

日本の働き方改革とリモートワーク時代の新たな地平 —テレワーク, コワーキングスペース, ワークেশョン, そして監視のパラドックス—

高橋 哲也

目次

- 1 序論：日本の働き方改革とその新たな地平
- 2 働き方改革からコロナ禍へ：テレワーク普及の背景
- 3 リモートワークの普及と課題
- 4 リモートワーク普及下におけるコワーキングスペースの役割と進化
- 5 ワークেশョンの意義と課題
- 6 監視されない働き方のマネジメント
- 7 オフィス回帰の潮流：ポスト・リモートワーク時代の動的均衡
- 8 結論：持続可能な働き方への道程

参考文献

1 序論：日本の働き方改革とその新たな地平

本報告書の背景と目的について述べる。2020年代初頭、COVID-19パンデミックは日本の労働環境に劇的な変化をもたらした。しかし、この変化は突然降って湧いたものではなく、2010年代後半から政府主導で進められてきた「働き方改革」の延長線上に位置づけられる。パンデミックは、緩やかに進行していた制度改革の加速要因となった。本報告書の目的は、この歴史的転換期における日本の働き方の変容を、リモートワーク、コワーキングスペース、ワークেশョン、そしてオフィス回帰（Return to Office：RTO）という四つの主要な現象を通じて多角的に分析し、その意義と課題を明らかにすることである。さらに、これらの現象に共通する本質的な問題「監視のパラドックス」を検討し、持続可能な経営モデルへの道筋を提示する。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。

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。しかし、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、さらにはワークেশ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（Management by Visibility）」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。しかし、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。第7節で論じるオフィス回帰の動きは、この移行の困難さを象徴している。

分析の枠組みと視座について説明する。本報告書は、制度的視座、実証的視座、実践的視座という三つの分析視座を統合的に採用する。制度的視座では、政府の働き方改革政策、労働法制、ガイドライン、そして国際的な規制動向（GDPR、CPRA等）を参照しながら、制度的な文脈を明らかにする。特に第2節では、働き方改革という「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」の合流を分析する。実証的視座では、総務省、国土交通省、厚生労働省などの公的統計、日本生産性本部等の調査データ、そして国内外の学術研究（Morikawa, Blind et al., Magnier-Watanabe等）を参照し、エビデンスに基づく議論を展開する。実践的視座では、先進企業の事例、地域の受入体制、そして実務的なチェックリストやガイドラインを提示し、理論と実践の橋渡しを行う。本報告書は、学術的厳密性と実務的有用性の両立を目指す。

本報告書は全8節から構成される。第2節「働き方改革からコロナ禍へ：テレワーク普及の背景」では、テレワーク普及の歴史的な文脈を明らかにする。第3節「リモートワークの普及と課題」では、リモートワークがもたらした多層的なメリットと、顕在化した課題を詳細に検討する。第4節「リモートワーク普及下におけるコワーキングスペースの役割と進化」では、コワーキングスペースが「第三の職場」として果たす多面的な役割を分析する。第5節「ワーケーションの意義と課題」では、ワーケーションを個人・企業・地域社会の三者の視点から多角的に分析する。第6節「監視されない働き方のマネジメント」では、本報告書の理論的核心である「監視のパラドックス」を論じる。第7節「オフィス回帰の潮流：ポスト・リモートワーク時代の動的均衡」では、2024年以降に顕在化したオフィス回帰の動きを分析する。最後に8節では全体を総括する。

本報告書の学術的貢献、限界、および読み方について述べる。本報告書の学術的貢献は三点に集約される。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。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。第三に、国内外の実証研究と公的統計を統合し、日本の文脈に即したエビデンスベースの議論を展開した。同時に、本報告書にはいくつかの限界も存在する。第一に、本報

報告書は主に知識労働者を対象とした分析であり、製造業や対面サービス業など、リモートワークが困難な職種については十分に論じていない。第二に、データの制約上、特定企業の詳細な事例研究よりも、マクロな傾向の分析に重点を置いている。第三に、急速に変化する状況において、本報告書の知見が将来にわたって妥当性を保つ保証はない。これらの限界は、今後の研究課題として残されている。

本報告書は、通読することで全体像を把握できるよう構成されているが、関心に応じて異なる読み方も可能である。政策立案者・自治体関係者には、第2節（制度的背景）、第4節（地域活性化）、第5節（ワーケーション）、第7節（政府政策との乖離）を推奨する。企業の経営層・人事担当者には、第3節（リモートワークのメリットと課題）、第6節（監視のパラドックスと信頼経営）、第7節（オフィス回帰とハイブリッドワーク）を推奨する。研究者には、各節に散りばめられた実証研究の引用と、第6節の理論的考察が参考になるだろう。実務担当者には、各節末尾に配置された実務的チェックリストやガイドライン、そして第4節・第5節の先進事例が有用であろう。この新たな段階は、固定的な「均衡点」ではなく、継続的な調整プロセスとして理解できる。本報告書を貫く一つの結論は、もはや「リモートか、オフィスか」という二元論は意味をなさない、ということである。重要なのは、業務の内容、チームの特性、個人の選好に応じて、働く場所と時間を戦略的に選択する「意図的な働き方のデザイン（Intentional Work Design）」という新しいパラダイムである。意図的な働き方のデザインとは、業務の内容、チームの特性、個人の選好に応じて、働く場所と時間を戦略的に選択するという考え方である。この考え方に基づく状況適応的・自律的な働き方設計は、経営層による一方的な管理ではなく、従業員の自律的な判断を信頼し、支援することを前提とする。その実現には、信頼を基盤とした労使間の対話と、実験→測定→改善という継続的な学習プロセスが不可欠である。この新しいパラダイムにおいては、技術はあくまで手段に過ぎない。本質は、信頼を基盤とする組織文化の醸成、成果に基づく公正な評価、そして従業員のウェルビーイングと企業の生産性を両立させる制度設計にある。パンデミックという外的ショックは、働き方のデジタル化・遠隔化を複数年分前倒ししたと評価される。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、反復的な仮説検証プロセスが不可欠である。本報告書が、その対話の一助となれば幸いである。

2 働き方改革からコロナ禍へ：テレワーク普及の背景

日本社会におけるテレワークの急速な普及を理解するには、テレワーク普及の二つの潮流を把握する必要がある。それは、単一の事象によって引き起こされたものではなく、時間をかけて進行していた「内発的な制度改革の潮流」と、突如として社会全体を襲った「外発的な危機対応の潮流」という、性質の異なる二つの大きな流れが合流した結果である。前者が政府主導で進められてきた「働き方改革」であり、後者が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックである。本節では、第3節で詳述するテレワークの定着と課題

をより深く理解するための前提として、この二つの潮流がどのように交差し、日本の働き方を根底から変容させたのかを、公的な白書等を基に明らかにする。なお、本節で扱う「テレワーク」は、在宅勤務および施設利用型（コワーキングスペースやサテライトオフィスなど）を含む広義の概念とし、「リモートワーク」と同義で用いる。以下、用語は「テレワーク」に統一する。本節では定量データの提示は最小限にとどめ、詳細な実数・率は第3節の統計分析に委ねる。

パンデミック以前の潮流について、制度的「土壌」の形成過程を論じる。パンデミックが到来する以前から、日本政府は「働き方改革」を重要な政策課題として推進していた。その核心的な目的は、「長時間労働の是正」「正規・非正規雇用の不合理な待遇差の解消」「多様で柔軟な働き方の実現」であった¹。この文脈において、テレワークは改革の目的を達成するための有効な手段の一つとして位置づけられていた。具体的には、育児や介護と仕事の両立支援、あるいは従業員の通勤負担軽減といった目的で導入が推奨されていた。しかし、社会全体への浸透は極めて緩慢であった。それでもこの時期の制度整備は、後のパンデミック下での急速な移行を支える重要な土壌となった。

2019年の時間外労働の上限規制と年5日の年休取得義務化、2020年前後の同一労働同一賃金原則の強化と副業兼業ガイドラインの更新、2021年のテレワーク・ガイドライン改定などが、柔軟な働き方の制度的基盤を段階的に整えた。あわせて、行政手続きの押印見直しや電子契約の普及といったデジタル化も、場所に依存しない業務運用を後押しした²。これらの制度・運用整備は、紙と押印を前提とした業務慣行からの転換を促し、場所非依存の働き方を支える見えない基盤となった。テレワークを単なる任意の選択肢から、実装可能な働き方へと引き上げる準備が、この時期に着実に進められていた。

パンデミックという加速要因によるテレワークの必須要件への再定義と、二つの潮流の合流について論じる。この状況を一変させたのが、COVID-19の感染拡大である。パンデミックは、テレワークの位置づけを選択的な手段から、事業継続（BCP）と感染拡大防止のための経営上の必須要件へと再定義した。もはやワークライフバランス向上といった選択的な理由ではなく、企業の存続と社会全体の安全に関わる、回避不可能な経営課題としてテレワークへの移行が迫られた。内閣府の調査によれば、テレワークを始めた理由として最も多かった回答は「勤務先からの指示・推奨」であり、これが危機対応であったことを裏付けている³。

ただし、その普及は決して一様ではなかった。普及初期は大都市圏・大企業、特に情報通信業での実施が先行し、企業規模・産業・地域で顕著なギャップが生じたことが、労働経済白書および情報通信白書で示されている⁴。特に中小企業においては、特に中小企業では、IDの強固な認証（SSO/MFA）、端末の統制（MDM/UEM・EDR）、安全な社外アクセス（VPNまたはゼロトラスト）、そして稟議・契約の電子化が未整備だと、テレワークの恒常運用が難しくなる⁵。これらの整備が定着のボトルネックとなった。なお、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の発出期間は、各地の出勤者数削減・テレワーク要請と連動しており、普及

