

**■S1 群(情報環境とメディア)-4 編 (Web 環境と社会・生活)****6 章 IT と労働態様の変化**

(執筆者：林紘一郎) [2010年8月 受領]

**■概要■**

IT (Information Technology) の進歩は「ムーアの法則」が示すように、日進月歩どころか分進秒歩であり、一種の革命であるという見方が強い。革命であるとするれば、社会全体の変革を促すことになるが、職場あるいは人々の働き方においては、どのような変化をもたらすのか、それが本章の考察対象である。

**【本章の構成】**

最初に産業社会から情報社会への大きな変化について述べる (6-1 節)。その後、情報社会における労働の特徴について、「場所の制約から自由」(6-2 節) と「時間の制約からの自由」(6-3 節) の二つに分けて、「自由と規律」のバランスを論ずる。次いでホワイトカラーの生産性の話題に転じ (6-4 節)、若干の実証分析を紹介して結ぶ (6-5 節)。

## ■S1 群 - 4 編 - 6 章

### 6-1 産業社会から情報社会へ

(執筆著：林紘一郎) [2010年8月 受領]

#### 6-1-1 時計の隠喩

中世からの伝統を持つ西欧の都市を訪れると、中央部に市庁舎・市場・教会が3点セットで集まっているところが多い。そして、市庁舎の塔には通常時計台がついている。また、古い工場や大学を訪ねると、時計やチャイムで始業・休憩・終業などの時間を周知している。

このように、大勢の人が同じ時計で時間を管理しているということは、それらの人々が共通の行動様式を取っていること、つまり、起床時間や帰宅時間が大勢の人々によって共有されていることを暗示している。その原点は、「工場制機械工業」にあり、それが産業社会の共通規範になっている。そこでは、通常皆が同じ時間に集まり、同じ時間に休憩し、同じ時間に帰宅することが、最も効率的な働き方であるからである。

つまり、近代の象徴は時計であり、時計が示す時間を皆が共有することが、近代資本主義の様式となっている。IT革命によって、情報産業をはじめとした新しい産業が起き、私たちの行動様式を代えようとするとき、時計に代わる新しいメタファーは生まれるのだろうか？

#### 6-1-2 モダン・タイムズ

工場制機械工業は、製品として規格化されたものを大量に生み出し(大量生産)、それをマス・マーケットに供給し(大量流通)、人々の消費を刺激する(大量消費)ことによって、経済を成長させる。その過程で、所得を均質化し、市場を均質化し、社会全体も均質化する。それだけでなく、そこで働く労働者を画一化し、またその予備軍である労働者(消費者)をも均質化していく。

『モダン・タイムズ』(Modern Times)という映画は、チャーリー・チャップリンが監督・製作・脚本・作曲を担当した1936年のアメリカ映画で、彼の代表作の一つであるが、この間の事情をユーモラスかつシニカルに描いている。工場で働くチャーリーは、ひたすらねじ回しを繰り返す作業の末に発狂し、トラブルを起こす(巨大歯車に巻き込まれる有名なシーンはここで観られる)。資本主義社会を生きていく中で、人間の尊厳が失われ、機械の一部分のようになっていく世の中を笑いで表現している。

ただし、ここでの対象はブルーカラーの労働者であって、ホワイトカラーは除かれていた。

#### 6-1-3 オフィス・オートメーション

20世紀の中盤以降、コンピュータが実用化され、それが小型化しネットワークにつながるようになると、事務処理にもコンピュータが活用されるようになった。そこで、ブルーカラー部門と同様、ホワイトカラー部門にも効率化の波が押し寄せた。

オフィス・オートメーション (office automation) とは、従来、紙を使い手作業で行っていた事務作業を、コンピュータ技術を利用して電子化するとともに、一部の定型的作業を自動化することにより、事務処理を効率化することである。1970年代当初の発想では、将来的にはホワイトカラーの職場はすべて電子化され、ペーパーレス化が進むといわれていた。手紙、電話、テレックスといった通信はオンライン化され、金銭は電子マネー化された上でネット

