

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－

第1節 はじめに

本章では、鉄鋼メーカーH社の中央研究所の雇用ポートフォリオを取り上げる。中央研究所を分析対象とするのは、以下の4点の理由からである。

第1に、企業における研究開発部門の位置づけである。製造業の場合、程度の差こそあれ、常に技術革新が求められるが、その多くは研究開発に依存するといえる。研究開発部門が生み出す成果は、企業の利潤の大きな源泉となることから、雇用ポートフォリオ編成を決定する主体である企業にとって、重要な部署の1つといえる。

第2に、製造業の研究開発部門は、派遣労働者を始めとして、非正規雇用を積極的に活用している点である。厚生労働省が実施した『派遣労働者実態調査』（平成20年）の派遣業務別派遣労働者の割合をみると、素材関連製造業における「研究開発（17号）」は4.4%（製造業全体では3.8%）となっており、総数の3.0%を上回る。さらに労働政策研究・研修機構編（2010）では、派遣社員が事業所内のどの業務に従事しているかを調べている。その上位3位までの合計値をみると、製造業の研究開発は6.9%となっており、総数（研究開発）の3.7%を上回る¹。上記の通り、企業にとって重要な部署においても、非正規雇用が活用されており、そこでの雇用ポートフォリオ編成の実態を明らかにすることは大きな意味がある。

第3に、鉄鋼メーカーの研究開発部門を対象とした分析が少ないことである。これまで鉄鋼業を対象とした分析は、合理化を契機とした労働力編成の問題を扱うものか、社外工など、いわゆる本工（正社員）以外の非正規労働者の実態を分析するものが主流であり、その対象は製造現場であった²。また研究開発部門についていえば、福井（1986）、今野（1993）、石田編（2002）、三崎（2004）、福谷（2007）などが存在するが、その内容は研究開発部門を対象とした人事管理全体を扱うものか、組織行動論からアプローチする研究のどちらかになり、雇用ポートフォリオ編成を分析するものではない。それゆえ研究開発部門における雇用ポートフォリオ編成の実態は明らかにされていない。

第4に、研究部門の責任センターは、裁量的費用センターという特徴を有することである。裁量的費用センターは、第1章において説明したが、合理的に要員数と人件費予算を算定できないという特徴を有し、それは公的部門や企業の間接部門にも共通する。本章の分析は、裁量的費用センターの1つの分野を明らかにすることになる。

上記の4点から、本章では鉄鋼メーカーH社の中央研究所を対象に分析を進めていくこと

¹ 労働政策研究・研修機構編（2010）では、産業大分類の内訳まではわからないため、製造業でデータを示している。

² 例えば、古くは明治大学社会科学研究所編（1961）、山本（1967）、道又編（1978）、さらに最近では木村・藤沢・永田・上原（2008）がある。

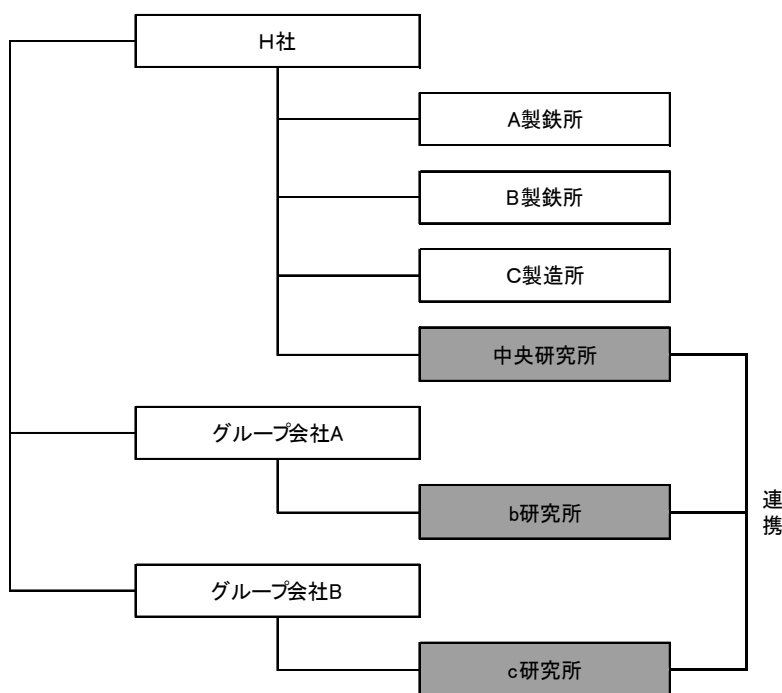
とした。

第2節 H社の組織概要

1. 組織概要

まず表 4-2-1 を参考にして H 社の組織概要を説明する。H 社は日本における主要な鉄鋼メーカーである。H 社には A 製鉄所と B 製鉄所の 2 つの製鉄所のほか、C 製造所があり、本章において取り上げる中央研究所から構成される。また同一グループ内には、いくつかグループ会社があり、b 研究所と c 研究所もある。中央研究所は、これらの研究所と連携体制をとっている。

表 4-2-1 H 社の組織図



資料出所：H 社配布資料より。

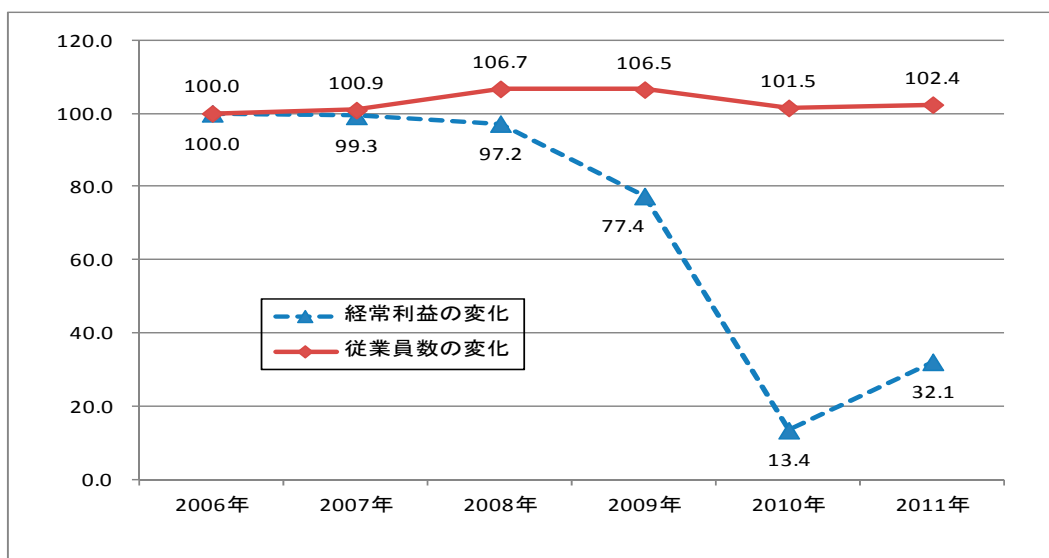
注．網かけの部分は研究所を示している。

次に H 社の経営状況をみておきたい。図 4-2-1 は、H 社の HP に掲載されている同社の有価証券報告書（連結）から、経常利益と従業員数の変化を示したものである。

