

第9期研究テーマ

日本労働研究機構委託調査研究

情報化技術革新による事務・
技術職の働き方の変質と労使の対応
—— 中京地区における実証的研究 ——



平成9年6月

(財)中部産業・労働政策研究会

第9期 研究テーマ

平成9年6月

情報化技術革新による事務・
技術職の働き方の変質と労使の変化

—— 中京地区における実証的研究 ——

(財)中部産業・労働政策研究会

序 文

この報告書は、当研究会が日本労働研究機構の委託を受けて行った「情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応」という調査研究の成果をまとめたものである。

ここ2、3年、中京地区の主要企業の事務・技術職場においても、ホワイトカラー層の生産性向上を主眼とするパーソナル・コンピュータの導入、イントラネット等の情報化技術の活用が急速に進展しつつある。当研究会は、1996年5月より1年間、その進展過程において職場で働く人達がどのように受け止め、働き方がどう変わったのか、又今後どう変わろうとしているのかを調査分析してきた。

特に問題意識として関心を抱いていた点は、情報化技術を活用した新しい仕事の進め方、働き方が、これまで日本企業の強さの源泉とされて来たチームワークにどのような変化をもたらすのか、意思決定の仕組みはどう変わるのか、従来から進んで来ている組織のフラット化等、人事・労務政策にどのような影響を及ぼすのか、また、一般によく言われるように、「コンピュータ化」に対する不安感があるとすれば、労働意欲にどのような影響を与えているのか、などであった。

調査は、中京地区主要企業44社の事務・技術職3,575人を対象にしたアンケート調査（回答率92.5%）、及び、うち8社を対象にヒアリングによる事例調査の方法をとり、さらに、企業の代表からなる専門委員会（8社の労使から選出）により、アンケート調査結果の評価・分析、提言作成を審議して戴くなど、実証的な実態の把握・解釈と問題点の確認に力を注いだ。

調査結果によれば、調査対象とした中京地区主要企業における事技職場へのパソコン導入、情報ネットワークの利用はまさしく現在進行中の段階であり、その進展度合いには企業により大きな差が生じている。総じて言えばまだその緒についたばかりという感が強い。従って問題点も成果も顕在化してくるのはこれからとも思われるが、こうした中にも問題の兆しや今後の可能性などを読み取ることができる。

詳細については、是非本文をご一読戴きたいが、私の個人的印象としては、ホワイトカラー達は、総じてパソコン導入・情報化技術の活用による仕事の迅速化を認め、いっそうの情報化

推進に意欲的な姿勢を見せていることに注目したい。従って、問題点の早期対策、情報化教育の充実などにより、働きやすさ、労働意欲の向上が格段に進み、生産性の飛躍的向上につながる可能性が潜んでいるように思われる。また、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絶好の機会として活かすことも必要であろう。本報告書が明らかにした実態、それに基づく提言が少しでもお役に立てば幸いである。

最後に、1年間にわたり当調査研究の指導に当って戴いた南山大学教授村松久良光氏、愛知学泉大学助教授金森和彦氏、専門委員の方々、アンケート・ヒアリングにご協力戴いた方々、それに日本労働研究機構にお礼を申し上げたい。

1997年 6 月

財団法人 中部産業・労働政策研究会
理 事 長 足 達 広 紀

目 次

提 言

調査結果の概要

I 情報化技術の進展と働き方の変化（アンケート調査から）	3
II 事務・技術系職場を中心とした情報化の進展と 労使の対応：聞き取り調査から	17
III まとめ―提言にむけて	20

序 章

1. 調査の目的と視点	23
2. アンケート調査の配布と回収	27
I 情報化技術の進展と働き方の変化：アンケート調査から	28
第1章 労働意欲と現状の仕事の仕組み	28
第2章 情報化の進展とその効果	33
第3章 情報化と働きやすさ	55
II 事務・技術系職場を中心とした情報化の進展と 労使の対応：聞き取り調査から	78
第1章 対象企業8社における情報化技術システムの現状と計画	79
第2章 職場の仕事の概要、核となる仕事と情報化	86
第3章 労働組合と情報化	94

補足資料 アンケート表及び回答

1. アンケート単純集計表	101
2. 自由意見集約	117

研究体制・執筆分担

コーディネイター	村 松 久良光	南山大学経済学部 教授 序章、第Ⅰ部－第1章、第2章、 第Ⅱ部－E～H社 調査結果の概要－該当部分
	金 森 和 彦	愛知学泉大学経営学部 助教授 提言、第Ⅰ部－第3章、第Ⅱ部－A～D社 調査結果の概要－該当部分、まとめ
専門委員		
企業委員	二 村 精 二	日本特殊陶業(株)人事部課長
	香 野 宏 幸	トヨタ自動車(株)人材開発部課長
	新 田 崇	(株)デンソーシステム部OA主任部員
	加 藤 英 夫	アイシン精機(株)人材開発部次長
	田 中 佳 則	(株)豊田自動織機製作所人事部主査
	八 木 正 好	トヨタ車体(株)経営企画室主担当員
	武 井 博	中部電力(株)人事部課長
	高 木 英 樹	名古屋鉄道(株)人事部課長
労働組合委員	中 村 文 彦	日本特殊陶業労働組合中央書記長
	小 西 俊 一	トヨタ自動車労働組合書記長
	石 川 純 一	デンソー労働組合書記長(96.8まで)
	平 野 富 広	デンソー労働組合書記長(96.9から)
	前 沼 聡	アイシン労働組合書記長
	山 岸 俊 哉	豊田自動織機労働組合書記長(96.8まで)
	大 西 勝 彦	豊田自動織機労働組合書記長(96.9から)
	竹 下 裕 之	トヨタ車体労働組合書記長(96.8まで)
	杉 浦 一 成	トヨタ車体労働組合書記長(96.9から)
	高 橋 恭 弘	全トヨタ労働組合連合会副事務局長(96.8まで)
	村 井 隆 介	全トヨタ労働組合連合会副事務局長(96.9から)
	鈴 木 勝 弘	中部電力労働組合本部書記長
	小 林 宏	名古屋鉄道労働組合労働局長
事務局	願興寺 皓 之	(財)中部産政研 事務局長
	福 田 浩 輔	同 主任研究員
	佐 宗 正 典	同 主任研究員(96.8まで)

提 言

1. 情報化への従業員の積極的な意欲を重視すべき

情報システムの改革に対して、推進に賛成する人は8割を超えている。非経験者の内にはイメージ先行的な部分もあるが、情報機器を良く利用している人の多くは実際にその効果を認めている。働く者の旺盛な意欲と現実の効果を考え、情報化技術の積極的導入を図る必要がある。

2. ネットワーク化により、さらなる生産性の向上を

情報化技術のネットワーク効果としては、情報の共有化、情報伝達の迅速性、時間・場所からのフリー、情報交換範囲の拡大などの効果があり、さらにそれらの効果はネットワークの網が広がるほど大きくなる。ネットワーク環境が整っている職場はまだ2割強にしかすぎないために、まずこれを整備することが必要であるが、同時に情報の共有化と意思決定の迅速性といった長所を活かせるような業務の革新、新しいチームワーク体制を構築することが肝心である。

3. 不安感を取り除くために、まず情報化技術教育の充実とサポート体制の確立を

情報化への取り組みが本格化して間もないところが多いため、情報化技術の習得状況はワープロレベルの者が少なくなく、それが不安感を生む要因の一つとなっている。それに対しては彼らに対する教育は無論のこと、必要なときに気兼ねなくたずねることができる者が身近に存在するといったサポート体制の効果は大きい。また、経験者の成功体験、そこで得たノウハウを広く普及させるといった仕組みなども効果がある。

4. 明確な情報化の目標設定とそれに見合った勤務形態の検討を忘れずに

情報化技術の進展は目覚しく、それゆえに情報機器に精通している者でも将来的に不安感を抱いている。現状では周囲の彼らへの期待度は大きく、そのた

め彼らの緊張感もかなり高い。それにもかかわらず、彼らの能力向上への努力に報いる評価システムは確立していない。働く者の不安感、ストレスを解消し、能力向上への意欲を高めるために、情報機器は一つのツールであるという認識を常に念頭に置いた上で、職場における具体的な情報化目標の設定とそれに応じた評価システムの導入が求められる。また、時間的・空間的な制約を弱めるという情報化技術のメリットを生かした勤務形態についても充分検討に値する。

5. 肉体的疲労にも配慮を

全体の6割の人が情報機器の長時間使用によって眼精疲労や肩こりなどの肉体的な疲労が増したと答えている。情報機器は便利なツールであるがゆえに、ある程度使いこなすことができると、往々にして情報洪水を引き起こし、単純なオペレータ業務が増加する可能性がある。そうした状況を引き起こしている原因の究明と対策が必要である。

調査結果の概要

情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応

—— 中京地区における実証的研究

調査結果の概要

I 情報化技術の進展と働き方の変化：アンケート調査から

はじめに

最近のパーソナルコンピュータに代表される情報化技術の進展には目を見張るものがある。中京地域の各企業においても、本格的なネットワークの導入が図られつつある。

このような状況のもとで、企業における、とりわけ事務、技術系職場における情報化技術の導入は、そこで働く人たち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、聞き取り調査やアンケート調査を通じて実証的に明らかにしようとした。

本章では、日頃仕事に関してどのように感じているのか、そして後に検討する情報化技術の導入との関連から、現状の仕事の様子や仕組みについて、アンケート調査からの結果をまとめる。

第1章 労働意欲と現状の仕事の仕組み

労働意欲と現状の仕事の仕組みに関してアンケートからわかった主要な結果をまとめておこう。90年の調査に比べて、全体として不満は減り、疲労感も改善していた。ただ、男性で40歳前後層で仕事量が多く、35—39歳層では約3分の1の人が毎日疲れるという。女性では仕事量が多いという人はそれほど多くはないが、以前と比べると非定型業務の割合がやや増えている。

会議や打ち合わせは平均するとそれほど多いという印象はないが、35—39歳層からかなり増える。情報収集や分析、意思決定に関する時間に関して、35—39歳層がとくに足りないという割合が多く、資料作成業務について不必要に多いと思っている割合もこの層で多かった。

職場内コミュニケーションについては、その良さが仕事のスピード、成果に直結すると思っている人が男性の3分の2を占め、とくに、大企業でそのように考える割合が高い。

第2章 情報化の進展とその効果

職場においてパソコンなどがどの程度導入され、どのように利用されているのか。今回の調

査では、パソコンの単体としての利用だけでなく、パソコンを利用したインターネットやイントラネットなどの情報ネットワーク機能がどの程度整備されており、どのように利用されているのかと、その効果について調査することに主眼がある。ただ、現状では各企業とも情報ネットワーク環境を整えつつある段階であり、すでにネットワーク環境が社内のほとんどの部署で整っている企業と、部分的に止まっている企業、まったく環境が整っていない企業が混在している。しかもまだ、整っていない企業の方が多い。

そこでこのアンケートでは、そのような環境が整っていない所の職場で働く人々も含めて、ネットワーク機能を利用したいかどうか、また利用した場合の予想も含めて尋ねた。そして、ネットワーク機能をよく利用している人と部分的にしか利用していない人、まったく利用していない人の考え方を比較することによって、ネットワーク機能の現段階での評価を探ろうとした。

またネットワーク機能だけでなく、その前段階として、ワープロ専用機も含めてパソコンがどの程度導入され、利用されているのかを知っておくことも今後の推移をみる上で必要であると考えた。

1. 職場におけるネットワーク機能と利用状況

調査の範囲では、ネットワーク環境が社内のほとんどの部署で整っている職場にいる人が約4分の1で、まったく整備されていない職場にいる人が約4分の1弱で、職場内では一応整っているが、関係部署との関係で十分でない職場にいる人が、約半数強となっていた。当初我々が予想していたよりはよく整っているが、それでもまだ部分的な段階にあるといえよう。

企業規模では、小さいほどネットワーク環境が整っていない所が増えるが、3万人以上の規模のところでもまだ完全に整っているわけではない。職場の部門で見ると、環境が整っている割合が高いのは、電算・情報システム部門は当然として、研究・開発部門、その他の技術部門で約3割となっている外、それほど部門間で際立って大きな差はない。

業務においてネットワーク機能を利用したことがあるかを尋ねると、男女とも約半数の人が利用したことがあり、利用したことがない人でも大半が利用したいと思っている。

利用している人の中で、どの程度ネットワーク機能を利用しているかを、1日平均で受発信を行っている合計の数でみると、1日平均で2、3通以上の人は男性で半数弱、女性で半数強であり、残りの半数の人は1通以下か、電子メールは使っていないと答えている。これらから、ネットワークの利用という点では、まだ部分的で初期段階といえよう。

ネットワーク機能の利用者には、若い人が多いように思われるが、必ずしもそうではなく、年齢差はあまりない。これは職場の環境によるところが大きいことと、業務での利用であるか

ら、他部署とのメールのやり取りではむしろ管理職の利用が多くなるからであろう。企業の属性では、大規模企業ほどネットワーク環境が整っていることから、大企業に属する人ほどよく利用する割合が高くなるのも当然である。

ネットワーク機能を利用する、もしくは利用したい理由は何であろうか。ネットワークをよく利用している層は「仕事の能率向上のため」と「通信・情報収集手段として便利」が約3割ずつ、「利用しないと仕事ができない」が約2割となっている。ネットワークを利用していない人も、利用したい理由はよく利用している層と似通っている。

2. 職場における情報機器の導入と利用状況

そもそも職場にどの程度パソコンが導入されているのか。1人1台となっている職場は、男性で13%、女性で17%に過ぎず、2、3人に1台まででも約半数程度になっている。もちろん、この割合はアンケートに答えた層に限っており、実態はもう少し低いであろう。

ネットワーク機能をよく利用している人ほど、1人1台の普及度が高くなるのは当然であるが、逆に利用度が低いのは基本的にはパソコン自体が職場に少ないことに関係していよう。2、3人以上に1台を基準に普及度をみると、3万人以上規模では約8割と断トツに高く、それ以下では、約4割となっている。

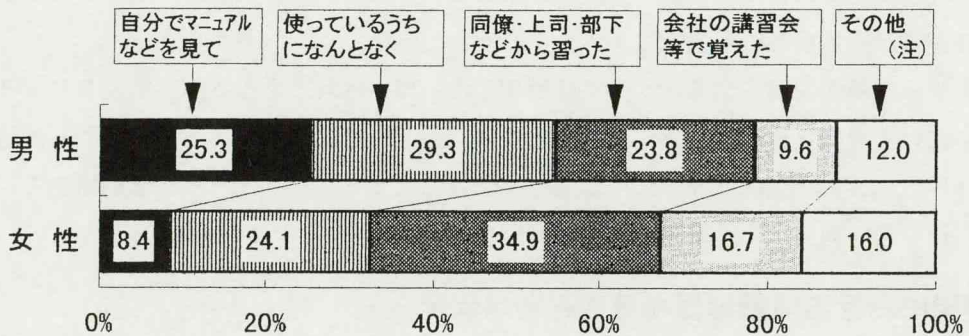
ワープロを含めたパソコン等を通常の業務でどの程度利用しているのか。男性では、ごくたまにしか使わないかまたはまったく使わない層と、毎日2時間以内使う層、毎日2時間以上使う層がそれぞれ3分の1ずつに分かれた。女性では、約半数が毎日2時間以上使っている。ネットワーク利用度が高くなるほど利用時間が長く、よく利用する層の約6割が毎日2時間以上使っている。

業務においてワープロやパソコン等のどのような機能を利用しているかを尋ねると、文書作成だけでなく、表計算・統計計算、データベース作成もかなりよく利用されている。また、ネットワーク機能をよく利用している人ほど、すべての機能をより多く利用している傾向にある。

3. パソコン等の使いこなす能力と習得方法

では、現在の業務との関係において、ワープロやパソコン等を使いこなす能力がどの程度あると考えているのであろうか。かなり不足していると思っている割合は、男女とも1割くらいであるが、これらを使っていない層と若干問題があると思っている層を加えると、男性で約3分の1、女性で約4分の1となり、かなりの割合になる。また、年齢が上がるに連れて、この割合は急速に増え、55歳以上の男性では約3分の2に達する。一方、20歳代前半層でも3分の

図1 情報機器利用技術の主たる習得方法



(注) 図中の『その他』は、「会社以外の講習会や教室で」「入社前に習得」「その他」「不明」を含む。

1はまだ不十分であると思っている。

ワープロやパソコン等の利用方法をどのようにして習得したのであろうか。男性では、使っているうちになんとなく覚えたという人が30歳代を中心に多く、自分でマニュアルなどを見て覚えたという人が40歳代を中心に、同僚や上司、部下などに習って覚えた人は20歳代に多い。女性は、同僚や上司、部下に習った人も多いが、会社の講習会や入社前に習得した人が比較的多くなっている。50歳代では、使っていない人がまだいるため「不明」が多くなっているが、「会社の講習会」が比較的多いものの1割前後でしかなく、「自分で」や「同僚・上司・部下に習った」が合わせて半数以上になる。

現在のパソコンの仕組みからして、自分でやりながら、わからないときや困った場合には近くににいる人に教えてもらうという方法が一般的であろう。ただ、なかなか接近しがたい高年者の人に対する初歩の講習会や、すでに使っている人に対する高度な機能を習う講習会の機会がもっと必要であろう。

4. 単体としてのパソコン等の利用に伴う仕事上の変化

ワープロ、パソコン等の単体としての利用に伴い、仕事上にどのような変化が生じたのであろうか。「仕事量が減ったか増えたか」、「情報整理が簡単になったか難しくなったか」、「仕事の処理スピードが速くなったか遅くなったか」、「紙の使用量が減ったか増えたか」、「文書作成や清書の依頼をしたり受けたりすることが減ったか増えたか」の5項目について尋ねた。

仕事の量に関しては、総じて変わらないとする者が多いが、ネットワークをよく利用している層ではやや増加しているという層もある。情報整理に関しては、若干簡単になったとする者が多く、ネットワークをよく利用している者ほどかなり簡単になったという者の割合が多く

なっている。仕事の処理スピードに関しても総じて少し速くなったという者が多く、ネットワークをよく利用している者ほどかなり速くなったという割合が多くなっている。

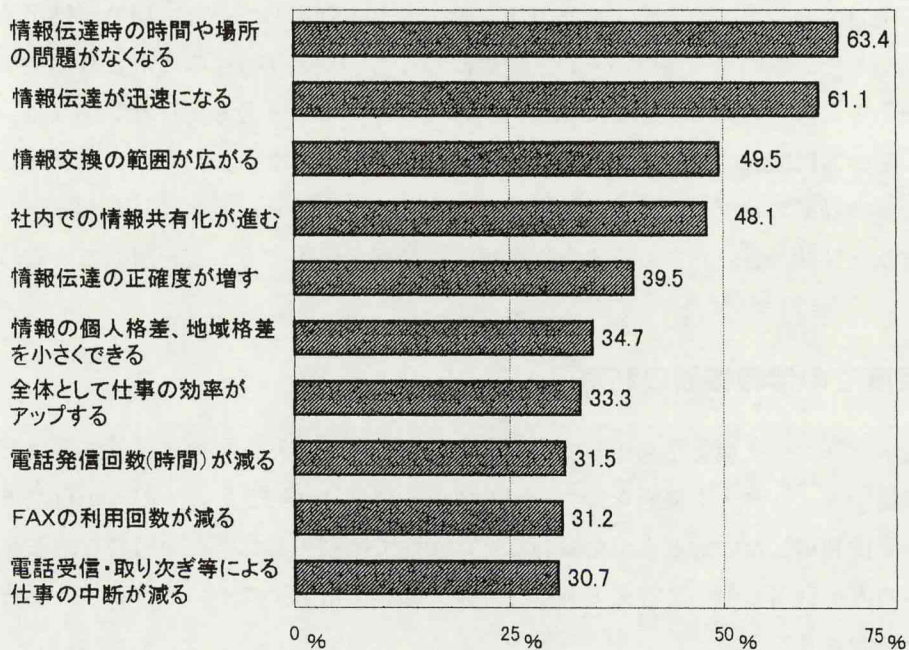
紙の使用量に関してはそれほど減らず、むしろ増加したという者も多いが、ネットワークをよく利用するようになると、紙への出力も減ってくるのが期待される。

5. ネットワーク機能のメリットと仕事上の変化

ネットワーク機能を使った際、もしくは使うことによって生じるメリット、ならびに仕事上の変化について、考えられる17項目を掲げ、「その通り賛成」から「全く反対」までを5段階に分けて尋ねた。回答者には、現にネットワーク機能を使っている人だけでなくまだ使っていない人も含まれ、予想ないし期待を交えて回答してもらった。

図2 ネットワーク利用のメリット

(高頻度利用者の「そのとおり、賛成」回答割合30%以上の項目)



17項目の中で、ネットワークをよく利用している層の評価を基準にしてみると、情報伝達の「場所や時間からフリー」と「迅速性」が最も高く、続いて「情報交換の範囲の拡大」、「情報の共有化」、「情報伝達の正確度」、「情報の個人格差、地域格差の縮小」となる。一方、「意見や考えを上司や部下に気楽に伝える」は「どちらともいえない」が多く、また「情報収集の手間

が省ける」も「どちらかといえば賛成」であるが、ネットワークをよく利用している者ほどむしろ賛成が少なくなっており、パソコンの前に座っているだけでは重要な情報は集められないことを物語っているようだ。

インターネットやイントラネットを介して電子メールによる情報伝達が進むと、電話やFAX、コピーやメモ、そして直接的な接触というこれまでの情報伝達手段はかなり減ると思われるがどうであろうか。

FAXや電話の減少、電話による仕事の中断の減少にはやや効果がみられるが、それほど顕著ではない。コピーも非利用者が予想するほどには減らない。また、業務上で職場外で直接会う回数は利用度の高い人でも減っていない。これらから、電子メールによる情報伝達が電話やファックス、直接会うという手段に完全に置き換わるものではなく、伝えるべき情報の性質と状況に応じて、伝達手段それぞれに利用価値があると考えられる。

それでは、全体としてみて仕事の効率がアップするかどうかに関してはどのように考えているのであろうか。

個々の項目でもそうであるが、あまりネットワークを利用していない層の評価が、非利用者やよく利用している層よりも低いという結果になっている。使ってみてあまり効果がないため利用しないとも考えられるし、またはまだ慣れていないためとも考えられる。今後、環境も整備され、使い方に慣れてくると評価も高まってくるかもしれない。ただ、よく利用している層でも「仕事の効率アップ」に賛成しているのは3分の1であり、多数は「どちらかといえば賛成」であり、世間で言われているように飛躍的に効率が向上することを認めているわけではない。

6. 家庭での情報機器の利用

自宅でネットワーク機能を利用している割合は、女性で5%、男性で1割強とまだまだ少ないが、職場でネットワーク機能をよく利用している層では、約3分の1の人が自宅でも利用している。今後利用したいかどうかを尋ねると、女性では利用していない層の6割強が、男性では7割弱の人が利用したいと答えており、今後、家庭でも急速にインターネットが普及していくことを予想させる。

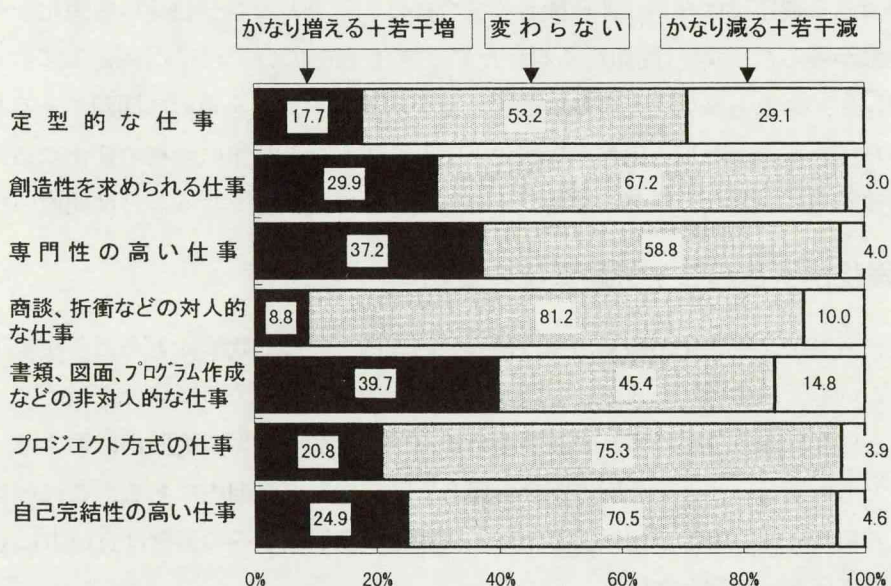
第3章 情報化と働きやすさ

職場への情報機器導入やネットワーク化は、業務遂行のプロセス、人事制度、職場環境などに変化をもたらすとされている。これらはいずれも「働きやすさ」にひじょうに影響する事柄である。

1. 情報化がもたらす仕事の変化

情報化、とりわけネットワーク化に伴う仕事の性質上の変化があるとすれば、必然的に業務遂行プロセスや人事制度等の変化が引き起こされる。一般に、情報機器の導入において言われることは、定型的な仕事が減少、非定型な業務とりわけ付加価値創造的な仕事の増加、業務範囲がこれまで以上に広がり自己完結的な性格を帯びる、電子メールの利用によるフェイス・トゥ・フェイスの対人的な業務の減少、非対人的な業務増加、業務の専門性の高まり、そして所属に関係なく業務を遂行するというプロジェクト方式の業務の増加が指摘されている。

図3 情報化の進展にともなう担当する仕事の変化



こうした仮説についてたずねてみたが、総論的に言えば、創造的、専門的、非対人的、プロジェクト的な傾向が見られた。ただし、ほぼいずれの項目においても「変わらない」の回答割合が最も高いので、現状ではまだそのはしりとの感がある。

そのような中で興味深いことの一つは、電子メールを利用したことのない非経験者層でこれら仕事の変化傾向をもっとも強く認識していることであり、逆にたまに利用する低頻度利用者層であまり認識されていない点である。巷間流布されている情報化の影響をそのまま素直に、あるいは増幅して受け取っている非経験者層、ほんの少しとはいえ実際に利用し、その結果イメージとのギャップを味わった低頻度利用者層、といった構図が見える。また、各項目におい

て非経験者層とほぼ同じ割合を示している高頻度利用者の「増加」回答割合は、情報（ネットワーク）化が創造的、非対人的、専門的な仕事上の変化をもたらすではあろうけれども、それはかなり情報化機器の使用に精通した段階になってはじめて現実の問題として生起する変化であることを示している。

それでは、回答者本人も含め同じ職場の人が情報化機器やネットワークを利用した仕事の進め方にスムーズに適応しているのか（スムーズに適応できるか）、これは上記の仕事の変化が本格化する時期を占う意味でも、また働きやすさの点でも興味あるところである。結果からすると、「かなり適応している」が41.4%と最も高く、これと「うまく適応している」の12.9%と合わせると、過半数以上の人が「適応」と回答している。しかしここでむしろ注目すべきは「やや問題がある」の31.6%、「かなり問題がある」の8.2%の割合である。これは決して無視できる数字ではない。非経験者の場合には、とりわけ自分自身の情報化レベルが低いという認識があるためか、「問題がある」とする割合（46.9%）の方が「適応している」とする割合（45.4%）よりも高い。その他の経験者層の回答においても適応に問題があるとする割合が少なからずあることから、業務の情報化とそれにとまなう仕事の性格の変化にあわせてなんらかの対策が講じられない限り、適応できない層がかなり大きくなることは間違いない。

2. 情報化が引き起こす労働環境の変化

情報化、ネットワーク化が職場環境、個人の心理的、健康的状態にどのような変化をもたらしているか（もたらすか）をきいたところ、まず、職場レベルでの環境の変化では「そうは思わない」という回答割合がいずれの設問項目においても40～60%の範囲内におさまっており、「どちらともいえない」という回答割合も同じく20～50%の範囲内にある。これらを合計するといずれの項目においても7割以上となり、情報化の職場環境への影響は良い方にもまた悪い方にも働いていない（働かない）。

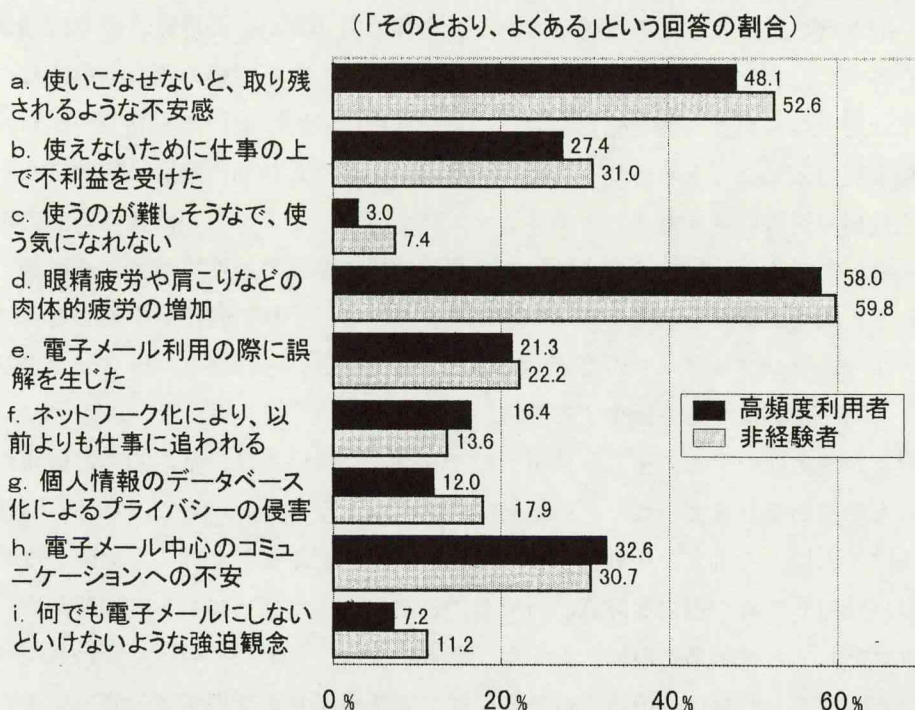
特徴的な点その一つは、高頻度利用者層での「他の人の行動や仕事の状況がわかりやすくなった（なる）」についての回答状況である。「そのとおり」31.2%、「そうは思わない」24.4%、というように、唯一、同意の回答割合が非同意の回答割合を上回っている。高頻度利用者層の回答であるから、この効果が単なるイメージではなく、現実に発揮されているところに、よりいっそう特筆すべき理由がある。情報化、ネットワーク化を進め、それが職場全体としてのスケジュール管理や業務管理にまで利用されると、かなり効果が期待できると言える。

次に、「より積極的に仕事をする人が出てきた（くる）」、「職場内、とくに上下のコミュニケーションが従来以上に良くなった（良くなる）」という項目に対して、高頻度利用者層で他の属性（非経験者層や低頻度利用者層など）と比べて同意する割合が高く、結果的に同意派、非

同意派が拮抗しているという状況である。上記二つの設問項目に対して、高頻度利用者層では「そのとおり」がそれぞれ22.0%、16.1%、逆に「そうは思わない」がそれぞれ24.0%、31.1%となっている。高頻度利用者は自分自身の技能レベルの高さを活かせる職場環境を望んでいるとも解釈できるし、また「類は友を呼ぶ」ように高頻度利用者の周囲には高頻度利用者がかなりいると考えれば、前提としての当該職場での情報化の推進とそれによる職場内の個々人の情報化意識と情報化技術レベルの高さが備わっていれば、それによってより良い職場環境が可能になるという解釈もできる。

逆に、情報化のマイナス効果の可能性についてみると、「職場内で、人は人、自分は自分との意識が強くなった（なる）」という項目で全体で14.5%が「そのとおり（よくある）」と回答したが、「そうは思わない」はその倍近い28.8%となっている。また、現実にかなり利用している層でそれほどマイナス効果を認識していないことから、世間で喧伝される心配は取り越し苦労とすべきであろう。

図4 ネットワーク化による変化—個人レベル



個人レベルのいわゆる心理的、肉体的な状態への影響については、かなり重要な結果が得られた。設問項目のすべてが情報化のマイナス面が生じているという文言となっており、それに

対する同意、非同意を問う形式で設定されているが、「情報機器の長時間使用によって、眼性疲労や肩こりなどの肉体的な疲労が増した（増す）」で61.3%、「情報機器が使えないと、取り残されるような不安感にかられた（かられる）」で51.0%、「電子メール中心ではコミュニケーションに不十分さや不安を感じた（感じる）」30.5%、「情報機器が使えないために、仕事の上で不利益を受けた」29.3%、そして「電子メール等の利用において、言葉がストレートになり、ニュアンスが伝わらないなどで、誤解を生じた（生じる）」で24.4%、と問題視する割合が高い。

第一の「肉体的疲労」については、キーパンチャーの時代から指摘されている古くて新しい問題であり、全体で61.3%が疲労を訴えている。情報機器が利用される業務量に比べて、人的配置や能力が不十分なままで据え置かれているといえる。これから業務への情報機器利用が本格的に展開されるとすると、データ入力といった単純労働の分散化、情報機器を使用する業務とそうでない業務とのバランスの取れた業務内容、情報を必要としている人が他人に依存するのではなく、自分で処理するといったいわゆる受益者負担の徹底など、なんらかの対策が必要であろう。

第二は「取り残されるような不安感」であり、全体で51.0%が、非経験者層で52.6%と問題視する割合が高い。また、一般に年齢層が高くなるほど、この不安感の割合も高くなり、30歳以上では半分以上の人が不安感を感じ、さらに高頻度利用者層においても48.1%が指摘している。非経験者層の未知なるものへの不安感、非経験者を多く含む高年齢層の習熟スピードの問題、情報化技術の進展の速さとそれを伝えるマスコミ情報、どこまでの情報処理能力が必要なのかかわからないといった目標の不確実性、この相乗効果に本人の適性等も大きく影響していると考えられる。業務に必要な能力のレベルをはっきりさせ、それに向けての初心者導入教育や中級者レベルのよりレベルアップのための研修や情報交換といったフォローアップの制度を整備すれば、この不安感はかなり減少すると思われる。

「情報機器が使えないために生じる仕事上の不利益」については、基本的には情報処理能力の問題そのものであると考えられたが、結果は必ずしもそうストレートではなく、高頻度利用者でも4人に1人以上の割合で不利益を被っている。多少使えるがために、周囲とりわけ非経験の人が自分に対してもつ過大な評価、何でもできるといったコンピュータ幻想があいまって、結果的に「コンピュータがあるのに、こんなこともできないのか」といったいわれなき差別を経験しているのかもしれない。担当者以外の周囲が情報機器および担当者の能力を正しく判断するといった素養を持ちあわすこと、またその意味での情報化教育、さらに付け加えるならば、決して甘えではなく「現状ではできない」といった発言が許されるような職場の雰囲気も重要である。

「電子メール利用にともなうコミュニケーションの不安や誤解」については、当然とはいえ、電子メールをよく利用する高頻度利用者層で同意する回答割合が「不十分さや不安」で32.6%、「誤解が生じた（生ずる）」で21.3%と全体のそれを上回る（それぞれ30.5%、21.0%）。さらにその層では、非同意とする割合がそれぞれ31.6%、33.7%あるなど、回答に二極分化的な傾向がみられる。手慣れた高頻度利用者同士では問題とならないようなニュアンスや電子メールのルール、文書作法も相手が慣れていないと問題として認識されるのであるから、電子メール利用の統一的なルールなどを現時点で整備していくことも一考に価する。

「プライバシーの侵害」については非経験層で、「ネットワーク化による仕事の忙しさ」については高頻度利用者層でそれぞれ問題視する割合が比較的高いが、現状ではさほど大きな問題とはなっていない。ただ、これらについては今後情報システムの本格的利用の過程で必ず何らかの手だてを講ずる必要があると思われる。

