

フリーアドレスが組織のワークスタイル変革を加速する

Shared-Office Accelerates Work Style Innovation

小田村 和 江

要 約 フリーアドレスと在宅勤務は別々に語られることが多く、フリーアドレスは在宅勤務の必須条件とはなっていない。しかし、実はフリーアドレスが在宅勤務の浸透、ワークスタイル変革の鍵となる。フリーアドレスによって今までのオフィスの常識を覆し、組織の全員が働き方を変えることを余儀なくされる。物を持たない、紙で保存しないことを徹底せざるを得ない。その結果として全員が身軽になって席を自由に動くようになり、組織のメンバーがどこで働いているのかということがあまり気にならなくなる。重要なことは組織メンバーがつながって成果をあげられることである。そこで初めて在宅勤務が全員の働き方の一選択肢となり、組織を力強い柔軟な組織に変えることができる。

Abstract Shared-office and telecommuting are usually discussed separately. Shared-office is not a mandatory requirement for telecommuting but a key to the success and enhancement of telecommuting. Shared-office changes the idea of regular office and forces everybody in a team to change his/her work style. Minimum personal belongings, no paper document must be pursued. As a result, everybody can freely choose a place to work and does not care if the other members work at home or somewhere else. The important thing is for the team members to be able to connect with one another to give the best team performance. There, telecommuting becomes a work style option for everybody, and he/she can choose the most suitable place and time to work, which makes the team strongly and flexibly united.

1. は じ め に

テレワークとは勤労形態の一種で、情報通信機器などを活用し時間や場所の制約を受けずに、柔軟に働くことができる形態を言う。国土交通省では特に、情報通信機器などを利用し仕事をする時間が1週間あたり8時間以上の者を狭義のテレワーカー、それ以外を広義のテレワーカーとしている^{*1}。このように定義されるテレワークは、顧客に対して社員の誰もが、いつでも、どこでも効率の良い方法でサービスを提供することができ、組織の力を最大限に拡大する働き方である。組織の働き方としてテレワークを実践している会社の職場はネットワーク上で成立する仮想オフィスということができる。

そのテレワークの働き方の一つとして自宅を働く場として選択できる在宅勤務は、効果として、「社員がワークライフバランス（以降、WLB）向上の面で恩恵も受けながら業務効率向上が実現できる」ことがあげられるが、もう一方で「会社のオフィススペース効率向上」と「拠点分散と働き方の選択肢を持つことによる会社の災害時事業継続力（BCP：事業継続計画への対策）」になることがあげられる。後半の効果は明らかに会社組織に直接的なメリットを与える。在宅勤務は社員にとっても会社にとっても、生き残りをかけたこれからの時代のワークスタイルとして非常に重要な働き方と言える。その効果を組織全体が認識し、さらに確実にする

ためには、組織の中に在宅勤務者およびテレワーカーを増やす必要がある。在宅勤務制度を、利用する一部の社員の働き方に限定するのではなく、組織メンバーの誰もがいつでも選択できる働き方と捉えて準備し、実際に距離が離れて分散していても組織全体の成果を高められるように、組織のマネジメントを含めたワークスタイルを変革しなければならない。

在宅勤務者が組織の一部として最大に機能するように、在宅勤務者と出社勤務者の間の壁を取り払う有力な方策がフリーアドレス（各自固定した席ではなく、自由に席を選べるオフィス）である。この論文では、ワークスタイル変革における在宅勤務の重要性とフリーアドレスによる効果に焦点をあてている。

2. 日本ユニシスグループでの在宅勤務の効果と推進

日本ユニシスグループでは、表1にあげた各々の観点から在宅勤務の利点を認め、社員の働き方として在宅勤務を推進してきた。本章の各節で詳細に述べる。

表1 在宅勤務推進の利点

観点	説明
WLB向上	勤務場所の柔軟性を高め、不要な通勤・移動時間を削減し、時間を有効利用
環境問題対応	CO ₂ を削減するペーパーレス（資料の電子化）の推進、不要な通勤・移動による交通渋滞の緩和とガソリンなどのエネルギー資源使用を削減
BCP対応	災害時（大規模震災、新型インフルエンザ、台風など）に社員が出社不可能/出社禁止になったときの業務継続性維持
オフィススペース有効活用	設備の縮小・共有化、キャビネット廃止、使用していないときの占有スペース開放可能、オフィスコストの最大活用（実質的コスト削減）
ICT活用・実践	人を豊かにするICT活用を実体験し技術を蓄積（業務効率化、対コスト効果向上、最新ICT機器の採用）

