



労働政策研究報告書 No.138

サマリー 2011

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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 —

『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の観点から—』 サマリー

1. 執筆担当者

前浦 穂高まえうら ほだか（労働政策研究・研修機構 労使関係・労使コミュニケーション部門 研究員）
野村かすみのむら（労働政策研究・研修機構 調査解析部 主任調査員）

2. 研究期間

平成 21 年度～22 年度

3. 研究の目的

本報告書の目的は、小売業 3 社と 1 つの自治体を対象に、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明することにある。その仕組みが企業の雇用形態の組み合わせ（ポートフォリオ）と非正規雇用比率を規定すると考えるからである。

非正規化の進展や雇用形態の多様化など、非正規雇用の活用が進展している。しかしこのような状況が何故もたらされたのか、その要因が十分明らかにされているとは言い難い。それは非正規雇用の活用を促す仕組みが明らかにされていないからである。そこで当機構では、「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」のサブテーマとして、「日本企業における雇用ポートフォリオ・システムに関する実態調査」を実施している。本報告書は、平成 21～22 年度の調査結果をまとめたものである。

本報告書では、ヒアリング調査結果から、以下のような 4 点のインプリケーションを得ている。

第 1 に、今後の非正規雇用比率の動向である。企業は財務指標を重視して、要員数（正社員の採用者数を除く 以下同じ）と人件費総額（非正規雇用を含む 以下同じ）を決定するが、その過程において、コスト管理がより一層厳しく求められることになる。それにより正社員数が抑制（または削減）される一方で、現場では非正規雇用を増やさざるを得なくなる。この仕組みにより、今後も非正規雇用比率は上昇していくことが予想される。

第 2 に、非正規雇用比率を一定水準に抑える 2 つの方策である。1 つは、雇用形態別に業務の棲み分けを行うことである。雇用形態別の役割や職務内容を明確にしたうえで、その運用を規制すれば、それが非正規雇用を活用するうえでの制約となる。もう 1 つは正社員登用を積極的に行うことである。非正規雇用が基幹化していく過程では、企業はその人材に対して教育訓練投資をしているうえ、またそのような人材は外部からの調達が困難であるため、企業は組織内に定着させようとする。その結果、正社員への登用が進み、非正規雇用比率は一定程度に抑制される可能性がある。

第 3 に、非正規雇用の労働条件である。非正規雇用が質的に基幹化する過程で、人事制度

が整備され、労働条件が改善されていく。しかし非正規雇用に質的基幹化が発生すれば、即座に労働条件が改善されるわけではない。調査では、非正規雇用の労働条件は、現場からの要望を契機として改善されるケースがみられたからである。そのため非正規雇用に発言する機会を与え、それに耳を傾けさせる仕組みを構築し、非正規雇用の労働条件を働く実態に合わせて常に見直していくことが必要になる。

第4に、非正規雇用における格差拡大である。非正規雇用のなかには、労働条件が恵まれている層と、恵まれていない層が存在する。後者は、上位資格への昇格や正社員への登用を希望していても、その希望がかなわない。非正規雇用の活用が進展していくと、非正規雇用に2極化が生じる可能性がある。それゆえ後者の労働条件をいかに向上させるかという課題が残されている。

これらの知見を得た分析結果を以下で解説する。

4. 研究結果の要旨

本報告書は、非正規雇用の活用を促す仕組みを解明してきたが、その結果は、以下の4点に要約することができる。

第1に、ポートフォリオや非正規雇用比率を規定する仕組みである。ここで重要なのは責任センターである。責任センターとは、組織が何を指標として財務をコントロールするか、その性格を示すものである。表1に示した責任センターの種類によって、組織が目標とする財務指標が決まり、その目標を達成するために、要員数と人件費総額が決定される。しかしその数値は業務量に基づくものではないため、業務量との調整が図られ、そのギャップは非正規雇用の活用で埋め合わされる。この仕組みによって、企業のポートフォリオや非正規雇用比率が規定される。

第2に、非正規雇用比率の動向である。上記の通り、財務指標を中心に、要員数と人件費総額が決定されることによって、非正規雇用の更なる活用が促されることになり、今後も非正規雇用比率が上昇することが予想される。

