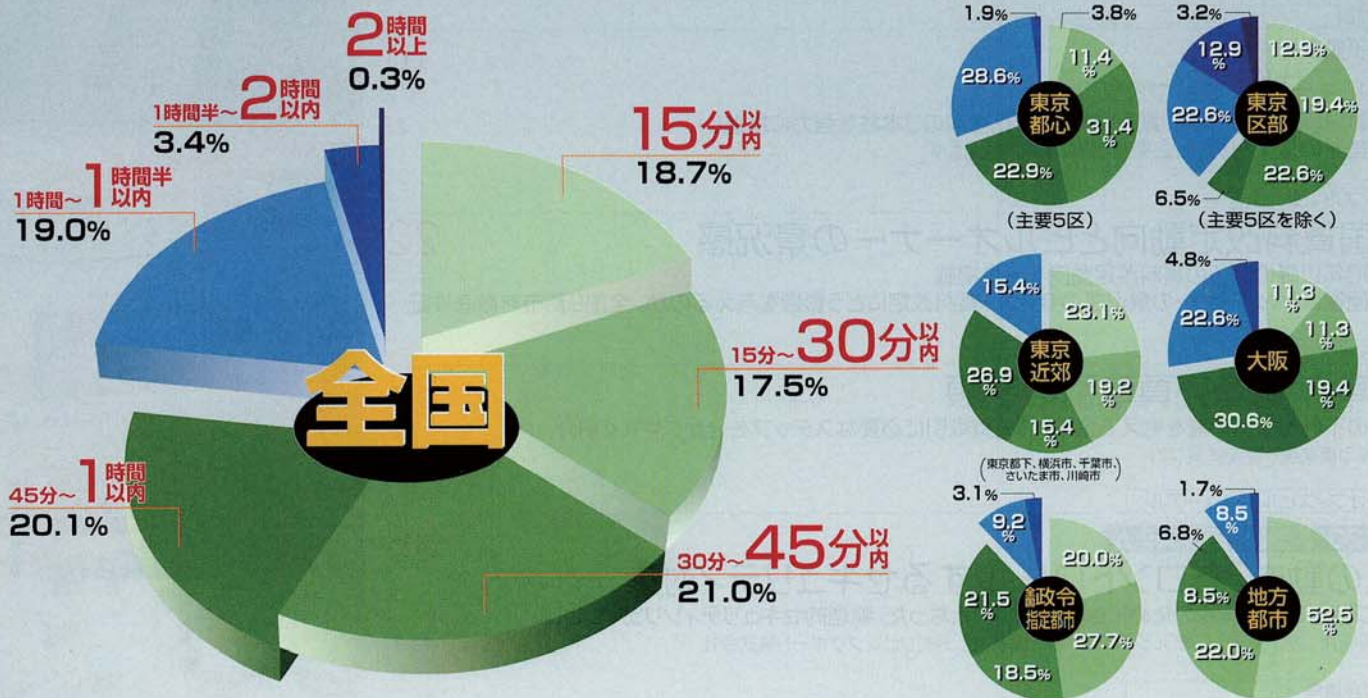


# Q 貴方は現在、どのくらいの時間をかけて通勤していらっしゃいますか？



# 都市、企業、そしてワーカーにとっての

通勤—それはワーカーにとって一つの試練だ。1日の限られた生活時間の何分の1かを、満員電車で揺られて過ごすことに何の意味があるのか。近年、「職住近接」や「ワークライフバランス」が話題となり、また、地価下落から住宅の都心回帰が進んだとい

