

## 第1章 概要

### 第1節 研究の目的と問題意識

本研究<sup>1</sup>の目的は、電機メーカー2社と鉄鋼メーカー1社、百貨店1社を含む4つの企業を対象として、複数の雇用形態の組み合わせを意味する「雇用ポートフォリオ<sup>2</sup>」編成の実態を明らかにすることにある。

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、非正規雇用の活用の拡大があげられる。この現象は一般的に非正規化の進展と呼ばれ、非正規雇用に関わる様々な問題が指摘されている。それだけいかにこの変化が、日本社会全体に対してインパクトのある事態であるかを物語っている。

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、正社員が全労働者に占める割合（正社員比率 以下同じ）は61.3%であり、前回調査である平成19年版より、1%程度低下している。表1-1-1をみると、正社員は労働者の多数派を占めるものの、昭和62年から平成22年にかけて、正社員比率は84.0%から61.3%まで低下している。正社員比率だけでいえば、およそ20年の間に正社員の1/4が非正規化した計算になる。

さらに非正規雇用の分布をみると、契約社員とパートタイマーが労働者全体に占める割合が、平成15年から22年にかけて、徐々に増加している。派遣労働者に目を転じると、平成22年に減少しているものの、平成15年から平成19年まで増加している。その割合は、平成19年度でみると、契約社員とほぼ同じである。つまり非正規雇用比率の上昇は、特定の雇用形態によるものではなく、各雇用形態で働く人が増えた結果である。それは非正規化の進展のなかで、雇用形態が多様化している状態を意味する<sup>3</sup>。

この非正規雇用という言葉は、契約社員、パートタイマー・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。つまり日本企業は、正社員を含め、様々な雇用形態を組み合わせ活用している。上記のように、非正規雇用比率が上昇している現

---

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 雇用ポートフォリオという言葉は、日経連（1995）において初めて用いられた言葉である。その言葉は厳密に定義されていない。上記の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。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。

<sup>3</sup> ただしこの結果だけで、即座に就業形態の多様化と判断することはできない。正社員数に変化はなくても、非正規雇用者が増えれば、正社員が全労働者に占める割合は低下するからである。このような主張をするものとして、仁田（2003）の第3章がある。

状においては、その組み合わせを示す「雇用ポートフォリオ」に対する関心は高まっている<sup>4</sup>。

その背景には、先行研究上の課題があると考えられる。詳しくは、先行研究において説明するが、非正規雇用に関する研究の多くは、労働供給側（労働者側）の研究が中心であり<sup>5</sup>、雇用ポートフォリオを編成する労働需要側（企業側）の調査が十分行われていない現状にある。そのため雇用ポートフォリオ編成の結果である、非正規化の進展や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、上記の現象に伴って生じる諸問題の原因も明らかにされていない。

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することで、非正規化の進展と雇用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と考えている。

本研究は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「労働関係が個別化するなかでの安定した労使関係を構築するための研究」におけるサブテーマである「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」で実施したものである。調査は2009年度から小売業と製造業を中心に、複数の企業を対象に実施してきた。小売業を中心とした分析は、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－』にまとめている。

この報告書では、①総額人件費管理（非正規雇用を含む 以下同じ）が雇用ポートフォリオ編成に影響を及ぼすのではないかと、②①の結果として、非正規雇用に求められる役割やスキルが決まり、その結果、処遇が決定されるのではないかとという2つの仮説を基に分析を進めた。小売業では、①要員管理が総額人件費管理に強く規定され、雇用ポートフォリオが編成されていること、②①の結果として、非正規雇用に求められる役割や職務は事後的に決定されること、③非正規雇用の処遇は、②の程度に応じて、決定（改訂）されることの3点が明らかとなった。これにより、上記の2つの仮説は実証されたことになる。

ただし上記の結果は、あくまでも小売業を限定されたものであり、どれだけ一般性があるのかが重要となる。そこで本報告書では、上記の問題意識と仮説に基づいて、主に製造業を対象として、雇用ポートフォリオ編成の実態について、調査を実施することとした。

---

<sup>4</sup> 例えば、ここ2・3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。

<sup>5</sup> 需要側の主な研究として、ハウスマン・大沢（2003）があり、供給側の主な研究として、佐藤（1998）および小倉（1999）をあげておく。

表 1-1-1 就業形態の変化

	計	正社員	正社員 以外の 労働者	就業形態					
				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
平成22年	100.0	61.3	38.7	<u>5.9</u>	1.5	<u>3.0</u>	0.7	<u>22.9</u>	4.7
平成19年	100.0	62.2	37.8	<u>4.6</u>	1.2	<u>4.7</u>	0.6	<u>22.5</u>	4.3
平成15年	100.0	65.4	34.6	<u>3.7</u>	1.5	<u>2.0</u>	0.8	<u>23.0</u>	3.4
平成11年	100.0	72.5	27.5	2.3	1.3	1.1	<u>1.8</u>	<u>20.3</u>	0.7
平成6年	100.0	77.2	22.8	1.7	1.4	0.7	<u>4.4</u>	13.7	1.0
昭和62年	100.0	84.0	16.0	0.9	1.2	0.6	<u>2.6</u>	9.9	0.9

