

# 人材ポートフォリオの編成 —スーパーと百貨店の事例研究から—

中村 圭介

キーワード | 人材ポートフォリオ, 要員算定, パートタイマー, 契約社員, 総額人件費管理

## I 目的と問題関心

本稿の目的は、人材ポートフォリオの編成プロセスを具体的に明らかにし、人材ポートフォリオ編成モデルの通説を批判し、新しいモデルを仮説的に提示することにある。人材ポートフォリオを編成するとは、ある事業ないしはプロジェクトを遂行するにあたって、自社の多様な雇用形態の従業員が何人（何時間）必要となるかを決定することである。他社の従業員を組み入れることもあり、この場合には、他社の従業員が

何人必要となるかも決定する必要がある。事業遂行に必要とされる人材タイプ別の需要量を決定することだとしてもよい。

人材ポートフォリオ編成の理論モデルを取引費用の経済学、人的資本論、企業の資源ベース論 (Resource-based view of the firm) などを駆使して、統一的に提示したのは Lepak and Snell (1999, 2003) である。彼らは①人的資本のユニークさ、②人的資本の戦略的価値という2つの軸を組み合わせ、図1にあるように4つのタイプからなる人材アーキテクチャ (human resource architecture) モデルを構築する。

図1 人的資本の特徴と雇用モード

		外部雇用	内部雇用	
ユニークさ				
高い		4. 提携-パートナーシップ (Alliances-partnership)	1. 知識ベース雇用 (Knowledge based employment)	関係的
低い		3. 外注 (Contract work arrangements)	2. 職務ベースの雇用 (Job-based employment)	取引的
		低い	高い	
		戦略的価値		

出所：Lepak and Snell (2003) より。ただし、各象限の数字は引用者が付けた。

彼らのモデルはなかなか興味深く、この分野の研究では必ず言及される、いわば通説だといってよい。だが、次のような実証的、理論的な困難を抱えている。実証的には、次の2点に関して少なくとも日本の現実をうまく説明できないという困難である。

大企業の正規のホワイトカラー、ブルーカラーはかなり長期にわたるキャリアを経て、企業特殊的な知的熟練を獲得すること (小池 2005) を考えれば、一人前になった後は、いずれも右上の第1象限に入ることになる。だが、若年期に採用された直後、熟練習得の初期過程ではユニークさも戦略的価値も共に低く、内部雇用の正規従業員ではあっても左下の第3象限に位置づけることが妥当であろう。彼らが位置づけられる象限は熟練の習得プロセスで異なる。第3象限から第1象限へ、あるいは第3象限から右下の第2象限を経て第1象限へと移動することになる<sup>1</sup>。Lepak and Snell (1999) は競争環境が変わり、第1象限に位置づけられた人的資本のユニークさと戦略的価値が低下し、他方で、たとえば左上の第4象限にある人的資本の戦略的価値が上がり、あるいは左下の第3象限にある人的資本のユニークさと戦略的価値が上昇し、ポートフォリオ内部のダイナミックな移動が生じる可能性があることを指摘している (pp.43-45) が、同一の人材が長期にわたるキャリアを通じてポートフォリオ内部を移動することは想定してはいない。これが第1の困難である。

第2の困難はパートタイム労働者に関わる。パートタイム労働者は単純作業に従事している限りは、内部雇用ではあっても左下の第3象限に位置づけられる。他方、質的基幹化 (本田 2005) を果たしたパートタイム労働者は第3象限ではなく、右下の第2象限に位置づけることが適当であろう。同じパートタイム労働者でありながら位置づけられる象限が複数あることになる。あるいは単純作業を行っていたパート

タイム労働者が質的に基幹化していくとは、左下の第3象限に位置づけられたまま、「ユニークさ」と「戦略的価値」のいずれか一方あるいは両方について、「高-低」を区分する軸が上あるいは右に動くことだとも考えることもできる (結果として第3象限の面積が広がる)。だが、Lepak and Snell (1999, 2003) はそうした軸の移動を想定してはいない。

以上のように、彼らのモデルをそのまま日本に適用することは難しい<sup>2</sup>。困難はそれだけにとどまらない。それぞれの象限に入ることが想定されている人材に関する需要量の決定メカニズムが彼らのモデルには欠けているということが最大の理論的困難である。必要とされる人材をいくつかの基準で分類するだけではポートフォリオを編成することはできない。ある事業を遂行するうえで、それぞれの人材が何人 (何時間) 必要となるかがわかって初めて人材を組み合わせることができる。経済学的に言えば、労働需要の質と量を同時に決定することなしには労働者を雇用することはできない。人事管理論の言葉を使えば、人材別の要員算定メカニズムの欠落こそが彼らの理論上の困難である。

もう少し説明しよう。労働需要量の決定=要員算定メカニズムは理論的にも実証的にも未解明の部分が多い。賃金と生産関数が与えられれば、労働需要量が一義的に定まるといような世界ではない。後述するように、計画生産を行う工場では、かつ、標準作業量の測定が比較的容易な場合の工場労働者の要員数、1年間のトータルの事務量が安定しているオフィスで、かつ単純な事務作業を行う事務労働者の要員数というケースを除けば、要員算定がどのように行われているのかは理論的にも実証的にも十分には解明されていない。

この難しさの中で、Lepak and Snell のモデルが成り立つためには少なくとも次の諸条件が満たされていなければならない。1つには人事部

門が人材（あるいは業務）を「ユニークさ」と「戦略的価値」によって事前に分類できている。2つには人事部門がそれぞれの人材の必要量について事前に知っている。言い換えれば、人材のタイプとタイプ別の需要量についての情報を人事部門が十分に正確に把握していることである。もちろん、人事部門が直接、これらの情報を探索し、把握する必要はない。情報収集は各部門に任せ、それを人事部門に伝えさせることでよい。だが、その場合は各部門が2つの条件を満たし、そのうえで情報を人事部門に正確に伝えるという3番目の条件を満たす必要がでてくる。不確実な外部環境に取り囲まれている中で、「限定された合理性」(Simon 1997)と「機会主義」(Williamson 1975)という制約を乗り越えて、これらの諸条件を人事部門はいかに満たしているのだろうか。だが、残念ながら、こうした視点は彼らのモデルにはない。

日本の現実を踏まえながら人材ポートフォリオ編成モデルを展開している平野(2009)など意欲的研究があるが、彼らであっても要員算定という変数は視野の外に置かれている。

以下、要員算定の方法と実際について述べた後に、事例研究を利用して人材ポートフォリオ編成プロセスの実態を具体的に明らかにし、それを踏まえて通説とは異なる新しい編成モデルを仮説的に提示したい。

## II 要員算定の方法と実際

### 1. 方法

高原(2012)によると要員算定には戦略アプローチ、財務アプローチ、業務量アプローチの3つがある。戦略アプローチとは「将来の利益を生み出す投資的な課題解決を行うことを想定した要員(投資要員と呼ぶ)とその人件費を探る方法」(p.63)である。投資要員とは具体的に新規事業や基礎研究・応用研究などに携わる