若干、古いデータではあるが、まずは各省庁が発表している通勤に関する資料から、我が国の通勤事情を分析してみよう。

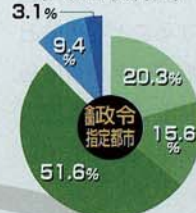
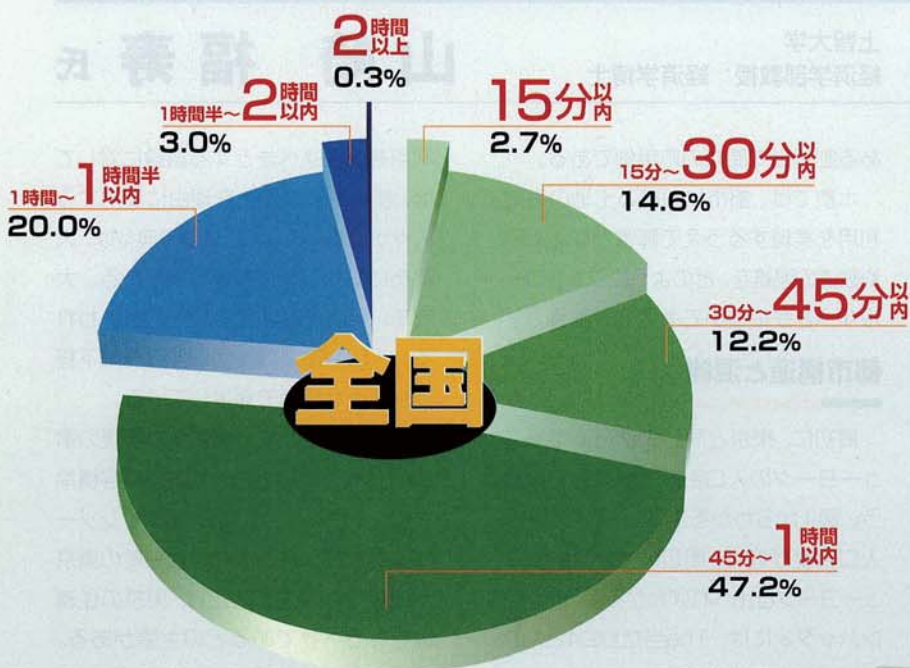
厚生労働省が平成9年に公表した「労働者健康状況調査」によると、全体の約6割の労働者が通勤時間片道30分未満。一方、1時間以上は13.3%程度と、予想以上に良好な通勤事情を示している。年齢別では29歳以下から10歳毎に5段階に分けられているが、30分未満の割合は、29歳以下の54.8%から60歳以上の71.5%まで、歳を取ることによって増えている。また就業形態別では、パートタイマーの約90%が30分未満であるのに対し、出向社員では約半数にとどまっている。逆に、出向社員は1時間以上の通勤時間が26%と、すべての調査区分の中で突出して高い。また、職種別では管理職が総じて通勤時間が長く、次いで営業・セールス職、事務職となっている。逆に短いのは建設職で、98.5%が1時間以内であり、職種別の傾向としてホワイトカラー、

オフィスワーカーは通勤時間が長いといえる。

また、総務省統計局による平成13年「社会生活基本調査」では、通勤時間が最も長いのが関東 I (埼玉県、千葉県、神奈川県、東京都)の1日平均1時間18分。片道40分弱となり、東京都心部に通勤するワーカーの苦労がうかがえるが、それでも実状よりは少なく感じられる。

平成15年発表の「住宅・土地統計調査」では、地域別、住居の種類別、従業上の役職別などによる詳細な通勤事情が分かる。その中の通勤時間の全国データでは、家計を主に支える者が30分未満の通勤時間なのは、自宅就労や住み込みを含めて世帯全体の46.4%。30分以上～60分未満が29.9%となっており、1時間未満が全体の76.3%となる。つまり全国的には1/4のワーカーが通勤時間60分以上ということだ。ちなみに、普通世帯全体における家計を主に支える者の平均通勤時間は、34.2分である。

# Q 貴方は、通勤時間として、どのくらいの時間までなら許容できますか？



〈オフィスジャパン誌2006年春季号同梱アンケートより〉

# 通勤を考える。

われるが、通勤の実状はどう変わったのか。通勤ラッシュの解決策は。企業にとっての通勤コストとは。そして、通勤ナシのビジネススタイル・テレワークとは。今号の特別企画は、ビジネスマンにとって身近な話題“通勤”を、様々な視点で考えてみた。

さらに、上記グラフで示した弊誌の読者アンケートによる最新のデータを見てみよう。全国トータルでは、「15分以内」から「45分～1時間以内」の15分刻みに、きれいに約2割ずつに分布しているのが分かる。これを地方都市だけ抽出すると、「15分以内」が半数以上を占めるようになる。逆に最も通勤事情が悪いと思われるのが「東京区部」(東京23区で主要5区を除く)で働くワーカーで、1時間半以上の割合が高くなり、2時間以上の通勤さえ見られる。反面、15分以内や30分以内の短い通勤時間の人の割合も高く、同地域の両極端な傾向が見て取れる。

「全国政令指定都市」と「地方都市」とで、傾向が大きく異なっていることも通勤事情のポイントだろう。グラフから判断すると、「全国政令指定都市」は「東京近郊」と類似しており、地方でも都市部では、オフィスと住居の位置関係やビジネスの形態が東京に近いことを示している。同様の理由で、「東京都心」と「大阪」も類似した結果となっている。

このアンケートで注目したいのが、上記右の「許容できる通勤時間」。約半数が「45分～1時間以内」と答えているのは、どの地域も同じだが、その位置が円グラフのどこを占めているかに、地域毎の特色が非常によく出ている。実際の通勤時間では似た傾向を示した「東京近郊」と「全国政令指定都市」だが、政令指定都市では1時間を超える通勤時間への抵抗感が強い。逆に東京近郊は、1時間以上を容認する人の割合が最も高かった。また、“せっかち”に思える大阪でも、1時間以上を許容範囲と考える人が東京と差がない。

