

テレワーク研究

2021年3月

特定非営利活動法人情報化連携推進機構

はじめに

2020年から2021年にかけての新型コロナウイルス（covid-19）感染の猛威によって日本の社会経済は大きな打撃を受けた、否、今も受け続けつづけている。この様な状況にあつて、2019年度末からこれまで当機構の主たる事業である講演会や研究会はオンライン方式に変えざるを得ない状況となった。例年、機構の年度末総会時には研究会開催を恒例としてきたが、2020年3月末開催の総会はオンラインによる実施とし研究会は延期することとなった。2020年5月の通常総会もオンラインでの実施とした。この総会に先立ち年度の事業運営を検討する理事会において「この様な状況の中では講演会や研究会はオンラインによる開催にならざるを得ないのではないか」との結論となった。しかし機構ではオンラインによる催しの経験は無く、その実施方法を研究する必要があるのではないかと意見が提示された。そこで機構メンバーの大学関係者で研究会を実施し、その経験を機構事業の運営に役立てることとした。2020年度の講演会や研究会は全てオンラインでの開催となったが、その裏では大学関係者の研究会メンバーが運営サポーターとして参画している。本論集はこの大学関係者の研究会の成果である。テーマは“テレワーク”としフリーな議論とした。研究会はZoomにより8回実施した。川向は「時空間の共有から見たテレワーク論」、谷村は「実態調査にもとづいたテレワーク評価」、藤田は「リアル空間とサイバー空間の関係から見たテレワーク視点」、坂本は「テレワークの定着に対する見解」、畑は「e-ラーニングの経験からの提案」、が含まれている。いずれも比較的辛めの見解である。少ない時間でまとめたものであり、深みの点では更なる研究が必要と思われるが、読者の評価を期待している。

目次

時空間概念とテレワーク

兵庫県立大学大学院 川向 肇 . . . 1

テレワーク導入と日本的働き方の齟齬

－「兵庫県新型コロナウイルス流行と暮らしについての調査」等の知見から－

大手前大学 谷村 要 . . . 17

サイバー空間上での働き方を妨げる要因に関する一考察

NPO 法人情報化連携推進機構 藤田 昌弘 . . . 33

在宅勤務はアフター・コロナに定着するか

－人的資源管理の観点から－

大手前大学 坂本 理郎 . . . 45

テレワークを選択肢の一つに

大手前大学 畑 耕治郎 . . . 57

時空間概念とテレワーク

兵庫県立大学 社会情報科学部・情報科学研究科

川向 肇

1. はじめに

2020年以降のCOVID-19患者の爆発的増大と、それに伴う複数回の緊急事態宣言の過程において、COVID-19という感染性疾患の拡大抑止策の一つの切り札として政府や自治体による在宅勤務の推奨が行われてきた。そのような政府自治体の強い推奨もあり、これまで、日本社会の中で普及してこなかったテレワーク、サテライトオフィス、在宅勤務の概念が大きく脚光を浴びることとなった。

ところで、テレワーク、サテライトオフィスなどに関しては、情報通信技術の進歩と普及に伴い、かなり以前から提唱されてはきており、日本においても、その議論の出発はおおよそ40年ほど前の1980年代末ごろから議論されてきたものではある。

その時代からのテレワークに関する議論や各種の研究を分類するとすれば、おおむね、情報通信技術論的な関心、経営情報学的関心、地域政策、都市構造論的側面、労務管理的側面の4側面において議論がなされてきた。より詳細には、鈴木(1996)のような情報通信技術論からの関心、佐藤(1991)のような経営情報学的側面、あるいは、松村・大山・小出(1990)や植野(1993)のように地域開発あるいは交通工学、政策的な地域の定着人口促進の側面、さらには宮本(1986)・桑原(1988)などや労働省労働大臣官房政策調査部(1996A,B,C)のように労働者の労務管理的側面の議論などに分類ができよう。このように、数多くの分野および学問的関心からの議論がなされてきたといえる。

特に、1980年代末のバブル経済下での首都圏を中心とした大都市での地価の異常高騰などもあり、テレワークやサテライトオフィスが各地に整備・提供されつつも、実際にはさほど利用されることはなかった。この背景としては、日本の企業の大半が中小零細企業であることもあり、多くのオフィスを分散立地させることが費用面で困難な企業が多く、それらの要素も普及を妨げる要因として存在したといえよう。

このように、日本国内において 1980 年代以降提唱され続けてきた概念が突如実体として本格的に日本国内での普及が実現したのは、2020 年以降の COVID-19 の感染者の急速な拡大の抑止策という大義名分と実益が勤労者及び企業において生じた故であるともいえる。そして、多くの人々がテレワーク、在宅勤務などを、ある面強いられたわけである。

ここ 1 年のテレワークや在宅勤務議論までを振り返ってみると、従来のような働き方の標準形であった、就業規則等により定められた勤務時間の労働からの解放という面が好意的な側面として議論に上がる部分はあるものの、労働・人間の活動そのものの在り方、それが時間と空間とのかかわりでどのように関係しているのか、という労働や業務といった人間活動そのものが持つ時空間的特性に関する側面はかなり無視されているといえよう。

そこで、本稿では、これまで、あまり着目されてこなかった時間概念について 2 種類の時間概念をやや意識的に導入することにより、ある面、コミュニケーション理論的、あるいは一般システム論的な視点から、人間の活動と時空間という側面から、さらに一歩進んで、テレワーク環境下での自然人や法人が実施する業務や労働という側面に関心を着目しながら、人間活動と時空間のかかわりについての試論を述べる。

2. 人間活動にまつわる時空間軸について

テレワークの問題を考える際に、時間概念、空間概念、業務の特性、業務（あるいは行政対応）の質、関係者間の関与の状態ということに関する概念という 3 つの次元を考えることが適切であると考え（Figure1 参照）。

(A) Job または Task にまつわる空間的事象との関与の軸

(B) Job または Task にまつわる処理対象の軸

(C) Job または Task にまつわる時間の軸

(D) Job または Task にまつわる関与者間の関係性の様相

そこで、

- (1) 空間にまつわる軸を Spatial(空間)と Aspatial(非空間)の対比軸として設定した。
- (2) 業務対象の軸を Physical(実体)と Virtual(概念)の対比軸として設定した。
- (3) 時間にまつわる軸を Chronos (χρόνος 量的時間)と Kairos (καιρός 瞬時性・ひらめき)の対比軸として設定した。

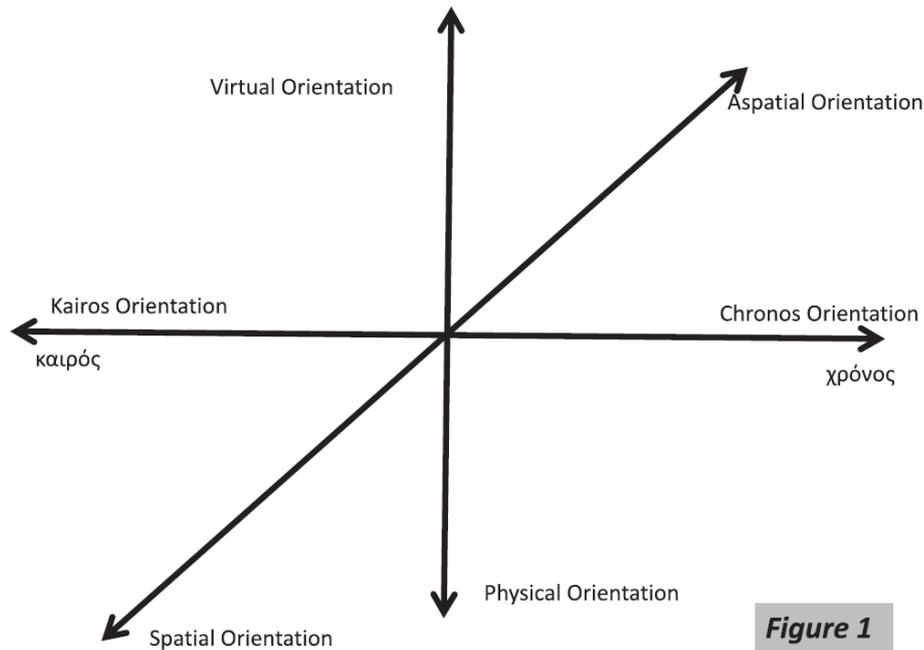


図1 Job またはタスクに関する二つの時間概念と空間概念の関係性

なお、テレワークに参与する関係者の関係性の様相を考える第(D)の側面に関する関係者の関係性の軸の側面に関しては、空間とは密接な関係があるものの、上記の時間軸との関係については、ある程度捨象可能であるために以下の議論の基礎となる、図1では単純化のために、あえて軸による表現は行わないこととした。

2. 1 〔空間/非空間〕軸について

まず、最も単純でイメージしやすい対比軸の空間に関する識別についての説明を試みる。具体的な空間的な業務として、空間に拘束されるため、その空間上の位置以外での実施が不可避である業務が存在する。

典型的には、在宅介護、在宅看護、在宅診療(いわゆる往診)や、農作業・建設工事・大型の生産施設(プラントなど装置産業型産業)・出向き型サービス・留め置き型質問紙調査、現地調査型フィールドワークといった、実際の空間に存在する対象との直接的関係が必要である行為、あるいは、大型製造機械やプラント、外科的手術装置・あるいはCTスキャンやMRIのような移動に多大な経費が必要であるために特定の空間に拘束され、それらの業務を実施するための特別の施設を要することに由来する空間に拘束された施設や対象へ

のアクセスが必要である業務が存在する。これらの業務では、対象や実施する手間の、そのため、人間側の移動とその場への立ち合いや現地での業務の遂行が必要となる業務群が存在し、それらが、業務地である特定の位置への移動が必須となる業務群である。

次に、非空間的、ないし、空間に拘束されにくい業務も存在する。具体的な事例としては、役員会、設計業務、不動産契約金融契約、法務調査、プログラミング、システム営業、テレマーケティング、内科指導など空間に拘束の制約がない、ないし空間的拘束性が極めて弱い業務などの業務も存在する。

2. 2 〔実体/概念〕軸について

次に、〔実体/概念〕軸についてであるが、この軸は、Job ないし Task で扱う対象が概念的なものか実体的なものかであるかの軸である。この軸は、必ずしも空間/非空間の軸とこの実体/概念軸は直行しているわけではないが、ベクトルとしては類似するものの、同一視するのは困難である。

データは基本的には概念的なものである。概念的、非空間的なデータ的具体例としては、証券業務や金融業務は、金融証券、金融商品を上げることができよう。これらの取引においては、数値そのものが実態とはある面分離されて取り扱われうるという意味において概念的であると同時に、非空間的であり、概念的なものを扱う業務ではあるといえよう。しかしながら、そうでないデータもある。より具体的には、バイタルデータ(血圧や血糖値、脈拍数)を生成する実体としての対象が空間内に実存するため、空間依存的な対象についての数値測定された現象を扱う側面もあるからである。その意味では扱い方によっては、空間的要素を捨象することも可能であるとは言うものの、実際的には空間的データとして考えることもできる。それは、分析者の態度と関心と抽象度のレベルによる。

ところで、先に、金融業務や証券業務は、実体とデータとが分離されて取り扱われることが多いことを指摘したが、その金融業務にしても、特に中小企業などを中心とした信用金庫信用組合などの共同組織型の金融機関や地方銀行などの与信業務は、人物を見る、あるいは具体的な企業活動の要素(店舗や工場、そこでの実際の業務遂行状況)を現実空間上において確認したうえで与信業務を行うなど、空間に拘束されている側面がある。しかしながら、大企業を中心とした与信業務や投資案件の意思決定に関する業務においては、

非空間的な目論見書や財務諸表に基づく与信を検討する傾向が強くなり、空間と密接に結びつかざるを得ない業務が存在する場合がある。また、民俗学や人文社会地理学、社会学などのフィールドワークは、一種の空間環境の中で発生する特有の人間行動の発見などもあるため、空間とは完全に無縁とはなりえない。また、現場志向性の強い QC 活動やカイゼン活動は、ある種概念的ではあるが、生産現場が存在する空間とその構成要素との結びつきもあるため、空間的側面は強いといえよう。

このようにある程度、空間/非空間軸と実体/概念軸は一部では重なりつつも、必ずしも同一側面を示すものではなく、どのような対象についてのデータをどのように取得し、処理し、対応するため各種のデータをどのように直野として扱おうとするのかを考えることは、テレワークや在宅勤務の可能性を考える際の要素として極めて重要であると考えられる。

2. 3 〔クロノス/カイロス〕軸について

さて、次は時間概念である。古典ギリシア語には、時間をあらわす概念に、ギリシア神話に出てくる神々の名前に由来した二つの概念があることが知られている。一つは、クロノス $\chi\rho\acute{o}\nu\omicron\varsigma$ の概念(いわゆる時計のような一方向に進む時間概念 クロノグラフ・クロノメーターとか、クロニクルの語源)であり、もう一方の時間概念とは、カイロス $\kappa\alpha\iota\rho\acute{o}\varsigma$ の概念(禪における啐啄同時や一般語における機会、事象と事象が邂逅する瞬間を指す概念)である。古典ギリシア人が時、あるいは時間を考える際の語としては、このクロノスとカイロスの時の 2 種類があるとされている。

おそらく、テレワーク、ワーケーションといった業務の推進方法は、業務内容がクロノス的な時間を要するもの(例えば、生産施設における生産業務に時間を要するような組み立て型産業や電算処理における出力業務のモニタリング)には向かず、よりカイロスの要素が強く、ひらめきや他者との出会いがより多くの意味を持つようなデザイン業務、プログラミング開発業務、内科診療のような業務がテレワークやワーケーションなどで実施可能な業務であるものと思われる。

しかし、図 2 及び図 3 のやや薄めの灰色で塗色し破線で領域を包囲した領域において例示した業務は、情報通信技術が発達する以前は、技術的な未熟性のために空間と結びつい

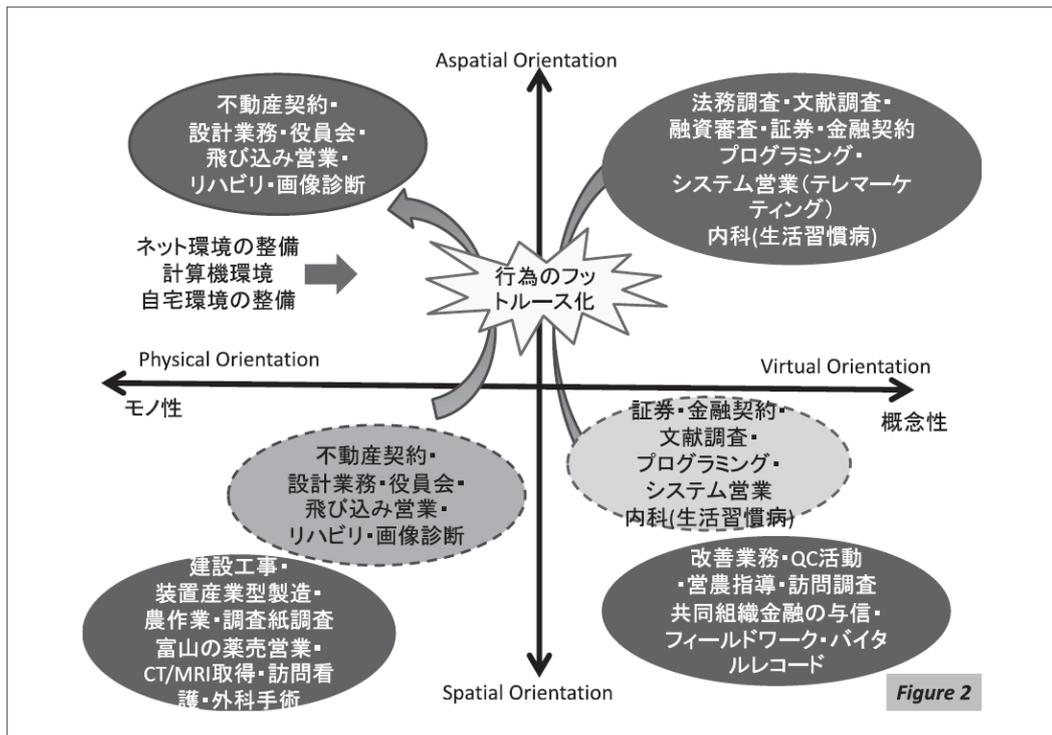


図2 空間軸と対象の特性による業務分類図

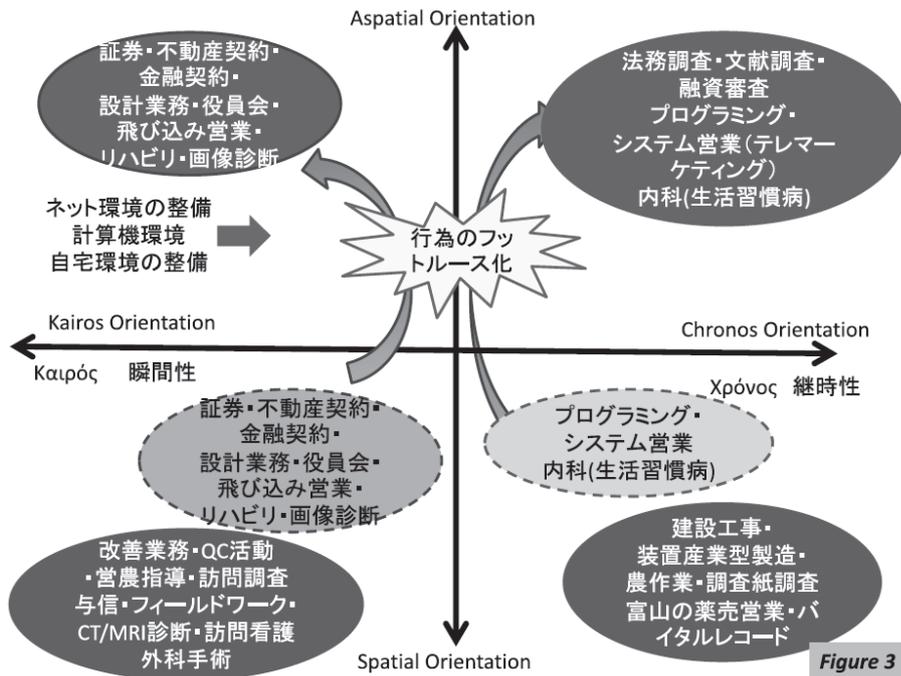


図3 時間の性質軸と業務の対称軸に関する業務の分類

た形で行為が完遂されなければならなかったが、技術開発の結果あるいは各種法制度の障壁が緩和された結果、ある意味で業務や行為に関する空間的フットルース化、すなわち行

為に関する空間的拘束性が弱まり、どこでもいつでも実施可能な業務となったために、図 2 の北側領域に移動したものと考えるのが、妥当であると考えられる。

例えば、図 2 の不動産業務でマンション販売などの例を考えてみれば、3D 技術と VR 技術の進展により、モデルルームのような実際のモックアップモデルに縛られる必要がなくなり、特に投資用物件として用いられるような不動産の場合、遠隔地にいる顧客に直接実物モデルを現実空間においても建設し、実体的な体験空間を構築しなくても販売が可能となってきている部分はある。あるいは、VR や 3D 技術を利用すれば、中古住宅や賃貸住宅でも、遠隔地にいる買い手や借り手に対する仲介業務とそれに付随する情報提供業務もある程度可能になってきた側面がある。また、役員会等も、従来であれば対面によるものが主流であったが、議決自体は概念的なものに対するものがかなり含まれること、また日本企業の多国における企業活動、すなわち我が国の大企業を中心とした多国籍企業活動の一般化に伴い、時差の影響を受けにくく移動の自由の可能性のあるオンライン会議が主流になりつつある。プログラミングやシステム開発にしても、大型汎用機や大型汎用機に依存して大型設備を要する業務以外では、PC の小型化、可搬性の向上、性能の向上に伴い、基本的なモデルは小型の機器で実装、検討を実施し、最終の実機実験が必要なものだけ、大型計算機環境や大型の実験施設で実施するような事例などが増えてきた。航空機や自動車、橋梁設計などで重要になる風洞実験に関しても、数値モデルとその計算精度向上、可視化技術の向上に伴い、現在ではほぼ、計算機環境内での実験が主流になりつつある。

