

第3章 電機メーカーにおける雇用ポートフォリオ編成—電機メーカーF社—

第1節 はじめに

第3章では、日本有数の電機メーカーの1つであるF社を取り上げる。F社については、追加調査を実施することができなかった。そこで限られた情報に基づいて、F社の雇用ポートフォリオがどのように編成されていくのかをみていく。本章における着眼点は、以下の3点である。

第1に、F社において、非正規雇用の活用がどのようなプロセスを経て決定されているかということである。F社においても、直接雇用の非正規雇用者のほかに、派遣労働者、グループ会社の従業員（以下、請負会社社員¹とする）が活用されており、同社がどのように複数の雇用形態の活用を決定しているかについて、明らかにしていく。

第2に、F社組織における特徴である。後述するが、F社はカンパニー制を敷いており、その組織は全体を司るいわば本社機能を果たすコーポレートと、実際に事業を担う各カンパニーに大別される。この制度のもとでは、各カンパニーは権限を委譲され、現場の実態に合わせて業務を進めていく。そのため同社の雇用ポートフォリオ編成過程をみる際には、カンパニー制度の特徴にも目を配る必要がある。なおF社のカンパニー制であるが、この制度は同じ電機メーカーG社のBU制度と非常に似た制度であり、こういった組織構成は、電機産業にも当てはまるといえる²。

第3に、責任センターの種類である。F社の各カンパニーは、コーポレートから収益による管理をされている。収益は費用を含むものであるが、櫻井（2009）p.48によると、「なお日立や東芝等の工場で見られるように、工場に利益責任を与えた疑似プロフィットセンターは、仕切価格による計算上の利益と工場のコストが対応させられるため、工場で利益センターの一種となり得る」と説明されている。つまり製造現場も利益センターであり、またそれらを束ねる各事業部も、「原価責任だけでなく、アウトプットである収益の責任をも評価対象に含められ」、「両者の差額（収益と費用（原価）の差額のこと 引用者）としての利益によって測定・評価される組織」となるため、利益センターとなる³。つまり電機メーカーは、本社の管理・間接部門以外は、全て利益センターになりうる。

¹ 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。

² 佐藤厚編（2007）においても、G社やF社とは別の電機メーカーを取り上げているが、その事例においても、BU（Business Unit）が採用されている。

³ なお櫻井（2009）のp.46によると、「事業部は利益センターになる」と記されている。

第2節 F社の特徴

まずF社の特徴を説明しておく。その1つは業務範囲の広さである。F社が担う業務の範囲は、家電製品からエネルギー、防衛、ITなど、多岐に亘っている。事業が多様であるという点は、同じ電機メーカーG社と共通しており、総合電機メーカー全体にみられる産業の特徴である。

1. カンパニー制

F社のもう1つの特徴に、組織構成があげられる。それがカンパニー制である。この制度は、本社機能を持つコーポレートという部分と事業分野を担う各カンパニーに分かれ、前者は企業全体にまたがる部分の業務を担い⁴、後者は実際に事業を展開して主に収益をあげる部署を指す。なお各カンパニーには、後述する通り、子会社などが含まれる。そこで本章でいうF社とは、コーポレートと各カンパニーを合わせた組織であり、F社グループ全体を指し、F社のみを取り上げる場合は、F社（単体）と表記する。

「同じ事業を1つの括りにしてみたいこうということで、社内カンパニーa社のなかには、グループ会社のb社c社がその傘下に入ります。同じくこのカンパニーに属さないようなグループ会社もあります。こういう形で並列に並んでいます。こういう並列の体系と、事業が同じで括る体制と、マトリクスというところとちょっと違うかもしれませんが、こういうような形で事業運営は、それぞれの事業体で進めていきます。それをF社全体でみるコーポレートがみていくというのがF社グループの組織になっております。」

このカンパニー制であるが、本章の分析に限っていえば、その特徴は下記の2点である。第1に、カンパニーには、様々な組織が含まれることである。カンパニーには、特定の事業を単位とした各事業部があるほか、連結対象の子会社やグループ企業も含まれる。そのため各カンパニーは、事業本部のような性格を持っており、同一カンパニー内の事業全体を管理する。そのため同一のカンパニーに属するグループ各社の労働者は、F社の社員であるという意識を持っており、カンパニー内は一体感を持っているという。

