

コンピュータと経営組織

—システム化が組織、人事に及ぼす影響—

関西電力株式会社情報システム部

中 村 武 次 郎

はじめに

1970年代は情報化社会への移行期であり、わが国を含め工業化社会にある先進諸国は、いまや情報化社会へ進みつつあるといわれている。しかし、情報化社会とは一体いかなる社会であるかは、必ずしも明確でないが、コンピュータが社会の各方面に利用され、システム化が進む社会であることだけは明らかである。

ところで、コンピュータが企業経営の中に導入されはじめるにつれ、コンピュータの企業経営に及ぼす影響について数々の論議が行なわれているが、これらの論議は主として次のテーマを中心に行なわれているように思う。

- (1) コンピューターの導入によって経営組織は影響を受けるか否か。
- (2) 組織構造はコンピュータのために集権化の方向をとるか。
- (3) マネジメント、とりわけミドルマネジメントの職能は大きく影響を受けるか。
- (4) 人事管理上いかなる影響を受けるか。

わたくしは、職務がら、コンピュータシステムと組織計画に直接携った経験をもつ者として、前記の問題に焦点をしばりつつ、コンピュータの適用が企業経営、わけても経営組織なり人事管理に、果していかなる影響を与えるか情報化時代に生きるわれわれはこれにいかに対処すべきかについて以下に若干の検討を加えてみたい。

一. コンピュータと経営組織、に関する諸見解

1. 情報技術の進展は経営組織に革命的影響をもたらすというリービットとウィスラーの見解

企業におけるコンピュータの利用が、経営組織なり、人事管理に大きな変革をもたらすことを大胆に主張したのは周知の如く、リービットとウィスラーである。

彼等は、その論文「1980年代の経営」“Management in the 1980's”において「最近10年間にアメリカ企業には新しい技術が採用され始めている。……この新しい技術はまだ定まった名称はない。そこでわれわれは、これを情報技術 (information technology) と呼ぼう。それはいくつかの関連した部分から構成される。一つは大量の情報をすみやかに処理するための技術であり、高速度電子計算機によって代表される。その二は意思決定面への統計的数学的手法の適用が中心となっている。それはOR法によって代表される。その三は、まだはるか彼方において、その具体例は、まだはっきりとは現われていないが、コンピュータのプログラムによる高度な判断事項のシミュレーションからなっている。このような新しい情報技術は、ミドルマネジメントやトップマネジメントに大きな衝撃を与えるであろう。それは経営参加 (participative management) という、今はやりの哲学によって指示されているのは正反対の結論にみちびくであろう。」¹⁾

として大略、次のようにその影響を予測している。

(1) 情報処理技術の発達は、かつて計画職能が労働者から技術者へ移ったように、ミドルマネジメントの職能はオペレーションリサーチャーやシステムアナリスト達のスペシャリストに移行し、ミドルマネジメントの職能は大巾に変化するであろう。

(2)大企業の組織は再集権化 (recentralization) の方向をとるであろう。

(3)中間管理者層の抜本的な再編成が行なわれあるクラスのみドルマネジメントは、彼等の地位と給料を下げられ、又他のクラスのものにはトップマネジメントのグループに接近して行くであろう。

(4)組織上、トップとミドルを分ける境界線は過去において、時間給労働者と第一線監督者との間に引かれた境界線のように、以前よりはっきりと一線が引かれるようになるであろう。

かくして、トップマネジメントの寡頭支配が行なわれ「将来の組織図は教会の鐘の上にバランスを保っているフットボールのような形になるであろう。」²⁾

このように、リービットやウィスラーは、今日情報化社会と呼ばれているものの中核をなす情報技術の発達为企业経営に大きなインパクトを与えることを予言したが、しかも、それが今から9年前にさかのぼる1958年であったことは注目に値すると思う。

2. 情報化はミドルマネジメントを強化すると説くアンシシエンの見解

前に述べたリービットやウィスラーの説に対し新しい情報技術は、トップマネジメントは勿論ミドルマネジメントの役割を強化する可能性をもつものであるとするのはアンシシエンの所説である。彼はその所論「経営者と魔法の箱」(“The manager and The Black Box.” 1958)の中で

