



労働政策研究報告書 No.145

2012

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

雇用ポートフォリオ編成の研究

— メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例 —

労働政策研究・研修機構

雇用ポートフォリオ編成の研究

－メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

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

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

そこで、労働政策研究・研修機構では、雇用ポートフォリオ編成の実態を明らかにすることを目的として、複数の企業を対象にインタビュー調査を実施した。それがプロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」のサブテーマである「日本企業における雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査」である。

調査は 2009 年度から 2011 年度にかけて小売業と製造業を中心に実施してきたが、本報告書は、製造業の事例を中心にまとめている。調査にご協力いただいた皆様に、この場を借りて、お礼を申し上げます。

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

2012 年 4 月

独立行政法人・労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩 一 郎

執筆担当者（執筆順）

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

（注）全体の編集は、前浦が担当した。

その他研究会参加者

中村圭介 東京大学社会科学研究所 教授

『雇用ポートフォリオ編成の研究

- メーカーにおける I T 事業部門・研究部門と百貨店の事例 - 』

目 次

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

第4章 中央研究所の雇用ポートフォリオ編成

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

第5章 企業統合による雇用区分と職務標準の適合プロセス

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

第6章 結論

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

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

参考文献・参考資料	123
-----------	-----