるパートですとか、アルバイトですとか、そういうものは一桁くらいしか、ごく例外的ですね」という人事担当部門の調査対象者の発言による。

(2) 非正規雇用の活用の実態

一般的に言えば、派遣労働者と請負会社社員は、正社員にくらべて、コストがかからないこと、業務量の変動に応じて活用することが主な活用理由となっており、G社も少なからず、両者にコスト低減とフレキシビリティを求めることになる。

しかし正社員の要員管理においてみたように、各BUが考える必要な正社員数が配分される保証がない以上、BUからすれば、現有の正社員数を前提として、足りない人員は派遣労働者と請負会社社員で補うほかはない。G社は、派遣労働者と請負会社社員の活用を織り込んで、雇用ポートフォリオを編成することになる。

実際の非正規雇用の活用は、下記の発言の通り、派遣労働者も請負会社社員も、業務量の変動に応じて調整されることはあるものの、簡単にその人数を増減できるわけではないことがわかる。

「派遣とか請負というのはフレキシビリティがあると言っているんですけど、そんなに簡単に契約を終了できるわけじゃないんです。やっぱり今後の付き合いがありますから。部門としては、やっぱり残したがるといいますか。『やっぱりそれでも契約を終了しろ』という時は、『人事がとか経理がやるんじゃないで、経営の判断からこうなりました』と。」

さらに言えば、事業を遂行するうえで、請負会社社員がG社の正社員が持たないコアなスキル（特定の事業を遂行するうえで欠かせないスキル）を持っている場合もある。そのため事業予算の制約によって、簡単に人員を増減できるわけでもない。

「(事業部で人にかかる外注費があって、正社員の総額人件費があって、この割合をどうしたら良いのかという計算をしているわけですね。)

計算というか、例えば、急に事業が伸びた時に、正社員がいなければ、請負会社への委託を増やしていきますよね。そこに追加で委託して、(G社が)ノウハウを持っていなければ、契約を終了しようとしたってできないですね。」

それでは、G社は派遣労働者と請負会社社員を含めた雇用ポートフォリオを、どのように管理しているのでしょうか。派遣労働者については、事務派遣であるか技術派遣であるかで管理の考え方が異なる。前者は社員と同様に人数で管理をされるが、後者については、前者のように単純に人数で管理することはできない。その理由は、下記の発言の通り、技術派遣の管理主体が各事業部になるからである。人事担当部門からすれば、技術派遣の人数を制限したところで、現場は、人が足りなければ、請負会社社員を活用する。したがって、技術派遣については、人数で管理するよりも、業務委託費用で管理するほうが効率的ということになる。

「(コーポレートの人事担当部門が) 技術派遣をなぜ事務派遣と同じようにコントロールしないんだということですが、コントロールしたところで、こっち(コーポレートの人事担当部門)が『(技術者派遣を) 100人活用したら駄目ですよ』といったところで、向こうは『じゃあ請負で』という形で業務委託をするだけなんです。人数でコントロールする意味が無いんです。実際に部門では委託費用という観点で管理しています。」

「(コーポレートの人事担当部門が) 正社員の人員計画というのは立てますよ。というか、グループ会社の社員までは(立てます)。そこから先というのは、派遣と請負というのは、人員計画というよりも費用の観点でコントロールするしかないですよ。」

このように、コーポレートの人事担当部門は、正社員と事務派遣は直接管理する一方で、派遣労働者(事務派遣を除く)と請負会社社員については費用で管理していることがわかる。したがって、雇用ポートフォリオ編成を分析する際には、人数をベースに構成比を取り上げるのではなく、特定の部門を対象に、どの業務をどの雇用形態に任せるかという役割分担の観点からアプローチするほかない。この点については、後に取り上げる IT ソリューション事業部で検討する。

第4節 総額人件費管理

1. コーポレートによる事業予算の策定と管理

コーポレートによる事業予算の策定と管理について取り上げる。通常人件費は正社員を念頭に置くものである。そのため正社員総数が決まった段階で、その人数に正社員の平均単価をかければ、おおよその人件費総額を算定することができる。

しかし派遣労働者や請負会社社員を活用する際にかかるコストは、上記の人件費には含まれない。派遣労働者を活用するのにかかるコストを「派遣費」、請負会社社員を活用するのに要するコストを「請負費」とすれば、本研究が定義する総額人件費管理の範囲は、正社員の人件費+「請負費」+「派遣費」となり、これら全てのコストを含む事業予算をどのように管理しているのかをみておく必要がある。

コーポレートが管理する正社員にかかる人件費と「派遣費」と「請負費」は、各事業部の経費に含まれる。実際に派遣労働者と請負会社社員に対して、どのくらいコストをかけるか(どのくらい活用するか)は、各 BU や事業部において決定される。「派遣費」と「請負費」は資材費や外注費から捻出される。

「コア人材である正社員に加えて、派遣社員だとか、請負があるんですけど、それを活用してもその事業のなかでうまくいくというのであれば、人事担当部門としてはどうこういう話ではな

く BU や事業部のほうで決めていく。ですから人事担当部門としては、正社員の人数ということとは、ある程度決めますけども、フレキシビリティじゃないところです。派遣社員や請負の活用についてはライン（事業部のこと）です。要は事業に応じて増やしたり減らしたりしている。（派遣や請負を活用するのにかかるコストを管理するのは）あくまでも開発しているところとか、事業をしているところです。」

このように事業部は事業に対する責任を負う代わりに、それに対する権限が移譲されている。上記のような管理方法を用いるのは、電機メーカーが幅広いサービスを提供しており、派遣社員や請負の活用の是非については、コーポレート部門よりも業務内容を理解している現場で判断するほうが適切だということが考えられる。

それではコーポレートは、事業予算の管理を事業部に任せきりにしているのでしょうか。そうではない。まず事業予算は費目ごとに細かくコード化されており、それをコーポレートの経理が管理をする。またコーポレートの人事担当部門は、派遣労働者と請負会社社員の人数、またそれぞれの雇用形態を活用する際にかかるコストを把握するとともに、事業がうまくいかないときは、コーポレートの各部門とともに、対応策を考える。

例えば、経営状況が思わしくないと、コーポレートの人事と経理と経営企画、資材調達などの部門が集まって会議を開き、「派遣社員をどうしましょう」とか「請負会社の活用はこうしましょう」という形で全体計画を策定し、BU に対して指示をする。なおこの会議は、状況が厳しくなった際にかされるものであり、定期的には開催されるものではない。

「まあ事業ユニットといっても、要は中小企業みたいなものですから。1つの企業ですからね。普通の会社もっている全部の機能をそこが持っているんです。コーポレートという私たちの部隊は、基本的にラインがちゃんとやってくれていれば全く問題ないんですけど、うまくいかなかった時とか、将来何か大きなことがある時に出てきて、『ああして欲しい、こうして欲しい』というんです。」

具体例をあげれば、90年代半ばの経営状況の悪化がある。当時G社は売上が伸び悩むなかで、コストのなかの変動費部分は売上に左右されるため、固定費の削減計画を策定した。その計画ができると、例えば、「コストを2,000億削減する」というなかで、外注費については、人事担当部門や資材調達部門が入り、「固定費のうち、外注費は1,000億下げる」ということになり、そのためには「外注費の削減のために派遣社員を何名減らす」ということを決めたという。

2. 非正規化の進展に伴う課題

次にG社における非正規化の進展に伴う課題を取り上げる。下記の発言のように、コーポ

レートの人件費予算の制約があるために、事業部レベルでは、事業が拡大する場合、その規模に応じて正社員数を増やすことは困難である。その結果として、派遣労働者の活用と業務委託の進展という形で外部化が進むことになる。実際 G 社においても、派遣労働者、請負会社社員の活用が進むなかで、職場において、正社員、派遣労働者、請負会社社員の 3 者間の役割分担が不透明になるといった状況が出てきた。このような状況は、間接雇用の質的基幹化が生じていることを示している。

「(正社員、派遣労働者、請負会社社員の役割分担が曖昧になっていることを悩んでいるんですか。)

(その現状について) 悩まないとは駄目かもしれない。最初のうちは、ここまでは正社員でないとできないと思っているかもしれないとしても、やっぱり正社員を増やせなくて、なおかつ事業が拡大してくると、やむを得ずそこを外部化していくということは結構あることだと思いますね。その内(正社員とそれ以外の人材が担う役割の境界が)なんかわからなくなっちゃうというんですね。(両者の)境目が。」

第 5 節 IT ソリューション事業部

1. 事業部の概要

特定の事業部として、IT ソリューション事業部を取り上げる。この事業部は、通信会社 (NTT や KDDI など) やメディア (放送局や新聞社) に対して、ネットワークシステムやそれに関するサービスを提供する。この事業部の特徴は、下記の 2 点である。

第 1 に、G 社における IT ソリューション事業部の位置付けである。この事業部は、下記の発言の通り、G 社内において、今後発展させていかななくてはならないと認識されており、当該事業部の位置付けは高い。

「G 社の事業部はいっぱいあるんですけど、そのなかでも (IT ソリューション事業部は) 事業を拡大していかななくてはならない。今は安定的に収入があるというよりも、『これから拡大していかななくてはならない』といわれているところをやらせて頂いております。」

第 2 に、IT ソリューション事業部は受注生産を基本としており、業務量が変動しやすいことである。当該事業部には目標が課されているため、営業はそれを達成するために、出来る限り、事業を受注しようという行動を取る。しかしその結果によっては、現有人員ではこなせない業務量になったり、逆に業務量が少なく、余剰人員を生み出すことになったりする可能性がある。そのため IT ソリューション事業部は、求められるスキルや業務量という、業務の質と量をコントロールすることが非常に困難となる。これにより、当該事業部の雇用が

ートフォリオ編成に一定程度の柔軟性が求められる。

そのため当該事業部は、下記の発言にみられる通り、受注の見込みを立てたうえで、受注可能性の高いプロジェクトについては、あらかじめ人員を手配することがわかる。ただしそれはあくまでも見込みに過ぎず、その通りにならないこともある。その場合の人員のやりくりが非常に困難だということがわかる。

「(IT ソリューション事業部を含む) ソフト系は1回1回、そのプロジェクトを取るために他社さんと応札するわけですが、取れるか・取れないかはわからないわけです。そのため取れないかと思っていたのが取れちゃった場合、色々な人を集めてこない駄目だし、取れると思っていたのが取れなくなっちゃったら、そこである程度想定した人をまたどこかで使わないともったいないですし。そういうコンティンジェンシーが求められるのは、たぶんソリューション系なんですよ。」

「(初年度に事業計画を立てますよね。すでに走っているやつと、それに常にオンしていくという形で計画を立てるんですか。)

それでも取れないものもありますので。これを確実にやりたいとっていて、その事業が走れば良いんですけど、その事業が走らないケースも多いですよ。当然競合になってきますので。そうすると、3件4件と競合して行って、極端な話、全部それが取れてしまうと、リソースが足りないということもあり得るわけですね。」

2. 人員構成

表 2-5-1 の人員構成をみると、正社員（出向者を含む）は 41.5%、派遣労働者は 5.3%、請負会社社員は 53.2%である。請負会社社員は、業務量（受注状況）に応じて増減するため、少ない時と多い時で5倍くらい増減する。正社員のなかには、子会社からの出向者が含まれており、それを除く、当該事業部における純粋な G 社の正社員比率は 40%を下回る。正社員 40%のうち、半分は営業職、もう半分は SE である。

派遣労働者は秘書業務のほか、技術職、通訳（英語やスペイン語など）もいる。請負会社社員の活用は、特定の企業に業務そのものを委託する方法と、規模の大きなプロジェクトの場合では、機能単位もしくはロケーション単位で委託する方法の2つがある。

このように人員構成をみる限り、当該事業部においては、正社員と請負会社社員を中心とした雇用ポートフォリオが編成されていることがわかる。そこで以下では、正社員と請負会社社員を中心に分析を進めていくこととする。

表 2-5-1 IT ソリューション事業部の人員構成

雇用形態	正社員（出向者を含む）	派遣労働者	請負会社社員	合計
構成比	41.5%	5.3%	53.2%	100.0%

資料出所：インタビュー調査より。

注．構成比は調査時点の人数を基に算出しているため、時期や状況によって変動する。

第 6 節 BU 内の正社員の人員要求

1. 人員要求決定のプロセス

すでに BU からコーポレートの人事担当部門に人員要求をあげるというプロセスを説明したが、ここではその前段で BU の人員要求がどのように策定されるのかを明らかにする。まず同一 BU 内でどのように人員要求が出されるのかをみたく、BU が最終的に人員要求をどのように取りまとめるのかを明らかにしていく。なお BU 内において引用する発言は、IT ソリューション事業部長 T 氏のものである。

BU が人員要求をする判断材料として、①自然減に対する人員補充と②各種計画との兼ね合いの 2 つがある。まず自然減であるが、定年退職を控えている社員数を把握できるため、その穴埋めを考える。ただしこれは頭数の話であり、定年退職を控えたベテラン社員 1 人の欠員を、新入社員 1 人で補充できるということにはならない。当然のことながら、退職者の補充を前提に来季の事業を踏まえて、人材の質と量の確保を考慮して要望が出される。

「社員の数はですね、1 つは自然減がありますので、定年の方とか、あるいはその穴埋めじゃないですけど、それは当然新入社員が突然上に行くわけではないので、人数的には、定年される方の補充はしていますけども。実際にはですね、なかではその仕事というんですかね、その事業はどうなっていくかを考えた上での人数配分をしなければいけないというか、するように考えています。」

もう 1 つは各種計画との兼ね合いである。G 社の中期計画は 3 年スパンで策定されるが、そのなかに様々な業務が含まれる。そのため事業部ごとに、中長期的な売上計画や人員計画などをみながら、「来年は 2 人の新入社員が欲しい」という要望が出されれば、それを BU が集約してコーポレートの人事担当部門に提出する。

「私どもの事業部は、これから伸ばしていくことになるので、今の人数を母体にして、そのまま伸ばしていったらとんでもない人数になってしまう。要は、今は G 社全体の売り上げと人数比のなかでいうと、うちの事業部は売上にくらべて人数が多いんです。立ち上げによって多い状態ですので、それを例えば、3 年後・4 年後に（事業が）1.2 倍になったから、人数を 1.2 倍

にするかという、そうならないので。事業構造的にですね、社員の人数はこのくらいで良いであろうという風に（決めています）。」

ところでBUが提出する人員要求において重要なことは、要員を算定する式が存在しないことである。例えば、売上などを指標として算定式を活用することも考えられるが、事業の状態（安定しているかどうか）などの違いもあるうえ、事業自体も変化するため、算定式は成り立たないという。

「(算式のようなものがあるんですか。)

ないです。ないので、安定的な事業でしたら、さっき言ったように、今は100億（事業を）やっていて、100人だったら、将来150億になるんだったら、(人員を)1.5倍という算式が成り立つんだと思うんですけど、やっぱり事業というのは変わっていきますし、なかには固定的な仕事をされる方もいますし、実際は売上計画というか、利益計画になっていくので、その算式は成り立たなくてですね、ある程度は1人当たりの売上高ですとか、数字は出すんですけども、それを比例的に使ってはいないです。」

上記の通りであれば、コスト管理によって、当該事業部の正社員数を合理的に説明できないことになる。また他方でG社はBU制を敷いており、事業部に権限を与える代わりに、利益責任を負わせている。そのため事業部の責任者は、利益目標を達成するために、人件費の高い正社員を異動や補充を通じて配属させるよりも、比較的調整コストのかからない非正規雇用の活用を優先させるはずである。

その実態であるが、下記の発言の通り、利益目標を達成することは重要である。しかしコストを優先して、本当に必要な人材を確保できなければ、結果的に、事業そのものがうまくいかないことになる。それよりは、利益を減らすことになっても、コストをかけて、事業をやり遂げることが重視されることもある。つまり当該事業部においては、利益目標の達成だけが重視されているわけではない。

「(Tさんにも利益目標が与えられていますよね。プロジェクトの利益を出すために、要員で工夫しようというのではないんですか。)

確かに利益目標というよりも、どんなプロジェクトでも利益が大きければ大きいほど良い。逆に言うと、人を取ったら原価が増えることになりますから、原価を削減するために、どうしようかということとは最大限（考えています）。原価は最小限になるように考えることはしています。ただそれだけをやってしまったら、プロジェクトが結果的にうまくいかなければ、あとで人を追加しなくてはいけなくなりますから。それ（利益目標が）が全てではないんです。」

以上が、BU内の人員要求を決定するプロセスである。ITソリューション事業部における正社員は、SE業務と営業業務に割り振られる。そこで以下では、具体的にSE業務と営業業務に分けてみていく。なおあらかじめ、業務別に人員構成を示すと、下記の表2-6-1になる。SE業務は正社員と請負会社社員、営業業務は正社員と派遣労働者で構成される⁸。

表 2-6-1 業務別の雇用ポートフォリオ

業務内容	雇用形態	
SE 業務	正社員	請負会社社員
営業業務	正社員	派遣労働者

資料出所：表 2-5-1 に同じ。

2. SE業務の雇用ポートフォリオ編成

まずSE業務は、下記の発言の通り、業務を受注できれば、そしてその受注額の範囲内であれば、人員を増やせるという事業構造となっている。そのためあらかじめ売上計画に基づいて、正社員は何人、関係会社や協力会社は何人という形で雇用ポートフォリオ編成を決定せず、業務を受注した段階で、当該事業部が担当するプロジェクト全体をみて、さらにその事業を担当する人員のやりくりを考え、最終的に、正社員は何人、関係会社・協力会社は何人という形で、雇用ポートフォリオが編成される。

「(受注額があって、目標とする利益があって、それが事業部に課されていますよね。そういったところは、判断される時に活用しないんですか。)

(目標とする利益額の)考慮は当然します。しますが、それはSEと営業とスタッフでは違いますね。SEは、要は直接費になります。直接費になりますので、受注してお客様からお金を頂ければ、ある意味、いくらでも増やせることになってしまうんですね。でもそれを正社員で増やすかという、そうはいかないわけで、そういうのは関係会社さんに行くわけです。売上計画から何人必要というのは、社員が何人で、関係会社が何人という形ではなくて、(プロジェクト)全体で考えますから。プロジェクト単位で、結果として、社員は何人、関係会社は何人という形に大体はなっています。」

しかし上記の方法であっても、雇用ポートフォリオ編成は困難なものとなる。当該事業部の業務量を一方でみながら、もう一方では関係会社と関連会社がどのような状況に置かれて

⁸ G社のITソリューション事業部では、請負会社社員が活用されるが、他の企業の同一事業部門において、同じような雇用ポートフォリオを編成するとは限らない。労働問題リサーチセンター・連合総合生活開発研究所編(2007)によると、ソフトウェア開発では、派遣労働者を活用するのか、請負会社社員を活用するのかは、それぞれの得意分野があり、開発部署の要望によって決まるという。したがって、同一企業でもその選択は部署によって異なっており、ITソリューション事業のポートフォリオ編成は多様であるといえる。

いるかをみなくてはならないからである。

具体的には、下記の発言の通り、関係会社や関連会社でも、ITソリューション事業部の仕事のみを請け負っているわけではないため、他の事業部から請け負った業務がいつ頃終わりそうかなど、関係会社や協力会社の業務スケジュールを把握しておかなくてはならない。

「プロジェクトとして、協力会社なり子会社の人を当てにするのかというのが結構難しくてですね。さっきいったように、ソフトウェアの子会社がありますよね。そのほかに協力会社さんもあるわけです。しかしそれらの会社の人たちを当てにできるかということ、そこは結構ブレがあってですね、協力会社でも、私どもの事業部の仕事をしているだけではないので、他の事業部の仕事もしているわけなので、そうすると「大きなプロジェクトが2年後に終わりそうだね」ということであれば、言葉は悪いですけど、人が余るわけですよ。そうだと私ども（の人員）を増やすわけではなくて、そこの人たちを当てにするということもあるので、SEは仕事量と全体のボリューム、それもG社だけではなくて、関係会社や協力会社を含めた形で考えなくてはいけないので、それら全体の人員計画を考えるととなるとですね、結構難しい。数式はないんですけど。」

このようにSE業務については、ITソリューション事業部の都合に合わせて、グループ会社や協力会社をコントロールする側面と、逆にグループ会社や協力会社の状況にG社が左右される側面の両面が存在する。他方で当該事業部の営業は、利益目標を達成するために、出来る限り、受注しようとする。その結果、当該事業部全体の業務量は、どれだけ事業を受注できるかどうかによって左右され、業務量の変動に応じて、要員数の調整が求められる。その調整の役割を果たしているのが、請負会社社員である。しかし上記の通り、G社は請負会社の状況を考慮しなくてはならない。したがって、SE業務の雇用ポートフォリオ編成は、受注の結果（業務総量）、コスト管理、請負会社の状況によって決まる。

3. 営業業務の雇用ポートフォリオ編成

営業業務の雇用ポートフォリオは、正社員と営業補佐をする派遣労働者で構成される。しかし派遣労働者は少数であるため、実質的に正社員数が決定されれば、営業業務の雇用ポートフォリオは編成される。

営業業務に携わる正社員数の決定は、下記の発言の通り、「感覚」になるという。当該事業部の営業には、ソリューションの知識やノウハウのほか、人脈の形成が必要とされる。技術的な知識やノウハウはマニュアル化すれば、伝達することができるが、人脈などの部分は、人材育成を行うなかで引き継いでいくほかないという。そのため営業は、長期的な視点に立って人材育成を行う必要があり、ある程度、計画的に人員を補充していかななくてはならない。

「(営業についてはどうですか。)

営業はですね、これは本当に感覚になります。営業は結構難しくてですね、普通にいうところの営業とは業務内容が違うんですね。システムというか、本当にソリューションのノウハウを持っていてはいけないので、ある程度は、育てていかないといけない。お客様のところに行っても、単純に『買ってください、売ってください』という仕事ではないので、それは育てていかなくてはならない。若いうちから育成をするために、人員構成をみた場合に、今営業系をやっている社員が高齢化してきたとすると、やっぱり若い人を増やさないといけないと。上の人たちがいなくなってしまうので、人脈ですとか、ノウハウというのが残らないですね。どちらかという、技術的なことは紙に書いて残るんですけど、営業的なことは紙に残らないことが多いので、そこは引き継げる形で若い人を入れていくことがありますね。」

ではなぜ「感覚」という表現になるのか。営業に携わる正社員については、人材育成が重視されており、そのために要員設定がしづらいからだと考えられる。組織内の人員の自然減や業務の方向性から、補充する人員数を決定することはできる。しかしどの時期に若手社員を補充し、どのような育成を施せば、人員数と人材の質という両面で、スムーズな補充になるのかが不透明だからである。これに加え、日々業務が変動する IT ソリューション事業部においては、さらに困難な作業となる。それを表現すると、「感覚」となるのだろう。

このように IT ソリューション事業部では、SE 業務の雇用ポートフォリオ編成は、受注の結果、コスト管理、請負会社の状況を含め業務全体をみて決定され、営業業務における雇用ポートフォリオは、長期的視点に立って人材育成を行う必要性を考慮して編成される。どちらの業務についても、要員設定の明確な基準はなく、正社員の割り振りを決定するだけでも困難であること、また同一事業部でありながら、業務の性質によっても、雇用ポートフォリオ編成は異なることがわかる。

4. 関係会社・協力会社との関係

次に G 社とグループ会社、協力会社の関係に触れておきたい。IT ソリューション事業部が派遣労働者と請負会社社員の活用を前提として、雇用ポートフォリオを編成しなくてはならないことは、すでに説明してきた。ここでは、技術水準と情報開示という 2 つの側面から、G 社と関係会社・協力会社の関係をみていく。

(1) 技術水準

G 社の正社員が全ての技術を保有していない以上、事業を遂行するうえでは、G 社にとって関係会社や関連会社の技術水準も重要となる。G 社の正社員は、プロジェクト・マネージャー (PM) として、最終的な責任を負う立場にあり、そのために必要な知識や経験を持っている。しかしそれはあくまでも管理者としての業務であり、実際の業務に携わる際に求め

られる技術水準は、下記の発言の通り、G社、関係会社、協力会社の3者間における差はないという。

「(G社本体では、グループ会社や関連会社にはない技能水準は無いんですか。)

それはあります。実際にはG社の正社員としてというよりも、プロジェクト・マネージャーとして、例えばマネジメントレベルをここまでやる方はこういう技能水準を持っていないてはならない、あるいは新入社員だったら、ここまでの技能水準を持っている方が良いという技能水準は当然あっても、G社はここまでの水準を持っていないてはならないとか、関係会社はここまで持って頂かなくてはならないという水準はないと思っています。」

他方で、G社の正社員が規模の大きい事業に携わる経験が多いために、グループ会社や関係会社が持たないスキルや経験を持つことはある。ただしそれはG社が、戦略上、そのようにしているわけではなく、あくまでも過去の経験を蓄積してきた結果としてそうなっているに過ぎない。

「(人によるでしょうが、技術の水準はG社でも関係会社でも関係ないという感じですか。)

個人的には差はないと思っています。ただ仕事柄ですから、何百人を束ねるようなプロジェクトでは、やっぱり事業のレベルは規模によりますから、そういうノウハウはG社のほうが持っているんですけど、G社が持っていないてはならないから持っているわけではなくて、過去の経験だとか蓄積から持っているということであって、関係会社さんがそのレベルを活用していない(達していない)か」といって、それはないと思っています。やっぱりプロジェクトは大きくなれば大きくなっただけのノウハウやスキルは重要ですから、それは事業の規模でG社の社員が持っているというのが現状ですね。それを持っている人がG社で必要で、それを持っていない人が関係会社(に)という風にはなっていません。」

上記の通りであれば、役割の差異を除き、技術水準でみる場合、G社とグループ会社、協力会社の3者の関係は不透明になる。G社の正社員は、大規模のプロジェクトに携わった経験から、知識やノウハウを蓄積しているに過ぎないからである。その結果として、事業を進めるうえでも、G社内外を分ける明確な線は引かれているわけではないということになる。それは下記の発言の通りである。

「(そうすると派遣と請負、G社の正社員の役割分担はどうなるんですか。)

正直いうと、明確な線があるわけではないです。」

(2)情報の共有

G社と外部の人材との技術水準に差がないとすると、スキルとコストの両面から、請負会社社員の活用は不可欠となるだけでなく、受注状況に応じて、常に請負会社からの協力を得られる体制づくりが必要となる。その体制づくりを構築するためには、①G社の事業に関する情報を関係会社や関連会社と共有する、②①を前提として、関係会社や関連会社に人員計画を立ててもらい、③G社が関係会社の人事管理をサポートすることの3点が必要になる。

まず①であるが、G社は、請負会社に対して、今後の業務の方向性や方針などを公開し、それを基に各社が人員計画を立ててもらえるようにしているという。

①情報共有

「例えば『そのこの先、下期の半年間、例えば私たちはここを目標にこういう風にやっていくんです』という説明会を、昔はですね、事業部員（G社の正社員のこと）しか呼ばなかったんですけど、今は関係会社まで含めて呼んでやっているんです。じゃあ協力会社にはやらないかという、やることはやりますが情報量は変わるわけです。ある意味、協力会社の人には見せてはいけないものがあるんですけども、目指すところは一緒になってくるので、協力会社の方に来て頂いて説明することもしています。」

上記のように、G社は、程度の差こそあれ、関係会社や協力会社にも情報共有を行っている⁹。関係会社や協力会社は、その情報をそれぞれの企業における人員計画に反映している。

②G社の事業に基づく人員計画の策定

「(そうすると、関係会社も協力会社も、この事業部の仕事はこうなるから、人員計画を立てられるわけですね。)

(関係会社や協力会社が) 自分のところもどのくらいのリソースを抱えていても良いだろうかということは、こちらからの要請というよりも、各会社さんで考えて頂くということですね。それは各会社さんもうちの事業部だけを相手にしているわけではないので、実態として、他の事業部と総合したうえで考えているということがあります。」

さらに関係会社については、G社が採用計画を含めて、人事管理面でサポートをしている。ただしそれは事業の流れが一体となっているところに限られる。

⁹ 電機連合総合研究企画室編（2010）p.163によると、外部人材の活用にあたっての人材ビジネス企業との情報共有の進め方は、人員数や派遣・配置部署の目安として、四半期ごとに作成する事業所の見通し・計画を人材ビジネス企業に伝え、日単位・週単位で計画の修正が必要になる場合には、その都度人材ビジネス企業と連絡を取って調整するという形が各調査対象事業所に共通してみられたという。この動きは、電機産業に広く波及しているといえる。

③関係会社の人事管理への関与（サポート）

「やっぱり採用するリソース計画みたいなものというのは、G社本体のほうで関係会社もあわせてコントロールしているんです。何人採用するか、その数を含めて。それはその全ての事業が
というわけではないんですけど、会社ではなくて、G社の事業と連動しているようなソフト関
連会社とか、製造とかは事業が一体ですよ。こっちがコントロールをされていて、それぞれ販
売とか物流とか開発とか製造とか、こういう1つのサプライ製品が流れているところは、いわ
ゆるサプライチェーン会社という位置付けをして、リソース・コントロールをしています。で
も事業を独立でやっているところは利益を出すんだったら、自分たちの範囲内でやりなさいと。
そういうコントロールですよ。」

第7節 考察

これまで電機メーカーG社のITソリューション事業部を対象に、どのように雇用ポートフォリオを編成するのかをみてきた。ただし既述の通り、最後の詰めのところでは調査を断念せざるを得なかったため、ここでは考察という形で、当該事業部における雇用ポートフォリオ編成を提示したい。それをまとめたのが、表2-7-1である。同表は事業類型によって、雇用ポートフォリオ編成が異なることを示している。以下では、この表に沿って説明をしていく。

まず事業の類型から説明をしていこう。事業の類型は、下記の表2-7-1の左側にあるように、新規事業、発展事業、継続事業、衰退事業の4つがある。その類型によって、事業が軌道に乗るかどうかのリスクの程度と事業単位の採算性が問われるかが決まり、それによって雇用ポートフォリオ編成が異なるというものである。

新規事業は、新たに取り掛かる事業であるため、その事業が軌道に乗るかどうかが、どのタイミングで採算が取れるようになるかという点で、リスクの高い事業である。そのため、採算よりも事業が軌道に乗るかどうかが重視される。言い換えれば、利益よりも、事業を軌道に乗せるために、コストを投入することが可能となり、この事業はG社の正社員を中心とした人員構成で臨むことになる。

