

公益財団法人ハイライフ研究所

連載インタビュー／都市の未来とライフスタイルの創造

第1回 リゾートオフィスとテレワーク

インタビュー 小林 一氏 (NPO 法人アジア起業家村推進機構常務理事、元都市再生機構)



司会：小林さんは、'74年に東京大学都市工学科大学院を修了されて、地域振興整備公団、そして都市再生機構に移られ、ニュータウン、工業団地づくりに尽力をされてきたと伺います。

小林：'74年に地域振興整備公団に入り、その後の行政改革により統合化され都市再生機構に移りました。私の組織人としての生活は地域創り、地方の振興でした。私が生まれたのは茅ヶ崎で東京圏の人間だが、東京とは違うぞという思いはあった。それがバックグラウンドになり地方を応援してきた。地方は東京的なモノを求めているところがあるが、私の気持ちからすると地方もがんばれよという思いでやってきた。

私が入団した'74年頃は、高速道路や新幹線ができてきていたが、まだまだ地方は、雇用の場、所得を得る場が必要だった。そんな思いで工業団地造り、人も来なくてはいけないと言うことでニュータウンを各地で造ってきた。最初の赴任地は長岡で田中角栄さん最盛期でもありました。長岡の地域の振興、地域創りのポイントとしては、働く場所も住む場所も一緒にということの基本にした。

我々の仕事を国際会議などで説明する時には、「インダストリアルニュータウン」、「産業都市としての新都市」という言い方をしましたね。

司会：企業団地のハードは造ったのは良いですが、経営的な採算性に乗せるためどのような戦略をとりましたか。

小林：それが実は重要でして、一生懸命に企業誘致のための営業活動をやりました。80年代にテクノポリス構想を進めた時には、四季報片手に国内の半導体企業などに飛び込み営業をしました。また、それだけでなく米国に赴き企業の誘致活動を行いました。さらに、テクノポリスとして必要な研究者や大学への誘致もしようという活動をしましたね。

司会：企業団地やニュータウンづくりの中で、新しいワークスタイルとして、特に、テレワークに早くから注目され実際に導入されたとのことですが。

小林：テレワークは、テレスコープ=望遠鏡というように「遠く」を意味するテレとワークの合成語で、ITを使えばいつでも何処でも仕事が出来るとというのが原点です。オフィスワークは知的作業の仕事。ものづくり系の仕事などは同じ空間にいるということで全体の仕事が機能していたが、知的作業の場合はオフィスという場所から解放される。歴史を辿ると、日本では、'84年に三鷹市、NTT吉祥寺サテライトオフィス実験（都心に通わず住宅地にオフィス）が始まりで、その後、富士ゼロックス、内田洋行、鹿島建設、リクルートなどオフィス関係の企業が参加して研究してきた。

私自身は、'80年頃長岡ニュータウンの開発に携わり、テクノポリスということで情報化に対応してどのような働き方になるかという問題意識を持っており、有志で研究しておりました。“情報化は都市の構造を変える”というのが私の基本認識です。

その後、'91年に福島県いわき市転勤を機会に、サテライトオフィスやテレワークで東京と同じように仕事出来るように、'94年に「いわきテレワークセンター」（会田和子社長）設立に地元の企業家の皆さんと共に協力した。その時に、後のテレワーク学会の発起人になる東大都市工学科大西教授を中心に研究会を行い、その時の研究は、その後のテレワークの推進に大きく貢献した。

司会：サテライトオフィス、テレワークは企業側から見ると、果たして生産性は上がるのか、確実に仕事を行ってくれるのか、セキュリティの問題は、という懸念もあると思いますが。

小林：興味深いのは、それは、企業の立場によって少しずつ違いますね。

まず、企業としてテレワークを導入する意味なのですが、通勤時間削減、オフィスなどのコスト削減、そして個人の主体性に任せると家で豊かな気分で発想が進むのではないかと言う好意的評価。逆に、「あいつは会社に来ないで遊んでいるのではないか」というネガティブな評価もあります。それとテレワークの場合、普通のオフィス勤務と同じ様に情報漏洩や勤務態度管理が必要だと思います。

テレワーク学会の研究は、テレワークのスタイルを大切にしながら、キチントして仕事出来る仕組みや労働協約上での勤務時間を決めることが提唱されています。先日の学会の提案の中に、オフィスと同じ環境をバーチャルに自宅でも作るという提案があった。そうすると1日8時間机の前に座って仕事を

するようになる。そうなるホントに生産性が上がるのかという議論になる。そういう意味で、管理のやり方については継続して研究する必要がある。

オフィス需要を見込む企業側を中心に、日本サテライトオフィス学会を'91年に設立した。テレワークのためのインフラを供給するため NTT などは、早くから、自社でテレワークの取り組みを行い実証を積み重ねていった。

