

雇用ポートフォリオ編成のメカニズム

JILPT 研究員 前浦穂高

1980年代後半では、正社員が労働者全体に占める割合（正社員比率）は8割強、非正規労働者が労働者全体に占める割合（非正規労働者比率）は2割弱であったが、直近のデータでは、正社員比率は6割強、非正規労働者比率は4割弱という状況である。

こうした変化は何によってもたらされたのか。この背景を知るには、活用する労働者の質（雇用形態）と量（人数）を決定する需要側（企業）が、どのようなプロセスを経て、雇用ポートフォリオ（複数の雇用形態の組み合わせ）を編成しているのかを理解しておく必要がある。

そのためには、雇用形態別の配置の決定に着目することが重要である。それぞれの配置が決まれば、個人に仕事が割り振られ、その仕事と働きぶりに応じて賃金が決定されるからである。つまり雇用ポートフォリオ編成とは、雇用形態別の仕事と報酬をめぐるルールを決定することであり、非正規労働者問題の根幹に関わるテーマである。こうした問題意識から、さまざまな業種業態の企業のご協力を

得て、雇用ポートフォリオ編成の実態調査を行ってきた。詳しくは労働政策研究・研修機構編（2014）『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』をご参照頂きたい。その調査から得られた事実発見を要約すると、以下のようになる。

調査対象企業では、本社人事部が正社員を中心に管理を行い、それ以外の非正規労働者は事業所もしくは職場が管理を行う。企業内では、雇用形態別に管理が行われるため、雇用ポートフォリオを編成する際には、どの雇用形態に位置づけられるかが重要となる。その位置づけを決定するのは、雇用形態別の人数（枠）であり、その人数は組織の責任者が何に対して責任を持つか（責任センター）によって決まる。責任センターには、収入センター（財務的管理指標：売上高）、設計された費用センター（財務的管理指標：費用）、裁量的費用センター（費用は財務的管理指標にはならない）、利益センター（財務的管理指標：利益額）等がある。責任センターの重要性は、組織の要員数と人件

費予算の算定基準（主に業務量、財務、戦略のいずれか）を規定する点にある。例えば、収入センターは、コストの削減が求められないため、責任者は売上目標を達成しようとする。そのため、収入センターでは、業務量（売上高予測）に基づいて、要員数と人件費予算が決定される。これに対し、利益センターは、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ため、組織の責任者はコスト管理も行う。そのため、利益センターでは、財務（利益の確保）を基準に、要員数と人件費予算が決定される。こうした形で、組織単位の要員数と人件費予算が決まり、組織全体の雇用ポートフォリオが確定する。

ところで、近年、均衡処遇や限定正社員がホットイシューとなっている。正社員との処遇格差を縮小し、均衡処遇を実現するだけでなく、雇用を安定させるためにも、非正規労働者の登用先として、限定正社員を活用することは有効だと考えられる。ただし非正規労働者を正社員（限定正社員を含む）に登用するにしても、人材育成の問題が生じ



る。調査の限りでは、雇用ポートフォリオ編成のプロセスに、人材育成がどのように組み込まれているかがみえてこないからである。景気が後退した際には、非正規労働者を対象に雇用調整をする（雇用保障リスクの軽減）ことになるだろうが、景気が好転する場合、そのニーズを満たす人材の育成が問題となる。人材育成には、時間とコストがかかるからである。つまり雇用保障リスクの軽減と人材育成面のリスクヘッジ（労働需要を満たす人材の確保）はトレードオフの関係にあると考えられる。今後、労働者人口が減少し、労働力不足が見込まれる中で、この2つのバランスをどう図るかがより一層重要な課題となるのではないかと考えられる。