

平成 9 年度

# スモールオフィス、ホームオフィス 導入上の諸問題と解決策の研究

平成 10 年 3 月

SOHO 研究部会

## 【全体構成(目次)】

### 第1章 はじめに

- 1. 1 背景
- 1. 2 活動の概要

### 第2章 研究部会で取り上げた SOHO の定義と範囲

- 2. 1 SOHO の一般的定義
- 2. 2 SOHO 研究部会で取り上げる範囲

### 第3章 SOHO の形態(イメージ)

- 3. 1 在宅勤務形態
- 3. 2 サテライトオフィス勤務形態

### 第4章 テレコミュティングの先進国である米国の状況

- 4. 1 米国の現状
- 4. 2 テレコミュティングの発展経過と促進要素
- 4. 3 米企業の事例

### 第5章 日本のテレコミュティング状況

- 5. 1 日本の現状
- 5. 2 テレコミュティングの発展経過
- 5. 3 日本における取り組み

### 第6章 テレコミュティングを進める上での問題点と対応施策

- 6. 1 技術面における問題点と対応施策
- 6. 2 労務管理面における問題点
- 6. 3 業務・人事面における問題点
- 6. 4 法律・制度面における問題点

### 第7章 テレコミュティング導入のメリットと生産性

- 7. 1 テレコミュティング(テレワーク)のメリット

7. 2 テレコミュティングによる生産性向上の仕組み

第8章 テレコミュティングの社会・環境への影響

8. 1 テレコミュティングの生い立ち

8. 2 公共部門の取り組み

8. 3 都市問題

8. 4 地域問題

8. 5 失業・再訓練対策

8. 6 女性と高齢者

8. 7 障害者

8. 8 危機管理

8. 9 家庭

第9章 政府の取り組みと対応

9. 1 日本社会への警鐘

9. 2 各省庁の取り組み状況

9. 3 今後の課題

第10章 テレコミュティングの企業導入事例

第11章 テレコミュティング事例研究

11. 1 在宅勤務

11. 2 サテライトオフィス

第12章 おわりに

12. 1 まとめ

12. 2 今後の課題

# 第1章 はじめに

## 1.1 背景

SOHO 研究部会は、「スモールオフィス、ホームオフィス導入上の諸問題と解決策の研究」を目的として、日本情報システム・ユーザー協会の研究部会として発足した。

インターネットなどの情報通信技術の急激な発展により、これまでのように従業員が全員オフィスに集まって仕事をするというスタイルだけではなく、在宅勤務とか居住地に近接したスモール(サテライト)オフィスで働く遠隔勤務といった勤務形態が登場し始めている。

特にパーソナルコンピュータの急速な普及が、この現象を加速している。このようなワークスタイルは個人の生活の質的向上、例えば通勤時間の短縮化によりゆとりを生みだし、事務処理効率の向上が期待できるなどメリットがある。さらに長い目で見ると、人口減少傾向にある日本社会の活力に寄与してくだらうという点が評価されてのことであろう。また米国経済の生産性向上にも役立っているなどという報道もあって、注目されているものと思われる。その反面、これまでの組織管理の考え方では対応困難な面もある。今後、SOHO が進展すると考えられるので、本テーマを採り上げて研究することにした。

現在、SOHO という言葉は新聞や雑誌などを賑わしており、決して目新しいものではない。しかしながら SOHO という言葉の持つ範囲は極めて広く、個人事業主が仕事場として利用するスモールオフィス、ホームオフィスから、企業が生産性向上を目的として従業員の新しい仕事場として登場してきたテレコミュニケーションとしてのスモールオフィス、スポットオフィス、サテライトオフィス、ホームオフィス、モバイルオフィス(モバイルによる仕事環境)まで、さまざまである。すでにテレコミュニケーションが日本社会に導入されつつあるにもかかわらず、あえて本研究を取り上げたのは、私たちが入手する情報や資料にテレコミュニケーションを総合的に取り扱ったものが見当たらず、問題点の一部についてのみ考察したものがほとんどであったためである。これでは本格的にテレコミュニケーション

グに取り組もうと考えている、われわれの団体の会員はテレコミュケーティングの実態と導入するに際しての考慮点などの勉強に無駄なエネルギーを費やしてしまうのではないかと、またテレコミュケーティングが単なるIT利用の局所的な部分にとどまらず、社会制度の一部として将来にわたって日本社会に大きな影響を与える可能性を考えると、早めに研究しておいた方がよいのではないかと考えたからである。さらに、個別企業では各企業の状況を把握するのが難しいと思われるので、会員企業による共同研究に相応しいテーマと考えた次第である。

本研究会の発足を会員に発表したところ、テレコミュケーティングに関心を寄せている企業、これから導入を考えている企業、すでに試行段階に入っている企業から、気鋭の実務マネージャやリーダーが参加することになった。また、ここ数年、本研究を専門的に行っている小原氏の参加が決定し、現時点でのJUASの研究会テーマとして研究していくのに好都合なスタッフを揃えることができた。関係各位に深く御礼申し上げる次第である。

ここでは、企業における新しい仕事場としてのテレコミュケーティングに焦点を当てて研究を進めることとした。日本においては企業におけるテレコミュケーティングは、現在、各企業でトライアルを行ったり導入を始めたたりしている時期にある。現状の段階では、そのメリットが認識され始め、これから本格導入が始まる時期にあるが、トライアル実施から本格導入への移行には数々の問題点を解決していく必要がある。しかし日本においても企業におけるSOHOの導入はメガトレンドであり、今後、急速に普及していくことは間違いないところである。

このSOHO研究部会の報告書(提案)が、これからSOHOの導入を考えている企業や関係者にとって少しでも参考になれば幸いである。

## 1.2 活動の概要

1997年6月26日に第1回会合が開催され、SOHO 研究部会メンバーの顔合わせを行い、部会がスタートした。定例部会としては下記 10 回が行われた。

- ・第1回 1997年6月26日
- ・第2回 7月28日
- ・第3回 8月20日
- ・第4回 9月24日
- ・第5回 10月22日
- ・第6回 11月26日
- ・第7回 12月24日
- ・第8回 1998年1月28日
- ・第9回 2月20日
- ・第10回 3月20日

この定例部会の他に SOHO 事例見学会や SOHO 事例説明会が行われ、部会メンバーが参加をしている。

本部会の開始にあたってわれわれを悩ませたのは、各企業の重責を担い日常多忙なスタッフの限られた時間で、すでに始まりつつあるテレコミュニティングの研究にどこまで一石を投じることが可能であるかということであった。しかしながら、時間の制約があるとはいえ参加メンバーのこのテーマへの理解と経験が相当深いことが判明したので、思い切って研究方法を絞り込み、しかも総合的に分析、議論していくことが有効であるとの結論に達し、以下のようなアプローチで研究することとした。

・参加メンバーのテレコミュニティングの事例、及び、今、世の中で行われている事例を数多く集めて、総合的に分析し、議論をし、泥臭くはあるが生き生きとした実務から分析していくこと。また前述のようにテレコミュニティングを多面的に考察した文献が不足していること、及び実際の企業の中での微妙な問題まで情報を掘り下げ難い一般のレポートの性格を考慮し、部分観察ではなく全体観察という方法を採用すること。したがって文献による研究は極力排除することとした。

・ 若干の研究不足はあっても、今後テレコミュケーティングを実施する企業、団体等に少しでも役立つよう、参加メンバー自身がテレコミュケーティングの導入に際しての手順を提案すること。この狙いとしては、導入方法は多数あるのではないかと、結論を一つにまとめてしまうのは、この種の研究を魅力のないものにしてしまうのではないかと恐れただからである。

このような観点に立って、まず第2回の会合で SOHO 研究部会としての報告書の内容をあらかじめ討議し、報告書の目次を作成した。これは、われわれの研究 成果としてどのようなものが望ましいか、何を研究すれば、これから SOHO を導入しようとしている企業にとって参考となるか、という観点に立って研究を進めようとしたことによる。この結果、最初に報告書の目次が決まり、この報告書を完成させるために下記の4つの方法で研究を進めることとし、各方法を同時進行させた。

・SOHO に関して詳しい方のお話を伺う。研究部会参加各企業の SOHO への取り組み状況を参考事例として報告する。

・SOHO 先進企業の事例を知るための企業・施設訪問・見学の実施。

・SOHO に関する文献の収集。

・SOHO に関する問題点のリストアップと解決方法についての討議。

最後に、われわれ企業人の研究部会では研究が実践的かつ実務的に展開し、使える成果物を提供することが役目であると考えたことを再度強調したい。

## 第2章 研究部会で取り上げる SOHO の定義と範囲

### 2.1 SOHO の一般的定義

SOHO という言葉はアメリカが発祥の地であり、一説にはニューヨークの「SOHO 地区」に引っかけた洒落とも言われている。アメリカで 80 年代に起こった企業のダウンサイジング化、それに伴う企業機能の一部がアウトソーシング化されて SOHO が急速に発展した。それはコンピュータ&ネットワークのテクノロジーが大きく寄与している。

SOHO を厳密に定義すれば「数人でやっているような小規模事業者や個人事業者のこと。……以下略」(日経 BP 社・日経パソコン新語辞典 98 年版による)であり、在宅勤務やサテライトオフィスはテレコミュティングと言い、実践している人をテレコミューターと言う。SOHO とは明らかに区別されている。

テレコミューターは 1973 年に創出された言葉で、「通信やコンピュータの技術を使って、従来の職場よりも自宅にずっと近い場所で仕事をこなすこと」と定義されていた。特に 1994 年に発生したカリフォルニアのノースリッジ地震の時にオフィス機能が麻痺したことによる教訓や、通勤時の排気ガスによる大気汚染の問題等で、アメリカでは急速に発達してきた(注1)。

日本における SOHO の定義は、もっと広い意味で SOHO をとらえていることが多い。したがって現時点では、SOHO = 小規模事業者・個人事業者 + 在宅勤務・サテライトオフィス・スポットオフィス及びモバイルワークを含めたワークスタイル(さらに広義には企業の分散型 SO を含める)を SOHO と定義する。

特に「コンピュータ&ネットワークを使用し、裁量性の高いワークスタイル」を実践しているワーカーをさす。

最近では SOHO の同義語として、郵政省の提唱する「テレワーク」という表現も目立ち始めている。1997 年から 5 月 27 日をテレワークの日として広く普及を計ろうという動きが



ある(5月27日を「ワークスタイルルネッサンス実現の日」としたのは「5=いつもの、2=通勤地獄は、7=なくなった」の語呂合わせである)。

## 2.2 SOHO 研究部会で取り上げる範囲

SOHO 研究部会としては、2.1で述べたような一般的な定義に対して、若干限定したワークスタイルをSOHOの定義として採用する。

企業の在宅勤務及びサテライトオフィス勤務のワークスタイルを「SOHO」として取り上げることとする。

本研究部会の性格上、企業の模索する「SOHO」の立ち上げに若干のヒントとなるような報告書が有意義と考えたからである。

(注 1)1994年1月のカリフォルニア州ノースリッジ地震の後、連邦危機管理庁等の主導でテレワークセンターを整備し、通勤が困難な中で70万人のテレワークを可能にした。地震前には35万人のテレワーク人口があったのでプラス35万人が業務を行うことができたとされる。

## 第3章 SOHO の形態(Image)

### 3.1 在宅勤務形態

#### (1) 定期在宅勤務型

- ・基本的には在宅ワークがメインで、週1回程度、センターオフィス(ベースオフィス)に本社する。
- ・対人コミュニケーションの比較的必要な作業(例:データ打込み作業)等が向いている。
- ・在宅がメインの仕事場であり、仕事に集中できるワーク環境が要求される。
- ・センターオフィス(ベースオフィス)はフリーアドレスが可。オフィスコストの削減に十分寄与する。
- ・ワーカー、経営者ともにメリットが出る。

#### (2) 不定期在宅勤務型

- ・週1回から2回程度の在宅勤務、現時点では在宅勤務実施の一般的形態である。
- ・この程度の在宅勤務では、幅広い職種に適応可能である。しかも家族との共存等が比較的調整しやすいため、ワーク環境も比較的フレキシブルに考えられる。
- ・オフィスコストの削減にはあまり寄与しないため、中期的には勤務回数を増やす工夫が必要。
- ・メリットはワーカー側に大。高効率化で経営者にもメリットか？

#### (3) 直行直帰在宅勤務型

- ・営業マンの直行直帰(週1回から月1回程度のセンターオフィス本社)型のワークスタイルで、自宅は締めの仕事をする場所であり、定期的な連絡の場としても使用される。・ワーク環境としては、日々使用するので家族との隔離が比較的要求される。
- ・センターオフィス(ベースオフィス)はフリーアドレス可。オフィスコストの削減には十分寄与する。
- ・ワーカー、経営者ともにメリットが出る。

#### (4) モバイルワーク在宅勤務型

- ・在宅勤務の発展型で、自宅に閉じこもっているワークでは非効率になりかねない。そのような場合、パソコン(ノート)を持って外で仕事をする「どこでもオフィス型」のワークスタイル。
- ・または直行直帰型の出先でのワークスタイル。フィニッシュは自宅での報告書等の作成。

### 3. 2 サテライトオフィス勤務形態

#### (1) 独立利用型

- ・企業が単独で使用する形態。運営は1社のためやりやすい。
- ・原則的には職住近接型。
- ・ワーカー、経営者ともにメリット。

#### (2) 共同利用型

- ・民営／公営のオフィスを利用。協同の利用のため運営が難しい。
- ・原則的には職住近接型。
- ・ワーカー、経営者ともにメリット。

## 第4章 テレコミュティングの先進国である米国の状況

### 4.1 米国の現状

#### (1) テレコミュティング概要

米国では人手不足に悩むハイテク業界を中心に、人材確保などの競争力維持のためテレコミューターが急増している。調査会社 FIND/SVP により、97 年に全米就労者の約 1 割、約 1110 万人の企業雇用者が何らかの形で在宅勤務をしているということが明らかになった。また経営コンサルタント会社ワトソン・ワイアット・ワールドワイドによると、調査対象 519 社のうち 31% が在宅勤務を許可しているという。