資料出所：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．下線は全体に占める割合が23年間で高い箇所を示している。

## 第2節 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非正規雇用に関する研究、③要員管理、④総額人件費管理の4つを取り上げる。なお先行研究は、若干の加筆修正はあるものの、前回の報告書と同じ構成である。そのため前回の報告書と重複する箇所は出来るだけ簡潔にまとめた。

### 1. 雇用ポートフォリオに関する理論研究

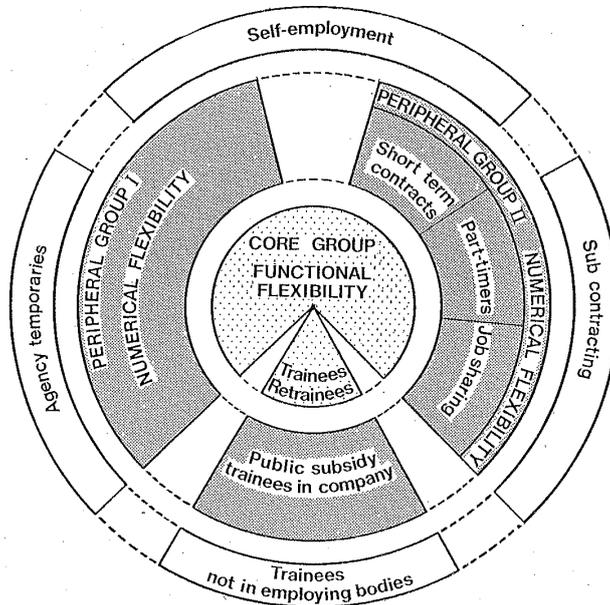
雇用ポートフォリオに関する主な理論研究には、①フレキシブル・ファームモデル、②人材ポートフォリオ論、③その他の3つが存在する。以下では、それらの研究を先行研究として取り上げ、それらが主張する内容を整理する。

#### (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) によって提唱された。このモデルの特徴は、経済の後退、市場における不確実性の上昇、急速な技術革新の進展、労働時間の短縮などの経営環境の変化に対応するためには、3つのフレキシビリティ（柔軟性）が重要であり、これに基づいて人材を組み合わせる必要性を述べる。その1つは、機能的柔軟性で、人材の能力や技能の柔軟化を図るものである。2つは量的柔軟性で、これは雇用量を調整する

ことを指す。3つは金銭的柔軟性であり、人件費を柔軟にするというものである<sup>6</sup>。

図 1-2-1 フレキシブル・ファームモデル



資料出所：Atkinson (1985)

このフレキシブル・ファームモデルであるが、日本の研究者に受け入れられている。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<sup>7</sup>」を位置付ける。その機能は、正社員にくらべ、賃金の安い非正規雇用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雇用を活用することによる雇用面のリスクヘッジ機能<sup>8</sup>が期待されていると述べる。つまり仁田（2008）によれば、非正規雇用の活用には、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に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

<sup>6</sup> Atkinson (1985) に関しては、稲上 (1990) の第2章において詳しく説明されている。詳しくはそちらを参照されたい。

<sup>7</sup> 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」(時給の非正規雇用)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」は普及しなかったと指摘されている。

