

公開研究会講演記録〈第 321 回 (2025.11.27)〉

第 321 回 産業経営研究所公開研究会

「アフター COVID-19 における仕事と組織の再設計」

日本大学経済学部 准教授
高橋 哲也 他

高橋 それでは、トータルで2時間ほどやらせていただきたいと思います。私が研究代表者の日本大学経済学部、高橋哲也でございます。今回、日本の働き方とリモートワーク時代の新地平というような形で、報告書をまとめさせてもらったんですが、私が代表ということで、全体のお話っぽいところも含めながら、自分の関心を最後、少しお話しさせてもらえたらと思います。

このコロナ禍において、働き方がなんかしら変わったんだろうといわれてるんですけど、なるべく早いうちにその様子、記憶があるうちに調査に入れたらなということで、手を挙げさせてもらった経緯がございます。きょうは、特に、監視のところですね。リモートワークになったときに、いわゆる、生のまなざしといったものがなくなった中で、どういったことが起きていたのかなんていう話を、私の関心から少しお話ししたいと思います。

では、早速ですが、本研究プロジェクトの成果のほう、私のほうから報告させていただきます。きょうの順番としては、加藤先生が第2報告で、第3報告を渡邊先生、第4報告を藤森先生で、トリということで三井先生にお願いしております。それでは、1人20分程度になります。始めさせていただければと思います。では、よろしく願いいたします。

まず最初なんですけど、問題の所在ということで、何が変わったのかっていうと、現状認識ですね。場所の自由化ということで、極端に言っちゃうと、自由ではないのかもしれないんですが、オフィスから在宅、コワーキング、さらに

は、ワーケーション先といったものが、ここ10年ぐらい、登場し始めた。そんな中、管理様式の変容ということで、こういったお話をさせてもらえたらと思います。私たちが今、直面している問題、2025ですが、コロナから5年ぐらいたちましたけれど、パンデミックといったものを経て、日本の労働環境には三つ、構造的な変化があったんじゃないか。

第1は、場所の自由化の可能性があるだろう。オフィスは、もはや、唯一無二の働く場所、仕事場ではなくて、場合によっては、選択肢の一つになりつつある。そういったことを含めて、管理様式が変化したのではないかと。その結果としてなんですけど、日本企業が長年、依存してきた顔が見える職場といったところへの管理。いわゆる、まなざしによる管理が、物理的に不可能になったといった経緯がございます。このような形で、まなざしではなくて、デジタル上での管理、パソコン上での管理、本日も渡邊先生、リモートで参加していますが、こういった状況が、割と普通の社会がわれわれの目の前に登場したと。第3に、企業と個人の関係性を再定義しなければいけないのではないかと。従来の支配、従属的な雇用関係といった、労使といった対等とは言いつつも、やはり、従属的な関係だったものから、より自律性とかパートナーシップといったものが注目されるようになったのではないかと考えております。

それでは、この状況をどのような角度から分析するべきなのかってことで、本報告では、私の専門が人的資源管理なんで、そういった理論的な枠組みを用いながら、この問題にアプロー

ちしたいと思います。ここは、三井先生も、この後、触れられると思うんですが、いわゆる、理論的な基盤として、労働過程論っていうのがあって、直接的な管理と間接的な管理といった意味での責任ある自律性といった議論が、かつてなされていたと。これが直接的統制というのは、タスクの細分化といったもので、これが1977年のイギリスの社会学者のフリードマンによる、企業による労働者管理には二つの様式、様態があるだろうと。

一つは、直接的管理で、タスク細分化、さらには、常に監視、命令によって動かすといった、いわゆる、科学的管理法的な発想の延長線上にあると。いわゆる、テイラーリズム的な考え方があるんじゃないかと。もう一つが、責任ある自律性といった形で、従業員に裁量を与えると、裁量労働のような話で、組織の目標を自己に内在化させることで、自発的な貢献を引き出す管理といったものが模索されると。

本報告でお話したいのは、デジタル監視の拡大は、実は、直接的統制への回帰をしているんじゃないかなというところなんです。そうなってくると、知識労働者、ナレッジワーカーの創造性やこれまでのAmazonなどでも、いわゆる、ビッグ・テックでも議論されている、自由な時間を自由に使っていいよっていうような発想から、きちきちの管理になっていくんじゃないかというふうな形になっています。

そうなってくると、いわゆる、創造性とモチベーションを毀損するような監視のパラドックスのようなものが引き起こしているのではないかと。本報告では、制度を実証的な統計資料とか企業・自治体の実務などを見てまいりましたので、全てをお話することはかなわないんですが、その入り口、理論的な枠組みを念頭に置きながら、まず、日本におけるテレワークの概要というか、普及の歴史的経緯みたいなのところを触れながら、お話を進めたいと思います。

ここでは、2019年から2020年にかけて行われていた動きといったことで見ていくと、いわゆる、2019年、日本におけるテレワークの急速の普及には、実は、大きなこういう二つの潮流といったものがぶつかり合って、二つの川のようなものがぶつかって、一つの流れになって

いるような印象があります。2019年前後から政府主導で進められてきたのが、内発的な要因としての制度改革です。時間外労働の上限の規制、昨今、首相が議論してるような話にもつながるのかもしれませんが。

さらには、年休取得の義務化っていうことで、大学教員も5日間、休暇を取れと言われるような話になってきている。さらには、同一労働・同一賃金の原則強化、そして、副業・兼業を容認するといった形で、サラリーマンでもリモートで何か別の仕事をするなんていうことを、どちらかといえば、後押しするような動きが進んでいると。さらには、捺印ですね、デジタルはんこですとか電子契約の普及といったデジタル化も進んでいると。これらは、テレワークという選択肢を制度的に整える、後ろ支えにはなったのかもしれない。

こうした動きは、これまでの日本企業における働き方改革の中で取り組まれたものであって、新たな働き方が模索される中で、徐々に進んでいくんだろうと当時は考えていましたが、ところが、2020年の出来事として、コロナの外発的な危機ということで、パンデミックは、テレワークを、いわゆる、選択的な手段から必須な要件として、われわれの目の前に現れてきたと。このように、事業を継続するには、これをやらざるを得ないといった条件になったと再定義を求められる。企業の在宅勤務適用率は、2020年、わずか5.3パーセントだったのが、2カ月の間に5割近くにまで普及すると。慌てて、ウェブカメラなどを買って、Amazonとかでも品薄でプレミアム価格になってしまったのを覚えてる人も多いんじゃないかなと思います。つまり、制度改革といったものが進む中で、土壌を整えて、その後、パンデミックが全社的な導入を促したと。この二つの段階のプロセスが、テレワークっていうのを実装だったろう。

では、あれから4年が経過しているわけで、テレワークはどのように定着しているのか、さらには、どういう揺り戻しがあるのかっていうのを少し確認しながら先に進めたいと思います。テレワーク定着の揺り戻しということで、2024、2025ぐらいです。定着度格差があるだろうというふうに、ざっくりとしたことがいえ

るんですが、2025にかけてのデータを見ていくと、いくつか傾向が見て取れます。

国交省の令和6年度の調査によれば、雇用型テレワーカーの割合は、約25パーセント。総務省の調査では、企業導入率は、約5割で推移していると、実施頻度としては、週2から3のハイブリッド型が多いというふうな調査結果も出ています。完全在宅でも完全出社でもなくて、中間的な働き方が妥当というか、ちょうど良いというような答えも見えてくるのかなと。大学においても、条件次第では、オンライン授業などをやって、実施しているケースもありますし、社会の中で部分的に割と受け入れられている状況になっているといえるのかなと。

ただ、依然としてなんですが、大企業と中小企業、さらには、首都圏と地方、さらには、職業によつての顕著な格差が残っていて、この辺りは、各地での聞き取りですとか、ニュースなどの声などを拾っていくと、似たような問題があるのかなと思います。さらに重要なのは、企業側と従業員側の意識が随分違う。企業側としては、生産性への懸念や帰属意識の低下を理由にオフィス回帰を志向する一方で、従業員は、ワークライフバランスの向上を理由に、いわゆる、通勤時間といったものが可処分時間になっていくといった中で、継続したリモートワークを希望している。

IT系を中心に、オンラインでも十分に仕事ができる環境の会社もあれば、やはり、出社してもらわないと仕事にならないケースもある。この辺り、パンデミックの最中でも議論されたんですが、オンラインでも仕事が可能なのではというケースでも、職場へ戻れと、回帰せよというような状況が見て取れる。これは日本のみならず、米国のビッグ・テックですね。GAF Aなどに代表されるところでも、オンラインで仕事をしている者は解雇するなんていうような発言も聞こえてくるわけです。

こうしたところで、この職場回帰の正体は、多分、実際、リモートでパフォーマンスがぐげんと下がっているというよりかは、やはり、むしろ、経営層の見えないことへの不安、管理不全感に起因している可能性が高いのではないかとこのように考えるわけです。学術的には、

テレワークと生産性の概要を模索してるわけで、全てを紹介することはできませんが、日本のものと海外のものをいくつかご紹介すると、生産性への影響としては、森川、一橋の先生でしたかね。ここでは、国内外の主要な実証研究であるところの、森川2023、2024の論文によると、日本企業のパネルデータを用いて、在宅勤務の生産性は、初期は低下するが、経験によって、慣れることによって改善するといった側面が明らかにされています。

さらには、2、3日のハイブリッド勤務が最適なのではないかというような示唆もしております。さらには、ブラインドという方たちの研究では、これ極めて重要な発見ではあるんですが、望まない形で在宅勤務を強いられた場合、生産性が9パーセント低下し、ストレスも上昇すると。つまり、対人で仕事をしてないとストレスがたまるような人、通勤しないとストレスがたまるような人も中にはいるらしいと。多分、家に引きこもって、2人とか3人で暮らしていると、息苦しさもあるのかもしれませんが。さらには、マグネルの研究によると、日本企業におけるデジタルツールの活用が、若年層、業績を押し上げる一方で、不慣れな人たちの場合には、逆効果、逆機能として表れているといったことがある。

ここから導かれるのは、監視を強化しても、結局、管理上はあんまり機能していないといったことになってしまうと、組織の自律的な問題解決をそいでしまっているのではないかと。ここで、北海道でもそうでしたし、他の地域でもそうだったんですが、中堅企業、中小企業の社長さんは、すごくリモートワークを嫌う傾向があって、それはなんでかっていうと、従業員が見えないとさぼってるんじゃないかと思うようです。だからこそ、監視を強めなければいけないというふうな論理で考えてらっしゃるところです。

ただ、この論理だと、重大な欠陥があるのではないかと。例えばですけれど、顧客との信頼関係を築くため、雑談をしたりですとか、相手の話をじっくり聞いたりですとか、創意工夫をして、頭を巡らせているとき、手は止まっているわけです。彼女の仕事の本質は、座っていた

時間ではなくて、顧客との関係をどうしたかっていう話になってくるはずなので、その時間に何をしていたかよりかは、結果のほうなんです。

ところが、在宅勤務になったら、PCのほうのログでキーボードをたたいてる時間やウェブで何を見ていたか監視されるようになります。そうなってくると、顧客との創造的な関係よりも監視されている状況といったものを満たすことが大切になる。つまり、ログが残るような作業をしなければいけなくなる。これが常にオンライン状態にしておかなければいけないといった話で、これがデジタルプレゼンティーズムというふうになってくるわけです。

こういったものが、デジタル化の中で顕著になっており、測定できるからこそ、それを管理するといったふうになってしまっていると。逆に、測定されないので、無視しているっていうような現象も起きちゃう。このように監視が組織の自律的な問題解決能力をそいでしまうと、監視といったものは、表面的には管理に見えるかもしれませんが、実際には、組織の本質的なところである自律性や創造性、問題解決力に対して、どちらかといえば、マイナスなのではないかといったお話にもなってくる。

