

日本のホワイトカラー職場における ICT 普及の影響

JILPT 藤本 真

はじめに (Introduction)

1990 年代に入り、情報通信技術 (Information and Communication Technology) が目ざましい発展をみた。この間、ICT の先進国であるアメリカでは、ICT の発展が絶えざる生産性の発展をもたらし、インフレなき成長経済を持続させるという「ニューエコノミー」論が台頭した (U.S. Department of Commerce, 2000 etc.)。これとあわせて、「ニューエコノミー」の出現は、企業に「新しい」雇用モデルの採用を要請するという議論も現われるようになった (Osterman, 1999; U.S. Department of Labor, 1999; Cappelli, 2000 etc.)。これらの議論は、ニューエコノミーへと向かう流れが進んでいく中で、従業員の雇用を長期的に保障する「伝統的」な雇用モデルが衰退し、流動性の高い非典型雇用者を大量に配置した雇用モデルが多くの企業に広がることを共通して示唆している。また、「新しい」雇用モデルにおいて、雇用者が安定した雇用機会を享受するには、これまでよりも一層高いスキルが求められ、そうしたスキルを持たない雇用者は、賃金低下や“displacement” のリスクにさらされる危険性がより高まっていると指摘する。

ICT の急速な発展がみられたのはアメリカだけにとどまらない。日本においても、1990 年代、ICT は大いに発展し、パソコンや LAN の導入、インターネットの普及などといった形で企業や職場に広がっていった。こうした ICT の浸透が、雇用や職場での働き方にどのような影響を与えるのかについては、日本でもアメリカ同様、大きな関心が寄せられてきた。

また、ICT の浸透とは別に、日本の企業ではこの 10 年余り、長期の経済的低迷や社会・経済構造の変化を背景として、組織改革の取り組みや人事労務管理の見直しが頻繁に見られた (日本労働研究機構, 2000a ; 日本労働研究機構 2000b, etc.)。こうした試みは当然のことながら、企業における雇用の構造や従業員の働き方に一定の変化をもたらしている。ICT が「雇用の質」をどのように変えているのかを検討する上では、組織改革や人事労務管理の見直しに起因する雇用の構造や職場の働き方における変化に、ICT の普及が、いかなる影響をもたらしているのかという点も看過することができない。

以上のような問題関心を踏まえて、本稿では 2002 年に JILPT で実施した、ホワイトカラーを対象とするアンケート調査の結果を紹介する。ホワイトカラーを取り上げたのは、ICT 化の影響をもっとも受けやすいとされると同時に、日本の雇用者の多くを占めるため、日本における ICT と「雇用の質」との関係を検討するのにもっとも適した労働者であると考えたためである。以下では、現在の日本のホワイトカラー職場における雇用構造や働き方などにおける変化が、ICT の普及とどのように関連しているのかを明らかにしていく。

ICT の普及と人事管理・仕事・職場の変化 - 3 つの視点

ICT の普及にともない企業や職場、労働者の働き方に生じている変化は、様々な形で捉えることができる。しかし、ICT の職場や仕事への影響について議論を深めていくためには、問題関心にそって実態を捉える視角をある程度限定する必要がある。

本稿では、ICT の「雇用の質」や「ディーセントワーク」への影響について検討していく上でもっとも重要な項目であり、またこれまでの日本あるいはその他の国々の調査研究において大きな関心が寄せられてきた次の 3 点に焦点をあわせて、ICT がホワイトカラー労働者の職場と仕事にもたらした変化をみていくこととする。

(1) ICT の普及と仕事の変化

これまでの日本の調査をみると、ICT の普及により仕事に生じた変化として労働者に認識されているのは、単純業務の減少、意思決定のスピード化、情報の中央集約化、非対人的仕事の増加、自己完結的仕事の増加などといった、ICT の使用に伴う直接的な変化（日本労働研究機構，1996；労働省，1996）のほか、創造的・専門的な仕事の増加、対人能力・柔軟な対応力・論理的思考力の必要性が高まったこと、個人の裁量性の増加など（三和総合研究所，2001；日本労働研究機構，2001）通常従事する仕事の質や、職仕事の進め方にまで及んでいる。

さらに、ICT の普及は、労働者間の能力格差を明らかにし、それが労働者のモラルに影響を及ぼす可能性もある。既存の調査では、職場における ICT の普及に適応しようとして精神的ストレスが高まり、不安感を覚える従業員の増加（日本労働研究機構，1997）や、適応が遅れた人を中心に、仕事意欲の低下がおきていることが指摘されている（労働省，1996）。

今後はただ道具としての ICT を使いこなすことができるかどうかのみならず、先に触れた ICT の普及に伴って生じる仕事の変化に従業員がいかに適応できているかが、ICT と雇用の質との関係を考える上でより重要となる。また、こうした適応について考える際には、ICT の普及に伴い、どのような職業能力が企業や職場で求められているのかを改めて検討する必要がある。

(2) ICT の普及と人事管理の個別化・成果主義化

ICT の企業への普及と、人事管理の個別化・成果主義化との関係について、ひとつは、ICT の導入により、人事管理に関わる大量の情報を効率的に処理することが可能となり、個々の部門や従業員個人のパフォーマンスを明確に識別することができるようになるため、評価や処遇の個別化・成果主義化が進むという仮説を考えることができる。また、ICT により情報の迅速な収集と管理が可能になると、中間管理職の果たす役割が小さくなり、管理職ポストが減少する（Leavitt and Whisler，1958；Mann and Williams，1962；Braverman，1974；田尾・吉川・高木，1996）。そうすると、従業員を勤続に応じて昇進・昇給させる、いわゆる「年功主義的処遇」を実施することが難しくなり、おのずと個別的・成果主義的人事管理が進展するという見通しを立てることも可能である。