発展事業は、これから軌道に乗り、事業規模が拡大することを期待される事業である。そのため、新事業ほどではないが、安定的に利潤が得られるかどうかは不透明な部分があり、プロジェクトを遂行するうえでのリスクは未だに伴う。事業が軌道に乗り、安定的に利潤を得られるようになるまでは、そのリスクを負担する必要がある、それを担うのがG社の正社員である。発展事業もG社の正社員を中心とした人員構成になるが、新規事業よりリスクが低くなった分、事業単位の採算が問われる。それゆえ人数としては少ないが、請負会社社員が活用される。

継続事業とは、事業が軌道に乗り、安定的に利潤が得られることを見込まれる事業を指す。そのため上記の2つの事業とは異なり、事業単位で採算が求められる。この場合、G社の正

社員を多く配置してしまうと、それだけ人件費が膨らんでしまうため、自社の正社員より人件費の安い請負会社社員を多く配置するほうが、プロジェクトの採算は良くなる。それゆえ G 社の正社員数は少なく、請負会社社員の活用が進むことになる。

最後は、衰退事業である。衰退事業とは、すでに軌道に乗った事業であり、その事業を遂行するのに伴うリスクは低いが、事業が発展する見込みは乏しく、やがて撤退する可能性の高い事業である。そのため事業単位で採算が問われるため、人件費の高い G 社正社員を配置することはできず、請負会社社員中心の人員構成となる。

表 2-7-1 IT ソリューション事業部における雇用ポートフォリオ編成の仕組み

事業の種類	業務の継続性の程度	コスト管理の程度	雇用ポートフォリオ編成
新規事業 (発展させなくてはならない事業)	事業が軌道に乗るかどうかのリスクは最も高い。	事業の採算は問われないため、人件費をかける。	正社員中心
発展事業 (発展しつつある事業)	上記のリスクは比較的高い。	事業の採算は少し問われるが、新規事業にくらべ、人件費を比較的抑える。	正社員 (多) 請負会社社員 (少)
継続事業 (マーケットが成熟している)	上記のリスクは比較的低い。	事業の採算が問われるため、人件費は低く抑える。	正社員 (少) 請負会社社員 (多)
衰退事業 (マーケットが縮小、売上減少が見込まれる)	上記のリスクは低い。	事業の採算が問われるため、できる限り、人件費は低く抑える。	請負会社社員中心

資料出所：表 2-5-1 に同じ。

このような形で、G 社の IT ソリューション事業部では、事業類型ごとに雇用ポートフォリオが編成されるものと考えられる。その通りであるならば、以下の 2 つのことがいえる。

1 つめは、事業を担うことに伴うリスクと事業の採算を問うことは、トレードオフの関係にあることである。事業が軌道に乗るかどうかが、安定的に利潤を得られるようになるかどうかは取り掛かってみないことにはわからない部分がある。そのため新規事業や発展事業については、まず事業を軌道に乗せ、さらにそれを発展させることが重視される代わりに、事業の採算性はそれほど問われない。それゆえ人件費の高い G 社の正社員を配置することが可能である。逆に安定的に収益を確保しやすい安定事業もしくはコストの掛けられない衰退事業

では、上記のリスクが低い分、プロジェクトの採算が求められることになり、G社の正社員より、人件費コストの安い請負会社社員の活用が選択をされるということである。

2つめは、事業に伴うリスクがG社の正社員と請負会社社員の賃金格差を説明する根拠の1つとなり得ることである。いわゆるリスクプレミアムである。上記の通り、G社の正社員がリスクの高い事業に優先的に配置されるのは、G社が責任を負うということを前提に、事業の採算よりも、事業の発展と安定を重視するからである。請負会社社員よりも人件費の高いG社の正社員は、そのリスクと責任を負うことになり、同一のスキルを持っていても、業務負担はG社の正社員のほうが重くなる。これが両者における賃金格差の説明要因の1つとなる。

1. 制約条件

上記の表 2-7-1 は、いくつかの制約条件を前提として、当該事業部における雇用ポートフォリオ編成の仕組みを理論的に提示したものである。ここでは、その制約条件を示しておく。それが下記の事業の発展性、教育訓練の必要性、事業を遂行するのに必要なスキルの所在の把握、請負会社の状況の4点である。

①事業の発展性

これは事業が発展し、事業が軌道に乗るかどうかということである。事業が発展していれば、事業の安定性が増し、今後も事業が継続される可能性が高まるが、逆の場合、事業は不安定になり、事業が継続される可能性は低下する。下記の発言の通り、G社の正社員はPM（プロジェクト・マネージャー）を担っており、事業が発展するかどうかのリスクは、G社の正社員が負うことになる。

「(G社としては、最終的に譲れないコアな部分はどうなるんですか。どこまでなら譲って、どこから譲れないんですか。)

難しいなあ。譲れない部分ですよ。マネジメントは当然そうですよね。それから事業として、経営計画というんですか、そういうのは当然譲れないです。事業の発展性を推し進めて関係会社の方にやってもらったら、それはG社の意味が無くなってしまいますので、そこは当然譲れないですよ。」

②教育訓練の必要性

要員管理上、新入社員は正社員1人とカウントされる。しかしそれはあくまでも頭数の話であり、質を兼ね備えているわけではない¹⁰。したがって、新入社員には教育訓練を施す必要がある。

¹⁰ 「大体そもそも新入社員を採ったところでそんなにね。1年で戦力扱いはできませんからね」というインタビュー調査での人事担当部門の応答者の発言による。

「例えば、SEの中に新入社員がいて、彼を育てるためには、協力会社の人にやってもらっていた仕事でも、それをまず社員でやってみようということになることもあります。それ以外にも、今度関係会社や協力会社にお願いしようとしても、それができる人がいなかったり、あるいは見込みよりも高い金額になってしまうということになっているのであれば、社員でやりましょうかという算段をすることもあります。」

③必要なスキルの所在の把握

3点目は、事業を遂行するのに必要なスキルの所在の把握である。既述の通り、G社は全てのスキルを持っているわけではなく、G社が考えるコアなスキル（PMをするのに最低限必要なスキル）以外は、グループ会社を含めて点在している。それゆえG社は、グループ会社を含めて、プロジェクトを遂行するのに必要なスキルがどこにあるのかを常に把握している。

「(G社が全ての技術を持たないのは何故ですか。)

それはやっぱり得意な部分ですとか、あるいは会社の規模とかによって、当然できる・できないに関わってくるし、会社さんによっては、人によっては、G社だけではないところで培ってきた技術が当然ありますから、逆にいうと、G社は「どこにどういう技術があるんだろう」と、コントロールするところは持っていないといけない。ただ当然全てではないです。これは本当にコアな技術でG社が持っているべきだということであれば、人に来て頂く（G社の社員になってもらう）か、あるいはパテントを買うのかといったところは当然やりますけども、全てそれですつもりはありませんし、(G社として) 活用できる技術はどこにあるかというのは知っています。」

④請負会社の状況

4点目は、請負会社が置かれている状況である。G社の業務を請け負うのは、主にグループ会社とコアな協力会社であるが、それらの企業は当該事業部の仕事のみを請け負うわけではない。そのため請負会社が当該事業部の事業をいつ担当できるかは不透明であり、常に事業部の都合や状況に応じて、業務委託ができるわけではない。

「(その時その時では何が利くんですか。正社員にするとか、派遣にしようとか。)

色んな要素が(あります)。その時その時のその個人的なスキルもありますし、先ほどもいったように、周りの環境で関係会社さんや協力会社さんが空いていれば、そこでやって頂く。」

このように、当該事業部は、プロジェクト（最終的にはBU）の採算を考えながらも、必要なスキルの所在、請負会社の状況、雇用面でのリスクヘッジ、新入社員の育成、事業の発展性を考慮して、雇用ポートフォリオを編成していると考えられる。なお上記の表 2-7-1 で

は、新入社員の育成は含まれていない。そこで以下では、事業類型と正社員の人材育成との関係をみる。

2. 事業類型と正社員の人材育成

当該事業部の雇用ポートフォリオが事業類型別に編成されることを述べたが、もう1つ考えなくてはならないことがある。それは正社員の人材育成との関係である。新入社員であれ、一定期間の勤続経験のある社員であれ、要員管理上は、社員1人とカウントされるが、両者の間には能力差が存在する。事業部としては、社員1人を補充する場合、新入社員より人件費が高くても、一定期間の勤続経験のある社員を好む可能性がある。新入社員は、教育を施さなくては戦力とならないからである。

しかし正社員数が抑制されている現状においては、新入社員を受け入れ、育成しなくてはならない。そこで事業類型と新入社員の人材育成の関係を考えてみたい。下記の表2-7-2は、先にみた表2-7-1を基に、事業類型別に正社員の人材育成がどのように行われているのかを記したものである。

新規事業は、事業が軌道に乗るかどうかのリスクの高い事業であるため、G社の正社員が多く配置され、かつ事業の採算性が問われないという意味で、新入社員を受け入れる余裕はある。しかし他方で今後もこの事業が続く保証はないことから、新入社員を受け入れるほどの余裕は無いと考えられる。この結果、新規事業は、新入社員を育成する事業としては相応しくないといえる。

発展事業は、新規事業にくらべて、事業が軌道に乗るかどうかのリスクは低く、正社員が比較的多く配置される。またこの事業は伸びており、事業が継続される可能性が高く、新人の育成の場として適切である。しかし発展しつつある事業は、業務量も増えていることが考えられ、場合によっては、人員不足を招くことも考えられる。したがって発展事業は、人材育成をする効果が期待できるものの、現場が対応できないという意味では、配置される新入社員の数は限定されると考えられる。

継続事業は、事業の展開するうえでのリスクは低く、かつニーズが大きく変動することは考えにくい安定した事業であるため、新入社員を受け入れる余裕はある。新入社員の育成の観点からみると、この事業が新入社員の育成の場として、最もふさわしいといえる。したがって新入社員の多くは、この継続事業に配置されると考えられる。

衰退事業であるが、マーケットが縮小し、今度売上の減少が見込まれる事業であるため、業務量という点では余裕があるものの、コスト面で、新入社員を抱えるだけの余裕があるとは限らない。またこの事業はいずれ撤退することが見込まれる事業であるから、新入社員にその事業について学ばせることのメリットは少ない。この結果、衰退事業には、新入社員は配置されないと考えられる。

表 2-7-2 事業類型と人材育成

事業の類型	業務の継続性	事業の採算	新入社員の人材育成
新規事業 (発展させなくてはならない事業)	低い	事業の採算は問われない。	新入社員を受け入れる余裕はない。
発展事業 (発展しつつある事業)	比較的高い	事業の採算は比較的問われない。	新入社員を受け入れる余裕はある。
継続事業 (マーケットが成熟し、安定している事業)	高い	事業の採算は問われる。	新入社員を受け入れる余裕は大いにある。
衰退事業 (マーケットが縮小、売上減少が見込まれる事業)	低い	事業の採算は問われる。	新入社員を受け入れる余裕はあるが、育成の機会として相応しくない。

資料出所：表 2-7-1 に同じ。

第 8 節 小括

G 社の雇用ポートフォリオ編成についてみてきたが、その分析結果について、整理をしておこう。その内容は下記の 3 点にまとめられる。

第 1 に、IT ソリューション事業部における雇用ポートフォリオは、総額人件費管理のみで、編成されないということである。当該事業部は、他の事業部と同様、利益責任を負っている。そのためコスト削減は重視されているものの、プロジェクトの進捗が思わしくなければ、人員の追加投入を行うこともある。また即戦力として期待できない新入社員が配置されるため、プロジェクトを運営しながら、新入社員の教育訓練も行わなくてはならない。それゆえ、当該事業部の雇用ポートフォリオは総額人件費管理によってのみ編成されない。

第 2 に、当該事業部における雇用ポートフォリオの編成である。第 1 点目において指摘した通り、IT ソリューション事業部の正社員数（人件費も）は所与のものとなり、営業は当該事業部に与えられた目標を達成するために、出来る限り、業務を受注しようとする。そのため当該事業部の正社員数は、業務量（受注量）と連動せず、正社員のみではこなしきれない業務を抱える可能性を持つ。これが当該事業部において、非正規雇用を活用する理由であるが、それを担うのが請負会社社員である。ただし現段階では、当該事業部の主力である G 社の正社員と請負会社社員との棲み分けがどのように決定されているかについては、仮説の域を超えてはいない。とはいえ G 社正社員が担う固有の役割として、プロジェクトのマネジメントがあり、それを前提に考えれば、事業類型別に雇用ポートフォリオを編成すると考えら

れる。

まず事業を、①新規事業、②発展事業、③成熟事業、④衰退事業の4つに類型化した。①と②は事業単位の採算よりも、事業が軌道に乗るかどうかが重視されるため、そのリスクを負担するために、正社員中心の雇用ポートフォリオが編成される。③と④については、軌道に乗った事業であることから、リスクの負担よりも事業単位で採算性が重視され、請負会社社員を中心に雇用ポートフォリオが構築されることが考えられる。また上記の雇用ポートフォリオを編成すると同時に、新入社員の教育訓練も行われており、①と④は事業の継続性は低く、どちらも新人教育の場としては適切ではないが、②と③は事業の継続性が高いために、教育訓練の場として相応しいと考えられ、②と③の事業に新入社員が配置されることが考えられる。

第3に、雇用形態別の役割分担の動向である。正社員数とその人件費は、事業部にとっては所与のものとなる。しかしそれらは実際の業務量(受注する事業)と連動していないため、雇用形態別の役割に影響を及ぼす。ITソリューション事業部では、正社員の固有の役割はプロジェクト・マネジメントであるが、正社員総数が抑制されると、派遣労働者と請負会社社員の役割は、正社員のそれに近づいていくことになる。ただし当該事業部の雇用ポートフォリオ編成を考える際には、人件費削減以外に、スキルの所在や請負会社の状況などの要因も雇用形態別の役割分担に影響を及ぼしている。そのため、スーパーのように、非正規雇用を含めた総額人件費管理によって、非正規雇用に求められる役割は規定されるわけではなく¹¹、G社のITソリューション事業部では、上記の要因が複合的に絡み合っており、結果として、非正規雇用が果たす役割や職域が決まる。

¹¹ 詳しくは労働政策研究・研修機構編(2011)のスーパーA社の事例による。

第3章 電機メーカーにおける雇用ポートフォリオ編成—電機メーカーF社—

第1節 はじめに

第3章では、日本有数の電機メーカーの1つであるF社を取り上げる。F社については、追加調査を実施することができなかった。そこで限られた情報に基づいて、F社の雇用ポートフォリオがどのように編成されていくのかをみていく。本章における着眼点は、以下の3点である。

第1に、F社において、非正規雇用の活用がどのようなプロセスを経て決定されているかということである。F社においても、直接雇用の非正規雇用者のほかに、派遣労働者、グループ会社の従業員（以下、請負会社社員¹とする）が活用されており、同社がどのように複数の雇用形態の活用を決定しているかについて、明らかにしていく。

第2に、F社組織における特徴である。後述するが、F社はカンパニー制を敷いており、その組織は全体を司るいわば本社機能を果たすコーポレートと、実際に事業を担う各カンパニーに大別される。この制度のもとでは、各カンパニーは権限を委譲され、現場の実態に合わせて業務を進めていく。そのため同社の雇用ポートフォリオ編成過程をみる際には、カンパニー制度の特徴にも目を配る必要がある。なおF社のカンパニー制であるが、この制度は同じ電機メーカーG社のBU制度と非常に似た制度であり、こういった組織構成は、電機産業にも当てはまるといえる²。

第3に、責任センターの種類である。F社の各カンパニーは、コーポレートから収益による管理をされている。収益は費用を含むものであるが、櫻井（2009）p.48によると、「なお日立や東芝等の工場で見られるように、工場に利益責任を与えた疑似プロフィットセンターは、仕切価格による計算上の利益と工場のコストが対応させられるため、工場で利益センターの一種となり得る」と説明されている。つまり製造現場も利益センターであり、またそれらを束ねる各事業部も、「原価責任だけでなく、アウトプットである収益の責任をも評価対象に含められ」、「両者の差額（収益と費用（原価）の差額のこと 引用者）としての利益によって測定・評価される組織」となるため、利益センターとなる³。つまり電機メーカーは、本社の管理・間接部門以外は、全て利益センターになりうる。

¹ 請負は雇用形態を示すものではないため、このような表現は適切ではないかもしれない。本研究が分析課題とする雇用ポートフォリオは、実際に業務に携わる労働者の割合を含む概念であることから、便宜上、請負会社社員と表記する。

² 佐藤厚編（2007）においても、G社やF社とは別の電機メーカーを取り上げているが、その事例においても、BU（Business Unit）が採用されている。

³ なお櫻井（2009）のp.46によると、「事業部は利益センターになる」と記されている。

第2節 F社の特徴

まずF社の特徴を説明しておく。その1つは業務範囲の広さである。F社が担う業務の範囲は、家電製品からエネルギー、防衛、ITなど、多岐に亘っている。事業が多様であるという点は、同じ電機メーカーG社と共通しており、総合電機メーカー全体にみられる産業の特徴である。

1. カンパニー制

F社のもう1つの特徴に、組織構成があげられる。それがカンパニー制である。この制度は、本社機能を持つコーポレートという部分と事業分野を担う各カンパニーに分かれ、前者は企業全体にまたがる部分の業務を担い⁴、後者は実際に事業を展開して主に収益をあげる部署を指す。なお各カンパニーには、後述する通り、子会社などが含まれる。そこで本章でいうF社とは、コーポレートと各カンパニーを合わせた組織であり、F社グループ全体を指し、F社のみを取り上げる場合は、F社（単体）と表記する。

「同じ事業を1つの括りにしてみたいこうということで、社内カンパニーa社のなかには、グループ会社のb社c社がその傘下に入ります。同じくこのカンパニーに属さないようなグループ会社もあります。こういう形で並列に並んでいます。こういう並列の体系と、事業が同じで括る体制と、マトリクスというところとちょっと違うかもしれませんが、こういうような形で事業運営は、それぞれの事業体で進めていきます。それをF社全体でみるコーポレートがみていくというのがF社グループの組織になっております。」

このカンパニー制であるが、本章の分析に限っていえば、その特徴は下記の2点である。第1に、カンパニーには、様々な組織が含まれることである。カンパニーには、特定の事業を単位とした各事業部があるほか、連結対象の子会社やグループ企業も含まれる。そのため各カンパニーは、事業本部のような性格を持っており、同一カンパニー内の事業全体を管理する。そのため同一のカンパニーに属するグループ各社の労働者は、F社の社員であるという意識を持っており、カンパニー内は一体感を持っているという。

「カンパニーというと、会社の名前になるんですが、実はこのなかにはF社の昔でいえば、工場とそこに関連するグループ会社さんが含められるということで、疑似カンパニーという、言葉が変なんですけれども、我々（コーポレート）としては、売上ですとか、収支はカンパニー単位でみていくというような形をする、その1つの手段ということです。」（下線部は引

⁴ 例えば、コーポレートの人事部門であれば、採用のためのルールやコンテンツを策定するほか、採用の規模（人数）の決定や人選をしたりする。

用者 以下同じ)

第2に、カンパニーの独立性である。カンパニーは、下記の発言にみられる通り、事業内容に照らしあわせて、必要な予算や要員が配分され、また事業に関する権限が移譲されている。他方で、カンパニーは事業展開を自ら考えて実行し、その結果に対する責任をとらなくてはならず、F社内の組織でありながら、事実上の独立した企業という性格を持っている。

「グループ会社を含めて事業をみていくんですが、事業運営はそれぞれのカンパニーにお任せしますという体系なんです。」

ところでこのようなカンパニー制、すなわち現場に権限を移譲するかわりに、業績に対する責任を負わせる体制を導入したのはなぜだろうか。その背景には、一体感を持って業種ごとに事業を展開するという狙いがある。

F社によると、1つの事業に一体感を持って取り組まなければ、二重投資をしてしまうリスクがあり、それを避けるためには、事業ごとに分かれて管理をするほうが効率的となる。例えば、本章が取りあげるITソリューション事業部は、情報通信を取り扱うカンパニーに属するが、そのカンパニーでは、相乗効果が期待できるようにするため、グループ会社を含めた一体感を持った管理を行っているという。

2. グローバル化

総合電機メーカーを分析するうえで欠かせないのが、グローバル化への対応である。F社には、連結対象の会社が日本国内でおよそ300社、海外は600社ほどあり、合計約900社がF社グループの傘下に入っている。

特に重要なのが、グループ会社の多くは海外に点在していることである。F社によると、同社の売上の6割は日本国内であり、残りの4割は海外市場となっている。つまりF社は日本国内のマーケットが中心であるが、同社は新興国を中心に海外市場での売上増を見込んでおり、今後はグローバル化を進めていくことになる。

上記のように、F社はグローバル化に対応する形で、様々な市場で事業を展開しているが、その影響は別のところにも出ている。それは、下記の発言にみられる通り、各カンパニーの要員総数や人件費総額のなかに、国内外を含めたグループ各社の総額人件費が組み込まれることである。そのためコーポレートからすると、各カンパニーの人員数や人件費などの数値をチェックする際に、どの要因によって数値の変化がもたらされたのかを確認しづらい状況を生み出している。

「例えば、国内で100人削減したけれど、人件費が増加しているのは、実は中国で1,000人採

用したから、増えてしまったのかもしれないし、(原因を) 解明するのは難しいんです。(時間をかけて) 突き詰めていけばわかるんですが、それを 1 カ月単位でみていくのはとても難しいですね。」

第 3 節 人員構成

1. 直接雇用

ア. 雇用形態の種類

F 社(単体) でみた場合、正社員数は、2009 年の 3 月の時点で約 30,000 人である。直接雇用の非正規労働者は、臨時社員(F 社と雇用契約を結ぶが、期間の定めのある社員) がある。この臨時社員には、有期契約の従業員(シニア社員)、嘱託契約の従業員、有期契約の従業員、パートタイマーの 4 つの雇用形態が含まれるが、総勢で 3,100 人になる。つまり F 社(単体) でみたときに、直接雇用の労働者は、33,000 人強となる。

臨時社員の雇用形態について説明すると、まずシニア社員は、F 社の社員が定年年齢を迎えても、働き続ける社員である。F 社は 60 歳定年制度を持っているが、業務の継続性があり、さらに本人に継続して働く意思がある場合、定年年齢を超えて一定の期間働くという制度がある。具体的には、「この仕事があと 1 年あります。お仕事を継続されますか?」という形で会社が本人に打診し、雇用期間を明確に定めて必要に応じて雇用契約を更新していくという形を取る。

次に嘱託員についてであるが、これには色々形式がある。60 歳以降の雇用形態として活用されることが多いが、それ以外にも、F 社は病院を持っており、そういうところは、正社員とは異なる取り扱いとし、嘱託員を活用している。具体的には、嘱託員は、明確に職務が区切られているような場合に活用され、雇用契約期間を明示して契約を結ぶ。

有期従業員は、製造部門に配置される。エアコンなど、季節によって生産変動が激しい製品の場合、その現場に正社員を採用して配置してしまうと、生産量が減少し、業務量の変動が発生した場合、余剰人員が発生してしまう。そのようなリスクを回避するために、有期従業員という雇用契約を結ぶ場合がある。

パートタイマーは、ライン以外の職場で、労働時間で雇用契約を結ぶ雇用形態である。有期従業員との比較でいえば、働く場所と労働時間(就業時間) が異なる。正社員の就業時間は 8 時間程度であるが、有期従業員は、基本的にフルタイム(8 時間程度) であり、出勤はカレンダー通りになる。これに対し、パートタイマーは、1 日の就業時間は、6 時間あるいは 7.75 時間(フルタイム) となっており、必ずしもフルタイム勤務をするとは限らない。現在パートタイマーの人数は多くはないが、食堂の食事の給仕など、付随的な仕事に就くケースが多い。

F 社(単体) の直接雇用労働者の長期的なトレンドをみると、F 社の社員が定年年齢を迎

えて徐々にシニア社員に移っていくことにより、シニア社員が全体に占める割合は高まりつつある。それ以外の労働者については、現時点では、横ばいか多少減少することが見込まれている。

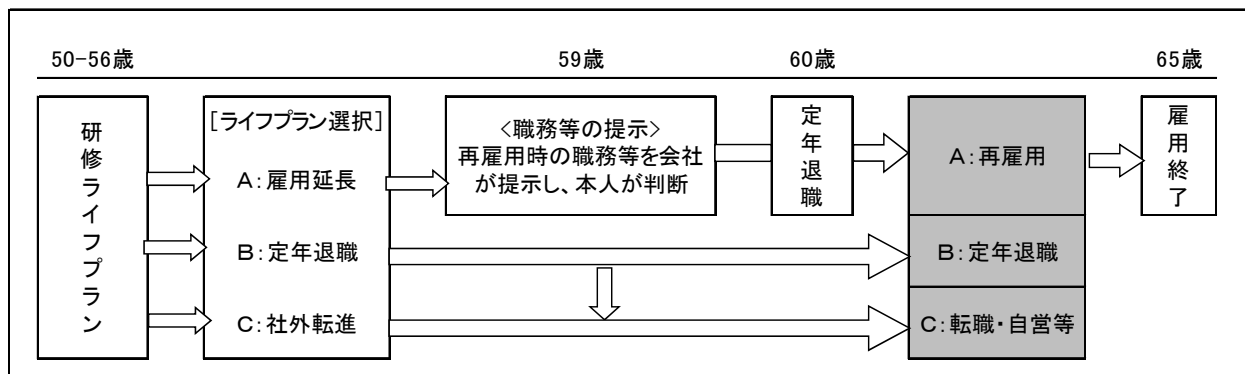
イ. 高齢者雇用制度

F 社の高齢者雇用制度であるが、既述の通り、再雇用が認められれば、F 社のシニア社員として雇用される。この制度は、公的年金の基礎部分の支払い開始の時期の動向に合わせた形で実施している。その制度の概要を示したのが、図 3-3-1 である。

これによると、F 社の選択肢には、雇用延長、定年退職、社外転進の 3 つがあるが、原則として、59 歳の誕生日を迎える月の属する期に、ライフプラン選択面談を実施することになっている。上記の面接の段階で、雇用延長を選択（希望）すると、希望者全員に対して、F 社から職務内容が提示され、本人の同意が得られれば、再雇用（シニア社員）となる。雇用契約の雇用期間は 1 年の有期労働契約であり、上限年齢は、厚生年金が満額で支給される年齢の引き上げスケジュールに合わせる形で設定される。そのため現行の制度では、65 歳までに最大で 4 回の更新が可能となる。

F 社によると、現在この選択をする人が増えつつあるという。なおシニア社員の賃金は、労使の間で、定年前の 50～60%を確保することが決まっている。定年退職を選択しない場合は、定年前に社外転進という選択ができる。

図 3-3-1 F 社の高齢者雇用制度



資料出所：F 社配布資料による。

2. 間接雇用

(1) 間接雇用の活用

次に間接雇用であるが、F 社で働く派遣労働者は、2009 年 3 月の時点で約 6,000 人、請負会社社員数は、およそ 21,000 人となっている。なお請負会社社員の人数は、請負費用を概ね 1 人当たりの単価で割って算出した概数である⁵。

⁵ 第 1 回 F 社調査（2010 年 9 月 10 日）による。

派遣労働者の活用は各カンパニーもしくは事業部が決定し、当該カンパニーの資材部門・購買部門・調達部門が労働者派遣契約を結ぶ。事務派遣は、後述する通り、F社が信頼をおく数社を対象としているが、技術者派遣については、グループ内の派遣会社を活用することがあるという。

請負会社社員の活用も、各カンパニーもしくは事業部の判断によって決定される。請負の場合は、正社員が直接業務上の指示を必要としない業務を切りだして、請負会社に委託をする。コーポレートは請負適正化を徹底するよう、各カンパニーに指示を出しているという。

このように、コーポレートは、間接雇用の活用についても、F社全体に対する方針や単価交渉という形で関与しているが、派遣労働者を活用するのか、請負にするのかの決定は実際に事業を展開する各カンパニーや事業部に委ねられている。

(2) 派遣会社と請負会社の選定

派遣会社と請負会社の選定は、コーポレートの役割である。具体的には、どの会社を活用するかどうかだけでなく、どれくらいの規模（人数）になるのか、そのコストメリットをどのように出すかといったルールや施策づくりを担当する。

例えば、事務派遣についてみると、信頼のおける特定の企業を対象に、ある一定の人数の活用を前提とする代わりに、労働者派遣料金の単価をディスカウントしてもらうという一括基本契約を、コーポレートと派遣会社との間で結んでいる。つまりF社の派遣会社と請負会社の選定には、コーポレートの方針が強い影響を及ぼしている。

このような方法を取るのには、下記の発言の通り、個別に契約をすると、単価がバラバラになってしまい、費用面での効率性が損なわれるだけでなく、コンプライアンス上の信頼も築かなくてはならないからである。そのためコーポレートは各事業部に対して、「優先的にこの企業を活用するように」という形で指示を出している。

「個々に契約すると、単価もバラバラになりますし、管理もできないので、やっぱり派遣会社さんのなかで、きちんと信頼できる実績をあげている会社さんに直接交渉をして、『むしろ御社を中心をお願いするので、単価的な交渉をする』という形で、安定的な人材の供給をお願いできるというやり取りはしています。」

請負企業については、グループ会社が担うこともあるため、派遣会社の選定に比べると、請負会社の選定、請負会社社員の活用人数など、未だにカンパニーや事業部が委ねている部分が強い。請負会社の選定については、コーポレートが特定の企業を優先的に活用するように指定することはしていないが、F社は、請負企業の選定においても、派遣会社の選定と同じ認識を持っており、契約の中身（費用面での効率性）やコンプライアンスの遵守を重視している。ところでF社の人員構成をみる限り、直接雇用では、正社員とシニア社員、間接雇

用では、派遣労働者と請負会社社員の割合が多い。

3. 事業予算の策定

事業部の予算は、下記の発言のように、まず各事業部が事業計画に基づいて予算案を作成し、それを事業部長が事業部全体をみながら決定する。当然のことながら、その予算のなかには、派遣労働者を活用するのにかかるコスト（派遣費）と請負を活用するのにかかるコスト（請負費）が含まれる。