3. 情報改革にともなう労働の仕組みの変化

次に、情報システムの改革の本格化が確実視され、そこから生ずる仕事の性質の変化と環境の変化の結果として見直しを余儀なくされるであろう情報の共有化・公開、職場内コミュニケーション、人事評価内容、組織・勤務形態、会社への帰属意識についてたずねてみた。

情報の共有化・公開のメリットの面についてはマスコミ媒体を通じて実際に効果が表れている企業の実例が数多く報告されていることもあり、「そのとおり」とする割合が6割を超えた。また「情報の共有化が進み、仕事の創造性が高まる」、「経営情報の公開が進み、経営への関心が高まる」についても3人に1人が「そのとおり」としており、使い方次第でかなりの効果が期待できるという結果となっている。

逆にマイナス面としての情報過多と情報過少への危惧は、現状では全体でそれぞれ9.3%、14.2%とそれほど高くなく、むしろ「そうは思わない」割合の方が30.7%、26.4%と高い。現状では、共有化可能な情報はすでに紙文書等の他の媒体である程度整備されており、それらが電子媒体に置き換わったというだけという感が強い。

職場内コミュニケーションについては、いずれの項目に対してもあまり際立った変化はみられないという結果に終わっている。全体でみると、「積極的に発言する機会が増える」と指摘する割合が20.8%、「仲間意識、一体感の低下」を指摘する割合が20.7%と比較的高いが、同時にそれらについて否定する割合もそれぞれ21.3%、26.3%ある。とりわけ、「上司（部下）とのコミュニケーションが増える」については、「そうは思わない」とする割合が37.0%も占めている。現状の職場内での上司・部下とのコミュニケーションがかなり良好な証しかもしれない。

これらについて、より詳しくみると、情報システム改革によるコミュニケーション活性化を

女性がより期待している点が特徴の一つとして指摘できる。これらからすると、情報システム改革が女性の職場での地位向上に一役かうことになるかと期待される。また、高頻度利用者層ほどプラス効果をたずねた3つの設問項目すべてにおいて、全体よりも5ポイント以上同意する割合が高く、逆にマイナス効果をたずねた設問では全体よりも9ポイントほど否定する割合が高いことが注目される。すでに電子メールなどを正式な報告・連絡・相談・討論の手段として位置づけている職場（情報管理を担当する職場やモデル職場など）があるが、この結果がこうした電子メールの長所を十分に活用できる環境下に席を置く者の意見であるとすれば、有効なコミュニケーション手段が新たに一つ加わったこととなり、明るい兆候といえるであろう。

次に、人事評価内容については成果・能力重視への移行は生じるが、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験は情報化によって代替される性格のものではなく、今後も十分に成果・能力として反映され続けるという結果となった。情報化への適応能力と事務遂行能力とは必ずしもストレートな関係にはなく、むしろ情報機器はうまく利用すれば計り知れない効果をもたらすが、それでもツールの一つにかわりはない。情報機器の導入とその利用は目的ではないことを改めて認識させられる結果と言えよう。

アンケート分析からすると、この成果重視の考え方に肯定的な人は、同時に「取り残されるような不安感」を感じている人でもあり、成果重視の考え方が浸透するであろうと意識しているからこそ、「取り残されてはならない」という緊張感がこういった傾向に反映されている。換言すれば、これらの人の不安感を解消するためには、「成果は重視されるであろうが、そのバックボーンには情報化への適応能力もさることながら、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験がそれ以上にものを言う」ということを認識させる手立てを講ずる必要がある。

組織・勤務形態、転業・副業の増加に関する4つの項目については、いずれも肯定派（そのとおり）が否定派（そうは思わない）を上回っており、変化の可能性を示唆している。一方でSOHO（スモールオフィス、ホームオフィス）を実践している先駆的な企業の例があり、他方で「痛勤」と揶揄される劣悪な通勤事情や「持ち家」志向があるためか、とりわけ「在宅勤務やサテライトオフィス勤務が増える」という項目については高い割合となっている。現状でも個人がかかえている業務内容のうち家庭にいても遂行可能な類いのものが多いのであれば、それに合わせた勤務形態を採用した方がよいかもしれないし、将来的には情報化システムの革新、とりわけネットワーク技術の進歩、普及が在宅勤務の可能性を切り開き、推進することは確かであることも念頭に置いておく必要がある。

その他の3つの設問、すなわち「企業が人材に関する情報を利用して、社内外の人材を機動的に編成、活用する」、「組織のフラット化・簡素化が進む」、「職に関する情報交換が活発化し、転職や副業を持つ個人が増加する」については、「どちらともいえない」という割合が「そのと

おり」とする割合よりもかなり高いという点で共通している。

4. 情報化への取り組み姿勢

これまでかなり細かい設問項目を設定し、働く者として情報システムの革新についての意見をたずねてきたが、それでは全体として情報化社会の到来をどう考えているであろうか。パソコン等やネットワークを利用した仕事の増加に対しての取り組み姿勢について、仕事のやりがい、情報能力についての現状の職場内での評価、情報化を推進すべきか否か、といった総合的な側面から探してみよう。

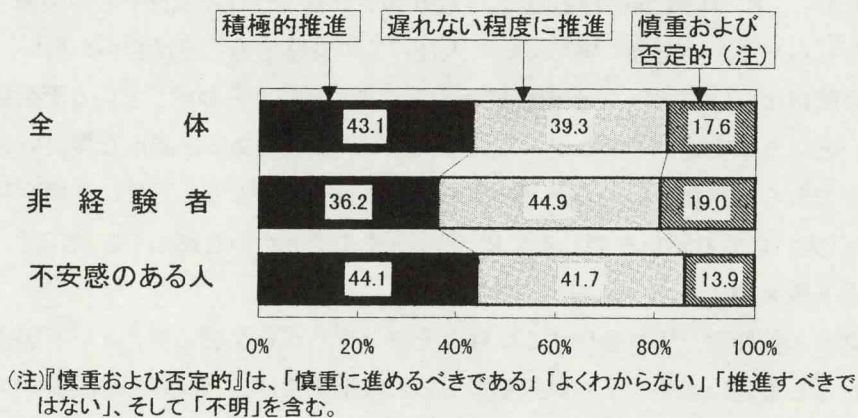
まず、パソコン等やネットワークを利用した仕事の増加に対するやりがいについては、1割程度存在する「やりがいを感じない」層を無視できないが、情報化機器を利用した仕事が働きやすさという点で決してマイナスに作用していないという結果となった。この背後には、すでに分析したように単体での利用を中心とした過去の経験、そしてそこから生まれた「情報化機器があくまでもツールであり、仕事の本質を左右するものではない」という認識の形成がある。

この「やりがい」について気になる点は、「取り残されるような不安感」との関係である。その結果は、むしろやりがいを強く感じている人ほど、不安感を感じる度合いが高い。これについての一つの解釈は、「やりがい」が緊張感を生み、さらに「やらねば」という緊張感が「できなかったら」という不安感へとつながっている、という道筋である。過度な気負いを取り去る工夫が必要なのかもしれない。一方、プラスの意識に目を転じると、とくに高頻度利用者層で顕著であり、「大いにやりがいを感じる」19.0%、「やややりがいを感じる」32.3%、合計すると51.3%と過半数を超える。

こうしたプラスの作用をより強化するには、その「やりがいを感じる」という理由を探る必要がある。もっとも近いものを2つ選択してもらった結果では、「仕事が効率的にできるから」という回答割合が全体で77.0%と圧倒的に高く、第二位以下は「仕事の自己完結性が強まり、自己裁量の余地が増すから」、「先進的な新しいイメージが感じられるから」、「より創造的な仕事ができるから」、「情報機器を使用すること自体が好きだから」の順となる。属性別にみると、女性と非経験者層では「先進的な新しいイメージが感じられるから」、「仕事の自己完結性が強まり、自己裁量の余地が増すから」の2つが、低頻度利用者層では「より創造的な仕事ができるから」、「先進的な新しいイメージが感じられるから」の2つが、そして高頻度利用者層では「より創造的な仕事ができるから」がそれぞれ30%を超える。やりがいの結果からみると、とりわけ女性や初心者にそのイメージを壊さないように配慮する必要がある。また、上級者にはよりその創造性を高める仕組みを作り上げていくことが必要ということになる。

ネットワーク機能を使っている人たちのやりがいに大きく影響し、将来的には企業の情報化の推進スピードを左右する職場内での評価についてみると、全体およびいずれの属性においても「適正に評価されている（される）」の割合が最も高く、低頻度利用者（48.5％）を除いて、過半数を超えている。しかし、全体でみるかぎり、同時に「評価されていない（されない）」という割合も38.3％とかなり高い。その意味で、情報化能力は多少「過小評価」気味である。かなり使いこなす能力を持っていないと評価の対象とはならないという現状がすでにあり、その現状とのギャップに気付いておらず、報われないと感じている層がかなりあるのかもしれない。いずれにせよ、評価の問題は低頻度利用者がさらにその能力を高めようとする際のモチベーションに関係する。「読み、書き、コンピュータ、さらにはネットワーク」の時代に変化している現状を考えれば、何らかの形で仕事の評価のなかに情報化能力の評価を取り入れ、評価基準を明確にするとともに、少なくとも評価基準となりうるところまで能力を高めるための教育システム、職場での工夫が必要である。

図5 情報システムの改革促進に対する総合的な態度



最後に、情報機器の利用やネットワーク化といった情報システムの改革について総じてどのように思っているのか、についてたずねた。その結果、全体としては「積極的に推進すべきだ」が43.1％と第一位、次いで「世の中の流れに遅れない程度に推進すべきだ」が39.3％となった。これらを推進派と考えて合計すると82.4％となる。一方、「慎重に進めるべきだ」と「推進すべきではない」という回答を合計すると、全体で14.0％、女性で18.7％、非経験者で14.6％、そして高頻度利用者で11.2％となった。また、個人の問題として「取り残されるような不安感」を指摘した人ですら「積極的に」と「遅れない程度に」の割合を合わせると85.8％と高い割合を記録している。

これらから個人的にはともかく、会社として考えると情報化システムの改革は進めるべきであろうという結論が見えてくるし、同時に強い集団帰属意識が見て取れる。裏を返せば、働く者たちの情報化への積極的姿勢を醸成する仕組み、すなわち個々人の情報化能力を高める体制、適正な評価、情報化が推進しやすく、またその効果があがる組織、制度といった環境を早急に整備することの必要性がクローズアップされる。また、情報化のマイナスの面を考慮して、目的と手段を穿き違えないよう留意し、肉体的疲労、不安感の解消の手立てを講ずる必要がある。

Ⅱ 事務・技術系職場を中心とした情報化の進展と

労使の対応：聞き取り調査から

情報化技術の導入に伴って仕事のやり方がどのように変わるのであろうか。根本的に変化する、または変えねばならないという見方もあるが、一方、仕事の核心にある「変化や異常に対する判断能力」に関しては情報化技術が導入されても変わりようがなく、とにかくその重要性が見失われがちであるという見方もある。

事務・技術職場における仕事は、生産現場と違って目に見える成果としてなかなか把握しにくい。そこで、職場における重要な業務を中心に据えて、流れを把握し、そこで働いている人たちの具体的な仕事、特に、重要と考えられる活動を調べ、それに対して新しい情報化技術がどのように効果的に活用され得るのかを探る必要がある。そのためには、個別の職場について聞き取りをする方法が有効である。

そこで今回は、8つの企業を対象に聞き取りを行った。そのなかで、各企業の情報化技術への種々の取り組み、それぞれの職場の特性に応じた仕事の核心となる点と情報化技術の活用状況、そして労働組合の姿勢とかかえている課題が、多少とも浮き彫りにされたと考えている。以下では、その概況を紹介しよう。

なお、聞き取りをした8つの企業のうち、6社は主として自動車の製造または自動車部品の製造を、残りの2社はサービス事業を行っている著名な大企業である。

1. 会社における情報化技術システムの現状と計画

8社における会社全体の情報化技術システムの現状と今後の方針と計画をまとめた。個々の企業によって情報化推進速度の遅速はあるが、基本的には企業グループを含めて、社内全体にLANを配線し、パソコンによるネットワーク化を急速に推進しつつあるといっていよい。ただ、

それを進める際には、ネットワーク化による費用と効果を考えて、これまでのやり方に対して業務の改善を推進することを条件としながら行おうとしている。97年末にはかなり変化していると思われるが、聞き取り時には皆が電子メールに慣れ、どのように活用できるかを模索している段階といってよいだろう。

次には、企業からそれぞれ一つずつ選んでいただいた事務系ならびに技術系職場について聞き取りした結果をまとめよう。

2. 事務系職場の仕事の概要、核となる仕事と情報化技術

人事の職場では、多くの届出処理業務がホスト－端末システムで処理されている反面、「イレギュラーな処理への柔軟な対応」、「書類の一元化と人手を介した書類の受け渡しの効率化」、そして「意識改革の道具もしくは新たな付加価値創造の道具」としてパソコン－ネットワークが利用され、あるいは期待されている。また、「それぞれ独立した3つの業務を職場内で整合性をもって処理するための仕組みとしての電子メールの活用」といった事例もみられた。

反面、例えばキャリア形成や新旧職場の状況などを総合的に考慮する必要のある人事異動計画などにおいては、データベース作成や最終結果の取りまとめを除く、いわゆる判断・決定の工程（中核の部分）でコンピュータ化の余地がきわめて限定されることが明らかとなった。

今日の情報化の推進役である情報システム（管理）職場では「グループウェア等を利用した日常の業務管理、スケジュール管理や連絡、報告業務」が一般化していた。しかし、当該職場でそれ以上に特徴的なことは、圧倒的にホスト－端末中心のシステム・ソフトの開発、管理・運営を内容としていた職場が、この数年で、パソコンネットワークを前提とした啓蒙活動、教育活動、システム・ソフトの開発へとかなりウエイトを移している点である。

3. 技術系職場の仕事の概要、核となる仕事と情報化技術

生産設備設計職場では、「遠隔地にある工場間での設計図などのやりとり」、技術管理室では「開発に関わる諸規則、品質に関わるクレームの電子ファイリングとその検索システム」、CAD/CAM 開発職場では「CAEによるシミュレーション塗装ロボットチャージングの短縮」、研究開発職場では「グループ登録による部署内での情報の共有化」などが特徴的で、それぞれ職場の特性に応じて情報化技術が活用されていた。

ただ一方で、仕事の中で、開発の方向を決めていくような場合や、基本方針の変更などがある場合にメンバー間で議論をし、説得が必要な場合や気持ちを合わせて今後の方針について意思確認をする場合には、電子メールだけでは無理であって、やはり一堂に会して会議をしなくては仕事は進まないということも明らかになった。

4. 労働組合と情報化

8つの労働組合に、組合活動とそれに関連した情報化技術に対する考え方及び活用の仕方、さらに企業における情報化に対する見方を聞いた。部分的小および計画段階の組合は多かったが、実際にネットワーク機能を活用している組合は一つしかなかった。その理由には大きく二つある。

一つは会社と組合との独立性の関係から、企業の持つネットワークに組合が簡単には乗ることができないという原則論の問題がある。労働組合が本部や支部間に独自にネットワークを構築するということも今後は考えられるが、費用の面からしてなかなか簡単ではないだろう。

この問題は企業情報のセキュリティーにも関係し、今後、グループ労連のレベルや各企業と労働組合の間で議論されていく問題であろう。

もう一つの理由は、全員の組合員からなる民主的な組織という労働組合の原点から、組合の本来の活動として、「顔を突き合わせての対話」を重視するという姿勢から来ると思われる。

このような考え方は、何でもメールでやればよいという一方の極端な見方に対して、直に会って対話、説得、討論する過程からアイデアが生まれ、またいったん決まった方針に対して全員が集まることによって協力して進めていく力が生まれる、ということを見無視することに対する警戒でもある。この考え方は、先に事務・技術系職場で聞いたことにも通じる。

ただ、労働組合の活動には、連絡事項の伝達や情報交換などタイムリーに行う必要のある活動も多いと思われる。ことに上部団体との連絡や、またグループ内の組合相互間、また本部と離れた場所にある支部との連絡などには、組合の原点を忘れないならば、ネットワーク化によって組合間の情報の共有化や組合活動の迅速性も増すであろう。

その際考慮すべき課題の一つは、組合内部での情報化技術の継続性である。また、電子メール以外にもいろいろな長所、短所をもった伝達手段があり、それらのベスト・ミックスも常に考えるべきであろう。

5. 徐々に浸透するネットワーク利用

インターネット革命や中間管理職無用論も、これらの会社には無縁のようだ。革命のようにいっきに行うのではなく、一つの道具としてその費用対効果を考慮しながら活用をしていく方向である。ゆっくりしたテンポに見えるが、知らず知らずのうちにほとんどの職場で必要な道具になっていくように思われる。

ネットワーク化によって急激な生産性向上はないとしても、時間が過ぎると結構利用して、そのうちに欠かせないものになっていよう。どの企業の役員層も、費用を考慮して業務の改善

を伴う生産性の向上を性急に求めがちであるが、実際にはインフラ整備の基本的な所はすでにできている企業が多く、パソコンの追加購入とソフトの開発、従業員への講習など、それほど大きな費用がかかるようには思われないし、抜本的な業務の改善も起こりそうにない。しかし、情報の共有化、情報伝達の迅速性、場所や時間に縛られない伝達手段として、ネットワーク化の機能は徐々に認識され、使われていくだろう。

一方、コンピュータ化に適さない総合的な判断を必要とする業務の多さ、そして会議や顔を突き合わせた議論の重要性も確認された。今後、ネットワーク技術の使い分けも含めた利用の仕方が、個々の職場の特性に応じてまた労働組合の活動面において工夫されていくだろう。

Ⅲ まとめ一提言にむけて

1. 情報化への従業員の積極的な意欲を重視すべき

調査結果からみると、ネットワークの整備状況はけっして高いといえない。また、情報化機器の普及率は大目に見積もっても3人に1台程度である。ネットワークをはじめとする情報化投資にあたっては生産設備と同様の考え方、すなわち省人化などの具体的な効果を明確にすることが要求され、その結果投資に二の足を踏んでいる企業が少なくない。しかし、すでに大型計算機一端末機でのネットワークや、単体利用形態であるとはいえワープロ、パソコンが多く業務で必須のツールとなっている。さらに、モデル職場の例や情報機器を頻繁に利用している人の意見からわかるように、最近の情報システムの性格は、これまで以上に柔軟性に富み、使い方、習熟次第で大きな可能性を秘めている。

一方、情報システムの改革は、一部イメージ先行、過大評価的な部分もあるが、企業の経営にとって必要不可欠なものとなりつつある。推進に賛成する人が8割を超えるように、情報システムの改革に対する職場の意識は高く、さらにその認識は企業の管理階層を問わず共通のものである。さらに、目的は違えども、家庭で情報機器を利用したいという割合もかなり高く、着実に情報化社会は進展している。

職場イメージの向上も含めた時代の要請としての企業経営における情報の重要性、現実の効果、そして働く人の情報化への旺盛な意欲、チャレンジ精神の熟成、等々の観点から、情報システムの整備、拡充を図る必要がある。

2. ネットワーク化により、さらなる生産性の向上を

最近の情報化の一つの特徴でもある柔軟なネットワーク機能を利用する、もしくは利用した

い理由は、「仕事の能率向上のため」と「通信・情報収集手段として便利」が約3割ずつ、「利用しないと仕事ができない」が約2割となっている。ネットワークの未経験者層において若干イメージ先行的な部分があるが、経験者であってもその回答に大きな差はみられない。

一方、大規模企業ほどネットワーク利用率が高くなるという結果は、環境が整っていれば利用する割合が高くなることを意味している。情報ネットワークは単純にみても情報の共有化、情報伝達の迅速性、場所・時間といった制約からのフリー、情報交換範囲の拡大などの効果を秘めているが、そうした効果はネットワークの網が広がるにしたがって、また操作に慣れるにしたがって、現実のものとなり、結果として付加価値の創造をもたらすという性格をもっている。

現在進行中のネットワーク技術は、従来のネットワーク資源のリプレースを検討している企業にとっても、また新規に構築する企業にとっても魅力的な価格で敷設できる。こうした機会をとらえネットワーク環境を整備し、さらにそれを前提とした業務の革新、新しいチームワーク体制を構築できれば、投資効果は十分にあると考えられる。

3. 不安感を取り除くために、まず情報化技術教育の充実とサポート体制の確立を

現実の情報機器の操作能力でみると、現在の業務との関係において、使ったことのない人も含めて、男性で約3分の1、女性で約4分の1が自分自身の能力が不十分と考えている。これらの人達が情報化の進展に対して不安感をもつのは当然のことである。このように、情報化の必要性を痛感し、またそれへの取り組み意欲も旺盛でありながら、職場での情報化の進展に対して取り残されるような不安感をもっているという一見矛盾した状態は、働きやすさの観点からすると最重要課題である。

利用方法の習得に際しては、OJT的に使っているうちに覚え、わからないときや困った場合には近くにいる人に教えてもらうという方法が一般的であるが、その結果からすると、まず会社レベルでの社内教育の充実は当然のことながら、職場レベルでのサポート体制の確立も重要となる。また、なかなか接近しがたい高年者の人に対する教育には十分な配慮が必要となる。次に、ある一定程度のレベルにある人材の能力アップを効果的に行なえるよう講習会のバリエーションを増やすことが考えられるが、同時に情報機器を使い業務改善に成功している職場や経験者の体験、ノウハウを普及させるといった仕組みも考えるべきであろう。

4. 明確な情報化の目標設定とそれに見合った勤務形態の検討を忘れずに

情報化の進展に対して不安感をもっているのは、なにも情報化能力に不十分さを感じている人ばかりではない。現状では十分な能力をもっていると考えられる層でも約半数が不安感を

もっている。それほど現在の情報化技術の進展はスピードが速い。それに加えて、どの職場においても、本格的な情報化への取り組みからまだあまり時間が経っておらず、情報機器の操作に精通している者が少ない。その結果、かなりの能力をもっている人は、仕事が集中しても、それを期待の大きさととらえ、その分やりがいを感じている。しかし同時に、そのことが彼らに高い緊張感を与え、ストレス源となる。

これは、部分的には多くの情報化能力に長けた人材の育成によって解決されるが、それでも現在の彼らに報いる評価システムが確立していないことは問題であろうし、また情報化技術の進展スピードを考えると、短期間で解消可能とは思われない。情報機器はあくまでもツールであるから情報化能力による評価は不必要とみなされるかもしれないが、現状の業務遂行に必要な情報能力を職場における具体的な情報化教育目標として設定し、それ以上のレベルにある人材に対してはその能力に報いる評価システムが必要ではなかろうか。

ところで、働きやすさの観点からすると、時間的・空間的な制約を弱めるという情報化技術が導入されるにしたがって、まだ具体例としては極めて少ないが、フレックス・タイム制やSOHO（スモールオフィス、ホームオフィス）的勤務形態の採用の現実性が高まると予想されている。そうした側面も視野に入れて、検討する必要がある。

5. 肉体的疲労にも配慮を

情報機器を利用している人の6割がその長時間使用によって眼性疲労や肩こりなどの肉体的な疲労が増したと答えている。これはすでに10年以上前から指摘されていた問題であり、企業ではキーパンチャー等に対して時間的な配慮等、それなりの対策を講じている。しかし、情報機器が便利なツールであるという認識が広まり、不特定多数が利用し、情報機器を利用した業務量が飛躍的に増加している今日においては、一部の限られた者だけではなく、利用している人すべてにその可能性がある。

調査からはこれ以上の提言を述べることはできないが、情報の共有化を図り無駄な情報機器の利用を整理する等々、単に情報機器利用者を前提にした対策というよりも、情報化社会を前提とした新たな仕事の進め方、対策によって対応すべき時代にあるといえよう。

いずれにせよ、肉体的疲労を引き起こしている原因を探り、早急に対策をうつことが必要である。

序 章

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、急速に普及していくだろう。

(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、これまでとはがらっと変わるし、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、そうでもないケースもある。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、その活動をやりにく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。有効でないとすると、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いに関係する。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て、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。そこでは、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、職場で働く個々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。

2、アンケート調査の配布と回収

(1) 実施時期及び対象

1996年7月19日にアンケートを発送し、9月5日までに回収した。アンケートは全トヨタ労連に加盟している40社及び中部産業・労働政策研究会賛助会員企業4社の計44社に送付され、各企業・組合から対象者に配布された。対象範囲は事務・技術系従業員を対象者としており、役職（資格）に関しては部次長級、課長級、係長級、一般を網羅し、年齢・勤続についても20歳～55歳、勤続1～30年以上等幅広く網羅するよう配慮している。また女性を少なくとも1割以上含むようお願いした。

回答後は配布とは逆の経路で回収され、事務局まで質問紙が送付された。配布アンケート数は3,575件、回収は3,307件であり回収率は92.5%であった。

(2) サンプルの構成について

回収されたアンケートのサンプルについての性別、年齢、勤続年数、役職（資格）、学歴・専攻、従業員規模、業種区分はそれぞれ次表のようになっている。

性 別	年 齢	勤 続 年 数	役職（資格）
%	%	%	%
男性 87.6	25歳未満 8.3	5 年未満 12.7	部次長級 5.8
	25～29歳 21.7	5 ～ 9 年 24.3	課長級 17.4
	30～34歳 17.7	10～14年 19.8	係長級 28.2
女性 12.3	35～39歳 17.4	15～19年 14.9	一 般 48.6
	40～44歳 13.2	20～24年 11.5	
	45～49歳 13.4	25～29年 9.4	
	50歳以上 8.3	30年以上 7.3	

学 歴 ・ 専 攻	従 業 員 規 模	業 種 区 分
%	%	%
文 科 系 33.8	1 千人未満 6.3	電力ガス 4.6
どちらかと言えば文化系 9.1	1 ～ 5 千人未満 37.6	運輸鉄道 4.4
どちらかと言えば理工系 11.6	5 ～10千人未満 31.7	自動車製造 31.3
理 工 系 45.5	10～30千人未満 9.9	自動車部品 53.0
	30千人以上 14.5	設備機械金属 3.8
		その他 2.8

I. 情報化技術の進展と働き方の変化：アンケート調査から

第1章 労働意欲と現状の仕事の仕組み

1. はじめに

最近のパーソナルコンピュータに代表される情報化技術の進展には目を見張るものがある。中京地域の各企業においても、事務効率の向上を主な目的として本格的なネットワークの導入が図られつつある。

このような状況のもとで、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、それに伴ってどのような問題や課題が出てきているのかについて、聞き取り調査やアンケート調査を通じて実証的に明らかにしようとした。

本章では、仕事に関して日頃どのように感じているのか、現状の仕事の様子や仕組みについて、アンケート調査からの結果をまとめてみよう。これらの結果は、後に検討する情報化技術の影響を考察する上での前提条件となる。

2. 日頃の仕事に関する感じ方

Q1では、担当している仕事に関して日頃どのように感じているのかを、仕事量、定型的か非定型的か、仕事の満足感、疲労感、ゆとりの5項目に関して尋ねた。我々の研究会では、1990年に『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究』と題して「働きがい」を中心にアンケート調査（以下『90年調査』と呼ぶことにする）を行った。90年は好景気の絶頂で大変忙しい時期であり、長い不況期を終えて回復期にある現況とは異なるが、同じアンケート項目を比較することによって今日の状況がより良く把握できるであろう。

仕事量に関しては、男性では「かなり多い」が34.0%、「若干多い」が37.3%、「ちょうどよいくらい」が22.2%、「少し余裕がある」が5.6%と、7割以上が多い方になっている。一方、女性のほうは「かなり多い」が6.1%、「若干多い」が26.0%、「ちょうどよいくらい」が46.4%、「少し余裕がある」が17.9%となっている。『90年調査』と比較すると、仕事量が多いと答えた割合が減ってもおかしくないのに、男性では意外に変わっていなかった。女性では、「多い」と答えた人の割合が減り、余裕のある割合が少し増えているが。

男性の中では、35-39歳層と40-49歳層で「かなり多い」が40%を越しており、中堅、中年

層が忙しいことには変わらない。

仕事に関して、定型業務と非定型業務の割合を尋ねた。男性では予想されるように、非定型業務が多くなり、「ほとんど非定型業務」が18.1%、「非定型業務のほうが多い」が39.6%となっている。女性では逆に「ほとんど定型業務」が22.9%、「定型業務のほうが多い」が32.2%となっている。ただ、女性の中でも「非定型業務のほうが多い」が18.4%、「ほとんど非定型業務」が5.7%となっており、『90年調査』における12.5%、4.3%に比べて非定型業務に携わる女性が増えている。女性の仕事が高度的化している現れとも思われる。

仕事の満足感を5段階で尋ねた。男性では「大いに不満」が4.2%、「やや不満」が16.2%、女性では「大いに不満」が2.9%、「やや不満」が18.4%となっている。『90年調査』では男性がそれぞれ9.3%、20.3%、女性では11.5%、21.9%となっていた。90年当時に比べると満足度に関してはかなり改善している。

疲労感についてやはり5段階で尋ねた。男性では「毎日感じる」が25.9%、「ときどき感じる」が57.3%、女性では「毎日感じる」が20.6%、「ときどき感じる」が55.8%と、共に多くなっている。『90年調査』ではどうか。男性ではそれぞれ29.5%、51.7%、女性では22.8%、57.4%となっていた。「毎日感じる」が少し減った程度で、それほど大きな変化はない。年齢別では、「毎日感じる」割合が高いのは、男性の35-39歳層で30.7%、サンプル数は少ないが、女性の45-49歳層で37.5%となっている。

ゆとりについても5段階で尋ねた。男性では「全くない」が10.7%、「あまりない」が44.2%、女性では「全くない」が2.2%、「あまりない」が24.6%となっている。『90年調査』ではそれぞれ男性で13.6%、42.8%、女性で4.5%、27.8%となっていた。90年に比べると、「全くない」が男女とも少し減っているという改善が見られる。

3. 勤務時間の使い方

日本の企業では会議や出張などが多く、それが創造的な仕事を行う時間を奪っているとよく言われる。では、どの程度会議や出張があるのだろうか。

社内会議（テーマや日時が事前に明らかになっている1時間を超える3人以上のミーティング）、会議以外の社内の打合わせや報告・面談、半日以上の出張、半日を超える出張について、月に何回程度あるのかを尋ねた。社内会議は、男性で月に4回までが54.1%、5回から9回までが23.9%、10回以上が21.8%となっている。予想されるように年齢が高くなるにつれて多くなり、35-39歳層から顕著に増える。40-54歳層では約3分の1の人が月に10回以上社内会議がある。女性では若い層が多く、会議は少ない。

会議以外の社内での打合わせや報告・面談でも同様な傾向であり、40-54歳層では、約4割

強の人が月に10回以上の打合わせ等があり、その中で2割強の人は15回以上もある。

半日以内の出張では、男性の85.4%は月4回以下であるが、40-54歳層では、2割弱の人が5回以上の出張をしている。半日を超える出張は全体的にはかなり減るが、50-54歳層では、約1割の人が月に5回以上行っている。

勤務時間中に自席にいる割合はどの程度かを尋ねた。男性では、「ほとんど自席にいる」が15.3%、「半分以上自席にいる」が48.6%、「自席にいないことのほうが多い」が30.6%、「ほとんど自席にいない」が5.4%となっている。会議や打合わせの頻度からもわかるように、40歳以上層では、約4割弱の人が自席にいないことのほうが多くなっている。

ホワイトカラーの生産性が低いのは、会議や連絡調整などに多くの時間がとられ、じっくり考える時間が取れないからだと言われている。そこでQ4では、勤務時間内に情報収集・分析、意思決定に要する時間は確保されているかを5段階で尋ねた。男性では「かなり足りない」が13.1%、「少し足りない」が22.8%と答え、約3分の1の人が足りないという。年齢別には、35-39歳層で「かなり足りない」が18.4%、40-44歳層で14.0%と多く、中堅層の忙しさが窺われると同時に、この層の勤務時間の使い方を改善する必要があるようだ。

仕事の中で、会議や報告などの準備のための資料作成業務が多いことが、考えるための時間をなくしているかもしれない。そこでQ5では、現在担当している仕事において行っている資料作成業務についてどのように思っているのかを尋ねた。男性では、「不必要なほど多い」が18.8%、「多いと思うが、これぐらいは仕方がない」が56.5%、「別に何とも思わない」が20.2%、「資料作成はほとんどない」が4.4%となった。

「不必要に多い」と思っている層の多いのは35-39歳層で24.8%、続いて30-34歳層の20.9%がそう思っている。分析や意思決定に要する時間がかなり足りないと思っている年齢層と一致しており、業務改善の必要性が高いことを示唆している。企業規模では、千人未満規模で「不必要に多い」と思っている割合がやや多くなっている（19.4%）。

情報化技術の導入によってコミュニケーションのあり方が変わると予想される。ではそもそも職場内コミュニケーションが仕事の遂行に関してどのように位置づけられているのであろうか。選択肢として次の4つを用意した。

1. コミュニケーションのよさが仕事のスピード、成果に直結することが多い
2. 仕事に直結することは少ないが、気分的に違う
3. 仕事の性質にもよるが、あまりコミュニケーションは重要ではない
4. 職場でのコミュニケーションはほとんど関係ない

男女別の割合は次のようであった。

%	1	2	3	4
男性	66.5	28.2	4.0	1.1
女性	41.3	50.6	5.2	2.2

男性では「コミュニケーションの良さ」が仕事の成果に関連する重要な要因と考えている割合が3分2となっている。年齢別には年齢が高くなるに連れて1を選択する割合が増え、35歳以上では約7割に達している。女性でもその点は変わらない。男女を問わず若い層では2の選択肢が比較的多くなっている。年齢が高くなるほど職場全体における生産性に責任を持たざるをえず、職場内の仕事の連携が重要となるからであろう。

企業規模で見ると、3万人以上規模では、1を選択した割合が70.4%と多く、職場内コミュニケーションを重視していることがわかる。

生産性を上げるための業務改善として、できるだけ権限と責任を担当者に持たせることがやる気を高め望ましいといわれている。そこで、Q8では、「一連の業務において権限と責任を任されて行う度合いが高い自己完結型業務」について、どのように受け止めるのかを以下の6つの選択肢を設けて尋ねた。

1. やり通したという達成感があるので好きだ
2. 自分のペースで仕事が進められるので好きだ
3. 自分の適性にあったものかどうかで評価が異なる
4. 仕事には変わらないので、なんとも思わない
5. プレッシャーを感じるので嫌だ
6. 連係プレーが好きなので嫌だ

選んだ割合は男女別では次のようであった。

%	1	2	3	4	5	6	不明
男性	32.6	24.3	32.6	6.6	3.0	0.4	0.5
女性	20.1	25.6	37.1	5.9	10.1	0.5	0.5

女性ではやや「プレッシャーを感じるかの嫌だ」がやや多いことと、「自分の適性」を重視する。男性では「自分の適性」も多いが、「達成感があるので好きだ」が多くなっている。年齢別にはそれほど差はないが、どちらかという若い層よりも40歳代層で1の割合が多くなっている。

次に、「プロジェクト方式による仕事の進め方」について次の選択肢で尋ねた。

1. 自分の適性を生かした仕事が多くなるので好きだ
2. 固定的な上下関係に煩わされることが少ないので好きだ
3. 自分の能力を評価してもらった気がしてやる気が増す
4. 職場内の業務と異なったことをするので、気がひける
5. 職場内のはっきりした上下関係の下で仕事をする方が良い

結果は次のようであった。

%	1	2	3	4	5	不明
男性	27.0	29.4	26.1	6.6	8.4	2.5
女性	20.9	15.5	34.2	10.2	12.3	6.9

男女とも、大筋としてはプロジェクト方式を好む1、2、3の割合が多数を占めていることがわかる。年齢別ではそれほど差がないが、20歳代で「能力評価」がやや多く、40歳代、50歳代で「上下関係に煩わされることが少ないから好きだ」が多いのは予想外であった。

ネットワーク機能がついた情報化技術によって、サテライト勤務や在宅勤務形態などの勤務時間や勤務場所が自由になりうる可能性が出てくるといわれている。では、そのような勤務形態について賛成か反対かを5段階で尋ねた。