近年の日本における調査でおおむね一致している見解は、ICT が普及している企業ほど、人事管理の方式が、個別的・成果主義的になっていくであろうということである。日本の労働省による 1996 年の調査では、情報通信システムの改革と関連した組織のフラット化・

簡素化に伴い、ラインの管理職ポストが減少し、成果主義、能力主義の傾向が強まると考える回答者や、情報の共有化が進むことに伴い、長期勤続による情報の蓄積の重要性が低下し、年功序列による昇進慣行が弱まると考える回答者が多くいることが示されており、ICTの普及にともない、個別的・成果主義的人事管理が進展する可能性を確認することができる（労働省，1996）。また、企業におけるICTの普及と、能力や業績をより反映できる人事考課制度への見直しを実施している度合いには正の相関があることが指摘されている（日本労働研究機構，1996；三和総合研究所，2001）。

日本企業において、ICTの導入が本格的に進められて幾年かを経た今、見通しだけではなく、ICTの導入とともに実際に職場でどのような人事労務管理の変化が進行したのかを確認することができるだろう。同時に、企業規模や業種など他の要因をコントロールして、ICTの導入と人事管理の個別化・成果主義化との関係を検証する必要もある。

（3）ICTの普及と非典型雇用の活用

企業における非典型雇用の活用は、様々な要因に規定されており、ICTの普及にのみ左右されるとは考え難い。しかし、ICTが他の要因と相まって、より一層非典型雇用の活用を促すということは想定しうる。例えば、企業における人件費の削減や柔軟化といった要請を充たすため、ICTによって内容が簡素化された業務にこれまで以上に非正規社員が活用されるといったケースである。

実際、日本においては、ICTの普及に伴って、非典型雇用者の採用拡大や業務の外部委託化が進んでいることが、近年の傾向として確認されてきた（日本労働研究機構，1997；三和総合研究所，2001）。特に、事務職系の女性一般職の従業員の削減が行われており、同時にこの職務における非正規労働力の導入が行われている傾向がある（労働官房政策調査部，1996）。またICTの普及によって、非典型雇用者が、典型雇用者が担当していた業務のうち定型的な内容のものを担当する傾向が強まることも指摘されている（阿部，2001）。

しかし、次のような事実から、ICTの普及が定型的業務を担う非典型雇用者を増加させるというこうした傾向は年を経るにしたがって、弱められていると考えることもできる。例えば、近年では非正規社員化を進めるだけでなく、企業の競争力の源泉を担うコア人材に対する需要が強められていることも指摘されている（三和総合研究所，2001）。また日本において、非典型雇用者が担う職域は、専門的・技術的職種や管理者などにまで広がりがつつあり、人材派遣会社では従来の事務補助職や秘書職ではなく情報通信、医療、金融の専門知識を持つ人材の登録が増えているとされる。これらの兆候は、おそらく事務職系の人員代替調整がつつあることを反映していることであろう。

企業による非典型雇用の活用目的が多様化し、非典型雇用者がもっぱら定型的・単純的な業務をこなすために活用されているのではないのならば、ICTの普及が非典型雇用の活用を促すとは必ずしも言えなくなる。ICTの普及が進み、非正規社員の活用の目的も変化しつつある現在、従来の傾向とは異なる新たな状況が現われていないかどうかの検証が求められている。

日本のホワイトカラー職場におけるICT普及の影響

さて以下では、冒頭で述べた日本のホワイトカラーを対象とするアンケート調査の結果を取り上げる。このアンケート調査は従業員 100 人以上の企業において、営業、経営企画、人事、経理、研究開発などの業務に従事する雇用者を対象としており、約 1200 名から回答を得た。

(注) 調査対象は、従業員 100 人以上、創業 10 年以上の日本全国の会社から抽出された 1500 社に勤めるホワイトカラーである。企業の抽出は、従業員規模別の 5 つのカテゴリ（100-299 人、300-499 人、500-999 人、1000-2999 人、3000 人以上）から 300 社づつを無作為に抽出するという方法で実施した。この 1500 社の人事部に、1 社あたりアンケート票を 7 票送付し、ホワイトカラー部門（営業、人事、経営企画、経理など）に所属する従業員への配布を依頼した。最終的に有効票として回収できたのは 1225 票（有効回答率 11.7%）である。なお、調査期間は 2002 年 3 月 4 日から 3 月 16 日であった。

(1) 職場における ICT の普及状況

ICT が企業の人事労務管理やホワイトカラーの仕事に与える影響について検証する前に、まずは日本のホワイトカラー職場に、現在 ICT がどの程度普及しているかを見ておこう。

ホワイトカラー労働者が最も活用している ICT であるパソコンについて、職場の正社員への普及率をたずねたところ、「80 - 99%」と答えた回答者が 18.5%、「100%以上（1 人一台以上）」という回答が 45.6%をしめ、その普及度は高い。もっとも正社員のパソコン普及率が 80%を超える職場のみに、いつ普及率 80%を超えたかを質問すると、約 6 割が 1998 年以降に普及率 80%以上を達成しており、日本のホワイトカラー職場においては、ここ数年の間に ICT が急速に普及したことがわかる。