実態と比して、地方都市においても「45分～1時間以内」を許容する割合が37.5%も占めるのはむしろ意外といえる。反面、「15分以内」との答えが12.5%、30分以内で4割以上を占めること、さらに1時間以上を許容する割合が極端に少ないなど、他の地域と比べて通勤時間に関する認識には、かなり違いがあるようだ。

# 都市再生と通勤混雑

## 通勤混雑はどうしたら軽減できるのか

特別寄稿

上智大学  
経済学部教授 経済学博士

山崎 福寿 氏

### はじめに

土地の高度利用によって、様々な利益が多くの人々に及ぶ。これに対応するように、政府は規制緩和の一環として、容積率規制を一層緩和しようとしている。これは、都市における土地の高度利用を促進するために、低層のオフィスや住宅を、より高層なそれらに建て替えられるようにすることを目的としている。現状の規制値はあまりにも低いために、都市の高度利用が阻害されており、土地の高密度利用が進まない一因になっている。

これに対して、容積率規制には一定の目的があるともいわれている。都市計画の専門家は、容積率規制を正当化するために、自由な市場取引にまかせておくと、無秩序な土地利用が進行し周辺の混雑をひきおこし、環境の悪化が生じると警告する。

すでに、大都市、特に東京は過密であるといわれる。道路は慢性的に渋滞し、鉄道の混雑も極端な水準に達している。住環境も悪く、公園や広場も少ない。集中に伴う外部不経済が様々な場面で発生している。容積率規制を緩和すると、都市環境は一層悪化するといっているのである。

しかし、都市の混雑を緩和したり、よい環境を維持するためには、価格メカニズムを応用して、課徴金制度や混雑料金制度(朝夕のラッシュ時には高額料金を課す)によって、外部性を制御し、混雑を緩和させることが有効である。

“割り当て問題”で考えるならば、最も効果的な政策手段をその問題に割り当てるべきである。したがって、環境対策や混雑対策には、容積率規制よりも課徴金制や混雑料金制を導入することが望ましい。これが経済学の教科書に

ある割り当て問題の応用例である。

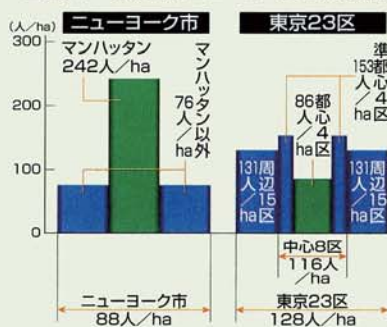
本稿では、都市における土地の高度利用を実現するうえで障害となる道路や鉄道の混雑を、どのようにコントロールすべきかについて考えてみよう。

### 都市構造と混雑

最初に、東京と同じ大都市であるニューヨークの人口密度を比較してみよう。図1からわかるように、都心4区は人口密度が低く、周辺の方が高い。ニューヨークと比べればわかるように、マンハッタンには、1ha当たり242人の人間が住んでいる。

これに対して、東京の中心8区では1ha当たり116人とその人口密度は約半分に過ぎない。この点はいかにも不自然である。これは都心の開発が抑制されたために、郊外に人口が押し出される形で流出したことを示している。その結果、東京への通勤時間はニューヨークに比較して長くなると考えられる。

■図1 東京都とニューヨークの人口密度



(出典)国土交通省[2002]『国土交通白書平成14年版』

いま述べた点を別の角度から明らかにするため、通勤時間のデータをみてもみる。1970年代以降の平均通勤時間を調べると、一貫して通勤時間が長くなっていることがわかる。最近では、通勤に往復3時間以上かかる人たちの割合が20%を超えるまでになっている(1)。

さきほど述べたように、都市の高度

利用を促進すべきとする議論に対しては、都市環境の悪化を理由に反対する人々がいる。こうした議論の典型は、大都市に対する成長管理政策である。大都市、特に東京は過密であるといわれる。人口や産業の集中に伴う外部不経済が様々な場面で発生している。

その対策として、東京への新規の事業所立地を規制したり、東京の容積率を引き下げる(いわゆるダウンゾーニング)によって、人口や諸機能の東京への新たな流入を阻止し、東京の住環境を守るべきであるとの主張がある。これが成長管理政策と呼ばれるものだ。

しかし、この種の議論は、経済成長や都市集中によって発生する外部不経済を低減するには、経済成長や都市への集中そのものを抑制することでしか達成することができないことを前提としている。それらは、都市の成長や集中がもたらす様々な利益を、まったく考慮していない。

