

## 1. 調査の目的と視点

この調査研究の目的は、最近急速に進んできた情報化技術、特に、ネットワーク技術の進展によって、事務・技術職の働き方と意識がどのように変わってきたのか、また、今後どのように変わっていくのかを調査分析し、そこから、今後、労使で取り組むべき課題を提起することである。

### (1) 現状認識

90年代に入って、数年におよぶ不況下で生産性が停滞し、企業経営が厳しくなる中で、再び企業の生産性を高める方策が問題となってきた。リストラの進展で生産現場はかなりスリム化した。事務・技術・営業職などの、いわゆるホワイトカラーと呼ばれる層における雇用過剰感が高まってきたことが、一つの要因であろう。

一方、米国において好景気が持続する中で、米国企業の利益回復ないし復権が注目されてきた。何がそのような回復をもたらしたのか。それについてはいくつかの見方や要因が考えられるが、情報機器を大胆に利用した「リエンジニアリング革命」によって、米国のホワイトカラーの働き方は日本とは違ってきており、生産性がかなり高くなっている、という認識が通説となっている。

この通説が本当に正しいかどうかは実証的に確かめる必要があるが、もともと、ホワイトカラーの生産性を客観的に測定する指標はない。その問題はあるとしても、情報機器の普及度は米国のほうが格段に進んでいるのは確かなようだ。

1994、5年から、日本でもインターネットの利用が大学や研究所などの学術機関から始まって、一般企業や個人に急速に普及しつつある。これまでの情報化技術の利用は、大型計算機による大量データの処理によって、標準化した業務の機械化、事務系職場にパソコンが導入されることにより、定型化した表の作成や文書の作成、技術系職場におけるCAD/CAMの利用などであった。今回の情報化ネットワーク技術は、双方向からの通信手段となるところに革新がある。

インターネットは、大学や研究機関における個々の研究者どうしの通信手段や論文、データの送受信に、国内だけでなく国を越えて、かなり以前から利用されてきた。そこに、ホームページの開設によって、機関からの情報提供とそれを受信する層からの反応が、瞬時に、しかも低いコストで受け取れるようになった。それを、ビジネスに利用する仕方も急速に進展しつつある。

インターネットのもうひとつの利用の仕方として、組織内の通信がある。各部署のパソコン

をLAN（事業所内通信網）で結び、いわゆるイントラネットを構築して、日常の業務に活用しようとする動きである。

イントラネットの普及は、まだ先進的な一部の企業に留まっており、それが十分活用されているとは思われないが、機器の低廉化と共に、一種のブームになりつつある。今後、急速に普及していこう。

## (2) 問題意識

企業内のイントラネットの構築には、かなりの設備投資やそれを利用するための教育・訓練、またそれを維持・管理するための人材や組織を必要とする。それによって、どの程度、これまでの業務が効率化するかについては必ずしもはっきりしていない。それらを効果的に利用する仕方に関して、我々はまだ十分な情報がないといってもよい。

一方で、インターネットやイントラネットなどの情報化技術の普及によって、仕事の仕組みがこれまでとは大きく変わり、個々人の役割や組織のあり方も、これまでとはがらりと変わるし、または変えなくてはならないということがよく言われている。それについては、M. ハマー＝J. チャンピー『リエンジニアリング革命』が先鞭をつけた。そこでは、機能的な分業を基礎としたこれまでの業務のやり方を、情報化技術を活用して、顧客へのサービスを重視した「プロセスの変革」によって根本的に見直すことが提唱されている。

それに伴って、確かに生産性が飛躍的に向上するケースもあるが、そうでないケースもある。一方、そのような情報化技術についていける人とそうでない人との二極分化が進み、組織内に雇用不安をもたらしたり、そこまでいかないとしても、一部の層にはそれが焦りやストレスをもたらしつつある。

情報化技術が仕事のやり方を根本的に変えるという説を検討すると、仕事にかかわる手順、連絡調整、文書作成などの表面的な技術にかかわるところが大きく、具体的な仕事に関して重要となる情報の探索や選別、判断を行うための能力に関する部分が欠如しているように思われる。仕事の核心にある、変化や異常に対する判断能力の重要性が見失われがちである。この点に関しては、小池和男氏の一連の研究、最近では「能力開発の方向」『産政研』（WINTER, 1996）が参考になる。

ただ、このような技術革新をきっかけにして、これまでの仕事の仕方を冷静に見直すことは有用であろう。とくに、事務・技術系職場における仕事は、生産現場と違って目にみえる成果としてなかなか捉えきれない。そこで、職場における重要な業務を中心にすえて、流れを把握し、そこで働いている人の具体的な仕事の活動、特に、重要と考えられる活動を調べる。そして、その活動をやりやすくしている要因をとらえ、それに対して、既存の情報化技術はこれま