そこでいくつか視察に行った、コワーキングスペースですとか、ワーケーションのケースを触れながら、次のお話をさせてもらいます。新しい場所の可能性としてのコワーキングと、コワーキング、視察させてもらって感じたのは、かなり自由な空気の中で、割と自分たちのスペースで仕事をしてると、そういったのが、オフィスとも自宅とも違う、第3の職場としての機能があるのかなと思います。自宅の閉塞感とオフィスの監視への中間点であり、あれは長野県のほうの調査のときには、そこの方のお話で、いろんな人を集めて、交流会をやっている。異業種交流による、いわゆる、弱いつながり（ウィークタイズ）といったものもあるでしょう。

つまり、異なる組織や業種の人々との緩やかなネットワークをつくるような場所の機能もあると。有名なところで、サードプレイスといったお話もありますが、共同体的な機能を満たすような第3の場所としての機能もあると。これ

は徳島の神山町の調査ですとか、藤森先生のご自宅の近くの調査でも、やはり、そういった機能があるのかなと。来てらっしゃる方、非常に笑顔で仕事されているケースがある。さらには、JR東日本なんかでも、駅ナカ型という形で始めたりしている。課題としては、経済的な持続可能性。私も駅で個人のブースとかを見てみると、使ってる人がほとんどいらっしゃらないような状況で、果たして、リモートワークのそういう施設といったものが、経済的に経営をやっているのかっていう疑問があるのかなと思います。

次に、ワーケーションのお話になります。このワーケーションのお話も、ワーケーションについては、これ、2015年ぐらいから国の施策で始まっていますが、休暇と仕事をワンセットでやっていくと、企業側主導でやってるんですけど、なかなかあまりうまくいってないような印象もありました。休暇の延長とイメージが先行しがちなので、今後、働き方の、働く場所といったものを考えるときに、別の考え方を入れたほうがいいのかと。いわゆる、休暇ではなくて、創造的業務の戦略的なツールとして考えたほうがいいでしょう。

ワーケーションは、個人・企業・地域という3者それぞれの視点がありますと。個人にとっては、心理的なリフレッシュですとか、創造性が向上できるとか。労働時間管理の曖昧化という問題があるので、こころ辺が多分、われわれとしては、管理上、考えなければいけないでしょう。企業にとっては、従業員満足度の向上が期待できるけれど、公平性の確保や制度設計の複雑さがあると。こころ辺は、報告書に書いてありますので、読んでいただけたらと思います。受け入れ地域にとっても、関係人口の創出といったお話への期待ができますが、これ一過性に終わる可能性もあるし、インフラを町単位でやらなければいけないと。こころ辺が多分藤森先生の研究テーマになってくるのかなと思われる。

和歌山県の白浜町のような成功事例を見ますと、単なるリゾート環境の提供ではなくて、地域、地元のコーディネートをするような人が、やはり、空港ですとか町の役場とかにいて、そ

ういった人が鍵を握っていると。こういった町ぐるみで対応しているからこそ、成功をしているのかなと。単なるワーケーションというよりも、新たな働き方の模索として、興味深く見させてもらいました。

ここまで、場所の話もしましたが、本筋というところで、顕在化してくる監視の問題といったものを、どうわれわれが考えたいのか。本報告、私のほうの問題意識というか、関心事はここなんです。それが監視のパラドックスが生じるのではないかと。だから、オフィスという物理空間が提供していた可視性が失われたとき、企業は何をするのか。多くの企業が、デジタル技術による監視に頼り始めると。具体的には、PCのキーストロークですね。ボタンをどれだけ打ったのかとか、さらには、作業していない時間を計測するようなログ。多分、われわれのパソコンも観測されてるんだと思うんですけど。さらには、常時、画面をキャプチャーするようなツール、在席状況を確認するようなアプリなどが入っている。

ただ、ここで、そういったもので監視すればするほど、問題があるのではないかと。このような過剰な監視は、深刻な問題を引き起こす可能性がある。つまりは、従業員に信頼してないよというイメージ、メッセージを送ることになる。すると、これまで見る・見られるの関係の中では、一応、見られてるけど、その視線を気にせず済む場面が増えてくる。もし、見られてたとしても、それを処理できていたものが、デジタルになると、違った問題が起きると。これが先ほどちょっと触れました、デジタルプレゼンティーズムということで。

このプレゼンティーズムという言葉にはいくつか意味があって、病気なのに無理して出勤するという意味、出席、出勤することが正しいといった考え方っていった意味で使われてたんですけど、最近になると、産業保健の分野で使われていた言葉から、勤務時間外でも常につながっていかねばいけないという、常に仕事をしている。見られているからこそ、それを視線、内在化してしまい、仕事をし続けるといった、多分、ここら辺が三井先生の話題なのかなというふうに想像していたんですけど、きょう、

確認させてもらえればなと思います。

特に注目したいの、私は、常に見られていることに対して、デジタルのときには、監視への対抗策として、演技的な行為をしていると。具体的には、監視ツールでキーストロークや暇な時間を記録されていると分かっていると、さぼっていると思われたくないので、実際には考え事をしているだけなのに、エンターキーを押しているとか、電話で顧客と話しているときには、マウスでカチャカチャしていると、このマウスをカチャカチャしているような道具（マウスジグラー）が販売されること自体が、何のためにわれわれは仕事をしているんだと。

さらには、休憩しているのに、マウスがそういう自動で動いていると、マウスジグラーというのが売れている。それを使っている人を企業は見つけて、解雇するっていうような、いちごっこが起きている。そういったものが、生産性の低下を招いて、企業はさらに監視を強化するんですが、これって、いちごっこだし、非常に悪循環じゃないでしょうか。そうなってくると、例えば、ドイツのケースで言うと、過剰監視で一般データ保護規則違反というふうに認定されて、55億円の罰金が課されました。だから、監視し過ぎということですね。社会的信用も大きく失墜すると。これが多分、監視のパラドックス状態になってくるんじゃないか。だから、生産性と統制を高めようとして、監視すればするほど、信頼と心理的な安全性、われわれ、普通に仕事してるっていう状態ではなくなっていくと。結果的に、組織の力がそがれてしまうといったことになるのではないかと考えています。

どうしたらいいのかっていうところで、結論になってくるわけですが、インプットとアウトプットの監視の部分、いわゆる、プロセスの監視ではなくて、パフォーマンスの監視、アウトプットの監視のほうに移していくほうがいいんだろうと。いわゆる、監視するんですけど、その監視の最終段階のところを見るっていうような。そのためには、成果といったものを出してもらわなければいけないので、その部分のお話は多分、人事評価の話になってくるので、加藤先生に触れてもらっているのかなと思って

おります。

さらにはということで、マネジメントの側の発想も少し変わってきて、リモートワークですとか、AIとかの普及で、ミドルマネージャーが要らなくなるんじゃないかみたいな、仕事の割り振りは全部、AIがやってくれて、それがオンラインで発注されてってというような話になってくると、中間管理職が要らなくなるって議論が少し見えていて、そうなるって、ミドルマネジメントの位置付けといったものも考え直さなきゃいけないのかなと。

そこで思い出されるのが、1977年のサーバント型のリーダーシップで、管理職の役割は、管理・監督・監視ではなくて、支援・環境整備なので、環境を管理することによって、その人たちは頑張るっていう状況をつくるようなリーダーシップの在り方、管理の仕方っていうのを考えていかなければいけないし、さらには、これまでだったら、自然発生していた対話といったものが発生しにくいので、雑談や偶発的な情報共有ってものを組織化していく必要があるでしょう。

こういったのを多分われわれとしては、どこが問題になっていて、何にメスを入れていけばいいのか、介入していけばいいのかってところで、技術を再位置付けしなければいけないだろうと。監視のツールからセルフマネジメントするときの支援ツールにしていくと、そのときにAIなんかもあるのかなと。働き過ぎの検知や集中する時間を確保するですとか、働きやすさのために使うってような発想が求められるのかなと。

結果的に、最後になりますが、デジタル技術導入の原則としては、目的を限定して、透明性を高めて、さらには、プライバシーの影響評価っていったところも見なきゃいけないと。こら辺が多分、今後の課題になってきて、私としてはやりたいんですけど、きょうは、その前段階のところでは止めておきますが、チェックポイントとしては、勤怠管理、評価制度、さらには、健康、費用負担、セキュリティとか、労働法や労務管理に関わるところが、これまでとは違ったことをかなり整備しなければいけなくなって、ここが私としても、企業側の方に

聞きながら、どうしたらいいのかっていうところが考えるべきところなのかなと思っております。

最後になりますが、総括です。時間もちょっと超過して申し訳ないです。場所の自由化は、不可逆的で、リモートワーク自身は何らかの形であるだろうと。従来の管理手法への回帰だけでは競争力をそぐことになるかもしれないと。完全に元通りになることはないけれど、どういうふうはこの状況を次に展開していくのかと。さらには、責任のある自律性といった議論がされる中で、信頼とか信用とか、こら辺も丁寧にやらなければいけないんですが、監視されているからやるのではなくて、監視されてるのかもしれないけれど、そうじゃなくてもやるっていうような、自律性といったものの回復をどういうふうにできるのかと。40年前にされていた議論が今現代に戻ってきてるわけですね。さらには、テクノロジー、技術が人を監視するためではなくて、自律して働くのを助けるにはどうしたらいいのかっていう、その位置付けも、し直さなければいけないだろうと。

今後の課題としては、従業員のウェルビーイングとか企業の何ですかとか、そういうのが出てくると思うんですけど、いわゆる、私の研究というより、まだ観察していて、こういう印象があるなど。そのときに、理論的な枠組みとしては、こういうのが提示できるけど、本当にどうなってるのかっていったときに、ポストなのか、継続したパンデミックなのか、まだ分かりませんが、労務管理ですとか人的資源管理を考えていく上で、次の目指すべき方向が少し見えたのかなと思っております。そういった意味で、今回の調査研究っていったものには、非常に価値があるものだと私は感じました。以上で報告はおしまいとなります。ありがとうございました。

次、加藤先生、お願いいたします。

加藤 それでは、すみません。2番目の報告ということで、加藤が担当します。どうぞよろしくをお願いいたします。今、高橋先生の理論的枠組みがすごく分かりやすくて、なるほどと関心して聞いてたんですけど、強度な過剰監視に

いっちゃうっていうところが、すごく面白いな、面白いなっていうか、あれだなと思いつながら、ちょうど、私の発表、基本的に、面接調査をしてきた結果を発表させていただくんですけど、人事の方が「人事部の人は性善説に基づいてやらないと組織が良くならないんだよ」という話を聞いてきたので、過剰監視のほうにいったら怖いなという、うまくいかないんじゃないかななんて思いつながら聞かせていただきました。

では、本日は、このような流れでやっていきたいと思います。初めにということなんですけれど、今回の私の調査の目的は、COVID-19、コロナ禍によって、テレワーク、リモートワーク、在宅勤務とかが、呼び方はいろいろありますけれど、その導入を余儀なくされた。日本企業において、人事評価に変化があったのかを面接調査で明らかにしていくというようなことでさせていただきました。

リモートワークが進むと、本来の意味での成果による人事管理が求められるということに、高橋先生がおっしゃっていて、続けて、メンバーが、いつ、どのように働いているかを知る機会が少なくなるために、仕事の成果を明確に定義する必要性が急に生まれてくるだろうというようなことを言っています。ですから、今、管理、監視っていう話をしましたけれど、評価の研究者としては、どちらかという、もっと一気に成果主義のほうに動くんじゃないかっていうことで、インタビュー調査をさせていただきました。

その前に、一応、評価制度が、今、どうなっているのかということで、まず、ごめんなさい。働く環境の変化ということなんですけれど、これ皆さまざま経験されてきたことなので、そんなに詳しく言うことではないんですけど、2020年の4月7日に政府から首都圏7都道府県に出された緊急事態宣言を皮切りにということで、1年半の間、全国にわたって、いろいろな発令・解除が繰り返されたというふうな状況下でした。