テレコミュティング関係のコンサルタント会社リンクが 1991 年に行った調査では、企業雇用者のうちテレコミューターは 550 万人（ホームワーカーは 3840 万人）であったので、この6年のうちに2倍という勢いで増えていることになる。米運輸省は、2002 年に在宅勤務者は 750～1500 万人に達するものと予測していたが、このまま増加するとすれば完全に予想を上回ることだろう。

シリコンバレーに設立されたスマートバレー公社がテレコミュティングの推進実験をしていることは有名である。ここの調査「テレコミュート アメリカ、カリフォルニアスタイル」によると、テレコミューターの 70% は西海岸に住み、しかも 49% はサンフランシスコ／ベイエリアに住んでいる。これは環境問題を はじめとした、さまざまな政策が西海岸で推進されていることによるものであろう。

またテレコミュティングの頻度を見てみると、週平均 2.78 日（理想は 3.4 日）で、年々増加の傾向にある。

テレコミュティングのために所持している機器類は、

PC	99%	Printer	73%
Email	92%	Additional phone line	69%
Internet access	86%	Fax	54%
Modem	81%		

であり、将来的にはISDN回線を望む声が多い。1991年の調査(リンク社)では、テレコミュニケーションのうちPC所持者は36.3%であったことを考えると、テレコミュニケーションの急激な普及は、情報機器やネットワークの発達に促され、さまざまな仕事が距離を置いて可能になったことを物語っているといえるだろう。

#### (2)テレコミュニケーションの形態

米国のテレコミュニケーションは、日本とは異なり圧倒的に在宅勤務型が多い。しかし米国でもサテライトオフィスの比較実験は進められており、コンサルタントのガファリによると、企業が自社の施設として専用で使用する型(サテライトセンター)と、何社かが共同で使用する型(テレワークセンター)の2つに分類されるようだ。

### 4.2 テレコミュニケーションの発展経過と促進要素

#### (1)発展経過

それでは、現在世界で最も導入が進んでいるという米国を中心として、テレコミュニケーションの発展経過を見てみる。

##### ◎1970年代以前

1962 (英)F INTERNATIONAL社(女性だけのソフトウェア開発会社、請負契約)人材有効活用のため導入

1969 (英)ICL(ソフトウェア開発)人材流出防止のため導入

##### ◎1970年代

1973 (米)ロサンゼルスにおいてテレコミュニケーションの提言

オイルショック後の省エネルギー対策

「テレ」(離れた)+「コミュニケーション」(通勤)

##### ◎1980年代

1981 (欧)Rank Xerox(英)社員独立型のコンサルタント業務で経費削減

1982 (欧)英通産省 身体障害者の雇用促進のために導入

(欧)テレコテージ スウェーデンにおける実験(~84)

1984 (日)サテライトオフィス NEC における実験(吉祥寺)

NTT の INS 活用実験

1985 (欧)スウェーデン ABB (アセアブラウンボベリ)の通勤勤務列車(Office Train)  
開始(ストックホルム→(120km)→バステラス本社の出勤時間を列車内で勤務)

1988 (米)カリフォルニア州大気保全法(レギュレーション 15)

自動車の共同利用、テレコミュートイング奨励

1989 (米)Air Quality Management Plan for the South Coast (California) Air  
Basin(大気管理計画:2010 年まで 30%通勤減)

◎1990 年代

1990 (米)ブッシュ大統領 ロサンゼルスでテレコミュートイングに関するスピーチ(1  
月)(アメリカ経済が更に成長を続けていくためにはビジネスに おける未利用の人的資  
源を活用することが重要。その一つとしてテレコミュートイングが有望と述べた。最後に  
「テレコミュートイングは、エネルギーを節約し 空気をきれいにし、生活の質にとって意味  
がある」と結んだ)

(米)The Clean Air Act(連邦大気浄化法、1992 年施行)

(米)カリフォルニア州大気保全法(レギュレーション 15)改正(5月)(従業員 100 人  
以上の事業所は、交通削減計画を実施する義務があり、違反には罰則もある)

(米)カリフォルニア州従業員テレコミュートイング・プログラム(カリフォルニア州従  
業員に対するテレコミュートイング・プログラムへの支出への一般的認可)

1991 (米)The Intermodal Surface Transportation Efficiency Act

(米)カリフォルニア州テレコミュートイング法(州指定の2つの地方政府機関に対し、  
州政府及び民間企業の従業員を対象にしたテレコミュートイング・プロジェクトのため、20  
万ドルの支出を承認するもの)

(米)コロラド州移動軽減法(1991/1-1993/6 の間に移動軽減パイロットプログラムの実施を指示するとともに、テレコミュートイングその他の手段による移動量の軽減を求めるもの)

1992 (米)コネティカット州輸送管理法(100人以上の従業員を雇用している政府機関及び民間企業に対し、従業員の規模に応じ、連邦大気浄化法の要求事項を満たすため、州全般にわたる交通管理プログラムに対応するテレコミュートイング等具体的実施計画等の提出を求めたもの)

(米)フロリダ州従業員テレコミュートイング法(1)州政府の従業員を対象としたフロリダ州テレコミュートイング・プログラムの設定と所要の調整の実施を州機関に指示 2)テレコミュートイングのパイロットプログラムに対する支出を認可)

(米)ニュージャージー州交通混雑及び大気浄化法(ハイウェイ利用の軽減及び車両走行マイル数を減らすことを目標とし、連邦大気浄化法の要求事項を満たすための移動需要管理プログラムーテレコミュートイングにも言及ーの設定を規定)

(米)クリントン大統領候補、Progressive Policy Institute でテレコミュートイングについて触れる(テレコミュートイングは経済的にも環境的にも効果をもたらすものである)

1993 (米)NII (全米情報基盤)構想 テレコミュートイングの拡大

(米)The Family Leave Act(従業員が家族の介護等のために無給で12週の休暇を取る権利)

(米)ワシントン州エネルギー局(Washington State energy Office)ピージェット湾在宅勤務デモンストレーション(25の公共、民間組織の参加で、在宅勤務による輸送関連エネルギー消費の節約を証明した)

1994 (米)ロサンゼルス・ノースリッジ大地震(テレコミューター:35万人→70万人)

(米)スマートバレー公社 テレコミュートイング実験開始

(2)レギュレーション 15

米国の発展においては、やはり政府が環境問題や交通混雑緩和を前に強力に推進したということが大きな促進力となっている。例えばテレコミューターが非常に多いカリフォ

ルニアでは、南カリフォルニア大気保全局によりレギュレーション 15 が制定(1987 年、改正 1990 年)された。その目的は「午前6時～午前 10 時までのラッシュアワーの通勤自動車交通を削減することによって大気汚染を軽減すること」である。この実行に基づき通勤自動車数を削減するためのさまざまな推奨対策の1つが、テレコミュティングとしてあげられている。このレギュレーション 15 は AVR (注)という指標を設け、目標達成のための計画策定・実施を大規模事業所に課している。違反には罰則が適用されるため、ロサンゼルス地区ではテレコミュティングが注目を浴びる促進力として働いたのである。

(注)AVR :Average Vehicle Ridership=(月～金の午前6時から午前 10 時までに出勤する従業者数)／(これら従業者によって使われる通勤用自動車数)

#### 4.3 米企業の事例

##### (1)IBM

IBM は、以前から特別な理由で職場に来ることができない場合(子供の病気、老親の介護等)の在宅勤務を認めていたが、1988 年に社員が残業のために1万台の PC を持ち帰ることを認めてから弾みがつき、現在は営業要員を中心に拡大している。全米営業要員 15,000 人のうち 12,500 人を出社の必要のない在宅勤務とし、年 7,500 万ドルのオフィス賃貸料削減に成功した。

##### (2)パシフィック・ベル

パシフィック・ベルは、ロサンゼルスオリンピック時に組織委員会からの要請で、交通混雑緩和のため開催期間中オフィスを他に移したことが契機となった。その後、この経験を生かして導入の検討を始め、1985 年に在宅勤務とサテライトオフィスの試行を開始した。現在では、全社員 12,000 人の約半分が実施、95 年と比較して 3,000 万ドルのオフィス賃貸料を削減することとなった。

##### (3)HP(ヒューレット・パッカー)



HPは、1980年代後半から在宅勤務実験を開始、1993年より正式な制度として導入した。現在は各部署管理職が導入の是非を決定するシステムで、全社員の約10%、6,500人が2週間に1日以上割合で在宅勤務を実施している(実施社員の平均は週に1~2回)。HPは、在宅勤務の他に週4日10時間/日勤務など、さまざまな生活スタイルを保つことができる勤務形態を6種類用意しており、人材の確保に力を入れている。

日本と同様、米国でも現在、家族の個別化が進み、新しい「家族」ネットワークが誕生しつつある。これらから生まれる新しいライフスタイルは、より米国人の生活を、地域、家族ネットワーク(血縁、非血縁)に密接なものとし、その流れに乗りテレコミュニティはこれからも拡大する傾向を見せている。

[参考文献]

- ・「テレコミュニティが都市を変える」大西隆
- ・「テレワーク推進会議最終報告」1996.11.18、郵政省通信制作局
- ・Telco Business Report 1993.12.20
- ・日本経済新聞 1998.1.5
- ・日経産業新聞 1997.9.9
- ・日経ビジネス 1997.8.4-11号

## 第5章 日本のテレコミュケーティング状況

### 5.1 日本の現状

#### (1)テレコミュケーティング概要

日本でも米国の後を追うように、大手企業のテレコミュケーティング実験が始まっている。後の章でも紹介されるが、NEC、富士ゼロックス、岡本製作所、日本IBMなど、営業を中心に導入され始めている。効率的に仕事をこなすことにより、社員にはゆとり、会社には生産性向上というメリットを追求して、各社試行錯誤を続けているところともいえる状態だ。

(社)日本サテライトオフィス協会によると、情報通信を利用する在宅勤務やサテライトオフィス勤務雇用者は、96年時点で80.9万人(全国非農林系雇用者数の約1.5%—総務庁「労働力調査」より当報告書にて算出)、現在検討中の企業がすべて導入したとすると2001年には295万人と予測している。米国では、第4章で述べたが、全米就労者の約10%、約1110万人がテレコミュケーターであるという調査と比較すると、かなり後れをとっていることは明らかである(図5-1-1)。この理由として、日本特有の企業風土(業務管理、人事考課、労働組合等)が大きな障害となっていることは否めないであろう。

実施者の頻度は、在宅勤務では週1回以上が46.1%、毎日利用するのは23.1%となっている。サテライトオフィス勤務では68.6%が毎日利用しているという結果が出ている。

さらに、これからの実施意向では63.2%が「やってみたい」と考えており、20~30代は70%を越える結果となっている。

#### (2)テレコミュケーティングの形態

日本のテレコミュケーティングは、大きく在宅勤務(ホームオフィス)、サテライトオフィス(自社用、賃貸用)、リゾートオフィスに分類される。

現在の時点では、企業においては米国とは異なり在宅勤務よりもむしろサテライトオフィスやモバイルオフィス(携帯端末を利用した勤務形態)の取り組みに重点が置かれているようである。在宅勤務への積極的な取り組みはこれからといえるであろう。

またリゾートオフィスは、集中作業を求めた企業プロジェクトチームや都会を離れて暮らしたい自営業者の利用により地方の活性化を図りたいという自治体の思いもあって、各地に建設されている。今のところ、これらの施設の利用は充分されているとは言い難い状況であるが、これからの情報機器の発達やライフスタイルの多様化を背景に、高齢社会の一翼を担うものとしてクローズアップされてくるのではないだろうか。

## 5.2 テレコミュティングの発展経過

### (1) 発展経過

次に、日本のテレコミュティングの発展経過を辿ることとする。

#### ◎1980年代

1983 吉祥寺サテライトオフィス実験 NEC における実験

NTT の INS 活用実験(1984-1990)

1988 志木サテライトオフィス実験(1988.5-1990.12)

住友信銀、鹿島、富士ゼロックス、内田洋行、リクルート、NEC、住信基礎研が参加。現在は、ニュータウンの主婦を中心として500人を登録するコミュニティオフィスとして存在している。

大宮サテライトオフィス開設 三菱マテリアル

熊本リゾートオフィス実験(1988.9-1988.11)

1989 武蔵野コミュニティオフィス実験(1989.9-1990.9)

安曇野リゾートオフィス実験(1989.10-1990.10)

泉郷、内田洋行、NTT、住信基礎研、清水建設らが参加。

ニセコリゾートオフィス実験(1989.10-1990.9)

#### ◎1990年代

1990 通産省・分散型オフィス推進委員会設置

ハヶ岳リゾートオフィス実験(1990.11-)

千曲川リゾートオフィス実験 (1990.12-)

1991 日本サテライトオフィス協会設立(任意団体)

国際フレックスワークフォーラム設立 (IFF )

KSP 創造型サテライトオフィス

浦和ホロゴン開設 住友生命経営の賃貸型サテライトオフィス

兵庫県テレワークビレッジ実験 (1991.9-)

NTT サテライトオフィス開設(船橋、上尾、鎌倉)

1992 藤沢サテライトオフィス開設 藤沢市

藤沢市の住宅地にあり、主婦を中心とした女性のためのサテライトオフィスとして開設。

1994 年より在宅勤務に移行

C&Cフレオ浦和開設 NEC (1992-1996 大宮へ移転)

C&Cフレオ大阪開設 NEC

1993 ・日本サテライトオフィス協会設立

新百合ヶ丘サテライトオフィス開設 富士ゼロックス

すべての事業所の従業員は業務の都合にあわせてサテライトオフィスを選択することが可能。

1994 いわきテレワークセンター開設

いわきニュータウン内の純民間テレワークセンター。地域の広域情報サービスを支援する機関として、各種制作業務の受注を行っている。企画会社が東京の企業から受注を受け、ニュータウンの主婦らを活用して業務を行っている。

