

第1部 概要

第1章 研究の目的と問題意識

本研究¹の目的は、小売業（2社）、製造業（1事業所）、飲食サービス業（1社）、宿泊業（2社）、金融業・保険業（2社）の計8社の分析と、これまで同様のプロジェクトで実施した調査結果を踏まえて、雇用ポートフォリオ編成を規定する要因を明らかにすることにある。

「雇用ポートフォリオ²」とは、複数の雇用形態の組合せを示す言葉である。この言葉は、1995年に日経連が出した『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』のなかで使われた。もともとポートフォリオという用語は、投資の際に、リスクヘッジをしながら、効率よくリターンを得るための戦略的な組合せを意味する。それを雇用管理に当てはめたのが、「雇用ポートフォリオ」である。ポートフォリオの定義にしたがえば、雇用ポートフォリオとは、「組織の業務を効率的に遂行するために、最適な人員構成を構築する」ということになる。いうまでも無く、「効率的に」と「最適な」という言葉には、各企業の状況に応じて、非正規労働者を活用することで、リスクヘッジ（雇用保障リスクの軽減³）とリターン（人的投資からの利益還元、人件費削減による利益の確保）を実現する意味が込められている。

こうした戦略的な組合せを企業が採用した結果、日本の職場にどのような影響が及ぼされたのであろうか。端的に言えば、1990年代以降（実際は1980年代からであるが）、日本全体で非正規労働者の活用が進んだということに、その影響を垣間見ることができる。ここでいう非正規労働者とは、雇用期間に定めのある労働者のことで、直接雇用（契約社員やパートタイマー）と間接雇用（派遣労働者や請負労働者）を含む。

厚生労働省が実施する『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（図表1-1-1、以下「多様化調査」と呼ぶ）によると、1987年には、正社員比率（「正社員」の人数を「総数」で除したものは84.0%であったが、その割合は徐々に低下し、直近の2010年には61.3%にまで低下している。その一方で、非正規労働者比率（「正社員以外の労働者⁴」を「総数」で除したものは、1987年に16.0%であったものが、2010年には38.7%に増加している。非正

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。

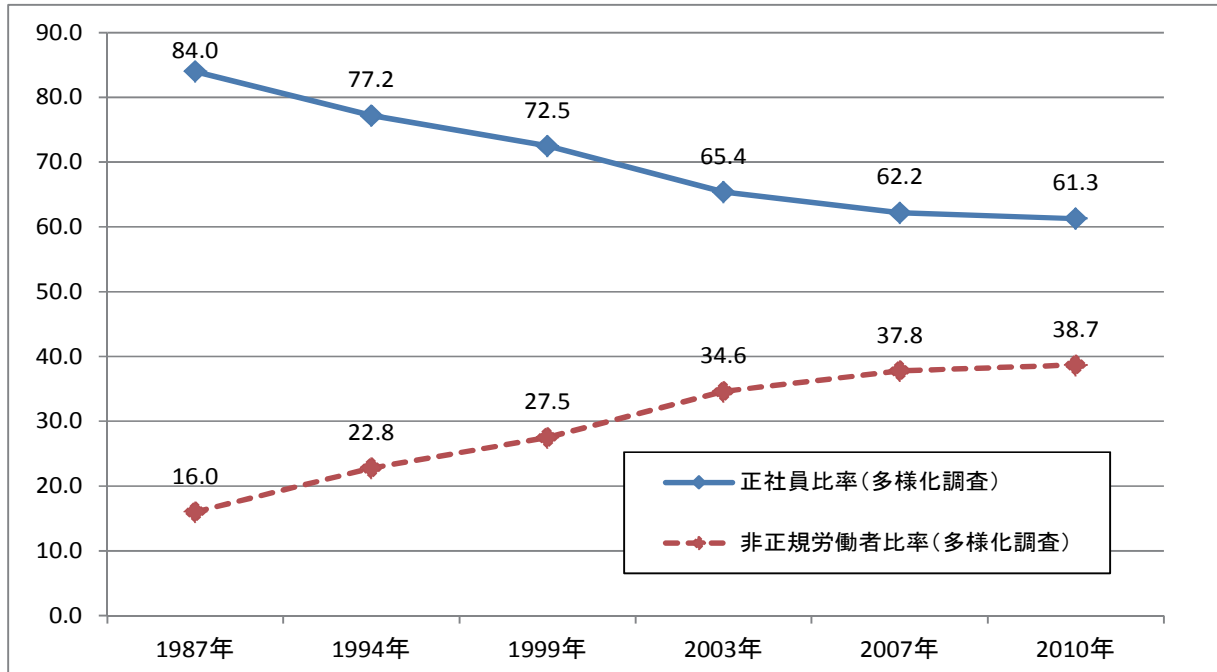
² 雇用ポートフォリオという言葉は、学術用語ではないが、研究者や実務家に広く認知されており、またその言葉を使う研究も存在する（例えば、仁田 2008、阿部 2011 など）。本研究では、雇用ポートフォリオを「複数の雇用形態の組み合わせを指す言葉」として用いることとした。

³ 雇用保障リスクとは、非正規労働者は、多くの場合、有期雇用であるため、状況に応じて、雇い止めをすることができるが、正社員の場合は、解雇が困難であるため、一度正社員として雇ってしまうと、雇用調整をしづらくなるというリスクを指す。

⁴ 正社員以外の労働者には、契約社員、嘱託、出向社員、派遣労働者、臨時的雇用者、パートタイム労働者、その他を含む。

規労働者比率は、25年間で2倍以上にもなっている。1987年から2012年の25年間で、正社員比率は20%低下する一方で、非正規労働者比率が高まっていったのである。

図表 1-1-1 就業形態の変化（多様化調査）

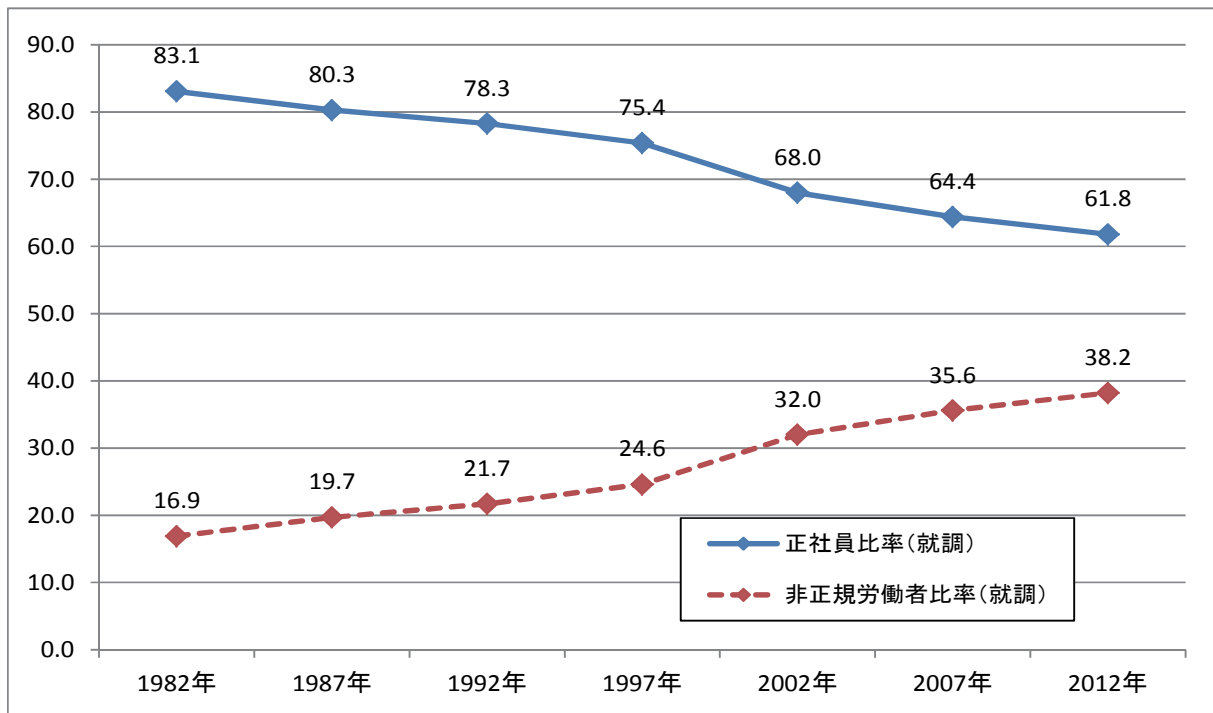


出所：労働省（1987）『就業形態の多様化に関する実態調査結果報告』及び厚生労働省（労働省）（1994・1999・2003・2007・2010）『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』より。

注．正社員比率とは、労働者全体に占める正社員が占める割合であり、非正規労働者比率とは、正社員以外の労働者が労働者全体に占める割合を指す。なお正社員以外の労働者には、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、その他が含まれる。

同じように、総務省が実施する『就業構造基本調査』を1980年代から遡ってみると（図表 1-1-2）、1980年代の正社員比率（「正規の職員・従業員」を「会社など役員を除く雇用者」で除したものは80%台をキープしているが、90年代には70%台に、2000年代には70%を下回り、直近の2012年には、61.8%になっている。他方で、非正規労働者比率（「パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託、その他」の合計を「会社など役員を除く雇用者」で除したものをみると、1980年代は2割程度であったものが、徐々に増加し、1990年代は2割、2000年代は3割を超え、2012年には38.2%になっている。

図表 1-1-2 就業形態の変化（就業構造基本調査）



出所：総務省『就業構造基本調査』より。

上記の 2 つのデータから明らかなように、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、非正規労働者の活用の拡大があげられる。この現象は、一般的に就業形態の多様化などと呼ばれ、現在では、非正規労働者に関わる様々な問題が指摘されつつある。

ところで、この非正規労働者という言葉は、契約社員、パート・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。非正規労働者が労働者全体に占める割合が増加したことが、就業形態の多様化につながっているかどうかは慎重に考えなくてはならないが⁵、こうした現状によって、内部労働市場や日本の雇用システムの変化など、「雇用ポートフォリオ」に関連するテーマに対する関心が高まっている⁶。

しかし既存の研究によって、職場の雇用ポートフォリオ編成の実態を十分説明ができるかと言えば、管見の限りでは、十分とは言えない状況にある。詳しくは第 2 章の先行研究において説明するが、その根拠を 1 つ示せば、日本の非正規労働者に関する研究の多くは、労働供給側（労働者側）の研究が中心だということである⁷。つまり雇用ポートフォリオを編成す

⁵ ただし、この結果だけで、即座に就業形態が多様化していると判断することはできない。仁田（2003）の第 4 章では、1982 年と 1997 年の就業構造基本調査のデータから、典型雇用（正社員）が全体に占める割合は 57% 程度で変わっていないことを示している。変化がみられるのは自営（自営業主と家族従業者）であり、どちらも 4～5% 程度減少している。他方で、パート・アルバイトが 8.1% から 15.4% に増えていることから、自営業者が廃業し、パート・アルバイトとして働くようになったのではないかと述べる。

⁶ 例えば、ここ近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。

⁷ 需要側の主な研究には、ハウスマン・大沢（2003）、佐藤編（2007）、阿部（2011）があり、供給側の主な研究として、佐藤（1998）及び小倉（1999）をあげておく。

る労働需要側（企業側）の調査が十分行われていないことがあげられる。そのため雇用ポートフォリオ編成の結果である、就業形態（もしくは雇用形態）の多様化を生み出すメカニズムが解明されておらず、それに伴って発生する諸問題の原因も明らかにされていないことになる。

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し、雇用ポートフォリオ編成の実態を明らかにすることで、就業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。

本研究（「雇用ポートフォリオ編成の実態に関する研究・定性的分析」）は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「非正規労働者施策等戦略的労働・雇用政策のあり方に関する調査研究」のサブテーマ「非正規労働の動向と企業の人材活用に関する研究」のなかに位置づけられている。

なおこれまで同様の調査を通じて、雇用ポートフォリオ編成の分析を行っている。そこで本報告書は、これまで調査を行った事例と新たに分析を行った 8 社の事例を含め、本研究の目的である、雇用ポートフォリオ編成が何によって規定されるのか、その要因を明らかにする。

第2章 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要員管理、③総額人件費管理の3つを取り上げる。

第1節 雇用ポートフォリオに関する理論研究

企業内での雇用就業形態別の人材の組み合わせに関してはさまざまな論文が存在し、「人材ポートフォリオ」「人的資源ポートフォリオ」「人材アーキテクチャ」「企業の境界」「雇用の境界」など、様々な切り口から考察されている。これらの概念は、それぞれに尺度を持っており、それらは個別に分析の次元が異なる。したがって、それぞれの研究が示す「雇用ポートフォリオ」の次元を整理することが議論を進める上で、まず必要であると考ええる。本節では、企業内での多様な就業形態の分析枠組みを探索する目的で、雇用就業形態別の組み合わせに関する、いわゆる「雇用ポートフォリオ」の議論を、①「フレキシブル・ファームモデル」、②戦略的人的資源管理論の議論、③日本の雇用ポートフォリオ研究で、特に代表的と思われる先行研究を整理する。

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、1980年代欧米において市場競争が激しくなるなかで、人材を労働市場にいかに取り込んでいくかという議論を背景に提唱された。このモデルは、当時欧米で階層的に固定化されていた労働力を柔軟に活用するためには、人材のとらえ方、調達のある方に柔軟性が必要であるという問題意識のもとで提示された企業内労働力編成モデルである（図表 1-2-1）。

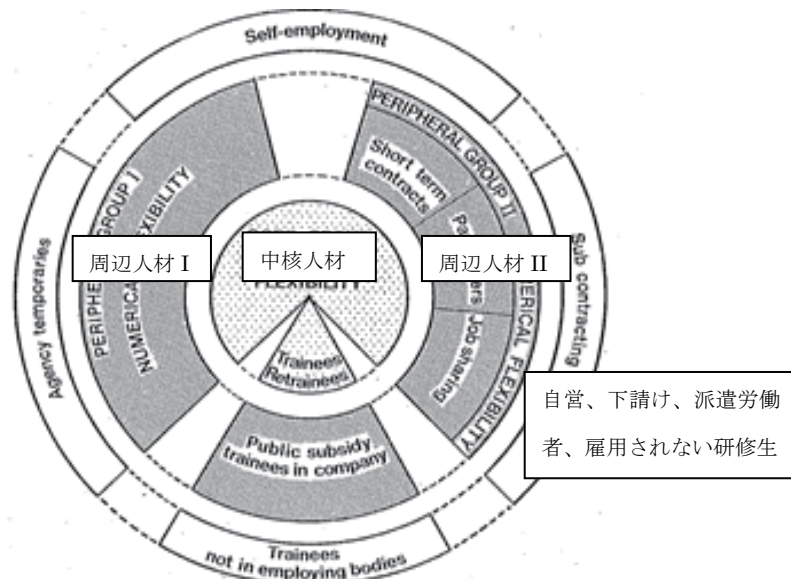
「フレキシブル・ファームモデル」では、「技術力」「技能の特殊性と訓練」「労働力不足」「制度的制約」「国の訓練助成」などが考慮される。長期不況、需要の不安定性の増大、技術変化、労働時間の短縮などの変化に直面し、企業はどのように適応すべきかという問題意識を背景に、人材の調達については、企業は、「財務的柔軟性（金銭的支払能力）」「数的柔軟性（労働ニーズに対応して労働時間や支払いを迅速に行う能力）」「機能的柔軟性（業務上のニーズに応じた労働力の迅速な再配置）」の3つの柔軟性を高めることが重要であることが強調されている。

Atkinson の「フレキシブル・ファームモデル」は、企業内の人材を3つのグループに分ける。1つは、特殊的技能をもつ中核人材、もう2つのグループは、数量的柔軟性（必要に応じて市場で大量に獲得したり、放出したりできる）をもつ周辺人材である。周辺人材Ⅰは、①フルタイムだが技能の程度がそれほど高くない、昇進機会をもたない、職務範囲の狭いグループ、②短期雇用、短時間労働者など臨時雇いのグループの2グループである。そして、

周辺人材 II は、自営、下請け、雇用されていない訓練生、派遣労働者が含まれている。中核人材は、期間の定めのない雇用の下で、低いスキルレベルと多能工的スキルの間での分業関係において機能的柔軟性を提供する。周辺的人材は、外部市場で大量に獲得しやすい労働力であり、数量的柔軟性を提供する。

この Atkinson の「フレキシブル・ファームモデル」に対しては、日本の研究者に受け入れられたものの、反論も多い⁸。批判的な研究で代表的なものとしては、Pollert (1988) がある。Pollert (1988) は「この議論は限定的な事例から言われることで実際はこのように単純に二極化するものではない」と主張する。Pollert (1988) は、①実際に労働市場でいわゆる「積極的雇用政策」が模索されるなかで、政府の政策的補助による労働市場の柔軟化を目指すか、規制緩和による自由な市場において労働市場の柔軟化を目指すかなど議論が錯綜しており、そもそも Atkinson の主張する「中核人材」と「周辺人材」は具体的に企業内のどのような人材の概念であるかが不明確であること、②このモデルには労働力の賃金レベルに関する議論がほとんどなく、モデルで提示されている財政的柔軟性についての議論もほとんどなく、単純に労働力を分類しただけのモデルであることが指摘されている。

図表 1-2-1 フレキシブル・ファームモデル



出所：Atkinson (1985) より。

2. 戦略的人的資源管理論—人材ポートフォリオ論

米国を中心に戦略的人的資源管理論⁹の文脈からも、経営戦略との関係で雇用ポートフォリ

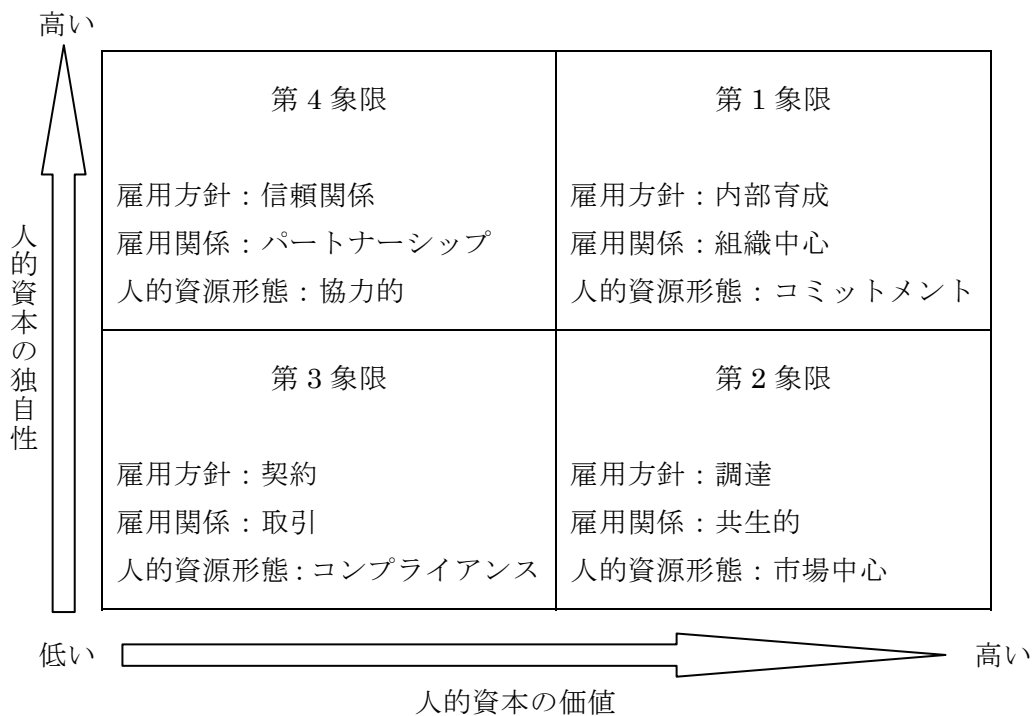
⁸ フレキシブル・ファームモデルのモデルの解説、それに対する批判については、稲上 (1990) の第 2 章、佐藤 (2003) で取り上げられている。詳しくはそちらを参照されたい。

⁹ 戦略的人的資源管理論は、企業がコスト戦略による低コストな人的資源を選好するべきか、人的資源の知的熟練を高め高付加価値経営をするべきかという議論の中で生まれた。Wright&McMahan(1999)では、戦略的人的資源管理論の系譜をまとめているが、①人的資源ベース、②経営戦略ベース、③組織行動ベースに大別され

オのモデルは提出されている。そのなかでも、特定の雇用モード（雇用契約のあり方）とHR 施策の変動的な適合（採用、配置、報酬、訓練などの個々の施策の固定されない最適な組合せ、以下では「束」という）に注目し、人材をモデル化した理論が、Lepak & Snell (1999) の「人材ポートフォリオ」論¹⁰である。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。

図表 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。日本で言えば、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、いつでも外部から調達することができる。ここまでが企業内部で抱え込む人材となる。第3象限は、人的資本の価値はそれほど高くなく、外部からの調達が容易であるため、企業は内部で抱え込まず、必要に応じて、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、人的資本の価値は低いため、パートナーシップという契約形態が選択される。

図表 1-2-2 人的資源アーキテクチャ



出所：Lepak & Snell (1999) より。
注．日本語訳は引用者による。

ると考えられる。

¹⁰ Lepak & Snell(1999)は戦略的人的資源管理論のいくつかのアプローチのうち、人的資源ベース論アプローチに属する。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。

3. 日本の「労働力編成」に関する先行研究

フレキシブル・ファームモデルであるが、欧米研究者による批判もある一方で、日本の研究者に受け入れられている側面もある。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¹¹」を位置付ける。その機能は、正社員にくらべ、賃金の安い非正規労働者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労働者を活用することによる雇用面のリスクヘッジ機能¹²が期待されていると述べる。つまり仁田（2008）によれば、非正規労働者の活用には、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とした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る¹³。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。

また、Lepak & Snell（1999）のモデルも日本の研究者によって支持され、研究が進められている。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）という軸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

¹¹ 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」（時給の非正規労働者）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」は普及しなかったことが指摘されている。

¹² 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労働者を活用することになる。

¹³ この他に、阿部（2011）は取引費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労働者として雇い、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。

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労働者（パートタイマー、派遣社員、請負社員）、両者の中間にハイブリッド型として、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、それぞれの軸で人材が区分され、活用する人材の質（雇用形態など）も決まるという、「人材ポートフォリオ論」である¹⁴。

第2節 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が抱える課題を浮き彫りにしていく。雇用ポートフォリオに関する研究として、主にフレキシブル・ファームモデルと人材ポートフォリオ論の2つを取り上げた。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）の2軸を用いて、雇用形態を類型化するというモデルである。

どちらのモデルも、日本の研究者によって支持されていることから、日本企業の雇用ポートフォリオ編成の論理に対して、一定程度の説明力があると考えられる。その説明力がどの程度であるかを明らかにすることは困難であるが、現場の実態と照らし合わせた時に、これらのモデルによって、説明し切れない部分があることも事実である。そこで上記のモデルによって、説明し切れていない点を整理することとする。上記のモデルのポイントを整理すると、以下の3点が考えられる。

- ①雇用ポートフォリオは、事前に設定された雇用区分（軸）によって編成される。
- ②①に基づいて、企業は複数の雇用形態の活用（活用量）を同時に決定する。その結果、編成される雇用ポートフォリオは、組織にとって最適なものとなる。
- ③企業は、上記②を実現するために、組織内外の人材に関するあらゆる情報を常に把握する必要があり、その情報を一元的に管理しているはずである。

①について言えば、企業が定める基準（2軸）によって、事前に雇用区分が設定されるということである。人材ポートフォリオ論の場合、その区分は人的資源の独自性とその価値の2軸で設定される。人的資源の独自性は、特定の組織のなかで仕事を遂行することを考えれば、多かれ少なかれ、存在すると考えられる。また人的資源の価値を何で判断するかという

¹⁴ 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、非正規労働者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。

問題はあっても、スキルや能力などで評価することはできる。ただしその場合、企業内において、職場や事業所、企業全体でスキルや能力の標準的な指標を明示し、それに応じて、雇用形態別に要員算定を行えるようにしなくてはならない。

②について言えば、上記の軸によって、組織全体の要員数（活用量）が雇用形態別に決定されることになる。事前に定められた基準に沿って、雇用形態別の要員算定を行うため、複数の雇用形態の要員数が同時に決定されることになる。

③は、②を実行するための条件である。雇用形態別の要員数を決定するという事は、その要員数に非正規労働者が含まれる。非正規労働者には、パートタイマーや契約社員、嘱託などの直接雇用のほか、派遣労働者や請負会社社員などの間接雇用も含まれる。組織にとって、最適な雇用ポートフォリオを構築するには、組織内外の人材に関する情報を一元管理し、常にその人材を活用できるようにしておく必要がある¹⁵。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。特に、派遣労働者や請負会社社員などの間接雇用を活用する場合、組織が求める人材が必ずみつかるとは保証はない。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。

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。そのポイントは、企業は、上記のモデルに従って、雇用ポートフォリオを編成しているかどうかである。そこで上記のモデルについて、①非正規労働者の基幹化、②管理主体の違い、③複数の雇用形態の活用を同時に決定することは困難であること、④先行研究に基づいて要員量を決定することは困難であることの4点から考えてみたい。

(1) 非正規労働者の基幹化

日本の非正規労働者の大きな特徴の1つに基幹化があげられる。非正規労働者の基幹化を定義したのは、本田（2004）である¹⁶。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。量的基幹化では、非正規労働者の量的拡大、質的基幹化では、非正規労働者が担う職務内容の質的上昇（仕事

¹⁵ このことは、例えば、仁田（2008）、佐藤（2003）の研究からも人材確保とコストの関係の重要性が指摘されている。

¹⁶ パートタイマー以外にも、非正規労働者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。

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¹⁷¹⁸。そこでパートタイマーが働く実態をみると、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¹⁹(例えば、中村1989、青山1990、三山1991など)。

