



---

---

労働政策研究報告書 No. 166

2014

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

雇用ポートフォリオ編成のメカニズム  
— 定性的分析による実証研究 —

労働政策研究・研修機構

# 雇用ポートフォリオ編成のメカニズム — 定性的分析による実証研究 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

非正規労働者の増加が、社会問題として取り上げられるようになって久しい。『労働力調査』（総務省統計局）の2012年調査では、全雇用者に占める非正規労働者の割合は35.2%に達しており、その数も割合も増加の一途をたどっている。

非正規労働者の増加の要因は、労働需要側である使用者と供給側である労働者とに分けて分析することができる。本研究では、労働需要側からのアプローチを取り、企業、事業所へのインタビュー調査から、企業はどのような論理で職場の人員構成（雇用ポートフォリオ）を決定するのかに着目している。この課題を解明することは、日本社会に大きな変化をもたらしている、非正規労働者の活用が活発になった背景を理解するきっかけとなり得る。

そこで労働政策研究・研修機構では、雇用ポートフォリオを編成するメカニズムを明らかにすることを目的として、「雇用ポートフォリオ編成の実態に関する研究・定性的分析」を立ち上げ、複数の企業の担当者にインタビュー調査を実施した。2012年度から2013年度の2年間、宿泊業・飲食サービス業を中心に、様々な業種・業態の企業に対して、計20回の調査を実施している。調査にご協力いただいた皆様に、この場を借りて、お礼を申し上げる。

本報告書の成果が多くの人々に活用され、今後の良質な勤労者生活の維持に関わる政策論議に役立てば幸いである。

2014年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

## 執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆箇所
<small>まえうら</small> 前浦 <small>ほだか</small> 穂高	労働政策研究・研修機構 研究員	第1部、第2部3章、第3～6部
<small>のむら</small> 野村 かすみ	労働政策研究・研修機構 調査役	第1部第2章、第2部1～3章

（注）全体の編集は、前浦が担当した。

### その他研究会参加者

中村圭介 東京大学社会科学研究所 教授

# 『雇用ポートフォリオ編成のメカニズム』

## 目次

<b>第1部 概要</b> .....	1
第1章 研究の目的と問題意識 .....	1
第2章 先行研究 .....	5
第1節 雇用ポートフォリオに関する理論研究 .....	5
第2節 先行研究の検討 .....	9
第3節 要員管理 .....	12
第4節 総額人件費管理 .....	13
第3章 本研究における用語の定義 .....	15
第4章 調査概要 .....	16
第1節 調査の設計 .....	16
第2節 分析枠組み .....	17
第3節 対象事例の選定 .....	20
第4節 調査回数と調査内容 .....	22
第5章 調査結果の概要 .....	26
第1節 組織統合、組織変革の中での雇用ポートフォリオ編成：百貨店 E 社 .....	26
第2節 経営計画の柔軟性と雇用ポートフォリオ編成：総合スーパー I 社 .....	27
第3節 受注生産工場の雇用ポートフォリオ編成：電機メーカー J 社 X 工場 .....	28
第4節 チェーン展開する飲食店の雇用ポートフォリオ編成：K 社 .....	29
第5節 利益センター化したシティホテルの雇用ポートフォリオ編成：L 社 .....	30
第6節 事業拡大路線を歩むビジネスホテルの雇用ポートフォリオ編成：M 社 .....	31
第7節 総定員枠管理による雇用ポートフォリオ編成：損害保険会社 N 社 .....	32
第8節 「基準人員」に基づく雇用ポートフォリオ編成：地方銀行 O 社 .....	33
第9節 結論 .....	34
<b>第2部 小売業</b> .....	37
第1章 組織統合、組織変革の中での雇用ポートフォリオ編成：百貨店 E 社 .....	37
第1節 はじめに .....	37
第2節 E 社における雇用ポートフォリオの背景 .....	37
第3節 要員管理の基本的考え方 .....	44
第4節 経営計画と要員計画 .....	45
第5節 要員算定と要員配置 .....	47

第 6 節	新たな経営改革、組織再編と人事制度改革	50
第 7 節	まとめ	51
第 2 章	経営計画の柔軟性と雇用ポートフォリオ編成：総合スーパーI 社	53
第 1 節	はじめに	53
第 2 節	I 社における雇用ポートフォリオの背景	54
第 3 節	要員管理の考え方	57
第 4 節	総額人件費管理－経営計画と要員計画	57
第 5 節	まとめ	62
第 3 章	これまで分析をした事例の要約	64
第 1 節	経営構造改革と雇用ポートフォリオ編成：スーパーA 社	64
第 2 節	非正規労働者の積極的活用と雇用ポートフォリオ編成：スーパーB 社	65
第 3 節	異なる経営環境が雇用区分別分業関係に与える影響：百貨店 C 社	66
<b>第 3 部</b>	<b>製造業</b>	67
第 1 章	受注生産工場の雇用ポートフォリオ編成：電機メーカーJ 社 X 工場	67
第 1 節	事例の概要	67
第 2 節	人員構成	70
第 3 節	中期経営計画の策定プロセス	72
第 4 節	人員体制と人件費総額の決定	73
第 5 節	X 工場の雇用ポートフォリオ編成	79
第 6 節	まとめ	82
第 2 章	これまで分析をした事例の要約	84
第 1 節	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： 電機メーカーG 社	84
第 2 節	電機メーカーにおける雇用ポートフォリオ編成：F 社	85
第 3 節	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	86
<b>第 4 部</b>	<b>宿泊業・飲食サービス業</b>	87
第 1 章	チェーン展開する飲食店の雇用ポートフォリオ編成：K 社	87
第 1 節	事例の概要	87
第 2 節	業務量の決定	87
第 3 節	要員管理	90
第 4 節	パートタイマーの戦力化	95
第 5 節	まとめ	99
第 2 章	利益センター化したシティホテルの雇用ポートフォリオ編成：L 社	100

第1節	事例の概要	100
第2節	組織の目標と人件費予算の決定	101
第3節	要員管理	106
第4節	まとめ	110
第3章	事業拡大路線を歩むビジネスホテルの雇用ポートフォリオ編成：M社	112
第1節	事例の概要	112
第2節	組織機構と配置	113
第3節	目標値と管理指標	114
第4節	要員管理と人件費の算定	115
第5節	ホテル内のマネジメント	117
第6節	まとめ	121
第5部	金融業・保険業	123
第1章	総定員枠管理による雇用ポートフォリオ編成：損害保険会社N社	123
第1節	事例の概要	123
第2節	組織機構と人員構成	123
第3節	人件費予算の算定と要員管理	126
第4節	職域の拡大	129
第5節	登用・転換制度	131
第6節	まとめ	135
第2章	「基準人員」に基づく雇用ポートフォリオ編成：地方銀行O社	137
第1節	事例の概要	137
第2節	人員構成	137
第3節	人事制度改革と事務業務の効率化	140
第4節	要員管理	142
第5節	まとめ	146
第6部	結論	147
第1章	雇用ポートフォリオ編成のメカニズムと職場への影響	147
第1節	雇用ポートフォリオ編成のメカニズム	147
第2節	雇用ポートフォリオ編成が職場にもたらす影響：職域の拡大と 処遇改善	152
第2章	政策的インプリケーション	156
第1節	正社員登用の可能性	156
第2節	均衡処遇の実現に向けて	157

第3節 非正規労働者の人材育成 .....	158
第3章 今後に向けて .....	159
参考文献 .....	160
インタビューリスト (2009～2013年度) .....	165

## 第1部 概要

### 第1章 研究の目的と問題意識

本研究<sup>1</sup>の目的は、小売業（2社）、製造業（1事業所）、飲食サービス業（1社）、宿泊業（2社）、金融業・保険業（2社）の計8社の分析と、これまで同様のプロジェクトで実施した調査結果を踏まえて、雇用ポートフォリオ編成を規定する要因を明らかにすることにある。

「雇用ポートフォリオ<sup>2</sup>」とは、複数の雇用形態の組合せを示す言葉である。この言葉は、1995年に日経連が出した『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』のなかで使われた。もともとポートフォリオという用語は、投資の際に、リスクヘッジをしながら、効率よくリターンを得るための戦略的な組合せを意味する。それを雇用管理に当てはめたのが、「雇用ポートフォリオ」である。ポートフォリオの定義にしたがえば、雇用ポートフォリオとは、「組織の業務を効率的に遂行するために、最適な人員構成を構築する」ということになる。いうまでも無く、「効率的に」と「最適な」という言葉には、各企業の状況に応じて、非正規労働者を活用することで、リスクヘッジ（雇用保障リスクの軽減<sup>3</sup>）とリターン（人的投資からの利益還元、人件費削減による利益の確保）を実現する意味が込められている。

こうした戦略的な組合せを企業が採用した結果、日本の職場にどのような影響が及ぼされたのであろうか。端的に言えば、1990年代以降（実際は1980年代からであるが）、日本全体で非正規労働者の活用が進んだということに、その影響を垣間見ることができる。ここでいう非正規労働者とは、雇用期間に定めのある労働者のことで、直接雇用（契約社員やパートタイマー）と間接雇用（派遣労働者や請負労働者）を含む。

厚生労働省が実施する『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（図表1-1-1、以下「多様化調査」と呼ぶ）によると、1987年では、正社員比率（「正社員」の人数を「総数」で除したものは84.0%であったが、その割合は徐々に低下し、直近の2010年には61.3%にまで低下している。その一方で、非正規労働者比率（「正社員以外の労働者<sup>4</sup>」を「総数」で除したものは、1987年に16.0%であったものが、2010年には38.7%に増加している。非正

<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。

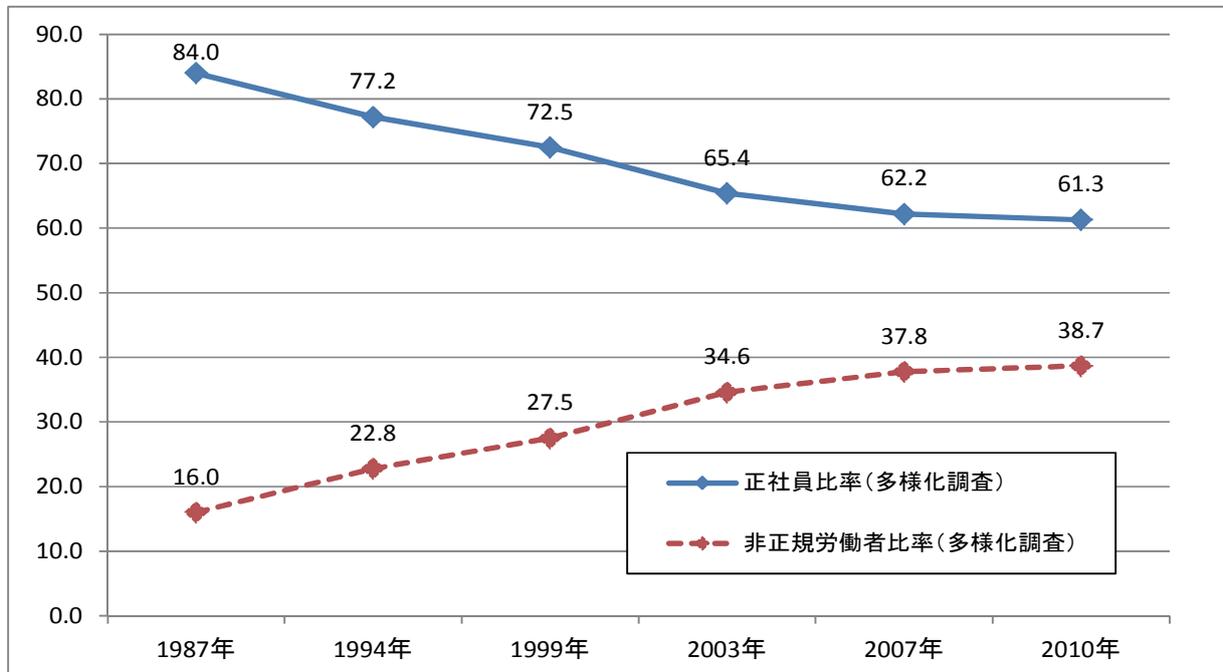
<sup>2</sup> 雇用ポートフォリオという言葉は、学術用語ではないが、研究者や実務家に広く認知されており、またその言葉を使う研究も存在する（例えば、仁田2008、阿部2011など）。本研究では、雇用ポートフォリオを「複数の雇用形態の組み合わせを指す言葉」として用いることとした。

<sup>3</sup> 雇用保障リスクとは、非正規労働者は、多くの場合、有期雇用であるため、状況に応じて、雇い止めをすることができるが、正社員の場合は、解雇が困難であるため、一度正社員として雇ってしまうと、雇用調整をしづらくなるというリスクを指す。

<sup>4</sup> 正社員以外の労働者には、契約社員、嘱託、出向社員、派遣労働者、臨時的雇用者、パートタイム労働者、その他を含む。

規労働者比率は、25年間で2倍以上にもなっている。1987年から2012年の25年間で、正社員比率は20%低下する一方で、非正規労働者比率が高まっていったのである。

図表 1-1-1 就業形態の変化（多様化調査）

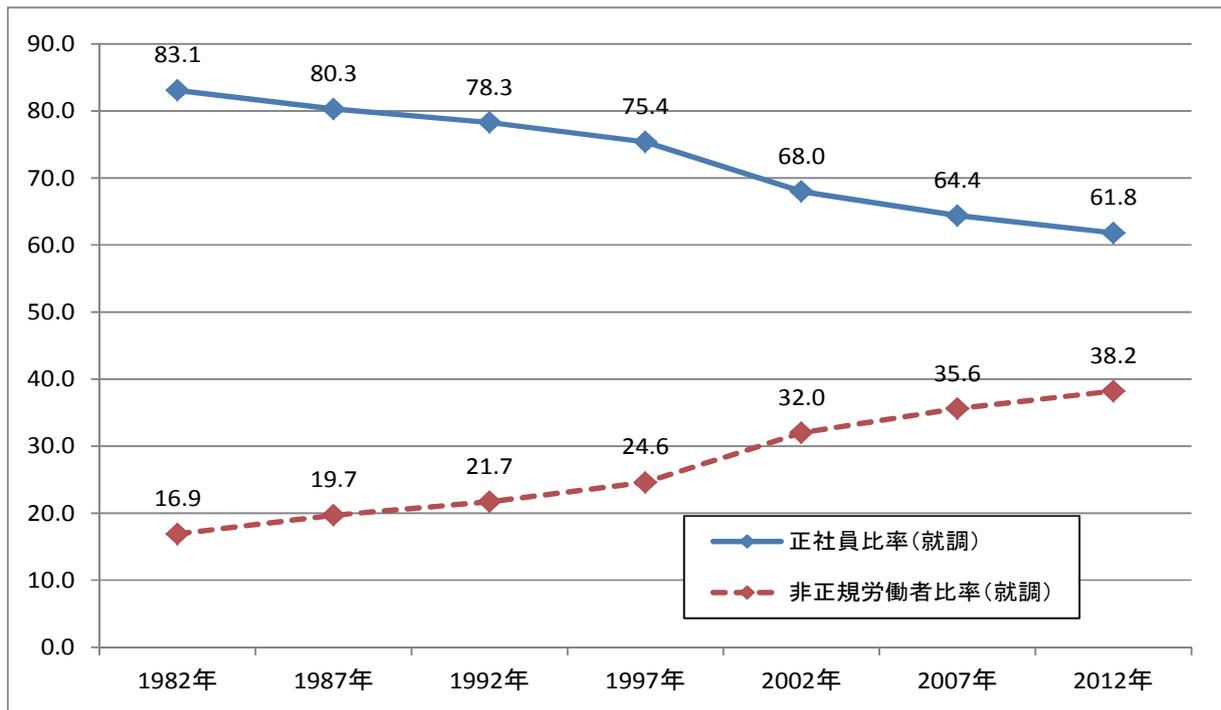


出所：労働省（1987）『就業形態の多様化に関する実態調査結果報告』及び厚生労働省（労働省）（1994・1999・2003・2007・2010）『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』より。

注．正社員比率とは、労働者全体に占める正社員が占める割合であり、非正規労働者比率とは、正社員以外の労働者が労働者全体に占める割合を指す。なお正社員以外の労働者には、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、その他が含まれる。

同じように、総務省が実施する『就業構造基本調査』を1980年代から遡ってみると（図表 1-1-2）、1980年代の正社員比率（「正規の職員・従業員」を「会社など役員を除く雇用者」で除したものは80%台をキープしているが、90年代には70%台に、2000年代には70%を下回り、直近の2012年には、61.8%になっている。他方で、非正規労働者比率（「パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託、その他」の合計を「会社など役員を除く雇用者」で除したものをみると、1980年代は2割程度であったものが、徐々に増加し、1990年代は2割、2000年代は3割を超え、2012年には38.2%になっている。

図表 1-1-2 就業形態の変化（就業構造基本調査）



出所：総務省『就業構造基本調査』より。

上記の 2 つのデータから明らかなように、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、非正規労働者の活用の拡大があげられる。この現象は、一般的に就業形態の多様化などと呼ばれ、現在では、非正規労働者に関わる様々な問題が指摘されつつある。

ところで、この非正規労働者という言葉は、契約社員、パート・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。非正規労働者が労働者全体に占める割合が増加したことが、就業形態の多様化につながっているかどうかは慎重に考えなくてはならないが<sup>5</sup>、こうした現状によって、内部労働市場や日本の雇用システムの変化など、「雇用ポートフォリオ」に関連するテーマに対する関心が高まっている<sup>6</sup>。

しかし既存の研究によって、職場の雇用ポートフォリオ編成の実態を十分説明ができるかと言えば、管見の限りでは、十分とは言えない状況にある。詳しくは第 2 章の先行研究において説明するが、その根拠を 1 つ示せば、日本の非正規労働者に関する研究の多くは、労働供給側（労働者側）の研究が中心だということである<sup>7</sup>。つまり雇用ポートフォリオを編成す

<sup>5</sup> ただし、この結果だけで、即座に就業形態が多様化していると判断することはできない。仁田（2003）の第 4 章では、1982 年と 1997 年の就業構造基本調査のデータから、典型雇用（正社員）が全体に占める割合は 57% 程度で変わっていないことを示している。変化がみられるのは自営（自営業主と家族従業者）であり、どちらも 4～5% 程度減少している。他方で、パート・アルバイトが 8.1% から 15.4% に増えていることから、自営業者が廃業し、パート・アルバイトとして働くようになったのではないかと述べる。

<sup>6</sup> 例えば、ここ近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>7</sup> 需要側の主な研究には、ハウスマン・大沢（2003）、佐藤編（2007）、阿部（2011）があり、供給側の主な研究として、佐藤（1998）及び小倉（1999）をあげておく。

る労働需要側（企業側）の調査が十分行われていないことがあげられる。そのため雇用ポートフォリオ編成の結果である、就業形態（もしくは雇用形態）の多様化を生み出すメカニズムが解明されておらず、それに伴って発生する諸問題の原因も明らかにされていないことになる。

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し、雇用ポートフォリオ編成の実態を明らかにすることで、就業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。

本研究（「雇用ポートフォリオ編成の実態に関する研究・定性的分析」）は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「非正規労働者施策等戦略的労働・雇用政策のあり方に関する調査研究」のサブテーマ「非正規労働の動向と企業の人材活用に関する研究」のなかに位置づけられている。

なおこれまで同様の調査を通じて、雇用ポートフォリオ編成の分析を行っている。そこで本報告書は、これまで調査を行った事例と新たに分析を行った 8 社の事例を含め、本研究の目的である、雇用ポートフォリオ編成が何によって規定されるのか、その要因を明らかにする。

## 第2章 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要員管理、③総額人件費管理の3つを取り上げる。

### 第1節 雇用ポートフォリオに関する理論研究

企業内での雇用就業形態別の人材の組み合わせに関してはさまざまな論文が存在し、「人材ポートフォリオ」「人的資源ポートフォリオ」「人材アーキテクチャ」「企業の境界」「雇用の境界」など、様々な切り口から考察されている。これらの概念は、それぞれに尺度を持っており、それらは個別に分析の次元が異なる。したがって、それぞれの研究が示す「雇用ポートフォリオ」の次元を整理することが議論を進める上で、まず必要であると考ええる。本節では、企業内での多様な就業形態の分析枠組みを探索する目的で、雇用就業形態別の組み合わせに関する、いわゆる「雇用ポートフォリオ」の議論を、①「フレキシブル・ファームモデル」、②戦略的人的資源管理論の議論、③日本の雇用ポートフォリオ研究で、特に代表的と思われる先行研究を整理する。

#### 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、1980年代欧米において市場競争が激しくなるなかで、人材を労働市場にいかに取り込んでいくかという議論を背景に提唱された。このモデルは、当時欧米で階層的に固定化されていた労働力を柔軟に活用するためには、人材のとらえ方、調達のある方に柔軟性が必要であるという問題意識のもとで提示された企業内労働力編成モデルである（図表 1-2-1）。

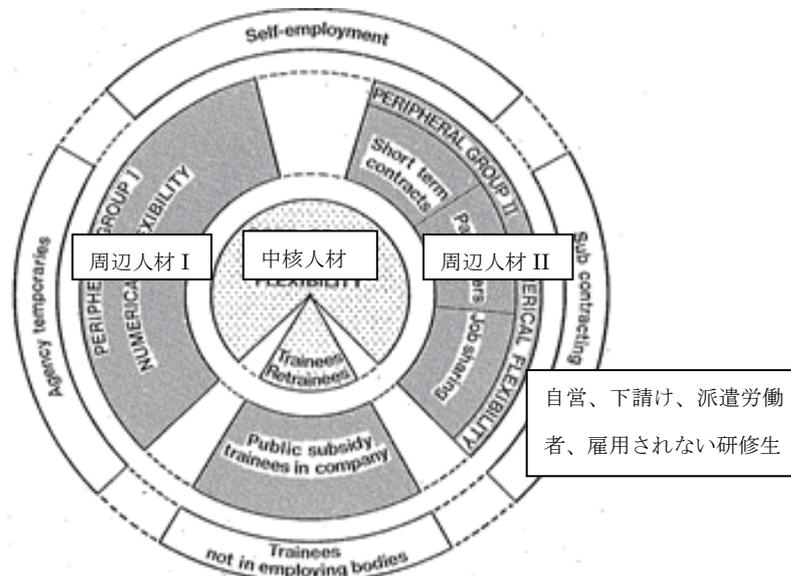
「フレキシブル・ファームモデル」では、「技術力」「技能の特殊性と訓練」「労働力不足」「制度的制約」「国の訓練助成」などが考慮される。長期不況、需要の不安定性の増大、技術変化、労働時間の短縮などの変化に直面し、企業はどのように適応すべきかという問題意識を背景に、人材の調達については、企業は、「財務的柔軟性（金銭的支払能力）」「数的柔軟性（労働ニーズに対応して労働時間や支払いを迅速に行う能力）」「機能的柔軟性（業務上のニーズに応じた労働力の迅速な再配置）」の3つの柔軟性を高めることが重要であることが強調されている。

Atkinson の「フレキシブル・ファームモデル」は、企業内の人材を3つのグループに分ける。1つは、特殊的技能をもつ中核人材、もう2つのグループは、数量的柔軟性（必要に応じて市場で大量に獲得したり、放出したりできる）をもつ周辺人材である。周辺人材Ⅰは、①フルタイムだが技能の程度がそれほど高くない、昇進機会をもたない、職務範囲の狭いグループ、②短期雇用、短時間労働者など臨時雇いのグループの2グループである。そして、

周辺人材 II は、自営、下請け、雇用されていない訓練生、派遣労働者が含まれている。中核人材は、期間の定めのない雇用の下で、低いスキルレベルと多能工的スキルの間での分業関係において機能的柔軟性を提供する。周辺的人材は、外部市場で大量に獲得しやすい労働力であり、数量的柔軟性を提供する。

この Atkinson の「フレキシブル・ファームモデル」に対しては、日本の研究者に受け入れられたものの、反論も多い<sup>8</sup>。批判的な研究で代表的なものとしては、Pollert (1988) がある。Pollert (1988) は「この議論は限定的な事例から言われることで実際はこのように単純に二極化するものではない」と主張する。Pollert (1988) は、①実際に労働市場でいわゆる「積極的雇用政策」が模索されるなかで、政府の政策的補助による労働市場の柔軟化を目指すか、規制緩和による自由な市場において労働市場の柔軟化を目指すかなど議論が錯綜しており、そもそも Atkinson の主張する「中核人材」と「周辺人材」は具体的に企業内のどのような人材の概念であるかが不明確であること、②このモデルには労働力の賃金レベルに関する議論がほとんどなく、モデルで提示されている財政的柔軟性についての議論もほとんどなく、単純に労働力を分類しただけのモデルであることが指摘されている。

図表 1-2-1 フレキシブル・ファームモデル



出所：Atkinson (1985) より。

## 2. 戦略的人的資源管理論—人材ポートフォリオ論

米国を中心に戦略的人的資源管理論<sup>9</sup>の文脈からも、経営戦略との関係で雇用ポートフォリ

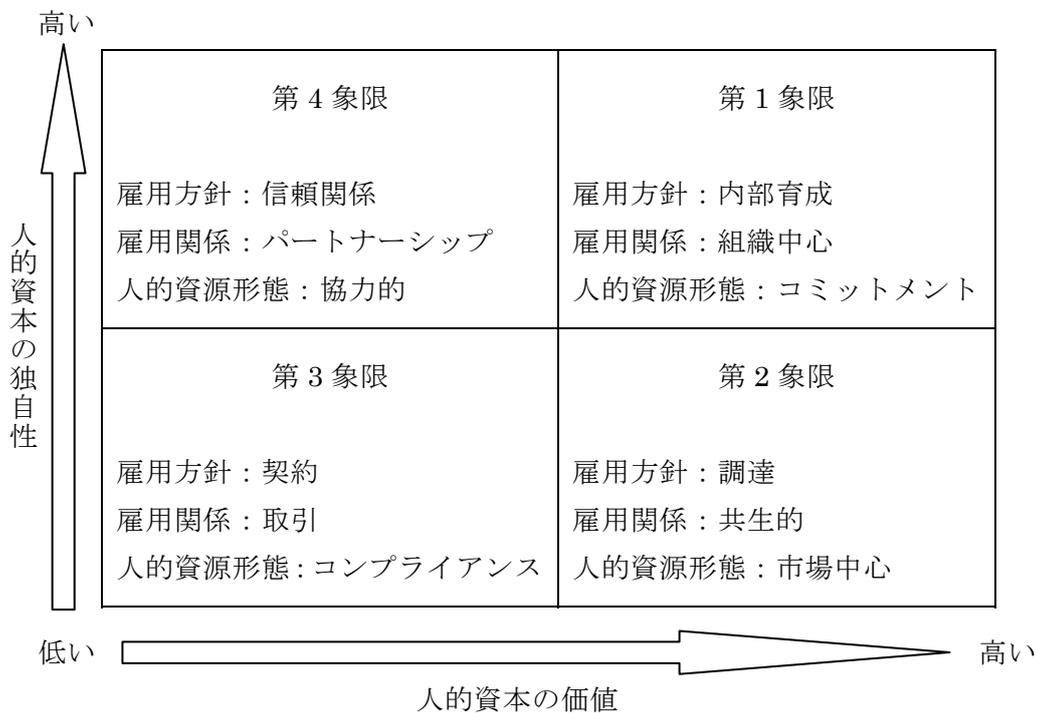
<sup>8</sup> フレキシブル・ファームモデルのモデルの解説、それに対する批判については、稲上 (1990) の第 2 章、佐藤 (2003) で取り上げられている。詳しくはそちらを参照されたい。

<sup>9</sup> 戦略的人的資源管理論は、企業がコスト戦略による低コストな人的資源を選好するべきか、人的資源の知的熟練を高め高付加価値経営をするべきかという議論の中で生まれた。Wright&McMahan(1999)では、戦略的人的資源管理論の系譜をまとめているが、①人的資源ベース、②経営戦略ベース、③組織行動ベースに大別され

オのモデルは提出されている。そのなかでも、特定の雇用モード（雇用契約のあり方）とHR 施策の変動的な適合（採用、配置、報酬、訓練などの個々の施策の固定されない最適な組合せ、以下では「束」という）に注目し、人材をモデル化した理論が、Lepak & Snell (1999) の「人材ポートフォリオ」論<sup>10</sup>である。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。

図表 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。日本で言えば、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、いつでも外部から調達することができる。ここまでが企業内部で抱え込む人材となる。第 3 象限は、人的資本の価値はそれほど高くなく、外部からの調達が容易であるため、企業は内部で抱え込まず、必要に応じて、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、人的資本の価値は低いため、パートナーシップという契約形態が選択される。

図表 1-2-2 人的資源アーキテクチャ



出所：Lepak & Snell (1999) より。  
注．日本語訳は引用者による。

ると考えられる。

<sup>10</sup> Lepak & Snell(1999)は戦略的人的資源管理論のいくつかのアプローチのうち、人的資源ベース論アプローチに属する。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。

### 3. 日本の「労働力編成」に関する先行研究

フレキシブル・ファームモデルであるが、欧米研究者による批判もある一方で、日本の研究者に受け入れられている側面もある。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>11</sup>」を位置付ける。その機能は、正社員にくらべ、賃金の安い非正規労働者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労働者を活用することによる雇用面のリスクヘッジ機能<sup>12</sup>が期待されていると述べる。つまり仁田（2008）によれば、非正規労働者の活用には、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とした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る<sup>13</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。

また、Lepak & Snell（1999）のモデルも日本の研究者によって支持され、研究が進められている。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）という軸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

<sup>11</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」（時給の非正規労働者）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」は普及しなかったことが指摘されている。

<sup>12</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労働者を活用するということになる。

<sup>13</sup> この他に、阿部（2011）は取引費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労働者として雇い、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。

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労働者（パートタイマー、派遣社員、請負社員）、両者の中間にハイブリッド型として、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、それぞれの軸で人材が区分され、活用する人材の質（雇用形態など）も決まるという、「人材ポートフォリオ論」である<sup>14</sup>。

## 第2節 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が抱える課題を浮き彫りにしていく。雇用ポートフォリオに関する研究として、主にフレキシブル・ファームモデルと人材ポートフォリオ論の2つを取り上げた。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）の2軸を用いて、雇用形態を類型化するというモデルである。

どちらのモデルも、日本の研究者によって支持されていることから、日本企業の雇用ポートフォリオ編成の論理に対して、一定程度の説明力があると考えられる。その説明力がどの程度であるかを明らかにすることは困難であるが、現場の実態と照らし合わせた時に、これらのモデルによって、説明し切れない部分があることも事実である。そこで上記のモデルによって、説明し切れていない点を整理することとする。上記のモデルのポイントを整理すると、以下の3点が考えられる。

- ①雇用ポートフォリオは、事前に設定された雇用区分（軸）によって編成される。
- ②①に基づいて、企業は複数の雇用形態の活用（活用量）を同時に決定する。その結果、編成される雇用ポートフォリオは、組織にとって最適なものとなる。
- ③企業は、上記②を実現するために、組織内外の人材に関するあらゆる情報を常に把握する必要があり、その情報を一元的に管理しているはずである。

①について言えば、企業が定める基準（2軸）によって、事前に雇用区分が設定されるということである。人材ポートフォリオ論の場合、その区分は人的資源の独自性とその価値の2軸で設定される。人的資源の独自性は、特定の組織のなかで仕事を遂行することを考えれば、多かれ少なかれ、存在すると考えられる。また人的資源の価値を何で判断するかという

<sup>14</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、非正規労働者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。

問題はあっても、スキルや能力などで評価することはできる。ただしその場合、企業内において、職場や事業所、企業全体でスキルや能力の標準的な指標を明示し、それに応じて、雇用形態別に要員算定を行えるようにしなくてはならない。

②について言えば、上記の軸によって、組織全体の要員数（活用量）が雇用形態別に決定されることになる。事前に定められた基準に沿って、雇用形態別の要員算定を行うため、複数の雇用形態の要員数が同時に決定されることになる。

③は、②を実行するための条件である。雇用形態別の要員数を決定するという事は、その要員数に非正規労働者が含まれる。非正規労働者には、パートタイマーや契約社員、嘱託などの直接雇用のほか、派遣労働者や請負会社社員などの間接雇用も含まれる。組織にとって、最適な雇用ポートフォリオを構築するには、組織内外の人材に関する情報を一元管理し、常にその人材を活用できるようにしておく必要がある<sup>15</sup>。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。特に、派遣労働者や請負会社社員などの間接雇用を活用する場合、組織が求める人材が必ずみつかるとは保証はない。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。

## 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。そのポイントは、企業は、上記のモデルに従って、雇用ポートフォリオを編成しているかどうかである。そこで上記のモデルについて、①非正規労働者の基幹化、②管理主体の違い、③複数の雇用形態の活用を同時に決定することは困難であること、④先行研究に基づいて要員量を決定することは困難であることの4点から考えてみたい。

### (1) 非正規労働者の基幹化

日本の非正規労働者の大きな特徴の1つに基幹化があげられる。非正規労働者の基幹化を定義したのは、本田（2004）である<sup>16</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。量的基幹化では、非正規労働者の量的拡大、質的基幹化では、非正規労働者が担う職務内容の質的上昇（仕事

<sup>15</sup> このことは、例えば、仁田（2008）、佐藤（2003）の研究からも人材確保とコストの関係の重要性が指摘されている。

<sup>16</sup> パートタイマー以外にも、非正規労働者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。

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>17</sup><sup>18</sup>。そこでパートタイマーが働く実態をみると、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<sup>19</sup>(例えば、中村 1989、青山 1990、三山 1991 など)。

上記の実態を人材ポートフォリオ論で説明しようとする、ある矛盾が生じる。人材の価値をスキルの高低で評価する場合、質的基幹化を説明することが困難となる。質的基幹化とは、雇用形態は固定したまま、職務やスキルなどが高度化し、労働条件も向上する状態を指す。この現象を先行研究の枠組みの中で説明するには、職務やスキルが高度化した非正規労働者の雇用形態が変わる(象限が変わる)か、雇用区分を設定する軸が動かなくてはならなくなる。このような現象は、非正規労働者が増加する過程で増えていると考えられ、モデルと実態との乖離は拡大する可能性が高い<sup>20</sup>。

## (2) 管理主体の違い

一般的に、本社人事部は主に正社員を管理し、非正規労働者の管理は事業所や職場が行う。そのため本社人事部は正社員数をコントロールするものの、非正規労働者の活用は事業所や職場に委ねられる。つまり企業本社人事部は、非正規労働者に関して言えば、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と考えられる。その一例としてあげられるのが、後に取り上げる、総額人件費管理の研究である。通常、人件費と言え、正社員の賃金を示し、非正規労働者の賃金とは区別される。こうしたことから、非正規労働者は職場の必要に応じて活用されており、その情報が本社人事部に伝達されるとは限らない。日本企業は、非正規労働者を含めた人材情報の一元管理はしていないと考えられる。

## (3) 雇用ポートフォリオ編成を同時に決定するのは困難である。

日本企業が、雇用ポートフォリオを編成する際に、複数の雇用形態の活用を同時に決定するとは考えにくい。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、そのために非正規労働者を対象としたリストラが敢行される。つまり非正規労働者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

<sup>17</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方がよいであろう。

<sup>18</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>19</sup> 2000年以降では、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。

<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。

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ため、企業は正社員の配置や仕事の配分を優先すると考えられる。つまり企業が雇用ポートフォリオ編成を考える場合、正社員数と配置の決定が優先されるため、複数の雇用形態の活用を同時に決定することは、難しいと考えられる。

(4) 先行研究に基づいて要員量を決定することは困難である。

先行研究から要員数を導き出すことは困難だということである。雇用ポートフォリオは、職場の人員構成であるから、それを編成するには、企業全体で何人必要であるかを決定し、採用を行い、現有人員を含めて、何らかの基準によって事業所や職場に配分しなくてはならない。どちらのモデルも、要員数の決定方法と配分の基準を明示していないため、それを実務で実践することは困難となる。仮にモデルが指摘する軸を具体化する基準を設定したとしても、下記の問題が残される。

その問題とは、その軸に沿って、要員数の決定、採用数の決定と採用の実施、配置の決定（仕事の配分：職務内容の決定）、処遇の決定という人事管理を、その軸に沿って実施しなくてはならないということである。仮に、スキルの高低で雇用区分を設定する場合、各職場や事業所の業務を遂行するのに必要なスキルを洗い出し、積み上げ、それにしたがって要員数の決定を行い、採用者数を決め、採用を行い、配置を決定しなくてはならない。こうした人事管理を、日本企業は行っているだろうか<sup>21</sup>。

上記のように、先行研究が示す知見が、日本企業の雇用慣行や人事管理の実態に即しているかどうかを検討してみた。その結果、上記の研究は、日本の実態との間に距離があり、人事担当者が実践しようとしても、実践することは困難であると考えられる。つまり企業の担当者が実践できないモデルを提示しても、その実態を説明できていないということになる。そのため、企業が雇用ポートフォリオを編成する実態を丹念に調べ、その実態に基づいてモデルを構築する必要がある。そこで次に要員管理の研究を取り上げ、企業はどのように要員数を決定し、各職場に配分しているのかを明らかにする。

### 第3節 要員管理

要員管理とは、「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。要員管理の研究は、1960年代から精力的に行われてきた。その主な担い手は、実務家と研究者である。

実務家の研究としては、日経連の一連の研究（日経連 1967・1968・1969）、要員管理研究

<sup>21</sup> 大久保幸夫編（2006）の第3章（筆者は内田恭彦氏）には、人材ポートフォリオが記されている。同書の人材ポートフォリオでは、横軸に企業特殊性、縦軸に知識レベルを取っており、全ての象限に正社員がプロットされる可能性を示している。つまり2軸によって、雇用形態区分を決定することが困難であると理解することができる。

会編（1968）のほか、神山の一連の研究（神山 1966・1976・1984）、弥富（1970）、マネジメントセンター編（1968）などがある。これらの研究に共通する問題意識は、製造現場と間接部門を含め、効率的な要員配置の実現にあるといえる。その主な実現方法には、職場から業務量を積み上げて要員数を決定する（マイクロ方式）か、財務を重視してトップダウンで要員数を決定するか（マクロ方式）がある。

研究者による要員管理の研究は、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。さらに 2000 年代に入ると、ホワイトカラー職場（石田 2005、禹 2003、中村・前浦 2004a・2004b）や非正規労働者を対象とした分析（小野 1999・2000・2001、佐野 2002 など）も行われるようになった。これらの研究成果からは、産業による特性はあるものの<sup>22</sup>、製造現場では生産計画に基づいて厳密な管理が行われていること、ホワイトカラー職場では、研究開発部門を取り上げた石田（2005）から、直間比率という要員数を決定する基準が示されたものの、それ以外の研究からは、その基準は提示されていない。

要員管理の研究を整理すると、実務家の研究から、①業務量、②費用、研究者の研究からは、①生産計画（業務量）と③直間比率という要員算定基準が示されたことがわかった。ただし要員管理の研究は、1960 年代から 1970 年代にかけて精力的に行われてきたが、その後は下火になっていく。そのため非正規労働者の活用が進みつつある現状において、企業は先行研究が示すようなやり方で要員管理を行っているのかどうかはわからない。そのため企業が要員数をどのように決定しているのか（要員数の決定）、さらにその基準として何があり、どうやって各職場に要員を配置していくのか（要員の設定基準）を明らかにする必要がある。これはフレキシブル・ファームモデルや人材ポートフォリオ論の課題でもある。

#### 第 4 節 総額人件費管理

上記の要員管理の研究から、3 つの要員算定基準が示されたが、その 1 つの基準である費用について、簡単にみておきたい。それがいわゆる総額人件費管理である<sup>23</sup>。この研究は主に 2 つのポイントがある。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>24</sup>。正社員に支払われる

<sup>22</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）がある。

<sup>23</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、人員削減と非正規労働者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>24</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

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）、関西経営協会（2006）、河合（2008）は、総額人件費管理の対象を非正規労働者に広げ、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、実際に実践されているとは考えにくい。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。この2つの研究だけを見ても、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、正社員と非正規労働者では、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・2012）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、非正規労働者については、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、事業所や職場の状況に応じて活用される。したがって、非正規労働者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、事業所や職場の状況によって変動する。

このように総額人件費管理の研究の成果をみてきたが、人件費の対象が正社員に限定されているために、非正規労働者の賃金を含めた管理は行っているとは考えにくい。むしろ雇用形態によって、管理主体が分かれており、さらに賃金の原資が同じ費目から支払われているとは限らないのが現実である。

---

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。

### 第3章 本研究における用語の定義

ここで本報告書が用いる3つの用語の定義を示したい。1つは、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、非正規労働者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、非正規労働者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、どちらも非正規労働者を含むものとする。

2つは、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>25</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労働者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ことと定義される。重要なのはその指標である。①で言えば、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で言えば、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。

そこで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、事業所や職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。

なお質的基幹化に関連する言葉に、職域の拡大がある。質的基幹化とは、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、質的基幹化のように、業務の質的上昇を伴わないことも考えられる。

ただし実態としては、単純な職域の拡大と質的基幹化が並存することも考えられるため、本研究では、質的基幹化と単純な職域の拡大を含めて、職域の拡大と表現することとする。

<sup>25</sup> その代表例として、日本労働研究機構・連合総研編（2001）及び仁田（2008）をあげておく。

## 第4章 調査概要

### 第1節 調査の設計

先行研究は、要員数を導き出せないなど、実務に即したモデルではないと考えられることを指摘した。そのため日本企業の雇用ポートフォリオ編成を解明するためには、どのような調査が相応しいのか、また調査結果を踏まえて、どのように分析を行うのが適切であるかを考えなくてはならない。調査の設計では、プロジェクトの調査方法と調査内容について説明する。

調査方法は、事例調査を採用した。事例調査では、企業の人事担当者、事業所の責任者、組合役員などに、インタビューを行っている。事例調査を採用したのは、先行研究の検討において述べた通り、日本企業では、本社人事部が正社員を中心に管理し、非正規労働者は事業所もしくは職場で管理されるなど、雇用形態によって、管理の主体が異なるからである。言い換えれば、雇用ポートフォリオを編成するの意思決定の主体は、同一の組織においても分散している。そのため本社人事部から職場までの各階層の判断を踏まえて、雇用ポートフォリオが編成されると考えられ、各階層の責任者（本社人事部、事業所や職場の責任者など）にインタビューすることが適切であると判断した。

次に調査内容である。インタビュー調査では、要員管理と総額人件費管理を柱とした。多くの先行研究が指摘するように、非正規労働者を活用する主因は、雇用保障リスクの回避と人件費の削減である。

雇用保障リスクとは、非正規労働者は多くの場合、有期雇用であるため、状況に応じて、雇い止めをすることができるものの、正社員の場合は、解雇が困難であるため、一度正社員として雇ってしまうと、雇用調整をしづらくなるというリスクを指す。これはまさに要員管理に関わる内容である。そこで非正規労働者を含めて、要員管理の観点からアプローチすることとした。

もう1つの人件費の削減は、総額人件費管理に関わる。非正規労働者を活用すれば、正社員ほど人件費がかからないことは言うまでもない。ただし「コスト削減」という目的で非正規労働者を活用するにしても、それは非正規労働者の1人あたりの人件費が正社員1人のそれにくらべて安いというだけで、企業全体で人件費総額をみた場合に、コスト削減につながっているかどうかはわからない。総額人件費管理の研究が示す通り、企業は非正規労働者を含めた総額人件費管理を行っているかどうかはわからないからである。さらに佐藤（1999）が指摘するように、非正規労働者にかかる人件費は、本社人事部が管理する人件費とは別の費目から捻出されるために、本研究で言う総額人件費管理（非正規労働者を含めたもの）を行っておらず、むしろコスト増を招いている可能性が考えられる。そこで総額人件費管理については、その対象範囲だけでなく、非正規労働者に支払う賃金を含めた総額人件費をどのように算定し、管理するのか、さらに本研究のテーマに即して言えば、要員数の決定と各職

場への配置というプロセスに、コスト削減圧力がどのように関わってくるかについても明らかにする必要がある。

こうしたことから、私たちは、要員管理と総額人件費管理に着目して、調査を進めることとした。そのうえで、インタビュー調査を行う際に、以下の4点に着目することとした。それは、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点である。いうまでもなく、この4点についても、非正規労働者を含む。

①と②は何を基準に要員数を見積もり、どのように要員総数を確定するのかということであり、要員管理に該当する。③の総額人件費管理は、②に影響を及ぼす要因と考えられる。④は通常、人の配置を意味する。人の配置が決まった段階で、担当する仕事の内容が確定する。こうしたことから、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。なおこの考え方は、スキルの高低などによって、雇用区分を設定する人材ポートフォリオ論とは逆の考え方になる。

## 第2節 分析枠組み

本研究の分析枠組みについて説明する。本研究は、分析枠組みに責任センターを用いる。責任センターは管理会計の用語である。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、組織が何を指標に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り、企業が要員数と人件費を決定する際に、深く関わってくると考えられる。

そこで図表 1-4-1 を参考にしながら、責任センターの種類とその内容についてみていく。責任センターには、収入センター、設計された費用センター、裁量的費用センター、利益センター、投資センターの5つがある。櫻井（2010）によると、管理会計では、原価センター（費用センターの1類型）、利益センター、投資センターの3つを紹介することが多いようであるが、Anthony=Govindarajan（1998）によって、上記の3つに加えて、収益センター（図表 1-4-1 の収入センター）と費用センター（同じく設計された費用センターと裁量的費用センター）が論じられるようになった<sup>26</sup>。中村（2006）は、こうした動向を踏まえて、責任センターを紹介している。そこで本研究では、中村の類型（図表 1-4-1）に基づいて、説明していく。

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、設計された費用センターの4つが存在する。本研究では、投資センターの事例を取り上げていないが、同センターは利益センターの特殊なタイプと言われているため、利益センターの一部

<sup>26</sup> Anthony=Govindarajan（1998）の第4章では、収入センターと費用センターが、第5章では、利益センターが、第7章では、投資センターが取り上げられ、それぞれについて説明がなされている。

として取り扱っても差し支えないと判断した。

図表 1-4-1 責任センターの種類

種類	内容	財務的指標（例示）
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
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（労務費、材料費、部品費、エネルギー費などの合計）
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。
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
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・石田編（2005）及び中村（2006）p.196 を一部修正。

## 1. 責任センター

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。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」（p.197）になる。収入センターは、売上を上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。

設計された費用センターは、一定のアウトプットを算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。設計された費用センターの典型例は製造現場である。中村前掲書 p.198 によると、「工場の直接労務費、材料費、部品費、エネルギー費は、生産量がわかれば、適正な額を計算することができる。だから、工場は一般的に、設計された費用センター」となる。

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。ここでいう『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はない。

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。利益センターの場合、利益を上げるために、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ることになる。とはいえ、企業は最終的に利益センターとなる。

最後に投資センターを取り上げる。投資センターは「利益だけでなく、それを生み出すために使われた投下資本にも注意を払う」ものであり、「一定の投下資本に対して、どれだけの利益を上げたのか、つまり、投資利益率（return on investment）に責任を持つ組織単位」と説明される。

## 2. 要員・人件費予算の決定方法：アプローチ

### (1) アプローチの種類と性質

上記では、雇用ポートフォリオ編成を分析する際に、責任センターが重要だと考えられることを述べた。次に考えなくてはならないのは、実際に企業はどのように要員数と人件費予算を決定しているかということである。要員管理と総額人件費管理の研究から、要員算定の基準として、業務量、財務、直間比率の3つがあることが示された。それらの基準を踏まえて、要員数と人件費の決定方法（アプローチ）を示しているのが高原（2012）である。高原（2012）は、コンサルタントとして携わった経験から、適正な要員数と人件費を導き出す方法として、財務アプローチ、業務アプローチ、戦略アプローチの3つを紹介している<sup>27</sup>。

財務アプローチは、利益を確保するために要員を算出する方法である。そのため財務面から一方的に要員数と人件費予算が決定されるように思われるが、業務量との突合せも行われるという。例えば、財務アプローチによる要員数<業務アプローチによる要員数であれば、財務アプローチによる要員数が適正要員となり、業務の効率化が求められる。他方で、財務アプローチによる要員数>業務アプローチによる要員数の場合は、目標利益額より多額の利益が見込め、かつ業務が回る要員数が確保されることになるため、業務アプローチによる要員数が適正要員数とされる。財務アプローチは、利益センターで用いられると考えられる。なお財務アプローチが適用されるのは、事業部門であることから、設計された費用センターにも適用される可能性がある。

業務アプローチは、発生する業務をこなすことが重視される。業務アプローチでは、要員数や人件費予算を計画する際に、何が基準として用いられるのだろうか。高原前掲書 p.270によると、業務量の予測は売上高の予測に基づいて行うのが一般的であると指摘されている。したがって、収入センターでは、業務アプローチが採用されると考えられる。なお業務アプローチは、裁量的費用センターである間接部門も適用される。高原前掲書 p.76によると、「間

<sup>27</sup> 高原（2012）のいう「適正な」という定義は「目標利益が確保でき、必要な業務が処理でき、将来の利益を生み出す投資的な活動ができる要員数を適正要員数といい、その要員に掛かる人件費を適正人件費」と定義する。

接部門は、直接的に売り上げを上げない部門なので、直接的な採算性判断によって要員管理をすることがやりにくい部門で」あるものの、「全社の業績との関わりで要員数を決めていなければならない」が、「業務アプローチによって分析・判断する割合が大きい」と指摘されている。したがって、業務アプローチを採用する責任センターは、収入センターと裁量的費用センター（間接部門）となる。

戦略アプローチは、会社の投資を考へて、経営判断で要員数と人件費予算を決定する方法である。戦略アプローチが適用される部署は、投資部門とされ、将来の利益創出のために企画・研究・新規事業・改革を行う部門とされる。これらの部署を対象に、要員数と人件費予算を決定する際には、全社の要員削減の要請があっても、意思決定したことはやり抜くという視点が必要になる（高原前掲書 p.73）。したがって、戦略アプローチが適用される部門には、他の部門にくらべ、要員削減圧力がかからないと考えられる。戦略アプローチは、裁量的費用センター（企画部門・研究開発部門など）に適用されると考えられる。

このように組織の要員数と人件費予算を決定する方法であるアプローチは、責任センターと対応関係があると考えられる。おそらく責任センターによって、組織が重視する財務指標が決まり、それに基づいて、要員数と人件費予算が決定されるために、責任センターとアプローチの対応関係がみられると考えられる。第2部から取り上げる事例では、要員数と人件費予算の決定方法として、上記のアプローチを用いることとする。

### 第3節 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。百貨店 E 社は、担当者である野村かすみが、「日本サービス・流通労働組合連合」（JSD、現在 UA ゼンセン）から、総合スーパー I 社は、同じく野村が平野光俊氏（神戸大学大学院経営学研究科教授）からご紹介頂いた。

電機メーカー J 社 X 工場、飲食サービス業 K 社、損害保険会社 N 社、地方銀行 O 社は、小野晶子、奥田栄二、前浦の3人で実施している「職場における非正規労働者の動向と企業の人材活用に関する研究」のなかで、前浦が担当した事例である。シティホテル L 社は、玉井和博氏（立教大学観光学部教授）からご紹介頂いた。ビジネスホテル M 社は、前浦がアプローチし、調査の協力を得た。

こうした事例を取り上げることになった背景を説明する。その理由は3つある。第1に、雇用ポートフォリオ編成のメカニズムの検証である。雇用ポートフォリオの調査は、2009年度から取り組んでおり、その調査結果は、2冊の労働政策研究報告書（2011：No.138、2012：No.145）にまとめられている。2011年に刊行した報告書では、スーパーや百貨店といった小売業を中心に、2012年の報告書では、メーカーの事業所を対象に分析を行っている。どちらの報告書においても、雇用ポートフォリオ編成のメカニズムは、責任センターであると結論付けている。ただし小売業の分析では、利益センターがメインであり、メーカーの分析では、

収入センターと裁量的費用センターの2つになっているため、果たして、雇用ポートフォリオ編成は、責任センターによって決定されるのか、それとも産業によって、雇用ポートフォリオ編成がパターン化しているだけなのかがはっきりしない。この問題を克服するためには、別の業種業態の企業の雇用ポートフォリオ編成を分析し、責任センターごとに共通点がみられるかどうかで判断するほかはない。共通点が見られれば、責任センターによる影響であり、共通点がなければ、産業別にパターン化しているということになる。

