

【Ⅲ】
特別寄稿

テレワーク導入の社会的効果と留意点 (Telework)

学習院大学経済学部講師 W.A. スピックス

アメリカはテレワークの発祥地として、リーダー的存在であり続けているが、他の数多くの国でも、テレワークという新しい働き方が推進されている。例えば現在、アメリカ以外のテレワークに取り組んでいる代表的な国として、カナダ、イギリス、フランス、オランダ、スウェーデン、フィンランド、ドイツ、オーストリアやスペインなどが挙げられるほか、ブラジル、インド、シンガポール、オーストラリアやニュージーランドといった国々でもテレワークが活用されている例が多い。

そもそも、テレワークが話題を集め始めたのは1970年代に入ってからである。その主な背景として挙げられるのはオイルショックに起因するエネルギー問題で、通勤によるガソリンのいわば無駄使いを削減する手立てとして検討され始めた。その後1980年代には、パソコンの普及を始め通信技術の進歩および低価格化、女性による本格的な職場進出、そして深刻化する経済不況が、テレワークの導入に拍車をかける結果となった。さらに1990年代に入ってから「仕事革命」とでもいべきものが展開されつつあり、ダウンサイジングやリエンジニアリングのような組織構造の再編成の下で、弾力性が非常に高いテレワークが一段と注目され始めた。同時に、1989年のサンフランシスコ地震および1994年のロサンゼルス地震をきっかけに、テレワークが次第に重要な危機管理ツールとしても位置付けられるようになってきている。目下、アメリカにおけるテレワーカー (Teleworker) の数は700万

[W. A. スピックス略歴]

オーストラリア国立大学アジア学部卒業後、東京大学社会学部新聞研究所に留学。1995年から学習院大学経済学部経済学科で労働経済学を教える。また、任意団体、国際フレックスワークフォーラムのディレクターを勤める。1987年から(財)財政経済協会の研究員として、日本のライフスタイルならびにワークスタイル、特に在宅勤務やサテライトオフィスといった新しい勤務形態を中心に研究活動を継続。現在、「日・北米サテライトオフィスの国際比較」をテーマに、シドニー大学経営大学院経営学博士課程に在籍中。最近の著書として、「Kobe Quake」(Telework Canada)、「都市・地方の新しい働き方を考える」(JILリサーチ)、「災害対応型テレワークセンター設置について」(国際フレックスワーク・フォーラム)、「危機管理にテレワークを」(日本経済新聞、経済教室)などがある。

人以上と推定される。

一方、日本におけるテレワーク、とりわけサテライトオフィス勤務のような仕組みは、この5年間、各方面からかなりの注目を浴びてきている。その背景としてまず挙げられるのは、東京への行き過ぎた集中およびバブル経済下の地価高騰やサラリーマンの通勤時間の長時間化などである。さらに、海外と同様、大気汚染や交通混雑のような環境問題、離れても仕事を可能にする通信技術の進歩、人口動向に伴う労働力の多様化、そして長引く経済不振などのファクターが起因しているといえよう。

このような背景を踏まえ、1980年代後半以降、日本でも一連のサテライトオフィス実験が行なわれ、バブル経済下の地価高騰対策やオフィスワークの生産性・創造性向上といった効果が検証された。1990年代に入ってから、円高や製造拠点の海外移転などを受け、地域活性化を狙ったテレワークの地方展開の事例も現われ始め、今年度の阪神大震災後、災害対応および危機管理の手段としての通信技術の役割がクローズアップされる中、やはり、テレワークを検討する動きが少しずつでてきている。

本稿ではまず、『テレワーク』を定義し、その主な利用形態を整理することとする。加えて、個人、企業および社会にとってのメリット・デメリットを検証した後、テレワークへの具体的な切り口として阪神大震災のような非常時におけるテレワークの役割を考えてみることにする。

[1] テレワークとは

(1) 定義

テレワークが比較的新しい分野であること、また非常に広範囲な概念であるため、網羅的かつ完全な定義を打ち出すことは極めて難しい。だが最もベーシックなレベルでは、テレワークは『通勤、顧客訪問、内部・外部会議出席や出張といった仕事関連の物理的な移動に代わって、通信を利用する働き方』と定義できよう。言い換えれば、テレワークは「勤労者を職場などに通わせるかわりに、仕事を勤労者のところにもっていく」仕組みである。

