

財団法人ハイライフ研究所

第2回 情報生活研究助成制度

企業組織における就業形態の変化が個人の生活に及
ぼす影響

研究代表者

立命館大学 博士後期課程1回生

安達 房子

目次

・序章	1
・高度情報システムと就業形態の変化	2
2.1 テレワークの定義と形態	2
2.1.1 テレワークの定義	2
2.1.2 テレワークの形態	3
2.2 テレワークの変遷	3
2.2.1 テレワークの登場の背景	4
2.2.2 日本におけるテレワークの変遷	5
2.2.3 21世紀に向けての問題提起	5
・日本企業におけるテレワークの現状とインパクト	7
3.1 本調査の目的とフレームワーク	7
3.1.1 目的	7
3.1.2 フレームワーク	7
3.1.3 調査の方法	9
3.2 調査の結果	9
3.2.1 テレワーク導入企業の実態	9
3.2.2 導入の目的と問題点	11
3.2.3 管理制度の実態	12
3.2.4 実施のための条件	15
3.3 アンケート調査の考察	15
3.3.1 テレワークの定義の再検討	15
3.3.2 日本企業の管理制度とテレワークの適合性	16
3.3.3 日本企業における今後のテレワークの動向の考察	17
・個人の生活に及ぼす影響の考察	18
4.1 個人側のテレワークの必要性と問題点	18
4.1.1 個人側のテレワークの必要性	18
4.1.2 テレワークの問題点	19
4.1.3 テレワークにおける企業の論理と個人の論理	20
4.2 個人の生活への課題と展望	21
4.2.1 家庭生活	21
4.2.2 社会生活	21
・終わりに	22
参考文献	23

資料	25
----	----

．序章

現在、仕事の一部または全部を自宅やサテライトオフィスで行う就業形態が注目を浴びている。とりわけ、情報通信ネットワークを利用した就業形態は、テレワークとよばれ米国を中心に増大している。米国では、1997年に週1回以上在宅勤務をした人口は千百万人にのぼる¹。

このテレワークの可能性を高める手段が、情報通信ネットワークである。インターネットや衛星移動通信など、ボーダレスな通信環境が整いつつある。その結果、出先あるいは自宅での遠隔勤務者は、ポータブルなパーソナル・コンピュータと電話回線によって、瞬時にオフィスに接続でき、最新のデータベースにアクセスしたり、注文書と報告書を提出したり、電子メールを送ることが可能となりつつある²。情報通信ネットワークは、働く場所と時間の物理的な壁を急速に減少させつつある。

こうした状況の中で、日本においても政府や企業、民間団体が、実態調査や普及に向けてのマニュアルの作成を進めており、テレワークへの関心はますます高まりつつある。日本サテライトオフィス協会(1997)の調査によれば、日本において正社員の4%強が、週に1回以上テレワークを実施している。企業の就業形態の変化は個人の生活と密接に関わっており、働く時間や場所に制約されないテレワークが企業に普及すれば個人に与える影響は計り知れない。

そこで、本稿の目的は、テレワークが個人の生活に及ぼす影響を検討することである。特に日本企業では、会社人間といわれるように個人と企業の結びつきが強い。また、チームワークで仕事を遂行する点に強みがあり、テレワークのような個人的な仕事の進め方に適していないという問題点の指摘も依然根強い。このように現段階では、テレワークへの関心は高まりつつあるものの、日本企業にテレワークの普及の可能性があるのかという点が問題となっている。

したがって本稿では、 章では、テレワークの定義と特徴、および企業組織におけるテレワークの変遷を考察する。 章は、日本企業におけるテレワークの普及の可能性を、管理制度面を中心に検討する。 章は、個人の生活に与える影響を、特に個人と企業の関係から検討する³。

¹ 『日本経済新聞』1999年3月8日

² 石井威望(1999)は、第一段階としてのデスクトップパソコンの時代から、第二段階としてのモバイル化が進んでいることを指摘している。

³ テレワークの主要な先行研究には、大別して都市計画や地域政策として論じられる場合、就労の形態を表すものとして広く労働をテーマとする視点、省エネルギーや環境汚染防止

．高度情報システムと就業形態の変化

章では、まず、テレワークの定義と特徴を検討する。次に、3章におけるアンケート調査の仮説をたてるために、テレワーク登場の背景および、日本におけるテレワークの変遷を検討する。

2.1 テレワークの定義と形態

2.1.1 テレワークの定義

就業形態を定義づける重要な要素は、時間と場所である。就業時間の弾力化は、フレックスタイム制⁴などすでに制度化され多くの企業で導入が進んでいる。しかし、就業場所については、他の従業員と共通の勤務場所であることが求められる。

ところが今日、仕事をするために都心部にあるメインオフィスに集合し、互いの顔を見ながら、自然言語を用いてコミュニケーションする、という伝統的な図式が必ずしも当てはまらない状況がでてきている。就業時間だけでなく就業場所の制約を克服した就業形態は、すでに米国ではテレワークとして定着している。この形態のように、本来勤務すべきオフィスがありながら、そこに勤務せずに自宅やサテライトオフィスで勤務することを総称してテレワークと呼ばれる。本稿で対象とする企業に雇用されている社員は、特に米国ではテレコミュティング⁵と呼ばれることもあるが、ここでは、正社員に対する在宅勤務やサテライトオフィス勤務をテレワークと総称する。テレワークの定義は、各機関や論者によって多様であり、十分なコンセンサスが得られていない状況である。例えば、日本サテライトオフィス協会(1997)では、「本来勤めるべき場所として割り当てられたヘッドオフィスがありながらも、毎日そこに通勤するかわりに、定期あるいは不定期に自宅やサテライトオフィス等で勤務すること」と定義されている。

また、スマートバレー公社では、「テレコミュニケーション技術によって、仕事の場所を部分的にまたは全体的に変えてしまうこと」と定義している。この定義では、仕事の場所の変化に注目している。そして、場所の変化を可能にした要因が、コンピュータ、FAXや携帯電話などのコミュニケーション技術の利用であることを指摘している。

以上から、テレワークは、仕事の場所を部分的または全体的に変えることを意味する。この場所の変化は、主にコミュニケーション技術といった、情報通信ネットワークの発展に依拠している。

という観点がある。

⁴ フレックスタイム制は、従業員全員が労働しなければならないコアタイムと、従業員それぞれの都合によって自由に時間帯を選択できるフレックスタイムで構成される（総合開発研究機構 1989）。

⁵ 三友(1997)によれば、テレコミュティングは、1970年代前半に、当時南カリフォルニアの Jack Nilles 氏によって生み出された造語である。

2.1.2 テレワークの形態

テレワークは、就業する場所から次の3形態に分類できる。

(1) 在宅勤務型

自宅での就業あるいは自宅を拠点とした就業である。職場と住居が一致した形態である。自宅での就業といった場合、会社でやり残した仕事を自宅に持ちかえる、いわゆる風呂敷き残業を含んでしまう。したがって、会社での仕事を自宅ですが、勤務時間とは認められない場合は含まれないという限定が必要である。総合研究開発機構(1988)では、自宅で仕事を行う時間的ウェイトによって、在宅勤務のタイプを分類している。

(2) サテライトオフィス型

サテライトオフィス⁶とは、ベースオフィスに対応する衛星という意味である。サテライトオフィスは、自宅とヘッドオフィスとの中間的な場所に設置される。巨大化または中央集権化した営業や企画などの本社の機能を、顧客や社員の近くに設置された小規模の仕事場としてネットワークの中に分散しようとするものである。

サテライトオフィスは、設置の場所によって職住近接型と顧客近接型に大別できる。

職住近接型は、社員の自宅近くで、主に郊外の比較的安価な地域に設置される。

一方、顧客近接型は、顧客サービスの向上・営業部門の効率化・市場の情報収集を目的とし、顧客の集中地域あるいはその周辺に設置される。

(3) モバイル型

職場が固定しておらず、移動しながら仕事をする形態である。モバイル型の代表的なものに、営業・販売職の社員が出社しないで直接顧客先に出向き、業務を終えて直接帰宅する、いわゆる「直行直帰勤務」があげられる⁷。毎日のオフィスへの出社義務を無くし、社員に就業時間と場所の自主裁量を与えるものである。

2.2 テレワークの変遷

テレワークの普及の条件の考察する上で、テレワークが必要とされる背景をみていく。特に、企業組織におけるテレワーク導入の目的の変遷を検討していく。ここでは、まずテ

⁶ オフィス型のテレワークを総称してサテライトオフィスということが一般的である。しかし最近、他社との共同のオフィスや地方自治体の設置するオフィスを「テレワークセンター」として区別することがある。

⁷ 「直行直帰勤務」を在宅勤務の範疇に入れるかどうかは、従来から議論の分かれるところである。在宅勤務の中に直行直帰が含まれる根拠は、自宅を拠点として顧客先に出向くからであった。今日の直行直帰の形態は、ノートパソコンや携帯情報端末を利用して、移動中や外出先においてオフィスワークを行う点に特徴がある。したがって、自宅での就業を中核とするものではない。最近の郵政省(1998)におけるテレワークの分類においても、在宅勤務をモバイル型と区別している。

テレワークの発祥国である米国の変遷を検討する。次に、日本の変遷を、米国と比較しながら検討する。

2.2.1 テレワークの登場の背景

テレワーク発祥国であるアメリカの普及状況を試みる。日経ビジネス(1997)によれば、全就業人口の1~2%、サンフランシスコ湾周辺で4.5%、シリコンバレーの最先端企業⁸の5~10%がテレワークを行っている。全米における平均のテレワーク日数は週1.2日、最先端企業で同1.85日行われていることが報告されている。この現状は、他国のテレワークの実施状況と比較しても著しく高い。

テレワークが初めて明確な概念として登場したのは1973年ごろ、ロサンゼルス周辺であった。そもそものきっかけは、第一次オイルショックを起因とする1970年代のエネルギー危機とされている⁹。しかし、1970年代の段階では、非常事態や省エネ対策としての位置づけにすぎず、就業形態の一つとして定着することはなかった。

現実にテレワークが注目され始めたのは1980年代に入ってからである。この時期、パーソナルコンピュータの高度化・低価格化が進展し、企業へ導入され始めた。また、女性の職場進出が進み、出産や育児といった家庭の事情が問題となっていた。こうした中で、テレワークは、特に女性従業員活用の人材対策とみなされた。情報と通信技術の進歩が、その導入を一段と加速するという見方が主流になった¹⁰。

1980年代後半は、主に環境問題、特に自動車の排気ガスによる大気汚染を削減する手段として注目された。中でも、ロサンゼルス周辺に適用されたレギュレーション15¹¹は、典型的な例としてあげられる。

1990年代は、1980年代から行われていた企業の抜本的な経営再編と合理化にともなう人員削減の結果、残った社員の士気は低下し、いかにして意欲を高めるかが課題となった。また、労働組合の力が比較的に強いいため、賃金の上昇鈍化や人員削減への不満の鬱積が組合運動の活性化につながることを回避する必要性があった。国際的な競争力を向上させるためにも、労働コストを上げるわけにはいかず、社員のインセンティブの向上にテレワークが利用されたのである。

また、シリコンバレーでテレワークが多いことをみると、ベンチャーの生み出されやすい環境の中で、企業が優秀な人材を確保するために不可欠な手段となっていることが伺え

⁸ シリコンバレーでは、スマートバレー構想の下でテレワークの実験が進行中である。

⁹ スピックス(1998)によれば、オイルショックにより、ガソリンなどのエネルギー価格が高騰し、マイカー通勤の都市、ロサンゼルスにおいて事態は一段と深刻視されていた。

¹⁰ スピックス(1998)

¹¹ レギュレーション15は排気ガスの削減を目的として、通勤のために使用する自動車の総数を減らすことを義務づけた。しかし、企業に対して多大な出費と、ほんのわずかな排気ガスの削減をもたらした後、企業からの反対によって、現在では企業の自主努力に任せるという形に落ち着いている(三友1997)。

る。米国企業においてテレワークは、採用や教育コストの減少にもつなげる経済的な合理性をもつものとして位置づけられている。ここに、時間と場所の弾力性を必要とする社員と、企業側の利害の一致がみられ、普及されていった原因がある。

2.2.2 日本におけるテレワークの変遷

日本においてテレワークが議論されたのは、在宅勤務としてである。自宅を拠点として働く在宅勤務は、従来から家庭内職や請負を中心として存在していたが、1984年の労働省の調査において、「新技術（パソコンやワープロ等）を活用した比較的高い知識・技能を有する新たな家庭内職の存在」が見出された。1984年の労働省の調査当時、雇用関係をもつもの、特に正社員の“在宅勤務”はほとんど存在しなかった¹²。

このように日本での初期の定義は、テレワーク＝自宅を拠点とした就業としてとらえられてきたため、請負契約や、家庭内職の発展形態の問題とみなされていた。正社員ホワイトカラーへのテレワークが注目されるきっかけとなったのは、1988年に本格化したサテライトオフィス実験である¹³。この実験は、バブル経済下の高騰するオフィスへの対策が目的であったため、バブル経済の崩壊とともに多くの企業でブームは収束した。この点で、米国のように環境問題や女性の人材活用戦略として発展したものとは性質が異なる。

現在、テレワークが再び脚光を浴びている。とりわけ、営業職のモバイル型の普及は、目覚ましい。1997年には郵政省と労働者によるテレワーク推進会議が設置されるなど、行政機関における調査や推進も行われている。

2.2.3 21世紀に向けての問題提起

21世紀に向けて、テレワークは米国のように1つの就業形態として定着するのだろうか。日本サテライトオフィス協会(1997)は、2001年におけるホワイトカラーの正社員のテレワーク人口を248万人と推測している¹⁴。

しかし、このような普及への可能性に対して、社会的接触や管理上の問題点が指摘されている。1980年代の多くのサテライトオフィス実験において、次のような結果が報告されている¹⁵。まず成果としてあげられることは、通勤混雑の回避やオフィス環境の改善である。一方、問題点として、社員の適応性、業績評価、オフィス勤務の上司などとのコミュニケ

¹² 営業・販売職の直行直帰を行う正社員が数名存在している。

¹³ 1984年～1990年まで開設された日本電気の吉祥時 C&C サテライトオフィスがあるが、これは広域分散型のソフトウェア開発をリモート環境で行うことが目的であったため、ここでいうテレワークに比べると、職種や業務をかなり限定するものであった(三友 1997)。

¹⁴ この予測は、週1回以上テレワークを実施する被雇用勤労者を対象にしている。これは、ホワイトカラーの正社員全体の13.9%にあたりと予想されている。ちなみに同調査によれば、1996年度におけるホワイトカラーの正社員のテレワーク人口は68万人であり、ホワイトカラーの正社員全体の4.2%である。

