

# 連合総研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION  
RESEARCH INSTITUTE FOR  
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

## ITの仕事と職場組織に与える影響

財団法人  
連合総合生活開発研究所

---

# I T の仕事と職場組織 に与える影響

---

連合総合生活開発研究所

### (財)連合総合生活開発研究所

連合総合生活開発研究所（略称、連合総研）は、「連合」のシンクタンクとして、連合および傘下の加盟労働組合が主要な闘争、政策・制度要求を推進するうえで必要とする国内外の経済・社会・労働問題等に関する調査・分析等の活動を行なうとともに、新たな時代を先取りする創造的な政策研究を通じて、日本経済社会の発展と国民生活全般にわたる総合的向上をはかる目的で、87年12月に設立、その後88年12月、財団法人として新たなスタートを切った。研究活動は研究所長を中心に、本研究、委託研究などテーマ別に学者、専門家の協力を得ながら進めている。

#### 1. 経済・社会・産業・労働問題に関するシンポジウム、セミナーの開催

##### 〈連合総研フォーラム〉

- 第1回「生活の質向上をめざして」88年11月4日
- 第2回「新成長時代にむけて」89年11月13日
- 第3回「調整局面をいかに乗り切るか」90年11月8日
- 第4回「内需主導型経済の第二段階へ」91年11月1日
- 第5回「人間中心社会の基盤構築にむけて」92年11月4日
- 第6回「内需主導型経済の再構築」93年11月1日
- 第7回「構造調整を超え生活の新時代へ」94年11月2日
- 第8回「日本経済の新機軸を求めて」95年11月9日
- 第9回「自律的回復の道と構造改革の構図」96年11月5日
- 第10回「持続可能な成長と新たな経済社会モデルの構築」97年11月4日
- 第11回「危機の克服から経済再生へ」98年11月4日
- 第12回「安心社会への新たな発展の布石」99年11月2日
- 第13回「活力ある安心社会構築のために」2000年11月15日
- 第14回「デフレからの脱出と日本経済の再生」2001年11月8日
- 第15回「長引く不況、すすむ雇用破壊」2002年11月21日

##### 〈連合総研創立10周年記念シンポジウム〉

- 「雇用・待遇・賃金の近未来と労働組合の選択」「グローバル化の中の労働組合の課題」
- 「労働の未来を考える」等 97年12月3～5日

##### 〈国際労使関係研究会第12回世界会議特別セミナー〉

- 「コーポレート・ガバナンスと産業民主制」99年6月1日

#### 2. 経済・社会・産業・労働問題に関する情報の収集および提供

研究広報誌の発行一機関誌『D I O』(毎月)、および“RENGO Research Institute Report”(年2回)の発行など。

#### 3. 研究報告書の発刊

「活力ある安心社会をめざして」(2000年、第一書林)、「転職の経済学」(2000年、東洋経済新報社)、「労働組合の未来をさぐる」(2000年)、雇用戦略(2001年)など多数。

## I T の仕事と職場組織に与える影響

### 目 次

はじめに	13
「I T の仕事と職場組織に与える影響に関する調査研究」について	14
序 章 I T 化と中国の急成長下における労働の不安	17
1. 企業系列のメリット 17	
2. 長期雇用の仕組みとメリット 18	
3. I T 革命・中国の成長 19	
4. I T 産業における働き方 21	
5. トヨタ型と日産・ルノー型 22	
6. I T 化の不安 23	

### 第1部 アンケート調査編

調査結果の概要 29	
回答者の属性と I T 機器の導入状況 39	

第1章 事業構造改革と I T システム化の職場・職務への影響	49
1. はじめに 49	
2. 事業構造改革や情報化による企業変革 50	
(1) 事業構造改革の進展 50	
(2) 企業情報化と組織変革 51	
(3) 現在の組織変革と職場・職務の変化 52	
3. 事業構造改革と I T システム化の実態とその関わり 54	
(1) 組織変革について調査分析の視点 54	

---

---

(2) 事業構造改革とIT導入の実態	54
(3) ITシステム化が事業構造改革、人事制度改革に与える影響	60
4. 事業構造改革、ITシステム化が職場、 職務やキャリアに与える影響	61
(1) 職場組織の変化	61
(2) 職務内容の変化	63
(3) 事業構造改革とITシステム化による複合的な影響	66
(4) 事業構造改革と将来のキャリア	67
5. 事業構造改革とITシステム化	68

## 第2章 IT化に伴う職場の仕事の変化 73

1. はじめに～問題意識	73
2. 最近の調査研究のレビュー	74
(1) 情報化に伴う職場・組織・仕事の変化	74
(2) 情報化に伴う中間管理職の役割の変化	75
3. IT化に伴う働く時間の変化・職場の仕事の変化	76
(1) IT化に伴う働く時間の変化	76
(2) IT化に伴う個人レベルの仕事内容の変化	80
(3) IT化に伴う仕事内容の変化の規定要因	83
(4) IT化に伴う創意工夫が求められる仕事内容の変化	85
4. おわりに～簡単なまとめと残された課題	87

## 第3章 雇用・仕事不安とキャリア志向 90

1. IT化と雇用・仕事不安	90
2. IT化とキャリア志向	99

## 第4章 IT化・リストラと労働時間 106

1. はじめに	106
---------	-----

2. 労働時間データの特徴	107
(1) 労働時間に関するこの調査の基本的特徴	109
3. I T・リストラによって労働時間は増えるのか減るのか	112
(1) 推定作業に必要な前提の説明	115
(2) I T、リストラ・職場環境関連の説明変数について	116
(3) 労働時間に対する I T、リストラ・職場環境変化の影響	117
(4) 残業時間に対する I T、リストラ・職場環境変化の影響	122
(5) 休日出勤に対する I T、リストラ・職場環境変化の影響	124
4. I T利用と生活時間・家族	130
(1) I T利用で労働時間以外の生活時間のちがいはあるか	130
(2) I T利用と家族構成で労働時間および生活時間のちがいはあるか	132
5. おわりに	133

第5章 I Tリテラシー 次のステップ 137

1. I T操作能力の向上	137
2. I T作業に対する負担感	139
3. I T時代の仕事の特色	142
4. 作業の負担感と仕事の面白さ・仕事の量	146
5. まとめ	149

第6章 精神的健康への影響 151

1. G H Q (General Health Questionnaire) とは	151
(1) G H Q得点分布	152
(2) 信頼性の検討	153
2. 企業における精神的な健康の実態	153
(1) 調査対象者の基本的属性と G H Q の関係	153
(2) 職場・会社に関する属性と G H Q の関係	154
3. 仕事内容や職場・雇用環境の変化の精神的健康への影響	157

---

---

(1) 事業構造改革と精神的な健康度	157
(2) IT機器、ITシステム下での業務処理内容と精神的な健康度	159
(3) IT機器を使った作業と精神的な健康度との関連	161
(4) 雇用・仕事不安、キャリア志向と精神的な健康度	171
4. 仕事・職場と家庭・地域生活と精神的な健康度	174
(1) 生活のさまざまな領域における満足度	174
(2) 仕事と家庭のスpillオーバー	175
5. まとめ	175

## 第7章 労働生活の質と仕事関連の満足度 177

1. 仕事関連9項目の満足度状況と関連項目の統合	177
2. 属性別に見た仕事関連満足度	179
3. 勤め先の会社・職場の状況と仕事関連満足度	182
4. 勤め先のIT導入・利用状況、働き方別にみた仕事関連満足度	184
(1) 勤務形態・労働時間との関係	184
(2) IT導入・利用状況との関係	184
(3) 仕事の変化と満足度	187
5. 仕事関連満足度の高い（低い）労働者の特性	188
6. 仕事関連満足度の規定要因	191
(1) 職場生活満足度への影響	191
(2) 職場外満足度への影響	194
7. 小括	196

## 第2部 ヒヤリング調査編

総論：事例調査によるITによる仕事の変化	201
1. 情報技術（IT）と仕事の関係	201
2. ITによって変わったもの	201

- (1) 業種を超えて見られる現象＝スピード化と正確さ 201
- (2) 事務処理時間短縮による顧客との対話時間増加 202
- (3) 販売管理の精度が向上 203
- (4) 仕入れの効率化 204
- (5) 物流管理の精緻化、迅速化 205
- 3. I T によって変わらないもの 207
  - (1) 量の変化と質の変化 207
  - (2) 人を育てるのは人 208
  - (3) カンピュータ 208
  - (4) 最後は人間関係 209

A 社（電器製造業）ヒヤリング結果 211

- 1. 本社 211
  - (1) 会社の概要 211
  - (2) 会社の事業戦略における I T 活用の位置づけ 211
- 2. 事業所・職場 213
  - (1) 事業所・職場の概況 213
  - (2) I T 活用（導入）状況 213
  - (3) I T 利用の目的 213
  - (4) 仕事の変化（影響） 213
  - (5) 教育訓練 214
  - (6) 個別事情 215

B 社（自動車製造業）ヒヤリング結果 217

- 1. 会社の概要 217
- 2. B 社の考える「I T 化」 217
- 3. B 社の「I T 化」の変遷 218
- 4. 事務部門の「I T 化」－ペーパーレス化 218

- 
- 
- 5. 取引先との関係 219
  - 6. 情報の共有化 220
  - 7. 80年代後半のラインの自動化 220
  - 8. 販売リードタイム 221
  - 9. この数年の変化 221
  - 10. 小括 221

#### C 社（医薬品卸売業）ヒヤリング結果 223

- 1. 会社概要 223
- 2. I T 化の現状 223
  - (1) I T 推進室 223
  - (2) 事務部門の I T 化 224
  - (3) 営業部門の I T 化 224
- 3. 情報端末（旧Y社を中心に） 225
  - (1) 端末の変遷 225
  - (2) 使い方の教育 226
- 4. コンピュータ導入に伴う営業マンの仕事の変化 227
  - (1) 女性オペレーターの削減 227
  - (2) 営業マンの仕事のしかた 227
  - (3) 薬価改定に伴う作業の軽減 228
  - (4) コンピュータ化が進んでも変わらないこと 229
- 5. 営業マンとシステム部の関係 230
- 6. 物流センターにおける I T 化 230

#### D 社（百貨店）ヒヤリング結果 233

- 1. 会社の概要 233
  - (1) 事業概要と人員構成 233
  - (2) 組織体制 233

- 2. I T活用と戦略：I T戦略上最も重要な基盤であるP O Sシステム 235
- 3. 職場レベルのI T化と仕事の変化 236
  - (1) リビング・美術部のバイヤーの場合 236
  - (2) スポーツ用品シーズマート部のバイヤーの場合 237
- 4. I T化の課題 239

E. 社（総合小売業）ヒヤリング結果 241

- 1. 企業と事業の概要 241
  - (1) 企業の概要 241
  - (2) 組織の概要 241
  - (3) 職制と給与の枠組 241
- 2. I T活用と戦略 242
  - (1) 競争環境 242
  - (2) 企業基幹情報システムの改革 243
  - (3) I Tによる主要4分野の改革 243
  - (4) 活用目的と労務管理 244
- 3. 近年の社内でのI T導入の状況 244
  - (1) 社内ネットワーク 244
  - (2) 発注支援システムの活用 245
  - (3) 店舗オペレーション情報のネットワーク上での共有 246
  - (4) 会議体制や伝統的メディアの利用動向 246
- 4. I T導入による仕事と職場、訓練の変化 246
  - (1) 求められるI T技能 246
  - (2) 商品計画と現場業務の実行の分離と効率化 246
  - (3) インターネット・メディア利用と売場作りの情報の共有 247
  - (4) 処遇業績評価への影響 248
  - (5) I Tに関わる教育訓練 248

---

---

5.	現場店舗オペレーションにおける I T 利用	248
(1)	現場店舗の概要	248
(2)	導入売場での I T 活用	249
(3)	技能・職務の変化	249
6.	まとめ	249

#### F 社（運送業）ヒヤリング結果 251

1.	会社概要	251
2.	物流業界の動き	251
3.	F社の物流コンセプトと I T 化	251
4.	国際物流部門における基幹情報システム	252
5.	通関システム	253
6.	ドレージシステム	254
7.	職場の変化	255
(1)	人数・組織	255
(2)	仕事のスタイル	255
(3)	待遇制度	256

#### G 社（情報処理サービス業 [ソフトウェア]）ヒヤリング結果 257

1.	会社の概要	257
2.	会社の事業戦略における I T 活用の位置付け	257
3.	事業所・職場の概況	257
(1)	I T 活用（導入）状況	257
(2)	I T 利用の目的	257
(3)	仕事の変化（影響）	258
(4)	最近の仕事の状況	258
(5)	待遇・業績評価への影響	258
(6)	採用・教育訓練	259

---

---

## 目 次

4. その他 260  
(1) 採用について 261  
(2) アウトソーシングについて 261  
(3) サプライ・チェーン・マネジメント (S C M)・システム導入  
の効果について 261

「情報技術革新と勤労者生活ヒヤリング結果要点」 261  
「情報技術革新と勤労者生活研究委員会」ヒヤリング訪問結果一覧表 263

### 〈付属資料〉

「I T の仕事と職場組織に与える影響調査」調査票 269  
「I T の仕事と職場組織に与える影響調査」基礎クロス集計表 281

### 〈参考資料〉

「最近の研究事例」 295

## <研究委員会構成と報告書執筆分担>

\*順序は、執筆順

主　　査	竹内　宏（竹内経済工房　代表）	(序　章)
委　　員	若林　直樹（京都大学大学院経済学研究科　助教授）	(第1章・事例編E社)
	大木　栄一（日本労働研究機構　副主任研究員）	(第2章・事例編D社)
	鷺谷　徹（中央大学経済学部　教授）	(第3章)
	早見　均（慶應義塾大学産業研究所　助教授）	(第4章・事例編G社)
	竹内三保子（カデナクリエイト　代表）	(第5章・事例編A社)
	前原　直樹（労働科学研究所　所長）	(第6章)
	藤村　博之（法政大学経営学部　教授）	(事例編総論・事例編C社)
	赤堀　正成（労働科学研究所　研究員）	(事例編B社)
	須賀　恭孝（連合　経済政策局長）	
	谷口　元（前連合　経済政策局　部長）	
	柏木　勉（電機連合産業政策部　専門部長）	
	小菅　元生（日本サービス・流通労働組合連合百貨店部会　担当部長）	
研究担当者	茂呂　成夫（連合総合生活開発研究所　主任研究員）	
	篠田　芳範（連合総合生活開発研究所　研究員）	
	中尾　和彦（前連合総合生活開発研究所　主任研究員）	(第7章・事例編F社)

## はじめに

近年、企業活動において、パソコン、インターネット等のIT機器・システムの利用が急速に広まりつつある。こうしたIT化の進展は、労働生産性を向上させる一方で、労働者の仕事の内容や求められる能力を変化させ、仕事のやりがい、疲労・ストレス等に影響を与えつつある。また、経営環境の変化とも関連しながら、そこで働く労働者の量・質、人事待遇制度等にも影響を及ぼすと考えられる。

そこで、本研究では、IT化の進展に伴い、職場や職務、仕事の内容等に変化が起きているのか、また、起きているとすればどのような変化が生じているかを明らかにするとともに、さらに、IT化と事業構造改革やリストラとの関係、およびIT化の精神的健康への影響を分析した。

調査・分析の結果、IT化（ITシステム化・情報ネットワーク化）は、着実に進展しており、その中でも、パソコンの普及は調査対象者の属する企業のほぼ全数に及んでいる。また、IT化は、リストラ、人事制度改革を促進する技術的なプラットホームとなっている側面が見られるとともに、「職務範囲」を拡大させ、「定型的業務」を抑制することが分かった。そして、IT化と精神的健康との関係については、IT作業頻度が高い人やIT作業での負担を大いに感じている人ほど精神的健康度は低くなっている。一方、自己の職業能力が高いと評価している人ほど精神的な健康度は高い。次に、ITリテラシーについては、コンピューターの「読み書き算盤」に当たるデータ入力、ワープロ作業、電子メールの送受信、表計算や図表の作成に関しては、誰にでもできる技能になったといえ、調査対象者の8割以上が「できる」と答えている。そして、職業生活の満足度は、ITネットワークレベルやITリテラシーなどの向上とは直接関係がなく、事業構造改革や人事待遇制度の実施状況、将来不安に影響されている。

最後に、これまでの研究にあたり、竹内宏主査をはじめご協力いただいた各委員に感謝申し上げるとともに、ヒヤリング調査やアンケート調査にご協力いただいた諸団体・機関のみなさまに、心より御礼申し上げる次第である。

平成15年5月

財団法人 連合総合生活開発研究所  
所長 栗林 世

## 「ＩＴの仕事と職場組織に与える影響に関する調査研究」について

本調査研究は、平成12年度～平成13年度連合総合生活開発研究所の本研究として実施したものである。

竹内経済工房の竹内宏代表【元長銀総合研究所理事長】を主査に、下記の委員による『情報技術革新と労働者生活研究委員会』を平成13年3月に発足し、平成13年7月から9月にかけて企業へのヒヤリング調査を実施するとともに、平成14年5月にアンケート調査を実施した。(詳細は、以下のとおり。)

### 1. アンケート調査

#### (1) 調査期間

2002年5月

#### (2) 調査対象および調査の方法

調査対象：一般企業に勤めるホワイトカラー正社員

- ① 連合加盟の産業別組合を通じて抽出された組合員2,025人を対象とした。(ただし、官公労を除いた。)当該産業別組合で各単位組合に調査票を配布し、各単位組合役員が組合員に調査票を配布し、郵送にて返送。

【有効回収枚数：1,106枚(有効回収率：54.6%)】

- ② (株)ダイヤモンド社のデータバンクから無作為に抽出した2,000社の管理職2,000人を対象とした。当該企業の管理職に調査票を郵送・配布し、郵送にて返送。

【有効回収枚数：437枚(有効回収率：21.9%)】

※①、②総計で、4,025人のホワイトカラー正社員を対象

【有効回収枚数：1,543枚(有効回収率：38.3%)】

### 2. ヒヤリング調査

#### (1) 調査期間

2001年7月～9月

#### (2) 調査対象および調査の方法

連合加盟の産業別組合を通じて、各企業の①IT推進部署担当者、②事業所担当者(現場の社員)へのヒヤリング調査依頼を行い、製造業【2社】、卸売業【1社】、小売業【2社】、運輸業【1社】、情報処理サービス業(ソフトウェア)【1社】へのヒヤリングを実施した。

## 序 章

# I T 化と中国の急成長下に おける労働の不安

## 序章　ＩＴ化と中国の急成長下における労働の不安

### 1. 企業系列のメリット

日本の企業組織や雇用・就業形態は、ＩＴ革命と、中国を始めとする東アジア諸国の急速な発展によって、大きな変化を遂げている。多くの企業はこの変化に追いつけないため、収益率が低下し、膨大な借入残高の圧力を跳ね返せず、設備投資意欲を失っている。その結果、日本経済は長期低迷に落ち込んだままだ。

それとともに、大企業を頂点とした垂直的な企業系列や日本の経営が力を発揮できなくなり、雇用環境が大きく変わってきた。それがＩＴ革命による仕事の変化と重なったため、多くの職場で不安が生まれている。

垂直的な企業系列や日本の経営が何故崩壊したかを述べる前に、まず、それが存立できた背景を考えてみよう。1970年代までは、重厚長大産業が成長し、自動車、電機などの機械産業が日本の主力産業になった。

機械の生産には多様な材料・部品が必要だ。最終製品のアッセンブル・メーカーが大企業であり、その大企業は、部品メーカー、加工メーカー、販売店などを系列化することによって、材料・部品の生産から、組み立て、完成品の販売までの全過程を垂直統合した。家電や自動車等の産業ではその典型が見られ、企業で言えば松下、トヨタが強力な縦型の企業系列と日本の経営の代表的な企業だった。

生産から販売までを垂直統合すると、生産過程ごとに独立企業が存在する場合に較べて、次のようなメリットがあった。

まず、第1に、取引交渉に時間をとられたり、いちいち細かい取引契約を結ぶ必要がない。第2に、長期的に取引が行われ、常に技術情報が交換され、必要な場合には、親企業から技術指導が行われるので、信頼性のある製品が正確な時刻に正確な数量だけ納入された。大企業は安定的な生産が可能であり、また在庫を圧縮することができた。

第3に、大企業は最終製品の販売網を支配したので、技術水準が高い部品・材料の専門メーカーを系列の中に囲い込むことができた。つまり企業系列の技術水準を高めることができた。第4に、大企業は材料や部品を内製化すると、需要が鈍化し

---

た時に、在庫負担が大きくなるが、それらを系列企業に依存しておれば、景気変動に伴う経営的負担を分散させることができた。第5に、系列企業は垂直的な企業系列に属している限り、需要が保証された。もし系列から離れると、売り上げが不安定になった。

こうして、大企業が頂点に立ち、膨大な数の部品メーカーや材料メーカーを底辺とするピラミッド型の生産系列が形成された。

## 2. 長期雇用の仕組みとメリット

企業にとって最も重要なことは生産性の向上であり、機械工業では、それは工場現場における従業員の「幅広い熟練」（法政大学小池和夫氏の用語）に支えられて達成された。「幅広い熟練」を機械工の例で説明しよう。熟練した従業員は、機械が故障を起こして、不良品を生産し始めると、すぐに気がつき、直ちに機械を止める。つぎにそうした事故の発生を防ぐために、機械をどのようにメンテナンスすべきかを考え出す能力を備えている。さらに故障を起さないように、機械をどのように改良すべきかを提案できる。最後に前の工程における仕上がり具合と不良品発生との関係や、改良機械を使用した場合に後の工程に与える影響を判断できることである。こういう熟練労働力によって、「改善」が繰り返され、生産性の高い工場生産が行われた。

この「幅広い熟練」を生み出したのが、終身雇用、年功賃金、ボトムアップの経営意志決定、経営者への内部昇進等を特徴とする日本の経営だった。同じ企業にずっと勤めれば、賃金が年功とともに上昇し、退職金が支給されるので、定年まで勤めれば、終身所得が増えた。また、ジョブローテーションにのって、幅広い熟練を獲得できた。

人間は、自分が属しているごく狭い社会における評価が高まれば、働きがいや生きがいを感じるものだ。多くの人が、同じ会社や同じ工場で長く働き、その職場社会における評価を高めたるために、熱心に働き、熟練に磨きをかけ、改善の提案を行った。

ホワイトカラーは、ジョブローテーションによって、会社全体の生産の流れを知

り、企業戦略を立案できる能力を備え、選別競争を繰り返しながら、トップが決まった。

こうして技能や情報が会社の内部に蓄積され、囲い込まれた。また部品・材料メーカーも日本の経営を行っているので、技能、情報、親会社との技術的、人的関係は内部に囲い込まれた。

銀行がこの垂直的な企業集団をささえた。銀行にとって、垂直的に統合された企業集団に属している企業は融資リスクが少なく、永続的な利子収入が得られる絶好の取引先だった。また銀行は融資先企業をグループ化して、グループ企業内取引を増やしたかった。グループ内のA企業に対して融資した資金が、同じグループ内のB企業に、材料等を購入資金として支払われたならば、その資金はA企業の預金から、B企業の預金に付け替えられるだけだ。つまり資金は銀行から流出しないのである。

またグループ企業内の需要はグループ外に漏洩しないような風土が形成されている。同じグループに属している企業の従業員は、例えば、ビールを飲む時には、グループ内のビール会社のビールを飲む。またグループ内企業は株式を持ち合っており、余程のことがない限り、売却しない。企業グループは、それぞれ独自のグループ社会を形成しており、普通の株主は経営に対してほとんど影響力がなかった。経営者は株主よりも、従業員の利益を重視することができた。

こうして、ロイヤリティーが強く、仕事の内容をよくわきまえ、改善に励く従業員が生まれ、垂直的な企業集団が効率的な大量生産体制を築いた。

### 3. IT革命・中国の成長

ところがIT革命と東アジア諸国、特に中国経済の目覚ましい発展によって、この垂直的企業系列と大量生産体制は崩壊しつつある。まずIT技術の発達によって、高級な作業は自動機械に置き換えられた。しかし自動機械を中心とした工場でも、その前後の工程は人手で行うことができる。中国の賃金は日本の20分の1ぐらいであるから、安い労働力と自動機械を組み合わせると、低コストで高品質の工業製品を生産できるようになった。外資はこのメリットに惹かれて、続々と中国に工場進

出した。

中国経済は、外資の進出に支えられて、20年近く10%成長を続けた。沿岸地域では生活が豊かになり、教育水準が上昇した。生活感覚でも品質の重要性を知っており、また工場現場で、生産を改善し、品質を向上できるマンパワーが増えた。日本から機械設備や重要部品が輸出され、それを使って、主要な家電製品、携帯電話、半導体、ファション衣類等が低価格で続々生産された。

韓国は日本等から導入した技術や輸入した機械設備によって、鉄鋼、造船、半導体等の産業が発展し、現在では、日本製に負けない品質をもつ製品を低成本で生産している。自動車産業も目覚ましく発展した。マレーシアは冷蔵庫・電子部品の生産大国だ。タイも家電、自動車、電子部品など多様な工業が成長した。台湾は高級な半導体とパソコンの生産大国だ。

日本の企業はかつては東南アジア諸国に工場を移転していたが、現在では生産拠点が次第に中国に移った。企業はIT技術を駆使して、国内需要の変化に応じて、中国の工場で生産されている製品のモデルを変えたり、生産量を増減したりする内外一体経営が広がった。中国における生産拠点は、当初、アメリカ市場を狙ったが、品質が向上するとともに、日本市場への逆輸入になり、現在では、急速に膨張する中国の国内市場向けの生産に変わりつつある。

日本の垂直的な企業系列は次の諸点で劇的に変わった。

- ①親会社が中国に工場を移転し、それにともなって、主要な部品メーカーなども工場を移した。
- ②部品メーカーなどはスケールメリットをあげるため、海外では系列外企業にも積極的に販売している。
- ③材料・部品の輸入が急増している。また製品の逆輸入が増えた。企業系列が中抜きされた。

こうして、国内における垂直的企業系列の規模が縮小し、また垂直構造の幾つか平面が中抜きされ、そっくり中国に移った。企業系列としての凝縮力はすっかり弱くなった。

その上、バブル経済崩壊後、銀行は膨大な不良資産に苦しみ、企業に融資を続け

る力を失った。また銀行と企業との持ち株関係は希薄になり、銀行が融資と持ち株を通じて企業をガバナンスする力を全く失った。それに代わって、株式市場が企業をガバナンスする機能を持った。株価の推移が企業経営に与える影響が増し、企業は株価が低下すると、間もなくリストラに着手するようになった。

#### 4. ＩＴ産業における働き方

ＩＴ産業が代表的な成長産業になった。最近アメリカではＩＴバブルの後遺症に苦しんでいるが、ＩＴ産業が時代を担う成長産業であることにはかわりない。ところで、ＩＴ産業における企業構造は伝統的な産業のそれと性質が著しく異なっている。例えば、パソコン産業では、まず、中央演算装置（ＭＰＵ）、基本ソフト（ＯＳ）、ルーター、ハードディスク、ディスプレイ等のいろいろなモジュールから成り立っており、それぞれに専門メーカーがいる。この中で、ＭＰＵはインテル、ＯＳはマイクロソフト、ルーターはシスコが独占的な地位を占めており、それらを利用しなければ、パソコンが動かない。またマイクロソフトのＯＳを利用すれば、たくさんのアプリケーション・プログラムを利用できる。それはインターネットのプラットホームのような機能を果たしている。

右の3社は独占的な地位を利用して膨大な収益を上げている。日立やＮＥＣとマイクロソフトの最近の内容を比較すると、日立は従業員数が8倍、売上高が3倍、利益が11分の1であり、ＮＥＣは従業員数が3倍、売上高が2倍、利益が20分の1という状態だ。

3社はパソコンの部品の生産や組み立てには関心をもっていない。それは日本・中国などの東アジアの国にまかしておけばいいと考えている。

ディスプレイ、ＣＤ－ＲＯＭ、スキャナー、キーボード、マウス等、いろいろなパソコン部品は広州市周辺で大量に生産されている。台湾ではオーダーメイドで高級な半導体が生産できる。パソコンの組み立てメーカーは、標準品をインターネット・オークションによって調達し、高級品については、やはりインターネットを使って、最低価格のメーカーを探すことができる。

パソコン業界では、部品、組み立て、ソフトの生産などの工程では、それぞれが

---

---

輪切りにされた水平的分業が形成され、アメリカの企業は最も重要な部門を独占し、付加価値が低い分野が東アジアの企業に任せられている。

パソコンの技術進歩は早いので、企業は他の企業や従業員と、長期的な契約や固定的な関係を結ぶと、新しい変化に応じられなくなる。その都度、契約を結んだ方が有利だ。IBM、デル・コンピューター、エリクソン、シスコ・システム等、世界をリードするコンピューター・メーカーは、ついに工場部門を売却して、新製品開発、新技術開発など高付加価値部門だけを残すだけになった。

アウトソーシングされるのは、製造部門だけではなかった。商品開発、設計、マーケティング、財務、人事教育など、かつて企業の中核部門までそぎ落とし、企業の本体は身軽になった。それによって、技術進歩に弾力的に対応できるだけではなく、資産収益率が上昇した。またアウトソーシングの受け皿の専門企業は、多くの企業から受注するため、専門的な技術水準が高まった。

シリコンバレーの主要な企業は、アウトソーシングを受ける専門企業になった。細かく輪切りにされた水平的分業やアウトソーシングの拡大に応じて、働き方が変わった。同じ企業に長期間にわたって勤める人が減り、人材派遣業から短期的に派遣される人、企業の新しいプロジェクトを転々と移動する人、自宅で注文を受け、パソコンでそれをこなす人などが急増している。

一流の人材が人材派遣業に専門家として登録され、派遣先で技能を磨いた。またプロジェクトを渡り歩いて、技能の幅と人的関係を広げた。

日本のIT産業は東アジア諸国の追い上げにあい、経営危機に立っているので、輪切りにされたアメリカ的な水平的分業の方向に急ピッチで進みそうだ。

## 5. トヨタ型と日産・ルノー型

現在、自動車産業では、垂直的統合方式と水平的分業方式とが激しく争っている。日本の自働車工業の強さは、まず終身雇用制によって、幅広い熟練を備え、優れた労働力を大量に抱えていたことだ。また親企業から末端の部品企業まで、長期的な取引関係を結び、技術的に深い関係を築いた。

自動車の生産では、部品間の性能のバランスが重要である。例えば、自動車の耐

久走行距離が50万キロに設計されていれば、すべての部品が50万キロに絶える性能を備え、かつコストが低いことが重要だ。もしジョイントがその性能を出せなかつたならば、ジョイント・メーカーは、特殊鋼メーカーやセット・メーカーの研究開発陣と協力して、もっと耐久性がある鋼を開発しなければならない。それが難しかった場合には、車体や他の部品を軽くして、ジョイントにかかる負担を軽減して、耐久性を向上させる。それが不可能であれば、設計変更であり、期待は設計陣にかかるてくる。

自動車産業では、こうしたセット・メーカーと部品メーカー・材料メーカーとの「技術の摺り合わせ」が重要だ。トヨタやホンダはピラミッド状に統合している部品メーカー群だけではなく、販売、市場調査、設計等の部門や工場現場との摺り合わせが優れているので、圧倒的な強さを發揮している。

日産は、工場や系列部品企業が各地に分散している上に、経営の失敗があつて摺り合わせ技術が向上しなかった。日産の新社長ゴーン氏は系列部品企業を整理し、水平的分業の考え方を導入した。彼の考え方を整理すると次のようになる。自動車部品の専門メーカーの技術水準が向上し、多くの部品は標準化した性能を持つようになった。また大型部品メーカーは、部品を組み合わせたモジュール製品を生産できるようになった。したがって、自動車メーカーは、オークションによって最も安いモジュールや部品を購入すべきであり、垂直的な部品メーカー群を抱えるとコスト高になる。トヨタと日産との競争における優劣は日本の企業組織に大きな影響を与えるそうだ。

## 6. ＩＴ化の不安

多くの大企業は、膨大な銀行借入金を抱え、また長期に渡る景気低迷によって収益率が極端に低く、成長分野に対する思い切った設備投資を実施する力を欠いている。職場の不安は、まず企業が生き残りを賭けて、工場を海外に移転したり、リストラを実施する可能性があることだ。日本の経営の基盤が崩壊しているので、リストラに対する社会的抵抗は消えた。

幅広いＩＴ化が、経営危機に臨んだ企業の組織再編成の一環として実施された。

---

---

工場だけではなく、事務のIT化が急速に進み、社内のデーターやノウハウがオンライン化されて、データベースに登録された。従業員はそのデーターやノウハウを引き出すだけではなく、顧客開拓、新製品の開発、生産性の向上にも利用させようと言うわけだ。

また、サプライ・チェーン・マネージメント（SCM）が、大規模に導入された。組み立てメーカーは社内だけではなく、部品メーカー、系列加工メーカー、販売系列を含めた関連企業が、すべての受発注の実績・計画、在庫状況、販売実績・計画等の情報を共有する。勿論海外の系列メーカーを包含するシステムを意図している。

SCMの狙いは、最終製品の売り上げ実績を見ながら、組み立てメーカーだけではなく、関連メーカー全体の生産、在庫手当、部品や原材料の発注、資金繰りなどを最適な状態に置くことだ。生産計画、部品や原材料の受発注計画は毎月、或いは数ヶ月ごとにつくられるので、在庫負担が軽くなるはずだ。つまり、トヨタのカンバン方式をIT化によって、実施しようと言うわけだ。

企業系列は情報によって結ばれているだけであり、技術的、資本的関係を結ぶ必要がない。標準的な品質の材料や部品を安く供給できるメーカーであれば、企業系列に参加できるはずだ。

また企業のどの部門もIT化によって結合され、連動して動いている。従業員はIT化された空間で働いている。しかし、現在では、多くの人はIMode、ナビゲーター等によって、生活上、ITに慣れている。従業員のなかには、インターネットを通じた募集に応じて入社した人が多いだろう。大学では、先生と学生の連絡はeメールだ。もはや従業員は、職場のIT化に対する抵抗感がないに違いない。それどころか、IT化による生産性の向上を心地よく感じているだろう。

また、企業はIT化の他に、企画、市場調査、ビジネスモデルの開発、設計、ソフト開発、人事・採用、経理等、コンピューターを大規模に利用する部門をアウトソーシングしたり、派遣職員に依存する企業が増えてきた。また工場の生産ラインの一部をそっくり派遣社員に任せる企業が多い。なお、今後、規制が緩和されれば、人材派遣業者は中国から、3年契約ぐらいで、低廉な労働力を調達するだろう。またコンピューターソフトの開発など高級な仕事では、すでに中国の一流大学卒業者

が日本企業に就職し、その数は増えている。

どの産業でも、垂直的な企業系列の関係はIT化による情報の共有に変わった。また企業の内部でも仕事の流れは、アウトソーシングによって、輪切りにされ、水平的分業に変わっている。多様な分野でアウトソーシングの受け皿となる新しい企業が成長している。企画、ビジネスモデルの作成、ソフト開発、設計などの分野では、優れたコンピューター技術者が中心となっている小規模企業が成長している。また人材派遣業は現在の代表的な成長産業になった。

IT関連産業では、こうしたアウトソーシングの受け皿になる企業が増え、技術的に優れた企業は、水平的分業のなかで、付加価値率が高い部門に特化しようとする。

多くの企業の従業員はIT化に対して次のような不安を抱くだろう。

- ①IT化によって、仕事が定型化してくる。それに慣れた頃には、アウトソーシングされたり、派遣職員の担当に移されたりして、また新しい仕事に挑戦しなければならない。
- ②IT技術に習熟していたとしても、将来、専門スタッフを多く持つソフト開発会社などはアウトソーシングされたり、別組織になるかもしれない。
- ③IT技術の進歩が早いので、絶えず努力をしなければ、取り残されるという不安がある。
- ④絶えず、パソコンに向かっているので孤独感がある。

しかし、会社の仕事用のパソコンを使って、友達にeメールで連絡したり、情報交換できるので、一心地入れられる。また自宅で仕事ができるようになったというメリットもある。

# 第 1 部

## アンケート調査編

## 調査結果の概要

◇ IT化は、事業構造改革、人事制度改革を促進させるとともに、 ◇  
「職務範囲」を拡大させ、「定型的業務」を抑制する！

### 【調査結果概要のポイント】

- 高いパソコン導入率：ほぼ全数が「パソコン使用」、約9割弱が一人一台使用（図表1）
- IT化は、着実に進展：ITシステム化；平均3.01点、情報ネットワーク化；7割でWAN（図表2）
- 現代のITシステムは、リストラ、人事制度改革を促進する技術的なプラットフォームとなっている面がみられる。（図表3）
- 業務のITシステム化や情報ネットワーク化は、職場の組織変化に影響しているようであった。（図表4）
- ITシステム化により「職務範囲」は拡大し、「定型的業務」は抑制。（図表5）
- IT化が進展している企業ほど、「データや資料の解析、企画・立案なども仕事」や「仕事の手順、時間配分などを自分で決めることができる仕事」が増えている。（図表6）
- IT化との直接・間接の関連を有しつつ進展する事業構造改革の様々な取り組みは労働者の将来不安に少なからず陰を落としている。（図表7）
- 自宅でも仕事関係のメールを読み書きする人は、労働時間が長くなっている。人員削減があった企業に勤めている人は労働時間が長くなっている。（図表8）
- コンピューターの「読み書き算盤」に当たるデータ入力、ワープロ作業、電子メールの送受信、表計算や図表の作成に関しては、誰でもできる技能になったといえるだろう。（図表9）
- 統計解析、プログラミング、システム管理や構築は、極めて作業量が少ない。（図表10）
- IT作業頻度が高い人やIT作業での負担を多いに感じている人ほど精神的な健康度は低くなる。一方、自己の職業能力が高いと評価している人ほど精神的な健康度が高い。（図表11）
- 会社の経営状態が良く、勤務場所や職務内容に変更がない、正社員が増大幅に増加していると回答した人は、精神的に健康度は高い。また、仕事の面白さ、自分の裁量・判断する仕事、仕事の範囲、仕事のスピードが増加した人は、精神的に健康度は高いが、定型的な仕事が増加した人は、精神的に健康度は低い。（図表12）
- 7項目で<満足>が6割を超え、総じて満足度は高い。（図表13）
- ITネットワークレベル、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価は、職場生活満足度に直接的には影響していない。（図表14）

## 《調査の実施概要》

### 1. 調査目的

近年、企業活動において、パソコン、インターネット等のIT機器・システムの利用が急速に広まりつつある。こうしたIT化の進展は、労働生産性を向上させる一方で、労働者の仕事の内容や求められる能力を変化させ、仕事のやりがい、疲労・ストレス等に影響を与えつつある。また、経営環境の変化とも関連しながら、そこで働く労働者の量・質、人事処遇制度等にも影響を及ぼすと考えられる。そこで、IT化の進展に伴い、職場や職務、仕事の内容等に変化が起きているのか、また、起きているとすればどのような変化が生じているかを明らかにするとともに、さらに、IT化と事業構造改革やリストラとの関係、IT化の精神的健康への影響をGHQ (General Health Questionnaire) を用いて分析を行う。

### 2. アンケート調査

#### (1) 調査時期

★ 調査期間：2002年5月

#### (2) 調査対象および調査の方法

調査対象：一般企業に勤めるホワイトカラー正社員

①連合加盟の産業別組合を通じて抽出された組合員 2,025 人を対象とした。(ただし、官公労を除いた。) 当該産業別組合で各単位組合に調査票を配布し、各単位組合役員が組合員に調査票を配布し、郵送にて返送。

【有効回収枚数：1,106 枚 (有効回収率：54.6%)】

②(株)ダイヤモンド社のデータバンクから無作為に抽出した2,000 社の管理職 2,000 人を対象とした。当該企業の管理職に調査票を郵送・配布し、郵送にて返送。

【有効回収枚数：437 枚 (有効回収率：21.9%)】

※①、②総計で、4,025 人のホワイトカラー正社員を対象

【有効回収枚数：1,543 枚 (有効回収率：38.3%)】

### 3. ヒヤリング調査

#### (1) 調査時期

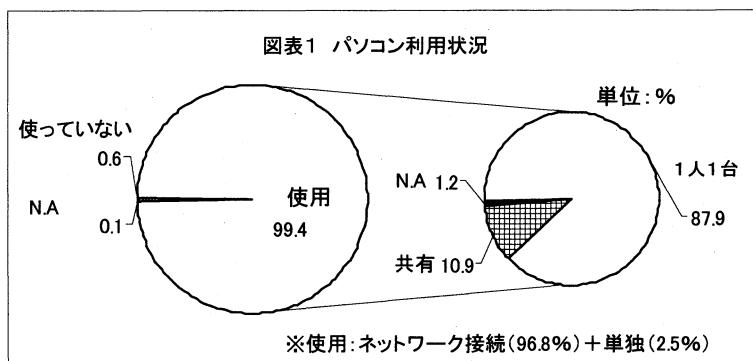
★ 調査期間：2001年7月～9月

#### (2) 調査対象および調査の方法

連合加盟の産業別組合を通じて、各企業の①IT推進部署担当者、②事業所担当者（現場の社員）へのヒヤリング調査依頼を行い、製造業【2社】、卸売業【1社】、小売業【2社】、運輸業【1社】、情報処理サービス業（ソフトウェア）【1社】へのヒヤリングを実施した。

## <アンケート調査結果>

○高いパソコン導入率：ほぼ全数が「パソコン使用」、約9割弱が一人一台使用。(図表1)  
 99.4%が「パソコンを使っている」と殆どの回答者の職場においてパソコンが導入されている。また、そのうち、ネットワークに接続されているパソコンは96.8%であり、単独使用のパソコンは2.5%とわずかとなっている。また、「パソコンを使っている」と回答した者のうち、「自分専用のパソコン」と回答した者は87.9%、「自分以外の職場の人も使う（共用）」と回答した者は10.9%と約9割弱の人が一人一台パソコンを使用している。



○IT化は、着実に進展：ITシステム化；平均3.01点、情報ネットワーク化；7割でWAN。(図表2)

業務のITシステム化を相関しているものどうしを整理して5点満点で尺度化すると、平均3.01点であった。そして、情報ネットワーク化の水準を見ると、7割以上の調査者の企業で、事業所間ネットワーク(WAN)が整備されており、高度なネットワーク環境であった。

**図表2 職場の情報化**

職場の情報システム化尺度（5点満点）		平均 3.01点
	合計	100.0
職場のネットワーク化 (比率%)	本社だけでLANができている	4.7
	本社や各事業所ごとにLAN	20.5
	本社と各事業所がネットワーク化されている（WAN）	43.6
* N.Aを除く	海外事業所や国内子会社・関連会社ともネットワーク化	31.3

\* 1：情報システム化（「電子メール」、「電子裏議システム」、「スケジュール管理・会議室予約」、「IT端末を利用した出張、日当の本人精算」、「売上、在庫などの社内データベースへのアクセス」）は、5点満点尺度に計算し直した。

Q14：①電子メール(97.0%)、②掲示板などによる社内情報の伝達(87.7%)、③スケジュール管理、会議室予約(79.8%)、④売上、在庫などの社内データベースへのアクセス(48.6%)

○現代のITシステムは、リストラ、人事制度改革を促進する技術的なプラットフォームとなっている面がみられる。(図表3)

ITシステム化の高水準グループでは、不採算部門の整理、他社との合併・統合、買収、内部事業部門再編が行われる傾向にある。また、システム化の高いグループでは、業績主義的改革や雇用延長、退職金改革が行われる傾向にある。つまり、業務のITシステム化の高さは、企業内外を視野に入れた内部部門の整理・統合や他社買収を促進しており、業績主義的な改革の実施をしやすくしている。ただ、情報ネットワーク化の水準と事業構造改革、人事制度改革の実施には関連はあまりなかった。

図表3 情報化の組織変革への影響（クロス表分析結果要約）

		ITシステム化		情報ネットワーク化	
		高水準グループ／低水準グループ		事業所間WAN／事業所内LAN	
		影響	相関	影響	相関
事業構造改革	会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖	高水準グループと正の相関	0.069(**)	無相関	
	他社との合併、他社事業部門との統合	高水準グループと正の相関	0.113(**)	事業所間WANと正の相関	0.062 (*)
	他社または他社事業部門の買収	高水準グループと正の相関	0.125(**)	事業所間WANと正の相関	0.097(**)
	企業内の事業部門の再編成	高水準グループと正の相関	0.142(**)	事業所間WANと正の相関	0.067 (*)
	希望退職募集や解雇による人員削減	無相関		無相関	
	上記のようなことはなかった	無相関		無相関	
人事制度改革	能力主義のウェイト増大	高水準グループと正の相関	0.047(**)	無相関	
	業績主義ウェイトの増大	高水準グループと正の相関	0.127(**)	無相関	
	年俸制	高水準グループと正の相関	0.141(**)	無相関	
	定昇の縮小・停止・廃止	無相関		無相関	
	賃金カット	高水準グループと負の相関	-0.075(**)	無相関	
	退職金のポイント制や基礎給見直し等	高水準グループと正の相関	0.101(**)	無相関	
	60歳以降の雇用延長・定年延長	高水準グループと正の相関	0.075(**)	無相関	
	人事待遇制度の変更はない	無相関		無相関	

\* 1:ITシステム化は、ITシステム尺度(5点満点)で、平均3.01点を境に高水準と低水準の2グループに分けた。

\* 2:情報ネットワーク化は、事業所内と事業所間のネットワーク水準で分けた。

\* 3:クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\* は5%で、\*\* は1%水準でそれぞれ有意なこと。

\* 4:クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\* 5:職場組織への影響は、10%以上の被調査者が体験したものに限定した。

Q 8 :①会社の分割、不採算部門の縮小・廃止・事業所の閉鎖(54.6%)、②企業内の事業部門の再編成(53.5%)、③希望退職募集や解雇による人員削減(33.2%)

Q11 :①賃金・昇格等における能力主義ウェイト増大(51.9%)、②賃金・昇格等における業績主義ウェイト増大(47.1%)、③定期昇給の縮小・停止・廃止(31.4%)、④賃金カット(30.7%)

○業務のITシステム化や情報ネットワーク化は、職場の組織変化に影響しているようであった。

ITシステム化やネットワーク化の水準の高い企業では、職場の分割や新職場の設置がやや高い傾向が見られた。(図表4)

図表4 情報化の職場組織への影響(クロス表分析結果要約)

職場組織への影響	職場の分割 他の職場との統合 事業所の新設 新職場ができた	ITシステム化		情報ネットワーク化	
		高水準グループ／低水準グループ		事業所間WAN／事業所内LAN	
		影響	相関	影響	相関
高水準グループと正の相関	0.097(**)	事業所間WANと正の相関	0.068 (*)		
無相関		無相関			
無相関		無相関			
高水準グループと正の相関	0.122(**)	事業所間WANと正の相関	0.081(**)		

\*1:ITシステム化は、ITシステム尺度(5点満点)で、平均3.01点を境に高水準と低水準の2グループに分けた。

\*2:情報ネットワーク化は、事業所内と事業所間のネットワーク水準で分けた。

\*3:クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準で有意な関連。

\*4:クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\*5:職場組織への影響は、10%以上の被調査者が体験したものに限定した。

Q9:①他の職場との統合(56.4%)、②職場の分割(37.3%)、③新しい職場ができた(28.5%)、④組織変更はなかった(19.5%)、この事業所が新設された(6.4%)

○ITシステム化により「職務範囲」は拡大し、「定型的業務」は抑制。(図表5)

IT化が進展している企業ほど、「仕事の範囲(職務領域)」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっている。また、「定型的な仕事」が抑制された反面、「創意工夫が求められる仕事」や「自分で裁量・判断する仕事」が増える。

図表5 IT化に伴う個人レベルの仕事内容の変化

単位:点、人

	定型的な仕事	創意工夫が求められる仕事	打ち合わせ・ミーティングなど人と直接会う仕事	文書、図表の作成などの仕事	一人でする仕事	仕事の面白さ	自分で裁量・判断する仕事	仕事の量	仕事の範囲(職務領域)	仕事のスピード	雑務	合計		
			得点	得点	得点	得点	得点	得点	得点	得点	得点	得点		
合計			3.05	3.90	3.73	3.30	3.44	3.17	3.79	3.82	3.98	3.72	3.43	1,543
IT活用度・小			3.17	3.87	3.74	3.34	3.48	3.09	3.72	3.72	3.88	3.63	3.43	397
IT活用度・中			3.06	3.86	3.68	3.32	3.47	3.17	3.77	3.79	3.96	3.69	3.42	772
IT活用度・大			2.89	4.04	3.84	3.24	3.37	3.28	3.93	4.01	4.15	3.87	3.45	352

\*得点=「かなり増えた」×5+「いくらか増えた」×4+「あまり変わらない」×3+「いくらか減った」×2+「かなり減った」×1を(総数-不明)を除した値

- IT化が進展している企業ほど、「データや資料の解析、企画・立案なども仕事」や「仕事の手順、時間配分などを自分で決めることができる仕事」が増え、これに対して、「資料の図表、レイアウト、色彩の調整などを行う仕事」が減少している。(図表6)

図表6 創意工夫が求められる仕事の内容

	行ト資 う、料 仕色の 事彩図 の表 調、整 なイ どア をウ	とな がど 事で き自 手順 仕で 事決 時め る配 こ分	企 デ 画 ・タ 立 や 案 資 料 な ど の 解 仕 析 事	そ の 他	N A	回 答 数	
合計		4.1	27.7	61.5	4.8	2.0	1,007
IT活用度・小		5.8	26.3	58.4	6.2	3.3	243
IT活用度・中		4.2	27.0	61.7	5.2	1.8	496
IT活用度・大		2.4	29.8	63.9	2.8	1.2	252

\* 得点=「かなり増えた」×5+「いくらか増えた」×4+「あまり変わらない」×3+「いくらか減った」×2+「かなり減った」×1を(総数-不明)を除した値

- IT化との直接・間接の関連を有しつつ進展する事業構造改革の様々な取り組みは労働者の将来不安に少なからず陰を落としている。(図表7)

事業構造改革の進展度と4つの将来不安との相関をとると、いずれも1%水準で有意という結果であり、とくに「出向・転籍・降格の可能性」について強い相関がみられた。組織変更状況については事業構造改革などの相関は認められず、「出向・転籍・降格の可能性」のみに1%水準の有意な相関がみられた。人事処遇制度改定については、すべてについて1%有意水準での相関が認められ、特に「収入が減っている(減りそうだ)」との強い相関が認められた。

図表7 事業構造改革等と「リストラ等の不安」状況との相関

	会社の将来に 不安がある	出向・転籍・降格の 可能性がある (身分が不安定)	失業の不安がある	収入が減っている (収入が減りそう だ)
リストラ実施種類数	0.139 **	0.163 **	0.111 **	0.131 **
組織変更種類数	0.031	0.089 **	0.037	0.024
人事処遇制度改定種類数	0.085 **	0.137 **	0.088 **	0.145 **

\* Pearson の相関係数、\*\*は1% 水準で有意

Q24:「あてはまる」+「ややあてはまる」の割合

①会社の将来に不安(73.6%)、②収入が減っている[減りそうだ](58.6%)、③出向・転籍・降格の可能性がある[身分が不安定](52.6%)、④失業の不安(34.5%)

○自宅でも仕事関係のメールを読み書きする人は、労働時間が長くなっている。人員削減があつた企業に勤めている人は労働時間が長くなっている。(図表8)

IT関連と労働時間の関係は、図表処理の仕事が多い人の労働時間は長くなるが、その他の場合は短くなることが多い。ただし非IT仕事だけをやっている人は労働時間が20分ほど短く、逆に自宅でも仕事のメールをやる人は労働時間も長くなってしまう。

リストラと労働時間の関係については、会社分割、不採算部門の縮小、事業所の閉鎖をおこなっている場合や収入減があった場合は、労働時間は短くなっている。人員削減をした場合、労働時間は9分程度長くなっている。

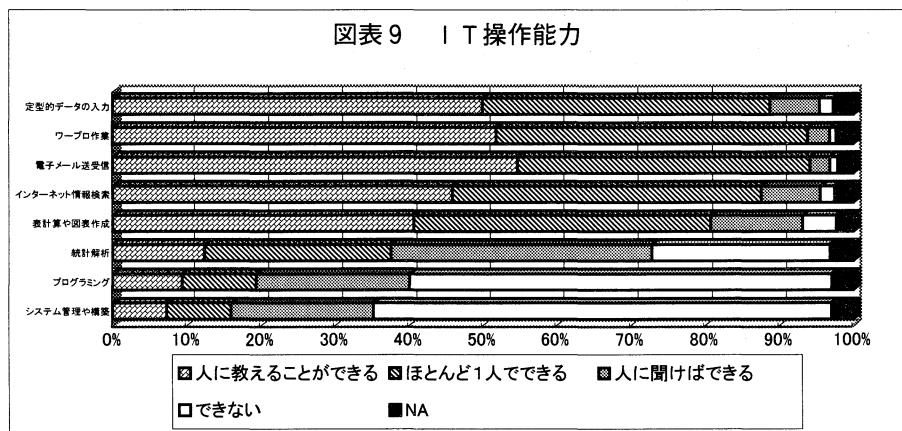
職場環境の変化では、始業時刻が早くなかった企業は変わらない企業よりも労働時間が長く、終業時刻が早くなかった企業は労働時間が短くなっている。文書作成や図表の仕事が減ると労働時間が短くなっている。また、仕事がつまらなくなると労働時間が長くなる。自己裁量の仕事が増えた場合は、労働時間が短くなる。ただし、仕事の範囲が広がった場合、労働時間は長くなる。よくいわれているようにIT化で仕事の範囲が広がるようであれば、労働時間が長くなることにこの経路で影響を与えていることが考えられる。

図表8 労働時間に対するIT・リストラの影響

IT関連変数を説明変数に加えた回帰分析					リストラ・職場環境変化関連変数を説明変数に加えた回帰分析				
No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均	No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均
33	自宅メール総数	-0.017	-3.03	5.67	32	事業所閉鎖ダミー	-0.154	-1.83	0.55
35	自宅仕事メール数	0.036	3.53	1.49	34	人員削減ダミー	0.166	1.85	0.34
45	統計処理独立ダミー	-0.237	-1.78	0.40	42	3年前より早く始業ダミー	0.450	3.95	0.16
68	表計算仕事多いダミー	0.249	2.09	0.53	44	3年前より早く終業ダミー	-0.491	-3.80	0.13
76	プログラム多ダミー	-0.479	-1.89	0.10	45	3年前より遅く終業ダミー	0.452	4.53	0.33
86	非IT仕事少ない	-0.332	-2.11	0.90	58	文書図表作業減るダミー	-0.327	-2.33	0.10
					66	面白さかなり減るダミー	0.381	2.11	0.06
					67	裁量仕事かなり増ダミー	-0.423	-2.89	0.21
					68	裁量仕事増ダミー	-0.212	-2.03	0.45
					71	仕事量増ダミー	0.529	3.69	0.25
					74	仕事範囲かなり増ダミー	0.422	2.82	0.29
					75	仕事範囲増ダミー	0.297	2.65	0.46
					79	雑務かなり増ダミー	0.225	1.70	0.16
					86	収入減ダミー	-0.182	-2.00	0.6
労働時間(従属変数)の平均					労働時間(従属変数)の平均				
									11.25
推定の標準誤差					推定の標準誤差				
									1.242
自由度修正済決定係数					自由度修正済決定係数				
									0.373
F比					F比				
									7.415
説明変数の数					説明変数の数				
									86
サンプルサイズ					サンプルサイズ				
									1,146

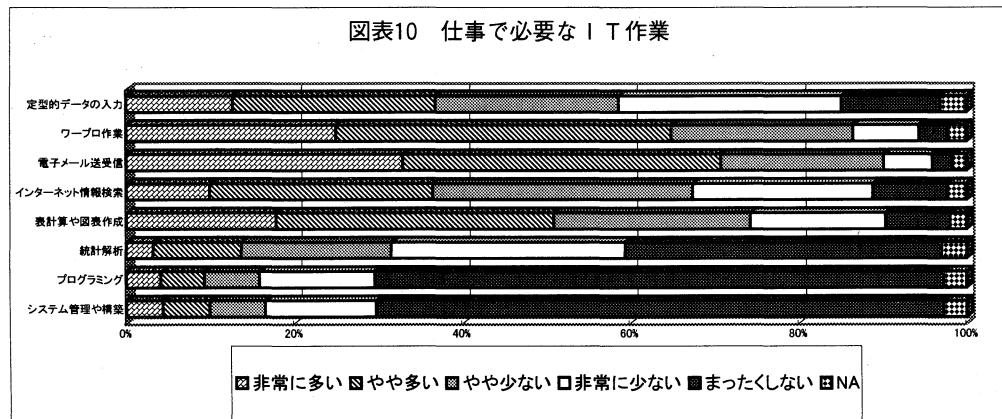
○コンピューターの「読み書き算盤」に当たるデータ入力、ワープロ作業、電子メールの送受信、表計算や図表の作成に関しては、誰でもできる技能になったといえるだろう。(図表9)

「データ入力」「ワープロ作業」「電子メールの送受信」については、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」と答えた人は、9割以上に達している。「インターネットの情報検索」「表計算や図表の作成」についても8割以上、人に聞けばできるまで含めれば、9割以上に達している。一方、「統計解析」「プログラミング」「システム管理や構築」については、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」と答えた人は半数を下回っている。



○統計解析、プログラミング、システム管理や構築は、極めて作業量が少ない。(図表10)

仕事で必要なIT作業量について、「統計解析」では、仕事で使っている人は「非常に多い」「やや多い」「やや少ない」までを含めても全体の3割強、「プログラミング」「システム管理や構築」にいたっては、2割に満たない。



○IT作業頻度が高い人やIT作業での負担を多いに感じている人ほど精神的な健康度は低くなる。一方、自己の職業能力が高いと評価している人ほど精神的な健康度が高い。(図表11)

「IT作業頻度得点」が高くなるにつれ、GHQ得点も高くなっている。「IT作業負担得点」が高くなるほど、GHQ得点も高くなり、IT作業で負担を多いに感じている人ほど精神的な健康度合は低い。自己評価が高くなるにつれGHQ得点は低くなり、自らの職業能力の評価が高い人ほど精神的健康度合が高い。

図表11 GHQ得点とIT作業／非IT作業における「能力」・「頻度」・「負担感」、職業能力自己評価との相関分析の結果

		GHQ-20 Likert scoring	IT作業 能力	IT作業 頻度	非IT作業 頻度	IT作業 負担感	非IT作業 負担感
IT作業頻度（問18）	R	<b>0.059 *</b>	0.676***				
	N	1,391	1,428				
IT作業負担感（問19）	R	<b>0.175***</b>	0.185***	0.341***	-0.049		
	N	1,411	1,447	1,437	1,479		
職業能力自己評価（問20）	R	<b>-0.126***</b>	0.153***	0.129***	0.129***	-0.041	0.115***
	N	1,470	1,476	1,459	1,543	1,479	1,543

\*: p<.05; \*\*: p<.01; \*\*\*: p<.001; R:相関.N;サンプル数

○会社の経営状態が良く、勤務場所や職務内容に変更がない、正社員が増大幅に増加していると回答した人は、精神的に健康度は高い。また、仕事の面白さ、自分の裁量・判断する仕事、仕事の範囲、仕事のスピードが増加した人は、精神的に健康度は高いが、定型的な仕事が増加した人は、精神的に健康度は低い。(図表12)

図表12 精神的な健康度合が高い人と低い人の特徴

	精神的健康度合			
	高い	平均GHQ得点	低い	平均GHQ得点
経営状態	ずっと黒字で好調	20.48	収支トントン程度	23.11
勤務場所の変更	変更なし	21.13	変更あり	24.03
職務内容の変更	変更なし	22.17	変更あり	23.27
正社員	3割以上増加	20.98	3割以上減少	23.75
仕事内容の変化				
定型的な仕事	若干減少	21.41	かなり増加	24.47
仕事の面白さ	かなり増加	17.89	かなり減少	29.88
自分の裁量・判断する仕事	かなり増加	21.82	若干減少	25.07
仕事の範囲（職務範囲）	若干増加	21.99	若干減少	28.27
仕事のスピード	若干増加	21.49	若干減少	28.00

\* GHQ得点：得点低い→精神的健康度良い、得点高い→精神的健康度悪い

調査対象者全体（1,470名）の平均得点：22.4点

○ 7項目で<満足>が6割を超える、総じて満足度は高い。(図表13)

「家族・家庭生活」への満足度がもっとも高く、次いで「同僚や部下からの評価」の満足度も高い(8割前後が<満足>)。一方、「賃金・労働時間など労働条件」への満足度がもっとも低く(<不満>が過半数)、「地域活動」では<満足>がかろうじて半数を上回っている。

図表13 仕事・職場生活関連事項への満足度

(%, 点)

	非常に満足	やや満足	やや不満	非常に不満	N.A.	<満足>	<不満>	満足度スコア
A 仕事の内容	10.8	55.3	25.7	4.9	3.2	66.1	30.7	2.74
B 賃金・労働時間など労働条件	6.2	39.9	37.4	13.2	3.4	46.1	50.6	2.40
C 空調、騒音等の職場環境	15.2	48.5	27.0	6.0	3.4	63.7	32.9	2.76
D 職場の対人関係	13.5	59.6	20.8	2.9	3.3	73.0	23.7	2.87
E 会社の自分への評価	8.6	54.1	29.2	4.8	3.4	62.6	34.0	2.69
F 同僚や部下からの評価	8.9	69.3	17.5	0.6	3.7	78.2	18.1	2.90
G 家族や家庭生活	28.9	52.3	13.9	1.6	3.3	81.2	15.5	3.12
H 趣味・レジャー等余暇	18.8	45.9	27.5	4.5	3.4	64.7	32.0	2.82
I 地域での活動	4.1	49.1	36.0	6.5	4.2	53.3	42.5	2.53

\* <満足>は「非常に満足」+「やや満足」。<不満>は「非常に不満」+「やや不満」

満足度スコアは、非常に満足=4、やや満足=3、やや不満=2、非常に不満=1として平均値を計算。

○ ITネットワークレベル、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価は、職場生活満足度に直接的には影響していない。

事業所における「職場分割」があった場合は満足度にマイナスに影響している。人事処遇制度で「業績主義ウェイトの増大」「年俸制」があった場合はプラスに、「定昇の縮小・廃止」「確定拠出型企業年金制度導入」があった場合(有意性はやや低いが)は、満足度にマイナスの影響を与えていている。また、会社の将来不安の「ある」人は職場生活満足がマイナスに、収入減不安の「ない」人はプラスになっている。GHQ(精神面の全般的健康指標)で訴え率の高い人は、職場生活満足度も低い。それ以外では、ここ数年の仕事の変化が「仕事の面白さ」を増やす方向の場合は満足度を引き上げているが、「仕事量」増や「文書・図表作成の仕事」増となっている場合は、満足度を引き下げている(Q22の選択肢スケールが他と逆になっているので土符号が逆になっている)。(図表14)

図表14 職場生活満足度の規定要因(ロジット分析)

(満足=1、満足でない=0)

説明変数	$\beta$	$Exp(\beta)$
問9-1 職場の分割(Yes=1)	-0.620 ***	0.538
問11-2 業績主義ウェイトの増大(Yes=1)	0.461 ***	1.586
問11-3 年俸制(Yes=1)	0.474 **	1.607
問11-7 定昇の縮小・停止・廃止(Yes=1)	-0.306 *	0.736
問11-10 確定拠出型企業年金制度(Yes=1)	-0.566 *	0.568
問24A 会社の将来不安(「ある」=1)	-0.461 **	0.630
問24D 収入減の不安(「ない」=1)	0.423 **	1.527
問22D 文書・図表作成などの仕事( " 5段階)	0.249 **	1.283
問22F 仕事の面白さ( " 5段階)	-0.730 ***	0.482
問22H 仕事の量( " 5段階)	0.489 ***	1.630
問29 GHQスケール(訴え率の低い→高い順に5段階)	-0.277 ***	0.758

\* 計算方法は、強制投入法。「満足」=339人、「満足でない」=667人(職場満足度3.0未満)

モデルによる予測値の実際の「満足」/「満足していない」の正答率: 74.2%

$Exp(\beta)$ はオッズ比: 例えば、「賃金・昇格等における業績主義ウェイトの増大」は、それがなかった人よりも、職場生活満足度が1.59倍高くなることを現す。

有意水準: \*\*\*<0.01、\*\*<0.05、\*<0.1

## 回答者の属性とIT機器の導入状況

### 1. 回答者の属性

#### (1) 性別、年齢、配偶者の有無、最終学歴

第1表に回答者の性別、年齢、配偶者の有無、学歴の分布を示す。

性別については、男性92.3%、女性7.3%と圧倒的に男性の比率が高い。

年齢は、男性では、30代（46.1%）、50代以上（24.4%）、40代（19.5%）、20代（7.9%）の順で多い。また、男性は、年代の偏りが少ないが、女性は20代（33.6%）、30代（56.6%）で約9割を占めている。

配偶者の有無については、男性で、配偶者あり（84.6%）、配偶者なし（11.7%）と8割が配偶者を有しているのに対し、女性では、配偶者なし（46.9%）、配偶者あり（44.2%）とほぼ均衡している。

最終学歴は、男性では、大学卒[文系]（32.9%）、大学卒[理系]（27.6%）、高校卒（21.4%）が多くなっている。一方、女性では、短大卒（31.9%）、高校卒（23.9%）、大学卒[文系]（19.5%）が多くなっている。

第1表 回答者の性別、年齢、配偶者の有無、最終学歴

(%、人)

	性 別			年 齡					配偶者の有無			回答数 (人)
	男 性	女 性	N.A	20代	30代	40代	50代 以上	N.A	あり	なし	N.A	
計	92.3	7.3	0.4	9.8	46.7	18.4	22.7	2.3	81.5	14.2	4.3	1,543
男性	100.0	—	—	7.9	46.4	19.5	24.4	2.2	84.6	11.7	3.7	1,424
女性	—	100.0	—	33.6	56.6	6.2	3.5	—	44.2	46.9	8.8	113

	学 歴										回答数 (人)	
	中学校卒	高校卒	専門 学校卒	短大卒	高専卒	大学卒 [文系]	大学卒 [理系]	大学院卒 [文系]	大学院卒 [理系]	その他		
計	0.4	21.6	3.5	3.4	2.9	31.8	26.2	0.3	8.6	0.2	1.1	1,543
男性	0.4	21.4	3.1	1.2	3.1	32.9	27.6	0.4	9.0	0.2	0.8	1,424
女性	—	23.9	8.0	31.9	—	19.5	9.7	—	2.7	—	4.4	113

## (2) 勤務先の業種、正社員数、職種、職位、就業年数、勤務形態

回答者の勤務先企業の業種は、製造業[その他]（33.6%）、製造業[機械組立]（18.7%）、製造業[素材]（15.3%）、卸・小売業、飲食店（6.5%）、運輸業（6.2%）、情報処理ソフトウェア（5.6%）、金融・保険・不動産業（5.1%）の順で多い。（第2表）

勤務先の企業規模（正社員数）については、回答者の半数（53.7%）が、正社員数3,000人以上の大企業に勤務している。一方、正社員数300人未満の中小企業に勤務している回答者は、3.3%に過ぎない。（第2表）

第2表 回答者の勤務先業種、正社員数

（%、人）

	業種													回答数 (人)	
	建設業	製造業 (素材)	製造業 (機械組立)	製造業 (その他)	電気・ガス・熱供給業	運輸業	通信業	卸・小売業、飲食店	金融・保険・不動産業	情報処理ソフトウェア	情報処理以外のサービス業	その他	労働組合従事者		
計	2.0	15.3	18.7	33.6	1.9	6.2	1.6	6.5	5.1	5.6	2.5	0.1	0.3	0.6	1,543
男性	1.8	15.5	18.9	33.3	2.1	6.3	1.5	6.6	5.4	5.4	2.3	—	0.1	0.7	1,424
女性	3.5	11.5	15.9	39.8	—	3.5	3.5	6.2	0.9	8.0	3.5	0.9	2.7	—	113

	正社員数							回答数 (人)
	100人未満	100～299人	300～499人	500～999人	1,000～2,999人	3,000人以上	N.A.	
計	0.6	2.7	4.5	16.7	21.2	53.7	0.6	1,543
男性	0.5	2.5	4.4	17.4	21.8	52.9	0.6	1,424
女性	2.7	4.4	6.2	8.8	15.0	61.9	0.9	113

回答者の職種は、営業（15.9%）、研究・開発（12.4%）、企画（11.5%）、情報処理（8.7%）、設計（8.1%）の順で高い。男女別では、男性が、営業（16.7%）、研究・開発（12.9%）、企画（11.6%）、設計（8.5%）、情報処理（8.3%）の順で多いのに対し、女性では、総務（18.6%）、情報処理（13.3%）、企

画（10.6%）、人事・教育（9.7%）、経理・財務（8.8%）と事務職が比較的多くなっている。（第3表）

第3表 回答者の職種

(%、人)

	職種								
	総務	人事 ・教育	経理 ・財務	広報	企画	法務	研究 ・開発	設計	製造技術
計	7.6	4.9	5.6	0.9	11.5	0.9	12.4	8.1	7.8
男性	6.8	4.5	5.3	0.8	11.6	0.9	12.9	8.5	8.0
女性	18.6	9.7	8.8	2.7	10.6	0.9	7.1	3.5	5.3

	職種							回答数（人）
	情報処理	現業 ・生産	営業	購買	その他	労働組合 従事	N.A	
計	8.7	7.9	15.9	2.7	1.4	2.5	1.1	1,543
男性	8.3	8.1	16.7	2.7	1.1	2.5	1.2	1,424
女性	13.3	4.4	7.1	1.8	4.4	1.8	—	113

回答者の職位については、一般（34.7%）、部長相当以上（21.3%）、係長相当（20.2%）、課長相当（11.6%）、グループ、チームリーダー相当（11.5%）の順で多くなっている。男女別では、男性が、一般（30.8%）、部長相当以上（23.0%）、係長相当（21.2%）、課長相当（12.5%）、グループ、チームリーダー相当（11.9%）とばらついているのに対し、女性では、85.0%が一般職となっている。また、女性113人のうち、係長以上は、10人（8.9%）であった。（第4表）

第4表 回答者の職位

(%, 人)

	職 位						回答数 (人)
	一般	グループ、チーフ マネージャー相当	係長相当	課長相当	部長相当 以上	N.A	
計	34.7	11.5	20.2	11.6	21.3	0.6	1,543
男性	30.8	11.9	21.2	12.5	23.0	0.7	1,424
女性	85.0	6.2	8.0	—	0.9	—	113

回答者の学校を卒業してからの勤務経験年数は、平均18.5年で、10年～19年(40.5%)、20年～29年(21.0%)、30年以上(19.2%)、10年未満(18.7%)の順で多い。男女別では、男性が平均勤続年数19.0年に対し、女性は11.8年と男性と比較して約7年短い。(第5表)

回答者の現在の会社での勤続年数は、平均17.3年で、10年～19年(42.0%)、10年未満(21.6%)、20年～29年(20.1%)、30年以上(15.7%)の順で多い。男女別では、男性が平均勤続年数17.8年に対し、女性は10.9年と男性と比較して約7年短い。(第5表)

また、学校を卒業してからの勤務経験年数と現在の会社での勤続年数が同数の回答者は87.4%であり、学校を卒業してからの勤務経験年数と現在の会社での勤続年数が異なる、いわゆる転職者の割合は11.9%であった。

回答者の勤務形態は、通常勤務が61.4%と6割を占め、次いでフレックス勤務が、28.3%となっている。また、その他の勤務形態はいずれも1割未満であり、裁量労働(7.7%)、フレックス以外の変形勤務(1.2%)、外勤みなし労働(0.6%)となっている。(第5表)

第5表 回答者の就業年数、勤務形態

( % 、人 )

	学校を卒業してからの勤務経験年数						回答数 (人)
	10年未満	10~19年	20~29年	30年以上	N.A	平均 (年数)	
計	18.7	40.5	21.0	19.2	0.5	18.5	1,543
男性	17.3	39.5	22.0	20.6	0.6	19.0	1,424
女性	37.2	52.2	7.1	3.5	—	11.8	113

	現在の会社での勤続年数						回答数 (人)
	10年未満	10~19年	20~29年	30年以上	N.A	平均 (年数)	
計	21.6	42.0	20.1	15.7	0.6	17.3	1,543
男性	20.0	41.4	21.1	16.9	0.6	17.8	1,424
女性	42.5	49.6	6.2	1.8	—	10.9	113

	勤務形態							回答数 (人)
	通常勤務	フレックス勤務	フレックス以外の変形勤務	裁量労働	外勤みなし労働	その他	N.A	
計	61.4	28.3	1.2	7.7	0.6	0.3	0.6	1,543
男性	61.7	27.7	1.1	8.1	0.6	0.3	0.6	1,424
女性	58.4	35.4	2.7	2.7	0.9	—	—	113

### (3) 配偶者の就職状況および就業形態

回答者の配偶者の就職状況については、回答者が男性の場合では、配偶者[女性]が就職していない (53.2%)、配偶者[女性]が就職している (45.1%) と若干就職をしていないほうが多い。一方、回答者が女性の場合では、配偶者[男性]が殆ど就職しており、配偶者[男性]が就職していないは、3% (6.0%) にすぎない。

配偶者が就職している回答者のうちでのその配偶者の就業形態については、回

答者が男性の場合では、その配偶者[女性]の就業形態は、短時間のパート・アルバイト（46.6%）、正社員（32.2%）、フルタイムのパート・アルバイト（8.8%）となっている。一方、回答者が女性の場合では、その配偶者[男性]の就業形態は、正社員（90.7%）、短時間のパート・アルバイト（4.7%）となっている。

#### (4) 労働組合役員経験

回答者の職場委員以上の組合役員経験については、現在やっている（44.1%）、過去にやっていた（21.5%）であり、何らかに労働組合に関わっている回答者が約7割を占めている。一方、組合役員の経験のない回答者は、33.2%であった。

（第6表）

第6表 回答者の労働組合役員の経験

（%、人）

	労働組合経験				回答数 (人)
	現在やっている	過去にやっていた	組合役員の 経験はない	N.A	
計	44.1	21.5	33.2	1.2	1,543
男性	44.7	22.4	32.0	1.0	1,424
女性	38.1	10.6	48.7	2.7	113

## 2. IT機器の導入状況

### (1) パソコンの導入状況について

回答者のパソコン導入状況については、99.4%が「パソコンを使っている」と殆どの回答者の職場においてパソコンが導入されている。また、そのうち、ネットワークに接続されているパソコンは96.8%であり、単独使用のパソコンは2.5%とわずかとなっている。また、「パソコンを使っている」と回答した者のうち、「自分専用のパソコン」と回答した者は87.9%、「自分以外の職場の人も使う（共用）」と回答した者は10.9%と約9割弱の人が一人一台パソコンを使用している。

(第7表)

次に、パソコンの導入状況について、業種別で見てみると、業種において際立った差は見られない。しかし、一人一台パソコンの使用状況については、「金融・保険、不動産業」（75.0%）、「卸・小売、飲食店」（76.0%）で低い割合となっている。（第7表）

また、規模別に見てみると、大規模企業ほど、ネットワークに接続されたパソコン使用率は高くなっている。（第7表）

第7表 IT機器（パソコン）導入状況

（%）

業種	問15A パソコン				回答数 (人)	問15A付問(1) パソコン（専用／共用）			回答数 (人)		
	使っている		使って いない	N.A			自分 専用	共用			
	ネットワー ク接続	単独									
計	96.8	2.5	99.4	0.6	0.1	1,543	87.9	10.9	1.2	1,533	
業種	製造業（素材）	100.0	-	100.0	-	-	236	91.9	6.4	1.7	236
	製造業（機械組立）	97.9	1.4	99.3	0.7	-	288	89.9	9.8	0.3	286
	製造業（その他）	98.3	1.3	99.6	0.4	-	519	87.0	11.2	1.7	517
	運輸・通信	94.2	3.3	97.5	1.7	0.8	120	87.2	12.0	0.9	117
	卸・小売、飲食店	91.1	7.9	99.0	1.0	-	101	76.0	23.0	1.0	100
	金融・保険、不動産業	85.9	11.5	97.4	2.6	-	78	75.0	22.4	2.6	76
	サービス業	94.4	5.6	100.0	-	-	124	91.9	7.3	0.8	124
	その他	100.0	-	100.0	-	-	67	95.5	4.5	0.0	67
規模	500人未満	92.5	5.8	98.3	1.7	-	120	89.0	11.0	0.0	118
	500～999人	94.6	4.3	98.8	0.8	0.4	258	82.4	15.7	2.0	255
	1,000～2,999人	94.8	3.7	98.5	1.5	-	327	83.2	14.6	2.2	322
	3,000人以上	98.9	1.1	100.0	-	-	829	91.2	8.0	0.8	829

## (2) 業務用端末、ワープロ専用機の導入状況について

回答者の業務用端末導入状況については、無回答が42.8%であるものの、「使っている」(31.2%)が、「使っていない」(25.9%)よりわずかに多い結果となっている。(第8表)

また、回答者のワープロ専用機導入状況については、無回答が46.1%であるものの、「使っていない」(49.1%)、「使っている」(4.8%)と約5割の回答者が既にワープロ専用機を使わなくなっている。(第8表)

第8表 IT機器（業務用端末・ワープロ専用機）導入状況

	問15B 業務専用端末						問15C ワープロ専用機						回答数 (人)	
	使っている			使つ てい ない	N.A	使っている			使つ てい ない	N.A				
	ネットワー ク接続	単独	計			ネットワー ク接続	単独	計						
計	27.9	3.3	31.2	25.9	42.8	1.8	3.0	4.8	49.1	46.1	1,543			

## (3) 携帯型情報端末の導入状況について

回答者の業務用端末導入状況については、無回答が45.8%となっているものの、「使っている」と回答した者は54.2%と約5割の回答者が携帯用端末を使用している。(第9表)

これを業種別に見てみると、「サービス業」(64.5%)で高い結果となっている。(第9表)これは、その内訳が、「情報処理ソフトウェア」(74.4%)、「情報処理以外のサービス業」(42.1%)であり、主にIT産業での導入率が高いことに起因している。

また、企業規模別に見てみると、基本的には大企業ほど、導入率が高くなっている。(第9表)例外的に、「500人未満」(56.7%)が、「500~999人」(44.2%)、「1,000~2,999人」(49.8%)より高くなっているのは、「500人未満」の企業に「情報処理ソフトウェア」(22.5%)と導入率が高い企業の割合が高いことに起因している。(企業規模別による「情報処理ソフトウェア」の占める割合は、「500~999人」(6.2%)、「1,000~2,999人」(8.0%)、「3,000人以上」(2.1%)となっている。)

第9表 IT機器（携帯型情報端末）導入状況

		問15D 携帯型情報端末(モバイルPC等)				回答数 (人)	
		使っている		使っていない	N.A		
		ネットワーク接続	単独	計			
計		11.0	43.2	54.2	-	45.8	1,543
業種	製造業(素材)	11.9	44.1	55.9	-	44.1	236
	製造業(機械組立)	7.3	47.2	54.5	-	45.5	288
	製造業(その他)	10.6	43.2	53.8	-	46.2	519
	運輸・通信	11.7	41.7	53.3	-	46.7	120
	卸・小売、飲食店	11.9	39.6	51.5	-	48.5	101
	金融・保険、不動産業	5.1	44.9	50.0	-	50.0	78
	サービス業	21.8	42.7	64.5	-	35.5	124
	その他	9.0	29.9	38.8	-	61.2	67
規模	500人未満	5.0	51.7	56.7	-	43.3	120
	500～999人	10.5	33.7	44.2	-	55.8	258
	1,000～2,999人	8.9	41.0	49.8	-	50.2	327
	3,000人以上	12.9	45.5	58.4	-	41.6	829

### 3. ITネットワークの導入状況について

回答者のITネットワークの導入状況については、96.7%（全体から「そのようなネットワークシステムはまだできていない」（0.6%）、「わからない」（1.4%）、「N.A」（1.3%）を引いたもの）の回答者が「ITネットワーク化されている」としている。（第10表）