の初期傾向を強めた⁶。

重要なのは、この二つの潮流が相互に作用したという点である。働き方改革による法制度の改正、ICT基盤の整備、業務プロセスのデジタル化があったからこそ、多くの企業は未曾有の危機に対し、テレワークという選択肢を緊急避難的に採用できた。働き方改革が制度的な選択肢を整備し、パンデミックがその全社的な導入を促した。この急速な移行は、結果として、これまでテレワークに懐疑的だった経営層や労働者の意識を大きく変えることにも繋がった。日本生産性本部の調査では、パンデミック以降、テレワーク実施者がその効率性を高く評価する傾向が一貫して見られる⁷。しかし、単に制度を導入するだけでは、その質は担保されない。就業規則における勤怠・評価ルールの明確化と、1on1や雑談など意図的に設計したコミュニケーションを併走させた職場ほど、生産性・満足度が高まりやすいことが労働経済白書等でも示されている⁸。特に以下の要素が定着の質を左右する決定要因となる。

目標設計・評価：期首合意→中間レビュー→期末評価のプロセスが適切に運用するための準備がある。適切な労働時間管理では、PCログ等による客観的な労働時間把握は法的にも必要である⁹。プライバシーと管理のバランスでは、目的限定・最小限・透明性の原則で運用し、常時スクリーンキャプチャやキー入力 of 網羅的収集といった過度な監視を避けることが重要である。これらの要素を適切に組み合わせることで、技術的な可能性を組織的な成果へと転換できる。

小括として、ハイブリッドという現実解と次なる課題について述べる。日本におけるテレワークの劇的な普及は、政府主導の働き方改革という緩やかな制度改革の波と、COVID-19パンデミックという急激な外部環境の変化の波が衝突し、相互に作用し合った結果としてもたらされた。働き方改革がテレワークを選択可能な手段として社会に提示し、パンデミックがそれを必須の生存戦略へと転換させた。この二段階のプロセスを経て、テレワークは日本の労働環境に深く根付いた。現在の「週2～3日ハイブリッド」の広がりに伴い、オフィスの再定義（協働・学習・文化形成の場として）とリスクリングが次の実装課題となっている。定量的な実態（率・分布）は第3節3-1～3-3、運用論は3-5・3-6を参照されたい。パンデミックという外的ショックは、働き方のデジタル化・遠隔化を複数年分前倒ししたと評価される（世界では“数年分のDXが数週間で進行”との報告。日本でも在宅勤務の企業適用率が2020年2月の5.3%から4月に47.1%へ急伸し、その後はハイブリッド型として定着傾向）。しかし、その恩恵を持続可能なものとするには、これからの地道な取り組みこそが重要となる。

2節 脚注

1. 厚生労働省「『働き方改革』の実現に向けて」を参照。
2. 内閣府『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』を参照。

3. 日本生産性本部（2024）『第14回働く人の意識調査』を参照。
4. 総務省『情報通信白書（最新版）』働き方・テレワーク関連章を参照。
5. 厚生労働省『労働経済白書（令和3年版以降）』を参照。
6. 中小企業庁『中小企業白書（令和6年版）』を参照。
7. デジタル庁「アナログ規制の見直し（押印見直しを含む）」を参照。
8. 内閣官房『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』を参照。
9. 厚生労働省（2021年3月改定）『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』を参照。
10. 総務省（2021）『テレワークセキュリティガイドライン〔第5版〕』を参照。
11. 個人情報保護委員会『個人情報保護法ガイドライン（通則編）』を参照。
12. 厚生労働省『労働経済白書（令和3年版以降）』を参照。

3 リモートワークの普及と課題

リモートワークの普及度と導入背景、およびリモートワークがもたらす多層的なメリットについて論じる。2020年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックは、日本企業の労働環境を劇的に、そしてリモートワークの普及に伴う構造変化という歴史的な契機となった。総務省『令和5年通信利用動向調査（企業編）』（2024年6月公表）では、テレワーク導入企業の割合は概ね約5割で推移しており、前年からやや低下している。一方、国土交通省『令和6年度 テレワーク人口実態調査（概要）』（2025年3月公表）によれば、雇用型テレワーカーの割合は24.6%である。両調査は導入の有無（企業側）と実施者の割合（個人側）で定義が異なるため、指標を区別して解釈する必要がある。

依然として企業規模が大きいほど導入率が高い傾向は持続しており、業種別・地域別の「リモート格差」も深刻な課題として残されている。こうした動向の背景には、パンデミック以前から日本社会に根付いていた文化的要因が存在する。日本企業では長年にわたり「出勤して顔を合わせること」が組織の一体感や円滑な業務遂行の前提とされてきた。職務内容が明確に定義されないメンバーシップ型雇用を前提としたプロセス重視の評価体系、物理的な押印を必要とするハンコ文化、紙媒体での回覧を基本とするアナログな業務プロセスも、その普及を阻む根強い障壁であった。COVID-19という未曾有の外部環境の変化は、これらの物理的・文化的な慣習の見直しを迫り、日本企業に働き方のデジタルトランスフォーメーションと、それに伴う組織文化の変革を迫る強力な契機となった。

リモートワークがもたらした便益は、個々の労働者の生活の質から、企業の経営戦略、そして社会全体の構造に至るまで、多層的に広がる。個人レベルのメリットとして、最も直接的なのは、通勤負担の軽減である。首都圏の苛烈な通勤ラッシュから解放されたことで、1日に平均1〜2時間の可処分時間が生まれた。この時間を家族との時間、自己啓発、趣味、あるいは十分な休養に充てることで、生活の質（QOL）を向上させることが可能になった。

これは、個人のワークライフバランスを劇的に改善させ、精神的な健康にも大きく寄与する。

多様な人材の就労機会拡大とキャリア継続支援という、社会の包括性（インクルージョン）を高める側面も極めて重要である。育児や介護といった家庭責任を担う従業員が、時間的・物理的な制約からキャリアを中断せざるを得ない状況を緩和し、その継続を強力に支援する。また、障害を持つ労働者や地方在住者にとっても、新たな就労機会を創出する効果があった。

企業レベルのメリットとして、短期的には、オフィスの最適化による賃料や光熱費といったコスト削減が挙げられる。より戦略的な観点では、人材採用範囲の地理的な拡大が重要である。勤務地の制約がなくなることで、首都圏以外に居住する優秀な人材をフルリモートで採用する動きが広がり、人材獲得競争において優位性を築くことが可能になった。感染症や自然災害時にも事業を継続できるBCP（事業継続計画）対策としての有効性も広く認識されている。

社会レベルのメリットとして、通勤者の減少は都市部の交通混雑を緩和し、移動に伴うCO₂排出量を削減することで環境負荷を低減させる。また、働く場所の自由化は、長年の課題であった東京一極集中の是正や地方創生にも貢献する可能性を秘めている。「リモート移住」の流れは、関係人口の創出を通じて、地方に新たな活力をもたらすことが期待される。

デメリットと顕在化した新たな課題、および技術的基盤と導入の障壁について論じる。しかし、リモートワークは万能ではなく、その急速な普及は多くの新たな課題を浮き彫りにした。仕事と私生活の境界が曖昧になり、「常に仕事ができしまう状態」から生じる常時継続疲労（デジタル・プレゼンティーズム）は深刻な問題である。厚生労働省『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』¹は、労働時間の客観的把握（PCログ等）、割増賃金の適正支払い、孤立防止のための計画的コミュニケーション設計、費用負担ルールの明確化等を求めている。テレワークは労働法規の適用外ではなく、むしろより厳格な人事労務管理が前提となる。

オフィスで自然発生していた偶発的な対話（セレンディピティ：予期せぬ出会いや対話から新たな価値が生まれる現象）の機会が失われ、組織の創造性や一体感が損なわれるリスクがある。特に、新入社員や若手社員が先輩の仕事ぶりから学ぶOn-the-Job Training（OJT）の機会が減少し、成長が阻害されることが懸念される。プロセスや勤務態度といった「可視的な勤勉さ」を評価しにくくなるため、成果（アウトプット）を公正に評価する基準への移行が不可避となる。しかし、多くの企業でその設計に苦慮している。社会的な孤立感によるメンタルヘルス不調や、運動不足によるフィジカルヘルスの問題が顕在化している。

従業員の選好（Preference）との不一致が、生産性を左右する重要な問題である。Blindら（2024）の研究によれば、望まない形でリモート勤務を強いられた場合、生産性は最大9%低下し、ストレスレベルも有意に上昇することが明らかにされた。この事実は、従業員の事情や価値観を無視した一律の導入が、逆効果となり得ることを示している。

リモートワークを支えるのはデジタル技術であるが、その導入は新たな障壁や課題も生み出した。従業員間の「デジタル格差 (Digital Divide)」が大きな問題となっている。Magnier-Watanabe (2024) は、日本企業においてテレワーク頻度と知識管理システム (KMS) の活用が、若年層の業績を押し上げる一方、デジタルツールに不慣れな高齢層では逆機能、すなわち阻害要因になり得ることを示している。この研究は、単なるツール導入のみならず、年齢層別の学習設計と UI (ユーザーインターフェース) の簡素化といった、人間中心のアプローチが不可欠であることを示唆する。

日本独特の業務慣行も根強い障害となった。ハンコ文化や紙媒体中心のアナログな業務プロセスは、リモートワークの効率性を著しく損なう。これらの慣行が温存されたままでは、リモートワークは形骸化してしまう。技術的な側面からは情報セキュリティリスクの増大も看過できない。保護された社内ネットワークの外で業務を行うことは、サイバー攻撃の標的となるリスクを飛躍的に高める。家庭内ネットワークの脆弱性や、従業員が無許可で利用する「シャドーIT」は、情報漏洩の温床となる。こうした脅威に対し、従来の「境界型防御」モデルは限界を迎え、「何も信頼しない」を前提とする「ゼロトラスト」という新しいセキュリティ思想への移行が企業にとって急務といえる²。

企業文化とマネジメントの変革、およびハイブリッド勤務の定着と今後の展望について論じる。リモートワークの定着は、日本企業の伝統的な企業文化とマネジメントの在り方に、根源的な変革を迫る契機となった。その核心は、「管理」から「信頼」へのパラダイムシフトである。物理的に離れた従業員を個別にマネジメントすることは不可能であり、管理職には、個々の従業員の自律性を信頼し、その成果創出を支援するサーバント・リーダーとしての役割が求められる³。