¹⁵ 労働大臣官房政策調査部編(1996)。

ーションが指摘されている。

なぜ、テレワークにおいて管理上の問題が生じるのであろうか¹⁶。太田(1993)は、個人と組織の関心に焦点をあててテレワークを評価し、組織に拘束される絶対時間、フェイス・ツー・フェイスによるマネジメントが減少するために、時間的・空間的に個人と組織の関係が小さくなるとしている。

Sproll&Kiesler(1992)は、テレワークを外出先と在宅勤務に区別し、組織と個人への影響を考察している。その結果、「オフィス環境で働く人たちが自宅で勤務し、コンピュータだけにつながりを依存する場合には、大幅に同僚とのつながりを減らすことになる。出先でコンピュータ・ネットワークを使用する場合には、マネージャーにとっても、従業員にとっても社会的制御と影響力は増大する」。つまり、テレワークに適用される業務の性質が、外出先の業務あるいはオフィス型の業務であるのかによって個人と組織の関心に相違が生じる。したがって、テレワークの形態をオフィス型業務と外出型業務に分類する。この分類の場合、サテライトオフィス型は次の2つの形態に分けられる。まず、社員が固定して働くオフィスとしての形態である。もう一つは、主に営業職における顧客近接型にみられるような、オフィスでの就業を中核としない形態である。テレワークの形態を、場所の視点および適用業務の視点から分類し直したものが図表 - 1 である。外出型業務に適用される場合「移動型」、オフィス型業務に適用される場合「在宅勤務・サテライトオフィス型」と分類する。

図表 - 1 テレワークの形態

	在宅勤務型	サテライト オフィス型	モバイル型
外出型業務		移動型	
オフィス業務	在宅勤務・サテラ イトオフィス型		

このテレワークの形態から、個人と組織の関係をまとめ、次のような仮説をたてる。

(仮説 1) 在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型よりも、個人と組織の関係が減少する

以上のように個人と組織の関係が弱まるのが、なぜテレワークの普及に影響を与えるのであろうか。Apgar(1997)は、従業員の慣習を変えることが、テレワークを普及させる上

¹⁶ 初期におけるテレワークの普及の条件は、情報通信技術の発展であった。Toffler(1980)は、「通勤に代わる遠距離通信利用の方向」を示唆した。つまり、遠距離通信を利用すれば、無駄な通勤時間を取り除き、かつ環境問題をも解決しうると考えたのである。

で障害となると指摘している。また、スピックス(1997)は、上司や管理者の抵抗が問題であると報告している。離れて業務を行う社員を管理する際、上司が何らかの形でコントロールに関する考えを見直す必要性が生じるからである。そこで、次のような仮説を導く。

(仮説2) 在宅勤務型・サテライトオフィス型におけるテレワークの普及の条件は、上司および管理者の管理上の意識改革である

次章では、アンケート調査の考察を行う。

．日本企業におけるテレワークの現状とインパクト

3.1 本調査の目的とフレームワーク

3.1.1 目的

日本企業において終身雇用の神話が徐々に崩れ始め、労働市場の開放性も高まっている。また、高齢化、若年労働者の減少という動向が進んでおり、徐々にテレワークへの理解や関心が高まりつつある。企業組織のテレワークの導入によって、個人の生活に及ぼすインパクトは計り知れない。日本企業では、特に会社人間といわれるように、企業組織と社員との関係が密接に結びついている。テレワークの導入を通じて、個人と組織との関係の新しい在り方が生まれるとも限らない。

このような可能性に対する期待の一方、テレワークの就業場所および時間の弾力性によって個人ベースの就業形態にならざるをえず、管理制度や運営の在り方が問題になると指摘されている。今後テレワークが普及するののかという問題に対し、日本的な管理制度との適合に関する懸念は根強い。

そこで、本調査の目的は、企業組織におけるテレワークの目的や問題点を明らかにし、テレワークの普及の条件が何かを改めて問い直し、今後の動向を考察することである。

3.1.2 フレームワーク

上記のような調査目的のもとに、本調査における主な分析視点は次の4点である。

1. テレワーク導入企業の実態

導入企業の実態を明らかにするために、未導入企業との「資本金規模」、「情報通信ネットワークの整備状況」、「問題点」を比較する。次に、テレワークの形態の数量的な把握、適用職種、業務特性を比較する。特に、テレワークの形態と業務特性の間の関連性を、個人と組織の関係の視点から分析する。

2. 導入の目的と問題点

導入の目的と問題点を、テレワークの形態ごとに比較する。

3. 管理制度の実態

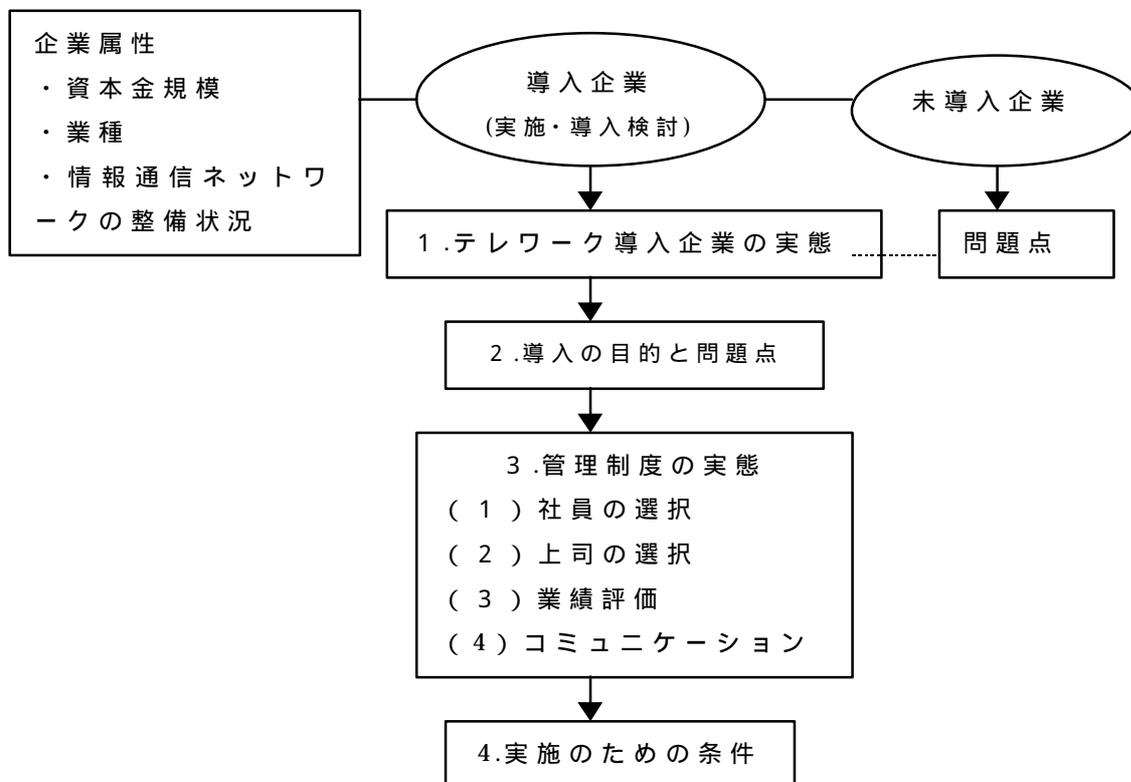
テレワークの形態ごとに、管理制度を比較する。具体的には、テレワークの実施上問題とされている「社員の適性」、「上司の適性」、「業績評価」、「コミュニケーション」を検討する。その上で、日本的な管理制度の問題点をどう克服しているのかを検討する。

4. 実施のための条件

テレワークを実施するために必要な条件を、テレワークの形態ごとに比較する。特に、上司や管理者の意識改革の必要性に対して、「テレワークの上司の意識改革」、「経営者の方向づけの提示と浸透」、「上級管理者のチームとして推進」という項目を設け、業務や技術面での条件と比較する。

これらの関連を図示すると図表 - 1 のようになる。

図表 - 1 本調査の分析視点



3.1.3 調査の方法

方法：郵送による質問調査

調査期間：12月15日～12月25日

1月中旬～2月中旬

調査対象：製造業（上場・未上場、および水産・農林・鉱業、建設、石油・ゴム、窯業は除く）90社およびサービス業10社を無作為に抽出し、各企業の総務部または人事担当の方に送付

回収状況と回収企業の属性：図表 - 2¹⁷

3.2 調査の結果

3.2.1 テレワーク導入企業の実態

(1) 導入企業の特徴

ここでは、テレワークの導入企業の特徴を明らかにするために、未導入企業の属性と比較する。

未導入企業における導入を躊躇するの問題点を、導入企業の問題点と比較した結果が、図表 - 3である。導入企業、未導入企業ともに「他の社員との協力連携」が問題であるととらえている。組織は、「二人以上の協働」¹⁸といわれている。この組織そのもののあり方が、テレワークの根本的な問題点となっている。

次に、導入企業と未導入企業の問題点に対する認識の差異をみってみる。未導入企業は、「業績評価」および「仕事の進捗の監督」といった管理上の問題点が懸念されている。

一方、導入企業が、未導入企業よりも重視する項目は、「通信機器や通信の費用」である。そこで、情報通信ネットワークの整備状況を比較した結果が、図表 - 4である。テレワーク導入企業の約8割が、パソコンの1人1台制を実現している。他方、未導入企業は、2割にすぎない。したがって、導入企業は未導入企業と比較して、とくにパソコンの1人1台制という面において、情報通信ネットワークの整備を進めているといえる。

次に、資本金規模について未導入企業と導入企業の比較した結果が、図表 - 5である。導入企業は、資本金が1000億円以上の巨大企業に多い。

以上の結果、導入企業は資本金規模1000億円以上に集中している。また、パソコンの1人1台制をはじめ、情報通信ネットワーク整備を進めている。一方、未導入企業は、比較的資本金規模が小さい。アンケートにおいて、「小企業のため必要性がない」という意見があったことを勘案すれば、業務特性や情報通信ネットワークに対する巨額の設備投資という課題のもとで、テレワークの導入が影響を受けることが伺える。

(2) テレワークの形態ごとの普及状況

¹⁷ 図表 - 2 から -23、図表 - 1・ - 2 は、PP25-29 を参照。

¹⁸ Barnard(1938)

形態ごと数量的把握

図表 - 6 は、テレワークの形態ごとに導入の状況をたずねた結果である。モバイル型に対して導入、導入検討、関心のある企業は、全体で約 60%とともっとも量的に多くなっている。一方、正社員のホワイトカラーに不適といわれていた在宅勤務も 25%存在する。

次に、テレワークごとの職種を分類した結果が、図表 - 7 である。営業・販売、システム開発に移動型が多い。一方、在宅勤務・サテライトオフィス型は、企画・調査、研究開発に多い。

テレワークの導入結果

生産性の観点から、テレワークの結果を比較したものが図表 - 8 である。調査企業は全て、生産性の向上があったと認識している¹⁹。

一方、勤務時間の観点から、結果を比較したものが図表 - 9 である。移動型は、勤務時間の減少傾向の企業が約 63%存在している。在宅勤務・サテライトオフィス型は、逆に増大したという結果もみられる²⁰。

テレワークの形態と業務特性

ここでは、テレワークの形態ごとにどのような業務特性が選択される傾向にあるのかを検討する。テレワークに適する業務に関しては、工夫を施せばほとんどの業務が可能という報告と、適する業務は限定されるという報告がある²¹。限界点があるとする場合、テレワークの適性として取り上げられる要因は、次の 3 点である。

a . 個人レベルでの定義の明確さ

個人レベルの業務設計は、業務自体の知識や熟練の必要性と、業務を遂行するための個人の自己裁量という 2 側面がある。ここでは、業務自体の知識や熟練の必要性を「専門性」、個人の自主裁量を「自律性」と定義する。

b . 評価の容易さ

¹⁹ アンケート調査では、「(社員が)より主体的な行動をするようになった」「勤務時間の削減」が成果としてあげられている。

²⁰ ただし、この形態は実験中のため、結果の未定の企業が多かった。

²¹ 志木サテライトオフィスでは、企画立案、ソフトウェア、マーケティング、データベース作成等の業務が実験の対象となった。この実験では、社内情報と密着し、社内他部門とのコンタクトが重要である業務は適さないという報告がなされた。しかし、1989年に実施された武蔵野コミュニティオフィスにおける実験では、各種のデータファイルの管理や利用に工夫を施せば、内部部門の業務をテレワークで行うことも可能であることが示された(志木サテライトオフィス研究会 1989)。

業務評価の容易さは、評価が定量的に把握できるか否かに関わっている。定量的に評価ができる業務であれば、上司と離れた場所で仕事をおこないやすくなる。そこで、業務の評価のしやすさを、定量性の程度で把握する。

c . 協働作業の必要性の低さ

多人数での複雑な共同作業を通じて業務が遂行される場合、テレワークは不適切であるという議論は多い。特に、個人間との接触や交渉を必要とする業務では、テレワークは不向きであるという報告もみられる²²。

以上 a から c をたずねた結果が図表 - 10 である。

テレワークの業務特性は、「自律性」、「専門性」および「業務評価の定量性」を考慮して業務が選択される傾向にある。移動型と在宅勤務・サテライトオフィス型を比較した場合見られる主な差異は、他の業務との調整の必要性である。したがって、在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型よりも、業務間の調整をほとんど必要とない、独立的な業務が適用される傾向にある。この特性によって、業務上において在宅勤務・サテライトオフィス型は、組織と社員のつながりが弱くなる傾向をもつ。それに対し移動型は、営業・販売のようにもともと移動性の高い業務であるため、業務間の調整の問題がオフィス型業務よりも低くなっている。

3 . 2 . 2 導入の目的と問題点

(1) 導入の目的

テレワークの導入目的を、テレワークの形態ごとにたずねた結果が図表 - 11 である。「顧客ニーズへの対応時間の短縮」および「創造的な仕事の生産性を高める」がテレワーク全体に共通して高い目的となっている。

次に、テレワークの形態ごとに導入目的を比較すると、在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型より、「社員の意識改革の一環」および「社員の自主性を尊重し、意欲を向上させる」が重視されている。この在宅勤務・サテライトオフィス型における目的の特性は、次の2点を意味する。第一に、社員のインセンティブの向上に活用されている点である。第二は、テレワークそのものの意義として、社員の意識を変えるという視点を内包することである。

(2) 導入の問題点

導入企業と未導入企業の問題点の比較において、正社員のテレワークの問題点の根幹は、他の社員の協力連携を必要とする組織特性であることを明らかにした。また、情報通信の

²² スピックス(1998)

費用や法的制度という企業の外部要因も制約となることを示した。

この結果を踏まえた上で、テレワーク導入企業の形態ごとに問題点の重要性を比較した結果が図表 - 12 である。在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型と比較して、「帰属意識」および「機密保持」における問題の重要性が大きい。とりわけ「帰属意識」の問題点の差が顕著である。このことは、在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型と比較して、組織と個人の心理的な側面における関係が弱くなる傾向を示している。