また、ITネットワークのレベルについては、「本社と各事業所がネットワーク化されている（WAN）」（42.1%）と最も多く、次いで、さらにネットワーク化が進んでいる「海外事業や国内子会社・関連会社ともネットワーク化されている」（30.2%）となり、「本社とともに、支店、工場、店舗などの事業所ごとにLANができている」（19.8%）、「本社だけでLANができている」（4.5%）と続いている。（第10表）

次に、業種別を見てみると、「製造業（機械組立）」では「海外事業や国内子会社・関連会社ともネットワーク化されている」（42.0%）が多く、「製造業（素材）」や「金融・保険、不動産業」では「本社と各事業所がネットワーク化され

ている（WAN）」においてそれぞれ51.3%、50.0%とネットワーク化が進んでいる。（第10表）

企業規模については、大企業になるほどネットワーク化が進んでいる。（第10表）

第10表 ITネットワーク導入レベル

(%)

	本社だけでLANができる	問13 ITネットワーク導入レベル					回答数(人)		
		本社とともに、支店、工場、店舗などの事業所ごとにLANができる	本社と各事業所がネットワーク化されている(WAN)	海外事業所や国内子会社・関連会社ともネットワーク化されている	そのようなネットワークシステムはまだできていない	わからぬ			
計		4.5	19.8	42.1	30.2	0.6	1.4	1.3	1,543
業種	製造業(素材)	0.8	14.8	51.3	31.4	-	0.4	1.3	236
	製造業(機械組立)	4.2	15.3	36.5	42.0	-	1.4	0.7	288
	製造業(その他)	3.7	22.5	36.0	34.7	-	1.9	1.2	519
	運輸・通信	12.5	19.2	46.7	16.7	1.7	1.7	1.7	120
	卸・小売、飲食店	11.9	24.8	44.6	12.9	2.0	-	4.0	101
	金融・保険、不動産業	5.1	24.4	50.0	15.4	2.6	1.3	1.3	78
	サービス業	4.0	13.7	49.2	25.8	3.2	2.4	1.6	124
	その他	1.5	32.8	47.8	16.4	-	1.5	-	67
規模	500人未満	11.7	30.8	38.3	10.8	1.7	5.0	1.7	120
	500～999人	8.5	26.0	44.6	17.1	0.4	1.9	1.6	258
	1,000～2,999人	5.5	18.7	49.2	22.6	1.5	0.6	1.8	327
	3,000人以上	1.8	16.6	39.2	40.0	0.2	1.1	1.0	829

## 第1章 事業構造改革とITシステム化の職場・職務への影響

### 1. はじめに

近年日本企業は、事業の選択と集中をキーワードにその事業構造を大きく改革する動きがある。こうした事業再構築は、企業での人員の再編成を進めている。さらに同時に企業情報システムの高度化は進展している。こうした事業構造改革や情報化の経営戦略による展開は、労働者の職場や職務に大きな影響を与えていているのだろうか。

高度成長期から日本企業は、成長を求めて事業の多角化を積極的に進め、組織の成長を進めてくる例が多かった。けれども、事業コストだけではなく開発能力の面で、北米・欧州や中国などのアジア企業と比べると、1990年代から日本企業も国際競争力の優位を失う領域が増えてきた。これを受け、日本企業は、近年、事業ポートフォリオを見直して本業に集中し、競争力や収益力の回復や発展を目指す動きが活発となっている。つまり、一方で、事業活動の企業競争力を殺いだり、もたらさなかったりする事業分野の選別、整理、撤退が行われ、他方で高い競争力や収益力を持つ事業分野に集中的に経営資源を投入する動きが目立っている。

他方で、情報技術の発達とその企業活動への展開、いわゆるIT（information technology）システムの業務利用の動きは日本企業でも旺盛に進んでいる。情報技術は、こうした事業構造改革とどういう動きになっているのかは、非常に重要な問題である。従来の経営情報論では、一般に情報システムもしくは情報技術は、経営戦略を実現するための「てこ」、もしくは「促進要因(enabler)」として議論するのが一般的である(Davenport, 1993; ch.3, Emery, 1987=訳1989; Scott-Morton, 1991=訳1992)。例えば、こうした考え方沿うリエンジニアリングは、情報システムの新たな設計と導入によって、組織内での業務活動の流れや関連する従業員の職務内容の抜本的な改革をねらっている。では、新たなIT技術の企業内での導入が多くの場合、事業構造改革を進めるための一つの技術的基盤（プラットフォーム）であるかということが問題である。また、それがどの程度の影響を労働者の働き方に与えるかもである。

つまり、こうした日本企業の事業再構築の展開や高度なITによる企業情報化が、労働者の居る職場の構造、彼らの職務内容そしてキャリアへの考え方などにどのように影

---

---

響を与えるかが問題である。こうした影響について、今回の調査結果から考えてみたい。そのために、以下の4つの点を議論したい。まず、事業構造改革とIT化の関わりについての従来の議論を検討しながら考えてみる。第二に調査結果を用いながら、事業構造改革とIT利用の動向について検討して、その相互連関を考えてみたい。第三に、事業構造改革やITの利用が職場組織、職務内容にどのような影響を与えていくかについて分析したい。そして最後に、こうした結果を踏まえて、事業構造改革とITが雇用を流動化し、職場組織や職務内容を柔軟に変化させているので、今後は、戦略的に柔軟に再編成される職場での労働問題について検討すべき点を最後に考えてみたい。

## 2. 事業構造改革や情報化による企業変革

### (1) 事業構造改革の進展

日本企業は、低下した競争力の回復のために、事業構造改革を行ったり、新たな情報技術を導入したりして、事業システムの構築を行っている。労働者にとっては、どちらが職場や職務に影響するか、さらには、両者が一緒になって変化を促進しているのかが大きな問題である。

事業構造改革とは、リストラクチャリングといわれるが、競争力の強化を目指して事業の再構築を行う企業の組織変革のことである。基本的に「事業の選択と集中」と言われるよう、競争力や収益性が高い事業分野を選択して、これに経営資源を集中することである。組織的にはダウンサイ징を含む組織変革を行う。これは、①成熟化を受け手の本業部門の徹底した合理化、②不採算部門の縮小、撤退、③有望な新規事業分野への進出という3つの動きからなる事業の再構築を行う企業行動をしている（林他、1994、187-194）。具体的な改革形態としては、事業・製品ミックスの変更、事業の統合・再編・撤退・売却とそれに伴う部門組織の再編、特定事業分野の新規事業化、業務活動のアウトソーシング、他企業の買収を伴う吸収・合併などが行われる。組織の再編としては、大規模な多段階階層組織をフラット化したり、組織規模を縮小するダウンサイ징を行ったり、組織間や部門間の連携を再設計したりすることが行われる。さらにこれは、不要部門での従業員解雇や企業間での移動を引き起

こすとともに、アウトソーシング先企業での雇用が非正規化するので、雇用流動性を高めると考えられる。

事業構造改革としては、主に考えられているのは、戦略的提携、事業部門の撤退、買収、売却である。1999年には65.7%の企業が「戦略的提携」を実施することを考えており、ついで32.7%が「事業撤退」を検討していた（野村総合研究所『企業の経営課題に関する調査』1999年）。そして、事業再構築による労働者のリストラは、進んでいる。2001年には、51.9%の企業が労働者のリストラを行っており、その要因の上位は、経営上の困難に対応する不可避型リストラである（日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査（企業調査）」、2001年）。

こうした組織変革は、人事制度の変革も同時に展開することが多い。人事制度は、従業員の働き方やキャリアを構造化している制度であるが、低い業績や事業構造改革は、同時にそうした職務やキャリアの変化を狙う場合も多い。近年の低い収益性への反省は、従業員の職務活動の生産性向上意欲への刺激とその評価の重視の動きにつながっている。そのために、従来の日本の経営で中心であった年功序列や一律昇給が反省され、個々人の能力主義、業績主義の観点からの人事制度への変革が検討されている。実際、人事・労務管理研究会人材育成ワーキンググループの調査では、終身雇用維持を重視している企業は10%にすぎないにも関わらず、97%の企業が、能力・業績主義を重視するとしている（人事・労務管理研究会人材育成ワーキンググループ「業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査」2000年）。

## (2) 企業情報化と組織変革

こうした事業構造改革やそれに伴う人事制度改革は、企業の経営戦略から出てきたものである。企業での情報システムの構築と変革は、当然にこうした経営戦略を促進する要因として位置付けられている。企業情報システムが、戦略の展開を促進する経営ツール(enabler)であるとの考えは、多くの経営情報論の研究者の間で1980年代後半から広まっていた(Davenport, 1993; ch.3, Emery, 1987=訳1989; Scott-Morton, 1991=訳1992)。情報システムは、ある戦略に従って企業組織内での個人間・部門間での業務活動の流れを合理化するために再設計を行う「リエンジニアリング」を行うツ

---

---

ールである (Hammer & Champy, 1993=訳1993)。ただし、組織特性を十分に検討した適切な組織再設計が伴われなければ、こうしたリエンジニアリングはうまくいかないと言われている (Davenport, 1993)。

さらに、近年企業で用いられる情報システムは高度化するだけではなく、企業間での「標準化」と「オープン化」が主要な考え方となっている。IT化として近年議論されている企業情報化は、インターネットなどのネットワークも大きい要素であるが、企業間で標準化され、オープン化されているシステムを基に構築されているシステムが一般である。企業内では、情報ネットワークや業務用データベースの利用が進んでいる。それだけではなく、企業間での高度な取引や戦略的提携に対応して、B to Bといわれる企業間での情報システムも高度化している。サプライ・チェーン・マネジメントや電子商取引の諸システムは、企業間での取引や協力を合理化しており、付加価値を高めている。特徴的には、企業の個々の内部事情に合わせた「企業特殊的」なシステム構築から、SAP の ERP システムに見られるように企業間での「標準的」なシステムの開発と導入が数多く見られるようになっている。そして、アウトソーシングのように、企業間での標準的なシステムを導入することで、積極的に業務活動を外注する場合も出てきている。外注企業や顧客企業との間で情報ネットワークを用いて、標準システムにより業務改革を行うようになってきている。

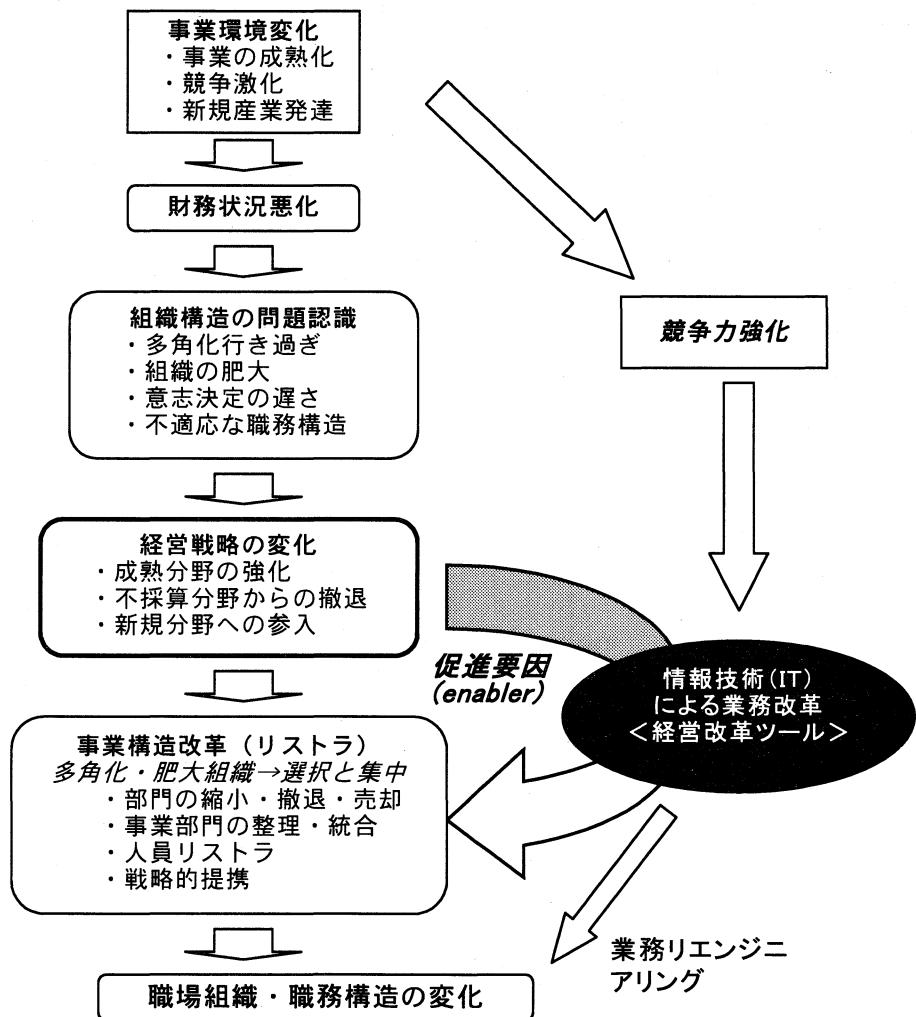
### (3) 現在の組織変革と職場・職務の変化

情報技術によるシステム化は、戦略を実現するために組織変動を伴うので職場組織や職務内容に対して変化を与えるだろう。ITによる業務システム化の進展は、労働者に対して、一般的に情報リテラシーの高度化を求める。他方で、情報ネットワークを用いて、中核業務での企画開発能力を高度化したり、周辺的な定型業務を外部企業に周辺業務をアウトソーシングしたりすることは、一つの基調となっている。だが、技能の変化については複雑である。IT利用は、様々な定型的業務のシステム化をするので、定型業務に関わる人々では技能の単純化を進めるが、企画的な業務や対人的な業務では従来の職務での非定型的な特性を強めると考えられている (田尾他, 1996)。

結局、職務の構造的变化は、事業再構築の戦略とそれに伴う人事制度改革が、職場組

組織や職務内容をどのように再設計するかによって方向付けられている。そして、ITはそれを促進要因として加速する役割を果たすと考えられる（図表1-1）。従って、成熟事業分野の合理化、不採算部門の整理、新規事業分野への進出などの経営戦略に従い、職場組織や職務構造の再編は影響されるかが問題である。

図表1-1 事業構造変革、IT導入と職場・職務の影響の流れ



### 3. 事業構造改革とＩＴシステム化の実態とその関わり

#### (1) 組織変革についての調査分析の視点

これまでの議論をふまえて、事業構造改革とＩＴ導入による業務改革などの組織変革の進展やその関連、職場・職務への影響を個人調査データからみてみたい<sup>注1)</sup>。

この調査では、事業構造改革、ＩＴシステム導入の実態そして職場・職務の変革について管理職、労働者を対象に調査を行った。事業構造改革に関する調査では、事業構造改革、人事制度の改革を調べており、そしてＩＴ導入の実態については所属企業で使われている情報システムの業務内容、ネットワーク化の水準を調べた。職場・職務の変化については、職場組織・職務内容の変化についてのデータが集められた。ただし、調査対象者の所属企業は、大手製造業が多く、対象者の特性も勤続年数が長く、管理職の比重が高い<sup>注2)</sup>。

#### (2) 事業構造改革とＩＴ導入の実態

所属企業の財務状況、事業構造改革、人事制度変革の状況についてまず概観してみよう。

まず収支状況であるが、黒字・赤字それぞれ約4割強づつの企業である（図表1-2）。ついで、事業構造改革の状況であるが、部門の整理・再編や人員削減が多く、人事制度改革では業績主義や能力主義の高まり、定昇や賃金のカットが多い。つまり①会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖、②企業内の事業部門の再編成について半数が体験し、③希望退職募集や解雇による人員削減は3分の1の調査対象者が体験している（図表1-3）。そして、人事制度の改革では、①業績主義ウエイトの増大、②能力主義のウエイト増大について約半数が体験し、③定昇の縮小・停止・廃止、④賃金カットについて3割以上に起こっている（図表1-4）。

また、こうした事業構造改革や人事制度改革は、非正規社員よりも正規社員の人員数を減少させる傾向を見せており（図表1-5）。企業分割や部門の整理、人員リストラは、正社員数を減少させる傾向にある。人事制度の改革で、定昇廃止、賃金カット、

注1) これは、連合加盟組合員と、連合とは関連無くサンプリングされた中間管理職の個人を対象にしたデータである。

注2) 具体的には業種は建設・製造業の69.6%と割合がかなり高く、1,000人未満の企業が24.5%である。また対象者も勤続年数も18.43年と比較長く、課長相当以上が32.4%と中間管理職の比重が高い（全てN.A.を除いたもの）。

図表1-2 会社の経営状態

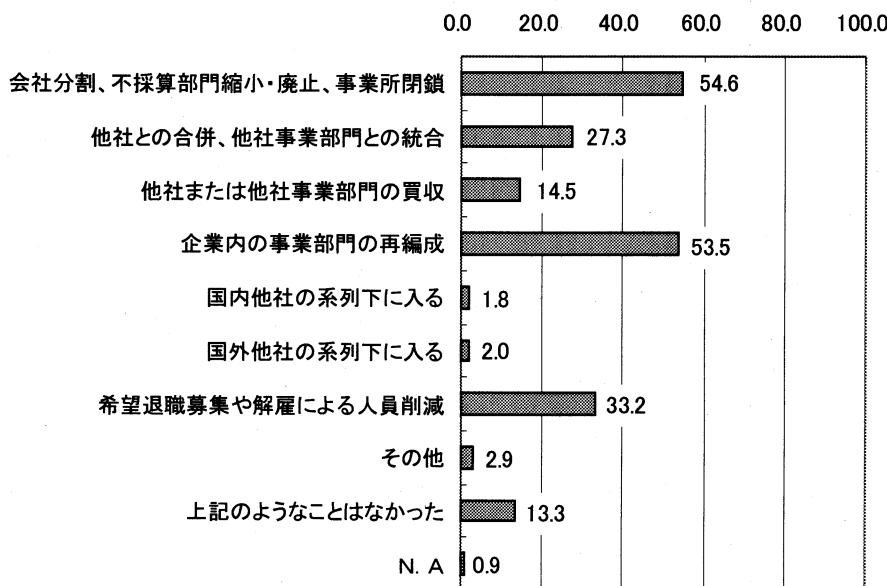
合計	100.0
黒字	48.8
利益なし	6.6
赤字	42.7
わからない	1.9

\* 1 : 単位は、%。「その他」は「わからない」と「無回答」の合計。

図表1-3 事業構造改革（重複回答）

(%)

改革内容



\* 1: 3つまでの重複回答

\* 2: 回答数は1,529人

図表1-4 人事制度改革（重複回答）

内 容	比率 (%)
能力主義のウエイト増大	51.9
業績主義ウエイトの増大	47.1
年俸制	16.7
年齢給・生活給要素の増大	1.2
職種別賃金制度	7.4
勤務地限定制度	6.6
定昇の縮小・停止・廃止	31.4
賃金カット	30.7
退職金のポイント制や基礎給見直し等	24.0
確定拠出型企業年金制度	8.4
60歳以降の雇用延長・定年延長	24.9
人事待遇制度の変更はない	7.9
N A	1.2

\* 1：3つまでの重複回答。合計数は、1,524人。

図表1-5 事業構造改革と社員増減（クロス表分析結果要約）

社員増減		正社員の増減		非正規社員の増減	
属性の分類		増加／不变／減少		増加／不变／減少	
クロス表分析		影響	相関	影響	相関
事業構造改革	会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖	増加と負の相関	-0.103(**)	無相関	
	他社との合併、他社事業部門との統合	無相関		無相関	
	他社または他社事業部門の買収	無相関		無相関	
	企業内の事業部門の再編成	増加と負の相関	-0.067 (*)	無相関	
	希望退職募集や解雇による人員削減	増加と負の相関	-0.143(**)	増加と負の相関	-0.137(**)
	上記のようなことはなかった	無相関		無相関	
人事制度改革	能力主義のウエイト増大	無相関		無相関	
	業績主義ウエイトの増大	無相関		増加と負の相関	-0.071 (*)
	年俸制	無相関		無相関	
	定昇の縮小・停止・廃止	増加と負の相関	-0.076(**)	増加と負の相関	-0.058(**)
	賃金カット	増加と負の相関	-0.118(**)	増加と負の相関	-0.071(**)
	退職金のポイント制や基礎給見直し等 60歳以降の雇用延長・定年延長	増加と負の相関 無相関	-0.046(**)	無相関 無相関	

\* 1：正社員、非正規社員の増減は、増加／不变／減少の3カテゴリー

\* 2：クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗策定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準でそれぞれ有意なこと。

\* 3：クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。増加と改革の自乗の相関関係。

\* 4：組織変更については、10%以上の被調査者が体験しているものだけにした。

図表1-6 職場の情報化

職場の情報システム化尺度（5点満点）		平均 3.01 点
	合計	100.0
職場のネットワーク化（比率%） (N. Aを除く)	本社だけで LAN ができている	4.7
	本社や各事業所ごとに LAN	20.5
	本社と各事業所がネットワーク化されている (WAN)	43.6
	海外事業所や国内子会社・関連会社ともネットワーク化	31.3

\* 1：情報システム化は、5点満点尺度に計算し直した。

退職金の見直しが行われる場合にも、正社員数の見直しが行われている。

さらに業務の情報化の状況については（図表1-6）、電子メールや電子掲示板がかなり普及しており、IT端末による庶務事項のシステム化が進んでいた。さらに売上・在庫の社内データベース利用も、49.1%に使われていた。ただ、電子稟議システムは、

25.6%と普及度は高くない。そして、これらの業務のITシステム化を相関しているもの同士を整理して5点満点で尺度化したので見ると平均3.01点であった<sup>注3)</sup>。そして、情報ネットワーク化の水準を見ると、7割以上の調査者の企業で、事業所間ネットワーク(WAN)が整備されており、高度なネットワーク環境であった。

こうした事業構造改革やIT導入による業務のシステム化について、所属企業の属性である、規模や収支状況などが影響しているのだろうか。そこで、所属企業の業種、規模、財務の3つの属性による影響がないかについて検討してみた(図表1-7, 8)。その結果、規模、業種、収支状況により、事業構造改革や人事制度改革の体験に差があることが見られた。また、情報化は、規模や業種による差は見られたものの財務収支による差は見られなかった。

規模による影響を見た場合には、大企業の方がよりリストラが行われているとの相関関係があった。事業構造改革としては、やはり会社分割や事業撤退、他社との合併・統合、内部事業部門再編成、人員リストラが大企業で多かった。人事制度改革において、大手は能力主義ウェイトの増大であるが、中堅・中小は、賃金カットが高かった。情報化についての影響は、大規模なほど進んでいた。

業種による影響を見た場合には、事業構造改革として、製造業の方がサービス業よりも行われているとの相関関係があった改革には、会社分割や事業撤退、他社との合併・統合、内部事業部門再編成、人員リストラがあった。また、製造業では、人事制度改革では、業績主義ウェイトの増大、賃金カット、退職金見直しの比重が高かった。情報化もやや進んでいた。

次に財務状況の影響であるが、赤字であった場合に行われやすい事業構造改革は、内部のリストラ改革であった。具体的には、会社分割・不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖、企業内の事業部門の再編成、希望退職募集や解雇による人員削減である。人事制度改革では、人件費カットの改革、定昇の縮小・停止・廃止、賃金カット、退職金のポイント制や基礎給見直し等が見られた。けれども、財務収支の状況とITシステム化は関連がなかった。

注3) 業務システム化で聞いた9項目についてケンドールのタウb順位相関係数をとり、相関の高いものを除いた「電子メール」、「電子稟議システム」、「スケジュール管理・会議室予約」、「IT端末による出張精算」、「売上げ・在庫のデータベースアクセス」の5項目を選んで5点満点で合計したものである(付録図表1-1参照)。

図表1-7 企業属性と事業構造改革（クロス表分析結果要約）

企業属性		規模2分類		業種2分類		財務収支3分類	
属性の分類		大手／中堅・中小		製造／サービス		黒字／利益0／赤字	
クロス表分析		影響	相関	影響	相関	影響	相関
会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖	大規模と正の相関	0.120(**)	製造業と正の相関	0.124(**)	黒字と負の相関	-0.267(**)	
他社との合併、他社事業部門との統合	大規模と正の相関	0.238(**)	製造業と正の相関	0.064 (*)	無相関		
他社または他社事業部門の買収	大規模と正の相関	0.159(**)	製造業と正の相関	0.088(**)	無相関		
企業内の事業部門の再編成	大規模と正の相関	0.194(**)	無相関		黒字と負の相関	-0.117(**)	
希望退職募集や解雇による人員削減	無相関		製造業と正の相関	0.111(**)	黒字と負の相関	-0.341(**)	
上記のようなことはなかった	無相関		無相関		無相関		
能力主義のウエイト増大	大規模と正の相関	0.082(**)	無相関		無相関		
業績主義ウエイトの増大	無相関		製造業と正の相関	0.071(**)	無相関		
年俸制	無相関		無相関		無相関		
定昇の縮小・停止・廃止	無相関		無相関		黒字と負の相関	-0.133(**)	
賞金カット	大規模と負の相関	-0.089(**)	製造業と正の相関	0.087(**)	黒字と負の相関	-0.398(**)	
退職金のポイント制や基礎給見直し等	無相関		無相関		黒字と負の相関	-0.119(**)	
60歳以降の雇用延長・定年延長	大規模と正の相関	0.135(**)	製造業と正の相関	0.077(**)	無相関		

\* 1 : 業種は、建設・製造業とその他のサービス業である。

\* 2 : 規模は、3,000人以上と2,999人以下に分けた。

\* 3 : 財務は、ここ3年間について、黒字、ほぼ無利益、赤字に分けた。

\* 4 : クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準でそれぞれ有意なこと。

\* 5 : クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\* 6 : 組織変革については、10%以上の被調査者が体験しているものだけにした。

図表1-8 企業属性のITシステム化への影響（クロス表分析結果要約）

企業属性		規模2分類		業種2分類		財務収支3分類	
属性の分類		大手／中堅・中小		製造／サービス		黒字／利益0／赤字	
クロス表分析		影響	相関	影響	相関	影響	相関
ITシステム化	高水準グループ／低水準グループ	規模と正の相関	0.245(**)	製造業と正の相関	0.124(**)	無相関	
情報ネットワーク化	事業所内LAN／事業所間WAN	規模と正の相関	0.157(**)	製造業と正の相関	0.083(**)	無相関	

\* 1 : 業種、規模、財務は図表1-7と同じ。

\* 2 : ITシステム化については、5点満点で平均3.01点以上と以下で、高水準グループと低水準グループに分けた。

\* 3 : 情報ネットワーク化については、事業所内LANまでの水準と、事業所や関係会社の間でのネットワーク化の水準の二つに分けた。

\* 4 : クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準でそれぞれ有意なこと。

\* 5 : クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

図表1－9 情報化の組織変革への影響（クロス表分析結果要約）

企業属性		ITシステム化	情報ネットワーク化	
属性の分類		高水準グループ／低水準グループ	事業所間WAN／事業所内LAN	
クロス表分析		影響	相関	影響
事業構造改革	会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖	高水準グループと正の相関 0.069(**)	無相関	
	他社との合併、他社事業部門との統合	高水準グループと正の相関 0.113(**)	事業所間WANと正の相関 0.062 (*)	
	他社または他社事業部門の買収	高水準グループと正の相関 0.125(**)	事業所間WANと正の相関 0.097(**)	
	企業内の事業部門の再編成	高水準グループと正の相関 0.142(**)	事業所間WANと正の相関 0.067 (*)	
	希望退職募集や解雇による人員削減	無相関		
	上記のようなことはなかった	無相関		
人事制度改革	能力主義のウェイト増大	高水準グループと正の相関 0.047(**)	無相関	
	業績主義ウェイトの増大	高水準グループと正の相関 0.127(**)	無相関	
	年俸制	高水準グループと正の相関 0.141(**)	無相関	
	定昇の縮小・停止・廃止	無相関	無相関	
	賃金カット	高水準グループと負の相関 -0.075(**)	無相関	
	退職金のポイント制や基礎給見直し等	高水準グループと正の相関 0.101(**)	無相関	
60歳以降の雇用延長・定年延長		高水準グループと正の相関 0.075(**)	無相関	
人事処遇制度の変更はない		無相関	無相関	

\* 1 : ITシステム化は、ITシステム尺度（5点満点）で、平均 3.01 点を境に高水準と低水準の 2 グループに分けた。

\* 2 : 情報ネットワーク化は、事業所内と事業所間のネットワーク水準で分けた。

\* 3 : クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\* は 5 % で、\*\* は、1 % 水準でそれぞれ有意なこと。

\* 4 : クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\* 5 : 職場組織への影響は、10%以上の被調査者が体験したものに限定した。

### (3) ITシステム化が事業構造改革、人事制度改革に与える影響

企業情報化の水準が、事業構造改革や人事制度改革の展開と関連があるのだろうか。この点について、業務のITシステム化の高低とネットワーク化水準がリストラや人事改革を促進しているかについてクロス表分析を行ってみた（図表1－9）<sup>注4)</sup>。

ITシステム化の高水準グループでは、不採算部門の整理、他社との合併・統合、買収、内部事業部門再編が行われる傾向にあった。また、システム化の高いグループでは、業績主義的改革や雇用延長、退職金改革が行われる傾向にあった。つまり、業務のITシステム化の高さは、企業内外を視野に入れた内部部門の整理・統合や他社

注4) これは、ITシステム化、情報ネットワーク化について二つの段階にまとめなおしたあとで、事業構造改革、人事制度改革各項目の有無との2元クロス表を作り、その変数間の関連性についてカイ自乗検定を行った。

買収を促進しており、業績主義的な改革の実施をしやすくしている。ただ、情報ネットワーク化の水準と事業構造改革、人事制度改革の実施には関連はあまりなかった。

従って、現代のITシステムは、こうしたリストラ、人事制度改革を促進する技術的なプラットフォームとなっている面がみられる。

#### 4. 事業構造改革、ITシステム化が職場、職務やキャリアに与える影響

##### (1) 職場組織の変化

事業構造改革とITシステム化は職務構造の再編成を通じて、職場、職務の変化やキャリア選択に対しても影響していくだろう。この点について、検討してみたい。

職場組織の変化の経験で多かったのは、上から3つとしては「他の職場との統合」(56.4%)、「職場の分割」(37.3%)、「新しい職場が出来た」(28.5%)であり、組織変更無しも2割程度であった。(図表1-10)。これには、企業属性の影響があり(図表1-11)、大規模であり、製造業であると変化がやや変化が起きやすかった。財務収支の状況は、赤字であればあるほど、職場の分割・統合がやや起きやすかった。

職場組織の変化に事業構造改革やITシステムの高度化は影響しているのだろうか。まず、事業構造改革であるが、不採算部門の整理、他社との合併・統合、内部事業部門の再編成や人員リストラは、職場の分割や統合と相関し、影響していた(図表1-12)。人事制度改革は、能力主義・業績主義志向の改革は、職場の分割・統合、新設などの動きと関連していた。次に、職場組織の変化に対しては業務のITシステム化や情報ネットワーク化は、職場の新設に影響しているようであった。ITシステム化やネットワーク化の水準の高い企業では、職場の分割や新職場の設置がやや高い傾向が見られた(図表1-13)。

図表1-10 職場組織の変更(重複回答)

内容	比率(%)
合計	100.0
職場の分割	37.3
他の職場との統合	56.4
この事業所の新設	6.4
新しい職場ができた	28.5
その他	4.7
組織変更無し	19.5
N A	1.6

\* 1: 3つまでの重複回答。合計数は、1,518人。

図表1-11 企業属性の職場組織の変化への影響（クロス表分析結果要約）

企業属性	規模2分類		業種2分類		財務収支3分類		
	大手／中堅・中小	製造／サービス	黒字／利益0／赤字	影響	相関	影響	
属性の分類							
クロス表分析	影響	相関	影響	相関	影響	相関	
職場組織の変化	職場の分割 他の職場との統合 新しい職場ができた	規模と正の相関 規模と正の相関 規模と正の相関	0.140(**) 0.095(**) 0.103(**)	製造業と正の相関 製造業と正の相関 製造業と正の相関	0.085(**) 0.101(**) 0.087(**)	黒字と負の相関 黒字と負の相関 無相関	-0.058 (*) -0.144(**)

\* 1：業種は、建設・製造業とその他のサービス業である。

\* 2：規模は、3,000人以上を大手、2,999人以下を中堅・中小に分けた。

\* 3：財務は、ここ3年間について、黒字、ほぼ無利益、赤字に分けた。

\* 4：クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準でそれぞれ有意なこと。

\* 5：クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\* 6：組織の変化については、25%以上の被調査者が体験しているものだけにした。

図表1-12 情報化の組織変革への影響（クロス表分析結果要約）

企業属性	職場の分割		他の職場との統合		事業部の新設		新職場ができた	
	影響	相関	影響	相関	影響	相関	影響	相関
会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖	職場の分割と正の相関	0.172(**)	他の職場との統合と正の相関	0.183(**)	無相関		新職場ができたと正の相関	0.072(**)
他社との合併、他社事業部門との統合	職場の分割と正の相関	0.133(**)	他の職場との統合と正の相関	0.163(**)	事業部の新設と正の相関	0.113(**)	新職場ができたと正の相関	0.070(**)
他社または他社事業部門の買収	職場の分割と正の相関	0.079(**)	無相関		事業部の新設と正の相関	0.066(*)	新職場ができたと負の相関	-0.055 (*)
企業内の事業部門の再編成改変	職場の分割と正の相関	0.217(**)	他の職場との統合と正の相関	0.222(**)	事業部の新設と正の相関	0.054 (*)	新職場ができたと正の相関	0.092(**)
希望退職募集や解雇による人員削減	職場の分割と正の相関	0.097(**)	他の職場との統合と正の相関	0.089 (*)	無相関		無相関	
上記のようなことはなかった	職場の分割と負の相関	-0.137(**)	他の職場との統合と負の相関	-0.216(**)	無相関		無相関	
能力主義のウェイト増大	職場の分割と正の相関	0.073(**)	他の職場との統合と正の相関	0.075(**)	事業部の新設と正の相関	0.067 (*)	新職場ができたと正の相関	0.092(**)
業績主義ウェイトの増大	職場の分割と正の相関	0.112(**)	他の職場との統合と正の相関	0.104(**)	無相関		新職場ができたと正の相関	0.065 (*)
人事制度改変	職場の分割と正の相関	0.084(**)	無相関		事業部の新設と正の相関	0.054 (*)	無相関	
定昇の縮小・停止・廃止	無相関		無相関		無相関		無相関	
賃金カット	無相関		他の職場との統合と正の相関	0.077(**)	無相関		新職場ができたと負の相関	-0.077(**)
退職金のポイント制や基礎給見直し等	職場の分割と正の相関	0.108(**)	他の職場との統合と正の相関	0.090(**)	無相関		新職場ができたと正の相関	0.085(**)
60歳以降の雇用延長・定年延長	無相関		無相関		無相関		新職場ができたと正の相関	0.094(**)
人事処遇制度の変更はない	職場の分割と負の相関	-0.066 (*)	他の職場との統合と負の相関	-0.137(**)	無相関		新職場ができたと負の相関	-0.061 (*)

\* 1：事業構造改革、人事制度改革は10%以上の被調査者があったものに限っている。

\* 2：クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準でそれぞれ有意なこと。

\* 3：クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\* 4：職場組織への影響は、10%以上の被調査者が体験したものに限定した。

図表1-13 情報化の職場組織への影響（クロス表分析結果要約）

企業属性		ITシステム化		情報ネットワーク化	
属性の分類		高水準グループ／低水準グループ		事業所間WAN／事業所内LAN	
クロス表分析		影響	相関	影響	相関
職場組織への影響	職場の分割	高水準グループと正の相関	0.097(**)	事業所間WANと正の相関	0.068 (*)
	他の職場との統合	無相関		無相関	
	事業所の新設	無相関		無相関	
	新職場ができた	高水準グループと正の相関	0.122(**)	事業所間WANと正の相関	0.081(**)

\* 1 : ITシステム化は、ITシステム尺度（5点満点）で、平均3.01点を境に高水準と低水の2グループに分けた。

\* 2 : 情報ネットワーク化は、事業所内と事業所間のネットワーク水準で分けた。

\* 3 : クロス表分析での「影響」とは、各組織変革項目の有無と企業属性との分類項目についてのクロス表をとり、その関連性についてカイ自乗検定した結果。\*は5%で、\*\*は1%水準で有意な関連。

\* 4 : クロス表分析の相関は、カイ自乗分析結果が有意なものについて、スピアマンの相関係数をとった。

\* 5 : 職場組織への影響は、10%以上の被調査者が体験したものに限定した。

## (2) 職務内容の変化

事業構造改革や人事制度の改革やITシステム化は、職務体系の構造やキャリア構造に影響するので、労働者の働き方に影響を与えると考えられる。そこで、実際にどのような影響を与えていているかについて見てみたい。

まず、組織改革の際に職務内容の変更について意識したものは26.3%であった（図表1-14）。職務内容の変化は、仕事の範囲、量、裁量、スピードが増していることや創意工夫の程度や対人折衝の増加が意識されていた（図表1-15）。その変化の傾向について因子分析を行ったところ3つの変化の方向性の因子が抽出された<sup>注5)</sup>（図表1-16）。つまり、①第1因子からは職務の範囲・量・スピードが急拡大している「職務拡大」の傾向と、②第2因子からそれとは異なる業務定型化の方向性が見いだされた。さらに、③第3因子から単独作業化の傾向も見られた。

<sup>注5)</sup>因子分析は直交法で、回転をかけない形で行った。説明された分散の合計は、第1因子31.482%、第2因子は15.911%、第3因子は10.121%で、累積57.514%である。

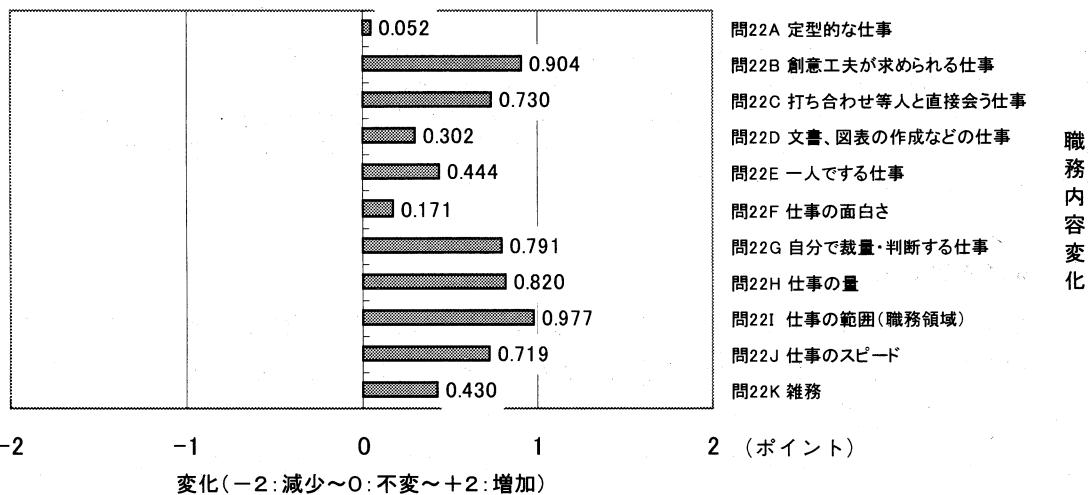
図表1-14 職務への影響

内容／回答	変わった	変わらない	関係ない	合計
勤務場所の変更	16.7%	71.5%	11.8%	100.0%
職務内容の変更	26.3%	61.8%	11.9%	100.0%

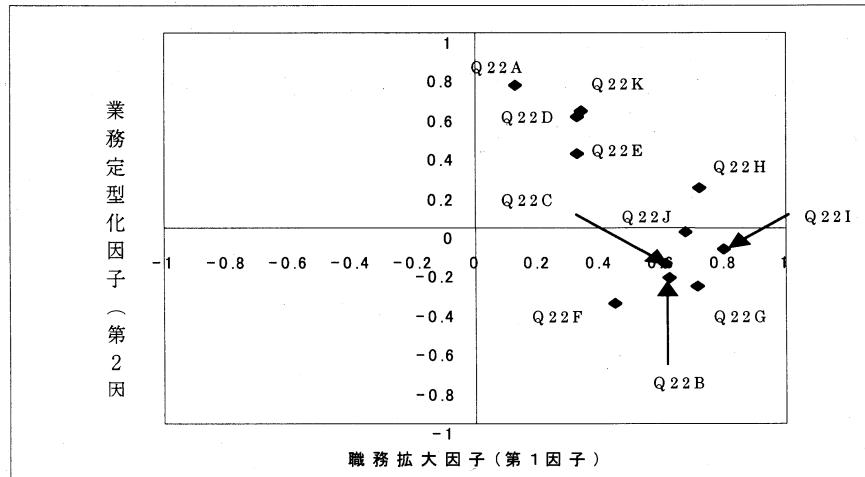
\* 1：合計数は上段1,513人、下段1,516人。

\* 2：N. Aを除く

図表1-15 職務内容各項目の変化



図表1-16 因子分析による職務内容変化の方向性



	第1因子 職務拡大因子	第2因子 業務定型化因子	第3因子 単独作業化因子		
問22A 定型的な仕事	0.128076472	0.722393254	-0.148200408		
問22B 創意工夫が求められる仕事	0.625918368	-0.252832353	0.178027139		
問22C 打ち合わせ等人と直接会う仕事	0.611987544	-0.180136654	-0.062395683		
問22D 文書、図表の作成などの仕事	0.329863497	0.569059818	0.454322708		
問22E 一人でする仕事	0.33078152	0.380104327	0.685446001		
問22F 仕事の面白さ	0.450676383	-0.386804454	0.328392726		
問22G 自分で裁量・判断する仕事	0.71700422	-0.296032486	0.010085457		
問22H 仕事の量	0.724613767	0.204366263	-0.314401867		
問22I 仕事の範囲（職務領域）	0.801674271	-0.108046819	-0.194119564		
問22J 仕事のスピード	0.679416781	-0.024937109	-0.125483555		
問22K 雑務	0.33987985	0.598160207	-0.3454028		

図表1-17 人事制度改革と職務内容の変化

	職務内容変化 の傾向性因子	改革 実施	因子係数 の平均値	2つの母平均の差の検定			回答数
				t 値	自由度	有意性検定	
業績主義 ウエイトの増大	職務拡大因子	あり なし	0.06186 -0.06094	2.23732	1329 *		638
	業務定型化因子	あり なし	-0.07639 0.07631	-2.76989	1276 **		693
	単独作業化因子	あり なし	0.06590 -0.06601	2.41353	1329 *		638
賃金カット	職務拡大因子	あり なし	-0.09860 0.04030	-2.33263	1329 *		406
							925

\* 1 : 平均値の差の t 検定を行った。有意性検定での\*は 5 % 水準での有意、\*\*は 1 % 水準での有意。

\* 2 : 「業績主義ウエイト増大」の業務定型化因子は、等分散性の仮定不成立で t 検定。それ以外は等分散性の仮定成立。

図表1-18 情報化と職務内容変化の傾向の相関行列

	情報システム化	情報ネットワーク化	職務拡大因子	業務定型化因子	単独作業化因子
ITシステム化	Pearson の相関係数 有意確率(両側) N 1529	1.000000 0.000000 1491	0.384730 ** 0.000954 1333	0.090384 ** 0.000091 1333	-0.106946 ** 0.037623 1333
情報ネットワーク化	Pearson の相関係数 有意確率(両側) N 1491		1.000000 0.153435 1301	0.039599 0.072657 1301	-0.049782 0.224000 1301
職務拡大因子	Pearson の相関係数 有意確率(両側) N 1345			1.000000 1.000000 1345	0.000000 1.000000 1345
業務定型化因子	Pearson の相関係数 有意確率(両側) N 1345				1.000000 1.000000 1345
単独作業化因子	Pearson の相関係数 有意確率(両側) N 1345				

\* 1 : 相関係数は Pearson の相関係数。\*は、5 % 水準で有意(両側)、\*\* 1 % 水準で有意(両側)を示す。

次にこれらをふまえて、事業構造改革と人事制度改革が、職務内容の変化にどのように影響しているかについて見てみた。職務内容の変化の傾向性について前の章で抽出した3つの変化の傾向性の因子得点に対して、事業構造改革が影響するかを調べた。だが、今回調査した事業構造改革の各項目は、職務内容の変化に対して、影響を与えていなかった。人事制度改革では、業績主義志向の改革は、職務拡大と単独作業化を進め、同時に業務の定型化を抑えている傾向がみられた（図表1-17）。また賃金カットの実施は、職務の範囲、裁量などの縮小に影響していた。ただ、他の人事制度改革では、影響を与えるものはなかった。

次に、業務のITシステム化や情報ネットワーク化が、職務内容の変化に与える傾向について見てみると（図表1-18）、ITシステム化は職務拡大の傾向、業務定形化抑制、単独作業化抑制と全て弱い相関を持っていた。情報ネットワーク化の影響は見られなかった。

### （3）事業構造改革とITシステム化による複合的な影響

経営戦略の展開に対して、企業のITシステム、ネットワークはそのツールとして用いられると言った。それではITシステム化は、事業構造改革という経営改革の展開に対して、そのツールとして用いられ、職務内容の変化に複合的な影響を与えていくのだろうか。

これについて、事業構造改革や人事制度改革の各項目が、ITシステム化の進展とともに、職務内容変化の傾向の3因子に対して、影響を与えていたかを共分散分析してみた<sup>注6)</sup>。その結果、「人員リストラ」という事業構造改革と「業績主義志向」という人事制度改革はITシステム化の進展が業務の非定型化を進める関係を抑制するとの複合的な効果が見られた（付録図表1-2）。つまり、「人員リストラ」や「業績主義志向」の改革を行っている場合には、ITシステム化を進めても従業員の業務内容の定型性が高くなる。次に業績主義志向の人事制度改革にも同様の傾向が見られた。

注6) この場合には、量的説明変数には、業務のITシステム化尺度（5点満点）、質的説明変数に事業構造改革・人事制度改革の各項目を入れ、職務内容変化傾向の因子に影響するかを見た。

ただ、他の事業構造改革と人事制度改革は、ITシステム化の進展と共同で職務内容に影響してはいなかった。

図表1-19 事業構造改革・人事制度改革とキャリア志向

(単位：%・人)

		キャリア志向 (ジェネラリスト/スペシャリスト)				関連性の カイ自乗検定	Spearman 相関係数	
		ジェネラリスト	スペシャリスト	合計	回答数			
事業構造改革	他社または他社事業部門の買収	合計	45.33	54.67	100	1,103	改革とジェネラリスト志向の関連(*)	0.075
		あり	54.22	45.78	100	166		
		なし	43.76	56.24	100	937		
	国外他社の系列下に入る	合計	45.33	54.67	100	1,103	改革とジェネラリスト志向の関連(*)	0.065
		あり	22.73	77.27	100	22		
		なし	45.79	54.21	100	1,081		
人事制度改革	定昇の縮小・停止・廃止	合計	45.16	54.84	100	1,096	改革とジェネラリスト志向の関連(*)	0.065
		あり	51.03	48.97	100	341		
		なし	42.52	57.48	100	755		
	定昇の縮小・停止・廃止	キャリア志向(1社専属/転職・独立)				改革と1社専属志向の関連(*)	0.073	
		1社専念	転職・独立	合計	回答数			
		合計	55.67	44.33	100	1,164		
	定昇の縮小・停止・廃止	あり	50.27	49.73	100	364	改革と1社専属志向の関連(*)	0.073
		なし	58.13	41.88	100	800		

\* 1 : カイ自乗検定の\*は5%水準で有意を示す。

#### (4) 事業構造改革と将来のキャリア

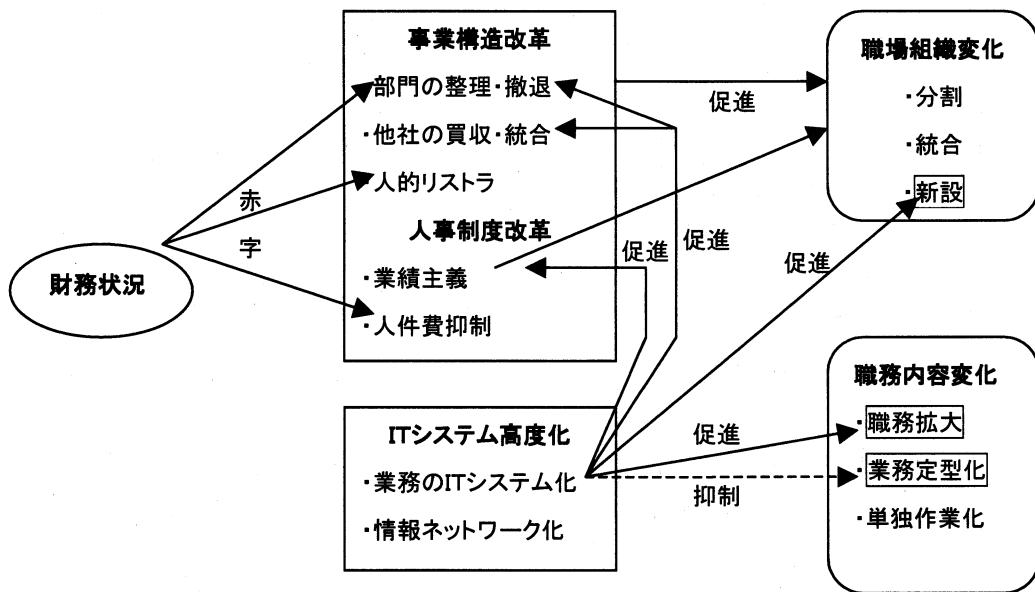
事業構造改革は、部門の整理・統合や新規事業の展開などを通じて企業内のキャリア構造を変化させているように見えるので、労働者のキャリア変化に対して影響を与えると考えられる。また人事制度改革も影響があると思われる。

この点についても検討してみた。キャリア志向を①ジェネラリスト/スペシャリスト志向と②一社専念型か転職・独立型かで分けて、改革との関連性をみてみた。その結果、弱い相関ではあるが、事業構造改革で2つ、人事制度改革で2つの傾向が見えた(図表1-19)。まず、事業構造改革では、第一に、他社からの事業買収を行い組織拡大がある場合には、ジェネラリスト志向のキャリアが高まる関連がみられた。第二に、外資系の系列下に入った場合には、スペシャリスト志向が高まる関連がみられた。次に、人事制度改革では、定昇のカットを行った場合には、ややジェネラリスト志向

が高まるとともに、転職傾向がやや高まることである。すなわち、定昇カットは、転職傾向をやや促進し、残るとしたら昇進と昇級のある管理職志向がやや強めるようである。つまり、事業再構築を通じて、将来の管理職になる可能性や利益が高まつたら、従業員はジェネラリスト志向をとる傾向が高くなる。

## 5. 事業構造改革とITシステム化

図表1-20 事業構造改革、ITシステム化と職場・職務の変化



日本企業は、事業の選択と集中に向けて事業再構築の経営戦略をとる動きが強まっているのに対して、現代のITシステムはそれを促進する技術的な基盤要因（プラットフォーム）となっている面がみられた（図表1-20）。

事業再構築は、企業の組織戦略に関するリストラを進め、部門の再編・整理・売却をする動きがみられる。また業績主義志向の人事制度改革も急速に広がっている。この調査でも半数以上の労働者が不採算部門の整理・売却、事業部門の再編や業績主義的な人事制度改革を体験している。それに関連した職場組織の再編成も行われてい

た。これに対して、ITシステムは、一定程度促進要因として機能している。既に見ただように、不採算部門の整理、縮小や他社の事業買収に関しては、ITシステム化の高さは促進要因となっている。そして、業務のITシステム化は、業績主義的な人事制度改革の展開と関連を持っており、その技術的条件とも考えられる面がある。

けれども事業構造改革は、一部を除き、職場に影響を与えるにとどまり職務内容変化に対して直接の影響が見られなかった。むしろ、ITシステム化が、個々の労働者の職務内容に対しても一定の影響を与えていた。具体的には、ITシステム化は、職場組織の分割や新設の傾向と関連しているだけではなく、職務の拡大や業務定型化抑制という傾向での職務内容の変化にも影響していた。ただ、人員リストラという事業構造改革や業績主義志向の人事制度改革が行われると業務のITシステム化は、共に複合効果を発揮して、業務の定型性を保つ方向に影響することが見られた。

現在の日本企業の事業構造改革は、組織の内部も再編成している。こうした「再編成された」職場 (restructured workplace) では、労働者の職務内容や職場の職務構造の変化だけではなく、「柔軟な」再編成に対応できる労働者の労働形態、技能や組織コミットメント、キャリア志向のあり方が問題となってくる (Cornfield et al. (eds.), 2001)。今後は、事業戦略やITシステムの高度化に対応して、組織や技能、職務を戦略的に柔軟に変動させられることが労働者にもたらす影響が重要な問題である。例えば、他社の買収や賃金カットで見られた対照的なキャリア志向に示されるように、状況に応じて、労働者が柔軟にジェネラリストやスペシャリストというキャリア選択を変えてくる傾向性がみられる。

こうした事業の再構築とリストラの常態化がする傾向は、日本の雇用関係における暗黙の合意を変えつつあるだろう。労働力編成や職務構造の柔軟な変化は、企業と労働者の雇用関係における心理的契約の内容を大きく変えてきている。この変化は一般に長期雇用などの「雇用保障」の発展から「雇用可能能力(employability)」の育成に移行してきたといわれる (Nicholson, 1996)。つまり事業再構築を含めた経営戦略の柔軟な転換を行うならば、「雇用可能能力」の育成を、労使関係における新たな社会契約の理念として受入れて、経営戦略にこうした理念に立つ人的資源管理政策を検討すべきであろう。

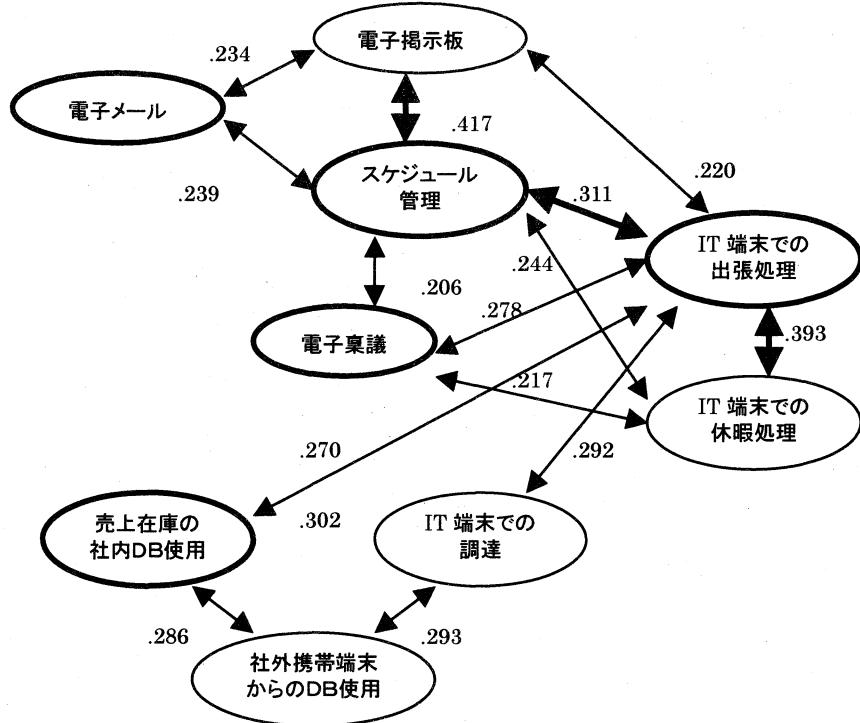
---

---

## 【参考文献】

- Cornfield, D. B., Campbell, K. E. and McCammon, H. J. (eds.) 2001. *Working in Restructured Workplaces : Challenges and New directions for the Sociology of Work.* Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Davenport, T. H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.* Cambridge, MI: Harvard Business School Press.
- Donaldson, L. 1999. *Performance-driven Organizational Change: The Organizational Portfolio.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Emery, J. C. 1987. *Management Information System: The Critical Strategic Resource.* New York : Oxford University Press. 宮川公男監訳；佐藤修、佐原寛二、上田泰訳『エグゼクティブのための経営情報システム：戦略的情報管理』TBSブリタニカ、1989年。
- 人事・労務管理研究会人材育成ワーキンググループ. 2000. 「業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査」.
- Hammer, M. and Champy, J. 1993. *Reengineering the Corporation : a Manifesto for Business Revolution.* London : Nicholas Brealey. 野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命：企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞社，1993年。
- 林伸二、高橋宏幸、坂野友昭編. 1994. 『現代経営管理論』有斐閣。
- Nicholson, N. 1996. “Career System in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age.” *Academy of Management Executive.* 10(4): 40-51.
- 日本労働研究機構. 2001. 「事業再構築と雇用に関する調査（企業調査）」.
- 野村総合研究所. 1999. 「企業の経営課題に関する調査」.
- Scott Morton, M. S. (ed.) 1991. *The Corporation of the 1990s : Information Technology and Organizational Transformation.* New York : Oxford University Press . 宮川公男、上田泰監訳；砂田登士夫ほか訳『情報技術と企業変革：MITから未来企業へのメッセージ』富士通経営研修所、1992年。
- 田尾雅夫、吉川肇子、高木浩人. 1996. 『コンピュータ化の経営管理』白桃書房。
- Walton, Richard E. 1989. *Up and Running : Integrating Information Technology and the Organization* 高木晴夫訳『システム構築と組織整合：「事例研究」SISが創る参画のマネジメント』ダイヤモンド社、1993年。

付録図表1-1 勤務先のITシステム化の項目間の相関



※数字は、Kendall のタウ b 順位相関係数。基本的に、相関係数.200 以上を示した。全て 1 % 基準で相関は有意。太線で囲まれた項目が選択された 5 項目。

付録図表1－2 事業構造改革・人事制度改革がITシステム化と共に職務内容変化に与える効果の共分散分析

(A)「希望退職募集や解雇による人員削減の有無」(以下「人員削減の有無」)

(1)記述統計量

「人員削減の有無」	従属変数: 業務定型化因子得点(第2因子)		
	平均値	標準偏差	標本数
なし	-0.033391669	0.981986874	874
あり	0.077592474	1.026161467	450
全体	0.004329528	0.998218977	1324

(2)変数効果の測定

ソース	従属変数: 業務定型化因子得点(第2因子)				
	タイプ	III 平方和	自由度	平均平方	F 値
修正モデル	19.4651345(*)	2	9.732567	9.898721	0.000054
切片	15.717143	1	15.717143	15.985466	0.000067
量的変数: システム化尺度	15.806173	1	15.806173	16.076016	0.000064
質的変数: 「人員削減の有無」	4.572330	1	4.572330	4.650389	0.031227
誤差	1298.826476	1321	0.983215		
総和	1318.316429	1324			
修正総和	1318.291611	1323			

\*R2乗 = .015 (調整済みR2乗 = .013)

(3)パラメータ推定値

独立変数/パラメータ	値	従属変数: 業務定型化因子得点(第2因子)			
		係数	標準誤差	t 値	有意確率
切片	0.362573	0.085069	4.262088	0.000022	
量的変数: システム化尺度	-0.091016	0.022700	-4.009491	0.000064	
質的変数: 「人員削減の有無」	なし	-0.124271	0.057627	-2.156476	0.031227
	あり	0.000000			

(B)「業績主義のウェイト増大」(以下「業績主義志向」)

(1)記述統計量

「業績主義志向」	従属変数: 単独作業化因子得点(第2因子)		
	平均値	標準偏差	標本数
なし	-0.065385766	0.97669702	691
あり	0.07007258	1.019505011	628
全体	-0.000891572	0.999222447	1319

(2)変数効果の測定

ソース	従属変数: 業務定型化因子得点(第2因子)				
	タイプ	III 平方和	自由度	平均平方	F 値
修正モデル	12.356637(*)	2	6.178319	6.237114	0.002014
切片	5.628337	1	5.628337	5.681898	0.017282
量的変数: システム化尺度	6.319870	1	6.319870	6.380012	0.011658
質的変数: 「業績主義志向」	8.041849	1	8.041849	8.118378	0.004450
誤差	1303.594530	1316	0.990573		
総和	1315.952215	1319			
修正総和	1315.951167	1318			

\* R2乗 = .009 (調整済みR2乗 = .008)

(3)パラメータ推定値

独立変数/パラメータ	値	従属変数: 業務定型化因子得点(第2因子)			
		係数	標準誤差	t 値	有意確率
切片	0.258903	0.084654	3.058389	0.002270	
量的変数: システム化尺度	-0.058216	0.023048	-2.525869	0.011658	
質的変数: 「業績主義志向」	なし	-0.158488	0.055624	-2.849277	0.004450
	あり	0.000000			

## 第2章 IT化に伴う職場の仕事の変化

### 1. はじめに～問題意識

近年、わが国企業においては、コンピュータ、データ通信等の情報通信技術（IT：インフォメーション・テクノロジー）や関連機器の導入、活用による情報化の進展がめざましい。こうした情報通信技術の進展は、情報と同時に物の動き（物流）を大幅に合理化し、需要変動に対する対応力の向上や在庫水準の低下等の効果を企業、産業にもたらし、労働生産性を大きく向上させる。しかしながら他方で産業及び企業の組織構造を変え、労働者の仕事の内容や求められる能力を変化させ、人々の働き方に大きな影響を与えることがある。情報通信技術の進展は、仕事のプロセスを根本的に変える面が大きく、働き方が変化すれば人事管理や労使関係にも大きな影響を及ぼす。しかもその変化の及ぼす影響の範囲は、FA化が工場労働者に主として限られていたのに対し、IT化はホワイトカラーの中核的事務労働者、営業・販売労働者にまで拡大していく可能性が高い。

IT化のそのものは、基本的に、これまでも経済・社会の大きな潮流として存在した「情報化」の一連の変化と捉えることができる。コンピュータの利用は1970年代以前は、もっぱら大企業が汎用コンピュータを用いて、伝票処理等のバッチ処理を行っていた。75年以降はオフコンの普及で、中規模企業でもコンピュータを利用するようになり、オンライン処理が定着して、生産管理、営業情報、物流等の諸システムが構築されるようになった。そして、80年代後半には、パソコンの利用が本格化し、ネットワーク化は中小企業の分野にも広がって、売れ筋情報の分析・販促活動などへも利用された。さらに、90年代後半には、テキスト・音声・画像を同時に扱うマルチメディアが注目を集めた。現在のIT化はこれらの延長線上に存在するが、最近の情報通信技術の高度化は、経済や社会にこれまで以上に大きな影響を与えることがある。

そこで本章では、高度に発達した企業情報システムの下で働く労働者の目を通して、それが職場の仕事をどのように変えているのか、また、働く時間にどのような影響を与えているのかを、とくに、職種および階層（職位）に注目しながら明らか

にする。

## 2. 最近の調査研究のレビュー

### (1) 情報化に伴う職場・組織・仕事の変化

企業の情報管理担当部門を対象にした日本労働研究機構（1996）の調査<sup>注1)</sup>によれば、単純業務は減少し、一人一人の職務範囲は広くなる傾向を示すが、データベース検索などが容易になり、誰でも正確な情報把握が可能になるので、意思決定のスピードは速くなる。事務部門では女子社員の戦力化が進められるが、中高年層のなかに不適応者の発生が目立つ。したがって、情報化に対応するために従業員に対する情報化教育の必要性が高まる。情報化が進み始めたころは、使える特定の人には仕事が集中し、仕事量が過在する傾向にあったが、安定期に入ると、これは徐々に解消している。同様に、他部門との連携を必要とする仕事が一時的には増加するが、システムが安定するとむしろ減少に向かう。

同様なことが、労働組合を対象にした電機連合（1998）の調査<sup>注2)</sup>からも確認できる。同調査によれば、情報化の進展に伴い、職場・組織・仕事の見直しが行われ、とくに、情報化が進展している企業ほど、あるいは、規模が大きい企業で見直しが急速に進んでいる。また、以下のような仕事・組織の変化が起こっている。第一に、情報の共有化が進み、意思決定のスピードが速くなっている。情報の収集と処理のスピードが迅速化されるため、意思決定スピードのアップが図られる。従業員は情報処理のスピードに見合った意思決定が求められ、従業員は従来にまして迅速な判断力が求められるようになる。したがって、情報化教育の必要性が高まっている。

さらに、企業を対象に、ホワイトカラーの一般職の仕事内容の変化を見た日本労働研究機構（2000）<sup>注3)</sup>によれば、一般職（非管理職）の仕事のウェイトでとくに高まっているのは「創意工夫の余地の大きな仕事」「専門性の高い仕事」「個人の仕事の裁量性」などであり、一方、「定型的な仕事」のウェイトは低下している企業が多く、情報化が進展している企業ほど、今後の定型的な仕事ウェイト低下を指摘する割合が高くなっている。従来は必ずしも定型的な仕事とは考えられなかった分野であっても、コンピューターやネットワークシステムを活用することで情報や

ノウハウが蓄積されて、従業員の間で共有されることを通じて、標準化・マニュアル化が進み、定型的に処理できるようになったとも考えられる。

最後に、ホワイトカラー正社員個人を対象にした三和総合研究所（2001）の調査<sup>注4)</sup>によれば、IT化で減少した仕事として最も多くの正社員が挙げたのは「定型的な仕事」であり、逆に、増加した仕事として挙げられたのは、「創意工夫の余地の大きい仕事」「専門性の高い仕事」と「文書、図面、プログラムの作成など非対人的な仕事」であった。ただし、「定型的な仕事」はIT化で減少したとする人が最も多い仕事ではあるが、増加したという人も少なくない。これは、IT化で全ての正社員がIT機器・システムを使って、入力作業などの「定型的」「非対人的」な仕事にも携わるようになるためであると考えられるが、IT化による業務の再構築が進み、全員がIT機器・システムの操作に慣れていくば、省力化効果が強くあらわれ、正社員の仕事における「定型的」な仕事のウェイトは、相対的に低下するものと考えられる。

このようなIT化による仕事内容の変化を部門別にみると、人事・労務、経理・財務・会計において、「定型的な仕事」「対人的な仕事」「小集団単位で行う仕事」が他の部門よりも特に減少している反面、総務・広報・秘書、資材・購買、営業・販売では「定型的な仕事」が増加している。「創意工夫の余地の大きい仕事」は、経営管理・総合企画や広告・宣伝・企画といった知的集約部門で増えており、研究開発部門のうちSE・情報処理では、これに加えて「専門性の高い仕事」も増加している。

## (2) 情報化に伴う中間管理職の役割の変化

三和総合研究所（2001）の調査<sup>注5)</sup>によれば、IT化の進展により、中間管理職の仕事が高度化し、その役割を重くしていることを明らかにしているが、では、具体的には、中間管理職の役割や求められる能力がどのように変化しているのであろうか。日本労働研究機構（2000）<sup>注6)</sup>によれば、企業が中間管理職の役割としてとくに重要性が高まると考えているのは「情報の重要性の判断」や「新規事業や業務改善の企画」である。そのため、中間管理職に求められる能力や知識についても、

「必要な情報を検索、収集」し、「整理、分析」した上で、それを活用して「自分で新たな企画を生み出す」能力がとくに重要になると認識されている。

こうした変化は、情報機器やネットワークなどの情報システムによって、従来よりも多くの情報を収集し、分析することができるようになっている中で、有用な情報を迅速に選別し、その中から大きな付加価値を生み出すために中間管理職が自らの創造的な能力を最大限に発揮することが求められているようになってきていることを示している。知識と経験をもとに現場の情報を選択・整理・分析し、意思決定者にとって必要な付加価値のある情報を的確に提案することも、中間管理職に求められる役割である。

同様な傾向は、労働組合を対象にした電機連合（1998）の調査<sup>注7)</sup>でも示されている。中間管理職に期待される能力としては、「収集した情報の選別・分析能力」「既存業務を見直したり再編する能力」「必要な情報を収集する能力」「高度な判断力」「情報に対する敏感さや感性」であり、情報システムを活用して情報を収集することよりも、収集された情報の分析能力とそれに基づく高度な判断力が期待されている。さらに、情報システムでは入手できないような情報に対する敏感さや感性が求められている。

### 3. IT化に伴う働く時間の変化・職場の仕事の変化

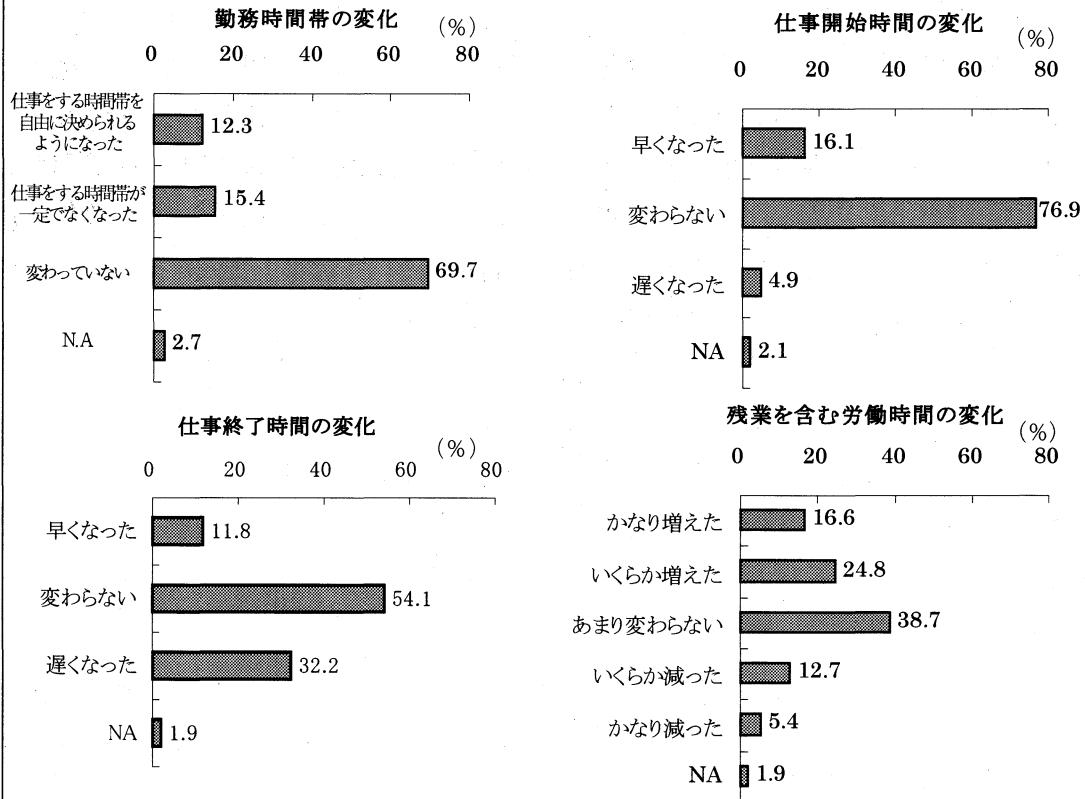
#### (1) IT化に伴う働く時間の変化

職場の中にPCをはじめとするIT機器・システムが普及し、仕事の仕方がネットワーク化されたIT機器・システムの利用を前提としたものになりつつあるなかで、働く時間はどのような変化が生じているのであろうか。ここで、本調査についてみてみたい。なお、職場のIT化度を表す指標として、利用されているITシステムを9つ（①「電子メール」、②「電子掲示板などによる社内情報の伝達」、③「スケジュール管理、会議室予約」、④「電子稟議システム」、⑤「IT端末を利用した出張、日当の本人精算」、⑥「IT端末を利用した残業時間、休暇等の届出・申請」、⑦「IT端末を利用した調達・仕入れ」、⑧「売上、在庫などの社内データベースへのアクセス」、⑨「社外の携帯端末から社内データベースへのアクセ

ス」、⑩ITシステムは導入されていない」) [問14]用意し、利用されているシステムの数が多いほど、IT化が進展している職場とみなした。

3~4年前と比べて、勤務時間の裁量度 [問21(1)]、実際の仕事の開始時刻 [問21(2)]、終了時刻 [問21(3)]、残業を含む労働時間がどのように変化したのか [問28] を尋ねたところ (図表2-1を参照)、勤務時間帯の変化 (勤務時間の裁量度)、仕事の開始時刻については、「変わらない」 ('勤務時間帯' 69.7%、'仕事の開始時刻' 76.9%) が多くなっている。これに対して、仕事の終了時刻と残業を含む労働時間全体については、「変わらない」 ('仕事の終了時刻' 54.1%、'残業を含む労働時間全体' 38.7%) が多いが、終了時刻が「遅くなり」 (32.2%)、労働時間全体が「増えた」 (増えた+やや増えたの合計: 41.4%) ものが増えている。

図表2-1 働く時間の変化



---

---

こうした傾向を IT 化の進展度合との関係でみると（図表 2-2 参照）、IT 化が進んでいるほど、残業を含む労働時間全体は長くなる傾向にあり、そのため、仕事開始時間は早くなるとともに、仕事終了時間は遅くなる傾向にある。ただし、仕事をする時間帯を自由に決められるようになった者が増えており、勤務時間の裁量度が増す方向にある。

職種を IT 化の進展度合別にグループ化してみると、事務系（総務、人事・教育、経理・財務、広報、企画、法務、購買）職種と現業・生産職種では、IT 化が進展している企業ほど、労働時間全体が長くなっている。また、仕事の開始時間については、情報処理職種および営業職で IT 化が進展しているほど、仕事の開始時刻が早くなっている。他方、勤務時間の自由度については、技術職（研究・開発、設計、製造技術）および営業職では、IT 化が進展しているほど、仕事をする時間帯を自由に決められるようになった者が増え、勤務時間の裁量度が増している。

さらに、階層（職位）を IT 化の進展度合別にグループ化してみると、係長相当および部長相当以上では、IT 化が進展しているほど、労働時間全体が長くなっている。そのため、係長相当では、IT 化が進展しているほど、仕事の開始時間は早くなるとともに、仕事の終了時刻が遅くなっている。他方、勤務時間の自由度については、グループ、チームリーダー相当、係長相当および部長相当以上では、IT 化が進展しているほど、仕事をする時間帯を自由決められるようになった者が増えており、勤務時間の時間の裁量度が増している。

図表2-2 IT化に伴う働く時間の変化

職種別	勤務時間帯の変化	仕事の開始時刻		仕事の終了時刻		残業を含む労働時間変化		合計	
		N	A	得点	標準偏差	得点	標準偏差		
	るよつに決められた時間帯で仕事をする時間が変わらない								
合計		12.3	15.4	69.7	2.7	2.11	0.45	1.07 1,543	
IT活用度・小		8.6	15.9	72.5	3.0	2.08	0.41	1.05 397	
IT活用度・中		13.2	15.0	69.6	2.2	2.11	0.45	1.09 772	
IT活用度・大		15.3	15.1	66.2	3.4	2.15	0.48	1.07 352	
総務、人事・教育、経理・財務、広報、企画、法務、購買	IT活用度・小	6.9	17.2	71.7	4.1	2.11	0.45	0.97 145	
	IT活用度・中	13.8	16.6	67.6	2.0	2.12	0.45	1.11 253	
	IT活用度・大	12.7	15.3	70.3	1.7	2.17	0.50	1.09 118	
研究・開発、設計、製造技術	IT活用度・小	8.0	11.0	80.0	1.0	2.11	0.45	1.07 100	
	IT活用度・中	15.8	11.8	69.3	3.1	2.12	0.45	1.13 228	
	IT活用度・大	17.9	15.1	63.2	3.8	2.17	0.50	1.09 106	
情報処理	IT活用度・小	12.5	20.0	67.5	0.0	1.93	0.42	1.21 40	
	IT活用度・中	6.6	14.8	78.7	0.0	2.02	0.39	1.09 61	
	IT活用度・大	20.6	11.8	64.7	2.9	2.13	0.42	1.09 34	
現業・生産	IT活用度・小	15.2	27.3	51.5	6.1	2.09	0.39	1.38 33	
	IT活用度・中	7.8	25.0	65.6	1.6	2.19	0.43	1.09 64	
	IT活用度・大	16.7	8.3	75.0	0.0	2.08	0.28	0.93 24	
営業	IT活用度・小	1.9	16.7	75.9	5.6	2.15	0.50	0.97 54	
	IT活用度・中	12.0	13.5	72.2	2.3	2.16	0.51	0.98 133	
	IT活用度・大	15.4	13.5	65.4	5.8	2.22	0.51	1.06 52	
職位別	一般	IT活用度・小	12.2	15.6	70.1	2.0	2.01	0.36	1.08 147
		IT活用度・中	16.2	11.3	70.7	1.9	2.04	0.45	1.18 266
		IT活用度・大	17.2	13.1	65.6	4.1	2.05	0.41	1.09 122
グループ、チームリーダー相当	IT活用度・小	6.3	28.1	65.6	0.0	2.13	0.49	0.99 32	
	IT活用度・中	12.2	14.4	71.1	2.2	2.14	0.43	1.12 90	
	IT活用度・大	19.2	15.4	65.4	0.0	2.12	0.47	1.15 52	
係長相当	IT活用度・小	6.7	9.3	76.0	8.0	2.03	0.37	1.04 75	
	IT活用度・中	11.9	17.5	67.5	3.1	2.10	0.47	1.04 160	
	IT活用度・大	12.3	21.9	60.3	5.5	2.13	0.51	1.20 73	
課長相当	IT活用度・小	4.0	26.0	68.0	2.0	2.16	0.37	0.92 50	
	IT活用度・中	8.4	13.3	77.1	1.2	2.17	0.47	0.92 83	
	IT活用度・大	9.5	9.5	78.6	2.4	2.26	0.50	1.06 42	
部長相当以上	IT活用度・小	7.8	12.2	77.8	2.2	2.20	0.46	0.98 90	
	IT活用度・中	12.4	20.0	65.3	2.4	2.20	0.44	1.04 170	
	IT活用度・大	16.9	15.3	66.1	1.7	2.29	0.53	0.82 59	

注1) 仕事開始・終了得点 = 「早くなった」×3 + 「変わらない」×2 + 「遅くなった」×1 を（総数-不明）で除した値

注2) 労働時間変化得点 = 「かなり増えた」×5 + 「いくらか増えた」×4 + 「あまり変わらない」×3 + 「いくらか減った」×2 + 「かなり減った」×1 を（総数-不明）を除した値

## (2) IT化に伴う個人レベルの仕事内容の変化

IT化の進展に伴い、個人が携わる仕事の内容はどのような変化が生じているのだろうか[問22]。IT化が進展している企業ほど、「仕事の範囲（職務領域）」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっている。また、「定型的な仕事」が減少した反面、「創意工夫が求められる仕事」や「自分で裁量・判断する仕事」が増えると同時に、「打ち合わせ・ミーティングなど人と直接合う仕事」も増えている。情報機器や電子メールの利用によって、社内情報の入手が容易化しているものの、会議や打ち合わせの時間や回数が減少しているわけではない。これには仕事量が増加していることも影響しているよう（図表2-3を参照）。

こうした傾向について職種をIT化の進展度合別にグループ化してみると、職種ごとに特徴が見られる。第一に、事務系（総務、人事・教育、経理・財務、広報、企画、法務、購買）職種と技術職（研究・開発、設計、製造技術）では、IT化が進展しているほど、上記の全体の傾向と同じ結果となっている。第二に、これに対して、営業職では、IT化が進展しているほど、定型的な仕事が減少している反面、「仕事の範囲（職務領域）」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっているが、事務職や技術職で指摘されている「創意工夫が求められる仕事」、「自分で裁量・判断する仕事」や「打ち合わせ・ミーティングなど人と直接合う仕事」については、IT化の進展との関係が見られない。これは営業職の仕事自体が「創意工夫が求められる仕事」、「自分で裁量・判断する仕事」や「打ち合わせ・ミーティングなど人と直接合う仕事」であるからであろう。第三に、現業・生産職種では、IT化は進展しているほど、定型的な仕事が増加し、逆に、仕事の範囲は拡大しているが、それ以外の仕事については、IT化との関係に有意な結果が見られない。第四に、情報処理職種では、仕事内容の変化とIT化との関係に有意な結果が見られない。

