

岐阜を考える 2001 No.108

特集 テレワークの現状と課題

～ 21世紀のライフスタイルとしてのSOHO～

巻頭論文	テレワークは21世紀社会をどう変えるか / 大西 隆	1
座談会	21世紀のライフスタイルとしてのSOHO 田川 晋一郎 / えび原 恵子 / 北原 紗都貴 / 里見 昭 / 長屋 憲幸 / 花田 啓一 / 渡邊 東	8
特集論文	オルタナティブとしてのテレワーク ～新しい就業観・職業観として～ / 島田睦雄	34
	テレワーク時代における人材活用 / W.A.スピックス	39
	テレワーク・テレコミュティングによる交通混雑低減効果、 環境への貢献およびその実現可能性 / 三友 仁志	44
	三鷹市におけるSOHO支援の試み ～なぜ 三鷹市がSOHOに取り組んだか～ / 宇山 正幸	50
編集後記		

表紙の絵	「かぶとむしとぼうけんだ」 谷 口 稀 (大垣市立小野小学校 1年) - 2000 岐阜県発明くふう展 未来の科学の夢絵画出品作品 - (岐阜県知事賞)
------	---

テレワークは21世紀社会をどう変えるか

東京大学先端科学技術研究センター教授
大西 隆

1 ネットワーク型社会への試運転

最近の生活を振り返ると、パソコンを使わない日はなくなった。はじめは原稿書き、表や図の作成とワープロ感覚でパソコンを使っていたのだが、やがて電子メールを愛用するようになり、昨年にはケーブルテレビ会社と契約して常時接続にしたので、インターネットも頻繁に使うようになった。ずいぶん世話になっているのだが、同時に始終痛い目にもあっている。不用意にファイルを消してしまったり、住所録をだめにしたり、その度にかからやり直した。また、まさに犯罪的だと思うのだが、ウィルスもよく飛んできて、うっかりしていると被害を受け、修理には随分時間をとられる。紙に字が書いてあるのと違って、デジタル式で一瞬のうちに操作できるパソコンも、便利なようで、取り返しのつかない状態に陥ることも多く、不便に思うのもしばしばである。

恐らく今のウィンドウズなどのOSや、それとともに使えるソフトが、完成されたものと思っっている人はいないのではないか。中途半端なままで社会に通用し、使い手が迷惑を被っている面は否めない。その意味では、ネットワーク社会は発展途上である。これはパソコンだけの話ではないであろう。電子商取引、電子政府、電子学校など今後ネットワーク社会が広がっていくにつれて、未完成の技術が応用に使われてトラブルを起こすというケースが増えてくる。

しかし、そういう不満や不便を感じながらも、

パソコンやネットワークが生活の一部になっているのは紛れもない事実であるから、技術の完成度が高まるのに期待をかけながら、IT (Information Technology) それもネットワークに関わるITを何とか使いこなすという日々が続きそうである。ITを騙し騙しでも使っていかなるを得ない背景には、完成された技術やシステムとされている従来型のそれも、実は問題を抱えているという事実がある。例えば、私の専門の都市計画では、計画を公表して市民の意見を求めるという、市民参加のプロセスが重視されている。従来であれば、各戸に配布したり、然るべきところに掲示して閲覧してもらい、意見を受け付けて、回答する(あまり回答が返ってこない一方通行のケースが多いのだが)というような方法が一般的だった。しかし、最近ではホームページ上に提案を載せて、それに対してメールで意見を求めるネットワーク活用型の意見募集も増えている。前者が従来型、後者がネットワーク型である。ネットワーク型を利用できるのは、パソコンやインターネットが使える人に限られ、参加度は限定的、つまり従来型より数が少ないと考えるのが自然である。しかし、日本やアメリカの研究では、必ずしもそうでもなく、参加者数などもそう大きく違わないという報告がある。図面を見るなどかなり細かな作業をして意見を出してくれるのは限られた人数になるから、結局いずれにしても参加者は少数で、大きな差異はないというのである。その上ネットワーク型には、若い世代など普段からITに親しんでいる人が多く、従来型との間に利用層

の違いがあり、うまく活用すれば、全体として参加度が上がるようだ。つまり、従来型は慣れているから安心感があるが、だからといって、それも完全ではないことが多いので、ネットワーク型をうまく使いこなしていけば、全体として効果が高まるというわけである。

このように、IT社会は、筆者の実感としても、未熟な技術、慣れない操作など苦難を伴いながら進んでいくのだが、その先には希望がある。希望を实らせるには、様々な分野でITの応用を進め、生活の質を高める工夫をすることが必要となる。その一つがITを活用した働き方、つまりテレワークの促進である。テレワークは、一般に情報通信を活用して、時間や場所から自由に働く働き方とされる。それは徐々に定着してきた感があり、最近では、SOHOという響きのよい言葉に載って、各地で活発な取り組みが行われている。テレワークは20世紀にどこまで到達したのか、21世紀初頭には社会をどのように変化させようとしているのか？

2 SOHOを舞台としたテレワーク

(1) SOHOの広がり

2000年には、SOHOの組織化に関する動き(ディレクトリ作成)が活発に進んだ。ひとつはSOHOのデータベース化といわれるもので、郵政省が事業として進め、昨年末に財団法人となった日本SOHO協会が事務局を努めている。日本SOHO協会のホームページ(<http://www.j-SOHO.gr.jp/library/library10.html>)によれば、SOHOは、Small Office Home Officeの略で、「自宅や小規模な事務所で仕事をする独立自営型のワークスタイル。ITを活用した個人や、10人以下程度のベンチャー、クリエイター、有資格者、中小企業、及び在宅ワーカー、組織内テレワーカーなど」を指すとしている。

この定義にぴったり沿った統計はないので、関

連するデータを探すと、従業員10人以下の事業所数は日本全国で約506万カ所(うち4人以下は390万カ所)で、そこに働く従業員は1,570万人(4人以下は815万人)である(事業所・企業統計)。ともに事業所や従業員の減少傾向の影響で近年では大幅な減少傾向にあるといつてよい。また自営業者は同じく750万人(国勢調査)に及ぶ。

このように、統計調査から、規模や従業上の地位によってSOHOワーカーの母集団の見当をつけると、全国で800万から1,500万人ということになる。しかし、これはITの活用という点を考慮しないものである。ITの活用については、国土庁や(社)日本テレワーク協会が調査を行ってきた。国土庁の調査は、1都3県の子雇用者を対象としたもので、調査では回答者の38%がITを活用した働き方、つまりテレワークを実施している。テレワークの場合、勤務場所が自宅や自宅を兼ねた職場である人は50%を越えている。また電子メールの利用者は77%、ホームページの利用者は68%に達し、ITの活用によって、情報のやりとり、資料や情報の収集を行うのが一般的となっていることが分かる。そして、多くの人は、ITの活用によって、仕事の生産性が高くなると実感しており、孤独感を感じるとか、顧客との意思の疎通が悪くなるなど、ITのデメリットを上げる人は少ない。つまり、ITの活用を加味しても、数百万人がすでにSOHOで働いている可能性があり、SOHOディレクトリーは膨大な数を母集団とすることになる。

SOHOは、中小企業系、ベンチャー系、クリエイター系、サムライ系(有資格者フリーワーカー)、在宅・NPO系、大組織系(企業内テレワーカー)の6タイプに分類できるとされ、このうち大組織系を除くと自営的な業務を行うSOHOが多い。さらに具体的な業務内容を整理すると表1のような多様な業種が浮かび上がる。

(2) SOHOと仕事の結びつき

しかし、IT時代の就業形態と注目されながら、SOHOにも立き所がある。それは単位が小規模なために、営業力が弱いのである。これまでも90年代に各地で鳴り物入りでサテライトオフィスやテレワークセンターが設置されたが、その中で自立的なテレワークセンターでは、必ず営業力が問われた。サラリーマンが会社の仕事を行うサテライトオフィスでは、この点は問題にならないが、

の経緯を重んずることもあるだろうし、品質本意で発注するにしても、ディレクトリーだけでは、どのような質の仕事をしてくれるかは分からないのだから、やはり不安は払拭されない。

この点をもう少し突き詰めて展開しようとしているのが、マイクロビジネス協議会で試行が始まった受発注システムである。協議会のいうマイクロビジネスとは、「個人事業者及び従業員5人以下の零細法人の経営者」とされるから、これもデ

表1 SOHOの仕事

Web制作・デジタルコンテンツ制作	システム開発・プログラミング
インターネットサービス	CG・ゲーム・ソフト開発
出版・編集・作家・ライター	デザイン・写真・イラスト
音楽・アート・芸能関係	放送・映像・演劇
マーケティング・調査・企画	広告・広報
コンサルティング	ショップ・流通・貿易
販売・代理店	建設・環境・インテリア・設計
経営・総務・法律・人事・福利厚生	金融・会計・税務・保険
教育・医療・福祉・健康・NPO	不動産・ハウジング
旅行・アミューズメント	技術開発・製造加工
農林水産	その他

SOHOでは、中小零細企業がいかにしてネットワークを広げ、顧客を増やしていくかが成功の鍵を握る。自治体等が支援して設立されたテレワークセンターでも、やがて自立することを目指すのが基本であるから、直ぐに営業力が試されることになる。

実は郵政省がSOHOディレクトリーを構築しようとしているのも、背景には、無名のSOHOの存在を知らしめ、業務上の交流を活発にしようという狙いがある。もともとパソコンを使ったネットワークでは、検索は得意だから、ディレクトリーに登録しておけば、発注者側の検索にかかる可能性はある。

しかし、これだけではどうも心許ない。名簿はあるにしても、そもそも発注者がそれに頼って仕事をするだろうか？長年のつきあいなど従来から

ータでおさえれば400万人程度いることになる。

現在検討されている受発注システムとは、次のような仕組みである。受注側では、実際の仕事をテレワークでこなす働き手(SOHOワーカー)と、いわば営業を担当するSOHOエージェント(もちろんSOHOワーカーと重なる場合もある)とが存在する。他方、発注側は、民間の大中規模企業、公共団体などが想定される。SOHOエージェントは、SOHOの持つ技術やキャパシティなど必要な情報をオープンにする。一方発注者側は、特定のSOHOエージェントを選択したり、特定の地域に限定したり、あるいは全くオープンに仕事を提示して、契約を結ぶ。つまり、営業のノウハウを持ったSOHOエージェントを介して、SOHOワーカーと発注者の出会いをネット

ワーク上に作り出そうというのである。こうした受発注市場の機能として、ただ出会いの場を設定するだけでなく、SOHOエージェントやワーカーの評価を行って、SOHOの質を高める、発注者を助ける、発注者を開拓するなどの発展可能性がある。

筆者も1990年代のはじめから、様々な機会に、テレワークセンターの設立に関わってきた。その際、自営的なテレワークでは仕事をどのようにして確保するかは重要なテーマであった。しかし、これまでは個々のテレワークセンターの自助努力に委ねられてきた。実際各地のテレワークセンターは、それぞれ工夫をして、地元の企業や自治体から仕事を確保したり、業務内容を個性化して受注に励んできた。そして、次第にSOHOで働くテレワーカーの裾野が広がるにつれ、今回の試みのような組織的な受発注システムを構想することが現実的になったのである。

いうまでもなく、このシステムが指向するところは、大企業や自治体からの仕事を、エージェントが元請けになって、下請けのSOHOワーカーに回すということではない。今の段階でそうした恐れがないわけではないが、価格をオープンにして、受発注業務の手数料や報酬の適正化を担保することが重要となる。同時に、SOHOエージェントへの参入障壁を低くして、誰もが営業力を持ったSOHOとして名乗りを上げることができるようにしておくことも重要である。これらを通じて、個人をベースにしたSOHOワーカーの活動分野が広がるのが狙いである。

3 テレワークが人と地域を変える

SOHOの存在を広く伝えるようになるディレクトリーや受発注システムの開発が現実動き出したことに大いに期待をかけながら、SOHOをベースにしたり、既存のオフィスをベースにしたテレワークの発展が地域をどのように変えてい

くことになるかを考えてみよう。筆者はもともと都市・地域計画を研究していることもあって、テレワークへの関心は、テレワークがもたらす地域の発展効果である。「テレコミュニケーションが都市を変える」という題を著書に付けたのもこのような関心からであった。テレワークが地域を変えるというのは、一言でいえばテレワークが持つ分散効果が発揮されることである。つまり、ITは場所や時間の自由度を高まるから、みなぎ一堂に会するという必要性を小さくする。つまり、自由な時間に、自由な場所で働いても、それが共同作業の一貫に組み込まれることが可能になる。しかし、よく指摘されるように、ITは両刃の剣でもある。つまり、ITそのものは、中心が周辺をコントロールする力も与えるから、ますます中心部の力が強くなる可能性もある。企業でいえば中枢のコントロール力であり、社会システムでは、首都に集積する活動が大きくなり、首都が他の地域を支配する一極集中構造が強まることを意味する。ITが集中強化に使われずに分散のために使われるには先ずITを使う人の意識が大きな鍵を握る。

(1) 情報力の増大と人の意識

歴史をさかのぼると、19世紀後半の電話の発明や普及、20世紀前半のラジオ放送、後半のテレビ放送など、ITが発達し、われわれの生活は大きな変化を遂げてきた。しかし、これらは1対1の情報通信か、マスメディアのような限られた機関から多への情報伝達に使われるものであった。インターネットに代表される現在のITの発達は、1から多への情報発信を実に手軽にしたという点で、確かにこれまでの常識を変えた。マスメディアは、その名が示すとおり、巨大な投資によって、一対多の情報発信(放送)を行い、社会的な力となってきた。しかし、インターネットを使えば、ホームページを立ち上げ、それへのアクセスを促すことによって、個人が世界の人々に情報を発信する力を持てるようになった。電話をかけるよう

に誰もが簡単に電子メールを利用し、手紙を書くように誰もが手軽にホームページを作成して自らの情報を発信するようになる社会は、すでに部分的にせよ現実になっている。整理すると、そこでは個人が次のような力を持つ。

個人が情報を発信し、多数がそれを受け取る。テレビや新聞のように、短時間に多数がその情報に接することが可能である。つまり情報発信機能は、もはやマスメディアの独占物ではなくなる。もちろん効果的に1から多へ情報発信するには、検索エンジン等の手を借りることが必要で、そこには商業主義が介在する。しかしそれでも、リンクを多様に張ることによって、他人に検索される可能性は高まり、それが情報発信力の向上になる。(情報発信力)

個人が、種々の情報発信源にアクセスして情報を収集する。上記の裏返しではあるが、むしろ政府組織などこれまで必要な情報を隠しがちであったものが、的確な情報開示を行わざるを得なくなる。とくに、政策の妥当性、企業活動への評価なども開示された情報をもとに判断されるようになると、情報を秘匿すれば、その部局の活動が不十分とされ予算が配分されなくなったり、企業の信用が低下することになれば、情報は競争で開示され、手に入る情報は加速的に増加する。(情報収集力)

互いがネット上で容易に連携関係を結んだり、協同で仕事を行ったり、取引を行うといった出会いや協同のチャンスが飛躍的に増大する。とくにS O H Oの項で述べたような個人ベースのテレワークにとっては不可欠の力である。(関係形成力)

情報発信力、情報収集力、関係形成力を合わせて情報力と呼ぶことにすれば、このような情報力を個人が貯えながら、テレワークが行われるようになる。

(2) テレワークは地域を振興する

テレワークは、理想的には、情報力を高めた個人が、ネットワークを活用しながら、仕事を行うことである。テレワークによって業務が行われるようになれば、立地の自由度は増す。好例はNTTの104番号案内である。現在その拠点は沖縄にあるというのが、電話での問い合わせに、コンピュータによるデータベースへのアクセスによって回答するというテレワーク型作業では、場所は自由なのである。米国でもテレビショッピングの電話連絡基地は東部海岸と西部海岸の中間の中西部に置かれているという。産業立地条件という制約が小さくなれば、重視されるのは居住条件の良さではないだろうか。

先日、アメリカの大統領選挙の最中にフロリダ州を訪ねる機会があった。フロリダは人口急増地域で全米や海外から人と企業が集まってくる。その最大の理由は常夏の気候である。なるほどその後シカゴを経てさらにミネアポリスに向かったのだが、だんだん寒くなり、最後は雪が降った。フロリダでは半袖を着ていたのだから、まさに夏と冬が共存している国である。そうであれば、何も寒冷地で寒さを我慢するより、暖かいところへ住もうという気になるのも頷ける。アメリカの統計を見れば、フロリダの人口は70年から97年に780万人の増加で、これはカリフォルニア州の1200万人増、テキサス州の830万人増に次いでいる。考えてみれば、これらの州はいずれも伝統的な大都市から大きく離れている。因みに、ニューヨーク州は人口減だし、ニューヨーク大都市圏を構成するコネチカット州とニュージャージー州と合わせても、同じ期間に100万人の増加に留まっているし、首都ワシントンとそれを囲むバージニア州、メリーランド州の人口も同期間に302万人の増加に留まる。政治の中心や伝統的な経済の中心に群がるのではなく、気候や空間のゆとりが十分に魅力となって居住地が分散的に選ばれてきたことが分かる。

そしてこのように広域に展開して行われる企業活動を緊密に結びつける上で、ITやテレワークの発達が重要な役割を果たしているのはいうまでもない。その結果、全米ではテレワークが、サラリーマンの在宅勤務という意味でも、自営的企業活動という意味でも大きな流れになっている。

日本でも、こうした先例を踏まえるならば、人々の居住地選択にも自然環境や住環境を重視する傾向が強まるのではないか。そして、テレワーカーを引きつけるには以下のような点が重要となる。

居住環境の良さ...利便性ととともに、自然環境に恵まれるなど、職住近接型の就労にふさわしい居住環境を充実させることがテレワークの振興にはとくに有力である。テレワーカーは仕事環境ばかりでなく、生活環境全般を重視する傾向が強くなる。

地域の開放性...テレワーク型産業を迎え入れて育てていくためには、地域は、新しい産業に従事する人々を受け入れる寛容さを持つ必要がある。こうした企業は国際性も兼ね備えることになるから、就業者には外国人も含まれ、外国人にとっての住み易さも重要な要素となる。

情報基盤の充実...情報産業は立地条件に多様さがあり、柔軟であるが、それでも大容量の高速回線を安く利用できるというインターネット環境が整っているといった最低限の条件整備は必要である。しかも、テレワーク型企業の立地状況を想定すれば、使いやすいサイズのオフィスに、直ぐに使えるような設備が施されていることが魅力となることはいうまでもない。

関係形成機能の充実...テレワークは個人をベースとした作業に適した就業形態であるが、ネットワークを重視しているから、オフラインでも様々な人間関係が形成される環境が求められよう。コンベンション機能なども充実すべき条件のひとつである。

日本では今日まで、地域の最大の関心は、新幹線や高速道路の整備など、交通基盤の整備であった。しかし、整備が進むにつれて、高速道路の開通なども感激が小さくなった感がある。恐らくこの傾向はさらに進み、同時に、情報通信がかつての高速道路に代わって、地域振興を進める重要な基盤であることがより明確になっていくであろう。テレワークはまさにそうした時代を体現する働き方なのである。

4 テレワーク型社会への鍵 首都機能移転

テレワーク型社会はすでに始まっていると言えるが、今後さらにこれを加速しそうなものが、政府の分散や首都機能移転である。これらは行政改革や首都機能移転計画に関わることで、その実現性や規模については不透明である。しかし、小さな政府、地方分権、一極集中への反省などについて国民の関心が高いことを踏まえれば、今後とも政治、行政の中心が東京に置かれるとは考えにくい。筆者は政府の政策実施機能は地方都市へと分散させ、また残った政治行政の中心である国会や中央官庁は新都市へと移転するべきであると主張している。もちろん岐阜県も移転先として有力な候補地のひとつである。

こうした分散や首都機能移転は、それ自体日本の政治行政システムの変革に資するという意味で重要であるが、同時にIT化に伴う社会の変化という点でも重要である。つまり、もともと首都を東京から移転し、かつ行政機能の一部については政府の所在地から離して分散させるのはITの発達を基盤として可能になることである。つまり、距離の抵抗をITによって減殺して、離れても支障なく諸活動が行えなくてはならない。これは本来ITの得意とするところであり、IT立国を標榜するのであれば政府はまさにITの推進と、首都機能移転、政府の分散を一体の政策として遂行することが望まれる。