現在、ホワイトカラー労働者が使っているパソコンについては、ネットワーク化がどの程度すすんでいるのか。まず、LAN（事業所内ネットワーク）の状況について見ると、回答者の 87.4%は、自分の使っているパソコンが LAN に接続されており、つながっていないという回答者は全体の 6.4%に過ぎない。使用するパソコンが LAN でつながった時期をたずねたところ、1998 年以降に自分の使用するパソコンが LAN に接続されたという回答者が約半数を占めている。また、自分のパソコンがインターネットに接続されているという回答者、電子メールアドレスを会社から提供されているという回答者はともに約 8 割である。インターネットへのパソコンの接続、電子メールアドレスの従業員への提供のいずれもパソコンの普及とあわせて、1998 年以降になってから進めたという職場が多い。

(2) ホワイトカラー労働者の仕事や職場における変化

仕事における変化

ホワイトカラー労働者が担当している業務内容は、職場への ICT の普及とともにどのように変化してきているのだろうか。正社員へのパソコン普及率が 40%未満の職場の従業員を「低普及」職場、一人一台以上パソコンが普及している職場の従業員を「高普及」職

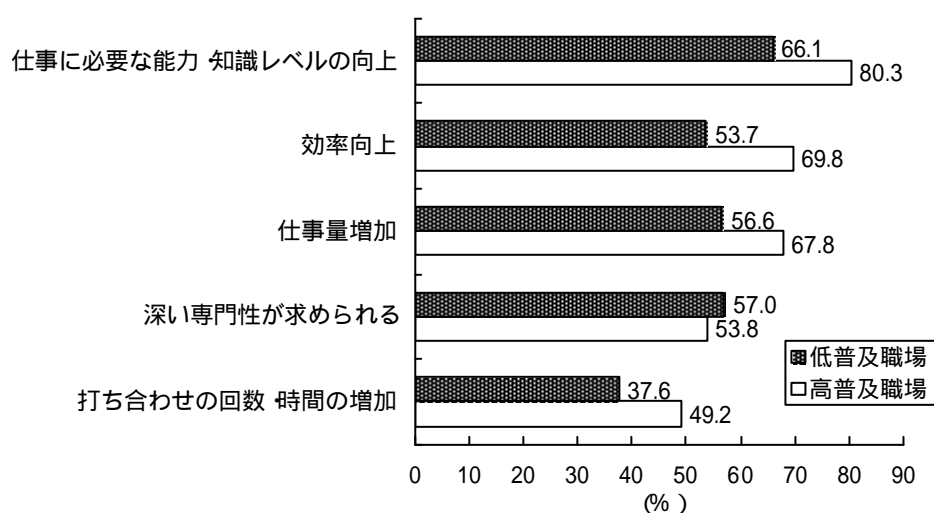
場として、それぞれの職場における過去3年間（1999～2001年）の業務内容の変化を比較してみた。

「低普及」職場と「高普及」職場で、従業員による回答の差が大きいのは、「管理・立案など基幹的業務」や「専門的な知識や技能を必要とする業務」の増減状況である。すなわち、「低普及」職場では基幹的業務が増えたという回答者が33.1%であるのに対し、「高普及」職場では同様の回答の割合が49.4%に達する。専門的な知識・技能を要する業務についても、「高普及」職場では増えたという回答が約5割で、「低普及」職場における割合を10%ほど上回っている。その他、「変動的・一時的な業務」についても、職場へのパソコンの普及度によって回答にやや差があり、普及の進んだ「高普及」職場のほうが、増加したという従業員の比率が高い。しかし、「基幹業務を補助する業務」や「定常的だが定型的な業務」の増減については、職場のパソコンの普及率による違いは見られない。

次に過去3年間の業務の量や質における変化について見ると、回答者全体で指摘が多かったのは、工作上必要な能力・知識のレベル向上、ICTの活用による業務の効率化、仕事量の増加、専門化などであった。これらの項目のうち、専門化を除いてはパソコンの普及率が高い「高普及」職場で、従業員による指摘率がより高い（図1）。

以上の結果から判断すると、ICTの普及により職場における仕事の内容が徐々に高度化していくという、これまでの日本の調査において認められてきた傾向は、近年に至るまで変わることなく続いていることがわかる。さらに、ICTの普及は、業務の効率的な促進を遂行させる。しかし、ICTの普及度が高い職場では、業務遂行がより効率的になるのにあわせて個人の業務量が増加する度合いも他の職場よりも大きいと見られ、労働負荷の増大が懸念される。

図1 過去3年間の仕事の変化 (MA)