(1)新しい数学的方法はマネジメントの意思決定の領域にどの程度くいこんで行くか。

(2)ミドルマネジメントの職能は、一部の人々が予言しているように果してコンピューターによって取ってかわられるだろうか。

(3)意思決定の領域にコンピューターが導入されるに及んで、分権化傾向に終止符がうたれ再集権化が行なわれることになるのだろうか

(4)新しい意思決定の技法の導入に伴って組織構造はどのように再編成されるであろうか³⁾と設問した上、アンシシエンは結論として次の

ように述べている。

(1)コンピューターと意思決定に関する新しい技法の出現にもかかわらず、マネジメントの役割は一部の狂言者が主張するほど広汎かつ急激な変化を起こさないであろう。ミドルの仕事のうち、大量反復的な仕事(例えば在庫管理、生産管理等)はコンピューターによっておきかえられるが、創造的なもの、システム化の困難な意思決定の分野は依然として残り、一般的にいて、ミドルの果す役割は低下するというよりは一段と重要になり、より高度の管理的手腕が要求されるであろう。

(2)オペレーションリサーチャーや、システムアナリスト等のスペシャリストは今後、重要性を増し、経営に大きな影響力をもってくるであろうが、彼等はトップマネジメントにはならないであろう。

(3)コンピューターの導入によって大企業における分権化の傾向はスローダウンし、ある分野では再集権化 (recentralization) が行なわれるであろうが、ミドルの権限委譲への要求を完全に放棄させるのは極めて困難である。

(4)ミドルの仕事は消滅することなく、トップとより緊密な関係をもつようになり、問題解決に新しい技術が採用されることによって、ミドルとトップは似かよった存在となるであろう。

そして、特に説得を欠いたコンピューターの導入に対しミドルの抵抗運動が発生するおそれがあるとして、「留意すべきことはコンピューターの導入が、あるマネジメントの階層において、従来の職責が狭められるということをおまわり過大に予言することは、すすんで自己の能力や忠誠心を捧げようとする今日のマネージャーの意欲をふみにじる結果となろう」と述べ、更に「新しい意思決定技術の限界を明確にすることこそが、ブラックボックスの神秘性をとりぞき、その導入を容易ならしめることになるし、一方ではマネジメントの創造能力を高め、変化に対する準備を行なわせることによって軌轍をとり除き、新しい経営環境を作り上げ、新しい意思決定技術の導入についての過度の警戒

心を防ぐことになる⁵⁾」と附言している。

3. MITスローン経営大学院における研究会議の報告

“The Impact of Computer on management, edited by Charles A. Myers. 1967” (邦訳「コンピューター革命」)

コンピューターが経営管理なり経営組織に及ぼす影響と衝撃を与えるかについて、1966年マサチューセッツ工科大学のスローン大学院において、前述のウィスラーやMITのフォレスターを含め著名な学者と専門家による研究会議が開催され、その討議内容をMITのマイヤーズが編集したのが前掲の報告書であって、本稿のテーマとしているものをそのまま研究課題としており、われわれにとって参考とすべき点が多い。

「コンピューター革命」におけるテーマは、

1. 組織構造はコンピューターのために一層集権化してゆくか。
2. このような組織上の変化はコンピューター技術の必然の結果か。それとも、ほかの要素が重要であるか。
3. 情報処理や情報技術の機能を集中する意義は何か。
4. 経営管理の仕事の質はどのように変わったかある種の型、または階層の経営管理の仕事はコンピューターシステムに従属しているが、これらの仕事はもっと変化するであろうか。
5. より上層の経営管理はどのように影響を受けるだろうか⁶⁾。

ということで、マイヤーズはその討論の内容を次のようにまとめている。

先ず、(1)の集権化の問題についてはウィスラーは、「コンピューターを設置した会社を調べるたびにある変化を見出す。それはいつも集権化の方向に向っている」と主張するのに対し、デアデンは「分権化する動きがコンピューターによって大きく影響を受けたり、また影響を受けるだろうということについて強い疑問」を提出した。彼はトップマネジメントは情報の不足—これが初期の分権化の理由であった—よりもむしろ詳細な意思決定を行なう時間的余裕がな

いたために分権化するのだろうという見解をとりこの問題について意見不一致のままに終わっている。

(2)の集権化が行なわれている企業について、それがコンピューター導入の必然的結果であるか否かについては、大部分の会議参加者は、コンピューターがより集権化した組織へ導いたことに同意したが、かなりの人は必然的結果でないと主張した。なかでも、フォレスターは「個人の発意や創造性を犠牲にして集権化の道を選ぶ組織体は自分の道を変えることができず、その代わりに、もっと進んだ形の組織体との競争で負けてしまうであろう⁷⁾」と主張しているのが注目される。組織を構成する場合には経営上の哲学が技術それ自身よりももっと重要である経営管理の分野でも技術は中立である。