同社の経常利益は、2006 年から 2008 年まではほぼ同水準で推移しているが、2009 年から徐々に減少しはじめ、2010 年には 2006 年水準比の 13.4%にまで落ち込んでいる。その原因は、リーマンショックによる景気後退であると容易に想像がつくが、2011 年には 2006 年の水準の 32.2%にまで回復しており、経営が好転しつつある。

次に従業員数の変化であるが、経常利益の動きとは異なり、僅かではあるが、微増という状況にある。ただし下記はあくまでも連結のデータであり、その数値にはグループ企業の従業員数が含まれる可能性がある。したがって、下記のデータは H 社の正社員数の増加を意味するとは限らない³。

図 4-2-1 H 社の経常利益と従業員数の変化（連結）



資料出所：H 社「有価証券報告書」より作成。

注．データは 2006 年の従業員数を母数（100）として、変化率を算出している。

2. 中央研究所の組織概要

表 4-2-2 は中央研究所の組織概要を示している。中央研究所は、間接部門のほか、商品開発技術部門、プロセス技術部門、共通基盤技術部門という 3 つの研究部門から構成されており、計 21 の研究部が設置されている。表中に◎と○があるが、◎は各研究部の本拠地区を示しており、その印のある地区に研究部長が配置される。○は本拠地区以外を指し、それぞれ必要な人材（研究員と技能員）が配置される。そのため同一の研究部であっても、本拠地区以外に部が点在する。

T 地区には研究所長がおり、5 つの地区（研究所全体）の管理を担う。各地区は 3 人の副所長が分担して運営管理を行っている。T 地区には中央研究所全体を束ねる研究企画部が置かれ、また各地区には総務人事機能を持つ総務室が設置されている。

商品開発技術部門は、商品自体の開発を進める部門で、顧客と製品単位で部が構成されている。それゆえ当該研究部門は、顧客のニーズを反映する形で組織が構成されているといえる。

³ 同社の HP にも従業員数が掲載されているが、その数値は 4 万人程度であるが、同社の有価証券報告書に掲載されている従業員数は、その数値よりも、1 万人以上も多くなっている。有価証券報告書は連結のデータが掲載されていることから、有価証券の数値と HP に掲載されている従業員数との差は、グループ会社の従業員数だと考えられる。

具体的にみていくと、自動車メーカーを対象とした部門として、自動車鋼板、薄板加工技術（自動車用薄鋼板の利用加工など）、表面処理（自動車用表面処理鋼板の開発）があり、電機メーカーを対象とした部門には、電機・機能材（電機用の薄鋼板など）、飲料メーカーに対しては、缶・ラミネート技術がある。交通（造船や鉄道）のインフラや建築会社については、厚板・形鋼（強靱で溶接性に優れ、過酷な使用環境に耐える鋼材の開発など）や耐食・防食（耐食材料や腐食防食のソリューション技術の開発）がある。これらの部門に加えて、鋼管・鋳物、棒鋼・線材、ステンレス鋼、鉄粉・磁性材料、といったH社の製品単位で部が存在する。

表 4-2-2 中央研究所の組織概要

		T地区	K地区	A地区	O地区	H地区
間 接 部 門	研究所所長 研究企画部(企画・総務)	◎				
	副所長(各地区に配置)・ 総務室(人事などを所管)		○	○	○	○
研究部						
商 品 開 発 技 術 部 門	薄板	◎	○			○
	薄板加工技術	◎				○
	表面処理	◎	○			○
	缶・ラミネート材料	○				◎
	電磁鋼板				◎	
	鋼材		○		◎	
	耐食・防食		◎		○	
	鋼管・鋳物			◎		
	ステンレス鋼	◎				
鉄粉・磁性材料	◎					
プ ロ セ ス 技 術 部 門	環境プロセス		◎			○
	製銑	○	○			◎
	製鋼	○			○	◎
	スラグ・耐火物	◎				○
	圧延・加エプロセス	○			○	◎
共 通 基 盤 技 術 部 門	接合・強度	◎				
	分析・物性	○	◎			○
	計測制御		◎			○
	機械		◎			
	土木・建築		◎			
	数値解析		◎			

資料出所：H社配布資料およびインタビュー調査より。

注．◎は本拠地区、○は本拠地区ではないが、研究員が常駐する部が存在することを示している。

プロセス技術部門は、製鉄所内の製造プロセスに関する研究開発を担当しており、①CO₂排出削減、省エネ、再生可能エネルギーを中心とした環境に優しいプロセス技術の開発、②効率の良い製造プロセスの実現と資源の有効活用に関する研究を行っている。環境プロセス、製鉄、製鋼、スラグ・耐火物、圧延・加工プロセスの5つの研究部が存在する。

共通基盤技術部門は、溶接技術（薄板接合技術、鋼材・鋼管接合技術）、分析（構造解析技術・工程分析技術など）、計測制御（製品内部検査、製品表面検査、プロセス制御、製品物流制御）、数値解析、機械（振動制御技術）、建築（耐震や防災、設計・施工技術）などのH社全体に共通する基盤技術に関する研究を行っている。

このように、中央研究所は3つの研究部門から構成されている。研究員の異動は、研究部門内の異動が比較的多く、それを超える異動は多くはないという。同一研究部門内の異動では、研究内容の関連性（異動の効率性）が考慮される。例えば、自動車メーカーを対象とする薄板加工研究部に配属されている研究員が、表面処理研究部に異動するケースなどである。その一方で缶・ラミネート研究部は独立性が高いため、他の研究部への異動はほとんど行われない。プロセス技術部門のスラグ・耐火物研究部はほとんど専門化しているため、他の研究部への異動は多くない。ただし本社技術部門、製鉄所技術部門への異動は、各研究部から適宜行われている。

3. 研究水準と技術の独自性

(1) 研究水準

ここでは中央研究所の研究水準とその独自性を取り上げる。研究の水準に目を配るのは、中央研究所は、将来の企業の利潤を生み出す部署であることに加え、企業の競争力の源泉となるからである。

日本の鉄鋼メーカーの研究水準は世界第1位であるといわれてきた。近年世界各国の企業との競争、なかでも韓国のPOSCOに迫られる立場となっている。しかし危機感を覚えているものの、現在でも多くの分野で、日本の鉄鋼メーカーの技術力は世界最高水準にある⁴。その背景には、鉄鋼業における研究の特殊性がある。鉄鋼業の製品は、プロダクトサイクルが長く、技術革新のような劇的な変化があるわけではないため、その分地道な積み重ねが重要となる。そのため最高水準を誇る日本の鉄鋼メーカーが5年をかけて開発した技術であれば、他国のメーカーもまた少なくとも5年かけて追い付くほかない。

このように日本の鉄鋼メーカー全体の研究水準は高いことがわかる。ただし上記の評価はあくまでも日本国内の鉄鋼メーカー全体のものである。国内の鉄鋼メーカーに目を移すと、それぞれ強みと弱みが存在する。重要なのは、日本の鉄鋼メーカーのなかでも、H社の研究水準がどの程度になるかである。