重要なことは、成長や集中の利益をできるだけ増大させるとともに、成長や集中に伴う外部不経済を内部化する手段を採用することである。そのために、外部不経済の発生者に外部費用を負担させることが、効率性及び公平性の観点から必要である。

そこで、社会的な混雑がもたらす大きな歪みを除去するため、特に道路、鉄道を中心としたインフラの利用に対する混雑料金制を導入する必要がある。現在、首都高速道路、阪神高速道路、高速自動車道などで採用されている、季節、時間帯、混雑の如何を問わず料金を均一にする制度は、道路利用を平準化するインセンティブを運転者に対して与えず、かえって混雑を促進している。

鉄道や高速道路におけるピークロード・プライシング(時間差料金制)を導

入るとともに、大都市を中心として一般道においても、電子装置を利用した課徴金システムを確立し、混雑料金制を導入すべきである。

## 鉄道と自動車の混雑費用はどの程度か？

それでは、実際に支払われなければならない混雑料金はいったいいくらになるのだろうか。著者たちは、鉄道混雑が利用者一人一人にどのような不効用を及ぼしているかについて推定した。この推定作業を簡単に紹介する。

人々が自由に住所を選択する時、通勤時間によって失われる自分たちの余暇時間は、家賃や地価に反映される。より郊外から都心に通う人が支払っている家賃や地価は、都心に近いところから通勤する人が支払っている家賃や地価よりも低い。このように、郊外のほうが地価や家賃が低いのは、通勤時間や都心までの輸送費用がかかり、不便であるからである。

同じように、毎日の通勤から受ける疲労感や不快感は、混雑率や通勤時間に比例するはずである。したがって、このような心理的費用や不効用も家賃や地価に反映する。この関係に注目して、回帰分析を用いて、郊外に行くにしたがって生じる地価の低下分の中から、通勤者が負担している肉体的精神的苦痛にともなう費用を抽出することによって、鉄道サービスの混雑現象による社会的費用を実証的に推定することができる。

ある駅から徒歩圏にある住宅地の地価とより郊外の駅にある住宅地の地価の差のどの部分が、混雑という要因によって生じているかを計測する。つまり、もう一人通勤者が増えることによって混雑率が上昇する結果、どの程度地価が低下するかを推定する。こうして得られた金額を用いて、もう一人同じ車両に通勤者が増えた時に、どの程度不効用が発生するかを利用者全員について合計する。

実際に首都圏の鉄道を対象として社会的費用を計測し、その混雑解消のための最適運賃を計測した。同試算によ

れば、JR中央線のピーク時の最適混雑料金は現状の料金の平均3倍程度であることが判明した<sup>(2)</sup>。この金額は一見すると法外な額に思われる。しかし、この混雑時間帯以外の料金は、現状よりもはるかに低くすることができる。

同じく、首都高速道路を対象に道路交通の混雑費用を試算した。自動車の混雑費用の算出は、需要関数と速度関数を直接推計して、混雑費用を計算する。高速道路の通過自動車台数は、高速道路の混雑率に依存すると考えて、速度がどのように決定するかについて推定する。次に首都高の需要関数を推定する。

自動車が1台増えることによって、速度がどの程度低下し、その結果、高速道路の利用者がどの程度変化するかについて推定する。速度が遅くなれば、サービスの質が低下することにより、高速道路の利用者も減るはずである。その時、全利用者が被る速度の低下分を金額で評価していくらになるかを求めれば、社会的費用が求められる。

その試算によれば、首都高における混雑料金は約300円程度(平均走行距離17キロメートル当たり)となっている。この推定結果を用いて、高速道路の通行車両に混雑料金を課金することによって、通行量がどの程度変化し、その結果、環境負荷がどのように変化するかを検討することができる。

## 混雑料金や課徴金制度は実施可能か？

鉄道では、JR東日本で採用されている「Suica」を用いれば、混雑料金制は簡単に導入することができる。高速道路についても、料金の徴収は技術的には簡単なものとなっている。渋滞を解消するために、自動料金収受システム(ETC)を用いると、地域別や時間別の料金徴収はきわめて簡単である。

もちろん、これらの課徴金システムや混雑料金の導入には抵抗があるだろう。多くの利用者たちは、課徴金・混雑料金によって不利益を受ける。今まで安い料金で、鉄道や道路を利用してきた消費者にとって、混雑が緩和しても

