

IT革命は雇用・労働市場をどう変えるか

野口 恒
情報産業研究者

IT革命の進展で迫られる日本型雇用システム

グローバル化やIT革命の進展によって、企業は「長期雇用と内部養成」を中心とした従来の雇用システムの見直しと新たな雇用改革に迫られる。同時に、労働者は働き方の選択肢が増え、ワークスタイルが多様化するなかで、より高度な知識・技能を持つ労働力が求められるという問題に直面する。こうした雇用システムや労働市場の「流動化・多様化・柔軟化」は、すでに経済のサービス化・情報化、知識経済化など産業構造の変化に対応して起きていたが、グローバル化やIT革命の進展はこれらの動きを加速する。

企業側には、長期雇用と内部養成の雇用シス

テムは労働市場を硬直的にし、雇用コストを上昇させ、グローバルな競争において日本企業の競争力の源泉をそぎかねないとする意見がある。企業内部で必要な人材を養成・教育する従来の雇用システムから脱却し、外部労働市場から必要な人材を、必要な時に調達し、そして外部労働市場の発達を促すことで内部労働市場をも流動化させようという考えだ。そこには、グローバル化やIT化をきっかけにこれら雇用改革を一気に推進したいという狙いや思惑が働いている。

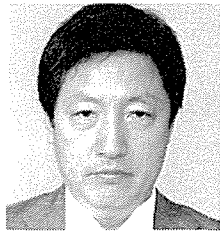
しかし、これらの雇用改革はそう簡単なことではない。日本にはまだ米国のような分厚い外部労働市場が形成されておらず、またこれまで日本企業の競争力の源泉であり、成長を支えてきた雇用システムをきっぱり捨てて、それに替わる新しい雇用システム（雇用改革）を企業自身が提示できていない。グローバル化やIT革命のスピードに雇用改革・経営改革が追いついていないのが現状だ。

雇用システムの改革は、人事制度を始め企業の長期的な経営戦略を変革することにつながる。なぜなら、日本的経営はこれまで長期雇用と内部養成を中心とした人事制度で支えられてきたからだ。企業側が今後、日本的経営の何を捨てて、何を残すのか、経営改革の明確な見通しがままに、雇用システムだけ改革しようとしてもそれは不可能だ。

一方、グローバル化やIT革命は労働者に勤務形態・勤務時間・勤務場所・勤務内容に関して選択の幅を広げ、多様な就業形態を提供するととも

のぐち ひさし

1945年生。和歌山大学
経済学部卒。法政大学大
学院経済学専攻中退。出
版社を経てフリーの
ジャーナリスト。著書に



『カードビジネス戦争』『工場が変わる 現場が変わる』『日本企業の基礎研究』『製造業に未来はあるか』『バーチャル・ファクトリー』『アジル生産システム』『超生産革命BTO』他著書・論文多数。現在、『情報化白書』編集専門委員を務める。

に、所得を上昇させるため知識・技能をいかに高めるか、労働力の質的向上という問題を突きつける。前者はワークスタイルの変革に関する問題だ。IT化の進展により在宅・サテライトオフィス・モバイルワーク・テレワークの導入が進み、労働者は自分の人生設計やライフスタイルに応じて多様なワークスタイルを選択するケースが増えてこよう。

IT革命は企業と労働者の雇用関係を劇的に変える可能性を持っている。従来の日本型雇用システムは、集合研修や職場研修のようにもっぱら企業内で必要な知識・技能を教育し、人材を養成していくことが人事制度の根幹をなしていた。しかし、これからは一部を除いて企業よりも個人の責任で知識・技能を習得し、外部労働市場から積極的に人材を求めたり、人材育成や人事管理まで外部企業に委託する（アウトソーシング）ケースも増えてこよう。そうなると、長期雇用と内部養成で支えられていた日本型雇用関係は崩れ、企業と労働者は一定の契約・ルールに基づいたきわめてドライな関係に変わっていく。