3.2.3 管理制度の実態

この節では、移動型と在宅勤務・サテライトオフィス型においてどのような人事制度が採られているのかを調査することを通じて、次の2点を検討する。

1. 形態ごとの管理制度の比較
2. 管理上生じる問題点に対する克服の状況

(1) 社員の選択

社員の選択の基準として主に取り上げられる視点には、業務特性、技能（実務経験や通信技術の操作）、組織的特性（職位）、人格、物理的制約（通勤時間の長さ）があげられる²³。

テレワークの形態ごとに、社員の募集・選抜の基準として、どの特性が重視されているのかをたずねた結果が、図表 - 13 である。社員の選択でもっとも重視される特性は、業務特性である。特に移動型は、導入企業の90%が業務特性を重視している。したがって、テレワークにおいて、業務特性がもっとも重要な選択基準である。

一方、在宅勤務・サテライトオフィス型において、「通勤時間の長さ」「実務経験」「職位」を導入企業の半数が重視している。そこで社員の選択の基準における各項目の関係を明らかにするために、相関関係を示したものが図表 - 14 である。その結果、実務経験と職位の相関関係が強い。したがって、在宅勤務・サテライトオフィス型において、実務経験または職位をのどちらか一方を募集・選抜の条件としている。正社員の場合、とりわけ問題とされることは教育訓練である。現在、現場での教育訓練が広く行われており、テレワークによって教育の機会が減少すると懸念されているのである。教育訓練は、単に業務のノウハウを学ぶだけでなく、企業の伝統や文化を学ぶという機能も持つ。こうした課題のもとで、社員の募集・選抜において実務経験あるいは職位を基準とすることで、教育訓練の問題を回避するという利点がある。

(2) 上司の選択

離れて業務を行う社員をいかにして社員を管理するのかという問題は、テレワークにお

²³ カッコ内は、アンケート調査票に記載した項目である。

いて重要な問題である。テレワークを成功させる上司の条件として、コミュニケーション能力や信頼関係の構築、業務に対する専門性が指摘される。これらの条件に対し、職位や年功といった能力では対応できないことが認識されている。とりわけ Handy(1995)は、「相互関係や相互の忠誠心」を生むような「信頼関係」が鍵になると指摘している。離れて業務を行う社員を管理する場合、社員の孤独感や企業との一体感の減少が問題となり、この問題を克服するために信頼関係が必要になると主張する。

そこで、テレワークの上司の基準として、どのような能力が重視されているのかをたずねた結果が、図表 - 15 である。

移動型の上司に必要となる特性は、コミュニケーション能力である。一方、在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型と比較して、「信頼関係の構築能力」を重視する傾向にある。したがって、在宅勤務・サテライトオフィス型は、孤独や企業との一体感という問題が高くなりやすく、その克服が必要となることが示された。

(3) 業績評価

テレワークにおいて、管理上最も重大な問題とされるものが業績評価である。テレワークでは、成果による評価が必要になるといわれている。その結果、多くの日本企業においては、努力をいかに評価すべきかという問題点が指摘されている。

テレワークにおいてどのような評価基準が採用されているのかをたずねた結果が、図表 - 16 である。移動型および在宅勤務・サテライトオフィス型において、成果が共通して高い。とりわけ、在宅勤務・サテライトオフィス型は、導入企業のすべてが成果を基準としている。しかし一方で、努力や業務遂行能力も評価の対象となっている。

そこで、成果による評価が、努力や業務遂行能力に取って代わるという問題の成否を検討するために、各評価基準の間の相関関係を示した結果が図表 - 17 である。ここから、成果は職位と負の相関関係にあり、努力や業務遂行能力との相関関係の低いことがみとれる。つまり、成果は職位に取って代わる制度であり、業務遂行能力や努力による評価も行われている。ただし、成果をどう評価すべきかということは評価の根本的な問題であり、ある程度努力による評価をしざるをえない側面がある。

(4) コミュニケーション

テレワークにおいてもっとも頻繁に指摘される懸念は、対面接触が減少することによって生じる孤立感や孤独感である。特に、コミュニケーション欲求の調査では、在宅勤務者の面談志向が強いことが指摘されている²⁴。コミュニケーションには大きく分けて、「フォーマル」と「インフォーマル」の2タイプがある。フォーマルなコミュニケーションは、業務上不可欠な指示や命令、業務報告等である。インフォーマルなコミュニケーションは、

²⁴ 肥田野(1998)

心理的安定に不可欠となる。そこで、在宅勤務・サテライトオフィス型は、フォーマルなコミュニケーション経路の整備とともに、インフォーマルなコミュニケーションの活性化が行われる傾向にあるのかという点を検討する。

フォーマルなコミュニケーション

ヘッドオフィスとのコミュニケーションを必要とする連絡事項を、利用するメディアとの関係でたずねた結果が、図表 -18 である。

ここから、在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型と比較して、フォーマルなコミュニケーションが重視されることを示した。特に、「打ち合わせ・会議」において、コミュニケーションの重要性の高いことが特徴的である。

インフォーマルなコミュニケーション

在宅勤務・サテライトオフィス型および移動型におけるインフォーマルなコミュニケーションの重要性をたずねた結果が、図表 -19 である。

在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型と比較して、インフォーマルなコミュニケーションを重視する傾向にある。特に、上司とインフォーマルなコミュニケーションが高い。

そこで、上司とのインフォーマルなコミュニケーションの役割を明らかにするために、業務特性とコミュニケーションの相関関係を表したものが図表 -20 である。上司のコミュニケーションは、業務評価の定量性と相関関係が高い。つまり、上司とのコミュニケーションは、業績評価の定量性を高めるために行われているといえる。これは、在宅勤務・サテライトオフィス型はモバイルと比較して、業績評価の心理的な不安の克服が課題になっていることを意味している。

メディア選択

テレワークにおいて、コミュニケーション技術が、業務間の調整や業務の進捗状況把握など、離れた社員間のコミュニケーションの代わりになるといわれている。それに対して、対面のコミュニケーションを代替することには限界があるとの指摘がある。特に、会議や打ち合わせという意見の調整が必要な場合、電子的なコミュニケーションでは微妙なニュアンスが伝わらず限界のあることが報告されている。日本において特徴とされる本音や建前の使い分けや、以心伝心を前提とするコミュニケーションをどこまで補完できるかが問題である。

主要な業務連絡を5項目に分類し、利用するメディアをたずねた結果が図表 -21 である。ほとんどの項目で電子メールの利用度が高い。しかし、打ち合わせ・会議には対面が重視されている。

また、各連絡事項における対面の選択の比率を、テレワークの形態ごとにたずねた結果が、図表 -22 である。在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型に比べ、打ち合わせ・会

議の対面比率が高い。また、対面で接触する機会を設けるために、定期的に会議を行っている例もみられる。電子的なコミュニケーション・ツールは、ますます機能を向上させているが、それに伴い人間同士のコミュニケーションが代替されるわけではない。むしろ、会議のように対面が重視されるという傾向も生じているのである。

以上から、特に在宅勤務・サテライトオフィス型において、フォーマルおよびインフォーマルなコミュニケーションが重要となる。とりわけ、会議や打ち合わせなどを対面で行うことによって、孤独感や帰属意識という問題が克服される可能性が高まるのである。

3.2.4 実施のための条件

ここでは、テレワークの実施の条件から、移動型と在宅勤務・サテライトオフィス型において普及の差が生じる原因を検討する。

テレワークの実施の条件をテレワークの形態ごとにたずねた結果が、図表 23 である。テレワーク全体の条件として、「業務分担の明確化」「事前に業務内容や評価法を打ち合わせる」「テレワーカーの上司側の意識改革」という3項目の重要性が指摘されている。

形態ごとに比較すると、在宅勤務・サテライトオフィス型において「テレワーカーの上司側の意識改革」が移動型よりも重視されている。また、在宅勤務・サテライトオフィス型は、「経営者の目的の提示と浸透」も高い。したがって、テレワークの普及の条件は、上司側の意識改革であることが示された。

さらに、在宅勤務・サテライトオフィス型において、「成果を重視する評価づくり」および「事前に業務内容や評価法を打ち合わせる」など業績評価関連の項目が高い。したがって、上司側の意識改革は、管理のなかでもとくに業績評価に対する考え方に関連することがみてとれる。

3.3 アンケート調査の考察

3.3.1 テレワークの定義の再検討

テレワークは一般的に、「仕事の場所を部分的あるいは全体的に変える」と定義されてきた。主に、場所がテレワークの中心的な視点であった。したがって、テレワークの役割も通勤時間の削減や廃止のための手段として位置づけられてきた。

しかし、組織と社員の関係の視点に立つと、テレワークの形態のうち在宅勤務・サテライトオフィス型では、上司側の意識改革が普及の条件となる。在宅勤務・サテライトオフィス型は 章 節で述べたように、移動型と比較して、業務の独立性や帰属意識の低下という傾向が高い。すなわち、業務的および心理的側面において、個人と組織のつながりが弱くなる傾向にある。この傾向のために、テレワーカーの上司や管理者レベルにおいて、管理手法とりわけ業績評価に対する意識改革が必要となりやすい。さらに、今までの仕事

の進め方の変更、それに伴う役割の変化²⁵が生じることもある。このことが、テレワークの実施において抵抗を引き起こす原因となりやすい。また、導入の目的をみても、在宅勤務・サテライトオフィス型は、社員の意識改革を重視している。

したがって、テレワークは、場所を変えるだけでなく、社員とりわけ上司側の意識を変えるという視点が求められる。

3.3.2 日本企業の管理制度とテレワークの適合性

テレワークとの適合を考える上でもっとも注目される視点が、日本的な管理手法である。特に、テレワークは、成果を中心に評価しなければならず、プロセスや努力を評価できないという点が指摘される。アンケート調査によると、テレワーク導入企業は、努力やプロセスの把握を、成果に代えていない。職位による評価を、成果に代えているのである。ただし、成果をどう評価するのかという点は、上司と部下も疑心暗鬼の根幹であるが、まだ試行錯誤の段階である。また、上司や社員の適性というテレワークの条件は、テレワークの導入に限らず、現在企業が克服すべき重要な問題である。同質性を追求する人事制度やあいまいな職務設計によって、個人が成果を上げて評価されず、なれ合いやモラルの低下が指摘される。業績評価においても、徐々に成果主義などの個人をベースにした制度の必要性が高まっている。したがって、個人ベースの管理手法は、ホワイトカラーの生産性向上のために多くの企業において必要となりつつあるものである。

ここで問題となるのは、どのような場合にテレワークが有効な手段となるのかという点である。アンケートによると、テレワークの問題点は、導入・未導入に関わらず「他の社員との協力連携」という組織そのものの根幹にかかわる。これは、社員の選択においてももっとも重視されていた。また、ノウハウの移転など対面を中心に仕事を進めることを強みにしている企業もみられる²⁶。ここから読み取れることは、業務に適した仕事の進め方があるため、テレワークをどのような業務に適用するかが重要な選択となることである²⁷。したがって、まず導入するための第1段階として、業務特性との適合性が重要である。

次の段階で、上司の意識改革の問題を克服する必要がある。上司の意識改革は、在宅勤務・サテライトオフィス型にみられる通り、個人と組織の関係が減るというインパクトによって強化される。上司の意識改革の側面は、管理する上で潜在的に生じる人材の考え方と関わっている。たとえば、米国ではテレワーク導入の目的に象徴されるように、人材は

²⁵ ネック・ラムダでは営業職のモバイルの導入によって、マネージャーの仕事が変質したことが報告されている。すなわち、「部下にインタビューをしてサマリー版の報告書を作成する必要性はなくなった」。代わりに、「現状分析・対策検討・戦略立案といったよりクリエイティブな仕事」が重要になった（熊澤壽 1998）。

²⁶ アンケート調査において、「ものづくりの勘、ヒューマンな人間関係が喪失する」「設計者への仕事の分割と、設計者間（担当ブロック）のインターフェイス（が問題）」「組織としてチームとして仕事を進めていくことが大事」という点があげられた。

²⁷ アンケート調査においても、「業務特性によって成果があった」という点があげられた。

能力を引き出す、活用するという存在である。したがって、日本と比較して個人を中心にした業務設計や管理制度が採られやすい。日本においては、会社人間を作り出してきたように、“企業を支える”という意味での人材という位置づけである。したがって、集団やチームワークを重視する評価制度や業務設計が強調されやすい。この人材に対する考え方が、管理の考え方に影響を与えるため、テレワークとの適合性を決定づける。

以上のことから、実際にテレワークの適合を規定する要因は、日本的な管理制度というよりも、まず第1段階として業務特性、特に企業側の仕事を進めていく上での強みの認識である。そして、第2段階において上司側の意識改革である。

3.3.3 日本企業における今後のテレワークの動向の考察

今後日本企業にとって、テレワークは多くの企業の戦略の一部として普及していく可能性はあるのだろうか。

本稿のアンケート調査において、テレワークは、移動型と在宅勤務・サテライトオフィス型に分類できることを明らかにした。移動型は、もともと外回りの業務にテレワークを適用する。したがって、個人と組織のつながりが弱くなる傾向は、在宅勤務・サテライトオフィス型のそれよりも低く、それゆえ上司の意識改革の必要性も低いことが明らかになった。以上のことから、移動型は今後も普及する可能性は高く、実際、1990年代に入り多くの企業で導入が進んでいる。

次に、在宅勤務・サテライトオフィス型における、今後の普及の可能性を検討する。前項において、テレワークの普及の条件は、第1段階に組織特性、第2段階に上司の意識改革であることを指摘した。そこでまず、組織特性について検討を行う。

現在、企業組織は大量生産・大量消費の工業中心の時代から、多品種少量生産・個別消費の情報・サービス中心の時代への転換期に置かれている。この転換に伴い、仕事の生産性は量より質、定型業務より創造的業務が重視される傾向にある。したがって、同じ場所で同じ時間を共有するような画一的な制度の下では、社員の創造性や高度な能力の育成や発揮を困難にするだけでなく、企業そのものが激変する顧客のニーズに柔軟に対応できないという認識が広まっている。

一方、人材のとらえ方に対する上司の意識改革の必要性は、今後生じるのであろうか。まず、今日の長引く不況の中で、徐々に労働市場の流動性が高まりつつある。自営業型の一つのベンチャーも注目を浴び、派遣社員も活用されつつある。また、ホワイトカラーの人材削減が行われており、社員の士気を高める手段の必要性も高まっている。こうした要因によって、企業内の社員のとらえ方を、企業を支える存在から、より能力を引き出す主体と位置づける必要性が高まっている。

以上のように、多くの日本企業において、主として個人の自律性を構築するために、個人レベルでの業務の明確性など、仕事の進め方や定義をどう変えるのかという点が課題となっている。こうした状況のもとで、テレワークは、硬直した組織に風穴を開ける手段と