ワーク上をやり取りされるものと、信じられていた。

1980年代から始まった、実際のオフィス・オートメーションでは、オフィス・コンピュータの導入により業務を自動化し、端末からデータを入力して、事務処理の一部をコンピュータに任せることになった。そして記憶媒体の大容量化により、業務データを従来の帳簿からデータベースへと置き換える方向に進んだ。また、書類作成などの面では、ワードプロセッサとプリンタが活躍し、これによって大量の書類を短時間で作成できるようになった。

このように企業側では、オフィス環境の自動化がそれなりに進んでいるが、行政部門の電子化は遅れている。しかし、財政難から経費削減が急務であることから、クラウド・コンピューティングなどの新しい波に乗って、一気にOA化を進めようとしている。

この過程で、一時騒がれた「ペーパーレス」は、どうなっただろうか。一頃に比べれば、高品質な普通紙や感熱紙のようなOA専用の紙ではなく、再生紙が利用できるようになってはいるが、しかし依然としてペーパーレス化は起こっていない。盛んにOA化が提唱された1980年代初頭よりも、むしろ紙の使用量は増えている。

しかしペーパーレス化を別にすれば、現在では「OA」が意識されることは少なく、オフィスといえばパソコンが普通にあるもの、LANが接続されているもの、インターネットを通じて情報をやり取りするものといった具合に、1980年代に予測された以上に進んだ状態にある。

#### 6-1-4 自由と規律

ホワイトカラーの職場における変化として、むしろ注目すべきは、「モダン・タイムズ」における画一化が反転して、自由・自律に向かっていることである。かつての「工場制機械工業」では、労働者が同じ時間帯に同じ場所に集まって作業をすることが、最も効率的であったし、またそれ以外の方法は考えられなかった。

しかし、かつてのオフィス・コンピュータがパソコンとして身近なものになった今日では、ホワイトカラー労働者が、同じ時間に同じ場所に集まって作業しなければならない、といった制約は取り払われるか、存在しても軽いものになっている。つまり、今やホワイトカラー労働者は、自ら働く時間と働く場所を選択することが可能になりつつある。

しかし、このことは「自由」を拡大すると同時に、従来とは違ったかたちの「規律」が求められることを意味する。なぜなら、「企業」の存在理由は、「取引コスト」の削減にあるわけだから、何らかのかたちでの作業管理や進捗管理は不可欠だからである。

ここで、最も重要な要素は、労働に対する倫理観の変化ではないか、と思われる。マックス・ヴェーバーの古典<sup>1)</sup>が、産業社会の労働倫理をすべて説明できる、というわけではないにしても、少なくとも「儉約と勤勉」が産業社会を支えてきたことは間違いのない事実だろう。

情報社会でも、同じ倫理観が支配的であるとは思えない。とすれば、「プロテスタンティズムの倫理」に代わるものは、なんだろうか？ つまり、情報社会では、出勤や退社時間は勝手気ままであるが、企画書を書かせればピカイチといった社員を、どのように評価したらよいか、といった課題に直面しているわけである。

## ■S1 群 - 4 編 - 6 章

### 6-2 場所の制約からの自由と自律

(執筆著者：林紘一郎) [2010年8月 受領]

場所の制約からの自由の代表例は、テレワークである。テレワーク (Telework) あるいはテレコミュティング (Telecommuting) とは、就労形態の一種で、IT 機器などを活用して、時間や場所の制約を受けずに、柔軟に働くことができる形態をいう。また、テレワークで働く人をテレワーカーと呼ぶ。これらの用語は日本の造語であるが、テレワークで指している労働形態は欧米にもある。特に米国は 1970 年代にテレワークが生まれた地でもある。

テレワークの区分として、企業や官公庁に雇用され在宅勤務などを行う雇用型と、フリーライターや SOHO (後述) などの自営型 (あるいは非雇用型) の区分がある。また、国土交通省のテレワーク人口実態調査では、IT 機器などを利用して仕事をする時間が、1 週間当たり 8 時間以上の者を狭義のテレワーカー、それ以外を広義のテレワーカーとしている。

同省の調査によれば、2008 年の狭義のテレワーカー率は、全体で 15.2%と 2005 年 (10.4%) に比べて約 5 ポイントの増加となっている。また広義のテレワーカー率は、2008 年で 46.0%と 2005 年の 38.9%から約 7 ポイント増加となっている。

