

要約

ITによる労働環境の変容と新しい組織編成

島根県立大学総合政策学部
近 勝 彦

日本の経済は、この10年間余りまったくいいほど成長していない。何度かの経済回復の兆しは示しながらも、すぐに景気後退を繰り返し、マイナス成長の時期もあった。それはこの10年間の株価の動きをみても分かる。1990年に、いわゆるバブル崩壊が生じて以後、いままって、往時の株価の最高値から、三分の一程度である。それに随う形で、勤労者所得も、この何年間は、むしろ減少ぎみですらある。企業においても、大型の倒産も後をたたない状態であり、リストラクチャリング（企業構造の再構築）も加速しつつある。これは当然に、失業率の上昇を生み出す。現在の失業率は、4.8%で、失業者数は、350万人にも及んでいるのである。

この間、政府も様々な景気刺激策を打ってきたが、その成果ははかばかしいものではなかったといえよう。財政政策としても、過大とも言える公共事業を推進し、金融政策としても、史上まれにみる低金利であるにも関わらず、景気が大きく浮揚しないのが現状である。その拡張的財政政策は、長期債務残高の拡大となり、将来の財政の危機すら囁かれるまでになっている。

そこで、新しい内閣は、「聖域なき改革」を旗印に、日本のいわば戦後経済社会の抜本的なレジュームの改革へと向かうことを宣言している。

その経済社会が停滞する中で、ほぼ唯一成長を遂げつつあるのが、IT関連産業である。この産業は、最近の付加価値増加分のうちで、直接のおよび間接的な部分を含めると、7割にも及ぶのである。まさに、成長セクターである。そして、この産業およびITは、それ自身が後でみるように、急成長・急発展するばかりではなく、他の産業セクター、企業、労働者に多大な影響を与えつつある。

アメリカで議論されるように、「ニューエコノミー」の到来を確信している人々も多数存在している。確かに、日本でも、年間の企業における設備投資のうち、2割程度もITに投資をすれば、何らかの投資効果は生じると考えるのも無理からぬことである。

しかし、IT先進国であるアメリカも、2000年はじめに、いわゆるITバブルが弾け、ハイテク関連株の株価も半分以下になっている。現在は、その調整段階にあるといえようか。

ただ、この10年にも及ぶ景気の拡大状況と、ITとくにインターネット関連のエマージングな成長とは、軌を一にしており、やはり大きな関係があると言えよう。

他方、この間に、労働者間の所得格差が拡大したいと言われている。すなわち、一部の高額所得者層の数および所得増の一方、低所得者層も拡大しており、いわば所得階層の二

極化が進んでいるといえる。

日本でも、所得の分化が生じる可能性は否定出来ない。なぜなら、工業社会で築き上げてきた所得の均一化の原理が劣化しつつあると考えられるからである。また、新しい起業のためには、創業者利益を得られるようにするために、税率の変更も行われている。企業内でも、リストラの一般化により、大企業の雇用維持機能は低下しつつあると同時に、いたずらな雇用の維持は構造改革にはつながらないという見方が急速に広まりつつある。また、IT 産業では、これまでの日本型の経営方式をとらずに、成果主義、実力主義を採用することが一般化している。

これらを一言でいえば、一方では、高額の所得を獲得することを許し、他方、構造調整等のあおりや、完全競争市場的な労働市場によって、より所得が低下する層が出現しつつあるといえよう。

そこで、本論文では、企業組織が IT によっていかに変容し、その労働編成がいかなる原理によって行われるのかを理論的に考察することとしたい。

そのまえに、いかなる経済社会の方向にいま変化しつつあるかを確認してみよう。

まず、内外の歴史的潮流が大転換しつつあるという認識はほぼ誰の目にも明らかとなっている。すなわち、戦後の高度経済成長における成功体験の記憶が強く、従来型のシステムをいわば惰性的・オートノマリーに維持してきたため、大きな潮流とそれぞれの主体、システムの間の不整合が大きくなっているとみられている。90年代はまさに、その行き詰まりを突きつけられる形で長期にわたる景気低迷に直面していると考えられるのである。

このような時代の潮流を直視し、発想を転換して経済社会システムを適応・進化させることができれば、新たなステージにおける大きな発展が可能となると考えられるが、そこには創造のための破壊がまずは必要であろう。