また、従来は飛び込み営業など、先方の企業との取引開始の動機を生じせしめるためには、相手方の領域、営業所であれ、本社であれ、相手の営業先の拠点の実空間上の対象に訪問し、そこでの商談をする必要があったし、あるいは展示会や商談会などを開催して、自社の持つ商品について商談するための時間と場所が共有される必要があった。しかし、これさえも、近年は、オンライン商談会、オンライン展示会などが開催され始めており、場所の軸に関する制約は商談や、情報提供、交渉という意味でのビジネスあるいは取引行為あるいは、トランザクション Transaction においてはかなり実施されるようになってきている。しかし、後述するように、取引者同士が何らかの形で、時間を共有しなければならない同時性、同期性、偶発性が存在することに加え、取引対象の現実の実存性、実在性、実体性の確認の方法として、実空間と実時間が必要とされている場面はかなり存在するように思われる。

さらに、あまり時間概念とは無縁と思われてきた、建築や都市計画の分野でも、時間概念の明瞭な導入が重要であることは広く認識され始めており、従来、建物といった長期間利用されることを前提とした建築物の計画など時間を超越するような空間管理の技術として展開してきた建築分野でも、時間概念に基づいて空間をとらえようとする動きなどが生まれており、近年の動向に関する対談集である内藤編(2020)などで紹介されている。

とはいえ、建築や都市計画関係の議論における時間軸は、基本的にはクロノス的な時間概念であり、本来建築が生み出そうとした人と人が出合い生じるカイロスの時間概念まで含まれていないように思われる。本来、建築物は、同期性を持つカイロス(人と人が遭遇するための空間、典型的には、公設市場、証券取引所、学校、役所といった空間や機会)を生み出すための施設であるとともに、クロノスを超越した同期性を持つカイロス(書籍や絵画、演劇、動画などに記録されたカイロスの記録を通して歴史上の人物と個人が遭遇するための空間、図書館や博物館などによる機会)を生み出すための空間であり、そのカイロスを生じせしめるためにいかに好ましい環境を整備するのかが、建築設計の大きな役割でもあった。人と人がカイロスを生み出す空間がサイバー空間に大きく意向を始めた中で、建築設計も当然ながら変わっていかざるを得ないことを模索していることが内藤編(2020)からは読み取られる。

3. 関与者間の関係性の様相と時間と現在の多主体間情報通信技術

さて、ここまで、空間性の軸、実体・非実体の軸・時間の軸で業務を考えてきたが、これに加えて、業務を考える際には Job ないし Task として達成すべき対象との関係がどのような様態であるかについての側面をも考えねばならないように思われる。

企業の業務にかかわるものとしては、特定物の所有権移転とその交換の対価としての金銭的支払いをめぐる特定の取引先、相手特定の取引対象といった対象特定の取引(不動産取引や、有価物・サービスの提供にまつわる取引)のような1対1関係の取引行為、あるいはトランザクションとしての Job または Task が存在する一方、近年流行の CSR や SDGs などの声明への関与、あるいは業界団体への加入など、限られた少数者間での合意に関する取引も存在する。また、より一般的な消費財提供企業の場合は、マスマーケティングなど、相手先が特定されないほど広く一般的な市場と呼ばれるマスとの取引行為、あるいはト

ランザクションとそのためのコミュニケーションも存在する。このような場合、これまで、マスマーケティングにおけるコミュニケーション手法としてはマスメディアが一般に用いられてきたが、近年では、Youtube や Instagram や Facebook といった SNS など、マスほど対象者数は大きくなく、情報提供先が限定されにくいという意味での対象非特定性（換言すれば Open 性）はないが、業界団体加盟者ほど対象特定性（換言すれば Closed 性）が強くないコミュニケーションが生まれていることも確かである。つまり、マスマーケティング・マスプロダクションによる利益確保構造が行き詰まりを見せる中で、大衆ではなく、分衆あるいは、SIG（Special Interest Group）を対象としたランザクションとそのためのコミュニケーション技法が模索されてきたし、実際にも、1対全体的多数ではなく、1対部分的多数のコミュニケーションが行われてきた。

SNS や掲示板システム、コミュニティ支援システムなどはそれを目指した動きであるといえ、例えば、近年のハッカソンや Code for XX（XX は地名）など各地で取り組まれている地域の利便性や問題解決を草の根的にデジタル環境上で実施しようとする取り組みは、ある面、オンラインメディアの特性を生かした、1対部分的多数のコミュニケーション行為の実現を目指そうとするものとして理解することができよう。無論、特定空間ではなく、全世界、あるいは一国レベルの課題解決を目指すような活動もあり得るし、実際に存在するが、多くの場合、これらの特定の課題解決型のデジタル技術を活用した取り組みは、参加者の社会的関与の発露の対象が個人の生活の質の規定要因として大きな影響を与える現実的な地理的空間である地域や、自治体がカバーする領域についてのものであることが多い、ことは注目すべき要素である。

3.1 現在の多主体間情報通信ツールのランザクション上での制約

ところで、現在のメディアを介したコミュニケーションにはいくつかの制約がある。より具体的に言えば、電話にしても、メールにしても、オンライン会議ツールにしても、多くの場合、電話や紙の上での手紙での情報交換と合意の確認行為の延長線上の行為のためのツールとして設計されることが多い。これらのメディアの場合、発信者1に対して受信者1ないし受信者多とするメディアの場合、マスメディアにせよ、ミニコミ型メディアにせよ、メールにおける CC:機能や BCC:機能、あるいは Webex, Zoom, Teams など多数参

加してコラボレーションが可能であるというメディアであっても、特定の発信者から特定の受信者への特定の参加者間のコミュニケーションが主であり、受信者間以外を含む開放的で偶発的でアドホックな自由な交差型あるいは交流型コミュニケーションが生まれにくいという側面があるように思われる。

Zoom などのように内部でグループを分割する形で議論が行える機能が備わっていて、参加者間での交差型コミュニケーションが可能なシステムも存在するが、実空間のようにたまたま聞こえてくるテーマ、たまたま通りがかりに見た議論で、本来の本質的参加者でない主体とのコミュニケーション、ある種通りがかりの自然人の参入とその発言による議論の転換、一種トリックスター的な登場人物による、実空間上におけるある種偶発的なカイロスの生成をもたらすことはかなり困難であるものと思われる。この環境を技術的に実装しようと試みているサービスが、音声交流に限るという制約を入れているものの、Club house というウェブサービスであるといえよう。

この例として、近年各所で目にするようになった街角ピアノの例を考えてみるとよいのではないかとと思われる。実空間に置かれた街角ピアノは、公開の場、公共の場に置かれた演奏装置であるが、その聴衆が非特定のという意味で公共的な場を形成しているといえよう。この場合、演奏者は通りがかりの聴衆に対して音楽演奏というトランザクション（あるいはコミュニケーション的行為を介した交流、取引）を行っていることになると思われる。街角ピアノの演奏をとれば、演奏者と聴衆との間にトランザクションに先立つ事前の言語的コミュニケーションをすることを必ずしも要されないが、ある面、公共財としての非排除性、限定されているとはいえ非競合性という側面を持っているトランザクションが行われているという意味において、公共的であるといえよう。しかしながら、その場にはいない市民に対して街角ピアノの演奏が届かない、アクセス不可能という意味において完全公共財の性質を満たしていないわけではない。そこでの演奏は、たまたまその場を共有できた限られた通行人によって形成されたクロノカルな時間において定義される限定付きの公共に対するサービスであると理解できる。その意味で、カイロスの偶然性に支配された限られたアドホックな公共的空間と公共的コミュニケーション空間が生まれているとみることができよう。このような公共性とその公共性が形成される哲学的背景については、ハーバーマス（1973, 1985）の公共性、公共圏とそこでのコミュニケーション的行為の理論としてまとめられものを参照されたい。

3.2 アドホック性や偶発性に関する現在の情報通信ツールの課題

街頭ピアノに代表されるような自由に参加者が出入りし交流、発言が行われるようなアドホックな公共的空間があれば、相談者と複数部局間での議論を行うようなアドホックな公共的空間を形成した上での対応にしても自治体における相談者と多部局職員との間でのアドホックな部局横断的相談が行われる場合もある。自治体の相談業務とその対応の場合、相談者とは切り離された形で自治体内の多部局間にわたる議論が行われる場合も案外多い。このような部局横断的な議論が行われる背景としては、一つの実態に対しても多様な関心に基づき形成されてきた法、規則、制度の束を組み合わせる形での市民に対するトランザクションが必要になるため、対象者及び対象者関与する様々な観点から文壇的に設置された複数の関係部局にわたるかなり複雑なアドホックな関与が求められることが指摘できよう。この複雑な関与者と立場と法や各種制度や規制の存在が、自治体における業務においてはきわめて特徴的であるものと考えられる。

ところで、WebEX にしても Zoom にしても、オンライン対話型メディアの持つ時間的逆進が不可能という意味におけるクロノス性をもちながらも、アドホックな公共空間的なカイロスを生むサイバー空間におけるコミュニケーション行為を生み出しえないという課題がある。

通常の商取引などのトランザクションに関する特定の組織や特定の個人間の1対1の対応と合意で形成する多くのビジネストランザクションのような1対1対応が重視される関係性では、現実空間での対面取引(トランザクション)のためのコミュニケーション行為と、オンライン上1対1との関係性が重視されるトランザクションないしコミュニケーション行為との間ではさほど大きな差異がないものであると思われる。

先にも少し述べたが、各種の現実空間を利用し、多くの人々がその場所に集合する形式の展示会や学会の開催が困難になる中、Webinarなどの機能を利用して、オンライン展示会や各種の講演会が近年開催されることが増加したが、情報伝達機能だけや、商談機能や研究成果の提示機能だけに関して言えば、たしかに提供している機能としては変わらない。しかしながら、現実空間において提供されている展示会や講演会、学会に比べて同一でない部分は存在する。それは、時空を共有する参加者間の偶発的交流の発生といったある種カイロス性、あるいは、突発的な邂逅性が電子空間上では消失してしまうのである。

もう少し説明を加えると、実空間での展示場での展示会の場合、本来の目的としていない商材やサービスとの邂逅の可能性、たまたまそこに居合わせたのが故に当初は予想もしていなかったコネクションを生起させる可能性がある。しかしながら、ウェビナー型、ウェブ型展示会の場合、目的遂行型での探索が行われるため、あるいは、目的遂行型の検索の結果、この種の偶然性に支配された邂逅の可能性はかなり低いものとならざるを得ない。展示会や学会等での予想もしなかった分野の業界や研究分野との邂逅により、新たな商品開発や新たな技術利用の可能性が生まれる、あるいは新たな研究分野やメソッドの伝播拡散に関しては、オンライン型の交流ではその可能性が大きく妨げられているように思われる。

特に、オンライン学会などや、オンライン講演会の場合、他の参加者との交流の機会は、よほど注意していないと、また、その参加者の人数に限られたものでない限り、リアルな学会や講演会の講演後の参加者間、偶発的に隣り合った人々との邂逅、また、それに伴う名刺交換や対話のような情報交換が発生する場面は限られるように思えてならない。

3.3 組織の内部構造に関する現在の情報共有の組織論的・制度的課題

社会における各種主体間のトランザクションやコミュニケーション行為を考える場合、公共的な側面でのトランザクションの事例を考慮に入れた場合、自治体の窓口、現場や電話対応における市民対応や相談、行政行為を、住民と自治体とのある種のトランザクションのためのコミュニケーション行為として定義することができるであろう。

このように考える時、このトランザクションとそれにまつわるコミュニケーション行為は、個別の窓口業務を窓口に実在する自然人と対応する中で実施する自治体職員単独者としてのトランザクションという側面よりは、市民側の視点に立つ場合、市役所、町役場等といった複数部局を有する自治体という総体としての対象とのトランザクション（偶発的邂逅によりもたらされるトランザクションを含むトランザクション）と解される場面が多いのではないかとと思われる。

偶発的トランザクションの発生の可能性を考えるならば、市民と対応する職員は、法律制度や所掌上位官庁などにより分断された複数の行政内部の組織とその機構を背景にしつ

つ、個人や集団である市民(自然人としての市民及び法人としての市民)に対応する際には、実体としては市役所内部組織という多くの価値判断と従うべき法及び施行規則、施行令などの関係法制と内部的に蓄積されてきた諸慣行から生じるルールの体系に一定程度の拘束を受けた多数の主体群(一般に、部、課、係に分断されていることが多い)として存在する多面的でありつつも、一つの主体として市民に対応することが求められ、その結果、市民対応の場において、表面上は、1(自然人または法人としての市民)対1(行政主体)という形態をとりつつも、実体的には、1対明確に定義された多(多部局からなる自治体の総体としての多)の1対多の対応が求められることになる。

より具体的な例を取ってみれば、ある視覚障害者がごみ収集の際に地域住民からゴミの混載したごみ袋を回収所に出すことがある特定のイラストのみのシール(混載可という文字記載なし)をごみ回収袋に貼付することで認められているにもかかわらず、そのシールに対する市民の理解がない場合、広聴課等の相談窓口(電話相談窓口)での相談を行われたとしても、十分対応されないような事例を挙げることができる。おそらく、広聴課の窓口では、地域の皆さんに視覚障害者がこのシールを張れば混載可である旨を視覚障害者の方ご自身が説明されたらどうですか、環境局の電話番号をお知らせしますから、のように当該市町など自治体全体としての問題、あるいは少なくとも公聴課の問題として扱うのではなく、障害者個人の固有問題、地域コミュニティの固有問題、環境局の固有問題として取り扱うことで、広聴課に向けられた問題としては、ある種分離し、切り離すことが可能となる。多くの場合、自治体の公聴部門としての対応策として、かなりの割合でこのような形での解決が図られるのが一般的であると想定される。しかし、この問題は、実体をより子細に観察するならば、この一人の視覚障害者の視点から検討した場合、実体として、広聴課を窓口としつつも、福祉課、環境局などとの複合的な組織との対応関係を生んでいるのである。なお、この案件は、のちに議会での質問として取り上げられることになったと聞き及んでいる。

無論、企業にとっても、取引は、基本、私人(それが自然人であれ法人であれ)対私人(法人としての私人)1対1のトランザクションとそのためのコミュニケーション行為を介して実現しているが、そのトランザクションとコミュニケーション行為のクロノカルな時間におけるプロセスを考えるならば、最終的に私人間で締結される契約行為が営業部にとどまらず、法務部、経理部など複数の社内的組織と関係を持つわけであり、実体的に

は、1 対多対応していないわけではないが、契約担当者に企業総体から権能として付与されている裁量の部分が、自治体業務と比べかなり大きいため、現場（営業担当者）の裁量がかかなり許容されている面がある。これに比し、自治体業務の場合においても、一定程度の裁量や権能は自然人たる窓口担当者に付与されているが、その裁量の程度が民間企業体としての私人と比べて、公人（公共的存在、ないし公共的行為主体）としての代表者としての側面や法律や制度的な拘束が通常の私人（企業体）などと比べて多いため、自治体内の複数部局という主体間のアドホックな公共的な空間を要するような所謂調整（ないし所管課に保存された多数の分断されたデータベースの参照と個人情報保護ないしセンシティブ情報に関する参照権の所管課に限られるという制限ゆえの調整）が必要になるという点が、オンラインメディアでの業務推進に向かないという側面があり、その結果、なかなか自治体のリモートワークが組織論的に結びつかないという側面があるものと思われる。

4. 最後に もう一つの論点 計画とは何か？ 自治体の諸計画と時間概念

先に建築計画、ないし都市計画における公共空間としてのデザイン論の変容の議論を紹介したが、これまでの右肩上がりの成長期社会における時代においては、都市計画なり、建築計画なり、用途規制などといった各種のデザイン業務においては、目標とすべき望ましい都市像といった最終的な完成形を前提とし、その最終的な完成形の永続性を暗黙前提とした計画理論、設計理論であったことへの反省と暫定的な計画をつなぎながら構想していくこととそのための設計論への転換の必要性が述べられている。

同様の概念は、建築・土木・都市計画系の行政計画主体だけではなく、それ以外の多くの自治体業務において、暗黙の完成形、ないし何ら欠陥がない暗黙の最終系としての行政システムやその目標のあるべき姿のようなものが、現実に明確に定義されてはいないものの、あたかも存在するかのように想定し、その目標のあるべき姿の実現を目指している部分が自治体側にもあったように思われる。特に市民側には、その理想像は個人個人違うとはいえ、存在したものと思われる。

とはいえ、自治体の実体としては、そのような完成形があるとはいいがたい現実がある。その背景としては、首長や議員団の要員の交代とそれに伴う政策転換がかかなり頻繁にあること、職員の担当業務や職掌範囲が数年単位で変わること、国の法や制度の頻繁な改正（こ

の改正という語自体何らかの理想の最終系があることを念頭に置いている後であると思われるが) と呼ばれる変更が行われることを挙げることができよう。そのような変化がある中で、何らかの完成形や理想形あるいは純粹的な形態ないし体系があると思わずに日常業務を担当していく職員も一定程度部分を占める。その意味で、現実の自治体業務自体はある面、暫定的措置の連続体的な様相を示すことが多いといえよう。しかしながら、一面では、実現すべきあるべき姿が模索される部分も多い。その意味で、それぞれの業務の一部において何らかの理想形の想定、あるいは政府ないし行政体無謬説のような概念が主張されることもある。このような理想形とその実現を、自治体という組織内及び企業体として、空間的に分断された環境の中にいる構成員を情報通信技術で結び、コミュニケーション的行為を介して、どのように実現できるのか、あるいは、そのための方策とは何か、あるいは行政行為とは何か、地方自治体における法執行とそのためのコミュニケーションとは何か、あるいは企業における業務の実現とはいかなるものか、という根源的課題を今回の COVID-19 罹患者の急速な拡大とそれに伴う、オンライン化あるいは在宅勤務の現実の社会行動での実現は突き付けたように思われる。ことに、自治体や企業、あるいは学校という業務とその遂行、その業務遂行を巡るオンラインコミュニケーション、そして、そのような手法の利用がもたらす様々な問題について、2020 年以降の社会的現象として、市民にも、また市民の一部を形成する自治体職員にも、そして自治体、企業の関係者は、準備なしに直面することになったと考える。その際に基本的に考えるべきことは、我々の業務がどのようなものであり、どのような時空間概念の性質を持つものか、その中での業務とはいかなるものであるのかをまず定義し、整理することのように考える。

【引用文献・資料】

- ・ 桑原 昌宏 (1988) , 在宅勤務・テレワークと比較労働法--ベルギー・アメリカ・西ドイツと日本, 『季刊労働法』,146, pp.143-153.
- ・ 鈴木 信治(1996), 時間、場所から解放された新しい働き方, 『電子情報通信学会技術研究報告』, OFS, オフィスシステム 96(70), pp.19-25.
- ・ 佐藤 義孝(1991), 実用化へ動き始めたサテライトオフィス, 『ビジネスコミュニケーション』, 28(1), pp.66-70.