さらに、階層（職位）をIT化の進展度合別にグループ化してみると、第一に、係長を除くすべての階層で、IT化が進展しているほど、定型的な仕事が減少している。第二に、係長相当および部長相当以上で、IT化が進展しているほど、「仕

事の範囲（職務領域）」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっている。IT化の影響を大きく受けているのは、階層では、係長相当および部長相当以上であることがわかる。

図表2-3 IT化に伴う個人レベルの仕事内容の変化

職種別	定型的な仕事	創意工夫が求められる仕事	打ち合わせ、ミーティングなど人間会話による仕事	文書、図表の作成など抄写		一貫する仕事		仕事の面白さ		自分で裁量判断する仕事		仕事の量		仕事範囲・頻度		仕事のスピード		業務得点		総得点		合計	
				得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差	得意点	難易度差		
合計	3.05	1.04	3.90	0.88	3.73	0.99	3.30	0.93	3.44	0.92	3.17	0.93	3.79	0.87	3.82	0.90	3.98	0.87	3.72	0.78	3.43	1.05	1.543
IT活用度・小	3.17	0.97	3.87	0.88	3.74	0.91	3.34	0.83	3.48	0.87	3.09	0.89	3.72	0.86	3.72	0.88	3.88	0.86	3.63	0.75	3.43	0.97	3.97
IT活用度・中	3.06	1.06	3.86	0.90	3.68	1.03	3.32	0.95	3.47	0.90	3.17	0.94	3.77	0.86	3.79	0.91	3.96	0.89	3.69	0.77	3.42	1.09	772
IT活用度・大	2.89	1.08	4.04	0.83	3.84	0.97	3.24	0.99	3.37	1.00	3.28	0.93	3.93	0.87	4.01	0.90	4.15	0.79	3.87	0.82	3.45	1.04	352
経理・人事・教育、財務・広報、企画・販路	3.12	0.99	3.80	0.83	3.66	0.94	3.38	0.92	3.64	0.87	3.18	0.84	3.74	0.88	3.63	0.84	3.85	0.88	3.65	0.73	3.42	1.04	145
IT活用度・中	2.98	1.09	3.93	0.91	3.64	1.06	3.34	1.02	3.46	0.92	3.21	0.91	3.73	0.90	3.71	0.97	3.94	0.86	3.67	0.78	3.20	1.14	253
IT活用度・大	2.79	1.03	4.03	0.82	3.77	0.89	3.19	1.04	3.40	0.98	3.34	0.84	3.93	0.92	3.84	0.94	4.09	0.85	3.90	0.83	3.26	1.05	118
研究・開発、説明、資料作成	3.20	0.84	3.82	0.81	3.72	0.81	3.22	0.78	3.27	0.74	3.01	0.87	3.67	0.71	3.78	0.86	3.89	0.82	3.67	0.82	3.50	0.93	100
IT活用度・中	3.01	0.95	3.90	0.88	3.77	0.93	3.33	0.86	3.40	0.91	3.12	0.93	3.78	0.84	3.86	0.84	4.00	0.80	3.70	0.76	3.61	1.05	228
IT活用度・大	2.94	1.13	3.97	0.87	3.88	1.06	3.30	0.93	3.25	1.04	3.17	0.96	4.02	0.85	4.13	0.83	4.19	0.76	3.90	0.81	3.57	1.08	106
IT活用度・小	3.03	1.15	3.92	0.81	3.92	0.86	3.21	0.70	3.49	0.97	3.05	0.90	3.72	0.92	3.92	1.01	4.03	0.81	3.49	0.68	3.51	0.88	40
情報処理	3.15	0.94	3.76	0.82	3.64	0.92	3.20	0.94	3.51	0.79	3.11	0.98	3.77	0.69	3.85	0.75	3.92	0.80	3.57	0.85	3.39	0.85	61
IT活用度・大	2.66	1.23	4.15	0.91	3.91	1.06	3.24	1.06	3.32	1.22	3.12	1.09	3.85	0.89	4.24	0.82	4.41	0.61	3.85	0.96	3.48	1.06	34
IT活用度・小	3.06	0.85	3.90	0.94	3.75	0.97	3.70	0.65	3.61	0.88	3.10	1.11	3.68	1.05	3.75	0.92	3.81	0.86	3.63	0.71	3.52	0.85	33
IT活用度・中	3.15	1.19	3.78	0.97	3.70	1.12	3.33	0.88	3.55	0.80	2.97	0.87	3.88	0.70	3.70	1.02	3.97	0.89	3.64	0.68	3.62	1.14	64
IT活用度・大	3.33	0.87	4.17	0.83	3.67	0.96	3.15	1.05	3.38	0.82	3.42	0.97	3.79	0.83	4.04	0.86	4.04	0.81	3.58	0.88	3.42	0.93	24
IT活用度・小	3.47	0.87	4.00	0.82	3.75	0.90	3.34	0.82	3.41	0.83	3.04	0.88	3.66	0.82	3.77	0.84	3.95	0.82	3.65	0.74	3.48	0.85	54
IT活用度・中	3.14	1.13	3.83	0.89	3.72	1.03	3.30	1.05	3.48	0.97	3.24	0.94	3.88	0.95	3.87	0.77	3.91	0.40	3.99	0.82	3.43	1.04	133
IT活用度・大	3.02	1.02	3.98	0.80	3.84	0.92	3.29	0.99	3.43	0.87	3.37	0.95	3.80	0.82	4.00	0.91	4.08	0.76	3.94	0.66	3.49	1.00	52
IT活用度・小	3.34	0.89	3.74	0.82	3.63	0.95	3.60	0.82	3.64	0.89	2.94	0.96	3.56	0.85	3.76	0.90	3.84	0.87	3.57	0.77	3.56	0.95	147
一般	3.26	0.95	3.72	0.90	3.59	1.04	3.48	0.94	3.56	0.93	3.15	0.98	3.65	0.86	3.77	0.90	3.83	0.82	3.65	0.76	3.44	1.01	266
IT活用度・中	3.17	0.96	3.91	0.99	3.75	1.04	3.63	0.98	3.40	0.87	3.20	0.90	3.72	0.86	4.04	0.90	3.98	0.81	3.78	0.83	3.37	1.01	122
IT活用度・小	3.26	0.86	3.97	0.75	3.90	0.70	3.52	0.72	3.52	0.68	3.39	0.99	3.90	0.70	3.90	0.75	4.06	0.81	3.87	0.62	3.65	0.88	32
IT活用度・中	3.02	1.08	4.05	0.83	3.94	0.86	3.36	0.75	3.54	0.80	3.19	0.96	4.00	0.71	3.97	0.84	4.09	0.69	3.72	0.76	3.68	1.06	90
IT活用度・大	2.64	1.17	4.08	0.76	3.85	0.94	3.25	1.01	3.21	0.89	3.10	1.05	3.77	1.04	3.90	1.01	4.13	0.95	4.04	0.79	3.50	1.09	52
係長相当	3.03	1.00	3.80	0.81	3.73	0.93	3.32	0.73	3.36	0.82	3.07	0.77	3.62	0.88	3.64	0.90	3.78	0.77	3.67	0.69	3.40	0.89	75
課長相当	3.12	1.01	3.86	0.88	3.59	0.97	3.39	0.85	3.42	0.84	3.07	0.95	3.66	0.86	3.82	0.91	3.97	0.88	3.68	0.74	3.44	1.04	160
部長相当以上	3.28	1.00	4.04	0.84	3.79	1.01	3.17	0.91	3.59	0.79	3.16	0.92	3.78	0.80	3.84	0.80	3.94	0.83	3.61	0.70	3.45	1.02	50
IT活用度・大	2.85	1.24	4.12	0.71	4.02	0.91	3.20	0.95	3.17	1.14	3.20	0.71	4.07	0.75	4.10	0.83	4.32	0.76	3.95	0.74	3.55	1.04	42
IT活用度・中	2.91	1.01	4.01	0.86	3.84	1.00	3.06	0.76	3.29	0.93	3.24	0.73	4.03	0.80	3.58	0.89	3.98	0.81	3.64	0.71	3.19	1.01	90
IT活用度・中	2.77	1.20	3.95	0.91	3.71	1.11	3.43	0.92	3.32	0.89	4.01	0.88	3.75	0.98	4.09	1.00	3.84	0.76	3.23	1.19	170		
IT活用度・大	2.56	1.07	4.22	0.83	3.95	0.97	2.58	1.05	3.05	1.03	3.37	0.91	4.25	0.78	4.00	0.85	4.34	0.71	3.98	0.78	3.31	1.10	59

(注) 得点=「かなり増えた」×5+「いくらか増えた」×4+「あまり変わらない」×3+「いくらか減った」×2+「かなり減った」×1を(総数-不明)を除した値

### (3) IT化に伴う仕事内容の変化の規定要因

仕事内容の変化はIT化の進展度合（ITの活用状況）だけでなく、人件費の削減に伴う正社員数の減少や変動費化を目的としたパート・派遣などの非正社員の活用拡大や業務の外部化などの様々な要因が考えられる。したがって、この疑問にこたえるために、重回帰分析により仕事内容の変化の規定要因を計測しよう。分析により説明されるのは、因子分析により抽出された3因子<sup>注8)</sup>で、それぞれについて因子得点を求め、因子得点が大きくなるほど、仕事内容の変化が大きくなるようにする。仕事内容の変化を説明する変数は、個人特性からは「年齢」、「性別」、「現在の職種」と「現在の職位（階層）」の4変数、勤務先（職場）の状況からは「業種」、「従業員規模」、「3年前と比べた職場での正社員数の増減」や「3年前と比べた職場での非正社員数の増減」の4変数、IT化の進展度合いについては、「ITシステムの活用状況」である。

なお、これらの変数のうち、「年齢」は実年齢をそのまま説明変数として使用し、「従業員規模」（「100人未満」を1点、「100～299人」を2点、「300～499人」を3点、「500～999人」を4点、「1,000～2,999人」を5点、「3,000人以上」を6点）、「3年前と比べた職場での正社員数の増減・非正社員数の増減」（「3割以上の減少」を1点、「1～2割程度減少」を2点、「変わらない」は3点、「1～2割程度を増加」を4点、「3割以上の増加」を5点）については、得点化して、説明変数とした。また、ITシステムの活用状況については、現在、社内で活用しているものを足し上げて、説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示されている事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表2-4は重回帰分析の結果を示している。第一に、「仕事の拡大」に関しては、ITシステムの活用状況および非正社員数の増加が正で有意、年齢が負で有意である。IT化の進展している企業に勤務している者ほど、あるいは、非正社員の人数が増えている企業に勤務している者ほど、仕事の範囲（職務領域）が拡大し、仕事の量も増え、さらに、仕事のスピードも早くなっている。また、階層（職位）では、一般に比べ、グループリーダー、課長相当および部長相当で、仕事の範囲（職

務領域) が拡大し、仕事の量も増え、さらに、仕事のスピードも早くなっている。第二に、「定型業務」に関しては、ITシステムの活用状況および正社員数の増加が負で有意である。IT化の進展している企業に勤務している者ほど、あるいは、正社員の人数が増えている企業に勤務している者ほど、定型的な仕事が減っている。また、階層(職位)では、すべての職位で、定型的な仕事が減っているが、これに対して、職種別にみると、営業職で定型的な仕事が増えている。第三に、「一人でする仕事」に関しては、IT化の進展と有意な関係はないが、非正社員の人数と有意な関係にあり、人数が増えた企業に勤務している者ほど、一人でする仕事は減っている。

図表2-4 IT化に伴う仕事内容の変化の規定要因

	仕事の拡大			定型業務			一人でする仕事		
	係数	t値	有意確率	係数	t値	有意確率	係数	t値	有意確率
ITシステムの活用状況	0.044	2.656	***	-0.058	-3.563	***	-0.010	-0.628	
正社員人数の増加	0.014	0.402		-0.107	-3.122	***	0.016	0.444	
非正社員人数の増加	0.074	2.287	**	-0.033	-1.041		-0.063	-1.877	*
非製造業ダミー	-0.055	-0.777		-0.000	-0.010		0.200	2.713	***
正社員数 (職種ダミー)	0.003	0.115		0.007	0.245		-0.028	-0.847	
総務・人事・経理など	0.050	0.462		-0.099	-0.919		0.313	2.751	***
研究・開発・設計など	0.001	0.015		-0.076	-0.678		0.030	0.259	
現業・生産	0.037	0.256		0.054	0.383		0.151	1.010	
営業 (職位ダミー)	0.096	0.782		0.206	1.702	*	0.211	1.662	*
グループ・チームリーダー	0.251	2.423	**	-0.210	-2.053	**	-0.246	-2.290	**
係長相当	0.072	0.790		-0.194	-2.135	**	-0.138	-1.451	
課長相当	0.380	2.972	***	-0.348	-2.762	***	-0.527	-3.981	***
部長相当	0.668	4.436	***	-0.857	-5.765	***	-0.557	-3.570	***
年齢	-0.028	-4.750	***	0.002	0.503		0.009	1.580	
女性ダミー (定数)	-0.223	-1.719		-0.051	-0.402		0.048	0.356	
サンプル数	931			931			931		
調整済みR2乗	0.038			0.095			0.042		

(注1) \*\*\* 1%水準有意、\*\* 5%水準有意、\* 10%水準有意

(注2) レファレンスグループは、男性、製造業、情報処理、一般である

#### (4) IT化に伴う創意工夫が求められる仕事内容の変化

IT化に伴い創意工夫が求められる仕事が増えてきているが、そのような仕事のなかで、どのような仕事が増えてきているのであろうか。図表2-5から明らかのように、IT化が進展している企業ほど、「データや資料の解析、企画・立案なども仕事」や「仕事の手順、時間配分などを自分で決めることができる仕事」が増え、これに対して、「資料の図表、レイアウト、色彩の調整などを行う仕事」が減少している。

こうした傾向について職種をIT化の進展度合別にグループ化してみると、技術職で、IT化が進展している企業ほど、「データや資料の解析、企画・立案なども仕事」が増えている。同様に、階層別にみると、一般で、「データや資料の解析、企画・立案なども仕事」、係長相当で、「仕事の手順、時間配分などを自分で決めることができる仕事」が、IT化が進展している企業ほど、増えている。

図表2-5 創意工夫が求められる仕事内容

(%, 人)

	行う仕事の調整などを行った時	仕事と分離して決めるなどを時	仕事の手順、順序を時	事立の提案などの仕事	データや企画資料などの仕事	その他	N/A	回答数
合計	4.1	27.7	61.5	4.8	2.0			1,007
IT活用度・小	5.8	26.3	58.4	6.2	3.3			243
IT活用度・中	4.2	27.0	61.7	5.2	1.8			496
IT活用度・大	2.4	29.8	63.9	2.8	1.2			252
職種別	総務、人事・教育、経理・財務、広報企画、法務、購買	IT活用度・小	4.5	23.9	63.6	5.7	2.3	88
		IT活用度・中	4.5	23.9	67.6	2.3	1.7	176
		IT活用度・大	2.3	33.7	59.3	3.5	1.2	86
	研究・開発、設計、製造技術	IT活用度・小	6.9	31.0	50.0	10.3	1.7	58
		IT活用度・中	2.0	29.3	60.0	8.0	0.7	150
		IT活用度・大	0.0	28.4	70.3	0.0	1.4	74
	情報処理	IT活用度・小	4.0	24.0	60.0	4.0	8.0	25
		IT活用度・中	2.9	28.6	60.0	5.7	2.9	35
		IT活用度・大	3.8	19.2	73.1	3.8	0.0	26
職位別	現業・生産	IT活用度・小	10.0	25.0	55.0	5.0	5.0	20
		IT活用度・中	7.9	31.6	57.9	2.6	0.0	38
		IT活用度・大	5.9	29.4	52.9	11.8	0.0	17
	営業	IT活用度・小	8.3	30.6	55.6	2.8	2.8	36
		IT活用度・中	6.3	27.5	55.0	7.5	3.8	80
		IT活用度・大	5.7	22.9	65.7	2.9	2.9	35
	一般	IT活用度・小	14.1	32.1	42.3	10.3	1.3	78
		IT活用度・中	7.2	34.2	53.3	3.9	1.3	152
		IT活用度・大	3.9	29.9	63.6	1.3	1.3	77
	グループ、チームリーダー相当	IT活用度・小	0.0	45.5	50.0	4.5	0.0	22
		IT活用度・中	4.7	26.6	62.5	4.7	1.6	64
		IT活用度・大	4.9	29.3	61.0	4.9	0.0	41
	係長相当	IT活用度・小	0.0	21.3	66.0	2.1	10.6	47
		IT活用度・中	2.8	33.0	62.3	0.0	1.9	106
		IT活用度・大	2.0	38.0	60.0	0.0	0.0	50
	課長相当	IT活用度・小	6.1	15.2	69.7	9.1	0.0	33
		IT活用度・中	3.4	13.6	74.6	5.1	3.4	59
		IT活用度・大	0.0	41.7	52.8	2.8	2.8	36
	部長相当以上	IT活用度・小	1.6	22.6	69.4	3.2	3.2	62
		IT活用度・中	1.8	19.5	64.6	12.4	1.8	113
		IT活用度・大	0.0	13.0	78.3	6.5	2.2	46

#### 4. おわりに～簡単なまとめと残された課題

本章で、明らかになったことを簡単に整理すると2つにまとめられる。

第一に、最近の情報化に関する調査研究から明らかになっていることが今回の調査でも同じように確認することができたということである。IT化が進展している企業に勤務している者ほど、「仕事の範囲（職務領域）」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっている。また、「定型的な仕事」が減少した反面、「創意工夫が求められる仕事」や「自分で裁量・判断する仕事」が増えると同時に、「打ち合わせ・ミーティングなど人と直接合う仕事」も増えている。しかし、こうした傾向は、職種や階層（職位）により若干異なっている。ただし、仕事内容の変化に関しては、各職場における正社員の人数および非正社員の人数の増減が大きな影響を与えてることにも注意が必要であろう。

第二に、IT化が進展している企業に勤務している者ほど、仕事をする時間帯を自由に決められるようになり、勤務時間の裁量度が増してきているが、残業を含む労働時間全体が長くなる傾向にある。仕事の範囲が拡大し、仕事の量が増えていることから、従業員1人当たりの仕事の量や範囲の拡大に何らかの歯止めをかけることが今後は必要になってこよう。

生産性の向上は、1人当たりの仕事の量や範囲の拡大により達成されるものではなく、仕事の裁量度の増加や仕事に必要な情報入手の円滑化など、仕事の進め方の見直しをともなわなくてはならない。情報機器や電子メールの利用によって、社内情報の入手が容易化しているものの、打ち合わせ・ミーティングなどの仕事は増えてきており、こうした仕事を減らすことが今後はより重要になってくると考えられる。

生産性の向上のために、ITの活用をはかるのだけでなく、仕事上のゆとりの回復のための仕事の進め方の見直しに、どのようにITを活用すればよいのかを考えることも重要なになってきている。

---

---

### (注記)

- 注 1) アンケート調査は、1996年に実施、従業員500人以上の全国企業から無作為に抽出した企業2,200社を対象として、558社から回収を得ている。
- 注 2) アンケート調査は、1998年に実施、電機連合の全直加盟組合（企連単組本部）209組合を対象として、149組合から回収を得ている。
- 注 3) アンケート調査は、2000年に実施、従業員300人以上の10,000社（第一次産業および非営利機関（財団、組合、病院、学校等）を除く）を対象として、1,637社から回収を得ている。
- 注 4) アンケート調査は企業調査と従業員調査の2つから構成され、2000年に実施。  
企業アンケート調査は、従業員30人以上の2,000社（農林水産業と公務を除く全国の企業で、宛先は人事担当者）を対象として、610企業から回収を得ている。個人調査は企業調査の対象となった企業に務める正社員ホワイトカラー1万人（各社5人ずつ）に人事部を通じて記入を依頼し、2,749人から回収を得ている。
- 注 5) 注 4と同じ。
- 注 6) 注 3と同じ。
- 注 7) 注 2と同じ。
- 注 8) 3因子は第1章の若林論文で抽出された「職務拡大因子」、「業務定型化因子」、「単独作業化因子」であり、職務拡大因子には、①創意工夫が求められる仕事、②打ち合わせ等人と直接合う仕事、③仕事の面白さ、④自分で裁量・判断する仕事、⑤仕事の量、⑥仕事の範囲（職務領域）、⑦仕事のスピード、が含まれる。業務定型化因子には、①定型的な仕事、②文書、図表の作成などの仕事、③雑務、が含まれる。単独作業化因子には、一人でする仕事が含まれる。なお、本章では、「職務拡大因子」を「仕事の拡大」、「業務定型化因子」を「定型業務」、「単独作業化因子」を「一人でする仕事」と呼んでいる。

### 【参考文献】

- ・三和総合研究所（2001）『「IT革命」が我が国の労働に与える影響についての調査研究報告書』
- ・雇用情報センター（1990）『情報ネットワーク化の進展と組織・仕事の変化に関する調査研究報告書』
- ・電機連合（1998）『第46回定期大会 総合資料（その2）：「新たな情報化がもたらす雇用と労働への影響に関する労働組合の対応」についての情勢分析報告』』
- ・中部産業・労働政策研究会（1997）『情報化技術革新による事務・技術職の働き方と労使の変化～中京地区における実証的研究』
- ・日本労働研究機構（1996）『情報化の進展及び今後の社会動向への企業の対応に関する実態調査報告書』
- ・日本労働研究機構（2001）『IT活用企業についての実態調査』
- ・三菱総合研究所（1992）『情報化の産業・労働に与える影響に関する実態調査』
- ・未来工学研究所（1996）『情報化の労働面への影響と労働システムの課題』

## 第3章 雇用・仕事不安とキャリア志向

本章では本調査アンケート票の2つの設問に対する回答結果を中心に分析し、IT化に伴う労働者の現在の雇用・仕事に対する不安の所在と将来におけるキャリア志向のありようについて検討する。

### 1. IT化と雇用・仕事不安

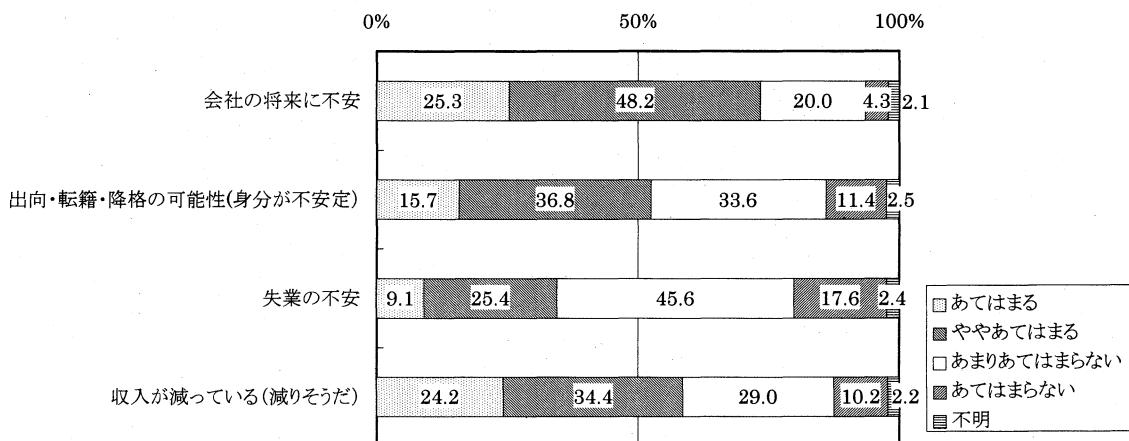
第一の設問〔問24〕は「A会社の将来に不安がある」、「B出向・転籍・降格の可能性がある（身分が不安定）」、「C失業の不安がある」、「D収入が減っている（収入が減りそうだ）」という4項目についてそれぞれ、1あてはまる、2ややあてはまる、3あまりあてはまらない、4あてはまらないの4選択肢で問うたものである。既に第1章でみた勤務先企業の経営状態の動きやリストラクチャリングに伴う自らの雇用・処遇にかかわる不安感の有無、度合いを明らかにしようとしたものである。

全体として特徴的なのは、会社の将来あるいは収入減少に関して、性・年齢・産業・職種を問わずかなり強い不安が示されていることである。

まず、A「会社の将来」不安について、25.3%が「あてはまる」、48.2%が「ややあてはまる」と答えており、合計73.6%が何らかの不安を表明している。「あてはまらない」と明確に否定したものは4.3%にとどまる。D「収入の減少」についても、「あてはまる」24.2%、「ややあてはまる」34.4%、合計58.6%が何らかの不安を表明している訳である。

これに対し、B「出向・転籍・降格の可能性」については、何らかの不安を表明しているものは半数を若干上回るもの、前2者ほどではなく、合計52.6%、Cの「失業の不安」は何らかの不安を表明しているものは合計34.5%にとどまり、「あてはまらない」17.6%、「あまりあてはまらない」45.6%となっている（図表3-1）。

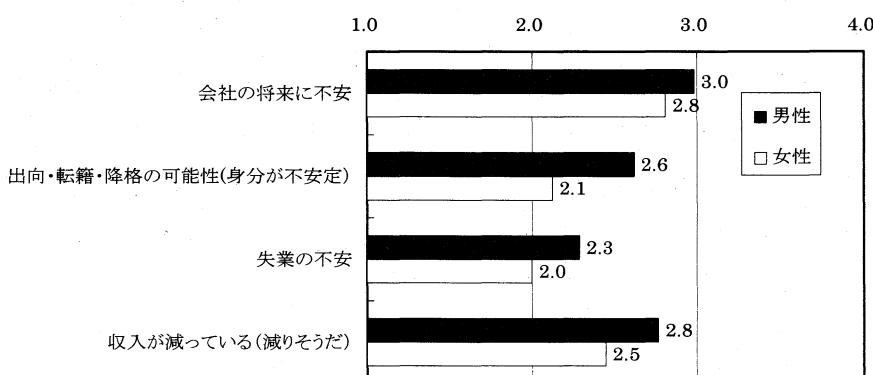
図表3-1 リストラ等の不安



いま、相互比較を容易にするため、これらのリストラ等の不安、可能性に関する4つの設問回答をスコア化（あてはまる=4点、……あてはまらない=1点として平均値をとる）すると、4設問のうち「失業の不安がある」を除く3問とも「中立値」である2.5を上回っている。「不安度」の高い順に「会社の将来」(3.0)>「収入減少」(2.7)>「出向・転籍・降格の可能性」(2.6)>「失業」(2.3)となっている。

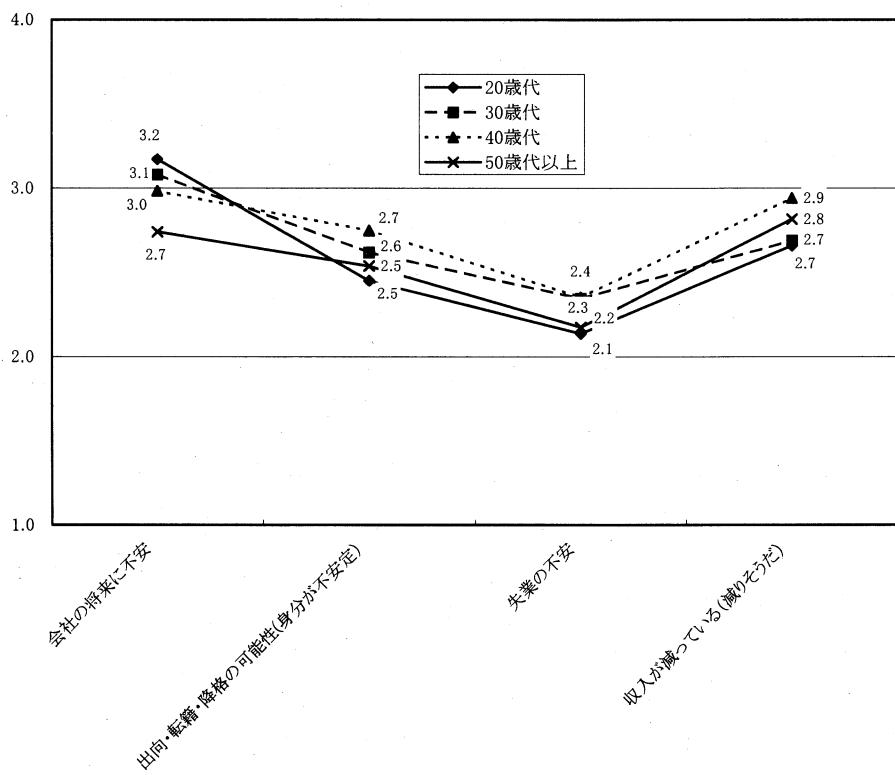
次に、諸属性間でスコア値を比較してみよう。まず、男女間で比較すると、4項目すべてで男性の方が強い不安感を表明している。とくに「出向・転籍・降格の可能性」については女性の2.1に対して男性は2.6で差が0.5ポイントと最も大きい（図表3-2）。

図表3-2 男女別にみた「リストラ等の不安」スコア



男性について年齢階級別にみると（女性のサンプル数は僅少であるので以下においても詳細な分析は男性に限定する）、「会社の将来」への負担のみ年少者の方が不安感が強く表れているが、その他の3項目のいずれもが40歳代で最も強い不安感が表明されている（図表3-3）。

図表3-3 年齢階級別にみた「リストラ等への不安（スコア）（男性）



男性について次に業種別にみると、あまり目立った特徴は見出せないが、業種間の差が大きかったのは「収入減少」の不安についてであり、金融・保険、不動産業で3.0を超える平均スコア値を示しているのに対し、卸売・小売業・飲食店及びサービス業が2.5ないし2.6にとどまっているところであろう（図表3-4）。

図表3-4 業種別にみた「リストラ等への不安」(スコア) (男性)

	会社の将来に 不安がある	出向・転籍・ 降格の可能性 がある(身分 が不安定)	失業の不安 がある	収入が減ってい る(収入が減り そうだ)
男性計	3.0	2.6	2.3	2.8
製造業(素材)	2.9	2.7	2.3	2.8
製造業(機械組立)	3.0	2.7	2.4	2.7
製造業(その他)	3.0	2.6	2.3	2.8
運輸・通信	3.0	2.7	2.3	3.0
卸・小売、飲食店	2.9	2.6	2.2	2.5
金融・保険、不動産業	2.9	2.5	2.2	3.1
サービス業	2.9	2.4	2.2	2.6
その他	3.1	2.7	2.3	3.0

同じく男性の職種別特徴をみてもやはり顕著な特徴は見出せず、4項目のいずれも、各職種のスコアがプラスマイナス0.3の幅に収まっている(図表3-5)。

図表3-5 職種別にみた「リストラ等への不安」(スコア) (男性)

	会社の将来に 不安がある	出向・転籍・ 降格の可能性 がある(身分 が不安定)	失業の不安 がある	収入が減ってい る(収入が減り そうだ)
男性計	3.0	2.6	2.3	2.8
総務・人事・教育	2.8	2.6	2.3	2.7
経理・財務	2.9	2.6	2.3	2.6
広報・企画・法務	2.9	2.6	2.2	2.7
研究・開発、設計、製造技術	3.0	2.6	2.3	2.7
情報処理	3.1	2.6	2.2	2.8
現業・生産	3.1	2.6	2.3	2.8
営業	3.0	2.7	2.3	2.9
その他	2.9	2.9	2.3	2.8

もちろんこれらの将来不安は、第一に個別の企業を取り巻く経営環境の特徴及びその変化さらにはその結果としての人事・雇用管理の枠組みの変化等が規定するものであろう。しかし、第二に、そうした不安は個々人の労働・生活の背景によって

---

---

様々なバリエーションをなす。

まず、第一の問題について、各回答者が属する企業における事業構造改革状況、組織変更状況及び人事処遇制度の導入・改定状況と「将来不安」との関係をみてみよう。

事業構造改革等については既に第1章で詳しく分析されたところであるので、ここではデータ処理の方法について簡単に記すことにとどめる。すなわち、アンケートの問8では事業構造改革として過去3年間にどのようなことを行ったのか「その他」を含む8選択肢で複数回答を求め、その他に「上記のようなことはない」という事業構造改革を行わなかったという9番目の選択肢を設定している。ここでは、事業構造改革状況を量的に把握するために、この設問に何らの回答もしなかったものを除き、構造改革の内容を示す8つの選択肢への回答数を指標（リストラ実施種類数）として使うことにする。すなわち、構造改革を行わなかった場合には0、8項目すべてに○をつけた場合には8というスコアが与えられ、これをもって事業構造改革の進展度の指標としようという訳である。事業構造改革の進展度と4つの将来不安との相関をとると、いずれも1%水準で有意という結果であり、とくに「出向・転籍・降格の可能性」について強い相関がみられた。

次に、アンケート票の問9で尋ねた勤務先事業所での過去3年間の組織変更状況との相関をみてみよう。ここでも上述の方法と同様に、組織改革の内容を示す5つの選択肢への回答数を指標（組織変更種類数）とする。組織改革状況については事業構造改革ほどの相関は認められず、「出向・転籍・降格の可能性」のみに1%水準の有意な相関がみられた。

さらに、問11の過去3年間の人事処遇制度の導入・改定との相関をみてみよう。ここでもデータ処理の手続きは同様であり、11項目掲げられた人事処遇制度の導入・改定の内容を示す選択肢への回答数を指標（人事処遇制度改定種類数）として用いる。ここでは4項目の「将来不安」のすべてについて1%有意水準での相関が認められた。とくに「収入が減っている（減りそうだ）」との強い相関が認められた（図表3-6）。

図表3-6 事業構造改革等と「リストラ等の不安」状況との相関

	会社の将来に不安がある	出向・転籍・降格の可能性がある(身分が不安定)	失業の不安がある	収入が減っている(収入が減りそうだ)
リストラ実施種類数	0.139 **	0.163 **	0.111 **	0.131 **
組織変更種類数	0.031	0.089 **	0.037	0.024
人事処遇制度改定種類数	0.085 **	0.137 **	0.088 **	0.145 **

注) Pearsonの相関係数、\*\*は1%水準で有意

結局、第1章の分析をふまえつつ総括するならば、IT化との直接・間接の関連を有しつつ進展する事業構造改革の様々な取り組みは労働者の将来不安に少なからず陰を落としているということであろう。

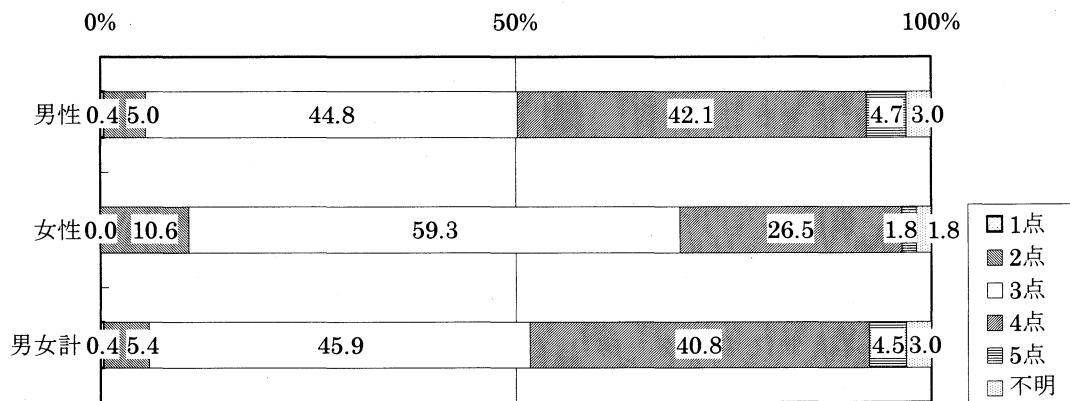
次に第二の問題について考察してみよう。前述した男女間の相違もそうした視点から理解することができよう。すなわち、一般的な企業内キャリア形成におけるジェンダー的相違、例えば長期勤続や昇進の可能性等によってもともと将来に対する自己の展望に差ができ、それが不安の度合いに変化を与えていていると考えることができよう。また、男女間で最も差が大きかったのは「出向・転籍・降格の可能性」についてであったが、これももともと出向、転籍等の対象となる職種・職階・職位に就いている女性が少ないとみることができる。

ここではさらに進めて分析を試みよう。Aの「会社の将来」への不安については個人の能力・努力とさしあたり関係が薄いと考えられるが、B～Dの各項目に関する不安度は個人が有する職業能力のレベルによって異なるであろう。自らの職業能力が高いと認識しておれば、不安は小さくなり、低いと認識しておれば不安は大きくなるであろう。

こうした職業能力の自己評価については、アンケートでは「仕事を遂行していく上でのあなた自身のスキルや知識について」「専門知識だけでなくコミュニケーション能力など多面的な側面」を「総合して」最低1点から最高5点まで5段階評価

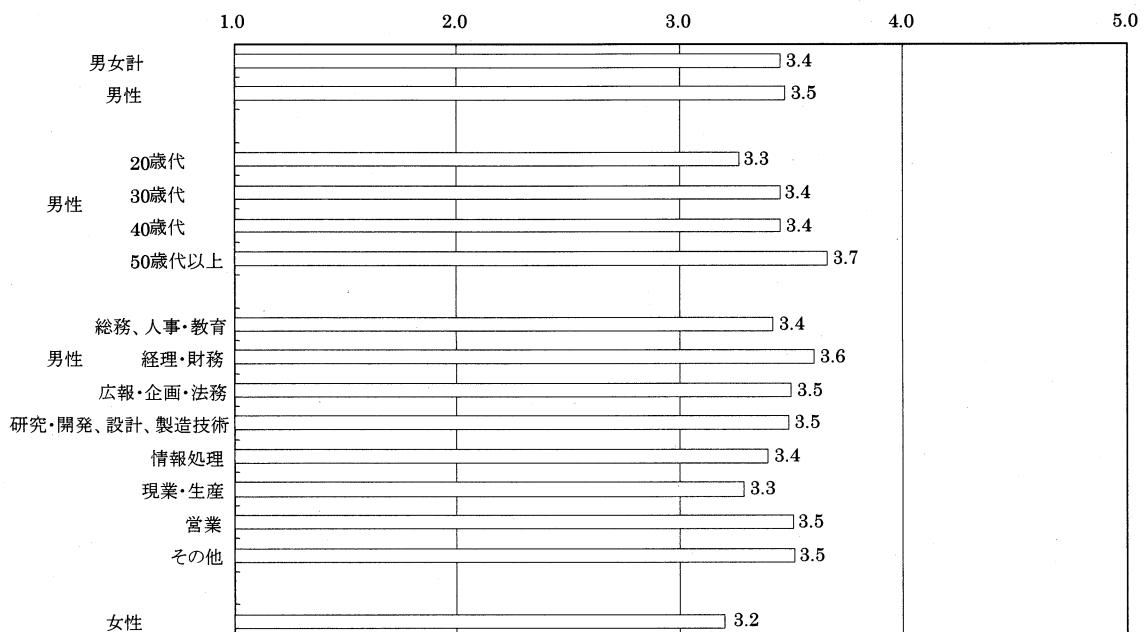
してもらっている[問20]。全体として平均点である3点をあげたものが最も多く、45.9%、4点が40.8%で続いている。3点と4点で全体の86.7%を占める訳である。男女別にみると、男性は3点が最も多いものの、4点もわずかの差で続いているのに対し、女性の方がやや控えめな自己評価となっている(図表3-7)。

図表3-7 職業能力の自己評価



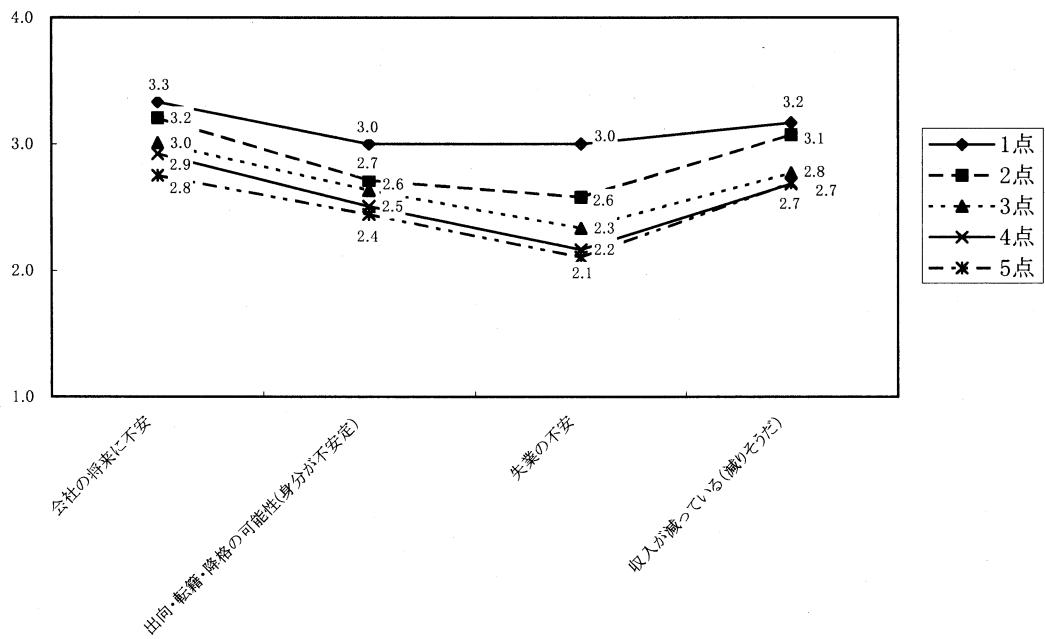
自己採点を平均値でみると男女計で3.4点となっており、男性は3.5点、女性は3.2点となる。また、男性について年齢階級別にみると年齢階級が高いほど自己評価が高くなっている。さらに、職種別にみると、最も高い評価は「経理・財務」の3.6、最も低い評価は「現業・生産」で3.3となっている(図表3-8)。

図表3-8 年齢階級別、職種別にみた職業能力の自己評価



次に、評価ランク別に将来不安のスコアをA「会社の将来」への不安をも含む4項目についてみてみよう。いずれの項目も自らの職業能力に対する評価が高いものほど不安が小さいことがわかる。とりわけ「失業の不安」に関しては職業能力の自己評価との相関が強く、自己評価が最低の1点であるものの平均スコアは3.0(ちょうど平均値)であるのに対し、自己評価が最高の5点であるものの平均スコアは2.1ととくに低くなっている(図表3-9)。職業能力評価と4項目のそれぞれの「不安」の間にはいずれも1%水準で有意の相関が確認された。

図表3-9 自己評価職業能力ランク別にみた「リストラ等への不安」（スコア）



ところで、こうした職業能力の自己評価はITリテラシーのレベル（詳しくは第5章参照）にある程度規定されていると仮定してもあながち的にはずれではないだろう。ここでは、ITリテラシーと「将来不安」の関連を直接みてみよう。すなわち、ITリテラシーのレベルが高いものは、将来不安も小さくなるという仮説をたて、それを検証してみよう。

アンケートでは「あなたはIT機器を使って、次のような作業をすることができますか」という設問[問17]でIT機器を使う仕事名を8つあげて、「人に教えることができる」、「ほとんど一人でできる」、「人に聞けばできる」、「できない」の4選択肢で尋ねている。仕事内容は「定型的データの入力」から「システム管理や構築」まで、容易な仕事から相当の知識、技術を要する仕事までおおむね困難度順に並べてある。「定型的データの入力」や「ワープロ作業」については、圧倒的多数が「人に教えることができる」、「ほとんど一人でできる」の2選択肢に集中しているので、4選択肢への分散の度合いが最も大きい「統計解析」をITリテラ

シードのレベルの代理変数としてクロス集計してみる。その結果、「収入の減少」のみ相関がみられたが、その他の項目については顕著な傾向はほとんど確認できなかった（図表3-10）。こうした傾向は「統計解析」以外の7項目に関しても同様の結果で、結局、先の仮説は明確な形では検証できなかった。ITリテラシー→職業能力→将来不安という規定関係の間に他の様々な変動要因が含まれているということであろう。

図表3-10 ITリテラシーと「リストラ等の不安」状況との相関

	会社の将来に不安がある	出向・転籍・降格の可能性がある（身分が不安定）	失業の不安がある	収入が減っている（収入が減りそうだ）
相関係数	0.006	0.023	0.019	0.094 **

## 2. IT化とキャリア志向

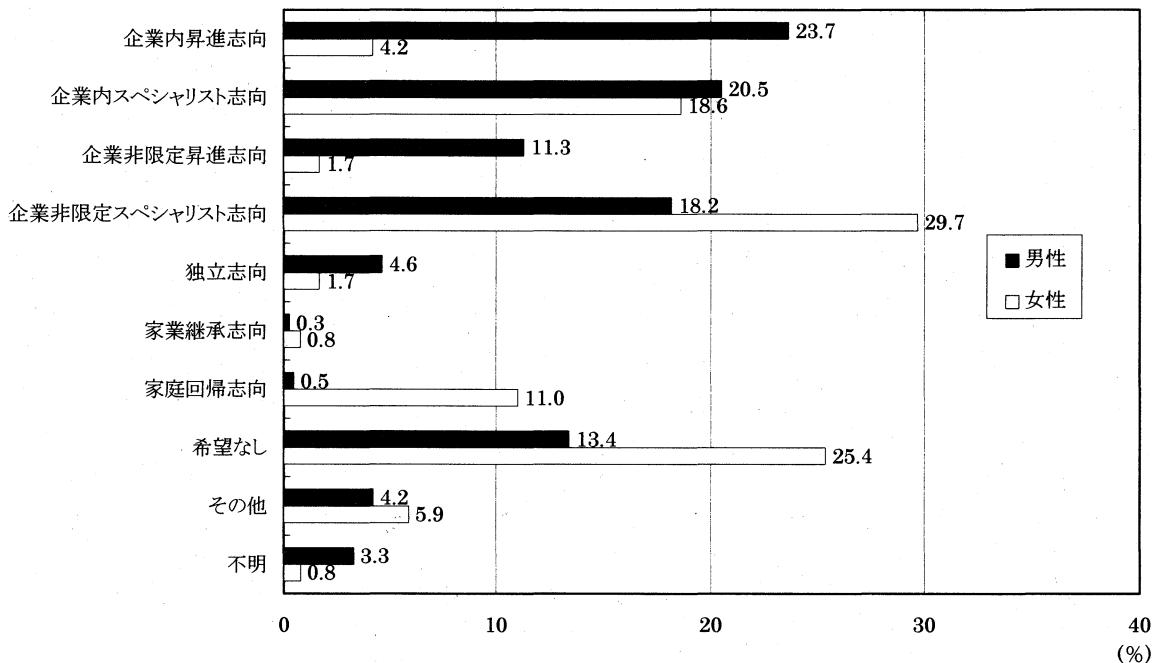
アンケートの問30では「今後の職業生活をどのように歩んでいきたいと思っているか」を尋ねている。選択肢は下記の9つである。

1. 一つの会社の中でさまざまな経験をして、最終的には管理職・役員をめざしたい
2. 一つの会社の中で特定の仕事領域に専念することで、その分野のスペシャリストになりたい
3. 必ずしも一つの会社にこだわらないが、将来は管理職・役員をめざしたい
4. 必ずしも一つの会社にこだわらず、スペシャリストとしてのキャリアを形成したい
5. 企業で培ったキャリアをもとに、いずれは独立をしたい
6. いずれは家業を継ぎたい
7. 仕事をやめて家事に専念したい
8. 将来のキャリアについての希望は特にない
9. その他

雇用者として職業生涯を全うするか、独立あるいは家事専念の道に進むのか、また雇用者として同じ企業に居続けるのか、現在の企業にこだわらないのか、また、雇用者として管理職・役員への昇進を希望しているのか、それともスペシャリストとしてキャリア形成に努めたいのかといった選択肢の構造である。さしあたり9つの選択肢に対応するキャリア志向を「企業内昇進志向」、「企業内スペシャリスト志向」、「企業非限定昇進志向」、「企業非限定スペシャリスト志向」、「独立志向」、「家業継承志向」、「家庭回帰志向」、「希望なし」、「その他」と命名しておこう。

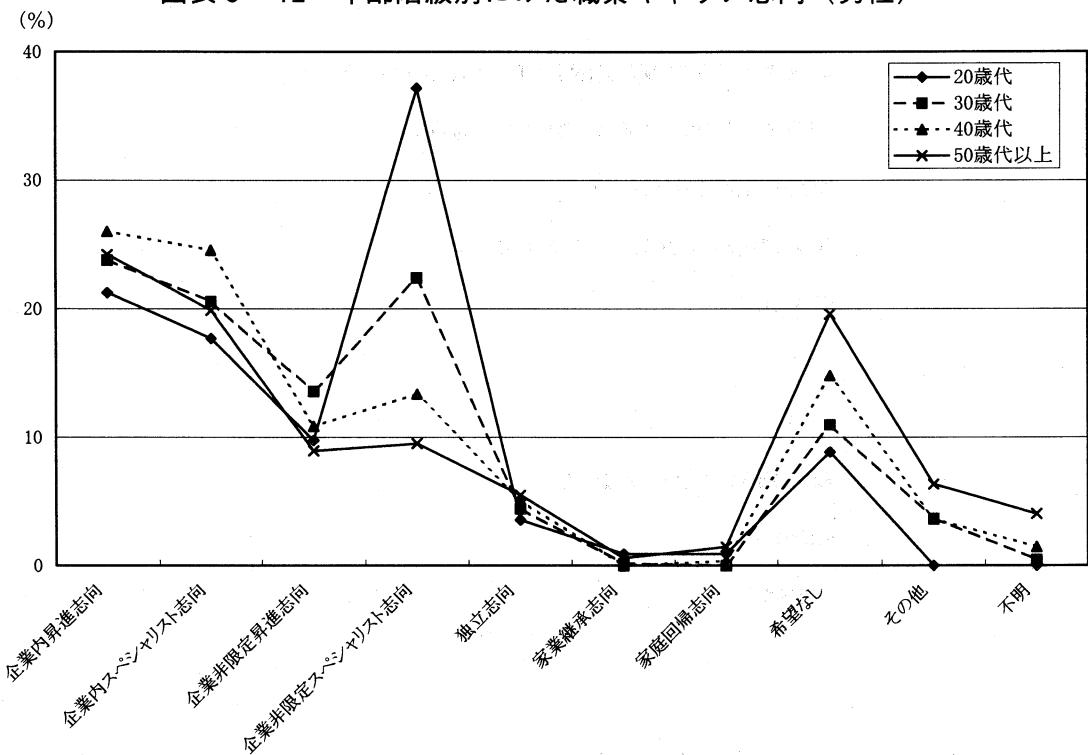
男女間で比較すると大きな差がみられる。すなわち、男性の場合、「希望なし」が女性の半数近い割合で少なく、はっきりとしたキャリア志向を有しているものが多い。雇用者としてのキャリア形成を志向するものは独立・家業継承・家庭回帰志向と比べると男女ともに多数を占めるが、企業内でのキャリア志向か一つの企業にこだわらないのかという点で男女間で大きく異なる。昇進志向にせよスペシャリスト志向にせよ、男性の場合、現在の企業でのキャリア形成を求めるものが合計44.2%を占め、一つの会社にこだわらないとするものの合計29.5%を大きく上回っているのに対し、女性の場合、前者は22.8%、後者は31.4%と逆転している。さらに、企業を限定するか否かは問わずに管理職・役員への昇進志向かスペシャリスト志向かを比較すると、ここでも男女間で明確な差を見て取ることができる。男性の場合、昇進志向が合計35.0%、スペシャリスト志向が合計38.7%で拮抗しているのに対し、女性の場合、前者は5.9%にすぎず、後者が48.3%と大きく上回っている。女性の場合、長期雇用の枠組みの中での昇進の可能性に限界を感じているものが多数に上っていることを反映したものであろう。また「家庭回帰志向」は男性にはほとんどみられないが女性では1割以上を占めている（図表3-11）。

図表3-11 職業キャリア志向



次に、男性についてやや細かい属性に下りて特徴をみていく。まず、年齢階級別にみると、「希望なし」は年齢が高いほど多数を占めていることがわかる。年齢が高くなると相対的に少なくなる残存の就業期間の間にとりたてて新たなキャリア志向を示す意欲が小さくなるのかもしれない。しかし、年齢階級間の差がとくに大きく出たのは企業非限定スペシャリスト志向についてで、50歳代以上では9.5%であるのに対し20歳代では37.2%を占めるなど、若い年齢階級ほど企業非限定スペシャリスト志向に接近しがちのようである（図表3-12）。

図表3-12 年齢階級別にみた職業キャリア志向（男性）

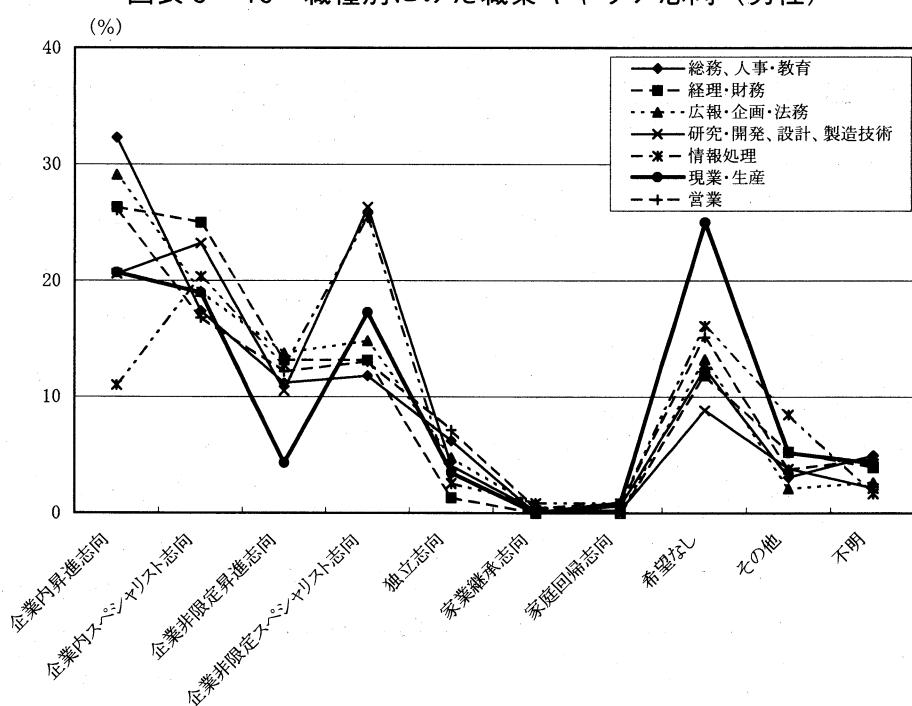


次に、男性の職種別特徴をみるとここでもかなり顕著な差がみられる。当然ジエネラリスト的傾向の強い職種では昇進志向が強く、スペシャリスト的職種はスペシャリスト志向が強い。企業内昇進志向は「総務、人事・教育」で唯一30%を超えており、「広報・企画・法務」が29.1%、「経理・財務」が26.3%、「営業」が26.1%という順である。以上の4職種は企業非限定昇進志向を合わせれば4割前後となり、スペシャリスト志向の合計をいずれも上回っている。

企業内スペシャリスト志向は「経理・財務」が最も多く25.0%、「研究・開発、設計、製造技術」が23.2%、「情報処理」が20.3%で続く。後2者の技術系職種ではスペシャリスト志向の中でも企業非限定型の方が多数を占めている。すなわち、企業非限定スペシャリスト志向が最も多かったのは「研究・開発、設計、製造技術」で26.3%、「情報処理」は25.4%であり、両職種はスペシャリスト志向を合計するとそれぞれ49.5%、45.8%と昇進志向の合計をいずれも上回っている。「情報処理」

は昇進志向がとくに少ない職種であり、企業内、企業非限定を合わせても昇進志向は23.7%にとどまる。また、「情報処理」は企業非限定キャリア志向の合計が企業内キャリア志向の合計を上回っている唯一の職種であり、後者の31.4%に対し、前者は38.1%となっている。「経理・財務」もスペシャリスト志向が強いが、企業内キャリア志向が企業非限定型よりはるかに大きい点が技術系職種と異なっている。「現業・生産」は希望なし25.0%ととくに多いことが特徴的で、その他では企業内キャリア志向が企業非限定キャリア志向を大きく上回っていることが目立つ（図表3-13）。

図表3-13 職種別にみた職業キャリア志向（男性）



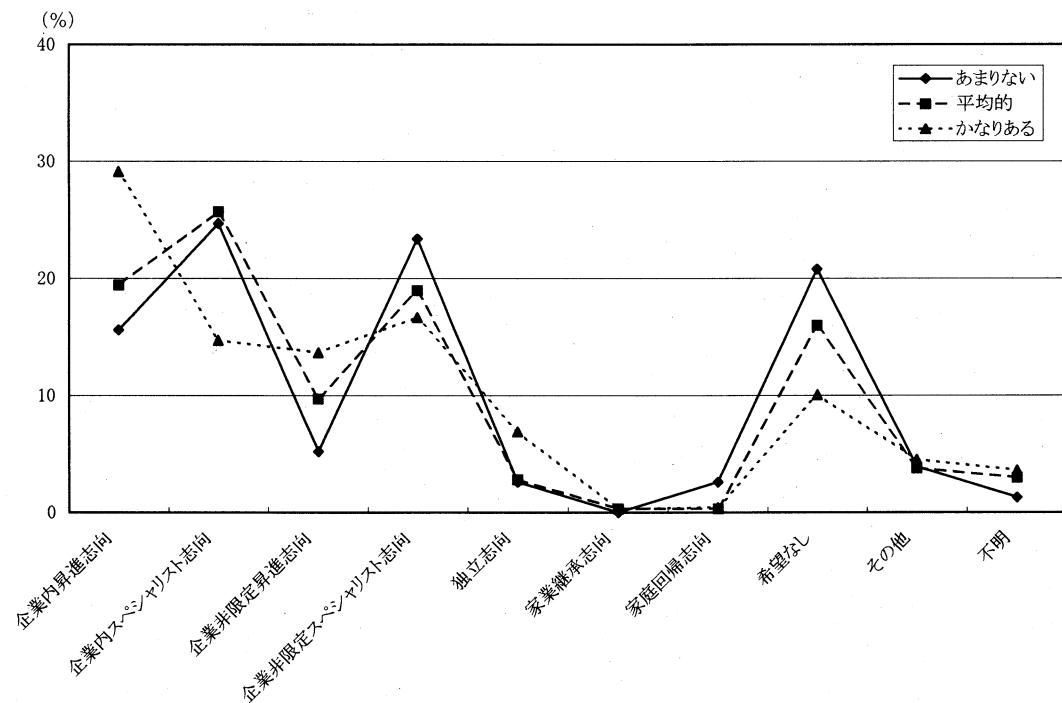
注) 職種「その他」及び職種不明は表示を省略

以上みてきた年齢階級間、職種間の差は、「志向」は現実のキャリアの可能性に規定されざるを得ないことを示すものであろう。

次に「キャリア志向」と前節で紹介した職業能力[問20]との関係をみてみよう。同じ性、年齢階層、職種であっても、自らの職業能力の高低の自覚がキャリア志向を規定していると思われるからである。

自らの職業能力が高いと考えているものほどより積極的なキャリア志向を示し（「キャリアについての希望は特になし」が少ない）、中でも企業内あるいは企業非限定の昇進志向が多く、逆に、職業能力が低いと考えているものはスペシャリスト志向が強いといえる。なお、「独立志向」は全体として多数ではないが、職業能力評価の高いものでは一定の割合を占めている（図表3-14）。

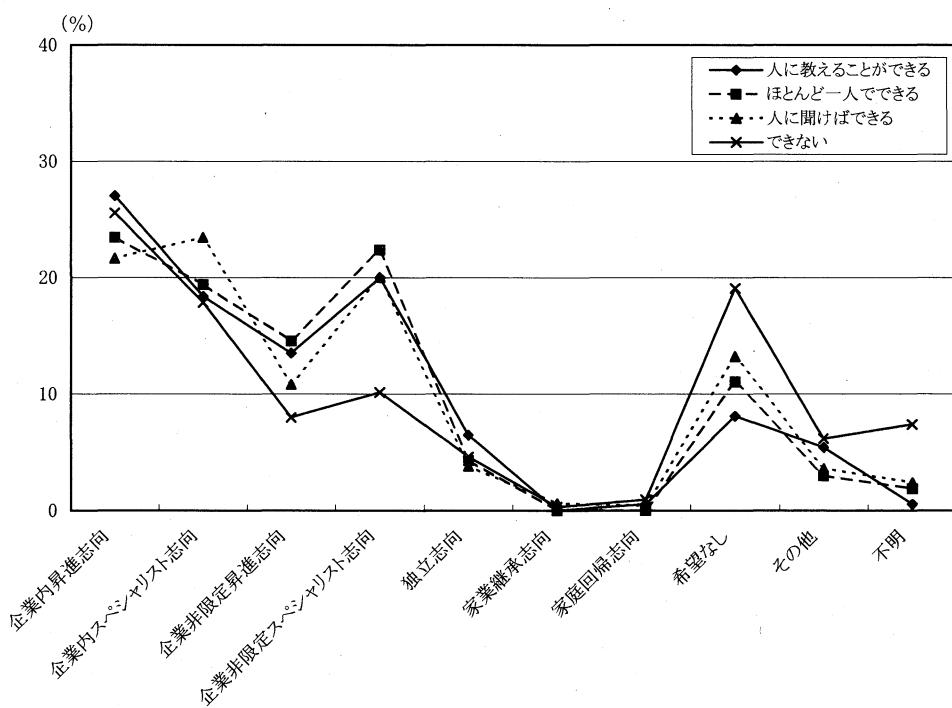
図表3-14 職業能力自己評価レベル別にみた職業キャリア志向（男性）



注) 職業能力の自己評価1点または2点であるものは「あまりない」、3点は「平均的」、4点及び5点は「かなりある」とした。

最後に、(1)と同様に、ITリテラシー[問17]とキャリア志向との間の関係をみてみよう。ITリテラシーのレベルは職業能力への自己評価を介してキャリア志向に影響を与えていているのであろうか。ここでもさしあたりITリテラシーレベルを示す代理変数としてIT機器を使っての「統計解析」を「人に教えることができる」、「ほとんど一人でできる」、「人に聞けばできる」、「できない」の各選択肢選択者ごとにキャリア志向をみていく。クロス集計結果をみる限り、ITリテラシーの自己評価が低いものほど「希望なし」あるいは「不明」が多くなり、逆に、自己評価が高いものほど、積極的なキャリア志向を表明している。また、「統計解析」が「できない」と答えたものの場合、とくにスペシャリスト志向が低くなっているところに特徴がある(図表3-15)。ただし、「統計解析」がある程度以上できるとする他の3つの選択肢を選んだものの中では、顕著な差異を発見することはできなかった。

図表3-15 ITリテラシーレベル(統計解析)評価別にみたキャリア志向(男性)



## 第4章 IT化・リストラと労働時間

### 1. はじめに

長時間労働はいかなる状況下でも発生しうる。長時間労働は過労となり、労災をまねく原因となる。したがって働く側にとっての苦痛やストレス、あるいは死亡へとなるばかりではなく、経営側にとっても生産性の低下や不必要的コストが生まれる原因ともなる。ここではとくに、本調査について、近年のIT化(Information Communication Technology, ICTということもある)やリストラの進行が労働時間にどのようなインパクトを与えていたかに注目して、分析している。

日本の法定労働時間は現在わずかな例外を除き、一日8時間、週40時間と定められている。変形労働時間制を採用する企業は約半数、そのうち一年単位の変形労働時間制は36.3%の企業が採用している(厚生労働省『就労条件総合調査』2001年)。一年単位の変形労働時間はどちらかというと中規模企業で多く、一ヶ月単位の変形労働時間制は1,000人以上の大規模で多く採用されている。したがって年平均や月平均でみると残業は減っていてもよさそうである。しかし『毎月勤労統計』などの事業所サイドにおこなわれる調査でみても、所定外労働時間は不況のなかにもかかわらず減る傾向はない。所定労働時間が短縮されたため、全体の労働時間では『労働力調査』(家計に対する調査で副業の労働時間も含む。週単位)でみても『毎月勤労統計』でみても低下傾向にある。

ところが、連合が1999年におこなった『職場実態と雇用確保の方向性の意識調査』では、ほとんどの産業でサービス残業がおこなわれていることが明らかになった[7][14]。とくに金融・保険業では全残業時間の62%がサービス残業である。商業では30%、情報・出版でも13%がサービス残業とされている。より小規模な調査ではあるが連合総研の『働き方の多様化と労働時間等の実態に関する調査研究報告書』では、2001年時点でもすべて残業は支払われていると答えた人は41%にとどまっており、支払われた残業代が半分にも満たないとする人は20%にのぼっている。不況によってサービス残業が常態化してしまったかの印象を受ける[13]。

この研究はメンタルヘルスを中心に添えた調査をおこなったため、サービス残業

を直接計測することはできない。しかし、労働時間については生活時間にどのようにとりこまれているかがわかるようになっている。IT化は職場環境、家庭に入り込み、勤労者生活や家計にどのような影響を与えたか、そしてそれをどう対応すればよいのかを考えるひとつの側面として労働時間がとりあげられている。経済関係の専門文献では、とくに欧米において、IT化による賃金格差の拡大ということがこの10年来研究しつづけられている。Acemoglu [2002]はその展望論文であるが、160以上の文献が参照されている[1][3]。ITのような技術進歩がスキルのある労働・高等教育の需要を増大するような偏りをもった技術であったため、大学卒の賃金の非常な上昇を促進する要因となったことが指摘されている。その結果、全体の賃金格差は拡大し、また高所得層内での格差も拡大したという。日本ではそのような研究蓄積はまだそれほどおこなわれていない。ただし、欧米でも賃金への指摘はあるが、労働時間にあたえる影響はあまりあきらかにされていない。米国では高賃金・長時間労働の傾向にある。2002年5月に来日した01教授によっても指摘されているように、労働時間と賃金分布などの解明は、これから課題であろう。ここでは賃金の情報は得られないが、教育などの付帯情報はある。こうした情報を利用しながらIT化の利用程度と労働時間についてまずははじめの分析を試みることにした。以下では、第一に簡単にこの調査の特徴について整理しておくことにする。より大規模な公表統計からみてどのような対象となっているのかを把握することは結果の解釈にも重要であろう。第二にITやリストラと労働時間がどう関連しているかという考え方の整理をしておく。ITのような多岐にわたる現象はどの側面をとらえるのかで影響評価が大きく変わってしまう。そしてこの調査結果を紹介する。第三に労働時間からはみだした部分についてもIT利用との関係で少し結果を紹介してみたい。最後にここでおこなったのは非常に簡単な分析ではあるがまとめと調査の意味するものを解説し、今後への問題点を指摘しておきたい。

## 2. 労働時間データの特徴

図表4-1は労働時間に関する代表的な公表統計と本調査との労働時間の比較を試みたものである。公表統計の労働時間はパートタイム労働者などが含まれた数字

になっている。長いといわれていた労働力調査の労働時間よりもこのアンケート結果はさらに2.6時間も長い結果となっている。労働力調査の労働時間は副業がある場合その労働時間も加えられるため、この調査の定義よりも長いはずである。そこで、短時間就業者（週35時間未満）比率が得られるので、これを掲載している。短時間就業者の労働時間がだいたい何時間くらいであれば、本調査と同じ労働時間になるのか計算してみると、短時間就業者の労働時間が3.75時間であれば、合計の労働時間が労働力調査で11.2時間となり本調査と一致することがわかる。ところが短時間就業者比率の高い産業ほど、本調査との労働時間の差は小さくなっている（相関係数-0.55）。

図表4-1 公表統計による一日当たりの総実労働時間との比較

毎月勤労統計	2000年	製造業		運輸通信	卸小売飲食店	金融保険	サービス		計
	一日当たり労働時間(h)			8.36	8.29	6.98	7.71	7.66	7.86
	月間出勤日数(日)			19.7	20.3	19.9	19.4	19.4	19.7
労働力調査	2000年	素材	機械組立	その他	運輸通信	卸小売飲食店	金融保険不動産	サービス	その他
	一日当たり労働時間(h)	9.65	9.82	9.39	10.03	8.99	9.76	9.23	9.48
	短時間就業者比率	0.146	0.137	0.222	0.157	0.285	0.206	0.272	0.230
本調査	2002年	素材	機械組立	その他	運輸通信	卸小売飲食店	金融保険不動産	サービス	その他
	一日当たり労働時間(h)	10.9	11.6	11.4	10.6	10.6	11.5	11.2	10.9
	標本標準偏差	1.4	1.61	1.49	1.55	1.3	1.3	1.52	1.62
	サンプルサイズ	232	280	506	115	94	76	121	74
									1,498

注：『毎月勤労統計』は30人以上事業所の月間総実労働時間を出勤日数で割った値。『労働力調査』は週労働時間を毎勤の週当たりの出勤日数=出勤日数×12÷52で割った値。短時間就業者比率は週35時間未満労働者比率。

運輸・通信業にみるようにその差がかなり少ない産業もあるが（ただし、平均の標準誤差0.14の範囲外である）、一日2時間弱、労働時間が長い結果となっている。短時間就業者が一日6時間労働であるとすると製造業の「機械組立」と「その他」以外は、労働力調査との差は1時間以内に収まる。調査している労働時間は出社時刻と退社時刻の差であるので、実労働時間とは昼休みなどの差が残る。以上のような特徴を念頭においてこの調査の労働時間に関する基本特性をつぎに検討することにしよう。

### (1) 労働時間に関するこの調査の基本的特徴

図表4-2は企業規模別の労働時間である。この調査の特徴は、3,000人以上の大企業の比率が高いということがまずあげられる。しかも大企業は労働時間が長いのである。これは普通観察される公表統計とは異なっている。労働力調査では500から999人規模がもっとも労働時間が長く、1,000人以上になると減少する。ここではたしかに1,000人から2,999人の労働時間は短いがさらに規模が大きくなると非常に労働時間が長くなることがわかる。3,000人以上の企業に勤めている人は、99人以下の企業の人よりも毎日1.2時間も労働時間が長いのである。これは年間にすると280時間程度の差となる。

図4-3は職種別の労働時間である。これもこの調査の特徴で研究・開発、設計、製造技術に関する人の割合が非常に高いといえる。そしてこの職種の人たちは労働時間が長い。経理・財務の人たちにくらべ毎日1時間労働時間が長いのである。

図表4-2 企業従業員規模別労働時間

従業員規模(人)	~99	100 ~ 299	300 ~ 499	500 ~ 999	1,000 ~ 2,999	3,000~	不明	計
標本平均(h)	10.2	11.3	11.3	11.1	10.9	11.4	10.9	11.2
標準偏差	0.76	1.77	1.36	1.35	1.43	1.6	1.15	1.53
サンプルサイズ	10	39	67	251	313	810	8	1,498

図表 4-3 職種別労働時間

	総務、 人事・ 教育	経理・ 財務	広報、 企画、 法務	研究・開 発、設計、 製造技術	情報 処理	現業・ 生産	営業	その他	計
標本平均 (h)	10.9	10.7	11.1	11.6	11.2	11.3	11.2	11.0	11.2
標準偏差	1.53	1.4	1.49	1.53	1.48	1.66	1.43	1.45	1.53
サンプルサイズ	186	83	200	427	130	119	242	111	1,498

図表 4-4 は職位別の労働時間である。部長相当以上の労働時間は短いが、課長か部長の違いは、経理・財務に配属されるか、研究・開発、設計、製造技術に配属されるかほどの違いではない。

図表 4-5 は勤務形態別労働時間である。通常勤務が一番短いが、とくに裁量労働の労度時間が12.2時間と長くなっている。これは研究・開発、設計、製造技術部門に裁量労働制が多いためであろう。一般的に変形労働時間制のもとでは労働時間が長いという傾向が観察されている。

図表 4-6 は教育年数別の労働時間である。大学院卒は長いがこれは大学院卒が研究・開発、設計、製造技術に配属される比率が高いからだといえるのではないか。

図表 4-7 は年齢別と男女別の労働時間を一緒にしたものである。30~40代は労働時間が長い。女性は男性に比べ平均で一日1.3時間も労働時間が短くなっている。この調査は女性も90%が正社員であるので、パートだからという理由ではない。

図表4-4 職位別労働時間

	一般	グループ・ チームリーダ相当	係長相当	課長相当	部長相当以上
標本平均 (h)	11.0	11.5	11.6	11.6	10.9
標準偏差	1.58	1.55	1.61	1.43	1.25
サンプルサイズ	537	172	299	172	318

図表4-5 勤務形態別労働時間

	通常勤務	フレックス	変形勤務	裁量労働	外勤 みなし	その他	不明	計
標本平均 (h)	11.0	11.4	11.3	12.2	11.2	11.8	11.9	11.2
標準偏差	1.46	1.54	2.23	1.38	1.27	2.74	2.13	1.53
サンプルサイズ	918	428	18	113	9	3	9	1,498

図表4-6 教育年数別労働時間

	中卒・不明	高卒	専門・短大 ・高専卒	大学	大学院	計
標本平均 (h)	10.7	11	11	11.3	11.5	11.2
標準偏差	1.27	1.53	1.73	1.5	1.42	1.53
サンプルサイズ	6	340	149	869	134	1,498

図表4-7 年齢別、性別労働時間

	20代	30代	40代	50代以上	男性	女性	不明	計
標本平均 (h)	10.9	11.4	11.5	10.8	11.3	10.0	11.0	11.2
標準偏差	1.67	1.62	1.47	1.16	1.5	1.31	0.96	1.53
サンプルサイズ	148	703	276	338	1382	111	5	1,498

これまでの記述統計の傾向をみると、この調査は労働時間が他の調査にくらべ長くなっている理由の一つが、研究・開発、設計、製造技術部門からの回答が28.5%と一般的の調査にくらべ高いことがあげられる。この部門では裁量労働制のもとに働く比率が13.6%、フレックス勤務が42.1%と他の職場に比べ高くなっている。公表統計との差が最も少なかった運輸、通信業では、裁量労働制で働く人は0.8%と他の産業にくらべ非常に少なくなっている。運輸、通信業以外の産業では研究・開発、設計、製造技術部門、営業部門などで働く比率が高いため労働時間が長くなっている。こうした調査の特徴を考えてIT化と労働時間の関係を調べる場合、すでにIT化はかなり進んだ部署であり、また利用する側もITには熟練している比率が高いことがあげられる。そのことはIT化関連の質問からもあきらかに、電子メールを使わない人はなく、メール、ワープロ、表計算やインターネットの検索などは他人に教えることができると回答している人が半数に及んでいることからもわかる。

### 3. IT・リストラによって労働時間は増えるのか減るのか

前節でみたようにすでにITなしでは仕事ができない状況で、IT化によって労働時間は増えるのか減るのかといった問い合わせこの調査によって答えるのは無理がある。そのためITをたくさん利用している人の労働時間は長くなるのか、という問い合わせ置き換える必要がある。さきのクロス表の結果からは、3,000人以上の企業に勤めて、研究・開発、設計、製造技術部門の課長か係長で、裁量労働をし、大学院卒の40代男性はもっとも労働時間が長い人ということになる。ただ、そういう人は調査中10人いるが、労働時間の平均は12.2時間なので裁量労働制で働いている人と同じである。労働時間が長いということを考えるとここではIT利用よりも裁量労働で働いているかという問題の方が主体になるだろう。ちなみに調査中の最長労働時間は一日16.5時間で、二人いて通勤時間が30分の通常勤務の人と、通勤時間が50分のフレックス勤務の人である。16時間20分の人がその次で裁量労働制で働いている。過労死認定の目安となる一ヶ月100時間の残業に相当する一日13時間以上会社にいる人は、全体の14%で217人である。一日12時間以上働いている人が487人32%もいるのである。これらの人には帰宅して休み・睡眠をとりなさいというべきである。

ここではそうした働く部署や企業規模、勤務形態などに関係なく、ITやリストラ環境で労働時間はどうなるかという仮説を検討したい。「IT化で労働時間が短縮されるはずだ」という仮説ではつぎのような推論からいわれているはずである。仕事の効率が上昇する、とくに移動や出張することは減るはずである、今まで数字をともなう作業は手でおこなっていたものが電子媒体になったため瞬時に対応できるようになる、同じ作業量であれば明らかに短時間でできるようになるのだから人がおこなう仕事は減る。確かにそういう側面もあるが、逆にまたいまではコピーの切り張りで済んでいたものが、ワープロに入力したり、図表もワープロのなかに挿入してかえって時間がかかる、大量の作業ならば効率化するかもしれないが、意外に個々ばらばらの作業が多くそれらをいちいち電子媒体に入力したり変換したりするのに時間がかかる、などの問題点も指摘されてきた。コンピュータの管理者からはこれまでプログラミングなどの情報処理教育を受けていない人は使わなかったが、いまでは誰もが利用するようになり単純なことから説明したり対応をしなければならなくなる、コンピュータ・ウィルスなどへの対処法やセキュリティ対応などが急速に必要になったりそれをまた利用者に徹底しなければならないなどの作業が増加している。こうした純粹に技術的な側面からはプラス・マイナス両面が考えられる。ただし、全体としてみたときに、新たな技術を導入する場合、生産性の低下やコストがかかるようでは企業間競争に残れないはずである。そのためITによつてもし労働時間が長くなつたとしてもそれを上回る効率性の上昇があつたはずだと考へるのは当然である。

ネットワーク化やパソコン利用と同時に仕事の範囲が増大し、アウトソーシングをする作業が増えたことは筆者らがおこなつた東京都労働研究所の調査[11]でも明らかになっている。その場合ネットワーク化・コンピュータ化の前後で処理する仕事の範囲と量が増加していることもアンケート上では現れていた。今回の調査でも同様の傾向が見られる。したがつてITという軸でみる場合には、個々の技術導入による効率性の上昇よりは社会全体としてのIT現象の効果という点に注意を払わ

なければ以前のマルチメディア・ネットワーク化<sup>注1)</sup>との違いが生まれない。そのため会社が機器を導入しているかどうか、ネットワーク化しているかどうかよりも、本人がどれだけITを通じて社会とかかわりをもっているかで評価していくほかはないだろう。そうした意味でメールのやり取りの総数は重要な質問項目となる。つまりITのハード面はマルチメディアとネットワークでほぼカバーされ、ユビキタス化<sup>注2)</sup>にはまだ時間がかかる現状では、ITのソフト面の違いが重要なポイントということである[4]。実際、社会のIT化によってより迅速により安く（多くの場合無料で）必要な情報が手に入るようになっているし、逆に発信も効率的になっている。こうしたインターネットを通じた情報利用や発信などをどれだけ利用しているかは会社内・会社外での通信量でとらえられるが、通信量が多い場合には受発信など利用していなければならず、同じ条件のもとではIT利用が長いと労働時間は長くなるといえる。ところが、同じ時間でより多くの通信量をもたらす情報は、文字よりも静止画像、静止画像よりも音声つき動画像であるが、労働時間は、通信量と比例するわけではない。また文字情報であったとしても、コピーが容易に可能なために一度作成した文章を無数の相手に送付することは簡単である。つまり情報の価格が安くなっただけ、無駄な情報が増加しているといえる。パソコン・サーバーなどの処理量の目安としてそれらの電力消費量の伸びをみると、この10年間は年率1.6倍で成長しているという[10] [12]。IT利用は指数的に拡大しているが、労働時間はそれほど増加することはできない[6]。

ではリストラによって労働時間は増えるという仮説に対しては、リストラが企業の雇用削減を意味するとすると、仕事量の減少以上に雇用を削減すれば、効率が上がらないかぎり一人あたりの労働時間は長くなる。しかし仕事量が減少するのと同程度の雇用削減であれば、労働時間とリストラは関係がない。通常、不況過程では

注1) マルチメディア化とは、コンピューターで扱えるデータが文書や数字だけでなく、画像・音声あるいは、その複合したものまで技術的に可能となったこと。ネットワーク化とは、マルチメディア化されたものがネットワークを通じてやり取りできる技術が確立したこと。なお、マルチメディア・ネットワーク化は、1996年頃言われた現象であり、昨今のIT化は技術的に可能だけではなく、素人でも使用していることを意味する。

