

(2) 「毛沢東——「翻身」と「科学」——」、東京大学社会科学研究所編『現代社会主義——その多元的諸相——』、一九七七年。「一九三〇年代中国における抗日の思想」、東京大学社会科学研究所編『ファシズム期の国家と社会 8 運動と抵抗 下』、一九八〇年。「楊昌済と毛沢東——初期毛沢東の「土哲学」——」、『社会科学研究』三三卷四号、一九八一年。「中国のユートピア——「大同」——」、木村尚三郎編『東京大学教養講座13 夢とビジョン』、東京大学出版会、一九八五年。「長沙時代の毛沢東——哲学・運動・主義——』、『社会科学研究』三七卷五号、一九八五年。「楊昌済の「下からの変法」の思想——「吾を主とする」と「民を主とする」——」、『伊藤漱平教授退官記念 中国学論集』、汲古書院、一九八六年。

情報産業研究会中間報告

情報サービス産業における経営と労務管理(五)——E社の事例——

* 梅澤 中村 戸塚
隆 圭 秀 夫

* 本稿は、戸塚、中村、梅澤の共同討議をふまえ、梅澤が執筆したものである。

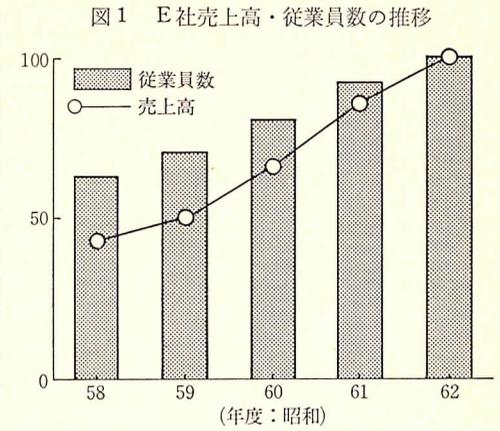
一 企業の概要

E社は、コンピュータメーカーX社の全額出資によって、設立されたメーカー系情報サービス企業である。設立当時の資本金は一億数千万円、従業員は約一〇〇名であった。昭和六二年現在、E社の売上高は数十億円を上り、売上高のほとんどは情報サービス関連業務、とくにソフトウェア開発関連業務からの売上である。もちろんこれらのソフトウェア開発関連業務のすべては、親会社であるX社のコンピュータを対象としてい

二 設立の背景と役割

X社がE社を設立した背景には、(一)X社におけるコンピュータ

る。昭和六二年現在、同社の従業員は千名以上で、このうち女子は約二〇%である(以上図一参照)。また全従業員うちソフトウェア技術者が九割を占め、その他が間接部門に所属している。なお同社ではシステムエンジニア、プログラマの名称は使用していない。



(出所) E社事業案内。
(注) 売上高、従業員数とも昭和62年度を100とした指数。

部門の比重の増加、(二)数多くの協力会社であるソフトウェアハウスの育成強化、(三)経営の効率化、などがあつた。

その結果E社はX社の子会社のソフトウェア技術者の移籍者を中心に、X社からの出向の管理要員を加えて設立された。

設立当初は、E社は、X社のソフトウェア開発業務の全般に対応していた。しかしその後のソフトウェア需要の急増と多様化、さらにそれに対応したX社の経営戦略に従い、E社は特定のソフトウェア開発市場に特化することになった。

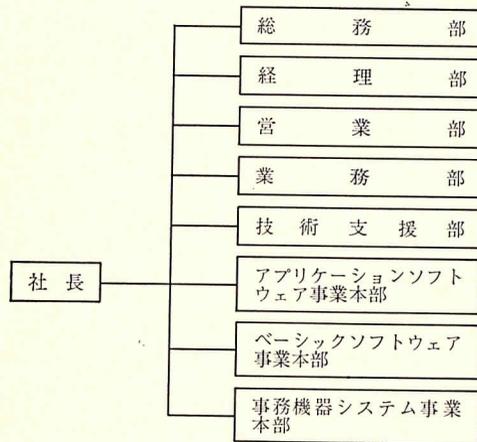
リケーションソフトウェアについて全ての開発工程を、受注できるようにになった。

第三に、親会社であるX社が直接行っているシステム販売業務のうちのシステムサポート業務が、順次E社に業務移管された。システム販売とは、特定の業界の業務に合わせてハードウェアとともにソフトウェアを開発し一体化して販売するものであるが、X社はハードウェアの製造と直接の営業活動のみを行うことになったのである。その結果システムサポート業務として、E社はソフトウェア開発だけではなく、ハードウェアを含めたシステムの提案などの技術的サポート、納入後のサービスまでの全てを行うことになった。これにともない従来X社内での業務に従事していた作業グループもE社に移管された。そしてこのシステムサポートの業務移管は、順次対象業種が拡大された。このシステムサポートの業務移管がアプリケーションソフトウェアの売上高に占める比重を高くした最も大きな理由であると考えられる。以上の様な背景のもとでアプリケーションソフトウェア開発業務の比重が増加しているとは言え、現在でもベーシックソフトウェア開発による売上高の方が大きい。

2 経営管理体制

現在の、同社の経営管理体制の概要は図二に示す通りである。間接部門は、総務部、経理部、営業部、業務部、技術支援部に分かれている。総務部の中に人事課が設けられている。また業務部

図2 E社組織体制の概要



(出所) 聞き取りから作成、一部修正

三 経営の特徴

1 業務内容とその変化

創業当初は親会社であるX社の開発するコンピュータのオペレーティングシステムなどのベーシックソフトウェアおよび汎用ソフトウェアパッケージが、E社のソフトウェア開発業務の中心であった。しかしその後次第にこのベーシックソフトウェアや汎用ソフトウェアパッケージの売上高に占める比重は低下し、個々の顧客のニーズに応じるアプリケーションソフトウェア開発業務の売上高に占める比重が増加している。