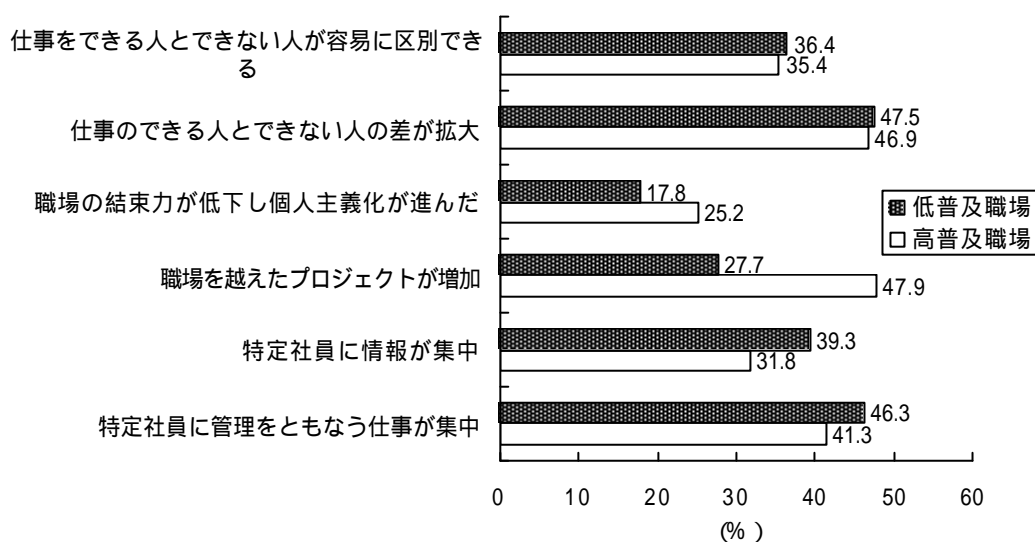
職場への影響

では、職場はICTの導入による影響をどのように受けてきているだろうか（図2）。調査結果によれば、おおむねパソコンの普及率が高まるにつれて、課や部を超えて、他の職

場の社員とプロジェクトを組む仕事が多くなっている。過去 3 年の間、そのような傾向が強まったと回答した従業員は、「高普及」職場で約 5 割、「低普及」職場で約 3 割だった。また、職場の結束力が薄れ、より個人主義的な志向性が強まったと考える従業員は、「高普及」職場で 25.2%、「低普及」職場で 17.8%と、こちらもパソコンの普及がより進んだ職場で回答率が高い。これらの結果は、ICTの普及により、職場単位でまとまって仕事に取り組む機会が徐々に少なくなっていくとともに、異なる職場の従業員と共通の仕事に従事する可能性が高まることを示唆している。

一方、ICTの普及が、職場にいる従業員の能力格差を顕在化させ、結果として職場における業務の進め方を変えてしまうような傾向は、今回の調査からは見出すことができない。過去 3 年間で、仕事のできる人とできない人の差が広がり、仕事のできる人とできない人を容易に識別できるようになったという回答者の割合は、「高普及」職場と「低普及」職場でほとんど差がない。また、特定の社員に仕事の進行や管理を行う仕事が集まっていると感じる回答者も、パソコンの普及度に関わらず 4 割前後であった。

図 2 職場における変化 (MA)



ICTの普及にともない求められる能力

ICTの普及にともない、ホワイトカラー労働者が担当する業務はより高度化し、求められる知識や能力の水準も高くなっていることは先に確認した。では、ホワイトカラー労働者の間では、具体的にどのような職務能力の必要性が高まっているのだろうか。

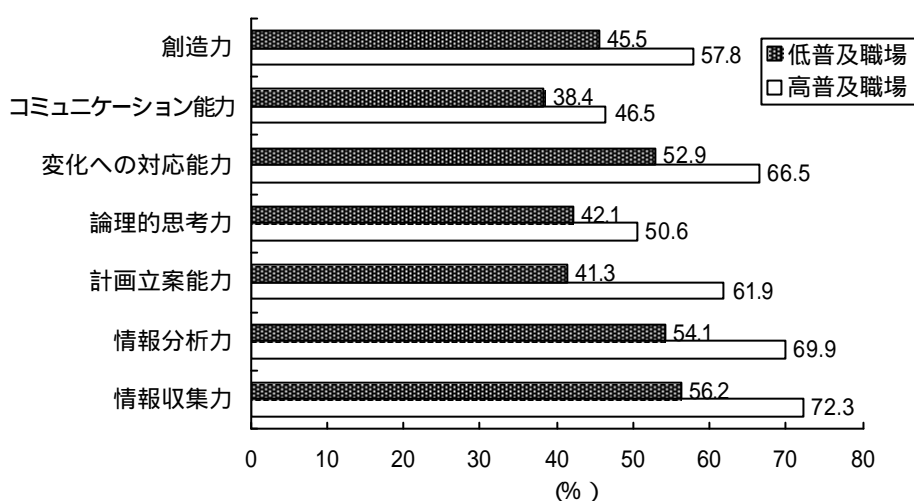
過去 3 年間で重要性が高まったと多くの回答者が指摘しているのは、業務に必要な情報の収集力や、情報分析力、変化への対応力であった。これらはいずれも今後必要な能力としても約 8 割の回答者が挙げている。また、新しいものを生み出す創造力や、業務の遂行に求められる計画立案能力もやはり 8 割近くの回答者が今後重要になると考えていた。

近年重要性が高まった能力や、今後重要性が高まると考えられる能力は、いずれも I C

Tの普及度が高い職場のほうが、重要性を認識している社員の比率が高い。特に、計画立案能力や、情報収集力、情報分析力などは、「高普及」職場と「低普及」職場で、過去3年間で重要度が高まったと答える社員の割合にかなりの差がある（図3）。

ICTが職場に普及していくと、ただ単にICTを操作できるだけでなく、ICTを有効なツールとして活用し、業務上の問題解決へと結び付けていく能力が、より一層重要になることがこの結果からわかる。逆にいえば、労働者が、ICTの普及した段階において良好な雇用機会を享受できるかどうかは、こうした広い意味での「使いこなし能力」を身につけられるかどうかにかかっている。

図3 過去3年間で重要性が増した能力 (MA)



