

ネットワークを利用した新しいワークスタイルの探求 — テレワークの可能性 —

代表研究者 古賀 広志 流通科学大学情報学部講師
 共同研究者 小島 敏宏 和歌山大学経済学部教授
 共同研究者 下崎 千代子 神戸商科大学商経学部教授
 共同研究者 當間 克雄 神戸商科大学商経学部助教授
 共同研究者 柳原 佐智子 富山大学経済学部助手

1 問題の所在

社内LANの整備、パソコン1人1台体制の確立、グループウェアないしイントラネットの導入など著しい変貌を遂げているオフィスのさらなる発展形態のひとつとして、テレワークが最近とみに注目されている¹。とりわけ、インターネットに象徴されるコンピュータとコミュニケーションの融合的発展により、在宅勤務や職住近接のサテライト・オフィスなどのテレワークの実用可能性と期待が高まりつつある。しかし、テレワークに関する過度の期待という面も否定できない。テレワークは魔法の杖ではない。事実、テレワークの本格的導入に踏み切れない企業も少なくない — 極端な場合、実験的試行から本格的導入に進展せず、廃止の方向で検討されることがある。そこで本研究では、テレワークの本質の解明を試みることを目的とした。

このとき、テレワークとは「情報通信技術を活用してベースオフィス（本社、支社、営業所）への通勤を伴わずに仕事を行う働き方」である（スピックス,1998）。極めて簡単に言えば、人間を職場に通わせる代わりに、仕事をワーカーのもとに届ける仕組みが、テレワークということになる。なお、本研究では、専門職や個人事業などの被雇用者でない場合ではなく、被雇用者とくにオフィスワーカーを対象にするテレワークに限定して議論することにしたい。言い換えれば、いわゆるSOHO（Small Office Home Office）のような起業を対象とせず、あくまでもオフィスワーカーだけを対象に議論するのだ。

われわれは、テレワークを組織活動の場が現実世界だけでなく、バーチャルワールドに拡大されたものとして認識することにより、テレワークを、たんなる「仕事のやり方」の変化ではなく、「仕事のあり方」の改革であると認識している。そこで、従来の経営情報論研究に多く見られるような技術偏重型アプローチでなく、組織論・労務管理論などから多角的なアプローチにより、新しい職務設計の設計思想を探ることにしたい。

本研究の目的は、新しいワークスタイルであるテレワークをとらえるための視座を構築することにある。

2 サテライトオフィス構想の頓挫

ところで、わが国におけるテレワークへの取り組みは、それほど新しいものではない。改めて言うまでもなく、その嚆矢は、今から15年以上も前に遡ることができる。1984年に開始された吉祥寺サテライトオフィス実験である。その後、1988年には、志木、熊本、安曇野、大宮などでサテライト（リゾート）オフィスの実験が展開されている。マスコミを賑わし、華々しく幕を開けた実験であったが、その成果は期待を大きく下回るものであった。その後のバブル経済の崩壊に直面したこともあってか、実験は静かに幕を閉じた。

後年、構想の頓挫の原因は、当時の技術水準の未熟さにあるという議論がなされた。そのような議論の背後には、インターネットに代表される情報通信技術の著しい発達をみた今日では、サテライトオフィスを実現は可能であるという主張

¹ わが国において、1999年はテレワーク元年というべき年であった。6月に日本テレワーク学会が設立、9月には東京でテレワーク国際会議が開催された。また、同年には、財団法人サテライトオフィス協会が「テレワーク協会」と名称変更を行っている。

が見え隠れしている。言い換えれば、技術がテレワークを実行可能にする鍵要素とみなす考え方（いわゆる、技術決定論）である。このような考え方は、情報化投資とテレワーク概念を混同し両者を一体化してしまう誤解と表裏一体の関係にある。たしかに、近年のインターネットに代表される情報通信技術の発展を鑑みれば、いよいよテレワークの実現が可能になったと捉える見方も当然のことであろう。しかし、それでもテレワークの思わぬ落とし穴が指摘されていることも事実である。それら意図せざる結果は、排除すべき異常な事態なのだろうか。そこで、次の疑問が再びわれわれの前に表れることになる。すなわち、はたしてサテライトオフィス構想の頓挫の原因は技術的要因に帰せる問題なのだろうか。