「カンパニーというと、会社の名前になるんですが、実はこのなかにはF社の昔でいえば、工場とそこに関連するグループ会社さんが含められるということで、疑似カンパニーという、言葉が変なんですけれども、我々（コーポレート）としては、売上ですとか、収支はカンパニー単位でみていくというような形をする、その1つの手段ということなんです。」（下線部は引

⁴ 例えば、コーポレートの人事部門であれば、採用のためのルールやコンテンツを策定するほか、採用の規模（人数）の決定や人選をしたりする。

用者 以下同じ)

第2に、カンパニーの独立性である。カンパニーは、下記の発言にみられる通り、事業内容に照らしあわせて、必要な予算や要員が配分され、また事業に関する権限が移譲されている。他方で、カンパニーは事業展開を自ら考えて実行し、その結果に対する責任をとらなくてはならず、F社内の組織でありながら、事実上の独立した企業という性格を持っている。

「グループ会社を含めて事業をみていくんですが、事業運営はそれぞれのカンパニーにお任せしますという体系なんです。」

ところでこのようなカンパニー制、すなわち現場に権限を移譲するかわりに、業績に対する責任を負わせる体制を導入したのはなぜだろうか。その背景には、一体感を持って業種ごとに事業を展開するという狙いがある。

F社によると、1つの事業に一体感を持って取り組まなければ、二重投資をしてしまうリスクがあり、それを避けるためには、事業ごとに分かれて管理をするほうが効率的となる。例えば、本章が取りあげるITソリューション事業部は、情報通信を取り扱うカンパニーに属するが、そのカンパニーでは、相乗効果が期待できるようにするため、グループ会社を含めた一体感を持った管理を行っているという。

2. グローバル化

総合電機メーカーを分析するうえで欠かせないのが、グローバル化への対応である。F社には、連結対象の会社が日本国内でおよそ300社、海外は600社ほどあり、合計約900社がF社グループの傘下に入っている。

特に重要なのが、グループ会社の多くは海外に点在していることである。F社によると、同社の売上の6割は日本国内であり、残りの4割は海外市場となっている。つまりF社は日本国内のマーケットが中心であるが、同社は新興国を中心に海外市場での売上増を見込んでおり、今後はグローバル化を進めていくことになる。

上記のように、F社はグローバル化に対応する形で、様々な市場で事業を展開しているが、その影響は別のところにも出ている。それは、下記の発言にみられる通り、各カンパニーの要員総数や人件費総額のなかに、国内外を含めたグループ各社の総額人件費が組み込まれることである。そのためコーポレートからすると、各カンパニーの人員数や人件費などの数値をチェックする際に、どの要因によって数値の変化がもたらされたのかを確認しづらい状況を生み出している。

「例えば、国内で100人削減したけれど、人件費が増加しているのは、実は中国で1,000人採

用したから、増えてしまったのかもしれないし、(原因を) 解明するのは難しいんです。(時間をかけて) 突き詰めていけばわかるんですが、それを 1 カ月単位でみていくのはとても難しいですね。」

第 3 節 人員構成

1. 直接雇用

ア. 雇用形態の種類

F 社(単体) でみた場合、正社員数は、2009 年の 3 月の時点で約 30,000 人である。直接雇用の非正規労働者は、臨時社員(F 社と雇用契約を結ぶが、期間の定めのある社員) がある。この臨時社員には、有期契約の従業員(シニア社員)、嘱託契約の従業員、有期契約の従業員、パートタイマーの 4 つの雇用形態が含まれるが、総勢で 3,100 人になる。つまり F 社(単体) でみたときに、直接雇用の労働者は、33,000 人強となる。