具体的には第一に、電子首都の構築である。電子首都は様々な分野に及ぶ。国会・政府・裁判所のあらゆる情報をホームページ上に開示すること、諸手続を電子化しネットワーク上で行えるようにすること、などである。これらが十分に発達すれば、首都の場所がどこであろうと、国民にとってはバーチャルにはネットワーク上に存在するウェイトが随分高くなる。つまり、首都は物理的にどこにあるかよりも、実質的にネットワーク上に存在することになり、立地の自由度は増す。

第二に、電子投票や電子世論調査の発達である。ITの進展は、直接民主主義の可能性を高める。情報の浸透、意見表明のための投票を頻繁にできないことが、これまで直接民主主義のネックになってきた。しかし、インターネット、とくに日本ではiモードなど携帯端末によるインターネットが非常に普及しているのであるから、これを使って国民の意思をもっと政治・行政に反映させる道が拡充されるべきであろう。そうなれば、首都はどこにあっても今以上に国民に近い存在となる。

もちろんこうした電子首都や電子投票は、首都がどこにあってもできるのであるが、首都機能移転によって、しばらくの間東京都との重都状態が続く（一部の行政機能が東京に残る）ことから、少なくとも東京と新首都の間ではとくに行政に関わる緊密な情報通信が不可欠となり、それに伴って電子首都や電子投票の進展の大きな契機になる。つまり首都機能移転とIT普及は一体不可分の関係を形成しうる。是非こうした見地からも首都機能移転を捉えて推進することが望ましい。

大西 隆（おおにし たかし）

（e-mail : taka@urban.t.u-tokyo.ac.jp）

- 1948年 愛媛県生まれ
- 1975年3月 東京大学工学部都市工学科卒業
- 1977年3月 東京大学大学院工学系研究科修士課程了・都市工学専攻
- 1980年7月 同博士課程修了
- 1975年8月 日本開発銀行設備投資研究所嘱託研究員
- 1981年4月 長岡技術科学大学工学部建設系助手
- 1982年2月 同 助教授
- 1984年1月 アジア工科大学ヒュ - マンセツルメント学科(AIT バンコク)助教授
- 1987年5月 マサチュ - セツツ工科大学都市建築研究所客員研究員(文部省在外研究員)
- 1988年4月 東京大学工学部都市工学科 助教授
- 1995年4月 同 教授
- 1996年1月 国際連合大学高等研究所兼任教授
- 1996年4月 都市工学専攻長、都市工学科長
- 1998年4月 東京大学先端科学技術研究センター教授

現在は日本都市計画学会編集委員会委員長・日本テレワーク学会代表幹事・国土審査議会委員

座談会

岐阜を考える「テレワークの現状と課題」

～ 21 世紀のライフスタイルとしての S O H O ～

<司 会>

田川 晋一郎氏 ((社)日本テレワーク協会 主席研究員)

<出席者> (50 音順)

えび原 恵子 氏 ((株)プラス・ワーキング 代表取締役社長)

北原 紗都貴 氏 ((有)デジタルアート谷汲 谷汲村情報バリアフリーテレワークセンター)

里 見 昭 氏 ((株)さがみはら産業創造センター 取締役企画事業部長)

長屋 憲幸 氏 (谷汲村総務課企画室 課長補佐・(有)デジタルアート谷汲 派遣)

花田 啓一 氏 (日本 S O H O センター 理事長)

<センター>

渡邊 東 ((財)岐阜県産業経済振興センター 理事長)

渡邊 本日はお忙しいところ、お集まりいただきありがとうございます。皆様には、まずそれぞれの活動状況をお話いただき、(编者注：各出席者の活動状況については本文の最後にまとめて記載)その後、S O H O 成功の秘訣、S O H O に対する地域の期待、ネットワークとコミュニティ、S O H O の役割と可能性、S O H O の人材育成、エージェントとレップの役割等についてのディスカッション、最後に皆様の今後の抱負をお聞かせいただきたいと思います。

それでは、まず、日本テレワーク協会の田川さんから S O H O についてご説明いただけますか。

SOHOとは

田川 S O H O というのは、当協会でも 1993 年頃から使っている言葉です。サテライトオフィス、

スモールオフィス、ホームオフィスという形態がありまして、これは規模の順に言っているのですが、コムデックスというコンピュータ団体の集まりが昔出していた数字によりますと、サテライトオフィスは 30 人ぐらいまでが勤務する場所、スモールオフィスが 5 人、ホームオフィスが全く個人。どちらにしても「職住近接型で仕事ができる場所」という意味で、昔からスモールオフィスあるいはホームオフィスという言葉を使っています。1995 年頃からインターネットが急速に普及するようになりまして、現在日本では、インターネットの家庭への普及率は 20% ぐらいだといわれているわけですが、インターネットが家庭あるいはいろいろな場所で使えるようになった状況の中で、スモールオフィス (Small Office) あるいはホームオフィス (Home Office) で仕事をして事業をされている方を S O H O と呼ぶようになったのではないかと思います。そういった意味で、定義が変化を

しているのかもしれませんが、最近では協会のほうでも、総務省等と言っているSOHOと、経済産業省で言っているマイクロビジネスとをくっつけて、SOHO・マイクロビジネスという呼び方をさせていただいています。

SOHO成功の秘訣

渡邊 (株)プラス・ワーキングのえび原さん、エージェントの仕事をされているとのことですが、SOHOがうまくいくにはどういう条件が必要かということについて、お話をいただけますか。

成功の鍵はコラボレーション

えび原 よく聞かれるのですが、私は他人とコラボレーションできることだと思います。ホームページの仕事一つをとっても、たった1人の能力だけで処理できるものではありません。それよりは、いろいろな能力の人が集まって、あるいは人数が集まって、それをどうやって管理しやっていけるか。

それは旧来の、業務命令を伴った組織ではなく、うちの場合は非常にテンポラリーな組織です。この仕事ではチームリーダーはAさんだけど、次の仕事のチームリーダーはBさんで、Aさんはチーム員だということはあるんです。そういう関係で仕事を完了していくという感性がわかる人だと思います。

昨年夏発行の、『テレワーク白書』(テレワーク協会)にもはっきり出ていましたが、SOHOをやりたくない理由に「受注金額が少ない」というのがあって、そうすると「生活に非常に支障が出てくる」となりがちです。SOHO全体の単価がどんどん安くなってしまいうのでは何の意味もないと思います。

渡邊 個人の場合、仕事がどれだけ取れるかというのが相当に重要だと思います。その点、えび原さんはコーディネーターをやられていらっしゃいますか。

うちの存在意義は仕事を取ってくることにあります

えび原 正直言います、うちの存在意義は仕事を取ってくることにあります。企業と個人とは契約を結ばないですから、間に入ることで大きい仕事をもらえる、あるいは皆さんに仕事を再分配する、その信用力ということです。それから、技術職の人は、営業はあまりお上手ではないんです。登録者の中にも「私は営業をするのがいやだから登録します」という技術職が結構いらっしゃいます。そういう人は割とはっきりして、「うちが営業をしますから、後はよろしく」という感じなのですが、営業を誰がやるのかという問題は常に発生してくると思います。

営業面と技術面のサポートがあって、さらに人生相談の窓口みたいなものも必要だと思います。私は技術のことはわかりませんので、「技術的なことはうちのSEに聞いて、人生のことは私に相談して」と、人生相談の窓口みたいになっていません。同僚がいない分、はけ口がなくなってしまう人も中にはいますから、騒動になる前に、「愚痴はこっちにこぼしてください」という窓口になる人も必要だと思うんです。結局、人材をどう育てるかというのが基本なのではないかという感じがします。

渡邊 (有)デジタルアート谷汲の場合は、どうやって仕事を取っているのでしょうか。

口コミから仕事を広げる

長屋 私は、(有)デジタルアート谷汲に村から出向という形で営業担当をやっているのですが、

新規事業なので受注は確かに難しい。セールスに回ってもなかなか仕事がもらえないので、やはり口コミです。今はポチポチ広まっています。新参者で規模が小さいということで時間がかかっています。

下請け的な仕事が多く、商社の取った仕事をもらったり、印刷会社の下請けをやったりしています。下請けではあまり儲からないですが、私1人ではあちこち動けませんので、大手の印刷会社や商社の営業マンが取ってきた仕事をうちに回してもらおうということで営業力を補充しています。東京の業者とも2~3社取引があります。

「仕事のとれる」プロ意識が必要

花田 仕事を取れないということがよく言われますが、そもそもSOHOが仕事を取れない人たちばかりであるのなら、なぜSOHOに脚光が集まるのか、私にはよくわかりません。私自身SOHOで編集業を生業としていますが、JSCの会員を含めて私たちの周辺では、仕事が取れないどころではなく、むしろオーバーフローしている人ばかりです。

そもそもSOHOは仕事をしている人間ですから、仕事を取れないというところから出発すること自体違うと思います。会社員であろうとなかろうと仕事をしているわけで、会社から離れるときに、仕事の予定が立たずして会社を辞める人はいないはず。もちろん営業はしたくないという人はいますから、そういう人のためにえび原さんのようなエージェント機能を持つ会社があってもいい。

いろいろな調査の中で、「仕事を取るのが大変だ」という結果が出ているのは、障害者の問題はひとまず置いておいて、そもそもプロとして仕事をしていない人がこれから仕事を始めようとか、最初に「自宅ありきで」仕事を始めようとしているので仕事の取り方に苦労されるわけです。

仕事をしている形態が、たまたま会社員であったものが会社員ではなくなるというのがSOHOと呼ぶ最初のスタートだと思うのです。最初に「SOHOをしたい」ということで始めようと思っている方に聞いてみたいのは、ではあなたのキャリアは何なのかということです。私たちのもとにも、「SOHOをしたいんだけど、何をしたらいいでしょうか」といった、相談がよく来るのですが、その言葉に象徴されるように、何か具体的な仕事をしたいという気持ちが最初になくて、SOHOをしたいという漠然とした思い、希望から入ってしまわれたら、仕事の獲得には当然苦労されるわけです。こういう人は、あらゆるその手の調査にそうした希望というか願望を答えますから、50~60%というシェアを占めることになるのですが、JSCの内部で調査をすれば、そういう声はほとんどありません。

SOHOの本質を見誤ると、そういう話が出てきてしまう。そのへんがJSCを設立する一つの大きなきっかけになっているのですが、私たちは別に仕事がなく苦労しているのではなく、仕事をしていく上で、いろいろなバリアがある、社会的インフラが整っていないということを問題にしたいと思っているのです。

「販路がない」それだったら独立するな

里見 1年余り今の仕事に携わっていますが、個人が起業するときの甘さというのは、確かにびっくりするくらいあります。「どのようなお悩みですか」と聞くと「販路がない」と。それだったら独立するなと言いたくなりますが(笑)、基本的なところを助けてくれと言われてしまうんです。

自分が何をしたいかを整理する

えび原 この夏に、相模原でSOHO入門講座を3日間やらせていただいたんです。全部で9時間

ぐらいで、たくさんの方が集まりました。相模原は若い方が多く、20~40代の女性が8割ぐらい、あと、病気がちでリタイアした若い男性と、定年退職でリタイアした男性という構成でした。

皆さん、何をやるかという軽い気持ちでいらしたと思うのですが、最初の日思いきり厳しくしまして、これで翌日は半分ぐらいに減るだろうと思ったのです、ところが減らなかった。

後で聞いたら、「明日は行くのはやめようかと悩んだけど、来てよかった」といわれました。皆さんそれぞれ、SOHOとして働きたいという気持ちはすごく盛り上がっているのですが、何をしたいかわからないわけです。その、何をしたいかというところを整理するのが人材屋の役目だと思いますので、それを整理することに2日間を費やしたんです。

つまり、自分が何の仕事をやってきて、今のご時世に何ができて、何を付加したら仕事になるのか、お金になるのかというところを整理したわけですが、皆さんはたぶん苦しかったと思います。「これから1年間でいくら欲しいですか」というところまで突っ込んでしまったのです。月にいくら欲しいなら、それを埋めるにはどんな仕事ができなければいけないか、おのずと決まってきますよ。月に3万円欲しい人と30万円欲しい人では、やらなければいけない仕事は全然違いますから。30万円欲しいというならば、「今のあなたの実力で30万円分の仕事ができますか」と。逆に、もしかしたら50万取れる実力の持ち主かもしれませんから、だったら、もっと取ってしまえばいいじゃないですか、という話にもなります。そのあたりを整理・統合していったんです。

一番最後に、自分は何をしたいかということをもとめたときに、自分はこういうことをしたいのだけど、こういうことはできない、というのがあって、一人ひとりと話して行って、「あの人はこれが得意、この人はこれが得意だから、その3人でまとまって相談をしてみたら？」という集まり

がいくつかできて、合資会社にしようという話まで出ていました。参加者に税理士がいて、そういうことが得意な人がいらしたんです。

入門講座の第一声は「SOHOなんかするな」

花田 相模原に来られた方は、まだ程度がいいのでしょうね(笑)。私もいろいろな所でSOHO入門講座のようなセミナーや講演をしていますが、名称こそ「入門」講座ですが、「SOHOなんかするんじゃない」ということを絶えず言い続けています。

つまり、何をしたいかわからないけれどSOHOに憧れを持っている、「予備軍」が数としては非常に多いわけです。お金を取っている講座で話すこととしては矛盾しているかもしれないですし、実際に受講生からも、「入門講座なのに、先生はやめるとおっしゃっているように聞こえます」と言われます。

渡邊 最初にハードルを高くしているわけですね。

花田 やろうと思う人はそれでもやるわけですが、ただ単にSOHOに憧れている人は、そう聞くと「じゃあ、やめようか」と。そうしてやめられたほうが実は賢明です。自分で何かできるというものを持ってない人が、まるでSOHOという会社に就職するかのようにSOHOをしたいと言うのはそもそも自己矛盾ですから。

SOHOとは個人事業主であって会社員ではない、雇われているわけではない、仕事は自分で作り出していかないといけないものですから、そのときに何をしたらいいかわからないのではどうにもならないわけですが、実は、そういう人が相当数いるわけです。

家族がどうなるか考えたことありますか

里見 商工会議所が『創業塾』というのを土曜日に5回コースでやっています、私も講師で行ったのですが、中身を見ると、「創業のポイントとは何か」とか、精神面的なことが書いてあって、それを話してくれというわけです。一般的には、確かに女性のほうがやる気がすごいのですが、ところが『創業塾』では女性は1割ぐらいしかいなかったんです。60数人のほとんどが男性でした。

そして、私が出て行って「あなた方は会社なんかつくるもんじゃない。仕事なんか無理してやるな」と話すわけです（笑）。自分の家族がどうなるかまで考えたか、それでもやりたいということはどういうことか、というのを話していったのですが、結局、こちらが質問しても答えが返ってこない、手も上がらないわけです。

それで最後に、「私が『どうですか？』と聞いて、手も上げられないようでは仕事はできない。人を踏み倒してでも仕事を取るという意気込みがなかったらできない」と言いました。

相模原市の商工会議所がやったものは、受講すると国民生活金融公庫から融資を受けられる有資格者になるんです。もちろん100%借りられるというわけではないのですが、借りられる資格を得られるという制度になっていますので、それに群がってくるわけです。

ですから、これはマスコミの責任もあると思いますが、周りが何でもSOHO、SOHOと言うものですから、SOHOっていいもんだ、楽をして金をもらえんだ、と見ている部分が強いのかなという気がします。

花田 完全にマスコミの責任です。

田川 協会にも、電話やメールでいろいろな問い合わせが来ますが、「仕事を斡旋してくれますか」というのが一番多い。テレワーク協会をハローワーク協会と間違っているのではないかと思います

（笑）ブームというのか、名前だけを聞いて、協会に電話をすれば何かを得られるのではないかという人がいるのも確かです。

SOHOはビジネスという自覚を

渡邊 今の話としては、とにかく相当覚悟して、かつ熱意を持ってやらなければならない。甘く見てはいけないということだと思のですが。

花田 それは、基本的にSOHOとは何かということ考えたときに、ビジネスをやっているのだという大前提に立てばすぐにわかることです。会社員であるかないかというだけの違いで、ビジネスをやっていることには何の変わりもないわけで、覚悟とか決意とか、わざわざ言わなければならないこと自体が困った話です。

仕事は自分で取るというのが大原則です

日本SOHOセンターは原則として仕事の斡旋はやらない。当事者団体ですから。仕事の紹介みたいなことをやっているSOHOグループはたくさんありますが、JSCは基本的にそういうことはやりません。仕事は自分で取るものだというのが大原則です。しかし、いろいろな問い合わせが来ます。それは本当にマスコミの責任で、その罪は非常に大きいものがあると思いますが、もう一つ、国や行政がそれを煽っている部分もあって、その罪も大きいと思います。

相模原市でやっていることを直接否定するつもりは全くありませんが、国や行政が往々にしてそこまで足を突っ込んで、一種の失業対策の意味合いを含めた起業熱を煽っているという部分は否定できないと思います。

それにつられてしまっただけで何となく、SOHOとかベンチャーはいいらしい、自分も会社を辞めたら一国一城の主だ、みたいに思ってしまう、ス

キルも、意欲も、根性も、覚悟も何もなしに始めてしまうと、販路をどうしようかと、どうやったらお金を借りられるかと、そういう本質とは異なる、ノウハウ的な部分へボンと行ってしまいうわけです。

そして、そのうえ、そういう質問をする人たちはすべて答えを待っているわけです。指示や回答を待っているという姿勢は会社員、組織に属している人のメンタリティですから、そもそもそういう人は組織を離れてはいけないのです。その根本的なところでの誤解やらカン違いによって、いろいろと齟齬をきたしているわけですね。

里見 そもそも国の法律がそうです。1995年ぐらいから、経済産業省は中小企業に目を向けて法律をつくっていると言っていますが、その中で実際に個人事業主や中小企業に目を向けた法律は、かろうじて新事業創出促進法ぐらいで、あとは、大企業のリストラの受け皿として起業させるために法を整備してやろうというのが実態だという気がしますし、今のご批判を伺って、国と行政がつくってやろうとしていることが、だめな人間、だめな会社を無理やり生かしてしまおうのではないかという危惧は確かにあります。

ですから、我々も入居している企業には常に厳しくといいますか、交流会みたいのをやってくれと言って来るわけですが、そういうのは一切拒否しています。「それは、あてがわれてやるものではなくて、あなた方が自発的にやるものだ。それをやるから場所を貸せとか、一杯飲みたいからちょっと金をくれとか言うのならわかるけれど」と、冷たく突っぱねてやっています。

我々も「ベンチャー」という言い方はしていません。「ベンチャー」というと格好よく見えますからね。だから、SOHOというのも格好よく見えると思いますよ。でも、実際はもがき苦しむことです。本当のベンチャー（冒険）というのは、99%成功すると思って賭けるわけで、でも、残り1%

のリスクがあるのが冒険であって、あくまでもきちっと自分で命は防御しておく、リスクはきちっとするようにしておくというのがベンチャーですからね。

SOHOの場合ですと、守るものは己だけですが、SOHOで団体をつくられたというのは、やはり怖いからですよ。自宅浪人するよりは予備校に行つて情報がある程度知っておきたいというような、人間にはある種の弱みもあります。

SOHOの場合は、独立しても本当に1人でやっている人というのは少ないのではないかと、よくわからないのですが、私はそう思います。

それで、個人が集まって、ある程度の規模の団体になって、それで意見を言えば、国は動くかどうかわかりませんが、世間はある程度は動いてくれる。SOHOといっても、結局は団体にならない限り力は持てないと感じています。

渡邊 北原さんはいかがでしょう。長野から谷汲まで移って今の仕事をされていると聞きましたが。

北原 まず、長野では、私がやりたかった印刷の仕事がなかったということがありました。愛知の専門学校に1年間通っていらしたので、そこで知り合った友達と話すことができて、私でも自立できるのではないかと思い、いろいろ探していたところ、谷汲のことを見つけました。全然知らない土地だったのですが、すごくやってみたいと思いました。

SOHOに対する地域の期待

田川 SOHOに対する期待ということで、協会への相談で多いのは、地域活性化につながるという考え方から、地方自治体の方からの「SOHOをどうやって呼べばいいんですか」とか「SOH

〇はどこにいるんですか」という相談です。

考えてみると、SOHOというのはいかなり偏在しているのではないか。全国どこにでもいるという感じではなくて、やはり産業がしっかりしている所、企業が立地している所に集中するんです。例えば東京では、映像コンテンツ系のSOHOが集積している場所は6~7ヶ所あるということなのですが、渋谷はビットバレーと呼ばれていて、その1つですね。

そういう所で仕事をしている人の生活環境を聞くと、24時間営業のコンビニがあって、ちょっとリッチな食事ができる場所というのですが、テレワークといっても、仕事をしやすい環境となると、やはり人とフェイス・トゥ・フェイスの交流ができて便利のいい所にどうしても集まってしまうんです。