- ・ チャールズ・テイラー(2020),『世俗の時代(上・下)』, 千葉 眞・木部 尚志・山岡 龍一・遠藤 知子訳, 名古屋大学出版会.
- ・ 内藤 廣編(2020),『クロノ・デザイン』, 彰国社.
- ・ ユルゲン・ハーバーマス(1973),『公共性の構造転換』第2版, 細谷 貞雄 訳, 未来社.
- ・ ユルゲン・ハーバーマス (1985),『コミュニケーション的行為の理論 (上・中・下)』, 河上 倫逸・平井 俊彦 訳, 未来社.
- ・ 松村 茂,大山 俊雄, 小出 治(1990),コストからみたサテライトオフィスの立地に関する一考察,『都市計画論文集』, 25, pp.397-402.
- ・ 宮本 高(1986), 労務管理シリーズ-25- 高度情報社会における新しい職場環境を求めて--C&C サテライトオフィス実験,『労働時報』, 39(1), pp.48-51.
- ・ 労働省労働大臣官房政策調査部(1996A),「テレワーク推進会議」中間報告について(上) テレワークの本格的普及に向けて,『労務 Japan』, 178, pp.18-23.
- ・ 労働省労働大臣官房政策調査部(1996B),「テレワーク推進会議」中間報告について(中) テレワークの本格的普及に向けて」,『労務 Japan』 ,179, pp.30-32.
- ・ 労働省労働大臣官房政策調査部(1996C),「テレワーク推進会議」中間報告について(下) テレワークの本格的普及に向けて,『労務 Japan』, 180, pp.12-20.

テレワーク導入と日本的働き方の齟齬

－「兵庫県 新型コロナウイルス流行と暮らしについての調査」等の知見から－

大手前大学 建築&芸術学部

谷村 要

1. 問題意識

コロナ禍以降、多くの新聞や雑誌で「リモート（技術）」や「テレワーク」の特集が数多く組まれてきた。そこではその生産性や働き方に対する意識の変容、労働の場（オフィス）の脱都心化などが言及されており、「コロナ禍によって、テレワークをはじめとする社会のデジタル化が不可逆的に加速している」（岡田 2020.6: 17）¹という見解が示されている。しかし一方で、コロナ禍が長期化する中、テレワーク率が伸び悩んでいる現状が調査からみられるようになってきた。たとえば、日本生産性本部が2020年5月以降継続的に実施している調査（「働く人の意識調査」）によると、2021年4月12日・13日に実施した調査ではテレワーク率は19.2%にとどまり、2020年5月調査におけるテレワーク率（31.5%）よりも10ポイント以上下回ることになった（日本生産性本部 2021.4）。この時期「まん延防止等重点措置」が複数の都府県で適用されている状態²であり、新型コロナウイルスの変異株による感染拡大が深刻化していたにもかかわらず、テレワークの推進は1年前より後退する状態となっていたのである。なぜこのような状況が作りだされるのだろうか。

本稿では、テレワーク導入に関する先行研究の議論の論点をまとめたうえで、コロナ禍における働き方の状況を、内閣府や東京都などの各種調査と、筆者がかかわった「兵庫県新型コロナウイルス流行と暮らしについての調査」（2020年11～12月実施）から描き出

¹ 新型コロナウイルスに関わる言説は、ウイルスへの知見や社会状況の変動に応じて移り変わる傾向があったため、本稿では、2020年以降の各文献を参照する際、公表された年月（例：2020.○）まで表記している。

² まん延防止等重点措置は、2021年4月5日より大阪府・兵庫県・宮城県で、4月12日より東京都・京都府・沖縄県で適用された。しかし、それ以降も変異株が原因となる感染拡大には歯止めがかからず、4月23日には東京都・大阪府・京都府・兵庫県に緊急事態宣言が発出され、まん延防止等重点措置の適用対象も複数の県に拡大することとなった。

す。そのうえで、テレワーク導入に向けた「働き方」を巡る課題を指摘したい。

2. テレワーク導入に関する先行研究の議論と論点

情報通信技術（ICT）の普及に伴う働き方の変化と、その環境を先取りしていた概念として、「エレクトロニクス・コテージ（エレクトロニクス住宅）」がある。この概念を提唱したアルビン・トフラー（Alvin Toffler）は1970年代半ばに登場したパーソナル・コンピュータ（PC）が家庭に普及し、それらが電話回線によって会社とつながることによって、家にいながらにして仕事ができる可能性に言及していた³。そして、その環境が整備された住宅をエレクトロニクス・コテージと呼んで、未来の住宅像として提示した。Tofflerは「今後20～30年」で労働力の「10ないし20%」がエレクトロニクス・コテージでの仕事に移行し、「経済全般、都市、環境、家族構成、人間の価値観から政治に至るまで、想像も及ばない歴史的転換が起るだろう」（Toffler 1980: 278）と予測する。実際、Tofflerが1980年代初頭に想定した「エレクトロニクス・コテージ」的な環境はインターネットが普及した2000年代には日本でも多くの家庭で実現することになり、一部の仕事においても在宅勤務が導入されることになった。しかし、一方で、彼のいう「歴史的転換」までは至っていない状況がそれ以降も続くことになる。一部の業種で在宅勤務は導入されるものの、労働力の「10ないし20%」に導入されることはなく、多くの人びとがオフィスに通勤する、従来の生活スタイルが維持されることになった。さらに、TofflerはICTの発達で、人びとが移動しなくなることを想定していたが、無線通信の発達とスマートフォンやタブレットなどのモバイルメディアの普及はむしろさまざまなワーキングスペースを渡り歩く「ノマド」的な働き方の広がりを生むことになる（松下2019）。ところが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴って移動や対面接触がリスクを生むようになったことで、Tofflerが予測したような「歴史的転換」が、一気に進んだような状況がつけられた。

とはいえ、この欧米発の「テレワーク」「リモートワーク」あるいは「在宅勤務」と呼ばれる働き方については、留意する点もある。たとえば、社会的ネットワークの研究者で

³ 「言語処理装置、ファクシミリ、コンピュータ操作台、テレビ会議装置などを設備した仕事場が低いコストで住宅内に置けるようになれば、家庭における労働の可能性は猛烈な勢いで広がるだろう。」（Toffler 1980: 267）

ある金光によると、「テレワーク」は「在宅勤務」とほぼ同義語として日本では使用されているが、「遠隔性」と「在宅性」という強調点が異なる言葉を「強引な同義語」として用いている側面がこれらの言葉の使い方にはあるという（金光 2020.11: 73）。すなわち、「在宅勤務」は欧米では「自宅から仕事をする（work from home）」意味の言葉として使われているが、日本では「（本来いるべき）職場」から離れて（テレワークで）働くこととして捉えている側面が強い言葉となっている。このことは、日本においては「ジョブ制（仕事に対し人を割り当てる形式）」でなく「メンバーシップ制（人に仕事を割り当てる形式）」が強いことと関係があると考えられる。日本では、同じ職場で働くことによってうかがえる適性を判断しながら、管理職は仕事を労働者に割り当てる。これが「メンバーシップ制」であるが、この働き方は配置転換によって労働者が活躍する機会をつくりだすこともある一方で、「人事権」による社員の統制⁴や単身赴任、一部の社員に過度な負担（長時間労働等）がかけられてしまう問題などをつくりだす負の側面も持っている。また、「メンバーシップ制」の場合「職場にいること」そのものが重視されてしまい、長時間残業の温床ともなっている。金光はこのような「資本により組織された『固体の労働空間』」から労働者の「解放」を可能にするための「自由を奪還する可能性を秘めた『労働機械』」（同上: 81）として「テレワーク空間」⁵をとらえようとしているが、テレワークに伴う働き方を考える際、このような日本的な労働文化とそこに内在する課題には十分注意する必要がある。

この日本的な労働文化の問題をコロナ禍で「新しい常態」を迎えたことを契機に変えていくべきとする積極的な提言もすでに出されている。たとえば、法学者の和田肇は、コロナ禍以降の「新しい常態（new normal）」においては元の日常——これまでの日本的な労働文化の形にそのまま戻ることをよしとせず、長年日本で放置されてきた「ディーセント・ワーク（decent work）」に向けた課題解決の契機とするべきという（和田 2021.1: 7-8）。この「ディーセント・ワーク」とは、ILO（国際労働機関）が2009年に提唱した

⁴ 「人事権」を握っている上司からの理不尽な要求を部下が受け入れざるを得ない——2013年と2020年に放送され、人気を博したTVドラマ『半沢直樹』シリーズ（TBS系列放送）では、この「メンバーシップ制」に基づく日本の労働文化が典型的に描かれている事例といえる。

⁵ 金光は「テレワーク空間」を「オンラインによる遠隔的働きを可能にする『装置一式を備えた単数、あるいは複数拠点の労働空間』」（金光、2020.11: 82）と捉えている。

「働きがいのある人間らしい仕事」、すなわち、人間らしい生活を持続的に営むための労働者の条件が守られている働き方を指す言葉である。2030年までに国連加盟国が達成を目指すSDGs（持続可能な開発目標）⁶で示されている17の目標の一つにもなっている言葉であるが、この働き方を実現するために日本が乗り越えるべき課題として、長時間労働、最低賃金の低さ、非正規雇用者の不安定な労働形態などが指摘される。これらの課題解決のために、「新しい常態」下で進んだ働き方（とりわけ、テレワーク）を踏まえて改革を進めるべきというのが和田の主張である。和田は「新たな働き方・働かせ方」として（1）単身赴任の見直し（2）フレックスタイム制の導入（3）企業のケア労働への配慮（4）連帯の強化を提言している（同上: 187-192）。

和田はこれらの提言を示す際に、国際労働機関（ILO）が2020年6月22日にWEBで公開した「『いつも通りでないビジネス』：新型コロナウイルスが到来を早めた仕事の未来」（Hayter 2020.6）という記事を紹介する。同記事では「自宅を基盤とした」遠隔勤務を多くの人びとが経験したことで見えてきた「長所と短所」が紹介されている。記事で遠隔勤務の長所として挙げられるのは、正しい条件の下では職場における労働と同じくらい遠隔勤務が生産的であることと、家族と食卓を囲めたり育児や高齢者介護のニーズに対応できたりすることである。一方で、公私の区別があいまいとなったことでもたらされるストレスなどの「精神衛生上のリスク」、さらに「仕事の社会的価値」やそれによってもたらされていた「尊厳や帰属感」が遠隔勤務で喪失しているといった課題もあるという。また、高所得者層が遠隔勤務を続ける選択を将来的に持ち得るのに対し、低所得者層は通勤を続け「時間貧乏」になる可能性がある「断層」が見えてきたことも指摘されている。この記事で紹介されている「自宅を基盤とした」遠隔勤務を多くの人びとが体験したことによって、新たな働き方の長所・短所や新たな格差問題が露になってきた、といえよう。新たな働き方の長所を生かし、どう短所や格差問題を回避・最小化していくか。和田の「新たな働き方・働かせ方」の提言は、その問題意識に基づいたものである。

主にテレワークに焦点があてられた先行研究の議論、とりわけコロナ禍以降の議論を概観すると、日本的な労働文化における課題解決や「ディーセント・ワーク」の実現をコロナ禍でのテレワーク導入を契機に進めていこうという提案がなされていることがわかる

⁶ SDGs に関しては、「JAPAN SDGs Action Platform」（外務省）などを参照のこと。

(和田の議論では、東京一極集中状況から地方分権への転換の期待も示されている)。一方で、先のILOの記事にもあるように「精神衛生上のリスク」の問題などテレワークを経験してきた中で見えてきた課題の指摘もなされている。

テレワークの可能性と課題に関するこれらの議論は、今後の社会を構想するうえで示唆に富むものであるが、一方で、テレワークの導入がビジネスの分野で進んでいることを前提にした議論でもある。しかし、冒頭でも述べたようにテレワークの導入率はむしろコロナ禍に晒された直後よりも（感染拡大が深刻化しているにもかかわらず！）低下している状況がある。その状況を各種調査からみていきたい。

3. コロナ禍以降におけるテレワークの状況（各機関の調査結果から）

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、2020年4月7日に緊急事態宣言が発出されたが、その前後に、さまざまな機関によって、テレワークに関する調査が実施され、新型コロナウイルス感染拡大後のテレワーク導入の状況について尋ねている。

その調査の一つとして、東京都が緊急事態宣言発出前の2020年3月と発出後の4月に都内の従業員30人以上の企業に対し「テレワーク導入率緊急調査」を実施している。この調査において「テレワークを導入していますか」という質問に対し、3月は「導入している」と回答したのが24.0%であったのが、4月は62.7%まで増加（38.7ポイント増加）したという（東京都2020.5）。また、そこでは企業別では従業員規模の大きい企業が導入率の高い傾向にあること、事務・営業職が中心の業種（情報通信業、金融業・保険業、サービス業等）が現場作業・対人サービス業務が中心の業種（建設業・製造業、運輸・郵便業、医療・福祉など）よりも導入が進んでいることが示された結果も提示されている。

一方、内閣府が2020年5月25日～6月5日に全国15歳以上の登録モニター10,128人を対象に実施したインターネット調査（内閣府2020.6）では、新型コロナウイルス感染拡大後のテレワークの状況について尋ねているが、その結果では、東京23区内の20代の若者に地方移住への関心が高まった者が35.4%にのぼることや、東京都の調査と同様に、業種や雇用形態、さらには地域によってテレワークの実施率が大きく異なることもうかがえる（図5-1）。また、テレワーク経験者からの回答では労働生産性は「減少した」と捉える者（47.7%）が「増加した」と捉える者（9.7%）よりかなり多く見られる状況もみられる。

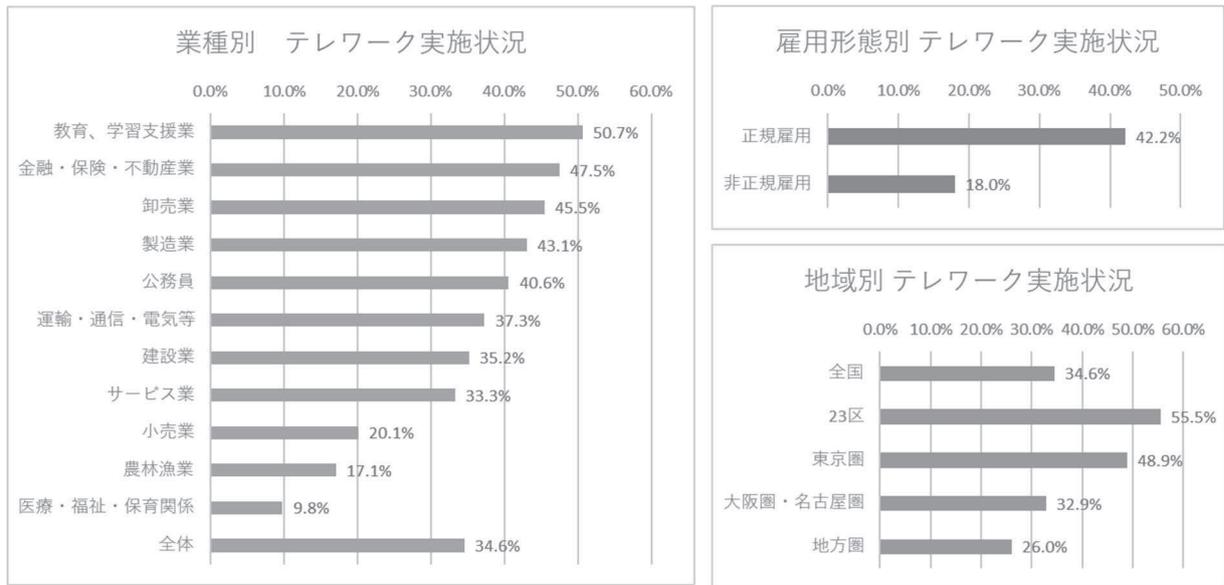


図 1 業種・雇用形態・地域別のテレワーク実施状況

※ 内閣府の調査結果を踏まえ、筆者作成。

一方、株式会社パーソル総合研究所が3・4・5・11月に4度実施した「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」(パーソル総合研究所 2020.11)によると、テレワーク実施率は3月調査では13.2%、4月調査では27.9%と緊急事態宣言以降で2倍に増加したが、5月29日～6月2日に実施された宣言解除後の第3回調査では25.7%と減少することになった。感染拡大の「第3波」が到来したとみなされつつあった11月18日～23日に実施した第4回調査ではこの数値は24.7%となり、5月からさらに1ポイント減少する結果となった。

