

情報サービス産業の下流工程における雇用関係ルール ——IT労働者の「採用・配置・指揮命令」に関する実証研究——

三家本 里実

1 はじめに

本稿の目的は、情報サービス産業⁽¹⁾の下流工程における、IT労働者の「採用・配置・指揮命令」について、「職務か、職能か」の視点から観察することで、職場における雇用関係ルール⁽²⁾を明らかにすることにある。

情報サービス産業、およびIT労働者を対象とするのは、製造業を主たる適用対象として発達してきた職能ルール中心の日本の雇用慣行が、当該産業にも適用されるのかといった関心にもとづく。こうした問題設定は、1980年代以降、研究上の関心を集めてきたが、その背景には、第一に、情報サービス産業において、企業横断的な労働市場が形成されているのではないかとの視点、第二に、企業内の雇用関係が、職能（職務遂行能力）を基準とした評価・運用とは異なるのではないかとの視点がある。

現在の情報サービス産業の職場における雇用関係ルールを明らかにするにあたって、本稿では、下流工程と呼ばれる部分を担う労働者を対象とする。それは、後述するように、上流工程を中心に担う企業については、すでにこれまでの研究で解明されているが、下流工程については明らかにされておらず、しかしながら、上流・下流工程でその雇用関係ルールは異なることが想定されるため、両者を分けて論じる必要があるからである。

以上から、本稿では、情報サービス産業のうち下流工程を対象に、どのような雇用関係ルールが成立しているのかを考察していく。具体的には、IT労働者が何を基準に採用され、仕事が割り当てられ、実際にどのような指揮命令下に置かれるのか、といった3つの段階に分けて検討する。結論を先取りすれば、3つの段階のなかで、雇用関係ルールが揺れ動くことが明らかとなった。

本稿の構成は以下の通りである。2では、先行研究を概観し、対象とする情報サービス産業の労働市場および雇用関係について、何が明らかになっているかを提示する。これを受け、3では本稿で用いる雇用関係ルール（「職務ルール」および「職能ルール」）を定義づけたうえで、課題、および仮説を提示する。4では、IT労働者に対して行ったヒアリング調査結果を示し、雇用関係ルールが揺れ動く様子を明らかにする。そして、5において、ルールが移行する契機について分析していく。

2 先行研究と下流工程への着目

ここでは、先行研究をもとに、情報サービス産業の労働市場と雇用関係について、これまでどのようなことが明らかにされてきたかを順に提示していく。

まず、労働市場について、日本労働研究機構 [2000] は、製造業とは異なる労働市場の成立を、

技術者を対象としたアンケート調査から指摘している。それは、転職者の約7割が同一職種である、ソフトウェア関連職種間の移動であることから、職種をベースとした企業横断的な労働市場がかなりの程度、形成されているとする。近年の労働市場の状況を見ても、IT企業を対象としたアンケート調査では、中途採用者の直前の勤務先は、約7割が同業他社⁽³⁾であることから、大きな変化はないものと推察される。ただし、中途採用者と退職者の状況から、「2001年から2011年までの10年間において、全体的には人材の流動はあまり活発でないことがわかる」[情報サービス産業協会編, 2014: p.318]との指摘もあり、必ずしも外部労働市場が発達しているとの理解が通説を形成しているわけではない。

次に、雇用関係については、労働市場の形成と関連して、政策的にも、企業横断的に通用する職務やスキルを、企業内の雇用関係に導入することが目指されている。経済産業省の審議会では、たびたび産業横断的な雇用システムを構築する必要性に触れ、さらに、業務に関する知識・スキルが共通化されていない点を問題にしている[経済産業省商務情報政策局, 2002, 2007など]。また、2002年には、経産省によって、IT業務に必要な労働者のスキルを明確化・体系化するための指標として、ITSS（ITスキル標準）が策定されている。

しかしながら、実際にはこうした政策的目標が達成されていないことが、以下の調査研究からわかる。産業研究所[1987]では、メーカー系、ユーザー系、独立系⁽⁴⁾のソフトウェア企業を対象としたヒアリング調査において、メーカー系とユーザー系では、基本的に親企業の賃金体系を引き継いでいる場合が多いことを示している。そして、「全体の傾向としては職能を基準とする職能資格制度を指向する企業が主流を占めている」[p.13]という。先の日本労働研究機構[2000]では、「既存の雇用管理では、情報技術者の能力を有効に開発し、仕事の成果を適切に評価し処遇することができないのではないか」[p.5]との認識を示しているが、企業の人事担当者を対象としたアンケート調査を見ると、何らかのかたちで年功的な賃金体系を採っている企業が7割以上との結果が示されている。また、倉田[2003]は、「学校教育の出口と労働市場の入り口とを結ぶ就職活動が、面接による『人柄評価』を中心ツールとして展開されていることに関しては、IT技術者の場合も例外ではない」[p.11]として、専門的な職業能力を基盤とする制度・慣行が、当該産業においても形成されていないことを指摘している。さらに、ITSSに関して、企業間に共通するスキル標準となるに至っていないとの指摘があり⁽⁵⁾[McCormick, Kurata & Tsuzuki, 2014]、実際に、その活用率は27.7%となっている[情報処理推進機構IT人材育成本部編, 2013]。

