

# 企業における「雇用ポートフォリオ」の展開 —日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』「事例編」の検討—

平 木 真 朗

## 1. はじめに

本稿は、日本経営者団体連盟（日経連）が1995年に発表した報告書『新時代の「日本的経営」』（以下『新時代』等）における「雇用ポートフォリオ」論が、同報告「事例編」における企業事例報告の中でどのように取り扱われているかを検討するものである<sup>1</sup>。

同論は、日本企業における新しい雇用形態の構成を提唱したのものとして知られる。そのポイントは、3つの雇用形態グループの構成にある。その3つとは「長期蓄積能力活用型」（以後「長期型」等）従業員、「高度専門能力活用型」（以後「高度型」等）従業員、「雇用柔軟型」（以後「柔軟型」等）従業員である（pp.3,4）。企業は、経営環境の変化に適応できるような経営戦略を採用し、それに合った組織を構築し適切な雇用形態を組み合わせる自社型「雇用ポートフォリオ」を構成するべきとされる。

「長期型」従業員は一般的にいう正社員、正規従業員、同労働者などに相当すると考えられる。「総額人件費」管理の観点でこのタイプの従業員の構成比を下げるのが『新時代』の論点の1つである。このことは労働市場の流動化というもう1つの論点とも関係する。「高度型」従業員は、専門的熟練・能力を持ち、有期雇用で、年俸制が適用される、これまでにほとんどみられなかった新しい雇用形態のものである。「柔軟型」従業員は同じく非正社員、非正規従業員、同労働者などに相当するとみてよさそうで、同論に対する評価の多くはその理解に立っている。しかし、職務レ

1 以下、本稿では、同報告書からの引用や言及はページ数のみを記す。

ベルは定型的なものもあるが、専門的なものまで多様とされる。他方で労働者の就労ニーズも専門性発揮から余暇活用まで多様である。「長期型」とも「高度型」とも違う残余カテゴリー的な性格もある。いずれにせよ「長期型」の減少の裏側でこのタイプの従業員の構成比が上がるのがやはり重要な論点となる（p.33）。

「雇用ポートフォリオ」論における雇用形態構成のポイントは、労働市場の流動化との関係である。有期雇用の雇用形態を強調、提唱することによって、日本企業に特徴的な長期雇用慣行を相対化する。その理由は、総額人件費の抑制という企業側のメリットがある一方で、雇用形態の選択肢を増やすという労働者側のメリットもあるとされる<sup>2</sup>。また、議論の前提として、当事者の選択を超えた次元で、労働市場の流動化が進んでおり今後もその傾向が続くとされる。

「雇用ポートフォリオ」論のメディア、研究者、実務家などの反響は大きかった。報告書作成グループへの聞き取りによると、発表時に大手新聞では1面に掲載され数回にわたり取り上げられるなど注目が大きかった。また日経連の加盟企業からの問い合わせは予想を超え、用意された報告書冊子は配布されつくしたという（小柳 2015）。

研究者の反応の大きさは当時様々な論評があったことや、今でも多くの人事・労務管理のテキストではほぼ必ず取り上げられることでも示される。ただしその評価には幅がある。企業の変革を促すことが目的であった『新時代』報告だったが、人事労務管理のあり方における変化という点でその評価は以下のように分けられる。

第1が、「雇用ポートフォリオ」論の内容を新しいものと評価するものである。企業経営をとりまく経済、社会などの環境変化に対応するためにも人事労務管理は変わるべきとして肯定的に評価する論者〔島田 1996〕がいる一方で、人事労務管理の厳格化が労使間の信頼関係を毀損することで、作業組織の効率性など日本企業の優位性を掘り崩すと批判する論者も

---

2 3つの雇用形態は「企業と働く人のニーズがマッチしたところで雇用関係が成立する」（p.4）と、両者の意思の選択の結果によるものとなる。

いる〔東條1996他〕。両者は同論に対する評価は肯定、批判と分かれるが、いずれも同論は新しい内容を持つものであるという認識については共通する。

第2は、同論を新しいものとしては評価しないものである。まず、雇用形態の多様化について、企業の方針に大きな転換はなく正規雇用中心の構成をとり続けだろとうとする評価がある〔佐藤1998、赤堀2003〕。また、以前から日本企業は非正規従業員を活用してきており、その活用の提唱自体に特に新さはないとする評価もある〔脇坂2010〕。他にも人事考課の業績重視は職務の明瞭化を進めることで職務分担・配置の厳格化を伴うため、日本型作業組織の強みであるチームワーク、フレキシビリティと矛盾する。あえて日本企業はそのような選択を取ることはないだろうという評価もある〔熊沢1997〕。論拠はそれぞれ異なるが、いずれも非正規雇用の提唱という点では内容的な新味はないとする。

第3は、非正規雇用の提唱について新しさはないという点では第2のものと同通するが「高度型」の雇用形態を打ち出したことに意義があると評価する点で異なる。ただし内容的には新しいが現実性、実現性は弱いという限界があったとする〔鈴木2015、梅澤・八代2019〕<sup>3</sup>。

以上のように、「雇用ポートフォリオ」論に対して、その内容の新しさに対する評価は一意的ではない。これには、論者の研究方法、立場性等の違いがテキスト理解に影響するという一般的な理由はあるだろう。しかし同報告自身にも原因はありそうである。

『新時代』は日本企業の「長期継続雇用」は雇用調整によって崩壊するものではなく、むしろそれによって柔軟に環境適応できたし今後もその基本は継続するであろうと、長期雇用の中心性を訴える (pp.30,1)。他方で、叙述の多くの箇所では、「柔軟型」を初めとした雇用形態の多様化を述べている (p.66他)。それは裏を返せば「長期型」の比率低下を意味し

3 「高度型」については図において「長期型」と「柔軟型」の中間に位置することなどから、同報告において過剰が問題視された間接部門・管理職などのホワイトカラー従業員を対象にした雇用保障の弱い、ある種リストラの受け皿というニュアンスがあったのではないかという評価もある〔平木2019〕。

