

サテライトオフィス運営と日本型経営

W.A. スピックス

《Summary》

Satellite Office Management and Japanese Management Practices

Wendy A. Spinks*

This paper examines the nature of satellite office management and its implications regarding the traditional Japanese management model. It commences by first defining the telework concept and describing the global background to this alternative work option. It then outlines the background and current status of telework in Japan. After a brief discussion of general issues concerning satellite-office management in Japan, more specific features are considered based on a comparative study of satellite offices in Japan and North America conducted by the author. This analysis includes the extent to which certain Japanese satellite-office case studies incorporate key elements of office-based telecommuting and the results of a multiple regression analysis conducted as part of the afore-mentioned comparative study. These results are presented in the form of a series of recommendations about areas in which Japanese organizations should concentrate their efforts in order to increase the successful operation of satellite-office pilots.

The third section of the paper examines the implications of office-based telecommuting vis-a-vis traditional Japanese management methods. It first considers the basic stance of traditional Japanese management towards telework, and then focusses on the impact this has on the actual operation of office-based telecommuting programs. The paper concludes with a series of proposals concerning the effective management of satellite offices, discussing aspects of traditional Japanese management practices which are well-suited to office-based telecommuting as well as aspects which need to be revised. In particular, a shift in management mentality and a firm commitment to the telework concept are deemed to be essential to the effective implementation of office-based telework.

* 城西国際大学専任講師

序

経済、社会や人の価値観は目間苦しく変貌しているといわれている。世界経済のボーダレス化に伴い、日本企業の多くは生産拠点などを海外に移し、日本国内における産業空洞化を懸念する声も増えている。一方、住宅難、通勤難、教育難、家族関係の希薄化、自然・人的災害続出、出生率の低下、人口の高齢化、地方の低迷、農村の過疎化など、深刻な社会問題が続出している。また、個人レベルでは両親との同居拒否、中・高年の難婚増加、若年層の結婚敬遠、そして転職・Uターン現象で見られる生活重視の職選びなど、従来の生活パターンを改める意向も少しずつ目立ち始めている。

我々の周囲にこれだけ凄まじい変化が起きているなか、仕事という要素が従来通りの姿であり続けることが到底考えられない。そこで、変わりつつある「仕事」や新しい働き方の象徴として浮上ってきているテレワークに着眼し、日本型経営との兼ね合いを取り上げてみたい。そのために、まず当著の第1節では、テレワークの定義およびテレワークを取り巻く世界的な動向に触れてみる。第2節では、日本におけるテレワークの背景を述べ、日本におけるテレワークの現状分析を行なう。第3節では、日本におけるサテライトオフィスの一般的な課題および調査結果から明らかとなった具体的な課題を整理し、第4節では、日本型経営とサテライトオフィス運営の関係を分析し、特に経営の基本的なスタンスおよびそれがサテライトオフィス運営に及ぼす影響を検証する。最後に、第5節において、有効なサテライトオフィス運営に向けて、日本型経営の評価できる点ならびに改めるべき点を考えてみたい。

1. テレワークの定義およびその世界的背景

(1) 定 義

テレワークが比較的に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、網羅的かつ完全たる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、仕事関連の移動に取り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。

また、主なテレワーク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る分類は適切であろう。テレワーカーの雇用関係については、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（スピックス、1995年）。

次に、主なテレワークの利用形態だが、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（外回り業務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（同書）。

上記の定義や分類に従い、当著は主として、「国内型」で「在宅型テレワーク」（在宅勤務）および「センター型テレワーク」（サテライトオフィス勤務）を行なっている「社会従業員」のテレワーカーに焦点をあてて分析を行なうこととする。

(2) 世界背景

テレワークが初めて登場したのは1973年頃、ロサンゼルス周辺といわれている。以来、アメリカがテレワークの先駆者となり、様々なテレワーク関連の試みの発祥地として、常にリーダー的役割を担ってきた。そもそものきっかけがいわゆる第一次オイル・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からである（Nilles 1988）。当時、オイル・ショックにより、ガソリンなどエネルギー価格が高騰し、マイカー通勤のメッカ、ロサンゼルスではことが一段と深刻視された。これを受け、勤労者の通勤状況を見直す動きが生まれた。なかには、先見の明をもつ者が、アスファルトのハイウェイを利用するよりも、電子ハイウェイを利用した方がはるかに有効的と考え（Toffler 1981）、この奇抜なアイデアを指すために、テレワークということばが使われ始めた。従って、当初、テレワークは予測されていたガソリン不足および不安定な海外石油の輸入依存への対応策として捉えられた経緯がある。その結果、石油供給への不安が次第に薄らいでいった後、テレワークを推進する必要性も同じように薄らいでいった（Mokhtarian 1990）。よって、1970年代の段階では、テレワークがまだ非常事態、あるいは省エネ対策の区域に留まっていたという見方が一般的である（Huws 1991）。

1980年代に入ると、パソコンの普及および女性による職場進出の急増でテレワークが新たな推進時代を迎えることになる。技術的な進歩と合わせたコンピュータの低価格化が数多くのパソコンをオフィスや個人宅へ送り込む結果となった（Huws 1991; Kinsman 1987;

Nilles 1991)。広がりつつある新情報技術は多くの仕事のやり方を変えたと同時に (Bell 1991; Handy 1984; Christensen 1987), 自宅に会社と同じコンピュータを有する勤労者が強制的な通勤の不合理性に気づき始めた (Gordon 1991)。一方, 情報技術の進歩はよりよい, より速い, より安い通信の到来を今にかという期待を煽り, 情報業務, 引いてテレワークの普及・拡大に対する楽観的すぎる予測を招いた面がある (Christensen 1987; Nilles 1991; Toffler 1981)。

女性による職場進出について, 女性従業員が増えるにつれ, 経営幹部は高い研修コストをかけた, 高度な能力をもつこれらの女性が出産や育児といった家庭の事情で離職する傾向を憂い始めた。そこで, テレワークのような弾力性のある勤務形態を導入すれば, こうした離職に歯止めをかけられるのではないかという発想が生まれた (Kinsman 1987)。一方, 働く女性たち自身にとって, 家庭の事情で余儀なくされる職場からの撤退はキャリアへの大きな障害になるのみならず, 雇用習慣, もしくは技術的な変革によっては, 度々, 元のポストへの復帰そのものが不可能になるという悩みを突き出した。テレワークは柔軟な労働環境を提供することにより, このような障害を軽減するのではないかと期待された。ただし, テレワークの代表的な形態である在宅勤務は, 決して保育代替にならず, 「片手にキーボード, 片手にゆりかご」 (Gordon 1991, p.38) は可能でもなければ, 望ましくもないことはすぐに判明した (Christensen 1987; Olson 1988)。その結果, テレワークが力を発揮するのは保育代替としてではなく, 子供を必ず保育施設に預ける, あるいは通勤時間まで預ける必要を回避できるため, 育児体制の弾力化および育児にかかる費用の削減だと再認識された (Edwards 1990; Huws, Korte & Robinson 1990; Kinsman 1987)。よって, 1980年代前半という段階では, テレワークが特に女性従業員のための人材対策とみなされ, 新しい情報・通信技術の進歩が, その導入を一段と可能なものにするといった見方が主流となった (Huws 1991)。

1980年代後半以降, 環境問題への感心が沸き上がり, 当時の関心事は石油価格をきっかけとした省エネ動よりも, 地球を環境破壊から救い, 再生可能なエネルギー源を見つけることであった。先進国におけるグリーン党の急増が証明するように, 天然資源の保護は重要な政治的・社会的課題にまで発展した。ここで1970年代同様, テレワークが再び環境問題とうまく適合する働き方とみなされた。自動車による通勤を削減させることにより, テレワークが交通混雑および大気汚染の改善に貢献できると考えられ始めた (Mokhtarian 1990)。このころ, ロサンゼルス周辺に適用されたレギュレーション15は, 大都市圏において検討されつつある, 通勤頻度の強制的な削減を目的とした立法の典型的な例である。

同じ時期に、テレワークの人材管理面におけるメリットが益々注目され始めた。つまり、ベビー・ブーマーたちが中年層に達し、母子・父子家庭および共稼ぎ夫婦が増え、高齢化が進むにつれ、職場における弾力化を図らなければ、勤労者が自分の仕事における責任と家庭における責任を両立できなくなることが次第に認識され始めた (Olson 1988)。そして実際に、数多くの勤労者が変わりつつある自分のライフスタイルの価値感により合った勤務形態を捜し始めていた (Edwards 1990; Gordon 1991)。