⁴ 例えば、鉄鋼メーカーの重要な顧客である自動車メーカーについていえば、日本の鉄鋼メーカーが卸す鉄の品質は世界最高水準にあると評価されているという。

H社は「ONLY1 NO.1」というスローガンのもと、同社にしか出来ないものを作り出すのと同時に、鉄鋼業の各分野における実力NO.1を目指すという方針を持っている。しかしながら、同一の製品であっても、顧客企業が何に使うかによって評価が分かれるという⁵。そのため、H社の研究水準を判断することは難しいが、少なくともH社は高度な研究水準を保持しているといっている。

(2) 研究の独自性

研究の独自性は、企業特殊的人材の長期にわたる育成につながる。研究の独自性が高ければ、それだけ外部の人材では研究を担うことは困難となり、当該企業としては、長期雇用を前提として正社員を採用し、長いスパンで人材育成に取り組む必要性が出てくるからである。つまり研究の独自性は、企業の人事管理の方針や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。

そこで重要になるのが、研究の独自性がどの範囲まで及ぶかである。独自性の範囲が、①企業内であるか（自社のみ有効：独自性がかなりある）、②産業に共通したものなのか（他産業には通用しない：独自性がある）、それとも③他産業でも活用できる（どの産業に共通する：独自性はない）のかの3つのタイプが考えられる。鉄鋼業の場合、研究の独自性は鉄鋼業全体に共通するという⁶。そのため研究所で働く研究員や技能員に関していえば、鉄鋼業界以外から人材を補充するということは考えにくくなる。

上記は鉄鋼業全体の話であるが、細かくみれば、国内メーカー間でも技術的な差異は存在する。その差異が企業の競争力につながっていることを考えると、研究の独自性や水準の維持という観点からみても、企業にとって、人材が同業他社に流出することは決して望ましいことではない。そのためH社は、出来る限り、自社の人材を社内に留めようとするようになる。特に企業の競争力や利潤の源泉となる中央研究所となれば、その傾向はさらに強まることになる。

以上、中央研究所における研究水準の高さとその独自性により、H社は長期雇用を前提とした正社員の採用と育成に取り組む方針を持つことになる。実際H社では、後に取り上げるように、正社員を「長期育成型人材」と位置付けており、それが同研究所の雇用ポートフォリオ編成に大きな影響を及ぼしている。

⁵ 例えば、自動車鋼板の場合、バンパーに使うのか、ボンネットに使うのかによっても、評価が分かれるという。

⁶ H社の中央研究所の研究員や技能員が、他社の研究所に転職した場合、業務内容が全く理解できないということはないとのことであった。

第3節 事業計画と研究開発費

1. 事業計画の策定

(1) 各事業計画の位置付け

中央研究所の事業計画は、H社全体の計画に沿った長期計画に基づき、3年の中期計画が立てられ、さらに単年度の計画にブレイクダウンされる。長期計画は、企業の方向性や事業戦略を示すという傾向が強く、どの事業をどの時期に取り組むのかといった具体的な計画は示されない。具体的な計画を示すのが中期計画である。中期計画とは、上記の長期計画を基に策定され、予算のイメージを反映する形で、実行ベースに落とされた3年間の計画である。この中期計画は、まずグループ全体で策定され、次にH社の中期計画、中央研究所の中期計画という形で、ブレイクダウンされていく。単年度計画は、中期計画をさらにブレイクダウンし、中期計画以上に具体的に予算の裏付けをしたものである。

ただし上記はあくまでも各計画の位置付けを示したものであり、実際の研究計画の策定は上記の通りに策定されるとは限らない。表4-3-1の通りならば、トップダウンで策定されるようなイメージを抱くが、実際には逆のプロセスで計画が策定されている。

表4-3-1 中央研究所における事業計画の流れ

長期	長期計画
中期（3年）	グループ中期計画→全社中期計画→中央研究所中期計画
年度（1年）	グループ技術開発計画→全社技術開発計画 →中央研究所研究開発計画→中央研究所予算（上期/下期）

資料出所：表4-2-1に同じ。

(2) 事業計画の策定プロセス

中央研究所の事業計画は、実際には現場から研究部内、研究所内での議論を経て、H社という流れで策定される。つまり研究計画の素案は、実質的にボトムアップ方式で作成される。具体的には、例えば単年度計画は、長期計画や中期計画に基づいて、研究テーマごとに必要なマンパワーや研究設備を検討のうえ原案を作成し、そこに研究所の責任者である所長の判断を踏まえて最終決定される。研究所長は執行役員であり、最終的に所長が決めた人員体制や予算は基本的に承認されるという。

研究所案はH社に提出されると、H社の経営計画と研究所案を照らし合わせてオーソライズされる。この手続きが済むと、事業計画（研究計画）として各研究部におろされていく。

2. 研究開発費

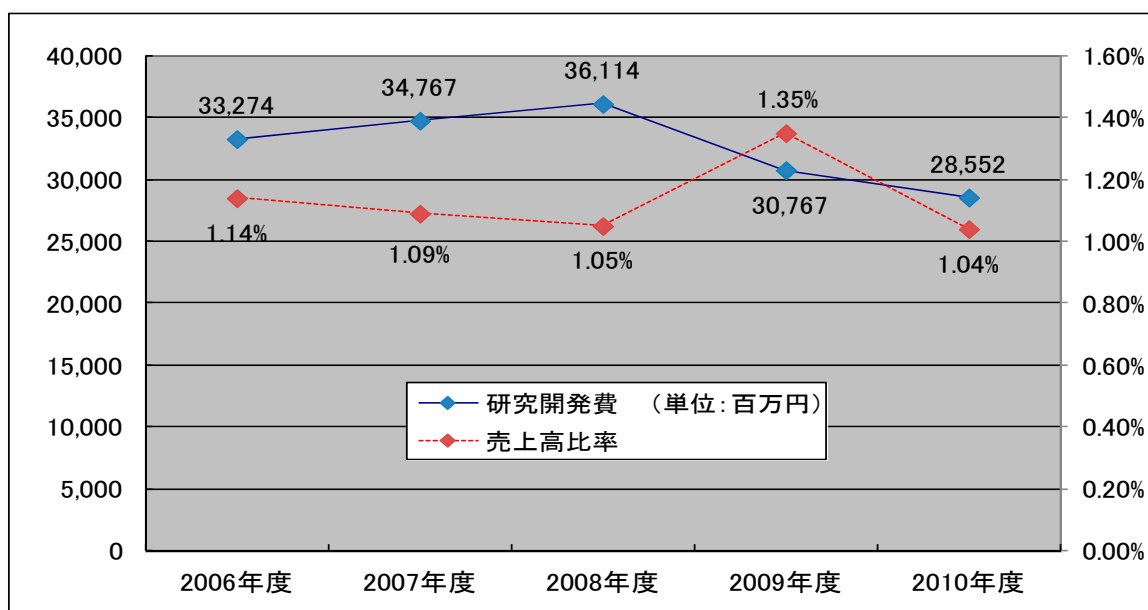
(1) 研究開発費の現状

図 4-3-1 は、H 社の研究開発費とそれが同社の売上高に占める割合を示している。このデータは連結ベースのものであり、中央研究所の予算だけではないことに注意が必要である。