表1 責任センターの種類

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

第3に、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化がもたされた背景である。非正規雇用の活用が進む背景には、人件費の高い正社員数の抑制（または削減）という要因があるが、その結果として、非正規雇用はより重要な役割を担うことが求められるようになる。これが非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化をもたらしたのである。

第4に、第3点の結果として、非正規雇用の人事制度が整備される。非正規雇用が質的基幹化するなかで、企業は人事制度を整備し、労働条件の改善を図ることを通じて、その人材を組織内に定着させようとするからである。

5. 分析結果

①スーパーA社

第2章では、スーパーA社の事例を取り上げているが、以下の4つの事実発見が得られた。

第1に、A社のポートフォリオや非正規雇用比率を規定する要因である。店舗の経営方針が収入センターから利益センターへ転換したことにより、A社は目標である営業利益額を達成するために、要員数と人件費総額を決定するようになる。しかしそれらの数値は業務量に基づかないため、業務量との調整が図られることになるが、そのギャップは非正規雇用の活用で埋め合わされる。この仕組みにより、A社のポートフォリオと非正規雇用比率は規定される。

第2に、A社の非正規雇用比率が上昇することが推測される。上記の仕組みに基づいて考えると、A社は利益を確保するために、より一層パートナー社員（A社のパートタイマー）の育成に力を入れるようになる。これによりパートナー社員の質的基幹化がさらに進み、人件費コストの削減と相まって、非正規雇用比率が高まることが推測される。

第3に、非正規雇用の職域の拡大と質的基幹化を促す仕組みである。第1点で指摘した仕組みによって、A社は非正規雇用の活用を進めると同時に、店舗の正社員数を削減している。ただし業務量自体が減るわけではないため、非正規雇用に求められる役割は拡大し、現場では自然発生的に職域の拡大が発生したのである。この動きが、A社のパートナー社員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のである。

第4に、第3の結果として、非正規雇用の人事制度が整備されたことである。A社では、パートナー社員の職域の拡大が現場に進んだが、当時のパートナー社員の資格制度は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社のパートナー社員の資格制度は、後追的に整備された可能性が高い。

②スーパーB社

第3章では、B社の事例を取り上げているが、ここではA社との比較を意識して分析を行っている。その主な分析結果は下記の3点である。

第1に、B社もA社と同様の仕組みから、ポートフォリオと非正規雇用比率が形成される。

B社の要員数と人件費総額は利益目標に基づいて決定され、それが各店舗に配分されていく。各店舗はその目標を達成するために、売上を伸ばしたり、エリア社員（B社のパートタイマー）の活用を進めたりすることを通じて、ポートフォリオと非正規雇用比率を形成する。

第2に、職域の拡大と質的基幹化を促す要因である。B社においても、エリア社員を中心に、職域の拡大と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。つまりB社では、人件費の高い正社員数を抑制し、非正規雇用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、エリア社員を中心とした非正規雇用が担えるようにした結果、職域の拡大と質的基幹化が進んだのである。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、非正規雇用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。つまりエリア社員に職域の拡大と質的基幹化が進展する過程で、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。

③百貨店C社

第4章の百貨店C社の事例では、以下の3点が明らかとなった。第1に、非正規雇用の活用を促す仕組みである。C社は、売上高人件費比率をひとつの目標として、常に人件費予算の削減が求められており、それが非正規雇用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雇用比率を規定する。すなわち、コスト削減要求による人件費の縮減が、労働力の非正規雇用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に、店舗によってポートフォリオが異なる点である。本章では、大型モデル店舗であるa店舗と中小規模型地方店舗であるb店舗の比較を行っているが、a店舗は、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、直接雇用の非正規雇用の割合を減らすことができる。これに対し、b店舗は、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に、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店舗では、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 店舗の有期社員は、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 店舗は、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 店舗のそれよりも種類が多く、職域の拡大が確認されている。

