



労働政策研究報告書 No.145

サマリー 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－』サマリー

1. 執筆担当者

まえうらほだか

前浦穂高（労働政策研究・研修機構 労使関係部門 研究員）

のむら

野村かすみ（労働政策研究・研修機構 調査解析部 主任調査員）

2. 研究期間

平成21年度～23年度

3. 研究の目的

本報告書の目的は、電機メーカー2社（ITソリューション事業部）、鉄鋼メーカー（中央研究所）1社と百貨店1社の計4社を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を解明することにある。

90年代以降の職場における大きな変化の1つとして、非正規雇用の活用拡大があげられる。その現象は一般的に非正規化の進展と呼ばれるが、その現象のなかで、様々な雇用形態で働く労働者が増加している。つまり非正規化の進展のなかで、雇用形態の多様化も起こっている。

しかしどの雇用形態をどの程度活用するのか、その意思決定を行うのは企業である。つまり上記2つの現象は、企業が雇用ポートフォリオ（複数の雇用形態を組み合わせること）を編成した結果を事後的に捉えたものということになる。それゆえ2つの現象に伴って発生する諸問題への対応策を考えるうえで、これらの現象を生み出す背景を供給側の観点から捉えるだけでは不十分である。

そこで当機構では、「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研究」のサブテーマとして、「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」を実施した。本報告書は、平成21年度～23年度の分析をまとめたものであるが、インタビュー調査から、以下のような4点の政策的含意を得ている。

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るれば、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¹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、両者における仕事の境界である。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、均衡処遇への対応についてである。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。

4. 研究結果の要旨

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

¹ 例えば、電機メーカーの IT ソリューション事業部では、事業特性、正社員の教育なども重視されているし、鉄鋼メーカーの中央研究所では、コンプライアンス、業務の質（請負に出せるかどうか）も、雇用ポートフォリオを編成する際に加味されている。

員)は組織内のルールを通じて決定される。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。このようなプロセスを経て雇用ポートフォリオは編成されていくが、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。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。

表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、 H社全体 F社全体及び各事業部 G社全体及び各事業部
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。

5. 分析結果

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・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²。

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、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

² 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。

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仕入れ形態、収益状況などを考慮した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。要員の人件費（非正規雇用を含む）は、ポスト数に応じた平均単価で算定され、店舗別の総額人件費としてあらかじめ振り分けられる。

第2に、雇用ポートフォリオ編成は店舗によって異なることである。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。つまり同一企業でありながら、店舗によって雇用ポートフォリオ編成は異なる。

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が、これにより旧b社は、旧a社が持つ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なった。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、処遇も決まることを示している。

6. 調査の概要

本研究の分析方法は、事例調査である。調査概要は、表2のインタビューリストの通りである。調査は、2009年度から2011年度にかけて、電機メーカー2社（G社、F社）、鉄鋼メーカーH社、百貨店E社の4事例を対象に、計13回実施している。調査内容は、本社と特定部門の人事担当者を対象に、要員管理と総額人件費管理を中心に、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）などを聞いている。

表2 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。

7. 目次

第1章 概要

- 第1節 研究の目的と問題意識
- 第2節 先行研究
- 第3節 仮説・分析方法と分析枠組み
- 第4節 本研究における用語の定義
- 第5節 調査概要と事例の選定
- 第6節 調査結果の概要

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
- 第2節 G社の概要
- 第3節 要員管理
- 第4節 総額人件費管理
- 第5節 ITソリューション事業部
- 第6節 BU内の正社員の人員要求
- 第7節 考察
- 第8節 小括

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2節 F社の特徴
- 第3節 人員構成
- 第4節 人事管理
- 第5節 ITソリューション事業部
- 第6節 小括

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
- 第2節 H社の組織概要
- 第3節 事業計画と研究開発費
- 第4節 要員管理と総額人件費管理

- 第 5 節 中央研究所
- 第 6 節 プロジェクトの進捗管理と評価
- 第 7 節 小括

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
- 第 2 節 企業概要と従業員構成
- 第 3 節 人事処遇制度
- 第 4 節 要員設定の考え方
- 第 5 節 要員配置プロセス
- 第 6 節 正社員と有期契約社員配置と分業関係
- 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
- 第 8 節 小括

第 6 章 結論

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

インタビューリスト（補足表）

参考文献・参考資料

8. 主要参考文献

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.

佐藤博樹（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.

中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社.

仁田道夫（2008）「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版, 27 頁－71 頁.

労働政策研究・研修機構編（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.

労働政策研究報告書 No.145 サマリー
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/>)