一方、テレワークにさらなる拍車をかける形となったのは先進国の多くで起きていた経済不振である。ここでは、テレワークを通じ、低迷している地域経済の活性化と共に、雇用機会の均衡取れた、全国的な開発を期待する向きがでてきた (DATAR 1992)。言い換えれば、離れていても仕事の遂行が可能なテレワークという制度では、仕事から物理的な「立地条件」を外すことは可能で、これにより、従来、雇用市場において不利とされてきた地域でも雇用の機会に画期的な広がりをもたらさうと考えられるようになった。しかし、テレワークのこの効果は一国の国内に終わるわけではなく、海外への労働流出（オフショア型テレワーク）の可能性をも含んでおり、必ずしも歓迎すべきものではないという指摘もある (DATAR 1992; Kinsman 1987)。

上記に記してあるように、テレワークの出発点は1970年代のオイル・ショックによるエネルギー危機で、自動車通勤の代替策として位置づけられた。1980年代に入ると、情報通信技術の進歩および労働力の多様化を受け、テレワークは人材管理戦略として位置づけられた。さらに、1980年代後半では、環境保護や経済不振といった新たな推進力が加わった。だが、特に1980年代の要因の根底に流れていたのは、リストラ、ダウンサイジングやリエンジニアリングという一種のやり言葉が示すように、仕事そのものの変化である (Bell 1991; Handy 1991)。1990年代に入ってから、この変わりつつある仕事の性質がテレワークに取り組む新たな切り口となっている。簡単に言えば、ビジネスのサービス化や情報化に伴い、勤労者に求められているのは高度な能力および豊かな創造性であり、画一的な労働環境下では、企業がこのような従業員の育成・獲得が困難だけでなく、企業そのものが激化する顧客のニュースに敏感に答えられなくなる恐れがでてきている。従って、1990年代において、テレワークに関する見方はより成熟したものになり、ビジネス界で起きている様々な多様化に対応を促す戦略的なツールとして位置づける姿勢が伺える。

2. 日本におけずテレワークの実績

(1) 日本の背景

一方、日本におけるテレワークへの関心も高まりつつあり、その関心の裏には海外と共通の課題・社会動向もあれば、日本独特の事情もある。例えば、北米におけるテレワークの強いきっかけとなっているのはマイカー通勤が引き起こす慢性的な交通混雑の解消だが、日本の通勤者の大半は電車などで通勤している。よって、日本におけるテレワークは交通量削減の手段になりにくいものの、ラッシュ時の電車混雑などを緩和する意味で通勤関連の影響がある（岡部 1994; Spinks 1991）。（東京での最も混雑している60分に於ける混雑率は平均して204% [サテライトトレンド 1992]）。しかし、日本のテレワークについて、交通関連の狙い以外に、もっと大きな背景が挙げられる。つまり、日本が直面する深刻な人口動向および歯止めがなかなかかからない首都圏への一極集中である。

まず、人口問題だが、日本は世界最長の寿命を誇っており（厚生省の統計によれば、1989年現在、男性は75.91歳、女性は81.39歳）（中島 1990）、国民保険・年金制度を脅かすまでになっているといっても過言ではない。この裏腹にあるのは低下する出生率および縮小に向かう労働力で、2010年から、日本の総人口が減り始めるとされている（厚生省 1991年）。そもそも、予想される労働不足を雇用率がまだ低い女性ワーカーで補うという考え方があった。しかし、出生率の低下は大きな不安材料となっており、充実した育児サポートや弾力的な労働形態を導入しないかぎり、日本は労働不足をとるか、人口維持に不十分な出生率をとるかという厳しい二者択一を余儀なくされる可能性が大いにある（Nitto 1993; Spinks 1991）。1989年の時点で、この現象は「1.57ショック」と呼ばれ、1.57は当時史上最低の合計特殊出生率である。通常、人口を維持するために2.1という水準が必要とされており、1990年以降、出生率が下がり続き、1994年に入ってからはやっと、わずかな回復を見せ始めたものの、依然として2.1という水準からほど遠い状況が続いている。

それでは、労働不足を埋め合わせるために、海外の労働者を入れたらどうかという意見もあるが、国内的なコンセンサスがなかなか得られず、特に不法入国が増加する今日では、仮になんらかのコンセンサスができたとしても、その政治的・社会的な波及効果を考えると、予想される不足を完全にカバーできるほど、入国政策が大幅に緩和されることは考えにくい（Shimada 1991）。

次に一極集中の問題だが、経済、政治、教育と社会サービス全般の首都圏への集中が大きな悩みとなっている。首都圏は国土の10パーセントしか占めていないが、人口の25パーセントを占めており (Murata 1991)、2010年までの全国人口増加の80パーセントをも占めると予想されている (Nitto 1991)。経済活動の集中および1980年代後半から発生した投機的な投資は不動産高騰の引き金となり、オフィス・コストおよび住宅価格が企業と個人に取り、大きな負担となった (ニューオフィス推進委員会1992; 1992年以降、不動産価格が落ちてきているものの、基本的な土地問題の解決には至っていない)。交通インフラもパンク寸前で、電車の線によっては250パーセントというとんでもない混雑ぶりである (日経消費研究所 1991)。一方、首都圏のゴミ問題も深刻化しており、東京都によるゴミを減らす動がそれなりの効果を喫しているが、年間450万トンのゴミを処理する必要がある、適切な処理所の獲得が年々厳しくなっている (Arai 1993)。他方、都内を通過する高速道路網はただでさえ慢性となっている交通混雑や大気汚染問題を悪化させるばかりである。日本経済新聞によると、首都圏高速道路を利用する交通量の実に45パーセントもがただ東京を通過しているのみである。東京周辺に高速道路を結ぶバイパス工事が開始されているが、完成までにはなお時間がかかるとのことである。さらに、1980年の交通混雑りによる年間時間損失は2万時間強だったのに対し、1988年の時点では、同3万3千強に跳ね上がっていた (サテライトレンド 1992)。この時間損出による金銭的なコストは約12兆円と推測されている (日本経済新聞 1992)。

上記のように東京が行き過ぎの集中で困っているのに対し、地方は地元事業や住民の流出を防ぐに必死である。完全な人口減少を経験している県数が増えており (1980年度で人口減少を記録した県は一つもなかったのに対し、1985年度では9県、1989年度では18県であった)、過疎地域も年々増加している (1990年現在、全町村の35.2パーセント) (国土庁 1991)。これらの住民が学校閉鎖および急激な地元人口の高齢化を懸念しており、都市部において住民の10人に一人が65歳以上なのに対し、地方住民の6人に一人が65歳に達している (同書)。行政の中央指向 (重要行政機能の32パーセントが東京に集中) (Murata 1991) も地方からの人口的・金銭的な流出に拍車をかけるのみである。高等教育機関の大半が東京に集中していることも (全大学の31.6パーセント、全専門学校の24.0パーセント: 総務庁 1989) 若年層の地方流出に大きく絡んでいる。卒業後、その大半が東京で就職するが、最近ではUターン現象による地方への復帰が少しずつ目立ってきている (リクルートリサーチ 1993)。

政府のあらゆるレベルにおいて、都市の混雑および地方の低迷を是正する必要を痛感し

ているようで、そのために6省庁による1992年6月の地方都市拠点法を始め、様々な政策が実施されている。一方、運輸省がオフピーク通勤のキャンペーンを行っており、国土庁は本社機能を首都圏から移動させる企業をも対象に特別融資制度を設けている。また、通産省にはオフィス分散を狙った「オフィス・アルカディア構想」があり、郵政省では、テレトピア構想、情報インフラ整備とテレワークセンターへの補助金などが実施されている。労働省の第7雇用計画においては、労働時間短縮および勤務形態多様化の必要性が指摘されており、英国の雇用省と共同で在宅勤務など情報通信機器を利用した働き方に関する調査を行っている。市町村レベルでも様々な動きが見られ、例えば逗子市によるサテライトオフィスに関する研究および山形県白鷹町によるテレワークセンターの実施などが挙げられる。