この調査ではテレワークを実施しない理由についても尋ねているが、3月から5月にかけて「テレワークで行える業務ではない」とする回答が3月(39.5%)、4月(47.3%)、5月(52.9%)と高い数字でかつ増加していた。しかし、11月の調査では、45.1%と5月調査から7.8ポイント減少する結果となった。一方で、「テレワーク制度が整備されていない」(5月34.6%→11月37.4%)、「会社がテレワークに消極的で、実施しにくい」(5月8.1%→11月10.4%)という回答が増加している。企業規模や業種・職種によるテレワークの実施状況に差が出ている結果となっている点は、こちらも先の東京都や内閣府の調査と同様である。たとえば、情報通信業ではテレワーク実施率が4月よりも5月の方が10.5ポイント増加し63.9%となっているが、生活関連サービス業・娯楽業では、8.4ポイント減少し16.0%と、業種によって大きな差がつく結果が提示された。しかし、その情報通信

業も 11 月の調査ではテレワーク実施率が 55.7%と 5 月から減少している。

東京都は、「第 3 波」到来後の 12 月、さらに緊急事態宣言が再び発出された 1 月以降は半月ごとに、最初に取り上げたテレワーク導入率に関する調査を従業員 30 人以上の都内企業に対して実施しているが、各月の導入率は 12 月 51.4%、1 月前半 57.1%、1 月後半 63.5%、2 月前半 64.8%、2 月後半 58.7%、3 月前半 59.0%となっている(東京都 2021.3)。1 月の緊急事態宣言発出以降は、テレワークが各企業で再び導入されていったことがうかがえるが、12 月の導入率はパーソル総合研究所の結果と符合した数字となっている。

労働生産性が減少したと考える意識や緊急事態宣言解除直後にテレワークを終える企業が現れた背景には、準備や体制がじゅうぶんに整っていない中、やむを得ずテレワークを開始したという事情や、職場と仕事が切り離せない仕事上の特性などがあるためと考えられる。しかし、パーソル総合研究所で 4 度実施された調査と、東京都のテレワーク導入率調査からは、テレワークが必ずしも各企業に根付いていない状況がうかがえる。テレワークを実施しない理由に関する質問に対し、自らの仕事を「テレワークで行える業務ではない」とする回答が減少し「制度の未整備」や「会社がテレワークに消極的」とする回答が増加していることは、テレワークの知識や経験が各就業者に積み重ねられる一方で、社内の環境面——特に無形のシステム面などにおいてテレワークが推進されない要因があることを示唆している。

パーソル総合研究所が 5 月に実施した調査では「コロナウイルスが収束した後も、テレワークを続けたいか」という質問に対して、全体の 69.4%が「続けたい」という意向を示した(パーソル総合研究所 2020.6)にもかかわらず、テレワークの導入が可能とみられる業種・職種でも足踏み、あるいは後退していることを示唆するこの結果は何を意味すると考えられるだろうか。そして、冒頭で紹介したようにこの傾向は、「まん延防止等重点措置」が適用されるようになった状況でも続いているのである。

4. 「兵庫県 新型コロナウイルス流行と暮らしについての調査」結果

テレワークの導入を問う質問を含む調査「兵庫県 新型コロナウイルス流行と暮らしについての調査」を筆者は複数の研究者とともに、兵庫県民を対象に 2020 年 11~12 月にかけて実施している。本節では、その調査結果を提示したいが、かんたんに調査の概要を述べておきたい。

この調査は、兵庫県が令和2年度第2次補正予算の地方創生臨時交付金を用いて、ポストコロナにみられる新たな生活様式の調査・研究を「(公財)ひょうご震災記念21世紀研究機構」に委託したことによる。その委託のもとに、「ポストコロナ社会における新たな生活スタイル研究委員会」が組織されたのだが、筆者はその委員長を務めた。この調査は、その研究委員会のもとで調査企画の策定から実施、分析までおこなわれた。

本調査の意義を指摘しておく、たとえば、ここまで取り上げてきた調査は、ほとんどがインターネット調査であり（それゆえ「緊急調査」と銘打たれているものが多い）継続的にテレワーク導入率の調査を企業に対し実施している東京都のデータもまた、日本の最大都市で、かつ一定の規模（従業員30人以上）を有する企業を対象としたものとなっている。これらの結果は現状をとらえるために大いに参考になるデータであるが、地域性や代表性の偏りを排除できない問題をはらんでいる。

一方で、本調査は県内全市区町の住民基本台帳に基づき、20歳以上を対象とした郵送調査である。郵送した調査票数は4,000票（うち未達が20票）で、2,283票を回収した（回収率57.4%）。世代人口や地域を考慮して対象者を無作為抽出（層化二段無作為抽出）しており⁷、社会調査としての信頼性が担保された手続きをとっている。新型コロナウイルスに関して、住民基本台帳に基づいた大規模な郵送調査は2021年5月5日段階では他にみられておらず、その点で本調査はウィズコロナ状況における先駆的な社会調査の一つとしての活用が今後期待されるものと考えている。この調査結果からは多くの示唆を得ることができるが、本稿では、テレワークに関する問題意識に対応した質問のみに絞って、その回答結果からうかがえる状況を提示していきたい。

新型コロナウイルス感染症流行が働き方に及ぼした影響を尋ねた質問では、ICT（テレワーク）導入の進展状況（「b.メールや遠隔会議など、オンラインでの仕事の割合が増えた」）や在宅勤務導入の進展状況（「c.在宅の仕事の割合が増えた」）について尋ねている。このうち「オンラインでの仕事の割合が増えた」の項目に対し、「そう思う」と回答

⁷ 本調査のサンプリングは、兵庫県内の10の地域ブロックを400票ずつ均等に割り当て、さらに各ブロック内で20～30代を140票、40～50代を130票、60代以上を130票ずつに層化し、それをブロック内の各自治体の人口比に合わせて割り当てている。その結果、全体で20～30代1,400票、40～50代1,300票、60代以上1,300票を無作為抽出した。20～30代を多めに傾斜配分したのは、若年層の回収率が低いことを想定してのことである。一方で、各地域ブロックに均等に票を配分しているため、神戸市などの人口の多い地域の票数が実際の人口比より少ない点に注意する必要がある。

した数（「どちらかといえばそう思う」と「全くそう思う」の回答数の総計）は 32.7% となっている（表 2 参照）。この結果は、先に挙げた内閣府調査の地域別テレワーク実施状況における「大阪圏・名古屋圏」とほぼ同じ数字である。

表 2 テレワーク導入に関する質問への回答

問4-b. メールや遠隔会議など、オンラインでの仕事の割合が増えた							
	全体	全くそう 思わない	どちらか といえば そう思わ ない	どちらか といえば そう思う	全くそう 思う	不明	非該当
n	1678	743	386	374	175	605	0
%	100.0	44.3	23.0	22.3	10.4		

問4-c. 在宅の仕事の割合が増えた							
	全体	全くそう 思わない	どちらか といえば そう思わ ない	どちらか といえば そう思う	全くそう 思う	不明	非該当
n	1674	1016	370	218	70	606	3
%	100.0	60.7	22.1	13.0	4.2		

※ 2020 年 4 月以降収入のある仕事をしなかった方は対象外

職業別でこの ICT 導入の進展（＝オンラインでの仕事の増加）に関するデータをみていくと、管理的職業従事者が 63.1% と最も高く、続いて事務従事者（44.3%）、専門的・技術的職業従事者（43.1%）、販売従事者（38.8%）と続く。逆に農林漁業従事者（11.4%）、運搬・清掃・包装従事者（12.5%）、保安職業従事者（13.8%）といった職業はその導入が限定的であったこともうかがえる。また、この ICT 導入の進展に関して留意すべき点として、雇用形態や世帯収入、学歴などでも違いがみられる点が挙げられる。たとえば、雇用形態からみると、正規雇用者は 45.0%、会社経営者・役員は 47.1% が「そう思う」と回答したのに対し、自営業者（25.0%）や非正規雇用者（21.8%）はそれよりも 20% 以上低い結果となっている。また、世帯収入においても、200 万円未満の層が「そう思う」と回答した比率は 13.2% にとどまるのに対し、600～1,000 万円未満は 42.1%、1,000 万円以上では 60.0% と明確な差がみられる。また、学歴（短大・大卒以上 46.2%、高卒 22.6%）や地域（阪神南 46.5%、阪神北 40.8%、神戸 38.0% に対し、東播

磨 25.5%、但馬地域 27.5%) からも、ICT 導入の進展に差が生じている状況を確認することができる。

一方で、在宅勤務の状況（質問「c.在宅の仕事の割合が増えた」への回答）においても同様の傾向がみられる。こちらの場合、「そう思う」と回答した比率がそもそも全体で 17.2%であり、在宅勤務の導入が就業者の中でも一部の層に限定されていたことがわかる。

職業別でみると、管理的職業従事者（32.2%）、専門的・技術的職業従事者（22.3%）、事務従事者（18.9%）が比較的高い数値となっている一方、運搬・清掃・包装従事者（5.6%）、輸送・機械運転従事者（6.1%）、生産工程従事者（7.9%）といった、職場と仕事内容が結びついている職業は在宅勤務ができない状況だったことをうかがうことができる。また、京阪神の職場・学校への公共交通機関による通学・通勤者が多いとみられる阪神南地域（31.9%）や阪神北地域（27.5%）の在宅勤務導入が増加したことを示す数値に比べ、北部の但馬地域では、9.6%しか増加していない状況がみられ、先の ICT 導入に関する項目よりも大きな差がみられる。また、世帯年収（1000 万円以上 31.6%、600～1000 万円未満 21.2%に対し、年収 200 万円未満 11.4%）および学歴（短大・大卒以上 25.0%、高卒 11.1%）でも差がみられる。

一方で、今後の社会（コロナ禍後の社会）に期待するあり方について尋ねた質問において、「c.テレワークが促進され、職場にあまり行かなくても済む社会になってほしい」という項目を設けているが、全体の 45.8%が「そう思う」と回答している（表 3）。賛同する回答が半数を下回る結果となっているが、40 代までの世代では 50%を超えていること（20 代 63.2%、30 代 53.6%、40 代 50.6%）、世帯年収によって違いがみられること（200 万円未満 36.5%、200～400 万円未満 42.7%、400～600 万円未満 46.2%、600～1,000 万円未満 50.5%、1,000 万円以上 52.0%）は留意すべき点である。また、職業別では、専門的・技術的職業従事者（58.6%）および事務従事者（52.8%）は 50%を超える人びとが賛同している一方で、農林漁業従事者（28.8%）と輸送・機械運転受持者（24.0%）は 30%を下回る結果となっている。ところで、興味深い結果としては、管理的職業従事者で「そう思う」と回答しているのが 44.5%と全体の平均と比較してやや低い数字となったことが挙げられる。テレワークや在宅勤務を経験した層が多いにもかかわらず、社会へのテレワークの導入にやや否定的な傾向がみられるのである。また、雇用形態からみても、正規雇用者（49.7%）よりも自営業者（39.3%）や会社経営者・役員

(38.5%)が10%以上、賛成が少ない結果になっている。会社経営者・役員も、オンラインでの仕事が増加したと回答した比率が高いのだが、この層もテレワークが導入された社会を必ずしも歓迎する意向を多数が持っているわけではないことが示唆される。

表3 今後の社会におけるテレワーク導入への期待に関する質問の回答結果

	問9-c. テレワークが促進され、職場にあまり行かなくても済む社会になってほしい						
	全体	全くそう 思わない	どちらか といえば そう思わ ない	どちらか といえば そう思う	全くそう 思う	不明	非該当
n	2210	226	972	730	282	72	1
%	100.0	10.2	44.0	33.0	12.8		

5. 調査結果からみえてきたことを踏まえたテレワーク導入の課題

ここまでテレワークに関する調査と筆者らが実施した調査の結果を概観するなかで見えてくるのは、以下の点である。

- ・ テレワークの導入が進んだ(仕事内容がテレワークで代替可能だった)層は高学歴・高収入のホワイトカラー層(正規雇用者)であり、あくまでも就業者の一部(少数)にとどまる。
- ・ 在宅勤務の導入が比較的進んだのは、公共交通機関の利用がさかんな地域(通勤に伴う移動により感染リスクが発生する地域)であり、自家用車による通勤などが中心となる非都市圏では導入が進まなかったと考えられる。
- ・ 4月の緊急事態宣言発出を契機にテレワークの導入は進んだものの、宣言解除後に勤務体制は元の働き方に戻る方向にシフトした。また、「第3波」が到来したとみられる状況でも緊急事態宣言が再度発出されるまで、その傾向は維持された。本稿冒頭で取り上げた日本生産性本部の調査結果からは、2021年4月以降の「第4波」でもテレワークの導入が進んでいないことが確認できる。
- ・ テレワークの導入と、それに伴う職場への移動減が実現した社会像への期待は若者層になるほど高い傾向にあるが、社会全体の半数以上は賛同していない。

各調査結果からは、テレワークが日本社会の「当たり前」に未だなっていない状況がうかがえる。東京都のような大都市圏の一定の規模を持つ企業においては60%を超える企業がテレワークを導入しているものの、兵庫県では三分の一程度の導入にとどまっており、決して多数派ではない。また、テレワークの導入を多くの人が望んでいるかというわけではない姿も見えてくる。ICTを活用したテレワークの推進を行政はコロナ禍前から推し進めている⁸ものの、まだテレワークが活用された社会像を多くの人はイメージできていないのかもしれない。

そのことは、テレワークや在宅勤務を導入可能なのが一部の就業者（高学歴・高収入のホワイトカラー層）に限られており、多くの職業でそうはなっていないことが大きいだろう。この働き方をめぐる格差問題は、先に取り上げたILOの記事（『『いつも通りでないビジネス』』）でも触れられていることであるが、今後世界が直面する課題といえる。

しかし、一方で気になるのは、テレワークを導入した働き方への切り替えが可能にもかかわらず、緊急事態宣言が解除された後に、原則出社する「元の働き方」の姿へと戻り、11月以降の「第3波」到来が叫ばれたときも、「第4波」で医療状況がひっ迫している状況の中でも、その状況が維持されているという事実である。

緊急事態宣言下でテレワークをせざるを得なかったものの、その経験を通じて「出社する」「（自宅などで）テレワークをする」という選択肢が少なくとも一部の職業では生み出されたはずである。テレワークが導入可能なのに、なぜそれを続けないのか。あるいは、続けられないのか。その要因は何なのだろうか。

あくまで仮説のレベルにとどまるが、その原因の多くは日本的な働き方＝メンバーシップ制に求められるのではないかと考えられる。そもそも Toffler のエレクトロニクス・コテージの概念は40年以上前に示されており、さらには2000年代にそこで提唱されていた環境が日本でも家庭に普及していた。にもかかわらず、この社会においてテレワークや在宅勤務はそれほど普及してこなかったのはなぜだろうか。その理由は部下の適性を上司が観察して仕事を割り当てる「メンバーシップ制」に基づく働き方と、テレワークというメディアを介した働き方がマッチしないからではないだろうか。

すでに指摘されているように、メンバーシップ制では同じ職場空間にいることが重要視される。メンバーシップ制の「論理」の根幹は「みんなが同じ職場にいる」ことなのだ。

⁸ たとえば、総務省は2015年より「ふるさとテレワーク」を推進してきた。

なぜ「同じ職場にいる」ことが前提となるかといえば、メンバーシップ制の労務管理上、職場の作業量を見渡せるようにしておく必要があるからである。もしある社員の手がすいているのであれば休ませるのではなく、上司が仕事の種類を問わず、その人に仕事を与えることができる。あるいは、ある部署が忙しい状況とみえるならば、手すきの者にそれを手伝わせることができる。対面状況ならではの柔軟さがこのメンバーシップ制の論理と効率性を支えるのである。

しかし、ICTは、相手がアクションを起こさなければその存在を認識できない。物理空間の職場のようには仮想空間での部下の働き方や状況（場の「空気」）を上司は観察できないのである。とはいえ、常に部下に仮想空間上でのアクションを求め続けることも難しい――この困難さを解決できないがゆえに、感染拡大状況下で対面接触のリスクが大きい中でもテレワークの導入が進まないのではないのだろうか⁹。一方、仕事に人を割り当てる「ジョブ制」とは逆にテレワークはかみ合いやすいといえる。

先に挙げた筆者らの質問紙調査の結果でも、「テレワークが促進され、職場にあまり行かなくても済む社会になってほしい」と考える層が、テレワークを経験した者が多いにもかかわらず、管理的職業従事者や会社経営者・役員でやや少数派だったことは、このICTの特性に伴う「メンバーシップ制」上の労務管理の難しさを経験したことと関係しているかもしれない。

6. 結びにかえて

本稿では、さまざまな調査結果を踏まえて、テレワークが思うように導入されていない日本の現状を描き出すとともに、その現状をつくりだしている要因として日本の「メンバーシップ制」に基づく働き方とテレワークとの齟齬を指摘した。

この「働き方」を巡る問題は徐々にメディアでも取り上げられ始めており（渡辺・四登 2021.1 など）、「メンバーシップ制」「ジョブ制」を巡る議論は今後さらに活発化していくことになるだろう。実際、2021年4月からの「在宅勤務の活用を標準とする働き方の正式適用」を2020年5月に発表した日立製作所代表執行役専務の中畑英信は、『週刊エコ

⁹ テレワーク導入が進まない仕事上の特性については、本論集における坂本の「テレワークを忌避させる職務特性」の議論において詳細に触れられている。ぜひ参照されたい。

ノミスト』のインタビューでグローバル化が進展する状況で日本の「メンバーシップ型」の働き方は相いれず、在宅勤務「ジョブ型」雇用の推進を進めるべきことを主張し、在宅勤務の導入も「『ジョブ型』の人事管理制度を加速」するために実施すると2020年6月時点で語っている（週刊エコノミスト編集部、2020.6:19）。元より現実空間を乗り越えた活動をしてきたグローバル企業では、このような「ジョブ制」への積極転換が、コロナ禍での在宅勤務を契機に一気に進む可能性がある。そして、それは同時にテレワークの導入も進めることになるだろう。しかし一方で、中小企業では、テレワークのための環境整備が整っていないこともあり、テレワークの実施が進まない状況も一方で指摘されている（森田・田中 2021.4）。