東京に一極集中しているのは仕事があるから

花田 ですから、SOHOの持っている可能性と現実とを混同してしまっはいけないわけです。可能性としてはいくらでもあるわけですが、現実には田川さんのいわれるとおりで、JSCの会員も首都圏が一番多く、次が近畿圏です。北は北海道から南は宮崎県までいますが、人口比率に正比例しています。

それは当然の話で、SOHOといえども仕事をしているわけなので、ビジネスをしているということは、そこに仕事がないといけないわけで、東京に一極集中しているのは仕事があるからなんです。ここなら間違いなく食えるので、皆東京を離れたがらないわけです。

そこで、地域という話が出てくるのですが、そのためにはSOHOの可能性の問題として、まず本質から地域の問題を語らないと無理だと思います。

田川 そうですね。そのところを飛ばしてしま

っているご相談が結構あるんです。

仕事がない所にSOHOは生まれにくい

花田 島根県で、地域活性化のキーワードとしてSOHOを取り入れ、SOHO研究会というのを立ち上げていて、それをJSCがオブザーブしています。そこで申し上げているのは、「企業誘致のようなつもりでSOHOをいきなり、日本で一番と言っていいぐらいの過疎地域である島根県に移殖しても無理です」ということです。

仕事がない所にSOHOが生まれるわけではないので、そこに仕事を生み出さなければならず、そのためには、まずそこにコミュニティをつくり出さないとはいけない。

確かに、ほとんどのSOHOは大都市圏に集中しているわけですが、しかし地方にもいないわけではないですから、その人たちがまずは集まって、どういう人がいて、何ができるのかということから発掘していかなければいけないと。

コミュニティができて、SOHOの力が発揮できるようになって初めて地域とSOHOが密接にうまくからみあってくるわけですが、それを飛ばしている傾向があります。

ネットワークとコミュニティ

渡邊 個人でテレワークの形態で仕事をしている場合は、仕事を見つけることが大変だと思います。また何人かでグループを組んで仕事をする必要がある場合もあるので、個人のネットワークを密接につくっていかないとはいけないと思いますが、その点についてお聞かせいただきたいと思います。

また、コミュニティの話がでましたが、コミュニティは、ある地域に限定しなければいけないのか、あるいは、日本中に広がったテレワークのコ

コミュニティをつくれるのか、その点についてもご発言をお願いいたします。

コミュニケーションの取り方です

えび原 先ほどSOHOになる覚悟というお話がありました。花田さんはその話になるとレベルが高いので、もう1段下のレベルの話をしたと思います。

今ちょうどいわれたことで、会社員だろうが、最初から個人事業主であろうが、自分の仕事が等身大でない人が多い。会社の仕事だからやっているというような感じです。新橋で酒を飲んでグチをこぼすよりは、友達と会って、次はこんな仕事をやろうよ、という話のほうがどれだけおもしろいか。サラリーマンだろうが、SOHOだろうが、零細企業の社長だろうが、そういうことができる発想でないといけないです。

コミュニケーションというのは、ある意味、損得勘定のないコミュニケーションでないといけないと思います。私などは、友達の友達は友達で、スタッフの友達は皆うちのスタッフだと思っていますから、そういう形で仕事を横に広げていける柔軟な頭がないとSOHOにシフトしていかない。

もちろんSOHOでも組織として仕事をするということもありますが、それは会社のように固定化された組織の中でのコミュニケーションではない。思いきりバラバラな人たちが、きょうはAという仕事で集まる。また同時進行でBという仕事があって、だぶっている人もいて、というようなコミュニケーションのとり方です。

主婦は足を引っ張り合うという話がありますが、それは主婦だからではなくて、恐らく社会性の問題だと思うんです。今の年代の女性は会社の中で学んできていない。男性は組織の中で仕事をしていますから、田川さんがいわれるようなことが仕事の阻害になるということはわかっている。

ただ、私の目から見ると、比率としては大して変わらないと思います。男性も足を引っ張ったりしますので、それは個人の素質です。そういう人たちには逆に、絶対的な命令者がいて、絶対に言い訳ができないような組織の中で働くほうが能力を発揮するかもしれない、というようなコミュニケーションのとり方です。

基本的に自分個人がどうで、あなたとどういうかわり合いを持つのかということが、はっきりと自分の中で確立していることが必要だし、そういうコミュニケーションをとれる教育をしていかなないと仕事を取れないという状態になっていくと思います。

個人としての自立が最大の出発点 そこから必然的にネットワークが生まれる

花田 それは、実はすごくレベルの高い話です（笑）。根本的な話で、等身大といわれましたが、わたしはそれを「身の丈」と呼んでいます。身の丈で仕事をしていけば基本的に困ることはないんです。SOHOの根源的な問題ですが、個人として自立していなければならない、これが基本的な出発点です。

つまり、会社組織に入ってしまうと、待ってさえいけば、あれをしる、これをしると指示は常に来るわけですから、会社員は個人として自立していなくてもOKですが、自分で仕事をしている場合は、自分が個人として自立していなければどうにもならないわけです。自立した個人という出発点から入ってしまうと、1人で仕事をしていても、自立した個人はたくさんいますから、そこに必然的にネットワークができるんです。

ですから、これは難しいことでも何でもなくて、JSCはつくったことでネットワークができましたが、これをつくるきっかけになったのは個人のネットワークがあったからです。そこから始まったわけで、私がいきなり号令をかけて始めたわけ

ではなくて、何人かの人間が集まって、このままではどうしようもないからという話から始まって、こんな団体をつくらないといけないのではないかというプロセスを経てきたわけですが、そこにはひとりで仕事をしている人間たちがいたわけです。

仕事の確保という意味においては、自分で仕事をしていることが次の仕事の確保になるわけで、自分のキャリアが自分の営業なわけです。そうすることによって次の仕事が生まれてくるわけで、それでほとんど十分なんです。

だから、能力のない人間は、かわいそうですが、次の仕事はだんだん少なくなって先細りになっていくわけですが、これは日本が自由主義経済の国である限り仕方ないことです。

私がいつも不思議に思うのは、SOHOという仕事の斡旋・紹介のことがすごく出てくるわけですが、では町の肉屋さん、魚屋さんに仕事を紹介するようなシステムがあるのかと。最近客が減って困っている魚屋さん、もしくは店を始めたばかりの肉屋さんに、客を紹介しましょうとって経済産業省や厚生労働省が何かしらのシステムを提供するのかと。したとしたらおかしな話で、この国は共産主義かという話になってしまうじゃないですか。

そのへんの根本的な押さえ方が、ベンチャーも含めてSOHOというときに間違っていることが大きい問題だと思います。

ITが場所と空間を超えている

しかしながら、SOHOを語る上で、俗に言うITが密接にかかわってくるわけですが、ITは時間と空間を超えられるわけです。今までの、ITがなかった時代には、自分のネットワークは本当に自分の歩ける範囲内ではなかったものが、場所と空間を超えていけるわけです。

極端な話、全世界を相手に商売できるようになるわけですから、私たちは、それをITの非常に

大きいメリットとして享受していますし、連絡のやりとりなどもインターネットを最大限に利用しています。ビジネスですからフェイス・トゥ・フェイスの部分は絶対に残るわけで、そこはコミュニティ、地域という話になってくるわけです。

SOHOは本来土着感覚

ですから、SOHOというのは、ITを非常によく利用して全世界的に仕事をしているかのように見える部分もあるかもしれませんが、極めて地元志向です。土着感覚でなければ本来だめです。

いきなりオンライン上ですべてのことが解決するわけではありませんから。自分のお客さんはどこにいるかといったら、やはり自分の半径何キロ以内にいるという人がほとんどで、だからこそ顔を合わせながらの営業ができるので仕事が取れる。

それを、インターネットを利用して、いきなり北海道で仕事を取ろうといっても無理な話です。「リゾートSOHO」などというのはとんでもない話であって、北海道の富良野で仕事が取れるかといったら取れないわけです。富良野で仕事しても成り立つのは、あの有名な大作家先生の場合だけです。東京から出版社の人間が富良野まで出かけていって、「倉本先生、玉稿をお願いします」と言ってくれますから、富良野にいてもOKなんです。我々ごときが富良野に行ってしまったら、毎週のように東京に来ないと仕事が取れませんから、インターネットの使い方の解釈の仕方も間違っていますね。いきなりリゾート感覚でSOHOが成立するはずがないです。

ネットワークは結果。求めるものではない

里見 質問が、最初からネットワークとコミュニティということだったので、聞いたときに既におかしいなという気がしたんです。

要するに、ネットワークというのは、結果的に

できるもので求めるものではないんですよ。自分が商売をやっていく中で、結果としてネットワークができるのであって、時空を超えてITでできるというのは、それだけの仕事の能力があるから初めて地域を超えるんです。それが無いのに、何でもかんでもITを使えば仕事ができるという考え方は間違いです。各自治体は「ITを整備しますから、うちにも来てください」という言い方をしているのですが、言っていることの矛盾に気がついていない。どうしておたくに行かないといけないんだ。別にここにおいて、おたくの地域の仕事をしてもいいじゃないか、ということに。逆になってしまうのですが、どうも行政の方たちは、「ここからは俺の町」という線を引きますから、そこがうまくいかない部分ではないかと思います。

マスコミには、どうしても「このようにネットワークが必要だ」「地域を超えられるんだ」と書かれてしまうのですが、そうではなくて、それは全部結果なのだということ误解されないほうがいいと思います。

SOHOの役割と可能性

渡邊 ところで、SOHOの今後の可能性というのでしょうか、日本SOHOセンターで出された要望書の最初のところを見ますと、SOHOは社会にとっていかに重要であるかということが網羅されているのですが、SOHOの役割と21世紀に向かったの可能性を田川さんからまとめてお話をいただいて、その後皆さんからご意見をいただきたいと思います。

田川 実のところ、SOHOの将来像はこうだというものは現在ないと思います。皆さんが試行されている段階だと思います。

きちんとしたSOHOビジョンはまだない

例えば、東京都のまちづくりビジョンの中でテレワークあるいはSOHOの問題を取り上げているのですが、これは明るいシナリオと暗いシナリオと2つ用意されています。確かに、少子化・高齢化を考えて、将来の日本の労働市場を形成していくために、高齢者で独立自営で事業をされている方は大事であると皆さん言うのですが、では将来はどうかというビジョンをきちんと示せる段階にはないのではないかと思います。

そういう意味では、政府のいろいろな施策も始まったばかりですので、これを実のあるものにする必要があります、日本SOHOセンターが提言されている内容は、日本に定着化させるための非常に大事なステップであると思います。

内容を花田さんのほうからご紹介いただいて、その後ディスカッションにしたほうがよいと思います。

21世紀は自立した個人が仕事をする時代

花田 まずSOHOのポテンシャルについて、私の口から大急ぎで説明します。要するに、今までのような日本経済のシステムが、20世紀が終わろうとする今日、次の世紀にも有効であるならば、別にSOHOなんて騒がなくてもよいでしょうね。

ところが、今までのやり方は恐らく21世紀には通用しない。会社主義で集団でビジネスを展開していくという仕事のやり方は、20世紀、特に戦後の日本にはうまく働いたのですが、これが限界に来てしまったわけです。

では21世紀にはどうしたらいいのかというのを模索中なのですが、私としてはもう答えが出ていると思います。

つまり、自立した個人の時代、個人で仕事をする時代なんです。もちろん会社がなくなるという意味ではありません。

田川 会社の中でも個の自立というか、従来のようにグループを作って働くようなやり方だけではなくて、社内SOHO的なものもあらわれてくるのではないのでしょうか。

SOHO は自立した個人のビジネススタイル

花田 もちろん、そういう部分もあるでしょうけれども、それはかなり壮大な計画であって、そう簡単に大企業がなくなるわけではなくて、労働集約産業は残りますから、それは長期的な話です。

それはさておき、個人の自立の時代を迎えるはずです。ネットワーク社会というのは、まさしく、否応なしに個と個が結びついた社会です。ですから個人が自立しないとどうしようもないわけです。その自立した個人のビジネスのスタイルがSOHOなわけです。

ということは、21世紀においては、もはやSOHOを発展させるしかないわけです。国の政策として、そこまで行かざるを得ないはずですが。

「会社本位主義」を変える

それを前提とした場合、残念ながら、この国においては、まだ社員万能主義と呼ぶようなものが非常に根強く残っているわけです。終身雇用が崩れつつあるといわれていて、確かに崩れつつはあるのですが、まだまだ会社中心の、「会社本位主義」といわれるようなものが根強く残っていますので、これを変えなくてはいけないわけです。

ところが、社会的なインフラがそうはなっていないわけです。例えば、ボーナスシーズンになると、「ボーナスサンデー」という言葉が出てきます。世の中には、まともに仕事をしていてもボーナスをもらわない人が少なからずいるわけなのですが、12月になると、ボーナスサンデーということで一斉にマスコミに登場するわけです。

それはどういうことかという、日本において

は、働くこと＝ボーナスがもらえる、というコンセンサスがあるわけです。そういう大前提があるわけで、そこにどっぷり浸ってしまっているわけです。

だから、まともに仕事をすればボーナスがもらえるのは当たり前だと思っているわけですが、そうではない人もいるというところに少しでも考えが及べば、今の法的な仕組みは、労災にしても、育児休業にしても、すべてが会社員中心になっていることに気づくはずですが。

国・自治体に期待するもの

社会的なインフラが未整備

花田 もちろん、私たちSOHOにもボーナスや有休をよこせと言っているわけではなくて、そんなものはないのが前提で仕事をしているわけです。しかし、そうはいっても、仕事をしているときに、もし障害を負ってしまった場合、どうして私たちは労災の適用を受けないのか、それは非常におかしい問題です。

そういう社会的インフラが未整備です。個人で仕事をするということについて社会的なインフラが追いついていないわけで、そこが問題であると思います。ここのインフラを整備してあげれば、あとは放っておいても、決意と覚悟とスケベ根性がある人間ならば、会社を辞めて出てくるわけです。そうすると、結果的に日本の開業率は上がっていくはずですが。

ところが、日本の自営業者は、一時期増えたのがまた減りはじめている。なぜ増えたのかといえば、一昨年の中小企業国会で国を挙げてさんざん独立開業を煽ったからです。ところが、それが一段落するとバタバタつぶれていくわけです。

そんなつまらないところにお金と手間ひまをかけるのではなくて、労災部分であるとか、個人事業主の源泉徴収税の問題とか、いわゆる社会的に

アンフェアな部分が残っていますので、行政や公の機関のS O H O支援の眼目はそちらにかけるべきです。

戦後の日本は、今までのやり方でうまくいって劇的な高度成長を成し遂げたのだから、過去のことを批判しても始まらないのですが、目の前に迫った21世紀も何とかやっ払いこうと思ったら、そういう部分を一つ一つつぶして行って、同じルールで仕事ができるような土俵づくりをしなければいけないのではないかと、ということをおもっているわけです。そうすれば、あとは放っておいても個人で仕事をしようという人間は独立して開業し、そして継続していきますよ。

始めるためのインセンティブは要らない

今のベンチャー支援策の一番の失敗は、創業ブームと同じですが、始めることに意義があるという点にあります。すべては結果でついてくるものであるのに、始めることに主眼が集まってしまっている。始めるためにはネットワークが必要だとか何とかいって、わけのわからないことを始めてしまうわけです。

始めるためには、そのインセンティブは要らないんです。始めたものが継続できるようなインフラ、仕組みを整えてあげればいいわけで、これは国や自治体がやるべきことです。あとは個人に任せておけばいい。個人に任せる中で、えび原さんのような所が一種のエージェント機能としてビジネスマッチングをなさるといのは、これは実に歓迎すべき話であって、先ほど、仕事は自分で取れと言いましたが、実際には営業が下手な人もいるわけだから、そういう人を手助けすることは民間ベースでやればいいいわけです。

国や自治体は土俵づくりをする

国や自治体等の公の部分がやるべきことはそう

いうことではなくて、きちんとした土俵づくりをすることで、それが我々が一貫してアピールし続けていることです。その一つの具現化としてこういう政策提言を出しているわけです。

従来の箱モノ行政をやる必要は全くなく、税制改正と法律改正で、ちょっとした運用を変えるだけでできることです。ところが、残念ながらやらないんですね。行政というのは、そういうところには動きが非常に弱い。見た目のわかりやすさで、すぐ箱を建てたりするわけですが、そんなことは要らないのだということをおもって上げたいわけです。

そうすると、自立した個人がたくさん生まれることによって、私たちがかねてから主張しているように、例えば男女共同参画社会が生まれる可能性が出てくるわけです。男性と女性が共に社会参加するというのは非常に美しい姿ですが、それをいくらポスターやチラシでガンガン言っても、インフラができていないのですから無理です。

男性と女性とどちらが働いても、両方が働いてもいいじゃないですか。実際にJ S Cの会員にも、奥さんが会社員を続けて、男性が会社を辞めて家庭に入ったというケースもあります。これはこの夫婦の問題として、ご主人が会社を辞めたほうがウェルカムであるという選択をなさったそうで、それは個人の自由です。

そういう形でご主人が家庭に入ります。つまり家にいます。そうすると、地域の活性化がそこから生まれるわけです。首都圏に限って言うならば、昼間ベッドタウンに残っているのは女性と子供と高齢者だけです。男は皆、大手町や丸の内に来ているわけです。そういう所で町おこしをしようと思っても、論理は女性・子供・高齢者の話になって担い手がいないわけです。しかし、いわゆる中堅クラスの男性でも、昼間自宅で仕事をしている姿がごく当たり前になれば、そこから村おこし、あるいは町おこし、再生・活性化というものを始められるわけです。そういう可能性がいくつも広がってくる。そして、皆が皆東京に来

る必要はないので通勤緩和にもなるし、地域で仕事ができるような環境を整えはじめているし、ということで、そこでインターネットを駆使すればいいんです。

SOHOの人材育成

田川 SOHOサイドの体力づくりの面から言いますと、企業がアウトソース先として期待しているのは、やはり安心して仕事を任せられるプロですよ。そういう意味では、人材の育成はSOHO自身がしないと21世紀に残れないでしょうから、そういう観点から、えび原さんの所ではそういう人材育成をいろいろとされていると思いますが、いかがですか。里見さんの所も、いろいろと相談に乗ったり、体力をつけてやっていると思うのですが、いかがですか。

強い者が生き残る

里見 私はよく「冷たい」と言われるのですが、強い者が生き残るから、それでいいという考えはあるんです。

強い者が生き残れるから、強くなるために自らが努力する。それによって自分自身を強くしていき、結果生き残れる。それがSOHOとかベンチャーとして社会を引っ張っていく。「私はどうやればいいのか教えて」というのは、もうこれは「死ね」と言うか、あるいは「強い人の下にくっついていっちゃい」と言うしかないです。

ただ、支援しないといけない部分は確かにあるのですが、何をと言われてしまうと、それぞれケースが違って、その人にちょっとしたものを与えると「化ける」というのがあります。人間は変わるものですから、変わるきっかけを与える、それがインキュベーションセンターの仕事だろうと思います。

「SOHOかばん持ち制度」の提唱

花田 それともう1つは、その場合に、SOHOというと現実には職人的な部分がありますから、過去の例にならって「徒弟制度」みたいなものをつくれればいいんですよ。私たちの仲間も「SOHOかばん持ち制度」というのを提唱しているのですが、ここにパブリックな金を投じれば少しは役に立つのではないのでしょうか。SOHOは自分1人が食べていくのが精一杯で、弟子を雇うだけの金はないわけです。それに、昔と違って今は豊かな生活に慣れきっていますから、給料ゼロで働けといってもなかなか働かないわけで、そういう一種のインターンシップに多少なりともパブリックな支援があってもいいのではないかと思います。

人材育成のためのインターンシップ

里見 あと、うちがやっているのは、積極的にインターンシップを受け入れることです。普通は大学のほうから来るのですが、うちから大学に行って、1ヶ月でも2ヶ月でもうちによこせと。そうして、うちの中で、ベンチャーとして起こした企業にあてがうんです。そうすると一緒に営業に連れていくんです。今年初めてやりましたが、学生はやはりいい反応していますよ。もっと格好よいものだと思っていたんですね。それが泥臭いところを見せられたことによって、やはり営業は大変なんだ、ベンチャーで独立していくというのはこんなに大変だということがわかった、という報告書が上がってきました。学生を受け入れるというのは結構面倒ですけど、そうやってやると、学生の若い感性はすごく吸収して、また次から次をつくる。

