

# GFRS ISSUES SERIES

テレワークとSOHO：必然的な仕事の将来像？  
ウェンディ A. スピックス  
(城西国際大学人文学部国際交流学科 専任講師)



## まえがき

この議事録は、本財団がシンクタンク事業の一環として実施している「GFRS研究セミナー」の第2回会合「テレワークとSOHO：必然的な仕事の将来像？」の速記録である。

今回の会合では、講師としてお招きした城西国際大学人文学部国際交流学科専任講師 ウェンディ A. スピックス氏より、上記のテーマについての報告が行われ、その後、報告内容に基づき活発な議論が行われた。

本セミナーは、専門的なテーマについて、専門性のある講師と参加者が密度の高い議論を行うことを目的として開催するものである。なお、本セミナーは日本財団の補助を受けて実施している。

この議事録は、本セミナーの成果を関係各位に報告するとともに、より多くの方々にもその内容を共有していただけるよう作成されたものである。

1998年10月



## ウェンディ A. スピックス 氏 略歴 (Wendy A. Spinks)

城西国際大学人文学部国際交流学科専任講師。国際フレックスワーク・フォーラム副委員長。

1980年 オーストラリア国立大学卒業（アジア研究、日本語優等卒業学位）。

1996年 シドニー大学大学院経営学博士号取得（人材管理）。この間東京大学新聞研究所に1年半留学。

(財)国際金融情報センター、ニッセイ基礎研究所、(財)財政経済協会において研究職、および学習院大学法学部にて非常勤講師を歴任。

通産省「地方における若年層定着化検討委員会」、郵政省「情報通信および環境問題に関する研究会」、「テレワークセンター研究会」、「電気通信審議会」、国土庁「東京における女性の新たな就業のありかたに関する調査」、労働省「在宅就労問題研究会」等の政府諮問委員会の委員としても精力的に活動。

### 著書

『テレワーク世紀～働きかた革命』（日本労働研究機構、1998年）

『Teleworking: International Perspectives』（共著、Routledge ロンドン、1998年）

『テレワーク』（日本経済新聞『基礎コース』30回連載、1997年）、他多数。



# 目次

## 第1部 発言内容

1. 報告要約 ..... 1
2. 講師報告 ..... 2
3. 質疑応答 ..... 21

## 第2部 巻末資料 ..... 31





## 1. 報告要約 (Summary)

### 「テレワークとSOHO：必然的な仕事の将来像？」

社会の情報化や雇用の冬の時代が取りざたされて久しいが、その中で組織が取るべき対応策がなかなか見えてこない現実がある。一方、10年以上も前から「テレワーク」という働き方が内外において一つの社会的・組織的起爆剤として注目され続けてきたものの、必ずしもその期待および注目の度合いに匹敵するだけの普及が見られないことも事実といわざるを得ない。

妨げとなっている要因はさまざまであるが、テレワークに関する「認識不足」が、その普及に対する最も大きな阻害要因ではないかと痛感している。本セミナーはその認識に基づいて、テレワークに関する自分なりの解釈ならびに課題整理をおこなったものである。

### “Telework and SOHOs : Work Mode of the Future?”

Organizations today are struggling to come to terms with the full implications of the rise of information technology as well as the erosion of traditional employment patterns in the workplace. For over a decade, telework has been viewed both within and outside Japan as a potential catalyst for reforming organizations and society in turn, and yet, actual practice has not expanded at a rate commensurate with initial interest and expectations.

Of the different obstacles to greater application of telework, the most salient is the lack of corporate awareness of telework's potential roles and benefits. This seminar was a valuable opportunity to present my own evolving thoughts on this emerging, and potentially socially significant, work option.

**司会者** それでは、始めさせていただきます。本日は、お忙しいところ、どうもありがとうございました。国際研究奨学財団を代表いたしまして厚く御礼申し上げます。

本日は、ビジネス界、官庁、労働組合、財団、シンクタンク、それからまた勉学に励んでいらっしゃる大学院の方も含めてさまざまな方が来て下さりまして、多分、広がりのある活発な議論ができるのではないかと思います。

御存じのように、SOHOというのは、皆さんも既に新聞等で御存じだと思いますけれども、新しい雇用形態の創出とか、新しい仕事の形態とか、広く言えば新しい都市形態にも影響するようなこと、また新しいワークスタイル、ライフスタイル、はたまた文化、テクノロジーとも言われていますことから、かなりの広い分野にわたって問題を提起してくれるお話だと思います。ご本人の自己申告によると、テレワーク教の宣教師でいらっしゃるスピックス先生に、きょうはスピーカーとして来ていただきまして、楽しくかつ充実した会議をもてることと存じます。

スピックス先生の略歴に関しましては、既に皆様にお渡ししたお知らせのところに書いてありますので、詳しく触れることはやめさせていただきます。スピックス先生、ぜひよろしく願いいたします。

## 2. 講師報告

**スピックス** ただいまご紹介にあずかりましたスピックスです。テレワークとSOHOについてちょっと話してくださいとのご依頼がありまして、私は宣教師といいますが伝道師といえますか、いつでもどこにでも出かけてテレワークの話をしますよということで、きょうはこの機会を持たせていただいたわけです。

本日のタイトルは「テレワークとSOHO：必然的な仕事の将来像？」なのですが、皆さんがどこまでテレワークについて御存じかどうかというのがわかりませんので、とりあえず、一般的にいわれているテレワークとSOHOの話をさせていただき、できるだけ皆さんからご質問、ご意見なりを頂戴して、後半はもう少し突っ込んだ話ができればと思っております。

まず、社会的背景について。テレワークとSOHOの裏にあるものと概念にふれてから、テレワークとSOHOのとらえ方を取り上げたいと思います。そして簡単な歴史です。まだ若い現象ですので、歴史という言葉が使えないかもしれませんが、海外と日

本での経緯を、簡単に自己流に整理させていただいてから、テレワークの一般的にいわれている効果と課題についてお話いたします。最後に、こういうプレゼンテーションにはまとめというのがつきものですので、バック・トゥー・ザ・フューチャーというなかなか粋なタイトルでまとめてみたいと思います。

まず、この「社会的マグマシフト」ですね……、大変貌と考えてもいいのですが。テレワークの裏にある、SOHOの裏にある社会現象について考えてみましょう。テレワークという現象については、87～88年ごろから興味を持っていろいろ調べ始め、もう10年になります。90年代に入ってからしきりに、最初は海外で、今はもう日本でもそうですけれども、仕事革命とかレボリューションという言葉をよく耳にすることがあったわけです。それは、ここで「仕事の質的变化」ということでまとめていますが、要するにテレワークやSOHOがいいものか悪いものかという以前の話で、我々がイメージする仕事そのものが非常に大きく変わってしまっている……、もう変わりつつあるのではなく変わってしまっているのです。

そして、もちろん一番シンボリックでわかりやすいのは、やはりこの「サービスと情報産業の到来」でしょう。ここではあえて労働史についてはお話しませんが、1970年代の半ばまでは、オフィスワークもありましたけれども、やはりまだまだ製造業が王様であって、脳みそを使う仕事というよりも肉体を使う仕事が大きなウエートを占めていたと思います。これは非常に単純な分類ですけれども、もちろん製造業はどこで終わってサービス業がどこで始まるのかに関しては、大きな議論があると思います。例えば、ここにIBMのコンピュータがあります。経済統計で見ますとこれは製造業に入りますが、この一つのコンピュータをつくる過程の中で、製造作業が占めるのは3%ぐらいしかないのですよね。あとはマーケティングとかアイデアとかクリエイティブなプログラム開発とかですね。ですから、製造業とサービス業という分け方にも限界があるのではないかと思うのです。

これはまた全然別の話になるので、あえてここでは非常に単純な分け方をさせていただきたいと思います。要するに、物理的なものをいじらなくても仕事ができる職種が非常に増えたという言い方のほうがわかりやすいかもしれませんね。工場に出かけてというようなものではなく、コンピュータの中で大部分のものが処理できるようになったというのが大きな変化の一つです。これは、アメリカにギル・ゴードンという非常に著名

なテレワークの分野のコンサルタントがいらっしゃるのですが、おととしのクリスマスあたりに年賀状ならずクリスマスカードが来まして、その中に仕事、労働のショート・ヒストリーと書いてありました。略史といいますか短い歴史ということで、我々の先祖は畑に出かけて土いじりをしていた。やがて、その子孫は工場に出かけて道具いじり、機械いじりをしていた。そして我々は、オフィスに出かけて紙いじりをしている。しかし私たちの子孫、つまり次の世代は情報をいじるわけですから、どこに出かけなくても仕事ができると悟るだろうと、こういうようなメッセージがあったのです。半分ジョークっぽいところがありますがけれども、この仕事の性質的な変化を非常にわかりやすく整理している言葉ではないかと思います。