(2) 主なテレワーク形態

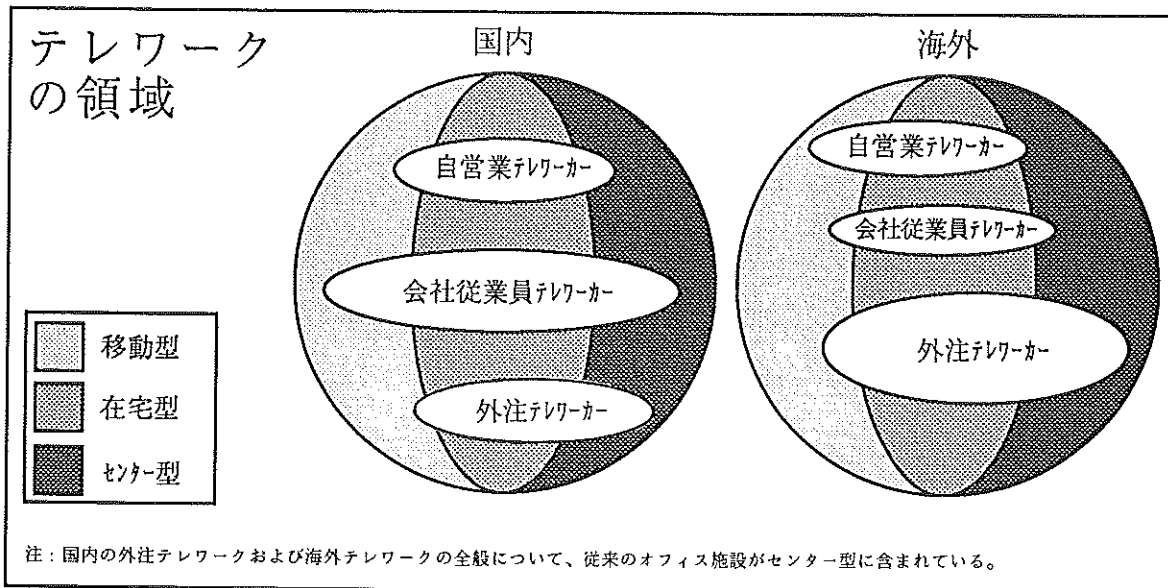
主なテレワークの形態を整理するに当たり、テレワーカーの雇用関係およびテレワークの利用形態により分類することが適切であろう。図1では、テレワーク領域におけるこれらの区分を簡単に提示してある。

まず、テレワーカーの雇用関係だが、これは通常、3つのカテゴリーに大別できる。つまり、自営業としてのテレワーカー、会社従業員としてのテレワーカー、そして請負契約者（外注）として

のテレワーカーである。自営業テレワーカーは在宅で業務を行なう、または在宅を業務の拠点とする働き方が一般的である。これに対し、会社従業員テレワーカーは普通の労働時間の一部を通常のオフィスから離れて業務を行なうケースが一般的である。一方、個人のフリーランス・受注者にせよ、請負組織の従業員にせよ、外注そのものの性格から明らかであるように、外注テレワーカーは必然的に発注者から離れた場所で業務を行なう形になる。

次に、主なテレワークの利用形態だが、仕事関連の物理的な移動を通信機器で代用することにより、テレワークは基本的に立地的な条件を仕事から外す概念ではあるが、テレワーク利用形態を分類するに当たり、立地および利用施設といったパラメーターを用いることが可能である。この方法によると、現在の主なテレワーク利用形態は在宅型テレワーク、センター型テレワーク（サテライトオフィス、職住近接型オフィスなど）および移動型テレワーク（顧客訪問を担当する営業マンなど）である。さらに、国内型および海外型（オフショア型）テレワークに分類することもできる。国内型テレワークの例として、通常のオフィスが所在している同じ町で在宅勤務する会社従業員が挙げ

図1 テレワーク領域の区分



られよう。一方、オフショア型テレワークの例として、イギリス所在のソフトウェア会社の仕事を請け負っているインド在住のプログラマーが挙げられよう。

図1からわかるように、全てのテレワーク雇用関係（自営業、従業員、外注）は国内および海外で活用されうる。典型的な国内活用形態をみると、それぞれの雇用形態がほぼ同ウェイトで活用されているといえよう。まず、自営業テレワーカーの場合だが、センター型、あるいは移動型テレワークを行なうことが考えられるが、在宅型テレワークの方が最も一般的であろう。一方、従業員型テレワーカーの場合では、自営業と比較してセンター型、あるいは移動型の者が多いかもしれないが、特にアメリカやヨーロッパでは従業員型テレワーカーの大半が在宅テレワーカーといえよう。外注テレワーカーに関しては、移動型が考えられないわけではないが、個人外注テレワーカーの多くが在宅型テレワークを行なう一方、請負組織に所属する外注テレワーカーの多くがセンター型テレワークを行なう可能性が高い。ただし、後者の場合では、請負組織のオフィス施設をテレワークセンターと解釈する。

