

IT 化が人的資源管理にもたらす影響

谷 内 篤 博

1. はじめに
2. IT が雇用環境に与える影響
—ME 技術革新との比較を通して—
3. IT 化と組織マネジメント
4. IT により多様化する雇用形態とワークスタイル
5. IT 化がもたらす職場におけるトラブル
—職場プライバシーとの関連において—
6. IT 化により変容する労働組合と労使関係
7. IT と人事機能の分社化
8. おわりに

1. はじめに

IT 革命が象徴しているように、わが国においても IT 化がめざましい速度で進展している。学校や家庭など広く社会一般に IT 化が現代社会を理解する上でのキーワードとしてとらえられている。なかでもとりわけ、企業における急速な IT 化の進展は、先行しているアメリカと同様に、わが国経済の活性化をもたらす反面、組織の形態や雇用のあり方、ワークスタイルなどに大きな影響をおよぼすものと思われる。一般的に、IT の進展にともない、従来の定型的な業務が減少し、失業者が増加することや、組織のフラット化にともない中間管理職が不要になること、さらには IT 技術革新に対する能力面での不安などが懸念されている。

また、一方で IT の進展は 2 つの面で企業の行動パターンを大きく変化させている。1 つは IT 関連投資の増大である。IT 化はそれ自身が企業内・産業内でのビジネスの創出を含むのみならず、IT 活用産業への波及効果をもたらした。つまり、産業全体に情報関連投資を急速に増加させる効果をもたらした。もう 1 つは生産・調達・販売などの経営基本機能の連鎖化である。IT 化は B to B, B to C などに代表されるように、電子商取引の増加をもたらし、販売・顧客情報システムなどと結び付けられたサプライチェーンは新たなビジネスモデルを生み出した。

本論文は、こうした IT 化がもたらす様々な影響を、労働・社会生活やその管理体系とも言うべき人的資源管理の視点から分析・考察するものである。なお、分析・考察をするにあたっては、80年代に雇用環境に大きなインパクトを与えた ME 技術革新の影響との比較をするとともに、組織マネジメント、ワークスタイルなどへの影響など多面的な視点から行なっていく

たいと考えている。

2. ITが雇用環境に与える影響 —ME技術革新との比較を通して—

ITの本格的な進展は、国境を越えて社会、文化、科学、経済など、われわれの社会生活の様々な分野に広範なインパクトをもたらすとともに、人材マネジメントや雇用・労働市場などの雇用環境にも計り知れない影響をもたらすものと考えられている。

そこで、80年代に雇用環境に大きな影響をもたらしたME技術革新と比較をしながらこうしたITの雇用環境におよぼす影響を概観していきたい。⁽¹⁾まず両者のもたらす影響の違いの1点目は、ME技術革新は時代的背景が減量経営下において、ロボットやNC工作機械に代表されるようなME機器の生産工程への導入により展開されたのに対し、ITはグローバルイノベーションといった大きなうねりのなかで知の創造や知的経営に向けた経営イノベーションの手段として展開されている点にある。つまり、ME技術革新は生産工程における経営の合理化・効率化を追求したのに対し、IT化はグローバルレベルでの新たな競争優位の源泉となる経営イノベーションの手段として展開されている。

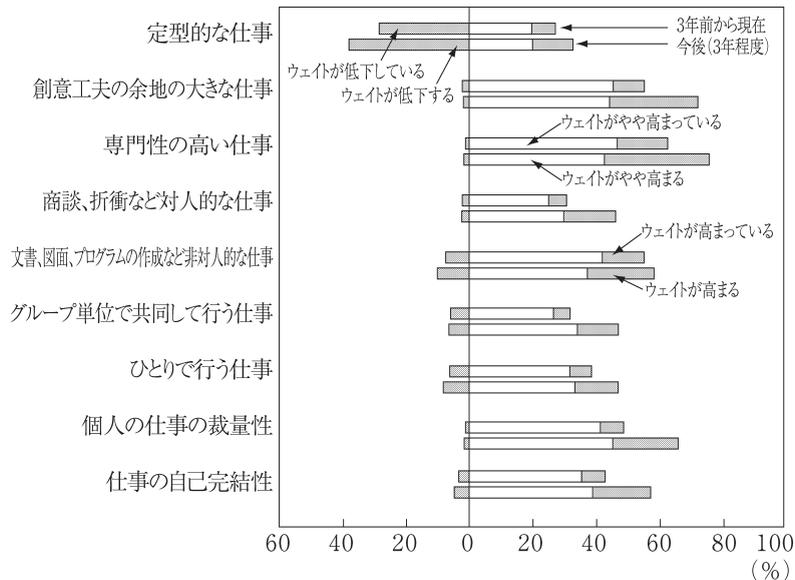
ITとME技術革新のもたらす影響の違いの2点目は、その対象者の違いと働き方への影響である。上記で述べたように、ME技術革新は生産工程にNC工作機械やロボットなどを導入し、自動制御による生産システムにより人間労働のかなりの部分を代替させたものである。それにより、われわれ人間労働の重点は直接的なモノづくり以外の部面に向かうことが可能となった。⁽²⁾こうした点からME技術革新は一方では生産労働者、すなわちブルーカラーの熟練・技能を自動制御の生産システムにより代替（解体）させ、他方では彼らの労働の重点を人間しかできない部分へ移行させたのである。