テレワークの背景にある一つの大きなものは、この「仕事の質的变化」なのです。もう一つは、「人口動向・労働市場の変化」です。大体どの先進国を見ても、人口の高齢化が進んでいるわけですがけれども、私が皆さんに申し上げる必要もなく、日本ほど高齢化が進んでいるところはありません。そして少子化、子供が少なくなっている。もちろん、これは高齢化の裏返しなのでありますが。最近、出生率は 1.38 にまで落ち込んでいる。大体 2.02 はないと人口が減っていくわけで、日本の場合は、子供の数がどんどん減っている。逆に、高齢化が進んでいる。そして「Mカーブ」というのは、かの有名な女性の労働力率ですが、これも、日本は昔と比べてMの谷間が戻ってはきているのですけれども、まだなかなかアメリカとかヨーロッパのような逆U字型にはなっていない。

労働市場の変化によって、戦後の終身雇用という非常に安定した労働環境が、最近是非常に著しい形で崩れかけている……、崩れるという言葉はあまり好きじゃないのですが、どうなっていくのかという不安が非常に広がっています。今、いろいろなジョークでもリストラという言葉が登場するぐらい、皆さんの頭の中で、急に解雇される可能性があるということが認識されてきています。それは、当然、ある程度の不安を生んでいます。先ほどのBさんのご紹介の中でも、ジョークっぽくではありますけれども、独立でSOHOという、こういうような言葉自体が出るということは、やはり日本の労働環境、会社と従業員の約束ごとといいますか、それが揺らいでいると言えるのではないかと思います。

当然、失業も問題になってきています。日本は、かつて、少なくとも戦後においては、これほどの失業率はありませんでした。しかも、仕事を失う『失業』というものと並行

して、就職できないという層が初めて生まれてきているわけです。英語で言うアンエンプロイメント（非雇用状態）は、日本語では『失業』、失うというこの漢字を変えないと、実態が説明できない。ですから、この日本語そのものが、今までの日本の非常に安定した労働市場を反映している言葉ではないかと思います。失うという発想ですね。

ただし、今、私も大学の就職委員会に入っていますけれども、学生の就職状況は厳しい。就職できない層が出てくる。ですから、40年間安心してそこそこ働いていれば給料をもらえるという、この非常に安定的な環境も、アメリカでは30年ぐらい前から、日本は90年代に入ってからぼちぼちという感じで変わってきているわけですね。これも、テレワークとSOHOの裏にある一つの大きなものではないかと思います。

それと並行して、「価値観の変貌」ですね。私は、長年、学者をやっているわけではなく、民間の研究所にいたので、厚い参考書を読むよりは、むしろいろいろな週刊誌を通して時代の流れをキャッチしようとするほうが好きなのです。例えば『Uターン・Iターン ビーイング』という雑誌がありますね。これは、最初、5～6年前に出たときは年1回発行だったのです。今は、年4回に増えています。その間に、『ガテン』という雑誌も出ています。要するに、夢とあこがれの的になっていたホワイトカラーのサラリーマンの魅力というものが、少し薄らいできているわけです。アメリカでもそうなんですけれども。このバック・トゥー・ネイチャーとか家族を大事にしようとかいう価値観の変化の中で、仕事はどこに位置づけるのかという価値観も、当然、変わってきているわけなのです。後で、もう少しそれに触れさせていただきたいと思います。

そして、何を隠そう、一番の原動力になっていると思われるのが、「情報通信技術の革新」ですね。要するに、これも言うまでもなく、コンピュータ、携帯電話、通信ネットワークの普及によっては、さまざまな仕事をさまざまな形でやれるようになったということです。技術がその可能性を開いてくれたということで、少しデータをご紹介します。一つの例として、例えば日本国内のパソコンの売上ですが、90年度は570万台です。96年はものすごく増えて720万台ぐらいですね。そして去年は、当然、不況の影響がかなりあらわれ始めたわけですが、それにもかかわらず、5%減でとどまっていた、690万台。また、こういうラップトップ、ノート型はどのぐらいを占めているのかというと、去年は半分を占めるようになりました。ですから、小道具は整った。そして、少しずつ皆さんの手元に入ってきている。従業員1人当たりのパソコン導入率は、

欧米諸国と比べてまだまだ低いのですが、ウィンドウズ 95 というブームを機会に、日本の中でもどんどん状況は変わってきているわけです。

ですから、仕事の変化、人口と労働市場の変化、価値観の変化と情報通信の進歩というのは、別に順番で並んでいるわけではないのですね。皆さんもお気づきだと思いますが、これらは全部非常に複雑な形でお互いに影響し合っているのです。ですから、仕事の質的变化が価値観の変貌を生んでいるのか、それとも情報通信技術の革新が仕事の変化を生んでいるのか、人口動向がこうなっているのか、人の価値観がこう変わっているのか、因果関係は全然つかめない。非常に複雑な一つの織物みたいな背景があると言えるのではないかと思います。

次は概念のとらえ方に入りたいと思います。これは、もっとも整理しにくいところですが、きょうはショート・バージョンでいきたいと思います。テレワークの定義で、最初にある程度のコンセンサスを得たのは、「勤労者が移動するかわりに、通信などを使って仕事を勤労者のもとに移動させる仕組み」というものです。まず一つの仕組みとしてとらえていた。その勤労者はどういう雇用関係なのか、在宅なのかオフィスなのか全部省いて、ほかの働き方とどこが違うかということを強調しただけなのです。要するに、人が動くのではなく仕事が動く。これが、テレワークの父親といわれているジャック・ニレス氏、ロスにいらっしゃる方で、その方が 76 年あたりに出して、少しずつ改良されていますけれども、最初に市民権を得た定義と言えましょう。

そして去年、アムステルダムで国際テレワーク学会というのがありまして、そこでいろいろな議論が起きまして、その学会で出された新しい……、これは定義とはちょっと呼べないのですけれども、こういう考え方でいこうという提案が出されました。つまり、仕組みではなく効果を中心に据えましょうというわけです。結局、テレワークというのは柔軟な就労の形態である。そして、それは事業、個人や公共政策に柔軟な選択肢を増やす。要するに、フレキシビリティだけを強調しましょうということです。十人十色という言い方がありますが、テレワークの仕組みもそうなのです。全く同じ組み合わせは 2 つないわけですから、この定義は辛いのです。ですから、この効果はフレキシビリティ……、オプションを提供してくれる。選択肢を増やしてくれる。ですから、それだけでいいのではないかという結論が出された。そして、何か研究するときには、きちんと、どういうテレワークについて語っているのかを、その都度、その都度、ケース・

バイ・ケースで変数を出していけばいいのではないかというわけです。

それでは、SOHOとは何なのか。これは、かなり議論の余地があると思いますが、私はあくまでもSOHOをテレワークの中に入れて考えています。SOHOというのはスモールオフィス・ホームオフィスの略ですが、これを独立自営業型テレワークと呼んでいるわけです。いや、違うとおっしゃる方はいっぱいいらっしゃると思いますし、私も命をかけてこれを守ろうとは思いません。ただ、概念を整理するときは多少無理をしないとですね。

図にしてみますと、私の頭の中で、テレワークが一番大きな世界です。その中に何かあるのかというと、例えばモバイル型ですね。移動型とも言います。そして、このコンピュータを持ってセールスとか何かをやって、途中から注文を本社に送るとか、そういうのはテレワークに入れる。ただし、テレワークの世界にかかっていないモバイル・ワーカーもいるわけです。あまりいい例ではありませんが、例えば獣医さん。確かに移動しますね。いろんな動物のところに行って手当てをするわけですが、テレワークをやってるとは言い難い。コンピュータでいろんな情報を通していけば言えるかもしれませんが。テレワークとはちょっと言えない。

そしてもう1つ、日本の水道やガスや電気のメーターを読んでもくれる人がいますね。これは移動していますけれども、相変わらず目でチェックして手で記入しています。これは、テレワークとは言えないのです。逆にアメリカでは、車で郊外の中を歩いて、ピッ、ピッ、ピッとコンピュータでインフラレッドの無線でメーターが読めるようになっていますので、これはテレワークと言えると考えるのです。ただ日本の場合は、図の外に入っている。

もう1つの点は、モバイル型というのはどれだけ移動しているかを切り口にしてはいるのですけれども、従業員型というのは、雇用形態を切り口にしてはいるわけです。従業員かどうかということです。これは非常に簡単ですね。ですから、テレワークをやってる従業員は、もうみんなテレワークの世界に入る。しかもモバイルにもかかっていますので、従業員でモバイルという社員もいる。要するに、切り口が違うわけですからダブリがあってもいいのではないかと思います。

さらに在宅型もあるわけですね。この切り口は何かというと、どういう施設を使ってテレワークをやってるのか。要するに、自宅を使っている。これも、また新たな切

り口です。その中で従業員もいますし、テレワークではない在宅ワークもいるわけですね。家内労働の部品組み立てとかは、今もいらっしゃるわけですから。そういう方々は、確かに在宅型ワーカーですけれども、在宅型テレワーカーとはちょっと言いがたい面があります。