2.1 WLB 向上

WLB推進の一環として、制約のあるなしに拘わらず、より働きやすく、時間を柔軟に有効に使えるようにするという目的で、2006年1月に全女性社員の仕事と生活の両立に関する要望を吸い上げ、社内人事制度の改善に着手した。働きやすさは女性だけに必要なことではないが、時間制約を持ちながら工夫して働いている者（代表的なのが女性社員）が問題点に一番敏感であり、的確な指摘が得られると考えての要望調査であった。要望を詳細に検討し、大半を2006年9月の会社の制度改善に反映することができた。育児・介護に関する休暇や短時間勤務（短縮勤務）^{*2}、フレックスタイムをかなりの自由度を持たせて使えるようにしたことと社員の満足度も上がったと思われる。

しかし、要望のうちで、働く場所の制約解消、具体的には在宅勤務の実施については、社内全体に関係するワークスタイルを大きく見直すことになるため、全社横断プロジェクトを組んでの検討となり、実現までには時間を要した。通勤時間は仕事時間でも生活時間でもなく、時

間の有効活用に敏感になる中でも、通常は無くすことのできない時間である。賃金が支払われることもなく、業務が進むわけでもない。通勤時間の長さ、通勤の疲労は社員が健康に働くことを阻害する大きな要因でもある。住まいを選択するのは個人とはいえ、経済/家族事情などから簡単に転居することが難しく、通勤時間が一日の生活の中で大きな割合を占める社員が多く存在する。これは東京、大阪などの大都市に限定される問題だが、日本ユニシスグループでは大半の社員が大都市圏で勤務しているため、見過ごすことはできない。

また、地方で通勤距離が比較的短く、徒歩 10 分、自転車 5 分などの区域では、通勤時間の問題は発生しないが、その場合にも在宅勤務のメリットははっきりと認識できる。例えば、軽度の在宅介護や、デイケアサービスへの家族の送り出しと出迎え、病気回復期の子供の見守り、感染症の流行や非常時に学校や保育園の閉鎖により自宅待機となった子供の見守りをしながらの勤務などの場面が考えられる。“必要なときに家族の傍にしながら働く、ライフの要件をある程度満たしながら安心して働く”ことを可能にするのが在宅勤務である。

働くことに時間的な制約のある社員からみれば、往復の通勤時間や外出先/会社間の移動時間は削除できればワークまたはライフに有効に使える時間である。短時間勤務で一日に 2 時間までの短縮ができることは、その制度がなければ辞めざるを得なかった社員が辞めずにすみ、何とか用事が果たせるという意味で有効であるが、その分収入が減ることと、労働時間（労働量）そのものが減ることが最大の難点である。通勤片道 1 時間、時給換算 1500 円で 1 日 2 時間を短縮する勤務（フルタイムが 9:00-17:30 の 7.5 時間勤務/日）と仮定し、同条件の在宅勤務・通常勤務と比較すると表 2 のとおりとなる。

表 2 通勤で時間短縮勤務と在宅勤務の勤務時間比較

	減給	通勤疲労	拘束時間	勤務時間	子供の在園時間 (α は往復通園時間)
(A) 通勤で短縮勤務	3000円/日 (1500円*2)	あり	7.5時間 (9:00-17:30)	5.5時間 (2時間短縮)	$7.5 + \alpha$
(B) 在宅勤務	減給なし	なし	7.5時間 (9:00-17:30)	7.5時間	$7.5 + \alpha$
(C) 通常勤務	減給なし	あり	9.5時間 (8:00-18:30)	7.5時間	$9.5 + \alpha$

表 2 でわかることは、(B) 在宅勤務では (A) 短縮勤務のように 2 時間の時間短縮をしなくてすむため、実質的な効果が社員（減給なし、通勤疲労なし）・会社（労働力の確保）の双方にあることがわかる。会社にとっても同じ社員を在宅勤務させればフルタイムの労働力確保ができることは意外に認識されていない事実である。時間短縮をしないため周りに気がねをしなくてすむ、思い切り仕事ができるという意見もある。さらに保育園に子供を預けている社員であれば、勤務時間は在宅勤務の方が短縮勤務より 2 時間長いにも拘わらず子供を園に預ける時間は変わらず、子供への負担も抑えられる。在宅勤務ではフルタイムで働いても業務終了時間の 17:30 直後に即、夕食の支度、近隣の医者に通院、買い物、地元での用事、スポーツ、映画鑑賞などが開始できることもまた、大きなメリットであり、その日常の何気ない豊かさに感動するという社員の声が聞かれる。

