



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

第1部 概要	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
第2部 小売業	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
第 3 部	製造業	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
第 4 部	宿泊業・飲食サービス業	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