さらに、SOHOというものもあるわけですね。SOHOの中で在宅型もありますし、テレワークの分野にも入らないSOHOもあります。

私の定義ですと、独立自営業型というのは、雇用関係を切り口にしてしているわけですね。従業員ではないということで、独立している。SOHOは、どこでテレワークになるのか、どこがテレワークではないのかというのは非常に難しい質問ですけれども、基本的に、税理士、会計士、弁護士、司法書士など、昔から自宅をベースに仕事をやっている方々がいるわけですね。私の頭の中でどこで線を引くべきかという、やはりコンピュータとネットワーク的な要素があるかどうかで切りたいと思います。会計士さんは、自分でコンピュータを使っていますけれども、あえてそれを情報網につなぐ必要はないのですね。お客様が郵送ではなくコンピュータでレポートを送ってくださいと言うと、若干のテレワーク的な要素は入りますが、ネットワークにつながったコンピュータが仕事に必要なかどうかポイントです。

ですからSOHO的なテレワークというのは、プロジェクト・チームがみんな点在していて、でもネットワークでつながっていて一緒に仕事がやれるというようなイメージを持っています。日本の場合は、このSOHOという言葉は、去年から出てきています。95年はウィンドウズ、そして96年はインターネットがはやり言葉だったと思うのです。去年は、マルチメディアがまだ横綱的な存在で、今年に入ってSOHOなのですよね。来年はどういう言葉がはやるかというのは、非常に興味を持っていますけれども。つまり、SOHOというのが日本で注目され始めてから、まだ日が浅いのです。ですから、ほんとうに何がSOHOで、何がテレワークなのかというのは非常に苦しいところで、こういうふうにまとめさせていただいたわけです。きっと、後でいろいろなご議論があるかと思いますが、先に行きたいと思います。

皆様、よく御存じだと思いますけれども、テレワークは、今は広く、アメリカ、ヨーロッパ、ニュージーランド、オーストラリア、カリブ海、インド、フィリピンなど、いろいろな国で活用されています。そもそも一番最初に社会的現象として登場したのは、



70年代のオイルショックのアメリカ西海岸、ロスを中心とした地域です。御存じのように、ロスというのはマイカー通勤のメッカです。オイルショックのとき、アメリカは国内で石油生産を行ってはいましたが、大量に輸入もしていて、輸入確保が不安定になれば、ひよっとしたらマイカーで通勤できなくなるという心配が生まれました。そこで、さっき言いましたジャック・ニレスという方が、じゃあ、アスファルトのハイウェイのかわりに電子的なハイウェイを使いましょうという提案をしたのです。今は情報ハイウェイという言葉がありますが、早くもニレス氏は、そのときにエレクトロニック・ハイウェイという言葉を使っていました。それで、移動の代替策、省エネ策として位置づけられたわけなのです。1年ぐらいはいろいろなところが使っていて、ああ、なかなかいいのではないかということになりました。でも、人間というのはほんとうに頼りがいのない動物でして、石油の確保がまた安定してくると、やめてしまったというわけです。ですから、75～76年あたりは一時もてはやされたと言えるのではないかと思います。

そして、第2の波といいましょうか、これは80年代に、御存じのように卓上コンピュータというのが普及し始めます。アメリカの場合は、オフィスにまず入ってきて、オフィスがそれを大量に買うことによって価格が下がって、個人宅にも入り始めたわけなのです。そうしますと、アメリカ人は非常に独立精神旺盛で、自分の会社と家に全く同じコンピュータが置いてある。そこで「僕は何で会社に行く必要があるのか」という素朴な疑問がわいてきた。そして、やがてテレゲリラと呼ばれる人々が、自分の上司のところへ行って、「同じコンピュータが家にあるから、来週からちょっと在宅勤務にするからね。嫌ならやめるよ」と言い始めました。特に80年代前半のアメリカ経済は羽振りがよかったので、やめてもすぐにほかの仕事があったわけです。かなり断言、挑戦という感じで、そこからこのテレゲリラという言葉が生まれました。それを可能にしたのは、このコンピュータの普及と低価格化です。

さらに80年代、アメリカでもう1つ加わった原動力というのは、労働力の多様化です。これも2つの側面があるわけです。皆さんの中には若い方もいらっしゃいますが、60年代後半の、あのウィメンズ・リベレーションの動きは覚えていらっしゃると思います。そうしますと、そこから20年ぐらいたっているわけですね。20年前騒いでいた女性たちが、職場に入ってきて20年もやっているとかなり責任のあるポストについて

いる。ですから、多くの女性がシニアなポストに着くと同時に、体の時計の針が1日1日と進んでいる。どの女性も、決めなければいけない大きな選択が目の前に来る。産むか、産まないかということですね。子供はどうするか。

そうしますと、せっかく経験を積んで一人前になっていて仕事も好き、やめたくない、でも物理的に、子供を産むと仕事を継続できない。それを見ていた上司たちは、おいおい、これはもったいないぞ。この人にやめられたら、また新しい人をここまで持つてくるには3万5千ドルかかるとか、ちゃんと数字で計算しているのです。それだったら、何か在宅勤務みたいなものがあるからやらせてみようかという発想が加わったわけなのです。

それと並行に、ヒッピーの時代を生きた男たちも、シニア、管理職につき始めます。このベビーブーマーたちは、家族と一緒に過ごしたい、出世が100%の世界ではないという、男も違う価値観を持ち始めたわけです。ですから、このテクノロジーと女性の本格的な職場への定着、そして男性の葛藤といいますか、家族を大事にしたいという意識、この3つのテクノロジーとカルチャーのぶつかり合いがあって、ちょうどテレワークにふさわしい環境が生まれてきた。この時期から、いろいろなアメリカの大手の企業は、テレワークだけではなくファミリー・フレンドリー・プログラムといって育児センターを会社の中につくったり、介護の休暇とか、そういう一連のものを図り始めるわけです。これは、あくまでも80年代前半の話で、テレワークは、まだ一般的ではありませんけれども、それほど変哲なものではないという気持ちが芽生えてきているのです。

そして、これは90年代に移りますが、90年代のちょっと手前、80年代後半のアメリカは経済不振でした。まさに今の日本と同じですが、暗くて、終わりなきダウン・サイジングがずっと続いていて、どんな優秀な従業員でも、明日は我が身かとびくびくしていたのです。

結局、あすは我が身かという不安がアメリカのSOHOの動きを生んだわけです。首を切られるぐらいなら、今から脱出して自分で会社を立てたほうがいい。ですから、この80年代後半は、テレワークも別の理由で進むのですが、SOHOが生まれてきて定着し始めます。

80年代の後半でもう1つのテレワークを推す要因は、まさにこのダウン・サイジングとの絡みなのです。今まで、部下15人で回していた仕事を今度は10人でやれと言わ

れる。ダウン・サイジングというのは、仕事のダウン・サイジングをやらずに、スタッフのダウン・サイジングしかやっていないので、管理職が非常に困っている。もう猫の手もという世界です。そうすると、猫がそばにいないからテレワークの手ということになったわけなのです。

ギル・ゴードンさんというコンサルタントとよくこの時期の話をしますけれども、彼が、管理者というのは現行の制度の勝利者であると言います。現行の働き方の中で勝ち抜いてきた人なので、いじりたくないのは当たり前だ。自分が野球選手で有名になって、じゃあ、その後でルールを変えようと思う人はいないですよ。そのゴードンさんが言うには、テレワークを飛躍的に進めさせるには、必死な管理者が必要である。もうどうしようもなく、わらをもつかむような思いでいるマネージャーたちが増えるとテレワークを試す。試すといいことだとわかる。ですから 80 年代の後半は、パニック状態に陥っているマネージャーも増えていた。これも加わって進んでいったわけです。

そして 90 年代に入ると、ダウン・サイジングからリエンジニアリングとリストラクチャリングへと進んでいきます。もう少しポジティブな、単なる数字の遊びではなく、人を切ればいいのではなく、仕事のやり方、プロセス、組織の組み方、これを全部考え直さなければいけない。今、日本はそういうふうになっていると思うのですが、これは非常に難しいですよ。自分がどっぷりとつかっている組織、当たり前になっているいろいろな常識の中で、それを考え直そうとするのは非常に難しい。

そこで幾つかの会社が、この常識に新しい脚光を浴びさせて、ああ、今まで私たちは仕事をこうやっていたんだという分析の道具としてテレワークを見始めました。なぜかという、非常に不思議な現象ですが、我々はフェース・トゥー・フェースで仕事をしているときは、コミュニケーションをあまり考えていないのです。「おい、田中君」「はいはい」という世界なのです。田中さんに連絡しなければいけない、こういうことを伝えなければいけないというのを整理していない。ぱっと見て、はっと開いて、さっというように、偶然の連続なのです。でもテレワークを導入すると、部下と上司、同僚が離れて、その偶然が消えるのです。プランニングしなくてはならないわけです。そうすると、今までどういったコミュニケーションの体系になっていたのか、命令はどういう形でやっていたのか、報告はどうなったのか、口頭によるコミュニケーションがどれだけコミュニケーションの量を占めていたのか、責任分担はどうかなど、いろいろなもの