このように見ていくと、情報サービス産業の労働市場および雇用関係について、従来産業とは異なるのではないかと指摘と、一方でそれほど変わらないのではないかと指摘に二分することができる。前述したように、それほど変わらないといった際に念頭に置かれるのは、「職能」の指標であろう。それは、とりわけ1980年代の先行研究において、新産業としての情報サービス産業の位置づけから、日本的雇用慣行が当該産業でも踏襲されているのか否かとの視点から研究が進められており、そこでの「職能か否か」といった問い立てと通ずる。反対に、職能とは異なるといった際の指標として、先行研究においては明示的に述べられていないが、本稿では、それを「職務」ではないかと推察する。なぜなら、ソフトウェア開発においては、各工程に必要な労働者のスキルや知識を、業界内で通用している共通言語で表現することができると考えられており、職務を明確に定義して、そこに人を当てはめるといった雇用関係を形成することが想定され

うるからである。

ただし、上記のような労働市場とそれにもとづく雇用関係には、開発工程のうち、どの工程を担当するかによって違いがある。システム開発にあたっては、一般的に、【要件定義→基本設計→詳細設計→プログラミング→テスト⁽⁶⁾→運用→保守】の流れがあり⁽⁷⁾、このうちの要件定義および基本設計を上流工程、それ以下の詳細設計から保守までを下流工程と呼ぶ。この上流・下流工程は、企業規模に応じた取引上の上下関係と一致しているとされ、前者には大企業が、後者には中・小規模の企業が位置する関係にある。

こうした分業構造を踏まえたうえで、戸塚・中村・梅澤 [1990] は、個々の企業がこの構造のうち、どこに位置しているかによって、雇用関係の実態が異なることを指摘する。また、梅澤 [2000] は、その企業がどの工程までカバーするかの違いによる類型をもとに、分業構造が、技能形成やキャリアパスを制約していることを明らかにしている。例えば、上流に位置する企業では、平均年齢が高く、平均勤続年数も長く、転職経験なしの割合も高くなっており、下流工程を担う企業ではこれらがすべて逆であった。それは、上流工程を担当する企業では、上方に形成可能なキャリアの伸びが見られることが関係している。

このように、情報サービス産業では、工程によって働き方に違いがあることが明らかとなっている。上流工程では、計画的なOJTが実施され、それは技能形成可能なキャリアパスが整備されていることから可能となっており、長期雇用を前提とした企業内での人材育成がなされている。したがって、上流工程においては、職能を基準とする日本の雇用慣行が当てはまるが、一方の下流工程では、そうしたキャリアパスを設定することは難しく、そのため定型的業務、かつ雇用保障が弱いといった関係が成り立っていると考えられる。

以上から、「職能か職務か」の指標で雇用関係を捉える際、「上流か下流か」の視点を加える必要があるだろう。雇用関係については次節で扱うため、ここで労働市場について再び言及しておく。先の日本労働研究機構 [2000] では、小規模企業ほど転職経験者の比率が高いことが示されており、企業規模と転職経験者比率は逆相関の関係にある。八幡 [1987] も、事例調査から、ソフトウェア産業のなかで定型的な業務を担う企業においては、横断的な労働市場を形成する可能性があることを論じている。したがって、上流工程では企業内の労働市場が発達しており、下流工程では企業横断的な要素をもった労働市場が想定されるのである。

3 課題および仮説の設定

3-1 課題設定：「職能か、職務か」の指標

2で区別した、職能、あるいは職務を中心とした雇用関係とは、どのようなものなのだろうか。主に製造業を対象としたものになるが、先行研究を順に概観し、本稿で用いる雇用関係ルールを定義していく。

日本の職業安定法は、欧米の労働市場と同じように、職務（業務内容）を明確にした状態での雇用契約の締結を想定しているが（第5条の3）、実際の各労働者と職務の関係は柔軟である。特に大企業の新規学卒者定期採用は、事務系、技術系といった大きな括りで実施されており、事前に職務を明示して募集するような慣行は一般的ではない。賃金の決め方も労働者の能力など、属人的な指標にもとづく運用がなされるのが特徴である。使用者の広範な指揮命令権を認める代

わりに、長期にわたる雇用が保障されている。そして、個々人の業務と職務との結びつきは間接的なものとなっており、潜在的な能力としての職務遂行能力の開発に応じた評価をせざるを得ない。

一方、これと対照的なのは、職務を基準とした採用・評価制度が成立している場合である。一般に、欧米の労働市場では、具体的な職務を特定し、その職務の必要に応じたかたちで、採用や雇用契約の締結が行なわれる。とくに、アメリカにおいては、各労働者と職務が厳密に対応していると言われている。職務が基本単位である人事制度を採用しており、賃金体系は各職務に対応する職務給である。また、採用および賃金体系を基盤として、労働者への仕事の割り当ても、職務を基準としてなされている。鈴木 [1994] は、アメリカの直接作業の業務に関する労働編成について、「各職務は職務規定によってマニュアル化され、権限と責任が明確化されている。個々の職務が個々の作業員に対応する以上、この職務内容と責任の明確化によって個々人は他の作業員の職務の遂行責任には無関係であり、口出し・手出しはしないし、できない」[p.75] と述べている。

以上の点を踏まえ、「職能か、職務か」といった視点から雇用関係のあり方を分け、本稿では、前者を「職能ルール」、後者を「職務ルール」と定義する。すなわち、職能ルールでは、労働者の職務遂行能力に応じた雇用関係が形成され、職務ルールでは、企業内で、または社会的に定義された職務に応じた雇用関係が形成される。

先行研究によると、情報サービス産業の上流工程では日本的雇用慣行が当てはまるから、職能ルールに該当すると言い換えうるが、下流工程ではこれが当てはまらない。したがって、IT労働者という新しいタイプの労働者にも、日本的雇用慣行が適用されるのかとの問題関心から出発した本稿は、下流工程においてどちらの雇用関係ルールが当てはまるのかを特定することが課題となる。

