



慶應義塾大学ビジネス・スクール

モバイルオフィスの導入

A社は米国系情報機器メーカーを親会社に持つ日本法人であった。このメーカーは1980年代に大きな成長を遂げた。しかしここ数年におけるハードウェアの価格性能比の飛躍的向上は、A社のビジネスを製造業から高付加価値型サービス業へ転換させることとなった。サービス業へ移行するうえでの重要な課題となったのが、お客様と日々接する営業職やSE職のスキルの向上と生産性の向上であった。そこで、1996年にA社は高度化されたネットワークインフラを自らが積極的に活用することにより、スキルの向上、生産性の向上、それに伴うお客様満足度の向上、ひいては新しいワークスタイルの提案を目指して、「モバイルオフィス」の導入を検討した。

同じ時期に、すでにアメリカの親会社では営業マンを中心として「モバイルオフィス」が実施されていた。アメリカでは担当地域が広範囲にわたること、自宅が広くオフィス代わりの部屋をもてることなどから、営業マンからの要望も多く、早期に実現していたのであった。

親会社で社員に配付されていた「モバイルオフィス・ガイドブック」というパンフレットによると、モバイル適用となる社員は次の2つの資格に該当する者であった

- 勤務時間の50%以上を従来のオフィスの外で業務にあたっている者
- マネージャーを含む全てのプロフェッショナル系社員

そして、その適用のための業務条件は

- ビジネス上の必要性があること
- オフィス使用を希望する場所がモバイル・サイトとして認定されていること
- 会社には占有デスクを持たないこと
- 所属長の承認があること

であった。

所属長は、希望者の仕事の特性、仕事の成果への影響、個人の状況、費用対効果（例えばスペース削減によるオフィス面積コスト減と通信コスト増の比率）を考慮して、モバイルワーカーとして適任であるかどうかを判断した。モバイルワーカーとしての資格付与は毎年見直され、また労災保険などの適用に関する細かい規定については社内イントラネッ

このケースはクラス討議の資料として作成した。企業経営の巧拙を例示するものではない。

©2000 慶應義塾大学ビジネススクール

トに掲示されていた。

日本法人の A 社においても、親会社での導入事例を参考に、営業職と SE 職に対するモバイル適用の検討が始まった。

5

モバイルオフィスの利点

総務、労務、施設計画、情報システム、営業の部門のメンバーによるモバイルオフィス導入プロジェクトチームが編成された。このチームで検討を進めることで、モバイルオフィスの考え方が「必要な時に最も適した場所で仕事ができる環境を提供すること」という定義に収束してきた。どのような場所もオフィスになり得るということは、個人にとっても会社にとっても様々な利点が生じると考えられた。

検討チームはモバイルオフィスの利点として次のようなりストを作成した。

個人にとっての利点

15

- 業務効率向上
- 通勤負担軽減
- 移動時間削減
- 家族との時間の確保

会社にとっての利点

20

- 顧客サービス向上
- 営業力強化
- 営業効率化
- オフィスコスト削減

25

プロジェクトチームでさらに検討を進めた結果、A社の現在の主要課題が顧客満足度の向上にあるのであるから、当面のモバイルオフィスの導入対象を営業職と SE 職に絞って検討することとした。具体的には、顧客満足度の向上を実現するために

- お客様面談時間の増大
- コミュニケーションと処理の迅速化

30

を直接的な目標とした。

A社のモバイルオフィスの仕組み

モバイルオフィス導入プロジェクトチームは、実験的な導入をある営業部門において実施し、現場の営業マンとSEの意見を取り入れながら、日本版「モバイルオフィス・ガイドブック」を作成した。このガイドブックに基づき、1996年に全社にモバイルオフィスが導入された。その内容は、アメリカのものとは大きく変わるものではなかった。導入後2年経過した時点での対象者、適用業務条件、ITインフラ、仕事環境、情報システム整備の5つの項目について下に概説する。

対象者：

- 原則的に平均オフィス在席率が50%以下の営業/SE/SI部門所属の営業職とSE職。
- 自律して仕事を遂行できる者（副主任以上）。

適用業務条件：

- 親会社の場合とほぼ同じ。

ITインフラ：

- モバイルフォン（PHSの貸与）
営業/SEに貸与されたPHSはオフィス外では通常のPHSとして使え、ノートブックPCと接続してデータ通信にも使用できた。事業所内では内線電話としても機能するため、会議中でも顧客からの電話を受け取れた。このモバイルフォンからはノートブックPCを使って電子メールのチェックもできた。
- ノートブックPC（貸与）
携帯することで、客先でも、家でも、サテライトオフィスでも仕事ができた。