それに対しIT化は、もちろん生産場面においてME自動化からさらにそのネットワーク化を促進させるIT自動化を通じて生産労働者の非知識労働を削減するという効果はもたらすことは言うまでもないが、ホワイトカラーの働き方にも大きな影響をもたらす。平成13年版『労働経済白書』によれば、ITは特に事務・管理部門などのバックオフィスに浸透し、ホワイトカラーの仕事のやり方が大きく変化することが指摘されている。同白書によれば、ITの進展により一般職（非管理職）の仕事のウエイトは、定型的な仕事のウエイトが大きく低下する反面、「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」などのウエイトは今後ますます高まるとされている（図表1参照）。

また、ホワイトカラーに求められる能力もパソコンやインターネットを操作できるITスキルはもちろんのこと、情報を収集し、分析する能力、情報を活用し新たな企画を生み出す能力など言わば人間固有のアナログ的な能力が今後ますます求められる。⁽⁴⁾さらに、ITの進展やインターネットの普及により、在宅勤務やサテライト・オフィスで働くテレワークなどもこれまで以上に本格化してくるものと思われる（詳しくは第4節を参照）。

こうしたITの進展によるホワイトカラーの働き方の変化は、一方で仕事の非集団化や個別

図表1 IT化による仕事の変化



資料出所：厚生労働省編『平成13年版労働経済白書』日本労働研究機構，pp.116

化，職場・就業場所の分散化をもたらすとともに，他方で労働者個々人に高いストレスを与え，労働者のQOL（Quality Of Life）の低下をもたらす危険性がある。

ITとME技術革新のもたらす影響の違いの3点目は労使関係への影響である。ME技術革新は生産現場における年功的熟練を解体させるとともに，集団主義を中心とする職場一体感を動揺させ，一見すると企業別組合を中心とするわが国の労使関係の崩壊をもたらすかに見えた。しかし，省力効果をめざしたME技術革新が展開されるなかで，各労働組合団体は雇用保障を第一義的にとらえるとともに，ME化に伴う技術訓練や労働条件の改善と確保を経営者側と事前協議によって対処・解決していこうとした⁽⁵⁾。こうした点から，企業別組合はME技術革新により，表面的には動揺を受けるも，事前協議や職場懇談会などによる参加型の労使関係を通して雇用確保と労働条件の改善をはかっていった。

それに対し，IT化は定型的仕事の減少と創造的・専門的仕事の比重を高め，賃金面で成果主義を強めるとともに，裁量労働制やテレワークの適用拡大にともない仕事の非集団化・個別化をもたらす。また，テレワークはインディペンデント・コントラクターといった新たな労働者をも生み出す。こうした労働の個別化や新たな労働者集団の誕生は労働組合の組織率の低下をもたらすとともに，正社員を中心に一元的な管理のもとで組織化された企業別組合の活動力をも低下させていくものと思われる（詳しくは第6節を参照）。このようなME技術革新とIT技術革新の雇用環境に与える影響の違いをまとめると，図表2のようになる。

図表 2 ME 技術革新と IT 技術革新の影響の違い

	ME 技術革新	IT 技術革新
導入の背景・目的	減量経営下の生産工程における経営の合理化・効率化	知的経営に向けた経営イノベーションの手段
対象者と働き方への影響	ブルーカラーの熟練・技能を自動制御の生産システムにより代替	ホワイトカラーの仕事における裁量性や専門性，創意工夫の向上
労使関係への影響	雇用保障を第一義的にとらえるとともに，ME 化に伴う技術訓練や労働条件の改善・確保を参加型の労使関係を通して事前協議	仕事の個別化・非集団化や新たな労働者集団の誕生により，組合の組織率の低下や企業別組合の活動力の低下がもたらされる

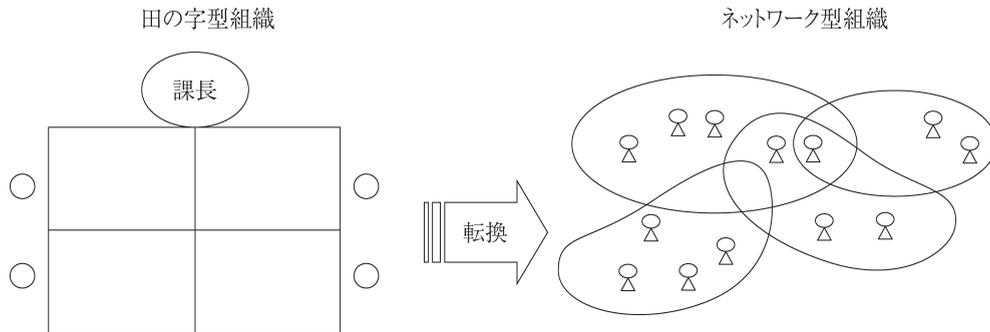
3. IT 化と組織マネジメント

IT 化にともない，ネットワークを利用した E メール，Web システム，バーチャル会議システムなどのビジネス利用が一般化し，情報の共有化や職場，組織を越えた仕事上のコラボレーションが可能となりつつある。こうした IT 化はこれまで中間管理職が果たしていた情報伝達機能の必要性を低下させ，企業組織のフラット化をもたらすと考えられている。