男性では「賛成」と「どちらかといえば賛成」を合わせて37.0%、「反対」、「どちらかといえば反対」を合わせて13.2%であり、賛成派が多い。女性では賛成派が34.1%、反対派が11.2%で、「どちらでもよい」が半数以上を占めていた。男性のうち、34歳層までの若い層で賛成派が約45%と多く、一方、50歳代では反対派が3割以上になるのはおもしろい。

4. 第1章のまとめ

労働意欲と現状の仕事の仕組みに関してアンケートからわかった主要な結果をまとめておこう。90年の調査に比べて、全体として不満は減り、疲労感も改善していた。ただ、男性で40歳前後層で仕事量が多く、35-39歳層では約3分の1の人が毎日疲れるという。女性では仕事量が多いという人はそれほど多くはないが、以前と比べると非定型業務の割合がやや増えている。

会議や打ち合わせは平均するとそれほど多いという印象はないが、35-39歳層からかなり増える。情報収集や分析、意思決定に関する時間に関して、35-39歳層がとくに足りないという割合が多く、資料作成業務について不必要に多いと思っている割合もこの層で多かった。

職場内コミュニケーションについては、その良さが仕事のスピード、成果に直結すると思っている人が男性の67%を占め、とくに、大企業でそのように考える割合が高い。

第2章 情報化の進展とその効果

職場においてパソコンなどがどの程度導入され、どのような利用のされかたがなされているのか。今回の調査では、パソコンの単体としての利用よりも、パソコンを利用したインターネットやイントラネットなどの情報ネットワーク機能がどの程度整備されており、どのように利用されているのか、その効果について調査することに主眼がある。ただ、現状では各企業とも情報ネットワーク環境を整えつつある段階であり、すでにネットワーク環境が社内のほとんどの部署で整っている企業と、部分的に止まっている企業、まったく環境が整っていない企業が混在しており、しかもまだ、整っていない企業の方が多い。

そこでこのアンケートでは、そのような環境が整っていない所の職場で働く人々も含めて、ネットワーク機能を利用したいかどうか、また利用した場合の予想も含めて尋ねた。そして、ネットワーク機能をよく利用している人と部分的にしか利用していない人、まったく利用していない人の考え方を比較することによって、ネットワーク機能の現段階での有り様を探ろうとした。

また、ネットワーク機能だけでなく、その前段階として、ワープロ専用機も含めてパソコンを単体としてどの程度導入され、利用されているのかを知っておくことも今後の推移をみる上で必要であると考えた。以下では、アンケートの順序通りではなく、まず、職場における情報ネットワーク環境、利用状況から入り、それを基準に単体としての情報機器の導入、利用状況をみていこう。

1. 職場における情報ネットワーク機能と利用状況

Q10では、職場におけるネットワーク機能（LAN、パソコン通信、インターネット等による情報検索、電子メールなど）を利用できる環境があるのかを次の3つの選択肢で尋ねた。

1. 社内のほとんどの部署で環境が整っている
2. 職場内では一応整っているが、関係部署との関係で必ずしも十分な環境ではない
3. 職場内には、全く環境が整備されていない

アンケートに答えた人の割合を男女別に見ると、以下のようであった。

%	1	2	3	不明
男性	21.9	55.1	22.0	0.9
女性	27.5	55.5	15.0	2.0

社内のほとんどの部署で整っていると答えた人が男性で2割強でまだ少数であるが、一方、全く整っていない所も2割強で、大半が部分的な段階である。今まさに環境が整いつつある段階にあると予想される。環境の整備は、属している企業、および職場の特性に依っているから、それをみておこう。

業種区分別には以下のようである。

％	1	2	3	不明
電気・ガス業	64.2	33.1	1.3	1.3
運輸・鉄道業	18.5	65.8	15.1	0.7
自動車製造業(ボディメーカーを含む)	20.1	58.0	20.8	1.1
自動車部品製造業	18.4	56.0	24.5	1.0
設備・機械・金属製品業	36.5	52.4	10.3	0.8
その他	48.4	31.6	18.9	1.1
計	22.6	55.1	21.2	1.1

電気・ガス業が整っている割合が飛びぬけて高い。今回のアンケートの回答数の多い自動車製造業や自動車部品製造業ではまだ2割前後となっている。

企業規模別では、

％	1	2	3	不明
1,000人未満	24.8	38.8	35.0	1.5
1,000－5,000人未満	18.6	49.7	30.2	1.5
5,000－10,000人未満	19.1	60.1	20.1	0.7
10,000－30,000人未満	42.6	49.4	7.4	0.6
30,000人以上	26.2	69.2	4.0	0.6

企業規模が小さいほど環境が全く整っていない所が増えるが、巨大規模のところでもまだ完全に整っているわけでもない。

所属部門別にはどうか。

％	1	2	3	不明	人数
渉外・広報	13.5	64.9	21.6	0.0	37
総務・人事	20.5	64.3	14.7	0.5	417
財務・経理	20.8	63.1	14.1	2.0	149
営業・購買	19.4	57.7	22.0	0.8	355

電算・情報システム	42.1	52.8	5.1	0.0	214
生産管理・工務	19.7	50.3	28.5	1.5	330
その他事務部門	24.8	48.7	24.8	1.7	238
研究・開発	29.8	54.7	15.5	0.0	265
設計・実験	21.0	58.6	20.0	0.4	461
生産技術	13.4	56.5	28.7	1.4	359
その他技術部門	29.0	44.0	25.3	1.7	352
その他	12.4	49.6	34.7	3.3	121
計	22.6	55.1	21.2	1.1	3,307

環境が整っている割合が高い職場の部門としては、電算・情報システム部門は当然として、研究・開発部門、その他の技術部門で約3割となっているほか、それほど部門間で際立って大きな差はない。

続いて、アンケートでは業務においてネットワーク機能を利用したことがあるかどうか、また、利用したいと思うかどうかを尋ねた。

男女別にみると、	男性	女性 (%)
1. 利用したことがある	46.4	43.1
2. 利用したことはないが、ぜひとも利用したい	11.5	16.6
3. 利用したことはないが、できれば利用したい	24.8	29.2
4. 利用したことはないし、あまり利用したいとは思わない	13.5	8.3
5. 利用したこともないし、使いたくない	1.7	1.2

男女とも約半数弱の人が利用したことがあり、利用したことがない人でも大半が利用したいと思っている。

では、現在の業務において、どの程度ネットワーク機能を利用しているのだろうか。利用したことのある人に対して、1日平均でどの程度電子メールの受発信（合計）を行っているかを、社内、社外との間に分けて尋ねた。

社内における1日平均の電子メール

%	10通以上	5－9通	2－3通	1通以下	使っていない	計の人数
男性	6.3	10.9	28.0	35.2	19.5	1,323
女性	5.2	12.0	36.5	33.3	13.0	192

ネットワーク機能を利用したことがある人でも、1日平均して2、3通以上の人は男性で半数弱、女性で半数強であり、残りの半数の人は1通以下か、電子メールは使っていないと答えている。表は出さないが、社外との間ではさらに少なく、使っている人が男女とも約3分の1である。

以下では、男性のうち、ネットワーク機能を良く利用している人の尺度として、社内電子メールの利用頻度を用いて、1日平均2、3通以上利用している人、1通以下しか利用していない人、そして利用していない人の3つの区分に分けその間でどのような属性の違いがあるかをみていこう。また、電子メールをよく利用している層として1日平均5、6通以上利用している層を、特に必要な場合には2、3通以上利用者の内数として示すことにする。

％	2、3通以上(5、6通以上)		1通以下利用者	ネットワーク 非利用者
29歳未満	17.9	(19.8)	25.4	21.6
30－39歳	41.2	(40.1)	41.8	36.5
40－49歳	29.2	(27.6)	26.0	31.5
50歳以上	9.6	(12.5)	6.8	10.3
計	100	(100)	100	100
人数(人)	573	(228)	661	1,648

ネットワーク機能の利用者には若い人が多いように思われがちであるが、必ずしもそうではなく、年齢差はあまりないか、むしろ若い層よりも50歳以上層の方が相対的には多くなっている。これは職場の環境によるところが大きいことと、業務での利用であるから、他部署とのメールのやり取りではむしろ年齢の高い役職者の利用が多くなるからであろう。

ちなみに、役職・資格別にみると以下のようである。

％	2、3通以上(5、6通以上)		1通以下利用者	ネットワーク 非利用者
一般	36.8	(34.6)	45.5	41.8
係長クラス	31.2	(29.0)	29.5	33.0
課長クラス	20.4	(24.9)	19.7	19.7
部・次長クラス	11.5	(11.5)	5.1	5.5
計	100	(100)	100	100

1日2、3通以上の利用者では、部・次長クラスの割合が比較的多くなっており、5、6通以上になると、課長クラスが多くなる。

所属部門別にみよう。

％	2、3通以上(5、6通以上)		1通以下利用者	ネットワーク 非利用者
渉外・広報	1.9	(4.1)	1.2	0.9
総務・人事	10.8	(9.7)	11.2	10.0
財務・経理	4.9	(1.4)	5.9	4.3
営業・購買	13.4	(13.4)	10.0	10.2
電算・情報システム	18.8	(29.5)	6.4	1.6
生産管理・工務	6.3	(6.0)	8.2	11.9
その他事務部門	4.5	(2.8)	6.1	8.1
研究・開発	11.5	(12.9)	9.6	7.0
設計・実験	15.9	(13.8)	16.1	14.0
生産技術	3.5	(1.8)	11.4	14.6
その他の技術部門	7.3	(4.1)	10.8	12.1
その他	0.9	(0.5)	3.2	5.3
計	100	(100)	100	100

部門別にみると、よく利用している部門では、当然のこととはいえ電算・情報システム部門であり、続いては研究・開発部門となる。設計・実験部門は人数としては多いが、利用していない人もかなり多い。その次は営業・購買部門となる。

企業の属性では、大規模企業ほどネットワーク環境が整っていることから、よく利用している者には大規模に属する人の割合が当然多くなっている。

企業規模

％	2、3通以上(5、6通以上)		1通以上利用者	ネットワーク 非利用者
1,000人未満	5.1	(3.7)	4.2	6.6
1,000－5,000人未満	24.0	(23.8)	35.8	44.4
5,000－10,000人未満	20.7	(14.5)	34.6	35.6
10,000－30,000人未満	9.3	(6.1)	13.7	7.8
30,000人以上	40.9	(51.9)	11.7	5.5
計	100	(100)	100	100

では、ネットワーク機能を利用する、もしくは利用したい主な理由は何であろうか。アンケートでは、以下の10の選択肢から選んでもらった。それを男女別とネットワークの利用度別に分布を示した。

％	女性	男性	ネットワーク 非利用者	1通以下 利用者	2、3通以上 利用者
会社の方針だから	6.4	7.0	1.6	16.8	12.9
上司に使うように指示されたから	2.2	1.1	0.6	2.7	1.1
職場の上司が使っているから	0.2	0.5	0.6	0.8	0.2
職場の同僚が使っているから	1.0	0.5	0.5	0.9	0.2
利用しないと仕事ができないから	11.3	13.9	12.3	17.3	21.8
仕事の能率向上のため	15.0	29.4	35.8	28.9	31.5
個人的に興味があったから	14.5	6.8	12.2	3.8	1.3
通信・情報収集手段として便利	29.0	28.6	35.6	27.6	29.7
人的ネットワークを充実	1.2	0.5	0.6	0.3	0.9
その他	0.5	0.4	0.3	0.8	0.5
不明	18.7	11.3	0.0	0.0	0.0
計	100	100	100	100	100

ネットワークをよく利用している層は「仕事の能率向上のため」と「通信・情報収集手段として便利」が約3割ずつ、「利用しないと仕事ができない」が約2割、「会社の方針」が約1割となっている。1通以下の利用者では「会社の方針」がそれに比べてやや増え、消極的な利用態度がみえる。ネットワーク非利用者では、利用したい理由として「仕事の能率向上」と「情報収集手段として便利」が約3分1ずつあり、よく利用している層と似通っており、利用したい理由に関しては食い違いはない。女性では「仕事の能率向上のため」がやや少なく、その代わり「個人的に興味がある」が多くなっているのも、仕事の性質上理解しやすい。

2. 職場における情報機器の導入と利用状況

ネットワーク機能のメリットや仕事上の変化をみる前に、そもそも職場にどの程度パソコンが導入されているのか、また、単体としてどのように利用されているのかをみておきたい。

Q 8 では、職場でのパソコン（ワープロ専用機を除く）の導入状況がどの程度かを尋ねた。それを、男女別とネットワーク利用頻度別に分けてみた。

1台あたりの人数

%	1人	2、3人	4、5人	6人以上	なし	不明	計
女性	16.7	36.1	19.7	25.3	2.0	0.8	100
男性	12.7	31.7	24.9	27.4	3.1	0.2	100
ネットワーク利用度別：男性							
非利用者	5.1	26.3	28.1	35.5	4.0	0.0	100
1通以下	12.3	38.4	25.7	23.0	0.5	0.0	100
2、3通以上	35.3	38.7	15.5	10.1	0.3	0.0	100
5、6通以上	47.0	33.6	10.6	8.3	0.5	0.0	100

パソコンの導入状況は、1人1台となっている職場は、男性で13%、女性で17%に過ぎず、2、3人に1台までも約半数程度となっている。もちろん、この割合はアンケートに答えた層に限っているが、アンケートは比較的情報機器の利用が多いところに配布されていると思われるから、全体としてはもっと低い普及度とみてよいだろう。

ネットワークの利用度別には、よく利用している者ほど1人1台の普及度が高くなるのは当然といえば当然であるが、逆に、利用度が低いし利用されていないのは、基本的にはパソコン自体が職場に少ないことに関係していることがわかる。

2、3人以上に1台を基準に普及度をみると、3万人以上規模で83%と断トツに高く、それ以下の規模では、40%前後となっている。職場の部門では、電算・システム部門が87%、財務・経理部門が77%、営業・購買部門が55%、総務・人事部門が50%と、事務系部門が総じて高くなっており、研究・開発部門を除く技術系部門は低くなっている。技術系部門ではコンピュータを利用しないのではなく、CAD、CAMなどのパソコン以外のコンピュータの利用が高いことが考えられる。

次に、ワープロも含めたパソコン等を通常の業務でどの程度利用しているのかを尋ねた。

男女別およびネットワークの利用度別にみると以下ようになる。

%	女性	男性	ネットワーク 非利用者	1通以下 利用者	2、3通以上 利用者
全く利用したことがない	1.5	6.3	10.3	1.2	0.7
ごくたまに利用する	20.9	28.3	38.4	20.9	9.1
ほとんど毎日、大体2時間以内	26.8	31.3	30.6	34.3	30.4
ほとんど毎日、大体2時間-半日以内	27.5	19.4	13.1	25.3	30.9
ほとんど毎日、大体半日以上	23.3	14.2	7.6	18.2	28.8
計	100	100	100	100	100

男性では、ごくたまに使うか使わない層と、毎日2時間以内、毎日2時間以上使う層がそれぞれ3分の1ずつに分かれた。女性では、約半数が毎日2時間以上使っている。

当然といえば当然であるが、ネットワークの利用度が高くなるほど利用時間も長く、よく利用している者の約6割が毎日2時間以上利用している。

Q8-2では、ワープロも含めた情報機器の利用を尋ねたので、あらためてワープロ専用機かパソコン、もしくはその他のコンピュータかを聞いた。男女別とネットワークの利用頻度別に割合をみると次のようになった。

％	女性	男性	ネットワーク 非利用者	1通以下 利用者	2、3通以上 利用者
ワープロ専用機	23.1	25.6	38.2	20.8	9.3
パソコン	60.9	58.3	51.4	70.5	84.7
その他のコンピュータ	13.3	8.4	10.2	8.6	5.8
不明	2.7	7.7	0.0	0.0	0.0
計	100	100	100	100	100

ネットワーク機能の利用者ではパソコンの利用が圧倒的に多いのは当然であるが、ネットワーク非利用者でも約半数がパソコンを主に利用していることがわかる。

主にパソコンを使っている方に、パソコンを何人と共用しているかを尋ねた。

％	専用	2、3人で共用	4、5人で共用	6人以上で 共用	不明	計
女性	20.1	28.0	10.6	13.0	28.3	100
男性	22.0	20.8	12.2	12.6	32.4	100
ネットワーク 非利用者	17.1	1.7	24.7	26.2	0.3	100
1通以下利用者	33.5	34.1	17.8	14.3	0.3	100
2、3通以上	58.8	25.4	6.5	9.0	0.3	100
5、6通以上	70.0	16.3	4.9	8.4	0.4	100

男女とも平均すると、2割の人しか専用のパソコンを持っていないが、ネットワーク機能をよく利用している者ほど専用の割合が高くなり、5、6通以上利用者では7割まで上昇する。ネットワーク利用を促進するためには、専用のパソコンが少なくとも2、3人に1台のパソコンが設置される必要があろう。

では、業務においてワープロ・パソコン等のどのような機能を実際に利用しているのであ

うか。以下の利用の仕方に関して、それぞれ利用している割合を男女別、ネットワーク機能の利用頻度別に示した。

％	女性	男性	ネットワーク 非利用者	1 通以下 利用者	2、3 以上 利用者
文書の清書作業	86.0	81.1	87.7	90.6	91.8
文書の推敲・下書き	39.1	51.2	49.3	63.3	73.3
表計算、統計計算（処理）	70.3	64.2	66.6	78.6	80.4
データ・ベース作成	48.6	46.2	45.8	59.7	64.3
製図・描画	25.8	25.5	27.6	29.6	35.5
プレゼンテーション・DTP	15.7	30.5	24.7	35.3	62.2
ネットワーク機能	43.7	39.8	12.2	75.3	93.0
その他	6.4	7.5	10.6	22.6	50.5

「文書の清書作業」は殆どの人が利用しているが、「文書の推敲・下書き」となると、自分で文書を作成する仕事にあるかどうか、また自分専用の機器がないとしにくいということもあり、とくに女性で低下する。男性でも若い人は比較的少なく、40－44歳層で最も多く55.0％に達している。「表計算、統計計算（処理）」もかなり利用されている。データの整理などは、どちらかという女性、男性でも30－34歳層前後で多くなっている。

「データ・ベース作成」はやや下がるが、「表計算等」と同じ傾向がある。「製図・描画」は技術系に特有であり多くはない。「プレゼンテーション・DTP」となると、男性で3割に落ちるが、必要性からみてかなり使われていると、みることもできる。

ネットワーク機能をよく使っている人ほど、すべての機能をより多く使っている傾向が顕著にみられる。

3．パソコン等の能力と習得方法

では、現在の業務処理との関係において、ワープロ、パソコン等を使いこなす能力がどの程度あると考えているのかを次の選択肢で尋ねた。男女別に割合を示しておこう。

％	男性	女性
現在の業務を処理する以上に相当高いレベルにある	3.9	1.0
現在の業務を処理するよりも少しレベルの高い業務もこなせる	13.8	13.3
現在の業務を処理する程度のレベルにある	47.5	62.2
現在の業務を処理するには若干問題がある	16.9	11.8
かなり不足している	10.1	9.1

不明	7.8	2.7
計	100	100

「かなり不足している」は、男女とも1割くらいで問題はないようにみえるが、男性では、「不明」がかなりあり、この人たちは普段パソコン等を使っていないと思われるので、それを含め、さらに、「若干問題がある」層を加えると、男性で35%、女性で24%となり、かなりの割合になる。男性に関して年齢別にみると次のようになる。

「若干問題」＋「かなり不足」＋「不明」の割合（男性）

年齢区分	20－24	25－29	30－34	35－39	40－44	45－49	50－54	55－
%	32.1	27.7	25.4	33.5	39.3	42.0	51.5	66.6

パソコン等を使いこなす能力が不足している割合は、年齢が上がるにつれて急速に増加して、55歳以上では3分の2に達する。一方、20代前半の若い層でも3分の1はまだ不十分であると思っている。この点から、パソコンの利用に関する研修等の必要性が高いことがわかる。

ワープロ、パソコン等を利用しはじめた理由を次のように尋ねた。男女別に割合を示しておく。

%	男性	女性
会社の方針だから	5.3	6.4
上司に使うように指示ないし勧められたから	3.0	6.6
職場の上司が使っているから	0.6	0.5
職場の同僚が使っているから	2.0	2.0
利用しないと仕事ができないから	31.7	40.5
仕事の能率向上のため	37.3	32.7
個人的に興味があったから	11.2	7.6
その他	1.6	1.5
不明	7.3	2.2
計	100	100

男女とも「利用しないと仕事ができないから」と「仕事の能率向上のため」という仕事に関わる理由が多く、合わせて7割前後に達している。男性で年齢別にみると、30歳代で多くなるが、45－49歳層でも前者が32%、後者が31%と多い。

次に、ワープロ、パソコン等の利用方法を主にどのようにして習得したかを次の選択肢で尋

ねた。男女別と男：50－54歳層と55歳以上層の割合で示しておこう。

％	女性	男性	男：50－54	：55－
自分でマニュアルを見て覚えた	8.4	25.3	27.5	26.2
使っているうちに、なんとなく覚えた	24.1	29.3	16.6	11.9
同僚・上司・部下などから覚えた	34.9	23.8	27.5	28.6
会社の講習会等で覚えた	16.7	9.6	12.7	7.1
会社以外の講習会や教室で覚えた	4.9	1.7	0.9	2.4
入社前に習得していた	7.9	2.5	0.0	0.0
その他	0.7	0.4	0.4	0.0
不明	2.5	7.4	14.1	23.8
計	100	100	100	100

男性では「使っているうちになんとなく」が30歳層を中心に多く、「自分でマニュアルを読んで」が40歳代を中心に、「同僚・上司・部下などに習った」が20歳代に多い。女性は、「同僚・上司・部下に習った」が多く、比較的「会社の講習会」や「入社前に習得」が多くなっている。50歳代では、使っていない人がまだいるため「不明」が多くなっているが、「会社の講習会」が比較的多いものの1割前後でしかなく、「自分で」や「同僚・上司・部下に習った」が合わせて半数以上になる。

現在のパソコンの仕組みからして、自分でやりながら、わからないときや困った場合には近くにいるよく分かっている人に教えてもらうという方法が一般的であろう。ただ、きちんとしたやり方や高度な機能を習うには講習会等の機会がもっと必要であろう。

4. 単体としてのパソコン等の利用に伴う仕事上の変化

ワープロ、パソコン等の単体としての利用に伴い、仕事上にどのような変化が生じたであろうか。「仕事量が減ったか増えたか」、「情報整理が簡単になったか難しくなったか」、「仕事の処理スピードが速くなったか遅くなったか」、「紙の使用量が減ったか増えたか」、「文書作成や清書の依頼をしたり受けたりすることが減ったか増えたか」の5項目について5段階で尋ねた。

a) 仕事量の変化

％	かなり減った	少し減った	変化なし	若干増えた	かなり増えた	指数
女性	7.8	24.3	46.3	18.4	3.0	2.84
男性	3.5	20.7	52.8	18.0	5.1	3.01

ネットワーク 非利用者	2.5	21.9	53.3	18.0	4.2	2.99
1 通以下	5.1	18.1	53.9	16.5	6.5	3.02
2、3 通以上	4.4	20.9	49.6	19.5	5.5	3.01
5、6 通以上	3.8	18.5	48.8	20.7	8.0	3.10

ワープロ、パソコン等の単体での利用に伴い、という限定のもとであるが、仕事量の変化に関しては、「若干減った」という割合が女性で高いが、男性では「変化なし」が圧倒的に多い。

男性に関してネットワークの利用度別にもみると、よく利用している者ほど「若干仕事量が増えた」ないし「かなり増えた」という割合がやや多くなっている。平均してみるとほとんど「変化がなし」という結果になった。なお、表の指数は、5つの選択肢について、左から順に1から5までのウエイトをつけて加重平均した数値であり、これによって平均値がどの位置にくるかがわかる。

b) 情報整理

%	かなり簡単に	若干簡単に	変化なし	若干難しく	かなり難しく	指数
女性	26.5	45.0	26.6	1.5	0.2	2.03
男性	22.9	47.8	26.4	2.6	0.4	2.10
ネットワーク 非利用者	19.3	46.5	31.3	2.5	0.4	2.18
1 通以下	25.9	47.1	23.3	2.9	0.8	2.06
2、3 通以上	28.3	51.9	17.3	2.3	0.2	1.94
5、6 通以上	35.7	43.7	16.9	3.3	0.9	1.91

情報整理に関しては、「若干簡単になった」が、女性でも男性でも最も多い。男性に関してネットワークの利用度別にみると、よく利用している者ほど「かなり簡単になった」という割合が増加している。ネットワークの利用と単体としてのパソコン等の利用はほぼ比例するであろうから、よく利用している者ほど情報整理の効果を感じているといえよう。

c) 仕事の処理スピード

%	かなり速く	少し速く	変化なし	若干遅く	かなり遅く	指数
女性	21.2	52.4	23.1	3.0	0.2	2.08
男性	17.9	51.7	25.1	4.9	0.3	2.18
ネットワーク 非利用者	15.3	51.7	27.3	5.5	0.3	2.24

1 通以下	20.7	51.9	22.7	4.3	0.3	2.11
2、3 通以上	21.9	51.6	22.3	3.7	0.5	2.09
5、6 通以上	23.9	50.2	21.6	3.3	0.9	2.07

仕事の処理スピードに関しては、「かなり速くなった」と答えている割合が男性に比べて女性の方がやや多いが、どちらにしても「少し速くなった」が最も多くなっている。ネットワークの利用度別にみると、よく利用している者ほど「かなり速くなった」という割合が増加している。先に見たように、ネットワークをよく利用している者ほど、仕事量が増えたという割合が多くなっていたが、それらの仕事の処理スピードも速くなっており、決まった時間内で多くの仕事をこなすという意味で効率が高まっているといえよう。

d) 紙の使用量

%	かなり減った	少し減った	変化なし	若干増えた	かなり増えた	指数
女性	3.3	26.6	42.5	20.5	7.1	3.02
男性	4.6	20.0	33.0	29.1	13.3	3.27
ネットワーク 非利用者	3.2	18.1	35.8	29.9	13.1	3.32
1 通以下	2.8	19.0	30.8	31.7	15.8	3.39
2、3 通以上	10.1	26.0	28.6	24.4	11.0	3.01
5、6 通以上	13.1	27.2	24.4	23.0	12.2	2.94

紙の使用量に関しては、「若干増えた」という割合が女性よりも男性の方が多くなっている。ネットワークの利用者別にみると、1 通以下の利用者で「若干増えた」が最も多くなっており、2、3 通以上、さらに5、6 通以上の利用者では、「かなり減った」ないし「少し減った」が顕著に増加している。パソコン等を利用し始めると、当初はどうしても紙への出力が多くなりがちであるが、使用になれてネットワーク等の利用を行うにつれ、パソコン本体やフロッピーディスクへの保存や電子メール等の利用が行われ、紙への出力も減ってくることを示しており、興味深い。

e) 文書作成や清書の依頼や引き受け

%	かなり減った	少し減った	変化なし	若干増えた	かなり増えた	指数
女性	9.0	9.6	52.3	19.9	9.0	3.10
男性	9.3	11.5	54.5	19.2	5.5	3.00

ネットワーク 非利用者	6.3	11.6	54.3	21.3	6.3	3.09
1 通以下	8.5	9.3	57.3	18.7	6.2	3.05
2、3 通以上	17.7	13.6	52.1	14.0	2.7	2.71
5、6 通以上	17.8	12.9	52.1	15.0	2.3	2.71

文書作成や清書の依頼や引き受けに関しては、男女とも「変化なし」が最も多いが、女性の方で「若干増えた」がやや多くなっており、おそらく清書等の引き受けがやや増加している人もあるとみられる。ネットワークの利用度別にみると、1 通以下と 2、3 通以上では、かなり違っており、前者は「若干増えた」方向にあるのに対して、後者では「かなり減った」という割合が増加している。ネットワークをよく利用するにつれて、文書を他の人に頼むのではなく、自分で書くことによって対応していくことを示していると思われる。

以上の結果をまとめると、パソコン等の単体としての利用によって仕事上の変化では、仕事の量に関しては、総じて変わらないとする者が多いが、ネットワークをよく利用している層ではやや増加している層もある。情報整理に関しては、若干簡単になったとする者が多く、ネットワークをよく利用している者ほどかなり簡単になったという者の割合が多くなっている。仕事の処理スピードに関しても総じて少し速くなったという者が多く、ネットワークをよく利用している者ほどかなり速くなったという者の割合が多くなっている。

紙の使用量に関しては、それほど減らず、むしろ増加したという者も多いが、ネットワークをよく利用するようになると、紙への出力も減ってくることが期待される。

5. ネットワーク機能のメリットと仕事上の変化

Q10-5 では、ネットワーク機能を使った際、もしくは使うことによって生じるメリット、ならびに仕事上の変化について、考えられる17項目を掲げ、「その通り賛成」から「全く反対」までを5段階に分けて尋ねた。回答者には、現にネットワーク機能を使っている人だけでなくまだ使っていない人も含まれ、予想ないし期待を交えて回答してもらった。

以下、項目の順に、電子メールの利用度別（男性に限定）にみていこう。表に示した指数は、「その通り賛成」を5点から「全く反対」を1点までにウエイトをつけて算出した。その大きさをみると、平均がどのあたりにあるかがわかる。

a) 情報伝達の正確度が増す

%	その通り 賛成	どちらかと いえば○	どちらとも いえない	どちらかと いえば×	全く反対	指数
ネットワーク 非利用者	28.0	44.4	25.1	1.9	0.4	3.97

1 通以下	25.9	36.6	33.4	3.4	0.6	3.84
2、3 通以上	33.2	36.8	26.3	3.0	0.7	3.99
5、6 通以上	39.5	34.9	21.4	3.3	0.9	4.09

情報伝達の正確度に関しては、「どちらかといえば賛成」が最も多い。ネットワークの利用度別には、1通以下というあまり利用していない層で、非利用者よりもやや評価が低くなるが、利用度が上がるに連れて賛成が増えるという傾向を示す。この傾向は、他の項目に関しても見られる。この層はネットワークを使ってみたが、期待した効果がそれほどでなかったがゆえにあまり利用していないのか、それとも、まだその機能が十分に発揮されるまでに環境が整備されていないのか、または本人がそれを使いこなすまでに至っていないのかなど、いくつかの原因が考えられる。残念ながら、この段階ではそれらを識別することは困難であるが、ネットワーク機能の環境整備がまだ不十分な状況からすると、後者の解釈が成立すると思われる。

以下の項目について、すべての分布の表を示すのは煩雑になるので、ネットワークの利用度別に「その通り賛成」の割合と指数の値だけを示すことにしたい。

b) 情報伝達が迅速になる

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合 (%)	53.8	49.1	59.1	61.1
指数	4.44	4.30	4.46	4.51

c) 情報伝達の際の時間や場所の問題がなくなる

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合 (%)	39.4	47.0	59.0	63.4
指数	4.21	4.25	4.46	4.54

d) 意見や考えを上司に気楽に伝えられるようになる

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合 (%)	5.1	5.5	12.4	19.0
指数	3.13	3.02	3.34	3.51

e) 意見や考えを部下に気楽に伝えられるようになる

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
--------	------	-------	---------	---------

賛成の割合（％）	5.7	5.2	12.1	17.6
指数	3.11	3.00	3.32	3.49

f) 情報交換の範囲が従来以上に広がる

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	33.7	29.6	41.1	49.5
指数	4.17	3.91	4.19	4.32

g) 情報の個人格差、地域格差を小さくする

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	22.0	22.8	29.9	34.7
指数	3.86	3.77	3.93	3.99

h) 社内での情報の共有化が進む

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	41.5	38.9	47.4	48.1
指数	4.28	4.21	4.31	4.31

i) 情報収集の手間が省ける

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	32.1	24.3	28.5	28.2
指数	4.09	3.85	3.87	3.83

以上の項目の中で、ネットワークをよく利用している層の評価を基準にしてみると、情報伝達の「迅速性」と「場所や時間からフリー」が最も高く、続いて「情報の共有化」、「情報交換の範囲の拡大」、「情報伝達の正確度」、「情報の個人格差、地域格差の縮小」となる。一方、「意見や考えを上司や部下に気楽に伝える」は「どちらともいえない」が多く、また「情報収集の手間が省ける」も「どちらかといえば賛成」であるが、ネットワークをよく利用している者ほどむしろ賛成が少なくなっており、パソコンの前に座っているだけでは重要な情報は集められないことを物語っているようだ。

インターネットやイントラネットを介して電子メールによる情報伝達が進むと、電話やFAX、コピーやメモ、そして直接的な接触というこれまでの情報伝達手段はかなり減ると思わ

れているがどうか。

j) 電話の発信回数（時間）が減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	14.1	12.5	21.7	31.5
指数	3.59	3.44	3.78	4.01

k) 電話受信および電話の取り次ぎ等による仕事の中断が減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	14.3	14.2	23.1	30.7
指数	3.61	3.50	3.78	3.94

l) F A Xの利用回数が減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	22.5	19.7	25.8	31.2
指数	3.86	3.71	3.88	3.98

m) 業務書類のコピーが減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	22.8	16.6	18.7	18.1
指数	3.40	3.34	3.51	3.54

n) 手書きメモの作成や受け取り回数が減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	16.0	13.3	19.1	22.2
指数	3.75	3.49	3.73	3.81

o) 業務上の職場外の人との直接接回数が減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合（％）	7.7	6.0	8.2	10.2
指数	3.41	3.22	3.26	3.27

p) 自宅でする仕事の時間が減る

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合 (%)	2.9	0.9	1.1	0.9
指数	2.96	2.79	2.82	2.77

以上の結果からみて、FAXや電話の減少、電話による仕事の中断の減少にはやや効果がみられるが、それほど顕著ではない。コピーも非利用者が予想するほどには減らない。また、直接接触回数は利用度の高い人でも減っていない。これらから、電子メールによる情報伝達が電話やファックス、直接会うという手段に完全に置き換わるものではなく、伝えるべき情報の性質と状況に応じて、それぞれ利用価値があると考えられる。

それでは、全体としてみて仕事の効率がアップするかどうかに関してはどのように考えているのであろうか。

q) 全体としての仕事の効率がアップする

ネットワーク	非利用者	1 通以下	2、3 通以上	5、6 通以上
賛成の割合 (%)	16.8	12.7	21.1	33.3
指数	3.90	3.69	3.93	4.00

これまでもそうであったが、あまりネットワークを利用していない層の評価が、非利用者やよく利用している層よりも低いという結果になっている。使ってみてあまり効果がないため利用しないとも考えられるし、またはまだ慣れていないためとも考えられる。今後、環境も整備され、使い方に慣れてくると評価も高まってくるかもしれない。ただ、よく利用している層でも「仕事の効率アップ」に賛成しているのは3分の1であり、平均的には「どちらかといえば賛成」が多く、世間で言われているように飛躍的に効率が向上することを認めているわけではない。

6. 家庭での情報機器の利用

ワープロ、パソコン、さらにネットワーク機能を備えた情報機器は、値段も手軽になってきた。それらを職場で仕事に利用するだけでなく、家庭において趣味や職場を超えた社会活動に活用しようとする人が増えているという。以下では、家庭で情報機器がどの程度利用されているのか、また利用している、または利用したい理由も尋ねた。

最初に、自己所有のワープロ、パソコン等を持っているかどうかを尋ねた。男女別、ネット

ワークの利用度別（男性に限って）に割合を示そう。

%	女性	男性	ネットワーク 非利用者	電子メール 1通以下	2、3通 以上	5、6通 以上
もっている	50.1	61.0	58.7	65.1	67.1	70.0

ネットワークをよく利用する層ほど自己所有のパソコン等をもっている割合が増えるが、利用していない層でも約6割弱の人が持っている。ただ、情報機器の中にはワープロも含まれており、ネットワークを利用していない層ではワープロの所有が多いのではないと思われる。