各事業部長は事業部案をカンパニーにあげ、当該カンパニー内で、予算案を集約して、予算案を作成していく。そのうえで、各カンパニーはコーポレートに予算案をあげ、コーポレートはF社全体の観点から、最終決定をする。このように、F社の予算案はボトムアップで決定されることがわかる。

「各カンパニーだとか各グループ会社が、『来年はこの事業をこの規模でやります』といいます。

『これだけの利益をあげます。そのためにはこれだけの予算と人員が必要です』という形で予算を作るわけです。それで『これだけの人員が必要になり、来年の採用者数は何人です』という形でカンパニーが（コーポレートに）申請をしてきます。」

第4節 人事管理

1. 採用

F社は、採用を国内・国外という形で大まかに分類をしており、海外での需要に対応するために、海外の採用枠を増やす方針を持っている。その一方で国内の採用は現状維持、長期的には多少減少していくと見込んでいる。この結果、F社トータルでは、今後採用者数は増えていくことになれば、それは海外部門の拡大が主因となる。さらにいえば、上記の通り、社員が定年を迎え、シニア社員に移行していく状況にあり、それとの兼ね合いで、国内の正社員総数は縮減していくことが推測される。

他方、派遣労働者や請負会社社員であるが、これは状況によるところが大きいので、将来的にどのように推移していくかは不透明である。また派遣労働者や請負会社社員の活用は、現場に近い資材調達部門が管理をしているため、どの雇用形態をどのくらい規模（人数）で活用するのかは事業部単位で決定される。そのキーになるのが生産の変動であり、それが発生した場合は、製造部門と調達部門が話し合っ、人員を増減させることを通じて、活用の規模を調整している。

「(F社(単体)と雇用関係のない人材の活用を決定するのは)資材調達部門ということですね。

基本的に派遣従業員であるとか、特に構内外注(請負会社社員の活用のこと)はですね、やは

り生産変動に応じて、製造部門と資材調達部門が相談をして、補充をしたり、減らしたりとかということをするので、基本的には(そのような人材の活用は)カンパニーのその下の事業部、事業体単位で決定されるケースのほうが多いです。」

F社の採用は、事務系と技術系で異なる。事務系の場合、事業分野を超えて、幅広く配置される。採用はコーポレートが一括して行うが、技術系の採用は各カンパニーが行う。技術系は高い技術力が求められ、必要とする人材と技術とのマッチングをさせるために、特定の事業分野に精通している担当者が採用を担う必要があるからである。また同社は高卒の採用も実施しているが、高卒の採用は事業所単位で実施される。

このような採用方法を取る背景には、F社がカンパニー制を適用していることがある。事業部からみると、特定の事業部・カンパニーという縦の関係のなかで物事を考えて事業を進める傾向が強いが、F社としては、コーポレートが策定する全体方針や考え方があり、また特定の事業部が良い取り組みをしても、他の事業部に広がっていかないなどの課題も抱えている。そのためコーポレートが大卒事務の採用者数を決定し、各カンパニーに配置することを通じて、コーポレートの方針などの情報を提供し、社内の横の連携を深める取り組みを行っている。

2. 要員管理

F社では、事業予算と同様、各事業部やカンパニーから事業を展開するのに必要な人員数の要望がコーポレートにあげられてくる。既述の通り、F社は多くの権限を各カンパニーに委譲しており、かつその要望は、事業戦略や事業計画に基づくものであるため、コーポレートは、各事業部やカンパニーの要望を、事業に見合ったものであるかなどの観点から妥当性を検証する。

そのためコーポレートは、上記の要望に対して、基本的に口を出すことはしないという。コーポレートが口を出すのは、例えば、業績が悪い状態が続いているにも関わらず、何百人も補充するというようなイレギュラーな数値が上がってくる場合に限定される。そのような場合には、コーポレートがその数字と根拠について確認をしたり、場合によっては、指導や強制力を働かせたりする。

「(コーポレートは各事業部が出してきた要望に対して、どのように妥当性を判断するのですか。)

もちろん赤字の事業所では、もっと売り上げを上げるために、1,000人新規採用をしたいと要望を出したら、『それは認められない』という形での指導だとか、最後は強制力を働かすというのはありますけど、基本的には、こちらから何か枠(要員の枠のこと)を与えるというやり方はしてはいないので、出てきたものに対して、事業に見合っているか、見合っていないか、

『それは認められない』とはいいますけど。しかもそれ（予算額）を前年度の業績で決めているとか、毎年変わるとか一定という考え方ではないんですね。だから各カンパニーが翌年以降の事業規模を踏まえて必要な人員を割り出して、その必要人員に到達できるように採用数というものを、各カンパニーがまとめるわけですね。その妥当性をコーポレートとしては、チェックをして、必要があれば、指導したり、見直させたりします。」

(1) 人員計画の策定方法

上記のように、コーポレートが正社員の総枠を決定する。その一方で各カンパニーでは、要員管理が行われるため、どのように人員計画を策定されているのかが重要となる。

F 社では、事業部内には人事部門が設置されており、その部門スタッフと事業部長が、当該事業部の経営状況に合わせて人員計画を立てていく。経営状況が厳しければ、人員数を削減するし、経営状況が改善されれば、人員を増やすこともする。事業の変動に伴って人員数を変動させている。

各事業部から人員計画がカンパニーにあげられると、カンパニー内でも、要員に関する議論が行われる。そのなかでは、「その数字はおかしいのではないか」という指摘が出てきたり、人が足りずに、業務が回らなそうなところは、カンパニー内で計画を調整したりして、事業規模にみあった人材を管理する。

「それは『今度はこういう事業を強化して行って、これだけの売り上げが見込めるから、これだけ（人員数を）あげますよ』というようなことをカンパニーにあげまして、それぞれの売上高であるとか、損益、それに対する人件費の状況といったものを、例えば月に1回なり、事業部長を集めてですね、業績の会議をすとか、業績を確認すとか、そういったものをカンパニー内でやっております。」

こういった形で各カンパニーの人員総数が決まると、コーポレートにあげられ、コーポレートのチェックを受けて、最終的に各カンパニーの正社員数と F 社全体の正社員総数が決まる。

(2) 異動と配置

上記のように、事業部もしくは事業部を束ねるカンパニーを単位として、要員管理が行われると、同一の事業部もしくはカンパニー内を異動するほうが、要員管理の面でも、また従業員個人のスキル形成という点でも効率的となる。

F 社の正社員の異動範囲は、一定の職能の範囲で行われるのが一般的である。例えば、人事部門のスタッフが調達部門に異動するということはほとんどなく、人事部門のスタッフは人事部門のなかを異動する。なお最近の傾向として、F 社のコーポレートやカンパニーにと

どまらず、グループ会社を含めた異動が行われる傾向にある。

(3)非正規雇用の活用

非正規雇用者の活用は、現場レベルで決定される。カンパニー傘下の工場であれば、資材担当部門が職場のニーズに応じる形で決定する。各事業部の契約実績は、金額や規模（人員数）という形で、最終的にコーポレートにあげられる。各カンパニーの方針は、どちらかという、人員数よりも、事業計画と予算、費用を重視する。

例えば、予算がオーバーする場合、設備投資を減らすのか、それとも人員を減らして対応するのかなど、どの予算を削って帳尻をあわせるかを工場の裁量（責任）で調整することになる。つまり各カンパニーは、人員数の多寡といった特定の項目を問題視するというより、トータルで目標値である収益を達成し、今後事業をどのように支え、どういう風に伸ばしていくのかという点を重視するという。

3. 総額人件費管理

(1)人件費予算の策定とコーポレートによる管理

コーポレートが管轄するのは、正社員と臨時社員である。そのため、正社員と臨時社員の人件費総額は、両者の人数にそれぞれの平均単価をかけて、算定される。

その予算管理の際に、コーポレートは各カンパニーに対して、「人件費を削減しなさい」という形で、人件費だけを取り出して経費削減を求めるようなことを基本的にはしないという。その理由は、下記の3点である。

第1に、人件費は固定費の一部だからである。人件費は固定費のなかに位置づけられており、そのなかには減価償却費や開発費（一部）なども含まれている。さらに上位概念である売上や外部交流費なども絡まってくるため、人件費だけを取り出してしまうと、他の費目との調整をしなくてはならず、人件費のみを管理すると、かえってマネジメントが非効率となる可能性がある。

第2に、カンパニーによって置かれている状況（経営状況）が異なることである。カンパニーによっては、目標である収益をクリアしているが、人件費も伸びているとか、収益は良くないが、人件費は改善しているなど、様々なケースがある。そのため、各カンパニーについて、特定の費目だけを取り上げて判断することは困難となる。

第3に、カンパニーの独立性である。すでに説明した通り、カンパニーには権限と事業を展開するのに必要な予算と人員を与える代わりに、収益という数値に対して責任を持つ。それゆえ収益を上げるために、予算や人員をつぎ込むことが可能であり、その意味においては、コーポレートによる人員と人件費削減の圧力はかかりにくい構造になっている。

上記の3点から、コーポレートは正社員と臨時社員の人件費総額を決定する。そしてその進捗管理は、各カンパニーの収益を確認するとともに、固定費や外部購入費、売上高の状況

などを見据えて、個々に判断していく。具体的には、コーポレートは、毎月の予算時に、進捗状況のために、収益などの数値を確認している。そのなかで、人件費については、基本的に実額で管理をする。そしてその数値を基に、固定費に占める割合を正確に押さえ、その数値が増加しているのか、減少しているのかといった傾向を把握する。例えば、売上が伸びているなかで、人件費の割合が増加しているのであれば、許容範囲となるが、それとは違う動き、例えば、売上が伸び悩む状況での人件費の増加については、コーポレートがカンパニーに対して注意を与える。

4. 雇用ポートフォリオ編成に関する課題

ここでは雇用ポートフォリオ編成に関する課題を取り上げる。F社は、グローバル化の進展に伴って、国内外の市場での厳しい競争に晒されており、常にコスト削減が求められている。ここでは、そのような厳しい競争環境に対して、F社がどのように対応しているのかをみていく。それはいうまでもなく、非正規雇用を含めた総額人件費管理上の課題であり、雇用ポートフォリオ編成に関わることである。

その課題を先に述べれば、様々な条件を踏まえて、多様な労働者を統一的に管理するという難しさを抱えていることである。それを本研究に引きつけていけば、F社にとって、多様な雇用形態の活用による最適な雇用ポートフォリオ編成を構築することが、非常に難しい状況にあるということである。

その要因は、①事業分野が多岐に亘っていること、②グローバル化、③間接雇用を含めた非正規雇用の活用、④企業規模（事業規模）が大きいことの4点である。それを端的に示しているのが、下記の発言である。まず事業分野によって、売上高の構成比も異なるうえ、事業をグローバル展開していること、そのうえ雇用形態によって人件費を捻出する費目は異なること、F社のように、900社以上の巨大なグループ体制であることは、本研究でいう総額人件費管理を実施して、最適な雇用ポートフォリオを編成し、コーポレートが最適な状況を把握することは非常に困難となる。

「例えば、売上高に占めるものですね、外部購入費と付加価値に分けると、付加価値に占める人件費というのは、比較はできるんですけど、外部購入比率はセグメントによってバラバラなので、結局は何を比較しているのかが分からなくなったりします。そうすると、会社全体を見れば良いではないかと思うんですが、海外の比率だとか、外部購入にもヒトにかかる部分と資材にかかる部分とそれを調整する部分とかがありまして、これが先ほど申し上げた規模（国内外で900社のグループ構成のこと）になるとですね、なかなか分解するのが難しいというのが実感です。」

このようにF社は、上記の4点から総額人件費管理の実施のみならず、何をもって効率的

な雇用ポートフォリオ編成となるのかを全体で一律に決めるものではない。コーポレートは、正社員と臨時員の要員管理と人件費管理を担い、非正規雇用については、マクロ的な数値に基づいて管理はしているが、非正規雇用の選択と活用を決定するのは、各事業部や各カンパニーである。そのため具体的な非正規雇用の選択と活用については、特定の事業部を対象に分析を進めるほかない。

そこで以下では、情報は限られてしまうが、ITソリューション事業部を対象に、上記の点について、もう少し踏み込んで分析を行うこととする。

第5節 ITソリューション事業部

1. ITソリューション事業部の概要

本章では、特定部門としてITソリューション事業部を取り上げる。ITソリューション事業部は、主にサーバー製品とその周辺機器等の設計・開発・製造に携わっている。この事業部で扱うサーバー製品の特徴として、チップやOSを始めとする構成品の多くの部分でコモディティ化が進んでおり海外調達品が多いことが挙げられる。構成品の多くの部分でコモディティ化が進んでいることは、この事業部特有のものではなく、サーバー製品における世界共通の潮流である。

2. 要員管理

ITソリューション事業部では、製品の設計・開発・製造を行う人員のほか、製品の梱包や運搬、構内の清掃や緑化などの付帯業務を行う関連会社を合わせ、約3,000名が構内で働いている。このうち、本業であるITソリューション製品などの設計・開発・製造に携わる人員については、市場の伸びや事業規模を勘案したうえで、毎年予算を策定し見直している。

なお人員予算を策定する際には、単に開発計画や製品ラインアップだけを見て決めるのではなく、事業収益性の観点からも検討が行われており、収益性の高い製品分野により多くの人材を投入するなど、事業の選択と集中も視野に入れた人員配置が行われている。

また、採用については、人員予算に合わせて採用数が決定されているが、事業における伸長分野や市場の動向などを勘案し、採用すべき人材の専門性を考慮に入れた活動が行われている。

第6節 小括

これまでF社の事例について、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかについて分析を行ってきたが、ここではその分析結果を整理したい。その分析結果は、下記の3点にまとめられる。

第 1 に、雇用ポートフォリオは、総額人件費管理のみで規定されないということである。F 社の各カンパニーと各事業部は、実質的に利益センターであるが、グローバル化への対応や組織の特性（カンパニー制）から、マクロの数値は把握されてはいるものの、非正規雇用の人件費を含めた管理は貫徹されていない。また現場に近い事業部レベルでみると、IT ソリューション事業部の要員計画は事業収益性の観点も視野に入れ、さらに製品開発計画をベースに策定されている。

第 2 に、事業部における雇用ポートフォリオの編成プロセスである。各カンパニーや事業部は、事業計画（製品計画）に基づいて、正社員補充の要望をコーポレートにあげ、コーポレートは事業計画とその要望の妥当性を確認するが、基本的に要員数と事業予算も、要望通りに認められるという。その背景には、各カンパニーの業務内容や仕事の進捗状況など、業務を遂行するうえで、重要な情報はカンパニーや事業部が持っており、それらの組織が、重要な情報に対して、最も理解しているということがある。そのためコーポレートは、正社員数と財務に関するマクロ的な指標で管理することが合理的になる。これにより、要員数と予算はカンパニーや事業部におろされると、正社員数は所与のものとなる。そのため各カンパニーや事業部は、それを前提に、予算の枠のなかで、非正規雇用を活用していく。その際に参考にされるのが、F 社の IT ソリューション事業部でいえば、市場の伸びや事業規模、事業の収益性であり、特に収益性の高い分野に多くの人員（正社員と請負会社社員）を投入されている。これが当該事業部における選択と集中である。

第 3 に、製品分野によって、雇用ポートフォリオ編成が異なると考えられることである。第 2 点の通りであるならば、当該事業部の選択と集中という方針によって、収益性の高い製品分野では、正社員と請負会社社員が多く配置されるが、逆に収益性の低い製品分野では、人件費の高い正社員を多く配置する余裕はないため、請負会社社員の人数が多くなると考えられる。このように IT ソリューション事業部では、製品分野の収益性（総額人件費管理）によって、雇用ポートフォリオ編成が異なるといえる。

第4章 中央研究所の雇用ポートフォリオ編成－鉄鋼メーカーH社－

第1節 はじめに

本章では、鉄鋼メーカーH社の中央研究所の雇用ポートフォリオを取り上げる。中央研究所を分析対象とするのは、以下の4点の理由からである。

第1に、企業における研究開発部門の位置づけである。製造業の場合、程度の差こそあれ、常に技術革新が求められるが、その多くは研究開発に依存するといえる。研究開発部門が生み出す成果は、企業の利潤の大きな源泉となることから、雇用ポートフォリオ編成を決定する主体である企業にとって、重要な部署の1つといえる。

第2に、製造業の研究開発部門は、派遣労働者を始めとして、非正規雇用を積極的に活用している点である。厚生労働省が実施した『派遣労働者実態調査』（平成20年）の派遣業務別派遣労働者の割合をみると、素材関連製造業における「研究開発（17号）」は4.4%（製造業全体では3.8%）となっており、総数の3.0%を上回る。さらに労働政策研究・研修機構編（2010）では、派遣社員が事業所内のどの業務に従事しているかを調べている。その上位3位までの合計値をみると、製造業の研究開発は6.9%となっており、総数（研究開発）の3.7%を上回る¹。上記の通り、企業にとって重要な部署においても、非正規雇用が活用されており、そこでの雇用ポートフォリオ編成の実態を明らかにすることは大きな意味がある。

第3に、鉄鋼メーカーの研究開発部門を対象とした分析が少ないことである。これまで鉄鋼業を対象とした分析は、合理化を契機とした労働力編成の問題を扱うものか、社外工など、いわゆる本工（正社員）以外の非正規労働者の実態を分析するものが主流であり、その対象は製造現場であった²。また研究開発部門についていえば、福井（1986）、今野（1993）、石田編（2002）、三崎（2004）、福谷（2007）などが存在するが、その内容は研究開発部門を対象とした人事管理全体を扱うものか、組織行動論からアプローチする研究のどちらかになり、雇用ポートフォリオ編成を分析するものではない。それゆえ研究開発部門における雇用ポートフォリオ編成の実態は明らかにされていない。

第4に、研究部門の責任センターは、裁量的費用センターという特徴を有することである。裁量的費用センターは、第1章において説明したが、合理的に要員数と人件費予算を算定できないという特徴を有し、それは公的部門や企業の間接部門にも共通する。本章の分析は、裁量的費用センターの1つの分野を明らかにすることになる。

上記の4点から、本章では鉄鋼メーカーH社の中央研究所を対象に分析を進めていくこと

¹ 労働政策研究・研修機構編（2010）では、産業大分類の内訳まではわからないため、製造業でデータを示している。

² 例えば、古くは明治大学社会科学研究所編（1961）、山本（1967）、道又編（1978）、さらに最近では木村・藤沢・永田・上原（2008）がある。

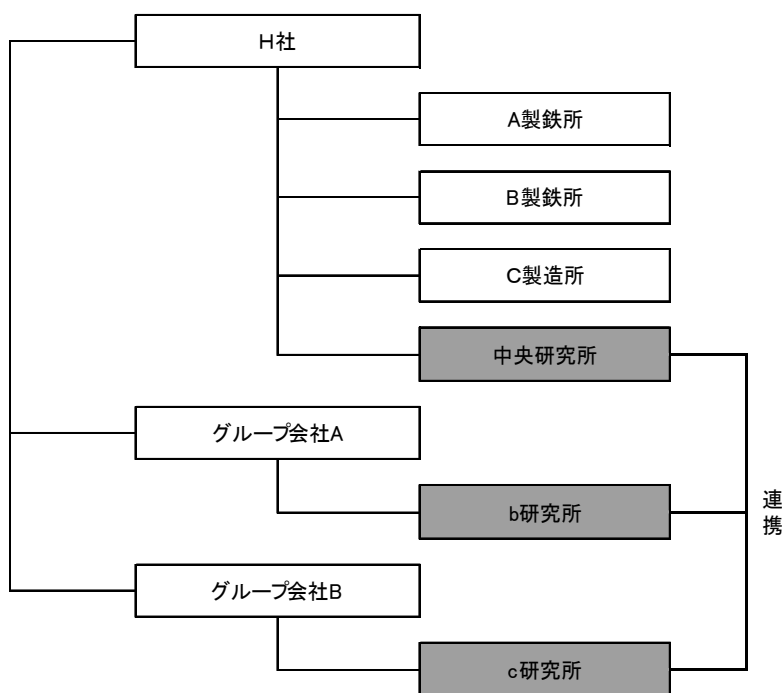
とした。

第2節 H社の組織概要

1. 組織概要

まず表 4-2-1 を参考にして H 社の組織概要を説明する。H 社は日本における主要な鉄鋼メーカーである。H 社には A 製鉄所と B 製鉄所の 2 つの製鉄所のほか、C 製造所があり、本章において取り上げる中央研究所から構成される。また同一グループ内には、いくつかグループ会社があり、b 研究所と c 研究所もある。中央研究所は、これらの研究所と連携体制をとっている。

表 4-2-1 H 社の組織図



資料出所：H 社配布資料より。

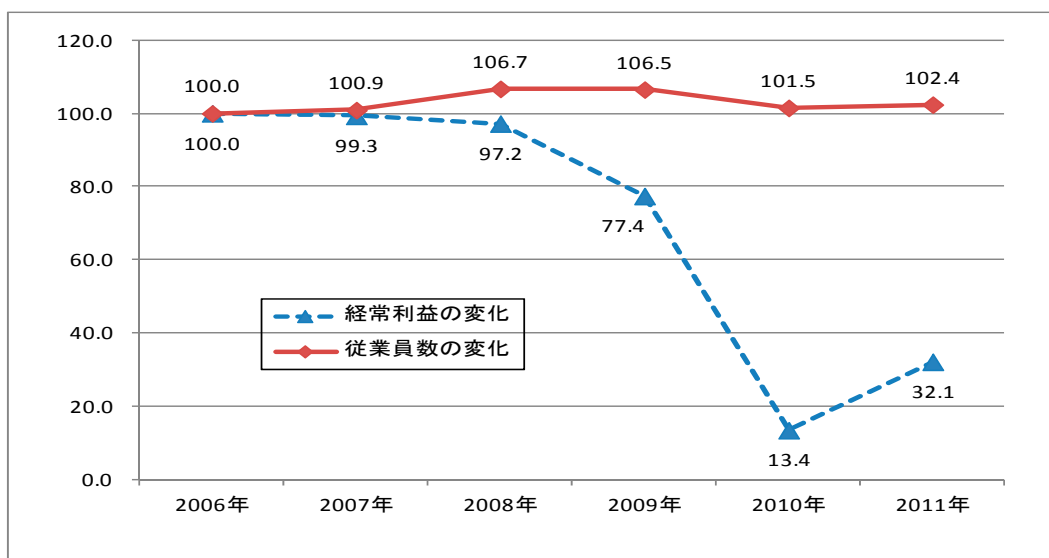
注．網かけの部分は研究所を示している。

次に H 社の経営状況を見ておきたい。図 4-2-1 は、H 社の HP に掲載されている同社の有価証券報告書（連結）から、経常利益と従業員数の変化を示したものである。

同社の経常利益は、2006 年から 2008 年まではほぼ同水準で推移しているが、2009 年から徐々に減少しはじめ、2010 年には 2006 年水準比の 13.4%にまで落ち込んでいる。その原因は、リーマンショックによる景気後退であると容易に想像がつくが、2011 年には 2006 年の水準の 32.2%にまで回復しており、経営が好転しつつある。

次に従業員数の変化であるが、経常利益の動きとは異なり、僅かではあるが、微増という状況にある。ただし下記はあくまでも連結のデータであり、その数値にはグループ企業の従業員数が含まれる可能性がある。したがって、下記のデータは H 社の正社員数の増加を意味するとは限らない³。

図 4-2-1 H 社の経常利益と従業員数の変化（連結）



資料出所：H 社「有価証券報告書」より作成。

注. データは 2006 年の従業員数を母数（100）として、変化率を算出している。

2. 中央研究所の組織概要

表 4-2-2 は中央研究所の組織概要を示している。中央研究所は、間接部門のほか、商品開発技術部門、プロセス技術部門、共通基盤技術部門という 3 つの研究部門から構成されており、計 21 の研究部が設置されている。表中に◎と○があるが、◎は各研究部の本拠地区を示しており、その印のある地区に研究部長が配置される。○は本拠地区以外を指し、それぞれ必要な人材（研究員と技能員）が配置される。そのため同一の研究部であっても、本拠地区以外に部が点在する。

T 地区には研究所長がおり、5 つの地区（研究所全体）の管理を担う。各地区は 3 人の副所長が分担して運営管理を行っている。T 地区には中央研究所全体を束ねる研究企画部が置かれ、また各地区には総務人事機能を持つ総務室が設置されている。

商品開発技術部門は、商品自体の開発を進める部門で、顧客と製品単位で部が構成されている。それゆえ当該研究部門は、顧客のニーズを反映する形で組織が構成されているといえる。

³ 同社の HP にも従業員数が掲載されているが、その数値は 4 万人程度であるが、同社の有価証券報告書に掲載されている従業員数は、その数値よりも、1 万人以上も多くなっている。有価証券報告書は連結のデータが掲載されていることから、有価証券の数値と HP に掲載されている従業員数との差は、グループ会社の従業員数だと考えられる。

具体的にみていくと、自動車メーカーを対象とした部門として、自動車鋼板、薄板加工技術（自動車用薄鋼板の利用加工など）、表面処理（自動車用表面処理鋼板の開発）があり、電機メーカーを対象とした部門には、電機・機能材（電機用の薄鋼板など）、飲料メーカーに対しては、缶・ラミネート技術がある。交通（造船や鉄道）のインフラや建築会社については、厚板・形鋼（強靱で溶接性に優れ、過酷な使用環境に耐える鋼材の開発など）や耐食・防食（耐食材料や腐食防食のソリューション技術の開発）がある。これらの部門に加えて、鋼管・鋳物、棒鋼・線材、ステンレス鋼、鉄粉・磁性材料、といったH社の製品単位で部が存在する。

表 4-2-2 中央研究所の組織概要

		T地区	K地区	A地区	O地区	H地区
間 接 部 門	研究所所長 研究企画部(企画・総務)	◎				
	副所長(各地区に配置)・ 総務室(人事などを所管)		○	○	○	○
研究部						
商 品 開 発 技 術 部 門	薄板	◎	○			○
	薄板加工技術	◎				○
	表面処理	◎	○			○
	缶・ラミネート材料	○				◎
	電磁鋼板				◎	
	鋼材		○		◎	
	耐食・防食		◎		○	
	鋼管・鋳物			◎		
	ステンレス鋼	◎				
鉄粉・磁性材料	◎					
プ ロ セ ス 技 術 部 門	環境プロセス		◎			○
	製銑	○	○			◎
	製鋼	○			○	◎
	スラグ・耐火物	◎				○
	圧延・加エプロセス	○			○	◎
共 通 基 盤 技 術 部 門	接合・強度	◎				
	分析・物性	○	◎			○
	計測制御		◎			○
	機械		◎			
	土木・建築		◎			
	数値解析		◎			

資料出所：H社配布資料およびインタビュー調査より。

注．◎は本拠地区、○は本拠地区ではないが、研究員が常駐する部が存在することを示している。

プロセス技術部門は、製鉄所内の製造プロセスに関する研究開発を担当しており、①CO2排出削減、省エネ、再生可能エネルギーを中心とした環境に優しいプロセス技術の開発、②効率の良い製造プロセスの実現と資源の有効活用に関する研究を行っている。環境プロセス、製鉄、製鋼、スラグ・耐火物、圧延・加工プロセスの5つの研究部が存在する。

共通基盤技術部門は、溶接技術（薄板接合技術、鋼材・鋼管接合技術）、分析（構造解析技術・工程分析技術など）、計測制御（製品内部検査、製品表面検査、プロセス制御、製品物流制御）、数値解析、機械（振動制御技術）、建築（耐震や防災、設計・施工技術）などのH社全体に共通する基盤技術に関する研究を行っている。

このように、中央研究所は3つの研究部門から構成されている。研究員の異動は、研究部門内の異動が比較的多く、それを超える異動は多くはないという。同一研究部門内の異動では、研究内容の関連性（異動の効率性）が考慮される。例えば、自動車メーカーを対象とする薄板加工研究部に配属されている研究員が、表面処理研究部に異動するケースなどである。その一方で缶・ラミネート研究部は独立性が高いために、他の研究部への異動はほとんど行われない。プロセス技術部門のスラグ・耐火物研究部はほとんど専門化しているため、他の研究部への異動は多くない。ただし本社技術部門、製鉄所技術部門への異動は、各研究部から適宜行われている。

3. 研究水準と技術の独自性

(1) 研究水準

ここでは中央研究所の研究水準とその独自性を取り上げる。研究の水準に目を配るのは、中央研究所は、将来の企業の利潤を生み出す部署であることに加え、企業の競争力の源泉となるからである。

日本の鉄鋼メーカーの研究水準は世界第1位であるといわれてきた。近年世界各国の企業との競争、なかでも韓国のPOSCOに追われる立場となっている。しかし危機感を覚えているものの、現在でも多くの分野で、日本の鉄鋼メーカーの技術力は世界最高水準にある⁴。その背景には、鉄鋼業における研究の特殊性がある。鉄鋼業の製品は、プロダクトサイクルが長く、技術革新のような劇的な変化があるわけではないため、その分地道な積み重ねが重要となる。そのため最高水準を誇る日本の鉄鋼メーカーが5年をかけて開発した技術であれば、他国のメーカーもまた少なくとも5年かけて追い付くほかない。

このように日本の鉄鋼メーカー全体の研究水準は高いことがわかる。ただし上記の評価はあくまでも日本国内の鉄鋼メーカー全体のものである。国内の鉄鋼メーカーに目を移すと、それぞれ強みと弱みが存在する。重要なのは、日本の鉄鋼メーカーのなかでも、H社の研究水準がどの程度になるかである。

⁴ 例えば、鉄鋼メーカーの重要な顧客である自動車メーカーについていえば、日本の鉄鋼メーカーが卸す鉄の品質は世界最高水準にあると評価されているという。

H社は「ONLY1 NO.1」というスローガンのもと、同社にしか出来ないものを作り出すのと同時に、鉄鋼業の各分野における実力NO.1を目指すという方針を持っている。しかしながら、同一の製品であっても、顧客企業が何に使うかによって評価が分かれるという⁵。そのため、H社の研究水準を判断することは難しいが、少なくともH社は高度な研究水準を保持しているといつて良い。

(2) 研究の独自性

研究の独自性は、企業特殊的人材の長期にわたる育成につながる。研究の独自性が高ければ、それだけ外部の人材では研究を担うことは困難となり、当該企業としては、長期雇用を前提として正社員を採用し、長いスパンで人材育成に取り組む必要性が出てくるからである。つまり研究の独自性は、企業の人事管理の方針や雇用ポートフォリオ編成に影響を及ぼすことが考えられる。

