

雇用ポートフォリオ・システムの実態 ー非正規雇用の活用を促す仕組みー

JILPT 労使関係・労使コミュニケーション部門

研究員 前浦穂高

maeura@jil.go.jp



本報告の流れ

1. はじめに
2. 人件費予算の決定
3. 要員管理
4. 結論
5. 政策提言

1. はじめに

- ◆ 雇用ポートフォリオ・システムとは？
⇒日本の雇用システム(終身雇用慣行)を支えるサブシステムである(仁田2008 p.47)。

その機能は企業にとって2点にある。

- ①人件費コストの削減(コスト削減機能:費用)
- ②雇用調整のしやすい非正規雇用の活用
(リスクヘッジ機能:雇用量)



◆ 分析課題

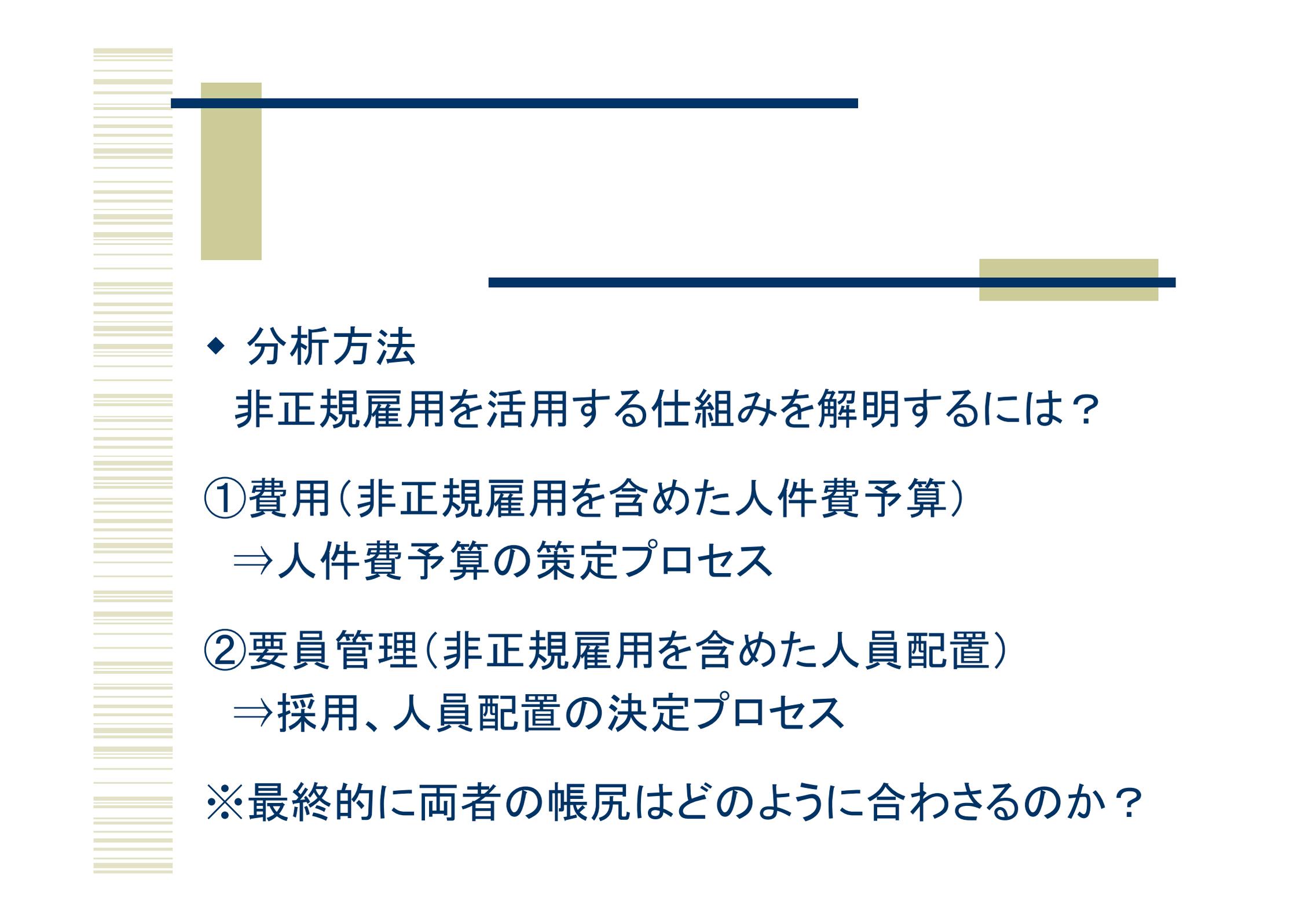
なぜ雇用ポートフォリオをテーマとするのか？

⇒非正規雇用比率が上昇し、雇用形態の多様化が進んだと考えられている。



それでは活用する雇用形態、雇用形態別の人数は、どのように決まっているのだろうか？

⇒これを明らかにすることが本報告のテーマである。



◆ 分析方法

非正規雇用を活用する仕組みを解明するには？