上記の実態を人材ポートフォリオ論で説明しようとする、ある矛盾が生じる。人材の価値をスキルの高低で評価する場合、質的基幹化を説明することが困難となる。質的基幹化とは、雇用形態は固定したまま、職務やスキルなどが高度化し、労働条件も向上する状態を指す。この現象を先行研究の枠組みの中で説明するには、職務やスキルが高度化した非正規労働者の雇用形態が変わる(象限が変わる)か、雇用区分を設定する軸が動かなくてはならなくなる。このような現象は、非正規労働者が増加する過程で増えていると考えられ、モデルと実態との乖離は拡大する可能性が高い²⁰。

(2) 管理主体の違い

一般的に、本社人事部は主に正社員を管理し、非正規労働者の管理は事業所や職場が行う。そのため本社人事部は正社員数をコントロールするものの、非正規労働者の活用は事業所や職場に委ねられる。つまり企業本社人事部は、非正規労働者に関して言えば、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と考えられる。その一例としてあげられるのが、後に取り上げる、総額人件費管理の研究である。通常、人件費と言え、正社員の賃金を示し、非正規労働者の賃金とは区別される。こうしたことから、非正規労働者は職場の必要に応じて活用されており、その情報が本社人事部に伝達されるとは限らない。日本企業は、非正規労働者を含めた人材情報の一元管理はしていないと考えられる。

(3) 雇用ポートフォリオ編成を同時に決定するのは困難である。

日本企業が、雇用ポートフォリオを編成する際に、複数の雇用形態の活用を同時に決定するとは考えにくい。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、そのために非正規労働者を対象としたリストラが敢行される。つまり非正規労働者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

¹⁷ 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方がよいであろう。

¹⁸ 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。

¹⁹ 2000年以降では、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。

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。

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ため、企業は正社員の配置や仕事の配分を優先すると考えられる。つまり企業が雇用ポートフォリオ編成を考える場合、正社員数と配置の決定が優先されるため、複数の雇用形態の活用を同時に決定することは、難しいと考えられる。

(4) 先行研究に基づいて要員量を決定することは困難である。

先行研究から要員数を導き出すことは困難だということである。雇用ポートフォリオは、職場の人員構成であるから、それを編成するには、企業全体で何人必要であるかを決定し、採用を行い、現有人員を含めて、何らかの基準によって事業所や職場に配分しなくてはならない。どちらのモデルも、要員数の決定方法と配分の基準を明示していないため、それを実務で実践することは困難となる。仮にモデルが指摘する軸を具体化する基準を設定したとしても、下記の問題が残される。

その問題とは、その軸に沿って、要員数の決定、採用数の決定と採用の実施、配置の決定（仕事の配分：職務内容の決定）、処遇の決定という人事管理を、その軸に沿って実施しなくてはならないということである。仮に、スキルの高低で雇用区分を設定する場合、各職場や事業所の業務を遂行するのに必要なスキルを洗い出し、積み上げ、それにしなくてはならない。こうした人事管理を、日本企業は行っているだろうか²¹。

上記のように、先行研究が示す知見が、日本企業の雇用慣行や人事管理の実態に即しているかどうかを検討してみた。その結果、上記の研究は、日本の実態との間に距離があり、人事担当者が実践しようとしても、実践することは困難であると考えられる。つまり企業の担当者が実践できないモデルを提示しても、その実態を説明できていないということになる。そのため、企業が雇用ポートフォリオを編成する実態を丹念に調べ、その実態に基づいてモデルを構築する必要がある。そこで次に要員管理の研究を取り上げ、企業はどのように要員数を決定し、各職場に配分しているのかを明らかにする。

第3節 要員管理

要員管理とは、「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。要員管理の研究は、1960年代から精力的に行われてきた。その主な担い手は、実務家と研究者である。

実務家の研究としては、日経連の一連の研究（日経連 1967・1968・1969）、要員管理研究

²¹ 大久保幸夫編（2006）の第3章（筆者は内田恭彦氏）には、人材ポートフォリオが記されている。同書の人材ポートフォリオでは、横軸に企業特殊性、縦軸に知識レベルを取っており、全ての象限に正社員がプロットされる可能性を示している。つまり2軸によって、雇用形態区分を決定することが困難であると理解することができる。

会編（1968）のほか、神山の一連の研究（神山 1966・1976・1984）、弥富（1970）、マネジメントセンター編（1968）などがある。これらの研究に共通する問題意識は、製造現場と間接部門を含め、効率的な要員配置の実現にあるといえる。その主な実現方法には、職場から業務量を積み上げて要員数を決定する（マイクロ方式）か、財務を重視してトップダウンで要員数を決定するか（マクロ方式）がある。

研究者による要員管理の研究は、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。さらに 2000 年代に入ると、ホワイトカラー職場（石田 2005、禹 2003、中村・前浦 2004a・2004b）や非正規労働者を対象とした分析（小野 1999・2000・2001、佐野 2002 など）も行われるようになった。これらの研究成果からは、産業による特性はあるものの²²、製造現場では生産計画に基づいて厳密な管理が行われていること、ホワイトカラー職場では、研究開発部門を取り上げた石田（2005）から、直間比率という要員数を決定する基準が示されたものの、それ以外の研究からは、その基準は提示されていない。

要員管理の研究を整理すると、実務家の研究から、①業務量、②費用、研究者の研究からは、①生産計画（業務量）と③直間比率という要員算定基準が示されたことがわかった。ただし要員管理の研究は、1960 年代から 1970 年代にかけて精力的に行われてきたが、その後は下火になっていく。そのため非正規労働者の活用が進みつつある現状において、企業は先行研究が示すようなやり方で要員管理を行っているのかどうかはわからない。そのため企業が要員数をどのように決定しているのか（要員数の決定）、さらにその基準として何があり、どうやって各職場に要員を配置していくのか（要員の設定基準）を明らかにする必要がある。これはフレキシブル・ファームモデルや人材ポートフォリオ論の課題でもある。

第 4 節 総額人件費管理

上記の要員管理の研究から、3 つの要員算定基準が示されたが、その 1 つの基準である費用について、簡単にみておきたい。それがいわゆる総額人件費管理である²³。この研究は主に 2 つのポイントがある。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²⁴。正社員に支払われる

²² 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）がある。

²³ 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、人員削減と非正規労働者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。

²⁴ 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

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）、関西経営協会（2006）、河合（2008）は、総額人件費管理の対象を非正規労働者に広げ、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、実際に実践されているとは考えにくい。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。この2つの研究だけを見ても、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、正社員と非正規労働者では、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・2012）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、非正規労働者については、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、事業所や職場の状況に応じて活用される。したがって、非正規労働者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、事業所や職場の状況によって変動する。

このように総額人件費管理の研究の成果をみてきたが、人件費の対象が正社員に限定されているために、非正規労働者の賃金を含めた管理は行っているとは考えにくい。むしろ雇用形態によって、管理主体が分かれており、さらに賃金の原資が同じ費目から支払われているとは限らないのが現実である。

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。

第3章 本研究における用語の定義

ここで本報告書が用いる3つの用語の定義を示したい。1つは、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、非正規労働者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、非正規労働者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、どちらも非正規労働者を含むものとする。

2つは、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²⁵、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労働者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ことと定義される。重要なのはその指標である。①で言えば、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で言えば、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。

そこで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、事業所や職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。

なお質的基幹化に関連する言葉に、職域の拡大がある。質的基幹化とは、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、質的基幹化のように、業務の質的上昇を伴わないことも考えられる。

ただし実態としては、単純な職域の拡大と質的基幹化が並存することも考えられるため、本研究では、質的基幹化と単純な職域の拡大を含めて、職域の拡大と表現することとする。

²⁵ その代表例として、日本労働研究機構・連合総研編（2001）及び仁田（2008）をあげておく。

第4章 調査概要

第1節 調査の設計

先行研究は、要員数を導き出せないなど、実務に即したモデルではないと考えられることを指摘した。そのため日本企業の雇用ポートフォリオ編成を解明するためには、どのような調査が相応しいのか、また調査結果を踏まえて、どのように分析を行うのが適切であるかを考えなくてはならない。調査の設計では、プロジェクトの調査方法と調査内容について説明する。

調査方法は、事例調査を採用した。事例調査では、企業の人事担当者、事業所の責任者、組合役員などに、インタビューを行っている。事例調査を採用したのは、先行研究の検討において述べた通り、日本企業では、本社人事部が正社員を中心に管理し、非正規労働者は事業所もしくは職場で管理されるなど、雇用形態によって、管理の主体が異なるからである。言い換えれば、雇用ポートフォリオを編成するの意思決定の主体は、同一の組織においても分散している。そのため本社人事部から職場までの各階層の判断を踏まえて、雇用ポートフォリオが編成されると考えられ、各階層の責任者（本社人事部、事業所や職場の責任者など）にインタビューすることが適切であると判断した。

次に調査内容である。インタビュー調査では、要員管理と総額人件費管理を柱とした。多くの先行研究が指摘するように、非正規労働者を活用する主因は、雇用保障リスクの回避と人件費の削減である。

雇用保障リスクとは、非正規労働者は多くの場合、有期雇用であるため、状況に応じて、雇い止めをすることができるものの、正社員の場合は、解雇が困難であるため、一度正社員として雇ってしまうと、雇用調整をしづらくなるというリスクを指す。これはまさに要員管理に関わる内容である。そこで非正規労働者を含めて、要員管理の観点からアプローチすることとした。

もう1つの人件費の削減は、総額人件費管理に関わる。非正規労働者を活用すれば、正社員ほど人件費がかからないことは言うまでもない。ただし「コスト削減」という目的で非正規労働者を活用するにしても、それは非正規労働者の1人あたりの人件費が正社員1人のそれにくらべて安いというだけで、企業全体で人件費総額をみた場合に、コスト削減につながっているかどうかはわからない。総額人件費管理の研究が示す通り、企業は非正規労働者を含めた総額人件費管理を行っているかどうかはわからないからである。さらに佐藤（1999）が指摘するように、非正規労働者にかかる人件費は、本社人事部が管理する人件費とは別の費目から捻出されるために、本研究で言う総額人件費管理（非正規労働者を含めたもの）を行っておらず、むしろコスト増を招いている可能性が考えられる。そこで総額人件費管理については、その対象範囲だけでなく、非正規労働者に支払う賃金を含めた総額人件費をどのように算定し、管理するのか、さらに本研究のテーマに即して言えば、要員数の決定と各職

場への配置というプロセスに、コスト削減圧力がどのように関わってくるかについても明らかにする必要がある。

こうしたことから、私たちは、要員管理と総額人件費管理に着目して、調査を進めることとした。そのうえで、インタビュー調査を行う際に、以下の4点に着目することとした。それは、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点である。いうまでもなく、この4点についても、非正規労働者を含む。

①と②は何を基準に要員数を見積もり、どのように要員総数を確定するのかということであり、要員管理に該当する。③の総額人件費管理は、②に影響を及ぼす要因と考えられる。④は通常、人の配置を意味する。人の配置が決まった段階で、担当する仕事の内容が確定する。こうしたことから、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。なおこの考え方は、スキルの高低などによって、雇用区分を設定する人材ポートフォリオ論とは逆の考え方になる。

第2節 分析枠組み

本研究の分析枠組みについて説明する。本研究は、分析枠組みに責任センターを用いる。責任センターは管理会計の用語である。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、組織が何を指標に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り、企業が要員数と人件費を決定する際に、深く関わってくると考えられる。

そこで図表 1-4-1 を参考にしながら、責任センターの種類とその内容についてみていく。責任センターには、収入センター、設計された費用センター、裁量的費用センター、利益センター、投資センターの5つがある。櫻井（2010）によると、管理会計では、原価センター（費用センターの1類型）、利益センター、投資センターの3つを紹介することが多いようであるが、Anthony=Govindarajan（1998）によって、上記の3つに加えて、収益センター（図表 1-4-1 の収入センター）と費用センター（同じく設計された費用センターと裁量的費用センター）が論じられるようになった²⁶。中村（2006）は、こうした動向を踏まえて、責任センターを紹介している。そこで本研究では、中村の類型（図表 1-4-1）に基づいて、説明していく。

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、設計された費用センターの4つが存在する。本研究では、投資センターの事例を取り上げていないが、同センターは利益センターの特殊なタイプと言われているため、利益センターの一部

²⁶ Anthony=Govindarajan（1998）の第4章では、収入センターと費用センターが、第5章では、利益センターが、第7章では、投資センターが取り上げられ、それぞれについて説明がなされている。

として取り扱っても差し支えないと判断した。

図表 1-4-1 責任センターの種類

種類	内容	財務的指標（例示）
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
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（労務費、材料費、部品費、エネルギー費などの合計）
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。
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
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・石田編（2005）及び中村（2006）p.196 を一部修正。

1. 責任センター

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。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」（p.197）になる。収入センターは、売上を上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。

設計された費用センターは、一定のアウトプットを算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。設計された費用センターの典型例は製造現場である。中村前掲書 p.198 によると、「工場の直接労務費、材料費、部品費、エネルギー費は、生産量がわかれば、適正な額を計算することができる。だから、工場は一般的に、設計された費用センター」となる。

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。ここでいう『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はない。

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。利益センターの場合、利益を上げるために、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ることになる。とはいえ、企業は最終的に利益センターとなる。

最後に投資センターを取り上げる。投資センターは「利益だけでなく、それを生み出すために使われた投下資本にも注意を払う」ものであり、「一定の投下資本に対して、どれだけの利益を上げたのか、つまり、投資利益率（return on investment）に責任を持つ組織単位」と説明される。

2. 要員・人件費予算の決定方法：アプローチ

(1) アプローチの種類と性質

上記では、雇用ポートフォリオ編成を分析する際に、責任センターが重要だと考えられることを述べた。次に考えなくてはならないのは、実際に企業はどのように要員数と人件費予算を決定しているかということである。要員管理と総額人件費管理の研究から、要員算定の基準として、業務量、財務、直間比率の3つがあることが示された。それらの基準を踏まえて、要員数と人件費の決定方法（アプローチ）を示しているのが高原（2012）である。高原（2012）は、コンサルタントとして携わった経験から、適正な要員数と人件費を導き出す方法として、財務アプローチ、業務アプローチ、戦略アプローチの3つを紹介している²⁷。

財務アプローチは、利益を確保するために要員を算出する方法である。そのため財務面から一方的に要員数と人件費予算が決定されるように思われるが、業務量との突合せも行われるという。例えば、財務アプローチによる要員数<業務アプローチによる要員数であれば、財務アプローチによる要員数が適正要員となり、業務の効率化が求められる。他方で、財務アプローチによる要員数>業務アプローチによる要員数の場合は、目標利益額より多額の利益が見込め、かつ業務が回る要員数が確保されることになるため、業務アプローチによる要員数が適正要員数とされる。財務アプローチは、利益センターで用いられると考えられる。なお財務アプローチが適用されるのは、事業部門であることから、設計された費用センターにも適用される可能性がある。

業務アプローチは、発生する業務をこなすことが重視される。業務アプローチでは、要員数や人件費予算を計画する際に、何が基準として用いられるのだろうか。高原前掲書 p.270によると、業務量の予測は売上高の予測に基づいて行うのが一般的であると指摘されている。したがって、収入センターでは、業務アプローチが採用されると考えられる。なお業務アプローチは、裁量的費用センターである間接部門も適用される。高原前掲書 p.76によると、「間

²⁷ 高原（2012）のいう「適正な」という定義は「目標利益が確保でき、必要な業務が処理でき、将来の利益を生み出す投資的な活動ができる要員数を適正要員数といい、その要員に掛かる人件費を適正人件費」と定義する。

接部門は、直接的に売り上げを上げない部門なので、直接的な採算性判断によって要員管理をすることがやりにくい部門で」あるものの、「全社の業績との関わりで要員数を決めていなければならない」が、「業務アプローチによって分析・判断する割合が大きい」と指摘されている。したがって、業務アプローチを採用する責任センターは、収入センターと裁量的費用センター（間接部門）となる。

戦略アプローチは、会社の投資を考えて、経営判断で要員数と人件費予算を決定する方法である。戦略アプローチが適用される部署は、投資部門とされ、将来の利益創出のために企画・研究・新規事業・改革を行う部門とされる。これらの部署を対象に、要員数と人件費予算を決定する際には、全社の要員削減の要請があっても、意思決定したことはやり抜くという視点が必要になる（高原前掲書 p.73）。したがって、戦略アプローチが適用される部門には、他の部門にくらべ、要員削減圧力がかからないと考えられる。戦略アプローチは、裁量的費用センター（企画部門・研究開発部門など）に適用されると考えられる。

このように組織の要員数と人件費予算を決定する方法であるアプローチは、責任センターと対応関係があると考えられる。おそらく責任センターによって、組織が重視する財務指標が決まり、それに基づいて、要員数と人件費予算が決定されるために、責任センターとアプローチの対応関係がみられると考えられる。第2部から取り上げる事例では、要員数と人件費予算の決定方法として、上記のアプローチを用いることとする。

第3節 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。百貨店 E 社は、担当者である野村かすみが、「日本サービス・流通労働組合連合」（JSD、現在 UA ゼンセン）から、総合スーパー I 社は、同じく野村が平野光俊氏（神戸大学大学院経営学研究科教授）からご紹介頂いた。

電機メーカー J 社 X 工場、飲食サービス業 K 社、損害保険会社 N 社、地方銀行 O 社は、小野晶子、奥田栄二、前浦の3人で実施している「職場における非正規労働者の動向と企業の人材活用に関する研究」のなかで、前浦が担当した事例である。シティホテル L 社は、玉井和博氏（立教大学観光学部教授）からご紹介頂いた。ビジネスホテル M 社は、前浦がアプローチし、調査の協力を得た。

こうした事例を取り上げることになった背景を説明する。その理由は3つある。第1に、雇用ポートフォリオ編成のメカニズムの検証である。雇用ポートフォリオの調査は、2009年度から取り組んでおり、その調査結果は、2冊の労働政策研究報告書（2011：No.138、2012：No.145）にまとめられている。2011年に刊行した報告書では、スーパーや百貨店といった小売業を中心に、2012年の報告書では、メーカーの事業所を対象に分析を行っている。どちらの報告書においても、雇用ポートフォリオ編成のメカニズムは、責任センターであると結論付けている。ただし小売業の分析では、利益センターがメインであり、メーカーの分析では、

収入センターと裁量的費用センターの2つになっているため、果たして、雇用ポートフォリオ編成は、責任センターによって決定されるのか、それとも産業によって、雇用ポートフォリオ編成がパターン化しているだけなのかがはっきりしない。この問題を克服するためには、別の業種業態の企業の雇用ポートフォリオ編成を分析し、責任センターごとに共通点がみられるかどうかで判断するほかはない。共通点が見られれば、責任センターによる影響であり、共通点がなければ、産業別にパターン化しているということになる。

第2に、他の業種業態を調査しても、一連の調査と同じ結果が得られるかということである。例えば、小売業では、非正規労働者比率（非正規労働者が全従業員に占める割合）が高く、また非正規労働者の活用が進んでいるが、その比率が高くない業種業態においても、同じ結果が得られるかということである。またメーカーでは、派遣労働者や請負会社社員などの間接雇用が活用されるが、他の業種業態でも、間接雇用を活用する場合、共通点が見られるかということになる。こうした観点から、非正規労働者比率が高くなく（26.3%：図表1-4-2）、また派遣労働者を活用している金融保険業を取り上げることとした。

第3に、これまで分析されることのなかった業種業態の雇用ポートフォリオ編成を明らかにすることである。この点については、3つの意味がある。

1つは、第1点目の責任センターとの関係である。これまで分析を行った責任センターは、利益センター（主に小売業）、裁量的費用センター（中央研究所、自治体）、収入センター（ITソリューション事業部）の3つである。利益センターの1種である投資センターを除けば、設計された費用センター（工場）の分析を行っていない。そこで電機メーカーJ社のX工場を取り上げることとした。

2つは、小売業のほかに、非正規労働者比率が高い業種業態の存在である。それが宿泊業・飲食サービス業である。下記の図表1-4-2によると、宿泊業・飲食サービス業の正社員比率（「正規職員・従業員」が労働者全体に占める割合）は26.7%とかなり低い²⁸。非正規労働者を含めた職場の人員構成を分析する本研究において、こうした業種業態を分析する価値はある。

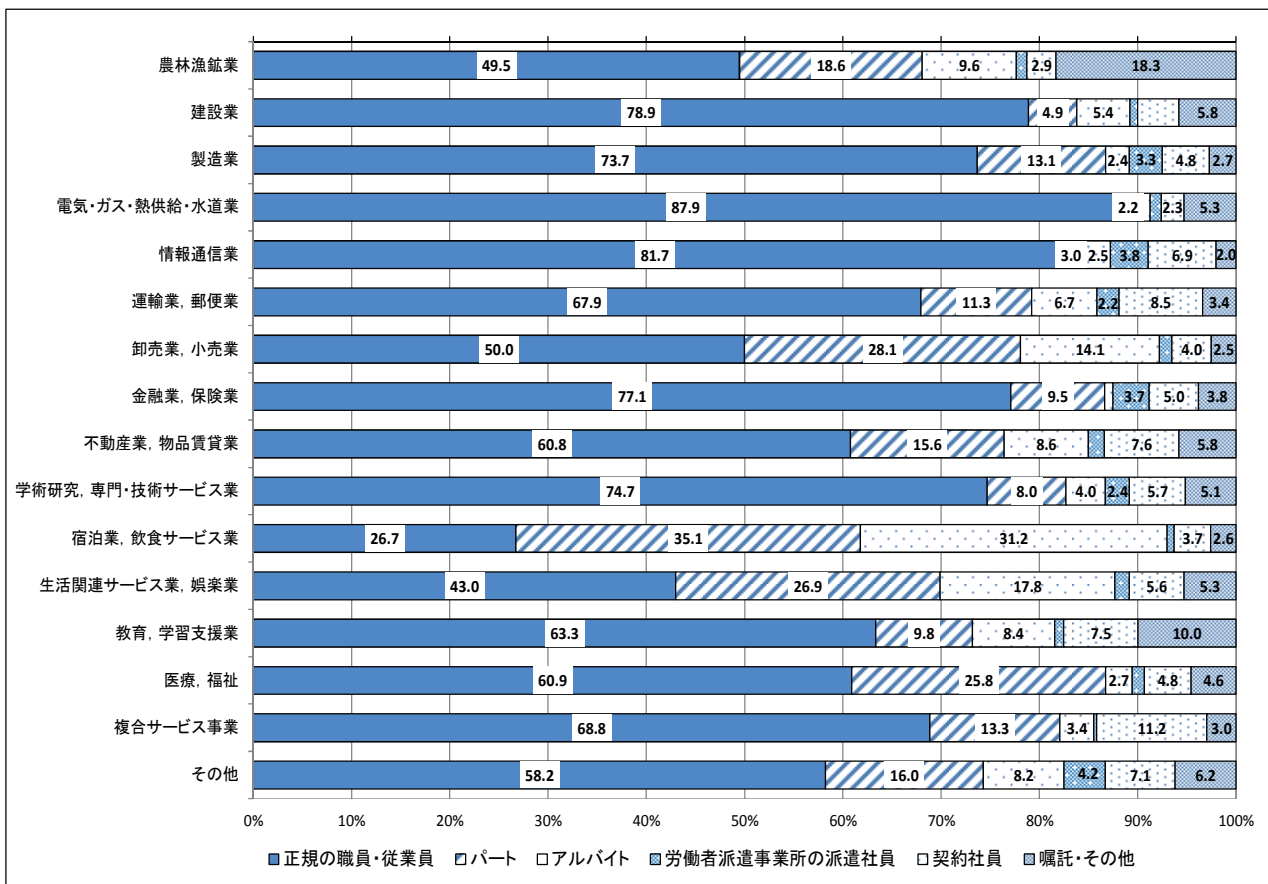
3つは、宿泊業・飲食サービス業、金融業・保険業の調査研究が乏しいということである。特定のテーマに限らず、宿泊業・飲食サービス業と金融業・保険業は、他の業種業態にくらべて、研究の蓄積は乏しく、また本報告書のテーマである雇用ポートフォリオについては、ほとんど分析対象とされていないといつて良い²⁹。この意味においても、宿泊業・飲食サービス業、金融業・保険業を分析の対象とすることの意味は大きい。

²⁸ 図表1-4-2によると、卸売・小売業の非正規労働者比率は50.0%となっており、宿泊業・飲食サービス業よりも高い。これは、卸売・小売業といっても、正社員中心の人員構成となっていると考えられる卸売と非正規労働者中心の人員構成となっている小売業の平均値であるからだと考えられる。そのため、小売業だけで見たら、非正規労働者比率はかなり高くなることが予想される。

²⁹ 例えば、飲食サービス業については、日本労働研究機構（1998）、宿泊業については、同（1994）がある。ただしいずれも業界の労働環境全般を分析するもので、特定のテーマに沿って研究を行ったものではない。

最後に小売業について補足しておく。本報告書では、百貨店 E 社とスーパー I 社を取り上げる。百貨店 E 社は、労働政策研究・研修機構編（2011）において、野村が分析したが、先方の都合により、調査を一時休止せざるを得なかった。今回の分析では、その続きを行っている。総合スーパー I 社は、これまでの調査において取り上げていない総合スーパー³⁰（GMS：General Merchandise Store の略称）である。この 2 つの事例は、一連の小売業を対象とした雇用ポートフォリオの分析を補強する意味がある。

図表 1-4-2 産業別の労働者割合（雇用形態別 2012 年）



出所：総務省「就業構造基本調査」（2012）をもとに、「雇用者」の「総数」から「会社などの役員」を除いたものを 100%とし、それぞれの雇用形態別に割合を算出している。

第 4 節 調査回数と調査内容

本報告書における調査回数及び調査内容は、図表 1-4-3 に示した通りである。事例が E 社からになっているのは、2009 年から同種の調査プロジェクトを実施しており、本報告書は、その延長上に位置づけられているからである。なお全ての調査対象、業種業態、調査時期、

³⁰ 本田（2002）p.50 には、食品スーパー（SM）と総合スーパー（GMS）の売り場や従業員数の比較がされている。これによると、食品スーパーは、ライフ、マルエツ、東急ストア、ヨークベニマル、いなげやが該当し、GMS として、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ（現イオン）、マイカル（現イオン）があげられている。