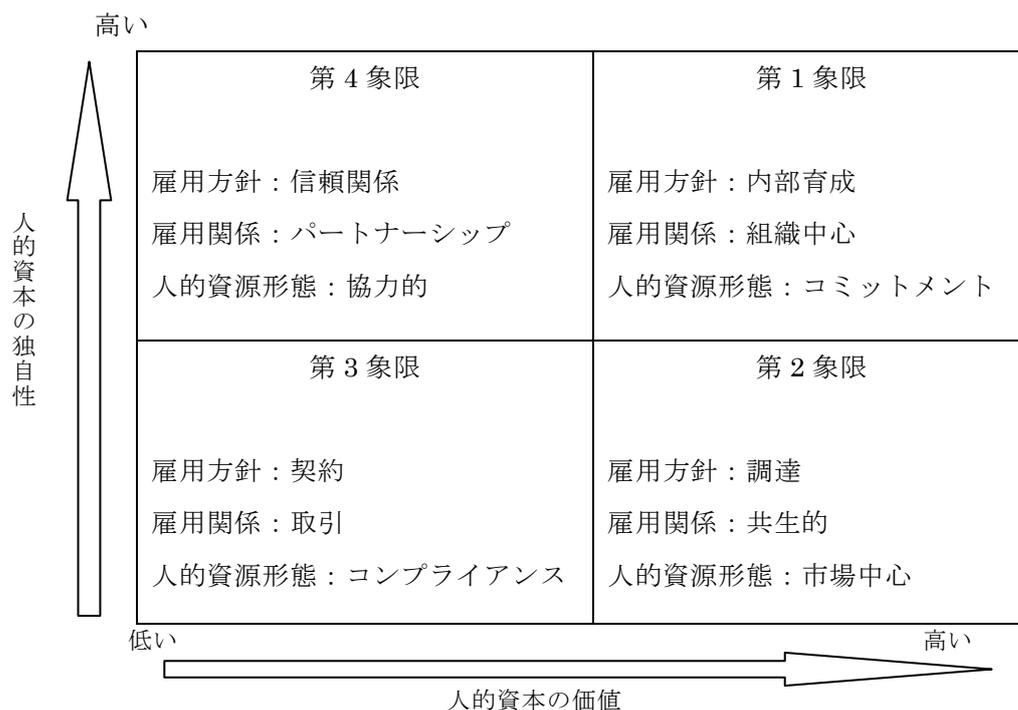
<sup>8</sup> ここでいう「雇用面でのリスク」とは、正社員のみを採用すると、業務変動が生じた際に、その量に応じて柔軟に雇用量を調整するのが困難になるリスクを指す。企業がそのようなリスクを避けるために、正社員にくらべて、比較的雇用調整がしやすい非正規雇用を活用するということになる。

る<sup>9</sup>。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。

## (2) 人材ポートフォリオ論

人材ポートフォリオ論とは、Lepak & Snell（1999）を中心に構築されたモデルである<sup>10</sup>。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 1-2-2 人的資源アーキテクチャ



資料出所：Lepak & Snell（1999）

注．日本語訳は引用者による。

<sup>9</sup> この他に、阿部（2011）は取引雇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雇用として雇い、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。

<sup>10</sup> 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。それは上記の用語よりも、「人材ポートフォリオ論」という用語が広く使われているからである。

図 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。日本でいえば、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、企業内部で抱え込む必要性は低くなる。そのため外部からの調達が可能となる。ここまでが企業内部で抱え込む人材となる。第 3 象限は、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、その価値は低いため、雇用関係はパートナーシップが選択される。

このモデルも日本の研究者によって支持されている。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）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雇用（パートタイマー、派遣社員、請負社員）、両者の中間に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、その内容は人的資源に関するもので設定される。これらの指標を用いて、活用する人材の質（雇用形態など）が決まるというのが、「人材ポートフォリオ論」である<sup>11</sup>。

### (3) その他

最後に Baron & Kreps (1999) を取り上げる。この研究を取り上げるのは、雇用ポートフォリオに関する研究のなかで、外部委託に着目した研究だからである。外部委託は、本報告書が取り上げる製造業においても、積極的に活用されており、そのことは、これまでの調査研究によって明らかにされている<sup>12</sup>。

図 1-2-3 によると、このモデルは、戦略的重要性の高低と相互依存性の高低の 2 軸から、直接雇用を活用するのか、それとも企業外の人材に頼るのかという意味で、組織内で業務を行うかどうかが決まる。つまり雇用類型論に入る前に、内部労働市場と外部労働市場という 2 つに分かれ、そのうえで業務を組織内で行う場合には、正社員がその業務を担うか、パートタイマーを活用するか、企業外に業務を委託する際には、純粋な外部委託にするのか、それともベンダーや自営業者を活用するのかが決まるというものである。

<sup>11</sup> 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、非正規雇用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。

<sup>12</sup> 佐藤・佐野・藤本・木村（2004）は、生産請負事業を営む企業を対象にアンケート調査を実施している。その回答企業で請負スタッフとして働く従業員が全従業員に占める割合を算出しているが、90%以上と回答する企業が全体の 3/4(74.8%)を占める。

図 1-2-3 Baron & Kreps (1999)モデル

戦略的 重要性	高	分離・スピノフ ベンダーや独立自営業者との 長期的関係  重要な基準 品質	企業内部（コア従業員）
	低	純粋な外部委託  重要な基準 コスト/柔軟性	企業内部（パートタイマー） 同様の文化や HR 政策を持つ 企業への外部委託  重要な基準 信頼/協力
		低	高
相互依存性（職務・社会的）			

資料出所：Baron & Kreps(1999)p.461 より。

注．翻訳は筆者による。

上記のように、雇用ポートフォリオ理論に関する先行研究を3つに分類したうえで、それぞれのモデルの主張を検討してきた。その分類に従って整理をすると、フレキシブル・ファームモデルとそれ以外のモデルに区別することができる。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）に、Baron & Kreps は、組織の戦略と組織間関係に着目し、それぞれ2軸を用いて、雇用形態を類型化するという特徴（共通点）を持つ。