Morikawa (2023) は、週2~3日のハイブリッド勤務が、完全在宅や完全出社よりも相対的に高い生産性を示すことを実証し、企業実務における最適点を示唆した。この学術的知見は、実際の社会動向とも一致している。前述の国土交通省『令和6年度 テレワーク人口実態調査 (概要)』でも、テレワーク実践者のうち週に「2日」または「3日」実施している層が最も多くなっており、多くの企業と労働者がハイブリッド勤務を合理的な落としどころとして選択している実態が確認できる。

Morikawa (2024) は、企業パネルデータを用いて、在宅勤務の生産性は平均的に通常勤務を下回るものの、経験を積むことで改善するという動的な側面を明らかにしている。これは、リモートワークが単なる環境の変化ではなく、習熟を要する一種の「スキル」であることを示唆しており、導入後の継続的なトレーニングと支援の重要性を示している。

パンデミックの収束後、日本の働き方は「ハイブリッド勤務」を一つの標準モデルとして定着させつつある。しかし、その最適な運用方法については、多くの企業が未だ模索の途上にある。Morikawa (2024) が指摘するように、経営層は生産性への懸念から出社を重視する傾向がある一方で、従業員の多くはリモート勤務の継続を強く希望している。この企業と

従業員の間の「意識の乖離」を埋めることが、今後の重要な課題となる。

今後の展望としては、生産性と従業員満足度を両立させるための多角的なアプローチが不可欠である。労働時間管理や労災認定といった法制度の整備が必要である。厚生労働省のガイドラインは、そのための基礎となる考え方を示している。今後のオフィスは、個人が黙々と作業を行う場所ではなく、従業員が目的を持って集まり、協働（コラボレーション）し、組織文化を醸成するための戦略的な交流・調整の中核機能（ハブ）として再定義されなければならない。場所を問わず安全かつ効率的に働ける環境の構築は、ハイブリッドワークの必須基盤といえる。

最も重要なのが、従業員の嗜好に応じた柔軟な勤務形態の提供である。Blindら（2024）の研究が示すように、個人の選好を尊重しなければ、生産性や心身の健康に悪影響を及ぼす。画一的なルールを押し付けるのではなく、職種や個人の事情に応じて選択肢を用意し、従業員の声を反映した制度設計が不可欠である。なお、在宅環境における個人情報・機微情報の取扱いは、私物端末（BYOD）や私物クラウド利用（シャドーIT）を原則禁止とし、組織支給端末とDLP（Data Loss Prevention）技術による持ち出し制御で運用することが望ましい⁴。

小結として、本節の議論をまとめる。リモートワークは、COVID-19を契機として日本社会に急速に浸透し、労働環境に構造的な変化をもたらした。その効果や課題は一様ではなく、デジタル格差（技術的要因）、組織文化とマネジメント（制度的要因）、そして従業員の選好（心理的要因）という三つの要素が、複雑に絡み合いながら、その成否に大きく作用している。Magnier-Watanabe（2024）の研究はデジタルスキルの格差が業績を左右することを示し、Blindら（2024）の研究は従業員の選好と生産性が直結することを示した。さらに、Morikawa（2023, 2024）の一連の研究は、ハイブリッド勤務の合理性を裏付け、その実態は国土交通省（2025）の調査によっても確認されている。

総じて、今後の日本企業に求められるのは、これらの実証的研究や公的調査が示すエビデンスに基づいた、戦略的かつ人間中心の制度設計である。それは厚生労働省のガイドラインの趣旨にも合致する、「個人の嗜好や職務特性を尊重しつつ、週2～3日のハイブリッド勤務を基軸とする柔軟な制度設計」と要約できる。画一的な導入や、パンデミック以前への安易な回帰ではなく、個と組織の双方にとって最適なバランスを粘り強く模索し続けること。それにより初めて、生産性の向上と従業員のウェルビーイングという、二つの目標を両立させることが可能になる。

補論：リモートワーク導入における実務的チェックリスト

人事労務管理：

勤怠管理：PCログ等、客観的な方法による労働時間の記録・管理体制が確立されているか

目標設計・評価：期首合意→中間レビュー→期末評価の運用が確立しているか（①役

割・職務に基づく成果/プロセス基準の明確化, ②定量 KPI と定性指標の併用, ③個人・チーム・部門目標の整合, ④評価者キャリアレーションとフィードバックの実施)
安全衛生: 長時間労働の抑制, VDT 作業に関する健康確保措置が講じられているか⁵
費用負担: 在宅勤務に伴う通信費や光熱費などに関するルールが明確化され, 労使間で合意されているか

□情報セキュリティ:

端末管理: MDM/EDR で資産・パッチ・暗号化を一元管理

ネットワーク: 在宅は WPA3-Personal (少なくとも WPA2-Personal) で強固なパスワード, 社内系は VPN または ZTNA, 多要素認証 (MFA) を必須化

ログ・監査: アクセス/通信/クラウド操作ログを保存・相関分析

データ管理: 私物端末や私物クラウドへの業務データ保存を禁止し, DLP で持ち出しを制御

3 節 脚注

1. 厚生労働省 (2021) 『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』
2. 「ゼロトラスト」は, 「決して信頼せず, 常に検証せよ」を基本原則とし, すべてのアクセス要求を都度検証するセキュリティアプローチである.
3. サーバント・リーダーシップは, R. K. Greenleaf (1977) により提唱された, リーダーがまず相手に奉仕し, その後相手を導くリーダーシップ手法である.
4. BYOD (私物端末の業務利用), シャドーIT (無許可クラウド利用), DLP (データ流出防止技術)
5. 厚生労働省 (2019) 『情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン』

4 リモートワーク普及下におけるコワーキングスペースの役割と進化

コワーキングスペースの用語定義と, 「第三の職場」としての物理的・心理的環境の提供について論じる. リモートワークが働き方の基本的な選択肢として社会に定着する過程で, コワーキングスペースの存在意義は根源的な変容を遂げた. 本節では, ICT を活用して時間や場所にとらわれずに働く形態を広義の「テレワーク」と定義する. テレワークは主たる勤務場所により「在宅勤務」と「施設利用型テレワーク」に大別される.

ここで, 本節の議論の前提として, 「施設利用型テレワーク」をさらに二つに分類することが不可欠である. 共用型は不特定多数の企業や個人が利用するコワーキングスペース (会員制含む) であり, 専用型は特定の企業が専有契約するサテライトオフィス (自社専用の区画や施設) である. セキュリティ, 入退室管理, ネットワーク分離, 費用負担, そして労働災害発生時の責任判断など, 人事労務管理上の要件は両者で大きく異なる. 以降の運用論はこの区別を前提とする. 本節では, 特に社会的な広がりを持つ「共用型」のコワーキングスペースに主眼を置きつつ, 企業が施設利用型テレワークを検討する際の双方の論点を考察す

る。かつてはフリーランス等のためのニッチな存在であったコワーキングスペースが、現在では個人、企業、地域社会の課題に応える多機能な社会インフラへと進化した経緯とその意義について詳細に検討する。

在宅勤務は、集中できる執務環境の欠如や仕事と私生活の境界の曖昧化という課題を顕在化させた。コワーキングスペースは「第三の職場」として、この課題の解決に貢献する。ここで、「サードプレイス」と「第三の職場」の概念を区別しておく必要がある。社会学者レイ・オルデンバーグが提唱した元来のサードプレイスは、自宅（第一の場所）でも職場（第二の場所）でもない、個人の自発的な交流や地域コミュニティへの帰属感を育む生活者視点の非公式な交流拠点（カフェ等）を指す（Oldenburg, 1999）。一方、企業が導入する「第三の職場」は、従業員の生産性、ウェルビーイング、そして安全を確保する企業責任の視点から定義される公式な就業場所である。

現代のコワーキングスペースは、この二つの役割を橋渡しする存在といえる。企業は第三の職場として公式に利用を認めることで、従業員にプロフェッショナルな執務環境を提供する。これは、厚生労働省の各種ガイドライン、特に『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』および『情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン』が示す、企業の安全配慮義務を履行する一助となる¹⁾。同時に、優れたコワーキングスペースはサードプレイス的なコミュニティ機能を備えており、従業員に精神的な充足感や新たなネットワークをもたらす。

さらに重要なのは、心理的な役割である。「家から出て、仕事場へ向かう」という物理的な移動は、オンとオフを切り替える精神的なスイッチとして機能し、在宅勤務で困難になりがちな労働時間の客観的な把握を容易にする。コワーキングスペースはリモートワーカーの生産性とウェルビーイングを両面から支える第三の職場として、不可欠な存在となっている。コミュニティと偶発的交流の創出拠点、ならびに企業の柔軟なオフィス戦略の受け皿としての役割を論じる。ここでいう偶発性（セレンディピティ：予期せぬ出会い・対話から新たな価値が生まれる現象）を欠くことは、リモートワークがもたらす主要な弊害の一つである。計画されたオンライン会議は相互作用が予定調和に収斂しやすく、偶発性が縮減されやすい。コワーキングスペースは、偶発的な接触や知の交換を促進する場として機能し、利用者間の自発的な接触や知の交換を誘発する。

成功している施設では、偶発性を意図的に設計するための具体的な運営手法が確立されている。

空間設計（ゾーニング）：集中したい時のための「コンセントレーション・ゾーン」と、会話や交流を促す「コラボレーション・ゾーン（カフェスペース等）」を明確に分離・配置し、利用者が目的に応じて場所を選択できるようにする。

イベント設計：単なる懇親会に留まらず、特定のテーマに関する知識を共有する「ランチ勉強会（Lunch & Learn）」や、会員が自身のスキルを教え合う「スキルシェア会」、

