

第2章 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－

第1節 はじめに

本章では、日本有数の電機メーカーであるG社を取り上げる。このG社を事例として、ITソリューション事業部のSE業務と営業業務に携わる人員の雇用ポートフォリオがどのように編成されているのかを分析していく。

すでに労働政策研究・研修機構編（2011）において、本社人事部が正社員の採用者数と配置を決めた後は、各現場において、与えられた予算の範囲内で非正規雇用の活用範囲が決定されることが明らかとなった。そのためG社についても、まず同社の本社人事担当部門を対象に調査を実施し、その後、特定部門として、ITソリューション事業部を対象に調査を進めた¹。

詳しい調査スケジュールや調査項目は第1章第5節の調査概要に譲るが、同事業部がどのように複数の雇用形態を活用するのかの仮説を検証する段階で、調査の続行が困難となってしまった。そのため本章の分析は、最後の仮説を検証するには至っていないことを記しておく。

ITソリューション事業部はソフトを中心としたITサービスを提供している。生産計画を基準として、業務を計画に沿って遂行する製造部門（ハード系）とは異なり、当該事業部は受注状況に応じて、業務量の変動する点に大きな特徴を持つ。それゆえ業務量の変動に応じて、柔軟に人員調整をする必要がある。それは雇用ポートフォリオ編成に関わることであり、これが当該事業部を調査対象として最適であると判断した所以である。

第2節 G社の概要

1. 組織

G社グループ組織をみておく。図2-2-1によると、G社グループは、G社を中心とした組織（図の左側）と、特定の事業を担うグループ会社（図の右側）に、大きく分類することができる。特定の事業を担うグループ会社にはx社、y社、z社の3社があり、G社から独立する形で存在する²。

G社の組織に着目すると、同社の組織は、BU（ビジネス・ユニット）制を敷いていることがわかる。このBUとは、事業を大きくくり束ねる事業本部の性格を持つ組織である。こ

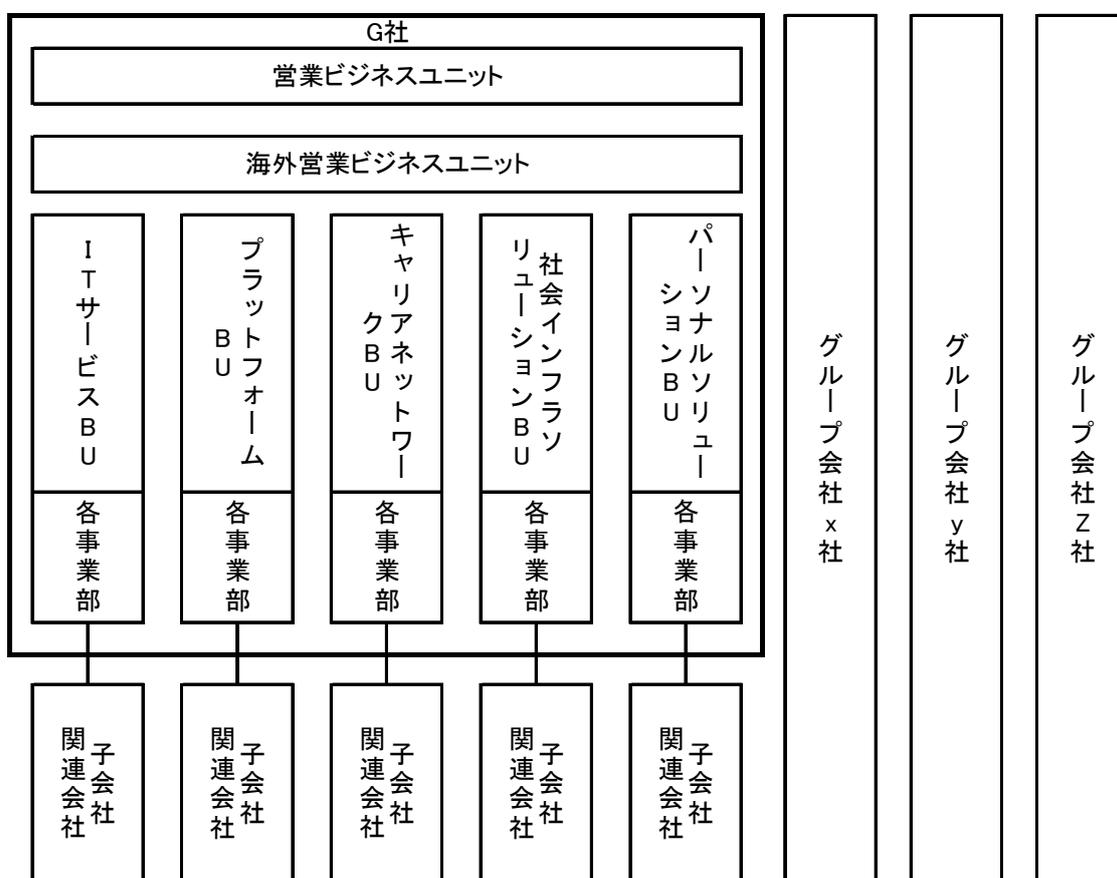
¹ 電機連合総合研究企画室編（2010）p.161によると、外部人材活用の管理は、人数や配置などの具体的な活用計画は製造現場が立て、各事業の総務部門や資材の購買部門が予算面等から計画の内容や実施をチェックするという形で行われることが多いと指摘されている。

² 例えば、グループ会社x社は、コンデンサなどの電子部品を取り扱っており、官公庁や民間企業、消費者個人を対象に幅広く事業を展開しているG社本体とは、質を異にしている。

のBUには、G社のコーポレート（本社機能を司る組織のこと：図2-2-1には記していない）から権限や予算が与えられる代わりに、利益に対する責任を持つ。したがって同図のBUは、1つ1つが独立した企業の性格を持つ。

このBUは、国内の営業を担当する「営業ビジネス・ユニット」と海外の営業を担う「海外営業ビジネス・ユニット」のほか、5つの事業を担うBUが存在する。BUのなかには、事業を単位とした複数の事業部が設置されている。ここまでがG社の範囲となる。このほかには、BUにリンクする形で子会社や関連会社が存在する。

図2-2-1 G社グループの構成



資料出所：G社人事部配布資料より。

注1. 太枠のなかが単体で見た場合のG社となる。

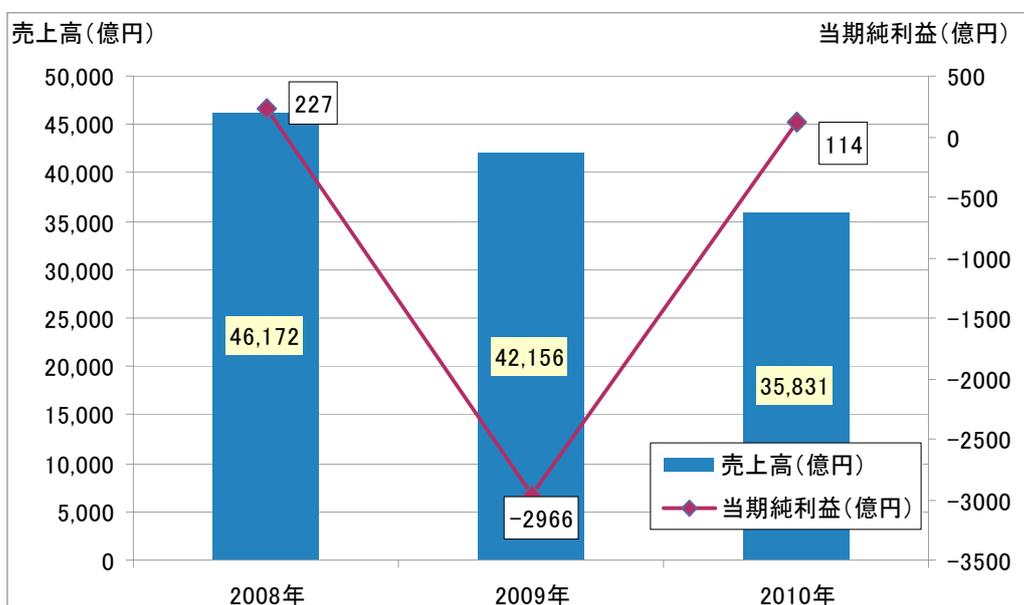
2. 経営状況とグローバル化

G社の経営状況をおきたい。図2-2-2は、2008年から2010年までの3年間のG社の売上高と当期純利益の推移（連結）を示したものである。したがって、下記のデータはあくまでもG社を中心とするグループ全体のデータであり、G社単体のものではないことに注意が必要である。