従業員を指し、その要員数と総人件費は経営トップの判断による。投資要員に関しては合理的な要員算定方法はなく、経営トップが将来を見据えて決定する。

投資要員に対して「現在の売上・利益をしっかりと確保するための要員を基幹要員」(高原2012, p.66)という。財務アプローチ、業務量アプローチは基幹要員の算定方法である。前者は目標売上高あるいは目標利益額から要員数を算定する方法であり、基幹要員総額人件費(=目標売上高×売上高総額人件費比率)<sup>3</sup>を基幹要員1人あたりの人件費で除して基幹要員数を算出する。目標売上高、目標利益額から要員数を算定するのでマクロ方式と呼ばれることもある(窪田2004, pp.117-148)。

後者は基幹要員が担っている総業務量をたとえば労働時間数で測定し、それを基幹要員1人あたりの労働時間数で除して基幹要員数を算出する。通常は、部門別の要員数を算定し、それを積上げる形で基幹要員総数を算出するのでミクロ方式とも呼ばれる(窪田2004, pp.149-177)。

財務アプローチで算出した要員数と業務量アプローチで算出した要員数が一致する保証はどこにもない。むしろ「一致することは極めてまれ」(高原2012, p.71)である。後者が前者を上回れば、業務量削減=改善が求められることになる。

これ以外に、基幹要員ではあるが人事労務、法務、財務など間接部門に配置される要員数の算出方法として、算定した直接部門の基幹要員数に目標直間比率(たとえば10%)を掛け合わせるという方法もある(窪田2004, pp.190-191)。

以上の要員算定方法に関して留意すべきことは次の点である。戦略アプローチ、財務アプローチのいずれであっても、要員数は一義的には決まらない。投資要員数を何人と決めるのは経営トップの判断である。財務アプローチによって算定される基幹要員数は目標売上高、目標利益

額、総額人件費比率をいくりに設定するかによって変わってくる。目標直間比率によって算定される間接部門基幹要員数にしても、目標比率をどう設定するかによって変わってくる。業務量アプローチであれば合理的に、一義的に基幹要員数が決まってくるように思える。だが、常に、業務量アプローチを適用できるわけではない。

### 2. 実際

企業が実際にどのように要員を算定しているのかを探った学術的研究は極めて少ない。例外はトヨタの大卒ホワイトカラーの採用者数の決定方法を論じた石田(2005, p.246)である。技術者の年次ごとの要員数は次のように決められる。まずは「中期経営計画」に盛り込まれた新車開発計画を達成するために必要とされる開発工数を技術部門、生産技術部門、生産物流部門の要望に基づいて年次ごとに積み上げる。それと在籍人員から算出される開発総工数<sup>4</sup>(=在籍人員×1人あたり年間開発工数)を比較し、その差を一定程度埋めるよう技術者の毎年の採用者数が決まる。ここで「一定程度」とは差をすべて埋めないということであり、外部人材の活用が前提とされていることを意味する(半分程度と論じられている)。開発工数を基礎に要員数を定めていることから業務量アプローチが取られているとよいが、しかし、差をどの程度、正規従業員で埋めるのかには裁量の余地がある。他方、大卒事務職の採用者数は「在籍で事務と技術の比率をみて、政策的に決められる」。目標直間比率方式である。

この貴重な研究以外には、私が調べた限りでは、1960年代に実務家が自社の要員管理を述べた報告書が2つあるだけである<sup>5</sup>。労働法令協会(1965)と小野(1966)である。前者は日本鋼管、日本軽金属、石川島播磨重工、東亜燃料、旭電化、世界長、大和銀行の7社を取り上げ、後者は東京芝浦電気、十条製紙、石川島播磨重工、名古屋

屋鉄道の4社を取り上げている。表1、表2は各社における要員算定方法の実際をまとめたものである。

表1で7社のうち、業務量アプローチで工場部門の要員数を算定しているのは日本鋼管、日本軽金属、東亜燃料、旭電化、世界長の5社である。いずれも標準作業時間の測定、生産計画の策定がともに容易な部門である。事務部門、間接部門については石川島播磨工業、東亜燃料、旭電化、大和銀行が取り上げているが、具体的な算定方法は次に述べるようにさほど明確ではない。

石川島播磨工では「枚数的制約から個々の問題については、かなり表面的論述とならざるをえないこと」「具体的に実施する以前の検討段階の事項を相当含んでいること」(p.215)という注意書きがあって要員算定のプロセスが語られる。ところが要員算定については26ページ中4ページしか触れられておらず、かつどれも「検討段階」なのも記されていない。それぞれの職種について「生産性を測定し、要員を検討あるいは算定」と書かれているが、具体的なことはまったく述べられていない。

東亜燃料では一般事務についても業務量アプローチで算定しているが、企画・管理部門に関しては業務量アプローチを取らずに、「なにを、どのくらい、どのていどでやるべきか」を決め、そのために「どういうていどの人を何人くらい必要とするか」という考え方を取ったが「これはルーティンのところの設定と違ってなかなかむずかしい作業」であったと述懐している(p.257)。旭電化の一般管理・販売・技術部門も業務量アプローチで要員を算定している。しかし、「これらの部門における業務は精神的・技術的労働を主とするため各人の業務遂行能力によって、その業務の守備範囲、処理量、所要時間等が大きく変わるものであるから、単に頭かずにそろえるだけでは十分に業務を処理し得な

表1 各社の定員算定方法(1)

会社名	部門, 職種	方法
日本鋼管	工場	各職務について標準作業時間を設定し、シフト当たりの総標準時間(=所定生産量を生産できる時間)を算出し、それを1人あたり所定実労働時間で割って、要員数を算定する業務量アプローチ。
日本軽金属	工場	上記と同じ、業務量アプローチ。
石川島播磨重工	事務職, 技術職, 営業職, 管理職	営業職については受注目標高を1人あたり受注金額で除して、要員の「検討」がなされるとあり、財務アプローチのようである。その他については生産性検討によりとあるが、具体的にはよくわからない。
東亜燃料	一般事務, 装置運転, 修繕・建設, 企画・管理	作業内容と時間を記録し、その上で改善を施して標準作業量を設定するという業務量アプローチ。一般事務, 装置運転, 修繕・建設に適用。ただし、企画・管理については「なにを、どのくらい、どのていどまでやるべきか」を決め、そのためには「どういうていどの人を何人ぐらい必要とするか」という考え方で決めた。
旭電化	製造及び製造補助部門	機械設備そのものに配置すべき必要人員数(=基礎人員)を設備能力、レイアウトから客観的に把握したのちに、作業方法、自動化の程度などを考慮して算定する。基礎人員で生産しうる生産量を基礎生産量とし、過去実績と予算から算定された月次平均生産量(>基準生産量)との差分を生産するための人員数を算定して、それを基礎人員に加えて要員を算定する。業務量アプローチ。
	一般管理・販売部門	作業内容と時間を記録し、その上で改善を施して、作業を各人に再配分する。業務量アプローチ。ただし、個々の職務にふさわしい能力を有する従業員を適正に配置することが難しく、暫定的な要員を決定することになる。
世界長	工場	時間研究などで標準作業時間を設定し、それに計画生産量をかけあわせて総標準作業時間を計算する。これを1人あたりの所定労働時間(7時間45分)で割って、要員数を算定する業務量アプローチ。
大和銀行	支店	単位作業ごとの作業時間を記録・集計して時間調査表を作成する。各人が行っている作業の種類と量を難易度に応じて階層的に分け、事務分担当表を作成する。難易度の同一の作業をまとめ、各係ごとに最も能率的な仕事の分担方法を検討し、所定労働時間を基礎として必要最低人員を算出し、係別適正配置人員表を作成する。業務量アプローチのようであるが、実際の定員はこれに加えて①業務の実態把握、②実績所要時間を基礎とした標準事務量の設定、③配置の質的基準の決定、④特殊要因の考慮、⑤時間測定がそのままあてはまらない部門の調整、⑥地域別・同種類店別調整を経て、適正人員が得られる。