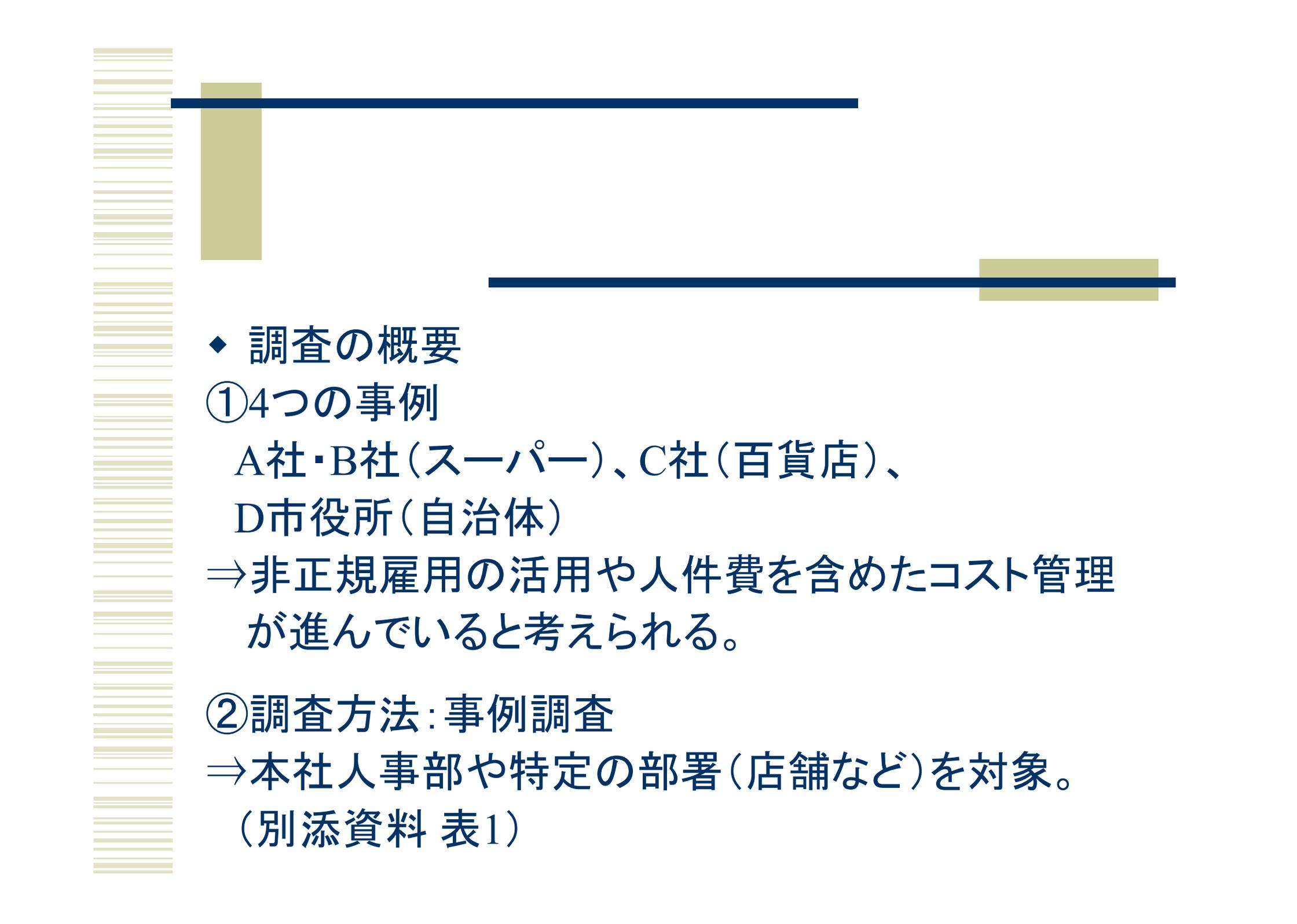
①費用（非正規雇用を含めた人件費予算）

⇒人件費予算の策定プロセス

②要員管理（非正規雇用を含めた人員配置）

⇒採用、人員配置の決定プロセス

※最終的に両者の帳尻はどのように合わさるのか？



◆ 調査の概要

①4つの事例

A社・B社（スーパー）、C社（百貨店）、
D市役所（自治体）

⇒非正規雇用の活用や人件費を含めたコスト管理
が進んでいると考えられる。

②調査方法：事例調査

⇒本社人事部や特定の部署（店舗など）を対象。
（別添資料 表1）

◆ 責任センター(別添資料 表2)

管理者がお金で測られる業績に責任を持つ組織の単位のこと。

⇒企業は最終的に利益センターになるが、店舗や各部署がそれと一致するとは限らない。

※百貨店の事例

企業:利益センター(利益の増大を重視)

売り場:収入センター(売上の増大を重視)



◆ A社の属性と特徴

①属性

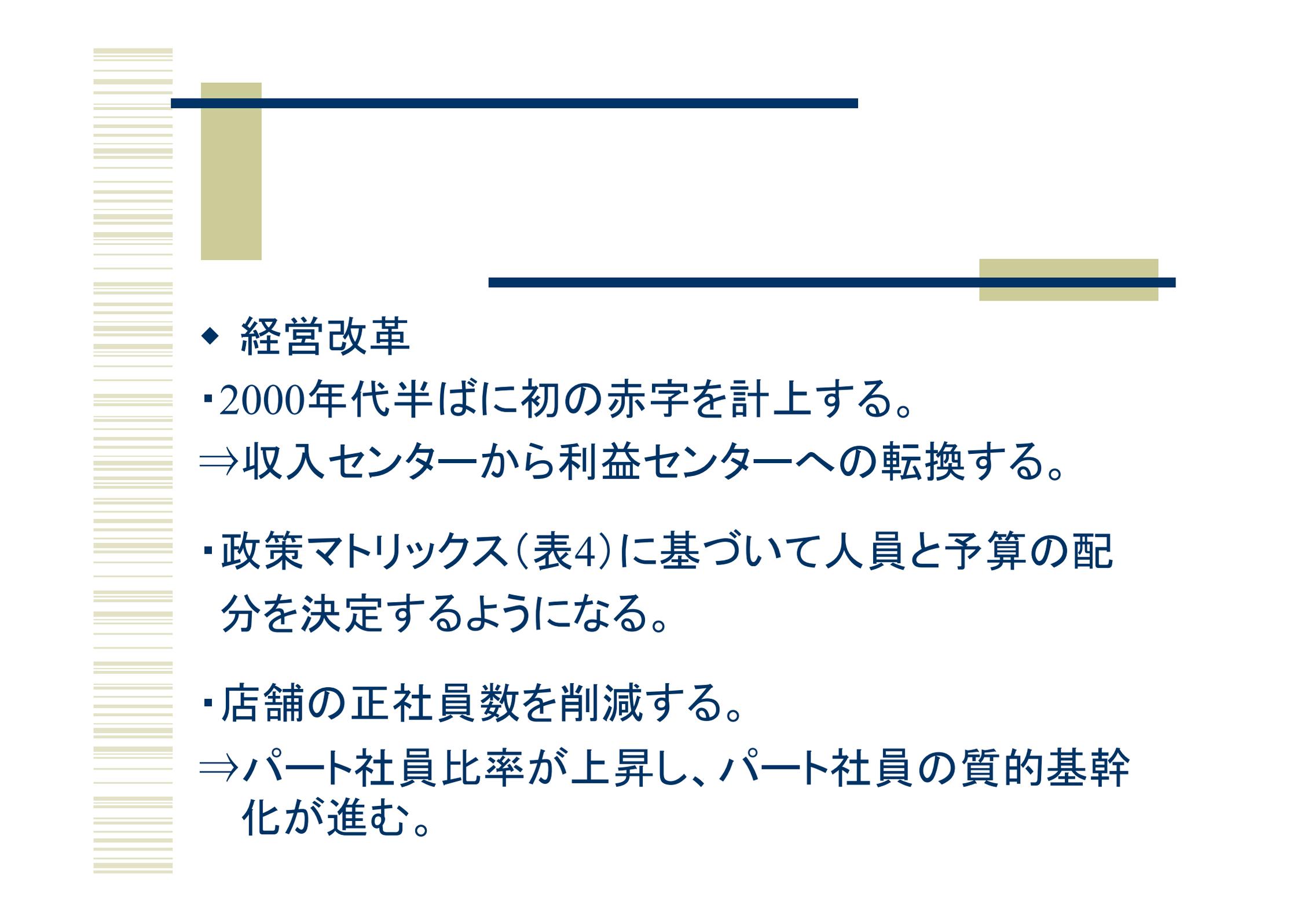
- ・大都市圏でチェーン展開している企業である。
- ・パート社員中心の人員構成(表3)である。