(2) 日本のテレワーク現状

このような背景を踏まえ、日本でも仕事のフレックス化が唱えられるようになってきている。この5年間でフレックスタイム制度を導入した会社も急増しており、他方ではテレワークの試みもちらほら見られるようになってきている。とりわけ後者についていえば、サテライトオフィス勤務の仕組みは、1980年代後半以降、各方面からかなりの注目を浴びた形跡があり、その主なきっかけとして挙げられるのはバブル経済下の地価高騰やオフィスワークの生産性・創造性向上への要求である。いい換えれば、サテライトオフィスの第一の波はオフィスの郊外立地に伴うコスト・メリットおよびよい執務環境による仕事の量的・質的向上への期待に支えられたわけである。

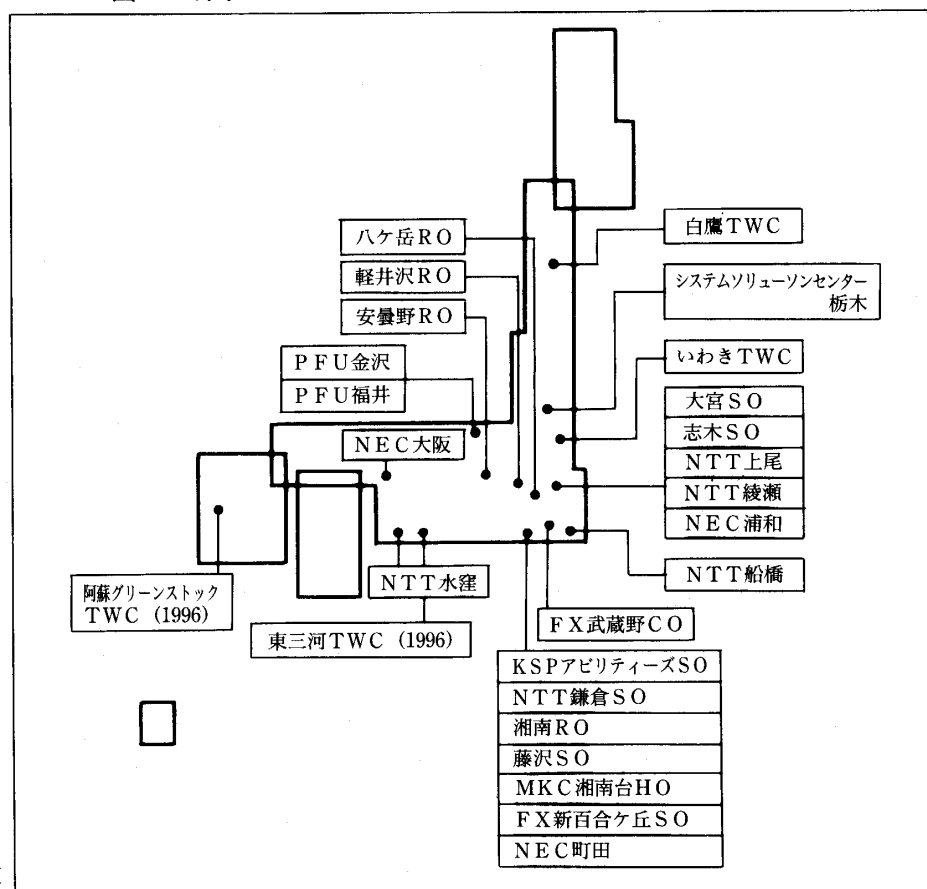
この狙いは基本的に今でも存在しているが、新たな導入・検討きっかけとして、マルチメディアの到来、国際的な経済競争力の強化および危機管理の意識向上が加えられよう。さらに、かつて民間企業が日本のテレワーク実験の先頭に立っていた時代と比べ、上記からもわかるように、昨今、中央政府ならびに自治体レベルにおける関心・政策的な取り組みといった新たな動きがでてきている。ただし、最近の調査研究が示すように（例えば、1995年9月、日本労働研究機構著の『通信情報機器の活用等による在宅勤務の展開』）、海外のと比較し、日本のテレワーク普及度は依然として低い水準に留まっている。

さて、海外との比べ、日本型テレワークの特徴の一つは、多くの実験が在宅勤務からではなく、サテライトオフィスからスタートしたところである。在宅勤務に当たるホームオフィスという制度は、欧米においてかなり普及しており、在宅テレコミュニティンクとも呼ばれる。ある組織の従業員が定期的に通勤しないで、自宅に仕事を行なう仕組みだが、

そのメリットも大きければ、問題点も少なくない。とりわけ、週2～3回以上、在宅勤務を行なう者が孤立感および仕事関連の情報不足で悩む傾向がしばしば指摘される。また、目の前にいない部下をどのように管理すべきかと戸惑う管理者が大半を占める。このような問題を避けようと、サテライトオフィス実験への取り組みがかなり盛んに行なわれた時期がある。ただし、日本でも、住宅事情がいくぶんの制約要因になるものの、コピーライターやコンピューター・プログラマーなど、専門的な知識や能力を持つワーカーのために在宅勤務の制度を取り入れている企業がでてきており、今後とも、時と場合に応じて、ホームオフィス利用に踏み切る企業も増えることが十分に考えられる。

一方、サテライトオフィスだが、もはや、日本では、いくつかのサテライトオフィスが存在しており、その数も徐々に増えてきている。また、その設備やオフィス環境水準は世界一といえよう。サテライトオフィスは支店のどこと違うかという質問はしばしばだが、簡単にいえば、支店は一つの固まった組織単位なのに対し、サテライトオフィスで働く者の共通点は業務内容、あるいは所属する部署ではなく、ただ単にサテライトオフィスの近くに住んでいるという条件である。サテライトオフィスを「職住近接型オフィス」と呼ば

図1 日本におけるサテライトオフィスの分布



1995年9月現在

れる由来もこの点にある。通常、サテライトオフィスは一社専用型、もしくは数社共同型という形をとり、日本の場合、初期段階において共同型が主流だったのに対し、最近では、一社専用型のサテライトオフィスが一般的になりつつある。なお、前頁では1995年9月現在稼働しているサテライトオフィス施設が掲載されている。

3. 日本におけるサテライトオフィスの課題

(1) 一般的な課題

基本的に、サテライトオフィスはホームオフィスの概念を従来通りのオフィス環境に移すもので、従業員は本社などに通勤する代わりに、週に何回かサテライトオフィスに勤務することにより、苛酷な通勤から開放され、集中ができる環境で業務を行なうことが可能になる。ただし、在宅勤務同様、懸念材料がないわけではない。その主たるものとして挙げられるのは、①設立・運営コストの問題、②ワーカーの管理・評価問題、そして③ワーカーによる孤立感と不安である。

まずコスト問題だが、在宅勤務と比べ、様々なOA機器を提供できるメリットがある一方、在宅勤務制度で生じない、諸々のコスト、とりわけ、オフィス・スペースの獲得に伴う費用が加算されることはサテライトオフィスの一つの大きなマイナス要因といわれざるを得ない。また、複数のファシリティから構成されたサテライトオフィス・ネットワークを有しないと、期待されがちな中央オフィスコスト削減効果が十分に、または一切得られない可能性がもう一つの難点である。

一方、テレワーク導入の最大の防害要因とされる管理者による抵抗を考慮し、在宅勤務よりサテライトオフィスは従来通りのオフィス環境に近いことを理由に、在宅勤務よりサテライトオフィス勤務を検討・導入した組織が少なくないとされている。ただし、離れて仕事をする部下をどのように管理・評価すべきかは依然として管理者の大きな悩みであり、サテライトオフィスを効率よく運営するためには、在宅勤務同様、克服せざるを得ない深刻な課題である。

また、ワーカー側からみると、サテライトオフィス勤務の最大の課題は孤立感および仕事に対する不安と指摘される。在宅勤務と比べ、他の勤務者がいることで孤立感はやや拭かれるものの、同僚と直接上司からの距離を痛感するサテライトオフィス勤務者は少なくない。加えて、コミュニケーションの量的・質的な減少により、具体的な業務遂行への悪

影響（作業を行なうための必要な情報・指示不足など）ならびに精神的な悪影響（実際に
行なった作業の本社における把握・評価の度合いに対する不透明さなど）を訴える者がい
ることは事実である。