が見えてくる。

評価も、皆さんが非常に気になる点です。どう評価すればいいのかと必ず聞かれます。テレワークをやると、やはり評価というものが気になるのです。それまでは気になっていないのですよ。私は、在宅勤務者をどう評価すべきですかとよく聞かれるのですが、意地悪な性格ですから、現状ではどうなさっているのですかと聞き返します。一度たりとも、はっきりとした答えをいただいたことはありません。今は評価をしていないわけです。でも、何となくやった気にはなっているのですね。テレワークを導入することによって、このやった気になっているというのをなくしてくれるのです。

アメリカは、90年代からテレワークを分析の道具として使い始めた。そして危機管理という点で、日本も神戸がありましたけれども、89年にはサンフランシスコ、92年あたりにはノースリッジで、大きな地震がありました。世界貿易センターの爆破テロがありました。さらに国土が広いアメリカでは、どこかでトルネードが発生したり、ブリザードが降ったり、洪水が発生したりします。例えばバーモント州で大量に雪が降ると、危なくて車で通勤できないのです。ある会社で、じゃあ在宅勤務を導入しましょうということになった。これは、一種の危機管理なのです。天気にも左右されずに業務機能を維持しましょうと。90年代に入ってから、アメリカの会社はそういうふうに見てきているわけなのです。ですから、もっと戦略的に見ていると言えましょう。

日本の場合、80年代前半にNECさんの、吉祥寺のほうに日本の最初のサテライト・オフィスというものが生まれました。私、NECの方々には大変お世話になっているのですが、ちょっと違うのではないかと思うのは、やはり技術だけの実験だったということです。マネジメント・ツールとしてとか、ワーカーのトレーニングがあったり、プロセスを見たり、そういうようなものではなく、ファイバーでどれだけ情報を送れるかというものでした。しかし、日本のテレワークは、一応、ここからスタートしたとされています。

ほんとうの日本のスタートは、80年代後半のバブルからですね。懐かしい時代ですね。金余り現象で、優しい企業とか、国のほうも、ゆとりある生活、あるいは余裕あるどうのこうので、しきりにこういうキャッチフレーズが生まれた時代ですね。それを受けてサテライト・オフィスというのは、テレワークの一環として位置づけられたわけなのです。少しでも通勤難から解放させてあげようじゃないか、あるいはもうちょっと過

ごしやすいオフィスを提供しようじゃないか。そうすると、非常に質の高い仕事をしてもらえるのではないかという、どちらかという、それこそバブリーで、ラブリーで、何となく優しい、会社のイメージアップが図れる。切実にビジネスを視野に入れていなかったように思えます。私もこの時代からかかわっていますので、犯罪者の一人かもしれませんけれども。(笑)

そういう優しいテレワークという時代がありましたが、御存じのように、バブルというものは必ずブツツと弾けるのですね。それで 90 年代初頭にバブルが崩壊するとともに、日本のサテライト・オフィスもほぼ全滅しました。これについてはいろいろな事情があります。先ほど言いましたように優しさ、ゆとりということをねらったために、きちんと実験の評価をしていない。生産性は上がったのか下がったのか、ワーカーがほんとうにハッピーなのかそうじゃないのか、コストはどのくらいかかったのかなどをとらえられず、非常にあいまいな実験体制でした。そこで、羽振りが悪くなると、もう真っ先にさよならですね。ですから言葉は悪いですが、この時期の日本のテレワーク、東京の郊外にあるサテライト・オフィスがその代表にはなるのですが、遊びだったという部分がある。リゾート・オフィスというものも生まれました。これも、私は個人的には、使い方によって非常に立派なアイデアだとは思っているのですが、それもあまり詰めないで、しかも会社が長期に従業員を出したがない。出してもリゾート地で……、日本の会社の多くは出張中に車の運転を禁じていますよね。そうすると、山の中山のリゾート地内におつかいはどうやってするんですか、タクシーを呼ぶわけですかという非常にプラクティカルな問題もたくさんあって、その辺は、あまり詰めていなかったと思います。

しかし、この全滅の後、ウィンドウズの登場とともに状況が変わってきました。私は 95 年からの展開を第 3 の波と呼んでいます。この 2～3 年前から、経営戦略としての見直しといいますか、やはりオフィスの生産性の向上が非常に大きな課題として痛感されていると思います。しかもこのご時世ですから、どのようにしたらもっと効率よく働けるか。経済のグローバル化というのも、耳にタコができるくらい聞いていますが、実は、これも切実な挑戦なのですよね。チャレンジなのです。それにどういうふうにかたえるべきか。日本の経営陣は、今はもう大変な難しい時期を過ごしているわけで、中には、そういうテレワークを 1 つの起爆剤として使って、何とか新しい働き方、もっと効

率よく、今の「だらだら、なあなあ」を「てきぱき」に変えられないのかという、そういうような動きが出ている時期なのですね。特に大企業では。個人のレベルでは、個人の戦略として、SOHOなど、ちょっと違う人生を歩みたいという、そういった個人レベルでも戦略として出てきているのではないかと思います。

さて、一般的に言われている効果についてお話をしたいと思います。皆さんよく御存じだと思いますので、ほんとうに駆け足的なものになりますが、まず個人から見た場合、当然、テレワークをやる最大のメリットは、「通勤時間・日数の削減」ですね。これは肉体的な疲労、特に蓄積される疲労を大きく減少させる効果があり、ひいては「ストレスの減少」にもつながるわけなのです。ストレスの減少は通勤からくるものだけではありません。御存じのように、我々はみんな同僚が好きですけれども、友達として選ぶかと聞かれたら、必ずしもそうではない。人間関係のストレスなのですね。会社で週1回でも、かの課長の顔を見ないですむという効果は実に大きいのです。（笑）やはり人が生き生きしているときはいい仕事ができる。これは、やさしきとかゆとりなど非理論的な話ではなく、やはり生産性と満足度というのが非常に密接な関係にある。特にオフィス・ワークは達成感が極めて少ない作業が多いですから、満足度、ハッピー度といえますか、それが無視できない面があるわけですね。ですから、ストレスの減少というのも非常に大きなポイントです。

「家族と仕事の両立」、これも精神衛生上、非常に大きな効果があります。もちろん、家族の一員としての安堵感、そして充実感もあるのですが、例えば小さい子供がいて仕事をしていると、きょう何々君が熱が出たらどうしようとか、ふと考えることがあるのですよね。別に熱を出していなくても。熱が出たらどうしよう、どう対応すれば……。やはり休まざるを得ないかしら。そうではなくて、うちの会社には在宅勤務の制度があって、もし子供に熱が出た場合、自分が在宅勤務に切りかえて仕事をする。このオプションが確保されていることがわかっているだけで、非常に安心していい仕事ができるのです。余計な心配をする必要がないという、この効果も非常に大きい。ですから、家族と仕事の両立というのは、家族と一緒にいるときのクオリティとオフィスにいるクオリティの両方が上がるのですね。これも、ソフトな人にやさしい部分だけではなく、かなりハードなビジネス的效果でもあるわけなのです。

「自分の時間の拡大」は、当然ながら本人にとっていいことですけれども、経営者か

ら考えても大きなメリットがあります。特に、今は多くのワーカーにクリエイティブな発想が求められている時代です。自分の時間がなければ何も考えられませんから、やはり外を歩いていろいろな人と会って、いろいろなところへ行って食べて飲んでお店の中を見る。どこで、何が刺激になって「ユリイカ(Eureka)」というものになるのかというのはわからないわけですね。自分の時間というのは、もちろん本人のためでもあります。が、いい仕事をするきっかけにもなる。

「就業・勤務継続の実現」というのは、これはさまざまなケースがありますけれども、一般的にすぐ言われるのは、女性、高齢者、身体障害者ですね。女性の場合は要するに、子供という大きなネックがあるわけですから、それを契機に会社をやめて、学校に上がったらまた復帰しましょうか、あるいはそうでなくて、在宅勤務か近所のサテライト・オフィスの組み合わせによって、働き続けながら子供の育児ができる。

高齢者に聞きますと、働く意欲は大変高いのです。では、何が一番ネックかということ、一番トップはふさわしい仕事がないということですが、2番目は、通勤の負担が大き過ぎるということがあげられます。ですからテレワークを活用することによって、そういう人たちに新しい道を開くことができるのです。身体障害者は、少なくとも毎日の通勤から解放されるという効果は説明するまでもないと思いますね。一般的なメリットはこういうことになります。

組織から見るといかがでしょうか。「生産性の向上」。一言で書いてあるのですが、この中には、実にさまざまなものが含まれるわけです。ワーカーによる集中度の向上、または業務の効率化、業務の計画性の向上、コミュニケーションの制度化といえますか、さっきの偶然ではないものなど、さまざまなことがあるわけです。

もう1つは人材確保ですね。日本では今は失業が心配されているわけですが、人口動向を見ても、10年先には労働力不足になるということが目に見えています。今度は、どのようにすれば、うちにいい人に来てもらえるか。賃金で釣れる人とそうじゃない人がいるわけなのですね。賃金にも限度があります。全員に1億円やるわけにはいかないですから。では、ほかのえさは何があるのか。これは労働条件なのですね。時間、場所を選ぶ自由ということです。これは、ヨーロッパとかアメリカでは既に実証済みです。これを1つのリクルーティング・ツールとして非常にいい効果が出ています。