新規入会者を既存会員に紹介する「ウェルカムイベント」など、目的志向のプログラムを体系的に実施する。

オンボーディング：新規会員に対し、施設の使い方だけでなく、コミュニティの文化や他の会員の専門性を紹介する面談を設け、早期にコミュニティへ溶け込めるよう支援する。

こうした活動の中心を担うのがコミュニティマネージャーである。彼らの活動成果はイベント参加率や会員間の紹介・協業件数といったKPI（重要業績評価指標）によって測定される。コワーキングスペースは、設計された仕組みによって知の交流を誘発し、リモートワーク時代の孤独と創造性の枯渇という課題に対する強力な処方箋となっている。

リモートワークの普及は、企業のオフィス戦略の抜本的な見直しを迫った。巨大な本社オフィスに全従業員を集める従来のモデルは、コストと効率性の両面から合理性が問われるようになってきている。ここでコワーキングスペースは、分散型オフィス戦略の代表格である「ハブ・アンド・スポーク」モデルの受け皿として極めて重要な役割を果たす。交流・調整の中核機能（ハブ）である本社オフィスを文化醸成や協業の場として最適化しつつ、「スポーク」として各地のコワーキングスペースを従業員の執務拠点として活用する。

企業がこのモデルを導入する意思決定において重視するのは、不動産コストの変動費化である。長期契約の賃料という固定費を、利用量に応じた会員費という変動費に転換することで、事業環境の変化に強い財務体質を構築できる。JR東日本の「STATION WORK」と三井不動産の「WORK STYLING」の提携²や、東急株式会社の「NewWork」が全国に広げる提携ネットワーク³のように、1つの契約で多様なブランドの拠点を相互利用できるサービスも拡大しており、従業員の利便性を高めている。しかし、その実装には厳格な要件が伴う。特にセキュリティは最重要課題であり、不特定多数が利用する「共用型」の施設では、企業は従業員に対しVPNの常時接続を義務付けるなどの対策が必須となる。一方、自社で管理できる「専用型」サテライトオフィスでは、より厳格なネットワーク分離や物理的な入室管理、監査ログの取得といった、本社に準ずるセキュリティレベルを構築できる。企業は、利便性とセキュリティレベルを天秤にかけ、これらの施設形態を戦略的に使い分ける必要がある。

地域経済とコミュニティの活性化拠点としての役割、および課題としてのリスク管理と持続可能性について論じる。リモートワークは、都市部から地方への人の流れを生み出し、「地方創生」の新たな推進力となる可能性を秘めている。地方のコワーキングスペースは、この動きを支援し、持続可能なものにするための社会インフラとして機能する。その核心は、多様な形で地域と継続的に関わる「関係人口」の創出・育成拠点としての役割である。

政府もこの動きを後押ししており、内閣官房地方創生推進室の「地方創生テレワーク交付金」⁴などの制度を通じて、地方自治体がサテライトオフィス（専用型）やコワーキングスペース（共用型）を整備し、都市部企業や個人を受け入れる体制構築を支援している。和歌

山県白浜町⁵や長野県⁶の成功事例に見られるように、これらの施設は単なる執務空間ではなく、移住・滞在者と地域住民・事業者を結び付ける交流・調整の中核機能を担う。この交流を通じて、外部の専門スキルと地域の資源が融合する化学反応が生まれ、新たなビジネスや雇用が創出される。コワーキングスペースは、日中の地域内消費を促すだけでなく、地域の未来を共創するパートナーシップを育む、実践的な「地方創生」の拠点である。

コワーキングスペースの役割が拡大する一方で、その運営には様々なリスクが伴い、持続可能性が常に問われる。多くのコワーキングスペースは、不動産の長期賃貸契約という巨額の固定費を抱える。WeWork が 2024 年に連邦破産法 11 条の適用から脱却した事例⁷は、景気後退やパンデミックなどで会員数が急減した場合、この固定費がいかにかに経営を圧迫するかというリスクを象徴している。安定した収益基盤として法人契約の比率を高める、イベント事業やコンサルティングで収益源を多角化するといった経営努力が不可欠である。特に「共用型」施設では、物理的な盗難や覗き見（ショルダーハッキング）、安全性の低い共有 Wi-Fi の利用といったリスクに対し、利用者個人と所属企業双方の防衛策が不可欠となる。総務省の『テレワークセキュリティガイドライン』⁸でも、共用スペースでの作業における具体的な注意点が喚起されている。事業規模の拡大を急ぐあまり、会員審査やオンボーディングが疎かになると、コミュニティの価値が低下する恐れがある。持続可能な運営には、長期的な視点と丁寧な投資が求められる。

効果測定と今後の展望について述べる。コワーキングスペースがもたらす便益を客観的に評価し、継続的な改善を図るには、その効果を測定する KPI（重要業績評価指標）の設計が重要である。その指標は、ステークホルダーごとに設定することを推奨したい。

企業（利用者側）：従業員満足度調査、人材リテンション率、不動産関連コストの削減額、通勤時間の削減効果

自治体（誘致側）：関係人口の増加数、地域への経済波及効果（利用者による消費額）、新規事業創出件数、移住相談件数

運営事業者側：会員数、稼働率、解約率、イベント参加率、会員間の協業件数

これらの指標は、例えば日本生産性本部の『働く人の意識調査』⁹で示されるような、労働者の働きがいや満足度といった定性的な変化と合わせて分析することで、より深い洞察を得ることができる。

そしてリモートワークの普及に伴う構造変化の中で、コワーキングスペースは、物理的・心理的・社会的なインフラとして、その重要性をますます高めていくことが予想される。ただし、その持続的な発展には、事業モデルの安定化、セキュリティ対策の強化、そしてコミュニティの質的向上という三つの課題への継続的な取り組みが不可欠である。

4 節 脚注

1. 厚生労働省（2021）『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』および同省（2019）『情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン』を参

照.

2. 東日本旅客鉄道株式会社（2024年2月15日）「『STATION WORK』と三井不動産『WORK STYLING』の相互連携開始」を参照.
3. 東急株式会社「NewWork ご入会案内 / ネットワーク・拠点一覧」を参照.
4. 内閣官房 地方創生推進室「地方創生テレワーク交付金」を参照.
5. 観光庁「推奨受入地域事例：和歌山県白浜町」を参照.
6. 長野県「信州リゾートテレワークのご案内」を参照.
7. Reuters（2024年5月30日）, "WeWork cleared to exit bankruptcy and slash \$4 billion in debt" を参照.
8. 総務省（2023）『テレワークセキュリティガイドライン〔第5版〕』を参照.
9. 日本生産性本部（2024）『第14回 働く人の意識調査』を参照.

5 ワークেশョンの意義と課題

ワークেশョンの定義と社会的背景、および多角的意義と類型化について論じる。ワークেশョンとは、「仕事（Work）」と「休暇（Vacation）」を組み合わせた造語であり、観光地や帰省先といった日常の執務空間とは異なる環境下において、リモートワークの技術基盤を活用し、業務遂行と余暇活動を両立させる新しい働き方を指す。これは単なる「旅先で仕事をする」という表層的な行為に留まらない。個人のウェルビーイング（心身の良好な状態）、企業の組織開発、そして地域社会の持続可能性という、三つの異なる次元から大きな期待が寄せられる、複合的な社会現象として捉えらるるとよい。

その普及を支える不可欠な前提として、第3節で詳述したリモートワークの常態化が存在する。この技術的基盤の上に、労働者の価値観の変容が重なる。自己実現や心身の健康、家族との時間といった非物質的な豊かさを重視する傾向が強まり、生産性を維持しつつも個人の生活を充実させたいという内発的な動機が、ワークেশョンへの関心を強力に後押ししている。また、マクロな社会的側面からは、コロナ禍で甚大な打撃を受けた観光産業の構造的課題の克服という喫緊の要請も存在する。ワークেশョンは、観光需要を平準化させ、従来の短期的な観光よりも滞在期間が長くなる「長期滞在型」の新たな需要を創出する可能性を秘めている。観光庁をはじめとする政府機関も、これを「新たな旅のスタイル」¹として、地域経済活性化の切り札と位置づけ、その推進に力を入れている。

本節の議論の前提として、第4節で示した「施設利用型テレワーク」の分類を再確認しておく必要がある。共用型は不特定多数の企業や個人が利用するコワーキングスペース（会員制含む）であり、専用型は特定の企業が専有契約するサテライトオフィス（自社専用の区画や施設）である。セキュリティ、入退室管理、ネットワーク分離、費用負担、そして労働災害発生時の責任判断など、人事労務管理上の要件は両者で大きく異なる。ワークেশョン実施時の施設選択においても、この区別は重要な意味を持つ。

ワーケーションがもたらす便益は、関与する主体（ステークホルダー）の立場によって異なり、その意義は主に個人、企業、地域社会という三つの視点から多角的に分析できる。

個人（労働者）：心身のリフレッシュ、創造性の向上、そして現地での交流を通じた越境学習の機会となり、個人の持続的な自己成長を促す触媒としての役割を果たす。従来の短期休暇では得られない、深い地域体験と継続的な業務遂行の両立により、新たな視点や発想を得ることが可能となる。

企業：従業員満足度の向上による人材の確保・定着（リテンション）、チーム単位で実施する「合宿型ワーケーション」による組織開発、そして現地の課題発見からの新たな事業機会の創出などが期待される。特に合宿型では、日常の業務環境から離れることで、より創造的で建設的な議論が生まれやすくなる。

地域社会：平日の消費活動による地域経済への直接的な貢献に加え、地域に愛着を持つ「関係人口」の創出、さらには滞在者が持つ専門スキルを地域の課題解決に活かす「地域貢献型ワーケーション」の取り組みも拡大している。従来の観光とは異なる、より持続的で双方向的な関係性の構築が期待される。

ワーケーションは、その実施主体や目的によって多様な形態をとる。

実施主体による分類：①企業主導型（会社が制度として導入・支援するもの）、②自治体主導型（地域が積極的に受け入れ環境を整備するもの）、③個人裁量型（従業員が個人の判断で実施するもの）に分類される。

目的による分類：①休暇（リフレッシュ）重視型、②業務（生産性）重視型、③地域貢献・課題解決型、④合宿・研修型に分類される。これらの類型は相互に排他的ではなく、複数の特性を併せ持つことが一般的である。