第2に、他の業種業態を調査しても、一連の調査と同じ結果が得られるかということである。例えば、小売業では、非正規労働者比率（非正規労働者が全従業員に占める割合）が高く、また非正規労働者の活用が進んでいるが、その比率が高くない業種業態においても、同じ結果が得られるかということである。またメーカーでは、派遣労働者や請負会社社員などの間接雇用が活用されるが、他の業種業態でも、間接雇用を活用する場合、共通点が見られるかということになる。こうした観点から、非正規労働者比率が高くなく（26.3%：図表1-4-2）、また派遣労働者を活用している金融保険業を取り上げることとした。

第3に、これまで分析されることのなかった業種業態の雇用ポートフォリオ編成を明らかにすることである。この点については、3つの意味がある。

1つは、第1点目の責任センターとの関係である。これまで分析を行った責任センターは、利益センター（主に小売業）、裁量的費用センター（中央研究所、自治体）、収入センター（ITソリューション事業部）の3つである。利益センターの1種である投資センターを除けば、設計された費用センター（工場）の分析を行っていない。そこで電機メーカーJ社のX工場を取り上げることとした。

2つは、小売業のほかに、非正規労働者比率が高い業種業態の存在である。それが宿泊業・飲食サービス業である。下記の図表1-4-2によると、宿泊業・飲食サービス業の正社員比率（「正規職員・従業員」が労働者全体に占める割合）は26.7%とかなり低い<sup>28</sup>。非正規労働者を含めた職場の人員構成を分析する本研究において、こうした業種業態を分析する価値はある。

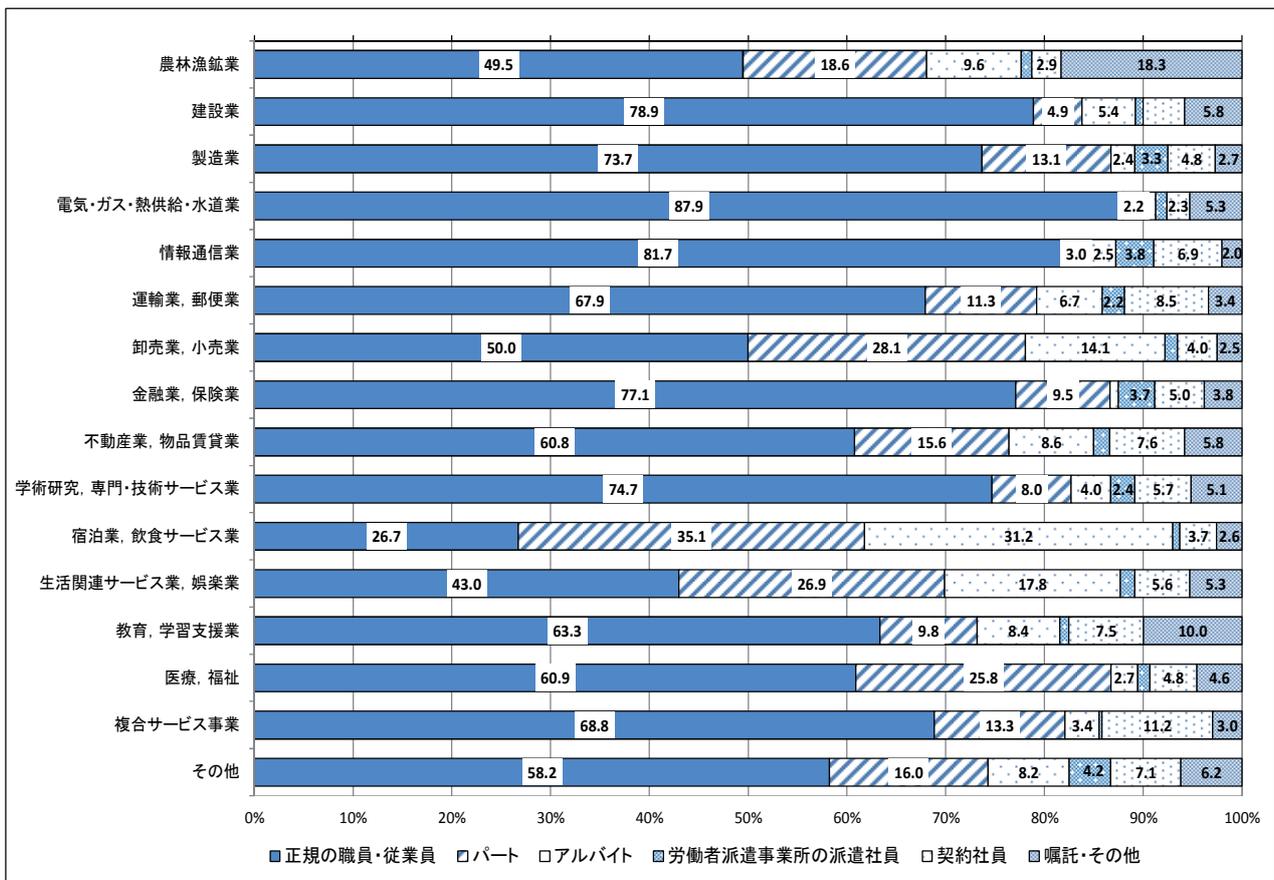
3つは、宿泊業・飲食サービス業、金融業・保険業の調査研究が乏しいということである。特定のテーマに限らず、宿泊業・飲食サービス業と金融業・保険業は、他の業種業態にくらべて、研究の蓄積は乏しく、また本報告書のテーマである雇用ポートフォリオについては、ほとんど分析対象とされていないといつて良い<sup>29</sup>。この意味においても、宿泊業・飲食サービス業、金融業・保険業を分析の対象とすることの意味は大きい。

<sup>28</sup> 図表1-4-2によると、卸売・小売業の非正規労働者比率は50.0%となっており、宿泊業・飲食サービス業よりも高い。これは、卸売・小売業といっても、正社員中心の人員構成となっていると考えられる卸売と非正規労働者中心の人員構成となっている小売業の平均値であるからだと考えられる。そのため、小売業だけで見たら、非正規労働者比率はかなり高くなることが予想される。

<sup>29</sup> 例えば、飲食サービス業については、日本労働研究機構（1998）、宿泊業については、同（1994）がある。ただしいずれも業界の労働環境全般を分析するもので、特定のテーマに沿って研究を行ったものではない。

最後に小売業について補足しておく。本報告書では、百貨店 E 社とスーパー I 社を取り上げる。百貨店 E 社は、労働政策研究・研修機構編（2011）において、野村が分析したが、先方の都合により、調査を一時休止せざるを得なかった。今回の分析では、その続きを行っている。総合スーパー I 社は、これまでの調査において取り上げていない総合スーパー<sup>30</sup>（GMS：General Merchandise Store の略称）である。この 2 つの事例は、一連の小売業を対象とした雇用ポートフォリオの分析を補強する意味がある。

図表 1-4-2 産業別の労働者割合（雇用形態別 2012 年）



出所：総務省「就業構造基本調査」（2012）をもとに、「雇用者」の「総数」から「会社などの役員」を除いたものを 100%とし、それぞれの雇用形態別に割合を算出している。

#### 第 4 節 調査回数と調査内容

本報告書における調査回数及び調査内容は、図表 1-4-3 に示した通りである。事例が E 社からになっているのは、2009 年から同種の調査プロジェクトを実施しており、本報告書は、その延長上に位置づけられているからである。なお全ての調査対象、業種業態、調査時期、

<sup>30</sup> 本田（2002）p.50 には、食品スーパー（SM）と総合スーパー（GMS）の売り場や従業員数の比較がされている。これによると、食品スーパーは、ライフ、マルエツ、東急ストア、ヨークベニマル、いなげやが該当し、GMS として、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ（現イオン）、マイカル（現イオン）があげられている。

調査内容などについては、巻末のインタビューリストを参照されたい。

百貨店 E 社とスーパー I 社については、2 回ずつ調査を実施している<sup>31</sup>。電機メーカー J 社 X 工場、飲食サービス業 K 社、損害保険会社 N 社、地方銀行 O 社は、小野晶子、奥田栄二、前浦の 3 人で実施している「職場における非正規労働者の動向と企業の人材活用に関する研究」のなかで、前浦が担当した事例である。そのため最初の調査は、上記のメンバーで実施した。なおそれぞれの企業に対して、2～3 回調査を実施している。またシティホテル L 社は 3 回、ビジネスホテル M 社は 2 回調査を行っている。このように事例によって、調査回数は異なるものの、8 つの事例に対して、計 20 回調査を実施した。

調査期間は、一部の事例を除き、2012～2013 年度である。なお調査時間は、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。調査の応対者は、人事担当者、特定部門（事業所）の責任者、労働組合役員であり、調査では、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）などについてお話をうかがった。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 調査役）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。

---

<sup>31</sup> 百貨店 E 社については、すでに労働政策研究・研修機構編（2012）において分析を行っているが、先方の都合により、一時休止にせざるを得なかった。そのため本報告書において、引き続き分析を行うこととしたため、E 社については、全ての調査を掲載することとした。

図表 1-4-3 インタビューリスト

	日時・調査場所	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、非正規化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。
	2012年9月28日 13:30-16:30 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	業務改革に伴う組織と人事処遇制度の変更案と組合の対応方針などについて。
	2013年8月4日 10:30-12:00 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	業務改革による、中高年層を中心とした組織と人事制度の変更と組合の対応方針などについて。
スーパーI社 (総合スーパー)	2013年5月21日 13:30-16:30 I社本社	組織制度改革 プロジェクトチーム K氏	中村圭介 野村かすみ	予算策定と総額人件費管理、経営計画と要員計画、要員算定基準、本社と事業部の関係など。
	2013年7月22日 13:30-15:30 I社西近畿カンパニー	西近畿カンパニー人事部 人事マネージャーO氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	予算策定と総額人件費管理、経営計画と要員管理、本社、事業部、店舗の関係など。
電機メーカーJ社	2012年10月12日 15:00-17:00 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2014年1月14日 14:00-16:30 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	前浦穂高	J社の総要員数の決定プロセス、採用計画と採用方法など。
	2014年2月26日 15:00-16:30 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	前浦穂高	総要員数決定プロセスと総額人件費管理など。

飲食サービス業 K社	2012年11月16日 10:00-12:00 K社本社	人事本部 HR コンサルティング部 部長 I氏	小野晶子 奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年11月21日 13:30-15:30 K社本社	人事本部 HR コンサルティング部 部長 I氏 コーポレートリレーション本部 Y氏	前浦穂高	総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
ホテルL社 (シティホテル)	2013年8月21日 10:00-11:00 ホテルL社	常務取締役総支配人 M氏	前浦穂高	ホテルの概要と業務、ホテル内の人員構成、労働条件、部門別の働き方など。
	2013年11月26日 15:00-16:30 ホテルL社	常務取締役総支配人 M氏	前浦穂高	要員総数の決定プロセス、総額人件費の算定方法と進捗管理など。
	2014年2月17日 14:00-16:00 ホテルL社	常務取締役総支配人 M氏 総務部人事課課長 H氏	前浦穂高	部門別の要員算定の基準、部門別の要員総数の決定プロセス、事業計画の策定方法など。
ホテルM社 (ビジネスホテル)	2013年6月14日 10:00-11:30 M社本社	事業部 部長 H氏 事業部ビジネスホテル課 課長 Y氏	前浦穂高	ホテルの概要、総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準など。
	2013年6月24日 13:00-15:00 M1 ホテル	ホテル支配人 M氏	前浦穂高	ホテル業務と雇用形態別の役割分担、ホテル内の人員配置と外部委託など。
	2013年8月8日 10:00-11:10 M社本社	人事部人事課 課長 O氏	前浦穂高	総額人件費の決定方法、中期計画の人員計画について。
損害保険会社 N社	2012年8月29日 14:00-16:00 N社本社	人事部企画グループ 課長 S氏	奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年8月28日 14:00-16:00 N社本社	人事部企画グループ 課長 S氏	前浦穂高	総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
	2013年3月11日 16:00-17:00 N社本社	人事部企画グループ 課長 S氏	前浦穂高	要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
地方銀行 O社	2012年8月2日 14:00-16:00 O社本社	人事部人事グループ長 H氏 同 人事グループ T氏 同 給与管理グループ Y氏	小野晶子 奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年11月18日 13:30-15:10 O社本社	人事部人事グループ T氏 同 給与管理グループ Y氏	前浦穂高	要員算定の基準と要員数の決定プロセス、総額人件費の決定方法など。

出所：調査記録より。

注。上記の事例のなかには、小野晶子及び奥田栄二と実施している「職場における非正規労働者の活用とキャリアに関する調査」で調査を実施した企業が含まれる。

## 第5章 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。

### 第1節 組織統合、組織変革の中での雇用ポートフォリオ編成：百貨店E社

E社の事例では、百貨店業界の中でも、大胆な経営改革を行い、新しい百貨店のあるべき姿を積極的に模索するE社の事例を紹介した。E社の事例をまとめると、以下の通りである。

第1に、要員管理の考え方は、従来は、本社が雇用区分ごとの人事情報を集約的に配分、管理する方針であったが、百貨店本来のあるべき姿、業績の向上など、様々な要素を再検討した結果、各店舗の特徴や環境に応じた店舗戦略、経営計画と要員管理のあり方を重視する方針に転換を図っている。

第2に、要員算定基準と方法は、E社の場合、総額人件費と要員管理の関係において、ポスト数に平均人件費単価を乗じて人件費を決定する。その際には、同時にグループ内での営業利益目標に対して、百貨店としての営業利益目標が設定されて、そこから逆算することで人件費が調整される。ちなみに近年は営業利益率4%が中期的に目標とされている。それに基づき、要員体制も効率化に向けた中期的目標が設定されている。E社での要員管理は、主に財務アプローチから要員数、要員構成が決定される傾向がある。2013年からマネジャーを除く現場の従業員のアウトソース化を実施している。

第3に、配置方針と具体的配置について、百貨店の配置は、C社も同様であるが、販売にあたり顧客の相談に乗る度合いに応じた「販売形態」のコンサルティング依存度と仕入れのあり方に応じ「仕入れ形態」での取引先依存度によりセグメントが構成され、売場の要員構成に影響をもつ配置の基本的なモジュールとしての「売場プロトタイプ」(図表2-1-6)が形成される。E社の場合は、各店舗に業務改善と収益上昇のための裁量を持たせ、それぞれに経営戦略を立てさせつつ、配置の基本的なモジュールである要員プロトタイプの柔軟な活用を奨励している。

ところで、E社では、要員構成が、担当する売場の販売計画・管理、お取引先を含めた営業・マネジメントに専念する正社員であるマネジャーと、実際の店頭販売を担う販売員としての外部委託人材という構成に変わったことから、販売現場の具体的配置は販売受託会社の事情が加味されることになり、E社、販売受託会社、取引先の3者により調整され決定される。3者による調整にあたりどのような指標が重要になるのかについては、制度変更から間もないこともあり、現在の時点で調査できていない。

第4に、当社の特徴として、組織・要員・人件費構造の改革による要員管理への影響があげられる。例えば、マネジャーを除くリーダー層以下の販売員はグループ内に新設された販売受託会社に出向している。特に、55歳以上の従業員はそのグループ内の販売受託会社等に

転籍し、65歳まで雇用延長が行われている。

E社の課題は、2012年から続く組織・要員構造改革と人事改革を早期に目処付けし、次の中期成長目標にむけた反転攻勢、攻めの人事に、いかにスピードをもって転換していけるかが大きなポイントといえる。具体的には、制度運用を始めたばかりであるので、これから実際の運用に伴う様々な課題が提出されてくることが予想される。新しい百貨店のあり方を模索しつつも、どのような課題がでてくるのか、それをどのように克服していくのかを考えなければならないということである。

## 第2節 経営計画の柔軟性と雇用ポートフォリオ編成：総合スーパーI社

I社は、柔軟な経営計画の下でカンパニー制を軸に全国展開する総合スーパー（GMS：General Merchandise Storeの略称）のリーディングカンパニーである。以下では、I社の事例を整理してみたい。

第1には、要員管理の考え方について、総合スーパーは新規出店や閉店など変動要素が多いので、前年実績をベースに前年並みにというような単純な要員計画は出来ない。中期経営計画を策定し、それをベースに当該年度と2年先くらいまでの要員計画を本社とカンパニーとで作成していく。「半分はしっかり決め、半分は流動的な部分を残す」という方針で要員管理は行われている。正社員の要員管理は本社が決めており、正社員の要員計画がベースとなって、有期契約社員やパートタイマー・アルバイトなどの要員計画を決定する。地域によるカンパニー制をとっているが、正社員の要員計画は本社が策定する。

第2に、要員算定基準と方法は、まず、総労働時間と人件費単価（正社員は資格等級に応じた人件費から導かれる単価、パートタイマーは標準化された時給単価）をベースに決められる。年間総労働時間を算出し、それをもとに人件費単価を乗じて総額人件費を計上する。さらに、総額人件費をその年度の目標利益率とともに全国のカンパニーに振り分け、各カンパニーが店舗レベルにそれを落とし込んで、要員数の決定を行っている。

その際に、全国転勤社員である雇用区分Aの社員については、本社が基本となる要員の算定を行い、カンパニーと店舗に振り分け管理を行っている。

一方、カンパニーは所管の店舗の利益管理と要員管理を行い、本社からの目標値を自らのカンパニーに適合させ、さらに店舗に振り分けていく。カンパニー人事と店舗の間には、パートタイマー要員管理を利益目標や各店舗の状況にあわせて流動化させるという裁量がある。店舗レベルの要員数は、主任レベルまでは、ほぼモジュール化による人数で決められるが、販売スタッフについては店舗の規模や売上状況により様々な形をとっている。したがって、本社、カンパニーレベルでは財務アプローチにより要員数は決定され、店舗レベルになると財務アプローチに業務量の要素が加味された、アプローチが採られている。

第3に、配置方針と具体的配置について、店舗における要員配置の基本編成は決まっている。これに加えて、大規模、中規模、小規模の店舗別売上高に応じて配置はモジュール化さ

れており、それを適用しつつ、現場での裁量性や流動性を重視することで、閉店や新規開店などに柔軟で迅速な事業対応を行えるような体制が組まれている。

さらに要員配置については、異動対象者を事前にピックアップしてドラフトを作成し、異動の計画を組み、連続性のあるキャリアパスとなるよう、昇進と一体となった異動を行っている。

小売業の中でも、百貨店の場合は、売上高が長期にわたり継続的に落ち続けているところで、要員管理における変動要因はコスト削減または縮小という方向であり、業務改革とあらゆる効率化の要請が強いことに比較して、総合スーパーの中でも I 社の場合は、現在事業拡大の段階にあるため、変動要因は拡大に伴う人材の活用という方向であると考えられる。

### 第 3 節 受注生産工場の雇用ポートフォリオ編成：電機メーカー J 社 X 工場

J 社の組織機構は大きく 3 層構造となっている。まず本社機能を果たすコーポレートがある。コーポレートは、事業を単位として設置され、6 つの社内カンパニーを束ねている。社内カンパニーは、事業を単位として設置され、CP（カンパニー・プレジデント）が配置される。社内カンパニーには、権限や予算が与えられ、事業を進めていく。X 工場には、社内カンパニー B～D 社の部署があり、事業を計画に定められた品質や予算、納期を守りながら、業務を遂行する。X 工場の雇用ポートフォリオ編成の特徴は、以下の 4 点である。

第 1 に、X 工場の人員体制と人件費予算は、業務アプローチによって決定される。同社は売上を伸ばすことを目的に、事業予測（売上の見込み）を行い、次年度の人員体制を決定する。その方法は、ボトムアップ方式で行われる。各事業部や工場は、J 社が定めた売上目標を達成するのに必要な要員数と予算（人件費予算を含む）を積み上げていく。それらは社内カンパニーに上げられるが、業務量に基づいていけば、どちらも認められる。社内カンパニーには CP（社内カンパニーの社長）がいるため、CP の決裁を得ることができれば、コーポレートに上げられる。コーポレートは、各カンパニーの CP の決裁があれば、人員要求を認めている。このように J 社の要員数と人件費予算は、業務量に基づいて（業務アプローチ）決定される。

第 2 に、X 工場のポートフォリオ編成である。X 工場の業務量は、各カンパニーの営業部の成果（見込みも含む）で決まる。同工場は、受注生産を担っているが、量産工場に比べると、業務変動は大きくない。とはいえ、それでも受注状況によって、X 工場の各部の要員数変動する可能性がある。そのうえで職場別の雇用ポートフォリオ編成をみると、製造現場とシステム開発・設計の職場の 2 つに大別することができる。前者は、正社員と請負会社社員、後者は、正社員と派遣労働者（グループ子会社の社員、出向社員に移行しつつある）で、雇用ポートフォリオが編成される。前者は、事業における不確実性（事業が軌道に乗るかどうかなど）と事業の採算性で、後者は、正社員と派遣労働者のスキルの差異は無く、雇用形態とは無関係に、個人のスキルによって、チームが編成される。

第3に、X工場の責任センターである。X工場は、受注の段階から、人件費を含めた費用と利益が念頭に置かれ、その計画通りに、事業を進めることが求められる。これはまさに設計された費用センターである。では社内カンパニーはどうであろうか。社内カンパニーは、利益責任を負っているものの、組織の目標としては売上を重視し、さらに各事業部や工場から上げられる人員要求や各種予算に対して、その根拠を求めるものの、業務量に基づく要求であれば、そのまま認めている。そのことからすると、社内カンパニーは収入センターといえる。なお企業は最終的に利益センターになることから、J社は利益センターとなる。整理をすると、J社（コーポレート：利益センター）－社内カンパニー（収入センター）－X工場（設計された費用センター）となる。

第4に、人員体制・人件費総額の決定方法と責任センターとの関係である。J社の人員体制や人件費予算の決定方法は、職場から業務量に基づいて積み上げていくものである。その根拠となっているのは、売上目標を達成するために見込まれる業務量である。つまりJ社の人員体制と人件費の決定方法は、業務アプローチになる。業務アプローチは、事業所レベル（X工場：設計された費用センター）、カンパニーレベル（社内カンパニーB社：収入センター）で実行されている。責任センターと人員体制・人件費予算の決定方法との関係を考えてみると、設計された費用センターと収入センターでは、業務アプローチがとられるのかもしれない。

#### 第4節 チェーン展開する飲食店の雇用ポートフォリオ編成：K社

K社の店舗は、正社員とパートタイマーで構成される。店舗における雇用ポートフォリオ編成の特徴は、下記の4点である。

第1に、K社が業務アプローチによって、要員数を算定していることである。毎年K社の方針に従って、各店舗は自店のデータに基づいて、売上目標や売上計画を策定し、その目標を達成するのに必要な要員数を上げていく。また人件費予算は売上高人件費率を用いて、目標とする売上高から算定される。どちらも業務量に基づいて算定されており、その決定方法は業務アプローチとなる。

第2に、K社の店舗の責任センターである。K社の店舗は売上目標を持ち、与えられた要員数と人件費予算を活用して、その目標を達成しようとする。売上目標に業績が追いつかない場合は、人件費を削減して利益を出すのではなく、売上を伸ばす対応を、店長とOC（Operation Consultant：店長経験者）が話し合う。こうしたことからすると、K社の店舗は収入センターだと考えられる。

第3に、パートタイマーの戦力化である。店長は、与えられた人件費を有効に活用するために、パートタイマーの戦力化を図る。戦力化は2つの方向で実施される。1つは、安定層であるフリーターや主婦層を、マネージャー・パートのように、上位の役割を担えるように育成することである。2つは、定期的に入れ替わる学生の戦力化である。学生については、

少しでも早く1人前になるべく育成を行う。この取り組みの中で、店舗のパートタイマーの人数や労働時間が削減されていく。店長は、その削減分をパートタイマーの昇給原資として、配分していく。

第4に、上記の結果として、K社店舗の雇用ポートフォリオが編成される。上記のパートタイマーの戦力化によって、1店舗あたりのパートタイマーの人数が減り、かつパートタイマーの役職者の比率（パートタイマー、トレーナー・パート、マネージャー・パート）が決まっていく。

## 第5節 利益センター化したシティホテルの雇用ポートフォリオ編成：L社

シティホテルL社は、宿泊部門以外に、料飲部門（レストラン）や宴会部門（企業の会議やブライダルなど）で構成される。シティホテルL社の事例から、以下の4点が明らかとなった。

第1に、L社は各職場まで利益センター化しているということである。1990年代後半までは、現状よりも、GOP（Gross Operating Profit：営業粗利益）を確保できていたため、売上を伸ばすことを目標とする収入センターであったと考えられる。しかしそれ以降、売上目標を立てて、より多くの収入を得ようとしながらも、費用の圧縮も行っており、利益の確保をより強く求めるようになったと考えられる。これは推測の域を出ないが、L社では、この時期に部門別管理が進み、全社的に利益センター化したのではないかと考えられる。

第2に、利益センター化した職場において、雇用ポートフォリオがどのように編成されるかである。これまで述べてきた通り、L社は経済環境の変化や事業計画に変動がなければ、前年度体制の維持が基本となっている。そのため各職場も、各部門も、L社全体としても、正社員数は所与のものとなる。またL社は、パート・アルバイトの配置や業務を限定しているため、L社の雇用ポートフォリオも基本的に変動しない。

第3に、人件費予算の決定方法である。上記の結果、L社は雇用ポートフォリオを編成する際に、前年度の人員体制を基本としているため、同社の人件費総額は大きく変動しないことになる。L社の総額人件費予算は、目標とする収入に対して、過去の経験値から売上高人件費率があり、それと掛け合わせれば、自ずと人件費予算を算出することができる。

第4に、利益センターでありながら、パート・アルバイトの配置や業務を限定している点である。これはスーパーのように、パートタイマーを戦力化した事例とは異なる点である。スーパーでは、店舗の利益を確保するために、人件費の高い正社員を削減し、パートタイマーを戦力化している。L社においても、同じような取り組みが行われても不思議はないが、そうした取り組みは見られない。もちろんL社は利益センターであり、それが各職場に貫徹されている。和食レストランとコーヒーショップの例で言えば、より多くの利益を確保するには、単価の高い和食レストランにパート・アルバイトを配置することもできるはずである。L社がそれをしないのは、自社の経営理念（顧客にベストなサービスを提供する）に基づい

て「サービス基準」を各部門や職場で実践していることがある。L社は、人件費を削減して、サービスの質を落とすよりも、同ホテルが定める最適なサービスを提供することを優先しているのである。このことは、同ホテルにおいて、パート・アルバイトの活用の限界点に達しているといえる。整理をすると、L社では、利益責任と「サービス基準」との兼ね合いで、事実上、正社員とパート・アルバイトの業務区分、言い換えれば、L社全体のポートフォリオ編成が決定される。

## 第6節 事業拡大路線を歩むビジネスホテルの雇用ポートフォリオ編成：M社

ビジネスホテルは、宿泊部門に特化したホテルである。M社（鉄道会社）は、ビジネスホテル事業を展開しており、その1つのホテル（M1ホテル）の雇用ポートフォリオ編成を分析している。

M1ホテルの雇用ポートフォリオ編成は、正社員、契約社員、パートタイマーで編成される。ただし正社員のうち、支配人と監督職（係長）は、役割分担で配置が決まっている。残りの正社員スタッフ、契約社員、パートタイマーが、同じシフトの中で、一部の正社員・契約社員の仕事（時間帯の管理者、お金の取り扱い、営業活動）以外は、フロント業務に携わる。

シフトはフロントの業務量に応じて設定されており、正社員・契約社員の仕事とパートタイマーのスケジュールを調整して設定される。業務量に応じて、シフトをまわしていくためには、人件費の安いパートタイマーと、パートタイマーより人件費は高いが、夜勤やフロント以外の業務を頼むことができる正社員・契約社員のスタッフが必要になる。そうであるからこそ、パートタイマーのシフトが昼間に集中し、正社員と契約社員のシフトは、夕方から夜にかけて偏りが生まれると考えられる。

ところで上記のことからすると、M1ホテルの事例から、重要な点として、下記の3点を指摘することができる。

第1に、M1ホテルの要員数と人件費予算は、業務量に基づいて決定されるということである。M1ホテルの人員体制が業務量に基づいて決定されていることは述べた通りであるが、同ホテルの人件費予算は、要員数に単価をかけて算定される。つまりどちらも業務量に基づいて決定されており、それらの決定方法は業務アプローチになる

第2に、M1ホテルの責任センターである。同ホテルは収入センターである。M1ホテルの人件費は、業務をベースに決定される要員数に、雇用形態別の単価をかけて決定される。つまりホテルには、要員数と人件費は所与のものとして与えられる。そうするとM1ホテルは、与えられた要員と人件費を活用して、売上を伸ばそうとする。実際M1ホテルは、1週間前、3日前、前日、当日という形で、宿泊価格を調整しながら、客室の稼働率を上げようとする。そのため実際の業務量は、その日になってみないとわからない。ホテルのシフトは1週間前に発表されるため、実際の業務量と人員体制との間にギャップが生まれる可能性が

ある。

第3に、上記の結果として、全従業員の役割分担が変動する。上記の通り、その日の業務量は当日にならないと確定しないため、シフトに組んだ要員数に過不足が生じる可能性がある。例えば、パートタイマーが不足すれば、営業担当の正社員がフロントに入ったり、フロント業務に過剰人員が発生すれば、パートタイマーにカーテンを洗ってもらったり、客室の修繕をお願いしたりする。なおこうした事態は、言い換えれば、M1 ホテルが、業務量に応じて、人件費を削減しづらいことを示している。

## 第7節 総定員枠管理による雇用ポートフォリオ編成：損害保険会社N社

N社は、本社－地区本部－支店－支社という組織機構になっている。これらの組織に勤務するのがN社の従業員である。ただしN社では、一部の支社を除き、接客をすることはない。その全ては、N社と損害保険代理店委託契約を締結する代理店が行う。こうしてN社は全国との顧客とつながる。N社では、地区本部から支社に焦点を当てて、雇用ポートフォリオ編成の分析をしている。その結果、下記の特徴が浮かび上がる。

第1に、N社は財務アプローチを採用していることである。N社では、財務指標（利益）に基づいて、要員数と人件費総額が算定される。本社は地区本部と支店の要員数（正社員と契約社員）と人件費予算を決定する。これがN社の総定員枠となり、総数がフィックスされる。なおN社の末端の組織である支社の要員数と人件費予算は、支社を束ねる支店が決定する。

第2に、N社の責任センターである。N社は、本社－地区本部－支店－支社という4階層の組織機構になっている。上記の通り、N社は利益に基づいて要員数や人件費を算定しており、かつ組織の目標である利益額を共有している。また地区本部と各支店には、本社が決定する要員数と人件費予算が下ろされるが、支店や支社の実情に応じて、要員数と予算の配分を調整される。そのなかで、地区本部や支店は、それぞれの総定員枠の範囲内で、人件費の高い社員（総合職：ハイコスト）と比較的人件費の安い正社員（旧一般職：ミドルコスト）を入れ替えたり、正社員の代わりに、非正規労働者（ローコスト人材）を配置したりしながら、利益目標を達成しようとする。

なお支社は支店に全てをコントロールされており、独自に利益を生み出すことはできないことから、支社は収入センターになる。この結果、N社の責任センターは、本社（利益センター）－地区本部（利益センター）－支店（利益センター）－支社（収入センター）となる。

第3に、第1・2の結果として、N社の雇用ポートフォリオは編成される。N社は、支社を除けば、利益センターであるため、利益を確保するために、それぞれの組織単位で、正社員の質（人件費の高低と能力の高低）や非正規労働者の活用度合いが調整される。その結果として、同じ雇用形態でありながら、その職場で求められる役割が変化し、職域の拡大が見られる。

ここで重要な点が2点ある。1つは、利益センターの場合、小売業の事例でも見られたように、非正規労働者の職域が拡大していることである。利益センターの職場では、コスト削減が求められるために、職場の要員数が削減されたり、正社員と非正規労働者の入れ替えが行われたりすることで、非正規労働者の依存度が増す（非正規労働者の職務が変化する）のかもしれない。

もう1つは、職域の拡大への対応である。N社では、非正規労働者の職域が拡大する場合、事実上の昇給を認め、均衡処遇の実現に努めているほか、当該労働者の能力が伸長すれば、正社員登用も行っている。これは同社のいう「同一労働・同一賃金」（同じ仕事であれば、月収を同額とする）を守るという方針に基づくものである。利益センターの場合、売上が上がらなければ、コストを削減しなくてはならなくなるため、均衡処遇と正社員登用の実現は困難に思われるが、N社は、総定員枠の範囲で実現している。

その大きな要因の1つに、正社員と非正規労働者の賃金制度がリンクしていることがあげられる。このように賃金制度を整備すれば、正社員と非正規労働者との間の処遇格差は縮小し、非正規労働者の不満を軽減するだけでなく、正社員登用へのモチベーションを掻き立てることができる。N社は、非正規労働者が抱える諸問題に対する1つの解決策を示している。

## 第8節 「基準人員」に基づく雇用ポートフォリオ編成：地方銀行O社

地方銀行O社の支店に焦点を当てて、雇用ポートフォリオ編成を取り上げてみると、以下の4点を指摘することができる。

第1に、O社の要員数と人件費予算は業務アプローチで決定されることである。O社には、業務量を算定する基準があり、それを通じてポイントに換算する形で業務量が数値化される。これにより、渉外フロント、店頭フロント、サポートの3つの業務量を足し合わせれば、支店の総ポイント（総業務量）となる。それを1人あたりの平均ポイント数（標準作業量）で除すと、支店の正社員とパートタイマーの要員数（基準人員）が導かれる。O社の人件費予算は、その基準人員を基に算定される。したがってO社は、業務アプローチで要員数と人件費総額を決定している。

第2に、支店の雇用ポートフォリオは、アドホックに構成される可能性がある。O社の支店の基準人員は、業務量を中心に算定され、経済環境や戦略を加味して決定されるが、その人数は毎年見直される。つまり同一の店舗であっても、正社員数とパートタイマーの要員数が変化し、雇用ポートフォリオ編成が変わる可能性がある。つまり支店の雇用ポートフォリオは、その時々状況によって、アドホックに編成されると考えられる。

第3に、O社の支店は、事実上の収入センターだということである。上記の通り、支店別の要員数は基準人員である。その基準人員を変えることはできないから、基準人員が決定された段階で、支店の要員数と人件費予算が算定される。そのため利益責任を負う支店長は、要員数と人件費予算を所与のものとして、売上を伸ばそうとすると考えられる。この結果、

〇社の支店は、事実上の収入センターということになる。

第4に、責任センターと要員管理・人件費管理との関係である。〇社の店舗が、事実上の収入センターであることは述べた通りである。収入センターでは、売上を伸ばすことが目標とされるため、費用から要員算定をするより、事業予測に基づいて業務量を見積もり、その業務をこなすために必要な人員を確保することが優先される。だからこそ〇社は、業務ごとに基準を設けて、業務を積み上げて要員を算定しているのだと考えられる(業務アプローチ)。つまり責任センターの種類と要員数・人件費総額は対応している。

## 第9節 結論

### (1) 雇用ポートフォリオ編成のメカニズム

雇用ポートフォリオの編成メカニズムを理解する上で重要なことは、責任センターである。責任センターとは、組織が何に対して責任を持つか、その組織の性質を示すものである。この責任センターが何に該当するかによって、組織の要員数と人件費予算の決定方法(アプローチ)が決まる。具体的には、業務量、財務、企業の戦略のいずれかによって、要員数と人件費予算が決定される。

本社人事部は、要員数と人件費予算を決定すると、事業所や職場にそれらを配分していく。ただし本社人事部は、正社員を中心に人材を管理しており、非正規労働者を含め、全ての人材を管轄としているわけではない。そのため本社人事部が管轄としない非正規労働者の活用は、事業所もしくは職場で検討される。こうして本社から事業所や職場に、要員数と人件費予算がおろされるなかで、非正規労働者を管理する部署(事業所の管理部門、職場の責任者など)が、予算の範囲内で、非正規労働者の活用を決定する。

こうしたプロセスを経て、事業所や各職場の人員構成(雇用ポートフォリオ)が決まり、企業全体の雇用ポートフォリオが確定する。

### (2) 雇用ポートフォリオ編成の特徴

上記の通り、責任センターによって、雇用ポートフォリオ編成が規定されるならば、責任センターによって、雇用ポートフォリオ編成に特徴がみられるはずである。そこで責任センター別に、雇用ポートフォリオ編成をみていく。

収入センターでは、売上高を指標に、業務量を見込んで要員数を決定し、その要員数に見合う人件費を算出する。業務量に基づいて、要員数と人件費予算が決定されることから、業務アプローチとなる。ただし業務量は、あくまでも売上高の予測に基づくものであるため、実際の業務量と一致しないことがある。そのため雇用ポートフォリオ編成は、業務量の変動の影響を受ける。したがって、収入センターの雇用ポートフォリオは、その時々状況に応じて、アドホックに編成される。

設計された費用センターでは、事業計画に定められたコスト額に責任を持つ組織である。

そのため計画段階で、非正規労働者の活用が決定される。設計された費用センターに該当するのは、電機メーカーJ社のX工場である。X工場の主な職場は、製造現場とシステムの開発・設計職場である。製造現場では、事業における不確実性（軌道に乗るかどうか）と事業の採算性との兼ね合いで、正社員中心になるか、請負会社社員に委ねるかが決まる。システムの開発・設計職場では、正社員と派遣社員が、雇用形態とは無関係に、個人のスキルを考慮して、チームが配置される。当然のことながら、派遣社員と請負会社社員の人件費は、正社員のそれより低く抑えられている。

裁量的費用センターでは、合理的にコストを決定できないために、経営者の判断によって、要員数と人件費予算が決定される。裁量的費用センターに該当する事例は、鉄鋼メーカーH社の中央研究所である。中央研究所では、前年度の研究体制をベースに、市場や研究の動向を踏まえて、優先順位をつけながら、人員体制と人件費予算が決定される。そのため雇用ポートフォリオ編成は大きく変動する可能性は低い。

利益センターでは、収入（売上）からコストを差し引いた利益額に責任を持つ組織であるため、目標とする利益の確保を前提として（目標利益額を確保できる範囲で）、要員数と人件費予算が決定される。そのため事業所や職場では、与えられた予算の範囲内で、非正規労働者の活用を検討する。

### (3) 職域の拡大の可能性

本研究の重要な分析結果の1つに、非正規労働者の職域の拡大がある。事業所や職場の業務が一定であるとする、組織の要員数や人員構成が変動する場合、1人あたりの業務量も変動する。つまり職域の拡大は、雇用ポートフォリオが編成された結果、もたらされる。

その具定例として、スーパーA社があげられる。スーパーA社では、経営改革を機に、店舗の要員効率化とパートタイマーの戦力化を進めた結果、店舗によっては、人員不足を招くこととなった。人員不足が発生した店舗では、パートタイマーが、部門を超えて仕事を担うケースが出てきたのである。これが職域の拡大である。A社では、部門単位（鮮魚、精肉、グロッサリーなど）で仕事異なるため、パートタイマーが部門を越えて仕事をするということは想定されていなかったのである。それでは、責任センター別に、職域の拡大がみられるかどうかをみていく。

収入センターでは、職域が拡大する可能性がある。収入センターの雇用ポートフォリオは、業務量に基づいて編成されるため、業務量に変化が生じると、それに対応する形で、雇用ポートフォリオも変化する。この結果として、非正規労働者の人数も変化を受け、職域が拡大する可能性がある。実際に、収入センターであるITソリューション事業部（G社）、飲食サービス業K社、ビジネスホテルM社、地方銀行O社では、非正規労働者の職域が変化するケースがみられた。

裁量的費用センターでは、職域が拡大する可能性は低い。採用的費用センターの雇用ポートフォリオは、前年度の研究体制をベースに、メリハリをつける形で編成される。したがって雇用ポートフォリオ編成が大きく変動する可能性は低いことから、非正規労働者の職域は変化しない。

設計された費用センターでは、職域の拡大はしにくいと考えられる。設計された費用センターの雇用ポートフォリオは、事業を軌道に乗せることと事業の採算性（非正規労働者の活用）との兼ね合いで編成される。ただし工場内で雇用形態別に分業体制があると考えられることから、職域が拡大しにくいと考えられる。

利益センターでは、職域が拡大する可能性は高い。目標とする利益を確保することが前提となる利益センターでは、財務から要員数と人件費予算が決定される。そのため要員数の締め付けが厳しくなり、事業所や職場の要員数の不足を招きやすく、その結果として、非正規労働者の職域が拡大しやすいと考えられる。本研究の分析の限りではあるが、非正規労働者の職域拡大が顕著にみられるのは、利益センターである。

## 第2部 小売業

### 第1章 組織統合、組織変革の中での雇用ポートフォリオ編成：百貨店E社<sup>32</sup>

#### 第1節 はじめに

本章では、2012年度調査に引き続き、百貨店E社の雇用ポートフォリオ編成のあり方を報告する。百貨店E社は、老舗百貨店2社が合併統合して成立した大手百貨店である。

百貨店業界では、長引く不況のなか、売上高の低迷に苦悩してきた。厳しい経営環境の中で、百貨店各社は、組織体制、業務実行体制、経営戦略としての業務改革を、非常に速いスピードで展開し、様々な改革の模索を繰り返している。そうした努力の結果、百貨店協会の発表によると、近年大手を中心とした百貨店の売上高は少しずつ好転の兆しを見せ始めている。

百貨店E社は、百貨店従来姿を超越した、新しい百貨店のあり方を模索し、組織、業務改革を実現している、業界内でのリーディングカンパニーの1つである。そこで、今回は2012年調査に引き続き、要員管理の新しいあり方を探るE社の新たな取り組みを中心に、百貨店における要員編成と要員管理のあり方を考察したい。

#### 第2節 E社における雇用ポートフォリオの背景

##### 1. 会社概要

百貨店E社は、老舗百貨店a社とb社の2社の合併により設立され、百貨店事業、卸売事業、その他関連事業を多角的に展開するグループ企業の中核的存在である。組織は、営業企画やMD戦略を担う営業本部、財務、人事、業務改革、後方などのバックオフィスを担う業務本部、10以上の直営百貨店のほか、直営百貨店に付属する小規模店舗、地方関連百貨店により構成される。

同社の特徴は、百貨店事業にとどまらない経営資源の投入による、積極的に他社との提携（アライアンス）やM&Aを行うことで新しい小売業としての業態を確立し、成果を挙げていくところにある。2012年秋からは、新たな百貨店ビジネスモデルの基盤構築の観点から、店頭販売に従事する販売受託子会社を設立し、マネジャー以下の従業員を出向・転籍させるなど大胆な組織・業務改革に取り組んでいる。

##### 2. 従業員構成

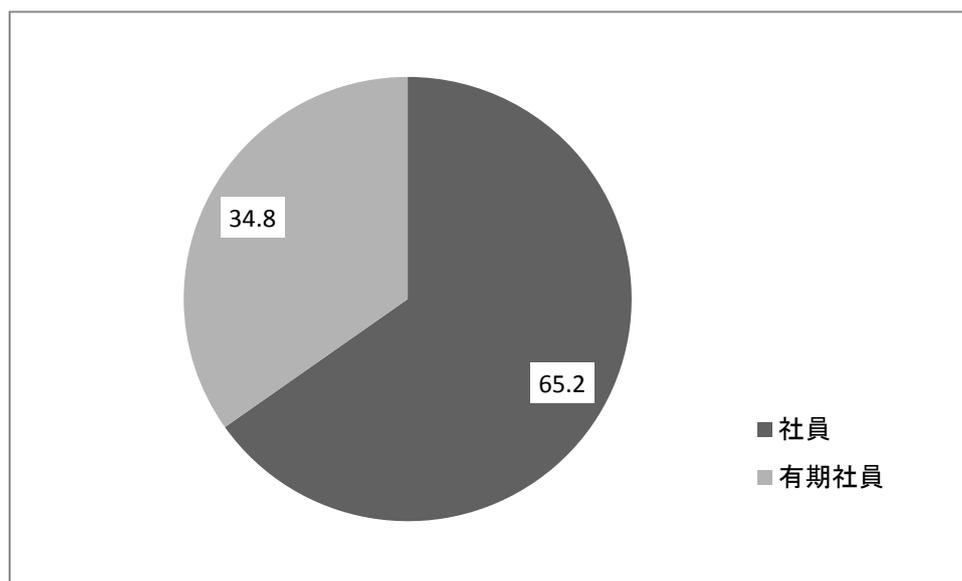
同社は、販売部門、経営企画部門、後方サポート部門などの事業部門から成り立つが、各部門で雇用形態別の従業員構成割合が異なる。特に、販売部門では、他の部門と比較して、

<sup>32</sup> 本章を執筆するにあたり、ご多用にもかかわらずインタビュー調査にご協力くださったE社労働組合中央書記長I氏、業務本部人事部部长M氏に心からお礼申し上げます。

有期契約社員の数が多く、正社員に変わって、店頭業務の主体を担う傾向にある。具体的には、従業員は、正社員と有期契約社員から成り立っているが、実はこれ以外にも、店舗展開に際しては、取引メーカー先から派遣される派遣販売店員、アルバイトなどがいて、それらの労働力を活用している。

現在の E 社の直接雇用の社員の構成は、2012 年 9 月時点で、正社員が 7 割弱、有期契約社員が 3 割強と正社員が多い構成となっている（図表 2-1-1）。

図表 2-1-1 E 社の社員構成（単位：％）



出所：インタビュー資料より。

同社が 2007 年に経営統合する以前には、旧 a 社は、主に正社員、有期契約社員であるパートナー社員（パートタイマー）により従業員は構成されており、旧 b 社は、正社員と専任社員、契約社員という 2 つの雇用形態の有期契約社員を有していた。2007 年の経営統合を契機に、旧 b 社は、正社員について旧 a 社の人事制度を導入・適用を開始している。したがって、2010 年に新 E 社が誕生した時には、全正社員については、旧 a 社の雇用区分と人事制度が適用された。

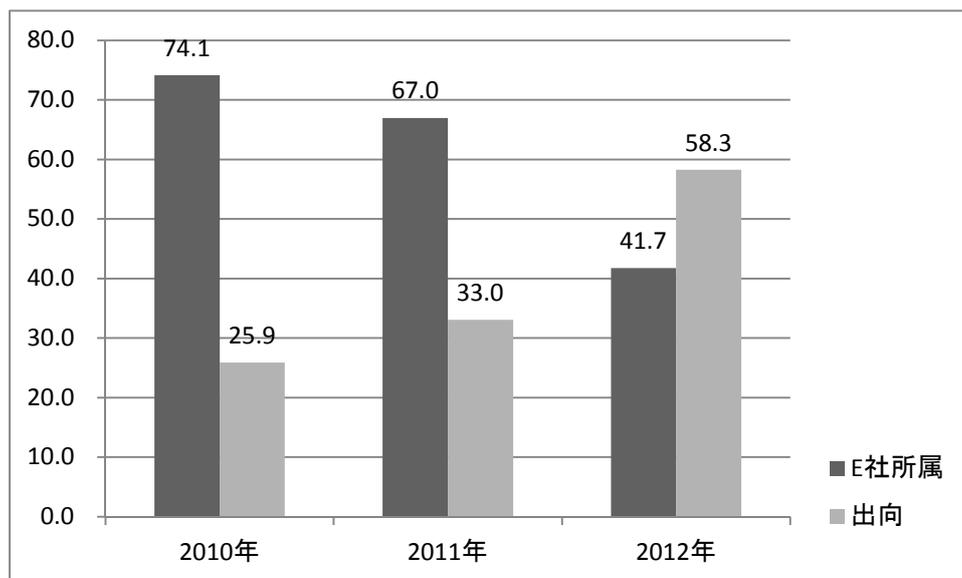
一方、有期契約社員についても、2011 年に旧 a 社の制度を基本に新 E 社でも採用した。この際、課題となったのは、旧 a 社の有期契約社員はパートナー社員とよばれる雇用区分でここにはフルタイム勤務者もパートタイム勤務者も含まれている。旧 b 社の有期契約社員は、フルタイム勤務者と短時間勤務者とで雇用形態を変えていたので、これを旧 a 社にあわせた形で統合した。

また、近年では、新たな百貨店ビジネスモデル構築をめざす、組織・要員構造の改革により、E 社から関係会社への出向の割合も大きく増えており、2010 年時点では 7 割が本体社員で 3 割弱が出向であったところ、2012 年には 4 割が本体社員で 6 割が出向というように逆

転している（図表 2-1-2）。

さらに、2013年9月からは、グループ内各社への出向者のうち、55歳以上の社員と有期契約社員を対象に、販売受託、人材派遣、食品レストラン、情報サービス、オフィス後方支援サービスなどグループ内9社への社員の転籍と有期社員の契約主体変更を行っているため、本体従業員数はさらに減少している。

図表 2-1-2 E社の出向従業員比率の変化（単位：％）



出所：インタビュー資料より。

### 3. 直接雇用従業員の人事処遇制度

E社では、人事処遇制度として旧a社で採用していた「職位等級制度」を採用している。異なる制度で運用してきた旧b社に「職位等級制度」を適用するため、合併前から統合準備に入り検討を重ね、正社員、有期契約社員を対象とした人事処遇諸制度、諸規則、運用基準等の完全統合を現在までに実現している。

人事制度の再構築にあたっては、異なる制度の統合となることから、両社社員が納得できる制度作りと運用につとめることを第一の課題としつつ、適正化された評価、配置、職位等級の決定職務と成果や貢献を処遇に反映させること、新業務展開に適応できる人材育成の体系を構築することなどに重点を置いている点が特徴としてあげられる。

また、正社員が旧b社の社員で統合により職位等級が下がることで給与が減額となる場合などは、年収ベースでの調整を行うなどの移行措置をとっているなどの実務的措置がとられている。

その後の戦略や構造改革などの推進に合わせ、現在では、より柔軟な役割や成果に基づくミッショングレード制度に見直しをはかっている。

E社では、配置、給与・賞与に関して、評価・アセスメントを適用しているが、昇給や賞

与の決定については、成績考課により決定される<sup>33</sup>。成績評価は、成果や組織への貢献の大きさを職位に求められる基準に照らして評価されるもので、達成困難度などを事前に判定した数値成果評価、重点課題の達成度を評価する課題成果評価、成果にいたるプロセスを評価する役割行動評価の3種類の数値の合計点から経営により判断され、決定されるものである。

ちなみに、配置にあたっては、この成績考課に加え、行動特性多面観察、キャリア適性サーベイ、研修データ、節目面接などの各種アセスメントデータを参考にしながら、組織ニーズと個人ニーズのマッチングをはかっている。具体的な人事異動は、年2回の定期異動を中心に通年で対応している。

### (1) 正社員

制度統合後のE社の正社員の人事処遇制度の特徴は、職務と成果をリンクさせ報酬管理を行う職務役割制度である。

まず、職位等級の体系は、各部門における事業・利益計画の立案・管理を行うマネジメント群（これには店頭のほか、本社・後方部門も含まれる）、戦略企画やバイヤー、財務、人事、広報などを担うプロフェッショナル職群、販売を担うセールス群、また上記3群の候補として必要な知識・能力を広範囲な業務を通じて向上させながら組織成果に貢献するアソシエイト職群の4つに分けられる。

正社員は、新卒の場合は、入社から3年までは、お客様との接点である店頭現場で販売の職務を中心に経験を積み、4年目にいずれかの部門に正式配属されることになる。職位等級は、群により構造が若干異なるが主にアソシエイト職群に属し、基本的に3段階に分けられる。その後、経験年数や期待成果と実績、本人の適性や希望等により、より高度で専門的な仕事内容の職位へと上昇していく。第1段階では、入社まもなくでは基礎的な職務や責任範囲の仕事からスタートする。第2段階として、そこで複数年以上の経験を経て、チームリーダーやアシスタントバイヤー、バイヤー、販売外商専門職となる。スタッフ群やセールス群では、経験年数に応じて仕事内容の専門化、高度化が高まり、責任の範囲と重さが拡大していく。一方で、マネジメント群では、第3段階でマネジャー、セールスマネージャー、第4段階では統括マネジャー、マーチャンダイザー、第5段階は最高位でゼネラルマネジャー、マーチャンダイザーなどの職位が相当していく（図表2-1-3）。