調査内容などについては、巻末のインタビューリストを参照されたい。

百貨店 E 社とスーパー I 社については、2 回ずつ調査を実施している³¹。電機メーカー J 社 X 工場、飲食サービス業 K 社、損害保険会社 N 社、地方銀行 O 社は、小野晶子、奥田栄二、前浦の 3 人で実施している「職場における非正規労働者の動向と企業の人材活用に関する研究」のなかで、前浦が担当した事例である。そのため最初の調査は、上記のメンバーで実施した。なおそれぞれの企業に対して、2～3 回調査を実施している。またシティホテル L 社は 3 回、ビジネスホテル M 社は 2 回調査を行っている。このように事例によって、調査回数は異なるものの、8 つの事例に対して、計 20 回調査を実施した。

調査期間は、一部の事例を除き、2012～2013 年度である。なお調査時間は、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。調査の応対者は、人事担当者、特定部門（事業所）の責任者、労働組合役員であり、調査では、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）などについてお話をうかがった。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 調査役）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。

³¹ 百貨店 E 社については、すでに労働政策研究・研修機構編（2012）において分析を行っているが、先方の都合により、一時休止にせざるを得なかった。そのため本報告書において、引き続き分析を行うこととしたため、E 社については、全ての調査を掲載することとした。

図表 1-4-3 インタビューリスト

	日時・調査場所	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、非正規化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。
	2012年9月28日 13:30-16:30 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	業務改革に伴う組織と人事処遇制度の変更案と組合の対応方針などについて。
	2013年8月4日 10:30-12:00 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	業務改革による、中高年層を中心とした組織と人事制度の変更と組合の対応方針などについて。
スーパーI社 (総合スーパー)	2013年5月21日 13:30-16:30 I社本社	組織制度改革 プロジェクトチーム K氏	中村圭介 野村かすみ	予算策定と総額人件費管理、経営計画と要員計画、要員算定基準、本社と事業部の関係など。
	2013年7月22日 13:30-15:30 I社西近畿カンパニー	西近畿カンパニー人事部 人事マネージャーO氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	予算策定と総額人件費管理、経営計画と要員管理、本社、事業部、店舗の関係など。
電機メーカーJ社	2012年10月12日 15:00-17:00 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2014年1月14日 14:00-16:30 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	前浦穂高	J社の総要員数の決定プロセス、採用計画と採用方法など。
	2014年2月26日 15:00-16:30 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	前浦穂高	総要員数決定プロセスと総額人件費管理など。

飲食サービス業 K社	2012年11月16日 10:00-12:00 K社本社	人事本部 HR コンサルティング部 部長 I 氏	小野晶子 奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年11月21日 13:30-15:30 K社本社	人事本部 HR コンサルティング部 部長 I 氏 コーポレートリレーション本部 Y 氏	前浦穂高	総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
ホテルL社 (シティホテル)	2013年8月21日 10:00-11:00 ホテルL社	常務取締役総支配人 M 氏	前浦穂高	ホテルの概要と業務、ホテル内の人員構成、労働条件、部門別の働き方など。
	2013年11月26日 15:00-16:30 ホテルL社	常務取締役総支配人 M 氏	前浦穂高	要員総数の決定プロセス、総額人件費の算定方法と進捗管理など。
	2014年2月17日 14:00-16:00 ホテルL社	常務取締役総支配人 M 氏 総務部人事課課長 H 氏	前浦穂高	部門別の要員算定の基準、部門別の要員総数の決定プロセス、事業計画の策定方法など。
ホテルM社 (ビジネスホテル)	2013年6月14日 10:00-11:30 M社本社	事業部 部長 H 氏 事業部ビジネスホテル課 課長 Y 氏	前浦穂高	ホテルの概要、総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準など。
	2013年6月24日 13:00-15:00 M1 ホテル	ホテル支配人 M 氏	前浦穂高	ホテル業務と雇用形態別の役割分担、ホテル内の人員配置と外部委託など。
	2013年8月8日 10:00-11:10 M社本社	人事部人事課 課長 O 氏	前浦穂高	総額人件費の決定方法、中期計画の人員計画について。
損害保険会社 N社	2012年8月29日 14:00-16:00 N社本社	人事部企画グループ 課長 S 氏	奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年8月28日 14:00-16:00 N社本社	人事部企画グループ 課長 S 氏	前浦穂高	総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
	2013年3月11日 16:00-17:00 N社本社	人事部企画グループ 課長 S 氏	前浦穂高	要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
地方銀行 O社	2012年8月2日 14:00-16:00 O社本社	人事部人事グループ長 H 氏 同 人事グループ T 氏 同 給与管理グループ Y 氏	小野晶子 奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年11月18日 13:30-15:10 O社本社	人事部人事グループ T 氏 同 給与管理グループ Y 氏	前浦穂高	要員算定の基準と要員数の決定プロセス、総額人件費の決定方法など。

出所：調査記録より。

注. 上記の事例のなかには、小野晶子及び奥田栄二と実施している「職場における非正規労働者の活用とキャリアに関する調査」で調査を実施した企業が含まれる。

第5章 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。

第1節 組織統合、組織変革の中での雇用ポートフォリオ編成：百貨店E社

E社の事例では、百貨店業界の中でも、大胆な経営改革を行い、新しい百貨店のあるべき姿を積極的に模索するE社の事例を紹介した。E社の事例をまとめると、以下の通りである。

第1に、要員管理の考え方は、従来は、本社が雇用区分ごとの人事情報を集約的に配分、管理する方針であったが、百貨店本来のあるべき姿、業績の向上など、様々な要素を再検討した結果、各店舗の特徴や環境に応じた店舗戦略、経営計画と要員管理のあり方を重視する方針に転換を図っている。

第2に、要員算定基準と方法は、E社の場合、総額人件費と要員管理の関係において、ポスト数に平均人件費単価を乗じて人件費を決定する。その際には、同時にグループ内での営業利益目標に対して、百貨店としての営業利益目標が設定されて、そこから逆算することで人件費が調整される。ちなみに近年は営業利益率4%が中期的に目標とされている。それに基づき、要員体制も効率化に向けた中期的目標が設定されている。E社での要員管理は、主に財務アプローチから要員数、要員構成が決定される傾向がある。2013年からマネジャーを除く現場の従業員のアウトソース化を実施している。

第3に、配置方針と具体的配置について、百貨店の配置は、C社も同様であるが、販売にあたり顧客の相談に乗る度合いに応じた「販売形態」のコンサルティング依存度と仕入れのあり方に応じ「仕入れ形態」での取引先依存度によりセグメントが構成され、売場の要員構成に影響をもつ配置の基本的なモジュールとしての「売場プロトタイプ」(図表2-1-6)が形成される。E社の場合は、各店舗に業務改善と収益上昇のための裁量を持たせ、それぞれに経営戦略を立てさせつつ、配置の基本的なモジュールである要員プロトタイプの柔軟な活用を奨励している。

ところで、E社では、要員構成が、担当する売場の販売計画・管理、お取引先を含めた営業・マネジメントに専念する正社員であるマネジャーと、実際の店頭販売を担う販売員としての外部委託人材という構成に変わったことから、販売現場の具体的配置は販売受託会社の事情が加味されることになり、E社、販売受託会社、取引先の3者により調整され決定される。3者による調整にあたりどのような指標が重要になるのかについては、制度変更から間もないこともあり、現在の時点で調査できていない。

第4に、当社の特徴として、組織・要員・人件費構造の改革による要員管理への影響があげられる。例えば、マネジャーを除くリーダー層以下の販売員はグループ内に新設された販売受託会社に出向している。特に、55歳以上の従業員はそのグループ内の販売受託会社等に

転籍し、65歳まで雇用延長が行われている。

E社の課題は、2012年から続く組織・要員構造改革と人事改革を早期に目処付けし、次の中期成長目標にむけた反転攻勢、攻めの人事に、いかにスピードをもって転換していけるかが大きなポイントといえる。具体的には、制度運用を始めたばかりであるので、これから実際の運用に伴う様々な課題が提出されてくることが予想される。新しい百貨店のあり方を模索しつつも、どのような課題がでてくるのか、それをどのように克服していくのかを考えなければならないということである。

第2節 経営計画の柔軟性と雇用ポートフォリオ編成：総合スーパーI社

I社は、柔軟な経営計画の下でカンパニー制を軸に全国展開する総合スーパー（GMS：General Merchandise Storeの略称）のリーディングカンパニーである。以下では、I社の事例を整理してみたい。

第1には、要員管理の考え方について、総合スーパーは新規出店や閉店など変動要素が多いので、前年実績をベースに前年並みにというような単純な要員計画は出来ない。中期経営計画を策定し、それをベースに当該年度と2年先くらいまでの要員計画を本社とカンパニーとで作成していく。「半分はしっかり決め、半分は流動的な部分を残す」という方針で要員管理は行われている。正社員の要員管理は本社が決めており、正社員の要員計画がベースとなって、有期契約社員やパートタイマー・アルバイトなどの要員計画を決定する。地域によるカンパニー制をとっているが、正社員の要員計画は本社が策定する。

第2に、要員算定基準と方法は、まず、総労働時間と人件費単価（正社員は資格等級に応じた人件費から導かれる単価、パートタイマーは標準化された時給単価）をベースに決められる。年間総労働時間を算出し、それをもとに人件費単価を乗じて総額人件費を計上する。さらに、総額人件費をその年度の目標利益率とともに全国のカンパニーに振り分け、各カンパニーが店舗レベルにそれを落とし込んで、要員数の決定を行っている。

その際に、全国転勤社員である雇用区分Aの社員については、本社が基本となる要員の算定を行い、カンパニーと店舗に振り分け管理を行っている。

一方、カンパニーは所管の店舗の利益管理と要員管理を行い、本社からの目標値を自らのカンパニーに適合させ、さらに店舗に振り分けていく。カンパニー人事と店舗の間には、パートタイマー要員管理を利益目標や各店舗の状況にあわせて流動化させるという裁量がある。店舗レベルの要員数は、主任レベルまでは、ほぼモジュール化による人数で決められるが、販売スタッフについては店舗の規模や売上状況により様々な形をとっている。したがって、本社、カンパニーレベルでは財務アプローチにより要員数は決定され、店舗レベルになると財務アプローチに業務量の要素が加味された、アプローチが採られている。

第3に、配置方針と具体的配置について、店舗における要員配置の基本編成は決まっている。これに加えて、大規模、中規模、小規模の店舗別売上高に応じて配置はモジュール化さ

れており、それを適用しつつ、現場での裁量性や流動性を重視することで、閉店や新規開店などに柔軟で迅速な事業対応を行えるような体制が組まれている。

さらに要員配置については、異動対象者を事前にピックアップしてドラフトを作成し、異動の計画を組み、連続性のあるキャリアパスとなるよう、昇進と一体となった異動を行っている。

小売業の中でも、百貨店の場合は、売上高が長期にわたり継続的に落ち続けているところで、要員管理における変動要因はコスト削減または縮小という方向であり、業務改革とあらゆる効率化の要請が強いことに比較して、総合スーパーの中でも I 社の場合は、現在事業拡大の段階にあるため、変動要因は拡大に伴う人材の活用という方向であると考えられる。

第 3 節 受注生産工場の雇用ポートフォリオ編成：電機メーカー J 社 X 工場

J 社の組織機構は大きく 3 層構造となっている。まず本社機能を果たすコーポレートがある。コーポレートは、事業を単位として設置され、6 つの社内カンパニーを束ねている。社内カンパニーは、事業を単位として設置され、CP（カンパニー・プレジデント）が配置される。社内カンパニーには、権限や予算が与えられ、事業を進めていく。X 工場には、社内カンパニー B～D 社の部署があり、事業を計画に定められた品質や予算、納期を守りながら、業務を遂行する。X 工場の雇用ポートフォリオ編成の特徴は、以下の 4 点である。

第 1 に、X 工場の人員体制と人件費予算は、業務アプローチによって決定される。同社は売上を伸ばすことを目的に、事業予測（売上の見込み）を行い、次年度の人員体制を決定する。その方法は、ボトムアップ方式で行われる。各事業部や工場は、J 社が定めた売上目標を達成するのに必要な要員数と予算（人件費予算を含む）を積み上げていく。それらは社内カンパニーに上げられるが、業務量に基づいていけば、どちらも認められる。社内カンパニーには CP（社内カンパニーの社長）がいるため、CP の決裁を得ることができれば、コーポレートに上げられる。コーポレートは、各カンパニーの CP の決裁があれば、人員要求を認めている。このように J 社の要員数と人件費予算は、業務量に基づいて（業務アプローチ）決定される。

第 2 に、X 工場のポートフォリオ編成である。X 工場の業務量は、各カンパニーの営業部の成果（見込みも含む）で決まる。同工場は、受注生産を担っているが、量産工場に比べると、業務変動は大きくない。とはいえ、それでも受注状況によって、X 工場の各部の要員数変動する可能性がある。そのうえで職場別の雇用ポートフォリオ編成をみると、製造現場とシステム開発・設計の職場の 2 つに大別することができる。前者は、正社員と請負会社社員、後者は、正社員と派遣労働者（グループ子会社の社員、出向社員に移行しつつある）で、雇用ポートフォリオが編成される。前者は、事業における不確実性（事業が軌道に乗るかどうかなど）と事業の採算性で、後者は、正社員と派遣労働者のスキルの差異は無く、雇用形態とは無関係に、個人のスキルによって、チームが編成される。

第3に、X工場の責任センターである。X工場は、受注の段階から、人件費を含めた費用と利益が念頭に置かれ、その計画通りに、事業を進めることが求められる。これはまさに設計された費用センターである。では社内カンパニーはどうであろうか。社内カンパニーは、利益責任を負っているものの、組織の目標としては売上を重視し、さらに各事業部や工場から上げられる人員要求や各種予算に対して、その根拠を求めるものの、業務量に基づく要求であれば、そのまま認めている。そのことからすると、社内カンパニーは収入センターといえる。なお企業は最終的に利益センターになることから、J社は利益センターとなる。整理をすると、J社（コーポレート：利益センター）－社内カンパニー（収入センター）－X工場（設計された費用センター）となる。

第4に、人員体制・人件費総額の決定方法と責任センターとの関係である。J社の人員体制や人件費予算の決定方法は、職場から業務量に基づいて積み上げていくものである。その根拠となっているのは、売上目標を達成するために見込まれる業務量である。つまりJ社の人員体制と人件費の決定方法は、業務アプローチになる。業務アプローチは、事業所レベル（X工場：設計された費用センター）、カンパニーレベル（社内カンパニーB社：収入センター）で実行されている。責任センターと人員体制・人件費予算の決定方法との関係を考えてみると、設計された費用センターと収入センターでは、業務アプローチがとられるのかもしれない。

第4節 チェーン展開する飲食店の雇用ポートフォリオ編成：K社

K社の店舗は、正社員とパートタイマーで構成される。店舗における雇用ポートフォリオ編成の特徴は、下記の4点である。

第1に、K社が業務アプローチによって、要員数を算定していることである。毎年K社の方針に従って、各店舗は自店のデータに基づいて、売上目標や売上計画を策定し、その目標を達成するのに必要な要員数を上げていく。また人件費予算は売上高人件費率を用いて、目標とする売上高から算定される。どちらも業務量に基づいて算定されており、その決定方法は業務アプローチとなる。

第2に、K社の店舗の責任センターである。K社の店舗は売上目標を持ち、与えられた要員数と人件費予算を活用して、その目標を達成しようとする。売上目標に業績が追いつかない場合は、人件費を削減して利益を出すのではなく、売上を伸ばす対応を、店長とOC（Operation Consultant：店長経験者）が話し合う。こうしたことからすると、K社の店舗は収入センターだと考えられる。

第3に、パートタイマーの戦力化である。店長は、与えられた人件費を有効に活用するために、パートタイマーの戦力化を図る。戦力化は2つの方向で実施される。1つは、安定層であるフリーターや主婦層を、マネージャー・パートのように、上位の役割を担えるように育成することである。2つは、定期的に入れ替わる学生の戦力化である。学生については、

少しでも早く1人前になるべく育成を行う。この取り組みの中で、店舗のパートタイマーの人数や労働時間が削減されていく。店長は、その削減分をパートタイマーの昇給原資として、配分していく。

第4に、上記の結果として、K社店舗の雇用ポートフォリオが編成される。上記のパートタイマーの戦力化によって、1店舗あたりのパートタイマーの人数が減り、かつパートタイマーの役職者の比率（パートタイマー、トレーナー・パート、マネージャー・パート）が決まっていく。

第5節 利益センター化したシティホテルの雇用ポートフォリオ編成：L社

シティホテルL社は、宿泊部門以外に、料飲部門（レストラン）や宴会部門（企業の会議やブライダルなど）で構成される。シティホテルL社の事例から、以下の4点が明らかとなった。

第1に、L社は各職場まで利益センター化しているということである。1990年代後半までは、現状よりも、GOP（Gross Operating Profit：営業粗利益）を確保できていたため、売上を伸ばすことを目標とする収入センターであったと考えられる。しかしそれ以降、売上目標を立てて、より多くの収入を得ようとしながらも、費用の圧縮も行っており、利益の確保をより強く求めるようになったと考えられる。これは推測の域を出ないが、L社では、この時期に部門別管理が進み、全社的に利益センター化したのではないかと考えられる。

第2に、利益センター化した職場において、雇用ポートフォリオがどのように編成されるかである。これまで述べてきた通り、L社は経済環境の変化や事業計画に変動がなければ、前年度体制の維持が基本となっている。そのため各職場も、各部門も、L社全体としても、正社員数は所与のものとなる。またL社は、パート・アルバイトの配置や業務を限定しているため、L社の雇用ポートフォリオも基本的に変動しない。

第3に、人件費予算の決定方法である。上記の結果、L社は雇用ポートフォリオを編成する際に、前年度の人員体制を基本としているため、同社の人件費総額は大きく変動しないことになる。L社の総額人件費予算は、目標とする収入に対して、過去の経験値から売上高人件費率があり、それと掛け合わせれば、自ずと人件費予算を算出することができる。

第4に、利益センターでありながら、パート・アルバイトの配置や業務を限定している点である。これはスーパーのように、パートタイマーを戦力化した事例とは異なる点である。スーパーでは、店舗の利益を確保するために、人件費の高い正社員を削減し、パートタイマーを戦力化している。L社においても、同じような取り組みが行われても不思議はないが、そうした取り組みは見られない。もちろんL社は利益センターであり、それが各職場に貫徹されている。和食レストランとコーヒーショップの例で言えば、より多くの利益を確保するには、単価の高い和食レストランにパート・アルバイトを配置することもできるはずである。L社がそれをしないのは、自社の経営理念（顧客にベストなサービスを提供する）に基づい

て「サービス基準」を各部門や職場で実践していることがある。L社は、人件費を削減して、サービスの質を落とすよりも、同ホテルが定める最適なサービスを提供することを優先しているのである。このことは、同ホテルにおいて、パート・アルバイトの活用の限界点に達しているといえる。整理をすると、L社では、利益責任と「サービス基準」との兼ね合いで、事実上、正社員とパート・アルバイトの業務区分、言い換えれば、L社全体のポートフォリオ編成が決定される。

第6節 事業拡大路線を歩むビジネスホテルの雇用ポートフォリオ編成：M社

ビジネスホテルは、宿泊部門に特化したホテルである。M社（鉄道会社）は、ビジネスホテル事業を展開しており、その1つのホテル（M1ホテル）の雇用ポートフォリオ編成を分析している。

M1ホテルの雇用ポートフォリオ編成は、正社員、契約社員、パートタイマーで編成される。ただし正社員のうち、支配人と監督職（係長）は、役割分担で配置が決まっている。残りの正社員スタッフ、契約社員、パートタイマーが、同じシフトの中で、一部の正社員・契約社員の仕事（時間帯の管理者、お金の取り扱い、営業活動）以外は、フロント業務に携わる。

シフトはフロントの業務量に応じて設定されており、正社員・契約社員の仕事とパートタイマーのスケジュールを調整して設定される。業務量に応じて、シフトをまわしていくためには、人件費の安いパートタイマーと、パートタイマーより人件費は高いが、夜勤やフロント以外の業務を頼むことができる正社員・契約社員のスタッフが必要になる。そうであるからこそ、パートタイマーのシフトが昼間に集中し、正社員と契約社員のシフトは、夕方から夜にかけて偏りが生まれると考えられる。

ところで上記のことからすると、M1ホテルの事例から、重要な点として、下記の3点を指摘することができる。

第1に、M1ホテルの要員数と人件費予算は、業務量に基づいて決定されるということである。M1ホテルの人員体制が業務量に基づいて決定されていることは述べた通りであるが、同ホテルの人件費予算は、要員数に単価をかけて算定される。つまりどちらも業務量に基づいて決定されており、それらの決定方法は業務アプローチになる

第2に、M1ホテルの責任センターである。同ホテルは収入センターである。M1ホテルの人件費は、業務をベースに決定される要員数に、雇用形態別の単価をかけて決定される。つまりホテルには、要員数と人件費は所与のものとして与えられる。そうするとM1ホテルは、与えられた要員と人件費を活用して、売上を伸ばそうとする。実際M1ホテルは、1週間前、3日前、前日、当日という形で、宿泊価格を調整しながら、客室の稼働率を上げようとする。そのため実際の業務量は、その日になってみないとわからない。ホテルのシフトは1週間前に発表されるため、実際の業務量と人員体制との間にギャップが生まれる可能性が

ある。

第3に、上記の結果として、全従業員の役割分担が変動する。上記の通り、その日の業務量は当日にならないと確定しないため、シフトに組んだ要員数に過不足が生じる可能性がある。例えば、パートタイマーが不足すれば、営業担当の正社員がフロントに入ったり、フロント業務に過剰人員が発生すれば、パートタイマーにカーテンを洗ってもらったり、客室の修繕をお願いしたりする。なおこうした事態は、言い換えれば、M1 ホテルが、業務量に応じて、人件費を削減しづらいことを示している。

第7節 総定員枠管理による雇用ポートフォリオ編成：損害保険会社N社

N社は、本社－地区本部－支店－支社という組織機構になっている。これらの組織に勤務するのがN社の従業員である。ただしN社では、一部の支社を除き、接客をすることはない。その全ては、N社と損害保険代理店委託契約を締結する代理店が行う。こうしてN社は全国との顧客とつながる。N社では、地区本部から支社に焦点を当てて、雇用ポートフォリオ編成の分析をしている。その結果、下記の特徴が浮かび上がる。

第1に、N社は財務アプローチを採用していることである。N社では、財務指標（利益）に基づいて、要員数と人件費総額が算定される。本社は地区本部と支店の要員数（正社員と契約社員）と人件費予算を決定する。これがN社の総定員枠となり、総数がフィックスされる。なおN社の末端の組織である支社の要員数と人件費予算は、支社を束ねる支店が決定する。

第2に、N社の責任センターである。N社は、本社－地区本部－支店－支社という4階層の組織機構になっている。上記の通り、N社は利益に基づいて要員数や人件費を算定しており、かつ組織の目標である利益額を共有している。また地区本部と各支店には、本社が決定する要員数と人件費予算が下ろされるが、支店や支社の実情に応じて、要員数と予算の配分を調整される。そのなかで、地区本部や支店は、それぞれの総定員枠の範囲内で、人件費の高い社員（総合職：ハイコスト）と比較的人件費の安い正社員（旧一般職：ミドルコスト）を入れ替えたり、正社員の代わりに、非正規労働者（ローコスト人材）を配置したりしながら、利益目標を達成しようとする。

なお支社は支店に全てをコントロールされており、独自に利益を生み出すことはできないことから、支社は収入センターになる。この結果、N社の責任センターは、本社（利益センター）－地区本部（利益センター）－支店（利益センター）－支社（収入センター）となる。

第3に、第1・2の結果として、N社の雇用ポートフォリオは編成される。N社は、支社を除けば、利益センターであるため、利益を確保するために、それぞれの組織単位で、正社員の質（人件費の高低と能力の高低）や非正規労働者の活用度合いが調整される。その結果として、同じ雇用形態でありながら、その職場で求められる役割が変化し、職域の拡大が見られる。

ここで重要な点が2点ある。1つは、利益センターの場合、小売業の事例でも見られたように、非正規労働者の職域が拡大していることである。利益センターの職場では、コスト削減が求められるために、職場の要員数が削減されたり、正社員と非正規労働者の入れ替えが行われたりすることで、非正規労働者の依存度が増す（非正規労働者の職務が変化する）のかもしれない。

もう1つは、職域の拡大への対応である。N社では、非正規労働者の職域が拡大する場合、事実上の昇給を認め、均衡処遇の実現に努めているほか、当該労働者の能力が伸長すれば、正社員登用も行っている。これは同社のいう「同一労働・同一賃金」（同じ仕事であれば、月収を同額とする）を守るという方針に基づくものである。利益センターの場合、売上が上がらなければ、コストを削減しなくてはならなくなるため、均衡処遇と正社員登用の実現は困難に思われるが、N社は、総定員枠の範囲で実現している。

その大きな要因の1つに、正社員と非正規労働者の賃金制度がリンクしていることがあげられる。このように賃金制度を整備すれば、正社員と非正規労働者との間の処遇格差は縮小し、非正規労働者の不満を軽減するだけでなく、正社員登用へのモチベーションを掻き立てることができる。N社は、非正規労働者が抱える諸問題に対する1つの解決策を示している。

第8節 「基準人員」に基づく雇用ポートフォリオ編成：地方銀行O社

地方銀行O社の支店に焦点を当てて、雇用ポートフォリオ編成を取り上げてみると、以下の4点を指摘することができる。

第1に、O社の要員数と人件費予算は業務アプローチで決定されることである。O社には、業務量を算定する基準があり、それを通じてポイントに換算する形で業務量が数値化される。これにより、渉外フロント、店頭フロント、サポートの3つの業務量を足し合わせれば、支店の総ポイント（総業務量）となる。それを1人あたりの平均ポイント数（標準作業量）で除すと、支店の正社員とパートタイマーの要員数（基準人員）が導かれる。O社の人件費予算は、その基準人員を基に算定される。したがってO社は、業務アプローチで要員数と人件費総額を決定している。