テレワークと関係が深い言葉に、一時もてはやされた SOHO (ソーホー) がある。Small Office/Home Office (スモールオフィス・ホームオフィス) を略したもので、「パソコンなどの情報通信機器を利用して、小さなオフィスや自宅などでビジネスを行っている事業者」といった意味で使われる。

しかし定義は確立されておらず、官公庁や各種団体により様々な定義づけがされている。個人事業または社員が一人の会社、という業態を連想させるもので、テレワーク、在宅勤務、マイクロビジネス、ベンチャー (起業)、中小企業などと厳密に区別せず、同義語として使われる場合もある。一方、事業者側も失業同然の実態でありながら、名刺 1 枚で SOHO を取り繕うこともできる。

テレワークや SOHO などの場所の制約からの自由は、我が国の場合、先進諸国の中では際立って長い通勤時間を削減するという長所を持っており、これは省資源にもつながるであろう。しかし、労働態様の変化という視点からは、次節の「時間の制約」からの自由の方が重要かもしれない。

## ■S1 群 - 4 編 - 6 章

### 6-3 時間の制約からの自由と自律

(執筆：林紘一郎) [2010年8月 受領]

#### 6-3-1 拘束時間の制約からの自由

拘束時間の制約からの自由の代表例は、フレックスタイム制 (flexitime system) である。これは、労働者自身が一定の定められた時間帯の中で、始業及び終業の時刻を決定することができる、変形労働時間制の一つである。

日本においては、労働基準法の改正により、1988年4月から正式にフレックスタイム制が導入された。一定範囲の労働者について、始業及び終業の時刻をその決定に委ねることを就業規則等で定め、かつフレックスタイム制をとる労働者の範囲などの一定事項を労使協定で定める。その条件下で、使用者はフレックスタイム制をとる労働者について、精算期間 (1か月以内の期間で、労使協定で定めた期間) を平均し、1週間あたりの法定労働時間 (1日につき8時間、1週間につき40時間) を超えない範囲内において、1週または1日の法定時間を超えて労働させることができるようになった (労働基準法第32条の3)。

フレックスタイム制のもとでは、「変形できない時間帯」としてコアタイムを設定し、職制内でのミーティングや、取引先との打合せなどの時間を確保することが多い。例えば、午前10時から午後3時までをコアタイムとする場合には、休暇を取らない限り、その時間帯は「必ず就業」しなければならない。

厚生労働省の『平成21年就労条件総合調査結果の概況』によれば、変形労働時間制を採用している企業数割合は54.2% (前年52.9%) となっている。企業規模別にみると、1,000人以上が74.0% (同74.8%)、300~999人が65.8% (同64.5%)、100~299人が57.2% (同59.1%)、30~99人が51.9% (同49.7%) となっている。産業別にみると、鉱業、採石業、砂利採取業が78.9% (同67.5%) で最も高く、金融業、保険業が21.1% (同24.6%) で最も低くなっている。

変形労働時間制の種類別 (複数回答) にみると「1年単位の変形労働時間制」が35.6% (同35.8%)、「1か月単位の変形労働時間制」が15.5% (同14.4%)、「フレックスタイム制」が6.1% (同4.9%) となっている。

#### 6-3-2 時間当たり給与からの自由

時間の制約からの自由の、もう一つの側面は、時間当たり給与からの自由である。裁量労働制がその代表例で、労働時間の制約を受けず、業績に応じて給与が算定され支払われる。労働時間と業績が必ずしも連動しない職種において、この制度が適用される。

日本における裁量労働制は、労働基準法の定める「みなし労働時間制」の一つと位置づけられる。この制度が適用された場合、労働者は、実際の労働時間とは関係なく、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなされる。業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分などを、大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある業務に適用できるとされる。

ただし、適用業務の範囲は厚生労働省が定めた業務に限定されており (後述)、専門業務型と企画業務型とがある。導入に際しては、労使双方の合意 (専門的職種では労働者の過半数を組織する労働組合 (ないときは過半数の代表者) との労使協定、企画管理型職種では労使