次に、家庭においてそれらの情報機器を利用して会社の仕事を処理したことがあるのかどうかを尋ねた。

%	かなりある	たまにある	めったにない	全くない
女性	2.5	15.2	17.9	63.6
男性	11.8	35.0	18.5	33.5
ネットワーク 非利用者	10.3	32.2	18.6	38.8
1通以下	12.2	36.3	20.5	31.0
2、3通以上	16.4	43.5	17.3	22.8
5、6通以上	20.6	48.1	15.4	15.9

女性では「全くない」が半数以上を占めるが、男性では「たまにある」以上と「めったにない」以下で半々に分かれる。その中で、職場でネットワークをよく利用している層ほど自宅で会社の仕事を処理する割合が増える。これらの層は、先に見たように、管理職層が多くなり、仕事の負荷が多いため自宅に仕事を持ち込まざるをえないのかもしれない。

では、家庭でパソコン通信・インターネット等のネットワーク機能を利用している人がどの程度いるのだろうか。また、現在利用していないが、今後利用したいと思っている人はどの程度いるのであろうか。

	女性	男性	ネットワーク 非利用者	電子メール 1通以上	2、3通 以上	5、6通 以上
利用したことがある	5.2	12.5	6.7	17.5	24.1	33.8
利用したことはないが、 ぜひとも利用したい	13.9	17.0	13.1	14.1	16.2	21.1
できれば利用したい	43.5	46.0	50.3	43.9	38.9	31.5
あまり思わない	25.8	20.5	23.4	18.5	15.8	8.9
使いたくない	8.4	6.0	6.5	6.1	4.9	4.7

自宅でネットワーク機能を利用している割合は、女性で5%、男性で1割強とまだまだ少ないが、職場でネットワーク機能をよく利用している層では、約3分の1の人が自宅でも利用している。今後利用したいかどうかを尋ねると、女性では利用していない層の6割強が、男性では7割弱の人が利用したいと答えており、今後、家庭でも急速にインターネットが普及していくことを予想させる。

それではどのような理由で家庭でネットワーク機能を利用する、もしくは利用したいと考えているのであろうか。利用したことのある人と、利用したことはないが、利用したいと答えた人に以下の選択肢から該当するものを一つ選んでもらった。

1. 利用した方が会社の仕事がしやすいから（しやすくなりそうだから）
2. 自己啓発の一つとして
3. 周囲や世間の人たちが使っているから（使いそうだから）
4. おもしろそうだったから（おもしろそうだから）
5. 通信及び情報検索の手段として便利だと思ったから
6. 仕事を離れた人的ネットワークを充実したかったから（したいから）
7. その他

%	1	2	3	4	5	6	7	計
女性	2.6	12.4	2.3	51.0	25.3	5.7	0.8	100
男性	5.2	19.3	3.3	27.7	37.7	16.1	0.8	100
ネットワーク 非利用者	5.0	22.1	3.9	26.6	35.8	6.0	0.6	100
1通以下	3.8	17.4	3.2	31.2	37.8	5.8	0.8	100
2、3通以上	7.3	14.4	1.8	25.7	43.0	6.4	1.3	100
5、6通以上	9.2	10.9	1.6	25.0	42.4	9.2	1.6	100

家庭でネットワーク機能を利用する、もしくは利用した理由の第1は、女性では「おもしろそうだから」で、男性では「通信及び情報検索の手段として便利だと思ったから」が挙がっている。男性の中で、職場でネットワーク機能をよく利用している層ほど、通信及び情報検索の手段として便利さを実際に感じているからであろう、この理由が多くなっている。それ以外の理由では、職場でネットワークをまだ利用していない層では、比較的「自己啓発の一つとして」が多くなっており、今後の職場での利用に際して、まず家庭で行ってみようとするであろう。ネットワークをよく利用している層では、「利用した方が会社の仕事がしやすいから」と「仕事を離れた人的ネットワークを充実したいから」がそれぞれ約1割弱あり、ネットワーク機能の「情報伝達の際に時間や場所の問題がなくなる」と言うメリットを家庭でも活用しよう

とする積極的な姿勢が読み取れる。

7. 第2章のまとめ

職場においてパソコンなどの情報機器がどの程度導入され、どのように活用されているのか。今回の調査では、パソコンの単体としての利用だけでなく、パソコンを利用したインターネットやイントラネットなどの情報ネットワーク機能がどの程度整備されており、どのように活用されているのか、またその効果について調査することに主眼がある。

アンケートへの回答者の範囲であるが、職場へのパソコンの導入状況は、1人1台になっている職場は、男性で13%、女性で17%に過ぎず、2、3人に1台まででも約半数弱となっている。ネットワーク機能（LAN、パソコン通信、インターネット等による情報検索、電子メールなど）を利用できる環境にある職場については、社内のほとんどの部署で環境が整っている所が、男性で2割弱、女性で3割弱とまだ少数であるが、一方、まったく整っていない所も男性で2割強で、大半が「職場内では一応整っているが、関係部署との関係で必ずしも十分な環境ではない」という段階にある。調査時点では、多くの企業がネットワーク環境を全社的に整えようとしており、状況は急速に変わりつつある。

男女とも約半数の人がネットワーク機能を利用したことがあり、利用したことのない人でも大半が利用したいと思っている。利用している人の利用頻度を1日平均の電子メールの受発進の回数でみると、1日平均5、6通以上の人とは男女とも約2割弱、2、3通以上の人とは、男性で半数弱、女性で半数強であり、残りの半数の人は1通以下か、使っていないと答えている。全社的な環境整備が現在進行中と言う段階であることもあり、ネットワーク機能の利用については、まだ部分的かつ局所的で、使っている人もまだ馴らし段階にあるとみてよいだろう。

単体としてパソコン利用の効果については、情報整理、処理スピードが速くなったことの効果を確認する割合が多い。ことにネットワーク機能をよく利用している者ほどその効果を確認、またこの層は仕事量に関してもやや増加していると答えている。紙の使用量もそれほど減らず、むしろ増加したというものも多いが、ネットワーク機能をよく利用している者は減っていると答えており、ネットワーク環境が整備され、大勢の人が使うようになると、紙の使用量も減少することが期待される。

ネットワーク機能の効果については、情報伝達が迅速になる、時間や場所の問題がなくなる、情報交換の範囲が拡大、情報の共有化が進むなどの効果を、ネットワーク機能をよく使っている層ほど顕著に認めている。まだ使っていない層の予想とも一致するが、あまり使っていない層の評価は概して低くなっている。使ってみて効果がなかったから使っていないという解釈もありうるが、ネットワーク環境がまだ整備中の段階であり、利用できるようになってからまだ

日が浅いために、十分使いこなす段階に至っていないからであろう。

また、電子メールなどの利用によって、FAXや電話、コピー、手書きメモの減少効果はややあるが、それほど顕著ではない。また、業務上で職場外の人と直接に会うことの回数は、ネットワークをよく利用している人でも減っていない。マスコミでは「電子メール革命」などと騒がれるが、電子メールによる情報伝達が既存の伝達手段である電話やFAX、手書きメモ、そして直接会って話すことに完全に置き換わるものではないだろう。伝えるべき情報の性質と状況に応じて、伝達手段のそれぞれのメリットを活かして使われるものと思われる。

全体としてみて仕事の効率がアップするかどうかに関しては、あまり利用していない人の評価は低いが、よく利用している層は効果を認めている。ただし、賛成している割合は3分の1であり、平均的には「どちらかといえば賛成」が多く、仕事の効率が飛躍的に向上することを認めているわけではない。

ネットワーク機能が十分に発揮されるためには、全社的ないし関連企業を含んだ環境の整備だけでなく、個々人のパソコン等を使いこなす能力も関係してこよう。現在の業務処理との関係においてであるが、それらを使いこなす能力に関して、かなり不足、若干不足、それに現在使っていない層も含めると、男性で35%、女性で24%になる。男性のうちでは、その割合は年齢が上がるにつれて急速に増加し、55歳以上では3分の2に達する。ただ、年齢が高くともネットワーク機能をよく利用している人もいる。

習得方法を尋ねると、「使っているうちに、なんとなく覚えた」や「自分でマニュアルを見て覚えた」、「同僚・上司・部下などから習った」などが多く、「会社の講習会等で覚えた」人の割合は1割前後でしかない。現在のパソコンの仕組みからして、自分でやりながら、わからないときや困った場合には近くにいる、よく分かっている人に教えてもらうのが普通であろう。ただ、普段接触する機会のない高年者が初歩から習うための講習会や、すでに利用している人に対して高度な機能をきちんと習うための講習会の機会を準備することも、ネットワーク機能の効率を全体としてアップするために必要であろう。

家庭でネットワーク機能を利用している人はまだまだ少ないが、今後利用したいと答えている人は、女性で6割強、男性で7割弱に達しており、今後、家庭でも急速にインターネットが普及することを予想させる。その際には、「情報伝達の際に時間や場所の問題がなくなる」というネットワーク機能のメリットが活きてくるだろう。

第3章 情報化と働きやすさ

職場への情報機器導入やネットワーク化は、業務遂行のプロセス、人事制度、職場環境などに変化をもたらすとされている。これらはいずれも「働きやすさ」という観点からすると、ひじょうに影響度合いの高い事象である。

なお、ここから先の分析結果の解釈には、アンケートに設けた自由意見の内容をかなり利用している（補足資料2．自由意見集約参照）。また、規模別分析の結果については積極的に取り上げてはいない。一つには、あまりにも多くの属性を網羅することによって分析結果の説得力を損なうおそれがあること、もう一つには、すでにみたように従業員1,000人未満規模の企業では電子メール利用経験者が少なく、そのために多くの設問で電子メールを利用したことのない非経験者層の回答傾向との有意差が認められなかったためである。

1. 情報化がもたらす仕事の変化

情報化、とりわけネットワーク化に伴う仕事の性格上の変化があるとすれば、必然的に業務遂行プロセスや人事制度等の変化が引き起こされる。そこで、まず仕事の性質に変化があるのか、どうかについて調べてみた。

事前に想定された仕事の性質の変化のプロセスはつぎのようである。一昔前に生産現場にエレクトロニクス技術が導入されたために生じた人的労働から機械への代替などにみられるように、ホワイトカラーの職場においても手順が定まっているような定型的な業務は作業時間の多くが情報機器に置き代わり、その分担当者の仕事の性質がより非定型的なもの、とりわけ付加価値創造的な仕事へとその比重を変化していく。定型的業務処理はこれまでよりも少ない人数でこなすことが可能となるため、それら定型的業務の担当者の業務範囲、責任と権限の範囲がこれまで以上に拡がり、より自己完結的な性格を帯びる。また、コミュニケーションには双方が同じ時間を共有し、場合によっては空間の移動を必要とするといった制約からかなりの程度自由になるとされるネットワーク化の進展によって、商談、折衝などのフェイス・トゥ・フェイスの対人的な業務に要する時間が減少し、書類、図面、プログラム作成などの非対人的な業務の比重が増し、さらに個人の業務により専門性を求められるようになる。その帰結として、所属に関係なく業務を遂行するというプロジェクト方式の業務が増える。

こうした仮説のもとに設定されたのがQ12である。要約的に言えば、いずれの項目においても「変わらない」の回答割合が最も高いものの、創造的、非対人的、専門的、プロジェクト的な方向へと仕事の性格が変化すると予想される。

そのような中で興味深いことの一つは、電子メールを利用したことのない非経験者層でこれ

Q12：職場での情報化、ネットワーク化による担当の仕事の変化

		1.かなり 増える	2.若干増	3.変わら ない	4.若干減	5.かなり 減る
a. 定型的な仕事	全 体	2.7	15.0	53.2	23.1	6.0
	男 性	2.7	14.3	51.7	22.9	6.3
	女 性	2.2	17.4	53.6	20.4	3.2
	非経験者	3.5	15.8	51.3	23.6	5.8
	低頻度利用者	1.8	14.0	57.4	19.9	6.9
	高頻度利用者	1.8	11.6	52.4	27.0	7.2
b. 創造性を求め られる仕事	全 体	5.1	24.8	67.2	2.5	0.5
	男 性	5.3	25.3	64.2	2.5	0.4
	女 性	2.5	17.0	74.7	1.7	0.5
	非経験者	5.5	25.3	65.6	3.1	0.6
	低頻度利用者	4.6	21.2	71.8	2.3	0.2
	高頻度利用者	6.2	32.8	59.1	1.4	0.5
c. 専門性の高い 仕事	全 体	7.1	30.1	58.8	3.5	0.5
	男 性	7.4	30.1	56.6	3.4	0.4
	女 性	3.9	24.6	62.9	3.7	1.2
	非経験者	7.0	31.7	56.7	4.1	0.4
	低頻度利用者	6.6	28.6	61.5	3.1	0.2
	高頻度利用者	10.2	30.7	56.8	1.9	0.2
d. 商談、折衝な どの対人的な仕 事	全 体	1.1	7.7	81.2	9.2	0.8
	男 性	1.2	8.1	78.2	9.6	0.7
	女 性	0.2	3.2	86.2	5.2	1.2
	非経験者	1.4	8.9	77.9	10.9	0.8
	低頻度利用者	0.5	5.7	86.0	7.7	0.2
	高頻度利用者	1.4	9.3	78.8	9.3	1.1
e. 書類、図面、 プログラム作成 などの非対人的 な仕事	全 体	8.8	30.9	45.4	12.4	2.4
	男 性	8.6	30.6	43.3	12.8	2.4
	女 性	8.4	27.0	50.9	7.4	2.2
	非経験者	8.9	31.8	41.7	14.9	2.7
	低頻度利用者	8.3	30.3	47.5	11.8	2.0
	高頻度利用者	9.2	31.8	47.5	9.7	1.8
f. プロジェクト 方式の仕事	全 体	2.5	18.3	75.3	3.5	0.4
	男 性	2.5	18.8	72.0	3.7	0.4
	女 性	1.5	10.3	82.3	1.5	0.2
	非経験者	2.8	20.8	71.4	4.4	0.7
	低頻度利用者	1.8	14.5	80.9	2.6	0.0
	高頻度利用者	3.0	20.7	72.7	3.5	0.0
g. 自己完結性の 高い仕事	全 体	3.8	21.1	70.5	4.3	0.3
	男 性	3.7	20.9	68.2	4.3	0.3
	女 性	3.2	18.2	71.3	3.2	0.0
	非経験者	4.5	23.3	67.5	4.5	0.3
	低頻度利用者	2.8	18.2	74.5	4.2	0.5
	高頻度利用者	3.4	20.0	71.9	4.4	0.4

ら仕事の変化傾向をもっとも強く認識していることであり、逆にたまたま利用する低頻度利用者層であまり認識されていない点である。これについては、非経験者層では巷間流布されている情報化の影響をそのまま素直に、あるいは増幅して受け取るのに対して、ほんの少しとはいえ実際に利用した経験のある低頻度利用者層では、あまりにも増幅されたイメージとわずかではあるが実際利用してみた場合のギャップが影響していると考えられる。また、各項目において非経験者層とはほぼ同じ割合を示している高頻度利用者の「増加」回答割合は、情報（ネットワーク）化が創造的、非対人的、専門的な仕事上の変化をもたらすではあろうけれども、それはかなり情報化機器の使用に精通した段階になってはじめて現実の問題として生起する変化であることを示している。

とりわけ創造性を求められる仕事について「増加」回答割合が非経験者層の8.2ポイントも高い39.0%となっていることは、言い古された言い回しではあるが「創造性は個人に帰属する」ことを再認識させるとともに、情報化技術がその一助となるには、前提として情報化への習熟と人的な情報ネットワークの広がりを用意していなければならないことを暗示している。

対人的な仕事については「変わらない」とする割合が約8割あり、「増加」と「減少」の回答割合に差はほとんどない。反対概念としての非対人的な仕事が増加するならば、対人的な性格の仕事は減少すると想定されるが、情報化技術の恩恵をもっとも多く享受しているはずの高頻度利用者層ですら「増加」回答割合が10.4%あり、「減少」回答割合とわずか0.3ポイントしか変わらないなど、一概には言えない結果となっている。単純な情報伝達についてはすでにファクシミリや電話といった媒体を使用することでかなり減少しており、そこに新たにネットワークが追加されたとしても、そのことによって減少する余地はあまりない。また、創造的な仕事、非対人的な専門的な仕事を行なうために、むしろより複雑で突っ込んだ内容の対人接触が重視されるのかもしれない。

定型的な仕事については、全体で「減少」回答割合が29.1%あるものの、逆に「増加」回答割合も17.7%と比較的高い。一般事務処理を担うことの多い女性で、「減少」回答が少なく（23.6%）、「増加」回答が高い（19.6%）ことからみても、情報化が定型的な仕事の減少に必ずしも直結していないことをうかがわせる。また高頻度利用者層でも、「減少」回答が34.2%に上昇するが、それでも「増加」回答割合が13.4%ある。大型コンピュータと端末によるネットワークがすでに多くの定型業務を処理しており、それがパソコンネットワーク方式に置き換わったとしても、入力のみを専門に担当する者はともかく、処理を行なう担当者が不要になるわけではない。むしろ情報の集中化、流される情報の種類の多様化が進み、それをこれまでよりも少ない人数でこなすことによって担当者の業務処理量が増加しているのではなかろうか。

Q13は、回答者本人も含め同じ職場の人が情報化機器やネットワークを利用した仕事の進め

方にスムーズに適応しているのか（スムーズに適応できるか）についてたずねている。全体でみると、「かなり適応している」が41.4%ともっとも高く、これと「うまく適応している」の12.9%と合わせると、過半数以上の人が「適応」と回答している。しかしここでむしろ注目すべきは「やや問題がある」の31.6%、「かなり問題がある」の8.2%の割合である。なぜならば、仕事の進め方にスムーズに適応できないという事態は、経営的な観点からはもとより、働きやすさの観点からしても、本来的にあってはならないからである。

より詳しくみてみると、非経験者層では「問題がある」とする割合（46.9%）の方が「適応している」とする割合（45.4%）よりも高い。非経験者の場合には、とりわけ自分自身の情報化レベルが低いという認識があり、それがストレートに回答につながったと考えられる。逆に高頻度利用者層では、さすがに「適応している」とする割合（75.2%）が高く、「問題がある」とする割合（23.8%）を大きく上回っている。ただし、高頻度利用者層が本人あるいは同じ職場の同僚のいずれを強く意識して回答したか定かではないが、もしかりに本人自身の適応度合いを念頭においていたとするならば、この23.8%という値は2倍にも3倍にも拡大して解釈しなければならない。

そこまでには至らないにせよ、業務の情報化とそれにとまなう仕事の性格の変化が生ずるにあわせてなんらかの対策が講じられない限り、適応できない層がかなり大きくなることは間違いない。

Q13：情報機器を利用した仕事の進め方への適応状況

	1. うまく適応している (しそうだ)	2. かなり適応している (しそうだ)	3. やや問題がある (ありそうだ)	4. かなり問題がある (ありそうだ)	5. わからない
全 体	12.9	41.4	31.6	8.2	5.8
男 性	11.9	41.5	32.0	8.5	5.3
女 性	19.2	37.8	26.8	5.9	9.6
非経験者	7.7	37.7	36.7	10.2	7.7
低頻度利用者	12.3	44.1	31.6	8.8	3.2
高頻度利用者	23.9	51.3	19.9	3.9	0.9

2. 情報化が引き起こす労働環境の変化

Q14は、情報化、ネットワーク化が職場環境、個人の心理的、健康的状態にどのような変化をもたらしているか（もたらすか）をきいている。

まず、職場レベルでの環境の変化であるが、「そうは思わない」という回答割合がいずれの設問項目においても40～60%の範囲内におさまっており、「どちらともいえない」という回答割

合も同じく20～50%の範囲内にある。これらを合計するといずれの項目においても7割以上となり、情報化の職場環境への影響は良い方にもまた悪い方にも働いていない（働かない）。このことは、経営的な観点からすれば、情報化の推進にともなって職場レベルの環境は悪くなるとは言えないのであるから、効率の面でプラスであれば、情報化を推進すべきであるという結果となろう。

各設問項目と回答者の属性との関係でみていくと、見過ごしにできない結果がいくつかある。その一つが、高頻度利用者層での「他の人の行動や仕事の状況がわかりやすくなった（なる）」についての回答状況である。「そのとおり」31.2%、「そうは思わない」24.4%、というように、唯一、同意の回答割合が非同意の回答割合を上回っている。高頻度利用者層の回答であるから、この効果が単なるイメージではなく、現実には発揮されているところに、よりいっそう特筆すべき理由がある。情報化、ネットワーク化を進め、それが職場全体としてのスケジュール管理や業務管理にまで利用されると、かなり効果が期待できると言える。

次に、「より積極的に仕事をする人が出てきた（くる）」、「職場内、とくに上下のコミュニケーションが従来以上に良くなった（良くなる）」という項目に対して、高頻度利用者層で他の属性（非経験者層や低頻度利用者層など）と比べて同意する割合が高く、結果的に同意派、非同意派が拮抗しているという状況である。上記二つの設問項目に対して、高頻度利用者層では「そのとおり」がそれぞれ22.0%、16.1%、逆に「そうは思わない」がそれぞれ24.0%、31.1%となっている。さらに高頻度利用者のなかでも電子メール一日平均5通以上というより利用度の高い層でみると、前者の設問項目では「そのとおり」23.1%、「そうは思わない」22.2%、後者では「そのとおり」が23.5%、「そうは思わない」が24.0%と、さらに同意する割合が高まる。このことは、高頻度利用者は自分自身の技能レベルの高さを活かせる職場環境を望んでいるとも解釈できるし、また「類は友を呼ぶ」ように高頻度利用者の周囲には高頻度利用者がかなりいると考えれば、前提としての当該職場での情報化の推進とそれによる職場内の個々人の情報化意識と情報化技術レベルの高さが備わっていれば、それによってより良い職場環境が可能になるという解釈もできる。

逆に、情報化のマイナス効果の可能性についてみると、「職場内で、人は人、自分は自分との意識が強くなった（なる）」という項目で全体で14.5%が「そのとおり（よくある）」と回答したが、「そうは思わない」はその倍近い28.8%、さらに高頻度利用者層では「そのとおり（よくある）」が11.9%、逆に「そうは思わない」が32.3%となっている。先ほどと同様に高頻度利用者は自分自身の技能レベルの高さを活かせる職場環境を望んでいるために否定的なイメージを嫌ったとも解釈できるが、他のいずれの属性においても「そうは思わない」という割合が「そのとおり」とする割合を上回っていることからことからすると、現実にかなり利用している層

Q14：情報化、ネットワーク化による変化－職場レベル

		1. そのとおり（よくある）	2. どちらともいえない	3. そうは思わない	4. わからない
a. 職場が明るくなった（なる）	全 体	3.6	51.6	38.8	5.9
	男 性	3.7	51.4	38.9	5.4
	女 性	2.7	50.6	36.1	9.6
	非経験者	3.4	48.5	40.8	7.2
	低頻度利用者	3.2	54.0	39.3	3.3
	高頻度利用者	5.1	58.0	34.4	2.4
b. より積極的に仕事をする人が出てきた（出そうだ）	全 体	17.8	50.4	26.5	5.3
	男 性	17.9	50.4	26.3	4.9
	女 性	16.2	47.7	26.8	8.1
	非経験者	16.7	50.8	26.6	5.9
	低頻度利用者	17.7	49.7	27.9	4.5
	高頻度利用者 （うち、電子メール5通以上）	22.0 (23.1)	51.6 (52.8)	24.0 (22.2)	2.4 (1.9)
c. 職場のチームワークなり、結束が強まった（強まる）	全 体	3.6	49.7	41.1	5.6
	男 性	3.6	50.1	40.7	5.0
	女 性	3.4	44.7	41.5	9.3
	非経験者	3.4	48.5	41.9	6.2
	低頻度利用者	3.2	50.0	42.6	4.2
	高頻度利用者	4.9	56.1	36.2	2.8
d. 職場内で、人は人、自分は自分との意識が強くなった（なる）	全 体	14.5	50.0	28.8	6.7
	男 性	14.8	50.0	28.4	6.2
	女 性	11.8	47.2	30.0	10.1
	非経験者	16.6	48.9	26.7	7.8
	低頻度利用者	13.1	51.9	30.2	4.9
	高頻度利用者	11.9	52.3	32.3	3.5
e. 職場内、とくに上下のコミュニケーションが従来以上に良くなった（なる）	全 体	7.0	47.9	40.3	4.7
	男 性	6.9	48.2	40.2	4.1
	女 性	7.6	43.0	39.6	8.8
	非経験者	4.4	47.5	42.5	5.6
	低頻度利用者	5.6	48.1	43.4	2.9
	高頻度利用者 （うち、電子メール5通以上）	16.1 (23.5)	51.3 (50.7)	31.1 (24.0)	1.6 (1.8)
f. 他の人の行動や仕事の状況がわかりやすくなった（なる）	全 体	23.0	45.1	26.8	5.1
	男 性	23.6	44.9	26.6	4.4
	女 性	17.7	44.2	26.5	10.6
	非経験者	23.1	45.8	25.7	5.4
	低頻度利用者	18.7	45.1	32.0	4.2
	高頻度利用者	31.2	42.8	24.4	1.6

でそれほど認識していないと素直に受け止め、世間で喧伝される情報化のマイナス効果の心配は取り越し苦労とすべきであろう。

最後に残った「職場が明るくなった（明るくなる）」、「職場のチームワークなり、結束が強まった（強まる）」という2項目については、これら設問自体がプラス的な表現を用いていることもあって、特記するような結果は得られなかった。ただ、上記でみたように、他の設問項目の結果からすると、仮にマイナス的な表現であったとしても、結果的には同じではなかったかと思われる。

職場レベルの変化が総体的には平凡な結果に終わったのに比べて、個人の心理的、肉体的な状態への影響については、かなり重要な結果が得られた。設問項目のすべてが情報化のマイナス面が生じている（生ずるであろう）という文言となっており、それに対する同意、非同意を問う形式で設定されているが、「情報機器の長時間使用によって、眼性疲労や肩こりなどの肉体的な疲労が増した（増す）」で61.3%、「情報機器が使えないと、取り残されるような不安感にかられた（かられる）」で51.0%、「電子メール中心ではコミュニケーションに不十分さや不安を感じた（感じる）」30.5%、「情報機器が使えないために、仕事の上で不利益を受けた」29.3%、そして「電子メール等の利用において、言葉がストレートになり、ニュアンスが伝わらないなどで、誤解を生じた（生じる）」で24.4%、と問題視する割合が高い。

第一の「肉体的疲労」については、キーパンチャーの時代から指摘されている古くて新しい問題であり、全体で61.3%が疲労を訴えている。約半数が毎日2時間以上情報機器の前に座っている女性だけでみると76.4%、さらに習熟度合、馴れというものである程度カバーできると思われる高頻度利用者層でも58.0%が疲労を訴えていることからすると、情報機器が利用される業務量に比べて、人的配置や能力が不十分なままで据え置かれているといえる。これから業務への情報機器利用が本格的に展開されるとすると、データ入力といった単純労働の分散化、情報機器を使用する業務とそうでない業務とのバランスの取れた業務内容、情報を必要としている人（部署）が他に依存しないで処理する等といったなんらかの対策が必要であろう。

次に、「取り残されるような不安感」については、全体で51.0%が、非経験者層で52.6%と高い。また、一般に年齢層が高くなるほど、この不安感の割合も高くなり、30歳以上では半分以上の人が不安感を感じている。しかしそれ以上に注意すべきは、高頻度利用者層においても48.1%が指摘している点である。非経験者層の未知なるものへの不安感、非経験者を多く含む高年齢層の習熟スピードの問題は当然としても、高頻度利用者層の回答傾向からすると、それ以上に、情報化技術の進展の速さとそれを伝えるマスコミ情報、どこまでの情報処理能力が必要なのかわからないといった目標の不確実性、この相乗効果に本人の適性等も大きく影響していると考えられる。ただ、「そうは思わない」とする割合は、全体で25.1%であるのに対し、高

頻度利用者層は28.5%と高いことからすると、業務で必要な能力のレベルをはっきりさせ、それに向けての初心者導入教育や中級者レベルのよりレベルアップのための研修や情報交換といったフォローアップの制度を整備すれば、この不安感はかなり減少するのではなからうか。

「情報機器が使えないために生じる仕事上の不利益」については、基本的には情報処理能力の問題そのものであると考えられたが、結果は必ずしもそうストレートではなかった。確かに、全体で同意派（そのとおり）、非同意派（そうは思わない）ともに約3割、また低頻度利用者層でも同意派が31.0%、非同意派が31.3%とほぼ同じ割合を示しているが、非経験者層ではそれぞれ31.0%、24.7%と不利益を感じている声が大きくなる。高頻度利用者ではさすがに27.4%、37.3%と非同意派が優勢になるものの、それでも4人に1人以上の割合で不利益を被っている。多少使えるがために、周囲とりわけ非経験の人が自分に対してもつ過大な評価、何でもできるといったコンピュータ幻想があいまって、結果的に「コンピュータがあるのに、こんなこともできないのか」といったいわれなき差別を経験しているのかもしれない。こうしたことは情報化の初期にしばしば見聞された事態であるが、程度の差こそあれ、ネットワーク・コンピューティングが新たな段階を迎えた今日においても、あるいはむしろ先進的な事例がマスコミなどを通じて流布される今日だからこそ、同様の事態が生じやすいと考えられる。担当者以外の周囲が情報機器および担当者の能力を正しく判断するといった素養を持ちあわすこと、またその意味での情報化教育、さらに付け加えるならば、決して甘えではなく「現状ではできない」といった発言が許されるような職場の雰囲気も重要である。

「電子メール利用にともなうコミュニケーションの不安や誤解」については、当然とはいえ、電子メールをよく利用する高頻度利用者層で同意する回答割合が「不十分さや不安」で32.6%、「誤解が生じた（生ずる）」で21.3%と全体のそれを上回る（それぞれ30.5%、21.0%）。さらにその層では、非同意とする割合がそれぞれ31.6%、33.7%あるなど、回答に二極分化的な傾向がみられる。電子メールに対する認知、相手の存在の確認ができない、あるいは読んだかどうかわからない、さらには紙文書以上にビジネスライクな文書作法、こうした手慣れた高頻度利用者同士では問題とならないようなニュアンスや電子メールのルール、文書作法も、相手が慣れていないと問題として認識される。その意味からすれば、電子メールを前提とした業務環境、相手方のレベルや態度といった条件次第でかなり緩和されるという期待がもてるが、同時に電子メール利用の統一的なルールなどを現時点で整備していくことも一考に価する。

「プライバシーの侵害」については非経験者層で17.9%がそれぞれ問題視しているが、現状ではそれほど大きな問題とはなっていない。ただ、これは倫理、人事評価、そしてセキュリティの問題と絡めて、今後情報システムの本格的利用の過程で必ず何らかの手だてを講ずる必要があると思われる。また、「ネットワーク化による仕事の忙しさ」については高頻度利用者層で

Q14：情報化、ネットワーク化による変化－個人レベル

		1. そのとおり（よくある）	2. どちらともいえない	3. そうは思わない	4. わからない
a. 情報機器が使いこなせないと、取り残されるような不安感にかられた（かられる）	全 体	51.0	25.1	22.1	1.7
	男 性	51.2	24.8	21.9	1.7
	女 性	47.7	25.8	23.1	2.5
	非経験者	52.6	26.9	18.9	1.6
	低頻度利用者	51.0	23.1	24.4	1.5
	高頻度利用者	48.1	21.3	28.5	1.9
b. 情報機器が使えないために、仕事の上で不利を受けた（受ける）	全 体	29.3	38.0	28.9	3.8
	男 性	30.1	37.5	28.6	3.4
	女 性	21.9	40.3	29.7	7.1
	非経験者	31.0	40.0	24.7	4.3
	低頻度利用者	31.0	35.7	31.3	2.0
	高頻度利用者	27.4	32.8	37.3	2.4
c. 情報機器は使うのが難しそうなので、使う気になれない	全 体	6.2	19.3	73.1	1.4
	男 性	5.9	19.3	72.8	1.3
	女 性	7.6	18.2	71.3	2.0
	非経験者	7.4	22.7	68.1	1.8
	低頻度利用者	5.3	17.0	77.0	0.6
	高頻度利用者	3.0	12.9	83.6	0.5
d. 情報機器の長時間使用によって、眼精疲労や肩こりなどの肉体的な疲労が増した（増す）	全 体	61.3	24.2	10.7	3.8
	男 性	58.8	24.9	11.8	3.9
	女 性	76.4	17.2	2.2	3.2
	非経験者	59.8	24.2	10.7	5.3
	低頻度利用者	58.2	25.6	13.2	3.0
	高頻度利用者	58.0	27.1	13.8	1.0
e. 電子メール等の利用において言葉がストレートになりニュアンスが伝わらないなどで、誤解を生じた（生じる）	全 体	21.0	42.2	20.5	16.3
	男 性	21.9	41.9	20.4	15.0
	女 性	13.0	41.5	19.7	24.8
	非経験者	22.2	41.6	14.7	21.6
	低頻度利用者	22.8	43.2	29.5	10.2
	高頻度利用者	21.3	42.9	33.7	2.1
f. ネットワーク化により、以前よりも仕事に追われるようになった（なる）	全 体	12.7	43.3	30.1	13.9
	男 性	13.5	43.2	29.5	13.1
	女 性	6.1	40.5	32.9	18.9
	非経験者	13.6	43.8	23.0	19.6
	低頻度利用者	11.5	43.8	36.8	7.9
	高頻度利用者	16.4	41.7	40.8	1.0
g. 個人情報などのデータベース化によりプライバシーが侵害されていると感じる（侵害される）	全 体	15.4	38.3	34.7	11.6
	男 性	16.4	38.2	34.6	10.3
	女 性	8.1	36.4	33.9	20.4
	非経験者	17.9	39.6	28.5	13.9
	低頻度利用者	16.8	38.5	37.1	7.6
	高頻度利用者	12.0	35.1	49.4	3.5

		1. そのとおり（よくある）	2. どちらともいえない	3. そうは思わない	4. わからない
h. 電子メール中心ではコミュニケーションに不十分さや不安を感じた（感じる）	全 体	30.5	36.2	20.3	13.0
	男 性	31.9	35.8	19.7	12.0
	女 性	19.2	37.1	23.1	19.7
	非経験者	30.7	37.3	14.6	17.4
	低頻度利用者	35.1	33.9	22.7	8.3
	高頻度利用者	32.6	34.6	31.6	1.2
i. 何でも電子メールにしないといけないような強迫観念に陥った（陥る）	全 体	10.2	29.9	47.1	12.7
	男 性	10.1	30.1	47.2	11.9
	女 性	10.6	26.3	44.0	17.9
	非経験者	11.2	34.6	36.1	18.0
	低頻度利用者	10.3	27.7	55.4	6.7
	高頻度利用者	7.2	20.6	71.2	1.0

16.4%が問題視している。これらは職場全体の情報化を前提とした仕事の整備、人的能力のアップ、そしてネットワーク経験の積み重ねとルール確立で解決されるべき問題であろう。

3. 情報改革にともなう労働の仕組みの変化

次に、情報システムの改革の本格化が確実視され、そこから生ずる仕事の性質の変化と環境の変化の結果として見直しを余儀なくされるであろう情報の共有化・公開、職場内コミュニケーション、人事評価内容、組織・勤務形態、会社への帰属意識についてたずねてみた。

まず、情報の共有化・公開のメリットの面については、とりわけ「情報の共有化が進み、市場への対応等が迅速化する」について「そのとおり」とする割合が圧倒的に高く、全体で62.5%、高頻度利用者で69.8%となっている。さらに「そうは思わない」とする割合ももっとも高い低頻度利用者層ですら5.6%と低い。マスコミ媒体を通じて実際に効果が表れている企業の実例が数多く報告されていることもあり、情報共有化の市場対応効果への認識が高く、現実可能と考えている人が多いことがわかる。