## 2. 非正規雇用に関する研究

### (1) 非正規雇用の基幹化

日本の非正規雇用の大きな特徴の1つに基幹化があげられる。非正規雇用の基幹化を定義したのは、本田（2004）である<sup>13</sup>。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

<sup>13</sup> パートタイマー以外にも、非正規雇用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。

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。量的基幹化におけるパートタイム労働の重要性が何であり、かつ質的基幹化においては、パートタイマーが、仕事内容や能力面で、正社員のそれにどの程度接近すれば質的基幹化といえるのかについて、本田(2004)では言及されていないためはつきりしない。とはいえ、量的基幹化では、非正規雇用の量的拡大、質的基幹化では、非正規雇用が担う職務内容の質的上昇(仕事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<sup>14</sup>。

そのうえで、上記のような実態がパートタイマーにみられるかどうか重要になる。日本のパートタイマーの基幹化に関する研究を取り上げると、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。その代表的な研究として、中村(1989)や青山(1990)、三山(1991)があげられる。これらの研究から、パートタイマーのなかには、スキルが高く、勤続年数を積み重ねることによって賃金が増えたり、難易度の高い業務や責任の重い業務を担ったりするなど、定型業務を担うという理解では、パートタイマーの実態を説明できないことを示している<sup>16</sup>。

## (2) 非正規雇用の増加の背景

非正規雇用の基幹化が発生した背景には何があるだろうか。この問いに答えるためには、正社員と非正規雇用の関係に着目する必要がある。この両者の関係には、代替関係と補完関係の2つがある。前者ならば、正社員数の削減と非正規雇用の増加は表裏一体の関係になる。つまり両者の関係は因果関係になる。逆に後者ならば、正社員数の削減と非正規雇用の増加は別の論理で発生することになる。つまりその原因を別の何かに求めなくてはならなくなる。

この関係を分析した研究として、古郡(1997)、禿(2000)、小野(1999・2000・2001)、宮本・中田(2002)、石原(2003)、原(2003)、乗杉(2009)などがある。これらの研究のうち、石原(2003)と原(2003)を除き、多くの研究は、正社員と非正規雇用は代替関係にあると主張する。

それでは非正規雇用が正社員を代替する背景には何があるのか。それがコスト削減である。小野(1999・2000・2001)は、スーパーや百貨店を対象に、非正規雇用の要員管理について、人件費管理の観点から分析をし、コスト削減圧力によって、非正規化が進展することを

<sup>14</sup> 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のが良いであろう。

<sup>15</sup> 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。

<sup>16</sup> 最近では、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。

明らかにした。つまり非正規雇用が増大する背景には、「労働力の配分」と「人件費総額の決定と配分」という人事管理との接点がある。

しかし多様な雇用形態を活用する主体である企業が、上記の2つを所与として、非正規雇用の活用を結び付けるのかといった過程は解明されていない。そのためには、佐藤（2002）が指摘するように、非典型（非正規雇用）の増加が典型（正社員）の減少を伴いつつ進展させる力とそのメカニズムを企業・職場レベルで解明することが重要となる。具体的には、企業は何を基準に非正規雇用を含めた要員設定を行い、現場に要員を配分しているのかという要員管理の側面と、要員管理は人件費予算の制約から自由になれないため、非正規雇用を含めた人件費総額をどのように決定しているのかという総額人件費管理の両側面から、分析を試みる必要がある。以下では、要員管理と総額人件費管理を取り上げる。

### 3. 要員管理の研究

要員管理は、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。

これまで要員管理の研究は、主にブルーカラー職場（製造現場）を対象に分析が進められてきた。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。製造現場では、生産計画に基づいて厳密な要員管理が行われている。例えば自動車産業では、要員管理と生産性が標準時間によって結び付けられており、それが要員管理上、重要な指標となっている。ただしそれは自動車産業の特性によるものであり、他の産業に適用できるわけではない。要員設定の方法やその規準は、産業によって異なる。

上記の産業による差異は、ブルーカラー以外の研究にもみられる。石田（2005）は、自動車メーカーの事務系スタッフの要員管理を分析し、中期経営計画、開発工数と在籍人員の能力の伸長、直間比率が指標となっていることを明らかにした。また禹（2003）は国鉄の事例を、中村・前浦（2004a・2004b）は非現業の地方公務員を対象に、要員管理の実態を明らかにしている。どちらの研究においても、要員の上限が規定されるなかで、その配分をめぐる労使が交渉し、その結果として配置が決まる。

このように要員管理には産業の特性が色濃く出る<sup>17</sup>。つまり産業などによって、要員管理の手法は多岐に亘るということである。しかし他方で製造現場とそうでない職場では、大きな違いが存在する。少なくとも上記の研究の限りでは、製造現場以外には、明確な要員設定基準は存在しない。そのような職場において、要員をどのようにコントロールするかが重要

