
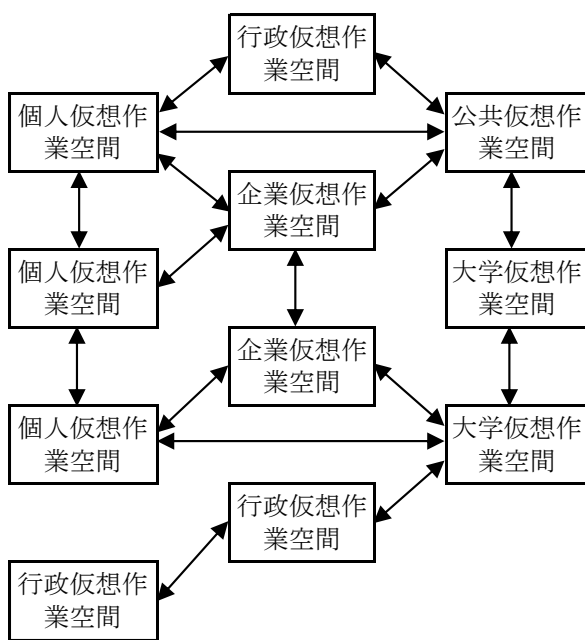


1 4 7	雑感テレワーク	E-147
	SCE・Net 小松昭英	発行日 2021.8.27

最近、総務省が一寸面白い「提言」をしている。題して「日本型テレワーク」(2021)¹である。まず、役所が提言するというところに、何か新鮮さを感じるとともに、「日本型テレワーク」をテーマにしているのも何となく好感した。

元々、Pruitt & Barrett (1994)²が言う「企業用仮想作業空間」(図1)に興味を持っていたからである。この図が示すように、「個人作業空間」が形成されるには、当然「企業作業空間」も形成されなければならない。



たからである。この図が示すように、「個人作業空間」が形成されるには、当然「企業作業空間」も形成されなければならない。

そして今回、総務省が提言したということは、「個人仮想作業空間」と「企業仮想作業空間」の存在を行政としても認めたということになる。

ただし、「行政仮想作業空間」は、その存在の兆しはあるが、まだ、「個人仮想作業空間」あるいは「企業仮想作業空間」ほどの存在感はないと言えよう。

そして、行政はテレワーク、すなわち個人仮想作業空間を、ポストコロナで目指すべき「日本型テレワーク」として、次の5項目で定義している。

図1 企業用仮想作業空間

表1 日本型テレワークの定義

- ① 少子高齢化や生産性といった日本の社会課題の解決に貢献すること
- ② テレワークを契機としてICTツールを積極的に活用すること
- ③ 一律テレワークではなく、育成期には対面機会を計画的に設けるなどの配慮をすること
- ④ 無駄な出社への同調圧力の排除やコミュニケーション促進施策の実施といった世代間ギャップを埋めるための工夫を図ること
- ⑤ ウェルビーイングの向上

まず、この定義を一見して落胆した。この提言を策定したタスクフォースおよびこの提言を公表した行政に物足りなさを感じた。率直に言わせてもらおうと、包括的ではあるが、掘り下げた議論にはなっていない。

そして、行政にこそ、その仮想作業空間が求められているのではないかとも思った。もちろん、第①項「日本の社会問題の解決に貢献する」を否定するつもりはないが、また条件付きではあるが、企業存続の必要条件は「利潤」を上げ続けるのが第1目標であって、社会問題解決はそれに反しない限り、当然行われることである。

また、第②項「ICT ツールを積極的に活用する」ことも、コロナ禍以前から、我が国あるいは社会が遅れをとっていることであり、それは我が国の生産性の低さの原因の一つにもなっている。しかも、この生産性の低さは、「日本の経済が長らく銀行を中心とする間接金融に支えられてきたこともあり、借入金の利子を支払ったあとの利益である経常利益が、経営指標として伝統的に重視されてきた。」のも一因になっている（スターン スチュワート社(2001)³⁾。

何故なら、この「経常利益」は、投資回収を考慮しない経営指標であり、この指標を目指す限り、我が国の生産性向上はおぼつかないのである（筆者(2014)⁴⁾(2020)⁵⁾。すなわち、積極的に ICT 投資を推進しても、生産性向上にはならないのである。