注2) ユビキタス化とは、「いつでもどこでも」という意味で、家電、自動車、住宅などすべてがIT化して、いつでもどこからでも携帯電話などを使って情報をアクセスできるようになっている状態をいう。

残業の縮小があるので、労働時間は短くなるはずである。しかし所定内労働時間が短縮し、正社員の固定コスト（労働時間に比例しない諸手当・訓練・福利厚生なども含めたコスト）が上昇している場合、正社員の労働時間を長くする方がコスト削減になる場合がある[6][8]。正社員の固定コスト増加は、正社員を削減しアウトソーシングやパートに代替するかたちで、リストラという形態をとる。したがって正社員の固定コストの増加が一つの原因で、労働時間増加とリストラという二つの現象が現れることになる。こうならないよう正社員はサービス残業をおこなって平均費用を低下させるが、長時間労働になると効率が低下し限界的な便益は低下する[4]。この調査では労働時間とリストラを示す変数の相関を調べることになるが、もしリストラと長時間労働に関係がなくなっているとすると、サービス残業によって正社員の限界仕事効率がかなり低下しており、これ以上の長時間労働は無駄であるばかりになっている。

### (1) 推定作業に必要な前提の説明

労働時間の経済分析は労働供給分析として膨大な研究蓄積がある[2]。経済分析では基本的には労働時間の決定は、市場で提示される賃金に対応して労働供給者が決める図式である。また計量分析をおこなうには、通常働いていない人と働いている人のデータが必要で、一致推定量を得るために統計的な処理が必要である。ここでの分析には計量経済学的手法を適用するには制約が大きく、もしくは厳密な推定をおこなうならばこの調査に対応した推計方法を開発する必要がある。この調査のメリットは経済要因以外のさまざまな情報が得られることであるので、あまり厳密なことは考えずに記述統計的な回帰分析の利用をおこなって資料の整理に活用することにする。より正確な分析は今後の課題として残しておきたい。

労働時間の決定に影響をあたえる変数として、需要側の要因と供給側の要因に区別して解説しておこう。供給側の要因としては、年齢、性、配偶関係、子供の有無などのデモグラフィック<sup>注3)</sup>な要因がある。これらはフェイスシートの質問で得ら

---

注3) デモグラフィックとは、年齢構成、性別などの人口学的なことを意味する。

れるので採用している。労働需要側の要因には、労働者の教育年数、経験年数、居住地などが市場賃金に影響を与える変数として用いられることが多い。ここでは居住地情報はないが、教育年数と経験年数は得られる。勤続年数は労働供給分析には普通は利用できないが、この分析では就業者のみを対象としているので加えている。ただし、教育年数と年齢から経験年数が計算できるので、経験年数を説明変数に入れていない。労働市場の調整機能によって個人属性が特定化できれば同じ賃金率が提示されるので、労働経済学の分析では産業や企業規模、職位、職種などの属性は説明変数としてふつうは選ばれない。しかしここでは産業別ダミー、企業規模別ダミー、職位ダミー、就業形態ダミーを加えている。これには労働時間は就業者の転職にコストがかかること、企業間の労働市場での競争が不十分なことなどが想定され、労働時間は労働需要側から提示される状況にあることを念頭においている。

計測は有効な調査票をすべて利用した場合と、世代別におこなっている。このほかの定式化としては、個人をレベル1、企業（あるいは事業所）をレベル2としたマルチ・レベル回帰が考えられるが、ここでは個人が同じ企業に所属しているかどうかの情報はないため各個人でレベル別の相関はないと考えている。世代については出生年コードの影響で個人の選好に関して一定の傾向があると考えられるので、同じコード内部で個人間の誤差の相関があると仮定するよりは、コード別にするとパラメーターが共通の傾向をもつと考えて推定している。

## (2) I T、リストラ・職場環境関連の説明変数について

説明変数の数が100近くあり、すべての結果を掲載することはできないので、統計的に有意であるパラメーターだけを抽出して表にしている。IT関連変数は質問票の問15、問16、問17、問18、問19である。問15はPCを専用でもっているかどうかを利用した。問16については送信数と受信数の合計を用いた。各階級の値は50通以上を50としたほかは中間の値を代表値として用いた。問17から問19のダミー変数は「できない」、「まったくしない」、「この作業をしない」をゼロとした。問17の場合、人に「教えることができる」ならば、「一人でできる」し「人に聞けばできる」ので、これらの項目も1とした。同様に問18でも仕事量に関して質問が順番になって

いるので「非常に多い」場合は「やや多い」「やや少ない」「非常に少ない」を1として、限界的効果を係数にあらわした。問19は他の項目との相関が高く、計測からのぞいたものを採用した。

リストラ・職場環境変化関連の変数は、質問票の問7、問8、問9、問11、問12、問21、問22、問24を利用した。問7は「赤字の年もあった」「ずっと赤字がつづいている」を1とした。問8では「1. 会社の分割…」「2. 他社との合併…」「7. 希望退職募集…」についてダミー変数を作成して該当する場合を1とした。問9については「2. 他の職場との統合」についてダミー変数を作成して該当する場合を1とした。問11は「7. 定期昇給の縮小・停止・廃止」と「8. 賃金カット」についてダミー変数を作成し該当する場合を1とした。問12は正社員の人数が減少した場合を1とする変数と、契約・パートなどの非正規社員の人数が減少する場合を1とする変数を設定した。問21は(1)の勤務時間帯については「1. 仕事をする時間帯を自由にきめられるようになった」「2. 仕事をする時間帯が一定ではなくなった」に該当するダミー変数をそれぞれ作成した。(2)と(3)については、「1. 早くなかった」「3. 遅くなかった」に該当するダミー変数をそれぞれ作成した。問22については、「あまり変わらない」を基準として、「かなり増えた」ダミー、「いくらか増えた」ダミー、「いくらか減った」ダミー、「かなり減った」ダミーを設定した。問24については、「あてはまる」と「ややあてはまる」を1とするダミー変数を設定した。

### (3) 労働時間に対するIT、リストラ・職場環境変化の影響

図表4-8がその計測結果のまとめで、左5列がIT変数の把握しようとした意図した回帰分析、右5列がリストラ・職場環境変化の影響を把握しようとした回帰分析である。以下計測結果が示す一般的傾向と、IT関連変数の影響、リストラ・職場環境変化の影響についてまとめている。

---

## ①フェイスシートにあたる質問に関するデモグラフィックな変数、一般的な企業特性に関する変数に関する結果

変数番号でいうと2：性別ダミー（女性ならば1、男性はゼロ）から30：裁量・変形制ダミー（裁量労働制かフレックスタイムなどの変形労働時間制のもので就業している場合に1、その他はゼロ）までが、フェイスシートにあたるコントロール変数である。これらの変数があたえる労働時間への影響は今回の調査の目的とは異なるが、労働時間に関する一般的な傾向がわかる。

性別による係数では、女性であれば労働時間が1時間15～20分程度短くなることを示している。この調査は女性のほとんどが正社員であるので、そのほかの変数、たとえば年齢、職種や企業規模、産業、職位などをコントロールしたうえでも女性の労働時間は短いことを示している。以下の変数についても解釈上はその他の条件を一定にしたうえでお得られる効果である。

年齢の効果は、年齢の2乗の効果がマイナスにあらわれている。つまり労働時間は若年と高年齢で短く、中年層で長いということである。

教育年数の効果はマイナスである。この係数はIT関連の回帰分析でのみ有意な結果で、リストラ関連回帰ではゼロと変わらないという結果であった。

産業別ダミーは、建設業や電力・ガス・熱・水道業やその他産業に比べた値である。製造業では機械産業とその他の製造業だと労働時間が長くなり、運輸、通信業や卸・小売業、飲食店だと労働時間が短くなる。また金融、保険、不動産業だと、労働時間が長くなる。IT関連回帰とリストラ回帰で統計的に有意な結果をもたらした産業が異なる。その解釈はリストラ関連変数を入れることで産業別の要因を吸収しているのは、機械、その他の製造、運輸、通信、金融、保険、不動産業で、IT化で産業別の要因を吸収しているのは卸・小売業、飲食店と考えられる。

企業規模ダミーは、1,000人から2,999人規模の企業がどちらのモデルの場合でもマイナス係数で労働時間が短いことを示している。

職種別ダミーは、IT関連回帰のみで有意な結果があるが、研究・開発、設計、製造技術職、および現業・生産職の場合は労働時間が長くなることが示されている。

職位別ダミーは、グループ長、係長、課長、部長それぞれ一般職にくらべ労働時間が長くなることを示している。グループ長や係長では20分程度、課長は50分程度、部長は50から55分程度、一般職より労働時間が長い。どちらのモデルでも共通に観察されている。

勤務形態ダミーは、裁量労働制、フレックスタイム制で働くひとの方が、通常勤務より10分程度労働時間が長いという傾向にある。しかし、年齢別の計測結果を参照してほしいが、この傾向はとくに30代で強く、他の世代では有意ではない。

そこで年齢（世代）別推計の結果を簡単に紹介すると、男女別の効果はどの場合でもマイナス係数が観察されている。しかし50代以上では男女による違いは消滅している。20代はサンプル数が少なくてIT関連の回帰分析はできなかった。世代の違いで男女の違いが大きく変わるかどうかはわからない。30代は少なくとも1時間、女性の労働時間が短くなる。子供の有無や配偶者の有無とかかわりなくそのような傾向がみられた。世代別の回帰分析ではっきりわかる傾向としては、職位の違いによる労働時間差は、世代が上（年齢が上）になるとほかの変数よりもはっきり現れてくる。30代までは職種の差が大きく、40代は産業と職位の差が統計的に有意に労働時間の差となってあらわれている。IT関連の回帰分析モデルでは、30代の裁量労働制やフレックスタイム制は労働時間を長くするが、50代以上では逆に短くする傾向が観察されている。ただしこうした就業形態の違いもリストラ・職場環境の変化に関する回帰モデルでは統計的に有意ではなくなっているので、リストラ・職場環境の違いが就業形態に影響を与えている可能性がある。ただしその方向性はわからない。（世代別の推計結果はここには掲載していないので、興味がある方は著者まで連絡していただきたい。）

## ② IT関連に関する結果

つぎにIT関連変数についての結果を検討してみよう。まず、一番特徴的のは、自宅で送受信するメール総数が多いほど労働時間が短くなるということである。平均すると、5.67通送受信しているが、送受信計10通で10分労働時間が短くなる。ただし、自宅で仕事のメールをやりとりしているひとは、逆に労働時間

も長い傾向にある。自宅でする仕事メール数の平均は1.5通くらいであるが、1通で2分間ずつ労働時間が長くなる。

ほかには、統計処理を独力でできる人や教えることのできる人は労働時間が12分程度短くなる。ところが、表計算や図表の仕事が多い人は労働時間が15分程度長くなる。さらにプログラミングの仕事が多い人の労働時間は30分程度短い。非IT仕事が少しでもあると労働時間は20分程度短くなる。

IT関連と労働時間の関係は、図表処理の仕事が多い人の労働時間は長くなるが、その他の場合は短くなることが多い。ただし非IT仕事だけをやっている人は労働時間が20分ほど短く、逆に自宅でも仕事のメールをやる人は労働時間も長くなってしまう。

世代別推計の結果をみると、どの世代でも一貫して、自宅で送受信するメール総数が多い人ほど労働時間が短くなるということ、自宅で仕事のメールをやりとりしているひとは、労働時間も長い傾向が観察されている。その傾向は50代以上になると係数の絶対値が大きくなるので、50代以上では、自宅メール総数が1通多くなるごとに2分労働時間が短くなり、自宅の仕事メール数が1通多くなるごとに3分労働時間が長くなる。30代は年齢計とほぼ同じ値であるが、40代では統計的には有意な結果は得られていない。50代以上よりも30代のほうがメール処理速度は速いので、労働時間に与える影響も少なくなっていると解釈できるだろう。30代では、表計算や図表の仕事が多い人は労働時間が50分程度長くなっている。非IT仕事をしないほうが労働時間は30分程度短くなる。40代では電子メールを人に教えることができる能力がある人や、統計処理を一人でできる人は労働時間は40~50分程度短くなる。ただし電子メールを使う仕事が多くなっている人は、労働時間も40分程度長くなっている。50代以上が他の世代とちがうのは、非IT仕事が多い人ほど労働時間が30分程度長くなることである。それ以外は、電子メールの仕事が非常に多い人や統計処理を人に教えることのできる人は40分程度労働時間が長くなっている。こうしたことから、統計処理は一人でできれば労働時間は短くできるが、他人に教えることができるまでになるとかえって労働時間が長くなる傾向にある。

IT関連の変数が労働時間にあたえる効果を考えた場合、プログラミングやシステム管理などの効果は意外にあまり大きな影響をもっていないことがある。プログラミングする人はかえって労働時間が短い傾向すら観察されている。しかし表計算や図表の作成、電子メールなど最近になって増加した素人でもできるようなIT作業にたずさわる場合、労働時間が長くなる傾向が観察されている。プログラミングなどの教育を受けていないことは、IT作業を「仕事をしながら覚えた」という人の割合が80%、「マニュアルをみて独力で」が45%（複数回答）であることからも明らかである。

プログラミングができる人、システム管理ができる人からみれば、表計算や図表の作成などプログラムやマクロで処理するようにすれば、労働時間は短くなり、生産性もあがるかもしれない。しかしこのようなプログラミングを人に教えることができるようないNT熟練者は全体の9.4%、システム管理も教えることができるようないNT人は7.3%となっており、その多くが情報処理サービス業に従事している人である。IT化によって労働時間が長くなったという一般的の意識は、IT熟練者から見た場合、まだまだ十分にITの機能を生かしていないからだという状況を調査結果は示している。おそらくプログラミングの技能などは必要がないと感じている人が多いのだろうが、果たしてそうだろうか。57%の人ができない、21%の人が人に聞けばできると回答しているが、プログラミングを人に聞けばできるということはどういうことだろうか。プログラミングは独力でできる人が、メールや統計処理などは人に聞けばできるということは想像できる。しかし、システム管理・構築やプログラミングで「人に聞けばできる」と回答している人がそれぞれ20%程度いる。こうした人たちとは、辞書を引けば英語が読めるというのとは違って、人に聞けば英語がしゃべれるといっているような印象を筆者は受ける。IT利用について生産性の上昇をもう少し再検討する必要はないだろうか。

### ③リストラ・職場環境変化に関する結果

リストラ・職場環境変化に関する分析結果を簡単に解説しておこう。会社分割、不採算部門の縮小、事業所の閉鎖をおこなっている場合は、労働時間は短くなっ

ている。予想通り、人員削減をした場合、労働時間は9分程度長くなっている。リストラ関係の変数としては、このほかには収入減があった場合に労働時間が10分程度減少していることがわかる。職場環境の変化では、始業時刻が早くなった企業はかわらない企業よりも労働時間が長く、終業時刻が早くなった企業は労働時間が短くなっている。仕事の作業という点では、文書作成や図表の仕事が減ると労働時間が短くなっている。また、仕事がつまらなくなると労働時間が長くなる傾向も確認されている。自分の裁量で決められる仕事が増えた場合は、労働時間が短くなることも計測されている。ただし、仕事の範囲が広がった場合、労働時間は長くなることが計測されている。IT関連の変数はこのモデルではいれていないが、よくいわれているようにIT化で仕事の範囲が広がるようであれば、労働時間が長くなることにこの経路で影響を与えていることが考えられる。仕事の量が増えたり、雑務が増えたというダミー変数は、労働時間を長くする方向に働いており、このアンケート調査と分析のコンシンテンシーを確認するのに役立っている。

#### (4) 残業時間に対するIT、リストラ・職場環境変化の影響

ここでは、まったく同じ説明変数を使って、残業時間と休日出勤についても同様の回帰分析をおこなっている。残業についての回帰分析結果は、労働時間全体についての結果よりも鮮明に現れている部分がある。図表4-9は結果表である。

##### ①フェイスシートに関する結果

4月一ヶ月間の残業時間の平均は、31時間40分程度である。これに対して、IT関連モデルの場合、女性ダミーはマイナス16時間50分という係数になっている。リストラ関連モデルの場合は、マイナス19時間12分程度である。年齢の1次の効果はプラスで有意、2次の効果はマイナスで有意となっているので、30代40代で残業もピークになり若年と高年齢層では残業は少ない。子供ありのダミーはマイナス6時間36分からマイナス8時間9分程度となっている。配偶者がある場合、リストラ関連モデルでは、残業時間が7時間長くなっている。配偶者がいると持ち

家率が高いこともあり、ローン返済のため時間よりも収入への選好が強くなる効果が反映されているのかもしれない。企業規模効果もリストラ関連モデルのみで小企業が有意に長くなるという結果になっている。職位別ダミーは役職につくと、月間の残業が長くなることがわかる。部長では15時間から21時間も一般職よりも残業が多いことがわかる。ただし、労働時間で有意であった裁量労働制かどうかは残業時間には影響がないことがわかる。裁量労働制、フレックスタイムなどで働く人は残業しないが、労働時間が長くなっているものと考えられる。

残業時間についても世代別の分析はおこなっている。特にフェイス部分の影響が労働時間とは違う変数もある。男女別については20代30代までが統計的に有意に女性の残業が少ないが、40代以上には男女による残業時間の差はない。30代でのリストラ関連モデルでは、子供がいるとマイナスで配偶者がいるとプラスという効果が観察されている。実際には両者の効果が相殺されるものと考えられる。職位の違いは30代の係長、40代の部長で大きなプラスの効果が観察されている。

## ② I T 関連に関する結果

自分専用のPCを使う場合は残業が短くなることが観察されている。また労働時間と同様、自宅メールの総数が多いほど残業時間は短く、自宅で送受信する仕事のメール数が多いほど残業時間が長くなっている。インターネットの検索を教えることができる人は残業時間が長く、表計算を教えることができる人は残業時間が短い。プログラミングも人に聞けばできるという人は残業時間が短いが、システム管理を人に聞けばできるという人は残業時間が長くなっている。プログラミングについては、プログラミングする仕事の量が多い人ほど労働時間が短く、少ない人は長くなっている。これに対してシステム管理の仕事が多い人は残業時間が長くなっている。

## ③リストラ・職場環境変化に関する結果

リストラ変数としては、人員削減ダミーと賃金カットダミーがあるがこれらは両方とも残業時間を増やす影響をもっている。いずれも月に6時間程度長くなる。

ところが、収入減ダメーはマイナスに働いている。収入が減ったと回答した人は、そうでない場合よりも4時間36分程度残業が減っている。会社として賃金カットされている場合は、残業がのびるが、個人として収入減になっている場合は残業が低下するという結果が観察された。職場環境の変化については、終業時刻のダメーは変化を見たものだが、終業時刻が昔より早くなっている企業は他の企業よりも残業時間が8時間半程度短くなっている。仕事内容の変化については、打ち合わせ仕事が減った場合は残業が減り、文書・図表作成作業が増えた場合は残業が増えている。一人でする仕事が減った場合は残業が増えるがこれは打ち合わせ仕事が減った場合の逆になり、整合的な結果である。労働時間と同じように、面白い仕事が増えると残業が減っている。仕事の範囲についても同じで、仕事の範囲が広がったと感じている人は、残業が増えている。

#### (5) 休日出勤に対するIT、リストラ・職場環境変化の影響

図表4-10は休日出勤に対する回帰分析をおこなった結果である。選んだ説明変数は、労働時間、残業の場合と同じである。

##### ①フェイスシートにあたる質問に関するデモグラフィックな変数、一般的な企業特性に関する変数に関する結果

休日出勤日数についても女性は男性にくらべ少ない。一ヶ月に4.3日から5.8日少ないという計測結果となっている。年齢の2乗の効果がマイナスなので、休日出勤も30代、40代にピークがあり、20代と50代以上は少ない傾向にある。教育年数の効果はIT関連の回帰モデルだけであるが、マイナスとなっている。子供がいると休日出勤は0.2日程度少なくなるようである。産業別ダメーの傾向は、金融、保険、不動産業がマイナスとなり、労働時間は長いが休日出勤は他の産業に比べて短くなっている。リストラ・職場環境関連変数の回帰モデルでは、運輸、通信業の休日出勤も短くなっている。職位別ダメーは係長(0.3日)、課長(0.4~0.5日)、部長(0.6~0.8日)と昇格するにしたがって休日出勤日数が増えている。部長は係長の2倍以上休日出勤している結果となっている。効果としては

大きくないが、勤続年数も休日出勤を増加する特性となっている。

残業時間の効果でも見られたが、子供がいると休日出勤も残業も少なくなる。しかし、有配偶者であるかどうかはあまり影響がない。労働時間全体では子供の効果、配偶者の有無は統計的に有意な結果ではなかったので、とくに残業や休日出勤に家族の影響があると考えられる。産業別ダミーや職位別ダミーの結果は、労働時間、残業とほぼ共通しているものである。その他の違いとしては裁量労働制かどうかは休日出勤には影響を与えていないことがあげられる。

世代別の計測結果では、フェイス部分の変数で男女別ダミーが有意に計測されているのは、30代であり、その他の世代は男女別の違いはあまりなくなっている。子供の有無の効果も30代の効果がマイナスで大きく現れているが、その他の世代では効果は観察されていない。世代に分割すると職位別ダミーの効果が消えてしまうが、これは年齢によって昇格していく影響が大きいためであろう。職種別ダミーでは40代の情報処理職種は休日出勤が多く、30代の現業・生産職種は休日出勤が短い効果が得られている。リストラ関連の回帰分析に見られたものであるが、50代以上は有配偶の場合休日出勤が1.8日も長くなることが観察されている。

## ② I T 関連に関する結果

この計測でも、労働時間、残業時間と同様、自宅メール総数が多いほど休日出勤は少なくなっている。そのかわり自宅で送受信する仕事メールが多い人は、休日出勤も多くなっている。この傾向はどの分析でも年齢でも一貫して共通して観察されるものである。I T利用能力についての影響は、残業時間の結果と同様、表計算を人に教えることができる人は休日出勤が少なくなっている。仕事量がかなり多い人や、表計算を使う仕事がかなり多い場合は休日出勤が多くなる。非I T仕事が少しでもあると休日出勤が少なくなる。この表計算と非I T仕事の影響は労働時間数に対する効果と同様である。表計算を教えることのできる人は休日出勤はしないが、表計算仕事を実際に大量にしている人は休日出勤して、図表を作成している状況が想像できる。そのかたわらにI T仕事をしない人がいて、労働時間も短く、休日出勤もしないのである。

---

### ③リストラ・職場環境変化に関する結果

リストラ変数で休日出勤に影響があったのは、人員削減をした場合には休日出勤が0.15日増加し、収入が減った場合は休日出勤が0.16日短くなったという効果がある。この二つの変数の効果は、労働時間、残業、休日出勤のどの場合にも共通に観察されている。また、正社員が増えた場合にも0.16日休日出勤が増加する傾向にある。この正社員のプラス効果は、特に50代以上の場合の計測で観察されている。職場環境の変化については、文書・図表の作成をする仕事、雑務が増えた場合、休日出勤が多くなっている。こうした効果は労働時間と残業にも観察されている。以前より終業時間が遅くなったりした会社は、休日出勤も増加している。

図表4-8 労働時間に対するIT・リストラの影響

IT関連変数を説明変数に加えた回帰分析					リストラ・職場環境変化関連変数を説明変数に加えた回帰分析				
No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均	No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均
1	切片	10.3900	8.50	1.00	1	切片	10.2500	9.47	1.00
2	男女:女性=1	-1.3350	-7.39	0.08	2	男女:女性=1	-1.2270	-7.32	0.07
4	年齢の2乗	-0.0012	-1.98	1677.47	4	年齢の2乗	-0.0010	-1.81	1701.69
5	教育年数	-0.0509	-1.86	15.06	12	卸・小売ダミー	-0.6612	-2.76	0.07
9	機械産業ダミー	0.5545	2.47	0.19	17	1000人規模ダミー	-0.3503	-3.27	0.21
10	他製造業ダミー	0.3895	1.79	0.34	25	グループ長ダミー	0.3640	2.72	0.12
11	運輸通信ダミー	-0.5166	-2.03	0.08	26	係長ダミー	0.3196	2.68	0.21
13	金融保険不動産ダミー	0.6178	2.15	0.05	27	課長ダミー	0.8452	4.99	0.12
17	1000人規模ダミー	-0.2213	-1.84	0.21	28	部長ダミー	0.8380	4.02	0.21
21	研究開発等職ダミー	0.3565	2.03	0.30	30	裁量・変形制ダミー	0.2168	2.40	0.39
23	現業生産ダミー	0.4506	2.01	0.07	32	事業所閉鎖ダミー	-0.1543	-1.83	0.55
25	グループ長ダミー	0.3038	2.02	0.12	34	人員削減ダミー	0.1661	1.85	0.34
26	係長ダミー	0.3306	2.49	0.22	42	3年前より早く始業ダミー	0.4506	3.95	0.16
27	課長ダミー	0.8024	4.22	0.11	44	3年前より遅く終業ダミー	-0.4915	-3.80	0.13
28	部長ダミー	0.9137	4.01	0.20	45	3年前より遅く終業ダミー	0.4523	4.53	0.33
30	裁量・変形制ダミー	0.1634	1.66	0.40	58	文書図表作業減るダミー	-0.3275	-2.33	0.10
33	自宅メール総数	-0.0172	-3.03	5.67	66	面白さかなり減るダミー	0.3816	2.11	0.06
35	自宅仕事メール数	0.0363	3.53	1.49	67	裁量仕事かなり増ダミー	-0.4236	-2.89	0.21
45	統計処理独力ダミー	-0.2377	-1.78	0.40	68	裁量仕事増ダミー	-0.2127	-2.03	0.45
68	表計算仕事多いダミー	0.2499	2.09	0.53	71	仕事量増ダミー	0.5294	3.69	0.25
76	プログラム多ダミー	-0.4793	-1.89	0.10	74	仕事範囲かなり増ダミー	0.4220	2.82	0.29
86	非IT仕事少ない	-0.3326	-2.11	0.90	75	仕事範囲増ダミー	0.2978	2.65	0.46
					79	雑務かなり増ダミー	0.2250	1.70	0.16
					86	収入減ダミー	-0.1829	-2.00	0.60
労働時間(従属変数)の平均		11.22			労働時間(従属変数)の平均		11.25		
自由度修正済推定の標準誤差		1.32			自由度修正済推定の標準誤差		1.242		
決定係数		0.308			決定係数		0.373		
F比		5.047			F比		7.415		
説明変数の数		86			説明変数の数		86		
サンプルサイズ		1049			サンプルサイズ		1146		

図表4-9 残業時間に対するIT・リストラの影響

IT関連変数を説明変数に加えた回帰分析					リストラ・職場環境変化関連変数を説明変数に加えた回帰分析					
No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均	No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均	
2	男女:女性=1	-16.8300	-3.76	0.08	2	男女:女性=1	-19.2300	-4.33	0.07	
3	年齢	2.6960	1.98	39.94	3	年齢	2.4030	1.82	40.17	
4	年齢の2乗	-0.0357	-2.28	1680.52	4	年齢の2乗	-0.0342	-2.24	1699.61	
7	子供あり=1	-6.6070	-2.46	0.63	6	有配偶=1	7.0330	1.96	0.85	
26	係長ダミー	9.7650	2.97	0.22	7	子供あり=1	-8.1610	-3.19	0.63	
27	課長ダミー	17.9300	3.82	0.12	15	500人未満=1	9.0730	2.10	0.07	
28	部長ダミー	21.1200	3.72	0.20	24	営業職=1	-7.7490	-1.72	0.15	
31	自分専用PC	-6.4920	-1.72	0.90	26	係長ダミー	8.0710	2.54	0.22	
33	自宅メール総数	-0.2702	-1.82	5.60	27	課長ダミー	12.7000	2.81	0.13	
35	自宅仕事メール数	0.5378	2.08	1.52	28	部長ダミー	14.9600	2.68	0.20	
40	ネット教授ダミー	8.5670	2.24	0.51	34	人員削減ダミー	6.0980	2.55	0.33	
42	表計算教授ダミー	-6.3300	-1.75	0.44	37	賃金カットダミー	5.8770	2.34	0.32	
49	プログラム聞けば	-9.5650	-2.68	0.44	44	3年前より早く終業ダミー	-8.4490	-2.47	0.13	
52	システム聞けば	7.0720	1.92	0.38	45	3年前より遅く終業ダミー	8.2300	3.06	0.32	
55	データ入力やや少	-6.6000	-2.17	0.61	55	打ち合わせ減ダミー	-7.7210	-1.68	0.06	
76	プログラム多ダミー	-11.7500	-1.89	0.10	57	文書図表増ダミー	5.3380	2.07	0.28	
77	プログラムやや少	9.6580	1.87	0.18	61	一人仕事減ダミー	9.3340	2.14	0.07	
80	システムやや多	14.5100	2.36	0.11	64	面白仕事増ダミー	-5.8970	-2.29	0.30	
					71	仕事量かなり増ダミー	7.1180	1.87	0.24	
					74	仕事範囲かなり増ダミー	10.9500	2.76	0.28	
					75	仕事範囲増ダミー	8.0800	2.71	0.46	
					86	収入減ダミー	-4.6330	-1.90	0.60	
残業時間(従属変数)の平均		31.69	残業時間(従属変数)の平均		32.58	推定の標準誤差		32.30	推定の標準誤差	
自由度修正済決定係数		0.147	自由度修正済決定係数		0.215	F比		3.25	F比	
説明変数の数		86	説明変数の数		86	サンプルサイズ		1095	サンプルサイズ	
サンプルサイズ		1032								

図表4-10 休日出勤に対するIT・リストラの影響

IT関連変数を説明変数に加えた回帰分析				リストラ・職場環境変化関連変数を説明変数に加えた回帰分析					
No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均	No	説明変数	回帰係数	t-統計量	標本平均
2	男女:女性=1	-0.5800	-3.27	0.08	2	男女:女性=1	-0.4380	-2.64	0.07
4	年齢の2乗	-0.0012	-1.98	1679.82	4	年齢の2乗	-0.0011	-2.03	1697.99
5	教育年数	-0.0527	-1.98	15.06	7	子供あり=1	-0.2077	-2.16	0.63
7	子供あり=1	-0.2352	-2.19	0.64	11	運輸通信ダミー	-0.4078	-1.78	0.07
13	金融保険不動産ダミー	-0.4813	-1.70	0.05	13	金融保険不動産ダミー	-0.6991	-2.80	0.06
26	係長ダミー	0.3323	2.54	0.22	21	研究開発等職ダミー	-0.3170	-1.94	0.29
27	課長ダミー	0.4983	2.68	0.11	26	係長ダミー	0.3259	2.74	0.21
28	部長ダミー	0.7608	3.39	0.20	27	課長ダミー	0.4152	2.47	0.12
33	自宅メール総数	-0.0114	-2.02	5.63	28	部長ダミー	0.6380	3.07	0.20
35	自宅仕事メール数	0.0227	2.23	1.47	29	勤続年数	0.0155	1.75	17.24
42	表計算教授ダミー	-0.3347	-2.31	0.44	34	人員削減ダミー	0.1477	1.65	0.34
61	メールかなり多ダミー	0.2716	2.31	0.33	38	正社員増ダミー	0.1616	2.00	0.51
67	表計算仕事かなり多ダミー	0.3061	2.26	0.19	45	3年前より遅く終業ダミー	0.2260	2.26	0.33
86	非IT非常に少ダミー	-0.2715	-1.76	0.90	56	文書図表かなり増ダミー	0.2597	1.73	0.10
					57	文書図表増ダミー	0.1656	1.72	0.28
					70	裁量仕事かなり減ダミー	-0.6530	-1.80	0.01
					71	仕事量かなり増ダミー	0.2409	1.68	0.24
					79	雑務かなり増ダミー	0.2219	1.67	0.16
					86	収入減ダミー	-0.1578	-1.74	0.60
休日出勤日数(従属変数)の平均		0.85		休日出勤日数(従属変数)の平均		0.84			
推定の標準誤差		1.302		推定の標準誤差		1.232			
自由度修正済決定係数		0.107		自由度修正済決定係数		0.149			
F比		1.37		F比		2.158			
説明変数の数		86		説明変数の数		86			
サンプルサイズ		1056		サンプルサイズ		1135			

## 4. IT利用と生活時間・家族

### (1) IT利用で労働時間以外の生活時間のちがいはあるか

ここでは計測結果を示すスペースはないが、起床・就寝時刻、出社時刻、帰宅してから就寝するまでの時間、睡眠時間とIT利用について簡単にまとめておきたい。

まず起床時刻についてであるが、子供がいる場合は起床時刻が早い、裁量労働制で働く人は起床時刻が遅くなるなどの一般的な傾向が確認される。IT利用については、ITの作業量〔問18〕に関する項目で統計的に有意な結果が多い。ワープロ作業、電子メール送受信の作業が多いと起床時刻はそれぞれ6分から7分遅くなる。特徴的なのは50代以上については、自宅でのメール総数が多い人は寝坊で、会社で仕事のメールが多い人は早起きである。その差は平均するといずれも1~2分である。

つぎに、起きてから家を出るまでの朝の時間の長さについて計測している。これは女性が朝の時間は男性よりも20分ほど長くなっている。特に30代の女性は25分程度男性よりも朝の時間が長い。50代以上では配偶者ありの方が朝の時間が1.7時間長くなっている。IT利用についてはワープロ作業の多い人は朝の時間が短くなる傾向にある。とくに40代以上ではっきりしている。

通勤時間についてはITが直接影響を与えるとは考えにくい。30代でワープロ作業の多い人、インターネット情報検索する人は7~8分通勤時間が長い、40代では自宅で送受信するメール総数が多い人は通勤時間が長く、自宅で仕事のメールを送受信することが多い人は通勤時間が短くなっている。50代以上ではメールの仕事が多いひとは通勤時間が短くなっている。

退社時刻については、20代と50代以上を除いて、女性が1時間以上早く退社することが計測されている。役職につくと退社時刻が遅くなるのは労働時間、残業などと整合的である。30代の裁量労働制で働く人は退社時刻が30分程度遅いが、50代以上では25分程度早くなっている。日常的な観察を裏付ける計測結果となっている。IT関連変数については、30代では自宅でのメール総数が多い人は退社時刻が早くなっている。1通多くなると1分退社時刻が早い。自宅で仕事のメールが多い人は退社時刻も遅くなっている。1通につき2分退社時刻が遅くなる。40代でもメール

の仕事が多い人は退社時刻が40分程度遅くなっている。50代以上ではインターネットの情報検索を人に教えることができる人は退社時刻が30分遅くなっている。同様に、50代以上で統計解析を人に教えることができる人は退社時刻が30以上遅い。ところがプログラミングを教えることができる50代以上の人は退社時刻が1時間早くなっている。メールの作業や表計算の仕事が多い人も退社時刻は遅い。

帰宅してから就寝するまでの夜の時間の長さについては、女性は男性より1時間ほど長くなっている。これは30代にとくにはっきりと現れている。教育年数が長い人も夜の時間は長い。しかし、職位が上に上がっていくと夜の時間は短くなっている、部長は一般職よりも1時間夜の時間が短い。40代の部長は1時間半短くなる。裁量労働で働く人も夜の時間は年齢計で15分程度短い。30代の裁量労働で働く人は25分程度短くなる。IT関連変数については、自宅でのメール総数が多い人は夜の時間が長くなる。やはり1通について1分長くなる。ところが自宅で仕事のメール総数が多い人は夜の時間は短くなる。1通について2分弱短くなる。30代では、メールの仕事が多い人は夜の時間が長くなるが、非常に多くなると逆に短くなる。30代では表計算や統計解析の仕事が多くなると夜の時間は短くなる。40代では統計解析やプログラミングができる能力が高い人ほど夜の時間は短くなる。特にプログラミングを人に教えることのできる40代は1時間も夜の時間が短い。仕事の量としてはインターネット情報検索の量が多いと夜の時間は長くなる。50代以上では、統計解析が一人できたりプログラミングが人に聞けばできるようになると夜の時間が長くなる。

就寝時刻については、40代の女性は1時間ほど早いほかは、男女の違いによる差はありません。30代では配偶者がいる人は就寝時刻が30分ほど早くなる。40代では子供がいる人は25分くらい就寝時刻が早い。40代までは職位と就寝時刻は関係ないが、50代以上になると、課長と部長は寝るのが1時間から1時間15分程度遅い。IT関連変数では、40代では自宅で送受信するメール総数が多いほど寝るのが遅くなっている。1通で2分程度遅くなる。50代以上でもメール仕事が非常に多い人は25分程度寝るのが遅い。

睡眠時間については、30代で結婚している人は寝る時間が15分程度長い。40代で

は女性の睡眠時間が1時間ほど長い。30代では企業規模が大きいところで働いている人は睡眠時間が短いことが計測されている。30代ではインターネット情報検索や統計解析をする仕事が多くなると寝る時間が短くなることが観察されている。40代では自宅でのメール総数が多いほど寝る時間が短くなっている。ところが50代以上では会社で読み書きしたり自宅で読み書きするメールが多いほど睡眠時間が長くなっている。

## (2) IT利用と家族構成で労働時間および生活時間のちがいはあるか

最後にこれまで自宅でのメール総数や自宅での仕事メール数が労働時間、残業、休日出勤日数などに影響を与えていたことを見てきたが、これらのメール数は家族構成などデモグラフィックな要因によって影響を受けるものかどうかを確かめておこうと思う。第一に会社で送受信するメールの総数、第二に自宅で送受信するメールの総数、第三に会社で送受信する仕事関係のメール数、第四に自宅で送受信する仕事関係のメール数を、それぞれ男女別ダミー、年齢、年齢の2乗、教育年数、子ども一人ダミー、子ども二人ダミー、子ども三人ダミー、子ども四人ダミー、職種別ダミー、職位別ダミー、裁量労働ダミーで回帰分析している。世代別の計測も行っている。

まず会社で送受信するメールの総数は、年齢の効果がプラスで有意、年齢の2乗はマイナスで有意に計測されている。したがって、中間年齢層でメール数が増えるが若年と高年齢ではメール数は減ることがわかる。教育年数が長いとメールの数も増えることも計測されている（1年で1通）。しかし、家族構成の変数は影響がなかった。20代の計測では、配偶者がいると会社でのメール数が7通増え、30代では、配偶者の母親と同居している場合、会社でのメール数が6通減ることが計測された。40代では子どもがいるとメールが7.6通増えることが観察されている。

自宅で送受信するメールの総数は、教育年数が1年増えると0.38通増加する。この効果は世代別にみると、40代、50代以上で大きくなる。20代、30代では見られなかった。その他の変数はまったく統計的に有意な計測結果ではなかった。

会社で送受信する仕事関係のメール数は、これまでと同様教育年数が増えると増

加する（1年で0.9通）。子どもが二人の場合、仕事関係のメールは2.5通減ることがわかった。世代別には20代では配偶者がいると8通メールが増えることが計測されている。40代では子どもが一人いると7通メールが増える。

自宅で送受信する仕事関係のメール数は、母親が同居していると0.75通減少し、子どもが一人いると0.6通増加する。世代別には、30代で子どもがいる場合、自宅で送受信する仕事関係のメール数は、1通増加することが観察されている。そのほかの変数は統計的に有意な形では計測されていない。

メールの送受信数という変数でIT利用をみてみると、教育年数が長いほどメールのやり取りが長くなる効果が、とくに高年齢層ではっきりと観察されている。家族構成ははやり子どもの有無が影響を与えていることが統計的には観察されている。その効果は子どもが一人の場合はメール数が増えるが、二人の場合は仕事関係のメールが減ることが観察されている。ただし、子どもの年齢にも依存するためか世代で効果が現れたり現れなかったりしている。ITによって生活環境が変化しているかどうかは難しい。メールの数よりは、夜の時間や就寝時刻などは両親の同居によって影響を受けている。ただし、世代によって現れ方が異なることも観察されていた。

## 5. おわりに

IT化によって仕事以外のメールを自宅で読み書きする人は、労働時間、残業時間、休日出勤日数が短くなるが、自宅でも仕事関係のメールを読み書きする人は、労働時間、残業時間、休日出勤日数、すべて長くなっている。長時間勤務している人は自宅でもメールで仕事をしている状況が明らかになると同時に、IT利用が進んでいるからといって仕事で利用しなければ労働時間、残業、休日出勤は短くなることもわかった。

ここでは主にITの利用度をメールの送受信数でみたが、その結果、必ずしもIT化によって労働時間が長くなっているのではなく、他に要因があって長時間勤務している人が自宅・会社にかかわらずにIT利用も多くなっている状況がわかる。

その長時間勤務の原因の一つがリストラ関係の影響である。ただ、リストラ関連

の変数も一概にどれもが長時間労働に結びつくというのではない。明らかなのは、人員削減をした場合である。人員削減があった企業に勤めている人は労働時間が長くなっている。人員削減で唯一の例外は、正社員の増加があるところで、50代以上の休日出勤が増えていることである。こういう企業は、全体的に人手不足の企業といえるのかもしれない。このほか比較的はっきりと計測結果に現れているのは、本人の収入減があった場合で、労働時間、残業、休日出勤はいずれも短くなっている。ただし、会社の賃金カットがあった場合は、残業時間が長くなるという傾向が観察されている。こうした残業増加は、所得を維持するための自衛策ともいえよう。

職場環境の変化としては、扱う仕事の範囲が増えた人は、労働時間、残業時間とともに長くなっているが、休日出勤は増加していない。休日出勤は仕事の範囲よりも、量が増えた場合に多く行われている。

今後、このような調査を行う際には、IT化度をどのような指標で表現するのが適切かを検討するのが一番の課題である。ここではメールの送受信数、さまざまなIT関連作業についての能力、利用量、負担感という質問項目を取り上げた。IT関連設備についての質問はほとんどが設置済みであったためIT環境の条件制約にはならなかった。こうしたことを念頭におきながら、この結果からあえてITと労働時間に関する状況を探り出してみよう。

IT関連変数でメールの送受信数以外の変数から想像がつく職場像はつぎのようなものである。表計算を教えることのできる人は残業や休日出勤をしない。しかし表計算の仕事を実際に大量にしている人は労働時間が長く、休日出勤をしている。休日出勤のときは、仕事量が増えて多くの人が図表を作成している。平日は、表計算を教えることができたり、プログラムを教えることができる人は、残業もそこそこに帰宅する。もしかすると自宅で大量にメールを送受信しているかもしれない。残っているのは、表計算作業をたくさんかかえてしまった人たちである。彼らは、会社でも大量のメールをやりとりするが、それだけではすます、自宅でも仕事のメールをこなしている。そして、そのかたわらにITとは無縁な人がいて、彼らはあまり目立たないが、労働時間も短く、休日出勤もしない。この調査による計測結果から想像される職場像はこのようなものである。

このような状況から、そばで見ているひとが判断するとIT化すると労働時間が長くなる、というイメージができあがっているのではないだろうか。問題は、IT化した場合に使う人がどれだけ技能を修得しているかどうかである。中途半端な教育しか受けずにIT化した場合、体力勝負で大量の図表処理の作業を請け負うことになる。顧客にも美しい図表で対応した方が受けがよい。そうした作業は必ずしもすべてがプログラム化できるわけではない。しかし、実際のところ一人でプログラミングできる人はあまり労働時間が長くないという結果もある。プログラミングのような技術は、どの会社でも通用する一般的の技能である。したがって転職しても生かせるため、経営側としては社内でなかなか訓練するインセンティブがないといえる。学校教育のなかで学んできたようなものだからである。ITによってもう一段高い効率化を目指すならば、そして長すぎる労働時間から解放されるには、IT技術についてどのくらい自力で開発できるかを再考してみてはどうだろうか。

## 6. 参考文献

- [1] Acemoglu, Daron [2002] ‘Technical change, inequality, and the labor market.’ *Journal of Economic Literature*, vol.40, 7-72.
- [2] Blundell, Richard, and Thomas MacCurdy [1999] ‘Labor supply: a review of alternative approaches.’ In Orley Ashenfelter and David D. Card eds. [1999] *Handbook of labor economics*, vol. 3A. Amsterdam: Elsevier, 1559-1695.
- [3] Haskel, Jonathan and Ylva Heden [1999], ‘Computers and the demand for skilled labour: industry- and establishment-level panel evidence for the UK.’ *Economic Journal*, vol. 109, C68-C79.
- [4] 福田 豊, 須藤 修, 早見 均 [1997] 『情報経済論』有斐閣.
- [5] 早見 均 [1994] 「日本人の労働時間は長いのか」『経済セミナー』8月号, no. 475, 21-25.
- [6] 早見 均 [1995] 「労働時間とその効率」猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社.
- [7] 早見 均 [2002] 「労働時間は減ったのか」『日本労働研究雑誌』no. 501, 52-53.
- [8] 早見 均・島田晴雄 [1986] 「法定労働時間短縮の経済分析」『日本労働協会雑誌』no. 320, 12-22.
- [9] 連合 [1999] 『職場実態と雇用確保の方向性の意識調査』.

- 
- 
- [10] 柳 赫・早見 均 [2002] 「光ファイバーの構造とケーブルの敷設によるCO<sub>2</sub>負荷」 KEO Discussion Paper, No. 73, 慶應義塾大学産業研究所, 2002年5月.
  - [11] 東京都労働研究所 [1997] 『不況下における女性の離転職と生活』女性労働研究No. 11.
  - [12] 吉岡 完治・早見 均・木暮 啓・柳 赫 [2002] 「環境産業連関分析に基づくIT革命のCO<sub>2</sub>負荷」『「IT革命が地球環境問題にあたえるインパクト」研究委員会報告書』(財)地球産業文化研究所, 2002年6月.
  - [13] (財)連合総合生活開発研究所 [2002] 『「働き方の多様化と労働時間等の実態」に関する調査研究報告書』.
  - [14] (財)社会経済生産性本部 [2001] 『ワークシェアリング研究会報告書』.

## 第5章 ITリテラシー 次のステップ

### 1. IT操作能力の向上

インターネットの商業利用が始まってから10年目に入った。情報通信白書によれば、インターネットの利用者は、平成13年12月の段階で、すでに約5,600万人、人口の約44%に達したという。普及率でみれば、企業は約97.6%、家庭においても約60.5%にまで上昇した。ITの中心ともいえるインターネットは、今や当たり前の技術になったといえるだろう。

本調査においても、「データ入力」「ワープロ作業」「電子メールの送受信」については、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」と答えた人は、9割以上に達している。「インターネットの情報検索」「表計算や図表の作成」についても8割以上、人に聞けばできるまで含めれば、9割以上に達している〔問17〕(図表5-1)。

一方、「統計解析」「プログラミング」「システム管理や構築」については、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」と答えた人は半数を下回っている。それは、いずれの技術も、ほとんどの人にとって、日常生活はもちろん、仕事にも関係がないためだろう。

図表5-1 IT操作能力

単位：%

能力 作業	人に教える ことができる	ほとんど 一人でできる	人に聞けば できる	できない	N.A
問17A 定型的データの入力	50.0	38.8	6.7	1.8	2.7
問17B ワープロ作業	51.8	42.0	3.0	0.8	2.3
問17C 電子メール送受信	54.8	39.5	2.7	1.0	2.1
問17D インターネット情報検索	45.8	41.7	8.0	1.9	2.5
問17E 表計算や図表作成	40.6	40.2	12.4	4.5	2.3
問17F 統計解析	12.4	25.1	35.3	24.0	3.1
問17G プログラミング	9.4	10.0	20.7	57.1	2.9
問17H システム管理や構築	7.3	8.7	19.2	61.9	2.9

また、仕事で必要なＩＴ作業量についてみてみる〔問18〕と、「統計解析」において、仕事で使っている人は「非常に多い」「やや多い」「やや少ない」までを含めても全体の3割強、「プログラミング」「システム管理や構築」にいたっては、2割に満たない（図表5－2）。

図表5－2 仕事で必要なＩＴ作業

単位：%

作業量 業務	非常に多い	やや多い	やや少ない	非常に少ない	まったくしない	N. A
問18A 定型的データの入力	12.7	24.1	21.9	26.4	11.8	3.1
問18B ワープロ作業	25.0	40.0	21.6	7.8	3.4	2.3
問18C 電子メール送受信	32.9	37.9	19.3	5.8	2.3	1.8
問18D インターネット情報検索	9.9	26.5	31.0	21.3	8.9	2.3
問18E 表計算や図表作成	17.8	33.1	23.3	16.0	7.7	2.0
問18F 統計解析	3.2	10.5	17.8	27.9	37.6	3.0
問18G プログラミング	4.1	5.2	6.5	13.7	67.6	2.7
問18H システム管理や構築	4.3	5.6	6.6	13.2	67.5	2.7

注目すべき点は、いずれの業務でも、仕事に必要な人よりも、実際に操作できる人の比率が高いことだ（図表5－3）。

たとえば、「定型的データの入力」の仕事が、「非常に多い」「やや多い」と答えた人は、全体の36.8%を占めている。この人達は、日々の仕事で、データ入力をしているため、操作技術は持っていると考えて差し支えがないだろう。それに対して、「定型的データの入力」を、「人に教えることができる」「ほとんど一人ができる」と答えた人は全体の88.8%に達している。同様に、「ワープロ作業」では65.0%と93.8%、「電子メールの送受信」では70.8%と94.2%となっている。

図表5-3 仕事で必要とされている人の割合よりも高いIT能力

単位：%

	問18 作業量が多い	問17 人に教えられ・一人でできる
定型的データの入力	36.8	88.8
ワープロ作業	65.0	93.8
電子メール送受信	70.8	94.2
インターネット情報検索	36.4	87.5
表計算や図表作成	50.9	80.8
統計解析	13.7	37.5
プログラミング	9.3	19.4
システム管理や構築	9.9	16.0

\* 1 作業量が多い：非常に多い+やや多い

こうしてみると、コンピュータの「読み書き算盤」に当たる、データ入力、ワープロ作業、電子メールの送受信、表計算や図表の作成に関しては、誰でもできる技能になったといえるだろう。

ITは、能力が備わった人にとっては非常に便利な道具だ。現在は、社内の連絡や各種申請などもITが導入されつつある。

一方、パソコン操作が全くできない人が、依然として数%残っている。IT能力を獲得した人が多数派になるとともに、操作ができない人の存在は忘れられ、あるいは無視されてIT化に一層の拍車がかかるだろう。ITが、常識的な技術になればなるほど、パソコン操作ができない人の教育は、大きな課題になる。

## 2. IT作業に対する負担感

ITの操作能力は、どの作業でも、かなりのレベルに達していることが分かった。それでは、IT作業に従事している人は、その作業をどう捉えられているのだろうか。まず、IT作業に対する負担感を見てみよう [問19]。

図表5-4を見ると、プログラミング、システム管理や構築を除くすべての項目において、作業に対して「負担感を感じていない（まったく感じない+あまり感じない）」人の方が、「負担感を感じている（非常に負担+やや負担）」人よりも多いことが分かる。

図表5-4 この3~4年の負担感

単位：%、人

	この3~4年の負担感							回答数
	非常に 負担	やや負担	あまり 感じない	まったく 感じない	この作業 をしない	NA	合計	
問19A 定型的データの入力	4.3	16.3	43.4	22.7	10.8	2.6	100.0	1,543
問19B ワープロ作業	2.1	15.0	50.5	26.8	3.3	2.3	100.0	1,543
問19C 電子メール送受信	2.3	10.6	44.8	37.8	2.5	1.9	100.0	1,543
問19D インターネット情報検索	0.7	6.0	44.3	38.0	8.6	2.4	100.0	1,543
問19E 表計算や図表作成	3.2	19.1	44.5	22.7	7.9	2.6	100.0	1,543
問19F 統計解析	7.1	18.5	24.2	11.0	36.4	2.8	100.0	1,543
問19G プログラミング	10.2	10.8	12.2	5.6	58.3	2.9	100.0	1,543
問19H システム管理や構築	10.9	10.6	11.6	5.6	58.4	2.9	100.0	1,543
問19I 非IT作業	4.5	18.1	39.0	14.2	9.5	14.6	100.0	1,543

「負担を感じていない」の方が多いが、一方で「負担を感じている」人も2割程度いる。そこで次に、負担を感じている人について、IT作業の頻度【問18】との関係を見てみたい（図表5-5）。ITの操作能力が高まり、楽に操作ができれば、その負担感はさほどではないと予測される。それは、IT作業頻度が高ければ、必然的にITの操作能力が高まると考えられるからだ。ところが、「定型的データの入力」、「ワープロ作業」、「電子メールの送受信」に対する負担感についてのアンケートでは、作業が「非常に多い」「やや多い」と答えた人の方が、「やや少ない」「非常に少ない」と答えた人よりも、負担を「非常に負担を感じる」「やや負担を感じる」と答えた人の割合が高いという結果が出た。つまり、これらのIT作業に関しては、頻度が高いの方が負担感を感じているということである。

図表5-5 作業頻度の違いによる負担を感じると答えた割合

単位：%

問 19 負 担 を 感 じ る		問18 IT作業頻度		
		非常に多い やや多い	やや少ない 非常に少ない	
A 定型的データの入力		24.6	20.8	
B ワープロ作業		18.5	16.6	
C 電子メール送受信		15.6	7.2	
D インターネット情報検索		5.0	8.0	
E 表計算や図表作成		19.7	27.8	
F 統計解析		25.5	38.2	
G プログラミング		30.3	42.8	
H システム管理や構築		37.0	41.6	

\* 1 負担を感じる = 「非常に負担を感じる」 + 「やや負担を感じる」

では、そのような操作に対する負担感は、一体、何に起因しているのだろうか。第1に考えられることは、パソコンの操作能力が、仕事で必要なレベルよりも劣っていることだ。そこで、負担を感じている人の操作能力を見てみた（図表5-6）。

図表5-6 操作の負担と能力

単位：人

	問18 IT作業頻度	問19 負担感	問17 IT操作能力	(C)/(B)
				[%]
定型的データの入力	568	140	137	97.9
ワープロ作業	1,002	185	183	98.9
電子メール送受信	1,093	170	170	100.0
インターネット情報検索	562	28	28	100.0
表計算や図表作成	786	155	150	96.8
統計解析	212	54	49	90.7
プログラミング	145	44	40	90.9
システム管理や構築	154	57	43	75.4

\* 1 : 多い = 「非常に多い」 + 「やや多い」

\* 2 : 負担を感じる = 「非常に負担を感じる」 + 「やや負担を感じる」

\* 3 : できる : 「人に教えることができる」 + 「ほとんど一人でできる」

---

---

(A) は、「作業が非常に多い」「やや多い」と答えた人の人数で、(B) は、(A) の中で、「非常に負担を感じる」「やや負担を感じる」と回答した人の人数、(C) は (B) の中で、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」と答えた人の人数だ。

「電子メール送受信」「インターネット検索」に関しては、負担を感じている全員が、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」のレベルに達している。その他の作業についても、ほぼ、問題のないレベルに達している。操作に対する負担感は、操作能力にはほとんど関係がない事が分かる。

ところで、「データの入力」「ワープロ作業」など、読み書きに当たる部分は、従来はパソコン無しでやっていた作業だ。このような操作では、ITは、営業、総務、企画といった仕事をサポートする道具に過ぎない。したがって、ITの操作能力が多少劣っていても、判断力、企画力、交渉力など本業に必要な能力が優っていれば、職場での存在価値は十分にある。

それに対して、「プログラミング」や「システム管理や構築」は、ITの専門業務なので、IT操作の能力が無ければ仕事ができないはずだ。ところが、「プログラミング」の仕事が「非常に多い」「やや多い」と答えている人で負担感の高い人の1割弱が、一人で操作ができないと答えている。「システム管理や構築」に関しては、その数は2割強に達する。

一人で操作できない人が、プログラミングやシステム管理・構築の仕事に従事していれば、負担感があるのは当然だろう。

### 3. IT時代の仕事の特色

数年前までは、ITに対する負担感は、「キーボード・アレルギー」に代表される操作能力の不足だと考えられてきた。ところが、すでに、大半の人は、ITを自由に操作できる。それにも関わらず、負担感を感じている人が、どの作業でも2~3割存在している。彼らは、一体、IT作業のどこに負担感を感じているのだろうか。

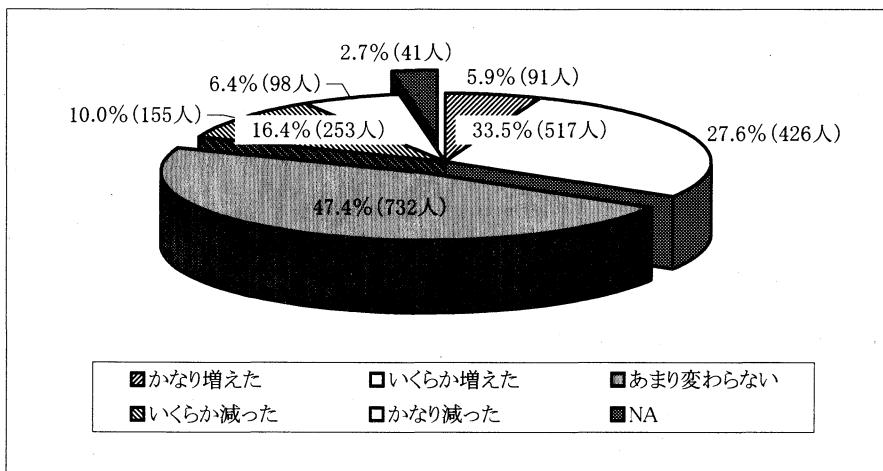
その前に、まず、IT時代の仕事の特色を明らかにしたい。そこで、仕事の面白さに着目した。IT化によって仕事の面白さが増した人の特性を見れば、IT社会で生

き生きと働くための条件が分かる。

アンケートでは、この3～4年の仕事に対する面白さの変化を尋ねた〔問22F〕。企業のインターネット普及率は、平成9年には68.2%であったのが、平成10年には80%、平成12年には95.8%とこの数年で、急激に上昇しているので、この3～4年の仕事に対する面白さの変化は、IT化の進展が強く影響していると予測できる。

アンケート〔問22F〕によれば、この3～4年で仕事の面白さが「かなり増えた」「いくらか増えた」と答えた人は517人、全体の33.5%を占めている。それに対して「いくらか減った」「かなり減った」と答えた人は253人、全体の16.4%を占めた。「あまり変わらない」と答えた人は、およそ半数の47.4%だった（図表5－7）。「仕事の面白さが増えた」人は、「仕事の面白さが減った」人の約2倍の数だった。

図表5－7 この3～4年での仕事の面白さ



最初に、仕事が面白いと答えている人から見てみよう。まず、仕事の面白さと仕事の変化〔問22A～K〕との関係を見ると、仕事の面白さが「かなり増えた」「いくらか増えた」人のなかで、「創意工夫が求められる仕事」が増えた人の割合は84.3%、「打ち合わせ・ミーティングなど人と会う仕事」は75.8%、「自分で裁量・判断する仕事」は88.0%、「仕事の範囲（裁量）」は87.4%、「仕事のスピード」は79.1%だった。さらに、「仕事の量」でも77.6%の人が増えている（図表5－8）。

図表5-8 仕事の面白さと仕事の変化

		単位:%、人						
		問22A 定型的な仕事						
問 2 2 F  仕 事 の 面 白 さ	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	29.6	36.6	29.8	3.9	0.2	100.0	517
	変わらない	24.7	52.0	18.2	4.4	0.7	100.0	732
	減った	38.3	35.6	20.6	4.3	1.2	100.0	253
	問22B 創意工夫が求められる仕事							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	84.3	13.9	1.4	0.4	0.0	100.0	517
	変わらない	56.0	37.7	3.6	2.0	0.7	100.0	732
	減った	57.7	28.5	12.3	1.6	0.0	100.0	253
	問22C 打ち合わせ等人と直接会う仕事							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	75.8	19.7	4.3	0.2	0.0	100.0	517
	変わらない	48.4	41.5	8.5	1.5	0.1	100.0	732
	減った	51.8	27.7	19.4	1.2	0.0	100.0	253
	問22D 文書、図表の作成などの仕事							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	43.3	38.7	15.3	2.3	0.4	100.0	517
	変わらない	30.5	55.5	11.6	2.3	0.1	100.0	732
	減った	39.9	42.7	14.6	2.0	0.8	100.0	253
	問22E 一人でする仕事							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	53.4	34.4	10.8	1.0	0.4	100.0	517
	変わらない	35.0	56.6	7.8	0.5	0.1	100.0	732
	減った	44.7	39.9	14.6	0.8	0.0	100.0	253
	問22G 自分で裁量・判断する仕事							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	88.0	10.8	1.2	0.0	0.0	100.0	517
	変わらない	53.7	43.7	2.5	0.0	0.1	100.0	732
	減った	51.4	25.3	23.3	0.0	0.0	100.0	253
	問22H 仕事の量							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	77.6	18.8	3.5	0.0	0.2	100.0	517
	変わらない	56.7	38.8	4.5	0.0	0.0	100.0	732
	減った	65.2	16.2	18.6	0.0	0.0	100.0	253
	問22I 仕事の範囲(職務領域)							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	87.4	11.2	1.4	0.0	0.0	100.0	517
	変わらない	66.7	31.3	1.9	0.0	0.1	100.0	732
	減った	68.8	15.0	16.2	0.0	0.0	100.0	253
	問22J 仕事のスピード							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	79.1	18.8	1.9	0.0	0.2	100.0	517
	変わらない	51.6	46.4	1.5	0.0	0.4	100.0	732
	減った	49.0	36.4	13.4	0.4	0.8	100.0	253
	問22K 雑務							
	増えた	変わらない	減った	もともとない	NA	合計	回答数	
	増えた	45.8	32.1	21.1	0.6	0.4	100.0	517
	変わらない	43.9	42.6	11.7	1.6	0.1	100.0	732
	減った	60.5	24.5	13.4	1.2	0.4	100.0	253

\* 1: 増えた = かなり増えた+いくらか増えた

\* 2: 減った = かなり減った+いくらか減った

そして、次に、仕事の量〔問22H〕と労働時間の変化〔問23〕との関係をみると、仕事の量が増えた人については、6割近くの人の労働時間が伸びている。また、約3割は仕事が増えても労働時間は同じだった。(図表5-9)

IT化による仕事のスピードアップは、労働時間に影響を与えるほどの成果をあげている。言い換えれば、労働時間が増えた人については、IT化のスピードアップを上回るレベルで仕事量が増えていると予測できる。

図表5-9 仕事の量と労働時間の変化

単位：%、人

		問23 労働時間変化						
		増えた	変わらない	減った	NA	合計	回答数	縦比率
問22H 仕事の量	増えた	57.3	29.5	11.1	2.1	100.0	983	63.7
	変わらない	13.0	63.2	22.6	1.2	100.0	424	27.5
	減った	7.0	27.0	64.0	2.0	100.0	100	6.5
	NA	36.1	33.3	27.8	2.8	100.0	36	2.3
	合 計	41.3	38.7	18.1	1.9	100.0	1,543	100.0

\*1:増えた=かなり増えた+いくらか増えた

\*2:減った=かなり減った+いくらか減った

仕事が面白くなったと感じている人は、「自分で企画をたて」「自分で企画書をつくり」「自分の企画を実行に移すために、取引先や関連部署など大勢の人と会って根回しや説得に努め」「実行が決定した後は、完成までプロデュースする」といったワーキングスタイルが浮かび上がる。ITには、一人でこなせる仕事の量を飛躍的に拡大させるという特色があるので、それを最大限に生かせば、雑務や定型的な仕事も自分でこなせる。一人でやる作業が増えれば、より自分のイメージにより近い仕事ができるだろう。たとえば、グラフの作成などは、人に頼むよりも、自分の思考を盛り込みながら、試行錯誤を繰り返して作成する方がイメージを組み立てやすい。

一方、面白さが「いくらか減った」「かなり減った」と答えた人はどうだろうか。こちらのグループは、「仕事の量」が増えた人の割合は65.2%、「仕事の範囲」が広がった人は68.8%、「雑務」が増えた人の割合は60.5%であった(図表5-8)。

ITは、集団・分業的な働き方を、個人で何でもこなす働き方に変える傾向がある。

だから、誰がどのくらいの仕事をこなし成果をあげたかが分かりやすい。一方、日本経済が成熟し、低成長時代に移行するとともに、企業が年功序列・終身雇用に代表される日本の経営を維持するのは難しくなった。不況の長期化、グローバル化、情報化の進展は、その傾向に加速度をつけ、能力主義、業績主義などのウェイトを高める企業が増えた（図表5-10）。つまり、個人の能力が厳しく問われる時代が到来し、ITが押し進める働き方は、まさに、このような時代の働き方だ。それを楽しいと考えるか、苦しいと考えるかは、個人差が非常に大きいといえよう。

仕事が面白い人のモチベーションはますます上がり、仕事がつまらない人のモチベーションはますます下がるかもしれない。

図表5-10 人事制度の変更（M. A）と仕事の面白さ

単位：%、人

		問22F 仕事の面白さ							
		かなり 増えた	いくらか 増えた	あまり 変わらない	いくらか 減った	かなり 減った	NA	合計	
問 1 1 人 事 處 遇 制 度 実 施 内 容	能力主義のウェイト増大	7.2	28.0	44.8	11.6	5.6	2.7	100.0	801
	業績主義ウェイトの増大	7.4	29.1	45.6	10.1	5.6	2.2	100.0	726
	年俸制	7.0	26.5	47.5	12.1	5.1	1.9	100.0	257
	年齢給・生活給要素の増大	0.0	26.3	36.8	21.1	15.8	0.0	100.0	19
	職種別賃金制度	9.6	24.6	41.2	18.4	3.5	2.6	100.0	114
	勤務地限定制度	6.9	21.6	52.0	8.8	5.9	4.9	100.0	102
	定昇の縮小・停止・廃止	5.8	28.7	45.8	10.7	6.6	2.5	100.0	485
	賃金カット	6.1	24.3	48.4	10.1	8.2	2.7	100.0	473
	退職金のポイント制や基礎給見直し等	5.9	24.5	49.3	11.9	6.2	2.2	100.0	371
	確定拠出型企業年金制度	10.8	26.9	41.5	13.1	7.7	0.0	100.0	130
	60歳以降の雇用延長・定年延長	5.2	27.1	50.3	8.6	7.3	1.6	100.0	384
	人事処遇制度の変更はない	4.9	23.8	48.4	12.3	6.6	4.1	100.0	122
	NA	5.3	26.3	47.4	0.0	10.5	10.5	100.0	19

#### 4. 作業の負担感と仕事の面白さ・仕事の量

IT時代の働き方が明らかになったので、各作業に対する負担感〔問19〕と仕事の面白さ〔問22F〕を見てみよう（図表5-11）。

表を見ると、作業に対して負担感を持っている人でも、すべての項目で「仕事の面白さが増えた」人の方が、「仕事の面白さが減った」人よりも多いことが分かる。しか

し、作業に対して負担感を感じている人のグループの「仕事の面白さが減少した」人の比率は、全体の中の「仕事の面白さが減少した」人の比率よりも高い。面白さが減少した人の割合は、全体では 16.4%だが、負担感のある人については、「定型的データ入力に負担感がある」と答えた人では 23.0%、「ワープロ作業」では 28.0%、「電子メールの送受信」では 26.7%、「インターネット情報検索」では 25.0%、「表計算や図表作成」では 21.0%、「統計解析」では 18.5%、「プログラミング」では 19.5%、「システム管理や構築」では 20.8%、「IT機器を使わない作業」では 21.7%と続く。仕事に負担感を感じる原因の一つは、「仕事の面白さ」の減少だといえそうだ。

図表5-11 作業の負担感と仕事の面白さ

単位：%、人

		問22F 仕事の面白さ							
		かなり 増えた	いくらか 増えた	あまり 変わらな い	いくらか 減った	かなり 減った	NA	合計	回答数
全体		5.9	27.6	47.4	10.0	6.4	2.7	100.0	1,543
問19A 定型的データ の入力	負担に感じる	5.4	31.5	39.1	13.2	9.8	0.9	100.0	317
	負担を感じない	6.3	27.1	51.4	9.3	5.0	1.0	100.0	1,020
	仕事でこの作業をしない	5.4	27.7	45.2	10.2	9.0	2.4	100.0	166
問19B ワープロ作業	負担に感じる	5.7	25.8	39.8	15.5	12.5	0.8	100.0	264
	負担を感じない	6.0	28.7	49.8	9.1	5.4	1.1	100.0	1,193
	仕事でこの作業をしない	7.8	27.5	51.0	7.8	2.0	3.9	100.0	51
問19C 電子メール送 受信	負担に感じる	7.0	20.1	45.7	15.1	11.6	0.5	100.0	199
	負担を感じない	6.0	29.5	48.0	9.6	5.8	1.1	100.0	1,276
	仕事でこの作業をしない	0.0	18.4	65.8	7.9	2.6	5.3	100.0	38
問19D インターネット 情報検索	負担に感じる	5.8	19.2	49.0	14.4	10.6	1.0	100.0	104
	負担を感じない	6.3	29.9	47.6	9.4	6.1	0.6	100.0	1,270
	仕事でこの作業をしない	3.0	18.2	53.0	13.6	6.8	5.3	100.0	132
問19E 表計算や 図表作成	負担に感じる	5.2	25.9	47.5	12.0	9.0	0.3	100.0	343
	負担を感じない	5.9	29.5	48.4	9.7	5.5	1.1	100.0	1,038
	仕事でこの作業をしない	9.0	22.1	49.2	8.2	8.2	3.3	100.0	122
問19F 統計解析	負担に感じる	4.5	28.8	47.5	10.9	7.6	0.8	100.0	396
	負担を感じない	5.5	32.8	47.6	8.1	5.7	0.2	100.0	542
	仕事でこの作業をしない	7.3	23.0	49.3	11.7	6.6	2.1	100.0	562
問19G プログラミング	負担に感じる	4.9	29.3	46.0	12.7	6.8	0.3	100.0	324
	負担を感じない	5.8	33.1	48.7	6.5	5.1	0.7	100.0	275
	仕事でこの作業をしない	6.3	26.3	48.6	10.5	6.9	1.4	100.0	899
問19H システム 管理や構築	負担に感じる	4.2	30.7	44.0	13.6	7.2	0.3	100.0	332
	負担を感じない	6.0	34.0	47.5	6.8	4.9	0.8	100.0	265
	仕事でこの作業をしない	6.5	25.6	49.6	10.0	6.8	1.4	100.0	901
問19I 非IT作業	負担に感じる	7.7	26.4	42.7	14.3	7.4	1.4	100.0	349
	負担を感じない	4.5	29.0	51.3	7.9	6.6	0.7	100.0	821
	仕事でこの作業をしない	7.5	28.6	43.5	15.6	2.7	2.0	100.0	147

ところで、「IT機器を使わない作業」に負担を感じている人は、どのような人達だろうか（図表5-12）。

まず、パソコン環境を見る〔問15a〕と、ネットワークにつながっている人が98.0%（342人）、つながってない人が1.7%（6人）、使ってない人が0.3%（1人）だった。また、自分専用パソコンの人が86.5%（301人）、共有している人が10.9%（40人）、無回答が1.2%（7人）だった。業務用端末について〔問15b〕は、ネットワークにつながっている人が31.2%（109人）、つながっていない人が2.9%（14人）、使っていない人が28.4%（97人）、無回答の人が39.7%（129人）だった。

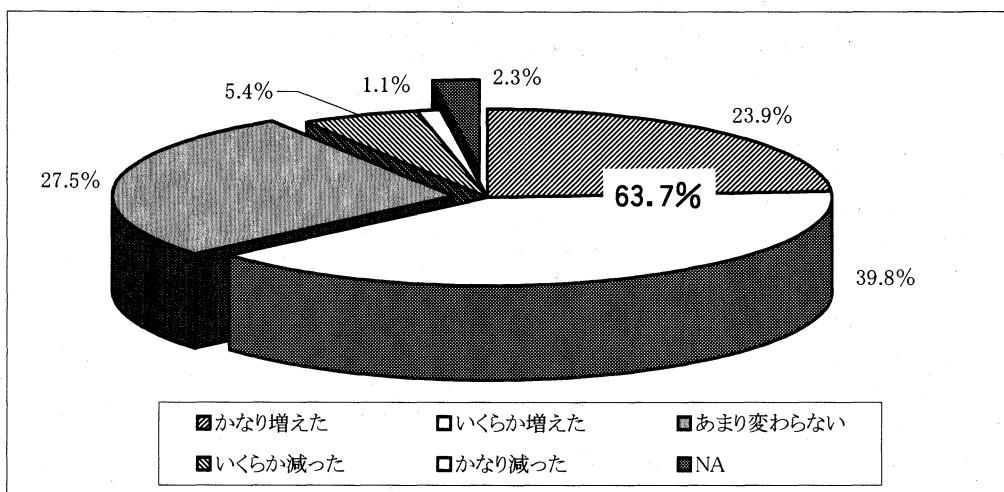
図表5-12 「ITを使わない作業」に負担を感じている人のITネットワーク

単位：%、人

		Q15a パソコン					回答数
		使用・接続	使用・単独	使っていない	NA	合計	
問 1 9 I	全体	96.8	2.5	0.6	0.1	100.0	1,543
	負担に感じる	98.0	1.7	0.3	0.0	100.0	349
	負担を感じない	96.7	2.8	0.4	0.1	100.0	821
	仕事でこの作業をしない	92.5	4.8	2.7	0.0	100.0	147
非 I T 作 業	Q15付問(1)専用共用						
	自分専用	87.9	10.9	1.2	100.0	1,533	
	負担に感じる	86.5	11.5	2.0	100.0	348	
	負担を感じない	88.5	10.5	1.0	100.0	817	
	仕事でこの作業をしない	89.5	9.8	0.7	100.0	143	
Q15b 業務専用端末							
		使用・接続	使用・単独	使っていない	NA	合計	回答数
全体		31.2	4.0	27.8	37.0	100.0	1,543
負担に感じる		29.0	2.9	28.4	39.7	100.0	349
負担を感じない		24.5	2.7	21.8	51.0	100.0	821
仕事でこの作業をしない		21.2	4.0	16.8	58.0	100.0	147

次に仕事の量に関して見てみよう [問22H]。全体の中で、仕事の量が「かなり増えた」「いくらか増えた」と答えた人は約6割だ(図表5-13)。

図表5-13 この3~4年での仕事の量の変化



仕事の量が増えて、労働時間が長くなれば疲労がたまるし、労働時間が変わらなければ仕事の密度が濃くなり緊張感が高まる。それが、肩こりや目の疲れといった疲労感に結びつくこともあるだろう。このような仕事量の増加も、IT作業の負担感に結びついていると予測される。

## 5.まとめ

アンケート結果から、大半は、IT操作の能力については、かなりのレベルに達していることが分かった。現在は、次の段階、つまりIT操作によって何をするかという時代に入りつつある。

アンケート結果(第2章)でも示された通り、ITが導入されるとともに、「創意工夫が求められる仕事」「自分で裁量・判断する仕事」「打ち合わせ・ミーティングなど人と会う仕事」が増え、「仕事の範囲」は広がっていく。たとえば、「技術者が営業を兼ねる」「営業マンが企画を兼ねる」といった働き方が増えていくだろう。

---

---

このような仕事のスタイルを好む人にとっては、IT社会は、実に幸福だ。しかも、人事制度は、終身雇用・年功序列から、成果主義に移行しつつある。自分流のスタイルで仕事ができる上に、成果を上げれば所得も増加する。たとえ所得が増加しなくとも、仕事で個性を発揮できれば幸福だろう。

しかし、仕事に面白さを感じている人のだいたい2割前後の人気が負担を感じている。仕事が面白ければ、当然、無理な働き方をする。まして、それが直接所得の増加に結びつけば尚更だろう。実力主義的な人事制度の要素が、さらに強まれば、このような傾向は一層増すだろう。

「創意工夫が増えるのは楽しいが、仕事の量が増えるには不満だ」「独りの仕事は寂しいが、自分で裁量・判断する仕事が増えるのは楽しい」「成果主義は苦手だ」といった具合に、いい面、悪い面を感じている人は、総合的な「仕事の面白さ」は変わらないだろう。このような人が約5割を占めている。彼らは、IT社会に対するメリット・デメリットは半々なので、IT化の進展に対しては、とりたて不満や違和感は覚えていないはずだ。

好むと好まざると、IT社会は、個人間の能力競争が激しくなる社会だ。しかし、全員が勝ち組になれるわけではないし、また、それを望んでいるわけではない。「所得が上がるのが幸福」「創造性あふれる仕事が幸福」といった一元的価値観ではなく、「定型的な作業が好き」「人の補助が好き」をはじめ多様な価値観に配慮した職場づくり、制度づくりが求められる。ITは、そのような個性に合わせた多様な働き方の組み合わせを可能にする技術でもある。それをなし得た企業が、従業員の負担感を和らげ、仕事の面白さを増加させ、モチベーションをあげ、結果として強い企業になるはずだ。従業員だけではなく、企業も、次の段階のITリテラシーが問われている。

## 第6章 精神的健康への影響

本章では、G H Qを使い、ITとそれに伴う精神的健康への影響について、検討を行う。

### 1. G H Q (General Health Questionnaire) とは

G H Qはもともと精神疾患のスクリーニングテストとして開発されたが、今では精神的健康状態を測定するために用いられることが多い。精神的健康状態の測定に用いる場合には、回答選択肢を0—1—2—3と得点化した上で、単純加算して精神的健康状態の指標としている。G H Qではその得点が高いほど精神的には不健康で、低いほど精神的に健康な状態であることを示している。

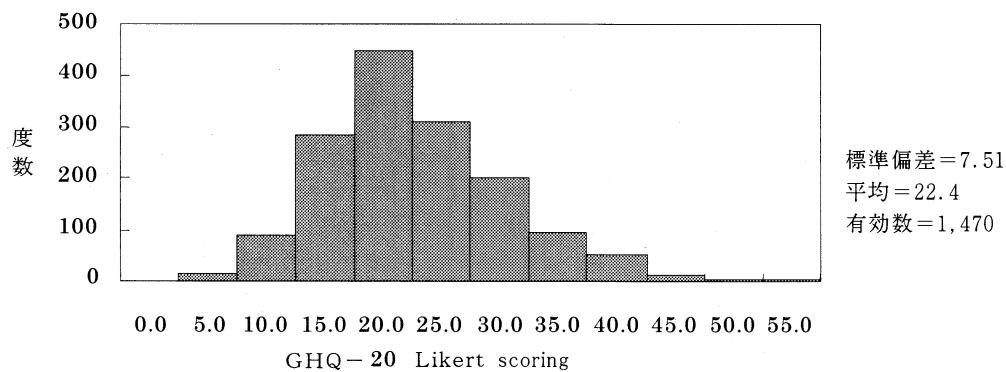
今回の調査ではG H Q—20項目版を用い、ここ数週間の間でどの程度の頻度であったのかを4段階評価で求めた。20項目は以下の通りであった。

- (1) 「何かをする時いつもより集中すること」 (2) 「心配ごとがあるて、よく眠れないようなこと」 (3) 「いつもより忙しく活動的な生活を送ること」 (4) 「いつもより外出すること」 (5) 「いつもよりすべてがうまくいっていると感じること」 (6) 「毎日している仕事」 (7) 「いつもより自分のしていることに生きがいを感じること」 (8) 「いつもより容易に物ごとを決めること」 (9) 「いつもよりストレスを感じること」 (10) 「問題を解決できなくて困ったこと」 (11) 「いつもより日常生活を楽しく送ること」 (12) 「困ったことがあってつらいと感じたこと」 (13) 「いつもより問題があったときに積極的に解決しようとすること」 (14) 「いつもよりいろいろなことを重荷と感じること」 (15) 「いつもより気が重くて、憂うつになること」 (16) 「自信を失ったこと」 (17) 「自分は役に立たない人間だと考えたこと」 (18) 「一般的にみて、幸せといつもより感じたこと」 (19) 「不安を感じ緊張したこと」 (20) 「ノイローゼ気味で何もすることができないと考えたこと」