まず売上高をみると、2008年から徐々に低下していることがわかる。しかし、他方で当期純利益に目を移すと、2008年から2009年に大幅に下落するものの、2010年になると、売上高が3年間で最も低いにもかかわらず、当期純利益は回復している。

当期純利益とは、売上高から経費や法人税などを差し引いた最終的な利益額であるから、売上高が減少しても、売上高の減少分以上のコスト削減に取り組めば利益は出る。G社人事担当部門によると、人件費や資材の効率化などのコスト削減に努めた結果、2010年度に当期純利益が回復したとのことである。つまりG社は正社員の採用を抑制し、非正規雇用の活用を積極的に行ってきたことがわかる。

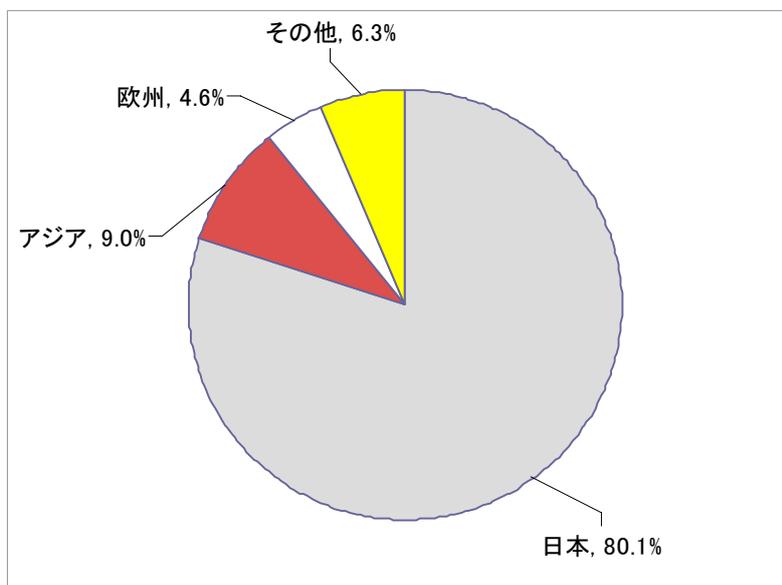
図 2-2-2 売上高と当期準利益額の推移（連結）



資料出所：図 2-2-1 に同じ。

次にG社のグローバル化について触れておきたい。日本のメーカーは、程度の差こそあれ、輸出に力を入れている。海外でビジネスを展開する際には、国内市場での競争以上に、コスト削減に取り組む必要性が生じる。国内市場での競争をする場合、共通の通貨を単位として、コスト削減に取り組めばよいが、海外市場の競争に参加する際には、コスト削減に加え、通貨価値の差異も考慮しなくてはならないからである。つまりグローバル化の程度（海外市場への依存度）は、日本メーカーが、どの程度コスト削減に努めなくてはならないのかの1つの指標となり得る。

図 2-2-3 売上高（市場別 2009 年度）



資料出所：図 2-2-1 に同じ。

そこで G 社の国内外の売り上げはどのような比率になっているのかをみておきたい。図 2-2-3 をみると、G 社は売上高の 8 割を日本国内で上げていることがわかる。一方で、本章の第 3 章で取り上げる電機メーカー F 社と比較をすると、同社の日本国内における売上高は全体の 6 割程度であり、今後も海外市場の売り上げの増加が見込まれている。同じ日本の電機メーカーでも、G 社は日本国内での売上高が多い。既述の通り、グローバル化の程度は、企業に求められるコスト削減圧力の程度を示す 1 つの指標と考えられることから、G 社は、他の電機メーカーにくらべて、コスト削減圧力は強くはないといえる。そしてそれは G 社で働く従業員構成に影響を及ぼす可能性がある。

3. 人員構成

G 社の従業員数は、単体で 25,000 人弱であり、グループ会社を含めた連結（国内 118 社、海外 192 社の計 310 社）では、14 万人程度になる。G 社には、直接雇用の非正規労働者はほとんどいないため、G 社単体の数値はほぼ正社員である³。グループ会社の従業員構成は、直接雇用の非正規労働者の割合は少なく、多くは間接雇用の非正規雇用者（派遣労働者と請負会社社員⁴）である。

このような人員構成となった背景を知るためには、90 年代にさかのぼらなくてはならない。

³ G 社人事担当部門によると、診療所など特殊な部門では直接雇用の有期契約労働者が存在するが、その人数もごく少数であるという。

⁴ 請負は雇用形態を示すものではないため、このような表現は適切ではないかもしれない。本研究が分析課題とする雇用ポートフォリオは、実際に業務に携わる労働者の割合を含む概念であることから、便宜上、請負会社社員と表記する。

G社の製造現場では、以前からアルバイトや嘱託を活用していたが、90年代の後半あたり（97年の深刻な不況期）から、正社員の雇用を守るために、G社はアルバイトや嘱託などの直接雇用の非正規雇用者の活用を抑制してきた。その後、派遣法が改正され、コスト面と流動性の両面で、派遣労働者の活用がしやすくなったこともあり、アルバイトや嘱託といった直接雇用から請負会社社員や派遣労働者の活用へとシフトしていったのである⁵⁶。

第3節 要員管理

1. 正社員数の決定

本節では、G社が正社員数をどのように決定しているのかをみていく。同社の正社員数を決定するのは、本社の人事部であるコーポレートの人事担当部門である。コーポレートの人事担当部門は、社員の人員計画を策定する。この計画は、退職者数や中期計画、経営状況を参考にしながら策定される。

「（コーポレートの人事担当部門としては、コストや長期的な人材育成から、社員は何人が良いということは考えないんですか。引用者 以下同じ。）

社員の人員計画については退職者数や中期計画、そして来期の経営状況などをみて総合的に決めています。単純にある計数をかけるとこうなる、ということだけで数字が出てくることは無いと思いますね。」

上記の通り、人員計画は算定式があり、それに数値を当てはめれば、自動的に社員数が決まらないことを意味する。次に単年度の正社員数がどのように決定されるかをみておきたい。市場の動向や経営環境は常に変化するものであり、人員計画で定められた通りに、毎年の正社員数が確保されるとは限らないからである。コーポレートの人事担当部門は、売上の変化とG社全体のリソース（退職や離職による人員の変化）の状況をみて、単年度の正社員数を決定する。

「基本的には、前年より正社員の構成比率というのは、売上が伸びるか減るか、リソースがどれだけ減るかどうかを聞きながら、プラス・マイナスをしている。」

⁵ 電機産業を対象に、活用する非正規雇用の変化とその背景を説明したものとして、中尾（2003）がある。また同時期の電機産業を取り囲む環境の変化については、久木・電機総研編（2005）を参照のこと。

⁶ 木村（2006）は、電機総研が実施した支部調査を基に、製造事業所が請負労働者を活用する理由を分析している。その主な理由として、業務量変動への対応、正社員を増やさずに人員を確保するため、部門の人件費の抑制の3つがあり、請負労働者の活用が増大した背景には、コスト削減圧力の増加、及び市場の不確実性の増大によって低コストかつ数量的柔軟性の高い人材を活用する必要性が高まったことがあると指摘する。

「(最低限の人員というのはどうやって決まるんですか。)

売上の伸びですとか、人件費をどうするのかという色んな要素のなかで、最低限のいわゆる正社員というところの採用者数を決めていく。」

次に実際の正社員総数の決定のプロセスをみていく。G社では、各BUから人員に関する要望をコーポレートの人事担当部門にあげることから始まる。BUからは増員要求が多く出されることが多く、その総数は最終的に決定する採用計画者数を超えることになる。そのためコーポレートの人事担当部門からみると、BUの人員要求を十分に吟味して採用計画を策定する必要がある。

「現場からあがってきたミクロの数字を積み上げてマクロの全体のG社の採用数になるわけではないと感ずますね。まあ一般的には、ミクロの積み上げの方が、全体のマクロで考えているよりも多くなってくると思うので、合計したら、『1,000人というところが900人しか投入しません』とかっていう話になってくる。そうすると、たぶん現場の方では、本当は社員でやりたいところを他の人(派遣労働者・請負会社社員)を投入したりだとか、そこでどうにかやりくりしているんだと思うんですよね。」

このようにBUの人員要求に基づく正社員の採用計画数は、実際の採用計画数を上回ることが多い。そのためコーポレートの人事担当部門は、一定の人員抑制ドライブをかけている。コーポレートの人事担当部門は、現場からの要望を理解し、またノウハウや人材の質などの面で、一定程度の正社員数を確保する必要性を感じながらも、正社員を抱えることに伴うリスク(業務量に応じた人員調整が困難であるということ)があるため、正社員総数をある程度の数に抑えているのである。