そして、特に、最初に、緊急事態宣言が発令されたときの7都道府県では、満員電車の通勤を避け、リモートワークなどを導入する企業が増えたというような形になっています。これは国土交通省のデータで、ちょっと見にくいかも

しれないんですけど、ご覧になってください。一応、全国平均はこのような、先ほど、高橋先生も使われた24.6パーセントという形なんですけれど、首都圏、黄色の所ですけど、首都圏だけ見ると、これだけ一番高かった2021年は42.1パーセントで、今も35.8パーセントというだけのテレワーカーがいるというような形になっています。

そのような状況下で、評価制度を中心に、何か人事制度、変わったのかっていうところなんですけれど、これは私のデータではないんですけど、『労政時報』という人事系の雑誌が調べたところによると、2010年、2013年、2018年、2022年という形で見たところ、このようになっています。これだけだとちょっと分かりづらいので、パーセンテージが高いものと低いものと、新しく2020年から、ここはデータがないところですね。ここのところは、新しく調べ始めたところなので、分けて説明させていただきたいと思います。

まず、実施が40パーセント以上のものということなんですけれど、かなり、これは高い確率でいろんな会社で導入されている評価制度などになります。これは見ていただくと分かるように、それほどパーセンテージが変わってないので、これは、ちなみにいうと、内容的には自己評価制度、目標管理制度、人事考課結果のフィードバック、考課者訓練ということで、これ、もう、ずっと前後、コロナ関係なく、高い確率で企業に導入されているものとなります。

今度、低いほうですね。約20パーセント以下のものなんですけれど、ここがちょっと変化があったかなというところなんですけれど、当たり前ですけど、この減ってるところは、考課結果に対する異議申立制度のところ、が一応減ってますけれど、もしかしたら、考課結果を異議申し立てする機会がなかったのかなということで、一時的に、もしかしたら、下がったのかなっていうところなんですけれど、あと、ちょっと上がったっていうところでは、私が研究しているコンピテンシー評価が結構、今回、インタビューのほうでもコンピテンシーで、このコロナが終わった後に入れたっていう会社があったんですけど、それでちょっと増えているなっ

ていうような形になっています。

その後ですね、新しく導入されたってことは、2022年の調査で新しくされたものっていうことで、バリュー評価、1on1ミーティング、人事評価調整会議、OKRっていうのがあるんですけど、このバリュー評価は、最近、聞くんですけど、まだ7.5パーセントということで、OKRのほうは、1.4パーセントしかない形になってますけど、人事評価調整会議ですかね、これは57.2パーセントということで、これ、結構、昔からやっていて、たまたま今回から調べた形になっているかなと個人的には思っています。あとは、1on1ミーティングですね、これは圧倒的に、コロナの時期に導入されたもので、調べてみたら、33.6パーセントであったということですね。1on1ミーティング、どのくらいの頻度でやっているかという、半年に1回が52パーセントで多くて、3カ月に1回が12パーセントで、月1回が18パーセントというような形になっています。

3番目になりますけど、人事関連施策の動向ってことで、これは今年、『労政時報』で出たものですね。アフターコロナで、今、注目のテーマがどんなんですかっていうことで、人事のかたがたに聞いたものになるんですけど、これを見ると、実は、人事評価は人事管理のここに入ると思うんですけど、評価に関する、ここに一つ、今回のテーマとしては、サテライトオフィスとコワーキングスペースの活用に関するものはあるんですけど、注目テーマの中に、全然、評価が入ってなくて、あれ？っていう感じになっているんですけど、もうちょっと見ていきますと、サテライトオフィスとかコワーキングスペースの活用については、基本的には導入してるが19.4パーセントで、試験的に導入が4.7パーセントで、1、2年以内に導入するが0.8パーセントで、トータルで25パーセントかという感じかなということですね。

それに対して、評価はどこに入ってくるのかという、実を言うと、ピープルアナリティクスの中にちょっと評価をやってるよっていう会社が結構、出ておりまして。次のスライドなんですけれど、ピープルアナリティクスを活用してる人事業務の分野ってことで、ようやく、こ

こに人事評価がちょっと出てきたというような形になっています。ですから、評価制度を変えるうんぬんよりも、もしかしたら、AIのほうに評価を移していくことを考えてる企業が多いのかなっていうのは、今年のデータでありました。

ということで、これは前提条件というか、今、こういうふうに使われていますというかなことでもありますけれど、これから私が調査してきた概要について説明したいと思います。調査機関ですけど、協力者を募集したということと、日本企業および外資系企業の日本法人に勤務する社長、副社長、人事部で働いた経験のある人など、人事評価制度に精通してる人を対象としました。企業規模は、実は、特に企業規模は絞ることなくて、いろんな規模の方にお聞きしましたということです。協力者の属性ですけど、6名ですけど、女性2人で男性5人ですかね。年齢も少し若い偏りがあるかなと思うんですけど、社長さん、副社長さん、元副社長さんとか、人事部の方、あと、社長さんですね。こういう形になってます。業種も、IT、人材、製造、卸売り、不動産と結構ばらけていて、企業規模も結構ばらけている感じになっております。

調査期間が、昨年5月から7月の期間に実施したということです。あと、私が協力者の勤務先および勤務先近くのカフェなど、話ができる場所を訪問する形で、あとは、主な質問としては、リモートワークの有無についてと導入されてる人事評価制度、また、それが方法に変化があったのかを中心とした半構造化面接で行いました。インタビューは、協力者の承諾を得た上で、ICレコーダーにいろいろ録音をいたしましたということで、一人一人のインタビューの時間は1時間前後となっております。ここで三つに分けて説明、今、質問も二つやったので、そこに分けて説明させていただきます。

まず一つ、リモートワークをしていたのかどうかというかなんですが、この6名の方ですね。まず、一応、1人目の社長さんは、IT系の企業なので、もともとリモートワークが入っていたっていうことなんですけども、コロナ禍の期間は、全従業員の7割程度がリモートをしていたということですね。今は、2割程度が

週1でリモートをしている形になっているということです。Bの会社に関しては、人材系の会社なんですけど、リモートを導入して、現在も、リモート希望者は、週1くらいでリモートができるようになってきているということです。Cは、製造なんですけど、間接部門はリモートなどがあつたけれど、営業・エンジニアは、現場で普通に働いていたということです。Dの方は、リモートを導入した。ここは結構、大手会社の子会社なので、リモートを普通に導入しているということです。

お次、Eの会社はちょっと小さめの卸売りなんですけど、育児・介護などのみのリモート導入であったということです。最後、Fは、ちょっと小さい会社なんですけども、不動産業で、このFの社長さんだけ、実は、これ、ワーケーションのインタビューに行ったときに、その地方の社長さんに聞いてきたので、ここだけ首都圏の方じゃないので、リモートは一度も導入しなかったのと、不動産でお客さまの貴重なデータが家に持ち帰られると困るので、リモートは一度もしなかったという形でお話しされておりました。

リモートワークについてなんですけど、インタビューした感想としては、まとめとしては、会社規模よりも、導入しやすい職種かどうかが大きく影響して、当たり前なんですけど、そういうことが分かったということです。同じ会社の中でも、先ほどの営業とかと普通のバックオフィスの人とは違うということで、リモートを入れてる職務と入れてない職務が分かれるというようなことだったので、やっぱり、入れやすい職務と入れにくいものがあると、会社の中でその辺は不公平にならないのかなというのは思うんですけど、そういうふうに分けてやっていたというようなところがあったということです。

次に2番目ですけど、一番聞きたかったのは、人事評価制度が、コロナのリモートが増えたことによって変わったのかということなんですけど、これをやると、ほとんどがばつに、残念ながらなっております。ここは、IT系は、だから、もともとやってたので、そのままの評価制度だよということになってました。Bのここ

ろは、変わったけど、ここ実は言うと、コンピテンシー評価を入れることになったんですけれど、リモートやコロナはあんまり関係なくて、ちょうど人事評価制度を変えるタイミングだったから変えました。そもそも、コンピテンシー入れたってということなんですけど、コンピテンシーって、結局、行動を観察してなければいけないものなので、そう考えると、コンピテンシー評価も、実はリモートワークにあんまり向かない評価だなどと思いながら聞いていたんですけれど、ですから、基本的には、戻ってきて、上司の人が部下の働きぶりを見れるような形になってから、入れたというような形になるかと思えます。

C・D・Eは、全然、評価制度は変わってませんよということです。Fの制度も、ここも一応、小さい会社なので、これから評価制度を少しずつ今、作ってますというような形になっていました。ですから、Nは少ないんですけど、評価制度には大きな変化があるかという、全く残念ながらなかったという形になります。

評価制度の変化についてのまとめなんですけど、A氏、IT系の社長さんなんですけど、評価は非常に、今やりにくいと、リモートワークで、そして、ジョブがはっきりしていて、成果がはっきりしているところはやりやすいけれど、みんなが集まってやるような仕事もあるので、非常に分かりにくいとおっしゃっていました。在宅でもやってもできるというのは、まだ自分の会社に余裕があるからやってますけど、評価する側からすれば、自宅でさぼってるんじゃないかっていうのは、うすうす感じているということでした。

ちなみに、この会社もデジタルで一応ログイン、入ったときと出たときを見てるらしいんですけど、すごい朝早くに入って、すごい夜遅くにアウトしてて、本当にその期間ずっと仕事してるのかなって、社長さんは言ってましたし、そこが、夜までずっとオンにしている、逆に、勤務間インターバル制度も入ってるのに、あんまり夜の11時とか12時までやっちゃつと、次の日の朝が早くログインできなくなっちゃつたりして、そういった、だから、多分、きっと仕事しないでそのまま電源入れたまま放置して

るんじゃないかというようなことをおっしゃってました。ちなみに、自分でつくった会社の社長さんなので、そういったことも言っているということです。

最後に、結局、ただ時間で仕事をするという概念が日本の労働者には残っているんで、成果で評価するっていうほうになかなか、企業側もそうだし、従業員側も、長い時間、パソコンに張り付いていれば、何か評価されるみたいなのが抜けないんだなというようなことをおっしゃってました。あとは、ただし、プロジェクトチームみたいなんで、プロジェクトだと在宅でも結構、機能をしていたということで、プロジェクトは、あと、やる作業、成果物が決まっています、いつまでになって決まってるので、基本的には、そこをみんな守ってやってくれるんで、うまくいったけれど、やっぱり、在宅が増えると仕事自体が粗くなっているような気がしますというふうにおっしゃってました。

評価の制度の、A氏の言葉を参考にすると、結局、プロジェクトのような成果物と期限が決まっているものは、成果物で評価できるので、在宅でどのような働き方していてもいいだろうということです。ただ、明確な成果物や期限が決まっておらず、みんなで作るような職務については、やはり、評価は在宅になっちゃうと難しいですということでした。

最後、lonlですね。これが最初、意図してなかったんですけど、やはり、ほとんどの方にlonl入れているというような結果が、お話の中で出てきて、改めて、それについて聞いたところ、ほとんどの会社でlonlを入れたということです。この時期にすごくはやったっていう記憶をしているんですけど、やはり、リモートになっちゃうと、なかなか対面で話す機会がないので、そういうことで非常に増やしたというような結果になりました。

ちなみに、最後の不動産のところは、リモートやってないのであれですけども、基本的にちっちゃいので、普段から部下の人がしょっちゅう話しに来てるっていうことで、「うち、今ところは、制度、入れなくても、みんなが話しに来るからいいよ」っていうお話をされてました。

lonlについてですけど、B氏の会社では、チームミーティングやlonlを非常にまめにやるようになったと、リモートの時間ですね。1週間に1回の部署もあれば、チームミーティングを毎朝やってるようなところもあるっていうことで、部署別に任せていたので、部署別にlonlの頻度は違ったということでした。