<sup>33</sup> E社の賃金制度、評価制度の詳細については、労働政策研究・研修機構編（2012）pp.89-95を参照されたい。

図表 2-1-3 正社員の職位と等級の関係

職位等級	マネジメント群			スタッフ群	セールス群
グレード5	ゼネラルマネジャー		マーチャンダイザー	スタッフ 専門スタッフ	
グレード4	統括マネジャー		マーチャンダイザー	スタッフ 専門スタッフ	
グレード3		マネジャー セールスマネジャー		スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード2			バイヤー	スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード1b		チームリーダー		スタッフ 専門スタッフ	販売・外商専門職
グレード1a				スタッフ 専門スタッフ	

出所：インタビュー資料より。

各職位での職務がどのような基準で成り立っているかを以下で説明する。まず、グレード1aは、入職の段階であり、一般常識と自分が携わる業務に関する知識を前提に仕事を遂行することが求められる。グレード1bになるとチームリーダーとなるものも現れるが、この段階での職務のレベルは、自分の仕事のみでなく部門に関する知識も要求されるようになり、状況に応じた対応が期待されるものである。

さらに、グレード2、グレード3は、マネジャー、バイヤー、販売・外商専門職で、店舗や本部全体の組織成果にある程度の影響を与え、担当分野全般に関する知識を駆使する存在となることが期待される。グレード4は、全社的な組織や市場動向に対する知識が要求され、複雑な課題に創造的視点から取り組むことが期待される存在である。統括マネジャーやマーチャンダイザーなどの職位が相当する。そして、グレード5は、全社的な組織や市場動向の知識を有し、全社的な責任を担う存在である。経営に関する高度な調査、分析、考察能力を有し、革新的に経営に取り組むことが期待される存在でもあり、ゼネラルマネジャーの職位が相当する。職位の上位への移行は、マネジメント職群は主に配置により決定するが、その他職群については所定の必要最低経験年数（たとえば1年）を経た上で、3月と9月の半期に一度、職位等級決定基準に照らして、職位昇級候補者の中から「検討会議」「評価委員会」での審査の結果決められる。

## (2) 有期契約社員

E社の有期契約社員は、旧a社の制度を踏襲し、フルタイム勤務者と短時間勤務者ともに、1つの呼称による雇用区分の扱いとなっている。雇用形態内での区分は、業務内容により、販売系、外交販売系、事務企画部門の後方支援系の3系統に分けられている。また、勤務形態は、1日あたり、①7時間20分勤務を基本に、②7時間勤務、③6時間勤務、④5時間勤務、⑤4時間勤務の5種類で、さらに、勤務日数は週5日を基本に、週4日、3日、2日、1日勤務のそれぞれがある。実態として、週5日、1日7時間20分勤務が多く、ほぼ正社員と同様のフルタイム勤務者となる。同社は、正社員との均衡処遇の考え方を重視しており、

異なる雇用形態間であっても同一の仕事や役割を担う場合には不整合がないよう、雇用形態横断的な均衡処遇体系の構築と運用を行っている。しかし、正社員が全国規模での転勤を前提としているのに対して、有期契約社員はエリア（地区）内の異動にとどまることから、この点を反映して、処遇に若干の違いが存在することになる。

有期契約社員の賃金形態には、月給制と時間給制がある。月給制は、職務基本給によるもので、一日の所定労働時間が6時以上、週労働時間が30時間以上の者に適用される。時間給制は、職務時間給で、週労働時間が30時間未満の者に適用される。

同社では、社員の職務役割制度の考え方を有期契約社員にも導入しており、役割に応じて4段階のグレードを設けて担当職務の基準、人材要件などを整備している（図表2-1-4）。

図表 2-1-4 有期契約社員の職位と等級

職位等級	外商		営業・販売等				事務(後方支援)			
	グレード4	外商フル対応		チームリーダー		接客販売担当			サービス教育担当	企画・事務
グレード3	外商フル対応			販売チーフ	接客販売担当			サービス教育担当	企画・事務	
グレード2	外商フル対応	外商サポート		販売チーフ	接客販売担当	お客様対応		サービス教育担当	企画・事務	
グレード1					接客販売担当	お客様対応	承り、レジ、販売補助、店出し		企画・事務	一般事務

出所：インタビュー資料より。

役割グレードの決定方法は、グレード4のチームリーダーやアシスタントバイヤーとなる場合、グレード3での経験年数が1年以上であることが要件となる。またそれ以外では、担当する役割と具体的職務内容、担当者の職務遂行能力が考慮され、個別に判定・決定されている。したがって、職務とグレードはある程度連動するが、考課による各人の職務遂行能力の判定が加えられ、最終的に昇級を判別することになる。この場合でも、昇級対象となるのは、同一の役割に1年以上の経験年数を有する場合である。

グレードの昇級にあたり、昇級の当該当事者は考慮判定がなされるが、同社では有期契約社員についても成果・貢献にもとづく処遇制度を採用しているため、正社員と同様の仕組みにより、職務と職位により設定される数値目標と役割遂行評価について成績考課を行っている。この結果は、給与や賞与に反映される。考課要素は役割に応じ定量的に把握できる数値目標と、数値化できない業務・課題については役割遂行評価が行われる。考課の対象期間は、3月から翌年の2月までの1年間で、年1回評価が行われる。

数値目標について、雇用形態区分に応じた役割グレードごとに数値目標値が設定されている。また、評価ガイドラインは7ランクが設けられている。そして、達成困難度も正社員同様に考慮されるが、有期契約社員の場合は「高い」と「普通」の2段階について係数化されている。役割遂行評価の場合は、「高い」「普通」「やや低い」の3段階で数値が付与される。

給与や賞与へのダイレクトな反映とは別に、これらの評価、アセスメント結果は、契約更新時の面談や Web での自己申告、行動特性多面観察など、個人の適正な配置と意欲向上を目的として活用される。また、これらの評価やアセスメントの結果は、正社員と同様に、年度ごとに役割グレード検討委員会、配置検討委員会など全社レベルの会議に付議され、全社で人材情報として共有されて活用される。

有期契約社員の正社員との明確な違いは、担当業務が専門性をもちつつも定型的業務が中心であること、契約が定められていること、雇用契約が 1 年単位契約であること、雇用契約により労働時間が決定されること、勤務地の範囲が限定的であることなどである。

### (3) 働きやすい環境の整備

E 社では、正社員でも、個々人の価値観や就労観の多様化に対応して、仕事と社会生活の両立ができるような複線的な選択勤務制度が整備されている。入社 4 年目以降の社員が希望し会社が認めた場合、「子育て」「介護」「地域社会への貢献・ボランティア活動」「就学・自己啓発」「病気」「充実したシニアライフ」などの目的で、短時間勤務や週当たりの就労日が選択できるなどフレキシブルな選択できる。

具体的には業務内容、各人の勤務時間ニーズに応じて会社と本人が協議し、決定するが、その際には勤務する部署の社員の交替状況が考慮される。選択した勤務方法は半期ごとに再申請をおこない、その際には変更が可能である。年次有給休暇は勤務日数に応じて比例付与される。給与、賞与、退職金は、選択した勤務の実労働時間に応じて支給または付与されることになっているが、社会保険については、週 4 日以上勤務でも週実働時間が 27.5 時間未満の場合には適用対象から除外される。

図表 2-1-5 週当たり勤務時間シフトイメージ

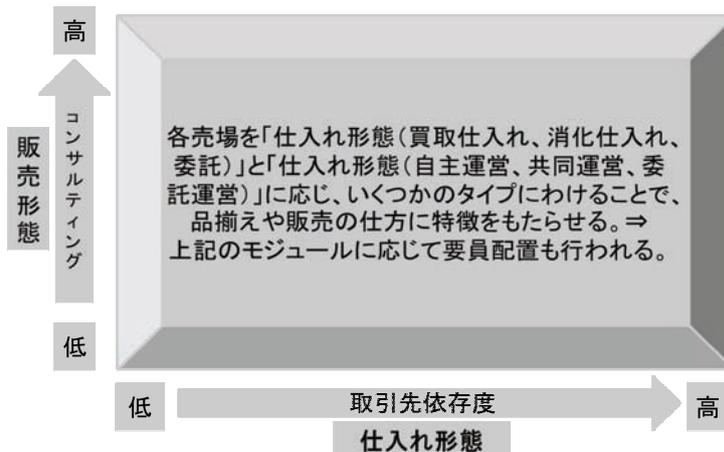
		週勤務日数				
		週 6 日	週 5 日	週 4 日	週 3 日	週 2 日
実働時間	10 時間				30 時間	20 時間
	9 時間				27 時間	18 時間
	8 時間			32 時間	24 時間	
	7 時間			28 時間	21 時間	
	6 時間		30 時間	24 時間		
	5 時間	30 時間	25 時間	20 時間		
	4 時間	24 時間	20 時間			

出所：インタビュー資料より。

### 第3節 要員管理の基本的考え方

E社では、業務・組織改革の結果、本社が集約的に管理するポストに応じた要員配置を特徴としてきた<sup>34</sup>。職位階層ごとの能力、適性要件に基づく配置基準によるポスト数で管理してきたが、これに加えて、売場ごとの要員配置モジュールを適用する。これは、百貨店の特性である「仕入れ形態（買取仕入れ、消化仕入れ、委託仕入れ）」<sup>35</sup>による取引先への依存度と顧客が買い物をする際に店員によるコンサルティング（相談）の程度が高いか低いかという「販売形態」のあり方から売場を分類して、「売場プロトタイプ（基本形）」を考えることで要員配置の基礎とするものである。すなわち、買取仕入れよりも消化仕入れの方が、消化仕入れよりも委託仕入れの方が取引先への依存度が高いため、取引先からの派遣店員を確保する可能性が高まり、自社の要員を効率化することができる。また販売形態では、コンサルティングの要素が低ければ、販売要員は数が少なくてすむため、極端な例ではレジ係さえ配置すれば良いという場合も考えられる。したがって、百貨店の場合は、仕入れの形態や販売様式の違いで配置する要員数は大きく変動することになる。

図表 2-1-6 売場プロトタイプイメージ



出所：労働政策研究・研修機構編（2012）p.97より。

正社員や有期契約社員など直接雇用の従業員の配置を考えた場合には、先述の「売場プロトタイプ」のような要員配置モジュールをベースに、マネージャーが何名、有期契約社員である販売員が何名というように要員数が決められる。さらに販売については、有期契約社員がほとんどであるため、勤務時間など雇用形態がそこにあわせて考慮され、売場の人数は決められる。直近では、これら「売場プロトタイプ」の考え方を基本に、大きく「自主運営」「シ

<sup>34</sup> 労働政策研究・研修機構編（2012）pp.95-96より。

<sup>35</sup> 百貨店の仕入れ形式には、①取引先からすべて商材を買い取り、仕入れ計上する（買取仕入れ）、②商品が売れた場合逐一仕入れが計上される（消化仕入れ）、③一旦取引先から商品を買って仕入れ計上する、季節終了後に取引先との合意の下、残品を返品する（委託仕入れ）という3つの形式がある。

ョップ運営」による売場形態を各店舗の特性に応じて採用してきている。

この前提は、事業戦略であるが、経営計画に連動した要員計画の大枠が策定されると、それをブレークダウンすれば、本社、各店舗とも職務に基づく要員配置モジュール（マネジメント系、プロフェッショナル系、セールス系別の「部長」－「マネジャー」－「スタッフ or 販売員」のポスト数）が決定され、実際の要員配置が提案されることになる。さらに、コストの側面や有期契約社員の就業可能時間、選択方式による社員の勤務時間などが考慮され、要員計画提案が修正されて、具体的な要員配置が決められる。

上記の基本的な要員配置の考え方に加え、E社では、2013年に、組織・要員構造改革のもとで、グループ会社として新規に設立した販売受託会社に販売スタッフを出向・転籍させている。したがって、同社の百貨店での雇用ポートフォリオ編成を考える場合には、雇用主体が3社、すなわち百貨店社員としてのマネジャー、販売受託会社に所属する従業員、取引先からの派遣店員という人材の構成が基本となる。

#### 第4節 経営計画と要員計画

E社では、経営環境要因と雇用環境要因の2側面から、将来の組織・要員構造について検討を行い、2012年度から新たな体制の構築を進めている。

E社では、標準化、効率化をコンセプトに、経営データの見える化を徹底することで、本社から分店までの一元管理を特徴としてきたが、流通業界での競争環境の更なる激化から収益性を高めるための経営の在り方の見直しを行い、結果として、経営戦略の変更や人事改革を行ったことにあわせて、百貨店の店舗ごとの戦略、経営計画と収益管理を高める方向に方針をシフトさせている（図表2-1-7）。

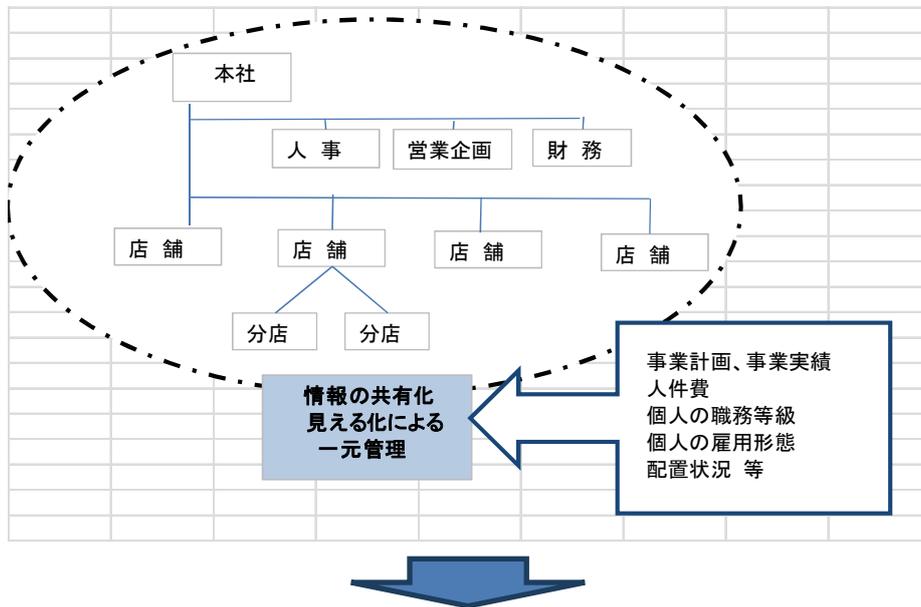
いわば中央集権的な管理体制から、百貨店各店舗に経営企画と収益管理を委ねる方向にシフトしたわけであるが、その理由には百貨店の業務の軸ともいえる「仕入れ」と販売のあり方に、各店舗の経営における背景や環境を前提とした独自性と柔軟性を取り入れることで魅力ある店舗づくりと運営を行うことにより、各地域における営業力、収益の向上を図ることを目指すという方向性への方針転換によるという<sup>36</sup>。

---

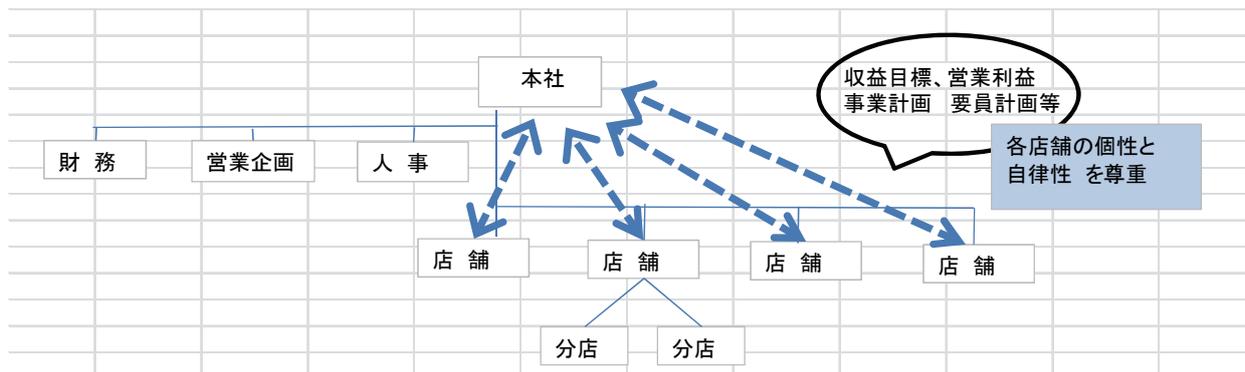
<sup>36</sup> 2012年9月E社労働組合書記長インタビューより。

図表 2-1-7 組織、業務改革後の組織イメージ

【従前】



【経営改革のめざす姿】



出所：2012年9月インタビューより。

また、E社では、後述のとおり、2012年秋からマネジャーを除くリーダー以下の販売スタッフについて新設の販売受託会社に出向、2013年秋からは、このうち55歳以上については転籍を行い、販売受託会社から派遣される従業員という形で受け入れている(図表2-1-8(2))。このことから、要員計画を作成する際には、全社的な経営計画と各店舗の経営計画の擦り合わせにより計上される収益目標に対して、店舗および本社と販売受託会社との調整が厳密に行われることになる。その際には本社の経営から示された中長期目標を早期に達成することが大前提として目指される。店舗に目標達成に向けた責任と権限をあたえ、それを実現するための体制を「役割構造図」に表し、部門と各個人の役割と重点タスク、連携をメンバー全員で見える化、共有化を行うようにしている。

この各店への権限委譲に関する方針転換について、インタビューに応じてくださった労組書記長によると、「いかにしたらお客様がきてくれるか、世の中の変化に目を向けることが重

要である。取引先やフロア構成をだれが決めるかには正解はないが、各店舗が立地する顧客・マーケットに応じて、全社の戦略方針のもとで、各店舗がしっかり自分たちで考えることが重要」と、同社が百貨店としての生き残るためのマインドを語ってくれた。

上記のような百貨店のビジネスモデルの転換をめざす中で、販売スタッフの働き方とその処遇のあり方にも変化がうまれている。具体的には、職務・役割グレード（等級）と処遇を標準化した、いわゆる「職務型」を徹底することは効率化を推進する一方で、販売スタッフがあらかじめ決められた職務からはみでた仕事への対応が難しくなるという矛盾、硬直的な一面が表れてきた。お客様のニーズにあわせて臨機応変な対応が求められる百貨店の販売現場では、売り逃しなど大きな損失を生むことになる危険がある。その弊害を避けるために、E社は、仕事と処遇のあり方を、全社標準にもとづく職務型制度を基本としつつも、各店・部門における実際の役割に応じた、より柔軟性ある役割等級制度ともいえるべき「ミッショングレード制度」への転換をはかった。

そうした前提もあり、従来と比較して各店舗にかなりの権限委譲がなされるようになり、各店長は、スタッフに対して、職務型の等級を期間限定で、全社標準に加え、一段階上げたり下げたりする責任権限も付与されている。これは、事業戦略を実行するために店長が必要とした場合に短期間でのそのような運用が行えるという権限が付与されるという意味である。

要員管理を行うにあたり、E社では、「標準化」「平準化」から「柔軟性」「独自性」へと重点をシフトさせている。

## 第5節 要員算定と要員配置

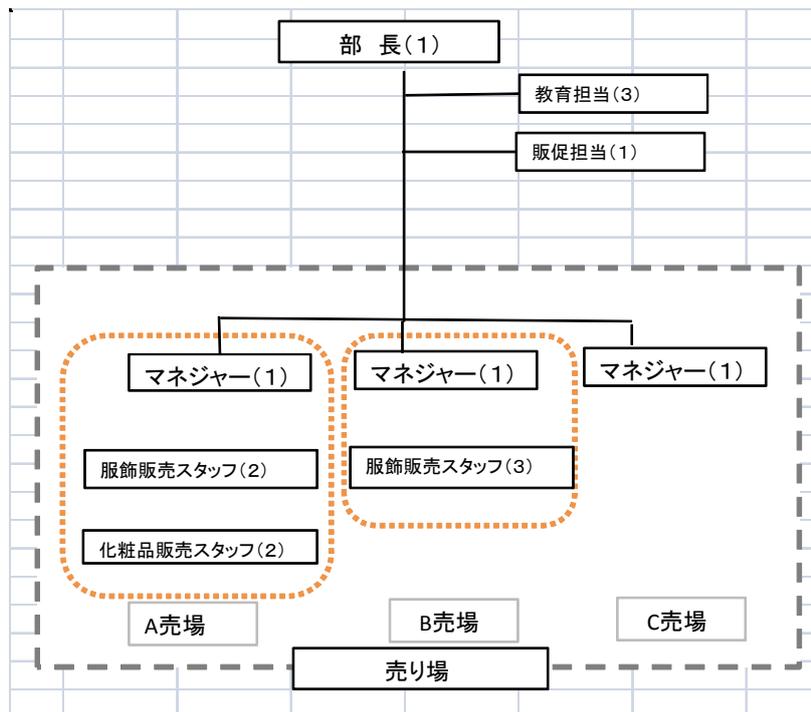
### 1. 要員算定基準と要員算定の方法

E社では、要員設定は、翌期の戦略に基づく組織体制、その必要ポストと要員数をまず決め、それが決まったら職位別の平均人件費単価による総額人件費を算出して、総額人件費予算を各部署に振り分け、要員配置を行うというプロセスをとっている。この場合、有期契約社員も費用として含まれる。有期契約社員は時給による平均人件費単価により計上される。すなわち、マネジメント系、プロフェッショナル系、販売系の要員配置モジュールを基本に、各職位によるポスト数を決め、それにより要員数等が決定されるという手続きをとる。もちろん、この要員配置モジュールは基本であるので、各店舗の状況に応じて同一タイプの売り場でも同じ要員の配置とはならず、弾力的に運用はなされる。

一方で、売場により、マネジャーが何名、販売スタッフのリーダーが何名、販売スタッフ何名というようにポスト数が決められている。したがって、職位に応じた平均人件費単価をポスト数に乘じれば、必要な人件費は算出される。また、総額人件費と必要人件費の擦り合わせにより、実際に配置可能な要員体制が組み立てられる<sup>37</sup>。

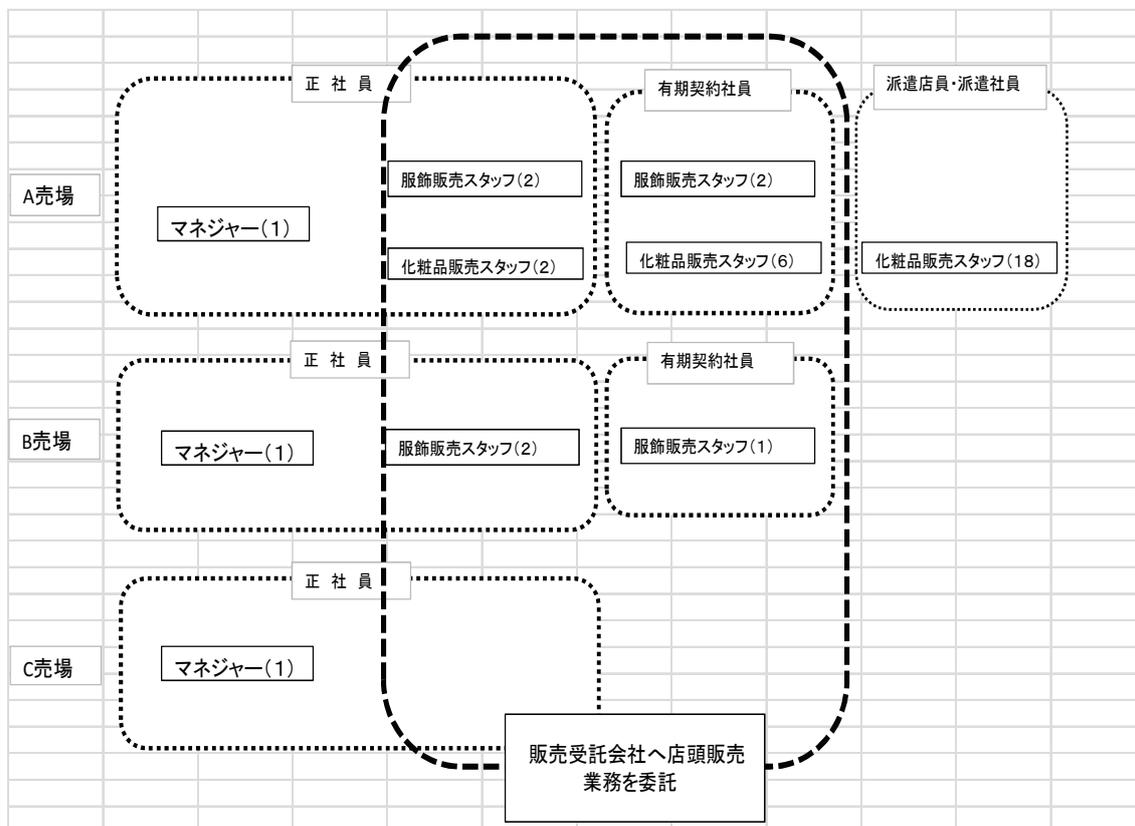
<sup>37</sup> 要員配置の決定とプロセスについては、労働政策研究・研修機構編（2012）pp.99-102を参照されたい。

図表 2-1-8(1) 売場の従業員構成イメージ



出所：労働政策研究・研修機構編（2012）p.101 より。

図表 2-1-8(2) 売場の従業員構成イメージ



出所：2012年9月インタビューより。

上記の要員算定プロセスに加え、E社では、2012年以降の組織・要員構造改革により、マネジャーを除く販売スタッフは新設の販売受託会社に出向や転籍の形で異動している。正社員は出向（55歳以上は転籍）という形をとり、有期契約社員については出向（55歳以上は契約主体の変更）という形をとっている<sup>38</sup>。

このことから、E社にとって総額人件費額と要員管理の関係においては、正社員であるマネジャー以外の販売スタッフの人件費は、販売受託会社との業務委託費となり、要員算定基準については、平均人件費単価×ポスト数+業務委託費をベースに算定されるようになり、この3つの科目により社内で管理され、総員も在籍ベースでそれを各店舗に振り分けるという方法に変わった。

## 2. 要員配置の決定プロセス

ポストと業務については、全社方針のもとで、本社・各店の経営構造・営業改革担当が店長、現場の部門長と話し合い、すり合わせを重ねている。販社に委ねた販売スタッフの業務に関わるポスト数についても、販社を交えた3者間で期前の計画、期中の進捗管理について確認の場を設定して決めている。

このように、実態においては、委託先への業務実態評価を行うことで、業務委託会社からの人員のポスト数の決定に間接的に参与している。業務実態評価は従来の人事考課の効能も合わせもっている。販売会社に任せた費用とサービスに関するレビュー、対価としてのサービスが販社から店に行われたかが評価される。そうしたうえで、E社と販売受託会社の合議により、要員数や業務委託の範囲とコストを決めている。さらに、半期ごとにサービスの質、業務の質をスクリーニングして、改善・見直しを図っている。

## 3. 要員の雇用区分と分業

売場では、上記図表 2-1-8(1) の通り、マネジャーと販売スタッフ（リーダーを含む）の構成となる。マネジャーは、E社の社員であり、その配下には現場のリーダーも含めた販売受託会社所属のメンバーとの協働体制をとっている。マネジャーは、売場運営を受託している販社のリーダーとの緊密な連携のもと、担当売場の業績向上に向けたマネジメントを行う。そのなかで売場のポートフォリオを、取引先との関係を考慮してマネジャーが考える。

したがって、マネジャーに期待される仕事は、限られた経費予算の中で、取引先や部下、さらに販売受託会社からの派遣社員、そして本社の力を借りて、どのように自分のやりたいことを実現し、収益を上げるかということである。

日常的な業務の変更を販売受託会社の社員に直接指示はできないが、業務委託先としての販売受託会社のリーダーである社員と相談して、業務委託の範囲で目標設定や売場のレイア

<sup>38</sup> 労働組合との交渉もあり、現有の各従業員賃金をはじめとする処遇については、原則的に従前と変えない（経済的な不利益を生じさせない）ということである。

ウト変更をするなどの業務改善を行うことは可能である。

売場の販売体制を変えてもらわないと困るという時には、百貨店社員であるマネジャーと販売受託会社の社員であるリーダー、人事担当を交えた3者間で要員計画の練り直しを行い、修正を行う。

## 第6節 新たな経営改革、組織再編と人事制度改革

E社では、ポスト数による要員数の決定を行っているが、それ以外にも各店舗の利益率と売上高人件費比率を視野に入れた要員数の決定を行っている<sup>39</sup>。

2011年インタビュー時は各店舗への要員の配分は、本社が各店舗の経営データを一元的に管理し、それらに基づき要員配置の決定を行っていたが、2013年インタビュー時は、店舗ごとの特性を生かした経営展開により利益を導くという方針の下で各店舗の裁量性を高め、収益についての責任を店舗に分権化していた。

こうした各店の特性に基づく英業力強化への取り組みとあわせ、店舗の収益構造、全社的な組織・要員・人件費構造の見直しに着手してきている。具体的な見直し策としては、マネジャーを除くリーダー以下の販売スタッフの販売受託会社をはじめとするグループ会社への出向と、2013年秋からの55歳以上の正社員の転籍と有期社員の契約主体変更の実施である。これにより百貨店での販売要員の雇用形態は、百貨店本体所属の従業員と取引店からの派遣店員に加え、業務委託を受けた販売受託会社の従業員という3区分に分けられた。

これら出向・転籍を伴ったグループレベルでの人材配置と活用をめざす中で、60歳定年以降、65歳まで雇用延長（再雇用）できる仕組みを、あわせて導入している。

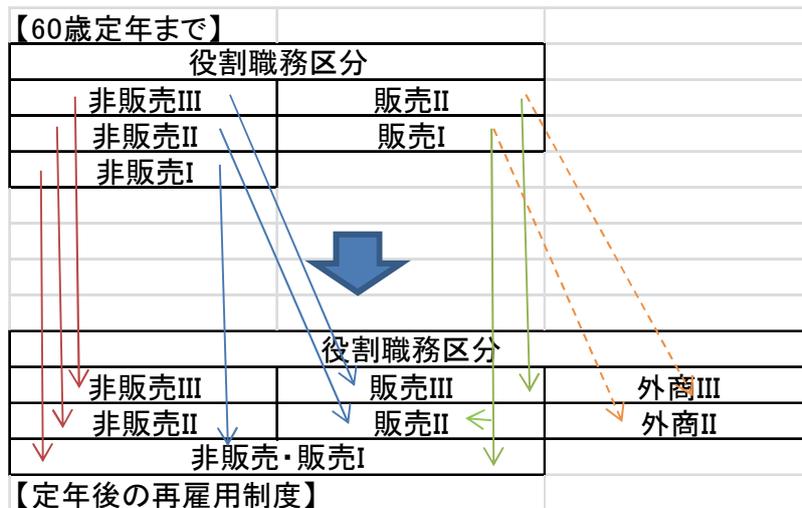
具体的には、転籍対象となるグループ会社において、基本的には、E社をはじめとしたグループ共通基盤・制度として、2013年秋から新たに定年再雇用制度を適用している。

このグループ転籍各社共通の制度は、各社の事業特性、60歳以降の各人が担当する役割・職務区分に応じ、以下①から④のように再編成された。

- ① 店舗での営業職種（フロア販売やレジなど）である非販売 III から I は、販売 III から II、非販売・販売 I に移行。
- ② 旧販売 II から I で店舗での営業職は、販売 III から非販売・販売 I の販売 I へ移行。
- ③ 旧販売 II のうちお客様営業担当は外商 III に移行。
- ④ 旧販売 I のうちお客様営業サポート担当は外商 II に移行。

<sup>39</sup> 売上高人件費比率については、百貨店全体では10%前後のところ、大手各社は8%程度まで効率化しているが、総合スーパーや量販店との競合から更なる効率化が業界として必要とされることが2013年9月のインタビューでも指摘されている。

図表 2-1-9 再雇用制度下での定年後の職務



出所：2013年8月インタビューより。

このように、この組織・要員構造改革の目的の1つは、従業員の65歳までの継続雇用をグループレベルで可能にすることであるが、販売職に限らず、非販売系のスタッフについてもグループ各機能会社へ転籍することで、グループ内労働市場における1企業にとってのアウトソース人材として、販売関連その他のノウハウを提供することが期待される。さらに、人材の活用という観点では、グループ外の他企業との取引や、外部への販売ノウハウを伝え、かつ展開するための人材として期待され、派遣されている。

なお、転籍することにより、各人の役割職務に応じ、転籍先での処遇はE社在籍時よりも総じて低いものにならざるを得ないということであるが、例えば給与については、55歳から60歳までの差額分が一時金で支払われるなどの措置は講じられているということである。

また、処遇面では、公的年金の支給開始年齢が段階的に引き下がるなかで、生活の安定という観点から、給与制度の見直しを行っている。

**第7節 まとめ**

本章では、百貨店業界のなかでも、大胆な経営改革を行い、新しい百貨店のあるべき姿を積極的に模索するE社の事例を紹介した。E社の事例をまとめると、以下の通りである。

第1に、要員管理の考え方は、従来は、本社が雇用区分ごとの人事情報を集約的に配分、管理する方針であったが、百貨店本来のあるべき姿、業績の向上など、様々な要素を再検討した結果、各店舗の特徴や環境に応じた店舗戦略、経営計画と要員管理のあり方を重視する方針に転換を図っている。

第2に、要員算定基準と方法は、E社の場合、総額人件費と要員管理の関係において、ポスト数に平均人件費単価を乗じて人件費を決定する。その際には、同時にグループ内での営業利益目標に対して、百貨店としての営業利益目標が設定されて、そこから逆算することで

人件費が調整される。ちなみに近年は営業利益率 4%が中期的に目標とされている。それに基づき、要員体制も効率化に向けた中期的目標が設定されている。E社での要員管理は、主に財務アプローチから要員数、要員構成が決定される傾向がある。2013年からマネジャーを除く現場の従業員のアウトソース化を実施している。

第3に、配置方針と具体的配置について、百貨店の配置は、C社も同様であるが、販売にあたり顧客の相談に乗る度合いに応じた「販売形態」のコンサルティング依存度と仕入れのあり方に応じ「仕入れ形態」での取引先依存度によりセグメントが構成され、売場の要員構成に影響をもつ配置の基本的なモジュールとしての「売場プロトタイプ」(図表 2-1-6)が形成される。E社の場合は、各店舗に業務改善と収益上昇のための裁量を持たせ、それぞれに経営戦略を立てさせつつ、配置の基本的なモジュールである要員プロトタイプの柔軟な活用を奨励している。

ところで、E社では、要員構成が、担当する売場の販売計画・管理、お取引先を含めた営業・マネジメントに専念する正社員であるマネジャーと、実際の店頭販売を担う販売員としての外部委託人材という構成に変わったことから、販売現場の具体的配置は販売受託会社の事情が加味されることになり、E社、販売受託会社、取引先の3者により調整され決定される。3者による調整にあたりどのような指標が重要になるのかについては、制度変更から間もないこともあり、現在の時点で調査できていない。

第4に、当社の特徴として、組織・要員・人件費構造の改革による要員管理への影響があげられる。例えば、マネジャーを除くリーダー層以下の販売員はグループ内に新設された販売受託会社に出向している。特に、55歳以上の従業員はそのグループ内の販売受託会社等に転籍し、65歳まで雇用延長が行われている。

E社の課題は、2012年から続く組織・要員構造改革と人事改革を早期に目処付けし、次の中期成長目標にむけた反転攻勢、攻めの人事に、いかにスピードをもって転換していけるかが大きなポイントといえる。具体的には、制度運用を始めたばかりであるので、これから実際の運用に伴う様々な課題が提出されてくることが予想される。新しい百貨店のあり方を模索しつつも、どのような課題がでてくるのか、それをどのように克服していくのかを考えなければならないということである。

## 第2章 経営計画の柔軟性と雇用ポートフォリオ編成：総合スーパー I社の事例<sup>40</sup>

### 第1節 はじめに

これまで、総額人件費の増減が要員数の決定や配置に影響をあたえているのではないかという考えから、衣食住を扱う総合的に扱う小売業態として百貨店2社の事例から、本社レベルや店舗レベルでの要員決定、要員配置、要員管理についてみてきた。その結果、企業により経営方針や店舗の組織内の位置づけが異なることから、個々の管理の方法に違いや特徴があるものの、それらは企業が利益をどのように生み出すかに大きな影響をうけていることがわかった。

この実証の背景には、欧米を中心に論じられる経営戦略と人事施策の直接的な関係を論じる理論が存在し、雇用ポートフォリオ編成と人事施策の組み合わせの適合が企業の競争力獲得に大きく貢献しているという議論に対して、企業経営における経営戦略と人事施策はどのように単純なものではなく、さらにさまざまな要素が影響しあっていると考え、組織、経営、人事などさまざまな変革のプロセスに注目することが重要で、そのプロセスを通じてその企業が持つ特徴的な人事施策が構築されているのではないかという問題意識が基本となっている。

本調査に協力いただいた企業は、日本を代表する総合スーパーであり、歴史を有する伝統的な企業でもある。今までに経営改革とそれに伴う組織改革を何度か行ってきたが、人事処遇制度の改正は、戦略に直接影響されるというよりは、戦略を通じて行われる組織改革や業務への取り組みの変化に伴って行われている。つまり、経営戦略そのものの変化とは少し異なる次元で行われているものと理解される。いずれにしても、要員の効率化や生産性の向上は常に視野におかれ、要員構成や要員管理、労務管理を含む人事制度の改正は常に行われている。

これまで取り組んできた事例調査に加え、本研究プロジェクトをさらに深める目的で、本章では、小売業のうち、同じように様々な商品を扱いながらも百貨店とは業態を異にする総合スーパー<sup>41</sup>を対象に、どのように雇用ポートフォリオが形成されているのか、すなわち、要員決定と要員管理が行われているのかについて考察していきたい。

<sup>40</sup> 本章を執筆するにあたり、ご多用にもかかわらず、インタビュー調査と原稿作成にご協力くださった I 社組織制度改革ご担当 O 氏、地域カンパニー人事教育部 O 氏に心から感謝申し上げます。

<sup>41</sup> 経済産業省「商業統計」の業態分類によると、衣食住の各種商品を小売し、小売販売の10%以上70%未満の範囲内にある事業所で、販売方法がセルフ方式でないものは百貨店、セルフ方式であるものを総合スーパーと定義している。大規模総合スーパーは売場面積が3000㎡以上、その他中規模は3000㎡未満である。総合スーパーについて日本と米国で若干定義は異なるが、日本でも米国同様に GMS (General Merchandising Store) と呼ぶこともある。

## 第2節 I社における雇用ポートフォリオの背景

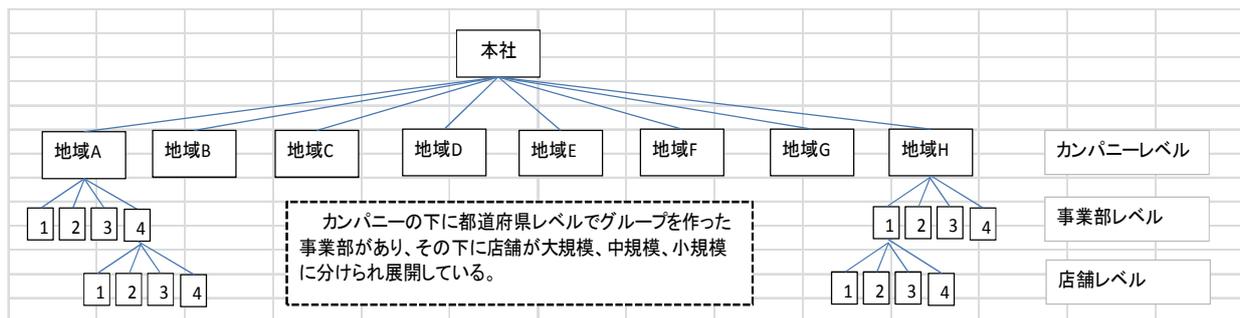
### 1. 企業概要

I社は、18世紀に創業された老舗の小売業の総合スーパーである。国内で160弱の企業グループを形成する親会社の100%出資子会社として、数次にわたる他社との合併や組織再編を行い、中核的事業として総合スーパーを運営している。現在は、日本でも屈指の大手総合スーパーに位置づけられる。国内では、店舗規模は大規模、中規模、小規模に分類され、それらは本州および四国で事業展開している。従業員数は、約9万人である。年間総売上高は、2兆円超で、長引く不況の中でも売上高は右肩上がりの上昇を実現している。

I社の組織は、本社、地域カンパニー、事業部、店舗により構成される。インタビュー調査の時点（2013年5月～9月）では、日本全国を8つの地域カンパニーに区切り、各カンパニーの下には都道府県レベルでグループ化された31の事業部が組織されていた（図表2-2-1）。

店舗の大規模、中規模、小規模の区分の基準は、主に売上高により店舗が5つに区分され、店舗グレードとして格付けされる。

図表 2-2-1 I社の組織展開イメージ

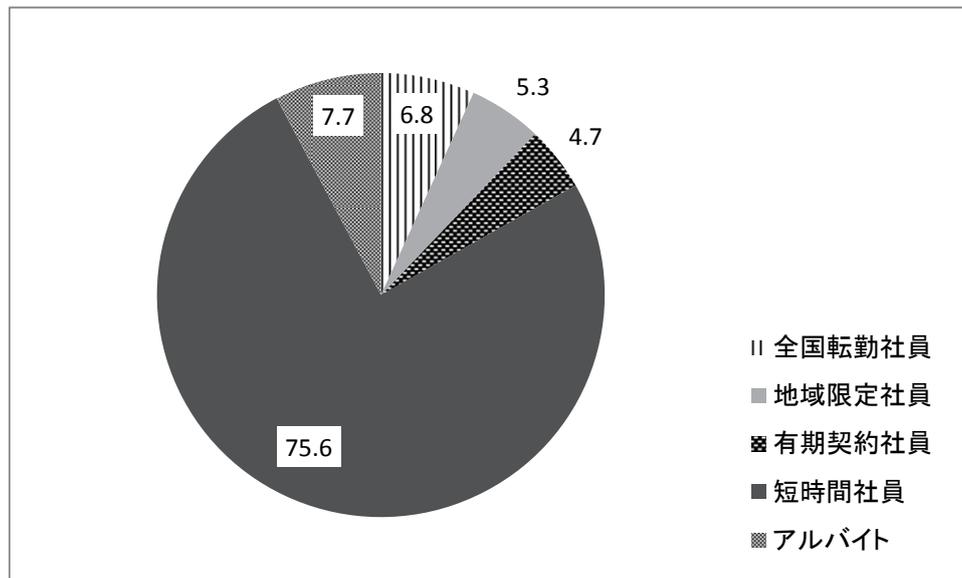


出所：2013年5月インタビューより。

### 2. 従業員の構成

I社では、従業員を「転居を伴う転勤」の有無や転勤する地理的範囲により3つのコースに分類している。それは、全国転勤を伴う社員（雇用区分A）、企業が指定する地域の範囲で転居を伴う転勤をする地域限定社員（雇用区分B）、転居を伴う転勤のない有期契約社員（雇用区分C）という分類である。それ以外に短時間社員（時間給で働くいわゆるパートタイマー）、アルバイトなどの雇用形態がある。雇用形態別の構成比は、2013年ヒヤリング時点で、全従業員のうち、全国転勤する社員が6.8%、地域限定社員が5.3%、有期契約社員が4.7%、短時間社員が75.6%、アルバイトが7.7%である（図表2-2-2）。

図表 2-2-2 雇用区分別従業員構成比（単位：％）



出所：2013年5月インタビューにより。

### 3. 雇用区分ごとの契約形態

従業員のうち、全国転勤社員（雇用区分 A）、地域限定社員（雇用区分 B）、地域限定で転居を伴う転勤のない社員（雇用区分 C）の雇用契約期間は、全国転勤社員（雇用区分 A）と地域限定社員（雇用区分 B）は期間の定めはなく、定年退職は 65 歳である。これに対して地域限定で転居を伴う転勤のない社員（雇用区分 C）は、1 年単位の契約制で契約更新の上限は 65 歳までとなっている。また、短時間社員（パートタイマー）とアルバイトは有期契約となっている。

### 4. 評価・等級体系

同社では、どのような雇用形態（短時間社員とアルバイト除く）であっても、適用する資格制度・評価制度は同じである。共通の資格制度が適用されるため、一定資格以上であれば、雇用区分に関わりなく小規模店舗の店長や店次長にまで昇格することができるようなキャリアが設定されている。しかしながら、大規模店の店長や本社の事業部長クラスが該当する 7 等級以上になるには、全国転勤社員である必要がある。転居を伴わない社員が全国転勤社員や指定地域範囲内の異動可能な地域限定社員へコースを転換することは、一定資格以上かつ転居転勤が可能かどうかを基準に判断される。

資格・等級体系については、勤続年数と経験に応じて職群ごとに 3 段階のステップがもうけられ、販売担当や店舗の主任までが資格に応じて、さらに 3 階層（仮に第一ステップ職）、その次のステップでは販売課長から小規模店舗店長までが資格に応じて 3 階層（仮に第二ステップ職）、さらにその上の段階として、大規模店の店長や本社部長、事業部長などが資格に応じて 6 階層（仮に第三ステップ）、全部で 3 ステップの職群に 12 階層の資格構成という組

立になっている。

図表 2-2-3 の資格・等級体系イメージのような資格・等級体系を持つ I 社では、店長は第三ステップの資格を持つ。

図表 2-2-3 資格・等級体系のイメージ

ステップ	職群	資格・等級		主な職位
第三ステップ	部長クラス (職務等級)	12		経営戦略スタッフ、事業部長、商品部長、大規模店舗、中規模店舗の店長など
		11		
		10		
		9		
		8		
		7		
第二ステップ	課長クラス (職能等級)	6		小規模店舗店長、店次長、販売課長など
		5		
		4		
第一ステップ	主任クラス (職能等級)	3		店主任、売場長など
		2		
	一般販売員	1	1-c	担当 (新入社員含む)
			1-b	
			1-a	

出所：インタビュー配布資料より。

## 5. 昇格と降格

I 社では、図表 2-2-3 の資格等級区分に基づき、雇用区分 A・B・C の区別なく、全国一律の登用試験制度<sup>42</sup>を採用している。2 等級から 6 等級までの登用試験は、年一回実施され、在籍する社員は毎年必ず登用試験を受験しなければならない。一般販売員層及び主任クラスの昇格については、登用試験として筆記試験と面接試験を行う。課長クラスへの昇格では人事評価も反映される。さらに部長クラスへの昇格については、個人業績に基づいて会社からの推薦が必要となる。

主任クラスの最上位 3 等級までは約 7 割が合格するが、課長クラスの 4 等級になると約 3 割の合格率となる。登用試験では 2 等級以上の飛び級による昇格も可能で、最短 6 年で部長クラスに昇格できる仕組みとなっている。

部長・課長クラスでは、降格もあり、評価が 2 年続けて悪い場合は降格となるが、降格者

<sup>42</sup> 資格により筆記試験、面接試験が行われる。

は少数に止まっているとのことである。

## 6. 雇用区分ごとの労働条件

同社の賃金制度において、雇用区分に応じた賃金水準は、同一資格・同一職位で比較した場合、全国転勤を前提とした期間の定めのない社員（雇用区分 A）が 100 であるとする、地域限定で期間の定めのない社員（雇用区分 B）が 95、転居を伴う転勤のない期間の定めのある社員（雇用区分 C）は 85 というように設定されている。この差は上位資格になるほど広がるようになっている。賃金構成の内訳は、雇用区分 A・B の社員は「資格給（9 割）＋能力給（1 割）」、雇用区分 C の社員は「資格給（7 割）＋職位給（2 割）＋能力給（1 割）」で構成されている。

労働時間は、雇用期間の定めのない社員（雇用区分 A または B）の場合は年間 1,920 時間、有期契約の場合、日給月給制社員（雇用区分 C）は、雇用期間の定めのない社員と同様年間 1,920 時間、時給制の短時間社員（パートタイマー）は個別時間設定である。年間休日については、雇用区分 A・B・C の社員は 105 日に加え、長期休日が 20 日与えられ、時給制の短時間社員（パートタイマー）は個別設定である。

### 第 3 節 要員管理の考え方

I 社では、半分はしっかり決め、半分は流動的な部分を残すという方針の下で要員管理を行っている。I 社は、いくつかの総合スーパーを吸収合併して現在の姿を形成しているが、歴史的に古い会社であり、元来は正社員（期間の定めのない雇用の社員）中心の会社で、パート比率は後から急速に高めたという歴史がある。正社員の要員管理は、本社が決めており、正社員の要員計画がベースとなって有期契約社員やアルバイトなどの働き方が後から決まる。

地域別カンパニー制をとっており、本社で正社員の要員計画を毎年決め、それを各カンパニーに割り振った後に、カンパニーで有期契約社員などの要員計画を策定する。

総合スーパーは、出店や閉店が多いため、前年実績をベースにして単純に前年並みの要員計画はできない。要員計画を立案するにあたって考慮する主な内容は、新店と閉店の数、退職者の数（正社員やパートも含む有期契約社員、自然退職や定年退職）であり、中長期的な視野での従業員構成の方針を考えている。

### 第 4 節 総額人件費管理—経営計画と要員計画

#### 1. 本社とカンパニー

経営計画や要員計画は、本社、カンパニー、店舗の 3 者が相互に関連しながら策定される。経営計画や要員計画には、全社のものと、カンパニーのもの大きく 2 種類がある。

本社が行う要員計画は、全社方針に基づく全社的な要員計画であり、学卒などの新卒採用計画につなげるという側面もある。一方、カンパニーでの要員計画は、もちろん全社方針に

基づくものであるが、各カンパニーの利益計画と整合的になるように、店舗単位で社員と有期契約社員の要員計画を立案し、最終的にカンパニーとしての人件費予算の立案や異動計画につなげるものである。

経営計画自体は、次年度予算を決めるものであるが、その前提に中期計画がある。5年程度の長期的な利益目標に沿って、中期計画は3年間の年々の売上計画・利益計画が作られ、それに基づき総額人件費の計画を行っていく。年々の要員計画も中期計画に基づく経営計画や他の施策との調整のもとで作成される。

### (1) 本社レベル

本社レベルの要員計画は、本社人事部が行っている。人件費予算における雇用区分A・B・Cの人件費予算に占める割合を中心に検討される。中長期的に目指すべき雇用区分別の構成割合目標の計画を行う。

すなわち、売上計画や利益計画に対する人件費の割合に基づき、総額人件費を算出する。一方で、店舗などの運営に必要な総労働時間数を考える必要がある。総労働時間数を確保しながら、総額人件費額を超えないように、雇用区分ごとの目標数の調整を行う。例えば、雇用区分ごとに積み上げた目標数が総額人件費を上回る場合には、雇用区分Aを増やさず、雇用区分BやCを増やすといった様々なシミュレーションが行われる。加えて、新規店舗の開設や閉店などの計画についても考慮される。そのように作成された中期計画はカンパニー人事と情報共有される。

全社の収益をどのようにカンパニーごとに割り振るかは本社の重要な役割である。全社の方針に沿って、各カンパニーへ経営計画の立案が指示される。その際、人件費のみならず様々な経費項目について本社が効率化案を提示することもある。そうした中で、カンパニー人事においても、カンパニーの経営計画に沿った人件費計画を行っていく。

### (2) カンパニーレベル

カンパニーにおいても、全社方針に基づき本社と調整を行いながらカンパニーの経営計画を立案する。その際、カンパニー人事はカンパニーの経営計画に沿った人件費計画を行う。

カンパニー人事は、本社から示される資格・等級別の1人1時間あたり単価に基づき、必要労働時間数を鑑み、各店舗と調整を行いながら、資格等級別の要員構成を立案する。その内容と本社人事からの方針とを参考にしながら、カンパニー人事は要員構成のシミュレーションを行っていく。本社の考える要員構成と必ずしも一致しない。例えば、雇用区分Aの社員を減らして雇用区分Cを増やすといったことを行い、カンパニーとしての経営計画に沿った人件費計画を行う。

また、雇用区分ごとの構成は、カンパニーによって異なっている。事業の地理的拡大の進行度合いや他社と合併、組織再編などにより、雇用区分Aが多いカンパニーや雇用区分Bが

多いカンパニーがある。雇用区分 C についてはカンパニーごとの比率のばらつきは小さい。

### (3) カンパニーと店舗の関係

カンパニー人事と店舗は相互調整を行いながら、雇用区分別の構成比を決定している。店舗ごとに構成比のばらつきはあるが、基本的には全社方針に沿っている。しかし、店舗によっては収益性が低く、人件費を抑制するために短時間社員（パートタイマー）をより多く活用せざるを得ない店舗もある。そのような場合、店舗は労働時間を確保しつつ人件費を抑えるための施策を考える。主任など、職位を担う者の雇用区分を他区分の者へ変更するための異動要望や、販売担当の社員を短時間社員（パートタイマー）に置き換えるといった要望をとりまとめ、カンパニー人事と店舗の収益性の改善に向けた調整を行っていく。カンパニー人事は店舗の要望を考慮しながら、カンパニーとしての人件費計画や異動・配置計画を決定していく。