われわれは、技術決定的な見方に否定的である。そこには、技術を「見立てる」人びとの行為の枠組みという考え方が看過されている。オフィスがオフィスとして機能しない理由は、そもそも「オフィスとは何か」という本質的な疑問に立ち返って考える必要があるはずだ。そのような問いかけなしに、たんに技術を導入するだけでは、テレワークは上手く機能しないだろう。以下では、われわれが何故このような回答を導き出したのかを説明していくことにしたい。そのために、サテライトオフィス構想の問題点を再考することから、議論を始めることにしよう。

3 サテライトオフィス実験の現実

事務作業を遂行するためには、決められた時間帯に同じ場所へ集う必要があるのか。この疑問が投げかけられたことが、サテライトオフィス構想の契機であったと思われる。オフィスはペーパーワークが主役であるから、情報のやりとりさえ上手くすれば、場所に制約されることなく仕事ができるはずだという考え方に立脚すれば、従来のオフィスワークの在り方が厳しく反省を促されたことは容易に理解できるであろう。かくて、オフィス機能の分散化という考え方が提唱されたのである。

さて、サテライトオフィスという言葉は魅力的な響きをもって産業界に浸透していった。いわく、大都市への一極集中による交通・エネルギー問題を緩和できる。いわく、地域活性化につながる、通勤弱者の社会参加を支援できる等々と。それゆえ、サテライトオフィスの実験は、衆目を集め、巷間を賑わすことになった。

ところが、既に述べてきたように、サテライトオフィス構想は頓挫してしまう。試行実験から本格導入へと発展するのではなく、期間満了をもって終了というケースが少なくなったのだ。とりわけ、情報通信基盤整備に積極的であったNTTが実験の終了宣言を発表したことは、サテライトオフィス構想の推進に大きなダメージを与えた。十分な成果が得られない。それが理由であった。

それでは、なぜサテライトオフィスは十分な成果を得られなかったのか。本節では、その原因を探る前に、当時の様子を示す2つのエピソードを紹介しておこう。まず、富士ゼロックスの事例である。少々長いが、示唆に富むので、そのまま引用することにしたい。

たとえば、「Aさん、近いから...」と言って、サテライトオフィスに勤務してもらったのであるが、その結果、何が起こったかという、まず自宅から僅か30分くらいのところに職場がある勤務者の通勤はすごく楽になった。仕事についても翌日やる仕事の資料を持って変えるか、あるいはネットで引っぱり出すかして行えるようになった。ところが、それでも全てのものが電子化されているわけではないので、電話を掛け「何々さん、実は資料がちょっと足りないの、キャビネットの中の資料をファックスで送って下さい!」ということが頻繁に起こったのである。そうすると、サテライトオフィスの勤務者に対して「通勤時間が軽減されて、楽で羨ましいな」という感覚と、「あの人たちだけが楽になり、自分の仕事以外の仕事を押しつけられる」という感覚が残された側に起こったのである。

また、逆のケースであるが、サテライトオフィスの方では、「回覧が3ヶ月も回ってこない」とか、「朝礼での指示・連絡が自分のところには全く伝わってこない」ということなども発生した。また更に、上司からは「彼らは何やっているかさっぱりわからない」と言うような発言が飛び出したり色々な問題が起こったのである。

（出所：萩原,1998,109頁）

次に、志木サテライトオフィスにおける実験を通じて明らかになった問題点を紹介しておこう。

ある時、サテライトオフィスに勤務する社員の下に、全ての社員に届くべきはずの社内報が届かなかった。本社とサテライトオフィスは離れており、それに配送ミスも重なって届くのが遅れたわけで、なんの他意もなかった。だが、オフィスで働く社員は、そうは受け止めなかった。遅配の背景にはもっと大きな理由があるのではないかと思いこみ、「どうして自分のところに社内報が届かないのか」と本社に抗議したというエピソードが、いまだに語られている。