第2に、支店の雇用ポートフォリオは、アドホックに構成される可能性がある。O社の支店の基準人員は、業務量を中心に算定され、経済環境や戦略を加味して決定されるが、その人数は毎年見直される。つまり同一の店舗であっても、正社員数とパートタイマーの要員数が変化し、雇用ポートフォリオ編成が変わる可能性がある。つまり支店の雇用ポートフォリオは、その時々状況によって、アドホックに編成されると考えられる。

第3に、O社の支店は、事実上の収入センターだということである。上記の通り、支店別の要員数は基準人員である。その基準人員を変えることはできないから、基準人員が決定された段階で、支店の要員数と人件費予算が算定される。そのため利益責任を負う支店長は、要員数と人件費予算を所与のものとして、売上を伸ばそうとすると考えられる。この結果、

〇社の支店は、事実上の収入センターということになる。

第4に、責任センターと要員管理・人件費管理との関係である。〇社の店舗が、事実上の収入センターであることは述べた通りである。収入センターでは、売上を伸ばすことが目標とされるため、費用から要員算定をするより、事業予測に基づいて業務量を見積もり、その業務をこなすために必要な人員を確保することが優先される。だからこそ〇社は、業務ごとに基準を設けて、業務を積み上げて要員を算定しているのだと考えられる(業務アプローチ)。つまり責任センターの種類と要員数・人件費総額は対応している。

第9節 結論

(1) 雇用ポートフォリオ編成のメカニズム

雇用ポートフォリオの編成メカニズムを理解する上で重要なことは、責任センターである。責任センターとは、組織が何に対して責任を持つか、その組織の性質を示すものである。この責任センターが何に該当するかによって、組織の要員数と人件費予算の決定方法(アプローチ)が決まる。具体的には、業務量、財務、企業の戦略のいずれかによって、要員数と人件費予算が決定される。

本社人事部は、要員数と人件費予算を決定すると、事業所や職場にそれらを配分していく。ただし本社人事部は、正社員を中心に人材を管理しており、非正規労働者を含め、全ての人材を管轄としているわけではない。そのため本社人事部が管轄としない非正規労働者の活用は、事業所もしくは職場で検討される。こうして本社から事業所や職場に、要員数と人件費予算がおろされるなかで、非正規労働者を管理する部署(事業所の管理部門、職場の責任者など)が、予算の範囲内で、非正規労働者の活用を決定する。

こうしたプロセスを経て、事業所や各職場の人員構成(雇用ポートフォリオ)が決まり、企業全体の雇用ポートフォリオが確定する。

(2) 雇用ポートフォリオ編成の特徴

上記の通り、責任センターによって、雇用ポートフォリオ編成が規定されるならば、責任センターによって、雇用ポートフォリオ編成に特徴がみられるはずである。そこで責任センター別に、雇用ポートフォリオ編成をみていく。

収入センターでは、売上高を指標に、業務量を見込んで要員数を決定し、その要員数に見合う人件費を算出する。業務量に基づいて、要員数と人件費予算が決定されることから、業務アプローチとなる。ただし業務量は、あくまでも売上高の予測に基づくものであるため、実際の業務量と一致しないことがある。そのため雇用ポートフォリオ編成は、業務量の変動の影響を受ける。したがって、収入センターの雇用ポートフォリオは、その時々状況に応じて、アドホックに編成される。

設計された費用センターでは、事業計画に定められたコスト額に責任を持つ組織である。

そのため計画段階で、非正規労働者の活用が決定される。設計された費用センターに該当するのは、電機メーカーJ社のX工場である。X工場の主な職場は、製造現場とシステムの開発・設計職場である。製造現場では、事業における不確実性（軌道に乗るかどうか）と事業の採算性との兼ね合いで、正社員中心になるか、請負会社社員に委ねるかが決まる。システムの開発・設計職場では、正社員と派遣社員が、雇用形態とは無関係に、個人のスキルを考慮して、チームが配置される。当然のことながら、派遣社員と請負会社社員の人件費は、正社員のそれより低く抑えられている。

裁量的費用センターでは、合理的にコストを決定できないために、経営者の判断によって、要員数と人件費予算が決定される。裁量的費用センターに該当する事例は、鉄鋼メーカーH社の中央研究所である。中央研究所では、前年度の研究体制をベースに、市場や研究の動向を踏まえて、優先順位をつけながら、人員体制と人件費予算が決定される。そのため雇用ポートフォリオ編成は大きく変動する可能性は低い。

利益センターでは、収入（売上）からコストを差し引いた利益額に責任を持つ組織であるため、目標とする利益の確保を前提として（目標利益額を確保できる範囲で）、要員数と人件費予算が決定される。そのため事業所や職場では、与えられた予算の範囲内で、非正規労働者の活用を検討する。

(3) 職域の拡大の可能性

本研究の重要な分析結果の1つに、非正規労働者の職域の拡大がある。事業所や職場の業務が一定であるとする、組織の要員数や人員構成が変動する場合、1人あたりの業務量も変動する。つまり職域の拡大は、雇用ポートフォリオが編成された結果、もたらされる。

その具定例として、スーパーA社があげられる。スーパーA社では、経営改革を機に、店舗の要員効率化とパートタイマーの戦力化を進めた結果、店舗によっては、人員不足を招くこととなった。人員不足が発生した店舗では、パートタイマーが、部門を超えて仕事を担うケースが出てきたのである。これが職域の拡大である。A社では、部門単位（鮮魚、精肉、グロッサリーなど）で仕事が異なるため、パートタイマーが部門を越えて仕事をするということは想定されていなかったのである。それでは、責任センター別に、職域の拡大がみられるかどうかをみていく。

収入センターでは、職域が拡大する可能性がある。収入センターの雇用ポートフォリオは、業務量に基づいて編成されるため、業務量に変化が生じると、それに対応する形で、雇用ポートフォリオも変化する。この結果として、非正規労働者の人数も変化を受け、職域が拡大する可能性がある。実際に、収入センターであるITソリューション事業部（G社）、飲食サービス業K社、ビジネスホテルM社、地方銀行O社では、非正規労働者の職域が変化するケースがみられた。

裁量的費用センターでは、職域が拡大する可能性は低い。採用的費用センターの雇用ポートフォリオは、前年度の研究体制をベースに、メリハリをつける形で編成される。したがって雇用ポートフォリオ編成が大きく変動する可能性は低いことから、非正規労働者の職域は変化しない。

設計された費用センターでは、職域の拡大はしにくいと考えられる。設計された費用センターの雇用ポートフォリオは、事業を軌道に乗せることと事業の採算性（非正規労働者の活用）との兼ね合いで編成される。ただし工場内で雇用形態別に分業体制があると考えられることから、職域が拡大しにくいと考えられる。

利益センターでは、職域が拡大する可能性は高い。目標とする利益を確保することが前提となる利益センターでは、財務から要員数と人件費予算が決定される。そのため要員数の締め付けが厳しくなり、事業所や職場の要員数の不足を招きやすく、その結果として、非正規労働者の職域が拡大しやすいと考えられる。本研究の分析の限りではあるが、非正規労働者の職域拡大が顕著にみられるのは、利益センターである。

第2部 小売業

第1章 組織統合、組織変革の中での雇用ポートフォリオ編成：百貨店E社³²

第1節 はじめに

本章では、2012年度調査に引き続き、百貨店E社の雇用ポートフォリオ編成のあり方を報告する。百貨店E社は、老舗百貨店2社が合併統合して成立した大手百貨店である。

百貨店業界では、長引く不況のなか、売上高の低迷に苦悩してきた。厳しい経営環境の中で、百貨店各社は、組織体制、業務実行体制、経営戦略としての業務改革を、非常に速いスピードで展開し、様々な改革の模索を繰り返している。そうした努力の結果、百貨店協会の発表によると、近年大手を中心とした百貨店の売上高は少しずつ好転の兆しを見せ始めている。

百貨店E社は、百貨店従来の姿を超越した、新しい百貨店のあり方を模索し、組織、業務改革を実現している、業界内でのリーディングカンパニーの1つである。そこで、今回は2012年調査に引き続き、要員管理の新しいあり方を探るE社の新たな取り組みを中心に、百貨店における要員編成と要員管理のあり方を考察したい。

第2節 E社における雇用ポートフォリオの背景

1. 会社概要

百貨店E社は、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、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。組織は、営業企画やMD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る、積極的に他社との提携（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。2012年秋からは、新たな百貨店ビジネスモデルの基盤構築の観点から、店頭販売に従事する販売受託子会社を設立し、マネジャー以下の従業員を出向・転籍させるなど大胆な組織・業務改革に取り組んでいる。

2. 従業員構成

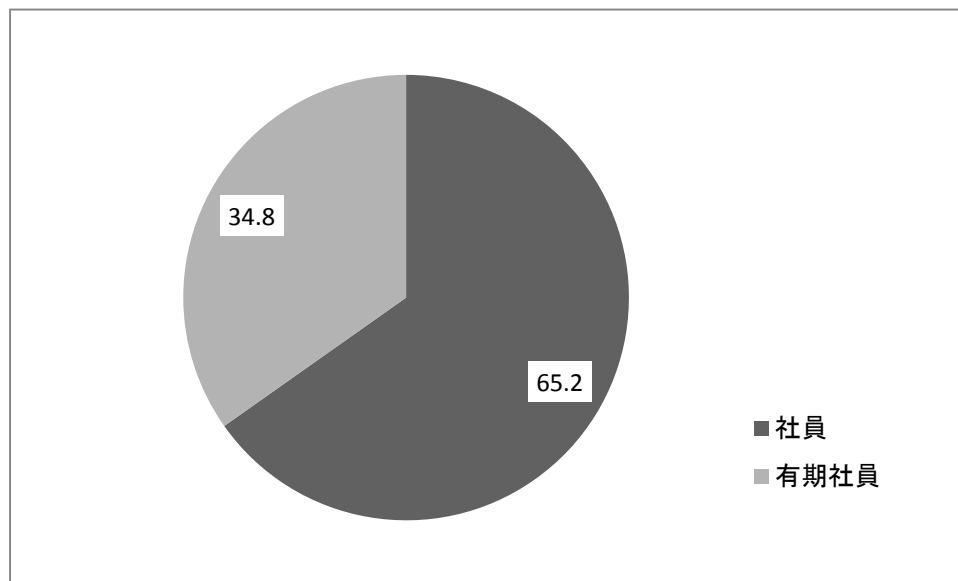
同社は、販売部門、経営企画部門、後方サポート部門などの事業部門から成り立つが、各部門で雇用形態別の従業員構成割合が異なる。特に、販売部門では、他の部門と比較して、

³² 本章を執筆するにあたり、ご多用にもかかわらずインタビュー調査にご協力くださったE社労働組合中央書記長I氏、業務本部人事部部长M氏に心からお礼申し上げます。

有期契約社員の数が多く、正社員に変わって、店頭業務の主体を担う傾向にある。具体的には、従業員は、正社員と有期契約社員から成り立っているが、実はこれ以外にも、店舗展開に際しては、取引メーカー先から派遣される派遣販売店員、アルバイトなどがいて、それらの労働力を活用している。

現在の E 社の直接雇用の社員の構成は、2012 年 9 月時点で、正社員が 7 割弱、有期契約社員が 3 割強と正社員が多い構成となっている（図表 2-1-1）。

図表 2-1-1 E 社の社員構成（単位：％）



出所：インタビュー資料より。

同社が 2007 年に経営統合する以前には、旧 a 社は、主に正社員、有期契約社員であるパートナー社員（パートタイマー）により従業員は構成されており、旧 b 社は、正社員と専任社員、契約社員という 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 社は、正社員について旧 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、全正社員については、旧 a 社の雇用区分と人事制度が適用された。

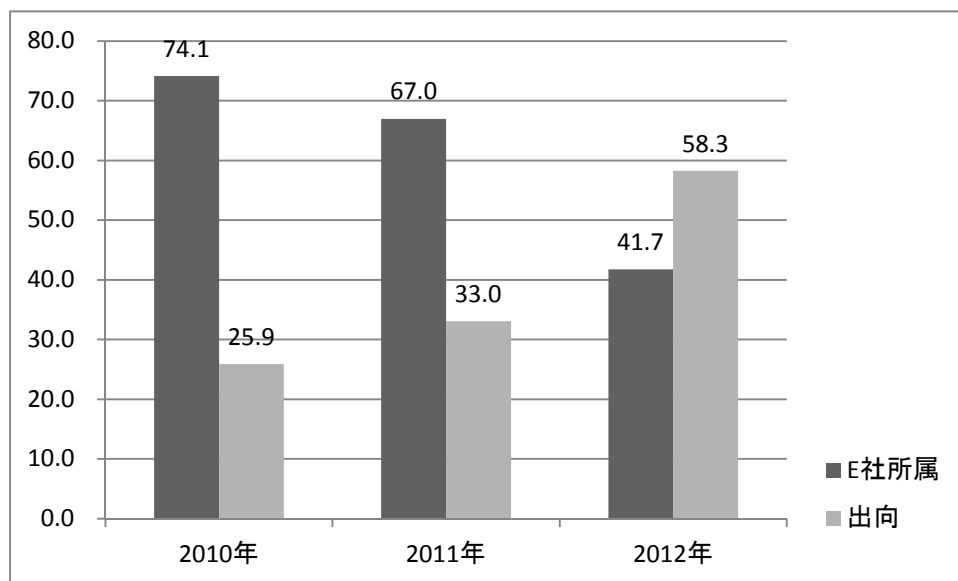
一方、有期契約社員についても、2011 年に旧 a 社の制度を基本に新 E 社でも採用した。この際、課題となったのは、旧 a 社の有期契約社員はパートナー社員とよばれる雇用区分でここにはフルタイム勤務者もパートタイム勤務者も含まれている。旧 b 社の有期契約社員は、フルタイム勤務者と短時間勤務者とで雇用形態を変えていたので、これを旧 a 社にあわせた形で統合した。

また、近年では、新たな百貨店ビジネスモデル構築をめざす、組織・要員構造の改革により、E 社から関係会社への出向の割合も大きく増えており、2010 年時点では 7 割が本体社員で 3 割弱が出向であったところ、2012 年には 4 割が本体社員で 6 割が出向というように逆

転している（図表 2-1-2）。

さらに、2013年9月からは、グループ内各社への出向者のうち、55歳以上の社員と有期契約社員を対象に、販売受託、人材派遣、食品レストラン、情報サービス、オフィス後方支援サービスなどグループ内9社への社員の転籍と有期社員の契約主体変更を行っているため、本体従業員数はさらに減少している。

図表 2-1-2 E社の出向従業員比率の変化（単位：％）



出所：インタビュー資料より。

3. 直接雇用従業員の人事処遇制度

E社では、人事処遇制度として旧a社で採用していた「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重ね、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現在までに実現している。

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。

また、正社員が旧b社の社員で統合により職位等級が下がることで給与が減額となる場合などは、年収ベースでの調整を行うなどの移行措置をとっているなどの実務的措置がとられている。

その後の戦略や構造改革などの推進に合わせ、現在では、より柔軟な役割や成果に基づくミッショングレード制度に見直しをはかっている。

E社では、配置、給与・賞与に関して、評価・アセスメントを適用しているが、昇給や賞

与の決定については、成績考課により決定される³³。成績評価は、成果や組織への貢献の大きさを職位に求められる基準に照らして評価されるもので、達成困難度などを事前に判定した数値成果評価、重点課題の達成度を評価する課題成果評価、成果にいたるプロセスを評価する役割行動評価の3種類の数値の合計点から経営により判断され、決定されるものである。

ちなみに、配置にあたっては、この成績考課に加え、行動特性多面観察、キャリア適性サーベイ、研修データ、節目面接などの各種アセスメントデータを参考にしながら、組織ニーズと個人ニーズのマッチングをはかっている。具体的な人事異動は、年2回の定期異動を中心に通年で対応している。

(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、各部門における事業・利益計画の立案・管理を行うマネジメント群（これには店頭のほか、本社・後方部門も含まれる）、戦略企画やバイヤー、財務、人事、広報などを担うプロフェッショナル職群、販売を担うセールス群、また上記3群の候補として必要な知識・能力を広範囲な業務を通じて向上させながら組織成果に貢献するアソシエイト職群の4つに分けられる。

正社員は、新卒の場合は、入社から3年までは、お客様との接点である店頭現場で販売の職務を中心に経験を積み、4年目にいずれかの部門に正式配属されることになる。職位等級は、群により構造が若干異なるが主にアソシエイト職群に属し、基本的に3段階に分けられる。その後、経験年数や期待成果と実績、本人の適性や希望等により、より高度で専門的な仕事内容の職位へと上昇していく。第1段階では、入社まもなくでは基礎的な職務や責任範囲の仕事からスタートする。第2段階として、そこで複数年以上の経験を経て、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、セールスマネージャー、第4段階では統括マネジャー、マーチャンダイザー、第5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（図表2-1-3）。

³³ E社の賃金制度、評価制度の詳細については、労働政策研究・研修機構編（2012）pp.89-95を参照されたい。

図表 2-1-3 正社員の職位と等級の関係

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		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：インタビュー資料より。

各職位での職務がどのような基準で成り立っているかを以下で説明する。まず、グレード1aは、入職の段階であり、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ものも現れるが、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は、マネジャー、バイヤー、販売・外商専門職で、店舗や本部全体の組織成果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。統括マネジャーや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。職位の上位への移行は、マネジメント職群は主に配置により決定するが、その他職群については所定の必要最低経験年数（たとえば1年）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。

(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、勤務形態は、1日あたり、①7時間20分勤務を基本に、②7時間勤務、③6時間勤務、④5時間勤務、⑤4時間勤務の5種類で、さらに、勤務日数は週5日を基本に、週4日、3日、2日、1日勤務のそれぞれがある。実態として、週5日、1日7時間20分勤務が多く、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ことから、この点を反映して、処遇に若干の違いが存在することになる。

有期契約社員の賃金形態には、月給制と時間給制がある。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、社員の職務役割制度の考え方を有期契約社員にも導入しており、役割に応じて4段階のグレードを設けて担当職務の基準、人材要件などを整備している（図表2-1-4）。

図表 2-1-4 有期契約社員の職位と等級

職位等級	外商		営業・販売等				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：インタビュー資料より。

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、職務とグレードはある程度連動するが、考課による各人の職務遂行能力の判定が加えられ、最終的に昇級を判別することになる。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り、昇級の当該当事者は考慮判定がなされるが、同社では有期契約社員についても成果・貢献にもとづく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、職務と職位により設定される数値目標と役割遂行評価につ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。考課要素は役割に応じ定量的に把握できる数値目標と、数値化できない業務・課題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、雇用形態区分に応じた役割グレードごとに数値目標値が設定されている。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慮されるが、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。役割遂行評価の場合は、「高い」「普通」「やや低い」の3段階で数値が付与される。

給与や賞与へのダイレクトな反映とは別に、これらの評価、アセスメント結果は、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て活用される。また、これらの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付議され、全社で人材情報として共有されて活用される。

有期契約社員の正社員との明確な違いは、担当業務が専門性をもちつつも定型的業務が中心であること、契約が定められていること、雇用契約が 1 年単位契約であること、雇用契約により労働時間が決定されること、勤務地の範囲が限定的であることなどである。

(3) 働きやすい環境の整備

E 社では、正社員でも、個々人の価値観や就労観の多様化に対応して、仕事と社会生活の両立ができるような複線的な選択勤務制度が整備されている。入社 4 年目以降の社員が希望し会社が認めた場合、「子育て」「介護」「地域社会への貢献・ボランティア活動」「就学・自己啓発」「病気」「充実したシニアライフ」などの目的で、短時間勤務や週当たりの就労日が選択できるなどフレキシブルな選択できる。

具体的には業務内容、各人の勤務時間ニーズに応じて会社と本人が協議し、決定するが、その際には勤務する部署の社員の交替状況が考慮される。選択した勤務方法は半期ごとに再申請をおこない、その際には変更が可能である。年次有給休暇は勤務日数に応じて比例付与される。給与、賞与、退職金は、選択した勤務の実労働時間に応じて支給または付与されることになっているが、社会保険については、週 4 日以上勤務でも週実働時間が 27.5 時間未満の場合には適用対象から除外される。

図表 2-1-5 週当たり勤務時間シフトイメージ

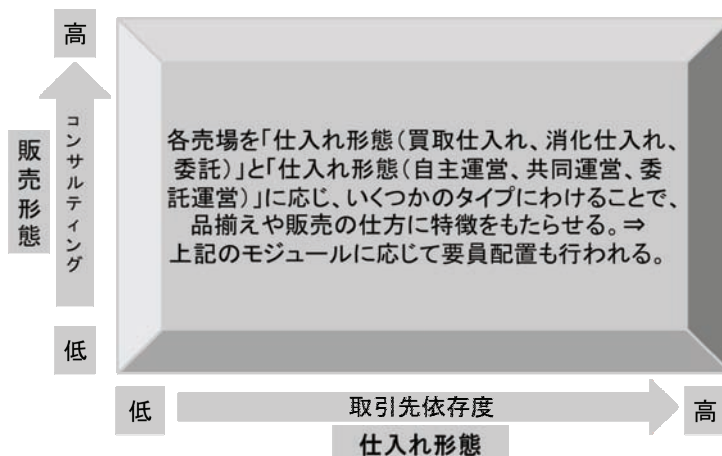
		週勤務日数				
		週 6 日	週 5 日	週 4 日	週 3 日	週 2 日
実働時間	10 時間				30 時間	20 時間
	9 時間				27 時間	18 時間
	8 時間			32 時間	24 時間	
	7 時間			28 時間	21 時間	
	6 時間		30 時間	24 時間		
	5 時間	30 時間	25 時間	20 時間		
	4 時間	24 時間	20 時間			

出所：インタビュー資料より。

第3節 要員管理の基本的考え方

E社では、業務・組織改革の結果、本社が集約的に管理するポストに応じた要員配置を特徴としてきた³⁴。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きたが、これに加えて、売場ごとの要員配置モジュールを適用する。これは、百貨店の特性である「仕入れ形態（買取仕入れ、消化仕入れ、委託仕入れ）」³⁵による取引先への依存度と顧客が買い物をする際に店員によるコンサルティング（相談）の程度が高いか低いかという「販売形態」のあり方から売場を分類して、「売場プロトタイプ（基本形）」を考えることで要員配置の基礎とするものである。すなわち、買取仕入れよりも消化仕入れの方が、消化仕入れよりも委託仕入れの方が取引先への依存度が高いため、取引先からの派遣店員を確保する可能性が高まり、自社の要員を効率化することができる。また販売形態では、コンサルティングの要素が低ければ、販売要員は数が少なくてすむため、極端な例ではレジ係さえ配置すれば良いという場合も考えられる。したがって、百貨店の場合は、仕入れの形態や販売様式の違いで配置する要員数は大きく変動することになる。

図表 2-1-6 売場プロトタイプイメージ



出所：労働政策研究・研修機構編（2012）p.97より。

正社員や有期契約社員など直接雇用の従業員の配置を考えた場合には、先述の「売場プロトタイプ」のような要員配置モジュールをベースに、マネージャーが何名、有期契約社員である販売員が何名というように要員数が決められる。さらに販売については、有期契約社員がほとんどであるため、勤務時間など雇用形態がそこにあわせて考慮され、売場の人数は決められる。直近では、これら「売場プロトタイプ」の考え方を基本に、大きく「自主運営」「シ

³⁴ 労働政策研究・研修機構編（2012）pp.95-96より。

³⁵ 百貨店の仕入れ形式には、①取引先からすべて商材を買い取り、仕入れ計上する（買取仕入れ）、②商品が売れた場合逐一仕入れが計上される（消化仕入れ）、③一旦取引先から商品を買って仕入れ計上する、季節終了後に取引先との合意の下、残品を返品する（委託仕入れ）という3つの形式がある。

「ジョブ運営」による売場形態を各店舗の特性に応じて採用してきている。

この前提は、事業戦略であるが、経営計画に連動した要員計画の大枠が策定されると、それをブレークダウンすれば、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、プロフェッショナル系、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、選択方式による社員の勤務時間などが考慮され、要員計画提案が修正されて、具体的な要員配置が決められる。

上記の基本的な要員配置の考え方に加え、E社では、2013年に、組織・要員構造改革のもとで、グループ会社として新規に設立した販売受託会社に販売スタッフを出向・転籍させている。したがって、同社の百貨店での雇用ポートフォリオ編成を考える場合には、雇用主体が3社、すなわち百貨店社員としてのマネジャー、販売受託会社に所属する従業員、取引先からの派遣店員という人材の構成が基本となる。

第4節 経営計画と要員計画

E社では、経営環境要因と雇用環境要因の2側面から、将来の組織・要員構造について検討を行い、2012年度から新たな体制の構築を進めている。

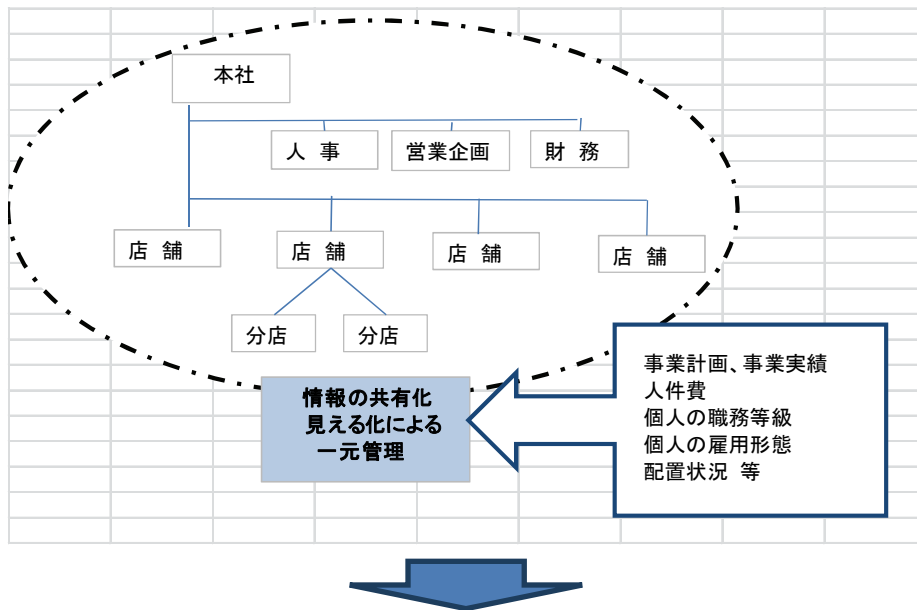
E社では、標準化、効率化をコンセプトに、経営データの見える化を徹底することで、本社から分店までの一元管理を特徴としてきたが、流通業界での競争環境の更なる激化から収益性を高めるための経営の在り方の見直しを行い、結果として、経営戦略の変更や人事改革を行ったことにあわせて、百貨店の店舗ごとの戦略、経営計画と収益管理を高める方向に方針をシフトさせている（図表 2-1-7）。