2.2 環境面からペーパーレス、資料の電子化促進

在宅勤務の実現にペーパーレス、資料の電子化は最重要項目と言っても過言ではない。そのため、環境面からペーパーレスを進めてもらうことは在宅勤務も促進する。反対に在宅勤務を実施するためにペーパーレスを進めることは環境対策にもなり、互いに効果を上げている。

ペーパーレスはできるだけ紙に印刷しない、すでに紙で存在する資料は電子化して紙を捨てることに尽きる。必要性を吟味した紙資料をすべて電子化するには時間がかかるが、資料がバインダーに綴じられた状態、または机の引き出しやキャビネットに収められている状態では、在宅勤務の作業に不具合が生じる。重要な書類やそのコピーを毎回自宅に持ち出すことはセキュリティ事故をおこしやすいので、社内セキュリティ規則で禁止されている。

2007年には経営トップから本社ビル内の文書保管キャビネット一掃の号令が発せられた。都内のオフィスコストが高い場所を紙資料が占有しているのはあまりにも非効率的との理由である。経理、給与、法務など書類保管が義務付けられる部署以外のすべての部署で全社の9割にあたる文書保管キャビネットが、その中にあった紙書類とともに原則廃棄された。この強引な措置には社内の抵抗もあったが、結果として新しいステップであるフリーアドレスへのハードルは低くなり、その効果は大きいものだった。

また、2011年3月の東日本大震災の体験によって、情報を電子化して保管することの必要性がさらに認識された。電子化されていれば、出社できなくてもテレワークでアクセスが可能だからである。

2.3 出社できないときの業務継続対策

WLB、両立支援の施策の一つとして在宅勤務導入を考えている場合は、管理者の視点で「適用者はどこまで含めるか」「どんな条件を満たせば在宅勤務をさせてよいか」ということが話題となる。そのため、初期は慎重になり過ぎて適用者が増えない。しかし、災害時に在宅勤務がいかに有効であるかを実感すると、誰もが災害の影響により出社不可になる可能性があり、在宅勤務の恩恵を受ける対象に含めざるを得ない。平常時には在宅勤務者をいかに管理するか、しっかり働かせるかということのみを考えがちだが、災害時は“会社に貢献できる人、どんな形ででもすぐ仕事ができる人”の確保が重要になる。非常事態がいつ発生するか予測できないので、会社以外の場所、自宅や他の代替場所からも任務につけるように、また、誰が被災しても代行・交代できるように関係者全員が普段から選択肢を持ち準備しておく必要がある。

2009年の新型インフルエンザ流行時に、ゴールデンウィークをはさんで社員への情報提供、刻々と変化する対応指示などを発信する際にも、在宅勤務体制は効力を発揮した。当時、学校や保育園・幼稚園が一定の期間閉鎖され、該当年齢の子供を持つ親社員は子供の預け先がなく出社困難となったが、全社員に配布していたUSB型認証キー SASTIK[®]を使用して簡易在宅勤務を行うことを会社が認めた。これにより、該当する社員の負担が軽減されると同時に、会社としても該当社員との組織コミュニケーション維持が可能となった。

2.4 オフィススペース利用効率の向上

事務所規模がある程度大きくなってくると、社員の日常的な行動（外出、出張、年次休暇、館内行事への参加による半日以上離席など）によって発生するオフィスの空席の有効活用が望まれる。現在、多くのオフィスは固定席であるが、離席中も占有されたままなのは効率的で

はない。席を空けるとき（外出するときなど）にその席をフリーアドレス席として他人に開放すれば席の稼働率は向上し、人数分の席はなくてもよい。在宅勤務の場合も、在宅勤務者分の席を、その日不在であるにも拘わらず、個人に属した形で保持するようなことは非効率である。その日の仕事が終わったら、翌日はどこで働くかわからないことを前提に、ひとまず使った席は個人の所有物を残さず、他者が使えるように片づけることを原則とする。そのためには PC はデスクトップ型ではなくノート PC または持ち運び可能なモバイル PC であることが望ましく、また資料は机上に並べて保管することのないように心掛ける。