### (1) GHQ得点分布

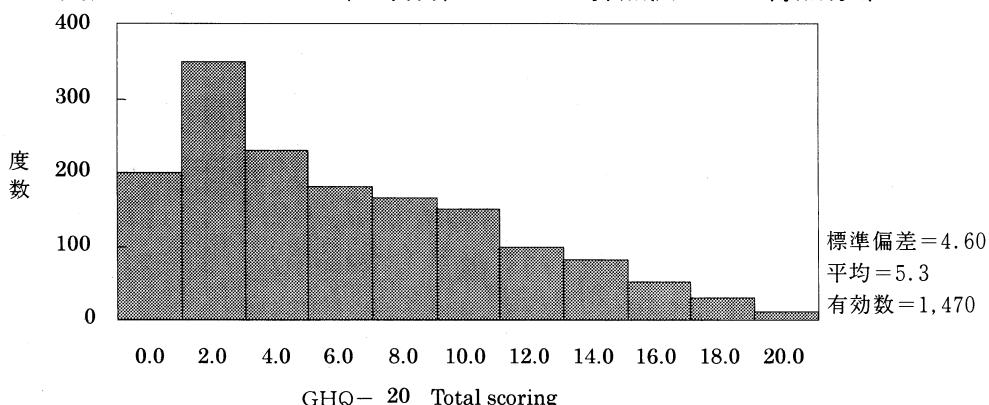
データが回収された1543名のうち、GHQの20項目の回答に不備のなかった1,470名を分析の対象とした。GHQ合計得点の度数分布のグラフを以下に示す。Likert採点法によるGHQ平均得点は $22.37 \pm 7.51$ であった（図表6-1）。

図表6-1 GHQ（20項目）のLikert採点法による得点分布



なお参考として、GHQ採点法<sup>注1)</sup>によるGHQ平均得点を算出したところ、 $5.25 \pm 4.60$ であった（図表6-2）。GHQ採点法によるGHQ20項目版の区分点については、4／5点間が提案されており（福西, 1,990）、この基準に従うと5点以上（精神疾患の疑いのある者）は694名（47.2%；男627人、女66人、性別不明1人）という結果となった。

図表6-2 GHQ（20項目）のCHQ採点法による得点分布



注1) 回答選択肢を0-0-1-1と得点化した上で単純加算して精神的健康状態の指標としたもの

## (2) 信頼性の検討

GHQ得点の信頼性を検討するため、Cronbachの $\alpha$ 係数<sup>注2)</sup>を求めたところ0.89と良好な値を得た。

## 2. 企業における精神的な健康の実態

### (1) 調査対象者の基本的属性とGHQの関係（図表6-3）

GHQ得点に男女の性差は見られなかったが、年齢差が見られた。50歳以上の人〔平均値；20.53、以下の〔 〕内の数字はGHQ得点の平均値〕は、20歳代〔23.42〕、30歳代〔22.94〕、40歳代の人〔22.61〕に比べ有意にGHQ得点が低く、精神的な健康度は高いといえた。学歴によってGHQ得点に差は見られなかった。なお、配偶者のいない独身者〔23.72〕の方が配偶者がいる既婚者〔22.08〕に比べてGHQ得点が高い、つまり精神的な健康度は低いという結果も見られた。

---

注2) Cronbachの $\alpha$ 係数

尺度における偶然的要因によって測定値が変化する度合の少なさを信頼性というが、測定値の分散の中で真の値の占める割合を信頼性係数と呼んでいる。この係数の推定方法として最も利用されている内部整合性による方法での信頼性の推定値がCronbachの $\alpha$ 係数である。この $\alpha$ 係数は測定値を構成する項目の相互の類似性を推定している、つまり、尺度を構成する項目が互いに高い相関をもち、項目の内容がよく似ていて同じものを推定しているなら、 $\alpha$ 係数は高い値を示すといえる。

図表 6-3 基本的属性と G H Q 得点との関係

F1 性差	度数	平均値	標準偏差	t(1467)=1.08, ns
男性	1,357	22.31	7.49	
女性	112	23.11	7.76	
F1 年齢差	度数	平均値	標準偏差	F(3, 1465)=9.29, p<.001
20代	148	23.42	9.00	50歳以上<20, 30, 40歳代
30代	708	22.94	7.82	
40代	277	22.61	7.01	
50代以上	336	20.53	6.14	
合計	1,469	22.37	7.52	
F2 配偶者有無	度数	平均値	標準偏差	t(1405)=2.95, p<.01
なし	215	23.72	8.48	
あり	1,192	22.08	7.28	
F6 学歴	度数	平均値	標準偏差	F(3, 1457)=2.09, ns
中学・高校卒	322	22.76	7.94	
専門・短大・高専卒	147	23.33	6.46	
大学（文系・理系）卒	851	22.24	7.56	
大学院（文系・理系）卒	141	21.32	7.17	
合計	1,461	22.38	7.51	

## (2) 職場・会社に関する属性と G H Q の関係（図表 6-4）

業種間に有意な得点差が見られた。卸・小売業、飲食店 [19.77] は、サービス業 [23.06]、製造業（機械組立） [22.72]、製造業（その他） [22.46] よりも G H Q 得点が低く、精神的な健康度は高かった。業種の中ではサービス業での精神的健康度が最も低かった。

また、勤務先会社の規模別に得点を見ると、正社員数が1,000～2,999人の会社に勤める人 [21.44] の方が、3,000人以上の会社に勤める人 [22.81] よりも G H Q 得点が低く、精神的な健康度は高い結果であった。

職種による G H Q 得点に差は見られなかった。一方、職位による G H Q 得点の違いを検討すると、部長相当以上の人 [20.51] の方が、一般 [23.16] または係長相当 [22.82]、グループ長相当 [22.46] の人よりも G H Q 得点が低く、精神的な健

康度は高かった。

勤務経験年数と勤続年数の違いによる精神的な健康度の差異は、年齢の場合と同様に、30年以上勤務している人の方が、10年未満の人、10~19年の人、20~29年の人よりも G H Q 得点が低く、精神的健康度は高かった（勤務経験年数 F (3, 1459)=12.10, p < .001 ; 勤続年数 F (3, 1457) =9.57, p < .001）。

勤務形態では G H Q 得点に差は見られなかった。通常勤務者では平均値が22.16であり、フレックス勤務者が22.69、フレックス以外の変形勤務者では22.78、裁量労働をとっている勤務者では22.54と質問した勤務形態では殆どが同じ G H Q 得点の平均値を示していた。このような中で、外勤みなし労働を行っている勤務者のみが若干高い平均値を示していた [23.56] 。

図表6-4 職場・会社に関する属性とGHQ得点との関係

問1 業種	度数	平均値	標準偏差	F(7, 1452)=2.59, p<.05
製造業（素材）	220	21.68	7.36	卸・小売、飲食店<その他、
製造業（機械組立）	278	22.72	7.15	サービス業、製造業（機械組立）、
製造業（その他）	496	22.46	7.58	製造業（その他）
運輸・通信	113	22.76	7.32	
卸・小売、飲食店	94	19.77	6.64	
金融・保険、不動産業	74	22.91	7.60	
サービス業	120	23.06	8.25	
その他	65	23.83	8.18	
合計	1,460	22.38	7.50	
問2 勤務先会社正社員数	度数	平均値	標準偏差	F(3, 1457)=3.11, p<.05
500人未満	115	23.17	8.40	1,000~2,999人<3,000人以上
500~999人	246	22.00	6.69	
1,000~2,999人	315	21.44	7.35	
3,000人以上	785	22.81	7.66	
合計	1,461	22.40	7.52	
問3 職種	度数	平均値	標準偏差	F(7, 1445)=1.45, ns
総務、人事・教育	182	22.36	7.65	
経理・財務	82	21.10	7.10	
広報・企画・法務	196	21.42	7.62	
研究・開発・設計、製造技術	418	22.67	7.66	
情報処理	129	23.67	7.44	
現業・生産	117	22.27	6.73	
営業	235	22.43	7.32	
その他	94	22.56	7.72	
合計	1,453	22.38	7.49	
問4 職位	度数	平均値	標準偏差	F(4, 1455)=6.41, p<.001
一般	524	23.16	8.11	部長<一般、係長、グループ長
グループ、チームリーダー相当	171	22.46	7.54	
係長相当	300	22.82	7.91	
課長相当	167	22.37	6.58	
部長相当以上	298	20.51	6.06	
合計	1,460	22.38	7.51	
問6 勤務形態	度数	平均値	標準偏差	F(5, 1455)=0.42, ns
通常勤務	898	22.16	7.41	
フレックス勤務	418	22.69	7.66	
フレックス以外の変形勤務	18	22.78	8.07	
裁量労働	114	22.54	7.62	
外勤みなし労働	9	23.56	8.62	
その他（具体的に）	4	24.50	8.74	
合計	1,461	22.37	7.51	

### 3. 仕事内容や職場・雇用環境の変化の精神的健康への影響

#### (1) 事業構造改革と精神的な健康度（図表6-5）

職場や雇用環境の変化と精神的健康の関係を検討するため、会社の経営状態や組織変更、さらに回答者の職場の環境の変化などを、最近3年間の変化として回答を求めた。

経営状態の違いによって GHQ 得点に差が見られた ( $F(5, 1454) = 2.40, p < .05$ )。会社が「ずっと黒字で好調」と回答した人 [20.48] は、「概ね黒字でまあまあ」 [22.56] または「赤字の年もあった」 [22.47] と回答した人に比べて GHQ 得点が低く、精神的には健康であることを示していた。

一方、会社自体の分割・統合や部門の再編成などの事業構造改革の有無や職場の分割・統合など組織変更の有無による GHQ 得点に差は見られなかつたが、回答者自身の勤務場所や職務内容が変わった人 [勤務場所: 24.03; 職務内容: 23.27] は、勤務場所や職務内容が変わらなかつた人 [場所: 21.15; 職務内容: 22.17] よりも GHQ 得点が高く、精神的な健康度は低いという成績がえられた。

この3年間に、会社において何らかの人事処遇制度の導入や改訂があったかどうかの違いでは GHQ 得点の差は見られなかつた。また、職場の正社員やパートなどの非正社員の人数の増減も GHQ 得点の差には結びついてはいなかつた（正社員  $F(2, 1453) = 2.97, ns$ ; 非正社員  $F(3, 1354) = 1.31, ns$ ）。ただし、正社員の増減による GHQ 得点の差異の結果は、正社員が「3割以上の減少」したと回答した人の平均得点は 23.75 を示し、「不变又は増加」した回答した人 [22.31~20.98] の場合よりも高い傾向が見られた。一方、非正社員が「もともといない」という職場の人の GHQ 得点は最も低かった [21.91]。非正社員の場合では、「3割以上の増加や減少」 [23.01~23.79] した場合の方が、「不变又は1~2割の増減」があったという人 [22.30] よりも高い結果であった。つまり、正社員の大幅な増加は精神的な健康には良い傾向が示したが、正社員、非正社員を問わず、職場の人数が大幅に減ったときには精神的な健康には悪い傾向が見られた。なお、非正社員の大幅な増加も精神的な健康には悪い傾向が見られた。

図表6-5 事業構造改革とGHQ得点との関係

問7 経営状態	度数	平均値	標準偏差	
ずっと黒字で好調	155	20.48	7.24	
おおむね黒字でまあまあ	563	22.56	7.13	ずっと黒字で好調<概ね黒字、赤字の年もあった
収支トントン程度	99	23.11	8.37	
赤字の年もあった	499	22.47	7.65	
ずっと赤字が続いている	125	22.64	7.78	
わからない	19	23.68	9.23	
合計	1,460	22.37	7.51	
問8 事業構造改革の有無	度数	平均値	標準偏差	$t(1468)=0.18, \text{ ns}$
なし	206	22.28	6.86	
あり	1,264	22.39	7.62	
問9 組織変更の有無	度数	平均値	標準偏差	$t(1468)=1.58, \text{ ns}$
なし	311	21.77	7.47	
あり	1,159	22.53	7.52	
問10 自分の周りでの事業構造改革 :				
勤務場所変更	度数	平均値	標準偏差	$F(2, 1440)=6.63, \text{ p}<.01$
変わった	235	24.03	7.94	変わった>変わらない、関係がない
変わらなかった	1,040	22.15	7.44	
関係がない（組織改革等はなかた）	168	21.82	7.32	
合計	1,443	22.42	7.54	
職務内容変更	度数	平均値	標準偏差	$F(2, 1443)=3.42, \text{ p}<.05$
変わった	374	23.27	7.44	変わった>変わらない
変わらなかった	902	22.17	7.58	
関係がない（組織改革等はなかた）	170	21.84	7.36	
合計	1,446	22.41	7.53	
問11 人事処遇制度の導入・改訂	度数	平均値	標準偏差	$t(1468)=1.34, \text{ ns}$
なし	134	21.54	7.41	
あり	1,336	22.45	7.52	
問12 職場構成員の変化：				
正社員	度数	平均値	標準偏差	$F(2, 1453)=2.97, \text{ ns}$
3割以上増加	52	20.98	6.32	
不变または1～2割増減	1,282	22.31	7.50	
3割以上減少	122	23.75	8.13	
合計	1,456	22.38	7.52	
非正社員	度数	平均値	標準偏差	$F(3, 1354)=1.31, \text{ ns}$
3割以上増加	63	23.79	8.59	
不变または1～2割増減	941	22.30	7.37	
3割以上減少	77	23.01	8.07	
もともといない	277	21.91	7.35	
合計	1,358	22.33	7.47	

## (2) IT機器、ITシステム下での業務処理内容と精神的な健康度（図表6-6）

- ① 今回の調査では、IT化の影響を本社や事業所、さらに関連会社などの間でのITネットワークレベル（LANやWANなど）の違いにより検討した。

ITネットワークレベルによるGHQ得点に差は見られず、「本社とともに、支店、工場、店舗などの事業所ごとにLANができている」「海外事業所や国内子会社・関連会社ともネットワーク化されている」「本社と各事業所がネットワーク化されている（WAN）」と回答した人の平均得点は各々21.98、22.13、22.48であった。なお、自分の勤務先会社のITネットワークのレベルが「わからない」と回答した人の平均得点は27.80と高く、精神的健康は悪かった。

- ② このようなITシステムにおいてなされている業務処理の内容に違いによる精神的健康の差異を検討したところ、「電子掲示板などによる社内情報の伝達」により業務処理を行っていると回答した人〔22.21〕、また「売上、在庫などの社内データベースへのアクセス」を行い業務処理を行っていると回答した人〔21.63〕は、これらのITシステムを活用していないと回答した人〔各々、23.65、23.10〕よりもGHQ得点が低い結果が示された。これら2種類のITシステムによる業務処理を行っている人の精神的な健康度は高いという結果であった。

なお、仕事で使用しているパソコン、業務用端末、ワープロ、携帯型情報端末などのIT機器の使用の有無およびこれらのIT機器がネットワークへ接続されているか否かの違いによるGHQ得点の差異は見られなかった。また、職場でのパソコンが専用か共用の違いによるGHQ得点の差も見られなかった。

- ③ 電子メールを活用している人に注目して解析したが、電子メールを使用している人のGHQ得点〔22.30〕は、使用していない人の平均値〔24.33〕より低い傾向は見られたものの、両者に有意な差は見られなかった。

職場や自宅でのメールの送受信数との関連も見られなかった。職場では送受信メール数が「ない人」や「20通以上」の人に比べ「5～9通」の人

のGHQ得点が最も低い傾向であった。また自宅での送受信数も「5～9通」の人の得点が最も低い傾向が見られた。職場でも自宅でもメールの送受信が全くない人や送受信が多すぎる人に比べ、中程度の「5～9通」の送受信を行っている人の方が精神的な健康度合は高い傾向であった。

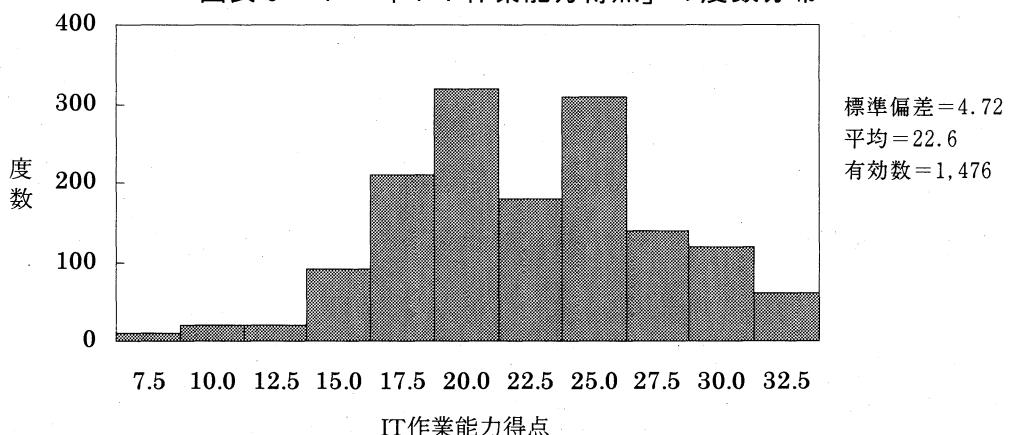
図表6-6 IT機器、ITシステム下での業務処理内容とGHQ得点との関係

問13 ITネットワークのレベル	度数	平均値	標準偏差	F(5,1447)=2.50, p<.05
本社だけでLANができている	66	23.02	8.81	わからない>本社とともに、支
本社とともに、支店、工場、店舗などの事業所ごとにLANができている	291	21.98	7.38	店、工場、業所がネットワーク化、海外事業所や店舗など
本社と各事業所がネットワーク化されている(WAN)	620	22.48	7.37	の事業所ごとにLAN、本社と
海外事業所や国内子会社・関連会社ともネットワーク化されている	446	22.13	7.45	各事内子会社・関連会社ともネットワーク化
そのようなネットワークシステムはまだできていない	10	23.50	9.14	
わからない	20	27.80	9.69	
合計	1453	22.38	7.53	
問14 ITシステムによる業務処理：電子掲示板などによる社内情報の伝達	度数	平均値	標準偏差	t(1457)=2.34, p<.05
なし	167	23.65	8.36	
あり	1292	22.21	7.39	
問14 ITシステムによる業務処理：売上、在庫などの社内データベースへのアクセス	度数	平均値	標準偏差	t(1457)=3.75, p<.001
なし	739	23.10	7.98	
あり	720	21.63	6.95	
問15 仕事で使うIT機器：				
パソコン	度数	平均値	標準偏差	F(2,1466)=.87, ns
使用・接続	1425	22.36	7.47	
使用・単独	35	22.29	8.83	
使っていない	9	25.67	9.54	
合計	1469	22.37	7.52	
業務専用端末	度数	平均値	標準偏差	F(2,850)=.55, ns
使用・接続	414	22.52	7.84	
使用・単独	50	23.72	8.69	
使っていない	389	22.63	7.34	
合計	853	22.64	7.67	
ワープロ専用機	度数	平均値	標準偏差	F(2,805)=2.42, ns
使用・接続	25	19.56	7.66	
使用・単独	46	21.96	6.95	
使っていない	737	22.84	7.72	
合計	808	22.69	7.69	
携帯型情報端末（モバイルPC等）	度数	平均値	標準偏差	t(811)=.09, ns
使用・接続	161	22.62	8.02	
使用・単独	652	22.56	7.53	
問16 電子メールの使用	度数	平均値	標準偏差	t(1468)=1.83, ns
使用	1417	22.30	7.47	
不使用	53	24.23	8.43	

## (3) IT機器を使った作業と精神的な健康度との関連

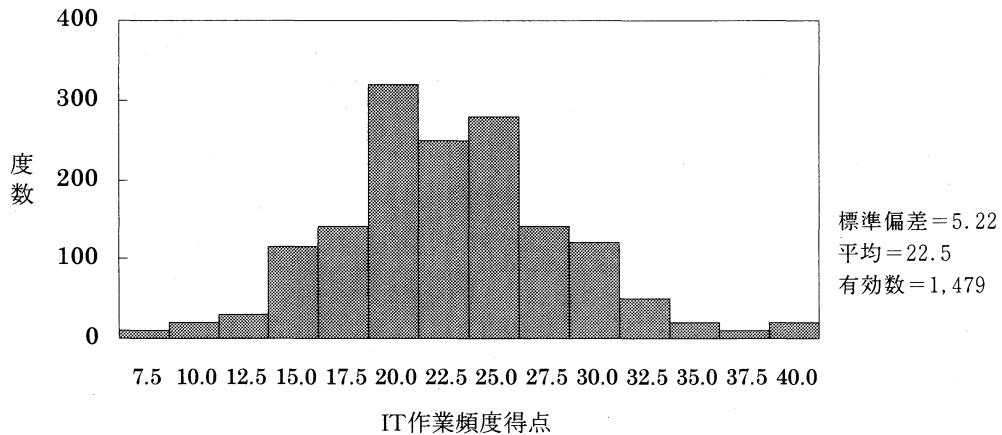
- ① 「定型的データの入力」「ワープロ作業」「電子メール送受信」「インターネット情報検索」「表計算や図表作成」「統計解析」「プログラミング」「システム管理や構築」の8種類の作業ができるかどうか（「IT作業能力」と略する）を、「人に教えることができる」「ほとんど一人でできる」「人に聞けばできる」「できない」までの4段階で評定を求め、8種類の評定値を単純加算することで「IT作業能力得点」を算出した。今回の調査では、この得点が高いほど「IT作業能力」が高いとみなし解析した。「IT作業能力得点」の平均値は $22.57 \pm 4.72$ で、Cronbachの $\alpha$ 係数は.88であった（図表6-7）。なお、「IT作業能力得点」とGHQ得点との間には有意な相関関係は見られなかった（図表6-10）。

図表6-7 「IT作業能力得点」の度数分布



- ② 8種類のIT作業の頻度（「IT作業頻度」と略す）についても検討した。各々の作業について「非常に多い」（5点）から「まったくしない」（1点）までの5段階で評定を求め、8種類の評定値を単純加算することで「IT作業頻度得点」を算出した。この得点が高いほどIT作業の頻度が多いと見なした。「IT作業頻度得点」の平均値は $22.53 \pm 5.22$ でCronbachの $\alpha$ 係数は.72であった（図表6-8）。

図表6-8 「IT作業頻度得点」の度数分布



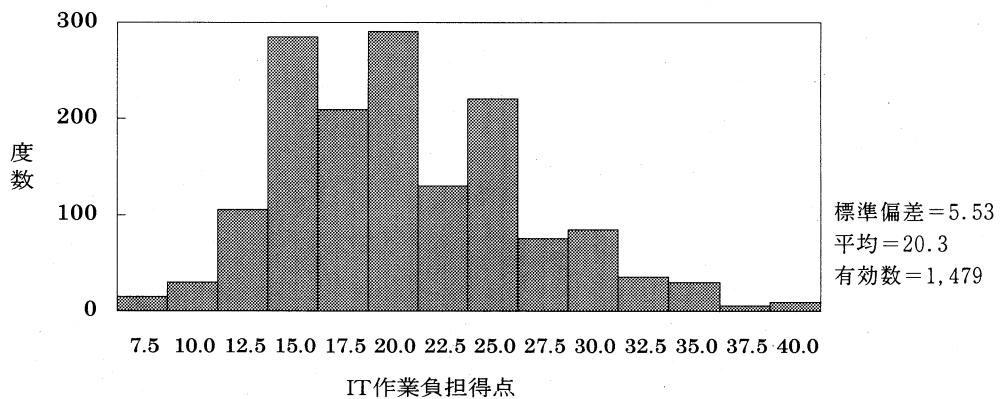
また、IT機器を使わない仕事の頻度（「非IT作業頻度」と略す）についても同様に5段階で評定を求めた。「IT作業頻度得点」と「非IT作業頻度得点」の各々について、GHQ得点との間の相関分析を行ったところ、「IT作業頻度得点」と有意な正の相関関係が見られた（図表6-10）。つまり、「IT作業頻度得点」が高くなるにつれ、GHQ得点も高くなっている。IT機器を使った作業の頻度が高い人ほど精神的な健康度は低くなるという成績であった。なお、「IT作業頻度得点」と「非IT作業頻度得点」との間には有意な負の相関関係がみられた。

- ③ 8種類のIT作業による負担感について、各々の項目ごとに「非常に負担を感じる」（5点）から「まったく負担を感じない」（2点）、「仕事でこの作業をしない」（1点）までの5段階で評定を求め、8種類の評定値を単純加算することで「IT作業負担得点」を算出した。この得点が高いほどIT作業での負担感（「IT作業負担感」と略す）が強いと見なした。「IT作業負担得点」の平均点は $20.31 \pm 5.53$ で、Cronbachの $\alpha$ 係数は0.78であった（図表6-9）。

また、IT機器を使わない仕事での負担感（「非IT作業負担感」と略す）についても、同じく5段階で評定を求め、作業による負担感とGHQ得点と

の間の相関関係を解析したところ、「IT作業負担感」との間で有意な正の相関が見られた（図表6-10）。「IT作業負担得点」が高くなるほど、G H Q得点も高くなり、IT作業で負担を多いに感じている人ほど精神的な健康度合は低いという結果であった。なお、「IT作業負担感」と「非IT作業負担感」との間には有意な正の相関関係が見られた。また、「IT作業負担感」は「IT作業能力」と「IT作業頻度」の各々と正の相関関係が見られた。つまり IT作業で負担を多いに感じている人ほど「IT作業能力」が高く、「IT作業頻度」も高いという関係であった。

図表6-9 「IT作業負担得点」の度数分布



図表 6-10 GHQ 得点と IT 作業／非 IT 作業における「能力」・「頻度」  
・「負担感」、職業能力自己評価との相関分析の結果

		GHQ-20 Likert scoring	IT 作業 能力	IT 作業 頻度	非 IT 作業 頻度	IT 作業 負担感	非 IT 作業 負担感
IT 作業能力（問17）	R	-0.019					
	N	1407					
IT 作業頻度（問18）	R	0.059*	0.676***				
	N	1391	1428				
非 IT 作業頻度（問18）	R	-0.002	-0.197***	-0.159***			
	N	1470	1476	1459			
IT 作業負担感（問19）	R	0.175***	0.185***	0.341***	-0.049		
	N	1411	1447	1437	1479		
非 IT 作業負担感（問19）	R	0.032	-0.086**	-0.046	0.730***	0.053*	
	N	1470	1476	1459	1543	1479	
職業能力自己評価（問20）	R	-0.126***	0.153***	0.129***	0.129***	-0.041	0.115***
	N	1470	1476	1459	1543	1479	1543

\*: p < .05; \*\*: p < .01; \*\*\*: p < .001; R: 相関係数; N: サンプル数

④ 職務領域での職業能力自己評価との関係を検討した。調査では専門知識だけでなく、コミュニケーション能力などを総合した職務領域での職業能力の自己評価を求めた。評価値は平均点を3点とし、最低を1点、最高を5点とした場合の5段階とした。

図表 6-10に示されたように職業能力自己評価と GHQ 得点の間には負の相関関係が見られた。つまり、自己評価が高くなるにつれ GHQ 得点は低くなり、自らの職業能力の評価が高い人ほど精神的健康度合が高いという結果であった。

また、職業能力の自己評価値と正の相関があったのは、「IT 作業能力」、「IT 作業頻度」／「非 IT 作業頻度」、「非 IT 作業負担感」であった。

⑤ 「IT 作業能力」、「IT 作業頻度」、「IT 作業負担感」、「職業能力自己評価」の4変数を用いて GHQ 得点を予測した。解析方法は階層的重回帰分析で行い、最初に年齢を投入し、被験者間で GHQ 得点における年齢を統制した後に、次のステップで作業関連の変数セットを投入した。その結果、「IT 作業能力」、「IT 作業負担感」と「職業能力自己評価」が有意に GHQ 得点を予測していた（図表 6-11）。つまり、精神健康の度合は IT 機器を使う

作業による負担感と、「IT作業能力」と自分自身のスキルや知識などの職業能力についての自己評価により予測可能であり、IT機器を使った場合の作業の負担感が小さい人ほど、「IT作業能力」が高い人ほど、自己の職業能力が高いと評価している人ほど精神的な健康度が高いという結果であった。

図表6-11 作業関連変数によるGHQ得点の予測（階層的重回帰分析）

ステップ	予測変数	累積R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 増分のF値	t値	自由度	偏回帰係数
1	統制変数	.022	29.84***		1,1337	
	年齢			5.46***	1337	-.15
2	作業関連変数	.071	17.74***		4,1333	
	「IT作業能力」			2.47*	1333	-.07
	「IT作業頻度」			1.31	1333	.04
	「IT作業負担感」			5.37***	1333	.15
	「職業能力自己評価」			4.95***	1333	-.13

\*: p < .05; \*\*: p < .01; \*\*\*: p < .001; R<sup>2</sup>: GHQ得点への寄与率

- ⑥ 最近3～4年の間の仕事内容の変化と精神健康の度合の関連を検討したところ、この間に「定型的な仕事」が「かなり増えた」という人〔24.47〕は、定型的な仕事が「もともとない人」〔20.08〕や変わらない人〔22.25〕、減った人〔21.41-21.50〕に比べてGHQ得点が高かった ( $F(5,1430) = 4.46, p < 0.001$ ) (図表6-12)。つまり、この間に定型的な仕事がかなり増えたという人の精神的な健康度は低いという結果であった。また、「文書、図表の作成などの仕事」や「一人でする仕事」の変化の中で、仕事量が「かなり増加した」という人の平均GHQ得点が高かった〔各々、23.49, 23.51〕が、「創意工夫が求められる仕事」や「打ち合わせ・ミーティングなど人と直接会う仕事」の場合にはこの間の仕事量の増減とGHQ得点の間には差異は認められなかった。

「仕事のおもしろさ」が増えたという人〔17.89〕は、おもしろさがあまり変わらないという人〔22.35〕やおもしろさが減ったという人〔26.67-29.88〕よりもGHQ得点が低かった。また、「自分で裁量・判断する仕事」の場合、この間に自己裁量度合が増えたという人のGHQ得点〔21.82-22.02〕は自己

---

---

裁量度合が減った人〔25.07-27.81〕の場合よりも低いという結果であった。つまり、この3、4年の間に仕事内容の変化として、面白さが増えたり、自己裁量度合が増えたという人の精神的な健康度は高いという成績であった。

一方、この3～4年間で「仕事の量」自体が「かなり増えた」という人のGHQ得点〔24.08〕は、「いくらか増えた」という人〔21.82〕や「あまり変わらない」という人〔21.33〕の得点に比べて高かった。また、仕事の範囲（職務領域）が「かなり減った」という人のGHQ得点〔28.27〕は、変わらないという人〔21.96〕や増えたという人〔21.99-22.70〕に比べて高かった。つまり、この間の変化として、仕事の量がかなり増えた人や仕事の範囲が狭まった人では精神的な健康度は低いという結果であった。

仕事のスピードに関しては、この間に増えたという人〔21.49-22.68〕や変わらないという人〔22.68〕は、減ったという人〔28.00-30.25〕よりもGHQ得点が低かった。また、この間に雑務が「かなり増えた」という人〔24.32〕は、量は変わらないという人〔21.66〕や減ったという人〔21.58-20.85〕に比べてGHQ得点が高かった。仕事のスピードが遅くなったと感じている人や雑務の量がかなり増加したという人では精神的な健康度は低いという成績であった。

図表6-12 仕事内容の変化とGHQ得点との関係

## 問22 仕事内容変化：

定型的な仕事	度数	平均値	標準偏差	$F(5, 1430) = 4.46, p < .001$
かなり増えた	116	24.47	9.49	かなり増えた>もともとない, いくらか減った, かなり減った, あまり変わらない
いくらか増えた	300	23.05	7.49	
あまり変わらない	635	22.25	7.14	
いくらか減った	188	21.41	7.56	
かなり減った	137	21.50	7.31	
もともとない	60	20.08	6.15	
合計	1436	22.32	7.51	
創意工夫が求められる仕事	度数	平均値	標準偏差	$F(5, 1439) = 1.31, \text{ns}$
かなり増えた	388	22.71	7.52	
いくらか増えた	565	22.14	7.50	
あまり変わらない	407	22.15	7.48	
いくらか減った	52	22.27	7.63	
かなり減った	12	27.17	8.64	
もともとない	21	22.38	7.38	
合計	1445	22.35	7.51	
打ち合わせ等人と直接会う仕事	度数	平均値	標準偏差	$F(5, 1434) = 1.34, \text{ns}$
かなり増えた	354	22.53	8.23	
いくらか増えた	485	22.24	7.07	
あまり変わらない	456	21.88	7.19	
いくらか減った	96	23.79	8.03	
かなり減った	34	23.65	8.88	
もともとない	15	22.13	6.76	
合計	1440	22.33	7.52	
文書、図表の作成などの仕事	度数	平均値	標準偏差	$F(5, 1429) = 2.34, p < .05$
かなり増えた	150	23.49	8.86	ad hoc analysys; ns
いくらか増えた	378	22.92	7.75	
あまり変わらない	686	22.04	7.20	
いくらか減った	127	22.05	7.01	
かなり減った	61	20.79	7.06	
もともとない	33	20.45	7.12	
合計	1435	22.33	7.53	
一人でする仕事	度数	平均値	標準偏差	$F(5, 1431) = 2.26, p < .05$
かなり増えた	196	23.51	9.11	ad hoc analysys; ns
いくらか増えた	418	22.03	7.30	
あまり変わらない	668	21.96	7.11	
いくらか減った	101	23.69	7.83	
かなり減った	42	23.26	6.97	
もともとない	12	21.50	4.87	
合計	1437	22.35	7.52	
仕事のおもしろさ	度数	平均値	標準偏差	$F(4, 1430) = 63.76, p < .001$
かなり増えた	85	17.89	6.68	かなり増えた、いくらか増えた<あまり変わらない<いくらか減った<かなり減った
いくらか増えた	412	19.92	6.50	
あまり変わらない	696	22.35	6.91	
いくらか減った	146	26.67	7.07	
かなり減った	96	29.88	8.80	
合計	1435	22.33	7.53	

自分で裁量・判断する仕事	度数	平均値	標準偏差	$F(4, 1433)=5.52, p<.001$
かなり増えた	296	21.82	8.14	かなり増えた、いくらか増えたくいくらか減った、かなり減ったあまり変わらないくらかなり減った
いくらか増えた	640	22.02	7.16	
あまり変わらない	421	22.51	7.36	
いくらか減った	60	25.07	8.34	
かなり減った	21	27.81	6.86	
合計	1438	22.33	7.52	
仕事の量	度数	平均値	標準偏差	$F(4, 1434)=8.50, p<.001$
かなり増えた	351	24.08	8.24	かなり増えた>いくらか増えた、あまり変わらない
いくらか増えた	584	21.82	7.09	
あまり変わらない	411	21.33	6.86	
いくらか減った	77	22.58	8.00	
かなり減った	16	26.13	11.08	
合計	1439	22.32	7.50	
仕事の範囲（職務領域）	度数	平均値	標準偏差	$F(4, 1434)=4.76, P<.01$
かなり増えた	415	22.70	8.04	かなり増えた、いくらか増えた、あまり変わらないくらかなり減った
いくらか増えた	649	21.99	7.09	
あまり変わらない	315	21.96	7.46	
いくらか減った	38	24.05	7.23	
かなり減った	22	28.27	8.11	
合計	1439	22.34	7.52	
仕事のスピード	度数	平均値	標準偏差	$F(4, 1429)=10.94, p<.001$
かなり増えた	217	22.68	9.28	かなり増えた、いくらか増えた、あまり変わらないくらか減った、かなり減った
いくらか増えた	653	21.49	6.88	
あまり変わらない	514	22.68	6.97	
いくらか減った	42	28.00	9.34	
かなり減った	8	30.25	9.33	
合計	1434	22.33	7.52	
雑務	度数	平均値	標準偏差	$F(5, 1430)=6.99, p<.001$
かなり増えた	224	24.32	8.25	かなり増えた>あまり変わらない、いくらか減った、かなり減った、もともとない
いくらか増えた	451	22.88	7.48	
あまり変わらない	519	21.66	6.92	
いくらか減った	141	20.85	7.74	
かなり減った	83	21.58	7.86	
もともとない	18	18.11	5.71	
合計	1436	22.33	7.52	

(7) 次に最近3、4年の仕事の内容の変化を用いて、G H Q得点を予測した結果を示す。仕事の変数として、問22の11項目の質問項目の他に労働時間の変化の項目も含めて解析した。方法は階層的重回帰分析として、最初に年齢を統制変数として投入した後に、仕事関連の12変数を投入して、G H Q得点を予測した。結果は、「労働時間の変化」「創意工夫を求める」と「仕事のおもしろさ」「仕事のスピード」が有意にG H Q得点を予測していた(図表6-13)。労働時間が長くなり、「創意工夫を求める」仕事が増すほどG H Q得点は高

値を示す、つまり精神的な健康度は低くなり、また、仕事の面白さが増したり、仕事のスピードが増すとG H Q得点が低い、つまり精神的健康度は高いという結果であった。

図表6-13 仕事内容の変化に関する変数によるG H Q得点の予測  
(階層的重回帰分析)

ステップ	予測変数	累積R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 増分のF値	t値	自由度	偏回帰係数
1	統制変数	.019	26.18***		1,1373	
	年齢			5.12***	1373	-.14
2	仕事の変化変数	.201	25.82***		12,1361	
	労働時間の変化			2.97**	1361	-.08
	定型的な仕事			1.64	1361	-.04
	創意工夫を求める			3.35**	1361	-.09
	人と会う仕事			.52	1361	-.01
	文書図表の作成			.57	1361	-.02
	一人でする仕事			.42	1361	.01
	仕事のおもしろさ			14.37***	1361	.36
	自己裁量の仕事			.31	1361	-.01
	仕事の量			1.84	1361	-.05
	仕事の範囲			.26	1361	.01
	仕事のスピード			3.12**	1361	.08
	雑務			1.92	1361	-.05

\*\*\*: p<.001; \*\*: p<.01; R<sup>2</sup>: 寄与率

- ⑧ 労働時間や勤務時刻帯の変化と精神的健康の関係も検討した。3年ぐらい前と比べた時の労働時間の増加の程度が大きくなるに従って、G H Q得点が高くなるという結果であった〔かなり増えた:24.71; いくらか増えた:22.85; 変わらず:21.21〕(図表6-14)。また、労働時間が「かなり増えた」という人のG H Q得点は「いくらか減った」という人の場合〔21.35〕よりも有意に高かった。

早出・残業や休日出勤との関係も検討した。今回の調査では調査が行われた前月(4月)の早出・残業や休日出勤の有無を調べている。その早出・残業や休日出勤があった人の平均G H Q得点は各々22.88と23.21であり、ない

---

---

場合〔各々の得点；20.31, 21.69〕よりも高かった（時間外： $t(1434)=2.57$ ,  $p<0.001$ ；休日出勤： $t(1420)=3.28$ ,  $p<0.001$ ）。つまり、以前に比べ労働時間がかなり増加した人や調査時点直近で早出・残業や休日出勤があった人の精神的な健康度は低いという成績が示された。

一方、勤務時間帯の変更と精神健康の度合を解析したところ、勤務時間帯が一定でなくなった人のG H Q得点〔24.76〕は、勤務時間帯が自由に決められるようになった人〔21.24〕や以前と変わっていないという人〔22.04〕の得点より高く、勤務時間帯が一定でなくなった人の精神的な健康度は悪かった。勤務時間が自由に決められるようになった人の精神的な健康度は高いという成績であった。

また、勤務の開始時刻が早くなったり〔23.36〕、終了時刻が遅くなったり〔24.32〕した人ではG H Q得点は高い、つまり精神的な健康度は低いという結果も示された。

図表6-14 労働時間・勤務時刻とGHQ得点との関係

問23 労働時間の変化	度数	平均値	標準偏差	$F(4, 1437)=11.24, p<.001$
かなり増えた	241	24.71	8.04	かなり増えた>いくらか増えた>あまり変わらない
いくらか増えた	363	22.85	7.34	
あまり変わらない	570	21.21	7.00	かなり増えた>いくらか減った
いくらか減った	192	21.35	6.90	
かなり減った	76	23.39	9.06	
合計	1442	22.34	7.48	
問27 時間外勤務	度数	平均値	標準偏差	$t(1434)=2.57, p<.001$
あった	1129	22.88	7.45	
なかつた	307	20.31	7.32	
問27 休日出勤	度数	平均値	標準偏差	$t(1420)=3.82, p<.001$
あった	627	23.21	7.56	
なかつた	795	21.69	7.39	
問21 労働生活における変化：				
時間帯	度数	平均値	標準偏差	$F(2, 1433)=14.43, p<.001$
仕事時間帯が自由になった	188	21.24	7.72	仕事時間帯が一定でなくなった>仕事
仕事時間帯が一定でなくなった	219	24.76	8.20	時間帯が自由になった、変わっていない
変わっていない	1029	22.04	7.24	
合計	1436	22.35	7.52	
仕事開始時刻	度数	平均値	標準偏差	$F(2, 1439)=4.36, p<.05$
早くなった	228	23.36	8.11	早くなった>変わらない
変わらない	1139	22.05	7.22	
遅くなった	75	23.77	9.34	
合計	1442	22.35	7.50	
仕事終了時刻	度数	平均値	標準偏差	$F(2, 1440)=24.98, p<.001$
早くなった	175	21.02	7.65	遅くなった>早くなった、変わらない
変わらない	799	21.49	7.00	
遅くなった	469	24.32	7.88	
合計	1443	22.35	7.49	

#### (4) 雇用・仕事不安、キャリア志向と精神的な健康度

- ① 調査では、会社の将来や雇用・収入などの現在の職場生活における不安感を聞いているが、不安感の程度を「あてはまる」から「あてはまらない」の4段階で評定した値と、GHQ得点との相関を求めた。会社の将来への不安、身分の不安定さ、失業の不安、収入の減少の各々の項目とGHQ得点は負の相関が見られ、その程度が増すにつれGHQ得点が増加する、つまり精神的

な健康合が低くなるという結果であった。中でも「会社の将来に不安がある」という訴えとの関連が強かった（図表6-15）。

図表6-15 職場生活における不安感とGHQ得点との相関

		GHQ-20 Likert scoring	問24A	問24B	問24C
問24A 会社の将来に不安がある	R	-0.25***			
	N	1438			
問24B 出向・転籍・降格の可能性がある	R	-0.19***	0.35***		
	N	1435	1505		
問24C 失業の不安がある	R	-0.16***	0.52***	0.49***	
	N	1434	1506	1503	
問24D 収入が減っている（減りそうだ）	R	-0.17***	0.46***	0.37***	0.49***
	N	1437	1504	1500	1503

\*: p < .05; \*\*: p < .01; \*\*\*: p < .001; R: 相関係数; N: サンプル数

② 社会的支援との関係を検討した。5つの場面における社会的支援源について、さまざまな周囲の人があてはまるかどうかの回答を求め、その種類の多さと GHQ 得点との相関を解析したところ、すべてのサポート源について負の相関関係が見られた（図表6-16）。つまり、どのソーシャルサポート源でも支援があるほど GHQ 得点が低い、つまり精神的な健康度合は高まるという結果であった。

図表6-16 社会的支援の資源の種類の数とGHQ得点との相関

		GHQ-20 Likert scoring	困難時道具的支援	普段の道具的支援	心配時情緒的支援	普段の情緒的支援
問25A 困難時道具的支援	R	-0.12***				
	N	1470				
問25B 普段の道具的支援	R	-0.16***	0.58***			
	N	1470	1543			
問25C 心配時情緒的支援	R	-0.14***	0.57***	0.64***		
	N	1470	1543	1543		
問25D 普段の情緒的支援	R	-0.10***	0.53***	0.59***	0.75***	
	N	1470	1543	1543	1543	
問25E アドバイス支援	R	-0.13***	0.52***	0.58***	0.74***	0.77***
	N	1470	1543	1543	1543	1543

\*: p < .05; \*\*: p < .01; \*\*\*: p < .001; R: 相関係数; N: サンプル数

③ キャリア志向と精神健康の関連を検討したところ、「一つの会社の中でさまざまな経験をして、最終的には管理職・役員をめざしたい」人〔20.43〕は、「一つの会社の中で特定の仕事領域に専念することで、その分野のスペシャリストになりたい」人〔23.06〕や「必ずしも一つの会社にこだわらず、スペシャリストとしてのキャリアを形成したい」人〔23.52〕、「仕事を辞めて家事に専念したい」人〔27.56〕や「キャリアについての希望は特にない」人〔23.46〕に比べて、G H Q得点が低い、つまり精神的な健康度は高いという結果であった（図表6-17）。

図表6-17 キャリア展望とG H Q得点との関係

問30 キャリア展望	度数	平均値	標準偏差	$F(8, 1447) = 6.25, < .001$
一つの会社の中でさまざまな経験をして、最終的には管理職・役員をめざしたい	334	20.43	6.59	一つの会社の中でさまざまな経験をして、最終的に管理職・役員をめざしたい
一つの会社の中で特定の仕事領域に専念することで、その分野のスペシャリストになりたい	310	23.06	7.46	<一つの会社の中で特定の仕事領域に専念することでその分野のスペシャリストになりたい、必ずしも一つの会社にこだわらずスペシャリストとしてのキャリアを形成したい
必ずしも一つの会社にこだわらないが、将来は管理職・役員をめざしたい	159	22.02	7.83	
必ずしも一つの会社にこだわらず、スペシャリストとしてのキャリアを形成したい	286	23.52	7.81	
企業で培ったキャリアをもとに、いずれは独立をしたい	66	21.56	7.19	必ずしも一つの会社にこだわらずスペシャリストとしてのキャリアを形成したい、仕事をやめて家事に専念したい、将来のキャリアについての希望は特にない
いずれは家業を継ぎたい	5	22.40	4.39	
仕事をやめて家事に専念したい	18	27.56	11.10	
将来のキャリアについての希望は特にない	216	23.46	7.43	
その他	62	20.82	7.17	
合計	1456	22.38	7.51	

## 4. 仕事・職場と家庭・地域生活と精神的な健康度

### (1) 生活のさまざまな領域における満足度

生活のさまざまな領域における満足度を、「非常に満足（1点）」から「非常に不満（4点）」までの4段階で評定した値（得点が高いほど不満足なことを示す）とG H Q得点との相関を求めた（図表6-18）。仕事や職場生活、家庭生活の各々についての満足感が高い（得点が低い）ほど、G H Q得点が低い、つまり精神的健康の度合いは高いという成績であった。とくに、仕事の内容、職場の対人関係、家族や家庭生活、余暇生活との強い関連が見られた。

図表6-18 生活満足度とG H Q得点との相関

	GHQ-20	問31A	問31B	問31C	問31D	問31E	問31F	問31G	問31H	
問31A： 仕事の内容	R N	0.34*** 1462								
問31B：賃金、労 働時間などの労 働条件	R N	0.17*** 1461	0.35*** 1490							
問31C：分煙、空 調、騒音などの 職場環境	R N	0.10*** 1460	0.20*** 1489	0.24*** 1487						
問31D：職場の 対人関係	R N	0.35*** 1461	0.36*** 1490	0.22*** 1488	0.26*** 1491					
問31E：会社の あなたに対する 評価	R N	0.20*** 1459	0.39*** 1489	0.40*** 1487	0.21*** 1488	0.39*** 1489				
問31F：職場の同 僚や部下のあな たに対する評価	R N	0.23*** 1455	0.32*** 1485	0.24*** 1483	0.17*** 1484	0.44*** 1485	0.49*** 1485			
問31G：家族や 家庭生活	R N	0.27*** 1461	0.19*** 1489	0.17*** 1487	0.07*** 1489	0.16*** 1490	0.16*** 1488	0.18*** 1485		
問31H：余暇生活 (趣味やレジャー)	R N	0.31*** 1460	0.16*** 1489	0.18*** 1487	0.07*** 1489	0.14*** 1490	0.11*** 1488	0.11*** 1485	0.46*** 1490	
問31I：地域での 活動(コミュニ ティ活動)	R N	0.18*** 1447	0.10*** 1475	0.11*** 1473	0.05** 1475	0.12*** 1476	0.07*** 1474	0.10*** 1470	0.27*** 1476	0.47*** 1475

\*: p < .05; \*\*: p < .01; \*\*\*: p < .001; R: 相関係数; N: サンプル数

## (2) 仕事と家庭のスピルオーバー

職場と家庭における良いことやいやなことがスピルオーバー<sup>注3)</sup>しているかどうかを、「よくあった（1点）」から「なかった（4点）」の4段階で評定した値と、G H Q得点との相関を求めた。「職場の良いこと」から「家庭の良いこと」へ影響したことについては、相関係数が0.18、「職場のいやなこと」が「家庭のいやなこと」へ影響したのは負の相関（ $r = -0.38$ ）、「良いこと」が家庭から職場へ影響したのは相関係数が0.21、「いやなこと」が家庭から職場へ影響したことについては負の相関であった（ $r = -0.25$ ）（それぞれ  $p < .001$ ）。職場と家庭の両者からの影響とも、良いことがあると精神的健康は高く、いやなことがあると精神的健康の程度は低いという結果であった。

## 5.まとめ

精神的な健康度が高い労働者の特徴を健康度が低い人との比較で表6-14にまとめて示した。

---

注3) スピルオーバーとは、職場での出来事が家庭への生活に影響を与えたり、逆に、家庭での出来事が職場への生活に影響を与えることをいう。

表6-14 精神的な健康度合が高い人と低い人の特徴

	精神的健康度合		精神的健康度合	
	高い	平均GHQ 得点	低い	平均GHQ 得点
年齢	50歳以上	20.53	20歳代	23.42
業種	卸・小売業、飲食店	19.77	サービス業	23.06
正社員数	1,000~2,999人	21.44	3,000人以上	22.81
職位	部長相当以上	20.51	外勤みなし労働	23.56
勤務制				
経営状態	ずっと黒字で好調	20.48	まだできていない	23.50
勤務場所の変更	変更なし	21.13	活用せず	23.65
	組織改革等なし	21.82	活用せず	23.10
職務内容の変更	変更なし	22.17	電子メールの不使用	24.23
	組織改革等なし	21.84		
正社員	3割以上増加	20.98	3割以上減少	23.75
非正社員	もともといない	21.91	3割以上増加	23.79
I T ネットワークレベル	事業所毎のネットワーク化	21.98		
電子掲示板等の社内情報伝達	活用あり	22.21		
売上・在庫等の社内データベース	活用あり	21.63		
	ワープロ専用機の接続	19.56		
仕事内容の変化				
定型的な仕事	若干減少	21.41	かなり増加	24.47
文書・図表の作成の仕事	かなり減少	20.79	かなり増加	23.49
一人する仕事	変わらず	21.96	若干減少	23.69
仕事のおもしろさ	かなり増加	17.89	かなり減少	29.88
自分の裁量・判断する仕事	かなり増加	21.82	若干減少	25.07
仕事の量	変わらず	21.33	かなり増加	24.08
仕事の範囲（職務範囲）	若干増加	21.99	若干減少	28.27
仕事のスピード	若干増加	21.49	若干減少	28.00
雑務	若干減少	20.85	かなり増加	24.32
労働時間の変化	変わらず	21.21	かなり増加	24.71
時間外勤務	なし	20.31	あり	22.88
休日出勤	なし	21.69	あり	23.31
仕事時間帯	自由になった	21.24	一定でなくなった	24.76
勤務開始時刻			早くなつた	23.36
勤務終了時刻			遅くなつた	24.32
キャリア展望	一つの会社の中でさまざまな経験をして、最後にはま管理職・役員をめざしたい	20.43	会社にこだわらず、スペシャリストを希望 キャリアについての希望は特にない	23.52 23.46

## 第7章 労働生活の質と仕事関連の満足度

かつて、「労働生活の質」(QWL)の向上が各国の労働・社会政策上の共通課題として取り上げられ、多くの実証的研究がなされた。それらの議論は多岐にわたるが、新技術の産業への適用における労働組織・作業方法への影響、労働者のスキル、労働負荷・ストレス、作業環境の変化がQWLの向上になっているかどうかが焦点となった。

ITによって労働組織や作業方法は“革命的に変化する”といわれてきたが、QWLはどのように変化してきているのか。QWLが改善すれば、仕事の満足度は高まるだろう。逆に、仕事の不満度が高ければ、職場になんらかの問題点があることが示唆される。

そこで本章では、仕事およびその関連領域での満足度を取り上げ、どんな要因が満足度に影響しているかをみてみることとする。ITの影響もさることながら、長期不況と昨今のリストラが「仕事」とその満足度にさまざまな影響を及ぼしていると考えられる。事業構造改革など勤め先の会社の状況別に満足度がどう違っているか、ITの導入およびそれに伴う仕事の変化と考えられる要因別に仕事関連の満足度の相違を抽出することが本章の課題である。

### 1. 仕事関連9項目の満足度状況と関連項目の統合

調査では、仕事満足度に関して、図表7-1に示すようにA～Iまでの9項目について、「非常に満足」から「非常に不満」の4段階で設問している〔問31〕。

「家族・家庭生活」への満足度がもっとも高く、次いで「同僚や部下からの評価」の満足度も高い（8割前後が<満足>）。一方、「賃金・労働時間など労働条件」への満足度がもっとも低く（<不満>が過半数）、「地域活動」では<満足>がかろうじて半数を上回っている。しかし、それ以外の7項目は<満足>が6割を超え、総じて満足度は高いといえる。

満足度スコアは、「非常に満足」に4点、「やや満足」に3点、「やや不満」に2点、「非常に不満」に1点を乗じて平均値を算出したものである。したがって、2.5点を上回っていれば満足に、2.5点を下回っていれば不満に傾いていることを現している。

図表7-1 仕事・職場生活関連事項への満足度

(%)

	非常に 満足	やや 満足	やや 不満	非常に 不満	NA	<満足>	<不満>	満足度 スコア
A 仕事の内容	10.8	55.3	25.7	4.9	3.2	66.1	30.7	2.74
B 賃金・労働時間等労働条件	6.2	39.9	37.4	13.2	3.4	46.1	50.6	2.40
C 空調、騒音等の職場環境	15.2	48.5	27.0	6.0	3.4	63.7	32.9	2.76
D 職場の対人関係	13.5	59.6	20.8	2.9	3.3	73.0	23.7	2.87
E 会社の自分への評価	8.6	54.1	29.2	4.8	3.4	62.6	34.0	2.69
F 同僚や部下からの評価	8.9	69.3	17.5	0.6	3.7	78.2	18.1	2.90
G 家族や家庭生活	28.9	52.3	13.9	1.6	3.3	81.2	15.5	3.12
H 趣味・レジャー等余暇	18.8	45.9	27.5	4.5	3.4	64.7	32.0	2.82
I 地域での活動	4.1	49.1	36.0	6.5	4.2	53.3	42.5	2.53

注：<満足>は「非常に満足」+「やや満足」。<不満>は「非常に不満」+「やや不満」

満足度スコアは、非常に満足=4、やや満足=3、やや不満=2、非常に不満=1として平均値を計算。

この9項目別に満足度をみていくと分析が煩雑になるため、これを因子分析により共通の要因で統合すると図表7-2のように2因子が抽出された。因子1は、仕事の内容・労働条件・職場環境とともに、会社および同僚と自分の間の関係・位置（評価）であるので、これを「職場生活満足度」と呼称する。因子2は、職場を離れた家庭や地域での生活・余暇についてであるので「職場外満足度」と呼ぶ。

以下、職場生活満足度はこの因子を構成する6項目の、職場外満足度はこれを構成する3項目の平均値をもって、それぞれの満足度とする。図表7-3は、それを図示したものである。満足度が2点を上回り、3点未満の場合、満足または不満に振り分けられないので「どちらともいえない」評価を新設した。職場と職場外で分けると、後者の満足度のほうが高い。職場生活満足度は、「不満」は低いが「どちらともいえない」領域が多い（労働条件への<不満>が寄与している）ことを示している。

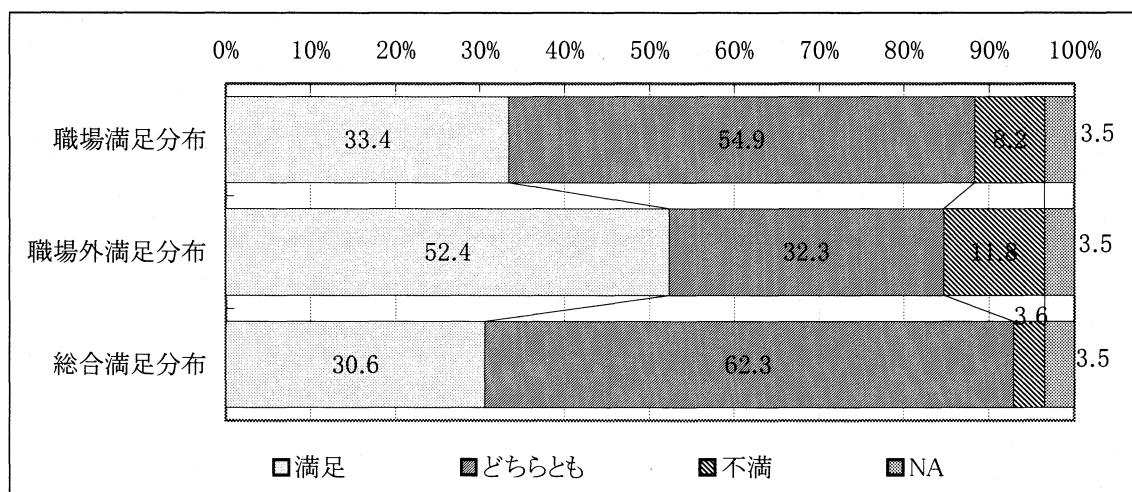
参考までに9項目の平均値を総合満足度として算出してある。職場生活満足度の項目数が職場外満足度の項目数の2倍あるため、ここでの総合満足度は前者のスコアを強く受けている。

図表7-2 満足度9項目の主要2因子

	因子1	因子2
	職場生活満足	職場外満足
会社の自分への評価	0.7235	0.0509
同僚や部下からの評価	0.6209	0.0873
職場の対人関係	0.5952	0.1087
仕事の内容	0.5582	0.1526
賃金・労働時間等労働条件	0.4768	0.1572
空調等の職場環境	0.3345	0.0523
家族や家庭生活	0.1933	0.5010
地域活動	0.0722	0.5256
余暇生活	0.0716	0.8859
固有値	32.0%	17.2%

注：因子抽出法：主因子法・回転法：バリマックス法

図表7-3 職場満足度と職場外満足度



## 2. 属性別に見た仕事関連満足度

図表7-4は職場生活満足と職場外満足とを回答者の属性別に集計したものである。回答者の属性によって回答パターンに統計的差異のあるものに着目してみると、次のことがいえる。

職場生活満足度では男女の差はない。職場外満足度で男性より女性の満足度のほうが高いが有意ではない。年齢別には男性若年層は職場外生活の満足度も高いが不満度も高い<sup>注1)</sup>。

業種では、素材製造業とサービス業の職場生活満足度がやや高い傾向が認められる。職場外生活では、金融・保険、不動産業の満足度が高く、卸・小売、飲食店の満足度が低い。企業規模別には規模の大きいほど職場生活満足度が高い傾向があるが、統計的に有意ではない。職場外満足度で差がみられ、500人未満規模でやや満足度が高く、1,000人以上規模で不満度がやや高い。

職位では、職位の高いほど職場生活満足度が高く、職場外満足度ではそれと逆の関係にある。

職種では職場生活満足度で差がみられ、総務、人事・教育で満足度が高く、情報処理、現業・生産職で満足度が低い。

学歴では職場生活満足度で差がみられ、大学院修了者の満足度が高く、中学・高校卒および専門・短大・高専卒者の不満度が高い。

組合役員経験別では職場生活満足度で差がみられ、役員経験者（現在・過去）の満足度が高く、未経験者の満足度が低い。

学歴と職位についてはある程度の相関があり、職位が高いほど職場生活満足度が高いことは理解できる。総務、人事・教育で大卒者比率が高く、現業・生産で中高卒者比率が高いことから、職種別の職場生活満足度の差はある程度学歴要因でも説明できる。しかし、情報処理は大卒者が多いにかかわらず満足度が低く、不満度が高い。学歴は外形的な要素であり、実際のところは、もっと仕事の中身、すなわちQWLの内容によって満足度の差が生じているものと考えられる。組合役員経験の有無別では、「現在やっている」は7割が3,000人以上規模（「経験なし」は3,000人以上4割）で、「過去にやっていた」は部課長が7割（「経験なし」は5割）である。組合役員経験の有無別満足度は、ある程度企業規模と職位で説明ができる。

注1) 有意の性差がみられなかったことと、女性のサンプル数が少ないとから男女計でみても、女性サンプル特性が総計に及ぼす影響は僅少と考えられる。以下では総計サンプルをもって集計している。

図表7-4 属性別にみた仕事関連満足度

		職場生活満足分布			職場外満足分布			総合満足スコア	(%、人)	
		満足	どちらとも	不満	有意確率	満足	どちらとも	不満	有意確率	N(人)
	総計	34.7	56.9	8.5		54.3	33.5	12.2		2.76 1,543
性別	男性	34.7	56.8	8.4		53.5	34.1	12.4		2.76 1,424
	女性	33.9	57.1	8.9		63.4	26.8	9.8		2.80 113
年齢	20代	30.1	60.2	9.7		54.9	32.7	12.4		2.71 113
	30代	33.6	58.0	8.4		55.8	30.1	14.1	**	2.74 656
	40代	33.7	56.0	10.3		52.0	33.7	14.3		2.75 277
	50代以上	39.3	54.1	6.5		49.7	42.6	7.7		2.80 347
年齢	20代	47.4	50.0	2.6		76.3	15.8	7.9		2.92 38
	30代	27.0	61.9	11.1		57.1	33.3	9.5		2.76 64
	40代以上	27.3	54.5	18.2		54.5	27.3	18.2		2.60 11
業種	製造業（素材）	40.5	56.3	3.2		53.6	31.5	14.9		2.81 236
	製造業（機械組立）	34.6	54.6	10.7		56.1	31.8	12.1		2.76 288
	製造業（その他）	31.0	59.1	9.9		54.2	35.6	10.3		2.73 519
	運輸・通信	36.0	55.3	8.8	*	52.6	29.8	17.5	**	2.75 120
	卸・小売・飲食店	32.3	61.5	6.3		43.8	51.0	5.2		2.75 101
	金融・保険・不動産業	34.7	61.3	4.0		58.7	30.7	10.7		2.80 78
	サービス業	40.0	50.0	10.0		55.8	30.8	13.3		2.76 124
	その他	30.3	57.6	12.1		60.6	21.2	18.2		2.74 67
規模	500人未満	29.8	59.6	10.5		58.8	34.2	7.0		2.75 120
	500～999人	27.7	62.7	9.6		52.6	38.6	8.8	**	2.72 258
	1,000～2,999人	34.0	56.5	9.5		50.2	37.1	12.7		2.75 327
	3,000人以上	37.5	55.0	7.5		55.9	30.4	13.7		2.77 829
職位	一般	30.4	58.0	11.5		58.0	28.7	13.2		2.72 536
	グループリーダー	37.9	56.3	5.7		55.2	33.3	11.5		2.78 178
	係長相当	32.6	58.2	9.2	**	55.9	28.3	15.8	***	2.74 311
	課長相当	36.1	58.4	5.4		51.8	39.2	9.0		2.79 179
	部長相当以上	41.2	53.6	5.2		47.7	43.5	8.8		2.82 329
職種	総務・人事・教育	42.1	51.4	6.6		52.5	34.4	13.1		2.80 193
	経理・財務	34.9	61.4	3.6		59.0	32.5	8.4		2.82 86
	広報・企画・法務	38.5	54.5	7.0		49.0	37.5	13.5		2.78 206
	R&D、設計・製造技術	33.4	57.9	8.6	**	53.5	33.9	12.6		2.75 438
	情報処理	27.9	56.6	15.5		59.7	27.9	12.4		2.70 135
	現業・生産	25.4	65.3	9.3		57.6	31.4	11.0		2.71 122
	営業	30.8	59.5	9.7		54.4	35.0	10.5		2.75 246
	その他	46.8	48.9	4.3		57.4	27.7	14.9		2.79 100
学歴	中学・高校卒	32.0	56.9	11.1		55.7	32.0	12.3		2.73 339
	専門・短大・高専卒	25.7	62.8	11.5	**	57.4	27.7	14.9		2.71 151
	大学（文系・理系）卒	35.7	56.8	7.5		53.0	35.2	11.8		2.76 896
	大学院（文系・理系）	44.0	51.1	5.0		57.4	30.5	12.1		2.86 146
員組合経験役	現在従事	35.1	58.6	6.3	***	55.7	30.9	13.4		2.76 681
	過去に経験	39.7	52.9	7.4	***	52.6	34.9	12.5		2.79 332
	経験なし	31.1	56.8	12.1		54.1	35.4	10.5		2.74 512

注：\*\*\*&lt;0.01、\*\*&lt;0.5、\*&lt;0.10以上で有意、有意確率はカイ二乗による。

満足、不満の比率は、NA（無回答）を除いて計算しているので、図表7-3の数値と若干違っている。

### 3. 勤め先の会社・職場の状況と仕事関連満足度

図表7-5により、勤め先の会社の経営状態や事業構造改革の状況別に仕事関連満足度をみてみよう。

回答パターンに統計的差異のあるものに着目してみると、まず、会社の経営状態が職場生活満足度にかなり影響を及ぼしていることがわかる。経営不振企業における職場生活満足度は低い。

事業構造改革の実施内容も、経営状態の如何によって違っているだろう。回答者の約3割は過去3年間に「他社・他社事業部門との統合」を、半数強は「企業内事業部門の再編成」を経験しているが、それらが「あった」ほうが職場生活満足度は高くなっている。それらが企業の存続や経営改善に必要な施策であったからだろう。他方、「希望退職募集や解雇による人員整理」も回答者の3割強の職場で行なわれているが、それらが「あった」では、労働者の職場生活満足度を低下させている。

過去3年間に、職場分割、他職場との統合、（本人の働く）事業所新設などの組織改革は8割が「あった」と回答しているが、事業所レベルでの組織改革の有無は職場満足度の変化には差をもたらしていない。一方、職場が分割または新設された場合に職場外の不満度が、事業所が新設された場合に職場外満足度が高くなっている。職場の組織改革が、職場生活満足度にではなく職場外満足度に直接影響するとは考えにくいので、別なファクターが介在していると考えられる。

本人の勤務場所変更の有無は満足度の回答の差とは無関係だが、職務内容が変わった場合は職場生活、職場外生活とも満足度が低くなっている。

回答者の9割の職場では過去3年間に各種の人事待遇制度の変更が行なわれている。それらのなかで、賃金・昇格における業績主義の増大が「あった」では職場満足度が高く、逆に年齢給・生活給要素の拡大が「あった」は満足度が低い傾向が認められる。定昇の縮小・停止があっても職場生活満足度に影響はないが、賃金カットが「あった」場合は満足度を低めている。

正社員数が減少している職場では満足度が低い傾向がある。経営不振企業や希望退職等のあった職場での満足度低下と整合的である。

会社の将来不安、出向・転籍・降格の可能性、失業の不安、収入が減る（減りそう）ことについては、それぞれ75%、53%、35%、60%の回答者がその不安を感じており、これらの不安を感じている人の職場生活満足度は、感じていない人よりも際立って低い。また、これらの不安がある人の職場外満足度も低くなっている。

図表7-5 勤め先の会社・職場の状況別にみた仕事関連満足度

		職場生活満足分布				職場外満足分布				総合満足スコア	(人)	
		満足	どちらとも	不満	有意確率	満足	どちらとも	不満	有意確率			
	総計	34.7	56.9	8.5		54.3	33.5	12.2		2.76	1,543	
當会社 状態経 験	ずっと黒字 まあまあ、トントン、赤字年も ずっと赤字	50.0	46.8	3.2		58.3	32.1	9.6		2.91	160	
		33.5	58.3	8.2	***	53.4	34.2	12.3		2.75	1,222	
		25.2	59.1	15.7		54.3	33.1	12.6		2.64	132	
勤務先 構造会 改革の 事業	他社との合併、他社事 業部門との統合	あった	37.5	58.5	4.0	***	54.8	33.1	12.1		2.79	421
		なかった	33.5	56.3	10.3		54.2	33.6	12.2		2.75	1,108
	他社または他社事 業部門の貢収	あった	43.1	52.3	4.6		52.8	35.6	11.6	**	2.81	224
	企業内の事業部門 の再編成	あった	33.1	57.7	9.2		54.6	33.1	12.3		2.75	1,305
	希望退職募集や解 雇による人員削減	なかった	35.3	56.5	8.1	**	54.1	31.0	14.9		2.76	826
		33.7	57.3	9.0		54.6	36.4	9.0		2.76	703	
		31.0	58.4	10.6	*	53.3	34.1	12.7		2.72	513	
		36.4	56.1	7.5		54.9	33.1	12.0		2.78	1,016	
事業所の 組織改 革	職場の分割	あった	31.6	59.2	9.3		54.6	29.8	15.6	**	2.73	575
		なかった	36.3	56.0	7.8		53.7	36.1	10.3		2.77	943
	この事業所が新設 された	あった	38.7	54.8	6.5		65.6	21.5	12.9	**	2.82	99
		なかった	34.2	57.3	8.4		53.2	34.5	12.2		2.75	1,419
	新しい職場ができた	あった	36.7	55.2	8.1		54.0	31.0	15.0	*	2.77	440
		なかった	33.7	57.9	8.4		54.0	34.8	11.2		2.76	1,078
	組織変更はなかった	はい	34.9	55.8	9.2		53.4	38.0	8.6	*	2.77	300
		いいえ	34.4	57.5	8.1		54.2	32.6	13.2		2.76	1,218
内職務 内容	自分の職務変わった		29.6	61.3	9.1		48.3	35.7	16.0		2.70	398
	変わらなかった		34.7	57.2	8.1	**	56.7	32.3	11.1	**	2.77	937
	組織改革はなかった		42.0	48.3	9.7		54.5	36.4	9.1		2.78	181
過去3年間の人事実施状況 の変遷	業績主義ウエイト の増大	あった	39.1	54.3	6.6	***	54.3	34.0	11.7		2.78	726
		なかった	30.1	59.6	10.2		54.3	33.0	12.7		2.73	798
	年俸制	あった	40.7	54.0	5.2	**	52.0	38.3	9.7		2.81	257
		なかった	33.1	57.7	9.2		54.8	32.5	12.8		2.75	1,267
	年齢給・生活給要素の増大	あった	17.6	52.9	29.4	***	23.5	52.9	23.5	**	2.52	19
		なかった	34.6	57.2	8.3		54.7	33.2	12.1		2.76	1,505
	職種別賃金制度	あった	25.2	64.9	9.9		43.2	48.6	8.1	***	2.68	114
		なかった	35.1	56.5	8.4		55.2	32.2	12.6		2.76	1,410
	賃金カット	あった	30.6	57.6	11.8	***	53.7	33.9	12.4		2.71	473
		なかった	36.1	56.9	7.1		54.6	33.2	12.2		2.78	1,051
制度の 変遷	退職金のポイント制 や基礎給見直し等	あった	34.4	57.5	8.1		58.6	28.9	12.5	*	2.76	371
		なかった	34.4	57.0	8.6		52.9	34.9	12.2		2.76	1,153
正社員 数	増加		31.7	61.5	6.9		56.9	34.9	8.3		2.80	225
	変わらない		39.6	52.8	7.6	**	56.4	32.4	11.2		2.79	517
	減少		32.3	58.2	9.5		52.1	33.6	14.2		2.72	784
会社の 不安	あてはまる		22.6	60.4	17.1		49.1	34.6	16.3		2.61	391
	ややあてはまる		33.1	60.2	6.7	***	54.0	33.6	12.4	***	2.76	744
	あまりあてはまらない		48.5	48.8	2.7		57.0	34.1	8.9		2.88	309
	あてはまらない		64.1	32.8	3.1		75.0	21.9	3.1		3.15	66
可能性 転籍	あてはまる		28.2	55.9	15.9		51.1	36.6	12.3		2.65	243
	ややあてはまる		30.4	59.6	10.0	***	51.8	32.8	15.4	**	2.71	568
	あまりあてはまらない		37.6	58.0	4.4		55.8	34.1	10.0		2.80	518
	あてはまらない		49.4	44.8	5.7		62.1	29.3	8.6		2.93	176
失業の 不安	あてはまる		18.9	56.1	25.0		48.5	32.6	18.9		2.54	140
	ややあてはまる		29.4	60.1	10.5	***	54.6	34.4	11.0	*	2.71	392
	あまりあてはまらない		35.7	58.6	5.6		53.2	33.7	13.1		2.77	703
	あてはまらない		48.3	47.1	4.6		60.1	31.2	8.7		2.90	271
収入が 減る	あてはまる		23.4	57.1	19.5		50.4	32.9	16.7		2.63	374
	ややあてはまる		30.4	63.2	6.4	***	53.9	34.9	11.2	***	2.73	531
	あまりあてはまらない		44.5	52.0	3.5		53.8	35.0	11.2		2.83	447
	あてはまらない		49.3	48.0	2.6		67.1	25.0	7.9		2.97	157

注: \*\*\*&lt;0.01, \*\*&lt;0.5, \* &lt;0.10 以上で有意、有意確率はカイ二乗による。

「総合満足スコア」は職場関連満足9項目の満足度について、8項目以上回答したものの平均値

## 4. 勤め先のＩＴ導入・利用状況、働き方別にみた仕事関連満足度

### (1) 勤務形態・労働時間との関係

勤務形態や最近の労働時間などの働き方との関係では、通常勤務よりもフレックスタイム、裁量労働従事者のほうが職場生活満足度は高いが、職場外満足度は逆に低くなっている（図表7-6）。裁量労働従事者の労働時間が他の勤務形態よりも長いことが影響していると考えられる。

3年ぐらい前と比べた労働時間では、労働時間が減った人ほど職場生活満足度、職場外満足度とも高い傾向が認められる。ただし、「かなり減った」人は職場生活満足度が低くなっている。「かなり減った」人は収入も減っている（75%が収入減を指摘）ものの、それは職場外生活の満足度低下には結びついていない。労働時間が「かなり減った」人は、そうでない人よりも会社の将来不安や失業不安を強く感じているからである。

### (2) ＩＴ導入・利用状況との関係

会社全体へのＩＴネットワーク導入レベル別にみると、本社だけあるいは工場・事業所段階でのＬＡＮ（構内情報通信ネットワーク）にとどまらず、企業グループで広い範囲でネットワーク化されているほど、職場満足度は高い。「ＬＡＮ等ネットワークはできていない」の回答は10名しかいない（サンプル計の0.6%）のでこれを除外して計算すると、この傾向には強い有意差が確認できる。会社レベルでのＩＴネットワーク導入レベルが高いほど職場外満足度も高い傾向も認められる。

ＩＴネットワーク導入レベル別には、時間外労働など労働時間関連設問への回答に明確な差はない。ＩＴネットワーク導入レベルは企業規模と相関があり、規模が大きいほどより高次のネットワークが導入されている。また、ＩＴネットのレベルが高いほど会社の経営状態は「赤字会社」が少なく、会社の将来不安や失業不安の少ない人がやや多く、収入減の不安はやや少ない傾向がある。これらの“安心感”が職場外満足度に影響していると推測される。

ＩＴの業務への活用のレベルについては、後掲186ページの囲みに記す方法で“ＩＴ業務処理レベル”を作成し、満足度との関係をみてみた。図表7-6に示すようにＩＴ業務処理レベルの高いほど職場満足度が高い。

186ページの囲みに記す方法で作成した“ＩＴリテラシーレベル”別にみると、ＩＴ

リテラシーレベルと職場満足度との間には有意の関係は認められない。他方、下の図みに記す方法で作成した“職業能力自己評価レベル”と職場生活満足度との間にはかなり相関があり、職業能力評価が高い人ほど満足度は高い。これは、仕事で使うワープロ、電子メール、インターネット利用などのITスキルは、いわば今日の“読み書きそろばん”となっており「できて当たり前」という状況があるからと解釈できる。

職業能力自己評価レベル別には職場生活満足度の回答パターンについて強い有意差があり、職業能力が「高い」レベルの人ほど満足度は高い。

図表7-6 働き方・勤め先のIT導入状況など別にみた仕事関連満足度

		職場生活満足分布				職場外満足分布				総合満足スコア	N(人)
		満足	どちらとも	不満	有意確率	満足	どちらとも	不満	有意確率		
形勤務	通常勤務	33.2	58.5	8.3	* <sup>1</sup>	54.4	34.9	10.6	*	2.76	947
	フレックスタイム	35.2	55.6	9.2		56.0	30.3	13.7		2.75	437
	裁量労働	44.3	48.7	7.0		49.6	32.2	18.3		2.77	119
労働時間変化	かなり増えた	25.0	63.7	11.3	***	43.5	39.5	16.9	**	2.64	256
	いくらか増えた	32.9	60.8	6.3		53.7	34.8	11.5		2.76	382
	あまり変わらない	39.0	52.3	8.7		56.7	32.6	10.7		2.80	597
	いくらか減った	41.5	53.4	5.2		58.5	29.5	11.9		2.81	196
	かなり減った	26.9	57.7	15.4		64.1	24.4	11.5		2.71	83
時間外労働	時間外なし	44.0	48.1	7.9	**	62.3	29.7	7.9	***	2.86	330
	1-20時間未満	35.0	58.4	6.5		52.8	34.6	12.6		2.75	219
	20-30時間未満	33.1	59.2	7.7		56.2	33.6	10.2		2.77	377
	40-60時間未満	30.5	58.6	10.9		50.0	34.8	15.2		2.70	260
	60-80時間未満	34.4	55.2	10.4		42.7	43.8	13.5		2.70	101
	80-100時間未満	25.7	58.6	15.7		51.4	28.6	20.0		2.66	73
	100時間以上	37.7	56.5	5.8		49.3	30.4	20.3		2.72	69
	LAN等ネットワークシステムはない 本社だけLANができる	30.0	60.0	10.0		50.0	20.0	30.0		2.76	10
会員登録	本社及び事業所ごとにLAN	19.4	65.7	14.9	***	41.8	46.3	11.9	**	2.61	70
	本社と各事業所がネットワーク化	34.4	60.9	4.7		52.2	38.1	9.7		2.78	305
	国内外子会社もネットワーク化	35.4	55.0	9.6		54.7	32.5	12.8		2.75	650
	I : 低い業務処理レベル II : 中間業務処理レベル III : 高い業務処理レベル	37.2	55.7	7.1		57.5	29.2	13.4		2.79	466
業務レベル	I : 低い業務処理レベル II : 中間業務処理レベル III : 高い業務処理レベル	31.9	57.8	10.4	***	53.9	35.2	10.9	**	2.73	405
	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	32.4	59.2	8.4		53.3	33.9	12.8		2.74	772
	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	43.1	50.7	6.2		57.2	29.9	12.9		2.84	352
	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	35.9	54.3	9.8		49.5	38.6	12.0		2.74	196
自己評価力	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	32.6	58.5	8.9	***	52.7	34.4	12.9	*	2.74	630
	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	32.8	60.1	7.1		56.5	31.5	12.0		2.76	321
	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	38.3	53.2	8.5		57.2	31.0	11.8		2.79	358
	I : (低) II : ↑ III : ↓ IV : (高)	22.5	56.2	21.3		46.1	33.7	20.2		2.60	90

注: \*\*\*< 0.01, \*\*< 0.5, \* < 0.10 以上で有意

\* 1は回答分布から、クラスカル・ウォリスの検定、その他はカイ二乗検定による。

IT導入レベルのうち「LAN等ネットワークシステムはない」は回答数が10しかないので、有意差検定はこれを除外している。

「総合満足スコア」は職場関連満足9項目の満足度について、8項目以上回答したものの平均値

#### IT業務処理レベル：

問14で電子メール、スケジュール管理・介護室予約、調達・仕入れ、在庫等データベースへのアクセスなど9つの業務領域について、ITシステムによる業務処理が行なわれているかどうかを設問している（複数回答）。何も活用なし（=0）から全項目選択（=9）の10段階となる。選択回答数が $0 \sim 3 = I$ 、 $4 \sim 6 = II$ 、 $7 \sim 10 = III$ としてこれをIT業務処理レベルとみなした。

#### ITリテラシーレベル：

問17で、回答者が、①定型的データの入力、②ワープロ作業、③電子メール送受信、④インターネット情報検索、⑤表計算・図表作製、⑥統計解析、⑦プログラミング、⑧システム管理・構築の8分野の作業をどの程度できるかを聞いている。どの程度できるかは、「人に教えることができる」「ほとんど1人でできる」「人に聞けばできる」「できない」の4段階である。