料金の上昇が著しいために、大きな負担を強いられる。この意味で、課徴金・混雑料金制度は、利用者が強く反対する評判のよくない制度である。

しかし、この制度によって大きな財源が鉄道会社や道路公団に入る。さきの推定によれば、小田急小田原線では年間1324億円の収入が見込める。この額は、特定都市鉄道整備事業計画として認められている東北沢一和泉多摩川間複々線化の事業費2563億円の、ほぼ半額にあたる。

これを財源に鉄道や道路の容量を増加させることで、混雑をさらに緩和させる結果、混雑料金の低下を図ることが長期的には可能となる。鉄道を複々線化させたり、道路を拡幅することによって、以前よりも多くの利用者や自動車が通行できるようになる。

## おわりに

一極集中の弊害を排除するためには、首都機能移転や地方分散政策が必要であるという議論は、集中による外部不経済の低減は、集中そのものを抑制することでしか達成できないという認識を前提とし、集中がもたらす様々な利益を考慮していない。集中は経済活動だけでなく、レジャー、文化等の面でも、多大な利益を人々にもたらす。

土地を集約的に利用し、集中を促すことによって、安全で、環境のよい都市を実現するための公共スペース(道路や緑地帯)を生み出すことができる。その際に重要なことは、集中の利益をできるだけ増大させるとともに、集中を抑制する手段ではなく、混雑料金制等を用いて集中に伴う外部不経済を内部化する手段を採用することである。

こうすれば、都市の高度利用が実現し、コンパクトな都市を形成することができる。これは都市の魅力を高めるだけでなく、通勤時間を短縮化し、混雑による苦痛を軽減することに貢献する。

### 〈参考文献〉

- 山崎福寿[1999]  
「土地と住宅市場の経済分析」東京大学出版会  
山崎福寿[2001]  
「経済学で読み解く土地・住宅問題」東洋経済新報社  
山崎福寿・浅田義久[2003]  
「混雑料金の経済分析」『都市再生の経済分析』第3章pp.85-111. 東洋経済新報社

(1)国土庁「土地白書平成7年版」参照 (2)詳細は、山崎・浅田[2003]を参照。

# 「見えざるコスト」の定量的比較を実現し ファシリティ・マネジメントの効率を改善

## 思いのほか影響の大きい 移転による通勤費の変動

当社では、2005年より「通勤コストシミュレーションシステム」というサービスを提供しています。このサービスは、①オフィス移転により変動する経費である、通勤費(定期代)総額の算出、②社員の居住地や営業先である顧客を勘案した、時間・コストの両面で最適となるオフィス立地の検証、の2点についてシミュレーションできるシステムです。

一般にオフィス移転の際には、保証金の預託や、引越費用、内装・通信電気工事費、旧オフィスの原状回復費といったインシヤルコスト、そして、移転後のオフィス賃料、共益費や水道光熱費、通勤や顧客を訪問するにあたっての交通費といったランニングコストが変動要素として考えられます。中でも、最も大きな比重を占めるオフィス賃料に関しては、どの企業もできれば現状より安く、あるいは高くなってもその比率をできるだけ抑えたいと考えでしょう。当然、最もコスト意識が高まる点です。

当社では、事業用不動産の賃貸及び売買の仲介業務、不動産マーケティングサービスをメイン業務としていることから、オフィス賃料の比較検討に用いるコストシミュレーションは、かなり以前から行ってきました。また、水道光熱費等は実際に使ってみなければ分かりませんが、ビル毎の単価ベースの比較は可能であり、これも従来から行ってきたサービスです。残る変動要素が社員の通勤費・営業交通費。オフィスの最寄り駅が変われば交通費も変わるわけで、

この点に着目してみたのです。

まず、自社の経費を例に試算してみると、諸々のコストが人件費などを含めた経費全体に占める割合は、オフィス賃料が7.4%、管理費が0.2%、水道光熱費が0.4%に対して、通勤定期代が1.6%となっていました。これを、移転で変動するコストのみで算出し直すと、通勤定期代は17%となり予想以上に大きな割合を占めていることが分かります。企業により多少割合は違いますが、通勤コスト変動の影響はかなり大きいだろうと予測できました。これは、月額賃料における坪単価500円、1,000円レベルのコストダウンを、相殺してしまうこともあり得る水準。コストダウンを狙ったはずの移転なのに、結果的に高くなることもあるのです。しかも、通勤費はランニングコスト。継続的に負担されるものです。

移転コストというと、まずは賃料、そしてインシヤルコストに目がいきがちですが、実際には、思っている以上にランニングコストの比重が大きく、この点を加味した総額で考えるべきなのです。こうした変動コストをケアできるソリューションを提供しようとしたことが、当システムの開発のきっかけでした。