(3)の情報処理機能は必然的に集中化されるべきであるとの見解については、全く異議は見られなかった。部門別あるいは事業所別のコンピューターセンターは、新しいより強力なコンピューターが出現するにつれ、一個の中央情報処理作業に道を譲りつつある。しかしながら「いかなる場合においても情報処理機能の集中化は必ずしも意思決定の集権化を意味しない…中央の情報倉庫は、時に集権化された意思決定に使われるし、また時には、あらゆる階層の人びとが汲みとる貯水池としても使われ、以前と同様または、それ以上の意思決定を行なうのにも役立つ。」⁸⁾

(4)のコンピューターの導入によってマネジメントの仕事の質がどのように変化するののかの問題については、ある種の management job が実質的に影響を受けているという点で一般的に意見が一致した。例えば、在庫管理や、会計、給与関係等、その内容が定型化された業務についてミドルが監督する部下の数は少なくなっている。また、ある業界の調査によれば、要員面でシステムデザインとプログラミングのグループが増加している反面、新しいシステムに適応できないミドルマネジメントの何人かは他の職務に配転され、多分、時期がたてば、これらの人達の退職後は異動によって補充されることなく

全体としての中間管理層は縮小するであろう、との見解が出されている。

(5)のトップマネジメントに与える影響については、もともとトップマネジメントの仕事は定型化しにくい (amorphous) 仕事であり、コンピューターの導入によってほとんど何の影響も受けないのであろうとしている。むしろ、コンピューターの経営に与えるインパクトに関する全討議を通じ、コンピューターの導入によって、たとえ集権化なり、ミドルマネジメントの縮小の可能性が生じるとしても、機械的にそれを実施すべきか否かを総合的に判断することこそトップのなすべき任務であるとの主張が読みとれる。この研究報告のとりまとめを行なっているマイヤーズ自身、ウィーナーの「人間には人間に属するものを与えよ、コンピューターにはコンピューターに属するものを与えよ。共通の事業のために人とコンピューターを一緒に使う場合にこの考え方は採用に値する聡明な方針であるだろう⁹⁾」という言葉を用いて研究会議の総括報告をしめくくっているのは特に印象的である。

二. システムと組織

コンピューターの導入が経営組織なり経営管理にいかなる影響を与えるかについて考えるに当たって、システムと呼ばれるものと組織とが、いかなる関係にあるかの検討を欠くことはできない。なぜなら、コンピューターを導入することはシステム開発を行ない、業務をシステム化することを意味し、もし、システムと組織との基本的関係が明らかになれば、コンピューターの導入が組織に及ぼす影響についても、あらかじめ予見することができるからである。

ところで、坂井教授も指摘されているように「今日ほどシステムという言葉がピンからキリまで用いられている時は少な¹⁰⁾く、一種の流行語となっている感すらある。カーシュナーも指摘しているように「システムなる言葉は非常に定義しにくい概念である。システムとは、極めて広い意味を含んでいる言葉であって、これを定義するためには、さらに一般的な言葉を使わねばならず、かえって理解しにくくしてしま

うように思われる。というのは同義、反覆、循環なしに言葉を定義することはほとんど不可能に近いし、また“システム”という言葉は、定義を下さず、むしろ、使っているうちにその意味が明確化する種類の言葉」である、とも言える。しかし、行論の必要上、「システムとは何ぞや」という問いに対し、一応の解明を加えなければならぬであろう。

よく知られているように、英語の“system”という言葉は、邦語では、系、体系、制度、体制方式、手続、仕組等と訳されているが、最近では、もっぱら「システム」と片仮名で表現されている。システムの定義の例としては「相互に相互作用をもつ部分ないしサブシステムから構成されており、外部環境とも相互作用をもつものとして把握されたところの一定の単位」であるというやや硬い表現と、「いくつかの要素、いくつかの単体、いくつかの機械などを、一つの目的をもった作業をするために系統づけて組織体としたものをシステムという。このように体をなした物だけでなく、機能とか、業務作業を要素の中に含ませることも多い¹²⁾」という、平易な説明を挙げることができる。