えび原 うちに来期、本格的に教育をやります。今はその準備中です。畑をつくるだけで、種は自分でまいてというスタンスです。うちの事業とし

てそこにお金を補助するわけではなくて、場をつくるだけです。ものすごくずるい言い方ですが、その畑の中で大きく立派に育った大根だけを仕事につないでいく。

例えば大根の中でも、私はこのくらいでよくて遊びたいという大根もいるから、それはそれでいい。大きく育った大根、つまり自主的に育った大根だけを引き抜いて仕事につなげていく。

仕事につながる能力に支援は要らない

「では弱者はどうするんですか」と、人によっては反論されるかもしれませんが、その人の仕事につながる能力というのは、例えば芸術的なことでもそうだろうと思うのですが、それは本人が努力すべきことであって、その支援は要らない。本人がどうしてもできないところをサポートすればいいと思っている。

社会福祉法人東京コロニーという所があるのですが、そこでも仕事をしてもらっているんです。うちは完全に在宅でできる仕事があるので、そういう仕事をネット上でしてもらっているのですが、一番優秀で欲しいスタッフはほかの会社に取られたりしていますので(笑)、そういうものだと思うんですよ。そういう方向でのトレーニングの場を見せるだけという感じです。仕事をやりたかったらいらっしゃいと。そこである程度認定されたら、その認定をオーソライズするのはうちの会社の仕事ですし、それでやりたい仕事に売ります、という形です。

仕事に関係するのは職歴と意欲だけ

それは、仕事のレベルが高い低いではなくて、その人にとってできる仕事であればいいんです。そういうときに、学歴がどうか、仕事の内容がどうかは、うちはそういうことは関係ないです。よく「登録に学歴は関係ありますか」という質問

があるのですが、全く関係ありません。関係があるのは職歴と意欲だけです。

そういう意味で、SOHOという究極の個人が確立する世界というのは、私なども20年前に社会に出て、男女差別というのはこういう世界かと痛感させられた世代ですが、そういうこともなくなっていくだろうし、たまたまあなたが女で私が男なだけ、という世界になっていくと思います。

本当の意味で、どこからも削られずに本人がやりたいことができるようになると思いますし、一方で、仕事ができないのを女であることのせいにする人たちは、絶対にこれから厳しくなっていくと思います。

年収1,000万円だろうが100万円だろうが、報酬の多寡に関係なく、その人がきちんと仕事をして、きちんと報酬が入ってくる、そして場所も関係なくなっていくというのが基本的な考え方だと思います。

エージェントとレップの役割

渡邊 少し話題を戻しまして、SOHOにとって、エージェントやコーディネーターの役割が非常に大事だと思いますが、この点について3つお伺いします。

第1に、えび原さんのような方がどうやって育っていくのかということ。

第2に、誰かが仕事を取ってきたけれども、その人1人ではできない場合に、どうやって解決されるのかという問題。

第3に、アマチュアが依頼するときに、どういう基準で依頼したらいいのかという点です。

行政が非常に問題であると思うのは、過去の業績でもって発注するので、どうしても大企業や国の事業で実績のある所で切られてしまい、SOHOまでは行かない可能性があるのですが、そのところはどやって解決したらいいのでしょうか。

コーディネーターでなく最低限エージェントを

花田 ご本人からは言いにくいでしょうけれども、1番目と3番目の問題の解決法は、まさしくえび原さんのようなエージェント会社がどんどんできてくることですよ。今、コーディネーターもしくは、といわれましたが、コーディネーターではただ単に右と左をつなぐだけですからね。最低限エージェントという位置付けをしておかないと。

つまり、仕事をしている人間の代理人として機能し、そして仕事を出す側の代理人としても機能する事によって初めてビジネスマッチングが生まれるわけです。

ところが、日本にはまだ、きちんとしたエージェントはほとんどいない。多くの皆さんがやっているのは単なる中間業者的なコーディネート業でしかない。言われるままに仕事を請けてきて、大量の仕事を誰にどうやって分配すべきかという手配師みたいなことをやっているにすぎないわけです。そこに仕事をする側の権利とか、納期が守れないときにどうするか、支払いにトラブルが生じたときにどうするかというところまでは目が行かないわけです。それをきちんとするのがエージェント業だと思います。

アメリカはもっとその先を行ってしまっていて、エージェントよりもっと先のレップ (Rep = representative の略) というところまで行っています。アメリカはもともと契約社会ですから、レップと呼ばれている人間が契約に基づいて仕事の受発注をするわけです。

権利などはどうするかと言えば、アメリカはユニオンの国ですから、ユニオンを通さなければ仕事を出さないとされるわけです。しかし、個々の契約の履行をどうするかというのは、まさしく、プロ野球選手の大リーグへの移籍で日本でも話題になったような、ああいう人たちです。あの人たちは、エージェントというよりも、むしろレップと

呼ばれている人たちです。そういうものを日本にも持ってこなければいけない。それを持ってきて初めてビジネスマッチングができるのであって、今の日本では、いきなりビジネスマッチングはできない。

ですから、1番目と3番目の問題は、まさしく(株)プラス・ワーキングのようなところがたくさんできてくることですので、えび原さんの価値や使命は大変なものです。

えび原 ありがとうございます。今レップの話が出ましたので非常に説明しやすくなりました。2番目の質問にお答えしようと思いますが、(株)プラス・ワーキング自身が納品責任のある仕事と、人を確実に出すレップ的な仕事とがあります。私はもともと人材屋なので両方をやっています。どちらも人を生かすことに変わりはないので、どうやったらその人が最も生きるかということです。

企業側のニーズは多種多様

企業側のニーズは多種多様です。今は正社員ばかりを欲しいという企業はなくて、特にトレンドの技術者ほど正社員として欲しいとは言わない、今この瞬間のニーズのときだけ欲しいという企業が多いです。逆に、企業のあるセクションのバックグラウンドで仕事をしているものというのは、毎月毎月淡々と仕事をして、たぶんその企業に対して、ずっとそこが予算建てになっていくと思います。

うちが責任を持って仕事をします

「うちが責任を持って仕事をします。その代わりに、バックでどんな人間が動いているかということに対しては、おたくは口を出さないでください。品質はきちんと守ります。納期についても、うちが守ります。」ということです。人間だから病気も

しますし、うちはあまり逃げられたことはないのですが、例えば逃げられたからといって、お客さんに「納期を1日延ばしてください」とは口が裂けても言いません。それをやってしまうと次から仕事が来ないですから。

ですから、正直言って後ろは修羅場です。誰かが倒れれば、そのアサインをしなければいけませんし、何かトラブルが起これば、お子さんがいるスタッフに徹夜させることもありますし、それでも、皆が納期を守るうということでもちゃんとやるんです。

納期を守れない人には二度と仕事を入れないです。怖いですし、うちのポリシーではないですから。皆さん一人ひとりがそういう意識を持って働かないと、うちは責任は持てないし、仕事のレベルも、世間で言うレベルではなくてヒューマン・リソースのレベルですが、すごく高く設定しておかないと、こういう商売は怖くてやれないです。

1人でコントロールできるのは30人

花田 そうすると、敢えてコントロールという言葉を使いますが、1社1人でコントロールできるのはせいぜい100人ですか。

えび原 そうですね。100人を1人でコントロールするのはすごくきついです。

花田 それでほぼ限界なんですよ。そうすると、例えば、何千人とか何万人も組織しているというグループがありますが、それは事実上、エージェントとしては不可能ですよ。

里見 私が管理できるコーディネーターは、たぶん3人でしょう。それはレベルをものすごく密にして、常に動かさないとならないからです。その3人のコーディネーターがそれぞれ持てるアドバイザーはせいぜい10人程度ずつです。そうすると

30になるわけですね。これ以上は、もう1人の私をつくってやらない限り無理で、それで30社と言ったわけです。

発注する側の役割

里見 地方自治体が過去の実績をベースとして発注しているという話がありましたが、なぜああいう制度になっているかということ、責任逃れしているからです。それがあがるゆえに、地方自治体の方々が、SOHOに「来てくれ、来てくれ」と言いながら、自治体からは仕事一つとして出ないわけです。来てくれと言うなら、その人たちへ仕事を出せるように自らの制度を変えないといけないのに、変えずに、何かというと登録制度で、指定業者でなければだめだと言うんです。

例えば、今回我々はある大企業から仕事を請けたのですが、旧態依然としたシステムをITに対応したシステムへシフトしていくという内容でした。「では、産業創造センターが全責任を負ってやってください」ということになり、うちが契約して、入居者の皆さんと一緒にやっていくわけなのですが、次に何が起きたかということ、納品後、今度はその子会社から電話がかかってきて、また仕事をお願いしたいというわけです。もううちの仲間の実力はわかっただろうから、直接に交渉してくれないかと言ったら、「いや、そういう会社は登録されていない。だから、おたくしかない」という言い方をするわけです。

それならそれで、うちも請けて、それぞれの企業に配分したのですが、あまりそれをやりすぎると、彼らは上を向いて口をあけていけばエサが入ってくると思ってしまうので、あまりやりたくはないのです。しかし、我々も株式会社で、手数料で生きていますから仕方がないのですが、そこが大企業も地方自治体も同じだなと感じます。その制度を変える人が誰もいないわけです。

田川 ちょっと企業の話をしていただきますが、企業の中でも、リエンジニアリング、つまり企業内部のスリム化の中でコアがどんどん小さくなっているわけで、ごく専門的な分野の方は抱えています、どんどん外に出していくわけですね。

そうすると、直接発注する人間というのは必ずしも発注内容に関するプロとは限らない。それができる背景には、いろいろな標準化があります。電子取引ということで標準化が進めば、企業のほうも、ますますスリム化すると同時に外部への期待も当然増えていくわけです。

えび原 企業はプロのアウトソーサーが欲しいという話ですが、実は企業のほうがアマチュアです。ですから、うちは企業の洗脳活動・布教活動が営業活動だと思っています。おたくの企業が何をやりたいのか、この人たちがいれば可能性があるでしょう、だからこうやったらどうか、と提案するわけですね。うちは絶対に下請けという発想はしません。コスト削減などというのはもう飽き飽きしていますので、こうしたらもっと売上が上がる、こうしたら新しい分野に進出できる、ということを提案しています。そのためにこういう舞台で仕事をしたらよろしいのではと。

そういう意味では、企業の側も変わっていかないと、たぶん生き残っていかれないのではないかと思います。

えび原 うちのような業界は、そういったプロもいるし、非常にアマチュアに近い方もいます。行政がまるごと面倒みてしまうというのはいかかなものか、とは私も思いますが、企業がやるとコストがかかる部分は行政に助けてほしいと思うことがありますね。

渡邊 しかし、現実問題として、最初に開拓するときは難しいでしょう。

えび原 私自身はどうやって開拓したかという、最初の年の顧客は、全部それまでの顧客です。それまでの顧客に、「えび原はこういう会社をつくりました。営業に伺います」というダイレクトメールを出したんです。

私がものすごくありがたいと思うのは、こんなシステムの会社をつくっても皆さんわからなかったと思うのですが、ただ単にえび原だけを信じてオーダーをくれたことです。それは私が30代のときに個人でつくってきたネットワークです。

そこに表から見える評価基準ができて初めて外の知らない企業に認められると思います。

今でも、この企業はうちに賭けてくれているんだなと思う企業がいますので、頑張らなくてはと思います。ですから、向こうも真剣ですし、こっちも真剣ですよ。でも、大企業の方というのは、そこに真剣味が全然感じられないですね。

国や政府は個人を見る目を養うこと

花田 往々にしてSOHOのせいになれますよね。しかし、私に言わせれば、発注者側の問題が非常に大きいわけです。それを受け手の責任にされてしまうことが非常に多い。

非常に理想論めいたことを申し上げるかもしれませんが、可能性という部分で言うならば、21世紀は自立した個人の時代にならなければならないから、国や政府や自治体も変わらざるを得ないんです。個人を見る目を養うこと以外に解決策はないと思います。

えび原 そういう社会になると、たぶん市民の側も大人になるんです。公金を使う用途に関してどうかというのは、たぶん市民の目が大きいと思います。市の職員の話を知ると、くだらないことでクレームをつけてくる人たちが大勢いるので、それで結局市役所が萎縮してしまって、言わなけれ

ばいけないことを言わなくなる。自立した個人が多い世界になれば、そういう市民も少なくなるのではないかと思います。

里見 民間企業がSOHOを一生懸命育てようとしている。自治体は何もしないのですか、ということだと思います。過去の実績は必ずしも明日の担保ではないということです。SOHOはまさに今起きているものですので、それに対して過去の実績ばかり言っていたら、いつまでたってもだめです。

民間がそれを育てなさい、育てて、ある程度実績が見えてきたら行政が乗り出しましょうと。それは逆ですよ。公金こそ、そういう無駄かもしれない金があっていい。税金だから許されると思います。

長屋 そういうふうに言うくださる市民の方がたくさんいればいいのですが。私たち自治体も、SOHOを育てなければいけないという使命を持っていると思います。特に私は、うちの会社をSOHOと呼ぶことができるかどうかは別として、ある市役所へ営業に行ったときに、「実績がないからだめ。実績をつくってから来い」と言われましたので(笑)そういう気持ちもわかるんですよ。実績がないと丸っきりだめと言われれば、新しく育てなければいけないと思います。

花田 ですから、民間企業も全く同じなんですよ。下手な金の使い方をしたら背任になりますからね。しかし、私と近い民間企業の現場担当者が、「ほとんどの人間がどこに仕事を出していいかわからないと言うけれども、それは発注担当者がさぼっているだけだ」といってました。「その気になれば、自分のようにヤフーで検索して、ヒットしたSOHOと名のつく人間に1人ずつ会っていけばいい。そしてどういう奴かというのを確認していけばいい」と。確かに評価は手間ひまかかるかもしれま

せん。でも発注者側もそれだけの努力を払わないといけないのでは?。それだけやってもアウトソースするほうがコストパフォーマンスがいいということでは。内部でできるのなら無理して仕事を外へ出す必要はないんですよ。内側でやるよりコストパフォーマンスがいいので外へ出すわけですから、そのときに単純に、ここに受け皿があるからと投げ出すのは本末転倒だと思います。それをやってしまうと、いつまでたってもSOHOの基本的な可能性を否定することになるわけですよ。つまり単なる下請けで、ゼネコンと同じように上下関係をつくるだけ、巨大な下請け機構を自分の企業の外につくるだけです。このやり方がもう行き詰まっているわけですから、この考え方を改めなければならないと思います。道はすごく遠いですがね。

今後の抱負

渡邊 行政にしても大企業にしても、恐らくこれから少しずつ変えていくことになるのでしょね。時間が超過してしまいましたので、最後に、今後の抱負をお話いただければと思います。

男性が変わらなきゃ

えび原 私は、個人が確立する社会になって、個人がきちんとものを言う世界になって、「素人ですが、これから頑張ります!」という政治家が当選しない世の中になることを目指しています(笑)。やはり、男性が変わらないと社会は変わらないと思います。今、SOHOで女性がどうしてあんなにパワーがあるかという、今まで組織の中で虐げられてきたからです。やりたくても、どこにも評価されなかったから、すごくパワーがあるように見えるのですが、本当は全部が変わらないと世の中変わらないので、そういう社会を目指して

人材業をしております。皆さん、ぜひよろしく
お願いします。

仕事のはばを広げたい

北原 きょう皆さんのお話をいろいろ聞かせて
いただいて、私の考えは甘かったなと思いました
(笑)。でも、若い人には、やりたいことはたくさん
あるんです。ですから、それを見てくれる人に
側に居てもらって、ぶつけられる所があるという
のは安心できますね。

あとは、もう少し自分の可能性を広げて、えび
原さんの仕事もしてみたいと思いますし、自分に
できることがもっともつとあるのではないかと思
いました。ありがとうございました。

本物の起業家をつくりたい

里見 企業としての抱負と個人と両方あるので
すが、企業としては、経済の活性化のための施設
としてつくられているのですから、それをしなく
てはならない、というのは優等生の回答ですが、
本音はどうかといわれたときに、にせものの起業
家をつくりたくない、本物をつくっていきたく
思います。本物が生まれるような土壌を、(株)さ
がみはら産業創造センターが、利益を確保しなが
らどうやってつくっていきけるのかというのが、金
を出した地方自治体と経済産業省への挑戦にもな
るんですよ。言っていることと違うことをやりは
じめるわけですから。

ただ、個人的にはそれをしたいですね。素質も
ないのに周りに押されて会社をつくってしまって、
にっちもさっちもいかない人間がボコボコできる
というのは不幸です。一生懸命支援をしているよ
うで、実際には首に縄をかけて足を引っ張ってい
るようなものですから、それだけはしたくない、
本物をつくりたいというのが抱負です。

渡邊 実践されている中でそういうことをいわ
れるので、大変重みがありますね。

里見 そうですか。(株)さがみはら産業創造セ
ンターに起業の相談に行ったら説き伏せられた、
という評判にはなっているんですけどね(笑)。

会社員のパラダイムシフトをめざす

花田 今の話のように、独立開業すべきでない人
が煽られて開業してしまうと、あとは悲しい末路
しかないわけです。70年代に脱サラブームがあっ
て、結構いろいろな人が脱サラしていったので
すが、あの頃はまだ日本経済は右肩上がりだったの
で、脱サラして失敗してもまた会社に戻れたんで
す。今は戻れませんから、そうすると自殺するか、
ホームレスになるか、犯罪に走るしかないわけ
です。自殺に関しては、リストラ中高年の自殺が
既に増えているわけですから、放っておいたら同
じことになります。

ホームレス、犯罪の部分も少しずつ増えている
わけでしょう。そういう悲惨な末路が目に見えて
いるわけです。そういうことを国が煽るといっ
たのはいかがなものかというのは、私たちが常日頃か
ら心配しているところです。

抱負としては、先ほども申し上げたように、理
想論めいた、かつ中長期的な話になりますが、と
にかく、すぐれて個人の時代になっていかなる
を得ないであろうと思います。そのときに自分た
ちが考えておかないとならないことは、世の中
には会社員ではない生き方もあるんだということ
です。

若い人は少しずつ違ってきていますが、特に
我々中高年は、戦後、会社員万能の価値観の中
で生きてきました。もちろん会社組織の中にと
いう生き方があってもいいわけです。ですから、
私は会社も会社員も、なくなるとは思っていま
せん。やはりマジョリティは会社員だと思います。
しかし、世の中にはそういう生き方ではなくて、

自分の身の丈に合った中で、自分の生き方を尊重しながらやっていきたいという人間もいたわけです。今までの世の中では、それが全部変わり者で、はぐれ者だったんです。けれども、そういう人たちも認知して、そういう人間もいてもいいのではないかという社会へもっていくことが大切なのではないか。そういう意味においてパラダイムをシフトさせないといけないと思います。そういう時代が来れば、日本はより強くなれます。

アメリカはそれをやったわけです。今のアメリカはITブームで騒がれていて、確かにネットベンチャーの力も強いでしょうけれども、80年代に構造転換したわけです。それを日本もやらなくてはいけないと言っているのですが、実体的な政策が追いついていません。

繰り返しますが、会社員があってもいい。けれども、個人で仕事をするというのも、ごく当たり前前に認める社会をつくれれば、いろいろな問題が解決するだろうと思います。そういう時代が1日でも早く来るように願っています。そういう時代が来ないと、このままでは日本はつぶれるでしょうから。現に日本のプレゼンスはどんどん下がりはじめているわけでしょう。

もう「ものづくり」に優秀だった日本の神話は終わってしまったわけで、これからはポスト工業化時代なのですが、これは止むにやまれずそうなってしまうわけで、そういうときに「ものづくり」に優秀な日本の神話は有効ではないわけです。

でも、ちょっと振り返ってみれば、日本にもかつて職人がいたわけですよ。江戸時代にも職人がいて、個人で仕事をしてきた歴史があって、会社員の歴史などというのは、ここ100年のいわば特殊な現象です。

会社員という姿は日本古来の伝統的な姿ではないわけです。ですから、もう一度原点に立ち返ってみればいい話であって、それほど難しいことではないと思います。ただ、そのためには、かなりいろいろな部分で発想を変えていかななくてはなら

ないので大変かもしれませんが、そうしたものの一つのキーワードとしてSOHOというものをきちんと見据えるようになってくれればいいなと思っています。

SOHOをブームに終わらせない 21世紀のワークスタイルに定着させる

田川 協会としての話と個人としての話との両方をします。

協会としては、ブームに終わらせないことが一番大事だと思います。つまり、21世紀のワークスタイルとして完全に定着させること。そのために今できることは2つあると思います。