中央研究所の研究開発費は 2008 年度まで増加しているものの、2009 年度からは減額されている。これはリーマンショックによる影響で、予算縮減が図られたと考えられる。売上高比率をみると、その数値は 1.0% から 1.3% 程度に収まる。

ところで研究開発費が売上高に占める比率は 1% 程度に抑えられているように見えるが、この数値は同研究所の研究開発費の制約につながっていないという。上記の通り、中央研究所の事業計画はボトムアップで計画が策定されていることから、その計画を実行するのに必要な予算は同研究所に配分される。つまり売上高の 1% という数値は、中央研究所の研究開発費を規定しているわけではなく、あくまでも必要な予算を配分した結果が、1% 程度になったに過ぎないという。

図 4-3-1 研究開発費と売上高比率の推移（連結）



資料出所：H 社の有価証券報告書より作成。

注：研究開発費は連結ベースであり、中央研究所単体のデータではない。

(2) 研究開発費の決定

研究開発費は、研究計画は長期計画、中期計画（3 年計画）、単年度計画とブレイクダウンされていくなかで、具体的に予算付けがなされていく。具体的には、単年度計画において、全体の研究費予算のなかで、例えば、「この分野の研究にはこれくらい使いましょう」ということでロット（予算枠）が決まり、そのなかで「大学との共同研究費はこの程度にしましょ

う」という形で予算の配分が決まっていく。その際に目安となるのが、前年度の予算である。中央研究所は、研究テーマごとに、「前年度予算にくらべてどのくらいの水準にあるか」（対前年度比）、「今後は長期的にみてどうなっていくのか」（研究の方向性）、「そのプロセスとして、どうあるべきか」（研究の方向性と現状把握）などを考慮し、研究開発費を決定する。

第4節 要員管理と総額人件費管理

1. 要員管理

(1) 採用区分

まずH社の採用職種について説明をしておきたい。H社には、事務系と技術系、現業系の3つの職種が存在する。最初に採用区分を説明するのは、これを単位として、採用者数の決定、異動、担当する業務などが異なるからである。

事務系と技術系はほぼ総合職であり⁷、事務系の学歴は大卒、技術系の学歴は、修士課程修了者が主体となっている⁸。本章では、中央研究所を取り上げるが、そこで働く研究員は、技術系のなかから研究所に配属された正社員である。つまりH社では、研究員の採用を独立して実施していない。事務系と技術系は、どちらも本社人事部門が一括採用を実施しており、国内外に転勤する可能性がある。事務系は、主に営業部門および本社と各地区の間接部門などで勤務する⁹。技術系は、主に製鉄所の操業管理、品質管理、労務管理、安全管理、中央研究所各部内において研究開発を担当するほか、本社の技術関係の部署や知的財産関連の部署などにも配置されることもある。

現業系には、オペレーター、保全職が含まれる。現業系は、高卒者中心の学歴構成となっているが、なかには大卒、専門学校卒、高専卒も含まれる。主な配属先は製鉄所であるが、オペレーターのなかには、研究所で研究補助業務に就く者もいる。現業系の採用は製鉄所を単位とした地区採用となっており、配属先は当該地区内に限定され、その範囲を超えて（他の地区へ）異動することはない。さらに現業系は一度配属された部門を超えて異動することは基本的にないという。

(2) 本社採用の正社員総数の決定

上記の採用区分を前提として、正社員総数の決定プロセスをみていこう。H社では、3年に1度経営計画を策定しており、この計画にしたがって、「こういう事業で、こういう分野に人を注力しなくてはいけない」とか「こういう分野からは撤退する」、「人については別の

⁷ H社は、以前、一般事務職の採用を行っていたが、現在は行っていないため、事務系は総合職のみといえる。

⁸ ただし技術系のなかには大卒や博士課程も含まれる。

⁹ 事務系の総合職の職務は、細かくみれば、企画・総務・労政人事・経理などに細かく存在するが、そのなかでも営業が最も多いようである。

分野に回す」ということを踏まえて、次年度の総要員数（正社員総数）を決定していく。

そのうえで、3年またはもう少し長い目で見た時に、事業計画と照らし合わせて、現在の人員で充足するかどうか、あるいは不足するかどうかを本社人事部門が検証する。その際には、定年退職や定年前の出向などに伴う人員の減少も事前に想定し¹⁰、その情報を含めて、次年度の総要員数（正社員総数）から現有の正社員数を差し引いて、新規採用者数を決定する。

なお上記の人数は、事務系と技術系、現業系と3つの職種ごとに行われており、それを単位として採用者数が決定される。ただし製鉄所勤務の現業系や技術系は生産計画に基づいて要員設定が可能であるが、事務系にはそのような明確な要員設定基準が存在するわけではない。事務系の新規採用者数は、次年度に「こういう事業があるため、この人員をこちらにつける」という形でメリハリをつけるなかで、追加で何人必要かという形で新規採用者数が決まる。

このように生産量に基づいて精緻な要員設定が可能な職場と、同じく業務に基づきながらも、10人あるいは数10人単位で、業務計画や事業の方向性などを考慮しながらも、細かな要員設定が困難な職場が混在するため、最終的な新規採用者数は大まかな数値にならざるを得ないという。

(3) 地区採用者数の決定

次に現業系の地区採用をみておく。地区採用を取り上げるのは、その対象である現業系の総要員数が、事務系や技術系とは異なり、独自の要員設定方法によって決定されるからである。現業職は基本的に製鉄所勤務のため、総要員数は生産量に強く規定される。そのため生産量（生産計画）に基づいて、要員数が確定すると、現有人員との差を新規採用で埋めることになる。

例えば、生産量（生産計画）から算定される要員数が20,000人で、現在の人員数が19,700人の場合、300人が不足する。この人数を3年間で補充する場合、毎年100人ずつ採用することになる。こういった形で、基本的に採用計画が策定されるが、不況や市場環境の変化により、生産量（生産計画）が変動することがある。上記の例でいえば、単年度の適正な採用者数は、50人になったり、100人になったりと、変動することがあるという。

しかしH社によると、現業職の地区採用は簡単に変動することは出来ないという。現業職は高卒者が主体で構成されるからである。現業職の採用は地区単位であり、その供給源は地元を中心とした採用実績のある高校である。それらの高校に対して、H社の採用枠が割り当てられており、採用を継続してきた高校との関係からも、採用者数は変動させづらいのである。そのためH社は、今年は3人採用するが、来年は1人で良いというより、2年間で2人

