

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あってよい。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が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ぬし、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—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—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、パソコンが多くの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