②特徴

- ・2000年代半ばの経営改革により、店舗まで利益センター化している。
 - ・パート社員の質的基幹化が進んでいる。
-
- 

表3 A社の人員構成

区分	人数
社員(契約社員を含む)	1,750人(17.8%)
嘱託社員(再雇用)	85人(0.9%)
パート社員	8,000人(81.3%)
パート社員のうちパート	6,300人(64.0%)
パート社員のうちアルバイト	1,700人(17.3%)
合計	9,835人(100%)



◆ 経営改革

- 2000年代半ばに初の赤字を計上する。

⇒ 収入センターから利益センターへの転換する。

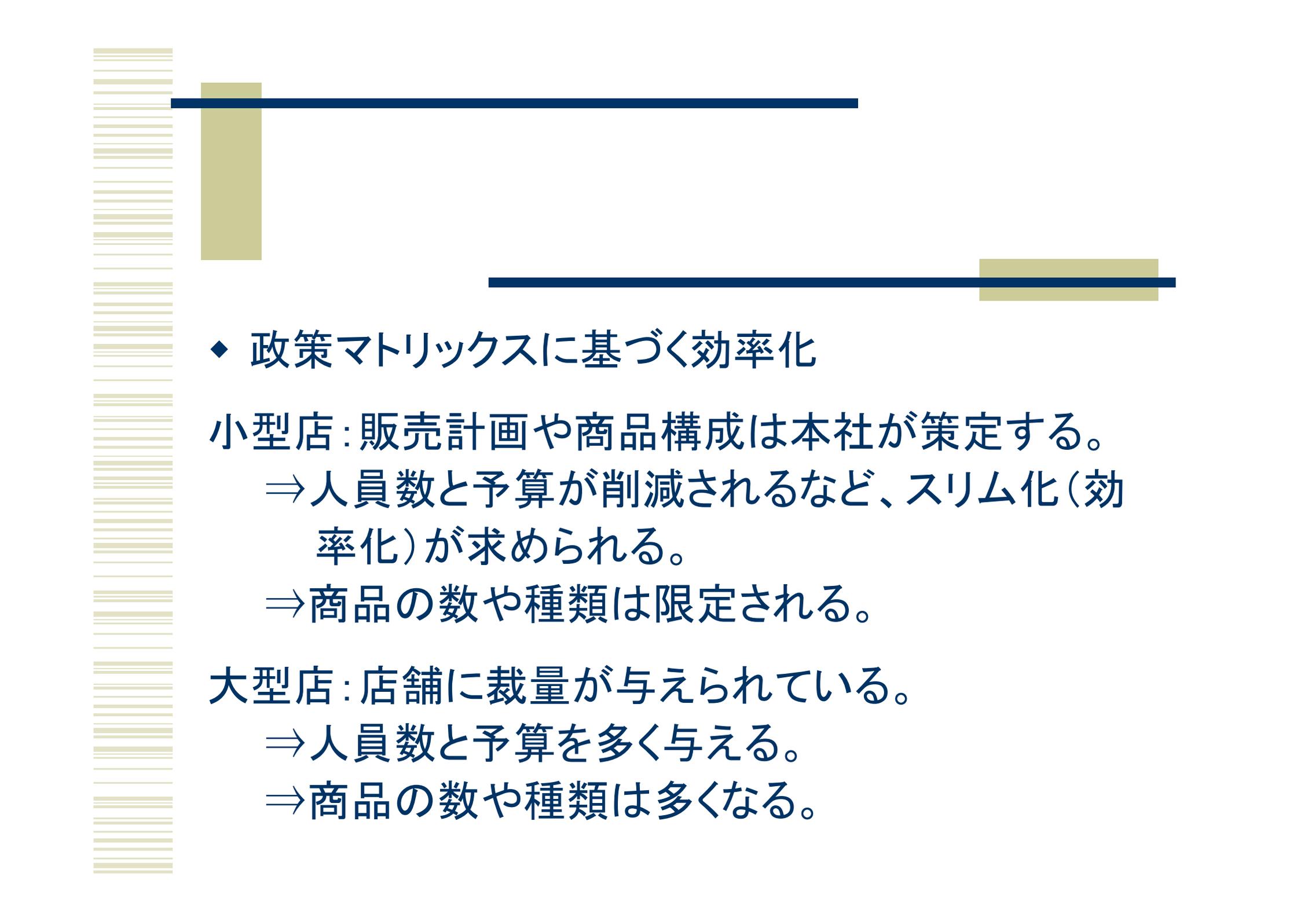
- 政策マトリックス(表4)に基づいて人員と予算の配分を決定するようになる。

- 店舗の正社員数を削減する。

⇒ パート社員比率が上昇し、パート社員の質的基幹化が進む。

表4 政策マトリックス

	売上(小)	売上(中)	売上(大)
小型店 (300坪未満)	250万円未満	250万円以上 350万円未満	350万円未満
中型店 (500坪未満)	300万円未満	300万円以上 400万円未満	400万円以上
大型店 (500坪以上)	400万円未満	400万円以上 500万円未満	500万円以上



◆ 政策マトリックスに基づく効率化

小型店：販売計画や商品構成は本社が策定する。

⇒人員数と予算が削減されるなど、スリム化（効率化）が求められる。

⇒商品の数や種類は限定される。

大型店：店舗に裁量を与えられている。

⇒人員数と予算を多く与える。

⇒商品の数や種類は多くなる。

◆ 店舗の正社員数の削減(別添資料 図1~3)

① 図1⇒図2

図1: 正社員数(各店舗のチーフ)は9人。

図2: 正社員数(チーフとエリアチーフ)は5人。

※FMは本社の正社員という位置づけである。

② 図2⇒図3

図3: 店舗の正社員数は3人。

⇒店舗の正社員数は9人⇒5人⇒3人に減る。

2. 人件費予算の策定

- ◆ 人件費予算の策定プロセス(別添資料 図4)