臨時社員の雇用形態について説明すると、まずシニア社員は、F 社の社員が定年年齢を迎えても、働き続ける社員である。F 社は 60 歳定年制度を持っているが、業務の継続性があり、さらに本人に継続して働く意思がある場合、定年年齢を超えて一定の期間働くという制度がある。具体的には、「この仕事があと 1 年あります。お仕事を継続されますか?」という形で会社が本人に打診し、雇用期間を明確に定めて必要に応じて雇用契約を更新していくという形を取る。

次に嘱託員についてであるが、これには色々形式がある。60 歳以降の雇用形態として活用されることが多いが、それ以外にも、F 社は病院を持っており、そういうところは、正社員とは異なる取り扱いとし、嘱託員を活用している。具体的には、嘱託員は、明確に職務が区切られているような場合に活用され、雇用契約期間を明示して契約を結ぶ。

有期従業員は、製造部門に配置される。エアコンなど、季節によって生産変動が激しい製品の場合、その現場に正社員を採用して配置してしまうと、生産量が減少し、業務量の変動が発生した場合、余剰人員が発生してしまう。そのようなリスクを回避するために、有期従業員という雇用契約を結ぶ場合がある。

パートタイマーは、ライン以外の職場で、労働時間で雇用契約を結ぶ雇用形態である。有期従業員との比較でいえば、働く場所と労働時間(就業時間) が異なる。正社員の就業時間は 8 時間程度であるが、有期従業員は、基本的にフルタイム(8 時間程度) であり、出勤はカレンダー通りになる。これに対し、パートタイマーは、1 日の就業時間は、6 時間あるいは 7.75 時間(フルタイム) となっており、必ずしもフルタイム勤務をするとは限らない。現在パートタイマーの人数は多くはないが、食堂の食事の給仕など、付随的な仕事に就くケースが多い。

F 社(単体) の直接雇用労働者の長期的なトレンドをみると、F 社の社員が定年年齢を迎

えて徐々にシニア社員に移っていくことにより、シニア社員が全体に占める割合は高まりつつある。それ以外の労働者については、現時点では、横ばいか多少減少することが見込まれている。

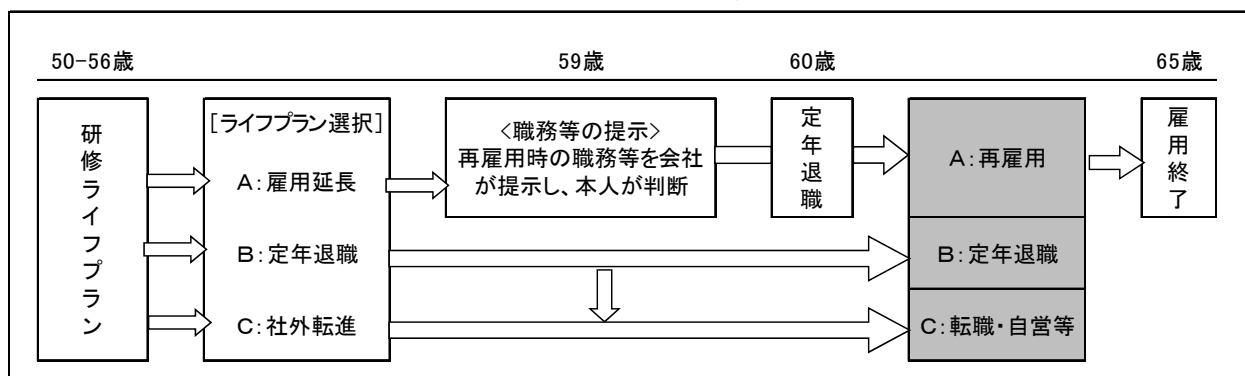
イ. 高齢者雇用制度

F 社の高齢者雇用制度であるが、既述の通り、再雇用が認められれば、F 社のシニア社員として雇用される。この制度は、公的年金の基礎部分の支払い開始の時期の動向に合わせた形で実施している。その制度の概要を示したのが、図 3-3-1 である。