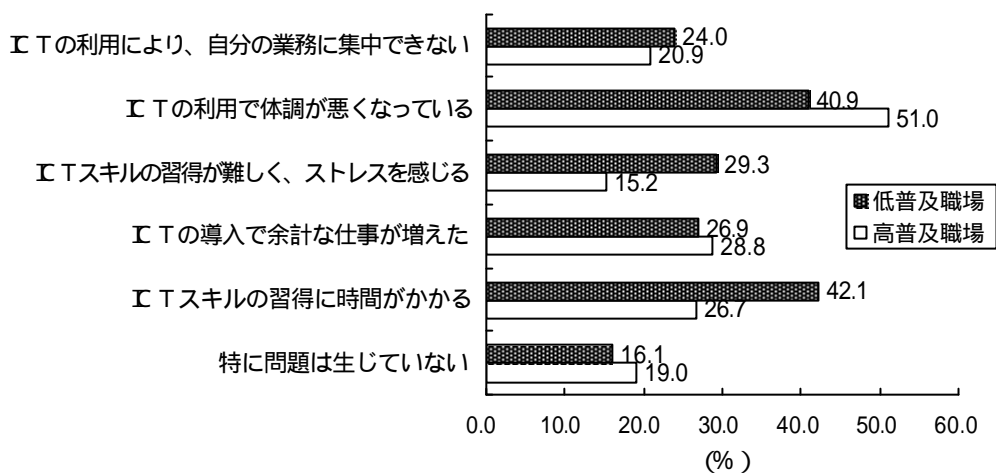
ICTの普及と仕事・職場における問題点

ここまでICTの普及によって仕事や職場に生じている変化を見てきたが、そうした変化にともない問題が生じていると考える労働者は多い。今回の調査では、ICTの普及にともない特に問題は生じていないと考える回答者はわずか2割で、8割以上の労働者は何らかの問題があると感じていた。なかでも、仕事の中で常時ICTを使うことにより、体調面の不調が生じたという指摘する労働者が最も多く、回答者の約半数を占めている。また、ICTを使いこなすためのスキルを身につけるのに時間がかかる、あるいはICTが普及したことで余計な仕事が増えたと感じている労働者も少なくない。

問題の生じ方は、職場へのICTの普及度により異なっている。「低普及」職場では、ICTを使いこなすためのスキルの習得に時間がかかることを問題視する労働者の割合が、体調面の不調を訴える労働者の割合とほぼ同程度である。また、「高普及」職場に比べて、ICTスキルの習得がうまくできないことに対し、精神的ストレスを感じている労働者が多い。一方、「高普及」職場では、ICTを使って仕事をすることで体調が悪くなったという回答が約半数を占めているものの、ICTを使うためのスキル習得について問題を感じる労働者は比較的少ない。なお、ICTの普及にともなう問題は特に生じていないという労働者の割合については、普及度による差はほとんど見られない（図4）。

以上の結果は、いまだICTの普及度が低く、これからICTを導入していこうとする企業や職場では、導入過程において、ICTに関わる従業員教育や精神面でのケアが十分に行われていかないと、作業効率や労働意欲の低下を招く危険性が高いことを示唆している。また、すでにICTの導入が進んだ職場においても、作業環境の変化や、あるいはすでに見てきたICT導入にともなう業務量の増加などが、労働者の体調に悪影響を与えないように適切な人事管理上の措置を講じる必要があるといえる。

図4 ICTの普及にともなう問題(MA)



(3) ホワイトカラー労働者の評価・処遇

評価・処遇制度の見直し

日本の企業においては、この10年間、長期の経済不況や経営環境の不確実性を背景に、年齢や勤続を重視する評価・処遇制度から、職務を遂行する能力や、業績に重点を置いて労働者を評価する制度への変更が進められてきた。

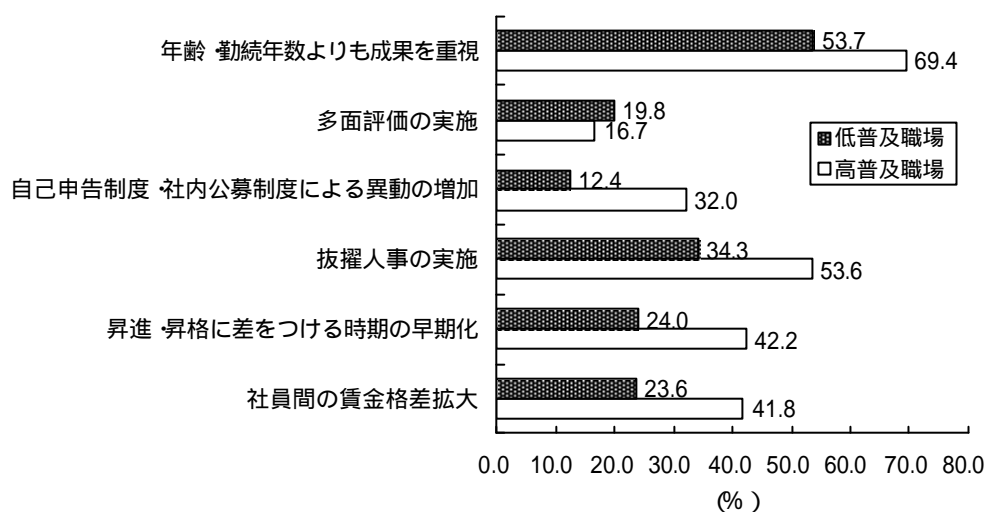
今回の調査でも、過去3年間の会社における人事評価・処遇の変化として、年齢や勤続よりも成果を重視した評価基準が適用されるようになったことを挙げる回答者が約半数を占め、最も多い。そのほか指摘が多かったのは、社員間の賃金格差拡大や、抜擢人事の実施、昇進・昇格で差をつける時期の早期化などであり、いずれも以前に比べて社員の処遇における格差を広げていく動きである。

すでに見たように、ICTは社員個々人の相違を認識するために有効なツールとなる可能性があり、既存の日本における調査は、ICTの普及がこうした流れを促進するとの見通しをもつ労働者が数多く存在することを明らかにしている。今回の調査の結果はこうした見通しが妥当であったことを示すものとなっている。すなわち、評価の基準として年齢や勤続年数より成果が重んじられるようになったと回答した労働者の比率は、「低普及」職