いわば中央集権的な管理体制から、百貨店各店舗に経営企画と収益管理を委ねる方向にシフトしたわけであるが、その理由には百貨店の業務の軸ともいえる「仕入れ」と販売のあり方に、各店舗の経営における背景や環境を前提とした独自性と柔軟性を取り入れることで魅力ある店舗づくりと運営を行うことにより、各地域における営業力、収益の向上を図ることを目指すという方向性への方針転換によるという³⁶。

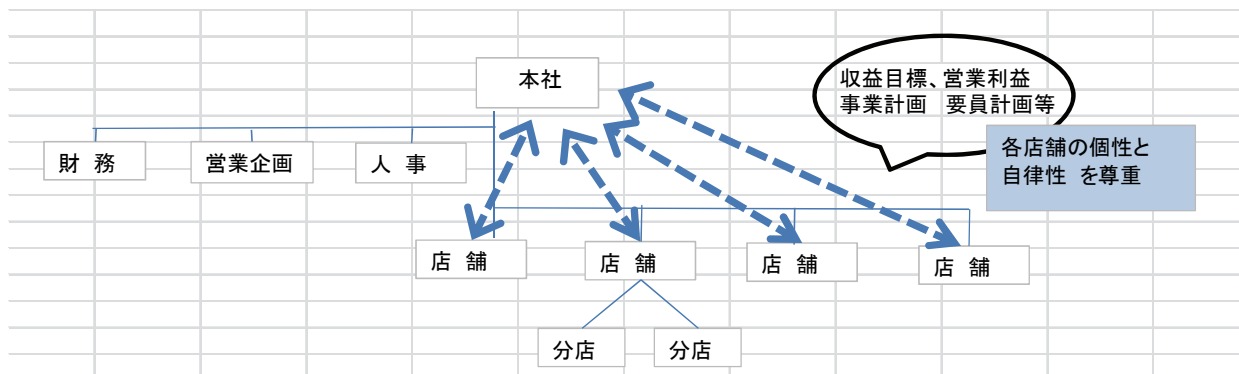
³⁶ 2012年9月E社労働組合書記長インタビューより。

図表 2-1-7 組織、業務改革後の組織イメージ

【従前】



【経営改革のめざす姿】



出所：2012年9月インタビューより。

また、E社では、後述のとおり、2012年秋からマネジャーを除くリーダー以下の販売スタッフについて新設の販売受託会社に出向、2013年秋からは、このうち55歳以上については転籍を行い、販売受託会社から派遣される従業員という形で受け入れている(図表2-1-8(2))。このことから、要員計画を作成する際には、全社的な経営計画と各店舗の経営計画の擦り合わせにより計上される収益目標に対して、店舗および本社と販売受託会社との調整が厳密に行われることになる。その際には本社の経営から示された中長期目標を早期に達成することが大前提として目指される。店舗に目標達成に向けた責任と権限をあたえ、それを実現するための体制を「役割構造図」に表し、部門と各個人の役割と重点タスク、連携をメンバー全員で見える化、共有化を行うようにしている。

この各店への権限委譲に関する方針転換について、インタビューに応じてくださった労組書記長によると、「いかにしたらお客様がきてくれるか、世の中の変化に目を向けることが重

要である。取引先やフロア構成をだれが決めるかには正解はないが、各店舗が立地する顧客・マーケットに応じて、全社の戦略方針のもとで、各店舗がしっかり自分たちで考えることが重要」と、同社が百貨店としての生き残るためのマインドを語ってくれた。

上記のような百貨店のビジネスモデルの転換をめざす中で、販売スタッフの働き方とその処遇のあり方にも変化がうまれている。具体的には、職務・役割グレード（等級）と処遇を標準化した、いわゆる「職務型」を徹底することは効率化を推進する一方で、販売スタッフがあらかじめ決められた職務からはみでた仕事への対応が難しくなるという矛盾、硬直的な一面が表れてきた。お客様のニーズにあわせて臨機応変な対応が求められる百貨店の販売現場では、売り逃しなど大きな損失を生むことになる危険がある。その弊害を避けるために、E社は、仕事と処遇のあり方を、全社標準にもとづく職務型制度を基本としつつも、各店・部門における実際の役割に応じた、より柔軟性ある役割等級制度ともいえるべき「ミッショングレード制度」への転換をはかった。

そうした前提もあり、従来と比較して各店舗にかなりの権限委譲がなされるようになり、各店長は、スタッフに対して、職務型の等級を期間限定で、全社標準に加え、一段階上げたり下げたりする責任権限も付与されている。これは、事業戦略を実行するために店長が必要とした場合に短期間でそのような運用が行えるという権限が付与されるという意味である。

要員管理を行うにあたり、E社では、「標準化」「平準化」から「柔軟性」「独自性」へと重点をシフトさせている。

第5節 要員算定と要員配置

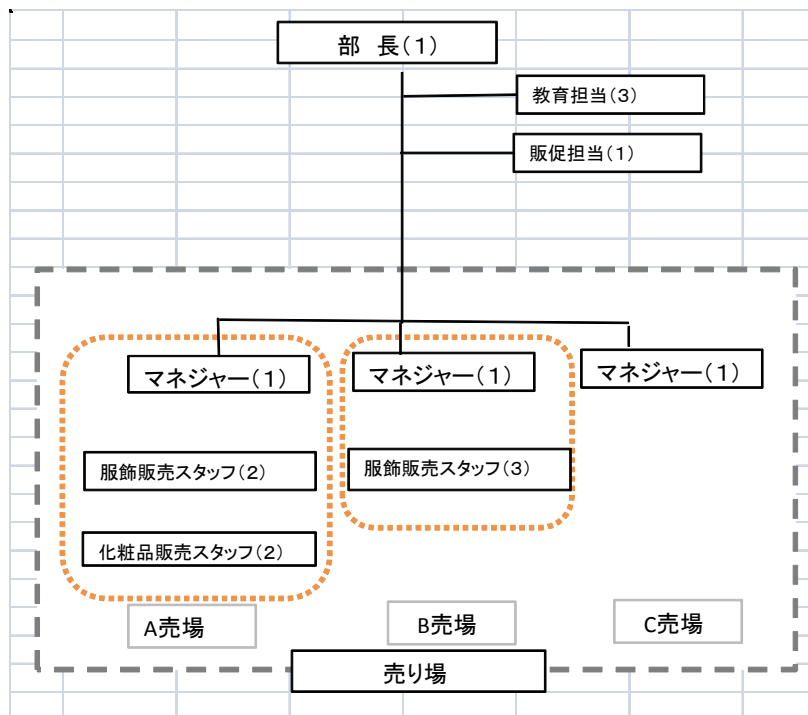
1. 要員算定基準と要員算定の方法

E社では、要員設定は、翌期の戦略に基づく組織体制、その必要ポストと要員数をまず決め、それが決まったら職位別の平均人件費単価による総額人件費を算出して、総額人件費予算を各部署に振り分け、要員配置を行うというプロセスをとっている。この場合、有期契約社員も費用として含まれる。有期契約社員は時給による平均人件費単価により計上される。すなわち、マネジメント系、プロフェッショナル系、販売系の要員配置モジュールを基本に、各職位によるポスト数を決め、それにより要員数等が決定されるという手続きをとる。もちろん、この要員配置モジュールは基本であるので、各店舗の状況に応じて同一タイプの売り場でも同じ要員の配置とはならず、弾力的に運用はなされる。

一方で、売場により、マネジャーが何名、販売スタッフのリーダーが何名、販売スタッフ何名というようにポスト数が決められている。したがって、職位に応じた平均人件費単価をポスト数に乘じれば、必要な人件費は算出される。また、総額人件費と必要人件費の擦り合わせにより、実際に配置可能な要員体制が組み立てられる³⁷。

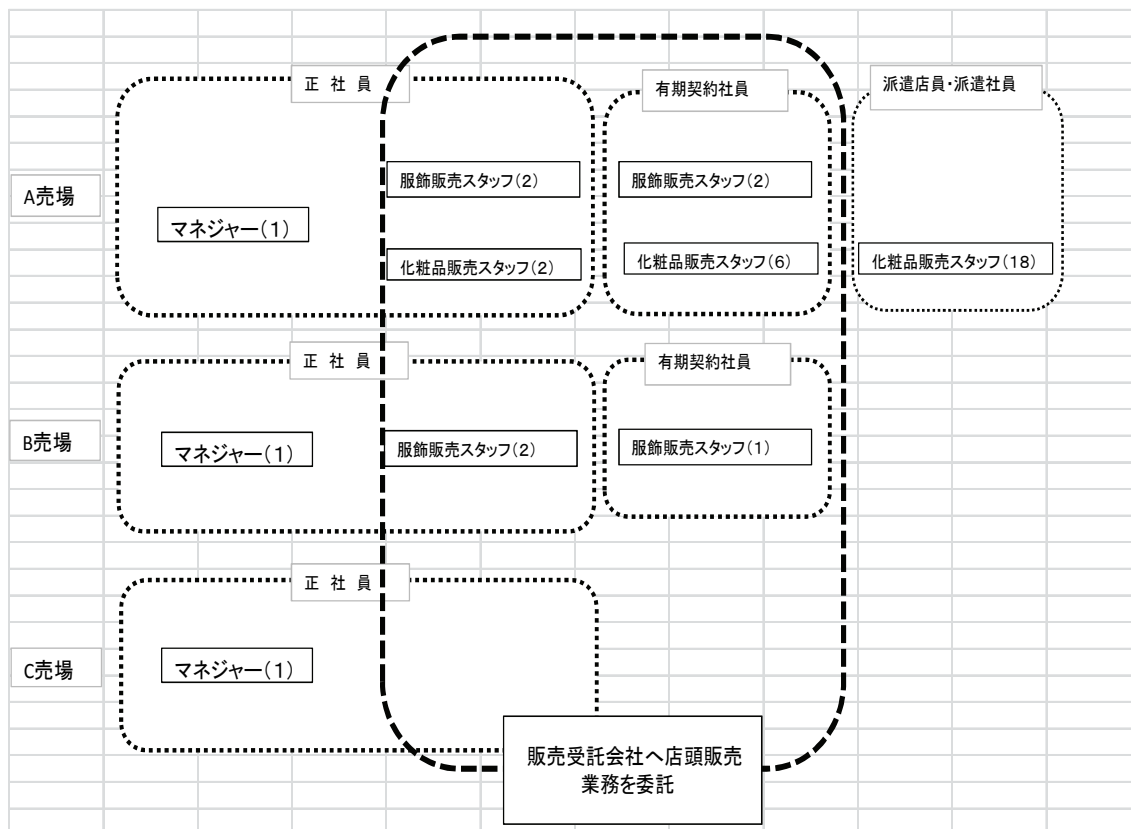
³⁷ 要員配置の決定とプロセスについては、労働政策研究・研修機構編（2012）pp.99-102を参照されたい。

図表 2-1-8(1) 売場の従業員構成イメージ



出所：労働政策研究・研修機構編（2012）p.101 より。

図表 2-1-8(2) 売場の従業員構成イメージ



出所：2012年9月インタビューより。

上記の要員算定プロセスに加え、E社では、2012年以降の組織・要員構造改革により、マネジャーを除く販売スタッフは新設の販売受託会社に出向や転籍の形で異動している。正社員は出向（55歳以上は転籍）という形をとり、有期契約社員については出向（55歳以上は契約主体の変更）という形をとっている³⁸。

このことから、E社にとって総額人件費額と要員管理の関係においては、正社員であるマネジャー以外の販売スタッフの人件費は、販売受託会社との業務委託費となり、要員算定基準については、平均人件費単価×ポスト数+業務委託費をベースに算定されるようになり、この3つの科目により社内で管理され、総員も在籍ベースでそれを各店舗に振り分けるという方法に変わった。

2. 要員配置の決定プロセス

ポストと業務については、全社方針のもとで、本社・各店の経営構造・営業改革担当が店長、現場の部門長と話し合い、すり合わせを重ねている。販社に委ねた販売スタッフの業務に関わるポスト数についても、販社を交えた3者間で期前の計画、期中の進捗管理について確認の場を設定して決めている。

このように、実態においては、委託先への業務実態評価を行うことで、業務委託会社からの人員のポスト数の決定に間接的に参与している。業務実態評価は従来の人事考課の効能も合わせもっている。販売会社に任せた費用とサービスに関するレビュー、対価としてのサービスが販社から店に行われたかが評価される。そうしたうえで、E社と販売受託会社の合議により、要員数や業務委託の範囲とコストを決めている。さらに、半期ごとにサービスの質、業務の質をスクリーニングして、改善・見直しを図っている。

3. 要員の雇用区分と分業

売場では、上記図表 2-1-8(1) の通り、マネジャーと販売スタッフ（リーダーを含む）の構成となる。マネジャーは、E社の社員であり、その配下には現場のリーダーも含めた販売受託会社所属のメンバーとの協働体制をとっている。マネジャーは、売場運営を受託している販社のリーダーとの緊密な連携のもと、担当売場の業績向上に向けたマネジメントを行う。そのなかで売場のポートフォリオを、取引先との関係を考慮してマネジャーが考える。

したがって、マネジャーに期待される仕事は、限られた経費予算の中で、取引先や部下、さらに販売受託会社からの派遣社員、そして本社の力を借りて、どのように自分のやりたいことを実現し、収益を上げるかということである。

日常的な業務の変更を販売受託会社の社員に直接指示はできないが、業務委託先としての販売受託会社のリーダーである社員と相談して、業務委託の範囲で目標設定や売場のレイア

³⁸ 労働組合との交渉もあり、現有の各従業員賃金をはじめとする処遇については、原則的に従前と変えない（経済的な不利益を生じさせない）ということである。

ウト変更をするなどの業務改善を行うことは可能である。

売場の販売体制を変えてもらわないと困るという時には、百貨店社員であるマネジャーと販売受託会社の社員であるリーダー、人事担当を交えた3者間で要員計画の練り直しを行い、修正を行う。

第6節 新たな経営改革、組織再編と人事制度改革

E社では、ポスト数による要員数の決定を行っているが、それ以外にも各店舗の利益率と売上高人件費比率を視野に入れた要員数の決定を行っている³⁹。

2011年インタビュー時は各店舗への要員の配分は、本社が各店舗の経営データを一元的に管理し、それらに基づき要員配置の決定を行っていたが、2013年インタビュー時は、店舗ごとの特性を生かした経営展開により利益を導くという方針の下で各店舗の裁量性を高め、収益についての責任を店舗に分権化していた。

こうした各店の特性に基づく英業力強化への取り組みとあわせ、店舗の収益構造、全社的な組織・要員・人件費構造の見直しに着手してきている。具体的な見直し策としては、マネジャーを除くリーダー以下の販売スタッフの販売受託会社をはじめとするグループ会社への出向と、2013年秋からの55歳以上の正社員の転籍と有期社員の契約主体変更の実施である。これにより百貨店での販売要員の雇用形態は、百貨店本体所属の従業員と取引店からの派遣店員に加え、業務委託を受けた販売受託会社の従業員という3区分に分けられた。

これら出向・転籍を伴ったグループレベルでの人材配置と活用をめざす中で、60歳定年以降、65歳まで雇用延長（再雇用）できる仕組みを、あわせて導入している。

具体的には、転籍対象となるグループ会社において、基本的には、E社をはじめとしたグループ共通基盤・制度として、2013年秋から新たに定年再雇用制度を適用している。

このグループ転籍各社共通の制度は、各社の事業特性、60歳以降の各人が担当する役割・職務区分に応じ、以下①から④のように再編成された。

- ① 店舗での営業職種（フロア販売やレジなど）である非販売 III から I は、販売 III から II、非販売・販売 I に移行。
- ② 旧販売 II から I で店舗での営業職は、販売 III から非販売・販売 I の販売 I へ移行。
- ③ 旧販売 II のうちお客様営業担当は外商 III に移行。
- ④ 旧販売 I のうちお客様営業サポート担当は外商 II に移行。

³⁹ 売上高人件費比率については、百貨店全体では10%前後のところ、大手各社は8%程度まで効率化しているが、総合スーパーや量販店との競合から更なる効率化が業界として必要とされることが2013年9月のインタビューでも指摘されている。

人件費が調整される。ちなみに近年は営業利益率 4%が中期的に目標とされている。それに基づき、要員体制も効率化に向けた中期的目標が設定されている。E社での要員管理は、主に財務アプローチから要員数、要員構成が決定される傾向がある。2013年からマネジャーを除く現場の従業員のアウトソース化を実施している。

第3に、配置方針と具体的配置について、百貨店の配置は、C社も同様であるが、販売にあたり顧客の相談に乗る度合いに応じた「販売形態」のコンサルティング依存度と仕入れのあり方に応じ「仕入れ形態」での取引先依存度によりセグメントが構成され、売場の要員構成に影響をもつ配置の基本的なモジュールとしての「売場プロトタイプ」(図表 2-1-6)が形成される。E社の場合は、各店舗に業務改善と収益上昇のための裁量を持たせ、それぞれに経営戦略を立てさせつつ、配置の基本的なモジュールである要員プロトタイプの柔軟な活用を奨励している。

ところで、E社では、要員構成が、担当する売場の販売計画・管理、お取引先を含めた営業・マネジメントに専念する正社員であるマネジャーと、実際の店頭販売を担う販売員としての外部委託人材という構成に変わったことから、販売現場の具体的配置は販売受託会社の事情が加味されることになり、E社、販売受託会社、取引先の3者により調整され決定される。3者による調整にあたりどのような指標が重要になるのかについては、制度変更から間もないこともあり、現在の時点で調査できていない。

第4に、当社の特徴として、組織・要員・人件費構造の改革による要員管理への影響があげられる。例えば、マネジャーを除くリーダー層以下の販売員はグループ内に新設された販売受託会社に出向している。特に、55歳以上の従業員はそのグループ内の販売受託会社等に転籍し、65歳まで雇用延長が行われている。

E社の課題は、2012年から続く組織・要員構造改革と人事改革を早期に目処付けし、次の中期成長目標にむけた反転攻勢、攻めの人事に、いかにスピードをもって転換していけるかが大きなポイントといえる。具体的には、制度運用を始めたばかりであるので、これから実際の運用に伴う様々な課題が提出されてくることが予想される。新しい百貨店のあり方を模索しつつも、どのような課題がでてくるのか、それをどのように克服していくのかを考えなければならないということである。

第2章 経営計画の柔軟性と雇用ポートフォリオ編成：総合スーパー I社の事例⁴⁰

第1節 はじめに

これまで、総額人件費の増減が要員数の決定や配置に影響をあたえているのではないかという考えから、衣食住を扱う総合的に扱う小売業態として百貨店2社の事例から、本社レベルや店舗レベルでの要員決定、要員配置、要員管理についてみてきた。その結果、企業により経営方針や店舗の組織内の位置づけが異なることから、個々の管理の方法に違いや特徴があるものの、それらは企業が利益をどのように生み出すかに大きな影響をうけていることがわかった。

この実証の背景には、欧米を中心に論じられる経営戦略と人事施策の直接的な関係を論じる理論が存在し、雇用ポートフォリオ編成と人事施策の組み合わせの適合が企業の競争力獲得に大きく貢献しているという議論に対して、企業経営における経営戦略と人事施策はどのように単純なものではなく、さらにさまざまな要素が影響しあっていると考え、組織、経営、人事などさまざまな変革のプロセスに注目することが重要で、そのプロセスを通じてその企業が持つ特徴的な人事施策が構築されているのではないかという問題意識が基本となっている。

本調査に協力いただいた企業は、日本を代表する総合スーパーであり、歴史を有する伝統的な企業でもある。今までに経営改革とそれに伴う組織改革を何度か行ってきたが、人事処遇制度の改正は、戦略に直接影響されるというよりは、戦略を通じて行われる組織改革や業務への取り組みの変化に伴って行われている。つまり、経営戦略そのものの変化とは少し異なる次元で行われているものと理解される。いずれにしても、要員の効率化や生産性の向上は常に視野におかれ、要員構成や要員管理、労務管理を含む人事制度の改正は常に行われている。

これまで取り組んできた事例調査に加え、本研究プロジェクトをさらに深める目的で、本章では、小売業のうち、同じように様々な商品を扱いながらも百貨店とは業態を異にする総合スーパー⁴¹を対象に、どのように雇用ポートフォリオが形成されているのか、すなわち、要員決定と要員管理が行われているのかについて考察していきたい。

⁴⁰ 本章を執筆するにあたり、ご多用にもかかわらず、インタビュー調査と原稿作成にご協力くださった I社組織制度改革ご担当 O氏、地域カンパニー人事教育部 O氏に心から感謝申し上げます。

⁴¹ 経済産業省「商業統計」の業態分類によると、衣食住の各種商品を小売し、小売販売の10%以上70%未満の範囲内にある事業所で、販売方法がセルフ方式でないものは百貨店、セルフ方式であるものを総合スーパーと定義している。大規模総合スーパーは売場面積が3000㎡以上、その他中規模は3000㎡未満である。総合スーパーについて日本と米国で若干定義は異なるが、日本でも米国同様にGMS (General Merchandising Store) と呼ぶこともある。

第2節 I社における雇用ポートフォリオの背景

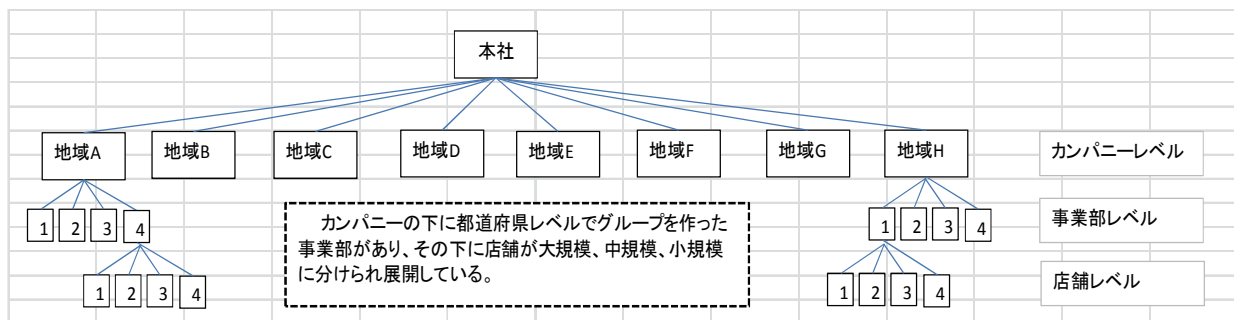
1. 企業概要

I社は、18世紀に創業された老舗の小売業の総合スーパーである。国内で160弱の企業グループを形成する親会社の100%出資子会社として、数次にわたる他社との合併や組織再編を行い、中核的事業として総合スーパーを運営している。現在は、日本でも屈指の大手総合スーパーに位置づけられる。国内では、店舗規模は大規模、中規模、小規模に分類され、それらは本州および四国で事業展開している。従業員数は、約9万人である。年間総売上高は、2兆円超で、長引く不況の中でも売上高は右肩上がりの上昇を実現している。

I社の組織は、本社、地域カンパニー、事業部、店舗により構成される。インタビュー調査の時点（2013年5月～9月）では、日本全国を8つの地域カンパニーに区切り、各カンパニーの下には都道府県レベルでグループ化された31の事業部が組織されていた（図表2-2-1）。

店舗の大規模、中規模、小規模の区分の基準は、主に売上高により店舗が5つに区分され、店舗グレードとして格付けされる。

図表 2-2-1 I社の組織展開イメージ

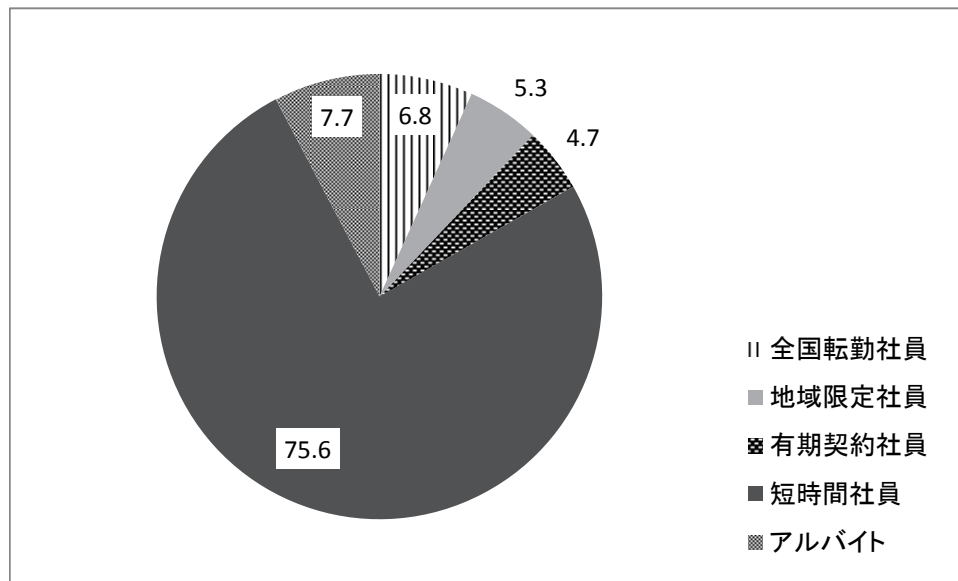


出所：2013年5月インタビューより。

2. 従業員の構成

I社では、従業員を「転居を伴う転勤」の有無や転勤する地理的範囲により3つのコースに分類している。それは、全国転勤を伴う社員（雇用区分A）、企業が指定する地域の範囲で転居を伴う転勤をする地域限定社員（雇用区分B）、転居を伴う転勤のない有期契約社員（雇用区分C）という分類である。それ以外に短時間社員（時間給で働くいわゆるパートタイマー）、アルバイトなどの雇用形態がある。雇用形態別の構成比は、2013年ヒヤリング時点で、全従業員のうち、全国転勤する社員が6.8%、地域限定社員が5.3%、有期契約社員が4.7%、短時間社員が75.6%、アルバイトが7.7%である（図表2-2-2）。