障害者用サテライトオフィスの実験開始 日本障害者雇用促進協会

1995 C&Cフレオ町田開設 NEC

1996 郵政省・労働省による「テレワーク推進会議」開催

白鷹町テレワークセンター開設

C&Cフレオ大宮開設 NEC

大宮サテライトオフィス開設 富士ゼロックス

横浜サテライトオフィス開設 富士ゼロックス

1997 C&Cフレオ津田沼開設 NEC

C&Cフレオ横浜開設 NEC

## (2) 郵政省・優遇税制検討

現在、日本においては米国のように政府による強力な推進策はとられていない。しかし郵政省では 98 年度から、情報通信機器を活用した在宅勤務など「テレワーク」の普及を促すため、導入企業を対象にした優遇税制を創設する方針を打ち出した。

対象企業はテレワークに必要な画像、通信制御装置や建物などの取得額やリース費用の7%を法人税から税額控除するか、30%の特別償却金を計上するかのどちらかを選択できる。サテライトオフィスを作る際に取得した土地・建物の不動産取得税と取得後5年間の固定資産税についても課税標準を2/3に軽減する。

財政再建の観点から企業向け租税特別措置の縮小に取り組んでいる大蔵省との調整は難航しそうだという見解がでていますが、もし実施されれば、日本のテレコミュニケーションに弾みがつくことは間違いない。

## 5.3 日本における取り組み

### (1) 岡山情報ハイウェイ構想

NTT、富士通、NEC、日本IBM、IIJなど約280企業・団体が参加する高度情報化実験。1997年8月から本格実験を開始している。

岡山県が光ファイバ基幹回線を全県に設置、各地で地元のCATV局などが接続し、全県民がインターネットを手軽に利用できる環境を整える。

実験テーマとしては「在宅勤務システム」をはじめ「県内イントラネットの技術構築」「CATVによる高速インターネット通信」「家庭用インターネット端末付き冷蔵庫開発」「地域医療機関イントラネット」「遠隔医療システム」等、40のモデル実験が行われてる。

### (2) 三鷹市まちづくり公社

1997年2月に三鷹市は都市計画提言書「SOHO CITY」の中にSOHOを育成・支援する構想を盛り込んだ。都市化が進み製造業が工場を拡張することもできない状況下で、自治体間競争に勝つためにも情報通信産業誘致に力を入れる方針である。また、これからの高齢社会に向けて、住民の世代交代が進まず、自治体の税収も落ち込むことを予測して、若者を集めるということも考えに入れている。

駅南側の再開発地区をSOHOモデル地区に指定し、光ファイバケーブルの無料接続やオフィス情報、低利融資斡旋制度を提供する。秘書機能サービスや会議室を有料で提供するセンターも設置する計画だ。

### (3)山形県白鷹町テレワークセンター

1993年10月に実験が開始された山形テレワークセンターの1つである。モンゴルとの国際交流により培われた人的交流を活用して、モンゴル語をはじめとする翻訳業務を手がけている。翻訳業者はモンゴルの現地スタッフであり、通信ネットワークを通じて業務を行っている。

#### [参考文献]

- ・「日本のテレワーク人口の研究調査報告書」・日本サテライトオフィス協会
- ・日経産業新聞 1997.5.14
- ・国際フレックスワークフォーラムホームページ <http://www.iff.org>
- ・日本経済新聞 1997.8.19

(文中の図表は報告書をご参照ください。会員の方々にはすでに報告書は配布済みです)

## 第6章 テレコミュティングを進める上での問題点と対応施策

企業の中でテレコミュティングを導入し効果的に活用を進めていく上では、いくつかの問題点が指摘できる。

ここでは、テレコミュティング推進上の問題点を

- 1)技術面における問題点
- 2)労務管理面における問題点
- 3)業務・人事管理面における問題点
- 4)法律・制度面における問題点

の4つの領域に分類して具体的な問題点を明確にするとともに、それぞれの問題に対する対応施策を整理していきたい。

### 6.1 技術面における問題点と対応施策

#### (1)ハードウェアについて

##### 1)機器の陳腐化

###### [問題点]

・テレコミュティング利用のためには、稼働させるソフトウェアをある程度(または、ある基準)で統一させる必要があるが、昨今のハードウェアとソフトウェアの技術革新の速さに導入機器の陳腐化が発生しやすい。

###### [対応施策]

・企業においては機器の導入時期を統一し、導入以降もハードとソフトの一括更新のタイミングを合わせていく。

・機器の購入は資産計上ではなく、リースやレンタルで導入し短期間での入れ替えを前提にする。

・端末側で稼働させるソフトウェアを極力軽量化し、端末機は低機能を使用する前提に立ったソフトウェア構成(サーバー処理を多用する)のものを導入(設計)、利用する。

## 2) 不十分な小型軽量化

### [問題点]

・今日のモバイル前提の携帯型機器も重量や機能面でまだまだ十分満足いくレベルとは言い難い。

### [対応施策]

・昨今の技術革新から見て、将来的には技術的に解決が見込まれる。

・マルチな機能を要求するのではなく、要求機能や用途別に機器の使い分けを検討する(携帯できるから持ち歩くという発想から要求業務毎に機器を選択する)。

## 3) 機器の故障や維持管理(費用)

### [問題点]

・企業における SOHO 導入において機器の維持管理や費用負担など、どのように運用すべきなのか。

### [対応施策]

・サテライトオフィスの場合、ベース(センター)オフィスと同様にメーカー等との保守契約を締結し対応する。また、この場合は費用も全額企業負担とできる。

・ホームオフィスの場合、機器は自宅などに分散され、トラブルも雑多な原因で発生することが考えられる。そのため、まずは障害対応時のマニュアル化整備が最も重要である。機器の保守契約もオフィスで契約するような契約は難しいため、極力、ハードウェア、ソフトウェアの統一と標準化を図り障害発生の原因を発見しやすくする等の工夫をすることで対応する前提をとる。機器の故障修理は個人が修理手配することとなるが代替機器の貸し出しや修理費用の精算など、ベース(センター)オフィスにて対応できるルールを決めておく必要もある。



・企業において SOHO 実施の初期段階では、ホームオフィス実施対象者を情報リテラシーの高い人物から選択し実施する。実施で得られるノウハウを集約化し、リテラシーの低い人物でも対応できるよう段階的に成長させていくことが重要である。

## (2) ソフトウェアについて

### 1) ウィルス対策

#### [問題点]

- ・サテライトオフィスでは不特定多数の人が共同で機器を利用するため、特にウィルス予防が難しい。
- ・ホームオフィスでも業務使用以外での使用からウィルス感染の可能性が高く、ネットワークや業務にも影響を出しやすい。
- ・ウィルス発生時には被害も拡大しやすい。

#### [対応施策]

- ・基本的には SOHO で使用する端末機器すべてにウィルスチェック・駆除ソフトのインストールを徹底し、機器動作開始時などの自動起動によりチェックと駆除を行う仕組みを組み込む。またウィルスチェック・駆除のソフトも定期的にバージョンアップを行う。
- ・特にサテライトオフィスでは、外部から持ち込んだ FD などを使用する場合のウィルスチェックを運用上義務づける。また設置機器に対してあらゆるソフトウェアを使用者が勝手にインストールしないようオフィス内ルールを設定し徹底する。
- ・ウィルス感染が確認された場合の緊急対策(部隊、ルール)を、サテライトとベース(センター)オフィスとに整備しておくことが望ましい。

### 2) 端末利用環境の標準化

#### [問題点]

- ・使用ソフトのバージョン管理が難しい。
- ・ソフトウェアの環境統合化が難しい。
- ・ソフトウェア、マニュアルの購入と配布が難しい。
- ・現実のワークフローを実現できる十分なソフトウェアが少ない。

#### [対応施策]

- ・企業の IT 部門(情報システム部門)が中心になり端末の利用標準化を整備し、一定の使用ガイドラインを提示する。
- ・ソフトウェアのバージョン管理もベース(センター)オフィスから配信することで統一を図る。この場合も、ソフトウェアの配信機能起動も使用者からのダウンロードリクエスト型ではなくセンターからのプッシュ型を原則とし、使用開始段階で強制的に一定のバージョンに統一できる仕組みを提供する。
- ・テレコミュケーティングを実践する上においては、コンピュータ機器のみの標準化にとらわれず、電話や FAX なども含めた業務遂行のための標準化を検討することが重要である。

### 3) 現インターネットソフトの問題

#### [問題点]

- ・現時点では、E メール発信者に受信確認ができないなどの不備がある。
- ・現時点では、E メール利用ではワークフロー的な業務には適さない。

#### [対応施策]

- ・インターネットを個々限定して使用する場合には、専用のソフトウェアにより受信確認メッセージが自動返送される製品も出てきており、今後の技術革新と動向によって標準化されてくる可能性もある。
- ・ワークフローなど行いたい業務の特性に合わせて媒体を選択することも重要である。

### (3) ネットワークについて

#### 1) ネットワーク性能

#### [問題点]

- ・いろいろな用途の接続が少ない企業内の回線に相乗りしていることも多く見られ、ネットワーク自身の提供する標準的な性能に不安な面がある。
- ・ネットワークスピードが伝達情報量に比べ遅い(情報量によっては回線速度を意識し、利用できる機能が制約されてしまう)。

#### [対応施策]

- ・サテライトオフィスにおいては、業務内容に応じて専用線を利用することで高速化の対応を行う。
- ・サテライトオフィスで業務可能な情報量の上限を意識し、それを超える情報のやり取りは原則ベースオフィスで実施する。
- ・定常的なホームオフィスにおいては、帯域回線ではなく ISDN の利用を促進する。

#### 2) 基幹システムとの連動

##### [問題点]

- ・SOHO 実施のためには企業基幹システムの情報利用を必要とする場合が多いが、セキュリティ問題もあり基幹システム情報の連動ができない。

##### [対応施策]

- ・直接の基幹システムへの連動は慎重に実施するべきである。そのため基幹システム内の情報を外部から利用するためには、利用許可情報を整理するとともに、提供データを外部アクセス用データベース等の別の管理単位(ファイル、データベース)に格納し開放するなどの手段を講じ、直接の連動は避けるべきである。

#### 3) 高い通信費

##### [問題点]

- ・現時点では高速の回線を遠隔地から利用すれば、性能に応じて高額な通信費が発生する。
- ・費用の負担も個人と企業との区別が明確でない。
- ・法人契約の回線基本料は個人契約基本料より高額である。

##### [対応施策]

- ・コールバックやフリーダイヤルの設置にて対応することで、通信費を明確に企業側の負担とできる。

#### 4) アドレス設定

##### [問題点]

・携帯機器を端末機としサテライトオフィスの LAN に接続する場合には、IP アドレスの変更などネットワーク環境の設定など手間が多くかかる。

[対応施策]

・サーバーでの自動設定を行い、環境設定を簡易化する。

(4)セキュリティについて

1)施設としてのセキュリティ

[問題点]

・施設(サテライト、スポット)としてのセキュリティ確保の手段

[対応施策]

・サテライトオフィスを開設する場合、入館の管理を実施している建物を選択することが望ましく、フロアにおける入室管理も管理責任者の常駐や ID カードや磁気カード、暗証番号による入退室管理の徹底を行う必要がある。

2)ネットワーク上のセキュリティ

[問題点]

・ネットワーク使用時におけるデータセキュリティの確保の手段。

・使用者と管理者の各レベルに合わせたセキュリティ確保の方針と手段。

[対応施策]

・データ自身のセキュリティとして、専用線による物理的セキュリティ確保の他に回線上データの暗号化対策も必要になる。

・企業内 LAN の接続も、ファイアウォール等の設置を徹底し、外部からの不正侵入に対応する。

・企業情報へのアクセスには、使用者確認の手段(ID、パスワード確認)を必ず用いるとともに、一定時間以上の接続を禁止(強制切断)したり、アクセスログを管理する仕組みを組み込むことが重要である。

・外部提供用のデータベースを基幹情報とは別に作成・管理し、無闇で無差別な情報の提供を抑止する。

・一般的には、サテライトオフィスで行う業務の内容によっても活用するシステムやネットワークの範囲が異なっており、活用の意図や業務内容に応じて必要な仕組みと、それに対応したセキュリティレベルを導入段階から明確にする必要がある。

## 6.2 労務管理面における問題点

### (1) 勤務時間管理について

#### [問題点]

#### 1) 労働時間管理

- ・労働時間の管理(勤務状況の把握)をどのようにするか。
- ・ホームオフィス、サテライトオフィスとも残業・休日勤務管理は具体的にどのようにしたらよいか。自己申告か、裁量労働制を導入するのか。
- ・所定労働時間をどう設定するか、また休憩時間はどうするか。
- ・働き過ぎにどう対応するか。

#### 2) 裁量労働の適用

- ・裁量労働の適用の可能性はあるのか。

#### 3) 利用頻度管理

- ・利用頻度に関して考慮すべき制約があるか

#### [対応施策]

・今後、労働基準法の改正により裁量労働の適用範囲が広がることが想定されているため、裁量労働制を適用すれば時間管理の問題は特に発生しない。

裁量労働を適用しない場合には、自己申告制度による時間管理が現実的である。

### (2) 通勤の考え方／通勤費について

#### [問題点]

・サテライトオフィス勤務が多い場合のベースオフィスへの通勤定期代の支給をどうするか。

・ホームオフィス、サテライトオフィスに勤務するときの取扱いは出張扱いか、それとも特別な扱いがあるか。

・サテライトオフィスまたはスポットオフィスへの出勤についての就業規則(出張規定)上の扱いはどうなるか。

[対応施策]

・労働組合との協定の中で、「就業規則の見直し」の問題として解決していく必要がある。

・ただし常識的に判断して「現状より通勤が楽になる」「負担が軽くなる」ことを目的として採用するので、特別な手当などを考える必要は少ないと思われる。

(3) 労災の適用について

[問題点]

・ホームオフィスの場合、ホームでの事故は労災扱いとなるのか。事故発生時の「勤務中」証明の困難さ。

・ホームオフィスの場合の労働環境の会社側の関与方法。個人まかせの場合、疾病時の責任の所在。

・労災保険の適用範囲は？

[対応施策]

・労働省でも非公式見解としては、ホームオフィスはオフィス以上に安全な場所として認めており、基本的には労災の対象範囲として考えられる。

・勤務の証明のために、ホームオフィスで業務を行うことを上司に申請する文書をルール化しておくことや、勤務時間中の業務状況を記載していくフォーマット(後で上司や関係者への報告用にも活用)を作成して利用すると有効。