---

<sup>17</sup> 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）をあげておく。

になるが、その役割を果たすと考えられるのが総額人件費管理である<sup>18</sup>。

#### 4. 総額人件費管理

総額人件費管理に関する研究のポイントは、2点ある。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<sup>19</sup>。正社員に支払われる賃金は、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）や河合（2008）は、総額人件費管理の対象を非正規雇用に広げ、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、現実的ではない。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。いずれにせよ、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、正社員と非正規雇用では、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）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、非正規雇用については、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、現場の状況に応じて活用される。したがって、非正規雇用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、現場の状況によって変動する。

総額人件費管理の研究をみる限り、日本企業は非正規雇用を含めた総額人件費管理には取り組んでいるとはいえない。ただし関西経営協会（2006）が総額人件費管理の対象を非正規雇用にまで拡大し、企業が事前にコントロールする必要性を述べている点は重要である。今後多くの産業に非正規雇用を含めた総額人件費管理が波及していく余地があるからである。

#### 5. 雇用ポートフォリオに関する先行研究の検討

##### (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を整理し、その研究が抱える課題を浮き

---

<sup>18</sup> 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、人員削減と非正規雇用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。

<sup>19</sup> 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。

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3つの研究を取り上げ、フレキシブル・ファームモデルとそれ以外のモデルの2つに分類した。両者の差異は、雇用ポートフォリオの編成を、1つの論理で説明するか、それとも2軸を用いて説明するかである。本研究の立場を示せば、後者の研究に対して、批判的な立場を取る。前者は、仁田（2009）や佐藤（2003）のように、日本の雇用慣行や人事管理の実態に適合するが、後者は、それらとの間に乖離が存在すると考えられるからである。その根拠を示す前に、後者のモデルにおける重要なポイントを整理し、その妥当性を考えてみたい。ポイントは、下記の3点である。

- ①雇用ポートフォリオは、企業が事前に設定した雇用区分（2軸）によって編成される。
- ②①の結果として、企業は複数の雇用形態の活用を同時に決定し、その決定にしたがって、最適な雇用ポートフォリオを編成する。
- ③企業は、上記②を実現するために、組織内外の人事情報を常に把握し、その情報を一元管理する必要がある。

まず①であるが、2軸によって雇用形態をあらかじめ区分し、その区分にしたがって活用する雇用形態を選択する。したがって組織の雇用ポートフォリオ編成は事前に決まる。そして、①の結果として、②企業は複数の雇用形態の活用を同時に決定することになるが、その際には、2つの前提条件が必要となる。その1つは、モデルにしたがって決定された雇用形態を活用できる状態にあること、もう1つは人材に関する最新の情報を常に把握していることである。

最初の前提条件は、自社の都合よく求める人材を確保できるかどうかである。特に派遣労働者や請負会社社員を活用する場合、組織が求める人材が必ずみつかるとは保証はない。組織と直接雇用関係を結ばない間接雇用を活用するということは、その人材の採用に関する機能を外部化することになるからである。

もう1つの前提条件は、組織内外の人材に関する最新情報を常に把握することである。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。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。

このように先行研究は上記の3点を前提として展開されることになるが、本研究は、上記3点を日本の雇用慣行や人事管理に当てはめると、齟齬をきたすと考える。これが上記の先行研究に対して批判的な立場を取る理由であるが、以下では、具体的にその理由を説明していく。

## (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。その課題とは、下記の3点である。

第1に、雇用形態によって管理の主体が異なることである。一般的に、正社員は本社人事部が管理し、非正規雇用の管理は現場が行う。この通りならば、本社人事部は正社員数をコントロールできるが、非正規雇用の活用は現場に委ねられている。つまり企業本社人事部は、非正規雇用に関していえば、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可能性が高い。そのため非正規雇用に関する人材の情報を持つのは、本社人事部ではなく、現場となる。総額人件費管理の研究をみる限り、企業は非正規雇用を活用するのに要するコストを管理していないため、企業のなかで最新の人材に関する情報を一元管理しているとは考えにくい。

第2に、雇用ポートフォリオに関する既存研究は、非正規雇用の質的基幹化に対応できないと考えられることである。質的基幹化とは、雇用形態は固定したまま、職務やスキルなどの要素が高度化し、労働条件も向上する状態を指す。パートタイマーに代表される、日本の非正規雇用は、質的に基幹化する過程で、雇用形態を維持したまま、高度な職務を担ったり、高いスキルを身につけたりする。重要な点は、職務やスキルが高度化し、その程度に応じて処遇は改善される一方で、雇用形態は維持されるケースが多いということである。このような現象を、人的資源などの指標に基づくモデルに適用する場合、職務や役割という点では、正社員に近い存在になるが、雇用形態はパートタイマーのままということになり、モデルの区分と実態との間に乖離が生ずることになる。しかも正社員数が抑制され、非正規雇用比率が年々高まっている現状においては、非正規雇用の質的基幹化が進展していくことも考えられ、ますますモデルと実態との乖離は拡大する可能性が高い<sup>20</sup>。