場で 53.7%であるのに対し、「高普及」職場では 69.4%に達した。また、昇進・昇格や賃金において格差を広げていく動きがあるという回答の割合もパソコンの普及率が高い職場ほど大きい(図5)。

ICTの普及が進んだ企業では、社員の格差をより反映させる方向での評価処遇制度の見直しが進むのは、ICTを評価のための有効なツールとして活用できるという理由のほか、ICTの導入にともなう仕事の変化も背景にあると考えられる。ICTの導入が進んだ職場では、業務の遂行にあたってこれまでよりも高い知識・能力が求められ、計画立案能力や創造力の重要性が増している。こうした業務は社員間で業績に差の出る可能性が高く、また年齢や勤続が業績を左右することは少ないと予想される。ICTの普及が進んでいる企業はこのような変化を見越した上で、年齢や勤続に関係なく、業績を反映できる評価・処遇制度の整備を進めていると解釈することもできるだろう。

図5 評価・処遇制度の変化(MA)



人事情報の公開

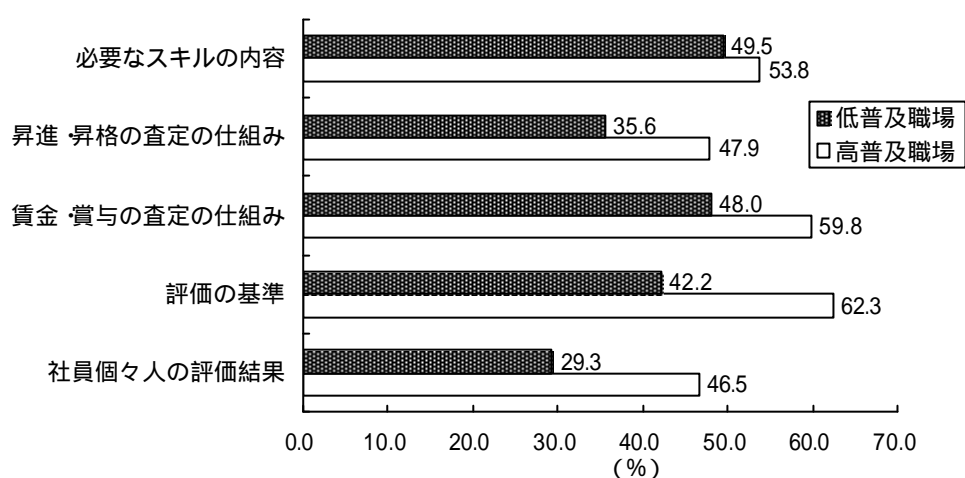
年齢や勤続よりも成果や能力を重視した評価・処遇制度を実施していく場合、評価・処遇の対象となる従業員から、実際に行われる評価や処遇についての同意や納得を得ることがとりわけ重要となる。評価・処遇など人事に関する情報を従業員に公開することも、同意や納得を得るために必要な方策であろう。では、成果重視の評価・処遇制度が進む傾向にある日本の職場において、人事情報の公開はどの程度進んでいるのか。また、情報公開の度合いはICTの普及と関連があるのだろうか。

今回のアンケートの回答者のうち、職場で評価の基準が公開されていると答えたのは約5割、賃金・賞与に関する査定仕組みが公開されているという回答の割合もほぼ同様である。これらの情報に比べて、社員本人に評価結果が伝えられている、昇進に関する査定仕組みが公開されているという回答者はいずれも約4割とやや少ない。こうした人事情報に関わる項目の公開度は、一部の例外を除くと、職場におけるパソコンの普及率と比例している(図6)。なかでも人事考課の基準や本人に対する人事考課結果の公表は、「高普及」職場と「低普及」職場の間で、実施されていると指摘する従業員の割合にかなりの差

がある。

もっとも、「高普及」職場でこれらの情報の公開が進むのは、ICT が職場内で情報伝達のツールとしてより一層定着しているためというわけではない。例えば、個々人の評価結果が ICT により本人に公開されているという労働者は、「高普及」職場でも 2.3%にとどまる。「高普及」職場では、成果重視の評価・処遇制度がほかの職場よりも広がっており、また、評価・処遇など人事に関する情報を従業員に公開することが、従業員の同意や納得をえる上で有効な方法である認識されているために、情報の公開がより進められてきたと考えるのが妥当であろう。

図6 公開されている人事関連情報 (MA)



評価・処遇に対する納得性

では、ホワイトカラー労働者は自らの評価や処遇についてどの程度納得しているのか。それを探るために、評価や処遇に対する納得感が、過去 3 年間でどう変わったのかをまとめた (表 1)。表の数字は、各項目に対する納得感が「高まった」という回答した労働者の比率から、「低下した」と回答した労働者の比率を引いたものである。

納得感が高まった労働者が低下した労働者を上回るのは、設定された目標のみであり、その他の評価や収入に関わる項目については、いずれも納得感が低下した回答者のほうが多い。しかもこの傾向は ICT が普及している職場でも、さほど普及していない職場でも変わらない。ただ、「高普及」職場では、「低普及」職場に比べてマイナスの幅が小さい。

これまで見てきたところでは、「高普及」職場では、「低普及」職場よりも、成果や業績により社員を評価していこうとする動きが進んでいる。したがって、これまでとは異なる評価・処遇体系の導入に対して、不平や不満を抱く労働者がより多く存在しても不思議ではない。しかし実際には、むしろ「低普及」職場よりも不平・不満をもつ労働者が少ないのは、「高普及」職場では、評価・処遇の見直しと同時に、人事情報の公開など評価や処遇の納得感を高めようとする人事労務管理も、他の職場より進められているからだろう。