オフショア型テレワークに関していえば、自営業オフショア型テレワーカーや会社従業員オフショア型テレワーカーの例がないわけではないが、やはり、外注型オフショア・テレワークが最も一般的であろう。自営業オフショア型テレワークや会社従業員オフショア型テレワークの場合には、在宅で行なわれるケースが多いのに対し、外注型オフショア・テレワーク、特に企業同士の場合では、従来のオフィスを利用したセンター型のものが主流といえよう。

[2] なぜテレワークか

テレワークを導入するきっかけや動機は多岐に渡るものの、個人レベル、企業レベル、そして国レベルに大別してみよう。

個人がフレックスワークを試みるきっかけとして考えられるのは、例えば、急に配偶者が倒れたため従来通りの勤務を維持できなくなったから、あるいは、ライフスタイルや価値観の変化に伴い違った働き方をしたくなったからなどが挙げられる。前者ではテレワークを一種の「個人危機管理」として捉えられるのなら、後者ではテレワークがいわば「生き方を模索する道具」に早変わりをする。

それでは、企業レベルでのテレワークに対する関心はどうであろう。人材が充分に取れない、欠勤者、退職者が多すぎるなどの問題を抱えていれば、企業にとってテレワークが一つの「スタッフ獲得ツール」として位置付けられよう。また、急激な円高、あるいは労働人口の減少といった外部環境の大きな変化が起きた際、テレワークを社内活性化策あるいは新たな対応戦略を模索するための有効な「経営ツール」として捉える企業もある。さらに、災害対策として位置付ける企業もあり、このような場合、テレワークがいわゆる「危機管理ツール」の役割を果たすわけである。

国レベルにおいても、テレワークをめぐる様々な思惑やアプローチが見受けられる。日本と若干異なり、多くの先進国では慢性的な高い失業率がもはや深刻な社会問題になっており、テレワークを一つの対策手段として捉えている国が出てきている。また、EC市場の統合や北米自由貿易協定（NAFTA）のような経済同盟が続々と出現する中、自国の競争力を向上させるテコとしてテレワークを推進する国もある。ここでもテレワークが一種の「国家危機管理ツール」といえないわけではない。他方では、国土の均衡の取れた発展を目指してテレワークの導入を検討する国もあれ

ば、高齢化社会の到来に備えるべく、福祉面における自助努力を促す狙いでテレワークを検討する国もある。ややおおげさな表現をすれば、後者は、テレワークが国もしくは社会の新しいあり方を模索する「社会運営ツール」として捉えられているといえよう。

さて、この三つのレベル、つまり個人、企業そして社会の場合、様々なテレワークのメリットが浮かび上がるわけだが、プラスの面だけを強調することは望ましくない。テレワークにはマイナス面もあることを充分考慮する必要があり、そのため、以下ではテレワークの個人、企業や社会へのメリットならびにデメリットを整理してみたい。

(1) 個人へのメリット・デメリット

それでは、個人からみれば、テレワークの主なメリット・デメリットは何なんだろうか。まず、そのメリットをみてみたい。表1に示してあるように、個人のワーカーにとってテレワークの最大のメリットは第1に通勤時間の短縮、または通勤日数の減少である。つまり、在宅勤務やサテライトオフィス勤務の導入により、勤務＝通勤という図式が崩れるわけである。当然ながら、テレワークの常時利用での通勤削減効果が最も大きい、部分的な利用でもそれなりの効果が得られることを付け加えておく。

表1 個人への主なメリット・デメリット

メリット	デメリット
1.通勤時間の短縮・通勤日数の減少	1.高度な自己管理能力の要求
2.仕事関連のストレスの減少	2.高度なコミュニケーション能力の要求
3.家族との時間の拡大	3.孤立感
4.個人の自由時間の拡大	
5.就職・勤務継続の実現化	

第2のメリットとして挙げられるのは、仕事関連のストレスの減少である。ここで、通勤から開放されたゆとりが一つの要因と考えられるが、同時に、職場の複雑な人間関係からの開放、仕事に