その第一は、いわゆる「規模の経済」から、「範囲の経済」および「ネットワークの経済」に、経済原理を変えることであり、それを発揮できるようシステムを転換することである。そして、そのためには、より具体的には、次の2つの様式に転換することである。

その第一は、多様な知恵・知識が価値を生み出せるシステムへの移行である。物的な豊かさがかかりの程度満たされている今日、人々は個性や多様性を求める傾向を強く示している。また、技術進歩により、供給される財・サービスの対応性も一段と高まっている。今後は情報、プログラミング、デザイン等といった、知識や知恵を新たに創造したり、使いこなしたりすることによって生み出される価値が、経済成長や企業利潤や人々の満足度を高めるための原動力となると考えられるのである。

第二は、ネットワーク型経済システムへの移行である。飛躍的發展を遂げてきたコンピュータ技術は、80年代後半以降企業組織等の面でのダウンサイジングの動きに呼応して、小型化、高速化に加えてネットワーク化へと転換した。90年代に入ってからインターネットの実用化とその急速な普及が、これまでのネットワーク化を急速に進め、情報面で全世界を一つに結び付けている。情報面から全世界を一つに統合する「グローバル情報経済

社会」の形成が大きな潮流となりつつある。

第三は、人口は頭打ちから減少へというデモグラフィックな変化である。明治以降 130 年間で 4 倍増した人口が今後 10 年程度で減少に転じる。人口減少の予想自体が人々に先々活力低下の予感を与えている。また、人口増加の下で機能してきた雇用システム、社会保障制度、都市等のインフラ整備政策等を現行のまま維持することは難しく、今までにない転機が訪れていると考えられる。これは産業や就労の形に大きな影響を与える。

最後に、環境、資源、エネルギーの制約を克服した持続的発展へということである。環境問題が通常の事業活動や日常活動に深く関わる広がりを見せ、資源・エネルギー問題が、経済活動に対する一層の制約要因となっている。従来型の大量生産・大量消費・大量廃棄型システムの延長では、こうした環境問題を解決し社会の持続的発展につなげていくことは困難である。従来型のシステムを転換させ、持続可能な発展を実現する「循環型経済社会」を構築することが世界的に求められているが、アメリカをはじめそのあり方を巡って大きな対立があることも事実である。このような大きな経済社会のフレームの転換に伴って、企業組織も大きな変更を余儀なくされよう。

そして、IT および広義の IT 労働者の増大によって、企業組織は大幅に影響を受けつつある。その第一は、組織規模の縮小化である。なぜ組織は必要であるのかと言う問いは、経営学の主要なテーマでもあるが、近時は、情報の取引コストから説明することが多い。これによると、大規模かつ複雑な商品やサービスの提供には、多くの情報処理が必要であるが、それをおこなうために組織が必要であるとみるのである。そこで、IT によって、このコストが大幅に削減することが可能となりつつある。すると、企業規模は縮小せざるを得ないと言えよう。

とくに、これから示す組織の議論は、組織と情報を考える上で、重要なので、これに絞って議論を展開することにしよう。それは組織の形態に関する議論である。とくに、ヒエラルキーは、組織の基本形である。なぜなら、組織とは、複数の人々がある目的を実現するために協働するための人的な継続的な体系をいうとすれば、その組織には、秩序がなくてはならない。もし、なければ、多くの人々が全体として組織目的を実現することができないか、その実現に多くのコストがかかるからである。

組織と情報との関係を考える場合、多くの視点がありうるがここでは 2 つの面から議論を展開することにしよう。その 2 つとは、第一は、階層性であり、第二は、顧客との接触性である。

ヒエラルキー型は、階層性が高い組織と言える。すなわち、何段階にも上位者がおり、その階層を徐々にクリアする形で、情報が上位者に到達することになる。すなわち、上位者は、情報の濾過装置である。複数の下位者の情報を整理し、集約し、評価してさらなる上位者に伝達するのである。これは、巨大な組織はある意味当然で、それが存在しなければ、膨大な情報処理を上位者がすることになり、実際的には処理不能となろう。

しかし、その濾過装置としての情報の結節点多ければ多い程、情報の廃棄、変容が進

み、結局、重要な情報が見過ごされてしまう確立は高まってしまう。しかも、部下は上司によってその業績が判断されるのであるから、上司の喜ぶ情報のみを傾向的に伝え、そうでない情報は黙殺することはよくあることであろう。このような構造上のバイアスが情報をゆがめてしまうことは十分に考えられる。