3-2 仮説の設定

上述したように、下流工程では、上流工程のように職能ルールを想定することはできない。それは、企業規模の大きさとも関係しており、下流工程には相対的に中小・零細企業が多く、そこでの雇用関係が、日本の製造大企業で想定される職能ルールと異なることは、容易に想像することができるということだ。しかしながら、ここから直ちに下流工程において、職務ルールが当てはまると断定することもできない。

したがって、本稿における仮説は、下流工程では、どちらかのルールが該当すると断定することができない、ルールが曖昧な状態で成立しているのではないかと、いうものである。より具体的には、職能ルールが当てはまらない下流工程では、職務ルールの側面を持ち合わせているのではないかと考えられるが、それでも職務ルールが貫徹するわけではなく、職能ルールが機能する側面も見られるのではないだろうか、ということだ⁽⁸⁾。さらに、この仮説が当てはまる場合、職場において2つのルールが混在することになるため、その原因、あるいは契機についても明らかにする必要がある。

本稿では、雇用関係ルールの成立について、以下の3つの段階に分けて観察する。すなわち、①労働者は何を基準に採用されており、個々の労働者の職務範囲はどのように設定され、②労働者に割り当てられるのか、そして、③実際にどのような指揮命令下に置かれるのか、といった場

面である。このように段階を分けて検討することで、ルールがどのように作動しているのかを観察することが可能となる⁽⁹⁾。

ここで職務ルールに関する留意点を述べておく。本稿における職務、および職務ルールは、次のように限定した意味で用いる。すなわち、職務を中心とした運用、あるいは、職務ルールに近い運用、といった意味である。なぜなら、当該産業の労働市場において、産業別、あるいは職種別の労働協約によって、この「職務」が規定されているわけではないからである。企業横断的な団体交渉とそれにもなう労働協約がなければ、産業内に通用する職務は形成されているとは言えず、個別企業内で設定されたものに留まる。したがって、本稿で設定した3段階を観察するにあたって、職務ルールが適用される、といった場合も、上記の通り、限定した意味で理解されたい。

4 下流工程における雇用関係

本節では、IT労働者へのヒアリング調査結果を提示する。4-1にて調査の概要を、4-2以降、仮説に即して①採用、②配置、③指揮命令と、順に示していく。

4-1 使用するデータ

これまで述べてきたように、下流工程において機能している雇用関係ルールを明らかにすることを目的として、IT労働者へのヒアリング調査を実施した⁽¹⁰⁾。

システム開発現場では、プロジェクトチーム方式と呼ばれる生産方式を採用していることが多く、プロジェクトが開始される段階で、プロジェクトチームのリーダーから各担当者に仕事が割り当てられる。本調査では、そのプロジェクトの中から職務がどのように切り出され、何を基準に個々の労働者に配分されるのか、そして、プロジェクトが進行するなかで、最初の取り決めが実際にはどのように運用されるのか、について聞き取りを行った。

本調査の方法は、転職経験のある⁽¹¹⁾正社員のIT労働者を対象とした、スノーボールサンプリングによる聞き取りである。その中で、あるシステムインテグレータX社の社員複数名、および社長を中心に聞き取りを進めることになった。X社は、従業員数約50名で、1995年に資本金1000万円で設立している。産業内の位置付けは二次請けで、受託開発を中心に行っている。

先述したように、システム開発の流れには、それに付随した企業間関係が存在する。簡略化すると、まず、ユーザー（顧客）からベンダー（一次請け）に企画案が出され、それをもとにベンダーが上流工程を担う。その後、多くの労働者が必要となる詳細設計からテストあたりの下流工程になると、下請企業に外注されるか（受託開発）、様々な企業から労働者を調達してベンダー内に常駐させ、開発に従事させる形態（客先常駐）がとられる。こうした重層的な企業間分業は、1970年代以降、工程間の分化・分業が進展することによって成立していく [岩本, 1992]。

対象は、(a)X社内で受託開発の業務に従事する労働者（4名）、(b)X社にて客先常駐のかたちで開発に従事する労働者（2名：それぞれ五次請け、三次請け企業に所属する個人事業主⁽¹²⁾と正社員）、(c)X社から他社に客先常駐に出ている労働者（1名）である。調査対象者の概況については、表を参照されたい。

表 調査対象者の概況

整理番号	性別	年齢	雇用形態	企業規模	主な担当工程
①	男性	34歳	正社員	50名(X社)	詳細設計～プログラミング～テスト～保守
②	男性	30歳	正社員	50名(X社)	プログラミング～テスト
③	男性	36歳	正社員	50名(X社)	詳細設計～プログラミング～テスト
④	女性	38歳	正社員	50名(X社)	詳細設計～プログラミング～テスト
⑤	女性	38歳	個人事業主	20名	プログラミング
⑥	男性	38歳	他社の正社員	10名	プログラミング～テスト
⑦	女性	32歳	正社員	50名(X社)	詳細設計～プログラミング～テスト～保守

4-2 採用

まず、①採用活動がどのように行われているかを見ていく⁽¹³⁾。X社では、新規学卒者は慣行として毎年採用活動を行っているが、中途採用の場合は、「あるプロジェクトの、このポジションを担う人」といった、現場の必要に応じて行っている。

中途は、あらかじめこのプロジェクトのこのポジションの人を探すというかたちになるので、あらかじめこういう人物がいいねというイメージがあるわけだよね。(X社・社長)

窓口はもちろん人事ですが、選考の過程では、あらかじめ入れるプロジェクトが特定されていれば、一応そのリーダーの面接はしてもらいます。(整理番号④⁽¹⁴⁾)

以上は、受託開発の形態をとるX社の事例であるが、他の企業においても、とくに客先常駐の場合、同様に「あるプロジェクトの、このポジションを担う人」といったかたちで労働者が募集されている。