## GISと路線検索システムの 有機的なコラボレーション

システムの概要を簡単に説明すると、GIS(地図情報システム)と全国の鉄道路線検索ソフトの機能を組み合わせたものです。GISは、当社が取り扱う全物件データをプロットするシステムとして、5年程前から保有、運用を進めていました。駅データについては、路線検索ソフト「駅すばあと」で有名なヴァル

研究所に依頼。共同開発により、駅間の距離と時間をn対nで対応させる仕組みを作ったのです。

例えば社員の住居の最寄り駅から、オフィスがある東京駅に通うという場合に、各駅から東京に通うのにかかる時間と、運賃・通勤定期代を計算する方法を最初に考えました。

本来なら、これだけで基本となる通勤コストシミュレーションは成立するわけですが、実際にはかなりの企業で、通勤定期として購入される駅の区間を把握していないのが現状でした。居住地の最寄り駅を指定できないと、どこからどこまでという区間の特定ができません。そこで、居住地の最寄り駅を特定するため、GISを活用したのです。

GIS上で駅のXY座標を特定し、それとは別に、社員の住所データをXY座標に変換するためのツールを開発。その2つを合わせることで最寄り駅を検索する仕組みを作りました。これにより、駅までの徒歩時間を加味することも可能で、また、個人情報の保護といったことから詳細な住所データが得られない場合でも、大まかな所在地(何丁目まで)や郵便番号から、おおよその検証ができるようにしています。

この日本初となる通勤コストシミュレーションシステムは、04年12月にプロトタイプが完成し、好評だったことから05年7月よりサービスの本格稼働の運びとなりました。

## ケーススタディによる 通勤コスト変動の定量化

このシステムを利用することで、全従業員の住居の最寄り駅から終点であるオフィスの最寄り駅までの運賃や、

シービー・リチャードエリス株式会社  
東京本社 企画管理本部 情報企画管理部

## 梅田 太郎

1ヵ月・3ヵ月・6ヵ月の定期代はもちろん、乗換回数、所要時間、経路、距離が算出できます。移転を検討する際に、現在のオフィスと検討しているオフィスのデータを比較することで、コスト変動、ワーカーの通勤時間変動がどれだけあるかを、短時間のうちに検証することができるわけです。

また、平均通勤時間を割り出すことにより、どれだけの人平均以上か、あるいは以下かを地図上にプロットしたり、定期代と所要時間を指数化し、その合計ポイントを比較することで、最も合理的なオフィス立地を導き出すこともできます。切り口としてはさらに、例えば役職者に比重を置いた加重平均をかけるといった、データの抽出も可能です。

一例として、当社の従業員データを使った試算をご紹介します。現在の浜松町本社の場合、平均片道通勤時間は45分、1ヵ月の定期代の総額は408万2580円となっています。仮に東京駅に移転すると、平均所要時間は43分に短縮され、定期代も391万310円となり、1ヵ月で17万円強、年間では約200万円のコスト削減となります。さらに、最も通勤コストが安いと算出された渋谷に移転すれば、所要時間は45分と変わりませんが、定期代では374万9360円となり、月総額で約33万円、年間では約400万円の削減となります。したがって、仮に社員1人が2坪の面積を使うとすると、オフィス賃料が現在より坪当たり650円高くなっても、コスト削減が可能になることがわかります。

こうしたデータは、あくまでもシミュレーションであり、データ上の定期代

と実際の定期代が必ずしもイコールとは限りません。なぜなら、システムに組み込まれていないバスの利用や、健康のため1駅間歩く、家から少し遠くても急行が止まる駅を利用しているといった理由で、最寄り駅で定期を購入するとは限らないからです。ですが、現実の経費とデータ上の経費の差を割り出し、候補地データにもその数値をかけることで、プレを補完することができますようにしています。

### ファシリティ・マネジメントのニーズに合わせ、多様な活用方法が

これまで当社、及び関連会社の生駒データサービスシステムでは、同サービスを最適な物件選びの手助けやファシリティ・マネジメントのツールとして提供し、多くの企業にご活用いただけてきました。最も多く利用されるケースは、移転時の物件選定に際する明確な理由付け、社内調整の裏付けデータとしてでしょう。特に外資系企業では、アカウントビリティが重視される傾向にありますから、活用されることが多くなっています。

企業規模については50~3,000人規模まで多様で、業種等の傾向も特段は見られません。利用の目的も様々です。一例を挙げると、ある企業では、M&Aに際し合併される企業の社員のモチベーションを考慮して、新オフィスを自社と相手企業との中間点にしたいといった要望がありました。これは、コスト的な意味合いというよりも、M&Aに伴う移転において両社の社員の負担を定量化し、なるべく平等な拠点を構築したいといったものでしょう。