さらに、第③項「対面機会を計画的に設けるなどの配慮をする」ことあるが、最近では学会でも、各種委員会あるいは研究発表会もオンラインで開かれている。お互いにお互いの顔を見ながら、しかも文書も共有しながら議論しており、これらのオンライン会議でことが済んでいる。学界でさえ実現されているのであれば、業界でも取り立てて問題にならないのではなかろうか。

従来、情報システムの構築に当たって、筆者は下記の図 2 に示すビジネスマネジメントサイクル（筆者(2020)⁶⁾ が考えてきたが、この「枠組み」自体は変わりようがないと考えている。

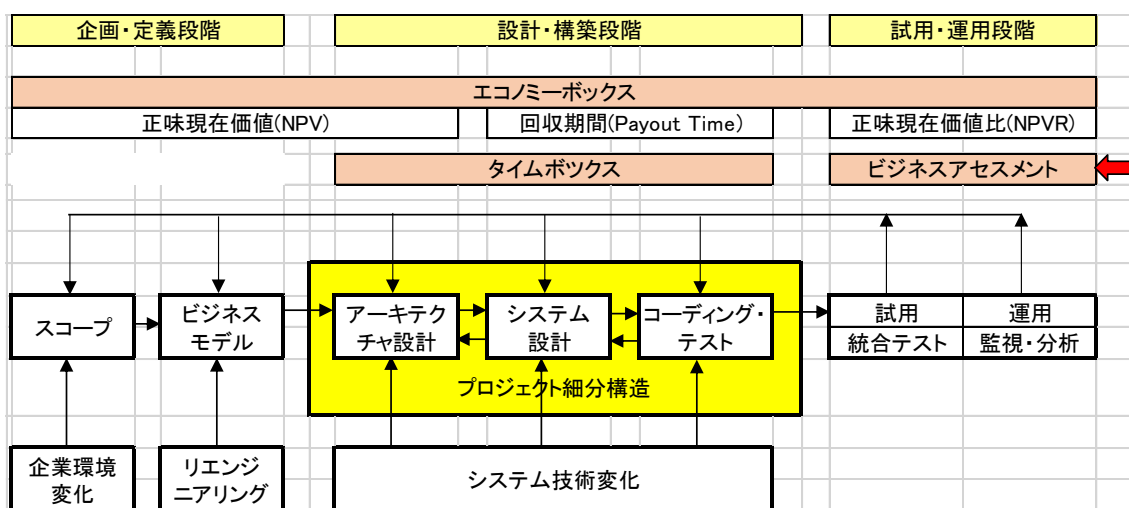


図 2 情報投資マネジメントサイクル

また、個々の企業の在り方も、次の図 3 (Bowersox et al.(2002)／松浦春樹他(2004)⁷⁾ に示すサプライチェーンの中で、どの位置にあるのかによって、その情報システムも異なることになるのは自明である。

すなわち、この2つの図自体は、少なくとも枠組みとしては変わりようがないが、製造業であれ非製造業であれ、「コロナ禍」により企業を取り巻く環境は大いに変化している。言い換えれば、すべての企業業務に「テレワーク」が求められているのである。