だいたい、(開発現場が人材紹介会社の) いろんな営業の人に、「こんな人はいませんか」、「こういうスキルを持った人はいませんか」というメールなどをして、営業がスキルのマッチする人を探して、マッチした人のところに、「面接を受けませんか」という感じできます。(整理番号⑤)

こうした採用のあり方が可能となっているのは、技能の性質と関連している。採用にあたっての面談では、労働者のこれまでの経験が重視されているようである。転職によって前職までの仕事の経験がゼロになることなく、評価の対象になるということは、従来の日本の大企業における、企業横断的な互換性に乏しい技能とは性格が異なる。情報サービス産業においても、産業横断的に技能を評価する公的な制度は十分に機能していないが⁽¹⁵⁾、使用可能な言語やソフト、また、これまで経験した開発規模やそのプロジェクトの中でどのような役割を担っていたかといった、産業内に通用するスキル概念があり、これにもとづいて個々の労働者と仕事が対応していることがわかる⁽¹⁶⁾。

判断で使われるのは、何を何年やっていたかというところで、「Windows のシステムを開発した経験が何年ありますか」と。ほとんど、プログラム言語で通じます。例えば、ホームページを作る HTML も言語の一つと考えられます。「HTML を使ったシステムの開発を5年やっていました」だと、HTML のシステム開発5年というかたちの経歴になって、単純に比べると、……面接に強いというか。(整理番号①)

さらに、こうした採用にあたっては、賃金の決定についても、それが職務、ないし仕事にもとづくことがわかる。X社社長の聞き取りからは、以下のような賃金体系が、下請企業の間で一般的であることが指摘される。そして、それには二次請け以降に位置する企業と取引先企業との契約のあり方が関係している。

「この仕事のこのポジションなので、あなたの給料はいくら」っていうのが、このIT業界に圧倒的に多いと思う。なぜかという、企業と企業の契約の仕方がそんな契約の仕方だから。……例えば、Aという会社からお仕事を請け負うときに、「その何とかプロジェクトのリーダーは1ヶ月100万円払います」と、「何とかプロジェクトの何とか技術を持ったプログラマーは1ヶ月80万円です」っていう契約の仕方になるのが普通なんですよ。……そうすると、そういうお金のもらい方をしている企業は、社員にそういう払い方をする方が、リスクが少ないよね。(X社・社長)

このように、発注企業と受注企業との間の製品・サービスに関する契約の内容が、受注企業における労働者の賃金を規定していることがわかる。こうした賃金体系では、仕事に対して賃金が支払われているために、その技能を保有している人であれば、誰がその仕事に就いても同じ賃金だということになる。したがって、「あるプロジェクトの、このポジションを担う人」といった採用にあたっては、それぞれのポジションに必要な技能レベルに応じた賃金が支払われているという意味で、職務ルールによる雇用関係が成立していることを見出すことができる。

4-3 配置

次に、②採用後、個々の労働者に対して仕事がどのように割り当てられているかについて見ていく。

ある1つのプロジェクトを想定した際の仕事の割り当て方について、詳細設計やプログラミングなどの工程や、工程の中でも小さな単位に仕事が細分化され、1つ、ないし複数の課業 task が個々の労働者に割り当てられていることがわかる。こうして、個々の労働者に割り当てられた課業や課業の集合が「職務」である。そして、それぞれの職務に配置される労働者に必要なスキル・経験が明確に規定されている。このように、前段階の採用過程を引き継ぎ、配置においても、雇用関係は職務中心のルールによって律せられている。

(詳細) 設計で5人必要、製造 [プログラミング] で10人必要とか、設計にはどういうスキルが必要なのか、製造にはどういうスキルが必要なのかで、誰を入れればこのシステムを開発できるかということで、見積もりと計画を立ててやります。実質的には、その時点で人の

割り当てはだいたい決まります。(整理番号①)

また、次の事例からは、現場の必要に応じて、スポット的に配置がなされるために、下流工程では上方へ伸びるキャリアパスが必ずしも整備されているとは限らないことが確認される。

設計も、詳細設計は、詳細設計チームに入ったこともありますが、(担当するのは)ほぼプログラミングなので、私は上流の工程とかにアップしていない状態です。例えば、「上流の設計をやってください」と言われても、できないから、まずスキルがマッチしないから入れません。(整理番号⑤)

以上のように、②配置段階においても、①の雇用関係ルールを引き継ぎ、職務ルールにもとづく運用がなされている。

4-4 指揮命令

最後に、職務を中心に採用、および配置がなされた仕事が、③実際の労働現場ではどのように管理されているのか、指揮命令のあり方を確認していく。

端的には、職務を中心として割り当てられた仕事も、実際にはそれを超えたかたちで管理されていることが確認された。聞き取りの中からは、以下の事例のように、「柔軟」に対応しているとの話がよく聞かれた。

あとは柔軟に、手の空いている人がいたら、うまく割り当てます。よく言うと柔軟です。(整理番号①)

やらなければいけない仕事と今使える人のスキルを照らし合わせるとというのが正しいと思います。あとは、他にやる人がいない場合に自分でやるというケースもあります。プログラムだけを作っていればいいというわけではないので、そういう意味で柔軟に対応しないと仕事としてまわりません。(整理番号③)

割とその辺は、「そのぐらいはやるよね」というあうんの呼吸みたいな感じです。(整理番号⑥)

そして、次の事例からは、プロジェクトチームのリーダーからの命令によって、初めに割り当てられた仕事に変更されていることがわかる。

だいたいチームにリーダー的な人がいるので、その人が配分する感じで、「ここが遅れているから、こっちにちょっと入って」みたいな感じで、そういうことはあります。(整理番号⑤)