アプリケーションソフトウェア開発の受注はもろろん、対象はX社のコンピュータに限られ、X社のコンピュータの営業活動と一体となっておこなわれる。基本的にはX社を介して、ユーザーからソフトウェア開発の受注を行うE社において、このアプリケーションソフトウェア開発の売上高に占める比重が増加した理由は、次の三点である。

第一に、同社は首都圏をもっぱら営業範囲としたため、そこに数多く立地している企業からのアプリケーションソフトウェアに対する需要が存在した。

第二に、同社の技術力の向上やユーザーからの信用を積み重ねることによって、ソフトウェア開発の一部の受注から特定のアプリ

は、協力会社への外注業務を担当し、技術支援部は、経営計画の策定、各ソフトウェア開発部門の調整、ソフトウェア技術に関する教育訓練、を行っている。

ソフトウェア開発部門は事業部制をとっており、各事業本部に分かれているが、基本的にはアプリケーションソフトウェア関係の事業本部、ベーシックソフトウェア関係の事業本部、事務機器システム事業本部などに分かれている。このうちE社の業務の中心をなすのはアプリケーションソフトウェア系の事業本部とベーシックソフトウェア系の事業本部である。アプリケーションソフト

トウェア系の事業本部は、汎用コンピュータを対象として、顧客に対応したアプリケーションソフトウェアの開発を行っている。ベシックソフトウェア系の事業本部は、オペレーティングシステム、コンピュータ言語などのベシックソフトウェア開発を中心としているが、科学技術用や図形・画像処理用などの汎用ソフトウェアパッケージの開発も行っている。また事務機器システム事業本部は、パソコン、ワードプロセッサなどを対象としたベシックソフトウェアとアプリケーションソフトウェアの開発を担当している。

3 受注契約と契約形態

前に述べたようにE社の業務の中心は、ベシックソフトウェア開発とアプリケーションソフトウェア開発である。X社のコンピュータのベシックソフトウェア開発はもちろん、個々の顧客に応じて開発されるアプリケーションソフトウェア開発の場合でも契約上の受注先はX社である。またX社からのソフトウェア開発の受注は、請負契約と派遣契約の二つの形態があるが、必ずしもベシックソフトウェア開発に派遣契約が多く、アプリケーションソフトウェア開発に請負契約が多いとは言えない。

派遣契約、請負契約でもE社の受注価格に、決定的に重要なものは、X社の設定する時間当り単価である。つまりX社は、大手協力会社一〇数社のソフトウェア開発の原価を調査し、基本的には学歴と経験年数によるソフトウェア技術者のレベルごとに、時間

当り単価を決定している。

派遣契約の場合、E社には、派遣したソフトウェア技術者のレベルに応じた時間当り単価に一定の実作業時間数を乗じたものが、支払われる。

請負契約の場合、E社が請け負う作業一式に対する工数を見積り、さらに管理費などの諸経費を加えて受注見積を行う。もちろん発注元のX社も、前の時間当り単価に予想される工数を乗じた額を基礎に発注見積を行っており、その後X社とE社の折衝により受注金額が決定される。

請負契約の場合、E社にとってこれまでの技術やノウハウが生かせるソフトウェア開発作業である場合には、当然工数が少なくすみX社の想定する以上の利潤が見込める。

ただし請負契約の見積は非常に難しく、X社の発注見積、E社の受注見積も、特定分野に関する標準的な工数の設定など努力はしているが、現実にはそれぞれの経験と勘に依存する部分が多い。

請負契約、派遣契約のいずれの場合でも、この受注価格の決定にはX社の影響が強いと考えられる。さらにこの基礎となるX社の設定する時間当り単価は、X社による協力会社の格付けによっても異なる。もちろんX社にとってE社も協力会社の一つでありX社の協力会社ランクの最上位に格付けされている。

時の一括支払いではなく月々の分割支払いなどの制度を整備している。

四 ソフトウェア開発作業の実態

1 業務の分担

E社のソフトウェア開発作業を見る前に、同社の業務の中心であるベシックソフトウェア開発とアプリケーションソフトウェア開発について、X社とE社の業務分担、さらにはE社とその協力会社の業務分担を見ておこう(図三参照)。なぜならこれらの業務の分担が、X社内部におけるソフトウェア開発作業の内容を決定しているからである。

まずX社とE社の業務の分担関係では、次の四点が指摘できる。第一に、企画、開発から始まるソフトウェア開発における業務の分担である。一般的に見ると、E社はソフトウェア開発の分析、設計などの上流工程を含む実作業段階を担当し、X社はソフトウェア開発の一般的な方針、戦略、企画、それに一部のソフトウェア開発の実作業工程を担当している。

第二に、E社の業務領域の拡大が業務移管の形態を取ることである。つまりX社の経営戦略に密接に結び付いて、X社からE社へ特定分野のアプリケーションソフトウェアの業務移管が行われる。この業務移管される分野は、従来X社内受注、開発してい