これと比較すると、「情報の共有化が進み、仕事の創造性が高まる」、「経営情報の公開が進み、経営への関心が高まる」については、「そのとおり」がそれぞれ32.4%、32.1%と少なく感じられる。しかし、これらについても「そうは思わない」がそれぞれ6.0%、11.1%、さらに電子メールを利用する頻度が高い層ほど賛成派が多くなることからすると、使い方次第でかなりの効果が期待できるといえよう。

逆にマイナス面としての「情報が過剰に共有化され、かえって仕事の効率が低下する」、「各人が情報の出し惜しみをし、思ったより情報の共有化は進まない」といった情報過多と情報過

Q15：情報システム改革の結果として生ずる変化

		そのとおり (賛成)	どちらとも いえない	そうは思わ ない
a. 「情報の共有化」が進み、 市場への対応等が迅速化する	全 体	62.5	33.1	4.3
	男 性	63.2	31.7	4.5
	女 性	54.3	41.5	3.2
	非経験者	61.8	34.2	4.0
	低頻度利用者	62.1	32.1	5.6
	高頻度利用者	69.8	25.7	4.5
b. 「情報の共有化」が進み、 仕事の創造性が高まる	全 体	32.4	56.1	11.4
	男 性	32.4	55.2	11.8
	女 性	30.7	59.7	8.6
	非経験者	32.0	56.2	11.8
	低頻度利用者	32.8	54.7	12.2
	高頻度利用者	34.0	54.5	11.5
c. 経営情報の公開が進み、 経営への関心が高まる	全 体	32.1	54.8	13.1
	男 性	32.1	54.1	13.3
	女 性	30.7	56.8	11.5
	非経験者	31.7	55.5	12.8
	低頻度利用者	31.3	54.3	14.4
	高頻度利用者	34.9	51.5	13.6
d. 情報が過剰に共有化され、 かえって仕事の効率が低下 する	全 体	9.3	59.9	30.7
	男 性	9.8	59.2	30.4
	女 性	5.7	61.7	31.7
	非経験者	9.3	64.3	26.4
	低頻度利用者	11.5	55.4	32.9
	高頻度利用者	9.4	51.0	39.5
e. 各人が情報の出し惜しみをし、 思ったより「情報の共有化」は進まない	全 体	14.2	59.3	26.4
	男 性	14.9	58.4	26.3
	女 性	8.8	63.4	26.8
	非経験者	15.2	62.6	22.2
	低頻度利用者	15.8	56.1	27.8
	高頻度利用者	13.1	50.8	36.1

少への危惧は、現状では全体でそれぞれ9.3%、14.2%とそれほど高くなく、むしろ「そうは思わない」割合の方が30.7%、26.4%とかなり高い。現状で共有化可能な情報はすでに紙文書等の他の媒体である程度整備されており、それらが電子媒体に置き換わったというだけでは、こうした情報過多と情報過少の問題は情報システムの改革とは別次元の事柄である。ここで対象となるのは、情報システム改革の結果として新たに共有化対象として追加される情報なのであるから、この問題は基本的には他の媒体よりも入力の手軽なために生ずるノイズとしての情報を除去し、そして新たに共有化されるべき類いの情報がどこにあり、またそのニーズがどれほどあるかといった情報共有化の範囲設定に関わってくる。したがって、情報の共有化に関する

本格的展開とそのために多くの人間が情報入力に精通し、制度的にも定まるといった段階がいつ到来するかによって左右されるとはいえ、現状では時期尚早の感が強い。

職場内コミュニケーションについては、「電子メールや電子会議の導入によって、積極的に発言する機会が増える」、「職場でのコミュニケーションが充実し、仕事以外の様々な活動が活性化する」、「これまで疎遠だった上司（部下）とのコミュニケーションが増える」の3つがプラスの効果を、「対人的コミュニケーションが減り、仲間意識、一体感が低下する」がマイナスの効果をたずねているが、いずれの項目に対してもあまり際立った変化はみられないという結果に終わっている。全体でみると、「積極的に発言する機会が増える」と指摘する割合が20.8%、「仲間意識、一体感の低下」を指摘する割合が20.7%と比較的高いが、同時にそれらについて否定する割合もそれぞれ21.3%、26.3%ある。とりわけ、「上司（部下）とのコミュニケーションが増える」については、「そうは思わない」とする割合が37.0%も占めている。現状の職場内での上司・部下とのコミュニケーションがかなり良好な証しかもしれない。

		そのとおり (賛成)	どちらとも いえない	そうは思わ ない
f. 電子メールや電子会議の導入によって積極的に発言する機会が増える	全 体	20.8	57.9	21.3
	男 性	20.0	57.2	22.3
	女 性	25.3	60.0	13.8
	非経験者	17.4	59.5	23.1
	低頻度利用者	19.4	56.6	24.0
	高頻度利用者	28.3	53.2	18.5
	(内、電子メール5通以上)	(33.2)	(48.8)	(18.0)
g. 職場でのコミュニケーションが充実し、仕事以外の様々な活動が活性化する	全 体	16.9	54.2	28.9
	男 性	15.9	54.3	29.3
	女 性	23.3	50.6	25.1
	非経験者	14.7	55.6	29.6
	低頻度利用者	13.3	53.6	33.0
h. これまで疎遠だった上司（部下）とのコミュニケーションが増える	高頻度利用者	22.8	52.5	24.7
	全 体	9.3	53.7	37.0
	男 性	8.8	53.2	37.4
	女 性	12.3	54.1	32.7
	非経験者	6.8	54.8	38.4
i. 対人的コミュニケーションが減り、仲間意識、一体感が低下する	低頻度利用者	7.1	50.4	42.2
	高頻度利用者	17.1	53.3	29.5
	全 体	20.7	53.0	26.3
	男 性	20.8	52.5	26.2
	女 性	18.7	54.1	26.3
	非経験者	22.6	56.5	20.8
	低頻度利用者	21.1	48.4	30.2
	高頻度利用者	15.9	46.3	37.8

これらについて、より詳しくみると、情報システム改革によるコミュニケーション活性化を女性がより期待している点が特徴の一つとして指摘できる。「そのとおり（賛成）」という割合のみを比較すると、プラス効果をきいた3項目では賛成する割合が男性よりも3～5ポイント高く、マイナス効果をきいた項目では2.1ポイント低い。これらからすると、情報システム改革が女性の職場での地位向上に一役かうことになると期待される。また、高頻度利用者層ほどプ

		そのとおり (賛成)	どちらとも いえない	そうは思わ ない
j. 情報化への適応能力が重視され、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験が軽視される	全 体	15.7	47.2	37.0
	男 性	15.8	45.9	37.7
	女 性	14.0	54.1	31.0
	非経験者	18.4	49.3	32.2
	低頻度利用者	14.7	45.6	39.7
	高頻度利用者	10.5	37.8	51.7
k. 組織のフラット化・簡素化が進む	全 体	32.1	51.2	16.6
	男 性	32.9	49.0	17.4
	女 性	24.8	63.6	10.3
	非経験者	33.9	50.8	15.3
	低頻度利用者	29.3	51.0	19.7
	高頻度利用者	34.8	43.9	21.3
l. 年功・経験よりも成果を重視する傾向が強まる	全 体	39.5	46.4	14.1
	男 性	40.3	45.2	14.1
	女 性	32.4	52.8	13.5
	非経験者	42.8	44.4	12.8
	低頻度利用者	38.2	46.8	15.0
	高頻度利用者	36.3	46.4	17.1
m. 企業が人材に関する情報を利用して社内外の人材を機動的に編成、活用する。	全 体	25.9	61.9	12.1
	男 性	26.8	60.5	12.1
	女 性	18.2	68.8	12.0
	非経験者	26.1	62.3	11.4
	低頻度利用者	27.6	59.7	12.7
	高頻度利用者	28.5	58.2	13.3
n. 職に関する情報交換が活発化し、転職や副業を持つ個人が増加する	全 体	29.5	53.8	16.7
	男 性	29.1	53.2	17.1
	女 性	31.2	54.8	13.0
	非経験者	29.9	54.4	15.6
	低頻度利用者	28.6	53.9	17.4
	高頻度利用者	27.9	50.7	21.4
o. 在宅勤務やサテライトオフィス勤務が増える	全 体	41.0	44.0	15.0
	男 性	41.2	42.8	15.6
	女 性	37.6	50.4	10.8
	非経験者	38.7	45.8	15.3
	低頻度利用者	43.3	40.5	16.2
	高頻度利用者	46.5	37.9	15.4

ラス効果をたずねた3つの設問項目すべてにおいて、全体よりも5ポイント以上同意する割合が高く、逆にマイナス効果をたずねた設問では全体よりも9ポイントほど否定する割合が高いことが注目される。とりわけ、電子媒体を利用した発言の積極性については28.3%が、これをさらに電子メール1日平均5通以上だけ抽出してみると、33.2%と3人に1人の割合で賛成している勘定になる。すでに電子メールなどを正式な報告・連絡・相談・討論の手段として位置づけている職場（情報管理を担当する職場やモデル職場など）があるが、この結果がこうした電子メールの長所を十分に活用できる環境下に席を置く者の意見であるとするれば、有効なコミュニケーション手段が新たに一つ加わったこととなり、明るい兆候といえるであろう。

次に、人事評価内容について結論的に言うと、いわゆる年功重視型から成果・能力重視型への移行は生じるが、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験は情報化によって代替される性格のものではなく、今後も十分に成果・能力として反映され続けるという結果となった。

「情報化への適応能力が重視され、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験が軽視される」という設問では、全体で「そのとおり」とする割合が15.7%であるのに対して、「そうは思わない」が37.0%と否定する向きが多い。さらに情報化への適応能力が高いと考えられる高頻度利用者層でもっとも否定する割合が高くなっている（「そのとおり」10.5%、「そうは思わない」51.7%）。情報化への適応能力と事務遂行能力とは必ずしもストレートな関係ではなく、むしろ情報機器はうまく利用すれば計り知れない効果をもたらすが、それでもツールの一つにわりはない。情報機器の導入とその利用は目的ではないことを改めて認識させられる結果と言えよう。

一方、「年功・経験よりも成果を重視する傾向が強まる」という設問に対しては、「そのとおり」とする割合が全体で39.5%と高く、「そうは思わない」は14.1%と低い。また、これについては、むしろ非経験者層の方が強く意識している。この設問に対する解釈には、二つの考慮すべき点がある。一つは、回答者が情報化社会では過去の経験が通用しないと考え、それに基づいて回答した場合である。その考え方をとった回答者が多かったとすれば、これからの企業の人事制度は大きく変容する可能性がある。もう一つは、年功・経験を単純な年数の長さを意味する論功行賞的な意味として解釈し、回答した場合である。そもそも年功・経験を次の段階で必要な能力（戦力）の可能性を示唆するものとする解釈があり、それが年功序列がここまで存えた理由であるが、ここでは先に「キャリアを経て蓄積された知識・経験が軽視される」という設問があるために、回答者の多くはこの文言から、こうした年功序列の解釈はとらなかったと考えられる。そうであれば、当然の結果として冷静に受け止めればよいことになる。

実は、この成果重視の考え方に肯定的な人は、同時に「取り残されるような不安感」を感じている人でもある。「そのとおり」と回答した人のうち、60.6%がQ15-1の設問で「不安感」

を感じていると答えている。成果重視の考え方が浸透するであろうと意識しているからこそ、「取り残されてはならない」という緊張感がこういった傾向に反映されている。換言すれば、これらの人の不安感を解消するためには、「成果は重視されるであろうが、そのバックボーンには情報化への適応能力もさることながら、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験がそれ以上にものを言う」ということを認識させる手立てを講ずる必要があるだろう。

組織・勤務形態、転業・副業の増加に関する4つの項目については、いずれも肯定派（そのとおり）が否定派（そうは思わない）を上回っており、変化の可能性を示唆している。とりわけ、「在宅勤務やサテライトオフィス勤務が増える」という項目については、全体では「どちらともいえない」が44.0%と最も高く、次いで「そのとおり」が大差ない割合（41.0%）で続き、逆に「そうは思わない」とする割合（15.0%）がかなり低い。高頻度利用者では「そのとおり」とする割合が46.5%とかなり高く、「どちらともいえない」とする割合（37.9%）を上回っている。一方でSOHO（スモールオフィス、ホームオフィス）を実践している先駆的な企業の例があり、他方で「痛勤」と揶揄される劣悪な通勤事情や「持ち家」志向があることを考えれば、この結果は至極当然と考えるべきであろう。しかし、現状でも個人がかかえている業務内容のうち家庭にいても遂行可能な類いのものが多いのであれば、それに合わせた勤務形態を採用した方がよいかもしれない。その点を危惧するのであれば、とりあえずこの観点から職場の業務内容を点検する必要があるだろう。またいずれにせよ、将来的には情報化システムの革新、とりわけネットワーク技術の進歩、普及が在宅勤務の可能性を切り開き、推進することは確かであることも念頭に置いておく必要があるだろう。

その他の3つの設問、すなわち「企業が人材に関する情報を利用して、社内外の人材を機動的に編成、活用する」、「組織のフラット化・簡素化が進む」、「職に関する情報交換が活発化し、転職や副業を持つ個人が増加する」については、「そのとおり」とする割合が「そうは思わない」とする割合を12.8～15.5ポイント上回っているものの、「どちらともいえない」という割合が「そのとおり」とする割合よりもかなり高いという点で共通している。属性別にみると、情報システムの改革が「組織のフラット化・簡素化」と「社内外の人材を機動的に編成・活用」については、高頻度利用者層、次いで非経験者層で「そのとおり」とする割合が高い。現実の可能性とイメージの大きさがこの回答結果に表れている。また少しうがった見方をすれば、高頻度利用者層で同時に「そうは思わない」という割合が他の利用頻度別カテゴリーに比べて高いという点が問題になる。すなわち、この回答傾向に「フラット化・簡素化の進展や社内外の人材を編成・活用するのは当然であり、またその方が効率的であるが、現在の企業体質ではそうした変化は望めない」という「あきらめ」の境地が反映されていないか、ということである。しかし一般的にみて、そこまでの可能性は大きくないであろう。また、「転業・副業」の可能性

については利用頻度が多くなるにしたがって肯定的な意見が弱くなり、否定的な意見が強くなっている。

4. 情報化への取り組み姿勢

これまでかなり細かい設問項目を設定し、働く者として情報システムの革新についての意見をたずねてきたが、それでは全体として情報化社会の到来をどう考えているであろうか。パソコン等やネットワークを利用した仕事の増加に対しての取り組み姿勢について、仕事のやりがい、情報能力についての現状の職場内での評価、情報化を推進すべきか否か、といった総合的な側面から探ってみよう。

Q16-1：情報機器を利用した仕事のやりがいについて

	全 体	男 性	女 性	非経験者	低頻度 利用者	高頻度 利用者
1. 大いにやりがいを感じる	10.2	10.6	5.9	7.5	11.6	19.0
2. やや、やりがいを感じる	28.4	27.6	34.4	24.3	32.7	32.3
3. どちらともいえない	50.2	50.2	45.5	55.2	47.3	42.7
4. あまりやりがいを感じられない	10.0	9.3	14.0	11.9	7.2	5.1
5. まったくやりがいを感じられない	0.3	0.7	2.0	0.2	0.2	0.3
6. わからない	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.4

まず、パソコン等やネットワークを利用した仕事の増加に対するやりがいについては、全体では「どちらともいえない」という割合がもっとも高く50.2%、「大いにやりがいを感じる」割合、「やややりがいを感じる」割合を足してみると38.6%、逆に「あまりやりがいを感じられない」と「まったくやりがいを感じられない」とを足してみると10.3%となった。1割程度存在する「やりがいを感じない」層を無視できないが、情報化機器を利用した仕事が働きやすさという点で決してマイナスに作用していないという結果となっている。この背後には、すでに分析したように単体での利用を中心とした過去の経験、そしてそこから生まれた「情報化機器があくまでもツールであり、仕事の本質を左右するものではない」という認識の形成があろう。属性別にみて気になるのは、「あまりやりがいを感じられない」とする割合が女性で高いことである。すでにみたように、女性においては定型的な仕事が増加していると感が強いという傾向があったが、そうした思いが、この回答割合に表現されていると言えよう。また、非経験者

層も11.9%と高いが、これは不安感の反映とみることができる。

この「やりがい」についてもう一つ気になる点は、「取り残されるような不安感」との関係である。その結果は、むしろやりがいを強く感じている人ほど、不安感を感じる度合いが高い。これについての一つの解釈は、「やりがい」が緊張感を生み、さらに「やらねば」という緊張感が「できなかったら」という不安感へとつながっている、という道筋である。過度な気負いを取り去る工夫が必要なのかもしれない。

一方、プラスの意識に目を転じると、とくに高頻度利用者層で顕著であり、「大いにやりがいを感じる」19.0%、「やややりがいを感じる」32.3%、合計すると51.3%と過半数を超える。

こうしたプラスの作用をより強化するには、その「やりがいを感じる」という理由を探る必要がある。もっとも近いものを2つ選択してもらった結果（Q16-2）をみると、「仕事が効率的にできるから」という回答割合が全体で77.0%と圧倒的に高く、またいずれの属性においても70%を超える。第二位以下はばらつきがあり、「仕事の自己完結性が強まり、自己裁量の余地が増すから」、「先進的な新しいイメージが感じられるから」、「より創造的な仕事ができるから」、「情報機器を使用すること自体が好きだから」の順となるが、これら4つの選択肢はいずれも20%台となっている。属性別にみると、女性と非経験者層では「先進的な新しいイメージが感じられるから」、「仕事の自己完結性が強まり、自己裁量の余地が増すから」の2つが、低頻度利用者層では「より創造的な仕事ができるから」、「先進的な新しいイメージが感じられるか

Q16-2：情報機器を利用した仕事にやりがいを感じる理由について（二つ以内回答）

	全 体	男 性	女 性	非経験者	低頻度 利用者	高頻度 利用者
1. より創造的な仕事 ができるから	27.4	28.7	18.6	24.1	31.4	35.0
2. 仕事の自己完結性 が強まり、自己裁量 の余地が増すから	29.1	28.8	31.0	31.5	24.4	27.1
3. 仕事が効率的にで きるから	77.0	77.2	75.2	75.4	79.0	79.3
4. 上司や周囲から評 価されるから	3.7	3.0	9.1	3.2	2.2	3.4
5. 先進的なイメージ が感じられるから	28.7	28.3	32.3	33.0	30.4	17.4
6. 情報機器を使用す ること自体が好きだ から	23.7	23.3	26.3	19.3	28.7	25.7
7. その他	1.3	1.4	0.0	1.5	1.8	1.0

ら」の2つが、そして高頻度利用者層では「より創造的な仕事ができるから」がそれぞれ30%を超える。やりがいの結果からみると、とりわけ女性や初心者にそのイメージを壊さないように配慮する必要がある。また、上級者にはよりその創造性を高める仕組みを作り上げていくことが必要ということになる。

Q17では、さらにネットワーク機能を使っている人たちのやりがいに大きく影響し、将来的には企業の情報化の推進スピードを左右する職場内での評価についてたずねている。全体およびいずれの属性においても「適正に評価されている（される）」の割合が最も高く、低頻度利用者（48.5%）を除いて、過半数を超えている。とりわけ女性では65.4%と男性に比べ約15ポイント高い。しかし、全体でみるかぎり、同時に「評価されていない（されない）」という割合も38.3%とかなり高い。その意味で、情報化能力は多少「過小評価」気味である。とりわけ低頻度利用者ではその感が強く、「適正に評価されている」割合との差は2.9ポイントしかない。「かなり無理をして情報化能力の習得に努めているのに」という思いが反映されているのかもしれない。一方、高頻度利用者でのその差は19.3ポイントとかなりある。このことからすると、かなり使いこなす能力を持っていないと評価の対象とはならないという現状がすでにあり、その現状とのギャップに気付いておらず、報われないと感じている層がかなりあると言えよう。しかし、それを本人の認識の問題に帰着するだけではすまない。なぜならば、評価の問題は低頻度利用者がさらにその能力を高めようとする際のモチベーションに関係し、さらに現時点で評価されている高頻度利用者についても、いつ何時、同様の結果が生じるかわからないからである。「読み、書き、算盤（電卓）」からすでに「読み、書き、コンピュータ、さらにはネットワーク」の時代に変化している現状を考えれば、何らかの形で仕事の評価のなかに情報化能力の評価を取り入れ、「ここまでは一般的な素養（能力）、ここから先は評価の対象」といったような評価の基準を明確にする必要がある。また、少なくとも評価対象の境目まで能力を高めるための教育システム、職場での工夫が同時に整備されなければならない。

最後に、情報機器の利用やネットワーク化といった情報システムの改革について総じてどの

Q17：ネットワーク機能を使いこなすことについての職場での評価

	全 体	男 性	女 性	非経験者	低頻度利用者	高頻度利用者
1. 適正に評価されている（される）	53.8	50.8	65.4	51.7	48.5	55.9
2. 評価されていない（されない）	38.3	39.6	31.9	40.0	45.6	36.6
3. 過剰に評価されている（される）	7.8	7.3	0.0	8.3	5.8	7.1

ように思っているのか、についてたずねた。個人に帰着する側面はこれまでの結果でおおよそ見当がつくが、それに集団の一員としての側面が加わるとどのような傾向が出るかに興味があった。その結果、全体としては「積極的に推進すべきだ」が43.1%と第一位、次いで「世の中の流れに遅れない程度に推進すべきだ」が39.3%となった。これらを推進派と考えて合計すると82.4%となる。高頻度利用者層ではさらに顕著で、「積極的に推進すべきだ」だけで61.7%、「世の中の流れに遅れない程度に推進すべきだ」を合計すると88.7%となる。一方、「慎重に進めるべきだ」と「推進すべきではない」という回答を合計すると、全体で14.0%、女性で18.7%、非経験者で14.6%、そして高頻度利用者で11.2%となった。総じて推進派がこれまでの諸結果以上に大きなウェイトを占めることは予測できたが、さらに「積極的に」の割合が「遅れない程度に」という割合を上回っていることまでは予測できなかった。また、先にQ14で個人の問題として「取り残されるような不安感」を指摘した人ですら、「積極的に」と「遅れない程度に」の割合を合わせると85.8%と高い割合を記録している。

これらから個人的にはともかく、会社として考えると情報化システムの改革は進めるべきであろうという結論が見えてくるし、同時に強い集団帰属意識が見て取れる。裏を返せば、働く者たちの情報化への積極的姿勢を醸成する仕組み、すなわち個々人の情報化能力を高める体制、適正な評価、情報化が推進しやすく、またその効果があがる組織、制度といった環境を早急に整備することの必要性がクローズアップされる。また、情報化のマイナスの面を考慮して、目的と手段を穿き違えないよう留意し、肉体的疲労、不安感の解消の手立てを講ずる必要がある。

Q18：情報システムの改革推進に対する総合的な態度

	全 体	男 性	女 性	非経験者	低頻度利用者	高頻度利用者	不安感のある人 (Q14)
1. 積極的に推進すべきだ	43.1	44.2	33.2	36.2	49.8	61.7	44.1
2. 世の中の流れに遅れない程度に推進すべきだ	39.3	39.2	38.6	44.9	35.9	27.1	41.7
3. 慎重に進めるべきである	13.8	13.1	18.7	14.4	12.3	10.7	11.3
4. よくわからない	3.6	3.0	8.4	4.4	1.8	0.5	2.4
5. 推進すべきではない	0.2	0.2	0.0	0.2	0.2	0.0	0.2

5. 第3章のまとめ

情報機器導入やネットワーク化が「働きやすさ」にどう影響するのか。それを探るためには、情報化、とりわけネットワーク化にともなう仕事の性格上の変化、業務遂行のプロセス、人事制度、職場環境などについての変化の可能性を探る必要がある。

まず、仕事の性格上の変化がすでにあるのか、あるいはそうした変化がどれほど予想されるのかについては、基本的にはそれほど急激または大きな変化はないものの、創造的、非対人的、専門的、プロジェクト的な方向へとウェイトが着実に変化していくであろうことがわかる。また、対人的な仕事が減少すると予想されたが、高頻度利用者の結果からみても、そうした傾向は明らかでない。一つには単純な情報伝達であればすでに電話やファクシミリといった媒体を利用していること、もう一つにはむしろ創造的、非対人的な仕事のためにより複雑で突っ込んだ内容の対人接触が重視されるという考えを反映した結果となっている。

情報化によって、定型的な仕事が減少すると予想されたが、これも必ずしもストレートにつながってはいなかった。大型コンピュータと端末によるネットワークがすでに多くの定型業務を処理していること、むしろ情報の集中化、流される情報の種類の多様化が進み、それをこれまでよりも少ない人数でこなすことによって担当者の業務処理量が増加することを示唆しているのではなかろうか。

回答者本人も含め同じ職場の人が情報化機器やネットワークを利用した仕事の進め方にスムーズに適応しているのか（スムーズに適応できるか）についてみると、適応していると考えている割合が最も高かったものの、問題視している人も4割おり、非経験者層では問題視している人の割合の方が高くなっている。業務の情報化とそれにとともなう仕事の性格の変化が生ずるに合わせてなんらかの対策が講じられない限り、適応できない層がかなり大きくなることは間違いない。

問題視する理由を探るために、情報化、ネットワーク化の職場環境、個人の心理的状态、健康状態への影響についてみてみた。

まず、職場レベルでの環境の変化であるが、どの設問項目をみても、情報化の職場環境への影響は良い方にもまた悪い方にも働いていない（働かない）という結果となった。経営的な観点からすれば、少なくとも情報化の推進にともなって職場レベルの環境は悪くなるとは言えないのであるから、効率の面でプラスであれば情報化を推進すべきである、と解釈ができる。

一方、個人の心理的状态、健康状態への影響については、情報機器の長時間使用による肉体的な疲労、取り残されるような不安感、情報機器が使えないために被る仕事の上で不利益、そして電子メール中心のコミュニケーションへの不信、不安、誤解などを問題視する割合が高い。

第一の「肉体的疲労」については、キーパンチャーの時代から指摘されている古くて新しい問題であるが、さらにこれから業務への情報機器利用が本格的に展開されることを考えると、単純労働の分散化、情報機器を使用する業務とそうでない業務とのバランスの取れた業務内容、情報を必要としている人が他人に依存するのではなく、自分で処理する等といった、なんらかの対策が必要であろう。

次に、取り残されるような不安感や情報機器が使えないために被る仕事上の不利益については、情報化技術の進展の速さとそれを伝えるマスコミ情報、どこまでの情報処理能力が必要なのかのわからないといった目標の不確実性、この相乗効果に本人の現状の情報処理能力や適性等も大きく影響していると考えられる。情報機器および担当者の能力を正しく判断できるという意味での情報化教育、業務で必要な能力のレベルをはっきりさせ、それに向けての初心者導入教育や中級者レベルのよりレベルアップのための研修や情報交換といったフォローアップの制度を整備すれば、この不安感はかなり減少するのではなかろうか。

電子メール利用にともなうコミュニケーションの不信、不安、誤解については、電子メールを前提とした業務環境、相手方のレベルや態度といった条件次第でかなり緩和されるという期待がもてるが、同時に電子メール利用の統一的なルールなどを現時点で整備していくことも一考に価する。

これらは職場全体の情報化を前提とした仕事の整備、人的能力のアップ、そしてネットワーク経験の積み重ねとルールの確立で解決されるべき問題であろう。

さらに情報システムの改革の本格化につれて見直しを余儀なくされるであろう情報の共有化・公開、職場内コミュニケーション、人事評価内容、組織・勤務形態、会社への帰属意識についてみると、まず、情報の共有化・公開のメリットの面については、情報共有化の市場対応効果への認識が高く、現実に可能と考えている人が多いことがわかる。仕事の創造性が高まる、経営情報開示による経営への関心が高まるといったメリットについては、電子メールを利用する頻度が高い層ほど賛成派が多くなる。したがって、使い方次第でかなりの効果が期待できるといえよう。

逆にマイナス面としての情報過多と情報過少への危惧は、現状では見受けられない。すでに紙文書等の他の媒体である程度整備されているような共有化可能な情報以外の、情報システム改革の結果として新たに共有化対象として追加される情報が対象となるのであるから、この問題は基本的には情報の共有化に関する本格的展開とそのために多くの人間が情報入力に精通し、制度的にも定まるといった段階がいつ到来するかによって左右されるとはいえ、現状では時期尚早の感が強い。

職場内コミュニケーションについては、いずれの項目に対してもあまり際立った変化はみら

れないという結果に終わっている。現状の職場内での上司・部下とのコミュニケーションがかなり良好な証しかもしれない。情報システム改革によるコミュニケーション活性化を女性がより期待している点が特徴の一つとして指摘できる。これらからすると、情報システム改革が女性の職場での地位向上に一役かうことになることを期待される。また、すでに電子メールなどを正式な報告・連絡・相談・討論の手段として位置づけている職場（情報管理を担当する職場やモデル職場など）があるが、この結果がこうした電子メールの長所を十分に活用できる環境下に席を置く者の意見であるとすれば、有効なコミュニケーション手段が新たに一つ加わったこととなり、明るい兆候といえるであろう。

次に、人事評価内容については、いわゆる年功重視型から成果・能力重視型への移行は生じるが、これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験は情報化によって代替される性格のものではなく、今後も十分に成果・能力として反映され続けるという結果となった。情報化への適応能力と事務遂行能力とは必ずしもストレートな関係にはなく、むしろ情報機器はうまく利用すれば計り知れない効果をもたらすが、それでもツールの一つにかわりはない。情報機器の導入とその利用は目的ではないことを改めて認識させられる結果と言えよう。

興味深いのは、むしろこの成果重視の考え方に肯定的な人は、同時に取り残されるような不安感を感じている人でもあるという点である。肯定的な回答した人のうちの6割が「不安感」を感じていた。成果重視の考え方が浸透するであろうと意識しているからこそ、「取り残されてはならない」という緊張感が不安感につながっているのではないか。

組織・勤務形態、転業・副業の増加に関する4つの項目については、いずれも長期的には変化していくであろうという認識が強い。将来的には情報化システムの革新、とりわけネットワーク技術の進歩、普及が、例えば在宅勤務といった新しい勤務形態の可能性を高める方向に作用することを念頭に置いておく必要があらう。

パソコン等やネットワークを利用した仕事の増加に対しての取り組み姿勢について、仕事のやりがい、情報能力についての現状の職場内での評価、情報化を推進すべきか否か、といった総体的な側面についてみると、まず、パソコン等やネットワークを利用した仕事の増加に対するやりがいについては、1割程度存在する「やりがいを感じない」層を無視できないが、情報化機器を利用した仕事が働きやすさという点で決してマイナスに作用していないという結果となっている。すでに情報機器を単体で利用したという経験、そしてそこから生まれた「情報化機器があくまでもツールであり、仕事の本質を左右するものではない」という認識の形成があらう。

むしろ、やりがいを強く感じている人ほど、不安感を感じる度合いが高い、という点に注目すべきである。これについての一つの解釈は、「やりがい」が緊張感を生み、さらに「やらね

ば」という緊張感が「できなかったら」という不安感へとつながっている、という道筋である。過度な気負いを取り去る工夫が必要なのかもしれない。一方、プラスの意識に目を転じると、とくに高頻度利用者層で顕著であった。

また、「やりがい」の理由を探ると「仕事が効率的にできるから」という理由が70%以上の割合を占めた。以下「仕事の自己完結性が強まり、自己裁量の余地が増すから」、「先進的な新しいイメージが感じられるから」、「より創造的な仕事ができるから」、「情報機器を使用すること自体が好きだから」の順となるが、これらの割合はいずれも20%台となっている。属性別にみると、女性や初心者に対して先進的なイメージ、自己裁量の可能性を、上級者にはよりその創造性を高める仕組みを作り上げていくことが必要ということになる。

ネットワーク機能を使っている人たちのやりがいに大きく影響し、将来的には企業の情報化の推進スピードを左右する職場内での評価についてみると、総じて「適正に評価されている（される）」という結果になっている反面、「評価されていない（されない）」という割合も4割近い。その意味で情報化能力は多少「過小評価」気味かもしれない。しかし同時に、属性別の結果などから判断すると、かなり使いこなす能力を持っていないと評価の対象とはならないという現状がすでにあり、その現状とのギャップに気付いていない層がかなりあると言える。いずれにせよ、評価の問題は低頻度利用者がさらにその能力を高めようとする際のモチベーションに関係するのであるから、何らかの形で仕事の評価のなかに情報化能力の評価を取り入れ、同時にその基準を明確にする必要がある。また、少なくとも評価対象の境目まで能力を高めるための教育システム、職場での工夫が同時に整備されなければならない。

最後に、情報機器の利用やネットワーク化といった情報システムの改革について総じてどのように思っているのか、についてみると、全体としては「積極的に推進すべきだ」が43.1%と第一位、次いで「世の中の流れに遅れない程度に推進すべきだ」が39.3%となった。これらを推進派と考えて合計すると82.4%となる。これらから個人的にはともかく、会社として考えると情報化システムの改革は進めるべきであろうという結論が見えてくる。

働く者たちの意識を以上の結果から一言で要約すると、「不安感があるが、推進すべきだ」ということになる。したがって、働く者たちの情報化への積極的姿勢を醸成する仕組み、すなわち個々人の情報化能力を高める体制、適正な評価、情報化が推進しやすく、またその効果がある組織、制度といった環境を早急に整備し、同時に疲労感や不安感を解消する手だてを講じる必要があろう。

Ⅱ 事務・技術系職場を中心とした情報化の進展と

労使の対応：聞き取り調査から

最近のパソコンに代表される情報化技術の進展には目をみはるものがある。中京地域の各企業でも本格的なネットワークの導入が図られていると聞く。

このような状況下で、事務・技術系職場における情報化技術の導入は、そこで働く人たちにどのような働き方や意識の変化をもたらすのか、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探ることがこの調査の目的である。

働く人々の意識、とくに「働きやすさ」という視点から個々人に対するアンケート調査を試み、その結果を第Ⅰ部にまとめた。

情報化技術の導入に伴って仕事のやり方がどのように変わるのであろうか。根本的に変化する、または変えねばならないという見方もあるが、一方、仕事の核心にある「変化や異常に対する判断能力」に関しては情報化技術が導入されても変わりようがなく、とにかくその重要性が見失われがちであるという見方もある。

事務・技術系職場における仕事は、生産現場と違って目に見える成果としてなかなか把握しにくい。そこで、職場における重要な業務を中心に据えて、流れを把握し、そこで働いている人たちの具体的な仕事、特に、重要と考えられる活動を調べ、それに対して新しい情報化技術がどのように効果的に活用され得るのかを探る必要がある。そのためには、個別の職場について聞き取りをする方法が有効である。ただし、聞き取り調査には、貴重な時間を使うことに対する相手側の協力がなくしてはできず、数多くはできない。

そこで今回は、専門委員会の委員を介して、委員の属する企業8社に御協力をお願いした。聞き取りは1996年8月末から9月にかけて、基本的に1社1日、午前中に会社の概要と企業における情報技術システムの現状と計画を人事担当ないし情報システム担当の長の方からお聞きし、午後からは事務系または技術系職場から一つの職場を選んでもらって、その職場の長の方からその職場の概要、代表的な業務に関する流れと核心となる点、情報探索、会議のための連絡調整、苦勞されている点など、そして職場における情報化の現状と今後の方針、それに関連した人材育成の現状と方針をお聞きした。その後、労働組合の執行部の方に、企業における情報化技術の進展に関する組合としての意見、および労働組合の活動に関して情報化技術への対応についてお聞きした。

聞き取り調査は時間が限られており、またこちらの能力不足もあり、必ずしも職場の仕事の深いところまで立ち入って聞くことはできなかったが、各企業の情報化技術への種々の取り組

み、それぞれの職場の特性に応じた仕事の核心となる点と情報化技術の活用状況、そして労働組合の姿勢とかかえている課題が、多少とも浮き彫りにされたと考えている。以下では、第1章として、8社の会社全体の情報化システムの現状と今後の方針について、第2章では事務系職場を聞き取りした4社の事例と技術系職場を聞き取りした4社の事例を、そして第3章では労働組合と情報化についてまとめる。