私が注目するのはオフィスからフリーになった時、情報の入手の環境が整備されると、生産性、創造力が高まるというワークスタイルだ。

司会：働く側としてクリエイティビティが高まった、生産性が上がった、ワークライフバランスが良くなったという意見はありますか。

小林：生産性問題を除いて、ワークライフバランスとして考えると否定する人はいない。家族との接触、コミュニティへの参加、あるいは奥さんが家にいて仕事ができることは重要。いわきの場合は、ワーカーさんは殆どが主婦。ニューターンを売る立場からすると、テレワーク型の仕事が発生して収入が得られ、ローンの返済に寄与してくれるという販売促進にもなった。そこに住んでいただくことによって、女性の働き口があるというのは良かったのではないかと。

司会：日本の生産年齢人口が縮小する現在、女性の労働力の活用がより重要になり、テレワーカー獲得のためにも新しいワークスタイルが求められるのでは。

小林：期待の高い分、第一線で活躍しているテレワーカーの人達の生産性が問われる。また、集団としても、個人の組合せで新しいビジネススタイルが生まれるとことも期待できる。

さらに、定年退職した人達が自立して働ける“シルバーテレワーカー”の活用も大変重要な課題です。経験値のある退職者の能力を企業側が上手く引き出し仕組み化できると面白いのではないかと。フルタイムという働き方は嫌だが、専門知識を活かし好きな時に働くといというワークスタイルを希望する人も多いと思いますね。

司会：退職された60才以上の方が、新しい仕事に適合するためには、ある程度の再教育、あるいは生涯教育が重要ではないでしょうか。

小林：先ほどのいわきテレワークセンターでは、研修ビジネスというのをやっている。その場合は、働く側のコンピューターリテラシーなどの問題はもちろんです。管理者側が何を期待し、何を求めているかを理解して貰うことが重要。現在は、女性とUターンの若手の方が多いけど、これからは定年退職者のテレワークが増えると思うし、その対応も必要だと思う。

司会：昨年、鳥インフルエンザが猛威をふるい、パンデミックという問題が起きたが。

小林：情報ネットワークが完備されているという前提ですが、同じオフィスに働いていないということは、テレワークはパンデミックに対して強い。感染が防げる、リスク分散という意味でも世界的に議論されている話。

司会：テレワークは、環境負荷の低減に貢献するというでもあります。

小林：それもテレワークの効用。モノは運ばなくてはいけませんが、情報は人に伴って動く必要はなくなる。米国では、テレワークが進んでいて、まずは、'70年代ロスアンジェルスのエネルギー危機とマイカー通勤による大気汚染緩和でテレワークが注目されたのが始まりです。大気汚染は直接的環境問題で、それとエネルギーセービングの両方でロスから始まった訳です。その頃は、コンピューターの発達はそれ程でもなかったが、'83年にマックが発売され個人が使えるようになるとテレワークが急速に拡大し始めた。PCの普及がバックグラウンドになったんですね。新しいライフスタイルとしてのテレワークが普及していったということです。

司会：テレワークが更に普及するためには、ICT環境整備、勤怠管理、評価、そして法整備などが、より必要になるとと思いますが。

小林：特に、情報のコンプライアンス的なものは重要です。それと、人が「どこでひらめくか、いつでもか」がポイントになる。そうすると成果主義になるのではないか。むしろ仕事のスペックを決めて、成果をどう管理するかということが大切になると思う。但し、良い成果は一人で出せるものではありません。個人の閃きやアイデアを相互に交換できるのが組織の強さになる。個人を相互に繋げられる組織が強い。

今後、クラウドが普及します。そうすると、ルーティンワークはコンピューターで、基礎的なデータ情報の一時的処理はアウトソーシング。会社と個人、個人と個人が相互に繋がる、個人を上手く組織化した会社がやはり強くなりますね。“いつも同じメンバーが同じ場所で8時間”という会社は、極端かもしれないが淘汰されるかも知れません。

司会：クラウド上で相互にナレッジを組み上げるオープン・ナレッジ・マーケットプレイスについてはいかがでしょう。

小林：それはワークだけの話で、ワークライフバランスの話ではない。大切なのはワークライフバランスのライフ。コミュニティのことは重要。男性は、特に地域のコミュニティとの関わりが薄いとわかってきた。テレワークになると個人は地域のコミュニティにも属し、他のコミュニティとも付き合うようになる。また、よその組織の人や異業種交流などにも参加しやすくなるのではないか。こちらはワークの話でもありますね。