### 6.3 業務・人事面における問題点

(1) 仕事の進め方／業務管理について

1) 情報の電子化・共有化

#### [問題点]

- ・業務で使用する資料類をどのようにするか？
- ・業務遂行に必要な情報のデジタル化がまったく不足している(関連情報が事務所のロッカーにファイルされている)。

#### [対応施策]

- ・日頃から資料を電子化するとともに、各自が個人のPCに入れてある資料もできるだけ組織共有のサーバー上に保存しておくよう、組織的な取り組みを行う必要がある。
- ・テレコミュティングを実施する前日には、当日の業務に必要な情報がすべてネットワーク経由で利用できる状態になっているかどうかを確認し、足りない情報がある場合にはサーバーへの登録など準備をしっかりとっておく。
- ・電子化されていない資料については、必要なものを前日に持参して対応する。

### 2)ワークスタイルの変革

#### [問題点]

- ・セルフマネジメント力が弱い人が多い
- ・情報リテラシーが不十分
- ・効果的なテレコミュティング活用ノウハウが十分に修得できていない

#### [対応施策]

- ・テレコミュティングの実践を通してセルフマネジメント力や情報リテラシー力、活用ノウハウが身についてくるという面があり、テレコミュティングをワークスタイルの変革に活用していくという視点も必要。
- ・ただし、テレコミュティングはワークスタイルの選択肢の幅を広げるものであり、セルフマネジメント力や情報リテラシー力を持っている人が自ら手を挙げて活用していくことが基本である。

このような2つの観点のバランスを考えて取り組んでいく必要がある。

### 3)対象業務の切り分け

#### [問題点]

・テレコミュケーティングに適した対象業務と、そうでない業務の切り分けができていない。

[対応施策]

・テレコミュケーティングに適した業務は、業種や職種あるいは業務形態などによって異なってくるため、企業ごとに独自の範囲・基準を決めてスタートし、徐々に拡大していくことが望ましい。

・一般的に考えられるテレコミュケーティングの適応基準としては、以下のようなものが挙げられる。

成果(アウトプット)が明確で評価しやすい業務

個人にクローズして行える業務

集中して行うことによって効率性・有効性が高まりやすい業務

セキュリティ上の機密性が低い業務

(2) マネジメントスタイルの変革

1) 管理者とのコミュニケーションの取り方とモラル維持

[問題点]

・SOHO 勤務者の疎外感をどう克服するのか。

・Face to Face のコミュニケーションは必要か。

・ベースオフィスと離れた所での情報の取り扱いに対するモラル維持をどうするか(ex.: ホームオフィスでのセキュリティ…家族やその他の人のアクセス)

[対応施策]

・少なくとも週に1回は、Face to Face のコミュニケーションを！

・実験段階では、週のうち、ほとんどの日数の在宅勤務・サテライトオフィス勤務の場合のみ疎外感・孤独感が観察された。少ない日数(週に1日程度)の在宅勤務やサテライトオフィス勤務の場合には、比較的問題は少ないと思われる。

・電子メールでのコミュニケーションでも、きめ細かいやり取りがあれば疎外感をある程度緩和できる。



→直接的な業務に関わる情報以外でも、職場の動きや会社全体でのトピックなどをメールで伝えることも有効

・デスクトップ会議システムの活用によって顔の見える会議も可能

・実験段階では対象者のモラルも高いこともあってモラル維持の問題はあまり発生していないが、制度として広げる場合には十分に配慮する必要がある。

→成果に裏付けられた適正な評価ができるように、マネジャーの啓蒙・教育などを含めて、マネジャーのレベルアップも必要

## 2)テレコミュニケーションに対応した新しいマネジメントのあり方

### [問題点]

・対象者の選定・許可についてもマネジメントする必要がある

→作業環境の確保、自主性、自立性、自己管理、コミュニケーション、公私のけじめ等が判断基準となるのか。

・テレワーカーのマネジメント方法が十分修得できていない

・業務管理方法も従来のやり方とは異なってくる可能性がある

### [対応施策]

・週に1回程度であれば、マネジメント自体について大きな影響を与えることはないと思われる。利用頻度が高まってきたときにはマネジメント面での工夫が必要。

・対象者の選定・許可については、基本は「責任と権限」「成果と評価」であり、個人との契約として認めていく形となる。ただ、新人や異動してきたばかりの人 など該当業務でのスキル・知識が不十分な人が、テレコミュニケーションすることによって生産性を低下させる可能性もあるので、マネージャとしての適性の判断 はある程度行いながらテレコミュニケーションを効果的に活用していくよう配慮していく。

・テレコミュニケーション中のマネジメントについては、利用者との間でルールを明確にしておく。

→開始・終了の報告

→途中での進捗報告・確認

→アウトプットの確認、など

### 3)テレコミュティングをサポートするマネジメントの仕組み

#### [問題点]

・利用上のルール、ガイドラインが不明確だと、生産性にマイナスの影響を与える可能性もある

#### [対応施策]

・テレコミュティングを効果的に活用するためには、事前に以下のような項目で考え方やルールを明確にしておくことが望ましい。また、このようなルールや実践上のノウハウ、ポイントを整理したマニュアルを整備しておくことも有効である。

→利用認定基準の設定

    職種による規定事項

    業務内容による規定事項

→労災、労働安全衛生への対応の明確化

→通信費、光熱費負担ルールの明確化

### 4)企業文化・風土の変革、意識改革

#### [問題点]

- ・企業依存型の個人人生観では馴染まないことが多い。
- ・テレコミュティングの全社的な理解、浸透がうまく進まない。
- ・テレコミュティング活用の風土、雰囲気作りができない。

#### [対応施策]

・より挑戦的、創造的、革新的な意識はテレコミュティングに限らず、これからのビジネスマンに求められる要素であり、人材育成の一環としての意識改革が必要である。

・企業文化や風土が変化していくには、かなりの時間がかかる。全体の風土や雰囲気が変わってから実行するのではなく、実行していくことによって徐々に文化・風土を変えていくという考え方が必要。

### (3)人事評価・考課について

[問題点]

- ・マネジメント側として業務管理と人事評価をどのように行うか。
- ・職務、職種による在宅勤務者の選別が新たな差別感を生む危険性がある。
- ・評価する側、される側の納得性・公平性が重要度を増す。
- ・自宅での業務遂行が通勤勤務と同レベルに扱われない恐れがある。
- ・HO勤務での報酬は、時間ではなく成果に応じて決めるべきか。

[対応施策]

- ・これからの社会は「成果主義」への移行の方向であり、それを支える人事制度として目標管理が導入され、就業形態は裁量労働制へ移行していくという方向である。
  - ・目標管理では、単に結果のみの管理ではなく、プロセスに関する目標も含めた管理の仕組みを整備する必要がある。
- このためには、ネットワーク上での進捗管理やプロセスマネジメントの方法も明確化していく必要がある
- ・公平な評価を行うためには、評価の物差し作りが重要であり、マネジメントの質を向上させることが不可欠。

(4) 人材育成について

[問題点]

- ・情報リテラシーやセルフマネジメント力が不十分だと、SOHO 活用のメリットがでてこない。
- ・要員の教育、育成(技術的スキル、業務ノウハウ、人的ネットワーク、対人折衝力、マネジメント力等の強化)をいかに行うべきか。または個人の努力に委ねるか。

[対応施策]

- ・ある程度の教育は企業として提供していく方が有効。
- ・情報リテラシー及びセルフマネジメント力等は、SOHO 導入というだけでなく、これからの企業の情報化戦略の一環として強化の仕組みを整備していく必要がある。

## 6.4 法律・制度面における問題点

### (1) 法律上の問題／組合との関連

#### [問題点]

- ・ホームオフィスを開設した場合のホームオフィスの位置づけは、法律的にはどのような形になるのか。企業との間でどのような手続き・法的書類を残しておかねばならないか。
- ・ホームオフィス、サテライトオフィスを導入するにあたって、労働組合とどのような協定を結んでいるか。
- ・女性の母性保護(産前産後の休暇)、育児休業及び介護休業の適用と関係について。
  - 働かせることができるのか
  - 休暇をどこまで適用する必要があるか

#### [対応施策]

- ・労働省官房政策課では公式見解は出していないが、私的見解としては、ホームオフィスの位置付けは一事業所の位置付けとなる。事業所として見た場合、安全衛生基準が適用されるが、工場と異なり家庭は最も安全な場所と判断されるので、特に安全衛生上の問題は発生しないと考えられる。ただし場合によっては、各事業所に設置されている「安全衛生責任者」によるホームオフィス環境の指導が必要になる可能性はある
- ・法律的に義務づけられているわけではないが、企業とホームオフィス対象者との間で「ホームオフィス業務申請書」を取り交わしておくことが望ましい。
- ・ホームオフィスでの就業に対しても勤務報告書を用意するなど、勤務の実態がわかる工夫が必要と思われる。
- ・ホームオフィス、サテライトオフィスの本格導入にあたっては、労働組合と労働協約を結ぶなど必要な措置を施すこと。
- ・女性の母性保護としてのホームオフィスの制約は、今後、出てくる可能性がある。
  - 実施にあたっては労働省官房政策課または婦人局と相談することも必要

・労働災害に関しては通常の事業所と同等の扱いとなる。そのためにも勤務記録を付けることを義務づけることが望ましい。

→何かあった時の確証を用意しておく

・従業員 200 名以上の事業所では、一定比率以上の身障者の雇用が義務付けられている。このような身障者雇用に対してホームオフィスの導入は効果的である。

(2)雇用形態・個人との契約形態について

[問題点]

・雇用形態として、どのようなものが考えられるか。

\* 雇用 \* 請負 \* その他

・究極的には年俸制に移行するので評価方法の確立が必要。特に在宅勤務者の中には、社員としてではなく独立して本当の SOHO になる人も出現すると思われる。これは労使双方にとってのメリットになるのか。

・請負契約の場合

\* 支払条件をどう設定するか

\* 登録者をどのように管理するか

→仕事の提供、紹介、斡旋(社内職安)

→登録者のスキル管理

→管理担当者が必要か、もし必要ならば管理するのはどの部署が適当か

[対応施策]

・雇用形態としては請負契約の方が法律的制度的問題は少なく、テレコミュティングを活用しやすい面がある。

→場合によっては、まず請負契約の形で積極的に利用していくことも有効である

・独立した SOHO(個人事業者)が生まれることは、企業にとってもその効果的な活用という面でメリットがあり、むしろ今後はそのような個人事業者との連携をいかに競争優位につなげていくかが、重要なポイントになってくるとと思われる。

・請負契約に関する条件や管理方法は、テレコミュケーティングの場合も通常の業務請負契約と特に変わらないので、通常の方法で行えばよい。

→アウトプットを明確にして契約する、など

## 第7章 テレコミュティング導入のメリットと生産性

### 7.1 テレコミュティング(テレワーク)のメリット

#### (1) 企業にとってのメリット

##### ■ホワイトカラーの生産性向上

##### ■企業革新へのきっかけ

テレコミュティングを実施することにより、物理的に離れたところにいながらも業務を行うことが可能となる。これは、近年組織の分散化が加速する状況において、その欠点を補う意味でも有効である。また社員は作業場所に制限されることがなくなり、作業の内容に応じて最も効果の上がる場所で業務を行うことが可能となる。

さらに、テレコミュティングを進めていくことによって、従来の階層型の組織や部門の壁によって制約された仕事の進め方から、ネットワークを活用して部門・組織を超えて連携しながら個人のポテンシャルや創造性をフルに発揮していく新しい仕事の進め方へと変わってくる。このようなワークスタイル革新、企業革新へのきっかけとしてもテレコミュティングが有効である。

#### (2) 個人にとってのメリット

##### ■ゆとりある生活(時間的ゆとり/体力・精神的ゆとり)

個人の欲求は、物的な豊かさから時間的・精神的な豊かさへと変化しつつある。都市圏に勤める社員にとっては通勤時間というグレーゾーンは(就業時間でもないし、個人の自由になる時間でもない)、無視することのできない貴重な時間である。

テレコミュティングが定着することによって通勤時間が短縮され、1日で約2時間あまりの時間を自分の時間として有効に活用することが可能になってくる。また家で仕事ができるようになれば通勤時間はゼロとなり、さらに自分時間を拡大することができる。

さらに通勤ラッシュを回避することによって、時間的なゆとりだけでなく体力的にも精神的にもゆとりある生活を送ることができる。

このような生活面での「ゆとり」は仕事に対する意欲や、やる気にもつながってくる。

### (3)社会にとっての必要性

#### ■「豊かな街づくり」といった都市政策の推進

#### ■身体障害者、高齢者に対する労働機会の創出

社会的なニーズとしては、一極集中化による弊害の解消と労働機会の創出が考えられる。

前者は、住宅難、通勤難、交通渋滞、都市機能の低下、公害問題、エネルギーの浪費等である。テレコミュティングによって、これらの弊害を解決するとともに地域社会の活性化を促進していくことが期待される。

後者は、今後訪れる高齢化社会や、現在でも労働意欲を持っているにも関わらず身体的理由、家庭的な事由で働くことのできない人々の労働環境を創出するといった意味でも有効である。

こうしたさまざまな局面から、テレコミュティングという新しいワークスタイルの定着化が期待されているのである。

## 7.2 テレコミュティングによる生産性向上の仕組み

### (1)生産性向上のフレームワーク

企業の生産性は、「文化・風土」「個人」「組織・制度」の3つの要素とその関連によって決定される。

企業全体の生産性を高めるためには、まず、ヒューマンポテンシャルの高い個人が、そのポテンシャルを十分に発揮することによって一人一人の生産性(個人の生産性)を高めることが必要である。

次のステップとしては、一人一人の高い個人の生産性を組織としての生産性に結びつけなければならない。それには組織としての相乗効果を生み出す仕組みが必要である(組織の生産性>個人の生産性の総和)。個人の生産性を殺してしまう組織であったり、個人の生産性の発揮を制限するような制度であってはならない。