ちなみに、在宅勤務王国のアメリカでは、従業員の孤立感や管理者のテレワークに関す
る不信感の対策として、サテライトオフィス勤務がかなり注目を浴び始めており、特にカ
リフォルニア州では、数多くのサテライトオフィス（別名「テレワークセンター」）が設
立されつつある。

（2） 調査結果から浮上した課題

前述した一般的な課題はいわば「テレワーク常識」になっているが、実際のサテライト
オフィス実験を調査してみると、どのような結果が得られるのであろう。著者は、1993年
から1994年にかけて日本および北米（アメリカ・カナダ）におけるサテライトオフィス実
験を調査しており、大きく異なる経営環境におけるサテライトオフィス運営に関する問題
点および課題を勤務者と上司の両観点から分析を行なっている。標本数が極めて小さいも
の、下記においてその主たる結果を紹介し、考えてみたい。

① 調査概要

まず、調査概要だが、既存の調査票がなかったため、参考文献を分析し、サテライトオ
フィス運営に不可決とされる「基本的な要素」（表1参照）を見極め、それを元にサテラ
イトオフィス勤務者用とその直接上司用の調査票ならびに企画・導入担当者用のインタビ
ュー票が作成された。調査・インタビュー票の内容的な正当性について、内外のテレワー
ク専門家による評価が行なわれた。また、二カ国語（日本語・英語）の調査・インタビ
ューが実施されたため、両方における言語的・概念的統一性について、国立国語研究所のス

表1 テレコミュティングの基本的変数

選 択	トレーニング	サポート	評 価
業務の選択	初期ワーカー研修	技術・通信面	生産性
ワーカーの選択	初期上司の研修	オフィス環境面	労働生活の質
上司の選択	初期共同研修	コミュニケーション・フィ ードバック面	コスト・ベネフィット評 価
施設・所在の選択	継続研修	キャリア育成・報酬面	
形態の選択		経営幹部のサポート	

タッフによるチェックが行われた。さらに、調査票が新たに作成されたため、その信憑性を確認するために事前のテスト・リテスト方式によるパイロット・テストが実施され、各調査票について、かなり高い相関結果が得られ、各調査票に十分な信憑性があると判断され、本格的な実施に移行した。

次に、標本の抽出だが、当然ながら、最初の作業はサテライトオフィスの分類（表2参照）およびその分類による、日本および北米におけるサテライトオフィスの代表的なサンプルの選定と協力の呼び掛けである。特に北米サイドにおける協力の制限が際立ったが、日・北米を合わせて計9つのサテライトオフィスの調査事例が選びだされた。日本サイドの4事例の属性を簡単に紹介すると、1) 郊外所在、社内一ヶ所型の事例1つ、2) 郊外所在、共同一ヶ所型の事例1つ、3) 郊外所在、共同一ヶ所、事業型の事例1つ、そして4) 郊外所在、社内数ヶ所型の事例1つである。一方、北米サイドの5事例の属性は、1) 郊外所在、社内一ヶ所型の事例2つ、そして2) 郊外所在、共同一ヶ所型の事例3つである。後

表2 サテライトオフィスの分類層

第1層 立地関連												
一ヶ所型					数ヶ所型							
都市		郊外		地方	リゾート	都市		郊外		地方	リゾート	混合
商業中心地	住宅地	商業中心地	住宅地			商業中心地	住宅地	商業中心地	住宅地			

第2層 運営関連							
非正式型		正式型		事業型		非事業型	
		実験的	本格的	実験的	本格的	実験的	本格的

第3層 ファシリティー関連			
所有型		賃貸型	
専用建物	建物部分利用	専用建物	建物部分利用

第4層 所属関連				
一社型		数社型		
公的	民間	公的	民間	混合

第5層 ワーカー関連							
従業員型		請負型		自営業型		混合型	
フルタイム利用	パートタイム利用	フルタイム利用	パートタイム利用	フルタイム利用	パートタイム利用	フルタイム利用	パートタイム利用

者について、所在地、運営体制、資金調達などの極めて高い類似性を考え合わせ、1つのグループとして取り扱うこととした。

調査配布および回答率について、日本の場合、協力企業の依頼に従い、両調査票は直接郵送される、もしくは企業により配布された。一方、北米の場合、協力組織の依頼により、人事部が直接勤務者および上司の配ったケースもあれば、勤務者の両調査票を渡し、勤務者の上司への配付を任じた場合もあった。北米のあるケースでは、サテライトオフィスのマネージャーに配布が委ねられたが、残念ながら、正確な調査配付数が記録されておらず、この分に関して解答率を割り出すことが不可能となった。それ以外の調査票の配布数および解答率は、全体の勤務者標本70のうち43の解答が得られ（61%の解答率）、上司標本43のうち25の解答が得られた（53%の解答率）。なお、インタビュー件数は日本10名、北米10名であった。

② 調査結果：サテライトオフィスの基本的要素の有無

調査結果を見ると、概念フレーム（上記の表1参照）で確認された選択要素は日本のケーススタディでも北米のケーススタディでも、精々部分的にしか取り入れていないことが明らかとなった。しかし、それでも北米の適用範囲は日本のよりも広がった。また、日・北米の両サンプルにおいて、ワーカー・直接上司・企画導入者の認識にはかなりの乖離があることも判明した。

個別的な選択項目を見ると、仕事の選択は両サンプルにおいて、ほとんど取り入れておらず、ワーカーの選択に関しても日本サイドではほとんど実施されていない反面、北米サイドではある程度実施された様子である。両サンプルにおける上司の選択も極めて限定的な形でしか行なわれていない結果となった。場所の選択は日本サイドより北米のサンプルでより考慮されたようで、形態の選択に関していえば、1つのケーススタディを除けば、日本サイドでは取り入れておらず、北米の場合、かなりのばら付きがあった。

次に、概念のフレームで確認された研修要素について、日本のケーススタディでワーカーの研修および上司の研修が部分的にしか取り入れておらず、また、初期オリエンテーションを除けば、ほとんど実施されていないことが判明した。一方、北米の場合、研修の適用範囲は日本のより広かく、特に一社内のケーススタディにおける研修実施は高かった。

一方、概念フレームで確認された支援要素の一つであった通信・技術の支援は日本のケーススタディでは完全に取り入れられており、北米のケーススタディでも、ほぼ全面的に取り入れられていたことが明らかになった。次の項目であるコミュニケーション・フィード

バックの支援については、日本のケーススタディで完全に取り入れられるか、全く取り入れられないかという両極端に分かれた。一方、北米サイドはこの項目を完全に取り入れているようである。キャリア・報酬面の支援については、両サンプルがこれを完全に取り入れている。しかし、経営幹部支援の有無に関しては、両サンプル内での認識が真二つに分かれていた。

最後に、概念フレームで確認された評価要素の一つ目、生産性の評価は日本のケーススタディではある程度取り入れられているようで、北米のケーススタディでは、その適用範囲が極めて広がった。次の項目である労働生活の質の評価に関しては、日本のケーススタディはこれを完全に取り入れているか、全く取り入れていないかの両極端に分かれた。一方、北米サイドのデータは曖昧で決定的な結果が出なかった。コスト・ベネフィットの評価に関しては、日本のケーススタディで低い実施率しか認められず、北米のケーススタディでは、ほぼ完全な実施状況が見受けられた。

③ 調査結果：回帰分析

概念フレームで確認された要素はサテライトオフィス総合的な効率に対してどのように働いていたかを見るために、日本と北米別の2段階の回帰分析を行なった。まず、第1段階の回帰分析だが、これは選択、研修および支援要素（説明変数）が及ぼす評価要素（非説明変数）への影響の度合いを見るもので、第2段階の回帰分析は評価要素（説明変数）が及ぼす総合的なサテライトオフィスに関する評価（非説明変数）への影響の度合いを見るものであった。ただし、研修経験者が非常に少なかったため、不本意ながらも第1段階の回帰分析から研修関連の変数を除外することとなった。選択、支援および評価変数を含んだ両サンプルの回帰分析結果は下記のとおりである。