会社での情報漏洩は難しい問題ですが、会社、個人の情報をキチンと管理することは大前提になりますね。そしてさらに重要なのは生産性の問題で、それはネットワークを多く持った人が集まる組織を作ることが必要となります。オープン・ナレッジ・マーケットプレイスもそうした中で位置付けられるでしょう。

司会：リゾートオフィスはいかがでしょう。

小林：いつでもどこでも快適に仕事ができるということでリゾート的环境というのも注目されていますね。人間の創造力が高かまる環境はどこか。海があって、温泉がある、自然がある、そういう意味でリゾートは生産性、創造性を高める面があるだろうと考えます。

リゾートオフィスは、'90年くらい、サテライトオフィスと同じくらいの時期にその考え方が出てきた。早い時期の事例では、八ヶ岳泉郷で始まり、ホテル的環境で仕事ができるリゾートオフィスの実証実験が行われました。まだ、パソコン通信程度で、インターネットは普及していない時期です。

また、その頃、日本リゾートオフィス研究会というのができ、会長は軽井沢に移り住んでいた玉村豊男さんと、石津謙介さんの別荘に集まって気炎を上げていましたね。

司会：リゾートオフィスに適合する業種は、どのようなものだと思います。

小林：一番は、作家ですね。まあ、玉村さん自身がそうです。コンサルタントもやり方によってはあるかも知れません。

湘南リゾートオフィス研究会と言うのをやって、葉山の郵便局長さんがビルを建ててその一角でリゾートオフィスをやった。大手企業の部長クラスの方など何人かは参加し利用したが、正直なところ定着はしていない。ただ、インターネットなどの環境は整ってきているから、これからは、期待できるのではないか。

司会：グローバルで活躍する人達は国を選ばないし世界のリゾートで仕事をする人がいる。

小林：特定の場所を決めないで仕事をしている人もいるし、拠点がリゾートで都市を回るという人もいるかも知れない。しかし、ビジネスの世界では今のところそれはトップエグゼクティブの世界ではではないか。

司会：リゾートオフィスですと働く人と地域のコミュニティとの関係はどうなりますか。

小林：先ほど話した葉山リゾートオフィスは町おこしの手段として考えていた。元々リゾートというのは、よその人が来る場所です。ですから、「よその人でもウエルカムです」ということになります。その意味では、リゾートオフィスは、作家の人でも誰でも利用できるのが基本です。

八ヶ岳泉郷は、人工的なリゾートだからコミュニティは今のところそこで完結です。リゾートがコミュニティになるまで成熟しているかは難しいところ。コミュニティに関して言うと、それはリゾートオフィスではなく、リゾート地域の問題。歴史や伝統があるリゾートには、そこに集まる人のコミュニティはある。また、お客様商売をしていた人達にとっては、リゾートオフィスはウエルカムだと思います。

司会：地域の活性化で観光とリゾートオフィスを結びつけている動きが出ていますが。

小林：関西白浜リゾートでは、企業の保養所を使ってソフト系の会社が入って仕事をやっている事例はある。会社が前向きにリゾートオフィスを開設するか、あるいは、リゾート地が積極的に誘致するか、具体的化するには、どちらかが本格的に動き出す必要がある。他にも、六甲山には企業の研修所や寮が空きだしているのでリゾートオフィスにちょうど良いのではないかと研究はしている。

司会：現在、NPO法人アジア起業家村推進機構でご活躍をされているということですが、どのような活動なのか教え下さい。

小林：'90年代のバブル崩壊から現在まで、日本は大変な状況に直面している。何とか日本の元気を復活させるためにと7年位前からこの構想の具体化に取り組み始めた。

元気の復活となるとやはり中国をはじめ成長著しいアジアと連携することが必要だと思う。日本でアジアの人達に起業してもらい、そのお手伝いをする。特に中国やベトナムの人達は企業意欲が強い。そのエネルギーを上手く日本に活かそうということで、彼らの起業のお手伝いをしようという気になった。実は、その様な構想は当時の地域公団の山口副総裁が持っていた。その構想に共感したのが川崎の阿部市長でした。

ちょうどその頃、羽田空の国際化も決まっており、羽田空港の向かい側には、いすゞ自動車土地 36 畝を所有している。そこに橋を架けると京浜工業地帯約 3 5 0 0 畝の中で一番羽田に近い場所になり、そしてアジアに一番近い場所となる。

立地条件が非常に良いので川崎市がこのプロジェクトを取り上げて動き出した。私は、川崎市長の主旨に賛同して、市からの依頼でアジア起業家村構想作りに参画した。日本企業に出ていかれては困るのでアジアの起業家に来てもらう、誘致するということにした。