そこで重要になるのが、研究の独自性がどの範囲まで及ぶかである。独自性の範囲が、①企業内であるか（自社のみ有効：独自性がかなりある）、②産業に共通したものなのか（他産業には通用しない：独自性がある）、それとも③他産業でも活用できる（どの産業に共通する：独自性はない）のかの3つのタイプが考えられる。鉄鋼業の場合、研究の独自性は鉄鋼業全体に共通するという⁶。そのため研究所で働く研究員や技能員に関していえば、鉄鋼業界以外から人材を補充するということは考えにくくなる。

上記は鉄鋼業全体の話であるが、細かくみれば、国内メーカー間でも技術的な差異は存在する。その差異が企業の競争力につながっていることを考えると、研究の独自性や水準の維持という観点からみても、企業にとって、人材が同業他社に流出することは決して望ましいことではない。そのためH社は、出来る限り、自社の人材を社内に留めようとするようになる。特に企業の競争力や利潤の源泉となる中央研究所となれば、その傾向はさらに強まることになる。

以上、中央研究所における研究水準の高さとその独自性により、H社は長期雇用を前提とした正社員の採用と育成に取り組む方針を持つことになる。実際H社では、後に取り上げるように、正社員を「長期育成型人材」と位置付けており、それが同研究所の雇用ポートフォリオ編成に大きな影響を及ぼしている。

⁵ 例えば、自動車鋼板の場合、バンパーに使うのか、ボンネットに使うのかによっても、評価が分かれるという。

⁶ H社の中央研究所の研究員や技能員が、他社の研究所に転職した場合、業務内容が全く理解できないということはないとのことであった。

第3節 事業計画と研究開発費

1. 事業計画の策定

(1) 各事業計画の位置付け

中央研究所の事業計画は、H社全体の計画に沿った長期計画に基づき、3年の中期計画が立てられ、さらに単年度の計画にブレイクダウンされる。長期計画は、企業の方向性や事業戦略を示すという傾向が強く、どの事業をどの時期に取り組むのかといった具体的な計画は示されない。具体的な計画を示すのが中期計画である。中期計画とは、上記の長期計画を基に策定され、予算のイメージを反映する形で、実行ベースに落とされた3年間の計画である。この中期計画は、まずグループ全体で策定され、次にH社の中期計画、中央研究所の中期計画という形で、ブレイクダウンされていく。単年度計画は、中期計画をさらにブレイクダウンし、中期計画以上に具体的に予算の裏付けをしたものである。

ただし上記はあくまでも各計画の位置付けを示したものであり、実際の研究計画の策定は上記の通りに策定されるとは限らない。表4-3-1の通りならば、トップダウンで策定されるようなイメージを抱くが、実際には逆のプロセスで計画が策定されている。

表4-3-1 中央研究所における事業計画の流れ

長期	長期計画
中期（3年）	グループ中期計画→全社中期計画→中央研究所中期計画
年度（1年）	グループ技術開発計画→全社技術開発計画 →中央研究所研究開発計画→中央研究所予算（上期/下期）

資料出所：表4-2-1に同じ。

(2) 事業計画の策定プロセス

中央研究所の事業計画は、実際には現場から研究部内、研究所内での議論を経て、H社という流れで策定される。つまり研究計画の素案は、実質的にボトムアップ方式で作成される。具体的には、例えば単年度計画は、長期計画や中期計画に基づいて、研究テーマごとに必要なマンパワーや研究設備を検討のうえ原案を作成し、そこに研究所の責任者である所長の判断を踏まえて最終決定される。研究所長は執行役員であり、最終的に所長が決めた人員体制や予算は基本的に承認されるという。

研究所案はH社に提出されると、H社の経営計画と研究所案を照らし合わせてオーソライズされる。この手続きが済むと、事業計画（研究計画）として各研究部におろされていく。

2. 研究開発費

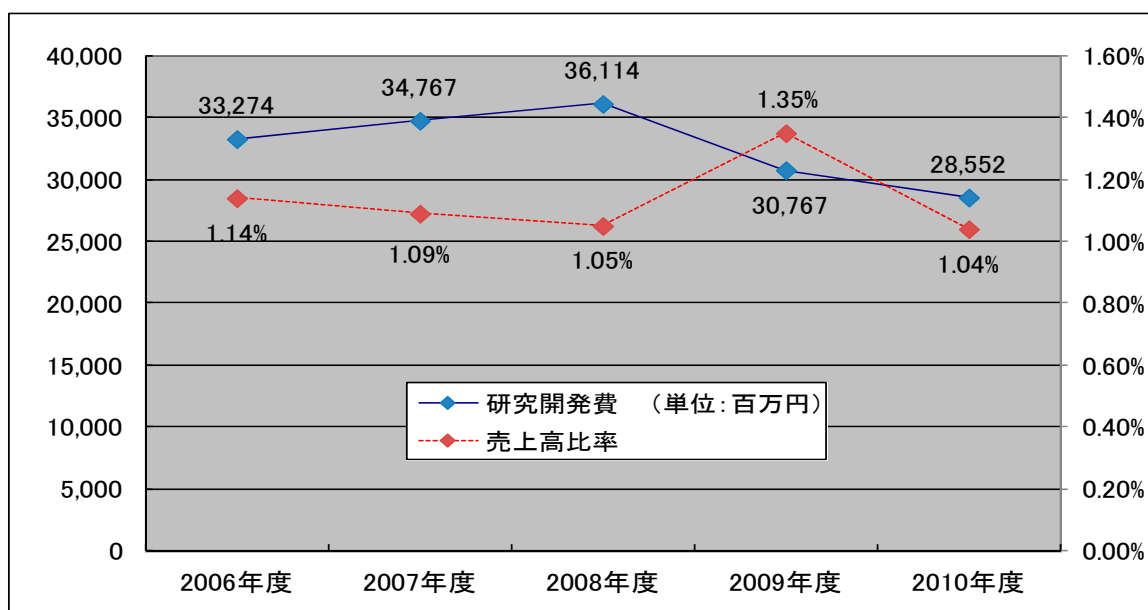
(1) 研究開発費の現状

図 4-3-1 は、H 社の研究開発費とそれが同社の売上高に占める割合を示している。このデータは連結ベースのものであり、中央研究所の予算だけではないことに注意が必要である。

中央研究所の研究開発費は 2008 年度まで増加しているものの、2009 年度からは減額されている。これはリーマンショックによる影響で、予算縮減が図られたと考えられる。売上高比率をみると、その数値は 1.0% から 1.3% 程度に収まる。

ところで研究開発費が売上高に占める比率は 1% 程度に抑えられているように見えるが、この数値は同研究所の研究開発費の制約につながっていないという。上記の通り、中央研究所の事業計画はボトムアップで計画が策定されていることから、その計画を実行するのに必要な予算は同研究所に配分される。つまり売上高の 1% という数値は、中央研究所の研究開発費を規定しているわけではなく、あくまでも必要な予算を配分した結果が、1% 程度になったに過ぎないという。

図 4-3-1 研究開発費と売上高比率の推移（連結）



資料出所：H 社の有価証券報告書より作成。

注：研究開発費は連結ベースであり、中央研究所単体のデータではない。

(2) 研究開発費の決定

研究開発費は、研究計画は長期計画、中期計画（3 年計画）、単年度計画とブレイクダウンされていくなかで、具体的に予算付けがなされていく。具体的には、単年度計画において、全体の研究費予算のなかで、例えば、「この分野の研究にはこれくらい使いましょう」ということでロット（予算枠）が決まり、そのなかで「大学との共同研究費はこの程度にしましょ

う」という形で予算の配分が決まっていく。その際に目安となるのが、前年度の予算である。中央研究所は、研究テーマごとに、「前年度予算にくらべてどのくらいの水準にあるか」（対前年度比）、「今後は長期的にみてどうなっていくのか」（研究の方向性）、「そのプロセスとして、どうあるべきか」（研究の方向性と現状把握）などを考慮し、研究開発費を決定する。

第4節 要員管理と総額人件費管理

1. 要員管理

(1) 採用区分

まずH社の採用職種について説明をしておきたい。H社には、事務系と技術系、現業系の3つの職種が存在する。最初に採用区分を説明するのは、これを単位として、採用者数の決定、異動、担当する業務などが異なるからである。

事務系と技術系はほぼ総合職であり⁷、事務系の学歴は大卒、技術系の学歴は、修士課程修了者が主体となっている⁸。本章では、中央研究所を取り上げるが、そこで働く研究員は、技術系のなかから研究所に配属された正社員である。つまりH社では、研究員の採用を独立して実施していない。事務系と技術系は、どちらも本社人事部門が一括採用を実施しており、国内外に転勤する可能性がある。事務系は、主に営業部門および本社と各地区の間接部門などで勤務する⁹。技術系は、主に製鉄所の操業管理、品質管理、労務管理、安全管理、中央研究所各部内において研究開発を担当するほか、本社の技術関係の部署や知的財産関連の部署などにも配置されることもある。

現業系には、オペレーター、保全職が含まれる。現業系は、高卒者中心の学歴構成となっているが、なかには大卒、専門学校卒、高専卒も含まれる。主な配属先は製鉄所であるが、オペレーターのなかには、研究所で研究補助業務に就く者もいる。現業系の採用は製鉄所を単位とした地区採用となっており、配属先は当該地区内に限定され、その範囲を超えて（他の地区へ）異動することはない。さらに現業系は一度配属された部門を超えて異動することは基本的にないという。

(2) 本社採用の正社員総数の決定

上記の採用区分を前提として、正社員総数の決定プロセスをみていこう。H社では、3年に1度経営計画を策定しており、この計画にしたがって、「こういう事業で、こういう分野に人を注力しなくてはいけない」とか「こういう分野からは撤退する」、「人については別の

⁷ H社は、以前、一般事務職の採用を行っていたが、現在は行っていないため、事務系は総合職のみといえる。

⁸ ただし技術系のなかには大卒や博士課程も含まれる。

⁹ 事務系の総合職の職務は、細かくみれば、企画・総務・労政人事・経理などに細かく存在するが、そのなかでも営業が最も多いようである。

分野に回す」ということを踏まえて、次年度の総要員数（正社員総数）を決定していく。

そのうえで、3年またはもう少し長い目で見た時に、事業計画と照らし合わせて、現在の人員で充足するかどうか、あるいは不足するかどうかを本社人事部門が検証する。その際には、定年退職や定年前の出向などに伴う人員の減少も事前に想定し¹⁰、その情報を含めて、次年度の総要員数（正社員総数）から現有の正社員数を差し引いて、新規採用者数を決定する。

なお上記の人数は、事務系と技術系、現業系と3つの職種ごとに行われており、それを単位として採用者数が決定される。ただし製鉄所勤務の現業系や技術系は生産計画に基づいて要員設定が可能であるが、事務系にはそのような明確な要員設定基準が存在するわけではない。事務系の新規採用者数は、次年度に「こういう事業があるため、この人員をこちらにつける」という形でメリハリをつけるなかで、追加で何人必要かという形で新規採用者数が決まる。

このように生産量に基づいて精緻な要員設定が可能な職場と、同じく業務に基づきながらも、10人あるいは数10人単位で、業務計画や事業の方向性などを考慮しながらも、細かな要員設定が困難な職場が混在するため、最終的な新規採用者数は大まかな数値にならざるを得ないという。

(3) 地区採用者数の決定

次に現業系の地区採用をみておく。地区採用を取り上げるのは、その対象である現業系の総要員数が、事務系や技術系とは異なり、独自の要員設定方法によって決定されるからである。現業職は基本的に製鉄所勤務のため、総要員数は生産量に強く規定される。そのため生産量（生産計画）に基づいて、要員数が確定すると、現有人員との差を新規採用で埋めることになる。

例えば、生産量（生産計画）から算定される要員数が20,000人で、現在の人員数が19,700人の場合、300人が不足する。この人数を3年間で補充する場合、毎年100人ずつ採用することになる。こういった形で、基本的に採用計画が策定されるが、不況や市場環境の変化により、生産量（生産計画）が変動することがある。上記の例でいえば、単年度の適正な採用者数は、50人になったり、100人になったりと、変動することがあるという。

しかしH社によると、現業職の地区採用は簡単に変動することは出来ないという。現業職は高卒者が主体で構成されるからである。現業職の採用は地区単位であり、その供給源は地元を中心とした採用実績のある高校である。それらの高校に対して、H社の採用枠が割り当てられており、採用を継続してきた高校との関係からも、採用者数は変動させづらいのである。そのためH社は、今年は3人採用するが、来年は1人で良いというより、2年間で2人

¹⁰ 定年前の出向先としては、グループ企業がある。ただしその人数は、一定年齢を超えて実施されるため、事前に把握することは可能であるという。

ずつという形で、できる限り、毎年の採用者数を変動させないように配慮し、採用計画を立てるといふ。

このように、現業系は生産量（生産計画）に基づいて採用者数が決定され、その人数が確定すると、本社の人事部門から各製鉄所の人事部門に対して、「H 地区は 100 人」という形で採用者数（枠）が伝えられる。製鉄所の人事部門は、それを基に採用活動を始める。

(4) 中央研究所の要員管理

ア. 研究員数の決定

中央研究所は、将来の H 社の利益や競争力の源泉を生み出す部署である。事業計画や研究開発費は基本的に前年度ベースで策定されるため、製造部門にくらべれば、要員合理化を求められる部門ではない。また研究上、必要性が認められれば、コスト管理を勘案したうえで、全社的な異動や新入社員の採用数の拡大などを通じて、人員の追加投入が行われる。つまりコスト削減を前提とした管理は行われていない。したがって中央研究所の人員体制は、研究員を中心として、ここ数年は人員構成はほぼ一定となっている。

それは現在の人員体制を踏襲していることを意味するが、外部人材である作業請負の割合はどのなのだろうか。中央研究所は、現在の請負比率が、現時点での到達点と考えており、大きく変わることはない状況にある¹¹。H 社では、雇用形態別の役割が明確に定められており、その役割を超えて、正社員数を削減すれば、研究開発の効率性に悪影響が出てしまうからである。つまり中央研究所では、これまでの経験を含めて、研究所としての効率性を追求した結果が、現在の人員体制となっており、基本的にその構成を大きく変えることはないという。この結果、中央研究所の人員体制は、作業請負も含めて、研究テーマにより、事実上、総枠がほぼ決まっているといえる。

そのうえで、人員の配分について踏み込んでいく。人員体制が決まっているとしても、退職や異動、新入社員の配置などによって、各部門や各研究部の研究員や技能員の人数が変わる可能性があるからである。人員の配分の決定権限を持つのは、研究所の所長（執行役員）である。所長は長期計画や中期計画、全社経営計画、市場ニーズの動向などを踏まえて、研究テーマの優先順位をつける。例えば、「この分野は注力した方が良い」とか、「ここはもっと人員を増やすべきである」といった所長の判断が加えられ、最終的に、中央研究所の人員体制案が決定される。こうした形で、中央研究所の次年度の人員体制案が策定され、最終的に H 社の経営陣にあげられてオーソライズされる。

¹¹ この点について、研究員の補充に関する基本的な考え方を問い合わせたところ、異動する研究員を補充するのが基本であり、新たに特定の分野に注力するということがあれば、それにプラス α になるという回答を得た。

イ. 技能員数の決定

上記の通り、中央研究所の人員体制は基本的に大きく変わることはないが、必ずしも毎年同じ人員体制になるよう、補充されるとは限らない¹²。研究所は採用者総数が決定される前に、製鉄所の人事部門に対して、技能員の補充を要求するが、経営環境が変化する局面では、採用者全体を絞り込まなくてはならなくなる。その影響は中央研究所にも及ぶため、採用者数全体を調整するなかで、一定の採用者数の削減が実施される。

その際に問題となるのが、各地区の採用者数の配分である。技能員は、製鉄所と研究所のどちらかに配属されるため、各地区の採用者総数を削減しなければならない場合、どちらの人員で調整すべきなのかが問題となる。製鉄所の要員設定と研究所のそれとは性質が異なるからである。製鉄所の場合、生産量（生産計画）に基づいて要員設定が行われるが、研究所は、人員体制が大きく変わることがないという前提のなかで、事業計画に基づいて、要員設定が行われる。技能員の配分（配置）は、採用主体である製鉄所の人事部門が決定するが、要員設定の仕方が異なる部署へ技能員を配分する際に、優先順位をどのようにつけるのかが問題となる。

そのような場合であるが、研究所に限らず、以下の対応がなされる。H社では、一般的に業務遂行に必要な人員を決定し、定年退職などによる在籍人員の減少を想定したうえで、不足する人数を部署ごとに配属するが、上記のように、採用者数が限られている場合は、製鉄所の人事部門と研究所の総務部門内での話し合いを経て、決めていくというのが実態である。

ウ. 技能員における人員不足への対応

しかし技能員の人数が充足されない場合、何らかの形で人員の補充を考えなくてはならない。要員設定が研究計画に基づく以上、技能員の不足は、研究の進捗に支障をきたすことになり兼ねない。その場合、以下の3つの対策が採られる。

1 つめは、定年退職者の雇用延長である。H社の雇用延長、ベテラン社員が培ってきた貴重なノウハウを長く活用するために、60歳の定年退職後も、引き続き働くことができるようにする制度である。この制度が適用されると、希望者は基本的に再雇用される。この制度を活用することで、正社員の技能員の不足を補うことができる。ただしH社の定年退職者再雇用制度には一定の基準があり、また在籍人員数の変動のなかに一定程度の再雇用者数を織り込んでいることから、全ての希望者が雇用延長される保証はなく、また人員不足の効果を持つとは限らない。

2 つめは、同一地区の研究所において、異動を通じて技能員を補充する方法である。この方法は研究所内の異動になるため、研究所内の裁量で異動を決定することができる。

3 つめは、同一地区内の製鉄所からの技能員を、異動を通じて補充することである。技能

¹² ただしこのようなケースは、中期計画に基づく採用計画（3年間の採用者数）を変更するといった場合が該当するが、こういうことが起こるのは稀だと考えられる。

員は地区採用であるため、異動範囲は採用地区内に限定されるが、同一地区であれば、異動は可能である。したがって、同一地区内の製鉄所と研究所に勤務する技能員全体をみて、異動させることができる。

2. 総額人件費管理

中央研究所の総額人件費管理は、製造部門にくらべれば、柔軟な管理がなされている。上記の通り、中央研究所の要員設定が事業計画に基づくものである以上、「人がこれだけしかいないから、これだけしかできない」というような事態が生じると、研究を進めるうえで、支障が生じてしまう。中央研究所にとって重要なことは、事業計画に定められた研究をスケジュール通りに進めることだからである。したがって、中央研究所は予算が与えられると、その範囲内で研究を進めていく。研究の進捗状況が芳しくない場合は、研究上の必要性が認められれば、請負費用を含め、人員の追加投入が行われる。同研究所の総額人件費管理は、比較的緩やかに行われている。

このように研究所の総額人件費と研究費予算は、事業計画に基づいて決定され、どちらも大きく変動することを想定していない。むしろ人員体制と予算額は、状況に応じて人員や予算を追加するなど柔軟である。

第5節 中央研究所

1. 中央研究所の人員構成

中央研究所の人員構成は、およそ1,000人で構成される。そのうち、約半数が研究員であり、全て正社員である。このなかには、研究所長、副所長、間接部門の事務系正社員（数名）が含まれる。技能員は、後述するが、研究員の研究活動（実験活動など）をサポートする人員である。技能員もほとんどが正社員であり、一部作業請負と人材派遣を活用している。その他、一般事務職（女性）は、研究所の間接部門で働く正社員である。

このように中央研究所は、正社員を中心とした人員構成となっている。日本全体で正社員が全労働者に占める割合が6割であることを考えれば、同研究所の正社員比率（全労働者に占める正社員の割合のこと）は、その数値をはるかに上回っている¹³。

2. 雇用形態区分とその境界

上記の通り、中央研究所は正社員中心の人員構成となっているが、その理由は一体何であろうか。以下では、雇用形態別の役割について分析し、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成を規定する要因を探っていく。

¹³ 厚生労働省『平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査』による。同調査における正社員が全労働者に占める割合（正社員比率）は61.3%である。

(1) 事務系

研究所における事務系は全て正社員である。表 4-5-1 の通り、事務系は総合職と一般職に分かれる。中央研究所に限定すれば、総合職の事務系正社員は、間接部門に配置される。総合職の事務系正社員は、本社や製鉄所などからローテーションで配置され、研究所を管理する部門（研究企画部門・総務室）に配属される。一般事務は、現在女性のみとなっている。以前は高卒が多かったが、女性の高学歴化によって、短大卒や 4 大卒が増えつつある¹⁴。この一般事務職は、間接部門が置かれている T 地区の他、各地区に設置されている総務室（人事機能を持つ）で勤務している。

表 4-5-1 事務系（正社員）の配置

①総合職（大卒） ・ 企画部、総務室などの間接部門 ・ 正社員対応が基本（本社・製鉄所からのローテーション）
②一般職（高卒、近年は短大・大卒） ・ 現状、全て女子社員 ・ 正社員対応が基本（中長期的育成配置）

資料出所：表 4-2-1 に同じ。

※ただし H 社は一般職の採用を控えている。

(2) 技術系（正社員：研究員）

中央研究所の研究員は、総合職の技術系正社員のなかから、研究所に配属された者である。研究員の学歴構成は修士課程修了者が最も多いが、博士課程を終えた者も毎年採用されるという¹⁵。研究員は、特定の大学の研究室（共同研究先など）とのつながりから、採用されることもある。研究員は、以前は冶金学部の卒業生がメインであったが、現在はそのような名称の学部や学科が少なくなり、総合材料や機械、電気などを専攻する者が多くなっている。

ところで H 社は、なぜ研究員は正社員と位置づけているのだろうか。その理由は下記の 2 点であり、それらを表 4-5-2 に示した。

第 1 に、労働市場要因である。鉄鋼業は産業固有の技術が多く、他の産業に研究開発を担える人材を求めることは非常に困難ということになる。そのため H 社としては、自前の正社員を育成する必要がある、H 社はそれを基本方針としている。

第 2 に、長期の蓄積が必要な技術を扱っていることである。鉄鋼業の研究開発においては、中長期的なすり合わせや蓄積が研究開発のベースとなっており、それらが非常に重要となる

¹⁴ ただし H 社は、現在一般事務職の採用を控えているという。

¹⁵ なお同研究所には、女性研究員も在籍している。その比率は、毎年研究所に配属される研究員のうち、10% 程度である。

ことが多い。鉄鋼業の研究開発では、革新的な進歩はなかなか期待できない半面、蓄積することが企業間競争の源泉（強み）になるということである。したがって、最先端の研究に到達するのに5年かかるのであれば、他社がそのレベルに到達するのにも、5年程度はかかる分野であり、コンピューターの性能が格段によくなれば、プロセスが革新的に変わるような分野とは異なる。そのため、長期安定雇用を前提として正社員を採用し、研究に必要な知識やノウハウを継承する必要がある。

表 4-5-2 研究員が正社員として位置づけられる要因

①労働市場の要因 ⇒技術が産業特有のものが多く、鉄鋼業の研究開発を担える人材（即戦力）を外部労働市場に求めることが非常に困難である。
②技術的要因：長期の研究蓄積が必要な分野である。 ⇒長期雇用を前提とした正社員を採用し、育成することが望ましい。

資料出所：インタビュー調査より。

(3) 技能員

ア. 技能員の属性

技能員は、研究員の補助を担う労働者である。技能員の役割を具体例で示すと、プロセス技術部門の場合、室内実験棟と呼ばれる室内に製鉄プロセスをシミュレートできる実験設備を作り、鉄を流し込んで、圧延作業や精製作業を実際に行ったりする。この技能員には正社員と作業請負の2つがあり、H社では、後述するように、両者の役割分担を明確に区別している。

前述の通り、技能員（正社員）の採用は、製鉄所単位（地区単位）で行われる。彼らの主な供給源は、地元を中心とした工業高校であり、現在でも全体に占める高卒のウェートが高い。ただし最近では、学歴の高度化に伴い、専門学校卒や4大卒も技能員として採用しており¹⁶、採用供給源に少しずつ変化が生じている¹⁷。

技能員の正社員に応募する際には、特定の資格や専門知識は問われない。H社は、普通に高校で勉強していれば、得られる知識や経験を持っていれば良いと考えている。H社は、入社後に必要な教育訓練を実施する期間を確保しているからである。

イ. 請負先企業と業務内容

これに対し、技能員の作業請負は主にH社の100%子会社（T社）の従業員が担っている。

¹⁶ この背景には、日本全体の就職難という状況と、地元志向が強まっていることがあるという。また研究部によっては、一部4大卒の採用を希望する声も出ており、今後技能員の採用が大卒にシフトする可能性がある。

¹⁷ ただし高卒の採用慣行が崩れつつあるといっても、内部で育成するのに困るようなことはないという。

T社のHPによると、主な業務は、①研究・開発・設計、②製造・検査、③調査・技術サービスであり、中央研究所のほか、H社本社などからの業務を請け負っており、そのようなことから推測すると、事業所所在地はH社の製鉄所の所在地と同じである。H社全体からの業務は、同社の総売上の相当程度を占めると考えられる。

T社は、自社で従業員を採用するなど、独自に人事管理を行っている。この点は、同じ請負会社を活用していても、先にみた電機メーカーとは、企業間の関係が大きく異なっている¹⁸。またT社の社員の雇用形態と学歴構成は多様であるが、このことが、H社にとって、大きな問題となっていない。それは委託した業務が問題なく遂行されているからである。

作業請負の主な業務は、サンプルデータの採取や調査などである。データの採取の場合、加工したものを機械にかけ、引張強度を計測したり、顕微鏡で観察して特性を調べたりといった作業になる。また調査では、国内外の技術動向などをリサーチすることもある。このほか同社が担当する業務は、製鉄や製鋼などの製鉄所の上工程でのデータ分析や検査作業もある。

ウ．技能員における役割分担

次に中央研究所の技能員である正社員と作業請負の役割分担がどのように明確にされているのかをみていく。両者の役割分担を規定する要因は、下記の3点である。

第1に、コンプライアンス上の問題である。同研究所は、正社員の技能員と請負会社社員を活用しているが、発注元（H社）の社員が請負会社社員（T社の社員）に対して、業務上の指示を直接すると、いわゆる「偽装請負」になり兼ねない。業務上の指揮とは、具体的には、データが通常とは異なる数値もしくは予想もしない数値を示しているようであれば、「ここはどうなっているのか」とか「今度は違うやり方でやってくれ」という形で取られるコミュニケーション（指揮命令）を指す。研究所内では、これを「フィードバック」と呼ぶ。研究員によると、この「フィードバック」が研究に役立つことがあるという。そのためH社は、研究員からの直接指示（「フィードバック」以下同じ）が不可欠な作業に関しては正社員の業務とし、直接指示をしなくても、完結する作業は作業請負というように区分している。すなわち研究員と直接コミュニケーションを取りながら進めていく必要のある業務を正社員の技能員に、請負会社社員の業務は、研究員と直接コミュニケーションを取らなくて済む業務に限定している。

第2に、業務の質である。請負会社社員を活用する際には、請負会社に委託する業務を切りだすことが必要になる。具体的には、正社員が業務上の指示を直接しなくてもよい業務であり、指示書に基づいて遂行できる自己完結した業務である。その具体例が、研究所では、

¹⁸ 本報告書の2章および3章で取り上げた電機メーカーF社とG社は、本社の人事が関係会社の社員の採用や教育訓練に関わっている。

データ分析やサンプルの採取である¹⁹。

第3に、コストとの兼ね合いである。中央研究所は裁量的費用センターであり、利益センターである製造現場などにくらべれば、コスト削減ニーズは小さいという性質を持つが、全社的なコスト削減の影響は及ぶ。コスト削減の対象は、まず技能員の正社員に向けられる。歴史的経緯を考えるとすれば、鉄鋼メーカーでは請負会社社員（作業請負）を活用してきた。程度の差こそあれ、中央研究所も同様である。同研究所においても、作業請負は中長期的な労務費削減を図るという観点から、その範囲を徐々に広げてきた。しかし最近では、実験的補助業務のなかにも高度なスキルや長期蓄積が必要なものがあり、あるいは作業の特性として研究員とのマンツーマン的なコミュニケーションを密接に取りながら進める作業があるため、請負適正化という観点から、正社員が行う作業（社内）に戻すこともある。H社は試行錯誤を繰り返している状況にある。

このように技能員には正社員と作業請負の2つの働き方が存在し、両者は上記の3点によって棲み分けが決められる。その内容を整理したのが表4-5-3である。

表 4-5-3 技能員の役割分担を規定する基準

- | |
|--|
| <p>①コンプライアンス：研究員が技能員に直接指示する必要性のある業務（フィードバックが必要な業務）であるかどうか。</p> <p>②業務の質：外部に切り出せる業務（指示書で自己完結する仕事）かどうか。</p> <p>③コスト要因：正社員が担う業務としてコスト的にみあうかどうか。</p> |
|--|

資料出所：表 4-5-2 に同じ。

(4) 請負適正化への動き

H社では、全社的に要員の効率化が検討され、その一環として、中央研究所でも、技能員全てを作業請負に切り替えることが検討されたことがあった。それが2009年末のことである。H社はそれを「オール外注化」と呼び、そのオール外注化の議論が、H社人事部門と中央研究所の研究企画部門との間でなされた。この議論の背景には、同業他社の研究所において、H社よりはるかに高い比率で請負会社に業務委託をしているところもあり、H社の中央研究所においても、請負比率のアップ、さらには100%請負作業化の可能性が問われたのである。

H社は、全ての技能員の業務をリストアップし、それぞれについて作業請負でできるのかどうか、研究員へのヒアリングを通じて、精査していったのである。それに対する研究員の反応は、賛成と反対にわかれたものの、全体としては、「社内に残すべき（反対意見）」という意見が多かったという。その主な理由は、既述の通り、予想外のデータが検出された時な

¹⁹ 例えば、分析用のサンプル鋼板を鉄板から切り取る作業などがある。

ど、研究員は技能員とコミュニケーションを取りながら研究を進める体制が望ましいと考えているからである。研究員にとっては、技能員からのフィードバックが重要であり、情報を直接伝えられる関係性を維持したいと考えているのである。このような効果は、研究員と直接コミュニケーションを取ることのできない作業請負には期待できない。