委員会の委員の5分の4以上の多数による決議)と、事業場所轄の労働基準監督署長への届出が必要である。

勤務時間帯は固定されず出勤・退社の時間は自由に決められ、実働時間の管理もされない。一方で、過重労働による労災事故及び過労死予防のための安全配慮義務として、2003年から使用者側に実労働時間の記録及び管理が義務づけられることとなり、一部に混乱が生じた。一定期間ごとの「職務成果」が評価され給与に反映される場合は、裁量労働適用以前より長く働かざるを得ない場合もある。

裁量労働制を採用するには、労働基準法38条の3及び38条の4の要件を満たす必要がある。業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分などを大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある職種であることが条件である。当初は極めて専門的な職種にしか適用できなかったが、現在では適用範囲が広がっている。厚生労働大臣指定職種も含めた主な職種は以下のとおり。

- ・新製品もしくは新技術の研究開発または人文科学もしくは自然科学に関する研究の業務
- ・情報処理システムの分析・設計などの業務（いわゆるプログラミングは裁量労働の適用対象外である）
- ・記事の取材や編集を行う業務
- ・公認会計士，弁護士，建築士など
- ・デザイナー
- ・経営企画担当
- ・営業企画担当，ただし個別の営業活動自体は裁量労働の対象外
- ・人事・労務担当
- ・ゲームソフトウェアの開発
- ・プロデューサー，ディレクター
- ・金融商品の開発

「みなし労働時間制」の一つであることから、労働時間の概念は残されているが、実労働時間にかかわらず、みなし労働時間分の給与が支給される。ただし、みなし労働時間が法定労働時間（8時間）を超える場合には労使で36協定の締結が必要であり、超過分の時間外労働に対する手当は支給される。また、深夜及び法定休日の勤務に対しては深夜労働及び休日労働に対する手当が支給される。長時間の時間外労働を行っていた労働者は、みなし労働時間の長さによっては、裁量労働制の適用によって給与額が減る場合がある。実際の運用では、実労働時間が不確定であってもみなし労働時間分の給与を支給すればよいと、ほかの制度と比較して最も給与管理のコストは低い。

しかし現在の制度の運用は、本来の趣旨とは違っている面があることも否定できない。もちろん「雇用」と「請負」は違うから、雇用において時間管理が残るのは、やむを得ないことかもしれない。しかし、情報化の進展に伴って、不定型かつ創造性を求められる職種が増えているわけだから、より成果を重視する（逆に言えば、働いた時間量は問わない）仕組みを作らないと、企業や国家全体の競争力が衰える危険がある。

その代表例は、ソフトウェアの価格づけである。現在は、市場価値を測るよりも投入量を測ることの方が楽だからという理由で、「人月」に基づいた計算がなされている（「人月の神

話」と呼ばれている)。これでは、生産性が全く考慮されないばかりか、生産性と逆のことがまかり通ることになる（生産性の低いソフト要員が作ったソフトの方が、時間がかかっているのに、価格が高いことになる！）。

いずれにせよ、ブルーカラーやワーカーと、ホワイトカラーを同じ制度で律するのは無理がある。両者を区分するためには、ホワイトカラー・イグゼンプションを導入するのが、手っ取り早いだろう。ホワイトカラー・イグゼンプション（英: white collar exemption, ホワイトカラー労働時間規制適用免除制度）とは、いわゆるホワイトカラー労働者に対する労働時間規制を、適用免除することをいう。

原則としてブルーカラーを念頭において労働時間の規制がなされていることを前提として、その規制の適用を免除し、または例外を認めることで、労働時間の規制を緩和する主旨である。狭義には、労働時間そのものに関する規制の緩和を指すものである。しかし労働時間規制に付随する規制として、労働時間に応じた賃金の支払いの強制や、一定の時間を超えた超過時間についての割増賃金の義務化などが設定されていることから、広義にはこれらの適用の免除についても、本制度の範ちゅうとして理解される。

## ■S1 群 - 4 編 - 6 章

## 6-4 ホワイトカラーの生産性とITの活用

(執筆者：林紘一郎) [2010年8月 受領]

ホワイトカラーを別扱いにすべきだという論議をするためには、その生産性がブルーカラーより高いか、少なくとも同程度であることが、暗黙の前提とされよう。現実には、果たしてどうだろうか？