それに対して、ネットワーク型の組織は、階層性が低いために、そのような情報のゆがみはヒエラルキー型よりは少ないと考えられる。しかし、もう一度、中間管理職の存在を考えてみると、彼らの情報処理活動によってさらなる上位者の情報処理負荷を下げていると考えるのなら、やはり階層は一概には否定出来ないであろう。これはネットワーク型の欠点でもあり、利点でもあるが、ネットワーク型では上位者の情報量は多くなり、それによる負荷増大により、本業としての付加価値業務がおろそかになる可能性も指摘できよう。

この点、ヒエラルキー型の中間管理者層が、情報伝達と共に、情報創造をおこなっているとすれば、このような人々は組織には不可欠であるとも言えるのであろう。それゆえ、ヒエラルキー型の組織は現代経営学では一般にネガティブに評価されることが多いが、それは一義的にはそうではなく、その現実的運営手法や中間層のパフォーマンスとその設計にかかっていると見えよう。

このように、現代の企業において情報の重要性が増せば増す程、総論としてはヒエラルキーよりはネットワーク型の組織の方に移行すると言えるであろう。

しかし、ネットワーク型組織にも多くの問題点があるが、それを乗り越えていくにはどうすればいいのか考えてみよう。

まず、第一に、これまでのようになにもかも管理するというよりも、下位者に権限や責任を委譲するという、いわばエンパワメントが重要となろう。そうすると、管理者の負荷も大幅に軽減すると考えられる。そのために、ITは強力な力となると考えられる。

第二は、それを実現するためには、個個人がそれをこなせるだけの能力と高い自己規律の精神が必要となろう。他の言葉でいえば、パーソナルマスタリーである。それぞれがある程度の自立的な意思決定能力がなければ権限の委譲は不可能であるからである。

第三は、そのためには、企業のビジョンや戦略的な情報を周知していなければならないであろう。事実上、経営の一端を担うことになるからである。そのためには、情報の共有が欠かせないであろう。情報の共有の重要性が米国で盛んに主張される背景には、このように組織編成の変更があるとみなければならないであろう。ITはこの面に、もっとも力を発揮するシステムといえるであろう。

最後に、個個人の働きの評価方法が変更されなければならないであろう。なぜなら、かなり大きな責任と意思決定が行えるということは、単に、そのような行動をとったというよりも、その行動によっていかなる付加価値が実際に獲得できたかという客観的な業績がより重要になってこざるを得ないからである。日本の企業でも、しだいに業績主義や実力主義がその評価のウエイトを高めつつあるが、それはそのような背景も起因していると考えられるのである。

どちらにしても、組織における大規模な形態と業務プロセスの変更は多くの労働者にとってかなり強いストレスを与えるようになるだろうが、日本の経済社会全体が変わらなければ組織維持も困難になる中、恩情主義に墮することなく、冷静に組織変革にチャレンジするべきであろう。

つぎに、知識創造型の企業組織が志向されている。提唱者のP・センゲが言うように、「競争相手より早く学べる能力、それが競争力を維持する唯一の鍵である。」情報技術（IT）の急激な発達によって膨大な情報が迅速に入手可能になった近年、その中から自らにとって必要な情報を選別し、自分のものとして素早く認知・活用する能力が強く要請されている。しかし、ここで指す「学習」とは、さらに多くの情報を入手するためのものではなく、真に望んでいる結果を獲得するための能力である。その意味において、情報を単に得ただけでは学習ではなく、それを基に自らが試行錯誤を経て目標を達せられたときはじめて「学習した」といえる。膨大な情報の処理と迅速な経営行動が求められる現在においては、学習する人間が組織の中にひとりいるだけでは足りない。厳しい市場競争のなかで生き残るためには、あらゆるレベルの成員が各々のビジョンの実現を目指し、強い意欲を持って学習し続ける組織である。このような、組織全体でコミュニケーションを重ねながら個々人のアイデアをもとに、組織全体としての新しいアイデアを作り上げるという点においては、ナレッジ・マネジメントと類似しているといえよう。