これによると、F 社の選択肢には、雇用延長、定年退職、社外転進の 3 つがあるが、原則として、59 歳の誕生日を迎える月の属する期に、ライフプラン選択面談を実施することになっている。上記の面接の段階で、雇用延長を選択（希望）すると、希望者全員に対して、F 社から職務内容が提示され、本人の同意が得られれば、再雇用（シニア社員）となる。雇用契約の雇用期間は 1 年の有期労働契約であり、上限年齢は、厚生年金が満額で支給される年齢の引き上げスケジュールに合わせる形で設定される。そのため現行の制度では、65 歳までに最大で 4 回の更新が可能となる。

F 社によると、現在この選択をする人が増えつつあるという。なおシニア社員の賃金は、労使の間で、定年前の 50～60%を確保することが決まっている。定年退職を選択しない場合は、定年前に社外転進という選択ができる。

図 3-3-1 F 社の高齢者雇用制度



資料出所：F 社配布資料による。

2. 間接雇用

(1) 間接雇用の活用

次に間接雇用であるが、F 社で働く派遣労働者は、2009 年 3 月の時点で約 6,000 人、請負会社社員数は、およそ 21,000 人となっている。なお請負会社社員の人数は、請負費用を概ね 1 人当たりの単価で割って算出した概数である⁵。

⁵ 第 1 回 F 社調査（2010 年 9 月 10 日）による。

派遣労働者の活用は各カンパニーもしくは事業部が決定し、当該カンパニーの資材部門・購買部門・調達部門が労働者派遣契約を結ぶ。事務派遣は、後述する通り、F社が信頼をおく数社を対象としているが、技術者派遣については、グループ内の派遣会社を活用することがあるという。

請負会社社員の活用も、各カンパニーもしくは事業部の判断によって決定される。請負の場合は、正社員が直接業務上の指示を必要としない業務を切りだして、請負会社に委託をする。コーポレートは請負適正化を徹底するよう、各カンパニーに指示を出しているという。

このように、コーポレートは、間接雇用の活用についても、F社全体に対する方針や単価交渉という形で関与しているが、派遣労働者を活用するのか、請負にするのかの決定は実際に事業を展開する各カンパニーや事業部に委ねられている。

(2) 派遣会社と請負会社の選定

派遣会社と請負会社の選定は、コーポレートの役割である。具体的には、どの会社を活用するかどうかだけでなく、どれくらいの規模（人数）になるのか、そのコストメリットをどのように出すかといったルールや施策づくりを担当する。

例えば、事務派遣についてみると、信頼のおける特定の企業を対象に、ある一定の人数の活用を前提とする代わりに、労働者派遣料金の単価をディスカウントしてもらうという一括基本契約を、コーポレートと派遣会社との間で結んでいる。つまりF社の派遣会社と請負会社の選定には、コーポレートの方針が強い影響を及ぼしている。

このような方法を取るのには、下記の発言の通り、個別に契約をすると、単価がバラバラになってしまい、費用面での効率性が損なわれるだけでなく、コンプライアンス上の信頼も築かなくてはならないからである。そのためコーポレートは各事業部に対して、「優先的にこの企業を活用するように」という形で指示を出している。

「個々に契約すると、単価もバラバラになりますし、管理もできないので、やっぱり派遣会社さんのなかで、きちんと信頼できる実績をあげている会社さんに直接交渉をして、『むしろ御社を中心をお願いするので、単価的な交渉をする』という形で、安定的な人材の供給をお願いできるというやり取りはしています。」

請負企業については、グループ会社が担うこともあるため、派遣会社の選定に比べると、請負会社の選定、請負会社社員の活用人数など、未だにカンパニーや事業部が委ねている部分が強い。請負会社の選定については、コーポレートが特定の企業を優先的に活用するように指定することはしていないが、F社は、請負企業の選定においても、派遣会社の選定と同じ認識を持っており、契約の中身（費用面での効率性）やコンプライアンスの遵守を重視している。ところでF社の人員構成をみる限り、直接雇用では、正社員とシニア社員、間接雇

用では、派遣労働者と請負会社社員の割合が多い。

3. 事業予算の策定

事業部の予算は、下記の発言のように、まず各事業部が事業計画に基づいて予算案を作成し、それを事業部長が事業部全体をみながら決定する。当然のことながら、その予算のなかには、派遣労働者を活用するのにかかるコスト（派遣費）と請負を活用するのにかかるコスト（請負費）が含まれる。