集中できる充実感、そして仕事と私生活のよりよいバランスの獲得も起因しているようである。

第3のメリットとして挙げられるのは、家族との時間拡大である。通勤時間が減った分、当然、余暇活動などで家族と過ごせる時間が増えるわけだが、楽しい面が増えるだけではなく、家庭における責任をきちんと果たせる精神的な余裕が求められることも指摘しておく。

第4のメリットとして挙げられるのは、個人の自由時間の拡大である。第3のメリット同様、通勤時間の削減により作り出された時間を、今度は趣味、コミュニティ生活、余暇活動、自己啓発などに向けて、個人の判断で使うことができる。何かと時間が足りないワーカー層にとり、これは非常にありがたい利点であろう。

第5のメリットとして挙げられるのは、就職あるいは勤務継続の実現化である。つまり、通勤をしなくてすむまたは通勤時間が短縮されるテレワーク体制は、通常就職が不可能なもしくは困難な人々、つまり身体障害者、高齢者、主婦などにとって大きなプラスである。さらに、ワーカー本人が怪我をした場合、家族が病気をした場合、配偶者が転勤した場合などにおいて、現状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ること多いが、在宅勤務のような働き方が制度化されている会社なら、個人や家族による無理のない対応が可能になり、就職や勤務継続につながっていくわけである。ちなみに、経営サイドから考えれば、テレワークには労災関連でのインプリケーションがあるように思うが、この観点に関する検証はまだ不十分である。

さて、個人にとってのデメリットだが、当然、従来通りの勤務スタイルが変わることから、様々な調整や努力が必要になる。そこで、第1のデメリットとして挙げられるのは、高度な自己管理能力を身に付ける負担であろう。つまり、テレワークの常時・臨時利用のいずれにせよ、通常の職場から離れることは上司の目から離れることにもな

る。従って、自分で自分の仕事を管理し、自分を律する能力が必須条件になる。大部屋でのチーム・プレイに慣れ親しんだワーカーなら、このような技量を取得することは多かれ少なかれ一種の負担であろう。

第2のデメリットは、高度なコミュニケーション能力を身に付けることの負担であろう。ここでは、通常の職場から離れることは大部屋でのざっくばらんな情報のやりとりから離れることになる。従って、テレワークでは仕事に必要な情報の伝授を自ら制度化することが欠かせない。口頭による命令や報告体形に慣れ親しんだワーカーにとって、このような技量を取得することも一種の負担であろう。

第3のデメリットは第1と第2のデメリットと関連しているが、ワーカーの孤立感である。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションや時間外の付き合いが一般的な職場では、毎日同僚と顔を合わせないと何かと不安になるかも知れない。また、評価基準が明確でない場合、テレワークは自分のキャリアにどのような影響を及ぼすか、さらなる不安要因になる。このような不安は、間違はなく個人への精神的な負担になる。

昨年、著者が行なった日本および北米（アメリカ、カナダ）の企業に所属するサテライトオフィス勤務者を対象とした調査結果を参考までに紹介

する。限定的かつ極めて小規模な標本数ではあるが、表2からわかるように、テレワーカー自身のメリット・デメリットは多岐に渡るものの、両サンプルにおいて通勤関連のメリットおよび仕事の効率化が目立つ。一方、デメリットとして、情報アクセスの減少が共通しているが、日本のサンプルでは上司と同僚との接触減少というのが目立つ。

(2) 企業へのメリット・デメリット

それでは、企業サイドからみれば、テレワークの主なメリット・デメリットは何であろうか。まず、そのメリットだが、表3に示してあるように、企業にとってテレワークの最大のメリットは生産性の向上であろう。仕事に求められるものが「量」から「質」へと変わっていく大きな流れの中で、現在、数多くの企業がどのようにしたら従業員の創造力と生産性を向上させられるかを模索している。そこで、テレワークが従業員にとってより集

表3 企業への主なメリット・デメリット

メリット	デメリット
1.生産性の向上	1.高度な人事管理能力の要求
2.優秀人材獲得・定着	2.社内コミュニケーションの明確化
3.オフィスコストの削減	3.新しい経営スキルの育成
4.海外賃金格差・時差の活用	
5.災害対応・危機管理	