第1段階の回帰方程式6つのうち、日本のワーカー標本数において5つは有意義で、北米のワーカー標本数において3つは有意義であった。第1段階の回帰方程式7つのうち、日本の上司標本数において4つの有意義で、北米の上司標本数において3つの有意義であった。第2段階の回帰方程式2つのうち、日本のワーカー標本数において1つは有意義で、北米のワーカー標本数において2つともは有意義であった。日本の上司標本数において1つは有意義で、同じく北米の上司標本数において1つは有意義であった。

これらの結果を踏まえ、日本および北米の両ワーカー標本数において、選択変数（仕事適性、ワーカー適性）がワーカーの生産性に対し、予測値直があることが分かる。また、支援変数（通信支援、キャリア見通し）も日本のワーカー標本数におけるワーカーの有効

表3 第1段階の回帰結果概要

	ワーカー・サンプル		上司・サンプル	
	非説明	説明変数	非説明	説明変数
日本	生産性**	仕事適性 ^a ；ワーカーの適性 ^c	ワーカー生産性	ワーカー・キャリア見通し ^c
	効率性*	通信支援 ^a ；キャリア見通し ^a	上司生産性**	仕事適性 ^a ；上司適性 ^a ；ワーカー通信支援 ^a ；ワーカー・上司間コミュニケーション・フィードバック ^a ；利用頻度 ^b ；ワーカー・キャリア見通し ^b ；上司の導入参入 ^b ；ワーカーの適性 ^c
	管理の質**	上司以外相談相手の有無 ^a ；利用頻度 ^b	ワーカー管理の質**	仕事適性 ^a ；上司適性 ^a ；ワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバック ^a ；ワーカー通信支援 ^b ；ワーカーの適性 ^c
	満足度*	利用頻度 ^a ；通信支援 ^b ；ワーカーの適性 ^b ；仕事適性 ^c	[ワーカー満足度]	
	ワーカー・上司信頼関係*	キャリア見通し ^b	ワーカー・上司信頼関係**	ワーカー・キャリア見通し ^a
	[環境満足度]		ワーカー環境満足度**	利用頻度 ^a ；ワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバック ^b ；上司の導入参入 ^b ；上司の適性 ^c
			通信費	仕事適性 ^c ；ワーカーの適性 ^c
北米	生産性	仕事適性 ^b	ワーカー生産性**	ワーカー通信支援 ^a ；仕事適性 ^b ；上司適性 ^b ；上司の導入参入 ^b
	[効率性]		上司生産性*	利用頻度 ^a ；ワーカー・キャリア見通し ^b ；仕事適性 ^c
	管理の質**	キャリア見通し ^a	[ワーカー管理質]	
	[満足度]		[ワーカー満足度]	
	帰属意識*	キャリア見通し ^a	ワーカー自立*	ワーカー・キャリア見通し ^a ；ワーカーの適性 ^b ；上司適性 ^b ；ワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバック ^b ；上司の導入参入 ^b
	環境 ⁺	通信支援 ^c ；利用頻度 ^c	ワーカー環境	利用頻度 ^c
			[通信費]	

**=<.01有意義性 *=<.05有意義性 +=<.10有意義性
a=<.01有意義性 b=<.05有意義性 c=<.10有意義性

表4 第2段階の回帰結果概要

	ワーカー・サンプル		上司・サンプル	
	非説明	説明変数	非説明	説明変数
日本	[S.O.評価]		[S.O.評価]	
	継続意志**	環境満足度 ^a ; 生産性 ^b	継続意志**	ワーカー環境満足度 ^a ; ワーカー満足度 ^a ; 通信費 ^c
北米	S.O.評価**	環境満足度 ^a ; 生産性 ^c ; 満足度 ^c	S.O.評価	通信費 ^c
	継続意志**	生産性 ^a ; 環境満足度 ^c	継続意志 ⁺	上司生産性 ^c ; ワーカー管理の質 ^c ; ワーカー満足度 ^a ; 通信費 ^c

**=<.01有意義性 *=<.05有意義性 +=<.10有意義性
a=<.01有意義性 b=<.05有意義性 c=<.10有意義性

性に対し、予測価値があることが分かる。一方、労働生活質の評価に関して、両ワーカー標本数において、選択変数（利用頻度、ワーカー適性、仕事適正）も支援変数（通信支援、キャリア見通し）も予測価値があることが分かる。

上司の結果を見てみると、日本のサンプルの場合、一つの支援変数（ワーカー、キャリア見通し）だけがワーカーの生産性に対して、予測価値があることが分かる。北米上司の場合、同じくワーカーの生産性に対して、選択変数（仕事適正、上司適性）も支援変数（ワーカー通信支援、上司導入参入）も予測価値があることが分かる。一方、上司の生産性に関して、両上司サンプルにおいて、選択変数（利用頻度、仕事適正など）も支援変数（ワーカー・キャリア見通し、ワーカー通信支援など）も予測価値があることが分かる。同様、労働生活質の評価に関して、両上司サンプルにおいて、選択変数（ワーカー適性、上司適性など）も支援変数（ワーカー・キャリア見通し、ワーカー・上司間コミュニケーション・フィードバック支援など）も予測価値があることが分かる。しかし、日本の上司標本数における変数の有意義性は北米のより高かった。コスト・ベネフィット評価関連に関しては、選択変数（仕事適正、ワーカー適性）だけが予測価値を持っており、しかも日本の上司標本数においてのみである。

総合的なサテライトオフィスの評価を見てみると、両ワーカー標本数において、生産性変数も労働生活の質変数も予測価値があることが分かる。一方、日本の上司標本数の場合、労働生活の質変数とコスト・ベネフィット変数だけが予測価値を持っており、北米の上司標本数の場合、生産性変数も労働生活の質変数もコスト・ベネフィット変数も予測価値があることが分かる。

④ 調査結果：検討課題（日本）

上記の有意義な回帰分析結果だけを文章化することにより、それぞれのサンプルにとって、効果的なサテライトオフィス運営の鍵となる要素が鮮明に浮かび上がる（表5参照）。例えば、日本のサテライトオフィス勤務者の場合、自らの生産性を引き上げるためには、仕事ならびに勤務者自身の適正といった選択要素が極めて肝心である。従来日本におけるサテライトオフィス実験の多くが必ずしも芳しい成果を挙げていないのは、これらの選択の要素の欠如によるものと思われる。対照的に、勤務者の効率性を引上げるためには、通信およびコミュニケーション・フィードバック関連の支援要素が重要なファクターと浮かび上がり、日本のサンプル内でこれらの要素が手厚くカバーされたことを考慮に入れると、通信関連の支援課題はむしろ、離れて仕事を遂行するために適切な通信・技術環境を提供することかもしれない。一方、キャリアの見通しについて、日本の組織が参加する従業員に対して、社内サテライトオフィス実験への熱意を明白に示す必要がある。

労働生活の質に目を向けると、管理の質ならびにワーカー・上司間の信頼関係といった上司関連の結果では、勤務者が上司によるテレワークへの熱意に対するかなりの疑問を抱いていることが明らかである。低いサテライトオフィスの利用度と高い管理の質という整列は、離れた部下に対する管理能力を問う結果である。また、何らかの不服が生じた場合、

表5 日本のサテライトオフィス勤務者に関する結論

第1段階回帰方程式	結 論
生産性**	仕事適性およびワーカーの適性が高ければ高いほど、勤務者の生産性が高くなる。
効率性*	通信支援およびキャリア支援が高ければ高いほど、勤務者の効率性が高くなる。
管理の質**	上司以外相談相手がいればいるほど、そして利用頻度が低ければ低いほど、管理の質が高くなる。
満足度*	サテライトオフィス利用頻度、通信支援、キャリア見通し性、そして仕事の適性が高ければ高いほど、勤務者の仕事に対する満足度が高くなる。
ワーカー・上司信頼関係*	キャリアの見通しが高ければ高いほど、勤務者・上司間の信頼関係が高くなる。
第2段階回帰方程式	結論
継続意志**	勤務者による職場環境への満足度と生産性が高ければ高いほど、勤務者によるサテライトオフィス参加の継続意志が高くなる。