2.5 ICT 活用・実践

日本ユニシスグループはテレワークサービスを提供する事業者でもあり、また自ら新しい技術を使って働き方の改善を実証していく必要がある。いつでもどこでも働くことを可能にする様々なテレワークサービスやツール、コミュニケーションの向上を実現する技術サービスなどがあり、技術の進歩により手頃な価格で家庭の一般的なインターネットを利用して業務が支障なく行える環境を作っている。在宅勤務を通じ、自らの生活の中で ICT 技術（ブロードバンド、クラウド、確実なセキュリティ）が働きやすさの向上にいかに関与しているかを確認することができる。

3. 実際の在宅勤務状況と効果

2.1 節から 2.5 節の五つの観点から在宅勤務が効果的な働き方であると確信し、社内で関連する各部署（総務、情報システム、情報セキュリティ、人事、労働組合、CSR 関連部門）が参加して全社的なワークスタイル変革プロジェクトを立ち上げ、慎重かつ活発な検討を重ねて 2008 年に在宅勤務制度の本番を迎えた。

3.1 在宅勤務の実施

日本ユニシスグループの在宅勤務制度は生産性の向上を主要な目的と掲げている。そのため、主に（週 3 日以上）在宅で勤務できる者を対象としている。在宅勤務日数の上限ではなく下限を定めているのは他社と比べて非常にユニークな点である。また、上司と制度利用者が合意の上、業務計画および成果指標を策定、在宅勤務実施中は日次および月次で実施報告を行い、計画に対する進捗および問題点を報告する。上司はこれをチェックし、問題点などの相談に対応する。具体的な一日の実施の様子は次のとおりとなる。

- 1) 事前準備：共有のスケジューラに予め在宅勤務日を登録
- 2) 当日業務の開始連絡：上司、チーム内同僚、その日の関連部署メンバーなどにメール
- 3) 勤務中：メール、電話を主に、チャットなども適宜使用
- 4) 終了連絡：開始連絡をした相手に作業内容と進捗を含めて当日作業の終了を告げる
- 5) 勤務管理：通常勤務と同じシステムに登録

部署によって若干異なるが、ほぼこのように運用されている。生産性向上を明確に表すデータはとれていないが、業務報告を受ける上司の声としては「生産性は同じで下がってはいない」「作業内容や進捗は、通常勤務者より在宅勤務者の方が把握しやすい」などが聞かれている。

3.2 在宅勤務者数

2008年6月から本番を迎えて4年目になり制度を期間登録制（Smart-Work）^{*3}にするなど柔軟にする試みも行われているが、在宅勤務者数はあまり伸びておらず、2010年から約70名を上下している。日本ユニシスグループ9600名からするとあまりに小さすぎる数字であり、成果を確認するには1000人くらいのサンプル数は欲しいところである。週3日以上という適用条件の硬さに加えて、ツールにシンククライアント+ブレードPCという組み合わせを採用しているため、大量に準備する費用の捻出が厳しいという事情もある。このあたりは適用条件の柔軟化および安価でセキュアな代替ツールの採用が望まれるところである。

一方で、簡易テレワークにあたる、USB接続型認証キーSASTIKは既に全社員に配布済みであり、この層が次の段階のテレワーカー層になってくれるのではと期待している。東日本大震災直後にはSASTIK利用者は通常の10倍に増加している。また、モバイルPCを普段から使用しているモバイルワーカーも厳密にはテレワークを行っていることになるが、営業職などによるモバイルワーカーは在宅勤務者としてカウントしていない。

4. フリーアドレスで全社対象

在宅勤務が全社員を対象にしたにも拘らず希望者が増えないので、2009年に人事部がWebアンケートで社員の在宅勤務に関する希望を尋ねた。3,032名の回答が得られ、1,959名の社員がすぐに、または、将来に在宅勤務をしたいという希望を表明していた。これだけの潜在的な要望、そして震災対応、節電などの重要なニーズが存在しているので、より安価で高性能のツールやサービスが利用可能になった時点で状況は大きく進展しそうであり、それまでに組織および個人のワークスタイルを変えて準備しておくことが必要である。そのために、意識を変える行動を伴うフリーアドレス化を一部の部署で断行した。フリーアドレスはどこのオフィスでも取り組めることであり必ずしも高価なツールを必要としない。日本ユニシス本社ビル内では文書保管キャビネットの廃止および個人の可動式引き出しの採用により、大きな一歩を踏み出してはいる。全員が参加して自分の荷物を整理し自由に移動できるオフィスはメンバーが在宅勤務/テレワークする準備ができたオフィスとなる。