## 2. 要員算定と要員配置

### (1) 要員算定基準と要員算定の方法

I 社では、要員の算定は、一人当たりの労働時間の積み上げた総労働時間を基礎に考えている。例えば 1 ヶ月 1,000 時間必要であれば、年間ではその 12 倍が総労働時間となり、それを減らすのか、増やすのかを考えていく。店舗で必要な労働時間と管理部門や商品部などスタッフで必要な労働時間という区分をして、総労働時間を考えていく。すなわち、人時を単位として算定し、どのぐらいの人時をどこのどの雇用区分の要員に割り当てるのかを考える。同じ労働時間であっても、雇用区分ごとに 1 人 1 時間当たり単価が違うため人件費が変わるからである。人時を人件費に変換する場合に雇用区分のどのコストを単価として使うのかという発想が要員算定においては重要である。単価と頭数と労働時間を頭に入れながら、要員の算出を行っている。

全社の要員算定にあたっては、人数の増減要因も考慮にいられており、出店・閉店で人数の変動を考えている。最初に閉店も新店もない状態である既存店ベースで人員数を考え、店舗の人数を減らすか、増やすかを検討する。出店があれば出店による必要人数分をプラスする。

労働時間を考えるにあたっては、品だしのような売上により変動する仕事量と、レジのような固定の仕事量の変化を見る。当然毎年多少の変動はあるが、基本は前年並みの労働時間が必要という前提で考え始める。その上で店舗の経営計画に基づき人時数の増減を考えていく。例えば、店舗の経営状況が良くないときは人時を下げ、人件費を削減するといったことである。カンパニーでは詳細な調整を行うが、本社では、全社一定という前提で要員算定を行う。

カンパニーでは、本社から予算として、売上と利益の目標が示される。カンパニーにとって、利益目標は本社から与えられた所与の条件であり、経費を下げるか、売上を上げるかな

ど利益目標に向けて柔軟に対応していく。

経費を削減する場合には、人件費や設備費（水道、家賃等）などの目標とすべき水準のガイドラインが出されており、それを参考にカンパニーとして経費削減目標が示され、店舗は自店の利益計画と整合性を取りながら予算を決定していく。

カンパニーは短時間社員（パートタイマー）の人件費予算も立案する。その算定にあたっては労働時間をベースに考え始め、パートタイマーの労働時間と人数に基づき計画を作成する。1人1時間当たり単価に労働時間を乗算することでパートタイマーの人件費の概算を行い、期中での採用や異動等による社員数の増減を勘案して短時間社員（パートタイマー）の人件費予算を算出する。カンパニー人事が、現在の実績値を参考にし、利益計画を達成できる中で人件費を店舗と調整しながら決めていく。具体的には、まず店舗がカンパニーからの指示のもとで、短時間社員（パートタイマー）の人件費予算案を作成する。それに対してカンパニー人事が修正を行い、修正案について再度店舗と調整を行いながら決定していく。

社員とパートの人件費はそれぞれ別々に決まる。社員は人数と資格、パートタイマーは人数と労働時間で決まる。店舗が人数の増減について意思決定できるのは時間給のパートタイマーについてのみである。

## (2) 要員の配置

カンパニー内における店舗間の人事異動は、カンパニー人事が行う。本社は、カンパニー間の人事異動と新入社員の配置と人数について関与する。新規店舗の要員数・既存店舗の要員数と退職者数との差が不足人数なり、不足の多いカンパニーに新入社員を配置していく。

新規店舗の要員数の算定は、売場面積規模と売上高に相関があるため、店舗規模によって人数を推定している。店舗規模に応じて、課長、主任、(販売)担当者の標準的な構成が決まっており、かつ、職位と資格が連動しているため、要員数の算定が可能となる。5年程度の要員計画をローリングしていく中で、雇用区分 A・B・C それぞれの新規採用、必要人数を算出している。

売上高に応じて、店舗規模を大規模、中規模、小規模に区分して展開しているが、各規模別店舗での人員の標準的構成は、大規模店舗の場合、店長1名、店次長1名、課長4名、主任20名から25名程度、販売スタッフ等の構成となり、中規模店舗では、店長1名、課長4名、主任16名から20名程度、販売スタッフ等の構成、小規模店舗の場合は店長1名、課長4名、主任15名程度、販売スタッフの構成となる。特に規模の大きな店舗の場合は、販売スタッフのほかに専門店のショップ販売担当者を配置している。(図表 2-2-4)

図表 2-2-4 規模別店舗の人員標準的構成

店舗規模	人員の標準的構成
大規模 A	店長 1 名、店次長 1 名、課長 4 名、主任 20～25 名程度、 (販売) 担当者、専門ショップ販売担当者
大規模 B	
中規模 A	店長 1 名、課長 4 名、主任 16～20 名程度、(販売) 担当者、専門 ショップ販売担当者
中規模 B	店長 1 名、課長 4 名、主任 16～20 名程度、(販売) 担当者
小規模	店長 1 名、課長 4 名、主任 15 名程度、(販売) 担当者

※専門ショップ販売担当者：自転車ショップ、ワインショップなど特定の商品群だけを専門的に取り扱い、それだけで1つの独立した店舗のような形態をとり販売に従事する。

各規模店舗とも営業利益を上げることが目標となるが、店舗の状況（設備等の償却の状況）や経営計画（大規模な改装予定など）、競争環境等により異なるため、目標利益率は規模別に一律に割り当てたり、全店一律に設定するということはない。

### (3) 社員の異動と要員管理

カンパニーと店舗では、主任以上の異動を考慮しながら要員配置を決定していくが、異動を決めるためには、異動対象者を事前にピックアップし、ドラフトを作成し、連続的な異動のラインを計画する。

例えば、新規店舗の課長の配置について、既存の大規模店舗の課長の異動により配置を行った場合、異動させる大規模店舗の課長の後任には、現職の課長で中規模店舗の課長を配置する。さらに中規模店舗の課長の後任は、現職の課長で小規模店舗の課長か大規模店舗の主任を登用する。そして、小規模店舗の課長の後任には、中規模店舗の主任を登用し、中規模の店舗の主任には小規模店舗の主任が登用される。このように、店舗レベルでの異動と配置は、異動を行うにあたってキャリアの連続性があるように昇進と一体となった異動を行っている。（図表 2-2-5）

図表 2-2-5 社員の異動と要員配置の関係

(新規大規模店舗開店の場合の昇進昇格を伴う異動と配置の展開イメージ)



出所：2013年5月インタビューより

#### (4) 雇用区分と分業

I社の場合、同じ職位であれば、仕事の中身や求められる役割については、全国転勤社員・地域限定社員（雇用区分A・B）と日給月給の転勤のない有期契約社員（雇用区分C）で違いはない。

ちなみに、雇用区分Cから雇用区分AまたはBへの転換を行う場合もある。一定資格以上かつ、転居転勤が可能な場合に転換のための面接試験を受験することができる（年1回実施）。転換者の決定は、職務遂行能力、業績、仕事に対する意欲や将来性などを面接試験の結果とともに総合的に判断して行われる。

一方、店舗の要員配置を正社員から有期契約社員へ置き換える場合については、多くの場合、経営上の必要性から行っている。店舗を営業するためには、一定の労働時間が必ず必要となる。その中で、より多くの利益を出すための人事施策のひとつとして、1人1時間当たりの人件費単価を下げる事が考えられる。具体的には、主任を雇用区分Aの人から雇用区分Cに置き換えたり、主任をより低い資格等級の人に置き換えたりといったことを行う。

#### 第5節 まとめ

本稿では、柔軟な経営計画の下でカンパニー制を軸に全国展開する総合スーパーのリーディングカンパニーであるI社の事例を紹介した。以下では、I社の事例を整理してみたい。

第1には、要員管理の考え方について、総合スーパーは新規出店や閉店など変動要素が多いので、前年実績をベースに前年並みにというような単純な要員計画は出来ない。中期経営計画を策定し、それをベースに当該年度と2年先くらいまでの要員計画を本社とカンパニーとで作成していく。「半分はしっかり決め、半分は流動的な部分を残す」という方針で要員管理は行われている。正社員の要員管理は本社が決めており、正社員の要員計画がベースとな

って、有期契約社員やパートタイマー・アルバイトなどの要員計画を決定する。地域によるカンパニー制をとっているが、正社員の要員計画は本社が策定する。

第2に、要員算定基準と方法は、まず、総労働時間と人件費単価（正社員は資格等級に応じた人件費から導かれる単価、パートタイマーは標準化された時給単価）をベースに決められる。年間総労働時間を算出し、それをもとに人件費単価を乗じて総額人件費を計上する。さらに、総額人件費額をその年度の目標利益率とともに全国のカンパニーに振り分け、各カンパニーが店舗レベルにそれを落とし込んで、要員数の決定を行っている。

その際に、全国転勤社員である雇用区分Aの社員については、本社が基本となる要員の算定を行い、カンパニーと店舗に振り分け管理を行っている。

一方、カンパニーは所管の店舗の利益管理と要員管理を行い、本社からの目標値を自らのカンパニーに適合させ、さらに店舗に振り分けていく。カンパニー人事と店舗の間には、パートタイマーの要員管理を利益目標や各店舗の状況にあわせて流動化させるという裁量がある。店舗レベルの要員数は、主任レベルまでは、ほぼモジュール化による人数で決められるが、販売スタッフについては店舗の規模や売上状況により様々な形をとっている。したがって、本社、カンパニーレベルでは財務アプローチにより要員数が決定され、店舗レベルになると財務アプローチに業務量の要素が加味されたアプローチが採られている。

第3に、配置方針と具体的配置について、店舗における要員配置の基本編成は決まっている。これに加えて、大規模、中規模、小規模の店舗別売上高に応じて配置はモジュール化されており、それを適用しつつ、現場での裁量性や流動性を重視することで、閉店や新規開店などに柔軟で迅速な事業対応を行えるような体制が組まれている。

さらに要員配置については、異動対象者を事前にピックアップしてドラフトを作成し、異動の計画を組み、連続性のあるキャリアパスとなるよう、昇進と一体となった異動を行っている。

小売業の中でも、百貨店の場合は、売上高が長期にわたり継続的に落ち続けているところ、要員管理における変動要因はコスト削減または縮小という方向であり、業務改革とあらゆる効率化の要請が強いことに比較して、総合スーパーの中でもI社の場合は、現在事業拡大の段階にあるため、変動要因は拡大に伴う人材の活用という方向であると考えられる。

### 第3章 これまで分析をした事例<sup>43</sup>

#### 第1節 経営構造改革と雇用ポートフォリオ編成：スーパーA社

スーパーA社は、2000年代の経営危機を機に、構造改革に取り組んだ。その改革では、店舗の正社員数の削減（パートタイマーの戦力化）、政策マトリックス<sup>44</sup>の導入（店舗の面積や売上高に応じて、店舗を類型化し、その類型に応じて人員や予算の配分を決定する仕組み）、店舗を収入センターから利益センターに転換させることなどが実施された。これら変化は、A社の店舗の雇用ポートフォリオ編成に大きな影響を及ぼす。それを示したのが下記の4点である。

第1に、A社の要員数と人件費予算の決定の仕組みである。A社では、目標とする利益額を設定し、それを達成するには、どのくらいの売上高が必要であるか、そのための予算はいくらになるかという形で、人件費予算が決定される。要員数は、正社員数について言えば、出店計画に基づいて決定されるが、調査時点（2009～2010年度）では、新規出店の予定はなかったために、現状維持となっている。そこで人件費予算と要員数をどう配分するかとなるが、A社には政策マトリックスがあり、これで店舗別の要員数と人件費予算が決まる。あとは店内の部門別に要員と人件費をどう配分するかになるが、これは人時基準によって決まる。人時基準とは、部門別（鮮魚や青果などの商品群）に、1時間あたりの売上高をその時間帯の要員数で除したものである。これにより、その時間帯の正社員とパートタイマーの要員数が決まる。つまりA社の店舗の要員数と人件費予算は、業務を積み上げて決定されるのではなく、財務を重視して決定される。

第2に、上記の結果として、A社店舗では、パートタイマー比率が高まったと考えられる。A社全体のパートタイマーの人数は減少しているが、同時に店舗の正社員数が削減された。パートタイマーが店舗の従業員総数に占める割合を「パートタイマー比率」とすると、店舗が利益センター化したこともあって、パートタイマー比率は高まったと考えられる。とはいえ、このままその比率が際限なく高まるとは考えにくい。調査当時（2009～2010年度）において、A社は正社員登用を検討課題としていた。その制度が導入されれば、パートタイマーでも能力の高い層が、正社員に登用される可能性は高い。これは推測の域を出ないが、パートタイマーから正社員に登用される場合、もともと正社員として採用された正社員と区別されて、処遇される可能性がある。

第3に、非正規労働者の職域拡大や質的基幹化が促された背景である。A社は、構造改革

<sup>43</sup> 本章で取り上げる各事例の分析は、労働政策研究・研修機構編（2011・2012）において行っている。詳しい分析については、各報告書をご覧いただきたい。なおスーパーA社、B社は、百貨店C社の分析は、労働政策研究・研修機構編（2011）において、百貨店E社については、労働政策研究・研修機構編（2012）及び本報告書のなかで分析を行っている。なお要約内容は、それぞれの報告書の分析を基にしているが、調査が進み、数多くの事例の分析を行ったこともあり、分析結果やその解釈が異なる場合がある。

<sup>44</sup> 政策マトリックスの具体的な内容については、労働政策研究・研修機構編（2011）p.38を参照のこと。

を機に、店舗の正社員とパートタイマーの人数を削減しながらも、パートタイマーの積極的な活用を進めていった。ただし店舗の業務量が減るわけではないため、事実上、パートタイマーに求められる役割が拡大し、現場では自然発生的に職域の拡大がもたらされた。この動きが、A社のパートタイマー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と考えられる。

第4に、第3の結果として、非正規労働者の人事制度が整備されたことである。A社の店舗では、部門単位（鮮魚や精肉、グロッサリーなど）で仕事を行うが、人員が不足する店舗では、部門を越えて助け合うような状況が発生した。これが第3点目で説明している職域の拡大であるが、当時のパートタイマーの資格制度は、その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社のパートタイマーの資格制度は、後追的に整備された可能性が高い。

## 第2節 非正規労働者の積極的活用と雇用ポートフォリオ編成：スーパーB社

スーパーB社は、食品部門と非食品部門で構成される。B社は、食品スーパーA社より、事業範囲が広い。B社については、A社との比較を念頭に置きながら調査を進めたが、先方の事情により、十分調査を実施することができなかった。そこでA社の分析結果に沿う形でまとめている。主な事実発見は以下の3点である。

第1に、B社においても、財務アプローチが重視されている。残念ながら、B社の要員数の決定方法が、業務量を積み上げて決定されるのか、財務から導き出されるのかは不明であるが、人件費予算が財務から導き出されることからすれば、最終的に、財務アプローチで、要員数と人件費予算が決定されると考えて良いように思われる。

第2に、職域の拡大や質的基幹化を促す要因である。B社においても、エリアを中心に、職域の拡大や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。そのためB社では、人件費の高い正社員数を抑制し、非正規労働者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、エリアを中心とした非正規労働者が担えるようすることで、職域の拡大や質的基幹化を進めた。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、非正規労働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。つまりエリアに職域の拡大や質的基幹化がもたらされる過程で、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。

### 第3節 異なる経営環境が雇用区分別分業関係に与える影響：百貨店C社

百貨店C社の事例では、全社レベルでは、従業員数の決定は前年実績をベースに組み立てられており、正社員と有期契約社員については本社が、有期契約社員の中でも短時間社員やアルバイトについては店舗が、要員管理の責任を担っていた。要員数の決定については、正社員数がまず決められ、その後有期契約社員等の要員数が決められる。店舗の売場レベルでは、正社員、有期契約社員、取引先から派遣される販売員により売場の従業員が構成されている。

百貨店C社での調査では、都心大型店舗と地方中小方店舗の2店舗の売場の構成についてインタビュー調査を行ったが、売上高、営業利益率の違いが店舗の従業員構成に影響を与えていることが明らかになった。C社でのインタビュー内容を整理すると、以下のとおりである。

第1は、要員算定の方法について、財務アプローチにより、効率化を追求した業務改革の結果、非正規労働者の活用を促す仕組みをもっていることである。C社は、売上高人件費比率を1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、それが非正規労働者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労働者比率を規定する。すなわち、コスト削減要求による人件費の縮減が、労働力の非正規労働者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は、要員配置と雇用ポートフォリオの関係であるが、店舗によってポートフォリオが異なる点である。C社では、大型モデル店舗であるa店と中小規模型地方店舗であるb店の比較を行っているが、a店は、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、直接雇用の非正規労働者の割合を減らすことができる。これに対し、b店は、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は、雇用区分と分業関係について、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店のそれよりも種類が多く、職域の拡大が確認されている。

## 第3部 製造業

### 第1章 受注生産工場の雇用ポートフォリオ編成：電機メーカーJ社 X工場<sup>45</sup>

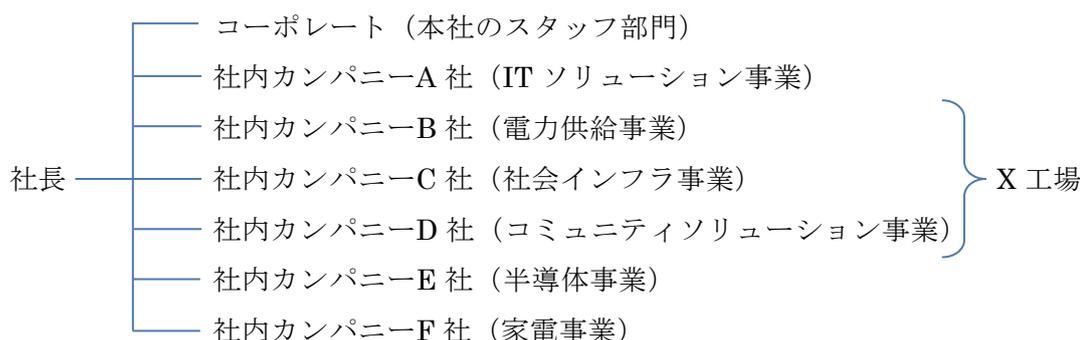
#### 第1節 事例の概要

X工場は、電機メーカーJ社（以下、J社とする）の主力工場である。同工場の業務は、電力、放送・通信、交通、水・環境の4つに大別される。具体的な業務は、車両情報に関するシステム設計・開発、発電制御システムの設計・開発、通信システムの開発を受注する。受注元は、電力は電力会社、放送・通信はTV局、交通は各鉄道会社、水・環境は自治体等の公的部門である。このように同工場は、システムのメンテナンスを含め、事業のスパン（3年程度）が長く、業務が継続されるため、業務量の変動（繁忙の差）は、量産工場とくらべると、大きくはない。

#### 1. J社の組織概要

J社は、社内カンパニー制を採用している。図表3-1-1の通り、J社には6つの社内カンパニーがある。それぞれの社内カンパニーは、基本的に、1つの事業をまとめる形で設置されている。各カンパニーには、責任者であるCP（カンパニー・プレジデント）が配置されている。その各カンパニーを束ねる形で、コーポレートがある。分析の対象であるX工場は、社内カンパニーB～D社の業務を担当している。

図表 3-1-1 J社の組織概略図



出所：「X工場」（パンフレット）及び同社HPより。

注．コミュニティソリューション事業とは、限られた資源を有効に活用するために、省エネや環境整備のための高度なソリューションを提供する事業のこと。

<sup>45</sup> 電機メーカーJ社のX工場の調査を3回実施した。第1回調査を2012年10月12日15:00～17:00、第2回調査を2013年12月26日14:00～16:00、第3回調査を2014年2月26日15:00～16:40に実施した。第1回調査を奥田栄二と前浦の2名が、第2・3回調査を前浦が担当した。応対者は同工場の勤労担当A氏である。大変お忙しい中調査にご協力くださったA氏に心より感謝を申し上げる。なお本章における誤りは全てに筆者に帰する。詳しい調査については、第1部の概要にあるインタビューリストを参照されたい。

各カンパニーの業務を説明すると、社内カンパニーA社は、J社全体に横串を刺す役割を果たす。そのため他のカンパニーと事業内容が重なる部分があり、ITソリューション事業を担当する。

社内カンパニーB社は、電力の安定供給に関わる事業を、同C社は電力システムや交通システムなどの社会インフラ事業を担当する。

社内カンパニーD社のコミュニティソリューション事業とは、効率的なエネルギー管理である。現在では、電力を使用する場合、電力会社から送電されるか、ソーラー発電をするかのいずれかである。その使用も、用途や使用する機械によって、バラバラである。それらを全て繋いで電力の総量管理をするなど、電力のネットワーク化を行い、電気の供給、消費、蓄電を絡めて、需要と供給の双方向の管理に役立てたりする。またビルの電気や空調の管理と家庭の電気をつなげて総合的に管理をしたり、そういったネットワークを通じて管理をしたりするという事業である。

社内カンパニーE社は、半導体事業を、同F社はTVやPC、DVDレコーダーなどの黒物家電事業を担当している。

## 2. 社内カンパニー社：B社

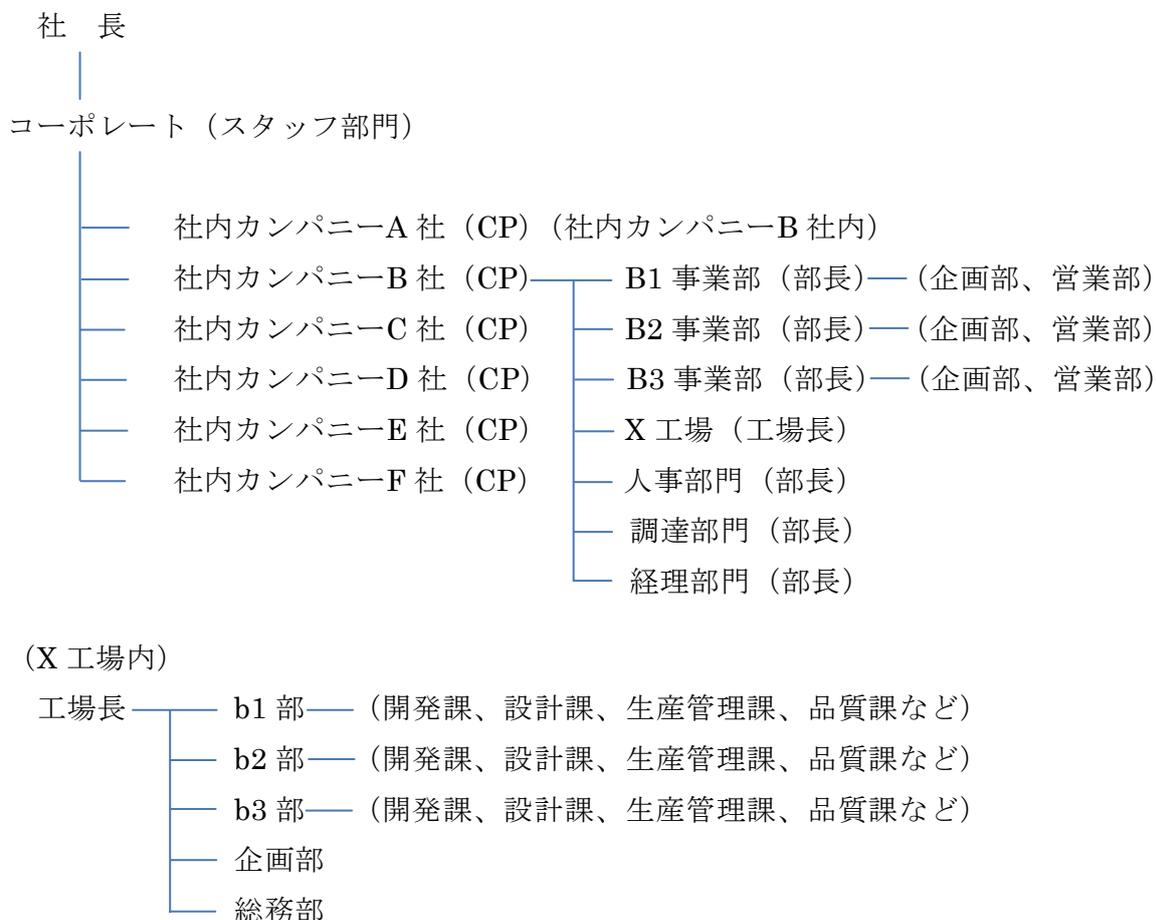
図表 3-1-2 によると、社内カンパニーB社には、いくつか事業部があり、その責任者として事業部長が配置されている。さらに各事業部内には企画部や営業部がある。この営業部隊が仕事を受注し、その仕事をX工場に回す。例えば、B1事業部の営業は、X工場のb1部に連絡をし、「この仕事をこういう条件で受けて大丈夫か」といった相談をする。それを受けて、X工場のb1部は、「この金額でこのスペックの人をお願いをする」ということを決定し、営業に返答する。このほか、「どこに営業をかけるか」や「どういう戦略で行くか」といった営業戦略についても、X工場のb1部と考えるなど、B1事業部の営業とb1部の担当者は営業活動でも協力したり、コミュニケーションを取ったりしながら、業務を進めていく。

受注が決まると、B1事業部からb1部の担当者に「こういう仕事を受注できたから、こういう設計や開発をお願いします」という連絡がくる。工場からすれば、カンパニーからの仕事であるため、その仕事を基本的に受ける。新たに仕事を受けられない状況の場合<sup>46</sup>、納期をずらすなどの調整を行うようである。なおX工場では、一部の部を除き、現場の状況を考えずに、営業がどんどん仕事を受注し、人員が仕事に追いつかないということはないという<sup>47</sup>。

<sup>46</sup> 既述の通り、同工場は90年代から採用を停止した時期があり、人員不足の状態が続いている。それゆえエンジニアの労働時間は総じて長いという。また受注生産であるため、同じ製品でも仕様が異なっており、量産しづらいということもある。また品質担当や社会インフラの場合は、顧客からの問い合わせがあれば、相手は困っているため、夜中でも対応するという。こうしたこともあり、受注を決定しても、調整が必要なこともあるという。

<sup>47</sup> 労働政策研究・研修機構編（2012）では、電機メーカーG社のITソリューション事業部を分析している。この事例では、事業部の利益を上げるために、受注を取ることに熱心になるため、こなしきれないほどの業務を受注するケースが見られた。

図表 3-1-2 カンパニーと工場（各事業部）との関係



出所：第2・3回インタビュー調査より。

注. CPは「カンパニー・プレジデント」の略称である。

### 3. X工場

冒頭で述べた通り、X工場の主な業務は、電力、放送・通信、交通、水・環境の4つに大別され、それぞれのシステムの開発・設計を担当している。同社のセグメント別の売上高をみると、社内カンパニーB・C社はJ社全体の4割近くを占めるだけでなく、2010年度から2011年度にかけて増益が続いている。X工場は、J社の主力部門に属し、その事業を支えている<sup>48</sup>。X工場には、カンパニー内の各事業部の業務に対応する形で部が設置されている。例えば、図表3-1-2のB1事業部が交通事業部とすると、b1部は交通システムを設計する部という形で、事業が細分化される。さらにX工場内の各部内に、開発課、設計課、生産管理課、品質課がある。

なおX工場には、営業部隊は配置されていない。下記の発言の通り、X工場には営業が受

<sup>48</sup> J社のHPに掲載されている同社の会社案内（2011-2012）及びHPのデータによる。セグメント別の売上高は2011年度の連結の結果である。アクセス日は2012年10月11日である。

注した仕事を計画に沿って事業をこなすことが求められる。したがって X 工場は、設計された費用センターになる。以下は、調査に correspond して下さった A 氏の発言である。

「ここ (X 工場) のメンバーは仕事を取ってくる人達ではないです。」

「予算が適正に組めていれば、(X 工場は) その予算通りに (やれば良い)。予算がたたないと話にならないですから。」

## 第 2 節 人員構成

X 工場の人員構成は、図表 3-1-3 の通り、調査時点 (2012 年) で、正社員数 2,946 人、嘱託社員 5 人、派遣社員 243 人、請負会社社員 1,933 人の合計 5,127 人で構成されていた。それが 2013 年には、正社員は 2,913 人、嘱託社員は 15 人、派遣社員は 73 人、請負会社社員は 2,042 人の計 5,043 人となっている。

正社員数は、J 社が企業業績 (売上や利益が伸び悩む) に応じた最適な人員体制を模索するなかで減少してきた<sup>49</sup>。そのなかで同工場は、正社員ではこなせない業務をカバーしてもらうほか、人件費の削減などを目的として、可能な限り、非正規労働者の活用、具体的には、派遣社員から請負会社社員 (グループ会社からの出向) へ切り替えを進めていると考えられる。これ以外で目立つのは、派遣社員の減少である<sup>50</sup>。これは派遣法改正への対応によるものである。X 工場の派遣社員は、グループ内の派遣会社から派遣された労働者 (グループ会社の正社員) であるため、派遣法改正に対応するために、X 工場は出向に切り替えたのである。なお労働者個人にしてみれば、派遣社員であれ、出向社員であれ、職場や担当する業務は変わっていないため、全く変化はないという。変化があったのは、J 社とグループ会社との間で交わす契約が、派遣労働契約が出向契約に変わった程度である。そのため派遣社員 (現在の出向社員) は、正社員と同じ職場で仕事をしていることもあり、同じグループの従業員という意識が共有されているという。また請負会社は、J 社と資本関係のない、近隣の業者に発注しているという。

X 工場の人員構成に話を戻すと、同工場の特徴は、嘱託社員を除けば、契約社員やパート・アルバイトといった直接雇用の非正規労働者を活用していない点にある。その理由は、後述するが、同工場が様々なシステム設計や開発の受注生産を行っており、単純作業はないからである。こうした事情があって、同工場では、3 年間 (2010~2012 年)、正社員登用は行われていない<sup>51</sup>。人事担当者によると、景気の変動などで、正社員に人員不足が発生した場合、

<sup>49</sup> X 工場は、毎年人員を採用したいという思いがあったが、会社の方針で、90 年代から 2000 年くらいにかけて、新規採用を停止していたという。それ以降は、毎年 10 人前後の工場採用を実施している。

<sup>50</sup> 現在残っている派遣社員は、事務部門で言えば、翻訳という形で 2~3 人いる程度であるという。

<sup>51</sup> 同工場で正社員登用が行われないのは、派遣社員はグループ社会の社員であり、請負会社は近隣の業者であることから、わざわざ J 社の社員に登用する必要がないということである。ただしこれはあくまでも X 工場の話であり、J 社の別の工場には、パートタイマーや契約社員 (準社員) がおり、正社員登用が行われている。

キャリア採用や中途採用という形で、企業外部から採用することがある。また同社には雇用延長制度（65歳まで勤務可能）があり、60歳を迎えると、正社員から嘱託契約に切り替わる。現在の嘱託社員5人は、雇用延長を希望した5人である。

図表 3-1-3 X工場の人員構成

雇用形態	人数（2012年）	人数（2013年）	全体に占める割合（2012年）
正社員	2,946人	2,913人	57.5%
嘱託社員	5人	15人	0.1%
派遣社員	243人	73人	4.7%
請負会社の社員	1,933人	2,042人	37.7%
合計	5,127人	5,043人	100.0%

出所：第1・2回インタビュー調査より。

注1. 派遣社員は出向社員に切り替わっているため、243人からの減少分（約170人）の多くは、出向社員に切り替わったと考えられる。

注2. 2013年の出向社員の人数がわからないため、X工場の従業員総数は不明である。そのため全体に占める割合は2012年のみとした。

同工場の正社員の職種は、下記の図表 3-1-4 の通りである。同工場の正社員には技術職、事務職、技能職の3つの職種がある。技術職は大卒のエンジニアで、正社員全体の7割程度を占める。技術職の多くは設計や開発を担当する。技術職の採用は、特定の専門能力があることを前提に行われるため、その専門分野に近い部門に配属され、そのなかで経験を積んでいく。大卒の技術職は社内カンパニーが管理を行う。

事務職は同じく大卒で、工場全体の間接部門と製品単位で構成される部門の間接部門に配置される。事務職は総勢600人程度（正社員全体の2割程度）になる。大卒の正社員はコーポレートが管理を行っているため、日本全国の拠点に異動（転勤）がある<sup>52</sup>。事務職は、人事、経理、調達といった職能ごとに職種が設定されており、その職種の業務に携われる。異動のスペンは、3～5年である。

技能職は高卒で約350人（正社員全体の1割程度）であり、製造現場に配置される。高卒の技能職は、事業所採用になる。そのためX工場は、毎年10人程度採用を行っている。X工場で採用された高卒技能職は、事業所の採用になるため、異動範囲はX工場内となる。

なお同社の準社員とは、本人が正社員登用を希望するもので、かつ社内の選考（部門長の評価結果、面接、）をパスした者で、半年程度の期間（試用期間）を経て、正社員に登用している。準社員とは、いわば正社員の試用雇用的な存在である。

<sup>52</sup> 調査に対応してくださったA氏は、X工場勤務の前には、関西地区、本社勤務（東京都）で勤務経験がある。勤務地は異なるが、職務は一貫して人事である。

表 3-1-4 正社員の職種構成

	人数	全体に占める割合
技術職（大卒以上）	約 2,000 人	67.8%
事務職（大卒）	約 600 人	20.3%
技能職（高卒）	約 350 人	11.9%
合 計	約 3,000 人	100.0%

出所：図表 3-1-3 に同じ。

注．技術職は 2,000 人、事務職は 600 人、技能職は 350 人、全体を 2,950 人として、全体に占める割合をそれぞれ示した。

### 第 3 節 中期経営計画の策定プロセス

J 社の中期経営計画（以下、中期計画とする）は、毎年 2～3 月に策定される。この計画には、3 年間の事業計画、予算計画、人員計画等、あらゆる計画が盛り込まれている。J 社は、下記の発言の通り、売上目標を持っており、それを達成するために必要な事業計画、予算計画、人員計画を立てる。その方針は、社内カンパニー、X 工場にも共有されている。

（J 社全体）

「売上か利益かと言われると、どちらかといえば、まずは売上を重視しています。」

（カンパニー）

「（カンパニーの目標は売上重視ですか？）基本的には、そう（利益より売上重視）ですね。利益が  
ついてこない事業をするというより、まず売上をきっちり立てる。特にインフラの事業は売上をき  
っちり立てるなかで、利益も確保するということになります。」

（X 工場）

「（収入は）仕事があるから立てられるわけです。利益だけを重視する場合、売上が一緒でも、利益  
を増やすことはできます。ただそれは宜しくない話だし、健全な事業といえるのかというと、当然  
売上が見合っていないといけないので。・・・（中略）・・・仕事をきっちりとして、売上をしっかりと  
立てていかなければならないということです。コスト削減にも限界がありますからね。」

ところで 3 年間の売上目標や事業計画を策定するためには、今後事業がどうなっていくのか、事業の見込みで立てるほかはない。そのため中期計画の策定には、事業を担当する各事業部と工場が事業予測を行い、それを各カンパニーにあげ、各カンパニーはそれをまとめていく。つまり中期計画はボトムアップで策定される。その具体的なプロセスは、以下の通りである。

まず各部（各事業部内もしくは各工場内）が事業予測を行い、次年度の業務量はどのくらいあり、予想される売上高はいくらであるか、さらにその業務量をこなすため、予算や人員数はどのくらい必要なのかを、企画部門（各事業部内にある）にあげる。企画部門はそれら

を集約し、事業所の事業計画、予算計画、人員計画に反映させる。こうして策定されるのが事業所レベルの事業計画、予算計画、人員計画である。各事業部や各工場の計画は、社内カンパニーの企画部門（各事業部の中にある）にあげられる。社内カンパニーの企画部門は、それをまとめ、カンパニーの計画としてまとめあげ、コーポレートの企画部門にあげる。

上記が基本的な中期計画策定のプロセスであるが、中期計画の内容とズレが生じることがある。そのパターンは2つある。1つは、社長の交代などで、経営目標が変わるケースである。もう1つは、毎年行われる人員要求によって、次年度の人員体制の数値と中期計画の人員計画の数値が一致しなくなるケースである。後者の場合、要員数が変化することで、人件費予算を含む事業に関する予算の変動をもたらすため、これは予算面でも中期計画とのズレを生む。なお後者については、後述するため、ここでは前者について説明する。

この場合、J社は目標値を設定し直す。その過程で、コーポレートは、カンパニーに連絡をし、その目標を達成するには、どこの事業を伸ばせば良いかなどを聞く。それを吸い上げて、中期計画が修正される。カンパニーも事業計画を策定し直し、さらにその計画を基に、X工場に対して、「これだけ上積みをしなくてはならないから、この部はいま製作している製品の生産量を倍にきなさい」とか、「あなたの部は新しい製品を作りなさい」という形で、新しい目標を達成するための具体的な指示が送られる。

「基本的にそういうルート（事業所レベル⇒カンパニーレベル⇒コーポレートレベル）でやっていきますが、コーポレートが3年後の目標値を10億円にする場合、3年後に10億円に到達するように計画を立てなくてはなりません。積み上げていくと、その数値に到達できないところが出てきますので、『そこは何とか工夫しなさい』ということを経営者ごとに考えます。その場合は、人を増やすというよりは、売上を上げるためには、仕事をどう受注するかを考えます。そうなる（営業部隊が）頑張るということになりますね。・・・（中略）・・・だから積み上げて現実的な数値を積み上げるのに加えて、目標を埋めることを各カンパニーの企画部門がしなくてはならないですね。そうなる、どれだけ仕事を受注しなくてはならないのか、新しい分野の仕事を取らないとならないのかということを経営者内の各事業部がやるんですね。X工場は受注できた仕事を予算通りにやりきる。増えた仕事をやり切るということになります。」

## 第4節 人員体制と人件費総額の決定

### 1. 人員体制の決定

J社の人員体制は、毎年10月から、事業所レベル、カンパニーレベル、コーポレートレベルの3つの段階を経て決定される。J社は、ボトムアップ方式（職場からの積み上げ）によって人員体制と各種予算を決定していく。そのため事業所レベルから説明をしていく。X工場は、図表3-1-1に示した通り、社内カンパニーB社、C社、D社の事業を担っているため、各カンパニーの仕事を担当する部署がそれぞれ設置されている。以下では、社内カンパニー

B社で説明するが、X工場は同じ事をC社とD社にも行う。

「・・・全体としては、きっちり売上を立てていく。常に仕事があるということですよ。その仕事に対して、きっちりこなせる陣容であるかということなので、売上をきっちり立てるために、営業はしっかり仕事を取ってこななければいけないわけです。仕事が取れたと仮定して、売上を立てて、それに必要な人員を（確保する）という形のほうが多いです。そのため利益が出ているから（人を）増やすというよりは、見込んである仕事をこなすための陣容を確保するということが大前提です。」

#### (1) 事業所レベル

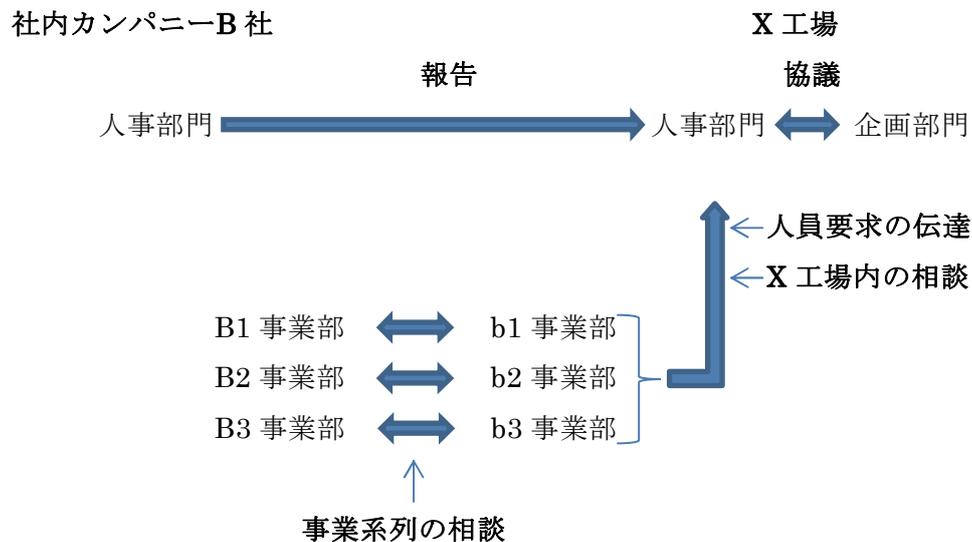
事業所レベルとは、社内カンパニーB社に各事業部（図表 3-1-2 の B1 事業部など）や X 工場を指す。これらの事業所内には、1 つ事業を単位として部が設置され、各部内には設計や生産などの課が設置されている。X 工場では、各部が各課の人員要求をまとめ、それをまとめて人事部門にあげる。その要求の根拠となるのは、次年度の業務量（工数）である。具体的には、「事業がこうなるから、このくらいの人員が必要だ」という形で、人員要求が出される。その要求は、次年度の売上目標を達成することを前提とした業務量の予測に基づいている。

「会社として、各事業に対して共通の利益率を課しているということはないです。事業によって、利益が厚いとか薄いということがありますので、どちらかといえば、工数に応じた人員配置ということになります。（この仕事だから、何人工で今の人員では何人足りないという形で要求が来る？）大体はそういうことをしているようです。だから人員を積み上げていくほかはないということになります。」

なお上記の前段で、事業所レベルで、相談が行われることがある。その相談には 2 つのパターンがある。1 つは、部と人事部門とで行われる相談であり、もう 1 つは、同じ事業系列で行われる相談である。それを図示したのが図表 3-1-5 である。

1 つは、部が人事部門に相談をするパターン（図表 3-1-5 の縦の矢印：X 工場内の相談）である。このパターンでは、「この人数で要求を出そうと考えているが、この要求は通るだろうか」という相談をされるという。その場合、人事部門は、同一工場内の企画部門に相談したり、カンパニーの人事から情報を得たりして回答するという。

図表 3-1-5 カンパニーと工場との折衝



出所：図表 3-1-2 に同じ。

注．矢印は折衝を示している。縦の矢印は同一工場内の折衝、横の矢印は事業系列の折衝を指す。

もう 1 つは、部がカンパニーの事業部に相談をするパターン（図表 3-1-5 の横の矢印：事業系列の相談）である。このパターンでは、「今年は 10 人しか取れないけれど、先々のことを考えたら、人手が足りなくなるかもしれないから、15 人で要求をしておこう」、「人員を補充してほしいという意思を示すために、3 人が限界のところを 4 人で要求しよう」、という形で、事業の見込みや人員を獲得するための戦略を練りながら、部としての要求を決定する。なおこの相談は事業部の文化であったり、担当者によっても変わったりするため、フォーマルな形で行われるわけではない。

こうして各部の要求が固まると、人事部門にあげられる。人事部門は各部の人員要求の根拠を確認するものの、どの要求も業務量に基づくものであるため、基本的に各部の要求人数をそのまま集約する。その後、人事部門は、事業計画を管轄する企画部門（X 工場内）と協議を行う。ここでも事業計画と人員体制が合致しているかどうかの確認が行われる。その協議を経て、X 工場の人員要求が決定する。

なお各部の人員要求は、退職予定者や自然減（各事業で例年 1%）を見込んで出されているが、下記の発言の通り、J 社は適正な人員配置を目的に、人員を増やさない（退職者分を補充しない）という方針を持っている<sup>53</sup>。そのため単純に業務量が同じであれば、必ずしも退職者分を補充してもらえないわけではない。あくまでも業務量の増加による人員増の要求で無くてはならない。ただしその根拠の確認が取れば、増員が認められ、下記の発言の通り、

<sup>53</sup> J 社の大卒の採用は、少ない時で 400 人、多い時では 1,000 人程度になるが、毎年の退職者は採用者数を上回っている。そのため J 社の正社員は微減という状況にある。

その人数は採用者数に組み込まれる。

こうして X 工場案が出来上がると、人事部門はカンパニーの人事部門に報告をする。その報告には、X 工場全体は何人体制になるか、どの部が何人体制になるか、その根拠は何か（業務量の増加）などが記載されている。

「大前提として、まず人員を増やさないとすることがあります。同じ仕事をしていたら、人員を増やす必要はないので、まずは現状維持というか人員規模も前年度がベースになって、仕事が増えるところがあれば、それに見合っただけ人員が増えていくということですね。」

「（業務が増える際の対応は）それは全て（正社員補充、非正規労働者の活用、外注）ですね。定期採用と中途採用で対応することもありますし、場合によっては、コスト面から、請負を使うということもあります。ただ一番は定期採用と中途採用なんですけど、・・・（中略）・・・純粋な増加といえば、採用ですね。」

## (2) カンパニーレベル

カンパニーの人事部門は、各事業部や各工場から人員要求が上げられると、その要求の根拠を精査していく。その目安になるのが、中期計画の人員計画である。既述の通り、中期計画は 3 年間の事業予測を基に策定され、そのなかには、3 年間の人員計画が盛り込まれている。人事部門はその計画の人数と各部から上げられた要求内容を比較する。それで 2 つの数値に差がある場合は、その差の根拠が問われる。とはいえ、事業所レベルから、業務量に応じた人員要求をすることになっているため、基本的にはカンパニーの人事部門は要求を認めるケースが多い。

「まずはトータルの大きな数字で見て、（コーポレートの人事部門に）『前年度と大きな差はないか、差があった場合に、プラスでもマイナスでも、どうしてこういう差異が生じたのか』という説明を求められることがあります。『（中期計画の数値と実際の人数を見て）去年ここは 150 人になっていたけど、何故 130 人で（要求が）出てきているのかと。計画では、150 人になっているところが、何故 200 人になっているのか』という形で説明を求められます。その差（中期計画との差）の合理性を確認するという事です。その場合は、『ここは仕事が増えたから、これだけ人員体制が増えてます』とか、そういった理由で確認が取れれば、承認されます。」

こうして人事部門の精査をクリアすると、その人数が集約される。図表 3-1-2 に倣って説明すれば、この段階で社内カンパニー B 社の次年度の人員体制案となる。ただしこの段階では、あくまでも各事業部や工場の要求をまとめ、人事部門が精査したに過ぎない。社内カンパニーには、CP（Corporate President の略）が配置されており、CP の決裁を得なくてはならない。人事部門は、CP に次年度の人員体制について説明を行う。CP はその前段で、各

事業部の企画から、次年度の事業計画や予算案の説明を受けているため、人事部門が提案する人員体制案が、次年度の事業計画、各種予算と齟齬がないかが確認される。その確認が取れば、CPの決裁があり、社内カンパニーB社案となる。社内カンパニーB社案は、コーポレートの人事部門にあげられる。

「『全体としてこういう風になっています』と報告をして、CPから了承を得ます。ただしそれが利益に結びつくかどうかを短時間で説明することが困難であるため、その場にカンパニーの企画が登場します。人事が事業計画に見合う人員だと説明しても、費用が伴わない計算になっていることがあるため、企画が『費用から見て、こういう風になっています』と（説明します）。その後人事が報告する人員計画は、企画部門が説明する計画に加味されているから、人事が『報告する採用者数は織り込んでいます』という形で説明をします。そのためCPは、『先ほど企画が説明した計画は、その人員計画の通りにやっても、カンパニーの目標を達成できるということということだね』という確認をします。それでCPは了承します。そのためCPの決裁を得るには、企画の費用面からの裏づけが大事になります。そこを精査するのがカンパニーの企画です。」

「CPが気にするのは、人事が説明する人員計画は、企画部門が策定する計画との整合が取れているか、企画の計画にコミットするのに、必要な人数なのかということです。その確認の際に、『計画通り）大丈夫です』と説明することができれば、承認をもらえます。」

### (3) コーポレートレベル

コーポレートは、各カンパニーから上がってきた人員要求をまとめ精査していく。下記の発言の通り、ここでも中期計画に記載されている人員計画と人員体制の要求との差の有無とその根拠が問われる。ただしカンパニーと同様、要求は基本的に尊重されるという<sup>54</sup>。

「(その段階でコーポレートの人事からコストが高いと言われることは)あり得ます。『仕事が増えているし、人を増やさなくてはならないということはわかるけれど、ただ増えすぎではないか』とか、『もう少し少ない人数でできないのか』という話はあると思います。コーポレートの人事がOKを出しても、別の部門がNOということもあります。人事は総数を増やさなければ、コスト増につながらないということなので、やっぱり数で見るとですね。・・・(中略)・・・(コーポレートの人事は積み上げを) 基本的には了承します。そのためきっちりカンパニーの社長の決裁をもらってあがってきたものに対しては、去年との差を説明できれば、概ね承認されます。」

こうしたプロセスを経て、J社の人員体制が確定する。この段階で、すでに各事業部・工場の課の人員体制までが決まる<sup>55</sup>。これまで見てきたとおり、事業所レベル、カンパニーレ

<sup>54</sup> 各カンパニーがコーポレートにあげる人員要求は、よほどのことがない限り、承認されるという。

<sup>55</sup> 各プロジェクトの参加者は、機能別に決定されている。大卒エンジニアでいえば、各事業部に設計課や開発

ベルを通れば、基本的な計画が決定する。したがって、人員体制が確定すると、要求に従って、カンパニーから各事業部や工場におろされていく。ただし場合によっては、要求通りに人員が配置されないこともあるという。その場合、カンパニー内で要求を精査し、カンパニーが優先順位をつけて、人員を補充していく。

「(社内カンパニーB社が) 400人で要求したけれど、350人になってしまった場合、どこで50人減らそうかという時に、もともと出ている要望を精査し直して、『ここは割り振らないと回らないから減らせない』、『ここは1年間我慢してもらおう』ということで、要望に基づいて優先順位をつけているだろうと思います。(事業内容は異なるため) 一律で10%カットということはできないですから。満額回答もあれば、0回答のところもあります。その回答が届いたら、(各事業部に) 知らせて理解してもらえないです」。

#### (4) 人員が補充されない時の対応

ところで要求通りに人員補充が認められなかった場合、職場はどう対応するのだろうか。その対応策は2つある。

1つは、非正規労働者を活用したり、業務の一部を切り取って、外注に出したりするという方法である。ただしこの場合は、人員要求は認められなかったが、その人数分の予算は認められる場合である。人員補充は認められなかったが、予算が通れば、その予算の範囲内で、非正規労働者を活用したり、外注に出したりすることができる。その権限は部長に与えられているため、予算がつけば、部長の判断で対応することができる。

上記の場合は、まだ予算がついたから、こういった対応ができるが、人員も予算も削られるケースもあるという。その場合、人を増やすことができないため、現在の人員で対応することになる。能率が一定の場合、業務量だけが増えるのであれば、人手が足りない分を残業で吸収することになる。しかしその場合、残業代を支払うことになり、結局予算を使うことになる。それゆえ生産効率を高めるほかはない。下記の発言の通り、人員補充も人員補充分の予算も認められなかった部は、かなり厳しい状況に置かれる。

「仕事が減ったわけではないのに、頭数が許可されなかったということもあります。その場合、その人数を見込んだ予算を組んでいれば、それを使うことができます。そうなっているため、採用ができないのであれば、『外注に出そうか』とか、『グループ内の派遣会社を活用して、一時的に人員を増やそうか』とかを考えて、人員を賄おうとします。その判断は工場の各部長ができます。そうしないと仕事ができなくなってしまうから。ただし5人カットされて、5人分の予算もカットさ

---

課、品質担当課などがあり、プロジェクト単位で、それらの課からエンジニアが集められ、1つのチームを編成するという。そのため大卒エンジニア1人で、経験や専門性、力量などによって、複数のプロジェクトに参加することもあるという。なおその割り振りを決定するのは課長である。

れてしまったら、どうにもならないのです。なかには人も予算もカットされてしまうこともあるようです。それは『その仕事はしなくても良い』というケースと、『単純にやらなくてはいけない仕事ではあるけど、人と予算が減ってしまう』というケースがあります。人も予算も増えないところは、既存の人員でやるしかありません。」

「(人員も補充されず、その分の予算も削減された場合、残業で吸収するしかない?) そうですね。でも残業にしても、結局は予算を使うことになるので、効率を上げるしかありません。あとは現場の工夫ということになってしまいますね。それが本当に苦しいです。一番苦しいです。単純に人が減って、労働時間が増えるはずなのに、時間を減らさないといけないですから。」