出所：労働法令協会(1965)より作成。

いことになる」「…理論的な定員とは別に、現状でなしうる暫定的な定員を決定することになる」(pp.285-286)。

大和銀行は業務量アプローチで要員を算定しているように見えるが、係別適正配置人員表を

作成した後に、表1にあるようにいくつかの追加的な作業が加わり、「定員決定は職務分析による分析で算出された人員がそのまま適用されるのではない」(p.389)<sup>6</sup>。

表2の4社のうち、業務量アプローチで要員

表2 各社の定員算定方法(2)

会社名	部門, 職種	方法
東芝	間接部門 <sup>注</sup>	目標売上高、基準付加価値率、基準労働分配率から目標総額人件費を算出し、それを1人あたり人件費(ベースアップ、年齢高度化を加味)で割って、2年後の間接部門要員数を事業部ごとに計算するという財務アプローチ。事業部ごとに削減目標数を設定し、自然減耗や出向などの方法を採用した。
十条製紙	工場	毎年1回、要員枠の査定が行われる。年次生産計画、操業計画、設備計画、組織計画などを基礎条件として織り込み、特に問題のある場合はIEスタッフによる作業研究、時間研究などの量的分析を行なう。本社勤労部からは工場間の労働生産性比較、他社比較の資料に基づく減員可能性資料が提供される。業務量アプローチ。
石川島播磨重工	各事業部	暫定定員という次のような考え方で増員をチェック。①予算制度の各期末在籍人員をもって定員とみなす。②期末在籍によりえない場合は不足人員または過剰人員を正確に把握し、それを加減したものを定員とする。③人員不足であった場合、特別の事情がなくて、3ヵ月以上、そのまま業務が正常に運営されているならば、その人員数をもって定員とする。直接部門の場合、この定員を基準に、年間生産計画の工数から増員の査定を行う。
名古屋鉄道	駅員と施設点検作業員	駅員は出札、改札、集札の各作業につき、30分間を単位として「ある1分の最大作業量」を測定して、これを当該30分間の作業量とする。各作業につき1分単位の取り扱い数(=単位あたり作業基準)で、最大作業量を除いたものが、当該30分間の定員となる。点検作業員は次のよう。担当区域内のすべての点検対象施設について「年間の点検回数×1回にかかる標準作業時間(修理時間も含む)」を算出、合計し、それに会議、安全訓練などを加味した総工数(人日)を、1人あたり年間稼働日数で除して算出。いずれも業務量アプローチ。

注：報告書には特に間接部門と断っているわけではない。だが、日本経営者団体連盟(1967)に電気T社の要員管理の事例があり、同じ内容のことが記されている(pp.184-185)。そこでは間接部門と明記されている。出所：小野(1966)より作成。

数を算定しているのは十条製紙の工場部門、名古屋鉄道の駅員と点検作業員である。東芝は間接部門の要員を財務アプローチで算定している。石川島播磨重工はそのいずれでもない<sup>7</sup>。造船業は受注生産であり、かつ受注変動が激しく、多種少量生産であることもあって「…定員を合理的に認定することはかなり難しい」「当社では、職務分析…などの手法を使って、ミクロに積みあげた定員算定は行っていない」(小野1966, p.115)。それゆえ、表2にあるように期末在籍人員をもって(それによりえない場合は、過不足を正確に把握し加減して)定員とする。

以上の2つの報告書からわかることは、計画生産の工場労働者の要員数、一般事務の要員数は業務量アプローチによって算定できる。鉄道の駅員、点検作業員についても同様である。だが、同じく工場労働者であっても受注生産、かつ変動が激しいような造船業では業務量アプローチは難しい。企画、管理など間接部門の要員を業務量アプローチを用いて算定することは難しいらしい。様々な要因を考慮しながら、いくつかの修正が加えられている。ただ東芝で見られるように、間接部門に財務アプローチを適用して要員算定を行うことは可能である。

### 3. 間接部門の定員管理

日本経営者団体連盟は1967年夏に定員管理研究チームを編成して欧米を視察させている。日経連職務分析センター(1968)はその報告書である。関心の1つは「外国の企業ではどのようにして間接人員を算定しているのか」(p.2)である。上で見たような間接部門のホワイトカラーの要員算定の難しさをはっきりと認識した上で視察調査であったと思われる。彼らの発見は非常に興味深い。

ホワイトカラーに関しても時間動作研究などIE手法を活用して「標準時間を測定し、そこから適正所要人員を設定している事例に接した。ジョブの標準化が進んでいるだけに、このようなIE手法が有効に働いていることを、一種の羨望感をもって受取らざるをえなかった。わが国のドンブリ勘定式の人員配置とは、まるでレベルがちがっているのだ」(p.120)

しかし、この羨望感も安堵感に変わる。

「…これらのIE手法が、どのような職務領域で威力を発揮しているのかと聞いてゆくと、われわれは多くの場合、それは、定型的繰返しの事務に対してであって、判定的・企画的・管理的事務にはほとんど及んでいないことを知った。この結果については、われわれは、やっぱりそうであったかと、一種の安堵感を覚えたのであった」(p.120)

欧米企業で使われている要員算定方法は①間接部門総コスト法(管理部門に最大限許容されている総費用を1人あたり人件費で除す)、②直間比率法、③天引法(各部門から一定比率で人員を引き抜き、間接部門に配置する)、④実績マイナスアルファ法(過去の実績を基礎として減員目標を提示する)、⑤同業他社比較法である(p.121)。これらの中には業務量アプローチはない。①が財務アプローチ、②は目標直間比率、③も変形目標直間比率と言えようか。そして、この5つの方法は「わが国でもよく使われる手

であって、われわれを驚かすほどのものではない。端的にいえば、適確な定員算定法が見当らぬために案出された苦肉の策なのだ」(p.121)。

以上を要するに、計画生産を行う工場や単純事務作業であれば、業務量アプローチを用いて要員を合理的にかつ一義的に定めることはできる。だが、それらを除けば、業務量アプローチの適用は難しい。もちろん戦略アプローチ、財務アプローチ、目標直間比率などの方法で要員を算定できるが、その解は合理的に計算された唯一の解ではない。

人材ポートフォリオを編成する際、多様な雇用形態の人材(外部人材も含め)を何人雇い、どう組み合わせるのかという問題を解く必要がある。各人材の要員算定なくして、ポートフォリオの編成などできない。だが、要員算定そのものは、上で見てきたように、そう容易ではない。企業はこの難しい方程式をどのように解いているのだろうか。