今度、C氏のところですから、ここは実は、外資系の日本支社なんですけど、3から5年くらい前に、相対評価から絶対評価に、評価がコロナの前に既に変更していたと。ただ、評価自体が、大変、よくできました・よくできました・頑張りましょうの3段階に、昔、複雑だったのがすごくシンプルにした。その代わりに、lonlって基本的には、どちらかという、コミュニケーションをとるためのあれなんですけれど、それではなくて、しっかり評価をフィードバックするCheck-Inっていう、ちょっと似たようなものがあるんですけど、Check-Inをして、Check-Inの回数を増やすことによって、だから、細かい評価はABCの三つしかないけれど、どうやったらBからAに上げるかとか、CからBに上げるかみたいなことは、Check-Inでしょっちゅうフィードバックするようになったというふうにおっしゃってました。

これとはまた別に、友人にも聞いたんですけど、結構、Check-Inらしきものを、日本の企業もかなり入れ始めていて。だから、lonlと別に入れてるのか、私が聞いたところだと、lonlっていいながら、内容的にはCheck-Inに近いようなことをやっている会社もちょっと増えてきているという感じがしております。すいません。これ、先ほどの、同じのが出てしまいました。

最後、考察になります。リモートワークは職種により、向き・不向きがあるということで、向く職種はIT系とかバックオフィス系になる。向かない職種は、営業とか製造とか現場に行く必要があるものという形になっております。二つ目は、リモートワークに付随して人事評価制度が変わることはなかったものの、リモートで人事評価がやりづらいと感じている職種はやはりあるということです。評価しやすいのは、締め切りがあるような、先ほど言ったようなプ

プロジェクトと、評価しにくいのは、協働が必要な職務ということです。

3番目、リモートワーク導入を機に1on1、Check-Inのような上司と部下が一对一で話す機会をつくった会社が非常に多いという形になっておりました。で、リモートワークが進むと本来の意味での成果による人事管理が求められるということで、高橋先生の最初に仮説みたいな形で引用させていただいたんですが、結局、今回の面接調査では、リモートワークにより、成果による人事管理に変更した会社はなかったという形になっています。ただし、リモートワーク導入を機に1on1やCheck-Inのような上司と部下が一对一で話す機会を非常につくった会社が多いという形になりました。

最後、すいません。課題ですけど、調査数が少ないということで、もっと調査を増やしておいたほうがいいし、最終的には、アンケートみたいなのにつなげていく必要があるなというふうに思いました。また、あと、やってるうちに、採用や教育訓練、能力開発のやり方をちょっと変えたっていうところもあったので、同時にこちらのほうも、評価制度だけに絞らずに、もうちょっと広げてやっても良かったんじゃないかというような課題が出ました。

あと、ピープルアナリティクスですね。それは生成AIの技術がちょうどこの時期に伸びたっていうこともあるんですが、その評価の活用のところを、今後の大きなテーマにしていくべきではないかなと個人的な課題として感じました。以上、引用参考文献です。ご清聴ありがとうございました。すいません。

高橋 第2報告、加藤先生、ありがとうございました。では、第3報告、渡邊先生お願いします。

渡邊 それでは、報告、始めさせていただきます。北海道武蔵女子大学の渡邊と申します。私のテーマとしては、北海道型のワーケーションの構造と可能性ということで、北海道は日本代表する観光地だと思わすけれども、実際、ワーケーションがコロナ禍の中で普及してく中で、どういう実態になるのかということ、北海道におりますので、今回の調査を通じて、

明らかにしようとしたところが目的となります。初めに、研究の背景、方法、あとは、先行研究が少ないんですけども、一部ありますので、そちらの紹介。大きくは、北海道庁で具体的な事例としては、北海道富良野市の事例を今回、中心にまとめています。

まず初めに、背景としては、皆さんの報告にもありましたとおり、ワーケーションとしては、別に関係人口の創出というのが2018年くらいから政府主導の下でもはやされてきて、その手段として、ワーケーションというのが、2019年頃から恐らく地方のほうでも影響を具体的に及ぼし始めたというふうに考えられています。日本のワーケーションの課題について、関西大学の松下慶太先生が、結構、論文、書かれていて、海外のジャーナルなんかにも投稿されているんですけども。

一つの課題としては、家族帯同への配慮不足ということで、長期滞在を伴うようなワーケーションってというのが、なかなか日本だと定着しづらいということが、2021年の論文の中で指摘されています。先ほど言ったとおり、北海道、観光地としても人気の場所ですので、特に、富良野市が親子ワーケーションという長期滞在型の取り組みに力を入れているので、その分析を中心に今回はしました。先ほど言ったとおり、北海道庁の総合政策部の地域創生局というところがあって、そちらにまずは連絡を取って、道全体の取り組みがどうかということインタビュー調査によって明らかにしました。その中で、やはり、富良野市がすごく先進的な取り組みをしていますよということで紹介を受けて、つないでいただいて、その後、富良野市のほうにインタビュー調査に入ったという形です。

北海道のワーケーションについては、ここ、先行研究二つ挙げているんですけど、先ほど言った、松下先生のジャーナルに載せたものが、これ、すいません。ワーケーションの論文集というか、本です。に収録されているものが一つありまして、旭川近くの東川町の取り組みを事例として取り扱ったものです。二つ目が、これ、札幌大学の中山先生という方が各市町村の取り組みについてまとめたものがありまして、大体この2本くらいしかなくて、意外と少ないとい

うことが分かります。

まず、道庁の取材から明らかになったことからお話ししたいと思うんですけど、北海道、とても本当に広くて、179市町村があると、首都圏からワーケーションしましょうといったときに、じゃあ、どこに？とか、いろいろ北海道っていてもすごく広いので、そのポータル役割を道庁のほうでやっているということが明らかになりました。ポータルサイトを作っているのと、あとは、首都圏での北海道の市町村とのマッチングイベントなどを積極的にやっていることと、あとは、問い合わせがあった企業のほうで、例えば、ワーケーションを企業研修に取り入れたいというような会社についても、積極的に道庁が主導する形でマッチングをしているということが明らかになりました。

これが道庁の外部には公開してないかもしれないんですけど、令和6年度の北海道型ワーケーションの取り組みをまとめた資料の一部抜粋なんですけれども、右の事業イメージの所に書いてるとおり、道外企業との間のワンストップ窓口で、当初は、JTBかな。旅行代理店が、今も間に入る形で運用してるんですけども、マッチングのイベントと、あとは、ポータルサイトの製作なんかを手掛けています。業者側のニーズを把握した上で、じゃあ、どういったところにつなげばいいかというところの入り口の機能を果たしています。

続いて、具体的な事例として、富良野市の事例のほうに入っていきたいと思います。あと、富良野なんですけれども、皆さん、結構、ご存じかなと。昔は、『北の国から』というドラマがヒットしたので、昭和世代には、そういったイメージが強いかもしれませんが、人口、ここの市町村も減少している状態で、今、人口約2万人というところなんです。あとは、北海道の野菜、農業と、あとは、観光による収入は多い地域で、右上に写真が出てますけれども、ファーム富田というラベンダーであるとか、あとは、スキー場もすごく市街地から近い場所であって、冬場のそういうウインタースポーツなども人気がある場所です。

この花畑の下に画像を貼ってると思うんですけど、このラベンダー畑は、実は富良野市で

はなくて、中富良野にあたりして、結構、周辺の地域が連携しながら、割と観光資源を提供しているような状態で、観光客の方がどれぐらい、これが富良野の観光資源なのかということ、要は、分かって訪れてるか、微妙なところだなというのが、北海道に住んでる者としては、実感として思うところがあります。

地理的な要因としては、スライド、一番下に書いたとおりで、北海道の中央にあって、への町というふうに、そういうふうにいわれるんですけど、一番近い旭川空港からも車で1時間、新千歳から車で2時間ぐらいの距離の場所にあります。今回、詳しくお話を伺ったのが、富良野市のワーケーションを推進してる松野さんという役場の方なんですけれども、これは、以前から企業誘致の仕事などをプロモーション推進課というところで担当していたというところでした。

ワーケーション事業に力を入れ始めた経緯について、最初、お話を伺ったんですけど、富良野は地理的な要因として、本当に、山あいなので、スキー場が近くにあるところでも分かると思うんですけど、結構、平坦な大きな土地がなくて、大きな工場などを誘致できるような、そういう場所ではない。あと、ホテルなんかは建っても、なかなか働き手がいなくて、労働人口が不足しているというような環境もあって、だから、経済的に活性化させるためのものとしては、小さく始めていくしかないよねというふうなところが、環境としてはありました。

ワーケーション事業については、この松野さんの話によれば、2019年に道庁からのつながりでお付き合い程度で、最初、始めたんだというところだったですね。初め、本当に、半日ですぐ帰っちゃったんで、ワーケーションといえないようなものから、一番最初だったんですけども、このままじゃ駄目だなということだったので、自分たちでプログラムを作るように、町のいろんな事業者の、特に新しいことをなんかやりたい人たちが、関係人口創出とか、町のこれから未来を考えたときに、危機感を持てるような人たちでつながるような、そういうネットワークが出てきた。

そうこうしてる間にコロナになって、国内の

旅行者の回復の手段として注目されるようになり、関係人口の創出というのが、市の明確な総合政策の一政策にしっかりと位置付けられて、下のほうに書いたとおりなんですけど、予算措置が行われるようになって、親子ワークショップの取り組みも、近年、この3、4年なんですけれども、かなり定着しつつあるという状況にあります。

富良野のモデルとしては、先ほど、高橋先生の最初の報告にもあったとおりで、あまり箱物にお金をかけないということを、最初から意識的にやっていました。既存施設のあまり豪華とはいえないんですけれど、カフェみたいなのところとか、あとは、古いそういう商店だったところを少しリフォームして使えるようにしたり、あとは、市の図書館をそういうワークスペースにするような形で、なるべく既存のものを使うようになっていうところでした。利用者の方の、でも、何か要望があって、できそうなところにはすぐに対応できるように、例えば、ワークショップで来た働かれてる方が、ノートパソコンでなかなか作業効率が悪くて、モニターが欲しいよというような声があれば、低予算であれば、すぐに対応できるようなものであれば、実際にすぐに対応するというようなことでやってきたということです。

あとは、ワークショップフラノというSNSのサイトがあるんですけれど、そちら、ここに一部、写真を掲載してるんですけれど、利用者の声をすごく丁寧に拾って、それを次の集客とか、あとは、不安の解消につなげているというので、すごく丁寧に情報提供をしているということが分かりました。これがワークショップの体験記というのを各利用者を書いていただくんですけれども、どこが良かったかと、特に課題点も含めて書いてくださいっていうふうにして、この課題のところも、どういうところが使いにくいとか、不満みたいなのところを結構、正直にウェブのほうに上げていて、こんな不安があるんだな、実際に行ってみると、こんなところがいいけど、悪いところもあるんだなというのが、利用者に分かるような情報を提供しています。

親子ワークショップの取り組みとしては、古

いアパートをきれいに改装して、家具付きの短期の住宅として整備、提供できるようにするので、普通、家族帯同で2、3週間、滞在すると、普通のホテルに泊まった場合、100万ぐらい、お金としてはかかってしまう。特に、夏場は、観光客がとて多いので、めちゃめちゃ高いんですね。今、ホテル代とか宿泊費も北海道もめちゃめちゃ高騰しているんで、そこで、費用面でものすごく安くは上がるので、そういった住宅の面でかなりプラスに働いています。あとは、保育園、未就学のお子さんを中心に、2、3週間、どうしても子どもたちが生活の場にいると、仕事もなかなか難しくなってしまうので、富良野や近隣の市町村が持っている幼稚園・保育園に短期入園のサポートをすごく丁寧にやっています。あとは、助成金として、家賃補助、レンタカー代とか、こういったところにも、お金を、補助が出ているというところです。

富良野のこのモデルの中で、一番、私の気付きとしてあった部分としては、この伴走型の支援っていうことで、まさにオンラインで、大体、距離が遠い所から、首都圏からお客さまがいらっしゃるので、旅前のコミュニケーションと顔の見える関係づくりというのを大事にしているというふうにお話しされている点が、すごく印象に残っています。ここに記載したとおり、どれだけ顔の見える関係を、来る前にオンラインで何度かやりとりしたり、あとは、幼稚園の先生とかと面談したり、どんなお子さんなんですかみたいなことも含めて、かなり丁寧な事前のサポートをしてるということが分かりました。