仕事の環境：

- 自宅オフィス
自宅での作業環境をよくするため、ISDN用のターミナルアダプタ等は会社が貸与し、通常電話との差額も会社負担。自宅外からの会社

への通話はクレジット通話とし料金を会社が負担。

5 ●事業所オフィス

スペース活用のために共用席コンセプトを導入。主要な事業所には他事業所の社員が立ち寄って仕事ができるドロップイン・オフィスも設けた。

10 ●サテライトオフィス

10ヶ所（都心と郊外拠点で105席）がサテライトオフィスとなっており、最新の共用デスクトップPC、プリンターが設置されていた。モバイル社員の約3割程度が利用していた。

15 ●情報システムの整備／コンテンツの充実

電子メールシステムの整備。休暇・出張・住所変更届等の人事・総務系帳票120種類の電子化。お客様情報登録票、見積・契約・発注関連等の業務系帳票100種類の電子化。会社全体の情報（会社ニュース、掲示板、製品・サービス情報、マニュアル等）や部門内での情報共有（ニュース、ガイド、フォーラム、QA、提案書DB等）のイントラネット構築。

モバイルオフィスの成果

25 以上のように実施されてきたモバイルオフィスについて、プロジェクトチームはモバイル対象社員に感想を聞くアンケート調査を1998年に行った。その概要は以下の通りである（686件の自由記入コメントの抜粋）。

<会社と同一環境でどこでも仕事が可能>

- 30
- 家、サテライト、自分の所属オフィス、どこでも同一環境で仕事できるのがとても役立つ。
 - 自宅において会社と同程度の作業が可能なこと。また、お客様訪問時でも同様。これにより質問等に即答できるようになりビジネス・スピードが速くなった。

- 自宅ではISDN、外出先でPHSで接続できることで、パフォーマンスに問題なくオフィスと同等の環境で仕事ができるのが便利。
- 家庭でメールが出来るため、急なスケジュール変更や夜間の障害に関しても、チームメンバーとの連携が取り易い。

5

〈仕事の生産性向上〉

- どこでもメールの送受信ができたり、外出中の人もつかまえやすかったりして、コミュニケーションの利便性が向上した。
- いつでも、どこでもコミュニケーションを図ることができとても便利。意思決定のスピードが向上したと思う。
- 会社に帰らなくては資料が作れないといった事が少なくなった点は非常に評価できる。
- お客様のシステムが24時間/365日稼働のため、その状況を、土日であっても、自分のパソコンから会社のシステムを経由して確認できるので安心。

10

15

〈お客様満足度への貢献〉

- 社内情報資源へのアクセスが外から可能となったので、お客様の現地でのミーティングの途中で、従来だったら宿題となるものを即解決できることが多い。
- お客様のオフィスでのサポート時、社内各種技術情報を即座に調べてお知らせすることができたり、デモなどが簡単にできたりするのは、非常に役に立っています。
- お客様で休日作業の時、社内の情報にアクセスできるため、問題の即時対応がしやすくなった。
- PHSになったことで、離席の多い小職への連絡がとれやすくなったとお客様からコメントをいただいた。
- 社内事務処理や最新情報収集、電子メールが簡単にできるようになったため、お客様に関わる仕事に専念できる時間が増えた。
- 時間の有効利用とお客様訪問時間が確実に増加。

20

25

〈休日出勤の減少〉

- 自宅のモバイル環境が整ったので、休日出勤が減った。
- 休日出勤が必要であった場合の通勤時間が削減できる。お客様訪問時でも在庫確認が可能のため、商談スピードが向上（代替品の検討等）。

30

- 土日の出勤がほぼなくなった。子育てと仕事の両立の強力な味方だと思う。モバイル対象者をもっと広げて、育児を抱える社員にも提供すべきだと思う。

〈無駄な時間の削減〉

- 5 ●朝夕、自宅でメール作業ができるため、無駄な残業が減った。
- 自宅、お客様先から事務処理やメール処理が行えるため、事業所への移動時間がいら
ない。出張先でもノートPCを持参することにより、同様に作業できる。
- お客様とのやりとりで、時差の大きい海外と仕事をするような場合にメールを家から
でも使用できるため、会社で終電まで作業するよりも、かなり効率がいい。
- 10 ●時間外、事務作業のためだけにオフィスに戻る必要がなくなった。

〈家族への好影響〉

- 所属事業所以外で仕事ができる事で、時間的余裕がかなり生まれた。家族との時間も
飛躍的に増えた。静かに落ちついて仕事ができる。
- 15 ●家族とのコミュニケーションが増すこと。お客様への回答が早くなること。深夜帰宅
が減り、交通費が減り、体調も良い。

以上のアンケート結果から見るとモバイルオフィスの実施は全体的に好評であると考えられた。その他の調査によっても、お客様満足度、生産性ともに大きな改善を示す結果が
20 出ている。まだまだシステムやモバイルフォンの性能向上、会議や社内打ち合わせへの召集が減らせ
ないこと、電子化されていない過去の紙ベースの資料の存在などの課題はあるが、先にあげた二つの目標、お客様面談時間の増大と、コミュニケーションと処理の迅速化、は達成されたと考えられた。