ここでは、前述の類型枠組みに沿って、国内の先進事例を概観する。特に合宿・研修型/業務重視型/地域貢献型といった運用目的ごとの差異、ならびに受入体制（ハード/ソフト）の成熟度を確認する。

長野県：長野県は「信州リゾートテレワーク」により、受入地域・施設・支援策を横断的に可視化している²。軽井沢を含む東信エリアはチーム合宿や役員合宿、集中開発など「業務重視型」のニーズに適合した拠点を多数擁する。特に「The Workation Core KARUIZAWA」は、会議・研修・配信・分科会に耐える設備を備え、合宿・研修型の要件（集中環境/複数室構成/配信・記録機能）を満たす中核拠点の一つとして活用が進んでいる³。周辺自治体（例：御代田町、佐久市）との面的連携により、宿泊・執務・移動の導線設計と平日稼働の確保が比較的容易である点も強みである。

和歌山県：和歌山県は白浜町の先行事例（国の推奨受入地域）を皮切りに、平日需要の創出と関係人口形成を重視した受入を拡大している。観光庁の事例集は白浜町の体系的な受入（通信・拠点・コーディネート）を紹介している⁴。熊野エリア（田辺市）では、自然・文化資源と「合宿」を組み合わせる設計が進み、廃校をリノベーションした「秋津野ガルテン」

は会議室・交流機能・地産食の提供を組み合わせた地域貢献型プログラムの設計拠点として機能している⁵。県都・和歌山市は、都市近接の立地優位を活かし、市内回遊や近郊アクティビティと執務を接続するモデルを提示している⁶。

徳島県神山町：徳島県神山町は、サテライトオフィスの先進地として知られ、企業拠点の誘致と地域側のソフト受入（コーディネート、住まい、学び）を三位一体で進め、企業主導型と地域貢献型が両立するエコシステムを形成してきた。町公式のサテライトオフィス・ポータルは来歴と参画企業を整理し、「一般社団法人 神山つなぐ公社」が移住・関係人口の伴走支援を担う⁷。ワーケーションの「短期滞在版」においても、この人的基盤が地域課題に紐づくプログラム設計（例：事業者のDX支援、地域資源のブランディング等）を支えている。

上記事例に共通する成功要因は、業務要件を満たすハード整備（回線・個室・会議機能）、コーディネーター/コミュニティ等のソフト受入、平日滞在を前提とした導線（宿泊・食・地域体験）、企業側の労務・セキュリティ運用である。これらの要因を現場で再現可能な運用に落とし込むには、導入目的に適合した評価設計（目標・指標・測定時期）の事前合意が不可欠である。とりわけ合宿・研修型では、目的（期待アウトプット）を明確化し、KPI（主要業績評価指標。例：意思決定件数・創出アイデア数・参加者満足度）と測定計画（前・中・後測）を設計して、費用対効果の可視化につなげる。

ワーケーションは多くの可能性を秘める一方で、その持続的な普及には、企業・地域双方が乗り越えなければいけない複数の本質的な課題が存在する。最も大きな障壁の一つが人事労務管理上の課題である。日本の労働基準法は、使用者（企業）に対し、労働者の労働時間を客観的な方法で把握し、法定労働時間を超える労働に対しては割増賃金（残業代）を支払うことを義務付けている。しかし、ワーケーションの実態は、この原則的な管理を極めて困難にする。例えば、「午前中はリゾートホテルの部屋で集中して働き、午後は観光、夜に少しだけメールをチェックする」という過ごし方をした場合、どこまでを労働時間として算定すべきか。特に、業務の合間に私的な活動を挟む「中抜け時間」の扱いは曖昧になりがちである。これらの管理を怠り、労働時間の実態を客観的に把握できていない場合、従業員から未払い残業代を請求されるという重大な法的リスクに直結する。これを防ぐには、客観的な記録と明確なルールに基づく運用が不可欠となる。

使用者は、労働契約法に基づき、労働者の生命、身体等の安全を確保しつつ労働できるよう、必要な配慮をする義務（安全配慮義務）を負う。この義務は、労働者がワーケーションで働いている間も継続する。しかし、ワーケーションでは「業務起因性」と「業務遂行性」の判断が極めて難しい。業務上と判断されやすい例：ワーケーション先の宿泊施設で、会社支給のPCが漏電し感電した場合、業務外と判断されやすい例：事前に休暇として申請していた日に、スキー場で転倒し骨折した場合、判断が困難なグレーゾーン：コワーキングスペースでの業務を終え、夕食を兼ねて現地の名所を散策中に転倒して負傷した場合などがある。企業は、こうしたグレーゾーンを可能な限り減らし、労災認定の判断基準を明確にする

ためにも、事前のルール作りと従業員との合意形成が求められる。

社外、特にセキュリティレベルの担保が難しい宿泊施設や公共の Wi-Fi 環境で業務を行う際の、情報漏洩リスクへの対策は不可欠である。VPN の常時接続、端末の暗号化、公共の場での覗き見（ショルダーハッキング）防止策など、厳格なセキュリティポリシーの策定と、従業員への徹底した教育が必要となる。誘致の成否は、地域の受入体制の成熟度に大きく依存する。快適な高速 Wi-Fi 環境や、集中できる執務スペース（コワーキングスペース等）といったハード面のインフラはもちろんのこと、滞在者と地域社会を円滑に繋ぐ地域コーディネーターのような人的なインフラ（ソフト面）の育成が、リピーターの獲得と持続的な関係性の構築において決定的な鍵を握る。

ワーケーションがもたらす便益を客観的に評価し、継続的な改善を図るには、その効果を測定する KPI（重要業績評価指標）の設計が重要である。その指標は、ステークホルダーごとに設定することを推奨したい。

企業（利用者側）：従業員満足度調査、人材リテンション率、不動産関連コストの削減額、通勤時間の削減効果

自治体（誘致側）：関係人口の増加数、地域への経済波及効果（利用者による消費額）、新規事業創出件数、移住相談件数

運営事業者側：会員数、稼働率、解約率、イベント参加率、会員間の協業件数

これらの指標は、労働者の働きがいや満足度といった定性的な変化と合わせて分析することで、より深い洞察を得ることができる。

リモートワークの普及に伴う構造変化の中で、ワーケーションは、物理的・心理的・社会的なインフラとして、その重要性をますます高めていくことは間違いない。ただし、その実現には慎重な制度設計と継続的な改善が不可欠である。企業、地域、個人の三者が互いの利益を尊重しながら、持続可能な関係性を構築していくことが、ワーケーションの真の社会的価値を実現する要点となる。

実装ガイドライン

企業がワーケーション制度を導入する前に、最低限整備すべき規程やルールを以下にチェックリストとして示す。

規程・ルールの整備：

就業規則への明記／対象者の明確化／場所の許容範囲／申請・承認プロセス

労働時間の管理：

労働時間の客観的把握／始業・終業報告のルール／中抜け時間のルール／時間外労働の原則事前承認

安全衛生・労災：

緊急連絡体制／業務と私的行為の区別／健康確保措置／旅行傷害保険への加入推奨

□費用負担：

交通費・宿泊費／通信費・施設利用料の負担区分の明確化

5 節 脚注

1. 観光庁「新たな旅のスタイル」ワーケーション&ブレジャー（公式ポータル）を参照.
2. 長野県「信州リゾートテレワークのご案内」を参照.
3. The Workation Core KARUIZAWA 公式サイトを参照.
4. 観光庁「推奨受入地域事例：和歌山県白浜町」を参照.
5. 秋津野ガルテン（和歌山県田辺市）「会議・研修 /Green Office」を参照.
6. 和歌山県「WORKATION in 和歌山」を参照.
7. 神山町「サテライトオフィス」（町公式ポータル）および一般社団法人 神山つなぐ公社（移住・関係人口の受入支援）を参照.

6 監視されない働き方のマネジメント

監視のパラドックスという問題提起と、監視技術の現状および法的・倫理的境界について論じる。本報告書では、リモートワーク、コワーキングスペース、そしてワーケーションという三つの現象が、日本の働き方に構造的な変化をもたらしたことを多角的に論じてきた。これらの根底に共通するのは、物理的なオフィス空間が担ってきた可視性による管理（Management by Visibility）の見直しである。この変化は、企業と従業員の関係性において、新たな緊張関係を生み出した。それが「監視のパラドックス」である。

リモートワークの普及は、働く場所の自由という恩恵をもたらした一方で、経営者や管理職の間に「見えない従業員」に対する不安を増大させた。従業員が本当に集中して働いているのか、生産性は維持されているのか、情報セキュリティは保たれているのか。この不安は、PCのログ監視やスクリーンキャプチャといった、従業員の行動をデジタルに可視化しようとする監視技術（モニタリングツール）の導入を加速させるという、当初の目的とは逆の結果を招いた。しかし、過度な監視は従業員の自律性を奪い、プライバシーを侵害し、かえってエンゲージメントや信頼関係を毀損するリスクをはらむ。第3節で論じたように、従業員の選好を無視した管理は生産性を低下させる可能性すらある。こうして、「管理のための監視」と「信頼に基づく自律」は、リモートワーク時代の組織マネジメントにおける中心的な対立軸として立ち現れることになった。本節では、このパラドックスを乗り越え、持続可能な経営モデルを構築するための道筋を探求する。

リモートワーク環境下で導入が進む監視技術は、その目的と手法によっていくつかの段階に分類できる。OECDのアルゴリズム管理（監視・評価・スケジューリング等）に関する雇用者調査では、監視系ツール（monitoring tools）の利用について、大企業のほうがやや利用が多いという記述がある³。