表 1 評価や処遇に関する納得感の変化 (1999 - 2001 年)

	高普及職場	低普及職場

設定された目標に対する納得感	16.1	19.0
評価に対する納得感	- 0.7	- 4.6
評価の処遇への反映に対する納得感	- 2.1	- 12.4
現在の収入に対する納得感	- 13.9	- 26.9
成果に現われない努力の評価に対する納得感	- 14.3	- 15.7

(4) 非典型雇用の活用

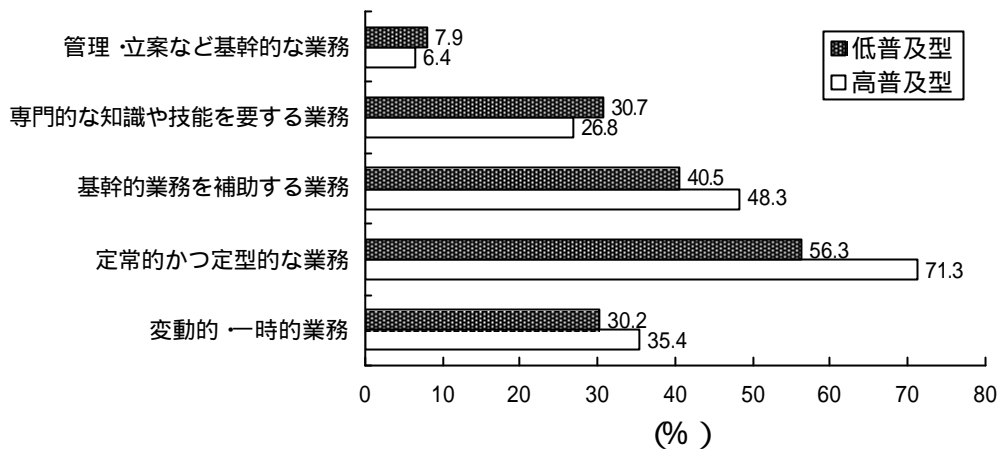
調査に回答したホワイトカラーが働く職場の多くは、非典型雇用者（パートタイマー、契約社員、嘱託、派遣社員）を活用している。1999年以降、職場に非正規社員がいると答えたのは回答者の約7割に達する。これら非典型雇用者の担当している仕事についてたずねたところ、定型的な業務や、職場の基幹的業務を補助する業務を挙げる回答が上位を占めているが、非正規社員が特殊で専門的な知識や技能を必要とする業務を担当していると答えた回答者も約3割と少なくない。先に述べたように、非典型雇用の活用が日本の企業において定着していく中で、これまでのように定型的な業務や補助的な業務にのみ非典型雇用者を配置するのではなく、自社には適切な職業能力をもつ人材がいない業務を行うために、非典型雇用を活用するケースが増えていることがうかがえる。

それではICTの普及状況は、職場における非典型雇用の活用や、非典型雇用が活用される業務の内容に何らかの影響を与えているだろうか。

非典型雇用者の在籍状況については、「低普及型」職場の従業員で、1999年以降非典型労働者が職場にいたことがあるという回答が88.8%を占めているのに対し、「完全普及型」職場の従業員でそのように回答した従業員の割合は75.3%である。非典型労働者がいたという回答者の比率は、パソコンの普及率が上がるに従って下がっていく。つまり、この調査の結果によれば、ICTの普及が進んだ職場では非典型雇用者の活用度が低下する傾向にある。

非典型雇用者が担当する業務に関する質問の結果を見ると、非典型労働者が「定常的だが定型的な業務」を担当しているという回答は、「高普及型」職場の従業員で71.3%、「低普及型」職場の従業員で56.3%となっている。また、「基幹的な業務を補助する業務」を非典型雇用者が担当しているという回答の割合も、高普及型職場の従業員の方が高い(図1)。ICTの導入が進んだ職場ほど、非典型雇用者が補助的、周辺の業務を担当する可能性が高いといえるだろう。

図7 パソコンの普及率と非典型雇用者の担当業務 (MA)



以上の結果から推察されることは、ICTの普及度が高い職場では、ICTの導入によって、職務の定型化、簡略化が進められるスピードがより早かったということである。こうした職場では、職務の一部を非正規社員へと代替させる人員配置が早期に進められてきたが、職務の量的・質的調整がひと段落したところから、非正規社員数も徐々に抑えられていったものと考えられる。またおそらくは、長引く不況の影響を受けて人員調整を行う場合に、ICTの普及度が高い職場では、既に多くいた非正規社員がその対象になったことによっても非正規社員数の減少が助長されたと解釈することもできる。一方、ICTがまださほど普及していない低普及型の職場は、現在ICTの導入とそれに伴う職務の再編成が進められ、今まさに非典型雇用の導入が盛んに行われている段階にあると見ることができよう。

まとめ

ICTの普及が労働者の仕事や職場、あるいは企業の人事労務管理にどのような影響を及ぼし、その結果いかなる問題が生じうる可能性があるのか。これらの点について、本稿では日本のホワイトカラー労働者を対象とした調査を取り上げながら、明らかにしてきた。むしろ、ここで取り上げたホワイトカラーに限定してみても、ICTのインパクトを解明するのにさらなる詳細な分析を必要とする。ただ、ここで調査の結果を再整理して、そのインプリケーションについて考えることも、ICTとディーセントワークとの関係を検討しようとするわれわれの試みにとって、決して無駄ではないだろう。