今年、製作されたものなんですけれども、親子ワークショップガイドという、すごく立派な冊子がウェブのほうにもPDFとか上がっているので、もし関心があったら、調べていただければと思うんですが、そういう短期入園のサポートであるとか、普通の観光雑誌だったら載ってないような、こんないい公園が近くにありますよみたいな、身近な生活圏の情報が掲載されている、そういうガイドになっています。

市としては、一応、経済的に効果が出ていたかということ、補助金とか助成金も出ているので、公表しているんですけれど、担当の松野

さんもおっしゃられてたとおりで、年間200万人、観光客が来る富良野で、結局、経済的に、じゃあ、このワーケーションで50～60人、来たところで、本当にすずめの涙みたいなものなんだと。だから、経済的な効果以上に、もっと別の、高橋先生の報告にもあったような、従業員のウェルビーイングみたいところで、働く意欲であったりとか、あと、何か職場でない所を、職場離れた場所で働くということが、どういう副次的な効果を生み出すかというところを見ていくような指標が必要ですねというふうな話でも、インタビュー調査の中から分かったところでは、

考察のほうに、次、入っていくんですけど、まず、道庁と、あとは、こういった北海道の自治体との役割分担としては、最初に話したとおり、集客、マッチングで、潜在層に働き掛けていって、富良野市を中心に積極的な企業、自治体については、当たり前のコミュニケーションをとることで、来訪者にどんなサービス、メリットがあるかってことをしっかりお伝えしていって、そこから、伴走型の支援っていうと、こういう、丁寧な対応で関係人口がようやく、つくられていくんじゃないかというふうなところが、こういうフローが見えてきました。

あとは、最初に話したとおり、結構、観光資源や生活において必要な幼稚園とかっていうものが、富良野市だけで全てをまかなう、こういうことをそもそも最初から想定してなくて、先ほどの親子ワーケーションガイドも、他の市町村のいろんなレストランとか、あとは、施設なんかもたくさん出ていて、意外と行政って、縦割りで、自分のところしか載せないのが普通かもしれないんですけども、こういった富良野とか美瑛のほうまで、いろんな情報が出てくるような冊子になっているっていうところが、すごく特徴的だなというふうに感じています。

ワーケーションについて、もう少し俯瞰的に捉えていくと、SNSでいろんな、これまでの利用者さんの声なんかがたくさん上がってるんですけど、だから、ワーケーションでこれまで一般的には休暇だというふうには捉えられている面も多くあったと思うんですけど、非日常の観光ということではなくて、基本的な長期滞

在を前提としたときに、地域のリアルな生活に溶け込む、新しい日常みたいなものを体験したいと。その中で、の気づきとか新しい刺激が、仕事や生活含めた上で、なんかプラスの影響が出てるんだなということが、今回の調査で分かったポイントです。

もう一つが、来訪者、一般の親子ワーケーションで来た人たちは、同時期に来た家族、他のファミリーと横でつながったりしてて、次にどこに行くかとか、富良野にリピーターで来ないっていうケースもあるみたいなんですけれど、また気に入って、次の企画に参加してくれるような、ホスト側に回るといことが、近年、新しい動きとして見えてるといようなお話もあって、こういう動きを見ていると、ここに書いたように、循環型の関係人口創出するための仕組みっていうのができる可能性があるんじゃないかというふうに感じた部分があります。

最後、まとめの一つ前で、今後の課題としては、やはり、松野さんっていう非常に熱心な、どこの自治体も結構こういう頑張ってるおじさんがいる気がするんですけど、本当に担当者の個人的な力量に依存する面が大きくて、この間も東京で大きなイベントをやって、いろんな、富良野のワーケーションを利用した、これまでのお客さんとまだつながりがあるんで、その人たちのオフ会みたいなものをやったみたいなんですけれど、そういった個人の努力みたいなところに支えられている面が大きくて、こういったところをどう仕組みにできるのかっていうところが、やはり課題だなというふうに見えてきたと思うんです。

あとは、助成金であるとか、事業価値そのものの再定義です。持続可能性を考えたときに、市だけが対応するっていうのは、なかなか難しいので、富良野の住んでいる地域の皆さんが、ホストコミュニティみたいなものを、やはり形成するようにならないと、本当の意味で、関係人口の創出というのはなかなか難しいのかなという部分が分かりました。

最後、まとめとしては、すごく簡単な結論ではあるんですけど、道庁と地方自治体とかうまく連携しながら、公益的なマッチングとして効率性を高めている点と、あとは、富良野市の

事例で分かった部分としては、地域に根ざした関係性を、この質を高めているということがありましたので、新しい地域共創のプラットフォームだなというふうに捉えられるものだなというふうに結論付けました。

今後の課題としては、ワーケーションの、特に親子ワーケーションの受け入れについて、他自治体の事例については、今回は、特に十分に調べられていないので、そちらと比較分析をする必要があると思いますし、あとは、企業研修型のワーケーションを実施しているような点、そういったところも見ながら持続可能なホストコミュニティの形成の検討というのが今後の課題として挙げられます。すいません。長くなりましたが、私からは以上です。

高橋 ありがとうございます、渡邊先生。

藤森先生のほうに移りたいと思います。よろしく願います。

藤森 藤森です。どうぞよろしく願います。今回、先ほどもお話ししましたように、これ、地域の問題について、こういうことをまとめたというか、調査をしたの初めてでして、いい機会になりました。今回は、新しい働き方がコロナ禍を経て、非常に広がったと。それが地域の再生に追い風になるというか、促進するのではないかっていうことを検証するまでいってないか、期待を込めてみたい形になっています。

趣旨としては、地域再生のために、自由で柔軟な働き方を推進することが有効じゃないかっていうことで、特に、コロナ禍を経て、広がった、ここでは、バリエーションに富んだテレワークと呼んでますが、に焦点を当てて、考察していきたいと思います。バリエーションに富んだって、要は、テレワークなんですけれども、テレワークって一言で言っても、いろんな形があるので、それらを類型化しても、あまり意味がないし、それぞれ、創意工夫で新しい形ができてくような感じがして、こういう言葉を使っております。

日本の人口減少が止まらないという状況で、大都市への人口移動が止まらず、地方は急速に人口が減少しているという状況にあります。こ

の状況を、2014年にこういうものが出たんですか。これ、皆さん、ご存じですよ。なので、簡単にしときますけれども、増田レポートといわれるものですが、『地方消滅』という本になったりしてます。消滅可能性都市、2010年から2040年の30年間で、20から39歳の女性が5割以上減少する自治体をこのように言っていると。これが全体の約半分、自治体の半分はこれに該当する。豊島区もこの中に挙がって、大慌てしてましたけれども、消滅可能性が高い自治体ということで、かつ、40年に人口が1万人を切るような自治体、これは523団体。これを踏まえて、地方からの人口流出を抑えるために、若者に魅力のある地域拠点、都市を中核として、新たな集積構造を構築する。そのために、選択と集中の論理で地方を再構築するっていうことが示されております。

ただ、これは、発表された当時から批判が噴出してあります。私もこれにはちょっと否定的なんですけれども、人口データのみの分析で自治体の将来を予測して、ずらっとランキングをしてるわけですけども、あれは、やはり、自治体職員とか住民のこれまでの努力だとか、地域の潜在的な可能性、農山村の意義、そういったことを考慮しないで、人の数のみで将来像を判定してしまうのはちょっと危険じゃないかと。

あと、選択と集中の論理っていうのは分からなくもないんですが、人口データ分析だけで見て、将来展望が描けない所は切り捨てていくことになるんじゃないかと。また、その判断は、誰がどのように行っていくのかっていうのは、ちょっといろいろ問題があるんじゃないかというふうに思っております。非常に大きな危機感を与えたという意味では価値があったと思うんですが、地方にはまだ可能性があると考えてますし、そうあってほしいという期待もあります。私自身も地方出身ですし、今現在も地方に住んでますので、非常にそこら辺には興味があります。

地方創生といった振興策、打たれてきたんですが、あまり大きく変わっていない。そのような中で、2020年からコロナ禍に入っていった。その中でバリエーションに富んだ、さまざまなテレワークの形が広がっていった。これが結果

的には、コロナをきっかけにして、地方の可能性が広がったんじゃないかっていうようなことを考えております。そういった姿を各地でもう既にいくつか見ることが出来ます。今回は、そういったところが見られる地域をいくつか取り上げて、見ていきたいと考えております。それで、調査に行かせていただきました。

地方で、これまでのような人口の維持っていうのは現実的に不可能なので、地域が持続的に最適な生活を営めるような規模を主体的にデザインして、それに向けて、縮小しながら安定させていく必要があるんじゃないかと。こういう、縮小させながら安定させていくっていうようなこと、今まで、多分、日本としては未経験の領域だと思うんで、非常に難しいところだと思うんですが、ただ、その場合は、さっき出たような定住人口っていうことだけじゃなくて、交流人口とか関係人口とか、こういったところが重要になってくるんじゃないか。さらに、外部の人が地域を変えていく存在として期待されるんじゃないかっていうことを考えております。

オフィスに行くことなく仕事ができるということは、必ずしも、仕事のある東京もしくは東京近郊に住む必要がないということですね。コワーキングスペース・サテライトオフィス・ワーケーション、この三つの広がりに着目しました。どれもコロナ禍で広がった一つ一つだろうと思います。これについては、今まで述べられてきてるので、さっと話します。

コワーキングスペースは、空間の共有だけじゃなくて、利用者同士の交流とかコミュニティーの形成が重視されてまして、こういったことを非常に重視するようところが最近、増えてるような感じがします。地域再生に寄与する点としては、移住者のオフィスになるであろう、関係人口のワークスペースになるであろう、新しいコミュニティーの形成につながるんじゃないかっていうようなことが考えられます。

それから、サテライトオフィスですね。企業や団体の本拠から離れた場所で、通常業務に必要な設備と通信環境を備えた業務拠点ということですが、これまで、普及は限定的だったんですけれども、東日本大震災でBCPの観点から、それから、地方創生の一環として、再び注目を

集めたところ、コロナ禍で急速に増えたという状況ですね。新規開設数、2019年176、2020年263、こういう感じでどんどん増えてます。都道府県別で見た場合には、北海道が一番多いんですが、こんなふうな所が上位ということですよ。

サテライトオフィスに期待される場所というのは、地域の再生に期待される効果というのは、移住者の増加、無拠点居住者の増加等、いろんな効果が期待されております。また、企業にとってもメリットがあると、人材の確保、地方の有能な人材がいるはずなんだけれども、東京まで出てこれないと、そういった人材を確保することにもつながるってことですね。先ほど言ってきたリスク分散とか、こういったことが企業にとってもメリットがあるんじゃないかということですよ。

あと、ワーケーションですが、これ、先ほど出た話なので飛ばしますが、コロナ禍で落ち込んだ観光を穴埋めしようというような観点から、2020年以降、かなり話題になりました。企業では、認知されているが、導入はわずかっていうのがまだ現状だろうと思います。これに関して、ちょっと面白いなと思ったのが、先ほど、渡邊先生も取り上げられてましたが、松下慶太さんからワーケーション2.0っていう考え方を提案されてます。地域再生という観点から、より広がりのある考え方、観光事業を増やすっていうようなことではなくて、新しい地域づくり、新しいライフスタイルの提案と、こういった点からワーケーションの意義を再検討してみてもどうかということですよ。

ワーケーションを、1.0というのを、余暇消費型と、観光型とすれば、価値共創型というようなことがいえるんじゃないかっていうふうを考えてます。松下さんが挙げてる、ワーケーション2.0の、1.0と2.0の比較の表なんですけど、ワーカーの位置付けが観光客ではなくて、関係人口。滞在のスタイルは、単発、短期間ではなくて、継続、比較的長期である。地域からの接し方としては、消費する人ということではなくて、地域のパートナーとして。地域との関係で言うと、交流というよりは価値創造。