この両方の定義からもわかるように、あるものがシステムと呼ばれたり、システムとして考えられる場合には、それらが個々バラバラのものではなく、全体と部分との関係において相互に有機的に関連しているとともに、一定の目的をもった一体性なり、統一体をなしているか、少なくともかかるものとして考えることが可能でなければならない。今日いうところのシステムの思考とは、物事、特に社会現象を単に局部的な見方ではなく、全体との関係において統一的、体系的に考えることを意味する場合が多いしたがって、わたくしは、今日はやりのシステムズアプローチとかシステムの思考というかわりに、総合的、体系的思考という表現を使った方がわかりやすいと思うし、また、システムのいう場合に、従来からある有機的という表現の方がピッタリすることが多いと思う。

(注)

カントは「判断力批判」の中で有機体について次の如く述べているが、今日、システムと呼ばれるも

の説明として示唆に富むように思われる。

「かくの如き自然の産物（有機体のこと一中村）においては、各部分がたまた他のすべての部分を通じてのみ存在すると同様に、また他の部分のために、及び全体のために存在するものとして、換言すれば、その道具（機関）として考えられるのであるが、然しこの後者だけでは、なお未だ十分ではない。むしろ、それは他の部分を（従って各自相互的に）生産する機関として考えられなければならない。」（カント著「判断力批判」大西克礼訳 岩波文庫下巻 28頁）

「自然の有機的産物とは、その中において全てが目的であると共に、また交互的に手段であるところのそれである。いかなる部分もその中においては無意味、無目的なものはない。」（カント著 同掲書11頁）

このように考えてくると経営とか経営体とかいわれるものは、一定の経営目的を達成するために、人、金、物という経営の三要素が部分と全体との関係において有機的に結合されたものであり、経営なり、経営組織体は当然にシステムとして存在し、それ自身、システム—経営システムと呼ばれるべきである。しかし、ここで注意しなければならないのは、経営ないし組織体において組織（organization）と呼ばれるものと対比してシステムないし、システム化といわれるときには、以上に述べたような全体と部分との関係とか要素間の相互作用という属性のほかに、環境に対する対応の最適化制御を自動的に行なうという特性を附加しなければならないと思う。なぜならば、企業その他の社会的構成体なり組織体は、一定の目的を追求するための人間の集団であり、その活動は組織体の構成員の行動を通じて行なわれる。したがって、組織体が組織体として成立するためには、職能の分化—分業と職能の統合—協業が行なわれなければならない。そしてこの分業なり協業について、その方法なり仕組みが定められなければならないのは当然である。この組織体内部における分業と協業についての構成員の職能の範囲なり、相互関係の枠組が組織（organization）である。それゆえに、「組織」は経営体の内部における職能配分の「仕組み」であるという意味ではシステムと呼ぶことができるかもしれない

事実、高宮教授は、組織の近代化とは、「人本位の組織」から「仕事本位への組織」への脱皮を意味するとして、「組織は何よりも先ず客観的に存在する職能体系に外ならないものである経営管理組織を職能的に考えてゆくということは、それを客観的な職能体系として考え、かかるものとしてこれを確立せんとするもの」であり、「これが経営管理組織を近代化する根本基調である¹⁹⁾」と主張されているが、これは今日の表現でいえば、まさしく組織をシステムとしてとらえ、組織に対するシステムズアプローチを主張されているものと考えてよいであろう。

それでは、組織とシステムとは全く同じものであると考えてよいであろうか。私見を端的にいうならば、経営に関する限り、組織もシステムも経営目的を達成するための体系的な「仕組み」であることには変りはないが、両者の相異点は組織が専ら経営の構成員の意欲と判断によっていわば主体的に解決しようとするのに対し、システムは人間の意欲とか判断といった主観的要因を捨象し人間の行なう判断をも計量化し、客体化して内部のメカニズムに組み込んで問題解決をはかろうとするところにある。組織において第一義的な問題は、構成員の意欲と判断をいかに経営目的達成のために効果的に生かしてゆくかにあり、例えば責任、権限の明確化は裁量行為の限界を定めることにより、その範囲内において意欲的活動を期待するとともに、組織の統一をはかろうとするところにその眼目があるこれに対し、システム化は、仕事の流れを分析し、体系化し、従来、人間の判断にたよっていたものについても可能な限り計量化して、いわば判断をもプログラム化し、コンピューターその他の機械へのおきかえを行ない、経営機能の効率化をはかろうとする。従って、比喩的にいえば、組織とは「人のシステム」であり、システムとは「機能なり仕事の組織」であるということができよう。