「オフィス・コストの削減」というメリット。これはやり方次第ですね。自動的に伴

うメリットではない。ダブルデスクというのもいろいろありますし、オフィス・スペース全体を考えて、その中で在宅あるいはテレワークをどう組み入れるのか。これは、可能性としてはありますし、そのメリットをうまく享受しているところもあります。

「海外賃金格差・時差の活用」は、若干心配しなければいけない面があるわけですが、存続が問われている会社はきれいごととは言っていただけませんから、海外のワーカーを雇うことによって半額で済むのなら、やはりそこにいくというのがあります。よく例として挙がるのは、インドのコンピュータ・プログラマーですね。ソフトウェア・エンジニア。アメリカとかイギリスの10分の1ぐらいの賃金でまったく同じ質の仕事をする。あるいは入力作業などをカリブ海に出しているアメリカの企業はいっぱいあります。時差というのは、従業員が寝ている間に世界のどこかで、ほかのスタッフが起きて伝票を整理している。また、本社の人間が朝起きて会社に来ると、寝ている間に伝票が全部整理されている。そうすると競争相手より早く仕事が回せる。そういうような仕組みですね。これを活用しているところもあります。

「災害対応・危機管理」というのは、当然、人命を守るという意味もありますが、何といっても、会社というのは利益を上げるために存在しているわけですから、この業務機能の維持ですね。何か発生した場合、何が何でもこの業務を維持するためには、労働力が分散しているというのが一番安全です。ですから地震が発生した場合、従業員の7割が在宅勤務の体制が整っていると、ほとんどそのまま仕事ができるわけですね。電話回線がやられたら、一時はどうしてもストップせざるを得ないかもしれませんが、ガス、電気、水道と比べて、今まで電話回線の被害は非常に少ないし、復帰が一番早い。工事はほかの工事と比べて非常にやさしい。

あと、国としても年金などさまざまな給付業務を担っているわけですから、もし霞が関で、例えば厚生省の年金データベースが落ちたら、東京に住んでいない、何も災害のなかった北海道の人の年金を出せるのですかと、こういう問題があるわけなのです。ですから、そういった意味での危機管理と災害対応をテレワークで乗り切ろうとする動きがあります。

最後に、社会的メリットですが、一極集中あるいは過疎問題の是正、雇用拡大、失業対策、いろいろあるのですが、随分時間をオーバーしてしまっていますので課題に入らせていただきます。



個人の場合、もちろんテレワークにはたくさんのメリットもありますが、課題もたくさんあります。克服可能なものばかりですけれども。やはり、個人としてテレワークをするのなら、自分で自分を管理しなければいけない。この能力がないと、もうどうしようもないですね。上司の文句を言う人たちはいっぱいいますけれども、上司を愛している人が大半なのです。自分で考えないですみますから。命令を受けた方が楽なのですよね。性格的に向かない人もいます。自己管理能力は大きな課題ですが、これから自分で自分を管理しないとリストラの最大の対象になると思いますので、テレワークだけの課題とは言えない面もあります。

次に、コミュニケーション能力の課題ですね。対面式のコミュニケーションが減るわけですから、ちゃんと言葉を選んだり、うまくメモを書いたり、レジュメを書いたり、そしてコミュニケーションの頻度をよく選んだりする、これらも必要ですね。業務の効率化も必要です。プランニングして、あした、在宅勤務だからいいねという感じではなく、あした、在宅勤務だから、あの仕事にはこのフロッピーと資料が必要だ。来週までのこの締切りがあって、あした、1日中集中すると仕上げられるとか、プランニングというスキルが身につくわけです。それが見つからないと逆に大変なことになるわけです。

3つ目の課題は「孤立感」。寂しくなる人がどうしてもいるのです。それもそれでいいんです。ですから、そういう人には簡単にやらせないことです。したがって、新入社員にはやらせないほうがいいのかというのは鉄則ですね。まだ仲間ができていないわけですから。それと、組織の中でどこのボタンを押せば何かが出るというのがわからないわけですから。それから、あと、離婚寸前の人には在宅勤務をさせない方がいい、たちまち離婚になるから。(笑)

一方、リテラシーがないと、やれる作業が非常に限定されるわけですから、全員がプログラマーになる必要はありませんが、ある程度、社内のデータベースに入れて必要なファイルを引っ張り出せるとか、電子メールで、ちゃんと、きょうはやっていますよとか、きょうはこれやりましたとか、同僚に、この情報を至急送ってくれとか、そのぐらいのことができないとなかなか難しいと思います。

組織の最大の課題は、「人事管理能力」が問われるわけですね。全員が、同じ場所に同じ時間帯に集まらないわけですから。これは、非常にきつい話かもしれませんが、私に言わせると、日本の会社の多くは、今まで人事の管理はしているけれども、育成、あ

るいはヒューマンリソース、人材の管理はしていないと思います。名簿は管理していますよ。たまに名簿をリシャッフルもします。でも、中でこの人のキャリア育成はどうか、今まではどのような仕事をしてきたか、ある程度は見ているかもしれませんが、画一的な働き方の中でやっているだけであって、フレキシビリティを管理する達人にはなっていないのですね。これは大きな問題だと思います。ですから、このような能力をこれから育成していく必要があります。

同じく「コミュニケーションの明確化」が重要な課題ですね。かの有名な部長のあれですね。「おい、おい、君、今の話を来週までにまとめてちょうだい」「部長、来週って5日間あるのですが、来週とおっしゃると月曜ですか？金曜日ですか？」とあるわけですね。私、9月にはフィンランドの学会に出かけて、Now、「今」というのはどういう意味なのかという話になっておもしろかったです。アメリカ人は、今すぐ、この瞬間と言うのですね。ヘルシンキの人たちは、「Now」というのは今日中のことと言います。そして、ラップランドから来ていたラップの人がいまして、「Now というのは夏のうちという意味よ」。(笑)みんな違う時間を持っているわけですから。

言葉や命令を明確に、そういうものですね。責任範囲、あるいは業務割り当てもはっきりさせないとだめですし、評価基準もそうです。同僚との調整も大切ですね。テレワークを導入する際、同僚が忘れられることはあるのですけれども、嫉妬を覚えたり、自分の仕事が増えるのではないかという懸念もありますし、どうしてあの人か、そしてどうして私ではないのかという部分があるわけですから、マネージャーとしてこれをちゃんと調整する能力がないと困りますね。最後は、社内情報インフラですが、時間の関係で細かい説明を省きます。

社会から見た課題ですが、テレワークがある程度普及していくと、インフラの整備の考えをちょっと見直さなければいけないでしょうし、きょうも、労働省の方々が来てくださっていますが、法的な枠組みの整備もあります。通常、従業員としてのテレワークならいいかもしれませんが、委託社員、もしくは独立の線はどこで引くのか、線を引いたとしてもどう守るのか。テレワークを導入すると、やはり悪用しようとする人は必ず出てきます。それが発生した場合のチェック機能ですね。こういうものも必要ですし、雇用機会の海外流出というのものもあるわけですね。ソフトウェア・エンジニアの仕事は全部インドに行く。日本のソフトウェア・エンジニアはどうか。でも、これは

一方通行ではないと思うわけですね。それでしたら、日本のエンジニアがもっと違うところから自分のスキルを売り込んで仕事を引っ張ってくればいいわけですから。必ずマイナスという話ではないと思います。

さて、まとめに入らせていただきます。「バック・トゥー・ザ・フューチャー」。ここではテレワークとSOHOは1つの挑戦であるという認識に立っています。そして、仕事革命によって仕事が本質的に変わっている。ですからテレワーク、あるいはSOHOは、組織から考えてみればもう好き嫌いの世界を超えているのですよね。グローバル時代においては、やらないと立ち向かえない。全員が、常に在宅勤務をしているとは思いませんが、1つの勤務形態、1つの武器としてこれを用意して、TPOという言葉があるように、必要に応じて、このもう1つの勤務形態、働き方を活用できる体制が絶対に必要だと思っています。会社の中で何割がそれをするかというのは、それはその会社の事情、労働のサイクルなどいろいろな事情によると思うのです。

「職住近接」については、ある意味で、バック・トゥー・ザ・フューチャーという部分につながるのですけれども、昔もそうだったのですよね、産業革命以前。自分の仕事場が住んでいる場所の近くにあった。そして「信頼という名の文化」というのは、産業革命以前は直接取引をしていたわけですね。ですから、その人の顔を見て、うそをついているかどうか、仕事を見て、ある程度の信頼関係というのは非常に保ちやすかったのです。テレワークという働き方は、信頼がないと絶対に成り立たないのです。

しかし、今、多くの会社に欠けているものは信頼なのです。アメリカに行くと、トラストという言葉をしきりに耳にします。ビジネスの雑誌にもよく登場します。要するに、もう40年間の雇用を約束はできなくなっています。アメリカでも、当然、終身雇用というのは消えています。そうすると、従業員に何を約束できるか。どのように従業員を引きつけていい仕事をしてもらえるか。将来を保証することはできないので、その中で、どのように雇用主と被雇用者の関係が保てるかという哲学の問題が出てきているわけです。そして今、出されている答えはトラストなのです。信頼関係をつくって、あなたは定年退職までは抱え込めないけれども、ここにいれば他社にも持っていけるスキルを習得します。エンプロイアビリティという、「雇用性」ということが、今、しきりに言われています。