地域が提供するものは、寛容と、迎え入れる

というか、いろいろサービスを整えて、迎え入れる、歓待するような形でしょうけど、こちらでは、むしろ、余白、関わりしろというふうに言っていますが、ちょっと、これ、分かりづらいと思いますけど、受け入れ側が地域の資源を取りそろえて、もてなすってということではなくて、入ってくる側が関わることで、新たな価値を生むことができるような余地、足りないものを開示する。受け入れ側が、うちにこういうのが足りないの、何かできませんかというようにを自ら開示していくと、地域側は、単にワーケーだの、受け入れだけじゃなくて、その過程で、自分たちも変化していくっていうことを考えていくっていうことが大きな違いかなと思いますね。

このコロナ禍によって加速した新しい働き方、バリエーションに富んだテレワークということで、この新しい働き方によって、都会から地方へ、地方から地方へと人が動くようになる。必ずしも移住というようなことでなくてもいいと思いますが、動くようになれば、人口減少を緩和することが可能になるんじゃないか。また、人口統計で予測されるような将来とは異なる地方像を描くことができるんじゃないかと期待しております。

これから三つぐらい事例を挙げていきますけれども、最初、徳島県、神山町、先ほど、高橋先生も挙げておられましたが、ここ、徳島市なんですけど、ここから山あいに入った、大体、車で30～40分ぐらいですね。神山町というのがあるんです。山間地ですね。中心部からこれぐらい離れています。人口が現在4600人ぐらいですが、ピーク時は2万1000人いました。地方消滅、先ほどの本によれば、消滅可能性の高い自治体の一つとして挙がってます。

ですが、地域活性化の成功事例としては、多くのメディアに取り上げられてる。この点でも、数字だけで見えていくってというのは、それ、ちょっと問題があるんじゃないかっていうふうに思ったりします。2011年に転入増となって以降、たびたび転入増を実現してる。これだけでも大したもんだなと思いますけど、ですが、基本的な動向としては、どうしても減っていってしまう。2015年にこの町で、町を将来世代につなぐ

プロジェクトっていうのを策定しております。2060年時点で3000人を下回らない人口を維持できるよう目指す。ここで何とか維持する、落ち着かせるんですね。

この規模っていうのはどういう規模かという、神山らしさを保ちながら暮らしていきける、均衡状態、これを目指していこうということですね。そのためには、小中学校の各学級人数を20人以上に保つとか、そのためには、1年に44人の転入が必要と、これ、彼らだけでやってるのではなくて、大学の教員にシミュレーションしてもらって、こういう数字を算出したそうです。

非常に、今、先進的な取り組みを行ってるとこなんですけど、その原点ってどこにあったのかと。ここで取り上げてるサテライトオフィスが突然、始まったわけじゃなくて、1991年、だいたい前ですね。30年以上前から始まって。これ、青い目の人形アリスの里帰りって何かっていうと、戦前に、日本とアメリカの友好のために、アメリカから人形が日本の各地に送られた。それが戦時中は、アメリカのものだったってことで、壊されたりなんかしてたんですが、奇跡的にこの地域の神領小学校って所にそれが残っていて、神山のキーパーソンである大南氏が、これを里帰りさせたらどうかっていうようなことを言い始めたんですね。彼らが中心となって、何から何まで自分たちで手はずを整えて、訪問をやったと。30人ぐらいの訪問団をつくって、向こうへ行ったら、向こうで歓待を受けたって話なんですけど、これで、メンバー、非常に、何か新しいことをやるっていうのに自信を持ったという話です。

また、この大南氏っていうのは、もともとスタンフォードに留学してた経験もあって、海外のことに詳しいということもあって、これができる自信もあったんだと思うんですけど、こっから一層の国際交流を推進しようと考えたわけですね。1992年に神山町国際交流協会っていうのをつくります。これが後に、2004年に現在のグリーンバレーっていうの、NPO法人ですけども、これに改組されて、日本の田舎をすてきに変えるということをミッションにして、移住推進、サテライトオフィス支援の中心と

なっていった。ここで始まったときに、大南氏が言って、今、述懐してるんですが、「面白そうだからやってみた」と。こういうところから始まった。1人が面白そうだからって始めただけじゃなくて、周りの人もそれに乗っかって、どんどんやっていこうっていう雰囲気はここから生まれていった。それが現在のサテライトオフィスの増加にもつながってるということです。

ここから、1999年には、神山アーティスト・イン・レジデンスっていうのを始めます。国内外のアーティストが、長期にわたって滞在するようなんです。そうすると、町民もそういった人たちを受け入れることに慣れていくんですね。国内外のアーティストが移住を求めるようになって、グリーンバレーが移住の窓口になっております。で、ノウハウが蓄積されていきます。今度は、ここから、アーティスト・イン・レジデンスからワーク・イン・レジデンスっていうコンセプトをつくって、受け入れを始めるんですね。神山に来て、そもそも仕事ないよと。だから、仕事を持ってる人が来てくれればいいっていう発想でやったということですね。空き家対策にもなるというようなことから、最初はパン屋さんがやって来て、それから、カフェとかゲストハウスとか靴屋さんとか、若い家族の移住者が相次いでいったってことです。

このワーク・イン・レジデンスからサテライトオフィスに移っていくわけですが、2010年に、Sansanのサテライトオフィスが第1号でできました。ですから、割と前ですね。大南氏がこのSansanの寺田社長に次のように言うてますね。「地域貢献なんて全然、考えてもらわないでいい」と。「そんなことよりも、この町で、御社の仕事が、東京と変わらず成り立つことを証明してしてもらおうほうがいい。田舎でも都会と同じように働けるという可能性を開いてもらったら、後に続く企業が出てくるかもしれない」と。

これで、寺田さん、もちろんびっくりしたらしいんですけども、実際にその通りになっていくわけですね。これ、ネットで見ることでできますけど、とてもすてきなオフィスになってます。2021年までに15件が設置されております。

神山町は通信網が非常に整ってるので、IT系の企業とか映像デザインに関わる企業が入ってきてるんですが、山間地でそういった業界の人たちとうまくいくっていうのは、なかなか難しいところあるじゃないかと思うんですが、もう既にそういった人々を受け入れる土壌ができてたっていうのが、この神山町の特徴かなと思います。

どんどん新しいことをやっていくんですが、もう、ちょっと、時間なさそうなので、飛ばします。これが一番最近の大きな取り組みだと思います。高専つくっちゃったんですね。寺田社長と、あと、大南氏が中心になって、神山まるごと高専っていうのをつくりました。神山町全体を学びの場として活用して、全寮制なんです。起業家精神を持った人材に育てるということで、1期生の受験者は399人、定員40名のところにこんだけ、しかも、日本中、海外からも受験者があったと。入学生の一番多かった所は、東京都の6名、高校の段階から神山の、言ってしまえば、田舎にやって来る。それがまた、日本全国に、海外に巣立っていく。非常に面白くていい試みだなと思います。これもサテライトオフィスで寺田社長であったりとか、いろんな人が入ってくることによって、こういうことが可能になってるんじゃないかというふうに思います。

考察ですが、成功事例の一つだと思うんですが、面白そうだからやってみようという精神性とか自分たちが生きていく田舎を楽しい所にしたっていう地域愛とか、こういったことが根底にあった上で、サテライトオフィス、ワーキングスペースなどの新しい働き方がうまくこの変化を促進する形になっているっていうふうに思います。現在、実際、自走するような状態になってて、非常に面白いなっていうふうに思います。

次に、群馬県のNETSUGENという施設なんです。この辺は飛ばしますけれども、2024年移住希望地ランキングで初めて1位になっております。官民共創スペースNETSUGENっていうのは、コロナ禍の始まった直後ぐらい、12月から開始してる事業です。多様なユーザー、企業とかNPOとか大学とか、そういっ

たところと交流の機会を持って、新たな価値を生み出す場として設置されるんです。これ、群馬県庁の32階、ここにあるんですね。抜群の眺望で、そういう場所にコワーキングスペース、コーディネーター事業、セミナー交流事業、こういったことが行われています。

三つ機能があるんですが、要は、コワーキングスペースなんですけど、非常に多彩なデスクがありますけれども、特徴的なのは、提携コワーキングっていうのをやっておりますね。県内、あるいは、近隣の県ですね。コワーキング施設と提携をしまして、1カ所で入会すれば、どこでも行けるんですね。これは会員になってる企業とか、大学のステッカー貼ってありますが、大学、群馬大とか共愛大学とかがこん中に入っています。

それから、コーディネーター機能ですね。現在は、トーマツがコンサルとして委託されて、相談事業やっています。これが予約表を貼り付けてみましたが、月水金と基本的に誰か必ずいて、そこで会員になってる企業、個人は無料で相談を受けられると、相談件数は順調に増加しております。令和5年412件。実際、スタートアップの支援も実現しております。農業系のスタートアップが実際に実現しています。

あと、セミナー事業ですけども、いろんなこういった、向こうに非常に眺めのいい景色が見えますが、大中小のイベントスペースがあって、いろんなことを行えるんですが、無料会員も参加可能です。会員になると、こういう内容のメールが送られてきます。私も無料会員になってますが、メール送られてくるんですが、ほぼ毎日のように、さまざまなイベントが行われておりまして、個人、法人会員の交流場として機能しています。

だいぶ会員収入も増えてるんですが、視察に訪れる団体が非常に増えて、2022年は40団体、2023年は71件と増加して、最近は、これを有料化しています。私もこの有料の視察で行ってきました。このすぐ秋に、ツルノスっていう、ツルっていうのは、群馬県の形がツルに似てるということで、ツルノスという名前にしておりますが、動画撮影放送スタジオになってます。今もこれやっていますけど、これ、県職員自らが

動画の企画・撮影・編集を全部、自分たちでやると。県の職員が研修を受けて、自分たちで出したいものへ、撮って、編集して、発信するっていうことがスピーディーにできる状態が整ってる。そういったサイトを、ツルノスというサイトとかYouTubeから見ることができる。これも地域の魅力を県外に発信する重要なツールだと思います。

移住者数は着実に増加しています。地域の特性を生かし、効果的な取り組みを行うならば、移住者を呼び込むことが十分に可能なことを証明してると思います。特に大都市圏に隣接する地域にとっては、非常に参考になる取り組みと考えます。

これ、一つ、佐野らーめん予備校っていうんですが、ちょっと面白い取り組みなんですけど、簡単に言うと、佐野市への移住を条件に、佐野ラーメン店の開業希望者を育成するっていう面白い取り組みですが、ちゃんとお金を払って、勉強して学んで、みんな、やるんですけども。これですね。『ガイヤの夜明け』とか『クローズアップ現代』とか、いろんなものに取り上げられて話題にはなってるんですが、実際には、事業をサポートする人材が不足してる、経済的に人を当てる余裕もない、こういう状態なんです。

ここで、佐野ラーメン予備校みたいな形のものには可能性があるんじゃないかということで、先ほどお話ししました、ワーケーション2.0と組み合わせる。ラーメン予備校の課題で出てきたような、こういった課題をワーケーターが補完するという形が取れるんじゃないかと。実際に、そういうことがもう既に始まっていますけれども、自身のスキルを生かして、地域に貢献していく。テレワークにより柔軟な働き方によって、地方の足りないものを大都市の豊富な人材が埋めるといって、こういうことができれば、非常に地域も活性化していくんじゃないかということを考えてます。

