

## 結論

本報告書は、パンデミックを契機とした働き方の構造的転換を、三つの視点から統合的に分析した。第一に「場所の自由化」は、労働を特定の物理空間から解放し、地域再生の可能性を開いた。第二に「管理様式の変容」は、可視性による管理の限界を露呈させ、監視技術への依存という皮肉な帰結をもたらした。しかし真の課題は、三井論文が指摘する「客観的責任」の支配から脱却し、信頼を基盤とする組織文化へと転換することにある。第三に「企業と個人の関係性の再定義」は、支配・従属から自律的パートナーシップへの移行を促す。藤森論文・渡辺論文が示す地域との共創、加藤論文が論じる 1on1 ミーティングの普及は、この移行を支える具体的実践である。重要なのは、週 2~3 日のハイブリッド勤務を基軸とし、業務の内容・チームの特性・個人の選好に応じて働く場所を戦略的に選択する「意図的な働き方のデザイン」という新しいパラダイムである。持続可能な変革には、労働者側と企業側双方の粘り強い対話と継続的な学習プロセスが不可欠となる。

### 三井論文：在宅テレワークにおける「責任ある自立」の意味

COVID-19 パンデミック下の在宅テレワークにおける「責任ある自律」の問題を、イギリスの知識労働者への調査から検討した。自律性と管理統制の間で「自己監視 vs 管理統制」「高い信頼 vs 低い信頼」などの緊張関係が生じた。経営学の責任概念を「客観的責任」と「主観的責任」に整理し、バーナードの道徳準則理論を用いて分析。在宅勤務では客観的責任のみが支配し、ICT による監視と同僚からのプレッシャーにより、自己統制という名の過酷な労働状況が生まれたことを明らかにした。

### 藤森論文：新しい働き方と地域の再生

人口減少が進む地方の再生について、コロナ禍で広がったテレワークを中心とする「新しい働き方」の可能性を論じている。コワーキングスペース、ワーケーション、サテライトオフィス等のバリエーション豊かなテレワークが、移住者や関係人口の増加を促進すると指摘。徳島県神山町のサテライトオフィス誘致、群馬県 NETSUGEN の官民共創、栃木県佐野市の佐野ら一めん予備校という 3 つの事例を通じて、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方と地域外の人材との交流が、地域経済の活性化と持続可能な地域づくりに寄与することを示している。

### 渡辺論文：北海道型ワーケーションの構造と可能性

北海道型ワーケーションの構造と可能性を、北海道庁の広域連携（マクロ）と富良野市の地域密着型支援（ミクロ）という二層構造から分析している。特に富良野市の「親子ワーケーション」に着目し、先行研究で指摘された家族帯同への配慮不足という課題への解決モデル

を提示。ハード施設に依存せず、短期入園サポート、短期滞在住宅紹介、助成金制度の三本柱と、旅前のオンライン面談や詳細なガイドブック作成など、徹底した伴走支援による「ソフト戦略」を展開。利用者の声に基づく継続的改善により、単なる観光ではなく「新しい日常」を体験する地域共創のプラットフォームとして、持続可能な関係人口創出の可能性を論じている。

#### **加藤論文：アフターcovid-19における人事評価制度の動向**

COVID-19によるテレワーク導入が人事評価制度に与えた影響を調査した。6名へのインタビュー結果から、①テレワークは職種により向き不向きがあること、②人事評価制度自体に大きな変化はなかったが、リモートでの評価の難しさが指摘されたこと、③上司と部下の1on1ミーティングが急速に普及したことが明らかになった。外資系企業では育成重視のCheck-in制度も導入されている。今後の課題は調査数の拡大と採用・育成分野への調査拡大である。