して活用される可能性がある²⁸。

．個人の生活に及ぼす影響の考察

4．1 個人側のテレワークの必要性と問題点

4．1．1 個人側のテレワークの必要性

現在、高度成長期を支えてきた企業システムは、個人生活の経済的側面に一定の満足をもたらした。一方で、負の遺産は過労死や単身赴任として表出化している。現在の不況の下で、雇用調整や出向が増大し、終身雇用や年功序列の神話が崩れつつある現在、会社人間といわれてきた個人と組織の関係が、企業側からだけでなく個人の側からも問い直されている。

図表 - 1にみられるように、若年層ほど仕事中心の考え方でなく、仕事以外に価値観を見出しているのである。衣食住が満たされた人間のもっとも高度な要求は、自己実現欲求であり、その実現のために仲間とのコミュニケーションや自己啓発などの仕事以外への生活へ価値をおく傾向が高まっている。個人の側において、通勤地獄、通勤ストレスから開放され、自分の時間を大切にし、より充実した生活を送りたいという意識が広がっている。さらに、高齢化の進展と若年労働人口の減少、女性の社会進出といった中で、男女ともに家庭生活と仕事を両立できる条件を整えることが大きなテーマとなっている。このような個人側の価値観や要請に対し、テレワークはどのような利点があるのだろうか。

テレワーク推進審議会(1998)は、テレワークの個人に対する利点として主に3点をあげている。

通勤負担の軽減とゆとりある生活の実現

自由時間の増大、職業生活と家庭生活等との調和

雇用機会の増大

以上のようなテレワークの利点によって、仕事以外の生活を充実できると注目されているのである。テレワークのうちでも、とりわけ在宅勤務型は、就業場所と時間の自由度がより高いという点で、個人生活と仕事を両立させる手段として期待されている。個人の仕事や組織に対する関わり方が問い直されている中で、柔軟なワークスタイルに対する潜在需要が高まっているのである。

4．1．2 テレワークの問題点

テレワークの利点は、個人側にとって、就業場所とともに場合によれば時間の選択の自

²⁸ テレワークの普及を考慮する上で、通信機器や通信の費用および法制度面も重要な課題である。また、在宅勤務型は、日本における住宅事情（自宅の狭さ）も問題となっている。ここでは、管理制度面を検討してきたため詳しく触れなかったが、これらの要因も今後のテレワークの動向に影響を与えるであろう。

由度を高める点である。しかしこの利点は同時に、 章で指摘したように個人と組織の関わり合いを弱くするという課題をもつ。その結果、次のような問題点が個人に生じる可能性がある。

孤独感・疎外感

上司や部下、同僚との対面コミュニケーションが減少するため、企業の微妙な手がかりに気付きにくくなる。特に、大部屋における連帯感と、公式・非公式な情報の流れになれ親しんだ勤務者に孤独や疎外感を引き起こしやすくなる。

評価に対する不安感

勤務状況の評価が困難になるため、努力や勤勉さを重視する場合、自分がどのように評価されているか不安になりやすい。また、逆に成果や内容のみで評価した場合、社員に過度のストレスを与えたケースがみられる。

就業時間の実質的な増加

自宅でも会社のデータベースにアクセスすると仕事ができるため、仕事に埋没しすぎてワーカーホリックになる例が見受けられる。就業場所と時間の自由度が増加すればするほど、同時に仕事と家庭生活の境界があいまいになりやすい。また、仕事とリラックスする時間との切り替えができないことによるストレスの増加も起こりやすくなる。

技能の低下

社内における上司や同僚との生の職業情報に接する機会が少なく、また刺激に乏しくなるため、技術変化に追いつけないという技能の低下が起こりやすくなる。

以上の例にみられる問題点に対し、情報通信ネットワークの利用で解決できるという見方もみられる。しかし、電子メールのやり取りだけではきちんとした意思が伝達できず、根本的な問題点の解決にはならない。 章で述べたように、同じ場所で仕事をすることは、単に場所を共有するだけでなく、帰属意識といった人的な共有をおこなっている。そのため、個人において組織との関わり合いが小さくなることに対する問題点は多く、仕事と個人生活の両立を必ずしも享受できるわけではないといえる。また、テレワークは管理を難しくするため、社員の自由度を過度に制限する傾向が見受けられる。PHS の電源を切らない限り、どこにいても呼び出される。位置情報システムでは、自分の居場所が常に監視され、プライベートな時間までが明らかになってしまう。このようにいつでも監視される不安がもたらされる可能性もある。

4 . 1 . 3 テレワークにおける企業の論理と個人の論理

テレワークは個人にとって大きな利点があるものの、それだけ問題点も大きくなること

を述べてきた。企業のテレワーク導入によって、一般的にいわれるように社員にゆとりや快適性をもたらすかは別問題である。テレワークの成果は、生産性の視点から評価され、快適性やゆとりは2次的問題となりがちである。社員が認める「快適性」と、企業の追求する「生産性の向上」との因果関係をめぐってはいまだに解決が出ていないからである。問題点を解決し、ゆとりある生活のためにテレワークを活用するにはどのような条件が必要であろうか。ここでは、特にテレワークによる効果が期待される女性社員とテレワークの活用という観点から個人の論理と組織の論理の間に生じる問題点を考察していく。

女性にとって、仕事と育児の両立の難しさが退職せざるをえない大きな原因となっている²⁹。テレワークは、自宅で自由に時間設定ができるため、仕事と育児の両立を解決する布石になると期待されているのである。

しかし、たとえ個人的にメリットがあったとしても、企業の側の経済的な利益につながるという認識と結びつかなければ普及は難しいのが現実である。育児・介護休業法などによる仕事と育児の両立支援は、大企業を中心にとり入れられ、利用者も増えている。しかし、実際の職場では、短時間勤務者に対して、査定を低め、昇進も制限されるという場合があることが報告されている³⁰。

テレワークの成功事例において、共通して指摘されることは、仕事と家庭生活のバランスをとることによって、社員の満足をあげ、会社に対する帰属意識を高め、結果的に仕事の生産性を高めるという認識が社内でも共有されることである³¹。特に上司がどのような考えを持っているかがテレワークの成功を左右しやすいことが報告されている。スピックス(1998)は、サテライトオフィス型の適用と運用における日米比較を行い、上司の意識、とりわけ不安感を解消するために、上司を含めた研修の機会を設けることが有効であると結論づけている。また、個人側においても、教育コストや採用コストに見合うだけの高い技能を持つことが要請される。

21世紀に向けて、日本においても女性の社会進出は進んでいくであろう。こうしたなかで、上司や上級管理者も含めた研修などを通じて、個人側の利点と企業側の経済的利点との接点を作り上げていくことが求められる。

4.2 個人の生活への課題と展望

4.2.1 家庭生活

家庭生活の影響のうち、とりわけ重視されることは、家族への影響である。よい影響と

²⁹ 富田(1999)

³⁰ 『日本経済新聞』1998年11月2日

³¹ 『日本経済新聞』1998年12月5日、『日本経済新聞』1999年3月8日、『Newsweek』1999年2月24日号

して共通すること³²は、「家族とのコミュニケーションが増えた」「家族との団樂の増加」である。一方、悪い影響として、「仕事と私生活の境界があいまいになる」「仕事をしすぎてしまう」が指摘されている。

また、テレワーカー自身だけでなく、家族の側の心理や意識へも影響を与える点も見逃せない。勤務中の緊迫感が家族に与える圧迫感や、日中自宅に居ることに対する近隣知人の反応などがあげられている³³。

特に、在宅勤務型は、家庭生活との境界があいまいになりやすい。個人が自ら管理すべき時間が増えれば増えるほど、各個人自身にテレワークの効果は左右されるのである。したがって、テレワークの利点を享受するためには、個人側に、自己管理能力、的確な判断能力、意志の強さが求められる。また、テレワークを適用する仕事に対して、事前準備をしっかり行い、仕事のメリハリをつけるなどの工夫をする必要がある。

4.2.2 社会生活

テレワークを利用することによって、家庭生活とともに社会生においてもより多様な自己実現欲求の発現の場をもつことができると期待されている。このような場として、レジャー活動、コミュニティ活動、趣味、自己啓発があげられる。特に、最近ではボランティア活動への参加の期待が高まっている。こうした社会生活の参加の場として、インターネットの利用など手段は多様化している。

このような社会生活の充実による利点は、テレワーカーに生じやすい孤独感や不安感の克服にもつながる。肥田野(1998)によれば、家庭やクラブ所属など、他にコミュニケーション欲求を達成する場があれば、テレワーカーの社内面談の欲求が減ることを報告している。

ここで、実際の自由時間の各活動の振り分けを、図表 - 2 からみると、社会的活動に占める割合はわずかである。テレワークを利用して充実した社会生活を送るためには、今後、社会との接点をいかにして主体的に構築していくかが課題である。

. 終わりに

企業組織における就業形態の変化として、就業場所および時間の自由度の高い「テレワーク」に焦点を当ててきた。ここでは、テレワークを移動型と在宅勤務・サテライトオフィス型に分類し、それぞれの形態における普及の可能性を検討してきた。その上で、テレワークが個人の生活に及ぼす影響を考察した。

³² Apgar,(1998)、吉井(1996)

³³ 財団法人日本立地センター(1991)

導入企業の普及の現状をみると、営業・販売職の移動型が多数を占める。こうしたいつでもどこでも働くことができる移動性の高い就業形態は、携帯情報端末の進展によって支援され、ますます増大する傾向にある。一方、在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型に比べると、まだまだ少数である。その理由は、業務の独立性や成果による評価の必要性が高く、上司側に意識改革が求められるからである。しかし、同質的な管理が行き詰まりを見せはじめの中で、在宅勤務・サテライトオフィス型は、個人と組織の硬直的な関係を見直す手段として活用されつつある。ただし、米国でも完全な在宅勤務型は少なく、本来勤務すべきオフィスを含め、様々な就業形態を組み合わせる形で普及している。また、一人の社員がずっとテレワークをおこなうというのではなく、状況に応じて、多様な形態が採れる制度として利用する方向で拡大していくであろう。

さらにテレワークの企業組織への導入にともなって、個人生活に及ぼすインパクトも計り知れない。とりわけ在宅勤務・サテライトオフィス型は移動型に比べて、就業場所および時間の選択において個人側の自由度が高いため、個人の生活に与えるインパクトもより大きくなる。テレワークが個人の生活に与える利点は、高齢化社会や女性の社会進出にともなう仕事と育児の両立といった課題を解決する手段となりうることである。また、家庭生活にとどまらず、社会生活に対する関わり合いも増えると期待されている。

しかし、一方で、テレワークがもたらすインパクトはバラ色の側面だけではない。就業場所および時間の自由度が高いということは、組織と個人の心理的なつながりも減少させるという問題も内包している。この問題は、個人にとって孤独感や不安感をもたらすだけではない。個人の側に、自己管理能力や強い意志、的確な判断力が求められる。また、家庭生活および社会生活のネットワークを構築するためには、自律した生活者として主体的に関わっていかなければならない。

テレワークがもたらす個人生活の変容は、今までの企業像や社員像では対応できない多くの課題を内包しているのである。現在、まさに新しい価値観や行動スタイルが求められている。テレワークは企業や社会のパラダイムシフトを起こす手段としてだけでなく、個人の生活スタイルを変えてしまう可能性を秘めている。21世紀に向けて、テレワークを利用していく上で、生活者としての個人という視点が鍵となっているのである。

(謝辞) 本調査を進めるにあたって、財団法人ハイライフ研究所の多大なご支援をいただきました。また、アンケート調査では、多くの企業の方々にご協力いただきました。この場を借りて、御礼申し上げます。

参考文献

- 石井威望(1999)『モバイル革命』PHP 研究所 .
- 印南一路(1997)「新ワークスタイルと未来組織原理」『オペレーションズ・リサーチ』、Vol42(10) .
- 太田肇(1993)「技術革新と労働」、赤岡功編著『エレガントな時代の労働と生活』

法律文化社 .

太田肇(1996) 『個人尊重の組織論』中公新書 .

大西隆(1992) 「分散政策におけるテレコミュニケーションの役割」『日本労働研究雑誌』
No.392(8) .

大西隆(1995) 「アメリカにおける在宅勤務の動向」『労政時報』、第 3206 号 .

経済企画庁編(1995) 『国民生活白書(平成 7 年度版)』大蔵省印刷局 .

國井昭男(1996) 『テレコミュニケーション』中央経済社 .

熊澤壽(1998) 「Sale Revolution for SFE」, 株式会社エル・シー・エー 『DIPS 通信』
9 月 1 日号 .

財団法人日本立地センター(1991) 『分散型オフィス調査報告書』(財)日本立地センター .

志木サテライトオフィス研究会(1989) 『志木サテライトオフィス報告書』志木サテライト
オフィス研究会 .

社団法人日本サテライトオフィス協会(1997) 『日本のテレワーク人口調査研究報告書
(平成 8 年度版)』(社)日本サテライトオフィス協会 .

社団法人日本サテライトオフィス協会(1998) 『テレワーク白書 '98』(社)日本サテライト
オフィス協会 .

小豆川裕子(1998) 「テレワークで働き方はこう変わる」『世界』、9 月号 .

スピックス・A・W. (1998) 『テレワーク世紀』日本労働研究機構 .

総合研究開発機構(1989) 『企業活動のフレキシブル化に関する研究』総合研究開発機構 .

テレワーク推進会議編(1998) 『テレワークガイドブック こうすればできるテレワーク』
生産性労働センター .

富田安信(1999) 「「女性進出増」へ環境改善を」『日本経済新聞』1999 年 2 月 23 日 .

日本職業協会(1989) 『変形変形勤務制(フレックスタイム勤務制、在宅勤務制、サテライ
トオフィス勤務制)についての調査研究報告書』日本職業協会 .

原田保・松岡輝美(1999) 『実践 SOHO・テレワーク』日科技連出版社 .

肥田野登編 郵政省郵政研究所第一経営経済研究部著(1998) 『ホワイトカラーの行動と
選択』日本評論社 .

三友仁志編著(1997) 『テレワーク社会』NTT 出版株式会社 .

郵政省編(1998) 『平成 10 年度版 通信白書 デジタルネットワーク社会の幕開け』
大蔵省印刷局 .

吉井博明(1996) 『情報化と現代社会』北樹出版 .

労働省(1984) 『在宅勤務が勤労者の家庭生活に及ぼす影響に関する調査研究報告書』
労働省 .

労働大臣官房政策調査部編(1996) 「テレワーク推進会議最終報告について」『労働統計調査
月報』、Vol.48(12) .

- 「仕事と生活はどう変わるのか」『THE 21』PHP出版、1999年4月特別増刊号。
- 「テレワーク5つの落とし穴」『日経情報ストラテジー』1998年11月号。
- 「先端社員は通勤しない」『日経ビジネス』1997年8月4日・11日号。
- 「女性の昇進支援米国で広がる」『日本経済新聞』1998年12月5日。
- 「ウーマン24時 在宅勤務1100人」『日本経済新聞』1999年3月8日。
- 「働くママは会社の財産」『Newsweek』1999年2月24日号。

Apgar, M.(1998),The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work,
Harvard Business Review, May- June.