時間もないので、きょうはこの辺にしときます。ありがとうございました。

高橋 東京から1時間圏内っていう所は、すごい可能性があるんで。だから、宇都宮の取り組

みんなかも、路面電車とか、ああいうのが多分、全国に拡大していくんじゃないかなというような動きは、ちょっと見えてきているような気がします。

では、最後になります。

三井 では、ざっと話して、話ただけでは終わらない気がするけど、すいません。ありがとうございます。やっていきます。

どうもありがとうございました。3年前までこの大学におりまして、リタイアいたしまして、今は、神戸大学の経済学研究科の中の人的資本研究センターというところにおります。私は今まで、経営哲学とか経営理論とか、そういうのをやってきて、人的資源について考えたこともなかったわけじゃないですが、そこにいるので、高橋先生から「この研究、ちゃんとやってくださいよ」って言われたときに、よし、人的なことを考えようと思ったけど、結局は、人的なことより哲学的なことになってしまったというふうなことです。

皆さまのお話を伺っていると、何が起こったか、いろんなことが起こったんだなっていうこと分かりました。私がやってることは、何が起こったかっていうことの意味は何かっていう研究なんですね。このことが起こったことによって、一体、何が起ってんのよっていうのを、きょう、皆さんと一緒に考えたいと思います。

まず最初に、私の研究は、自分で調査に行かずして、というのは、テレワークの最中っていうか、コロナの最中に本当は研究したかったんですね。一体、何が起ってるか。ところが、全部ストップされて、どこにも行けない状態で、私は家が奈良にあるので、主人が阪大にいるもんですから、奈良に閉じ込めながら、こちらに向かってオンデマンド流してたんですね。そのときにずっと自分が感じたこと、このままでは人間、駄目になる。

なぜかっていうと、主人もオンデマンドでやりますし、私もやりますし、うちの中がどういう状況かという、二つの部屋はオンエアとかついてるんですね。2人で作りながら、流しながら、駄目だ、次の時間これだとか言いながら、もう、生活は駄目になるというふうな感じを本

当に味わいました。これは一体何なのかと、これは、みんな、日本中、世界中がやってるってことはまずいぞということを私は感じました。

一体それは、そういうことをこの最中に研究してる人はいないのかと、世界中、いろいろ論文、英語圏ですけど、英語圏と日本圏、いろいろと見てみましたら、いたんです。それは本当に、この最中に質的な調査やったグループがいるんですね。これはバーミンガム大学中心としていますが、この中にSOASっていう人類学の人たちもいるような、ロンドン大学の、その人も入ってるので、多分、ねちっこく質的調査をやっただろう。今、お返しします。結構、長い論文ですけど、一気に読んでしまったぐらい面白かったです。

私がこの方法、この論文はエビデンスとして使おうと思ったんです。ていうのは、私自身が、個人研究は学史研究ですけども、共同研究として、30年前から国立民俗博物館と京都大学が立ち上げた経営人類学というチームに加わって、実は、会社に入って、実際のエスノグラフィを書いて、質的なインタビューやったりしたので、私はこの論文を読んだときに、私のものだと思ったんですね。こういうことを世界でやって、何が起ったかを本当に調べてる人たちがいたんだ。

だったら、それを何、起こったことの意味を私は考えてみたいと思って、今回の論文にさせていただきます。人類学にはアームチェア・アンソロポロジスト、それから、ロッキングチェア・アンソロポロジストというやゆがあります。これは行かずして、ずっと何か語る人をアームチェア・アンソロポロジスト、ロッキングチェアっていうのは、行くんだけど、人から聞いている。私は行かない、論文を読んだ。そして、考えたというふうなことの研究になっています。大変、申し訳ございません。

とお断りした後で、この研究の目的は、COVID-19 パンデミック以降、世界中で急速に始まった仕事の変化、これ、在宅ワークっていうのは、ワーク・フロム・ホームという意味ですね。ワーク・フロム・ホーム、いわゆる、ICTを使ったもの、テレワークっていうんですが、こういう仕事の形態が、個人の心理とか行動に

実際にどういう影響を与えるのかということについて徹底的に調査したものです。

これは、1977年に責任ある自律、高橋先生のところで出てきましたね。レスポンスオートノミーという、これはよく、有名で、出てくるのはフリードマンの論文ですよ。1977年にこういう概念が出て、これはどういうときに使われたかっていうと、自由裁量性を高めるといって、いい方向で使われましたよね、どちらかといえば、職場の自由裁量性を高めることによって、生産性を上げようではないか、それは政策的に行われる。労働者のために行われたり、戦略的に会社のほうに行われたりしながら、政策的なことだったんですが、今回は違います。本当に大変な厄災が起こったために、強制的に強いられてやったってことですよ、これ。そういうような強いられた事態の中で、レスポンスオートノミーというのものが一体どういう形をして、どういう理論になっていくのかということ、このかたがたが実に丹念に調べ上げたということですよ。

これはどういう論文か、今、お返ししたものです。よく聞いてみたら、Abgellerという方ですね。アブゲラーという方が中心になってますが、レスポンスオートノミー・ザ・インタープレイ・オートノミー・コントロール・アンド・トラストなんですよ。オートノミー、コントロール、そして、トラストっていうのが出てくるんですが、これ、全ていい言葉だけじゃないんですよ。トラストっていうと、私たちは、信頼、いい言葉のように使われますが、実は、後で結果を見ていくと、必ずしもいい方向に働いてないんですよ、この状況下で。

ですから、今まで私たちが考えてきた概念を覆すような結果になっているともいえます。このかたがたは、全てが知的プロフェッションといわれる人たちで、もともとは、やはり、コンピューターを使ったり、机に座ってやってたような、かたがたです。集めた方法は、スノーボール方式っていうって、どんどん雪だるま的に相手を見つけていくっていう方式で、30名ほど集めた。その中には教員もいるし、役人もいるし、オペレーターのような人たちもいて、職種もばらばらです、よくプロフを見ると、そして、

そういうかたがたに実際に質的なインタビューをやっつけていこうということで、もちろん、書面によるインタビューもあったんですよ。

ですけれども、なるべく何が起こったのかということを解釈主義哲学なんていいますが、私たちが人類学者と一緒にやるときは、入り込んで、仕事の意味、あなたが今やってることっていうのを半構造化インタビューというものをしますが、この人たちも半構造化インタビューにより、相当、深いところまで聞き込んだんですよ。その論文には、本当に本音が出たようなインタビューの中身が出てきます。

このことによって、フリードマンの最初に立てた、労働者が企業の競争目標に共感し、最小限の監督で責任ある行動を取るようにすることで、絶対的または一般的な意味での管理権限を維持すると、フリードマン、最初にこういうふうに言ったんですよ。このことが本当にどうなのか、このことを保たれていたのか、別の意味がここに加わってくるのかということ、これを丹念に調査したということですよ。

私、これは、責任ある自律なんて言ってきたんだけど、このことの本当の意味を探ってみようという点では、ですから、1977年から今までですよ、この50年の間ですよ。すごい転換が起こってくるんだなという感じがしました。実は、私は、青山学院の学部に入ってる、1976年で、そして、大学院を出て、博士論文、仕上げた頃っていうのは、20代後半から30代ですよ。その頃、実は、この問題がすごく興味、持ってたんですよ。要するに、自律って何？職場の自律とか責任って一体何？っていうことを学史的な意味で追っ掛けてた時期があったんですよ。それをずっと今、忘れてっけいいうか、置いといたんですけど、そういう時代じゃなくなっただけ。

ところが、今、本当に出てきたんだっていうことで、意を強くして、このテーマに臨んでみました。後半は私のモデルが出てきます。前半は、この論文で明らかになっていくことができます。最初のインタビューは、2020年5月、思い出してみてください。その頃にやったんですよ。ビデオ会議ツールなども使われたということですよ。そして、1年後にまた30人にやっ

たということですね。2021年の5月にまた、第2回目のインタビューでも、同様のアプローチが取られました。同じ参加者に対して、21件のインタビューが実行されました。そして、17名は口頭でも実施されました

つまり、重要なのは、同じ人たちが、1年でどういうふうに変ってくるのかということをしかりと調べたということなんですね。そして、そのインタビューを全部、残してあると、私、この人たちと仲良くなって、このインタビュー、中身、聞きたいなと実は思ってるんですけども。この中身を全部、残しといて、そして、どうやったかといいますと、理系の先生がたにとっては、なんでこんな主観的なことやるんだよと思われるかもしれないけど、それだけじゃ終わらないんですね。これ、本当にやるときは、コーディングというのをやります。つまり、出てきた言葉とか意味によって分類していくんですよ。

だから、この30件のものを、インタビューを、もしかすると、今はいろいろなツールもあるかもしれませんが、言葉とか何かを組み合わせて、連結させながら出した結果ですね。その論文に書かれていますけども、プレッシャーが、4種類のプレッシャーぐらいがあった。同僚によるとか、機械的管理によるとか、プレッシャーの要因っていうのが出てくるんですよ。その要因ごとに、さらに分析していくっていう、その要因に沿って分類したっていうようなことが事細かに書かれておりました。そして、その結果ですね。どういうことが、皆さんのレジユメのほうを見ていただいたほうがいいのかもしいない。あまりにも細かくなりましたね。私、ここ、三井が面白かったところです。もっといろんな結果が出たんですけども、私がかここ注目すべきだなと思ったところが、スライド6の所ですね。

1、責任ある自律性に関する説明責任と責任感とは、部分的には管理者による直接的な管理の代替となり、自己監視のメカニズムとして機能した。自己監視という言葉なんですよ、私がか気になったのは、他者の管理じゃない、自己監視になっていくっていうことなんです。個人は同僚の労働時間を鋭く意識しておいて、自身のパフォーマンスも、同様の時間で行われるように

する義務を抱いていった。これ、私がか実際に調査に行った、コロナの後ですけど、東大阪のDX化が進んでいる工場に行ったときも、この事例を言われました。全部オープン化して、見える化をしたら、各机に着いた段階で、あいつが仕事をしてるってことが分かる。そうすると、あいつがやるんなら、俺もやるっていうことで、相互に意欲が高まって、生産性、高まったというように聞こえてるので、時間っていうのをすごく意識してしまったということなんですよ。

3番目は、一部の参加者は、経営管理のメカニズムは、オンラインでの監視と関連して、新しい形態のデジタルおよびテクノロジーによる管理に基づいていることが多いと指摘した。これは高橋先生が最初に言ってきたことですよ、機械によって管理されるっていうことに意識したと。全体として、特に、正式な管理メカニズムが整備されていない場合には、あるいは、整備できない場合にはなんですよ。ここなんですよ、私、引っ掛かったのは、信頼がですよ。信頼が管理に取って代わるっていう言い方をしていました、この論文で。

つまり、信頼してるよ、君を本当に信頼してるんだ、信頼における人なんだ。トラスティットのトラストというような言葉を出すと、それが管理のメカニズムになるっていうことなんです。だから、つまり、信頼っていい言葉だね。でも、信頼してるよって言った途端に、管理機能が高まった。このパラドックスのようなところに、私はすごい興味を持ちました。日本でもそうなるのかは分かりません。そして、そういうことだったということですね。ここ、私は今んところが一番すごいなと思ったのですが、4番目ですね。

5番目は、責任ある自律性が相互利益、すなわち、従業員の業務裁量権限拡大という肯定的な経験ですかね。雇用主の生産性向上をもたらしたことを示してる。一方で、自律性のパラドックスと概説した先行研究とも整合している。つまり、業務の編成に関する自律性と裁量権の拡大は、従業員の労力増加、労働時間の延長、ワークライフバランスの曖昧化、そして、ワークライフバランスのダークサイドという形で展開さ

れていったのだと。これが私、後で説明しますが、高橋先生は、管理の強化って言ったんですけど、その管理の主体は一体、誰だったのかっていう話に持ち込みたいですね。

6番目、この調査に参加した従業員は、仕事に関して大きな責任ある自律と裁量権を持ったことを明確に歓迎はしていた。それより、自身の勤務スケジュールとワークライフバランスを自身で管理できるようになった。しかし、その一方で、専門的な知識労働者には要求が厳しいことが多くて、常に高いレベルの対応力とアクセシビリティを求められていったのだと。この方たちは、やはり専門職の人たちなんで、どんどん自己を高めたっていう欲求もあるので、そこに刺激的に作用したということですね。