1つは、会員企業の中にも、まだまだご理解いただけない大企業がたくさんありますので、そういう所に積極的に働きかけること。つまり一緒に仕事をやるという関係をうまくつくっていくことです。

それから、我々はシーズの立場であるわけですが、ニーズの立場と早く一体化して、もっと大きなムーブメントにしていきたいというのが2つ目です。SOHOサイドでもいろいろな動きがありますので、そのへんを見ながらやっていきたいと思います。

個人的には、私も企業勤めなので、やがて定年を迎えます。これまで皆さんといろいろ勉強させていただいた中で一つ発見したことは、SOHOの方々には、相談相手というか、いろいろと面倒を見てあげる人が必要だと思うんです。ですので、定年後は、SOHOのためのコーディネータ役を目指したいと思います。その中で企業で得た経験等も発揮したいと思っています。

渡邊 皆様、どうもありがとうございました。

(編集注：以下に各出席者の活動状況の発言を記載します)

プラス・ワーキングって？ ～エージェントです～

(株)プラス・ワーキング 代表取締役社長
えび原 恵子氏
<http://www.plusworking.co.jp/>

えび原 こんにちは、えび原です。当社は97年9月に設立し、やっと丸3年を迎えました。現在、登録者は150名を超えました。男性が2割で、また95%ぐらいまで30代の方々です。当社のシステムは登録制で、当社が営業してきた仕事をプロジェクトチームで作業するという形になっていません。当社はいわゆるエージェントの立場にあります。

私自身は、20代の頃は『とらばーゆ』を売っていきまして、30代はずっと派遣会社で派遣の紹介の仕事やヘッドハンティングまがいの仕事をしていました。SOHOという、どうしてもデジタル系になっているのですが、当社は開発会社ではなくて、あくまでも人材会社です。

私の気持ちとしては、SOHOでやれる仕事の底辺を広げていこうと思っています。働くことを通じて世の中の価値観を変えていこうというのが当社の活動の大きな目的です。組織主義から、いい意味での個人主義に日本が変わっていったら、生産性が上がっていいかなと思っています。

今、国民のほとんどは、労働時間がすごく多いわけです。その労働時間自体の意義を変えていこうということとともに、何でも欲張りに取っていきこう。今43歳なのですが、私が20代の頃は、結婚か退職かを迫られた時代でしたが、今は出産か退職かを迫られる方々もいるんです。そういうことではなくて、女性でも、結婚もしようよ、子供も育てようよ、仕事もしようよと。男性の方も、きちんと子育てと向き合っていこうよ、仕事もちゃんとしようよ、ということで、すべてのことを

“and”でつなげようという欲張りな会社です(笑)。それを可能にするサポートをしたいという思いをこめ、プラス・ワーキングという社名にしました。

(有)デジタルアート谷汲 地方でがんばっています

谷汲村総務課企画室課長補佐
(有)デジタルアート谷汲派遣
長屋 憲幸氏

長屋 (有)デジタルアート谷汲は行政主体でやっていますので、まず私のほうから設立の経緯等をお話ししまして、現場の作業を北原のほうからご説明したいと思います。まず、(有)デジタルアート谷汲が設立された経緯ですが、平成8年度から、当時の旧郵政省(現総務省郵政事業庁)の補助を受けて、自治体ネットワークという、今で言うIT講習会ですが、村民の方に情報機器に慣れ親しんでいただくという目的でパソコンの講習会等を行っています。そのための施設を整備し、定期的に主婦の方が講習を受けるという形でやっていますが、主婦の方に、どうして熱心に参加するのかを聞いてみたところ、今は育児の関係で時間的制約があるが、将来的には家計を助けるために就職したい。それで、求人情報を見ると、「パソコンが使える方」というのがキーワードになっているので参加している、ということでした。そこで、私どもは人口4,000人ぐらいの小さな農山村なので、民間企業はなかなか進出してくれませんが、それなら、いっそのこと村で、主婦の方の職場をつくってしまおうと思ったわけです。また、雇用についていろいろ調べた結果、主婦の方は時間的制約がネックになっている。それから、当村は高齢化率が非常に高く、25%以上が高齢者なわけですが、定年退職されても元気な方は大勢いらっしゃるの、そういう方も雇用できたらいいのではないかと。さらに、北原のような障害者の

方についても、パソコンに向かう仕事なので多少身体にハンディがあっても十分できるということで、行政がやる以上、すべての弱者に目を向けたテレワークにしたほうがいいのではないかとということで設立しました。

現在の従業員は3名です。高齢者1名、主婦1名、それと北原ですが、他に前述のIT講習を受けている主婦の方が十数名残っています。インターネットを使えば在宅でも入力作業等ができますから、将来的にはその方たちを在宅テレワーカーとして雇用していきたいと思っています。

会社組織でやっていますので、仕事があればなかなかできないというのは現実としてありますが、将来的には雇用をどんどん拡大して、高齢者、障害者、主婦といった、時間的制約や身体的なハンディキャップを持った弱者に向けた雇用の確立を図っていきたいと思っています。

山間部ですので、仕事といってもメニューが限られてくるわけですが、インターネットを使えば地理的条件はある程度克服できるわけです。谷汲のような田舎の村でも、東京の業者とメールを使ってやりとりができるということで、デジタル印刷というメニューを選択しました。

今の子供たちは当然学校等でパソコンをやっていますし、若い方のデザイン関係の希望も多いので、夢は大きいのですが、将来的には、村に就労の場があって、若い方に村に残って定住していただけるといいな、という夢もあります。

(有)デジタルアート谷汲
谷汲村情報バリアフリーテレワークセンター
北原 紗都 貴氏

北原 (有)デジタルアート谷汲でオペレーターをやっております北原です。マッキントッシュパソコンを使って、ソフトはイラストレーターでポスター、チラシ、横断幕、懸垂幕などをつくっています。

日本SOHOセンター SOHO当事者の団体

日本SOHOセンター 理事長
花田 啓一氏

<http://www.nifty.ne.jp/forum/fjsc/>

花田 日本SOHOセンターの花田です。日本SOHOセンター(JSC)の活動を説明するだけでも相当時間がかかってしまうのですが、簡単に申し上げると、2年ほど前に設立したSOHO当事者の団体です。少なくとも私たちが考えているSOHOというのは、個人で仕事をしている、いわゆる自営業者という位置付けでやっている人間たちなのですが、この団体をなぜ設立したかということが、きょうのメインテーマにもかかわってくることで、後でいろいろと話したいと思いますが、この2年間でいろいろなことをやってきています。

当初の目的は大きく2つ3つありまして、まず、SOHOの社会的認知度を上げていくことです。SOHOが世間で知られているようなものとは違う部分で、現場のSOHOの人間として感じているものがあるので、それを内外に発信していくという意味を含めて集まったわけです。この2年間で、さまざまな所に露出して、取材も受けましたし、いろいろな、ある種の宣伝活動的なこともやってきています。もう1つは、これはいろいろと議論を呼ぶかもしれませんが、SOHOにとって必要なことがいくつかあるわけで、そのうちの1つに社会保障のしくみ、別の言い方をすると、安心して仕事のできる仕組みが足りないのではないかというのが我々の認識です。これをつくり上げようというのが当初からの目的にありまして、昨年4月に自前の福利厚生制度をスタートさせました。その前段階として、全労済に団体加入することによって、個人で加入するよりはいくらかで

もメリットのある保障を実現していますが、この福利厚生制度は、それをさらに進歩させたもので、JSC自身で独自に設計・運営しているものです。例えば、入院したときに1日目から入院見舞金が入る等、必要と思われるものを前に進めてやってきています。

これを含めて、実はそうしたのも、社会的インフラ整備という部分が非常に大きいわけです。1、2番目の話と全部密接に関係しますが、例えば、福利厚生制度の中には業務上の災害、いわゆる労災といわれている部分を含んでいるのですが、これは本来、我々が自前でやることではなくて、国がやるべきことだと思っています。しかし、団体をつくって最初の1年間に、旧労働省(現厚生労働省)をはじめとしていろいろな省庁と話をさせていただきましたが、結論から言うと、旧労働省(現厚生労働省)には労災に関して「やる気がない」と明確な回答をいただいていたので、仕方がないから自分たちでやるか、と始めてという経緯があるわけです。関係各省庁・機関との情報交換、意見交換もJSC設立の大きい目的の一つです。永田町・霞ヶ関に出入りして、「国のSOHO支援策はどうなっているのか」といったことを含めて、いろいろな情報を集めてきました。その結果として今の活動があるわけですし、足りない部分については引き続き国や自治体等の公的な部分に訴えかけていきたいと思っています。一昨年の夏、参議院の経済再生委員会に呼ばれ、参考人として発言してきましたが、SOHOの立場で国政の場で発言したのは、たぶん初めてだと思います。そうした発言を通して、SOHOが持っている可能性なり問題点なり、いろいろなものを対外的にアピールしてきています。

さらに、我々自身も、SOHOの可能性の中で、例えば自宅でしか仕事ができない人たちの問題とか、高齢者の問題も含めて、いろいろなところで解決し得る可能性があるだろうと思っています。福祉関係の団体なり、会社なり、機関なりと話し

合いを進めながら、SOHOという切り口で問題を解決できないかというところの模索を続けていきます。

(社)日本テレワーク協会 SOHO・マイクロビジネス

(社)日本テレワーク協会 主席研究員
田川 晋一郎氏
<http://www.japan-telework.or.jp/>

田川 (社)日本テレワーク協会の田川です。テレワーク協会という名前になったのは2000年の初めて、前身は日本サテライトオフィス協会と書いていました。1991年に任意団体として設立されましたので、2001年の1月でちょうど10年ということになります。当初は、情報通信を活用して、主として首都圏の企業で働く人々のワークスタイルの改善、端的に言いますと通勤地獄を解消するにはどうしたらいいかということから始まっています。そういう意味では、サテライトオフィス協会という名称ではありますが、内容的にはテレワークを当初から推進していたということです。

これから、日本におけるテレワークの歴史と、きょうのテーマであるSOHO 私どもはマイクロビジネスという言葉を使っているのですが

SOHO・マイクロビジネスの取り組みの2点についてご紹介したいと思います。

世界的には、1970年代の後半に、アメリカのカリフォルニア州で、石油ショックがきっかけとなって、またエネルギーと大気汚染の問題を解消するために車通勤を減らそうということで、テレコムューティング(在宅勤務)を導入したのがスタートだとされています。

日本においては、1984~85年あたりから、東京の吉祥寺あるいは三鷹周辺での実験からスタートしました。91年に任意団体として日本サテライトオフィス協会が設立され、93年に社団化されています。

一方、政府の取り組みとしては、1995年に旧郵政省(現総務省郵政事業庁以下同)でテレワークセン

ター施設整備事業がスタートしたのが最初です。これは田園型、都市型、情報バリアフリー型ということで、情報バリアフリー型が谷汲村での事業展開になっているわけです。その後1996年に、旧郵政省と旧労働省(現厚生労働省以下同)が中心となってテレワーク推進会議を設置しました。これが約1年続きまして、政府も普及・推進活動に本格的に取り組みはじめたわけです。現在では、1999年6月からテレワーク関連省庁会議が政府の中に設けられているのですが、これになんと11の省庁(旧組織)がかかわっているということで、政府から見ても非常に幅の広い分野であるということが言えると思います。特に一昨年から、旧通商産業省(現経済産業省以下同)、旧郵政省、旧労働省がSOHO・マイクロビジネスに力を入れはじめまして、協会のほうでも協力しているところです。

協会の主要な活動については、代表的なものだけを上げますと、まず調査研究活動の中でテレワーク人口調査というものがあります。これは1996年から取り組んでいまして、2年に1度ずつ実施しています。現在、2000年版が出ています。基準としては、企業で働いている、俗に言うホワイトカラーのテレワーク人口調査で、週1回以上自宅もしくはサテライトオフィス、あるいはモバイルという就業形態をとっている方が日本でどれくらいいるかということ推計しているわけですが、2000年現在246万人という数字を発表させていただいております。ちなみに、アメリカにもアイタック(ITAC=米テレワーク協会)がありまして、1999年の数字を1,960万人と発表しています。そのうちの7割がカリフォルニア州に住んでいるということで、やはり発祥の地であると同時に、今なお盛んな土地でもあるわけです。ちなみに、基準は日本とほぼ同じです。

きょうのテーマであるSOHO・マイクロビジネスに携わっている方がどのくらいいらっしゃるかというのは、残念ながら、今のところ統計がないのが実態でして、これからその方面の実態調査

もしていきたいと思っています。

それから、『テレワーク白書』を2年に1回出しています。最新のものが2000年版の『テレワーク白書』です。中身はデータブックと言っていると思いますが、日本のいろいろな実態や海外事情を載せています。

それから、促進支援活動の中の表彰事業として、サテライトオフィス協会時代から年に1回、テレワークを推進されている企業、団体あるいは個人の方々の表彰を行なっています。本年度は協会の名称が変わったということもあって、テレワーク推進賞の第1回ということで行ないまして、その中の奨励賞に(株)プラス・ワーキングと日本SOHOセンターが入賞されています。ちなみに、ほかにどのような団体が奨励賞を受賞されているかといいますと、日立製作所、NTTドコモ、日立電線、かんき出版、キャリア・マムといった所が受賞されています。

昨年8月からマイクロビジネス協議会という組織が当協会内で編成されました。これは旧通商産業省の産業政策に基づく、いわばシーズ(種まき)の立場で活動を進めているわけです。一方では日本SOHOセンターは、SOHOの方々がかうしてほしいというニーズの立場から活動されていますので、この2つが1つになりますと、より大きな力が発揮できるのではないかと思います。ということで、協力関係を保ちつつ進めているところです。

昨年の1月にテレワーク協会と名称が変更になったのと同時に、従来の企業におけるテレワーク推進という立場から活動が若干広がっています。一つには主務省庁に旧労働省が加わって5省庁(编者注:現在は国土交通省・経済産業省・厚生労働省・総務省の4省)共管となりました。それから会員のほうですが、従来の会員は、正会員として資本金1億円以上の企業または団体、それから賛助会員として地方自治体との2つであったのですが、名称変更と同時に、資本金1億円以下のスモールビ

ジネス、マイクロビジネス、それと個人の会員も賛助会員になっていただいています。当然その中には、会社組織でSOHOをされている方、あるいは個人で活動されている方がいらっやって、現在は正会員が92、賛助会員が自治体を含めて92、合計184になっています。これは昨年に比べて50増えています。増えている主な内容はスモールビジネス・マイクロビジネスの方々です。ちなみに、自治体では、岐阜県では高鷲村が会員です。それから、里見さんが関係しておられる(社)相模原市産業振興財団が賛助会員になっています。

(株)さがみはら産業創造センター ソフト的な支援も実施

(株)さがみはら産業創造センター
取締役企画事業部長

里見 昭 氏

<http://www.sssc.co.jp/>

里見 (株)さがみはら産業創造センターの里見と申します。会社そのものは1999年4月に、旧通商産業省(現経済産業省)と地方自治体とがお金を出し合って、地域ごとに新規創業あるいは新規事業を展開しようという人たちへの支援施設として設立されました。英語で言うとインキュベーションセンターという言葉になるのですが、我々の会社は創業して1年7ヶ月で、基本的には、創業するに当たってのソフト的な支援を行なっています。

これがSOHOとどうかかわるのかというのを考えていたのですが、皆さんのお話を聞いて思ったのは、一番は、やはり最初は個人だということです。スピン・アウトや肩たたきにあう前に辞めようといって事業を起こす方も多くいて、センターに入って仕事を始めるわけです。組織形態こそ株式会社や有限会社になっていますが、1人あるいは2人でやっている方がほとんどです。我々が仕事をしていく中で、そういう人たちを支援して、

結果的に、うちの会社が自然に仕事をつくり出していったというか、要はSOHOを必要としてきたということです。

具体的に言いますと、コンピュータ教室をやったら主婦の方が120人以上押し付けてきたわけです。普通ならセミナーをやって、それで終わってしまうのですが、それでは意味がないので、「仕事をやりたい人」と言ったら、その中で80人ぐらいが手を挙げられたんです。現在は、実質動いている人は10人ぐらいで、本当にやりたい人の数が徐々に減ってきてグループができたのですが、そのときにそのグループをまとめていく人たちが必要になってきました。主婦の方では、お互いに叩き合ってしまうのでそれができない。そこでセンターがリーダーを取って、「では、うちが仕事を取ってきて、皆さんに仕事を振り分けましょう」ということになり、ある部分ではパートタイマー的な部分もありましたが、ある部分では家で仕事をやっていただくということも出てきたわけです。個人事業主と大して変わらない1人2人の会社は信用力がないので、基本的に仕事が取れないんです。それを支援するために、センター自身が仕事を取ってきて、それをいくつかの企業に投げかけてあげる、そして仕事としてやってもらい、センターは取次ぎとして、とりまとめをしながらやっていくという形のものもやっています。

また、入居している企業を支援するとなると、技術的な部分でかなり専門的な分野がたくさんあるわけです。そういうものはセンターの社員あるいはコーディネーターでは対応できないので、アドバイザー組織をつくりあげようということになりました。そこで、神奈川県の方を定年を迎えた技術系の人たちを、落穂拾いをさせるのではなく、仕事をしてもらおうということで、新聞社にご理解いただいて募集記事を書いてもらったのですが、60歳以上の技術者の方に手を上げていただいて、120人ほどにご応募いただきました。そして、そういう方々が、自分の持っている技術で、中小企

業や新規創業をした会社に対して技術支援をしていくという形で活動をしています。つまり、SOHO的な部分をまとめあげているわけですが、ご本人たちは60歳を過ぎていますから、中には仕事として一生懸命やろうという方もいますが、ボランティア活動という意識のない方がほとんどです。

それから、我々はインキュベーションセンターとしてテナント貸しという部分もありまして、障害者の方がスモールオフィスでやろうとした場合に、それに対応しているビルが極めて少ないということなのですが、当社の場合は完全バリアフリーになっています。駐車場も専用のものをつくってありますから、実際に車いすの方が来て仕事をされています。障害者の方が東京に進出しようとしても、バリアフリーのビルをテナントとして貸してくれる所はなかなかないということですので、そういうこともいろいろとやりながら、最終的には経済の活性化をそこでやっていこうというのが我々の会社の理念です。

以上

オルタナティブとしてのテレワーク

新しい就業観・職業観として

日本労働研究機構 主任研究員
島田 睦雄

1. はじめに

日本人に「あなたのご職業は何ですか」と質問すると、多くの人は「会社員です」とか「〇〇関係の会社に勤めています」と答える。日本人にとって、職業とは勤務先とほぼ等しい。著名な社会学者である尾高邦雄(1970)は、「職業とは一定の社会的分担もしくは社会的役割の継続である」と定義した。この定義を「職業とは勤務先における一定の役割分担の継続である」と定義しなおせば、日本の平均的雇用労働者の職業観になるであろう。職業観の面から見ても、日本人雇用労働者は確かに「会社人間」である。

ところで、日本人はいつまでも「会社人間」のままでいられるであろうか。「職業とは勤務先における一定の役割分担の継続である」という職業観を維持することが可能であろうか。

現在、日本では「情報技術(IT)」という言葉が氾濫している。アメリカ合衆国商務省(1997、1998)は、高度のITを背景とした経済活動が主流となる社会をデジタル・エコノミー(digital economy)社会と呼んだ。

デジタル・エコノミー社会では様々な変革が生じる。職業・労働の世界で生じた変革の一つがテレワークである。テレワークの定義は研究者によって異なるが、ここでは次のような条件を満たす就労形態をテレワークと定義する。

(1) 事業主体の所在地とは異なる場所で業務が行われる。

(2) 業務の遂行あるいはその成果の事業主体への提供に際して、種々の電子技術や通信技術の利用が必須、もしくは重要である。

テレワークは、インターネットにより多量の情報やデータが容易に移動可能となったことによって出現した新たな就労形態である。テレワークに従事する雇用労働者は、就労場所を自宅も含めてある程度自由に選択できる。従って、通勤時間が短縮され、通勤負担も軽減される。これは雇用労働者に時間的なゆとりをもたらし、家庭生活や自分の趣味に多くの時間を割くことを可能にした。

仕事を進める上でも、自分の好きな時間に集中して仕事をすることによって業務効率の向上をもたらすと考えられる。仕事の日程なども自由に決定できる。このような自己コントロールの増大によって仕事に対する満足感、意欲が向上することも予想される。