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executives*, Harvard Business School Press .
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、1956)

Handy, C.(1995), Trust and the Virtual Organization, *Harvard Business Review*
May-June.

Kotter, J . P and Heskett, L . J . (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York:
The Free Press .(梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994)

Sproll,L.and Kiesler,S. (1992), *Connections*, MIT Press . (加藤丈夫訳『コネクションズ』
アスキー、1993)

Toffler, A., (1980), *The Third Wave*, William Marrow & Company, Inc . (徳岡孝夫
『第三の波』中央公論社、1982)

http://www.w.jwindow.net/OLD/ST/TCJ/tcj1_j.html Smart, Valley Telecommuting Guide.

図表Ⅲ－２ 回答企業の属性

業種	企業数	%
製造業	29	90.6
サービス業	3	9.4
	32	100.0

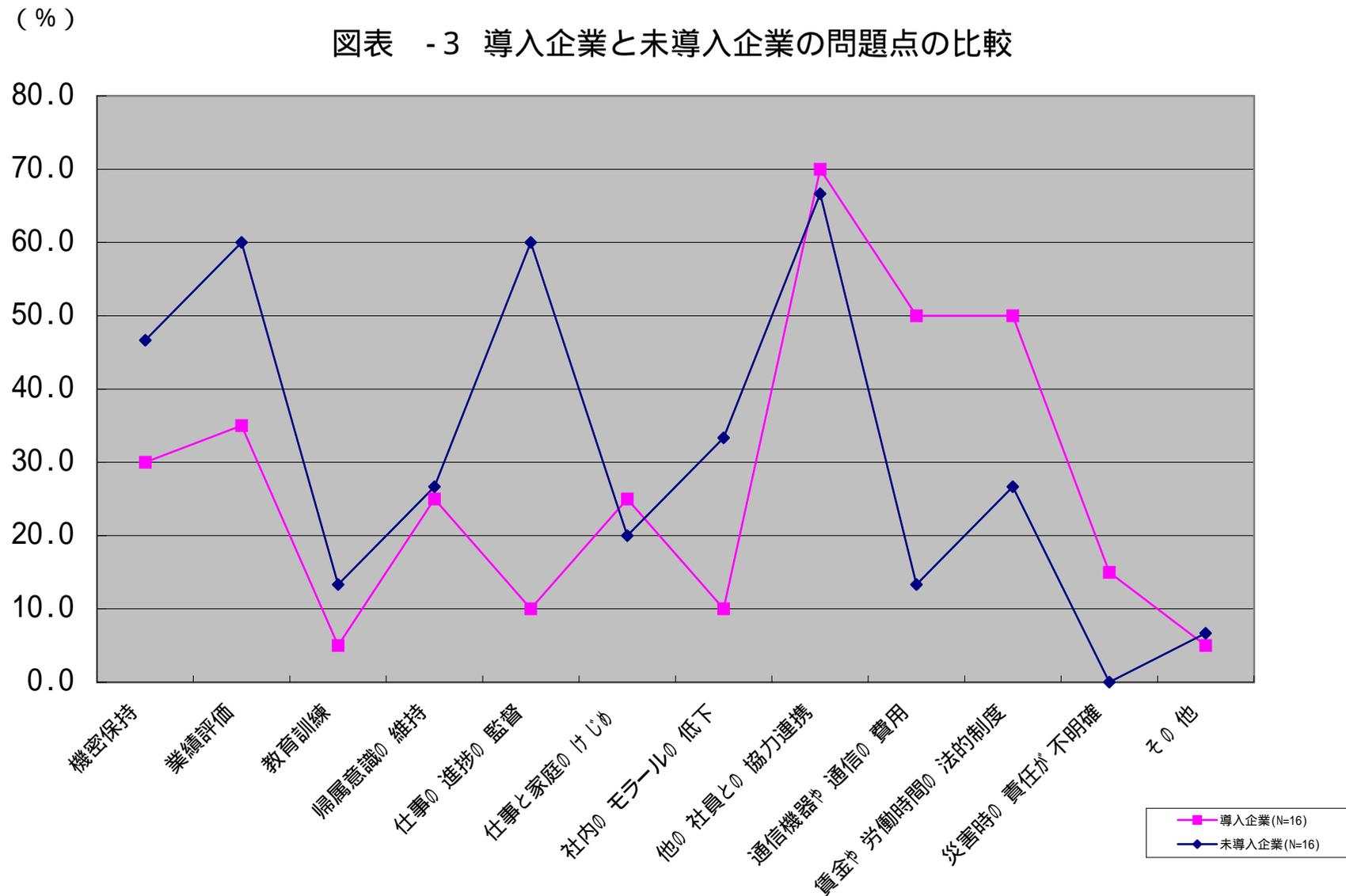
製造業内訳	企業数	%
鉄鋼	1	3.4
化学	2	6.9
食品	4	13.8
繊維	3	10.3
機械	5	17.2
電気機器	12	41.4
輸送用機器	2	6.9
	29	100.0

資本金	企業数	%
1億未満	0	0.0
1～50億円未満	9	28.1
50～100億円未満	2	6.3
100億円～500億未満	6	18.8
500億～1000億円	5	15.6
1000億以上	10	31.3
	32	100.0

従業員人数	企業数	%
500人未満	5	15.6
500～1000人未満	1	3.1
1000～3000人未満	9	28.1
3000～5000人未満	3	9.4
5000～10000人未満	5	15.6
10000人以上	9	28.1
	32	100.0

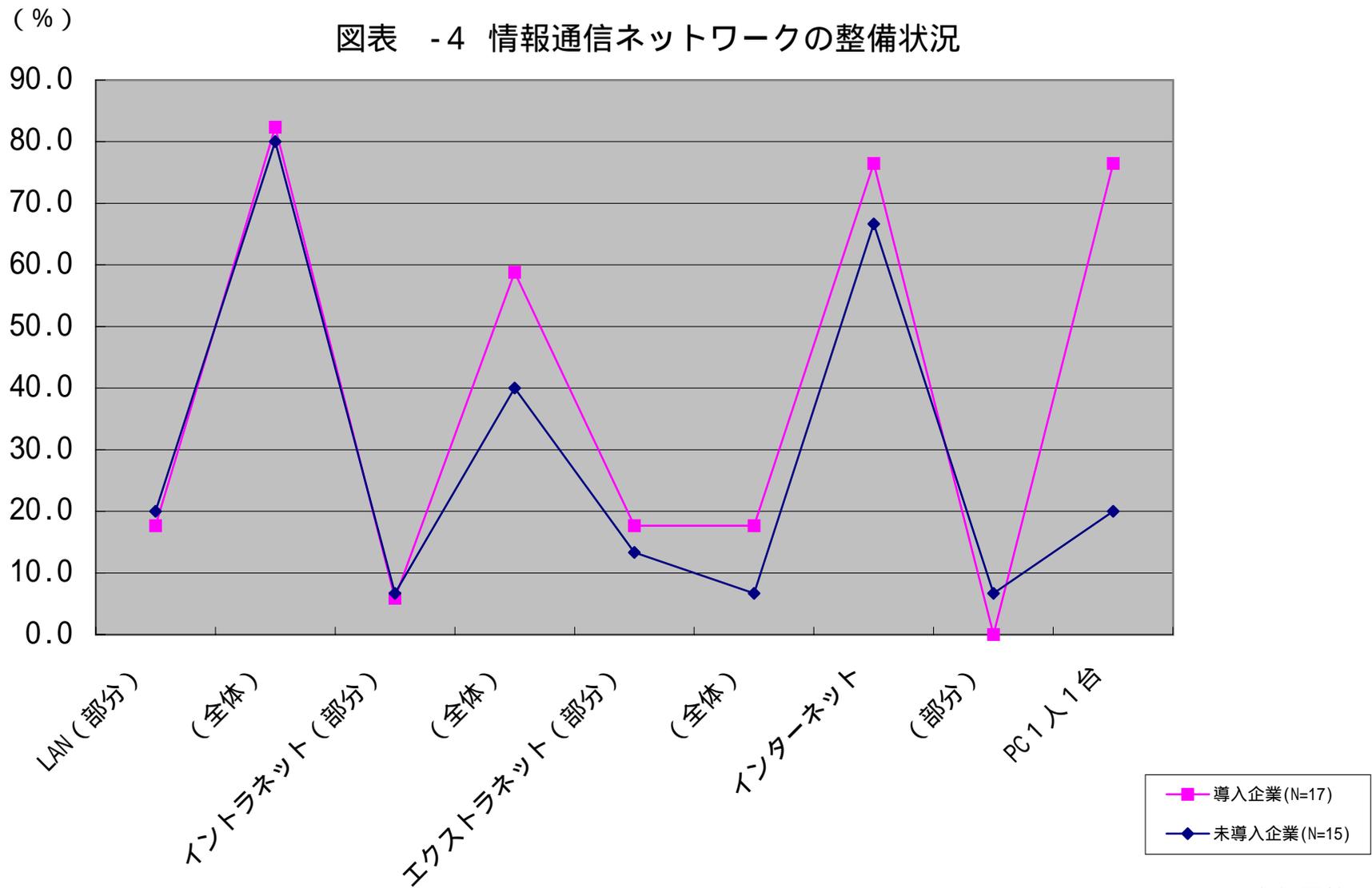
(注) 100社のうち回収数は35社であったが、有効回答はそのうち32社であった

図表 - 3 導入企業と未導入企業の問題点の比較



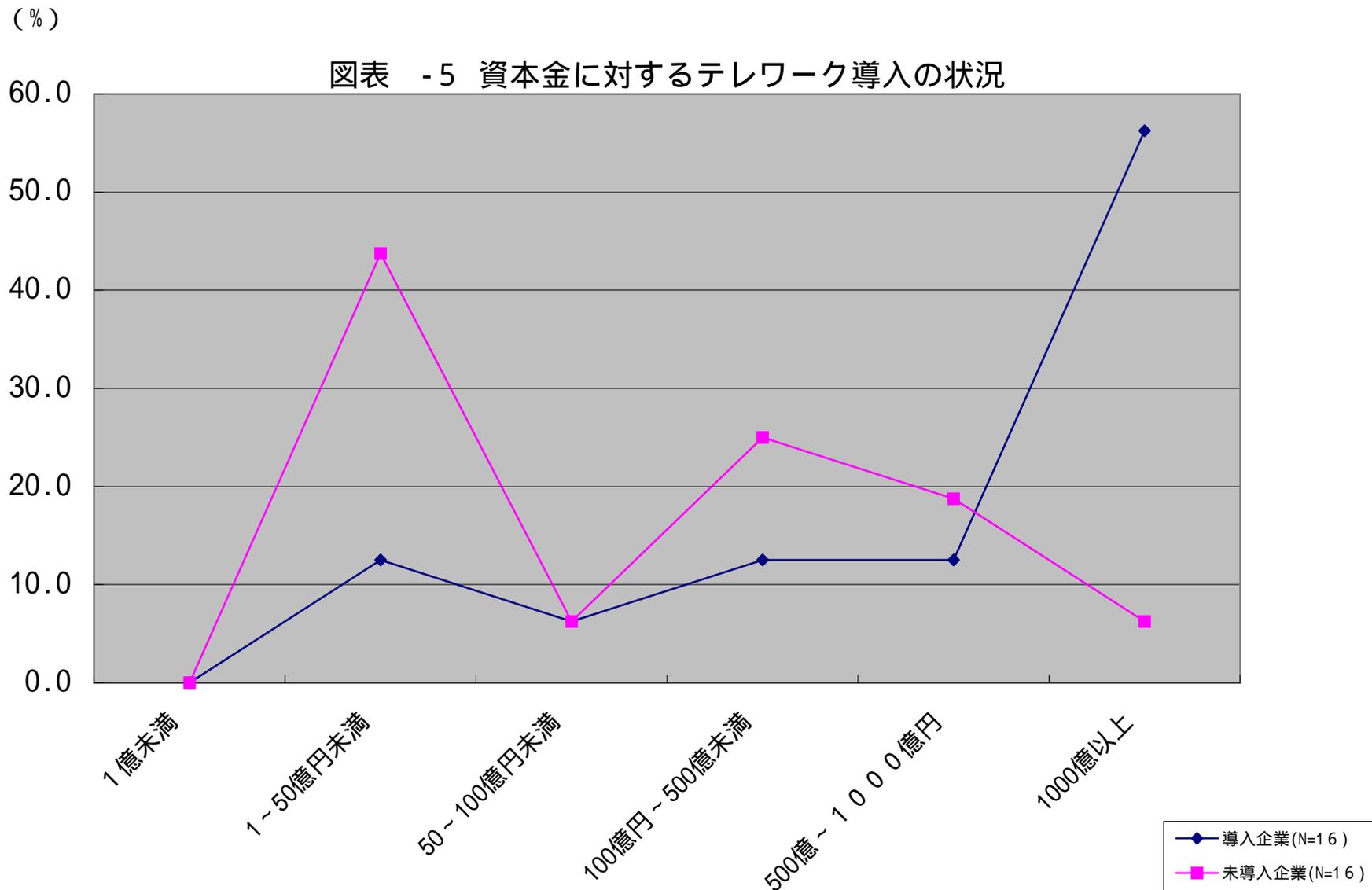
(注) 複数回答 (3項目まで)

図表 -4 情報通信ネットワークの整備状況



(注)複数回答

図表 -5 資本金に対するテレワーク導入の状況



図表Ⅲ－６ テレワーク導入の現状

	導入済み	%	導入検討	%	将来的な関心	%
移動型	11	47.8	1	4.3	2	8.7
サテライトオフィス型	2	8.7	0	0.0	1	4.3
在宅勤務型	4	17.4	1	4.3	1	4.3

図表Ⅲ－７ テレワークごとの業務内容

	移動型業務				オフィス業務				その他
	営業・販売	%	システム開発	%	企画・調査	%	研究開発	%	
移動型	12	46.2	2	7.7	0	0.0	0	0.0	1
サテライトオフィス型	2	7.7	0	0	1	4.0	1	3.8	1
在宅勤務型	0	0.0	0	0	3	12.0	2	7.7	2