グローバル化やIT革命によって、日本の雇用改革がどこまでドラスチックに進むのか、また企業や労働者がこうした雇用システムをどこまで受け入れるのか本当のところまだわからない。確かにIT革命は従来の日本型雇用システムを変革する多くの要素を持っている。しかし、それがそのまま日本型雇用システムを捨てて欧米型（とくにアングロサクソン型）雇用システムに移行することを意味するものではない。日本型雇用システムはIT革命より少子高齢化によって崩壊していく可能性の方が高いという指摘もある。IT化の進展によって日本型雇用システムの何を残し、何を捨てるのか。雇用流動化や労働市場の柔軟性は、長期的に見て日本企業の競争力を強くするのか、またそれは、労働者に生活の安定や幸せをもたらすのか、しっかり見極めることが必要だ。

米国でも、IBMやヒューレット・パッカード

など優良企業は従業員（とくに大卒のスキルワーカー）の首を簡単に切らないし、企業内部で人材を養成する仕組みを持っている。またシリコンバレーのハイテク企業でも業界・職種・スキルに応じて実に多様な雇用・就業形態が採用されており、こうした雇用の多様性や労働市場の柔軟性が米国のハイテク企業の競争力になっている。

日本の社会・文化・生活にもっとも合った多様な雇用システムや柔軟な労働市場をどう形成するか。そのために、グローバル化やIT革命をどう活用するかが最大のポイントだ。日本の経営を簡単に捨て、日本型雇用システムの崩壊を一気に推し進めることがIT革命の目的ではない。

●雇用・労働面に与えるIT革命の光と影

米国では、グローバル化とIT革命の進展により、企業は雇用コストの削減を迫られるのに対して、労働者はより高度な知識・技能を有する労働力の質的向上が求められている。スキルの低い労働はITによって雇用代替しているのに対して、スキルの高いIT労働の需要は急速に増えている。高いスキルをもった労働者と低いスキルしか持たない労働者との間の所得・賃金格差が1980年代から90年代初めにかけて急速に拡大した。いわゆる「デジタルデバイド」の問題だ。こうした所得・賃金格差によるデジタルデバイドがなぜ起きたのか、その要因はいろいろ考えられる。専門家の意見では、IT化の進展による技術変化、規制緩和による雇用・労働の自由化、移民の増大、実質的最低賃金の減価、労働組合の組織率の低下などの理由が指摘されている。

これらの中で、最大の要因はやはりIT革命による技術変化の影響である。IT革命の進展は米

国経済の構造変化をドラスチックに推し進めた。それは、一方でIT産業の発展・雇用の創出・所得の上昇をもたらすと同時に、他方でIT化の遅れた産業の衰退・雇用の減少・失業の増大・所得の減少をもたらした。米国企業のリストラクチャリングはIT革命と連動して進められ、その過程で企業は雇用コストを削減するためにスキルの低い労働はどんどんITに置き替えていったのに対して、より高度な知識・技能を持ったスキルの高い労働需要は急速に増大した。米国で雇用の流動性や労働市場の柔軟性が高まったのもこの頃だ。

米国企業は、一部の幹部社員を除いて大部分の従業員は外部労働市場を通じて雇用し、コア・コンピタンス（中核的な競争要件）に関わらない業務は外部委託（アウトソーシング）していくのが一般的になった。これによって、それまで長期雇用が保証されていたホワイトカラーが雇用調整（リストラ）の対象となった。同じホワイトカラー層でもスキルの高い人材需要は高まったのに対して、比較的スキルの低い層は雇用調整という形で労働市場に放出された。IT革命によって、ホワイトカラー層のこうした両極分解はかなりドラスチックに進行した。また、IT革命による米国経済の構造変化に対応して、必要な人材（労働力）を、必要な産業に、自由に移動させるとともに、外部労働市場を通じて先進的な技術・知識・技能を導入し、人材を確保していく「労働市場の柔軟性」が推し進められたのもこの頃だ。

注目されるのは、IT革命の進展により雇用の流動化・外部労働市場の形成・労働市場の柔軟性が進んだことにより、労働者の賃金形成が市場メカニズムによって行われることになったことだ。これは、企業側に雇用コストの削減をもたらすと同時に、労働者の知識・技能に応じて賃金・所得格差を拡大した。そして、賃金・所得水準から見た職種構造の両極分解も促進したのである。システムアナリスト、システムエンジニア、