80年代、個人主義ではなく組織力で米国を脅かした日本企業であるが、効率化を重視した経営方針とバブル崩壊後の強引なリストラクチャリングによって、その強みを急速に失いつつある。いま一度原点に立ち戻り、組織成員全員での活発なコミュニケーションを通じて組織学習をし、全社一丸となって数々の難問解決に取り組まなければならない時期にきている。したがって、日本企業はラーニング・オーガニゼーションを注目すべきであろう。そしてこのラーニング・オーガニゼーションを現実化させる力がまさにITなのである。

ただ、NTTの調査によると、日本型の労働編成は大筋ではいままも維持されているという。すなわち、終身雇用を原則として採用し、年功序列的な評価もいまだに残存している。他方、業種や企業においては業績主義に基づいた賃金決定方式も、急ピッチで採用が進んでいるともいえる。また、正社員に代わる多様な採用様式も増加している。そして、労働編成自体はあまり変わらなくとも、大規模なリストラが進行しつつあるのも現実である。

このような、いわば端境期といえるような時期に、ITの導入が進みつつある。それに連動する形で、IT労働者が増加しつつある。

そこで、賃金が下方硬直的でありながら、失業が増大しているという現象を説明する理論として、ニューケインジアンがある。この考え方は、それまでのケインジアンとは異なり、労働者および企業家の合理的な理由により、賃金の下方硬直性や失業が生じることを明らかにする点に新しさがある。ただ、最近の所得の分化傾向や、IT労働者の転職の多さや、IT労働者の賃金水準の高さなどの新しい流れや、労働評価の変更に見られるように、ニュー

ーケインジアンが想定していた前提が大きく変わりつつあることも事実とあろう。

そこで、そのような新しい労働者の出現に対応する考え方を、ニューケインジアン の理論を援用する形で、再考してみたいのである。

ニューケインジアン の議論も多数あるが、その代表的な 2 つの考え方をここでは紹介しながら、この理論では説明がつかないことをどう克服するのかを考えてみたい。まずは、「暗黙の契約理論」をみてみよう。

企業はリスクに対して中立的であれば、長期的な賃金支払いの大きさのみに関心があるから、そのような契約でも受け入れる余地がある。すなわち、労働者の方は、不況のときに大きく賃金受け取りが減少し、好況の時に大きく賃金受け取りが増大するよりは、ある安定した水準の賃金支払いの方を望むと考えられる。

しかし、この理論に対する反論もある。労働者が実質賃金ではなく、貨幣賃金での支払いの安定性を求めるのは、貨幣錯覚を想定しているということであるが、ミクロ的な合理性があるかどうかは疑わしい。また、長期的には労働市場が均衡していることを意味するから、長期的に非自発的な失業が存在することを説明するモデルとなっていないといえよう。

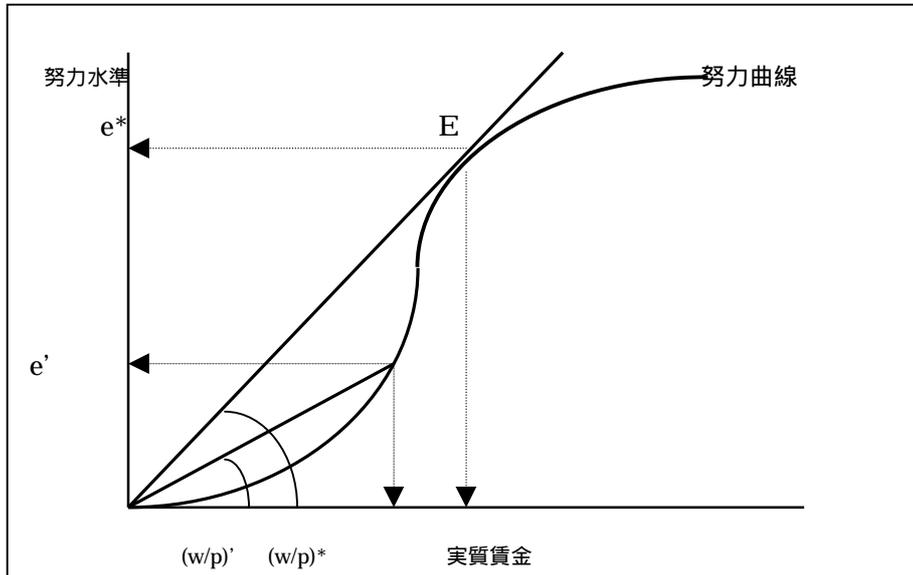
とくに、IT労働者はまず危険回避者であるといえるかという疑問がある。なぜならまず市場が売り手市場であることである（とくに高度情報労働者においては）。次に、危険回避者かどうかは自分が、生産手段をどの程度もっているかどうかということに関係する。これからすると、IT労働者は、自ら生産手段（生産のための知識・スキル）をもち、転職可能性が高いことから回避的でないかもしれない。これは逆にいうと、企業が回避者であるかもしれない。