「こちら(コーポレートの人事担当部門)としては、リスクが高いから、正社員は必要最低限に(しています)。ある程度は採らないと、ノウハウとか質の問題もあるので採るんですけど、かと言って、『そんなにたくさん採ったら困るでしょ』と。急に採用数を変えたりすると人員構成が揺らぐという問題もありますし。」

ところで後に取り上げるが、BU内では、各事業部からあげられた人員要求を精査したうえで要求を出しており、コーポレートの人事担当部門は採用計画数の決定に対して、それなりに根拠を持って臨まなくてはならなくなる。その際に用いられるのは、BU単位の売上、現在の人件費、年間退職者数、そして全社の人件費総額といったデータである。

「(採用者数を)決めなくてははいけませんので、売り上げとか中期計画とかをみて、『こう伸びていく』、『人はこれだけやめる』というのはわかっていますから、そのなかで現状とリスクなどを踏まえて『正社員はこれくらい』とかそんなところですよ。」

このように G 社は、上記の情報と BU が提出する人員要求とを照らし合わせながら、もう一方で中期計画に基づく事業の方向性を踏まえて、経営者層と人事担当部門が正社員総数を決定する。G 社の正社員総数は、最終的にトップダウンで決定される。正社員総数が決定すると、各 BU に配分することになるが、コーポレートの人事担当部門からすると、下記の発言通り、その配分は必ずしも BU の要望の通りにならない。

「(あなたのところは 100 名の要望だけど、90 人しか入れないよということになりますか。)

場合によってはそうです。『BU のなかで 100 名』といったら、その BU ごとに事業部がたくさんありますから、『そこはまだ成長するから人を入れる』とか、『ここは伸びないから人を渡さない』とか。それはそれで (要望は) 各部門で落ちていきます。」

それでは正社員の配分は何を根拠に決定されているのであろうか。BU に正社員を配分する際に、コーポレートの人事担当部門は、退職者数、中期計画に基づく業務の方向性と売上などの経営状況を判断材料としているが、事業の動向によっては退職者の補充さえされない可能性がある。

「(定年退職者も BU ごとにみているんですか。)

みえています。しかし BU や各部門に一律に退職者分を補充するわけではありません。伸びていく部門には退職者数以上に配分することになりますし、逆にそうでない部門については退職者数の一部しか補充しないこともあります。」

このような流れで G 社の正社員総数は決定されるが、ここで 2 つ重要なことがわかる。1 つは、正社員総数は自動的に決まらないことである。上記の通り、退職者数、業務計画や経営状況は正社員総数を決定する際の判断材料になっているが、それらを根拠として、算定式のような形で正社員数を決定する仕組みが存在するわけではない。G 社は、様々な要因を勘案して正社員総数、ひいては新規採用数を決めている。

もう 1 つ重要なことは、正社員だけではこなせない業務を非正規雇用の活用でカバーすることである。上記のように、コーポレートの人事担当部門は BU の要求を汲み取りながらも、マクロ的な視点から正社員総数を決めるため、各 BU に配分される正社員数は、要望の通りになる保証はない。各 BU の正社員数は所与のものとして配分されるが、業務量に基づいて算定されるわけではないため、与えられた事業予算から正社員にかかる人件費を除いた範囲

内で、要求した人員をベースとした人員体制と実際の人員体制との差を、非正規雇用の活用で埋めるほかない。

「(事業部としては、今売り上げが伸びているが、コーポレートの人事担当部門が正社員をくれないと。そうしたら請負や派遣を活用するしかない。だんだんこの人たちの仕事領域が正社員のところまではいってくるということになりますよね。)

それはある程度、この領域の業務については正社員に任せたいというのはあると思いますけど、じゃあその時に正社員にしたいという『あるべき論』があったとしても、どうしてもその業務をやらさざるを得なかったら、そっち(委託や派遣労働者の活用)にいきますよ。」

2. 非正規雇用の活用

(1) 非正規雇用数と役割

既述の通り、G社に直接雇用の非正規雇用はほとんど存在しない⁷。そのためG社でいう非正規雇用とは、派遣労働者と請負会社社員を指す。

請負に出す業務全体からみると、請負会社社員(子会社の正社員)は製造現場の業務よりも、技術系の業務を担当するケースが多いという。またG社にはグループに属さない協力会社も存在する。G社との関係の強さでいうと、基本的には、グループに属する関連会社、協力会社という構図になるが、下記の発言の通り、協力会社には濃淡がある。その濃淡とは、会社の技術レベルや品質などでランク付けをされていることを指す。業務量が減少する場合、そのランクによって、G社との関係を維持するかどうか判断される。ただし技術開発やソフト開発などの事業では、協力会社が重要な役割を担っており、上記のような単純な構図には必ずしもならないという。

「関連(会社)だって、うちの社員と同じですから、そんなに差はないと思いますよ。G社グループに関しては、社員と同じですね。あと使っているのは派遣社員と協力会社。でも協力会社のなかでも、色々レベル分けしているはずですよ。『この会社はレベルが高いから、絶対最後まで離さない』と、『このレベルの会社をずっと維持して組みたい』というところと、『基本的に仕事が無かったら契約を終了するよ』という会社と。たぶんこういう幅のなかですね、アローワンス(ランク付けのこと)を持ってですね、『ここは品質が高くない』と『関係がそれほど強くない』とそういうところをうまく使いながら、このなかでラダーみたいなことをしながらですね、そこをうまく動かしているんだと思います。現実には、そうでないと動かないと思うんですよね。」

⁷ 「当社はいわゆる雇用しているということになりますと、非正規雇用者は0に近いと言って良いであろうと思っております。職場ではいわゆるパートですとか、アルバイトですとか、そういうものは一桁くらいしか、ごく例外的ですね」という人事担当部門の調査対象者の発言による。

(2) 非正規雇用の活用の実態

一般的に言えば、派遣労働者と請負会社社員は、正社員にくらべて、コストがかからないこと、業務量の変動に応じて活用することが主な活用理由となっており、G社も少なからず、両者にコスト低減とフレキシビリティを求めることになる。

しかし正社員の要員管理においてみたように、各BUが考える必要な正社員数が配分される保証がない以上、BUからすれば、現有の正社員数を前提として、足りない人員は派遣労働者と請負会社社員で補うほかはない。G社は、派遣労働者と請負会社社員の活用を織り込んで、雇用ポートフォリオを編成することになる。

実際の非正規雇用の活用は、下記の発言の通り、派遣労働者も請負会社社員も、業務量の変動に応じて調整されることはあるものの、簡単にその人数を増減できるわけではないことがわかる。

「派遣とか請負というのはフレキシビリティがあると言っているんですけど、そんなに簡単に契約を終了できるわけじゃないんです。やっぱり今後の付き合いがありますから。部門としては、やっぱり残したがるといいますか。『やっぱりそれでも契約を終了しろ』という時は、『人事がとか経理がやるんじゃないくて、経営の判断からこうなりました』と。」

さらに言えば、事業を遂行するうえで、請負会社社員がG社の正社員が持たないコアなスキル（特定の事業を遂行するうえで欠かせないスキル）を持っている場合もある。そのため事業予算の制約によって、簡単に人員を増減できるわけでもない。

「(事業部で人にかかる外注費があって、正社員の総額人件費があって、この割合をどうしたら良いのかという計算をしているわけですね。)

計算というか、例えば、急に事業が伸びた時に、正社員がいなければ、請負会社への委託を増やしていきますよね。そこに追加で委託して、(G社が)ノウハウを持っていなければ、契約を終了しようとしたってできないですね。」

それでは、G社は派遣労働者と請負会社社員を含めた雇用ポートフォリオを、どのように管理しているのでしょうか。派遣労働者については、事務派遣であるか技術派遣であるかで管理の考え方が異なる。前者は社員と同様に人数で管理をされるが、後者については、前者のように単純に人数で管理することはできない。その理由は、下記の発言の通り、技術派遣の管理主体が各事業部になるからである。人事担当部門からすれば、技術派遣の人数を制限したところで、現場は、人が足りなければ、請負会社社員を活用する。したがって、技術派遣については、人数で管理するよりも、業務委託費用で管理するほうが効率的ということになる。