X社によるE社の設立の目的の一つは、協力会社の育成、強化であった。その後E社の役割に変化があったとは言え、現在でもE社の協力会社は数十社を上る。

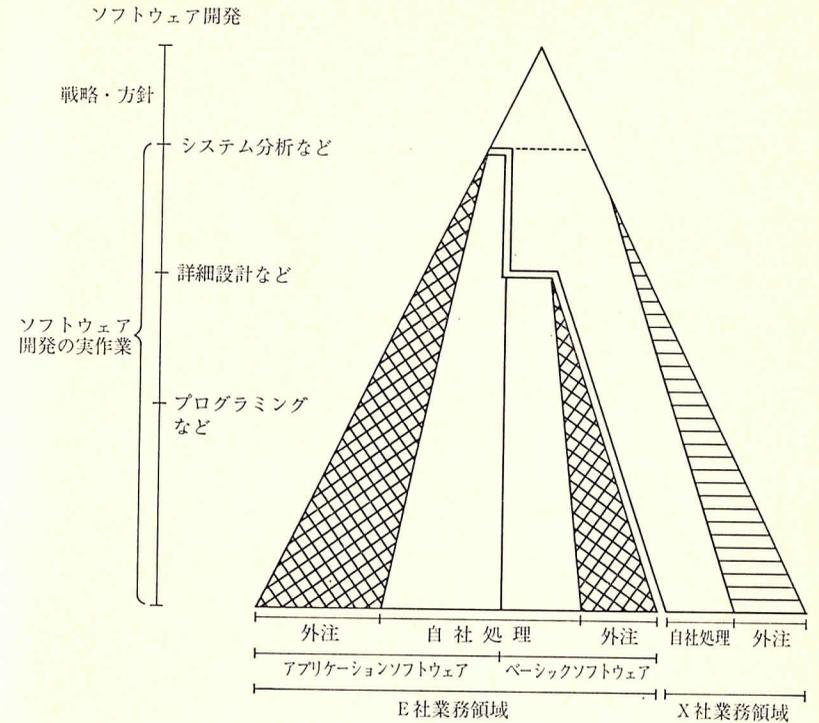
4 協力会社への外注契約とその育成

E社からこれら協力会社への外注契約の形態は、派遣契約と請負契約がほぼ同程度である。協力会社のうち2/3程度は、恒常的にE社と取引を行っている協力会社である。昭和六〇年の実績では、恒常的にE社の従業員の一/4強にあたる派遣要員を受け入れている。また請負契約の場合も、業務によっては同社の事業所で業務を行うこともある。これら協力会社の業務の多くは、プログラミング業務である。

前に述べたX社からの受注形態のもとで、E社が協力会社に外注する場合、基本的には(一)受注した業務のうち、技能レベルの低いソフトウェア技術者で対応できるプログラミング部分などの一部を、(二)E社より格付の低い協力会社に外注しなければ、利益は生じない。事実、E社の外注先企業はほとんどは、ランクの第二、第三ランクに格付けされるソフトウェアハウスであり、E社より単価は低い。

この協力会社の格付けは、受注単価と結び付くことにより協力会社の経営、技術の向上のためのメカニズムとしても機能すると考えられる。この他E社は協力会社の育成策の一環として、協力会社合同の新入社員教育の実施、協力会社の債務保証、業務完了

図3 E社を中心とした業務分担



(出所) 聞き取りより作成。
(注) 三角形の面積は業務量を表すものではない。

たものであり、X社の管理者のもとでE社のソフトウェア技術者が派遣あるいは請負の形態で開発を担当していたものである。なおこの業務移管の際には、X社でそれを担当していた課長、主任クラスは、E社へ出向する。E社がX社の別会社であるため、業務領域の拡大にあたり、このような業務移管の形態を取ることが可能となる。

第三に、第二と関連するが、アプリケーションソフトウェア開発とベースックソフトウェア開発ではソフトウェア開発工程のうちE社の分担工程が異なることである。つまりアプリケーションソフトウェア開発では、分析、設計までのソフトウェア開発工程の実作業の全工程を分担しているが、ベースックソフトウェア開発ではその一部の工程を分担している。

第四に、E社の分担業務の拡大傾向である。アプリケーションソフトウェア開発でも、業務移管を通じて分担領域は年々拡大している。またベースックソフトウェア開発でも、より上流の工程に業務分担は拡大

する傾向にある。

以上X社とE社の業務の分担関係を見たが、E社はX社と一体となって事業を進めており、X社の事業部としての性格がより強いと言えるかも知れない。

次に、E社と協力会社の業務の分担である。E社は、ソフトウェア開発の下流工程であるプログラミング部分を中心に、協力会社へ業務を外注している。E社から協力会社への外注はプログラミング部分が多いが、必ずしもそれだけではない。たとえば特定分野についてE社にもない高度のノウハウや技術をもつ協力会社もあり、E社で受注したソフトウェア開発に必要な場合には、それらの協力会社にはシステム設計などより高度な業務を外注している。

2 E社のソフトウェア開発業務⁽²⁾

X社との業務分担の違いにより、E社のソフトウェア開発業務は、前に述べたようにベースックソフトウェア部門とアプリケーションソフトウェア部門で大きく異なる。ベースックソフトウェア部門ではX社の開発するコンピュータのオペレーティングシステム、コンピュータ言語を中心としたソフトウェア開発が行われているが、受注先は当然のことながらX社のみで、多くの場合X社が仕様、基本設計までを行い、それ以降の詳細設計、コーディング、テストの部分をE社が受注している。つまりベースックソフトウェア部門ではソフトウェア開発のうち、プログラミング

工程の作業の比重が大きい。

アプリケーションソフトウェア部門は、直接の営業はX社が行っているが、コンピュータの折衝を通じて、ソフトウェアの仕様決定、基本設計、詳細設計、コーディング、テストまでのソフトウェア開発の全ての工程を受注している。また後に述べるように標準的なソフトウェアはすでに蓄積されていることが多い。このことによりアプリケーションソフトウェア開発でもプログラミング業務は不可欠であるが、ベースックソフトウェア部門に比べるとソフトウェア開発全体に占めるその比重は小さい。