表2 日・北米サテライトオフィス勤務者が挙げるメリット・デメリット

メリット	日本		デメリット	北米	
	日本	北米		日本	北米
通勤時間・費用の減少	72.4%	100%	事務的な支援の減少	6.9%	24.0%
仕事における自立性の増加	27.6%	48.0%	ファイル・情報へのアクセス減少	31.0%	24.0%
仕事の邪魔の減少	82.8%	96.0%	自己管理能力の必要性増加	6.9%	0%
仕事と家庭を両立する余裕の増加	41.4%	84.0%	自分のやる気の減少	0%	0%
いつ働くかの弾力性の増加	3.4%	48.0%	上司との接触の減少	34.5%	4.0%
作業スペースの増加	37.9%	48.0%	同僚との接触の減少	44.8%	12.0%
自分の総括的な仕事能力の増加	6.9%	48.0%	昇進の可能性の減少	0%	8.0%
メリットはない	3.4%	0%	総括的な仕事能力の開発機会の減少	3.4%	0%
その他	13.8%	8.0%	デメリットはない	24.1%	52.0%
			その他	24.1%	8.0%

(注) 標本数：日本29名、北米25名；複数回答
(出所) Spinks 1995

中できる、個々に合った空間を可能にする理由から注目されている。

第2のメリットとして挙げられるのは、個別の企業による人材獲得機会の向上や優秀な人材の定着であろう。労働人口動向を受け、より優れた人材を採用し、定着させることができるか否かは経営者にとって重大な課題である。そこで、報酬でカバーできる部分の制約を見極めた上で、労働条件の改善といった意味でテレワークを検討する企業が次第に増えてきている。

第3のメリットとして挙げられるのは、オフィスコストの削減である。ある程度の規模で在宅勤務やサテライトオフィスが活用されれば、都市中心部に所在するオフィスの高いコストを削減できるのではないかと、という思惑が企業にとってのもう一つのテレワーク推進要因になっている。ただし、サテライトオフィス利用の場合、テレワークが「臨界」(critical)とみなされる水準に達しなければ、返ってオフィスコストを引き上げる結果になりかねないことに留意する必要がある。

第4のメリットとして挙げられるのは、海外における賃金格差や時差の活用である。つまり、通信技術の進歩により、リアルタイムで行なえる業務が飛躍的に拡大しており、海外の労働力を活用することにより、自社の競争力の強化を促す動きがある。現に、アメリカ、フランス、イギリス、オーストラリアや日本などで、前述において紹介している海外型テレワークを実施している企業が少なくない。

第5のメリットとして挙げられるのは、災害対策としての対応強化などである。地震もさることながら、大雪、台風、洪水などの天災が発生した際、従業員を在宅勤務体制に切り替える事例が次第に増えてきている。また、ニューヨークの世界貿易センターの爆弾事件を受け、在宅勤務やサテライトオフィスの設置に踏み切った会社もある。ここでは、主に2つの狙いが見受けられ、一つはもちろん従業員を守る狙いで、もう一つは業務機

能の停止を避けるものである。

さらに、マイカー通勤が主流である国や地域において、通勤による環境汚染の軽減というメリットがある。企業の社会的責任が益々問われる今日、環境改善が特に海外で重要なテレワーク導入のファクターになりつつある。

さて、企業にとってのデメリットだが、個人ワーカーと同様、テレワークが従来の働き方を変えるだけに、様々な調整や努力が必要になる。そこで、企業としての一つのデメリットは、高度な人事管理能力を組織化する負担であろう。つまり、多様な勤務形態を取り入れるようになると、それなりに個人や業務の管理が複雑化し、従来通りの人事管理手法では追い付かない事実がある。従って、会社としては人事制度を改める負担が生じる。

第2のデメリットは、社内コミュニケーションの明確化に伴う負担であろう。フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションに頼れなくなることは、透明性の高い、新しいコミュニケーション経路を作らなければならないことにつながる。特に、口頭ではなく、文章による命令系統などが重要になり、メモ方式や電子メールの普及は余儀なくされよう。当然、これも企業への新たな負担である。

第3のデメリットは第1と第2のデメリットと関連しているが、新しい経営スキルの育成である。多様な勤務スタイルを取り入れることは、人事や社内コミュニケーションの見直しだけで終わらず、組織のあり方そのものを大きく変える必要にせまられるのである。組織のフレキシビリティや従業員の連帯をどう両立させていくかが、テレワークを実施するに当たっての大きな経営テーマである。ただし、世界経済が大きく変貌し、情報化時代へとシフトする過程において、上記に挙げられているデメリットの全てが、テレワークを実施しなくても必要とされている企業改革であることを強調したい。