コンピュータ技術者、プログラマーなどITを使いこなす高いスキルを持った労働者の需要は非常に高まり、米国ではIT関連の労働者は2000年で84万人以上不足しているといわれる。また賃金・所得水準もIT労働者は全労働者の平均よりかなり高い。IT労働者の特色は、高学歴、高い賃金、女性が少ないことだ。

労働者の賃金形成を市場メカニズムに任せたことにより、米国の労働者の賃金格差・所得格差の拡大、所得水準による職種構造の二極分化、社会階層の固定化は緩和するどころか、むしろ進行する傾向にある。富める者はますます富み、貧しい者はますます貧しくなっているのが現状だ。IT革命は、一方で産業構造の転換、情報・知識経済の発展、新規ビジネスの起業化、雇用の創出、賃金・所得水準の上昇をもたらすが、同時に他方で旧来産業の衰退、リストラの増大、失業の増加、職種構造の両極分解、賃金・所得格差の拡大、不平等の増大と社会階層の固定化を生み出すことを抑えていく必要がある。IT革命の光と影だ。

影の部分は、グローバル化やIT革命による経済・産業の構造変化、情報・知識経済への移行に伴い起きる過渡的な問題であって、米国でも10年ぐらいうればこうした問題は政府の政策的後押しもあって縮小ないしは解決していくとする見方もある。IT革命の影の部分で最大の問題は、社会的な不公正・不平等の拡大であろう。ITに関する技術・知識・技能を学びたいとする意欲のある者が、貧しいため十分な教育を受けられず、IT関連の仕事に就く機会を得ることができないという社会的な不公正・不平等の問題だ。この問題は、米国でも政策面で社会の必要とするIT関連のスキル・知識・技能を学べるあらゆる機会を柔軟に用意していくことの重要性が強調されている。これらは、市場メカニズムに任せていただけでは、決して解決されない問題だ。

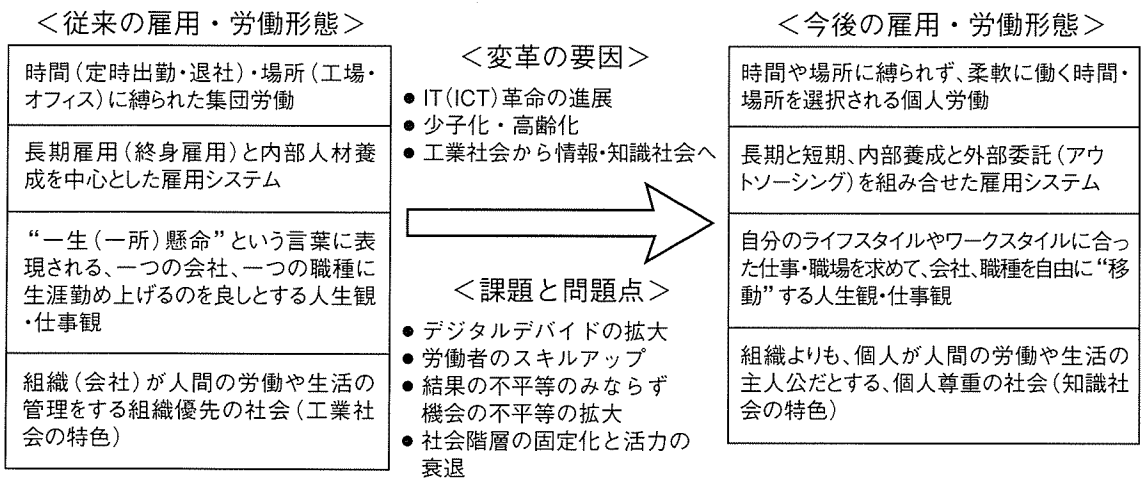
IT革命によって促進されるワークスタイルの変革

IT革命の進展で、若い人たちを中心にホワイトカラーのワークスタイルが今後急速に変わっていくことが予想される。それは、わかりやすくいえば、「組織から個人へ」「動く、選ぶ、高める、報われる」ワークスタイルにかわっていくということだ。工業社会では、多くの労働者は工場やオフィスに毎朝定時出勤して、勤務時間内は決められた業務をこなし、定時に退社するという組織（企業）に管理された勤務形態・集合労働・定型業務が中心であった。しかし、情報・知識社会では、労働者は勤務形態・勤務時間・勤務場所・勤務内容は選択肢の幅が広まり、個人の人生設計やライフスタイルに応じて多様なワークスタイルが選択され、「組織（企業）よりも個人」が自己責任で、自分の勤務形態や勤務状況を管理していくワークスタイルが主流になっていくだろう。IT革命の進展で増大する情報・知識労働は、管理の主人公は「組織より個人へ」、「多様