**=<.01有意義性 *=<.05有意義性 +=<.10有意義性

上司以外の相談相手の存在と管理の質が高まるという整列は、正式な社内控訴の手段がある時のみ、上司が一生懸命になるという勤務者の見解をほのめかす結果である。さらに、高いワーカー・上司間の信頼関係と高いキャリアの見通しという整列は、社内におけるサテライトオフィス実験をみる目に対する勤務者の過敏さを裏付ける結果といえよう。ここでも、組織によるサテライトオフィス勤務への明白な支持はサテライトオフィス勤務者に対する管理の質ならびにワーカー・上司間の信頼関係を向上させる有効な手段に思える。ワーカーの仕事に対する満足度の結果を見てみると、勤務者がサテライトオフィスを充分に利用ができ、通信・情報技術が自分の実績をを引き伸ばし、そして業務内容と自分自身がサテライトオフィス勤務に適していると、最も満足することは明らかとなった。これは再び、慎重な選択過程、適切な技術提供および組織による実験に対する支持の重要性を指摘する結果といえよう。

一方、表5で提示されている第2段階の有意義な方程式を見てみると、まず、日本のサテライトオフィス勤務者の継続意志を高める重要な要因として浮かび上がるのは、生産性および職場環境に対する満足度である。従って、サテライトオフィス実験を導入する日本の組織は従来のオフィスより良好な職場環境をサテライトオフィスで提供し続けることは望ましい。このことはバブル下で現われた豪華なオフィスをではなく、ただ単に従来のオフィスよりよりよいものの提供を意味すると付け加えておく。よって、サテライトオフィス勤務者の継続意志を高めたい組織は、関連する第1段階の方程式で有意義性を持つ、仕事と勤務者の選択に力を注ぐことを薦められる。また、このような注意は継続意志を持つ方程式で唯一、負とでた仕事に対する満足度にもよい影響を与えることが期待できる。

さて、日本の上司について、下記の表6からわかるように、第1段階の最初の有意義な回帰方程式である上司の生産性において、全ての選択および支援要素が重要な決定要因となった。正とでたのは、仕事の適性、ワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバック、ワーカーのキャリアの見通しとサテライトオフィスの利用頻度である。仕事の適性とワーカーのキャリアの見通しの結果はそれらに関する上司の不安によるものかもしれないが、フィードバックと利用頻度は実際の上司による業務遂行に深くかかわっているものである。いずれにせよ、選択要素と支援要素がこのようにバランスよく重要なファクターとして浮上していることは、両局面へのさらなる強化ならびに組織による支持がサテライトオフィス実験による上司の生産性向上をもたらしうる意味をもつ。逆に、通信・情報技術を負とでているところをみると、1) 上司の技術的能力の向上および2) 適切な技術環境の提供に向けて努力が必要と解釈される。次の有意義な方程式、ワーカー管理の質につ

表6 日本の上司に関する結論

第1段階回帰方程式	結 論
上司生産性**	仕事の適性とワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバックが高ければ高いほど、通信支援、上司の適性と上司によるサテライトオフィス企画・導入への参画が低ければ低いほど、また、サテライトオフィス利用頻度とワーカーのキャリアの見通しが高ければ高いほど、そしてワーカーの適性が低ければ低いほど、上司の生産性が高まる。
ワーカー管理の質**	仕事の適性と上司の適性が高ければ高いほど、ワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバック、通信支援とワーカーの適性が低ければ低いほど、ワーカー管理の質が高まる。
ワーカー・上司信頼関係**	ワーカーのキャリアへの見通しが高ければ高いほど、ワーカー・上司間の信頼関係が高まる。
ワーカーによる職場環境に対する満足度**	サテライトオフィスの利用頻度とワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバックが低ければ低いほど、上司によるサテライトオフィス企画・導入への参画が高ければ高いほど、そして上司の適性が低ければ低いほど、ワーカーによる職場環境への満足度が高まる。
第2段階回帰方程式	結論
継続意志**	ワーカーによる職場環境への満足度が高ければ高いほど、また、ワーカーによる仕事に対する満足度と通信費が低ければ低いほど、上司によるサテライトオフィス参加への継続意志が高まる。

**=<.01有意義性 *=<.05有意義性 +=<.10有意義性

いて同じことがいえよう。

次にワーカー・上司間の信頼関係について、ワーカーのキャリアの見通しの高い有意義性が再びサテライトオフィス勤務に対する上司による不安を浮き彫りにしている。概念、そして社内実験としてのテレワークに対する、組織による明白な支持さえあれば、このような不安を簡単に拭い取ることができよう。上司が見たワーカーの職場環境に対する満足度について、負となっている利用頻度およびワーカー・上司間のコミュニケーション・フィードバックの存在は、上司による部下のサテライトオフィス勤務状況に関する認識を厳しく問う結果である。約言すると、日本の上司がうまくサテライトオフィス実験に参加するためには、明白な組織による後押しならびにテレワークを始めとする、フレキシブルな勤務形態全般をしっかりと把握することが欠かせないようである。

一方、表6が示す通り、日本の上司について第2段階における唯一有意義な回帰方程式、上司の継続意志は、負とでたワーカーの仕事に対する満足度を犠牲にしてまで、正とでた

サテライトオフィスによる職場環境に対する満足度および通信費に大きくよる結果となった。従って、上司によるサテライトオフィス参加意欲を高めたい組織では、通信およびキャリア支援を除く全ての要素分野に力を注ぐことが望ましい。このことは、上司によるテレワーク知識およびサテライトオフィス実験に参加する意欲を促すために、日本の組織にかなりの努力が要されることになる。

3. 日本型経営との兼ね合い

さて、日本におけるサテライトオフィスの運営状況を見てみると、様々な課題が残されていることがわかる。それでは、現在の日本型経営はテレワーク実施において何を意味するか、また、サテライトオフィス運営にどのような影響を及ぼしているかを考えてみたい。

(1) 日本型経営とテレワークに対する基本的なスタンス

日本型経営のサテライトオフィス運営への影響を考える前に、まず、日本型経営の性格をつかむ必要がある。最近の雇用を揺らがす諸要因の発生を考え合わせると、下記の分析にやや単純過ぎる面はあろうが、取敢ず、長年に渡り日本型経営の象徴とされきた特質を羅列することとする。また、これらの特質は特にオフィスワークに対してどのような現象を引き起こしてきたかを考えてみたい。

まず、日本型経営において大黒柱の役割を果たしてきたのは、いうまでもなく終身雇用と年功序列賃金の両制度である。前者は雇用側にも被雇用側にも極めて安定的な雇用環境を作り出し、後者は賃金の緩やかだが確実な「右上がり給与体制」を可能にした。一方、両制度の定着により、被雇用者の能力および成果は必ずしも重視しない評価慣習も定着し、学歴、性別、勤務年数、役職、そして人格的な評価などによる賃金制度が出来上がってしまった（松永1995年）。

もちろん、70年代からは「能力主義」のようなものが掲げられたり、80年代では「資格・専門性」が掲げられたり、90年代に入ってから、「年俸制」、あるいは「成果主義」や「目標管理」という概念が頻繁に新聞等に登場するようになった。それも、ダウンサイジング、リストラ、リエンジニアリングなどと、難解な経営戦略との抱き合わせである。しかし、基本的に日本の企業における賃金体形および評価制度は抜本的な見直しをされないまま今日に至っている。

さらに、昨今、「中途採用」および「通年採用」という採用方法の件数が増加していると

いう指摘はあるが、新卒を一括に採用する終身雇用制度ならではの風習が根強く残っている。一括採用そのものを必ずしも問題視する必要はないかもしれないが、その副産物である、「同質人材抱え込み」と「画一的社内教育」などは非大量生産・非大量消費時代において大きな危険性を包含するものである。日本経済が高度成長から安定成長へと、そして安定成長から低成長へとシフトしていくなか、「量」から「質」への移行はなにも商品やサービスに限った動きではない。もはや、日本型経営の根底に流れる人材管理にも及んでいる動きである（同書）。

他方では、日本型経営でよく見られる頻繁な配置転換ならびに大部屋方式と口頭による仕事の指示・報告などは、確かに組織全体の活動の把握と従業員の連帯感を高める効果は大きい。ただし、このことは、インフォーマルなOJT体制や制度化されにくい情報経路への依存を引き起こしたことも事実である。そのためか、つい最近まで、日本の企業が情報通信機器の活用にさほど力を入れない状況が続き、海外の競争相手と比べれば、かなりの遅れを取っている。また、外部環境が緩やかに変化し、大量生産・大量消費が主だった時代においては、このようなインフォーマルな体制で大方ことは済んだといえるが、タイムリーかつ敏感に複雑化した動向に付いていかなければならない時代においては、情報通信機器の徹底的な活用なくば対応の遅れは必至である。