H社は、技能員の業務を精査した結果を踏まえ、研究員と直接コミュニケーションが必要な業務は正社員の技能員が担い、研究員とのコミュニケーションを取る必要のない業務は、請負会社社員の業務という形で明確に区別したのである。

その結果が、現在の技能員の請負比率である。H社は現在の人員体制が現時点での着地点と考えており、中央研究所の規模が大きく変わることが無い限り、このまま維持されていくと考えている。

(5) 請負の活用理由

しかしここで技能員の活用に関して2つの疑問が生じる。その疑問とは、①なぜ技能員は、正社員と請負会社社員の2つの雇用形態なのか、②研究員とのコミュニケーションが重要なならば、技能員をなぜ派遣労働者に置き換えないのかということである。派遣労働者であれば、派遣先である中央研究所が派遣労働者に対して、指揮命令が出来るからである。

最初の疑問に対して、H社が請負会社社員を活用する理由は2つある。1つは、請負の活用しやすさである。請負とは、ある特定の業務を切りだして、請負会社に業務を委託する仕組みであるが、H社は契約にしたがって請負費用を支払えば、業務の遂行から完了までの全てを請負会社に任せられる。その場合、実際に業務に携わる人員が、請負費用を算定する際に想定していた人員を超えようが、超えまいが、H社が支払う請負費用は変わらない。このように、事業の進捗管理、コスト管理、請負会社社員の人事管理などの機能を外部化できるという点が、請負の大きなメリットである。

もう1つは、請負には法律上の制約がないことである。派遣を活用する際には、下記のように、「専ら派遣」という法律に基づく制約が課されるが、請負には、そのような制約は存在しない。それゆえ、直接指揮命令をする必要のない業務があるのなら、請負に任せるのは自然なことである。

2つめの疑問であるが、その背景には、「専ら派遣」への懸念がある。H社は、2009年末に「オール外注化」を議論した際に、人材派遣の活用を検討していたが、それを断念した。その主な理由は「専ら派遣」への懸念である²⁰。派遣法では、親会社などの特定企業のみへ

²⁰ 厚生労働省 HP『平成21年度「労働者派遣事業雇用管理等援助事業」派遣相談事例集』によると、一般労働者派遣事業を開始する事業主は厚生労働大臣の許可を受けする必要がありますが、その認可基準（派遣法第7条第1号）に『専ら労働者派遣の役務を特定の者に提供することを目的とするものでないこと』が挙げられています。相手が特定されていれば、派遣先がグループ会社数社であっても専ら派遣とみなされ、許可そのものが認められません」とされている。

の人材派遣を認めていない²¹。現在のところ、特定の人材派遣会社からどのくらい派遣労働者を受け入れたら、「専ら派遣」に該当するのかは決められていないが、厚生労働省が実施した調査によると、グループ企業内の企業のみを対象に労働者派遣事業を行っている事業所があり、その派遣労働者の比率（平均）は81.8%である。さらにグループ内派遣の割合が8割を超える事業所は、調査対象事業所の7割近くを占めている²²。H社は、正社員の技能員を派遣労働者に切り替えてしまったら、この「専ら派遣」になり兼ねないと判断したのである。

(6) 派遣労働者

中央研究所は、調査当時、数名の派遣労働者を活用していた。ただしH社は、派遣労働者を例外的な活用限定している。その活用方針をまとめたものが表4-5-4である。

派遣労働者を活用する理由とは、業務遂行の効率化のために、社外の業務を社内に取り込むためである。これは現在中央研究所にいる派遣労働者数名の活用方法である。鉄鋼業は昔から請負会社社員を多く活用してきた。それは中央研究所も例外ではなかった。ただし最近の行政指導を踏まえて、同社は請負作業の見直し・効率化を進めるなかで、請負会社社員が担っていた業務の一部を社内に取り込むこととしたが、その業務は作業請負に依存していたため、社内にもその業務を担当できる人材がいなかったのである。そこで中央研究所は、その業務を担う社員を教育するために、請負会社社員を派遣労働の形態に変えて活用しているのである。このように中央研究所にとって、派遣労働者はイレギュラーな存在である。

表 4-5-4 派遣労働者の活用

<p>①作業請負（企業外）に出していた仕事の一部を、請負適正化を図るために内部化する過程で、社員教育を目的として、一時的に請負会社の社員を派遣する形で活用する。</p> <p>⇒現在中央研究所で働く技能員の派遣労働者はこれに該当する。</p> <p>※中央研究所において派遣労働者は常時活用されていない（期間を限定している）。</p>

資料出所：表 4-5-2 に同じ。

3. 大学との共同研究

研究所の予算編成に関して、もう1つ触れておかななくてはならないことがある。それは大学との共同研究である。大学との共同研究とは、各分野の最先端の研究をしている研究室と

²¹ 2011年12月現在、派遣法の趣旨に反する「専ら派遣」に対する罰則規定は設けられておらず、かつどの程度、グループ内企業への派遣をすれば、「専ら派遣」に該当するののかといった具体的な定義もはっきりしない状況にある。

²² 厚生労働省『グループ企業間で労働者派遣を行う事業所に関する調査 調査結果概要』による。また今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会（2008）『今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会 報告書』のp.16では、「グループ企業派遣についても、その割合を一定割合（例えば、8割）以下とすることなど、適切に労働力需給調整機能を果たすことが確保されるようにすることが必要である」と記されている。

契約を結んで行うものである。

H社が大学と提携して共同研究を実施するのは、大学には最先端の研究が多いためである。すでに確立された技術は、産業全体の共通のものとなっており、H社内でも十分研究を進められる。それよりも、「この先生はこの分野が強いので、ここについては共同研究をやってみよう」ということがあれば、その研究室と契約を結ぶ。その際には、どういう体制でどういう目的で実施するのか、さらには成果物としては、どういったものを期待するのかということのほか、特許関係などについて、明確に決めていく。大学との共同研究の意義は、表 4-5-5 の通りである。

表 4-5-5 大学との共同研究の意義

大学との共同研究（最先端の研究）
①研究上のポートフォリオ ⇒研究における類型の組み合わせ（研究上のポートフォリオ）の1つである。
②研究員の育成 ⇒研究員が共同研究先に赴き、最先端の研究を研究所内に取り込む。それに付随して、大学の教員に研究所内で講演や成果の審査などをしてもらうこともある。その内容は契約を通じて定める。

資料出所：表 4-5-2 に同じ。

ただし H 社は、自社の最先端の研究の全てを大学との共同研究を通じて行うわけではない。中央研究所においても、先導的な研究を実施しているからである。中央研究所が、大学の研究室との共同研究に取り組むメリットとして、以下の 2 点があげられる。

1 つは、最先端の研究を自社に取り込むことである。H 社は、共同研究から得られる知見は非常に大きいと評価しており、双方の知見を合わせることで、研究テーマの更なる発展や深化が期待できる。他方で同社からすれば、最先端の研究は、研究成果としてどのような知見が得られるかなど、不透明な部分が多い。さらにその分野の最先端の研究を実施することのできる人材を、研究所の限られた人員で全ての分野をカバーすることは非常に困難である。人材を企業外に求めるという意味においても、共同研究を実施するメリットは大きい。

もう 1 つは、研究員の人材育成である。大学側と締結する契約内容によるが、大学の教員に、研究所内で講演をしてもらったり、研究員の研究報告を聞いてもらい、それについて指導してもらったりする。外部の刺激を受け、モチベーションも高まることから、研究員の人材育成にもつながっている。

第6節 プロジェクトの進捗管理と評価

中央研究所は、他の職場にくらべて、コスト管理が働きにくいことは先述した。しかし民間企業である H 社が中央研究所に対して投資を行う以上は、何らかの形で研究成果を問う必要がある。以下では、プロジェクトの進捗管理と研究員の評価を取り上げる。

1. プロジェクトの進捗管理

まずプロジェクトの進捗管理である。研究成果は、その内容によっては、単年度で必ずしも成果が出るわけではない。そのため研究テーマによっては、進捗管理が困難となる。それゆえ中央研究所では、計画通り（スケジュール通り）に、コミットメント（到達できたか）ができたかどうかで評価が行われる。

ここでいうコミットメントとは、例えば、3年計画で実施されるプロジェクトの場合、この時期にはここまで到達する必要があるという目安である。具体的には、一里塚、二里塚、三里塚という形でスケジュールが決められている。その計画通りに、その段階まで研究が進んだかどうかということ、公式の場において、テーマの審議を繰り返し行うなかで、計画通りに到達できたかどうかを厳密に管理しているのである。

2. 研究員の評価

上記の進捗管理に加えて、研究員の評価も行われる。いわゆる人事評価であるが、絶対評価と相対評価を通じて行われる。評価者は直属の上司（研究部長）である。

評価の項目の1つとして、執筆した論文の本数や引用回数、特許の数などの成果物が該当する。これらを含め、評価は多面的に行われる。しかしそれ以上に重視されるのが、上記の進捗管理において触れたコミットメントである。それは個々の研究のコミットメントがどのくらい達成されているか、それに対してどのような取り組みを行っているか（プロセス）の評価である²³。

このように中央研究所では、成果物のような数値で把握できる顕在化される指標（定量的なもの）と行動プロセスやコミットメントといった必ずしも客観的に把握できない部分（定性的なもの）の両面から評価が行われる。

第7節 小括

これまで中央研究所を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析してきたが、その分

²³ なお H 社によれば、例えば製鉄所において、生産量が落ちたり、災害が発生したりしたら、その工場の責任者の評価が下がるのかというと、必ずしも直接結びついていない。また営業部門において、営業成績がガタンと落ちたら、その営業部門が責任を取るとも限らず、定量的な評価と定性的な評価が行われるのは、決して研究所だけのことではないという。

析結果を整理すると、下記の2点となる。

第1に、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成の実態である。中央研究所は、事業計画に基づいて、現在の人員体制にメリハリ（優先順位）をつける形で、次年度の人員体制を構築していく。これにより正社員である研究員を中心として、技能員の正社員、作業請負を含めた中央研究所の人員体制が大きく変わることはないが、不況期などでは、正社員の技能員が効率化の対象となり、人員不足を招くこともある。しかしコスト管理を重視して雇用ポートフォリオを編成すると、研究がスムーズに進まなくなるばかりか、コンプライアンスの問題（偽装請負）が発生してしまい兼ねなくなる。この結果、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成は、総額人件費管理に規定されるという側面は比較的弱いといえる。このような特徴を有するのは、中央研究所が、企業の将来の利益の源泉と企業の競争力を生み出す部署であり、足元のコスト合理化を製造部門ほど、強く求められないからである。その根底には経営層の熟慮と決断があり、中央研究所は正社員中心の人員構成が貫かれ、現在の雇用ポートフォリオ編成が維持されていると考えられる。

第2に、中央研究所の雇用ポートフォリオは、多様な要因によって規定されることである。技能員の正社員と作業請負に着目すると、①コンプライアンス、②業務の質、③コスト要因の3点から、両者は明確に区別されている。このように多様な要因が結合することによって、中央研究所の雇用ポートフォリオは編成されており、第1章において取り上げた *lepak & snell* (1999) に代表される人材ポートフォリオ論のように、人的資源に特化して、1つの論理で説明することは困難である。

第5章 企業統合による雇用区分と職務標準の適合プロセス —百貨店 E 社—

第1節 はじめに

本稿では、百貨店の要員管理の実態を考察する目的で、老舗百貨店 2 社の合併により成立した百貨店 E 社の事例について分析を行う。

百貨店業界は、バブル崩壊以降の長期不況の影響のもとで、低コスト低価格を競争優位とする総合スーパーや専門小売店など競合する他の業態の出現により、90年代から売上高の低減に悩んでいる。

百貨店協会の報告¹によれば、最近の百貨店の売上高は下降傾向にある。そうした中で百貨店各社は、今後どのような業態として生き残るかを大きな課題としている。

今回調査にご協力頂いた E 社は、業界の中でもいち早く業務改革に着手し、経営の合理化、効率化に取り組んできた。その歴史は、合併前の旧 a 社の経營業務改革に遡る。1998 年から第一次経営改革がはじまり、ここで取り引き先関係や組織改革を積極的に推し進め、百貨店の新しいあり方へのモデル構築に着手している。さらに、業務改革の一環として売場プロトタイプの構築など効率化を促進するとともに、ベンチマーク店舗を設けるなど百貨店経営のあり方に新機軸を打ち出している。また、2005 年ごろからは、第二次経営改革に取り組んでいる²が、本社が仕入れを集中管理することで取引先情報を集約化するなどの方法により効率化を実現している。地域において競争力をもつ百貨店となることをめざす同社は、地域の特色を活かした販売戦略、顧客戦略を実現できる人材の育成や処遇にも積極的に取り組んでおり、柔軟な人材配置により雇用保障を重視しつつも効率化経営の中で経営方針を実現していることは大きな特徴であるといえる。

本研究の問題意識は、雇用ポートフォリオ編成がいかにも実現しているかを明らかにすることにある。言い換えると、多様な雇用区分の人材はどのような編成原理のもとで、どのような職務を行っているのかを明らかにすることである。また、雇用ポートフォリオの編成においては、①コスト削減により有期契約社員や派遣社員など正社員以外の雇用区分の人材が増える、②①の結果として、正社員以外の雇用区分の人材の職務範囲が拡大するのではないかというゆるやかな仮説を本研究の出発点としている。

そこで、本稿では、要員構成、人事処遇制度、雇用区分による分業の実態などを明らかにすることを通じて、雇用ポートフォリオ編成がどのようなメカニズムにより行われ、その結果どのような影響が生み出されているのかについてインプリケーションを導くことができると考えている。

¹ 日本百貨店協会 HP http://www.depart.or.jp/common_department_store_sale/list (2012 年 3 月現在)

² 新井田 (2010) pp.261-310。

第2節 企業概要と従業員構成

1. 企業概要

百貨店 E 社は、2010 年に老舗百貨店 a 社と b 社の 2 社の合併により設立され、百貨店事業、スーパーマーケット事業、卸売事業、その他関連事業を多角的に展開するグループ企業の中核的存在である。同社は、消費の冷え込みにより、売上げが低迷する百貨店業界にあって、業務改革と組織改革を先進的に行い、効率的経営により百貨店業界のみでなく、小売業界をリードするモデル企業でもある。

組織は、営業企画と MD（マーチャン・ダイジング）³戦略を担う営業本部、財務、人事、業務改革、後方などのバックオフィスを担う業務本部、10 以上の直営百貨店のほか、直営百貨店に付属する小規模店舗、地方関連百貨店により構成される。

同社の特徴は、百貨店事業にとどまらない経営資源の投入により、積極的にアライアンスや M&A を行うことで新しい小売業としての業態を確立し、成果を挙げていくところにある。

2. 従業員構成

百貨店 E 社の従業員は、正社員 5,101 名、有期契約社員（フルタイム、パートタイム含む）2,668 名で構成されている（図 5-2-1）。

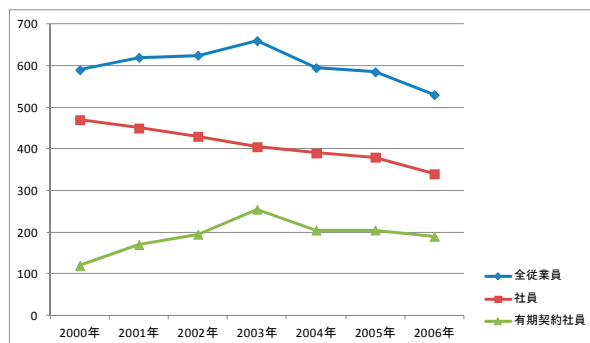
同社は、販売部門、経営企画部門、後方支援部門などの事業部門から成り立つが、各部門で雇用形態別の従業員構成割合が異なる。特に、販売部門では、他の部門と比較して、有期契約社員の数が多く、正社員に代わって、業務の主体を担う傾向にある。店舗展開に際しては、取引先からの派遣店員、アルバイトなども活用している。

同社が 2007 年に経営統合する以前には、旧 a 社では、正社員と有期契約社員（パートナー社員）により従業員は構成されており⁴、一方、旧 b 社では、正社員と専任社員、契約社員

³ 適切な商品を適切な価格、タイミング、量で提供する商品化計画の総合に基づく企業活動のこと。（野澤（1997）など）

⁴ 下図は、旧 a 社の雇用区分別従業員構成の割合を 2000 年から 2006 年まで時系列で示したものである。過去 6 年間、従業員全体および正社員の割合は減少を続けているが、有期契約社員は増加傾向であることが明らかとなっている。この傾向は、百貨店業界での従業員構成の一般的な推移と同様の傾向を示していると考えられる。

旧 a 社の雇用区分別従業員構成（単位：百人）

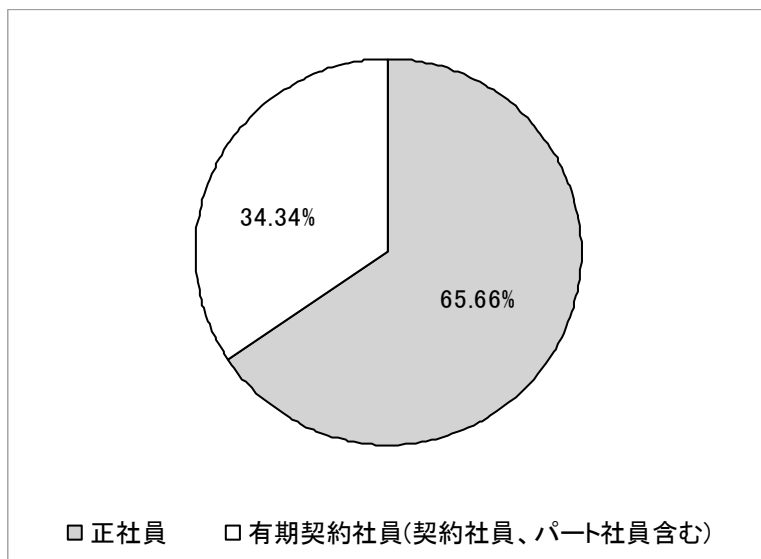


出所：新井田（2010）による。

という 2 つの雇用形態の有期契約社員を有していた。2007 年の経営統合を契機に、旧 b 社の正社員に対して、旧 a 社の人事制度を導入・適用を開始している。したがって、2010 年に新 E 社が誕生した時には、全正社員について、旧 a 社の雇用区分と人事制度が適用された。

一方、有期契約社員についても、2011 年に旧 a 社の制度を旧 b 社でも採用した。この際、課題となったのは、旧 a 社の有期契約社員はパートナー社員とよばれる雇用区分でここにはフルタイム勤務者もパートタイム勤務者も含まれていたことであった。旧 b 社の有期契約社員は、フルタイム勤務者と短時間勤務者とで雇用形態による呼称を変えていたので、これを旧 a 社にあわせ統合した。

図 5-2-1 E 社の正社員と有期契約社員の割合（2012 年 3 月現在）



出所：インタビュー結果から作成。

注：E 社には、マネジメント系、スタッフ系、セールス系の職務系統があり、直接雇用の正社員、契約社員やパート社員のほか、間接雇用の派遣社員、特にセールス系では、取引先から派遣される派遣店員も業務を担う。但し、本稿では E 社が直接雇用する正社員と有期契約社員を対象とし、その割合を示すこととする。

第 3 節 人事処遇制度

E 社では、人事処遇制度として旧 a 社での「職位等級制度」を採用している。異なる制度で運用してきた旧 b 社に「職位等級制度」を適用するため、合併前から統合準備に入り検討をかさね、正社員、有期契約社員を対象とした人事処遇諸制度、諸規則、運用基準等の完全統合を実現した。

人事制度の再構築にあたっては、異なる制度の統合となることから、両社社員が納得できる制度作りと運用につとめることを第一の課題としつつ、適正化された評価、配置、職位等級の決定職務と成果や貢献を処遇に反映させること、新業務展開に適応できる人材育成の体系を構築することなどに重点を置いている点が特徴としてあげられる。

具体的には、両社の社員が統合により職位等級が下がることで給与が減額とならないように、年収ベースでの調整を行うなどの移行措置がとられている。

1. 正社員

制度統合後の E 社の正社員の人事処遇制度の特徴は、職務と成果をリンクさせ報酬管理を行う職務役割制度である。

まず、職位等級の体系は、本社、店舗における各部門長、売場担当マネジャー等マネジメント群（これにはバイヤー等も含まれる）、企画、財務、人事、広報などを担うスタッフ群、販売を担うセールス群の 3 群の系統に分けられる。正社員は、新卒の場合は、入社から 3 年まではどの群にも属さずまず販売スタッフとして現場にたつ。経験や成果評価に応じて 4 年目以降は、いずれかの担当する仕事に応じて各層の職群に配属されることになる。4 年目以降の職位等級は、職群により構造が若干異なるが基本的に 6 段階に分けられる。その後も経験年数や成果評価、本人の希望、アセスメント等により、単純な仕事内容から高度で複雑な仕事内容の職位へと上昇していく。第 1 段階は、入社まもなくで小さな責任範囲の仕事からスタートする。第 2 段階として、そこで複数年の経験を経て、チームリーダーやアシスタントバイヤー、バイヤー、販売外商専門職となる。スタッフ群やセールス群では、経験年数や個々人の成果貢献状況に応じて仕事内容の専門化、高度化が高まり、責任の範囲と重さが拡大していく。一方で、マネジメント群では、第 3 段階でマネジャー、セールスマネジャー、バイヤー、第 5 段階では統括マネジャー、マーチャンダイザー、第 6 段階は最高位でゼネラルマネジャー、マーチャンダイザーなどの職位が相当していく（表 5-3-1）。

表 5-3-1 正社員の職位と処遇のための等級の関係

職位等級	マネジメント群			スタッフ群	セールス群
グレード5	ゼネラルマネジャー		マーチャンダイザー	スタッフ 専門スタッフ	
グレード4	統括マネジャー		マーチャンダイザー	スタッフ 専門スタッフ	
グレード3		マネジャー セールスマネジャー		スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード2			バイヤー	スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード1b		チームリーダー	バイヤー アシスタントバイヤー	スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード1a				スタッフ 専門スタッフ	

出所：インタビュー資料から作成。

注：職位等級については、入職後複数年の経験を経て職群に振り分けられた後のものである。入職時からグレード 1a に位置づけられるまでには複数年の経験とある一定の成果評価を得なければならない。（2011 年インタビュー結果より）

各職位に期待される役割と職務内容については、「営業組織」内の役割、職務をいくつか取り上げてみたい⁵。

⁵ 2011 年インタビュー資料から作成。

営業組織においては、「部長」「マネジャー」「セールスマネジャー」「チームリーダー」「販促スタッフ」「催事運営スタッフ」「サービス教育担当」「フロアスタッフ」「セールスエキスパート」「マーチャンダイザー」「ディベロッパー&エディター」「バイヤー」「アシスタントバイヤー」など様々な呼称の役職が存在する。

「部長」は、上記職位と等級の関係（表 5-3-1）のゼネラルマネジャーと同等の職位等級に位置する。その役割は、店長の指揮監督の下で店舗戦略に連動させた部門戦略を策定、課題を明確化し、店ミドル部門や関係各部門との連携を強化して、部門利益の最大化をはかることである。具体的職務は、①店舗戦略に基づく部門戦略の策定、②部門戦略の実現に向けたマネジャーの実行計画策定の指示・指導と進捗管理、③期前業務及び期中業務の実践・指導・支援、④予算編成の目標達成に向けた進捗管理、⑤人材育成と組織力の向上・発揮、⑥コンプライアンスの徹底、⑦経営に対する意見具申などである。「マネジャー」に期待される役割は、部長の指揮監督の下で、担当する管理スパンの中期構成方針を策定し、部長へ提言すること、的確なコンサルティング計画を策定し、各ショップへの支援、活性化を図ることで、利益向上に貢献することである。職務内容は、①部門戦略に基づく、中期ショップ構成方針の立案策定、②半期支援計画の早期立案策定と進捗管理、③期前、期中の早期計画化・実践・進捗管理、④予算編成と目標達成に向けた進捗管理、⑤コンサルティングプログラムによるショップコンサルティングの実践、⑥コンプライアンスの徹底による法令遵守などである。「セールスマネジャー」に期待される役割は、販売部長の指揮管理の下、バイヤー等との連携を強化し、売場運営の責任者として、顧客を第一に考えつつ、売場メンバーのやる気、販売サービススキルを向上させ、組織力を高めるなど、個々人に焦点をあてたマネジメントを行うことである。その職務内容は、①お客様第一主義に基づいた店舗マネジメントの徹底実践、②品番の販売サービスに基づいた実行計画の実現、③チームリーダーや取引先チーフなど販売員の育成と組織力向上、④販売・サービスのレベル向上に向けた売場メンバーの指揮、⑤店頭情報の分析・共有・活用、⑥売場固有販促、顧客コミュニケーション計画に基づいた優良顧客づくりへの取り組み、⑦見やすい、買いやすい売場づくりの推進、⑧コンプライアンスの徹底による法令遵守などである。「チームリーダー」に期待される役割は、セールスマネジャーの指揮監督の下、バイヤー、販売チーフとのコミュニケーションを密にして、担当する売場の店頭指揮、現場指揮を通して、変化する顧客動向を把握、サービスマネジャーが策定する計画や仕組みに基づきメンバーの販売サービス力、効率的な販売体制を維持することで売場環境を整える。その職務内容は、①売り切るための実行計画に基づく日常店頭業務の指揮と店頭状況にあわせたきめ細やかな指示・指揮、②接客販売の率先垂範、接客・販売力の向上に向けた指揮、③固有販促、顧客コミュニケーション計画に基づく優良顧客の定着と新規開拓などの実践と指示、④店頭情報の収集、分析、活用、⑤重点販売商品の新鮮な見せ方の実施、⑥品べり高削減に向けた商品管理の徹底、⑦セールスマネジャー、アシスタントバイヤー、販売チーフとの定期的なミーティングの実施、⑧コンプライアンスの徹底などである。

「販促スタッフ」に期待される役割は、販売部長の指揮監督の下、セールスマネジャーやチームリーダーとのコミュニケーションをとり、部門の販売促進の推進者として高いレベルでの顧客満足を実現し、部門販売促進の強化と新しさと提案性に富んだ売場展開を実現することである。その職務内容は、①店の販売促進部と連携し部門販売促進計画の策定と新鮮で提案性のある売場展開、②期中数値分析に基づく販促計画の修正支援、③見やすい買いやすい売場作り支援、④優良固定客作りに向けた取り組み、⑤部門販促方針の徹底支援、⑥コンプライアンスの徹底と法令遵守などである。「サービス教育担当」に期待される役割は、営業のスタッフ部署に所属し、店舗のフレキシブルかつ有効な経営の人的資源として営業部門と店のミドルが開催する、「半期、月次販売計画会議」で提示される販売サービスの課題について、営業部長、マネジャーと連携して、課題改革にあたることで、店頭販売力、サービスレベルの向上に努める。その職務内容は、①店頭巡回を基本として連携するマネジメントスペースの基本サービスレベルの向上、②基本教育による商品特性に応じた「業務知識教育」「基本サービス、マナー教育」等の実施と受講の促進、③販売活性化研究による課題解決すべきショップの販売スキルの向上、④「半期・月次販売計画」をベースに、売場運営に対する支援と指導の実施、⑤サービス教育担当間の知識・スキルの標準化などである。「フロアスタッフ」に期待される役割は、営業部門の指揮・監督の下、担当売場のマネジャー、サービス教育担当とコミュニケーションをとり、担当範囲での販売サービスの向上と効率的な売場運営を支援し、販売体制の確認、指導などを行い販売活動における担当マネジャーの認証業務の代行も行う。その職務内容は、①社会理念に則した顧客と共に納得の行く苦情・事故の解決を図る、②販売サービスレベルの向上と効率的な売場運営を支援するための店頭保守、サービスを行う、③コンプライアンスの徹底と法令遵守などである。「マーチャンダイザー」は、仕入れと売場展開によりタイプ分類されるが、MD 戦略部長の指揮・管理の下で、マーケット変化に応じた売場構築、高度な専門性と情報収集力の発揮、売場作りへの強力な支援を行う。具体的な職務内容は、①店舗戦略による店舗支援実行計画の策定、②期前業務の実践・指導・支援、③予算編成・数値指標に関する情報提供、担当カテゴリーの数値目標の達成、④人材育成と組織力の向上・発揮、⑤コンプライアンスの徹底による公正で合理的な取引関係の構築、経営に対する意見具申などである。

職位等級ごとの職務基準は、部門別の職掌と役割により定められている。各等級に期待される要件は以下のとおりである。

グレード 1a は、入職から複数年を経て職群に振り分けられる段階であり、一般常識と自分が携わる業務に関する知識を前提に仕事を遂行することが求められる。グレード 1b になると、チームリーダーとなる者も現れるが、この段階での職務のレベルは、自分の仕事のみでなく部門に関する知識も要求されるようになり、状況に応じた対応が期待されるものである。

さらに、グレード 2、グレード 3 では、マネジャー、バイヤー、販売・外商専門職となる者が現れ、店舗や本部全体にある程度の影響を与え、担当分野全般に関する知識を駆使する存在

となることが期待される。グレード4は、全社的な組織や市場動向に対する知識が要求され、複雑な課題に創造的視点から取り組むことが期待される存在である。マーチャンダイザーなどの職位が相当する。そして、グレード5は、全社的な組織や市場動向の知識を有し、全社的な責任を担う存在である。経営に関する高度な調査、分析、考察能力を有し、革新的に経営に取り組むことが期待される存在でもあり、ゼネラルマネジャーの職位が相当する（表5-3-2）。

職位等級の上昇については、必要最低経験年数を経た上で、3月と9月の半期に一度、職位等級決定基準に照らして、職位昇級候補者の中から「検討会議」「評価委員会」での審査の結果決められる。