## 2. 人件費総額の算定と管理

これまで見てきた通り、J社は業務量に基づいて、事業所レベル、カンパニーレベル、コーポレートレベルの3段階を経て、人員要求や予算を積み上げ、中期計画や人員体制を決定している。その過程で人件費も見積もられ、中期計画に組み込まれる。

当然の事ながら、X工場について言えば、社内カンパニーB~D社の営業が業務を受注した段階で、業務内容、納期、受注額が決まっている。受注額には、人件費を含むコストと利益が含まれている。そのためX工場では、各事業やプロジェクト単位で、計画に定められた予算額が守られているかどうかで管理される。プロジェクトの責任者は、コストが増えそうになれば、人件費の中の残業代を削減したり、業務の一部を外注に回したりする。

「(受注する際にどの雇用形態を活用するかは) ある程度想定しています。例えば、新規の事業で、5年・10年と期間の長い事業の場合、発注側は5年間で、この費用でやって欲しいと来ますよね。それに見合った陣容を考えた場合、全部正社員でやっていたら、赤字になってしまう時には、精緻には決められないけれど、20人の工数で考える場合に、正社員が半分くらいで、外注や派遣をうまく組み合わせなくてはならないということは、受注できそうな段階では、当然考えてはいるはずです。・(中略)・そうしないと損益で折り合いがつかないですから。」

しかし中期計画はあくまでも3年計画であり、その計画通りに進まないことがある。これまで見てきたとおり、J社の売上目標が変わり、中期計画が見直されることもあれば、毎年人員要求を現場からあげるなかで、次年度の事業の見込みが変わり、中期計画に盛り込まれた要員数と人員要求の人数がずれることがある。こうしたことが発生すると、人件費総額も変化することになる。だからこそ、人員体制を事業所レベルから積み上げていくなかで、業務量(=売上)に基づく人数であるかどうか問われるのである。

## 第5節 X工場の雇用ポートフォリオ編成

これまで述べてきた通り、X工場は、受注生産を受けるという性格上、多品種少量生産を

行っている。同工場の業務は、顧客が定める仕様によって業務内容が規定されるため、同じようなシステムや製品であっても、全く同じものを生産することはないという。こうした事情により、X工場は、大量生産を行う組立工場のように、業務が大きく変動することはないし、パターン化した業務はない。さらに同工場が生産する製品の多くは、システム設計や開発であるため、1つの事業のスパンが長く、事業の見通しを立てやすいという特徴がある。

上記により、X工場では、業務量の変動に応じて非正規労働者の人数を増減する（雇用量の柔軟性）よりも、一定レベル以上のスキルを持つ非正規労働者が必要になる。X工場では、正社員を除けば、派遣社員（現在は出向社員）と請負会社社員が活用されている。それぞれの配置は図表 3-1-6 のようになる。以下では、X工場の職場を、製造現場とシステム設計・開発の2つに分けて、それぞれについてみていくこととする。

図表 3-1-6 雇用形態別の主な配置と分業体制

職場	人員構成	分業体制
製造現場	正社員（技能職：高卒） 請負会社社員	正社員は開発段階、請負会社社員は量産体制の段階という形で、業務内容が明確に区切られている。
システム開発	正社員（技術職：大卒） 派遣社員（出向社員）	5～6人で1つのチームを形成し、その中に派遣社員が1人程度含まれる。正社員と派遣社員は同一の業務に携わる。
システム開発のうち研究開発	正社員（技術職：大卒） 派遣社員（出向社員）	正社員は、研究開発の中でも上流工程で、基礎研究に近い部門に集中している。
システムの設計	正社員（技術職：大卒） 派遣社員（出向社員）	5～6人で1つのチームを形成し、その中に派遣社員が1人程度含まれる。正社員と派遣社員は同一の業務に携わる。

出所：図表 3-1-1 に同じ。

注．J社は2012年の派遣法改正に対応するため、グループ会社（派遣会社）から派遣される派遣社員を、出向という形で受け入れているため、現在は出向社員が多くなっている。

## 1. 製造現場の雇用ポートフォリオ編成

製造現場の雇用ポートフォリオは、正社員と請負会社社員で編成される。製造現場では、後工程の業務にくらべると、前工程の業務が比較的難易度は高く、受注生産で、多品種少量生産を行うX工場では、その傾向が強くなるという。そのためX工場では、前工程の業務を正社員が担当する。量産体制に入る段階になると、「形がほぼ出来上がっているものに、少し改良を加える」というようなことであれば、フロアや部屋、場所を分けて、その部分の仕事を切り出す形で、請負会社社員に任せるといった流れになる。

「(事業の)陣容は日々変わっていくと思います。最初は 8 割方正社員でやっていくんですが、ちょっとずつ減らしていかないと。トータルで折り合いがつくようにしなくてはなりません。それはやってみないとわかりません。品質を安定させる期間がどのくらい必要かとか、やってみないとわからないことは結構あります。」

このように前工程では、業務の不確実性が高いため、正社員中心の人員構成で対応し、そのリスクを J 社が負担する。その事業が軌道に乗り、量産体制に入る事業の不確実性（リスク）が低下すると、採算が重視されるようになり、人件費負担の少ない請負会社に委託する。こうした形で、X 工場では、下記の図表 3-1-7 のように、正社員と請負会社社員の業務内容が大まかに決定される。これは同じ電機メーカー G 社の IT ソリューション事業部でも見られたことである。

図表 3-1-7 製造現場におけるポートフォリオ編成

工程	事業における不確実性	コスト管理の程度	ポートフォリオ編成
前工程	事業が軌道に乗るかどうかの不確実性は高い。 →	事業の採算は問われないため、コスト管理の程度は弱い（人件費をかけられる）。 →	正社員中心
後工程	上記の不確実性は低い。 →	事業上のリスクが低下したため、事業の採算が重視される（人件費を抑えなくてはならない）。 →	請負会社社員中心

出所：インタビュー調査と労働政策研究・研修機構編（2012）p.45 による。

## 2. システム開発・設計職場の雇用ポートフォリオ編成

システム開発・設計では、正社員と派遣社員（現在は出向社員）が配置される。派遣社員は、正社員と同じくシステムの設計や開発業務に配置される。そのため派遣社員には、相当な専門知識が求められる。派遣社員を活用するのは「どうしても新しい物になると、試行錯誤をしたり、いろいろ相談したりとか、議論をしながら、同じ指揮命令下で仕事をしないと、開発は進まない。新規の要素がかなり強いものは、ちょっと（請負会社社員に頼むのは）難しい」からである。システムの開発や設計をする部門では、一般的に、5～6人で1つのチームが編成され、派遣社員は、1人程度の割合で配置される。

チーム編成は正社員の担当者を決定する形で進められる。正社員には、ベテラン社員もいれば、新入社員が含まれるため、正社員のスキルレベルは一定ではない。そのため、派遣社員を含めて、どこまで業務を担当できるか、質的にも量的にも考慮しながら、チームが編成される。この結果、正社員と派遣社員の業務内容が確定する。チームの責任者は、正社員の

中でもリーダー的存在である社員<sup>56</sup>が担当するが、それ以外の業務については、正社員と派遣社員の業務内容やスキルレベルに差はない。そのため、「派遣社員をかなり厳選しているため、スキルレベルが一定以上の者が多く、正直、抜かれてしまうと仕事にならないというところが多い」という実態にある。

### 3. 人材育成

新入社員の育成は OJT で行われる。事業やプロジェクトごとに、最初にこの製品から経験するほうが良いとか、その次はこれをやっておいたほうが良いという仕事の流れがあり、各部門で育成の道筋が立てられているという。そこに新入社員を課長が配置する。なおそうした基礎的な業務は、難易度が高いとか、低いということは決まっていない。仮に難易度が高い業務であったとしても、最初から新入社員 1 人に任せることはない。必ず入社 5 年目くらいの社員がメンターとして担当し、新入社員は基礎的な部分を学びながら、能力を高めていく。

#### 第 6 節 まとめ

これまで J 社の X 工場を対象に、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのを見てきた。その特徴は 4 点ある。

第 1 に、X 工場の人員体制と人件費予算は、業務アプローチによって決定される。同社は売上を伸ばすことを目的に、事業予測（売上の見込み）を行い、次年度の人員体制を決定する。その方法は、ボトムアップ方式で行われる。各事業部や工場は、J 社が定めた売上目標を達成するのに必要な要員数と予算（人件費予算を含む）を積み上げていく。それらは社内カンパニーに上げられるが、業務量に基づいていけば、どちらも認められる。社内カンパニーには CP（社内カンパニーの社長）がいるため、CP の決裁を得ることができれば、コーポレートにあげられる。コーポレートは、各カンパニーの CP の決裁があれば、人員要求を認めている。このように J 社の要員数と人件費予算は、業務量に基づいて（業務アプローチ）決定される。

第 2 に、X 工場のポートフォリオ編成である。X 工場の業務量は、各カンパニーの営業部の成果（見込みも含む）で決まる。同工場は、受注生産を担っているが、量産工場に比べると、業務変動は大きくない。とはいえ、それでも受注状況によって、X 工場の各部の要員数変動する可能性がある。そのうえで職場別の雇用ポートフォリオ編成をみると、製造現場とシステム開発・設計の職場の 2 つに大別することができる。前者は、正社員と請負会社社員、後者は、正社員と派遣労働者（グループ子会社の社員、出向社員に移行しつつある）で、雇用ポートフォリオが編成される。前者は、事業における不確実性（事業が軌道に乗る

<sup>56</sup> 責任者はプロジェクト全体の進捗管理やメンバーのフォロー、他の部門や顧客との折衝を担う。

かどうか)と事業の採算性で、後者は、正社員と派遣労働者のスキルの差異は無く、雇用形態とは無関係に、個人のスキルによって、チームが編成される。

第3に、X工場の責任センターである。X工場は、受注の段階から、人件費を含めた費用と利益が念頭に置かれ、その計画通りに、事業を進めることが求められる。これはまさに設計された費用センターである。では社内カンパニーはどうであろうか。社内カンパニーは、利益責任を負っているものの、組織の目標としては売上を重視し、さらに各事業部や工場から上げられる人員要求や各種予算に対して、その根拠を求めるものの、業務量に基づく要求であれば、そのまま認めている。そのことからすると、社内カンパニーは収入センターといえる。なお企業は最終的に利益センターになることから、J社は利益センターとなる。整理をすると、J社(コーポレート:利益センター)－社内カンパニー(収入センター)－X工場(設計された費用センター)となる。

第4に、人員体制・人件費総額の決定方法と責任センターとの関係である。J社の人員体制や人件費予算の決定方法は、職場から業務量に基づいて積み上げていくものである。その根拠となっているのは、売上目標を達成するために見込まれる業務量である。つまりJ社の人員体制と人件費の決定方法は、業務アプローチになる。業務アプローチは、事業所レベル(X工場:設計された費用センター)、カンパニーレベル(社内カンパニーB社:収入センター)で実行されている。責任センターと人員体制・人件費予算の決定方法との関係を考えると、設計された費用センターと収入センターでは、業務アプローチがとられるのかもしれない。

## 第2章 これまで分析をした事例の要約<sup>57</sup>

### 第1節 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：電機メーカーG社

G社のITソリューション事業部で働く労働者は、正社員、派遣労働者、請負会社社員である。営業業務は正社員と派遣労働者が、SE業務は正社員と請負会社社員が担当する。この2つの職場を対象に、どのように雇用ポートフォリオが編成されるのかを分析している。その分析から以下の3点が明らかとなった。

第1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。第1点目において指摘した通り、ITソリューション事業部の正社員数（人件費も）は所与のものとなり、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の正社員数は、業務量（受注量）と連動せず、正社員のみではこなし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、非正規労働者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、仮説の域を越えてはいない。とはいえG社正社員が担う固有の役割として、プロジェクトのマネジメントがあり、それを前提に考えれば、事業類型別に雇用ポートフォリオを編成すると考えられる。

まず事業を、①新規事業、②発展事業、③成熟事業、④衰退事業の4つに類型化した。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るため、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、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考えられる。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ており、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に、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。正社員数とその人件費は、事業部にとって

<sup>57</sup> 本章で掲載するメーカーの事業所の分析は、労働政策研究・研修機構編（2012）No.145にて行っている。詳しくは報告書を参照されたい。

は所与のものとなる。しかし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。IT ソリューション事業部では、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雇用形態別の役割分担に影響を及ぼしている。そのため、スーパーのように、非正規労働者を含めた総額人件費管理によって、非正規労働者に求められる役割は規定されるわけではなく<sup>58</sup>、G 社の IT ソリューション事業部では、上記の要因が複合的に絡み合っ、結果として、非正規労働者が果たす役割や職域が決まる。

## 第 2 節 電機メーカーにおける雇用ポートフォリオ編成：F 社

F 社の事例では、IT ソリューション部門を対象に、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかについて分析を行っている。その分析結果を整理すると、以下の 3 点にまとめることができる。

第 1 に、雇用ポートフォリオは、総額人件費管理のみで規定され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が、グローバル化への対応や組織の特性（カンパニー制）から、マクロの数値は把握されてはいるものの、非正規労働者の人件費を含めた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も視野に入れ、さらに製品開発計画をベースに策定されている。

第 2 に、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も、要望通りに認められるという。その背景には、各カンパニーの業務内容や仕事の進捗状況など、業務を遂行するうえで、重要な情報はカンパニーや事業部が持っており、それらの組織が、重要な情報に対して、最も理解しているということがある。そのためコーポレートは、正社員数と財務に関するマクロ的な指標で管理することが合理的になる。これにより、要員数と予算はカンパニーや事業部におろされると、正社員数は所与のものとなる。そのため各カンパニーや事業部は、それを前提に、予算の枠のなかで、非正規労働者を活用していく。その際に参考にされるのが、F 社の IT ソリューション事業部でいえば、市場の伸びや事業規模、事業の収益性であり、特に収益性の高い分野に多くの人員（正社員と請負会社社員）を投入されている。これが当該事業部における選択と集中である。

第 3 に、製品分野によって、雇用ポートフォリオ編成が異なると考えられることである。

<sup>58</sup> 詳しくは、労働政策研究・研修機構編（2011）のスーパーA 社の事例を参照されたい。

第2点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（総額人件費管理）によって、雇用ポートフォリオ編成が異なるといえる。

### 第3節 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

H社の中央研究所は、将来の利益の源泉を生み出す部署であり、研究の方向性や研究員の配置などに、企業の方針が影響を及ぼす。そのため中央研究所は、戦略アプローチによって、要員数と人件費予算が決定される。以下では、分析結果の重要な点について説明をする。

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弱くなる。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部において取り上げたepak & 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。

## 第4部 宿泊業・飲食サービス業

### 第1章 チェーン展開する飲食店の雇用ポートフォリオ編成：K社<sup>59</sup>

#### 第1節 事例の概要

本章では、飲食店業界でチェーン展開をしているK社を取り上げる。K社の従業員は、正社員が約3,500人、パート・アルバイト（以下、パートタイマーとする）がおよそ16万人である。同社の店舗は日本全国に点在している。そのうちK社の直営店とFC（フランチャイズ店）の2つの形態があるが、上記の従業員数は、正社員は直営店の人数であり、パートタイマーの人数には、直営店とFC店の人数が含まれている。正社員は主に東京にある本社と店舗の管理者（店長・店長補佐）である。パートタイマーは、本社にも勤務しているが、多くは各店舗でサービスを提供する。

このようにK社の店舗は、正社員とパートタイマーで雇用ポートフォリオが編成されている。以下では、同社の店舗を中心に、雇用ポートフォリオ編成を分析していく。2013年の調査時点では、1店舗あたりのパートタイマーの平均人数は約55人であり、1店舗あたりの正社員数は2人であった。単純に1店舗あたりの従業員総数57人（55人+2人）と仮定し、パートタイマーと正社員が店舗の従業員総数に占める割合を算出すると、前者は96.5%、後者は3.5%になる。同社のポートフォリオ編成の特徴は、過去のデータを基に、業務量を積み上げて、それを基に今年度の目標値を設定し、その業務量を達成するのに必要な人員体制を取る。そして人件費予算は要員数に基づいて決定される。K社は業務アプローチによって、人員体制と人件費予算を決定する。

#### 第2節 業務量の決定

##### 1. 売上目標の設定

企業は最終的に利益センターであり、会社として利益の確保を重視する。しかしK社の目標は売上高である。なぜK社は、目標値として売上高を用いるのだろうか。その理由の2つある。

1つは、下記の発言の通り、売上高に対して一定の利益を確保するように、マネジメントの仕組みを構築している点である。

<sup>59</sup> 本プロジェクトでは、K社の調査を2回実施した。第1回調査は、2012年11月16日の10:00~12:00に、第2回調査は、2013年11月21日の13:30~15:30に実施した。第1回調査の対応者は、人事部HRコンサルティング部長I氏、第2回調査の対応者は、人事部HRコンサルティング部長I氏とコーポレートリレーション本部のY氏である。第1回調査を小野晶子、奥田栄二、前浦の3人が、第2回調査を前浦が担当した。調査にご協力頂いたお2人に心より感謝を申し上げる。詳しい調査概要については、第1部のインタビューリストを参照されたい。

「(重視する財務指標は) 売上です。売上に対して標準的な利益があるので、そこにいわゆるマネジメントで言えば、どれくらいかけられるかというものの中にベースの基準があります。」(下線部分は筆者による。以下同じ。)

もう1つは、K社の方針である。利益の確保を目標とすることもできるが、売上が計画通りに取れない場合、費用の削減につながってしまう。その対応をすれば、K社に利益増がもたらされるものの、あくまでも一時的なものでしかない。事業を継続していく限り、まず売上を伸ばし、利益を確保しなくてはならない。それがK社の方針である。なおK社は、来店客数を伸ばし(リピーターの増加と新規来客の獲得)、商品の販売数を増やすことで、売上を伸ばそうと考えている。

「当然、我々は利益を求めてビジネスを行っています。それは100%間違いないのですが、売上を立てない限りは利益につながらないという原則があります。利益だけですと、売上を下げても利益を確保しようと思えばできますよね。でもそれは確実に時間がたてば利益を損なうことになるので、常にまず売上を立てる、お客様にお越し頂くということが前提にあるということです。その上で適切な利益を確保していくというところだと思うので、まずは売上を立てるイコールお客様にお越し頂く。それは、新しいお客様にお越し頂く、何度もご来店頂くということを常に考えて実行するという感じですね。」

## 2. 店舗の目標値と売上計画の策定

次にK社が具体的に目標値を策定しているのかを説明する。まず会社全体の売上目標が立てられる。その目標は、前年度の実績にどのくらい上乘せをするか(プラス何%にするか)で立てられる。そしてその目標は各店舗までブレイクダウンされる。店舗の売上計画を策定するのは店長である。K社では、下記の発言の通り、この仕事が店長の最も重要な仕事と位置づけられている。売上目標が店舗運営のベースにもなるからである。なおこの目標と計画を策定する際には、POSシステムで積み上げられた過去の店舗の実績が1つの目安とされる。

「(店長は)大変ですよ。全ての正しい売上と申しますか、必要な売上を確保するためには、スケジュールが9割と言われています。そのスケジュールでまずセールスを読み、なおかつ数値にプラスアルファを取れるような状態を表現していくということが一番重要です。」

「(店長は) 毎月毎月、その次月のいわゆる日別といって1日ごとのプランを立てます。これは、店長の一番重要な仕事で、去年の変化と前月の変化と来月起こるであろう変化を見て、こうだという数字をつくっていきます。その読みが外れると、全ての体制が崩れてしまうからです。」

店長は売上目標を設定し、1年間の売上計画を策定すると、時期、月単位、曜日単位、時

間単位と細かく分解していく。店舗の売上高は、時期や月単位で変動するからである。店長は、売上計画に店舗の状況を反映し、適切に売上を確保しようとする。

### 3. 売上高の変動要因

その変動要因には、キャンペーンや店舗の地域性の2つがある。キャンペーンには、例えば、子ども向けの商品の販売であったり、期間限定を含む新商品の販売であったりする。これらのキャンペーンがあれば、売上は伸びる。こうしたキャンペーンには、K社としての標準的な数値に対する見込み（売上や利益）があり、その数値を目安に、店舗の目標値と売上の計画を策定する。

地域性（店舗の立地）は、客層の違いをもたらす。オフィス街の店舗は、週末よりも平日のお昼に混むのに対し、住宅街の店舗は、平日の昼より週末のお昼に混雑する。上記のキャンペーンで言えば、オフィス街の店舗では、子ども向けのキャンペーンによる売上増よりも、新商品の販売による売上増が期待される。逆に住宅街の店舗では、新商品の販売よりも、子ども向けのキャンペーンの方が、売上増につながる。したがって、オフィス街の店舗では、子ども向けのキャンペーンの売上目標を抑えて、新商品の販売増でカバーする計画を立てるのに対し、住宅街の店舗では、家族連れの来客増を期待して、新商品の売上目標を抑えて、子ども向けキャンペーンの売上目標を高く設定する。

こうして過去の実績値をベースに、キャンペーンの時期、地域性を加味して、店長は1年間の山場（売上が伸びるタイミング）をどこに持っていくのか、その他の時期に、来客数と商品の売上を、どのように伸ばすのか等の施策を立てる。この計画は、食材の発注や店舗のパートタイマーのシフトなど、店舗運営を左右するため、店長の最も重要な仕事になる。店長の「読み」が外れると、大きなロスを生み出すことになるため、ここに店長の能力や力量が発揮される。

店舗の計画を策定すると、店長は、特定のエリア内の店舗（9店舗）を管轄とするオペレーション・コンサルタント（Operation Consultant 以下OCとする）と折衝を行う。このOCは店長経験者が担当する役職で、一定のエリアの店舗（およそ9店舗）を定期的に巡回したり、データに基づいて進捗管理を行ったりする<sup>60</sup>。上記の折衝では、OCは自身が管轄する店舗の店長が策定した目標と売上計画について確認を行い、目標値が正しいか、売上計画で目標を達成できるかなどを確認する。OCとの折衝が終わると、各店舗の目標や売上計画は本社に上げられる。

<sup>60</sup> OCは巡回や進捗管理を行う中で、店長の質問や悩みを受け付けたりする。例えば、売上目標に追いついていない場合、その原因や打開策について、店長と話し合う。優秀なOCは、自身の店長経験や担当する店舗の情報などから、原因と解決策を持っているが、店長に気付かせるよう、助言をするという。

#### 4. 人件費予算の算定

人件費予算は、上記の売上計画のなかで、過去の実績値からおおよその予算額を算定することができる。その基準となるのが目標とする売上高である。K社は売上高人件費比率の数値を持っており、売上目標の数値にかければ、売上目標に合致する人件費予算が導き出される。

「セールスに応じて、ガイドラインはもちろんあります。このぐらいのセールスであれば、何割ぐらいというガイドライン（売上高人件費比率）ですね。」

しかしそのように業務量に応じて要員数を積み上げていくと、売上目標に対して、人件費が膨らんでしまう可能性がある。その場合、店長とOCの間で、人件費を所与のものとして、売上目標を伸ばすか、人件費を含めコストの削減ができないかを考えて調整を行う。

「そうすると、やはりそれは、どの程度さらに必要かというのをまた議論するわけですよ。もちろん、もう少しストレッチ（売上目標を伸ばす）にできるところを探すところもありますし、店長が積み上げたもので可能性を探っていくことになります。それから、集めてみたら人件費がすごく増えてしまっているなど。それはやっぱり同じことですよ。なぜ（人件費が）増えているのかということの中で、何か無理・無駄がないのか。もしくは少し人を入れ過ぎてはいないのかというのはやっぱり全体で見ます。」しかし、それをマクロで見てしまうと、また全部が戻ってしまうので、大事なことは店長が1個つくったことの中で、いかに標準とそのお店の状態を見たときに、自分のパッチ、次はOCのところでもその中にきちんと納めるかということになってきます。」

### 第3節 要員管理

同社の店舗の雇用ポートフォリオ編成を考える際に、正社員とパートタイマーを別々に考える必要がある。というのも、正社員については、本社人事部が管理し、配置を決定するのに対し、パートタイマーについては、店舗が管理をしているからである。つまりパートタイマーの配置については、店長に裁量が与えられている。そこでまず同社の正社員数がどのように決定されるのを説明する。

#### 1. 正社員総数と採用者数の決定

同社の正社員総数は本社の会議で議論され、次年度の正社員総数と採用者数が決まる。その際に考慮されるのが下記の4点である。

その1つは、退職者数である。同社では、毎年1割程度の正社員が退職を迎えるため、その人数の補充が1つの目安になる。

2つは、店舗数の動向である。新規開店があれば、その店舗の人員を確保しなくてはなら

ないし、閉店があれば、その店舗の正社員を別の職場に異動させなくてはならない。

「全体の店舗のポートフォリオについて毎年議論しますが、とはいえ年間で1割弱ぐらいの方が退職されるので、その補充と、店舗計画を全部加味して、どの程度必要なのか、毎年採用人数を決めます。」

「(退職の)補充もありますし、それからセールスが上がると、社員の数も変動します。また新店がオープンすれば、社員の数も必要になりますよね。当然、閉店するお店もありますから、その入り繰りを全部見て、必要な人数を決めます。」

3つは、同社の戦略である。戦略に応じて、組織が再設計されたり、求められる能力が変わったりすると、それにに応じて、正社員数も変化する。

4つは、同社の方針である。K社は毎年100人の採用を目安にしている。多い時は200人にもなるという。100人を目安とするのは、新規採用を一度ストップしてしまうと、正社員の年齢構成が崩れてしまい、特定の世代がいなくなってしまうことから、それを避けるために、どの年度も一定数を確保したいという狙いがある。また同社は社会への貢献(雇用の維持拡大)も考えている。そうした方針によって、毎年100人の採用者数を確保したいという方針を持っている。

「当社は戦略に応じて組織を構成するため、その戦略の強弱によって少しずつ人員が変わるところをアジャストしています。ただそれは大きく変わりません。100人のところが急に50人になることはないですが、新しい部門が必要になったり、新しいタレントが必要になったりということの入り繰りをしているという感じです。」

「過去に新卒を採らなかつたことはありません。やはり採用し続けることが大事ですし、例えば1999年入社がいない、といったことをつくりたくないためにも、毎年の採用を考えなければいけないという戦略もあります。」

## 2. 従業員の配置規準

上記の会議を通じて、K社の正社員総数と採用者数が決定される。では正社員は店舗にどう配置されるのか。K社の店舗の要員数はかなり緻密に算出される。K社においても、スーパーのように、1ヶ月の売上高によって、店舗の人員数が大体決まる仕組みになっている。その目安となるのが、店舗の売上高<sup>61</sup>(セールス・ボリューム)である。それを参考にしながら、K社は役職別の要員数を決定している(図表4-1-1)。

その具体的な目安は、下記の通りである。K社は、売上高ごとに店舗を4つの階層に類型

<sup>61</sup> K社の場合、月間、1日、1時間、30分という区分で人時売上高が設定されている。

化し、その金額に応じて、総要員数（正社員数とパートタイマーの人数）を決定する。その階層には、「700万円未満」、「700万円以上～1,000万円未満」、「1,000万円以上～1,500万円未満」、「1,500万円以上」である。どの店舗も店長は（正社員）1人であるが、売上高が増えるにしたがい、店長補佐（正社員）とパートタイマーの人数が増えていく。売上高の多い店舗であるほど、店長補佐とパートタイマーの人数は多くなる。

図表 4-1-1 K社店舗の人員配置規準

売上高（1ヶ月）	店長 （正社員）	店長補佐 （正社員）	パートタイマー （平均人数）
700万円未満	0.33～1人	1人	20～30人
700万円以上～1,000万円未満	1人	1人	60～70人
1,000万円～1,500万円未満	1人	2人	80～100人
1,500万円以上	1人	3人	120～150人

出所：第2回インタビュー調査より。

注1. 0～600万円の店長は、1つの店舗に1人配置されることもあれば、2～3店舗を店長1人が見るケースもあるため、3店舗/店長1人=0.33からとした。

注2. 上記はあくまでも調査結果を基に作成したものである。K社が実際に用いる基準と一致しない可能性もある。

### 3. 店舗の業務量

上記の図表 4-1-1 は、店舗の1ヶ月の売上高を基準（目安）に、総要員数が決定されていることを示したに過ぎない。店舗の要員数を決定するのは、店舗の業務量である。店舗では、業務量（言い換えれば、売上計画）を積み上げ、その業務をこなすためには、何人必要であるかを積み上げていく。それが同社の特徴である業務アプローチである。そこでまず業務量の決定方法からみていく。

「（適正な人員数の根拠は）お客様の数と商品をつくる個数によります。お客様の数は、要はカウンターを何人でいくつあけるかに関係します。つまり、何人で1台のPOSをサポートするかということです。商品の個数があがる時間に関しては、要は厨房のラインに何本の人を入れるかということなんです。そういう決まり事があります。6人の時には6番目の人はここ、7番目の人はここ、8番目の人はここと、もう決まっているんですよ。」

店舗の業務量は、過去の実績を基に決定される。その実績とは、来客数と商品の販売個数である。当然のことながら、どの時間帯に来客数が何人で、何個の商品が販売されたか、レジでこの時間帯で何人接客できたかという、生産性に関する集計も行われている。さらに同社では、1つ1つの作業の標準的な時間が設定されており、業務量をそれにかかる作業時間

数の合計値で除すと、レジや厨房の要員数が導き出される。ただしそれだけで店舗の業務は終わらない。店舗の収入に直接結びつかない作業もある。それが、店内の清掃やゴミ出し、さらに時間帯によって、「この人数を配置しておきたい」という店内業務をカバーする人員の業務である。

さらに上記に加え、今年度の売上目標（前年度からの売上増）を加味して、店舗の総業務量が決定される。その業務量は労働時間数で示される。労働時間数で示されるのは、K社が1つ1つの作業を積み上げて業務量を決定していること、パートタイマーは人によって労働時間数が異なるからだと考えられる。この労働時間数から正社員の労働時間を除いた数値が、パートタイマーの労働時間総数になる。その労働時間数に応じて、パートタイマーの人件費予算が店舗に与えられる。その時間数（パートタイマーの人件費予算）は店長の裁量で決められるため、その全てを活用しても良い。

「月 6,000 時間、7,000 時間という形で入れていくこととなりますが、その根拠は最低限、去年と同じようにすること。それをストレッチするためには、プラス 800 時間必要ということがあり、個店ごとにいわゆる数字を決めていきます。それで、それがいわゆる使えるというコミットした数字ですし、使っても良い数字でもあるわけです。」

#### 4. 店舗のシフト策定

では店舗のシフトはどのように決定されるのか。これを明らかにしなければ、店舗の雇用ポートフォリオ編成を説明したことにはならない。

パートタイマーはシフトを組んで働いており、常に同じ労働者が働くわけではない<sup>62</sup>。また既述の通り、同じ店舗でも、売上高は、常に一定ではない。それゆえ、店舗の売上計画は、時期、曜日、時間帯に応じて設定され、かつ利益率が設定されているために、どの時間帯でも、一定の利益が確保できるようになっている。パートタイマーは2週間前にスケジュールを店舗に提出することになっている。それを管理するのは、マネージャー・パートである。このマネージャー・パートは、後述するが、店舗のシフトを作成したり、特定の時間帯の責任者となったりする。

##### (1) デーパート

上記のような形で、K社は店舗の業務量を確定しているが、店舗の売上は、一定ではない。例えば、K社の店舗は、全国的にお昼の時間帯が最も売上が高い。そのためお昼の時間帯は、多くの来客数に対応するために、厨房の人員を増やしたりして、店舗の回転率をあげること

<sup>62</sup> パートタイマーの担い手は、主婦、高校生、大学生、フリーターである。大まかな傾向を示せば、主婦は平日の昼間、高校生は平日の夕方や週末、大学生は講義のない平日の時間帯と週末に働き、フリーターは個人の都合に合わせてシフトに入るといった形で、店舗のシフト全体を補い合っている。こうした「パートタイマーのポートフォリオ」も重要である。

で、来客の待ち時間を削減しなくてはならない。そうしなければ、その来客はリピーターになってくれない（売上は伸びない）し、他社に来客を取られてしまうからである。その後、お昼の時間帯が終わると、来客数が落ち着き、目的が食事からティータイムに変わるため、厨房の人員を減らし、レジの人員を増やす対応をする。

「いわゆるお客様がお食事をされる時間の一番の山はお昼です。その時間帯は、当然のことながら厨房の人員が厚くなりますし、今ぐらいの時間（15時過ぎ）というのは、どちらかという、お飲み物が出る時間帯です。そうすると厨房の人員に比例して、カウンターの人員が増えたりするなど、多少のアジャストがあります。ですから、それは両方の指数を見ながら配置を決めています。」

K社は具体的にどのように業務量や売上高の増減に応じて人員配置を決定しているのだろうか。その1つの指標が、デーパートというものである。このデーパートとは、1日の時間帯を、朝食、昼食、ティータイム、夕食の4つに分けて人員の配置を決定する。この4つに分類するのは、デーパートに応じて、来客の目的が異なり、その目的によって、客単価が変わるからである。

上記の例で言えば、平日のお昼が最も業務量が多いため、来客数の予測に応じて、厨房とレジの人員を増やすが、下記の発言の通り、お昼の混雑が一段落するティータイムの時間帯になると、食事をする来客は少なくなるため、厨房の人員を薄くし、レジもランチの時間帯よりも減らすことが考えられる。このように一日の業務量と売上高の変化に応じて、人員配置を調整している。

「特にお昼というのはそうなのです。多くのお客様が短時間に集中して来店されますので、例えば、「あ、混んでいるから」といって、入り口前まで来られたのに帰られるお客様がいらっしゃる場合が、とり切れていない状態ということです。それから、並んで下さっていても、少し長いと思われてしまうと、二度と来て頂けない。それが一番我々にとってあってはいけないことですので、そうならないように非常に注視しているわけです。どんなに忙しくても、いつもカウンターがあいていたら、通りがかりの方がのぞいて、入ってきてくださいますよね。その状態をつくりたいのです。人員配置はデーパートごとに見ていきながら可能性を探り、一番投資効率の良いところに投資をするということが大事なのです。」

## (2) 人時売上高

上記のデーパートによって、1日の売上高、言い換えれば、時間帯の客単価が異なることがわかった。しかしそれだけではシフトを組むことはできない。一定の利益率を確保するには、どの時間帯でも、コストを抑えて、一定の利益率を維持することが必要になる。その際に活用されるのが、人時売上高である。

この人時売上高とは、売上高を投入労働時間数（要員総数分）で除した「1人あたりの売上高」である。売上を一定にし、投入労働時間数増やせば、仕事の負担が軽くなるが、他方でその分のコストがかかってしまうため、利益が減ってしまう。逆に売上を一定にして、投入労働時間を減らせば、コストを削減することができるため、利益は増える。つまり人時売上高を一定に保つことができれば、一定の利益率を達成することができる。既述の通り、K社には一定の利益率が存在するということであるから、人時売上高を活用し、1日のシフトを決定していると考えられる。さらにいえば、下記の発言の通り、時間帯によっては、パートタイマーの人数を減らしながらも、生産性を一定に保つために、1人あたりの作業範囲も変わることがある。

「平均時給で、そのお店の平均時給で掛け合わせると額が出ますよね。それが売上に対する何%と、パーセンテージが出ますよね。それからその時の売上をベースにするそのお店の平均客単価があり、そうしますと今度、人数が出ますよね、つまりお客様の数です。それで1人あたりのパートタイマーの労働時間に対して何人お客様の対応ができるかという指標があり、それがこのお店のモデルとして適正か否かというところを見るのです。」

「(パートタイマーの人数は) 目指すお客様の数と商品の数に応じて増やす、減らすということになるのです。(来客数が) 減りますと当然、お店がすることは一緒ですので、(パートタイマーが) カバーする範囲が広がります。」

これで1日の時間帯に応じたシフトの枠が決まる。あとはパートタイマーをシフトに当てはめていくことになる。とはいえ、パートタイマーの構成によって、シフトに入る時間帯が異なる。そのため、店舗ではその調整をしなくてはならなくなる。

パートタイマーは、主に高校生、大学生、主婦、フリーターで構成される。高校生は平日の夕方や週末、大学生は講義のない平日や週末、主婦は平日の昼間、フリーターは時間帯に縛られない。さらに言えば、大学生は、試験期間中はアルバイトに入れないとか、学生は進学や就職で辞めるため、定期的に人が入れ替わる<sup>63</sup>。理想のパートタイマーの構成を言えば、学生3割、主婦3割、フリーター3割という形に均等することである。ただしそれを実現するのは困難である。住宅街は主婦が確保しやすいとか、オフィス街は学生やフリーターの割合が多くなるとか、店舗の立地によって、パートタイマーの構成が変わるからである。

## 第4節 パートタイマーの戦力化

### 1. 労働条件

まず正社員の賃金からみていく。店舗の正社員は、店長と店長補佐である。正社員の賃金

<sup>63</sup> 第2回調査の段階では、パートタイマーの離職率は45%であった。

は、職責（役職）に応じて、業績給（pay for performance）が一定の範囲で設定されている。年代別に年収をみると、新卒では 350～400 万円に、25 歳では 500～650 万円、35 歳では 700～850 万円、45 歳では 900～1,050 万円、55 歳では 1,050～1,200 万円になる。

パートタイマーは、時給制で賃金が決まる。日本全体の平均時給は 850 円だという。ただしパートタイマーの時給にはエリアによって大きく異なる。東京都内の平均時給は 900 円程度であり、さらに時給の高いエリアでは、1,000 円を超える。そのパートタイマーのうち、時給の高いポジションはマネージャー・パートである<sup>64</sup>。パートタイマーの時給は、当該地域の店舗のスタート時給から始まり、評価を受けて、少しずつ昇給していく。その昇給幅は、店舗のパートタイマーの人件費を所与のものとして、店長の考え方や店舗の生産性を考慮して決定される。パートタイマーの時給の決定権は店長にある。例えば、パートタイマーの募集時給（スタートの時給）をいくりに設定するかを考える際に、近隣の店舗とのバランス（地域相場）を考える。それをベースにして、「こういうマーケットなので、こういう優位性を発揮したい」とか「これが利益にこうはね返っている」という店長の考え方が加味される。

さらに言えば、K 社はパートタイマーにも人事評価（K 社では「パフォーマンス・レビュー」と呼ぶ）を行う。K 社では、3 ヶ月に 1 回個人評価が行われる。それを基に、6 ヶ月に 1 回、時給の査定が行われる。その査定では、個人の目標を達成できたかどうか、どの程度達成したのかが問われる。具体的には、店長がビジョンを掲げて、「目標をこうやって、こういう数字（売上目標）をこう変えていきます」という形で、店舗の目標を伝達し、共有する。そのうえで、パートタイマーは個人目標を立てていく。上記の査定は、その目標に基づいて行われ、その結果が時給に反映される。

## 2. パートタイマーの戦力化とその効果

K 社は現場から業務量に基づいて、要員数と人件費予算を積み上げて決定していく。その 2 つが確定すると、各店舗はその予算を使って、売上を伸ばすことに専念する。ただし店舗に与えられた人件費予算は、店舗は売上目標を達成するために使えるが、全てを使い切るか、節約するかは店長の自由である。そのため店長は、その人件費予算を有効に活用しようとする。有効にというのは、パートタイマーを戦力化し、店舗の生産性をあげて、時間帯の要員数を削減することで生じた余剰人件費を、パートタイマーの昇給額にまわすということである。

「そこは店長の裁量で、（店舗の）生産性が上がり、人数を入れなくて良くなったとしたら、（パートタイマーの人件費は）少し下がりますよね。その原資の中で上げ幅がとれるわけなので、当然、評価されて、『あなたは高い地位にいるのですよ』ということが時給でわかってしまいます。そこを

<sup>64</sup> このクルーの時給には、マネージャー・パートの役職手当が含まれている。

きちんと伝えるためにも昇給させていくことが大事ですね。しかし、その原資をいろいろと使ってしまうと、それは逆に人を入れられなくなり、お客様にご迷惑をおかけすることになるので、それが難しいところです。」

さらにパートタイマーの戦力化は、2つの目的で実施される。1つは、パートタイマーの安定層の戦力化である。フリーターや主婦といった安定層は、長期勤続できる人が多いため、マネージャー・パートのように、店舗のパートタイマーのリーダー的な存在が期待される。もう1つは、定期的に入れ替わる学生の育成である。学生は進学や就職で入れ替わるため、そのタイミングは決まってくる。年度が新しくなり、学生が入れる替わると、パートタイマーを早く1人前のパートタイマーに育成しようとする。

「(学生は進学や進学などがあるため)そこは必然的に循環するところです。しかし、主婦の方は、何か家庭のイベントがない限りは、すごく長く働いていただける。それはすごく安定層なのです。それをまず汲み上げて、その中でいわゆる非常にベテラン層で生産性が1を超えていく人たちと、それから流動層の中でまずなるべく早いタイミングで1にして、それを1.25、1.5ぐらいにするというのを組み上げていくのです。優先順位をつけながら。」

### 3. 人材育成

K社の人材育成プログラムは定評があり、これを通じて、店舗の中心的存在であるパートタイマーを含め、全従業員の人材育成が行われる。このプログラムは、マネジメントやチームビルディング、コミュニケーションスキルなどの教育やシステム開発を行うものである。

K社のパートタイマーには3つの役割(階層)がある。1つは、パートタイマーである。パートタイマーは、新人もしくは勤務経験が浅いため、少しでも早く店舗の仕事を覚え、担当できる仕事の範囲を広げることが期待されている。2つは、トレーナー・パートである。トレーナー・パートは、その名の通り、パートタイマーに仕事を教えることが期待されている。3つはマネージャー・パートである。マネージャー・パートは、店舗のパートタイマーのシフトを組んだり、特定の時間帯の責任者となり、業務量の変化に対応することが求められたりする。

ではK社では、どのようなプロセスを経て、パートタイマーの人材育成が行われるのかを説明していく。それを示したのが、図表4-1-2である。パートタイマーは、少しでも早く店舗の業務を覚えることが求められる。店舗に入ると、パートタイマーは厨房希望なのか、レジ希望なのかを聞かれる。例えば、厨房では、業務が細分化されているため、商品を作る工程の仕事を1つ1つ覚えていく。その仕事ができるようになると、忙しい時間帯でも、1人でできるかどうかを試される。3つくらいの仕事ができるようになると、人に教える訓練を受ける。ここまでの教育を、K社では70時間と見込んでいる。1日5.5時間勤務とすると、

早い人は10日程でそのレベルに到達するという。春に店舗に入った高校生が、5月には人に教えられるようになる。なおK社は店舗経験を重視しているため、急かしてはいないという。

こうして人に教えることを含めて繰り返していくと、トレーナー・パートに就くことができる。店舗内の業務はいくつかに分かれており、トレーナー・パートは、その内3つできれば良いということになっている。トレーナー・パートになると、パートタイマーの訓練をスムーズに行えるよう、教育プログラムが用意されている。

トレーナー・パートの次は、マネージャー・パートである。マネージャー・パートはその名の通り、パートタイマーでありながら、管理的業務を担当する。そのためマネージャー・パートは、店舗全体の業務をこなすことが求められる。トレーナー・パートが3つの仕事できれば良かったことに比べると、マネージャー・パートに求められる役割は大きい。マネージャー・パートは、店舗のシフトを組んだり、特定の時間帯の責任者となって、その時間帯の業務量の変動に対して、人員調整を行ったりする。このようにマネージャー・パートには、店舗のパートタイマーの責任者として役割が求められており、そのために正社員と同じ教育訓練を受ける。

図表 4-1-2 店舗内の役割分担・位置づけ・訓練内容

雇用形態	名称及び役職	店舗内の位置づけと訓練の内容
パートタイマー	パートタイマー	清掃や接客・販売、商品の作り方、資材の運び方など、基礎的な業務を学ぶ。
	トレーナー・パート	パートタイマーの教育訓練を担うことが主な役割になる。トレーナー・パートになると、教育訓練プログラムを受けて、パートタイマーの教育を効率よく進めることが求められる。
	マネージャー・パート	マネージャー・パートになると、店舗運営の基礎的なコースを学ぶ。マネージャー・パートは、パートタイマーのリーダー的存在である。マネージャー・パートは、シフトを組んだり、特定の時間帯の責任者になったりする。
正社員	店長補佐	店長補佐は、将来の店長候補であり、店長を補佐する役割が求められる。そのため店長補佐は店舗を運営するのに必要なシステムや知識を習得する。
	店長	店舗の責任者として、店舗の目標設定や売上計画の策定などを行う。店長はマーケットやビジネスの理解を深める。

出所：図表 4-1-1 に同じ。

## 第5節 まとめ

本章では、K社の店舗を対象に、雇用ポートフォリオ編成を取り上げた。そこから得られた事実発見を以下の4点である。

第1に、K社が業務アプローチによって、要員数を算定していることである。毎年K社の方針に従って、各店舗は自店のデータに基づいて、売上目標や売上計画を策定し、その目標を達成するのに必要な要員数をあげていく。また人件費予算は売上高人件費率を用いて、目標とする売上高から算定される。どちらも業務量に基づいて算定されており、その決定方法は業務アプローチとなる。

第2に、K社の店舗の責任センターである。K社の店舗は売上目標を持ち、与えられた要員数と人件費予算を活用して、その目標を達成しようとする。売上目標に業績が追いつかない場合は、人件費を削減して利益を出すのではなく、売上を伸ばす対応を、店長とOC（Operation Consultant：店長経験者）が話し合う。こうしたことからすると、K社の店舗は収入センターだと考えられる。

第3に、パートタイマーの戦力化である。店長は、与えられた人件費を有効に活用するために、パートタイマーの戦力化を図る。戦力化は2つの方向で実施される。1つは、安定層であるフリーターや主婦層を、マネージャー・パートのように、上位の役割を担えるように育成することである。2つは、定期的に入れ替わる学生の戦力化である。学生については、少しでも早く1人前になるべく育成を行う。この取り組みの中で、店舗のパートタイマーの人数や労働時間が削減されていく。店長は、その削減分をパートタイマーの昇給原資として、配分していく。

第4に、上記の結果として、K社店舗の雇用ポートフォリオが編成される。上記のパートタイマーの戦力化によって、1店舗あたりのパートタイマーの人数が減り、かつパートタイマーの役職者の比率（パートタイマー、トレーナー・パート、マネージャー・パート）が決まっていく。

## 第2章 利益センター化したシティホテルの雇用ポートフォリオ編成：L社<sup>65</sup>

### 第1節 事例の概要

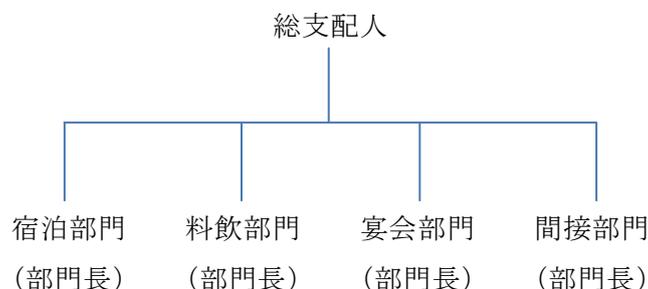
L社は都内に立地するシティホテルである。シティホテルの明確な定義は存在しないが、一般的に、宿泊部門に加え、宴会部門（ブライダルや企業の会議など）、料飲部門（レストラン）を備えるホテルである。

L社は、下記の図表 4-2-1 の組織概要に記した通り、宿泊部門のほか、料飲部門、宴会部門、間接部門がある<sup>66</sup>。L社のように、宿泊部門以外に料飲部門や宴会部門を備えるホテルを、「フル・サービス型ホテル」と呼ぶことがある<sup>67,68</sup>。

宿泊部門は宿泊客にサービスを提供する部門である。宴会部門は、バンケットと呼ばれ、婚礼や企業の会議（株主総会や各種会議）を担当する。料飲部門はホテル内のレストランを管轄する。間接部門は、人事、総務、経理、会計、営業などから構成される。いわばバックヤードの役割を果たす。

L社の売上高構成は、宿泊部門が30%、料飲部門は30%、宴会部門が30%、その他（外部施設の受託業務）が10%となっている。L社は、特定の部門に偏ることなく、バランス良く売上を確保している。

図表 4-2-1 L社の組織概要



出所：第1回調査より。

もう少し部門に着目すると、部門によって、従業員の構成や働き方が異なる。部門によっ

<sup>65</sup> 本プロジェクトでは、シティホテルL社の調査を3回実施している。第1回調査を、2013年月日10:00～11:00に、第2回調査を2013年11月26日15:00～16:30に、第3回調査を2014年2月17日(月)14:10～15:50に実施している。調査場所は、いずれもL社である。第1・2回調査では、L社総支配人M氏、第3回調査では、総支配人M氏と人事課長H氏が応対して下さった。大変お忙しい中、調査にご協力くださったお二人に、深く感謝を申し上げる。

<sup>66</sup> これ以外にも、L社にはプールやフィットネスクラブなどの設備がある。

<sup>67</sup> このほかに、「フルスペック型ホテル」や「グランドタイプ」という呼び名がある。

<sup>68</sup> フル・サービス型ホテルに対して、宴会部門や宴会部門がなく、宿泊サービスに特化した「宿泊特化型ホテル」（いわゆるビジネスホテル）がある。宿泊特化型のホテルのことを、「リミティッド・サービス型」ホテルと呼ぶ。詳しい法律等による定義については、飯嶋（2011）第1章を参照されたい。

て、業務内容と稼働時間（時間帯や長さ）が一様ではないからである。

宿泊部門には、フロント、ベルボーイ、客室サービスが含まれる。この部門の特徴は、24時間稼働するということである。そのため宿泊部門では、8時間の3交替制が敷かれており、こうした事情から、部門の従業員が一斉に休暇を取ることはできない<sup>69</sup>。現在宿泊部門には、パート・アルバイトは配置されていないため、正社員のみ人員構成となっている<sup>70</sup>。

宴会部門（バンケット）の特徴は、顧客からの予約（L社からみれば受注）を受けて業務が発生する。つまりこの部門は、他の部門にくらべ、繁忙の差が大きい。このように宴会部門は、業務が発生する時に必要な人員を確保するという人員の柔軟性が求められる。言い換えれば、非正規労働者比率が高いといえる。L社は、予約内容によって、どのくらいの時間（4時間か8時間か）で何人必要かを、特定の配膳会社（主に2社）に依頼し、必要な人員を確保している。

料飲部門（レストラン）は、ランチとディナーの時間帯で営業する。料飲部門の従業員は、調理師とウェイター（ウェイトレス）である。一部の店舗（コーヒーショップ）では、パート・アルバイトがウェイター（ウェイトレス）を担当するが、料飲部も正社員中心となっている。調理師は仕込みがあるため、開店時間の3時間前に出社する。ウェイターやウェイトレスは、開店時間の1時間前に出勤する。

L社の間接部門には、人事、総務、経理、会計、購買、営業（マーケティング分析を含む）などが含まれる。間接部門は、規定の出勤時間（午前9時）に出社し、17時半に仕事を終える部署である。ホテルの中では、唯一、一般的な民間企業に近い働き方をする。間接部門にも、少数ではあるが、パート・アルバイトが配置されている。

このようにL社では、部門によって、働き方や人員構成に違いがある。以下では、L社の人件費予算と人員配置の決定プロセスから、L社全体の人員構成（雇用ポートフォリオ）がどのように編成されるのかを明らかにしていく。

## 第2節 組織の目標と人件費予算の決定

### 1. 責任センターの転換

L社の目標は、売上目標（売上高）である。この目標値は、L社の事業計画（3年間）に盛り込まれている。まずこの目標値がどのように決定されるのかを説明する。

結論を先に言えば、その目標値は、過去の実績（経験則）に基づいて設定される。そのうえで、毎年の目標値は、経済環境の変化<sup>71</sup>や事業計画に変動がなければ、そのままの数値が

<sup>69</sup> ホテルのなかにはフロントが24時間体制になっていないところもある。さらに宿泊特化型では、ルーム・サービスのないホテルもある。

<sup>70</sup> ただし一部の清掃業務をパート・アルバイトが担当しているほか、清掃業者に委託している部分もある。

<sup>71</sup> 例えば、景気の動向をみて、客室の稼働率がどういう状況にあるのか、稼働率が高い（もしくは低い）状態であれば、そのまま推移していくか、レストランの売上はどうか、落ちている（もしくは上がっている）場合、その傾向はどこまで続くかを考えるという。