従来のわが国の組織は，各職場単位に効率性を追求するよう“田の字型”に設計されていた⁽⁶⁾。この田の字型の組織は，組織図に沿った分業体制や人員配置がなされており，職制の長，すなわち課長を中心とする組織マネジメントが展開されていた（図表 3 参照）。このような田の字型組織を中心とする組織運営は，職制の長から見れば組織のメンバーのそれぞれの役割や業務遂行の状況がリアルタイムで把握できるとともに，“face to face”のコミュニケーションがとれ，スムーズな意思決定が可能になると考えられていた。しかし，田の字型組織に基づく実際の組織運営は，職制の長が組織構成メンバー個々の職務行動を把握するために行なわれるもので，そこには自分に与えられた役割を遂行すればよいとする暗黙のルールが敷かれており，極めて分業的かつ硬直的な組織運営に陥りやすいといった欠点がある。

すでに述べたように，IT 化にともない，職場や組織を越えて，お互いの情報交換や情報の共有化，さらにはビジネス上のコラボレーションが可能となり，企業にもこうした連携が可能となるような組織の設計および組織マネジメントが必要とされつつある。従来のような田の字型組織をベースにした分業的かつ硬直的な組織運営では，情報ネットワークを駆使した企業内における異職場間の業務連携や異業種企業間のビジネス・コラボレーションが効果的に展開できず，企業の持続的な成長の大きな足かせになる危険性すらある。情報ネットワークを駆使した異職場間の業務連携や異業種間のビジネス・コラボレーションを効果的に展開していくためには，まず組織メンバーが組織の狭いジョブ・テリトリーにとらわれることなく，相互に連携しあうことができるような組織運営，たとえばプロジェクト・チーム制やタスク・フォースなどを導入し，次に組織の設計もネットワーク型組織に転換していく必要がある（図表 3 参照）。ネットワーク型組織とは，ある「関係」の下にある程度まで継続的に「連結」されている「諸

図表3 田の字型組織からネットワーク型組織へ



単位」⁽⁷⁾としての統一体（組織）を意味しており、組織の階層性を否定し、効率よりも人間性、創造性を重視している点に大きな特徴がある。こうしたネットワーク型組織は情報ネットワークを構築することにより、同一企業内の異職場間のみならず、異業種企業間との連結関係が可能となり、組織としての価値や存在意義を高めることにつながる。

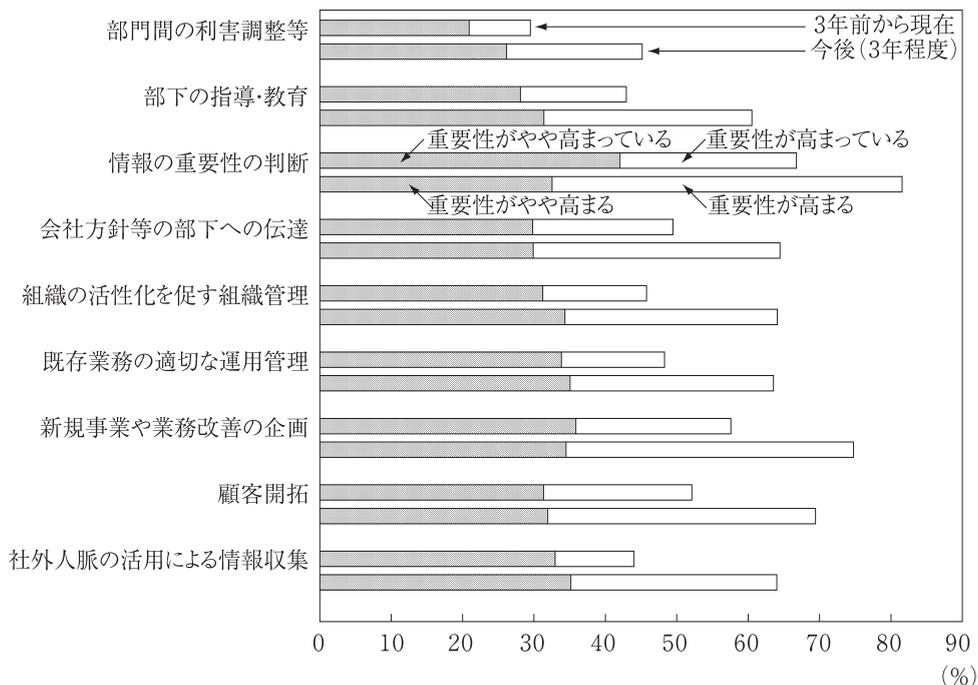
ところで、IT化が組織のフラット化をもたらすことは本節の冒頭でも述べたが、問題はこうした組織のフラット化がただちにミドル・マネジメントの役割の縮小や不要論につながるのかということである。ITの先進国であるアメリカにおいては、管理職をはじめとするホワイトカラーは増加している。前出の平成13年版『労働経済白書』によれば、わが国においても部長、課長などの役職に就いている者、すなわち管理職の割合は高まっており、中間管理職が減少するという傾向は見られない。同白書のなかでは、むしろ中間管理職の職務や役割が変化することが報告されている。特に、中間管理職の役割として重要性が高まっているものとしては、「情報の重要性の判断」や「新規事業や業務改善の企画」などがあげられている（図表4参照）。一方、中間管理職に求められる能力に関しては、「情報の検索・収集能力」、⁽⁸⁾「情報の整理・分析能力」、⁽⁸⁾「収集した情報を活用した企画力」などが指摘されている。