（鹿島,1993,105頁）

以上のように、必要な書類・資料の入手・管理の不便さ、会議・指示・回覧等のコミュニケーションがとりづらいなど問題点が、サテライトオフィスの試行を通じて明らかになってきた。

ところで、サテライトオフィス構想の問題点は、ワーカー側に限定されるものではない。管理者においても、サテライ

トオフィス構想は問題点が少なくない。たとえば、目の届かない所で働くワーカーの勤務評価が困難である、指示が徹底できないといった点が指摘されている（国井〔2〕；テレワーク白書〔3〕）。

ところで、上で示したようなエピソードに代表される施行上の問題点の背後には、共通するキーワードが存在するようだ。いずれのも、ワーカーや管理者が抱いている「オフィス」や「仕事のやり方」についての「イメージ」と「現実」の間の相違から生じた違和感が深く関わっている。言い換えれば、分散化オフィスを「従来のオフィス機能の複製」として期待したために、理想と現実の間に大きなギャップが生じてしまい、その違和感がサテライトオフィス構想そのものを機能不全に陥れたと考えられる。

かくて、分散化オフィスをオフィス機能の複製化とみなす考え方を「複製の論理」と呼ぶことにしよう。次節では、複製の論理をキーワードに、サテライトオフィス構想の頓挫のメカニズムを探ることにしたい。

4 複製の論理

伝統的なオフィス観は、同僚（先輩・後輩）上司と必ず会える場所ないし、必要資料・報告書類が入手できる場所、さらには自分専用の机が存在する場所と理解される。サテライトオフィスにたいしても、このようなオフィス観に囚われていたために、「あれがない、これがない」という不満や違和感、「皆と一緒にでない」という疎外感が生じたのではないかと。また、部下を目で見て管理できないマネジャーの不満感が募った背後には、新しいマネジメントのやり方に適応できなかったのではないかと。

つまり、従来のオフィス観という認識枠組みの下で、サテライトオフィスをベースオフィスの複製と期待していたことが、サテライトオフィス構想の多くの実験を頓挫させた根元にあると考えられる。われわれは、「一定の時間に一堂に会して仕事を行う場所」として把握される従来のオフィス観をそのまま敷衍しただけでは、サテライトオフィスは上手く機能しないと主張したい。

このような考え方にしたがえば、たとえ技術的な進展がオフィス環境を大きく変革したとしても、従来のオフィス観に囚われているならば、テレワークの実現は困難であると考えられる。事実、テレビ会議システムなどの空間を越えたモニタリングやコラボレーションが実用段階に入り、空間を隔てた場所にいる人々が、あたかも同じオフィスにいるような疑似環境で働くことができるようになりつつある。しかしながら、このようなバーチャルオフィスの発想は、従来のオフィスワークの考え方に拘束されているような気がする。そもそも、テレワークとは、工場労働のように一定の時間に決まった場所に一堂に集まって仕事をする必要があるのかという問いかけから始まった考え方である。換言すれば、集まらないでも仕事ができるかという問いかけである。ところが、物理的懸隔を擬似的に緩和する（あたかも集まっているような環境を構築する）アプローチの背後には、やはり一堂に会する必要があるという認識が見え隠れする。そこには、オフィス機能が必要なのかという問いかけが見失われているような気がしてならない。繰り返しになるが、われわれは、テレワークを上手く機能させるポイントは、従来のオフィス環境を複製するという発想からの脱却にあると主張したい。このことは、複製の論理に代わる新しい論理が要請されていることに他ならない。

ほんらい、サテライトオフィスは、ベースオフィス機能の一部を他の場所に移すことにより、離れても仕事ができる環境を構築することを狙いとしていた。そこでは、暗黙裡に、場所に縛られない働き方は従来とは異なる働き方であるという仮定がおかれていたはずだ。ところが、いざ試行してみると、離れていても従来と同じように働くことができるように環境が整備されたという誤解が生じた。かくて、当然あるべきと思っていたオフィス機能の欠如に帰因する違和感が大きくなっていき、何となく働きづらいというワーカーの思いが募るだけで、ゆとりや創造性を発揮するような状態を生み出せなかった。これが、サテライトオフィス構想が頓挫した構図ではないだろうか。