昨年、著者が行なった日本および北米（アメリ

表4 日・北米サテライトオフィス上司が
挙げるメリット・デメリット

メリット	日本	北米	デメリット	日本	北米
オフィスコストの削減	14.3%	23.1%	コストの増大（通信、設備など）	7.1%	23.1%
仕事の割り当ての柔軟性の拡大	42.9%	7.7%	仕事の割り当ての困難化	21.4%	30.8%
離職者の削減	0%	46.2%	従業員のやる気の減少	0%	0%
人材採用の改善	7.1%	0%	部下評価の困難化	21.4%	46.2%
従業員のやる気の拡大	28.6%	69.2%	チーム・スピリッツの低下	42.9%	15.4%
本社部下を管理する時間の拡大	0%	15.4%	打ち合わせなどの時間調整の困難化	42.9%	15.4%
自分の管理能力の増加	7.1%	7.7%	管理の困難化	14.3%	38.5%
メリットはない	14.3%	0%	デメリットはない	21.4%	38.5%
その他	14.3%	30.8%	その他	0%	23.1%

(注) 標本数：日本14名、北米13名；複数回答
(出所) Spinks 1995

カ、カナダ)の企業に所属するサテライトオフィス勤務者の上司を対象とした調査結果を紹介する。前掲の表2同様に限定的かつ極めて小規模な標本数ではあるが、表4からわかるように、日本のサンプルにおいて仕事の割り当ての柔軟性の拡大というメリットがトップなのに対し、北米のサンプルでは従業員のやる気の拡大がトップになっている。一方、デメリットとして、日本のサンプルにおいてはチーム・スピリッツの低下および打ち合わせなどの時間調整の困難化がトップだが、北米のサンプルでは部下評価の困難化がトップを占める。

(3) 社会へのメリット・デメリット

他方では、公的なスタンスからもテレワークを支援する動きが多く先進国で見られる。その場合のテレワークの主なメリット・デメリットは何であろうか。

まず、そのメリットだが、表5に示してあるように、社会にとってテレワークの第1のメリットは交通混雑の削減や大気汚染の改善であろう。例えば、アメリカでは深刻な交通混雑および大気汚染に関する関心はテレワークへの強い公的サポートにつながっており、カリフォルニア州、ワシントン州、ハワイ州などが自ら取り組んでいる一方、連邦政府もテレワークの実験を行なっている。カ

ナダでも同様に交通混雑の緩和に関する関心は、連邦政府による在宅勤務実施につながっており、オランダでもヨーロッパの陸・海・空の通過地点という立地条件が働き、同国の運輸省が自ら実験を行なっている。

表5 社会への主なメリット・デメリット

メリット	デメリット
1.交通混雑の削減・大気汚染の改善	1.社会構造・インフラ整備の見直し
2.雇用拡大・失業対策	2.雇用機会の海外流出
3.地域活性化	

第2のメリットとして挙げられるのは、雇用の拡大ならびに失業対策であろう。慢性的な高い失業で悩むヨーロッパ諸国ではこの関心が非常に高く、イギリス、フランス、スペインなどではEC、各国中央政府および自治体レベルからの補助金をテコに、テレワークが新しい雇用の創出および失業者の再訓練の有効な手段として位置付けられている。

第3のメリットとして挙げられるのは、地域活性化である。先進国の多くでは、大都市化に伴ういわゆる都市問題が続出している一方、地方低迷が大きな悩みとなっており、物理的な立地に制限されないテレワークを推進することにより、伝統的に不利とされている地方や地域に新しい雇用の機会を作り出し、ひいては国全体の均衡のとれた

発展を志す国は少なくない。その代表的な例として挙げられるのはアメリカ、フランス、オーストラリアやフィンランドである。

さて、社会にとってのデメリットだが、恐らく最大のデメリットは伝統的な社会構造やインフラ整備の考え方を改めなければならない点であろう。住む場所、働く場所や業務拠点がより自由に選択できるようになると、従来の交通網、通信網および町や国そのもののあり方も変貌せざるを得ない。政策当局にとって、これは大きな挑戦であり、全国レベルでいかに多様性と社会的な連帯感を両立させるかは大きな政策課題となろう。

また、第2のデメリットとして挙げられるのは、海外型テレワークが著しく進んだ場合における海外への雇用機会の流出であろう。多くの先進国が失業で苦しむ中、これは無視できない問題だが、経済がますますグローバル化していく過程を考え合わせると、仕事の流入も充分可能であり、労働市場の空洞化に関してさほど悲観的になる必要はなかろう。ただし、雇用の一方的な流出を防ぐためには、自国内の労働力が情報時代に相応したスキルを有することが不可欠である。そのためには、一般教育や職業訓練のあり方が重要な課題となり、そのミスマッチによる失業を最小限に押さえるべく国としての役割が大きくなると付け加えておく。