さて、日本型経営のこれらの特徴とそれを取り巻く環境的な変化を背景に、日本の経営者はテレワークに対してどのようなスタンスを取っているのであろう。端的にいうと、その大半は「総論賛成各論反対」と「食わず嫌い」を組み合わせたようなものである。深刻な労働不足と高齢化の到来が頭でわかっているにもかかわらず、画一的かつ捕虜的な労働力（つまり、大卒男性で転職が極めて難しい働き手）だけを配置・管理すれば済む、未熟な人事政策に慣れ親しんだ経営者に取り、このことは未だ「対岸の火事」に映っているという印象を受ける。

仕事の内容的な変化と通信技術の進歩のお陰で、1990年の時点で、日本における事務・技術・関理関係職業が初めて生産関係職業を上回った。つまり、日本でも工場からオフィスへの就業シフトが確実に起きており、このことはサテライトオフィス勤務をはじめに、通信技術を利用した変形勤務制が可能な労働層の拡大に直接つながっている。しかし、概して、日本企業による弾力的な勤務制の導入が未だ初期段階にあり、職場内で通信技術を巧みに使いこなす、また、同時進行で多様かつフレキシブルな勤務形態を管理する能力をさほど身に付けていない事実がある。もちろん、コンピュータ産業のように、業種によって在宅勤務がかなり定着しているところもあるが、まだ小数派といわざるを得ない。特に、

情報通信の一層の開発・普及に伴う職場の多様化については日本の企業が戸惑っている様子が伺える。

だが、上記の調査が実証しているように、サテライトオフィス実験を試みる企業もある。ただ、その場合、上記のような日本型経営の特徴が、巧みな人材管理と評価、また正確な情報伝達システムが要求されるサテライトオフィス勤務といった新しい働き方の導入・成功をより難しくしていると認めざるを得ない。

(2) サテライトオフィス運営への影響

それでは、前述した日本型経営の特徴は具体的にサテライトオフィス運営にどのような影響を及ぼしているか。まず強調しなければならないことは、サテライトオフィス勤務は従来通りの働き方を変えるだけに、様々な調整や努力が要求されることである。例えば、勤務者が必ずしも毎日目の前に業務を行なわないようになると、従来通りの人格的な評価が成り立たなくなり、それに成り代わる成果による明確な評価手法がより大切になる。調査結果からいえば、勤務者とその上司との信頼関係が重要な要素であり、そのなかで勤務者のキャリア見通しが特に効いている結果が得られた。このことは、現行の評価制度に対するサテライトオフィス勤務者の不安の現われと見受けられ、上司との信頼関係を強化するためには、透明かつ明瞭な評価制度が欠かせないのであろう。

また、前述した「同質人材抱え込み」と「画一的な社内教育」は言い換えれば、高度な人事管理能力の育成を拒み、多様な勤務形態や人材の追い付かない実態につながっている。上司以外の相談相手がいればいるほど、またはサテライトオフィス勤務の頻度が低ければ低いほど管理の質が上がるといった勤務者の調査結果は、日本の上司による多様な勤務者を管理する能力・経験の乏しさをはっきりと浮き彫りにしている。

一方、従来通りのインフォーマルなOJTへの依存は日本のサテライトオフィス実験における研修の欠如に直結していると思受けられる。だが、先ほど述べたように、サテライトオフィス勤務は従来通りの働き方を変えるだけに、勤務者自身とその上司を対象に、この新しい勤務形態の基礎知識と対応方法を取り上げる研修体制は不可欠である。

さらに、インフォーマルな情報経路、口頭による指示・報告とフェース・トゥ・フェースのコミュニケーション手法への依存は、離れて業務を行なうサテライトオフィス勤務者を情報の流れから排除し、業務遂行や同僚との連帯感に対する多大な不安の引き金となっている。調査結果からいえば、勤務者の効率性を向上させる要素として通信支援が浮上していることは具体的な業務遂行や帰属意識に対する不安を和らぐためと解釈される。同じ

ように、日本企業における一般的な情報通信機器活用の遅れは、サテライトオフィス運営にとって致命的な課題である。ここでは、情報通信機器活用の遅れは通常、二つの異なった側面をもつ。一つは、社内におけるネットワーク利用が普及していないため、ファイルなど必要な情報アクセスと上司・同僚との密接な連絡に必要なデータベースや電子メールなどの体制が整っておらず、サテライトオフィスから十分な活用が不可能である。(なお、体制が充分でも、同僚と特に上司がこれを使いこなせないと、いかにサテライトオフィス勤務者が活用しようとしても、相当な限界があると付け加えておく。) もう一つは、社内におけるネットワーク利用が普及していないため、サテライトオフィスにどのような機器を整備すればいいかと検討が付かないので、必ずしも適切でない過剰な整備が行なわれる傾向があり、そのため、サテライトオフィス勤務者が戸惑い、十分な活用ができない状況が発生する一方、サテライトオフィス設備投資と運営費が必要以上に跳ね上がる。これにちなみ、コスト面に関する上司の関心は調査結果に裏付けられており、前述したように、通信費が低ければ低いほど、上司によるサテライトオフィス実験を継続する意志が高まる結果が得られている。

極論が許されるなら、日本型経営を起因とする経営者による現状認識のもろさ、多様な人材および働き方を管理する経験の極端な少なさ、情報通信技術の活用の相当たる遅れ、そして思い切った改革を拒む「大企業病」は、日本におけるサテライトオフィス運営をより難しくしているようである。

4. 有効なサテライトオフィス運営に向けて

ここまでかなり消極的な分析が展開されているが、日本経済および日本の雇用市場のおかれた状況を考えると、仕事のフレックス化は必至と見受けられる。そこで、仕事をフレックス化させる有力な手段とされるサテライトオフィスをいかにして有効に運営できるかは大きな課題である。著者は日本型経営の様々な問題点を指摘してきたが、この節では、サテライトオフィスの有効な運営をめぐる日本型経営の評価すべき点ならびに改めるべき点に焦点を当てることとする。

(1) 日本型経営の評価すべき点

第一に、日本型経営の評価すべき点は、そのコンセンサス指向であろう。確かに、コンセンサスを重んじる傾向は対応の遅れといった欠点をも包含しているが、一旦、コンセン

サスが出来上がってしまえば、かなりの支持が期待できるよい面がある。従来の働き方を変えるようなサテライトオフィスを導入しようとする、この支持は大きなプラスといえよう。ただし、コンセンサスを築き上げるためにそれなりの覚悟と粘りは必要と付け加えておく。

一方、通常「悪性」とされる日本企業の「横並び主義」も強い見方になることがある。つまり、数社がサテライトオフィス導入に踏み切れば、我が社もと、波及効果が大きい。ただし、一見、導入が容易にみられるサテライトオフィスは実に複雑なプロセスで規格されたマニュアルに添って導入できる代物ではない。従って、横並び主義の危険性は、綿密な企画を行わずして、サテライトオフィスの失敗事例が続出することである。実際に、今までの日本のサテライトオフィス実験には「何でもあり」という側面が見受けられる。確かに、新しい勤務形態の実験ならある程度の試行錯誤は付き物だが、きちんとした実験パラメーターの欠如は日本のサテライトオフィス実験の運営を問題化したのみならず、運営主体による実験評価能力とさらなる高度な実施への発展をも大きく制限してきた。よって、考え抜かれた実施がことに肝心である。

もう一つ、評価すべき日本型経営の点は、上司や部下による優れた「個人技」である。欧米の社員と違い、明確なジョブ・デスクリプション（業務内容の特定）がなく、様々なポストに配置されるため、日本の従業員の臨機応変的な能力は極めて高い。サテライトオフィス勤務のような見慣れない勤務形態を命じられても、それなりに努力することは期待できる。ただし、経営側による明確な後押しがなければ、不安に陥り、本領発揮できない恐れがあることを忘れてはならない。従って、経営幹部による強力なサポートと直接上司の本格的な協調が欠かせない。