上記の作業のうち、①「定型的データの入力」はITリテラシーのスキル要件の一つとは必ずしもいえない。また、⑦「プログラミング」と⑧「システム管理・構築」は特定の職種に必要なスキルで、一般的のビジネス上の職務では必須ではない。そこで、①⑦⑧を除く5つのIT作業についてどの程度できるかをみるとこととした。

「人に教えることができる」を4点、「ほとんど1人でできる」を3点、「人に聞けばできる」を2点、「できない」を1点とすると、5項目×1=5点から5項目×4=20点の数値が得られる。スキルレベルの評価と人数分布から、これを4段階に分け、ITリテラシーのスケールとし、スキルの低い順にI～IVと表記する。スキルレベルでいうとおおむね次のようである。

I（0～12点）=ワープロと電子メールが「できない」から8割程度が「ほとんど1人ででき」、インターネット検索は半数程度の人が「ほとんど1人でできる」。表計算は半数程度が「人に聞けばできる」レベル。

II（13～16点）=ワープロと電子メールは、「ほとんど1人でできる」から「人に教えることができる」レベル。インターネット情報検索と表計算は、大半が「ほとんど1人でできる」。統計解析も「人に聞けばできる」人がかなりいる。

III（17～18点）=ワープロと電子メール、インターネット情報検索は「人に教えることができる」ことに加えて、表計算も過半数は「人に教えることができる」レベル。統計解析も「ほとんど1人でできる」人が2割強いる。

IV（19～20点）=統計解析以外は「人に教えることができる」レベルで、統計解析も「ほとんど1人でできる」か「人に聞けばできる」レベル。

#### 職業能力自己評価レベル：

問20で職業能力について、平均を3点、最高を5点（5段階）として、回答者の職業能力自己評価を聞いている。1～2点を括ってIとし、以下最高をIVとする4段階のスケールとした。

### (3) 仕事の変化と満足度

ここ3～4年の間の仕事の変化別にみると、定型的仕事や文書・図表作成が「増えた」人の職場生活満足度は低く、創意工夫、仕事の面白さ、裁量・判断が「増えた」人、雑務が「減った」人の職場生活満足度は高くなっている。

1人でする仕事が「増えた」は4割強あり（「減った」1割）、打合せなど人と直接会う仕事も増えている（「増えた」57%）。前者は職場生活満足度を低め、後者は高めている。1人でする仕事が「増えた」人、「減った」人の双方とも、打合せなど人と会う仕事は「増えている」。同様に、創意工夫、仕事の面白さ、裁量・判断が「増えた」人の中では、1人でする仕事が「増えた」とする人の割合は高い。

仕事の範囲・仕事量・仕事のスピードでは、仕事量が増えた場合に職場生活満足度が低くなっているが、仕事範囲とスピードは「増えた」ほうが満足度は高くなっている。人員削減・少数精鋭化が進められるなかで、ＩＴの活用が進み、それは1人で業務処理する仕事の範囲を広げ・裁量性も高める方向で職務再編がなされている場合と、創意工夫を要さず・仕事量を増やす方向で職務再編がなされている場合とがあることを示唆している。仕事のスピードアップも同様のことがいえよう。

職場満足度とキャリア展望との関係をみると、「一つの会社で経験をつみ管理職・役員をめざしたい」人の職場満足度はもっとも高く、「一つの会社にこだわらず特定の分野のスペシャリストになりたい」人のそれはもっとも低い。キャリアについてとくに希望のない“成り行きまかせ”的の人も、現在の職場に不満が高いわけではない。

G H Q（精神面の全般的健康指標）については前章で詳しく分析されているが、一応職業生活満足度との関係をみておこう。G H Qは、かなりの程度で満足度を裏側からみているともいえる。そのため、ストレス兆候の訴え率の高い人ほど職場満足度は低く、両者は強い逆相関の関係にある。また、職場生活満足度よりも職場外満足度において、G H Q訴え率の高い人ほど不満度が高くなっている。

## 5. 仕事関連満足度の高い（低い）労働者の特性

職場生活満足と職場外満足を2つの軸としてとらえると、双方満足、いずれか一方が満足で他方不満、双方不満の分布が得られる。満足とも不満ともいえない領域（V）を加えると、図表7-8、図表7-9のようになる。ここでは、図表7-8に示す各象元にプロットされた労働者像を概観することとする。

第Ⅰ象元の労働者は全体の半数近くに及びもっとも多い。性別では男性の49%がこの象元いるのに対し、女性は55%と多い。他の属性別満足度平均値との違いに着目すると、年齢層では際立った違いはない。業種では「素材製造業」に多く（54%：これはⅠ象元の平均値49%よりも5ポイント多い、以下同じ）、「卸・小売、飲食店」で少ない（40%）。職位では大きな差はない。以下、「経理・財務」職種（54%）、「大学院修了」者（55%）、会社の経営状態が「ずっと黒字」（64%）、過去3年間に会社分割などの事業構造改革は「なかった」（54%）、この事業所が「新設された」（62%）、正社員が「増加した」（54%）、会社の将来不安・出向転籍の可能性・失業および収入減の不安が「ない」（それぞれ60～77%）、労働時間は<減少>し、時間外労働が「ない」層で、この象元が多い。IT化との関連では、「国内外の関連会社までネットワーク化」（54%）、IT業務処理レベルがⅢ（54%）で多い。ITリテラシーでは違いはない。仕事との関連では、職業能力がもっとも高い層（57%）、ここ3～4年の仕事で文書・図表作成が「減った」（54%）、仕事の面白さが「増えた」（60%）、雑務が「変わらない」（56%）か「減った」（54%）、キャリア展望で「この会社でいずれ管理職・役員」（57%）、GHQはストレス訴え率の低い層で、職場生活・職場外満足度とも高い層が多い。この層は、勤め先の会社業績が比較的良好であり、そのためモラールを低下させるリストラもなく、業務のIT化も進んでいる、職業能力も高く、全体としてQWLが高まっているといえる。

第Ⅱ象元にプロットされるのは全体の10.1%で、職場生活は満足だが職場外生活不満の層である。この層が多いのは、裁量労働従事者（16%：Ⅱ象元の平均10.1%よりも6ポイント多い）、時間外労働「60～79時間」（16%）、時間外労働「100時間以上」（17%）、事業構造改革が比較的多くの分野で行なわれ、1人でする仕事が「減った」（16%）、仕事の面白さが「増えた」（14%）、仕事のスピードが「減った」（15%）人たちである。この層は、勤め先企業の事業構造改革がかなり行なわれ、仕事の質は高まっている人たちが多いが、長時間労働が職場外生活の満足を低めているとみるとことができよう。

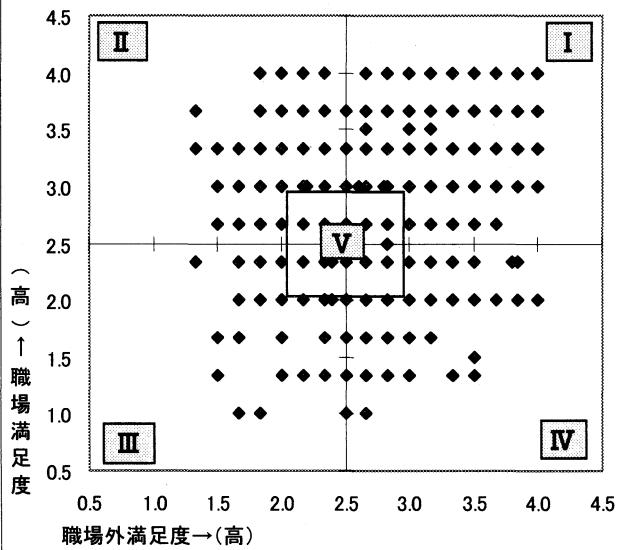
図表7-7 仕事の変化と仕事関連満足度

		職場生活満足分布				職場外満足分布				総合満足スコア	N(人)
		満足	どちらとも	不満	有意確率	満足	どちらとも	不満	有意確率		
定型的な仕事	増えた	27.5	62.9	9.6	***	53.8	32.8	13.4		2.71	435
	変わらない	34.5	56.3	9.1		54.5	33.6	11.9		2.76	666
	減った	42.5	52.1	5.4		54.8	34.0	11.1		2.82	339
	もともとない	44.8	43.1	12.1		51.7	37.9	10.3		2.79	63
創意工夫	増えた	36.6	56.1	7.3	***	53.1	34.4	12.5		2.77	1,007
	変わらない	31.8	58.2	10.0		57.2	31.6	11.2		2.74	421
	減った	18.5	64.6	16.9		53.8	29.2	16.9		2.67	65
	もともとない	33.3	47.6	19.0		57.1	38.1	4.8		2.65	21
打合せ等の仕事	増えた	36.7	56.0	7.3	**	51.9	35.8	12.4	*	2.77	880
	変わらない	33.4	57.5	9.1		58.1	31.0	10.8		2.76	478
	減った	26.7	58.8	14.5		55.0	28.2	16.8		2.69	133
	もともとない	25.0	62.5	12.5		68.8	31.3			2.69	16
文書、作成図表	増えた	28.0	62.6	9.4	***	53.9	34.1	12.0		2.71	550
	変わらない	35.9	55.1	9.0		56.1	32.0	11.9		2.77	715
	減った	47.7	47.7	4.7		50.3	35.8	14.0		2.84	202
	もともとない	39.4	54.5	6.1		48.5	42.4	9.1		2.76	36
面白い仕事	増えた	49.5	48.1	2.4	***	58.1	30.9	11.0	***	2.89	517
	変わらない	32.2	60.0	7.8		54.2	35.5	10.3		2.75	732
	減った	11.3	65.2	23.5		47.0	33.6	19.4		2.51	253
裁量判断	増えた	38.3	56.2	5.6	***	53.3	34.2	12.5	**	2.79	981
	変わらない	30.7	56.0	13.2		57.7	32.9	9.5		2.73	440
	減った	13.4	67.1	19.5		48.8	29.3	22.0		2.56	84
仕事量の増減	増えた	32.4	59.7	8.0	**	53.9	34.0	12.1		2.75	983
	変わらない	39.4	51.8	8.8		55.3	33.3	11.5		2.78	424
	減った	37.1	50.5	12.4		55.7	28.9	15.5		2.74	100
仕事範囲	増えた	35.5	57.7	6.8	***	53.0	34.8	12.2	*	2.77	1,115
	変わらない	32.5	55.1	12.4		60.2	29.3	10.5		2.75	327
	減った	31.1	49.2	19.7		45.9	34.4	19.7		2.63	64
仕事ドレッシング	増えた	37.2	55.5	7.3	**	56.1	32.5	11.4		2.79	912
	変わらない	31.1	59.1	9.8		50.9	36.2	12.9		2.71	533
	減った	24.5	58.5	17.0		56.6	26.4	17.0		2.68	55
雑務	増えた	27.9	61.9	10.1	***	50.8	34.9	14.3	*	2.70	714
	変わらない	39.5	53.3	7.3		59.2	31.2	9.6		2.82	542
	減った	42.2	50.7	7.1		54.7	34.7	10.7		2.80	230
	もともとない	52.9	47.1			47.1	41.2	11.8		2.86	18
キャリア展望	社で経験つみ管理職・役員に	48.2	47.6	4.1	***	54.1	34.9	10.9		2.86	342
	社で専門野スペシャリストに	35.6	57.4	7.1		56.7	28.5	14.7		2.78	314
	社に拘らず管理職・役員に	30.9	60.5	8.6		57.4	31.5	11.1		2.74	163
	社に拘らずスペシャリストに	23.7	62.5	13.7		53.3	31.6	15.1		2.65	293
	いずれは独立したい	25.0	64.7	10.3		45.6	47.1	7.4		2.69	68
	いずれは家業・家事、その他	35.7	53.6	10.7		59.5	32.1	8.3		2.77	91
メンタルヘルス	キャリアについて希望は特にない	31.8	59.5	8.6		51.4	37.7	10.9		2.74	220
	GHQ I (回答項目なし)	55.1	41.3	3.6	***	78.1	16.3	5.6	***	2.99	199
	GHQ II (回答項目1~2)	43.8	50.6	5.6		62.1	31.5	6.5		2.87	345
	GHQ III (回答項目3~6)	32.8	60.0	7.1		52.9	35.8	11.3		2.76	412
	GHQ IV (回答項目7~10)	28.9	60.9	10.2		46.3	41.2	12.6		2.68	294
	GHQ V (回答項目11~20)	13.6	68.6	17.7		35.0	36.4	28.6		2.48	220

注: \*\*\* &lt; 0.01, \*\* &lt; 0.5, \* &lt; 0.10 以上で有意、有意確率はカイ二乗による。

「総合満足スコア」は職場関連満足9項目の満足度について、8項目以上回答したものの平均値

図表7-8 職場生活満足×職場外満足の分布



図表7-9 満足度分布構成比

(人、%)

象元	サンプル数	構成比
I	736	49.4
II	151	10.1
III	105	7.1
IV	177	11.9
V	320	21.5
計	1,489	100.0

注：ここでは、満足度 2.0超、3.0未満を「どちらともいえない」(V)とした。

第Ⅲ象元にプロットされる、すなわち職場生活・職場外ともに不満層は全体の7.1%にとどまる。この層は、時間外労働は「80~99時間」(17%: 第Ⅲ象元の平均より10ポイント多い)層で多く、長時間働いているが、会社の将来不安があり、失業の不安もあって、仕事の面白さが「減った」(24%)、裁量・判断が「減った」(16%)、仕事の範囲が「減った」(18%)、G H Q訴え率がもっとも高いグループ(21%)が多い。この層は、会社の将来不安・雇用不安を感じながら、長時間労働を余儀なくされ、かつ仕事の質が悪化しているとみられる。

第Ⅳ象元は、職場外生活には満足しているが職場生活不満の層であり、11.9%がプロットされる。女性(18%: 第Ⅳ象元平均より6ポイント多い)、規模500人未満(18%)、情報処理職(17%)、生産・現業職(16%)、専門・短大・高専卒(18%)、会社の将来不安・出向転籍の可能性・失業不安・収入減不安を感じている層(「当てはまる」との回答者で第Ⅳ象元は19~28%)が多い。仕事の質との関連では、職業能力評価が低い層(I層: 19%)、打合せなど人と会う仕事が「減った」(17%)、仕事の面白さが「減った」(24%)、仕事の範囲が「減った」(18%)、キャリア展望

では「1社にこだわらず、スペシャリスト」（17%）、G H Q訴え率が高い層（V：17%）で、この層が多い。会社の将来不安・失業不安を感じており、仕事の質が劣化しているという面では第Ⅲ象元と似ているが、この層では長時間労働でないという点で職場外生活の満足度を高めている。他方、会社の評価や労働条件への「非常に不満」が他の象元よりも際立って多い（Q31 b 労働条件：「非常に不満」平均13%に対し42%、Q31 e 会社の評価：「非常に不満」平均5%に対し22%）ことにみられるように、処遇への不満が強く、自社への執着も希薄な層である。

## 6. 仕事関連満足度の規定要因

前節までの分析において、各側面ごとに個々には満足度との関連の強い項目があつたが、全体としてみたとき、何が満足度に影響を与えているのか。職位や学歴と満足度との関係といつても、職位や学歴自体に満足しているのではなく、職位との関連で有している権限や仕事の裁量性、仕事の将来性などから満足度評価はなされていると考えられる。そこで、本章の最後に、これまで取り上げてきた職場における各種のことがらを説明変数とし、満足度への規定要因をみてみることとする。

### （1）職場生活満足度への影響

図表7-10は、職場生活満足度で「満足」=1（満足度3.0以上）、「満足していない」=0（満足度3.0未満）としてロジット分析を行なったものである。図表7-3に示す「どちらともいえない」はここでは「満足していない」に分類しているので、「満足」対「満足でない」は1:3の人数である。

はじめに、図表7-4から図表7-7まで取り上げたすべての項目を説明変数として計算したところ、性、業種、企業規模、職位、学歴、組合役員の経験の有無、キャリア展望、過去3年間の事業構造改革における各種施策の如何は、満足度には影響していないことがわかった（年齢層、キャリア展望は職場外満足には影響）。

説明変数が多すぎるので、満足度との関連がない属性変数を除外して再集計した結果が図表7-10である。計算結果は、カイ二乗値が有意でありモデルのあてはまりはよいといえる。

---

---

統計的に有意で職場生活満足度に影響の強い（ $\beta$  係数の高い）ものをみると、職種要因が効いている。現業・生産職、次いで営業職、経理・財務職の場合、満足度にマイナスの影響がある（他の職種についている人よりも30%強満足度を引き下げている）。ただし、集計サンプルの3分の1は職場生活に「満足でない」ので、どの職種の人も $\beta$  係数はマイナスとなっている。

それ以外では、ここ数年の仕事の変化が「仕事の面白さ」を増やす方向の場合は満足度を引き上げているが、「仕事量」増や「文書・図表作成の仕事」増となっている場合は、満足度を引き下げている（問22の選択肢スケールが他と逆になっているので土符号が逆になっている）。「仕事の量」と「文書・図表作成の仕事」はオッズ比（Exp（ $\beta$ ））が高いのが注目される。

過去3年間の事業構造改革における各種施策は職場生活満足と無関係であったが、事業所における「職場分割」があった場合は満足度にマイナスに影響している。人事処遇制度で「業績主義ウエイトの増大」「年俸制」があった場合はプラスに、「定昇の縮小・廃止」「確定拠出型企業年金制度導入」があった場合（有意性はやや低いが）は、満足度にマイナスの影響を与えていた。

図表7-10 職場生活満足度の規定要因（ロジット分析）

(満足 = 1、満足でない = 0)

説明変数	$\beta$	Exp ( $\beta$ )
F1 年齢層 (20代=1 ~ 50代=4 の 4区分)	-0.100	0.904
問2 企業規模 (500人未満~3000人以上規模 : 4区分)	0.122	1.129
問3 職種1 (総務・人事ダミー=1)	-0.692*	0.501
問3 職種2 (経理・財務ダミー=1)	-1.060**	0.346
問3 職種3 (広報・企画ダミー=1)	-0.868**	0.420
問3 職種4 (R & D、設計ダミー=1)	-0.847**	0.429
問3 職種5 (情報処理ダミー=1)	-0.960***	0.383
問3 職種6 (現業・生産ダミー=1)	-1.291***	0.275
問3 職種7 (営業ダミー=1)	-1.198***	0.302
問7 会社経営状況 (黒字~赤字の3区分)	-0.176	0.839
問9-1 職場の分割 (Yes=1)	-0.620***	0.538
問9-2 他の職場との統合 (Yes=1)	0.202	1.224
問9-3 この事業所が新設された (Yes=1)	0.288	1.333
問9-4 新しい職場ができた (Yes=1)	0.262	1.299
問9-6 組織変更はなかった (Yes=1)	-0.171	0.843
問10B 過去3年に職務変更 ('あった'=1)	-0.321	0.725
問11-1 能力主義ウエイトの増大 (Yes=1)	0.021	1.021
問11-2 業績主義ウエイトの増大 (Yes=1)	0.461***	1.586
問11-3 年俸制 (Yes=1)	0.474**	1.607
問11-4 年給賃・生活要素の拡大 (Yes=1)	-0.712	0.491
問11-5 職種別賃金制度 (Yes=1)	-0.505	0.604
問11-6 勤務地限定制度 (Yes=1)	0.046	1.047
問11-7 定界の縮小・停止・廃止 (Yes=1)	-0.306*	0.736
問11-8 賃金カット (Yes=1)	0.026	1.027
問11-9 退職金ポイント制等の見直し (Yes=1)	0.026	1.026
問11-10 確定拠出型企業年金制度 (Yes=1)	-0.566*	0.568
問11-11 60歳以降の雇用延長 (Yes=1)	0.295	1.343
問11-12 上記のような処遇変更なし (Yes=1)	0.051	1.053
問12A 正社員数が増えた (3割以上増~3割以上減の5段階)	0.142	1.153
問12B 非正社員数の増減 (3割以上増~3割以上減の5段階)	0.132	1.141
問13 LANネット化レベル ('ない'~海外含むWANの5段階)	0.060	1.062
問14 IT業務処理レベル (低い→高い順に3段階)	0.096	1.100
問17 ITリテラシー (低い→高い順に4段階)	-0.008	0.992
問20 職業能力自己評価 (低い→高い順に4段階)	0.015	1.015
問23 3年前と比べた労働時間 (かなり増えた~5段階)	-0.011	0.989
問27 4月の時間外労働 ('なし'~100時間以上の7段階)	0.008	1.009
問24A 会社の将来不安 ('ある'=1)	-0.461**	0.630
問24B 出向・転籍の可能性 ('ある'=1)	-0.240	0.787
問24D 収入減の不安 ('ない'=1)	0.423**	1.527
問22A 定型的な仕事 (かなり増えた=1~かなり減った=5)	0.009	1.009
問22B 創意工夫求められる仕事 (かなり増えた=1~5段階)	-0.218*	0.804
問22C 打合せなど人と会う仕事 ('~' 5段階)	-0.167*	0.846
問22D 文書・図表作成などの仕事 ('~' 5段階)	0.249**	1.283
問22E 1人でする仕事 ('~' 5段階)	0.123	1.130
問22F 仕事の面白さ ('~' 5段階)	-0.730***	0.482
問22G 自由裁量・判断する仕事 ('~' 5段階)	-0.099	0.905
問22H 仕事の量 ('~' 5段階)	0.489***	1.630
問22I 仕事の範囲 ('~' 5段階)	-0.005	0.995
問29 GHQスケール (訴え率の低い→高い順に5段階)	-0.277*** 1.336	0.758 3.805
定数	1016.493	
-2 Log Likelihood (モデルのあてはまり具合)	0.325	
Nagelkere R2乗 ('~' )	269.196***	
カイ二乗値 (モデルの適合度検定)	1.006	
N (件数)		

注：計算方法は、強制投入法。「満足」=339人、「満足でない」= 667人(職場満足度3.0未満)

モデルによる予測値の実際の「満足」／「満足していない」の正答率：74.2%

Exp ( $\beta$ ) はオッズ比：例えば、「賃金・昇格等における業績主義ウエイトの増大」は、それがなかった人よりも、職場生活満足度が1.59倍高くなることを現す。

また、会社の将来不安の「ある」人は職場生活満足がマイナスに、収入減不安の「ない」人はプラスになっている。G H Q（精神面の全般的健康指標）で訴え率の高い人は、職場生活満足度も低い。

ITネットワークレベル、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価は、職場生活満足度に直接的には影響していない。

## (2) 職場外満足度への影響

職場外満足度への影響も職場生活満足度と同様の方法で計算した（図表7-11）。モデルのあてはまりはよいといえる。こちらは、「満足」と「満足でない」はほぼ半数づつになっている（54：46）。

属性別では「年齢」が効いており、年齢の若い人ほど満足度が高い。

企業内のことがらが職場外満足度へ影響を与える度合いは職場生活満足よりは低い（ $\beta$ 係数が低い）。職種では有意の影響はない。ここ3～4年の職場の変化との関係では、「この事業所が新設された」「能力主義のウエイトが高まった」「退職金のポイント制などの見直しがあった」で職場外満足度プラスに影響しており、そうでない人よりも満足度が1.3～2.4倍高くなっている。これに対して「年齢給・生活給のウエイト増大があった」場合はマイナスに影響している。理由は不明だが、「1人でする仕事が増えた」場合も職場外満足にプラスの弱い影響を与えている。キャリア展望では「1社で特定分野に専念しスペシャリストに」志向の人は職場外満足度がプラスに影響している。G H Qで訴え率の高い人は、職場外生活満足度も低い。

3年ぐらい前と比べて「労働時間が増えたかどうか」「時間外労働の長さ」、「会社の将来不安」「失業不安」「収入減不安」の有無は、職場外満足度には直接の影響を与えていない。ITネットワークレベル、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価も、職場外満足度とは無関係である。

図表7-11 職場外満足度の規定要因（ロジット分析）

(満足 = 1、満足でない = 0)

説明変数	$\beta$	Exp ( $\beta$ )
F1 年齢層 (20代=1 ~ 50代=4 の 4区分)	-0.249***	0.780
問2 企業規模 (500人未満~3000人以上規模: 4区分)	-0.050	0.951
問3 職種1 (総務・人事ダミー=1)	-0.147	0.863
問3 職種2 (経理・財務ダミー=1)	0.267	1.307
問3 職種3 (広報・企画ダミー=1)	-0.410	0.664
問3 職種4 (R&D、設計ダミー=1)	-0.305	0.737
問3 職種5 (情報処理ダミー=1)	0.055	1.057
問3 職種6 (現業・生産ダミー=1)	0.147	1.158
問3 職種7 (営業ダミー=1)	-0.064	0.938
問7 会社経営状況 (黒字~赤字の3区分)	-0.046	0.955
問9-1 職場の分割 (Yes=1)	-0.001	0.999
問9-2 他の職場との統合 (Yes=1)	-0.006	0.994
問9-3 この事業所が新設された (Yes=1)	0.877***	2.405
問9-4 新しい職場ができた (Yes=1)	-0.125	0.883
問9-6 組織変更はなかった (Yes=1)	0.092	1.097
問10B 過去3年に職務変更 (「あった」=1)	0.297**	1.346
問11-1 能力主義ウェイトの増大 (Yes=1)	0.103	1.109
問11-2 業績主義ウェイトの増大 (Yes=1)	-0.055	0.947
問11-3 年俸制 (Yes=1)	-1.669***	0.188
問11-4 年齢給・生活要素の拡大 (Yes=1)	-0.500*	0.606
問11-5 職種別賃金制度 (Yes=1)	0.013	1.014
問11-6 勤務地限定制度 (Yes=1)	0.003	1.003
問11-7 定昇の縮小・停止・廃止 (Yes=1)	0.225	1.252
問11-8 賃金カット (Yes=1)	0.456***	1.578
問11-9 退職金ポイント制等の見直し (Yes=1)	-0.286	0.751
問11-10 確定拠出型企業年金制度 (Yes=1)	0.240	1.271
問11-11 60歳以降の雇用延長 (Yes=1)	0.440	1.552
問11-12 上記のような処遇変更なし (Yes=1)	-0.137	0.872
問12A 正社員数が増えた (3割以上増~3割以上減の5段階)	0.089	1.093
問12B 非正社員数の増減 (3割以上増~3割以上減の5段階)	0.065	1.068
問13 LANネット化レベル (「ない」~海外含むWANの5段階)	-0.005	0.995
問14 IT業務処理レベル (低い→高い順に3段階)	0.089	1.093
問17 ITリテラシー (低い→高い順に4段階)	0.096	1.100
問20 職業能力自己評価 (低い→高い順に4段階)	-0.039	0.962
問23 3年前と比べた労働時間 (かなり増えた~5段階)	-0.238	0.789
問27 4月の時間外労働 (「なし」~100時間以上の7段階)	0.187	1.206
問24A 会社の将来不安 (「ある」=1)	0.071	1.073
問24B 出向・転籍の可能性 (「ある」=1)	0.287*	1.332
問24D 収入減の不安 (「ない」=1)	0.187	1.206
問22A 定型的な仕事 (かなり増えた=1~かなり減った=5)	0.025	1.025
問22B 創意工夫求められる仕事 (かなり増えた=1~5段階)	0.005	1.005
問22C 打合せなど人と会う仕事 (〃 5段階)	0.099	1.104
問22D 文書・図表作成などの仕事 (〃 5段階)	0.025	1.025
問22E 1人する仕事 (〃 5段階)	-0.139*	0.870
問22F 仕事の面白さ (〃 5段階)	-0.026	0.975
問22G 自分で裁量・判断する仕事 (〃 5段階)	0.024	1.024
問22H 仕事の量 (〃 5段階)	-0.005	0.995
問22I 仕事の範囲 (〃 5段階)	-0.052	0.949
問29 GHQスケール (訴え率の低い→高い順に5段階)	-0.410*** 1.727	0.664 5.624
定数		
-2 Log Likelihood (モデルのあてはまり具合)	1342.792	
Nagelkerke R2 乗 (〃)	0.170	
カイ2乗値 (モデルの適合度検定)	146.560***	
N (件数)	1,080	

注：計算方法は、強制投入法。「満足」=586人、「満足でない」=494人（職場外満足度3.0未満）

モデルによる予測値の実際の「満足」／「満足していない」の正答率：65.5%

Exp ( $\beta$ ) はオッズ比：図表7-12参照。

有意水準： \*\*\*&lt;0.001、 \*\*&lt;0.05、 \* &lt;0.1

## 7. 小括

賃金・労働時間など労働条件を除くと、<満足>が6割を超える項目が多い。仕事関連満足度に関する9項目は、職場生活満足と職場外満足に分類され、職場生活満足度でくくってみると「満足」は3分の1、職場外満足度でくくってみると「満足」52%となる。

属性別には、職場生活満足では、職種、職位、学歴、組合役員経験の有無により、職場外満足では、年齢、業種、規模、職位で満足度回答パターンに有意の差がある。勤め先の会社や職場の状態別には、会社の経営状況と会社の将来不安、失業不安、収入減の不安、過去3年間の人事処遇制度の改定状況が職場内外の生活満足度の回答に有意の差が観測された。

働き方・仕事の変化内容別にみると、労働時間が長くなったり、長時間の時間外労働がある場合に、職場生活満足、職場外満足とも低くなる傾向が認められた。仕事の変化で、「創意工夫」「仕事の面白さ」「裁量・判断」「仕事の範囲」が増えた場合に、職場生活満足度が高くなり、「1人でする仕事」「雑務」が増えると満足度が低くなっている。

ITネットワーク化、IT業務処理レベル、職業能力自己評価では、そのレベルが高いほど職場生活満足度が高い傾向が認められたが、ITリテラシーでは回答に差はなかった。

GHQは、訴え率の高いほど職場生活・職場外生活とも満足度は顕著に低くなっている。

以上の職場におけるさまざまな事柄を説明変数とし、全体として満足度にどのような影響を及ぼしているかをロジット分析によってみてみると、性、業種、企業規模、職位、学歴、組合役員の経験の有無、過去3年間の事業構造改革における各種施策の如何は、満足度とは無関係であることがわかった。

職場生活満足では、現業・生産職と営業職で満足度にマイナスの影響があり、職場分割が「あった」や会社の将来不安が「ある」場合も満足度を引き下げている。ダウンサイジングとしてのリストラが労働者の不安感をもたらしているのであろう。逆に、業績主義のウエイト増大や年俸制の導入・改定が「あった」で満足度を引き上げてい

る。会社の将来不安「ある」は満足度にマイナス、収入減不安「ない」は満足度にプラスの効果がある。

ここ3~4年の仕事では「仕事の面白さ」が増えたかどうかが満足度を高める影響がもっとも大きく、「仕事量」が増えた、「文書・図表作製」が増えた場合には満足度を引き下げている。ITネットワーク化、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価レベルは、いずれも職場生活満足度に直接的な影響を及ぼしていない。

職場外満足では、年齢が高い世代ほど満足度が低くなる効果があり、この事業所が「新設された」、退職金のポイント制等の見直しが「あった」、能力主義ウェイトの増大「あった」場合に満足度にプラス、年齢給・生活給ウェイトの増大が「あった」場合に満足度にマイナスの効果がある。

労働時間の増減、時間外労働の長さは、職場外満足度に直接の影響を及ぼしていない。仕事の変化では1人でする仕事が「増えた」場合にやや職場外満足度を引き上げる効果が認められるが、仕事の面白さなど、他の仕事の変化自体は職場外満足度と無関係である。また、会社の将来不安、失業不安、収入減の不安の有無も職場外満足度とは無関係だった。

GHQは、訴え率の高い人ほど職場生活・職場外満足とも満足度を引き上げている。以上の結果、ここ数年大規模に実施されてきた事業構造改革、事業所の組織再編などでは、「職場分割」を除くと仕事関連満足度に直接の影響を及ぼしていなかった。事業構造改革の背景にある会社の状態——会社の将来不安や収入減の不安の有無が、職場生活満足度に影響していると考えられる。業務のIT化の度合や労働時間の長さも、仕事関連の満足度には直接影響していなかった。

創意工夫を發揮し、面白さを増すものとなっているかどうかが、結局、仕事の満足度を高めるかどうかの要因となっている。その点で、ここ数年のリストラ、IT化などの職場の変化は、創意工夫、仕事の面白さを増す方向でQWLの改善となっているものと、文書・図表作成、仕事の量の増大（そして、その結果としての時間外労働の増大）や、会社・雇用の将来不安などQWLの悪化につながっているものとの両極があることが確認される

## 第 2 部

### ヒヤリング調査編

## 総論：事例調査によるITによる仕事の変化

### 1. 情報技術（IT）と仕事の関係

7社のヒヤリング調査によって、情報技術（IT）が仕事の進め方にどのような影響を与えていたかが明らかになってきた。一般に、情報化が進むと仕事のしかたが大きく変わると言われているが、今回の調査では、劇的に変わっている面とそうでもない面の両方があることが確認できた。

情報技術が職場を大きく変えると主張する人たちが描く世界は、概ね次のようなものである。

- ①仕事に必要な情報は、どこにいても瞬時に手に入れることができるため、どこで仕事をするかはあまり重要でなくなる。
- ②情報の流通スピードが上がる所以、働く側もそれに合わせて迅速な意思決定が求められる。
- ③これまで書類の整理といった雑用に多くの時間をとられてきたが、ITの普及によって、そのような雑用から解放され、本来の仕事に集中できるようになる。
- ④経営トップが一般従業員に対して、ほとんどコストをかけずに直接メッセージを送ることができるので、中間管理職は不要になる。

以上その他にも、さまざまな表現が使われるが、共通するキーワードとしてあがってくるのは、「スピード化」、「時間効率のアップ」、「少ない人員でより高い成果」といった点である。

今回の調査を見る限り、仕事のしかたは表面的には大きく変わったようだが、仕事に必要とされる本質的な部分はあまり変わっていないようである。このまとめでは、変わった部分と変わらない部分を整理して、ITと働き方の関係を考察してみよう。

### 2. ITによって変わったもの

#### (1) 業種を超えて見られる現象＝スピード化と正確さ

どの業種にも共通して見られるのは、スピード化である。情報技術は、在庫日数や注文から納品までのリードタイムを大幅に短縮している。例えば、住宅機器メー

カーア社では、中級品の在庫日数が90日から5日に、リードタイムが20日から7日にそれぞれ圧縮された。また、家屋の工期によって納入時期が微妙に変わるべき性のある台所機器については、納入の3日前まで変更が可能になっている。また、自動車メーカーB社では、注文から納車までのリードタイムが、70-80年代の2ヶ月から2週間に短縮されている。

このようなスピード化が可能になったのは、ITによって、受注情報が工場部門に正確、かつ瞬時に伝わるようになったためである。A社では、以前、受注ごとに人手で図面を作成していた。受注情報に基づいておこす図面は、工務店、住宅会社、集合住宅など顧客によって異なっている。これを人間の手で行っていたために、時間がかかったし、間違えることもあった。それが、IT化の結果、受注情報に基づいて自動的に顧客別に図面が作成できるようになった。また、以前は、見込生産を中心であったが、現在では受注情報に基づいて、自動的にサプライヤーに発注され、JIT（ジャスト・イン・タイム）購買が可能になった。この分野でITが果たしている役割はとても大きい。

正確な情報伝達という点でも、ITは大きく貢献している。前述のA社だけでなく、医薬品卸業のC社においても、人を介した注文のやりとりによって発生していた発注ミスがIT化によって大幅に減ったという。C社の営業マンは、現在、情報端末を持って得意先をまわっている。それぞれの得意先でもらった注文は、情報端末に打ち込み、PHSを使って会社のホストコンピュータに入れている。この情報端末導入前は、地域ごとに受注センターがあって、電話の前に女性がたくさん並んでいた。営業マンはそこに電話して、「○○医院に△△薬を何錠」と言って注文していた。女性は、注文を復唱して確認した。そのため、たまに間違いがあった。営業マンが端末を持ち、そこに受注情報を直接打ち込むようになってから、受注間違いは少なくなった。人を介すると、間違いが発生する確率が上がる。IT化は、注文する人が直接入力することを可能にし、正確さを高めたのである。

## (2) 事務処理時間短縮による顧客との対話時間増加

IT化は、事務処理時間を短縮させ、顧客と話す時間を増加させる効果を持って

いる。C社では、2年に1回行われる薬価改定の際、営業マンが改訂価格表を作成している。コンピュータが入る前は、電卓をたたいて改訂表を作り、見積を出していた。薬価改定のある年は、年度末の売上情報の提出と月末の売掛金回収に加え、新しい薬価での見積作成も同時に行わなければならなかつたため、時間がいくらあっても足りない状態だった。見積表は、全顧客一律ではなく、顧客によって微妙に異なる。この表の作成に、以前は1週間近くかかっていたが、表計算ソフトを使うことによって、1~2日に短縮された。この余裕時間を営業マンとして本来取り組むべき活動、すなわち顧客との価格交渉に当てることができた。

百貨店D社においても、同じような効果が出ている。リビング・美術部課では、海外との取引が多く、以前は発注する際に時差を考慮する必要があった。しかし、海外との取引はすべてEメールで行うようになったため、電話やFAXを利用して受発注を行っていたと時と比較して、伝票を処理する時間が少なくなった等、業務が効率化され、バイヤーなどが直接売場に立つ時間が多くとれるようになった。D社では、仕入れは本社一括ではなく、各売場のバイヤーが行っている。それは、売場に近いところにいるバイヤーが、顧客の動向を最もよくつかんでいると考えているからである。IT化により伝票処理等の業務が効率化され、顧客と接する時間が増えたのは、大きな効果だと言える。

### (3) 販売管理の精度が向上

現在、小売業では、POSシステムを使って販売管理をすることは当たり前になっているが、販売の決済においてもPOSは大きな役割を果たしている。D社では、現在、紳士・婦人用品などの衣料品に特化した衣料品品型POS、食品部門に特化した食品部門型POSを配置している。このシステムは、決済手段にも使われており、百貨店特有の多様な決済を効率的に処理することを可能にしている。D社の決済手段は、現金、小切手による入金、商品券による入金、各種ギフトカードによる入金、自社発行のハウスカードによる入金、クレジットカード会社発行のクレジットカードによる入金、デビットカードなど多様化している。これらをいちいち手作業でやっていては、とても追いつかない。POSシステムがあるからこそ、正確か

---

---

つ迅速に処理できている。

そのほか、D社のPOSは複雑な取引形態にも対応する仕組みになっている。D社では、その場で商品を渡す通常取引のほか、内金をもらって商品を後で渡すケース、サイズ切れなどにより取り寄せをして後日商品を渡すが承り時に代金をもらうケース、または取り寄せだが商品を渡す時に代金をもらうケース、さらには取り寄せて商品を配送するケースなど、さまざまである。その複雑な取引の扱い管理の側面でも、POSシステムは威力を発揮しており、コンピュータによる取引ごとの進行管理ができあがっている。

販売において大切なもう一つの点は、商品のライフサイクルをうまく管理し、売れ筋の商品を切らさないことである。これは、売場という限られたスペースを有効に使うことにつながる。チェーンストアであるE社は、ITを利用して商品のライフサイクル管理を厳格に行っている。本社の商品部が、一つ一つの商品の販売計画を立て、ライフサイクルを厳密に管理し、商品の投入からシーズン終了まで需要にあったジャスト・イン・タイムの納入・販売を目指す仕組みである。他方、販売の現場では、売場での顧客の反応や質問を正確に把握し、その商品がライフサイクルのどのステージにあるのかについて、商品部が判断できるような情報を伝えることが求められている。

#### (4) 仕入れの効率化

商品を販売するには、どこかから仕入れてこなければならない。しかし、仕入れが多すぎると不良在庫を抱えることになり、損失の原因になる。在庫はできるだけ少ない方がいいが、かといって在庫をまったく持たないわけにもいかない。医薬品卸業のC社では、東日本エリアに4つ、西日本エリアに3つの計7つの物流センターを持ち、各営業所に医薬品を供給している。物流センターの基本目標は、①品揃えを充実し、②品質管理を徹底することで、③安定供給を推し進めることである。品揃え充実のためには、商品回転率の向上や出庫ミス率の減少が重要であり、品質管理を徹底するには、有効期限・使用期限のチェック、先入れ先出しの徹底、法規に沿った管理などが必要となる。

医家向けの薬品の場合、注文が入ってくるルートは3つある。①大きな病院からのオンラインによる注文（全体の約2割）、②営業マンが持ち歩いている端末からの注文（同約4割）、③営業所への電話による注文（同約4割）がそれである。これらの注文は、会社のホストコンピュータを通して物流センターに入り、物流センターは営業所ごとに仕分けをして医薬品を届ける。C社の場合、常時在庫を持っている商品は15,000アイテム、時々取り扱うアイテム数も含めると、全体で10万アイテムになる。そして、月間600万件の注文が飛び交っている。これだけの量の注文を正確に処理するには、コンピュータの助けなしには不可能である。医薬品メーカーからの仕入れと営業所への医薬品の配送において、ITは大切な役割を担っている。

仕入れは、小売業でも重要な仕事である。百貨店D社では、競泳用を除くすべての水着（水着のアイテムは水着メーカー14社で合計6,000～7,000アイテムになる）に識別コードを取り付け、値札の標準化を行っている。その結果、翌日の朝には、どこのメーカーのどの型番でどのようなサイズが売れたかというデータを把握することができ、商品の追加発注がスムーズになり、余計な在庫を売場に置いておく必要がなくなった。識別コードを取り付ける以前は、売れた水着の値札をちぎり、値札に記入されているメーカーの型・色・サイズを自分達でコンピュータに入力して、データを管理していた。そのため、最盛期には、丸一日かかってもデータ入力が終わらない状況で、どの水着を仕入れればいいのか判断するのに多くの時間がかかり、顧客を逃がしてしまうことにもなっていた。タイムリーな発注・仕入れは、ITによって支えられている。

### (5) 物流管理の精緻化、迅速化

注文はコンピュータネットワークで流せても、デジタル化できないモノをネットワークで送り届けることはできない。必ず、顧客のところまで持つて行くサービスが必要になる。物流がそれである。この世界でも、ITによって多くの変化が起こっている。

F社では、国際物流において、営業、倉庫、入関部門をオンラインで結び、入出庫・在庫・通関・船積み（B/L）・配送・請求情報をデータベースとして一元的に

---

---

管理し、上流工程で1度入力した情報を末端まで使えるようにしている。税関、銀行、通関業者、コンテナヤード、船会社、保税蔵置場をネットワークでつなぎ、税関情報を中心に船舶情報・貨物情報を統合してシステムを作り上げた。その結果、かつて3日かかっていた輸入手続きが1～2日でできるようになった。

また、このシステム改善に伴って、後方事務も効率化がはかられた。従来は倉庫事務→倉庫内作業→トラックへの荷積み指示は、倉庫事務員による情報の受信と出力→倉庫所長→作業員への指示書・伝票の手渡しで行われ、すべて人手で数を数え、品目・数量・仕向け地ラベルを貼っていた。これをIT化し、現在では、バーコードによるラベリングで管理できるようになった。顧客も、バーコード入力された時点で入荷情報をどこからでも確認でき、通関業務が円滑に行われるようになっている。

新システムにはトレーラーへの仮想ローディングプラン機能も盛り込まれ、荷物の混載ローディングで威力を発揮している。荷物をどう積むのが最もよいかについては、従来、人手で3～4時間かかって決めていた。しかし、このシステムを入れたことにより、20～30分程度で仮想ローディング（シミュレーション）できるようになった。このシステム導入に伴う作業方法変更により、倉庫部門の省力化が飛躍的に向上した。

F社の仕組みは、トレーラーがどこにいて、どのような運行状況にあるかという点も把握できるようになっている。トレーラーのヘッドにGPS通信機を搭載し、作業者はハンディ端末を携帯して、現在位置や運行状況、営業の進捗状況、荷積作業完了情報をリアルタイムで把握している。この情報は顧客も見ることができ、必要ならば指示を出せるようになっている。車体にはGPS通信機だけでなく、加速度センサーも設置されており、物流センターのモニターでは、全国のすべてのエリアでのトレーラー位置、運行状況とともに、スピード違反・急発進・急加速・急ブレーキの有無などの危険運転がないようにモニタリングされる。働く者にとって、どこで何をしているかを会社側に逐一把握されることになり、やや窮屈な感じがないではないが、正確かつ迅速な物流には大きく役立っていることがわかる。

以上、IT化によって変化した点を見てきた。それらをまとめると、以下のようになる。

- (ア)在庫日数や受注から納品までのリードタイムが大幅に短縮されたこと、
- (イ)顧客からの注文がより正確に伝わるようになったこと、
- (ウ)事務処理作業が軽減され、顧客と接する時間が長くなったこと、
- (エ)複雑な販売システムに迅速に対応できるようになったこと、
- (オ)商品のライフサイクルを的確にとらえた品揃えができるようになったこと、
- (カ)仕入れにおいて売れ筋の商品を瞬時につかんで発注できるようになったこと、
- (キ)物流においてモノの流れが一元的に管理できるようになり、通関業務にかかる時間や倉庫業務の時間が大幅に短縮されたこと、
- (ク)トレーラーの位置や運行状況がリアルタイムで把握できるようになったこと。

これらを見る限り、ITによって劇的な変化が起こっているようである。しかし、今回の調査では、ITがどれだけ入っても変わらない点もいくつか発見できた。それを次に整理してみよう。

### 3. ITによっても変わらないもの

#### (1) 量の変化と質の変化

自動車メーカーB社のX部長は、「IT化は、量の変化は起こしたが質の変化は起こしていない」と話す。IT化によって大量の情報を早く処理できるようになったのは事実だが、どの情報をどう使うかを決めるのは人であり、人が育っていないければIT化はそれほどの力にはならないという考え方である。

実際、B社は、部品メーカーとの取引において、IT化がどれだけ進んでいるかよりも、要求する品質を満たす部品を時間通りに納入してくれるか否かを最も重視している。それは、X部長の次の言葉に表れている。「情報を流した際に迅速に反応してくれる取引先がいればよいので、その点で、コンピュータでなければどうしても駄目だということはありません。たしかに、グローバル化、グローバル調達に対応して取引先は変わりつつあるけれども、ペーパーレスで済む取引先は全体の2割程度しかありません。それでも、取引先が當時立ち寄ってくれているから、十分間に

合っているのです。たとえばIT化に対応していないからといって取引先を変更すると、これまでA4数枚で済んだ仕様書が厚さ30cmのバインダーになってしまいます。取引先との間では、コンピュータは無用と言っていいほどに親密な取引関係があるのです。」IT化は手段であって、目的ではない。目的を達成する手法として、ITよりもっと良いものがあればそれを使うという合理性を見ることができる。

## (2) 人を育てるのは人

B社がもう一つ強調していた点は、中間管理職の役割である。B社は、一時、文鎮型の組織体制をとったが、それでは人が育たないことに気づき、元の組織に改めたという。X部長は次のように話した。「新入社員と課長クラスとでは幼稚園の生徒と大学の先生くらいの開きがあります。フラットな組織にすると、幼稚園の生徒の面倒を誰が見るのが、人材育成をどうするのか、という問題が出てきます。会社に入つてから必ず10年くらいは徹底的にものの考え方を訓練しなければなりません。」

ITは中間管理職を不要にするという説があるが、B社を見ているとそれは正しくないことがわかる。問題は、中間管理職がどのような役割を担うかである。単に上から来た情報を下に流し、下が考えていることを上に伝えるだけなら、Eメールで十分である。しかし、経営者が発する言葉をその課の実情に合わせて翻訳して部下に伝えたり、部下のアイデアが実現されやすいようにしかるべきルートで上げていったりという役目を果たすならば、組織の中で中間管理職が生きる価値はいくらでも存在する。また、人材育成の面で中間管理職が活躍する場面は多々ある。情報伝達役としての中間管理職は不要だが、情報創造機能を持った中間管理職はこれからもますます必要とされるだろう。

## (3) カンピュータ

コンピュータは素直である。決められたプログラム通りに動く。正しい情報がインプットされても、誤った情報が入ってきてても、あらかじめ決められた手順で処理していく。医薬品卸売業のC社では、物流センターからメーカーへの発注プログラムが組まれており、減っただけ発注するようになっている。通常はこのプログラム

で運用されているが、ある種の異常事態が起こると、人間が介在して過剰在庫や品切れを起こさないようにコントロールする。異常事態の代表例は、季節性と突発需要である。季節性とは、花粉症の発症がいつもの年よりも早まるとか、インフルエンザが大流行するといったことである。また、突発需要とは、O157への対応とか、テレビの健康番組で紹介された薬品が急に売れ始めるとかいったことである。

C社では、在庫量について、品目ごとに7つの物流センター間の比較が行われている。ある種の社内競争である。適正在庫量に保つには、コンピュータだけに頼っていたのではダメで、状況を見ながらの調整が必要である。例えば、営業所から上がってきた注文をそのままメーカーに入れると、在庫が増えてしまう危険性がある。それは、営業マンが無理をして売ろうとしている可能性があり、そのために発注量が増えているかもしれないからである。そのような疑いがあるときは、関係先に電話をして確かめている。これをせずに注文を通すと、在庫が増えることになる。

このような調整ができるようになるには、相当な経験を必要とする。人によって習熟期間は異なるが、営業経験者でも5～6年くらいしないと数字を見て異常を見極められるようにはならない。基本的な在庫の補充はコンピュータで自動的にできるようになっているが、季節変動や突発時には経験豊富な物流管理者がいないと適正な在庫量確保は難しいのである。まさに「カンピュータ」のウデの見せ所である。

#### (4) 最後は人間関係

C社の営業マンは、どんなにIT化が進んでも残る仕事として、急な注文への対応をあげていた。医療の世界では、時々、特殊な医薬品が必要になることがある。例えば、ある地域で集団感染が発生したとか、集団で食中毒が起こったといった場合である。支店や営業所が抱えている在庫には限りがあるので、医薬品が足りなくなることがある。物流センターに行けばだいたいのものはそろうが、得意先から1分でも早く届けてほしいとせかされている場合、物流センタ

---

---

一まで行っている時間的余裕がない。そのようなとき、自分の担当している病院の在庫がわかっているので、その病院にお願いして一時的に貸してもらって持つて行く。得意先からは、「迅速な対応をしてくれてありがとう」と感謝され、「次回からは君のところの発注を増やそう」となる。

IT化がどんなに進んでも、このような対応をとれるのは人間である。営業マンとして日頃から得意先と親しくし、信頼関係を築いているかが決定的に重要である。コンピュータだけに頼らず、足で稼ぐ営業の重要性はまだまだ失われていない。

機械は万能ではない。機械を使いこなす人間がいて初めて、機械は大きな仕事ができるのである。ITも機械である。どんなに立派なIT設備を作っても、豊富な知識と経験を備えた人材がいなければ十分機能しない。ITの持つ可能性を引き出すには、アナログの経験を積んだ人材が不可欠である。ITは、人がよりよい仕事をするための道具であることを忘れてはならない。

## A社（電器製造業）ヒヤリング結果

### 1. 本社

#### (1) 会社の概要

- ・業種：製造業（電器）
- ・資本金：1,000億円以上
- ・従業員構成等：15,000人程度 平均年齢 38.0歳

#### (2) 会社の事業戦略におけるIT活用の位置づけ

A社の情報システム構築の歴史は古い。1961年から情報システム（P C S）の構築に取り組み、1965年にはコンピューターを導入した。1971年には営業オンラインがスタートし、1995年からグループウェアの導入がスタートしている。正確な意味では、いつから「IT」化が始まったのかを位置づけるのは難しい。

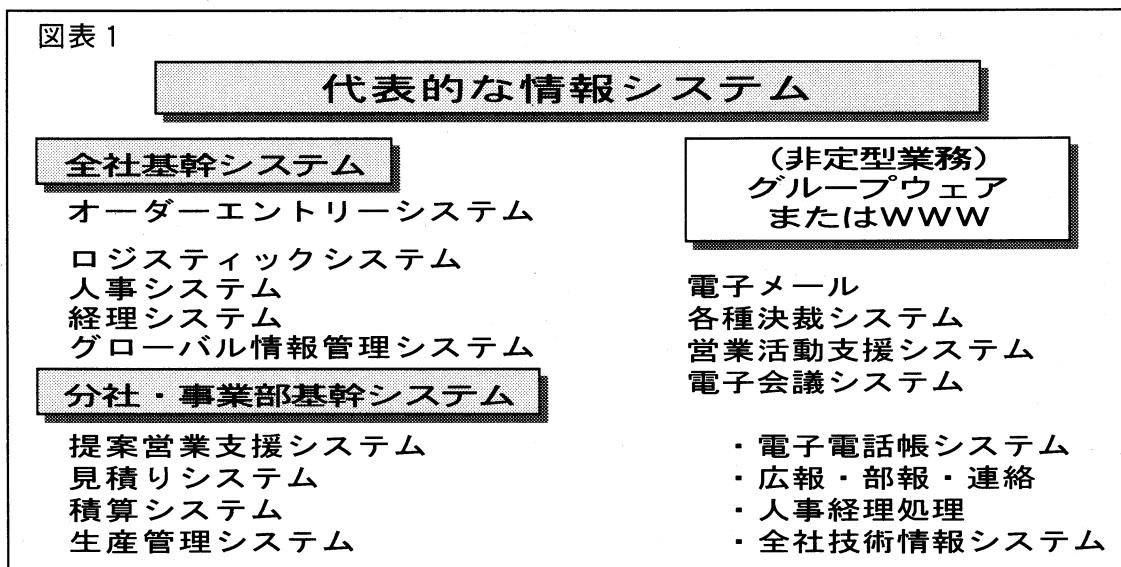
##### ・IT化の狙い

WEBを使いたいわゆる「IT」に関して本格的に取り組んだのは1995年の下期からだ。「無駄・無意味な業務の排除」「重複した仕事の削除」「最も効率のよい方法の追求」。この3つを業務革新の着眼点として、連結対象のグループ全体で基幹情報システムを構築し、「情報の共有化」「情報伝達の迅速化」「ノンペーパー化の推進」「営業の効率化」「会議の革新」をはかることを狙っている。

##### ・現状（図表1）

端末は、事務職に関しては、すでに一人1台を実現している。現在は、社内電話帳、技術情報、全社掲示板、公報・計報・連絡、施設予約、人事経理処理、社内発注（助成物）、全社規定集などまでインターネットにのるようになった。残業申請や有給休暇の申請なども、自分の机のパソコンでできるようになった。端末がなければ処理できない日常業務が増えたので、工場内にも必要に応じて端末を増加させている。

図表1



・教育

以前のコンピュータの仕組みはコマンドを覚えないと使えなかつたが、WEBは、特別な知識が不要なため、入門講座のようなものは特に設けなかつた。それによって従業員の間に不都合は生じていない。その要因には、パソコン操作が簡単になったことに加えて、①キーボード操作が不得意な年齢層の社員がすでに定年になっていること、②「パソコンが使えない社員はいらない」と強い言葉が社長から発せられたことで社員の意識改革が一挙に進んだことの2点があげられるかもしれない。

・IT化と生産性

ホワイトカラーの仕事は、「終わりがない仕事」なので、何をもって、生産性があがったかと判断するのはきわめて難しい。たとえば、鉛筆で企画書を書いていた時代は、あるレベルに達すれば提出するが、パワーポイント等が導入されると「色」や「見やすさ」などにこだわり、以前よりもかえって時間がかかることがある。

## 2. 事業所・職場

### (1) 事業所・職場の概況

台所機器の製造。当事業所は機能別組織をとっており、開発から、営業、製造まで全ての機能が揃っている。製造工程については、特に大きな変化はない。

ラインは、誰でもできるよう、作業内容をシンプル化し、簡単な作業にしている。だから若年層から高齢者まで幅広い人材の活用が可能になった。

### (2) ITの活用（導入）状況

顧客の要望の具体的な作図、見積書の作成、決定した作図の生産指示までIT化されている。

生産指示のデータは自動的に製造データに変換され、その製造データで部材を確保している。工場は、基本的には無人化しているが、組立の工程についてのみ手作業で行っている。

### (3) IT利用の目的

台所機器の分野におけるIT化の目的は、大きく分ければ、次の二つがあげられる。まず一つ目は、受注情報を素早く、正確に製造部門に伝えることであり、二つ目は、生産指示から出荷までの時間を短縮することである。

### (4) 仕事の変化（影響）

#### ・受注情報を素早く、正確に製造部門に伝える

まず、第一の目標、つまり、「受注情報を素早く、正確に製造部門に伝える」ために、顧客の注文から生産指示までのデータを一元管理している最中だ。たとえば、受注情報に基づいて起こす図面は、工務店、住宅メーカー、集合住宅メーカーなど顧客によって違っており、以前は、受注情報に基づいて、人間が変換作業をしていた。それに対して、現在では、受注情報に基づいて、自動的に顧客別に図面が作成できるようになった。また、以前は、予測生産をしていたが、現在では受注情報に基づいて、自動的にサプライヤーに発注され、JIT（ジャスト・イン・タイム）購買が可能になった。

#### ・生産指示から出荷までの時間短縮

二つ目の目標、「生産指示から出荷までの時間を短縮する」ためには、次の

4点を実施している。

一つ目は、仕入先も含めて、全ての段階で、在庫を持たずに、必要な時に必要なだけ生産できるシステムの構築。

二つ目は、顧客の納期に合わせて生産すること。台所機器の納入時期は、納入現場の工期に左右されるため、現在は、納期の3日前まで変更が可能になった。三つ目は、受注データを製造データに自動的に変換して、全てコンピューターの指示で生産できるようにすること。それによって、データを読み替える専門の作業員が不要になったのと同時にミスが無くなった。四つ目は、働き方の変更。社員が自分のペースでなく、お客様の納期に合わせて仕事をするよう意識が変わった。

#### ・リードタイム、在庫日数の圧縮

このような生産体制と受発注情報の一元管理の整備が進むことで、中級品に関してはこれまでリードタイムは20日、在庫日数は90日だったのが、システム稼働後は、リードタイム7日で、在庫日数5日に圧縮された。最終的には、在庫0日を目指している。

### (5) 教育訓練

#### ・システム構築に欠かせない従業員の参加

システムがいくらできても、それに合わせて人や物が動かなければ役にはたたない。一つの情報で、全ての作業が動いていくような巨大なシステムを構築することは、全ての業務をITに置き換え、連動させていく作業でもある。システム構築にあたって各業務にあたる従業員の参加が欠かせない。

#### ・システム導入の手順

システム導入にあたってA社では、次のような手順を踏んでいる。

①実際に実務を担当しているキーマン達でブレーンストーミングを実施。サプライヤーなども含めて、業務ごとの問題点や改善すべき点、あるいは面白くない仕事、無駄に見える仕事などを壁に張り出し、他の部門と重複している作業や、使われていないシステムなどを探していく。

②システム構築には、1か月かかるものから1年くらいかかるものまで様々。

一挙にシステムを作るのではなく、効果があるシステムから順に作り上げていく。

③システムが完成した頃には、世の中が変わっている可能性があるので、システムのバージョンアップで対応

・求められる意識改革

従業員が、新しいシステムに慣れるまで時間がかかる上に、新しいシステムに不具合はつきものである。少しでもシステムに不具合があれば、使われなくなるケースが多い。しかし、具合が悪くても使わなければシステムの欠陥や変更箇所が分からないので、あえて使うことが重要だ。つまり、ITの導入期には、従業員がシステムを使いこなすことも重要だが、それ以上に積極的にシステム構築に参加していくという高い意識が求められるようだ。このようなレベルまで教育していくことが一つの課題だといえよう。

## (6) 個別事情

・大規模な人事改革が進展中

A社は、大規模な人事システムの改革に着手している。目標管理制度と評価が連動した「新目標管理制度」、職能の格付けからポストで格付けをする「職責区分制度」、社員一人ひとりの長期的なキャリアデザインを考えしていくための研修所センターを創設するなど、給与制度、教育・訓練制度、人材開発制度、雇用制度などすべてが変更された。このような大改革とIT化が平行して進展しているので、IT化の影響が、どこまで雇用やメンタル面や仕事に影響を与えるのか推し量るのは難しい。

・中小企業の集合体的組織

A社は、中小企業の集合体的企業。一つ一つの部門は少人数である。若い時から責任ある仕事を任されるため、チャレンジ精神が旺盛な社員が多いのが特徴だ。このような風土があるため、IT化に対しても、むしろ歓迎する積極派が多かったのかもしれない。

---

---

- ・ヒヤリング先の事業所は、業界の後発なので因習や伝統がない

A社のこの事業所は、業界では後発なので、因習や伝統はなく、最初から自由な雰囲気が漂っている。たとえば、工場のレイアウトは、各スタッフが自分の作業効率を考えて、自由に変更できる。毎週のように変わることもあった。このような中から、「人の周辺に台車を配置して、人が動かず台車を動かす独自のシステム」「板をたてやすいようポールの仕切りを付けたり、棚を設けた特別台車」などが生まれた。このような気風が、IT化による変化への柔軟性につながっているのかもしれない。

## B社（自動車製造業）ヒヤリング結果

### 1. 会社の概要

B社は1937年に創業された日本を代表する自動車メーカーであり、同時にカンパン方式などで知られる日本の生産システムの代表的なメーカーである。

2002年4月現在で従業員数66,005人、資本金3,970億円である。2000年についてみると、自動車販売台数は5,928千台で世界3位、売上高は13兆円で世界4位の位置を占めている。

B社は生産拠点をヨーロッパ、中近東、アフリカ、アジア、オセアニア、北米、中南米にわたって26カ国／地域に有しております、総生産台数における海外の生産台数は約35%で、その6割強が北米地域である。また販売は約160カ国で行なわれており、販売台数の約7割は海外におけるもので、そのうち50%強を北米地域が占めている。

北米地域に生産体制が築かれたのは1980年代中頃からであり、また欧州には1990年代に入ってからになるが、アジアへの進出は早く1970年頃から行なわれている。

国内には15の生産拠点があり、そのうちの3つは1990年代に入ってからB社による100%出資会社の生産拠点である。

今日、B社は、環境、安全、介護を念頭に置いた車両の開発のほかに、ITを積極的に用いた商品・サービスを充実させるために、ITS（Intelligent Transport Systems：高度道路交通システム）、情報ネットサービス等にも積極的に取り組んでいる。

こうしたB社ではIT化がどのように捉えられ、また活かされているのだろうか。インタビューに応えていただいたのは同社のIT関連部門を統括するX部長（当時）である。

### 2. B社の考える「IT化」

X部長ははじめに「最近ITが話題になって、それで仕事のやり方が変わったように言わわれていますけれども、1970年代から今日まで、そんなには変わっていないと思います」と話した。というのは、つぎのように考えられているからである。

---

---

IT化といえばB社ではコンピューターを用いる仕事を指す。X部長によれば、「どこの自動車メーカーでもそうだが、すでに1970年代からコンピューターを用いている。そのことを最近ことさらITというようになった。しかし、コンピューターを仕事に用いることをIT化と言うのであれば、既に1970年代からIT化は行なわれていたことになる」、ということだ。

### 3. B社の「IT化」の変遷

それではB社の「IT化」は1970年代からどのように進展してきたのだろうか。10年刻みでみると、大まかな流れはつぎのようになる。

1970年代にコンピューターは社内規模で技術・設計を中心に導入された。1980年代は全社・グループ規模で、また1990年代から今日にかけてはグローバル化に対応してコンピューターが導入されており、その間漸次的に「IT化」は生産現場から事務部門に浸透してきた。そして、90年代中頃からの大きな変化は、デジタルモックアップと呼ばれる技術によって、実際にはモノをつくらずにコンピューター上でモノをつくるようになったことだ。

### 4. 事務部門の「IT化」—ペーパーレス化

事務部門の「IT化」というときには、「紙の世界をコンピューターに置き換えること」つまり、ペーパーレス化が中心的な課題となる。ペーパーレス化の取り組みもやはりB社では70年代から始まっている。しかし、商品企画、販売の部分ではもっぱら「紙の世界」のままである。「帳簿がたくさんある、それを計算機に置き換え、皆が打ち込めるようにしただけで、その域を脱していない」。

X部長は、また「ペーパーレス化は社内のみでやっていても効果がない、お取引さんもやってくれないと出来上がらない」という。B社は2,000-3,000社と取引があるが、そのうちの2割程度しかコンピューター化されていない。したがって、多くの場合に「部品の発注は紙になる。そんなに恰好よくいっているものではありませんよ」と話された。取引先には「40-50人規模の会社も多い。そういうところでは、パソコンが数台あるだけですから、意外と紙が残っている。それを電子化しましょうよ、とい

うことでやってきている」けれども、どうしても限界が残るということである。

## 5. 取引先との関係

上に述べたように、50人規模くらいの会社ではパソコンが数台設置されているのみであるが、B社では取引先会社がIT化に対応できないから関係を改める、ということはなされていない。B社の側で取引先に合わせている。

B社では「情報を流した際に迅速に反応してくれる取引がいればよいので、その点で、コンピューターでなければどうしても駄目だということはないです。たしかに、グローバル化、グローバル調達に対応して『電子カンバン』（＝ファックス、メール）によって取引先は変わってきつつあるけれども、ペーパーレスで済む取引先は2割程度しかありません。それでも、取引先が常時立ち寄ってくれているから、それで間に合っている。その意味では『IT化の完成』ということは目標とは考えない」ということだ。

また「たとえばIT化に対応していないからと、仮に、取引先をかえるとこれまでA4数枚で済んだ仕様書が30cmのバインダーになってしまふ。取引先との間では、コンピューターは無用と言っていいほどに親密な取引をしてきている」。

そもそも「なぜコンピューター化するかといえば、スピード感が欲しいからです。ある時間内でアクションがあればIT化でなくてもよい」というのが基本的な考え方である。つまり、問題は「スピード感」であって、それが満たされるならば「IT化」は必須とは考えられていない。こうした点では、B社の考えるIT化は「世間で言われているものとちょっと違う」ところがある。「海外メーカーのほうがIT化が進んでいる」という。

しかし、B社の「国内生産量が減って海外進出が進むと、一緒に海外に出てくるかどうかという問題は出てくるだろう」ということだ。

また取引に際しては、IT化はB to BでうまくいくところがあつてもB to Cではうまくいかないと考えられている。「お客様との1対1の関係」が残る。

## 6. 情報の共有化

B社では「5年ほど前までは社員にたいしてコンピューターの周知教育を行ったが、その必要がなくなって最近では一切行っていない」。全社規模での電子メールの導入は80年代に行われ、「情報の共有化が上から下まで同じになった。そういうインフラはできた。しかし、それは可能性であって、情報の共有化を現実化するためにはその情報をどのように『スピード感』に生かすかという教育が必要になるんですよ。情報をどう生かすかという訓練のないところに情報を流してもうまくいきっこない」という。

B社では、IT化による、というよりもむしろ、海外進出の必要性から組織のフラット化（「文鎮型」）への動きがあった。しかし「文鎮型は人を育てない。新入社員と課長クラスとでは幼稚園の生徒と大学の先生くらいの開きがある。幼稚園の生徒の面倒を誰が見るのが、人材育成をどうするのか、という問題が出てきます。会社に入ってから必ず10年くらいは徹底的にものの考え方を訓練しなければなりません。そういう意味では教育にはお金を使っています」という。「日本の、幼稚園から大学までのクラシックな勉強の仕方ではダメ」でB社流のもの考え方を身につける必要があり、B社ではそうした教育に力を入れている。

また人材育成の問題と表裏のこととして、文鎮型では「決裁権が全て文鎮の取っ手のところに来て、そこの部分は忙しくなりすぎる」という問題が出てくる。これを表裏というのは「権限を委譲しないと下が育たない」からで「やらせなければだめ」だという。

そこでB社では、最近では組織形態をフラット化以前の状態に戻す動きがある。

## 7. 80年代後半のラインの自働化

先にも触れたように、「ラインのコンピューター化というならばそれは70年代からの話になる」。「紙にするか、ディスプレイにするかということで、基本的な考えはかわらない」。

また溶接が80年代後半にロボット化された際には、溶接工は「手でつくることが多い」試作などに回った。これはコンピューター化ではないが、「大きな変化」だ

ったという。しかし、その後そうした変化はない。基本は「現場をラクにさせてあげる」ことだという。

#### 8. 販売リードタイム

注文から納車までのリードタイムは70-80年代では2か月を要したが、90年代から今日にかけては2週間を目標にして、「ほぼ実現されつつある」。これはネットワークの24時間稼働、カンバン電送化、ペーパーレス化（「オフコンの世界からパソコンの世界」）によって可能になったものである。

#### 9. この数年の変化

「IT化」によって仕事の内容が大幅に変わったということはない。「グローバル調達」というのは魅力があるけれども、当然のことながら、価格、納期、品質など総合的に踏まえてやらないとできないし、こういうことの評価法がまだできない。その意味では、やれるところからしかやれていない」という。

また「やっていることの内容は変わらない。変わったのは、たとえば3色から30色へ、カンバンがeカンバンへ、日本語が英語、フランス語、中国語に——という変化」である。「計算機の仕組みは仕事の仕組みそのもの」であり、業務内容は変わらない。その意味で「IT化」は量的な変化であり、「質の変化はほとんどない」。

#### 10. 小括

1970年代にライン部門からコンピューターを導入してきたB社では、車両の開発についてはCADなどの導入による変化があったが、商品の企画・開発については「紙の世界」が多く残されている。また生産、納車についてはカンバン方式が導入されており、ここには以前からコンピューターが導入されていた。

B to B、すなわち取引先との関係でもB社は必ずしもITを必須としてはいない。ITがある意味で不要と言えるほどの親密な取引がなされてきた。海外進出の展開で変わりつつあるが、従来からの取引先との関係が今後急に変わるとは考えられていない。

---

---

また、「IT化」とセットでしばしば巷間肯定的に論じられてきた組織のフラット化は、X部長は人材育成の面からこれを否定的に捉えられていた。

X部長のいうB社のIT化への取り組みは「世間とちょっと違う」ということは、こうした取引先との関係、組織形態、人材育成面によく示されている。

B社は多国籍企業化しながらも創業の地で築いたローカルなネットワークを重視し、同時に、B社流の考え方を身に付けさせるために社員教育にも多くの時間と力を割いている。こうした姿勢は「IT革命」を合言葉のごとくにした世間のITの捉え方とはたしかに異なっているといえよう。

## C社（医薬品卸売業）ヒヤリング結果

### 1. 会社概要

C社は、医薬品の卸売業を営んでおり、最近、合併を重ねて急速に大きくなってきた。従業員は約6,000名（男性5,000人、女性1,000人）であるが、2003年4月までに5,000人体制を作り上げる予定である。従業員のうち、医薬品の営業を担当している人員（C社では営業担当者をMS=マーケティング・スペシャリストと呼んでいる）は約3,500名おり、97～98%が男性である。

営業地域はほぼ全国にまたがっており、四国4県と沖縄以外で市場を確保できている。日本市場全体の約4分の1を握っているが、2001年3月の決算は、あまりかんばしくなかった。決算が悪かったのは、薬価が下がったことが直接の原因であるが、販売管理費（ほとんど人件費）が減っていないことも問題である。売上高は、関東と関西で7対3の割合だが、人数比でいうと6対4くらいである。関西の方が営業効率が悪い。

コスト削減のために、早期退職優遇制度を導入するとともに、子会社への転籍を進めている。子会社に転籍すると、月収は下がるけれども65歳まで働き続けることができる。

### 2. IT化の現状

#### (1) IT推進室

社内にIT推進室があり、副社長が室長になっている。旧X社、Y社ともロータス・ノーツを使っていたため、統合自体はあまり難しくなかった。しかし、営業のシステムが違っていたため、統合に時間がかかっている。いまのところ、受発注のデータ処理は旧Y社方式を使っている。しかし、そのデータを検索するのは旧X社のシステムなので、当初は相当混乱があった。ただ、時間の経過とともに、だいぶ落ち着いてきている。

## (2) 事務部門のIT化

2000年4月に関東を中心に活動していたX社と関西を中心に販売していたY社が合併して、現在の会社になった。この合併を期に、労働組合の了解を得て、給与明細と賞与明細を紙で出さなくなった。ただし、グループ会社でLANの環境に入っていない約400名については、いまでも紙で配っている。人事部が出す文書としては給与明細の量が最も多かったので、大きな削減になった。

辞令については、社内の掲示板に載せ、紙で辞令を配布することはやめた。毎年、10月1日の異動で700人ほどが動くが、それもLANの掲示板に載せるだけである。ただし、各人に對しては、事前に部門長から内示を出すようにしている。

申請書関係は、紙ベースでの提出はやめ、個人がウェップで登録できるように準備を進めている。人事情報（従業員台帳）についても、部門長レベルで閲覧できるようにしたいと考えている。

ただ、これらを実現するだけの環境が整っていないことが問題である。現在、社内LANのサーバーは東京に1台だけある。これにつなぐために、ウェップから入っている。それは、通常のつなぎ方をすると、立ち上げるのに5分程度かかるからである。ネットワーク回線の容量が限られているため画像を送ることが難しいし、コンピューターの立ち上げにも時間がかかっている。この環境が改善されれば、逐次、デジタル化を進めていく予定である。

また、パソコン一人一台が実現されていないこともデジタル化を遅らせている。営業と東京本社では、一人一台の割合で端末が入っている。しかし、旧Y社では、各グループでLANにつながっているパソコンは2台くらいしかない。1グループ（5～6人）で2台くらいになる。自分のパソコンを持ってきて書類作成の仕事をしている人もいるが、そのパソコンを社内のLANにつなぐことは、セキュリティ上、許されていない。一人一台を実現することも緊急の課題である。

## (3) 営業部門のIT化

常時在庫を持っている商品は15,000アイテム、時々取り扱うアイテム数も含めると、全体で10万アイテムになる。そして、月間600万件の注文が飛び交っている。

これだけの量の注文を正確に処理するには、コンピューターの助けなしには不可能である。

ポータブル端末を使ってデータを入れるようになったのは1985年からである。営業マンは、17年前までは電話で受注センターに注文を入れていた。営業マンごとに電話番号が割り当てられており、女性のオペレーターが電話に出ていた。そのオペレーターの前には、前買いリスト（その顧客がこれまでにどのような医薬品を注文してきたかという資料）があり、お得意先ごとにこれまでの注文が確認できるようになっていた。営業マンにしてみれば、電話で注文を入れれば、その後の事務処理は各担当オペレーターに任せておけばよかった。しかし、現在では、営業マンは営業活動と同時に、在庫の確認から注文まですべてを担当するようになっている。

医家向けの薬品の場合、3つのルートから注文が入ってくる。まず、大きな病院からのオンラインによる注文である。大きな病院の場合、病院の端末がC社のホストコンピュータにつながっており、直接注文が入ってくる。これが注文全体の約2割を占めている。第2のルートは、営業マンが持ち歩いている端末である。これを通して入ってくる注文は全体の約4割を占める。第3のルートは、営業所への電話による注文である。現在でも、電話による注文は多く、注文全体の約4割を占めている。

営業マンが持つ端末については、東日本は旧X社、西日本は旧Y社の端末を使うことが原則である。そのため、旧X社の営業マンが西日本に移動になると旧Y社の端末を使わなければならなくなるため、多少の混乱が起こる。中国地方や九州は旧X社が商権を持っていたが、統合後に旧Y社方式に変更された。

### 3. 情報端末（旧Y社を中心に）

#### (1) 端末の変遷

現在使っている端末になるまでに3度の変化があった。初代端末は、1985年に使い始めたが、端末自体の大きさはB4版で、それに電話のカプラーがついていたので、ちょっとしたビジネス鞄だった。この機械を電話ボックスに持ち込んで

使っていた。夏場など暑い時期に電話ボックスで機械操作するのは苦痛だった。

二代目は1990年に導入された。同じくB4版でカプラーが付き、プリンターもついていた。鞄が派手だったので、車の中に置いておくと時々盗難にあった。あまり重くはなかったが、気軽に持て歩けるようなものではなかった。この端末の中には、前買いデータや商品マスター、お得意先のマスターなど、通常の営業活動に必要とされるデータを入れることはできなかった。顧客ごとの前買いデータは、紙で持て歩いていた。そのため、端末の他に資料を入れる大きな鞄が必要で、重量も相当なものになった。よく仕事ができる人ほど、鞄がパンパンにふくれあがるほどの資料を入れていた。例えば、回収の条件表、商品の納入サイクル表、商品の資産一覧表などである。「この鞄を1億円で売れる」と冗談で言っていたほどの情報が詰まっていた。

三代目端末は1997年に導入された。パソコンになったので、データを取り込むことが可能になった。そのため、紙を持ち歩く必要は原則としてなくなったが、現実には、パソコンの使い勝手に問題があったため、多くの営業マンは相変わらず紙を持て歩いていた。現在の主流は、まだこのタイプである。旧X社との合併前に旧Y社には営業マンが1,200～1,300人いたが、彼らは相変わらずこのタイプの端末を使っている。

四代目の端末が徐々に入り始めているが、これは新型のノートパソコンである。旧X社と合併した後、旧X社に所属していた関西地区営業マン約400名はこの新型ノートパソコンを使っている。

## (2) 使い方の教育

初代と二代目の端末は、使い方が単純だったのであまり特別な講習は必要なかった。しかし、三代目になると、顧客のデータを取りめるようになつたので、教育訓練が必要になった。全営業マンを一気に教育するだけの余裕がなかったので、まず部門の代表が研修に行って使い方を覚え、それを他の人に伝えるという方式をとった。部門別勉強会は定時後行われた。三代目端末の導入は、地域ごとに進んでいったので、全社で本番稼働が始まる前に勉強するようにした。ただ、

単純な受発注業務だけなら2～3時間もあれば使えるようになった。それ以外の使い方は、各営業マンが日々の仕事で使いながら覚えていったのが実情である。

人事部として、営業マンのレベルをあげるための仕掛けとして、端末をうまく使いこなしている営業マンを取材してそのノウハウを広げようという考えは持っている。しかし、現在は、合併後の営業の継承で精一杯である。営業の継承とは、これまで旧X社の営業マンが来ていたお得意先に旧Y社の営業マンが行くことになるので、それをうまく受け入れてもらうことである。合併後1年間は、その作業に追われて、研修どころではなかった。研修体系については、一応、図を作っているが、まだ絵を描いただけであり、実際にはこれからである。

旧Y社では、1998年から自分で手を挙げて研修を受ける形式を取り入れていた。この研修は、土曜日に開催されることが多かった。パソコンソフトの使い方（例ええばエクセル）などが設定された。開業医へのコンサルティング機能を持つような研修も行われた。これは、各支店から1名ずつくらいの割合で募集したので、すぐに応募者が集まった。研修を受けた人が支店で勉強会を開いて仲間に伝えることを意図していた。しかし、実際に支店で勉強会が行われたか否かは把握していない。

#### 4. コンピューター導入に伴う営業マンの仕事の変化

##### (1) 女性オペレーターの削減

情報端末導入前は、地域ごとに受注センターがあって、電話の前に女性がたくさん並んでいた。営業マンはそこに電話して、「〇〇医院に△△薬を何錠」と言って注文していた。女性は、注文を復唱して確認した。そのため、たまに間違いがあった。初代の端末が入って、受注間違いは少なくなった。また、営業マンから情報を受ける女性従業員約60名を削減することができた。この点は、コスト面で大きな貢献だったと思われる。

##### (2) 営業マンの仕事のしかた

営業の組織は、支店が単位となっており、支店長一営業所長（4～5人）一チ

ームリーダー（各営業所に2～3）－メンバーという職制である。人事考課において、営業所長が第一次考課者、支店長が第二次考課者になるので、直属の上司は営業所長である。

営業マンには、期首に、販売計画、利益計画、代金回収計画が決められる。これを達成するために、品目ごとに価格を変動させることができる。例えば、この商品はこれから主流になるから是非ここで売っておきたいと思ったとき、少し無理をする（＝値引きする）。それを別のところで取り返して、全体として計画が達成できるようにする。これら一連の決定を一人でしているのではなく、営業所長やチームリーダーと連絡を取りながら決めていく。どこまで値引きできるかは、品目ごとに決められている。この幅を割ってでも値引きするときは、上長の承認が必要である。