わたくしが、システムの特性として、さきに環境に対する対応の最適化制御を自動的に行なうということあげたのは、実にこのことをいわんとしたのであり、いわば自動制御のメカニ

ズムを内蔵するところに、システムの特性があるといえる。さらに付言しなければならないのは、経営体に関していえば、組織もシステムも目的達成のための手段であり、方法であり、もともと相互補完的な関係にあるということである。システム化が進まない場合は、経営体はこれを組織によって、つまり構成員の意欲と判断によって、人的に解決しなければならないし、その組織は複雑にならざるをえないであろう。他方、効率的なシステムが開発され、問題の処理がシステムの的に解決されればそれだけ人による、つまり組織による解決へのニーズは減少せざるをえない。例えば、ある部門の業務の完全オートメ化が行なわれたとすれば、その部門の組織は実質的に不用となるであろう。

システムも組織も、いずれも経営にとって、その目標達成のための手段であるが、技術の進歩、わけてもシステム化技術が進展するにつれ経営として、まず着目すべきはシステム開発により、目標達成をはかることであり、そのうえでそのシステムが効率的に運用されるよう、またシステムが解決し難い問題を処理するために組織の編成を考えるべきではないかと思う。従って、また、システムの開発によって、従来、組織によって解決しようとしていた問題が解決されて従来の組織が不用になったり、また在来の組織が新しいシステムの運用に適合しなくなる場合が起こるのは当然であり、このような場合には上に述べたシステムと組織の関係からして経営者は経営全体の立場から断固として組織変更を行なうべきであると考えられる。

むすび

以上、われわれは、コンピューターの導入が経営管理にいかなる影響を及ぼすかについて、いろいろな学者の見解を調べ、また一般的にシステムと組織が経営管理上いかなる関係にあるかについて検討を加えてきたが、これまでの考察の上に立って、冒頭に提起した問題についてわたくしなりの答を出してみたいと思う。

1. コンピューターの導入はシステムの開発を介して組織に影響を与える。

コンピューターの導入が経営組織に影響を及

ぼすか否かについては、システムの開発を介して経営組織に影響を及ぼすのは当然であると思う。これは、前に述べた経営におけるシステムなり組織なりの果す役割と両者の関係からして当然のことで、両者は補完的關係にあり、システム化が進まないときには、組織による解決を行なわざるを得ないし、システム開発により問題が処理される場合には、システムに適合した組織作りを行なって経営課題の解決を行なうのは経営管理上、当然の措置であると考えられる。

また、経営組織がコンピューターの導入によってどのように影響を受けるかは、いかなるシステムが開発されるか、換言すればいかなる分野にコンピューターが適用されるかによって左右される。

今までのところ、コンピューターの導入によって、たいした経営組織上の変化が見受けられないというのは、裏からいえば、組織変更を必要とするほどの大規模なシステム開発がなされていないということの意味する以外のなものでもない。

コンピューター白書¹⁴⁾によればコンピューターの利用段階を a 段階：部分的業務の事後処理（給与計算、経理事務、各種受払い業務など） b 段階：総合化による事後処理（在庫管理、生産管理、在庫調整のための資料の作成）、c 段階：定常的判断業務の機械化段階（生産計画、在庫計画、輸送計画などに対する計画と実績対比、例外的処理問題の抽出、シミュレーションなどによる決定）、d 段階：非定常的意思決定の標準化段階（新規投資の決定、危険負担の計算、各種経営戦略のモデル化）にわけて、アンケート調査したところでは、1965年には、a 段階58.6%、b 段階28.9%、c 段階11.3%、d 段階1.2%であったものが、1968年には、a 段階と答えたものが45.6%、b 段階35.1%、c 段階19.3%、d 段階0%となっており、d 段階は別として、コンピューターの利用が全般的に高度化しつつある傾向がうかがえるが、コンピューターの利用が組織面に影響を及ぼしてくるのはむしろ今後ではなかろうか。筆者の勤務する電力業界において、昨年度実施された数社の組織

変更を見れば、本社と現業機関の中間にある支店機構において、管理部門を中心に、課、係の統合なり、課制の廃止と人員の縮少が行なわれているが、これは、あきらかに情報システム化の進展によるものであると思われる。