「(コーポレートの人事担当部門が) 技術派遣をなぜ事務派遣と同じようにコントロールしないんだということですが、コントロールしたところで、こっち(コーポレートの人事担当部門)が『(技術者派遣を) 100人活用したら駄目ですよ』といったところで、向こうは『じゃあ請負で』という形で業務委託をするだけなんです。人数でコントロールする意味が無いんです。実際に部門では委託費用という観点で管理しています。」

「(コーポレートの人事担当部門が) 正社員の人員計画というのは立てますよ。というか、グループ会社の社員までは(立てます)。そこから先というのは、派遣と請負というのは、人員計画というよりも費用の観点でコントロールするしかないですよ。」

このように、コーポレートの人事担当部門は、正社員と事務派遣は直接管理する一方で、派遣労働者(事務派遣を除く)と請負会社社員については費用で管理していることがわかる。したがって、雇用ポートフォリオ編成を分析する際には、人数をベースに構成比を取り上げるのではなく、特定の部門を対象に、どの業務をどの雇用形態に任せるかという役割分担の観点からアプローチするほかない。この点については、後に取り上げる IT ソリューション事業部で検討する。

第4節 総額人件費管理

1. コーポレートによる事業予算の策定と管理

コーポレートによる事業予算の策定と管理について取り上げる。通常人件費は正社員を念頭に置くものである。そのため正社員総数が決まった段階で、その人数に正社員の平均単価をかければ、おおよその人件費総額を算定することができる。

しかし派遣労働者や請負会社社員を活用する際にかかるコストは、上記の人件費には含まれない。派遣労働者を活用するのにかかるコストを「派遣費」、請負会社社員を活用するのに要するコストを「請負費」とすれば、本研究が定義する総額人件費管理の範囲は、正社員の人件費+「請負費」+「派遣費」となり、これら全てのコストを含む事業予算をどのように管理しているのかをみておく必要がある。

コーポレートが管理する正社員にかかる人件費と「派遣費」と「請負費」は、各事業部の経費に含まれる。実際に派遣労働者と請負会社社員に対して、どのくらいコストをかけるか(どのくらい活用するか)は、各 BU や事業部において決定される。「派遣費」と「請負費」は資材費や外注費から捻出される。

「コア人材である正社員に加えて、派遣社員だとか、請負があるんですけど、それを活用してもその事業のなかでうまくいくというのであれば、人事担当部門としてはどうこういう話ではな

く BU や事業部のほうで決めていく。ですから人事担当部門としては、正社員の人数ということとは、ある程度決めますけども、フレキシビリティじゃないところです。派遣社員や請負の活用についてはライン（事業部のこと）です。要は事業に応じて増やしたり減らしたりしていると。（派遣や請負を活用するのにかかるコストを管理するのは）あくまでも開発しているところとか、事業をしているところです。」

このように事業部は事業に対する責任を負う代わりに、それに対する権限が移譲されている。上記のような管理方法を用いるのは、電機メーカーが幅広いサービスを提供しており、派遣社員や請負の活用の是非については、コーポレート部門よりも業務内容を理解している現場で判断するほうが適切だということが考えられる。

それではコーポレートは、事業予算の管理を事業部に任せきりにしているのでしょうか。そうではない。まず事業予算は費目ごとに細かくコード化されており、それをコーポレートの経理が管理をする。またコーポレートの人事担当部門は、派遣労働者と請負会社社員の人数、またそれぞれの雇用形態を活用する際にかかるコストを把握するとともに、事業がうまくいかないときは、コーポレートの各部門とともに、対応策を考える。

例えば、経営状況が思わしくないと、コーポレートの人事と経理と経営企画、資材調達などの部門が集まって会議を開き、「派遣社員をどうしましょう」とか「請負会社の活用はこうしましょう」という形で全体計画を策定し、BU に対して指示をする。なおこの会議は、状況が厳しくなった際にかされるものであり、定期的には開催されるものではない。

「まあ事業ユニットといっても、要は中小企業みたいなものですから。1つの企業ですからね。普通の会社もっている全部の機能をそこが持っているんです。コーポレートという私たちの部隊は、基本的にラインがちゃんとやってくれていれば全く問題ないんですけど、うまくいかなかった時とか、将来何か大きなことがある時に出てきて、『ああして欲しい、こうして欲しい』というんです。」

具体例をあげれば、90年代半ばの経営状況の悪化がある。当時 G 社は売上が伸び悩むなかで、コストのなかの変動費部分は売上に左右されるため、固定費の削減計画を策定した。その計画ができると、例えば、「コストを 2,000 億削減する」というなかで、外注費については、人事担当部門や資材調達部門が入り、「固定費のうち、外注費は 1,000 億下げる」ということになり、そのためには「外注費の削減のために派遣社員を何名減らす」ということを決めたという。

2. 非正規化の進展に伴う課題

次に G 社における非正規化の進展に伴う課題を取り上げる。下記の発言のように、コーポ

レートの人件費予算の制約があるために、事業部レベルでは、事業が拡大する場合、その規模に応じて正社員数を増やすことは困難である。その結果として、派遣労働者の活用と業務委託の進展という形で外部化が進むことになる。実際 G 社においても、派遣労働者、請負会社社員の活用が進むなかで、職場において、正社員、派遣労働者、請負会社社員の 3 者間の役割分担が不透明になるといった状況が出てきた。このような状況は、間接雇用の質的基幹化が生じていることを示している。

「(正社員、派遣労働者、請負会社社員の役割分担が曖昧になっていることを悩んでいるんですか。)

(その現状について) 悩まないとは駄目かもしれない。最初のうちは、ここまでは正社員でないとできないと思っているかもしれないとしても、やっぱり正社員を増やせなくて、なおかつ事業が拡大してくると、やむを得ずそこを外部化していくというのは結構あることだと思いますね。その内(正社員とそれ以外の人材が担う役割の境界が)なんかわからなくなっちゃうというんですね。(両者の)境目が。」

第 5 節 IT ソリューション事業部

1. 事業部の概要

特定の事業部として、IT ソリューション事業部を取り上げる。この事業部は、通信会社 (NTT や KDDI など) やメディア (放送局や新聞社) に対して、ネットワークシステムやそれに関するサービスを提供する。この事業部の特徴は、下記の 2 点である。

第 1 に、G 社における IT ソリューション事業部の位置付けである。この事業部は、下記の発言の通り、G 社内において、今後発展させていかななくてはならないと認識されており、当該事業部の位置付けは高い。

「G 社の事業部はいっぱいあるんですけど、そのなかでも (IT ソリューション事業部は) 事業を拡大していかななくてはならない。今は安定的に収入があるというよりも、『これから拡大していかななくてはならない』といわれているところをやらせて頂いております。」

第 2 に、IT ソリューション事業部は受注生産を基本としており、業務量が変動しやすいことである。当該事業部には目標が課されているため、営業はそれを達成するために、出来る限り、事業を受注しようという行動を取る。しかしその結果によっては、現有人員ではこなせない業務量になったり、逆に業務量が少なく、余剰人員を生み出すことになったりする可能性がある。そのため IT ソリューション事業部は、求められるスキルや業務量という、業務の質と量をコントロールすることが非常に困難となる。これにより、当該事業部の雇用が

ートフォリオ編成に一定程度の柔軟性が求められる。

そのため当該事業部は、下記の発言にみられる通り、受注の見込みを立てたうえで、受注可能性の高いプロジェクトについては、あらかじめ人員を手配することがわかる。ただしそれはあくまでも見込みに過ぎず、その通りにならないこともある。その場合の人員のやりくりが非常に困難だということがわかる。

「(IT ソリューション事業部を含む) ソフト系は1回1回、そのプロジェクトを取るために他社さんと応札するわけですが、取れるか・取れないかはわからないわけです。そのため取れないかと思っていたのが取れちゃった場合、色々な人を集めてこない駄目だし、取れると思っていたのが取れなくなっちゃったら、そこである程度想定した人をまたどこかで使わないともったいないです。そういうコンティンジェンシーが求められるのは、たぶんソリューション系なんですよ。」

「(初年度に事業計画を立てますよね。すでに走っているやつと、それに常にオンしていくという形で計画を立てるんですか。)

それでも取れないものもありますので。これを確実にやりたいとっていて、その事業が走れば良いんですけど、その事業が走らないケースも多いですよ。当然競合になってきますので。そうすると、3件4件と競合して行って、極端な話、全部それが取れてしまうと、リソースが足りないということもあり得るわけですね。」

2. 人員構成

表 2-5-1 の人員構成をみると、正社員（出向者を含む）は 41.5%、派遣労働者は 5.3%、請負会社社員は 53.2%である。請負会社社員は、業務量（受注状況）に応じて増減するため、少ない時と多い時で5倍くらい増減する。正社員のなかには、子会社からの出向者が含まれており、それを除く、当該事業部における純粋な G 社の正社員比率は 40%を下回る。正社員 40%のうち、半分は営業職、もう半分は SE である。