本稿で紹介した先行研究の議論においても指摘されていた「断層」というべきものが人びとの働き方を巡る諸相において、今後顕在化していくおそれがある。たとえば、本稿では紙幅の都合もあり論じなかったが、日本の場合テレワークに適した住居環境に果たしてあるのか？という課題もその一つである。コロナ禍を契機にした「働き方改革」への期待はあるものの、その道程の一合目においてさまざまな課題がみられる状況に今はあるといえる。ただ、テレワークの必要性が高まる中で、日本社会で働き方の試行錯誤が進み始めているのも確かである。

東京都の小池百合子都知事は二度目の緊急事態宣言が発出された後の2021年1月29日の定例記者会見で、半日時間単位のテレワークとローテーション勤務を組み合わせる「テレハーフ」（東京都、2021.1）を提言している。コロナ禍でテレワークを推進していくための一つのアイデアといえるが、先に取り上げた日立製作所などの取り組みとあわせて、このような働き方をめぐる試行錯誤が官民で今後続けられていくことになるだろう。テレワークという働き方の選択肢を活かした今後の働き方は、この試みの積み重ねの先にある。しかし、その際、必要性や効率性に関する議論だけでなく、労働者の権利や働きがいにも目配りした議論をぜひ望みたい。

【参考文献】

- ・ Hayter, S., “‘Business as unusual’: How COVID-19 brought forward the future of work” 2020年（2020.6）（<https://iloblog.org/2020/06/22/business-as-unusual-how-covid-19-brought-forward-the-future-of-work/>） 2021年3月24日時点。

- ・ 外務省「JAPAN SDGs Action Platform」(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/>) 2021年4月30日時点。
- ・ 日立製作所「在宅勤務を変革のドライバーとする働き方改革を推進」2020年(2020.5) (<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2020/05/0526.pdf>) 2021年5月5日時点。
- ・ 金光淳 『「3密」から「3疎」への社会戦略 ネットワーク分析で迫るリモートシフト』明石書店, 2020年(2020.11)。
- ・ 松下慶太 『モバイルメディア時代の働き方: 拡散するオフィス、集うノマドワーカー』勁草書房, 2019年。
- ・ 森田岳穂・田中奏子「関西 テレワーク率なぜ低い」『朝日新聞』2021年4月28日。
- ・ 公益財団法人日本生産性本部「第5回働く人の意識に関する調査結果レポート」2020年(2021.4) (https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/5th_workers_report.pdf) 2021年5月4日時点。
- ・ 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」2020年(2020.6) (<https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf>) 2021年4月30日時点。
- ・ 岡田英「オンライン化が急加速 “新常態”下の生存戦略」『週刊エコノミスト』98巻25号, pp.16-18, 毎日新聞出版, 2020年(2020.6)。
- ・ パーソル総合研究所「第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」2020年(2020.6) (<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework-survey3.pdf>) 2021年4月30日時点。
- ・ パーソル総合研究所「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査(速報版)」2020年(2020.11) (<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework-survey4.pdf>) 2021年4月30日時点。
- ・ 総務省「ふるさとテレワーク | テレワーク総合情報サイト「Telework Net」」(<https://telework.soumu.go.jp/furusato-telework>) 2021年4月30日時点。
- ・ Toffler, A., *The Third Wave*. Bantam Books, 1980. (徳岡孝夫監訳『第三の波』中央公論社)。

- ・ 東京都「テレワーク導入率緊急調査結果と事業継続緊急対策（テレワーク）助成金募集期間延長をお知らせします（第330報）」2020年（2020.5）（<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/05/12/10.html>）2021年4月30日時点.
- ・ 東京都「知事記者会見 令和3（2021）年1月29日（金）」2021年（2021.1）（https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/governor/governor/kishakaiken/2021/01/documents/20210129_01.pdf）2021年4月30日時点.
- ・ 東京都「テレワーク導入率調査結果（1801報）」2021年（2021.3）（<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2021/03/19/29.html>）2021年4月30日時点.
- ・ 週刊エコノミスト編集部「中畑英信 日立製作所代表執行役専務 在宅勤務で欧米流「ジョブ型」へ移行」『週刊エコノミスト』98(25), 毎日新聞出版, 2020年（2020.6）.
- ・ 和田肇編『コロナ禍に立ち向かう働き方と法』日本評論社, 2021年（2021.1）.
- ・ 渡辺康人・四登敬「テレワーク、どうですか？ 経験者1000人に聞いた」『朝日新聞』2021年1月13日.

サイバー空間上での働き方を妨げる要因に関する一考察

特定非営利活動法人情報化連携推進機構

藤田昌弘

はじめに

新型コロナウイルスは社会経済に大打撃を与えると共に、社会活動を大きく変容させる影響を与えた。なかでもこのコロナ禍の中であって働き方を変革させているのがテレワークである。一般的に変革と言うタームは改革や改善を伴う良い方向に向かう意味合いを含んでいるが、コロナ禍 (covid-19) はまさに禍でありそれに対処するだけの手法であるとすれば変革と言う言葉は当てはまらないとの反論があるかも知れない。しかし、従来から情報化が進展する社会では、働き方の変革をもたらすと期待されていたこの手法が社会に定着せず、コロナ禍の中で強制的に導入せざるをえなかった手段であるとはいえ、期待されていた社会活動をもたらしたという意味では変革と言う言葉を適用しても許されるであろう。本論はテレワーク評価を論ずるのではなく、社会活動の新しい姿として推奨される中で、それを困難にするあるいは妨げる要因に関して論ずるものである。

1. 問題意識

テレワーク協会によれば、テレワークを「情報通信技術 (ICT = Information and Communication Technology) を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと」と定義しており、「勤務場所によって、在宅勤務 (自宅利用型テレワーク)、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務 (勤務先以外の施設利用型テレワーク) の3つに分類される」としている。テレ (tele) には遠距離操作の意味が含まれており、情報通信技術を利用しないテレワークは考えられない。この電子的技術の発達が従来働き方を新しい姿に (移動を少なくする、良好な環境の中で働く) 変えていくとされていた。しかしながら、情報化の進展が働き方を変革させると期待されていたにもかかわらず、社会の期待に沿う変化が実現されなかったのは事実である。その理由は現状を変えようとする“変化に対する抵抗”が大きな要因であると考えられる。“自宅での勤務を管理することは可能な?”“仕事の成果をどの様にして評価するのか?”“勤務規定にマッチするの?”“情報通信におけるセキュリティは担保できるの?”等々の疑問が提示され、制度変更と言う壁は非常に高かった。しかしコロナ禍は従来制度下での

働き方は困難な環境をもたらし、ICT を利用しての自宅でのワークと言う手法を導入せざるを得ない状況に変化させた。

この導入せざるを得なかった手法は社会が以前の状態に戻った時（アフターコロナ）にも継続されるのかと言う疑問がまず呈される。

また、情報環境さえ整備すれば顔を会わずに全ての業務がテレワークで可能なのかと言う疑問も呈される。

さらに、テレワーク実施においては、情報資源にアクセスをしてワークするオンラインワーク（電子媒体に対しての事務作業やプログラミング）、オンライン会議、情報通信利用の意思決定プロセス（電子決済）、ペーパーレス処理など様々な形態が導入されるが、それらをひとまとめにしてテレワークと言うタームでその効果を議論して良いのかと言う疑問も呈される。テレワークは現実空間（Real World）の活動を情報空間上（Cyber World）で実現しようとする姿である（所謂デジタルツイン）。動もすると情報空間の議論が先行し、現実空間の行為は時代遅れであると言う考えに陥る可能性もある。この考えは本当に正しいのだろうか？現実空間と情報空間の関係を明確にした上で、Real（現実空間）の活動が Tele（情報空間）ではどう実現されるかを明確にする必要があると考える。

2. テレワークのタイプ

テレワークの同義語はリモートワークであるが、remote には「(空間的に) 遠く離れている」と「(時間的に) 離れている」の概念が含まれている。リモートワークは単に遠隔（離れたところ）で働くことを言い、この remote の勤務形態は“雇用側が用意した定常勤務の場所（オフィス・ファクトリー等）と異なった所での作業”であると言える。このリモートワークは先ほど述べた①在宅勤務、②モバイルワーク（顧客先訪問の合間や出張など移動中のワーク）、それに加えて③サテライトオフィス勤務（雇用側が用意した遠隔場所での勤務）に分類される。

通常（現在の一般的な）のワークとリモートワークの違いは、雇用側が用意した通勤を伴う勤務場所で働くことと通常の勤務場所と違った場所（一般的には遠隔地）で働くことであるが、通常のワークは上司（いわゆる管理者）や同僚と顔の見える空間で働くことであり、とりもなおさず管理されている場所で働くことである。上司の管理以外にも職場のルールや秩序を乱す行為は同僚の目からもチェックされ、これも管理されている概念に含まれよう。従って、リモートワークは管理が重要な検討事項になる。

一方、リモートワークに対してテレワークは「ICT = Information and Communication Technology) を活用した柔軟な働き方」である。空間的にも時間的にも離れた場所での情報通信技術を使う働き方であり、リモートワークに tele が付加されただけと考えると良い。この働き方は tele がキーワードであり、ICT 活用が重要な検討要件となる。

現在、新聞などマスコミでのテレワーク議論の多くは在宅勤務に焦点が当たっているようであるが、先にも述べたように、勤務形態には、①自宅でのワーク、②出張など移動先でのワーク、③雇用側が用意した遠隔場所でのワークがあり、それぞれの形態からの検討が必要である。また、マスコミでのテレワーク議論で注目されているのはオンライン会議（テレビ会議）であるが、自宅や遠隔地から ICT を利用して企業の保有する情報資源へアクセスするオンラインワークの形態はセキュリティ面からみてテレワークの重要テーマとなる。

以上の観点からテレワーク議論には、勤務形態の①在宅勤務、②モバイルワーク、③サテライトオフィス勤務、対、作業形態の①オンラインワーク、②オンライン会議をクロスさせ、それぞれの検討を行う必要がある。

*テレワーク、リモートワークに関しては、本論集の谷村「第2章 テレワーク導入に関する先行研究の議論と論点」を参照していただきたい。

表1 テレワークのタイプ

	オンラインワーク	オンライン会議
在宅勤務	組織の保有するDBにアクセス スアクセスを伴う作業 テレワークのメインとなる 業務形態では無いかな？	仲間・上司とのコンタクト 社内連絡や上司とのコミュニ ケーション（意思決定）
モバイルワーク	DBへのアクセスも伴う 顧客との折衝のため、迅速 な決定の必要性から生じる	意思決定者とのコンタクト 顧客折衝や上司との相談連 絡から生じる
サテライトオ フィス勤務 ↓ リゾートワーク	在宅勤務と同じ	在宅勤務と同じ

3. リアル空間とサイバー空間

テレワークは見える場所での行為を ICT 利用により直接には見えない場所での行為に変えることである。すなわちリアル空間（現実空間）での行為をサイバー空間（情報空

間)での行為に変換することであると言える。テレワーク導入はこのサイバー空間上の行為がリアル空間上の行為と同等あるいはそれ以上の価値を生むことが出来るのか、という議論に帰着する。従って、リアル空間での現象とサイバー空間上での現象の相違点を議論しておく必要がある。ここでは情報の本質論には深く言及しないが、情報の持つ特質について若干触れておきたい。

情報を「事象や思考の事実を伝えたい相手に相手の分かる言葉（記号も含め）に表現したモノ」としても誰も異は唱えないであろう。図1に示すように、事実（事象・思考）をICT活用により表現媒体上に写像したものが情報である。事実を R 、情報を i 、 R を i に変換する技術を f とすれば、その関係は $i=f(R)$ と記述できる。相手はこの情報 i から彼の全能力を屈指して事実 R を再現しようとする。再現した概念を R' とすると、 R が事実 R と同様であるかどうかはその人の再現能力に頼らざるを得ない。

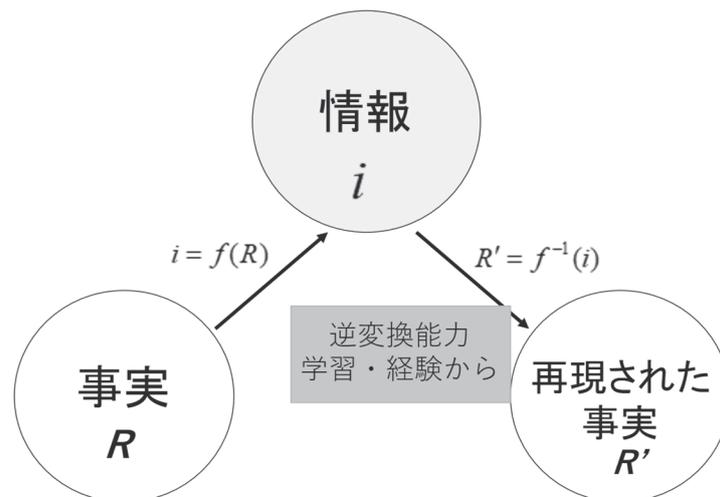


図1 情報の概念

リアル空間は人が R を実際に見ることのできる空間であり、サイバー空間はリアル空間と違った場所での i が飛び交う空間である。この情報が飛び交う環境を議論するにあたっては、情報の特質を認識しておく必要がある。

情報の持つ特質は次のように整理できる。

- ・意味を持っている（意味のない情報は雑音・ゴミである）。
- ・その事実（本当の事象・思考）は見えない。
- ・情報に対する評価は受け手側の判断による。

- ・分割することで事実や意味が曖昧になる（不可分性）。
- ・組み合わせることで正確性が増大する。
- ・見せてしまえばその写像は受け手に残り（残存性）、回収不能である（不可逆性）。
- ・コピー可能であり（複製可能性）、コピー（偽物）は本物の情報と同一となる。
- ・コピーすることで一般的には価値が低減する（負の外部性）が、コピー製品を大量に販売することで利益が増大する場合もある（正の外部性）。
- ・利用するまではその価値は分からない（真実であることの不確定性）。

テレワークの概念整理のために、オンラインワークとオンライン会議を例にリアル空間とサイバー空間の関連を図2に示す。

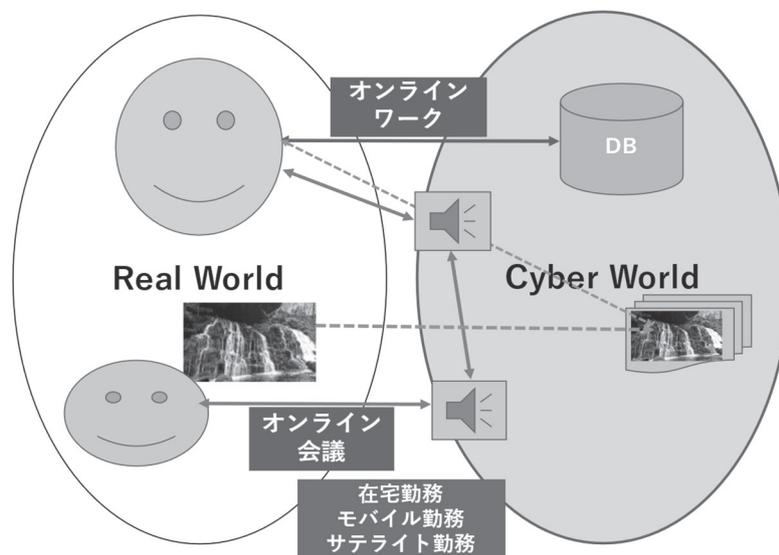


図2 リアル空間とサイバー空間

リアル空間上のワーカーはICT利用で本社に存在するDB（台帳）にアクセスしオンラインワークを行う、あるいは相手とのコミュニケーションのためにオンライン会議を持つ。ここにサイバー空間が発生する。リアル空間とサイバー空間での関係において情報のもつ特質が表れてくる。テレワークはこの特質を活用することでより高い価値の社会に変える行為であるが、情報の特質から見えてくるのは概ね以下の事項である。

- ・情報は意味を持っていることから、それを正確に解読できる能力が必要である。テレワークは個人作業になるのが一般的であるから、個人に対してサポート無しでの業務遂行能力が望まれる。

- ・コピーや情報の不可逆性の点から、業務上の秘匿義務が要請される。従ってテレワークには個人の信用・信頼が求められる。
- ・サイバー空間ではリアル空間での本人の作業実態を見ることは出来ない。彼がマルチビジネスマンであっても、その実態を把握することは困難である。また情報は集めることで正確性が増し価値が高まる。在宅での勤務は集めることによって得た価値の高い情報を他者に転売することも可能な環境になり得る。ここにも個人の信用・信頼の課題が浮上する。
- ・情報に求められる最も重要事項は間違いのない事実を表現していることであり、この空間に参画する人物には正確な処理能力を持つことが要求される。この能力を担保できる保証（信用・信頼）の課題も浮上する。
- ・一般的には家庭は企業組織の様に情報環境はセキュリティ面では脆弱であり、この課題が派生する。

以上の課題がクリアされるまでは、“現行のワークスタイルを簡単にテレワークに移行可能である”と言う主張を全面的に肯定すると言う結論には至らない。

ここで、リアル空間とサイバー空間の関係を若干述べておく（図2参照）。

テレワークの一形態であるオンラインワークはサイバー空間上にあるDBを利用するとは言え、リアル空間からサイバー空間に向けての作業であって、DBの存在するサイバー空間はリアル空間の作業をサポートする役割を果たしているだけである。また、オンライン会議はリアル空間上の相手を対象にした会話であって、ICTが存在するサイバー空間はそれをサポートする手段でしかない。行為の主体はやはりリアル空間に存在するのである。以上の視点から、テレワークはサイバー空間上だけの行為かと言う疑問が残る。すなわち現在のテレワークはリアルなワークスタイルをtele利用でサポートされたワークスタイルでしかないという結論になる。

以上は現行のサイバー空間上の議論であるが、余談を許してもらえらるゝとして、真のサイバー空間(Neo Cyber worldと呼んでおく)でのワークスタイルは図3のようになろう。ここではリアル空間上の人間に代わってサイバー空間での代理人(エージェント)が登場する。その中では代理人が情報通信技術を利用してワークを行う姿である。代理人にはAI技術が投入されており、リアル空間の人間と同じ考えで行動する。このような姿が真のサイバー空間上での業務遂行と言えるのではないか。