プロジェクトの状態とかも変わったりして、「ちょっとじゃあ、こっちを急遽やってくれな

い？」というようなことが結構多いです。(整理番号⑦)

こうして、開発が進行するなかで、このままでは納期に間に合わないなど、何らかのトラブルが発生した際に、チームで対応するという選択が取られている。なぜなら、このチームによる対応が、評価の対象となることもあるからである。

例えば、X社では、年俸制を採用しており、年に一度、査定による見直しが行われている⁽¹⁷⁾。プロジェクトの進行に遅れが発生していた場合、自身の担当業務を超えて仕事をするなど、チームで対応する行動をとった場合には、協調性や積極性などの査定項目でプラスの評価がつけられることになる。したがって、与えられた職務範囲を完璧にこなしたとしても、チームの部分で貢献しなければ、その項目における評価は受けられないことになる⁽¹⁸⁾。

このように、業務を遂行する責任が、個人ではなく集団に帰属していることから、③実際の指揮命令によって、雇用関係は職能ルールに接近していると考えられる。

4-5 小括

調査結果から、まず、①採用については、職務にもとづいた、プロジェクトごとの採用が確認された。それは、「あるプロジェクトの、このポジションを担う人」といった採用のあり方が端的に表している。次に、②配置についても、前の採用段階を引き継ぎ、職務にもとづいた状態で行われている。それは、仕事の組み立てが、小さな単位に細分化された課業から構成される職務によって形成されていることと関連する。最後に、③指揮命令によって、最初に定められた職務範囲が、現実の運用のなかで無原則に流動化する傾向が確認された。これは、聞き取りのなかでの柔軟な対応といった表現に表れている。次の5で確認するように、実際の指揮命令下においては、属人的な対応がとられているのである。

以上をまとめると、①採用、および②配置については職能ルールに近いが、③指揮命令によって職能ルールに引き寄せられるという、ルールの移動が確認された。つまり、下流工程では、職務ルールと職能ルールが混在しているのである。

5 雇用関係ルールが移行する契機

ここでは、職務ルールから職能ルールへの移行がなぜ起こるのかについて、その要因を明らかにしていく。そして、このルールの移行が、労働現場においてどのように認識され、再生産されているのかについても、聞き取り結果から分析を加える。

5-1 ルールの移行とその契機

4-4では、何らかの原因でトラブルが発生すると、属人的な対応によりそれが解消されている様子が確認された。この「属人的な対応」の発揮が、ルールの移行を意味している。なぜなら、採用段階で確認される職務ルールが貫徹しているのであれば、実際の③指揮命令によって、チームで対応するという集団性の要素が入り込むことはないはずであるからだ。

それでは、どのような原因でトラブルが発生しているのだろうか。この点を明らかにすることで、属人的な対応が発揮される契機を特定することができる。トラブル発生の原因を、「適材適

所 the right man in the right place」の尺度をもとに、以下の3つのパターンに整理することができる。なお、職務ルールは the right place を、職能ルールは the right man を基軸とした規則であるといった対応関係にある。

(1) the right place が把握できていないもの

まず、職務を設計する側が、その職務を構成する課業の詳細を把握していないために、配置された人材のスキル不足で処理することのできない業務が発生する、というケースだ。チームを編成するにあたって、プロジェクトを管理する側が、現場に必要な業務 right place を正確に把握していない限り、適切な人員 right man を選定することはできず、ミスマッチが生じることとなる。例えば、java1.6のスキルが必要な仕事に、java1.3のスキルしか持ち合わせていない人を配置してしまうというものだ。この場合、周りが java1.3の人に指導しながら開発を進めるか、別の人が2人分の仕事をこなすか、といった対応がとられることになる。

技術者以外に、だいたい、お金の管理をしている人がマネジャーという立場でいますので、その人たちは中の細かいことをおさえていないことが多いです。人がほしいと言われたときに、あまり具体的な部分をおさえないで人を集めてしまう場合がよくあります。(整理番号①)

(2) the right man が把握できていないもの

次は、職務の詳細については把握していたにもかかわらず、配置された担当者のスキルを適切に把握できていなかったために、プロジェクトの進行が滞る、といったケースだ。(1)のパターンと同様、プロジェクトが開始される段階で齟齬が織り込まれているともいえるが、この場合、労働者の能力を事前に把握できないまま配置してしまったために、割り当てた仕事が納期までに遂行されない、といった状況である。

例えば、1週間で終わる作業と計画段階では見積もるわけです。それを、「Aさんと1週間で終わりました。でも、Bさんとスキルがなくて2週間かかりました」。最後の方は、「終わる目途が立ちません」です。5日で終わると思っていましたが、やらせてみたら、何日たっても何もできてこない。(整理番号①)

また、次の事例も、「適材適所」が成立していない状態を示している。

現場に合っていなかったときは、合っていない部分を誰かが埋めなければいけないので、周りの人が埋めるかその人に埋めてもらうかですね。(整理番号①)

これは、現場に合わなかった理由が、(1)および(2)のどちらの場合もありうるもので、ここでもチームでの対応が生まれている。

(3) the right place の変更

最後は、ユーザーからの仕様変更など外的な要因によって、「適材適所」の「所」そのものが

変更されるケースである。聞き取りでは、開発中の仕様変更は、「よくあること」だという話がよく聞かれた。それは、本来の職務、あるいは仕事の範囲内で対処できるものもあれば、その範囲を超えて対処する必要があるものもある。後者の場合がこのパターンである。