さらに、「経営管理が本来の姿に戻る」とありますが、本来なら、管理者は観察する

必要はありません。実績を評価すればよい。評価した上で、適切な指示を出せばよい。どうも、ドラッカーの昔からの教科書を見ても、全部にそのようなことが書いてあるのですね。テレワークに新しいマネジメントの手法は要りません。ただ、みんながそもそもやるべきことをやっていないから大変なのですよね。「目玉管理」しかしていないのですよ。要するに、目で見ても、「おお、いるな、ああ、汗ながしているな、仕事しているね」「9時までいるね、おお、よく頑張っている」と。でも9時までいるということは、申し訳ありませんが、できが悪いということですよ。本来なら評価すべき行動ではないのです。

そして、最後にワーカーというのは職人に戻るべきだとありますが、これは、1つのプロとして生き延びないとだめだということです。もう終身雇用が消えつつありますから。

プロになる一番手っとり早い方法はテレワークなのですよ。自分で自分を管理して自分で予定を立てて、どういうふうにコミュニケーションすればいいのか、どういうふうに報告すればいいのか。実は、テレワークをしなくても、今後の労働市場で生き延びるために必要なスキルは、全部テレワーク的なスキルなのですよ。そういった意味で、非常におもしろいものだと思います。

### 3. 質疑応答

**司会者** ありがとうございます。あと時間にして 20 分強ございます。非常にコンプリヘンシブで、きょう、この講義に出ただけでテレワークがすべてわかるのではないかというようなお話をしていただいたと思います。別に決まっておりませんので、もし質問等がございましたら、ぜひ適宜、お手を挙げていただいて、いかがでしょうか。

細かい話なんですけど、ちょっと教えていただきたいのですが、アメリカでテレワーク人口はどのくらいあるのですか。もちろんはっきりした数字というのはないと思いますが。

**スピックス** なかなか難しいのですが、この新聞の中に、SOHOは4千万人から5千万人と書いてあるわけですね。そのうちテレワーカーは何人か、ここでのSOHOの定義はよくわかりませんが、何しろ、数百万人は絶対にかたいですね。1千万人までいくかどうか、これも定義によっていろいろ違うわけなんです。今は労働力の1割近くは、何らかの形でテレワークをしているという話があります。ただ、常時、毎日、テレワークをしている人たちは少数派ですね。部分利用がメインです。特に従業員の場合。週1日、週2日。こちらのほうが、あまり会社の中も変えないですむし、テレワークのうまいところだけをとって課題の大部分を避けることができるので、やはり部分利用というのがアメリカでも日本でもヨーロッパでも主流ですね。

**司会者** ちなみに、一番進んでいるのはやはりアメリカですか。

**スピックス** 一番市民権を得ているのはアメリカですね。おたくの会社はテレワークはありますか、ええ、ありますよという、非常に普通という感じですね。ただ、もちろん全員はしていません。ヨーロッパは、やはり経営スタンスも非常に保守的な面がありますので、むしろ地方活性化から考えたテレワーク……、過疎の町にテレワークセンターで地元住民を訓練して、仕事をあっせんして何か活気にしましょうという、ヨーロッパはそちらのほうが上を行っていますね。企業のツールとしては、やはり北米、カナダが非常に進んでいます。

**A** きょう、初めてこういうお話を詳しく聞いたのですが、男性、女性というふうな比率で考えたときに、アメリカで結構市民権を得ているという話ですけれども、どんな感じなのですか。やはり女性のほうが、子供も育てなきゃいけないということからすると、こういう制度にはまっている人は多いのですか。

**スピックス** アメリカでは、見事に半々ですね。97年7月に、日本のある会社から、アメリカの女性によるテレワークの現状を調べてこいとの依頼を受けました。それで、実は女性によるテレワークということで、いろいろな会社に電子メールでアポをとろうとして、とても苦労したのです。なぜかといいますと、そういう発想ではやっていないのですね。うちは性別による統計はとっていないとか、何で女性だけにこだわって聞いてくるのですかと。ですから、アポをとるだけで大変でした。もちろんアメリカの場合は、性差別という敏感な問題もありますので、それも絡んでいると思いますけれども。ヨーロッパを見ても、わりと半々なのです。

ただし職種で見てみると、女性の場合は単純労働っぽいテレワークが多いですね。入力作業、翻訳、校正、伝票整理など。男性は、若干、プロフェッショナルっぽい仕事が多いですね。管理職とか。そういう分け方はできますけれども、単純に性別で見ると、男性も結構使っています。

**司会者** アメリカの場合は、仕事を探すときに、応募するほうも性別は書けないですよ。

**スピックス** そうですね。もう違反ものですからね。アメリカの場合は、共働きが多く、転勤の話が出ますと、新天地での配偶者の職まで用意しないと、うんと言わないのです。この問題がとても厄介ですので、そこでテレワークを活用できないかということいろいろ考えているのです。単身赴任は、皆様、やりたがらないわけですから。教育、学校の問題はないし、住宅の問題もないから、別に異動してもすぐ戻れるわけですけど。日本の場合は、ちょっと違う問題があって単身赴任にはなっていると思うのですけどね。

ですから、アメリカの場合は、そういうような適した人材を勝手に配置もできない事情があるわけですね。

**司会者** どなたかいらっしゃいませんか。

**B** 先ほど海外の経緯のところ、必死になったマネージャーさんがテレワークのことを考え始めているというお話がありました。今、日本の状況だと、必死にならなくてはいけないマネージャーはたくさんいると思うのですが、当時、アメリカで必死になっていたマネージャーというのは、お幾つぐらいの方々だったのですか。

**スピックス** そんなに1つの年齢層には集中していなかったと思いますけれども、管

理職ですから、40～50 歳くらいですね。50 歳代ですね。結局、日本も必死にならなくてはいけない方々はいっぱいいらっしゃるのですけれども、まだリストラが効いていないでしょう。自分の部下が半減していないでしょう。3分の1も減っていないでしょう。そこまで来ないと、アメリカのマネージャーたちだって生ぬるかったのですよ。どんなに残業させても、どうしても仕事が回せない。集中した環境を提供しないと、これはもう、らちが明かない。そこまで行って、初めてテレワークを考えるようになりました。積極的な取り組みではなかったのですが、やってみたら、なるほど、3日間かかっていた報告書が1日で上がってきた。そういうのを1回、2回、3回を経験すると、これは、そう捨てたものではないということになって、少しずつ積極的になりました。それで、じゃあ僕もということで、自分もテレワークをやり出したのですね。日本のマネージャーは、みんなが「オオカミ！」と叫んでいます。危機感がまだ表面的ですね。実感がまだ薄いんですね。

**B** おっしゃるとおりだと思います。(笑)

**司会者** 自分のご経験からして。

**B** これは感想ですけども、先ほどのテレワークの課題のところ、個人は自己管理能力がトップにあって、組織には人事管理能力がトップにあったのを見て、かなり難しいなという印象を私は受けました。

**スピックス** 確かに難しいですけども、このお話の一番最初の必然的な仕事の将来像という意味は、テレワークを導入してもしなくても、テレワークで必要になる自己管理能力、あるいは人事評価を変えないと、日本の会社はもうアウトです。海外とは戦えないのです。海外は、コンピュータ・ネットワークを24時間アクセスで、もう全世界的にスタッフを置いて24時間業務体制を取っています。日本がどのようにして戦えるのですか。もう鎖国はできませんし。幸い、日本は巨大な国内市場を持っていますので、調整する時間はあるのです。私はオーストラリア出身ですから、あんなちっぽけな市場では何もできないのですよ。ですから、敏感に外に目をむけざるを得ません。ですから、テレワークをやらなくても、組織のあり方を変えないとほんとうに危ない。そこが必然的な仕事の将来像です。

恐らく20年先、テレワークという言葉はもう死語になっていると思います。単なるワークですよ、これは。普通の働き方になります。もっと極端に言えば、50年先は雇

用という言葉もないと思います。個人企業ですよ。そして自分の時間を切り売りして、鈴木さんには 30%、大学には 20%、自分で翻訳を 10%。今の雇用というのは、もしかしたら長い歴史の中で例外的な時期だったと、そこまでいくのではないかとすら思います。そうすると、自分の身を守るためには、個人はテレワーク的な能力を身につけなければいけない。その中で、能力が低い方がいらっしやるのでしょしょうが、それなりの仕事はあるはずなのですね。

最近、募集を見てみますと、一般事務って、最近、見ますか？募集していないのですよ、一般事務を。あれも死語ですよ。もうそういう仕事がありません。みんなが自分でやる。それと同じように、自分で管理ができない人がオフィス、あるいはサービスのな、情報産業的なことはやれないと思います。そういう方々は、それこそほんとうに人間を相手にした美容師さん、介護、庭師、これからすぐもうかる仕事なのですよ。機械がやれない部分はたくさん残りますからね。これは、あくまでもオフィスの世界の話であって、ほかの仕事、職種はいっぱい残りますからね。そういった中で、合わない方々は、そういうような違う分野に行かざるを得ないと思います。