SF じみた議論ではあるが、ICT や AI の進歩の速度から実現不可能とは思えない。問題はリアル空間上で得られる価値と真のサイバー空間上で得られる価値との比較であり、真のサイバー上での価値が勝る場合はテレワークに置き換わっていくのではないか。

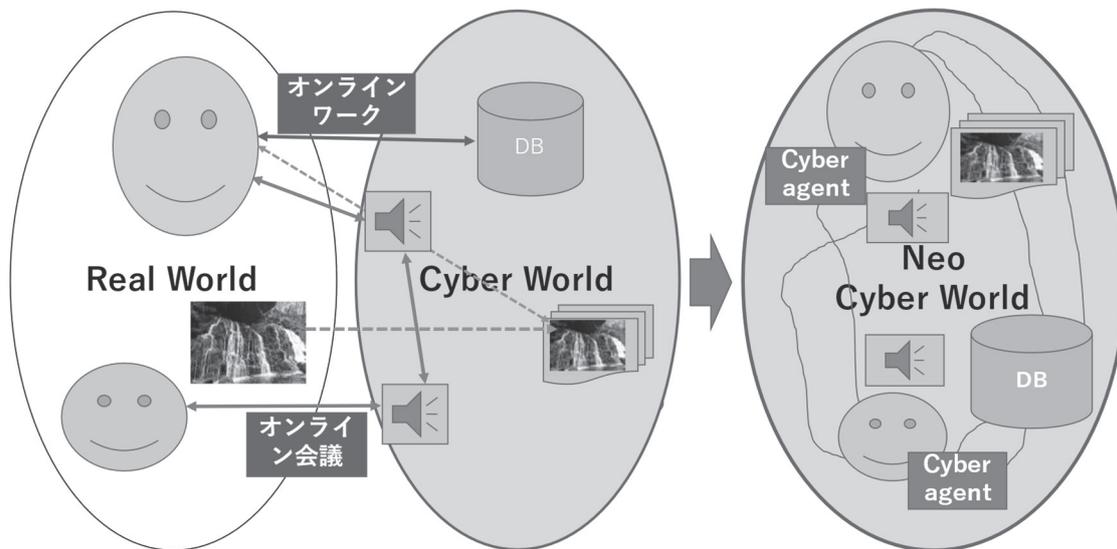


図3 ネオサイバー空間

4. 勤務形態と作業形態からの考察

(1) 在宅勤務

テレワークの検討にあたっては「2. テレワークのタイプ」の項で述べたように、勤務形態と作業形態の対応から検討する必要がある。

まず在宅勤務から検討する。在宅勤務は雇用側が用意したワークスペースから離れ自宅でワークすることであり、基本的には場の共有を伴わない勤務形態である。この勤務形態でのオンラインワークは時間の共有も必要とはしない。一人コツコツと業務に専念できるメリットはあるが、一般的には家庭はワークに適応した環境にはなっていない。しかしワークスペースを整備することで事務的作業は可能となる。これに対し、製造、研究開発、建築・工事、農作業、運輸・運搬、店頭での商品販売、接客、医療、介護、窓口対応等、直接に対人対物を伴う業務（多くはエッセンシャルワークであるが）はオンラインワークに移行することはほぼ不可能である。勿論、技術進歩でロボットなどの導入により自宅からの遠隔操作が可能となれば話は別である。

一方、オンライン会議は社内での業務連絡や会議などの対物を伴わない事務的業務には

導入可能である。また店頭販売や窓口業務も効率の良い配達手段や電子的な申請方法などが導入出来れば、顧客対応のオンライン会議も可能になるだろう。公務員の窓口業務も電子申請との組み合わせで自宅と申請者との対応は可能なるかもしれない。

*上記主張は、本論集の川向「時空間概念とテレワーク」を参考にしていきたい。

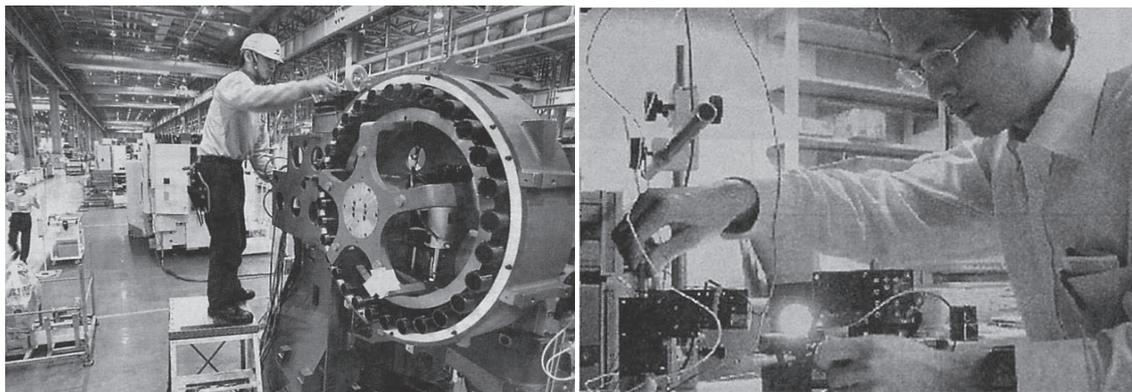


図4 製造／研究開発

(2) モバイルワーク

モバイルワークの典型は出張時の働き方である。また、顧客訪問の営業もこの範囲に入る。この勤務形態はこれまでも特例の勤務形態として存在していた。これは業務上仕方なしに言わば強制的なやらされ感の勤務形態であり、teleを導入することでワークスタイルが大きく変わると言うものではない。移動中にテレワークを積極的に取り入れるとすれば、迅速にDBへアクセスにより競争他社に対しアドバンテージを獲得する場合や、上司や同僚との会話で速やかな意思決定を行うことでその効果が得られる。現在のコロナ禍で起こっている現象であるが、出張や顧客訪問を職場からのオンライン会議に変えることで、この強制的勤務形態を少なくしていくことが出来る領域ではある。

(3) サテライトオフィス勤務

サテライトオフィスでの勤務は基本的には通常勤務場所でのワークスタイルと同じと考えて良い。一般的には通勤の無駄を省くため都心周辺や地方に事務所を用意し、そこで勤務する環境にすることでこの形態が成立する。雇用側は通常の勤務場所と同様の環境を提供することが必要となる。出張所や支店ができるのと同じ概念であるから通常勤務と同じであり、遠隔地のサテライト設置コストとこの勤務によるコスト削減効果の比較だけである。また、通信環境が整ったシェアオフィスやレンタルオフィスをサテライト

オフィスとして雇用側が提供するなら、それは在宅勤務と同様のワークスタイルとなる。この場合のサテライトオフィス勤務は在宅勤務の延長として検討すれば良い。

このサテライトオフィス勤務に代わる形態として脚光を浴びているのがリゾートテレワークやワーケーションである。良好な環境の中でワークするという新しい働き方である。本論ではこのテレワークに関しては議論しないが、この働き方は豊かな社会をもたらす一つの方法として真剣に議論しても良い領域であると考ええる。

5. テレワークを妨げる要因

以上述べてきたように、テレワーク導入に関する議論を進めるにあたっては、在宅勤務に焦点を当て、オンラインワークとオンライン会議の作業形態の評価をすれば良い。その上で、現在の勤務形態である場の共有と時間の共有をどの様に担保できるかの議論になる。これはリアル空間上の行為をサイバー空間上での ICT や AI を活用することで、それが有益な結果をもたらすかの検討となる。少なくとも、製造、研究開発、建築・工事、農作業、運輸・運送、店頭での商品販売、接客、医療、介護、窓口対応等の対物あるいは対人が直接関係する業務にはオンラインワークには向いていないと言える。これは妨げという概念ではなく、不可であると言った方が良い。しかし、これらの業務でも業務連絡や会議などの対物を伴わない場合にはオンライン会議は導入の余地はあると考える。店頭販売や窓口業務では配達手段の導入や電子的な申請方法など相手とのやり取りをする情報技術を整備すれば、オンライン会議の導入は効率的なワーク形態に変えることは可能であろう。

問題はこのような変革に対し、雇用側がそれを良しとするかどうかである。一般的には雇用側はコンサーバティブな考えを持っている。現状を変えることに対して常に悲観的である。「もし何か起こった場合どう対応するの?」「それで売り上げが落ちたらどうするの?」「もし脆弱な環境での情報漏れに対処できるの?」「見えないところでの勤務はこれまで通りの管理は出来るの?」等々の・・・ならば論が先行する。その根本は、現行制度の変更を必要とすることに由来する。このコンサーバティブな現行制度変更否定論がテレワーク推進の隘路となる。

もう一つの隘路はサイバー空間での認識技術である。実物が見えるリアル空間ではその人の立ち振る舞いや言葉使いを観察し、その人物の持つ能力や人柄を推測する。オンライン会議を例にとると、相手の意向や意思を確認には、表情、顔つき、動作・身動き、

音声、顔色、などに加え、立体的な像を重視する。サイバー空間上の認識はどうしても2次元上の認識になり、リアル空間での認識に劣る。この認識問題はテレワーク導入の隘路になることは間違いない。

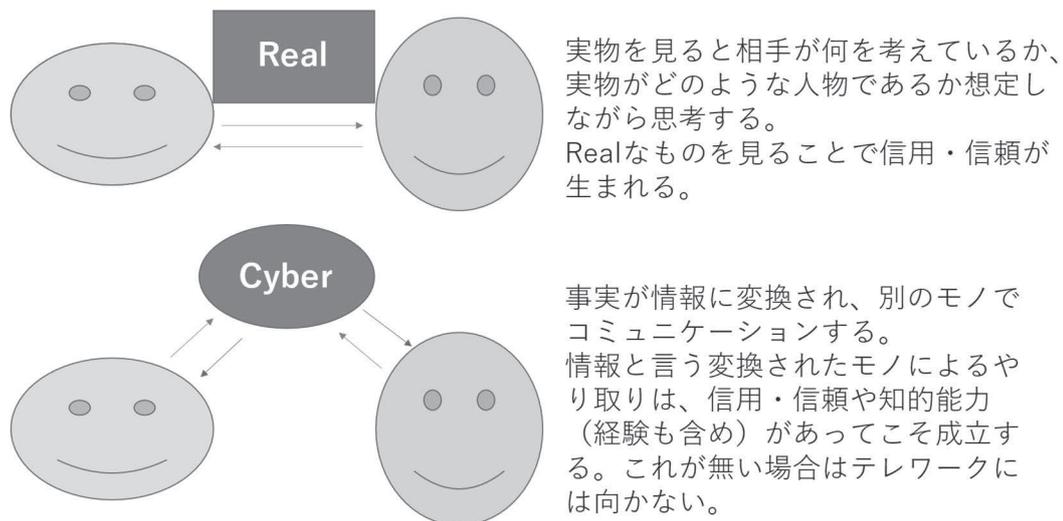


図5 リアル空間の会話とサイバー空間の会話

しかしながら一番の課題は信用問題である。サイバー空間上での情報が事実を表現していない場合(図1の*i*が正確でない)、それを基にした受け手の行動は間違った行為になる。オンラインワークを例にとると、テレワーカーが正確な情報操作(図1の*f*)が行えない場合、間違ったDB(図1の*j*)になってしまい情報空間全体に与える影響は甚大である。このテレワーカーの信頼をどのように担保するかである。オンライン会議を例にとると、過去の経緯を知る参加者の信用度は認識しているが初対面の相手には信用の限界が生まれる。また見えない環境にいるremoteの従業員の管理は難しい。雇用側あるいは上司はremoteで働く従業員の行動をそうは簡単に信用しないのが一般的である。この様に信用に対する許容度がテレワーク導入に当たっての隘路になる。

*上記主張は、本論集の坂本「第3章 在宅勤務が抱える人的資源 管理上の問題」を参考にさせていただきたい。

おわりに

働き方改革の旗手として期待されているテレワークの有用性は多くの方が頭の中では認

識している。コロナ禍の中でこの手法を導入したケースはあちこちで散見されるが、大企業においての評価はおおむね良好の様である。大企業は勤務規定の変更なりでそれなりの対応をとっているが、中小の企業はこの手法に移行することに戸惑いを感じている。理由はそれなりのコストが発生しそれに対する見合いの効用が不明だからである。また変わる事への抵抗がきついからでもある。コロナ化の中で強制的に導入したこの勤務形態はやはり一部を除いて昔の姿に戻ると考えるのが順当であろう。

テレワーク導入のコスト増（PC やタブレット端末の用意やセキュリティ環境の強化など）とテレワーク導入の効用の比較（天秤）からそれへの移行の評価はできる。しかし効用には費用削減効果と人的要素の変化が含まれ、この人的変化の影響は定性的な領域であり個人評価に左右されその判定は難しい。有用性を頭の中で認めているにもかかわらず人間行動に戸惑いを感じるのは、人がどのような働き方になるのかが予測できないからである。勤務形態の監視も課題の一つである。雇用側は被雇用者が在宅の勤務でどのように働いているのかを見ることはできない。勿論、家庭のいたるところに監視カメラを設置させ被雇用者の行動をチェックすれば可能であるとの論もあり得るが、これは論外である。一方、被雇用者もテレワークの成果に対して雇用者が正当な評価をしてくれるのかと疑いを持った場合にはこのワークスタイルは成立しない。これらは信用・信頼の領域である。テレワークが成り立つのは「信あってこそ」と言うことではないか。

【引用文献・資料】

- ・ 鶴澤純子「テレワークと言う視点で考える「コロナ後の働き方」」兵庫ニューメディア推進協議会研究会資料,2020年7月3日.
- ・ 一般社団法人日本テレワーク協会ウェブサイト(/https://japan-telework.or.jp/tw_about/)2021年3月10日時点.
- ・ 総務省「テレワークの推進」(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/index.htm)2021年2月20日時点.
- ・ 日本経済新聞「NTT 在宅7割に拡大、日立は出社制限延長」,2020年7月28日.
- ・ 林雄二郎『情報化社会』,講談社,1969年.
- ・ 梅棹忠夫「情報産業論」,『情報の文明学』,中央公論社,1988.
- ・ 野口悠紀雄『情報の経済理論』,東洋経済,1988.
- ・ 藤田昌弘「情報と価値」,『大手前大学社会文化学部論集』,第7号,pp.151-170,2007年.

- ・ 人々を支えるエッセンシャルワーカーの職種(https://www.dodadsj.com/content/201014_essential_worker/)2021年3月21日時点.
- ・ 日本経済新聞「ワーケーション受け入れ広がる」2020年9月2日.
- ・ ジョージ・オーウェル著,『1984年』,高橋和久訳,早川書房,2009年.
- ・ フランシス・フクヤマ著,『信無くば立たず』,加藤寛訳,三笠書房,1996年.
- ・ 山岸俊男『信頼の構造』,東京大学出版会,1998年.
- ・ 日本経済新聞「テレワーク成功の鍵は信頼」2020年8月11日.
- ・ 藤田昌弘『地域情報発信組織と情報内容に関する基礎的研究』,清文社,2012年3月.

在宅勤務はアフター・コロナに定着するか

－人的資源管理の観点から－

大手前大学 現代社会学部

坂本理郎

1. はじめに

一般社団法人日本テレワーク協会によると、テレワークは働く場所によって、自宅利用型テレワーク(在宅勤務)、モバイルワーク、施設利用型テレワーク(サテライトオフィス勤務など)の3つに分けられるという。自宅利用型テレワークとは、自宅にいて会社とはパソコンとインターネット、電話、ファクスで連絡をとる働き方である。モバイルワークとは、顧客先や移動中にパソコンや携帯電話を使う働き方である。施設利用型テレワークとは、勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方であり、一社専用で社内LANがつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置くことが多いという。

このうち本稿では、とくに「在宅勤務(米国では Work From Work: WFR という)」について考えたい。なお、先述の定義にあるとおり、在宅勤務ではインターネットなどで勤務先と連絡を取るようになるが、必ずしも常にオンラインで職場に繋がっている状態を前提とはしていない。

コロナ禍が拡大する以前から、ワークライフバランス(Work Life Balance :以下 WLB)を拡充するための有効な手立てとして、在宅勤務の普及が企業や政府の重要課題として取り上げられてきた。言うまでもないことだが、職場への出勤が不要になることによって、育児・介護・治療などの問題を抱えている人の WLB は改善する可能性が高い。実際に、2014年に独立行政法人日本労働政策研究・研修機構(JILPT)が実施した調査の結果によれば、終日在宅勤務を導入した企業の過半数(51.6%)が、「家庭生活を両立させる従業員への対応」において効果があったとしている(池添, 2018)。

そして、コロナ禍が収束しない現下の状況によって、在宅勤務は育児や介護などの必要

性がある人々以外にも広がり、家族との時間の増加や WLB の改善を実感する人々が増加したという指摘もある¹。しかしながら、果たしてこの現象は、アフター・コロナにも定着していくのだろうか、育児や介護など必要不可欠な理由がない人々にも WLB を目的とした在宅勤務は広がっていくのだろうか。本稿の背景には、このような基本的な問題関心がある。

さらに具体的には、以下の2点について論じたい。第一に、そもそも在宅勤務を含む「職場への出勤」を必要としない働き方（テレワーク）が、全ての職業で可能だとは考えにくいわけだが、それではその条件とは何か。筆者が関心を寄せている「職務特性」の視点から考えてみる。さらに在宅勤務には、人的資源管理上の解決すべき障壁（条件）があると思われるが、働く人々およびマネジメントする側にどのような問題をもたらされるのだろうか。これが2つ目の論点である。

2. テレワークに適した仕事とは

2.1. 本稿での議論の対象となる職業

まずは、そもそもテレワークが不可能な職業は、ここでの議論の対象から除外しておく必要がある。顧客や同僚（上司含む）との場（物理的空間）の共有が必要な職業は、そもそもテレワークには向いていないだろう。たとえば、思いつく限りではあるが、医療従事者、介護福祉士、保育士、バス・電車運転士、ホテル従業員、マッサージ師、薬局店員、（スーパーなどの）小売店員などの職業が挙げられる。また、運送・配送業、ゴミ収集員、建設作業員、工場作業員、（メーカーなどで基礎研究や商品開発を行う）研究開発者などの職業も、該当するであろう。

本論集の中で藤田も指摘しているように、これらの職業では、テレワークで業務を遂行

¹ たとえば、厚生労働省が15歳以上を対象に2020年9月に実施したインターネット調査の結果によると、全回答者10,981件のうち29.2%が「家族と過ごす時間が増えた」、3.7%が「労働時間が減り、ワークライフバランスが改善した」と答えた（厚生労働省, 2020）。また、人材紹介会社ロバート・ウォルターズ・ジャパンがコロナ感染対策の在宅勤務を経験した会社員666人を対象に実施した調査結果によると、回答者の83%が「ワークライフバランスの向上」を実感したという。（ロバート・ウォルターズ・ジャパン, 2020）