経営企画室が前年度の実績を基に「たたき台」を策定する。

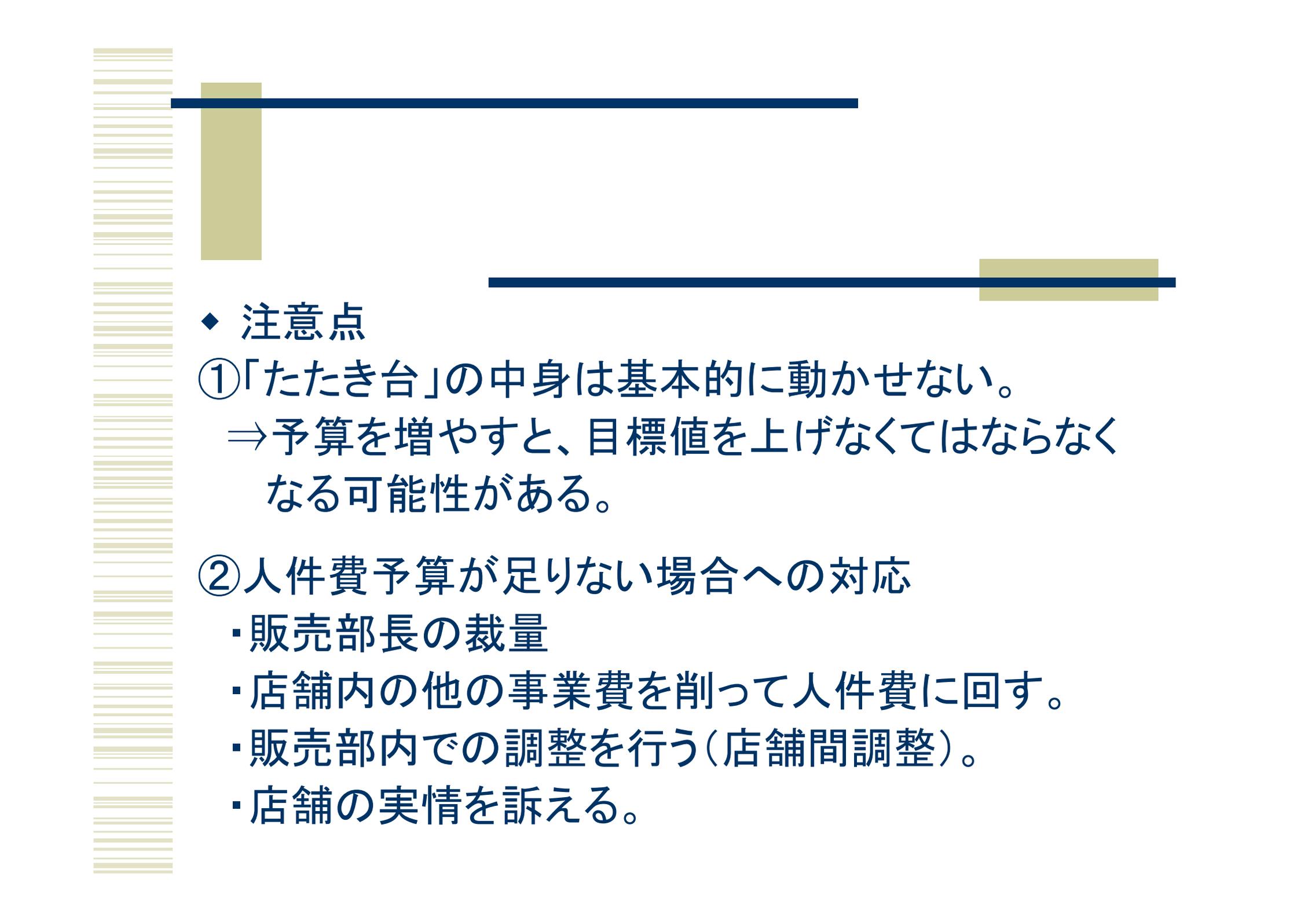
⇒目標とする営業利益額から逆算し、粗利や売上高、人件費が決まっていく。



販売部長と店長が「たたき台」に修正を加える。



修正案は経営企画室に戻され、人件費予算が確定する。



◆ 注意点

- ①「たたき台」の中身は基本的に動かさない。
⇒予算を増やすと、目標値を上げなくてはならなくなる可能性がある。
- ②人件費予算が足りない場合への対応
 - 販売部長の裁量
 - 店舗内の他の事業費を削って人件費に回す。
 - 販売部内での調整を行う(店舗間調整)。
 - 店舗の実情を訴える。

3. 要員管理

① 正社員の採用者数

出店計画が目安となる(現在は現状維持)。

② 各店舗への人員配置

人時規準(別添資料 表5)を基に、各店舗の正社員数とパート社員数が決まる。

⇒ 正社員数は「所与のもの」として配分される。

⇒ 上記を前提として、各店舗は上記の規準を目安にシフトを組む。

※与えられた予算内で、非正規雇用を活用する。



◆ パート社員の戦力化

▪ パート社員の資格制度の導入(H4年)

⇒H12年、15年、18年、20年の4度の改訂を実施。

▪ 主な改訂内容

①ランクの圧縮:4段階⇒3段階(別添資料表6・図5・6)

⇒パート社員による正社員の代替化が進む。

②人事制度の整備(表7・8)