また、通勤以外の視点でも、営業拠点の統廃合に際し、顧客企業の所在地を訪問するのに最適なエリアの選定に活用したケースや、ある自治体が相談窓口の出先機関の開設に伴い、管轄するエリア内のすべての駅をピックアップして、人口分布からその駅を利用する地域住民数を推定し、最適な駅を割り出した事例もあります。加えて、昨今活性化している不動産投資に対して、例えばコールセンターを設置するにあたり、どの駅なら人を集めやすいか、あるいは資産としてのポテンシャルが高いかといった、投資のバックデータとしてご活用いただいたこともあります。

不動産投資や賃貸オフィスの選定では、一般論としては漠然とターミナル駅がよいと思われるでしょう。しかし、その明確な裏付けが必要な時、及ぼされる影響を定量化し、検証することができるのが、当シミュレーションをご利用いただくメリットといえます。

見えない、あるいは気に留めていなかったランニングコストを形にする、この「通勤コストシミュレーションシステム」。より多くの企業でファシリティ・マネジメントの推進にご活用いただければ幸いです。

# 通勤ラッシュよさらば！ テレワーク導入で実現する、先進のワーク

## 企業変革を目指した新しい ワークスタイル制度の導入

当社は05年1月の汐留への本社移転を機に、大幅なワークスタイルの変革を行いました。これは、もともと会社そのものの変革を目指し、事業主体であるIT(情報)とCT(通信)を活用したICTソリューションカンパニーへと変貌しようとする中から生まれたものです。

そのワークスタイルの基本コンセプトとなったのが「プロフェッショナル&コラボレーション」。商品としての確かなソリューションを提供するためには、お客様より先に、より深く課題を理解するプロフェッショナルであることが求められます。さらにその課題を解決するためには、社内はもとより、社外の人材や知的資産を最大限に活用するコラボレーションを通じたプロジェクト制の導入が不可欠です。これらを実施するワークスタイルを確立するため、当社がまず重視したのが、「人事制度」「ワークプレイス」「研修制度」の三つの要素を進化させることでした。

## 時間の有効利用で成果を出す 「どこでもオフィス」

人事制度では、本社移転と同時に「テレワーク勤務規定」を施行し、全社員が時間や場所にとらわれずに働ける環境を作りました。具体的には、社員全員にPCを貸与し、自宅・喫茶店・レンタルオフィス・クライアントのオフィスなど、インターネットがつながる環境であればどこでも仕事ができるモバイルワークを実現しています。東京本社のみならず、同時に、地方の拠点の統廃合、SOHO化も進めています。

基本的に、社員に出社の義務はなく、イントラネット上のスケジューラーに勤務情報をアップすることで勤怠管理を行っています。したがって、例えば客先の訪問の間に帰社するといったロスはありませし、移動中や食事の合間に仕事をするとした時間の効率化が可能になりました。また、午前中は自宅で企画書を作成し、午後には直接、お客様に向いてそのまま帰宅するといったことも認められています。このようなワークスタイルで課題となるのがネットワーク・セキュリティなのですが、例えば重要情報はPCに入らないようにしたり、すべての情報を暗号化するなど、安全対策には十分な配慮がなされています。

出社する、しないは本人の意思と、週1回程度の部門ミーティングといった部門長判断で決定します。ただ現実には、お客様やパートナー、社内のメンバーと直接コラボレーションしないと仕事が進まないため、自然と出社するようになってきました。重要なのは、時間管理のイニシアチブがワーカーにあるということ。結果的に通勤レスやオフピーク通勤などが実現されているといえるのです。特に子供のいる家庭などでは、送り迎えの時間などに融通が利き、女性に限らず家事と仕事のバランスがとりやすくなりました。個人の生活に合わせた働き方を構築できるため、いわゆるワークライフバランスがとれるようになるわけです。

こうしたスタイルは、通勤費削減などのコスト面や、営業アクセスの向上といった単独の取り組みではうまくいきません。あくまでも総合的な生産性向上、さらにワーカーにとっての働き

やすさを考えていくことから、その帰結の一つとして、通勤や営業訪問が合理的・効率的になるといったところでしょうか。当社でも、顧客訪問の効率化が図られたからといって、交通費は削減されていません。しかしその分、顧客企業への訪問件数の増加というかたちで成果が出てきています。

## 有機的なコラボレーションを 実現したフリーアドレス

二つ目のワークプレイスについては、前述の「どこでもオフィス」と関連して、個人専用のデスクを設けない「フリーアドレス」を導入しています。

現在、汐留ビルのベースオフィスでは約5,000人が働いていますが、社内の椅子の数はその80%程度、会議室などすべて合わせてようやく100%位。一人当たりの作業面積や什器の減少など、ファシリティコストの削減にも寄与していますが、目的はあくまでもコラボレーションの充実にあります。