すると、有能なIT労働者を引き止めるためにはインセンティブが必要であろう。これからすると、賃金格差は大きくなるかもしれない。しかし、大半の情報労働者は、そのようないわば「スター」ではないので、やはり一般の安定性を支持すると考えられる。

それゆえ、インセンティブのつけ方としては、スターとそれ以外とに分けて、賃金決定をすることは考えられるのである。

つぎに、「効率的賃金仮説」と呼ばれるものを考えてみよう。労働者は同じ時間働いても、どの程度まじめに働くかで実質的な労働供給の大きさは異なるだろう。制度的に一定の労働時間働くことが決まっている場合でも、その中身は労働者の努力水準に依存するといえる。したがって、実質賃金を切り下げると労働者の意欲が減退するから、労働市場で非自発的な失業が存在しても、企業にとって賃金水準を引き下げることが有利になるとは限らない可能性がでてくるのである。

図-1 努力曲線と効率的賃金水準の決定



実質賃金が低すぎると、労働意欲が著しく低下するが、実質賃金が高すぎると、また、労働意欲が減退すると共に、個人の努力によっては限界生産性の向上に限りがあるので、努力曲線はS字型の曲線となると考えられる。

ただ、このS字曲線の形状がいかに導けるのかは一義的には決定されない。とくに、情報（知識）労働者であれば、大きなS字の形状を示すといえようか。しかし、同じ情報労働者でも、大きな才能の差が認められるので、その努力はその労働者の年令、性別、熟練度、および知性の高さによって異なると考えられる。

このようなときに、どの点で、実質賃金が決定されるであろうか。たとえば、 $(w/p)'$ のときは、実質賃金一単位の努力水準（平均概念）は、ということとなる。これを次第に上げていくと、E点で最大となり、そのときの努力水準 e^* が限界生産性と一致することとなる。

しかし、努力をしても成果のでない労働者もいよう。彼らには、効率的な努力を期待することはできない。また、個性をかえって排除した標準的マニュアル的な労働を必要とすることすらある。すなわち、同じようなサービス業でも、実は一般サービス業と専門サービス業ではまったく、違う労働編成、労働条件、インセンティブ設計が必要である。

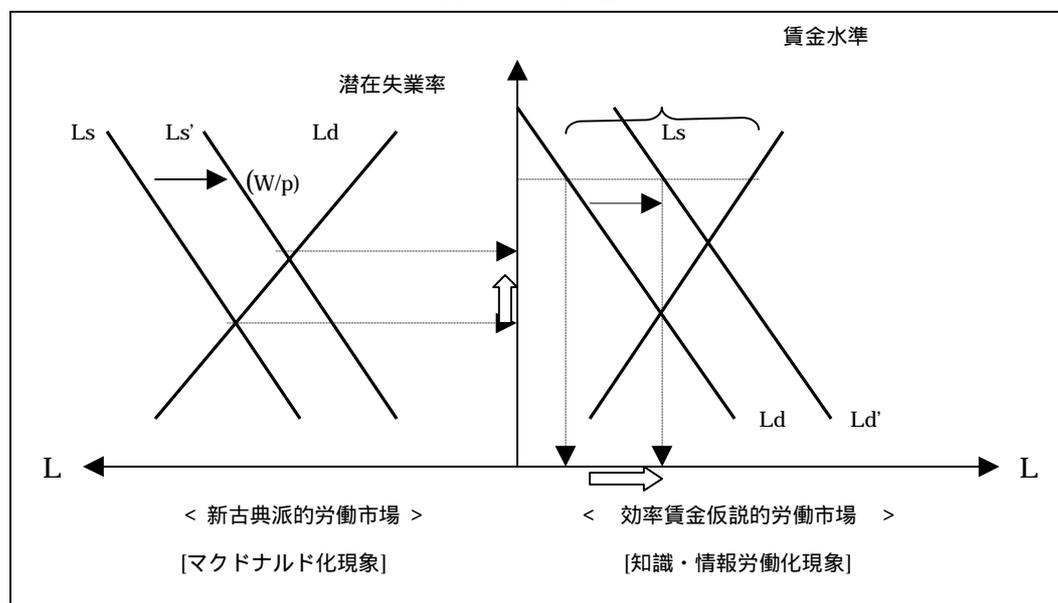
別言すれば、一方でのいわゆる「マクドナルド化現象」といわれるような労働市場もあれば、他方では、効率的賃金仮説が想定するような「専門的労働者市場」も認める必要がある。逆にいえば、これまでの労働市場論に関して大多数の人々が前提としていたのは、工業社会の生産性の原理であった。それが、脱工業化社会となり、その労働者の割合の変化や、労働内容が、単一の市場をスプリットし始めていると考えられよう。