第3に、雇用ポートフォリオを編成する際に、複数の雇用形態を同時に決定することは考えにくいことである。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、そのために非正規雇用を対象としたリストラが敢行される。つまり非正規雇用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から、企業としては、まず正社員の配置や仕事の配分を考える。つまり企業が雇用ポートフォリオ編成を考えるのは、正社員の配置と仕事の配分が決まってからになり、正社員と非正社員の活用は同時に決定されない可能性が高い。

---

<sup>20</sup> 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。

### 第3節 仮説・分析方法と分析枠組み

#### 1. 仮説

ここでは本研究の仮説を説明する。非正規雇用を活用する主因は、①労働需要変動への対応と②人件費削減の2つである。前者は要員管理であり、後者は総額人件費管理に関わる。それらを基に構築した仮説が、下記の2点である。

仮説1. 総額人件費管理は、組織の雇用ポートフォリオ編成に影響を与えるのではないかと。

仮説2. 仮説1の結果として、組織単位で雇用ポートフォリオが編成され、その結果として、非正規雇用に求められる役割や職域、スキルの程度などが決まり、それらに応じる形で、非正規雇用の処遇が見直されるのではないかと。

最初の仮説は、雇用ポートフォリオ編成は、総額人件費管理の影響を受けるのではないかとということである。企業の目的が利潤最大化である以上、より多くの利益を出すために、常にコスト削減に取り組む必要がある。それゆえ人件費総額に対して、削減圧力がかかることになり、それが結果として、正社員数の抑制と非正規雇用の積極的な活用につながるのではないかとということである。

2つめの仮説は、雇用ポートフォリオが編成されると、その結果として、非正規雇用に求められる役割や職域、スキルが決まるのではないかとということである。これが正しければ、正社員と非正規雇用の分業関係は、組織が事前に決めるのではなく、雇用ポートフォリオが編成された結果、決まるに過ぎなくなる。また非正規雇用の役割や職域、スキルが決まれば、それに応じて、処遇を見直す必要が出てくる。非正規雇用がより高度な業務を担うようになる一方で、処遇は固定的であれば、非正規雇用は離職を選択するか、従来の業務をこなすかのどちらかを選択すると考えられるからである。

上記の2つの仮説を検証するために調査を進めていくが、具体的に何に着目するかを説明する。本調査では、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点に着目し、いずれも非正規雇用を含めるものとする。

①と②は何を基準に要員数を見積もり、どのように実際の要員総数を確定するのかということであり、その内容はまさに要員管理である。③は総額人件費管理であるが、上記の仮説の通りであるならば、③は②を規定する要因と考えられる。④は通常、人の配置を意味するため、要員管理に含まれる。本研究の仮説を整理すれば、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。

## 2. 分析方法と分析枠組み

### (1) 分析方法

本研究における分析方法は、事例調査である。その理由として、上記の仮説を検証するには、事例調査を基に分析を行うのが適切だと判断したことがあげられる。雇用ポートフォリオ編成の実態を分析するには、組織の意思決定を取り扱う必要がある。その意思決定の対象（主体）は、本社人事部や現場の責任者であり、同一の組織においても分散している。それゆえ大量観察が可能な量的調査よりも、特定の事例を対象に深く掘り下げることのできる質的調査が相応しいと考えた。

### (2) 分析枠組み

本研究の分析枠組みとして、責任センターを用いる。責任センターを用いるのは、これが総額人件費管理の程度、言い換えれば、コスト削減圧力のかかり方を規定するからである。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、組織が何を指標として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る。

表 1-3-1 には、責任センターの種類と本研究において分析を行った事例がどれに該当するのかが示している。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の3つが存在する。

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。百貨店 C 社の店舗がこれに該当する。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、たとえば売上高と」（p.197）なる。収入センターは、売上をあ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。

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。本報告書においては、D 市役所と H 社の中央研究所がこれに該当する。中村（2006）によると、「『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」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なくなる。

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。この利益センターの場合、利益をあげるために、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ており、かなり厳しいコスト管理が行われることになる。とはいえ、利益センターはどんな企業にも当てはまる。つまり企業という組織は、最終的に利益センターということになる。表 1-3-1 によると、A 社～C 社（店舗を除く）、E 社～H 社（中央研究所を除く）がこれに該当する。なお百貨店 C 社では、店舗は収入センターになるが、C 社全体は利益センターであり、同じ組織でも責任センターが異なることがある。

表 1-3-1 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 H 社中央研究所
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 社全体及び各店舗 B 社全体及び各店舗 C 社全体、E 社全体 G 社全体及び各事業部 F 社全体及び各事業部 H 社全体
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（2006）p.196 を一部修正。