2. コンピューターによる情報の集中化即集権化ではない。

経営におけるコンピューターの適用が中央集権化の方向を強めるか、それとも分権管理の方向をとるかについては、スローン経営大学院における討議からもわかるように議論の分れるところである。注意すべきことは、コンピューターによる情報処理ないし、情報の集中化と意思決定の集中化を区別することである。すなわち情報の集中化は、ただちに集権化を意味しない。従来、分権管理を採用したのは、経営に関する情報の蒐集と集中化が困難であり、適時、適確な意思決定が不可能であったことも大きな理由であり、情報不足のためにやむをえず、分権化せざるをえなかった面がないではなく、その限りにおいてコンピューターによる情報システムの整備は、集権化への可能性なり条件を拡大するものである。

しかしながら、あらゆる経営上の意思決定一戦略的決定から戦術的決定にいたるすべてについて、トップマネジメントの判断がミドルマネジメントや第一線管理者にまかすとは限らない。むしろ、日常の戦術的決定は下部にまかせその執行に関する情報を常に把握して、みずからは、高次の戦略的判断を行なう方が経営全体の立場からは効果的であることが多いのではなからうか。コンピューターの出現は、トップ、ミドル、ロウアーの各管理者が、それぞれにふさわしい管理のための情報を豊かに、かつ速や

かに提供することを可能にする。従来の分権化が、情報不足のためにやむをえざる「めくらの分権化」とすれば、情報システムの整備されたバランスのとれた「わかった上での分権化」を可能にするであろう。

フォレスターは、「コンピューターを使う道は二つに分れる。その一つは集権化と個人を規制し、個人の発意と独創性を殺す。他の一つは個人の自由を助長する道であり、コンピューターの使用は後者を目指すべきである¹⁵⁾」と主張されているが、まことにまとをえた見識であると思う。コンピューターの採用は集権化への条件なり可能性を提供するものではあるが、分権化をとるか、集権化の途をえらぶかは、つまるところトップの経営的判断いかんにかかっている。

3. コンピューターの導入によりミドルマネジメントは、影響を受けざるをえない。

コンピューターの採用によって、ミドルの組織上の地位が影響を受けるか否かは、従来ミドルマネジメントの職能であったものが、どの程度までシステム化されプログラム化されるかによってきまる。ミドルマネジメントの職能の範囲は、トップマネジメントのそれと異なり極めて広範で、定型的判断業務から戦略的判断要素を含む対外接衝や、高度の専門的知識を要するものまで含まれているが、このうちシステム化が可能なもの、アンシェンのいう structured decision¹⁶⁾的な職能は、コンピューターによっておきかえられるものと思われる。例えば、在庫管理、原価管理、予算統制といった統制的職能は、資材管理システム、原価管理システム、責任会計システム等の管理情報システムの開発により、それ以前よりも少数のスタッフで質的に高度な

第1表 コンピュータの導入により、他部門の管理職の統合なり中間管理職の減少をもたらすかのアンケート

	昭和40年	昭和41年	昭和42年
もたらしている	11.2%	18.0%	15.4%
もたらさないし、将来も起こらないだろう	14.9%	31.0%	28.1%
現在はないが、将来は起こるだろう	73.9%	51.0%	56.5%
計	100.0%	100.0%	100.0%

日本電子計算開発協会編「コンピュータ白書」1967年版、1968年版より

機能を発揮することが可能となるであろう。

事実、コンピューター白書によれば第1表の如く、総合アンケート調査の結果、コンピューター導入により、「他部門の管理職が統合されたり、中間管理層が減った」と答えた企業が18%、「近い将来は起こるだろう」と回答しているものが51%にのぼっていることは、コンピューターの導入がミドルマネジメントの職能なり組織に影響を及ぼすことを示している。

いずれにしても、ミドルマネジメントの職務は変わらざるをえないと思われる。すなわち「経験のみのミドル」から、情報技術や経営科学等の知識を身につけた「新しいミドルマネジメント」に脱皮しなければならないであろう。

4. 人事管理の革新と能力開発が必要不可欠となる。

コンピューターの採用が人事管理に及ぼす影響として先ず第一に挙げられるのは、なんといってもホワイトカラーに関するものである。コンピューターの適用分野は、前述したコンピューター白書の分類にいう部分的業務の事後処理