とりわけ、ワーカー・管理者の双方が、サテライトオフィスを従来のオフィスの複製を期待したこと、換言すれば、従来通りの仕事環境・管理方式をそのままサテライトオフィス勤務に適応しようとしたことが、構想失敗の根源なのだ。

5 複製の論理を越えて

それでは、複製の論理に代わる設計思想とはどのようなものだろうか。その手がかりとなるのは、オフィスイメージという考え方である。

ここでいう「オフィスイメージ」とは「一人一台の電話と（役職が上位になるにつれて大きくなる）机があり、壁面にキャビネットがすらりと並んでいる」といった見方である。重要なことは、オフィスイメージが、そこでの働き方を規定・制約するという点である。イメージは、考え方の枠組みを規定するのである。比喩的にいえば、問題の解空間を制約するということになる。

伝統的なオフィスイメージは、「皆が一堂に会し、書類作成・打ち合わせ・電話の応対などの職務を遂行する場所」といえる。このようなイメージにしたがえば、サテライトオフィスといえども、働く場所である以上は従来のオフィスと同等

(もしくはそれ以上)の機能を期待してしまう。

つまり、サテライトオフィスに生じた違和感や戸惑いは、イメージから懸け離れたオフィスの風景に帰因するのである。換言すれば、オフィスイメージによって規定された働き方と現実のギャップが、サテライトオフィスを意図せざる結果(失敗)に導いたといえる。

仕事の内容が変わらない状況で、その遂行の場所としてのオフィスだけが変化すれば、違和感が生じることは当然のことであろう。したがって、次の二点が重要になる。

伝統的オフィス観の打破

職務遂行プロセスの革新

オフィス観の打破とは、集まって仕事を行うというようなオフィスイメージの払拭に他ならない。具体的には、次のようなイメージ形成が必要となる。

- ・ オフィスに行かなくても仕事ができる
- ・ 皆と一緒にいなくても仕事ができる
- ・ 机や椅子は空いているものを使う

つまり、何時でも何処でも仕事ができるという認識をもつことが、テレワークの第一歩なのである。

このとき、イントラネットやグループウェアの浸透、モバイル環境の整備により、どこでも仕事ができる状況にある今日、テレワーク導入の条件は整いつつあるといえよう(かりに、コンピュータに載るような作業であれば、わざわざベースオフィスで行う必要があるのかという疑問が生じるかもしれない。しかし、このような疑問が提示されるようであれば、テレワーク運用の第一歩を記したと理解してよいだろう)。

このような考え方にしたえば、経営の情報化の焦点は、「あたかも一緒にいるような環境」ではなく、「どこでも仕事ができる環境」の構築におかれるべきであろう。このとき、擬似的に同一空間を構築するアプローチと特定空間に依存しない環境づくりを指向するアプローチでは、どちらが「オフィス観の革新」を導きやすいのか。後者の方が容易であることは想像に難くない。

さらに、どこでも仕事ができるという考え方から明らかになることは、営業、SE、MRなどの「オフィスでの着席率の低い職種」がテレワークに向いているということである。一般に指摘されるような自己の裁量で業務を遂行できる技術者ではなく、モバイルワーカーにこそ、テレワークがふさわしいということである。これらの職種の場合、いわゆる直行直帰を実現することで、通勤・移動時間からの解放(ゆとり)効果が期待できる。

逆に、実験装置などの機材・器具なしに職務遂行が困難な研究者の場合には、たまに上司の顔を見なくて仕事したいという程度であれば、テレワークは、リフレッシュ休暇などの選択肢の一つであって、積極的導入の優先順位は低いと言えるだろう。

6 オフィスは必要か

どこでも仕事ができるならば、そもそもオフィスは必要なのか。この間に答えることが、テレワークの設計思想を探る上で重要であろう。なお、ここでは、営業職などのモバイルワーカーを念頭にオフィスの必要性(ないし役割)議論することにしたい。

