

はしがき

本報告書は、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行を契機として劇的に変化した日本の働き方と、その変化が地域社会にもたらした新たな可能性を、多角的な視点から考察したものである。パンデミックは、半ば強制的にテレワークの導入を加速させ、場所に捉われない柔軟なワークスタイルを社会に浸透させた。この働き方の構造的変化は、人々の生活や価値観にも影響を与え、都市部への人口集中がもたらすリスクへの認識や、自然豊かな環境での生活への関心を高めた。こうした社会変動と時を同じくして、日本の地方が長年抱えてきた人口減少・高齢化という構造的課題に対する新たな処方箋として、「関係人口」の創出が注目を集めている。

本報告書の目的は、この「働き方の多様化」と「関係人口創出の要請」という二つの大きな潮流が交差する地点に位置する諸現象、すなわちリモートワーク、コワーキングスペース、ワーケーション、そしてオフィス回帰という四つの主要な現象を通じて、日本の働き方と地域社会の変容を実証的に分析し、その意義と課題を明らかにすることにある。本報告書は、単なる現状分析に留まらず、企業の人事労務担当者、経営層、政策立案者、そして研究者に対して、実証的エビデンスに基づく実践的な指針を提供することを意図している。

本報告書が焦点を当てる問題意識は、日本の労働環境における三つの構造的転換である。第一の転換は、「場所の自由化」である。従来、労働は特定の物理的空間（オフィス）に紐づいていたが、リモートワークの普及により、働く場所の選択肢は在宅、コワーキングスペース、サテライトオフィス、さらにはワーケーション先へと多様化した。この転換は、不動産戦略、通勤時間、地方創生、環境負荷など、広範な領域に影響を及ぼしている。第二の転換は、「管理様式の変容」である。物理的なオフィス空間が提供していた「可視性による管理」が機能しなくなった結果、企業は新たな管理手法を模索せざるを得なくなった。しかし、この過程で生じたのは、デジタル監視技術の導入という皮肉な帰結である。従業員のプライバシー権と企業の管理権の衝突、信頼と監視の対立という「監視のパラドックス」が、現代の組織マネジメントにおける中心的な課題として浮上している。第三の転換は、「企業と個人の関係性の再定義」である。リモートワークは、従来の「支配・従属」的な雇用関係を、より「自律的なパートナーシップ」へと変革する可能性を秘めているが、この理想と現実の間には依然として大きなギャップが存在する。

本報告書の構成と方法論について説明する。本報告書は、理論的考察と実証的調査を組み合わせた、二部構成となっている。第一部では、「日本の働き方改革とリモートワーク時代の新たな地平」と題し、テレワーク、コワーキングスペース、ワーケーション、そして監視のパラドックスという四つの主要テーマについて、国内外の先行研究と公的統計を参照しながら、理論的・歴史的な文脈を明らかにする。特に、政府の働き方改革政策という「内発的な制度改革の潮流」とパンデミックという「外発的な危機対応の潮流」の合流に注目し、日

本のリモートワーク普及の独自性を論じる。また、2024年以降に顕在化したオフィス回帰の動きを分析し、ポスト・リモートワーク時代の新たな均衡点を探る。この第一部の分析を通じて、本報告書は「監視のパラドックス」という概念を提示し、リモートワーク時代の組織マネジメントにおける本質的な緊張関係を理論化する。さらに、リモートワークの普及が人事評価制度に与えた影響について、企業へのインタビュー調査に基づく実証的分析を行い、管理様式の変容という構造的転換の具体的な現れを明らかにする。加えて、在宅テレワークにおける「責任ある自律」という問題を、経営学における責任概念の理論的系譜を踏まえて考察し、「客観的責任」と「主観的責任」という二つの視座から、自己統制と管理の間で生じるパラドックスの本質に迫る。