¹⁰ 定年前の出向先としては、グループ企業がある。ただしその人数は、一定年齢を超えて実施されるため、事前に把握することは可能であるという。

ずつという形で、できる限り、毎年の採用者数を変動させないように配慮し、採用計画を立てるといふ。

このように、現業系は生産量（生産計画）に基づいて採用者数が決定され、その人数が確定すると、本社の人事部門から各製鉄所の人事部門に対して、「H 地区は 100 人」という形で採用者数（枠）が伝えられる。製鉄所の人事部門は、それを基に採用活動を始める。

(4) 中央研究所の要員管理

ア. 研究員数の決定

中央研究所は、将来の H 社の利益や競争力の源泉を生み出す部署である。事業計画や研究開発費は基本的に前年度ベースで策定されるため、製造部門にくらべれば、要員合理化を求められる部門ではない。また研究上、必要性が認められれば、コスト管理を勘案したうえで、全社的な異動や新入社員の採用数の拡大などを通じて、人員の追加投入が行われる。つまりコスト削減を前提とした管理は行われていない。したがって中央研究所の人員体制は、研究員を中心として、ここ数年は人員構成はほぼ一定となっている。

それは現在の人員体制を踏襲していることを意味するが、外部人材である作業請負の割合はどのなのだろうか。中央研究所は、現在の請負比率が、現時点での到達点と考えており、大きく変わることはない状況にある¹¹。H 社では、雇用形態別の役割が明確に定められており、その役割を超えて、正社員数を削減すれば、研究開発の効率性に悪影響が出てしまうからである。つまり中央研究所では、これまでの経験を含めて、研究所としての効率性を追求した結果が、現在の人員体制となっており、基本的にその構成を大きく変えることはないという。この結果、中央研究所の人員体制は、作業請負も含めて、研究テーマにより、事実上、総枠がほぼ決まっているといえる。

そのうえで、人員の配分について踏み込んでいく。人員体制が決まっているとしても、退職や異動、新入社員の配置などによって、各部門や各研究部の研究員や技能員の人数が変わる可能性があるからである。人員の配分の決定権限を持つのは、研究所の所長（執行役員）である。所長は長期計画や中期計画、全社経営計画、市場ニーズの動向などを踏まえて、研究テーマの優先順位をつける。例えば、「この分野は注力した方が良い」とか、「ここはもっと人員を増やすべきである」といった所長の判断が加えられ、最終的に、中央研究所の人員体制案が決定される。こうした形で、中央研究所の次年度の人員体制案が策定され、最終的に H 社の経営陣にあげられてオーソライズされる。

¹¹ この点について、研究員の補充に関する基本的な考え方を問い合わせたところ、異動する研究員を補充するのが基本であり、新たに特定の分野に注力するということがあれば、それにプラス α になるという回答を得た。

イ. 技能員数の決定

上記の通り、中央研究所の人員体制は基本的に大きく変わることはないが、必ずしも毎年同じ人員体制になるよう、補充されるとは限らない¹²。研究所は採用者総数が決定される前に、製鉄所の人事部門に対して、技能員の補充を要求するが、経営環境が変化する局面では、採用者全体を絞り込まなくてはならなくなる。その影響は中央研究所にも及ぶため、採用者数全体を調整するなかで、一定の採用者数の削減が実施される。

その際に問題となるのが、各地区の採用者数の配分である。技能員は、製鉄所と研究所のどちらかに配属されるため、各地区の採用者総数を削減しなければならない場合、どちらの人員で調整すべきなのかが問題となる。製鉄所の要員設定と研究所のそれとは性質が異なるからである。製鉄所の場合、生産量（生産計画）に基づいて要員設定が行われるが、研究所は、人員体制が大きく変わることがないという前提のなかで、事業計画に基づいて、要員設定が行われる。技能員の配分（配置）は、採用主体である製鉄所の人事部門が決定するが、要員設定の仕方が異なる部署へ技能員を配分する際に、優先順位をどのようにつけるのかが問題となる。

そのような場合であるが、研究所に限らず、以下の対応がなされる。H社では、一般的に業務遂行に必要な人員を決定し、定年退職などによる在籍人員の減少を想定したうえで、不足する人数を部署ごとに配属するが、上記のように、採用者数が限られている場合は、製鉄所の人事部門と研究所の総務部門内での話し合いを経て、決めていくというのが実態である。

ウ. 技能員における人員不足への対応

しかし技能員の人数が充足されない場合、何らかの形で人員の補充を考えなくてはならない。要員設定が研究計画に基づく以上、技能員の不足は、研究の進捗に支障をきたすことになり兼ねない。その場合、以下の3つの対策が採られる。

1 つめは、定年退職者の雇用延長である。H社の雇用延長、ベテラン社員が培ってきた貴重なノウハウを長く活用するために、60歳の定年退職後も、引き続き働くことができるようにする制度である。この制度が適用されると、希望者は基本的に再雇用される。この制度を活用することで、正社員の技能員の不足を補うことができる。ただしH社の定年退職者再雇用制度には一定の基準があり、また在籍人員数の変動のなかに一定程度の再雇用者数を織り込んでいることから、全ての希望者が雇用延長される保証はなく、また人員不足の効果を持つとは限らない。

2 つめは、同一地区の研究所において、異動を通じて技能員を補充する方法である。この方法は研究所内の異動になるため、研究所内の裁量で異動を決定することができる。

3 つめは、同一地区内の製鉄所からの技能員を、異動を通じて補充することである。技能

¹² ただしこのようなケースは、中期計画に基づく採用計画（3年間の採用者数）を変更するといった場合が該当するが、こういうことが起こるのは稀だと考えられる。

員は地区採用であるため、異動範囲は採用地区内に限定されるが、同一地区であれば、異動は可能である。したがって、同一地区内の製鉄所と研究所に勤務する技能員全体をみて、異動させることができる。

2. 総額人件費管理

中央研究所の総額人件費管理は、製造部門にくらべれば、柔軟な管理がなされている。上記の通り、中央研究所の要員設定が事業計画に基づくものである以上、「人がこれだけしかいないから、これだけしかできない」というような事態が生じると、研究を進めるうえで、支障が生じてしまう。中央研究所にとって重要なことは、事業計画に定められた研究をスケジュール通りに進めることだからである。したがって、中央研究所は予算が与えられると、その範囲内で研究を進めていく。研究の進捗状況が芳しくない場合は、研究上の必要性が認められれば、請負費用を含め、人員の追加投入が行われる。同研究所の総額人件費管理は、比較的緩やかに行われている。

このように研究所の総額人件費と研究費予算は、事業計画に基づいて決定され、どちらも大きく変動することを想定していない。むしろ人員体制と予算額は、状況に応じて人員や予算を追加するなど柔軟である。

第5節 中央研究所

1. 中央研究所の人員構成

中央研究所の人員構成は、およそ1,000人で構成される。そのうち、約半数が研究員であり、全て正社員である。このなかには、研究所長、副所長、間接部門の事務系正社員（数名）が含まれる。技能員は、後述するが、研究員の研究活動（実験活動など）をサポートする人員である。技能員もほとんどが正社員であり、一部作業請負と人材派遣を活用している。その他、一般事務職（女性）は、研究所の間接部門で働く正社員である。