第1章 対象企業8社における情報化技術システムの現状と計画

聞き取りを行なった8つの企業を、それぞれA社～H社と以下では呼ぶことにする。これらは自動車の製造、自動車部品の製造、サービス業等、業種的には多少異なっているが、すべて大手の企業である。

【A社】

この企業では1995年年初から「社内情報システムの高度化プロジェクト」をスタートした。同年の秋には副社長ならびに役員で構成された「情報システム推進会議」が発足、そこで審議された高度化構想は2005年をめどに実現化の予定である。

自動車の開発、最終組み立て、販売などを中枢業務としている関係から、この企業ではもともと外部の系列部品製造企業やディーラーとの間、また本社の関係部署と工場との間でネットワークが結ばれていたが、こうしたネットワークは機能別にそれぞればらばらに大型コンピュータと専用端末といった形態で行われていた。

現在進行中の情報化計画の目的は、第一にこのような従来型のシステムをより高度化し、相互にデータ活用を図ろうという基幹業務（開発・生産・物流・販売）のリエンジニアリング、そしてこのプロジェクトの推進を通じて従来のホストコンピュータを中核とするシステムの陳腐化の問題解消を図る。第二に、管理・間接人員の業務の多くを占める情報収集、データ加工・整理、会議や調整、出張・移動、連絡等の処理業務の減少、データベースの整備とその共有化を通して、判断や分析といった創造的な業務の拡大、すなわち管理・間接部門の生産性向上をねらっている。

ハード面では新たに、95年度に役員全員、96年7月時点で部長などマネージャー・クラスにそれぞれネットワーク機能をもつパソコンを配置した。そのほか、現状ではホワイト・カラー3人に1台の割合でパソコンがあるが、ニーズの高い部署から順次、年に6,000台のペースで導入していき、3年以内に1人に1台の体制にまでもっていく方針であるという。なお、生産現場では30人程度（3～4組）に1台、二交代制を前提とすると、平均で15人（1～2組に1台程度）に1台設置する予定である。現状は、組長レベルで、4年ほど前から、生産高や勤務

体制に係る情報をホスト―端末ネットの形で利用している。

情報化推進の仕掛けの一つには、役員は電子メールを受信したら、必ず返信をおこなうというものがある。そのおかげか、役員の電子メール利用率はかなり高く、海外出張先などからパソコン通信などを利用して連絡を取る役員もいる。また仕掛けとしてはもう一つ、全社展開を前提にしたEUC（エンド・ユーザー・コンピューティング）モデル職場での推進があげられる。人材二部や営業情報部などのモデル職場での評判は上々であるという。しかし全社的にはこれからであり、さらに現在進行中の業務改善運動（BR）の展開とあわせて考えていく必要もある。したがって、本格的な展開はこれからといえよう。

なお、そのほかに1995年10月からインターネット上にホームページを開設、アクセスが多いことから、新しい広報手段として期待されている。

【B社】

B社は15年ほど前から現場部門を中心に人員削減に努力してきた。しかし安全かつ円滑な鉄道運行が最大の目標である同社にとって、現場部門でこれ以上の人員削減はできない。したがってこれからは、間接事務部門の効率化、生産性向上と営業部門の強化しかないが、それには単純業務のスピードアップ、幅広くかつスピーディな情報の入手、発信が必要となる。しかし、事務処理そのものといってもよい業務別システムは存在していたものの各種バラバラな状態、またデータベース化も不十分なままであった。

こうした観点から、新しい情報化運動を展開している。この構想の基本的な目的は21世紀に対応できる『事務部門の生産性向上』、『経営情報の共有による社員活性化』であり、具体的計画としては①鉄道通信回線等を利用した全社LANの敷設、②紙文書から電子的な文書管理への移行、③業務別システムの更新・開発、の3つからなる。正式には96年度から98年度までの3年間であるが、それに先立って各事業単位で業務に精通した者、情報システム室などによるミーティングや本社や支配人室などへのパソコン端末の導入（96年2月時点）があるので、実際には95年度下期からスタートしたといえる。

これまで主流だった情報処理方式は、ホスト・コンピュータを中心とし、入力原票に記載された事項をデータ入力・処理を行なっている子会社でデータ入力し、後日結果が紙ベースで出力されるといういわゆるバッチ処理方式であった。営業部門に設置されている端末は基本的には単機能端末であり、それ以外の部門では人事部で閉鎖的ながらLANを稼動していた経験があるのを除いて、旧式のオフコン、ワープロ専用機が主流であった。これをクライアント・サーバー・システムと複合端末機の導入に置き換える予定である。また、データベース化計画としては、各種のデータを①鉄道統合システム、②電子会計情報プロジェクト、③電子届出プ

プロジェクト、④その他の独立性の強い部署におけるシステム、の4つに分け、はじめの3プロジェクトについては横断的にプロジェクト編成で、4番目のプロジェクトについてはその部署で必要性の高いものから順次システム開発を進めていくようである。

もちろん、こうした情報化の対象となるのは事務部門全員であるが、推進役として各部署に担当者を設けてある。幹事駅では庶務担当者がその役をこなすという。身近に相談にのってくれる人間がいるというやり方は評判が良いとのことである。なお、観光事業などの関係会社を含めたB社の企業グループとして、96年9月からホームページが開設された。

【C社】

前述のA社を中心とした企業グループ内での情報化推進の方針を受け、役員・部門長・次長等で構成されたネットワーク審議会で正式に全社的な新たな情報化が展開することになった。設備上では97年末にスタッフ部門の2人に1人の割合で配置（95年250台、96&97年各1,000台の導入）を計画しているが、予算折衝の際にコスト削減効果や省人化効果を明らかにすることが求められるため、A社との関係もあって進展している開発、技術部門を除くと、事務部門ではあまり大きな動きはない。とりあえず、現段階はインフラ・先行投資時期と考えて、意思決定者の時間節約を目標とし、さらに全社的展開のために目立つ部署といったねらいから、まず役員と部門長全員、そして人材開発部にパソコンによるネットワークが利用可能な環境を整えた。役員レベルでは現在メールの受信・閲覧の段階であり、まだ電子メールの効用が必ずしも明らかになっていない段階である。

働いている人間の多くがワープロ専用機の操作については修得済みであり、基幹業務はすでにホスト・端末システムで稼働中であるので、その意味で違和感は少ない。また、情報化に向けて従来からあったOA推進担当者制度を中心に据えている。ただし、クローズ的なホスト・端末機での業務処理は今後とも必要であり、またそれを単にオープンさが売り物のCSS（クライアント・サーバー・システム）に置き換えたところで得るものは少なく、むしろ秘密の保持等の面でマイナスの可能性の方が高い。業務の革新に取り組んでいる人材開発部と情報システム部門を中心にしてその中に情報革新をどのように取り入れるか、試行錯誤の段階である。

【D社】

全社で100以上のシステムを運用中であり、主なシステムは、工事の計画から予算作成、主要資材の購入計画、発注・検収、施工管理、完工精算、工事資金の支払予想などまで、工事に伴う業務を一環処理する工事・資材・経理総合システム、94年1月に再構築した営業オンラインシステムなどで、こうした基幹業務のための端末機は約5,300台である。

現在は、92年度に策定した「高度情報化ビジョン」に基づき、分散処理などを視野に入れた最適な処理形態の実現を目指す「集中分散のベストミックス」、社外との情報連携拡大を視野に入れた「情報ネットワークのワイド化」、人にやさしく使いやすいシステムづくりを考える「マルチメディア化」を柱に2001年を目標にシステム構築を進めており、電子取引を含む資材・経理等のシステムの再開発等に取り組んでいる。

また、95年度より、電子メールをはじめとするパソコン通信の全社規模での利用を開始し、これは現在、約3,800台のネットワークとなっている（主としてパソコン、一部で端末機を共用）。導入時は管理職の意識改革を主たるねらいとしたが、今後は情報の管理・共有化、コミュニケーションなどに、必要とする社員一人一人が利用できるように、インフラを含めて更に整備を進める事が検討されている。なお、現状での主たる利用は電子メール、会議連絡、通知文書などであり、役員用に経営情報等もネット上を流れている。

また、情報化推進の一助となるように、各課でシステム・サポーターを人選し配置している。また一部アレルギーを示す人のために、例えば役付職者向けのパソコン体験講座等を実施している。

【E社】

この企業では、1995年11月に社内の投資委員会に情報システム部が全社的な情報システム構築を提案したが、役員会では投資に見合う成果があるかどうか、また目的がはっきりしないということで、いったん保留になった。そこで情報システム部としては希望者を募る仕方に変更してこれまで行ってきたという。

実際には、工場間や事務所内では以前からネットワークのインフラはすでに8割くらい完備していた。そこで、そのネットワークを利用して、電子メールの社内ネットを、96年の1月に本社から始めて、順次、各工場に広めてきた。予定では97年度中には事務技術職では係長以上に、製造現場では課長以上に1人1台のレベルになると想定されている。96年の5月段階ではほぼ2人に1台のレベルに達しているという。

ネットワークを使って最も便利になった部門は営業であるという。以前は毎月の売上げをフロッピーに入力して本社へ送付していたが、専用線のある所は電子メールでのやり取りが可能となった。その他の出張所にはまだなく、早くつないでほしいという要望が強い。

本社内での利用では、役員層のスケジュール表を最近になって入力し、社員が部署のパソコンから見えるようにした。他の社員もスケジュール表の入力を始めているが、そのプログラムが必ずしも使い勝手のいいものではなく、また忙しい時には入力を忘れる人もあり、会議設定日の絞り込みには便利であるが、それだけを使って決められるのは困るという。

情報システム部では電子掲示板を設定し、新聞情報の要約を流している。この掲示板に載せる掲示物には、誰がどの上司の許可をもらったかが問題になったので、承認印を電子的に作って対処しているという。

現在は月報として、各部署における方針や目標管理、標語、成果、トラブル対処、残業時間などを載せて紙で発行している。この月報をネットワークに載せて、全社での情報の共有化を図りたいと情報システム部は考えている。

ネットワークには課長以上は約7割が登録しているが、利用度としては4割から5割となっている。情報システムの金銭的な成果としては、紙の節約もあるがたいした金額にはならない。他社ではメールで連絡した時の節約費として1回50円と決めているというので、それを使うことも考えているという。メールのやり取りによって内線電話の使用やフロッピーの使用も確実に減ったし、ことに海外との通信や顧客とのやり取りは便利になったことを実感していた。

【F社】

この企業では、1988年頃から各部門にワークステーションが導入され、工場間や各部門間の約8割くらいがすでにネットワーク化されている。また、工場ごとにある技術開発部からは本社のホストコンピュータに、CAD、CAE、技術構造解析等のためのデジタル専用回線が引かれている。それを利用すれば、パソコンのネットワーク化にかかるインフラのコストはたいしてかからないという。

1996年4月に、総合情報システム構築の会社方針と、それを活用してホワイトカラーの生産性向上の成果を出すようにとの指令が出された。また、ある一つの事業部では、昨年から事業部内のペーパーレス化を事業部長の方針として率先して推進しているという。

95年に、全役員にパソコンを配布し、メールのやり取り、経営情報をそこから引き出せるように仕組みを作った。今後、全従業員に広げるに当たって、若手の従業員は自分で対処するからいいが、問題は中間管理職だという。研修は、今のところ、自主的に希望に応じて対応しているが、部課長の参加率は低いので、これからは部課長の専用コースを設ける予定である。また、わからないことを聞きやすくするために、女性のインストラクターをつけることも考えているという。

今は、電子メールをみんながそれぞれ使ってみてそれに慣れ、そこからルールや活用方法を考えていくために、見守っている段階である。情報システム部長曰く、米国は自分たちが作ったという自負からコンピュータへの熱い思い入れがある。日本では業務効率化の一つの道具として有益なら使うという冷静な対応であり、トップが関心を持って強力に進めなければ漸進的にしか進まないだろうという。

メールを使って管理組織を飛び越すことに関しては、事実を伝えることはいいが、意思決定を迫る問題に関しては階層を飛ばないように配慮している。管理職はこれまでの経験をもとに判断する能力を持っているわけだから、電子メールが苦手というだけで飛ばすことはよくないと考えている。今のところ、メールに慣れる段階で、今後業務でどのように活用していくかは、人間関係、コミュニケーションをよくする方向で考えていく方針である。

【G社】

この企業では、「情報システムの現状と今後の課題」と称して、長期計画テーマと関連させて現在までの情報システムの評価を行い、今後の課題をまとめていた。1994年までに基幹系部門を中心に大型計算機を用いた体系が完成していた。現状の課題のひとつに、製品開発の支援体制としての情報システムにおいて、製品企画、生産準備、生産に至る個別の技術情報データの連携が不十分な点が挙げられていた。今後、開発期間を36ヶ月から15ヶ月に短縮するには、関係部署間で技術情報の共有化、同期化しかありえない。そのような情報システムの構築をめざしているという。

95年の末から96年の始めにかけて、企業グループ間のネットワークができつつあり、CADデータのやり取りが一部可能になっている。また、ディーラーとの間の双方向でのやり取りも可能になっているという。

社内におけるネットワークの状況は、基幹線はすでに終わり、支線もほぼ引かれ、細いところの配線が計画中であるという。

事務技術系職場におけるパソコンの普及状況は、今年度には4人に1台となり、1997年度末までに1人1台をめざしている。取引先との連携が大事であるから、今年度は開発に重点配分する方針である。

これまでの事務情報システムは古く、陳腐化しつつある。これまでの決裁制度の見直しをして業務の改善をしなければ、パソコンを大量に入れネットワーク化を図っても事務の効率化は図れない。単にメールのためだけにパソコンを導入することは考えていないという。そこで「ペーパーレス化」を旗印に推進する。具体的には出張届の自動化や事務用品の注文など人事、経理関係の申請書類をパソコンで行うなど、まず、やり方を改善し、次に、各部門にシステム設計のできる人を教育してから、同一の機械で一斉にスタートしたいと考えている。

技術系では、CALSを目標に設計マニュアルを電子化し、自動車における標準化システムに向けて進めていくことを考えている。

【H社】

この企業では、すでに約15年前からホスト系端末を利用し、ワープロの活用で「ペーパーレス化」を推進してきた。従業員個人がカードによって入社、退社を知らせ、それに基づく勤務時間の自動集計と残業管理システムなどがすでに構築されている。

ここ数年の動きは、パソコンを単体として使うスタイルから、数多くのパソコンをLANで結び、ネットワークとして利用するケースが主流になってきた。また、各種のシステムの主体が、パソコンの利用者自身へと移り、電子メール等の情報系の用途が増えてきているという。

全社を網羅したネットワークは、基本的にはすでに構築済みであるが、利用の拡大に合わせ漸次増強中である。全社のパソコンの総保有台数は、全社の事務技術職員数の約7割相当の数があり、そのうち3分の2がLANに接続している。また、電子メールの利用者は、全社の事務技術職員の約3割であり、また社外との間の電子メール利用者は約2割に達しているという。実質的には、パソコンの1人1台体制はほぼ達成されているとみてよいだろう。

今後の目標は「プロセスレス＝業務の改善」であるという。その一環として、意思決定をすばやくするために、例えば、役員層が人事考課を含む個別人事情報をネットワークを通して見ることができ、また役員層が自ら人事考課点による給与シミュレーションなどをできるようにするなどの試みをしている。

情報システム部門では、社内広報の作成と検索、電子掲示板の活用などにより全社での情報の共有化を目指そうとしている。

以上、聞き取りをした8社の会社全体における情報化技術システムの現状と今後の方針と計画をまとめた。個々の企業によって情報化推進速度の遅速はあるが、基本的には企業グループを含めて、社内全体にLANを配線し、パソコンによるネットワーク化を急速に推進しつつあるといってよい。ただ、それを進める際には、ネットワーク化による費用と効果を考えて、これまでのやり方に対しての業務の改善を推進することを条件としながら同時に行おうとしている。また、97年末にはかなり変化していると思われるが、聞き取り時にはこれまで豊富な業務システムを開発し、成熟化してきたホスト－端末型のネットワークが中心であり、パソコンによるネットワークについては皆が電子メールに慣れ、どのように活用できるかを模索している段階といってよいだろう。

次には、8つの企業から4つの事務系職場と4つの技術系職場を選んで、聞き取りした結果をまとめよう。

第2章 職場の仕事の概要、核となる仕事と情報化

1. 事務系職場

【A社】：人事部

A社では、人事部内の企画室調査グループおよび人事厚生室給与グループの2つの職場について、スタッフ・リーダーからお聞きした。

人事部は勤務体制・労務・給与・福利厚生等をあつかう多くのグループから成っているが、これら人事業務での情報化はいずれも前述したように業務改善運動と表裏一体の関係で展開されている。したがって、ここで取り上げた2つのモデル職場（グループ）でも、はじめから情報化改善テーマがあるというよりも、業務革新の一環として情報システムの高度化を考えているというスタンスであった。

調査グループは13名で構成され、その業務は日経連等の窓口、社内団体事務局や各種行事の事務局、そして新勤務形態・労働時間・就業規則・服務規律・労働時間等に関する調査から立案、管理まで、などである。本質的にはこれら業務は3つのグループに分解してもよいと思われるほどそれぞれ独立した内容をもっているため、グループ・リーダーの下に3名の係長クラスの担当員が配置され、通常は彼らがそれぞれ独立した業務のリーダーとなっている。しかし、事務局である以上、外部との連絡や出向くことが多いため、彼らとの連絡や報告が必要になることが多い。しかも通常は問題はなくとも、それぞれに忙しい時期があり、その際にはグループ内の他の業務担当者の補助を必要とする。このような場合望ましいのは、いつでも応援できるように他の業務遂行に必要な最低限の情報を常に把握していることである。そのため、これまではミーティングに多くの時間を割いていた。しかしそれすらもかなわない状況が頻繁に生じたという。そこで電子メールをグループ内での連絡、報告の中心とした。この結果、ミーティング時間の減少、特定業務担当者がオーバー・ワーク等のケースがある時期に他の業務担当者が代行、補助できる体制が可能となったことはもとより、グループの結束強化、幅広く業務をみてほしい係長クラスの人材養成もはかられたという。

もう一つのグループである給与Gは、文字どおりの業務を担当している。その意味では従来のホストと専用端末によるバッチ処理で充分と理解されるが、その方式では正社員の給与関係ならばともかく、期間工などのイレギュラーな処理を行なえない。やむなくイレギュラーな処理は手計算でこなし、最終的に処理済みのものをまとめてホストに入力していたが、この企業における期間工は生半可な数ではない。

モデル職場となってから取り組んだことは、イレギュラー事項のコンピュータ処理である。

すなわち定型的な処理はホストで一括処理し、期間工関係などのイレギュラー事項をパソコンで処理し、そのファイルをホストに吸い上げさせた。このおかげで、担当者の業務時間が少なくなり、これまで密接な関係にありながら他のグループで処理していた雇用保険の処理をこのグループで担当できるようになったという。また、ホストとパソコン間でのデータの共有を実現し、データの加工、分析が容易に手元でできるようになったため、これまでよりも精緻かつ分析的な業務時間が増え、結果として女性の戦力化といった効果を生んだ。ただし将来的にみれば、必ずしもパソコン中心のネットワークですべて処理するということを考えておらず、ソフトの内製－外注問題や人事上の配置転換によるグループ内のノウハウ維持、仕組み作りの難しさなどを考慮して決定するとしている。

【B社】：情報システム室

B社では全体の情報化業務に精通している情報システム室のリーダー役の方にお聞きした。データ処理の多くが子会社委託の方式で行われているので、情報システム室の業務は主として各部署の情報化のサポートが中心となっている。メンバー9名がそれぞれ鉄道技術、人事、財務、交通事業営業といった担当部署をもち、担当部署の人間と一緒に業務の情報化を推進している。

そこで、現在進行中の情報システム改革の例として、次の2つをお聞きした。一つは、人事部が主担となった電子届出システムである。従来の業務のやり方は、個人に届け出の必要がある事態が発生した時、人事部用、健保用、労働組合用などといってそれぞれの様式にしたがった書類を別々に提出し、またそれを庶務担当者がまとめて持ち運ぶ方式であった。これを改善するために、パソコン・ネットワーク方式を採用し、約300種類ある届け出書類を集約し、できる限り一つのフォームの届け出で済ませること、また発生部署での入力で済ませることにした。これにより庶務はメール・ボーイ的な業務から解放され、処理のスピードアップがもたらされた。ただ逆に失われるものもあるのではといわれている。それは、仮にメールを運び提出するという一見無駄な仕事であったとしても、その際には庶務担当者は必ず人事なりに顔をみせることの隠れた意義である。出先の職場にいる人間が本社部門に顔を出すということで安心感を覚えたり、FACE TO FACEでの連絡や打ち合わせができるというメリットはどうなるのか。また、これを補うのが電子メールという事になるのであるが、果たしてそれだけでよいのか。こうしたことを一つ一つ解決していくことが真の課題と考えているようである。

もう一つの事例は財務部が主担となった電子会計情報システムにおける資材調達である。資材の調達は、これまで必要部署の紙伝票による請求からスタートし、上司の承認、支配人室の承認、本社・資材部を経て、資材部倉庫から必要部署への納入といった流れを通過していた。資

材部から必要部署への配達は通常1ヶ月に一度であるため、この決済、承認のスピードいかにによって、ゆうに1ヶ月以上かかる計算になる。これを迅速化するのがねらいである。

いずれにせよ、発生部署での入力が前提となる。従ってその成否は全員が必要最低限の情報化技術に通じていることにかかなり大きく依存する。とりわけ現場と本社の勤務形態の違いから教育システムも考慮する必要がある。だからこそ職場での情報化推進担当者の役割が大変重要になってくる。

【C社】：情報システム部門

C社については、人材開発部や財務部と共同で情報化に努力している情報システム部門第2チームおよび第3チームの担当員の方にお聞きした。情報システム部門の業務を全体でみると、各種のホスト―端末機を中心とした業務システムの管理、開発、データ処理が中心で、60名弱の要員のうち全体の8割以上がそれに当たっている。しかし、4年前にはわずか1人だったパソコン・ネットワーク関連担当者が現状では9.5人に増加するなど、確実に業務の変化がみられる。

彼ら自身は殆ど毎日、日常の業務管理、企画、スケジュール管理、資料作成等に、グループウェアや各種アプリケーションソフトをパソコンおよびそのネットワーク上で利用している。連絡、報告業務も内部ではそれが一般化している。しかし、他の部署との間では必ずしも進んでいない。

従来からあったOA推進責任者(担当者)制度の活用とワープロ専用機からパソコンへの置き換えをスムーズにするための教育が現在中心となっており、97年3月まではかなり忙しい状態にあるが、同時に役員向けシステムの管理・運営なども手がけている。さらに、そういった土台作りがすんだ後では、イントラネットを全従業員を対象とした社内報的性格からスタートさせること、また組合へのネットワークの開放、パソコン・ネットを個人の自己実現の道具として認識してもらうためのファイナンシャル・プラン情報の提供など、動機づけの仕組み作りが中心となる。

また、現状で各部署の業務フローをもっともよく理解しているのは情報システム部かもしれない。もしそうであるならば、全社的視点からのコンピュータ化は当部で、その活用の仕方は各ユーザー部署で考え、展開してもらうことになるという。

さらに、すでに情報システム部の経験者を各部門に多く配置転換してきているため、各部門にはそれなりの情報処理に長けた人材が配置されている。しかし、そこから戻ってきた人材はいない。具体的な職場での情報化システム作りのサポートのために、今後はそうした人材の情報システム部へのリターン、さらに各部門の業務に精通した中堅クラスの未経験者を情報シス

テム部へ入れるといった手が必要となるという。

前回のワープロ導入の際には女性の戦力化の側面がみられたが、今回はどうか。また、今回のネットワーク化により、人間の創造的な業務が果たして本当に増加するのかどうか、それはあまりにも一律的な見方ではないのか、推進役としての不安もまだある。しかしこうした側面は、ホスト―端末システムに比べれば柔軟性に富むものの、CSSネットワーク情報化への投資額はけっして安いとはいえないため、予算折衝にあたっては明確な効果が明らかでないという問題が解決してからといえよう。

【D社】：人事部

1987年10月に人事・労務・給与・厚生・安全衛生の大半の業務を機械化し、労務総合情報システムを運用開始、現在にいたっている。その後も退職者・制服・健康管理システム・福利宿舍システム等を逐次開発して、業務処理の機械化・効率化・省力化を図っている。現行システムの特徴は、各種データのデータ・ベース化、データの漢字化、専用端末を利用したオンライン化、入出力処理の分散化、EUC（汎用統計・検索システムの活用）、機密保護の機能強化などとなっている。

現在、この職場には、労務総合情報システムの端末、汎用端末、そして役職者を中心にネットワーク対応パソコンなどが配備されているが、中心はホスト―端末ネットワークシステムである。そのシステム資産はかなり高度であって、ほとんどの処理が可能であるという。とすれば、基本的には大型コンピュータと端末機といった現在のスタイルが主流であり続ける事になる。今後パソコンを中心とした新たなネットワークが普及するとしたら、そこに新たな付加価値創造の道具としての使い方が生まれるか、あるいは現状のネットワークシステムに置き換わるしかないのであるが、前者はまだ現状では、例えば添付書類の多いもの、作業が伴う書類ですら電子メールで流れているといったように紙ベースでおくるルールがそのまま電子メールのベースでも残っているなど、試行錯誤の段階にあり、未知の部分が多すぎる。後者のためには業務の革新がまず先に行われる必要があり、さらにそのためには申請主義（まず申請し、当該部署との調整を通じてその後人事で最終決定）を変更する必要があると考えられている。その時、はじめて情報システムは大きな変化をきたすことになるという。

さらに、例えばキャリア形成や新旧職場の状況などを総合的に考慮する必要のある人事異動計画などで、コンピュータは資料の作成、データベース化には効果があるが、真に中核となる部分すなわち判断・決定部分においてはほとんど利用できない、と言った指摘もなされた。

以上事務系職場での聞き取り状況をまとめると、人事の職場では、多くの届出処理業務がホ

ストー端末システムで処理されている反面、「イレギュラーな処理への柔軟な対応」、「書類の一元化と人手を介した書類の受け渡しの効率化」、そして「意識改革の道具もしくは新たな付加価値創造の道具」としてパソコン・ネットワークが利用され、あるいは期待視されている。また、「それぞれ独立した3つの業務を職場内で整合性をもって処理するための仕組みとしての電子メールの活用」といった事例もみられた。

反面、例えばキャリア形成や新旧職場の状況などを総合的に考慮する必要のある人事異動計画などにおいては、データベース作成や最終結果の取りまとめを除く、いわゆる判断・決定の工程（中核の部分）でコンピュータ化の余地がきわめて限定されることが明らかとなった。

今日の情報化の推進役である情報システム（管理）職場では「グループウェア等を利用した日常の業務管理、スケジュール管理や連絡、報告業務」が一般化していた。しかし、当該職場でそれ以上に特徴的なことは、圧倒的にホスト・端末中心のシステム・ソフトの開発、管理・運営を内容としていた職場が、この数年で、パソコンネットワークを前提とした啓蒙活動、教育活動、システム・ソフトの開発へとかなりウエイトを移している点である。

2. 技術系職場

【E社】：生産設備設計職場

E社では生産技術部内にある電子系部品の生産設備の設計をしている職場について、生産技術部長さんと担当の人からお聞きした。

この企業の生産技術部の主な仕事は、製品に対応して生産設備を外部調達するか、内製にするかを検討し設計することであるという。設備を作るのは工務部の仕事である。組織としては、事業部における製品別に生産技術部のグループがある。20年前には社内設計が多かったが、一時期、外注が増えた。それに対して、外注した設備では故障への対応が迅速でないことから、10年前近くから再び内製化を図るようになった。それによって、特に電気系の制御では自分たちで作った機械であるからトラブルに対処しやすくなったという。

この職場では、電気系の制御、画像処理、検査関係を設計している。職場は7名で構成され、そのうち20代が6名と年齢構成は若い。電気系のCAD、ソフト、パソコンでシーケンサー関係のプログラムを組むのが仕事である。

製品の変化が激しく、短いものでは2、3ヶ月で完成させねばならず、基本的に1人で担当する。また、担当者はそれぞれ同時に複数の仕事を抱えており、そのなかで、要求される質を満たしながらいかに安く、速くという要求に応えていくかに苦勞しているという。

そのためには、CADを基準に過去の類似のものをいかに有効に活用するかがポイントであり、部内で共通に図面を管理できるように、現在、小集団活動の一環として取り組んでいる。

情報システムの関係では、遠隔地にある4つの工場間で設計図のやり取りをデータ変換して電子メールで送ることが可能になっている。CADのローカルネットワークの工事が近々始まるが、品質保証、セキュリティ管理の関係で、責任の所在、証明、管理システムを明確化しなければならず、必ずしも簡単ではないようだ。

電子メールは、離れている工場へ訪問する前にその下打ち合わせに、またCADで書いた図面をメールで送り、それを見ながら電話で話すなどに活用している。また、取引先との連絡にはよく使っているとのこと。

人材養成面では、従来、機械制御系と電気制御系で分野が分かれていたが、今やともに知る必要があり、それは企業内で教育をしている。また、機械系の人はこれまではコンピュータに触れなくともよかったが、これからはそうはいかないという。

【F社】：技術管理職場

F社では、技術部内にある技術管理室の仕事についてその長の方からお聞きした。この職場には三つのグループがあり、Aグループは、開発に関わる図面類、技術標準規格などを配布、保管する仕事をしており、また技術情報の対外的な窓口となっている。Bグループは、技術部内の工数管理や設計の周辺業務の統括を行っている。また、市場からの情報を整理し部内に展開することも行っている。

Cグループは、CAEを使って構造解析シミュレーションなどを行ったり、部内のOAシステムの開発、管理を行っている。

Aグループの仕事は2年前までは紙ベースで作業であり、その保管、コピー、配布にかなりの工数を費やしていた。また、関係部署でも配布書類を整理、保管して検索にもかなりの時間をかけていた。そこで、それらに関わる作業を軽減しようと、図面や部品表、設計変更依頼書などの書類を電子ファイリングにして紙ベースの作業を減らすシステムを導入した。

その結果、紙は約5分の1に減少した。入力作業は必要だが、情報を使う部署では、整理、保管、検索の作業が大幅に軽減され、また保管のスペースも不要になった。利用の状況は分かるようになっており、生産準備が始まる頃に利用が増える。

また、市場の情報などはこれまでは紙を保管していたが、整理、検索に手間がかかった。それがキーワードを付けてパソコンに入れておくことによって、欲しい情報を瞬時に検索できるようになったため、効率が高まったと考えられる。

電子メールについては、使っている人はまだ特定の人だけである。現在取引先と業務改善の一環としてメールを使っての効率化に取り組み中であるという。確かに、電子メールはすぐに回答しなくともよく、それだけ考えられる時間があり、また正確で良い面も多い。しかし、

設計者は会話が必要なケースが多く、そのためかメールはそれほど使っていないという。

聞き取りをした方は、以前、取引先との共同開発で設計のリーダーの仕事をしていた。その経験から、開発設計の業務において電子メールは有効かと尋ねた。開発設計ではいかに開発期間を短縮するかが大事である。開発設計はチームで推進するため技術レベルの異なる人が各パートを受け持って仕事を行っていく。そこでチームのベクトルを合わせていくには、顔を突き合わせての打ちあわせがきわめて大事である。必要性を説明し、あるところでは折り合い、また納得してもらうにはメールのやりとりだけでは不十分だと感じている。

【G社】：CAD／CAM 開発職場

G社では、生産技術部内にあるCAD／CAM関係の機種およびソフトの導入と既存機種のソフトのメンテナンスを主に行っている職場の長の方からお聞きした。

CAD／CAMの機種は多様であり、一台3,000万円くらいからパソコンレベルの50万円まで幅が広い。新機種やソフトの情報は取引先からそこで開発されたシステムの情報や、プレスや型の各種の研究会、販売先やコンピュータメーカーなどからである。苦心している点は、予算の関係からいろいろな機種を試すことができないため、どのシステムが有効かの情報を実際に試してみる前に入手することであるという。

また生産技術部から来るCAD／CAM関係のクレームを処理するのに、それぞれが異なっているためなかなかマニュアル化できないことが悩みであり、インターネットの利用に関しては、まだ会社として公式には使えないが、取引先とのやり取りに便利であるために個人として使っているという。

今後の情報化技術の戦略的な利用としては、塗装ロボットのティーチングをCAEを活用してシミュレーションで短縮することが考えられる。現在は、塗装ロボットが稼動していない時間に実際にやるために、どうしてもリードタイムが長くなりがちである。また、型の補整も現在は勘や経験で行っているが、CAEを使って時間の短縮を狙いたいという。

最後に、情報をいかに上手に利用するかが大事であって、コンピュータは所詮道具であることを忘れてはいけない。日頃、外部で開かれる講習会へ参加し、CAD／CAMを利用している部署に出かけ直接的な交流が重要であるという。

【H社】：研究開発職場

H社では、数年先の電子、機械工学を組み合わせた新製品の研究開発を行っている職場の長からお聞きした。この職場は、職場長と部長級の研究開発のマネジメントを行う人を除いて、23歳から34歳までの若手から構成されている職場である。

業務に関連したやり取りでは、社内では技術企画、設計、知的財産などの関係部署、社外では、部品材料メーカーや取引先、この企業の研究所、大学などとの連絡が頻繁に行われている。また、部署内でお互いに何をやっているかの情報の共有化が大事である。そして、企画立案、トップ層への企画提案、そのためのプレゼンテーションの準備が要る。

5年前から、部内ネットワークを自らが責任者となって推進した。部内には200名近くの技術者がいるが、全員1人1台体制がすでに構築されている。日頃、書類作り、プレゼンテーション、メールでのやり取りも1日30から50通もあり、また図面も、書類添付の形で送り、ホームページも活用しているという。

このようなネットワークの仕事上への効果としては、部署内でグループ登録することによって、個々人のメールのやり取りが「同報」の形で部署内全員に伝わる仕組みになっており、それによって部署内における情報の共有化が進み、断然働きやすくなっている。例えば、出張で2、3日不在であっても、帰ってきた時に、不在中のメールのやり取りを読むだけでそれまでの進行経過を知ることができ、すぐに対応が可能となる。今ではネットワークがないと仕事にならないくらいだという。

メールを使うことによるトラブルなどはなかったかと聞くと、以前はあったがこれまでの経験から、メールを使用する際のルールを作り、初心者に教えているという。そのルールは、簡潔に内容がつかめるタイトルにし、緊急かどうか、返事があるかどうかもタイトルに示すこと。メールではどうしても言葉が少なく粗っぽくなるから激しい議論には向かない。そこで受け手はメールから感情を読み取らないこと。また、連絡などは上司を飛び越えて行わないことである。

メールでは無理で、一堂に集まる会議などが有効なのはどのような場合かを尋ねると、研究開発の基本方針などの変更があり、メンバーに説得が必要である場合や、この方針で共に行なうだろうという意思確認をする場合であるという。また、他部署との連絡でメールで行えるのは、それまでにお付き合いがあって親しくなり遠慮が要らない状況になってからであるという。

以上の技術系職場での聞き取りをまとめると、生産設備設計職場では、「遠隔地にある工場間での設計図などのやりとり」、技術管理室では「開発に関わる諸規則、品質に関わるクレームの電子ファイリングとその検索システム」、CAD/CAM 開発職場では「CAE によるシミュレーション塗装ロボットティーチングの短縮」、研究開発職場では「グループ登録による部署内での情報の共有化」などが特徴的で、それぞれ職場の特性に応じて情報化技術が活用されていた。

ただ一方で、仕事の中で、開発の方向を決めていくような場合や、基本方針の変更などがある

る場合にメンバー間で議論をし、説得など必要な場合や気持ちを合わせて今後の方針について意思確認をする場合には、電子メールだけでは無理であって、やはり一堂に会して会議をしなくては仕事は進まないということも明らかになった。