でどのように使われてきたのか。それに加えて、イントラネットなどの新しい情報化技術を利用すれば有効かどうか。有効でないとする、それはなぜかを探る。

一方、そこで働いている人の意識から、「働きやすい」仕組みはどのようなものか、逆に、働きにくくしている要因は何かを明らかにし、そこに、情報化技術の活用によって、改善が可能かどうか、また、情報化技術の導入がかえって働きにくくする可能性もありうると思えば、その点もあわせて探りたい。

情報化技術の利用に関しては、組織内でそれを高度に利用する層とそうでない層に分離しがちである。それには、機器の普及度がおおに関係する。さらに、いくら簡単になったとしても、その利用の仕方を覚えねばならないし、また、ちょっとしたトラブルに対して、それに対処できる人が近くにいる、気軽に教えてもらうことができるような職場の構成と雰囲気も重要である。ことに、これまでそのような機器に接してなかった人で、しかも、日頃、重要な判断業務を担当し、多くの業務に追われている人はついつい取り残されがちである。そのような事態にならないように、情報化技術をスムーズに導入する仕方を工夫する必要がある。

このように働き方が変化するとすれば、当然に人事政策や労使関係にも影響してくる。この影響を先取りし、想定される問題を未然に回避するための方策を提言することは、情報化技術の進展が急速であるがゆえに、喫緊の課題といえよう。

また、健全な労使関係の発展をめざす中部産業・労働政策研究会としても、高い関心を持ってこのテーマに取り組んでいく必要がある。

### (3) 調査方法

まず、職場での具体的な仕事の仕組みと、そこで中核となる業務の進め方を調べることから始めたい。ここ5、6年の経営環境の変化の中で、どのように変わってきたのかをつかめば、今後の推移の見当がつけやすい。

1990年に中部産政研では、「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方」に関して調査研究を行った。ここでは、個々人の「働きがい」をキーワードにし、それを取り巻く「働き方に関する課題」を個々人へのアンケートによって調べた。それと平行に、「キャリア形成と魅力ある働き方」の視点から、幾つかの代表的な職場を選んで、聞き取り調査をした。

今回の調査は、情報化技術革新の影響が主眼にあるが、その前提として、具体的な働き方を「働きやすさ」という視点と、「効果的な業務の仕方」という視点から捉えていきたい。後者には、業務を効果的に進める上での重要な判断はどのようなもので、どのようにしてなされるのか。そのような判断能力はいかにして育成されるのか、という視点も含む。その上で、情報化技術の役割が検討される。この観点からすると、一つの職場で完結する所よりも他部署にまた

がる業務のある職場に対して聞き取りをするほうが望ましい。

そこで、人事・人材開発部門、情報システム部門、海外調査部門、開発設計部門、研究開発部門などが考えられる。それぞれの部門ごとに、異なった業種、異なった企業規模による相違を捕らえることが望ましいが、聞き取りにはかなりの時間を費やすために、相手側の協力が欠かせない。今回は、調査研究の主旨を理解してもらっている専門委員の属する企業8社にお願いすることにした。

一方、情報技術の進展と個々人の働き方の変化に関する意識調査を、同時に行いたい。企業の中の、とりわけ事務・技術系職場における情報化技術の導入は、そこで働く者にどのような働き方や意識の変質をもたらしたのか、またもたらす可能性があるのか、そしてどのような問題なり課題があるのかについて、現在の仕事に関して「働きやすさ」、「働きにくさ」という視点から現状の仕事に関する実態と意識を探る。

具体的には、①労働意欲と現状の仕事の仕組み、②情報化の進展とその効果、③情報化と働きやすさに分ける。①では日ごろの仕事について感じていることと、日ごろの仕事における会議や出張、資料作成業務、資料収集・分析、意思決定に要する時間が確保されているかどうかなど、現状の仕事の仕組みをまず尋ねる。

②では、職場におけるワープロやパソコンなどの導入状況、単体としての利用状況とその効果、職場における情報ネットワーク環境と利用状況、そしてそれらのメリットならびに仕事上への変化、さらに家庭における情報機器の利用についても尋ねる。その際、現段階では、ネットワーク機能を利用している人はまだ多くはないと予想されるので、利用していない人に対しては、予想を含めて尋ねる。

③では、職場でのパソコン導入やネットワーク化が進むと、一般に生じると予想される仕事上の変化、経営組織のあり方についてどう思うかを尋ねる。

企業に対してネットワークの状況についての調査はよく行われているが、職場で働く個人についての意識調査は、これまであまり行われていない。中京地区に限定されるが、主要な企業に働く3,300人ほどを対象とした調査は必ずや意味のある結果をもたらすであろう。