まず全産業・全職種を通じて、「日本の生産性は国際的に見て高いのか？」という疑問が生ずるだろう。OECDが2009年末に発表したデータに基づいた、日本生産性本部の『労働生産性の国際比較(2009年版)』によれば、日本の労働生産性(2008年実績)は、先進7か国で最下位、OECD加盟30か国中20位という低位にある。

このような状況で、どうして世界経済において今日の地位を確保できているかといえば、サービス業や第1次産業など生産性の低い部門がある一方で、トヨタに代表される輸出産業などでは飛び抜けて高い生産性を維持しているからである。それでは、日本のホワイトカラーの生産性は、どうなのだろうか？

日本のホワイトカラー部門は、生産性の観点から評判が極めて悪い。その根底には、客観的な観測事実よりも、企業や社員自身による自己分析によるところが大きいようである。とりわけ、長年にわたってコスト削減を続けてきた生産部門(ブルーカラーの職場)の人たちからすれば、都心の環境の良い空調付きのビルで働き、汗や油とは無縁な職場の人たちには、反感を抱きがちである。

例えば、社会経済生産性本部・生産性研究所の1994年の調査(『ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書』)によれば、「人事部門」と「生産部門」の「ホワイトカラー部門」に対するアンケート評価は低く、「どっぷりつかつたぬるま湯」(人事部門)、「ホワイトカラーの生産性はほとんど進歩していない」(生産部門)という記述が目立つ。

しかし他方で、「知的労働の生産性が極めてあいまいで基準がつかれない」(人事部門)、「ホワイトカラーの生産性を評価できる適切な評価手段、尺度が確立されていない」(生産部門)といった、生産性に関する客観的な評価基準を示せないことへのいら立ちも見受けられる。

そうした中で、1990年代から20年近くも続いたデフレ経済の元凶の一つとして、「ホワイトカラーの生産性が低い」ことを槍玉にあげる向きもある。その代表例は、「日本の企業は、極めて効率的な工場の周りに、厚い人間の壁を張り巡らしているのである。この壁を壊して、中に閉じ込められた労働者をより生産的な仕事に経済全体の中で振り向けること、これが今求められている」とする見方である<sup>2)</sup>。

それには理由がないわけではない。筆者は、1992年から始まった「情報ハイウェイ」フィーバーの渦中にニューヨークで仕事をしていたので、副大統領のゴアが主導した論理が、「ホワイトカラーの生産性革命」だと感じ取った。その後、この直感はインターネットの商用化(1994年ごろ)と共にますます強くなったので、日本のメディアに対して警告を発し続けた。

例えばこの視点を、日本に初めて紹介したのは、林[1994]<sup>3)</sup>である。その後も同様の論旨を、林[1995]<sup>4)</sup>や、林[1998]<sup>5)</sup>といったオピニオン誌で展開してきた。

ところが日本で現実に起きたことは、「情報ハイウェイを誰が構築すべきか」といった権限争いばかりで、肝心のBPR(Business Process Reengineering)は、そっちのけであった。アメ



リカの経営者が、インターネットをいち早く活用することこそ、ホワイトカラーの生産性を引き上げることであり、それには稟議のあり方や会議の進め方、より広くいえば組織のあり方・意思決定の仕方までも変更するものである、という認識を共有していたこととは対照的であった。ゴアが音頭を取って、日本では会計検査院任せにしている“National Performance Review”を実施したこととは、雲泥の差があった。

しかも我が国の場合、労働力の流動性が低いことが、ホワイトカラーの生産性を改善する上でのネックになっている。ITが革命であるという趣旨は、以前にはあり得なかったスピードで、種々の変化が起きている、ということの意味するだろう。その際に、「いったん採用した社員は定年まで雇用を維持しなければならない」という条件を付けられると、打てる手は限られてくる。この点の自由度が高いアメリカが、IT革命の波に乗って90年代以降の繁栄を生み出したのに対して、日本が「失われた10年」とか「失われた20年」に悩んでいるのは、ここに根本的な原因がある。

これに対する即効性のある処方箋は、いまだ見いだされていない。特に、先進国では高率な自殺者の多くが中高年の男性であり、職場での行き詰まりが原因と考えられること、就職氷河期と呼ばれる時期にたまたま行き当たったため、職業に恵まれない若者がいること、高度成長期に育ったため、「高望みしない」で「あきらめる」ことに慣れている世代の存在など、解決すべき課題は多い。