ている。総じて、構成変化を述べたものとなる。叙述のどこに着目するかによって同報告のメッセージの受け取り方が変わっても不思議ではない。

また、『新時代』報告の構成に注意する必要があるようにも思われる。同報告は「総論」、「各論」、「事例編」の3部構成となっている。「総論」は文字通り一般的な原則を論じたものだが、「各論」は「総論」の具体化、補足などがされる部分であり、これも対象が一般的な事柄である点で「総論」と同じ性格のものと考えてよい。同報告、そして「雇用ポートフォリオ」論への評価、言及は基本的に「総論」、「各論」に対してなされていると思われる<sup>4</sup>。

これらに対して、「事例編」は「総論」、「各論」で論じられた事柄が、会員企業の中で実際にどのように展開されているかを報告したものである。本報告書発表前年の1994年に発表された中間報告書に対する「実践的にかつ具体的な指針を示してほしい」との声を受けて、企業への聞き取りや意見交換を通じて取りまとめられた (p.1)。タイトルの副題に「14社の先進的事例」とあるように、モデルケースとして本報告書の提言を伝えようとしたものといえる。つまり同報告は提言としては、「総論」、「各論」だけでなく、「事例編」も併せた三編によって完結する。

これまで「雇用ポートフォリオ」論に対してなされてきた分析、論評等のほとんどは「総論」、「各論」を対象にしてきたといってよい。しかし、すでに述べたように「雇用ポートフォリオ」論への評価に多義性が残るとしたら、「事例編」を検討することでよりそのメッセージを明確にする必要があるように思われる。以下ではその作業を行う。

---

4 庄司博一 [1995] は「事例編」を直接の対象とした数少ない論考である。ただしその分析はあまり深いものではない。

## 2. 検証

### 2-1. 方法

本章の構成は次の通りである。2-2では、『新時代』で取り扱われる経営、人事・労務の事項について「総論」、「各論」、「事例編」それぞれの量的な構成を分析する。それにより、同報告における各事項の相対的重要性を確認した上で、「雇用ポートフォリオ論」の持つ意義を確認する。

続いて、2-3では、「事例編」で報告のあった企業の中で、「雇用ポートフォリオ」とそれをはじめとした雇用形態に関する叙述を検討することで、企業にとってどのような意義があったのかを探る。

### 2-2. 検討された事項

まず「事例編」の分析に先立ち「総論」、「各論」の検討を行う。図表1は、経営、人事・労務管理の各事項が量的にどの程度取り扱われているかをページ数から集計した構成比を示したものである。内容的に重複するものもあるが各項目のタイトルに従って分類し集計した。この分量の多少によって『新時代』の本編において各事項がどれだけ重視されているかを計る。もちろん、この集計結果は外形的なものなので報告作成者の意図すべてを表すものではないが一つの目安とすることはできるだろう。

図表1 「総論」、「各論」での各事項の比重

項目	ページ数	割合 (%)
人事・賃金	40	37.7
組織形態	22	20.8
雇用・就業形態	12	11.3
経営理念	9	8.5
能力開発	8	7.5
福利厚生	8	7.5
労使関係	7	6.6
合計	106	100.0

出典：筆者集計。

取り上げられた事項で最も多いのが「人事・賃金」で約37.7%である。年功的な賃金・昇進管理を批判的に論じ、処遇の個別化を通じた能力主義、業績主義、成果主義等の徹底が提唱される。年俸制もこの項目に入る。ついで多いのが「組織形態」で約20.9%である。組織階層のフラット化などの組織構成の簡素化・機動性強化、管理・間接部門の縮小、役職数の削減などが提唱される。3番目が、「雇用・就業形態」で約11.3%である。正社員以外の嘱託、パートなどの雇用形態の多様化が提唱される。本稿の主題である雇用ポートフォリオ論もここに分類できる。第4が「経営理念」で約8.5%ある。そして「能力開発」、「福利厚生」、「労使関係」と続く。

この構成比からは、人事制度、賃金制度が最も重視されていることがわかる。その適用対象は基本的に「長期型」従業員、いわゆる正規従業員である。このことは直接的には述べられていない。しかし「各論」でこれらの事項を論じた、「企業活性化のための人事諸施策の検討」、「職能・業績重視の賃金制度の導入と実施上の留意点」の各セクションでは、注釈なしに議論がされている。それに対して、続くセクションでは各論として「高度型」、「柔軟型」における展開が論じられていることから間接的に汲み取ることができる。「各論」で能力開発を扱った「経営戦略に沿った能力開発」の章も同じ構成になっている。

特に注釈がなければ、これら諸制度とその改革は「長期型」従業員つまり正規従業員を対象にしていると理解してよいだろう。つまり『新時代』において日本企業の改革として本丸と位置づけられたのは、正規従業員に適用される制度とその改革だったとあってよい。「雇用ポートフォリオ」、特に「長期型」以外の雇用形態も重要ではあるが最重要ではなかったということである。

次に、「事例編」で取り上げられた各企業は、これらの事項をどのように取り扱っているのだろうか<sup>5</sup>。図表2は、各企業が取り扱った報告事項の

---

5 「事例編」報告では会社名は実名が記載されているが本稿では匿名とし掲載順にアルファベット表記とする。社名に添えた業種名称は報告書での表記に従う。

リストである。それぞれ報告書の章のタイトルから抜き出した。表現は企業ごとに多少幅はあるが内容的にはこのように整理できるとみてよいだろう。

図表2 「事例編」での各社の取り扱い事項

社名	業種	経営理念	雇用・就業形態	人事・賃金	能力開発	福利厚生	労使関係	組織形態	(項目数)
A	輸送用機器、住宅事業ほか	○	○	○	○	○	○		6
B	電気機器	○		○	○	○	○	○	6
C	電気機器	○	○	○	○	○	○	○	7
D	電気機器	○	○	○	○	○		○	6
E	一般機器	○		○		○		○	4
F	化学	○		○	○	○	○	○	6
G	その他製品	○	○	○	○	○	○	○	7
H	電気機器 (製造は100%海外)	○	○	○	○		○		5
I	総合証券業	○	○	○	○	○		○	6
J	建設、不動産開発、エンジニアリングほか			○					1
K	総合小売業	○	○	○	○	○	○	○	7
L	サービス	○	○	○	○	○	○	○	7
M	コンピューター・ハードウェア輸入販売、システム開発保守サービス	○		○	○			○	4
N	ディスプレイ業(サービス)	○	○	○	○	○	○	○	7
社数		13	9	14	12	11	9	11	