派遣労働者は秘書業務のほか、技術職、通訳（英語やスペイン語など）もいる。請負会社社員の活用は、特定の企業に業務そのものを委託する方法と、規模の大きなプロジェクトの場合では、機能単位もしくはロケーション単位で委託する方法の2つがある。

このように人員構成をみる限り、当該事業部においては、正社員と請負会社社員を中心とした雇用ポートフォリオが編成されていることがわかる。そこで以下では、正社員と請負会社社員を中心に分析を進めていくこととする。

表 2-5-1 IT ソリューション事業部の人員構成

雇用形態	正社員（出向者を含む）	派遣労働者	請負会社社員	合計
構成比	41.5%	5.3%	53.2%	100.0%

資料出所：インタビュー調査より。

注．構成比は調査時点の人数を基に算出しているため、時期や状況によって変動する。

第 6 節 BU 内の正社員の人員要求

1. 人員要求決定のプロセス

すでに BU からコーポレートの人事担当部門に人員要求をあげるというプロセスを説明したが、ここではその前段で BU の人員要求がどのように策定されるのかを明らかにする。まず同一 BU 内でどのように人員要求が出されるのかをみたく、BU が最終的に人員要求をどのように取りまとめるのかを明らかにしていく。なお BU 内において引用する発言は、IT ソリューション事業部長 T 氏のものである。

BU が人員要求をする判断材料として、①自然減に対する人員補充と②各種計画との兼ね合いの 2 つがある。まず自然減であるが、定年退職を控えている社員数を把握できるため、その穴埋めを考える。ただしこれは頭数の話であり、定年退職を控えたベテラン社員 1 人の欠員を、新入社員 1 人で補充できるということにはならない。当然のことながら、退職者の補充を前提に来季の事業を踏まえて、人材の質と量の確保を考慮して要望が出される。

「社員の数はですね、1 つは自然減がありますので、定年の方とか、あるいはその穴埋めじゃないですけど、それは当然新入社員が突然上に行くわけではないので、人数的には、定年される方の補充はしていますけども。実際にはですね、なかではその仕事というんですかね、その事業はどうなっていくかを考えた上での人数配分をしなければいけないというか、するように考えています。」

もう 1 つは各種計画との兼ね合いである。G 社の中期計画は 3 年スパンで策定されるが、そのなかに様々な業務が含まれる。そのため事業部ごとに、中長期的な売上計画や人員計画などをみながら、「来年は 2 人の新入社員が欲しい」という要望が出されれば、それを BU が集約してコーポレートの人事担当部門に提出する。

「私どもの事業部は、これから伸ばしていくことになるので、今の人数を母体にして、そのまま伸ばしていったらとんでもない人数になってしまう。要は、今は G 社全体の売り上げと人数比のなかでいうと、うちの事業部は売上にくらべて人数が多いんです。立ち上げによって多い状態ですので、それを例えば、3 年後・4 年後に（事業が）1.2 倍になったから、人数を 1.2 倍

にするかという、そうならないので。事業構造的にですね、社員の人数はこのくらいで良いであろうという風に（決めています）。」

ところで BU が提出する人員要求において重要なことは、要員を算定する式が存在しないことである。例えば、売上などを指標として算定式を活用することも考えられるが、事業の状態（安定しているかどうか）などの違いもあるうえ、事業自体も変化するため、算定式は成り立たないという。

「(算式のようなものがあるんですか。)

ないです。ないので、安定的な事業でしたら、さっき言ったように、今は 100 億（事業を）やっていて、100 人だったら、将来 150 億になるんだったら、(人員を) 1.5 倍という算式が成り立つんだと思うんですけど、やっぱり事業というのは変わっていきますし、なかには固定的な仕事をされる方もいますし、実際は売上計画というか、利益計画になっていくので、その算式は成り立たなくてですね、ある程度は 1 人当たりの売上高ですとか、数字は出すんですけども、それを比例的に使ってはいないです。」

上記の通りであれば、コスト管理によって、当該事業部の正社員数を合理的に説明できないことになる。また他方で G 社は BU 制を敷いており、事業部に権限を与える代わりに、利益責任を負わせている。そのため事業部の責任者は、利益目標を達成するために、人件費の高い正社員を異動や補充を通じて配属させるよりも、比較的調整コストのかからない非正規雇用の活用を優先させるはずである。

その実態であるが、下記の発言の通り、利益目標を達成することは重要である。しかしコストを優先して、本当に必要な人材を確保できなければ、結果的に、事業そのものがうまくいかないことになる。それよりは、利益を減らすことになっても、コストをかけて、事業をやり遂げることが重視されることもある。つまり当該事業部においては、利益目標の達成だけが重視されているわけではない。

「(T さんにも利益目標が与えられていますよね。プロジェクトの利益を出すために、要員で工夫しようというのではないんですか。)

確かに利益目標というよりも、どんなプロジェクトでも利益が大きければ大きいほど良い。逆に言うと、人を取ったら原価が増えることになりますから、原価を削減するために、どうしようかということとは最大限（考えています）。原価は最小限になるように考えることはしています。ただそれだけをやってしまったら、プロジェクトが結果的にうまくいかなければ、あとで人を追加しなくてはいけなくなりますから。それ（利益目標が）が全てではないんです。」

以上が、BU内の人員要求を決定するプロセスである。ITソリューション事業部における正社員は、SE業務と営業業務に割り振られる。そこで以下では、具体的にSE業務と営業業務に分けてみていく。なおあらかじめ、業務別に人員構成を示すと、下記の表2-6-1になる。SE業務は正社員と請負会社社員、営業業務は正社員と派遣労働者で構成される⁸。

表 2-6-1 業務別の雇用ポートフォリオ

業務内容	雇用形態	
SE業務	正社員	請負会社社員
営業業務	正社員	派遣労働者

資料出所：表 2-5-1 に同じ。

2. SE業務の雇用ポートフォリオ編成

まずSE業務は、下記の発言の通り、業務を受注できれば、そしてその受注額の範囲内であれば、人員を増やせるという事業構造となっている。そのためあらかじめ売上計画に基づいて、正社員は何人、関係会社や協力会社は何人という形で雇用ポートフォリオ編成を決定せず、業務を受注した段階で、当該事業部が担当するプロジェクト全体をみて、さらにその事業を担当する人員のやりくりを考え、最終的に、正社員は何人、関係会社・協力会社は何人という形で、雇用ポートフォリオが編成される。

「(受注額があって、目標とする利益があって、それが事業部に課されていますよね。そういったところは、判断される時に活用しないんですか。)

(目標とする利益額の)考慮は当然します。しますが、それはSEと営業とスタッフでは違いますね。SEは、要は直接費になります。直接費になりますので、受注してお客様からお金を頂ければ、ある意味、いくらでも増やせることになってしまいうんですよね。でもそれを正社員で増やすかという、そうはいかないわけで、そういうのは関係会社さんに行くわけです。売上計画から何人必要というのは、社員が何人で、関係会社が何人という形ではなくて、(プロジェクト)全体で考えますから。プロジェクト単位で、結果として、社員は何人、関係会社は何人という形に大体はなっています。」

しかし上記の方法であっても、雇用ポートフォリオ編成は困難なものとなる。当該事業部の業務量を一方でみながら、もう一方では関係会社と関連会社がどのような状況に置かれて

⁸ G社のITソリューション事業部では、請負会社社員が活用されるが、他の企業の同一事業部門において、同じような雇用ポートフォリオを編成するとは限らない。労働問題リサーチセンター・連合総合生活開発研究所編(2007)によると、ソフトウェア開発では、派遣労働者を活用するのか、請負会社社員を活用するのかは、それぞれの得意分野があり、開発部署の要望によって決まるという。したがって、同一企業でもその選択は部署によって異なっており、ITソリューション事業のポートフォリオ編成は多様であるといえる。

いるかをみなくてはならないからである。

具体的には、下記の発言の通り、関係会社や関連会社でも、ITソリューション事業部の仕事のみを請け負っているわけではないため、他の事業部から請け負った業務がいつ頃終わりそうかなど、関係会社や協力会社の業務スケジュールを把握しておかなくてはならない。