各事業部長は事業部案をカンパニーにあげ、当該カンパニー内で、予算案を集約して、予算案を作成していく。そのうえで、各カンパニーはコーポレートに予算案をあげ、コーポレートはF社全体の観点から、最終決定をする。このように、F社の予算案はボトムアップで決定されることがわかる。

「各カンパニーだとか各グループ会社が、『来年はこの事業をこの規模でやります』といいます。

『これだけの利益をあげます。そのためにはこれだけの予算と人員が必要です』という形で予算を作るわけです。それで『これだけの人員が必要になり、来年の採用者数は何人です』という形でカンパニーが（コーポレートに）申請をしてきます。」

第4節 人事管理

1. 採用

F社は、採用を国内・国外という形で大まかに分類をしており、海外での需要に対応するために、海外の採用枠を増やす方針を持っている。その一方で国内の採用は現状維持、長期的には多少減少していくと見込んでいる。この結果、F社トータルでは、今後採用者数は増えていくことになれば、それは海外部門の拡大が主因となる。さらにいえば、上記の通り、社員が定年を迎え、シニア社員に移行していく状況にあり、それとの兼ね合いで、国内の正社員総数は縮減していくことが推測される。

他方、派遣労働者や請負会社社員であるが、これは状況によるところが大きいので、将来的にどのように推移していくかは不透明である。また派遣労働者や請負会社社員の活用は、現場に近い資材調達部門が管理をしているため、どの雇用形態をどのくらい規模（人数）で活用するのかが事業部単位で決定される。そのキーになるのが生産の変動であり、それが発生した場合は、製造部門と調達部門が話し合っ、人員を増減させることを通じて、活用の規模を調整している。

「(F社(単体)と雇用関係のない人材の活用を決定するのは)資材調達部門ということですね。

基本的に派遣従業員であるとか、特に構内外注(請負会社社員の活用のこと)はですね、やは

り生産変動に応じて、製造部門と資材調達部門が相談をして、補充をしたり、減らしたりとかということをするので、基本的には(そのような人材の活用は)カンパニーのその下の事業部、事業体単位で決定されるケースのほうが多いです。」

F社の採用は、事務系と技術系で異なる。事務系の場合、事業分野を超えて、幅広く配置される。採用はコーポレートが一括して行うが、技術系の採用は各カンパニーが行う。技術系は高い技術力が求められ、必要とする人材と技術とのマッチングをさせるために、特定の事業分野に精通している担当者が採用を担う必要があるからである。また同社は高卒の採用も実施しているが、高卒の採用は事業所単位で実施される。

このような採用方法を取る背景には、F社がカンパニー制を適用していることがある。事業部からみると、特定の事業部・カンパニーという縦の関係のなかで物事を考えて事業を進める傾向が強いが、F社としては、コーポレートが策定する全体方針や考え方があり、また特定の事業部が良い取り組みをしても、他の事業部に広がっていかないなどの課題も抱えている。そのためコーポレートが大卒事務の採用者数を決定し、各カンパニーに配置することを通じて、コーポレートの方針などの情報を提供し、社内の横の連携を深める取り組みを行っている。

2. 要員管理

F社では、事業予算と同様、各事業部やカンパニーから事業を展開するのに必要な人員数の要望がコーポレートにあげられてくる。既述の通り、F社は多くの権限を各カンパニーに委譲しており、かつその要望は、事業戦略や事業計画に基づくものであるため、コーポレートは、各事業部やカンパニーの要望を、事業に見合ったものであるかなどの観点から妥当性を検証する。

そのためコーポレートは、上記の要望に対して、基本的に口を出すことはしないという。コーポレートが口を出すのは、例えば、業績が悪い状態が続いているにも関わらず、何百人も補充するというようなイレギュラーな数値が上がってくる場合に限定される。そのような場合には、コーポレートがその数字と根拠について確認をしたり、場合によっては、指導や強制力を働かせたりする。

「(コーポレートは各事業部が出してきた要望に対して、どのように妥当性を判断するのですか。)