第3章 労働組合と情報化

【A社の労働組合】

A社の労働組合では、ホスト―端末方式とワープロ専用機という体制から、パソコン中心への移行の段階である。しかし組合には執行部の改選という問題があり、情報化技術等の継続性が一つの問題として残っている。

賃金交渉と人事異動関係が会社側から提供される情報の中心であり、基本的に紙ベースのアウトプットで受け取っている。また、回線や機材の共用等は組合への便宜供与にあたるとして、原則的には行われていない。福利厚生関係の情報などは会社側にとっても問題ないものと思われるが、こうした紙文書時代の遺物がまだ残っているという。組合員への広報活動としては、現在、FAXを中心とした情報提供を行っている。評判がよいために、組合としてはさらにこれをパソコン・ネットワーク上で展開したいようであるが、担当者や機械設備等の問題があるため、現状ではむづかしいという。

情報化の推進に対しては、基本的には賛成であるが、重要な業務であっても、変更が付きまとい、莫大な労力がかかっているならば、その見直しをすることが必要であり、そうでなければ情報化の意味はかなり薄れるであろうし、また情報化による組織のフラット化、権限委譲がなされるならば、責任の問題が付きまとうため、人によってかなり意見が分かれるのではないかと指摘している。

【B社の労働組合】

新しいイメージの組合を目指す一環として、会社側のインフラ整備の遅れに対する組合の会社への働きかけや組合委員の自己啓発を目的に、6年前に本部内にOA推進部を設置し、組合員の研修を行っている（延べ118名）。現状の組合所有のパソコンは100台を超える。

組合員の職場が点在している事もあって、会社のネットワークを利用した展開には興味を示している。ただし、会社で行われる情報化運動については、上に上がるにしたがって個人の顔が見えなくなるという現行の企画評価システムに問題があり、そこを解決しない限り、真の情報化が図れないのではと危惧している。また、作成段階の迅速化はすでに達成されているが、すでに自宅でもパソコンを使いたいというニーズが聞かれるなど、そこから先の情報流にネットワークがどう活かされるか、注意深く見守っていきたいとしている。

【C社の労働組合】

全職場に回線が引かれており、また会社内の部門間情報の交流も一部組合に開放されている。ただし、その裏返しとして、会社の回線にのると、組合員の苦情を受け付ける際に問題があるかもしれないという問題も抱えている。

この組合では、印刷業者との間で原稿をワープロ通信を使ってやりとりするなど、情報ネットワークの恩恵を受けている。またこのC社では分社、分工場が2桁にのぼるにもかかわらず、組合は一本しかない。職場があまりにも細分化されているため、執行部全員が中央集権的に一箇所に集まるというスタイルをとってきた。しかし97年春からは、執行委員と組合員との直接的な交流を増やすために、その回数を減らし、執行委員が少しでも現場に近いところに位置できるようにしたいという。そしてその際に、逆に希薄となる組合と執行委員との連絡などにネットワークが効果を発揮するのではと期待している。

ところで、この組合では生活情報を中心とした広報活動の割合が増加している反面、広報が家庭に届かないという事態が多いので、それを解消するためにFAXで直接情報を流すシステムを作り出した（タックス・アンサー）。評判は想像以上で、月に1,000件程度のアクセスがある。このように、情報化のための手段は数多くあるので、時流にとらわれず、それらのもっとも効率的なミックスを考えているようである。

いずれにせよ、今回の情報化においても、会社と組合とどちらがより強くニーズを感じているのかといえば、前回のOA化と同様、組合の方ではないか、と感じているようである。そして、会社の情報化に対する懸念としては、事務処理の効率化により時間が余ったら、体裁を良くすること自体に時間を費やすなど、かえって仕事を作り出す可能性があること、また、今回のOA化に間接部門の組織変更が伴い、その結果従来の役務機器のOA化＝効率化、人減らしの延長にならないかが気掛かりとしている（事例：会議設定や調整能力に才能を発揮していた労務担当者が、電子メールによってその存在価値を問われた）。

【D社の労働組合】

D社の組合では、現在、書記長が中心となって組合事務の効率化を展開中である。組合員が約1万7千人おり、彼らの情報管理システムをこれまでの手作業からペーパーレスへ、会計システムを総支部レベルでインプットすることで集計可能なように、さらにまた現状で手作業で行っている予算システムの改善をねらった、情報化計画に取り組んでおり、現在は誰がやっても問題がないように操作上の問題を一つ一つ解決しつつプロトタイプで運営している。ただし今回の計画は本部－総支部間のネットワークであり、総支部－支部・支所間についてはFAXでのやり取りが中心となっている。いずれにせよ、各執行委員が本部等に出向く回数・時間を

減らし、職場とのコンタクトをより密接にできることが期待されている。

会社のOA化に対しては前向きな態度で、しかしフォロー・アップは念入りにというスタンスをとっている。もっとも、ワープロは15年くらい前から導入されているので、抵抗感はそれほどないのではないかと考えている。

【E社の労働組合】

E社の労働組合では、組合本部と支部に互換性のあるパソコンを導入したが、もっぱらフロッピーのやり取りであり、単体としての利用に止まっているという。会社のネットワークにつなげることに关しては、組合は会社から独立した組織であり、簡単につなぐことがいいのかどうか議論がある。組合としては、今後、組合本部と支部や上部団体や組合相互間にネットワーク化ができれば便利であると期待していた。

ただ、組合員同士のコミュニケーションは、自らの足を運び、直に接触することが大事であると考えている。組合員への情報は、毎月2、3枚のレポートの形で賃金決定や他社の情報、最低賃金などを流したり、また月1度機関紙を発行し、できる限り情報誌として活用される内容にしているという。今後は、レポートの部分でネットワークが利用できれば便利とも考えている。

最近のネットワーク化に関する社会の動きにはやや批判的であり、情報が氾濫する中で有用な情報を取捨選択する眼を養うことが大事であるという。

【F社の労働組合】

F社の労働組合では、組合本部と場所が離れている8支部に一台ずつのパソコンを導入している。組合名簿は、人事課から毎月フロッピーでもらい、パソコンで管理をしている。名簿のメンテナンスに会社の人事情報が使えれば便利であるが、会社とネットワークで結ばれるかについては、会社側からの「便宜供与」という問題があり、簡単ではない。組合としては本部と支部との連絡にネットワーク化を、今後図っていききたいという。

組合の職場活動では、毎日昼休みに代議員が組合事務所に集まり、「顔を突き合わせて」の情報交換を行っており、このようなコミュニケーションを大事にしている。保養所の利用や割引券などの組合のサービス機能については、今後はパソコンを使って提供できるように充実させたいという。

グループ労連における組合間のネットワーク化は今年度のテーマであり、組合間の情報の共有を図ることが大事である。ことに、賃金情報などはリアルタイムで利用できるようにしてほしいとの要望があった。

【G社の労働組合】

G社の労働組合は、1995年の50周年を機に、組合本部と各工場にある支部との間に独自のネットワークを構築した。会社との接続も行われており、それを經由して組合員の人事情報や賃金情報を入手している。もちろん、組合として使うことのできる情報は限られているが、組合員の結婚、出産、有休消化などの情報を利用して、組合員へのタイムリーなサービスに活用している。

組合執行部は、携帯用の電子機器を各自持ち、スケジュールやその他の情報をパソコンに入れ、ネットワークを介してお互いの情報を共有しているという。このような情報化技術の積極的な活用は、組合役員として得た情報は自分だけのものにせず相手にも提供すべきであるという現委員長の方針であり、さらに、組合役員が現場へ復帰しても、現場での技術進歩にすぐについていけるように教育も兼ねているという。

【H社の労働組合】

H社は、企業内のネットワークはほぼ完成している段階に達しているが、労働組合は労使協定によって組合員の必要な人事情報は企業から提供されるが、企業のネットワーク自体には入っていない。労働組合としては、昨年の50周年の時にマルチメディアをやっていいかという意見も出たが、組合運動の原点は、顔を突き合わせての対話活動が基本であることを改めて確認した。「解説のない情報はむしろ危険」という考え方から、組合事務所に集まって顔を突き合わせての情報交換を重視しているという。

ただ、労働金庫の金利などの情報を評議員に正確に伝えたり、また組合役員間の情報の共有化に携帯用電子機器などを活用することを今後は考えている。

会社における情報化の進展については、情報化があまり進み、技術者が現場へ足を運ばなくなったりすると、これまで大事にしてきた「現物、現場主義」が薄れていくのではないかと憂慮している。情報の共有化はいいが、互いに意見をぶつけ合って何かを創造したり、また全員の意思を統一するには、会って直に議論することが大事であると考えている。

8つの労働組合に、組合活動とそれに関連した情報化技術に対する考え方及び活用の仕方、さらに企業における情報化に対する見方を聞いた。多くは計画中もしくはきわめて部分的な実施にとどまり、実際にネットワーク機能を活用している組合は一つしかなかった。その理由には大きく二つある。一つは会社と組合との独立性の関係から、企業の持つネットワークに組合が簡単には乗ることができないという原則論の問題がある。労働組合が本部や支部間に独自にネットワークを構築するということも今後は考えられるが、費用の面からしてなかなか簡単で

はないだろう。この問題は企業情報のセキュリティーにも関係し、今後、グループ労連のレベルや各企業と労働組合の間で議論されていく問題であろう。

もう一つの理由は、全員の組合員からなる民主的な組織という労働組合の原点から、組合の本来の活動として、「顔を突き合わせての対話」を重視するという姿勢から来ると思われる。

このような考え方は、何でもメールでやればよいという一方の極端な見方に対して、直に会って対話、説得、討論する過程からアイデアが生まれ、またいったん決まった方針に対して全員が集まることによって協力して進めていく力が生まれる、ということを見做すことに対する警戒でもある。この考え方は、先に各職場で聞いたことに通じる面がある。

ただ、労働組合の活動には、連絡事項の伝達や情報交換などタイムリーに行う必要のある活動も多いと思われる。ことに上部団体との連絡や、またグループ内の組合相互間、また本部と離れた場所にある支部との連絡などには、組合の原点を忘れないならば、ネットワーク化によって組合間の情報の共有化や組合活動の迅速性も増すであろう。

その際考慮すべき課題の一つは、組合内部での情報化技術の継続性である。役員の改選があり、せっかく情報化技術に長けた人材が育ってもその人が組合専従でなくなると、とたんに麻痺状態におちいる。これでは、柔軟性に富み、本来相対的に安価であるはずのシステムがひじょうに高価なものとなる。情報化技術に長けた組合職員の採用や教育が必要になる。また、事例にあったように、現状では電子メール以外にもそれぞれ特徴を持った伝達手段があり、遡及効果もケース・バイ・ケースである。これらのベスト・ミックスを考えた上で、電子メール等のパソコン・ネットワークの使い道を考えるべきであろう。

まとめ

インターネット革命や中間管理職無用論も、これらの会社には無縁のようだ。革命のようにいっきに行うのではなく、一つの道具としてその費用対効果を考慮しながら活用をしていく方向である。ゆっくりしたテンポにみえるが、知らず知らずのうちにほとんどの職場で必要な道具になっていくように思われる。

ネットワーク化によって急激な生産性向上はないとしても、時間が過ぎると結構利用して、そのうちに欠かせないものになっていよう。どの企業の役員層も、費用を考慮して業務の改善を伴う生産性の向上を性急に求めがちであるが、実際にはインフラ整備の基本的な所はすでにできている企業が多く、パソコンの追加購入とソフトの開発、従業員への講習など、それほど大きな費用がかかるようには思われないうし、抜本的な業務の改善も起こりそうにない。しかし、情報の共有化、情報伝達の迅速性、場所や時間に縛られない伝達手段として、ネットワーク化の機能は徐々に認識され、使われていくだろう。

一方、総合的な視点が必要な判断業務におけるコンピュータ化の限界、会議や顔を突き合わせた議論の重要性も確認された。今後、ネットワーク技術の使い分けも含めた利用の仕方が、個々の戦場の特性に応じて、また労働組合の活動面において工夫されていくだろう。

補足資料

アンケート表及び回答

1. アンケート単純集計表
2. 自由意見集約

財団法人 中部産業・労働政策研究会

情報化技術の進展と働き方の変化に関するアンケート

アンケート調査へのご協力をお願い

- ・（財）中部産業・労働政策研究会は中京地区の企業労使が発起人となり昭和63年に労働省から認可を受けて設立された研究機関です。主に産業・経済の環境変化による働き方や意識の変化、そして労働運動や労使関係に係わる問題を探り上げて実証的に調査研究活動を行っております。
- ・ご高承の通り、最近のパーソナルコンピュータに代表される情報化技術の進展には目をみはるものがあります。そのような中、事務効率の向上を主な目的として、この地域の各企業においても本格的なネットワークの導入が図られつつあります。
- ・このような状況の下で、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、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、聴き取り調査やアンケート調査を通じて実証的に究明していきたいと考えています。
- ・お忙しい中、誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

ご回答にあたって

- ・回答はすべて設問右横の□の中に、直接数字をお書きください。
設問によっては、選択した番号に○をつけてください。
- ・ご記入後は、回収担当部署の方にお送りください。
- ・このアンケートは無記名式です。会社名をお聞きすることもございません。また全体で3500サンプルを統計処理いたしますので、個人別のアンケート内容が公表されることは一切ありません。
- ・この調査についてご不明な点がございましたら、下記のところまでお問い合わせください。

（財）中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手8-131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

e-mail leh02561@niftyserve.or.jp

担当 福田

佐宗(そそう)

1. 労働意欲と現状の仕事の仕組み

Q1 現在、あなたが担当しているお仕事について、日頃どのようにお感じでしょうか。
以下のそれぞれについて、該当するものを1つずつ選び、その番号をご記入下さい。

1) 仕事量（勤務時間との比較で）：

1. かなり多い 2. 若干多い 3. ちょうどよいくらい
4. 少し余裕がある 5. かなり余裕がある

2) 定型業務と非定型業務の割合（仕事量でみて）：

1. ほとんど定型業務 2. 定型業務のほうが多い 3. ほぼ同じくらい
4. 非定型業務のほうが多い 5. ほとんど非定型業務

3) 仕事の満足感：

1. 大いに満足 2. ある程度満足 3. どちらともいえない
4. やや不満 5. 大いに不満

4) 疲労感：

1. 毎日感じる 2. ときどき感じる 3. どちらともいえない
4. あまり感じない 5. まったく感じない

5) ゆとり：

1. 大いにある 2. まあまあある 3. どちらともいえない
4. あまりない 5. まったくない 6. 仕事にゆとりは不要

Q-1-1

(1)	30.6%
(2)	36.0%
(3)	25.2%
(4)	7.1%
(5)	1.0%

Q-1-2

(1)	7.2%
(2)	18.6%
(3)	20.5%
(4)	37.0%
(5)	16.6%

Q-1-3

(1)	3.4%
(2)	43.7%
(3)	32.6%
(4)	16.4%
(5)	4.0%

Q-1-4

(1)	25.3%
(2)	57.1%
(3)	7.9%
(4)	9.1%
(5)	0.7%

Q-1-5

(1)	1.2%
(2)	24.3%
(3)	22.5%
(4)	41.9%
(5)	9.7%
(6)	0.5%

Q2 あなたが現在のお仕事において、会議、出張等は月に何回程度ありますか。それぞれについて、回数をご記入下さい。

1) 社内会議

(テーマや日時が事前に明らかになっている1時間を超える3人以上のミーティング)

Q-2-1

0回	13.2%
0超～3未満	24.8%
3以上～5未満	21.2%
5以上～7未満	14.1%
7以上～10未満	7.4%
10以上～15未満	11.5%
15以上～	7.7%

2) 会議以外の社内での打合せや報告・面談

Q-2-2

0回	12.0%
0超～3未満	22.9%
3以上～5未満	20.1%
5以上～7未満	13.1%
7以上～10未満	4.1%
10以上～15未満	14.5%
15以上～	13.0%

3) 半日以内の出張

Q-2-3

0回	36.6%
0超～3未満	38.4%
3以上～5未満	12.9%
5以上～7未満	6.7%
7以上～10未満	2.2%
10以上	3.3%

4) 半日を越える出張

Q-2-4

0回	36.0%
0超～3未満	49.0%
3以上～5未満	9.4%
5以上～7未満	3.6%
7以上～10未満	0.6%
10以上	1.3%

Q 3 あなたが勤務時間中に自席にいる割合はどの程度ですか。大体の目安で結構ですから、該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. ほとんど自席にいる
2. 半分以上は自席にいる
3. 自席にいないことの方が多い
4. ほとんど自席にいない

Q-3

(1)	19.4%
(2)	47.6%
(3)	28.0%
(4)	4.9%

Q 4 あなたの勤務時間内において、情報収集・分析、意思決定に要する時間は確保されていますか。感覚で結構ですから、該当するものを1つ選び、その番号をご記入ください。

1. 充分確保されている
2. まあまあ確保されている
3. どちらともいえない
4. 少し足りない
5. かなり足りない

Q-4

(1)	6.9%
(2)	39.6%
(3)	20.4%
(4)	21.2%
(5)	11.9%

Q 5 あなたは、現在担当しているお仕事において行っている資料作成業務についてどう思われますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入ください。

1. 不必要なほど多い
2. 多いとは思うが、これぐらいは仕方がない
3. 別になんとも思わない
4. 資料作成はほとんどない

Q-5

(1)	17.6%
(2)	52.7%
(3)	22.9%
(4)	6.7%

Q 6 あなたの勤務時間中のお仕事の遂行に関して、職場内コミュニケーションはどのような位置付けにありますか。もっとも近いものを1つ選び、その番号をご記入ください。

1. コミュニケーションの良さが仕事のスピード、成果に直結することが多い
2. 仕事に直結することは少ないが、気分的に違う
3. 仕事の性質にもよるが、あまりコミュニケーションは重要ではない
4. 職場でのコミュニケーションはほとんど関係ない

Q-6

(1)	63.6%
(2)	31.0%
(3)	4.1%
(4)	1.2%

Q 7 あなたは、下記の事柄についてどう思われますか。もっとも近いものをそれぞれ1つずつ選び、その番号をご記入ください。

1) 一連の業務において権限と責任を任されて行う度合いが高い自己完結型業務：

1. やり通したという達成感があるので好きだ
2. 自分のペースで仕事が進められるので好きだ
3. 自分の適性にあったものかどうかで評価が異なる
4. 仕事にはかわりないので、なんとも思わない
5. プレッシャーを感じるので嫌だ
6. 連係プレーが好きなので嫌だ

Q-7-1

(1)	31.2%
(2)	24.6%
(3)	33.4%
(4)	6.5%
(5)	3.9%
(6)	0.4%

次ページに続く

2) プロジェクト方式による仕事の進め方：

1. 自分の適性を活かした仕事が多くなるので好きだ
2. 固定的な上下関係に煩わされることが少ないので好きだ
3. 自分の能力を評価してもらった気がしてやる気が増す
4. 職場内の業務と異なったことをするので、気がひける
5. 職場内のはっきりとした上下関係の下で仕事をするほうが良い

Q-7-2

(1)	27.1%
(2)	28.5%
(3)	27.9%
(4)	7.3%
(5)	9.1%

3) サテライト勤務、在宅勤務形態：

1. 賛成 2. どちらかといえば賛成 3. どちらともいえない
4. どちらかといえば反対 5. 反対

Q-7-3

(1)	15.3%
(2)	21.7%
(3)	41.1%
(4)	16.5%
(5)	5.3%

2. 情報化の進展とその効果

Q8 あなたの職場における情報機器の導入・利用状況についてお聞きます。

8-1 あなたの職場でのパソコン（ワープロ専用機除く）の導入状況は、次のどの程度ですか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

Q-8-1

(1)	13.2%
(2)	32.3%
(3)	24.3%
(4)	27.2%
(5)	2.9%

1. 1人で1台 2. 2～3人で1台 3. 4～5人で1台
4. 6人以上で1台 5. なし

8-2 あなたはワープロ、パソコン等を通常の業務において利用したことがありますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

Q-8-2

(1)	5.7%
(2)	27.5%
(3)	30.9%
(4)	20.5%
(5)	15.4%

1. まったく利用したことがない → Q10へ

2. ごくたまに利用する

3. ほとんど毎日、大体2時間以内

4. ほとんど毎日、大体2時間～半日以内

5. ほとんど毎日、大体半日以上

8-3 あなたは職場で主にどの情報機器をお使いですか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

Q-8-3

(1)	27.2%
(2)	63.1%
(3)	9.5%

1. ワープロ専用機 → Q9へ

2. パソコン

3. その他コンピュータ

8-4へ

8-4 主にパソコンをお使いの方にお聞きます。あなたは職場でパソコンを何人の他のパソコン利用者と共用していますか。

1. あなた専用が1台 2. 2～3人で共用 3. 4～5人で共用
4. 6人以上で共用

Q-8-4

(1)	32.0%
(2)	31.9%
(3)	17.5%
(4)	18.4%

Q9 業務でワープロ・パソコン等を、実際にご利用の方にお聞きます。

9-1 あなたは業務においてワープロ、パソコン等をどう利用されていますか。それぞれに該当するものを1つずつ選び、その番号に○を付けてください。

Q-9-1-a

(1)	89.5%
(2)	10.5%

Q-9-1-b

(1)	56.0%
(2)	44.0%

Q-9-1-c

(1)	73.0%
(2)	27.0%

Q-9-1-d

(1)	53.4%
(2)	46.6%

Q-9-1-e

(1)	29.7%
(2)	70.3%

Q-9-1-f

(1)	33.2%
(2)	66.8%

Q-9-1-g

(1)	46.4%
(2)	53.6%

Q-9-1-h

(1)	19.9%
(2)	79.6%

	利用している	利用していない
a) 文書の清書作業	1.	2.
b) 文書の推敲・下書き	1.	2.
c) 表計算、統計計算(処理)	1.	2.
d) データ・ベース作成	1.	2.
e) 製図・描画	1.	2.
f) プレゼンテーション・DTP	1.	2.
g) ネットワーク機能	1.	2.
h) その他()	1.	2.

9-2 あなたは、現在の業務処理との関係において、ご自身のワープロ、パソコン等を使いこなす能力をどの程度とお考えですか。該当するものを1つ選び、その番号入下さい。

Q-9-2

(1)	3.8%
(2)	14.8%
(3)	53.1%
(4)	17.5%
(5)	10.7%

1. 現在の業務を処理する以上に相当高いレベルにある
2. 現在の業務を処理する程度よりも少しレベルの高い業務もこなせる
3. 現在の業務を処理する程度のレベルにある
4. 現在の業務を処理するには若干問題がある
5. かなり不足している

9-3 あなたがワープロ、パソコン等を利用しはじめた主な理由は何ですか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. 会社の方針だから
2. 上司に使うように指示ないし勧められた（勧められそうだ）から
3. 職場の上司が使っているから
4. 職場の同僚が使っているから
5. 利用しないと仕事ができない（できなくなりそうだ）から
6. 仕事の能率向上のため
7. 個人的に興味があった（ある）から
8. その他（ ）

Q-9-3

(1)	5.8%
(2)	3.7%
(3)	0.6%
(4)	2.2%
(5)	35.1%
(6)	39.4%
(7)	11.5%
(8)	1.7%

9-4 あなたはワープロ、パソコン等の利用方法を主にどのように習得しましたか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. 自分でマニュアルなどを見て覚えた
2. 使っているうちに、なんとなく覚えた
3. 同僚・上司・部下などから習った
4. 会社の講習会等で覚えた
5. 会社以外の講習会や教室で覚えた
6. 入社前に習得していた
7. その他（ ）

Q-9-4

(1)	24.9%
(2)	30.8%
(3)	27.0%
(4)	11.2%
(5)	2.3%
(6)	3.4%
(7)	0.5%

9-5 ワープロ、パソコン等の単体での利用にともない、あなた自身の仕事上どのような変化が生じたと思われますか。それぞれについて該当するものを1つずつ選び、その番号をご記入下さい。

Q-9-5-a

(1)	4.1%
(2)	21.2%
(3)	51.9%
(4)	18.0%
(5)	4.8%

a) 仕事量

1. かなり減った 2. 少し減った 3. 変化なし
4. 若干増えた 5. かなり増えた

Q-9-5-b

(1)	23.3%
(2)	47.4%
(3)	26.4%
(4)	2.4%
(5)	0.4%

b) 情報整理

1. かなり簡単になった 2. 若干簡単になった 3. 変化なし
4. 若干難しくなった 5. かなり難しくなった

Q-9-5-c

(1)	18.4%
(2)	51.8%
(3)	24.9%
(4)	4.6%
(5)	0.3%

c) 仕事の処理スピード

1. かなり速くなった 2. 少し速くなった 3. 変化なし
4. 若干遅くなった 5. かなり遅くなった

d) 紙の使用量

1. かなり減った 2. 少し減った 3. 変化なし
4. 若干増えた 5. かなり増えた

Q-9-5-d

(1)	4.4%
(2)	20.8%
(3)	34.3%
(4)	28.0%
(5)	12.4%

次ページに続く

e) 文書作成や清書の依頼をしたり、受けたりすること

1. かなり減った 2. 少し減った 3. 変化なし
4. 若干増えた 5. かなり増えた

Q-9-5-e

(1)	9.3%
(2)	11.3%
(3)	54.2%
(4)	19.3%
(5)	6.0%

Q10 あなたの職場における情報ネットワーク環境、利用状況等についてお聞きます。

10-1 あなたの職場には、ネットワーク機能（LAN、パソコン通信、インターネット等による情報検索、電子メールなど）を利用できる環境がありますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. 社内のほとんどの部署で環境が整っている
2. 職場内では一応整ってはいるが、関係部署との関係で必ずしも十分な環境ではない
3. 職場内には、全く環境が整備されていない

Q-10-1

(1)	22.9%
(2)	55.7%
(3)	21.3%

10-2 あなたは業務においてネットワーク機能を利用したことがありますか。また、利用したいと思いますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. 利用したことがある
2. 利用したことはないが、ぜひとも利用したい
3. 利用したことはないが、できれば利用したい
4. 利用したことはないし、あまり利用したいとは思わない
5. 利用したこともないし、使いたくない
- Q10-4へ
→ Q11へ

Q-10-2

(1)	44.2%
(2)	16.3%
(3)	29.1%
(4)	9.1%
(5)	1.2%

10-3 ネットワーク機能を利用したことがある方におたずねします。あなたは現在業務において、一日平均でどの程度電子メールの受発信（合計）を行っていますか。社内、社外間それぞれについて該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

Q-10-3-a

a) 社内

1. 10通以上 2. 5～9通 3. 2～3通
4. 1通以下 5. 電子メールは使っていない

(1)	6.2%
(2)	11.0%
(3)	29.1%
(4)	35.0%
(5)	18.6%

b) 社外との間

1. 10通以上 2. 5～9通 3. 2～3通
4. 1通以下 5. 電子メールは使っていない

Q-10-3-b

(1)	1.6%
(2)	1.3%
(3)	6.7%
(4)	23.8%
(5)	66.4%

10-4 あなたが業務でネットワーク機能を利用する、もしくは利用したい主な理由は何か。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

- 1. 会社の方針だから
- 2. 上司に使うように指示ないしは勧められた（勧められそうだ）から
- 3. 職場の上司が使っているから
- 4. 職場の同僚が使っているから
- 5. 利用しないと仕事ができない（できなくなりそうだ）から
- 6. 仕事の能率向上のため
- 7. 個人的に興味があった（ある）から
- 8. 通信・情報収集手段として便利だと思った（思う）から
- 9. 人的ネットワークを充実したかった（したい）から
- 10. その他（ ）

Q-10-4

(1)	7.9%
(2)	1.4%
(3)	0.5%
(4)	0.6%
(5)	15.5%
(6)	31.5%
(7)	8.8%
(8)	32.6%
(9)	0.7%
(10)	0.5%

10-5 ネットワーク機能を使った際、もしくは使うことによって生じるメリット、ならびに仕事上の変化についておたずねします。以下の各項目について該当するものを1つずつ選び、その番号に○を付けて下さい。

その通り どちらか どちらか どちらか 全く
賛成 いずれ○ いずれ いずれ× 反対

a) 情報伝達の正確度が増す	1	2	3	4	5
b) 情報伝達が迅速になる	1	2	3	4	5
c) 情報伝達の際の時間や場所の問題がなくなる	1	2	3	4	5
d) 意見や考えを上司に気楽に伝えられるようになる	1	2	3	4	5
e) 意見や考えを部下に気楽に伝えられるようになる	1	2	3	4	5
f) 情報交換の範囲が従来以上に広がる	1	2	3	4	5
g) 情報の個人格差、地域格差を小さくできる	1	2	3	4	5
h) 社内での情報の共有化が進む	1	2	3	4	5
i) 情報収集の手間が省ける	1	2	3	4	5

Q-10-5-a

(1)	28.5%
(2)	41.1%
(3)	27.4%
(4)	2.4%
(5)	0.5%

Q-10-5-b

(1)	53.5%
(2)	35.0%
(3)	10.5%
(4)	0.8%
(5)	0.1%

Q-10-5-c

(1)	45.2%
(2)	38.1%
(3)	15.5%
(4)	0.9%
(5)	0.2%

Q-10-5-d

(1)	6.7%
(2)	18.2%
(3)	62.2%
(4)	9.7%
(5)	3.2%

Q-10-5-e

(1)	6.8%
(2)	16.4%
(3)	63.7%
(4)	9.8%
(5)	3.2%

Q-10-5-f

(1)	34.1%
(2)	46.3%
(3)	18.2%
(4)	1.0%
(5)	0.4%

Q-10-5-g

(1)	23.4%
(2)	39.9%
(3)	33.3%
(4)	2.7%
(5)	0.6%

Q-10-5-h

(1)	42.0%
(2)	43.9%
(3)	12.7%
(4)	1.2%
(5)	0.2%

Q-10-5-i

(1)	29.7%
(2)	42.3%
(3)	25.2%
(4)	2.4%
(5)	0.4%

次ページへ続く

その通り どちらか どちらか どちらか 全く
賛成 いざ○ いざい いざ× 反対

j) 電話の発信回数（時間）が減る	1	2	3	4	5
k) 電話受信および電話の取り次ぎ等による 仕事の中断が減る	1	2	3	4	5
l) FAXの利用回数が減る	1	2	3	4	5
m) 業務書類のコピー数が減る	1	2	3	4	5
n) 手書きメモの作成や受取回数が減る	1	2	3	4	5
o) 業務上での職場外の人との直接接回数が減る	1	2	3	4	5
p) 自宅でする仕事の時間が減る	1	2	3	4	5
q) 全体としての仕事の効率がアップする	1	2	3	4	5
r) その他（ ）	1	2	3	4	5

Q-10-5-j

(1)	15.8%
(2)	34.9%
(3)	43.5%
(4)	5.2%
(5)	0.6%

Q-10-5-k

(1)	16.6%
(2)	34.1%
(3)	44.7%
(4)	4.2%
(5)	0.4%

Q-10-5-l

(1)	22.2%
(2)	40.8%
(3)	33.6%
(4)	3.0%
(5)	0.4%

Q-10-5-m

(1)	21.0%
(2)	36.6%
(3)	35.5%
(4)	1.0%
(5)	0.0%

Q-10-5-n

(1)	16.5%
(2)	40.7%
(3)	38.4%
(4)	3.9%
(5)	0.5%

Q-10-5-o

(1)	7.5%
(2)	27.7%
(3)	56.1%
(4)	7.4%
(5)	1.3%

Q-10-5-p

(1)	2.0%
(2)	5.3%
(3)	76.6%
(4)	12.1%
(5)	4.0%

Q-10-5-q

(1)	16.3%
(2)	53.7%
(3)	28.0%
(4)	1.7%
(5)	0.3%

Q-10-5-r

(1)	12.8%
(2)	13.3%
(3)	71.9%
(4)	1.5%
(5)	0.5%

Q11 あなたの家庭での情報機器の利用についてお聞きます。

11-1 あなたは自己所有のワープロ、パソコン等をおもちですか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. もっている 2. もっていない

Q-11-1

(1)	60.4%
(2)	39.5%

11-2 あなたは家庭において、ワープロ、パソコン等で会社の仕事を処理したことがありますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. かなりある 2. たまにある 3. めったにない 4. 全くない

Q-11-2

(1)	10.8%
(2)	33.0%
(3)	18.6%
(4)	37.5%

11-3 あなたは家庭でパソコン通信・インターネット等のネットワーク機能を利用したことがありますか。また、利用したいと思いますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

- ☐ 1. 利用したことがある
☐ 2. 利用したことはないが、ぜひとも利用したい
☐ 3. 利用したことはないが、できれば利用したい
☐ 4. 利用したことはないし、あまり利用したいとは思わない
☐ 5. 利用したこともないし、使いたくない
- Q 12 へ

Q-11-3

(1)	11.7%
(2)	14.4%
(3)	46.2%
(4)	21.3%
(5)	6.3%

11-4 あなたが家庭でネットワーク機能を利用する、もしくは利用したい主な理由は何ですか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. 利用したほうが会社の仕事がしやすいから（しやすくなりそうだから）
 2. 自己啓発の一つとして
 3. 周囲や世間の人たちが使っているから（使いそうだから）
 4. おもしろそうだったから（おもしろそうだから）
 5. 通信および情報検索の手段として便利だと思ったから（思うから）
 6. 仕事を離れた人的ネットワークを充実したかったから（したいから）
 7. その他（ ）

Q-11-4

(1)	4.9%
(2)	18.5%
(3)	3.2%
(4)	30.3%
(5)	36.3%
(6)	6.0%
(7)	0.8%

3. 情報化と働きやすさ

Q12 職場でのパソコン導入やネットワーク化が進んだ結果、あなたの担当する仕事に変化がありましたか、またあると思われますか。それぞれについて該当するものを1つずつ選び、その番号に○を付けて下さい。

かなり 若干 変わら 若干 かなり
 増える 増 ない 減 減る

a) 定型的な仕事	1	2	3	4	5
b) 創造性を求められる仕事	1	2	3	4	5
c) 専門性の高い仕事	1	2	3	4	5
d) 商談、折衝などの対人的な仕事	1	2	3	4	5

Q-12-a

(1)	2.7%
(2)	15.0%
(3)	53.2%
(4)	23.1%
(5)	6.0%

Q-12-b

(1)	5.1%
(2)	24.8%
(3)	67.2%
(4)	2.5%
(5)	0.5%

Q-12-c

(1)	7.1%
(2)	30.1%
(3)	58.8%
(4)	3.5%
(5)	0.5%

Q-12-d

(1)	1.1%
(2)	7.7%
(3)	81.2%
(4)	9.2%
(5)	0.8%

次ページに続く

かなり 若干 変わら 若干 かなり
 増える 増 ない 減 減る

e) 書類、図面、プログラム作成などの非対人的な仕事	1	2	3	4	5
f) プロジェクト方式の仕事（職場内・外を問わず）	1	2	3	4	5
g) 自己完結性が高い仕事 （一連の業務を責任と権限を任されて行う度合い）	1	2	3	4	5

Q-12-e

(1)	8.8%
(2)	30.9%
(3)	45.4%
(4)	12.4%
(5)	2.4%

Q-12-f

(1)	2.5%
(2)	18.3%
(3)	75.3%
(4)	3.5%
(5)	0.4%

Q-12-g

(1)	3.8%
(2)	21.1%
(3)	70.5%
(4)	4.3%
(5)	0.3%

Q13 あなたを含め、同じ職場の人は、パソコン等やネットワークを利用した仕事の進め方にスムーズに適応している、あるいは適応すると思いますか。該当するもの1つ選びその番号をご記入下さい。

1. うまく適応している（しそうだ）
2. かなり適応している（しそうだ）
3. やや問題がある（ありそうだ）
4. かなり問題がある（ありそうだ）
5. わからない

Q-13

(1)	12.9%
(2)	41.4%
(3)	31.6%
(4)	8.2%
(5)	5.8%

Q14 情報化、ネットワーク化により、職場レベル・個人レベルで、以下のような変化が生じましたか、生ずると思いますか。それぞれについて該当するものを1つずつ選びその番号に○を付けて下さい。