「プロジェクトとして、協力会社なり子会社の人を当てにするのかというのが結構難しくてですね。さっきいったように、ソフトウェアの子会社がありますよね。そのほかに協力会社さんもあるわけです。しかしそれらの会社の人たちを当てにできるかということ、そこは結構ブレがあってですね、協力会社でも、私どもの事業部の仕事をしているだけではないので、他の事業部の仕事もしているわけなので、そうすると「大きなプロジェクトが2年後に終わりそうだね」ということであれば、言葉は悪いですけど、人が余るわけですよ。そうだと私ども（の人員）を増やすわけではなくて、そこの人たちを当てにするということもあるので、SEは仕事量と全体のボリューム、それもG社だけではなくて、関係会社や協力会社を含めた形で考えなくてはいけないので、それら全体の人員計画を考えるととなるとですね、結構難しい。数式はないんですけど。」

このようにSE業務については、ITソリューション事業部の都合に合わせて、グループ会社や協力会社をコントロールする側面と、逆にグループ会社や協力会社の状況にG社が左右される側面の両面が存在する。他方で当該事業部の営業は、利益目標を達成するために、出来る限り、受注しようとする。その結果、当該事業部全体の業務量は、どれだけ事業を受注できるかどうかによって左右され、業務量の変動に応じて、要員数の調整が求められる。その調整の役割を果たしているのが、請負会社社員である。しかし上記の通り、G社は請負会社の状況を考慮しなくてはならない。したがって、SE業務の雇用ポートフォリオ編成は、受注の結果（業務総量）、コスト管理、請負会社の状況によって決まる。

3. 営業業務の雇用ポートフォリオ編成

営業業務の雇用ポートフォリオは、正社員と営業補佐をする派遣労働者で構成される。しかし派遣労働者は少数であるため、実質的に正社員数が決定されれば、営業業務の雇用ポートフォリオは編成される。

営業業務に携わる正社員数の決定は、下記の発言の通り、「感覚」になるという。当該事業部の営業には、ソリューションの知識やノウハウのほか、人脈の形成が必要とされる。技術的な知識やノウハウはマニュアル化すれば、伝達することができるが、人脈などの部分は、人材育成を行うなかで引き継いでいくほかないという。そのため営業は、長期的な視点に立って人材育成を行う必要があり、ある程度、計画的に人員を補充していかななくてはならない。

「(営業についてはどうですか。)

営業はですね、これは本当に感覚になります。営業は結構難しくてですね、普通にいうところの営業とは業務内容が違うんですね。システムというか、本当にソリューションのノウハウを持っていてはいけないので、ある程度は、育てていかないといけない。お客様のところに行っても、単純に『買ってください、売ってください』という仕事ではないので、それは育てていかなくてはならない。若いうちから育成をするために、人員構成をみた場合に、今営業系をやっている社員が高齢化してきたとすると、やっぱり若い人を増やさないといけないと。上の人たちがいなくなってしまうので、人脈ですとか、ノウハウというのが残らないですね。どちらかという、技術的なことは紙に書いて残るんですけど、営業的なことは紙に残らないことが多いので、そこは引き継げる形で若い人を入れていくことがありますね。」

ではなぜ「感覚」という表現になるのか。営業に携わる正社員については、人材育成が重視されており、そのために要員設定がしづらいからだと考えられる。組織内の人員の自然減や業務の方向性から、補充する人員数を決定することはできる。しかしどの時期に若手社員を補充し、どのような育成を施せば、人員数と人材の質という両面で、スムーズな補充になるのかが不透明だからである。これに加え、日々業務が変動する IT ソリューション事業部においては、さらに困難な作業となる。それを表現すると、「感覚」となるのだろう。

このように IT ソリューション事業部では、SE 業務の雇用ポートフォリオ編成は、受注の結果、コスト管理、請負会社の状況を含め業務全体をみて決定され、営業業務における雇用ポートフォリオは、長期的視点に立って人材育成を行う必要性を考慮して編成される。どちらの業務についても、要員設定の明確な基準はなく、正社員の割り振りを決定するだけでも困難であること、また同一事業部でありながら、業務の性質によっても、雇用ポートフォリオ編成は異なることがわかる。

4. 関係会社・協力会社との関係

次に G 社とグループ会社、協力会社の関係に触れておきたい。IT ソリューション事業部が派遣労働者と請負会社社員の活用を前提として、雇用ポートフォリオを編成しなくてはならないことは、すでに説明してきた。ここでは、技術水準と情報開示という 2 つの側面から、G 社と関係会社・協力会社の関係をみていく。

(1) 技術水準

G 社の正社員が全ての技術を保有していない以上、事業を遂行するうえでは、G 社にとって関係会社や関連会社の技術水準も重要となる。G 社の正社員は、プロジェクト・マネージャー (PM) として、最終的な責任を負う立場にあり、そのために必要な知識や経験を持っている。しかしそれはあくまでも管理者としての業務であり、実際の業務に携わる際に求め

られる技術水準は、下記の発言の通り、G社、関係会社、協力会社の3者間における差はないという。

「(G社本体では、グループ会社や関連会社にはない技能水準は無いんですか。)

それはあります。実際にはG社の正社員としてというよりも、プロジェクト・マネージャーとして、例えばマネジメントレベルをここまでやる方はこういう技能水準を持っていないてはならない、あるいは新入社員だったら、ここまでの技能水準を持っている方が良いという技能水準は当然あっても、G社はここまでの水準を持っていないてはならないとか、関係会社はここまで持って頂かなくてはならないという水準はないと思っています。」

他方で、G社の正社員が規模の大きい事業に携わる経験が多いために、グループ会社や関係会社が持たないスキルや経験を持つことはある。ただしそれはG社が、戦略上、そのようにしているわけではなく、あくまでも過去の経験を蓄積してきた結果としてそうなっているに過ぎない。

「(人によるでしょうが、技術の水準はG社でも関係会社でも関係ないという感じですか。)

個人的には差はないと思っています。ただ仕事柄ですから、何百人を束ねるようなプロジェクトでは、やっぱり事業のレベルは規模によりますから、そういうノウハウはG社のほうが持っているんですけど、G社が持っていないてはならないから持っているわけではなくて、過去の経験だとか蓄積から持っているということであって、関係会社さんがそのレベルを活用していない(達していない)か」というと、それはないと思っています。やっぱりプロジェクトは大きくなれば大きくなっただけのノウハウやスキルは重要ですから、それは事業の規模でG社の社員が持っているというのが現状ですね。それを持っている人がG社で必要で、それを持っていない人が関係会社(に)という風にはなっていません。」

上記の通りであれば、役割の差異を除き、技術水準でみる場合、G社とグループ会社、協力会社の3者の関係は不透明になる。G社の正社員は、大規模のプロジェクトに携わった経験から、知識やノウハウを蓄積しているに過ぎないからである。その結果として、事業を進めるうえでも、G社内外を分ける明確な線は引かれているわけではないということになる。それは下記の発言の通りである。

「(そうすると派遣と請負、G社の正社員の役割分担はどうなるんですか。)

正直いうと、明確な線があるわけではないです。」

(2) 情報の共有

G社と外部の人材との技術水準に差がないとすると、スキルとコストの両面から、請負会社社員の活用は不可欠となるだけでなく、受注状況に応じて、常に請負会社からの協力を得られる体制づくりが必要となる。その体制づくりを構築するためには、①G社の事業に関する情報を関係会社や関連会社と共有する、②①を前提として、関係会社や関連会社に人員計画を立ててもらい、③G社が関係会社の人事管理をサポートすることの3点が必要になる。

まず①であるが、G社は、請負会社に対して、今後の業務の方向性や方針などを公開し、それを基に各社が人員計画を立ててもらえるようにしているという。

①情報共有

「例えば『そのこの先、下期の半年間、例えば私たちはここを目標にこういう風にやっていくんです』という説明会を、昔はですね、事業部員（G社の正社員のこと）しか呼ばなかったんですけど、今は関係会社まで含めて呼んでやっているんです。じゃあ協力会社にはやらないかという、やることはやりますが情報量は変わるわけです。ある意味、協力会社の人には見せてはいけないものがあるんですけども、目指すところは一緒になってくるので、協力会社の方に来て頂いて説明することもあります。」

上記のように、G社は、程度の差こそあれ、関係会社や協力会社にも情報共有を行っている⁹。関係会社や協力会社は、その情報をそれぞれの企業における人員計画に反映している。

②G社の事業に基づく人員計画の策定

「(そうすると、関係会社も協力会社も、この事業部の仕事はこうなるから、人員計画を立てられるわけですね。)

(関係会社や協力会社が) 自分のところもどのくらいのリソースを抱えていても良いだろうかということは、こちらからの要請というよりも、各会社さんで考えて頂くということですね。それは各会社さんもうちの事業部だけを相手にしているわけではないので、実態として、他の事業部と総合したうえで考えているということがあります。」