4.1 フリーアドレスとは

フリーアドレスという言葉は実はそれほど厳密に定義された言葉ではなく、また、和製英語であると言われる。正しくは「フリーアドレス・オフィス（free address office）」で、個人に固定席を割り当てずに共有席（デスク、設備など）を用意し、出社した従業員/ワーカーは空いている席を使って仕事をするスタイルのオフィス形態のことである^{*4}

出張や外出で席を空けることが多い営業席、フレックスタイム勤務や在宅勤務などのテレワークを実施する職場において席の利用効率を大幅に高めることができる。当初は不在者分の席と合わせて一人が机を広く使用できるという目的が主であったが、時代が変化してオフィスコストを抑える目的が強調されることが多い。

付随するメリットとして、書類を溜め込むことができないため、デスク回りが整理され、組織や仕事の変更などに対しても柔軟性が増すといわれる。ただし、個人で思考する仕事や資料を多く参照するような仕事では作業効率が低下したり、組織への帰属意識が弱まったりする場合があるとも指摘される。

フリーアドレス・オフィスとはほぼ同様の概念で、米国では“場所を個人が占有しない”という意味で“ノンテリトリアル・オフィス”（non-territorial office）や共有オフィス（shared-office）という用語が登場している。フリーアドレス・オフィスで作業効率を上げるために利用されている IT ソリューションを表3にまとめた。

表3 フリーアドレス・オフィスに利用される IT ソリューションの例^{*4}

分類	ITソリューション名
基盤	無線LAN, IP-PBX, IPセントレックス
内線電話	携帯電話, PHS, IP電話, ソフトフォン
情報共有, スケジューリング共有	電子メール, グループウェア, インスタント・メッセージング, ファイルサーバ, 文書管理システム
所在確認	プレゼンス（インスタント・メッセージング, IP電話）, 在席位置表示システム
業務アプリケーション環境	Web対応携帯電話, モバイルPC, EIP, シンククライアント

（出典 @IT情報マネジメント用語事典）

過去には、最強のビジネスツールである電話が、機器が設置された固定の場所でしか利用できなかった時代から、人が常時持ち歩くことのできる携帯電話の出現によりビジネスマンが動きながら常時お客様対応も可能になるという、大きなワークスタイル変化があった。電話より後に台頭したインターネット通信も同様に、会社ビル内の固定席で有線 LAN 接続スタイルからビル内での無線 LAN 接続、さらには動きながらどこでも接続できるようになり、徐々に特定の場所に縛られる働き方から拡散する動きに時代が変化しつつある。また会社支給ではない個人持ちのデバイスで会社 LAN に安全に安価に接続させる会社も出てきた。

このようにビジネスツールが大きく変化していく中で、フリーアドレスもまた場所の制約をなくす柔軟な働き方の一つとして注目される。フリーアドレスはどこに座ってもよいがどこも占有しない、他の人からすぐには見えないことが前提となる。それはすなわち、テレワーク状態、在宅勤務状態と同じことと言える。

4.2 フリーアドレスの実証実験と効果

日本ユニシスグループでは三ヵ所で独自にフリーアドレスの実践または実証実験を行っている。それぞれに状況の違いがあるため、実施内容にも差があるが、基本的に①対象者はノート PC 使用、②帰宅（または長時間離席）時には席を開放、③個人の持ち物は最小限になっていることを前提とする。

1) ユニアデックス株式会社 日本ビル 対象 450 名

2000 年の入居時から事務所運用チームの生産性の目標達成のため、事務所の利用稼働率を高める必要があった。2008 年度よりフリーアドレスにすることで、社員の増員、組織再編成時にも即刻対応ができ、この課題を達成できた。また、事務所（東京サービスセンター）の場所が JR 東京駅および東京メトロ大手町駅に直結で地の利がよいため、ドロップインオフィスとして他部署やグループ会社の社員も出張の前後に利用するなど、会議場所としても利用価値が上がった。