日本のホワイトカラー職場では、明らかにICTの導入と連動して、管理・立案などの基幹的な業務、特殊で専門的な知識や技能を必要とする業務の比率が高まっている。これら比率の高まった業務を担当するのは、日本語で「正社員」と呼ばれる典型労働者（フルタイムで、雇用期間に定めのない雇用契約を会社と締結している労働者）である。「正社員」以外の非典型労働者は、ICTの導入が進むに従って、定型的、補助的業務を担当する可能性

が高くなる。ただこの傾向は一定程度まで進むと、歯止めがかかるものと見られる。今回の調査では、さらに ICT の導入が進むと、補助的業務自体が ICT の活用に吸収され、職場において非典型労働者が担当する業務も多様化していく兆しが示された。なお、本稿では典型労働者における ICT 導入のインパクトを見ることに重点を置いていたため、ICT の普及が非典型労働者に与える影響についての分析は限定されたものとなっているが、先進諸国における非典型労働者の増加を踏まえると、この問題は今後重要な研究課題となりうることを付記しておきたい。

職場において担当する業務の変化に伴い、ホワイトカラー労働者に求められる能力も変わってきた。ICT の導入によってより高度な業務を担当する可能性が高まったホワイトカラー労働者には、計画立案能力や情報収集能力、情報分析能力がとりわけ必要とされる。つまり、ICT の普及はいまや労働者に対し、単にパソコンソフトや E メール、インターネットといったものを使うことができるというだけでなく、それらを使って業務上求められる問題解決能力や、創造力を要求している。これら広い意味での ICT を使いこなす能力を身につけられるかどうか、ICT の普及が進む環境で働く労働者にとって非常に重要な問題となるが、この問題に対処できず、ICT の導入によってストレスを感じる労働者が、特に ICT の導入が始まった職場において、より多く見られる。また、すでに ICT の導入が十分に進んだ職場には、業務がより効率的に進められるようになった一方で、業務量が増え、体調の不良を訴える労働者が数多くいる。ICT の導入を良好な雇用機会に結び付けていく上では、こうした ICT の職場への導入にともなう、労働者の肉体面・精神面における問題に、企業の人事労務管理がいかに適切に対処しうるかが重要となろう。

日本ではこの 10 年間、長期的な経済不況や、国際競争の激化、消費社会の成熟にともなう市場における不確実性の高まりなどを背景として、ほとんどの企業が従来の評価・処遇制度を見直している。この見直しの動きは、端的にいうと、これまで日本で主流であった年齢・勤続年数を重視する評価・処遇体系を、社員個々人の能力や成果を重視する評価・処遇体系へと変えていく動きである。これまでの調査でも ICT の導入と企業における成果主義的評価・処遇制度の導入が平行に進むという見通しが示されていたが、今回の調査結果はその見通しを支持するものとなった。ただ、ICT が普及した職場では、ICT が評価や処遇のツールとして大いに活用されるために成果主義的な評価・処遇制度の見直しが進むというより、ICT の導入にともなう職場の業務がより高度化するため、個々人の成果や業績にばらつきが出たり、年齢や勤続年数に縛られる可能性が小さくなったりすることに対応して、企業が評価・処遇制度の見直しを進めていると理解するほうがよいだろう。

以上のように、日本の場合、ICT の普及度が高い職場では、個人の成果や業績をより反映させる形での評価・処遇制度の見直しがより進んでいるといえるが、制度の変更にともなう労働者の不平・不満は、ICT の普及度が低い職場に比べてむしろ抑えられている。これは、評価・処遇制度の見直しと同時に、自己申告制度や社内人材公募制の導入、人事情報の公開が進められているためであろうと推測される。しかし、今回の調査を見る限り、ICT の導入が進んだ職場でも、労働者の不平・不満を抑えることには成功しても、評価や処遇に対する納得性を高めるまでには至っていない。ICT の導入と親和的な新しい評価・処遇方式が、従業員に納得的かつ積極的に受け入れられ、有用な制度として定着するためには、公正性を確保する施策の実施とともに、これを補完する何らかの施策が必要と考えられる。

参考文献

- 阿部正浩．「派遣社員が増える理由」脇坂明・富田安信編『大卒女性の働き方』日本労働研究機構，2001．
- Braverman,H. *Labour and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* , Monthly Review Press, 1974.
- Cappelli, P. *New Deal at Work*, Harvard Business Press, 2000.
- Leavitt,H.J., and Whisler,T.L. “Management in the 1980’s”, *Harvard Business Review*, vol.36-6,41-48.
- Mann,F., and Williams,L. “Some effects of the changing work environment in the office”, *Journal of Social Issues*,18,90-101.
- 日本労働研究機構．『情報化の進展及び今後の社会動向への企業の対応に関する実態調査』，1996．
- 日本労働研究機構．『情報化技術革新による事務・技術職の働き方と労使の変化』，1996．
- 日本労働研究機構．『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』，2000a．
- 日本労働研究機構．『新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係』，2000b．
- 日本労働研究機構．『IT活用企業についての実態調査』，2001．
- Osterman,P. *Securing Prosperity*, Princeton U.P.,1999.
- 労働省（Ministry of Labor, Japan）．『企業の情報化と労働』，1996．
- 三和総合研究所．『IT革命がわが国の労働に与える影響についての調査』，2001．
- 田尾雅夫・吉川肇子・高木博人．『コンピュータ化の経営管理』，白桃書房，1996．
- U.S.Department of Labor. *Future Work*,1999.
- U.S.Department of Commerce. *Digital Economy 2000*, 2000.