図表Ⅲ－８ 生産性への影響

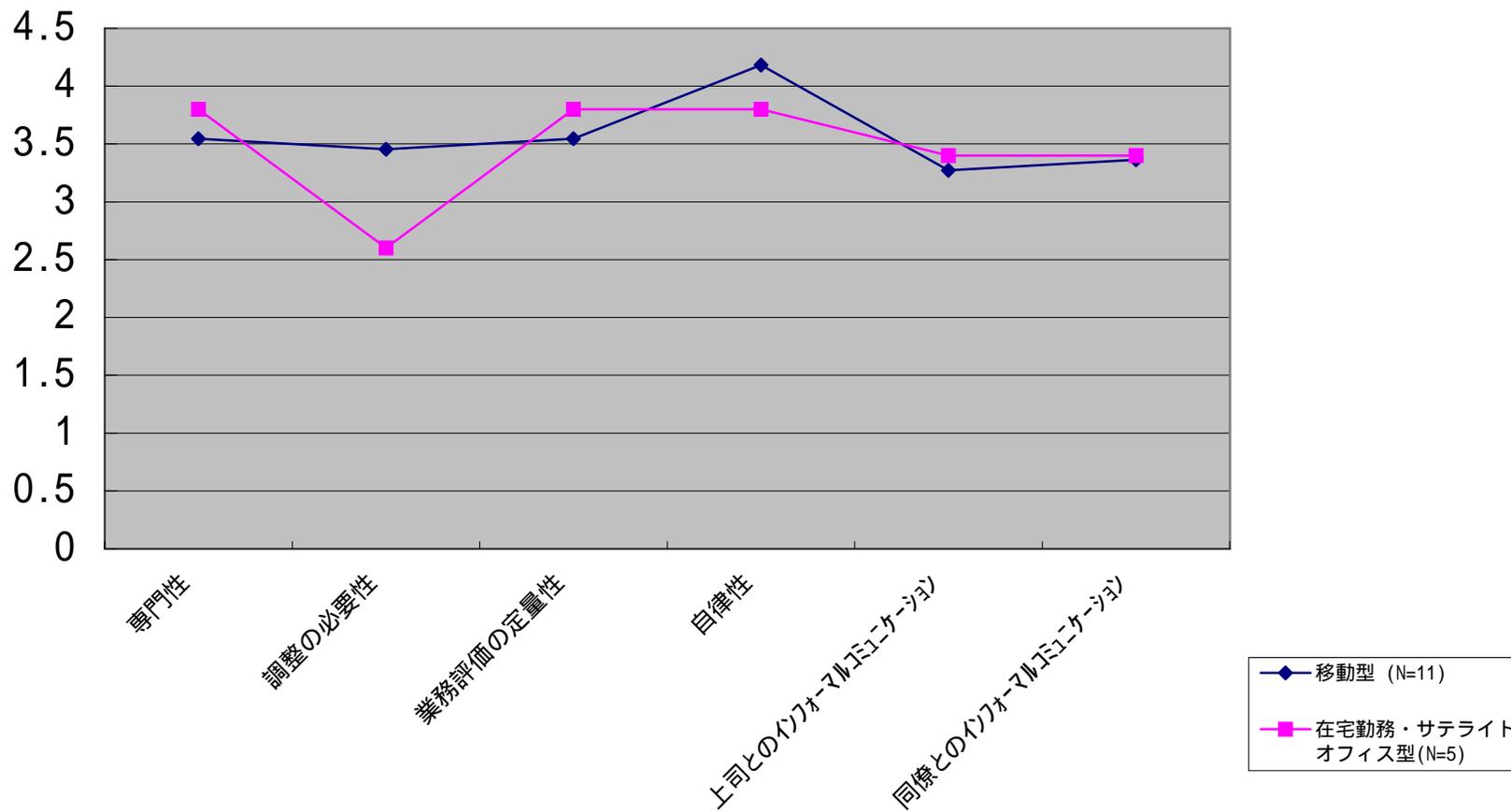
	非常に減少した		中程度			非常に増大した		(注) 7段階評価
	1	2	3	4	5	6	7	
移動型					4	5		
在宅勤務・サテライトオフィス型					2			

図表Ⅲ－９ 勤務時間への影響

	非常に減少した		中程度			非常に増大した		(注) 7段階評価
	1	2	3	4	5	6	7	
移動型		1	4	4				
在宅勤務・サテライトオフィス型		1		1	1			

(%)

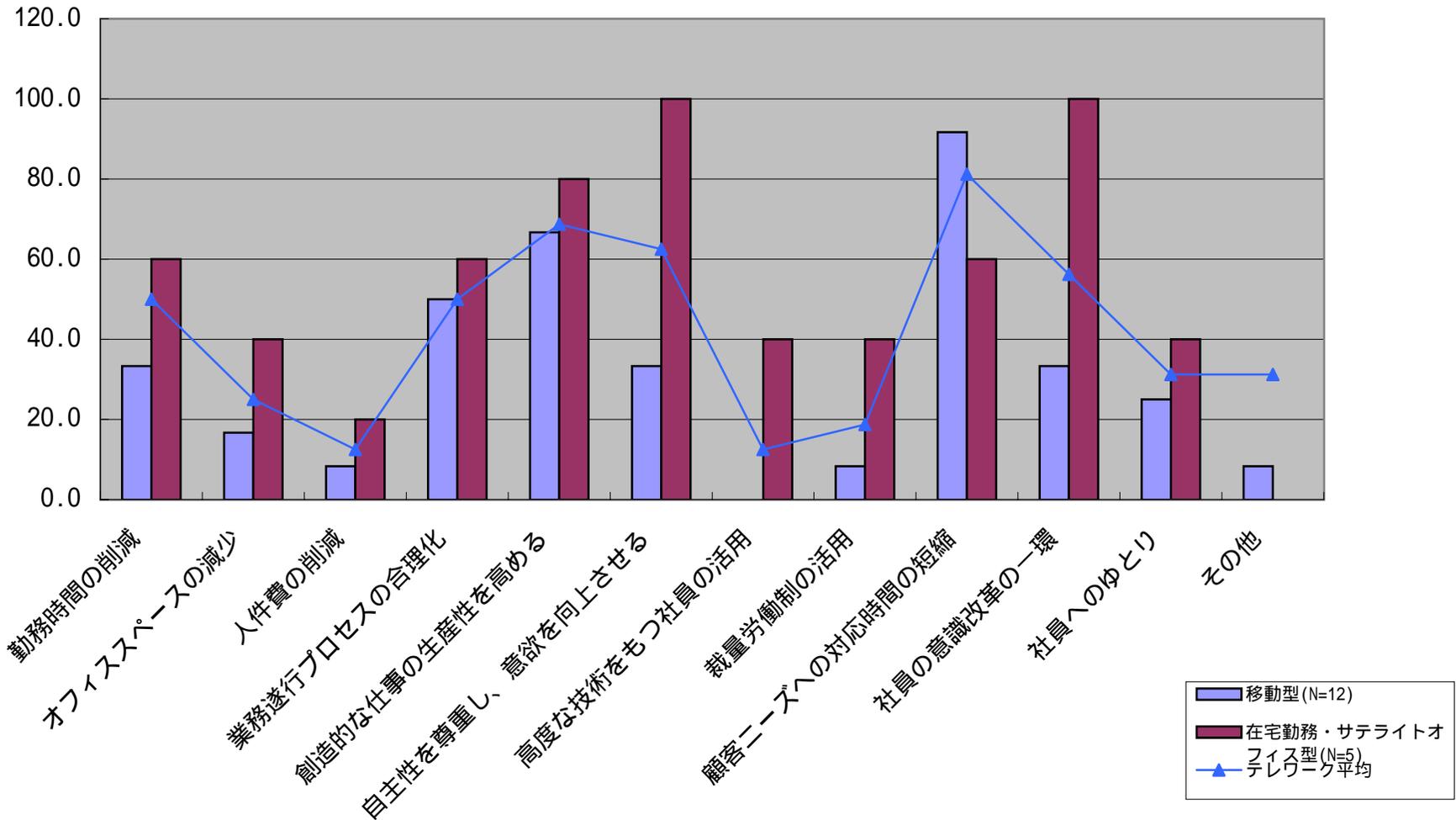
図表 -10 テレワークの業務特性



(注)5段階評価

(%)

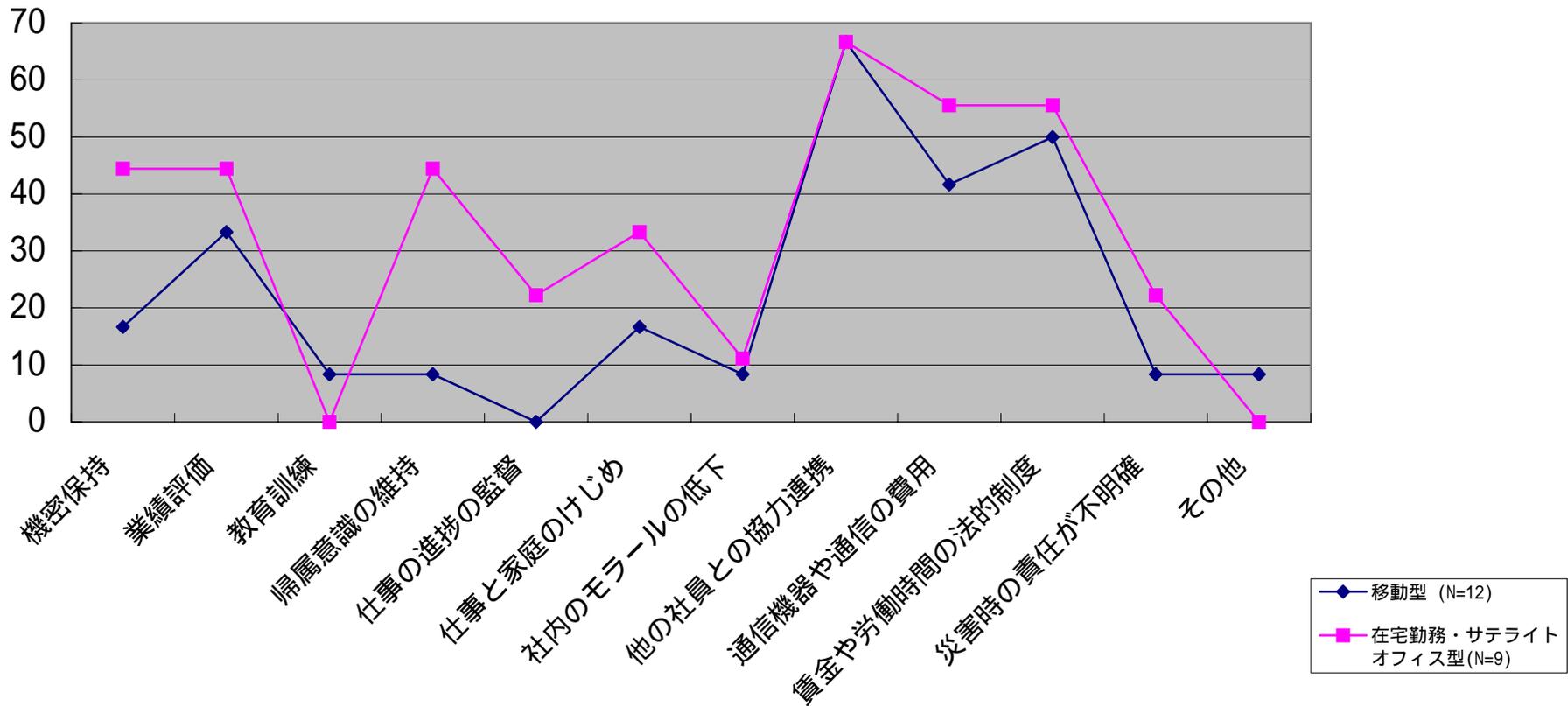
図表 -11 導入の目的



(注)複数回答(3項目まで)

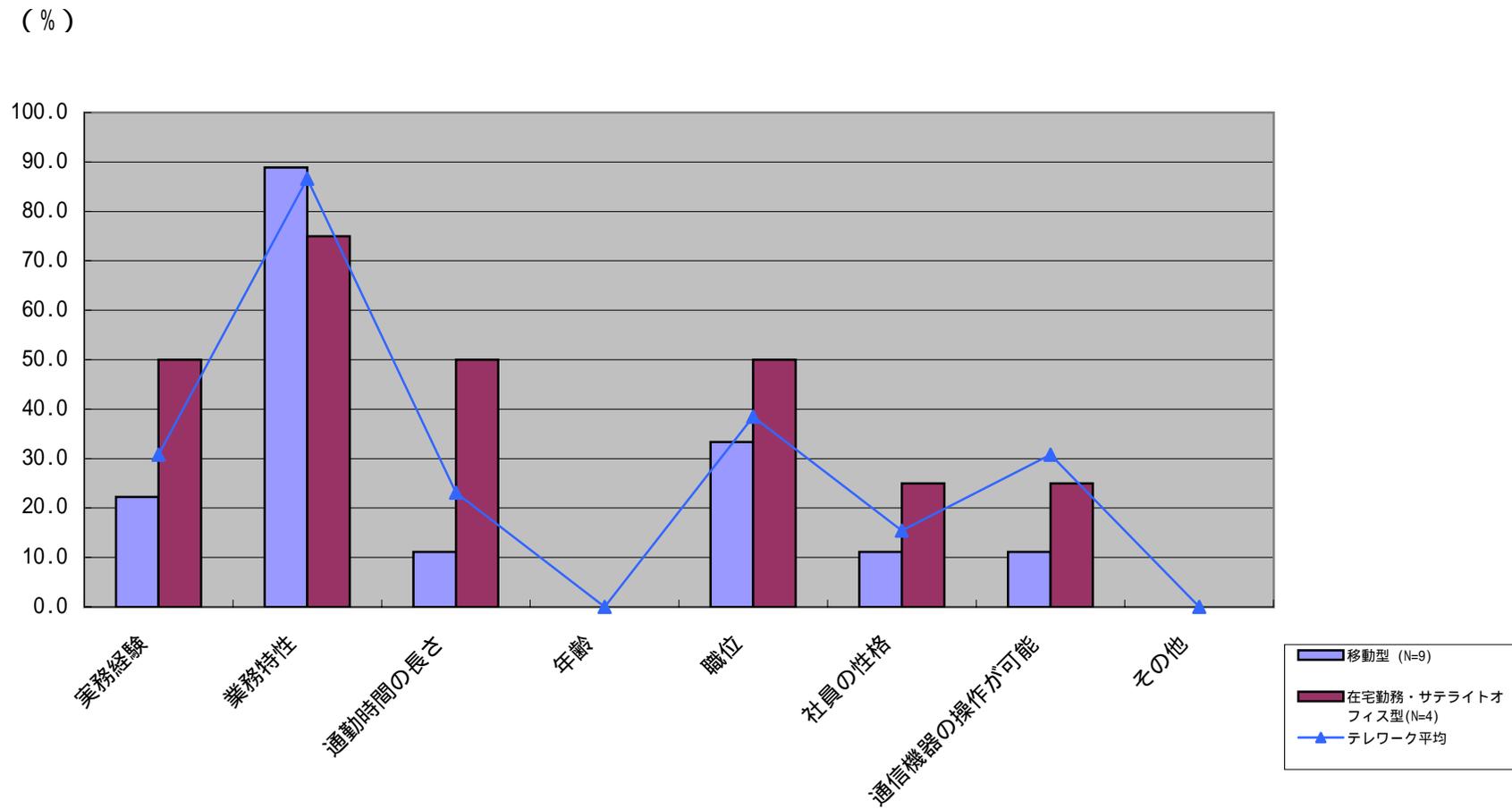
図表 -12 導入企業の問題点

(%)