なワークスタイル」を急速に促進していく傾向にある。

このことは、従来の企業内人材養成に取って代わる、外部労働市場の形成、雇用の流動化、労働市場の柔軟性を促す大きな要素になるが、ここでもそうした技術・知識・技能を学べるあらゆる機会を用意し、社会的な不公正・不平等を是正する政策が最大の問題となる。結果の不平等は競争社会では仕方がないが、機会の不平等は社会階層の固定化を生み出し、経済・社会活動の活力をそぐことになる。

「個人が仕事（労働）の主人公」になる情報・知識労働は、仕事に対する動機・インセンティブ、働き方、評価基準が大きく変わってくる。工業社会のように、「一生（一所）懸命」の言葉で表わされる一つの会社・職種に一生働き続けるワークスタイルに代わって、情報・知識社会では自分の人生観やライフスタイル、仕事に対する意欲や価値観、より高い賃金などを求めて会社・職場を自由に移動し、自分のやりたい仕事を選択し、より高いスキル（知識・技能）を習得するために自己責任で投資し、学歴・年齢・年功序列よりやった仕事の成果・業績で評価され、報われたいとする気持ちが若い人たちを中心に強い。パン



コン、インターネット、モバイル端末を使ったテレワークやモバイルワークが、スキルの低い定型業務だけでなく、企画・開発・設計・マーケティング・営業・販売など比較的高い専門業務にまで拡大しているのは、雇用コストを削減したいとする企業側の目的だけでなく、労働者にも「組織より個人」「動く、選ぶ、高める、報われる」ワークスタイルを望んでいる要因もある。

従来、テレワークやモバイルワークは個人による自己管理や労働生産性に関して疑問視された。しかし、ITの進展やインターネットの拡大によってインフラ（仕事・労働環境）も整備され、労働生産性はむしろ高まっている。満員電車による通勤・移動時間の削減、精神的なゆとり・余裕の創出、顧客対応時間の増加、仕事への満足度の向上、仕事に対する集中力アップ、新しい仕事への意欲・挑戦など労働環境さえ整えば、労働生産性は向上し、仕事に対するモラルやインセンティブも高まっていく。むしろ、企業側がこうしたワークスタイルを評価し、個人が不利にならないよう契約条件を明確化し、法制度面で保証していくことが大切だ。

日本の経営は、長期雇用と内部人材養成を柱とする人事制度で、従業員の企業への忠誠心や帰属意識を育ててきた。実際、工業社会ではこうした日本の経営は成功した。しかし、グローバル化や

IT革命によってこうした日本の経営を維持していくことは不可能になっている。問題は前にも述べたように、日本の経営のすべてを捨て去るのではなく、何を残し、何を捨てるか。従来の雇用システムに代わるどんな雇用改革を実行するのか、企業側も労働者も今そのことが問われている。

情報・知識社会では、「組織より個人」「動く、選ぶ、高める、報われる」ワークスタイルの変革が主流になる。こうした変革を日本の経営の良さを生かしながら、どううまく組み合わせて、新しい雇用システムや仕事の仕組みを作っていくかが課題となる。基本的に市場メカニズムに任せるアングロサクソン型の雇用システムは、労働者にいつリストラされるかわからない不安感や緊張感をもたらし、社会的な不公正・不平等を拡大させるリスクがある。それに対して日本や欧州の雇用システムは市場メカニズムを導入するにしても限定的であり、社会的公正・平等を維持することをいまのところ捨て去ってはいない。日本でも優良企業ほど、市場メカニズムにすべて依存した雇用システムで自社の競争力が今後確保されとは思っていない。

グローバル化やIT革命を利用して、新しいワークスタイルを取り込んだ日本の経営、日本型雇用・労働システムをどう構築していくかが、これからの最大の課題になる。