反面、仕事上の出来、不出来は全て個々の雇用労働者の業績として評価されるので、大きな責任を負うことになる。「サラリーマンの処世訓は、休まず、遅れず、働かずだ」などと言われたこともあった。「会社人間」は「会社のために全力を尽くす」のであるが、その背景には、「全力を尽くさずれば会社が何とかしてくれる」という思いも存在している。そこには、ある意味で「会社への甘え」があっ

たかも知れない。しかし、テレワーク従事者にはこのような甘えは許されない。自分の不始末は全て自分で解決しなければならない。このような状況において、雇用労働者の職業観はどうなるであろうか。「会社人間」が「会社」から切り離されたなら、「職業とは勤務先における一定の役割分担の継続である」という職業観も変わるかもしれない。あるいは変わらざるを得ないかも知れない。では、どのように変わるのか、以下検討していこう。

2. テレワークと職業、労働

アメリカ商務省(1997、1998)やエヴァンスとウースター(2000)によれば、デジタル・エコノミー社会の職業は、

- (1) 職務内容の高度化、
- (2) 職務内容の変化(従来ITとは余り関係ないと考えられた職業領域でもITが必要となってくる)、
- (3) 組織や企業の枠を越えた共同作業の増大、などの特徴を持つようになる。テレワークとの関連では、第3の共同作業の増大が特に重要である。

これは、(1)同一企業内での共同作業、(2)企業の枠を越えた共同作業の2つに分けられる。

同一企業内での共同作業は、従来から例えば「〇〇プロジェクト・チーム」という形で行われていた。この場合、プロジェクト・チームへの参加者は、ある部署に所属しており、プロジェクトが終了すれば、元の部署に戻ることになる。将来考えられる形態として、元々この部署にも属さない個人が集まってプロジェクト・チームを構成し、それが終了すれば、それぞれはまた全く別のプロジェクト・チームに参加する形態が増加するであろう。一種の請負のようなことが企業内で行われるようになる。

企業を越えた共同作業として最近注目されているのは、バーチャル・カンパニー(virtual company)

という概念である。これは「それぞれ得意分野を有する経済主体が、複数集まってひとつの経済活動を遂行していくネットワーク・システム」と定義される。当該の経済活動の担い手である経済主体は、例えば、固有の事務所や工場を有するという形では存在しない。しかし、それはあたかも独立した企業であるかのように行動する。バーチャル(仮想)といわれる由縁である。これに参加する経済主体は企業の場合もあるし、個人の場合もある。別々の企業に勤める何人かの個人が共同でバーチャル・カンパニーを経営するということも考えられる。IT関連のベンチャー・ビジネスの一形態としてもバーチャル・カンパニーは有力であろう。

以上のような職業の変化は労働市場に何をもちたらずか。一言でいえば、職業移動、すなわち離・転職する労働者の増大ということになる。職務内容が高度化していくならば、それを満たしうる個人数は減少する。すなわち高度の知識・技能を有する情報技術者に関しては、需要は増大するにも拘わらず供給は減少する。企業間で情報技術者の奪い合いが生じることになり、当然彼らは(いろいろな意味で)条件のよい企業に移っていくであろう。

職務内容の変化もやはり職業移動を増加させる。従来必ずしもITを必要としなかった職業において、それが必須となった場合、ITを習得出来なかった個人はその職場を去らねばならない。これもまた離・転職を増加させよう。

企業を越えた共同作業の増加も職業移動を増加させる。現在、各企業は、他の企業にどのような知識・技能を持った技術者がいるかについてほとんど知識を持ってない。他方、雇用労働者も、自分が所属する企業以外の企業がどんな企業なのか、どんな人材を求めているかについてほとんど知識を持っていない。このような状況においては、職業移動は極めて生じにくい。企業を越えた共同作業は、企業と雇用労働者にお互いを知るよい機会を与えてくれる。企業の求めている人材と雇用労働者の能力や希望が一致すれば、当然その企業に雇用されるとい

うことが生じてくるであろう。このような形での職業移動は、現在でも、研究者、大学教員、医師、などの専門・技術的職業において一般的にみられるものである。デジタル・エコノミー社会では、IT関連の職業においても同じような職業移動が生じてくるであろう。

雇用労働者にとって職業移動の増大は光の面と影の面を持つ。高度な知識・技能を有する優秀な技術者は、自らが希望する企業で働くことができ、待遇にも恵まれるであろう。場合によっては起業家として自ら新しい企業を創設出来るかも知れない。しかし、そのような知識・技能を有しない個人では、就業の機会のごく限られたものになってしまう。彼らは「離職」はあり得ても「転職」はないという状況に追い込まれることさえありうる。デジタル・エコノミー社会は、職業における「勝ち組」と「負け組」の差がはっきり表に出てくる社会になるかも知れない。

3. テレワークと職業観

よく日本の人的資源管理に関する議論において「ゼネラリスト対スペシャリスト」という問題の立て方がなされる。ここで問題にされるのは、同一企業内におけるゼネラリストとスペシャリストである。議論を明確にするため、少し極端な例を取り上げる。企業の庶務課の職員と企業内におかれた診療所に勤務する医師の場合を考えてみよう。企業内でみると、前者は典型的ゼネラリストであり、後者は典型的スペシャリストである。しかし、労働市場全体を考えてみると、医師はどんな企業に就職しても医師として通用する。どんな企業でも彼の仕事の内容は同じだからである。庶務課員はそうはいかない。企業によって庶務課が担当する業務はかなり異なる。ある企業で有能であった庶務課員が他の企業でもそうであるとは限らない。労働市場全体でみると、医者がゼネラリストで庶務課員がスペシャリストということになる。

優れたITを有するテレワーク従事者は、インターネットを通じて、世界中の企業がどのような人材を求めているかを知り、自分に合った仕事を自由に選ぶことが可能となる。現在、特定企業内においては、テレワーク従事者はスペシャリストかも知れない。しかし、来るべきデジタル・エコノミー社会において、彼はまぎれもなくゼネラリストとなるであろう。

ゼネラリストにとって、どの企業に雇用されているかは余り重要ではなくなる。要は自分の専門とすることができるかどうかである。仕事の内容が同じであるなら、待遇のよい企業に移ることは当然のこととなる。企業は労働者に働く場を提供し、彼はそこで自分の能力を思う存分発揮する。その仕事が終われば、労働者は別の企業に新たな働く場を求める。このような状況においては、「職業とは勤務先における一定の役割分担の継続である」という職業観は生じにくいのではあるまいか。どこの企業に雇用されているかではなく、どんな仕事をするのが重要になってくるであろう。

「職業とは一定の職務の遂行である」という職業観が生じてこよう。「あなたのご職業は何ですか」と質問された時、「〇〇関係の会社に勤めています」と答えるのではなく、「金融システムのプログラマーです」とか「コンピュータ・グラフィック技術者です」と答える時代がくるかもしれない。

4. テレワークと地域

現在、多くの地域で人口の減少、いわゆる「過疎化」が進行している。この過疎化対策の一つとして、テレワーク事業を推進している地域が増えつつある。テレワークの特徴は、事業主体の所在地とは異なる場所で労働が行われるという点にある。その意味では、テレワーク事業の推進は過疎化対策として有力な手段であるかに見える。

山形県の白鷹町でも町おこしの一環として、テレワーク事業を積極的に推進している。そこで、白鷹

町の高校生を対象として、テレワーク事業が町の発展に役立つかどうかを調査した(日本労働研究機構、2000)。多くの高校生はテレワーク事業が町の発展には余り役立たないと答えた。その根拠として、最も多くあげられたのは「他の人々とのコミュニケーションが希薄になる」ということであった。

歴史的に見ると、明治維新までは日本人の大部分は農民であり、農村で生まれ、そこで一生を終えた。すなわち、多くの日本人にとって、生活の場と職業の場は同じであった。農民が雇用労働者になった時、その労働の場は多くの場合居住地とは異なる場所であった。結果として、生活の場と職業の場が切り離されてしまった。日本人雇用労働者にとって、企業が生活においても決定的な役割を果たすようになった。彼らの友人、知人の大部分が同じ企業の同僚、後輩、上司であり、配偶者も同じ企業の従業員から選択されることは決して少なくない。若者達にとって、(異性を含む)同世代の人々との対人コミュニケーションは極めて重要である。いわゆる少子化の影響もあり、若者の人口減少は今後も続くであろう。若者達は働く場と共に生活の場、同世代の人々とのコミュニケーションの場を求めている。若者達を引き留めるためには、農村地域に就職先を用意するだけでは不十分である。

ではどうすればよいのか。白鷹町を発展させるためにどうすればよいかを高校生に訊ねたところ、極めて示唆に富む回答があった(日本労働研究機構、2000)。

それは、「若者が白鷹町に残るとするのが前提のように思います。集めるということを前提にした案が欲しい」という回答である。

この回答は過疎化対策としてのテレワーク事業の問題点を的確にとらえている。確かに、テレワーク事業に限らず、過疎化対策は若者を農村地域に引き留めるという発想では十分な成果は望めないのかも知れない。むしろ、いったん都市部に就職し、職業の面でも、結婚を含めた私生活の面でもある程度の成功を収めた個人が、故郷に戻って修得した技

能を生かす場としてのテレワーク事業を考えるべきである。このような個人であれば、既に職業面でも私生活の面でも対人関係のネットワークが確立されているであろうから、故郷に住むことが対人関係の維持や構築に影響することは少ないであろう。若者をつなぎ止める手段としてではなく、都市部に就職した人々を故郷に呼び戻す手段としてテレワーク事業を考えるべきではなからうか。すなわち、特定の企業の雇用労働者として働くのではなく、自分の生まれた故郷で、その地域の一員として新たな職業生活を始める時の就業形態としてテレワークを考えてみてはどうであろうか。

我々は、いわゆる大企業に勤務する40歳台のホワイトカラーを対象として、彼らの職業に対する考えを明らかにすべく、面接調査を行った(日本労働研究機構、1995)。そこで明らかになった興味深い事実として、この年代のホワイトカラーはしばしば故郷に帰ることを考えている、ということがある。例えば、A氏は次のように述べている。

「定年になったらどうするかいわれてなあ。田舎から出てきてこのまま仕事をやめてしまえば、根無し草になってしまうのではないかと恐くなる。そやから、やめれば郷里へ帰ろうかということになるんやが、帰ったところで、どうなるもんでもない。その辺の気分は、あらためて聞かれても整理できそうにない。Bのこと、あいつはもう、郷里に家や土地の手当したそう。定年になったら帰郷するつもりやな。Cも帰るそうや。家があるからいうだけではないやろね。その気持ち、分かるやろ。」

彼らは故郷に帰りたく願っている。この調査を行った当時は、故郷に帰るということは仕事を辞めることであった。現在では、テレワークを利用すれば、彼らは故郷に戻っても仕事を続けることが可能である。その場合彼らの職業観はどうなるであろうか。「職業とは地域における一定の役割分担の継続である」という職業観が生じてくることはないであろうか。テレワークは企業の枠から雇用労働者を解放する可能性を秘めている。解放された彼らはどこに

行くか。自分が生まれた故郷に帰る個人も決して少なくないであろう。そして、彼らは今までとは違う新しい職業観を持つようになるであろう。

21世紀はそんな時代かも知れない。

・参考文献

- アメリカ合衆国商務省（室田康弘、訳）1997
デジタル・エコノミー。東洋経済。
- アメリカ合衆国商務省（室田康弘、訳）1998
デジタル・エコノミー。東洋経済。
- フィリップ・エヴァンス/トーマス・S・ウースター
（ボストン・コンサルティング・グループ、訳）2000
ネット資本主義の企業戦略。ダイヤモンド社。
- 尾高邦雄 1970 職業の倫理。中央公論社。
- 日本労働研究機構 1995 資料シリーズ No.46
集団帰属意識の変化と職業生活
- 組織帰属意識研究のための理論と方法 -。
- 日本労働研究機構 2000 調査研究報告書
No.131 テレワーキングと職業観。

島田 睦雄（しまだむつお）

1946年 茨城県生まれ

1972年 東北大学大学院修了

1972年 雇用促進事業団職業研究所

（現、日本労働研究機構）入所

現在 日本労働研究機構主任研究員、文学博士

主な著書 「脳の心理学」（誠信書房）

「A型行動と心臓病」

（日本労働研究機構）

テレワーク時代における人材活用

東京理科大学工学部経営工学科 助教授

日本テレワーク学会 幹事

W.A.S p i n k s (W.A.スピックス)

在宅勤務、モバイルワーク、SOHO、デジタルワーカー、マイクロビジネスなどと、さまざまな名称が混在する中、テレワークは具体的に何をさすかは把握しづらい。だが、テレワークはこれらの上位概念とみるのであれば、少なくともいえることは、テレワークがIT活用を通じて特定のワークプレイスに束縛されない働き方である。また、テレワークの実施を考える際、従業員型と独立業者(SOHO)型に大別したほうが有意義のように思える。なぜならば、両者が異なった課題を包含しているからである。従業員型テレワークでは最大の課題は既存組織との整合であるが、SOHO型ではビジネスそのもののあり方が焦点となる。さらに、普及状況を見ても、SOHO型が着実に増えている反面、従業員によるテレワークがなかなか定着しないといえよう。よって、ここでは、後者、つまり企業におけるテレワークの活用とその障害要因を中心に考えたい。

<企業の一般的变化>

いうまでもなく、既存の企業は産業革命の流れを確実に受け継いでおり、テレワークの対象となるオフィスワークの原型は19世紀にあるといえよう。また、テイラーやフォードといった20世紀初頭に活躍した「経営科学者」の努力により、企業経営、特に製造業が近代化され、企業効率を追求する母体に変貌していった。しかし、科学的な縦割りピラミッド型が市場に君臨するかのように見えた矢先に、1930年代のメーヨーらが打ち出し

た人間関係論や1940年代のバーナードらが展開した組織論を受け、次第に組織の中にある「人」に焦点が合わされ、ピラミッド型を前提としつつも、非公式組織と動機づけなどが科学的な管理という発想を放逐することになる。最近となつては、これらが進化し戦略論やリーダーシップ論といった分野につながっており、20世紀当初と比較して20世紀末期の経営手法が大きく変化していることは明らかである。

昨今、こうした背景に情報技術(IT)が加わり、人材管理を中心とした組織運営のあり方のみならず、経済の仕組みそのものが大きな変化を余儀なくされている。電子コマースはそのわかりやすい例の一つである。日本IBM社が流しているテレビ宣伝が示すように、業務拠点の立地に関係なくe-businessが可能な時代に突入している。このことはマーケティング、営業、流通などを根底から揺るがし、どの企業にとっても既存のビジネスモデルの見直しを不可避としている。

米国の有力ビジネス雑誌の1つである『ビジネス・ウィーク』は昨年8月に「21世紀型企業」と称する大規模な特集を組み、今後、企業に求められる側面をわかりやすく解説している。中に注目すべき点は、企業モデルにおける変貌である(表1参照)。特に組織形態、組織スタイル、その構造と資源といった組織サイドの項目と、労働力、雇用に対する期待と動機づけといった従業員サイドの項目は興味深い。

少し先走った言い方をすれば、この表によれば、企業が本稿のテーマであるテレワークを実施して

も、あるいはしなくても、同等の組織づくりが求められるようである。つまり、よりフラットかつダイナミックなネットワーク型組織が主流となり、経営スタイルはきわめてフレキシブルで絶えず変化に対応してゆく。最大の資源は情報であり、スタッフは従業員だけに頼るのではなく、プロジェクトなどによっては外部のフリーエージェントをも使う。リアルタイムでのレスポンスならびにバーチャルな統合も欠かせない要素となる。面白

いことに、こうした組織像は限りなくテレワークにむいている組織によく似ている。

しかし、このようなリストをみる限り、今後、企業に課せられている課題は気が遠くなるほど膨大なものとして映る。また、日本企業の典型的なイメージから程遠い内容と言わざるを得ない。だが、筆者の持論は早期の段階からテレワークに取り組む企業はこうした「21 世紀型」へと比較的円滑に移行できるというものである。

表 1 予測される企業モデルの変貌

側面	20世紀型	21世紀型
組織形態	ピラミッド型	Web(ネットワーク)型
組織的焦点	内部	外部
組織スタイル	構造的	フレキシブル
長所	安定	変化
構造	自給型	相互依存型
資源	物的資産(原子)	情報(ビット)
オペレーション	縦割り統合	バーチャル・統合
商品	大量生産	大量カスタマーゼーション
マーケット規模	国内	グローバル
資金管理	四半期ごと	リアルタイム
在庫管理	月単位	時間単位
戦略	トップ・ダウン	ボトム・アップ
リーダーシップ	独断的	鼓吹的
労働力	従業員	従業員・フリーエージェント
雇用に対する期待	安定性	個人的な成長
動機づけ	競争すること	造ること
改善	漸進的	革新的
提供できる質	一定枠内の最良	妥協なし

(出所) Business Week、2000年8月28日号、p. 47

<日本ではなかなか定着しない企業テレワーク>

とはいっても、日本型テレワークへの関心が高まる中、数字的な伸びはなかなか観察されないのは実態である。だが、多くの経営者ならびに管理者はテレワークの有効性を認めている。その一例として、関西電力が実施している社内テレワーク

実験において、自らテレワークを体験している管理職の90%はテレワークが有効な勤務形態としている。しかし、こうした認識に反して、テレワークの実践者である部下がいざテレワークを行おうとすると、直属上司の姿勢をみて不安を覚えるという調査結果も多い。

実践者はなぜこうした感覚を覚えるのか。また、なぜテレワークの有効性を認めながらも、直属上

司がより積極的に部下によるテレワークを推進しないのか。これは単なる「総論賛成各論反対」の図式か、それともより根本的な要因の現われか、いまだ定かではない。

この関連で、日本型テレワークの定着を拒む最大の要因として、裁量指向より統制指向の社内文化、管理層の比較的低い情報リテラシー、あるいは口頭連絡に依存する社内コミュニケーションを挙げる者は少なくない。しかし、こうした社内文化やコミュニケーション慣習を支える、なんらかの土台がなければ、これらの慣行は定着しなかったはずである。もしそうであれば、日本の組織の基盤を成している、より根本的な側面に目を向け、分析する必要が出てくる。よって、テレワークに馴染みにくい雇用慣行の存在が、上記のテレワークに対する積極性の欠如の背景にあるという仮説が成り立つ。

いわゆる「三種の神器」(終身雇用制、年功制、企業別組合)を除くと、長年、日本型雇用の中核は1)曖昧な職務概念、2)現場に即した技能形成、および3)多義的な人材評価といえよう。この3要素の具体的な性格がテレワークの運用にどのような影響をもたらすかを考えてみたい。その前に、曖昧な職務概念(含むグループの優先)、OJT方式の教育(頻繁な異動とのセット)ならびに態度・意欲・協調性などを含んだ人材評価は独立した要素というよりも、組織運用において、複雑に織り合わさっていることを指摘しておきたい。

<職務概念とテレワーク>

テレワークのような遠隔勤務では、明確な職務定義ならびに責任範囲が不可欠とされている。なぜならば、その理由はいたって簡単である。つまり、中央の作業場から離れて仕事をするだけに、担当作業が明瞭でないと、いつ職場から離れてよいかという判断が下せないからである。しかし、日本の組織における職務概念の曖昧さは広く周知されている事実である。むしろ、より重要視され

る職能という制度は、報酬と評価を職務から切り離し、職務の厳密な定義を不必要とする制度といっても過言ではない。

繰り返しにはなるが、もし組織が意図的に個々の職務範囲を不明確にしているのであれば、テレワークの可能性を著しく制限する結果につながる。なぜなら、曖昧な職務範囲は個々による自立性、あるいは裁量性を不可能に等しいものにしてしまうからである。

よって、潜在能力を重視する職能という考え方が日本型雇用のさまざまな側面の基盤をなす限り、テレワークの大規模な定着は望めないであろう。

<技能形成とテレワーク>

仕事しながらスキルを形成する On-the-Job Training(OJT=現場訓練)という技能形成の方式は、日本的経営の特徴の一つだが、ジョブ・ローテーションとあわせて、製造業における日本の国際的な競争優位をもたらしたものとして賞賛される。しかし、このようなトレーニング方式は、安定的かつ長期の従業員雇用を前提としており、同時に、継続的な「場」の共有もその前提となっている。情報通信技術の著しい発展ならびにビジネス全般の加速化は、こうした同一場所内における、じっくり育てる方式の限界を告げている。

また、内部の技能形成をOJTのみに任せることは、自社に特化した教育につながるだけでなく、教育そのものの放棄につながる危険性を含んでいる。特に気になる点は、教育がさまざまな現場を渡り歩いた個人に委ねられるケースが多いため、OJT方式では教育の質的管理(QC)も難しく、内容的な修正もきわめて緩やかなペースでしか進まない欠点である。今後、日本企業ではより多くの専門的な知識が求められる。そのような時代においては、より体系的かつ短時間で完了する Off-the-Job Training(Off-JT)方式による教育が必要になる。