ですから、世の中、厳しくなると思います。でも、その分、自分の時間、自分の価値観、自分の生活をコントロールする部分も増えると思うのです。自由は手に入りますが、自由ほどきついものはないのですよね。責任はとても重大ですね。ですから、今、サラリーマンという制度の中でテレワークというものを導入することによって、それこそリストラの下準備、あるいは独立の下準備、老後の下準備、必要なスキルを全部身につける一つの方法です。3か月で身につく方もいらっしやいます。でも、3年かかる方もいらっしやるのです。どうしても向き不向きがありますので、海外でも、一般的な常識としては、テレワークは強制してはならない。やはり、あくまでもオプションでやる。また、いったん開始しても合わない人材を本社に戻すぐらいの「遊び」を制度の中に入れておかないと、組合の問題もありますし、どうしても合わない方はいますから。合わない人に在宅勤務をさせたら何もいいことはないですよ。生産性は下がる、うつ病になる、元気になるところかも大変ですから。

C 非常に気になるのは、経営サイドから見た場合、費用のことだと思うのです。バブル期に日本の企業はセンター化……、事務センター、コンピュータ・センター、トレーニング・センターと集団移住をして一極集中してきましたね。それにかけた投資と



いうものがある。それに、今、企業は新しい投資をするだけの余力というのはほとんどないに近い状態で、部分的な利用の方法などをすると二重オフィス、2つの準備をスタンバイしなければならないということになって、経費的な面で考えて、導入というのは当面はなじみにくいものではないかと思うのです。

**スピックス** 確かにコストというのは大きな問題です。二重事務所になる。ただ、まだ日本の会社ではそういう例は少ないです。再びアメリカの話で恐縮ですが、実際にセンター運営でも、生産性を計算したら、1年では1人当たりのコストはペイバックされているのですね。日本の場合は、コストの話はよく出るのですが、従業員1人当たりの生産性を、円ベースで換算しているところはとても少ない。ですから、生産性がどれだけあるのか、それをコストにすると、その人の賃金と比較して幾らなのかという計算がないままでコストの話をしてしまうので、ちょっと誤った認識につながると思うのです。

もう1つは、在宅勤務という形はもちろん安上がりなのですね。一気に、即、ネットワークができる。従業員は、ホームレスではない限り、皆さんはお家を持っていますからね。ですから、在宅の可能性あるかどうかを見る必要があります。

さらに、海外では箱ものにほとんどお金を使ってないのですね。商店街の空き店舗に机を入れる。イギリスだと、おもしろいのは、図書館の裏の部屋とか、閉鎖された学校の空き教室をセンターにしたり、また、公民館みたいなどころ、だれも行かないからそこをテレワーク・センターにしてしまう。日本も、施設は山ほどあるはずなのですよ。箱もの中心で来ていますから。

**司会者** 人の入ってない……。

**スピックス** そうなのですよ。あの公民館ほどがら一んとしているものはありません。商工会議所。地方のほうもすごいのですよ。ですから、そういう現在あるもので工夫はできると思います。あとは1人ベースですと、現在、サラリーマンはすでにやっていますね、喫茶店出勤というものを。喫茶店的なスペースを利用したり、図書館に行ってみたり。何しろニーズがあって、テレワークをすればこれだけの問題は解決できるというのがはっきり見ると、コストに見合った見返りは絶対にあるわけなのですよ。

あるいは、中小企業は厳しいと思いますけれども、大手ですと大体系列、あるいは自分の支店網があって、そして船橋市に住んでいる社員を吉祥寺の支店に配置して、吉祥

寺に住んでいる社員は船橋の支店に行っているという現状があるわけですから、もうちょっとうまく従業員のマップをプロットして、自分が既に持っている不動産のマップをプロットする。その中でワンデスク、ツーデスクのスペースをつくるということもできるわけですからね。その辺の調整など、いろいろできるはずですよ。確かにダブルデスクそのままで行きますとコストはかかりますけれども、生産性にちゃんとした対価がつけられるようになると、これが大体1年ぐらいで相殺されますから。

**司会者** もしあれでしたら。

**D** 先生のお話ですと、将来、雇用というのは、少なくとも……。

**スピックス** すみませんね、管轄分野をなくしてしまいました。（笑）

**D** 労働省の仕事がなくなってしまうのではないかと、今、思っていたのですけど。（笑）そうすると、そういう社会というのはどういう社会なのでしょう。要は、さっきのお話で、ブルーカラーの部分は、労働集約型の部分は残るということですね。そうすると、そういうことで全部情報通信みたいな形でやっていく世界というのは、ホワイトカラーの雇用がない。みんな、それぞれこういった独立請負型の形になってくる。そうすると、雇用に対して経営サイドとかいうのもどうなるのかですね。こんなでかいビルを建ててみんなやっているわけですけども。そういうところの経営者というのは、どういう形になっていくのかですね。みんなコンピュータの中で人を集めて、切り売りして発注をしていっていると、どういう実態になっていくのですかね。

**スピックス** 先ほどの私の説明で不足している点があったかもしれません。雇用はなくなると思いますが、対面式コミュニケーションは全然なくならないと思っていますので、むしろこのようなミーティング・スペースといった交流的な施設は残ると思うのです。コーネル大学にフランクリン・ベッカーという先生がいらして、長年、オフィス・スペースの使い方を研究している方ですが、今、ホテルという言葉はあるのですよね。ホテルの部屋を取るかのように、自分が会社はこの日に行くからスペースを予約する。それは、今でもアメリカでは非常によく見られる光景です。ベッカー氏は、ラウンジとコミュニケーション・スペースがすごく増えるのではないかと述べています。

ですから、象徴的なトップの人たちは中心にいるかもしれません。そして、コミュニケーションの場、資料室。情報はコンピュータでアクセスできても、そのアーカイブ的なものはそこに集約されるとかですね。今度は、経営者としては、プロジェクトと人材

のマッチングのプロにならなくてはいけないですね。そこに力を入れるのではないかと  
思っています。これは、かなり遠い将来で、何となく夢の部分もあると思いますけれど。  
もし、ホワイトカラーがそういう時間を切り売りするような独立したワーカーになれば、  
やはりプロジェクトに何が必要なかの分析スキルと、それを持っている人はだれなの  
かというコーディネーションが、経営サイドの大きな仕事になるのではないのでしょうか。

もし、そういうふうになっていても、今度は労働省ではないのですけれども、やはり  
ちゃんとその中で、消費者保護の必要があるのと同じように、そういうプロテクション  
の部分は絶対に消えないわけですね。ですから、言葉は悪いのですが、駆け込み寺的な  
部分で、何かあったら適切なアドバイス、あるいは法的な相談など、さらに悪質な業者  
に対しての罰金とか、そういった部分はますます重要になってきます。ただ、積極的に  
ポリシーの提言の部分は消えるかもしれないですね。それは寂しいでしょうね、きっと。  
(笑)でも、我々はもういませんから。(笑)無責任な発言をして。

**司会者** もう時間も残り少ないですが、ほかに。どうぞ、Eさん。

**E** 今の講演を聞いていて一貫して思ったのが、やはりこれから逆に厳しい社会に  
なってきて、二極化がますます進む可能性が大きいのかなということです。私も、先生  
がおっしゃったようにテレワークという言葉が死語になったり、雇用という言葉がなくな  
るとするのは、何となく、直観的にはそうなるだろうと思うのですが、実際にそうなっ  
たときに、やはり仕事ができる人は仕事が集まるでしょうし、社会的弱者というのが結  
構想像以上に増える社会になった場合の社会不安というか、そういうものもひっくるめ  
てちょっと大きな質問で申しわけないのですが、先生のご意見は。

**スピックス** おっしゃるとおり、そういう心配は絶対にあると思いますね。それはテ  
レワークからちょっと離れますが、最近、国家の意味は何なのか、経済を国家の単位で  
とらえようとするのはナンセンスではないか、そういう議論があるのです。ロバート・  
ライシュでしたか、『ワーク・オブ・ザ・ネイションズ』という本の中でも、国家は、  
もう経済の単位としてとらえるのではなく、社会的単位として、ソーシャル・ユニット  
として考えましょう。そして、その中で社会的弱者を守りましょう。これも日本が心配  
だなと思うのですが、これから国家は、そういった新しい労働ニーズについていける国  
民を教育する義務がある、責任があるのです。ですから、今の教育をかなり大幅に見直  
して、要するに、自分で管理ができる、自分で考えられる、自分で意見が述べられる、

そういうような、何と言いますか責任感のある自立した人間をつくらないと、おっしゃるとおり、非常に大きな社会不安が起きてくると思うのです。

確かに二極化という話はあると思いますが、それはしばしばホワイトカラーとブルーカラーで分けてしまう場合があるのです。単純入力などで単価が非常に安い人、高度なスキルを持つ非常に高給取りの人。その辺は心配はあると思うのですけれども、心配するより、できるだけ自立した人たちを育てるのが先決だと思います。企業もそうですし、私も教育の現場におりますから、教育というのは非常に大事なのですよね。全然新鮮な話でもないですが。