また、いかに個々の部門が効率的に活動しても、その活動の方向がバラバラでは企業全体としてのパワーにはつながらない。各組織の生産性向上を確実に企業の生産性向上に結びつけるには企業理念やビジョン、あるいは企業の風土や文化といった全体の方向性を提示するものが重要となってくるのである。

## (2)テレコミュティング(テレワーク)による生産性の向上

次に、テレコミュティングと企業の実産性について整理してみたい。

テレコミュティングは、特に個人の生産性を高めることに直接的な効果がある。上図にあるように、個人の生産性を規定するファクターは、資質、意識、ツール・環境であるが、テレコミュティングはそれぞれのファクターに働きかける。

### 1)ツール・環境

個人の生産性は、作業ツール、作業環境に大きく依存する。テレコミュティングは、場所に制限されることがなく仕事ができるので、作業者は自らの能力を最も発揮できる場所で作業をすればよい。サテライトオフィスなどを利用すれば、静かで邪魔の入りにくい作業空間を確保でき、集中力、創造力を発揮することができる。

特にベースオフィスと比べて、上司・部下からの相談・報告や電話等によって業務中断が発生することが極めて少なくなり、業務中断ロスを大幅に削減することができる点は生産性向上に非常に大きく寄与している。

### 2)意識

生活面での不満や不安は、生産性の向上を阻むマイナス要因である。その原因の1つに「通勤」があるが、テレコミュティングはこの問題を解決する手段でもある。テレコミュティングによる通勤時間の短縮は生活面での時間的なゆとりを生み出し、趣味、家族団欒、地域社会とのコミュニケーションを充実させる。よって生活面での不満・不安を解消し、仕事に対する意欲を沸き立たせる。

### 3)資質

テレコミュケーティングは個人の能力の向上にも貢献する。離れた場所で仕事をする事によって、自分に厳しくなり計画的に作業を行うことが促される。また一人一人の電子メディアリテラシーの向上、組織の情報化推進をも促進する

またテレコミュケーティングの推進は個人の仕事の仕方(ワークスタイル)、上司や部下との仕事の仕方(マネジメントスタイル)などを変えていくことによって、ビジネスのプロセスを革新したり、新しい企業文化を生み出すトリガーともなり得るのである

### (3)生産性評価の指標

テレコミュケーティングによってもたらされる効果は、業種によっても、また企業ごと、職種ごと、部門ごとによっても異なってくる。したがってテレコミュケーティングによる生産性の向上効果を定量的に評価していくためには、各企業各部門がそれぞれテレコミュケーティング導入の目的・狙いに応じて、評価基準・指標を事前に決めて、テレコミュケーティングの活用に取り組んでいく必要がある。

以下、部門ごとの評価指標の例をあげる。

[営業部門] ・顧客訪問時間比率の向上

- ・顧客訪問回数の増加
- ・顧客満足度の向上、など

[スタッフ部門]・レポート作成量の増加

- ・ベースオフィスでの見積もり業務工数との比較による効率向上
- ・残業時間の削減、など

[研究部門] ・論文作成枚数の増加

- ・特許出願数の増加、など

## 第8章 テレコミュティングの社会・環境への影響

### 8.1 テレコミュティングの生い立ち

テレコミュティングの社会・環境への影響を理解する上では、テレコミュティングの生い立ちを理解する必要がある。

(1)アメリカでは

テレコミュティングそのものの誕生は、1973年頃のエネルギー危機の中でマイカー通勤の盛んだったロサンゼルスでの通勤状況を見直す動きがきっかけになった。

1980年代にはパソコンの普及や低価格化、女性の職場進出の急増で、テレコミュティングが注目を集めるようになった。

1980年代後半以降には、テレコミュティングが交通混雑及び大気汚染の改善に役立つという認識が広まった。

さらに、深刻な経済不振を背景に生産性の向上や低迷している地域経済の活性化と雇用機会の拡大への期待が高まり、公共政策としてのテレコミュティングが誕生した。また、危機管理の手段としてのテレコミュティングがある。自然災害、テロなどの有効な対策の1つとしてテレコミュティングは高い評価を受けた。

1990年代には、リストラ機運の高まりと並んで自然災害やテロ行為に備えた危機管理のニーズとしての側面を持っている。こうした結果、連邦政府自体もテレコミュティングを活用している。

現在のテレコミュティング人口は約800万人と推定されている。

(2)その他の国では

国によってテレコミュティングの推進母体や狙いはそれぞれ異なっている。

イギリスのテレコミュティングへの主な関心は失業対策、地方活性化で、テレコミュティングは地方自治体の強いサポートに支えられている。

オランダは欧州の交通の要という立地条件から、公的セクターはテレコミュティングを交通混雑の緩和及び地方活性化の重要な手段と位置づけている。

フランスのテレコミュティングはユニークで、失業対策、自国企業の国際競争力の向上、国土の均衡のとれた開発などを目標に掲げている。

(3)日本では

海外とは異なり、日本のテレコミュティングは在宅勤務ではなく、職住接近を目指した考え方から出発した。背景には大都市圏における日本の住宅事情が大きな影響を及ぼしている。

アメリカではマイカー通勤の削減がテレコミュティング導入の強いインセンティブになったのに対し、日本の初期のサテライトオフィスの大きな狙いは長時間の電車通勤の緩和であり、バブルの影響で暴騰していたオフィスコストの圧縮だった。

また日本独自のテレコミュティングの試みとしてリゾートオフィスがある。これは数日間滞在するだけという単発的な利用形態だった。主な狙いは豊かな自然の中に身を置き、より創造的で集中的な作業を行うことであった。

1990年代に入るとテレコミュティングは新たな局面を迎える。中央官庁や地方自治体がテレコミュティングを地方活性化戦略の切り札と位置づけ始めた。中央官庁では郵政省が特に積極的で、テレトピア構想、情報インフラ整備といったテレコミュティングセンターへの補助金などを実施している。

情報化が進むにつれて日本のテレコミュティングは、より切実な形でビジネスの効率を重視するようになり、生産性の向上や人材活用の観点から再検討されるようになった。身障者を対象にしたサテライトオフィス実験はその現れの1つである。

インターネットに代表されるコンピュータネットワークの普及に伴い、企業の従業員や自営業者による在宅テレコミュティングの活用も着実に増えている。日本ではホワイトカラー正社員の4%強が週1回以上テレコミュティングを行っているという調査結果がある。

## 8.2 公共部門の取り組み

最近の役所の動きは、行き詰まった社会問題を前にして公共部門が知恵を絞ろうとしている。例えば、既存の交通インフラに対する需要を緩和すべく、運輸省がフレックスタイムを推進するオフピーク通勤のキャンペーンを展開している。だが大規模な分散を促す意味では、仕事の「時間軸」を動かすフレックスタイムの推進よりも、仕事の「場所軸」を動かすテレコミュティング推進の効果がはるかに大きい。

環境問題について「通勤」の無駄や大気汚染への悪影響を背景に、海外の運輸担当局が政策的にテレコミュティングを推進している。

郵政省は最近テレコミュティングに積極的に取り組んでおり、5月27日を「テレコミュティング DAY」と設定した。国民の認識を高め、民間・行政部門におけるテレコミュティング導入機運を高めることを目指している。

地方問題についても、失業対策、過疎対策や地域活性化の手段としてテレコミュティングは諸外国の政策ポートフォリオにしっかりと組み込まれている。障害者の雇用対策、危機管理の戦略としてもテレコミュティングを支援する外国政府が多い。従来の政策手段にテレコミュティングを加えることが公共セクターに望まれている。

諸外国の公共部門では公共政策的な利用と並び、公務員を対象とした公共部門でのテレコミュティングの実施がある。このような事例はアメリカで多く見られ、連邦政府、州、郡、市と町のレベルでも労働環境やサービス向上を狙って数多く実施されている。

カナダでも1992年以来、国会財政委員会を中心に数百人の連邦公務員がテレコミュティングを行っている。

日本では1997年4月から郵政省が関連研究所職員を対象にして小規模な在宅実験に取り組み始めた。日本の役所に期待されるのは、民間の手本になるように自ら積極的にテレコミュティングに取り組むことである。

### 8.3 都市問題

世界の都市化は急速に進んでおり、このような集中が都会の過密化、スラム化、失業、公共サービスの破綻などを招く可能性が高く、都会の無秩序な膨張はどの国においても緊急に取り組むべき課題になっている。

欧米では一極集中に歯止めをかけるための地方分散の戦略ツールとして、テレコミュニケーションが活用されている。こうした際の目標は交通混雑の削減、大気汚染の改善、失業対策や地域活性化対策といったものであり、テレコミュニケーションは都市問題解決の「手段」としても充分検討に値する。

例えば通勤ほどエネルギーの無駄づかいはない。しかも公共交通網整備にも限界があり、新しいインフラを構築してもそのコストに見合うだけの改善は期待できない。このためアメリカや欧州の運輸担当省庁が道路建設の予算の一部をテレコミュニケーションの推進に充てている。

日本では首都機能の移転やオフィス機能の分散を促す政策は次々と打ち出されているが、テレコミュニケーションに関する政策はまだまだである。

#### 8.4 地域問題

一極集中の是正、地方活性化、雇用拡大や危機管理など、多岐にわたる観点からテレコミュニケーション導入のメリットが指摘され、地元の魅力を最大限に引き出す先端的な「村おこし」をテレコミュニケーションに託す自治体が出てきている。

情報化の波は都市を中心に広がっており、農村地域を含んだ地方との情報格差は広がる一方である。海外でも地方の情報化の問題が懸念されている。地域によってはテレコミュニケーション関連の施設がコミュニティの主要な情報拠点とみなされ、情報格差の是正に貢献できると考えられている。郵政省も同様の考えに立って、地方の情報拠点として公共性が高いテレコミュニケーション施設を選び、そうした施設を助成する補助金制度を設けている。

イギリスやアメリカでは「テレビレッジ構想」が推進されている。情報通信を整備するとともに優れた自然環境やゆとりあるライフスタイルを提供し、テレワーカーの定住を誘致するのが狙いである。

物理的な立地制限の影響を受けないテレコミュニティを推進することで、伝統的に不利とみなされていた地域に新しいビジネスを作り出し、ひいては国全体の均衡取れた発展を目指す国が増えている。代表的な国としてはアメリカ、カナダ、オーストラリア、フィンランドなどがある。

日本では山形県白鷹テレコミュニティセンターが有名である。

#### ◆フィンランドの例

人口 510 万人のフィンランド政府では、かねてテレコミュニティの活用を推進してきた。1995 年に地方政策諮問協議会の依頼による「フィンランド全国テレコミュニティ推進プログラム」を発表した。

このプログラムは、「国民及び企業の活動能力向上に向けて、テレコミュニティ、ビジネスネットワーキング、新しい労働文化推進など国の施策として位置づけること」が主な目標である。新しい働き方の導入を推進するにあたり、フィンランド政府は公的部門が先駆的な、かつ実際の利用者としての立場から重要な役割を果たすべきという見解に立っている。また教育、特に研修を、あらゆるテレコミュニティ・プロジェクトに不可欠な要素として位置づけている。さらに 地方自治体が雇用政策、地方・農村政策を立案するに際し、テレコミュニティ関連事業をコーディネートするよう提案している。

関連した動きとして、フィンランド南西の町トゥルクの大学が、南西列島の地域でテレコミュニティのプロジェクトに取り組んでいる。主な狙いは、列島での 人口定着及び経済活性化に向けてのテレコミュニティの可能性を検証することである。実験の成果として、地元の雇用機会拡大が図られた他、夏期に観光業 を営む者が冬期にも収入を得ることができ、年間を通して生活が安定した。

#### ◆日本の例

日本人のUターン、Iターン志向は依然として弱まる気配がない。中にはテレコミュートイングを利用することで都会の仕事を田舎に引張ってくるケースもある。

個人がこれまでどおりの仕事を続けながら自由に自分の住む場所を選ぶことも可能になった。テレコミュートイングを活用することにより自分の仕事を作った例もある。

## 8.5 失業・再訓練対策

欧米でテレコミュートイングは地方における雇用拡大や失業対策に役立つと考えられている。イギリス、フランス、スペインなどでは、欧州共同体(EC)や各国中央政府、地方自治体からの補助金をテコに、テレコミュートイングが非伝統的な雇用の創出及び失業者を対象とした再訓練の有効な手段と位置づけられている。

地方型のテレコミュートイング分野では、欧州は常に指導的な役割を担ってきている。テレコテージという施設の発祥の地であるほか、ECという巨大な組織の多様な補助金制度や研究プロジェクトを積極的に活用、加盟国の地方経済の発展を強力に支えてきた。

欧州の地方テレワークセンターは、

- ・地方の人材の能力開発と経済発展を目標としている
- ・人材の訓練、研修業務が活動の重要な一環となっている

### ◆イギリスのテレコテージ

イギリスの全人口の15%は農村地域に住んでおり、地方型テレコミュートイングへの取り組みが最も盛んな国の1つである。

テレコテージの展開が目覚ましく、1997年2月現在で150以上もの施設が稼動。その半分は農村地域に置かれている。テレコテージの4分の3以上に研修用トレーニングルームが備えられており、研修業務は中核業務の1つとなっている。

「職業資格認定制度」が近年導入されたが、この制度のもとでテレコミュートイングは国家資格となっており、いくつかのテレコテージがテレコミュートイングの職業資格研修を実施している。



2000 年に向けて、180 の村役場を対象に改装に関し特別補助金を支出している。その際、村役場内にテレコミュニケーティングセンターを作るといったリフォームも認められている。

#### ◆オーストラリアのテレセンター

1993 年以降、連邦政府の第 1 次産業・エネルギー省がテレコミュニケーティングを積極的に進めている。

テレセンターは農村住民を対象に情報通信を利用して経済、社会、教育に関する情報と研修の機会へのアクセスを可能にする新しい概念である。テレセンタープログラムの主な狙いは、地域密着型テレセンターを支援することであり、慢性的な失業及び農村地域停滞を背景に、情報通信の利用を通じ雇用及びビジネス機会の拡大を実現することである。