することは不可能である²。空間共有を必要とするので当然のことではあるのだが、これらの職業で取り扱う商品、製品、材料、サービス提供対象は、物理的事物（人や生物も含む）であることも共通している。

なお一般的に、空間と時間を切り離しても成り立つ仕事は考えにくいいため、概して空間の共有イコール時間の共有と考えてよいだろう。ただし、顧客の荷物を指定された場所に留め置くような宅配サービスのように、空間と時間の分離が成り立つ職業も一部にはあるだろう。もちろんこの場合も、空間の共有が必要である以上、テレワークは難しい。

以上のことから考えると、本稿での議論の対象は、多くのいわゆるホワイトカラーとくに事務、営業、企画などの職業に従事する人々が主となる。ただし、これらの職業に含まれる仕事の全てにおいてテレワークが可能であるとは言い切れない。そこで次にこれらの職業の中でもとくにテレワークが適している仕事とは、どのような特性を有しているのかを考えてみる。

2.2. 職務特性によるテレワーク導入困難度の整理

前項と同様に、そもそもテレワークが困難である仕事とはどのような特性を有しているのかを考えることから始めたい。具体的には、テレワークを困難にする要因を、職務特性の観点から整理する。人的資源管理論の文脈で職務特性といえば、Hackman & Oldham（1980）の「職務特性モデル（Job Characteristic Model: JCM）³」が著名であるが、ここでは JCM で用いられている職務特性の概念を参考にしながらも、それに拘束されずに考えてみることにした。その結果として、以下の4つがテレワークを忌避させる職務特性であると、筆者は考える。

① 意味把握の必要性

自身のタスク（課業）が仕事全体の中で持つ意味を掴む必要があることを意味する。これが高いほど、顧客や同僚らとの頻繁なコミュニケーションや協働作業、作業プロセスや途中成果物の共有などが必要となるため、空間および時間の共有に対するニーズも高くな

² もちろん、これらの職業に付随する事務的作業や会議など一部の業務については、テレワークで行うことも可能である。

³ 5つの基本的な職務特性（仕事そのものの性質）が、従業員の中に「臨界的心理状況」をつくり出し、その結果として高い内的動機づけや職務満足、仕事の業績の向上、欠勤や離職率の低下が生じるとされる。この5つの職務特性とは、①技能の多様性、②課業の一貫性、③課業の有意味性、④自律性、⑤フィードバックである。

る、つまり、テレワークが忌避されやすくなる。逆に言えば、自分がやるべきタスクが仕事全体から切り出された断片的なものであり、それが全体の中で持つ意味を考えず黙々と遂行すれば良いような場合は、テレワークに適している。

② 意思決定の非自律性

個人が作業に必要な判断を、上司などの管理・監督者に対して絶えず報告や相談を行い、指示を受ける必要があることを意味する。これが高いほど、逐一の報告・連絡・相談が必要となるため、管理・監督者との空間および時間の共有に対するニーズも高くなる、つまりテレワークが忌避されやすくなる。

③ 集団的問題解決

職場のメンバーと一緒に意見を出し合い、創造的に問題を解決する必要がある特性を意味する。これが高いほど、不定期（いつでも）かつ不定形な（ちょっとした雑談なども含む）コミュニケーションが必要となり、上司や同僚との空間および時間の共有に対するニーズも高くなる、つまりテレワークが忌避されやすくなる。

④ フィードバック密度

仕事の成果に関する情報を、直接的、即時的、多面的に必要とすることを意味する。これが高いほど、顧客や同僚らとの頻繁なコミュニケーションや、作業プロセスや途中成果物の共有などが必要となるため、空間および時間の共有に対するニーズも高くなる、つまりテレワークが忌避されやすくなる。

以上の4つの特性（次元）を合成すると、「テレワーク忌避的職務特性」を定義づけることができる（図1）。ただしこの職務特性は、職務に従事する人の性格や能力といった心理的要因や、組織の文化や構造、職場内の相互信頼の度合いといった組織的要因が先行要因として影響をおよぼすことが想定される。

ところで、当然のことながらテレワークでは、個人情報や機密情報の漏洩リスクが大きな問題となる。そこでさらに、「データベース（DB）の漏洩リスクの高さ」を、上記のテレワーク忌避的職務特性に掛け合わせることによって、「テレワーク導入困難度」ともいえる包括的な概念を考えることができるだろう。なお、データベースの漏洩リスクは、データベースへのアクセス頻度が高いほど、かつまた取り扱うデータの守秘性が高いほど、高くなると思われる。一方で、データベースの漏洩リスクは、セキュリティ技術のレベルによって緩和されると思われる。

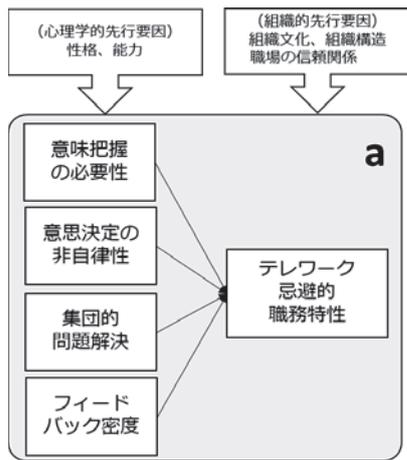
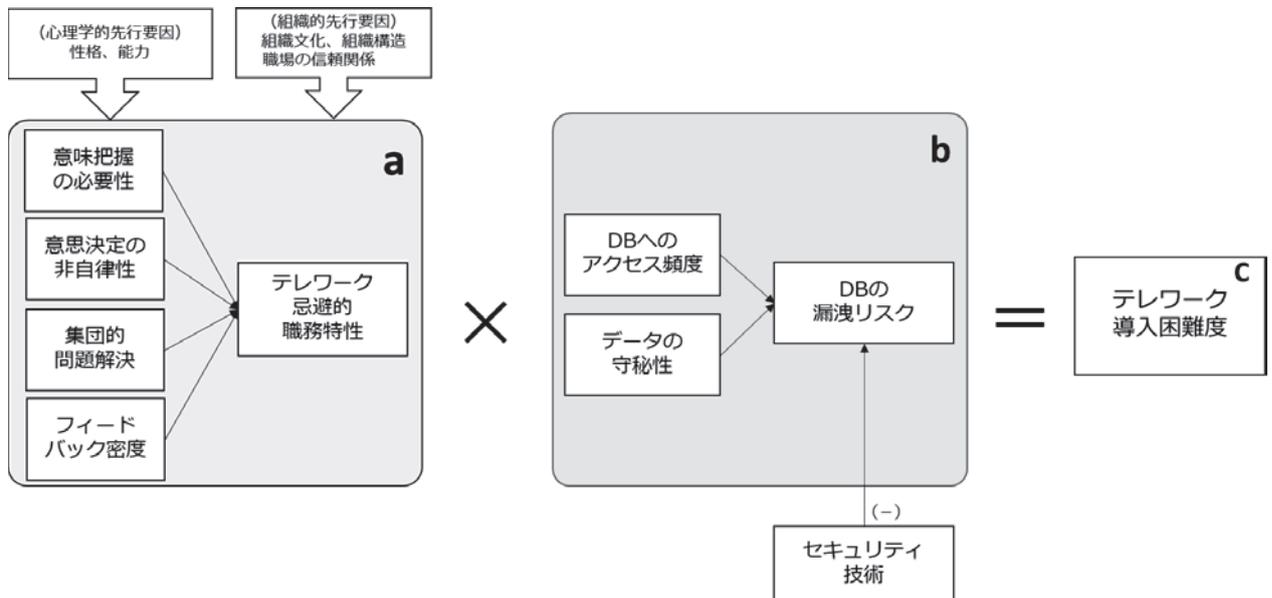


図1 テレワーク忌避的職務特性

これらの要因を含めた理論的なモデルを仮説としてまとめたものが、以下の図2である。しかしながら本稿は、この仮説の妥当性について検証することが目的ではないので、これ以上の議論は別の機会に譲りたい。



a (テレワーク忌避的職務特性) × b (データベース漏洩リスク) = c(テレワーク導入困難度)

注記：図中の「セキュリティ技術」から伸びる矢印がマイナス(-)となっているのは、これが緩和要因であることを意味している。

図2 テレワーク導入困難度の理論的モデル

さて、上記のモデルからテレワークが比較的容易な仕事を、企業の職能部門単位で考えてみると総務部門（それも全ての業務ではない）くらいしかないと筆者は考える。

しかし職務を個々のタスク（課業）や作業レベルに分解していけば、人事や企画・開発さらには営業部門でも、テレワークが可能な特性を有している部分があるだろう。たとえば、重要な顧客情報や機密情報を用いない（＝重要でない）書類の作成などが、該当すると思われる。

ちなみに、JILPT の 2018 年の調査でも、「研究・開発・設計」、「企画・調査・広報」、「人事・労務・総務」部門で、終日在宅勤務の比率が高かった（JILPT, 2018）。研究・開発や企画部門あるいは人事部門までも上位にあがっているのは、取り扱う情報がさほど重要ではないタスクが仕事全体の中に一定比率は含まれているからであろう。

このように個々のタスクのレベルで見れば、上記のような職能部門で部分的にでもテレワークを導入することは可能であると思われる。しかしながら、テレワークをする人ばかりに、そういった「重要性の低い」タスクが集中してしまう可能性があることが問題だ。つまり、他の人から切り出されたタスクばかりをテレワークを行う人に充てがわれ、雑用係のようになってしまう懸念がある。そのことが心理的に与える悪影響も考えられるが、この点については次節で詳しく述べたい。そもそも、ある人の仕事を部分的に切り出して他の人に渡すことは、そもそも可能なかという疑問もある。仮に可能だとしても、断片的な作業の繰り返しになることによる疎外感が生じる懸念もある。

また、テレワークでもできる仕事とそうでない仕事が入り混じる中で切り離しがたく混在する場合、リアルな職場と自宅等テレワークの場の往来が必要となり、かえって非効率になるかもしれない。

ただし以上のような懸念は、（門外漢の筆者には詳しく分からないが）新しい情報技術によって、緩和されるのかもしれない。

3. 在宅勤務が抱える人的資源管理上の問題

前節でみたように、テレワーク導入困難度が低い職務特性を持つ仕事に従事している従業員であれば、在宅勤務の実現可能性は高くなると筆者は考える。またコロナ禍の収束後に、WLB の観点からも在宅勤務を求める声はさらに増し、在宅勤務を積極的に導入する企業は増えるかもしれない。しかしながら、仮にそうだとした場合、注意すべき人的資源管理上のさまざまな問題がある。ここでは以下の 4 点に絞って論じておきたい。

3.1. 働く人々の心理的問題

在宅勤務中は仕事とプライベートの切り替えが困難なため、かえって生産性が落ちる可能性もある。たとえば、仕事が気になるがプライベートな用事がある、プライベートが気になるが仕事が気になるといった心理的状态（ワークライフ・コンフリクト）が、職場を離れているからこそ際立って生じるだろう。

このコンフリクトは、仕事とプライベートは切り離して生活したい「分離型」の人ほど顕著に感じられるだろう。なお、コロナ以前からテレワークや柔軟な働き方が普及していなかった日本においては、仕事とプライベートが混然としていても気にならない「融合型」⁴よりも、この「分離型」の方が多数派だろうと予想される。

また、1人でも作業できる仕事に従事することによる孤独感や、（在宅勤務が少数派であるなら）出勤している同僚からの疎外感、重要な仕事を任されていない（という疑念）による取り残され感、上司など職場のキーパーソンとの接触機会や職場内の重要情報の獲得機会が減少することから生じる不安などを、強く感じてしまう可能性がある。

これらのことが起因となって、メンタルヘルス不調につながる懸念もある。また、仮にメンタルヘルスの問題が生じていたとしても、表情や雰囲気、歩き方などのちょっとした所作から、心身の変化の兆候に周囲の人間が気づくことが在宅勤務では難しく、早期発見が困難となる恐れがある⁵。

3.2. 労働時間管理の問題

在宅勤務は、賃金の基盤となる労働時間の管理が難しい。たとえば、育児や介護の必要性のために、仕事が頻繁に中断してしまうということもあるだろう。場合によっては、残った仕事を家事や介護が終わった深夜に行うこともあるかもしれない。しかし、終日、システムやカメラで監視して労働時間を計算するような仕組みは人間らしい働き方を提供しているとは思えない。

⁴ この2つの区分は、Rothbard(2020)に依拠している。

⁵ この問題に対して、いち早く対策を講じている企業もある。日清食品ホールディングスは2020年8月に「テレワークうつ予防チーム」を設立。在宅勤務をしているグループ会社の社員約1360人にストレスを測定する機器を使ってもらい、本人が不調を自覚する前に対処しようという取り組みを行っている。測定結果に応じて、オンライン面談を実施したり、睡眠の質を向上するプログラムへの参加を促したりする。（「『仕事に涙が止まらない・気持ち晴れない…『テレワークうつ』深刻』、読売新聞オンライン、2020年12月21日）

解決の一つの方向性としては、労務管理を時間ではなく成果で行うように転換していくことであろう。しかしそうになると、労働の価値が投入された時間から成果に変わるので、評価制度も変えていく必要がある。これは、「メンバーシップ型」から「ジョブ型」の雇用へ移行するべきという近年の経団連の提言とは整合するかもしれないが、一方で従来の日本的経営が有していた職場のチームワークや OJT の機能が減るといふ副作用もあることにも留意しておくべきである。

3.3. 人材育成の問題

人材育成の面から見ても、在宅勤務には問題がある。既に一定の知識やスキルを有している従業員ではなく、新たにその企業に属した新規学卒者や転職者、あるいは大きな人事異動によって職務内容を変えた従業員にとって、在宅勤務は職場の OJT を受ける機会を大幅に減じさせていると思われる。コロナ禍によってオンラインでの研修を積極的に進めた企業もあるようだが、実際の顧客への対応や職場メンバーとの協働といった経験を通じた学習には、やはり及ばないのではないだろうか。

一般に日本企業では、直属上司やフォーマルに割り当てられたメンターといった関係性の中だけで人材育成が行われるだけではなく、他部署も含む先輩や後輩、同期入社 of 従業員など、職場の多様なインフォーマルな関係性⁶の中でも、成長に必要な様々な機能や支援が提供されている（坂本, 2018）。

とくに新入社員や転職者にとっては、職場や組織の中で言語のみならず様々な態様⁷で体现あるいは共有されている暗黙知や文化を、その場から離れて理解することは難しい。そのため、職場や組織に対する適応が遅れてしまうという懸念もある。さらに、3.1 で述べたように、不適応やメンタルヘルスの問題が発生している新入社員がいたとしても、在宅勤務では職場の同僚や同期入社 of 社員、上司などとの接点が少ないため、早期発見も難しいだろう。

3.4. 職場の創造性の問題

⁶ このようなメンタリングの束のような関係性のことを、デベロップメンタル・ネットワーク（developmental network）という。

⁷ たとえば、職場のレイアウトや座席の位置、ちょっとした掲示物などにも、その企業の思想や文化が反映されていることが多い。

人事・労務管理的な意味での人的資源管理の問題とは少し異なるかもしれないが、職場の中で自然に発生するアイデアの発生や創造的な問題解決が減少するという懸念もある。

職場の仲間同士で情報やノウハウを共有することによる問題解決や、同僚間の相互誘発による新しい発想や発見の可能性は、テレワークよりも対面的なオフィスワークの方が高いだろう。このことを実証する調査・研究は現時点では見当たらないのだが、職場で直面している問題の解決の糸口や新しい商品やサービスのアイデアが、フォーマルな会議以外の場（たとえばランチタイムや廊下での雑談）で得られたという経験を有している人は、かなり多いのではないだろうか。

ある企業では、ふだんの何気ないちょっとした雑談が職場内の議論を活性化していたことをコロナ禍で再認識し、オンライン会議の冒頭2分間を雑談タイムとすることによって、発言しやすい雰囲気づくりをしている（日経産業新聞, 2020年7月24日）。オンライン会議の冒頭2分間だけでも効果があるとすれば、ふだんの職場には無数の人々の交錯があるわけであり、無限の発想や発見の可能性が眠っているということができるだろう。

もし、職場の全員が在宅勤務などのテレワークを行っており、オンラインでも相互に活発なコミュニケーションができる機会が技術的にサポートされているのなら、この問題を軽減することはできるかもしれない。しかしたとえば、コロナ禍が終わりWLBなどの必要性などから職場の一部の従業員だけが在宅勤務を行わざるを得ない状況である場合には、偶発的かつ創造的な場面に出くわすことが他の人に比べて相対的に少なくなり、前述のような疎外感や取り残され感にもつながるかもしれない。

4. おわりに

本稿では、そもそも在宅勤務を含むテレワークが可能である条件とは何か、そして在宅勤務は働く人々およびマネジメントする側にどのような問題をもたらされるのかについて考えてきた。ここまでの議論から、一定の職務特性の条件を満たす仕事であればテレワークや在宅勤務は進むと思われるが、人的資源管理上の問題から、わが国の企業の従業員に在宅勤務が浸透すると言える材料に乏しいと言わざるを得ない。しかし一方で、育児や介護などWLBの必要性から、在宅勤務を希望する人は今後も少なくはならないだろう。したがって、そういう人々を取り残さないための管理施策の整備が急務である。

今後、WLB 上のニーズがある従業員を主な対象にしたテレワークや在宅勤務を導入しようとする企業は、仕事の絞り込みや切り出しを的確に行うと同時に、人的資源管理のあり方を柔軟に考えることが必要だろう。とくに、難しい労働時間の算出をどうするかが課題である。たとえば、「事業場外みなし労働時間制」を在宅勤務者に適用するのも一案だろう。具体的には、個々の作業にどれくらいの時間が必要かの目安を事前に決めておき、その成果が出てくれば、実際の所要時間と関係なく、その時間分は働いたエビデンスとするという方法が考えられる。そうすることによって、在宅勤務者が働く時間を自律的に決められる余地が増し、ワークライフ・コンフリクトを和らげることに作用する可能性もある。

また、在宅勤務者が少数の職場であっても、定期的に全員参加のオンライン・ミーティングを開き、情報共有や意見交換（ときには雑談）を行うことによって、疎外感の軽減や新しいアイデアの発想の機会とすることもできるだろう。

いずれにしても、唯一の最適解があるわけではないので、個々の企業や職場、仕事の特性、個人の状況を十分に考慮しながら議論され、テレワークや在宅勤務に関する施策が導入されることを期待したい。

【引用文献・資料】

- ・ 池添弘邦「テレワークーJILPT 調査から・在宅勤務を中心に」Business Labor Trend , 2018 年 12 月号, 2018 年, pp.6-9.
- ・ 一般社団法人日本テレワーク協会ウェブサイト (https://japan-telework.or.jp/tw_about-2/) 2021 年 2 月 4 日時点.
- ・ 厚生労働省「新型コロナウイルス感染症に係るメンタルヘルスに関する 調査結果概要について」2020 年, (<https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/syousai.pdf>.) 2021 年 2 月 4 日時点.
- ・ 坂本理郎『人材育成と職場の人間関係ー人を育てる職場や仕事のデザイン』中央経済社, 2018 年.
- ・ 日経産業新聞「雑談から新発想 パナソニック、ネット会議に 2 分の掟」2020 年 7 月 24 日.
- ・ 読売新聞オンライン「仕事中に涙が止まらない・気持ち晴れない…『テレワークうつ』深刻」2020 年 12 月 21 日, (<https://www.yomiuri.co.jp/medical/20201221-OYT1T50149/>) 2021 年 2 月 18 日時点.