もちろん赤字の事業所では、もっと売り上げを上げるために、1,000人新規採用をしたいと要望を出したら、『それは認められない』という形での指導だとか、最後は強制力を働かすというのはありますけど、基本的には、こちらから何か枠(要員の枠のこと)を与えるというやり方はしてはいないので、出てきたものに対して、事業に見合っているか、見合っていないか、

『それは認められない』とはいいますけど。しかもそれ（予算額）を前年度の業績で決めているとか、毎年変わるとか一定という考え方ではないんですね。だから各カンパニーが翌年以降の事業規模を踏まえて必要な人員を割り出して、その必要人員に到達できるように採用数というものを、各カンパニーがまとめるわけですね。その妥当性をコーポレートとしては、チェックをして、必要があれば、指導したり、見直させたりします。」

(1) 人員計画の策定方法

上記のように、コーポレートが正社員の総枠を決定する。その一方で各カンパニーでは、要員管理が行われるため、どのように人員計画を策定されているのかが重要となる。

F社では、事業部内には人事部門が設置されており、その部門スタッフと事業部長が、当該事業部の経営状況に合わせて人員計画を立てていく。経営状況が厳しければ、人員数を削減するし、経営状況が改善されれば、人員を増やすこともする。事業の変動に伴って人員数を変動させている。

各事業部から人員計画がカンパニーにあげられると、カンパニー内でも、要員に関する議論が行われる。そのなかでは、「その数字はおかしいのではないか」という指摘が出てきたり、人が足りずに、業務が回らなそうなところは、カンパニー内で計画を調整したりして、事業規模にみあった人材を管理する。

「それは『今度はこういう事業を強化して行って、これだけの売り上げが見込めるから、これだけ（人員数を）あげますよ』というようなことをカンパニーにあげまして、それぞれの売上高であるとか、損益、それに対する人件費の状況といったものを、例えば月に1回なり、事業部長を集めてですね、業績の会議をすとか、業績を確認すとか、そういったものをカンパニー内でやっております。」

こういった形で各カンパニーの人員総数が決まると、コーポレートにあげられ、コーポレートのチェックを受けて、最終的に各カンパニーの正社員数とF社全体の正社員総数が決まる。

(2) 異動と配置

上記のように、事業部もしくは事業部を束ねるカンパニーを単位として、要員管理が行われると、同一の事業部もしくはカンパニー内を異動するほうが、要員管理の面でも、また従業員個人のスキル形成という点でも効率的となる。

F社の正社員の異動範囲は、一定の職能の範囲で行われるのが一般的である。例えば、人事部門のスタッフが調達部門に異動するということはほとんどなく、人事部門のスタッフは人事部門のなかを異動する。なお最近の傾向として、F社のコーポレートやカンパニーにと

どまらず、グループ会社を含めた異動が行われる傾向にある。

(3)非正規雇用の活用

非正規雇用者の活用は、現場レベルで決定される。カンパニー傘下の工場であれば、資材担当部門が職場のニーズに応じる形で決定する。各事業部の契約実績は、金額や規模（人員数）という形で、最終的にコーポレートにあげられる。各カンパニーの方針は、どちらかという、人員数よりも、事業計画と予算、費用を重視する。

例えば、予算がオーバーする場合、設備投資を減らすのか、それとも人員を減らして対応するのかなど、どの予算を削って帳尻をあわせるかを工場の裁量（責任）で調整することになる。つまり各カンパニーは、人員数の多寡といった特定の項目を問題視するというより、トータルで目標値である収益を達成し、今後事業をどのように支え、どういう風に伸ばしていくのかという点を重視するという。

3. 総額人件費管理

(1)人件費予算の策定とコーポレートによる管理

コーポレートが管轄するのは、正社員と臨時社員である。そのため、正社員と臨時社員の人件費総額は、両者の人数にそれぞれの平均単価をかけて、算定される。

その予算管理の際に、コーポレートは各カンパニーに対して、「人件費を削減しなさい」という形で、人件費だけを取り出して経費削減を求めるようなことを基本的にはしないという。その理由は、下記の3点である。