であれ、総合化による事後処理であれ、はたまた定常的判断業務の機械化であれ、いずれにしても、いわゆるホワイトカラーの職務領域が大部分を占めることはあきらかである。なかでもシステム開発が給与計算、経理事務の如き定型業務を中心として行なわれている実態から、一般事務員 (clerk) に対する労働需要は減少せざるをえないし、その組織上の地位は低下するであろう。明治以来、わが国では、専門的技術をもたない普通の事務職員の待遇でも、ホワイトカラーとして、技能労働者に比し相対的に高かったのは、学歴と年功重視の日本の人事管理の特異性であった。コンピューターの出現は、学歴と年功重視型の人事管理から、専門知識と技能重視の実力主義の人事管理への転換に拍車をかけることになるとと思われる。情報化社会における企業が求める人材は、従前の如き、ソロバンと簿記に象徴される一般的事務処理能力や普通の経験を有する事務職員ではなく、システム技術や高度の知識能力を具備した専門的職員であり、新しいホワイトカラーである。このよ

第2表 コンピュータに関する労働組合の意識調査 (昭和44年)

A. コンピュータの利用は解雇や配置転換をもたらすと思いますか

項目	回答組合数	パーセント
思う	49	54.4
思わない	31	34.4
わからない	5	5.6
無回答	5	5.6
合計	90	100.0

B. コンピュータが普及した場合、新しい職務に適應できない人が出ると思いますか

項目	回答組合数	パーセント
思う	59	65.6
思わない	29	32.2
無回答	2	2.2
合計	90	100.0

C. 新しい職務に適應できない人の救済についてはどのように考えますか (Bの「思う」59組合について)

項目	回答数	パーセント
企業が定年まで面倒みればよい	5	8.2
再訓練で適應できる職務に配属する	49	80.3
国の職業訓練所で再訓練し、再就職させる	2	3.3
社会保障で生活できるようすべき	3	4.9
その他	2	3.3
無回答	0	0
合計	61	100.0

日本経営情報開発協会「コンピューター白書」1969年版より

うな新しい職員層を養成するために、企業は、いわゆる経営教育なり企業教育を積極的に推進する必要がある。前記の如く1968年版のコンピューター白書によれば、東京都の主要労働組合の幹部を対象にした『コンピューター利用に関するアンケート調査』において、「コンピューター導入によって解雇、配置転換が生ずると思う」と答えたものが54.4%の多きにのぼっており、また「コンピューターが普及した場合、新しい職務に適應できない人が出ると思うか」との問いに「思う」と答えたもの65.5%もあり、さらに、この「新しい職務に適應できない人の救済についてどのように考えるか」の問いに対し、80.3%が再訓練で適應できる職務に配属させる」と答えている。

他方、コンピューター白書は毎年の調査資料において、システムエンジニアやプログラマー等、コンピューター要員の不足を訴えており、これらの事実は、企業が従業員を情報化時代にふさわしい職員に作りかえるための企業内教育を積極的に推進する必要性を示すものである。従業員の能力開発のための教育をも含めた実力主義の人事管理こそ、本当の意味で情報化時代の人事管理となるであろう。

〔引用文献〕

- 1) H. L. Leavitt and T. L. Whisler : "Management in the 1980's", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1958. pp. 41-42
- 2) H. L. Leavitt and T. L. Whisler : op. cit. p. 47
- 3) M. Anshen: "The Manager and the Black Box", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1958. pp. 85-86
- 4) M. Anshen : op. cit. p. 90
- 5) M. Anshen : op. cit. p. 90
- 6) C. A. Myers (ed.): "The Impact of Computer on Management", The M. I. T. Press, 1967
(高宮晋, 石原善太郎共訳「コンピュータ革命」昭和44年日本経営出版会) 邦訳6頁
- 7) C. A. Myers 編 邦訳「コンピュータ革命」296頁
- 8) C. A. Myers 編 邦訳「コンピュータ革命」11頁
- 9) C. A. Myers 編 邦訳「コンピュータ革命」16頁
- 10) 坂井利之著「電子計算機」岩波新書 115頁
- 11) 松田, 横山, 春日井監修「経営組織のシステム」昭和42年 日本生産性本部 24頁
- 12) 坂井利之著 前掲書 115頁
- 13) 高宮普監修「近代的経営組織の実例」昭和28年 ダイヤモンド社 16頁
- 14) 日本電子計算開発協会編「コンピュータ白書」1967年版 229頁
1968年版 279頁, 282頁
- 15) C. A. Myers 編 邦訳「コンピュータ革命」295頁
- 16) M. Anshen : op. cit p. 88