図表 2-2-2 雇用区分別従業員構成比（単位：％）



出所：2013年5月インタビューにより。

3. 雇用区分ごとの契約形態

従業員のうち、全国転勤社員（雇用区分 A）、地域限定社員（雇用区分 B）、地域限定で転居を伴う転勤のない社員（雇用区分 C）の雇用契約期間は、全国転勤社員（雇用区分 A）と地域限定社員（雇用区分 B）は期間の定めはなく、定年退職は 65 歳である。これに対して地域限定で転居を伴う転勤のない社員（雇用区分 C）は、1 年単位の契約制で契約更新の上限は 65 歳までとなっている。また、短時間社員（パートタイマー）とアルバイトは有期契約となっている。

4. 評価・等級体系

同社では、どのような雇用形態（短時間社員とアルバイト除く）であっても、適用する資格制度・評価制度は同じである。共通の資格制度が適用されるため、一定資格以上であれば、雇用区分に関わりなく小規模店舗の店長や店次長にまで昇格することができるようなキャリアが設定されている。しかしながら、大規模店の店長や本社の事業部長クラスが該当する 7 等級以上になるには、全国転勤社員である必要がある。転居を伴わない社員が全国転勤社員や指定地域範囲内の異動可能な地域限定社員へコースを転換することは、一定資格以上かつ転居転勤が可能かどうかを基準に判断される。

資格・等級体系については、勤続年数と経験に応じて職群ごとに 3 段階のステップがもうけられ、販売担当や店舗の主任までが資格に応じて、さらに 3 階層（仮に第一ステップ職）、その次のステップでは販売課長から小規模店舗店長までが資格に応じて 3 階層（仮に第二ステップ職）、さらにその上の段階として、大規模店の店長や本社部長、事業部長などが資格に応じて 6 階層（仮に第三ステップ）、全部で 3 ステップの職群に 12 階層の資格構成という組

立になっている。

図表 2-2-3 の資格・等級体系イメージのような資格・等級体系を持つ I 社では、店長は第三ステップの資格を持つ。

図表 2-2-3 資格・等級体系のイメージ

ステップ	職群	資格・等級		主な職位
第三ステップ	部長クラス (職務等級)	12		経営戦略スタッフ、事業部長、商品部長、大規模店舗、中規模店舗の店長など
		11		
		10		
		9		
		8		
		7		
第二ステップ	課長クラス (職能等級)	6		小規模店舗店長、店次長、販売課長など
		5		
		4		
第一ステップ	主任クラス (職能等級)	3		店主任、売場長など
		2		
	一般販売員	1	1-c	担当 (新入社員含む)
			1-b	
			1-a	

出所：インタビュー配布資料より。

5. 昇格と降格

I 社では、図表 2-2-3 の資格等級区分に基づき、雇用区分 A・B・C の区別なく、全国一律の登用試験制度⁴²を採用している。2 等級から 6 等級までの登用試験は、年一回実施され、在籍する社員は毎年必ず登用試験を受験しなければならない。一般販売員層及び主任クラスの昇格については、登用試験として筆記試験と面接試験を行う。課長クラスへの昇格では人事評価も反映される。さらに部長クラスへの昇格については、個人業績に基づいて会社からの推薦が必要となる。

主任クラスの最上位 3 等級までは約 7 割が合格するが、課長クラスの 4 等級になると約 3 割の合格率となる。登用試験では 2 等級以上の飛び級による昇格も可能で、最短 6 年で部長クラスに昇格できる仕組みとなっている。

部長・課長クラスでは、降格もあり、評価が 2 年続けて悪い場合は降格となるが、降格者

⁴² 資格により筆記試験、面接試験が行われる。

は少数に止まっているとのことである。

6. 雇用区分ごとの労働条件

同社の賃金制度において、雇用区分に応じた賃金水準は、同一資格・同一職位で比較した場合、全国転勤を前提とした期間の定めのない社員（雇用区分 A）が 100 であるとする、地域限定で期間の定めのない社員（雇用区分 B）が 95、転居を伴う転勤のない期間の定めのある社員（雇用区分 C）は 85 というように設定されている。この差は上位資格になるほど広がるようになっている。賃金構成の内訳は、雇用区分 A・B の社員は「資格給（9 割）＋能力給（1 割）」、雇用区分 C の社員は「資格給（7 割）＋職位給（2 割）＋能力給（1 割）」で構成されている。

労働時間は、雇用期間の定めのない社員（雇用区分 A または B）の場合は年間 1,920 時間、有期契約の場合、日給月給制社員（雇用区分 C）は、雇用期間の定めのない社員と同様年間 1,920 時間、時給制の短時間社員（パートタイマー）は個別時間設定である。年間休日については、雇用区分 A・B・C の社員は 105 日に加え、長期休日が 20 日与えられ、時給制の短時間社員（パートタイマー）は個別設定である。

第 3 節 要員管理の考え方

I 社では、半分はしっかり決め、半分は流動的な部分を残すという方針の下で要員管理を行っている。I 社は、いくつかの総合スーパーを吸収合併して現在の姿を形成しているが、歴史的に古い会社であり、元来は正社員（期間の定めのない雇用の社員）中心の会社で、パート比率は後から急速に高めたという歴史がある。正社員の要員管理は、本社が決めており、正社員の要員計画がベースとなって有期契約社員やアルバイトなどの働き方が後から決まる。

地域別カンパニー制をとっており、本社で正社員の要員計画を毎年決め、それを各カンパニーに割り振った後に、カンパニーで有期契約社員などの要員計画を策定する。

総合スーパーは、出店や閉店が多いため、前年実績をベースにして単純に前年並みの要員計画はできない。要員計画を立案するにあたって考慮する主な内容は、新店と閉店の数、退職者の数（正社員やパートも含む有期契約社員、自然退職や定年退職）であり、中長期的な視野での従業員構成の方針を考えている。

第 4 節 総額人件費管理—経営計画と要員計画

1. 本社とカンパニー

経営計画や要員計画は、本社、カンパニー、店舗の 3 者が相互に関連しながら策定される。経営計画や要員計画には、全社のものと、カンパニーのもの大きく 2 種類がある。

本社が行う要員計画は、全社方針に基づく全社的な要員計画であり、学卒などの新卒採用計画につなげるという側面もある。一方、カンパニーでの要員計画は、もちろん全社方針に

基づくものであるが、各カンパニーの利益計画と整合的になるように、店舗単位で社員と有期契約社員の要員計画を立案し、最終的にカンパニーとしての人件費予算の立案や異動計画につなげるものである。

経営計画自体は、次年度予算を決めるものであるが、その前提に中期計画がある。5年程度の長期的な利益目標に沿って、中期計画は3年間の年々の売上計画・利益計画が作られ、それに基づき総額人件費の計画を行っていく。年々の要員計画も中期計画に基づく経営計画や他の施策との調整のもとで作成される。

(1) 本社レベル

本社レベルの要員計画は、本社人事部が行っている。人件費予算における雇用区分A・B・Cの人件費予算に占める割合を中心に検討される。中長期的に目指すべき雇用区分別の構成割合目標の計画を行う。

すなわち、売上計画や利益計画に対する人件費の割合に基づき、総額人件費を算出する。一方で、店舗などの運営に必要な総労働時間数を考える必要がある。総労働時間数を確保しながら、総額人件費額を超えないように、雇用区分ごとの目標数の調整を行う。例えば、雇用区分ごとに積み上げた目標数が総額人件費を上回る場合には、雇用区分Aを増やさず、雇用区分BやCを増やすといった様々なシミュレーションが行われる。加えて、新規店舗の開設や閉店などの計画についても考慮される。そのように作成された中期計画はカンパニー人事と情報共有される。

全社の収益をどのようにカンパニーごとに割り振るかは本社の重要な役割である。全社の方針に沿って、各カンパニーへ経営計画の立案が指示される。その際、人件費のみならず様々な経費項目について本社が効率化案を提示することもある。そうした中で、カンパニー人事においても、カンパニーの経営計画に沿った人件費計画を行っていく。

(2) カンパニーレベル

カンパニーにおいても、全社方針に基づき本社と調整を行いながらカンパニーの経営計画を立案する。その際、カンパニー人事はカンパニーの経営計画に沿った人件費計画を行う。

カンパニー人事は、本社から示される資格・等級別の1人1時間あたり単価に基づき、必要労働時間数を鑑み、各店舗と調整を行いながら、資格等級別の要員構成を立案する。その内容と本社人事からの方針とを参考にしながら、カンパニー人事は要員構成のシミュレーションを行っていく。本社の考える要員構成と必ずしも一致しない。例えば、雇用区分Aの社員を減らして雇用区分Cを増やすといったことを行い、カンパニーとしての経営計画に沿った人件費計画を行う。

また、雇用区分ごとの構成は、カンパニーによって異なっている。事業の地理的拡大の進行度合いや他社と合併、組織再編などにより、雇用区分Aが多いカンパニーや雇用区分Bが

多いカンパニーがある。雇用区分 C についてはカンパニーごとの比率のばらつきは小さい。

(3) カンパニーと店舗の関係

カンパニー人事と店舗は相互調整を行いながら、雇用区分別の構成比を決定している。店舗ごとに構成比のばらつきはあるが、基本的には全社方針に沿っている。しかし、店舗によっては収益性が低く、人件費を抑制するために短時間社員（パートタイマー）をより多く活用せざるを得ない店舗もある。そのような場合、店舗は労働時間を確保しつつ人件費を抑えるための施策を考える。主任など、職位を担う者の雇用区分を他区分の者へ変更するための異動要望や、販売担当の社員を短時間社員（パートタイマー）に置き換えるといった要望をとりまとめ、カンパニー人事と店舗の収益性の改善に向けた調整を行っていく。カンパニー人事は店舗の要望を考慮しながら、カンパニーとしての人件費計画や異動・配置計画を決定していく。

2. 要員算定と要員配置

(1) 要員算定基準と要員算定の方法

I 社では、要員の算定は、一人当たりの労働時間の積み上げた総労働時間を基礎に考えている。例えば 1 ヶ月 1,000 時間必要であれば、年間ではその 12 倍が総労働時間となり、それを減らすのか、増やすのかを考えていく。店舗で必要な労働時間と管理部門や商品部などスタッフで必要な労働時間という区分をして、総労働時間を考えていく。すなわち、人時を単位として算定し、どのぐらいの人時をどこのどの雇用区分の要員に割り当てるのかを考える。同じ労働時間であっても、雇用区分ごとに 1 人 1 時間当たり単価が違うため人件費が変わるからである。人時を人件費に変換する場合に雇用区分のどのコストを単価として使うのかという発想が要員算定においては重要である。単価と頭数と労働時間を頭に入れながら、要員の算出を行っている。

全社の要員算定にあたっては、人数の増減要因も考慮にいられており、出店・閉店で人数の変動を考えている。最初に閉店も新店もない状態である既存店ベースで人員数を考え、店舗の人数を減らすか、増やすかを検討する。出店があれば出店による必要人数分をプラスする。

労働時間を考えるにあたっては、品だしのような売上により変動する仕事量と、レジのような固定の仕事量の変化を見る。当然毎年多少の変動はあるが、基本は前年並みの労働時間が必要という前提で考え始める。その上で店舗の経営計画に基づき人時数の増減を考えていく。例えば、店舗の経営状況が良くないときは人時を下げて、人件費を削減するといったことである。カンパニーでは詳細な調整を行うが、本社では、全社一定という前提で要員算定を行う。

カンパニーでは、本社から予算として、売上と利益の目標が示される。カンパニーにとって、利益目標は本社から与えられた所与の条件であり、経費を下げるか、売上を上げるかな

ど利益目標に向けて柔軟に対応していく。

経費を削減する場合には、人件費や設備費（水道、家賃等）などの目標とすべき水準のガイドラインが出されており、それを参考にカンパニーとして経費削減目標が示され、店舗は自店の利益計画と整合性を取りながら予算を決定していく。

カンパニーは短時間社員（パートタイマー）の人件費予算も立案する。その算定にあたっては労働時間をベースに考え始め、パートタイマーの労働時間と人数に基づき計画を作成する。1人1時間当たり単価に労働時間を乗算することでパートタイマーの人件費の概算を行い、期中での採用や異動等による社員数の増減を勘案して短時間社員（パートタイマー）の人件費予算を算出する。カンパニー人事が、現在の実績値を参考にし、利益計画を達成できる中で人件費を店舗と調整しながら決めていく。具体的には、まず店舗がカンパニーからの指示のもとで、短時間社員（パートタイマー）の人件費予算案を作成する。それに対してカンパニー人事が修正を行い、修正案について再度店舗と調整を行いながら決定していく。

社員とパートの人件費はそれぞれ別々に決まる。社員は人数と資格、パートタイマーは人数と労働時間で決まる。店舗が人数の増減について意思決定できるのは時間給のパートタイマーについてのみである。

(2) 要員の配置

カンパニー内における店舗間の人事異動は、カンパニー人事が行う。本社は、カンパニー間の人事異動と新入社員の配置と人数について関与する。新規店舗の要員数・既存店舗の要員数と退職者数との差が不足人数なり、不足の多いカンパニーに新入社員を配置していく。

新規店舗の要員数の算定は、売場面積規模と売上高に相関があるため、店舗規模によって人数を推定している。店舗規模に応じて、課長、主任、(販売)担当者の標準的な構成が決まっており、かつ、職位と資格が連動しているため、要員数の算定が可能となる。5年程度の要員計画をローリングしていく中で、雇用区分 A・B・C それぞれの新規採用、必要人数を算出している。

売上高に応じて、店舗規模を大規模、中規模、小規模に区分して展開しているが、各規模別店舗での人員の標準的構成は、大規模店舗の場合、店長1名、店次長1名、課長4名、主任20名から25名程度、販売スタッフ等の構成となり、中規模店舗では、店長1名、課長4名、主任16名から20名程度、販売スタッフ等の構成、小規模店舗の場合は店長1名、課長4名、主任15名程度、販売スタッフの構成となる。特に規模の大きな店舗の場合は、販売スタッフのほかに専門店のショップ販売担当者を配置している。(図表 2-2-4)

図表 2-2-4 規模別店舗の人員標準的構成

店舗規模	人員の標準的構成
大規模 A	店長 1 名、店次長 1 名、課長 4 名、主任 20～25 名程度、 (販売) 担当者、専門ショップ販売担当者
大規模 B	
中規模 A	店長 1 名、課長 4 名、主任 16～20 名程度、(販売) 担当者、専門 ショップ販売担当者
中規模 B	店長 1 名、課長 4 名、主任 16～20 名程度、(販売) 担当者
小規模	店長 1 名、課長 4 名、主任 15 名程度、(販売) 担当者

※専門ショップ販売担当者：自転車ショップ、ワインショップなど特定の商品群だけを専門的に取り扱い、それだけで1つの独立した店舗のような形態をとり販売に従事する。

各規模店舗とも営業利益を上げることが目標となるが、店舗の状況（設備等の償却の状況）や経営計画（大規模な改装予定など）、競争環境等により異なるため、目標利益率は規模別に一律に割り当てたり、全店一律に設定するということはない。

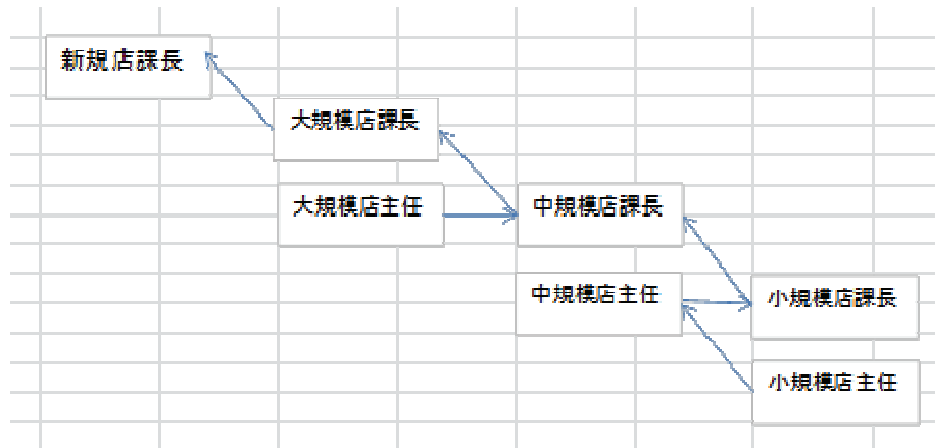
(3) 社員の異動と要員管理

カンパニーと店舗では、主任以上の異動を考慮しながら要員配置を決定していくが、異動を決めるためには、異動対象者を事前にピックアップし、ドラフトを作成し、連続的な異動のラインを計画する。

例えば、新規店舗の課長の配置について、既存の大規模店舗の課長の異動により配置を行った場合、異動させる大規模店舗の課長の後任には、現職の課長で中規模店舗の課長を配置する。さらに中規模店舗の課長の後任は、現職の課長で小規模店舗の課長か大規模店舗の主任を登用する。そして、小規模店舗の課長の後任には、中規模店舗の主任を登用し、中規模の店舗の主任には小規模店舗の主任が登用される。このように、店舗レベルでの異動と配置は、異動を行うにあたってキャリアの連続性があるように昇進と一体となった異動を行っている。（図表 2-2-5）

図表 2-2-5 社員の異動と要員配置の関係

(新規大規模店舗開店の場合の昇進昇格を伴う異動と配置の展開イメージ)



出所：2013年5月インタビューより

(4) 雇用区分と分業

I社の場合、同じ職位であれば、仕事の中身や求められる役割については、全国転勤社員・地域限定社員（雇用区分A・B）と日給月給の転勤のない有期契約社員（雇用区分C）で違いはない。

ちなみに、雇用区分Cから雇用区分AまたはBへの転換を行う場合もある。一定資格以上かつ、転居転勤が可能な場合に転換のための面接試験を受験することができる（年1回実施）。転換者の決定は、職務遂行能力、業績、仕事に対する意欲や将来性などを面接試験の結果とともに総合的に判断して行われる。

一方、店舗の要員配置を正社員から有期契約社員へ置き換える場合については、多くの場合、経営上の必要性から行っている。店舗を営業するためには、一定の労働時間が必ず必要となる。その中で、より多くの利益を出すための人事施策のひとつとして、1人1時間当たりの人件費単価を下げる事が考えられる。具体的には、主任を雇用区分Aの人から雇用区分Cに置き換えたり、主任をより低い資格等級の人に置き換えたりといったことを行う。

第5節 まとめ

本稿では、柔軟な経営計画の下でカンパニー制を軸に全国展開する総合スーパーのリーディングカンパニーであるI社の事例を紹介した。以下では、I社の事例を整理してみたい。

第1には、要員管理の考え方について、総合スーパーは新規出店や閉店など変動要素が多いので、前年実績をベースに前年並みにというような単純な要員計画は出来ない。中期経営計画を策定し、それをベースに当該年度と2年先くらいまでの要員計画を本社とカンパニーとで作成していく。「半分はしっかり決め、半分は流動的な部分を残す」という方針で要員管理は行われている。正社員の要員管理は本社が決めており、正社員の要員計画がベースとな

って、有期契約社員やパートタイマー・アルバイトなどの要員計画を決定する。地域によるカンパニー制をとっているが、正社員の要員計画は本社が策定する。

第2に、要員算定基準と方法は、まず、総労働時間と人件費単価（正社員は資格等級に応じた人件費から導かれる単価、パートタイマーは標準化された時給単価）をベースに決められる。年間総労働時間を算出し、それをもとに人件費単価を乗じて総額人件費を計上する。さらに、総額人件費額をその年度の目標利益率とともに全国のカンパニーに振り分け、各カンパニーが店舗レベルにそれを落とし込んで、要員数の決定を行っている。

その際に、全国転勤社員である雇用区分Aの社員については、本社が基本となる要員の算定を行い、カンパニーと店舗に振り分け管理を行っている。

一方、カンパニーは所管の店舗の利益管理と要員管理を行い、本社からの目標値を自らのカンパニーに適合させ、さらに店舗に振り分けていく。カンパニー人事と店舗の間には、パートタイマーの要員管理を利益目標や各店舗の状況にあわせて流動化させるという裁量がある。店舗レベルの要員数は、主任レベルまでは、ほぼモジュール化による人数で決められるが、販売スタッフについては店舗の規模や売上状況により様々な形をとっている。したがって、本社、カンパニーレベルでは財務アプローチにより要員数が決定され、店舗レベルになると財務アプローチに業務量の要素が加味されたアプローチが採られている。

第3に、配置方針と具体的配置について、店舗における要員配置の基本編成は決まっている。これに加えて、大規模、中規模、小規模の店舗別売上高に応じて配置はモジュール化されており、それを適用しつつ、現場での裁量性や流動性を重視することで、閉店や新規開店などに柔軟で迅速な事業対応を行えるような体制が組まれている。

さらに要員配置については、異動対象者を事前にピックアップしてドラフトを作成し、異動の計画を組み、連続性のあるキャリアパスとなるよう、昇進と一体となった異動を行っている。

小売業の中でも、百貨店の場合は、売上高が長期にわたり継続的に落ち続けているところ、要員管理における変動要因はコスト削減または縮小という方向であり、業務改革とあらゆる効率化の要請が強いことに比較して、総合スーパーの中でもI社の場合は、現在事業拡大の段階にあるため、変動要因は拡大に伴う人材の活用という方向であると考えられる。

第3章 これまで分析をした事例⁴³

第1節 経営構造改革と雇用ポートフォリオ編成：スーパーA社

スーパーA社は、2000年代の経営危機を機に、構造改革に取り組んだ。その改革では、店舗の正社員数の削減（パートタイマーの戦力化）、政策マトリックス⁴⁴の導入（店舗の面積や売上高に応じて、店舗を類型化し、その類型に応じて人員や予算の配分を決定する仕組み）、店舗を収入センターから利益センターに転換させることなどが実施された。これら変化は、A社の店舗の雇用ポートフォリオ編成に大きな影響を及ぼす。それを示したのが下記の4点である。

第1に、A社の要員数と人件費予算の決定の仕組みである。A社では、目標とする利益額を設定し、それを達成するには、どのくらいの売上高が必要であるか、そのための予算はいくらになるかという形で、人件費予算が決定される。要員数は、正社員数について言えば、出店計画に基づいて決定されるが、調査時点（2009～2010年度）では、新規出店の予定はなかったために、現状維持となっている。そこで人件費予算と要員数をどう配分するかとなるが、A社には政策マトリックスがあり、これで店舗別の要員数と人件費予算が決まる。あとは店内の部門別に要員と人件費をどう配分するかになるが、これは人時基準によって決まる。人時基準とは、部門別（鮮魚や青果などの商品群）に、1時間あたりの売上高をその時間帯の要員数で除したものである。これにより、その時間帯の正社員とパートタイマーの要員数が決まる。つまりA社の店舗の要員数と人件費予算は、業務を積み上げて決定されるのではなく、財務を重視して決定される。

第2に、上記の結果として、A社店舗では、パートタイマー比率が高まったと考えられる。A社全体のパートタイマーの人数は減少しているが、同時に店舗の正社員数が削減された。パートタイマーが店舗の従業員総数に占める割合を「パートタイマー比率」とすると、店舗が利益センター化したこともあって、パートタイマー比率は高まったと考えられる。とはいえ、このままその比率が際限なく高まるとは考えにくい。調査当時（2009～2010年度）において、A社は正社員登用を検討課題としていた。その制度が導入されれば、パートタイマーでも能力の高い層が、正社員に登用される可能性は高い。これは推測の域を出ないが、パートタイマーから正社員に登用される場合、もともと正社員として採用された正社員と区別されて、処遇される可能性がある。

第3に、非正規労働者の職域拡大や質的基幹化が促された背景である。A社は、構造改革

⁴³ 本章で取り上げる各事例の分析は、労働政策研究・研修機構編（2011・2012）において行っている。詳しい分析については、各報告書をご覧いただきたい。なおスーパーA社、B社は、百貨店C社の分析は、労働政策研究・研修機構編（2011）において、百貨店E社については、労働政策研究・研修機構編（2012）及び本報告書のなかで分析を行っている。なお要約内容は、それぞれの報告書の分析を基にしているが、調査が進み、数多くの事例の分析を行ったこともあり、分析結果やその解釈が異なる場合がある。

⁴⁴ 政策マトリックスの具体的な内容については、労働政策研究・研修機構編（2011）p.38を参照のこと。

を機に、店舗の正社員とパートタイマーの人数を削減しながらも、パートタイマーの積極的な活用を進めていった。ただし店舗の業務量が減るわけではないため、事実上、パートタイマーに求められる役割が拡大し、現場では自然発生的に職域の拡大がもたらされた。この動きが、A社のパートタイマーの戦力化の方針と相まって、質的基幹化へとつながっていったと考えられる。

第4に、第3の結果として、非正規労働者の人事制度が整備されたことである。A社の店舗では、部門単位（鮮魚や精肉、グロッサリーなど）で仕事を行うが、人員が不足する店舗では、部門を越えて助け合うような状況が発生した。これが第3点目で説明している職域の拡大であるが、当時のパートタイマーの資格制度は、その現場の動きに対応していなかったため、制度に対する不満が人事に寄せられることとなった。これを契機として、A社のパートタイマーの資格制度は、後追的に整備された可能性が高い。

第2節 非正規労働者の積極的活用と雇用ポートフォリオ編成：スーパーB社

スーパーB社は、食品部門と非食品部門で構成される。B社は、食品スーパーA社より、事業範囲が広い。B社については、A社との比較を念頭に置きながら調査を進めたが、先方の事情により、十分調査を実施することができなかった。そこでA社の分析結果に沿う形でまとめている。主な事実発見は以下の3点である。