このように、IT化は企業組織のフラット化をもたらす一方で、中間管理職などのミドル・マネジメントの情報収集・分析能力や情報の重要性に対する的確な判断力、さらには情報を活用した企画力などを必要としており、ミドル・マネジメントの役割の重要性はむしろ高まりつつあると言えよう。

4. ITにより多様化する雇用形態とワークスタイル

ITなどの情報通信技術の革新は、業務の標準化等を通じて、正社員の行っていた業務の非正規雇用者（パート、派遣労働者など）への移行や業務の外部委託を増加させることが指摘されている。非正規雇用にも様々な形態があり、担当業務の専門性のレベル（専門的業務か定型的業務か）と業務の発生頻度（恒常的業務か一時的業務か）の視点からとらえてみると、図表5ようになる。図表5によれば、パートタイマーは定型的業務、派遣労働者は定型的・一

図表4 IT化による中間管理職の職務・役割の変化



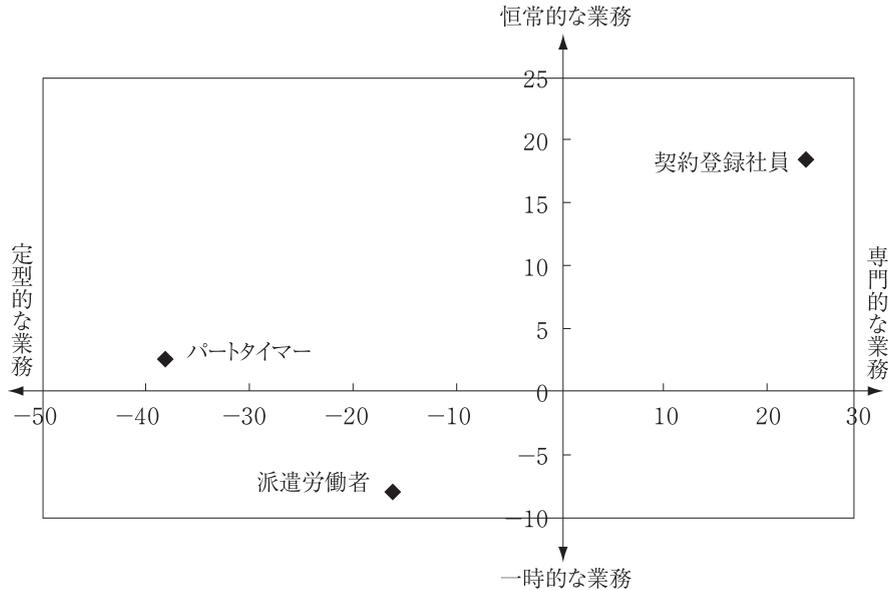
資料出所：厚生労働省編『平成13年版労働経済白書』日本労働研究機構，pp.127

時的業務、契約・登録社員は専門的・恒常的業務を主に担当する傾向が見られる。⁽⁹⁾特に、IT技術革新との関連では、派遣労働者の増加が顕著となっている。2001年度の派遣労働者数（一般労働者派遣＋特定労働者派遣を含む）は約175万人におよび、5年間で約100万人も増加している。派遣労働者を業務の種類別で分けてみると、一般労働者派遣事業は事務用機器操作が圧倒的に多く、事務処理、ファイリングがそれに続いている。それに対し、特定労働者派遣事業の方はソフトウェアの開発が最も多く、機械設計、事務用機器操作がそれに続いている。

一方、業務の外部委託の方は業務の標準化やITのネットワーク化により、異業種間での業務提携やコラボレーションが可能となり、情報通信関連の専門業務を中心に、業務の外部委託が増加している。なお、今後外部委託が進むと予想されている業務としては、情報処理・情報システムが最も多く、総務・人事、物流・在庫管理、経理・財務などの業務がそれに続いている。⁽¹⁰⁾こうした予想は、激変する経営環境のなかで、多くの企業がグループ本社との更なるスリム化をめざし、情報システム、経理・財務、さらには人事等の間接部門の分社化、アウトソーシングに踏み切っている最近の動きと符合するものとなっている（詳しくは第7節を参照）。

ところで、パソコンの普及やネットワーク技術を中心とする情報通信技術の革新により、離れた場所においても情報の入手や共有が可能となり、従来と異なる新しいビジネススタイルやワークスタイルも誕生しはじめている。こうした情報通信ネットワークを活用して場所と時間に制約されることなく、いつでもどこでも仕事ができる新しいワークスタイルはテレワーク（Tele-

図表5 非正規雇用者の主な担当業務



資料出所 日本労働研究機構「労働力の非正社員化，外部化の構造とメカニズム」（労働省委託，2000年）

(注) 各事業所に各労働力が各々どのような業務を主に担当しているかを聞いた結果は以下のとおり（複数回答，各労働力ごとに雇用・受入事業所を100としたときの割合）。