出典：筆者集計。

注：F社報告は「雇用・就業形態」に相当する項目名はあるが内容面では叙述がないので算定外とした。

最も多くの企業が取り上げたのが、「人事・賃金」で全14社である。続いて「経営理念」が13社、「能力開発」が12社、「福利厚生」・「組織形態」が11社である。「労使関係」は9社、雇用ポートフォリオに関わる「雇用・就業形態」も9社で順序としては低い。

次に、図表3は、各社の報告のタイトルである。社名を記号とした以外は原文通りである。

図表3 「事例編」での各社の報告タイトル

	経営理念	雇用・就業形態	人事・賃金	能力開発	福利厚生	労使関係	組織形態
A社の人事・賃金処遇制度と能力開発			○	○			
B社の人事・賃金と業績評価制度			○				
C社のセルフマネジメントによる成果中心主義			○				
D社の自己管理と昇進・昇格制度			○				
E社の組織形態と賃金制度			○				○
F社の組織形態と多面評価制度			○				○
G社の複線型人事・処遇制度			○				
H社の職能重視の賃金制度			○				
I社の新人事・処遇・評価制度			○				
J社の目標管理と年俸制度			○				
K社の雇用・就業形態・新人事制度		○	○				
L社の全社員を対象にした年俸制度			○				
M社の人事・賃金処遇制度			○				
N社の実績主義による専門職制度		○	○				
社数	0	2	14	1	0	0	2

出典：筆者集計。

「人事・賃金」が14社ですべての企業が取り上げている。他は「組織形態」と「雇用・就業形態」が2社ずつで、能力開発が1社で他はない。

「人事・賃金」事項への関心の強さがより明らかである。

以上から、「総論」、「各論」で重視され、「事例編」でも報告企業の各社が強い関心が寄せられたのは、「人事・賃金」事項である。それも「長期型」従業員つまり正規従業員を対象とした制度である。それに対して本稿のテーマである「雇用ポートフォリオ」をはじめとした「雇用・就業形態」にはそれほど重要性は置かれていない。裏を返せば、同論はそれだけ『新時代』報告作成者である日経連が想定したよりも強いインパクトを組織外に与えたといえる。

### 2-3. 「事例編」における雇用形態の実態

次に「雇用ポートフォリオ」をはじめとした雇用形態について報告があっ

た企業の実態を分析する。雇用形態構成の実態を確認した上で、構成の変化が生じているのか否かという観点で整理していく。またそれ以外にも注目すべき論点がある場合適宜取り上げる。

報告書の叙述は、説明が簡素であったり、同じような言葉を使いながらも企業により意味内容が違うこともあったりする。一般的な知識で補いながら実像を推測する。そのため以下の分析で浮かび上がる制度像は仮説的なものとなる。取り上げたのは雇用形態に関する記述のある、A、B、D、G、H、I、K、L、Nの9社である。

#### (1) A社（輸送用機器、住宅事業ほか）

同社は、中途採用、専門性・流動性の高い従業員の採用など採用形態の多様化を積極的に行っている。その取り組みの中で「プロフェッショナル・コントラクト」（「PC」）と期間従業員の2つの制度を取り上げる。

##### ① 「PC」（pp.117,8）

同社は「94年には、「PC」（プロフェッショナル・コントラクト）という雇用形態を導入した。これは、特定分野の従業員の採用について、1年契約の年俸制で雇用契約を結ぶという採用形態であり、当社としては初めての試みである。／この制度の目的は、経営環境の急激な変化を踏まえて、スピーディに企業戦略を展開していく上では、企業内部での人材育成だけにこだわらず、専門性の高い特殊分野については、流動性のある外部労働市場を積極的に活用していこうというものである」。対象分野の設定では、新規参入分野や同社が弱い分野で社内にノウハウが少ない、現在と将来的に重要性が高い、優秀だが流動的な人材を外部労働市場から調達できる、ことなどが考慮される。

実際に同社ではこの制度での募集が行われた。その内容は次の通りである。対象職種はカーデザイナーで「新型車のコンセプトメイクとデザイン」が主な業務である。応募資格は、カーデザインまたは工業デザインの経験者であるが、学歴・職歴・国籍、性別・年齢は問わない。契約は1年単位だが更新は最長5年である。賃金形態は年俸制で1年目は1000万円支

払われる。デザインが採用されるなどの実績があると次年度より増額される。勤務体制は裁量労働制で1日1回の出社義務以外の拘束はない<sup>6</sup>。

この雇用形態は以下の理由から「雇用ポートフォリオ」論における「高度型」に相当するものといえる。第1に、専門性が必要な特定分野が対象である。それも新しい事業分野であり、社内で技能の蓄積がない分野である。少なくとも当時の自動車メーカーにとっては中核的とはいえないであろう分野が例示されている。制度開始時点では対象はカーデザイナーのみだがその後は分野を拡大するという。このことと関係するが、第2に、社内養成ができないため内部養成に依らず外部労働市場から調達されることを想定した制度である。『新時代』の重要テーマの一つである人材の流動化に対応する。第3に、有期雇用契約である。「高度型」は有期雇用が要件とされたが更新上限までは述べられていない。A社の制度ではその条件を付けることでより踏み込んでいる。第4に、年俸制が採用される。報酬は一般的な水準に照らして高額で、同社内の水準としても比較的高額だと思われる。

また裁量労働制は「長期型」の文脈で適用されることが望ましいとされているが「高度型」ではより適合的といえる。

総じて、同社の「PC」は内容面では「高度型」の雇用形態を具現化したものであり、一面ではより踏み込んだものと評価できる。

ただし、この制度は報告段階では取り組みが始まったばかりのものである。また、その後同社に定着した様子は見られない。少なくとも同社の社史を見る限り言及はない<sup>7</sup>。そのためA社において今の所「高度型」雇用形態は定着しなかったとみるべきであろう。

また「高度型」に相当する他社の報告事例はなかった。以上から、「事例編」において「高度型」は現実性、実現性がなかったという評価になる。

---

6 『日経産業新聞』「A社の「プロフェッショナル・コントラクト制度」の募集概要」1994年3月15日。

7 「A社75年史」（A社HPより。2022年6月13日アクセス）。

## ② 「期間従業員」 (p.118)

「雇用ポートフォリオ」に関係する同社の雇用形態の論点として、正規従業員の「中途採用」と、「期間従業員」について取り上げる。正規従業員と「期間従業員」は「雇用ポートフォリオ」論における、「長期型」従業員と「柔軟型」従業員の構成—前者から後者への量的比重の移行—という論点に関係する。また、中途採用は正規従業員を対象としたものだが、量的柔軟性という面では、雇用形態構成の機能に関係する。