Q-14-職場-a

(1)	3.6%
(2)	51.6%
(3)	38.8%
(4)	5.9%

Q-14-職場-b

(1)	17.8%
(2)	50.4%
(3)	26.5%
(4)	5.3%

Q-14-職場-c

(1)	3.6%
(2)	49.7%
(3)	41.1%
(4)	5.6%

Q-14-職場-d

(1)	14.5%
(2)	50.0%
(3)	28.8%
(4)	6.7%

Q-14-職場-e

(1)	7.0%
(2)	47.9%
(3)	40.3%
(4)	4.7%

Q-14-職場-f

(1)	23.0%
(2)	45.1%
(3)	26.8%
(4)	5.1%

【職場】

それと どちら そうは
 よくある ほしい 思わぬ かわい

a) 職場が明るくなった（明るくなる）	1	2	3	4
b) より積極的に仕事をする人が出てきた（出そうだ）	1	2	3	4
c) 職場のチームワークなり、結束が強まった（強まる）	1	2	3	4
d) 職場内で、人は人、自分は自分との意識が強くなった、なる	1	2	3	4
e) 職場内、とくに上下のコミュニケーションが 従来以上に良くなった（良くなる）	1	2	3	4
f) 他の人の行動や仕事の状況がわかりやすくなった、なる	1	2	3	4

【個人】

そのとおり
よくある

どちらとも
いえない

そうは
思わない

わらない

a) 情報機器が使いこなせないと、取り残されるような不安感にかられた (かられる)	1	2	3	4
b) 情報機器が使えないために、仕事の上で不利益を受けた (受ける)	1	2	3	4
c) 情報機器は使うのが難しそうなので、使う気になれない	1	2	3	4
d) 情報機器の長時間使用によって、眼性疲労や肩こりなどの肉体的な疲労が増した (増す)	1	2	3	4
e) 電子メール等の利用において、言葉がストレートになりニュアンスが伝わらないなどで、誤解を生じた (生じる)	1	2	3	4
f) ネットワーク化により、以前よりも仕事に追われるようになった (ようになる)	1	2	3	4
g) 個人情報などのデータベース化によりプライバシーが侵害されていると感じる (害される)	1	2	3	4
h) 電子メール中心ではコミュニケーションに不十分さや不安を感じた (感じる)	1	2	3	4
i) 何でも電子メールにしないといけないような強迫観念に陥った (陥る)	1	2	3	4

Q-14-個人-a

(1)	51.0%
(2)	25.1%
(3)	22.1%
(4)	1.7%

Q-14-個人-b

(1)	29.3%
(2)	38.0%
(3)	28.9%
(4)	3.8%

Q-14-個人-c

(1)	6.2%
(2)	19.3%
(3)	73.1%
(4)	1.4%

Q-14-個人-d

(1)	61.3%
(2)	24.2%
(3)	10.7%
(4)	3.8%

Q-14-個人-e

(1)	21.0%
(2)	42.2%
(3)	20.5%
(4)	16.3%

Q-14-個人-f

(1)	12.7%
(2)	43.3%
(3)	30.1%
(4)	13.9%

Q-14-個人-g

(1)	15.4%
(2)	38.3%
(3)	34.7%
(4)	11.6%

Q-14-個人-h

(1)	30.5%
(2)	36.2%
(3)	20.3%
(4)	13.0%

Q-14-個人-i

(1)	10.2%
(2)	29.9%
(3)	47.1%
(4)	12.7%

Q15 情報機器の利用やネットワーク化といった情報システムの改革の結果、以下の変化が生じると言われていますが、これについてあなたはどのように思いますか。それぞれについて該当するものを1つずつ選び、その番号に○を付けて下さい。

それと
賛成

どちらとも
いはい

そうは
思いません

a) 「情報の共有化」が進み、市場への対応等が迅速化する	1	2	3
b) 「情報の共有化」が進み、仕事の創造性が高まる	1	2	3
c) 経営情報の公開が進み、経営への関心が高まる	1	2	3
d) 情報が過剰に共有化され、かえって仕事の効率が低下する	1	2	3
e) 各人が情報の出し惜みをし、思ったより「情報の共有化」は進まない	1	2	3
f) 電子メールや電子会議の導入によって積極的に発言する機会が増える	1	2	3
g) 職場でのコミュニケーションが充実し、仕事以外の様々な活動が活性化する	1	2	3
h) これまで疎遠だった上司（部下）とのコミュニケーションが増える	1	2	3
i) 対人的コミュニケーションが減り、仲間意識、一体感が低下する	1	2	3
j) 情報化への適応能力が重視され、 これまでのキャリアを経て蓄積された知識・経験が軽視される	1	2	3
k) 組織のフラット化・簡素化が進む	1	2	3
l) 年功・経験よりも成果を重視する傾向が強まる	1	2	3
m) 企業が人材に関する情報を利用して、 社内外の人材を機動的に編成、活用する	1	2	3
n) 職に関する情報交換が活発化し、転職や副業を持つ個人が増加する	1	2	3
o) 在宅勤務やサテライトオフィス勤務が増える	1	2	3

Q-15-a

(1)	62.5%
(2)	33.1%
(3)	4.3%

Q-15-b

(1)	32.4%
(2)	56.1%
(3)	11.4%

Q-15-c

(1)	32.1%
(2)	54.8%
(3)	13.1%

Q-15-d

(1)	9.3%
(2)	59.9%
(3)	30.7%

Q-15-e

(1)	14.2%
(2)	59.3%
(3)	26.4%

Q-15-f

(1)	20.8%
(2)	57.9%
(3)	21.3%

Q-15-g

(1)	16.9%
(2)	54.2%
(3)	28.9%

Q-15-h

(1)	9.3%
(2)	53.7%
(3)	37.0%

Q-15-i

(1)	20.7%
(2)	53.0%
(3)	26.3%

Q-15-j

(1)	15.7%
(2)	47.2%
(3)	37.0%

Q-15-k

(1)	32.1%
(2)	51.2%
(3)	16.6%

Q-15-l

(1)	39.5%
(2)	46.4%
(3)	14.1%

Q-15-m

(1)	25.9%
(2)	61.9%
(3)	12.1%

Q-15-n

(1)	29.5%
(2)	53.8%
(3)	16.7%

Q-15-o

(1)	41.0%
(2)	44.0%
(3)	15.0%

Q16 今後、ますますパソコン等やネットワークを利用した仕事が増えていくと言われて
いますが、それについてあなたのお考えをお聞きます。

16-1 あなたはパソコン等やネットワークを利用した仕事のやりがいについてどの様
に思われますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

1. 大いにやりがいを感じる	→Q17へ
2. やややりがいを感じる	
3. どちらともいえない	
4. あまりやりがいを感じられない	
5. まったくやりがいを感じられない	
6. わからない	

Q-16-1

(1)	10.2%
(2)	28.4%
(3)	50.2%
(4)	10.0%
(5)	0.3%
(6)	0.3%

16-2 「やりがいを感じる」とお答えの方にお聞きます。その理由は何ですか。
下記の中から最も近いものを2つ選んでその番号をご記入下さい。

- より創造的な仕事ができるから
- 仕事の自己完結性が強まり、自己裁量の余地が増すから
- 仕事が効率的にできるから
- 上司や周囲から評価されるから
- 先進的な新しいイメージが感じられるから
- 情報機器を使用すること自体が好きだから
- その他 ()

Q-16-2

(1)	27.4%
(2)	29.1%
(3)	77.0%
(4)	3.7%
(5)	28.7%
(6)	23.7%
(7)	1.3%

Q17 ネットワーク機能を使いこなすことは、職場の中でどのように評価されている（さ
れる）と思いますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入下さい。

- 適正に評価されている（される）
- 評価されていない（されない）
- 過剰に評価されている（される）

Q-17

(1)	53.8%
(2)	38.3%
(3)	7.8%

Q18 あなたは情報機器の利用やネットワーク化といった情報システムの改革について総
じてどのように思われますか。該当するものを1つ選び、その番号をご記入ください。

- 積極的に推進すべきだ
- 世の中の流れに遅れない程度に推進すべきだ
- 慎重に進めるべきである
- よくわからない
- 推進すべきではない

Q-18

(1)	43.1%
(2)	39.3%
(3)	13.8%
(4)	3.6%
(5)	0.2%

4. フェイス・シート

最後にあなた自身のことについてお伺いします。該当するものをそれぞれ1つずつ選び、その番号をご記入下さい。

F 1 性別

1. 男性 2. 女性

F 2 学歴・専攻

1. 文科系 2. どちらかといえば文科系
3. どちらかといえば理工系 4. 理工系

F 3 年齢

1. 20歳未満 2. 20～24歳 3. 25～29歳
4. 30～34歳 5. 35～39歳 6. 40～44歳
7. 45～49歳 8. 50～54歳 9. 55歳以上

F 4 勤続年数

1. 2年未満 2. 2～4年 3. 5～9年
4. 10～14年 5. 15～19年 6. 20～24年
7. 25～29年 8. 30～34年 9. 35年以上

F 5 所属部門

1. 渉外・広報 2. 総務・人事 3. 財務・経理
4. 営業・購買 5. 電算・情報システム 6. 生産管理・工務
7. その他事務部門 8. 研究・開発 9. 設計・実験
10. 生産技術 11. その他技術部門 12. その他 ()

F 6 役職・資格

1. 一般 2. 係長クラス 3. 課長クラス 4. 部・次長クラス

F 7 職種

1. 一般職 2. 総合職 3. 職種区分なし

F 8 月間の平均残業時間

1. 5時間未満 2. 5～10時間未満 3. 10～15時間未満
4. 15～20時間未満 5. 20～25時間未満 6. 25～30時間未満
7. 30～35時間未満 8. 35～40時間未満 9. 40時間以上

f - 1

(1)	87.6%
(2)	12.3%

f - 2

(1)	33.8%
(2)	9.1%
(3)	11.6%
(4)	45.5%

f - 3

(1)	0.2%
(2)	8.1%
(3)	21.7%
(4)	17.7%
(5)	17.4%
(6)	13.2%
(7)	13.4%
(8)	7.0%
(9)	1.3%

f - 4

(1)	2.4%
(2)	10.3%
(3)	24.3%
(4)	19.8%
(5)	14.9%
(6)	11.5%
(7)	9.4%
(8)	5.9%
(9)	1.4%

f - 5

(1)	1.1%	(7)	7.2%
(2)	12.6%	(8)	8.0%
(3)	4.5%	(9)	14.0%
(4)	10.8%	(10)	10.9%
(5)	6.5%	(11)	10.7%
(6)	10.0%	(12)	3.6%

f - 6

(1)	48.6%
(2)	28.2%
(3)	17.4%
(4)	5.8%

f - 7

(1)	41.0%
(2)	38.6%
(3)	20.4%

f - 8

(1)	19.8%
(2)	12.0%
(3)	11.1%
(4)	9.8%
(5)	7.8%
(6)	7.9%
(7)	5.6%
(8)	6.7%
(9)	19.3%

F 9 貴社の業種区分

1. 電力・ガス業 2. 運輸・鉄道業 3. 自動車製造業（ハイパーカー 含む）
4. 自動車部品製造業 5. 設備・機械・金属製品製造業 6. その他

f - 9

(1)	4.6%
(2)	4.4%
(3)	31.3%
(4)	53.0%
(5)	3.8%
(6)	2.8%

F 10 貴社の従業員規模

1. 1,000 人未満 2. 1,000 ～5,000 人未満 3. 5,000 ～10,000人未満
4. 10,000～30,000人未満 5. 30,000人以上

f - 10

(1)	6.3%
(2)	37.6%
(3)	31.7%
(4)	9.9%
(5)	14.5%

情報化についての自由意見記入欄

ご協力、本当にありがとうございました。この調査結果は平成9年3月に日本労働研究機構に報告の後、平成9年6月に発表となります。

平成 8 年 情報化技術の進展と

働き方の変化に関するアンケート（自由意見集約）

- ソフトの進歩に伴う、ハード機器の追従が大変であり、なかなか許可がもらえない。情報化は管理職が引っ張らないといけない。
- もっと社内での使い方についての講習会等を開いてほしい。
- 効率化としては賛成だが、対人間特にコミュニケーション面では表情や感情が伝わらないのでどうかと思う。
- あまり使用しない人には習得時間や講師の時間に問題あり。社内のコミュニケーションの低下が心配。
- 大変答えやすいアンケートでした。
- 新たな技術と新たな負荷とのいたちごっこ。コミュニケーションも使う人達の問題。意識改革はすぐには出来ないため、まず環境整備から入りがち。
- 情報機器等は道具にすぎない。業務をどう変えるかが問題。アンケート結果で誤解が助長されるのが心配である。
- 電子メールを見ない層への意識づけが必要。紙の一覧性は捨て難い。
- ネットワークのポイントは道具を設置することと使う人の意識を変えるのが必要。
- データベース化により各種情報が身近になった。仕事に活用出来、有効。
- 目的を明確にして進めるべき
- パソコン化と比例して、目の疲れ、肩凝りでしんどい。
- むしろ道具と割り切ってどんな情報スタイルにしたいか決めてから導入すべき。
- 1人1台になれば便利と思う。が時間短縮にならず、より複雑な仕事に向かうのが日本人の性格。
- 情報処理技術者が便利屋にならないか。
- メリットだけでなくセキュリティ問題が危険である。
- 情報化は急激に進展するだろう。定年は65才に引き上げるべき。
- 年に関係なくパソコンを使いこなさなければ時代に取り残されます。
- パソコンの知識があっても本来の仕事はできない。単なるツールであって、仕事の効率化は人の問題です。
- アンケート結果を知りたい。
- 同じ情報が入手できるならコミュニケーションは減る。

- 情報化が進むと必ず背反事象もあるのでしっかりと押さえ実行に移した方が良い。インターネット等まだまだ操作に難があるのでどんどん改善し誰でも簡単に使えるようになってほしい。
- 一つの機器に夢中になって気が付いたらその機器は消滅していたとか新しい機器に変わって互換性がなくなっていたら嫌だが有効性であるなら積極的に取り組みたい。
- 導入は、上司の考え方が大きく左右・組織間を越えた横並びのグループを作る必要がある。
- 新製品開発初期での社内外の情報共有化が重要。企業としては投資問題もありトップダウンの進め方が良いと思う。
- パソコン導入により計算作業定型資料作成業務の時間が大幅短縮された結果思考に重きを置く仕事が増えた。
- 事務所では情報機器最新の環境にメンテナンス作業が頻繁になり情報化の為の新たな戦場が中央から分散した形で増えていくと思われる。
- 情報化は今後確実に発展していく。それをいかに使いこなすかがこれからの企業の発展につながっていく。情報機器は低コストになった。積極的に導入を図るべき。
- 幅広い情報の発信、収集、加工共有化が必要。そのため情報機器の習熟が必要。
- セキュリティや運用面のルールを明確にすべき。
- ネットワーク化を進めるべき。
- フェースツーフェースのコミュニケーションは従来以上に必要。
- 徹底的に使いこなす情報化の為の道具としての道を極めたい。
- 迅速に正確に効率的に処理できる情報機器の利用は米国に追いつくように日本でも今後普及、利用される方向にある。
- 情報化推進をはかる中でプライバシーの保護は絶対。
- あくまでも使うのは人間であり、「意志」が大切。トップが目的と手段を間違えると機能しない。
- 情報機器の実務的教育を年齢別、役職別に量多く導入すべき。
- 電子メールの重要度が職場で異なり、トラブルが発生する。
- パソコンの能力が一定レベルまでは却って時間がかかるのでそれまでは使わせるべきでない。
- 人がOA機器に使われない様にすべきだ。
- 電子メールを全員が利用すればかなりのメリット。又ディスカッションによるヒラメキも重要。
- 情報化が進むにあたり、情報の取捨選択する能力とセキュリティ等システム管理者の能力が重要。

- 情報公開は賛成。但し必要な情報の取捨選択に悩む。
- 情報・報告等パソコン通信から取出す後で主な仕事はやはり人間関係で進めなければならない。
- プライバシーを侵害する情報は公開しない。偽りの情報が流通し過ぎると重要なミスを侵しかねない。
- 機械化して効率が図れる部署と人間系で対処すべき部署を見極めて推進し適用区分を誤らないように。
- CALS 等世界的な規格の統一が必須。これにより世界的な情報化がはかられ、人類の進歩に大きく貢献するものと思います。
- 一人一台のパソコンを自由に利用できる環境を整えないと情報も個人差が生じ、電子メール等やり取りも遅れが生じてしまうのではないか。
- 情報化によって社会のスピードアップ、フラット化は進む。視力低下の懸念あり。
- インターネットにより正確な情報を得て業務に活かす。情報の整理をうまくやり、データを共有化していけば活用の範囲も広がる。
- ネットワーク化により組織を根本から見直す必要あり。ネットワーク利用が本来なすべき業務の改革、改善へ向かうステップに上がらないと企業としては「なんとなく情報技術に踊らされている」だけになってしまう。
- ネットワークの通信網を公共事業として積極的に整備してもよい。
- 今後の知識社会における創造性の発揮のために情報ツールの活用が大きく影響するが、それ以上に一人一人の人生観が大切。これらのバランスが重要。
- 会社の指針を端末まで届ける作業、情報化の展開・評価が難しい。
- ツールなのか仕事なのか認識を誤解する傾向がある。
- とりあえずパソコンを買ったが会社・個人としてどんな仕事・目的に利用しようとしているのかみんなわかっているのか。使い方をもっと検討すべき。
- 人と人の触れ合いが必要な領域もあるので、その部分は忘れず有効な手段として情報化ツールを使っていきたい。
- 情報過多にならない様に。レベルにあった情報処理の導入、適正なハード・ソフトの選択。根本的概念の設置等必要。
- 真の情報化はソフト（人）にあると思われ、そういった面での遅れが著しい。
- 当社は「windows3.1」なので使い難い。
- 過大な情報量の中から正確なものを見つけ判断する能力が必要。
- 情報化は必要と思うが過度に期待をかけすぎていないか。パソコンはツールであると認識す

べき、そこから創造的なものが生まれるのか。本当の意味での固有技術がないがしろにされ、将来日本の製造業が立ちいかなるのではと心配。

- 電子メールや電子会議のメリットもあるが、対人的コミュニケーションが減るというデメリットを考えるべき。
- 意志疎通不足を加味したネットワークの構築が重要。情報機器の処理項目内容について未熟。操作にしても教育されていない為全く使えない人がある。
- 情報の一元化が必要。
- 情報化を過剰に評価すると第2次バブルを起こす心配がある。情報は物造りに役立つ事があっても有形物は造り出されない。
- 情報化時代になるとそれぞれの会社がオンライン化されてデータ授受が迅速になるのでもいいことだと思います。
- レジャー産業のネットワーク化は楽しみながら情報収集が出来るが仕事となると踏み込みづらい。
- 「情報化」は何をどのように活用したいのか明確なビジョンを持ち活用していく事が必要。
- ネットワークを利用、体験したことが無いので良く分からない。
- メールや資料作成など簡略化できることは即やってほしい。低コストにつながってくる。
- 情報化社会に少しでもついていけるよう上手に利用したいと思います。
- 情報化によってもたらされるメリットと同じように、デメリット（個人のプライバシー）の問題についても意欲的に取組んでいく必要がある。
- 日本企業は世界的に見てかなり情報化が遅れている。若年者の意見を取り入れてプロジェクトを作っていくべき。
- 情報メディア・デバイスが広く浸透していった時の予測される問題点を人間工学的・心理学の見地からも今後前倒しに解決しないと取り返しがつかない状況に陥ることもある。
- ネットワーク化のキーとなるのはセキュリティである。
- パソコンの導入等ハード面は進められているがこれを利用したソフト面での進め方が悪いと業務効率の悪化につながる。紙での情報交換で今までうまくできていなければ情報機器を導入してもうまくできない。
- 情報化の目的を明確にし、データベースをどう整備するかが重要。
- メールは便利だが最後は対話が必要。
- 世代、役職に関係なく誰もが程度の知識を持ち、最低限の処理ができて初めて情報化の有効活用になる。機械から逃げて触れもしない上司がいる限り大きな発展は望めない。
- 情報の共有化等使いこなすことは難しく少なくとも10年はかかると思う。

- 電子メールでは感情を損ない業務が進まないこともあると思う。
- 目的や戦略を明確にしてから導入すべき。
- 機械に人間が酷使され人間的な職場環境が排除されないよう望む。
- 交渉など相手の対応によって自分の対応を変化させる必要がある。電子メールで言いばなしで済ませる傾向が出て不満、不安が出る場面が増加。
- パソコンがネットワークにつながっているだけで情報化が進んだと思い込んでいる場合がある。データのやり取り、蓄積を行いながら成長し、ネットワークを利用した仕事の進め方を学ばなければなりません。
- 情報化推進のために職場内にネットワークを構築、維持・管理拡張していくのは大変です。相互扶助の精神が大切。
- 産業活性化のために情報化ツールがもてはやされ消費者はうまく乗せられている。インフラ整備の進まない発展途上国との格差はますます広がる懸念。
- 目まぐるしいスピードで進歩する情報化で、それについていけないと取り残される感じ。
- 情報は送り手の責任である。パソコンネットワークの情報はどの情報を信じるか受け手の責任であるという傾向があり信頼性の高い情報を得るのに苦勞する。品質を高める方策はないものか。
- デメリットを考慮しない情報化ネットワークが進んでいるケースがみられる。パソコン・ワープロの普及に伴い作る書類も増大し、書類作成のためのトータル時間は増えた。
- 適正な情報を取出すには正しい判断力と業務の計画性が必要。人とのコミュニケーションを通じて自分に合ったものを選ぶ環境も効率的に業務を進める上で必要。
- 情報機器は仕事をする道具だが、仕事が出来ない出来ないの判断も難しい。また人間のすること道具のすることをちゃんとわきまえておかないと困ることになる。
- 面と向かって言い難いことをパソコンメールで伝達しているので上司とのコミュニケーションが良くなった。年配の方でパソコンが使えない人も使えるような環境と機器も必要。
- 情報機器やシステムはしっかりと見極め適合したシステムを組織的、社会的に段階を経て実行することが重要。
- あふれる情報の層別、取捨選択が問われる。「情報ストレス症候群」が発生し、「対人不安症候群」や疎外感、一体感低下の危険性も深刻になってくると思われる。
- 情報化を進めることは必要だが進歩が速すぎてついていくのがたいへん。情報の取扱いを上手にしなければ氾濫するばかりで使い方しだいで便利にも不便にもなる。
- 情報化を追い求める結果としてコンピューターが導入されるが、現実として結果（コンピューター導入）が先で、その動機を後から見つけようとするので失敗するのだ。

- 情報は相互に流れてこそ意味がある。
- 過剰な情報化傾向となるのは反対。職場のコミュニケーション不足。
- 情報化は世界の政治・経済・文化のより良い発展のために推進すべき重要な課題。コミュニケーションが益々重要になってくる。
- 効率化には寄与するが、根本的な仕事の進め方まで変わるとは考えにくい。
- 道具の一つ、過剰な期待や不安は不要。
- 仕事のやり方を変えるトリガーである、意識の高まりが必要。
- 情報化が進んでも受け入れる意識がなければ発展向上しない。受け入れる意識が高まり一定のルールを守って運用していけば情報化が進んだ分能率が向上する。
- すぐ近くにいる人に対しわざわざメールを入れてくるのもどうかと思う。
- パソコンネットワークにより情報の共有化が出来る。それが発展していけば中間管理層は従来の業務よりも、専門知識・能力を活かすような業務をする必要がある。
- ネットワークを推進するのは賛成だが、活用するかどうかは個人の自由にすべき。電子メールですべてまかなおうとすると人間関係に血が通わなくなる。
- ネットワークの情報共有化は全員（上に立つ人）が使わないと効果を発揮しない。
- 情報を判断する力、情報を元に考え出す力が問われ真の実力が問われる時代。コンピューターネットワーク技術の進展によって情報が共有化されることにより企業の組織や経営スタイルは進化する。
- 企業内、社会全体の情報化が劇的な進展をする。5年後どのようになっているか不安はあるが基本的によい方向になると考えている。
- 今後ネットワーク化に遅れると情報を受け入れにくくなって企業格差が大きくなってくると思う。早く体制を整えていかなければならない。
- 本当に必要な部分にだけ有効に活用されているケースは少ない。氾濫する情報を整理し有効に活用できる能力や職種が必要となってくる。
- 各企業、政府機関がより多くの情報をインターネット他の情報ツール上で公開するように働きかけたい。
- 個人の役割・機能の構造的転換をもたらしつつある。管理職層は直撃を受ける。
- ムード先行であり、使い方の長所短所を提案すべき。
- 情報の選択、情報の発信に留意する必要がある。
- 間違った情報がネットワークに乗った場合の修正作業や信頼性が問題になる。
- コミュニケーションが減少し、人間のロボット化が進む懸念がある。
- データベース共有の面と電子メールとを同じネットワークとしてアンケートをとるのは迷い

がでる。

- 情報は判断するための材料であって、判断するのは人であるべき。
- 最近ソフトウェア等誰にでも簡単に使えるといった宣伝が多く広まっている為、システム管理者の私にはコンピュータは非常に大変なものとなってきていますが、上司にあまり理解されない。
- 通信コストが高い。個人レベルまで広がらないと本当の情報化社会には至らないと思う。
- ハード能力の低いものは意味がない。個人プレーになる。結果＝評価。秘密事項プロテクトが必要。
- パソコン導入され使われているがいまいち効果が現れていない。
- パソコン化により人との会話が減少するためメンタル的な問題が増える。機械的コミュニケーションと生身のコミュニケーションを旨くつりあいを取る組織的活動が必要。
- パソコンネットワークを使っていかに高いレベルの仕事をするかが問題だ。
- 通信コストをアメリカ並に下げるべき。ネットワークの回線大容量化・技術の教育促進。官公庁の情報公開。
- 今の情報化は情報の氾濫化に向かっているだけではないか。
- 個人情報についてはプライバシーを守ってほしい。情報は慎重に利用すべき。
- ネットワーク化により情報は取り出し易くなるが、本人にその気がなければ結局変わらない。
- 弊社のパソコン導入数はまだまだ少なくこれから更に増やし仕事の能率化をはかり労働時間の短縮を行うべき。
- 相手の不在、在席を問わず連絡できる電子メール。席にしながらの情報収集。ネットワーク化で空いた端末で仕事の続行。仕事で分からない点を外部の人に質問できる。
- 技術革新のスピードが速いので追いついていくのが大変。専門知識よりも利用知識・技術に重点が置かれるようになってきた。
- 企業が今の調子で情報化関連技術に投資し続ければいつか破綻する。重要なのは業務を効率化することであって紙ベースで考えることはいくらでもある。
- インプットをいかにタイムリーに行うかが重要で、パソコン1人1台とすべき。
- 仕事で1日中、パソコンを見るのは嫌だ。上司は余り、関心がなく、特別な評価はない。
- 通信は情報の先走り、信頼に欠ける。
- 情報化、ネットワークの意味が良く分からないので答えにくい。
- 機種の変化が大きいので非常に入りにくい。
- 急速なので高齢者で使いこなせない人もかなり出ると思う。在宅勤務は評価等の問題が多い。
- 残念ながら当社の情報化の進度は遅い。職制クラスで情報（パソコン）化の重要性、必要性

があまり重視されていないから。

- 業務改革は、必須。
- 目的、対象範囲を明確化しないと効果なし。
- 今後パソコンの能力を上げてもっといろいろ使いこなしたい。
- ペーパー管理を止め、情報の共有化、自己管理、検索、インプットのメリットを考えるべき。
- 情報化の全体像が見えない。本当に情報化が成果の効率化に結びつくのだろうか。
- 積極的にすすめるべき。しかし、そのスピードに対する対策と環境整備が必要。
- 情報の共有化は時代の潮流として進展するが、進む情報と進まない情報とに分かれるのでは。
- 情報機器の利用は目的ではなく、手段なので有意義に利用することが大切。
- 情報化のための投資に効果を求めることは愚の骨頂である。なぜ情報化のアンケートに時間がかかるのか。
- 情報化については、積極的に推進すべき。ただし、それにかんする教育などは、より広範囲に行い、あらゆる人が利用できる環境整備が必要。
- 在宅勤務は、突発的なことにすぐに対応できなくなるので行うべきでない。多数で一台のパソコンを共有しているので、あまり多くの時間がとれない。
- 恐ろしく早いスピードで情報化社会の波がやってきているのに、我が社の対応の遅いところに非常に憤りを感じる。
- 情報化に伴い、使用機器は日進月歩で進化してゆくが、情報化を与える人間が、いかに正確に伝達するかが問題となる可能性を秘めている。又、信頼できる情報の見分けかたも、重要となる可能性がある。
- ハードの進化に比べ、使用者の進化、適応がゆがんでいる。
- ツールを活かすには個人の使い方と組織的な運用方法が工夫されねばならない。
- コンピューターは便利な道具と思う。
- 互換性がなく、メモリー等の問題あり。
- 人間性の向上、成長に問題がでてくるのではないか。また、人間、感情の機微が理解できない今の風潮をさらに増幅するのではないか。
- 個人能力次第でインプットが決まる。
- ゲーム感覚で仕事をするのを管理職の人達がどう認識するかがこれからの大きな課題。
- 個人の適性が評価されるのは難しい。プライバシーやハッカーの問題等でインターネットは怖い。
- プライバシーの問題への不安。情報を上手く利用できるかという不安。
- 目的をもって情報処理を利用すべきである。

- 情報処理機器はこれから大いに成長してくるだろうが目的を明確にして、活用していくことが大切。
- 情報化は必要であり、業務の効率化に役立つ。しかし上司には教育が必要。
- 社内で共有できるデータ情報はすべて社員が利用できるようにOA化を進めるべき。
- 自宅にパソコン有り。自分の業務、挨拶状、趣味子どもの教材等を作成。自分の家来のようなもので、いやな仕事も楽しくできる。今後はインターネットをやりたい。
- 便利。
- 流行にとらわれずに。何が必要なかを見極めることが大切。使って便利なものは使えばよいくらいの気楽さが必要。
- 情報の迅速な入手、提供はこれからの企業活動にとって重要。そのために、パソコン等ネットワーク機器の導入、利用は大切だと思う。
- 不必要な情報化、ネットワーク化は個と個のよりあいを減少させ人としての連携を疎遠にしかねない。仮想現実でのみ活躍する適性を持つ人間が増えてしまう。遠くを良く見て対応していきたい。
- 要整備。
- 問題は入力される情報の品質である。情報収集が重要であり、この点に限ってはOA化すべき。
- 情報化は時代の流れ。しかし、設備等の充実も必要。
- 利用したい。
- 危険性に注意。
- 1人一台が前提。
- 情報の検索できる場を公共に作る必要あり。ソフトウェアに関してももっと選択肢が欲しい。
- パソコンは肩が凝る。
- 各個人が適応できるか。知識、経験がどれだけ生かされるようになるか。
- ある程度、インフラの整備ができた時点で判断すべき。
- アンケートの結果を電子情報として送ってほしい。
- 使う人の考え方およびモラルの教育が重要。
- 人とネットワーク化とのバランスが重要。
- 電子メールなどの情報化の持つ両面性。
- 電子メールの果たす役割は大きいと思うが、まだ実際に電子メールに踏み込めていない。
- 現状および今後の展開を積極的に分析するようなアクションが重要であり、その能力を有する人材が必要。

- 会話によるコミュニケーションが不足する。何でも事務的になり、感情が薄れてしまう。
- ハードおよびソフトの使いこなしいかんでは逆に非効率になる恐れがある。つまり、必要な状況下で利用し効率アップにつなげることである。
- 電子メールを導入しているが人間味がないように思う。
- 情報化が進みすぎてパソコンの画面がコミュニケーションの主体となるような環境は冷たいものだとおもう。
- 年令も50才という事で操作方法を学習するのがおっくうで現時点でまったく操作できない。今後もっともっと操作方法がカンタンになってくると思うのでその時には大いに活用したい。人を定型的な業務から解放し、より創造的な業務に多くの時間を与えてくれるものと期待。
- 現在は、ネットワーク化の過渡期であり、質問内容に的確な回答がしにくいものもあった。
- 若い人たちのパソコン等の新しい機械になれる速度は早い。これからは、高い年齢の人でも自然に入っていける様な機能の開発が必要。認証方法等これから最重要の課題となるのではないか。
- 情報システム化はユーザーフレンドリー（使う人がよかったと思う）でなければならない。しかし、それをあまり重視するとシステム化の進みが悪くなる。その辺のかねあいが難しい。いづれにしても、イヤがるひとにムリに押し付けるのは反対です。
- 一般家庭にも普及するといいと思います。
- 個人的にはパソコンを毎日触れる。
- 情報交換や情報の迅速化に役立つ。
- 情報化ツールは業務の中身をより創造的なものにするためのツールであり、従来の業務の効率、生産性だけでは評価できない段階にきています。それだけに、今後は業務の目的をより明確にして勧める必要がある、と考えます。
- 基幹業務やインフラの整備などが忘れられている。
- ブームが先行しすぎてストレスが大きい。
- マニュアルを読んでも難しい。
- 人間関係が阻害される恐れがある。
- 技術を導入しても業務内容の本質が変わるわけではない。
- 情報化は手段であり、情報化による仕事の質的变化こそが大切。
- 眼精疲労などの健康面への配慮。人間性を無視しない職場環境。
- 必要な部署に一齐に導入しなければ意味がない。
- 情報化は仲間意識を高めるのにも役立ち、一体感を高める。
- ハード、ソフトの変更頻度が激しすぎて戸惑っている。

- あくまで仕事のやり方の改善、効率化の手段として認識すべきである。
- 初歩的なQ Aにしてほしい。
- 情報化の話と職場運営的な話とは別次元。
- 情報化の推進と同時に各職場で抱えている問題も並行して解決しなければならない。
- 情報機器は多くの人が適切に使用しなければその効果は半減する。情報化について多くの人に意識づけ、教育を推進していくことが大事である。国の政策としてもっと通信料金を安くするなどの動きを早急に行うべき。
- 電子メールの普及にはまだまだインフラが不十分の状況です。
- 情報化すること自体が問題視されることには違和感がある。情報化を進めることで何をどう変えていこうとするのか合意されている必要がある。何をどうが確かなものでなければ情報化のスピード、サイズ等を設定できるのではないかと思う。
- 情報化の目指すものがいまのところハッキリわからないまま進んでいる状況。また導入の過程において間接部門の要員削減も同時に進んでおりその間作業量が大幅に増えることが懸念される。
- 既存のデータをオンライン化するのが実務レベルの担当者に依存しているため、勤務時間の増大につながっている。
- 情報のセキュリティーの面について、またソフトの向上についてもっと考えるべきである。
- 情報化推進のサポート役として正しいネットワーク化を遂行させていきたい。
- 情報システムの改革の結果、すぐに仲間意識、一体感が低下するとは考えにくい。情報システムの改革を恐れることなく、それぞれの組織の中での話し合い、自分のものにする気持ちが大切。
- 組織の見直しや仕事の進め方を変えていく必要がある。
- システム導入後のアフターケアにもちからを入れてほしい。
- パソコンは単なる道具であるが、利用すべきである。
- すべての会社の人間が使えるようにすべきである。
- 情報を何のためにどう使っていくか、というところがとても弱い。
- ハードをうまく使って仕事を効率化し生活にゆとりを持たせたい。

第9期 研究テーマ

情報化技術革新による事務・
技術職の働き方の変質と労使の対応
— 中京地区における実証的研究 —

発行年月	平成9年6月
発行人	足達 広紀
編集・発行	財団法人 中部産業・労働政策研究会 〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済豊田会館3F 電話(0565)27-2731・FAX(0565)27-2259 e-mail: xlf05774@niftyserve. or. jp http://www.tns.or.jp/sanseiken
印刷・製本	(有) 第一プリント社