#### 第 4 節 本研究における用語の定義

ここで本報告書が用いる用語の定義を示したい。1 つめは、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、非正規雇用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、非正規雇用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、どちらも非正規雇用を含むものとする。

2 つめは、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<sup>21</sup>、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雇用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かどうかと定義するが、重要なのはその指標である。①でいえば、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でいえば、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。場合によっては、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、業務の質的上昇を伴わないことも考えられる。その場合、本研究では、職域の拡大という用語を用いることとする。

それでは本報告書において、具体的に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、現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など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。

## 第5節 調査概要と事例の選定

### 1. 調査概要

本報告書における調査回数および調査内容は、表 1-5-1 に示した通りである。電機メーカーについては、2009年～2011年度の3年間で2事例に対して、計5回の調査を実施している。百貨店E社については、2010年度から2011年度の2年間で5回調査を実施し、鉄鋼メーカーH社については、2011年度から3回調査を行っている。このように、事例によって調査期間および調査回数は異なるものの、4つの事例に対して、計13回調査を実施した。なおあらかじめ断っておかなくてはならないが、電機メーカーF社については、調査回数が2

---

<sup>21</sup> その代表例として、日本労働研究機構・連合総研編（2001）および仁田（2008）をあげておく。

回であり、十分な情報を得ることができなかった。また G 社については、調査を 3 回実施しているが、調査結果に基づいて構築した仮説を検証するには至っていないことを書き添えておく。

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。具体的な調査項目（内容）は、人事担当者、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）などである。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 主任調査員）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。なお小売業の調査を含めた本研究の全ての調査については、本報告書の巻末にあるインタビューリストを参照されたい。

表 1-5-1 インタビューリスト（本報告書の事例分）

	日時	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	F社の概要（組織と人員構成）、人事管理全般（採用、賃金、異動など）、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など。
	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、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ソリューション部門の要員管理、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。

## 2. 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。電機メーカーF社・G社は、当機構の調査解析部から人事担当者を紹介してもらい、調査を実施している。また鉄鋼メーカーH社は、当機構の調査解析部から産業別組合である基幹労連の組合幹部の方を紹介してもらい、調査をする機会を得た。百貨店E社については、担当者である野村かすみ、産業別組合である「サービス流通連合」から、ご紹介頂いた。

次に本報告書において取り上げる対象の選定理由を説明する。それは以下の3点である。

第1に、製造業は非正規雇用比率が高い産業の1つと考えられることである。厚生労働省が実施した「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると、製造業における非正規雇用比率は3割弱であり、他の産業にくらべて、それほど高いとは言えない。しかし製造業では、同調査が取り上げていない請負会社社員が多数働いており、相対的にみれば、正社員以外の労働者が多数働いているといえる。それは同時に、製造業において、非正規雇用の人事管理が、他の産業にくらべて進んでおり、かつそれに伴って生じる諸問題への対応も進んでいると考えられる。仁田（2008）によれば、非正規雇用の活用の主因は、コスト削減と雇用リスクのヘッジであるから、非正規雇用の活用が進んでいる産業ほど、非正規雇用を含めた要員管理と総額人件費管理が進んでいると考えられる。この意味においても、製造業は本研究の分析対象として相応しいといえる。

第2に、産業によって、雇用ポートフォリオ編成が大きく異なるということである。巻末の補足表に示した通り、本研究の調査は小売業と製造業を中心に進めてきた。しかし調査の過程で、製造業は、直接雇用の非正規雇用者より、間接雇用（派遣労働者と請負会社社員）を活用していることが明らかとなった。つまり製造業の雇用ポートフォリオ編成は、直接雇用の非正規雇用者を多く活用する小売業のそれとは、性格が大きく異なる。具体的には、小売業は、企業と労働者個人との関係（雇用関係）で職務内容や労働条件が決定されるのに対し、製造業は、企業間取引を通じて労働者の職務内容や労働条件が決まる。そこで本報告書は、製造業を中心に、雇用ポートフォリオがどのように編成されているのかを明らかにすることとした。

第3に、百貨店E社を取り上げる理由である。百貨店E社を対象とした調査は、2010年度から実施しているが、E社は企業合併をした関係から、各社の制度を新会社の制度として統一する最中にあり、2011年度も引き続き調査を行うこととした。本報告書では、同社の調査結果に基づいて分析を行っている。

## 第6節 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。

## 1. 電機メーカーG社

G社では、ITソリューション事業部を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析したが、その結果は下記の3点にまとめられる。

第1に、ITソリューション事業部の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はいるものの、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。各事業部の正社員数（人件費も）は所与のものとして与えられるが、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は、正社員数と業務量（受注量）は連動せず、正社員のみではこなさ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、非正規雇用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、仮説の域を超えてはいない。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・マネジメントがあり、それを前提に考えれば、以下の仮説のように、事業類型別に雇用ポートフォリオを編成することが考えられる。