こうした取引関係がもたらす弊害は、労働者への負担として現れている。具体的に、どのように仕様変更がなされているのだろうか。

企画が間違っていたというのが一番嫌なパターンですね。……まずシステムを作るというのは、業務改変で、今の業務をシステム化することでもっと効率化できるはずだと思って……システムを作りますが、結果として、業務を変えられなかったという場合です。……「いろいろなことができる」ではなくて、「これができる」という部分に、結構特化してしまうと思います。……それで、制限を付けさせてもらってシステム化しますが、上の方で話をしていたときはそれで話がついたのに、運用の話になって、実際にシステムを使い始めると、「これだと業務にならない」と……。そうすると、結局、ここで制限を付けたことが間違いだったということになります。期間が延びるのならまだましですが、「今の期間は死守したまま直せ」という場合もあります。(整理番号①)

お尻は変わらない、変えられないというのがあると、どうしても開発期間を短くするしかなくなってきます。すると、どうしてもエンジニアの負担は増えてきます。(整理番号④)

以上をまとめると、(1)と(2)は、(i)職務内容と担当者のスキル内容との間のミスマッチに起因しており、(3)は、(ii)下請構造に起因して、発注企業の要望を受注企業が断ることが困難な状況にあるということだ。

(i)この場合、(1)および(2)のどちらも、個々の職務内容や、労働者がそのスキルを保有しているか否かを判断する客観的な要素や指標が、産業内で正確に共有されていないために、「適材適所」を完成することができないのである。したがって、これらのパターンにおけるトラブルの発生は、現在の能力形成・教育システムを維持する限り、ある程度、不可避的なものであるともいえよう。

(ii)仕様変更に関しては、ユーザーとベンダー、さらにはその下に位置する企業との間の力関係が大きく影響している⁽¹⁹⁾。下請構造のなかで下位に位置する企業は、「適材適所」の「所」が常に変動する環境下であり、その変化に対応できなければならず、こうした状況においては、「材」を当てはめることも難しくなる。

5-2 労働者による受容

次に、トラブルへの属人的な対応にあたっての態様について見ていく。聞き取りからは、労働者が自発的にこれを引き受けていることが確認された。「引き受けなければ仕事がまわらない」、「誰かが困っていれば手伝うのは当然」といった意識を、それぞれの労働者が持っているのである。

人によると思いますが、私の考え方としたら、みんなで1個のものを作っているのだから、その人個人の責任ではないと考えます。(整理番号⑤)

システムのカットオーバーに間に合わないからみんなでやらなければ、というのもあるし、何でだろう、自分が手伝えることだから、自然に手伝えるとか。……やはり大目的は、プロジェクトが期限内に一定の品質を持ってリリースされることなので、そのためにというのはありますが、……みんなでやっていて、どこかへこんでいたら、そこはみんなで補い合うのが普通、というのはあると思います。(整理番号⑦)

このような認識にもとづく受容は、個々の労働者のレベルで起きているものだが、これが成立しうる条件がある。つまり、個々の労働者がそのように意識しているか否かにかかわらず、チームでの対応をせざるをえない状況に置かれているために、属人的な対応が再生産されているのである。

こうした現象は、受託開発の形態をとる場合に顕著に見られる。この場合、発注企業との契約にもとづき、求められた成果物を期限内に提供できなければならず、その製品が完成するまで、採用・配置の際の職務ルールのな取り決めを逸脱したオーバーワークが労働者に要請されることになる。本来ならば、管理側がこれに対応するため経営上の戦略を考案したり、生産にあたっての工夫を行ったりするものであるが、こうした責任が個々の労働者に転嫁されていると考えられる。それは、整理番号①の「請負でやると、請けた部分は必ずやらなければいけません」との発言からも読み取ることができる。請負契約の主体は企業であるにもかかわらず、労働者自身がその契約の主体であるかのような、過大な責任が受容されている。

したがって、たとえ自身の職務範囲が完了していたとしても、チーム全体としてプロジェクトの進行に遅れが生じていけば、手伝わざるをえないことになる。なぜなら、納期に間に合わないなどの問題が発生してしまった場合、それはチーム全体の責任となるからである。加えて、これが評価の対象となっていることは、先に確認した通りである。

5-3 採用段階における職務ルールと契約書

これまで、ルールの移行がどのようになされるのかについて、トラブルの発生とそれへの属人的な対応について見てきたが、こうした事態は、採用段階における職務ルールが、雇用契約書によって担保されていないことによっても強化されていることを指摘しておく。

実証部分で確認した採用段階における職務ルールは、書面として雇用契約がそのように結ばれているわけではなかった。本稿では、プロジェクトの中から、各労働者に割り当てる職務を特定したかたちで募集・採用を行っていることが確認されたため、こうした実態から、職務を中心とした採用のあり方が見られると判断した。つまり、「あるプロジェクトの、このポジションを担う人」といったかたちで雇用契約が結ばれているという、職場における「合意」としての職務ルールの成立を捉えたのである。

しかしながら、雇用契約書に職務が明記されていないために、当初の合意が形骸化し、そこから拡張することに対して、契約上の問題は明確には生じない。したがって、雇用契約書の不完備性（職務内容の記述の不在）が、指揮命令によるルールの移行を許容する事態を生み出していると考えられる。

5-4 小括

実証部分で確認された職務ルールから職能ルールへの移行は、(i)職務内容と担当者のスキル内容が適合していないことから起こるトラブルと、(ii)下請構造と関連したトラブルから、「適材適所」が成り立たず、労働者による属人的な対応が引き出されるといったかたちで生じていた。

しかし、ここでさらに考察を深めておきたいのは、仮に「適材適所」が完全に把握され、遂行されていたとしても、ルールの移行が発生する可能性があるということだ。それは、次の事例から考えることができる。