ここでは、各等級での職務基準と等級上昇のための必要最低年限についてインタビュー調査等の結果から表5-3-2にまとめる。

表 5-3-2 職務等級の基準と必要最低経験年数

職位等級	職務の基準	必要最低経験年数
グレード5	全社的な組織状況や市場動向への知識を持つ。責任の範囲など全社に影響を与える職務。非常に複雑、難解な未知の課題に対して、高度な調査、分析、考察能力を持って解決する。革新的に取り組む姿勢や高度で困難な相手への交渉能力が要求される。	グレード3以上で2年以上
グレード4	全社的な組織状況や担当分野の市場の動向への知識を持つ。部門全体に対して大きな影響を与える職務。複雑難解な課題に対して関係する条件を考慮した上で分析、調査、考察する能力を持って解決する。創造的視点を持って取り組む姿勢や困難な相手への交渉能力が要求される。	グレード3以上で1年以上
グレード3	部門全体へ影響をもち、中程度の影響を与える。社内の他部門や担当分野に関する十分な知識が求められる。革新的視点で既存の制度やシステムを改善していく職務。職務遂行に必要な他組織との折衝を行い、困難な課題に多くの条件を考慮して解決する能力が求められる。	グレード1b以上で2年以上
グレード2	部門全体に中程度の影響をもち、店(本部)全体へも小さな影響を与える。社内の他部門や担当分野についてある程度の知識が必要。既存の方法を応用して創意工夫による業務プロセスの改善能力が求められる。比較的困難な問題にいくつかの条件を元にある程度の分析力が必要。職務に必要な他組織との折衝に対する調整力が求められる。	グレード1b以上で1年以上
グレード1b	部門全体に中程度の影響をもつ。職務遂行に必要な他部門との調整はやや困難。発生案件の多くは比較的単純、状況把握も比較的容易で、課題へは既存の方法を取捨選択することで効果が上がるように工夫する能力が求められる。	グレード1a以上で2年以上
グレード1a	部門全体に小さな影響力をもつ。自部門の知識が必要。職務では既存方法に倣い若干の工夫を加えることが求められる。案件は単純、把握が容易なものが多く、一般常識の範囲とある程度の経験で解決できる。	

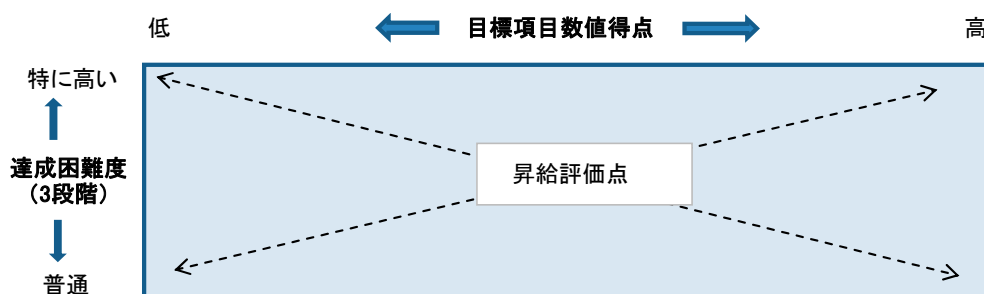
出所：インタビュー資料から作成。

職位等級決定基準は、職務評価、組織への貢献、担当職務の人材基準による個別の評価などを総合的に審査して決められる。

職務評価は、目標と実績から得られるもので、賞与など報酬にも反映されるものである。これ以外に、E社では、「職務基準」（責任の大きさ、責任の範囲、職務の難易度）、「人材の基準」（問題解決能力、職務の知識・技能、職務遂行における専門性、組織での役割）などに則って正社員一人一人について評価を行っている。

職位昇級対象者以外の正社員についても、業績評価を実施し、賞与などに反映させているが、役職ごとに決められた数値評価、課題に対する成果評価、役割行動評価などから成り立っている。ちなみに評価ランクの各ランクには点数が予め設けられており、評価基準の各段階には発生割合に応じた係数が設けられ、達成困難度を考慮に入れて評価点は検討される（図 5-3-1）。

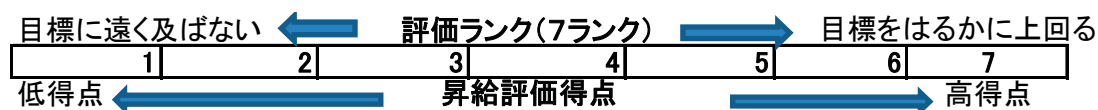
図 5-3-1 評価基準と実際の評価との関係のイメージ



出所：インタビュー資料から作成。

また、評価のランクは、目標達成度に応じてプラス方向とマイナス方向に 7 ランクが設けられ、その達成度と各人に割り当てられた基準への評価（昇給評価得点）の高低により位置づけられる（表 5-3-3）。

表 5-3-3 最終的な評価ランクとの関係



出所：インタビュー資料から作成。

通常の評価は、基礎考課、役職ごとの数値での実績評価、個人ごとの目標達成評価、行動特性多面観察⁶などにより行われ、最終的に昇給評価点として評価ランクに位置づけられる。

社員の配置については、同社では、時間や工数による要員設定ではなく、従来の実績からのポストによる管理が行われているということであるが、「配置基本方針」が打ち出されている。2社の合併により設立された新事業会社という特性から、評価やアセスメント結果など

⁶ 職務遂行能力の高さと特徴、行動特性を組織メンバーの複数の視点により観察するもの。同社では評価レベルを 7 段階にわけ、リーダーシップ、対人関係、問題解決・意思決定、自己管理・時間管理、態度・意欲、知識・技能などの側面について評価を行っている。

「人材情報の一元化」を行い、全社的な情報共有を図っている。そうした中で、配置方針は、①能力と適性に応じた配置、②従業員各人の活性化に重点を置いた配置、③意欲を伸ばす積極的機会の提供、④中期的視野での計画的配置、⑤適正なポスト循環、⑥全社、グループ視点での適正な配置をめざしている⁷。この方針のひとつの具体的施策としては、3年以上同一職務を担当している者は次年度の配置・ローテーションの対象者となるということである。ここで、専門人材をめざすものは別途検討・考慮される。

2. 有期契約社員

E社の有期契約社員は、旧a社の制度を踏襲し、フルタイム勤務者と短時間勤務者ともに、1つの呼称による雇用区分の扱いとなっている。雇用形態内での区分は、業務内容により、販売系、外交販売系、事務企画部門の後方支援系の3系統に分けられている。また、勤務時間によっても区分されており、勤務形態は、1日あたり、①7時間20分勤務、②7時間勤務、③6時間勤務、④5時間勤務、⑤4時間勤務とあり、さらに、週5日、4日、3日、2日、1日のそれぞれがある。週5日、1日7時間20分勤務の場合はほぼ正社員と同様のフルタイム勤務者となる。同社は、正社員との均衡処遇の考え方を重視しており、異なる雇用形態間であっても同一の仕事や役割を担う場合には不整合がないよう、雇用形態横断的な均衡処遇体系の構築と運用を行っている。しかし、正社員が全国規模での転勤を前提としているのに対して、有期契約社員はエリア（地区）内の異動にとどまる。

有期契約社員の賃金形態は、月給制と時間給制をとっている。月給制は、職務基本給によるもので、一日の所定労働時間が6時間以上、週労働時間が30時間以上の者に適用される。時間給制は、職務時間給で、週労働時間が30時間未満の者に適用される。

同社では、職務役割制度を有期契約社員にも導入しており、役割に応じて正社員とは別途の4段階のグレード⁸を設けて担当職務の基準、人材要件などを整備している（表5-3-4）。

表 5-3-4 有期契約社員の職位と等級

職位等級	外商		営業・販売等(購買含む)				事務(後方支援)		
グレード4	外商フル対応		チームリーダー	接客販売担当			サービス教育担当	企画・事務	
グレード3	外商フル対応		販売チーフ	接客販売担当			サービス教育担当	企画・事務	
グレード2	外商フル対応	外商サポート	販売チーフ	接客販売担当	お客様対応		サービス教育担当	企画・事務	
グレード1				接客販売担当	お客様対応	承り、レジ、販売補助、店出し		企画・事務	一般事務

出所：インタビュー資料から作成。

⁷ 11月2日インタビュー調査配布資料より。

⁸ 正社員の職位等級との関係は、後述の図5-6-4を参照。

役割グレードの決定方法は、グレード4のチームリーダーやアシスタントバイヤー等となる場合、グレード3での経験年数が1年以上であることが要件となる。またそれ以外では、担当する役割と具体的職務内容、担当者の職務遂行能力が考慮され、個別に判定・決定されている。したがって、職務とグレードは緩やかながらも連動するので、グレード1の者が役割変更で接客担当となる場合など、グレード2への昇級機会が増すことになる。この場合でも、昇級対象となるのは、同一の役割に1年以上の経験年数を有する場合である。

グレードの昇級にあたっては、昇級の該当者に判定がなされるが、同社では有期契約社員についても職務型による人事処遇制度を採用しているため、正社員と同様の仕組みにより、数値目標と役割遂行評価に基づいて成績考課を行っている。この結果は、給与や賞与に反映される。考課要素は原則的に数値目標で図られるが、数値化できない業務については役割遂行評価が行われる。考課の対象期間は、3月から翌年の2月までの1年間で、年1回評価が行われる。

数値目標については、雇用形態区分に応じた役割グレードごとに設定されている。また、評価ガイドラインは7ランクが設けられている。そして、達成困難度も正社員同様に考課されるが、有期契約社員の場合は「高い」と「普通」の2段階について係数化されている。ちなみに、役割遂行評価の場合は、「高い」「普通」「やや低い」の3段階でウエイトが掛けられる。

さらに、給与や賞与へのダイレクトな反映を目的とした業績への評価とは別に、契約更新時の面談やWebでの自己申告、行動特性多面観察など、個人の適正な配置と意欲向上を目的としたアセスメントも行われている。業績評価を含めた評価やアセスメントの結果は、正社員と同様に年度ごとに職位等級検討委員会や役割グレード検討委員会、配置検討委員会など全社レベルの会議に掛けられ、全社で人材情報として共有されている。

第4節 要員設定の考え方

要員の設定では、総額人件費で決める場合⁹と配置による人の数（ポスト）で決める場合¹⁰があるが、E社では後者のポストをまず決めるという方法をとっている。ポストをまず決め、それが決まったら平均人件費単価により算出される総額人件費が決まる。総額人件費を決める際には有期契約社員も費用として含まれる¹¹。

同社では、百貨店業界の厳しい経営環境の克服について検討を重ねてきた結果、総合スー

⁹ 総売上高、営業利益、総額人件費の枠組みから人件費を決定し、各店に配分の上要員数を決定する方法。

¹⁰ 職務分担基本方針などによりポスト数が予め決められていて、人件費がそれに基づき決定される方法。

¹¹ ポストによる要員配置の決定にあたっては、仕入れ形態と当該売場の販売特性から同社で共有される売場プロトタイプに基づき、要員配置モジュール（マネジメント系、スタッフ系、セール系など職群別の「部長」「マネジャー」「スタッフに販売員」など各職位によるポスト数）により要員数等が決定されるということであるが、その決定には、各店舗の環境要因も加味されることから、同一タイプの売場でも要員構成は若干異なるということである。（2011年11月22日インタビュー調査結果）

パー、専門小売店でもない、自社の独自性を販売に反映させることが重要であるという判断のもとで、仕入れの仕方と売り場のあり方について、1つのプロトタイプを打ち出した。要員の配置については、各店舗、各売り場の状況のより柔軟に編成が行われるが、基本として、仕入れ形態と販売形態の特性によるプロトタイプをベースに要員配置と構成を考えている。

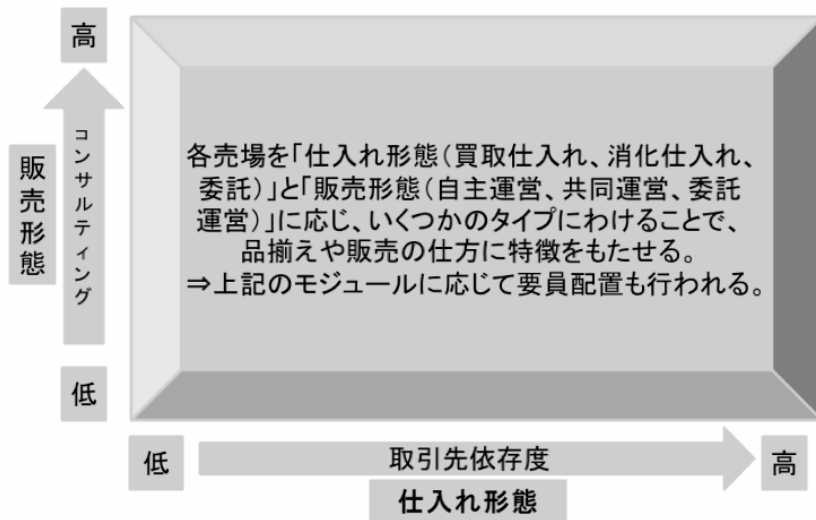
要員配置の基本形は、具体的には、買取仕入れ、消化仕入れ、委託仕入れなど仕入れ形態による。買取仕入れの場合は取引先依存度が低いが、消化仕入れ、委託仕入れになるほど依存度は高くなる。取引先メーカーに売場展開も人材も任せ、百貨店としてはスペースを貸す形態をとる、いわゆる「ショップ形態」の売場は「委託仕入れ」に分類される。また顧客が買物をする際に、店員によるコンサルティングを必要とする度合いが高いか低いかという販売のあり方から「販売形態」を分類する。このように、同社では、「仕入れ形態」と「販売形態」の両特性を掛け合わせることで、売場を18のパターンに分類して、要員配置を含めモジュールを構築している。

すなわち、同社では効率的な要員管理のために、要員は職位階層ごとの能力・適性要件に基づく配置基準によるポスト数で管理しており、これに加え、売場ごとの要員配置モジュールを有している。たとえば、婦人服売場の場合、仕入れ形態と販売形態によりマネジャーが何名で、有期契約の販売員が何名というように基本形が決められている。さらに販売員については、有期契約社員がほとんどであるので、勤務時間などの雇用形態がそこに合わせて考慮されてくることで人数が決められてくる。

その前提としては、事業戦略を実現することが条件となるわけであるが、要員計画の大枠が策定され、それをブレイクダウンさせていくことで、本社、各店舗とも職務に基づく要員配置モジュール（マネジメント系、スタッフ系、セールス系別の「部長」―「マネジャー」―「スタッフ or 販売員」のポスト数）が決定され、実際の要員配置が提案されることになる。さらに、コストの側面や有期契約社員の就業可能時間などが考慮され、提案が修正されていくことで要員配置が決められる。

上記のような要員配置プロセスの中で、店舗であれば、たとえば、百貨店が直接売場を管理し、複数メーカーの複数種類の商品アイテムを同時に陳列する形式による平場形態の売場を、取引先に全面的に任せるようなショップ形態に変更するなどした場合には、取引先との関係や依存度が変わるので、そうしたことが要因となって、従業員の異動や役割の変更が生じたり、派遣店員を増やすことになるなど要員構成も変えていくことになる（図 5-4-1）。

図 5-4-1 売場の基本形のイメージ



出所：インタビュー結果から作成。

第5節 要員配置プロセス

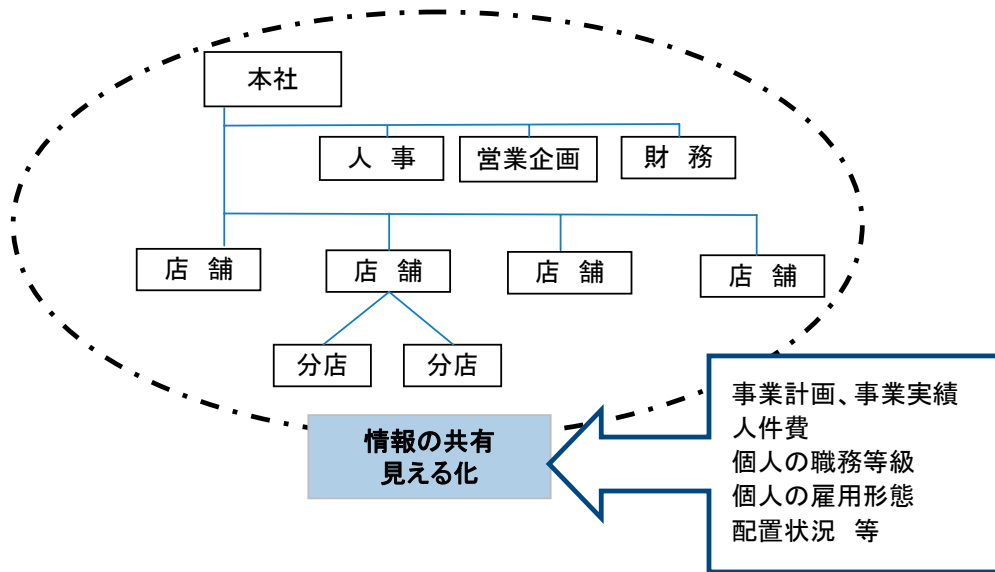
1. 要員配置に関係する要素とその機能

店舗での財務指標としては、営業利益、売上、売上総利益が責任予算として最も重視されている。そうした数値を意識しながら、現場では「ヒト・モノ・カネ」に関わるさまざまなリソースをどのように構成し、配分するかを考える。当然、人件費もそうした項目の一つとして意識されている。しかし、同社の場合、予算の編成は営業改革を通じてかなり効率化されているため、現場レベルの収益のバランスの中で人件費の構造を大きく変えることは難しい。したがって、店舗レベルの人件費と要員管理の関係については、店舗レベルでも小さな調整はできるものの、本社との調整の中でほとんど決定されていくと考えられる。

要員数の決定は前述のとおり、実績に基づくポスト数により決まる。また、同社の場合、要員計画の大前提として、事業戦略と経営計画によることがインタビュー結果から示された¹²。

¹² 2010年11月12日インタビュー結果より。

図 5-5-1 本社と各店舗、部門の相互関係のイメージ



出所：インタビュー調査結果から作成。

同社は、旧 a 社の時代から事業戦略を実現し効率的な経営体制を構築するため数次にわたる営業改革を行い、「作業の標準化」、「見える化」¹³に取り組んできており、今もそうした取り組みを継承している¹⁴。この営業改革の経験を通じて、効率化のための経営システムの基盤構築に長年にわたり取り組んできている。従って、要員配置の決定には、中期の経営計画、それがブレイクダウンされた単年度の事業計画、さらにブレイクダウンされた半期ごとの事業計画が前提とされている。当然、事業計画とのリンクで財務予算も決定されるが、人件費に関しても事業計画と財務予算が組み立てられるプロセスの中でそれらと相互に関係を持ちながら調整が行われ、決定されていくというプロセスをとる。要員配置決定のアクターは、本社人事、経営構造改革、営業推進部、店舗の業務推進担当者が中心となる。

同社の要員配置決定プロセスの特徴は、事業計画、人件費予算が店舗レベル、売り場レベルにブレイクダウンされていくプロセスが「見える化」「標準化」されていて、本社でのコントロールが可能な環境が作られているということが考えられる。そのひとつの例が、人事処遇制度における職務の明確化と役割グレードへの割付にあると考えられる。すなわち、どの店舗にどのような雇用形態の社員が何人いて、それぞれのグレードは何級かなどが全社的に共有されていることである（図 5-5-1）。

¹³ 新井田（2010）によれば、門田（2006）のトヨタシステムの研究、宮崎ら（2006）の「見える化」の研究などから、経営資源に関する情報を共有することで、全社的資源の有効活用と効率化の促進という意義が強調される。（pp.133-135）

¹⁴ 新井田（2010）によれば、百貨店業界では、2000年の大丸百貨店での業務改革で取り入れられている。（pp.103-139）

2. 要員配置のスケジュール

要員数の確定と配置については、3カ年など中期の要員計画をもって、全社的な適正人数を確認する。それをブレイクダウンすることで単年度の要員数を単年度要員計画として作成する。さらに、景気などの外部変動要素などを含め現状分析を行うことでポスト数等の調整を具体的に行う。それが、各店舗レベルにブレイクダウンされ、本社レベルと店舗レベルの調整というプロセスをとる。

要員配置、体制の見直しは、原則的に3月期と9月期の半期ごとに行われる。たとえば、上期である3月以降の体制については、9月1日が基準日となって要員が算定される。しかし、次期の3月までには退職者が出るなどの労務構成が変動することが見込まれる。そうした変動要素を汲み上げながら3月1日体制を作ることになる。要員設定手続きにおいては、12月下旬に全社レベルの配置検討会議を開き、それまでに社員ひとりひとりの評価、アセスメントを行い、個人の状況を把握しながら、本社と店舗での調整を行っていく。

3. 要員配置決定の具体的プロセス

E社の場合、要員配置は、正社員ポストの数、有期契約社員ポストの数が決まり、それらが要員政策フレームとして各店舗にブレイクダウンされた後、各店舗と本社人事、経営構造改革担当部門が調整を行い決定される。

まず、人件費予算は、人事部門と営業改革を担う経営構造改革部門とが、営業体制と組織運営のライン、店頭販売系、支援系組織・企画担当などの要員について翌期の予算を策定する。人件費は店舗により構造が異なるのでそれも考慮に入れながら、中期計画フレームをブレイクダウンして半期ごとに見直しを行いつつ、平均人件費単価とポスト数により雇用形態を反映し決めていく。

要員配分の役割グレードとの関係について、人件費額を考えると役割グレードの高い人材が多く配置されると人件費が高くなるのではないという疑問がでてくる。しかし、これについてE社では、要員の配分と配置はポストを基準に考えられているので、グレードの高低は現実にはあまり考慮されていない¹⁵。そして、ポストは職位等級と連動する。すなわち、部長ポスト何名、マネジャーポスト何名、販売員ポスト何名ということが優先される。販売員について、どのような勤務形態の者を配置するかは店舗の事業展開に応じて店舗サイドからの提案により所与の枠の中で決定される。

このように、各人材は職務基準に則った役割グレードが既に位置付けられており、それに基づいた各部署での適正配置が既に実現されていることから、人と予算の基礎が出来上がっているため、配置要員の役割グレードの違いによる人件費額への影響はそれほど大きなもの

¹⁵ つまり各ポストでの職位グレードの高低による賃金への連動は、コストとして意識されるほど現状では大きくないということである。(2011年11月22日インタビュー調査結果より)

にはならないと考えられる¹⁶。

正社員や有期契約社員以外にも、派遣会社からの派遣社員、販売部門を主な活躍の場とする取引先からの派遣店員がおり、実際に現場の事業運営に携わっている。これらは、外部からの人材として事業費の中で考えられているため、人件費には計上されない。

特に、派遣店員の存在は、日本の百貨店の特徴ともいえるが、職務は派遣元の自社の商品の販売であり、そのために百貨店に派遣されてくる販売専門員である。派遣店員の人数の決定については、取引先の経営判断や百貨店と取引先の関係に依存するため、単純ではない。派遣店員の派遣の有無や人数などは、百貨店の利益と取引先の利益という双方の関係の中で交渉が行われ決定される。また、基本的に利益が予定されなければ取引先は百貨店に自社からの店員を派遣しない。派遣店員は前述の通り、自社の商品を販売するために派遣されてくるため、百貨店が平場形式（複数メーカーの複数種類の商品アイテムを同時に陳列する形式による）の売場を展開する場合とショップ形式で取引先に売場のほとんどを任せてしまう場合では人数も異なってくる。このように百貨店サイドの売場展開のあり方によっても人数は異なってくる。

第6節 正社員と有期契約社員配置と分業関係

1. 販売部門の要員構成と配置

前節までのところでは、同社の要員管理の考え方とプロセスを、その前提となる同社の人事処遇制度とあわせて検討してきた。ここでは、具体的に販売の現場で要員管理がどのように展開されているかを考察してみたい。

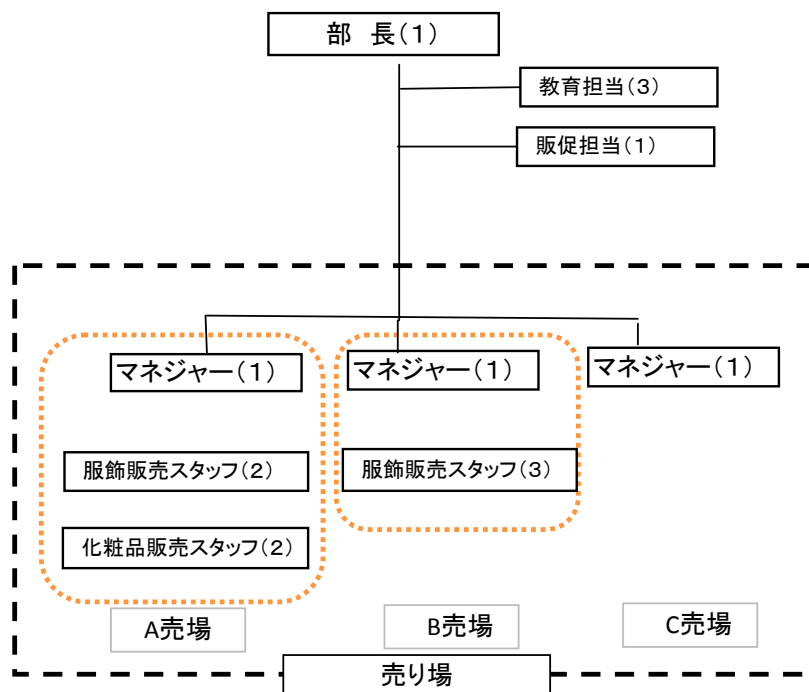
新井田(2010)によれば、旧 a 社では、1998 年の第一次経営改革で、売場モデルの検討がされ、2000 年から婦人雑貨売場の要員配置のモデルが示されている¹⁷。また、新売場では、部長の下に、部門全体の販促計画や商品展開の企画などを行うため、販促担当スタッフ、販売現場での教育を担当する販売教育担当スタッフが置かれ、マネジャーの下には店頭販売強化のための「チームリーダー」の職が設置されたことが記されている。チームリーダーの役割は、店頭情報を収集し、マネジャーやバイヤー、メンバーへ情報提供を行うことで情報共有をはかり、サービスの質の向上に貢献することである。具体的行動として、新井田（2010）では、「①メンバーの日常業務遂行の監督と、きめ細やかな指示・指導、②日々の繁閑にあわせた販売体制の変更指示、③売上目標達成に向けた進捗管理、④マネジャー、バイヤーの指示に基づいた店頭在庫管理の実施、⑤店頭情報の収集・整理・報告、⑥ルールの徹底と商品知識・サービスレベルの向上に向けた指導、⑦売場固定客の創出・維持に向けた顧客へのアプローチ」などが列記されている。教育担当スタッフの仕事は、販売サービスの現場指導である。コンサルティ

¹⁶ 2011 年 11 月 22 日インタビュー調査結果より。

¹⁷ 新井田(2010) pp.129-133 より。

ング販売が要求される売場には、販売のエキスパート（専門職）が配置される。また必要に応じ、在庫担当とアシスタントバイヤーを兼ねた「商品担当」も配置される。

図 5-6-1 要員配置のイメージ



出所：インタビュー資料から作成。

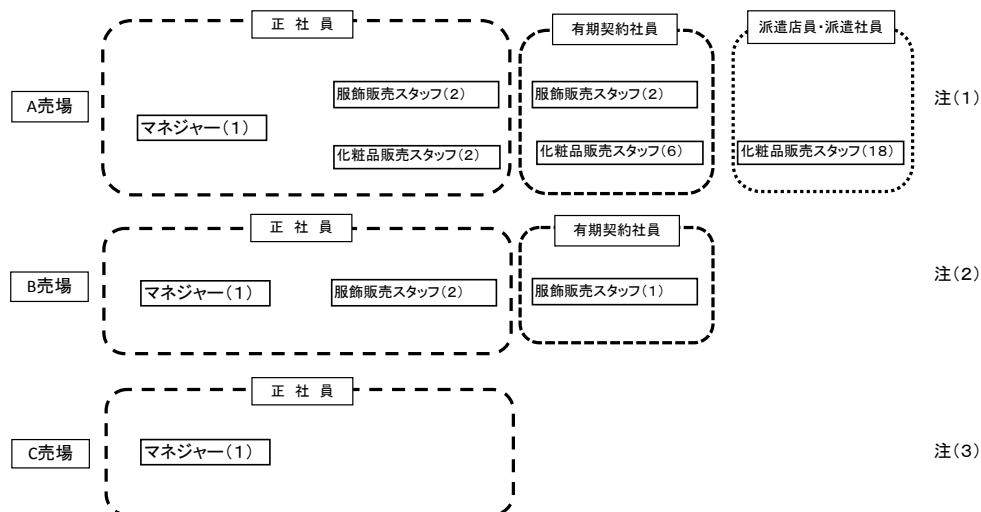
このモデル売場が、実際に現在どのように展開されているかについて、以下では E 社のある店舗の婦人・雑貨部門の要員配置から考察する。この部門は、販売にあたりコンサルティングを要する度合いの高い部門の一部であり、同社が取引先との共同開発による自主製品を販売する売場を包括している。

2000 年の体制では、部長を補佐する形で部長スタッフが配属されその下に教育スタッフなどの支援系スタッフが配属されていたが、現在は部長の直属に教育担当スタッフ、販促スタッフが配属されている。販売現場はマネジャーにより統括され、そのもとに販売スタッフが複数配属されている。販売スタッフは、正社員を含むが大半は有期契約社員か取引先からの派遣店員、派遣会社からの派遣社員である。また、仕入れ形態、販売形態などにより要員の雇用区分の構成は同一ではない（図 5-6-1）。

上記の例では、A 売場のような服飾と化粧品のフロアを担当するマネジャーは、顧客へのコンサルティングの程度の高い売場でもあるので、販売スタッフに正社員が 4 名、販売担当の有期契約社員が 10 名、取引先の派遣店員、派遣会社からの派遣社員は 18 名という要員を管理指導している。取引先からの派遣店員や派遣会社からの派遣社員は主に実演販売を伴う化粧品の販売要員として配置されている。一方、B 売場では、同じ服飾でも、共同開発製品

を扱う売場を統括するマネジャーは正社員 3 名、有期契約社員 1 名を管理指導し、C 売場のようなプレタポルテや毛皮など高級商材、小さいサイズや大きいサイズなど特別な商材を扱うフロアのマネジャーには販売要員が配置されていない。この売場では、ショップ形式による委託販売をしていると考えられ、それらを管理することが要求されているようである（図 5-6-2）。