## ■S1 群 - 4 編 - 6 章

## 6-5 若干の実証分析

(執筆者：林紘一郎) [2010年8月 受領]

もっとも、前節で述べたことは、実証的に証明済みとまではいえない。まず、そもそも OECD などのデータが正しいか、という疑問を呈する向きもある。例えば、ヨーロッパやアメリカには就労者にカウントされない不法移民がいて、生産性がかさ上げされているとか、日本にはいわゆるノンワーキング・リッチがいるからといった議論がある（ある程度までは、両方とも真実だろう）。

また 1980 年代末までは、コンピュータが急速に職場に導入され、業務のシステム依存が高まっても、生産性は向上しないばかりか、かえって低下しているのではないか、という疑問が出されていた。それを最も端的に示したのが、Robert Solow がニューヨーク・タイムズ紙上で述べた、次の言葉であろう（後々まで、Productivity Paradox とか、Solow Computer Paradox と呼ばれるようになった）。

“You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics.”

その原因としては種々の説明があるが、機器の導入から成果が出るまでにはタイム・ラグがあること、業務を中断できない以上手作業と並行処理をすればかえってコストがかかること、労働の内容や質の変化まではとらえきれないこと、などが主なものと考えられる。

そこで、このパラドックスに挑戦して、現に生産性が向上していることを実証しようとする学者も現れた。その代表格は、MIT 教授の Erik Brynjolfsson である。彼は 1990 年代の後半以降、単著や同僚との共著論文によって、ホワイトカラーの生産性向上を実証的に証明しようと試みた。数ある論文の中でも出色なのは、Brynjolfsson and Hitt [1998]<sup>9)</sup>であろう。

この論文において著者らは、IT 関連投資と同時に、BPR に類した組織変更などを実施した場合には、ホワイトカラーの生産性向上が見られるが、後者が欠けている場合には、却って生産性が低下する場合もあることを実証した。論文のタイトルどおり、「生産性パラドックスを超える」道筋を示したわけであり、これはビジネスの従事している者の常識と一致している。

我が国においては、前述の西村の共著、西村清彦・峰滝和典[2004]<sup>7)</sup>が、同じく製造業の全要素生産性について、80 年代は非生産労働における熟年（40 歳以上）比率がプラスに寄与していたものの、90 年代に入ってその効果は消滅しつつある。代わって IT 投資比率が、通期でプラスの寄与となっていることを指摘している。

一方、中島隆信・前田芳昭・清田耕造[1998]<sup>8)</sup>は、1985 年から 1993 年の間で、製造業に関する限り、ブルーカラーの生産性低下分を逆にホワイトカラーの生産性向上が下支えした、という結果を報告している。

一見ただけでは矛盾する結論のようだが、後者の期間はバブル崩壊の前後が入っているので適切ではなく、前者の方がアメリカの観察結果とも一致しており、信頼性が高いのではないかと思われる。

## ■参考文献

- 1) マックス・ヴェーバー, 大塚久雄訳, “プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神,” 岩波新書, 1989.
- 2) 西村清彦, “マフィアの生産性, 企業の実産性,” エコノミスト, 4月14日号, 1998.
- 3) 林紘一郎, “情報ハイウェイと生産性: ホワイトカラーに照準,” 朝日新聞「ぜみなーる」欄, 5月14日号, 1994.
- 4) 林紘一郎, “ITS 資本主義による米国の優位,” 季刊アスティオン, TBSブリタニカ, 1995 Spring, 1995.
- 5) 林紘一郎, “情報エコノミーに適応した新しい米国方式,” 世界, 岩波書店, 1998.
- 6) Brynjolfsson and Hitt, “Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes,” CACM, Aug. 1998.
- 7) 西村清彦, 峰滝和典, “情報技術革新と日本経済,” 有斐閣, 2004.
- 8) 中島隆信, 前田芳昭, 清田耕造: “日本のホワイトカラーの生産性は低いのか?,” 通商産業研究所 Discussion Paper No. 98-DOJ-91, 1998.