第1に、B社においても、財務アプローチが重視されている。残念ながら、B社の要員数の決定方法が、業務量を積み上げて決定されるのか、財務から導き出されるのかは不明であるが、人件費予算が財務から導き出されることからすれば、最終的に、財務アプローチで、要員数と人件費予算が決定されると考えて良いように思われる。

第2に、職域の拡大や質的基幹化を促す要因である。B社においても、エリアを中心に、職域の拡大や質的基幹化が進んでいるが、それは、B社の店舗においても、利益が重視（利益センター）されているからである。そのためB社では、人件費の高い正社員数を抑制し、非正規労働者比率を高めるなかで、オペレーションの改善を行い、これまで正社員が担っていた業務の一部を、エリアを中心とした非正規労働者が担えるようすることで、職域の拡大や質的基幹化を進めた。ただしA社のように、それが現場の動きを契機として、もたらされたのかどうかははっきりしない。

第3に、非正規労働者の人事管理である。B社の登用制度をみると、現場の管理者からの要望に応じる形で、アドホックに実施されていた正社員や契約社員への登用慣行が、制度として整備された。つまりエリアに職域の拡大や質的基幹化がもたらされる過程で、B社は人事制度を整備してきたのである。この結果は、B社の事例のみならず、多くの先行研究から得られた事実発見とも重なり合う。

第3節 異なる経営環境が雇用区分別分業関係に与える影響：百貨店C社

百貨店C社の事例では、全社レベルでは、従業員数の決定は前年実績をベースに組み立てられており、正社員と有期契約社員については本社が、有期契約社員の中でも短時間社員やアルバイトについては店舗が、要員管理の責任を担っていた。要員数の決定については、正社員数がまず決められ、その後有期契約社員等の要員数が決められる。店舗の売場レベルでは、正社員、有期契約社員、取引先から派遣される販売員により売場の従業員が構成されている。

百貨店C社での調査では、都心大型店舗と地方中小方店舗の2店舗の売場の構成についてインタビュー調査を行ったが、売上高、営業利益率の違いが店舗の従業員構成に影響を与えていることが明らかになった。C社でのインタビュー内容を整理すると、以下のとおりである。

第1は、要員算定の方法について、財務アプローチにより、効率化を追求した業務改革の結果、非正規労働者の活用を促す仕組みをもっていることである。C社は、売上高人件費比率を1つの目標として、常に人件費予算の削減が求められており、それが非正規労働者の活用を促している。それが結果として、C社のポートフォリオや非正規労働者比率を規定する。すなわち、コスト削減要求による人件費の縮減が、労働力の非正規労働者化を促進するとともに、正社員、有期契約社員、短時間社員（C社のパートタイマー）、派遣店員という多様な雇用形態の共存を促している。

第2は、要員配置と雇用ポートフォリオの関係であるが、店舗によってポートフォリオが異なる点である。C社では、大型モデル店舗であるa店と中小規模型地方店舗であるb店の比較を行っているが、a店は、立地と規模の優位性から高い売上実績を上げており、取引先との関係からも派遣店員（間接雇用）を積極的に取り入れることが可能であるため、直接雇用の非正規労働者の割合を減らすことができる。これに対し、b店は、地方に存在するという立地条件の中で、経営面での制約が大きく、また取引先との関係から派遣店員の確保が困難であるため、直接雇用の短時間社員を中心としたポートフォリオを構築することになる。

第3は、雇用区分と分業関係について、店舗特性の違いにより、有期社員（有期契約社員と短時間社員など）の職務内容に違いがみられたことである。a店では、取引先特性（共同や分業など取引先との関係により売場の特性を分類）と販売特性（コンサルティングの有無や商品配列、売場展開など販売の仕方により特性を分類）から売り場ごとの全社標準的なプロトタイプを採用し、それに応じて雇用形態別に役割や職務内容の棲み分けをするという試みがなされている。そのためa店の有期社員は、標準的職務分担（雇用形態別の職務内容を規定したもの）において定められた職務を担うのに対し、b店は、配置すべき人員数に余裕がないため、有期社員が担う職務内容は、a店のそれよりも種類が多く、職域の拡大が確認されている。

第3部 製造業

第1章 受注生産工場の雇用ポートフォリオ編成：電機メーカーJ社 X工場⁴⁵

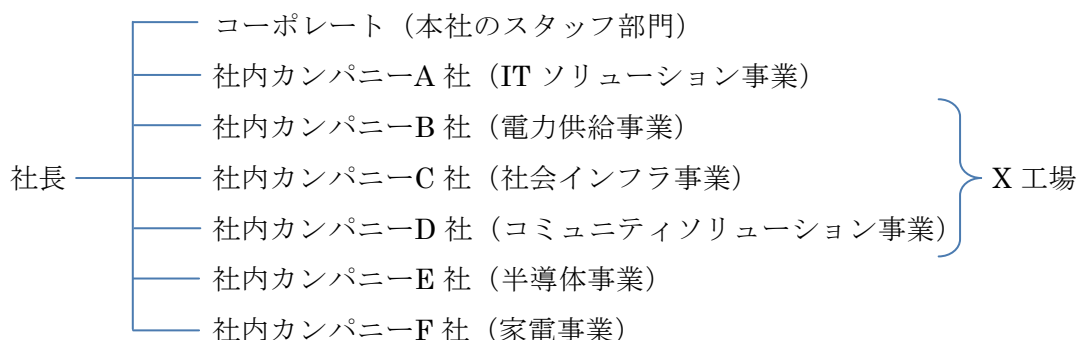
第1節 事例の概要

X工場は、電機メーカーJ社（以下、J社とする）の主力工場である。同工場の業務は、電力、放送・通信、交通、水・環境の4つに大別される。具体的な業務は、車両情報に関するシステム設計・開発、発電制御システムの設計・開発、通信システムの開発を受注する。受注元は、電力は電力会社、放送・通信はTV局、交通は各鉄道会社、水・環境は自治体等の公的部門である。このように同工場は、システムのメンテナンスを含め、事業のスパン（3年程度）が長く、業務が継続されるため、業務量の変動（繁忙の差）は、量産工場とくらべると、大きくはない。

1. J社の組織概要

J社は、社内カンパニー制を採用している。図表3-1-1の通り、J社には6つの社内カンパニーがある。それぞれの社内カンパニーは、基本的に、1つの事業をまとめる形で設置されている。各カンパニーには、責任者であるCP（カンパニー・プレジデント）が配置されている。その各カンパニーを束ねる形で、コーポレートがある。分析の対象であるX工場は、社内カンパニーB～D社の業務を担当している。

図表 3-1-1 J社の組織概略図



出所：「X工場」（パンフレット）及び同社HPより。

注．コミュニティソリューション事業とは、限られた資源を有効に活用するために、省エネや環境整備のための高度なソリューションを提供する事業のこと。

⁴⁵ 電機メーカーJ社のX工場の調査を3回実施した。第1回調査を2012年10月12日15:00～17:00、第2回調査を2013年12月26日14:00～16:00、第3回調査を2014年2月26日15:00～16:40に実施した。第1回調査を奥田栄二と前浦の2名が、第2・3回調査を前浦が担当した。応対者は同工場の勤労担当A氏である。大変お忙しい中調査にご協力くださったA氏に心より感謝を申し上げる。なお本章における誤りは全てに筆者に帰する。詳しい調査については、第1部の概要にあるインタビューリストを参照されたい。

各カンパニーの業務を説明すると、社内カンパニーA社は、J社全体に横串を刺す役割を果たす。そのため他のカンパニーと事業内容が重なる部分があり、ITソリューション事業を担当する。

社内カンパニーB社は、電力の安定供給に関わる事業を、同C社は電力システムや交通システムなどの社会インフラ事業を担当する。

社内カンパニーD社のコミュニティソリューション事業とは、効率的なエネルギー管理である。現在では、電力を使用する場合、電力会社から送電されるか、ソーラー発電をするかのいずれかである。その使用も、用途や使用する機械によって、バラバラである。それらを全て繋いで電力の総量管理をするなど、電力のネットワーク化を行い、電気の供給、消費、蓄電を絡めて、需要と供給の双方向の管理に役立てたりする。またビルの電気や空調の管理と家庭の電気をつなげて総合的に管理をしたり、そういったネットワークを通じて管理をしたりするという事業である。

社内カンパニーE社は、半導体事業を、同F社はTVやPC、DVDレコーダーなどの黒物家電事業を担当している。

2. 社内カンパニー社：B社

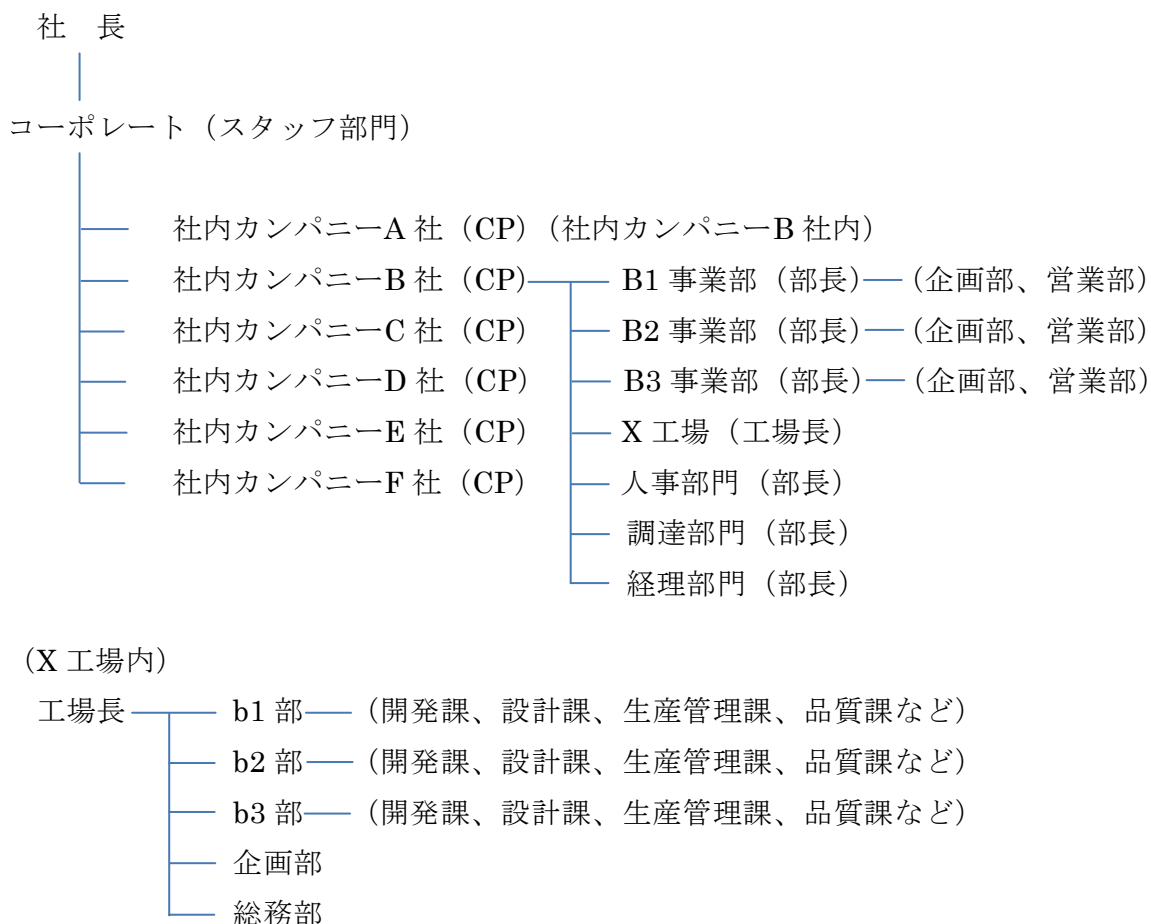
図表 3-1-2 によると、社内カンパニーB社には、いくつか事業部があり、その責任者として事業部長が配置されている。さらに各事業部内には企画部や営業部がある。この営業部隊が仕事を受注し、その仕事をX工場に回す。例えば、B1事業部の営業は、X工場のb1部に連絡をし、「この仕事をこういう条件で受けて大丈夫か」といった相談をする。それを受けて、X工場のb1部は、「この金額でこのスペックの人をお願いをする」ということを決定し、営業に返答する。このほか、「どこに営業をかけるか」や「どういう戦略で行くか」といった営業戦略についても、X工場のb1部と考えるなど、B1事業部の営業とb1部の担当者は営業活動でも協力したり、コミュニケーションを取ったりしながら、業務を進めていく。

受注が決まると、B1事業部からb1部の担当者に「こういう仕事を受注できたから、こういう設計や開発をお願いします」という連絡がくる。工場からすれば、カンパニーからの仕事であるため、その仕事を基本的に受ける。新たに仕事を受けられない状況の場合⁴⁶、納期をずらすなどの調整を行うようである。なおX工場では、一部の部を除き、現場の状況を考えずに、営業がどんどん仕事を受注し、人員が仕事に追いつかないということはないという⁴⁷。

⁴⁶ 既述の通り、同工場は90年代から採用を停止した時期があり、人員不足の状態が続いている。それゆえエンジニアの労働時間は総じて長いという。また受注生産であるため、同じ製品でも仕様が異なっており、量産しづらいということもある。また品質担当や社会インフラの場合は、顧客からの問い合わせがあれば、相手は困っているため、夜中でも対応するという。こうしたこともあり、受注を決定しても、調整が必要なこともあるという。

⁴⁷ 労働政策研究・研修機構編（2012）では、電機メーカーG社のITソリューション事業部を分析している。この事例では、事業部の利益を上げるために、受注を取ることに熱心になるため、こなしきれないほどの業務を受注するケースが見られた。

図表 3-1-2 カンパニーと工場（各事業部）との関係



出所：第2・3回インタビュー調査より。

注. CPは「カンパニー・プレジデント」の略称である。

3. X工場

冒頭で述べた通り、X工場の主な業務は、電力、放送・通信、交通、水・環境の4つに大別され、それぞれのシステムの開発・設計を担当している。同社のセグメント別の売上高をみると、社内カンパニーB・C社はJ社全体の4割近くを占めるだけでなく、2010年度から2011年度にかけて増益が続いている。X工場は、J社の主力部門に属し、その事業を支えている⁴⁸。X工場には、カンパニー内の各事業部の業務に対応する形で部が設置されている。例えば、図表3-1-2のB1事業部が交通事業部とすると、b1部は交通システムを設計する部という形で、事業が細分化される。さらにX工場内の各部内に、開発課、設計課、生産管理課、品質課がある。

なおX工場には、営業部隊は配置されていない。下記の発言の通り、X工場には営業が受

⁴⁸ J社のHPに掲載されている同社の会社案内(2011-2012)及びHPのデータによる。セグメント別の売上高は2011年度の連結の結果である。アクセス日は2012年10月11日である。

注した仕事を計画に沿って事業をこなすことが求められる。したがって X 工場は、設計された費用センターになる。以下は、調査に應對して下さった A 氏の発言である。

「ここ（X 工場）のメンバーは仕事を取ってくる人達ではないです。」

「予算が適正に組めていれば、（X 工場は）その予算通りに（やれば良い）。予算がたたないと話にならないですから。」

第 2 節 人員構成

X 工場の人員構成は、図表 3-1-3 の通り、調査時点（2012 年）で、正社員数 2,946 人、嘱託社員 5 人、派遣社員 243 人、請負会社社員 1,933 人の合計 5,127 人で構成されていた。それが 2013 年には、正社員は 2,913 人、嘱託社員は 15 人、派遣社員は 73 人、請負会社社員は 2,042 人の計 5,043 人となっている。

正社員数は、J 社が企業業績（売上や利益が伸び悩む）に応じた最適な人員体制を模索するなかで減少してきた⁴⁹。そのなかで同工場は、正社員ではこなせない業務をカバーしてもらうほか、人件費の削減などを目的として、可能な限り、非正規労働者の活用、具体的には、派遣社員から請負会社社員（グループ会社からの出向）へ切り替えを進めていると考えられる。これ以外で目立つのは、派遣社員の減少である⁵⁰。これは派遣法改正への対応によるものである。X 工場の派遣社員は、グループ内の派遣会社から派遣された労働者（グループ会社の正社員）であるため、派遣法改正に對應するために、X 工場は出向に切り替えたのである。なお労働者個人にしてみれば、派遣社員であれ、出向社員であれ、職場や担当する業務は変わっていないため、全く変化はないという。変化があったのは、J 社とグループ会社との間で交わす契約が、派遣労働契約が出向契約に変わった程度である。そのため派遣社員（現在の出向社員）は、正社員と同じ職場で仕事をしていることもあり、同じグループの従業員という意識が共有されているという。また請負会社は、J 社と資本関係のない、近隣の業者に発注しているという。

X 工場の人員構成に話を戻すと、同工場の特徴は、嘱託社員を除けば、契約社員やパート・アルバイトといった直接雇用の非正規労働者を活用していない点にある。その理由は、後述するが、同工場が様々なシステム設計や開発の受注生産を行っており、単純作業はないからである。こうした事情があつて、同工場では、3 年間（2010～2012 年）、正社員登用は行われていない⁵¹。人事担当者によると、景気の変動などで、正社員に人員不足が発生した場合、

⁴⁹ X 工場は、毎年人員を採用したいという思いがあつたが、会社の方針で、90 年代から 2000 年くらいにかけて、新規採用を停止していたという。それ以降は、毎年 10 人前後の工場採用を実施している。

⁵⁰ 現在残っている派遣社員は、事務部門で言えば、翻訳という形で 2～3 人いる程度であるという。

⁵¹ 同工場で正社員登用が行われないのは、派遣社員はグループ社会の社員であり、請負会社は近隣の業者であることから、わざわざ J 社の社員に登用する必要がないということである。ただしこれはあくまでも X 工場の話であり、J 社の別の工場には、パートタイマーや契約社員（準社員）がおり、正社員登用が行われている。

キャリア採用や中途採用という形で、企業外部から採用することがある。また同社には雇用延長制度（65歳まで勤務可能）があり、60歳を迎えると、正社員から嘱託契約に切り替わる。現在の嘱託社員5人は、雇用延長を希望した5人である。

図表 3-1-3 X工場の人員構成

雇用形態	人数（2012年）	人数（2013年）	全体に占める割合（2012年）
正社員	2,946人	2,913人	57.5%
嘱託社員	5人	15人	0.1%
派遣社員	243人	73人	4.7%
請負会社の社員	1,933人	2,042人	37.7%
合計	5,127人	5,043人	100.0%

出所：第1・2回インタビュー調査より。

注1. 派遣社員は出向社員に切り替わっているため、243人からの減少分（約170人）の多くは、出向社員に切り替わったと考えられる。

注2. 2013年の出向社員の人数がわからないため、X工場の従業員総数は不明である。そのため全体に占める割合は2012年のみとした。

同工場の正社員の職種は、下記の図表 3-1-4 の通りである。同工場の正社員には技術職、事務職、技能職の3つの職種がある。技術職は大卒のエンジニアで、正社員全体の7割程度を占める。技術職の多くは設計や開発を担当する。技術職の採用は、特定の専門能力があることを前提に行われるため、その専門分野に近い部門に配属され、そのなかで経験を積んでいく。大卒の技術職は社内カンパニーが管理を行う。

事務職は同じく大卒で、工場全体の間接部門と製品単位で構成される部門の間接部門に配置される。事務職は総勢600人程度（正社員全体の2割程度）になる。大卒の正社員はコーポレートが管理を行っているため、日本全国の拠点に異動（転勤）がある⁵²。事務職は、人事、経理、調達といった職能ごとに職種が設定されており、その職種の業務に携われる。異動のスペンは、3～5年である。

技能職は高卒で約350人（正社員全体の1割程度）であり、製造現場に配置される。高卒の技能職は、事業所採用になる。そのためX工場は、毎年10人程度採用を行っている。X工場で採用された高卒技能職は、事業所の採用になるため、異動範囲はX工場内となる。

なお同社の準社員とは、本人が正社員登用を希望するもので、かつ社内の選考（部門長の評価結果、面接、）をパスした者で、半年程度の期間（試用期間）を経て、正社員に登用している。準社員とは、いわば正社員の試用雇用的な存在である。

⁵² 調査に対応してくださったA氏は、X工場勤務の前には、関西地区、本社勤務（東京都）で勤務経験がある。勤務地は異なるが、職務は一貫して人事である。

表 3-1-4 正社員の職種構成

	人数	全体に占める割合
技術職（大卒以上）	約 2,000 人	67.8%
事務職（大卒）	約 600 人	20.3%
技能職（高卒）	約 350 人	11.9%
合 計	約 3,000 人	100.0%

出所：図表 3-1-3 に同じ。

注．技術職は 2,000 人、事務職は 600 人、技能職は 350 人、全体を 2,950 人として、全体に占める割合をそれぞれ示した。

第 3 節 中期経営計画の策定プロセス

J 社の中期経営計画（以下、中期計画とする）は、毎年 2～3 月に策定される。この計画には、3 年間の事業計画、予算計画、人員計画等、あらゆる計画が盛り込まれている。J 社は、下記の発言の通り、売上目標を持っており、それを達成するために必要な事業計画、予算計画、人員計画を立てる。その方針は、社内カンパニー、X 工場にも共有されている。

（J 社全体）

「売上か利益かと言われると、どちらかといえば、まずは売上を重視しています。」

（カンパニー）

「（カンパニーの目標は売上重視ですか？）基本的には、そう（利益より売上重視）ですね。利益が
ついてこない事業をやるというより、まず売上をきっちり立てる。特にインフラの事業は売上をき
っちり立てるなかで、利益も確保するということになります。」

（X 工場）

「（収入は）仕事があるから立てられるわけです。利益だけを重視する場合、売上が一緒でも、利益
を増やすことはできます。ただそれは宜しくない話だし、健全な事業といえるのかというと、当然
売上が見合っていないといけないので。・・・（中略）・・・仕事をきっちりとして、売上をしっかりと
立てていかなければならないということです。コスト削減にも限界がありますからね。」

ところで 3 年間の売上目標や事業計画を策定するためには、今後事業がどうなっていくのか、事業の見込みで立てるほかはない。そのため中期計画の策定には、事業を担当する各事業部と工場が事業予測を行い、それを各カンパニーにあげ、各カンパニーはそれをまとめていく。つまり中期計画はボトムアップで策定される。その具体的なプロセスは、以下の通りである。

まず各部（各事業部内もしくは各工場内）が事業予測を行い、次年度の業務量はどのくらいあり、予想される売上高はいくらであるか、さらにその業務量をこなすため、予算や人員数はどのくらい必要なのかを、企画部門（各事業部内にある）にあげる。企画部門はそれら

を集約し、事業所の事業計画、予算計画、人員計画に反映させる。こうして策定されるのが事業所レベルの事業計画、予算計画、人員計画である。各事業部や各工場の計画は、社内カンパニーの企画部門（各事業部の中にある）にあげられる。社内カンパニーの企画部門は、それをまとめ、カンパニーの計画としてまとめあげ、コーポレートの企画部門にあげる。

上記が基本的な中期計画策定のプロセスであるが、中期計画の内容とズレが生じることがある。そのパターンは2つある。1つは、社長の交代などで、経営目標が変わるケースである。もう1つは、毎年行われる人員要求によって、次年度の人員体制の数値と中期計画の人員計画の数値が一致しなくなるケースである。後者の場合、要員数が変化することで、人件費予算を含む事業に関する予算の変動をもたらすため、これは予算面でも中期計画とのズレを生む。なお後者については、後述するため、ここでは前者について説明する。

この場合、J社は目標値を設定し直す。その過程で、コーポレートは、カンパニーに連絡をし、その目標を達成するには、どこの事業を伸ばせば良いかなどを聞く。それを吸い上げて、中期計画が修正される。カンパニーも事業計画を策定し直し、さらにその計画を基に、X工場に対して、「これだけ上積みをしなくてはならないから、この部はいま製作している製品の生産量を倍にきなさい」とか、「あなたの部は新しい製品を作りなさい」という形で、新しい目標を達成するための具体的な指示が送られる。

「基本的にそういうルート（事業所レベル⇒カンパニーレベル⇒コーポレートレベル）でやっていきますが、コーポレートが3年後の目標値を10億円にする場合、3年後に10億円で到達するように計画を立てなくてはなりません。積み上げていくと、その数値に到達できないところが出てきますので、『そこは何とか工夫しなさい』ということを経営者に考えます。その場合は、人を増やすというよりは、売上を上げるためには、仕事をどう受注するかを考えます。そうなる（営業部隊が）頑張るということになりますね。・・・（中略）・・・だから積み上げて現実的な数値を積み上げるのに加えて、目標を埋めることを各カンパニーの企画部門がしなくてはならないですね。そうなる、どれだけ仕事を受注しなくてはならないのか、新しい分野の仕事を取らないとならないのかということを経営者内の各事業部がやるんですね。X工場は受注できた仕事を予算通りにやりきる。増えた仕事をやり切るということになります。」

第4節 人員体制と人件費総額の決定

1. 人員体制の決定

J社の人員体制は、毎年10月から、事業所レベル、カンパニーレベル、コーポレートレベルの3つの段階を経て決定される。J社は、ボトムアップ方式（職場からの積み上げ）によって人員体制と各種予算を決定していく。そのため事業所レベルから説明をしていく。X工場は、図表3-1-1に示した通り、社内カンパニーB社、C社、D社の事業を担っているため、各カンパニーの仕事を担当する部署がそれぞれ設置されている。以下では、社内カンパニー

B社で説明するが、X工場は同じ事をC社とD社にも行う。

「・・・全体としては、きっちり売上を立てていく。常に仕事があるということですよ。その仕事に対して、きっちりこなせる陣容であるかということなので、売上をきっちり立てるために、営業はしっかり仕事を取ってこななければいけないわけです。仕事が取れたと仮定して、売上を立てて、それに必要な人員を（確保する）という形のほうが多いです。そのため利益が出ているから（人を）増やすというよりは、見込んである仕事をこなすための陣容を確保するということが大前提です。」