まず、中途採用について取り上げる。同社では「技能系社員の雇用形態は、過去の急激な生産量の拡大に対応するために、定期新規学校卒業者の採用に加え、不定期採用を実施してきた。／その結果、技能系社員の約3分の1は、不定期入社者である」。「期間従業員」が有期雇用であるのに対して、「定期」採用される従業員も「不定期」採用の従業員も雇用期間をはじめとした雇用形態面での特徴が述べられていないのでいずれも正規従業員と考えてよいだろう。なお生産量の拡大期だけとはいえ、後者はそれによる要員変動に対応できるという点では一面的ではあるが「柔軟型」労働者と同じ機能を果たしている。つまり「長期型」従業員であっても採用方法の仕方によっては要員変動に機能的に対応可能だということである。この点において要員変動への対応をもっぱら「柔軟型」従業員で行うことで語る「雇用ポートフォリオ」論よりも、要員管理の選択肢が多い。

しかしこれはだけでは要員変動への対応はできない。あくまでも人員不足への対応である。そのため「そのほかに、生産変動に対応できるように期間従業員を採用してきた。当社の直接生産ラインに従事する人員は、90年から91年にかけて、最も繁忙と極めていたころは約27,000人であった。このうち約2,600人が期間従業員であり、結果として約10%の変動幅を確保していたことになる。」

中途採用従業員と「期間従業員」のいずれも新卒採用枠以外だが要員管理に果たす機能が異なる。前者は生産量拡大にのみ対応するのに対して、後者は生産量の増加と減少のいずれにも対応できる。このことは次の引用で明確に述べられている。「現在は、国内生産の大幅な減少により、期間

従業員の在籍者はないが長期雇用を前提とした社員の雇用を守り、今後の生産変動に対応できるように、短期雇用の期間従業員はある程度必要であると考えている。」(p.118)。

以上の、採用・雇用形態枠の異なる従業員グループの構成を「雇用ポートフォリオ」の文脈で整理しよう。新卒入社と不定期採用(中途採用)従業員は無期雇用の正社員で、「期間従業員」は有期雇用の非正社員と考えられる。それぞれ「長期型」と「柔軟型」に相当するだろう。

「総論」、「各論」では明確には述べられていないが後者が一般的にいう非正規労働者にあたると考えられるので、報酬単価は前者より低いと考えられる。このタイプの従業員の構成比を高めることは総額人件費を抑制することにつながる。また業務量が増加すれば人員を増やし減少すれば減らす。一般的な非正規労働者の活用の仕方といえる。

A社の制度は業務量の変動に応じて人員を変動する上でこのタイプの従業員の存在は、雇用面でのコスト過剰を減らすという点で総額人件費の抑制につながる。しかし、それは「雇用ポートフォリオ論」の「総論」、「各論」より踏み込んだものになる。

なぜ踏み込んだといえるかという点の通りである。A社において業務量の減少つまり要員減少期は、職務構成が一定であると前提とすると、いなくなった「柔軟型」従業員の職務に「長期型」の従業員が就くことになる。つまり「長期型」従業員の職務内容が変わる。このような担当職務の変更までは「総論」、「各論」は論じていない。というのも、「柔軟型」従業員で担当できる業務を「長期型」従業員が担当すると職務と報酬水準のギャップが生じる。総額人件費管理の厳格化という『新時代』報告書の問題意識に抵触する<sup>8</sup>。

以上のようなA社の要員管理をモデルにすると図表4のようになる。ここでは企業は高技能を要する職務と低技能で十分な職務から構成される。

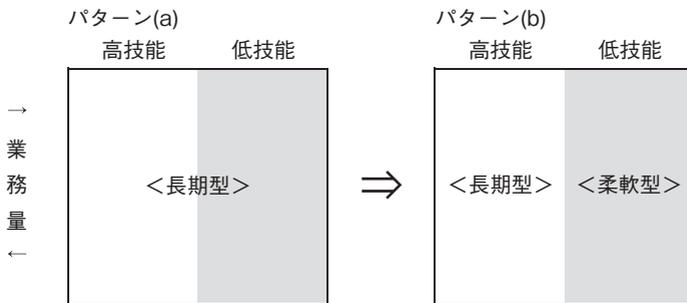
8 「柔軟型」従業員がいなくなった(減少した)後に入った「長期型」従業員が兼務を行ったりすることで個々人の職務内容が「柔軟型」のそれよりは負荷の高いものとなることで処遇と職務のギャップを縮小することはいくらかあるだろう。

「長期型」従業員は高技能の職務と低技能の職務の両方に従事できる。それに対して「柔軟型」従業員は低技能の職務にのみ従事できる。

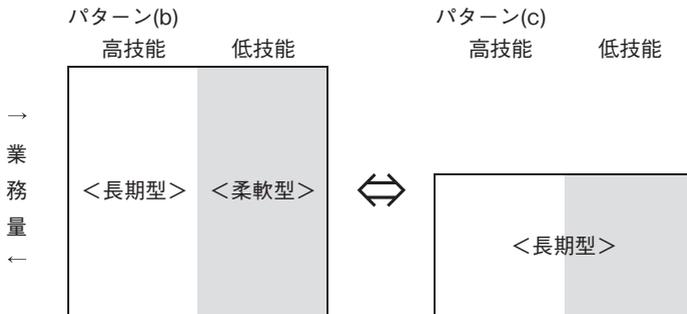
業務量と人員配置の関係は、技能の高低と雇用形態の違いに即していくつかのパターンに分けられる。それぞれのパターンは、縦軸に業務量の大小を取り、横軸に技能の高低を取る。

図表4 雇用形態構成のモデル

ケース1：「雇用ポートフォリオ」が想定する雇用形態構成



ケース2：A社の雇用形態構成



出典：筆者作成。

ケース1は、「雇用ポートフォリオ」論の「総論」、「各論」の世界である。パターン(a)は、「長期型」従業員だけで構成されるすべての職務を担う。パターン(b)は要員が「長期型」と「柔軟型」従業員から構成される。