いうまでもなく、OJTといった体制は、定期的なテレワークの活用に適合していない技能形成の方式である。なぜならば、従来、OJTの前提であった共通の現場そのものが多様化されるからである。職能と同様、OJTが日本企業の技能形成の中核にある限り、テレワークの定着は望めないであろう。

<人材評価とテレワーク>

日本企業における人材評価は1)潜在的な能力、2)協調性、3)態度・意欲などと、実績と無縁の基準が適用されることは、テレワークのような遠隔勤務形態にとって、どのようなインプリケーションを持つものであろう。まず、勤務形態の変化を、これまでのような態度や意欲の管理とは基本的に相容れないものと結論づける者がいる。テレワークに欠かせない業績主義を追求することは、年功主義の否定であるとともに、職能システムの否定でもあると主張する者もいる。

当然だが、業績を明確にするためには、個人の仕事を明確にする必要がある。それは職務の厳密な定義(Job Description=「職務記述書」、「職務明細書」)を意味する。

若干長文ではあるが、人材評価および新しい勤務形態の関係について、ある見解を引用したい。

「自律的な労働時間という名目で昨今導入が進められている裁量労働制なども、投入時間の長さや努力の量が結果として評価に結びつくようなこれまでの人事管理の枠組みをそのままにし

ている以上、個人に対する心理的な束縛感を逆に強める恐れさえある。(中略)

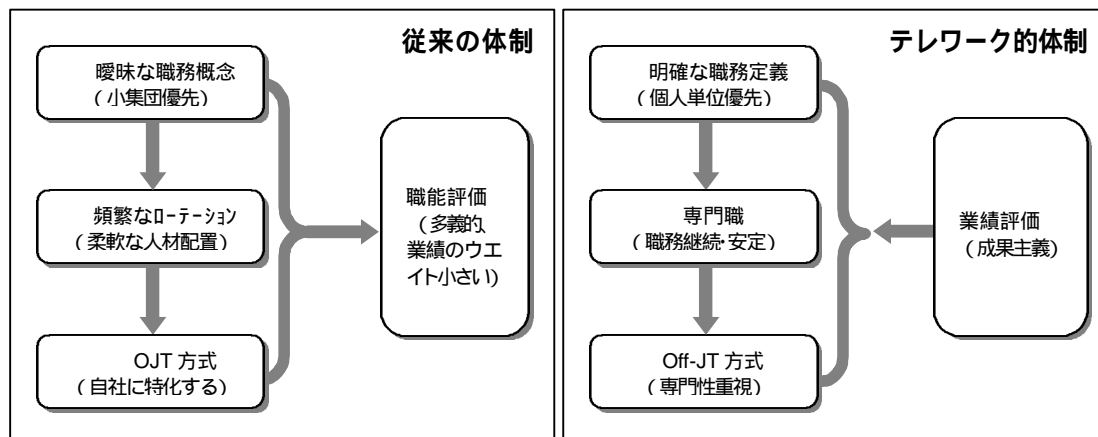
裁量労働制を採用しても入社時間が以前と変わらなかったり、一部在宅勤務制を取り入れても積極的に利用する人が少ないという現実は、(中略)評価制度など人事管理の枠組みそのものが新しい勤務形態に対応したものになりきっていないことが大きいのではなかろうか。」(太田肇、『個人尊重の組織論～企業と人の新しい関係』、中公新書、1996年、p.58)

つまり、ファジーな減点主義評価制度の中で、評価を受けるものも下すものも大きな不安に見舞われるのである。

<求められる変化>

時代の要請としてだけでなく、テレワークを日本の企業で定着させるためには、こうした人事制度にメスを入れざるを得ない時代に到達したことは明らかである。そこで、目指すべき姿は何であろう。モデルほどのものではないが、下記の図1は必要と思われるシフトを表したものである。各制度の内容はさることながら、従来の体制と新規の体制とを比較するとセットとして機能する基盤が大きく異なることがわかる。つまり、テレワーク体制において、現行の出発点である、「曖昧な職務概念」は「業績評価」に取り替えられるのである。

図1 従来の職務・技能形成・評価体制 対 テレワークに求められる体制



<むすび>

以上、日本型雇用の中心的な慣行である職務、技能形成、ならびに評価のあり方をみてきたが、テレワークとの適合性が高いとは決していえない。上記の図のごとく、従来の体制とテレワークの体制を比較してみると、冒頭で述べた上司およびテレワーカーの不安、あるいは積極性の欠如は単なるいたずらではなく、ある意味ではきわめて合理的な行動といえる。言い換えれば、現行の雇用慣行において、職務は個人単位ではなく、小集団で組まれており、評価も業績中心になっていないため、共通の現場から離れてテレワークを行うことは現実的ではない。また、OJT方式による技能形成の体制下では、テレワークを定期的に行うことは教育・訓練の場から離れることを意味する。さらに、業務に対する態度や意欲、同僚との協調性などが評価の対象になっている限り、評価の大前提である「公正」に対する疑問はいつまでも付きまとう。

従来、周縁労働力としかされてこなかった主婦パートタイマーを基幹人材に位置づけることにより業績を大きく伸ばしているスーパーマーケット、ヤオコーの会長は、「マインドを変えなければ。だが、それだけでは不十分。仕組みも作らなければ」と指摘している。テレワークはその仕組みの一つに思える。しかし、新しい仕組みを導入する際、既存の仕組みとそれにまつわる固定観念が妨げになることは珍しくない。よって、日本における企業テレワークの実現に向けて、既存の職務、技能形成、ならびに人材評価の仕組みの見直しが急務である。さもなければ、テレワークはおろそか、冒頭で紹介した「21世紀型企业」への変身も望めないと悲観してしまう。

W.A.スピックス

オーストラリア、タスマニア州出身。

オーストラリア国立大学アジア学部卒業後、東京大学新聞研究所に留学。シドニー大学経営大学院から経営学博士取得(テーマ:日本および北米におけるサテイトオフィスの国際比較)。1974年の初来日以後、日本滞在は通算20年近く。現在、東京理科大学工学部経営工学科において助教授として経営管理論、経営組織論、テレワーク・SOHO 論等を教える。また、日本テレワーク学会の幹事をも勤める。郵政省「テレワーク推進会議」と労働省「在宅就労研究会」をはじめ、数多くの公的委員会・研究会の委員として活動している。1999年8-9月に開催された「第4回国際テレワーク会議:東京会議」の実行委員長・審査委員長。

テレワークに関する研究は1987年にさかのぼる。最近の著書として、『テレワーク世紀—働き方革命』(1998年、日本労働研究機構)、『Teleworking: International Perspectives』(共著、1998年、Routledge, London)、日経文庫『企業テレワーク入門』(共著、1999年、日本経済新聞)などがある。

テレワーク / テレコミュティングによる交通混雑 低減効果、環境への貢献およびその実現可能性

早稲田大学国際情報通信研究センター
大学院国際情報通信研究科教授

三 友 仁 志

はじめに

企業雇用者のテレワークはテレコミュティングと呼ばれ、労働生産性を向上させ、企業競争力を高める手段として、その活用が期待されてきた。米国では、テレワーク / テレコミュティング(以降 T/T と略す)はオフィスへの通勤を代替し、慢性的な道路混雑を軽減させ、渋滞に起因する都市および幹線沿線の大気汚染を減少させる 1 手段として期待された。

他方、わが国では、中枢管理機能が集中した結果、首都圏における朝夕の通勤混雑が深刻化している。T/T の普及は、ここにおいても通勤交通の一部を代替するものとして期待できる。

この論文では、T/T 普及による交通および環境へのインパクトについて日米の事例を紹介し、その効果の規模を明らかにする。最後に、そのような効果が顕現するために必要な T/T の普及がわが国において実際に起こるかどうかをマクロ経済の観点から検討する。

情報通信の交通代替効果

近年の情報通信技術の発展は、交通に対しても非常に大きなインパクトを与えている。交通の主たる目的の 1 つが情報の伝達であるならば、交通と通信は、ともにコミュニケーション・システムのサブシステムと考えることができる。情報通信の発達によって、この部分における通信の占める比率が高まることによって、通信が交通を代替するこ

とが期待されてきた。

通信が交通を代替しうるかどうかについては、賛否両論存在する。すでに 85 年には、Salomon(1985)が通信と交通に関する総合的な検討を加えており、そこでは、通信が交通を代替する可能性は低く、仮にそれが生じたとしても、モビリティを求める人間の欲望によって相殺されてしまうであろうことが結論付けられている。

しかし、80 年代の終わりから 90 年代に入ると、自動車交通による大気汚染対策が急務となっていたカリフォルニアを中心に、通勤を直接通信によって代替するテレコミュティングが、通勤交通量の削減、エネルギー消費の削減、および環境負荷低減のための有力な手段として、注目を集めるようになった。

T/T は、本来的に、企業の生産性向上や費用削減、競争力強化、あるいは個人の起業力強化の手段として情報通信が活用される労働形態である。したがって、導入の意思決定主体は企業あるいは事業主体ということになる。米国では、各企業が T/T を導入した帰結として、それが社会的トレンドとなり、交通に伴って発生している諸問題の解決に寄与することが期待されたのである。

T/T の社会的効用が説かれる一方で、それだけでは普及しないとの反省もあり、その後、顧客対応の強化、社員レベルの維持向上といった企業レベルあるいは個人レベルの効果の実現にも重点が置かれるようになった。

他方、わが国においても、サテライトオフィスを利用したフレキシブルな労働形態等が注目を集めるようになり、情報関連産業を中心に、実験が開始された。テレワークに

よるゆとりの創出や企業競争力の強化といった面が強調される反面、社会的効用は当初からあまり重要視されてこなかった。しかし、自治体がテレワークの普及に興味を持つならば、その普及による社会的効果を十分に吟味する必要がある。

・社会的効果とその評価

(1) 米国

米国では自動車による通勤が主であり、大都市においては、朝夕の通勤時間帯を中心に道路容量を大幅に上回る交通量が集中し、激しい渋滞を引き起こしている。また、排気ガスによる大気汚染も深刻化し、その対策として、通勤を通信によって代替するテレコミュティングが注目されるようになった。

Nilles は、テレコミュティング普及予測に基づき、米国における走行距離の節約、エネルギー消費の節約、および大気汚染物質の低減効果を 1980-2030 年にわたって予測している。それによれば、2010 年には約 2,300 億 passenger-miles のトリップがテレコミュティングによって節約され、2030 年に至っては、4,400 億 passenger-miles のトリップの節約にまで増大し、それは同年に予測される総トリップ 3 兆 passenger-miles の約 14% に相当する。

2010 年には石油換算で 1 億 4,000 万バレル、2030 年には 2 億 4,000 万バレルのエネルギーが節約される。大気汚染物質については、NOx、一酸化炭素、パーティキュレート等について、テレコミュティングによって削減される自動車通勤交通量から得られる効果を計量化している。NOx を例にとると、2010 年には約 300 キロトン、2030 年には約 500 キロトンの削減が予測されている。

米交通省 (U.S. DOT, 1993) さらに米エネルギー省 (U.S. DOE, 1994) では、テレコミュティングが交通混雑、高速道路建設、都市のスプロール化等に及ぼす間接的な影響を含めた分析結果を示した。

上記推定結果は、前提となるテレコミューター数の将来予測に依拠しており、テレコミュティングの普及が予測どおりに推移したときに初めて現実味を帯びてくる。また、経済状況の変化、技術進歩などにより、予測不可能な事態

の発生も当然ありうることであり、その意味においても、これらの数値は不確実あるいは仮想的な数値であることは当然である。

ところで、シナリオどおりにテレコミュティングが普及すると、通勤交通はマクロレベルで減少し、上述のような社会的効果が発生しうことは理解できても、実際に個々のテレコミューターにおいて、同様の効果が発生しているのかどうか疑念が生じる。Henderson et al. (1996) は、カリフォルニアで実施されたテレコミュティング・プロジェクトである Puget Sound Telecommuting Demonstration Project (PSTDP) において、プロジェクト参加者ひとりひとりについて、移動に関する記録を取り、自動車利用や移動距離、大気汚染物質が実際に減少するかどうかを検証した。トリップ数、移動距離、エンジンが冷えているときおよび暖まっているときの始動 (cold and hot starts) 回数、平均速度、有機ガス、一酸化炭素、窒素酸化物、パーティキュレートについて、テレコミュティングを行う日と行わない日を比較した。その結果、テレコミュティングを実施している日において、これらすべての項目の値が低くなることを見出され、特にトリップ長や大気汚染物質の排出はほぼ半減することが明らかになった。

テレコミュティングを行っている日には、通勤交通自体は減少するものの、非通勤交通は増加するのではないかという危惧があるが、調査では、日平均総トリップ長で 12.4 マイルと、非テレコミュティング日に比べ、+2.2 マイルの増加にとどまっている。

また、この調査では交通需要管理 (TDM) 政策上、役に立つ指標として、D/C 比率 (Distance/Cold Start Ratio) を導出している。これは移動距離 (VMT) の減少率 (%) を分子に、エンジン冷却時の始動 (Cold starts) 数の減少率 (%) を分母にとったもので、この調査では、 $D/C \text{ 比率} = 63/44 = 1.43$ となっている。これは、この調査から得られたテレコミュティングの交通に与える効果が、一酸化炭素や有機ガスの排出に影響を与える冷却時の始動を 44% 減少させるのに対して、移動距離を 63% も減少させる点でより効果 (1.43 倍) があることを意味する。

(2) 日本

わが国の大都市においても、交通混雑は深刻な問題となっている。大気汚染については、固定発生源対策は進んでいるものの、移動発生源については、十分な対策がとられ効果が現れているとは言えない。とりわけ首都圏においては、規模と集積の経済性を追求した経済者活動の集中、中央集権的な政治構造等により、東京一極集中とも呼ばれる現象が生じており、交通混雑および大気汚染の対策はとられているものの、改善されるには至っていないのが現状である。当然ながら、米国で展開されたテレコミュティングによる自動車交通の代替効果を、わが国において期待することは難しい。わが国においても、テレコミュティングの普及による自動車交通の削減は起こりうることであるが、その規模ははるかに小さいものとなろう。

その一方で、混雑や環境問題などの社会的問題に関する閉塞した状況を打破する手段として、情報通信は注目されており、その効果の計量化の試みも始められている。

1997年に京都で開催された COP3 会議は、わが国において sustainability の重要性を周知させる好機となった。会議において、日本は、CO₂をはじめとする地球温暖化ガスの排出を、2010年(目標年次)までに1990年(基準年次)レベルよりも6%削減させる公約を行った。電気通信審議会(1998)は、情報通信によるCO₂排出削減への寄与を試算した。各種の情報通信のうち、その効果が高いと思われる7つのシステムを対象として、それらの活用による直接的効果が求められた。CO₂削減量合計は406万トン(炭素換算)であり、これはわが国全体の削減見込みである年間5,650万トンの約7%に相当する。406万トンのうち、交通関連分野では、テレワーク129万トン、ITS110万トン、インターネットによる国際業務移動の代替50万トン等となっている。

2010年におけるテレワーク普及率を、「管理的職業・事務従事者」および「専門的・技術的職業従事者」については20%、「販売・運輸・通信従事者」については10%と想定している。テレワークによるCO₂排出量削減要素と、CO₂排出増加要素とを相殺することによって、同年におけるCO₂排出削減量を求めている。

これらの効果のうち、交通代替関連に限定した削減効果は、合計104.2万炭素換算トン(在宅勤務9.1万トン、サ

テライトオフィス勤務1.9万トン、スポットオフィス勤務3.2万トン、TV会議システムによる出張・業務異動の代替90万トン)である。

Mitomo & Jitsuzumi (1999)は、テレコミュティング普及シナリオに基づき、首都圏における電車通勤混雑率の削減効果を計測している。予測対象年度を2010年とし、首都圏において、朝のピーク時に都心に向かう鉄道通勤旅客数の削減をシミュレーションによって予測し、ピーク時混雑率の低減を推定するとともに、その効果をマネータームで評価している。

テレコミュティングが実施されない場合、常磐方面において最も高い混雑率(329.1%)が予想されるが、シナリオの様にテレコミュティングが普及すれば、293.3~306.5%程度に低減されることが示された。削減率は、7~11%程度となる。他の路線においても、同様の結果が得られている。

テレコミューター自身に発生する効果を私的効果とすれば、テレコミュティングが普及することによって、通勤を続けている旅客への混雑低減効果は社会的効果と呼ばれるべきで、場合によっては、後者は前者を超える規模となる。テレコミューターおよび非テレコミューターへの効果の合計は、1日当たり1~3.5億円、年間では255~752億円の相当する。

・テレワーク/テレコミュティング普及とマクロ経済の動向

日米における事例に示されるように、T/Tの普及による交通代替効果は、混雑の低減、あるいは環境の改善にかなり大きなインパクトを持つことがわかった。

だが、労働人口の差を考慮しても、米国に較べわが国のテレワークは非常に小規模であると言わざるを得ず、これらの効果が現れる状況ではない。テレワークが普及しない原因として、情報通信サービスの普及の遅れ、住宅事情、日本的労働慣習および人事管理評価制度等が良く指摘されている。しかし、インターネットの急速な発展やパソコン出荷台数の急速な伸びを考慮に入れると、その理由は成り立ちにくい。通信料金制度の問題が指摘され

ることもあるが、仮に定額料金制を導入しても、それが直接テレワークの普及につながるとは考えにくい。また、では、中間管理者層の消極性が指摘されるとともに、業績による評価制度等の欧米的人事管理評価制度の導入が主張される。しかしそれらの導入がテレワークの前提となるならば、テレワークは日本的労働価値観とは相容れないという短絡的な結論が導かれる。

当然ながら、前節までの議論は T/T の普及が前提となっており、もし普及しなければ、効果の形成はありえない。米国において T/T が普及した原因は、80 年代以降、人件費の削減と雇用の弾力化を求める企業の人事政策、加えて、人々の独立志向の強さ、自由な労働時間や就業形態を求めるところにあるといわれる（春田・鈴木、1998）。90 年代半ばまでは、前節で示されたような、交通や環境への効果を謳う研究が多数行われたが、ニュー・エコノミー論の台頭とともに、パソコンのネットワークという新しい情報通信システムにより、企業活動から個人の生活に至るまでのさまざまな局面における新機軸、変革の力として T/T を捉える傾向が現れてきた。このことを考慮すると、雇用あるいは経済成長等といったマクロ経済の動向が、T/T の普及との関連で重要であることが示唆される。

最も注視しなければならないことは、「テレワークは労働生産性を向上させる」というテレワーク主唱者たちの主張である。これについてはいくつかの調査が実施されており、導入した企業においておおむね 20% 程度の労働生産性向上があったと報告されている。しかし、IT に関する「生産性パラドックス」の議論に象徴されるように、経済学を学んだ者ならば、そのような異常に高い生産性向上率を鵜呑みにすることはまずできない。

T/T が生産性を向上させるという主張は、1 企業の戦略上重要である。なぜならば T/T を導入することによって、労働生産性が向上したオフィスコストも削減されることにより、企業競争力が強化されるからである。確かに 1 企業にとってそのロジックは正しいといえる。

マクロ的に見ても、もしテレワークが労働生産性を向上させるものであるならば、高度経済成長期の労働力不足が懸念される状況では、積極的に導入されるであろう。特にホワイトカラー層は接客部門であり、その職務内容上、直

接的に付加価値を増大させるわけではない。したがって、1 人当たりの生産性が T/T によって増大するならば、限られた人員でより多くの職務をこなすことが可能となる。ところが逆に、ホワイトカラーのテレワークを、90 年代終盤のわが国のような低(ゼロ、マイナスも含む)成長時に導入すれば、雇用自体を縮小させることになり、一時的にかなりの失業を生み出すことは容易に想像できる。しかし、わが国の失業を回避しようとする傾向は欧米諸国よりも強く、人減らしは最後の手段とされる場合が多い。実際に雇用統計上では、先進国のなかでも低い失業率をいまだ維持している。米国は 80 年代の不況時に生じた大量の失業者を、新興のスモール・ビジネスが吸収した。高い情報化投資水準に裏付けられる急速な情報化を背景に新しいビジネスが生まれ、それらは従来の大企業とは異なり、500 人以下の企業であることが多かった。そしてそれらの企業は、ネットワーク技術を背景に T/T 等を積極的に導入したのである。すなわち、T/T の普及は、産業の構造変化と同時並行的に進んだのである。80 年代以降、大規模な製造業が国際競争力を失い、凋落する一方で、情報関連分野のスモール・ビジネスが勃興し、同分野における労働の質を確保するために T/T のような勤務形態が選択されたと見ることができるのである。