第二部では、「地域におけるコワーキングスペース・ワーケーションの実態調査」と題し、北海道、長野県、群馬県、栃木県、和歌山県、徳島県、熊本県という、日本の多様な地域において展開されている先進的な取り組みを、詳細な現地調査に基づいて分析する。また、第一部で論じた管理様式の変容を企業レベルで検証するため、IT、人材、製造、卸売、不動産など多様な業種の企業に対するインタビュー調査を実施し、リモートワーク導入と人事評価制度の関係を実証的に分析する。本報告書の特徴は、単一地域の事例研究に留まらず、複数の地域と企業を横断的に調査することで、成功要因の共通性と各組織の独自性を明らかにしている点にある。調査対象は、北海道富良野市の「親子ワーケーション」、長野県御代田町のGoKaLab.と佐久市のワークテラス佐久、前橋市のNETSUGEN、栃木県佐野市の佐野らめん予備校、和歌山県の多様なコワーキングスペース（白浜町のOffice Cloud 9とANCHOR、田辺市の秋津野ガルテンと田辺市コワーキングスペース、みなべ町コワーキングスペース、和歌山市のPark Biz WAKAYAMA）、徳島県神山町のサテライトオフィス誘致、そして熊本県のくまもとDMCによる地域課題解決型ワーケーションという、極めて多様な事例を含んでいる。

本報告書の学術的貢献は、五点に集約される。第一に、リモートワーク、コワーキングスペース、ワーケーション、オフィス回帰という、一見個別の現象を、「場所の自由化」「管理様式の変容」「企業と個人の関係性の再定義」という統一的な枠組みで理解可能にした点である。第二に、「監視のパラドックス」という概念を提示し、リモートワーク時代の組織マネジメントにおける本質的な緊張関係を理論化した点である。第三に、在宅テレワークにおける「責任ある自律」の問題を、伝統的管理論から近代組織論に至る責任概念の理論的系譜を辿りながら分析し、「客観的責任」と「主観的責任」という二つの視座から、自己統制と外部管理の狭間で生じるパラドックスを明らかにした点である。特に、バーナードの「道徳準則」の概念を援用することで、情報化が進む現代社会において客観的責任のみが支配的となり、主観的責任が消失しつつある状況を批判的に検討した。第四に、リモートワークの普及が人事評価制度に与えた影響を、企業へのインタビュー調査を通じて実証的に分析し、管理様式の変容が具体的にどのような形で現れているかを明らかにした点である。特に、lonl

ミーティングの普及という新たな現象を捉え、対面での可視性が失われた環境下において、企業がコミュニケーションの質的転換を図っている実態を示した。第五に、日本全国の多様な地域における先進事例を横断的に分析することで、地域の文脈に応じた戦略の多様性と、その背後にある共通の成功要因を明らかにした点である。

本報告書が示す結論は、「リモートか、オフィスか」という二元論の無効性である。重要なのは、業務・チーム・個人の特性に応じた「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り、その本質は、信頼を基盤とする組織文化と、ウェルビーイングと生産性を両立させる制度設計にある。地域にとってのワーケーションの真の価値は、来訪者が地域の暮らしに溶け込む「新しい日常」を体験し、観光客から地域コミュニティの一員へと変容する過程にある。この関係性の深化が、真に持続可能な関係人口を育み、移住定住へと繋がる。パンデミックは日本の働き方改革を加速させた。しかし、その恩恵を持続可能なものとするには、労使双方の粘り強い対話と継続的な改善が不可欠である。本報告書が、その実践の一助となれば幸いである。

最後に、本報告書の作成にあたり、ご多忙の中、貴重なお時間を割いて詳細なインタビューに応じてくださった各地域の担当者の皆様、資料提供にご協力いただいた関係機関の皆様に、心より感謝申し上げます。皆様の現場における献身的な取り組みと、そこから得られた率直な知見がなければ、本報告書は完成しえなかった。本報告書が、皆様の日々の実践に少しでも資することができれば、望外の喜びである。