⇒①に伴いパート社員の人事制度が整備される。

図6 パート社員構成の変化

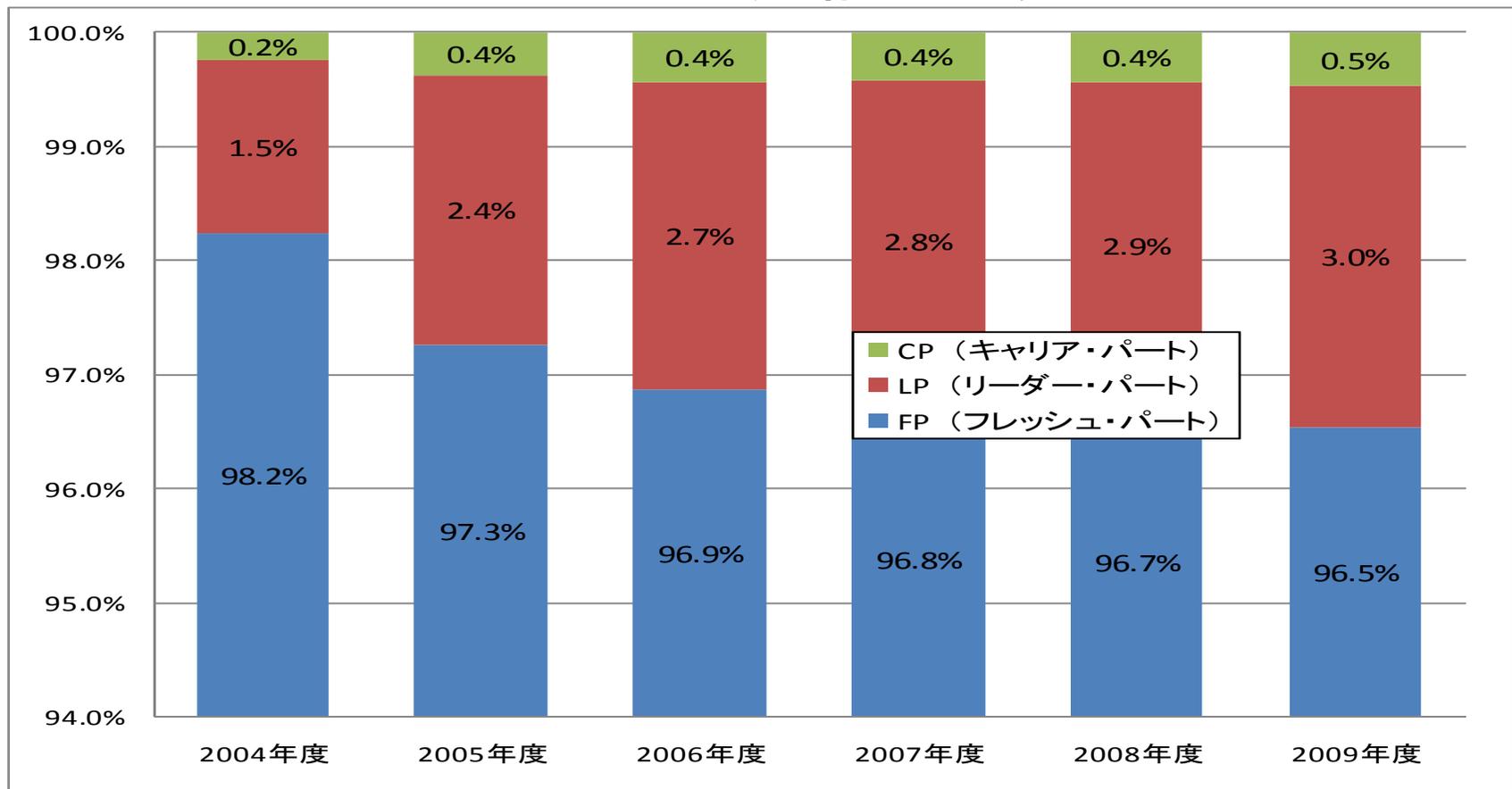


表7 パート社員の賃金制度

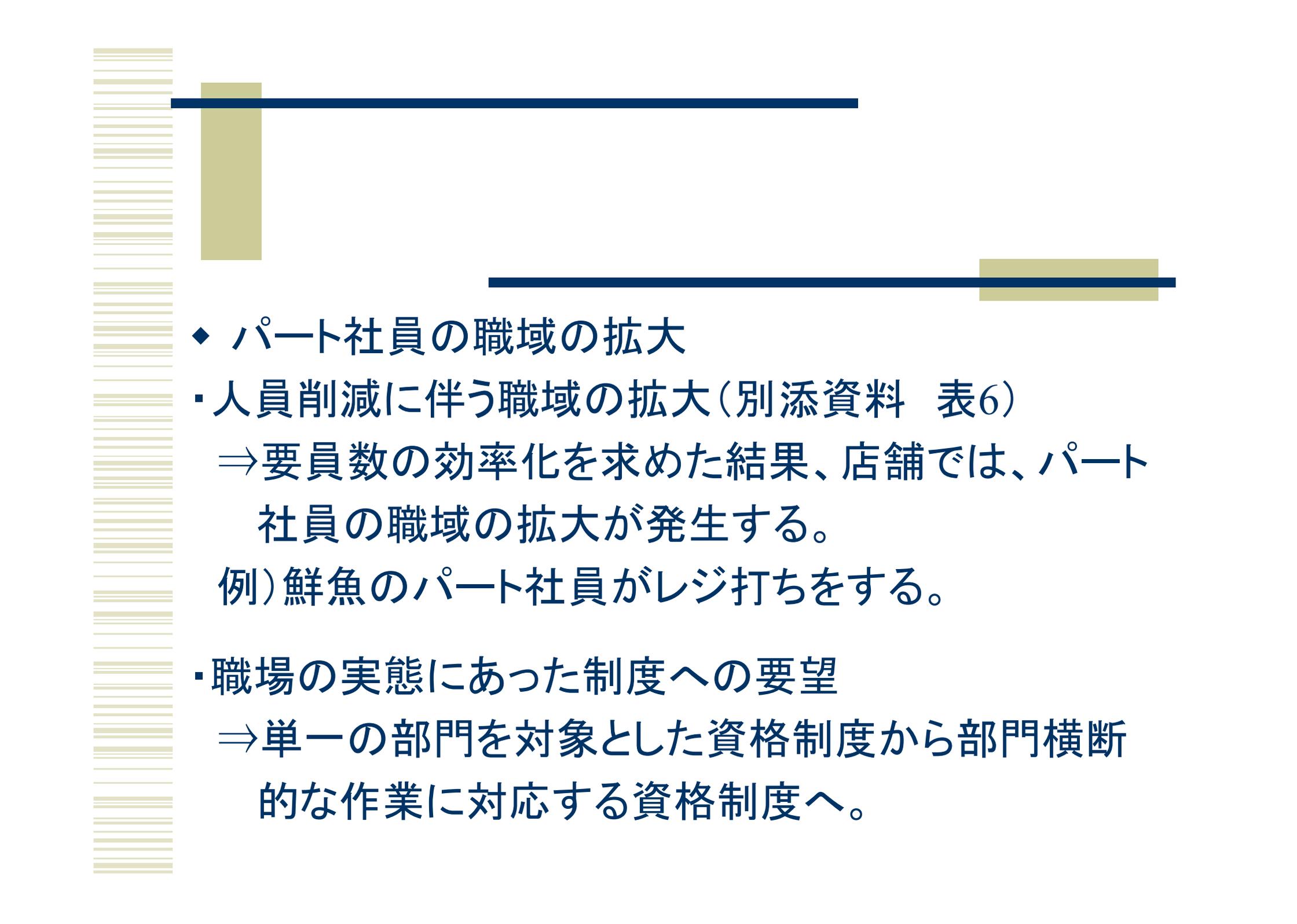
	FP	LP	CP
賞与 (年間)	必須資格取得後	正社員の6割	正社員の8割
資格給 (時給)	最大で100円	最大で180円	最大で150円
役割給 (時給)	なし	168円	386円

表8 年収比較(2005年度実績)

	FP	LP	CP	正社員 (5等級)
年収額	118万円	270万円	390万円強	380万円強
正社員比	31.1%	71.1%	102.6%	100%

※なおLPとCPは正社員の代わりを果たすことができるため、各部門2名までという制約がある。

※表中の正社員(5等級)は、入社2~4年目の社員を指す。



◆ パート社員の職域の拡大

▪ 人員削減に伴う職域の拡大(別添資料 表6)