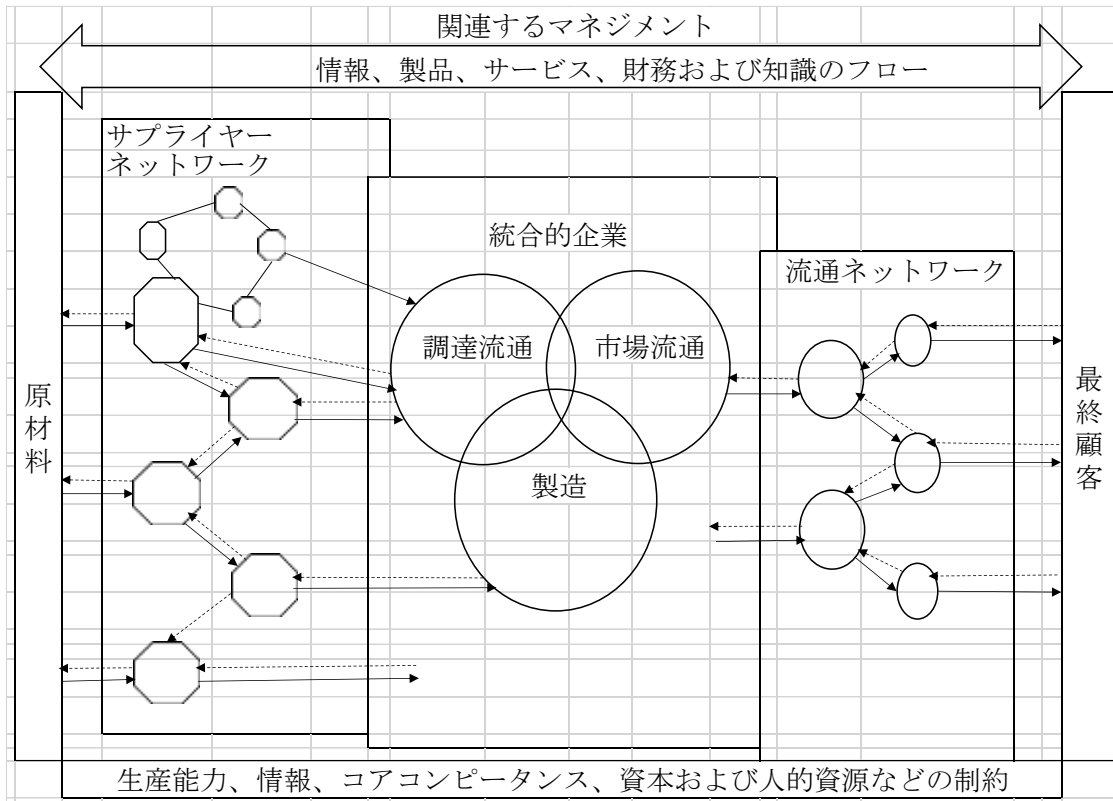


図 3 一般サプライチェーンモデル

それを、企業環境変化やシステム技術変化と捉えるか、あるいはそれらの変化に対するリエンジニアリングの結果と捉えるかは別にして。そして、単なるテレワークの実現に終わらせず、今風に言えば、デジタルトランスフォーメーション（筆者(2021)⁸）推進の一環として取り扱うべきとも考える。

また、それがどのような組織、すなわち例えそれがテレワークであろうと、一般的に、表 2 に示すように、心理的安全性が高くなければ、高い業績を上げることは難しいと言われている（オードリー・タン(2020)⁹）（Edmondson (2019)¹⁰）。

表 2 心理的安全性と業績基準の関連性

	業績基準が低い	業績基準が高い
心理的安全性が高い	快適ゾーン	学習/高パフォーマンス・ゾーン
心理的安全性が低い	無気力ゾーン	不安ゾーン

これは、テレワークであれば、なおさら配慮すべきものと考えられる。しかも、それは通常の実相作業空間での配慮に加えてである。

そして、この「心理的安全性」が高いということは、日本型テレワーク第⑤項「ウェルビーイング」（誰かにとって本質的に価値のある状態

(Wikipedia)) についても不可欠な基本条件と言えよう。

文献

- 1 総務省、日本型テレワーク、
<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/2108/13/news047.html> 閲覧 2021.08.16
- 2 Pruitt & Barrett、企業用仮想業空間、サイバースペース、pp.386-416、NTT 出版、1994
(原著：Benedikt, M., Cyberspace: First Steps, pp.383-409, MIT Press,1991)
- 3 スターン スチュワート社、EVA による価値創造経営ーその理論と実際、ダイヤモンド社、2001
- 4 小松昭英、2014 年春季全国研究発表大会、B3-3 ビジネスエンジニアリング序説ー経営評価指標論考、経営情報学会、2014
[一般社団法人経営情報学会-2014 年春季全国研究発表大会 \(jasmin.jp\)](#)
- 5 小松昭英、我が国、日本の生産性、SCE-Net の窓(E-120)、産学官連携センター、化学工学会、2020 [e-120.pdf \(sce-net.jp\)](#)
- 6 小松昭英、ビジネスエンジニアリング序説ー論考ビジネスマネジメントサイクル、信学技報 SWIM(2020-11)、電子情報通信学会、2020
- 7 松浦春樹他、サプライチェーン・ロジスティクス、朝倉書店、2004
- 8 小松昭英、雑感 デジタルトランスフォーメーション、SCE・Net の窓(E-146)、産学官連携センター、化学工学会、2021、[e-146.pdf \(sce-net.jp\)](#)
- 9 オードリー・タン、オードリー・タン デジタルと AI の未来を語る、プレジデント社、2020
- 10 Edmondson, The Fearless Organization-Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, John Wiley & Sons, 2019
(野津智子訳、恐れのない組織ー「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす)、英治出版、2021