

「働き方」が動き出す ～BCP、震災、節電対応のテレワーク～

政策・メディア研究科特任講師 吉澤 康代

■ 震災、節電対策で「働き方」が動き出す

これまで一向に変わらなかった「日本人の働き方」が、今ここにきて動き出している。そのきっかけが「東日本大震災」と「節電対策」である。3月11日の地震直後、交通の混乱などによって社員がオフィスに出勤できなくなる事態や、社員の安全確保のため通常勤務が困難となり、テレワーク（在宅勤務）や時差通勤、特別休暇の適用などが行われた。

ここ20年余り価値観やライフスタイルの多様化、そしてワーク・ライフ・バランスに対応するため、テレワークやフレックスタイムの導入が進められてきた。しかしそれは企業の中の限られた層で実施されてきた「働き方」であった。

震災直後や節電対策の中で、企業は自社の事業を継続するという社会的責任にも直面している。この夏、東京電力・東北電力管内では瞬間最大電力の削減目標が昨夏比15%とされ、大企業の8割が25%削減を計画している。テレワークやフレックスタイムの他、「タイムシフト」「土日操業シフト（輪番休日）」「輪番夏季休暇」「スーパークールビズ」など、企業では多数の社員を対象にした「働き方」の工夫とその実践が進められている。

■ テレワークの移り変わり

修士課程修了後、私はテレワークの研究に取り組んだ。その発端は「会社人間の会社からの自立」にある。修士課程の研究では、帰属意識と自立意識（会社からの精神的な自立）は相反するものではなく、企業が自立を支援することで社員の帰属意識と自立意識は両立するという結論が得られた。そこで、物理的にも会社からの自立を促す働き方として「テレワーク」に注目したのである。会社やオフィスから離れて働くことが、会社人間の精神的な自立、仕事の自律性（職務特性論）を促進させるのではないかと、という問題意識があった。

その当時はITも今ほど進んでおらず、テレワークを実施するには技術的なハードルが高かった。さらに成果主義や目標管理が定着する前だったため、テレワークによって管理職は「部下の働きぶりを目で見えてマネジメントする」ことができなくなり、部下は「働きぶりを評価されない」という不安があった。例えば、研究職で「論文を書く」というように、当時のテレワークは精神的にも、仕事の特性の面でも相当の「自律」が必要とされていた。その頃と比べると、今は技術面、管理面でテレワークが行いやすい環境になったといえるだろう。

テレワークはその時代に合わせて、実施のねらいや期待される効果に変化してきた。2000

年半ば以降テレワークの研究から少し離れていたが、一昨年前から「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）としてのテレワーク」という視点で、日本テレワーク学会事業継続計画とテレワーク研究部会（略称：BCP 研究部会 <http://sikibu.eco.u-toyama.ac.jp/bcp/>）に参加している。2009 年には新型インフルエンザの流行で外出が困難な社員に対して、業務遂行、事業継続の点からテレワークが注目された。そしてこの度の震災である。

本稿では、テレワークの変遷を紹介し、今問題とされている節電対策においてテレワークのもつ可能性についてまとめてみよう。

<実験的パラダイム>

テレワークは、1970 年代にエネルギー危機とマイカー通勤による大気汚染の緩和を目的にロサンゼルス周辺で始められたといわれている。日本では、1984 年に三鷹市で NTT が実施した INS 実験が最初である。地価が高騰したこともあり、郊外に INS 通信を利用したサテライトオフィスが開設された。1980 年代から 1990 年代前半のテレワークは、情報通信技術（特に「自社の技術」）を試すという「実験的パラダイム」にあった。そのため対象者や対象業務、週 1 日程度といった日数の上限など、運用は限定的であった。

<ワーク・ライフ・バランスのパラダイム>

1990 年代後半になると、パソコンが一般に普及し始め、インターネットによる情報通信ネットワークが急速に発展した（アナログ回線、ISDN から ADSL、ブロードバンド回線へ）。携帯電話の普及もあいまって、ブロードバンド回線を利用したモバイルワークやテレワークが注目されるようになった。一方、「育児や介護と仕事を両立させたい」という社員のニーズや少子高齢化対策として、テレワークは企業のワーク・ライフ・バランス施策として運用されるようになる。ただし、ここでも実際にテレワークを実施するのは、育児や介護といった理由に限定されていた。

2000 年に入るとテレワークは政府の政策の中でも取り扱われるようになる。2007 年「テレワーク人口倍増アクションプラン」ではワーク・ライフ・バランスを可能にする働き方として、テレワークの人口比率を倍増する目標があげられている（2010 年までに 2005 年比で倍増）。テレワークの対象も育児や介護から一歩進んで、仕事の生産性や効率を向上させ、個人の生活の質を高めるのであれば「テレワークの理由を問わない」とする企業も見られるようになった。個人の多様なワーク・ライフ・バランス、多様な働き方、キャリアを可能にする施策として位置づけられるようになったといえる。

<事業継続計画（BCP）視点のパラダイム>

2000 年代半ばになると、情報通信技術系の企業において、シンクライアントなど自社製品を自ら利用し、全社的に自由な働き方を可能にする取り組みが見られるようになった（例えば、日本オラル、日本ユニシスなど）。そして、これらの企業では、2009 年新型イン

フルエンザが流行した際、「同居家族が罹患した場合」「幼児・学童の保育園や学校が休校、閉鎖した場合」にテレワークでの業務遂行が有効だったと報告されている。

そもそもテレワークの事業継続や危機管理という側面は、1994年アメリカのノースリッジ地震（M6.7）で取り上げられるようになった。高速道路が崩壊するなど都市の経済機能が半ば停止する事態になり、その混乱の中約70万人がテレワークによって業務を遂行したといわれている。