対象部署（カスタマーエンジニア部門）の特徴として、昼間の不在率が高く、325 名の

席に450名の登録(72%)をしている。PCの種類については、導入サービス受付担当者およびサービスマネージャはデスクトップをそのまま利用しているが、その他大半のカスタマーエンジニアは全員一斉にノート化した。その後、一部転入者によるデスクトップ持ち込みはあるものの、ノートPCの利用率は依然高く維持されている。

事務所内の配置は、デスクトップ利用者と大型ディスプレイを固定で使う者の席は固定席で残し、フリー席と固定席を混在させたフリーアドレスである。フロア内マップを作成し、訪問者にもフリーアドレス席がわかるようにした。机は連結板、椅子は軽量で片づけやすいものを使用している。またセッションなど共用で使用するエリアの椅子は、使用終了時にコンパクトに収納できるようにした。

個人の引き出しは廃止し、個人の荷物保管場所はロッカーのみとした。ロッカー内にはPCと文房具を収納できるB4・A4版の2種のバッグを準備した。また、カスタマーエンジニアの必需品であるツールバッグ(7~9kg)は、専用の収納庫を設置し帰宅時に収納させることで、机の下の美化を実現した。他にも事務担当者の負荷軽減のため郵便受け箱を設置し、個人配布物を効率よく配布できるようにした。

無線LANの統一を図ったが、AP(アクセスポイント)への集中を回避するため、有線LANの使用も可能にしている。

2) 日本ユニシス・ビジネス株式会社 総務部 豊洲ONビル内 対象76名

7Fオフィス内の二部単位で2010年11月15日から2011年3月31日にかけて実施した。ペーパレスを推進するためノートPCは画面が大きい(17インチ)ものとし、基本、無線LANを使用してモバイル性を向上させた。会議室内のプロジェクトも無線対応にして使い勝手が向上し、ペーパレス会議が定常化した。席数は雇用延長者(週3日勤務)も含め、76席を実験開始時から68席(89%)に減らして実施。1日3回の在席調査では最大で59席(78%)の利用で割り当てとしては十分な席数であったことが分かった。

個人の可動式引き出しの使用状況については事前に部員にアンケート調査をしており、30%は不要、70%は引き出し一段分の使用で対応可能との回答だった。当面は一人一台ずつの引き出しを残したが、座る席とは離れたところにまとめて置き、必要時にアクセスするのみとした。徐々に個人資料削減に向かうことをめざしている。部屋の入口ドアに座席表(毎朝ブランクにセット)を置き、出社時にマグネットシールで個人の名前をその日に座る席の位置に貼るようにした。訪問者が在席者の場所を一目で判別できるようにとの意図である。

3) 日本ユニシス株式会社 CSR推進部 豊洲ONビル内 対象17名

小規模の一つの部単位で、2010年の11月から12月にかけて実施した。在宅勤務者9名、雇用延長者3名、その他にも出張や外出が多いのでフリーアドレス効果を期待した。実験期間中の在席率は平均65%(最高85%、最低41%)であった。

業務遂行度は以前と同じレベルで下がってはいない。さらに机の上がすっきりとして仕事の効率が良くなったという意見もある。フリーアドレスの前提事項ではあるが、会議にノートPCを持ち込めるので会議資料の印刷が全く不要になった。

実験参加社員は一度片づいた机にしたことが予想以上に気分よく、この状態を維持した

いと思い、常に紙を増やさず印刷しないという意識が向上した。業後に机上进行片づけるのが当初は面倒であったが、良い習慣づけでもあり、翌朝、自分も気持ちよく仕事を開始できる効果がある。毎日同じ席を選んだとしても帰宅時に片づける効果が感じられる。在宅勤務をしていないメンバーも常に座る場所を移動することにより、在宅勤務ができそうと身近に感じられるようになった。

課題としては可動式引き出しと椅子に関してフリー度が不完全であること、できれば引き出しは廃止し、椅子も共有とすべきであった。紙資料をスキャナで読み込む頻度が高いため、スキャナ読み込み機能の高速高性能化、共有サーバの十分な容量が必要で、電子化資料の検索手法の知識不足が問題となる。また、組織・業務によってペーパーレス可能性が異なる。原則、ノートPCを使用するが、大型ディスプレイ装置は仕事効率を上げるので、個人所有とせず席に配置し、そこに座った人が接続利用できるようにした。すべての席に常置するとおよい。