[3] 危機管理の手段としてのテレワーク

さて、個人・企業・社会的なメリット・デメリットを簡単に整理してみたが、前述したように、テレワークの切り口と影響は多様で、個人の生活の質改善、労働力の獲得・生産性の向上から環境問題や地域活性化まで及ぶ。なかんずく、今年に入ってから発生しているショッキングな一連の出業事から、災害対応・危機管理としてのテレワークがかなりクローズアップされつつある。そこで、こうした観点からテレワークの可能性に若干触れてみることにしたい。

(1) 阪神大震災

95年1月17日の早朝に、神戸周辺でかつてないほどの大規模な都市直下型地震が発生した。周知のとおり、数千人にも昇る犠牲者を出したのみならず、被災した地域での被害は甚大なものであった。住民の生活基盤が崩壊し、行政および商業機能も停止状態に陥った。結局、日本は最も悲惨な形でライフラインの重要性および都市型地震の恐ろしさを思い知らされたのである。以来、「危機管理」という言葉は一種の流行語となり、行政を初めとして多くの企業も、従来の危機管理戦略の見直しを迫られているさなかである。

しかし、残念なことに1994年の同じ日に大規模な地震に見舞われたロサンゼルスの場合、行政と民間企業が一体となり、高速道路が寸断された状況の中で、ライフラインのうち、最も被害が少なかった通信網を利用し、積極的に在宅勤務およびテレワークセンターの活用を推進した。情報の提供のみならず、テレワークセンターの施設を増やし、ワーカーとその勤務先を通信によってリンクすることで、地元経済の生産性や業務の早期復帰に向けて様々な努力を重ねたのである。その結果、地震発生前には南カリフォルニア5郡で35万人と推定されるテレワーカーが、地震発生後にはその倍の70万人にも跳ね上がった。テレワークは個人生活における安堵感を回復するだけでなく、パニック状態に近い交通混雑の緩和および地元企業の経済的な被害を防ぎ止めるのに、確実に重要な役割を果たした。もちろん、地震発生の前からロサンゼルスにテレワークの基盤がすでに存在していたからこそ、このような成果を上げることができたのであるが、線路を頼って歩き、なんとしてでも会社に出勤しなければと意気込む日本のサラリーマンの悲痛な姿とは、あまりにも対照的である。

それでは、阪神大震災の発生から半年経って、

交通網がほぼ復旧している今日においては、テレワークの活用を推薦する意味は果たしてどれだけあるのだろうか。二つの答えが考えられる。

まず、今後も発生しうる地震やその他の自然災害（台風、洪水など）に対してより速く、より安全に、そして効率よく対応するために、テレワークを活用する意味は極めて大きいということである。平常時から在宅勤務およびテレワークセンターの利用経験を重ねてこそ、いざという時にテレワークは本領を発揮する。業務機能維持という意味合いだけでなく、通常、組織内に通信手段、特にコンピュータを利用したネットワーク的なコミュニケーション・インフラが整っていると、従業員の安否確認もほぼ瞬時にすることができる。言い換えれば、平常時から、テレワークのような体制が敷いてあれば、被害の規模をいち早くキャッチし、現状に沿った現実的かつ具体的な対応策が打ち出せるということになる。これは自治体にしても、企業にしても大きな意味をもつはずである。きちんと連絡が取れるということは、まず、被災している人々への精神的な効果が極めて大きい。さらに、行政や企業の対策担当者へ正確な情報を与えるという活動的な効果も相当大きなものになる。

二つめの答えは、確かに神戸とその周辺地域において平常時に近い生活が戻ってきつつあるようだが、相変わらず避難生活を余儀なくされている住民も多く、臨時的な移転先で業務再開を強いられている企業もある。用地困難による不便な仮設住宅の立地をも考え合わせると、今もお通勤で苦労している人々や組織が存在するのである。このような人たちや組織にとって、テレワークは大きな意味をもつはずで、その活用をめぐる適切なアドバイスおよび具体的な導入計画を提示して行くことは不可欠である。