さらに関係会社については、G社が採用計画を含めて、人事管理面でサポートをしている。ただしそれは事業の流れが一体となっているところに限られる。

⁹ 電機連合総合研究企画室編（2010）p.163によると、外部人材の活用にあたっての人材ビジネス企業との情報共有の進め方は、人員数や派遣・配置部署の目安として、四半期ごとに作成する事業所の見通し・計画を人材ビジネス企業に伝え、日単位・週単位で計画の修正が必要になる場合には、その都度人材ビジネス企業と連絡を取って調整するという形が各調査対象事業所に共通してみられたという。この動きは、電機産業に広く波及しているといえる。

③関係会社の人事管理への関与（サポート）

「やっぱり採用するリソース計画みたいなものというのは、G社本体のほうで関係会社もあわせてコントロールしているんです。何人採用するか、その数を含めて。それはその全ての事業が
というわけではないんですけど、会社ではなくて、G社の事業と連動しているようなソフト関
連会社とか、製造とかは事業が一体ですよ。こっちがコントロールをされていて、それぞれ販
売とか物流とか開発とか製造とか、こういう1つのサプライ製品が流れているところは、いわ
ゆるサプライチェーン会社という位置付けをして、リソース・コントロールをしています。で
も事業を独立でやっているところは利益を出すんだったら、自分たちの範囲内でやりなさいと。
そういうコントロールですよ。」

第7節 考察

これまで電機メーカーG社のITソリューション事業部を対象に、どのように雇用ポートフォリオを編成するのかをみてきた。ただし既述の通り、最後の詰めのところでは調査を断念せざるを得なかったため、ここでは考察という形で、当該事業部における雇用ポートフォリオ編成を提示したい。それをまとめたのが、表2-7-1である。同表は事業類型によって、雇用ポートフォリオ編成が異なることを示している。以下では、この表に沿って説明をしていく。

まず事業の類型から説明をしていこう。事業の類型は、下記の表2-7-1の左側にあるように、新規事業、発展事業、継続事業、衰退事業の4つがある。その類型によって、事業が軌道に乗るかどうかのリスクの程度と事業単位の採算性が問われるかが決まり、それによって雇用ポートフォリオ編成が異なるというものである。

新規事業は、新たに取り掛かる事業であるため、その事業が軌道に乗るかどうかが、どのタイミングで採算が取れるようになるかという点で、リスクの高い事業である。そのため、採算よりも事業が軌道に乗るかどうかが重視される。言い換えれば、利益よりも、事業を軌道に乗せるために、コストを投入することが可能となり、この事業はG社の正社員を中心とした人員構成で臨むことになる。

発展事業は、これから軌道に乗り、事業規模が拡大することを期待される事業である。そのため、新事業ほどではないが、安定的に利潤が得られるかどうかは不透明な部分があり、プロジェクトを遂行するうえでのリスクは未だに伴う。事業が軌道に乗り、安定的に利潤を得られるようになるまでは、そのリスクを負担する必要がある、それを担うのがG社の正社員である。発展事業もG社の正社員を中心とした人員構成になるが、新規事業よりリスクが低くなった分、事業単位の採算が問われる。それゆえ人数としては少ないが、請負会社社員が活用される。

継続事業とは、事業が軌道に乗り、安定的に利潤が得られることを見込まれる事業を指す。そのため上記の2つの事業とは異なり、事業単位で採算が求められる。この場合、G社の正

社員を多く配置してしまうと、それだけ人件費が膨らんでしまうため、自社の正社員より人件費の安い請負会社社員を多く配置するほうが、プロジェクトの採算は良くなる。それゆえ G 社の正社員数は少なく、請負会社社員の活用が進むことになる。

最後は、衰退事業である。衰退事業とは、すでに軌道に乗った事業であり、その事業を遂行するのに伴うリスクは低い、事業が発展する見込みは乏しく、やがて撤退する可能性の高い事業である。そのため事業単位で採算が問われるため、人件費の高い G 社正社員を配置することはできず、請負会社社員中心の人員構成となる。

表 2-7-1 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の仕組み

事業の種類	業務の継続性の程度	コスト管理の程度	雇用ポートフォリオ編成
新規事業 (発展させなくてはならない事業)	事業が軌道に乗るかどうかのリスクは最も高い。	事業の採算は問われないため、人件費をかける。	正社員中心
発展事業 (発展しつつある事業)	上記のリスクは比較的高い。	事業の採算は少し問われるが、新規事業にくらべ、人件費を比較的抑える。	正社員 (多) 請負会社社員 (少)
継続事業 (マーケットが成熟している)	上記のリスクは比較的低い。	事業の採算が問われるため、人件費は低く抑える。	正社員 (少) 請負会社社員 (多)
衰退事業 (マーケットが縮小、売上減少が見込まれる)	上記のリスクは低い。	事業の採算が問われるため、できる限り、人件費は低く抑える。	請負会社社員中心

資料出所：表 2-5-1 に同じ。

このような形で、G 社の IT ソリューション事業部では、事業類型ごとに雇用ポートフォリオが編成されるものと考えられる。その通りであるならば、以下の 2 つのことがいえる。

1 つめは、事業を担うことに伴うリスクと事業の採算を問うことは、トレードオフの関係にあることである。事業が軌道に乗るかどう、安定的に利潤を得られるようになるかどうかは取り掛かってみないことにはわからない部分がある。そのため新規事業や発展事業については、まず事業を軌道に乗せ、さらにそれを発展させることが重視される代わりに、事業の採算性はそれほど問われない。それゆえ人件費の高い G 社の正社員を配置することが可能である。逆に安定的に収益を確保しやすい安定事業もしくはコストの掛けられない衰退事業

では、上記のリスクが低い分、プロジェクトの採算が求められることになり、G社の正社員より、人件費コストの安い請負会社社員の活用が選択をされるということである。

2つめは、事業に伴うリスクがG社の正社員と請負会社社員の賃金格差を説明する根拠の1つとなり得ることである。いわゆるリスクプレミアムである。上記の通り、G社の正社員がリスクの高い事業に優先的に配置されるのは、G社が責任を負うということを前提に、事業の採算よりも、事業の発展と安定を重視するからである。請負会社社員よりも人件費の高いG社の正社員は、そのリスクと責任を負うことになり、同一のスキルを持っていても、業務負担はG社の正社員のほうが重くなる。これが両者における賃金格差の説明要因の1つとなる。

1. 制約条件

上記の表 2-7-1 は、いくつかの制約条件を前提として、当該事業部における雇用ポートフォリオ編成の仕組みを理論的に提示したものである。ここでは、その制約条件を示しておく。それが下記の事業の発展性、教育訓練の必要性、事業を遂行するのに必要なスキルの所在の把握、請負会社の状況の4点である。

①事業の発展性

これは事業が発展し、事業が軌道に乗るかどうかということである。事業が発展していれば、事業の安定性が増し、今後も事業が継続される可能性が高まるが、逆の場合、事業は不安定になり、事業が継続される可能性は低下する。下記の発言の通り、G社の正社員はPM（プロジェクト・マネージャー）を担っており、事業が発展するかどうかのリスクは、G社の正社員が負うことになる。

「(G社としては、最終的に譲れないコアな部分はどうなるんですか。どこまでなら譲って、どこから譲れないんですか。)

難しいなあ。譲れない部分ですよ。マネジメントは当然そうですよね。それから事業として、経営計画というんですか、そういうのは当然譲れないです。事業の発展性を推し進めて関係会社の方にやってもらったら、それはG社の意味が無くなってしまいますので、そこは当然譲れないですよ。」

②教育訓練の必要性

要員管理上、新入社員は正社員1人とカウントされる。しかしそれはあくまでも頭数の話であり、質を兼ね備えているわけではない¹⁰。したがって、新入社員には教育訓練を施す必要がある。

¹⁰ 「大体そもそも新入社員を採ったところでそんなにね。1年で戦力扱いはできませんからね」というインタビュー調査での人事担当部門の応答者の発言による。

「例えば、SEの中に新入社員がいて、彼を育てるためには、協力会社の人にやらせてもらった仕事でも、それをまず社員でやってみようということになることもあります。それ以外にも、今度関係会社や協力会社をお願いしようとしても、それができる人がいなかったり、あるいは見込みよりも高い金額になってしまうということになっているのであれば、社員でやりましょうかという算段をすることもあります。」