図 5-6-2 マネジャーの管理単位と雇用区分による要員配置



出所：図 5-6-1 に同じ。

注（1）ヤング、キャリア婦人服、化粧品、アクセサリ売場。

注（2）共同開発製品、婦人肌着、フォーマルなどの売場。

注（3）プレタポルテ、毛皮、特別サイズ服の売場。

上記の婦人・雑貨部門の要員構成を雇用区分で見ると、正社員が 4 割、有期契約社員 2 割、派遣社員・派遣店員 4 割の構成である。（図 5-6-3）。

図 5-6-3 雇用区分別要員構成

雇用区分	役割	人数
正社員	部長	1
	販売マネジャー	3
	教育担当	3
	販促担当	1
	購買スタッフ	4
	販売	7
小計		19
有期契約社員	販売	10
小計		10
取引先派遣店員	販売	8
派遣社員	販売	11
小計		19
総計		48

出所：インタビュー資料より作成。

2. 販売部門の正社員、有期契約社員の分業関係

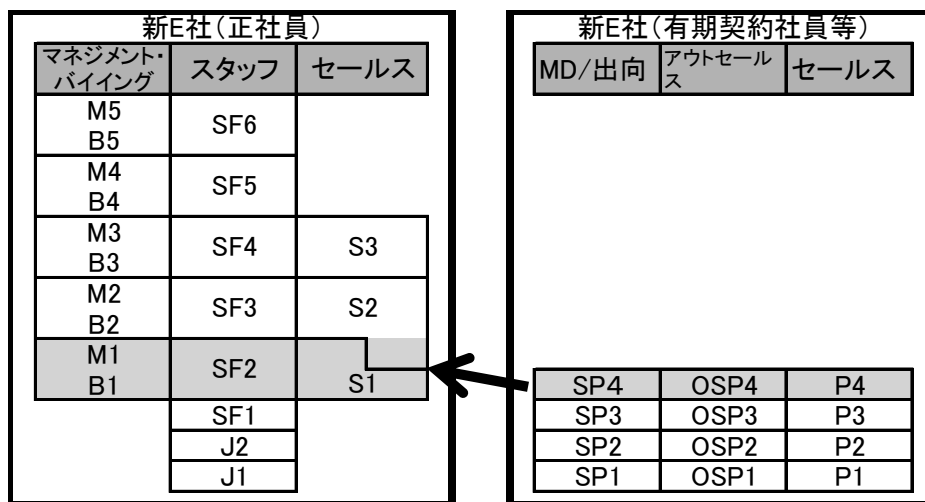
E社では、正社員と有期契約社員の分業関係について、明確な規則は存在しない。正社員も入社から3年間は売場で販売業務の経験を積むが、基本的にはマネジメント系、スタッフ系、セールス系とも正社員は企画や管理を担当する。したがって、マネジメントポストには、正社員がつくことになる。しかし、リーダー層以下については、店舗ごとに人材の貼り付けが行われるため、正社員の場合もあれば有期契約社員の場合もある。

正社員にどのような仕事をさせるかは、店舗の裁量で決められる。

販売の職務に関しては、チームリーダーまでは有期契約社員がなることができる。チームリーダーの職は、有期契約社員にとっては役割グレードの最高ランクのグレード4にあたる。ここで必要経験年数を経て、良好な業績を納めるなど考課の結果、一定の条件を満たした場合に本人の希望があれば、会社に承認を経て正社員に登用される。

有期契約社員が正社員に転換した場合には、チームリーダーとして、正社員の同職の職位に格付けられる（図5-6-4）。

図 5-6-4 有期契約社員が正社員へ転換した場合の職務職位



出所：インタビュー資料から作成。

注：有期契約社員のうち、SPはセールスパートナー、OSPはアウトセールスパートナー、Pはパートナーの略称である。

第7節 合併後の人事制度統合による有期契約社員の処遇の再検討

以下では、雇用ポートフォリオ編成の中でも、有期契約社員に焦点をあて、仕事の内容と職位との関係を考察したい。

E社は、2009年に旧a社と旧b社が合併して設立された。人事処遇制度については、旧a社の制度を踏襲しており、正社員については2010年に統合が行われ、有期契約社員については、2011年6月に統合が行われた。

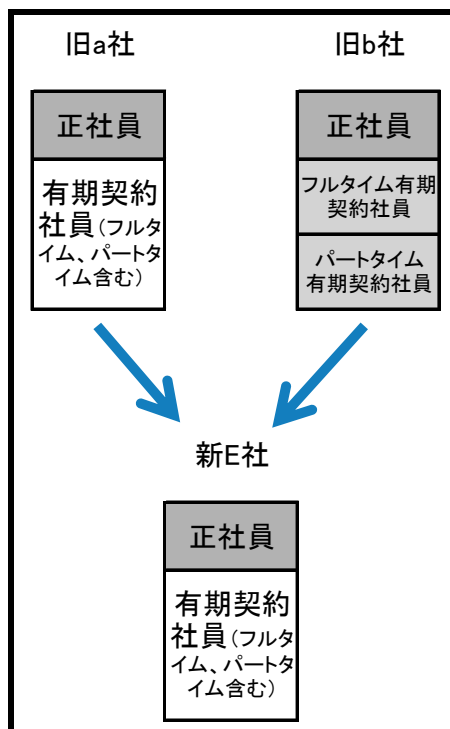
1. 統合の考え方

人事処遇制度を統合するにあたり、旧 a 社では、フルタイム勤務者もパートタイム勤務社も契約社員として一系統で管理されていたが、一方、旧 b 社では有期契約社員についてフルタイム契約社員とパートタイム契約社員の 2 形態を有していたため、旧 a 社にあわせ、契約社員の一系統に統一した。合わせて人事処遇制度も旧 a 社の制度を採用し、人事処遇制度の統合を行った。

旧 a 社の人事処遇制度は、先にも述べた通り、厳密な職務型を採用しており、仕事内容に従い、職務と役割に応じたグレードが位置付けられ処遇が決定する。一方、旧 b 社は、正社員にも、有期契約社員にも職能型を採用していたため、勤続に従い緩やかに職能が上昇するという考え方のもとで処遇が決められていた。統合作業を行うことで、合併後の社内において、有期契約社員が同じ仕事をしながら、異なる賃金が支払われることなど、有期契約社員間での労働条件面での不均衡が解消された。

今回の統合にあたっては、旧 b 社の有期契約社員を対象に、どのような仕事を現在行っているのかなど内容を調査し、その仕事内容に従って職務型に位置づけている。この一人ひとりがどのような仕事を行っているかを把握し、職務と役割のグレードへ割当てるという作業は本社、店舗、労働組合の共同作業として行われた（図 5-7-1）。

図 5-7-1 雇用区分の統合



出所：インタビュー結果から作成。

2. 統合のプロセス

同社では、有期契約社員の雇用区分および人事処遇制度の統合にあたり、有期契約社員の職務と処遇を全社の一人ひとりに対して、旧 a 社の制度に則りすり合わせを行い、見直しを行った。この見直し作業は、本社、店舗、労働組合が共同で行った。ただし、最終的なグレードの決定は、労使決定事項ではないので、格付け検討会議等の手続きにより会社側が行った。

この見直しを通じて、処遇が変更になる有期契約社員に対しては、十分な説明とコミュニケーションが必要となるが、本人から必ず了解を得たという¹⁸。

販売職について、旧 b 社の場合、パートタイム契約社員は、レジ・承りなど比較的単純な判断を要しない職務か、仕事内容が限定された職務に携わっていた。また、フルタイム契約社員のなかにはレジ・承りを担当する者がいたが、パートタイム契約社員に比較すると販売に関する広い範囲の職務に携わっていた。なかには、リーダーやマネジャーの代行をこなせるほどの人材もいた。旧 a 社のように職務を厳密に基準化して処遇するシステムではなく、緩やかな職能型であったので、仕事の範囲も厳密に規定されていない部分があったということである¹⁹（表 5-7-1）。

表 5-7-1 雇用区分と職務内容、処遇グレードの一覧

職位等級	販売職の職務内容	雇用区分と職位区分	
		旧b社	旧a社(新E社)
グレード4			SP4
グレード3	グループマネジャー代行	フルタイム社員	SP3
グレード2	接客販売担当	フルタイム社員、パートタイム社員	SP2
	お客様対応担当	フルタイム社員	
	販売補助	フルタイム社員	
	承り・レジ担当	フルタイム社員	
グレード1	承り・レジ担当	パートタイム社員	P1
	美術館運営担当	パートタイム社員	
	催事運営	パートタイム社員	

出所：インタビュー資料から作成。

具体的手続きについては、2011年6月に制度統合することを目指し、前年末から有期契約社員一人ひとりの職務内容について調査を行い、役割グレードの決定を行っている。

1 つには、本人が将来的にグレードの昇格を希望する場合である。職務によりグレードが固定されてしまうため、そうした人材は、本人の希望と評価の結果から、昇格可能な他の職務に移ることになる。「レジ」はグレード 1 に職務相当するが、昇格可能な「お客様対応担

¹⁸ 2011年11月2日インタビュー結果より。

¹⁹ 2011年11月2日インタビュー結果より。

当」の仕事にかわるなどである。

また、旧 b 社において、販売を担当していたものは、新役割グレードでは、グレード 2 に位置づけられた。承り・レジを担当していたものは、取り扱い商材の関係や顧客との関係、本人の勤務形態、経験などから、グレード 1 とグレード 2 にそれぞれ位置づけられた。同一種類の職務のなかでグレード 1 に位置づけられるか、グレード 2 に位置づけられるかについては、職場の人間関係上あるいは本人の仕事へのモチベーションを考えると、微妙な問題も含んでいるが、職務内容を本人や職場の周囲の人間からよく聞き取ることで納得のいく位置付けを会社側として心がけた。

こうした手続きを経て、同年 2 月には、各人への面談と役割グレードの通知を行い、3 月末までに契約時間等を決定している。同時に新人事制度で実施されることとなった評価・アセスメントのために、翌年 3 月（期末）の面談にむけて各人の目標の設定を行うこととした。

3. 有期契約社員の職域に広がりの確認

前述の通り、合併による制度統合で、旧 a 社と旧 b 社での有期契約社員の職務内容と処遇のすり合わせを従業員一人ひとりについて行った結果、職能型で仕事を進めていた旧 b 社の有期契約社員は、職務型にあてはめると仕事の幅に広がりを持っていて、旧 a 社の同じグレードの従業員と比較すると職域に広がりがあることが明らかになった。

職務は、百貨店業務だけに限っても「接客販売担当」「お客様対応担当」「販売補助」「承り・レジ担当」「営業支援」「事務」「フル対応」「サポート対応」「品だし担当」「呉服あつらえ」「業務推進担当」「顧客電話担当」「電話交換」（順不同）と多様である。これらの職務は、全店舗にすべて存在するわけではない。こうした職務をこなす人材の振り分けを行うと、旧 b 社の有期契約社員の職務は、フルタイム契約社員では等級グレードの 2 から 3、パートタイム契約社員ではグレード 1 から 2 に位置づけられることが明らかとなった。

特に、フルタイム勤務の契約社員の中には、正社員と同様に売場全体の業務に携わる者が存在することも明らかになっている。これらの格付けで課題となったのは、現在旧 a 社の基準に照らすと下位の等級に格付けられているが、仕事内容からして上位に位置づけられるべき人材がいることが判明したことである。

位置づけのための評価レベルは 4 ランク、すなわち、4 階建てで考えられた²⁰。基本的に販売職は、グレード 1 に位置づけたが、各人への調査の結果からグレード 2 に位置づけるべき人材がいることも判明した。さらに、これらの調整の手続きを進めていくと、旧 b 社のグレード 2 の部分に位置づけられていた人材の中で、旧 a 社の基準に照らすとグレード 3 に位置づけられるべき職務内容と能力を有する人材がいることも判明した。このように格付けに

²⁰ 各グレードと職務内容については、表 5-3-4 「有期契約社員の職位と等級」（P94）を参照のこと。有期契約社員は、原則的に「MD/出向（SP）」「アウトセールス（OSP）」「セールス（P）」の三系統の職群に分けられている。

あたって、現場では各レベルで検討すべき人材がいたことが判明した。

具体的には、S店舗において、パートタイム勤務の契約社員の中で営業支援を行っている者で経験や周囲からの評価などを総合するとグレード1に位置づけられていたが、実際にはグレード2の仕事をしていた者、G店舗において、フルタイムの有期契約社員の中で、接客販売、承り・レジ、品だしを担当する者、T店舗においてスタッフの職務であるが商務推進、事務を担当する者の中に、グレード2ではなく、さらに広い範囲の職責を担うグレード3にそれぞれ格付けされるべき人材がいることが判明した。

上記のように、有期契約社員の職務と処遇との関係で、職能型から職務型への移行の手続きを進めていくと、日常の仕事を通じて、有期契約社員本人も気づかない中で、職務の範囲が拡大している、あるいは重い職責を担っているなどのケースがあることが明らかになった(表5-7-2)。

表 5-7-2 旧 b 社有期契約社員：制度統合後の処遇グレード割当てに際して位置付けが要検討のケース (例)

	フルタイム社員				パートタイム社員				
	SP2	P2	要検討(G2⇒G3)	合計	SP2	SP1	P1	要検討(G1⇒G2)	合計
S店舗	接客販売担当	21		21	8				8
	お客様堪能担当	10		10		8			8
	販売補助	1		1					
	承り・レジ担当	3		3		3			3
	チーム担当	5		5		2			2
	呉服誂え	1		1					0
	営業支援			0				3	1(*6)
G店舗	接客販売担当	1		1(*1)	2	2			2
	承り・レジ担当	4		1(*2)	5		2		2
	品出し担当			1(*3)	1				0
	顧客案内			0			1		1
T店舗	接客販売担当		15	15	17	3			20
	お客様堪能担当		6	6		6			6
	販売補助			0		2			2
	承り・レジ担当		1	1					0
	業務推進担当			1(*4)	1		25		25
	事務			1(*5)	1			4	4

(*1)オーダーワイシャツの担当

(*2)サブ営業リーダー代行

(*3)アシスタントバイヤー的役割、商品管理、取引先対応

(*4)販売・仕入れ・売場運営のM補佐

(*5)人事・総務

(*6)食品固有売場支援

資料出所：インタビュー配布資料より作成。

4. 制度統合と労働組合の役割

E社の従業員構成を雇用ポートフォリオという視点から考察していくと、他社百貨店と比較して、店舗全体、あるいは売場の現場を見ても、直接雇用である多くの正社員や有期契約社員が配置されていることに気づく。同社は、効率化のための業務改革を進める中でも雇用維持、人材の活用に努めていることがあげられる。

また、同社では、同一労働同一賃金という考え方を全社で共有しているようであるが、労働組合は、組合誌を通じて、変更される制度のわかりやすい説明とその運用にあたっての想定問を作成し、組合員に配布することで具体的に統合によりどのような従来との違いが発生するかなどに理解をよびかけた。また、職場集会を通じて、制度の詳細を説明し、組合員からの意見の聞き取りや理解の促進を図っていた。

たとえば、統合による人事処遇制度の移行では、格付けのための調査、本人の理解促進等について労働組合の役割は大きい。図 5-7-2 で明らかなように、格付けで要検討があるケースなどでは、まず各店舗が案を作るが、組合支部がそれに関わる。たとえば、「自分は、Aという仕事をしているが、彼女がしているBの仕事と自分の仕事は一緒なのか」という不満が出た場合、現場の調査を行う。

各売場での職務は、他店との関係で自動的に格付けされているが、『この人はグレード2になるよね』という人が素案をみたらグレード1と位置づけられると『なんで?』ということになる。そうすると『営業支援と書いてあるがT店は小さい店舗だからなんでもやっている』『この人はここには書いていないけれどリーダー代行をやっている』だから、『グレード1ではないでしょう、グレード2でしょう』ということになる。『実質現場で面倒をみているのはこの人だよ』ということもでてくる。そういうことは組織図にはでてこない。(I書記長談)

以上のように、支部組合執行部は、店舗が作成した格付け案について、従業員（組合員）一人ひとりの仕事と格付けのチェックを行っている。

異なる社内の文化、風土や制度を有する企業が合併により統合された場合、統合のプロセスでは、あらゆる側面でのすり合わせが必要になる。統合のプロセスの中では、社員一人ひとりの理解と納得が重要な要素となるが、そうした中での労働組合の役割が、社員にとっても、会社側にとっても大きいものであることが確認される。

第8節 小括

本稿では、雇用ポートフォリオがどのように編成されるかの規定要因を探索するため、百貨店E社のご協力のもとで調査を実施し、その事例を考察してきた。

百貨店業界は、景気後退により小売業全体で売上高が低迷するなかでも、売上高の低減が深刻な状況にある。百貨店は、仕入れや店舗展開において日本独自の業態であるとも言われ

ている。総合スーパーや専門小売店との差別化を図りながら、いかに売上げを上げ、利益を上げていくかという大きな課題に直面している。

そうした中で、E社は、業務改革を積極的に推し進め、経営の合理化、効率化に先進的に取り組んできた。

本研究での当初の仮説は、総額人件費の削減が非正規社員の割合を高め、さらに非正規社員の増加は仕事の質的基幹化（正社員代替的な仕事への従事）、あるいは職域の拡大を促進するということである。すなわち、雇用ポートフォリオの規定要因としては、コストと技能の2つの要因をとらえ、その変動が実際の編成に影響すると考えていた。

この仮説に対して、E社の事例から明らかになったことは、正社員に対して柔軟な配置を行うことによる雇用維持、人材の最大活用という要因も編成に影響するということである。それは、E社が合併して設立された百貨店であることから、特に浮き彫りとなったことであると考えられる。

E社では、制度統合が行われる際に職務内容と職位等級のすり合わせを行っているが、その結果、早い段階から職務型を採用してきた旧a社に比較して、旧b社は、職能型による職務分担と処遇制度を採ってきたことから、現場の仕事と処遇が必ずしも一致していなかったことが明らかになった。このことは、現場の状況により職域に広がりを持つ有期契約社員が存在することを浮き彫りにしており、興味深い発見であるといえる。

E社のケースは、早期から経営改革に着手しており、組織構造改革や業務構造改革が早い段階から進められたことでコスト合理化や効率化はかなり実現されていた。そうしたことが、自明の前提となった上で、さらに効率化を進めるためのさまざまな施策がとられていることが特徴として挙げられる。

人事処遇制度においては、まず、職務型を徹底することで仕事と処遇の乖離をなくす、要員管理における無駄はここでかなり省かれることになる。この点に関しては、正社員と有期契約社員の分業関係を明確に区分し、職務による均衡処遇が実現されることを意味しており、正社員と有期契約社員を効率的に組み合わせる要員配置を行うことを可能にしている。

一方で、実際に店舗で要員として配置されるべき人材は、職務が予め決められているのではなく、事業戦略に応じて必要とされるコンピテンシーを有する人材が配置される。すなわち、雇用ポートフォリオは、予め明確に区分された類型により組まれるのではなく、現場の必要に応じて必要とされるコンピテンシーの人材が配置されたことで形成される。このことから、Lepak & Snell (1999)、Baron & Kreps (1999) が示すように人材を予め単純に類型化することは難しいといえるのではないかと考えられる。

次に、処遇を成果と連動させているという点が注目される。正社員も有期契約社員についてもそれは同様に行われる。評価やアセスメントは定量と定性の両面からきめ細かく行われ、その結果に関する情報は、すべての社員について全社レベルで共有される。

そうした人事制度上のインフラを基盤に、要員配置に関しては、3年以上を経過した人材

については、基本的には異動の対象として個別に判定される、正社員は全国規模、有期契約社員についてもエリア区分ごとに異動を行うなどの人事異動のルールにもとづき、全社規模での人材の流動化を図っていることなども要員管理の点から興味深い。

また、今回の調査を通じて、雇用ポートフォリオの編成にあたっては、社員の要員構成と職務内容の範囲については業態による違いのみでなく、企業の要員管理プロセスの違いが影響していることが明らかになったことは1つの発見であろう。当該企業がどのような人事管理制度を採用してきたかという歴史が要員配置に影響を与えているということである。

第6章 結論

第1節 分析結果のまとめ

本報告書と労働政策研究・研修機構（2011）を含めると、本研究では、スーパー、百貨店、電機メーカー（ITソリューション事業部）、鉄鋼メーカー（中央研究所）、自治体の雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかを取り上げてきた¹。調査は、「要員設定基準」、「要員量の決定」、「総額人件費（直接雇用と間接雇用を含む）」、「職務編成と配置（仕事配分）」の4点に着目して実施した。この4つの視点から個々の事例にあたっていくことによって、以下のような論理がみえてきた。

1. スーパー

スーパーについては、A社を中心に説明する。スーパーでは、正社員総数を決定するうえで明確な「要員設定基準」は存在しない。現有の正社員総数をベースとして、出店計画に沿って、正社員総数を決定しているに過ぎない。

しかしスーパーにおいて、特徴的なのは、正社員総数のなかから、各店舗に配置する正社員数を決定する際に、明確な「要員設定基準」が用いられることである。その基準とは、店舗ごとに売り上げ規模、店舗のタイプに応じて、職場ごとに設定されるもので、これを積み上げていくことによって、職場や店舗ごとの雇用ポートフォリオが、結果として編成される。上記の「要員設定基準」は営業利益予算などの観点から、常に見直しがかけられるため、固定的ではない。これによって、実際の仕事の配分は正社員とパート社員の間で店舗ごとに決められる。したがって正社員とパートの役割分担は常に変動する可能性があり、配分される仕事がパート社員のスキルを上回るケースが少なからず発生する。その場合、本社主導で店舗における正社員数の削減とともに、現場では、独自に追加訓練が行われ、スキルの水準の向上が追及される。その結果として、正社員とパート社員の職務（職域）、パート社員に求められるスキルなどが決まり、それらと予め設定される人事処遇制度が適合的かどうかは予定調和的ではない。ここに均衡処遇の問題を生み出す可能性が指摘できる。

2. 百貨店

百貨店では、C社とE社の2つの事例を取り上げた。どちらの事例においても、正社員総数を決定する明確な基準は存在しない。そのため新規採用者数を決定する明確な基準もないが、一定数を確保するという方針は存在する。

C社とE社の総額人件費（非正規雇用を含む）には毎年削減圧力がかけており、その圧

¹ スーパー2社（A・B社）、百貨店C社、D市役所に関する分析は、労働政策研究・研修機構編（2011）による。

力は売上高予算、営業利益予算から、店舗を単位として、会社全体として算出される。仕事を配分する基準は、店舗と売り場のタイプによって一応決められているが、それが雇用ポートフォリオの編成にあたって利用されるとは限らない。

C 社の場合、実際に店舗の雇用ポートフォリオ編成に大きな影響を与えるのは、総額人件費である。店舗ごとに総額人件費が決まり、正社員数が決まると、パートタイマーと契約社員の人数が確定する。この結果として、店舗によって異なる雇用ポートフォリオが編成され、仕事配分も店舗ごとに決まる。

E 社では、店舗ごとの事業戦略により雇用ポートフォリオが編成される。基本的には、事業戦略は経営環境、財務状況などにより変動するため、事業戦略からポスト数と配置が決定され、結果として雇用ポートフォリオが編成される。さらにパートタイマーや契約社員に求めるスキルは、ここでも結果として決まる。また同社は旧 a 社と旧 b 社が合併するという特殊な事情を抱えているが、旧 b 社の販売員を旧 a 社のグレードに当てはめた際に、等級の内容と実際の販売員の職域との間に齟齬が生じていたため、働く実態に合わせて等級が調整された。

百貨店の 2 社は、店舗の特殊性により、効率的な雇用ポートフォリオを推し進めるドライブは異なるものの、どちらも要員設定基準はなく、様々な要因を考慮した結果、店舗別に雇用ポートフォリオが編成される。その結果として、非正規雇用の役割（職域）が規定され、働く実態に沿うよう処遇は決められる。

3. 電機メーカー：IT ソリューション事業部

ここでは G 社を中心に話を進める。IT ソリューション事業部には、要員設定基準は存在しない。ただし最低でもこのくらいというような合意はあるようである。

正社員数が確定すると、現場に配分される。その段階で正社員数は所与であり、したがって正社員の総額人件費も所与となる。現場がこれを動かすことはできない。これを前提に売上高予算、営業利益予算といった目標が与えられる。これを達成するために、営業部門は業務（プロジェクト）を取りにいくことになる。ただし売上高予算、営業利益予算は、正社員総数とはさしあたり無関係に設定されるため、与えられた正社員だけでは達成できないような予算が与えられることがある。したがって事業部としては、受注した業務はその段階で所与のものとなるため、正社員プラス α の要員が常に必要となる。このプラス α の人員は関係会社従業員であったり、派遣労働者であったりする。正社員を含めた 3 者の間に技術的な差はほとんどなく、その時々状況に応じて雇用ポートフォリオが編成される。その編成方法については、まだ仮説の域を出ていないが、仕事をどのように配分するかというより、事業部内の事業をどう配分するかで決まっていると考えられる。まず事業のマネジメントは E 社の正社員が行うということを前提に、事業内容を①新規、②発展、③成熟、④衰退に分けて、①と②には正社員を重点的に配置し、③と④については正社員以外の労働力を重点的に配置

するのではないかと考えられる。

4. 鉄鋼メーカー：中央研究所

鉄鋼メーカーでは、中央研究所を取り上げた。中央研究部門は企業の競争力を担う重要な部門であり、ここにどれだけのマンパワーを投入するかは経営の判断による。そのため要員設定基準は存在しない。中央研究所には、研究員を中心に、正社員は所与のものとして与えられる。そのため総額人件費がどれくらい必要であるかについても、合理的な設定基準があるわけではなく、経営トップの熟慮と決断によって決まる。つまり総額人件費管理に基づいて、雇用ポートフォリオを効率的に編成するというドライブはなかなかかからないと考えられる。ただし中央研究所であっても、不況期などでは、雇用ポートフォリオの効率化（コスト減）のために、研究職というコアな部分ではないが、研究の補助要員（技能員）に対して、採用者数の削減という形で、人員削減圧力がかかることもある。その結果として、雇用ポートフォリオが考案され実施される。

5. 自治体

自治体においても、要員設定基準は存在しない。職員総数の上限は定数条例と国から与えられた人員削減計画によって事実上規定される。しかし上記の2つは業務量に基づくものではないため、現場では人員不足が慢性化している。そのためD市役所では、労使が職場の実態を調査し、人員の過不足の情報を収集することを通じて、次年度の人員体制を決定する労使協議において、すり合わせが行われる。この交渉を通じて、職員総数と配置、人件費総額は決まるが、非正規雇用（非常勤職員）の活用は各部署で決定される。その活用範囲は、実際の事業にかかるコストを含め、各部署の予算範囲内に収めるという制約を受けるが、各部署は、非正規雇用の活用を前提としなくては、業務がはかどらないため、非正規雇用の活用を前提に予算を調整する。ただし自治体の場合、法律によって雇用形態別に役割と処遇が規定されており、労使交渉の場においても、役割分担を遵守することが求められる。そのため非正規雇用が担う役割や職域の拡大はほとんどみられないし、処遇も改善されることはない。

6. 結論

このように各事例の分析結果を整理すると、以下の3点の共通点を見出すことができる。それを結論として提示する。

第1に、雇用ポートフォリオ編成の実態である。全ての事例において、正社員数（正規職員）は組織内のルールを通じて決定されるが、正社員総数には、程度の差こそあれ、毎年削減圧力がかかっており、各職場では正社員の不足を補うことを目的として、非正規雇用の活用が選択される。そのような選択、言い換えれば、組織にとって、効率的な雇用ポートフォリオ編成を促す主因の1つは、総額人件費管理である。非正規雇用の活用は、基本的に、職

場に与えられた予算を超えない範囲で決定される。このため仮説 1 は検証されたことになる。なお要員設定基準の有無と要員数の決定、総額人件費管理によるコスト削減圧力のかかり方など、雇用ポートフォリオ編成の基本的なメカニズムは、業態や業種によって異なっており、細部までみると、その実態には違いが存在する。

第 2 に、人的資源を指標とするモデルによって、雇用ポートフォリオ編成の実態を説明することはできないことである。あらかじめ雇用形態別に職域や役割・スキルを明確にしても、それらは現場の状況や正社員と非正規雇用との役割分担によって、最終的に変動することがある。それはスーパーや百貨店の分析からも明らかである。つまり雇用形態別の職域や役割・スキルは、全ての雇用形態の配置が確定した後に、決定せざるを得ない。したがって、仕事の配分が事後的になされている実態からすると、事前に人的資源に基づく指標を用いて、雇用を類型化したとしても、類型と実態との間に乖離が生じ、雇用ポートフォリオ編成の実態を説明することはできなくなる。

第 3 に、非正規雇用の処遇である。非正規雇用の処遇は、質的基幹化や職域の拡大を契機として、非正規雇用が働く実態に合わせて改善されていた。つまり仕事の配分ルールが賃金の配分ルールを規定するのである。この結果、2 つめの仮説も検証されたことになる。また第 2 において指摘したように、仕事の配分が事後的に決まる実態からすると、企業は常に仕事の配分（働く実態）と賃金との間の調整をしなくてはならなくなる。ここに正社員と非正規雇用間、さらには非正規雇用間で均衡処遇を実現する可能性を見出すことができる。

第 2 節 企業間比較

第 2 節では、第 1 節のまとめを受けて企業間比較を試みる。第 1 節では、4 つの視点から調査結果を整理したが、ここではもう少し具体的に、項目別に整理をしたうえで、企業による特性（差異）を考えてみたい。それを示したのが、表 6-2-1 である。

1. 責任センターと非正規雇用比率

責任センターには、利益センター、収入センター、裁量的費用センターの 3 種類がある。利益センターに該当するのは全企業であり、特定の部門は、スーパーの店舗、IT ソリューション事業部となる。収入センターには、百貨店の店舗、裁量的費用センターには、中央研究所と自治体が該当する。責任センターは、組織内におけるコスト管理の程度や性格を規定するものであり、上記の 3 つの責任センターの種類で言えば、コスト管理が最も厳しいのは、利益センターであり、収入センター、裁量的費用センターという順番になる。スーパーの店舗や G 社の IT ソリューション事業部のように、現場レベルにまで利益センター化しているところは、非正規雇用比率が高い。これに対し、店舗が収入センターである百貨店では、利益センターより、現場レベルの非正規雇用比率は低い。裁量的費用センターである H 社の中