## III 事例研究

以下では、スーパー、百貨店の2事例を素材に、人材ポートフォリオの編成プロセスを具体的に明らかにする<sup>8)</sup>。

### 1. スーパー

大都市圏を中心に事業を展開しているスーパーであり、店舗数は約120、従業員は約1万人を数える。従業員のうち正社員が2,000人弱、いわゆるパートタイマーが6,000人強、学生アルバイトが2,000人弱となる。なお、この他に、正社員OBの嘱託社員、正社員候補者の中途採用の契約社員がそれぞれ100人弱、約20人いる。

店舗に焦点をあてて、正社員とパートタイマーからなるポートフォリオが各店でいかに編成されるかを見ていく。雇用形態別の要員を算定する方法としては財務アプローチと業務量アプ

ローチの2つが、このスーパーでは使われている。だが、実際に要員数を決めているのは財務アプローチである。業務量アプローチは「目安」と言われ、パートタイム労働者の配置に利用されている。

#### (1) 総労働時間数の決定

財務アプローチから説明しよう。売上高、粗利益、営業利益、販売・一般管理費、人件費の予算はそれぞれ次のように決められる。

まず、鮮魚、青果、精肉、加工食品などの商品群ごとに売上高、粗利益(=売上高-仕入原価)の次年度予算案が各商品部によって策定される。店単位および全店の商品群ごとの予算案である。商品群ごとの予算を積み上げると全社的な売上高予算案、粗利益予算案が計算される。それを前提に、経営企画室によって次年度の営業利益予算案が策定される。次年度はこのくらいの営業利益を上げたいとの意志がそこに示される。粗利益から営業利益を差し引くと、人件費と販売・一般管理費の項目が残る。後者予算案を決めれば、前者の予算案が結果として算出される。この順序が重要である。総額人件費予算案が引き算の結果、残余として算出される。

人件費は正社員にかかるものとパートにかかるものとに大別される。正社員数は現在のところ前年度と同数とされている。売り場面積と売上高によって、120を超える店舗を9つのタイプに分けており、タイプごとに正社員数は定められている。2005年から始まった構造改革によって、9つのタイプ分けがなされ、同時に組織再編が進められ、店舗に配置される正社員が減らされた結果、現在のような体制になった<sup>9)</sup>。正社員数×平均人件費で正社員人件費予算案が導かれる。総額人件費予算案からこれを差し引くとパートの人件費予算案が出る。こうして正社員、パートの人件費予算案が算定されるが、それらは総労働時間数に換算される。正社員であれば1ヶ月あたり166時間を前提に年間の総

労働時間数が、パートについては人件費予算案を平均時給で割ることによって年間総労働時間数がそれぞれ算定される。以上が全社的な予算案、総労働時間数の策定プロセスである。これが店舗ごとに割り振られる。店は現在では利益センターと位置づけられている<sup>10)</sup>。

各店舗の予算案に関して、経営企画室と店舗を束ねる販売部(10の販売部がある)との間で折衝が行われる。店舗の売上高、粗利の予算案は当該店舗に割り当てられた商品群ごとの予算案を足し合わせればよい。営業利益予算案も各店舗に割り当てられるが、残念ながらそれがどのようになされるのかについてはわからない<sup>11)</sup>。販売部としては、その管理下にある店舗の状況(前年度実績、競合店の出店予想、大規模な道路工事予定など)を踏まえて、経営企画室と予算案についての折衝を行う。

販売部そして店舗が最も気にするのは総労働時間数とりわけパートの総労働時間数である。パートの総労働時間数は最近では対前年度比マイナスで降りてくることが多いという。目標とする営業利益を獲得するためである。与えられたパートの総労働時間数で店が運営できるのかどうか、経営企画室との折衝の最も重要な 이슈になる。この時間数では難しいと判断した場合、販売部、各店舗は次のような対応のいずれかを取るようになる。

第1に販売部長に認められている独自の「パート労働時間枠」を使う。第2は販売部長の管理下にある複数の店舗間で予算案を調整する。当初の予算案で示されたよりも多くの売上高、営業利益を期待できそうな店舗については予算を上乗せし、営業利益の上乗せ分を運営の難しい店舗の営業利益予算案から削り、その額をパート人件費枠に追加する。第3は、競合店の出店で苦戦しているなど、店舗の厳しい実情を経営企画室に訴えて労働時間数の増加を認めてもらう。このほか、店独自の工夫として、電気代、

表3 人時基準（鮮魚部門）

平均日商 (日, 千円)	人時/日	社員数, 時間 /日	パート労働 時間	人時売上高 (日, 円)
0~	18.5	1 6.2	12.3	10,391
250~	21.5	1 6.2	15.3	12,151
300~	27.5	2 12.4	15.1	12,091
}}	}}	}}	}}	}}
1,300~	59.5	4 24.8	34.7	21,555
1,400~	59.5	4 24.8	34.7	23,151

出所：労働政策研究・研修機構（2011）のp.45より。

チラシ代など管理可能な経費を切り詰めて、その分をパートの人件費に回すなどがある。

以上のプロセスを経て取締役会で予算が確定される。

#### (2) パートの配置

こうして店舗ごとに、パートの年間および月間総労働時間が決められる。店は月間総労働時間をまず部門（鮮魚、青果、精肉、加工食品など）ごとに割り振らなければならない。その時に「目安」として使われると考えられるのが、表3にあるような部門ごとの人時基準である<sup>12</sup>。この表は次のように読む。

鮮魚部門の平均日商が25万円以上30万円未満の店では、1日あたり21.5時間の人時が割り当てられる。正社員は1人で、6.2時間、鮮魚部門の業務に従事する。21.5時間から6.2時間を差し引いた15.3時間がパートの労働時間となる。25万円から30万円の日商を得るために必要となる商品作り（刺身）、盛り付け、包装、値付け、品だしなどの単位作業にかかる時間を計測し、足し合わせた1日あたりの総作業時間の平均である。業務量アプローチによって算定された日商別の必要時間数（要員数）だと考えてよいであろう。

月の営業日が30日であるとすると、 $21.5 \times 30 = 645$ 時間が月あたりの人時となり、ここから

正社員の186時間（ $= 6.2 \times 30$ ）を引いた459時間が鮮魚部門でパートを活用できる月間総労働時間数となる。

財務アプローチから導かれたパートの月間総労働時間数は店舗全体のものであり、部門ごとに細かく定められているわけではない。だからこそ、こうした業務量アプローチで算定される部門ごとの「目安」が必要となるのだと思われる。これに店独自の戦略が加わることもある。たとえば鮮魚部門の強化を戦略として掲げ、精肉部門での店内加工を減らして、その分、パートの労働時間数を前年度より多く鮮魚部門に割り振るといったようなこともある。

各部門の月間総労働時間数が算定されたとしても、それでパートの配置が決まるわけではない。曜日、時間帯によって必要とされる人時は異なる。曜日、時間帯によって売上が変わり、必要となる業務量が変わるからである。業務量とその変動をどれだけ適確に測定できるかが重要となる。ここでも業務量アプローチが活用されることになる。与えられたパートの総労働時間数をいかに効率的に割り振るかが店長以下、店舗管理者に問われることになる。