いずれの実験もオフィス利用効率については似た結果を出しており、日本ユニシスグループ全体でのオフィスコスト削減の実施効果が期待できる。部署や業務によって適切な割合を出すべきだが、平均的にオフィス席数は社員数の7割程度でよい。また、フリーアドレス実験によって、部署の中で一部分固定席で残す部分を作っても全体効果には支障ないこと、異なった人と日々コミュニケーションすることによって組織が活性化すること、組織内がより詳細に見えるようになることなどが気づきとしてあげられた。実験に抵抗する人々は若干いたが、実験をすすめても業務に不具合が発生するわけではなかった。逆に不要な荷物を片づけ身軽になったことで個人が動きやすく行動の自由度が増したことが実感された。

4.3 フリーアドレスがテレワーク浸透の鍵

社内のワークスタイル変革にフリーアドレスが果たす役割を見るために、表4に在宅勤務/テレワークとフリーアドレスの存続要件、適用要件の比較を載せた。

フリーアドレスと在宅勤務/テレワークは場所の違いはあっても、どちらも“いつもの決まったオフィス席にいない”，という働き方である。フリーアドレスは社内（事務所内）のテレワークであり、在宅勤務は社外のテレワークである。表4で双方を比較すると、資料の電子化（ペーパーレス）という最重要の存続要件は共通であるが、フリーアドレスは「個人荷物の片づけ」と「ノートPC確保」さえ満たせば簡単に実現でき準備の負荷も少ない。実施のために在宅勤務ツールなどのICT機器投資も不要であり、在宅勤務制度に規定されている適用業務の策定や成果指標の確認、さらには実施日数の制約などもない。フリーアドレスは簡単に実施だけでなく自部署のオフィスがきれいになること、帰宅時には席が開放されオープンスペースになることから、効果が目に見えて達成感を持ちやすい。さらに、個人の持ち物や共有スペースを整理するため、新たな知識・技術の習得の余裕が生まれることになる。

在宅勤務は個人単位で始めることが多いが、在宅勤務者とそれ以外のメンバーとの意思の疎通、互いの理解が課題となるが、フリーアドレスは組織全員で取り組むため、当事者意識を共有しやすく、同じ場所で働いていない場合どうしたら組織内のコミュニケーションが保てるかを全員で考えるようになる。見えない場所においても協働できる、という働き方が組織としてできるようになる。

表4 在宅勤務/テレワークとフリーアドレスの存続要件、適用要件の比較

	在宅勤務/テレワーク	フリーアドレス
存続要件	① 資料・処理の電子化（ペーパーレス） ② セキュアに接続できるツール ③ 社内とのコミュニケーション確保	① 資料・処理の電子化 ② 個人荷物の最小限化 ③ ノート（モバイル）PC ④ コミュニケーション確保
開始までの準備	① 本人申し出，上司の承認，上司と適用業務および管理指標策定に関して合意し，人事に申請。 ② 在宅勤務ツールの申請・準備。 ③ 自宅環境の準備 （実施ハードルは若干高い）	個人荷物の片づけ （実施ハードルは高くない）
適用対象	この働き方を望み，成果が図れる業務を自律的に行う者。 管理職自身の在宅勤務については部下が直接見えない場所にいること，経営から管理職が見えないことについての懸念がある。	全社員（社内であることから抵抗や懸念は少ない。一部の役職者については固定の場所にいてほしいという要望がある）
適用業務	成果が計れて，かつ単独で進められる業務	全業務（固定場所ではできないとされる業務は除く）
適用状況・事情	自宅の方が生産性が高く，事情に合った働き方として選択。 通勤困難の回避策。	・他のコミュニケーションを制限して特定の仕事に集中したい ・節電のため窓際の明るい席，室温が低い（人の少ない）場所に移動して作業したい ・別の部署の人とコミュニケーションをしながらアイデアをまとめたい ・気分転換したい
適用単位	個人	組織単位（小さな組織から大きな組織へ）
HWツール	在宅勤務ツール（シンククライアントPC，ブレードPC），VPN，IP電話	ノートPC（使用PCがノート型であれば購入不要），IP電話
SWツール	共通スケジューラ，コミュニケーションツールおよび会議ツールが望ましい	共通スケジューラ，コミュニケーションツールは望ましいが，フリーアドレスのために特別に購入しなくてよい
費用	在宅勤務ツール（シンククライアント，ブレードPC）（投資必要）	
チームの理解と協力	必須（互いの努力が必要）	全員参加であるため，自ずから理解協力が得られる