ただしアプリケーションソフトウェア開発とベースックソフトウェア開発を同一レベルで比較するのは困難であり、ベースックソフトウェア開発は複雑であり、必要とされるソフトウェア技術者の技術レベルの差異はいえないと言う。

3 作業体制

E社では基本的に部課制をとっており、ベースックソフトウェア部門もアプリケーションソフトウェア部門も、この体制をとっている。しかし課レベル以下の組織体制は異なる。ベースックソフトウェア部門では課長以下の主任と一般従業員のラインは常時固定されており、受注した業務によりその構成員が変動することはない。一方アプリケーションソフトウェア部門では、課長以下では、基本的にプロジェクトチーム制がとられている。つまり受

注した業務ごとに主任クラスをプロジェクトリーダーとするプロジェクトチームが組織されて、ソフトウェア開発が行われる。ただし受注したソフトウェア開発の規模により、主任以上の職位のものがプロジェクトリーダーになることもある。

このような作業体制の違いは、受注するソフトウェア開発業務の内容の違いによると考えられる。つまりベシックソフトウェア部門のソフトウェア開発は、汎用コンピュータのオペレーティングシステム、コンピュータ言語などのベシックソフトウェアを中心に開発を行っており、その開発は一時的なものではない。たとえばコンピュータ言語の機能強化などは、長期間にわたり、定期的、継続的に行われる。一方アプリケーションソフトウェア部門のソフトウェアの受注は、ベシックソフトウェアのように必ずしも長期にわたり、改造が加えられると言う性格のものではなく、一時的受注という性格が強い。そのためベシックソフトウェア部門ではソフトウェア技術者を固定化した作業体制がとられ、アプリケーションソフトウェア部門ではプロジェクトチーム制がとられている。またアプリケーションソフトウェア部門では、業務移管当初は、プロジェクトリーダーや管理者は、X社からの出向者があたる場合が多い。

4 主任クラスの職務

ベシックソフトウェア部門、アプリケーションソフトウェア部門での両部門でもソフトウェア開発の実作業に直接携わるのは

主任以下のソフトウェア技術者である。

ただし両部門の受注するソフトウェア開発の内容が異なるように、主任クラスの職務は両部門で、かなり性格を異にしている。

ベシックソフトウェア部門の主任クラスの職務は、詳細設計、部下のソフトウェア技術者が作成したソフトウェアのチェック(レビュー)、進捗管理、が中心となる。

しかしアプリケーションソフトウェア部門の主任クラスの場合にはこれと異なる。アプリケーションソフトウェア部門では、直接の営業活動はX社が行うとは言えユーザーは多岐にわたり、その職務も幅広い。アプリケーションソフトウェア部門の主任クラスの職務は、(一)営業の技術的サポート業務、(二)ソフトウェア開発の実作業、(三)システム納入後の技術的援助、の三つに大別できる。直接の営業はX社が行うが、営業の技術的サポートとしては、ユーザーの業務に適合したコンピュータの機種およびソフトウェアからなるシステム全体の提案と見積、さらには簡単なユーザーのコンピュータ要員の教育などが含まれる。

ソフトウェア開発の実作業では、(一)ユーザーとの折衝を通じてコンピュータ化する業務のスケジュールの調整、(二)業務内容の調査によるソフトウェアの仕様の決定、概要設計、がある。この仕様書、設計書に基づいて、プロジェクトチームのメンバーがプログラミングを行う。しかしアプリケーションソフトウェア部門は、各業種に必要な基本的なソフトウェアは蓄積されており、実際のプログラミングは、それを手直しすると言う側面が強い。

システムの納入後の技術的支援では、そのシステムが安定して稼働するまで、一カ月程度ユーザー先に駐在し、その後もユーザーに対してソフトウェア上の技術的支援を行う。ただしハードウェア上の問題に関しては、X社の系列の別会社を担当している。以上のようにしてアプリケーションソフトウェア部門の主任クラスは、通常数社のユーザーを分担して担当し、その後担当のユーザーのソフトウェア開発の技術的助言などを行いつつ、さらに別の業務のソフトウェア開発を受注する。

つまりベシックソフトウェア部門の主任クラスはソフトウェア開発とくにプログラミング工程における詳細設計、および監督者としての職務が中心をなしているが、アプリケーションソフトウェア部門の主任クラスはユーザーの対応とそれによる仕様の作成が中心的な職務となっている。

5 作業管理

ベシックソフトウェア部門、アプリケーションソフトウェア部門とも作業管理、進捗管理については基本的な差異はない。ベシックソフトウェア部門では、通常は全体計画をブレクダウンスした個々のソフトウェア技術者について毎日の進捗計画を作る。これに従って個々のソフトウェア技術者は主任に対して一週間単位で作業実績を報告する。それと同時に一週間に一度主任を中心にミーティングを行い、進捗状況を検討する。さらに課長へはそれら個々のソフトウェア技術者から週間作業報告書が提出され、こ

れをまとめて、部長に提出する。しかし重要なのは問題が生じた場合の上司へのその都度の報告と、週一回のミーティングであり、最もよく個々のソフトウェア技術者が行っているソフトウェア開発の進捗の実態を把握しているのは主任レベルであると言

う。アプリケーションソフトウェア部門でも、ソフトウェア技術者は一週間単位で報告書を提出する。その内容は一週間の作業実績と今後一週間の作業予定、さらに現在の問題点などである。これらの週間作業報告書は課長に提出される。ただし個々のソフトウェア技術者の提出する報告書は、必ずしも実態を正確に現しているとは言えない。個々のソフトウェア技術者の性格などにより報告書は正確度はかなり左右される。そのため課長、部長は進捗管理のために、個々のソフトウェア技術者の性格などを把握することも必要である。また部長、課長は、直接問題のありそうなソフトウェア技術者と直接話し合うことを重視している。さらにアプリケーションソフトウェア部門では社外での業務が多いことも、作業管理を困難にしている。