(1) 事業所レベル

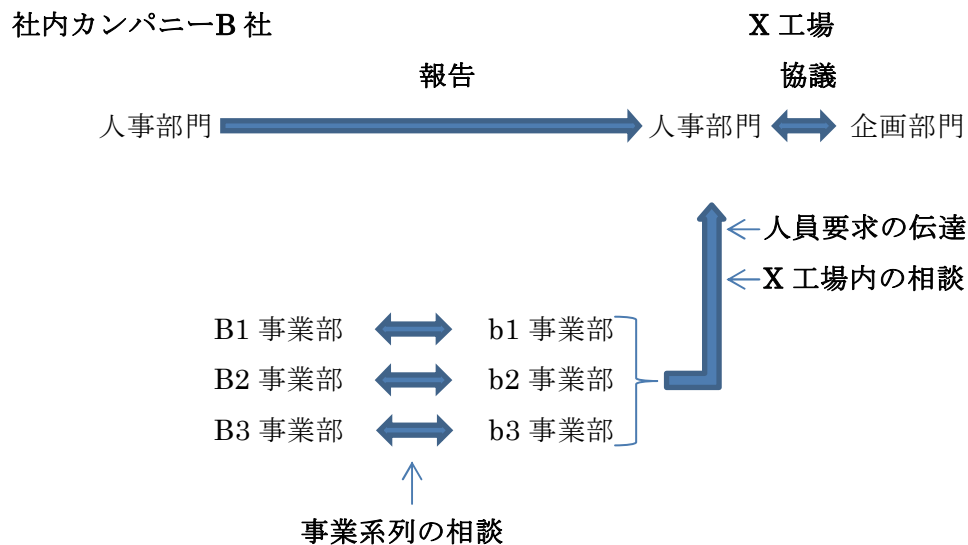
事業所レベルとは、社内カンパニーB社に各事業部（図表 3-1-2 の B1 事業部など）や X 工場を指す。これらの事業所内には、1 つ事業を単位として部が設置され、各部内には設計や生産などの課が設置されている。X 工場では、各部が各課の人員要求をまとめ、それをまとめて人事部門にあげる。その要求の根拠となるのは、次年度の業務量（工数）である。具体的には、「事業がこうなるから、このくらいの人員が必要だ」という形で、人員要求が出される。その要求は、次年度の売上目標を達成することを前提とした業務量の予測に基づいている。

「会社として、各事業に対して共通の利益率を課しているということはないです。事業によって、利益が厚いとか薄いということがありますので、どちらかといえば、工数に応じた人員配置ということになります。（この仕事だから、何人工で今の人員では何人足りないという形で要求が来る？）大体はそういうことをしているようです。だから人員を積み上げていくほかはないということになります。」

なお上記の前段で、事業所レベルで、相談が行われることがある。その相談には 2 つのパターンがある。1 つは、部と人事部門とで行われる相談であり、もう 1 つは、同じ事業系列で行われる相談である。それを図示したのが図表 3-1-5 である。

1 つは、部が人事部門に相談をするパターン（図表 3-1-5 の縦の矢印：X 工場内の相談）である。このパターンでは、「この人数で要求を出そうと考えているが、この要求は通るだろうか」という相談をされるという。その場合、人事部門は、同一工場内の企画部門に相談したり、カンパニーの人事から情報を得たりして回答するという。

図表 3-1-5 カンパニーと工場との折衝



出所：図表 3-1-2 に同じ。

注．矢印は折衝を示している。縦の矢印は同一工場内の折衝、横の矢印は事業系列の折衝を指す。

もう 1 つは、部がカンパニーの事業部に相談をするパターン（図表 3-1-5 の横の矢印：事業系列の相談）である。このパターンでは、「今年は 10 人しか取れないけれど、先々のことを考えたら、人手が足りなくなるかもしれないから、15 人で要求をしておこう」、「人員を補充してほしいという意思を示すために、3 人が限界のところを 4 人で要求しよう」、という形で、事業の見込みや人員を獲得するための戦略を練りながら、部としての要求を決定する。なおこの相談は事業部の文化であったり、担当者によっても変わったりするため、フォーマルな形で行われるわけではない。

こうして各部の要求が固まると、人事部門にあげられる。人事部門は各部の人員要求の根拠を確認するものの、どの要求も業務量に基づくものであるため、基本的に各部の要求人数をそのまま集約する。その後、人事部門は、事業計画を管轄する企画部門（X 工場内）と協議を行う。ここでも事業計画と人員体制が合致しているかどうかの確認が行われる。その協議を経て、X 工場の人員要求が決定する。

なお各部の人員要求は、退職予定者や自然減（各事業で例年 1%）を見込んで出されているが、下記の発言の通り、J 社は適正な人員配置を目的に、人員を増やさない（退職者分を補充しない）という方針を持っている⁵³。そのため単純に業務量が同じであれば、必ずしも退職者分を補充してもらえないわけではない。あくまでも業務量の増加による人員増の要求で無くてはならない。ただしその根拠の確認が取れば、増員が認められ、下記の発言の通り、

⁵³ J 社の大卒の採用は、少ない時で 400 人、多い時では 1,000 人程度になるが、毎年の退職者は採用者数を上回っている。そのため J 社の正社員は微減という状況にある。

その人数は採用者数に組み込まれる。

こうして X 工場案が出来上がると、人事部門はカンパニーの人事部門に報告をする。その報告には、X 工場全体は何人体制になるか、どの部が何人体制になるか、その根拠は何か（業務量の増加）などが記載されている。

「大前提として、まず人員を増やさないということがあります。同じ仕事をしていたら、人員を増やす必要はないので、まずは現状維持というか人員規模も前年度がベースになって、仕事が増えるところがあれば、それに見合っただけ人員が増えていくということですね。」

「（業務が増える際の対応は）それは全て（正社員補充、非正規労働者の活用、外注）ですね。定期採用と中途採用で対応することもありますし、場合によっては、コスト面から、請負を使うということもあります。ただ一番は定期採用と中途採用なんですけど、・・・（中略）・・・純粋な増加といえば、採用ですね。」

(2) カンパニーレベル

カンパニーの人事部門は、各事業部や各工場から人員要求が上げられると、その要求の根拠を精査していく。その目安になるのが、中期計画の人員計画である。既述の通り、中期計画は 3 年間の事業予測を基に策定され、そのなかには、3 年間の人員計画が盛り込まれている。人事部門はその計画の人数と各部から上げられた要求内容を比較する。それで 2 つの数値に差がある場合は、その差の根拠が問われる。とはいえ、事業所レベルから、業務量に応じた人員要求をすることになっているため、基本的にはカンパニーの人事部門は要求を認めるケースが多い。

「まずはトータルの大きな数字で見て、（コーポレートの人事部門に）『前年度と大きな差はないか、差があった場合に、プラスでもマイナスでも、どうしてこういう差異が生じたのか』という説明を求められることがあります。『（中期計画の数値と実際の人数を見て）去年ここは 150 人になってはいたけど、何故 130 人で（要求が）出てきているのかと。計画では、150 人になっているところが、何故 200 人になっているのか』という形で説明を求められます。その差（中期計画との差）の合理性を確認するという事です。その場合は、『ここは仕事が増えたから、これだけ人員体制が増えてます』とか、そういった理由で確認が取れば、承認されます。」

こうして人事部門の精査をクリアすると、その人数が集約される。図表 3-1-2 に倣って説明すれば、この段階で社内カンパニー B 社の次年度の人員体制案となる。ただしこの段階では、あくまでも各事業部や工場の要求をまとめ、人事部門が精査したに過ぎない。社内カンパニーには、CP（Corporate President の略）が配置されており、CP の決裁を得なくてはならない。人事部門は、CP に次年度の人員体制について説明を行う。CP はその前段で、各

事業部の企画から、次年度の事業計画や予算案の説明を受けているため、人事部門が提案する人員体制案が、次年度の事業計画、各種予算と齟齬がないかが確認される。その確認が取れば、CPの決裁があり、社内カンパニーB社案となる。社内カンパニーB社案は、コーポレートの人事部門にあげられる。

「『全体としてこういう風になっています』と報告をして、CPから了承を得ます。ただしそれが利益に結びつくかどうかを短時間で説明することが困難であるため、その場にカンパニーの企画が登場します。人事が事業計画に見合う人員だと説明しても、費用が伴わない計算になっていることがあるため、企画が『費用から見て、こういう風になっています』と（説明します）。その後人事が報告する人員計画は、企画部門が説明する計画に加味されているから、人事が『報告する採用者数は織り込んでいます』という形で説明をします。そのためCPは、『先ほど企画が説明した計画は、その人員計画の通りにやっても、カンパニーの目標を達成できるということということだね』という確認をします。それでCPは了承します。そのためCPの決裁を得るには、企画の費用面からの裏づけが大事になります。そこを精査するのがカンパニーの企画です。」

「CPが気にするのは、人事が説明する人員計画は、企画部門が策定する計画との整合が取れているか、企画の計画にコミットするのに、必要な人数なのかということです。その確認の際に、『計画通り）大丈夫です』と説明することができれば、承認をもらえます。」

(3) コーポレートレベル

コーポレートは、各カンパニーから上がってきた人員要求をまとめ精査していく。下記の発言の通り、ここでも中期計画に記載されている人員計画と人員体制の要求との差の有無とその根拠が問われる。ただしカンパニーと同様、要求は基本的に尊重されるという⁵⁴。

「(その段階でコーポレートの人事からコストが高いと言われることは)あり得ます。『仕事が増えてるし、人を増やさなくてはならないということはわかるけれど、ただ増えすぎではないか』とか、『もう少し少ない人数でできないのか』という話はあると思います。コーポレートの人事がOKを出しても、別の部門がNOということもあります。人事は総数を増やさなければ、コスト増につながらないということなので、やっぱり数で見るとですね。・・・(中略)・・・(コーポレートの人事は積み上げを) 基本的には了承します。そのためきっちりカンパニーの社長の決裁をもらってあがってきたものに対しては、去年との差を説明できれば、概ね承認されます。」

こうしたプロセスを経て、J社の人員体制が確定する。この段階で、すでに各事業部・工場の課の人員体制までが決まる⁵⁵。これまで見てきたとおり、事業所レベル、カンパニーレ

⁵⁴ 各カンパニーがコーポレートにあげる人員要求は、よほどのことがない限り、承認されるという。

⁵⁵ 各プロジェクトの参加者は、機能別に決定されている。大卒エンジニアでいえば、各事業部に設計課や開発

ベルを通れば、基本的な計画が決定する。したがって、人員体制が確定すると、要求に従って、カンパニーから各事業部や工場におろされていく。ただし場合によっては、要求通りに人員が配置されないこともあるという。その場合、カンパニー内で要求を精査し、カンパニーが優先順位をつけて、人員を補充していく。

「(社内カンパニーB社が) 400人で要求したけれど、350人になってしまった場合、どこで50人減らそうかという時に、もともと出ている要望を精査し直して、『ここは割り振らないと回らないから減らせない』、『ここは1年間我慢してもらおう』ということで、要望に基づいて優先順位をつけているだろうと思います。(事業内容は異なるため) 一律で10%カットということはできないですから。満額回答もあれば、0回答のところもあります。その回答が届いたら、(各事業部に) 知らせて理解してもらえないです」。

(4) 人員が補充されない時の対応

ところで要求通りに人員補充が認められなかった場合、職場はどう対応するのだろうか。その対応策は2つある。

1つは、非正規労働者を活用したり、業務の一部を切り取って、外注に出したりするという方法である。ただしこの場合は、人員要求は認められなかったが、その人数分の予算は認められる場合である。人員補充は認められなかったが、予算が通れば、その予算の範囲内で、非正規労働者を活用したり、外注に出したりすることができる。その権限は部長に与えられているため、予算がつけば、部長の判断で対応することができる。

上記の場合は、まだ予算がついたから、こういった対応ができるが、人員も予算も削られるケースもあるという。その場合、人を増やすことができないため、現在の人員で対応することになる。能率が一定の場合、業務量だけが増えるのであれば、人手が足りない分を残業で吸収することになる。しかしその場合、残業代を支払うことになり、結局予算を使うことになる。それゆえ生産効率を高めるほかはない。下記の発言の通り、人員補充も人員補充分の予算も認められなかった部は、かなり厳しい状況に置かれる。

「仕事が減ったわけではないのに、頭数が許可されなかったということもあります。その場合、その人数を見込んだ予算を組んでいれば、それを使うことができます。そうなっているため、採用ができないのであれば、『外注に出そうか』とか、『グループ内の派遣会社を活用して、一時的に人員を増やそうか』とかを考えて、人員を賄おうとします。その判断は工場の各部長ができます。そうしないと仕事ができなくなってしまうから。ただし5人カットされて、5人分の予算もカットさ

課、品質担当課などがあり、プロジェクト単位で、それらの課からエンジニアが集められ、1つのチームを編成するという。そのため大卒エンジニア1人で、経験や専門性、力量などによって、複数のプロジェクトに参加することもあるという。なおその割り振りを決定するのは課長である。

れてしまったら、どうにもならないのです。なかには人も予算もカットされてしまうこともあるようです。それは『その仕事はしなくても良い』というケースと、『単純にやらなくてはいけない仕事ではあるけど、人と予算が減ってしまう』というケースがあります。人も予算も増えないところは、既存の人員でやるしかないです。」

「(人員も補充されず、その分の予算も削減された場合、残業で吸収するしかない?) そうですね。でも残業にしても、結局は予算を使うことになるので、効率を上げるしかないです。あとは現場の工夫ということになってしまいますね。それが本当に苦しいです。一番苦しいです。単純に人が減って、労働時間が増えるはずなのに、時間を減らさないといけないですから。」

2. 人件費総額の算定と管理

これまで見てきた通り、J社は業務量に基づいて、事業所レベル、カンパニーレベル、コーポレートレベルの3段階を経て、人員要求や予算を積み上げ、中期計画や人員体制を決定している。その過程で人件費も見積もられ、中期計画に組み込まれる。

当然の事ながら、X工場について言えば、社内カンパニーB~D社の営業が業務を受注した段階で、業務内容、納期、受注額が決まっている。受注額には、人件費を含むコストと利益が含まれている。そのためX工場では、各事業やプロジェクト単位で、計画に定められた予算額が守られているかどうかで管理される。プロジェクトの責任者は、コストが増えそうになれば、人件費の中の残業代を削減したり、業務の一部を外注に回したりする。

「(受注する際にどの雇用形態を活用するかは) ある程度想定しています。例えば、新規の事業で、5年・10年と期間の長い事業の場合、発注側は5年間で、この費用でやって欲しいと来ますよね。それに見合った陣容を考えた場合、全部正社員でやっていたら、赤字になってしまう時には、精緻には決められないけれど、20人の工数で考える場合に、正社員が半分くらいで、外注や派遣をうまく組み合わせなくてはならないということは、受注できそうな段階では、当然考えてはいるはずです。・(中略)・そうしないと損益で折り合いがつかないですから。」

しかし中期計画はあくまでも3年計画であり、その計画通りに進まないことがある。これまで見てきたとおり、J社の売上目標が変わり、中期計画が見直されることもあれば、毎年人員要求を現場からあげるなかで、次年度の事業の見込みが変わり、中期計画に盛り込まれた要員数と人員要求の人数がずれることがある。こうしたことが発生すると、人件費総額も変化することになる。だからこそ、人員体制を事業所レベルから積み上げていくなかで、業務量(=売上)に基づく人数であるかどうか問われるのである。

第5節 X工場の雇用ポートフォリオ編成

これまで述べてきた通り、X工場は、受注生産を受けるという性格上、多品種少量生産を

行っている。同工場の業務は、顧客が定める仕様によって業務内容が規定されるため、同じようなシステムや製品であっても、全く同じものを生産することはないという。こうした事情により、X工場は、大量生産を行う組立工場のように、業務が大きく変動することはないし、パターン化した業務はない。さらに同工場が生産する製品の多くは、システム設計や開発であるため、1つの事業のスパンが長く、事業の見通しを立てやすいという特徴がある。

上記により、X工場では、業務量の変動に応じて非正規労働者の人数を増減する（雇用量の柔軟性）よりも、一定レベル以上のスキルを持つ非正規労働者が必要になる。X工場では、正社員を除けば、派遣社員（現在は出向社員）と請負会社社員が活用されている。それぞれの配置は図表 3-1-6 のようになる。以下では、X工場の職場を、製造現場とシステム設計・開発の2つに分けて、それぞれについてみていくこととする。

図表 3-1-6 雇用形態別の主な配置と分業体制

職場	人員構成	分業体制
製造現場	正社員（技能職：高卒） 請負会社社員	正社員は開発段階、請負会社社員は量産体制の段階という形で、業務内容が明確に区切られている。
システム開発	正社員（技術職：大卒） 派遣社員（出向社員）	5～6人で1つのチームを形成し、その中に派遣社員が1人程度含まれる。正社員と派遣社員は同一の業務に携わる。
システム開発のうち研究開発	正社員（技術職：大卒） 派遣社員（出向社員）	正社員は、研究開発の中でも上流工程で、基礎研究に近い部門に集中している。
システムの設計	正社員（技術職：大卒） 派遣社員（出向社員）	5～6人で1つのチームを形成し、その中に派遣社員が1人程度含まれる。正社員と派遣社員は同一の業務に携わる。

出所：図表 3-1-1 に同じ。

注. J社は2012年の派遣法改正に対応するため、グループ会社（派遣会社）から派遣される派遣社員を、出向という形で受け入れているため、現在は出向社員が多くなっている。

1. 製造現場の雇用ポートフォリオ編成

製造現場の雇用ポートフォリオは、正社員と請負会社社員で編成される。製造現場では、後工程の業務にくらべると、前工程の業務が比較的難易度は高く、受注生産で、多品種少量生産を行うX工場では、その傾向が強くなるという。そのためX工場では、前工程の業務を正社員が担当する。量産体制に入る段階になると、「形がほぼ出来上がっているものに、少し改良を加える」というようなことであれば、フロアや部屋、場所を分けて、その部分の仕事を切り出す形で、請負会社社員に任せるといった流れになる。

「(事業の)陣容は日々変わっていくと思います。最初は 8 割方正社員でやっていくんですが、ちょっとずつ減らしていかないと。トータルで折り合いがつくようにしなくてはなりません。それはやってみないとわかりません。品質を安定させる期間がどのくらい必要かとか、やってみないとわからないことは結構あります。」

このように前工程では、業務の不確実性が高いため、正社員中心の人員構成で対応し、そのリスクを J 社が負担する。その事業が軌道に乗り、量産体制に入る事業の不確実性（リスク）が低下すると、採算が重視されるようになり、人件費負担の少ない請負会社に委託する。こうした形で、X 工場では、下記の図表 3-1-7 のように、正社員と請負会社社員の業務内容が大まかに決定される。これは同じ電機メーカー G 社の IT ソリューション事業部でも見られたことである。

図表 3-1-7 製造現場におけるポートフォリオ編成

工程	事業における不確実性	コスト管理の程度	ポートフォリオ編成
前工程	事業が軌道に乗るかどうかの不確実性は高い。 →	事業の採算は問われないため、コスト管理の程度は弱い（人件費をかけられる）。 →	正社員中心
後工程	上記の不確実性は低い。 →	事業上のリスクが低下したため、事業の採算が重視される（人件費を抑えなくてはならない）。 →	請負会社社員中心

出所：インタビュー調査と労働政策研究・研修機構編（2012）p.45 による。

2. システム開発・設計職場の雇用ポートフォリオ編成

システム開発・設計では、正社員と派遣社員（現在は出向社員）が配置される。派遣社員は、正社員と同じくシステムの設計や開発業務に配置される。そのため派遣社員には、相当な専門知識が求められる。派遣社員を活用するのは「どうしても新しい物になると、試行錯誤をしたり、いろいろ相談したりとか、議論をしながら、同じ指揮命令下で仕事をしないと、開発は進まない。新規の要素がかなり強いものは、ちょっと（請負会社社員に頼むのは）難しい」からである。システムの開発や設計をする部門では、一般的に、5～6人で1つのチームが編成され、派遣社員は、1人程度の割合で配置される。

チーム編成は正社員の担当者を決定する形で進められる。正社員には、ベテラン社員もいれば、新入社員が含まれるため、正社員のスキルレベルは一定ではない。そのため、派遣社員を含めて、どこまで業務を担当できるか、質的にも量的にも考慮しながら、チームが編成される。この結果、正社員と派遣社員の業務内容が確定する。チームの責任者は、正社員の

中でもリーダー的存在である社員⁵⁶が担当するが、それ以外の業務については、正社員と派遣社員の業務内容やスキルレベルに差はない。そのため、「派遣社員をかなり厳選しているため、スキルレベルが一定以上の者が多く、正直、抜かれてしまうと仕事にならないというところが多い」という実態にある。

3. 人材育成

新入社員の育成は OJT で行われる。事業やプロジェクトごとに、最初にこの製品から経験するほうが良いとか、その次はこれをやっておいたほうが良いという仕事の流れがあり、各部門で育成の道筋が立てられているという。そこに新入社員を課長が配置する。なおそうした基礎的な業務は、難易度が高いとか、低いということは決まっていない。仮に難易度が高い業務であったとしても、最初から新入社員 1 人に任せることはない。必ず入社 5 年目くらいの社員がメンターとして担当し、新入社員は基礎的な部分を学びながら、能力を高めていく。

第 6 節 まとめ

これまで J 社の X 工場を対象に、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのを見てきた。その特徴は 4 点ある。

第 1 に、X 工場の人員体制と人件費予算は、業務アプローチによって決定される。同社は売上を伸ばすことを目的に、事業予測（売上の見込み）を行い、次年度の人員体制を決定する。その方法は、ボトムアップ方式で行われる。各事業部や工場は、J 社が定めた売上目標を達成するのに必要な要員数と予算（人件費予算を含む）を積み上げていく。それらは社内カンパニーに上げられるが、業務量に基づいていけば、どちらも認められる。社内カンパニーには CP（社内カンパニーの社長）がいるため、CP の決裁を得ることができれば、コーポレートにあげられる。コーポレートは、各カンパニーの CP の決裁があれば、人員要求を認めている。このように J 社の要員数と人件費予算は、業務量に基づいて（業務アプローチ）決定される。

第 2 に、X 工場のポートフォリオ編成である。X 工場の業務量は、各カンパニーの営業部の成果（見込みも含む）で決まる。同工場は、受注生産を担っているが、量産工場に比べると、業務変動は大きくない。とはいえ、それでも受注状況によって、X 工場の各部の要員数変動する可能性がある。そのうえで職場別の雇用ポートフォリオ編成をみると、製造現場とシステム開発・設計の職場の 2 つに大別することができる。前者は、正社員と請負会社社員、後者は、正社員と派遣労働者（グループ子会社の社員、出向社員に移行しつつある）で、雇用ポートフォリオが編成される。前者は、事業における不確実性（事業が軌道に乗る

⁵⁶ 責任者はプロジェクト全体の進捗管理やメンバーのフォロー、他の部門や顧客との折衝を担う。

かどうか)と事業の採算性で、後者は、正社員と派遣労働者のスキルの差異は無く、雇用形態とは無関係に、個人のスキルによって、チームが編成される。

第3に、X工場の責任センターである。X工場は、受注の段階から、人件費を含めた費用と利益が念頭に置かれ、その計画通りに、事業を進めることが求められる。これはまさに設計された費用センターである。では社内カンパニーはどうであろうか。社内カンパニーは、利益責任を負っているものの、組織の目標としては売上を重視し、さらに各事業部や工場から上げられる人員要求や各種予算に対して、その根拠を求めるものの、業務量に基づく要求であれば、そのまま認めている。そのことからすると、社内カンパニーは収入センターといえる。なお企業は最終的に利益センターになることから、J社は利益センターとなる。整理をすると、J社(コーポレート:利益センター)ー社内カンパニー(収入センター)ーX工場(設計された費用センター)となる。

第4に、人員体制・人件費総額の決定方法と責任センターとの関係である。J社の人員体制や人件費予算の決定方法は、職場から業務量に基づいて積み上げていくものである。その根拠となっているのは、売上目標を達成するために見込まれる業務量である。つまりJ社の人員体制と人件費の決定方法は、業務アプローチになる。業務アプローチは、事業所レベル(X工場:設計された費用センター)、カンパニーレベル(社内カンパニーB社:収入センター)で実行されている。責任センターと人員体制・人件費予算の決定方法との関係を考えると、設計された費用センターと収入センターでは、業務アプローチがとられるのかもしれない。

第2章 これまで分析をした事例の要約⁵⁷

第1節 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

G社のITソリューション事業部で働く労働者は、正社員、派遣労働者、請負会社社員である。営業業務は正社員と派遣労働者が、SE業務は正社員と請負会社社員が担当する。この2つの職場を対象に、どのように雇用ポートフォリオが編成されるのかを分析している。その分析から以下の3点が明らかとなった。

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、非正規労働者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、仮説の域を越えてはいない。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と考えられる。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。正社員数とその人件費は、事業部にとって

⁵⁷ 本章で掲載するメーカーの事業所の分析は、労働政策研究・研修機構編（2012）No.145にて行っている。詳しくは報告書を参照されたい。

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、非正規労働者を含めた総額人件費管理によって、非正規労働者に求められる役割は規定されるわけではなく⁵⁸、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、結果として、非正規労働者が果たす役割や職域が決まる。

第 2 節 電機メーカーにおける雇用ポートフォリオ編成：F 社

F 社の事例では、IT ソリューション部門を対象に、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いる。その分析結果を整理すると、以下の 3 点にまとめることができる。

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、非正規労働者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、非正規労働者を活用していく。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。

⁵⁸ 詳しくは、労働政策研究・研修機構編（2011）のスーパーA 社の事例を参照されたい。

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3節 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

H社の中央研究所は、将来の利益の源泉を生み出す部署であり、研究の方向性や研究員の配置などに、企業の方針が影響を及ぼす。そのため中央研究所は、戦略アプローチによって、要員数と人件費予算が決定される。以下では、分析結果の重要な点について説明をする。

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弱くなる。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部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。