中央研究所やD市役所では、予算や人員数を合理的に決定されない以上、事業の採算を問うことは困難となるため、非正規雇用比率が低く抑えられている。

2. 要員設定・予算策定のプロセス

要員設定・予算策定のプロセスには、トップダウン方式とボトムアップ方式がある。トップダウン方式は、本社が現場の要望を聞かずに要員数と予算を決定するか、現場の要望を吸い上げても、本社主導で要員数と予算が決まるケースを指す。これに対し、ボトムアップ方式は、基本的に現場の要求の通りに要員数と予算が配分されるケースである。

要員設定・予算策定のプロセスは、企業によって異なる。スーパーA社はトップダウン方式であるのに対し、B社はボトムアップ方式を採用している。また電機メーカーでは、F社はボトムアップ方式であるが、G社はトップダウン方式を採用している。要員・予算策定プロセスには、業種毎に明確な傾向はみられない。ただしスーパー業界において本社主導のマネジメントが進んでいる現状を考えれば、スーパーB社は、今後トップダウン方式に転換する可能性がある²。これを踏まえて考えると、以下のような傾向を示すことができる。

それは業務が標準化しやすい事業（販売・接客業：小売業）では、トップダウン方式を採用しやすいが、業務の専門性が高く、標準化するのが困難な事業（IT・研究：製造業）では、ボトムアップ方式が採られる傾向にあるということである。標準化が可能な職場では、本社が事業内容を理解することが相対的に容易であるため、トップダウン方式を採用し、財務指標に基づいて、本社主導で利益目標、要員数及び予算を決定することができる。逆に専門性が高く、標準化が困難であれば、本社が現場の要員数と予算を直接コントロールするよりも、現場に権限を委譲し、利益目標を与えてボトムアップ方式（現場の要望に沿う形）で要員数と予算を配分するほうが効率的になる。現場にとっては、利益目標は人員と予算の制約となるが、トップダウン方式とくらべれば、現場の状況に応じた人員配置を実現できる余地がある。

ただし電機メーカーG社はトップダウン方式を採用しており、上記の傾向に当てはまらない。このことは要員・予算策定が企業のマネジメントの一側面に過ぎず、その特性を説明するには、企業文化や経営者の方針、歴史的経緯など、様々な要因を考察する必要があることを示している。上記の点を踏まえた分析は、今後の課題としたい。

² スーパーA社は、店舗の特性を發揮することを重視し、各店舗に店舗運営の権限を与え、店舗が求める要員や予算を配分していた（ボトムアップ方式）が、2005年の業績悪化を契機として、本社による集中管理を進め、トップダウン方式に転換した経緯がある。本田（2002）は、本社に権限が集中することを「本部集権化」と呼び、本部の権限が極度に強力になると、ストア特性（市場の性質）に対応できず、非効率になるという。逆にストア（店舗）の権限を強力にして、各ストアの裁量に任せた多様な営業をしても、本部で集中的に問題処理をすることによる効率性は享受できなくなる。ただし近隣の競合店との競争があり、それには本部が一括して対応することが必要であり、本部の権限が強力であることを前提に、どこまでストア特性を考慮し、裁量を残すかが重要であるという。したがって、程度の差こそあれ、スーパー業界全体で本社主導のマネジメントが進んでいると考えられる。

3. 正社員と非正規雇用の仕事の境界

正社員と非正規雇用の仕事の境界は、裁量的費用センターであるかどうかで大きく変わる。利益センターと収入センターでは、程度の差こそあれ、人件費削減圧力がかかっており、正社員数は抑制される。ただし正社員数は、現場の業務量に基づくものではないため、現場では人手不足が生じる。現場には、非正規雇用の活用を決定する権限と予算が与えられており、その予算の範囲内で、非正規雇用が活用される。この結果、非正規雇用の活用が進み、かつ非正規雇用が量的・質的に基幹化することにより、正社員と非正規雇用の業務の一部が重なっていく。これに対し、H社の中央研究所とD市役所は、雇用形態別に業務が区別されている。業務区分を明確にする背景には、コスト削減圧力がかかりにくいという裁量的費用センターの特性があり、それを前提として、H社の中央研究所は、コンプライアンスと業務の質、D市役所は、法律と独自の任用基準に基づいて非正規雇用を活用するという方針がある。正社員と非正規雇用の仕事の境界は、総額人件費管理に基づく非正規化の進展によって、事後的に決まる。

表 6-2-1 企業間比較

	スーパー (A・B社)	百貨店 (C・E社)	電機メーカー (F・G社)	鉄鋼メーカー (H社)	自治体 (D市役所)
特定部署	—	—	ITソリューション部門	中央研究所	—
責任センター	企業：利益 店舗：利益	企業：利益 店舗：収入	企業：利益 事業部：利益	企業：利益 研究所 ：裁量的費用	裁量的費用
活用している雇用形態	正社員 パートタイマー	正社員 契約社員 パートタイマー	正社員 請負会社社員 派遣労働者	正社員 請負会社社員	正規職員 嘱託員 臨時員
非正規雇用比率	A社：81.3% B社：80.5%	C社：55.2% (a・b店：50.1%) E社：34.3% (店舗：不明)	F社全体：50.1% G社ITソリューション事業部：58.5%	正社員中心 (一部作業請負)	34.3%
予算（人件費を含む）の策定方法	トップダウン (A社) ボトムアップ (B社)	トップダウン (C社・E社)	ボトムアップ (F社) トップダウン (G社)	ボトムアップ	トップダウン
要員設定基準	人時基準が正社員とパートタイマーの要員設定基準となる。	要員設定基準はないが、全社的に要員数をコントロールする。	要員設定基準はないが、財務指標を用いて、要員数をコントロールする。	要員設定基準はないが、法律に基づいて、厳格に雇用形態別の役割を区別する。	要員設定基準はないが、雇用形態別の任用基準を設けている。

現場の仕事の境界	正社員と非正規雇用の仕事は重なる。	正社員と非正規雇用の仕事は重なる部分がある。	正社員と非正規雇用の仕事は重なる。	正社員と非正規雇用の仕事は重ならない。	正社員と非正規雇用の仕事は、基本的に重ならない。
非正規雇用活用の権限の所在	正社員：本社 パートタイマー：各店舗	正社員：本社 契約社員とパートタイマー：各店舗	正社員：本社 請負会社社員と派遣労働者（技術者派遣のみ）：事業部	研究員：本社 技能員（正社員）：各地区採用 技能員(作業請負)：各研究部	正規職員：人事担当部署 嘱託員と臨時員：各部署

資料出所：労働政策研究・研修機構編（2011）及び本報告書の分析結果より。

注1. 非正規雇用比率のデータは、A社は2009年10月、B社は2010年、C社は2009年、D市役所は2009年4月1日、E社は2012年3月、F社は2009年3月、G社は2009年、H社は2011年のデータである。

注2. 百貨店C社全体の非正規雇用比率は「派遣店員」を含んでいない。またa店とb店の非正規雇用比率は、2つの店舗の平均である。a店の非正規雇用比率は42.3%、b店のそれは75.4%である。なおC社全体の非正規雇用比率との比較をするために、店舗の非正規雇用比率を計算する際には、母数から「派遣店員」を除いている。

以上、企業別の特性をまとめたが、ここでは小売業とITソリューション事業部、F社とG社の差異を考えてみたい³。

4. 小売業とITソリューション事業部との差異

小売業とITソリューション事業部を比較する場合、最も大きな差異は、総額人件費管理が雇用ポートフォリオ編成に与える影響力にある。小売業では、スーパーは営業利益、百貨店は売上高人件費比率などの財務指標を用いて、総額人件費が決まり、その範囲内で雇用ポートフォリオが編成される。つまり小売業の雇用ポートフォリオの編成は、総額人件費管理によって規定される。これに対し、G社のITソリューション事業部は、利益目標が与えられており、コスト管理はするものの、事業単位で見れば、利益よりも事業が計画通り進んでいるかどうか重視される。そのためプロジェクトの進捗が思わしくなければ、利益を減らすことになっても、人員を追加投入する。同じ利益センターであっても、ITソリューション事業部では、総額人件費管理だけで、雇用ポートフォリオは編成されない。

5. F社とG社の差異

F社とG社の雇用ポートフォリオ編成における大きな差異は、要員設定と予算の策定プロセス、非正規雇用比率である。F社の各事業部の要員数（正社員数）と予算額は、各事業部から原案がコーポレートにあげられ、コーポレートによるチェックを受けて決定される。その数値は、基本的に事業部からの原案の通りとなる。これに対し、G社では、各事業部から

³ スーパーと百貨店との比較分析については、労働政策研究・研修機構編（2011）の第6章第2節を参照されたい。

要員数（正社員数）と予算案が、コーポレートにあげられるが、コーポレートの人事担当部門は経営層と話し合い、トップダウンで決定する。したがって、F社とは異なり、G社の事業部には、要望通りに、正社員が配分されない可能性がある。それをカバーするために、G社は請負会社社員と派遣労働者の活用を前提に雇用ポートフォリオを編成する。そしてその結果としてG社は、F社よりも非正規雇用比率は高くなる可能性がある。

第3節 政策的含意

本報告書の結論を踏まえて、政策的含意を4点あげておく。

第1に、既存の雇用ポートフォリオ理論は、その編成の一部を説明しているに過ぎないということである。例えば、人材ポートフォリオ論は、スキルを中心とした人的資源を指標として、雇用形態の類型化を行うが、これまでの調査結果から、非正規雇用に求められるスキルや職域、職務のレベルは、現場において、雇用ポートフォリオが編成された結果として決まる。この事実発見は、上記の理論とは逆のことを示す。よって、これまでの人材ポートフォリオ論に代表される理論仮説に基づいて、政策的対応を講じれば、理論と実態とが著しく乖離し、政策的な効果を得ることは極めて難しくなる。そうした事態を避けるためには、理論を現実には当てはめるのではなく、まず素直に実態をみること、すなわち雇用ポートフォリオを決定する需要側（企業）を緻密に調査し、得られた事実を基に、理論を再構築することが重要である。

第2に、雇用ポートフォリオの編成原理は、実態をみる限り、多様だということである。雇用ポートフォリオ編成を規定する要因が、その編成原理であるとすれば、それは業種、事業によって異なる。それは要員管理の先行研究が示したことであり、本調査の結果とも重なり合う。もちろん企業が非正規雇用を活用する背景には、コスト管理と雇用面でのリスクヘッジが主因として存在する。この2つをベースとして、業種別や事業別に調査を進めていく過程で、どの要素⁴が加味されて、雇用ポートフォリオが編成されるのかが重要となる。その要因が雇用ポートフォリオ編成の多様性を生み出していることから、雇用形態別の政策対応だけでなく、業種や事業にも考慮した対応が必要となる。

第3に、雇用形態別における役割分担が曖昧になりつつあるということである。全ての事例において、非正規雇用の活用を前提としたマネジメントが展開されており、今後非正規雇用比率が維持されるか、さらに上昇することが予想される。つまり非正規化と雇用形態の多様化が進展する裏側で、今後も正社員比率は低下の一途をたどり、非正規雇用の仕事は正社員のそれに近づいていく。そこで問題となるのが、正社員と非正規雇用の仕事の境界である。

⁴ 例えば、G社のITソリューション事業部では、請負会社の状況や正社員の人材育成も考慮されているし、鉄鋼メーカーの中央研究所では、コンプライアンスや業務の質などが雇用ポートフォリオを編成するうえで、重視される。

本調査から、正社員が担うべき業務として、本社の企画部門の業務、現場でのマネジメント、高度な知識やスキルが求められる仕事などがあげられるが、事例によっては、上記の業務の一部を非正規雇用が担っているケースもあり、それだけで現状を説明することは困難である。さらにいえば、この事実は、コスト圧縮によって、非正規化を推し進めるドライブはかかり続ける一方で、非正規化に歯止めをかける仕組みがないことを意味する。

第4に、均衡処遇への対応である。個々人に求められる役割やスキル、職域は、職場で雇用ポートフォリオが編成され、事後的に決まる。しかし正社員数が抑制されると、非正規雇用の活用が拡大する過程で、非正規雇用はよりレベルの高い職務や役割を担うようになる。その際に問題となるのが、正社員・非正規雇用間、非正規雇用間の処遇格差である。この問題を放置すれば、非正規雇用が働く実態と処遇との間に乖離が生じ、離職率の上昇を招く危険性がある。そのような事態を避けるためには、働く実態と処遇のバランスを、非正規雇用が納得のできるレベルに均衡させる必要がある。そしてそのために企業は、現場で働く非正規雇用の実態に目を配り、雇用形態別に求められる役割やスキル、職務レベルの変化に応じて、定期的に非正規雇用の処遇を見直す必要がある。

補足表 インタビューリスト (2009年-2011年度)

	日時	応対者	調査者	調査内容
ス ー パ ー A 社	2009年10月9日 10:00 - 12:00 A社本社にて	人事本部リーダーH氏 人事部課長 A氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	A社の概要(人員構成)、人事管理全般(採用、賃金、異動など)、店舗管理など。
	2010年6月10日 15:00 - 17:00 A社本社にて	人事部課長 A氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	要員をめぐる店舗とのやり取り、A社の構造改革など。
	2010年6月10日 17:00 - 19:00 A社本社にて	人事部課長 A氏 人材開発部リーダー D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	店舗の運営管理、要員をめぐる本社とのやり取り、店長の権限(裁量)など。
	2010年8月27日 10:00 - 12:00 A社本社にて	人事部課長 A氏 人材開発部リーダー D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	店舗の人員規準の作成、店舗の目標管理など。
ス ー パ ー B 社	2010年10月20日 15:00 - 16:10 B社本社にて	取締役 Y氏 人事部課長代理 B氏	前浦穂高	B社の人員構成、要員管理の仕組み、人事管理全般など。

百貨店 C社	2009年9月4日 10:00 - 12:00 C社本社にて	人事部労務担当部長 K氏 人事部労務担当次長 K氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	C社の概要(事業概要、 人員構成)、人事管理な ど。
	2010年2月8日 10:00 - 12:00 C社本社にて	人事部人事政策担当部長 M氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	C社の予算策定、総額 人件費管理、人事管理 など。
	2010年9月10日 14:00 - 16:00 a店事務所にて	a店店長 T氏 副店長 S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	a店の人員構成、店舗 の位置付けなど。
	2010年10月26日 10:00 - 12:00 a店事務所にて	総務部副部長 S氏 総務部人事グループ グループマネージャー S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	a店舗における人員配 置の決定方法など。
	2010年11月17日 15:00 - 17:00 b店事務所にて	副店長兼営業推進部長 K氏 総務担当係長 D氏	中村圭介 野村かすみ	b店舗の人員構成、店 舗における要員計画の 作成と決定、売り場の プロトタイプと就業形 態別人員構成、職務内 容など。
	2011年2月9日 10:30 - 12:30 b店事務所にて	副店長兼総務部長 K氏 販売第2部長 O氏 経営企画担当係長 D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	b店舗の7階・8階売場 と化粧品売場の人員配 置と構成、就業形態別 の役割と処遇の決定など。
D市役所	2009年9月9日 10:00 - 12:00 D市役所庁舎にて	総務部次長兼職員課長 O氏 総務部職員課非常勤担当 K氏 行政経営部経営監理室主幹 K氏 行政経営部経営監理室主査 S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	D市の概要(職員数、 人員構成)、人事管理全 般(採用計画、賃金な ど)、行政改革など。
	2010年6月22日 13:30 - 15:30 D市役所庁舎にて	行政経営部経営監理室主査 S氏 総務部職員課非常勤担当 K氏	前浦穂高	「職員等増員見込調 査」の具体的内容、人 件費の進捗管理など。
	2010年8月23日 13:00 - 15:00 D市役所庁舎にて	職員労働組合書記長 O氏	前浦穂高	非正規雇用化の進展に 対する組合の方針、人 員にかかわる労使交渉 など。

	2010年8月23日 15:00 - 17:00 D市役所庁舎にて	行政経営部経営監理室主任 A氏 総務部職員課非常勤担当 K氏	前浦穂高	予算編成(人件費予算)のプロセス、人員計画と要員管理の関係など。
百貨店E社	2010年8月24日 13:00 - 15:00 E社組合事務所	労働組合書記長 I氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E社の状況、非正規の進展と組合の取り組みなど。
	2010年11月12日 15:00 - 16:30 E社本社	本社業務部人事部部長 M氏 労働組合書記長 I氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E社の要員管理の考え方、配置決定プロセスなど。
	2011年11月2日 10:00 - 12:00 E社組合事務所	労働組合書記長 I氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E社の人事制度、2社統合時の有期契約社員の処遇決定プロセス、労組の対応など。
	2011年11月22日 15:30 - 17:00 E社本社	本社業務部人事部部長 M氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	E社の人件費予算の策定、事業計画の策定など。
	2012年3月13日 13:00 - 16:30 E社組合事務所	労働組合書記長 I氏	野村かすみ	正社員、有期契約社員の職位と職務内容、処遇制度の運用、組織・業務改革への新たな取り組みなど。
	電機メーカーF社	2010年9月10日 10:00 - 12:00 F社本社	労政人事部 人事・雇用企画グループ 部長代理 Y氏 労政人事部 処遇企画グループ 部長代理 H氏 ITソリューション事業部 総務部勤労グループ S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高
2012年1月11日 10:30 - 12:00 F社本社		勤労部 労務雇用企画グループ 部長代理 H氏	前浦穂高	採用者数の決定、要員管理、グループ会社との関係など。

電機メーカー G社	2010年9月13日 10:00 - 12:00 G社本社	事業支援部 部長 N氏 事業支援部 マネージャー S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	G社の概要（人員構成）、人事管理全般（採用、賃金、異動）など。
	2010年10月28日 10:00 - 11:15 G社本社	事業支援部 マネージャー S氏 ITソリューション事業部 事業部長 T氏 ITサービス企画本部 グループマネージャー F氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	ITソリューション事業部の要員管理、外部委託の選択方法（派遣労働者、請負会社社員）など。
	2011年9月 9:00 - 10:30 G社本社	事業支援部 部長 N氏 事業支援部 マネージャー S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	ITソリューション事業部の状況、グループ会社・関連会社との関係など。
鉄鋼メーカー H社	2011年10月9日 10:00 - 12:00 H社本社	労政人事部労政室長 S氏 研究企画部 主任部員 N氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	H社の概要、中央研究所の人員構成及び研究内容、事業計画及び予算の策定など。
	2011年11月8日 16:00 - 17:00 H社本社	研究企画部 主任部員 N氏	前浦穂高	中央研究所の人員（研究員・技能員）の採用及び配置の決定基準、技能員における正社員・作業請負の棲み分けなど。
	2011年12月26日 14:00 - 15:00 H社本社	労政人事部労政室長 S氏	前浦穂高	H社全体の採用方針と採用区分、作業請負を活用する根拠など。

参考文献

(邦語文献)

- 青木宏之 (2008) 「能率管理」 仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, 163 頁－199 頁.
- 青山悦子 (1990) 「パートタイム労働者の人事管理－大手スーパーを中心として」『三田学会雑誌』第 83 巻特別号 I, 155 頁－172 頁.
- 阿部正浩 (2011) 「雇用ポートフォリオの規定要因」『日本労働研究雑誌』No.610, 14 頁－27 頁.
- 新井田剛 (2010) 『百貨店のビジネスシステム変革』硯学叢書.
- 石田英夫編 (2002) 『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会.
- 石田光男 (2005) 「賃金, 収益, 要員の管理とホワイトカラーの業務効率－トヨタ」中村圭介・石田光男『ホワイトカラーの仕事と成果－人事管理のフロンティア』東洋経済新報社, 205 頁－260 頁.
- 石原真三子 (2003) 「パートタイム雇用の拡大はフルタイム雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』No.518, 4 頁－16 頁.
- 稲上毅 (1990) 『現代英国労働事情－サッチャーイズム・雇用・労使関係』東京大学出版会.
- 今野浩一郎 (1993) 『研究開発マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 禹宗杭 (2003) 『「身分」の取引と日本の雇用慣行－国鉄の事例分析』日本経済評論社.
- 小倉一哉 (1999) 「日本における非典型雇用の変化：1987年・1994年の統計データから」『雇用形態の多様化と労働市場の変容』社会経済生産性本部, 87頁－101 頁.
- 小野晶子 (1999) 「非正規労働者増加のメカニズム－大型小売業の事例から」『同志社政策科学研究』創刊号, 197 頁－223 頁.
- _____ (2000) 「日本の大型小売業における部門業績管理と要員管理－事例研究：パートタイマー比率増加のメカニズム」『同志社政策科学研究』第 2 巻第 1 号, 215 頁－233 頁.
- _____ (2001) 「大型小売業における部門業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No.498, 99 頁－109 頁.
- 折井日向 (1973) 『労務管理二十年－日本鋼管にみる戦後日本の労務管理』東洋経済新報社.
- 上井喜彦 (1994) 『労働組合の職場規制－日本自動車産業の事例研究』東京大学出版会.
- 禿あや美 (2000) 「小売業における処遇制度と労使関係－パート労働の職域拡大が持つ意味」社会政策学会編『現代日本の失業』社会政策学会誌第 10 号, 法律文化社, 183 頁－206 頁.
- 河合克彦 (2008) 『要員・総額人件費マネジメント』社会生産性本部生産性情報センター.

関西経営者協会 労働政策特別委員会 総額人件費管理専門委員会 (2006)

『総額人件費管理の考え方と手法』 関西経営協会.

木村琢磨 (2006) 「電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題—人的資源構造の変化と能力開発型人材管理の課題」『大原社会問題研究所雑誌』No.567, 40 頁—57 頁.

_____ (2009) 『雇用の境界に関する理論的・実証的研究』(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.15) 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.

木村琢磨・鹿生治行・高橋康二・山路嵩正 (2008) 「製品開発部門における人的資源管理—正社員と派遣労働者の活用事例に見る雇用の境界—」実践経営学会関西支部『関西実践経営』第 35 号, 69 頁—88 頁.

木村保茂・永田萬享・上原慎一・藤澤建二 (2008) 『鉄鋼業の労働編成と能力開発』御茶の水書房.

厚生労働省 (1994・1999・2003・2007・2010) 『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』.

_____ (2009) 『平成 21 年度「労働者派遣事業雇用管理等援助事業」派遣相談事例集』

厚生労働省大臣官房統計情報部 (2008) 『平成 20 年派遣労働者実態調査報告』.

厚生労働省需給調整事業課 (2008) 『グループ企業間で労働者派遣を行う事業所に関する調査 調査概要』.

今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会 (2008) 『今後の労働者派遣制度の在り方に関する研究会 報告書』.

櫻井通晴 (2009) 『管理会計 第 4 版』同文館出版.

佐藤 厚 (2002) 「典型の非典型による代替化」『日本労働研究雑誌』No.501, 49 頁—51 頁.

_____ (2003) 『企業レベルの労働のフレキシビリティ』(労働政策レポート Vol.4) 日本労働研究機構.

佐藤厚編 (2007) 『業績管理の変容と人事管理—電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房.

佐藤博樹 (1998) 「非典型的労働の実態—柔軟な働き方の提供か?」『日本労働研究雑誌』No.462, 2 頁—14 頁.

_____ (1999) 「雇用システムの変化から見た人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』No.470, 48 頁—54 頁.

_____ (2000) 「総額人件費管理と人事管理の課題」武川正吾・佐藤博樹編『企業保障と社会保障』東京大学出版会, 77 頁—88 頁.

_____ (2009) 「企業環境の変化と人事管理の課題」佐藤博樹編『人材マネジメント』

ミネルヴァ書房, 1頁-30頁.

佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 (2004) 『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス (1)』(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.1) 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.

三和総合研究所 (1997) 『総額人件費管理に関する調査研究報告書』.

島貫智行 (2010) 「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』白桃書房, Vol. 44 No.2, 16頁-29頁.

清水直美 (2007) 「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』No.568, 93頁-105頁.

スーザン・ハウスマン/大沢真知子 (2003) 「非典型労働の増加の要因と労働市場に与える影響に関する日米比較」大沢真知子/スーザン・ハウスマン編, 大沢真知子監訳『働き方の未来-非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構, 186頁-221頁.

高梨 昌 (1967) 『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会.

武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻1号, 2頁-11頁.

月泉 博 (2007) 『「流通戦略」の新常識-「超成熟消費時代」を勝ち抜く条件』PHPビジネス新書, PHP研究所.

電機連合総合研究企画室 (2010) 『「電機産業の製造現場におけるアウトソーシングの実態調査」報告書』(電機総研研究報告書シリーズNo.12) 電機連合総合研究企画室.

中尾和彦 (2004) 「電機産業における請負労働者の活用と請負適正化の課題-電子部品企業2社のケーススタディから」『日本労働研究雑誌』No.526, 31頁-42頁.

中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.

中村圭介・前浦穂高 (2004a) 『行政サービスの決定と自治体労使関係』明石書店.

_____ (2004b) 「組織再編をめぐる労使協議-地方自治体の事例」

『社会科学研究』第56巻1号, 113頁-136頁.

中村 恵 (1989) 「技能という視点からみたパートタイム労働問題」『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』労働省大阪婦人少年室.
(『神戸学院経済学論』(2006) 第37巻第3・4号, 49頁-94頁, 所収)

西野史子 (2006) 「パートの基幹労働力化と正社員の労働」日本社会学会編『社会評論』

56 巻第 4 号, 847 頁－863 頁.

仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』 東京大学出版会.

_____ (2003) 『変化のなかの雇用システム』 東京大学出版会.

_____ (2008) 「雇用の量的管理」 仁田・久本編 『日本的雇用システム』
ナカニシヤ出版.

日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』
日本経営者団体連盟.

日経連経済調査部編 (1996) 『新版 経営計画との策定と適正賃金決定－日経連人件費
支払い能力システムの使い方』 日経連出版部.

日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所編 (2001) 『多様な就業形態の組合せと労使
関係に関する調査研究報告書』.

野澤建次 (1997) 『現代流通入門』 中央経済社.

乗杉澄夫 (2009) 「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容－フルタイム人員の削減
を中心に」 和歌山大学経済学会 『経済理論』 第 352 号, 47 頁－63 頁.

原ひろみ (2003) 「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測－パート・アルバイト
をとり上げて」 『日本労働研究雑誌』 No.518, 17 頁－30 頁.

久本憲夫・電機総研編 (2005) 『企業が割れる!電機産業に何がおこったか－事業再編と
労使関係』 日本評論社.

平野光俊 (2009) 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性－人材ポートフ
ォリオ・システムからの考察」 『日本労働研究雑誌』 No.586, 5 頁－19 頁

福井忠興 (1989) 『研究開発部門の人事新戦略－独創技術時代における採用から育成
まで』 日本経済新聞社.

福谷正信 (2007) 『研究開発技術者の人事管理』 中央経済社.

藤田至孝 (1978) 『総額人件費管理－コスト面からみた新しい労務管理の在り方』
労務行政研究所.

古郡鞆子 (1997) 『非正規労働の経済分析』 東洋経済新報社.

本田一成 (2002) 『チェーンストアの人材開発－日本と西欧』 千倉書房.

_____ (2004) 『職場のパートタイマー基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ』
(JILPT 労働政策レポート Vol.1) 労働政策研究・研修機構.

_____ (2007) 『チェーンストアのパートタイマー－基幹化と新しい労使関係』 白桃書房.

松崎 義 (1982) 『日本鉄鋼産業分析』 日本評論社.

三崎秀央 (2004) 『研究開発従事者マネジメント』 中央経済社.

道又健治郎編 (1978) 『現代日本の鉄鋼労働問題－鉄鋼労働力の重層構造と再編・陶冶の
実態』 北海道大学図書刊行会.

三山雅子 (1991) 「パートタイマーの戦力化と企業内教育」 『日本労働研究雑誌』 No.377,

28 頁－36 頁.

宮本大・中田喜大 (2002) 「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加－1990 年代の大型小売業を対象に」 玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム－労働移動の経済学』東洋経済新報社, 81 頁－102 頁.

明治大学社会学研究所編 (1961) 『鉄鋼業の合理化と労働』白桃書房.

守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.

矢作敏行 (1996) 『現代流通理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ, 有斐閣.

山本 潔 (1967) 『日本労働市場の構造－「技術革新」と労働市場の構造的変化』東京大学出版会.

脇坂 明 (1998) 『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房.

_____ (2003) 「パートタイマーの基幹労働力化について」社会政策学会編『雇用関係の変貌』社会政策学会誌第 9 号, 法律文化社, 27 頁－43 頁.

脇坂 明・松原光代 (2003) 「パートタイマーの基幹化と均衡処遇 (I)」『学習院大学経済論集』第 40 巻第 2 号, 157 頁－174 頁.

労働省 (1987) 『就業形態多様化に関する実態調査結果報告』.

労働政策研究・研修機構編『パートタイマーと正社員の均衡処遇－総合スーパー労使の事例から』(労働政策研究報告書No.34) 労働政策研究・研修機構.

_____ (2010) 『派遣のキャリアと働き方に関する調査 (派遣先調査)』(JILPT 調査シリーズNo.79) 労働政策研究・研修機構

_____ (2011) 『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』労働政策研究報告書No.138) 労働政策研究・研修機構.

労働問題リサーチセンター・連合総合生活開発研究所編 (2007) 『請負等外部人材に関する労使間の課題に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所.

(英語文献)

Atkinson, John (1985) “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management”, *IMS REPORT*, No.89, Brighton: Institute of Manpower Studies.

Baron, J.N., and Kreps, D.M., (1999) “*Strategic Human Resource: Frameworks for General Managers*”, John Wiley & Sons, Inc.

Lepak, D. P., and Snell, S.A., (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of*

参考資料

E 社組合ニュース資料（2010年12月）「新制度スタート（2011年6月）にむけ、会社・組合での論議・検討の経緯」

E 社労働組合職場集会資料（2010年10月）
（2011年8月）

労組インタビュー調査（2011年11月2日）配布資料「人事制度について」
（2011年11月2日）配布資料「有期契約社員の人事制度について」
（2011年11月2日）配布資料「旧 b 社有期契約社員の役割グレードの決定について」
（2011年11月2日）配布資料「店舗別組織図等」

F 社配布資料（2010年9月10日）

G 社配布資料（2010年9月13日）

H 社『有価証券報告書』（2008～2011年度）

H 社配布資料（2011年10月6日）

労働政策研究報告書 No.145

雇用ポートフォリオ編成の研究

—メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例—

発行年月日 2012年4月12日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2012 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)