(2) サリン事件

不幸なことに、危機管理は地震など自然災害の

対応に限るわけではない。ニューヨークで起きた世界貿易センターの爆弾事件をきっかけに、在宅勤務およびサテライトオフィスを導入した企業がかなり増えたと聞く。また、今年の3月22日に発生した東京サリン事件を見て、ますます在宅勤務時代と思ったのは私一人ではないはずである（私事で恐縮だが、中目黒から日比谷線に乗り込み、神谷町で降りるというのは私の通勤コースだが、事件当日には運良く私は在宅勤務しており、これほどテレワークという働き方に感謝した日はなかった）。つまり、もしテレワークという体制が実施されていれば、このようなテロ事件が起きた際には、直ちにテレワーク体制に切り替えて、できるだけ自社への通勤をおさえ、従業員の安全を守りながら業務機能を維持できるということになる。その性格からして、危機管理が「万が一」を想定するがゆえに、やや気を抜きやすい面がある。しかし、今年に入ってわずか3ヵ月に、その「万が一」が2回ほども起きているのである。テレワークは決して万能ではないが、大自然やテロリストが相手になると、あらゆる防衛策を味方に付けることが、我々に残された唯一の道に思える。従って、食わず嫌いという行為は、もはや我々に許されない贅沢だと認識した方がよい。

[4] むすび

上記で見てきたように、テレワークに関する関心が世界中で高まっており、その事例の数も増加傾向にある。また、デメリットは当然あるものの、個人、企業および社会にとってかなりのメリットがある。ただし、テレワークの多大な可能性を考えると、利用事例の絶対数は残念ながらまだまだ小さいと言わざるを得ない。その主な理由としては、依然としてワーカーを目の前に管理したがる伝統的な経営スタンスの企業や組織が多いことと、公的分野におけるテレワークの為のインフラの遅れが挙げられよう。民間サイドでは、従来の画一

的な労働のあり方からの脱皮は、雇用機会の拡大やより効率的な働き方の鍵であるという認識がなければ、また、公的分野では、公共事業として、土木工事ばかりではなく、目に見えない通信網の整備が今後もっとも重要であるという認識がなければ、大多数の人々がテレワークのすばらしい可能性を享受する日は来ないであろう。

一方、阪神大震災および東京サリン事件が示すように、我々が経済活動に励んでいるこの世界は様々なリスクと隣り合わせになっている。この点で、テレワークの可能性は確かに大きい。我々が個人として、組織として、得体の知れない危機に

直面した際、テレワークという戦略的なツールをもっと活用することである。全ての人間が常時在宅勤務、あるいはテレワークセンターで働くことは到底ありえない。だが、できるだけ多くの人にテレワークという勤務形態を提供しておくことにより、時折の部分的な利用だけでも得られるものは極めて大きいはずである。ロサンゼルスにおけるテレワークの活用は学ぶべき重要な事例である。人命を預かる立場にいる経営責任者および行政責任者に対して、真剣な取り組みを期待したいものである。

[参考文献]

- Burch, S.1991, *Teleworking A Strategic Guide for Management*, Kogan Page, London.
- Commission of the European Communities 1994, *Actions for Stimulation of Transborder Telework and Research Cooperation in Europe*, Directorate-General XIII, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Crellin, I.1993, 'The potential of telecommuting as an agent of rural revival', paper presented at the conference Telecommuting 93, Sydney, Australia, December 2.
- Delegation de l'Amenagement du Territoire et de l'Action Regionale 1993, 'Teleworking: New national and regional development and economic competitiveness', *Lettre DATAR*, June, Paris.
- Gordon, G.E. Kelly M.M. 1986, *Telecommuting How to Make it Work for You and Your Company*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Huws, U. 1993, *Telework in Britain-A report to the Employment Department*, Research Series no. 18, October.
- Kinsman, F. 1987, *The Telecommuters*, John Wiley Sons, Chichester.
- Mokhtarian, P.L. Sato, K. 1994, 'A comparison of the policy, social, and cultural contexts for telecommuting in Japan and the United States', *Social Science Computer Review*, vol. 12, no. 4, Winter, Duke University Press, pp. 641-658.
- Olmsted, B. Smith, S.1989, *Creating a Flexible Workplace How to Select and Manage Alternative Work Options*, Amacom, American Management Association, New York.
- Spinks, W.A.1995, *Office-based Telecommuting: An International Comparison of Satellite Offices in Japan and North America*, doctoral dissertation submitted to The University of Sydney, April.
- U.S. Department of Transportation 1993, *Transportation Implications of Telecommuting*, April, Washington DC.