自分の持っているスキルと求められているものが違っていたら、埋めることを求められる、埋めて成果を出すところを求められることが多い……。 (整理番号⑦)

この事例から示唆されるのは、適材適所の right man および right place が把握されていたとしても、そこから離れたプラスアルファの部分が求められる、ということだ。加えて、この事例では、トラブルが発生しているわけではない状況を想定している。つまり、何かしらの不測の事態への対応のために、属人的な対応が引き出されているのみならず、はじめから「自分の持っているスキル」を超えた対応が前提とされていると考えられるのである。

ここから、採用段階での職務ルールは、アクターの行為によって容易に変動しうるものだということがわかる。つまり、自身の仕事が職務に規定されたものであり、それにもとづいて運用されるべきだとの共通した認識が存在しないために、ルールの移行が受容されている。本来であれば、雇用関係において、どちらかのルールが選択されなければならない。なぜなら、職務範囲が無原則に広がった際に、ルールが確定していない場合、拡張した部分への対応が必ずしも保証されないからである。

したがって、雇用関係ルールが曖昧な状態で成立しているのではないか、との仮説に再び立ち戻ると、たんに職務ルールと職能ルールが混在しているということではなく、その職務ルール自体が見せかけの不完備なルールなのである。

6 おわりに

本稿では、情報サービス産業の下流工程を対象に、IT労働者の「採用・配置・指揮命令」において、職務ルールと職能ルールのどちらの雇用関係ルールが該当するのかを検討してきた。上流工程のように職能ルールが当てはまらない下流工程では、職務ルールに近い運用が見られたが、以下の通り、そう単純ではないことが明らかとなった。

本稿では、①採用、②配置、③指揮命令の3段階に分け、それぞれの雇用関係ルールを観察し、①採用および②配置では職務ルールだが、③指揮命令下では職能ルールに該当することを示した。これは、採用の段階で職務ルールが機能していたとしても、実際の労働現場において職能ルールへ移行し、当初の合意が貫徹されないことを意味している。さらに、採用段階における職務ルールそのものが、プラスアルファへの対応といった、ルールからの逸脱を含み込んだかたちで設定されていることも示唆された。

このように、下流工程は、一見、職務ルールに適合的であるようだが、それは不完全な状態で

あるために、職能ルールの要素も持ち合わせていることが明らかとなった。これは、採用段階における「合意」としての職務が、産業内で企業横断的に共有された定義に準拠して設定され、それにもとづいて雇用関係が形成されるものだとの認識が、労使双方に存在しないために、アクターの行為によって変動することを表している。

こうした結果は、上流工程と違い、これまで明らかにされてこなかった、下流工程の雇用関係についての研究を進めるための一歩として、貢献したのではないかと考えられる。また、情報サービス産業の下流工程において、職務ルールが成立する可能性に関しては、たしかにそのような契機はあるものの、職務に関する限定が契約時に成立していたとしても、実際の業務遂行のなかで形骸化する可能性が多分にあることが明らかとなった。

注

- (1) 情報サービス産業は、取引先企業の情報システムの構築・運用が主な業務となる。日本標準産業分類では、「ソフトウェア業」(小分類:391)、「情報処理・提供サービス業」(小分類:392)、「インターネット附随サービス業」(小分類:401)に該当する企業であり、いずれも大分類「G情報通信業」に含まれ、前二者は「情報サービス業」(中分類:39)、後者は「インターネット附属サービス業」(中分類:40)に属している。
- (2) 倉田 [2005] によると、雇用関係とは、「企業その他の組織において、雇用契約を媒介として使用者と被使用者の間で展開される職務遂行をめぐる交換関係のこと」[pp.102-103] であり、本稿で用いる雇用関係ルールとは、雇用関係が何に基づいて形成されているのかといった際の基準を表す。
- (3) 「IT人材白書2013」における「IT人材動向調査 (IT企業向け) (2012年度) にて提示されている。67.9%が同業他社のITベンダーで、ユーザー企業のIT部門が4.3%と続いている。
- (4) メーカー系は、コンピュータメーカーなどが出資している、あるいはその経営上の影響力が大きく働いている子会社などを指す。ユーザー系は、金融機関等の系列にある会社の子会社などを指す。そして、独立系は、メーカー系、ユーザー系のいずれにも当てはまらず、資本的に独立した企業を指している。
- (5) イギリスにおけるSFIA (Skills Framework for the Information Age) では、この社会標準を設定するにあたって、いくつかの業界団体が参画し、所有権を有するのに対して、日本のITSSは、一つの政府機関 (のちに情報処理推進機構 (IPA) ITスキル標準センター) によってのみ主導されている点も関連している。
- (6) 企業によって呼び方は異なるが、テスト工程には、単体テスト、結合テスト、総合テストの段階がある。それぞれ、詳細設計、基本設計、要件定義に対応し、これらを照合する役割を担う。
- (7) それぞれの工程についても名称は多数存在するが、本稿では、聞き取り調査の結果を総合し、7工程とする。
- (8) これに近い現象は、情報サービス産業に限らず、日本企業において歴史的に確認されている。八代他編 [2010] は、1960年代の日本経営者団体連盟・能力主義管理研究会のオーラルヒストリーから、その当時、多くの企業で職務給を導入するための職務分析や職務評価が進められていたが、結局はほとんど導入されず、導入しても空洞化すると考えられていたことを明らかにしている。
- (9) この3段階に着目したのは、何を基準に業務が遂行されているかを明確にするためである。例えば、賃金なども雇用関係における重要なフェーズであるが、「何を基準に業務が遂行されているか」に先んじて賃金体系が決定されるわけではなく、あくまでこれに付随するものであると考えるから、本稿では主として取り上げない。また、雇用関係ルールの検討にあたって、職務ルール、および職能ルールのみをその対象としたのは、日本の労働市場において、公的な職務評価システムが存在し、体系化された資格を取得するために、