社内は、社員専用の「スクエア」、お客様やパートナーとの打ち合わせにも利用できる「パーク」、各種イベントの会場にもなる「マーケット」、会議室としての利用を主にプロジェクターを備えた「カンファレンス」といった会議スペースに分割され、そのどこでも仕事をすることができます。

必要な人が必要な目的に合わせて自由に集まれることで、流動的に組織を動かせる。これこそがフリーアドレスの最大のメリットです。その成果は、旧オフィスでの実績が「71」だったプロジェクト数が、導入後約1年の05年12月時点で、約13倍にあたる「900」へと飛躍的に増大したことにも見て取れ

日本テレコム株式会社  
ソリューション事業本部 ビジネス開発部 部長

柳原 文顕 氏

日本テレコム株式会社  
デジタルオフィス事業部 サービス企画部 部長

柴田 憲一 氏

## スタイル

ます。まさに、プロジェクト制でビジネスを推進していくうえで、オフィスの形態は、フリーアドレスが適していたということでしょう。

テレワークやフリーアドレスなどの「どこでもオフィス」を実施するうえで、重要な「核」となるのは、組織内の信頼関係だといえます。場合によっては1週間以上も部下・上司が会わないこともあり得るわけですから、相手を信頼していなければマネジメントは始まりません。

スケジューラーなどで、今、誰が、どこで、何をしているかを把握する仕組みはありますが、それもワーカーがきちんと入力していればのこと。サボっては、いずれ結果が数字で見えてきますから、上司は部下のプロとしての意識を信頼するしかありません。

このようなワークスタイルでのネットワークは、まだ環境に慣れずコーチングやティーチングが必要な人への対処や、あるいは具合が悪いなどの体調面の変化に気づきにくいことでしょう。ですから、それを補うために週1回程度、メンバーで会合を持って仕事の進捗状況を報告する時間を取ったり、雑談したり、日ごろから社内を歩き回り、できるだけ顔を合わせて声を掛け合うようにするという意識も、通常のオフィス以

上に必要になるといえます。ある意味、前提としてネックになっているからこそ、通常の業務スタイル以上にお互いが密なコミュニケーションを取り合うといった面もあるかもしれません。

三つ目の研修制度としては、汐留ビル内に「キャンパス」と呼ぶ研修ゾーンを設け、有名な外部講師で構成するワークショップやe-learningなど約4,000の研修プログラムを整備しています。社員は必要と思う研修を自発的に受講し、目指すキャリアゴールに向けて自己能力を高めることができる環境を整えています。

### ワークスタイル変革を ニュービジネスに昇華

こうした新しいワークスタイル、特にテレワークやフリーアドレス導入に不安がなかったわけではありません。事前に実施したアンケートでも、多くの社員が心配していました。それはなぜかという点、自分で目標設定し、タイムマネジメントを実行するなど、プロフェッショナルとしての意識を持つことが求められるからです。

また、このワークスタイルは、マネジメント層の権威をそぎ落とす仕組みなので、管理職にはかなりの意識改革が求められます。部下の顔を見ながら叱咤激励しているだけでは成果が上がらないのです。つまり、要求される能力が変化しているということ。管理職であれば、現在ではメンバーに力をつけさせ、能力を持った部下をいかに多く

プロジェクトに送り込んで生産性を上げるか。そして、そこで培われた成果をいかにメンバー全員で共有し、スキルアップを図るかに評価の重点が変わっています。その意味でマネジメントのスキルを磨きやすいワークスタイルといえるでしょう。

事実、成果の上がりやすさ、特にプロジェクトの立ち上げから価値を提案するまでのプロセスの効率化が進み、以前と比べて生産性は向上しています。

先にも述べたとおり、当社のワークスタイルは、時流を求めたものでも、コストの削減を目的としたものでもありません。あくまでもプロフェッショナル&コラボレーションを実現する最適な環境を求めた結果なのです。そしてワーカーは、PCなどのツールやネットワーク、ファシリティ、評価制度などの環境を整えば、すぐに慣れることができるのです。

当社では現在、こうしたワークスタイルの変革を提供するサービスを推進しています。我々自身が実践してきた経験を元に、ネットワークやファシリティの効率化といった各論ではなく、お客様の目指す変革に基づいたソリューションを提供すべく、コンサルティングを実施しています。すでに経営者はもちろん、各部門の責任者の方々から多くの賛同を得て、何社もの企業に提案を行い、成果を上げています。

今後、自社内では検索機能などITツールでいかに情報共有を速くして社内のコミュニケーションの質や、意思決定のスピードを上げるかに取り組み、よりよいソリューションを提供すべく努力したいと思っています。