曜日、時間帯ごとの人時が決まると、それをもとに具体的に正社員、個々のパートが何曜日のどの時間帯に何時間働くかが決定される。シ

フトが生まれ、作業割り当て表が作成されるのである。

#### (3) 質的基幹化

以上で、店舗における正社員とパートの組み合わせが定まる。店舗に配置される正社員数一定、パートの総労働時間数削減という方針を基礎に、財務アプローチからポートフォリオが編成される。業務量アプローチも利用されるが、それは店舗に与えられたパートの総労働時間数を部門に割り振るための「目安」を得るためであり、またはシフトを編成するためであると考えられ、要員数を具体的に定めているわけではない。また財務アプローチを適用する前提として、正社員に固有の仕事、パートに固有の仕事という明確な区別があるわけではない。もちろん、正社員は主として管理業務、パートは主として定常業務というような区別はあると思われるが、それぞれの仕事が明確に定められているわけではない。

2005年の構造改革以降、正社員数が減り、パート数（人員、総労働時間数ともに）は大きく減っている。だが、業務量が減っているわけではない。その結果、パートに「鮮魚だけでなく、レジも打ってもらうなど」部門横断的に作業を任せる、小型店ではシフトの作成を任せるなど職域の拡大が進んできた。あるいは「精肉をインスタアでやっていたものが、インスタアからセンターバックになると、精肉で加工作業していたパートさんはその加工がいらなくなる。その代わりに発注という業務を担ってもらったり、精肉だけではなくグロッサリーと発注を兼務していただいたりとかいうふうになってきているんですね。いまは」<sup>13</sup>。こうした職域の拡大は以前より進んでいたと思われるが、パート数が大きく減り続けている2005年以降、一層進んだとみられる。質的基幹化の進行である。

これを受けて、パートの資格制度、処遇制度も最近では2003年、2008年と改訂されてきて

いる。インタビューによれば「うちでは鮮魚しかしてこなかった人にレジ打ちをさせていて、なんの時給の見返りもないのかと。ですから複数作業の資格項目を設けさせて」<sup>14</sup>資格制度が改訂されてきた。

#### 2. 百貨店

国内に20店舗を有する老舗の百貨店であり、従業員数は約1.2万人、正社員が約7,000人、非正社員が約5,000人（うちフルタイムの契約社員が約2,000人、パートタイマーが約3,000人）である。ここでも店舗に焦点を当て、正社員、売り場で働く有期のフルタイムの契約社員、有期の短時間労働者（＝パート）の三者からなるポートフォリオがいかに編成されるかを見ていく。

この企業では売上高人員費比率を指標とした財務アプローチによって店舗の雇用形態別の要員数が算定される。他方、取引先との関係、販売の仕方などに応じて類型化された売り場ごとのポートフォリオの編成モデルが定められている。業務量アプローチの1つだと見られる。ただ、後述するように、このモデルの適用が大型店に限られること、上述のスーパーの「人時基準」のような具体的な数字が定められているわけではないことなどから、ポートフォリオ編成にとっては中心的役割を果たすものではないと考えられる。

#### (1) 派遣店員

百貨店のポートフォリオ編成を考える上で、派遣店員の存在を避けて通るわけには行かない。やや詳しく説明しよう。

百貨店と、そこに商品を納入する問屋、メーカーとの取引方式には買い取り仕入れ、売上仕入れ、委託仕入れの3つがある（岡田1991, pp.114-115）。買い取り仕入れとは百貨店が取引先から商品を買取る方式であるが、売れ残りを返品できる「買い取り仕入れ返品可」と返

品できない「買い取り仕入れ返品不可」がある。売上仕入れとは、問屋やメーカーの商品が百貨店に陳列され、商品が売れると同時に百貨店への仕入れが行われるという方式である<sup>15</sup>。大勢を占めるのは売上仕入れと買い取り仕入れ返品可である。これら2つの方式では、問屋やメーカーが自らの責任で販売員を百貨店に派遣することが一般的である。彼らは普通、派遣店員と呼ばれている。

派遣店員が百貨店で働く従業員全体に占める割合は決して低くはなく、小野(2005)が調べた店では63%、当該店舗の婦人服売り場では75%となっている(p.163, 脚注3)。派遣店員を何人派遣するのか(派遣しないことも含めて)、仕入原価をいくらにするのか(派遣店員が増えれば、彼らの人件費相当額が原価に織り込まれるため高くなる)は百貨店と取引先との交渉によって決まる。売り場ごと、ひいては店舗全体の派遣店員数を百貨店は独自に決定できない。派遣店員を含めた人材ポートフォリオを百貨店は単独で編成することはできないのである。

売上高人件費比率を指標とした財務アプローチを取るのも、売り場の過半数を占める派遣店員の存在と関係があると思われる。売上、利益のいずれであっても百貨店が雇用する労働力のパフォーマンスを直接、示すものとはいいがたい。その少ない部分が派遣店員の働きによって得られたものだからである。売上高人件費比率であれば、自ら雇用する労働力をどの程度効率的に利用できているかがわかる。賃金水準一定とすれば、この比率が低ければ、一定の売り上げをより少ない労働力で上げられていることを意味するし、逆に高ければ自ら雇用する労働力が過剰か、あるいは非効率にしか活用できていないことを意味するからである。派遣店員数を増やせば、自社の労働力の効率的利用を図る

ことなく、売上高人件費比率を見かけ上、低くすることはできるが、しかし、その増員は百貨店が勝手にできることではない<sup>16</sup>。

インタビューによれば、本事例の競争相手の百貨店2店の売上高人件費比率は「1つは7%ぐらい、もう1つは9%を切っている」<sup>17</sup>が、本事例のそれはやや高く、9%台だと推定される。

#### (2) 正社員の削減

売上高人件費比率が他社より高い以上、それを引き下げることが目標の1つとなる。その有力な手段が賃金水準の高い正社員の削減である。この事例における財務アプローチによる要員算定とは、具体的には、売上高人件費比率を引き下げのために各店舗の正社員数をいかに減らすかに他ならない。もちろん、解雇といった強硬な手段をとるわけではない。退職者の不補充、出向・転籍の促進という形をとる。

まず次年度の定年退職者数、自己都合退職者数予測、早期退職優遇制度利用者予測などによって次年度の退職者数を本社人事部が推定する。最近では退職者数は年間300名を超えるという。一方、採用を行っていないわけではなく、100名前後の大卒者を将来の幹部候補生として採用している。差し引き、正社員は毎年、200名ほど減っている計算になる。その結果、2005年度から2010年にかけて3割近く正社員は減っている。

正社員の削減、不補充、配置を本社人事部が独自に決定し、進めるわけではない。各店舗との密なるコミュニケーションを踏まえて、次のような折衝、調整を経て進められる。

店舗からたとえば次のような要望が出る。「一般退職で3名、定年で10名で合計13名退職する。これを8名採用して、差し引き、マイナス5名の陣容でやりたいという要望を出す。これに対し(人事部から)定年は半分、一般退職は純減でいきなさいというような指導が来る」<sup>18</sup>。この場合の8名採用とは新規採用というよりも、他

店から8名の異動者を受け入れたいとのことだろうと考えられる。5名減の要望に対し、本社人事部からは8名減の陣容で店舗を運営してくれないかとの指示が来るということである。ただし8名減の「根拠はない、総額人件費から来る」<sup>19</sup>。