そして、「インフレ加速なしの失業率 (NAIRU)」が維持されている現在の米国経済の背景には、こうしたスモール・ビジネスばかりでなく、従来型のビッグ・ビジネスにおいても、T/T のような新しい就業形態が目立っており、その結果、前述のような T/T 人口が形成されていると見ることができる。右肩上がりの経済成長が続き、労働力が不足するような事態になれば T/T の導入も真剣に考えられるだろうが、不況時には雇用状況を悪化させる懸念材料にしかなり得ない。しかも、国際競争力強化のため、リストラの推進が求められているが、ゼロ金利政策により資金調達が可能になったことなどにより、リストラの進展も遅れている。

・おわりに

不況時に可能なテレワークがあるとすれば、それは、企業において最も直接的に売上に影響を与える営業部門のテ

レワーク、すなわちモバイルと、わが国でブームとなった独立自営型 SOHOのうち、ベンチャー・マインドを持つ企業のテレワークであろう。前者は顧客サービスの向上を主眼に置いて、営業効率を高めるものであり、後者は、産業構造の変革を求めた、スモールビジネスの台頭と考えることができる。要するに既存の産業においては ITによって雇用が減少するものの、新たな IT関連産業あるいはそれを活用した新しい産業の創生によって、それを上回る雇用が生み出されるのである。この文章の ITをそのまま T/T で置き換えればよい。

残念ながら、これらのテレワークは交通量を増加させるかもしれないし(モバイルの場合)、あるいは非常に間接的な効果しか持たない(ベンチャー型 SOHO の場合)のである。前節で述べたような交通混雑の緩和や環境改善効果をもたらす典型的な T/T は、ホワイトカラーが行うテレコミュティングである。しかし、現在におけるわが国の経済状況のもとにおいて求められる T/T は、このような社会的効用をもたらす T/T とは本質的に異なる。

以上から、わが国においては、経済不況、リストラ進展の遅れ等により、経済構造自体の変革が進まず、T/T 人口の伸びを期待することは厳しい状況といえる。ただしこのことが情報通信を活用した労働自体の減少を意味するのではなく、むしろそれらは急速に増加していくであろう。

参考文献

- Henderson et al. (1996), Using travel diary data to estimate the emissions impacts of transportation strategies: The Ruget Sound telecommuting demonstration project, Journal of the Air & Waste Management Association 46.
- Mitomo, H. and T. Jitsuzumi (1999) Impact of Telecommuting on Mass Transit Congestion: the Tokyo Case, Telecommunications Policy, .
- Mitomo, H. and H. Oniki (1999) Information technology for sustainable societies --- Public policy perspectives in Japan: The case of telework, The IPTS Report 32, The European Commission.
- Mokhtarian, P.L. (1995) Methodological issues in the estimation of the travel, energy, and air quality impacts of telecommuting, Transportation Research 29A(4).
- Nilles, J., <http://www.jala.com>
- Salomon, I. (1985), Telecommunications and travel: Substitution or modified mobility? Journal of Transport Economics and Policy 19, 219-235.
- U.S. Department of Transportation (DOT) (1993) Transportation implications of telecommuting.
- U.S. Department of Energy (DOE) (1994) Energy, emissions, and social consequences of telecommuting.
- (社)サテライトオフィス協会(1997) 『日本のテレワーク人口調査研究報告書』.
- 電気通信審議会(1998) 『情報通信を活用した地球環境問題への対応』.
- 春田・鈴木(1998) 『アメリカの経済』, 岩波書店.
- 三友仁志(2000), “テレワーク/テレコミュティングによる交通混雑低減効果とその実現可能性 日米比較を通じて” 『交通学研究』.
- 三友・実積(1997a), テレコミュティングの私的効果と社会的効果, 『情報通信学会年報』 8, 1-13.
- 三友・実積(1997b) テレコミュティングが都市交通の混雑緩和に及ぼす効果, 『高速道路と自動車』 40(2), 26-31.

三友 仁志(みとも ひとし)

1956 年生まれ。横浜国立大学経営学部卒業。筑波大学大学院環境科学
学研究科、筑波大学大学院社会工学研究科。

1992年 専修大学商学部助教授

1992-1995 年、1999 年 郵政省郵政研究所特別研究官

1998年 専修大学商学部助教授

2000 年 早稲田大学国際情報通信研究センター教授

電気通信審議会専門部会委員、郵政省各種委員会委員長および委員
筑波大学、豊橋技術科学大学ほか非常勤講師を歴任

主な著書等：『マルチメディア経済』（共著），文眞堂，1998 年 5 月。

『テレワーク社会』（共著），NTT 出版，1997 年 6 月。『通話の経済

分析---外部性と料金の理論---』，日本評論社，1995 年 3 月。『経済・

経営・商学系の Macintosh 入門』（共著），講談社サイエンティフィ

ク，1994 年 5 月。“Impact of Telecommuting on Mass Transit

Congestion: the Tokyo Case”，Telecommunications Policy, Vol.23,

Elsevier Science"Information Technology for Sustainable

Societies--Public Policy Perspectives in Japan: A Case of

Telework"(共著)，IPTS Report Special Issue on Sustainable

Information Societies in Global Perspective, The Institute for

Prospective Technological Studies (IPTS), the European

Commission, 1999 年 3 月。

三鷹市におけるSOHO支援の試み

= なぜ 三鷹市がSOHOに取り組んだか =

財団法人三鷹市まちづくり公社 事業担当課長補佐
株式会社 まちづくり三鷹 事業部企画課長

宇山 正幸

1 はじめに

三鷹市がSOHO(注1)支援を施策化するきっかけとなったのは、平成8年9月から開始した、当社事業の三鷹市まちづくり研究所第3分科会=情報都市づくり部会(座長:清原慶子 東京工科大学教授)の提言に始まる。当時は、前年Windows95が発売され、パソコン価格は安くなり続け、インターネットはビジー(話し中)ばかりというような時代であり、高度情報化を実現する様々なツールが市民社会に登場した年である。

そんな背景の中、分科会は策定予定の「三鷹市情報化計画」に対する提言を目的として調査研究を開始し、「情報」を切り口とした「まちづくり」と「産業振興」の模索に取り組んだ。議論は「高度情報インフラで何ができるか」ではなく、三鷹で「何からやるか」から始まった。何ができるかの議論は、既に当時なりの結論が出ていたからである。つまり、「何でもできる」という結論が。

(注1) SOHO = Small Office Home Office : 小さな事務所や自宅をオフィスとして、インターネットなどの情報インフラを使ってビジネスを行う人々

2 三鷹というまち

さて、「この三鷹で」かつ「何から」を議論するためには、三鷹の系譜や風土に学ばなければならない。当市は、今でこそ「ベッドタウン」として認知されており、現在も年間40棟ものマンションが建設されるまちである。東京23区に隣接し、縦横4km四方の小さなエリアに約16万人の人々が住む。人口はあまり変化しないが、世帯数だけ増加する兆候を示し、人口動態は転出入あわせて約3万人である。

そんなまちであるが、時代を少しさかのぼると、そこにはSOHO支援を生み出す必然が見えてくる。戦時中、三鷹には中島という飛行機メーカー=当時の超ハイテク産業とそれを支える超ハイテク中小企業が立地していた。戦後、メーカーは解体されたが、以後もその超ハイテク中小企業の立地は続き事業所数は増加の一途をたどる。

しかし、大都市圏への人口集中が始まる昭和20年代後半から、特に製造業を取り巻く環境が一変する。宅地化が進むかわら、製造業の他地域への移転が始まり、その跡地に住宅が建つというサイクルが確立し、現在に至っている。そして、このプロセスとそれに対応した施策の

結果、当市は、「住む」、「暮らす」には全国トップクラスのインフラを持つが、「働く」という「場」の少ないまちになってしまった。一方、商業は昭和 39 年ころが隆盛のピークで、その後、隣接市「吉祥寺」のデパート等進出やロードサイドショップの拡大によって、すっかり沈下のサイクルにはまっている。

こうした状況にもかかわらず、当市が地方交付税不交付団体として優良な都市経営を行うことができる最大の要素は、市民個人が負担する税財源が右肩上がりの成長を示していたからであるが、平成 9 年度あたりからそれも右肩下がりになり出した。長引く不況、地価の下落、大型減税などに起因したのだが、将来にはもっと大きな課題が生じてくる。それは、2025 年といわれる超高齢化ピークと、表裏一体で到来する超少子化ピークの時代にどう備えるか、という課題である。

3 浮かび上がった道

周知のとおり、日本の高齢化は世界史に例のないスピードで現在も進行している。これは、「住む、暮らす」人々にその財源と活力を大きく依存している当市にとっては、真に深刻な課題であり、住宅都市であり、高質な住環境、自然環境を誇るが故に、工場誘致などの環境負荷を与えるような活性化策が選択できないことも採りうる対策を狭めている。

そうしたジレンマの中で、この数十年間来るべき時代の対策を模索し、打てる手は全て打ってきたが、抱える課題の大きさに対抗出来る特效薬は見いだせなかった。この間の苦闘で得た結論は、もはや、既存の手法だけでは課題の克服はできない、ということであった。

分科会が調査研究に入ったのがこうした状況

の中である。奇しくも時代は、テクノロジーが急速に生活インフラ浸透し始め、既存の手法や技術は数か月で陳腐化し、さらなる進化を次々と展開し始めた時である。分科会の議論も、SOHOといわれるワークスタイルの人々が、三鷹地域に集積し続ける仕組みの施策化 = SOHO CITY みたか構想が、単なる提言ではなく、現実に実行されるべき施策であるという確信を研究員全員芽生えさせながら、一気に進んだ。

この分科会の提言を受けて、私達が最初に考えた施策は、いわゆる「箱物行政」であった。賃料が安くて、設備が立派な施設をつくり、SOHOを入居させるというものである。その施策案を裏付けるべく、SOHOにヒアリングをした結果、私達の施策案は一転する。

4 ハードからソフトへ

ヒアリングの結果、予想どおりほとんどのSOHOが「安い賃料、立派な施設・設備」というハード支援を最初に口にした。しかし、もう少し話を聞いてみると、2 番目ではあるがやはり必ず出てくるニーズがある。それは、販路や営業力、経理や財務管理、福利厚生、急速に進捗するIT(注2)の先端情報等に関する現実的な悩みであり、課題解決のニーズである。つまり、SOHOの経営資源の不足部分を補ってほしいという、いわばソフト支援に関するニーズであり、これこそ、私達が行うべき施策であることに気づいたのである。

(注2) IT=Information Technology: 情報技術。

SOHOに対するソフト的な支援サービスという主課題を解明するために、まず実験の「場」となる「三鷹市SOHOパイロットオフィス」の予算取りを平成9年度に開始した。同時に、ビジネスとテクノロジーにうとい私達の弱点を

補う方法を、ある企業経営者に相談を持ちかけた。ところが、その経営者は自ら呼びかけ人となって、私達のプロジェクトの応援団をつくり始めてくれたのである。この応援団が「SOHO CITY みたか推進協議会」であり、自ら呼びかけ人となった経営者が現会長の前田隆正氏(ジャパンシステム代表取締役社長)である。「SOHO CITY みたか推進協議会」は、平成10年7月に設立され、SOHOの集積に欠かさないビジネスと彼らに足りない経営資源の供給ならびに協働型ビジネスを生み出すビジネスプラットフォームとして構想されており、現在は160社・個人の会員を有する。

また、私達は平成10年までに約300人のSOHOにヒアリングを行ってきたが、中には三鷹の試みに非常に興味を示し、「三鷹市SOHOパイロットオフィス」のプランニングなどに手弁当でやってきて白熱した議論で応援してくれるSOHOワーカーや企業社員が十数人いた。彼らは現在、「三鷹SOHO倶楽部」として、後述する「SOHOフェスタ」などに尽力してくれている。

5 実験の場の誕生

こうして、予算と応援団を基に「三鷹市SOHOパイロットオフィス」が、平成10年12月にオープンした。その機能やレイアウトなどのほとんどは、前述の「三鷹SOHO倶楽部」の面々がボランティアで作りあげたもので、私達はただそれを具現化しただけと言っても過言ではない。このオフィスは、小さなSOHOの集積である業務ユニットと、HO(Home Office)ワーカー等が利用できるSOHOサロンで構成されている。

同年10月に業務ユニット入居者(定数9社)

を募集したところ、230件もの資料請求があったことや、SOHOサロンの利用会員が現在600人に達していることで、仮説としてのSOHOからのニーズが想像以上にあるということが検証されたといえるだろう。

さて、予想以上の問い合わせに、今度は9社をどう選ぶか、という問題が出てきた。そこで私達は、急遽事業計画書と決算を示す書類の提出を求め、応じた57社を書類審査で25社に絞り、最後は推進協議会のメンバーに面接してもらい、ようやく9社を選抜したのである。

6 ソフト支援の開始

4で述べたように、このプロジェクトの主課題は、三鷹にSOHOワーカーが集積し続ける仕組みとしてのソフト支援の開発、実証である。始めに手をつけたのが、SOHO専門相談役とも言うべき「コーディネータ」の常駐である。幸いなことに、300人のヒアリングや「三鷹SOHO倶楽部」の中に、実際にSOHOであり、抱負なビジネス経験と人的ネットワーク、そして専門技術を持つ人々を見つけることができたので、この中の5人にコーディネータをお願いし、平成12年の12月中旬から常駐を開始した。コーディネータの役割は、SOHOの抱える個々様々な課題の解決と、ビジネスのマッチングである。

また、翌年2月にはSOHOのためのビジネスショー、「SOHOフェスタ」を開催し、SOHO、企業あわせて45社の出展と700人の市外からの来場者を得た。

11年度には、アンケート調査の結果、SOHOが最も必要な支援と応えた「営業」をメインテーマにした「SOHOセミナー」を40回開催した。加えて、新たなニーズを探るべくSO

HOの実態調査を行い、これを基に再び清原慶子教授を座長として調査研究に入っている。

7 SOHO支援の組織と拠点の始動

このようなSOHOパイロットオフィスの実験成果を本格的に反映させ、本格稼働の支援拠点として「三鷹産業プラザ」を昨年4月に竣工した。また、それに先立ち、SOHO支援だけでなく三鷹市全体の産業活性化を担う株式会社「まちづくり三鷹」を平成11年10月に設立した。

「三鷹産業プラザ」は、中心市街地活性化法に基づき、三鷹市の市有地に、地域整備公団が建設したもので、地上7階、地下1階延べ床約4,600 m²、SOHOパイロットオフィスの拡大バージョンとも言うべき26の入居床と会議室、サロン、精密測定室のほかに、まちづくり三鷹が提供するビジネス支援機能を備えている。

入居社選抜にあたっては、これからの進展が予測されるソフトウェア開発などのIT関連、技術移転や税理士などのビジネスサポートの企業やSOHOに業種を絞り、85社の応募の中から26社を選抜している。

「株式会社 まちづくり三鷹」は、中心市街地活性化法に定める「まちづくり機関＝TMO (Town Management Organization)」となるべく設立されたもので、今年度認定を受け、来年度から同法に基づく産業活性化メニューを効果的に事業展開する予定である。

8 インキュベーションセンターの誕生

三鷹市SOHOパイロットオフィス、三鷹産業プラザとも高倍率の中から選抜されたこともあって、かなり実力のあるSOHOや企業が入

居することとなったが、反面、創業間もない、あるいはこれから創業したいといったSOHOに対する支援が課題として残った。

ところが、平成11年度に市内の篤志家が3階建の古いビルを土地付きで三鷹市に寄付するという、幸運な出来事があり、三鷹市はこの施設をSOHOのインキュベーション施設としてリニューアルすることとした。これが、今年4月にオープンした「三鷹市三立SOHOセンター」である。「三立」とは、寄付者の会社名で「三鷹で立つ」という意味があり、市はこれを尊重して名を冠したのである。

この施設の入居選抜にあたっては、事業計画の優秀さを最優先とし、40社の中から選ばれた17社が入居している。

9 おわりに

現在三鷹では、私達がほとんど想像もしなかったことがおきている。

それは、シニア世代のコミュニティ・ビジネスの出現であり、その担い手は、企業戦士といわれた人々のリタイア組であることである。なぜ、私達が驚き、うれしい誤算と思っているかというと、これまで企業戦士たちはリタイアしても地域コミュニティでの活動に出てこなかったからである。

そんな彼らが、地域コミュニティにふさわしいビジネス活動を開拓し、ボランティアでなく、かといって市場価格ほど高くなく、安い価格で、長年ビジネスで培ったノウハウ、技術、人的ネットワークなどを自在に駆使して活発に事業展開している。彼らは昨年「シニアSOHO普及サロン・三鷹」というNPOとなり、前述する三鷹市三立SOHOセンターに事務所を構え、三鷹産業プラザでパソコン教室を開講したり、

PCサポート事業を展開したりして、市民全体のITリテラシー向上に大きく貢献している。

さて、私達は現在、仮説や検証の段階から、実行のステージへと移行し始めたばかりであり、成功や失敗という評価を得る段階ではない。

ただ、少子・高齢化のピークに備え、すでに都市間競争と都市間連携の時代に入ったことを、また、全てのまちが成長の時代から成熟の時代を迎えられるわけではないことを考慮すると、なんらかの成功の証を得られるよう最大の努力を払い続けなければならないと、自戒している。

参考ホームページ

<http://www.sohocity.or.jp/>

(SOHOCITYみたか)

<http://www.mitaka.ne.jp/matikou/>

(財団法人三鷹市まちづくり公社)

<http://www.mitaka.ne.jp/tmo/>

(株)まちづくり三鷹、三鷹産業プラザ)

<http://www.sanritsu.ne.jp/soho/>

(三鷹市三立SOHOセンター)

<http://www.city.mitaka.tokyo.jp/>

(三鷹市)

宇山正幸(うやま まさゆき)

・昭和29年4月26日生まれ

・出身地：新潟県

・昭和54年立教大学法学部卒業

同年 三鷹市役所入庁、教育委員会体育課、健康福祉部健康課を経て、平成8年4月

財団法人三鷹市まちづくり公社設立と共に同社に出向

・平成8年9月から同公社事業である三鷹市まちづくり研究所を担当し、情報都市づくり部会(座長 清原慶子 現東京工科大教授)の政策提案に携わり、事業化に伴い平成10年4月から「三鷹市SOHOパイロットオフィス実証実験事業」の担当となる。

・平成11年10月には、株式会社まちづくり三鷹社員を兼職し、現在に至る。

・著作等：共著「きみのまちの問題の解き方」平成5年 公人社

都市政策に関する論文、寄稿数点

・所属1 財団法人三鷹市まちづくり公社
事業担当課長補佐

・所属2 株式会社 まちづくり三鷹
事業部企画課長

編集後記

1970年代の後半に石油ショックをきっかけに、アメリカのカリフォルニア州ではじまった在宅ワークは、日本では1984～85年頃から吉祥寺でテレワークの実験がスタートし、企業においてサテライトオフィスとして採用されはじめました。政府では、1995年に旧郵政省がテレワークセンター整備事業をスタート、96年には旧労働省が加わってテレワーク推進会議を設置し普及・推進活動に取り組んでいます。

そこで、本号「テレワークの現状と課題」では、近年のインターネットの普及等により現実的なものとなっているテレワーク・SOHO（ある意味で「企業外での雇用」）について取り上げ、その成り立ちから現状そして問題点を探っています。就業形態が多様化する中で、企業・就業者・自治体（地域）等におけるそれぞれのメリットやデメリットを浮き彫りにすべく本号を企画しました。

今回の論文・座談会では様々なご意見を頂戴しました。特に座談会の活発な討議をお聞きするなか、まさにSOHO事業者の生の声に接し、仕事を進める上では組織に属する属さないを問はず、最終は個人のやる気を如何に高めるかが大切と感じました。

また、座談会で、「会社本位主義・働く事＝ボーナスがもらえる」といった意見から、社会的なインフラの未整備を、「21世紀は自立した個人が仕事をする時代」といった意見から、今後は個人の確立が大切だと感じました。

岐阜県では、ソフトピア・ジャパン、VRテクノ・ジャパン等のインキュベートルームにて起業家の育成支援を行ってきました。今後、県内において、まず、彼ら入居者がSOHO事業者として、県内で活躍し県経済の起爆剤となることを願っています。

（山田正徳）