第1に、人件費は固定費の一部だからである。人件費は固定費のなかに位置づけられており、そのなかには減価償却費や開発費（一部）なども含まれている。さらに上位概念である売上や外部交流費なども絡まってくるため、人件費だけを取り出してしまうと、他の費目との調整をしなくてはならず、人件費のみを管理すると、かえってマネジメントが非効率となる可能性がある。

第2に、カンパニーによって置かれている状況（経営状況）が異なることである。カンパニーによっては、目標である収益をクリアしているが、人件費も伸びているとか、収益は良くないが、人件費は改善しているなど、様々なケースがある。そのため、各カンパニーについて、特定の費目だけを取り上げて判断することは困難となる。

第3に、カンパニーの独立性である。すでに説明した通り、カンパニーには権限と事業を展開するのに必要な予算と人員を与える代わりに、収益という数値に対して責任を持つ。それゆえ収益を上げるために、予算や人員をつぎ込むことが可能であり、その意味においては、コーポレートによる人員と人件費削減の圧力はかかりにくい構造になっている。

上記の3点から、コーポレートは正社員と臨時社員の人件費総額を決定する。そしてその進捗管理は、各カンパニーの収益を確認するとともに、固定費や外部購入費、売上高の状況

などを見据えて、個々に判断していく。具体的には、コーポレートは、毎月の予算時に、進捗状況のために、収益などの数値を確認している。そのなかで、人件費については、基本的に実額で管理をする。そしてその数値を基に、固定費に占める割合を正確に押さえ、その数値が増加しているのか、減少しているのかといった傾向を把握する。例えば、売上が伸びているなかで、人件費の割合が増加しているのであれば、許容範囲となるが、それとは違う動き、例えば、売上が伸び悩む状況での人件費の増加については、コーポレートがカンパニーに対して注意を与える。

4. 雇用ポートフォリオ編成に関する課題

ここでは雇用ポートフォリオ編成に関する課題を取り上げる。F社は、グローバル化の進展に伴って、国内外の市場での厳しい競争に晒されており、常にコスト削減が求められている。ここでは、そのような厳しい競争環境に対して、F社がどのように対応しているのかをみていく。それはいうまでもなく、非正規雇用を含めた総額人件費管理上の課題であり、雇用ポートフォリオ編成に関わることである。

その課題を先に述べれば、様々な条件を踏まえて、多様な労働者を統一的に管理するという難しさを抱えていることである。それを本研究に引きつけていけば、F社にとって、多様な雇用形態の活用による最適な雇用ポートフォリオ編成を構築することが、非常に難しい状況にあるということである。

その要因は、①事業分野が多岐に亘っていること、②グローバル化、③間接雇用を含めた非正規雇用の活用、④企業規模（事業規模）が大きいことの4点である。それを端的に示しているのが、下記の発言である。まず事業分野によって、売上高の構成比も異なるうえ、事業をグローバル展開していること、そのうえ雇用形態によって人件費を捻出する費目は異なること、F社のように、900社以上の巨大なグループ体制であることは、本研究でいう総額人件費管理を実施して、最適な雇用ポートフォリオを編成し、コーポレートが最適な状況を把握することは非常に困難となる。

「例えば、売上高に占めるものですね、外部購入費と付加価値に分けると、付加価値に占める人件費というのは、比較はできるんですけど、外部購入比率はセグメントによってバラバラなので、結局は何を比較しているのかが分からなくなったりします。そうすると、会社全体を見れば良いではないかと思うんですが、海外の比率だとか、外部購入にもヒトにかかる部分と資材にかかる部分とそれを調整する部分とかがありまして、これが先ほど申し上げた規模（国内外で900社のグループ構成のこと）になるとですね、なかなか分解するのが難しいというのが実感です。」

このようにF社は、上記の4点から総額人件費管理の実施のみならず、何をもって効率的

な雇用ポートフォリオ編成となるのかを全体で一律に決めるものではない。コーポレートは、正社員と臨時員の要員管理と人件費管理を担い、非正規雇用については、マクロ的な数値に基づいて管理はしているが、非正規雇用の選択と活用を決定するのは、各事業部や各カンパニーである。そのため具体的な非正規雇用の選択と活用については、特定の事業部を対象に分析を進めるほかない。