このように中央研究所は、正社員を中心とした人員構成となっている。日本全体で正社員が全労働者に占める割合が6割であることを考えれば、同研究所の正社員比率（全労働者に占める正社員の割合のこと）は、その数値をはるかに上回っている¹³。

2. 雇用形態区分とその境界

上記の通り、中央研究所は正社員中心の人員構成となっているが、その理由は一体何であろうか。以下では、雇用形態別の役割について分析し、中央研究所の雇用ポートフォリオ編成を規定する要因を探っていく。

¹³ 厚生労働省『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。同調査における正社員が全労働者に占める割合（正社員比率）は61.3%である。

(1) 事務系

研究所における事務系は全て正社員である。表 4-5-1 の通り、事務系は総合職と一般職に分かれる。中央研究所に限定すれば、総合職の事務系正社員は、間接部門に配置される。総合職の事務系正社員は、本社や製鉄所などからローテーションで配置され、研究所を管理する部門（研究企画部門・総務室）に配属される。一般事務は、現在女性のみとなっている。以前は高卒が多かったが、女性の高学歴化によって、短大卒や 4 大卒が増えつつある¹⁴。この一般事務職は、間接部門が置かれている T 地区の他、各地区に設置されている総務室（人事機能を持つ）で勤務している。

表 4-5-1 事務系（正社員）の配置

①総合職（大卒） ・ 企画部、総務室などの間接部門 ・ 正社員対応が基本（本社・製鉄所からのローテーション）
②一般職（高卒、近年は短大・大卒） ・ 現状、全て女子社員 ・ 正社員対応が基本（中長期的育成配置）

資料出所：表 4-2-1 に同じ。

※ただし H 社は一般職の採用を控えている。

(2) 技術系（正社員：研究員）

中央研究所の研究員は、総合職の技術系正社員のなかから、研究所に配属された者である。研究員の学歴構成は修士課程修了者が最も多いが、博士課程を終えた者も毎年採用されるという¹⁵。研究員は、特定の大学の研究室（共同研究先など）とのつながりから、採用されることもある。研究員は、以前は冶金学部の卒業生がメインであったが、現在はそのような名称の学部や学科が少なくなり、総合材料や機械、電気などを専攻する者が多くなっている。

ところで H 社は、なぜ研究員は正社員と位置づけているのだろうか。その理由は下記の 2 点であり、それらを表 4-5-2 に示した。

第 1 に、労働市場要因である。鉄鋼業は産業固有の技術が多く、他の産業に研究開発を担える人材を求めることは非常に困難ということになる。そのため H 社としては、自前の正社員を育成する必要がある、H 社はそれを基本方針としている。

第 2 に、長期の蓄積が必要な技術を扱っていることである。鉄鋼業の研究開発においては、中長期的なすり合わせや蓄積が研究開発のベースとなっており、それらが非常に重要となる

¹⁴ ただし H 社は、現在一般事務職の採用を控えているという。

¹⁵ なお同研究所には、女性研究員も在籍している。その比率は、毎年研究所に配属される研究員のうち、10% 程度である。

ことが多い。鉄鋼業の研究開発では、革新的な進歩はなかなか期待できない半面、蓄積することが企業間競争の源泉（強み）になるということである。したがって、最先端の研究に到達するのに5年かかるのであれば、他社がそのレベルに到達するのにも、5年程度はかかる分野であり、コンピューターの性能が格段によくなれば、プロセスが革新的に変わるような分野とは異なる。そのため、長期安定雇用を前提として正社員を採用し、研究に必要な知識やノウハウを継承する必要がある。

表 4-5-2 研究員が正社員として位置づけられる要因

①労働市場の要因 ⇒技術が産業特有のものが多く、鉄鋼業の研究開発を担える人材（即戦力）を外部労働市場に求めることが非常に困難である。
②技術的要因：長期の研究蓄積が必要な分野である。 ⇒長期雇用を前提とした正社員を採用し、育成することが望ましい。

資料出所：インタビュー調査より。

(3) 技能員

ア. 技能員の属性

技能員は、研究員の補助を担う労働者である。技能員の役割を具体例で示すと、プロセス技術部門の場合、室内実験棟と呼ばれる室内に製鉄プロセスをシミュレートできる実験設備を作り、鉄を流し込んで、圧延作業や精製作業を実際に行ったりする。この技能員には正社員と作業請負の2つがあり、H社では、後述するように、両者の役割分担を明確に区別している。

前述の通り、技能員（正社員）の採用は、製鉄所単位（地区単位）で行われる。彼らの主な供給源は、地元を中心とした工業高校であり、現在でも全体に占める高卒のウェートが高い。ただし最近では、学歴の高度化に伴い、専門学校卒や4大卒も技能員として採用しており¹⁶、採用供給源に少しずつ変化が生じている¹⁷。

技能員の正社員に応募する際には、特定の資格や専門知識は問われない。H社は、普通に高校で勉強していれば、得られる知識や経験を持っていれば良いと考えている。H社は、入社後に必要な教育訓練を実施する期間を確保しているからである。

イ. 請負先企業と業務内容

これに対し、技能員の作業請負は主にH社の100%子会社（T社）の従業員が担っている。

¹⁶ この背景には、日本全体の就職難という状況と、地元志向が強まっていることがあるという。また研究部によっては、一部4大卒の採用を希望する声も出ており、今後技能員の採用が大卒にシフトする可能性がある。

¹⁷ ただし高卒の採用慣行が崩れつつあるといっても、内部で育成するのに困るようなことはないという。

T社のHPによると、主な業務は、①研究・開発・設計、②製造・検査、③調査・技術サービスであり、中央研究所のほか、H社本社などからの業務を請け負っており、そのようなことから推測すると、事業所所在地はH社の製鉄所の所在地と同じである。H社全体からの業務は、同社の総売上の相当程度を占めると考えられる。

T社は、自社で従業員を採用するなど、独自に人事管理を行っている。この点は、同じ請負会社を活用していても、先にみた電機メーカーとは、企業間の関係が大きく異なっている¹⁸。またT社の社員の雇用形態と学歴構成は多様であるが、このことが、H社にとって、大きな問題となっていない。それは委託した業務が問題なく遂行されているからである。

作業請負の主な業務は、サンプルデータの採取や調査などである。データの採取の場合、加工したものを機械にかけ、引張強度を計測したり、顕微鏡で観察して特性を調べたりといった作業になる。また調査では、国内外の技術動向などをリサーチすることもある。このほか同社が担当する業務は、製鉄や製鋼などの製鉄所の上工程でのデータ分析や検査作業もある。