③必要なスキルの所在の把握

3点目は、事業を遂行するのに必要なスキルの所在の把握である。既述の通り、G社は全てのスキルを持っているわけではなく、G社が考えるコアなスキル（PMをするのに最低限必要なスキル）以外は、グループ会社を含めて点在している。それゆえG社は、グループ会社を含めて、プロジェクトを遂行するのに必要なスキルがどこにあるのかを常に把握している。

「(G社が全ての技術を持たないのは何故ですか。)

それはやっぱり得意な部分ですとか、あるいは会社の規模とかによって、当然できる・できないに関わってくるし、会社さんによっては、人によっては、G社だけではないところで培ってきた技術が当然ありますから、逆にいうと、G社は「どこにどういう技術があるんだろう」と、コントロールするところは持っていないといけない。ただ当然全てではないです。これは本当にコアな技術でG社が持っているべきだということであれば、人に来て頂く（G社の社員になってもらう）か、あるいはパテントを買うのかといったところは当然やりますけども、全てそれですつもりはありませんし、(G社として) 活用できる技術はどこにあるかというのは知っています。」

④請負会社の状況

4点目は、請負会社が置かれている状況である。G社の業務を請け負うのは、主にグループ会社とコアな協力会社であるが、それらの企業は当該事業部の仕事のみを請け負うわけではない。そのため請負会社が当該事業部の事業をいつ担当できるかは不透明であり、常に事業部の都合や状況に応じて、業務委託ができるわけではない。

「(その時その時では何が利くんですか。正社員にするとか、派遣にしようとか。)

色んな要素が(あります)。その時その時のその個人的なスキルもありますし、先ほどもいったように、周りの環境で関係会社さんや協力会社さんが空いていれば、そこでやって頂く。」

このように、当該事業部は、プロジェクト（最終的にはBU）の採算を考えながらも、必要なスキルの所在、請負会社の状況、雇用面でのリスクヘッジ、新入社員の育成、事業の発展性を考慮して、雇用ポートフォリオを編成していると考えられる。なお上記の表 2-7-1 で

は、新入社員の育成は含まれていない。そこで以下では、事業類型と正社員の人材育成との関係をみる。

2. 事業類型と正社員の人材育成

当該事業部の雇用ポートフォリオが事業類型別に編成されることを述べたが、もう1つ考えなくてはならないことがある。それは正社員の人材育成との関係である。新入社員であれ、一定期間の勤続経験のある社員であれ、要員管理上は、社員1人とカウントされるが、両者の間には能力差が存在する。事業部としては、社員1人を補充する場合、新入社員より人件費が高くても、一定期間の勤続経験のある社員を好む可能性がある。新入社員は、教育を施さなくては戦力とならないからである。

しかし正社員数が抑制されている現状においては、新入社員を受け入れ、育成しなくてはならない。そこで事業類型と新入社員の人材育成の関係を考えてみたい。下記の表2-7-2は、先にみた表2-7-1を基に、事業類型別に正社員の人材育成がどのように行われているのかを記したものである。

新規事業は、事業が軌道に乗るかどうかのリスクの高い事業であるため、G社の正社員が多く配置され、かつ事業の採算性が問われないという意味で、新入社員を受け入れる余裕はある。しかし他方で今後もこの事業が続く保証はないことから、新入社員を受け入れるほどの余裕は無いと考えられる。この結果、新規事業は、新入社員を育成する事業としては相応しくないといえる。

発展事業は、新規事業にくらべて、事業が軌道に乗るかどうかのリスクは低く、正社員が比較的多く配置される。またこの事業は伸びており、事業が継続される可能性が高く、新人の育成の場として適切である。しかし発展しつつある事業は、業務量も増えていることが考えられ、場合によっては、人員不足を招くことも考えられる。したがって発展事業は、人材育成をする効果が期待できるものの、現場が対応できないという意味では、配置される新入社員の数は限定されると考えられる。

継続事業は、事業の展開するうえでのリスクは低く、かつニーズが大きく変動することは考えにくい安定した事業であるため、新入社員を受け入れる余裕はある。新入社員の育成の観点からみると、この事業が新入社員の育成の場として、最もふさわしいといえる。したがって新入社員の多くは、この継続事業に配置されると考えられる。

衰退事業であるが、マーケットが縮小し、今度売上の減少が見込まれる事業であるため、業務量という点では余裕があるものの、コスト面で、新入社員を抱えるだけの余裕があるとは限らない。またこの事業はいずれ撤退することが見込まれる事業であるから、新入社員にその事業について学ばせることのメリットは少ない。この結果、衰退事業には、新入社員は配置されないと考えられる。

表 2-7-2 事業類型と人材育成

事業の類型	業務の継続性	事業の採算	新入社員の人材育成
新規事業 (発展させなくてはならない事業)	低い	事業の採算は問われない。	新入社員を受け入れる余裕はない。
発展事業 (発展しつつある事業)	比較的高い	事業の採算は比較的問われない。	新入社員を受け入れる余裕はある。
継続事業 (マーケットが成熟し、安定している事業)	高い	事業の採算は問われる。	新入社員を受け入れる余裕は大いにある。
衰退事業 (マーケットが縮小、売上減少が見込まれる事業)	低い	事業の採算は問われる。	新入社員を受け入れる余裕はあるが、育成の機会として相応しくない。

資料出所：表 2-7-1 に同じ。

第 8 節 小括

G 社の雇用ポートフォリオ編成についてみてきたが、その分析結果について、整理をしておこう。その内容は下記の 3 点にまとめられる。

第 1 に、IT ソリューション事業部における雇用ポートフォリオは、総額人件費管理のみで、編成されないということである。当該事業部は、他の事業部と同様、利益責任を負っている。そのためコスト削減は重視されているものの、プロジェクトの進捗が思わしくなければ、人員の追加投入を行うこともある。また即戦力として期待できない新入社員が配置されるため、プロジェクトを運営しながら、新入社員の教育訓練も行わなくてはならない。それゆえ、当該事業部の雇用ポートフォリオは総額人件費管理によってのみ編成されない。

第 2 に、当該事業部における雇用ポートフォリオの編成である。第 1 点目において指摘した通り、IT ソリューション事業部の正社員数（人件費も）は所与のものとなり、営業は当該事業部に与えられた目標を達成するために、出来る限り、業務を受注しようとする。そのため当該事業部の正社員数は、業務量（受注量）と連動せず、正社員のみではこなしきれない業務を抱える可能性を持つ。これが当該事業部において、非正規雇用を活用する理由であるが、それを担うのが請負会社社員である。ただし現段階では、当該事業部の主力である G 社の正社員と請負会社社員との棲み分けがどのように決定されているかについては、仮説の域を超えてはいない。とはいえ G 社正社員が担う固有の役割として、プロジェクトのマネジメントがあり、それを前提に考えれば、事業類型別に雇用ポートフォリオを編成すると考えら

れる。

まず事業を、①新規事業、②発展事業、③成熟事業、④衰退事業の4つに類型化した。①と②は事業単位の採算よりも、事業が軌道に乗るかどうかが重視されるため、そのリスクを負担するために、正社員中心の雇用ポートフォリオが編成される。③と④については、軌道に乗った事業であることから、リスクの負担よりも事業単位で採算性が重視され、請負会社社員を中心に雇用ポートフォリオが構築されることが考えられる。また上記の雇用ポートフォリオを編成すると同時に、新入社員の教育訓練も行われており、①と④は事業の継続性は低く、どちらも新人教育の場としては適切ではないが、②と③は事業の継続性が高いため、教育訓練の場として相応しいと考えられ、②と③の事業に新入社員が配置されることが考えられる。

第3に、雇用形態別の役割分担の動向である。正社員数とその人件費は、事業部にとっては所与のものとなる。しかしそれらは実際の業務量(受注する事業)と連動していないため、雇用形態別の役割に影響を及ぼす。ITソリューション事業部では、正社員の固有の役割はプロジェクト・マネジメントであるが、正社員総数が抑制されると、派遣労働者と請負会社社員の役割は、正社員のそれに近づいていくことになる。ただし当該事業部の雇用ポートフォリオ編成を考える際には、人件費削減以外に、スキルの所在や請負会社の状況などの要因も雇用形態別の役割分担に影響を及ぼしている。そのため、スーパーのように、非正規雇用を含めた総額人件費管理によって、非正規雇用に求められる役割は規定されるわけではなく¹¹、G社のITソリューション事業部では、上記の要因が複合的に絡み合っており、結果として、非正規雇用が果たす役割や職域が決まる。

¹¹ 詳しくは労働政策研究・研修機構編(2011)のスーパーA社の事例による。