多くの参加者にとって、経営陣、個人的な期待、あるいは、同僚からのプレッシャーなどによって生じる、常に対応可能であることのプレッシャーというのは、仕事の負担を大幅に増加させると報告されている。実際、家が仕事場になったことで、標準的な勤務時間っていう概念は消失してしまった。明らかに裁量権の大きい役割を担う知識労働者であっても、相互信頼には明確な限界がある。それは、新しいオンライン・プラットフォームを技術的な監視のツールとして利用するなど、管理者による押し付けがましい統制によって、簡単に損なわれ、不信のスパイラルを生み出し、不信感を募らせる結果ともなった。

ですから、信頼と不信感っていうのが交互に表れてくるような、そんな状況になったのではないかと思われることです。多くの参加者は、在宅勤務という自律性と引き換えに、緊張関係や矛盾を許容できるトレードオフとして受け入れているようであった。これが特に管理業務の組織化に優れ、従業員の福利厚生を人道的に扱える、雇用関係における相互信頼を構築している場合には顕著であった。つまり、そういうことを受け入れたとしても、自分の中に自由である。今までよりも自由さは獲得しているのではないかというトレードオフに引き換えて、今の中の実際的には厳しい環境になっていくことを受け入れていったんだというような、この矛盾する点がたくさん出てきたのだったっていうことで、

私は、これって、職場、責任ある自律性って何？という大変大きな疑問にここでぶつかったわけです。

三井の見解は、これらの発見的事実を全体として見ると、俯瞰して見ると、ここに実現されているであろう責任的自律っていうのは、自己管理と外部管理との間で生じている、ある種の実は統制状況だと。これ自体も統制だっていうことじゃないかと、自律なのか、本当に、これは。で、これは次なんですけど、哲学好きなんです、こんなん入れちゃいましたけど、私が昔読んだ、ミシェル・フーコーのパノプティコンっていう。監視塔を立てると、その監視塔から全部の監獄の人たちが見えるんだけど、監獄の捕らえられてる囚人は、そこの人の顔を見えないんですね。これをパノプティコンと叫んでんですけど、このパノプティコンを置くことによって、何が起こったのかっていうと、本当に監視していなくても、監視されているという状況が起こったときに、囚人は、自分で自分を管理するようになっていった。

つまり、他者からの管理じゃなくて、自己統制・自己管理が始まってしまうのだと。自己の自己による統制って、これはフーコーの問題提起、一番のビビットなその頃の、後期、フーコーは変わりますが、前期フーコーは、このパノプティコン状態、人間っていうのは、自分が自分を管理して、自分が自分を追い込む。そこがすごく問題であろうというふうなことを言った人ですから、そのような象徴として、パノプティコンっていう言葉を使っています。

私は、まさに、今回、起こっていることは、パノプティコン、この調査から見られるのは、パノプティコンではないかと。つまり、外からの管理が厳しくなったのか、私自身が私を管理する、その循環過程が厳しくなったのか、そういう問題なんじゃないかな。むしろ、私が私を管理する。正直者であればあるほど、自分の時間がなくなっていく、よくあることですね。大学の、私も専任であったときはそうだったような気がします。今は自分を苦しめてるのは、研究で苦しめてると思います。そういうような状況に陥っていった自己という問題じゃないかなというふうに、私はこの論文をそう読みまし

たっということですね。

こっから先は、実は、私の、自分のモデルというものをここにぶち当てて、なんか、ものを書いてみたいなっていうことなんです、私は、経営学をずっとやってきた人間で、マネジメントの中で実は責任っていう問題は非常に大きく扱われてるんですね、責任の問題は大きく扱われるんですけども、大きく分けて、伝統的理論と現代的理論の間に大きな差があると思っています。

伝統的理論は、私は、これを客観的責任というふうに整理しました。随分前の論文です。客観的な責任、これは会社の中で決められてる、例えば、権限と責任とか、それから、ある役割を果たせとか、上司に対して、命令に対する報告をしろってというような形で、客観的に見ることが出来る形として、組織の中でルールによって、あるいは、契約によって決まっている。そういうものを、私は客観的責任というふうに言いました。

しかし、本当に責任が、私たちがそれを受容して動けるかどうかって問題は、主観的にそれを取り入れられるかどうかだと私は思っています。つまり、私の中にそれを取り入れる。そして、納得して働く、受容という、受容器があるかどうか。これを、私は責任の主観的な側面というふうに捉えました。主に、経営学で言うと、客観的な責任のほうを重んじたのが、伝統理論のクーンツ、オドンネルとか、具体的に言うと、ブラウンという人です。この主体的、主観的な、自分のほうで受け入れていって、それをモラルコードとして自分の中につくり込んでいくっていうほうは、バーナードとかフォレットというような人がそれを強調したと思っています。

でも、実際には、この責任の主観的な側面と客観的な側面が相互作用しないと、組織の中では回っていかないだと思います。常に私の中のコードだけで生きていけば、それは変わり者だといわれる可能性があります。常に客観的なコードだけで生きていけば、それは、会社人間だといわれる可能性があります。ですから、順調に動いてる職場っていうのは、責任の主観的な側面、客観的な側面が相互循環している会社

ではないかというモデルを私の中で立ててきました。前から立てておりますし、今もそう思っています。

責任の主観的な側面っていうほうに興味を移したいのと、私自身、こっちに興味があるので、こちらのほうを少し説明すると、個人の機能に対する分担責任もあるけれども、フォレットっていう人は、それもある、主観的な側面と同時に、個人の機能に対する責任と機能的全体に対する責任のこの両者が主観的に折り合わされる。つまり、私は今、オペレーターとして、この機能を果たしていると同時に、組織の一員としてはこういう役割を果たしているぞと、責任を持っているぞという、この循環過程があるであろう。それも個人に内面化されていくということ、このことをフォレットは言ったと。私は、それを主体的に機能化するか、機能によって主体化するのかっていう問題として提起したことがあります、ある論文の中で。

バーナードという、これ、現代組織論の父といわれますが、彼は、責任っていうのは、行動準則、自分の中にあるコーズ・オブ・コンダクトというものによって行為が行われる。そのことによって表されるものであって、道徳とは、個人における人的な諸力、すなわち、個人に内在する一般的、安定的な性向であって、このような成功と一致するものにこれを強化する傾向を持つ。つまり、私の中に入っている。つまり、外からどんなに言われても、私の行動準則として合わなければ、それはいいかげんにしてしまう。つまり、さっき、高橋先生が言った、このずっと押し続けるっていうのは、私の中では押し続けることなんていうのは認めてない。だからこそ、機械にやらせるっていうことと考えるのもいいと思うんですね。

でも、自分にとっては無駄だ。でも、客観的に押しつりゃいいんだらうってなると、そこ離れていくわけですよ。私の行動準則と全体的な準則は切れてる。でも、そこを切って、機械にやらせることによって、心を守ってるともいえますから、それが一概に悪いとはいえない。でも、つまり、主観的なものと客観的なものが寸断されるような事態が、今、起こっているのかなというのが私の直感的な感じですよ。

もうちょっとこの辺りについて説明すると、バーナードって人は、行動準則っていうのは、実は、組織中にはいろんな種類がある。例えば、協力、個人的な責任を自分で、個人的なことはちゃんとやろう。あるいは、組織の職員として、忠誠心を果たそうとか、それから、法人的な責任を取るとか、組織の忠誠心を高めようとか。だから、経済責任とか技術者としてちゃんとやろうとか、合法的に生きようとか、時間を守ろうとか、ちゃんといっぱいある。これ、組織準則っていうんですけど、実は、組織っていうのは、責任的に見れば、これらが複数、織りなされていて、なおかつ、それを客観的なものであったり、主観的なものであったりしながら、それぞれが果たしている場だっていうふうに考えているわけですね。

こういうような補助線を引いてみますと、今の状況はどういうことなのかといたしますと、終わりになっちゃったけど、COVID-19のときに、在宅テレワークの現場で起こっていたことっていうのは、今仮説の段階ですが、主観的責任から生じているというよりは、むしろ、自分の責任を客観的な責任といわれているものからしか捉えられなくなった。これまでに、この時間までにこれやんなきゃいけない、これやんなきゃいけないとからでずっと来てしまって、主観的に意味解釈する余地がなくなったんじゃないかと。ていう一方で、そういうのは、じゃない。そして、それはプレッシャーになって、でも、それを追い求めていって、パノプティコン状態じゃないかって、一つですね。

それから、情報化の進んだ現代社会においては、本来は存在していたはずの客観的責任と主観的責任という区別も、もしかすると、崩壊し、客観的責任のみに、これを仕事における責任だと思えていないかと。そうすると、実は、さっき言った信頼ということすらも、管理の道具になっちゃった。信頼してるよって言われると、さらに働き続けて、働き続けるのが、客観的責任を果たそうとしてしまう。私にとっての仕事の意味が分かんなくなってしまうっていう事態じゃないの、もしかしてというのが私の今の見解なんです。

さっきすごく救いがあったのは、ワーケー

ションとか、今、地域で違う価値を求め始めてるんじゃないかっていうのは、もしかすると、もう一回、考えてみようよ。自分にとっての意味は何？ 仕事の意味は何？とか、行動準則っていうのは、本当はどこから来るの？ 会社人間として来るんじゃないよってことを思い起こさせてくれるっていうのは、ある種、ワーケーションみたいな機能なのかなと思ったりもします。それで、私は、対面っていうのに意味があったっていうのは、この実は論文の中にも出てきますが、対面がなくなってから1年たったら、みんなが不愉快な状態になったっていうんですね。普段は専門職ですから、自分で自分一人の仕事をしている人たちですら、人に会えないのつらいよ。給湯室の話し合いみたいのが懐かしいねとかいう人が出てきたと。

つまり、私のこの論理で言うと、そういうことによって、組織の中にあつたいろんな行動準則、あの人はこういうことを守るのか、あの人はここに命を懸けてるのか、あの人は仕事のここのか、あるいは、趣味のここのかかっていうことが、対面の場合は伝わりやすいけれども、仕事全く切り離されたら、あの人はどういう非公式組織の中で生きてるとか、どんな趣味があるとか、どんな心情があるとか、それは伝わりにくいんじゃないかと思うわけですね。

したがって、テレワークが続けば続くほど、仕事の中の客観的責任を追い求めることが責任だと思いがちである。個人にとっての責任とか個人にとってのコース・オブ・コンダクトは、自分の中でも無視してしまう。人間的にそのことがすごく怖いんじゃないか。自己による自己の管理。しかも、私の中のコース・オブ・コンダクト、価値観はすごく偏ってくる。あるとき、気が付けば、機械のそのものが、アルゴリズムが私の心の中に入っている。そんなような日が来るのかななんていう、ちょっと薄ら寒い感じがこの論文を読みながら感じました。

そして、三井はどこいくのって、今後どうしたらいいのって、この論文、しっかり読んで、私は、アンサーのようなクリティカルペーパーを書いてみたいと思うんですね。そして、この方たちにできたら送ってみようかなと。それで、私が考えてることもその下に入れて、そして、

これをどう思うのかっていう。最近、私、日本の本屋さん、お金がかかるんで、海外でしか出してないので、本を、あまり日本の中に出すっていうのも自信がないんですけど、海外の方にディスカッションペーパーでもいいから送ってみようかなと思っています。

そして、ある程度、受け入れられるような感じであれば、受け入れられなくても、次のモデルをつくって、この研究の次の段階として、私たちがこの質的な調査でもいいからやって、実際に起こっていることは何なのか、仕事の価値とか私たちの心とか行動準則がどう変わってし

まうのかっていうようなことまで含めて、なんかやったら、科研費でもいいし、この産業経営研究所の研究のテーマでもいいんですけど、なんかやってみたいなという気がいたしました。そんなことで、人的資源管理論の論文からまた離れてしまって申し訳ないですっていう話ですが、現代の哲学的な意味を探りたいというところでやってみました。以上でございます。またいろいろとご批判いただければ幸いです。ありがとうございました。

高橋 ありがとうございます。