実際、新古典派的労働市場論では、現に、失業者の存在を十分に説明できないといえよう。労働供給と労働需要に応じて、伸縮的に賃金が上下するメカニズムである新古典派が想定する市場であるとするならば、情報労働者（知識労働者）では、インセンティブが低下することが考えられる。そして有能な知識労働者は超過需要ぎみなので、他企業への転出が相次ぎ、企業運営に支障をきたすこととなる。また、労働量の問題ではなく、労働の質がもっとも重要ということとなれば、多くの労働者を採用することではなく、有能な労働者のみの獲得が大きな価値をもつとすれば、かれらには全体的な労働需要とは関係のない、インセンティブ設計が必要ということとなろう。

現実的にも、この不況が長期に続くこの数年をみても、賃金水準は決して低下していない。（情報労働者に関して言うと）

しかし、すでにみたように、新古典派市場で説明がむしろ妥当する局面もある。いわゆるマクドナルド化現象にみられるようなサービス産業労働者の賃金は決して上昇していない。または、名目賃金水準は変わらなくとも、正社員からパート労働者へと切り替えていくとすると、これは実質的な賃金水準の低下と考えることができる。このように、労働内容の標準化、マニュアル化の徹底採用によって、労働供給量を増やす事ができると考えられるのである。

図-2 「2つの市場」と効率的賃金仮説



IT は、いろいろな影響を与えられられるが、デジタルディバイドをもたらし、IT 優位者が先の効率的賃金仮説的市場（右の市場）となり、そうでないものは新古典派的労働市場（左の市場）に入ると考えられる。しかし、IT の技術進歩は大変に早いので、すべての労働者を陳腐化させる力がある。ただ、情報技術の向上は、万人に情報および知識の

普及とその獲得方法の容易さをもたらすので、これまでよりはよりキャッチアップすることができると考えられる。逆にいえば、一部の人々の情報や知識の独占状況は速やかに、解消されるという力を持っているといえるのである。

IT 需要によって、新しい需要が創出されると考えられてきた。しかし、この数年に限っていえば、情報通信産業の労働者は、増加していないのが現実である。この分野は、付加価値の大きさでもすべての産業の中でもっとも大きくなり、労働生産性も高い。とくに、全要素生産性（TFP）は、圧倒的に他の産業と比較して高い。それゆえ、今後は、この産業が、もっと発展をし、様々な職種や仕事を生み出す必要があるだろう。

しかし、ミスマッチによって、容易に、移転できない可能性もある。移転のためには、教育が欠かせず、これまで以上に高等教育がより重要となろう。

または、海外でその需要をみたとすれば、新しい労働力の獲得ともいえ、サイバーな労働編成がより進むと考えられるのである。海外の人々がだれでもが参加できる、開かれた新たな組織編成原理が必要となる。

と同時に、経済のうち、9割近くのシェアを占めるのは、非情報通信産業である。むしろ、この中で働く多数のホワイトカラー労働者（広義の IT 労働者）の情報リテラシーをより高め、情報処理コストを削減するとともに、新しい付加価値をそれぞれの産業・企業で生み出すことが必要である。そのためには、すでにみてきたように、旧来型の組織編成を改め、情報通信システムの力をもっとも発揮できるように、再設計する必要があるだろう。