⇒要員数の効率化を求めた結果、店舗では、パート社員の職域の拡大が発生する。

例)鮮魚のパート社員がレジ打ちをする。

▪ 職場の実態にあった制度への要望

⇒単一の部門を対象とした資格制度から部門横断的な作業に対応する資格制度へ。

4.結論

1. 雇用ポートフォリオは、事後的に決まる。
⇒財務指標を重視して要員数と人件費総額を決定する過程で、非正規雇用の活用が決まる。
※正社員だけでは追いつかない業務は非正規雇用の活用で埋め合わされる。
2. 非正規雇用の質的基幹化がもたらされた要因
⇒第1点目の結果として、非正規雇用に求められる役割の拡大(質的基幹化)がもたらされた。



3. 質的基幹化に伴い、非正規雇用の人事制度が整備される。

⇒企業が求める役割に応じた処遇を与える必要性がある。

4. 非正規雇用比率は今後も高まっていくことが予想される(別添資料 図7)。

⇒財務指標を重視して要員数と人件費総額を決定していくと、非正規雇用の活用は進まざるを得ない。

5. 政策提言

- ①非正規雇用比率を抑制する。
 - ・雇用形態別の役割分担を明確にする。
 - ・非正規雇用を「新しい正社員」へ登用する。
- ②非正規雇用の労働条件を改善する。
 - ⇒質的基幹化が契機となって改善される。
 - ・非正規雇用が働く実態に合わせて、常に労働条件を改善する(見直す)必要がある。
 - ・非正規雇用に発言する機会を与える必要がある。

③非正規雇用間の格差拡大の可能性

質的基幹化する非正規雇用は、選抜されたもの（上位資格者）である可能性が高い。

⇒上位の資格を持つ非正規雇用とそうでない非正規雇用との間の格差が拡大していく可能性がある。

参考文献

中村圭介(2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社。

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

労働政策研究・研修機構編(2011)

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

表1 インタビューリスト

	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、人事管理全般について。
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	店舗における人員配置の決定方法。
	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	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、職務内容について。

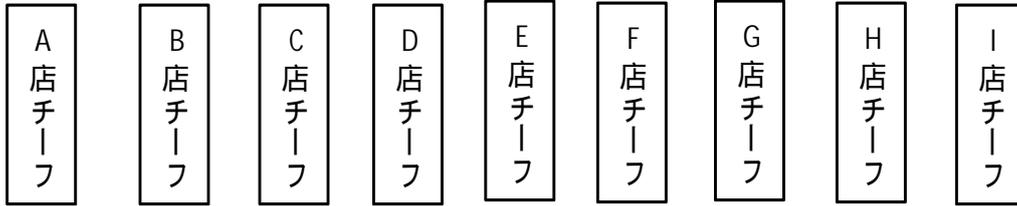
	2011年2月9日 10:30 12:30 b店事務所にて	副店長兼総務部長 K氏 販売第2部長 O氏 経営企画担当係長 D氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	7階・8階売場と化粧品売場の 人員配置と構成、就業形態別の 役割と処遇の決定など。
D 市 役 所	2009年9月9日 10:00 12:00 D市役所庁舎にて	総務部次長兼職員課長 O氏 総務部職員課非常勤担当 K氏 行政経営部経営監理室主幹 K氏 行政経営部経営監理室主査 S氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	D市の概要(職員数、人員構 成) 人事管理全般(採用計画、 賃金など) 行政改革など。
	2010年6月22日 13:30 15:30 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、人員削減計画と要員管理 の関係など。

表2 責任センターの種類

種類	内容	財務的指標(例示)	調査対象
収入センター	お金で測られたアウトプットに責任を持つ。	売上高	C 社店舗
設計された費用センター	一定のアウトプットを産出するために必要な労働力、材料、電力などにかかる費用を合理的に算出した額に責任を持つ。	費用	
裁量的費用センター	必要な費用額は合理的に計算できず、経営者の判断によって決められる。	費用は、財務的指標にはならない。	D 市役所
利益センター	お金で測られた収入から費用を引いた利益に責任を持つ。	利益額	A 社全体 B 社全体 C 社本社
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	

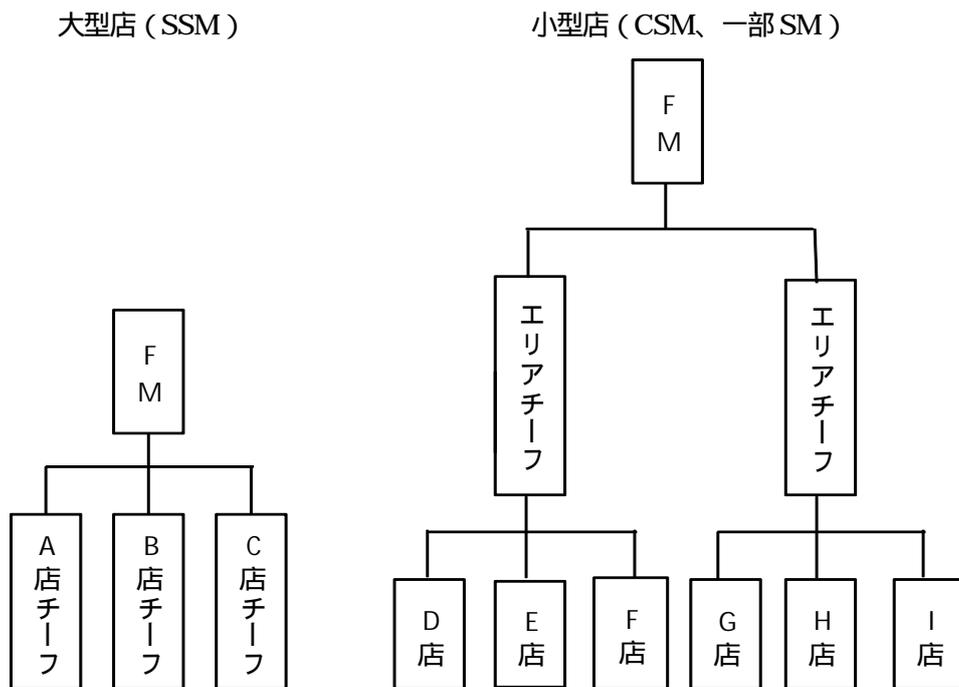
出所：中村圭介(2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社 p.196 による。