もっと極端な場合もある。地方の中型店の話である。「3年前は(正社員が)125名。1年後に100名。現在は80名」<sup>20</sup>。この店舗の売上高人件費比率はそれでも9.7%であり、売上高に比して正社員数は多いという判断である。この店舗では上の事例と逆の折衝が本社との間でなされる。「本社は5%削減。でも店としては10%下げないと収支合わない。…10%からの差分5%をどうするかは本社で考える」<sup>21</sup>。この場合、どのように対処するかについては残念ながらわからない。おそらく、新規採用数を減らすか、出向・転籍者を増やすか、あるいは本社人事部が一時的に人件費を負担するということになるのではないかと考えられる。

#### (3) 契約社員とパートの要員数

正社員の採用、退職、配置は最終的には本社人事部の責任で行われる。他方、契約社員、パートは店舗ごとに採用されている。したがって、正社員とは違って、雇用期間満了による退職者がどの程度出るかを本社人事部は把握できていない。とはいえ各店の有期、アルバイトを含めた雇用形態別人件費総額に関する情報を本社人事部は保有している。だから各店舗が契約社員やパートを自由に採用することはできない。そのため本社人事部との間で、①退職した契約社員、パートを補充するかどうか(100%補充か、またはマイナス補充か)、②正社員の削減を埋め合わせられるほどの純増をしてもよいかどうかをめぐる折衝が行われる。

「店では今年は20名が雇用期間満了を迎えるが15名欲しいなどの要望を出す。これに対して本社では全体の総額人件費の枠内で、ここまで

は出せるが、ここからはだめだというような回答となる」<sup>22</sup>

「300名の正社員がいた店舗が280名になる。今までと同じ運営体制でやろうとすると、有期の契約社員を20名採用しないと回らないとかで、有期契約社員で置き換えたりする」<sup>23</sup>

契約社員、パートの要員算定は正社員ほど厳しくはないようで、2005年度から2010年度にかけて、微増した後、保ち合いとなっている。

なお、契約社員とパートが代替関係にあるということはないようである。契約社員とパートでは期待される仕事が変わっている。契約社員は顧客数、接客頻度が多い売り場に配置され、相応の接客業務を伴う販売を専門に担当することが期待されている。パートは販売業務に従事するとともに、レジ業務も含め正社員の支援、補助を行うことも期待されている。

以上のように、売上高人件費比率を指標にして、財務アプローチにより各店舗のポートフォリオが決まっていく。まずは正社員の削減があり、それを踏まえて売り場を運営していけるように契約社員、パートの要員数が決まっていく。正社員、契約社員、パートのそれぞれの業務が明確に区別され、その業務量からポートフォリオが編成されるのではなく、売上高人件費比率から、雇用形態別の要員数が定まっていく。もちろん、契約社員は高度な販売業務に特化し、パートは販売業務と正社員の支援・補助業務、正社員は販売業務、計画業務、管理業務その他全般というような区別はあるが、個々の業務が事前に明確に定められているわけではない。

#### (4) 売り場のプロトタイプ

この事例では売り場を取引特性と販売特性という2つの軸で類型化し、タイプごとに人材ポートフォリオのひな型を定めている。財務アプローチから策定されるポートフォリオとこのひな型との関係はどうなっているのだろうか。

取引特性としては百貨店が商品の自主開発、

自主編集を行うSパターン、Aパターンから、百貨店と取引先が一体となって運営していく「平場」のBパターン、取引先が中心となるCパターン、品揃え、商品展開が取引先に決定権のあるDパターン、テナントに近いEパターンの6つがある。販売特性としては①コンサルティング販売、②対面販売、③セミセルフ(②と④の間)、④セルフ(客が自由に商品を選ぶ)の4つがある。この2軸によって売り場の類型化がされ、それぞれに応じて正社員、契約社員、パート、派遣店員の配置の仕方が異なる。都心の大型店では4つのタイプについて本社総務部スタッフより次のような説明を受けた<sup>24</sup>。

自社編集による独自ブランドを販売している婦人服売り場は正社員と契約社員によって運営されている。バス・トイレタリ商品のように、同じ品目の商品を取引先、ブランドにかかわらず1箇所に集めて(これを平場と言う)販売している売り場は「じっくり接客してというより顧客に選んでもらって、カウンターに持ってきてもらう」タイプで、正社員、契約社員、パート、派遣店員から成っている。化粧品は「ブランドごとにコンセプトも販売の仕方も決められているので取引先美容員が販売し、正社員は管理中心」。特選ブティックは「形態としては化粧品に近いが、当社が口出しするハードルは高い。ルイ・ヴィトン、エルメスの意思決定は本国で行われて、日本では権限は限られている。…販売計画は取引先が立てる場合が多い」。取引先の販売員が中心で「正社員が売り場管理」が基本。

以上のプロトタイプは「どこに当社の職員を集中的に配置すべきかを」考え、「任せるべきは取引先に任せる」という「メリハリをつける配置」を行うために考案された施策である<sup>25</sup>。ポートフォリオ編成の1つの方針であって、個々の売り場の具体的な要員数がこれによって決まっているわけではない。さらに、地方の中型店には適用されていない。これを端的に示すのが、地

方中型店の化粧品売り場である。

すぐ上で述べたように都心大型店では化粧品売り場は取引先美容員が販売の中心である。全体の管理をする正社員5名、カウンター運営に契約社員1名、派遣店員が202名となっている。これに対して地方中型店では1階のいくつかの売り場を担当する正社員6名(化粧品売り場だけを見ているわけではない)、パートが16名であるのに対し、派遣店員は1名にすぎない。この店の化粧品販売の中心はパートである。売上規模が小さいため取引先が販売員を派遣しないからである。

#### (5) 管理範囲と職域の拡大

正社員が削減された結果、売り場はどう運営されるようになったのだろうか。正社員の削減が著しい地方の中型店のケースが1つの典型的なケースを示す。以下の数字はすべて概数である。

正社員数は80名。うち事務スタッフを除き、実際に販売に携わっている正社員は50名。フロアは10階あるので、単純計算で1フロア5名の正社員で運営することになる。とはいえ、実際の配置はさほど単純ではない。

正社員を大きく削減して職場を運営するためには、セールスマネジャが管理する範囲を広くすればよいことになる。たとえば7階、8階はバイイング機能を持つシニアマネジャ1名、マネジャ2名が管理する。マネジャの1名は8階のギフトサロンと7階の宝飾品、呉服を管理し、もう1人のマネジャは7階の学校制服、おもちゃ、子供服等および8階の一般ギフト、催事場などを管理する。一般の正社員は前者のマネジャの下に2名(1名はギフトサロン、もう1名は宝飾、呉服)後者のマネジャの下に3名(2名が学校制服、子供服、1名がおもちゃ)配置されている。この他に有期社員が7階に11名、8階に20名<sup>26</sup>置かれ、派遣店員がそれぞれ20名、23名置かれている。

こうした管理範囲の広がりや地方中型店で顕

著に見られるとはいえ、都心の大型店でも同様の変化が生じている。正社員数の削減の影響は管理範囲の拡大にとどまらない。少なくなった正社員は販売計画、売り場計画、販売促進計画などの計画業務、取引先との交渉、売り場・販売員管理により多くの時間と労力を注がざるを得なくなろう。他方、販売業務については契約社員、パートに多くを依存するようにならざるを得ない。パートは、それに加え、レジ業務、商品手配などの販売付帯業務もより多く任されることになる。契約社員、パートからみれば、従来ならば正社員が担っていた業務を任されるということになる。