レベル1：労働時間の客観的把握 PCのログオン/ログオフ時刻や、勤怠管理システムへの

打刻記録。これは、厚生労働省のガイドラインでも求められる、労働時間を客観的に把握するための正当な管理手法と見なされる¹。

レベル2：プレゼンス（在席状況）の可視化 ビジネスチャットツールのステータス表示（オンライン/離席中など）や、カレンダーの共有。

レベル3：アクティビティ（活動量）の測定 キーボードの打鍵数、マウスの移動距離、アプリケーションの利用時間などを測定し、従業員の活動量を定量化する。

レベル4：コンテンツ（業務内容）の監視 PC画面のスクリーンショットの定期的撮影、メールやチャット内容のキーワードによるモニタリング、Webカメラによる監視など。

問題となるのは、レベル3以降の「過度な監視」である。これらの技術は、生産性測定という名目で導入されることがあるが、その実態はプライバシーへの深刻な介入となり得る。

国際的に見ても、こうした監視には厳しい目が向けられている。欧州の一般データ保護規則（GDPR）は、従業員データの収集に関して「目的の明確化」「データ最小化の原則」を厳格に定めており、業務上の正当な必要性を超えた監視は高額な制裁金の対象となる。実際に、2020年にはドイツの衣料品大手H&Mが、従業員の休暇中の過ごし方や家庭事情、健康状態といった私生活に関する詳細なプロファイリングを不適切に行っていたとして、約3,530万ユーロという巨額の制裁金を科された事例がある⁴。また、米国のカリフォルニア州プライバシー権法（CPRA）も、従業員に対して収集される個人情報とその利用目的の通知（Notice at Collection）を義務付けるなど、透明性の確保を強く求めている⁵。なお、雇用関係では同意に依拠しないことが国際的な実務慣行である。GDPRでは、雇用者の優越的地位の下での同意は自由意思が担保されにくく、適法根拠は正当な利益（Legitimate Interests）や契約履行、法的義務が中心となる⁶。また、過剰すぎるモニタリングはデータ保護影響評価（DPIA）の対象となり得るため、目的・リスク・低減策を文書化し、必要に応じ従業員代表との協議を行うことが望ましい⁷。

この問題の核心には、「従業員のプライバシー権」と「企業の指揮命令権・管理権」という、二つの権利の衝突が存在する。法的な観点から見れば、企業は労働基準法および厚生労働省『労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン』（2017年）に基づき、従業員の労働時間を客観的な方法で適正に把握する義務を負う⁸。PCログの取得などは、この義務の履行の一環として、一定の合理性が認められる場合がある。しかし、その権利行使は無制約ではない。日本の個人情報保護法は、個人情報（PCログやスクリーンショットも含まれ得る）の取得に際して利用目的の通知・公表を義務付けており、目的外利用を禁じている²。また、過去の判例においても、労働者のプライバシー権は尊重されなければならない点であり、監視の目的、手段、態様などを総合的に考慮し、その必要性和相当性が厳しく問われる傾向にある。

つまり、企業が監視ツールを導入する際には、「なぜ、何を、どのように監視するのか」を就業規則等で明確に定め、従業員に十分な説明を行い、合意形成を図ることが極めて重要

となる。第2節で触れた「目的限定・最小限・透明性の原則」は、この法的な衝突を回避するための実践的な指針である。実務的には、「セキュリティ統制のためのログ取得」と「人事評価・懲戒のための利用」の間に明確なファイヤーウォールを設け、目的外利用の禁止とアクセス権限の最小化を規程・技術の両面で担保することが、プライバシー権と管理権の調整に有効である。

過度な監視に依存せずとも、組織の生産性と一体感を維持することは可能である。その鍵は、管理と統制の思想から、支援と信頼の思想へと転換することにある。これは「可視化の全面否定」を意味するのではなく、非侵襲的な手段による健全な可視化を目指すものである。「働いている時間」や「PCに向かっての姿」といったプロセス（インプット）の監視ではなく、「生み出された価値」という成果（アウトプット）を評価の中心に据える。そのためには、期首合意→中間レビュー→期末評価という評価サイクルを確立し、役割・職務に基づく成果基準を明確化することで、組織と個人の目標を接続させ、職務と期待される成果を可視化することが不可欠である。リモート環境で失われがちな信頼関係や帰属意識を補うため、コミュニケーションを意図的に設計する。定期的な1on1ミーティングは、上司が部下の進捗を確認するだけでなく、そのキャリアやウェルビーイングを支援するための重要な対話の場となる。在席監視を避けるため、チームで応答基準を定める。例えば「勤務時間内のチャットは2時間以内に受領返信」「レビュー依頼は24時間以内に“受け取りました/いつまでに対応”と返す」のように、役割別に明文化する。これにより、常時オンラインを強いなくても、誰が何をいつ返すかが分かるようにする方法がある。

先進的な企業の実践には、監視ツールの導入よりも、信頼を醸成するための文化的な投資に重点を置くという共通のパターンが見られる。例えば、グループウェア大手のサイボウズ株式会社は、「100人いれば100通りの働き方」を掲げ、徹底した情報公開を実践していることで知られる。経営会議の議事録を含むほとんどの情報が社内オープンにされており、この徹底した透明性が、経営層と従業員間の「情報の非対称性」を解消し、監視の必要性を低下させている。また、一般化した先進事例では、「評価は成果・品質・協働に限定し、在席シグナルはあくまで補助的な参考情報とする」という原則を明文化している。管理職の評価項目に「部下のエンゲージメントスコア」やeNPS（Employee Net Promoter Score：従業員推奨度）が含まれており、管理職が部下を支援し、心理的安全性の高いチームを作ることが制度的に動機づけられている。

本報告書の分析を通じて導き出される結論は、直接監視なき時代の最適な経営モデルが、監視技術の高度化にあるのではないということである。むしろ、その逆である。技術はあくまで補助的なツールに過ぎず、その本質は「信頼を基盤とする組織文化」の構築にある。信頼とは、単なる精神論ではなく、具体的な制度と行動によって醸成され、測定されるものである。リモートワーク、コワーキングスペース、ワーケーションといった働き方の多様化は、企業と個人の関係性を、従来の「支配・従属」から「自律的なパートナーシップ」へと変革

することを促している。この新しい関係性において、企業が従業員に提供するとよいのは、成長の機会、公正な評価、そして心理的な安全性である。「信頼」を測定可能な指標に落とし込むには、従業員エンゲージメント調査において、eNPS や心理的安全性に関する項目（例：「このチームでは、失敗を恐れずに挑戦することが許される」）を設け、そのスコアを定点観測することが有効である。このスコアと、離職率、生産性指標（納期遵守率など）、欠勤率とを相関分析することで、「信頼」が経営に与えるポジティブな影響を可視化できる。第2節で提示した「目的限定・最小限・透明性の原則」を、単なるプライバシー配慮のルールとしてではなく、組織運営の基本思想として据えること。これが、「監視のパラドックス」を乗り越え、持続的な成長を実現するための道筋である。

本節の議論を踏まえ、企業が監視ツールの導入を検討する際に、その必要性和相当性を判断するための実務的なチェックリストを以下に示す。

監視ツール導入に関する実務的チェックリスト

□導入前の検討事項

目的の明確化：なぜ監視ツールが必要なのか、その目的は何か（労働時間管理・セキュリティ・生産性測定）を明確にする

手段の相当性：その目的を達成するために、より侵襲性の低い代替手段はないかを検討する

費用対効果：導入・運用コストに見合う効果が期待できるかを評価する

□従業員合意の形成プロセス

透明性の確保：何を、いつ、どのように収集・利用するかを明確に開示する

意見聴取：従業員代表や労働組合との事前協議を行う

規程への明記：就業規則や個別の規程に明文化し、同意を得る

□適切な監視レベルの判断基準

労働時間管理（レベル1）：厚生労働省のガイドラインに基づき原則として導入が必要

プレゼンス管理（レベル2）：チームの連携上、合理的な範囲で導入を検討するが、常時接続を強要しない

アクティビティ・コンテンツ監視（レベル3・4）：原則として導入は避けるべきであり、導入する場合は目的を厳格に限定し、その必要性を合理的に説明できる場合に限る

評価・懲戒への不使用

監視由来データを人事評価・懲戒に直接利用しないことを明文化し、例外適用（重大な不正の疑い等）時の承認フローを規定する。

6 節 脚注

1. 厚生労働省（2021）『テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン』を参照。
2. 個人情報保護委員会『個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン（通則編）』

を参照.

3. Milanez, A., A. Lemmens and C. Ruggiu (2025), “Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey”
4. ハンブルクデータ保護・情報公開監督当局 (2020) プレスリリースを参照.
5. California Privacy Rights Act (CPRA) を参照.
6. Article 29 Data Protection Working Party, Guidelines 2/2017 on data processing at work (WP249 rev.01) (2017年採択、2018年に European Data Protection Board [EDPB] が承認) を参照.
7. Article 29 Data Protection Working Party, Guidelines on Data Protection Impact Assessment (DPIA) (WP248 rev.01) (2017年採択、2018年に European Data Protection Board [EDPB] が承認) を参照.
8. 厚生労働省 (2017) 『労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン』を参照.