## 8.6 女性と高齢者

通常の勤務スタイルからは勤め続けることが困難な人々に就職、長期就労といった新しい道を切り開く原動力になっている。

テレコミュニケーティングを活用すれば、仕事と家庭の狭間に置かれがちな女性の雇用機会が向上する。働き方の弾力性は単に出産・育児の時期に有効に働くだけではない。一時的な看病や両親の介護が必要になったときなど、通常の勤務形態だと会社を休む、もしくは辞めることを余儀なくされかねないが、こうした場合も弾力性は機能を発揮する。また通勤を仕事の絶対条件としないテレコミュニケーティングの活用は、高齢者に新たな就業のチャンスを与える可能性を持っている。イギリスの地域テレコミュニケーティング施設では、高齢者を対象としたコンピュータ研修が実施されており、新しいスキルを身につけると同時に、高齢者が長年培ってきた知識や経験を新たな形で生かせるよう再訓練する動きが見られるという。

アメリカでは「コンピュータ時代に英知を」のスローガンのもと、55 歳以上の人を対象に「シーニアネット」という名称のコンピュータネットワークが形成され、高齢者に情報通信

機器の扱い方を教えたり、さまざまなオンライン活動を促したり、高齢者がコンピュータ時代に充実した人生が送れるよう、さまざまな支援の手を差し伸べている。

## 8.7 障害者

障害者とテレコミュティングの関係を考えて場合、テレコミュティングのもたらす効果は健常者以上に大きい。電話からコンピュータに至るまで障害者が情報を入手する上での技術的な支援体制も徐々に整備されてきた中で、アメリカの調査によると、他の従業員と同様に障害者が十分にテレコミュティングを活用し生産性を高めることができるという結果が出ている。

障害者の雇用に対する最大の障害は通勤であろう。またバリアフリー設計されていないオフィスビルも依然多く、障害者の勤労の環境面の妨げになっている。こうした中で働きやすい環境で働くことは非常に重要なことである。

今後はテレコミュティングで働く障害者に孤立感を持たせないよう、在宅勤務ではなく、テレコミュティングセンターのように人と交流できる職住近接型施設が有望視されている。日本では1991年4月以降、在宅勤務者に対して助成金制度などが適用され、雇用保険も用意されている。さらに、社会福祉法人東京コロニーは15年も前からテレワークを活用し、新たなテレワーカーの育成に乗り出している。また、日本アビリティーズ社は1965年の設立以来、障害者の雇用拡大に努め、障害者対象のテレワーク活用の最先端を走ってきた。

## 8.8 危機管理

2次災害を防ぐという意味では、人による移動を必要とせず働くことのできるテレコミュティングのメリットは大きい。テレコミュティング環境が整っていれば、吹雪、電車のスト

などが起ころうと、人命や健康を危険にさらすことなく高いレベルの経済活動を維持できる。

公共部門には自然災害と人的災害、テロ行為に備える義務がある。公共機関は地域の全住民を、場合によっては全国民の安全を守る責任を背負っている。そうした危機に備えて危機管理計画を作成し、計画にテレコミュケーティングを盛り込むケースが多い。

大自然やテロリストが相手になる以上、人命と地元経済を預かっている経営者はあらゆる防衛策を用意しておかねばならない。

通常、災害が発生するとライフラインのうち通信回線の被害が最も軽く、復興に要する時間も短い。つまり平常時からテレコミュケーティングの体制が整っていれば、行政をはじめとする多数の機関・企業がかなり早い段階で機能を回復できることになる。また住民・社員の安否確認、被害地域外への連絡も円滑に進めることが可能になる。

1994年に起きたロサンゼルス・ノースリッジ震災により、地震発生以前に南カリフォルニア州5郡で35万人いたとされるテレワーカーは、地震発生後、その倍に相当する70万人に跳ね上がった。ノースリッジの場合、ロサンゼルス市の通信局が音頭をとり行政と民間が一体となり、通信網を活用、在宅勤務とテレコミュケーティングセンターの活用を推進していた。単なる情報提供だけでなくテレコミュケーティングセンターを増設し、テレコミュケーティングの導入を支援する政策を次々と打ち出していた。ノースリッジの教訓は非常に貴重である。

地震大国の日本でも、企業や公的セクターは平常時からテレコミュケーティング利用を推進するとともに、地震発生後の対応計画にテレコミュケーティングを盛り込む必要がある。

## 8.9 家庭

家族と過ごす時間が増えることにより、その関係が変わる可能性がある。少なくとも昼間は会社で夜は自宅という家庭の一般的イメージは崩壊し、多種多様な家庭スタイルが存在するようになる。

[参考資料]

・「テレコミュケーティング」(日本経済新聞 朝刊 経済教室 基礎コース)

国際フレックスワーク・フォーラム W.A.スピックス執筆

・「テレコミュケーティングで仕事が変わる・会社が変わる」

波田野直樹・大窪民子著 日本実業出版社

## 第9章 政府の取り組みと対応

### 9.1 日本社会への警鐘

経済、社会や人の価値観は目まぐるしく変革しているといわれており、世界経済のボーダーレス化に伴い日本企業の多くは生産拠点などを海外に移し、日本国内における産業空洞化を懸念する声も増えている。

一方、住宅難、通勤難、教育難、地方の低迷、農村の過疎化、家族関係の希薄化など、深刻な社会問題が続出しているが、特に重大な問題として、わが国はいまだ人類が経験したことのない少子・高齢社会を迎えようとしていることがあげられる。

人口問題審議会(平成9年10月)「少子化に関する基本的考え方について」の報告の中で、少子化と高齢化の進行はわが国社会のあり方に深く関わっており、社会への警鐘を鳴らしていると受け止めなければならない。固定的な男女の役割分業の実態や雇用慣行を是正するためには、制度はもちろんであるが、それを支えている国民の意識や企業風土そのものを問い直し、個人の生活と仕事の両立を誰もが尊重し合い、仕事の仕方も工夫するという方向での取り組みを行うことも必要と述べている。

また有識者意見として、高度に産業化し都市化した先進社会で職業と育児を両立する仕組みを組み立てることが必要で、企業が育児と両立する職場づくりを進めるのは企業としての社会責任であり当然の義務であるとし、在宅勤務、サテライトオフィス勤務等の勤務形態(テレワーク)の導入など、働く場所の柔軟化も必要と提言している。

各省庁ではテレワークの有効性に着目し、上記諸問題の政策手段として推進しており、勤務実験、シンポジウム等により、普及促進に努めている。

なお各省庁は「テレコミュティング」とはうたわず、もっと広い意味をもつ「テレワーク」としてうたっている。そのため本章では「テレワーク」という言葉を使う。

### 9.2 各省庁の取り組み状況

90年代に入り日本のテレワークは新たな局面を迎えた。東京への一極集中の弊害(通勤混雑、地価高騰等)が著しくなり、分散機運の高まりと相まって公的セクター、具体的には中央省庁と地方自治体がテレワークを地方活性化戦略の「切り札」と位置付け始めたからである。

92年6月の地方都市拠点法を手始めに地方分散を推進する複数の政策が実施され、中央省庁では郵政省が特に積極的で、テレピア構想、情報インフラ整備といったテレワークセンターへの補助金などを実施している。

地方におけるテレワークの拠点として山形県白鷹町のテレワークセンターなども生まれた。

また98年度から、情報通信機器を活用した在宅勤務などテレワークの普及を促すため、導入企業を対象にした優遇税制の支援案を打ち出した。

同省通信政策局は「新税制の導入により地域の雇用機会の開発、高齢者や障害者の就業機会拡大、労働生産性の向上、通勤負担の軽減、CO2排出削減といった効果が期待できる」と述べている。

郵政省は中央省庁として初めてテレワーク制度を試験的に導入し、現在、国内に約90万人といわれるテレワーク人口を2000年までに350万人に増やす目標を掲げ、関連業界を刺激しようとしている。

## (1)各省庁別の現状

### 1)通産省

#### 1)「分散型オフィス調査研究委員会」設置(平成元年)

平成2年度から3年度にかけて、サテライトオフィス、ホームオフィス等のデモンストレーションを実施し、実験成果、普及促進上の課題等を取りまとめた。

#### 2)「円熟ワークスタイル支援情報システム構築調査」

高齢者が円熟ワークスタイルを実践するために克服しなければならない課題を分析し、それを情報システムによって支援する、現実的・効果的な手法(サービス内容、施設・設備、体制等)を明らかにする調査を行う。

平成8年度には、埼玉県浦和市と千葉県船橋市に実験用共同利用型サテライトオフィスを設置し、実験を行った。

### 3)その他

「公設サテライトオフィス整備マニュアル調査」「災害復興型サテライトオフィスのあり方調査」等を実施している。

### 2)国土庁

1)「社会資本整備の課題と国土づくりの制度的枠組みの再構築」(次期全国総合開発計画)テレワーク(センター)等の公的アプリケーションの開発・普及等の促進に言及している。

### 3)建設省

#### 1)21世紀型高度情報居住委員会における調査

マルチメディア通信機器が住宅に入り込んでいく21世紀での人々のライフスタイルの変化、また、それに従って住宅がどう変わっていくかの調査。

さらに、それを受けて6000戸のモデル実験プロジェクトを実施し、住宅のマルチメディア化を推進する。

その中には、パソコンやソフトウェアの操作方法に関する電話等での問い合わせに在宅勤務で答える「在宅トラブルシューター」等、テレワークを通じたさまざまな就業機会創出実験等も含まれている。

### 4)郵政省

#### 1)テレワーク普及推進プロジェクトの実施

##### a)GETプロジェクト(Government is Engine of Telework)

当プロジェクトは政府が自ら行うもので、テレワークDAYの設定と一般公務員へのテレワーク導入促進を行う。

郵政省では同省職員を対象に、通信システムを活用して自宅や近所のオフィス等で仕事をするテレワーク制度を導入し、他省庁にも導入を呼びかける方針である。

対象となるのは、本省と関東郵政局の職員で、第一弾として

・在宅勤務

2名を週に数回

・サテライトオフィス勤務

約 30 名を、自宅近くの借り上げた民間オフィスへの勤務

主に文書作成や調査研究等、内勤の多い職員を対象に希望者を募る考えで、人員も徐々に増やす意向である。

b) DUET プロジェクト (Do Ultra Exciting Telework)

当プロジェクトは平成6年度から開始され、企業・地方公共団体等におけるテレワーク導入を応援するプロジェクトで、テレワークモデル事業の展開と、テレワーク実施企業・地方公共団体への支援事業を行っている。

テレワークセンター施設整備事業は、地域・生活情報通信基盤高度化事業の一環として、テレワークを行うための拠点となる共同利用型オフィス(テレワークセンター)を整備する際に、経費の一部に補助金を交付するもので、これまでに山形県(山辺町、朝日町、白鷹町)、熊本県(阿蘇町)が採択を受けた。

c) WAVE プロジェクト (World wide Action for Vital Energy Telework)

当プロジェクトは、テレワークの普及促進を世界的ムーブメントに発展させるもので、APEC 電子通信ワーキンググループにおける啓発と、「グローバル・テレワーク・ハンドブック」の策定を提案する。

2) 「テレワーク推進会議」の発足

平成8年に郵政省と労働省が連携し、学識経験者や企業経営者等により構成し発足した。テレワークの導入に向け、課題や対応策を検討し、報告書にとりまとめた。テレワークシンポジウムを開催し、テレワークの普及促進に努めている。

5) 労働省

1) コミュニティオフィス、サテライトオフィス活用での調査・実践的研究



テレワークに関する日英会議を開催したり、情報通信機器活用による在宅勤務、通勤困難者のためのコミュニティオフィス、サテライトオフィス活用による障害者雇用促進策等についての調査・実践的研究を行っている。

## 2)パイロット事業、モデル事業の実施

高齢者のサテライトオフィス、在宅就業普及のためのパイロット事業や、サテライトオフィスを借り上げて企業に半年間利用してもらおうモデル事業等を実施している。

## 6)経済審議会

### 1)テレワークの中長期における試算

経済審議会の首都機能移転委員会は、2020年から2050年の見通しとして自宅やサテライトオフィスで働くテレワークが一般化すると発表、総テレワーク人口は現在約95万人が2000年には217万人、2040年前後には就業者の約90%にまで浸透するとの試算を行った。

### (2)その他各省における研究会等

#### 1)分散型オフィス・ガイドライン研究会(通産省)

長期にわたる日本経済停滞のなか、企業における課題として、

- ・合理化
- ・コスト削減
- ・新規市場の創出
- ・リスクマネジメントの強化

また個人においては、

- ・キャリアアップ
- ・能力開発
- ・組織から自立した個の確立

等があり、さらに

- ・高齢化社会の到来
- ・個人の価値観の多様化

・大都市圏への集中の継続

という問題を加え、これら課題への対応として既存システムの変革を迫られている。変革の一手段として分散型オフィスの導入を促すため、分散型オフィスの事例分析、課題検討等を行っているのが同研究会である。

研究会では、分散型オフィスを下記3つの形態に分け分析している。

1)個人分散型オフィス

勤務者個人を分散主体とし、職住近接化により、

- ・集中力向上と創造性の発揮
- ・自由時間の増加によるゆとり創出

に寄与するオフィス

2)自然共生型オフィス

グループや勤務者個人を分散主体とし、

- ・豊かな自然環境での就業
- ・多様なライフスタイルの実現

に寄与するオフィス

3)機能分散型オフィス

機能(組織)を分散主体とし、

- ・オフィス機能の最適配置
- ・職・住・遊の融合によるリラクゼーション

に寄与するオフィス

それぞれの形態に総合効果に関する検討を加え、標準的な効果測定方法を検討し、これを用いて分散条件(規模・立地場所等)によるシミュレーションを実施、効果的な分散の姿を整理している。また分散型オフィス導入についての提言も行っている。

2)コミュニティオフィス推進研究委員会(労働省)

通勤困難者(遠距離長時間通勤、身体障害者、病気療養者、主婦、妊婦等)の負担軽減を実現するとともに新しい働き方を実現する居住地近隣の就職場所としてのコミュニ

ティオフィス(テレワークセンター)を研究、勤労者の福祉増進を図ることを目的とする研究の結果、企業、勤務者、行政に提言を行っている。

### 3)男女共同参画審議会

「男女共同参画ビジョンー21世紀の新たな価値の創造」(平成8年7月)