## IV 編成モデル

以上の事例研究から人材ポートフォリオの編成モデルについて次のような仮説を導き出すことができる。

財務アプローチによって要員が算定される場合、特定の雇用形態の社員の総額人件費ひいては要員数に焦点が当てられる。現在の厳しい経済環境においては強い削減圧力がかかる。この論文で検討した事例では、スーパーではパート、百貨店では正社員がその対象となる。多様な雇用形態の社員に同じような圧力がかかるわけではない。スーパーの正社員は既に削減されており店舗のタイプごとの要員は定まっておらず、百貨店の契約社員とパートは店舗採用であり、それぞれの総額人件費(とりわけその増加)については一定の制約があるものの、正社員と同じ程度の圧力がかかっているようには見えない。

その際、異なる雇用形態の社員に期待される仕事内容を明確に区別したうえで、削減圧力をかけるというわけではない。より直接的に、特定の雇用形態の社員の総額人件費を削減するという会社の施策が貫かれる。

業務量アプローチも利用されているが、要員

数の具体的決定において中心的な役割を果たしてはいない。スーパーではパートの総労働時間を店舗内各部門への割り振りする際の目安、シフト編成を組むために利用され、百貨店では都心大型店における売り場タイプ別の編成方針として使われている。だが、同じく百貨店であっても地方中型店では利用されていない。

財務アプローチによってポートフォリオが編成された後に、雇用形態別の社員の仕事内容が変化していく。スーパーではパートが減らされ、その結果、パート自身の職域が拡大していく。百貨店では正社員の管理範囲が拡大され、計画業務、取引先との交渉、売り場・販売員管理により多くの時間と労力を注がざるを得なくなり、他方、販売業務については契約社員、パートに多くを依存するようになる。パートに委ねられる販売付帯業務も多くなる。つまり、契約社員、パートは、従来ならば正社員が担っていた業務を任されることが多くなる。

以上がこの事例研究から得られた、人材ポートフォリオ編成に関する新しい1つのモデルである。Lepak and Snell(1999, 2003)が演繹的に導き出した人材アーキテクチャの理論モデルとの距離は大きい。このかい離を生み出したのは、人材別の要員算定メカニズムへの着眼である。彼らのモデルは精緻な論理から導かれ、美しい。だが、労働需要量の決定メカニズムを欠き、日本のスーパーと百貨店におけるポートフォリオの編成の実態をまったく説明しない。海外生まれの演繹的な美しい理論モデルに飛びつく前に、日本労働研究の良き伝統—「年功的職場秩序」(氏原1966b)、「知的熟練」(小池2005)といった理論は丹念な事例研究<sup>27</sup>から抽出された—を思い起こすのも悪くはない。

残された課題は多い。業務量アプローチ、戦略アプローチ、目標直間比率アプローチによって要員が算定される場合には、どのようなルールにしたがって人材ポートフォリオが編成され

るのかを確かめなくてはならない。同じく財務アプローチによる要員算定であっても、異なる経済環境の下では、編成ルールは異なってくるかもしれない。それもまた明らかにする必要がある。

### 【謝辞】

3人の匿名の査読者のうち2人の査読者から丁寧で適切なコメント、アドバイスをいただいた。それらによって私は自分のミス、説明不足に気づくことができ、まことにありがたかった。心より感謝を申し上げる。それでもなお残る問題点はすべて私の責任である。

### 【注】

- 1 多様な雇用形態の従業員の活用を前提として、要員・総額人件費管理を論じている河合(2008)は「社員は企業の中核を担う存在であり、新入社員の頃は定型的な仕事から経験させ能力開発を図りながら、専門的知識技能が必要な高いレベルの仕事まで行ってもらうので、仕事のレベルの全てのところに対応させる。定型的な仕事で、パート・派遣社員で可能な仕事にも社員を対応させることが必要である。コストを考えて定型的な仕事を全面的にパート・派遣社員で行う企業があるが、その場合、社員はその仕事を経験できなくなり、かえって社員のレベルを落とすことにもなる」(p.8)と述べる。経験豊かな人事コンサルタントの、実務を踏まえた、正しい指摘だと思う。
- 2 非正規従業員で同じ雇用形態であったとしても、彼らが担う仕事の質が同じとは限らないことは以前より知られている。たとえば1950年代に社会問題となった「臨時工」にも仕事の質からみていくつかのタイプが存在した(氏原1966a)。
- 3 基幹要員総額人件費の計算式は、このほかに「目標売上高-目標利益額-人件費以外の総経費」というものもある。
- 4 石田(2005)には「…在籍人員をベースにした

能力線」(p.250)と書かれているが、それが何を意味するのかよくわからない。それを「在籍人員から算出される開発総工数」=年次ごとの在籍人員数×1人あたり年間開発工数としたのは、本人に確認したうえで、私なりにわかりやすく言い換えた説明である。

- 5 要員管理の実際ではなく、要員管理の考え方、方法を論じた報告書も1960年代にいくつか見られる。要員管理研究会(1966)、日本経営者団体連盟(1967)、日経連能力主義管理研究会(1969、第3章)などである。
- 6 また、大和銀行の報告を読む限り、これが実際に大和銀行で行われていることなのか、あるいは人事担当者が実施しようと考えていることなのかの区別がつきにくい。
- 7 報告書によれば、毎年、経営トップが重点的要員管理の方針を提示する。たとえば「本社・スタッフ部門の組織人員を簡素化あるいは削減し、少数精鋭に徹する(具体的には、自然減耗の補充は認めず、その上に現在人員を各部とも5%削減すること)」「輸出要員を含む営業部門への重点的配置を行なう」「新機種、新技術開発促進のための、設計開発部門」の強化(小野1966、pp.111-113)。この方針を受けて、各事業部、本社各々が毎年人員計画を作成し、それと「実績とのギャップを後日にフォローし、その理由を明確に把握しておかねばならない」(p.114)と述べられている。だが、人員計画表といっても在籍人員数、事由別減員数、採用数(新規、中途)、転入数、応援数が書かれることになっているだけであり、加えて「ギャップのフォロー」「理由の把握」が何を意味するのかよくわからない。
- 8 筆者が主導して行った調査であり、スーパーについては2009年10月9日に人事部リーダーH氏、人事部課長A氏、2010年6月10日に人事部課長A氏、人材開発部リーダーD氏、2010年8月27日に人事部課長A氏、人材開発部リーダーD氏に、それぞれ2時間くらいのインタビューを