パート：専門的な業務10.5%，定型的な業務48.5%，恒常的な業務35.0%，一時的な業務31.9%
 契約登録：専門的な業務51.1%，定型的な業務26.4%，恒常的な業務29.6%，一時的な業務10.9%
 派遣：専門的な業務27.7%，定型的な業務43.7%，恒常的な業務26.5%，一時的な業務34.5%
 横軸の値＝「専門的な業務」－「定型的な業務」 縦軸の値＝「恒常的な業務」－「一時的な業務」

work) と呼ばれている。テレワークには，雇用形態で行なわれる「雇用型テレワーク」と非雇用で行なわれる「非雇用型テレワーク」がある。

雇用型テレワークは，自宅で働く「在宅勤務」と，郊外の住宅地に近接した地域にあるオフィスで働く「サテライトオフィス勤務」，さらにはノートパソコンや携帯電話などを活用して臨機応変に選択した場所をオフィスとして使用する「モバイルワーク」に大きく分類される。一方，非雇用型テレワークはSOHO（Small Office Home Office）と呼ばれており，小規模事業者や個人営業者などが主な対象となっている。SOHOのうち，企業形態でなく，他人を雇っていない就業形態を「在宅就業」と呼んでおり，情報通信機器を活用して，請負契約に基づきデータ入力などの容易な作業を行なう者がその対象となる。

総務省の調査によれば，雇用型テレワーク雇用者は2002年で約286万人と推定され，5年後は約563万人になると予想されている。それに対し，日本テレワーク協会「日本テレワーク実態調査」（2000年）によれば，テレワーク人口は在宅勤務が113万人，サテライトオフィス勤務が11万人，モバイルワークが95万人で，その他いずれにも分類できなかった者も含めた合計は246万人となっており，5年後には445万人に増加すると予想されている。⁽¹¹⁾

また，前出の日本テレワーク協会の調査による，テレワーク雇用の実態を見てみると，以下

の2点に大きな特徴がある。⁽¹²⁾

① テレワーク雇用者の91%が男性で、女性はわずか9%にすぎない。年齢的には20歳台14%、30歳台34%、40歳台36%、50歳台16%と、30～40歳台が最も多い。

② テレワーク雇用の職種としては、在宅勤務は事務、ソフト開発、営業・販売、サテライトオフィス勤務は営業・販売、モバイルワークは技術、営業・販売が多くなっている。

ところで、こうしたテレワークには、労働力減少時代における有効な雇用確保の手段となりうる、身体障害者や高齢者などの通勤上のハンディキャップを負っている者や家事・育児・介護等の家庭責任を負っている者にも就労の機会を提供できる、などのメリットや効果が期待できる反面、職場というコミュニティが崩れ、一体感が疎外される、仕事生活と非仕事生活の区別がつかなくなり、ワーク/ライフバランスが崩れてしまう、労働者が社会的孤立感をもったり、電子的パーソナリティがネット上を一人歩きする、さらには社会病理としての自閉症的症状が発生する、などの諸問題が生じることが多くの識者によって指摘されている。⁽¹³⁾

また、テレワークは“自律する個”が前提となるワークスタイルであるため、当然その対象となる業務や適用対象者も限定せざるをえない。たとえば、テレワークに向いている職種としては、自主裁量で職務遂行が可能な自己完結的な業務や成果測定がしやすい業務などが考えられ、適用対象者としては一人で仕事をこなすことができるレベルの業務経験やスキルを有した人材などが想定される。このように、テレワークを効果的に展開するためには、事前に対象職種や対象者の範囲をきちんと定めておくことが必要となってこよう。

5. IT化がもたらす職場におけるトラブル —職場プライバシーとの関連において—

IT化はあらゆる従業員の日々の職務行動に直接的に大きな影響をおよぼすとともに、様々な諸問題やトラブルを引き起こす可能性がある。IT化がもたらす職場におけるトラブルとしては、次のような3つがあげられる。まず1つ目は、「従業員のパソコンの濫用的使用の問題」である。職場におけるIT化の進展とともに、従業員の就業時間中のインターネットの私的利用や職務とは直接的に関係のないサイトへのアクセス、さらにはそうしたサイト等への接続に起因するウイルス感染などが大きな問題となっている。最近では、従業員のパソコン利用をチェックできるソフトウェアが開発され、従業員のEメールやインターネットの利用状況をチェックできるようになったが、そこには使用者によるモニタリング・監視と従業員のプライバシー保護に関する問題が横たわっており、そうしたソフトの安易な導入は法的問題に発展する危険性がある。

2点目は「企業の機密漏洩と不正使用に起因する権利侵害の問題」である。インターネットやEメールを使えば、自分が勤務する会社の機密を簡単に外部へ漏らしたり、あるいは会社批判や内部告発を簡単に行うことができる。企業が厳重な情報管理体制を敷いてもこうした外部への情報流失を完璧に阻止することは困難で、従業員の情報セキュリティに対する倫理観を高めることが極めて重要でかつ有効と考えられる。

さらに、これ以外に、会社が従業員に与えたメールアドレスで、従業員が他者（社）の著作権を侵害した場合、著作権侵害に関する責任を負う可能性が生じてくる。つまり、会社が貸与したメールアドレスには、その会社名が含まれていることが多く、結果として会社が従業員に対する使用者責任を問われる可能性があるというわけである。