この中で、情報機器や通信ネットワークの普及は専門的な職種やテレワーク等就業形態・勤務形態の多様化を促すとし、就業条件の整備に努めるべきであると答申している。

### 4)人口問題審議会

「9.1 日本社会への警鐘」の部分に記述。

## 9.3 今後の課題

テレワークは総じて利点が多いが、問題もある。

組織の観点では導入体制の整備、通信インフラの整備、人事管理能力の改善、社内コミュニケーション経路の明確化、社内評価基準の明確化と新しい経営スキルの育成といった課題がある。一方、公共の観点からは適切な法的整備、情報への公平かつ平等なアクセス確保、社会資本の抜本的な見直し、地方型テレワークを支援する、いわゆる「箱づくり」ではないソフトな政策展開などが、今後の課題になっている。

郵政省も、社会的ニーズから行政が率先してテレワークを実践し「その公共性や正当性を示せば民間企業が導入しやすくなる」と考えている。郵政省は最近、テレワークに積極的に取り組んでおり、5月27日を日本初の「テレワークDAY」と設定、国民の認識を高めるとともに、民間・行政部門におけるテレワーク導入の機運を高めることを目指している。

民間企業に大きな影響を与えるには、人事評価方法の抜本的見直しを含む思い切った制度改革を政府自らが示す等、テレワークの推進にあたって民間の手本になるように積極的に取り組むことである。

## 第 10 章 テレコミュティングの企業導入事例

部会メンバー会員に、自分の企業でテレコミュティングを導入した事例、または自分の企業で導入するとすれば、どのような導入手順となるかを提案していただいた。

提案項目と内容は以下のとおり。

### 1. 導入の状況

「導入済み」「導入トライアル中」「導入検討」「未検討」等

### 2. SOHO の区分

サテライトオフィス(スポットオフィスを含む)か、ホームオフィスか

### 3. 企業の概要

設立、資本金、従業員数、事業内容、労働組合の有無等

### 4. SOHO 導入の目的(狙い)と目標

### 5. SOHO 導入後の姿

導入後のイメージ、システム概要(ハード、ソフト、ネットワーク等)

### 6. SOHO の立地条件

サテライトオフィスやスポットオフィスは、どのような所に置くか

### 7. SOHO の対象者

どのような職種や業務を対象とするか

### 8. SOHO の実施規模

対象者の範囲及び対象エリア等

### 9. SOHO を進める上での社内推進体制

全社プロジェクト、関係各部門による推進、または導入部門による推進等

### 10. SOHO の導入手順

検討・計画段階から導入までの導入ステップ、社内手続き等

(導入事列表 略)

## 第 11 章 テレコミュケーティング事例研究

国内において、すでに実施あるいは試行をしている例があるが、ここではそのうちのいくつかを紹介する。ただし本報告は企業に勤める者の SOHO を対象としているが、まだ事例が少ないこともあり、範囲を拡げて事例とした。今回の事例は、いずれも本研究会のメンバーで訪問し調査したものである。

### 11. 1 在宅勤務

#### (1)N社

- ・業種:情報システム事業
- ・会社所在地:東京都北区
- ・対象者数:約 200 名

#### 1)狙い

システムエンジニアの不足を解消するため、優秀な主婦層を活用することを狙いとした。

#### 2)特徴

主婦の中に第1種、第2種の情報処理資格を持っている人が数多くいることに着目し、35歳以上の人を対象に一般から募集し、組織化した。5～6人からスタートしたが現在は約200名が登録し、3分の2が稼働している。仕事は請負であるが、契約は一律1,600円/時間として、本人の申告に基づき、かかった時間で支払っている。

#### 3)SOHOシステムの概要

パソコン等のハード類は個人所有のものを利用するが、登録当初はノートパソコンを無料で貸し出している。会社と個人との情報交換はインターネット、電話、FAX、手紙等で行っている。在宅勤務者が会社のデータベースを自宅で呼び出すことはできない。

#### 4)現状評価

1)登録者の能力は極めて高く、当初の狙いどおりに進んでいる。

2)主婦という立場のため仕事を中断せざるをえないこともしばしばあり、対策として1つの仕事に対し複数の人を当てて問題を回避している。

#### 5)生産性に関する評価

1)本人申告制の時間給的な請負になっているが、コスト的に問題はなく、本人からも満足を得ている。

2)技術力向上のための支援として無料で通信教育を実施し、レベルの確保も図れている。

3)戦力的には、平均して 80 時間／月・人であり、フルタイムの2分の1程度である。

#### 6)システム上の問題点

1)スタンドアローンのシステムであり、作業上の問題はない。

2)今後、個人にどこまでハードを負担させるかが問題である。

#### 7)今後の課題

1)完全在宅勤務だけでなく、会社に出てきて仕事をするケースも増えてきており、きめ細かな対応が必要である。

2)会社と個人との関係が従来の考え方で判断できない部分があり、今後、当局の判断を仰いでいく(契約形態、税務上の扱い、労災の適用等)。

#### 8)調査を通しての感想

1)市場に出てこない潜在的な主婦層のニーズを的確にとらえ十分に戦力化しており、会社と個人の関係において純粋な雇用ではないものの、新しい雇用形態の1つの事例といえる。

2)この会社独特の企業風土である、管理を徹底的に省力化するという方針の中で、主婦層にも自己申告のままに支払うという性善説に立脚した姿勢に対し、働く主婦が共感を覚えることで、モラル・レベル共に高いという相乗効果を上げているといえる。

#### (2)P社

・業種:情報処理サービス事業

- ・会社所在地:東京都調布市
- ・対象者数:常勤2名、全国 11 名

#### 1)狙い

ネットワークメディアを利用し、オンラインビジネスの展開を目指した結果、オフィスを持たず全社員が在宅で勤務することで成果を上げることを狙いとした。

#### 2)特徴

会社形態をとっており、会社に所属していることで社会保険や経理処理等のメリットを受けようとしているが、実体は1人ずつの事業体として成り立っている。社員は全国に分散している。給与は半年ごとに個人の売上を予想して自己申告で決定し、半年ごとに見直す。個人事業のデメリットである孤独感、情報収集の煩わしさ及び雑務を解決している。

#### 3)SOHO システムの概要

本社(社長の自宅)と全国の社員とは、インターネットの回線を使用し、ネットワークで仕事を進めている。社員の機器は自分の所有のものを使っているが、仕事に応じた機器の購入に際しては個々に相談して負担を決めている。光ファイバを敷設し ISDN 回線を利用しているが、通信費の 80%は会社の負担、20% は個人の負担としている。三者通話、着信転送のためデジタル PBX を使用している。

#### 4)現状評価

- 1)多様化するユーザーのニーズに応えるため 24 時間フルに利用することができる。
- 2)遠隔地でありながら、即時性があり双方向に活用できる。
- 3)オフィスの維持管理費などの無駄な固定費から解放され、個人の裁量で仕事ができることで効率がよい。

#### 5)生産性に関する評価

- 1)通勤という無駄な時間をとられず、集中して仕事ができることで効率的である。
- 2)完全な実績主義で評価できる。

#### 6)システム上の問題点

95年12月に事務所を移転したと同時に光ファイバを敷設したが、当初は業者も経験が少なくトラブルが多発した。

#### 7) 今後の課題

1) 会社規模はあまり大きくせず、せいぜい20人程度で目の行き届く範囲とする。

2) メリットをメンバーに与え続けることが必要である。

3) 家族の理解が必要であり、個人としても自己管理、仕事とプライベートとの使い分けをうまくできることが要求される。

#### 8) 調査を通しての感想

1) 在宅勤務を持続するために孤立感に陥らないよう、週1度のミーティングで顔を合わせ情報交換するなど、メンタルな部分をうまく仕組みに入れている。

2) 在宅勤務により、通勤時間からの解放や家庭の仕事をうまくこなすなど私生活にゆとりを持つことができる反面、自己管理や家族の理解などの難しさも感じられた。

#### (3) T社

・業種: 情報処理事業

・会社所在地: 東京都新宿区

・対象者数: 約15名

#### 1) 狙い

身障者の雇用を目的とした社会福祉法人として設立した。身障者の障害の度合いにより、体力上通勤上の面から在宅でないと困難な場合の対応として在宅勤務を行っている。

#### 2) 特徴

新宿の事務所には従業員約60名のうち半数が障害者で、さらにその2分の1が一部在宅勤務(1週間の内数日が在宅勤務)を行っている。

#### 3) SOHOシステムの概要



個人でパソコン、FAX、電話、プリンタを用意し、自宅から構内 LAN に接続して業務を行っている。出勤が原則であり、在宅は主ではない。在宅での業務の開始ならびに終了は電話で連絡をし、業務の結果については報告書を提出させて管理している。

#### 4) 現状評価

1) 身障者からの在宅勤務の要望も増加傾向にある。

2) パソコン性能の向上とパソコンを利用した仕事の増加により、在宅勤務が可能な仕事が増えている。

3) 今後もなお拡大の傾向にあり、身障者の就業の機会が増えてくると思われる。

#### 5) 生産性に関する評価

1) 在宅勤務による生産性の低下は認められない。

2) 在宅勤務の場合、時間外勤務は認めていない。

#### 6) システム上の問題点

1) 現状の問題点は特にない。

2) 今後、完全在宅になると現システムでは対応できなくなる可能性がある。

#### 7) 今後の課題

1) 身障者の就労を考えると、人材紹介の認可を得てパソコン講習修了者に対し仕事の斡旋まで行う必要がある。

2) 在宅勤務の場合、新しい労働形態であり、労災の扱い等が明確になっておらず、今後はそうした点の条件の充実が必要となってくる。

#### 8) 調査を通しての感想

1) 各企業における身障者雇用が思うように進まない現在、雇用の方法として職場への出勤が前提であることが1つの大きなハードルであったが、在宅勤務がその突破口になる可能性が見えてきたといえる。

2) 身障者の就業において、システムのプログラミング等に能力を発揮できることが可能となり、業種の幅が広がってきた。

#### (4) S協会

・業種:テレコミュケーティング推進事業

・会社所在地:東京都千代田区

・対象者数:1名

#### 1)狙い

企業における仕事を分析すると、会社まで出てこなくてもできる仕事はかなりある。週のうち1ないし2日を在宅勤務することで仕事の効率アップを図るとともに、通勤時間の大変さ(時間・体力)から解放され、有意義な時間の使い方をする。

#### 2)特徴

テレコミュケーティングを推進する立場から自ら実践し、評価を加えている。特にまとまり仕事として勤務先の環境から離れて集中することで能率の上がる業務を在宅で処理することで効果を上げている。

#### 3)SOHO システムの概要

パソコン等ハード類は自己の所有のものを利用。会社との情報交換は電子メールを利用するが特にネットワークとつながっているわけではなく、システムはスタンドアローンである。

#### 4)現状評価

すべての仕事を在宅勤務で処理することは無理だが、一部を在宅勤務で対応することで生産性の向上と個人の時間の効率的な活用が図れる。ただし導入にあたっては、要望のあるところ希望者のあるところからスタートするなどの配慮が必要である。

#### 5)生産性に関する評価

1)生産性が下がることはなく、逆に個人の通勤時間解消や集中して業務を処理できるなど、効果を出している。

#### 6)システム上の問題点

1)週1日～2日程度の一部在宅勤務においては事業所がメインの勤務場所であり、スタンドアローンのシステムでほとんど問題はない。

2)仕事にもよるが、上記のような在宅勤務であれば会社のネットワークに入り込まなくとも十分対応できる。

#### 7)今後の課題

企業の制度として全体に適応するにはまだ問題があると思われるが、できるところから徐々に適用していくやり方がよい。

#### 8)調査を通しての感想

1)すべての仕事に対し一度に適応していくことは難しいが、実際にやってみての効果は認められることから、家庭を持つ女性の支援や障害者の支援、また介護者などの支援の方法として十分制度導入の可能性はある。

2)一般の人においても通勤時間など無駄な時間を減らすことで個人の時間を有効に使うなどのゆとりを持って、豊かに過ごすための手段としての活用策として考えられる。

## 11. 2 サテライトオフィス

### (1)F社

- ・業種:総合事務機械
- ・事務所所在地:神奈川県川崎市
- ・対象者数:18名

#### 1)狙い

これからのオフィス構築は、1)ワーカーのゆとり創出、2)企業の知的競争力強化、3)トータルでのオフィスコストの削減、の同時実現を狙いとする。その基本的考えは、統合による集積メリット(ベターコミュニケーション、創造性、経済性)と、分散のメリット(職住近接、社員の住宅確保、快適性、経済性)のベストミックスによる「いつでもどこでも業務遂行できる」オフィス拠点戦略を展開する。その結果、個人の価値観(ゆとりの創出)と企業の論理(知的競争力の強化)の融合を図るものである。

#### 2)特徴

ビジネスインフラの高度化により「いつでも、どこでも、誰とでも働ける」自由な発想のワークスタイルへ時代は変化してきた。その中で個人は企業に埋没することなく、積極的に社会活動や文化活動に参加し自己啓発や専門能力を高めるなど、自己実現を図るゆとりの創出を目指し、企業ではTV会議やインターネットの活用などテレワークで生産性の向上を目指した結果のニューオフィスといえる。

サテライトオフィスは、本社部門を中心に企画・開発・営業などの各部門のスタッフが常駐で勤務するオフィスである。別に、移動時間のロスをなくし自分のオフィスを離れても場所の制約を受けずに仕事ができるオフィスとしてスポットオフィスもある。