高技能を要する業務を前者が低技能で済むものを後者が担う。

「雇用ポートフォリオ」論の「総論」、「各論」の提言は従来の日本企業の雇用形態構成がパターン(a)に寄っていたものをパターン(b)に寄せようというものである。パターン(a)は職務のすべてを賃金単価の高い「長期型」従業員で充当するのに対して、パターン(b)は単価の低い「柔軟型」従業員も配置するので報酬単価は下がる。その結果総額人件費も下がる。これはまた同論への批判的論者が持つイメージでもあるように思う。

パターン(a)は過剰雇用、その結果総額人件費の支出が過剰な状態である。より望ましい状態であるパターン(b)に移行させようとなる。ホワイトカラー従業員 (p.22他) や管理・間接部門 (p.65) の過剰を問題視することからこのような前提に立っているといてよい。批判的論者も同じ図式を共有できる。しかしその場合、パターン(a)こそが労働者の厚生上望ましい状態であり、パターン(b)はそうでないとして批判的に位置づけられる。

これに対してケース2は、A社の雇用形態構成である。まずパターン(b)がある。これはケース1と同様である。「雇用ポートフォリオ」論が目指す世界がすでに実現されているともいえる。もう一つ、パターン(c)がある。これはパターン(b)よりも業務量が少ない。業務量の減少につれて「柔軟型」従業員を減らしていく。しかし「長期型」従業員は減らさない。その一部はいなくなった「柔軟型」従業員が就いていた職務に就く。もしくは、各人が両方のタイプの職務を兼務するかもしれない。いずれにせよ職務あたりの賃金単価は上がるが総額人件費は減る。業務量が増えれば再び「柔軟型」従業員を採用しその比率を高める。

パターン(c)は要員構成を正規従業員に寄せる点では、パターン(a)と同じだが、業務量が少ないつまり要員が少ない時に選択される点で異なる。

それぞれのケースにおけるパターン間の関係については次のようになる。ケース1は、パターン(a)からパターン(b)へと構成が一方向に移る。パターン(b)は決着点である。それに対して、ケース2は、パターン(b)と(c)はどちらも同じ雇用方針の下で起こりうるものである。業務量が多いとパターン(b)へ少ないと(c)へと従業員構成が振れる。両者は無差別であ

る。

ケース2の場合、正規雇用に相当する「長期型」従業員が多いか少ないか、つまり非正規雇用に相当する「柔軟型」従業員が少ないか多いかと同値だが、それは雇用戦略・方針の選択の問題ではなく、一つの雇用戦略・方針において業務量という独立変数の大小によって決まる従属変数の違いである。この限りで、独立変数、つまり雇用形態構成の選択の問題として論じた「総論」、「各論」とは考え方が異なる。そこでは雇用形態は、労使両者の意向が合致して選択されるがその際にベースとなるのは職務のあり方である。「長期型」従業員は高度な技能を要する職務に従事するのに対して、「柔軟型」従業員は必ずしもそれは必要としない。その職務の特質というか高低に応じる形で、長期雇用か有期雇用か、そして賃金形態とおそらく賃金水準の高低も選ばれることになる。

しかしA社では、低技能の職務に「長期型」従業員が就くことは、業務量との関係で普通に生じる。これはA社においては、「長期型」従業員、つまり正社員の担う職務が限定されないことによる「機能柔軟性」[Atkinson 1985]によって組織的な効率性が確保されるといういい方ができる。日本企業で一般的な正社員の雇用保障の厚さを前提としたこのような運用は、当該労働者の厚生に資するとともに労働者が持つ高い技能を企業内に保全し続ける点で経営合理性がある。「総論」、「各論」はここまで論じていない。あくまでも各従業員の技能要件と職務の関係を一時点での最適でとらえる。この点で、A社の運用は、「総論」、「各論」と異なるだけでなく、組織効率の点でより踏み込んだものといえる。

以上から、同社は「長期型」と「柔軟型」従業員から構成されることが確認される。しかし、前者から後者への移行という意味での雇用形態構成の変化への言及はない。

## (2) B社（電気機器）(pp.130,1)

結論的にいうと同社の報告では、実態として雇用形態の構成に関する叙述はない。しかしこの問題に関する考え方が示されている。基本的に、

「総論」、「各論」における提言を大枠として肯定しながらも、中長期と短期に分けて評価を微妙に違えている。

「中・長期的に厳しい国際競争の中で活路を見出して行く上では、一括定期採用と長期雇用を前提とした人材育成システムを変貌させていかざるをえないことはいうまでもない。もちろん、その場合、労働市場の流動性、社会保障制度等の社会システム全体との相関もあるが、たとえば年俸制的な有期契約社員等、流動性に満ちた雇用・就業形態の拡大を否定するものではない」。人事・労務管理における、新卒一括採用と長期雇用の部分を減らしていくことで「長期型」従業員の比率を減らすこと、「高度型」従業員を指すと思われる「年俸制的な有期契約社員」の活用が述べられる。中長期には「総論」、「各論」が示す方向に進むべきとされる。

「しかし当面の対応として当社では、基本的には「雇用維持」＝「継続雇用」（ローテーション雇用）を前提に、一方では新規採用抑制によるトータルリソース管理の徹底を行うとともに、他方では人材流動化（事業効率化に対応した出向・転籍・応援等）と多様な人材登用（専門能力活用のための経験者採用の継続的实施およびマルチメディア時代をにらんだソリューション・ビジネス要員の自由応募制による採用等）を促進することにより、リソースの有効活用を図ることを第一義的に考え対応している」。

つまり中長期の方針とは違う次元で、当面は「雇用維持」、「継続雇用」といった長期雇用方針の継続が述べられる。その大前提の下で短期における改革が述べられる。

第1に、ここで「流動化」が雇用施策の方向性として呈示されるが、「総論」、「各論」とでは意味が異なる。そこでは企業横断的な転職におけるものとして語られているが（p.3他）、ここでは企業内の人事異動施策、配置転換におけるものとして述べられている。この点で制度改革の程度は小さい。第2に、「新規採用抑制」は人件費総額管理の厳格化に対応するといえるが、従来から一般的に多くの企業でも採用される施策であるので特に新味はない。第3の、「多様な人材登用」の「促進」は、一部は

「経験者活用」の継続的实施とあるように従来から採られていた施策である。後段の「自由応募制」は新しい経営環境における新しい分野のために専門能力を持つ人材を採用するかのようで一見「高度型」に相当しそうである。しかし前述の部分で短期的にはそこまで踏み込まない旨語られているので違うとみてよい。