(注) 複数回答 (3項目まで)

図表 -13 社員の募集・選抜の条件

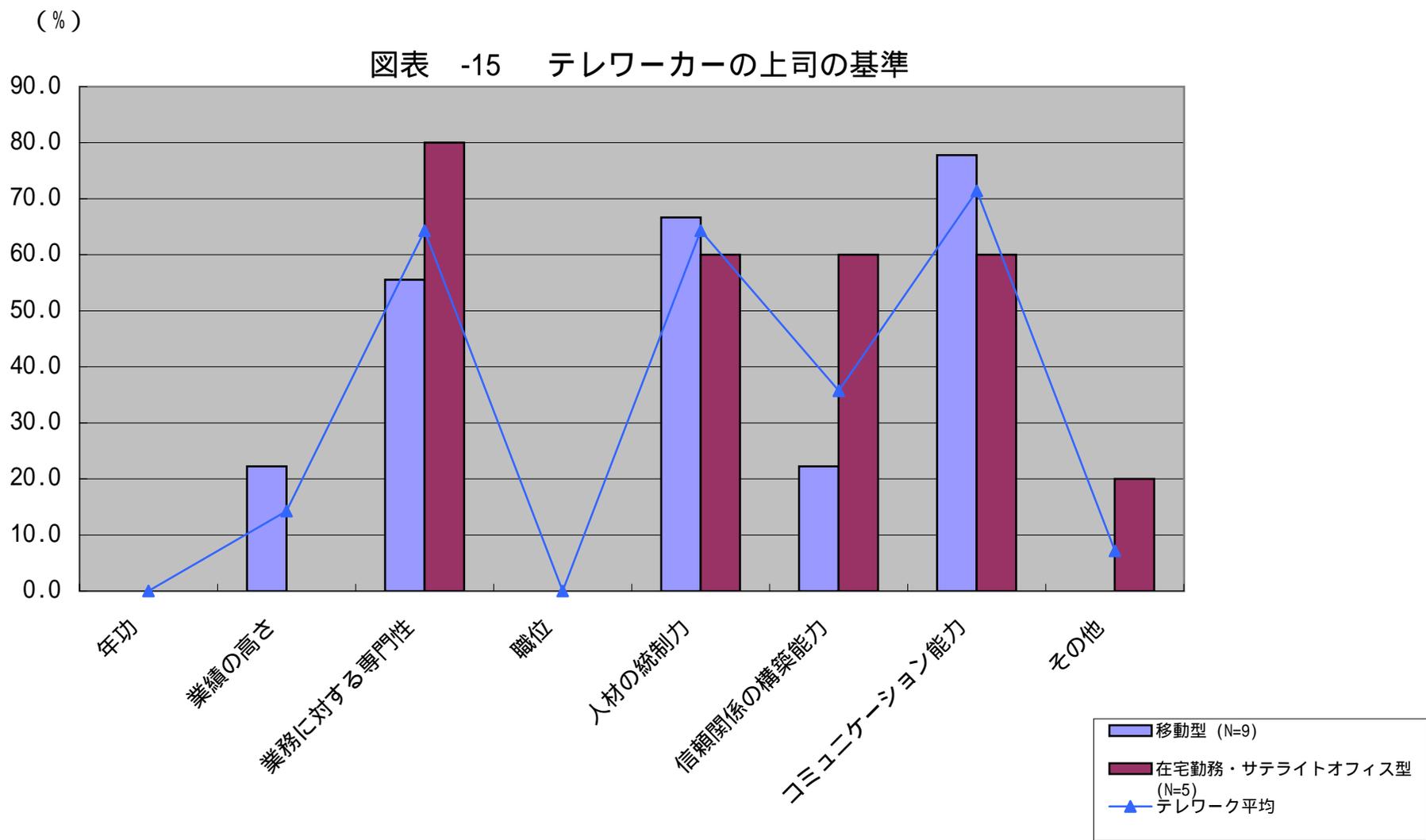


(注) 複数回答

図表 -14 社員の選択基準の相関係数行列

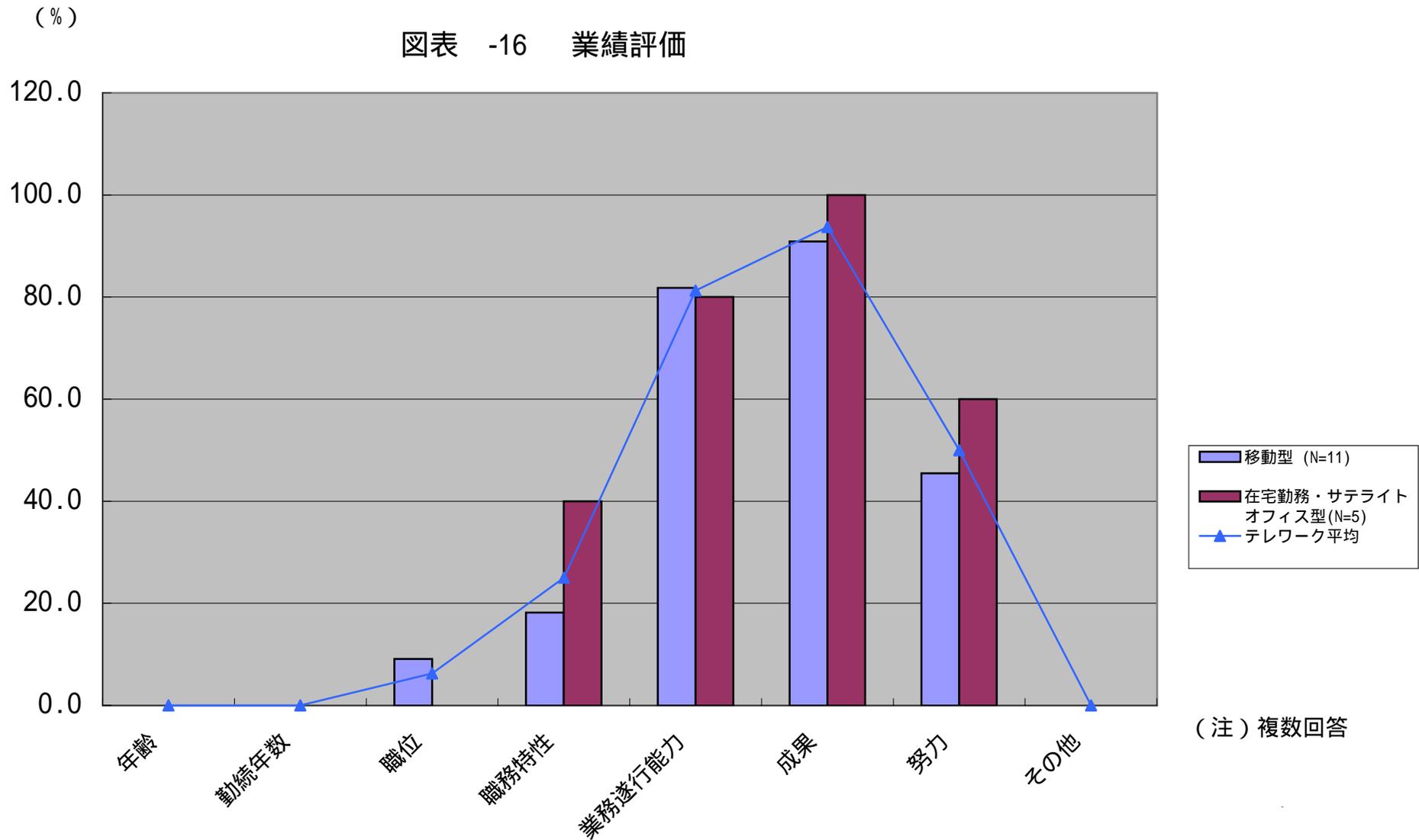
	実務経験	業務特性	通勤時間の長さ	職位	社員の性格	通信機器の操作
実務経験	1	-0.18	0.03	-0.53	-0.28	-0.44
業務特性	-0.18	1	0.23	-0.10	-0.41	-0.18
通勤時間の長さ	0.03	0.23	1	-0.06	-0.23	0.43
職位	-0.53	-0.10	-0.06	1	0.54	0.50
社員の性格	-0.28	-0.41	-0.23	0.54	1	0.18
通信機器の操作	-0.44	-0.18	0.43	0.50	0.18	1

図表 -15 テレワーカーの上司の基準



(注) 複数回答

図表 -16 業績評価



(注) 複数回答

図表 -17 業績評価の相関係数行列

	職位	職務特性	業務遂行能力	成果	努力
職位	1	0.45	0.12	-1.00	-0.26
職務特性	0.45	1	-0.09	-0.45	0.00
業務遂行能力	0.12	-0.09	1	-0.12	0.48
成果	-1.00	-0.45	-0.12	1	0.26
努力	-0.26	0.00	0.48	0.26	1

(注) 1または-1に近づくほど相関関係は高い

図表 -18 フォーマルコミュニケーションの状況

	業務報告	業務の指示や支援	業務の進捗状況	スケジュール調整	打ち合わせ・会議
移動型 (N=9)	0.44	0.35	0.38	0.31	0.33
在宅勤務・サテライトオフィス型 (N=5)	0.43	0.50	0.50	0.46	0.54

図表 -19 インフォーマルコミュニケーションの状況

	移動型		在宅勤務・サテライトオフィス型	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
上司とのインフォーマルコミュニケーション	3.27	0.90	3.40	0.55
同僚とのインフォーマルコミュニケーション	3.36	0.81	3.40	0.55

(注) 5段階評価

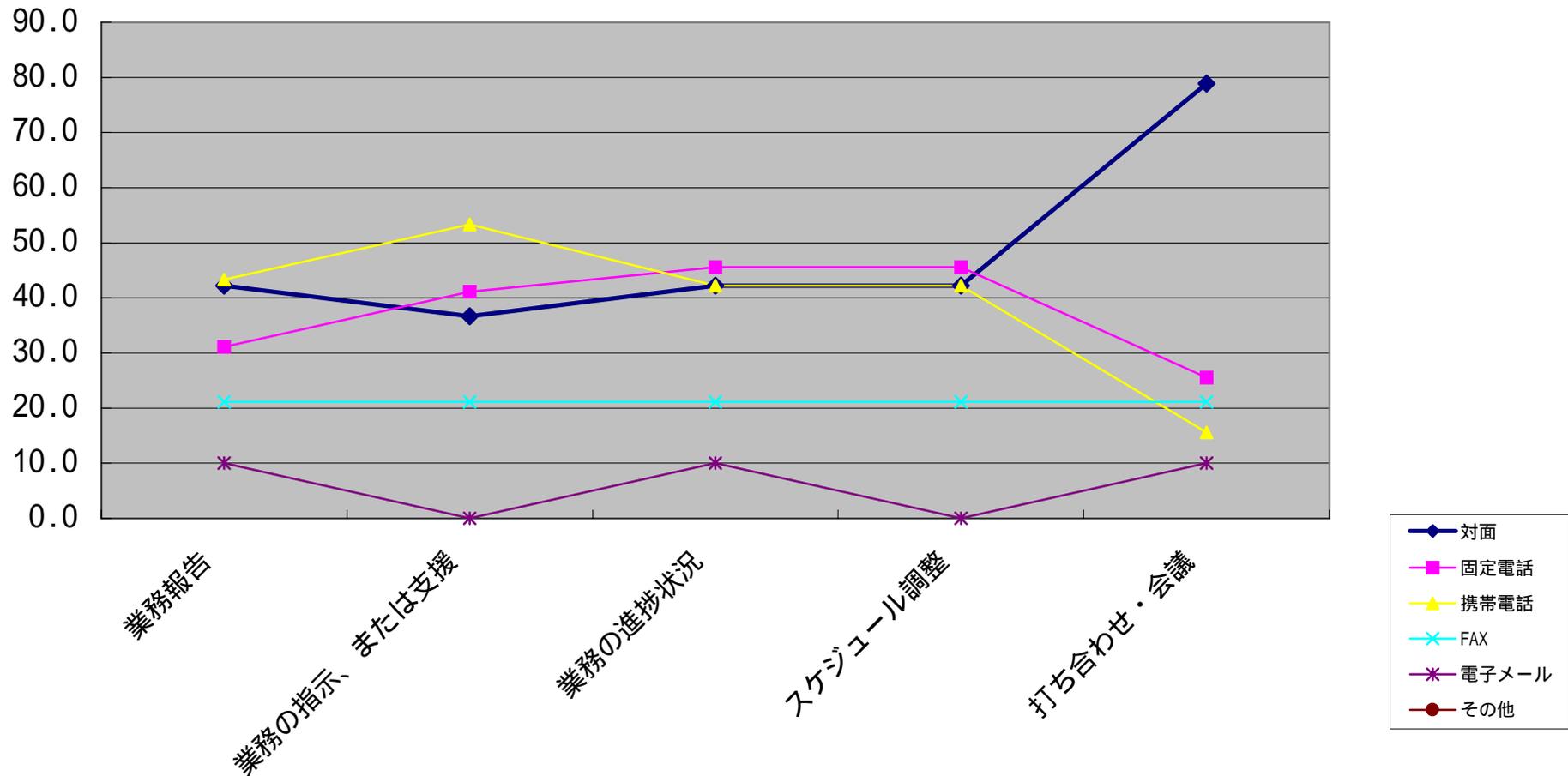
(N=16)

図表 -20 業務特性とインフォーマルコミュニケーションの相関関係

	上司とのインフォーマル コミュニケーション	同僚とのインフォーマル コミュニケーション
専門性	-0.23	-0.32
調整の必要性	0.32	0.23
業務評価の定量性	0.53	0.40
自律性	-0.06	-0.08
上司とのインフォーマルコミュニケーション	1	0.95
同僚とのインフォーマルコミュニケーション	0.95	1

(%)