ベシックソフトウェア部門、アプリケーションソフトウェア部門を通してE社の、作業管理、進捗管理で重要なものは、次の二点である。第一に、E社では作業管理、進捗管理の制度上の第一線は、課長が担っている。直接ソフトウェア開発作業に従事している主任ではない。第二に、週間単位の作業報告書の提出は制度化されているが、その精度には疑問があり、直接的なコミュニケーション

ーションや主任クラスによる実態把握が重視されている。

6 標準化・その他の生産性向上策

E社では、とくにアプリケーションソフトウェア部門ではソフトウェアの標準化はかなり進んでいると思われる。つまりアプリケーションソフトウェア部門では、それぞれの業界の基本的な業務に関して、程度の差はあるにしても標準的なソフトウェアがすでに準備されている。そのためソフトウェア開発工程のうちのプログラミング作業は、個々のコンピュータのユーザーにニーズに合わせて、既存の標準的ソフトウェアを修正、改良すると言わなければならない。これによってアプリケーションソフトウェア部門では、少なくともプログラミング工程の生産性、品質はかなり高いといは向上していると思われる。

これ以外に全社的にソフトウェアの生産性、品質を向上させるために、三つの施策を実施している。

第一は、ソフトウェア開発ツール(ソフトウェア)の開発である。このためベシックソフトウェア部門の中にソフトウェア開発技術を担当する部を設け、X社のソフトウェア開発ツール(ソフトウェア)の受注とともに、自社のソフトウェア開発用のツールの開発を行っている。

第二は、第一と関係しているが、ソフトウェア開発とくにプログラミング段階の機械化である。このためにホストコンピュータやその端末機の導入を行っている。

第三は、小集団活動の導入である。現在では、ほとんどの作業単位にサークルが組織されている。当然取り扱われるテーマはソフトウェア開発技術に関するものが多い。

五 労務管理と学使関係

1 人事・労務管理の方針

E社は、六〇歳の定年まで従業員すなわちソフトウェア技術者の雇用を確保することが、会社の責務であると考えている。そしてこの方針を前提として、処遇体系、教育体系などを考えるべきであるとしている。またこの長期雇用を前提とした、処遇体系、教育体系こそが企業の活力の基盤であるとしている。⁽³⁾

2 採用と離職

E社は設立の翌年から新卒者を採用している。またX社の経営戦略の変化に対応して、新卒者の採用もそれまで以上に増加している。昭和六三年度にはソフトウェア技術者の新卒採用予定数の九割近くは充足している。新卒者は、大卒が中心で、残りを高専、コンピュータ専門学校が占めている。

新卒者の採用状況は厳しいが、同社の知名度の向上などでやや改善の傾向にはある。

またE社は、現在中途採用は行っていない。これには二つの理

由がある。第一は、新卒者の採用により、ほぼ必要な採用予定者数を確保しているためである。第二に、新卒者で採用を行うことにより、E社に必要な技術はもろろんのこと、E社の従業員としての意識、価値観、行動様式を基礎から教育できるが、中途採用者に対して、これを行うのは必ずしも容易ではないからである。ただし今後新卒者で採用予定者数を確保できない場合には、中途採用を行うこともあると言ふ。

現在、離職率は低く、女子も含めて、数%程度と言われている。この離職は女子の結婚退職などが中心となっているため、ソフトウェア技術者の確保のためにも何等かの対策を考慮しようとしている。

3 労働時間

E社の就業時間は、午前八時三〇分から午後五時三〇分までで、完全週休二日制を実施している。なお作業内容によっては、「ズレ」勤務制も導入している。

残業時間は、現在、平均四〇時間程度であり、E社としては残業を減らす取り組みを行っているが、残業の規制は以下に述べられるように難しい。これは活発に新卒者の採用を行っているものの、業務量が急速に拡大しているためである。またベシックソフトウェア部門、アプリケーションソフトウェア部門で、残業時間の部門間格差はない。

残業を行う場合には、個々のソフトウェア技術者がその当日課

長に、残業予定時間を申告し、課長の承認が必要である。

残業を減らすために、長時間の残業が発生する部署の管理者から説明を求めたり、また残業無し日なども設定している。また残業管理を行う専任者をおき、日々の残業管理に当たっている。これは残業を減らすには日常的な管理を徹底するのが基本と考えているためである。

しかし残業の発生の背景には、個々のソフトウェア技術者の能力、作業の割当、納期などの業務の特性などがあり、一律に規制することは難しい。たとえば残業の発生は、ソフトウェア開発の開発工程の局面で異なる。つまり納期が迫る下流工程に入る程、一般に残業は発生する。さらにE社は週休二日制をとっているが、アプリケーションソフトウェア部門などはユーザーの業務の時間外に作業する必要もあり、そのため土曜、休日などに客先で業務を行うことも多く、これが残業を発生させている。

E社としては、残業を規制するためにはソフトウェア技術者の業務をさらに細かく把握する必要があると考えている。またソフトウェア技術者の配置などのマネジメントの第一線の管理者である課長が技術に精通していれば、ソフトウェア技術者の配置や問題発生の対処の仕方、ある程度残業の減少が可能であると言ふ。

しかしソフトウェア開発という業務の性格上、一定の時間で業務を終了するのが難しい側面がある。とくにソフトウェア技術者の育成のためには成功体験が必要であり、作業を続けて行うこと