目標値となる。

次にその目標値がどのように設定されるのかを説明する。ホテル業界では、一般的に GOP 率（Gross Operating Profit：営業粗利益）が重視されている<sup>72</sup>。GOP とは、収入（売上）から費用を差し引いたもの（＝粗利益）を指し、GOP 率とは売上高に占める粗利益の割合である。仲谷・杉原・森重編著（2013 年）p.64 では、「総支配人は、各部門費用の合計に加え、人事・経理・総務などの管理部門やマーケティング部門の人件費・光熱費をはじめとする間接的な非配賦営業費用の総合計とホテルの総売り上げとのバランスである GOP の責任を追う」と説明されている。

ところでこの GOP 率は、ホテル版国際会計基準と擬せられる「ユニフォーム・システム」に組み込まれている。そのため L 社は、開業当時から GOP 率を導入している。開業時から現在に至るまで、同社が GOP 率を重視することに変わりはないが、L 社は 90 年代後半に、経営方針の大きな転換を迫られた。それは、下記の発言の通り、収入センターから利益センターへの転換である<sup>73</sup>。下記の発言は、総支配人である M 氏もしくは人事課長である H 氏のものである（以下同じ）。

「我々はそのあたり（平成 9・10 年）から色んな経費を圧縮し、その一方で機会があれば、新規投資も、あるいは、業態変更もしてきました。」

「(以前は) 150 億円を売上目標にしていた時期がありました。その時は売上重視でしたよ・・・(中略)・・・例えば、GOP 率 30%は非常に高い数字です。GOP 率 30%が出るような環境であれば、薄利で良いから、とにかく売上を伸ばしなさいと方向転換するでしょうね。(損益) 分岐点を下回るようなところで売上を重視するような事業はないと思います。」(下線は引用者。以下同じ)。

## 2. 目標の設定と予算編成

利益センターに転換した L 社では、どのように目標を設定し、予算編成を行っているのだろうか。2013 年度の目標は、GOP 率 20%である。下記の通り、L 社は経験則から、毎年収入や費用を見積もり、経済環境や新規事業の有無などを踏まえて、L 社にとって妥当なラインで設定している。そのため年度によって、GOP 率は変動する。

「この敷地にこれだけの建物を建てて、そこにレストランを設けて、宴会場を設けて、宿泊施設を設けて、例えば宿泊はこのマーケットで、単価はいくらで、どれくらいの稼働率で、どれくらい収入があるから、何人の従業員を配置して、費用がどれくらいかかるという話をして、その積み重ねで事業を継続するための利益というものが売上総利益ですね。GOP がほぼ売上総利益に値しますが、

<sup>72</sup> 総支配人 M 氏は、従業員たちに「GOP は必ず達成しましょう」と伝えているという。

<sup>73</sup> これは推測の域を出ないが、L 社内では、この時期に利益の確保がより強く求められるようになったのではないかと考えられる。おそらくこの時期に各部門に DP (Department Profit：部門別利益のこと) が求められるようになったのではないかと考えられる。

営業で得られる収入から営業にかかった費用を引いた部分が大体 20%が妥当であろうと。」

ところで GOP 率を決定するのは、L 社の総支配人と同ホテルを管理する管理会社である。つまり経営判断で GOP 率が決定される。その数値が決定されると、L 社では、経済環境や事業計画に大きな変更がなければ、過去 3 年間の実績値（売上高や利益額）、各収入部門（宿泊部門、料飲部門、宴会部門）が立てる収入予測を参考にして、組織の目標値の設定や予算編成に取り掛かる。具体的には、「GOP 比率 20%を達成するためには、売上高はこれくらい」、「人件費や食材費などのコストはいくらに抑えなくてはならない」という形で、L 社の売上高や費用が決定されていく。L 社の前年度の収入（売上高）は 100 億円と仮定すると、GOP 率は 20%であるから、経費を 80 億円に抑えながら、粗利益 20 億円を確保することになる。

「ホテルを開業して 20 年以上経過しているため、過去の経験値があります。基本的には過去 1 年、3 年、5 年の実績（特に前年の売上高）がベースになります。それで昨年の売上実績が約 100 億で、経済環境が大きな変化が見られず、また事業計画（レストランを 1 店舗増やすとか減らす）に変化がなければ、前年度の実績の踏襲というのがベースになります。」

とはいえ、毎年の目標値を設定するには、前年度実績に GOP 率をかけるだけではない。費用には、人件費などの固定費が含まれ、それらを抑制するにしても限界があるからである<sup>74</sup>。そのため L 社は、費用の固定費部分を所与のものとして、収入を増やすことで、GOP を達成しようとする。その際には、各収入部門（宿泊部門、料飲部門、宴会部門）が行う収入予測が重要になる。例えば、前年度の実績（売上）が 100 億円の場合、その額にプラスアルファし、103 億円とか 105 億円という形で設定する。

「昨年の GOP が 19 億円だとして、今年は 19 億 8 千万円に下さいという目標があって、19 億 8 千万円を達成するには、100 億で売上を終わらせてしまったら、費用もかかるので、103 億にしなくてはならないとか、105 億にしなくてはならないといったことはやっています。」

なお固定費である人件費について付言すれば、目標とする収入（売上高の予想）が決まれば、自動的に算出される。L 社は経験則で、同社の売上高人件費比率を持っており、目標値とかけ合わせれば、人件費予算を算出することができる。この人件費には、正社員とパート・アルバイトの賃金が含まれる。正社員の賃金はある程度予測がつくため、人件費予算の総額から、正社員の賃金の原資を差し引いた残りが、パート・アルバイトの人件費となる。

<sup>74</sup> L 社全体で見ると、主な費用は原材料費、人件費、管理費用、販売促進費用などがある。最も額が大きいものは原材料費であり、その次が人件費である。

「事業計画には目標とする売上高があり、それに売上高人件費比率をかければ、おおよその人件費予算を算出することができます。」

### 3. 収入予測

収入予測は、収入のある宿泊部門、料飲部門、宴会部門が行う。その規準を示したのが図表 4-2-2 である。その基準は、部門ごとに設定されている。それが図表 4-2-2 の収入予測の根拠である。その基準は部門別に設定されているため、部門別にみていく。

宿泊部門では、客室の稼働率（利用した客室/全客室）を重視する。この数値に、平均単価をかけて収入を予測する。平均単価を用いるのは、曜日や時期、予約の仕方によって、宿泊料金が異なるからである。

料飲部（レストラン）では、席数に限りがあるため、どのくらい顧客が同じ席を利用するか（座席回転率）を重視する。この回転率に客単価（ランチとディナーでは異なる）をかけて収入を予測する。その基準は、ランチは 1.5（回転率）×客単価、ディナーは 2（回転率）×客単価である。なお料飲部では、ランチとディナーでは、座席の回転率と客単価が用いられるのには、2 つの理由がある。1 つは、ランチとディナーで営業時間の長さが異なることである<sup>75</sup>。L 社のレストランのランチは 11：30～15：00 の 3.5h、ディナーは 17:30～22：00 の 4.5h である。

もう 1 つは、時間帯によって顧客 1 人当たりの単価が異なることである。ランチとディナーでコース料理の比較をすれば、ディナーの方が高い。ただし上記に加え、料飲部門には、ランチは座席数×1.5（回転率）、ディナーでは、座席数×2（回転率）という人員の配置規準が存在する。ランチにくらべて、ディナーの単価が高いのは、コストをかけてより良いサービスを提供するという意味も含まれる。

宴会部門では、婚礼と宴会に分けて収入の予測が立てられる。婚礼では、年間の婚礼の受注件数に平均人数と平均単価をかけて、収入を予測する。宴会部門では、年間の件数に平均単価をかけて、収入を予測する。具体的には、披露宴の場合は、顧客 10 人に配膳員 1 人、会議の場合は、顧客 30 人に配膳員 1 人という形で、基本的な配置規準が存在する。

いずれの部門も、部門単位で明確な基準に設定されており、それに基づいて収入を予測している。さらにいえば、その基準は過去の実績（経験値）が活用される。

<sup>75</sup> ただしメインバー、ラウンジ、喫茶を除く。

図表 4-2-2 収入予測の根拠

職場	部門構成	収入予測の根拠
宿泊	宿泊部門	稼働率×平均単価
レストラン	料飲部門	座席回転率×客単価
婚礼	宴会部門	婚礼受注件数×平均人数×平均単価
宴会	宴会部門	宴会件数×平均単価

出所：第3回調査配布資料より。

#### 4. 部門別の目標：DP

図表 4-2-3 の数値は、各部門に設定された GOP 率である。これは DP (Department Profit) と呼ばれる。各部門の責任者（部門長）は、DP に対する責任を負っており、それぞれの部門は DP を達成することが目標とされる。当然の事ながら、各部門は過去の実績値や事業計画の変動（新規事業の有無など）を見ながら、DP を達成するためには、部門の売上高をいくらに設定し、コストをどの程度まで抑えられるかを判断し、目標値を設定する。

そこで L 社の DP を見ていくと、宿泊部門は 60%、料飲部門は 20%、宴会部門は 40% と設定されている。同じホテルでも、部門によって DP の割合は異なる。これは、部門によって、費用額と構成が異なるからだと考えられる。例えば、宿泊部門のコストの多くを占めるのは、人件費である<sup>76</sup>。これに対し、宴会部門と宴会部門は、食事を提供するため、人件費に加えて食材費がかかる。こうした経費額と構成の違いを反映して、DP が決定される。見方を変えれば、L 社は部門別管理を行っていること、さらに利益管理が部門、さらには各職場に貫徹されていることを意味する。

なお L 社の DP は一般的な水準だといえる。仲谷・杉原・森重（2013）p.60 によると、宿泊部門は 60～70%、料飲部門（レストラン）は 20%前後、宴会部門（一般宴会は 50%程度、婚礼は 35%前後）は 40%程度（ $50\% + 35\% / 2 = 42.5\%$ ）である。

図表 4-2-3 部門別利益目標（DP）

部門	利益率（DP）
宿泊部門	60%
料飲部門	20%
宴会部門	40%

出所：図表 4-2-2 に同じ。

<sup>76</sup> 後述するが、L 社の正社員比率は 71.4%と高く、またパート・アルバイトは料飲部門や宴会部門が中心に配置されていることから、宿泊部門にかかるコストの大半は人件費だと考えられる。

### 第3節 要員管理

#### 1. L社の人員構成

L社の人員構成は、図表 4-2-4 の通りである。正社員数は 500 人（全従業員の 71.4%）、パート・アルバイトは 200 人（同 28.6%）である。なお同社には、上記以外に、嘱託社員（契約社員）が存在する。嘱託社員<sup>77</sup>は、フルタイム勤務であり、正社員と同じ職場で働いていることから、図表 4-2-4 の正社員に含まれる。

図表 4-2-4 L社の人員構成

	人数	全従業員に占める割合
正社員	500 人	71.4%
パート・アルバイト	200 人	28.6%
合計	700 人	100.0%

出所：第2回調査より。

注．ただし宴会部門の配膳員（パート・アルバイト）の人数を把握できないため、上記には含んでいない。その人数がわかれば、正社員比率は大きく低下すると考えられる。

次に図表 4-2-5 の正社員の分布とパート・アルバイトの活用の有無を見ておきたい。L社の正社員は、宿泊部門に 70 人（全正社員の 13.9%）、料飲部門に 245 人（同 43.5%）、宴会部門に 40 人（同 7.9%）、間接部門に 70 人程度（同 13.9%）、その他に 80 人程度（15.8%）が配置されている。その他には、受託業務が含まれる。L社は都内の別の宿泊施設の運営管理を受託しており、そこに従業員を配置している。またL社で最も多くの正社員が配置されているのは、調理部門の 150 人であるが、その人数を料飲部門に入れている。

図表 4-2-5 正社員の分布とパート・アルバイトの活用

	宿泊	料飲部門	宴会部門	間接部門	その他	合計
正社員数	70 人 (13.9%)	245 人 (43.5%)	40 人 (7.9%)	70 人程度 (13.9%)	80 人程度 (15.8%)	約 505 人 (100.0%)
パート・アルバイトの活用	あり	あり	あり	不明	不明	—

出所：図表 4-2-2 に同じ。

注 1. L社の調理部門には 150 人の正社員が配置されている。この人数は料飲部門に加えている。

注 2. 括弧内の数値は、各部門の正社員数が同社の正社員全体のどのくらいを占めるか、その割合を示している。なお母数は 505 人（70 人+245 人+40 人+70 人+80 人）である。

<sup>77</sup> L社によると、嘱託社員（契約社員）は、フルタイムで月給制であり、基本的に正社員との差異は少ない。有期雇用であるため、嘱託社員には賞与と退職金がない。

## 2. 要員体制の決定方法

L社では、要員体制を決定する際にも、過去の経験値が重視される。経済環境の変化や新規事業、業務量の増加がなければ、前年度の人員体制を踏襲する。したがって、基本的に各職場の正社員数、パート・アルバイトの人数は所与のものとなり、人員構成もフィックスされる。当然の事ながら、各職場も自社の要員体制が前年度をベースにしていることを理解している。

「例えば正社員が 100 人いて、人件費の総額が 10 億で、正社員のうち、何人かが退職をして、その補充が凍結されたりするんですけども、年間の延べの人数で今までの平均が 100 人ですと。売上が 100 億、人件費費用が 10 億といったなかで、100 億の売上と 10 億の人件費は経験値で持っているわけです。人員配置も 100 人、レストランをもう 1 店舗増やすといたら、あと 5 人必要だとわかりますけど、同じ状況、環境の中で事業の継続であれば、基本的にはそのままですよ。」

「作業量の測定自体を毎年やっていないんですけど、一番は（ホテル業は）サービス業で、極端に言ってしまうと、その日お客さんがほとんど来なくても、そこは 1 人で良いよねというわけにいかないんですよ。ですからある程度の人数を経験則で配置をします。」

ところで上記の前年度踏襲という方針は、どの程度守られているのであろうか。既述のとおり、各部門は DP に対する責任を負うため、計画通りに売上が上がらない場合は、費用を考慮して、調整するのであろうか。そのような場合、下記の発言の通り、決められた人員をそのまま配置している。

「レストラン部門の GOP 率が 23%であったのが、15%になってしまった場合に、（GOP の確保が困難だからといって）レストラン部門から宿泊部門へスタッフを移すのはなかなか難しいですね。レストランは、お客さんが来なくても、開店している以上は、従業員は必要です。」

## 3. 職場とのやり取り

L社がホテル事業を開業した当初は、正社員 750 人体制であったが、現在では正社員 500 人体制である。L社は現在までに正社員 250 人を削減（自然減）している。その過程で、L社はホテル内の施設の変更（レストランの改廃）や業務の効率化などを図ってきたが、各職場は人手不足の状態にあるという。そのため各職場から、公式・非公式を問わず、直接的・間接的に要員増を求める声が人事にあがってくる。

「（増員を求める声は）上がってきます。それは 5 人体制でも、10 人体制でも、20 人体制でも、こういった時期が 10 年・20 年続いていますから。そのなかで人数を徐々に絞ってきて、効率化を働かせながら、現場は最小限の要員で仕事をこなしているため、やっぱり（現場は）1 人でも 2 人でも

と思っていると思います。」

そうした声に対して、人事は「効率化を図ってくれ」とか「シフトを見直してくれ」と返答するという。人員を補充することは、その職場や部門の費用を増やしてしまい、DPの減少につながるからである。人事は上記のような改善策を提案することで、人件費予算をオーバーしないようにする。それだけL社として、GOPやDPの確保を強く意識していることがわかる。

とはいえ、深刻な人手不足が生じることもある。例えば、目に余るオーバーワークや残業時間が発生すれば、人事はインタビューを実施し、職場の現状を把握する。そのうえで人員を補充するかどうかを考えるという。その対象は主に同一部門内の正社員である。同一部門内で人員の調整がつけば、当該部門のDPに影響は出ないからである。もちろん同一部門内の正社員ではなく、パート・アルバイトで補充するか、残業代で吸収するかという選択肢もある。いずれの対策を講じるにしても、部門に課されたDPとの兼ね合いで決定される。

「現場のほうは、利益が出ているから、人を（増やす）ということになっていないと思います。自分の部門が非常に繁盛しているところで、人が足りないところに応援してもらおうというイメージだと思います。要はサービス基準に追いつかないことは問題になりますから、そこは応援で対応します。日によってまちまちなんですけど、1階のレストランは閑散としていても、割と5階のレストランはてんてこ舞いということもあります。その場合、1階のレストランのスタッフを5階の応援に回すことをします。」

「（応援は）基本的に正社員です。ただその場合も基本は部門内です。そうすると部門のDPは変わらないですから。ただ要員数の調整では対応し切れない場合は、（部門を）飛び越えることもあります。ただ基本は部門内で、『この調理は余裕があるな、一方でこちらは四苦八苦しているな』と状況を見ます。調理部長は前もってやれることはやっていますが、調理部長と色々話をして、1人をこうしましょうと決めます。」

#### 4. 業務区分

上記の通り、L社の要員体制は、基本的に、前年度の体制を踏襲して決定されることになると、パート・アルバイトの配置（＝仕事の割り振り：分業関係）も固定化されることになる。L社のパート・アルバイトは、配膳員（婚礼や企業の会議などの給仕）、調理部門の補助、一部のウェイトレスやウェイトレス、客室の清掃（一部の業務）、フィットネスクラブのインストラクター、駐車場の誘導係、間接部門事務作業（少数）などに活用される。このようにL社のパート・アルバイトは、職務もしくは職場を限定して活用される。

ではなぜL社はパート・アルバイトの配置や業務を限定するのであろうか。前年度の体制をベースに、正社員とパート・アルバイトの配置が決定される以上、両者の業務区分がどの

ように決まるのかが、同社の雇用ポートフォリオ編成を規定すると考えられる。さらに言えば、L社にはGOPやDPといった財務指標があり、それぞれのレベルで利益責任を負っている。それにも関わらず、なぜL社はパート・アルバイトの配置や業務を限定するのかという疑問がわく。利益の確保を重視するのであれば、正社員数を削減し、より多くのパート・アルバイトを配置すれば、費用を抑えることができ、GOPもDPも達成しやすくなる。その要因はDPによる利益責任と「サービス基準<sup>78</sup>」である。

### (1) DP

DPについては、すでに説明しているため、ここでは同社の和食レストランとコーヒーショップを例に、どういった形でDPが正社員とパート・アルバイトの分業関係に影響を及ぼすかを説明する。下記の発言のように、同じ料飲部の店舗でも、客単価が異なる。言い換えれば、それはサービスの質に転嫁される。コーヒーショップと和食レストランを比較すると、前者は客単価が高くない。そのためパート・アルバイトを配置しなくては、コーヒーショップのDPを確保できなくなってしまう。これに対し、和食レストランでは、単価が高いため、コーヒーショップにくらべて、高い人件費を支払っても、DPを確保することができる。ただしそれでも、和食レストランはコーヒーショップより人件費を支払ってもDPを確保できるというだけで、和食レストランにパート・アルバイトを配置しない理由にならない。そのためもう1つの要因による説明が必要になる。

「和食レストランと、カレー一杯を中心にするコーヒーショップとでは、全然単価が違うわけです。コーヒーショップでは、割と簡易なサービスですが、和食レストランでは、経験者でないと務まらないです。そうすると、コーヒーショップでは、アルバイトで良いから時給1,000円、和食レストランは時給換算したら3,000円くらい出さないと駄目だとなります。コーヒーショップは1,000円の単価しか頂けないけれども、和食レストランは20,000円の単価を頂けるからです。その中の事業計画で収入、かかる費用、そして利益20%、これは目安になります。」

### (2) 「サービス基準」

もう1つの要因が、「サービス基準」である。この「サービス基準」とは、いわば、L社の経営理念を実現するサービスの基準を示したものである。同社は、ホテルの語源から、顧客主体の手厚いもてなしを実現することに価値を見出し、同社の使命を、「お客さまのために、お客さまだけの、お客さまが最も心地よいと感じるサービスをお届けすること」としている。それを一言で表現すれば、「Best For The Guest」となる。それを前提として、各部門長が基本的な方針（部門内の標準的なサービスの基準）を決定し、各職場は、それにしたがって、

<sup>78</sup> この用語は、インタビュー調査で出たものである。ただしL社のなかで、具体的にどのように定義され、サービスに生かされているかが不明であるため、括弧をつけて表記している。

具体的にどういう行動をとるか（どういう風にサービスを行うか）を考えて、サービスに落とし込んでいく。その判断は各職場の責任者が行う。

「会社全体で、サービス基準を設けています。細かい点は職種別・部門別によって異なります。例えば、レストランはこういう風なサービスをしなさい、ベルはこういう風にしないさい、フロントはこういう風にしないさいという基準が職場職場であります。・・（中略）・・当社の経営理念はこうです。このサービスはこうです。全体的な部分があって、職場に落とし込まれているということです。」

そうすると、正社員とパート・アルバイトが同じ職場で働く場合はどうなるのであろうか。顧客から見れば、正社員であるか、パート・アルバイトであるかに関わらず、サービスに求める水準は同じはずである。そこでL社は、以下の発言の通り、パート・アルバイトであっても、サービス基準を損ねない範囲で仕事を任せている。

「正社員であれ、パートさんであれ、（サービス基準を満たさなくてはならないことは）同じです。ただアルバイトにそこまで厳しく求められないため、正社員はそれをやりながら、きちんと教育というか、3年も5年もいるかどうかわからないんですけど、一応、お客様に接客する以上は、教育をしてもらおうと。」

「和食レストランとコーヒーショップのウェイトレスでいえば、和食のウェイトレスでは、パートタイマーにできることはほとんどないんです。難しいです。和服を着て、お客様のニーズに対応できないとならないです。そのためには、懐石料理の知識も必要ですし、お茶会を頻繁に開催していて、お茶会の作法なども必要になってくるわけです。パートタイマーにその教育をできないわけではないですが、それは不向きですよ。・・（中略）・・メニューの数をくらべると、コーヒーショップは、コーヒー・紅茶、カレー、ピラフ、パスタみたいに5つくらいしかありません。（コーヒーショップであれば）パートタイマーでも注文を採れるだろうというのは容易に考えられます。」

#### 第4節 まとめ

シティホテルL社の事例からは、以下の4点が明らかとなった。

第1に、L社は各職場まで利益センター化しているということである。1990年代後半までは、現状よりも、GOPを確保できていたため、売上を伸ばすことを目標とする収入センターであったと考えられる。しかしそれ以降、売上目標を立てて、より多くの収入を得ようとしながらも、費用の圧縮も行っており、利益の確保をより強く求めるようになったと考えられる。これは推測の域を出ないが、L社では、この時期に部門別管理が進み、全社的に利益センター化したのではないかと考えられる。

第2に、利益センター化した職場において、雇用ポートフォリオがどのように編成される

かである。これまで述べてきた通り、L社は経済環境の変化や事業計画に変動がなければ、前年度体制の維持が基本となっている。そのため各職場も、各部門も、L社全体としても、正社員数は所与のものとなる。またL社は、パート・アルバイトの配置や業務を限定しているため、L社の雇用ポートフォリオも基本的に変動しない。

第3に、人件費予算の決定方法である。上記の結果、L社は雇用ポートフォリオを編成する際に、前年度の人員体制を基本としているため、人件費総額も大きく変動しないことになる。L社の総額人件費予算は、目標とする収入に対して、過去の経験値から売上高人件費率があり、それと掛け合わせれば、自ずと人件費予算が算出できる。

第4に、利益センターでありながら、パート・アルバイトの配置や業務を限定している点である。これはスーパーのように、パートタイマーを戦力化した事例とは異なる点である。スーパーでは、店舗の利益を確保するために、人件費の高い正社員を削減し、パートタイマーを戦力化している。L社でも同じような取り組みが行われても不思議はないが、そうした取り組みは見られない。もちろんL社は利益センターであり、それが各職場に貫徹されている。しかし和食レストランとコーヒーショップの例でいえば、より多くの利益を確保するには、単価の高い和食レストランにパート・アルバイトを配置することも可能なはずである。L社はそれをしないのは、自社の経営理念（顧客にベストなサービスを提供する）に基づいて「サービス基準」を各部門や職場で実践していることがある。言い換えれば、L社では、非正規労働者を活用できるところは活用しており、現状においては、その限界点に達していると考えられる。この結果、L社では、利益責任とサービス基準との兼ね合いで、事実上、正社員とパート・アルバイトの業務区分、言い換えれば、L社全体のポートフォリオ編成が決定される。

### 第3章 事業拡大路線を歩むビジネスホテルの雇用ポートフォリオ編成：M社<sup>79</sup>

#### 第1節 事例の概要

##### 1. M社の概要

M1ホテルとは、鉄道会社M社が運営するビジネスホテルである。ビジネスホテルの明確な定義はないが、「宿泊特化型ホテル」（またはリミテッド・サービス型ホテル）と言われる通り、宿泊サービスに特化したホテルである。そのためシティホテル<sup>80</sup>（またはフル・サービス型ホテル）のように、宴会部門（ブライダルや企業の会議など）や料飲部門（レストラン）などの部門はない。そのためビジネスホテルは、以下の2点の特徴があると考えられる。

1つは、経営の効率化が求められやすいことである。ビジネスホテルは、宿泊サービスに特化している分、同業他社との差別化を計りにくい。そのためホテル間の競争が激しくなると、価格競争に陥る可能性（リスク）が高い。そのためビジネスホテルには、人員の効率化を含め、あらゆる面で経営の効率化が求められる。

2つは、サービスの質である。上記の結果として、ビジネスホテルは、経営の効率化を進めると考えられるが、他方で来客者からは、一定水準のサービスも求められる。料金がリーズナブルというだけでは、ビジネスを展開するのは困難になってしまうと考えられる。

このようにビジネスホテルは、経営の効率化とサービス水準の維持という、相反する要求を満たすことが求められていると考えられる。そうした特徴は、職場の雇用ポートフォリオ編成にも反映されると考えられる。

そこで、M社が運営するビジネスホテル（M1ホテル）を対象に、職場の雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかを分析する。なおM社は、調査時点（2013年）では、新たにビジネスホテルを開業する計画を持っており、同事業は拡大路線を歩んでいる。

M1ホテルについて補足をすると、同ホテルのコンセプトは、「駅前立地、『安全・安心』の免震構造、アップークラスのホテル(シティとビジネスの中間)、広い客室と大きいベッド」となっている<sup>81</sup>。M社は、こうしたコンセプトでビジネスホテル事業を展開しているが、同社が運営するホテルの中でも、M1ホテルが最も客室数が多い。同ホテルの客室関数は185室（シングル152室、デラックスシングル11室、ツイン11室、デラックスツイン10室、ユニバーサル<sup>82</sup>1室）となっている。

<sup>79</sup> M社の調査を3回実施した。第1回調査を2013年6月14日10:00-11:30にM社本社で、第2回調査を2013年6月24日13:00-15:00にM1ホテルにて、第3回調査を2013年8月8日の10:00-11:00にM社本社にて実施した。第1回調査では、M社事業部部長H氏、同部ビジネスホテル課長Y氏、第2回調査では、M1ホテル支配人M氏、第3回調査では、M社の人事部人事課長O氏が応対して下さった。ご対応頂いた方々に、心より感謝申し上げます。

<sup>80</sup> シティホテルおよびフル・サービス型ホテルについては、本報告書のL社を参照されたい。

<sup>81</sup> ビジネスM1ホテルの配布資料による。

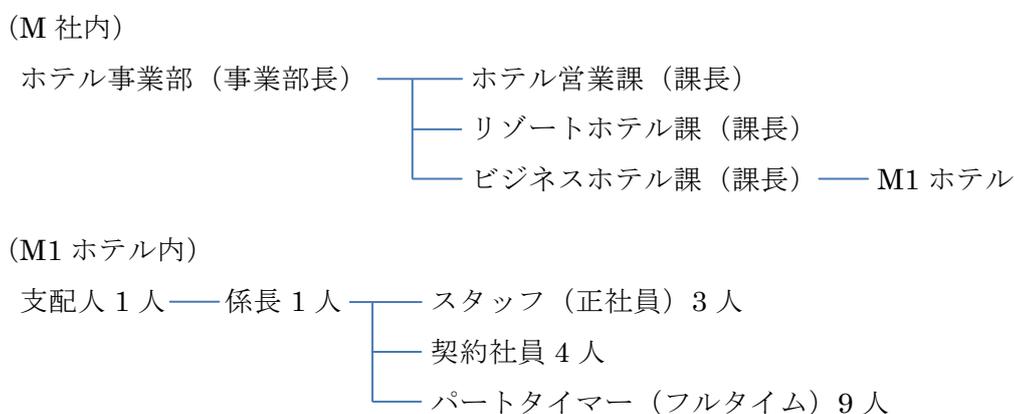
<sup>82</sup> ユニバーサルとは、車椅子でも快適に過ごせるよう、部屋の段差が全くないように設計された客室である。

## 第2節 組織機構と配置

### 1. 組織機構

M社は、鉄道事業以外に多くの事業を手がけている。ビジネスホテル事業は、新規事業の1つであり、M社は2000年代から取り組んでいる。M社の組織機構(図表4-3-1)によると、ホテル事業を管轄するのは、ホテル事業部である。ホテル事業部のなかには、ホテル営業課、リゾートホテル課、ビジネスホテル課が設置されている。リゾートホテル課はM社のリゾートホテルを、ビジネスホテル課はM1ホテルを含む、全てのビジネスホテルを管轄する。M1ホテル内をみると、ホテル運営の責任者である支配人1人、管理監督者(係長)1人、スタッフ3名、契約社員4人、パートタイマー(フルタイム中心)9人が配置されている。

図表4-3-1 M社とM1ホテルの組織機構



出所：M1ホテル配布資料より。

### 2. M1ホテルの人員構成と業務内容

支配人はM1ホテルの管理者(業務執行責任者)である。支配人には、後述するが、ホテル運営に必要な権限が与えられている。ただし実際の現場の管理は、係長(監督職)が担当する。この係長は、宿泊価格を設定したり、シフトを作成したりするほか、パートタイマーの教育も担当する。社員のスタッフは、営業活動やフロント業務、後方業務(予約管理、売上金管理、経理業務、勤怠管理、備品在庫管理及び発注納品確認、ルームアサイン、プランの具体的な企画・設定等)を担う。ただしその日の状況によって、パートタイマーの教育も担当する。例えば、パートタイマーが足りない場合は、営業担当のシフトであっても、正社員がフロントに入ることがある。

契約社員は正社員に準ずる存在である。契約社員は、正社員への登用が念頭に置かれている場合もある。正社員との違いで言えば、契約社員は基本的に異動がない。仮に契約社員は異動することがあっても、それはビジネスホテル間の異動である。正社員は、M社の事業部間を異動するため、契約社員とは異動範囲が異なる。

パートタイマーは、主にフロント業務を担当する。ただし人員に余裕がある時には、カーテンを洗ったり、部屋の修繕をしてもらったりする。M1 ホテルのパートタイマーは、週 40 時間勤務を基本とする。調査時点（2013 年）では、パートタイマーは 9 人であった。パートタイマーは学生と主婦で構成される。シフトを作成する際には、パートタイマーに 1 ヶ月の要望を聞いて、2 週間単位で作成する。シフトは勤務日の 1 週間前に公表される。

同ホテルでは、非正規労働者の登用を行っている。パートタイマーから契約社員に、契約社員から正社員というルートになる。同社の正社員は総合職のみであり、ホテル以外の部署に配属されることもある。そのため新卒採用と同様、筆記試験や本社面接等があり、ホテルで良い仕事をして、登用されるとは限らない。M 社の正社員としての適性が問われるからである。なお本社人事部は正社員と契約社員を管理し、パートタイマーは事業所が管理を行う。

### 3. 業務委託

既述の通り、M1 ホテル内にレストランは設置されていないが、ビュッフェ形式で朝食を摂ることができる。朝食をサーブするのは、M 社から業務を委託された業者である。また下記の発言の通り、朝食の給仕以外にも、ホテル内の清掃やリネンを業者に委託している。これはビジネスホテル事業を企画する段階で決まっていたという。そのため同ホテルは、宿泊に関するサービス（フロント業務メイン）に特化していることがわかる。

「基本的にそのほうが断然安いですよね。自分のところで従業員を抱えてやるよりも。委託先は、何百社と（取引先）を持っている中での 1 社でやるものですからね。1 社でリネン事業もやって、洗濯もやっていたらとても（採算が）合わないということですね。」

## 第 3 節 目標値と管理指標

### 1. ホテルの目標値の設定

M1 ホテルの目標は、売上高（1 ヶ月の平均売上）である。だからと言って、利益責任を負わないわけではない。最終的には、M1 ホテルの利益を出さなくてはならない。その利益額は、プロジェクト収支のなかで決められており、その数字は最終的な目標となっている。その数値は毎年の計画や目標値として盛り込まれており、その数値にこだわらなくてはならないという。その目標値は、プロジェクトを発足させた段階で、担当者たちが企画し、決定されたものだからである。

それでも売上高が目標となるのは、M1 ホテルのコストが、大きく変動しないからである。コストには、人件費、広告宣伝費、アメニティ、光熱費、減価償却費、業務委託費等が含まれる。人件費と減価償却費、業務委託費は固定費であり、それ以外は、客室の稼働率が上がれば、自然と増える変動費である。ただし客室の稼働率が上がるということは、M1 ホテル

の売上が伸びるということになるため、売上目標を達成すれば、M1 ホテルは利益を確保することができる。それゆえビジネスホテルの場合、稼働率が重要になる。

## 2. 稼働率の重要性：Revenue Per Available Room

M1 ホテルは、RevPAR (Revenue Per Available Room) を採用している。この RevPAR とは、「あるホテルの宿泊部門における 1 年間の全売上を年間稼働客室数で割ったもの」である。その数値は、 $\text{RevPAR} = \text{年間客室売上高} / \text{期中の総販売可能客室数}$  で算出される<sup>83</sup>。

「(レビュー・パー・アベイラブル・ルームとは) 総売上に対しての総客室、総売上 / 総客室数なんです。いわゆる全部で幾らもうかるのというところをやっぴり考えます。どこのホテルも一緒だと思うんですけども。特にビジネスホテルは。」

ところで RevPAR は、見方を変えれば、客室 1 室あたりの平均単価とも言える。顧客にとって、宿泊価格が高いと判断されれば、稼働率は下がってしまうし、宿泊価格を下げれば、稼働率は上がるかもしれないが、売上高は下がってしまう。つまりビジネスホテルは、下記の発言のように、宿泊サービスに特化しているがゆえに、常に稼働率と価格設定のバランスを気にしなくてはならない。

「基本的に高く売れる時には、うまく定価で売りたいということですね。・・(中略)・・人件費は定額ですし、減価償却費もいわゆる定額ですので、どうやって(客室を)埋めようかと。なので、100円で100室を埋めたほうが良いのか、200円で60室を埋めた方が良いのかというところを考えながら(料金を決定しています)。」

「ある程度、これだけの売上(=稼働率)があがれば、大体黒字にはなるって数字があるわけです。」

## 第4節 要員管理と人件費予算の算定

### 1. 要員算定の方法

M 社の要員数は、毎年 10～11 月にかけて、中期計画(3年計画)に基づいて、各職場から次年度の人員体制案があげられてくる。中期計画をベースにするのは、この計画の中に、売上や利益、人員計画が盛り込まれているからである。各職場は、人員計画に沿って、人員要求をあげていく。その窓口は、本社の各事業部である。

ホテル事業について言えば、図表 4-3-1 に示した通り、事業部内にビジネスホテル課があり、その課と各ビジネスホテルの支配人が要員体制について話し合う。M1 ホテルについて

<sup>83</sup> 徳江(2013)のp.189によると、「レベニュー・マネジメント」が紹介されている。この「レベニュー・マネジメント」には、ADR (Average Daily (Room) Rate) と RevPAR (Revenue Per Available Room) の2つの方法があると紹介されている。

言えば、支配人と係長は、管理監督職であるため、正社員となる。残りの正社員のスタッフと契約社員、さらにパートタイマーの人数については、1日のフロント業務を考えて決定されるという。具体的には、1日のシフトを組む際に、「正社員と契約社員は何人、パートタイマーは何人工が必要だ」という形で要員数を導き出す。詳しくは後で述べるが、M1ホテルの従業員（役職者を除く）は、パートタイマーと同じく、シフトに組み込まれている。シフトは1日の業務量に応じて、要員を配置するやり方であるから、このこと自体が、役職者を除く正社員、契約社員、パートタイマーの配置（要員数の決定）が、ホテルの業務量に基づいて決定されていることを示している。

事業部内で人員体制案が決まると、事業部は人事部と話し合う。M社は事業部が数多く存在するため、人事部が人員要求の細部をチェックするのは困難であり、実際は中期計画の要員計画に定められた単年度の人数と人員要求が一致するかどうか重視される。こうしたプロセスを経て、各職場が要求した人員数を積み上げて、最終的に調整を図る。

「正直申し上げますと、事細かくチェックできているかというと、事業部門も多いものですから。」  
 「基本的には要員計画がベースで、それがそのまま人件費の大枠になりますので、それを上回る  
 ことについては、基本的には枠の中で抑えと。当然なんですけど。」

ただし、人員計画に定められた年度ごとの要員総数と、毎年的人员要求が上回るケースが多いという。その原因は、業務量が予想以上に増えたり、予定した業務に人員が追いつかなかつたりといったケースにあるという。つまり中期計画を上回る人員要求が出されるのは、多くの場合、業務量が原因である。このことからすると、M社は業務量に基づいて人員体制を積み上げて要員数を決定している。

こうして各事業部と人事部が話し合い、さらに経営管理部（事業計画や業績を管理する部署）を含めて、会議が開かれる。年末に次年度の体制案が出来上がり、2月の会議で正式に決定される。

## 2. 人件費予算の算定

M社の人件費予算には、正社員と契約社員、パートタイマーの賃金が含まれる。本社人事部は正社員と契約社員を管理し、各事業所がパートタイマーを管理する。

M社の人件費予算は、次年度的人员体制が確定した後、その人数に単価をかけることで算定される。この段階で、各事業部の要員数と人件費予算は、所与のものとして配分される。

M1ホテルのパートタイマーの労働時間は、週40時間が基本となっている。これに1日の平均的な配置（昼間3人＋夜間2人＝5人体制）があるため、それを基に1ヶ月のパートタイマーの総労働時間数を計算すると、5人体制×40時間×30日（1ヶ月）＝6,000時間となる。これがM1ホテルのパートタイマーの総労働時間の上限となる。これにパートタイマー

の平均単価をかければ、M1 ホテルのパートタイマーの1ヶ月の人件費予算が決まる。

M1 ホテルでは、この予算を前提にして、過去の実績と予約状況（1週間前）を見ながら、シフトを設定していく。予約の数が少なければ、パートタイマーの労働時間を調整し（その分は正社員がフォローする）、やりくりをするという。

「やっぱり（予約が）入ってなければ、入っていないなりに人件費をコントロールしなくてはならないので、5人（パートタイマー）だったら4人ぐらいにします。大胆に2人は削らないですけど、4人に調整をしなくてはならない部分はあると思うんですね。いくらずっと勤め続けてもらいたいからっていても、やっぱり（稼働率が）伴わなければ、余剰で出すこともできないんで。例えば、『労働時間を1時間ちょっと減らして』とか。全員のシフトの中でそういうふう決めておくというか、『今日は少なくていいよ』ということはしないですけど、事前にシフトを組む段階では、もう決めておきます。」

## 第5節 ホテル内のマネジメント

### 1. 業務量の変動

業務量の変動は、季節単位、曜日単位で発生する。季節でいえば、一般的な傾向として、8月と11月が忙しくなる。8月と11月は、観光シーズンである。8月には花火大会があったり、11月はM1ホテルが立地するエリアにおいて、大規模なイベントが開催されたりする。どちらの時期もホテルの稼働率が高くなる。

曜日でいえば、M1ホテルの場合、火～木はビジネス客が多く、週末（土曜日）は観光客（ファミリー）が多くなる。その一方で、日曜日と月曜日の宿泊客は多くないという。こうした傾向は、過去の経験（データ）やホテル組合が収集したデータから、宿泊客がどのくらいになるかを予測することができるという。その予測は、言うまでもなくホテルの業務量に直結し、要員数の決定にも影響を及ぼす。

「土曜日は例えば、観光客でダブル利用が多いとか……。月、金はあまりビジネス利用がそれほど多くないとか、火、水、木は大体これくらい埋まるだろうというのはもう経験則ですね。」

「過去の実績と、あと大体リードタイム（予約をしてから実際に宿泊するまでの期間のこと）が一番多いのが1週間前、それから3日前、前日、当日というのが大体割合が、予約の入り方が多いというケースになってくるものですから、大体その一番リードタイムとして多い1週間前で大体じゃあ、1週間後のこの日はこれくらい埋まるだろうというある程度の予測が立てられるものですから、それに基づいてシフトとかも調整するようなことは可能になってくると。」

### 2. 支配人の裁量

M1 ホテル（支配人）には、パートタイマーの採用と管理、時給の決定、シフトの決定、

従業員の業務の割り振り、プランの企画、価格レートの設定、アメニティの仕入れ交渉等の権限が与えられている。なかでも重要なことは、価格レートの設定とパートタイム労働者の労働時間数の調整である。

### (1) 価格レートの設定

価格レートの設定とは、宿泊価格を設定することである。ビジネスホテルで稼働率が重要であることはすでに述べた通りであるが、その鍵を握るのは宿泊価格の設定である。宿泊価格は、支配人の権限で決定できる。したがって M1 ホテルは、売上目標（1ヶ月の平均の売上目標：目安）の達成状況を念頭に置きながら、その日の稼働率を考えながら、宿泊価格のレートを決定していく。例えば、15日であれば、売上目標を達成するためには、残り2週間でいくらの売上を上げなくてはならないかを考える。それを前提に、稼働率の高い週末では、定価に近い金額を設定することで、売上を伸ばす。集客の良くない曜日（月曜日と金曜日）では、リーズナブルな金額を設定することで、稼働率を高め、できる限り、売上を確保しようとする。

M1 ホテルは、朝食付きのプラン、連泊プラン、早割りプラン、ビジネスプラン、女性専用のプランなどを設定しており、それによっても金額は異なる。ただし各種プランも、スタンダードな料金に合わせる形で、価格は変動する。

この価格レートの設定は、インターネット予約に用いられる。インターネット予約は、個人もしくは家族がメインで、M1 ホテルの HP やネットエージェント（じゃらん、楽天トラベル、YAHOO トラベルなど）を通じて、ネット上で予約を取る。インターネット予約の場合は、ホテルが、予約状況を見て、宿泊価格を調整することができる。具体的には、1ヶ月前、2週間前、1週間前、前日、当日という形で、リードタイム（予約から宿泊日までの期間）ごとに価格が設定される。当然、稼働率を高めようとするれば、リードタイムが短くなればなるほど、宿泊価格は安くなる。このように、それぞれのタイミングで宿泊価格を設定することで、M1 ホテルは稼働率を操作し、売上を確保しようとする。

### (2) パートタイマーの総労働時間数の調整

もう1つは、パートタイマーの総労働時間の調整である。上記の発言の通り、シフトを策定する段階で、パートタイマーの人数や労働時間数を削減することもある。ただしシフトは1週間前に公表されることから、1週間前の予約状況を見て判断しなくてはならない。特にインターネット予約があるために、直前まで宿泊予約（=業務量）が確定しないことから、大幅にパートタイマーの労働時間を削減することは困難となる。さらに M1 ホテルは、パートタイマーにも長く勤めて欲しいと考えているため、簡単にパートタイマーの人数や労働時間を削減することは困難だという。それよりは、その日の人員に余裕がある場合は、パートタイマーにカーテンを洗ってもらったり、客室の修繕を頼んだりする。

### 3. シフトの決定

#### (1) 人員の配置

既述の通り、M1 ホテルの業務はフロント業務である。まず M1 ホテルのフロント業務について、少し説明をしておく。M1 ホテルのフロントは 24 時間体制となっている。そのためフロントに立つスタッフは、交代制を敷いている。

フロントの主な業務は、チェックイン・チェックアウトの対応、宿泊客の対応、アサイン（部屋の割り当て）、予約の受付・確認である。この業務の中で、時間帯によって、業務量が変動するのは、チェックイン・チェックアウトの対応である。

昼間の時間帯からみると、ホテルのチェックインは 15 時から、チェックアウトは 11 時となっている。そのため M1 ホテルの従業員は、7～9 時、11 時前のチェックアウトのピーク、さらに 15 時前後、18 時、20 時前後といったチェックインのピークに合わせて、従業員の配置を決定することになる。なお M1 ホテルは、フロントを 24 時間体制にしている関係上、夜間の時間帯であっても、2～3 人体制を維持している<sup>84</sup>。

「チェックイン、チェックアウトの時間帯、具体的にうちのホテルですと 15 時前後と 18 時、20 時前後がピークを迎えるのでマンパワーをつぎ込んで、シフト上では人が多い時間帯、重なるようにしています。チェックアウトですと 8 時から 9 時がピークです。平日ですと、これから出勤するとか、どこか商談に行くって方が出られるのが 8 時、8 時っていうと、7 時から 9 時とか、間の時間帯に出られる方が多いので、その時間帯と、チェックアウトの時間が 11 時ですから、11 時に 1 回ピーク来ます。」

「基本的に、フロント業務しかないため、最低、夜間は 3 人にしています。3 人体制を維持しています。」

#### (2) シフトのパターン

図表 4-3-2 は、M1 ホテルのシフトである。M1 ホテルのシフトは、8 パターン（A・B・C・F・G・K・N・Z）である。このなかで、お金の管理と営業活動のある B と N は、正社員と契約社員のシフトになる。言い換えると、B と N 以外のシフトは、全ての従業員が担当することになる。M1 ホテルでは、特定の従業員が特定のシフトを担当するのではなく、常にシフトの担当は変わっていく。なお正社員と契約社員は「3 勤 1 休」となっている。

A と C はフロント業務専門のシフトである。A は早番であり、C は遅番である。B と N はフロント業務であるが、夜勤担当、アサイン（客室の割り当て）担当、お金の処理担当、営業担当となっている。F と G と K もフロント担当であるが、F と K は昼間の時間帯の勤務、G は短時間勤務（4 時間）となっている。これらのシフトは主婦が担当する。Z は夜勤のフ

<sup>84</sup> フロントを 24 時間体制としている理由の 1 つに、宿泊客への対応のほかに、最終電車を逃してしまったため、宿泊する客がいることがあるという。

ロント担当である。調査当時、Zのシフトはパートタイマーが担当していた。

図表 4-3-2 シフト、雇用形態、業務内容

シフト	雇用形態	業務内容
A	全従業員	フロント業務（アサイン）
B	正社員もしくは契約社員	フロント業務（夜勤・お金の管理）・営業担当
C	全従業員	フロント業務
F	全従業員	フロント業務
G	パートタイマー	フロント業務
K	全従業員	フロント業務
N	正社員もしくは契約社員	フロント業務（夜勤・お金の管理）・営業担当 ※社員1人で対応：2日勤務扱いになる。次の日は 休暇になる。
Z	パートタイマー	夜勤フロント

出所：M1 ホテル配布資料及び第2回インタビュー調査より。

### 3) シフト表の策定

次に M1 ホテルにおいて、シフトがどのように組み立てられるのかをみていく。M1 ホテルのシフトは、24時間フロント対応をしているため、①どの時間帯も管理者として正社員を配置すること、②会議等で社員が不在の時間帯もあるという2点から、基本的に正社員・契約社員からシフトに当てはめていく。

そのうえで、パートタイマーが1ヶ月前に提出したスケジュールを見ながら、シフトを調整していく。しかし実際は、パートタイマーの要望を取り入れないと、シフトに入ってもらえないため、パートタイマーのスケジュールを優先することもある。その結果として、パートタイマーは昼間のシフトに集中し、正社員と契約社員のシフトは、夕方から夜に偏る傾向があるという。

そこで実際に、図表 4-3-3 のシフト表（イメージ図）をみると、フロント業務のピークに合わせて、人員が配置されていることがわかる。図表 4-3-3 のフロントの人数をみると、午前中は3人体制、15時以降のチェックインが可能な時間帯は、3～4人体制になる。他方で、22時以降になると、フロントの人数は2人程度に減らされている。またどの時間帯であっても、BとNのフロント（正社員もしくは契約社員）が1人確保されている。

図表 4-3-3 M1 ホテルのシフト表 (イメージ図)

シフトパターン	7時台	8時台	9時台	10時台	11時台	12時台	13時台	14時台	15時台	16時台	17時台	18時台	19時台	20時台	21時台	22時台	23時台	0時台	1時台	2時台	3時台	4時台	5時台	6時台	7時台	8時台	9時台	10時台	出勤時間	退勤時間
フロント人数	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3	3	4	5	平均2.5人
A	フロント			休憩	予約				フロント																	7:00	16:00			
人数	1	1	1	1	-	1	1	1	1																		1	1	1	1
B	フロント				休憩	後方作業			フロント														9:00	18:00						
人数	1				1	1	1	1	-	1	1	1															1	1		
B	営業・担当業務			休憩	営業・担当業務			フロント		フロント														9:00	18:00					
人数	1			1	1	-	1	1	1	1	1															1	1			
F	フロント			休憩	フロント		フロント																	9:00	16:00					
人数	1			1	1	-	1	1	1																		1	1		
N	フロント		フロント						休憩	フロント・巡回				休憩	フロント					16:00	9:00									
人数	1	1	1						1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	
N	フロント		後方作業						休憩	後方作業				休憩	フロント			16:00	9:00											
人数	1	1	1						1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1				
Z	フロント														休憩	フロント・巡回				22:00	7:00									
人数	1														1	1	1	-	1	1	1	1	1							
C	フロント				休憩	フロント				フロント													13:00	22:00						
人数	1				1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1															
K	作業			休憩	フロント						フロント										10:00	19:00								
人数	1			1	1	-	1	1	1	1	1	1	1											1						
G	フロント								フロント																	18:00	22:00			
人数	1								1	1	1	1																		
人数計	3	3	4	5	4	3	5	5	6	5	6	5	5	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	5	平均3.5人	

出所：M1 ホテル配布資料より。

注 1. シフト N の後方業務とは、予約管理、お金の管理、プランの具体的な企画などを指す。なお N のシフトは、15 時間勤務となっているが、これは 2 勤扱いであり、翌日は休みとなる。

注 2. シフト K が行う作業とは、カーテンを洗ったり、宿泊室を修繕したりすることである。

## 第 6 節 まとめ

M1 ホテルを対象に、雇用ポートフォリオ編成をみてきた。M1 ホテルのポートフォリオは、正社員、契約社員、パートタイマーで構成される。ただし正社員のうち、支配人と監督職（係長）は、役割分担で配置が決まっている。残りの正社員スタッフ、契約社員、パートタイマーが、同じシフトの中で、一部の正社員・契約社員の仕事（時間帯の管理者、お金を取り扱い、営業活動）以外は、フロント業務に携わる。

シフトはフロントの業務量に応じて設定されており、正社員・契約社員の仕事とパートタイマーのスケジュールを調整して設定される。業務量に応じて、シフトをまわしていくためには、人件費の安いパートタイマーと、パートタイマーより人件費は高いが、夜勤やフロント以外の業務を頼むことができる正社員・契約社員のスタッフが必要になる。そうであるからこそ、パートタイマーのシフトが昼間に集中し、正社員と契約社員のシフトは、夕方から夜にかけて偏りが生まれると考えられる。

ところで上記のことからすると、M1 ホテルの事例から、重要な点として、下記の 3 点を

指摘することができる。

第1に、M1ホテルの要員数と人件費予算は、業務量に基づいて決定されるということである。M1ホテルの人員体制が業務量に基づいて決定されていることは述べた通りであるが、同ホテルの人件費予算は、要員数に単価をかけて算定される。つまりどちらも業務量に基づいて決定されており、それらの決定方法は業務アプローチになる

第2に、M1ホテルの責任センターである。同ホテルは収入センターである。M1ホテルの人件費予算は、業務をベースに決定される要員数に、雇用形態別の単価をかけて決定される。つまりホテルには、要員数と人件費予算は所与のものとして与えられる。そうになるとM1ホテルは、与えられた要員と人件費予算を活用して、売上を伸ばそうとする。実際M1ホテルは、1週間前、3日前、前日、当日という形で、宿泊価格を調整しながら、客室の稼働率を上げようとする。そのため実際の業務量は、その日になってみないとわからない。ホテルのシフトは1週間前に発表されるため、実際の業務量と人員体制との間にギャップが生まれる可能性がある。