ウ．技能員における役割分担

次に中央研究所の技能員である正社員と作業請負の役割分担がどのように明確にされているのかをみていく。両者の役割分担を規定する要因は、下記の3点である。

第1に、コンプライアンス上の問題である。同研究所は、正社員の技能員と請負会社社員を活用しているが、発注元（H社）の社員が請負会社社員（T社の社員）に対して、業務上の指示を直接すると、いわゆる「偽装請負」になり兼ねない。業務上の指揮とは、具体的には、データが通常とは異なる数値もしくは予想もしない数値を示しているようであれば、「ここはどうなっているのか」とか「今度は違うやり方でやってくれ」という形で取られるコミュニケーション（指揮命令）を指す。研究所内では、これを「フィードバック」と呼ぶ。研究員によると、この「フィードバック」が研究に役立つことがあるという。そのためH社は、研究員からの直接指示（「フィードバック」以下同じ）が不可欠な作業に関しては正社員の業務とし、直接指示をしなくても、完結する作業は作業請負というように区分している。すなわち研究員と直接コミュニケーションを取りながら進めていく必要のある業務を正社員の技能員に、請負会社社員の業務は、研究員と直接コミュニケーションを取らなくて済む業務に限定している。

第2に、業務の質である。請負会社社員を活用する際には、請負会社に委託する業務を切りだすことが必要になる。具体的には、正社員が業務上の指示を直接しなくてもよい業務であり、指示書に基づいて遂行できる自己完結した業務である。その具体例が、研究所では、

¹⁸ 本報告書の2章および3章で取り上げた電機メーカーF社とG社は、本社の人事が関係会社の社員の採用や教育訓練に関わっている。

データ分析やサンプルの採取である¹⁹。

第3に、コストとの兼ね合いである。中央研究所は裁量的費用センターであり、利益センターである製造現場などにくらべれば、コスト削減ニーズは小さいという性質を持つが、全社的なコスト削減の影響は及ぶ。コスト削減の対象は、まず技能員の正社員に向けられる。歴史的経緯を考えるとすれば、鉄鋼メーカーでは請負会社社員（作業請負）を活用してきた。程度の差こそあれ、中央研究所も同様である。同研究所においても、作業請負は中長期的な労務費削減を図るという観点から、その範囲を徐々に広げてきた。しかし最近では、実験的補助業務のなかにも高度なスキルや長期蓄積が必要なものがあり、あるいは作業の特性として研究員とのマンツーマン的なコミュニケーションを密接に取りながら進める作業があるため、請負適正化という観点から、正社員が行う作業（社内）に戻すこともある。H社は試行錯誤を繰り返している状況にある。

このように技能員には正社員と作業請負の2つの働き方が存在し、両者は上記の3点によって棲み分けが決められる。その内容を整理したのが表4-5-3である。

表 4-5-3 技能員の役割分担を規定する基準

- | |
|---|
| ①コンプライアンス：研究員が技能員に直接指示する必要性のある業務（フィードバックが必要な業務）であるかどうか。 |
| ②業務の質：外部に切り出せる業務（指示書で自己完結する仕事）かどうか。 |
| ③コスト要因：正社員が担う業務としてコスト的にみあうかどうか。 |

資料出所：表 4-5-2 に同じ。

(4) 請負適正化への動き

H社では、全社的に要員の効率化が検討され、その一環として、中央研究所でも、技能員全てを作業請負に切り替えることが検討されたことがあった。それが2009年末のことである。H社はそれを「オール外注化」と呼び、そのオール外注化の議論が、H社人事部門と中央研究所の研究企画部門との間でなされた。この議論の背景には、同業他社の研究所において、H社よりはるかに高い比率で請負会社に業務委託をしているところもあり、H社の中央研究所においても、請負比率のアップ、さらには100%請負作業化の可能性が問われたのである。

H社は、全ての技能員の業務をリストアップし、それぞれについて作業請負でできるのかどうか、研究員へのヒアリングを通じて、精査していったのである。それに対する研究員の反応は、賛成と反対にわかれたものの、全体としては、「社内に残すべき（反対意見）」という意見が多かったという。その主な理由は、既述の通り、予想外のデータが検出された時な

¹⁹ 例えば、分析用のサンプル鋼板を鉄板から切り取る作業などがある。

ど、研究員は技能員とコミュニケーションを取りながら研究を進める体制が望ましいと考えているからである。研究員にとっては、技能員からのフィードバックが重要であり、情報を直接伝えられる関係性を維持したいと考えているのである。このような効果は、研究員と直接コミュニケーションを取ることのできない作業請負には期待できない。

H社は、技能員の業務を精査した結果を踏まえ、研究員と直接コミュニケーションが必要な業務は正社員の技能員が担い、研究員とのコミュニケーションを取る必要のない業務は、請負会社社員の業務という形で明確に区別したのである。

その結果が、現在の技能員の請負比率である。H社は現在の人員体制が現時点での着地点と考えており、中央研究所の規模が大きく変わることが無い限り、このまま維持されていくと考えている。

(5) 請負の活用理由

しかしここで技能員の活用に関して2つの疑問が生じる。その疑問とは、①なぜ技能員は、正社員と請負会社社員の2つの雇用形態なのか、②研究員とのコミュニケーションが重要なならば、技能員をなぜ派遣労働者に置き換えないのかということである。派遣労働者であれば、派遣先である中央研究所が派遣労働者に対して、指揮命令が出来るからである。

最初の疑問に対して、H社が請負会社社員を活用する理由は2つある。1つは、請負の活用しやすさである。請負とは、ある特定の業務を切りだして、請負会社に業務を委託する仕組みであるが、H社は契約にしたがって請負費用を支払えば、業務の遂行から完了までの全てを請負会社に任せられる。その場合、実際に業務に携わる人員が、請負費用を算定する際に想定していた人員を超えようが、超えまいが、H社が支払う請負費用は変わらない。このように、事業の進捗管理、コスト管理、請負会社社員の人事管理などの機能を外部化できるという点が、請負の大きなメリットである。

もう1つは、請負には法律上の制約がないことである。派遣を活用する際には、下記のように、「専ら派遣」という法律に基づく制約が課されるが、請負には、そのような制約は存在しない。それゆえ、直接指揮命令をする必要のない業務があるのなら、請負に任せるのは自然なことである。

2つめの疑問であるが、その背景には、「専ら派遣」への懸念がある。H社は、2009年末に「オール外注化」を議論した際に、人材派遣の活用を検討していたが、それを断念した。その主な理由は「専ら派遣」への懸念である²⁰。派遣法では、親会社などの特定企業のみへ

²⁰ 厚生労働省 HP『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』によると、一般労働者派遣事業を開始する事業主は厚生労働大臣の許可を受けする必要がありますが、その認可基準（派遣法第7条第1号）に『専ら労働者派遣の役務を特定の者に提供することを目的とするものでないこと』が挙げられています。相手が特定されていれば、派遣先がグループ会社数社であっても専ら派遣とみなされ、許可そのものが認められません」とされている。

の人材派遣を認めていない²¹。現在のところ、特定の人材派遣会社からどのくらい派遣労働者を受け入れたら、「専ら派遣」に該当するのかは決められていないが、厚生労働省が実施した調査によると、グループ企業内の企業のみを対象に労働者派遣事業を行っている事業所があり、その派遣労働者の比率（平均）は81.8%である。さらにグループ内派遣の割合が8割を超える事業所は、調査対象事業所の7割近くを占めている²²。H社は、正社員の技能員を派遣労働者に切り替えてしまったら、この「専ら派遣」になり兼ねないと判断したのである。