(2) 日本型経営の改めるべき点

一方、サテライトオフィス運営に当たり、改めるべき日本型経営の点もある。すでにその多くに触れているが、もう一度ここで簡単に触れてみたい。まずは、多様な労働力と多様な勤務形態を管理・評価するノウハウ不足である。次に、フォーマルな研修体制の欠如である。三番目は、情報通信技術の低い普及・利用である。4番目は、本腰を入れた支援体制である。勤務者の高度な自己管理能力と高度なコミュニケーション能力、上司の技術的なノウハウと離れたワーカーの管理能力、そしてテレワークという概念に関する支持を向上させる意味でも、組織全体の支持の明白な証としても、研修の重要な役割を見逃すことはできない。さらにサテライトオフィスの導入をもって、企業は生産性の向上、より優

秀な人材の獲得、オフィス・コストの抑制などが見込める反面、高度な人事管理能力、社内コミュニケーションの明確化や新しい経営スキルが要求されることはサテライトオフィス導入に伴う最大のチャレンジであろう。

5. 最後に

最後に、上記の調査結果を踏まえた結論および経営マインドを変える必要性について若干、触れておきたい。

(1) 調査結果を踏まえて

前述した調査結果から明らかだが、日本の企業がサテライトオフィスを成功させるには、数多くの課題が残されている。日本サンプルの調査結果を見てみると、サテライトオフィスの基本的な要素のうち、業務の選択、勤務者の選択、上司の選択、形態の選択（サテライトオフィス利用頻度の指定）、勤務者の研修、上司の研修、コミュニケーション・フィードバックの支援、経営幹部による支援、労働生活の評価、そしてコスト・ベネフィットの評価がほとんど、あるいは全く取り入れられていない。また、当事者である勤務者と上司による見解にはかなりの乖離が生じている。特に気になる点は上司によるサテライトオフィス勤務状況に関する知識不足で、有効なサテライトオフィス運営を目指すためには、今後、相当な努力と本格的な取り組みが必要である。

(2) 経営マインド変革の必要性

いわゆる日本型雇用によって、日本は例を見ない経済的発展を成し遂げ、人々の生活水準を向上させてきた。一見、勤務形態の弾力化は従業員を甘やかすものと映るようだが、実は勤務形態の弾力化が企業生存や危機管理に欠かせないツールという見解の方が的を得ている。つまり、これから予想される限られた労働力からより優れた人材を獲得し、肉体的にも精神的にも良質の仕事をこなせるために、サテライトオフィスを含む勤務形態の弾力化は今後、日本企業会社にとって、避けられない道であろう。画一的かつ基準化された働き方を改め、多様性を恐れずに積極的に取り組むべき時代に突入している認識が極めて重要である。

そこで、サテライトオフィスとその他の弾力的勤務形態を導入するために十分な情報通信技術が整っている。故に、最も必要とされるのは適切なハードウェアよりも、オフィス

ならびにオフィスワークに対する新しい発想である。ただし、企業がフレキシブルな制度さえ整備すればその責任が終わるわけではないことを強調したい。なぜならば、現に、日本の企業で有給休暇制度をはじめ、実に数多くの制度が用意されているが、どれをみても、本質的な狙い通りに活用されているものは少ない。従業員により高度な仕事及要求されるなか、企業にもより高度な経営手法も要求されるのである。この意味で、サテライトオフィスを含んだ新しいワークスタイルの導入は日本の経営構造および人事戦略に大きな変化をもたらすことは必至である。

参考文献

- Arai, M. 1993, 'Garbage power backed: Panel plans new energy system', *The Japan Times*, September 16th issue, Tokyo, p.3
- Bell, D. 1991, 「情報技術と21世紀」, 21世紀の人と空間地的生産性フォーラム'90講演録, 知的生産性研究所編, 株式会社内田洋行, 東京.
- Christensen, K.E. 1987, 'Impacts of computer-mediated home-based work on women and their families', *Office: Technology and People* (Netherlands), vol.3, no.3, pp.211-230.
- DATAR 1992, *Le Teletravail & les Nouveaux Marches de la Matiere Grise*, version on.11, March 9, Paris.
- Edwards, P. & S. 1990, *Working from Home*, Jeremy P. Tarchers, Inc., Los Angeles.
- Gordon, G.E. 1991, 「テレコミュニケーションへの視点～組織, 公共政策の課題」, 離れてもできる人～日米テレコミュニケーション事情, 国際フレックスワーク・セミナー講演録, 1991年1月21日, 国際フレックスワーク・セミナー実行委員会および日本サテライトオフィス協会, 東京, pp.34-46.
- Gordon, G.E., Eagle, W. & Katada, N. 1991, 'Contrasting roles of public policy in telework development in the United States and Japan', *Proceedings of the Pacific Telecommunications Conference*, Jan. 13-16, Hawaii, pp. 852-858.
- Handy, C. 1984, *The Future of Work, A Guide to a Changing Society*, Basil Blackwell, Oxford.
- Handy, C. 1991, *The Age of Unreason*, Basil Blackwell, Oxford.
- Hrws, U. 1991, "Telework: Projections", *Futures*, January/February, pp.19-31.
- Huws, U., Korte, W.B. & Robinson, S. 1990, *Telework: Towards the Elusive Office*, Informations Systems Series, John Wiley & Sons, Chichester.
- Kinsman, F. 1987, *The Telecommuters*, John Wiley & Sons, Chichester.
- 国土庁 1991, 『過疎対策の現況 平成2年度版』, 地方振興局過疎対策室, 丸井工文社, 東京
- 松永真里 1995, 「モザイク型組織の登場」, 『国際フレックスワークフォーラム』, 9月号, pp.16-18, 東京
- Mokhtarian, P.L. 1990, 'A typology of relationships between telecommunications and transportation', *Transportation Research A*, vol.24A, no.3, Pergamon Press plc, pp.231-242.
- Murata, K. 1991, "The trouble with Tokyo", *Look Japan*, vol.36, no.411, Tokyo, pp.14-15.
- 中島義雄 1990, 『あなたの長寿社会読本 ['91~92] —豊かな雇用・年金・医療・福祉をめざして』, ダイヤモンド社, 東京

- ニューオフィス推進委員会 1992, 「今後のオフィスづくりのあり方 (中間意見とまとめ) 一人間に優しいオフィスこそ知恵の創造の場」, 通商産業省生活産業局, 5月, 東京
- 日本経済新聞 1992, 「首都圏の経済学」, 9月20日, pp.16-17, 東京
- 日経産業消費研究所(編) 1991, 『サテライトオフィス・リゾートオフィスの現状と展望—実例と企業化研究を中心に—』, サテライトオフィス研究会共編, 12月, 東京
- Nilles, J.M. 1988, *Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography*, JALA Associates Technical Reports, vol.1, no.2, June, California.
- Nilles, J.M. 1991, 'Telecommuting: Past, present & future', News, no.3, Puget Sound Telecommuting Demonstration, Washington State Energy Office.
- Nitto, H. 1993, 'The Changing Structure of Japanese Values', *NRI Quarterly Japan Viewpoint*, vol.2, no.2, Summer, pp.2-27, Nomura Research Institute, Ltd. Yokohama.
- 岡辺重雄 1994, 「特集:フレックスワーク」, 『あんふいに』, 1月号(通巻11号), p.2, 東京
- Olson, M.H. 1988, 'Organizational barriers to telework', *Telework: Present Situation and Future Development of a New Form of Work Organization*, edited Korte, Robinson & Steinle, Elsevier Science Publishers B.V., North Holland, pp.77-100.
- リクルートリサーチ 1993, 特別報告 転職と首都脱出傾向, 3月25日, 未発行
- 『サテライトトレンド』1992, 「特集 拠点都市法」, 第2巻, 第2号, 7月, 日本サテライトオフィス協会編, pp.2-8, 東京
- Shimada, H. 1990, 'Now Hiring', *Look Japan*, vol.36, no.413, Tokyo, pp.8-10.
- 総務庁統計局編 1989, 『日本の統計 平成元年』, 大蔵省印刷局, 東京
- Spinks, W.A. 1991, 'Satellite and resort offices in Japan', *Transportation Journal* 18, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands, pp.343-363.
- スピックス, W. A. 1995, 「テレワーク導入の社会的効果と留意点」, 『調査月報』ニッセイ基礎研究所, 9月号(通巻87号), pp.52-62, 東京
- Toffler, A. 1981, *The Third Wave*, Pan Books, London.