企業外の教育訓練機関等による職業訓練が大きな役割を果たすような、外部労働市場の成立を想定することができないためである。

- (10) 本稿で使用するデータは、筆者が2012年8月から10月にかけて行った聞き取り調査の結果である。1人あたり、約30分から1.5時間のインタビューを行った。インタビューに際し、インタビュー内容は研究発表および研究論文の執筆以外には使用しないこと、企業名・組織名、個人名などすべて匿名にし、個人が特定されないことを確認した上で、録音することの同意を得た。本稿においても、その限りでデータを使用する。
- (11) 本稿における雇用関係ルールの成立を観察するにあたって、一般的には何の技能も持たない新規学卒者を対象とすることは不適切であると判断したため、中途採用者を対象とした。
- (12) 個人事業主ではあるが、X社を取り巻く企業関係や客先常駐として入る労働者との関係も含め、多角的に検討するため、本稿において対象に含めることとした。また、表における整理番号⑤の企業規模欄は、個人事業主の受け皿となっている企業を指す。
- (13) 以下、ヒアリング内容を提示する際に、文脈がつながるよう()で、また、各工程について、名称を統一するために[]で筆者が補足する場合がある。
- (14) 整理番号④は、3年前から人事や総務等のマネジメント業務に従事しているため、X社の採用活動等に関する社長への聞き取りについても同席してもらい、加えて、システム開発業務に従事していたときの経験についても聞き取りを行った。
- (15) ITSSが利用されている実態は、聞き取りの中では確認されなかった。
- (16) このような経験を重視した採用は、中途採用の場合、他産業にも見られるとの指摘もあるだろう。たしかに、中途採用者は新卒者と違い、現場の必要に応じ、経験が評価されることが多い。しかし、ここでの経験とは、前職での経験がそのまま次の職場で通用するという側面のみならず、「その経験があれば、この仕事もできるだろう」といった潜在的な能力・技能として評価される側面もある。一般的な中途採用は、主に後者を指している。一方、IT分野では、「〇〇という技能」というように、次の職場で直接用いることができる経験が、プロジェクト内の必要とマッチした場合に、評価されていることが確認できる。
- (17) 年俸額の設定にあたっては、「『来年はこういう立場を期待しているので、それに対してはこれぐらいの年俸を出します』ということです」(整理番号①)といった目標管理がなされている。
- (18) この点から、先の「あるプロジェクトの、このポジションを担う人」といった、一見、職務給に適合的な採用も、実際には、それと異なる運用がなされていることがわかる。
- (19) この点は、前掲の審議会でも、下請構造を前提として、「多重下請構造に象徴される固定的ピラミッド型の産業構造が形成され、その取引関係には契約書面の内容などで曖昧性が存在しており、価値の取引を実現する透明で合理的な市場環境が成立しているとはいいがたい。」[経済産業省商務情報政策局、2006]との指摘がなされている。

引用・参考文献

- 岩本純, 1992, 「ソフトウェア開発の労働過程と労働条件」『情報研究』13号, pp.97-132
- 梅澤隆, 2000, 『情報サービス産業の人的資源管理』ミネルヴァ書房
- 倉田良樹, 2005, 「雇用関係の社会理論 (I)」『一橋論叢』133巻2号, pp.101-121
- 鈴木良始, 1994, 『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書出版会
- 戸塚秀夫, 中村圭介, 梅澤隆, 1990, 『日本のソフトウェア産業』東京大学出版会
- 八代充司, 梅崎修, 島西智輝, 南雲智映, 牛島利明編, 2010, 『能力主義管理研究会オーラルヒストリー 日本の人事

管理の基盤形成』慶応義塾大学出版会

八幡成美, 1987, 「ソフトウェア産業の分業構造」, 伊達木せい, 八幡成美, 松本真作, 「情報処理技術者の能力開発とキャリア形成」第Ⅱ章, 『雇用職業研究』No.27, pp.19-67

引用・参考資料

倉田良樹, 2003, 「IT 技術者の技能形成と労働市場に関する政策論的考察」, 倉田良樹, 津崎克彦, 西野史子, 「労働市場の規制緩和とその効果に関する実証的研究 ～労働需給システムの変動を中心に～」(科学研究費補助金研究成果報告書)

経済産業省商務情報政策局, 2002, 「IT 産業における雇用市場の制度設計」(経済産業省商務情報政策局産業構造審議会情報経済分科会資料)

———, 2006, 「情報サービス・ソフトウェア産業維新～魅力ある情報サービス・ソフトウェア産業の実現に向けて～」

———, 2007, 「選択と集中に基づく IT 人材戦略の展開 ～参考資料集～」

産業研究所, 1987, 「ソフトウェア産業の人事・処遇諸制度に関する調査研究」(委託先 社団法人社会経済国民会議)

情報サービス産業協会編, 2014, 「情報サービス産業白書2014」

情報処理推進機構 IT 人材育成本部編, 2013, 「IT 人材白書2013」

日本労働研究機構, 2000, 「情報産業の人的資源管理と労働市場」調査研究報告書 No.134

Kevin McCormick, Yoshiki Kurata & Katsuhiko Tsuzaki, 2014, 「Comparing the Design & Implementation of IT Skill Standards in Britain (SFIA) and Japan (ITSS)」ISA Yokohama Comparative Sociology 配布資料

[学外研究者による査読を含む審査を経て、2016年1月5日掲載決定]

(一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程)