- ・ ロバート・ウォルターズ・ジャパン「テレワークでの実感：ワークライフバランス向上。『仕事の質・成果』に変化なし」2020年，（<https://www.robertwalters.co.jp/content/dam/robert-walters/country/japan/files/Others/2020/globaltaentsurvey20200824.pdf>。）2021年3月1日時点。
- ・ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- ・ Rothbard, P, N., “Building work-life boundaries int the WFH era”, *HBR.org*, July 15, 2020. (友納仁子訳「在宅勤務でワークライフバランスを確保する方法」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー第45巻第11号, pp.53-59)

テレワークを選択肢のひとつに

－大学におけるオンライン教育の経験から－

大手前大学 現代社会学部

畑耕治郎

1. はじめに

新型コロナ感染拡大の影響により、教育界では100年に一度と言われる大変革が始まった。初等中等教育においては、かねてより児童生徒に一人一台のパソコン配備や高速ネットワークの整備など情報環境の充実が叫ばれてきたが、整備は難航していた。しかしながら、皮肉にも新型コロナ感染対策を期に教育を取り巻く情報環境は大きく変貌を遂げようとしている。また、高等教育においてもすべての授業をオンライン形式で行うという前代未聞の取り組みが日本中の大学で行われた。一方、企業においては会社への出勤を控え、自宅などで業務にあたるいわゆる「テレワーク」が推奨され、多くの労働者が戸惑いや不安のなかでオンライン中心の生活を余儀なくされた。

情報通信白書に「テレワーク」がはじめて表記されたのは平成6年度版で「テレワークセンター」として登場している。また、昭和49年度版にはアメリカの取り組みを紹介する記事に「リモート・ワーク・センター構想」という表記があり、このリモートワークセンター構想は通勤に消費されるエネルギーを節約することが目的と示されている。一方、e-Japan 戦略IIでは「2010年までに適正な就業環境の下でのテレワーカーが就業人口の2割となることを目指す」との目標が掲げられている。また、東日本大震災の際は事業継続計画や節電対策の一環としてテレワークが推奨されている。このようにこれまでも幾度となく注目されてきたテレワークであるが、昨今のテレワークへの期待と不安が入り乱れる状況は筆者がオンライン教育の黎明期に経験した状況と類似する点が多い。

筆者は企業でエンジニアとして勤務していた頃、オンライン教育に魅了されたことをきっかけに大学に職を移し、現在はICTを活用した教育手法の研究に従事している。その後オンライン教育の立ち上げに携わる機会を得て長らくその業務に当たることとなったが、

新たな文化を構築するのは容易ではなかった。そこで本稿では、テレワークを推進している方々への激励を込めて、オンライン教育の推進に携わってきた立場からテレワーク運用を立ち上げる時のポイントを考えてみることにする。

2. GIGA スクール構想

文部科学省は 2019 年 12 月に文部科学大臣を本部長とする「GIGA スクール実現推進本部」を設置した。GIGA スクール構想は、全ての児童生徒に一人一台端末と高速大容量の通信ネットワークを一体的に整備し、誰一人取り残すことのない、公正に個別最適化された創造性を育む教育を実現することを目指した計画である。ちなみに GIGA とは “Global and Innovation Gateway for All” を略したもので “全ての子供たちにグローバルで革新的な入り口を提供する” という意味が込められている。これだけ巨大な組織に新たなテクノロジーを導入し、一気に DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進しようとする試みは我が国においてはあまり類はなく、大変興味深い取り組みである。

では、これほどまでに大きな計画はどのように進められるのであろうか。本構想の実現に向けては、「ハード」「ソフト」「指導體制（人材）」の観点からロードマップが描かれている。まず「ハード」とは、児童生徒が使用するコンピュータ機器（BYOD も含む）や学内に整備する高速ネットワーク環境のための機器を指している。次に「ソフト」とは、デジタル教科書やデジタル教材（ドリルや実験教材、参考資料など）に加え、オンライン学習システムなどのクラウドサービス、さらには多様な子供たちの資質・能力を育成するための個別最適な学びと協働的な学びの実現をめざした教育データの標準化も計画に含まれている。ここで教育データとは、文部科学省の WEB サイト「文部科学省 教育データ標準」によれば、次に示す 3 つの情報を指している。教育データの利活用に向けてはさまざまな物議が起こることが予想されるが、まさにデータ利活用時代を反映した取り組みであり、今後の成り行きを注視したい。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 主体情報 … 児童生徒、教職員、学校等のそれぞれの属性等の基本情報を定義。② 内容情報 … 学習内容等を定義。③ 活動情報 … 何を行ったのかを定義。 |
|---|

3つめの「指導体制（人材）」とは、デジタル環境を上手に生かした授業を行える教員の養成に加え、教員や児童生徒らを支援する ICT 活用教育アドバイザーや GIGA スクールサポーター、ICT 支援員の養成も含まれる。また、教員委員会や各機関との連携体制なども重要な観点になる。

ここで GIGA スクール構想の「ハード」「ソフト」「指導体制（人材）」を企業におけるテレワークに置き換えて考えてみたい。「ハード」については、GIGA スクール構想と同様にコンピュータ機器やネットワーク環境が該当するであろう。また、社内システムへの安全なアクセス環境の整備も含まれるであろう。次に「ソフト」については、業務システムやセキュリティ関連のアプリケーションに加え、在宅勤務における就労マニュアルやリモートワーク環境に関する操作説明書なども考えられる。また、書類の提出方法や承認の仕方、情報共有や共同作業にかかる手順、労務規定なども想定してもよいだろう。

では、「指導体制（人材）」についてはどうであろうか。多くの企業では、情報システム部門など組織内の情報機器やシステムを管理しているチームがテレワークの支援にあたっているのではないだろうか。GIGA スクール構想の中でも技術的支援の必要性は十分に議論されているが、単に技術的な支援にとどまらない支援内容が求められているところに注目したい。GIGA スクール構想の成功のカギは「ハード」「ソフト」「指導体制（人材）」の3つが一体となり同時に進めることとも言われているが、筆者は ICT 活用教育アドバイザーや ICT 支援員などの支援者の活躍が成果に大きく影響するだろうと考えている。

言うまでもないが新たなテクノロジーにはこれまでの慣習や習慣を一気に変えてしまうインパクトがある。何よりテクノロジーは問題解決に寄与する一方で新たな課題を生み出すものである。この変化に対応し損ねた利用者への支援は不可欠であり、「指導体制（人材）」の観点が疎かになってはいけない。

コロナ禍においては、テレワークの導入があまりにも突然の出来事で多くの組織では「ハード」「ソフト」の整備を優先せざる負えなかったに違いない。先の見えないこの難局を乗り越えるためには、状況に合わせて柔軟に対処することができる人の力を信じることも大切である。テレワーク運用においては監視役ではなく支援役の存在が円滑な運用のカギになるのではないだろうか。

3. オンライン教育

教育にコンピュータ技術を活用する試みは 1960 年頃まで遡り、CAI (Computer Aided Instruction) の研究がその始まりと言われている。その後コンピュータ技術の発展に合わせて、CD-ROM に動画や音声などのマルチメディアを格納した教材を用いた CBT (Computer Based Training) が普及し、IT 革命と呼ばれた 2000 年頃になるとインターネットを活用した WBT (Web Based Training) または eラーニングが企業内教育などでも利用されはじめた。近年ではスマートフォンを活用したモバイルラーニングやネットワークの双方向性を生かした ICT 教育、昨今話題の Zoom などのコミュニケーションツールを活用した遠隔講義など、さまざまな呼称が用いられているが、本稿ではネットワークを含むデジタル技術を活用したこれらの教育・学習の取り組みを総称してオンライン教育と呼ぶことにする。現在、日本のオンライン教育を代表するサービスのひとつに株式会社リクルートマーケティングパートナーズが運営するオンライン学習サービス「スタディサプリ」がある。スタディサプリは主に小学生から高校生を対象にした学習塾のオンライン版で利用者は 140 万人に達している。また、ベネッセコーポレーションが資本提携する「Udemy」は社会人向けのリカレント教育系コンテンツを多く提供しているオンライン学習サービスで、世界中に 4,000 万人以上の利用者がいる。一方、大学教育においてはスタンフォード大学やハーバード大学などの授業をインターネットで無料配信しているオンライン講義「MOOC (Massive Open Online Course)」も注目されている。

このようなオンライン教育サービスは、スマートフォンを片手に Youtube 動画を楽しむ現代の若者たちにとっては特別なモノではないだろうが、時間的・空間的制約、時には経済的な制約をも解放したオンライン教育は、学びの欲求を満たされなかった人たちに良質な学習機会を提供している点において、インターネット普及以前の時代では実現できなかった画期的な取り組みとも言える。

さらに 2010 年頃からは、学習記録から学習者の特性を導き出し、一人ひとりの学習者に適した方法で学習するアダプティブラーニングも注目されている。アダプティブラーニングが実現した背景には、Education と Technology を掛け合わせた Eedtech 分野の発展が大きく貢献しており、今後も人工知能などの最先端技術の教育への利活用が期待されている。このように近年のオンライン教育の特徴は、いかに「学習成果」を生み出すかに重

点が置かれており、教育が抱える本質的な課題解決に向けてチャレンジが始まっている。従来メリットとされていた時間的・空間的制約からの解放はもはや当たり前となっている。

4. オンライン教育の運用を振り返って見えてきたこと

筆者が所属している大手前大学では、オンライン教育の取り組みの一環として 2008 年から本格的に e ラーニング授業を展開している。e ラーニング授業とは、動画教材を用いた学習を主とする授業形態で、単位として認定される科目のことである。決められた曜日時限に教室に集まる対面授業とは異なり学習する場所や時間に制約がなく、自宅などでインターネットに接続されたコンピュータを用いて学習するのが特徴である。本学が e ラーニングの導入を検討しはじめたのは 2000 年頃で、当時 e ラーニングの先進国であったアメリカや韓国の大学を視察するなど、大学における e ラーニングの活用方法について模索していた。2000 年頃は「e ラーニング元年」と呼ばれ、多くの企業が e ラーニングビジネスに参入してきた時期である。筆者も e ラーニングの可能性に期待を膨らませていた頃である。本学では、2003 年頃には教室で行われている対面授業をそのままデジタルコンテンツ化することができる授業録画システムやコンテンツ配信システムを導入するなど、e ラーニングの実用化に向けた実証検証を行っている。同じ頃、学習管理システムを導入したものの一向に活用されない、コンテンツを購入したが期待通りの成果が上がらない、e ラーニング学習におけるドロップアウト率が高い、など e ラーニングへの過度の期待から生じる理想とのギャップが露呈し、e ラーニングは厳しい評価を受けることとなる。残念ながら本学も世間と同様になかなか学内に浸透することができず、e ラーニングの本格利用はしばらく足踏みすることになる。

2000 年から 2005 年頃といえは e-Japan 構想のもと、ADSL などのブロードバンド環境の整備が進み、あらゆる分野でドットコムと騒がれた時代である。筆者はこの当時大学などの教育機関に e ラーニング環境を提供する仕事に携わっており、当時の状況を次のように振り返る。当時、大学の情報武装化が盛んに叫ばれる時代で e ラーニングシステムも導入しなければ時代に取り残されるような盛り上がりを感じていた。さらに、「大学設置基準の改正」（2001 年の改正によりインターネットで配信した授業でも 60 単位まで単位

付与が可能になる)や「現代的教育ニーズ取り組み支援プログラム」(2004年度から文部科学省が実施している財政支援)の助成金制度などがeラーニングの普及を後押しし、システムやコンテンツを導入することのみが目的となってしまった大学は少なくなかった。確かにシステムは目的を達成するための手段であり道具であるが、道具をうまく活用するには道具の正しい使い方を理解し、道具の管理やメンテナンスを行わなければその性能は発揮することはできない。何より何のためにこの道具を使うのかを明らかにしておく必要があり、システムばかりが注目されていた当時は教育的成果への配慮が欠落していたように記憶している。

そこで本学では、システムの整備と同時にeラーニングの運用に必要な人材の育成に取りかかった。eラーニングの運用に必要なスタッフとは、従来教室で行われてきた授業内容をeラーニングに適した形に再構成することを主な役とするインストラクショナルデザイナーと、eラーニングで学ぶ教員や学生を支援するための学習サポーターである。インストラクショナルデザイナーは授業を担当する教員に寄り添い、担当教員のパフォーマンスを最大限に引き出しながら授業をデザインする仕事である。具体的には、授業全体の設計(目標、実施、評価のデザイン)や教科のエキスパートである教員が示す難解な説明を学習者目線でわかりやすい表現になるようにアシストしていくなどの作業を行っている。筆者はこれまで数多くのeラーニング授業の制作に参画してきたが、普段の授業で高い評価を得ている教員が必ずしもeラーニング授業で高い評価を得られるわけではない。要するに、従来教室で行われてきた授業内容をそのままオンライン化しても期待通りの学習成果を得ることは難しく、eラーニングに適した授業に再構築することが必要なのである。テレワークにおいても従来の業務スタイルをそのまま実践することが困難な場合は、業務の分割や再構成を試みてはどうだろうか。

本学がオンライン教育に着手し始めた頃は、eラーニングはまだまだ浸透しておらず、学内には否定的な意見を持つ教職員も多かった。eラーニングのメリットやデメリットを理解した現在では、オンライン教育は教育方法のひとつとして認知され、コロナ禍においても教えるべき学習内容を考慮し、対面とオンラインを使い分けた授業運用が行われるようになった。新しいテクノロジーを導入する際は、その技術やサービスのメリットとデメリッ

トを十分に理解して活用することが齟齬のない円滑な運用につながることを改めて確認しておきたい。

4. さいごに

本稿では、筆者のオンライン教育に携わってきた経験をもとにテレワークについて考えてみた。GIGA スクールの取り組みからは支援体制の重要性を確認した。次にオンライン教育の紹介では、本質的な課題解決にむけてテクノロジーが活用されはじめたことを確認した。さらに本学の取り組みの事例からは、フィジカル空間での振り舞いを再現するのではなく、サイバー空間に合った振る舞いに再構成すること、そして採用するテクノロジーの特性を知って活用することが齟齬のない円滑な運用につながることを確認した。

新しい技術をはじめて取り入れる際は何かと障壁が生まれ、敬遠されがちである。オンライン教育の立ち上げ時には、e ラーニング授業は対面授業より劣っているのではないかとよく問いかげられた。コロナ禍において再び、「対面式授業」と「遠隔講義」を比較するような論調を見聞きすることもあるが、筆者はいかなる場合においても「技術」はある条件の下で比較してはじめて正当な評価を行うことができると考えている。つまり、「対面授業」と「e ラーニング授業」のどちらが良いのか、という問いに対しても教授者や学習者の能力、場の条件、あるいは目的によって向き不向きの評価は全く異なってくるのである。とりわけオンライン教育については、未だ多少の議論はあるものの多様性がうたわれる今日、学習者に学び方の選択肢を提供できるようになったことの意義の大きさを今一度確認しておきたい。

テレワークも解決すべき課題は山積している状況であるが、その活用の是非は各組織が抱える条件や目的によって異なるのは当然である。恒久的なテレワークや一時的なテレワークなど、どのようなスタイルであっても、テレワークが業務を遂行する手段の選択肢に加わることでそこが変容する社会に順応していくための第一歩につながるのではないだろうか。

【引用文献・資料】

- ・ 総務省,「平成 6 年版 通信白書」, (<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h06/html/h06a03010201.html>) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ 総務省,「昭和 49 年版 通信白書」, (<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/s49/html/s49a01030202.html>) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ IT 戦略本部,「e-Japan 戦略 II」, (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/030702ejapan.pdf>) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ 総務省,「平成 23 年版 通信白書」, (<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h23/html/nc3547c0.html>) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ 文部科学省,「GIGA スクール実現推進本部について」, (https://www.mext.go.jp/a_menu/other/1413144_00001.htm) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ 文部科学省,「GIGA スクール構想の最新の状況について」, (https://www.mext.go.jp/kaigisiryu/content/20210319-mxt_syoto01-000013552_02.pdf) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ 文部科学省,「文部科学省 教育データ標準」, (https://www.mext.go.jp/a_menu/other/data_00001.htm) 2021 年 3 月 30 日時点.
- ・ 文部科学省,「GIGA スクール構想の実現に向けた ICT 活用指導力の向上及び指導体制の充実」, (https://www.mext.go.jp/content/20200221-mext_syoto02-000005120_4.pdf) 2021 年 5 月 1 日時点.
- ・ リクルートマーケティングパートナーズ,「サブプリ」, (http://www.recruit-mp.co.jp/news/release/2020/0925_3916.html) 2021 年 3 月 30 日時点
- ・ Udemy, (<https://www.udemy.com/ja/teaching/>) 2021 年 5 月 1 日時点.

テレワーク研究

発行日 2021年3月

編集 藤田昌弘

発行 特定非営利活動法人情報化連携推進機構
〒659-0074 兵庫県芦屋市平田町1番31-2号
TEL 0797-23-5075

印刷所 株式会社イマイチ
〒550-0003 大阪市西区京町堀1丁目17番4号