売上げが100%達成されても利益計画が達成されなければ意味がない。また、病院経営が傾いているとき、売掛金を回収しなければならない。どこが危ないかという情報は債権回収部から入ってくるので、どの程度商品を入れても大丈夫かを判断する。これらのことからわかるように、営業マンは相当程度の裁量の余地を持ちながら仕事をしている。

### (3) 薬価改定に伴う作業の軽減

コンピュータを使うようになって営業マンの働き方の面で大きく変化したのは、2年に1回行われる薬価改定に伴う作業がとても楽になったことである。コンピュータを使う前は、電卓をたたいて改訂表を作り、見積もりを出していた。薬価改定のある年は、年度末の売上情報の提出と月末の売掛金回収に加え、新しい薬価での見積作成も同時に行わなければならなかった。この見積作成時間が大幅に短縮されたことは大きかった。

見積表は、顧客ごとに作成する必要があるが、以前は1週間近くかかっていた。それが、ロータス1-2-3を使うことによって、1～2日に短縮された。この時間を営業マンとして本来取り組むべき活動、すなわち顧客との価格交渉に当てることができた。パソコンで作った見積表を得意先に持っていく、「これでお

願いします」といって次年度の交渉をした。ただ、当時、50人ぐらいの営業マンがいるところに2台くらいしかパソコンがなかったため、パソコンを使える人に仕事が集中した。先輩がパソコンのできる後輩に見積作成を頼むこともしばしばあった。現在は、営業マン一人にパソコン一台になっているので、一部の人に仕事が集中することはなくなった。パソコンが入ったことによって、考える時間が増えたことは大きな成果だと言える。

#### (4) コンピューター化が進んでも変わらないこと

##### ①医者や薬局での手伝い

病院の医師が学会出張に行くときの手配や開業医が病院の改装をするときの手伝いなど、本来の営業マンとしての仕事以外の業務が発生する。「これは営業の仕事ではない」と考えて医師の手伝いを怠っていると、発注面に影響が出てくる。薬局との関係も似たようなところがある。棚に商品を並べたり、バックヤードの片づけを手伝ったりしないと、注文が減ってきたりする。これは、どんなにIT化が進んでも残る仕事である。

##### ②急な注文への対応

急に特殊な医薬品が必要になることがある。例えば、ある地域で集団感染が発生したとか、集団で食中毒が起こったといった場合である。支店や営業所が抱えている在庫には限りがあるので、医薬品が足りなくなることがある。物流センターに行けばだいたいのものはそろうが、得意先から1分でも早く届けてほしいとせかされている場合、物流センターまで行っている時間的余裕がない。そのようなとき、自分の担当している病院の在庫はわかっているので、その病院にお願いして一時的に貸してもらって持って行く。得意先からは、「迅速な対応をしてくれてありがとう」と感謝され、「次回からは君のところの発注を増やそう」となる。

IT化がどんなに進んでも、このような対応をとる上では役に立たないだろう。営業マンとして日頃から得意先と親しくし、信頼関係を築いているかが決定的に重要である。コンピュータだけに頼らず、足で稼ぐ営業の重要性はまだ

---

---

まだ失われていない。

## 5. 営業マンとシステム部の関係

営業マンがパソコンの使い方について情報交換をする場は設けられていない。ただ、1989年に情報検索システムを立ち上げ、商品別の売れ方、履歴などを検索できるようになった。この情報の利用方法は先輩から後輩に伝えられているので、営業マンの間であまり差はないと思われる。とはいえ、営業所ごとに6人くらいの単位で勉強会をしているところがあるので、細かい差は出ているかもしれない。システム部ではそのあたりの情報をつかんでいない。その勉強会では、自分たちで講師を決めて一定の時間に集まってデータ処理の仕方や情報の使い方の勉強をしているようだ。

システムの使い方については、システム部が基本的な部分は出すが、具体的な使い方については標準化していない。社内のネット上には、「こういうデータを使ってこういう見積もりの出し方がある」という情報が載っている。しかし、それはあくまでも個人ベースのノウハウであって、システム部として責任を持ってその使い方を推奨することはしていない。ただ、熱心な営業マンが端末の使い方についてさまざまなアイデアを載せているのは事実であり、営業マン同士で「こういう使い方ができないのか」という質問も出されている。このサイトを見ていれば、うまい端末の使い方を習得することが可能である。

1998年にノーツシステムを入れてから、情報交換がやりやすくなった。いろいろな情報は飛び交っているが、システム部として責任を持ったまとめ方はしていない。標準化した場合、営業マンからの問い合わせに答える必要が出てくるが、その対応体制ができていないためである。実際には営業管理部からエクセルの表が営業マンに送られ、「ここにデータを入れて戻してくれ」という指示は出しているようである。

情報端末やパソコンに関する要望は、営業マンからのどんどん入ってくる。現在使っている三代目の情報端末の中に提案を上げるシステムが入っており、そこに書き込まれたものがシステム部に届く。それを検討してシステムを組むこともある。ただし、営業マンから出てくる提案は、その人固有の問題解決にだけ役立つかもし

れないので、多くの営業マンのためになるから開発するというところまで行くには、少し検証が必要である。

## 6. 物流センターにおけるIT化

C社では、東日本エリアに4つ、西日本エリアに3つの計7つの物流センターを持ち、営業所に医薬品を供給している。物流センターの基本目標は、①品揃えを充実し、②品質管理を徹底することで、③安定供給を推し進めることである。品揃え充実のためには、商品回転率の向上や出庫ミス率の減少が重要であり、品質管理を徹底するには、有効期限・使用期限のチェック、先入れ先出しの徹底、法規に沿った管理などが必要となる。

物流センターには、大きく分けて、医家向けの薬品を扱っているところと一般薬局向けの薬品を扱っているところがある。それぞれ扱っている薬品は違うが、季節性や突発対応が重要になる点は同じである。季節性では、例えば花粉症の発症がいつもの年よりも早まるとか、インフルエンザが大流行するといったことがある。他方、突発対応では、O157への対応とか、テレビの健康番組で紹介された薬品が急に売れ始めるとかいったことである。これらの変動が起こると、品切れが発生したり、発注しすぎて在庫が増えたりする。これらにうまく対応していかなければ、適正な在庫量を保つことができない。

在庫量については、品目ごとに7つの物流センター間の比較が行われている。ある種の社内競争である。適正在庫量に保つには、コンピューターだけに頼っていたのではダメで、状況を見ながらの調整が必要である。例えば、営業所から上がってきた注文をそのままメーカーに入れると、在庫が増えてしまう危険性がある。それは、営業マンが無理をして売ろうとしている可能性があり、そのために発注量が増えているかもしれないからである。そのような疑いがあるときは、関係先に電話をしたりして、確かめるようにしている。これをせずに注文を通すと、在庫が増えることになる。医薬品には返品制度があるので、返品率を低く抑えることも大きな課題である。

このような調整ができるようになるには、相当な経験を必要とする。人によって

---

---

習熟期間は異なるが、営業経験者でも5～6年くらいしないと数字を見て異常を見極められるようにはならないだろう。基本的な在庫の補充はコンピュータで自動的にできるようになっているが、季節変動や突発時には経験豊富な物流管理者がいないと適正な在庫量確保は難しいと言えよう。

## D社（百貨店）ヒヤリング結果

### 1. 会社の概要

#### (1) 事業概要と人員構成

D社は、ターミナル百貨店としての立地特性を活かしながら、首都圏を中心に3店舗を展開している。ただし、3店舗（本店の2001年度の売上高は1,368億円で売場面積：85,944平方メートル）のうちの1店舗は別法人であるが、POSシステムを中心に3店舗でほぼ同一のシステムを利用している。

本店と支店（別法人を除く）の正社員は2,070名（平均年齢は男性43歳、女性30歳、男性比率54%）、契約社員は128名、パートタイマーは796名で、合計すると、従業員は2,994名になる。パートタイマーは、①デイタイマー、②フレックスタイマー、③ライトタイマー、の3グループに分かれ、その構成比率は、デイタイマーが56%、フレックスタイマーが28%、ライトタイマーが16%となっている。また、本店ではメーカーから派遣されている派遣店員が約7,000名働いている（人員数は2001年7月11日付け）。

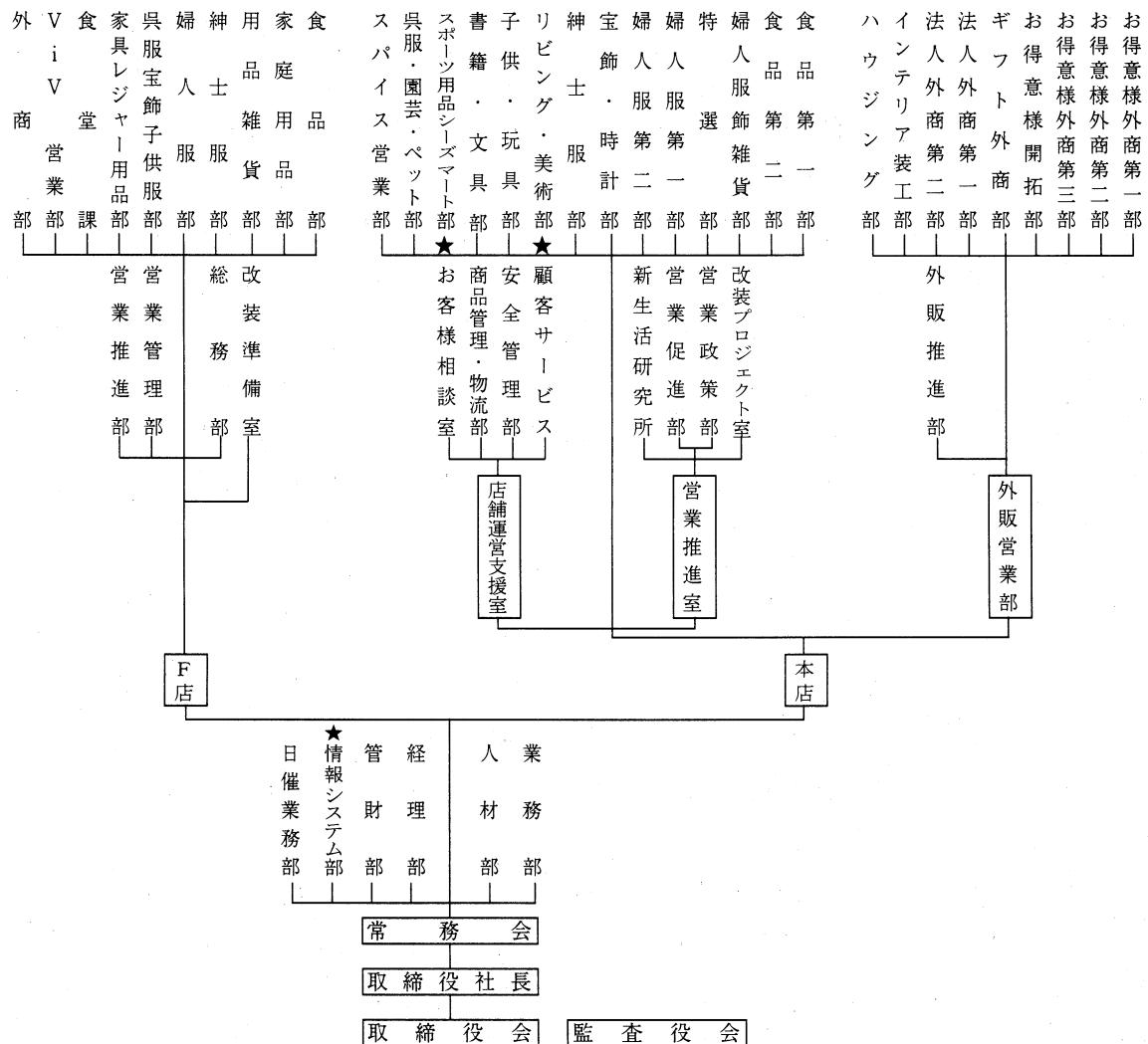
#### (2) 組織体制

組織体制は図表1に示されているように、情報システム部は、本店組織や支店組織とは別に本社機能を担うという形で組織体制が構築されている。また、各部門には、部長の下にSM（セールスマネージャー〔課長クラス〕：担当エリアの販売に関するすべての責任と権限を持ち、販売・商品・人のマネジメントを行う）と担当する商品に応じてバイヤーが配置され、さらに、SMの下にはASM（アシスタントセールスマネージャー）、バイヤーの下にアシスタントバイヤーがおかれ、ASMの下にST（セールススタッフ）が配属されるという組織体制になっている。商品の仕入れに関しては、本社が一括して行うのではなく、各職場のバイヤーに任せられている（図表2を参照）。

本店のリビング・美術部とスポーツ用品シーズマート部にヒヤリングを実施したが、前者には、部門の下に7つの課があり、後者には3つの課がある。課に配

される正社員数は取り扱う商品数により異なるが、商品数の多い規模が大きい課の場合には、正社員のセールススタッフが30名程度配属されている。

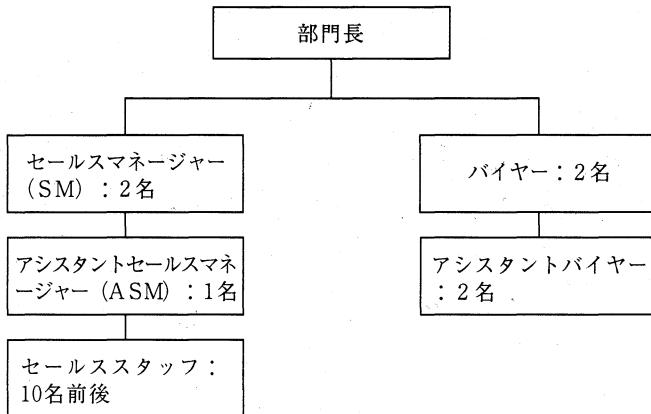
図表1 組織図



(注1) 2001年10月1日付

(注2) ★についての部門がヒアリング対象部門

図表2 職場組織



(注) 人数はリビング・美術部のある課の人数

※ヒヤリング実施時期は平成13年（2001年）11月であり、記述内容は平成13年度（2001年度）のものである。  
ヒヤリングにご協力して頂いた関係者には、記して 謝意を表したい。

## 2. IT活用と戦略：IT戦略上最も重要な基盤であるPOSシステム

小売業とりわけ百貨店にとって、IT戦略上、最も重要な基盤となるのは、POSシステムである。1970年代後半より、都市百貨店を中心に普及を始めた百貨店のPOSシステムは、それまでのメカ式レジスター、ECR (Electronic Cash Register) 替わって登場した。同社では、現在、紳士・婦人用品などの衣料品に特化した衣料品品型POS、食品部門に特化した食品部門型POSを配置している。

導入当時のPOSシステムは、販売時のクレジットオーソライゼーションのネガティブチェック（無効口座チェック）機能による効果（従来は、カード会社より配布されていた無効口座一覧表によってチェックしていた）や、売上情報の入力が、POSによって行われることによる入力処理の合理化（従来は、現金取引は、レジ単位に集計し、集計金額をホストコンピュータに入力、また、掛取引は、伝票を起票し、事後パンチによってコンピュータ入力を行っていた）や品番コードなど経理単位コードの入力によって、一台のPOSで、店舗全体の商品登録が可能となった。従来は基本的には、一レジは、一経理単位の登録しかできなかった。導入当初の

POSシステムは、チェックアウト時の販売手続きの合理化と会計事務の省力化、もっと広く解釈すれば、フロアオペレーションの合理化に大いに役立った。

その後、フロアオペレーションの効率化は、POS機器の技術向上に伴って一層進展し、取引種類別に用意されていた伝票類の集約や、さらに一步進んでレス伝票化が行われ、レス伝票POSとしての使用（伝票の代わりにスピードの速い感熱印字レシートを使用）が行われ、伝票コストの大幅な軽減が行われたことのほか、クレジットオーソライゼーションのポジティブチェック（販売限度額チェック）の自動化、即時化も実現され、チェックアウト業務の大幅改善に役立っている。

同社の決済手段は、現金、小切手による入金、商品券による入金、各種ギフトカードによる入金、自社発行のハウスカードによる入金、クレジットカード会社発行のクレジットカードによる入金、デビットカードなど多様化しており、その多様な決済手段の受け入れについてもPOSシステムの貢献度は非常に高い。加えて、取引形態も複雑で、その場で、商品をお渡しする通常取引のほか、内金をいただき商品を後でお渡しするケースやサイズ切れなどにより取り寄せをして、後日商品をお渡しする場合に、承り時に代金をいただくケースやお渡し時に代金をいただくケース、さらには商品を配送してお渡しするケースなど、さまざまな取引要素が入り組んでいる。その複雑な取引の扱い管理の側面でも、POSシステムは威力を発揮しており、コンピュータによる取引ごとの進行管理ができあがっている。

このように、POSシステムはフロアオペレーション面では、効率化の武器としてかなりの役割を発揮しており、今や売場にとって、欠くべからざるものとなっている。加えてPOSシステムは、営業情報面でも、部門別の売上状況のリアルタイムな把握や、経理上の売上高のみならず、営業活動上の売上高（受注売上高）の把握など、営業情報の取得の手段としても、大いに活用されている。

### 3. 職場レベルのIT化と仕事の変化

#### (1) リビング・美術部のバイヤーの場合

本店の各部門には、部門長専用にパソコン1台（このパソコンは会社全体のサーバーとオンラインで接続されており、売上などのデータをこのパソコンでみる

ことができる）、各部門に5～10台のパソコンが設置されているが、正社員1人に対して、1台貸与されているわけではなく、個人によっては、自分で購入して商品管理やプレゼンテーションなどの仕事に使用している者も多い。また、社内メールの導入や事務所と売場の間のオンライン化、インターネットを利用した受発注などの導入等に関しては、今後の同社のIT戦略を進めていく上で避け通ることができない課題である。ただし、以下にみるように、先覚的な部門・課では、インターネットを利用した受発注やJANコードを利用した値札の標準化など既に取り組んでいる。

リビング・美術部のある課（課の構成人数：バイヤー2名、アシスタントバイヤー2名、セールスマネジャー1名、アシスタントセールスマネジャー1名、セールスマネジメントスタッフ（正社員）10名前後）では、海外との取引が多く（時差の関係のため）、海外との取引はすべてEメールで行っている。そのため、電話やFAXを利用し、受発注を行っていた時と比較して、伝票を処理する時間が少なくなった等、業務が効率化され、バイヤーなどが直接売場に立つ時間が多くとれるようになった。加えて、仕事の引継が楽になっただけでなく、引き継がれる方も、すぐに、次の日からきちんと仕事をできるようになった。

さらに、店頭で顧客にEメールアドレスを登録してもらい（登録専用のボックスを売場で設置：現在登録会員は約700名）、その顧客に対して、商品情報をEメールで携帯電話に送っている。ダイレクトメールを葉書で出していた場合と比較して、1年間で売上が15～20%向上した。一方的な媒体である葉書に比べて、双方向な媒体であるEメールで情報を発信しているため、顧客はメールが届いて、質問がある場合には、すぐに、返信してもらうことができ、その返信に対して、迅速に回答を発信することにより、顧客との絆を築いていくことができたからである。

## (2) スポーツ用品シーズマート部のバイヤーの場合

値札の現状は、各百貨店によりまったく異なり、取引業者の作成・取り付けコスト（流通加工費）は膨大であった。また百貨店における台紙の作成・管理コストも売上高の約0.01%を占めると一般的に言われている。このためコスト削減が

百貨店各社に共通して緊急の課題でもあった。QR(Quick Response)の動きが本格化していくなかで、QRの基本となるJANコードおよびEDI(Electronic Data Interchange)の採用は百貨店やアパレル業界は必ずしも進んでおらず、特にソースマーキングの採用もほとんどされていなかった。

値札は百貨店にとってコーポレート・アイデンティティとしての機能のほかに、商品管理、販売情報の収集など企業内の情報管理手段であり、消費者にとっては価格情報の認知手段といった機能を持っている。当然に各百貨店で情報の内容や活用の方法は異なって当たり前であるが、情報をスピーディかつ正確に収集し、処理加工し、仕入、納品までのリードタイムの短縮やコスト削減を図っていくためには、「標準化」は避けて通れない。

そのため、スポーツ用品シーズマート部のある課（課の構成人数：バイヤー3名、セールスマネジャー1名、アシスタントセールスマネジャー3名、セールスマネージャー（正社員）30名弱）では、2001年5月から競泳用を除くすべての水着（水着のアイテムは水着メーカー14社で合計6,000～7,000アイテムになる）に関しては、同社の情報システム部とアパレルメーカーとが協力しながら、水着にJANコードを取り付け、値札の標準化を行った。その結果、翌日の朝には、どこのメーカーのどの型番でどのようなサイズが売れたかというデータを把握することができ、商品のフォローがスムーズになり、余計な在庫を売場に置いておく必要がなくなった。JANコードを取り付ける以前は、通常、卖れた水着の値札をちぎり、値札に記入されているメーカーの型・色・サイズを自分達でコンピュータに入力して、データを管理していた。そのため、最盛期には、丸一日かかってもデータ入力が終わらない状況になっていた。

JANコードの導入により、業務が効率化され、バイヤーなどが直接売場に立つ時間が多くとれるようになった。水着の場合、販売期間が7月から8月のお盆までに集中するため、顧客が水着を試着する時期が6月に多く、その6月に実際に顧客が試着している回数が多い水着を見極めておかなくては、7月から8月の間に数字（売上）が伸びていかなくなる。その見極めには、直接売場により多く立つことが欠かせない。売場に立って、セールスマネージャーと顧客と直接話しをす

る機会を作ることによって（売場に立たないと、売れた商品のデータしか把握できない）、これから売れていく商品の動向や売れなかった商品の動向を把握することができ、それが商品の仕入れなどに大きく役立っている。

#### 4. IT化の課題

IT化に伴う課題としては、同社としては以下のような3点を挙げている。

第一に、売場が使いやすい情報システムを導入することである。売場で使ってもらえないシステム、つまり、情報システム部主導よりも売場主導の情報システムの導入が必要不可欠である。加えて、顧客情報のセキュリティの問題への対応も重要な経営課題の1つになってきている。

第二に、売場の利益を上げるのが先で、IT化（ネットワーク化）しても業務の効率化は進むが、売上に直接的に結びつくことができるかが疑問であり、IT投資と生産性との関係を見極める必要がある。投資対効果の問題である。情報システム（とくにPOSシステム）は売れた結果を分析するのに適しているが、顧客が購入しなかった理由は分析することができないこと等ITの限界も見極める必要がある。ただし、IT化によって、バイヤーなどが売場に立つ機会が増え、それにより、これから受けていくであろう商品や売れなかった商品の動向を把握する機会も増えてくるので、それを売上にどのようにしてつなげていくかが大きな課題となっている。

第三に、コンピューターを使えない（パソコンソフトのワードやエクセル、インターネットを使えないなど）正社員をどのようにしてトレーニング（トレーニングに参加するためのインセンティブを各人に与えていくか）するかである。とくに、中高年世代になると、コンピューターが使える者と使えない者とがはっきり二極化するようになり、新しい情報システムの導入等に関する説明会を開催しても、使える者しか出席せず、したがって、両者の間の差は一段と開くようになってきている。ただし、現状では、コンピューターが使えなくても仕事には差し障りはない場合が少なくないが、管理職になると部下の仕事内容（コンピューターを利用した仕事内容：たとえば、ITを利用した結果、非効率な仕事をしていないかなど）が理解できなくなることが最も大きな課題の1つである。また、将来的には、各職場にJAN

---

---

コード等が導入された場合には、従業員自身が売場の端末を操作することが必要不可欠になるため、端末を操作できないバイヤー等にとっては、仕事が把握できない状況に陥ってしまうような場合も考えられるので、JANコード等の導入に併せて、職場ごとに最低限のITスキルの習得が必要になってくると同社では考えている。

## E社（総合小売業）ヒヤリング結果

### 1. 企業と事業の概要

#### (1) 企業の概要

E社は、流通企業グループに属し、総合小売業であるG M S (General Marchadising Store) という業態を中心に全国展開をしている。全国に300以上の量販店舗を展開して、衣食住の広い分野にわたって小売を行っている。

#### (2) 組織の概要

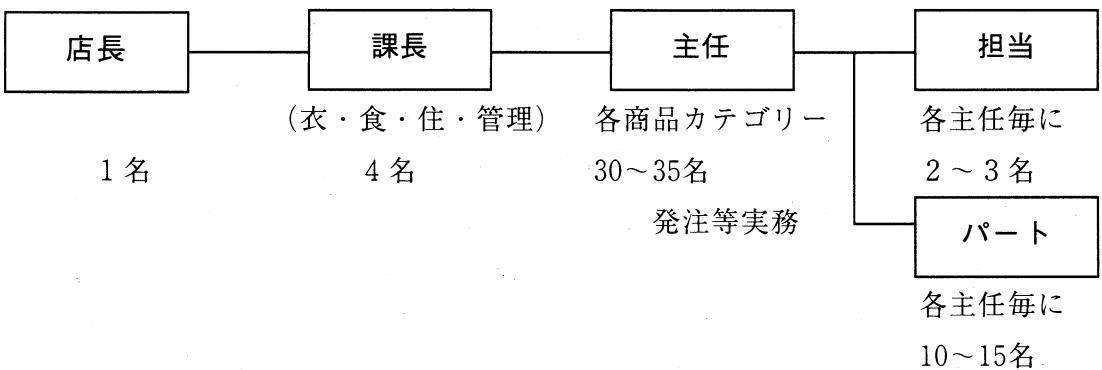
従業員は9万人を超え、そのうちの1万7千人だけが正社員であり、残りの80%以上がパート社員から構成されており、この業界に特有であるが、パートも重要な人的資源とする体制となっている。店舗オペレーションから成る直接部門が全人員の95%を占めている。社員の平均年齢は、36.5歳である。

#### (3) 職制と給与の枠組

職階について考えるときには、店舗が、基本的なオペレーションであるので、そこでの基本的な職制についてみてみると、図表1のようになる。店長－課長－主任－担当という4段階になっている。店長は、役割として全般管理や営業利益の管理を行う。その下に衣食住の3つの大まかな売場カテゴリーと管理業務の4分野に課長が置かれ、人的資源、予算、訓練などを含めた業務管理を行う。その下に、各売場（大体30程度の区分）に主任が置かれ、その売場の管理と仕入や販売等の実務を行う。仕入れに関しては、大体入社2、3年から行う。なお、その下に大きな売場を中心に主任補佐のために担当が置かれる。課長への昇進は一律ではないが、30代が多い。

図表1 モデル店舗での職制

モデル規模：売上100－150億円、1万5千円、社員80－90人、パート400－500人



給与の処遇は、日給月給+賞与である。かつては年功や経験の評価の比重が高かったが、近年業績給の比重を高めている。大まかに言うと、年令給3割、能力給6割、業績給1割程度となっている。業績給の評価は、基本的に各売場の予算に対して、売上げ、粗利益の実績で評価し、その比重は、売上げ6割、粗利益4割である。業務改善において、会社に貢献した社員に対しては、年に1回幹部優秀従業員表彰、主任級優秀従業員表彰を行っている。

## 2. IT活用と戦略

### (1) 競争環境

総合小売業GMSは、続く景気低迷、デフレの進行、個人消費の低迷と、外資系小売業の進出という厳しい競争環境のもとにある。さらに、売上高拡大主義ではなく、低価格競争の下での利益率確保を可能にするコスト体質が求められている。そのために、Everyday Low Priceを実現することが求められ、グローバルに商品の調達を行い、安い商品の大量供給を行う競争能力を付けることが求められている。これを実現する形での、業務改革の一環として、基幹企業情報システム

の改革を経営戦略に位置づけて展開している。

### (2) 企業基幹情報システムの改革

エブリデー・ロープライスを追求するために、E社は、1997年より「情報統合活用プロジェクト」という新しい企業情報システム改革を進行させている。これは、米系小売情報システムコンサルタントX社のコンサルティングを受けながら、全社レベルで中期的に行っている。基本的には、業務の効率化を図りながら、ECR（エフィシエント・カスタマー・レスポンス）に対応することを目的としている。オープン・システム・アーキテクチャを採用し、柔軟性と拡張性を重視するシステム構想を基本として、小売業態に向いたマーチャンダイジング（MD）パッケージソフトを利用している。但し、総合小売業では、流通情報のシステム化については、日本においては、流通開発システムセンターが策定する業界標準に従うことになっており、H手順、XMLと業界標準を採用する形で行っている。

ITでの改革を行うのは、具体的には、①マーチャンダイジング（MD）、②ロジスティックス、③顧客管理（CRM：Customer Relation Management）、④人的資源管理やグループ経営管理を含むバックオフィスの4分野での改革を行っている。

### (3) ITによる主要4分野の改革

#### ①マーチャンダイジング（MD）での改革

97年から既に5年間をかけて展開しており、もっとも先行している分野である。納入業者と提携関係を組み、商品管理能力に優れた新MDシステムを導入して、商品計画・需要予測のシステムを構築している。千人程度が各商品を担当する商品部が、一つ一つの商品の販売計画を立て、ライフサイクルを厳密に管理し、商品の投入からシーズン終了まで需要にあったジャスト・イン・タイムの納入・販売を目指している。これに対して、販売現場は、在庫水準を正確にその時々把握、報告してこうしたライフサイクル管理をサポートする仕組みである。現在全アパレルの展開が完了した。

商品部がたてた、標準的な各商品の店舗販売オペレーションプログラムに従って、各現場が販売を行う。これは、これまでの売れ行き動向の判断から現場

が発注した仕組みから、より現場の発注判断業務を標準化し、商品部の計画に従ったその日々毎の販売計画に従って、在庫状況を見て自動発注する仕組みへの変化である。現場では、月曜日発注・水曜納入、木曜発注・土曜納入などというように、パターン化して発注・納入を行っている。これにより、むしろ現場は接客や在庫管理、売場作りに集中することが求められている。

#### ②ロジスティックス

ダイレクト・ソーシングに対応できる統合物流ネットワークの構築を図っている。グループ内での企業・業態に関わらず、統合的に調達できる仕組みの構築を図っている。

#### ③顧客情報の利用

子会社のクレジット会社に顧客情報や購買行動の情報を集約し、データベース化して、そのデータから顧客の購買動向についてデータマイニングすることを目指している。ただし、一見客の多い業界であるので、顧客の購買データの分析を業務に行かすことには一定の限界があり工夫が必要である。

#### ④バックオフィス部門

管理業務のシステム化とグループ内でのネットワーク化を図っている。ペーパレス化と連結決算の期間短縮の効果を狙っている。

### (4) 活用目的と労務管理

こうしたITによる業務改革の基本的目的は、人員削減ではない。作業能率向上、意思決定迅速化、グループ内での情報共有、リードタイムの短縮などを目指している。

## 3. 近年の社内でのIT導入の状況

E社では、1997年からの新たな基幹情報システムの導入の中で具体的に、職場レベルでどのようにITを導入したのかということについて次にみていきたい。

#### (1) 社内ネットワーク

まず、社内にイントラネット型のLANを7年前から導入し、正規従業員1人につき、1社内メール・アドレスを交付し、1売場につき1端末を置き、

電子メールでの社内コミュニケーションを可能にしている。管理職は、社外からも受け取ることが出来るメール・アドレスを利用するが、一般従業員については、基本的に社内のローカル・ネットワークに限定されている。こうしたインターネット・コミュニケーションを導入することで、社内での諸連絡については基本的に電子メール化や電子掲示板の利用をすすめており、ペーパーレス化を図っている（実際にはコピーの使用はまだ多いが）。そのために、主任クラス以上の従業員については、基本的には、1日に1度以上のメール・チェックを期待されている。そのために、基本的に主任クラス以上では、大体勤務時間8時間のうち、1時間弱程度がパソコン端末の接触利用時間となっていると思われる。

インターネットワークのパソコン端末は、店舗では基本的に数人で1台を共有する形になっている。管理職クラスは、1人1台でパソコンを持つ場合もある。また事業部長はモバイル・コンピューターを利用している。

## (2) 発注支援システムの活用

店舗からの商品発注については、ネットワーク化されており、商品部の行う商品毎のライフサイクル管理の徹底を図り、より「計画性」を持たせることを重視されている。衣料品分野でも発注支援システムが販売計画や供給管理計画、各売場の在庫水準に基づいて商品毎や棚割毎の「発注プラン」を、端末上に示してくれる。このS O Q (Suggested Order Quantity)といわれるその数字を参考にしながら、各現場では発注を行う。専用端末を用いて主に一部のパートや主任クラスが行う。発注端末は、衣料品分野等ではハンディ・ターミナル、生鮮食品分野では、液晶タイプのG O T を用いている。電話やファックスでの現場からの発注指示は、禁止している。但し、「発注プラン」については、現場の判断で修正することも出来る。この背景として、売場は在庫水準をこうした発注端末から隨時、本部に報告することになっている。また、売上動向 자체は、P O S ターミナルから本部に情報がネットワーク上で集計されている。

このような発注に関する商品部の管理水準の上昇には、むしろ売場現場は、接客に集中し、接客における業務の向上を重視してもらう考え方がある。

### (3) 店舗オペレーション情報のネットワーク上の共有

店舗の売場のオペレーションについても、いくつかの分野で情報の共有をネットワーク上で進めている。商品情報や棚割情報については電子ファイルで、jpgファイルなどでの画像情報も添付した形で、電子メールや電子掲示板等で本部から各店舗の売場担当者に連絡、普及させる。主任クラスが活用しているが、パートも活用している。これにより、各売場での売場作りや棚割、商品情報についての情報を共有している。

また、画像ファイルの利用により、情報のビジュアル化も図っている。売場でも場合によっては、売場作りについてデジタルカメラで撮影して、電子メールで本部等に報告することもある。

### (4) 会議体制や伝統的メディアの利用動向

連絡の電子メール化、電子掲示板利用、売上情報のPOSでの集計、ハンディ・ターミナル等を通じた発注指示などの社内LANを用いたメディア・コミュニケーションの利用が進んでいる。それに対して、従来型の会議、電話・ファックスなどのメディアの利用はやや変わってきている。

会議については、商品部からの商品や販売計画の説明会議、地区毎の複数店舗会議などといった重要な情報伝達の会議はいまでも開催されている。但し、細かい連絡や情報の共有は、ネットワーク上に移っている。また、電話・ファックスについても発注指示や連絡業務のネットワーク利用に伴い減少している。

## 4. IT導入による仕事と職場、訓練の変化

### (1) 求められるIT技能

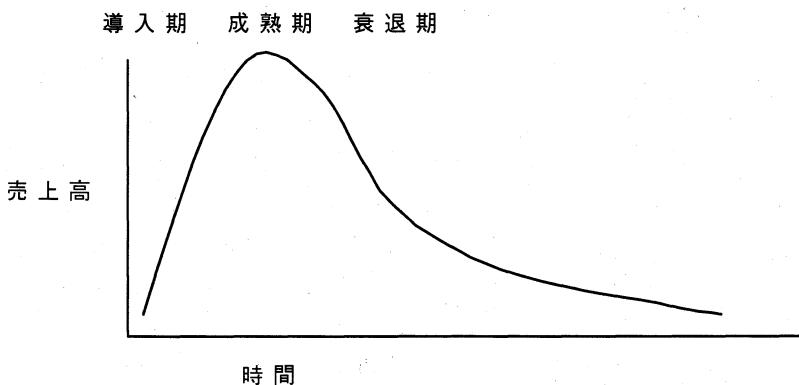
求められるIT技能は、店舗などの現場では、報告書作成のための、ワープロ、表計算ソフトの利用能力、電子メールやインターネットでのウェブの利用能力が主である。

### (2) 商品計画と現場業務の実行の分離と効率化

現在進められているマーチャンダイジング分野でのシステム化は、商品計画、すなわち各商品の販売や供給についての業務管理を商品部に集中させることが

一つの大きな柱の考え方になっている。それに対して、販売現場は、むしろ在庫管理の徹底と接客業務の充実という面に比重を移すことを求めている。これにより、ある商品のライフサイクル管理を徹底しようとしている。商品のライフサイクルとは、商品毎に販売の段階があり、導入期から成熟期にかけて盛り上がり、その後、普及度や季節需要の変化により売上げが落ちていくとの見方である（図表2）。ライフサイクルの各段階に適切な商品供給と販売を考えている。店舗の売場という各現場は、昔は現場での判断で発注をアドホックに行っていたが、現在はむしろ、衣料品分野ではS O Qの「発注勧告」に従ってもらい、現在の単品在庫精度での在庫水準の管理・報告を行うことを期待されている。むしろ現場は、接客業務などの顧客満足に直接結び付くことについて、集中してもらうことが期待されている。

図表2 商品ライフサイクルのイメージ



### (3) インターネット・メディア利用と売場作りの情報の共有

連絡業務における電子メール、電子掲示板の利用、ペーパーレス化が進展しており、業務でのインターネットの利用は進んでいる。むしろ、デイリーな情報は、

ネットワーク上に置いてあり、これを利用しないと業務が難しくなっている。また、ネットワーク上で売場でのレイアウト情報や棚割情報をビジュアルな画像情報と共に共有することを行っている。

#### (4) 処遇業績評価への影響

LANの利用の広がりや基本的なコンピュータ・リテラシーの一般化は進んでいるものの、こうしたコンピューター利用やインターネット利用に関する技能の水準が直接に処遇や業績評価に反映されることとはなっていない。むしろ、こうした技能は、普段の業務を行う上での基本的な技能になっており、こうした技能がないと業務が行えなかったり、能率が落ちることとなるので、間接的に影響すると考えられる。実際に、デイリーの業務に関する情報は、ネットワーク上有るので、使えないと普段の業務が行えなくなるので、業務に関する技能の基礎となっている。

売場作りの情報をネット上で共有することになっており、売場作りの優良事例選びとそのネット上での展示は常時行われている。こうした優良事例に関するインセンティブは普通と変わらず、年1回程度の表彰や、通常の昇級・昇格の一つのポイントとして反映させている。

#### (5) ITに関わる教育訓練

ワープロソフト・表計算ソフト、電子メール、ウェブブラウザの利用能力などの基本的なコンピュータ・リテラシーについては、35歳以前については、学校において修得している者が多いので、E社では特に研修は行っていない。また、以前は企業でのパソコン研修を行っていたが、今は行っていない。研修を受けたい者は自主的に外部の機関での講習を自費で利用している。一般的な研修やOJTについてもそんなに変化はない。

### 5. 現場店舗オペレーションにおけるIT利用

#### (1) 現場店舗の概要

次に、実際の店舗でのITの業務利用について見ていく。事例となるのは、中堅店舗Z店である。Z店は、開店から20年以上が経過し、規模としては、小型

店舗である。規模は、従業員25人、パート100人程度である。足元商圈といわれるよう、基本的に、地域的に狭い商圈を相手にしている店舗である。そのために、商品バラエティーは大きいものの商品毎の取り扱い数は少ない。

### (2) 導入売場でのＩＴ活用

ＬＡＮ端末であるパソコンは、事務所に2台有り、従業員はそれを共同で利用している。管理職は自分のパソコンを持って仕事している。それ以外にＰＯＳデータのクライアントコンピューターが7台程度ある。

新しい基幹情報システムの導入が行われているアパレル売場と、従来型で大物が多い家電売場について見てみよう。まず、アパレル売場は、ハンディ・ターミナルからＳＯＱに従って、週に2回発注している体制となっている。店起案の余地もあるが、基本的には本部案に従って、発注を行っている。場合によっては、本部と相談して発注数を変える。バーゲン時期についても本部より指示があり、商品量や売価のコントロールは商品部が行っている。次に、家電売場は、商品が大きく、動きも遅くなるので、少し異なってくる。かつては、主任の考え方で発注を変えて、大きく売上げを変化させていたこともあったが、ここでも、商品部の商品計画に従い、若干自分のアレンジを入れながら、ハンディ・ターミナルで発注を行っている。大きいものの発注はファックスで行う場合もある。この売場では、シーズン毎に、売場を大きく作り替えるので、売場作りに関する指示やレイアウト情報は、画像を含めてよく使っている。

### (3) 技能・職務の変化

電子メールについては、正社員はほぼ使っており、毎日20～30分程度をその利用に費しており、本部等への連絡は、電子メールである。報告書作りは、ワード、エクセルが基本になっており、基本的なコンピュータ・リテラシーは必要になっている。こうした技能がないと情報量が落ち、業績が落ちるので、必要条件となっている。

## 6.まとめ

E社での近年の企業情報システムの変革でおきた、売場現場レベルでの職場や仕

---

---

事での変化は、3つであろう。まず、電子メール・コミュニケーションや基本的なコンピュータ・リテラシーが基本技能となっていることである。次に、マーチャンダイジング分野でのシステム改革に伴い、商品計画について商品部がライフサイクル管理を徹底させてきたために、現場は在庫管理や接客業務にその業務の重点を移してきている。最後に、LAN上での、業務上の連絡や情報を共有してきており、ナレッジマネジメントのツールとしての利用できることが現場でも一般化してきているので、こうした情報共有をもとにした業務活動水準が標準的にもなっている。

## F社（運送業）ヒヤリング結果

### 1. 会社概要

設立：1937年（昭和12年）

資本金：701億75百万円

売上高：1兆3,110億円（2000年度）

従業員数：4万人、海外社員数：1万人、駐在員500人

業種：小は半導体チップから大はさばくの海水淡水化プラントまで、あらゆるモノを「運ぶ」。事業分野は、貨物自動車運送、航空利用運送、船舶利用運送、内航海運、鉄道利用運送、倉庫業、警備業、重量物の運搬・架設・設置、建設業、旅行業など運送に関わる分野を手広く営んでいる。

### 2. 物流業界の動き

経営スリム化がはかられている今日、物流アウトソーシングへのニーズが高まっている。従来の物流委託から、物流全般のプランニング、資材、製品の調達・在庫管理を含む調達物流・販売物流までをトータルに委託するサードパーティ・ロジスティックス（3PL）が物流業界の新しいキーワードになっている。メーカー間、メーカーと流通会社など取引企業間を情報技術で結び、SCM（サプライチェーン・マネジメント）などで業務の効率化をはかる動きが活発になっている。ボトルネックは物流で、ネットワークと情報システムをロジスティックスに組み入れた物流情報システムが構築されてきている。

### 3. F社の物流コンセプトとIT化

従来の物流：①安全に、②速く、③経済的に

現在の物流：①～③プラス④情報（コンピュータシステムを利用して商流バックアップ）

今後の物流：物流は、生産管理／マーケティングの一部となり、荷主と物流業者は共同で最適物流システムを構築してゆく（3PL）。

工場で生産計画をたてるとき、倉庫からの出庫状況から売れ筋情報を把握し、部品・原材料を購入する（ＳＣＭ）が、F社はそれを代行して購入・保管・配送も行う。これは主として海外で伸びている事業分野である。国内では、流通加工を含めた当社営業倉庫で在庫管理、出荷オーダー対応、配送を行っている（3PL）。

イントラネットは5年前に社内接続完了。これをWebとして展開するとともに、取引先との専用回線によるEDIとも統合し、ユーザーとデータのやり取りができるようにした。データベースとして情報が蓄積され、ロジスティックスに全面的に利用できるようになった。

具体的には、顧客の海外部品調達代行として海外ベンダーからの買い付け・輸出入・通関業務・倉庫・配送業務、海外業務支援（海外の遠隔輸出倉庫）、クロス・トライフィック（発注国を経由しない生産国から世界中への輸出）、物流支援パッケージ（簡易在庫管理、一括集荷受付システム等）、共同配送ネットなどが、ITを活用したシステムとして構築され、新しいサービスメニューを作り出している。

#### 4. 国際物流部門における基幹情報システム

国際物流サービス分野においては、10年前から物流情報化を進めてきた。政府においても、アジアとの物流競合に対応するため「総合物流大綱」が作られており、税関システムの統合、港湾業務の効率化が目指されている。

基幹情報システムとして、従来構築してきた各種システムを営業、倉庫、入関部門をオンラインで結び、入出庫・在庫・通関・船積み（B/L）・配送・請求情報をデータベースとして一元的に管理し、上流工程で1度入力した情報を末端まで使えるようにしている（ワンストップ・エントリイ）。末端には、海外現地法人、営業拠点まで含む。

海外との競争が厳しくなっており、メーカー・流通業を含めトータルコストダウンが迫られている。ユーザーとの情報共有、お客様支援システムを組み込み、トータルコストダウンをはかるようにしているのがこのシステムの特長である。

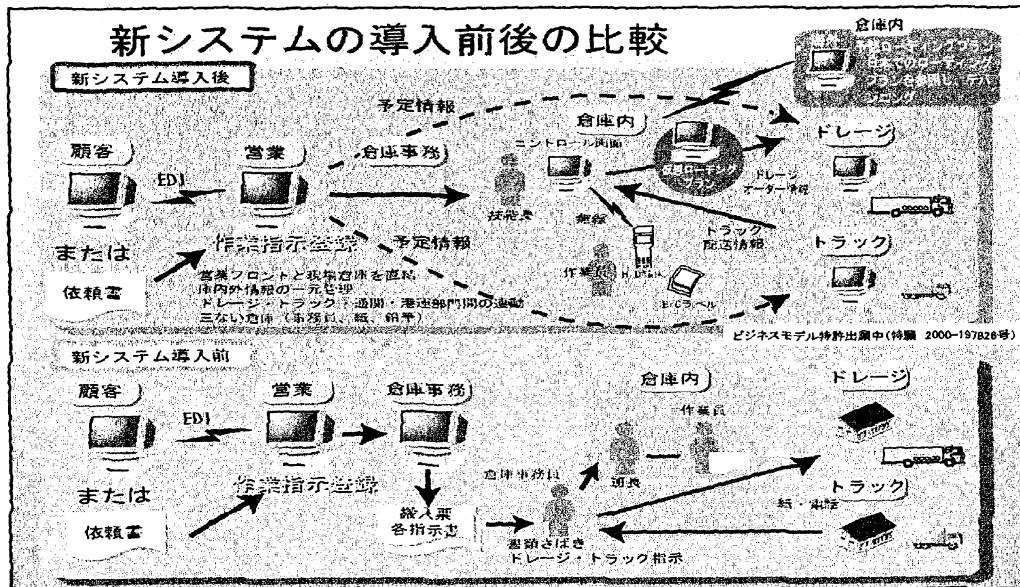
このうちの主な汎用情報システムには、ドレージシステム（コンテナ・トレーラ

ー運行管理システム)、自動通関システム、カーゴトレースシステム(顧客に貨物動向情報を提供)、海外引越システムなどがある。説明を受けたのは、これらのうち、輸出入の業務フローと、通関システムの概要とそれに関連する倉庫作業、ドレージシステムについてである。

## 5. 通関システム

旧通関システムは、税関・銀行・通関業者をつなぐものだったが、これにコンテナヤード、船会社、保税蔵置場をつなぎ、税関情報を中心に船舶情報・貨物情報を統合した。これにより、輸入手続ではかつて3日かかっていたところが今では1~2日でできるようになった。海外における輸出入業務との競争でリードタイムに1~2日の差があったが、新システム導入でその差はかなり縮まった。

このシステム改善に伴って、後方事務も効率化がはかられた。従来は倉庫事務→倉庫内作業→トラックへの荷積み指示は、倉庫事務員による情報の受信と出力→倉庫所長→作業員への指示書・伝票の手渡しで行われ、すべて人手で数を数え、品目・数量・仕向け地ラベルを貼っていた。ウエアハウスシステムを2年前にテスト導入し、1年前に本格実施。いまでは下図のようにオンラインで入出庫を一元的に管理している。倉庫での作業もハンディ端末により指示を電子化。バーコードによるラベリングで管理できるようになった。かつての電話とFAXによる情報連絡・指示は、システムの情報フローに乗った作業となっている。顧客も、バーコード入力された時点で入荷情報をどこからでも確認でき、通関業務に移っていく。データがしっかりとしていないと、通間に間に合わず倉庫に荷物があふれてオーバーフローを起こすことがある。その面で新システムはかなり効率化にむすびついている。新システムにはトレーラーへの仮想ローディングプラン機能も盛り込まれている。これは、荷物の混載ローディングで威力を発揮している。従来人手で3~4時間かかっていたところ、20~30分程度で仮想ローディング(シミュレーション)できるようになった。重心のおきどころ、木箱が多いか、コンテナが多いかなどマニュアル判断を要するところもあるが、積載効率の向上とローディングプラン作成時間短縮に寄与している。この新システム導入に伴う作業方法変更により、倉庫部門の省力化が飛躍的に向上した。



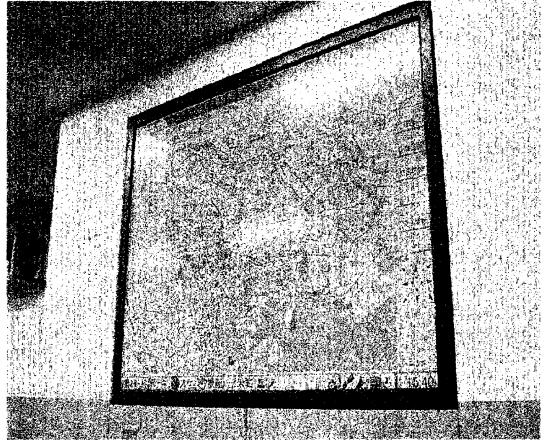
## 6. ドレージシステム

通信衛星を利用したコンテナ／トレーラー運行管理システム。トレーラーのヘッドにGPS通信機を搭載、作業者はハンディ端末を携帯。現在位置や運行状況、営業の進捗状況（営業端末から）、荷積作業完了情報をリアルタイムで把握（顧客からも把握でき、指示をだせる）、ヘッドとシャシーをどこで切り離し、どのような運行がもっとも効率的かを判断できる。

車体にはG P S 通信機だけでなく、加速度センサも設置されている。センターのモニター（右下）では、全国のすべてのエリアでのトレーラー位置、運行状況とともに、スピード違反・急発進・急加速・急ブレーキの有無などの危険運転がないようにモニタリングされる。



<トレーラーのヘッドにGPS通信機を搭載>



<モニターで運行状況、運転状況をモニタリング>

## 7. 職場の変化

### (1) 人数・組織

物流業界は、かつては労働集約産業の典型であったがITシステム導入により、紙と人手を節約し、顧客の変化スピードに対応できるように変わってきている。従業員数は長期的には低減トレンドである。F社は正社員4万人で期間工を入れて5.9万人。

※倉庫作業の部門で下請・外注について質問：機械化できないところを外注している。

現場は技能長、倉庫事務5名、フォークリフトオペレータ13名（昼間10名、夜3名の交代制）のところ、下請8～10名。その比率は変わっていない。

地方支店が統合され、職制を整理し、職場はフラット化してきている。倉庫作業でも、上記のように倉庫事務としての「指示書の受信・プリンター出力・紙さばき、指示書の人による手渡し」の部分がシステムに置き換わってきている。

事務と現場作業者の比率は大きく変わっていない。年齢構成は作業者のほうが若干高い。

### (2) 仕事スタイル

倉庫作業でも、配送作業や営業など他の部門でも仕事スタイルは大幅に変わっている。営業では、従来の御用聞きから、顧客ニーズをとらえシステムとして提案することが求められている。情報システム担当者のレベルだけでなく、現

---

---

場でも基本的な情報研修をうけないと昇格できないようになっている。

国際運送部門についていえば、F社のめざしているシステムはおそらく世界最高水準。作業のやり方が変わることによる適応状況だが、若い人では問題はない。年配者ではやや移行が遅れている部分もある。

倉庫業務の変化は既述のとおり作業の現場化である。仮想ローディングは現場の作業者に依拠していたノウハウを電子化して取り込み、ラベリングまでシステム化した。これは2000年にビジネスモデル特許を申請している。

この部門での新システムの導入にあたっては、最初に教育を受けた人が職場で指導者となる形で3ヶ月ぐらいかけて移行した。

### (3) 処遇制度

1999年に目標管理制度および職能資格制度を導入した。仕事の成果に対する評価が明確となり、従業員のモチベーション向上に貢献している。

## G社（情報処理サービス業〔ソフトウェア〕）ヒヤリング結果

### 1. 会社の概要

組織の概要：会長・社長のもと事業部制

資本金：690億2,900万円

設立：1968年7月

東証1部上場1985年3月1日、大証1部・名証1部上場1991年6月17日

営業利益：1,209億8,200万円(2000年度)

従業員構成等：従業員数4,849人。平均年齢34.5歳、うち女性は1割（技術職）

事務職は入社10年未満の一割程度

### 2. 会社の事業戦略におけるIT活用の位置付け

e-ビジネスの会社であるため、ITに関係しないものはほとんどない。

### 3. 事業所・職場の概況

ソフトウェア・エンジニアがほとんど。特に大きな変化はなし。

#### (1) ITの活用(導入)状況

ネットワークの導入状況は100%。すでに電子メールは業務に不可欠な存在となっている。ただ、会議については目に見えて減少したとは思わない。

たとえば、社内のコミュニケーションをとるために事業部長が活動日誌をWebsiteに掲載している。そのサイトでは離れた部署での他の社員の活動もわかる、中途採用社員の紹介など、社内での情報交換の場ともなり、アクセス也非常に多い。

#### (2) IT利用の目的

社内目的では、コミュニケーションの円滑化・高速化に利用している。また、IT自体が事業活動であるため、取引先・プロジェクトのビジネス・パートナーとの連携もメール利用はもちろん、ネットワーク上で仕事をしている。

### (3) 仕事の変化（影響）

当社は出発点からコンピュータ・サービスが事業内容で、もともとITそのものの企業。最近の情報通信技術を「IT」としてとらえ、汎用機時代と比べると、一言でいってスピードが違っている。汎用機のときはタイムシェアリングでマシンを使っていたが、今は分散処理で猛烈にスピードアップしている。ハード・ソフトとも進化が激しく、陳腐化も激しい。システムを設計して納品する場合も納期と品質強化の兼ね合いの問題がでてくる。社員の知識・スキルを維持していく課題も汎用機時代とは違っている。ネット時代になってからの必要なスキルは90年代からのトレンドの延長線上にあって、すぐに変わってしまうものではないが、たえず新知識・技術を吸収していくことは必要。

「より早く、より安く、より良いものを」というユーザーニーズも厳しくなった。コストとスピード対応のため、ビジネス・パートナー（BP）の活用が多くなっている。汎用機時代は、専用ソフトを作りこんでいたが、今のシステム構築では米国ソフトをいかに導入するかということになっている。

### (4) 最近の仕事の状況

当面は、金融統合のためシステム関連の仕事や携帯電話の第三世代対応ソフトなどの仕事が多い。仕事のながれとしてはエンド・ユーザーから直接請け負ったり、大手コンピューター会社に託されたものを請け負う形で、それをさらにビジネス・パートナー（BP）や別会社と共同で製品開発する。最近は、製品の品質よりもともかくスピード・納期を3ヶ月などと要求されることが多いので、スピードに対応するためのストレスが多くなっている。実際、プロトタイプ的につくってリリースすることが多い。スピードに対応しながらも一定以上の品質を保つ必要性からレビュー制度を実施し、効果は上がっている。ただ、レビューのために費やす労力が発生することも事実であり、スピードとのバランスをとるのが難しい。

どの仕事も多くのBPを抱えて、体力勝負・力技でやっている要素がある。

### (5) 処遇・業績評価への影響

IT化による変化はない。正社員で雇う場合はその人のポテンシャルで評価す

る。戦略的才能、統率力などは徐々にわかってくる。処遇では幹部以上は年俸制を導入している。技術力がよくても陳腐化が激しいし、タイムリーな価値が求められる。よって、年2回の賞与の40%程度を、基本給（等級）ではなく、タイムリーな価値に基づいて配分している。さらに、部門の利益に応じて配分される決算賞与なども含め、従来より年収が増減する可能性は大きくなつた。ただ実際に、一番の稼ぎ手はプロジェクト・リーダー的な人であるので、陳腐化の激しい技術力と処遇とはそう関連しない。

#### (6) 採用・教育訓練

バブル期には毎年1,000人超採用していたが、93年以降は300人程度が上限。現在は社員の5%ぐらいの採用。全員インターネット経由で応募を受け付けている。退職者も3~4%程度弱いるので、中途採用も常時行っている。

採用のための面接回数は2~3回程度。それ以上重ねると、誰から見ても優秀な人しか選考されず、同質の人間が固まる弊害が出てくる。理科系が少し多く6対4くらい。ただし、大学院の修士はたいてい理科系である。コンピュータの利用に関しては、理系でも文系でもあまり変わらない。ITリテラシーは、コンピューターが好きでしていたか否かにかかわっている。教育は、配属によってそう差はない。仕事を任せられるのに3年くらいはかかる。入社後の集合教育（大卒は半年間、新卒は1~3ヶ月）は、情報処理2種、情報処理基本+ $\alpha$ 程度の内容を教育する。JAVAなど新しい分野については、JAVA部隊を立ち上げ、ノウハウの蓄積をおこなっている。プラットホーム部隊には、ネットワーク系の教育をしている。シスコ、オラクル、マイクロソフトなどベンダー系の資格の保有者は社員の4分の1は超えている。ただ、座学でも取れる資格（マイクロソフト系、その他の会社の初中級レベル）については、知識の目安にはなるが、本当の実力があるか否かはわからない（シスコ系、オラクル系の最上級の資格は別）。

従業員の中高年対策は今後避けて通れないと認識しているが、現実には、教育投資の大半は、プロジェクト管理や新技術の修得に費やされ、その教育について行けない場合の次善の対策まで手が回っていない状況。また、2~3年先に食える仕事を見つけるための先行投資やノウハウの蓄積は必要で、取り組んでいる。

---

---

ただ、R & Dなど比較的長期間継続する研究開発は長続きしない。

#### 4. その他

##### (1) 採用について

新規採用数について、1991から2年は1,000人以上新規採用した。1993年からは150人、その後300人くらいで、全従業員の5%くらいを新卒で採用する。採用経路はまずインターネットから。中途採用も、新卒とほぼ同数である。これもインターネットを経由した採用。中途採用の面接には、現場責任者が同席することが多い。

##### (2) アウトソーシングについて

アウトソーシングについて、NTTデータのような会社は外注の比率が多い。G社ではビジネス・パートナーとプロジェクトを組んで行うことが多い。これは会社の体質によって違う。

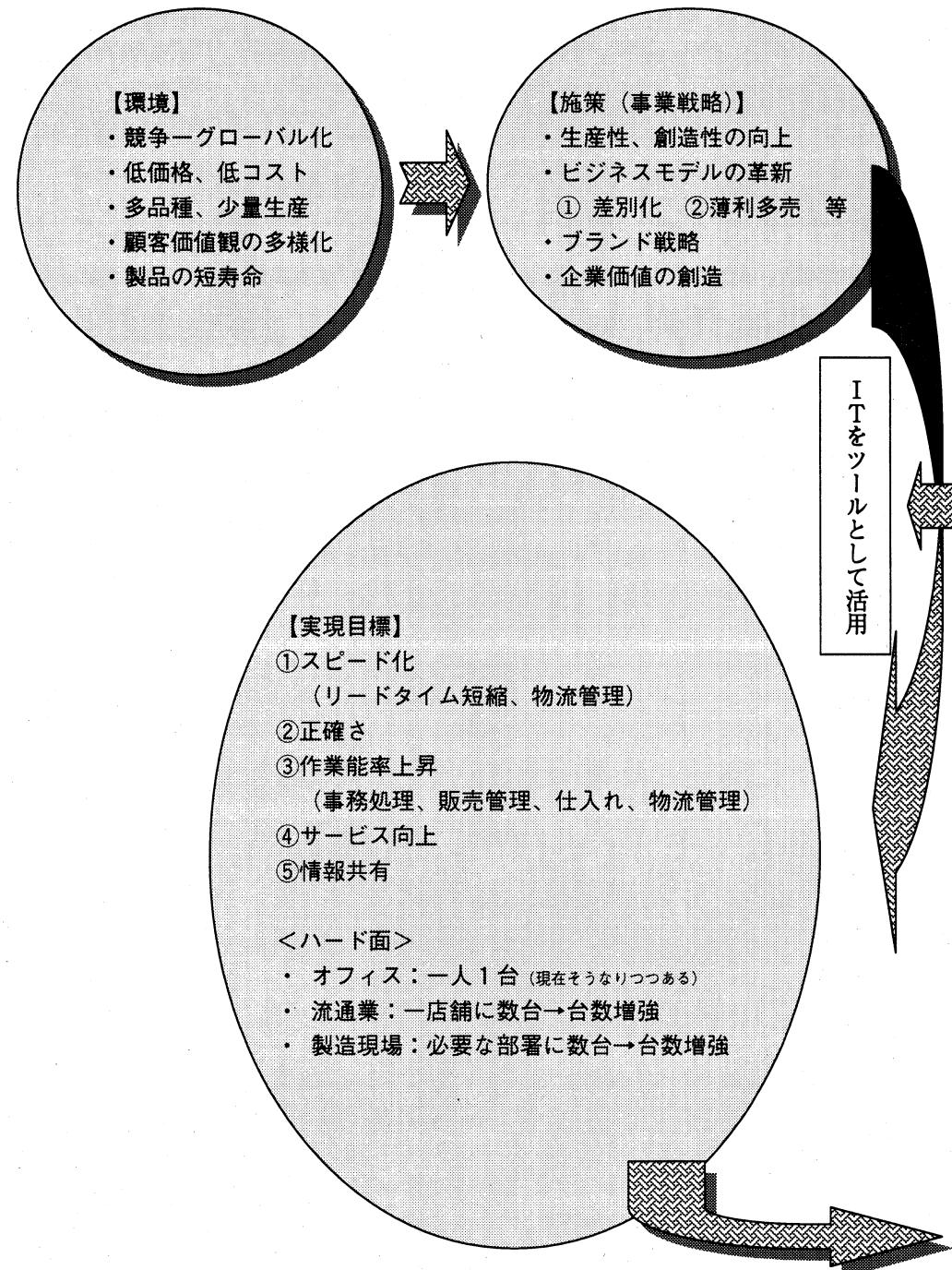
派遣社員の利用。仕事の内容によって異なる。運用業務・システム情報室については、マニュアルがあるので、1：2で派遣社員が半分以上が多い。

開発システム・デザインでは、半々くらい。大規模なプロジェクトほど派遣の比率が多い。派遣社員を使うかどうかなど人材確保は、プロジェクト・リーダーが決める。

##### (3) サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)・システム導入の効果について

在庫削減などがあるが、体力のあるところがSCMを導入できる。効果がいまひとつといわれている原因については、実態とシステムの乖離が大きいことがある。システムは外国製の物を導入していて、これにあわせて運用すればいいが、実態がともなわず社内の組織もそれにあうようにできていない。ツール自体が日本の商習慣にあっていないことがある。

## 「情報技術革新と勤労者生活ヒヤリング結果要点」



- 【IT導入経緯】[ITの導入は着実に進行している]**
- 1965年にはコンピューターを導入し、1971年には営業オンラインがスタート。WEBを使った「IT」に本格的に取り組んだのは1995年下期。[A社]
  - 1970年代にコンピューターは社内規模で技術・設計を中心に導入された。1980年代はB社グループ規模。1990年代から今日にかけてはグローバル化に対応してコンピューターが導入されており、その間漸次的に生産現場から事務部門にも浸透してきている。[B社]
  - 1997年から新しい技術に対応した「情報統合活用プロジェクト」を展開中。[E社]
- 【活用状況】**
- 中級品の在庫日数が90日から5日に、リードタイムが20日から7日に圧縮された。[A社]①②
  - 国際物流において、営業、倉庫、入庫部門をオンラインで結び、情報をデータベースとして一元的に管理するとともに、税関、銀行、通関業者、コンテナヤード、船会社、保税蔵置場をネットワークでつなぎ、税関情報を中心に船舶情報・貨物情報を統合してシステムを作り上げることにより、かつて3日かかっていた輸入手続きが1~2日ができるようになった。[F社]①
  - 営業マンが端末を持ち、そこに受注情報を直接打ち込むようになってから、受注間違いは少なくなった。[C社]②
  - 常時在庫15,000種類、取り扱い種類全体では10万にもなるので、注文のあった医薬品を各営業所に仕分けするとき、コンピューターを活用して、迅速で正確な配送業務を行っている。[C社]②③
  - 2年に1回行われる薬価改定の際、以前は電卓をたたいて改訂表を作り、1週間かけて見積もりを出していたが、表計算ソフトを使うことによって、1~2日に短縮された。この余裕時間を営業マンとして本来取り組むべき活動、すなわち顧客との価格交渉に当てることができる。[C社]③④
  - 海外との取引が多く、以前は発注する際に時差を考慮する必要があったが、すべてEメールで行うようになったため、電話やFAXを利用して受発注を行っていたと時と比較して伝票を処理する時間が少なくなる等、業務が効率化され、バイヤーなどが直接売場に立つ時間が多くのようになった。[D社]③④
  - 発注支援システムの導入(・発注は、専用発注端末(ハンディ・ターミナルなど)でパートや主任クラスが行う。・発注については商品部のライフサイクル管理に基づく発注支援システムに従い、主任、パートが発注要望。・現場からの発注モデルに対する係数の修正要求は出せる。)[E社]③
  - 情報のビジュアル化(レイアウトや商品情報に関しては、デジカメによる画像情報を多用して、ビジュアルな情報を情報共有に利用。)[E社]⑤
  - 電話帳、技術情報、全社掲示板、公報・計報・連絡等様々な情報がインターネットに乗っている。[A社]⑤
- ※ 丸数字は、対応する実現目標
- 【勤労者への影響】**
- 組織**: 中間管理職の中抜き現象はない。システム化によりなくなった部署は多い。流通の中抜きは進んでいる。  
(10年前位に組織変更「フラット型へ」。しかし、最近見直しの動き(一般社員が育たない)[B社])
  - 作業工程・業務工程の変化**: 大きくは変化していない。  
(IT化によって大量の情報を早く処理できるようになったが、どの情報を使うかを決めるのは人であり、人が育たなければIT化はそれほど力にはならない。[B社])  
(変化した部分は、データの変換作業。[A社])
  - 業務評価**: IT技能だけでは業務評価は変わらない。それを業務拡大に結びつけることで成果を評価。
  - デジタルデバイド**: 巻でいわれる「デジタルデバイド」は起きていない。ただし、デイリーな情報はネットワーク上にあるので、メールやパソコン(ワード、エクセル程度)を使えないのが厳しい。(職場によってはデジカメからの画像取り込みが必要)  
(35歳以下は学校教育の変化に伴い、リテラシーは上がっており、それ以上の世代には問題もある。[E社])
  - 教育訓練**: 企業側の用意するコンピューター技能の研修会はなくなり、自己負担となりつつある。
  - IT化が機能するための条件**: トップダウンによるシステム化・業務の見直しが必要。現場に受け入れられるシステムの構築が必要。
  - セキュリティー**: オープンネットワークとセキュリティーは背反し、セキュリティーについても問題意識を置いている。

「情報技術革新と労働者生活研究委員会」ヒヤリング訪問結果一覧表

		製造業		卸売業	小売業		運輸業	ソフトウェア
		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
会社概要	電器等の製造業 社員数:約15,000名程度	自動車の製造・販売業 社員数:約66,000名程度	医薬品の卸売業 社員数:約6,000名 2000年4月にX社とY社が合併して現在の会社が誕生した。	百貨店 社員数: (社員) 2,070名、 (パート) 796名、 (契約社員) 128名	総合小売業GMS 社員数: (正社員) 17,000名、 (パート) 41,000名	運送業 社員数:約4万名	情報処理サービス業 (ソフトウェア) 社員数:4,849名	
会社のIT導入・IT活用の位置付け	1961年から情報システム(PCS)の構築に取り組み、1965年にはコンピューターを導入した。1971年には営業オンラインがスタートし、1995年からグループウェアの導入がスタートしている。ねらいは、「無駄・無意味な業務の排除」「重複した仕事の削除」「最も効率のよい方法の追求」。	1970年代に社内規模で技術・設計を中心にコンピューター導入。1980年代は全社・グループ規模、1990年代から今日にかけてはグローバル化に対応。その間漸次的に生産現場から事務部門にも浸透してきている。 最近の変化はデジタルモックアップによって、実際にモノを作らずにコンピューターの中でモノをつくるようになった。	1985年から医薬品の受発注業務をITで行う方式を取り入れている。當時在庫を持っている医薬品が15,000種類、時々取り扱うものも含めると合計で10万種類になる。これだけの種類の医薬品を間違えることなく、病院や医院、薬局に届けるにはコンピューター化が不可欠である。営業部門で積極的にITを導入してきた。	1970年代後半より、都市百貨店を中心に普及を始めた百貨店のPOSシステムは、ぞれまでのメカ式レジスターや、ECR (Electronic Cash Register) 替わって登場した。D社では、現在、紳士・婦人用品などの衣料品に特化した衣料品品型POS、食品部門に特化した食品部門型POSを配置している。	1997年から「情報統合活用プロジェクト」を展開中。ねらいとして、人員削減は意図していないが、作業能率上昇、意思決定迅速化、情報共有、リードタイム縮小の効果を期待。 正規従業員1人につき、1社内メール・アドレスを交付し、1売場につき1端末を設置。	物流アウトソーシングへのニーズの高まり。従来の物流委託から、物流全般のプランニング、資材、製品の調達・在庫管理を含む調達物流・販売物流をトータルに委託するサードパーティ・ロジスティックス(3PL)が物流業界の新しいキーワード。メーカー間、メーカーと流通会社など取引企業間を情報技術で結び、SCMなどで業務の効率化をはかる動きが活発。	e-ビジネスの会社であるため、ITに関係ないものはほとんどない。 社内目的では、コミュニケーションの円滑化・高速化に利用している。また、IT 자체が事業活動であるため、取引先・プロジェクトのビジネス・パートナーとの連携もメール利用はもちろん、ネットワーク上で仕事をしている。	
本社	①全社基幹システム:オーダー・エントリーシステム、ロジスティックシステム、経理システム、人事システムなど ②分社・事業部基幹システム:提案営業支援システム、見積りシステム、積算システム、生産管理システムなど ③非定型的業務:(グループウェア、またはWWW)電子電話帳、技術情報、全社掲示板、公報・訃報・連絡等様々な情報がインターネットに載っている。 ④事務職では一人1台	①70年代からラインの自動化、80年代はロボット化。 ②やっていることの内容は変わらない。3色から30色へ、カンバンがeカンバンへ、日本語が英語、フランス語、中国語に――という変化。「IT化」は量的な変化であり、質の変化はほとんどない。 ③事務部門ではペーパーレス化が中心課題。70~80年代から今日まで続いている。 ④取引先との関係では、50人規模の会社ではパソコンが数台であり、B社側で取引先に合わせている。電子取引は全体の2割。B社から情報を流した際に迅速に反応してくれる取引先がいればよいので、IT化しなければどうしても駄目だということはない。必要なのはスピード感。	①2年に1回、薬価改定があるが、コンピューターが入ったことによって、作業が楽になった。コンピューターを使う前は、電卓をたたいて改訂表を作り、見積もりを出していた。 薬価改定のある年は、年度末の売上情報の提出と月末の売掛金回収に加え、新しい薬価での見積作成も同時にわなければならなかつた。この見積作成時間が大幅に短縮されたことは大きかった ②今まで電話発注をしており、発注後の事務処理はオペレーターに任せておけばよかったが、今は在庫の確認から発注まですべて担当しなければならない。	①部門長にパソコン1台、各事務所に2台のパソコン ②個人で自分のパソコンを職場に持ってきている者も多い ③バイヤーも大半が電話とFAXで受発注(海外関係はEメールを利用) (卸は小規模のため、商品によってはバーコードが付いていない商品もある) ④売場の利益を上げるのが先で、IT化(ネットワーク化)しても業務の効率化は進むが、売上げに直接的に結びつくことができるかが疑問(投資対費用効果の問題;社内LANを引くのにも店を開店しなくては無理)	①商品計画と現場業務の実行の分離と効率化:商品部での商品開発やライフサイクル管理の面での商品管理が主役。店舗現場では在庫管理・予算管理・顧客対応などの店舗オペレーションを追求。とくに「单品在庫制度の維持管理」、「接客」に重点を。 ②連絡業務における電子メール、電子掲示板の利用、ペーパーレス化が進展しており、業務でのインターネットの利用は進んでいる。むしろ、デイリーな情報は、ネットワーク上に置いてあり、これを利用しないと業務が難しくなっていく。	①荷主との最適物流共同構築:工場で生産計画をたてるとき、倉庫からの出庫状況から売れ筋情報を把握し、部品・原材料を購入する(SCM)が、F社はそれを代行して購入・保管・配送も行う。これは主として海外で伸びている事業分野。国内では、流通加工を含めた当社営業倉庫で在庫管理、出荷オーダー対応、配送を行っている(3PL)。 ②インターネットは5年前に社内接続完了。これをWebとして展開するとともに、取引先との専用回線によるEDIとも統合し、ユーザーとデータのやり取りができるようにした。データベースとして情報が蓄積され、ロジスティックスに全面的に利用できるようになつた。 ③国際物流部門における基幹情報システムの構築:ユーザーとの情報共有、お客様支援システムを組み込み、トータルコストダウンをはかる。	①ネットワークの導入状況は100%。ただ、電子メールの活用でも会議の目に見えた減少はない。また、たとえば、社内のコミュニケーションをとるために事業部長が活動日誌をWebsiteに掲載している。そのサイトでは離れた部署での他の社員の活動もわかる、中途採用社員の紹介など、社内での情報交換の場となり、アクセスも非常に多い。 ②採用は新卒・中途採用ともすべてインターネット経由	

		製造業		卸売業	小売業		運輸業	ソフトウェア
		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
本社	IT教育	以前のコンピューターの仕組みはコマンドを覚えないといえなかつたが、WEBは、特別な知識が不要なため、入門講座のようなものは特に設けなかつた。それによつて従業員の間に不都合は生じていない。	5年ほど前までは社員にコンピューターの周知教育を行つたが、最近では一切行っていない。	取り立てて教育はしていない。1997年に導入されたパソコン教育については、各部門の代表者を集めて集合教育を行つた。そこで教育を受けた人が、部門に帰つて操作方法を仲間に教えた。単純な受発注業務ならば、2~3時間も使えばわかる。	コンピューターを使えない社員をどうIT教育するかが課題。コンピューターを使えなくとも仕事に差し障りはないが、管理職になるとコンピューターを使った部下の仕事内容が理解できなくなる。	基本的なコンピューター・リテラシーについて、35歳以前については、学校において修得している者が多いで、特に研修は行つていない。以前は企業でのパソコン研修を行つていたが、今は行つていない。研修を受けたい者は外部の機関での講習を自費で利用している。		基本となる集合教育は、情報処理英数二種(基本+α)程度。プラットフォーム部隊にはネットワーク系の教育をする。シスコ、オラクルなどベンダー系資格は社員の4分の1以上が取得。・技術革新激しく、「旬」の期間短い(スキルアップは大変)
概要		台所機器の製造		支店とその中の営業所、物流センター 合計3カ所	リビング美術部(バイヤー)、 スポーツ用品・シーズマート部(バイヤー)	中堅店舗Z店	海運事業部	eソリューション技術本部
ヒヤリング事業場	IT活用の現状	顧客の要望の具体的な作図、見積書の作成、決定した作図の生産指示までIT化されている。 生産指示のデータは自動的に製造データに変換され、その製造データで部材を確保している。工場は、基本的に無人化しているが、組立の工程についてのみ手作業で行っている。		(本社に記載したものと同じ)	(本社に記載したものと同じ)	商品情報や棚割情報については画像情報も添付した形で、電子メールや電子掲示板等で本部から各店舗の売場担当者に連絡、普及させる。 商品部の定例説明会、地区的店長、主任会議などの会議は同様にあるが、細かな連絡業務における電子メール利用、報告業務におけるパソコン利用は進んでいる。	オンラインで入出庫を一元的に管理。 倉庫での作業もハンディ端末により指示を電子化。バーコードによるラベリングで管理。 顧客も、バーコード入力された時点で入荷情報をどこからでも確認でき、通関業務に移つていける。 新システムにはトレーラーへの仮想ローディングプラン機能も盛り込まれている。 通信衛星を利用したコントローラー運行管理。	(本社に記載したものと同じ)
	IT導入による現場作業の変化	①受注情報を素早く、正確に製造部門に伝える:受注情報に基づいて起こす因面は、工務店、住宅メーカー、集合住宅メーカーなど顧客によって違つており、以前は、受注情報に基づいて、人間が変換作業をしていたが、現在では、受注情報に基づいて、自動的に顧客別に因面が作成できるようになった。 ②リードタイム、在庫日数の圧縮:中級品に関するリードタイム:20日→7日、在庫日数:90日→5日		①物流センターでの仕分け:常時在庫15,000種類、取り扱い種類全体では10万になるので、注文のあった医薬品を各営業所に仕分けるとき、コンピューターを活用して、正確な配送業務を行つてある。ただし、適正在庫量に保つには、コンピューターだけに頼っていたのではダメで、状況を見ながらの調整が必要である。このような調整ができるようになるには、相当な経験を必要とする。人によって習熟期間は異なるが、営業経験者でも5~6年くらいしないと数字を見て異常を見極められるようにはならないだろう。 ②リードタイム:Eメールの活用により、伝票を処理する時間が少なくなった等、業務が効率化され、セールスマネジャー やバイヤーなどが直接売場に立つことができるようになった。仕事の引継が楽になった。 ③スポーツ用品・シーズマート部:JANコードを取り付ける以前は、通常、売れた水着の値札をちぎり、自分達でコンピューターに入力して、データを管理していたため、最盛期には、丸一日かかるデータ入力が終わらない状況になつたが、導入後は、業務が効率化され、バイヤーなどが直接売場に立つ時間が多くとれるようになった。	①店舗などの現場では、報告書作成のための、ワープロ、表計算ソフトの利用能力、電子メールやインターネットでのウェブの利用能力が必要。	①ITシステム導入により、紙と人手を節約し、顧客の変化スピードに対応できるように変わつてきている。 ②従業員数は長期的には低減トレンド。それに伴い、地方支店が統合され、職制を整理し、職場をネット化。 ③1999年に目標管理制度および職能資格制度を導入した。仕事の成果に対する評価が明確となり、従業員のモチベーション向上に貢献。	①ネット時代になってからの必要なスキルは90年代からのトレンドの延長線上にあって、すぐに変わつてしまうものではないが、たえず新知識・技術を吸収していくことは必要。「より早く、より安く、より良いものを」というユーザーニーズも厳しくなつた。コストとスピード対応のため、ビジネス・パートナー(BP)の活用が多くなっている。汎用機時代は、専用ソフトを作りこんでいたが、今のシステム構築では米国ソフトをいかに導入するかということになつてゐる。	

## 付 屬 資 料

# 「I T の仕事と職場組織に与える影響調査」

〈調 査 票〉

〈基礎クロス集計表〉

2002年5月

各 位

財団法人 連合総合生活開発研究所  
理事長 芦田 甚之助

## ITの仕事と職場組織に与える影響調査

## 【ご協力のお願い】

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は当研究所の活動に格別のご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

近年、企業活動において、パソコン・インターネット等のIT機器・システムの利用が急速に広まりつつあります。こうしたIT化の進展は、労働生産性を向上させる一方で、労働者の仕事の内容や求められる能力を変化させ、仕事のやりがい、疲労・ストレス等に影響を与えつつあります。また、経営環境の変化とも関連しながら、そこで働く労働者の量・質、人事待遇制度等にも影響を及ぼすと考えられます。

このような中、連合総研では、IT化の進展により生活の質を高める政策を研究する目的で『情報技術革新と勤労者生活研究委員会』(竹内宏主査・竹内経済工房代表 [元長銀総合研究所理事長])を設置し、その一環として「ITの仕事と職場組織に与える影響」に関するアンケート調査を実施することになりました。

大変お忙しい中誠に恐縮ですが、調査の趣旨をご理解の上、ご協力を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