第3に、上記の結果として、全従業員の役割分担が変動する。上記の通り、その日の業務量は当日にならないと確定しないため、シフトに組んだ要員数に過不足が生じる可能性がある。例えば、パートタイマーが不足すれば、営業担当の正社員がフロントに入ったり、フロント業務に過剰人員が発生すれば、パートタイマーにカーテンを洗ってもらったり、客室の修繕をお願いしたりする。なおこうした事態は、言い換えれば、M1ホテルが、業務量に応じて、人件費予算を削減しづらいことを示している。

## 第5部 金融業・保険業

### 第1章 総定員枠管理による雇用ポートフォリオ編成：損害保険会社N社<sup>85</sup>

#### 第1節 事例の概要

本章では、損害保険会社N社を取り上げる。保険業界は長らく規制によって守られてきたが、近年では、規制緩和が進み、国内外の企業が日本の市場に参入できるようになった。当然の事ながら、保険業界においても、企業間競争は激しくなり、企業合併が盛んに行われている。本章の分析対象であるN社も企業合併を経験している。

そうした業界再編が繰り返し行われる厳しい競争環境にありながら、N社は高い正社員比率（正社員/N社の全従業員：図表5-1-3を参照）を誇っている。また保険業界は、他の産業にくらべ、従業員の女性比率が高いといわれているが、同社の女性従業員の定着率は高い。同社では、入社後10年間社員が勤続し続ける割合（入社10年後の残存率）は9割近くに及ぶという。さらに言えば、N社は、パートタイマーや契約社員など、いわゆる非正規労働者を活用し、後述するが、派遣労働者の直庸化や正社員への登用などを積極的に行っている。

こうしたN社の特色は、本研究のテーマである雇用ポートフォリオ編成に大きな影響を及ぼす。そこで以下では、N社を対象に、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかを分析する。

#### 第2節 組織機構と人員構成

##### 1. 組織機構

保険会社は、一般的に、事業を全国展開しているという特徴がある。図表5-1-1のように、N社は4つの階層からなる組織となっており、日本全国各地に拠点を設置している。まずその説明からしていく。

N社の本社は都内にあり、N社全体を管理している。その下には、いくつかの地区本部が設置されている。地区本部は、北海道、東北、首都圏、中部、関西、九州という形で地域ごとに設置され、いくつかの支店を管轄する。地区本部には、本部長として執行役員が配置されており、会社から権限を委譲されるのと同時に、利益責任を負っている。地区本部は、各エリアの本社として位置づけられている<sup>86</sup>。地区本部は、数千人規模にもなる。

さらに支店は、地区本部内に市場規模に応じて設置される。例えば、中部地区本部で言え

<sup>85</sup> 本調査では、N社の調査を3回実施している。第1回調査を2012年8月29日の14:00~16:00に、第2回調査を2013年8月28日の14:00~16:00、第3回調査を2014年3月11日16:00~17:00に実施した。調査対応者は、いずれも人事部企画担当リーダーS氏である。第1回調査は奥田栄二と前浦の2人で行い、第2・3回調査は前浦が実施した。調査場所はN社本社である。大変お忙しいなか、調査にご協力頂いたS氏に心より感謝を申し上げる。

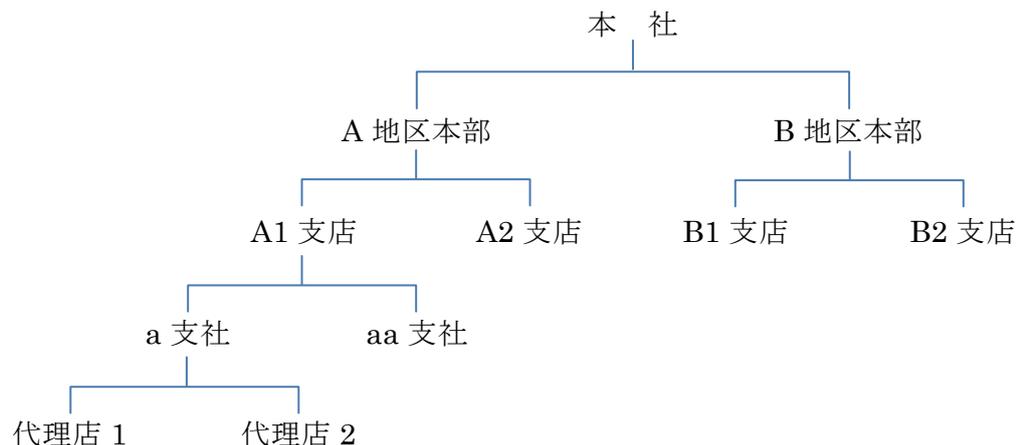
<sup>86</sup> なお地区本部はエリアに1つとは限らない。首都圏の場合は、東京や千葉には、1つの都道府県に1つ配置されている。それだけ東京や千葉の市場が大きいということである。

ば、愛知支店、三重支店、岐阜支店、静岡支店というように、主に県単位に支店が設置されている。なお、中部経済圏の中心地である愛知は市場規模が大きいため、愛知県には、複数の支店が設置されているなど、支店も市場規模とこれに対応する人員数などに応じて設置されている。この支店は、その下の下部組織として、支社を束ねている。

支社は、複数の代理店を管轄とする。支社は 20～50 人規模になる。N 社は、一部来店型はあるものの、基本的に代理店を通じて顧客と契約を結ぶ。代理店は、N 社と損害保険代理店委託契約を結んでおり、代理店の顧客は、代理店を通じて、N 社と契約をする間接営業形態を採っている。

このように、代理店まで含めれば（代理店は N 社の組織ではないが）、N 社は全国各地に販売網を広げており、本邦内の全域で、N 社と契約を締結できる体制を敷いている。

図表 5-1-1 N 社の組織図（イメージ図）



出所：第 2 回インタビュー調査より。

注．エリアによっては、支社の下に営業所があるところもある。

## 2. 人員構成

### (1) 合併による正社員類型の変化

N 社は、2000 年代の企業合併を機に、正社員類型を見直している。合併前の N 社には、一般職、業務職、総合職の 3 つの正社員の類型が存在していたが、合併を経て間もなく、役割人事制度を導入し、それまで内務事務を担当していた一般職を廃止した。そして N 社は、専門職種（業務職）を除けば、当時在籍していた一般職を総合職に転換させた。これにより、N 社の主要な正社員は総合職のみとなり、主に企画立案、調査分析、管理業務を担当する体制へと変化を進めており、調査時点（2012 年）では、旧一般職に「内務事務」という形で事務処理を担当してもらいつつ、徐々に総合職化を進めている時期であった。

図表 5-1-2 には、総合職のタイプを示している。総合職には、主にグローバルとエリアで

構成され、前者は転居を伴う転勤（海外を含む）のある正社員であり、後者は異動範囲が限定される（転居を伴う転勤のない）正社員である。旧一般職のほとんどはエリアを希望し、これに移行している。

図表 5-1-2 正社員（総合職）の内訳

正社員（総合職）	グローバル	エリア
6,582 人 (100.0%)	3,293 人 (50.0%)	3,289 人 (50.0%)

出所：N社配布資料より。

注1. 括弧内の数値は正社員（総合職）全体に占める割合である。

注2. 上記以外に、本拠地及び隣接県間にのみ移動範囲を限定する「ワイドエリア」と呼ばれるタイプの従業員も存在する。

## (2) グローバル社員とエリア社員の違い

このグローバル社員とエリア社員の区分は 2002 年に導入された。こうした制度を導入した背景には、保険事業が全国展開しているために、転居を伴う異動が可能な社員（グローバル）と、他方でその地域に密着して継続的に仕事をする社員（エリア）が必要になるということがある。この結果、グローバルは男性が多く、エリアは女性が多いという傾向があり、エリアは異動範囲が限定されるために、地方の拠点に多く配置されている。

採用も社員区分ごとに実施され、グローバル社員は、基本的には、本社一括で採用される。これに対し、エリア社員は、広域首都圏<sup>87</sup>を除く、ブロック<sup>88</sup>の地区本部に権限が与えられ、各地域の定員に沿って、採用が実施される。なおグローバルとエリアの変更は、入社以降も可能である。毎年秋口になると、フィールドの変更の募集がなされ、グローバル社員で入社した社員が、育児や介護などの理由により、エリア社員への変更を希望したり、転居を伴う転勤の対象から一時的除外を申請したりすることもある。当然のことながら、この場合、その事由が消滅したら、元の区分に戻ることも可能としている。

## (3) 現在の人員構成と業務内容

N社には、正社員（一般社員（総合系）：グローバルとエリア）のほか、主に事務作業を担当する一般社員（サポート）、技術社員（自動車の事故など物損調査に携わる）、賠償社員（対人事故に特化して対応する）、専門社員（特定の部門で働く）などの様々な職種が存在する。

N社全体の人員構成を見ると（図表 5-1-3:2012年）、正社員は7,959人（全従業員の77.2%）、嘱託等契約社員は1,881人（同18.2%）パートタイマー474人（同4.6%）となり、正社員中

<sup>87</sup> N社の広域首都圏とは東京、千葉、埼玉、神奈川、茨城、群馬、栃木、山梨のエリアの総称である。

<sup>88</sup> 例えば、北海道、東北、中部、関西、中四国、九州というブロックが存在する。

心の人員構成となっている。

同社では、高年齢者雇用安定法に基づき、定年退職者を嘱託等契約社員として再雇用しているが、定年前に従事していた職務を引き続き担うとは限らない。定年を迎えるときに、既存の仕事を引き続き担当するか、それとも異なる働きをするかを含め、人事部がいくつかメニューを提示し、そのなかから本人が選択をする。例えば、高齢者は人の話をじっくり聞くのに適性があるとの実績に基づき、定年前の職務とは異なり、事故を起こした顧客との折衝を専門にする職掌を担当してもらうケースも多くあるという。

また、嘱託等契約社員のなかには、従前は派遣社員であった者が多数在籍している（詳細は後述する）。N社は、2010年・2011年の2度に分けて、派遣労働者を直庸化し、契約社員とした。上記の数値は、派遣労働者の直庸化後の数値である<sup>89</sup>。直庸化された派遣社員は、主に派遣内務事務を担当している。

パートタイマーは、最も付加価値の低い単純業務を担っており、具体的な業務は、主にOA機器の操作、エラーの修正、書類の送達、封入などの事務サポート等が該当する。

このように正社員を含めて、N社で働く労働者の役割分担を整理すると、パートタイマーは、付加価値の低い定型的な業務、嘱託等契約社員は、パートタイマーより付加価値の高い職務や専門的業務を、正社員は、判断や熟練を要するさらに付加価値の高い職務を担うという3段階となっている。

図表 5-1-3 N社の全従業員数内訳（2012年 出向者除く）

雇用形態	N社呼称	現在の従業員数	グローバル	エリア	全体に占める割合
正社員 (7,959人)	一般社員（総合系）	6,582人	3,293人	3,289人	77.2%
	一般社員（サポート）	703人			
	一般社員以外（※1）	674人			
嘱託等契約社員	契約社員	1,881人			18.2%
パート・ アルバイト	アシスタント	474人			4.6%
計		10,314人			100.0%

出所：図表 5-1-2 に同じ。

注．一般社員以外には、技術系や専門職の正社員が含まれる。

### 第3節 人件費予算の算定と要員管理

#### 1. 目標の設定と人件費予算の算定

N社の目標は、「当期純利益でいくら」という形で示される。この目標を達成するためには、保険収入（一般的な売上）がいくらになり、その売上を達成するためには、必要な経費

<sup>89</sup> N社は当機構が実施した派遣社員のアンケート調査において、同社の本社には134人の派遣労働者が働いていたが、希望者は全て契約社員に転換したという。

はいくら、人件費はいくらという形で、各予算が決まっていく。その計画を策定する部署は本社に存在する。その目標は、前年度をベースに、本部―支店―支社にもおろされる。全ての事業所が目標を達成できるとは限らないため、それを見込みながら、地区本部や支店単位で利益額を達成できるよう、目標値の調整が行われる。

「例えば、5年後の利益を幾らにするといった時には、『売上は今年から毎年5%ずつ増えていって、125%になってこうなっています』、『経費はここまで減らします』、『人件費もここまでにします』、『こうなので利益はこのぐらい出るはずです』となります。」

「今年は100です。来年は110にする場合、10店舗あれば、1店舗あたりに11を割り振ると、全部11を達成してくれれば良いということになります。しかし、2つ、3つ10のところがあると、(全体で)107とか108になってしまいますよね。こういうことがあるため、あらかじめ目標は1店舗あたり11.5とか、12にします。」

## 2. 要員数の決定

### (1) 定員枠の決定

N社では、要員数(定員枠)を決定し、それに応じて要員数と予算を配分するというやり方をする。この定員枠は、正社員、嘱託等契約社員、パートタイマー毎に定められる。またこの定員枠の正社員数は正社員総数であるため、採用人数<sup>90</sup>や登用の有無、登用人数にも影響を及ぼす。

ただしN社の人件費総額は、利益目標から決定されており、また会社として、目標すべき事業費率を持っているため、事業所単位で、予算に応じた要員数でなくてはならない。そうしなければ、事業の人件費が膨らみ、利益目標を達成できなくなってしまうからである。さらに言えば、N社は、「20\*\*年度は\*\*\*人体制」という複数年それぞれでの人員計画を持っており、その人数を目標に、一定の割合で削減圧力がかかっている。下記の発言の通り、各地で組織の統廃合や人員の削減が行われ、管理職ポストが減らされたり、担当エリアが拡大されたりする。

「1店舗あたりの担当エリアを広げる。(その場合)管理職ポストはなくなります。」

「(ポストを削減するには、組織の統廃合をすることですか?)そうですね。2つある事業所を1つにして、そこの責任者を1人にすれば、1つポストがうくことになるので」

この定員枠は、毎年本社の担当部が各地区本部・支店から、人員の要望を受け付ける。そ

<sup>90</sup> N社の中途採用では、専門能力を持つ人材を採用している。具体的には、社内の人材を育成するにしても、そのために相当時間がかかると判断される場合に実施される。例えば、特定の地域で使用される言語を話すことができ、かつ現地にも詳しい人材という形で行われるという。

の要求は、支社―支店―地区本部―本社（担当部）という形で、職場から上げられる。その要望は「業務量」を理由にあげられるケースが多いという。支店は支社、地区本部は支店の側に立って、本社と人員をめぐって、本社と交渉を行う。人員要求が集まると、担当部はそれらを集約して社内で合議する。その人数の根拠は、「マーケット次第」である。このマーケット次第とは、各地域の成長性（市場の見込み）と事業所の採算性の2つの指標で判断されることを意味する。

成長性とは、担当エリア人口などを見て、どのくらい伸びそうかということで判断される。成長が見込まれれば、売上に対して人件費が多くなっても、投資という形で正社員（グローバルもしくはエリア）が投入されることもあれば、売上に対して人件費が低くても、人口が減少するなど、将来的な成長が見込まれなければ、人員が投入されないこともある。

事業所単位の採算性とは、売上高と収支残（売上から経常経費を引いた残り）を指し、実際には事業費率という指標を重視しているという。N社には目標とする事業費率があり、それより高いかどうかで判断される。目標をする事業費率を超えていない事業所はそのままであるが、その数値を超えている事業所は、人員削減の対象となる。

## (2) 定員枠の配分：地区本部と支店の裁量

こうした形で、N社の定員枠が決定される。地区本部や支店にとっては、定員枠と人件費予算は所与のものとなる。ただし定員枠は地区本部全体、もしくは支店全体の要員数の目安に過ぎず、その配分は、地区本部レベル、支店レベルで調整することができる。というのも、地区本部や支店には、要員配置についての裁量が与えられているからである。そして、上記の通り、本社人事部からの人件費削減の要請があるために、各地区本部と各支店は、与えられた定員枠と人件費を見ながら、配置を調整することになる。端的に言えば、より利益を確保できると期待されるところには、正社員が多く配置され、そうでないところでは、少なく配置されるなどが選択されやすくなったりする。

「支店の下には、支社という組織が複数あるんですけども、A支社、B支社があって、『A支社のほうが伸びるマーケットなので、こっちに人を入れたい』とか、一定の裁量を認めています。同じように本部は、支店に割り振られた人数の枠内なので、甲支店、乙支店があった時に、甲支店のほうが伸びそうと思ったら、乙支店の人員を甲支店に異動させるとか、そういう権限を持っています。」

## (3) 定員外

これまで定員枠が設定されるプロセスと、それが地区本部・各支店におろされる過程で、枠で設定された要員数の調整が行われることを説明してきた。N社では、上記以外にも人員調整を行う方法がある。それが「定員外」である。これは正式に定員枠として認めるものではなく、必要に迫られて、定員を超えて人員をつける方法である。この方法は、以前は頻繁

に活用されたが、それでは人件費が膨らんでしまうため、最近は相当絞り込んでいるという。この定員外は、主に2つのケースで活用される。

1つは、戦略的に人員を配置する方法である。例えば、ある市場を開拓すれば、成長性が見込まれる場合、そのための要員が欲しいという要望が支社から支店、地区本部に寄せられ、その要求が本社に上げられる。その見込み如何に基づき、一時的に人員を貼り付け、その後の進捗の如何により、その人員を定員枠に組み込むか、もしくは解消するかのいずれかの判断を行うという。

「定員枠を決定する際に、例えば成長性ということで、ここは伸びるということで、市場開拓のための要員が是非欲しいという要求が、地区本部や支店から本社にあがってきます。その時にですね、本社が動かすと、そこで人がフィックスされてしまいますので（定員枠になってしまうため）、そこは伸びることが確実なのであれば、1人プラスしますということで、もともと定員が10人だったところを、11人だとか、12人にしますが、そうでない場合は、定員は10人ですと。ただ臨時的に定員外と言いつ方をしますけれども、臨時で1人を今年度は増やしますと。来年度上手くいけば、その時は定員と認めますと。うまくいかなければ、様子を見て、駄目そうだったらはがしてしましますと。（様子を見て、駄目そうだったら人をはがすパターンが）多いです。そのために転居転勤ができる人達が必要になります。」

もう1つは、女性社員が産休などで長期の休暇を取る場合である。産休など、あらかじめ休暇の期間がはっきりしている場合は、定員外が活用される。この場合、活用されるのは嘱託等契約社員である。

「（定員外で）典型的なのは、従業員が来年産育休に入ることがわかっていて、期間は1年6ヵ月とか2年といたら、2年間限度で非正規社員の定員外をおくとか（をします）。」

#### (4) パートタイマー

ここでパートタイマーの要員算定についても説明しておく。N社のパートタイマーは、一律週20時間となっている。パートタイマーは事務作業の補助をするため、事務作業量から要員数が決定される。各職場の作業量は、事務処理1件あたり何分かかかるか（標準作業時間）を測定し、当該事業所の事務作業が何件あるかで作業に要する総時間数が算出される。それを標準作業時間で除すと、要員数を導き出すことができる。

### 第4節 職域の拡大

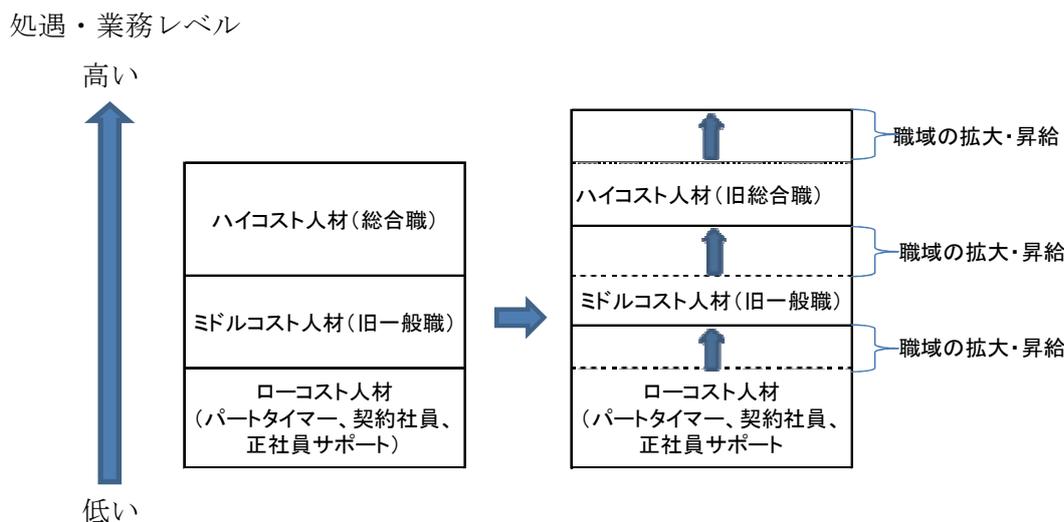
N社は財務指標を重視して、定員枠を設定するが、人件費削減圧力がかかるために、その枠を目安にしながらも、事業所単位の採算を重視して、地区本部や支店が、各職場の人員構

成の調整を行う。その過程で、業績の良い事業所とそうでない事業所では、利益を確保するために、人員構成（雇用ポートフォリオ編成）が変動する。

他方で、同一の組織単位でみる場合、業務量は異なるものの、業務の質は変わらないため、正社員数の少ない事業所では、非正規労働者が正社員の業務の一部を担当するケースが出てくる。この結果として、同一の雇用形態でも、配属先の状況によって、職域に差が生まれる。これが非正規労働者の職域の拡大につながる（図表 5-1-4）。

「一応、同一労働同一賃金を守っていますけれども、同じ非正規労働者とか、同じパートであっても、職場によってもですね、職域に差は出ます。一番極端なのは、同じ内務嘱託（契約社員）という雇用形態であっても、・・・（中略）・・・支社によって、やっている仕事で単に内部で事務処理をしている人もいれば、外部のルートセールスに出る人もいます。」

図表 5-1-4 職域の拡大と N 社の対応（イメージ図）



出所：第 3 回インタビュー調査より。

この場合、N 社はどうか対応するか。N 社は同一労働・同一賃金を遵守する方針を持っているため、当該労働者に、職域の拡大に見合う賃金を支払うことで対応している。具体的に言えば、内務嘱託や旧一般職には賃金のランクが設定されており、職域が拡大した労働者には、人事評価で貢献を評価し、昇給候補者になっているほか、嘱託等契約社員には、正社員登用の道が開かれる。既述の通り、地区本部や支店は、事実上、要員配置の裁量を持っているため、その労働者の登用を含めて、配置を決定していく。ここで定員枠と登用が関係する。

なお上記の図表 5-1-4 について補足すれば、ミドルコスト人材、ローコスト人材の職域の拡大に伴い、ハイコスト人材はより高度な業務を担うことになる。業務レベルに上限は無いからだという。それによって、N 社の業績が向上すれば、ハイコスト人材にも、事実上の昇

給が実現されることになる。

「ミドルコスト人材に、ハイコストの仕事を担当してもらう場合、ミドルコスト人材の評価を上げますね。ハイコスト人材の人には、もっと高度な仕事を担当してもらいます。実際にハイコストの仕事を担当したミドルコストの人材は、評価によって昇給候補者ということで、給料が上がっていきます。」

「それが十分できるようになってということになれば、登用の可能性が出てきます。ただ登用にすぐに結びつくのではなく、給与のテーブルがあるので、まずその中で上げていきます。それで一定期間に亘り、安定して成果を出してくれたら、社員として活躍してもらいましょうとなります。」

## 第5節 登用・転換制度

### 1. 登用制度

N社では、様々な形で登用（転換を含む）が実施されている。N社の資料によると、登用・転換制度の狙いとして、「実際に能力を発揮し行動した、更なる能力向上と発揮が長期に亘り期待できる嘱託・パートタイマーにより多くの『成長・活躍の場、機会』を提供する」ことが記されている。

登用・転換の機会は、基本的に年1回であるが、期中で自然減などが発生すると、2回実施することもある。N社の登用・転換制度には要件がある。その内容は、本人の意思、上司の推薦、勤続年数、過去の人事評価結果、資格（保険業界の資格）、試験（筆記試験、小論文、SPI<sup>91</sup>）である。また正社員への登用については、正社員（総合系）の定員枠に空きがあることも重要である。上記の資格を満たしていても、定員に空きがなければ、登用されないからである。その際は、人事から支店を通じて、登用とはならなかったことが伝えられる。

「まず人事部が通達を出します。今年度の登用についてということでお伺いしますと。ただし『同じ部署で登用となる保証はありません』と明示して、応募があったら、所属長から本人に対して説明してもらいます。」

「登用というのは定員に空きがある場合にできますと（伝えます）。定員に空きがなければ採用もできませんし、（総枠の）人数も変化しますので。登用は、言ってみれば、中途採用ですので、そのことをはっきり伝えています。」

登用・転換の方針が決まると、N社は社内に通達を出して募集をする。なおN社では、登用に年齢制限を設けていないため、50歳を超えて登用されるケースもある。登用・転換は、近年は数十人規模で実施されてきた。そのルートは、パートタイマー（アシスタント：時給制）から契約社員（嘱託：月給制）、嘱託から正社員（サポート）、正社員（サポート）から

<sup>91</sup> この資格は新規学卒者が習得する資格であり、社員への登用を希望する限り、同じハードルを越えてもらわないと、公平性の問題が発生する。

正社員（総合系）の3段階で実施される。それを図示したのが図表 5-1-5 である。

図表 5-1-5 には、雇用形態別の業務レベルと処遇の水準との対応関係を示している。左側の矢印が高いほど、業務と処遇の水準が高いことを示している。

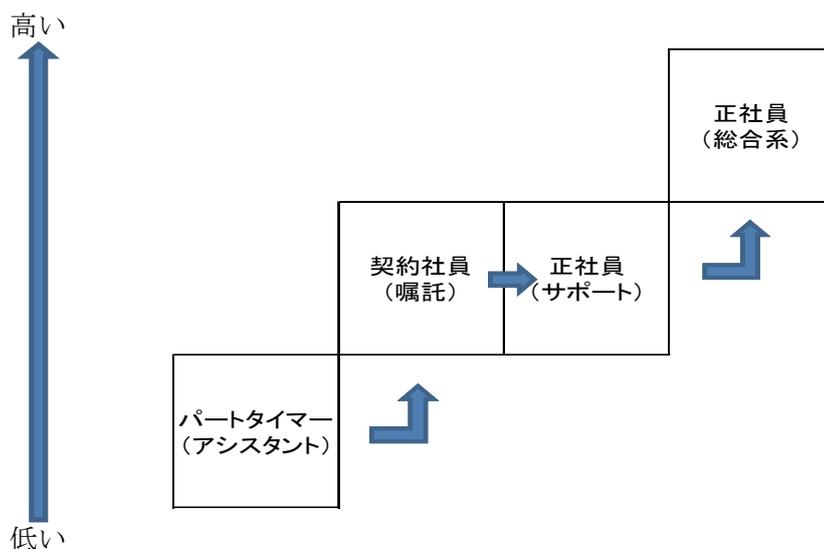
パートタイマーは付加価値の低い付随的な業務を担当するが、他の雇用形態にくらべて、賃金は低い。より良い処遇を得たければ、契約社員（内務嘱託）に登用される他はない。

契約社員（内務嘱託）と正社員（サポート）は保険内務事務を担当している。内務事務を担当している限りにおいては、契約社員であれ、正社員（サポート）であれ、同一労働・同一賃金になるという<sup>92</sup>。内務事務を担当すれば、処遇が良くなるほか、正社員への登用の道が開かれる。また図表 5-1-5 の通り、業務が同じであれば、契約社員でも正社員でも同じ処遇になるため、本人と会社の希望が合致すれば、正社員に登用される。正社員（サポート）になれば、正社員（総合系）への登用の道が開かれる。また正社員（総合系）に登用されれば、冒頭で触れたように、グローバルか、エリアかのいずれかを選択する。

このように N 社では、同じ仕事をしていれば、雇用形態の如何にかかわらず、給与水準が同額（均衡処遇）となることと、正社員登用の道が開かれていることに大きな特徴がある。特筆すべきは、転籍・登用制度が、業務のレベルと賃金の水準に連動することで、非正規労働者と正社員の賃金が接続する点である。これにより、非正規労働者から正社員への登用がスムーズに行われるようになるだけでなく、雇用形態が異なっても、同じ仕事をしていれば、同じ処遇を得ることができる。

図表 5-1-5 N 社の登用・転換制度

業務レベル・処遇の水準



出所：図表 5-1-2 に同じ。

<sup>92</sup> ただし内務事務を担当する契約社員（内務嘱託）は、正社員（サポート）との月収は同水準になるが、退職金の有無や福利厚生面など、雇用期間を定めがあることで、多少の差異が存在する。

## 2. 派遣労働者の直庸化：転換制度の運用

ここでは同社の特徴の1つである派遣労働者の直庸化を取り上げる。N社では、派遣労働者の直庸化が、2010年と2011年の2回に分けて実施された。対象者は、N社のグループ派遣会社（h1社とする）から派遣されていた派遣労働者である。N社はh1社の承諾を得たうえで、派遣労働者に直庸化の意思確認を行った。

2010年に実施された転籍では、フルタイム型の勤務形態であった派遣社員A、派遣社員B、派遣社員Cの3種類の派遣労働者が対象となり、新設された契約社員を受け皿として移行した。2011年に実施された転籍では、パートタイム型の勤務形態であった派遣社員Dと派遣社員Eの2種類の派遣労働者が転籍の対象となり、同じく新設されたアシスタント（パートタイマー：時給制）を受け皿として移行した。

転換後の業務内容は、内務嘱託もしくは一般社員（サポート）への転換の場合、保険内務事務に従事するため、派遣労働者として勤務していた頃と、業務内容はほぼ同一である。契約期間は1年である。就業時間や休日、母性保護（生理休暇、産前産後の休暇、看護休暇、育児休業、介護休業など）は転籍前と同じ水準以上とし、年次有給休暇と特別休暇、福利厚生は転籍前より充実している。また賃金は、転籍前の水準を維持するが、高い成果や能力向上に努め、能力が認められたり、資格を取得したりすれば、より高い処遇を得る機会が与えられている。

アシスタントへの転換では、配属先部門や部署によって、「営業系」（計上処理、発送業務など）と「損害サービス系」（入力業務、発送業務など）、「会計系」（経費計上傳票処理、照会業務など）のいずれに従事することになったが、原則として、転籍前後で大幅な業務の変更は予定されていない。契約期間は6ヵ月である。契約期間満了時に、業務量、勤務成績、勤務態度、健康状態によって、契約更新の有無が判断される。就業時間と休日、年次有給休暇、母性保護は従前の通りとなり、特別休暇は若干充実された（図表5-1-6）。

その結果、同社への転籍を希望しない人以外（年度内に退職予定など）は、全員転籍をした。派遣労働者の直庸化は、契約社員（内務嘱託：契約期間は12ヵ月）もしくはアシスタント（パートタイマー）に転換するという形で実施され、基本的には、それまでの賃金水準を維持されている。

図表 5-1-6 事務アシスタント・内務嘱託・一般社員（サポート）の相違点

雇用形態	アシスタント (パートタイマー)	嘱託社員	一般社員
名 称	事務アシスタント	嘱託	サポート
労働契約	期間の定めあり	期間の定めあり	期間の定めなし
労働時間	短時間	フルタイム	フルタイム
給 与	時給制	月給制	月給制
賞 与	なし	個人業績のみ	会社業績による増減あり
人事考課 の適用	なし	あり	あり
退職金	なし	なし	あり（確定拠出年金あり）
教育訓練	限定的	限定的	キャリア開発を展望した内容
登用・ 昇給制度	登用制度あり	登用制度あり	昇給制度・役割転換制度あり (能力開発と行動いかんによる)
福利厚生	限定的	限定的	傷病・休職などの保障などを 含め充実
転居転勤	なし	なし	なし
所属部門	全部門・所属部門変更あり	全部門・所属部門変更あり	全部門・所属部門変更あり

出所：図表 5-1-2 に同じ。

### 3. 直庸化の背景

N社が派遣社員を直庸化した背景には、一体どんな理由があるだろうか。それが下記の4点である。

1つは、派遣労働者のモチベーションの向上への期待である。グループ会社であるh1社が派遣する労働者のなかには、N社の正社員に登用されることを期待する人がいる。それはh1社の募集要項に、「N社の正社員登用の実績」があると記されているからである。そうした実績を示すことで、派遣労働者にもグループの一員という意識を植え付けさせ、モチベーションの向上へとつなげることができる。

2つは、処遇面への不満である。正社員であるサポート、内務嘱託、アシスタントでは、事務作業を担うという点では、業務内容に大きな差はない。そのため非正規労働者のなかには、「同じような仕事をしているのに、賃金が異なるのは納得がいかない」という人がいたと考えられる。派遣労働者の賃金は、主に事務を担う社員（サポート社員）や新入社員よりも高いものの、5～6年経つと、昇給が停止するため、継続的に昇給が可能な正社員との差は広がっていく。そのため派遣労働者のなかには、同じような仕事をしているのに、正社員との処遇格差が広がっていくことになる。派遣労働者の直庸化は、そうした不満の解決策となる。

3つは、派遣労働者を直庸化することにより、雇用形態別の業務区分を解消することにあ

る。派遣労働者の場合、N社の社内規定や派遣契約によって、現金を取り扱わせないという規制がある。そのため、お金を扱う段階になると、派遣労働者はその業務を社員に委ねなくてはならなくなる。こうした非効率を解消することが3つ目の理由である。

4つは、IT化の進展によって省力が実現されたことである。IT化による省力化の具体例をあげれば、申請書のチェックがある。今までは顧客が記入した申込書を、派遣労働者にチェックしてもらっていたが、現在では、代理店でPCに入力をしている。その段階で、不適切な個所があれば、PCが指摘し、その場で修正できるようになった。これが数万件になると、N社全体で非常に大きな作業時間の削減になる。このIT化による省力化によって、大幅な作業時間が省かれた一方で、派遣労働者が担う事務作業が無くなってしまった。そのためN社は、代理店の管理監督等新たな役割を求めることにしたが、26業務との兼ね合いで、派遣労働者に担当してもらうことはできない業務も多い。そこでN社は、派遣労働者を直庸化し、代理店の管理監督等を含め担当してもらう業務も見直すことにしたのである。

#### 4. 登用・転換制度の実績

2009年～2011年にかけてのN社の登用・転換実績をみる。本社では、一般事務の正社員（サポート）の35人が、正社員（総合系）に転換されている。非正規労働者から正社員への登用では、契約社員からの正社員（総合系）に登用されたのは、44人であり、契約社員から正社員（サポート）には821人が登用されている。また事務のパートタイマー（アシスタント）から計約社員には、6人が登用されている（図表5-1-7）。

図表 5-1-7 N社本社の登用実績（2009年～2011年）

		登用後の雇用形態		
		正社員 (総合系)	正社員 (サポート)	契約社員 (嘱託)
転換	正社員（サポート）	35人		
登用前の 雇用形態	契約社員（嘱託）	44人	821人	
	事務アシスタント (パートタイマー)	0人	0人	6人

出所：図表 5-1-2 に同じ。

#### 第6節 まとめ

本章では、N社を対象に、職場の雇用ポートフォリオ編成に着目してきた。その要点は下記の3点である。

第1に、N社は財務アプローチを採用していることである。N社では、財務指標（利益）に基づいて、要員数と人件費総額が算定される。本社は地区本部と支店の要員数（正社員と

契約社員)と人件費予算を決定する。これがN社の総定員枠となり、総数がフィックスされる。なおN社の末端の組織である支社の要員数と人件費予算は、支社を束ねる支店が決定する。

第2に、N社の責任センターである。N社は、本社—地区本部—支店—支社という4階層の組織機構になっている。上記の通り、N社は利益に基づいて要員数や人件費を算定しており、かつ組織の目標である利益額を共有している。また地区本部と各支店には、本社が決定する要員数と人件費予算が下ろされるが、支店や支社の実情に応じて、要員数と予算の配分を調整される。そのなかで、地区本部や支店は、それぞれの総定員枠の範囲内で、人件費の高い社員(旧総合職:ハイコスト人材)と比較的人件費の安い正社員(旧一般職:ミドルコスト人材)を入れ替えたり、正社員の代わりに、非正規労働者(ローコスト人材)を配置したりしながら、利益目標を達成しようとする。

なお支社は支店に全てをコントロールされており、独自に利益を生み出すことはできないことから、支社は収入センターになる。この結果、N社の責任センターは、本社(利益センター)—地区本部(利益センター)—支店(利益センター)—支社(収入センター)となる。

第3に、第1・2の結果として、N社の雇用ポートフォリオは編成される。N社は、支社を除けば、利益センターであるため、利益を確保するために、それぞれの組織単位で、正社員の質(人件費の高低と能力の高低)や非正規労働者の活用度合いが調整される。その結果として、同じ雇用形態でありながら、その職場で求められる役割が変化し、職域の拡大が見られる。ここで重要な点が2点ある。

1つは、利益センターの場合、小売業の事例でも見られたように、非正規労働者の職域が拡大していることである。利益センターの職場では、コスト削減が求められるために、職場の要員数が削減されたり、正社員と非正規労働者の入れ替えが行われたりすることで、非正規労働者の依存度が増す(非正規労働者の職務が変化する)のかもしれない。

もう1つは、職域の拡大への対応である。N社では、非正規労働者の職域が拡大する場合、事実上の昇給を認め、均衡処遇の実現に努めているほか、当該労働者の能力が伸長すれば、正社員登用も行っている。これは同社のいう「同一労働・同一賃金」(同じ仕事であれば、月収を同額とする)を遵守するという方針に基づくものである。利益センターの場合、売上が上がらなければ、コストを削減しなくてはならなくなるため、均衡処遇と正社員登用の実現は困難に思われるが、N社は、総定員枠の範囲で実現している。

その大きな要因の1つに、正社員と非正規労働者の賃金制度がリンクしていることがあげられる。このように賃金制度を整備すれば、正社員と非正規労働者との間の処遇格差は縮小し、非正規労働者の不満を軽減するだけでなく、正社員登用へのモチベーションを掻き立てることができる。N社は、非正規労働者が抱える諸問題に対する1つの解決策を示している。

## 第2章 「基準人員」に基づく雇用ポートフォリオ編成：地方銀行O社<sup>93</sup>

### 第1節 事例の概要

O社は、200程度の拠点（支店）を持つ地方銀行である。O社が毎年作成するレポートによると、O社の経常利益は平成21年から平成24年まで伸びているほか、国内外の格付け会社から高い評価を得ており、同社は健全な経営状態を保っている。

下記の図表5-2-1によると、行員（以下、正社員とする。）が全体の6割以上を占めている。残りは非正規労働者になるが、その多くはパートタイマーである。パートタイマーの多くは、支店勤務である。そこでO社については、支店のポートフォリオ編成に着目することとした。

なおO社は、業務別の算定基準によって業務量を把握し、かつ経済環境の動向と自社の戦略を加味して、正社員と非正規労働者の含めた支店の要員数（基準人員：支店の業務量をこなすのに必要な要員数）を決定する。さらに同社の管理上の人件費予算は、その基準人員に基づいて決定される。O社の要員数及び人件費予算の決定方法は、業務アプローチになる。

### 第2節 人員構成

図表5-2-1によると、同社で働く従業員の構成（2012年6月時点）は、正社員数約3,000人（労働者全体の61.7%）、パートタイマー1,696人（同35.2%）、派遣労働者114人（同2.4%）、臨時雇い（障害者雇用など）40人（同0.8%）の約5,000人程度である。O社は、毎年150人を越える新規学卒者を採用しているが、これは退職者を補充するためである。したがって、正社員数は現状維持が続いている。その一方で、業務の効率化により、パートタイマーは減少傾向にある。またO社は、グループ会社の派遣社員（現在パートタイマー）を活用していたが、2012年の派遣法改正に対応するために、2013年3月より直接雇用に切り替えている。

<sup>93</sup> O社の調査を2回実施している。第1回調査を、2012年8月2日の14:00～16:00に、第2回調査を、2013年11月18日の13:30～15:10に行っている。第1回調査の対応者は、O社人事部人事グループ長H氏、同人事グループT氏、同給与管理グループY氏、第2回調査の対応者は、同人事グループT氏、同給与管理グループY氏である。第1回調査の調査者は、小野晶子、奥田栄二、前浦の3名、第2回調査の調査者は、前浦である。大変お忙しい中、ご対応くださった皆様に心より感謝を申し上げる。

図表 5-2-1 人員構成 (2012 年)

人材の形態		人数	全体に占める割合
正社員	正社員 (総合職のみ)	約 3,000 人	61.7%
	うち F コース	約 2,100 人	(正社員全体の約 70%)
	うち A コース	約 900 人	(同約 30%)
パートタイマー	パートタイマー計	約 1,700 人	35.2%
	うちフルタイムパート	—	—
	うち短時間パート	—	—
	うちグループ会社派遣社員	約 850 人	パートタイマー全体に占める割合は半数程度。 ※2013年3月より直用パートタイマーへ
派遣労働者	派遣労働者	約 100 人	2.4%
臨時雇い	臨時雇い	約 40 人	0.8%
合計		約 4,840 人	100.0%

出所：インタビュー記録より。

注1. パートタイマーのうち、フルタイムパートが短時間パートの数を上回るが、具体的な数値については不明である。

## 1. 正社員 (総合職)

正社員には、フリーコース (以下、F コースとする) とエリアコース (以下、A コースとする) の2つがある。同社の正社員は総合職である。A コースを選択した正社員のなかには、管理職や支店長に就く人もおり、下記の2点以外は、仕事の内容などでの違いは無い。したがって、A コースを選択した正社員は、他社の一般職や地域限定正社員とは異なる。

両者の差異は2つある。1つは、転居を伴う異動があるかどうかである。もう1つは、転居を伴う転勤のリスクがない分<sup>94</sup>、A コースの正社員は F コースにくらべ、賃金水準が1割程度低くなることである。

正社員全体でみると、F コースが7割、A コースが3割程度になる。正社員の約3,000人のうち、およそ900人が女性であり、かつAコースの9割が女性であるという。それを基に計算をすると、Fコースはおよそ2,100人 (うち女性は90人程度)、Aコースは900人 (うち女性は800人強) という内訳になる。新入正社員は、男女問わず、9割はFコースを選択する。そのうち、女性正社員は結婚したり出産をしたりすると、転居を伴う転勤の無いAコースを選択するという。同社では、5年間はコースを変えないという条件のもと、正社員はFコースとAコースを選択することができる。

<sup>94</sup> Aコースの社員が全く転居を伴う異動をしないわけでは無い。その場合は、本人の同意が必要となっている。

## 2. パートタイマー

〇社のパートタイマーのなかには、同社が直接雇用するパートタイマー（以下、直用パートとする）と同社が100%出資して設立したグループ会社<sup>95</sup>からの派遣社員（以下、グループ会社派遣社員とする）が混在していた。その構成比は半々であり、人数にすれば850人ずつとなる。どちらも時給で賃金が決まるという点において、同社ではパートタイマーと位置づけられ、支店に勤務していた。

### (1) 直用パート

直用パートは、半年の雇用契約を同社と結ぶ。なかには20年から30年勤続しているパートタイマーがいる。〇社は、パートタイマーの定年について、規則を設けているわけではないが、慣習として、60歳で雇用契約期限満了という形で退職となる。

この直用パートには、フルタイムパートと短時間パート<sup>96</sup>の2種類がある。どちらも窓口業務を中心とした業務を担うが、両者の違いは、月間の労働時間が95時間になるかどうかである。短時間パートは、1日の労働時間が短い（窓口が開いている時間帯のみなど）勤務もあれば、出勤日数が少ないといったパターンなどがある。

現在では女性の就業意欲の高まりから、フルタイムの直用パートを希望する人が増えている。フルタイムパートから短時間パート、短時間パートからフルタイムパートへの転換は可能であるが、そうした選択は本人の希望と支店の実情によって決まる。また同社では、窓口業務の主力を直用パートに切り替えながら、パートタイマーの活用が進んだ。しかしそれでは人材が足りないため、他行や信用金庫での勤務経験者も採用しているという。

さらに言えば、パートタイマーには、エキスパートスタッフが含まれる。このエキスパートスタッフとは、60歳定年を迎えた正社員が時給で働くケース（再雇用）を指す。エキスパートスタッフの業務内容は、スキルや担当した業務内容によって、再雇用後に決まる。例えば、管理職や支店長を経験した人には、支店を巡回して指導をしたり、一般社員で定年を迎えた人には、引き続き支店において、パートタイマーの仕事を担当してもらったりする。また、同社の賃金は職務によって決定されることから、支店を巡回し指導してもらうには、この賃金水準でという形で決定される。そのため、退職前のポストによって賃金が決まるわけではない。その水準は退職前のおよそ30～50%程度になる。

### (2) グループ会社派遣社員

グループ会社派遣社員は、派遣法の改正を受けて、直接雇用に切り替えられたことはすでに述べたが、それまで彼（彼女）らがどのような働き方をしていたのかを説明しておく。グループ会社派遣社員は、〇社の出資100%で設立されたグループ派遣会社から派遣された労

<sup>95</sup> このグループ会社は、〇社で働く全てのパートタイマーの採用や教育訓練、給料計算を行っている。

<sup>96</sup> こうした理由の1つに、既婚女性から扶養の範囲内の就業を希望することがあった。

働者（派遣労働者）である。

グループ会社派遣社員の業務は、事務を中心とした後方業務である。勤務時間はフルタイムが多いという。グループ会社派遣社員のシフトは各支店で組まれる。労働時間の管理も各支店が行う。上記の直用パートとの違いは、窓口での接客業務をしない点にある。これは派遣法の 26 業務の事務で活用しているからである。

そのため、ある支店で直用パートが退職すると、支店からその穴埋めをグループ会社派遣社員で補いたいという要望が出されることがある。その場合、窓口での接客業務をしないグループ会社派遣社員を直用パートに切り替え、これまでの業務に加えて窓口業務などをこなしてもらうことがある。この場合、窓口のアシスト業務が加わるため、時給がアップする。このように、同一の支店で同じ労働者が勤務していても、支店の状況によって、業務内容や雇用形態が変化する。ただし、それはグループ会社派遣社員から直用パートへの移行の場合に限られる。このように同社では、直用パートとグループ会社派遣社員の役割には明確な違いが設けられ、運用面でも遵守されている。

さらに正社員への登用にも違いが設けられている。同社は、2000 年代半ばに、「会社間転籍制度」を構築し、登用制度を整備した。この制度により、グループ会社派遣社員が正社員になるには、①直用パートに転換し、さらに正社員の登用試験を受けるか、②同社の事務業務を引き受けている別のグループ会社に正社員として登用されるかの 2 つの方法が考えられる。

### (3) 派遣労働者

O 社は、グループ派遣社員のほかに、民間の派遣会社（O 社と資本関係の無い）の派遣労働者を活用している。この派遣労働者はいわゆる 26 業務の事務という形で派遣されており、現在でも O 社に勤務している。したがって派遣労働者の業務は、グループ会社派遣社員と同じく、後方の事務作業になる。

## 第 3 節 人事制度改革と事務業務の効率化

### 1. 人事制度改革

O 社では、2000 年代に実施された人事制度改革によって、F コースと A コースの選択が可能となった。

人事制度改革を実施した背景には、同銀行が打ち出した方針がある。その方針とは、銀行のフロント業務を強化していくにあたり、総合職である正社員はできるだけ付加価値の高い業務を担い、それ以外の業務は正社員以外の人材に委ねるというものである。例えば、支店の店頭業務を例に挙げれば、「ハイカウンター」と「ローカウンター」の 2 種類がある。前者は、顧客が窓口で立ったまま対応できる業務（ハイカウンター）で、出金入金の対応、定期預金の受付、それ以外の諸手続きなど、元本割れするリスクがほとんどない業務（責任は

重くない)である。それほど判断を要さない業務であるため、迅速な対応が求められる。「ハイカウンター」は、パートタイマーが担当する。

これに対し、後者は、相続や資産運用、投資信託、外貨預金、保険などのリスクの高い商品を取り扱い、顧客の相談に乗ったり、銀行から提案をしたりするといった業務になる。そのため顧客もカウンター席に座って（ローカウンター）対応する。こうした業務は、知識を要する責任の重い業務となる。この仕事を担うのは正社員である。

このように O 社では、前者の業務を直用パートに担当してもらい<sup>97</sup>、後者の業務を正社員が担当する形で、雇用形態別に業務の棲み分けを行った。

## 2. 事務業務の効率化

上記の通り、O 社は雇用形態別の役割分担を明確にしてきた。こうした背景には、2000年代半ばに実施されたシステム開発に伴い（IT 化の進展）、O 社内の事務業務の効率化がもたらされ、後方業務の省力化が進んだということがある。O 社は正社員数を維持しながら、自然減でパートタイマーの削減を実施している。ここでは、後方業務の省力化がどのように進められたかを説明する。

これまで顧客が窓口で出金手続きをする際には、口座を開設する際に登録してもらった印鑑と伝票に押印した印鑑とを毎回照合していたが、その作業を画像で確認することができるようになった。さらに印鑑の照合だけでなく、顧客がどこの銀行のどの支店のどの口座にいくらということを画像で確認できるようにもなり、後方で確認する業務自体がかなり減少した。こうしたシステムが開発されことにより、後方業務の省力化が実現され、O 社の本社では、一部の部署の業務が 7 割近く減少したという。こうした業務の担い手はパートタイマーである。

さらに支店では、新店頭営業体制が敷かれた。新店頭営業体制とは、顧客が来店すると、担当者が番号札を取り、その場で用件を伺い、適切な手続きができるよう、サポートするというものである。それまでは、顧客が自分で判断し手続きを行っていたため、後方でミスがあるかどうかを確認し、ミスがあれば修正してもらうなどの対応が必要であった。しかし上記のような体制を敷くことにより、窓口で発覚するミス（結果として、客待ち時間が長くなる）が減少し、順番が来る段階で、すぐに手続きに取り掛かれるようになった。

こうした IT 化の進展と新しい業務執行体制の導入により、支店の後方業務や窓口業務における効率化が図られ、支店内の業務を遂行する人員数の削減に結び付いた。なお同社の正社員数は横ばいで推移していることから、上記の結果、人員減少（ただし自然減）はパート

<sup>97</sup> グループ派遣会社からの派遣労働者を直用化する前は、直用パートは、「フロント・アシスタント」という形で ATM 対応をしたり、テラーとして窓口対応をしたりしていた。グループ会社派遣社員は、直用パートが担当しない、後方の事務作業（26 業務の事務に対応する）を任せられていた。

タイマーで発生したということになる<sup>98</sup>。

## 第4節 要員管理

### 1. 支店の業務と正社員の分布

まず支店の正社員の業務を説明する。O社の支店には、正社員約3,000人のうち、およそ2,000人が勤務する。支店の業務は、渉外フロント、店頭フロント、サポートの3つに大別される。渉外フロントは支店の営業部隊である。渉外フロントには、約1,600人が配置されている。店頭フロントとは、来客者の相談対応（ローカウンター業務）を指す。この業務に約400人が従事している。サポートは支店の事務管理等であり、この業務に30～40人が配置されている（図表5-2-2）。

図表 5-2-2 正社員の業務類型、業務内容、正社員数

正社員の類型	業務内容	人数
①渉外フロント	法人営業、住宅ローン、個人の資産運用などの営業を担当する。	約1,600人（78.4%）
②店頭フロント	同上（正社員はローカウンターのみ）	約400人（19.6%）
③サポート	事務管理等	30～40人（2.0%）
合計	—	約2,000人（100.0%）

出所：第2回インタビュー調査より。

注1. 括弧内の割合は、支店勤務の正社員数2,040人（1,600+400+40=2,040）を分母として、それぞれの人数を除いたものである。

注2. パートタイマーの業務は、②と③になるため、各支店の業務量に応じて人員数が決定されると考えられる。

### 2. 基準人員と人件費予算の決定

O社の要員算定基準は、上記の図表5-2-2に示した3つの業務ごとに設定されている。O社は、その基準に基づいて要員数を導き出し、その要員数を「基準人員」と呼ぶ。O社によると、この基準人員は、「これだけの業務量があるから、支店の業務をこなすには、何人工で回す必要がある」という形で導き出される<sup>99</sup>。つまりO社は業務量を積み上げて、要員数を決定している。その基準人員を策定する際に用いられる指標は、図表5-2-3の通りである。

<sup>98</sup> この結果、同社のパートタイマーは減少傾向にあるという。

<sup>99</sup> ただし基準人員は、O社の戦略や市場環境を加味されるため、業務量だけで決まっではない。

図表 5-2-3 正社員の類型、業務内容、要員算定基準

正社員の類型	要員算定基準の例
① 渉外フロント	エリア人口、法人数、金融機関数、預金残高の推移、貸出金残高の推移など。
② 店頭フロント	来店客数、カウンター（窓口）数、客待ち時間など。
③ サポート	各支店の事務作業量から、1人あたりの標準作業量を算出し、それに応じて、配置する。