④D市役所

D市役所の事例からは、下記の3点の事実発見が見出されている。第1に、D市役所では、要員管理に労使関係要因が強く効いていることである。自治体には、要員数と人件費総額を規定する財務的指標が存在しないため、経営者（首長など）が決定せざるを得ない。そのため自治体は、組織内において、与えられた（限られた）人的資源と予算を効率的に配分しなくてはならず、そうであるからこそ、労使協議を通じて、現場の状況をできる限り反映させることで、要員総数と人件費総額を決定している。このようなプロセスを経て、D市役所のポートフォリオや非正規雇用比率が決まる。

第2に、非正規雇用の人件費管理が徹底されていないことである。D市役所では、非正規雇用の任用と人件費予算の管理は各部署に任せているため、組織全体の効率性よりも、部署の効率性が優先される可能性が高い。そのため総額人件費（非正規雇用を含む）は減少していても、組織全体の効率性が担保されているとは言い難い。

第3に、非正規雇用の職域の拡大である。D市役所で働く非正規雇用は、他の事例と同じく、組織内で定められた職務範囲を超えて働くケースがあり、事実上の職域の拡大が生じている。しかしD市役所は、非正規雇用の職務範囲と役割を雇用形態別に棲み分けをしていること、その運用に対して組合の規制が働いていることから、D市役所では、職域の拡大は発生しても、それが質的基幹化に発展していく可能性は低い。

6. 調査の概要

本研究の分析方法は、事例調査である。調査概要は、表2の通りである。調査は、2009年度から2010年度にかけて、スーパー2社（A社・B社）、百貨店（C社）、自治体（D市役所）の4事例を対象に、計15回実施している。調査内容は、人事担当者と特定部門（事業所）の管理者を対象に、要員管理と総額人件費管理を中心に、組織概要、人員構成、雇用形態別の役割分担、雇用形態別の人事管理（賃金、労働時間、昇進、雇用管理、教育訓練）などを聞いている。

表2 インタビューリスト (2009年～2010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 B 社 パ	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	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。
	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	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	総務部人事管理担当課課長 O氏 総務部人事管理担当課主査 K氏 定数管理部担当課主幹 K氏 定数管理部担当課主査 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	定数管理部担当課主査 S氏 総務部人事管理担当課主査 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	定数管理部担当課主任 A氏 総務部人事管理担当課主査 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。

7. 目次

第1章 概要

- 第1節 研究の目的と問題意識
- 第2節 分析方法と調査の概要
- 第3節 対象事例の選定
- 第4節 先行研究
- 第5節 本研究の分析の枠組みと分析課題
- 第6節 調査結果の概要

第2章 スーパーA社

- 第1節 A社の概要
- 第2節 構造改革
- 第3節 総額人件費管理と要員管理
- 第4節 店舗管理
- 第5節 パートナー社員資格制度と職域の拡大
- 第6節 小括

第3章 スーパーB社

- 第1節 B社の概要
- 第2節 要員管理
- 第3節 人件費予算の策定と配分
- 第4節 人事管理
- 第5節 小括

第4章 百貨店C社

- 第1節 はじめに
- 第2節 企業の組織と人員構成の概要
- 第3節 本社における要員計画と総額人件費の決定プロセス
- 第4節 要員管理と総額人件費管理の運用
- 第5節 店舗比較にみる要員配置の違い
- 第6節 雇用区分による分業と要員配置の関係
- 第7節 総額人件費管理が要員構成に及ぼす影響と非正規雇用の職域の拡大
- 第8節 まとめと今後の課題

第5章 自治体D市役所

- 第1節 事例の特徴と分析課題
- 第2節 事例の概要
- 第3節 正規職員数の決定
- 第4節 人員をめぐる労使協議

第5節 総額人件費管理

第6節 小括

第6章 結論

第1節 分析結果の整理

第2節 小売業における比較分析

第3節 政策的含意

参考文献

8. 主要参考文献

佐藤厚（2002）「典型の非典型による代替化は進んでいるのか」『日本労働研究雑誌』No.501, 49頁-51頁.

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

中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社.

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

労働政策研究・研修機構編（2011）『非正規雇用に関する調査研究報告書－非正規雇用の動向と均衡処遇・正社員転換を中心として－』（労働政策研究報告書No.132）労働政策研究・研修機構.

労働政策研究報告書 No.138 サマリー
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－

発行年月日 2011年 6月 20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
(販 売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263
FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2011 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/>)