7 オフィス回帰の潮流：ポスト・リモートワーク時代の動的均衡

パンデミック下のリモートワーク普及に対する見直しの動きとオフィス回帰を推進する経営上の動機について論じる。2024年12月、LINEヤフーはフルリモートワーク制度の廃止を発表し、2025年4月からの新たな出社ルール導入を決定した¹。同様に、メルカリは週2日以上の出社を基本とする方針を打ち出し²、アクセンチュアも週4日以上オフィス出社を要請する動きを見せている³。これらは代表例にすぎないが、COVID-19パンデミックによって半ば強制的に始まったリモートワークの半強制的な普及の後、日本の労働環境において「オフィス回帰 (Return to Office : RTO)」という明確な揺り戻しが起きていることを示している。この現象は、単なるパンデミック以前への回帰ではない。それは、リモートワークの便益を認めつつも、その過程で浮き彫りになった課題に対し、経営層が抱く強い懸念の表れである。第6節で論じた「信頼を基盤とする自律的パートナーシップ」という理想的な経営モデルへの移行が、多くの組織にとって依然として困難な道のりであることを示唆している。

本節では、このオフィス回帰の潮流について、具体的なデータと事例に基づき、その背景にある経営上の動機、従業員側の反応と抵抗、そしてその帰結として生まれつつある新たな働き方の調整について多角的に分析する。企業経営層がオフィス回帰を推進する背景には、複数の合理的な、あるいは感覚的な動機が複雑に絡み合っている。最も頻繁に挙げられる理由が、生産性の低下とイノベーションの枯渇に対する懸念である。リモートワークは、個人が集中して行う定型的なタスクにおいては高い生産性を発揮することがある。しかし、複数の部署が連携して進める複雑なプロジェクトや、全く新しいアイデアを創出するような非定型的な業務においては、対面での密なコミュニケーションが不可欠であると多くの経営者は考えている。

国内外の継続的な調査でも、個人の集中作業では在宅勤務が、偶発的接触（セレンディピティ）から生まれる協働や若手の育成では対面勤務が、それぞれ相対的な優位性を持つことが繰り返し示唆されている⁶。これは以下のメカニズムによるものと考えられる。異質な知見を持つ者同士の普段あまり接触のない人との緩やかなつながりが対面で形成されやすい。複雑な課題ほどリアルタイムでの同期的な対話が必要である。その結果、他者の行動を観察することで学習する方法で、特に暗黙知の伝達において言語化されない技能やノウハウを視覚的・経験的に習得する過程は視線や所作などの非言語情報に依存し、対面で最も機能する。予定外の接触や部門横断のやり取りが知識の結合を促し、イノベーションと複雑案件の遂行力を高めると経営層は判断している。イノベーションは新規事業提案数とPoC件数（Proof of Concept=概念実証の件数で、新しいアイデアや技術が実現可能かを検証する小規模な実験・試作の数）、生産性は納期遵守率とリードタイムで測定する。この因果認識が対面機会の計画的確保、すなわちオフィス回帰を後押ししている。

組織文化とは、明文化されたルールだけでなく、その組織特有の価値観、行動様式、暗黙知の総体である。こうした文化は、日々の対面でのやり取りや、先輩社員の仕事を間近で観察することを通じて、自然と伝承されていく。フルリモート環境下では、この文化の伝達が極めて困難になる。特に深刻なのが、新入社員や若手社員の育成（オンボーディング）である。組織への帰属意識を十分に育めないまま孤立してしまうリスクがある。企業理念や組織文化の求心力を維持・強化するには、従業員が物理的に集い、一体感を醸成する場としてのオフィスが不可欠であるという考え方が、オフィス回帰の背景には存在する。管理職の視点から見れば、部下が目の前にいる方が、その働きぶりやコンディションを把握しやすく、マネジメントが容易であることは否めない。第6節で論じた「直接監視なき労働」への適応は、多くの管理職にとって依然として高いハードルであり、従来のマネジメント手法が通用するオフィス環境への回帰を望む声は根強い。また、製造現場や対面接客など、職務の性質上リモートワークが不可能な従業員も多数存在する。一部の従業員だけがリモートワークの恩恵を享受する状況は、社内に不公平感を生む。全社的な公平性を担保するために、一定の出社ルールを設けることが合理的であるという判断も、オフィス回帰を後押しする一因となっている。

経営層がオフィス回帰を推進する一方で、多くの従業員、特にリモートワークの恩恵を強く実感した知識労働者層からは、強い抵抗や反発が生まれている。一度手にした柔軟な働き方を手放すことへの抵抗は極めて大きい。通勤時間の再発生は、可処分時間を奪い、ワークライフバランスを悪化させる。特に育児・介護層や長距離通勤層、IT専門職などでは、キャリアの継続そのものを脅かす問題となり得る。このコンフリクトは、企業の人材戦略に深刻な影響を与える。実際に、ロジケールの調査では、完全出社が必須となった場合、62%の従業員が離職を「検討する」と回答しており⁴、強引なオフィス回帰策が深刻な人材流出を引き起こすリスクを明確に示している。

米国ではグレート・レジグネーションを経て、労働市場の交渉力の配分が変化した。グレート・レジグネーションは2021年頃から顕在化した大量退職現象で、パンデミック後に多くの労働者が自発的に離職した社会現象である。形式上は企業方針に従いつつ、業務を必要最小限にとどめる「静かな退職（Quiet Quitting）」⁷は、オフィス回帰への不満や裁量低下の表出として観察される場合がある。ただし因果は一義的ではなく、賃金水準、業務負荷、マネジメントの質など複数要因が重なる。強制色の強い出社方針は短期的に出社率を押し上げても、中長期には意欲と定着を損なって成果に結びつかない出社を増やし、競争力を低下させるリスクがある。

このような経営層と従業員の間コンフリクトを経て、多くの企業が現実的な落としどころとして採用しているのが、リモートワークとオフィスワークを組み合わせた「ハイブリッドワーク」である。これは、単なる中間的な妥協案ではなく、双方のメリットを最大化するための戦略的な選択と捉えるるとよい点である。重要なのは、オフィスの役割そのものを再定義することである。もはやオフィスは、個人が黙々とPCに向かうための場所ではない。今後のオフィスに求められるのは、リモートでは実現が難しい機能である。具体的には以下のような場としての機能が期待される。

コラボレーションの交流・調整の中核機能（ハブ）：チームで集まり、ホワイトボードを囲んでブレインストーミングを行う場。

文化醸成の拠点：全社的なイベントや研修を通じて、企業理念や一体感を共有する場。

人材育成・社会化の拠点：OJT（職場内訓練）やコーチング、ピアラーニング（peer learning、同輩・同僚が対等な立場で相互に教え合い、説明・フィードバック・共同解決を通じて学ぶ学習形態）を通じて、暗黙知（言語化しにくい知）の移転と状況的学習（現場での技能形成）を促す場。

このように、その価値を再構築することである。この新しい役割に適應するため、多くの企業がフリーアドレスを導入したり、固定席を減らして多様な協業スペースを設けたりといった、オフィスの物理的なリノベーションを進めている。運用面では、単に出社日数を課すだけでなく、チーム全員が顔を合わせる同席同期日（team cadence day）を設定し、「同席の質」を高める工夫が求められる。また、社外サテライトオフィス（第4節参照）の利用に関する公式ポリシー（セキュリティ・費用負担）を整備することも、柔軟な働き方を支える上で重要となる。

興味深いことに、こうした企業のオフィス回帰の動きは、政府が掲げるテレワーク推進政策との間に一定の乖離を生じさせている。例えば、国土交通省は「デジタル田園都市国家構想」の一環として、地方への移住・定住を促すテレワークのさらなる普及を目標に掲げている。しかし、同省の最新の『令和6年度テレワーク人口実態調査（概要）』によれば、雇用型テレワーカーの割合は24.6%に留まり、政府が目指す水準には依然として隔たりがある⁵。この乖離は、公共政策としてのマクロな目標（地方創生、一極集中是正）と、個別企業が直

面するミクロな経営課題（イノベーション、組織文化）との間の緊張関係を示している。このギャップを埋めるには、テレワークの導入支援だけでなく、リモート環境下でのイノベーション創出や組織文化醸成といった、より高度な経営課題に対するソリューションを社会全体で模索していく必要がある。

オフィス回帰の潮流は、パンデミック以前への単純な揺り戻しではない。それは、「何のために出社するのか」「オフィスでしか得られない価値は何か」という問いを、企業と従業員の双方に突きつけるプロセスである。フルリモートがもたらした課題と、それに対するオフィス回帰の動きは、最終的に私たちを「意図的な働き方のデザイン（Intentional Work Design）」という新しいステージへと導いている。意図的な働き方のデザインとは、業務の内容、チームの特性、個人の選好に応じて、働く場所と時間を戦略的に選択するという考え方である。この考え方に基づく状況適応的・自律的な働き方設計は、経営層による一方的な管理ではなく、従業員の自律的な判断を信頼し、支援することを前提とする。その実現には、信頼を基盤とした労使間の対話と、実験→測定→改善という継続的な学習プロセスが不可欠である。それは、業務の内容や目的に応じて、働く場所（本社オフィス、自宅、コワーキングスペース、あるいは第5節で論じたワーケーション先）を戦略的に選択するという考え方である。この新たな段階は、固定的な均衡状態ではなく、継続的な調整プロセスとして理解するとよい。もはや「リモートか、オフィスか」という二元論は意味をなさない。重要なのは、多様な選択肢の中から、個人とチームの生産性、創造性、そしてウェルビーイングを最大化する組み合わせを、労使間の対話を通じて見つけ出し、継続的に最適化していくことである。

7 節 脚注

1. LINE ヤフーHP のニュース (<https://www.lycorp.co.jp/ja/news/announcements/016684/>) を参照。
2. 株式会社メルカリ「働き方に関するお知らせ（ハイブリッド勤務方針）」を参照。
3. Bloomberg（2023年8月31日）"Accenture Asks Staff to Work From Office Four Days a Week" を参照。
4. ロジクール（2023年）「IT企業のリモートワークは今も続いているのか？完全出社必須なら62%の従業員が離職を検討」を参照。
5. 国土交通省（2025年3月公表）『令和6年度テレワーク人口実態調査（概要）』を参照。
6. Bloom, N., et al., WFH Research; Microsoft, Work Trend Index（2021-2024）; Slack, Future Forum Pulse（2021-2023）等を参照。
7. Quiet Quitting：職務記述書の範囲を超える自発的貢献が縮小し、最低限の業務遂行に留まる状態を指す人事労務管理の用語。

8 結論：持続可能な働き方への道程

報告書は、COVID-19 パンデミックを契機として加速した日本の働き方改革を、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多角的に分析してきた。第2節では、働き方改革とパンデミックの合流が、テレワークを「選択的な手段」から「経営上の必須要件」へと再定義した過程を明らかにした。第3節では、リモートワークのメリットと課題を詳細に検討し、従業員の選好との不一致が生産性を最大9%低下させること、週2~3日のハイブリッド勤務が最適解として浮上していることを示した。第4節では、コワーキングスペースが「第三の職場」として果たす多面的な役割を、第5節では、ワーケーションの可能性と法的論点の複雑性を分析した。第6節では、「監視のパラドックス」という本報告書の理論的核心を論じ、第7節では、オフィス回帰の動きとハイブリッドワークへの移行を分析した。本報告書を通じて明らかになったのは、これらの現象が個別の出来事ではなく、三つの構造的転換として統合的に理解される。

