

# 従業員編成メカニズム研究に関する 一考察

野村かすみ

(労働政策研究・研修機構アドバイザー・リサーチャー)

本報告は、企業における経営環境の変化に伴い人事労務管理に関する研究課題が変化していく中で、90年代から現在までの研究の流れを捉え、就業形態が多様化する下での企業内の人材編成ルールの変容の傾向を探り、要員管理の考え方を仮説的に設定することが目的である。

90年代以降の人事労務管理研究の書誌データのタイトルから10年ごとの研究課題の変遷を概観し、日本の雇用システムの変容を確認した。「失われた20年」とも「30年」ともいわれる構造不況の中で、企業は組織・業務変革を行ったが、同時に人事制度改革も行われた。たとえば、賃金制度では年功的要素が減り、業績や成果、役割を評価する制度へと多くの企業が転換していることも書誌タイトルから推定される。90年代は高度経済成長の中で世界的に注目を集めた日本の雇用システムの大きな転換の時代であった。

日本企業の人事労務管理が大きな転換期にある中で、本報告では、非正規労働力の量的、質的基幹化が指摘される中、企業の従業員編成メカニズムはどのようになっているかという基本的疑問を解明するため、要員管理研究に着目した。90年代の従業員編成に関する研究では理念型の議論として、人材のポートフォリオ理論があるが、実証的アプローチによる研究は、仕事のプロセス分析から導かれた総額人件費に関する議論以外には少ない。また、従前、要員管理研究は、高度経済成長期には製造業を中心に生産性の向上や雇用調整を目的とした研究が盛んに行われてきたが、非正規従業員を多く抱えるサービス産業に関する要員管理研究は少ない。

最近の研究では、①小売業の百貨店とスーパーを対象に要員数決定プロセスを総額人件費という財務的視点から考察し、総労働時間と1時間当たり人件費から要員数を算出する方法、②総額人件費と前年度実績による既定の要員数の増減から要員数を算定する方法を確認した論文があり、人材活用の次で管理と配置が企業の経営のあり方により異なること、すなわち、本社が各店舗に非正規労働者を含む要員管理の権限を委譲して調整する方法と全社情報を一元管理する方法がある。経営方針の違いにより資源の効率的活用方法が異なることを指摘する論文がわずかにあり実証からの示唆を提供する。

上記から、企業が環境変化等の外的要因によって内部システム、ここでは人事管理制度を変更した場合、従業員編成の方法やそのプロセスに違いが生じることが考えられる。このことから本報告では、小売業に着目し、企業の「変革のタイプ」をダイナミックケイバビリティ理論の視座から内的既存資源の開発による「緩やかな変革」型と経営トップの方針等により競争優位能力獲得を優先する「急速な変革」型に分け、各変革タイプには、人材獲得を内部育成重視の「内部型」と外部調達重視の「市場志向型」の2タイプが存在すると仮定した。さらに、各タイプについて、コスト効率性の視点から、「組織特性」(集権的、分権的)、「雇用システム特性」(要員計画見直しの頻度、就業形態の多様性、非正規活用の特徴)の構成概念との組み合わせを示した。「緩やかな変革」の場合は、人材獲得は「内部型」、行動計画等の意思決定は「分権的」、情報システムは「分散管理」、要員計画は「中期計

画」, 就業形態は「正社員中心」, 非正規社員の仕事は「定型的業務」であるという仮説, 「急速な変革」の場合は, 人材獲得は外部に開かれた「市場型」, 行動計画等の意思決定はトップダウンの「集権的」, 情報システムは「一元管理」, 要員計画は「短期的」, 就業形態は「専門技術人材やアウトソーシングの積極活用」する, という仮説を提示した。

多様な就業形態が指摘される中, 従業員編成ルールに関する実証研究は少ない。需要側から雇用形態別の

要員数の算定, 決定方法に関するルールとメカニズムを探ることは, 雇用システムの変容の実態を捉えるための一助になると考える。

のむら・かすみ 労働政策研究・研修機構アドバイザー・リサーチャー。主な論文に「小売業における雇用形態別従業員編成に関する考察——百貨店, 総合スーパーの事例を中心に」『社会政策』第10巻第1号, pp. 122-135 (2018年)。人的資源管理論専攻。