を希望するソフトウェア技術者に対して一律に残業を規制することは、育成の上でも問題となると考えている。

4 資格制度・賃金

E社の賃金は、この資格給と本給および諸手当からなっている。

資格制度の導入の目的は、賃金に一般的な能力を反映させ、各レベルの能力の基準を明らかにすることにより、全社的な能力の向上を図ろうを言うものであった。ただしソフトウェア技術者も間接部門も、全く同一の制度のもとにおかれており、職種の違いを反映するものではない。

図四に示すように、各資格レベルはA級職から参与まで設定されており、資格上の主務が職位上の主任、同じく主幹が課長に対応している。

資格給は各資格に応じた定額である。一方本給は、各資格に対応して、学歴、入社年次および人事考課の評定段階から作成される賃金テーブルがあり、各個人はこの賃金テーブルの中に位置づけられる。またこの各資格に対応した本給の賃金テーブルは、賃上げ時に毎年書き換えられる。

本給と資格給の割合は、各資格を通じて本給部分がかなりの部分を占めている。なお賃金水準は、親会社であるX社と少なくとも主任クラスまでは、ほぼ同水準にある。

今後は各資格に対応した賃金テーブルの人事考課による評定の

次にこれらの評定は、部内部において分布制限率にしたがって分布調整をおこない、一定の標準的な分布に調整する。さらに事業本部レベルでも、分布調整を行う。当然人事政策に従い、この分布制限率・標準的な分布の設定は変更される。この分布調整の段階では、前の評定の低いものから順次、評定が下がる場合もある。この人事考課の結果は、前に述べた賃金テーブルの格付けによって、本給に反映する。

人事考課でマイナス評定段階である者以外は、C級職までは、事実上年齢により昇格する。しかしながらC級職から主務つまり職位上の主任への昇格には、人事考課が強く反映する。つまり人事考課の評定段階が一定期間上位にある者が、主務・主任への昇格の対象となる。実態としては、事業本部長がこれらの対象者を人事課に推薦する。人事課では過去の成績、作業歴、能力、自己申告などのデータを勘案し、事業本部長と調整して昇格を決定する。

また賞与の人事考課も基本的に同様に行われるが、考課要素としては実績の比重が高くなる。

6 育成目標と教育訓練

将来プログラミング工程は自動化などが進み、ベーシックソフトウェアやアプリケーションソフトウェアのシステムの分析、設計部分がマーケットとしても重要になると言う見通しのもとで、この両者の部分のマーケットに対応した人材の育成を課題として



(出所) 聞き取りより作成、一部修正。

格差を大きくし、より能力主義的傾向を取る方針である。しかし長期雇用を前提として教育投資を行って行くためには、徹底した能力給は採用しにくいと考えている。

5 昇給昇格

人事考課は昇給・昇格と賞与のために、年二回行われる。昇給・昇格のための人事考課は次のように行われる。第一次考課者は直属上司であり、C級職以下では主任である。第二次考課は、部内部長あるいは課長が行う。人事考課の要素は、実績、能力、執務態度であり、この三要素について分析評定を行い、評点を与える。評定要素のうち一般に実績、能力がやや重視されるが、主任以上ではとくに実績が重視される傾向にある。さらにこれらの評点は一定の評定段階に集約される。

いる。またX社との業務分担により、E社ではよりソフトウェア開発の実作業実務に精通した人材の育成を目標としている。しかしながらこれは、個々のソフトウェア技術者が、ベーシックソフトウェアあるいはアプリケーションソフトウェア専門のソフトウェア技術者となることを意味しない。同社は、ベーシックソフトウェア専門のソフトウェア技術者あるいはアプリケーションソフトウェア専門のソフトウェア技術者というより、両方に対応できる、あるいは一方から他方へと移動しても、対応できるソフトウェア技術者を望んでいる。

E社の教育訓練体系は、大きくは技術教育と一般教育に分かれている。新入社員教育は一年間行われるが、このうち職場外教育は三カ月行われる。その内容はコンピュータの基礎知識、プログラミング実習を中心としている。この後各職場に配属されるが、ここで残りの期間、プログラミングなどを中心としたOJTを受ける。

新入社員教育以外に階層別教育として、昇格時に各資格に対応した一般教育、技術教育が実施されている。B級職、C級職の昇格時の一般教育では、デスクトップを中心とした合宿研修が実施され、これを通じてX社グループの重要な役割を担うE社の社員としての意識、行動を身につける。主任昇格時の一般教育では、マネジメント能力、リーダーシップなどの養成に力点がかけられるようになる。技術の職場外教育もベーシックソフトウェア部門とアプリケーションソフトウェア部門に分けて、それぞれ昇格

時に実施されるが、これは主任まで行なわれる。この技術の職場外教育では、毎年実施している面接制度において、個々のソフトウェア技術者の技術の内容を検討し、欠けている技術を補う形で行われる。これらの技術の職場外教育はE社で準備するものもあるし、X社のコースに参加する場合もある。

各階層別のOJTでは、ベシックソフトウェア部門、アプリケーションソフトウェア部門でも、一般に(一)コーディング、(二)詳細設計、(三)概要設計あるいはより規模の大きい詳細設計などの職務のラダーを前提として、それらを経験させる。つまり両部門とも一般に入社二、三年まではプログラミング工程をもつら担当する。その後徐々に簡単な設計なども行うようになる。とくにアプリケーションソフトウェア部門では、標準的なソフトウェアが蓄積されているが、このプログラミング作業を通じて、その内容を熟知することになる。またこれにより実際に個々のユーザーに対応して蓄積されたソフトウェアの改善、改良を行う際の、工数の見積の知識を蓄えられる。それ故その後主任クラスのシステムエンジニアとしての業務を行うためには、このプログラミング業務は不可欠であるとされている。