フリーアドレスはこのように取り組みやすく効果も得やすいのに加え，実現した時点では資料・処理の電子化が達成でき自由に移動ができるので，同時にテレワークへの大きな阻害要因がほぼ消滅することになる。フリーアドレスが全社規模で行われると会社レベルのワークスタイル変革が実現し，在宅勤務を含むテレワークが全社に浸透する。「ICTの成熟」「ワークスタイル変革」「個人の意識向上」の三つが揃った今の時代，フリーアドレスを可能にする組織こそが顧客のために「誰でもどこでもいつでも」の最適な組み合わせを臨機応変に選択しながら，柔軟に活動的にビジネスを行うことができる。

4.4 フリーアドレスの課題と展望

全社レベルでフリーアドレスが浸透した段階に達してもやはり、フリーアドレスに向かない部署や業務は存在しうる。会社によってどの部署や業務がそうであるかは異なるが、電子化できないとされるもの、機械や設備の物理的位置、現場に依存している業務や部署などが考えられる。しかし、その場合でも、個人の持ち物の減少、できる限りの電子化を行うことで、部署単位での場所移動、リモートからのアクセス、ひいてはクラウド化、在宅勤務者との協働がしやすくなる。すべての業務がフリーアドレス化できない部署はないが、通念的、機能的に自ずと固定されるものはあり、そのことがフリーアドレスを全体的に阻害するものではない。

また、平常時には在宅勤務（テレワーク）ができない部署、と言っても非常時にできなくてよいのか、という問いには答えなくてはならない。場所を限定しないとできない仕事はその場所が被災したらできなくなってしまう。

もう一点、フリーアドレスに抵抗を感じる人は組織への帰属意識、専有するテリトリーへの愛着心が強く、座る場所による社内ポジションの自負などを汚されると感じているかもしれない。モチベーションを下げないように時間をかけたり、共存しながら例外を認めるなどの配慮が必要である。

5. おわりに

働き方として在宅勤務は世間一般にイメージができつつあり、理解もされているが、フリーアドレスについては、取り組みも各社さまざまで、大規模に実施しているところは少ない。完全なフリーアドレスは何もかも新しい設備を整えたオフィスでしか実現できないのではない。職場が新しい技術を取り入れて進化していくために、時間と場所に縛られず、自分自身も場所を長期間占有しない働き方をまず試みてはどうだろうか。フリーアドレスによってテレワークの実践が大きく近づくことは間違いない。

-
- * 1 テレワークの定義は国土交通省サイトより。 <http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/>
 - * 2 短時間勤務（短縮勤務）とは、ワークライフバランスの観点で通常勤務の1日の勤務時間を短縮して働くことを指す。開始時間を遅くする場合と終了時間を早める場合があり、コアタイムとして短縮できない中心の時間を定める。1日の上限短縮時間があり、月単位で勤務時間を集計して短縮時間分は無給とする場合が多い。育児時間も短時間勤務の一つとみなすことができる。
 - * 3 日本ユニシスグループのSmart-Workでは在宅勤務の申請方法を月単位の期間登録制にした。常時でなく、在宅勤務が適切な時期に実施できるように使いやすさを向上させた。
 - * 4 @IT情報マネジメント用語事典。 <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/freaddress.html>

※上記注釈に含まれるURLは2011年8月16日時点での存在を確認。

参考文献 [1] 佐々木俊尚,「仕事するのにオフィスはいらない ノマドワーキングのすすめ」, 光文社新書, 光文社, 2009年7月

執筆者紹介 小田村 和江 (Kazue Odamura)

1978年4月米国ミシガン大学コンピュータ・コミュニケーション・サイエンス修士取得後、1979年日本ユニシス(株)(当時 日本ユニバック)入社。ソフトウェアプロダクト主管部門にて言語プロセッサ PL1 の開発保守、日本語プリプロセッサの開発保守、オブジェクト指向言語の企画設計に従事。商品情報出版室にて機械翻訳、その後社内情報システムのソフトウェアライセンス管理や会計情報システムの開発保守を担当した後、2006年からCSR推進部に所属し、ワークライフバランスグループリーダーを務める。