第一の「場所の自由化」は、労働が特定の物理的空間から解放され、在宅、コワーキングスペース、サテライトオフィス、ワーケーション先へと多様化したことを意味する。この転換は、不動産戦略の根本的な見直し、通勤時間の削減、地方創生の可能性、環境負荷の低減という広範な影響をもたらした。第二の「管理様式の変容」は、可視性による管理から成果に基づく管理への転換を促した。しかし、多くの企業が従来の管理手法が通用しなくなった不安から、デジタル監視技術に依存するという帰結を招いた。監視のパラドックスは、この移行期における本質的な緊張関係を象徴している。第三の「企業と個人の関係性の再定義」は、従来の「支配・従属」的な雇用関係から、より「自律的なパートナーシップ」へと変革する可能性を開いた。しかし、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し、制度設計だけでなく、組織文化の根本的な変革が必要である。

本報告書が一貫して論じてきたのは、リモートワーク時代の最適な経営モデルが、監視技術の高度化にあるのではないということである。監視のパラドックスとは、リモートワークによって「見えない従業員」への不安が増大し、その不安を解消するために監視技術を導入するが、過度な監視は従業員の自律性を奪い、信頼関係を毀損し、かえってエンゲージメントと生産性を低下させるという悪循環を指す。

このパラドックスを乗り越える道は、管理から支援と信頼への思想転換にある。具体的には、評価のアウトカム化、意図的に設計されたコミュニケーション、応答責任の明確化という三つの柱が重要である。これらは単なる技術的手法ではなく、「信頼を基盤とする組織文化」を醸成するための具体的な実践である。

本報告書の実証的分析が示すのは、完全リモートでも完全出社でもなく、週2~3日のハイブリッド勤務が、現時点での最適解として多くの企業と従業員に支持されているという事実である。しかし、ハイブリッドワークは単なる妥協案ではない。それは、オフィスの役割

を根本的に再定義することを前提とする戦略的な選択である。もはやオフィスは個人作業の場ではなく、コラボレーションの交流・調整の中核機能（ハブ）、文化醸成の拠点、人材育成・社会化の場として再構築される必要がある。

報告書が明らかにしたもう一つの重要な知見は、政府のテレワーク推進政策（地方創生、一極集中是正）と、個別企業が直面する経営課題（イノベーション創出、組織文化醸成）との間に乖離が存在するという点である。このギャップを埋めるには、単なる導入支援だけでなく、リモート環境下でのイノベーション創出手法、成果に基づく公正な評価制度の設計、デジタル格差の解消、セキュリティ対策の標準化といった高度な経営課題に対するソリューションを、産学官連携で開発・普及させていく必要がある。

本報告書には、いくつかの限界も存在する。主に知識労働者を対象とした分析であり、リモートワークが困難な職種については十分に論じていない。また、労働者の属性による選好の違いや、AI技術がリモートワークと監視の関係をどのように変容させるのかは、今後の重要な研究課題である。パンデミックという外的ショックは、働き方のデジタル化・遠隔化を複数年分前倒ししたと評価される。この加速を一過性のものとせず、持続可能な変革へと定着させることができるかどうか。その成否は、今後10年間の企業、政府、そして労働者一人ひとりの選択と行動にかかっている。本報告書が、その選択と行動のための導きとなることを願う。

参考文献

- 秋津野ガルテン. (2008). 会議・研修 /Green Office. <https://agarten.jp/> 【最終確認：2025-10-13】
- Blind, G. D., Lottanti von Mandach, S., Kotosaka, M., & Chiavacci, D. (2024). The power of preferences: Productivity and stress in new teleworkers during COVID-19. *Social Science Japan Journal*, 27(2), 241–259.
- Bloomberg. (2023). *Accenture asks staff to work from office four days a week*. <https://www.bloomberg.com/> 【最終確認：2025-10-13】
- Bloom, N., et al. (2021). *WFH Research*. <https://wfhresearch.com/> 【最終確認：2025-10-13】
- California Attorney General. (2020). *California Privacy Rights Act (CPRA)*. <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa> 【最終確認：2025-10-13】
- 中小企業庁. (2024). *中小企業白書(令和6年版)*. <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/> 【最終確認：2025-10-13】
- デジタル庁. (2021). *アナログ規制の見直し(押印見直しを含む)*. <https://www.digital.go.jp/policies/digital-extraordinary-administrative-research-committee> 【最終確認：2025-10-13】
- European Commission. Article 29 Data Protection Working Party. (2017). Opinion 2/2017 on data processing at work (WP249 rev.01). 【最終確認：2025-10-13】
- European Commission. Article 29 Data Protection Working Party. (2017). Guidelines on Data Protection Impact Assessment (DPIA) and determining whether processing is “likely to result in a high risk” for the purposes of Regulation 2016/679 (WP248 rev.01). 【最終確認：2025-10-13】
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hamburg Commissioner for Data Protection and Freedom of Information. (2020). Press release on H&M fine. <https://datenschutz-hamburg.de/> 【最終確認：2025-10-13】

- 東日本旅客鉄道. (2024). 『STATION WORK』と三井不動産『WORK STYLING』の相互連携開始. https://www.jreast.co.jp/press/2023/20240215_ho03.pdf 【最終確認：2025-10-13】
- 一般社団法人 神山つなぐ公社. (2016). 移住・関係人口の受入支援. <https://www.in-kamiyama.jp/tsunagu/> 【最終確認：2025-10-13】
- 観光庁. (2020). 新たな旅のスタイル:ワーケーション&ブレイジャー. <https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/> 【最終確認：2025-10-13】
- 観光庁. (2020). 推奨受入地域事例:和歌山県白浜町. <https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/archive/area/wakayama/> 【最終確認：2025-10-13】
- 個人情報保護委員会. (2022). 個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン(通則編). https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/guidelines_tsusoku/ 【最終確認：2025-10-13】
- 厚生労働省. (2017). 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン. <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyou/0000149439.pdf> 【最終確認：2025-10-13】
- 厚生労働省. (2019). 情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン. <https://www.mhlw.go.jp/content/000539604.pdf> 【最終確認：2025-10-13】
- 厚生労働省. (2021). テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン. https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/guideline.html 【最終確認：2025-10-13】
- 厚生労働省. (2021). 労働経済白書. https://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/ 【最終確認：2025-10-13】
- 厚生労働省. (2024). 「働き方改革」の実現に向けて. <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html> 【最終確認：2025-10-13】
- 国土交通省. (2025). 令和6年度 テレワーク人口実態調査(概要). https://www.mlit.go.jp/toshi/daisei/toshi_daisei_tk_000073.html 【最終確認：2025-10-13】
- Magnier-Watanabe, R. (2024). Telework, knowledge management, and job performance in Japan : Bridging the digital divide. *Knowledge Management Research & Practice*. 24(1), 14-26.
- メルカリ. (2021). 働き方に関するお知らせ(ハイブリッド勤務方針). https://about.mercari.com/press/news/articles/20210901_yourchoice/ 【最終確認：2025-10-13】
- Microsoft. (2021). *Work Trend Index*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index> 【最終確認：2025-10-13】
- Milanez, A., A. Lemmens and C. Ruggiu (2025), “Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey”, OECD Artificial Intelligence Papers, No. 31, OECD Publishing, Paris
- Morikawa, M. (2023). Productivity dynamics of remote work during the COVID - 19 pandemic. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 62(3), 317-331.
- Morikawa, M. (2024). Productivity dynamics of work from home: Firm-level evidence from Japan. *Journal of Evolutionary Economics*, 34, 465-487.
- 内閣官房. (2020). 新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針. <https://corona.go.jp/> 【最終確認：2025-10-13】
- 内閣官房 地方創生推進室. (2021). 地方創生テレワーク交付金. <https://www.chisou.go.jp/sousei/> 【最終確認：2025-10-13】
- 内閣府. (2020). 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査. <https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/index.html> 【最終確認：2025-10-13】
- 長野県. (2020). 信州リゾートテレワークのご案内. <https://www.pref.nagano.lg.jp/sangyo-koyo/telework/> 【最終確認：2025-10-13】
- 日本生産性本部. (2024). 第14回 働く人の意識調査. <https://www.jpc-net.jp/research/> 【最終確認：2025-10-13】
- NIST. (2020). *SP 800-207 : Zero Trust Architecture*. <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/awareness-cyber-security/assets/pdf/zero-trust-architecture-jp.pdf> 【最終確認：2025-10-13】
- Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place* (2nd ed.) . Marlowe & Company.
- Reuters. (2024). *WeWork cleared to exit bankruptcy and slash \$4 billion in debt*. <https://www.reuters.com/> 【最終確認：2025-10-13】

2025-10-13】

Slack. (2021). *Future Forum Pulse*. <https://futureforum.com/research/> 【最終確認：2025-10-13】

総務省. (2023). *テレワークセキュリティガイドライン〔第5版〕*. https://www.soumu.go.jp/main_content/000752925.pdf 【最終確認：2025-10-13】

総務省. (2024). *情報通信白書*. <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/> 【最終確認：2025-10-13】

総務省. (2024). *令和5年 通信利用動向調査(企業編)*. <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html> 【最終確認：2025-10-13】

State of California. (2020). *California Privacy Rights Act (CPRA)*. 【最終確認：2025-10-14】

The Workation Core KARUIZAWA. (n.d.). *公式サイト*. <https://www.karuizawa-pwc.jp/> 【最終確認：2025-10-13】

東急株式会社. (2019). *NewWork ご入会案内／ネットワーク・拠点一覧*. <https://www.newwork109.com/membership/> 【最終確認：2025-10-13】

和歌山県. (2020). *WORKATION in 和歌山*. <https://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/022200/d00220380.html> 【最終確認：2025-10-13】