つまり詳細設計以降の業務が中心となるベシックソフトウェア部門と比較してシステム分析、概要設計から受注するアプリケーションソフトウェア部門ではその意味では職務のラダーはより上方に伸びていると考えられる。だがアプリケーションソフトウェアに比較してベシックソフトウェアは非常に複雑であり、一

概に比較することは困難かもしれない。

だがOJTの実施は、ベシックソフトウェア部門よりアプリケーションソフトウェア部門においてよりソフトウェア開発の上流工程まで可能であると言えよう。

7 X社との人事交流

X社からE社への業務移管などにより、課長、主任クラスが出向する。E社内部の人材が育ってくれば、それら出向者の主任、課長をE社の人材に置き換えて行く方針である。その結果、現在直接部門では、主任レベルでは極く少数、課長の半分程度が出向者である。ただまだ部長以上では、出向者が多くを占めている。

一方E社からX社への出向者もある。これは教育研修の意味が強いと思われる。つまり、将来のE社の幹部として養成するためX社への出向を行い、これによりX社の企業風土、顧客との対応のあり方、マネジメント能力を身につけることを目的として、と考えられる。

8 配置・移動

前に述べたようにE社ではベシックソフトウェア開発、アプリケーションソフトウェア開発に偏らない、両者に対応できるソフトウェア技術者の育成を目標としている。そのため部門内、部門間の移動を活性化しようとしている。

実態としてはベシックソフトウェア部門とアプリケーション

ソフトウェア部門の部門間移動は、ベシックソフトウェア部門からアプリケーションソフトウェア部門の一方への移動がほとんどである。今後もベシックソフトウェア部門からアプリケーションソフトウェア部門への部門間移動は増加する傾向にある。

また部門内、とくにベシックソフトウェア部門のOS(オペレーティングシステム)分野から汎用パッケージ分野へ移動も、行われている。

このような移動、とくにベシックソフトウェア部門からアプリケーションソフトウェア部門への部門移動を行う背景には、前の幅広いソフトウェア技術者の育成と目的に加えて、次の二点が考えられる。第一に、アプリケーションソフトウェア部門の業務量の相対的増加である。ベシックソフトウェア部門も業務量は増加しているが、アプリケーションソフトウェア部門の業務量の増加は急激であり、この部門のソフトウェア技術者が不足している。ただし、このような部門間移動は、ソフトウェア技術者がそれまでに蓄積した技術、あるいは教育が活用できなくなると一般に考えられるが、アプリケーションソフトウェア部門でも多様なソフトウェア技術者が必要であり、ベシックソフトウェア部門の技術をもったソフトウェア技術者も十分に活用できる。またこの部門間移動は、次に触れるようにある程度技術の蓄積が出来た段階で行われるとすればそれまでのベシックソフトウェア系のソフトウェア技術者としての教育投資は十分に生きると見られる。

第二は、ソフトウェア技術者に対する処遇上の配慮のためである。⁽⁸⁾E社はC級職まではほぼ年功的に昇格するが、C級職から主務への昇格時には人事考課の評定が厳しく影響する。なおかつE社の人事考課の評定は相対評価である。そのため同じ部内、部門に同一資格レベルのものが多い場合、本来の本人の実績・能力より人事考課の評定は低くなる場合もある。とくにC級職のソフトウェア技術者が多い場合、本来実績、能力などありながら人事考課の評定が低いため昇格できない事態が生じる可能性もある。部門内、部門間移動は、このような事態を防ぐためにも有効である。

つまりE社は、アプリケーションソフトウェアの業務量が増加すると言う業務内容の変化に対応しながら、その中で処遇制度上の問題を、移動という形で解決しているのである。

9 労使関係機構⁽⁹⁾

E社には労働組合が結成されているが、組合員の範囲は主任までで、ユニオンショップ制を引いている。

E社労働組合の組織体制は、委員長、副委員長、書記長の三役およびこれ以外の執行委員が賃金対策、組織対策などを担当し、執行委員会を構成している。

各事業本部を単位に、数十名の組合員から一名の代表員を選出し、通常の決議機関はこの代議員会である。なおE社労働組合は支部制は取っていない。さらに各事業本部内の各部を単位に一名

の職場委員を選出している。

労使の話し合いの場としては、労使協議会、団体交渉、日常折衝の三レベルがある。労使協議会は年二回行われ、E社側は全役員および事業本部長、労働組合側は全執行委員が出席する。内容は経営方針、従業員のモラルの問題などである。団体交渉は賃上げ、賞与、協約改訂などについて行われる。これ以外個別の問題が発生するたびに、日常折衝が行われる。

また以上の話し合いの場以外に労使間で、月一回程度特定のテーマを取り上げる意見交換の場を、近年設けている。

労使間の課題としては、過去にはX社とE社の賃金格差など処遇上の格差が課題であった。しかし現在では、少なくとも主任まではX社との賃金格差はほとんどなくなったため、この問題は解消したと言われている。現在は、残業問題、あるいは福利厚生の実施の問題などが労使間の課題となっていると言う。

小 括

E社の事例を検討して、次のことが言えよう。第一に、E社は、X社の経営戦略と表裏一体となって事業運営を行い、そのもとの業務を拡大してきた。すなわちX社の業務の一端であるソフトウェア開発の実作業を担う形で業務展開を行っている。

第二に、X社の経営戦略を担うE社の業務展開は、業務移管にともなう出向者、ソフトウェア技術者の採用者数の増減やその育成、配置移動などの労務管理面に大きな影響を与えている。

第三に、新卒者採用を前提として内部育成を行う、従来製造業

を中心とした大企業にみられる労務管理を重視しているように思われる。そして今後これが成功するか否かはひとえにX社の経営戦略のあり方とE社のソフトウェア技術者の育成方向とその取り組みおよび処遇にかかっている。