IT化がもたらすトラブルの最後は「従業員のプライバシー保護の問題」である。情報機器の発達はいわゆる雇用問題や働き方に影響をおよぼすだけでなく、従業員のプライバシー問題を生じさせる。わかりやすく言うならば、使用者が従業員のEメールやインターネット利用の状況をモニタリングないしは監視することにより従業員のプライバシーが侵害される危険性がある。実際、わが国においてもEメールの私的利用をめぐる訴訟が提起され、紛争が発生しはじめている。

従業員のEメールのモニタリングは、世界的にも非常に関心を集めており、諸外国ではかなり以前より強い関心をもって議論されている。とりわけEU諸国においては、ほとんどの加盟国で個人情報保護に関する法律が制定され、監督のための独立の行政機関が設定されている。⁽¹⁴⁾

わが国においても、職場における従業員のプライバシー保護は重要な問題として認識されつつある。それは次のような2つの動きに端的に表れている。1つは旧労働省が2000年12月20日に公表した「労働者の個人情報保護に関する行動指針」で、そのなかで電子メール調査に関し、労働者のプライバシー保護への配慮を求めている。もう1つは2003年5月23日に制定された「個人情報の保護に関する法律」で、ようやくわが国においても個人情報保護の重要性が認識されるようになりつつある。⁽¹⁵⁾

このように、IT化社会においては、従業員のプライバシー保護の視点にたち、従業員の個人情報適切に保護され、使用者による労働者のEメールやインターネット利用のモニタリングないし監視が制限されなければならない。そのためには、企業の利益と従業員のプライバシー保護との均衡をはかるためのルールづくりが必要不可欠となってこよう。

6. IT化により変容する労働組合と労使関係

すでに第2節のITが雇用環境に与える影響で言及したように、IT化は創造的・専門的仕事の比重を高めるとともに、裁量労働制やテレワークの適用拡大にともない仕事の非集団化・個別化をもたらす。また、第3節で言及したように、IT化は業務の標準化等を通じてパート、派遣労働者などの非正規雇用者や業務の外部委託、テレワークやSOHOなどのインディペンデント・コントラクターを増加させる。さらに、IT化は従業員が内部労働市場において習得してきた汎用的技能とも言うべき企業特殊技能（firm specific skill）の普遍化を促進させる。こうした企業特殊技能の普遍化にともない、雇用の流動化がより一層促進されることとなる。

このように、IT化は労働・仕事の個別化、雇用・就労形態の多様化、雇用の流動化を促進させ、企業別組合を中心とするこれまでの労使関係のあり方に大きな問題を投げかけている。

わが国の労働組合は、閉鎖的な内部労働市場をベースに、組合員の範囲を正規従業員に限定

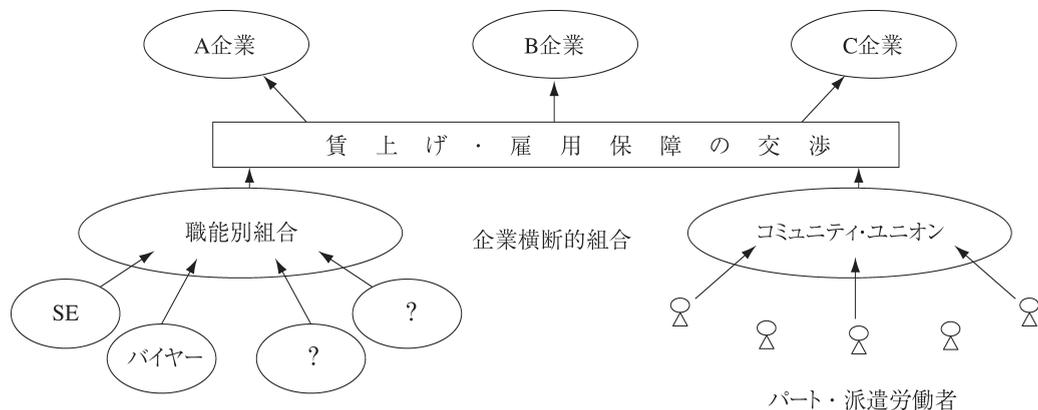
した企業別組合である点に大きな特徴がある。また、こうした企業別組合の多くは一応、上部組織（産業別組合：単産）に加盟しているものの、企業別組合（単組）の独立性・自律性が高い点も大きな特徴となっている。

こうした単一企業の正社員を中心に一元的な管理のもとで組織化された企業別組合では、仕事における個別化が進む労働者の要求や多様な雇用形態の従業員の要求、期待に応えることはできない。ましてや、非正規雇用者やSOHOなどのインディペンデント・コントラクターなどの増加は一方で組合の組織率を引き下げるとともに、他方でこうした労働者は自分たちの労働諸条件を向上させる交渉の機会や場がなく、不利な状況におかれてしまう。一部では、こうした非正規雇用者やインディペンデント・コントラクターの増加は、労使関係のノンユニオン化を促進させるとの意見があるが、ノンユニオン化は企業と労働者のつながりを希薄化させ、従業員・経営関係を不安定化させる危険性がある⁽¹⁶⁾。