以上の、B社の報告において「雇用ポートフォリオ」論について、「長期型」、「高度型」、「柔軟型」のそれぞれに相当する雇用グループの設定を中長期の考えとしては否定しないものの、短期的な具体策としては踏み込んでいない。短期的にはいくつかの取り組み施策は述べられているがそれらは質的に従来のもを大きく超えるものではない。総じて、「総論」、「各論」が唱える雇用改革には否定的に答えたというべきだろう。

### (3) D社（電気機器）（p.137）

同社では「雇用形態は、社員、嘱託（医者など）、パートタイム労働者（約800人）という形態になっている」。

「社員」は一般的な正社員で、「雇用ポートフォリオ」論での「長期型」従業員に相当するだろう。「嘱託」は「医師など」という例示があるように周辺的な業務にあたる従業員のようなものである。医師は高い専門能力を要する仕事なので、これが有期雇用だとするとその限りで、「高度型」に分類できそうだが。しかし医師は従来からあるタイプの労働者である。それに対して「雇用ポートフォリオ」が想定したのは新しいタイプの労働者だろう。医師をそこにあてはめるのは同論の趣意に悖るように思われる。あえて分類するなら専門的な職務に従事する「長期型」、「柔軟型」の従業員といえる。その他の「嘱託」従業員の説明はない。

「パートタイム労働者」は一般的な非正規従業員に相当するだろう。職務、要求される技能水準は定型的なものと考えられる。この限りで同社の雇用形態の区分は職務特性によるものといえる。

以上から、同社では正社員の「長期型」と非正社員の「柔軟型」からなる一般的な雇用形態構成が採られているといえる。その静態的な構成につ

いての報告までであり、特に構成の変化等への言及はない。

ところで、中途採用について興味深い叙述がある。「経験者の採用は、当社にはない分野または弱い分野のエキスパートにほぼ限定されていて、その処遇については現在の給与水準を下回らないことが第一である。当社の他分野または同様の分野のほぼ同一水準の人と比べて、現在の給与水準が下回っていない場合にはこれを適用している。／年限によって金額を設定している退職金を除いて、社宅・住宅融資等においては優遇している。今までの経験者採用で入社した人たちは職場においても短期間に溶け込み、それぞれ活躍している人が多い。」(p.142)

この採用枠の従業員の要件としては、自社にとって中核的ではなかった分野で専門的能力を持つことである。内部養成ができない労働者を外部労働市場から調達したということで、この限りでは「高度型」と共通する。ただし注釈がないことから、処遇は「長期型」同様終身雇用であると考えられるのでこの点で「高度型」とは異なる。一般的な正社員の中途採用のイメージで理解してよいだろう。また賃金についても年俸制などの言及がないのでこの点でも「高度型」の要素はない。以上から、少なくとも「長期型」従業員と異なる雇用形態と考えるべき事情はない。裏を返せば、有期雇用、年俸制などの処遇面での特徴があれば、A社の「PC」制度のような「高度型」とみなせる従業員タイプになったともいえる。

なお、中途採用の従業員が、新卒採用の在籍従業員に比べて不利にならないように、賃金や福利厚生面での配慮がなされているとのことである。両者の処遇面での格差が小さくなるほど労働者にとっては転職へのハードルが下がる。つまり労働市場の流動性にプラスになる。ただしこの報告における叙述も静態的なものにとどまり変化を示すものではない。

#### (4) G社（その他製品）(p.157)

「社員1000人体制の維持という点については、長期蓄積能力活用型グループと高度専門能力活用型グループがこの中に含まれていると思うが、今の時点では専門のグループを特につくって別個に処遇しようとは考えて

いない。／雇用「柔軟型」グループとしては、定型的業務のほとんどをパートに置き換えつつあり、76年に33人であったが、93年末には271人に増えている。また、国家資格を必要とするようなむずかしい仕事については外部に嘱託契約を結んで委託している」。

「長期型」、「高度型」、「柔軟型」の言葉が使われる、「事例編」の中で唯一の報告である。ただし、その具体的な内容は示されていない。

「高度型」グループの実態はあるが「処遇」としては分けてないとのことなので、職務内容の異なる従業員集団として捉えているのだろうか。いずれにせよ、この叙述の限りだとどちらかというところ「長期型」における専門職と呼ぶべきものだろう。

「柔軟型」の従業員は、「パート」であると明言される。定型業務について、このタイプの従業員グループへ文脈的に「長期型」の正社員からであろう、「置き換え」が進められているという。批判的論者が懸念する論点の一つとしての非正規雇用への置き換えの典型的なものである。

以上から、同社の雇用形態構成は、「長期型」と「柔軟型」の2グループ構成が報告される。そして「長期型」従業員から「柔軟型」への構成変化も確認される。

なお、「むずかしい仕事」には「嘱託契約」が結ばれ委託がされるという。これは「外部」、「委託」という表現からして雇用契約ではなく請負の形で業務を外注しているのだろう。職務の性格上より外部化が相応しいとするなら、雇用契約における周辺化を越えて組織間取引の形も選択されることは自然である。もちろん、業務の外部化も「総論」、「各論」でも触れられている。

(5) H社（電気機器（製造は100%海外））（p.162）

「本社の社員は、1,130人、うち正社員が880人、嘱託社員が130人、パートタイム労働者が120人である。嘱託社員は1年ごとの契約更新で、60歳以降も勤務している者もいる。パートタイム労働者については、海外に移しきれない一部精密部品および特殊仕様製品の生産を行なっている。雇用契

約は2ヵ月更新となっている」。

「嘱託社員」、「パートタイム」いずれも有期雇用の非正規従業員だろう。「柔軟型」従業員に分類できる。「嘱託」は「60歳以降も…」という言葉のニュアンスから、正社員だった従業員が定年後再雇用等の形で継続勤務をしている者もいると思われる。

「パートタイム」の職務は、付加価値の高い製品の製造にあたっているとのニュアンスの叙述だが、海外の事業所で生産する製品よりは高度という程度のことだろう。担当業務自体は企業全体の業務の中では必ずしも高いものではないと考える方が整合的に思われる。契約期間の長さでもこの推測は補強される。以上から、両者とも「柔軟型」に相当するといえる。他に、「高度型」に相当する従業員タイプの叙述はなかった。