図1 正社員削減以前



資料出所：A社人事部配布データによる。

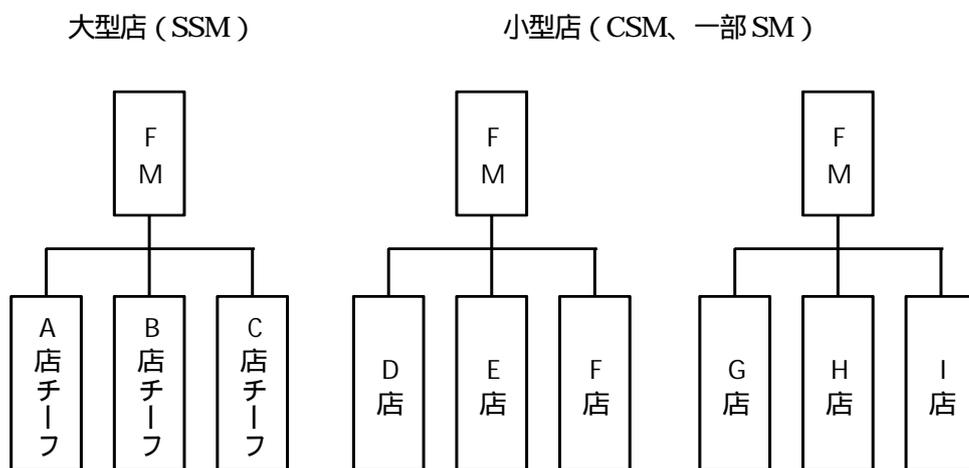
図2 FMとエリアチーフの設置



資料出所：図1に同じ。

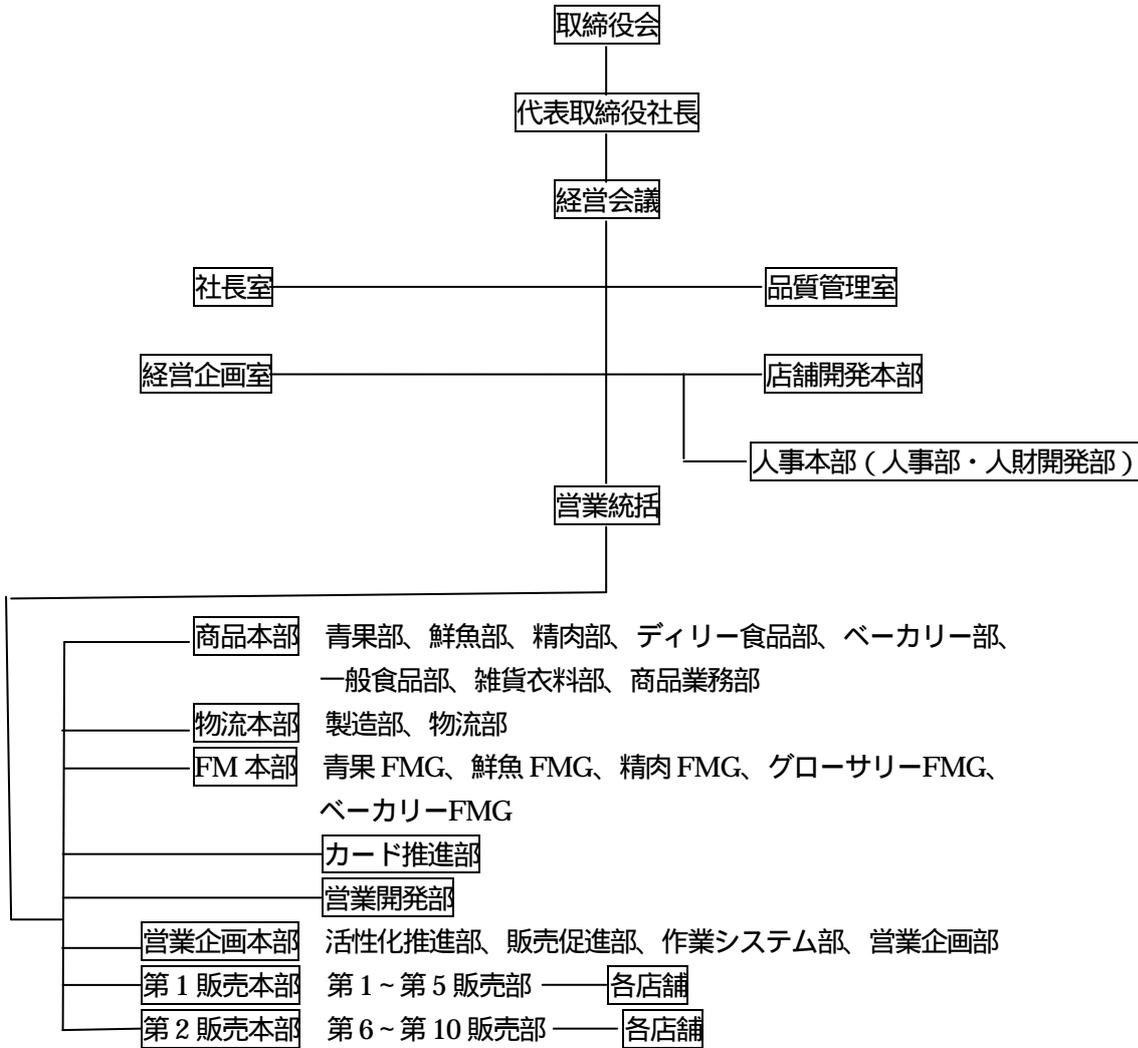
注．CSMはコンパクト・スーパー・マーケット、SMはスーパー・マーケット、SSMはスーパー・スーパー・マーケットの略称である。

図3 エリアチーフの廃止



資料出所：図1に同じ。

図4 A社組織の概要



資料出所：第1回インタビュー調査での配布資料より作成。

注：上記の組織図は若干省略している部分がある。

表5 人時基準（鮮魚部門）

平均日商（千円）	人時/日	正社員数	正社員/日	人時売上
0～	18.5H	1	6.2H	10,391
250～	21.5H	1	6.2H	12,151
300～	27.5H	2	12.4H	12,091
：	：	：	：	：
1,300～	59.5H	4	24.8H	21,555
1,400～	59.5H	4	24.8H	23,151