出所：第2回インタビュー調査より。

渉外フロントでは、支店が管轄するエリアの人口、法人数、金融機関数、預金や貸出金の残高の推移などが基準となる。店頭フロントでは、来店客数とカウンターの数、客待ち時間が基準となる<sup>100</sup>。サポートについては、支店の事務作業量を1人あたりの標準作業量で除して人数が決まる。いずれもO社の全支店に共通する基準である。

それぞれ基準に従って業務量を積み上げていくと、「支店の業務量が全体でこれくらいというのがあって、そのうち内部の仕事（図表5-2-2の②と③）がこれくらいで、フロントの仕事（図表5-2-2の②）がこれくらいでと分けていく」作業になる。O社は、その業務量をポイントに換算し、それらを足し合わせて、「ある支店の適正な業務量は2,000ポイントであるから、2,000ポイントの仕事をするためには、8人工になる」という形で要員数が導き出される。なお正社員については、業務経験などをポイントに反映していないが、管理職と一般社員に分けて、ポイントに換算している。さらにこの基準人員の特徴は、正社員だけでなく、パートタイマーの人数も決まるということにある。既述の通り、O社は、正社員とパートタイマーの業務を明確に区別している。そのため業務量を積み上げれば、パートタイマーが担当する業務の範囲で人数が導き出される。なおパートタイマーについては、長時間パートは1人工、短時間パートは0.5人工となっている。

この結果、「この支店の正社員は何人、パートタイマーは何人」という形で、支店の人員構成（ポートフォリオ）が決まる。ただし支店がこの基準人員を変更することはできない。例えば、ある支店のパートタイマーが3.5人（短時間パートは0.5人換算）であっても、その基準人員には、窓口数や後方業務に携わる人数を想定しているため、窓口業務のパートタイマーを勝手に減らしたりすることはできない。つまり支店にとっては、基準人員が確定した段階で、正社員とパートタイマーの人数は所与のものとなる。

### 3. 基準人員の設定

O社は、毎年基準人員の洗い替えをしている。それは、基準人員の算定基準である業務量

<sup>100</sup> 客待ち時間は、年度ごとに、時間単位、日単位、月単位で集計され、基準人員を決定する際の判断材料の1つとなる。

や経済環境が変化するし、自社の戦略も見直されることがあるからだと考えられる。以下では、O社がどのように基準人員を決定しているのか、そのプロセスを取り上げる。

同社では、毎年12～1月に各部長クラスが集まり、本社の人事部（図表5-2-4の右下の太字の部署）が中心となって、基準人員について話し合う。

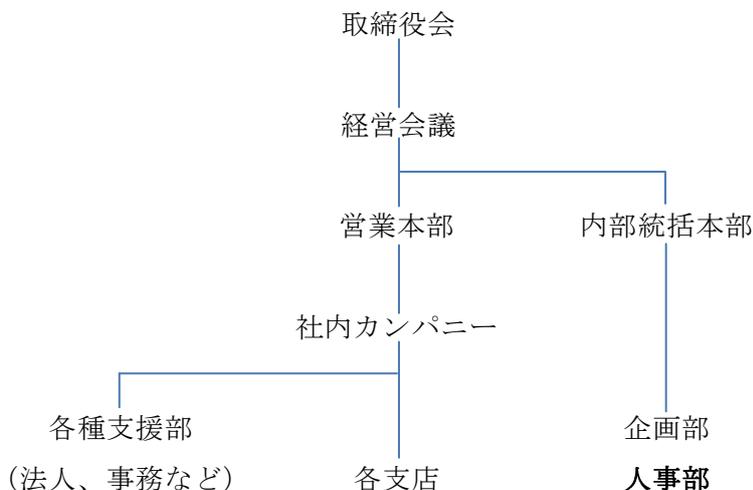
まず人事部が人員数の確認と今後の動向について説明をする。今年の採用者数と退職者数を見ながら、総要員数の増減を共有し、今後どのようなスケジュールで議論を進めて行くのかを確認する。それを受けて、「支店支援部は、エリアのマーケットを分析して下さい」、「事務支援部は、1人あたりの事務作業量や来店客数を調べて下さい」、「法人支援部は、法人の動向を調べて下さい」、「社内カンパニーは、支店の人員を確認して下さい」という形で部署ごとに担当を決め、それぞれが最新の情報を収集したり、状況を把握したりする。社内カンパニーの場合は、各支店のなかで、「正社員がやる仕事をパートタイマーがやっていないか」や「(逆に)パートタイマーに任せるべきところは任せているか」を確認する。

こうした情報収集や現状把握を行うなかで、店舗について言えば、「この地域は人口が増えているから、人を割いてでも数字を積み上げていくのか(売上を取りにいくのか)」、「過疎の地域に人員を割くと、生産性が下がってしまったり、目標を達成しづらくなったりするため、その人員を別の支店に再配置したほうが良いのではないか」といった議論が重ねられる。支店を管轄する社内カンパニーには、毎年1月中旬～2月中旬にかけて、「各支店の人員はこれくらいになります」と伝えられる。各カンパニーからは、「この支店の人数はこうして欲しい」などの回答が寄せられる。こうしたやり取りが1ヵ月くらいかけて行われ、次年度の基準人員が固められていく<sup>101</sup>。それが固まると経営会議にかけられ、基準人員が決定される。各支店には、毎年3月に基準人員が伝達される。

---

<sup>101</sup> O社の間接部門（図表5-2-4の右側）についても、基準人員について議論が行われるが、本社内のことであるため、人事部と企画部が中心となって進められる。大まかな流れでいえば、企画部は事業計画を管轄としており、その計画に沿って、人事部が本社の要員数を決定していくという。

図表 5-2-4 O社の組織図



出所：O社「Oグループレポート」（2013年）より。

#### 4. 管理上の人件費予算の決定

O社は、上記の基準人員によって、業務量をベースに、全体の要員数と支店別の人員構成を決定する。同社の管理上の人件費予算は、その基準人員に沿って算定され、各支店に配分される。つまりO社は要員数を決定した後、管理上の人件費予算を決定する。この人件費予算には、正社員とパートタイマーの賃金が含まれる。このように、O社は業務アプローチによって、管理上の人件費予算を決定している。

#### 5. 支店長の裁量と責任センター

既述の通り、基準人員が確定した段階で、管理上の人件費予算が決定され、各支店にそれが所与のものとして配分される。基準人員は、本社の人事部の管轄であり、支店の都合に合わせて変更することはできない。支店長にその権限はないからである。そのため基準人員を超える要員数が必要な場合は、本社人事部に稟議を上げ、社内カンパニー長の決裁をもらわなくてはならない<sup>102</sup>。

では支店長にはどんな裁量を与えられているだろうか。直用パートのところで触れたが、支店長の裁量は、パートタイマーの活用（仕事の範囲と労働時間の調整）にある。例えば、パートタイマーが退職したら、店長はグループ会社派遣社員を直用パートにして、それまで担当していなかった窓口業務を担当してもらったり（職域の拡大）、パートタイマーの勤務時間を調整したりするなどである。なおグループ会社派遣社員は、2013年4月から直用パートに転換されたため、こうした対応はできなくなった。

<sup>102</sup> これは推測の域を出ないが、O社の要員数の決定方法が業務アプローチであるため、基準人員以上の人員を増やすことが許可される場合、支店の業務量が増えたことケースではないかと考えられる。

他方で、支店長は利益などの支店運営の責任を負っている。そうした状況において、支店長が取り得る行動とは、売上を伸ばすことである。上記の通り、支店の要員数と人件費予算は所与のものとなるため、利益を確保するには売上を伸ばすしかない。こうしたことから、〇社の店舗は、事実上の収入センターだと考えられる。

## 第5節 まとめ

地方銀行〇社の支店に焦点を当てて、同社の雇用ポートフォリオ編成を取り上げてきた。その分析結果から、以下の4点を指摘することができる。

第1に、〇社の要員数と管理上の人件費予算は、業務アプローチで決定されることである。〇社には、業務ごとに業務量を算定する基準があり、それを通じてポイントに換算する形で業務量が数値化される。これにより、渉外フロント、店頭フロント、サポートの3つの業務量を足し合わせれば、支店の総ポイント（総業務量）となる。それを1人あたりの平均ポイント数（標準作業量）で除すと、支店の正社員とパートタイマーの要員数（基準人員）が導かれる。〇社の人件費予算は、その基準人員を基に算定される。したがって、〇社は業務アプローチで要員数と人件費予算を決定している。

第2に、支店の雇用ポートフォリオは、アドホックに編成される可能性がある。〇社の支店の基準人員は、業務量を中心に算定され、経済環境や戦略を加味して決定されるが、それは毎年見直される。つまり同一の支店であっても、正社員数とパートタイマーの要員数が変化し、雇用ポートフォリオ編成は変わる可能性がある。つまり支店の雇用ポートフォリオは、その時々状況によって、アドホックに編成されると考えられる。

第3に、〇社の支店は、事実上の収入センターだということである。上記の通り、支店別の要員数は基準人員である。その基準人員を変えることはできないから、基準人員が決定された段階で、支店の要員数と人件費予算が算定される。そのため、利益責任を負う支店長は、要員数と人件費予算を所与のものとして、売上を伸ばそうとすると考えられる。この結果、〇社の支店は、事実上の収入センターということになる。

第4に、責任センターと要員管理・人件費管理との関係である。〇社の支店が、収入センターであることは述べた通りである。収入センターでは、売上を伸ばすことが目標とされるため、費用から要員を算定するより、事業予測に基づいて業務量を見積もり、その業務をこなすために必要な人員を確保することが優先される。だからこそ、〇社は業務ごとに基準を設けて、業務を積み上げて要員を算定しているのだと考えられる（業務アプローチ）。このことからすると、責任センターの種類と要員数・人件費予算の決定方法は対応していると考えられる。

## 第6部 結論

### 第1章 雇用ポートフォリオ編成のメカニズムと職場への影響

#### 第1節 雇用ポートフォリオ編成のメカニズム

##### 1. 雇用ポートフォリオ編成のプロセス

これまで8つの事例を中心に、それぞれの組織において、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかを分析してきた。その分析結果に加え、これまで同様のプロジェクトにおいて実施した研究成果を含め、ここでは結論として、まとめてみたい。

本研究で取り上げた事例に共通する点をまとめれば、本社人事部が正社員を中心に管理を行い、事業所や職場は、本社人事部が管理しない非正規労働者を管理するという形で、雇用形態別の管理が行われている。そのため、本社人事部は要員数と人件費予算を決定すると、それらを事業所や職場に配分していく。その過程において、人材を管理する部署（事業所の管理部門や職場の責任者など）が、段階的に、予算の範囲内で、非正規雇用の活用を検討していく。こうしたプロセスを経て、事業所や職場の人員構成（雇用ポートフォリオ）が確定する。事業所や職場の要員数と配置が決まると、個人に仕事が割り振られる。その仕事を遂行するなかで、個人のスキルが蓄積され、処遇が決定される。そうであるからこそ、職域が拡大すると、後追いの非正規労働者の処遇が改善されるのである。

このように、雇用ポートフォリオ編成のプロセスと職場への影響までを考えると、日本企業では、雇用形態別の管理が貫徹されており、それが組織内の序列（秩序）として組み込まれていると考えられる。さらに組織内の秩序のなかでは、どこ（雇用形態）に位置づけられるかが重要となる。具体的には、正社員として採用されるのか、パートタイマーとして採用されるのかということである。

それでは、雇用形態別の枠（人数）はどのように決定されているのか。その枠を規定するのが責任センターである。組織がどの責任センターに該当するかによって、要員管理と総額人件費管理の方針が規定される。その方針によって、当該組織のアプローチ（要員数と人件費予算の決定方法）が決まる。具体例をあげれば、利益センターの場合、利益などの財務指標を重視し、目標とする利益を確保することを前提に（確保できる範囲で）、要員数と人件費予算が決定される。このように、責任センター⇒アプローチ⇒雇用ポートフォリオ編成という流れになる（図表 6-1-1 及び図表 6-1-3）。なお図表 6-1-1 に示したように、組織の責任センターありようは、組織の性質（業務内容と組織内の位置づけ）によって決まると考えられる。

ところで、問題は、上記のプロセスにおいて、先行研究が示すスキルの高低がどのように加味されるかということである。正社員は、他の雇用形態にくらべ、一般的にスキルや能力が高く、難易度の高い仕事や責任の重い仕事を担っている。また本研究が取り上げた事例の

中には、業務アプローチによって、要員数を決定する際に、雇用形態別の業務区分が反映され、そこにスキルが考慮されている可能性を否定することはできない。

しかしこれをもって、スキルを基準に雇用区分が設定されていると考えるのは早計である。本研究が取り上げた事例をみると、上記のように、一部スキルが考慮されている可能性は残されているものの、要員算定基準として、スキルはあげられていないし、スキルから導き出された要員数を基に、人件費予算が決定されているわけではない。また本研究の文脈に沿って言えば、スキルは業務が個人に割り当てられ、その業務を遂行するなかで、蓄積されていくもので、事前に業務内容が決まり、それに必要なスキルが明示されて、採用や配置が決定されるわけではない。そして何より、正社員と非正規労働者が同じ職場で働き、両者の仕事に重なりがあれば、その境界（雇用区分）は常に変動する可能性がある<sup>103</sup>。

このように考えると、スキルは雇用区分の説明変数の1つになり得るものの、少なくともそれによってのみ、雇用ポートフォリオ編成を説明することはできない<sup>104</sup>。つまり雇用ポートフォリオ編成の実態と人材ポートフォリオのモデルとの乖離は大きい。

図表 6-1-1 部門の性質、責任センターとアプローチの関係（部門別）

部門	部門の性質	責任センター	アプローチの内容
事業部門	事業活動によって、売上を上げ、利益を生み出す源泉となる部門。	利益センター (投資センター)	きちんと利益が出るようにするために要員を算出するアプローチ（財務アプローチ）。
		設計された費用センター	発生する業務量をしっかりこなすために要員を算出するアプローチ（業務アプローチ）。
		収入センター	
間接部門	直接売上はないが、企画・管理・事務などを行う間接部門。	裁量的費用センター	会社の投資を考えて、経営判断によって決定していくアプローチ（戦略アプローチ）。
投資部門	将来の利益創出のために、企画・研究・新規事業・改革を行う投資部門。		

出所：高原（2012）及び分析結果より。

## 2. 責任センターとアプローチとの関係

上記の通り、組織がどの責任センターに該当するかによって、雇用ポートフォリオの編成が異なることが明らかとなった。その要因について、責任センターとアプローチ（要員数と

<sup>103</sup> その端的な例をあげれば、正社員が担っていた業務の一部をパートタイマーが担当するケース（質的基幹化：スーパーA社）がある。さらに広く解釈をすれば、正社員が担っていた販売業務をアウトソーシングした百貨店E社の取り組みも、一例としてあげられるかもしれない。

<sup>104</sup> 本研究において取り上げた事例では、正社員が他の雇用形態にくらべて、スキルが高いとは言い切れない事例がみられた。その一例をあげれば、電機メーカーG社のITソリューション事業部、同じく電機メーカーJ社のX工場のシステムの開発・設計職場では、スキルは重視されているものの、雇用形態によって、スキルの差異はないとのことであった。

人件費予算の決定方法)との関係から説明する。この2つの関係に着目するのは、責任センターは、組織の責任者が何に対して責任を持つのかを示したものであり、組織の責任者は、その方針に沿って要員数と人件費予算を決定していくからである。そこで、責任センターとアプローチが一致するのかどうかをみていく。

図表 6-1-2 には、グレーの色が着いている箇所がある。これは、当該組織が下位の組織の雇用ポートフォリオを編成する主体であることを示している。この場合、上位の組織がどの責任センターに該当するかで、当該組織のアプローチや雇用ポートフォリオ編成が決まる。具体的に言えば、スーパーI 社の場合、カンパニーが管轄する各店舗の要員数や人件費予算を決定することを示す。I 社では、カンパニーが利益センターであるため、目標とする利益を確保することを前提に、各店舗の要員配置や人件費予算の配分が決定される。同様のことは、損害保険会社 N 社にも当てはまる。N 社では、本社が決定した要員数と人件費予算が地区本部や支店に配分される。地区本部と支店は、与えられた利益目標を達成するために、与えられた要員数と人件費予算の範囲内で、地区本部は支店の要員数と人件費予算を、支店は支社の要員数と人件費予算を調整する。各組織の単位で、こうしたことを行うのは、地区本部と支店が利益センターだからである。

それでは図表 6-1-2 から、責任センターとアプローチの関係をみていく。これによると、責任センターとアプローチが対応していることがわかる。利益センターでは、財務アプローチが、収入センターと設計された費用センターでは、業務アプローチが、裁量的費用センターでは、戦略的アプローチが採用される。以下では、具体的に説明する。

利益センターでは、財務指標から要員数と人件費予算が決定される。利益センターの場合、主に利益という財務指標が目標値として設定され、そこから導き出される人件費予算の範囲内で、職場の要員数が決定される。このような要員数と人件費予算の決定方法は、財務アプローチに該当する。

収入センターでは、業務量を見込む際に、目標とする売上高を基準として、その売上目標を達成するために、必要な要員数が算定される。売上目標は職場から本社に上げられて決定される(ボトムアップ方式)。その過程では、職場から上げられる要員数が、業務量に基づくものであれば、基本的に認められる。さらにその要員数に雇用形態別の単価をかけるか、目標とする売上高に対して、売上高人件費比率をかけるなどして、人件費予算が決定される。このように収入センターでは、業務量に基づいて、要員数と人件費が決定される(業務アプローチ)。

裁量的費用センターに該当するのは、鉄鋼メーカー H 社の中央研究所である。中央研究所は、将来の企業の利益の源泉を生み出す部署であるため、短期的な事業の採算を問うよりも、長期的な計画に沿って、研究を進め、期待された成果を出すことが求められる。そのため研究所の研究内容、方向性、人員体制は、経営者の熟慮と判断(戦略を含む)によって規定される。この方法は戦略アプローチである。

設計された費用センターに該当するのは、電機メーカーJ社のX工場である。同工場は、事業の見込みから売上目標を設定し、その業務を遂行するために必要な要員数と人件費予算を決定する。そのため設計された費用センターでは、収入センターと同様、業務アプローチが採用される。ただし同工場の責任センターが、収入センターにならないのは、同工場が事業計画に定められた経費や納期、品質を守りながら、業務を遂行することが求められるからである。

図表 6-1-2 責任センターと要員・人件費の決定方法

事例		責任センター	要員・人件費の決定方法
利益センター	スーパーA社	店舗：利益センター	財務アプローチ
	スーパーI社 (総合スーパー)	カンパニー(支社)：利益センター	財務アプローチ
		店舗：収入センター	財務+業務アプローチ
	百貨店店舗(C社)	店舗：利益センター	財務アプローチ
		売り場：収入センター	
	百貨店E社	E社全体：利益センター	財務アプローチ
	シティホテルL社	事業所：利益センター	財務アプローチ
損害保険会社N社	本社・地区本部・支店：利益センター	財務アプローチ	
	支社：収入センター		
収入センター	電機メーカーE社	ITソリューション事業部：収入センター	不明
	飲食サービスK社	店舗：収入センター	業務アプローチ
	ビジネスホテルM社	事業所：収入センター	業務アプローチ
	地方銀行(O社)	支店：収入センター	業務アプローチ
その他	鉄鋼メーカーH社	中央研究所：裁量的費用センター	戦略アプローチ
	電機メーカーJ社	X工場：設計された費用センター	業務アプローチ

出所：調査結果及び労働政策研究・研修機構編（2011・2012）より。

注．責任センターを2つ掲載している事例において、グレーの色がついている組織が、もう一方の組織の雇用ポートフォリオを編成する主体となる。

### 3. 責任センターと雇用ポートフォリオ編成

ここでは、責任センター別に、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかをみていく。上記で述べた通り、雇用ポートフォリオ編成は、責任センターによって規定されるため、その類型ごとに雇用ポートフォリオ編成の特徴をまとめていく（図表 6-1-3）。

#### (1) 収入センター

収入センターでは、業務アプローチによって、要員数と人件費予算が決定される。その際には、業務量を予測しなくてはならない。そこで売上高目標から業務量を予測し、その業務

量を遂行するのに必要な人員（要員数）を決定していく。人件費はその要員数に雇用形態別の単価をかけるか、目標とする売上高に対して、売上高人件費比率をかけるなどして、人件費予算が決定される。このため収入センターの雇用ポートフォリオ編成は、業務量の変化に対応することができる。ただしその一方で、売上高に基づく業務量は、あくまでも見込みの数値でしかないため、業務量の予測と実際の業務量との間に乖離が生じる可能性がある。その場合、収入センターでは、業務量に応じて、要員数を調整する。このように、収入センターでは、その時々状況に応じて、アドホックに雇用ポートフォリオが編成されると考えられる。

## (2) 裁量的費用センター

裁量的費用センターでは、戦略アプローチによって要員数と人件費予算が決定される。鉄鋼メーカーH社の中央研究所の事例で言えば、研究所の研究内容、方向性、人員体制は、経営者の熟慮と判断（戦略を含む）によって決定される。企業の戦略は、一定のスペンを念頭において策定されるものであるため、短期的な事業の採算は問われない。それよりも戦略や事業計画に基づいて、目的を達成することが求められる。そのため中央研究所では、前年度の人員体制と研究予算ベースに、優先順位をつけて、要員数と予算が決定される。そのため裁量的費用センターの雇用ポートフォリオ編成は、大きく変動することはない。

## (3) 設計された費用センター

設計された費用センターでは、事業の見込みから売上目標を設定し、その業務を遂行するために必要な要員数と人件費予算を決定する。この設計された費用センターに該当するのは、J社X工場である。同工場では、事業計画に定められた経費の遵守と納期、品質を守りながら、業務を遂行することが求められる。J社X工場では、製造現場とシステムの設計・開発職場の雇用ポートフォリオ編成を取り上げた。前者は、正社員と請負会社社員、後者は、正社員と派遣労働者（グループ子会社の社員）で、雇用ポートフォリオが編成される。前者では、事業の不確実性（事業が軌道に乗るかどうか）と事業の採算性によって、後者は、正社員と派遣労働者との間でスキルの差がないため、雇用形態とは無関係に、個人のスキルによって、チームが編成される。当然のことながら、請負会社社員と派遣労働者にかかる人件費は、正社員のそれより低く抑えられている。

## (4) 利益センター

利益センターでは、主に利益という財務指標が目標値として設定され、そこから導き出される人件費予算の範囲内で、職場の要員数が決定される。利益センターでは、こうした形で要員数と人件費予算が決定され、本社から事業所や職場に所与のものとして配分される（トップダウン方式）。事業所や職場は、与えられた要員数と人件費予算を守らなくてはならない。

さらに言えば、売上が伸びない場合は、利益を確保するために、より一層コストを削減しなくてはならなくなる。利益センターでは、利益の確保する範囲で、本社人事部が要員数と人件費予算を決定し、それらを前提に、非正規労働者の活用が検討され、雇用ポートフォリオが編成される。

図表 6-1-3 責任センター別の雇用ポートフォリオ編成

種類	雇用ポートフォリオ編成の特徴	事例
収入センター	売上高から業務量を見込んで、その業務量をこなすために必要な要員数を導き出す。業務量は変動することがあるため、雇用ポートフォリオは、その状況に応じて、アドホックに編成される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT ソリューション事業部 (電機メーカー E 社)</li> <li>・ 飲食サービス業店舗 (K 社)</li> <li>・ ビジネスホテル M 社</li> <li>・ 損害保険会社支社 (N 社)</li> <li>・ 地方銀行支店 (O 社)</li> </ul>
設計された費用センター	製造現場においては、事業における不確実性と事業の採算性が重視され、システム開発・設計職場では、雇用形態とは無関係に (正社員と非正規労働者ではスキルに差はない)、個人のスキルによって、チームが編成され、各職場の雇用ポートフォリオが編成される。	電機メーカー J 社 X 工場
裁量的費用センター	中央研究所 (H 社) では、前年度の人員体制をベースに、要員数と人件費予算が決定される。そのため雇用ポートフォリオが大きく変動することはない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ D 市役所</li> <li>・ 中央研究所 (鉄鋼メーカー H 社)</li> </ul>
利益センター	財務指標 (特に利益目標) を重視し、その目標を達成するために、要員数と人件費予算が決定される。非正規労働者の活用は、事業所や職場に与えられた予算の範囲内で検討される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スーパー A 社店舗</li> <li>・ 百貨店 C 社店舗</li> <li>・ 百貨店 E 社</li> <li>・ 総合スーパー I 社</li> <li>・ シティホテル L 社</li> <li>・ 損害保険会社 N 社 (本社 - 地区本部 - 支店)</li> </ul>

出所：労働政策研究・研修機構編 (2011・2012) 及び調査結果より。

注．調査が十分できなかったスーパー B 社、電機メーカー F 社を除く。また D 市役所は、中央研究所 (鉄鋼メーカー H 社) と同じ「裁量的費用センター」になるが、組織の性格の違いを考慮して、除いている。以下同じ。

## 第 2 節 雇用ポートフォリオ編成が職場にもたらす影響：職域の拡大と処遇改善

次に雇用ポートフォリオ編成が職場に及ぼす影響を考えたい。ここでいう影響とは、雇用ポートフォリオの編成の仕方によって、職場に求められる役割 (仕事の内容) が変わるのかということである。いわゆる職域の拡大とそれへの対応 (処遇改善) である。

### (1) 収入センター

収入センターにおいても、職域が変化することがある。収入センターでは、売上目標 (= 業務量の予測) に基づいて要員数と人件費が決定されるものの、その算定根拠である業務量はあくまでも見込みであるため、実際の業務量とその予測が一致するとは限らない。そのた

め収入センターでは、組織の状況によって、アドホックに雇用ポートフォリオが編成され、その結果、職域が変化することがある。この収入センターに該当するのが、ITソリューション事業部（G社）、飲食サービス業（K社）、ビジネスホテルM社、地方銀行O社の店舗である。

ITソリューション事業部（G社）では、事業部の利益を確保するために、営業活動に励む結果、現在の要員数ではこなせない程の業務量になることもある。その場合、追加的に人員（非正規労働者）や予算を投入して、その業務をこなす。その状況によっては、非正規労働者に従来の役割以上のことが求められる可能性がある。同様に、飲食サービス業K社では、時間帯の売上高に応じて、要員数が増減されるため、来客数が少ない時間帯は、パートタイマー1人の職務の範囲を広げる（ただし来客数は減るため、生産性は一定に保たれると考えられる）。ビジネスホテルM1では、余剰人員が発生すれば、フロント業務で配置されるパートタイマーが、フロント業務以外の業務（カーテンを洗う、部屋の修繕を行うなど）に従事したり、フロント業務が忙しい時は、営業担当の正社員がフロントに入ったりすることも行われる。地方銀行O社の店舗では、O社が雇用するパートタイマー（直用パート）と、グループ会社派遣社員が活用されていた。O社の支店では、前者は窓口対応と後方の事務作業に従事し、後者は後方の事務作業に専念するという形で、雇用形態別に役割分担を区別していたが、直用パートが退職し、欠員が出たりすると、グループ派遣会社社員を直用パートとして活用するケースがあった。

このように、収入センターでも、業務量の変化が生じ、それに雇用ポートフォリオ編成が影響を受けるなかで、職域の拡大がもたされる可能性がある。ただしそれはあくまでも、業務量の変化に応じて職域が拡大するに過ぎず、次年度の人員体制を構築する際には、業務量に応じて、人員が補充される可能性がある。正確に言えば、収入センターでは、職域の変化（職域の拡大を含む）が生じると考えられる。

## (2) 裁量的費用センター

裁量的費用センターに該当するのは、企業の間接部門、研究開発部門（鉄鋼メーカーH社）、公的部門（D市役所）である。ここでは、鉄鋼メーカーH社の中央研究所について述べる。中央研究所は、将来の企業の利益の源泉を生み出す部署であるため、研究体制、研究内容、人員配置については、企業の戦略や方針が強く反映される。とはいえ、こうした部署にもコスト削減が要請される。その対象になるのが、研究員の補助を担当する技能員である。技能員には、正社員と研究に携わる正社員と、委託された業務を遂行する作業請負がある。不況期などに、コスト削減を求められると、その矛先は、技能員の構成に向けられる。ただしそれによって、研究がスムーズに進まなくなったり、コンプライアンス上の問題（作業請負）が発生したりするなどの支障が生じる可能性があるため、中央研究所では、コスト削減圧力が強く働かない。そのため中央研究所では、現在の人員体制にメリハリをつける形で、雇用

ポートフォリオが編成される。その結果として、雇用ポートフォリオ編成は変動することは少なく、また非正規労働者の職域が変化する可能性は低い。

### (3) 設計された費用センター

設計された費用センターに該当するのは、電機メーカーJ社のX工場である。設計された費用センターでは、事業計画に盛り込まれた事業内容を、納期内に一定の品質で遂行すると同時に、経費をコントロールすることが求められる。X工場では、主に2つの職場を対象に雇用ポートフォリオ編成に分析を行った。1つは、製造現場であり、もう1つはシステムの設計・開発を担当する職場である。

前者では、1つの事業を遂行する際に、事業を軌道に乗せることと（リスクヘッジ）と事業の採算性との兼ね合いで、雇用ポートフォリオ編成が変化する。ここでいうリスクヘッジとは、当該事業が軌道に乗るかどうかのリスクを回避することを指す。リスクを受けるには、一定水準のスキルを持つ人材が必要であり、軌道に乗るまでの一定期間、その事業にその人材を貼り付ける必要がある。そのためX工場では、正社員を多く配置することでリスクを受け、事業が軌道に乗る見通しが立つ頃に、非正規労働者を投入することで、事業の採算を求める。この場合、事業が軌道に乗る前は、正社員中心の雇用ポートフォリオ編成になり、事業が軌道に乗る頃には、非正規労働者中心のポートフォリオ編成になる。この場合、J社の正社員は常に高度な業務を担当し、非正規労働者は比較的業務の難易度が下がった段階で業務を引き継ぐため、職域が変動するとは考えにくい。

システム開発・設計を担当する職場では、正社員と派遣労働者（グループ子会社の社員、以下同じ）で雇用ポートフォリオが編成される。この職場では、正社員と派遣労働者とのスキルの差はないため、雇用形態とは無関係に、個人のスキルによって、チームが編成される。そのためシステム開発・設計職場では、正社員であれ、派遣労働者であれ、チームの1員として配置される。ただしこの職場で職域が拡大するかどうかはわからない。それでもX工場がインフラや鉄道などの様々なシステム設計・開発を担っており、求められる知識やスキルの専門性が高いことからすると、各分野に特化した人員が配置されていると考えられ、職域の拡大は起こりにくいのではないかと推測される。なお派遣労働者の賃金は、J社の正社員よりも、低く抑えられており、この職場でも経費がコントロールされている。

総じて言えば、X工場全体で見ると、製造現場であれ、システムの開発・設計職場であれ、非正規労働者を活用することで、コスト削減に努めていること（ただし事業計画通りのコスト削減が行われているかどうかはわからない）、どちらの職場にも分業体制が確立されており、職域の拡大は発生しにくいと考えられる。

### (4) 利益センター

利益センターでは、職域の拡大が発生した事例が存在する。その典型例が、スーパーA社

である。A社は経営構造改革を機に、店舗の利益センター化や要員数の効率化を行うとともに、パートタイマーの戦力化に着手した。その結果、店舗では、人員不足が発生するようになり、所属部門を越えて対応する、いわゆるパートタイマーの職域の拡大が発生した。これと同様の現象が、百貨店C社と損害保険会社N社でもみられた。C社では、a店（都市部）とb店（郊外）を分析したが、2つの店舗に勤務するパートタイマーは、同一の売り場であっても、職務の範囲が異なる。a店は、正社員が多く配置されるため、C社が定めるパートタイマーの職務に専念することができるが、b店では非正規労働者の依存度が高いため、b店のパートタイマーの業務は、事実上、パートタイマーの職域を越えていた。N社では、地区本部・支店まで利益センターになっているため、本社が設定する定員枠の範囲内で、地区本部・支店が、事実上、従業員の再配置を行う。地区本部と支店には、管轄内の異動の権限が与えられており、管轄内の再配置であれば、人件費は変わらないからである。この結果として、N社においても、同一の雇用形態であっても、職場によって職務内容が異なる。

上記の事例から、利益センターでは、非正規労働者の職域が拡大しやすいと考えられる。それは目標とする利益を確保するために、売上を伸ばすとともに、コスト削減を迫及することが求められる構造になっているからである。ただしシティホテルL社のように、利益センターであっても、雇用形態別に職域を明確に区別しているケースもあり、必ずしも職域の変化が発生するわけではない。

それから非正規労働者の職域拡大が発生した企業では、処遇改善に取り組んでいる。A社では、店舗からの要望に対応するなかで、パートタイマーの資格制度が見直され、C社のb店では、パートタイマーの時給に職域が拡大した分を上乗せしている。N社では、職域が拡大している非正規労働者に対して、人事評価で良い評価をつけ、昇給候補者とすることで、職域の拡大に見合う賃金を支払っている。この他、スーパーB社では、パートタイマーの戦力化を進めるなかで、アドホックに実施していた正社員登用を制度化するなど、事業所や職場の状況に応じて、非正規労働者の待遇改善に努めている。

## 第2章 政策的インプリケーション

ここでは政策的インプリケーションを述べる。本研究の成果から、今後の政策のありようを考えてみると、正社員登用、均衡処遇、非正規労働者の人材意育成の3点についてインプリケーションを導き出すことができる。

### 第1節 正社員登用の可能性

本研究によって、日本企業は、財務や業務量、戦略によって、雇用形態別の枠（人数）を決定するなかで、雇用ポートフォリオを編成することが明らかとなった<sup>105</sup>。その枠が本社から事業所や職場におろされる過程において、非正規労働者の活用と配置が決定される。このようにして、事業所や職場の全従業員の配置が決められる。さらに個人の配置が決まると、個々人に職務が配分され、その内容が確定する。そしてその職務を担当するなかで、スキルが蓄積され、処遇が決定されていく。だからこそ、職域が拡大すると、後追的に、処遇が改善される。こうした事実からすると、ある政策上の課題に行き着く。正社員登用の可能性である。

その課題とは、企業が設定する雇用形態別の枠（人数）は、スキルとは別の論理（財務、業務量、企業の戦略）によって決定されるため、非正規労働者のスキルを高めても、正社員に登用されるとは限らないということである。もちろん非正規労働者の人材育成は、後述するが、組織内外のキャリアアップという面では重要である。しかし上記の通り、正社員枠はスキルとは別の論理で決定されるため、非正規労働者の人材育成に力を入れたとしても、正社員に登用される保証はない。

とはいえ、厚生労働省（2012a 及び 2012b）において指摘されているように、特に不本意で非正規労働者として働く人には、正社員登用の機会を確保する必要がある。では非正規労働者から正社員登用の機会を確保するには、どのような対応が考えられるだろうか。言い換えれば、正社員の枠を拡大するためには、何が必要であるか。

その有効な対策として考えられるのが、限定正社員の活用である。労働政策研究・研修機構編（2013）によると、限定正社員には、正社員を対象とした限定正社員と、非正規労働者の登用先としての限定正社員の2つのパターンがあることが指摘されている<sup>106</sup>。そのため非正規労働者の登用先として、限定正社員が活用される可能性はある。

<sup>105</sup> 本研究では、間接部門の雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかについて、具体的な分析を行っていない。高原（2012）では、業務アプローチで要員数を人件費予算が決定されると述べられているが、中村・石田編（2005）のトヨタの研究開発部門の事例（筆者は石田光男氏）では、事務職員の要員算定をする際に、技術職との直間比率が用いられることが指摘されている。場合によっては、間接部門では、直間比率で雇用ポートフォリオが編成される可能性がある。

<sup>106</sup> なお正社員を対象とした限定正社員と非正規労働者の登用先としての限定正社員では、業務の限定性の違いが存在する。前者は、勤務地規定を維持しつつ（勤務地限定）、業務の限定性を取り除く方向で活用されるのに対し、後者は、業務の限定性が強く残される。両者が同じ組織に配置される場合、業務内容の差異は、処遇に反映されるため、同じ限定正社員であっても、給与は異なる可能性がある。

本研究で取り上げた事例で言えば、積極的に正社員登用を行っているのは、N社である。N社は、利益の確保を前提に総定員枠を決定し、その枠のなかで、中途採用や正社員登用を含め、正社員総数をコントロールしている。そのためN社は、一見、正社員登用に大きな制約を課しているように思われるが、同社では、正社員と非正規労働者の賃金制度が接続しているため、スムーズに登用が行われている。

その仕組みについて具体的に説明すれば、同社の賃金は、基本的に、業務の質やスキルのレベルに対応するため、同一の職務に従事していれば、雇用形態とは無関係に処遇が決まる（均衡処遇の実現）。さらに言えば、同一の業務を担当するということは、スキルレベルも同水準ということになり、より良い雇用形態に登用しやすくなる。N社は、近年、一定数の非正規労働者を正社員に登用しており、上記の好循環がもたらされている。N社は、均衡処遇と積極的な正社員登用の実現に向けた1つの好事例である。

## 第2節 均衡処遇の実現に向けて

上記の通り、企業内では、雇用区分と組織が求める役割（職務内容・スキル）と処遇のレベルが対応しており、それが組織内の秩序を形成している。他方で、正社員数が削減（正社員枠の縮小）されるなかで、非正規労働者の活用が進展しつつある。こうした状況のなかで、上記の秩序に綻びが生じる可能性がある。綻びとは、雇用区分、組織が求める役割、処遇との対応関係にズレが生じることを指す。その具体的な現象が、非正規労働者の職域の拡大である。

職域の拡大が発生した背景には、正社員数の削減がある。正社員数を削減する代わりに、非正規労働者の活用を進めても、組織の業務量が減るわけではない。そのため、正社員不足をカバーするために、非正規労働者に期待する役割や業務レベルは、高まっていく。非正規労働者の職域の拡大は、利益センター（スーパーA社、百貨店C社、損害保険会社N社）と収入センター（G社のITソリューション事業部、ビジネスホテルM社、飲食サービス業K社店舗、地方銀行O社支店）の事例でみられた。利益センターの事例に限って言えば、職域の拡大に対応する形で、非正規労働者の処遇が改善されている。ただし問題は、職務の高度化に合わせて処遇は改善される一方で、雇用形態が維持されたままだという点である。非正規労働者の活用の進展と相俟って、ますます職域が拡大していく場合、それに応じて処遇が改善されるにしても、労働者の納得性を得るのは困難となる。さらに言えば、こうした状況が続いていくと、従来の正社員と非正規労働者の間だけでなく、非正規労働者間でも同様の問題が発生し、均衡処遇問題が深刻化する可能性がある。

こうした問題を未然に防ぐためには、労働者の処遇に対する納得性を担保する必要がある。そのためには、全ての労働者が発言する機会を確保すること、さらに企業もしくは労働者を代表する組織（労働組合など）が職場の働く実態を定期的にチェックする必要がある。

### 第3節 非正規労働者の人材育成

第1節では、雇用ポートフォリオは、スキルとは異なる論理によって編成されるため、非正規労働者を育成しても、必ずしも正社員登用に結びつかないことを指摘した。ただしだからと言って、非正規労働者の人材育成の必要性がないわけではない。むしろ非正規労働者の人材育成は、組織内のキャリアアップにつながるだけでなく、当該組織内でのキャリアアップが困難であれば、企業の枠を超えて、キャリアアップにつなげられるようにする必要がある。そのためには、下記の対応が必要となる。

1 つは、非正規労働者の人材育成へのサポートである。本研究の事例で言えば、スーパーA社と飲食サービス業K社において、非正規労働者の人材育成を取り上げた。どちら企業も非正規労働者の人材育成に力を入れているものの、それは職場の実情に応じた形で行われる。職場の実態からすれば自然なことであるが、こうした事態は、企業や職場にとって、必要性がなければ、非正規労働者の人材育成が行われない可能性を示唆している。これでは、全ての非正規労働者の人材育成を進めるのは困難となる。

さらに、上記の教育訓練機会の不均等は、別の課題にも発展し得る。同一の雇用形態であっても、働く職場によっては、身につくスキルが異なり、非正規労働者間の処遇格差を拡大させる可能性がある。他方で、企業の論理からすれば、非正規労働者を人材育成しても、自社にとどまらないのであれば、企業はその教育訓練コストを負担するとは考えにくい。マクロ的人的資源形成を促進するためには、企業や職場が行う人材育成を尊重しながらも、その具体策について、官民が協力をして取り組む必要がある。

また上記との関連で言えば、企業外でのキャリアアップにも目を向ける必要がある。非正規労働者は、正社員にくらべて、雇用保障や処遇などの点で劣るため、より良い労働条件を求めて、働く場所を変える（転職）ことを選択する可能性が高い。その際に問題となるのは、非正規労働者が持つスキルをどう評価するかということである。スキルには、特定の企業でしか適用できないものであるかどうか（企業特殊性の有無）という点が重要である。あまりに特定の企業に特化し過ぎると、そのスキルを活かす場所を探すことが困難となり、他方で、スキルの一般性が高い場合、当該労働者の強みにつながらず、組織外でのキャリアアップにつながらない。そのためジョブカード制度を通じて、これまでの業務経験やスキルを伸ばしながら、更なるキャリアアップにつなげていくことはもちろんのこと、それをさらに進め、組織内で身につけた業務経験やスキルを組織内外で共有する仕組みが必要となる。具体的には、一般性の高いスキルは社会や産業横断的なものと認め、特殊なスキルや経験は、高度なものという形で、社会的な資格として評価できるような制度を構築することが必要になるのではないだろうか。

### 第3章 今後に向けて

最後に、今後に向けてと題して、本研究の課題を述べ、さらに雇用ポートフォリオ研究において、取り組むべき点を指摘して、本報告書を締めくくりたい。

本研究の課題は、2点ある。1つは、職場レベルの雇用ポートフォリオ編成を十分解明できたとはいえない点である。雇用ポートフォリオは、複数の雇用形態の組合せを意味する以上、事業所や職場で活用される雇用形態の選択についても、説明する必要がある。端的に言えば、この職場におけるパートタイマーの活用理由は何か、なぜこの職場では契約社員が活用されるのかということである。本研究は、雇用ポートフォリオ編成の実態を解明することを目的とし、分析の重点を、雇用量の決定とその配分、いわゆる雇用区分の設定に置いたため、上記の点について、十分な分析を行うことはできなかった。職場レベルの雇用形態別の構成と個人への仕事の配分がどのように決定されるのかについて、より丹念な調査が必要である。

もう1つは、責任センターのありようが、何によって決まるかということである。責任センターによって、雇用ポートフォリオ編成が規定されるのであれば、責任センターのありようは何によって決まるのかという疑問が生じてくる。本研究の分析の限りで言えば、組織の性質によって決まると考えられる。組織の性質とは、当該組織の業務内容や組織内の位置づけを指す。これによって、組織の要員管理と人件費管理の方針（責任センター）が規定されるといえる。ただし図表6-1-1に示した通り、同じ事業部門であっても、収入センター、設計された費用センター、利益センターの3つが該当する。さらに言えば、同じスーパーや百貨店の店舗でも、利益センターもあれば、収入センターもある。本研究の分析結果から、こうした差異を説明することはなかなか難しい。

では上記の課題を克服するためには、何が必要であろうか。それは、より丹念な事例調査を行うことである。1点目については、事業所や職場の人材を管轄する責任者に、雇用形態の選択理由や仕事の配分などについて、インタビュー調査を行う必要がある。2点目については、企業の戦略や経営状況、業界の動向などの要因が考えられるため、様々な角度から調べる必要がある。どちらの課題にしても、丹念な事例調査によって克服するほかはない。

ところで上記は、本研究のみならず、雇用ポートフォリオに関する研究全体の課題を克服する術でもある。管見の限りでは、雇用ポートフォリオの研究は、海外の研究者のモデルを受け入れて検証するか、部分的に援用するかというものが多い。他方で、雇用慣行や人事管理の仕組み、法律による規制など、雇用ポートフォリオ編成に関わる諸要因は、国によって異なる。日本企業は、日本の実態に即して雇用ポートフォリオを編成しているはずである。そのため雇用ポートフォリオ研究に求められることは、海外のモデルに依拠するよりも、日本の実態に即したモデルを構築することではないだろうか。そのためには、企業の実態を丹念に調査したうえで、その実態からモデルを構築し、量的調査に基づく分析を通じて、そのモデルを検証することが必要となる。

## 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『日本的雇用システム』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.
- 飯嶋好彦 (2011) 『フル・サービス型ホテル企業における女性の人的資源管理』学文社.
- 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.
- 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.
- 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.
- 大久保幸夫編著 (2006) 『正社員時代の終焉—多様な働き手のマネジメント手法を求めて』  
日経 BP 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.
- 神山幸男 (1966) 『要員管理の進め方』白桃書房.
- \_\_\_\_\_ (1976) 『要員計画と定員管理』白桃書房.
- \_\_\_\_\_ (1984) 『要員計画と管理システム』白桃書房.
- 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（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。
- 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』。
- \_\_\_\_\_（2012a）『望ましい働き方ビジョン－非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する』。
- \_\_\_\_\_（2012b）『非正規雇用労働者の能力開発抜本強化に関する検討会報告書』。
- 櫻井通晴（2009）『管理会計 第4版』同文館出版。
- 佐藤 厚（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 厚編著（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。
- 佐野嘉秀（2002）「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉」『大原社会問題研究雑誌』No.521，1頁－19頁。
- 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．

高原暢恭（2012）『人件費・要員管理の教科書－環境変化への対応に悩むすべての実務家の  
ために』労務行政．

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．

徳江順一郎（2013）『ホテル経営概論』同文館出版．

仲谷秀一・杉原淳子・森重喜三郎（2013）『HOTEL BUSINESS BOOK』中央経済社．

中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社．

中村圭介・石田光男編（2005）『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．

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」仁田道夫・久本憲夫編『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（1967）『経営近代化のための要員管理－要員の算定から運営まで』  
日本経営者団体連盟広報部．

日経連職務分析センター編（1968）『間接部門の定員管理－欧米企業のホワイト・カラーを  
中心に』日本経営者団体連盟広報部．

\_\_\_\_\_（1969）『間接部門の効率化－少数精鋭化実現のために』  
日本経営者団体連盟．

新・日本的経営システム等研究プロジェクト編（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（1994）『ホテル・旅館業界の労働事情』調査研究報告書No.53.  
 \_\_\_\_\_（1998）『小売業・飲食店における経営と雇用』調査研究報告書No.115.
- 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』.
- 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
- 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.
- 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.
- 松崎 義（1982）『日本鉄鋼産業分析』日本評論論社.
- マネジメントセンター編（1968）『適正人員—計画と管理の事例』マネジメント出版部.
- 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.
- 守島基博（2004）『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 弥富賢之（1970）『定員管理』ダイヤモンド社.
- 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.
- 要員管理研究会編著（1968）『要員の計画と管理』ダイヤモンド社.
- 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（2005）『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.  
 \_\_\_\_\_（2012）『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』(労働政策研究報告書No.145) 労働政策研究・研修機構.

\_\_\_\_\_ (2013) 『多様な正社員』の人事管理に関する研究』(労働政策研究報告書No.158) 労働政策研究・研修機構.

(英語文献)

Anthony, R.N. and Govindarajan, V., (1998) “Management Control Systems” ninth edition, Irwin, Mcgraw-Hill.

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

Lepak,D.P., and Snell,S.A., (1999) “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review* Vol.24, No.1, pp.31-48.

Pollert, A., (1988) “The ‘Flexible Firm’: Fixation or Fact?”, *Work, Employment & Society*, Vol.2, No.281, pp.281-316.

Wright, P.M. and McMahan,G.C., (1999)” Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, In Schuler, R.S and Jackson, S.E.(eds.) *Strategic Human Resource Management*, pp.49-72, Blackwell.

## インタビューリスト（2009年度～2013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	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 部長 K氏 総務担当 係長 D氏	中村圭介 野村かすみ	b店の人員構成、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 部長 K氏 販売第2部 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	「職員等増減見込調査」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	非正規労働者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、非正規化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。
	2012年9月28日 13:30-16:30 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	業務改革に伴う組織と人事処遇制度の変更案と組合の対応方針など。
	2013年8月4日 10:30-12:00 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	業務改革による、中高年層を中心とした組織と人事制度の変更と組合の対応方針など。

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14日 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。
(総合スーパー)社	2013年5月21日 13:30-16:30 I社本社	組織制度改革 プロジェクトチーム K氏	中村圭介 野村かすみ	予算策定と総額人件費管理、経営計画と要員計画、要員算定基準、本社と事業部の関係など。
	2013年7月22日 13:30-15:30 I社西近畿カンパニー	西近畿カンパニー人事教育部 人事マネージャーO氏	中村圭介 野村かすみ 前浦穂高	予算策定と総額人件費管理、経営計画と要員管理、本社、事業部、店舗の関係など。

電機メーカーJ社	2012年10月12日 15:00-17:00 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2014年1月14日 14:00-16:30 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	前浦穂高	J社の総要員数の決定プロセス、採用計画と採用方法など。
	2014年2月26日 15:00-16:30 J社X工場	J社X工場総務部 勤労担当 A氏	前浦穂高	総要員数決定プロセスと総額人件費管理など。
飲食サービス業K社	2012年11月16日 10:00-12:00 K社本社	人事本部HRコンサルティング部 部長I氏	小野晶子 奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年11月21日 13:30-15:30 K社本社	人事本部HRコンサルティング部 部長I氏 コーポレートリレーション本部 Y氏	前浦穂高	総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
ホテルL社 (シティホテル)	2013年8月21日 10:00-11:00 ホテルL社	常務取締役総支配人M氏	前浦穂高	ホテルの概要と業務、ホテル内の人員構成、労働条件、部門別の働き方など。
	2013年11月26日 15:00-16:30 ホテルL社	常務取締役総支配人M氏	前浦穂高	要員総数の決定プロセス、総額人件費の算定方法と進捗管理など。
	2014年2月17日 14:00-16:00 ホテルL社	常務取締役総支配人M氏 総務部人事課課長 H氏	前浦穂高	部門別の要員算定の基準、部門別の要員総数の決定プロセス、事業計画の策定方法など。
(ビジネスホテルM社)	2013年6月14日 10:00-11:30 M社本社	事業部 部長H氏 事業部ビジネスホテル課 課長Y氏	前浦穂高	ホテルの概要、総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準など。
	2013年6月24日 13:00-15:00 M1ホテル	ホテル支配人M氏	前浦穂高	ホテル業務と雇用形態別の役割分担、ホテル内の人員配置と外部委託など。
	2013年8月8日 10:00-11:10 M社本社	人事部人事課 課長O氏	前浦穂高	総額人件費の決定方法、中期計画の人員計画について。
損害保険会社N社	2012年8月29日 14:00-16:00 N社本社	人事部企画グループ 課長S氏	奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年8月28日 14:00-16:00 N社本社	人事部企画グループ 課長S氏	前浦穂高	総要員数の決定プロセス及び要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。
	2013年3月11日 16:00-17:00 N社本社	人事部企画グループ 課長S氏	前浦穂高	要員算定の基準、総額人件費の決定方法など。

地方銀行 〇社	2012年8月2日 14:00-16:00 〇社本社	人事部人事グループ長 H氏 同 人事グループ T氏 同 給与管理グループ Y氏	小野晶子 奥田栄二 前浦穂高	雇用形態別の業務区分、教育訓練・能力開発、契約管理、正社員登用など。
	2013年11月18日 13:30-15:10 〇社本社	人事部人事グループ T氏 同 給与管理グループ Y氏	前浦穂高	要員算定の基準と要員数の決定プロセス、総額人件費の決定方法など。

出所：労働政策研究・研修機構編（2011・2012）及び調査記録より。

注．上記の事例のなかには、小野晶子及び奥田栄二と実施している「職場における非正規労働者の活用とキャリアに関する調査」で調査を実施した企業が含まれる。

---

労働政策研究報告書 No.166

雇用ポートフォリオ編成のメカニズム 一定性的分析による実証研究一

発行年月日 2014年 5月 30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 有限会社 太平印刷

---

©2014 JILPT

Printed in Japan

\* 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/>)