以上から、同社の報告では、「長期型」従業員と「柔軟型」の2つの雇用形態のグループ静態的構成が確認された。また雇用形態構成の変化に関する叙述はなかった。

#### (6) I社（総合証券業）（p.167）

同社では基本的な労働者グループとして「総合職掌」、「一般職掌」、「庶務職掌」、「厚生職掌」の4つの「職掌」がある。「総合職掌」は基幹的業務に従事し転勤がある。従業員の過半数を占める。「一般職掌」は、補助的・定型的業務に従事し転勤はない。両者は新卒一括採用が原則である。「庶務職掌」、「厚生職掌」はそれぞれ限定された業務に従事し中途採用も活用される。

「総合職掌」と「一般職掌」が中核的業務を担い、「庶務職掌」と「厚生職掌」は周辺の業務を担う従業員と区分できる。「総合」と「一般」が長期雇用の正社員であり「総論」、「各論」でいう「長期型」従業員に相当するといえる。「庶務」と「厚生」は業務内容の周辺性からして非正規雇用の可能性が高い。「長期型」と考えるよりは「柔軟型」と捉えるべきだろう。また「高度型」と捉える特段の理由はない。

「これらの職員のほかに、個別契約型の社員として婦人証券貯蓄外務員

である「ミディ社員」がいる。「婦人証券貯蓄外務員」の「個別契約」の内容はよくわからないが「契約社員」という雇用形態なので、おそらく有期雇用であると考えられる<sup>9</sup>。業務内容は専門性が高いともいえるが従来からあるものであり、「高度型」とよぶには新規性は薄い。専門性のある「柔軟型」と言うべきだろう。

税理士、公認会計士、医師なども目的に応じて個別の嘱託契約により雇用している。「税理士…」は業種に関係ない一般的な専門職種である。雇用期間の如何はわからないが、業務内容が周辺的なので「長期型」には入らない。専門性の高い「柔軟型」とすべきだろう。

また、短期要員としてグループ会社から職員OGなどの派遣社員を受け入れる。また必要に応じてアルバイトを採用する（同上）。いずれも「柔軟型」従業員に相当する。その他、「高度型」というべきもの存在への言及はない。

以上から、同社は「長期型」と「柔軟型」従業員から構成されることが確認される。そして雇用形態構成の変化への言及はない。

#### (7) K社（総合小売業）（p.180）

同社には、「本社員」、「嘱託社員」、「パート社員」、「アルバイト」がいる。他にまれに「顧問契約」の従業員がいる。

「本社員」は、正社員つまり「長期型」従業員に相当するだろう。同社では、一般的な意味での総合職と一般職の区別はなくすべて「総合職」として採用される。昇進、昇格、賃金テーブルも一つである。多くの企業では、どちらかという総合職と一般職を区分するいわゆるコース別人事制度が取られる。他方で、同社のようにそういった区分をしない企業も少なくない。その場合、雇用枠そのものは正社員の全員を総合職同様に処遇するとともに同様の役割を期待すると考えられる。「雇用ポートフォリオ」論において、「長期型」従業員に対して期待される役割が厳しくなること

9 日本経済新聞「証券大手、総合職採用 25%減—今春、「不祥事」響く。」1992年3月9日。

の制度的な表現ともいえる<sup>10</sup>。

「嘱託社員」は「一定の専門的な業務や定年者に対して」1年契約の契約を結ぶ。賃金は個別に設定する。「専門的な業務」の内容は詳らかではないが、特段言及がないことからして、「高度型」とよぶべきものではないだろう。「定年者」は正社員としての雇用が定年で終わった後に有期雇用で再雇用された者だろう。いずれも「柔軟型」従業員に相当するだろう。

「パート社員」は「メイト社員」と「フレンド社員」からなる。いずれも「柔軟型」従業員と考えてよい。その雇用管理の実態については以下の通りである。

ともに1年の有期雇用である。「賃金ランク」を8段階に設定し年に2回の人事考課が実施される。「メイト社員」は短時間労働を望む者が対象で社会保険の対象でない者が多い。「フレンド社員」は長時間労働を望む者が対象で、社会保険はすべて加入する。短時間就労とフルタイム就労の両方のタイプのいる非正規従業員である。

両者とも有期雇用であるという共通性はあるものの、人事考課の対象であることや社会保険の適用などきめ細かい管理がされていることが目を引く。「各論」にも例示があったが、小売業では従業員構成に占める非正規雇用の割合が高く、より戦力化される傾向がある。「柔軟型」の内実は「雇用ポートフォリオ」論の中でも多様なものとして述べられている。その中でもより活用度合いの高い事例といえる。

そして「高度型」に相当する従業員グループへの言及はない。

以上から同社の事例は「長期型」と「柔軟型」の2グループ構成である。雇用形態構成の変化への言及はない。

---

10 ただし、これは採用時にコース等の区分をしないということであって、採用後になんらかの形で総合職と一般職に相当する職種グループへの振り分けがされる可能性は否定できない。

## (8) L社（サービス）（p.185）

「労務構成は、特殊業務を含む社員の大部分を正社員として雇用している。ただし、一般事務職と制作職の一部には契約社員がいる。会社としては派遣社員やアルバイトを使用していないが、営業部等の部署においては業務上のニーズが生じた際に、制作費処理的な形でアルバイトや派遣社員を使うことがある」。

従業員の大部分が「正社員」ということで「長期型」中心の従業員構成である。その中でも「特殊業務」は専門性の高い業務といえる。報告書の文中に添えられた図表では、いわゆるディレクター、プランナー、デザイナー、CMプランナー、コピーライターなどの業界に特有の専門業務にあたる職種名が並ぶ。職務内容自体は「高度型」の要件を満たしているといえる。有期雇用であれば「高度型」と呼ぶに相応しいものだったろう。しかし、「正社員として雇用」されているということで無期雇用の「長期型」に相当すると考えるのが適切だろう。「長期型」において専門性の高い業務に就く従業員である。

「契約社員」の詳細は不明だが一般的な理解に従うなら有期雇用の定型業務従事者と考えられる。「柔軟型」従業員に相当する。そして派遣やアルバイトは必要に応じて活用するということである。特に専門性云々がないのでこれも「柔軟型」だろう。