それは、①新規事業、②発展事業、③成熟事業、④衰退事業という形で、事業を4つの類型に分類し、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、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るため、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いうものである。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、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、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。正社員数と正社員の人件費は、事業部にとっては所与のものとなるが、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。G社の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影響を及ぼしており、スーパーのように、非正規雇用を含めた総額人件費管理によってのみ、非正規雇用に求められる

役割が規定されるわけではない<sup>22</sup>。

## 2. 電機メーカーF社

F社では、G社同様、ITソリューション事業部を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析した。その分析結果は、下記の3点にまとめられる。

第1に、雇用ポートフォリオ編成は、総額人件費管理のみで規定されるわけでは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。しかしF社は人件費総額（非正規雇用を含む 以下同じ）のマクロの数値を把握しているものの、本研究でいう総額人件費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、事業収益性の観点を視野に入れ、さらに製品開発計画をベースに策定されている。

第2に、ITソリューション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（企業の本社機能を司る組織のこと 以下同じ）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は、要望通りに認められると考えられる。その要員数と予算はカンパニーや事業部におろされるが、正社員に限っていえば、それらは所与のものとなる。そのうえで同社のITソリューション事業部は、市場の伸びや事業規模を考慮し、事業の収益性を考え、より収益性の高い分野に多くの人員（正社員と請負会社社員）を投入していく。これが当該事業部における選択と集中である。

第3に、当該事業部の雇用ポートフォリオ編成は、製品分野の収益性によって異なるということである。第2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、製品分野の収益性によって、雇用ポートフォリオ編成が異なるといえる。

## 3. 鉄鋼メーカーH社

鉄鋼メーカーH社では、中央研究所を対象に、雇用ポートフォリオ編成の実態を分析してきた。その分析結果を整理すると、下記の2点となる。

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

---

<sup>22</sup> 詳しくは労働政策研究・研修機構編（2011）スーパーA社の事例による。

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側面は弱いといえる。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重要な部署だからであり、経営層の熟慮と決断によって、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、規定されるということである。技能員の正社員と作業請負の役割分担に着目すると、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、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成は、多様な要因が結合することによって編成されており、人材ポートフォリオ論のように、人的資源に特化して、1つの論理で簡単に説明することは困難である。

#### 4. 百貨店 E 社

百貨店 E 社は、旧 a 社と旧 b 社の合併により設立された。百貨店 E 社の事例からは、下記の3点が明らかとなった。

第1に、ポスト管理によって要員配置を決定するという特徴である。百貨店 E 社では、事業戦略に基づいて店舗運営を展開していくのに必要なポストをまず決定し、要員配置はそのポスト数と毎年の見直しによって決定される。つまり正社員と非正規雇用を含めた要員配置（仕事の配分）は、ポスト管理を通じてあらかじめ決定するという手法をとっている。したがって、総額人件費は、ポスト数に応じて決定されるが、その運用は、各店舗の事業戦略に基づき調整が加えられる。

第2に、上記の結果として、同社の雇用ポートフォリオ編成は店舗によって異なる。E 社では、売り場特性と販売特性によるプロトタイプが示されているが、事業戦略は地域的特色や店舗の沿革によって異なるため、実際に要員配置を行う際には、各店舗の特徴が反映される。

第3に、有期契約社員の職域の拡大と人事処遇の決定である。同社の人事処遇制度は、旧 a 社の制度を踏襲する形で、制度の統合がはかられた。これにより旧 b 社は、旧 a 社が持つ職務を基準としたグレード制に移行し、職務と役割に応じて処遇を決定することとした。その作業において、正社員のみならず、有期契約社員を含めた全従業員1人1人の仕事の内容に基づく職位を位置づけ直す作業が行われた。その過程で、旧 b 社の販売系統の有期契約社員は、基本的に特定の売場に特化した販売業務を行う第1グレードに位置づけられることとなったが、なかには複数の職をこなしたり、高度な職務を担ったりする有期契約社員もおり、実際の職域や業務内容がグレードの範囲を超える実態が明らかとなった。その実態は、全社

レベルの検討委員会において取り上げられ、実際の職域や業務内容に応じてグレードを与えることとしたのである。なおこの事実は、非正規雇用が担う役割や職域は、あらかじめ決められるのではなく、現場の状況に応じて決められ、その結果として、処遇も決まるということを示している。

## 5. 結論

上記の4つの事例に基づいて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プロセスである。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る。そのため各職場では、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。このようなプロセスを経て雇用ポートフォリオが編成されるが、効率的な雇用ポートフォリオ編成を促す要因の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が、雇用ポートフォリオ編成の基本的なメカニズムは、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、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、雇用に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決定される。つまり賃金の配分ルールは、要員管理を通じた仕事の配分のルールによって規定される。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。