

第6章 結論

第1節 分析結果のまとめ

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

1. スーパー

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

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

2. 百貨店

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

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

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

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

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

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

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

3. 電機メーカー：IT ソリューション事業部

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

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

するのではないかと考えられる。

4. 鉄鋼メーカー：中央研究所

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

5. 自治体

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

6. 結論

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

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

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

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

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

第 2 節 企業間比較

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

1. 責任センターと非正規雇用比率

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

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

2. 要員設定・予算策定のプロセス

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

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

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

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

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

3. 正社員と非正規雇用の仕事の境界

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

表 6-2-1 企業間比較

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

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

資料出所：労働政策研究・研修機構編（2011）及び本報告書の分析結果より。

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

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

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

4. 小売業とITソリューション事業部との差異

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

5. F社とG社の差異

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

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

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

第3節 政策的含意

本報告書の結論を踏まえて、政策的含意を4点あげておく。

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

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

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

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

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

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

補足表 インタビューリスト (2009年-2011年度)

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

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

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

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

参考文献

(邦語文献)

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

関西経営者協会 労働政策特別委員会 総額人件費管理専門委員会 (2006)

『総額人件費管理の考え方と手法』 関西経営協会.

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

_____ (2009) 『雇用の境界に関する理論的・実証的研究』(東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門 研究シリーズNo.15) 東京大学社会科学研究所 人材ビジネス研究寄付研究部門.

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

木村保茂・永田萬享・上原慎一・藤澤建二 (2008) 『鉄鋼業の労働編成と能力開発』御茶の水書房.
厚生労働省 (1994・1999・2003・2007・2010) 『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』.

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

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

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

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

櫻井通晴 (2009) 『管理会計 第 4 版』同文館出版.

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

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

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

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

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

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

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

ミネルヴァ書房, 1頁-30頁.

佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 (2004) 『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス (1)』 (東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門 研究シリーズNo.1) 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門.

三和総合研究所 (1997) 『総額人件費管理に関する調査研究報告書』.

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

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

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

高梨 昌 (1967) 『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会.

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

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

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

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

中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.

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

_____ (2004b) 「組織再編をめぐる労使協議-地方自治体の事例」

『社会科学研究』第56巻1号, 113頁-136頁.

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

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

56 巻第 4 号, 847 頁－863 頁.

仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』 東京大学出版会.

_____ (2003) 『変化のなかの雇用システム』 東京大学出版会.

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

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

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

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

野澤建次 (1997) 『現代流通入門』 中央経済社.

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

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

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

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

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

福谷正信 (2007) 『研究開発技術者の人事管理』 中央経済社.

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

古郡鞆子 (1997) 『非正規労働の経済分析』 東洋経済新報社.

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

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

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

松崎 義 (1982) 『日本鉄鋼産業分析』 日本評論社.

三崎秀央 (2004) 『研究開発従事者マネジメント』 中央経済社.

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

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

28 頁－36 頁.

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

明治大学社会学研究所編 (1961) 『鉄鋼業の合理化と労働』白桃書房.

守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.

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

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

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

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

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

労働省 (1987) 『就業形態多様化に関する実態調査結果報告』.

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

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

_____ (2011) 『雇用ポートフォリオ・システムの実態に関する研究－要員管理と総額人件費管理の観点から』労働政策研究報告書No.138) 労働政策研究・研修機構.

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

(英語文献)

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

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

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

参考資料

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

E 社労働組合職場集会資料（2010年10月）
（2011年8月）

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

F 社配布資料（2010年9月10日）

G 社配布資料（2010年9月13日）

H 社『有価証券報告書』（2008～2011年度）

H 社配布資料（2011年10月6日）

労働政策研究報告書 No.145

雇用ポートフォリオ編成の研究

—メーカーにおけるIT事業部門・研究部門と百貨店の事例—

発行年月日 2012年4月12日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2012 JILPT

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