### 3) SOHO システムの概要

多地点TV会議システム、パーソナルTV会議システム等のテレワーク支援システムを利用している。またネットワーク化により勤務場所の自由裁量化を行っている。

### 4) 現状評価

1) 生産性とゆとりが明らかに向上している。

2) サテライトオフィスはシングルオフィス化しているため、オフィスコストの削減にもなっている。

3) スポットオフィスは 1996 年までの3年間で延べ 18,000 人が利用している。

### 5) 生産性に関する評価

1) 思考時間比率の比較から知的生産性の向上率が 18%アップした。

2) 通勤時間短縮による1人あたりの年間ゆとり創出時間は 576 時間である。

3) スポットオフィスは 1996 年までの3年間で延べ 18,000 人が利用しており、利用者はさらに増えている。

### 6) システム上の問題点

分散勤務に不可欠な新しいコミュニケーションツールの考案と改善。

### 7) 今後の課題

1) 新しい働き方の研究の充実と環境づくり。

2) マネージャーの意識改革をどう促進するか。

3)スタッフの生産性向上の仕組みと評価システムの開発。

4)「80%の社員の60分通勤」の具現化のための拠点戦略立案と推進。

## 8)調査を通しての感想

1)企業と個人とが社会生活まで含めて本来どうあるべきかを考え、その結果生まれたポリシーに沿って10年以上にわたり実現化を図ってきたやり方は、進め方として高く評価できる。

2)ワークスタイルの変革によって個人の活力を高め、同時に企業の活性化を図っていくことができてきた点は、先行事例として今後大いに役立つと思われる。

3)中小の企業がサテライトオフィスを持つ場合、コスト面を考えると、F社のように自社でオフィスを開設するのは難しく、その対策として公共建物の利用や複数社による共同利用などの工夫が必要となると思われる。

## (2)N社

・業種:電気・通信事業

・事務所所在地:埼玉県大宮市

・対象者数:25名

### 1)狙い

インフォメーションテクノロジーの発展により本格的なネットワーク社会が訪れようとしている中で、1)ビジネスとしてテレワーク市場を創出し、リーダーポジションを確立すること、2)社内の就労形態として21世紀のワークスタイルを先取りして実践すること、の両面を狙いに展開している。

### 2)特徴

全社では1984年の電電公社(現NTT)の掛け声によるISDNの実験に参加した吉祥寺サテライトオフィスから開始し、現在までに延べ7か所でそれぞれの実験目的を持ってサテライトオフィスを展開してきた。今回調査したオフィスは1996年に浦和より移転開設され、目的は新就労形態の検討として、1)適合業務の開拓、2)環境・施設・運用、3)仕事、生活面の配慮、を実験検討している。

### 3) SOHO システムの概要

大宮のオフィスは、広さ 80 平方メートル、8ワークブース、会議室、リフレッシュエリアよりなり、OA 機器及びソフトウェアについてはベースオフィスと同様の仕事ができる環境とされている。

### 4) 現状評価

1) インフォメーションテクノロジーの発展により、ネットワークを活用した新しいワークスタイルであるテレコミュティングを展開する下地はできあがっている。

2) 運営にあたり相当のコストが発生するが、必須のものとして判断している。

3) 実験を進めてきて、サテライトオフィスは多くの点(生産性、通勤時間、自分時間等)で大変有効である。

4) サテライトオフィスと同様にモバイルオフィスも職種により有効である。

### 5) 生産性に関する評価

1) 利用者アンケートから、仕事の達成度に関し週に1~2回の利用で悪化した人はなく、4分の1の人が150%以上の達成度を得ている(仕事への集中が図れる、計画的に仕事ができる、自己裁量・マイペースで仕事ができる)。

2) 利用頻度は週に1回程度が最も多い。

3) 通勤時間が減り自分時間が増えることにより、個人生活及び社会生活上のメリットが拡大している。

### 6) システム上の問題点

1) セキュリティの確保が最大の問題である(ファイアウォール)。

2) ウイルスの問題も大きく、現状では定期的にワクチンで対応している。

3) 海外 140 か国と専用線でネットを組んでおり、インフラ上は特に問題はない。

### 7) 今後の課題

1) テレワーク意識の浸透と文化・風土の醸成が必要。

2) 評価方法、対象業務の明確化。

3) 就労形態に合わせた人事・勤労制度の整備(組合問題も含む)。

4)組織としての情報活用の高度化。

## 8)調査を通しての感想

1)長期の実験を経験しながら今日の情報化環境を迎え、蓄積されたノウハウは非常に多くのものを持っており、日本でのサテライトオフィスを有する最先端の1社に位置づけられる。

2)21世紀のワークスタイルとして、時間と場所から解放され成果に基づき報酬を得る、そして個人としては創出された自分の時間を家族や社会との関係に有効に使うというスタイルが、これからの進む方向として一般に言われ始めており、それを実験で、かなり現実のものに近づけた感がある。

3)従来の枠組みでは考えられなかった労働スタイルに対し、特に労働省等の国サイドからの柔軟な対応が必要になっている。

## (3)A社

・業種:福祉機器の開発・販売

・事務所所在地:川崎市高津区

・対象者数:7名

### 1)狙い

A社は「障害者による障害者のための」事業活動を行うことを掲げて1966年に設立された会社であるが、わが国の障害者の過半数を占める下肢障害者の雇用を困難にしているバリアに対し次の点を狙いとじた。

1)身体障害者の雇用と継続

2)身体障害者の通勤による負担軽減

3)教育センターとして障害を持つ社員へのOJTの実施

### 2)特徴

日本障害者雇用促進協会が1994年より川崎市高津区に実験サテライトオフィスを開設し、そこにA社が参加したもので、現在8名(うち7名が下肢障害者)が勤務している。ビルは全館インテリジェント化が計られ、館内移動やトイレはバリアフリーとなっている。

什器類も障害者に利用しやすく働きやすい工夫をされており、通勤も自家用車で7名が利用している。

### 3) SOHO システムの概要

サテライトオフィスには本社システム課の業務とテレマーケティング部門の受発注センター業務がそのまま移ってきている関係で、川崎一本社一千葉の3地点をコンピュータで連結し、情報通信ネットを構築している。また AV 機器や什器類も車椅子での作業がしやすいような工夫がなされている。

### 4) 現状評価

- 1) 既雇用者の継続雇用や近隣障害者の新規雇用が可能になった。
- 2) 作業能率と適応性の向上が図られ、その結果、業績の向上につながっている。
- 3) 通信ネットワークなどの新しく発生した費用も、不動産コストが安くできれば相殺できる。
- 4) 労務管理上では従来の就業規則がほとんどそのまま適用できる。
- 5) 職住近接、通勤時間の短縮は従業員の心身の疲労軽減、時間的ゆとり、生活の質の向上をもたらしている。

### 5) 生産性に関する評価

- 1) 機能分散型のオフィス分散であり、従来の組織・勤務管理体制と職場環境をほとんど変えずに移転しているので、業務効率の低下はみられない。
- 2) 業務量が年率 20%増になったが、残業時間は増えず業務効率は向上している。
- 3) サテライトオフィスと在宅勤務を併用することを実験しているが、通勤の負担が少なく心理的な安心感もあり、効率はさらにアップしている。

### 6) システム上の問題点

- 1) 現時点においてサテライトオフィスとしての問題はない。
- 2) 在宅併用勤務の場合、ネットワークでつながっていないので可能な仕事に制約がある。

### 7) 今後の課題



1)ネットワークに伴う発生コスト(主に通信コスト)に見合うだけの効率化や生産性向上を図る必要がある。

2)休憩室の配備などが必要である。

3)在宅併用勤務の場合、職場とのコミュニケーションが必要であり、また自己管理と精神的負担の解消が難しい。

#### 8)調査を通しての感想

1)身体障害者の就労の機会を考えると、通勤時間の少ないサテライトオフィスは従来のバリアを取り除く有効な手段になると思われる。

2)身体障害者にとっては通勤時間の短縮は健常者以上にメリットがあり、業務の効率化にも非常に役立つものである。

## 第12章 おわりに

### 12.1 まとめ

テレコミュティングは徐々に産業界に導入されつつある。われわれが研究部会を発足させた時点でも、テレコミュティングの情報に数多く接することができたが、この1年間でさらに情報量が増し、ややオーバーに言えば情報洪水になっていると言ってもおかしくない状況にある。まさに月日の流れの早さをしみじみ感じる次第である。

ただ子細に情報を分析していくと、大企業においては試行段階に入ったところである。また一部の先端的事業領域や特殊な事業においては、すでに本格的な展開に入っているところもある。したがって概括的に言えば開拓期を終了し導入期に入ろうとしており、まさにテレコミュティングの夜明け前と表現できると考えている。

われわれの部会での研究を総括すると、テレコミュティングの視点は仕事場の環境設定、情報機器(ハード)、情報ツール(ソフト)、運営・体制に大きく分かれると考えられる。これらの視点はさらにブレイクダウンしていくと、かなり細かな問題点が浮かび上がってくることは第6章で詳述したとおりである。われわれはこれらの問題を関係官庁・組織と連携し、また企業間グループ、各研究会で地道に取り組んでいけば解決可能であるとの確信を得た。

ただ2つの大きな問題点をクリアする必要があることを指摘しておきたい。その第1は法制度(特に労働法)への対応、企業内管理システムの確立についてである。すなわち、国・地方公共団体レベル、企業トップ(特に大企業幹部)の指導力、頑張りがキーである。第2はテレコミュティングと聞くと物理的な施設やツールに目を向けがちであるが、この視点は比較的理解しやすいのではないかと思う。問題は、われわれが長年勤務場所と個人の生活の場が別々である形態に慣れ親しんできたことへの変革である。もちろん職住一致で働いている人たち(例えば商業・農業・小企業者)もいるが、大多数のサラリーマン(ホワイトカラー)、工場勤務者、経営者及びマネジメント層には理解しづらく、戸惑いを覚えることが多々あるのではないかと思う。

本部会の研究・討論の場においても、長年培ってきた文化は意識構造の改革が容易ではないと、白熱した議論が展開された。職住別形態は牢固として抜き難く定着している。したがって、この壁を打ち破るのが、特に大企業、中でも伝統のある産業に課せられた大きな問題である。また個人にとっては、極端に言えば生活の場がオフィスから自宅または最寄りのオフィスに移ると、そこは管理世界ではなく自律の世界に入るわけで、生活パターンが大きく変わっていくだけに、個人の自立化の訓練を伴わないと、働く制度として有効に機能しない。変革のプロセスをどのように持っていくか、つっ込んだ実験・研究が大切である。

産業界でもサテライトオフィスからスタートしたり、また職種的にも営業・フィールドサービスなど取り組みやすいところから活発に試行が始まっている。また在宅勤務は週1日～2日など現実的なところから突破口を開こうとしており、確かな手応えをつかむ努力を懸命にしているのが現状である。一方、比較的小規模な組織では積極果敢にノンオフィス化が進行中で、日本の中小企業の再生はここからスタートするのではないかと頼もしさを感じる次第である。

さて、われわれは研究成果の一つとしてテレコミュティングの実態調査・分析とともに、各スタッフがテレコミュティングの導入手順を提案してみた。それぞれ工夫を凝らした具体的な提案なので、ぜひ参考にさせていただきたい(第10章参照)。

最後に、テレコミュティングもまたグローバル化していくわが国の産業社会の中でさらに一段と加速していくものと思われるので、経営トップの深い理解と指導を切にお願いしたい。

## 12. 2 今後の課題

### (1) テレコミュティングの将来

テレコミュティングの先進国である米国では、日本での普及を圧倒的にリードしている。数字的にはいわゆる広義のSOHO勤務者は1000万人に近く、社会に根づいてきた

との感じがする。この段階において米国では社会的にどんなインパクトを与えているのか、実務研究が待たれる。筆者も昨年秋、コムデックス 会場のあちこちのブースから SOHO という言葉が自然な形で説明や会話の中で飛び交っているのを耳にし、カルチャーショックを受けたことを思い出す。

テレコミュケーティングの普及は IT 機器、ソフトの急激な発達が大きなきっかけであり、生産性向上に直結して大きな成果が出るということは間違いのない事実であろう。したがって、この進化がメガトレンドであることも誰も認めるところであろう。

しかし問題はテレコミュケーティングがこれに止まることなく、個人の自立、個人の新しい価値観の創造、企業のマネジメントスタイルの変革など、社会構造を大きく変えていく推進力になる可能性があることである。

産業革命が必然的に社会制度の変革を伴うという一般原理から判断すると、IT 技術の進行は産業革命の名に値すると言わざるを得ない。そうであるならば、われわれはテレコミュケーティングの行く先をしっかりと見定め、企業経営を考えていかざるを得なくなるであろう。

われわれは今回の研究で、たびたびサテライトオフィス、ホームオフィスを実行している事例を見学し、またヒアリングを行い、いやと言うほど肌身でこのことを実感した。都市を超え国を超えて生活する人々が多くなれば、現在の都市の中心部はどうなるのか。また、いわゆる東京一極集中はどうなるのか。これ以上は想像すると現実離れしていくのであえて記述はしないが、大変な問題が起こりそうな予感がする。しかし、上記のような時代がいつ頃になるかが問題であるが、案外、近未来に実現するのではないかと思う。したがって、われわれは今何を覚悟し何を準備しておかなければならないかを考えておく必要があるということ、少なくとも間違いのないことであると断言しておきたい。

## (2) 今後の研究課題

以上の報告の中ですでに指摘されてはいるが、まとめの意味でテレコミュケーティングについてさらに深く研究する必要がある項目について整理してみた。

1) テレコミュニケーション普及の根幹は個人、経営者及びマネージャの意識改革である。テレコミュニケーションは前述したように社会制度の構造を変革することになるだけに、グローバルというスケールでの競争力に関わる。したがって早期にテレコミュニケーション普及のための準備にかからなければならない。その中で意識改革は最も難しい問題だけに、さらに突っ込んだ研究が大切である。

2) 米国のテレコミュニケーションの進展が日本のそれを大きくリードしていることは、第4章で詳述したとおりである。したがって米国の事例はわれわれにとって生きた教科書であるので、米国の事例の研究がわれわれにプラスになると確信している。米国の事例を総合的な視点から研究することが待たれる理由はこの点にある。

3) 独立事業型のテレコミュニケーションは、時間の関係もあり今回のわれわれの研究対象外とした。しかしテレコミュニケーションが社会制度の根幹に関わる以上、その研究を放置しておくのは画竜点睛を欠くことになる。

最後に、テレコミュニケーションはIT技術がわれわれにもたらした最大の産物になると確信する。われわれはこれが21世紀の社会制度の中でワークスタイルの根幹になるとの認識を持って、このメガトレンドに遅れぬよう積極的に取り組む必要があることを力説して、われわれの報告書を閉じたい。