- 行った。百貨店については2009年9月4日人事部労務担当部長K氏、同次長K氏、2010年2月8日人事部人事政策担当部長M氏、2010年9月10日東京店舗の店長T氏、副店長S氏、2010年10月26日総務部副部長S氏、総務部人事グループグループマネージャーS氏、2010年11月17日地方店舗の副店長兼営業推進部長K氏、総務担当係長D氏、2011年2月9日地方店舗の副店長兼営業推進部長K氏、販売第2部長O氏、経営企画担当係長D氏に対し、それぞれ2時間程度のインタビューを行った。結果は労働政策研究・研修機構(2011、2012)としてまとめられている。なお、オリジナルのインタビュー記録に戻って、私なりに再構成したところもあり、必ずしも報告書の主張と一致しない。
- 9 正社員の採用数は新規開店、事業拡大など事業計画に基づいて人事部が決定する。しかし、現在は出店計画はなく、店舗数も横ばいであるため、退職者数を補充する程度だという。ただし、最近では補充もやや抑制ぎみである。したがって、正社員総数は現状維持か、減少ということになる。
  - 10 収入から費用を差し引いた利益に責任をもつ組織単位のことを利益センターという(櫻井2012、p.48)。ただし2005年以前は貨幣額で算定された収入に責任を持つ収入センターであった(p.50)。インタビューによると「とにかく売上を作っていればよいという社風だったので、使いたい物は使うという形でした」。
  - 11 おそらくは、9つのタイプごとに違う考え方、方針が適用されると思われるが、残念ながら詳細はわからない。
  - 12 この解釈が正しいのかどうか確認はできていない。ただ、こうした表が存在するのは事実であり、それをどう利用するのかを考えたときに、このように解釈するのが最も適切であろう。同じく、経営企画室との折衝の際に、販売部、店側が拠り所とする「目安」でもあると思われる。
  - 13 人材開発部リーダーD氏(2010年8月27日)

のインタビュー記録から。

- 14 人事部リーダーH氏、人事部課長A氏(2009年10月9日)のインタビュー記録から。
- 15 委託仕入れとは百貨店が問屋やメーカーから商品を預かり、販売だけを委託される方式である。
- 16 もっともこの事例では、2005年度から2010年度にかけて派遣店員数は約15%増えている。売上高人件費比率の低下を求める強い圧力が背景にあるからであろう。
- 17 人事部労務担当部長K氏、同次長K氏(2009年9月4日)のインタビュー記録から。
- 18 東京店舗の店長T氏、副店長S氏(2010年9月10日)のインタビュー記録から。
- 19 同上。
- 20 地方店舗の副店長兼営業推進部長K氏(2010年11月17日)のインタビュー記録から。
- 21 同上。
- 22 東京店舗の店長T氏、副店長S氏(2010年9月10日)のインタビュー記録から。
- 23 人事部人事政策担当部長M氏(2010年2月8日)のインタビュー記録から。
- 24 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(2010年10月26日)のインタビュー記録から。
- 25 同上。
- 26 契約社員とパートの内訳はわからない。
- 27 事例研究から理論モデルを抽出することの重要性についてはイン(2011)を参照されたい。

### 【参考文献】

- 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」、中村圭介、石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社、所収、pp.205-260
- イン、ロバートK. 2011『新装版 ケース・スタディの方法〔第2版〕』(近藤公彦訳)千倉書房
- 氏原正治郎 1966 a「補論 常用工と臨時工」、同『日本労働問題研究』東京大学出版会、所収、pp.457-



1966「工場労働者の性格」同上書、所収、pp.391-401

岡田康司 1991『百貨店業界』教育者

小野豊明編 1966『要員管理の考え方と実際』日本経営者団体連盟弘報部

小野晶子 2005「予算、商品計画と能力主義—もう1つのデパート」、中村圭介、石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社、所収、pp.161-204

河合克彦 2008『要員・総額人件費マネジメント』社会経済生産性本部生産性労働情報センター

窪田千貫 2004『余剰人員か人手不足か 要員計画の立て方と総額人件費管理』中央経済社

小池和男 2005『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社

櫻井通晴 2012『管理会計〔第5版〕』同文館出版

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

日本経営者団体連盟編 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弘報部

日経連職務分析センター 1968『間接部門の定員管理—欧米のホワイト・カラーを中心に』日本経営者団体連盟弘報部

日経連能力主義管理研究会編 1969『能力主義管理—その理論と実践—』日本経営者団体連盟弘報部

本田一成 2007『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房

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、pp.5-19

要員管理研究会編 1966『要員の計画と管理』ダイヤモンド社

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・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・研修機構

労働法令協会編 1965『定員・配置管理の実際』労働法令協会

Lepak, David P. and Snell, Scott A. 1999 "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No.1, pp31-48

—— 2003, *Managing the Human Resource Architecture for Knowledge Based Competition, in Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management*, edited by Jackson, Susan E. Jackson, Hitt, Michael A. and DeNisi, Angelo S. San Francisco: Jossey-Bass, pp.127-154

Simon, Herbert A. 1997 *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*, Fourth Edition, The Free Press: N.Y.

Williamson, Oliver E. 1975 *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press: N.Y.

(筆者=法政大学大学院連帯社会インスティテュート教授)

〔2014年4月22日受付〕  
〔2014年12月8日受理〕

# 大学院卒の就職プレミアム —初職獲得における大学院学歴の効果—

平尾 智隆・梅崎 修・田澤 実

キーワード 大学院教育, 学歴, 新規学卒労働市場, 就職活動, 初職

## 1. はじめに

本研究の目的は、新規学卒労働市場において大学院学歴が内々定の獲得に与える効果を統計的に検証することにある<sup>1</sup>。

大学院卒の数が増えていることは、「学校基本調査」を確認すればわかる周知の事実である。1980年代後半、大学審議会が設置されて以後、大学院重点化政策が推進される中で、日本の大学院は量的・質的に変容を遂げた<sup>2</sup>。特に理工系大学院については、科学技術基本計画の影響も加わり、入学者・卒業生数は大幅に増加した。

図1を見れば、ここ40年間、大学院卒業生数は一貫して増加してきたことがわかる。1970年に9415人だったそれは、2010年に7万4680人となり、約8倍もの大きさに拡大している。1990年代後半以降、18歳人口が減少しているにも関わらず、その数は減少することなく一貫して増大している<sup>3</sup>。ここ10年ほど文系は横ばいややや減少基調にあるが、理系の伸びは変わらず顕著である。その意味では、4年制大学進学率も50%を超える今、日本労働市場における労働力人口の平均的な教育年数は増加していると判断して差し支えないであろう。

しかし、荻谷(2011)は、日本の高学歴化は(理工系を除き)教育年数の増加と教育内容の高度化をとまなわないものであり、大学入学偏差値という選抜基準が上方にシフトするふり分けの面での変化であるという。すなわち、選抜の側面から日本の高学歴化を見れば、それはより条件のいい職に就くために求められる学歴が大学卒から大学院卒に変化するということではなく、あくまで主要な競争は大学卒の間で行われ、就職に際し選抜に耐えうる大学偏差値のカットポイントが上昇しているにすぎないということを意味している。

この指摘が正しいとすると、大学院教育によって高められた人的資本の蓄積は就職においてさして評価されず、その結果、大学院卒の就職状況は大学卒と比較して差がない、あるいは悪いということさえ考えられる。ただし、荻谷(2011)において就職における大学院卒の大学卒に対する優位性の有無は検証されていない<sup>4</sup>。

毎年30万人以上の就職者を送り出す大学に比べて、大学院(修士課程)は6万人弱程度の就職者を送り出すに過ぎない(表1)。その規模からすれば、新規学卒労働市場における大学院卒の就職は量的には小さな問題であるかもしれない。しかし、高い学歴と能力を持った多くの労働