- (1) 情報産業新聞による。
- (2) 以下ソフトウェア開発の業務、作業体制、作業管理などの記述は、アプリケーションソフトウェア部門、ベシックソフトウェア部門内の管理者であるA氏およびB氏の聞き取りに基づいている。それ故E社の全てのソフトウェア開発の実態を反映していない可能性もある。
- (3) 以上E社C氏聞き取り。
- (4) E社C氏聞き取り。
- (5) E社C氏聞き取り。
- (6) 以上E社C氏聞き取り。
- (7) E社A氏聞き取り。
- (8) E社A氏、B氏聞き取り。
- (9) 以下の記述はE社側の聞き取りに基づいており、労働組合側の聞き取りは行っていないため不完全なものである。

書 評

東京大学社会科学研究所編

『転換期の福祉国家〔上・下〕』

『転換期の福祉国家〔上〕』

小 山 路 男

この書物は批評が非常にむずかしい。それは最近のアメリカ、イギリス、西ドイツ、スウェーデン四か国の社会保障の動向をよく知っていなければ、これらの国の福祉国家論をめぐる動向について語ることができないからである。筆者は社会保障の国際比較という形で断片的な知識はもっているが、組織的体系的な研究をしているわけではない。社会保障について一般的知識をもっている素人の読者が、読後感を書いた程度のものでお許し願いたいと思う。

東京大学社会科学研究所が『福祉国家』全六巻を刊行したのは、一九八四～八五年であった。あの研究では福祉国家の歴史的側面に重点が置かれ、現状については論及が手薄に終っていた。

しかし「一九七三年の石油危機のあと、とくに七〇年代末葉以降、福祉国家がプラス・イメージからマイナス・イメージに急速に変化したのはなぜかという、現代的な関心が前回の共同研究の出発点であった」(i頁) ために、福祉見直しの現状をどう把握すべきかが課題として残された。本書はその課題に答えるものである。

この研究に参加した人びとの共通の認識を序文はつぎのように要約している。

「石油危機以後、世界的に経済の不調が続ぎ、財政の赤字が増大するなかで、福祉国家への批判論が強まり、福祉国家の危機が語られるようになったが、その危機は、たんに財政的理由によるだけではなく、これまで福祉国家を支えてきた国民的合意が動揺しだしたことに由来する……ここに新自由主義や新保守主義が確かに抬頭して、市場経済を信奉しその機能を十全に発揮させるため、大きな政府から小さな政府への転換、社会保障の圧縮や民営化などを迫ることとなった。この主張が強まるにつれて、これまでの福祉国家は政策的基盤を掘り崩され、国民的合意の動揺から危機を迎えることにならざるをえない」(ii頁)。

それにもかかわらず、社会保障の規模は、全体としてはむしろ拡大している。年金・医療等の基幹分野では、部分的な制度変更はあっても、その抜本的抑制策は強い抵抗にあって容易に実現していない、新自由主義や新保守主義は、アンチテーゼとして大きな政府による過度の拡大を抑えることはできても、それ以上では

社會科學研究

東京大学社会科学研究所紀要

第40卷 第5号

論 說

企業別組合の組織構造田端 博邦 1
——その類型比較的分析——

研究ノート

ブルーノ・パウアーと進歩のアイロニー森 政徳 109

海外事情

北京・上海の毛沢東研究と井岡山・瑞金の旅近藤 邦康 137
——日中学術交流の報告——

情報産業研究会中間報告

情報サービス産業における経営と労務管理 (五)梅澤 隆 181
——E社の事例——
中村 圭介
戸塚 秀夫

書 評

東京大学社会科学研究所編『転換期の福祉国家(上・下)』小山 路男 167
佐口 卓 177

大石嘉一郎編『日本帝国主義史 2 世界大恐慌期』三和 良一 167

利谷信義・江守五夫・稲本洋之助編
『離婚の法社会学 欧米と日本』湯沢 雅彦 204

馬場宏二編
『シリーズ 世界経済 III ヨーロッパ—独自の軌跡』二宮 周平 213
森 恒夫 220

社会科学研究所 第四十卷 第五号 (一九八九年)

THE JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE

Vol. XXXX, No. 5

Article

A Typological Study of the Organizational Structure of Enterprise-based UnionsTABATA Hirokuni

Interim Research Report

From Bauer and an Irony of ProgressMORI Masatoshi

Report of Observations Abroad

Studies on Mao Zedon in Beijing and Shanghai, and My Tour to Jinggangshan and Ruijin
——A Report of Academic Exchange with Chinese Scholars——
.....KONDO Kuniyasu

Interim Report of the Research Project on the Information Service Industry

Case Studies on Management and Labor-management in the Information Service Industry (V)UMEZAWA Takashi,
NAKAMURA Keisuke and TOTSUKA Hideo

Book Reviews

Institute of Social Science, University of Tokyo, ed.,
The Welfare State at the Turning Point, Vols. 1 and 2
.....KOYAMA Michio and SAGUCHI Takashi

OHSHI Kaichiro, ed., *The History of Japanese Imperialism*, 2:
The Period of the World Economic CrisisMIWA Ryoichi

TOSHITANI Nobuyoshi, EMORI Itsuo and INAMOTO Yonosuke, eds.,
Comparative Studies on Divorce in Japan and the West from the Standpoint of Sociology of LawYUZAWA Yasuhiko and NINOMIYA Shuhei

BABA Hiroji, ed., *European Economy: Its Unique Path (Series World Economy, Vol. III)*MORI Tsuneco

Institute of Social Science
University of Tokyo