敬 具

財団法人 連合総合生活開発研究所

担当: 中尾、篠田

TEL:03-5210-0851 FAX:03-5210-0852

## &lt;ご記入にあたって&gt;

- (1) 本調査は、個人調査です。
- (2) 該当する全ての項目にお答えください。また、回答は、あてはまる選択肢の番号に○をつけるか、□のなかに具体的にご記入ください。
- (4) 特にことわりのない限り、平成14年5月現在の事情についてお答えください。
- (5) 記入していただいたアンケート調査票は、平成14年5月31日(金)までに、同封致しました返信用封筒に入れて投函してください。
- (6) ご回答いただきました内容はすべて統計的に処理し、貴社名、個人名、個別のご回答内容を外部に公表しないことはいうまでもなく、また、研究以外の他の目的に使用することも一切ございませんことをお約束致します。

問1 あなたの勤務先会社の業種について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |                  |                |                    |
|------------------|----------------|--------------------|
| 1. 建設業           | 6. 運輸業         | 11. 情報処理以外のサービス業   |
| 2. 製造業（素材）       | 7. 通信業         | 12. その他<br>(具体的に ) |
| 3. 製造業（機械組立）     | 8. 卸・小売業、飲食店   |                    |
| 4. 製造業（その他）      | 9. 金融、保険、不動産業  |                    |
| 5. 電気・ガス・熱供給、水道業 | 10. 情報処理ソフトウェア |                    |

問2 あなたの勤務先会社全体の正社員数について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |             |             |                 |
|-------------|-------------|-----------------|
| 1. 100人未満   | 3. 300～499人 | 5. 1,000～2,999人 |
| 2. 100～299人 | 4. 500～999人 | 6. 3,000人以上     |

問3 あなたの職種について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |          |          |                      |         |
|----------|----------|----------------------|---------|
| 1. 総務    | 5. 企画    | 9. 製造技術              | 13. 購買  |
| 2. 人事・教育 | 6. 法務    | 10. 情報処理             | 14. その他 |
| 3. 経理・財務 | 7. 研究・開発 | 11. 現業・生産<br>(具体的に ) |         |
| 4. 広報    | 8. 設計    | 12. 営業               |         |

問4 あなたの職位について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |                   |           |
|-------------------|-----------|
| 1. 一般             | 4. 課長相当   |
| 2. グループ、チームリーダー相当 | 5. 部長相当以上 |
| 3. 係長相当           |           |

問5 あなたは、働きはじめて何年になりますか。また、今の会社に勤めはじめて何年になりますか。それについて、回答欄に数字を記入してください。

(1) 働きはじめて 満  年

(2) 今の会社に勤めはじめて 満  年

問6 あなたの現在の勤務形態について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 1. 通常勤務         | 4. 裁量労働        |
| 2. フレックス勤務      | 5. 外勤みなし労働     |
| 3. フレックス以外の変形勤務 | 6. その他 (具体的に ) |

問7 あなたの勤務先会社の最近の経営状態についてうかがいます。昨年度（2002年3月期末）までの3年間の状況はいかがでしたか。あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1. ずっと黒字で好調    | 4. 赤字の年もあった    |
| 2. おおむね黒字でまあまあ | 5. ずっと赤字が続いている |
| 3. 収支トントン程度    | 6. わからない       |

問8 あなたの勤務先会社では、事業構造改革として過去3年間に次のようなことはありましたか。  
あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- |                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. 会社の分割、不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖 | 6. 国外他社の系列下に入る      |
| 2. 他社との合併、他社の事業部門との統合       | 7. 希望退職募集や解雇による人員削減 |
| 3. 他社または他社事業部門の買収           | 8. その他(具体的に )       |
| 4. 企業内の事業部門の再編成             | 9. 上記のようなことはない      |
| 5. 国内他社の系列下に入る              |                     |

問9 あなたの働いている事業所(本社・支社や営業所、工場、研究所など)では、過去3年間に  
次のような組織変更はありましたか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- |                |               |
|----------------|---------------|
| 1. 職場の分割       | 5. その他(具体的に ) |
| 2. 他の職場との統合    | 6. 組織変更はなかった  |
| 3. この事業所が新設された |               |
| 4. 新しい職場ができた   |               |

問10 設問8~9でお聞きしたような事業構造改革によって、過去3年の間に、あなたご自身の  
勤務場所や仕事内容が変わらるようなことはありましたか(通常の転勤や異動を除く)。  
あてはまる番号1つに○をつけてください。

	変わった	変わらなかった	関係がない(組織改革等はなかった)
勤務場所	1	2	3
職務内容	1	2	3

問11 あなたの勤務先会社では、過去3年間に次のような人事待遇制度の導入・改定が行われましたか。あなたご自身が適用対象(例えば年俸制)でなくとも、そのような制度変更があった場合は、あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| 1. 賃金・昇格等における能力主義ウエイトの増大 | 8. 賃金カット               |
| 2. 賃金・昇格等における業績主義ウエイトの増大 | 9. 退職金のポイント制や基礎給見直しなど  |
| 3. 年俸制                   | 10. 確定拠出型企業年金制度        |
| 4. 賃金における年齢給・生活給要素の増大    | 11. 60歳以降の雇用延長・定年延長    |
| 5. 職種別賃金制度               | 12. 上記のような人事待遇制度の変更はない |
| 6. 勤務地限定制度               |                        |
| 7. 定期昇給の縮小・停止・廃止         |                        |

問1 2 あなたの働いている職場(おむね課単位のレベル)の構成員の人数は、3年前と比べてどう変わりましたか。あてはまる番号1つに○をつけてください。

	3割以上増加	1~2割程度増加	変わらない	1~2割程度減少	3割以上減少	その種の労働者はもともといない
正社員の人数	1	2	3	4	5	
契約・パートなどの非正社員の人数	1	2	3	4	5	6

問1 3 あなたの勤務先会社における情報通信(I T)ネットワークのレベルは、次のどれにあたりますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。(LANとは事業所内でパソコンなどの端末をつないでネットワーク化したもので、WANとは離れた事業所もネットワーク化したものです)

- 1. 本社だけで LAN ができている
- 2. 本社とともに、支店、工場、店舗などの事業所ごとに LAN ができている
- 3. 本社と各事業所がネットワーク化されている (WAN)
- 4. 海外事業所や国内子会社・関連会社ともネットワーク化されている (WAN)
- 5. そのようなネットワークシステムはまだできていない
- 6. わからない

問1 4 あなたの勤務先会社の I T システムでは、どんな業務処理が行われていますか。該当するものをいくつでも選んでください。

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. 電子メール                 | 6. I T 端末を利用した残業時間、休暇等の届出・申請 |
| 2. 電子掲示板などによる社内情報の伝達     | 7. I T 端末を利用した調達・仕入れ         |
| 3. スケジュール管理、会議室予約        | 8. 売上、在庫などの社内データベースへのアクセス    |
| 4. 電子稟議システム              | 9. 社外の携帯端末から社内データベースへのアクセス   |
| 5. I T 端末を利用した出張、日当の本人精算 | 10. I T システムは導入されていない        |

問1 5 あなたが仕事で使っている I T 機器についてうかがいます。A~Dのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		使っている		使っていない
		ネットワークにつながっている	ネットワークにつながっていない	
A	パソコン	1	2	3
B	業務専用端末	1	2	2
C	ワープロ専用機	1	2	3
D	携帯型情報端末(モバイルPC等)	1		2

付問1 前問でパソコンを「使っている」と答えた方にうかがいます。あなたが職場で使用しているパソコンは自分専用ですか、それとも共用ですか。

1. 自分の専用

2. 自分以外の職場の人も使う

付問2 あなたはどのようにパソコンの操作を習得しましたか。最もあてはまる番号2つに○をつけてください。

1. マニュアルなどをみて自習した
2. 家族や知人に教えてもらった
3. 職場で仕事を通じて
4. 会社の研修などで習った
5. 中学・高校・大学等の授業で習った
6. 専門学校・パソコン教室などで習った
7. その他（具体的に）

問16 あなたは、職場や自宅で電子メールを使っていますか。

1. 使っている      2. 使っていない（→問17へ）

付問 前問で「使っている」と答えた方にうかがいます。あなたは、職場や自宅で電子メールを1日のうち、おおよそ何通読んだり書いたりしますか。それについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

(1) 仕事とプライベートにかかわりなく読んだり書いたりするメール

		0通	1~4通	5~9通	10~19通	20~49通	50通以上
職場	受信数	1	2	3	4	5	6
	送信数	1	2	3	4	5	6
自宅	受信数	1	2	3	4	5	6
	送信数	1	2	3	4	5	6

(2) 上のうち仕事に関連して読んだり書いたりするメールの数はどれくらいですか。

		0通	1~4通	5~9通	10~19通	20~49通	50通以上
職場	受信数	1	2	3	4	5	6
	送信数	1	2	3	4	5	6
自宅	受信数	1	2	3	4	5	6
	送信数	1	2	3	4	5	6

問17 あなたはIT機器を使って、次のような作業をすることができますか。A～Hのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		人に教えることができる	ほとんど一人でできる	人に聞けばできる	できない
IT 機 器 使 う 仕 事	A 定型的データの入力	1	2	3	4
	B ワープロ作業	1	2	3	4
	C 電子メール送受信	1	2	3	4
	D インターネット情報検索	1	2	3	4
	E 表計算や図表作成	1	2	3	4
	F 統計解析	1	2	3	4
	G プログラミング	1	2	3	4
	H システム管理や構築	1	2	3	4

問18 あなたは仕事で次のような作業をすることがどのくらいありますか。A～Iのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		非常に多い	やや多い	やや少ない	非常に少ない	まったくしない
IT 機 器 使 う 仕 事	A 定型的データの入力	1	2	3	4	5
	B ワープロ作業	1	2	3	4	5
	C 電子メール送受信	1	2	3	4	5
	D インターネット情報検索	1	2	3	4	5
	E 表計算や図表作成	1	2	3	4	5
	F 統計解析	1	2	3	4	5
	G プログラミング	1	2	3	4	5
	H システム管理や構築	1	2	3	4	5
I	IT機器を使わない仕事	1	2	3	4	5

問19 あなたは仕事で次のような作業をすることを、どのくらい負担に感じますか。A～Iのそれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		非常に負担に感じる	やや負担を感じる	あまり負担を感じない	まったく負担を感じない	仕事でこの作業をしない
IT 機 器 使 う 仕 事	A 定型的データの入力	1	2	3	4	5
	B ワープロ作業	1	2	3	4	5
	C 電子メール送受信	1	2	3	4	5
	D インターネット情報検索	1	2	3	4	5
	E 表計算や図表作成	1	2	3	4	5
	F 統計解析	1	2	3	4	5
	G プログラミング	1	2	3	4	5
	H システム管理や構築	1	2	3	4	5
I	IT機器を使わない仕事	1	2	3	4	5

問20 仕事を遂行していく上でのあなたご自身のスキルや知識についておうかがいします。職業能力には専門知識だけでなくコミュニケーション能力など多面的な側面があると考えられます、それらを総合して、あなたの職務領域の職業能力の平均を3点、最高を5点としたときの自己採点をしてください（番号に○）。



問21 3～4年前と比べて、あなたの労働時間帯や、実際の仕事の開始時刻、終了時刻はどのように変化しましたか。それについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

(1) 勤務時間帯	1. 仕事をする時間帯を自由に決められるようになった 2. 仕事をする時間帯が一定でなくなった 3. 変わっていない
(2) 仕事の開始時刻	1. 早くなった 2. 変わらない 3. 遅くなった
(3) 仕事の終了時刻	1. 早くなった 2. 変わらない 3. 遅くなった

問22 この3～4年で、あなたの担当する仕事の内容に変化はありましたか。A～Kのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

	かなり 増えた	いくらか 増えた	あまり変 わらない	いくらか 減った	かなり 減った	もともと ない
A 定型的な仕事	1	2	3	4	5	6
B 創意工夫が求められる仕事	1	2	3	4	5	6
C 打ち合わせ・ミーティングなど人と直接会う仕事	1	2	3	4	5	6
D 文書、図表の作成などの仕事	1	2	3	4	5	6
E 一人でする仕事	1	2	3	4	5	6
F 仕事の面白さ	1	2	3	4	5	
G 自分で裁量・判断する仕事	1	2	3	4	5	
H 仕事の量	1	2	3	4	5	6
I 仕事の範囲（職務領域）	1	2	3	4	5	6
J 仕事のスピード	1	2	3	4	5	6
K 雑務	1	2	3	4	5	6

付問 前問Bで1または2と回答した方にうかがいます。それはどのようなことですか。主にあてはまる番号1つに○をつけてください。

- 1. 資料の図表、レイアウト、色彩の調整などを行う仕事
- 2. 仕事の手順、時間配分などを自分で決めることができる仕事
- 3. データや資料の解析、企画・立案などの仕事
- 4. その他（具体的に）

問23 3年ぐらい前と比べて、あなたの残業を含む労働時間はどのように変化しましたか。あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |             |            |
|-------------|------------|
| 1. かなり増えた   | 4. いくらか減った |
| 2. いくらか増えた  | 5. かなり減った  |
| 3. あまり変わらない |            |

問24 あなたの今の状況に、次のことがらはどの程度あてはまりますか。A～Dのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
A	会社の将来に不安がある	1	2	3	4
B	出向・転籍・降格の可能性がある（身分が不安定）	1	2	3	4
C	失業の不安がある	1	2	3	4
D	収入が減っている（収入が減りそうだ）	1	2	3	4

問25 あなたの日頃の人間関係についてうかがいます。あなたのまわりの人々の中で、次のようなことをしてくれる人はだれですか。A～Eのそれぞれについて、あてはまる番号すべてに○をつけてください。

	配偶者	家族・親戚	の友達や近所	上司	同僚	部下	役員	労働組合の	その他の人	はそういう人
A	病気やケガなど、困ったときに手助けしてくれる人	1	2	3	4	5	6	7	8	9
B	ふだんから、ちょっとした用事を頼める人	1	2	3	4	5	6	7	8	9
C	心配事や悩み事ができたときに聞いてくれる人	1	2	3	4	5	6	7	8	9
D	ふだんから、元気づけてくれたり、ぐちを聞いてくれる人	1	2	3	4	5	6	7	8	9
E	困ったときや悩んだときに、アドバイスしてくれる人	1	2	3	4	5	6	7	8	9

問26 あなたの最近数ヶ月のご様子についてうかがいます。A～Dのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		よくあった	時々あった	たまにあった	なかつた
A	職場で良いことがあった日には家庭でも気分良く過ごせた	1	2	3	4
B	職場でいやなことがあった日には家庭でも気分が悪かった	1	2	3	4
C	家庭で良いことがあった日には職場でも気分良く仕事ができた	1	2	3	4
D	家庭でいやなことがあった日には職場でも気分が悪かった	1	2	3	4

問27 手当等の支給の有無にかかわらず、先月（4月）に所定時間を超えて、早出・残業、休日出勤をすることがありましたか。

	あった	なかつた
A 時間外（早出・残業）	1	2
B 休日出勤	1	2



付問1 問27 AまたはBで「あった」と答えた方にうかがいます。4月の実際の総所定外労働時間は何時間ぐらいでしたか。休日出勤の労働時間を含めて、下欄にご記入ください。(小数点以下は、四捨五入してください)

あなたの4月の早出・残業・休日出勤時間 

--	--	--

 時間

付問2 付問1の所定外労働時間には、休日出勤日数は何日含まれますか。

--	--

 日

問28 あなたの通常勤務日の生活時間についてうかがいます。A～Fのそれぞれについて、24時間単位で数字を下欄に記入してください。

通常勤務日の時刻		時	分
例	午前6時20分 ⇒	0	6
	午後7時15分 ⇒	1	9
A	起 床 時 刻		
B	出 宅 時 刻		
C	出 社 時 刻		
D	退 社 時 刻		
E	帰 宅 時 刻		
F	就 床 時 刻		

問29 あなたのここ数週間の状態をうかがいます。 (1) ~ (20) のそれぞれの項目について、最も適当と思われる選択肢項目1つに○をつけてください。

(1)	何かをする時いつもより集中して	できた	いつもと変わらなかつた	いつもよりできなかつた	まったくできなかつた
(2)	心配ごとがあつて、よく眠れないようなことは	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(3)	いつもより忙しく活動的な生活を送ることが	たびたびあつた	いつもと変わらなかつた	なかつた	まったくなかつた
(4)	いつもより外出することが	多かつた	いつもと変わらなかつた	少なかつた	ずっと少なかつた
(5)	いつもよりすべてがうまくいっていると感じることが	たびたびあつた	いつもと変わらなかつた	なかつた	まったくなかつた
(6)	毎日している仕事は	非常にうまくいった	いつもと変わらなかつた	うまくいかなかつた	まったくうまくいかなかつた
(7)	いつもより自分のしていることに生きがいを感じることが	あつた	いつもと変わらなかつた	なかつた	まったくなかつた
(8)	いつもより容易に物ごとを決めることが	できた	いつもと変わらなかつた	できなかつた	まったくできなかつた
(9)	いつもストレスを感じたことが	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(10)	問題を解決できなくて困ったことが	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(11)	いつもより日常生活を楽しく送ることが	できた	いつもと変わらなかつた	できなかつた	まったくできなかつた
(12)	困ったことがあってつらいと感じたことは	なかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(13)	いつもより問題があったときに積極的に解決しようとすることが	できた	いつもと変わらなかつた	できなかつた	まったくできなかつた
(14)	いつもよりいろいろなことを重荷と感じたことは	まったくなかつた	いつもと変わらなかつた	あつた	たびたびあつた
(15)	いつもより気が重くて、憂うつになることは	まったくなかつた	いつもと変わらなかつた	あつた	たびたびあつた
(16)	自信を失ったことは	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(17)	自分は役に立たない人間だと考えたことは	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(18)	一般的にみて、幸せといつもより感じたことは	たびたびあつた	あつた	なかつた	まったくなかつた
(19)	不安を感じ緊張したことは	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた
(20)	ノイローゼ気味で何もすることができないと考えたことは	まったくなかつた	あまりなかつた	あつた	たびたびあつた

問30 あなたは今後の職業生活をどのように歩んでいきたいと思っていますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。

1. 一つの会社の中でさまざまな経験をして、最終的には管理職・役員をめざしたい
2. 一つの会社の中で特定の仕事領域に専念することで、その分野のスペシャリストになりたい
3. 必ずしも一つの会社にこだわらないが、将来は管理職・役員をめざしたい
4. 必ずしも一つの会社にこだわらず、スペシャリストとしてのキャリアを形成したい
5. 企業で培ったキャリアをもとに、いずれは独立をしたい
6. いずれは家業を継ぎたい
7. 仕事をやめて家事に専念したい
8. 将来のキャリアについての希望は特にない
9. その他（具体的に）

問31 あなたは、次のようなことにどれくらい満足していますか。A～Iのそれぞれについて、あてはまる番号1つに○をつけてください。

		非常に満足	やや満足	やや不満	非常に不満
A	仕事の内容	1	2	3	4
B	賃金、労働時間などの労働条件	1	2	3	4
C	分煙、空調、騒音などの職場環境	1	2	3	4
D	職場の対人関係	1	2	3	4
E	会社のあなたに対する評価	1	2	3	4
F	職場の同僚や部下のあなたに対する評価	1	2	3	4
G	家族や家庭生活	1	2	3	4
H	余暇生活（趣味やレジャー）	1	2	3	4
I	地域での活動（コミュニティ活動）	1	2	3	4

F1 あなたの年齢と性別を教えてください。性別は、あてはまる番号に○をつけてください。

(1) あなたの年齢 満  歳

(2) 性別  1. 男性  2. 女性

F2 あなたの家族についてうかがいます。該当する続柄で、同居している家族がいる場合、所定欄に○をつけてください。「その他の家族」がいる場合には、空欄に「いとこ」等と記入して○をつけてください。また、配偶者またはお子さんがいる場合は、配偶者と末子の年齢を記入してください。（注：配偶者は「事実婚」の場合も含みます）

続柄	あなた自身	配偶者	あなたの子ども					あなたの父	あなたの母	配偶者の父	配偶者の母	その他の家族
			1	2	3	4	5					
有無	○											

F 3 一番下のお子さんは何歳ですか

満  歳

F 4 未就学のお子さんがいる方にうかがいます。あなたが仕事をしているときに、お子さんの面倒をみている人は誰ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- |          |           |            |           |
|----------|-----------|------------|-----------|
| 1. 配偶者   | 4. 近所の人   | 7. ベビーシッター | 10. その他   |
| 2. 配偶者の親 | 5. 友人     | 8. 保育ママ    | 具体的に<br>) |
| 3. 自分の親  | 6. 保育所(園) | 9. 幼稚園     |           |

F 5 配偶者がいる方(事実婚も含む)にうかがいます。配偶者は収入をともなう仕事をしていますか。

1. している       2. していない (→F6へ)

付問 配偶者の就業形態について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| 1. 正社員             | 4. 派遣社員          |
| 2. フルタイムのパート・アルバイト | 5. その他(具体的に<br>) |
| 3. 短時間のパート・アルバイト   |                  |

F 6 あなたの最終学歴について、あてはまる番号1つに○をつけてください。

- |          |             |                   |
|----------|-------------|-------------------|
| 1. 中学校卒  | 5. 高専卒      | 9. 大学院卒(理系)       |
| 2. 高校卒   | 6. 大学卒(文系)  | 10. その他(具体的に<br>) |
| 3. 専門学校卒 | 7. 大学卒(理系)  |                   |
| 4. 短大卒   | 8. 大学院卒(文系) |                   |

F 7 あなたは、職場委員以上の組合役員の経験はありますか。あてはまる番号1つに○をつけてください。

1. 現在やっている       2. 過去にやっていた       3. 組合役員の経験はない

\* ご意見、ご要望等がありましたら、ご自由にご記入ください。

ご協力、ありがとうございました。

## 「ITの仕事と職場組織に与える影響調査」基礎クロス集計表



会社種別	Q5-1勤務年数(働き始めて)							Q5-2勤務年数(今のお仕事)							Q6勤務形態							Q7勤務先会社経営状態													
	1年未満	1年以上	2年	3年	5年	10年未満	10年以上	1年未満	1年以上	2年	3年	5年	10年未満	10年以上	1年未満	1年以上	2年	3年	5年	10年未満	10年以上	1年未満	1年以上	2年	3年	5年	10年未満	10年以上	1年未満	1年以上	2年	3年	5年	10年未満	10年以上
	平均(年数)	平均(年数)	N	A	N	A	N	平均(年数)	平均(年数)	N	A	N	A	N	平均(年数)	平均(年数)	N	A	N	平均(年数)	平均(年数)	N	A	N	A	N	平均(年数)	平均(年数)	N	A	N	平均(年数)	平均(年数)		
計	18.7	40.5	21.0	19.2	0.5	19.3	21.6	42.0	20.1	15.7	0.6	17.3	61.4	28.3	1.2	7.7	0.6	0.3	0.6	10.4	36.4	6.6	34.2	8.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	
製造業(素材)	23.7	32.2	16.9	27.1	19.5	25.8	33.9	16.1	24.2	18.5	82.3	30.1	1.3	5.9	0.4	5.9	35.6	7.6	38.1	11.0	1.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6
製造業(機械工具)	16.7	47.2	16.3	0.7	17.7	18.4	48.6	19.1	13.2	0.7	16.9	47.2	42.7	9.4	0.7	6.3	30.6	7.3	44.8	7.3	1.0	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	
製造業(その他)	19.1	41.4	21.8	17.7	18.3	21.6	43.9	20.8	13.7	16.9	55.1	32.0	1.0	10.2	0.6	0.6	0.6	11.2	37.8	6.4	32.4	11.4	0.8	0.2	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
運輸・倉庫	21.7	38.7	23.3	18.3	18.3	24.2	36.7	21.7	17.5	17.0	85.3	13.3	1.7	0.8	0.8	0.8	49.2	9.2	29.8	8.3	3.1	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6		
販売・小売、飲食店	7.9	38.6	30.7	22.8	21.2	11.9	37.6	33.7	16.8	19.6	82.2	5.9	4.0	5.9	2.0	12.9	37.6	5.9	36.6	6.9	1.2	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6		
金融・保険、不動産業	10.3	30.6	21.8	35.9	1.3	22.6	10.3	30.9	21.8	35.9	1.3	22.3	88.5	1.3	7.7	1.3	1.3	1.3	44.9	2.6	37.2	2.6	1.3	1.3	0.6	1.3	0.6	1.3	0.6	1.3	0.6	1.3	0.6		
サービス業	25.0	44.4	17.7	12.9	15.8	33.1	45.2	16.1	5.6	13.4	58.9	29.0	3.2	8.9	16.9	48.4	5.6	24.2	3.2	1.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
その他	19.4	56.7	20.8	30	16.3	23.9	53.7	17.9	30	1.5	14.3	74.6	25.4	1.3	47.3	6.0	22.4	4.5	3.0	1.5	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
50人未満	25.0	40.0	20.8	14.2	17.2	36.7	44.2	13.3	5.8	13.7	68.3	23.3	1.7	4.2	0.8	0.8	0.8	5.0	45.0	9.2	24.2	10.8	4.2	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6		
50人～99人	7.8	29.9	30.6	40.1	25.1	10.9	23.6	29.8	35.5	0.4	23.1	78.8	16.7	0.4	1.6	12	0.4	9.3	33.3	7.5	33.7	14.7	0.8	0.4	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
1,000人～9,999人	16.2	32.7	20.5	30.3	0.3	21.2	19.3	34.9	21.1	24.8	19.5	75.8	17.4	1.2	5.5	11.9	33.3	8.3	36.7	8.3	1.5	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6				
3,000人以上	22.3	50.1	18.5	6.6	0.1	15.8	23.8	50.6	17.9	7.6	0.2	15.1	49.2	37.3	1.3	11.1	0.6	0.4	0.1	10.9	41.5	5.3	31.7	6.5	0.8	0.2	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
一般	40.3	46.6	10.1	3.0	12.0	42.7	45.7	9.1	24	11.5	57.1	35.3	1.3	5.0	0.6	0.4	0.4	7.5	37.9	6.2	34.0	11.2	3.0	0.4	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6					
パート・アルバイト相当	19.7	59.6	16.9	3.9	14.2	20.2	61.2	16.3	2.2	13.7	48.1	37.6	3.9	11.8	0.6	0.6	0.6	9.0	41.8	6.2	32.6	2.8	0.6	1.1	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
課長相当	11.9	63.3	18.0	6.8	15.9	14.1	63.7	17.0	5.1	15.2	48.2	37.6	1.3	11.3	1.6	1.0	1.0	10.8	3.9	36.3	8.7	0.3	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
部長相当以上	0.3	24	30.4	66.6	0.3	31.2	5.8	7.3	31.9	54.7	0.3	28.0	83.6	10.9	5.2	0.3	19.5	31.0	8.8	32.8	7.9	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
学生・高校卒	3.8	38.3	29.8	28.0	22.8	7.1	40.1	30.4	22.4	21.0	68.1	25.4	0.9	4.4	0.9	0.3	10.3	34.8	8.0	35.5	11.2	0.9	0.3	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6				
専門・短大・専修卒	27.8	49.0	14.6	8.6	14.8	32.5	49.0	12.6	6.0	13.5	55.0	36.4	2.6	4.6	0.7	0.7	0.7	6.0	34.4	7.9	34.4	10.6	5.3	1.3	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
大学院(文系・理系)卒	18.9	41.2	19.6	18.5	0.8	18.3	21.5	42.7	18.3	16.5	0.9	17.2	64.1	26.0	1.1	7.3	0.7	0.2	0.7	11.2	36.8	6.5	35.7	7.3	0.8	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
大学院(文系・理系)卒	42.5	31.5	16.4	8.9	0.7	13.9	43.8	33.6	15.8	6.2	0.7	13.0	35.6	41.1	0.7	21.2	0.7	0.7	0.7	10.3	40.4	2.7	38.4	7.5	0.7	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
その他	50.0	50.0	30.5	30.5	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	30.5	100.0	1.0	0.7	0.7	0.7	0.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0			
男性計	17.3	39.5	22.0	20.6	0.6	19.0	20.0	41.4	21.1	16.9	0.6	17.8	61.7	27.7	1.1	8.1	0.6	0.3	0.6	10.7	38.6	6.6	34.8	7.9	0.8	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
女性計	36.7	13.1	13.1	8.4	8.4	55.8	14.2	12.5	24.7	69.8	5.5	12.1	49.2	36.9	1.4	11.0	1.1	0.3	0.2	8.8	41.6	5.5	35.8	7.5	0.5	0.3	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
年齢代	22.6	71.3	6.1	22.1	22.1	69.3	4.0	1.1	22.1	31.3	81.7	32	1.1	21.0	59.6	28.2	1.1	9.0	0.4	0.7	1.1	7.6	40.4	7.6	35.0	8.7	0.7	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	
40歳代	26.6	36.1	23.7	18.4	18.4	32.9	32.9	18.4	15.3	16.7	73.7	23.7	2.6	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1				
50歳代以上	11.2	39.8	26.7	21.7	0.6	20.7	12.9	40.4	26.1	20.5	0.6	19.9	76.4	19.9	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	11.2	36.0	8.7	32.3	11.2	0.6	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
経営・人事・教育	26.3	36.1	23.7	18.4	18.4	32.9	32.9	18.4	15.3	16.7	73.7	23.7	2.6	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1				
広報・企画・法務	13.8	31.2	29.6	25.4	20.9	17.5	36.0	28.6	18.0	19.0	68.3	21.2	9.5	0.5	0.5	18.0	38.6	6.3	32.8	3.7	0.5	0.5	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6					
研究・開発・製造技術	21.8	44.0	19.6	14.0	17.1	23.0	45.7	19.6	11.7	16.2	43.1	42.1	1.0	13.6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	6.6	36.1	6.7	35.8	6.6	0.7	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
情報処理	29.7	45.8	11.9	12.7	15.0	33.9	45.8	10.2	10.2	13.9	63.6	25.4	3.4	6.8	0.8	0.8	0.8	8.5	37.3	9.3	34.7	6.8	3.4	1.4	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
現業・生産	14.7	36.7	26.7	19.0	19.4	17.2	42.2	25.0	15.5	18.2	61.2	25.9	4.3	6.9	0.9	0.9	0.9	9.5	40.1	5.2	35.0	8.6	1.7	0.9	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			
営業	10.5	36.1	21.0	32.4	21.7	13.0	38.2	20.2	27.7	0.8	20.4	73.9	17.6	0.8	4.2	2.9	0.4	0.4	0.4	9.7	36.1	5.0	38.2	10.9	0.7	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	
その他	15.4	46.7	19.8	1.1	18.2	23.9	46.1	19.8	14.3	17.0	66.1	23.1	7.7	1.1	1.1	6.5	47.3	6.5	35.2	6.6	0.7	0.7	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6					
女性計	37.2	52.2	7.1	3.5	11.8	42.5	49.6	6.2	1.8	10.8	58.4	35.4	2.7	2.7	0.9	0.9	0.9	7.1	35.4	5.3	27.4	16.8	1.1	0.9	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6	1.2	0.6			

Q8構造改革実施内容(ma)												Q9組織変更実施内容(ma)						Q10-1 勤務場所変更									
会社名	業種	現状			目標			現状			目標			現状			目標			現状			目標				
		従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別	従業員数	年齢構成	性別		
株式会社A	製造業(本社)	354	27.3	14.5	353	1.3	2.0	332	2.0	3.3	373	56.4	6.4	7.5	47	9.5	1.3	64	7.0	1.3	64	7.0	1.3	11.5	1.3	1.3	
株式会社B	販売業(子会社)	72.0	39.4	23.3	58.1	1.3	3.4	34.7	3.4	7.6	36.4	54.2	3.0	22.9	6.8	19.5	1.7	14.8	71.6	10.6	3.0	10.6	3.0	1.3	1.3	1.3	
株式会社C	製造業(機械組立)	48.7	28.7	18.0	35.8	3.6	4.9	35.1	2.4	16.0	1.0	38.0	58.7	5.6	30.2	3.0	19.8	2.4	10.8	74.7	13.5	1.0	13.5	1.0	1.3	1.3	
株式会社D	製造業(その他の業種)	57.8	27.2	13.9	52.4	1.9	2.3	37.8	2.9	12.5	0.4	43.0	61.5	6.7	34.7	4.6	15.0	0.8	16.6	72.6	9.2	1.5	9.2	1.5	1.3	1.3	
株式会社E	製造業(電子機器)	53.3	17.5	9.2	65.9	1.3	2.0	25.8	4.2	10.8	0.8	36.7	45.8	11.7	22.5	5.3	22.5	21.7	65.0	10.8	2.5	10.8	2.5	1.3	1.3		
株式会社F	製造業(自動車部品)	62.4	26.7	10.9	45.5	2.0	3.0	34.7	2.0	11.9	2.5	25.0	48.0	5.0	15.0	3.0	34.0	2.0	18.8	63.4	16.8	1.0	16.8	1.0	1.3	1.3	
株式会社G	金融・不動産業	33.4	20.2	12.1	54.8	2.4	0.8	16.1	0.8	18.5	2.4	39.5	46.0	8.9	29.8	3.2	23.4	1.6	21.0	64.5	12.9	1.6	12.9	1.6	1.3	1.3	
株式会社H	サービス業	47.8	18.4	11.9	64.2	1.5	3.8	45.8	1.5	13.4	2.0	26.9	58.0	13.4	37.3	6.0	16.4	23.9	68.7	7.5	2.5	7.5	2.5	1.3	1.3		
株式会社I	人材派遣	35.8	16.7	3.3	35.8	2.5	0.8	22.5	4.2	25.8	4.2	30.0	44.2	5.8	25.0	3.3	30.8	0.8	15.8	70.8	10.8	2.5	10.8	2.5	1.3	1.3	
株式会社J	規格化人材派遣	45.3	11.6	7.8	44.2	1.6	1.9	32.9	3.5	19.8	2.0	27.9	50.0	5.4	19.8	4.4	22.1	4.0	19.0	65.5	12.8	2.7	12.8	2.7	1.3	1.3	
株式会社K	人材派遣	55.4	19.0	11.0	45.3	1.2	1.5	36.1	1.8	13.8	2.0	32.2	55.5	5.5	26.4	5.8	20.2	1.2	18.0	69.1	11.6	1.2	11.6	1.2	1.3	1.3	
株式会社L	人材派遣	66.4	31.2	15.8	65.7	2.1	2.4	33.9	3.0	9.4	0.4	43.7	60.8	7.2	32.9	4.7	16.8	2.2	15.2	72.3	11.3	1.2	11.3	1.2	1.3	1.3	
株式会社M	人材派遣	55.0	26.1	12.5	53.7	1.9	1.1	32.5	2.6	13.4	0.2	39.8	57.2	6.7	27.9	4.3	19.6	1.1	13.1	75.6	10.1	1.3	10.1	1.3	1.3	1.3	
株式会社N	人材派遣	51.7	36.9	14.0	56.7	1.7	5.6	25.8	1.6	16.9	2.2	43.8	53.9	6.7	42.1	5.1	18.5	5.1	12.4	75.3	10.7	1.7	10.7	1.7	1.3	1.3	
株式会社O	人材派遣	56.8	35.0	15.8	60.1	2.3	2.0	36.3	3.2	8.7	0.6	40.2	63.7	5.8	28.6	3.9	19.0	1.3	14.5	69.8	14.1	1.1	14.1	1.1	1.3	1.3	
株式会社P	人材派遣	64.7	24.6	12.3	53.6	2.2	0.6	34.1	3.9	14.6	0.6	32.4	57.0	8.0	28.5	6.7	21.8	0.6	21.8	82.6	15.1	0.6	15.1	0.6	1.3	1.3	
株式会社Q	人材派遣	52.6	22.2	18.2	45.9	1.2	1.2	36.2	3.3	15.2	0.3	30.1	50.5	7.3	22.5	4.9	19.5	1.5	23.4	63.8	10.3	2.4	10.3	2.4	1.3	1.3	
株式会社R	人材派遣	54.0	26.0	13.3	57.2	1.2	2.1	38.9	2.7	14.7	0.3	35.8	60.4	7.4	31.7	3.3	17.8	0.9	15.3	71.1	10.9	2.7	10.9	2.7	1.3	1.3	
専門・短大・高専卒	大学院(文系)	58.3	25.2	11.9	52.3	2.6	4.6	34.4	0.7	12.6	1.3	42.4	56.3	7.3	26.5	4.6	19.9	2.6	16.6	74.2	7.9	1.3	7.9	1.3	1.3	1.3	
大学院(文系)	大学院(文系)	51.2	27.3	15.4	51.3	2.0	1.8	31.1	3.6	12.7	0.9	30.4	50.1	5.7	21.6	5.5	20.2	1.7	16.2	69.1	12.8	1.9	12.8	1.9	1.3	1.3	
大学院(文系)	大学院(文系)	55.5	32.9	15.8	61.0	0.7	0.7	32.9	2.1	14.4	1.4	40.4	54.1	7.5	30.1	4.1	17.8	2.1	20.5	71.2	7.5	0.7	7.5	0.7	1.3	1.3	
その他	人材派遣	50.0	30.0	10.0	10.0	0.0	0.0	50.0	10.0	0.0	0.0	50.0	10.0	0.0	50.0	10.0	0.0	50.0	10.0	0.0	50.0	10.0	0.0	10.0	0.0	1.3	1.3
男性計	人材派遣	54.6	21.2	15.0	53.9	1.8	2.1	33.7	2.9	13.1	0.8	36.3	56.5	6.3	28.7	4.8	19.5	1.5	16.6	70.2	11.2	2.0	11.2	2.0	1.3	1.3	
20歳代	人材派遣	54.9	23.0	8.8	55.8	1.8	2.7	31.9	9.7	13.6	0.6	33.6	46.0	8.0	30.1	3.5	23.9	0.8	14.2	77.9	8.0	1.1	8.0	1.1	1.3	1.3	
30歳代	人材派遣	56.3	30.6	15.5	55.9	1.7	2.6	31.7	2.7	13.4	0.5	40.6	59.5	7.0	32.5	4.9	18.9	1.2	14.2	72.3	12.3	1.2	12.3	1.2	1.3	1.3	
40歳代	人材派遣	56.3	28.2	13.9	56.1	2.2	2.2	34.7	4.0	10.1	1.4	40.1	56.5	2.9	27.1	4.0	17.0	1.4	15.8	69.7	11.9	2.5	11.9	2.5	1.3	1.3	
50歳代以上	人材派遣	49.3	21.0	15.0	45.0	1.7	1.7	35.7	3.2	16.4	1.2	25.4	51.9	6.3	20.5	5.5	22.2	1.3	20.7	64.8	10.7	3.7	10.7	3.7	1.3	1.3	
経営・人事・教育	人材派遣	60.9	28.0	13.7	48.4	1.9	1.2	29.8	2.5	13.7	0.6	36.6	62.1	3.1	28.6	2.5	18.6	1.2	15.5	65.8	16.8	1.9	16.8	1.9	1.3	1.3	
経営・人事	人材派遣	57.9	31.6	11.8	55.3	1.3	3.8	27.9	3.8	11.8	0.6	27.6	51.3	5.3	23.7	3.2	21.1	1.1	17.1	72.4	10.5	1.1	10.5	1.1	1.3	1.3	
広報・企画	人材派遣	53.4	29.6	21.2	53.4	1.1	2.6	30.2	4.8	13.8	0.6	38.6	57.1	5.8	26.5	4.8	18.5	0.5	19.6	66.7	12.7	1.1	12.7	1.1	1.3	1.3	
研究・開発	人材派遣	52.4	21.3	16.0	53.1	2.6	3.6	35.4	3.1	13.2	0.6	38.6	57.6	8.2	34.1	4.6	15.1	1.0	12.2	77.8	8.4	1.7	8.4	1.7	1.3	1.3	
情報処理	人材派遣	51.7	18.6	13.6	54.2	3.4	3.1	31.4	0.8	17.8	0.8	37.3	50.8	5.9	28.8	6.8	24.6	0.8	18.6	68.6	11.9	0.8	11.9	0.8	1.3	1.3	
営業	人材派遣	44.0	23.3	7.8	57.1	1.7	1.7	34.5	3.4	10.4	0.6	34.5	64.7	6.9	37.1	8.0	15.5	0.9	14.7	69.1	12.9	2.6	12.9	2.6	1.3	1.3	
その他	人材派遣	63.0	32.4	15.1	60.5	1.3	2.3	37.0	1.1	14.3	2.2	30.7	55.0	7.5	22.7	3.8	22.6	4.4	24.8	44	20.4	2.7	20.4	2.7	1.3	1.3	
その他	人材派遣	52.7	24.2	12.1	48.4	1.8	0.9	29.2	2.7	15.9	0.9	46.9	54.0	7.1	24.8	4.4	20.4	2.7	13.3	71.7	15.0	1.1	15.0	1.1	1.3	1.3	
女性計	人材派遣	55.8	28.3	8.8	49.6	1.8	0.9	29.2	2.7	15.9	0.9	46.9	54.0	7.1	24.8	4.4	20.4	2.7	13.3	71.7	15.0	1.1	15.0	1.1	1.3	1.3	

	Q10-2職務内容変更		Q11人事待遇制度実施内容(ma)												Q12-1職場人數:正社員人數								
	変わった	変わらなかった	N	A	のお金	お給	俸	賃	賞	金	直ト退	雇人	N	A	割以上	割増	少く減	2割程度減	3割以上減少	N			
職業別	25.8	69.7	11.7	1.7	51.9	47.1	16.7	12	74	6.6	31.4	36.7	24.0	8.4	24.9	7.9	1.2	3.5	11.1	33.5	42.6	8.2	1.1
製造業(素材)	27.5	61.9	9.3	1.3	50.8	43.6	19.9	0.4	4.2	3.8	31.8	42.4	17.8	3.4	26.7	7.6	0.8	5.1	6.8	27.5	48.3	10.6	1.7
製造業(機械器具)	20.8	62.8	14.2	2.1	47.9	43.1	16.7	2.1	5.9	6.9	24.3	31.6	26.4	8.7	26.0	10.8	1.7	2.8	10.4	36.8	41.0	9.0	1.0
製造業(その他の)	27.4	61.7	9.8	1.2	53.9	48.6	16.0	0.6	8.5	6.9	32.8	29.3	25.4	10.4	26.0	7.5	0.6	3.1	12.3	32.8	40.1	10.2	1.5
運輸・通販・卸	27.5	58.3	11.7	2.5	43.3	32.5	8.3	3.3	8.3	2.5	31.7	38.3	9.2	9.2	36.7	8.3	2.5	0.8	8.3	40.0	43.3	6.7	0.8
卸・小売・飲食店	30.7	52.5	15.8	1.0	55.4	66.3	13.9	4.0	11.9	6.9	36.6	17.8	34.7	5.9	9.9	5.0	3.0	6.9	28.7	52.5	5.9	3.0	
金融・保険・不動産業	23.1	57.7	17.9	1.3	60.3	55.1	3.8	16.3	11.5	43.6	34.6	25.6	2.6	3.8	5.1	1.3	7.7	7.7	26.6	57.7	1.3		
サービス業	25.8	58.9	13.7	1.6	58.9	58.1	27.4	0.8	6.5	8.1	31.5	15.3	30.6	8.9	16.9	8.1	4.0	25.0	37.1	29.8	3.2	0.8	
その他	25.4	67.2	7.5	5.2	38.8	25.4	7.5	11.9	31.3	28.4	10.4	34.3	6.0	6.0	4.5	7.5	44.8	40.3	3.0				
500人未満	22.5	61.7	12.5	3.3	43.2	43.3	15.8	0.8	5.0	2.5	30.8	26.7	22.5	8.3	23.3	14.2	0.8	1.7	17.5	42.5	10.0	0.8	
規模別	32.6	65.0	11.6	0.8	47.3	45.7	18.4	1.9	6.6	3.9	36.0	38.9	18.6	7.0	16.5	8.5	0.4	3.1	8.9	32.2	44.2	10.1	1.6
1,000人～2,999人	29.4	57.8	11.6	1.2	50.5	53.2	14.7	1.5	9.8	5.2	31.8	34.9	23.2	6.1	19.9	5.2	1.8	11.6	35.2	41.0	8.9	1.5	
3,000人以上	23.0	63.8	11.3	1.3	55.7	46.1	16.9	1.0	7.1	8.6	30.3	28.8	26.5	9.9	30.3	7.8	1.3	4.5	10.7	34.0	42.8	7.1	0.8
一般	20.3	67.4	10.4	1.9	47.4	36.0	10.4	0.9	7.1	6.5	24.4	28.4	24.6	7.3	24.1	11.0	1.3	3.5	10.1	36.6	41.4	8.4	
会員登録・会員登録	19.1	68.5	10.7	1.7	58.4	43.3	16.3	1.1	8.4	7.7	29.8	14.6	28.7	9.6	36.9	8.7	1.7	4.5	15.7	34.3	34.8	9.6	1.1
係長相当	19.6	64.6	14.3	1.0	56.3	49.2	16.1	1.3	5.5	7.7	28.6	9.6	31.8	6.8	1.0	2.9	10.0	30.9	48.2	7.7	0.3		
課長相当以上	33.5	48.7	15.1	1.7	48.6	64.7	21.2	2.8	7.8	8.4	35.8	41.3	26.7	9.5	20.1	6.1	5.0	8.9	33.0	43.0	7.8	2.2	
中学校・高等学校	40.4	48.9	10.0	0.6	54.1	61.7	24.9	0.9	8.8	4.6	41.3	41.3	18.5	8.2	14.9	5.8	2.7	12.2	30.7	43.8	7.6	3.0	
専門・短大・専修卒	23.6	63.7	10.9	2.7	48.4	40.7	11.5	2.1	5.0	6.5	29.2	23.6	12.1	26.3	9.4	0.6	1.8	6.0	30.4	46.4	10.3	1.2	
大学・文系・無系卒	19.9	70.2	7.9	2.0	49.7	34.4	14.6	9.3	4.6	23.8	27.8	24.5	4.0	16.6	13.9	1.3	3.3	15.9	32.5	38.4	9.9		
大学院(文系・理系)卒	28.0	67.4	13.2	1.5	54.5	50.3	18.8	1.0	8.1	6.9	33.0	33.3	23.5	7.9	24.6	6.6	1.2	3.8	11.4	34.0	42.0	7.4	1.6
その他	24.0	65.8	9.6	0.7	45.9	56.2	18.5	0.7	6.2	35.6	34.2	28.1	8.2	28.1	6.2	2.1	6.2	11.0	39.0	37.0	6.8		
男性計	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0		
女性計	26.8	60.3	11.3	1.7	52.0	48.4	16.9	1.3	7.3	6.8	31.8	31.2	23.8	8.4	25.8	7.5	1.2	3.5	11.0	33.1	42.6	8.6	1.2
年齢代	17.7	74.3	8.0		47.8	32.7	8.0	3.6	4.4	6.2	23.0	28.3	20.4	4.4	18.6	12.4	1.8	2.7	13.3	38.1	31.0	15.0	
30歳代	20.9	65.1	12.8	1.2	52.9	43.8	14.2	0.9	6.6	8.1	29.0	26.2	28.2	8.2	31.1	8.1	1.2	4.1	10.7	34.0	42.8	8.1	0.3
40歳代	33.6	51.3	12.3	2.9	51.6	59.5	18.4	0.7	9.4	5.1	32.5	38.2	24.2	12.3	25.3	6.1	0.7	3.2	12.3	30.3	44.0	8.3	1.8
50歳代以上	32.9	55.6	9.5	2.0	52.4	59.9	23.6	1.4	7.8	5.2	40.3	38.9	16.7	6.9	18.7	6.3	1.2	2.9	10.1	32.3	44.4	8.4	2.0
経営・人事・教育	26.7	57.8	13.7	1.9	45.3	51.6	14.9	1.9	2.5	8.7	34.2	30.4	23.0	6.2	32.3	6.2	1.2	6.2	26.7	59.0	56	1.2	
経営・財務	30.3	56.6	13.2		43.4	36.8	14.5	1.9	11.8	26.3	28.9	21.1	5.3	25.0	7.1	1.3	7.9	32.9	46.1	9.2	2.6		
広報・企画・法務	35.4	49.7	13.2	1.6	61.9	57.1	17.5	1.6	10.1	3.2	40.2	32.3	22.2	8.5	17.5	6.3	1.1	5.3	11.1	37.6	40.2	3.2	2.6
研究・開発・設計・製造技術	21.8	67.7	9.1	1.4	51.7	45.0	16.3	1.7	7.7	4.8	27.3	28.2	27.3	9.8	28.9	7.4	1.0	5.7	15.1	38.4	31.1	10.8	1.0
情報処理	22.9	63.6	12.7	0.8	51.7	44.9	14.4	0.8	5.9	8.5	39.0	35.6	18.6	9.3	18.6	8.5	1.7	15.3	32.2	41.5	9.3		
事業・生産	25.0	61.2	12.9	0.9	49.1	40.5	14.7	8.8	5.2	25.0	23.3	28.7	10.3	31.9	10.3	0.9	3.4	8.6	36.2	49.1	8.6		
官業	31.5	58.4	8.8	1.3	59.7	57.1	20.6	1.7	6.3	8.8	34.0	31.8	24.4	7.6	23.9	3.4	0.4	2.1	9.2	30.3	46.6	10.1	1.7
その他	23.6	53.8	16.5	1.1	41.8	44.0	19.8	8.8	11.0	31.8	35.0	24.2	8.8	27.5	9.9	2.2	5.6	33.0	49.5	9.9			
女性計	15.0	66.4	16.8	1.8	50.4	31.9	13.3	0.9	8.8	4.4	26.5	24.8	27.4	8.8	14.2	12.4	1.8	3.5	12.4	35.4	45.1	3.5	



	Q14 IT業務内容(ms)										Q15 IT機器・業務専用端末									
	電子メール	内板会議室	電子議論システム	電子会議室	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム	電子会議室システム						
男女計	97.0	81.7	78.8	25.4	47.6	44.7	34.9	48.6	20.1	0.5	0.9	96.8	2.6	0.6	0.1	27.9	3.3	26.9	42.3	
製造業(本社)	98.7	93.6	88.1	26.3	58.1	47.9	37.3	60.6	21.2	1.3	100.0	N/A	つづつ							
製造業(機能組合)	98.6	88.9	81.3	23.6	49.0	56.7	39.2	50.0	20.1		97.9	1.4	0.7	31.3	1.7	26.4	40.6			
製造業(その他)	97.3	87.9	82.1	28.7	53.6	42.8	37.0	53.6	22.4	0.2	98.3	1.3	0.4	27.9	3.1	25.8	43.2			
卸・通販	96.7	86.7	80.0	10.6	29.0	31.7	19.2	20.0	10.6	0.8	94.2	3.3	0.6	27.5	5.8	23.3	43.3			
卸・小売・飲食店	90.1	76.2	57.4	11.9	28.7	24.8	31.7	70.3	10.9	1.0	30	91.1	7.9	1.0	27.7	5.9	23.8	42.6		
金融・保険・不動産業	92.6	82.1	67.7	26.9	20.5	30.8	6.4	26.9	6.1	3.8	85.9	11.5	2.6	26.9	10.3	21.8	41.0			
サービス業	95.2	83.9	78.2	32.3	55.6	58.1	41.1	37.9	34.7	1.6	94.4	5.6		31.5	0.8	30.6	37.1			
その他	100.0	91.0	88.6	32.8	53.7	67.2	44.8	23.9	17.9		100.0			16.4	3.0	22.4	58.2			
500人未満	95.8	65.0	56.7	10.0	31.7	38.3	27.5	43.3	13.3	0.8	92.5	5.8	1.7	32.5	4.2	22.5	40.8			
規模 500～999人	93.4	76.7	86.3	15.9	31.4	27.9	26.7	57.0	13.2	1.6	94.6	4.3	0.4	29.5	3.1	16.3	51.2			
1,000～2,999人	96.0	82.2	72.0	18.0	30.6	33.0	29.7	45.6	15.6	0.6	94.8	3.7	1.5	29.4	5.2	21.7	43.7			
3,000人以上	98.7	94.6	90.5	33.3	61.6	35.6	40.4	48.0	25.0	0.1	96.9	1.1		26.4	2.5	36.6	40.4			
一般	98.5	87.9	78.9	21.6	49.8	48.5	37.9	41.2	18.3	0.2	97.0	2.6	0.4	31.5	3.7	26.9	37.9			
セイジング担当	98.6	80.4	86.0	35.4	63.5	55.1	38.5	44.9	24.2	1.1	98.9	0.6	0.6	34.3	2.2	28.7	34.3			
係長相当	98.4	88.7	82.0	25.7	48.6	45.7	35.0	46.9	19.0	1.0	96.5	3.2	0.3	26.4	4.8	32.2	36.7			
部長相当	98.1	87.2	78.8	30.2	41.3	41.9	33.5	52.5	22.3	0.6	97.9	1.1		24.0	3.4	28.8	45.8			
部署相当以上	93.9	84.5	76.3	27.7	33.7	28.0	16.1	19.8	0.3	2.7	94.5	3.6	1.5	0.3	22.5	1.8	15.5	60.2		
中学校教諭	95.6	84.1	73.7	18.3	42.2	45.1	38.3	43.7	18.8	1.2	94.7	3.8	1.2	0.3	23.6	2.7	17.7	51.0		
専門・短大・高等卒	96.7	86.8	78.1	18.5	41.1	38.4	39.7	47.0	19.9	0.7	96.7	3.3		33.8	3.3	21.2	41.7			
大学院(文系・理系)卒	97.2	88.3	80.8	27.7	47.0	43.4	31.4	51.9	20.0	0.2	97.3	2.1	0.6	28.7	3.6	29.2	41.6			
大学院(文系・理系)在学	99.3	94.5	89.7	35.6	65.8	58.2	43.2	41.8	21.9	0.7	99.3	0.7		26.7	2.7	37.7	32.9			
その他	100.0	100.0	100.0	50.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		100.0			50.0						
男性計	97.0	81.7	79.7	25.9	47.2	44.5	35.3	49.6	20.6	0.5	96.9	2.4	0.6	0.1	27.9	3.4	25.7	43.0		
20歳代	98.5	84.1	72.6	22.1	43.4	44.2	32.7	33.6	13.3		97.3	1.8	0.9	35.4	6.2	27.4	31.0			
30歳代	99.1	91.3	84.0	28.5	54.6	50.8	39.0	47.3	23.2	0.2	98.2	1.5	0.3	31.4	3.8	31.4	33.4			
40歳代	96.0	86.0	77.6	26.5	43.7	42.6	30.6	50.9	21.3	1.4	97.5	2.2	0.4	24.2	3.2	24.5	46.0			
50歳代以上	94.2	83.0	76.4	19.6	37.2	35.4	28.5	58.2	17.3	0.6	94.2	4.0	1.4	0.3	23.1	1.7	15.9	59.4		
給与人事・教育	96.3	83.9	74.5	27.3	41.6	43.5	36.0	46.6	22.4		93.8	6.2		21.1	4.3	28.6	46.0			
経理・財務	94.7	85.5	77.5	21.1	43.4	44.8	31.6	52.6	14.5	2.6	96.1	1.3	2.6	27.6	1.3	19.7	51.3			
広報・企画・法務	97.4	90.5	81.0	22.8	42.3	34.4	30.2	54.0	18.5	0.5	97.4	2.1	0.5	25.4	4.8	25.9	43.9			
研究・開発・製造技術	98.8	89.5	83.0	27.8	54.1	49.0	39.5	43.5	16.8	0.7	99.0	0.7	0.2	29.7	2.4	30.1	37.8			
情報処理	98.3	88.1	79.7	23.7	45.8	43.2	36.4	50.8	29.7		100.0			43.2	0.8	28.0	28.0			
採用・生産	96.6	90.5	77.5	21.6	44.4	50.9	31.6	43.1	14.7	0.9	96.6	1.7	1.7	23.3	3.4	19.0	49.3			
営業	93.3	81.9	78.6	27.3	47.5	44.1	29.4	55.9	29.4	1.3	95.4	2.9	1.3	0.4	27.3	5.0	18.9	48.7		
その他	98.9	92.3	78.0	27.6	50.5	42.9	35.2	60.4	20.9		92.3	7.7		20.3	4.4	26.3	49.5			
女性計	97.3	90.3	82.3	20.4	54.0	49.6	29.2	37.2	15.0	0.9	95.6	4.4		27.4	2.7	30.1	39.8			



		Q16付箇(1):全メール職場受信										Q16付箇(1):全メール職場送信										Q16付箇(1):全メール自宅受信										
		0	1	2	3	4	5	N	回答数	0	1	2	3	4	5	N	0	1	2	3	4	5	N	0	1	2	3	4	5	N		
性別	男女計	1.5	22.9	25.7	26.1	15.6	4.4	3.8	1,483	3.8	36.6	30.4	18.4	5.6	0.9	4.2	26.7	40.2	12.8	5.0	1.5	0.5	13.2									
業種	製造業(素材)	18.3	28.9	28.1	16.6	4.7	3.4	23.5	3.0	31.1	35.3	19.1	6.4	0.9	4.3	30.2	38.7	12.8	4.7	1.7	0.4	11.5										
	製造業(機械器具)	1.1	17.8	28.5	33.8	3.2	2.8	28	3.2	37.0	33.5	17.8	5.0	0.7	2.8	30.2	40.2	13.2	5.7	0.7	0.4	12.1										
	製造業(その他)	2.0	18.3	26.7	26.5	19.3	3.1	4.1	509	3.3	31.2	32.6	22.0	5.3	0.8	4.7	25.0	40.3	13.8	5.3	1.8	0.4	13.6									
	運送・通信	3.6	37.5	20.5	13.4	9.8	12.5	2.7	112	4.5	48.2	21.4	10.7	8.9	3.6	2.7	22.3	43.8	16.1	1.8	1.8	1.8	12.5									
	販売・小売、飲食店	3.3	44.6	27.2	14.1	5.4	1.1	4.3	92	5.4	55.4	22.8	8.7	1.1	1.1	5.4	18.5	48.9	9.8	6.5	1.1	1.1	14.1									
	金融・保険、不動産業	4.8	34.9	20.6	14.3	11.1	4.8	9.5	63	15.9	46.0	17.5	6.3	1.6	1.6	11.1	41.3	31.7	4.8	3.2	1.6	1.6	17.5									
	サービス業	17.5	13.3	31.7	26.7	9.2	1.7	120	1.7	28.3	26.7	29.2	12.5	1.7	1.4	41.7	15.0	13.3	2.5	0.8	12.5											
	その他	43.3	26.9	19.4	4.5	6.0	1.5	53.7	29.9	9.0	6.0	40.3	32.8	7.5	1.5	1.5	16.4															
	500人未満	1.8	34.2	20.6	17.1	8.1	2.7	5.4	111	3.6	45.9	27.0	13.5	4.5	5.4	27.9	42.3	7.2	0.9	14.4												
規模	500人～999人	3.8	29.1	25.7	24.1	10.1	2.1	5.1	237	8.4	41.6	27.4	13.1	2.5	0.8	5.9	26.7	38.7	8.0	4.6	1.7	20.3										
	1,000人～2,999人	1.6	29.2	26.9	25.3	10.1	1.9	4.9	308	5.2	45.8	25.6	14.6	3.2	0.3	5.2	30.5	36.7	12.0	4.5	0.6	0.3	15.3									
	3,000人以上	0.8	12.5	24.5	28.0	20.2	6.2	2.8	825	1.9	30.4	33.5	22.1	7.5	1.3	3.3	24.5	42.3	15.3	5.0	2.1	0.7	10.2									
	一般	2.3	28.7	26.8	24.5	11.7	2.1	3.8	522	3.6	41.4	28.5	17.6	4.6	0.2	4.0	20.5	45.8	14.0	5.0	1.3	0.6	12.8									
階級	マネージャー(シニア)	1.1	21.1	19.4	30.9	18.9	5.7	2.9	175	4.0	28.0	33.7	20.6	8.0	1.7	4.0	22.3	46.6	14.9	6.5	2.9	1.6	12.6									
	係長相当	1.3	17.8	20.7	27.1	16.2	6.3	1.0	303	1.7	34.3	34.7	18.5	7.6	2.0	1.3	30.4	41.9	12.2	4.6	2.3	1.3	7.3									
	課長相当	1.7	23.0	24.4	23.8	16.3	6.4	3.5	172	5.2	37.8	25.0	19.8	6.4	1.2	4.7	31.4	37.2	10.5	6.4	1.7	0.6	12.2									
	部長相当以上	0.7	19.2	23.8	26.1	18.6	4.6	7.2	307	5.2	35.2	30.6	17.9	2.9	0.7	7.5	33.6	36.6	11.4	3.6	0.3	0.3	20.5									
	学生・教員	1.6	34.0	24.9	22.7	10.4	1.6	4.9	309	3.9	45.6	26.9	12.6	5.2	0.3	5.5	30.7	35.3	9.4	3.6	0.3	0.3	20.4									
	専門・短大・専修卒	2.0	20.9	30.4	27.0	12.2	4.7	2.7	148	3.4	35.3	35.8	15.5	5.4	0.7	3.4	22.3	44.6	17.6	6.1	0.7	0.7	8.8									
	大学(文系・無系)卒	1.6	20.7	25.9	26.4	16.8	4.8	3.9	674	3.9	35.2	29.5	20.4	5.3	1.4	4.3	26.9	40.7	12.1	5.0	1.7	0.7	12.8									
	大学院(文系・理系)卒	1.4	15.1	20.5	29.5	24.0	7.5	2.1	146	3.4	37.4	37.7	21.2	8.2	2.1	2.1	23.3	41.8	18.5	6.2	4.1	0.7	5.5									
	その他	5.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	2	500	50.0	50.0	50.0	50.0	2	2	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0										
男性	計	1.6	22.7	25.1	26.1	15.9	4.6	3.9	372	3.9	36.7	30.5	18.4	5.2	0.9	4.4	27.3	39.9	12.3	5.0	1.6	0.6	13.3									
年齢	20歳代	3.6	38.7	19.8	22.5	6.3	3.6	5.4	111	3.6	55.0	20.7	13.5	1.8	5.4	23.4	46.8	14.4	3.6	1.8	0.9	9.0										
	30歳代	1.7	19.8	25.1	28.2	17.8	5.0	2.5	642	3.1	32.2	32.9	20.7	6.9	1.1	3.1	22.3	44.2	14.3	6.1	2.3	1.1	9.7									
	40歳代	1.5	21.9	27.9	22.7	17.1	5.9	3.0	269	4.1	34.6	31.6	18.6	6.7	1.5	3.0	29.0	41.3	10.4	4.8	1.5	1.3	13.0									
	50歳代以上	0.9	24.5	24.5	25.7	15.0	3.4	6.0	319	5.6	41.1	27.9	15.7	2.5	0.6	6.6	37.0	28.5	9.1	3.8	0.3	0.3	21.3									
	経済・人事・教育	1.3	32.9	23.3	17.1	13.8	2.0	4.6	152	3.3	40.1	27.6	17.8	4.6	2.0	4.6	28.9	38.8	12.5	1.3	0.7	0.7	17.1									
	経営・財務	2.8	21.1	32.4	23.9	12.7	1.4	5.6	71	5.6	40.3	19.7	23.9	4.2	5.6	31.0	45.1	9.9	1.4	2.8	1.4	8.5										
	法務・企画・法務	0.6	23.2	25.4	27.1	14.9	6.1	2.8	181	2.2	38.7	30.4	17.7	7.2	3.9	26.5	41.4	10.5	7.7	0.6	0.6	13.3										
	研究・開発、製造技術	2.4	19.8	21.2	27.6	19.5	6.1	3.4	419	4.4	33.4	31.7	20.0	4.9	1.7	3.9	25.6	40.2	13.9	6.3	3.2	0.7	10.0									
	情報処理	2.4	24.8	21.4	29.9	18.8	3.4	1.7	117	2.6	41.0	30.8	19.7	4.3	1.7	2.2	43.6	17.9	5.1	0.9	10.3											
	現業・生産	3.6	27.9	31.5	21.6	7.2	6.3	1.8	111	5.4	50.5	28.8	7.2	5.4	2.7	32.4	41.4	6.3	5.4	1.8	1.8	12.6										
	営業	1.3	17.3	24.9	28.4	18.2	4.9	225	4.9	28.4	33.8	20.9	5.3	1.3	5.3	27.1	31.3	15.1	3.1	1.3	1.3	16.0										
	その他	2.4	27.1	26.1	27.0	9.0	1.1	10.1	89	2.2	33.7	31.5	16.9	5.6	1.0	2.1	26.1	36.0	5.6	6.7	2.2	2.2	21.3									
	女性	0.9	25.5	30.9	27.3	12.7	1.8	0.9	110	2.7	34.5	30.0	20.0	10.0	0.9	1.8	18.2	44.5	18.2	5.5	0.9	12.7										

		Q16(時間1):全メール自宅送信						Q16(時間2):仕事メール職場受信						Q16(時間2):仕事メール職場送信							
		0 通	1 通	2 通	5 通	N A 通	0 通	1 通	2 通	5 通	N A 通	0 通	1 通	2 通	5 通	N A 通	0 通	1 通	2 通	5 通	N A 通
男女計		335	475	39	12	03	01	136	17	251	253	251	147	36	40	384	296	181	47	03	44
製造業(素材)	36.6	47.7	2.1	0.9	0.4	12.3		22.6	26.8	27.7	16.6	30	34	30	34.0	34.9	17.9	5.5	0.4	4.3	
製造業(機械組立)	37.0	48.6	3.6	0.7		12.1	1	18.9	30.6	32.0	11.7	2.8	2.8	3.2	36.4	32.7	18.5	3.6	0.7	2.8	
製造業(その他)	32.0	48.1	4.3	1.0	0.4	14.1	22	20.0	26.9	26.3	17.7	2.9	3.9	3.5	33.4	31.2	21.4	4.9	0.8	4.7	
運輸・通信	25.9	56.5	4.5	1.8	0.9	12.5	3.6	40.2	20.5	11.6	9.8	10.7	3.6	5.4	49.1	20.5	10.7	6.3	3.6	4.5	
宿泊・飲食店	29.3	45.7	5.4	4.3	1.1	14.1	4.3	47.8	23.9	13.0	5.4	1.1	4.3	5.4	56.5	21.7	8.7	1.1	1.1	5.4	
金融・保険・不動産業	44.4	53.3	4.8	1.7		17.5	4.8	34.9	23.6	14.3	11.1	4.8	9.5	15.9	46.0	19.0	6.3	1.6	1.6	9.5	
サービス業	24.2	54.2	6.7	2.5		12.5	19.2	20.8	25.8	25.8	6.7	1.7	30.0	26.7	28.3	10.8	2.5				
その他	41.8	41.8				16.4	1.5	46.3	22.4	20.9	3.0	6.0	3.0	55.2	26.9	9.0	6.0				
500人未満	31.5	48.6	3.6	0.9	0.9	14.4	3.6	36.9	29.7	14.4	7.2	2.7	5.4	5.4	46.8	26.1	11.7	4.5	5.4		
規模 300~999人	34.6	49.9	2.1	0.9	0.4	21.1	4.2	31.6	26.2	23.2	8.0	1.7	5.1	8.9	43.0	27.0	12.7	2.1	0.8	5.5	
1,000人以上	39.3	40.3	3.6	1.3		15.6	1.6	32.5	27.9	22.1	9.1	1.9	4.9	5.5	48.7	23.4	14.3	2.3	0.3	5.5	
3,000人以上	30.9	32.4	4.6	1.3	0.2	0.1	10.4	0.8	19.0	24.7	27.9	19.8	5.0	2.8	1.8	32.1	33.0	21.9	6.4	1.2	3.5
一般	27.9	52.4	4.0	1.0		13.0	25	31.8	27.6	22.8	10.0	1.3	4.0	4.0	43.7	27.6	16.7	3.4	0.2	4.4	
マネジメント層	31.4	45.1	8.0	1.1	0.6	13.7	1.1	23.4	18.9	29.1	20.6	4.0	2.9	4.0	28.7	31	20.9	7.4	1.7	4.0	
課長相当	36.6	49.5	4.0	1.7	0.7	0.3	7.3	1.7	18.8	30.7	27.1	15.5	5.6	0.7	2.3	35.0	34.7	19.5	6.3	1.7	0.7
課長相当	39.0	44.2	1.7	1.7	0.6	12.8	2.3	25.6	23.8	22.7	16.3	5.8	3.5	4.7	40.1	23.8	19.2	6.4	1.2	4.7	
部長相当以上	37.5	38.1	2.6	1.0		20.8	0.7	21.2	24	25.4	16.9	4.2	7.2	5.2	37.1	29.0	17.6	2.3	0.7	8.1	
中学校	36.2	38.5	3.2	1.0		21.0	1.9	36.6	28.6	21.7	8.7	1.6	4.9	4.5	46.6	28.9	11.7	4.5	0.3	5.5	
専門・短大・高等専	27.0	58.1	2.7			9.5	20	23.6	33.1	25.0	9.5	3.4	3.4	3.4	37.8	35.1	14.9	4.1	0.7	4.1	
最終学歴	33.8	47.6	4.1	1.0	0.3	0.1	13.0	1.7	22.9	26.5	25.4	16.7	4.0	3.0	4.0	37.2	28.1	20.6	4.3	1.3	4.5
大学院(文系・理系・卒)	33.6	54.1	5.5	0.7	0.7	5.5	1.4	16.4	22.6	29.5	21.9	6.2	2.1	3.4	30.1	37.0	19.9	7.5	2.1		
その他	50.0	50.0						50.0	50.0	50.0	50.0			50.0	50.0						
男性計	34.0	47.4	3.5	1.1	0.3	0.1	13.6	1.8	24.7	25.4	25.2	15.1	3.9	3.9	4.1	38.4	29.4	18.1	4.5	0.9	4.5
20歳代	30.6	57.7	2.7			9.0	4.5	38.7	23.4	21.6	3.6	2.7	5.4	4.5	55.9	20.7	11.7	1.8		5.4	
30歳代	30.2	53.1	4.7	1.4	0.5	0.2	10.0	1.9	22.0	25.0	26.9	17.6	3.9	2.6	3.6	34.3	31.2	21.0	5.9	0.9	3.1
40歳代	36.1	46.8	3.0	1.1		13.0	1.9	24.6	23.6	23.0	15.6	5.6	2.6	4.1	35.5	31.6	17.3	6.3	1.5	3.3	
50歳代以上	41.4	33.2	2.2	0.9	0.3	21.9	0.9	26.3	24.8	24.8	14.1	3.1	6.0	5.3	43.3	27.0	15.4	1.6	0.6	6.9	
業務・人事・教育	33.6	47.4	1.3			0.7	17.1	2.0	35.5	27.6	16.4	13.2	1.3	3.9	4.6	42.1	25.0	17.1	5.3	1.3	4.6
経理・財務・会計	36.6	50.7	2.3	1.4		8.5	2.8	25.4	31.0	23.8	9.9	1.4	5.6	5.6	43.7	19.7	22.5	2.8		5.6	
法務	34.8	45.3	3.9	2.2	0.6		13.3	1.1	25.4	24.9	26.0	14.4	5.0	3.3	2.2	40.9	28.7	18.8	5.5		3.9
研究開発・製造技術	33.2	51.0	3.9	0.7	0.7	10.5	2.4	21.0	21.8	27.8	18.8	5.4	3.2	4.6	35.4	31.0	19.0	4.6	1.7	3.7	
情報処理	31.6	54.7	2.6	0.9		10.3	0.9	27.4	24.8	16.2	2.6	2.6	3.4	4.1	30.8	19.7	2.6			2.6	
営業・生産	37.8	46.8	0.9			13.5	3.6	31.5	30.6	18.9	8.0	4.5	1.8	5.4	53.2	27.9	6.3	5.4	1.8		
営業	32.4	43.6	5.8	1.8		16.4	1.3	19.1	24.4	28.9	16.9	4.4	4.4	4.4	29.8	32.4	21.8	3.6	1.3	6.7	
その他	33.7	39.3	4.5	1.1		21.3	2.4	27.7	30.3	24.7	9.0	1.1	10.1	2.2	33.7	31.5	16.9	5.6	10.1		
女性計	25.5	49.1	9.1	2.7		13.6	0.9	30.9	31.8	23.6	10.9	0.9	2.7	3.8	32	30.9	18.2	7.3	0.9	1.8	



## 参考資料

### 「最近の研究事例」

## 最近の研究事例

### ☆ 最近の研究 ☆

①「企業の情報化と労働」～情報化の労働面への影響と労働システムの課題（1996年12月発表）

【労働大臣官房】

・アンケート調査：1996年3月～4月、企業調査（未来工学）・個人調査

（社会経済生産性本部）

②「「IT革命」が我が国の労働に与える影響について」（2001年4月発表）【三和総研】

・アンケート調査：2000年10月、企業調査、個人調査

③「IT化と企業・労働」（2001年6月発表）【JIL】

・アンケート調査：2000年12月、「IT活用企業についての実態調査」（企業調査）

「情報関連企業の労働面についての実態調査」（企業調査）

④「ITがもたらす企業経営改革」～H13年企業行動に関する調査報告書（2001年5月発表）

【内閣府経済社会総合研究所】

・アンケート調査：2001年1月、「企業行動に関するアンケート調査」（内閣府）

### ★まとめ★

- ・パソコン導入状況は、確実に進展している。
- ・IT化の進展度合いが高いほど、組織改革（フラット化、統廃合）が行われている。
- ・IT化の進展度合いが高いほど、正社員の減少、非正規社員比率・外部委託比率が高くなっている。
- ・IT化の進展は、結果的には年功主義から成果主義への移行を促進している。
- ・IT化の進展により、「定型的な仕事」が減少し、「創意工夫のある仕事」、「専門性の高い仕事」、「文書・画面・プログラムの作成等の非対人的な仕事」が増加する。
- ・中間管理職に求められる役割は、「情報の重要性の判断」、「新規事業や業務改善の企画」である。
- ・「コア人材」に求められる能力は、「ITをビジネス化する能力」よりも「変化への柔軟な対応力」、「創造性」である。ただし、最低限、基本的なITリテラシーは必要である。

## ★① I T 化の現状

<パソコンおよびネットワーク導入状況>

本社 L A N (58.5%)、支店・工場 L A N (46.1%)、海外 W A N (6.0%)

【1996年（労働大臣官房）】

1人1台：1割未満

【1996年（労働大臣官房）】

パソコン配備(75%)⇒1人1台(40%)、

パソコン使用(95%)⇒ネットワーク化(90%)

【2000年三和総研】

1人1台(49.5%)⇒情報サービス(90.3%)、機械関連製造業(65.9%)

【2000年 J I L （I T 活用調査）】

<I T ツールの導入状況>

「インターネット」(94.1%)、「電子メール」(92.1%)

【2000年 J I L （I T 活用調査）】

電子メールの活用度：「事務連絡の通知」(96.9%)、

「社員同士のコミュニケーション」(90.7%)

「バーチャル会議の運営」(26.1%)、

「バーチャル空間でのプロジェクト推進」(20.7%)、

「稟議書を使わない意思決定」(22.2%)

【2001年内閣府（企業行動）】

## ★②情報化と組織改革

フラット化(15.5%)、統廃合(25.6%) \*情報化進展度が高い程、実施率高い。

【1996年（労働大臣官房）】

組織改革の実行状況（過去3年）：「行った」(39.5%)⇒「サービス」(50.0%)、

「建設」(49.3%)

I T 戦略部門を設置：「すでに設置」(49.5%)、「今後予定あり」(22.8%)=72.3%

【2001年内閣府（企業行動）】

「組織のフラット化」(44.7%)【過去】、(77.3%)【今後】

【2001年内閣府（企業行動）】

### ★③情報化に伴う人員の変化

情報化の進展が高い程、人員減少

【1996年（労働大臣官房）】

IT化⇒人を「増やす」より「減少」させる

【2000年三和総研】

増加	変わらない	減少
10.5%	40.2%	34.1%

【過去3年】 【今後】

「削減=拡大」(53.6%) ⇒ (38.9%)

「削減>拡大」(36.2%) ⇒ (46.5%) 【2000年JIL（IT活用調査）】

「管理・経営部門の人員削減」 (57.0%) 【過去】、(80.4%) 【今後】

【2001年内閣府（企業行動）】

### ★④情報化に伴う非正規従業員化

増加	変化なし	減少
20.9%	69.2%	7.4%

【1996年（労働大臣官房）】

IT化が進展している程⇒非正規従業員比率高い、外部委託増

【2000年三和総研】

「派遣社員やパートの利用」 (62.5%) 【過去】、(79.0%) 【今後】

「社内労働市場の流動化」 (19.4%) 【過去】、(51.2%) 【今後】

「アウトソーシングの増加」 (42.2%) 【過去】、(70.7%) 【今後】

【2001年内閣府（企業行動）】

### ★⑤情報化と年功・成果主義との関係

情報化の進展は、結果的には年功主義から成果主義への移行を促進

【1996年（労働大臣官房）】

IT化⇒能力成果主義賃金、賃金格差、昇進・昇格時期早める

【2000年三和総研】

年功主義→成果主義

【2000年JIL(IT活用調査)】

「能力主義的待遇」(47.5%)【過去】、(81.4%)【今後】

【2001年内閣府(企業行動)】

## ★⑥情報化による仕事の変化

情報化により、「定型的な仕事」が減少し、「創意工夫のある仕事」、「専門性の高い仕事」が増加。  
【1996年(労働大臣官房)】

	増加	変化なし	減少
定型的な仕事	13.3%	21.7%	52.6%
創意工夫のある仕事	52.4%	40.7%	4.0%
専門性の高い仕事	47.8%	43.8%	5.5%
商談等の対人的な仕事	22.2%	71.4%	3.3%
文書の作成等の非対人的な仕事	44.7%	34.1%	18.2%
独りでの仕事	33.7%	51.1%	12.4%

「定型的な仕事」の減少

「創意工夫」「専門的」「文書・画面・プログラムの作成等の非対人的な」仕事の  
増加  
【2000年三和総研】

## ★⑦情報化による労働時間の変化

変化あり		変化なし	分からぬ
増加	減少		
11.8%	4.2%	59.7%	11.7%
16.0%			

【1996年(労働大臣官房)】

## ★⑧自宅での労働の増加

自宅に持ち帰り労働時間増加：1割

自宅で仕事のためにパソコン使用(35.9%)

【1996年（労働大臣官房）】

## ★⑨中間管理職の役割の変化

「情報の重要性の判断」(70.2%)、「新規事業や業務改善の企画」(53.2%)

【1996年（労働大臣官房）】

「情報の重要性の判断」、「新規事業や業務改善の企画」「顧客開拓」

【2000年JIL（IT活用調査）】

## ★⑩「コア人材」に求められる能力

「変化への柔軟な対応力」「創造性」>「ITをビジネス化する能力」

\* IT化は「コア人材」を促すもの

【2000年三和総研】

## ★⑪非管理職に重要な能力

「新たな情報を生み出し発信する能力」、「LAN、インターネットを活用して情報収集する能力」、

「電子会議等の場での発言能力」

【1996年（労働大臣官房）】

「専門性の高い仕事」、「創意工夫の余地の大きな仕事」、「個人の仕事の裁量性」

【2000年JIL（IT活用調査）】

ITリテラシーは最低限⇒その上で、“人間にしかできない能力”

若手：「コミュニケーション能力」「論理展開力」「協調性」

中高年：「創造力」「変化への柔軟性」

【2000年三和総研】

「即戦力・専門性重視した人材確保」(37.4%)【過去】、(74.9%)【今後】

【2001年内閣府（企業行動）】

## ★⑫リテラシー

基本的なＩＴリテラシー必要：8割

実際に「全員がパソコン使える」(30%)

【2000年三和総研】

## ☆⑬情報化関連の能力開発に関する問題

情報化の技能習得が遅れた場合、仕事意欲の低下と職務遂行能力の不足が生じる  
情報化が進展している企業ほど、適応困難者の割合は少ない。

【1996年（労働大臣官房）】

## ★⑭情報化と健康への影響

情報化⇒肉体的影響あり、情報化にうまく適用できることによるストレス

【1996年（労働大臣官房）】

以 上

## ITの仕事と職場組織に与える影響

---

2003年5月30日 初版発行

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所  
所長 栗林 世  
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2  
曙杉館ビル3F  
TEL 03(5210)0851㈹  
FAX 03(5210)0852

---

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ  
〒108-8326 東京都港区三田1-10-3  
TEL 03(3456)1541㈹  
FAX 03(3798)3303

---