(6) 派遣労働者

中央研究所は、調査当時、数名の派遣労働者を活用していた。ただしH社は、派遣労働者を例外的な活用限定している。その活用方針をまとめたものが表4-5-4である。

派遣労働者を活用する理由とは、業務遂行の効率化のために、社外の業務を社内に取り込むためである。これは現在中央研究所にいる派遣労働者数名の活用方法である。鉄鋼業は昔から請負会社社員を多く活用してきた。それは中央研究所も例外ではなかった。ただし最近の行政指導を踏まえて、同社は請負作業の見直し・効率化を進めるなかで、請負会社社員が担っていた業務の一部を社内に取り込むこととしたが、その業務は作業請負に依存していたため、社内にもその業務を担当できる人材がいなかったのである。そこで中央研究所は、その業務を担う社員を教育するために、請負会社社員を派遣労働の形態に変えて活用しているのである。このように中央研究所にとって、派遣労働者はイレギュラーな存在である。

表 4-5-4 派遣労働者の活用

<p>①作業請負（企業外）に出していた仕事の一部を、請負適正化を図るために内部化する過程で、社員教育を目的として、一時的に請負会社の社員を派遣する形で活用する。</p> <p>⇒現在中央研究所で働く技能員の派遣労働者はこれに該当する。</p> <p>※中央研究所において派遣労働者は常時活用されていない（期間を限定している）。</p>

資料出所：表 4-5-2 に同じ。

3. 大学との共同研究

研究所の予算編成に関して、もう1つ触れておかななくてはならないことがある。それは大学との共同研究である。大学との共同研究とは、各分野の最先端の研究をしている研究室と

²¹ 2011年12月現在、派遣法の趣旨に反する「専ら派遣」に対する罰則規定は設けられておらず、かつどの程度、グループ内企業への派遣をすれば、「専ら派遣」に該当するののかといった具体的な定義もはっきりしない状況にある。

²² 厚生労働省『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 調査結果概要』による。また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』のp.16では、「グループ企業派遣についても、その割合を一定割合（例えば、8割）以下とすることなど、適切に労働力需給調整機能を果たすことが確保されるようにすることが必要である」と記されている。

契約を結んで行うものである。

H社が大学と提携して共同研究を実施するのは、大学には最先端の研究が多いためである。すでに確立された技術は、産業全体の共通のものとなっており、H社内でも十分研究を進められる。それよりも、「この先生はこの分野が強いので、ここについては共同研究をやってみよう」ということがあれば、その研究室と契約を結ぶ。その際には、どういう体制でどういう目的で実施するのか、さらには成果物としては、どういったものを期待するのかということのほかに、特許関係などについて、明確に決めていく。大学との共同研究の意義は、表 4-5-5 の通りである。

表 4-5-5 大学との共同研究の意義

大学との共同研究（最先端の研究）
①研究上のポートフォリオ ⇒研究における類型の組み合わせ（研究上のポートフォリオ）の1つである。
②研究員の育成 ⇒研究員が共同研究先に赴き、最先端の研究を研究所内に取り込む。それに付随して、大学の教員に研究所内で講演や成果の審査などをしてもらうこともある。その内容は契約を通じて定める。

資料出所：表 4-5-2 に同じ。

ただし H 社は、自社の最先端の研究の全てを大学との共同研究を通じて行うわけではない。中央研究所においても、先導的な研究を実施しているからである。中央研究所が、大学の研究室との共同研究に取り組むメリットとして、以下の 2 点があげられる。

1 つは、最先端の研究を自社に取り込むことである。H 社は、共同研究から得られる知見は非常に大きいと評価しており、双方の知見を合わせることで、研究テーマの更なる発展や深化が期待できる。他方で同社からすれば、最先端の研究は、研究成果としてどのような知見が得られるかなど、不透明な部分が多い。さらにその分野の最先端の研究を実施することのできる人材を、研究所の限られた人員で全ての分野をカバーすることは非常に困難である。人材を企業外に求めるという意味においても、共同研究を実施するメリットは大きい。

もう 1 つは、研究員の人材育成である。大学側と締結する契約内容によるが、大学の教員に、研究所内で講演をしてもらったり、研究員の研究報告を聞いてもらい、それについて指導してもらったりする。外部の刺激を受け、モチベーションも高まることから、研究員の人材育成にもつながっている。

第6節 プロジェクトの進捗管理と評価

中央研究所は、他の職場にくらべて、コスト管理が働きにくいことは先述した。しかし民間企業である H 社が中央研究所に対して投資を行う以上は、何らかの形で研究成果を問う必要がある。以下では、プロジェクトの進捗管理と研究員の評価を取り上げる。

1. プロジェクトの進捗管理

まずプロジェクトの進捗管理である。研究成果は、その内容によっては、単年度で必ずしも成果が出るわけではない。そのため研究テーマによっては、進捗管理が困難となる。それゆえ中央研究所では、計画通り（スケジュール通り）に、コミットメント（到達できたか）ができたかどうかで評価が行われる。

ここでいうコミットメントとは、例えば、3年計画で実施されるプロジェクトの場合、この時期にはここまで到達する必要があるという目安である。具体的には、一里塚、二里塚、三里塚という形でスケジュールが決められている。その計画通りに、その段階まで研究が進んだかどうかということ、公式の場において、テーマの審議を繰り返し行うなかで、計画通りに到達できたかどうかを厳密に管理しているのである。

2. 研究員の評価

上記の進捗管理に加えて、研究員の評価も行われる。いわゆる人事評価であるが、絶対評価と相対評価を通じて行われる。評価者は直属の上司（研究部長）である。

評価の項目の1つとして、執筆した論文の本数や引用回数、特許の数などの成果物が該当する。これらを含め、評価は多面的に行われる。しかしそれ以上に重視されるのが、上記の進捗管理において触れたコミットメントである。それは個々の研究のコミットメントがどのくらい達成されているか、それに対してどのような取り組みを行っているか（プロセス）の評価である²³。

このように中央研究所では、成果物のような数値で把握できる顕在化される指標（定量的なもの）と行動プロセスやコミットメントといった必ずしも客観的に把握できない部分（定性的なもの）の両面から評価が行われる。

第7節 小括

これまで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が、その分

²³ なお H 社によれば、例えば製鉄所において、生産量が落ちたり、災害が発生したりしたら、その工場の責任者の評価が下がるのかというと、必ずしも直接結びついていない。また営業部門において、営業成績がガタンと落ちたら、その営業部門が責任を取るとも限らず、定量的な評価と定性的な評価が行われるのは、決して研究所だけのことではないという。

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という側面は比較的弱いといえる。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部署であり、足元のコスト合理化を製造部門ほど、強く求められないからである。その根底には経営層の熟慮と決断があり、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ことである。技能員の正社員と作業請負に着目すると、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。このように多様な要因が結合することによって、中央研究所の雇用ポートフォリオは編成されており、第1章において取り上げた **lepak & snell (1999)** に代表される人材ポートフォリオ論のように、人的資源に特化して、1つの論理で説明することは困難である。