京浜工業地帯は産業集積もある、年収 3 万ドルの首都圏消費者 3000 万人もいる、ジャパンマネーもあり彼らにとっても魅力があるだろうと言うことで始めた。

司会：アジア起業家村にたいする、川崎地区全体の支援体制はいかがですか。

小林：市長からは積極的に応援していただいている。現在の川崎商工会議所会頭は日本企業家協会の会長で多くの起業を成功させてきた。その意味では、大きな力だ。これから益々日本企業が出て行く可能性が高く、川崎の中小企業の人達も自分たちも出て行かなくてはと言う状況になっている。但し、本社機能やマザー工場は、できるだけ日本に残し、移転先の工場とは連携するというのが重要。総論を言えば日本とアジアの架け橋にするとするのが狙いです。

司会：小林さんは、仕事以外にもたくさんの趣味があるということを伺いました。湘南でサーフィンを楽しんでいるとのことですが。

小林：生まれたのが茅ヶ崎で、目の前が海だったのでサーフィン歴は 47 年位になりますね。会津三島町の桐を使ったサーフボードを仲間たちと造りました。乗り心地はゆったり、ふわっとした感じですね。通常はウレタン製ですが、地球環境問題との関連で自然素材が好まれ米国では南米産のバルサという木素材を使ったものが人気です。であれば日本の素材、桐を使おうということになりました。石油製品の素材は終わったというのがサーファー感覚ですね。

司会：古典芸能もやられているとのことですが。



サーフィン歴47年の小林氏（右）

小林：先日、不肖ですが新内の千歳派副家元富士松鶴鳳太夫になりました。新内というのは浄瑠璃の一種でして、その世界に入ると、とにかく面白く深みにはまるという感じですね。

司会：最後に、小林さんが目指す自分のライフスタイルについて聞かせて下さい。

小林：目指すというおこがましいことはありませんが、私は、「遊歴のススメ」を皆さんにお話ししております。福沢諭吉が「学問のススメ」を書いた頃は、江戸時代だからみんな豊かでのんびり暮らしてサスティナブルだったけど、西洋を追っかけなくてはいけないので学問を薦めた。現在は、いろいろな人とコミュニケーションをするには文化が必要ですし、遊びも必要ですね。ですから遊歴をオススメするのです。

それと、私は、人生で4つの趣味を持つべきだと思います。ひとつの趣味を約2000時間かけると、そこそ自分で楽しめるようになる。1年間の労働時間と同じくらいです。プロは2万時間かけるといところでしょう。私は、現在、サーフィン、スキー、新内、ベランダ園芸をやっておりますし、料理なんかも楽しんでやっていますね。

桐のサーフボードと一緒に開発した私の友人が昔葉山に住んでいて、今日は波がいいから会社に行かないと言ったら上司に怒られ、結局会社を辞めてしまった。葉山で波に乗っていたので、還暦すぎても創造的な仕事ができるのでしょ。

これからは、ルーティンワークはコンピューターにまかせるべきだし、我々は、付加価値の高い知的生産をするべきだと思います。創造性の原点は、フリーとネットワークです。オンオフ切り換えて「遊びが仕事」、「仕事が遊び」という感じにしたいですね。さらにいうといつでもどこでもリゾート気分ということです。

司会：楽しい話ありがとうございました。

<インタビューの印象>

小林一氏は、地域づくりのプロとして多くの工業団地、ニュータウンの調査、企画、計画に携わってきた。しかも、単純に箱物を造るだけでなく、地域への企業誘致で雇用を確保、また、その人達のために快適な住まいを提供する地域経済単位を造り出している。バランスの取れた地域づくりの実践者である。更に興味深いのは、'10年3月末で都市再生機構を定年退職し、現在は、「地域を元気に、日本を元気に」を実践すべく、川崎で起業家支援を通じたアジアとの架け橋に尽力している。起業家を育て投資対収益率が厳しく問われる役割でもある。幅広い人脈と趣味を生かし「地域のため、日本のために」大いに活躍していただきたい。

インタビュアー 福田博
縄文コミュニケーション (株)

参考URL

- ・長岡ニュータウン <http://www.ur-net.go.jp/nagaoka/>
- ・いわきニュータウン <http://www.ur-net.go.jp/iwaki/>
- ・いわきテレワークセンター <http://www.iwaki-twc.co.jp/>
- ・(社) 日本テレワーク協会 <http://www.japan-telework.or.jp/>
- ・日本テレワーク学会 <http://www.telework-gakkai.jp/>
- ・アジア起業家村推進機構 <http://www.asia.or.jp>
- ・湘南リゾートオフィス研究会ブログ <http://blog.livedoor.jp/srohayama/>

連載インタビュー／都市の未来とライフスタイルの創造