資料出所：第3回A社インタビュー調査による。

注：人時/日とは、1日当たりの総労働時間数を示す。

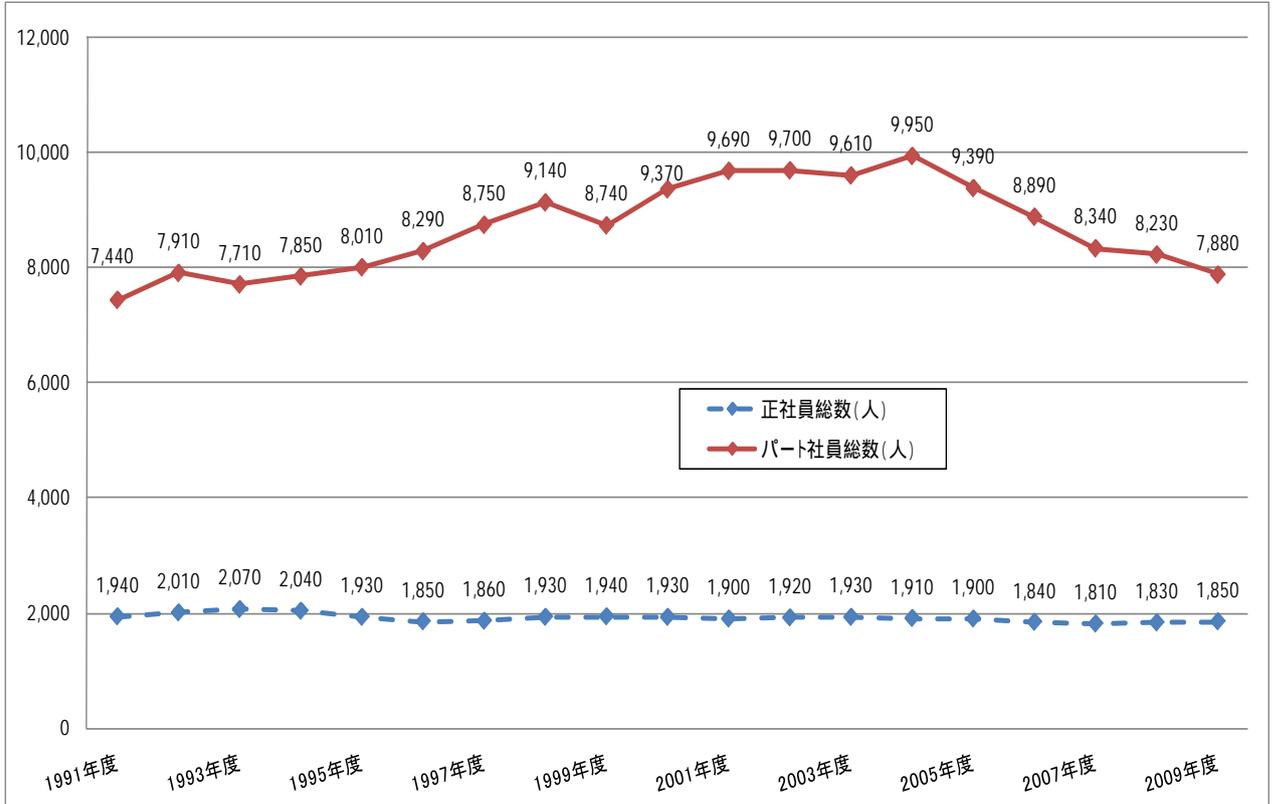
表6 平成15年のパート社員の資格制度の改訂内容

	改訂前の役割	変更	今後の役割職務
CP	サブチーフ業務	サブチーフ業務 ～ <u>最大部門チーフ業務</u> まで拡大	部門運営、マネジメント業務
	担当部門において、計画から販売までの一連の管理業務を安心して任せられる人。		部門内の一連の業務をこなした上で販売計画、人事管理等の判断業務を行う（非定型）。
LP	社員代行業務	社員代行業務 ～ <u>最大サブチーム業務</u> まで拡大	チーフ不在時の部門運営
	仕事の流れを熟知し、担当者不在時に担当者の指示にもとづき、業務を遂行することが出来る人。		部門の一連の基本業務をこなした上で、チーフの指示の基、一部の判断業務を行う（非定型）。
FPシニア	部門担当者アシスタント業務	部門担当者アシスタント業務 ～ <u>最大社員代行業務</u> まで拡大	現在のフレッシュの項目は、基礎項目として資格の1つに設定し、組み込み、最低ラインを上げる。基本定型作業を熟知し、業務に熟練し確実にこなす。 <u>キャリア、リーダー役割アップにより、一部の非定型業務を含んで実施する（定型+非定型）。</u>
FP	業務に熟練した人		
	単純定型業務		
	マニュアルやテキストに定められている通りに、確実に業務を遂行出来る人。		

資料出所：A社人事部「フレッシュパートナー資格制度ガイドブック（平成12年改訂）」p.2 および「パートナー資格制度ガイドブック（平成15年10月改訂）」p.1より。

注：下線部や太字は引用者による。その箇所は、制度改訂によって変更された点を示している。

図5 要員数の変化

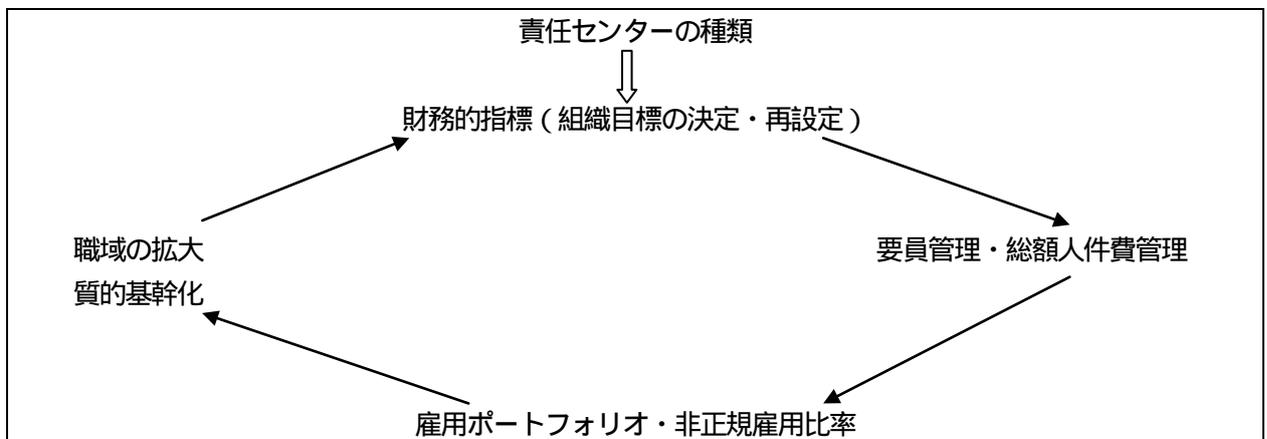


資料出所：A社人事部からの配布データによる。

注1．データのもとになる資料が異なるため、表3の数値と若干異なる。

注2．正社員数には嘱託社員も含まれる。

図7 非正規雇用の活用を促す仕組み



資料出所：分析結果より作成。

注．矢印は影響を及ぼすことを示している。