またA社ではすでに職位階層をフラットにし、情報の伝達も会議や紙や対面でなく電子
25 メールやWEBで行うようになっていた。これは、スピードを要求する時代の要請によるものであったが、このモバイルオフィス導入によりさらにスピードアップが果たされたことも大きな成果のひとつであった。

これらの取り組みは社外でも高く評価され、1998年にはOA関係の団体から賞を受賞した。

モバイルオフィス導入にあたっての留意点

A社のモバイルオフィス導入プロジェクトチームの一員であったB氏は、その導入プロセスを振り返ってみて、どのような点が導入上の留意点となるのかを考察した。社員の意識を束ねるものが必要ではないか、ネットワークは人間関係を殺伐とさせるのではないか、ラインマネージャーの役割の何が変わるのか、現場の担当者はこのような問題点をどのように考えているのか、についてB氏は次のように考察した。

〈社員意識を束ねる要因〉

社員の業務面での期待に応えるために最新の情報機器を用意し、便利で快適な仕事環境を整えたことで、逆に社員にその配慮に応えようという気を起こさせた。社内外にモバイルオフィスを宣伝することによりモバイルオフィス適用者であるという自覚を高めさせた。パイロットプロジェクトの成功を社内的に宣伝し、モバイルオフィスは成功事例であるというお墨付きを与えた。社員全員でなく営業／SEに限ったことで、モバイラーとして選ばれた者だという意識を与えた。

〈人間関係の維持〉

モバイル対象社員用にその所属する部門内にフリーアドレス席を設けた。これは、部門オフィスにいる間は部門の仲間とコミュニケーションがとれるようにという配慮からであった。このような席を設定したのは、社員自ら自主的にオフィスに戻ることもまだまだ多く、日本人という国民性もあるかもしれなかった。現に会社に戻る必要がないのに、仲間と会話したり飲みに行くために夕方会社に戻る人が大勢いた。会社に戻ってもよし、家に帰ってもよし、という選択肢が広がったことに価値があり、導入すれば必ず人間関係が殺伐化するということはないと考えられた。

〈ラインマネージャーの工夫〉

ラインマネージャーは、チーム内のコミュニケーションをとるために様々な工夫をしていた。まず、月曜日の午前中にチームの定例会議を召集する。また社内の廊下などでメンバーに顔を合わせれば、今まで以上にこまめに声をかわし、仕事の状況を確認しあうようにしたという。普段の電子的な連絡ではわからない悩みや調子などは「話したときの感じ」でわかるようになったそうだ。もちろんチーム内のコミュニケーション・ツールは主に電子メールと共有DBである。メンバー同士で同時に質の高い情報を意識的に共有すること

で、従来よりもコミュニケーションが良くなったという声ももちろん多い。また、チームとその関連部門の関係についても、良くなった19%、悪くなった7%、変わらない59%というプラスの評価である。あるラインマネージャーの言葉によれば「実際の顔は見えないが、一人一人のやっていることはよく見えるようになった」。

5

プロジェクトチームのリーダーであったC氏は、外部からの取材を受けた時に、質問に答えて次のように返答していた。

〈モバイル導入でさぼる社員が出てくる心配はないのですか？〉

10 自律して成熟した従業員を対象としています。所在ない人とか、人事的に問題のある社員は、所属長がモバイルを許可しません。結局、モバイルで大事なことはいかに自己の生活のなかで仕事と自分を調整していくか、自己管理していくか、にかかってきます。

〈自律した従業員というのは具体的にどういう社員ですか？〉

15 モバイルでは会社の外や家で仕事をする機会が多くなるので、自己管理が大切になります。誰も見ていないからこそ仕事とプライベートとの明確な切り分け、自らを律し事にあたることが大切なのです。これが出来ないとモバイルで創出された時間も、本来仕事すべき時間も、ダラダラと意味のない時間となって消えてしまいます。逆に境目がないために仕事をやりすぎてしまう人や、休日も自宅で電子メールを見ないと落ち着かないという人も出てきます。事実、家で仕事をし過ぎて家庭に影響をあたえたという人もいます。個人の生活とのバランスは実際にモバイルワークをしていく中で徐々に自分にあった形に工夫していくことになります。この形態は人によってそれぞれ違うので、ここが本当は難しいし、時間もかかる場所です。ややもするとモバイルというとテクノロジーが先行しがちですが、テクノロジーはあくまで道具です。本当にモバイルワークを活かしているのは、
25 新しいワークスタイルを操縦できる柔軟な人たちだと思います。

〈モバイルオフィスは今後どのような方向へ向かっていくと思われますか？〉

30 モバイルという新しいワークスタイルはこれから発展していくものです。成功事例の裏側には様々な課題がありますが、これらは公式回答が用意されているものではなく、また批評や想像によって成長するものでもありません。実際にやりながら、実状に合った形態で対応していくものなのです。ですから我が社の向かう方向も、現場からの要求や時代の要請によって変わっていくものと思われます。」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.