また、「事業継続計画（BCP）」は阪神淡路大震災や9.11事件をきっかけに、政府、自治体、企業で取り組み姿勢が高まった。中でも9.11事件におけるアメリカ Lehman Brothers Inc. のケースはよく取り上げられる。テロ攻撃で5000台のデスクトップ・パソコン、データ・センター機能を一瞬にして失ったにもかかわらず、翌日には確定金利商品を販売し、6日後の株式市場再開までにトレーディング機能を復旧させたのである。避難する大混乱の中で災害復旧計画が発動され、事前の事業継続計画に沿った素早い行動が、いち早い復旧を達成したといわれている。

■ 節電対策でテレワーク活用

このようにテレワークの変遷を追ってみると、テレワークの導入、普及が一段と拡大するタイミングには「技術革新」と「危機」がある。インターネットのブロードバンド化と少子高齢化の危機、シンクライアントと災害やパンデミックの危機。残念ながら、価値観やライフスタイルの多様化、ワーク・ライフ・バランスというポジティブな誘因だけでは、テレワークが働き方を改革するまでにはいたらないようである。今回の節電対策でテレワークを活用する事例を調べてみた。

【日産自動車】 休日シフトで託児所の確保など社員の生活や労働への負担増を懸念。

夏限定で土日に出勤が難しい社員について在宅勤務の制限日数を解除。

【日本ヒューレット・パッカー】 9月末までの停電対策。東電管内の本社や主な拠点で完全在宅勤務制度、ポロシャツでの勤務を認める「スーパークールビズ」を導入。ピーク時の使用電力の前年非25%削減を目指す。完全在宅勤務制度では、節電期間中、在宅勤務回数制限（週2回、月8回）を解除。自宅などで終日勤務可。情報セキュリティ上の安全が確保できれば自宅以外の勤務場所も認める。

【KDDI】 6月27日～9月30日までサマータイムと在宅勤務を組み合わせた働き方に取り組む。東京千代田区の本社ビルで電力使用量を昨夏ピーク時より4割程度削減見込み。午前9時の始業時間を1～2時間早め、午後は在宅勤務。自宅での勤務時間は原則2時間半。自宅のパソコンで作業できる在宅勤務システムを導入。本社ビルの約4,500人の4割が実施見通し。7～9月に5日間取得できる夏季休暇もフロア単位などで一斉取得し、照明や空調などの使用を控える。休暇を合わせられない場合は、稼働フロアで作業スペースを融通する。

- 「緊急提言 テレワークによるオフィスの電力需要削減を」(日本テレワーク学会 BCP研究部会) <<http://sikibu.eco.u-toyama.ac.jp/bcp/files/PDF/BCPtelework.pdf>>

技術革新と危機がテレワークの起爆剤となるのであれば、昨今大幅な電力不足の中で、大規模な停電を避けながら事業を継続しなければならないという危機、すなわち「節電対策」もテレワークを押し進めるきっかけとなるだろう。しかし、節電対策としてのテレワークにはいくつか問題点も指摘されている。一つは、在宅勤務で家庭内の消費電力が増えるという懸念であり、もう一つは、社員のごく一部によるテレワークではオフィスの電力消費削減効果が少ないという点である。これらについては、日本テレワーク協会 BCP 研究部会による「緊急提言」の中でもふれられている。

在宅勤務時の家庭内の消費電力については、オフィスで働いた場合の消費電力との比較でとらえる必要がある。緊急提言では、「オフィスビルでの一人当たり消費電力減少分 - 家庭でのテレワークによる消費電力増加分」で、テレワークによる電力削減量を試算しており、社員が一人テレワークを実施すると約 1kW の電力削減になるとされている。

また、オフィスで電力消費削減効果を高めるには、一部の社員によるまばらなテレワークではなく、フロア単位、ビル単位で計画的に一齐にテレワークをすることが必要であると指摘されている。オフィスビルの電力削減にもっとも効果があるのは、ビル全体を閉めることである。つまり、オフィス全体で一齐にテレワークを実施すれば、それに近い効果が期待できる。オフィス全体が難しければフロア単位でもよい。部署、事業所単位で、輪番制で週 1 日全員がテレワークを実施する「輪番型テレワーク」、オフィス勤務を早朝から昼までの半日とし、残りをテレワークとする「半日型テレワーク」、本社機能を東電管内以外、または東電管内でも冷房不要の冷涼な地域へ一時移転・分散を行う「移転型テレワーク」がテレワークの活用策として挙げられている。

オフィスで働く人がいる限り、ビル全体を閉めるというのはできない話であり、限りなくビル全体を閉めた状態に近づけるための工夫が求められている。職場で一齐に始業終業時間を早める(サマータイム、タイムシフト)、夕刻以降の残業を規制する、一齐にテレワークを実施する、夏季休暇を輪番制で一齐に取得する。これまでテレワークやフレックスタイムは、働く個人の自由度、フレキシビリティを高める施策として導入が進められてきた。それが今節電対策で逆行しているように見える。しかし、この「一齐」によって得られる生産性や生活時間は、節電対策の思わぬ副産物かもしれない。残業や長時間労働が日常化した中でテレワークやフレックスタイムを実施するよりも、「一齐」によって確実に拡大する生活時間の方がより大きな自由度、フレキシビリティをもたらすようにもみえる。オフィスでの長時間労働を、まずは「一齐に」変えるという試みが、結果として多様な働き方を実現していくと考えられるだろう。



※ 日本テレワーク学会 BCP 研究部会では、「東日本大震災および3月の計画停電時におけるテレワークと事業継続計画に関する調査<<https://spreadsheets1.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDk0elkzYTEzc1FNbXdkZFVoRXhTUGc6MA>>」を実施しています。同調査にご興味のある方は、上記 URL をご参照ください。