以上より、同社の事例も「長期型」と「柔軟型」の2種構成と考えられる。雇用形態構成の変化への言及はない。

## (9) N社（ディスプレイ業〔サービス〕）（p.197）

雇用形態の構成は「①長期雇用型＝正社員と契約社員／②短期雇用型＝契約社員とアルバイト／③臨時雇用型＝出向、派遣、請負契約、応援社員等」というように多元的雇用形態で管理している。」

N社で言う「長期雇用型」が「雇用ポートフォリオ」論でいう「長期型」に相当し、「短期雇用型」と「臨時雇用型」が「柔軟型」に相当すると思われる。「高度型」に相当する雇用形態はないようである。

興味深いのは正社員でない雇用形態の「契約社員」が一部「長期雇用型」に区分されることである。これが「正社員」同様の無期雇用ということが考えられないことはない。他方で、有期雇用だが契約更新を繰り返すことで結果として長期間雇用されていることになるタイプのグループかもしれない。

「臨時雇用型」は、出向、派遣、応援社員など他企業で雇用された労働者が、この会社で働くタイプのものである。「請負契約」は文字通りで雇用契約ではないものだろう。これが個別の労働者と契約を結ぶ個人事業主として扱うものか、企業と請負契約を行いそこで雇用される従業員が送られてくる形なのかはわからない。いずれにせよ、この「臨時」型は、同社の直接雇用の対象ではないため、「雇用ポートフォリオ」からはずれる。

同社は「長期型」と「柔軟型」の2グループ構成である。雇用形態構成の変化への言及はない。

#### (10) 小括

以上、「事例編」で、雇用形態に関する報告された事例をとりあげた。そのほとんどで「長期型」と「柔軟型」に分類される従業員グループがあった。しかし、前者から後者への構成比の移行についての報告はG社のみで他ではなかった。「総論」と「各論」において提唱されていた「長期型」つまり正規従業員から「柔軟型」つまり非正規従業員への移行は「事例編」ではほぼなかった。この限りで、「総論」、「各論」での論調と「事例編」のそれは異なると言ってよい。つまり「総論」、「各論」の限りでは構成の変化を唱えたと評価することも可能だが、「事例編」まで含めるとその性格はかなり薄れる。この点から、同報告の「雇用ポートフォリオ」論から変化を読み取らない第2、第3の論者の評価により説得力が増す。

また「高度型」に相当する雇用形態類型に関する報告はA社だけであった。それも試行的なものであって実態としての定着したものではなかった。この点でも第3の論者の評価に妥当性があったといえる。

### 3. 結論

以上の分析から得られた結論は以下の通りである。

第1に、『新時代』報告書自身の主要な関心事は、「長期型」従業員の人事、賃金制度改革だった。それによって経営上の最重要目標である、生産性向上による総額人件費の抑制を図ることが目指された。本稿のテーマであり、世上本報告を有名にした「雇用ポートフォリオ」つまり雇用形態の構成に関する事項は重要ではあるが、最重要テーマではなかった。

第2に、「事例編」での各企業の「雇用ポートフォリオ」をはじめとした雇用形態の構成に関する報告のほとんどが、従来型の正規従業員と異なる非正規従業員の存在について静態的に語られているが、構成の変化についての報告はほとんどなかった。つまり「総論」、「各論」に比べてこの面での変化は確認できなかったというべきである。その意味で1. で整理した、第2、第3のタイプの評者の評価が妥当だったといえる。

第3に、「事例編」では「高度型」従業員についての叙述はほとんどない。その内容にほぼ相当する事例はA社であったが、まだ試行的なものに止まる。その意味で、1. はじめに、で整理した、第3のタイプの論者の評価が妥当だったといえる。

第4に、「雇用ポートフォリオ」論の重要な含意として、職務と処遇の対応関係を明確にすることで、組織や人員の過剰を解消することもあった。しかし、A社での正規従業員と非正規従業員の人員管理のあり方を見ると、正規従業員の働き方の柔軟性（機能的柔軟性）が、一時点を見ると、職務と技能それに伴う処遇とのミスマッチをもたらしながらも、組織的には効率性を担保することがわかった。それは、職務と技能とそれに伴う処遇との一意的なマッチングを目指す「雇用ポートフォリオ」論の限界を浮かび上がらせるものだったといえる。

第5に、以上から言えることは、「雇用ポートフォリオ」論について「総論」、「各論」と「事例編」との間では、制度の変革に関してギャップがあったということである。これは主として前者作成にあたった日経連事務局の主張と、後者で明らかにされた会員企業の実態との違い、と言い

換えられる。このことは総合的に、同論に関する評価に多義性をもたらす要因の1つになったといえる。

### <参考文献>

- 赤堀 正成 [2003] 「『新時代の「日本的経営」』における構想と実践」『労働科学』79(4)。
- Atkinson, J. [1985] *Flexibility Uncertainty and Manpower Management*, (IMS Report No.89) University of Sussex, Institute of Manpower Studies.
- 梅崎 修・八代 充史 [2019] 『「新時代の日本的経営」の何が新しかったのか？—人事方針 [HR Policy] 変化の分析—』独立行政法人経済産業研究所。
- 熊沢 誠 [1997] 『能力主義と企業社会』岩波書店。
- 小柳 勝二郎 [2015] 「ポスト「年功賃金」を考える」八代他編。
- 庄司 博一 [1995] 「『新時代の日本的経営』と能力開発」『賃金と社会保障』no.1159。
- 鈴木 不二一 [2015] 「労使関係から財務の論理へ：労働組合の視点」八代他編。
- 島田 晴雄 [1996] 「新しい日本の雇用がはじまる」島田他『サラリーマン破壊』中経出版社。
- 東條 由紀彦 [1996] 「日経連『新時代の日本的経営』の再検討」『季刊労働者の権利』215。
- 平木 真朗 [2019] 「1990年代の雇用問題の課題—日経連『新時代の「日本的経営」再考—』『西南学院大学商学論集』65(4)。
- 福岡 道生 [2015] 「「人間尊重」の継承と改革」八代他編 [2015]
- 八代 充史・牛島 利明・南雲 智映・梅崎 修・島西 智輝編 [2015] 『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会。
- 脇坂 明・逢見 直人・中島 豊 [2003] 「座談会／正規・非正規のベスト・ブレンドとは」『ビジネス・レーパー・トレンド』12号。