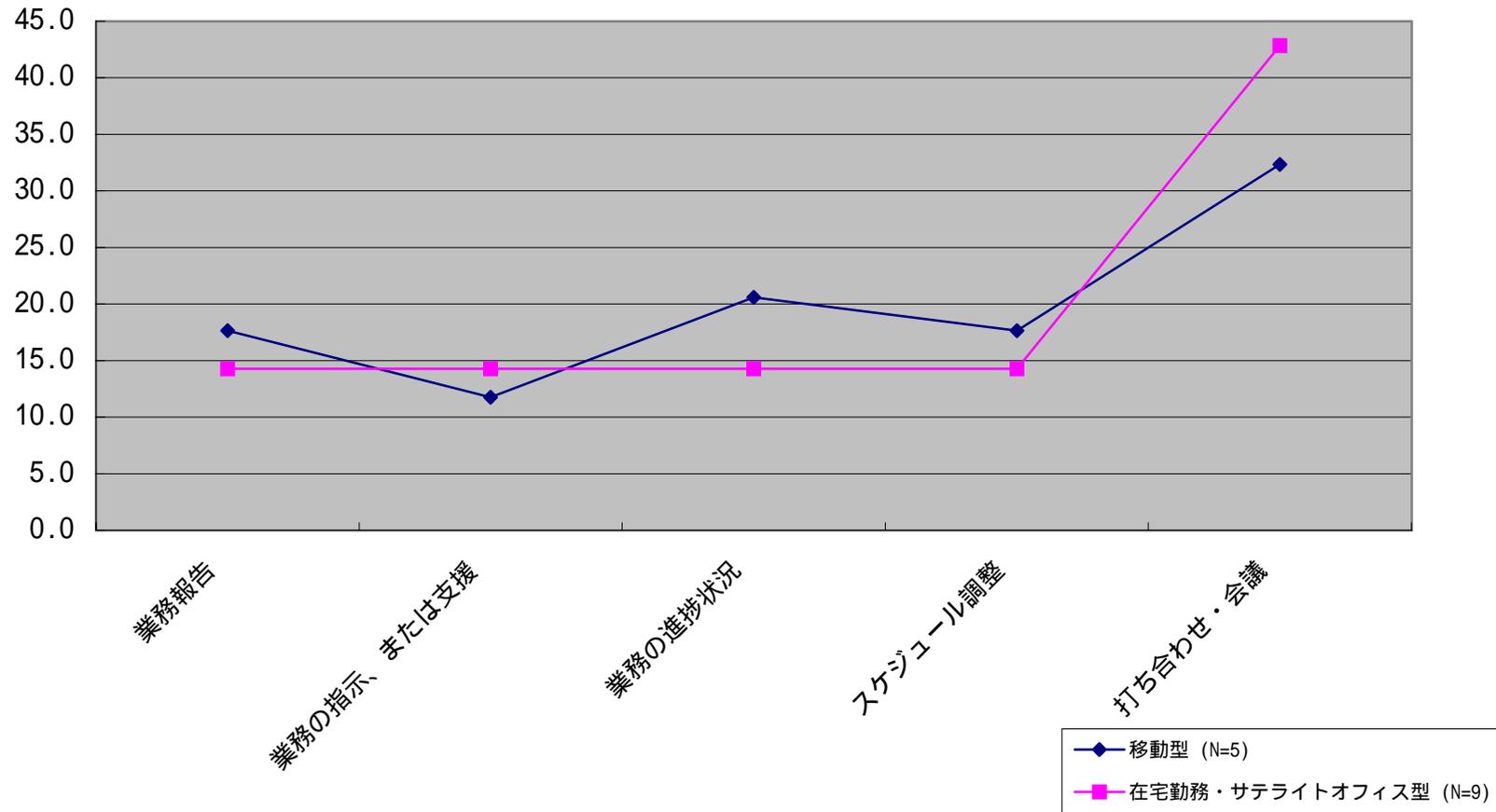
図表 -21 テレワーク時におけるメディア選択



(注)複数回答 (N=14)

(%)

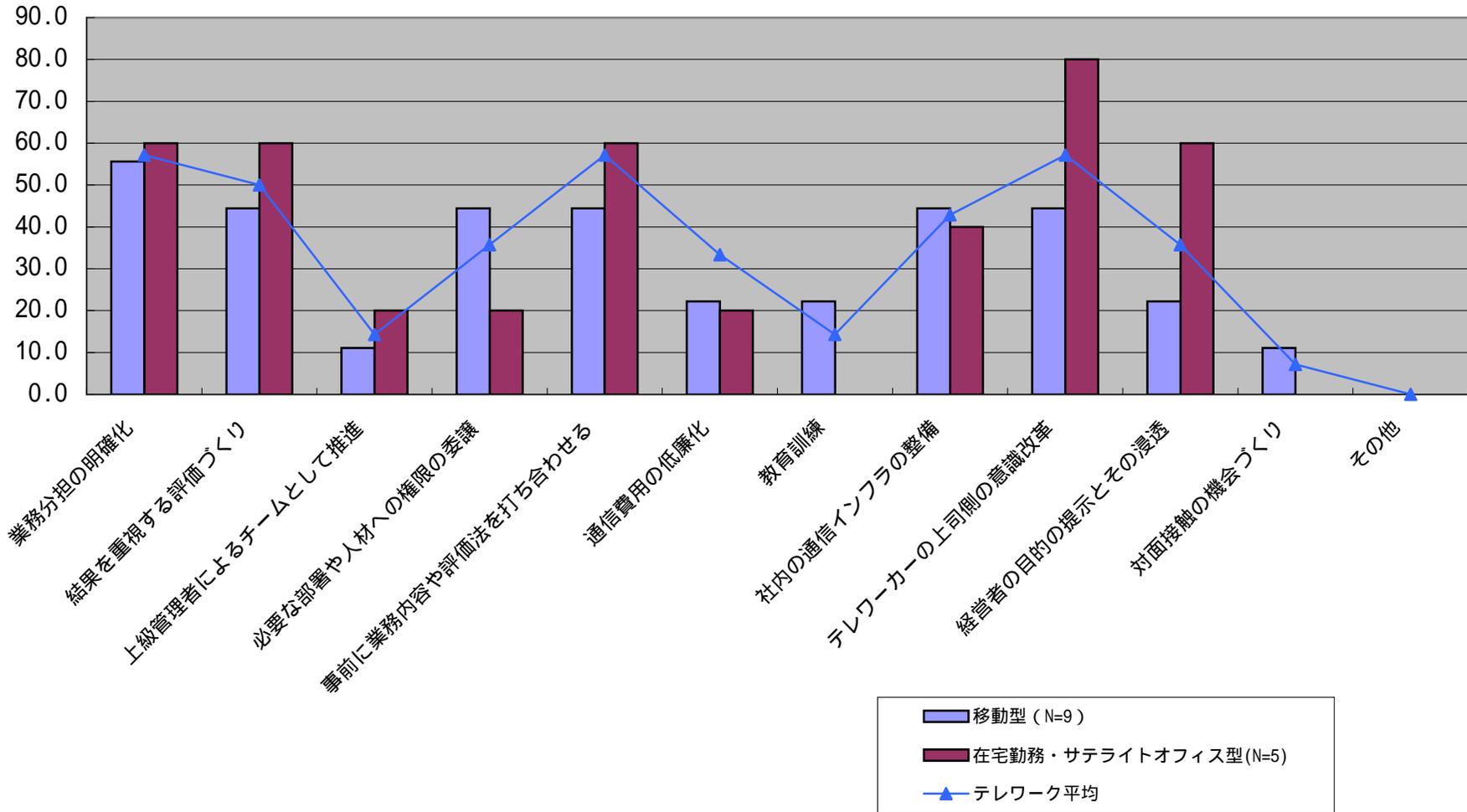
図表 -22 形態ごとの対面の利用状況



(注) 5つの連絡事項ごとに、最も重視する 2点、1点、無0点とし、各形態ごとの割合を計算した(複数回答)

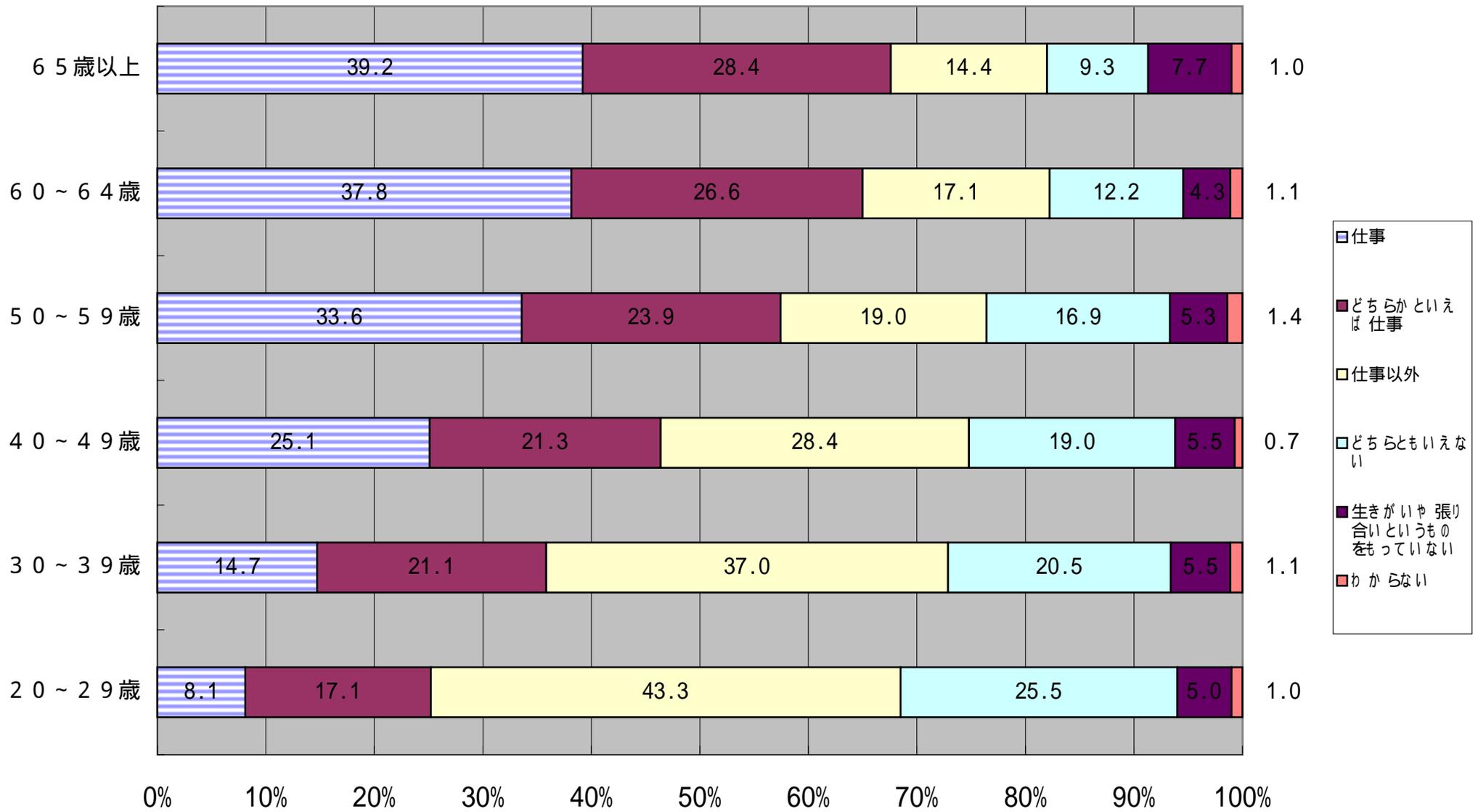
(%)

図表 -23 テレワーク実施のための条件



(注) 複数回答 (3項目まで)

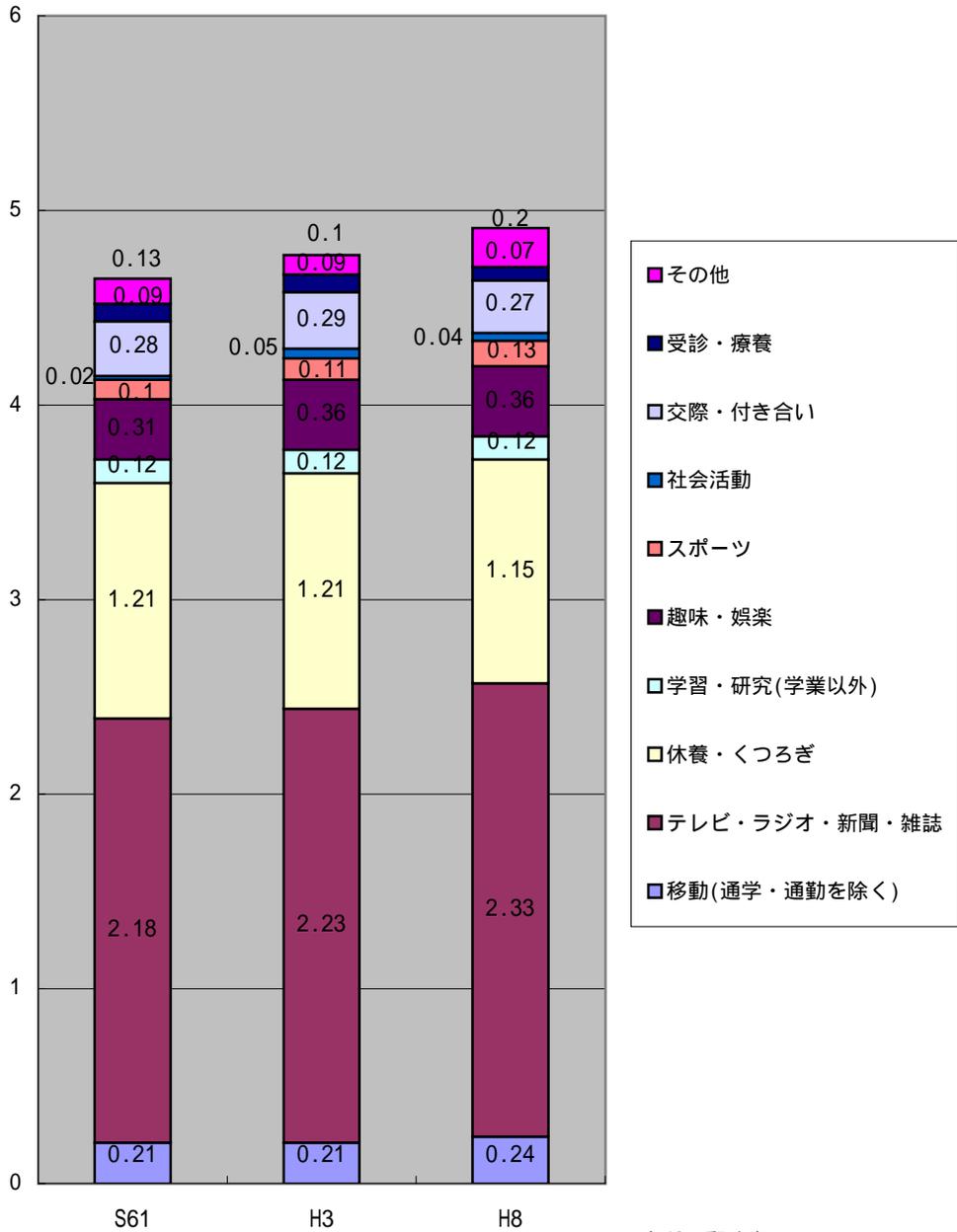
図表 - 1 年代別勤労意識



出所：経済企画庁編(1995)

図表 -2 社会生活における時間配分

単位：時間 . 分



出所：郵政省（1998）