**E** 逆に、不安だというよりは、それを前提に対応しないとやっていけませんというメッセージで。

**スピックス** そうですね。それを前提にしてやっていれば、そうならなくても国は損しないですよ。ですから、保険的な感じでいいのではないか。保険をかけるといいますか。極端なミスマッチが抑えられるような社会制度を。これは難しいですね。どうしてもミスマッチは起きますから。しかし、志としてね。

**司会者** もう時間ですが、Fさん、サービス産業のほうに籍を置かれて、しかも労働組合のこともよく御存じなので、そちらのほうからいかがですか。今、国家のほうの云々という話がありましたけれども、雇用がなくなってしまうかもしれない中で、何か質問なりコメントなりがあれば、最後にどうぞ。

**F** ほとんど課題という形で言われた中にいろいろ要素があったので、特に何も補足することはありませんが、感想として持ちましたのは、最初のほうのテレワークとSOHOのとらえ方という中で、ネットワークにつながったコンピュータは必要か否かという切り口ということをおっしゃられました。確かに言葉上では、ネットワーキング、ネットワーク型の仕事のあり方ということは、もう随分、マスコミを含めていろいろなところに出ております。しかし、実態的には、どちらかという大手企業が中心かもしれないけれども、先ほどちょっと中央云々とお話がありましたように、いわゆる上下の関係の中でというような、ネットワーク型の仕事というよりはランチを増やしているようなニュアンスが、残念ながらまだ現状では多いのかなと思います。

ですから、どうしてもSOHO型の働き方といったときに、私たちが真っ先に思い浮かべられるというか、簡単に想像できるのは出版業ですね。イラストレーターやデザイ

ナーの方々というのは、まさに1つの会社との雇用関係の中ではなくて、複数との契約の中で成り立っていますから、それは非常によくわかるのです。それ以外の方は、残念ながら、やはり一企業との契約の中での、どちらかというところと経営者にとっての使い勝手のよさというのが現状かなという気がします。別にそれだけをもって、だから悪いと言っているわけではありません。ネットワーク型の仕事というのは、実は私たちも、専従というのはこの2名だけなのです。そうすると、きれいごとではなくて、先ほどの経営者、困っている人こそテレワークの必要性があるというお話でしたが、僕らにとっては、どこかの下につくとか、自分たちがどこかの上に立つとかいうことではなくて、資源の交流ということの中でしか仕事ができないものですから、やはりそういう困っている人たちにとっては、それは実感がわくのです。だからこそ、自分たちのスキルとか、自分たちが提供できるノウハウや資源というものをつくらないと、だれかとのネットワークというのは絶対にあり得ない。そういうところがどの程度理解ができるか。

そういうことで言うと、私は、ちょっと先ほどの意見と違うかもしれませんが、今現在で言うと、中小企業のほうが、もうネットワーク型ではないと成り立たなくなってきました。それは、自立、自立という言い方よりは、例えば人との関係、組織との関係、地域との関係の中でどうやって自分たちを生かしていくか。自立という言葉よりは、仕事には必ずだれか相手があるわけですから、その相手との関係の中で自分たちを生かせる、向こうも生かすというような、そういう発想、そういう言い方をしたほうがいいかもしれません。言葉尻だけをとらえて言うわけではないですけど、どうも自立というと、何かちょっと違う方向に行きがちなので、お互いを生かすというような、そういう言い方のほうがいいかなという、ちょっとそういう感想を持ちました。

**スピックス** おっしゃるとおりだと思いますし、途中から、どちらかというところ、従業員を中心に話してしまったので、そういった関係の中で自立ということにさほど触れていません。私、SOHOのネットワークというときはコンピュータ・ネットワークの物理的なものを指す場合と、マーケティングのネットワークとして使う場合と、それから人材のネットワークという意味で使い分けるようには心がけていますけれども、おっしゃるとおりだと思います。中小企業のほうが、大手よりは絶対に早く進んでいると思いますし、私も町工場を少し調べたことがあるのですが、とても最先端的な仕事ですね。みんながちゃんと自分の責任範囲をはっきりわかっているし、締切りもはっきりしてい

ます。人間関係も非常によく、難しい問題が出てくると、ちょっと2日間、遊ばしてくれと、創造的に対応します。データベースも立派なデータベースを持っているのですが、コンピュータじゃなくてオーガニック・データベースね、有機データベース、人間と、隣のおじさんの特技とかですね。町工場はすごく先端的な働き方をしていると思うのです。

日本で最後が変わるのは大手ですよ。学生は、まだリクルート・スーツで長蛇の列をつくっているわけですから。ですから、大手が一番最後に困るのです。最後に困る人たちは、やはりゆっくりとしか変えていけないわけですね。中小は、そんな優雅なことを言っていられないということで、この手、あの手と。おっしゃるとおりだと思うのですね。

もう1つ、1社との話が出ましたので、ご参考までですけれども、アメリカでは、請け負いの契約の中でも、1社だけが相手でほかの会社から契約を取る自由がないと、この人を従業員と見なして、雇用保険、あるいは健康保険が課せられるわけです。その辺の部分もあるのですね。「えせ請け負い」といいますかね。その心配はあると思いますね。その辺は、ちょっと目を光らせる必要があると思います。

**司会者** きょうは多面的にスピックス先生からお話を聞いたのと、各方面の方々からご質問やコメントをいただきましてどうもありがとうございました。この会が終わる前に、ぜひスピックス先生に大きな拍手を。(拍手) どうもありがとうございました。

[文責事務局]

## 第 2 部 卷末資料





# テレワークとSOHO: 必然的な仕事の将来像？

W.A.スピックス  
国際フレックスワークフォーラム 副委員長  
城西国際大学 専任講師

## 概要

- ✦ 社会的マグマシフト
- ✦ テレワークとSOHOの捉え方
- ✦ 海外の経緯・日本の経緯
- ✦ テレワークの効果・課題
- ✦ バック・トゥ・ザ・フューチャー？

## 社会的マグマシフト

- ✦ 仕事の質的变化  
サービス・情報産業の到来
- ✦ 人口動向・労働市場の変化  
少子化、高齢化、Mカーブ、リストラ、失業
- ✦ 価値観の変貌
- ✦ 情報通信技術の革新

## テレワークとSOHOの捉え方

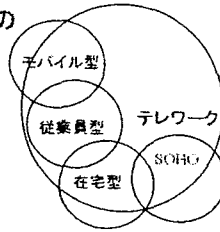
◆「勤労者が移動する代わりに、通信などを使って仕事を勤労者の元に移動させる仕組み」



◆「柔軟な就労形態。事業、個人や公共政策に柔軟な選択肢を増やす。」



◆独立自営業型テレワーク＝  
Small Office Home Office



## 海外の経緯

- ◆ 70年代のオイル・ショック：省エネ策
- ◆ 80年代のコンピュータ普及：個人宅へ
- ◆ 80年代の労働力の多様化：変わる価値観
- ◆ 90年代のリストラと危機管理：戦略的に

## 日本の経緯

- ◆ 80年代前半の実験：高速通信の可能性
- ◆ 80年代後半のバブル最盛期：  
金あまり現象で「やさしい企業」
- ◆ 90年代初頭のバブル崩壊：SOほぼ全滅
- ◆ 95年からの第3の波：経営戦略としての再出発

## テレワークの効果

- ✦ 個人: 通勤時間・日数の削減、ストレスの減少、家族と仕事の両立、自分の時間の拡大、就業・勤務継続の実現
- ✦ 組織: 生産性の向上、優秀な人材の獲得・定着、オフィスコストの削減、海外賃金格差・時差の活用、災害対応・危機管理
- ✦ 公共: 一極集中・過疎問題の是正、雇用拡大・失業対策、地域経済・社会の活性化、環境改善、災害対応・危機管理、住宅環境の改善

## テレワークの課題

- ✦ 個人: 自己管理能力、コミュニケーション能力、業務の効率化、孤立感、情報通信技術の駆使(リテラシー)...
- ✦ 組織: 人事管理能力、コミュニケーションの明確化、責任範囲・業務割り当ての明確化、評価基準の開発、同僚との調整、社内情報インフラの整備と積極活用...
- ✦ 公共: 社会構造・インフラ整備の見直し、法的枠組みの整備、ワーカー保護、雇用機会の海外流出...

## バック・トゥ・ザ・フューチャー?

- ✦ テレワーク・SOHOという挑戦  
「仕事革命」による本質的な変化  
職住近接と信頼という名の文化
- ✦ 経営管理が本来の姿に戻る  
『観察』を取り止め、『実績評価』で臨む
- ✦ 職人の再到来  
『腕』を磨き、『成果』でアピール





国際研究奨学財団 研究事業部

〒105-0003 東京都港区西新橋1-2-9 日比谷セントラルビル 10F

【Tel】 03-3502-9438 【Fax】 03-3502-9439