われわれは、オフィスを「人びとが集まる広場」と捉え直すことにより、新しい役割が明らかになると主張してきた[4]。具体的には、オフィスを「職務遂行の場」ではなく、「対話と相談の場」あるいは「人材育成の場」として認識すべきではないかと問題提起したのである。

この点に関しては、次に掲げる富士ゼロックスの社員の発言が興味深い。

サテライトで仕事をしているときには、ドキュメントをまとめあげたり、何かを考えたりという仕事を中心にしています。本社では打ち合わせとしたりということが多いのですが、いつも向こう(本社)にいるという状況ではなくなったので、なえて打ち合わせの密度は上がりましたね。会って打ち合わせるほどの必要のないことはEメールでやりとりするように切り替わりました。

(出所: 松崎,1999)

ベースオフィスを「打ち合わせの場」と位置づけると、一人一台の机が不要になり、会議卓を囲んだ議論がオフィスの風景になる。したがって、サテライトであれ在宅勤務であれ、働く場に従来のオフィス機能が移管され、ベースオフィスには「上司や同僚に相談する場」が残る。このように考えると、オフィス複製の陥穽を回避することができるだろう。

対話の場でのマネジャーの役割は、モニタリングではない。自社の戦略を自分の言葉で表現し、業界の地図を描く能力、コンセプトを作る能力が要請される。管理野球という表現に暗に含まれるような嫌らしい管理のイメージではない。やや乱暴な言い方かも知れないが、「人間としてのスケール」や「よい人柄」こそが、ワーカーの羅針盤となり灯台となるため

のスキルになるだろう（情報共有という視点から見れば、ワーカーは現場の体験を情報として発信するが、マネジャーはその体験の意味づけを発信する必要がある。ここでも、モニタリングを越えた役割が要請される）。

なお、このような主張にしたがえば、議論の場はベースオフィスでもサテライトでもよい。大切なことは、マネジャーに会える「いつもの場所」を確保することである。

7 まとめ

本報告では、テレワークを展開していく上での参照モデルを構築するために、サテライトオフィスの隘路の根元として「複製の論理」を指摘した。ついで、複製の論理を越えるためには、オフィスイメージを大幅に変える必要を主張してきた。

第一は、どこでも仕事ができるというイメージ構築である。第二は、オフィスは個々人が職務遂行する場ではなく、対話・相談を行う場であるというイメージ変革である。つまり、集まって仕事をするというオフィスの機能を、「集まる場」と「仕事をする場」に分断しようという試みとして、テレワークを捉え直そうというのが、われわれの分析視覚である。このようなイメージ変革なしにテレワークを導入しようとしても従来の働き方に引きずられて計画は座礁に乗り上げるであろう。これが、本報告におけるわれわれの主張である。大方の批判を仰ぎたい。

引用文献

- (1) スピックス、W.A.『テレワーク世紀』日本労働研究機構、1998.
- (2) テレワーク推進会議編『テレワークガイドブック』生産性労働センター、1999.
- (3) 萩原直朗「「ゆとり創出」と「知的競争力向上」をめざして」(専修大学経営学部公開講座運営委員会編『ネットワーク社会とニュービジネス』アグネス承風社、1998 所収)
- (4) 鹿嶋 敬『男の座標軸 企業から家庭・社会へ』岩波新書、1993.
- (5) 柳原佐智子・古賀広志「テレワークの管理」『日本テレワーク学会講演論文集』1999.
- (6) 松崎謙司「個々人がバラバラになるがゆえに、部や課を維持するコミュニティ意識が必要になる」(別冊宝島『がんばれ中間管理職』宝島社、1998 所収)

< 発 表 資 料 >

題 名	掲載誌・学会名等	発表年月
テレワークの神話	経営情報学会（学会報告）	1999年11月
テレワークのマネジメント	日本経営システム学会（学会報告）	1999年10月
テレワークの管理	日本テレワーク学会（学会報告）	1999年6月
テレワークの設計思想	オフィス・オートメーション（学会報告）	1999年5月