そこで以下では、情報は限られてしまうが、ITソリューション事業部を対象に、上記の点について、もう少し踏み込んで分析を行うこととする。

第5節 ITソリューション事業部

1. ITソリューション事業部の概要

本章では、特定部門としてITソリューション事業部を取り上げる。ITソリューション事業部は、主にサーバー製品とその周辺機器等の設計・開発・製造に携わっている。この事業部で扱うサーバー製品の特徴として、チップやOSを始めとする構成品の多くの部分でコモディティ化が進んでおり海外調達品が多いことが挙げられる。構成品の多くの部分でコモディティ化が進んでいることは、この事業部特有のものではなく、サーバー製品における世界共通の潮流である。

2. 要員管理

ITソリューション事業部では、製品の設計・開発・製造を行う人員のほか、製品の梱包や運搬、構内の清掃や緑化などの付帯業務を行う関連会社を合わせ、約3,000名が構内で働いている。このうち、本業であるITソリューション製品などの設計・開発・製造に携わる人員については、市場の伸びや事業規模を勘案したうえで、毎年予算を策定し見直している。

なお人員予算を策定する際には、単に開発計画や製品ラインアップだけを見て決めるのではなく、事業収益性の観点からも検討が行われており、収益性の高い製品分野により多くの人材を投入するなど、事業の選択と集中も視野に入れた人員配置が行われている。

また、採用については、人員予算に合わせて採用数が決定されているが、事業における伸長分野や市場の動向などを勘案し、採用すべき人材の専門性を考慮に入れた活動が行われている。

第6節 小括

これまでF社の事例について、雇用ポートフォリオがどのように編成されるのかについて分析を行ってきたが、ここではその分析結果を整理したい。その分析結果は、下記の3点にまとめられる。

第 1 に、雇用ポートフォリオは、総額人件費管理のみで規定されないということである。F 社の各カンパニーと各事業部は、実質的に利益センターであるが、グローバル化への対応や組織の特性（カンパニー制）から、マクロの数値は把握されてはいるものの、非正規雇用の人件費を含めた管理は貫徹されていない。また現場に近い事業部レベルでみると、IT ソリューション事業部の要員計画は事業収益性の観点も視野に入れ、さらに製品開発計画をベースに策定されている。

第 2 に、事業部における雇用ポートフォリオの編成プロセスである。各カンパニーや事業部は、事業計画（製品計画）に基づいて、正社員補充の要望をコーポレートにあげ、コーポレートは事業計画とその要望の妥当性を確認するが、基本的に要員数と事業予算も、要望通りに認められるという。その背景には、各カンパニーの業務内容や仕事の進捗状況など、業務を遂行するうえで、重要な情報はカンパニーや事業部が持っており、それらの組織が、重要な情報に対して、最も理解しているということがある。そのためコーポレートは、正社員数と財務に関するマクロ的な指標で管理することが合理的になる。これにより、要員数と予算はカンパニーや事業部におろされると、正社員数は所与のものとなる。そのため各カンパニーや事業部は、それを前提に、予算の枠のなかで、非正規雇用を活用していく。その際に参考にされるのが、F 社の IT ソリューション事業部でいえば、市場の伸びや事業規模、事業の収益性であり、特に収益性の高い分野に多くの人員（正社員と請負会社社員）を投入されている。これが当該事業部における選択と集中である。

第 3 に、製品分野によって、雇用ポートフォリオ編成が異なると考えられることである。第 2 点の通りであるならば、当該事業部の選択と集中という方針によって、収益性の高い製品分野では、正社員と請負会社社員が多く配置されるが、逆に収益性の低い製品分野では、人件費の高い正社員を多く配置する余裕はないため、請負会社社員の人数が多くなると考えられる。このように IT ソリューション事業部では、製品分野の収益性（総額人件費管理）によって、雇用ポートフォリオ編成が異なるといえる。