さらに、閉鎖的な内部労働市場をベースにした企業別組合は、雇用の流動化にともなう賃金などの労働諸条件を話し合う場や機会の設定ができず、労働組合として期待される役割・機能を十分果たせていないのが現状である。従って、今後は雇用の流動化を前提に、原則、企業別組合を維持しつつも、横断的に労働諸条件を話し合うための機関を設置したり、あるいは職種別に組織化された職能別組合やパート、派遣労働者などの非正規雇用者の個人加盟方式を特徴とするコミュニティ・ユニオンなどの企業横断的な労働組合を形成し、社会的な連帯を通じて労働条件の向上や雇用の保障を求めていくことが必要となってくる⁽¹⁷⁾。こうしたユニオンや労使関係は労働市場横断的な特徴を有するため、これまでの企業別組合に見られた協調的な労使関係と異なり、図表6に見られるような一種の社会的連帯に基づく新たな労使関係と言えよう。

このように、企業別組合にも外部労働市場との接点を深め、雇用の流動化を許容した上で、賃金などの労働諸条件の改善や雇用の安定を追求するような社会的連帯に基づく新たな労使関係が強く求められてくるものと思われる。

図表6 社会的連帯をベースにした労使関係



7. ITと人事機能の分社化

すでに第4節で述べたように、ITの進展は業務の標準化やネットワーク化等により、異なった企業間で仕事のやりとりや業務の外部委託を促進させると考えられている。旧日本労働研究機構が行なった「IT活用企業についての実態調査」(2000年)においては、外部委託が進むと予測されている業務としては、情報処理・情報システムが最も多く、次いで総務・人事や物流・在庫管理、経理・財務などの業務があげられている。2番目に総務・人事業務があげられているが、これは業務のソフトウェア化・標準化の影響が大きいものと考えられる。

こうした業務の外部委託は、単に専門業者等へアウトソーシングをするというよりも、人事機能を含めた間接業務のシェアードサービス、すなわち分社化の方向で取り組む企業が多い。こうした背景には、シェアードサービスと業務の外部委託、つまりアウトソーシングのもたらす効果の違いがあるものと思われる。本来、シェアードサービスは、従来コスト・センターであった間接部門の業務を1カ所に集約し、プロフィット・センターとして独立した組織にすることにより、顧客へのサービス向上とコスト削減を同時に追求するマネジメント手法で、グループ経営におけるさらなる効率化をめざして展開されるものである。従って、シェアードサービスは長期的には人員削減効果をもたらすことが期待される。このようなシェアードサービスには、本社コスト削減を目的に経理部門を分社化した日本航空、東芝、NKK、勝ち組を維持する一方で経理分社を行なったブリヂストン、トヨタ、さらには経理からシステム・人事まで間接業務全般を分社する横河電機やオムロンなど、様々なタイプがある⁽¹⁸⁾。

一方、アウトソーシングとはコスト削減のために、外部資源を活用することで、いわば専門業者等への業務委託を意味している。従って、アウトソーシングからはコスト削減がもたらされるが、人員削減効果を期待することはできない⁽¹⁹⁾。ここに両者の効果の面における大きな違いがある。

ところで、人事機能のなかでシェアードサービスの対象となる業務としては、給与計算・支払業務、人事情報の管理を中心に、教育訓練や福利厚生などが想定される。一般に、シェアードサービスの対象となる業務は次のように大きく3つに類型化される⁽²⁰⁾。

- ① 大量の日常的な取引や業務を処理する業務
- ② 専門的スキルを要する業務
- ③ 全社的な情報システム業務

上記で述べた人事機能のうち、シェアードサービスの対象となる業務としてあげた給与計算・支払業務や福利厚生は①の大量の日常的な業務を処理する業務に該当し、人事情報の管理などは③の全社的な情報システム業務に、教育訓練は②の専門的スキルを要する業務に該当するものと思われる。

こうした人事機能のシェアードサービス化は、ITを活用した業務の標準化・平準化やネットワーク化、さらには集中と分散による業務の統廃合の徹底により可能となるもので、グループ企業のローコストのオペレーション体制の実現に向けた、言わばアウトソーサーの役割を果た

すと言えよう。

さらに、人事機能のシェアードサービス化には、プロフィット・センターとして自立した組織になっていけるよう高品質のサービスや情報を提供していくことが求められる。そのためには、シェアードサービス会社のスタッフの専門性や情報システム構築能力を高めていく必要がある。こうしたシェアードサービス会社の高い専門性と情報システム構築能力がグループ企業以外の受注を可能ならしめ、シェアードサービス会社をプロフィット・センターとして強固なものとしていくものと思われる。

以上の点から、人事機能のシェアードサービス化の成否は IT を活用した集中と分散による業務の統廃合の徹底に基づくローコストのオペレーション体制の実現と高い専門性と情報システム構築能力に基づく高品質のサービスの提供ができるかどうかにかかっていると言えよう。つまり、人事機能のシェアードサービス化は、単なるコスト効率のみを追求するだけでは不十分で、シェアードサービス化がグループ企業の人的資源管理に関する専門性やコアコンピタンスの向上に結びついていかなければならない。

8. おわりに

以上、本論文においては IT 化が労働・社会生活やその管理体系とも言うべき人的資源管理に与える影響を、ME 技術革新との比較を通して明らかにするとともに、組織マネジメント、ワークスタイル（働き方）、職場プライバシー、労使関係といった多面的な視点から分析・考察をし、一定の方向性や結論を導き出すことができた。さらに、グループ経営のさらなる効率化の視点から論じられることが多いシェアードサービスについても IT 化との関連でとらえ、分析・考察を加えた。

IT のもたらす影響に関するこれまでの研究や論文の多くは、ホワイトカラーの働き方や求められる能力・技能、組織のフラット化、職場プライバシーなどを中心に、それぞれの視点（テーマ）からミクロ的分析を試みるものが多く、本論文のように IT 化が人的資源管理におよぼす影響をマクロ的な見地から概観するような論文や著書は比較的少ないと言わざるをえない。ましてや、IT と人事機能のシェアードサービスとの関連に言及した論文や研究は未だ少なく、ここに、本論文の価値や意義があるものと思われる。

しかし、その一方で本論文において言及してきたことは、これまでの先行研究・調査の結果を踏まえ論理を展開しているために、分析・考察が表層的になっており、従来の研究に見られないような新たな研究成果を導き出すには至っていない。今後はこうした点を十分踏まえ、自らの問題意識とそれを検証する独自の研究フレームワーク（デザイン）に基づき、調査・研究を実施し、新たな研究成果をあげていきたいと考えている。

（注）

（1）長井は、ME 技術革新と IT 革命の与える影響を、導入・普及の社会経済的背景、技術的・経済

的特質、雇用・労働への影響、日本的経営・日本的労使関係への影響の4つの視点に分け、両者の違いを明らかにしている（詳しくは長井偉訓「『IT革命』と労使関係」『IT革命と経営労務』（労務理論学会誌第11号）、晃洋書房、2002年を参照のこと）。

- (2) 久野国夫編『産業と労働のニューストーリー』法律文化社、2004年、pp.14-15。
- (3) 貫は、単体としてのデジタル自動化をME自動化、そのネットワーク化をIT自動化として区別するとともに、IT自動化と労働の関係を、代替、競合、支援、創出、無影響の5つに類型化して解説している（詳しくは貫隆夫「IT革命の希望と不安」『IT革命と企業経営』（経営学論集73集）、千倉書房、2003年を参照のこと）。
- (4) 厚生労働省編『平成13年版労働経済白書』日本労働研究機構、2001年、pp.116-117。
- (5) 角隆司『ME技術革新と労働者意識』中央経済社、1993年、pp.154。
- (6) 次世代オフィスシナリオ委員会編『知識創造のワークスタイル』東洋経済新報社、2004年、pp.34。
- (7) 今口忠政『戦略構築と組織設計のマネジメント』中央経済社、2001年、pp.99。
- (8) 厚生労働省編『平成13年版労働経済白書』日本労働研究機構、2001年、pp.126-128。
- (9) 同上書、pp.167。
- (10) 同上書、pp.174-175。
- (11) 同上書、pp.158。
- (12) 同上書、pp.158-159。
- (13) 村田潔「ITによる労働環境の変化とその社会的影響」『IT革命と企業経営』（経営学論集73集）、千倉書房、2003年、pp.108-109。
- (14) 砂押以久子「IT導入によって生じる法的諸問題」『IT化時代の人事マネジメントハンドブック』経営書院、2004年、pp.225。
- (15) 砂押、同上書、pp.225-226。
- (16) 久野、前掲書、pp.69。
- (17) 長井、前掲書、pp.76。
- (18) アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング『シェアードサービス—間接部門のサービス向上とコスト削減の実現』東洋経済新報社、1999年、pp.19-20。
- (19) 同上書、pp.59-60。
- (20) 同上書、pp.61。

参考文献

- アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング編『シェアードサービス—間接部門のサービス向上とコスト削減の実現』東洋経済新報社、1999年。
- 今井賢一、金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1988年。
- 今口忠政『戦略構築と組織設計のマネジメント』中央経済社、2001年。
- 尾高煌之助、都留康編『デジタル化時代の組織革新』有斐閣、2001年。
- 厚生労働省編『平成13年版労働経済白書』日本労働研究機構、2001年。
- 産業総合研究所編『IT化時代の人事マネジメントハンドブック』経営書院、2004年。
- 次世代オフィスシナリオ委員会編『知識創造のワークスタイル』東洋経済新報社、2004年。
- 角隆司『ME技術革新と労働者意識』中央経済社、1993年。
- 隅谷三喜男編『技術革新と労使関係』日本労働協会、1985年。
- 都留康『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社、2002年。
- 日本経営学会編『IT革命と企業経営』（経営学論集73集）、千倉書房、2003年。
- 日本労働協会訳『マイクロエレクトロニクス』（OECD報告書）日本労働協会、1982年。

IT化が人的資源管理にもたらす影響（谷内篤博）

日本労働研究機構『IT化と企業・労働』2001年。

野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社，1990年。

野中郁次郎，竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年。

野中郁次郎，紺野登『知識経営のすすめ』筑摩書房，1999年。

野見山眞之編『ME化と雇用問題』日本労働協会，1985年。

花見忠，R.ブランパン編『IT革命と職場のプライバシー』日本労働研究機構，2001年。

久野国夫編『産業と労働のニューストーリー』法律文化社，2004年。

労務理論学会編『IT革命と経営労務』（労務理論学会誌第11号），晃洋書房，2002年。