



出社回帰の先にある、未来の働き方への提言

2026年6月9日
一般社団法人 日本テレワーク協会
働き方イノベーション部会

Vision

本ホワイトペーパーは、出社回帰が進む中で顕在化した「伝わらない・守れない・見えない」という3つの不安について、参加企業・団体実務者の議論をもとに整理し、その本質が「働く場所」ではなく「マネジメントとデジタル基盤」にあることを示すものである。

【背景】

コロナ禍を経て定着したテレワークから、揺り戻しとしての「出社回帰」が加速

【目的】

出社回帰に伴う「3つの不安(伝わらない・守れない・見えない)」を起点に、テクノロジーによる解決策と未来の働き方を多角的に探求・提示

【位置づけ】

出社かリモートかの二元論を超え、ハイブリッド環境における「負の側面」を解消し、組織価値を最大化するための「提言」

【伝わらない不安】ハイブリッド時代のコミュニケーションと未来

【ポイント】

管理をシステムで「自動化」し、対話に「伝える努力」を注ぐことで、オフィスに関係構築の拠点へと再定義

【主な論点】

①マネジメントの脱・監視化

API連携等で稼働を「見える化」し、個人の自律性とアウトプット評価へ移行

②「伝わらない不安」の解消

非言語情報の欠如や長文チャット(テキストテロ)を防ぎ、オープンな音声共有等で即時性を補完

③出社価値の再定義

オフィスを作業場ではなく、雑談や帰属意識を醸成する「交流拠点」として活用

【得られた示唆】

①文化としてのコミュニケーション

ツール導入だけでなく、離れているからこそ「伝えようとする意識」が組織、マネージャーには必要

②等身大のAI活用

AIは雛形作成等の補助(下地)とし、最終的な判断や微修正は人間が担う役割分担を明確に

「30人のチャット報告を確認するだけで1時間が潰れる。マネージャーが管理だけで許される時代ではない」

「出社の目的は、関係づくり・雑談・顔を見て話すこと(状態把握/息抜き)」

【守れない不安】多様な働き方を支えるセキュリティと未来

【ポイント】

セキュリティを「意識させる制限」から「意識させないインフラ(空気)」へ転換し、IT格差や現場の障壁を解消

【主な論点】

①「守り」の設計変更

ユーザーの教育やリテラシーに依存せず、システム側で自然に安全を担保する設計への移行

②脱・VPNとゼロトラスト

通信速度低下や脆弱性の原因となるVPNを脱却し、全方位でリスクを管理する体制の構築

③利便性とのジレンマ解消

安全性を重視する『対策(過剰な制限)』が生産性を下げている現状を打破し、シンプルで直感的な対策を追求

【得られた示唆】

①不安の正体の再認識

セキュリティ不安はテレワーク特有ではなく、OS更新不足やデバイス管理といった基本動作の欠如に起因

②AIによる格差是正

AIが自然言語インターフェースとなることで、ITリテラシーの壁を壊し、誰もが安全に恩恵を受けられる未来

③安心感という土台

強固なセキュリティの担保こそが、AIや新ツールを自由に使いこなすための「攻め」の基盤に

「セキュリティの不安をテレワークのせいにしてはいるが、実際はVPNの甘さや個人管理の問題」

「セキュリティが担保されているという安心感こそが、AIや新たなツールを自由に使いこなすための土台」

【見えない不安】テクノロジーがもたらす新しいマネジメントと生産性

【ポイント】

ツール導入を目的化せず、現場運用と日本独自の文化に即した「自律支援型マネジメント」への脱皮を

【主な論点】

①運用の主役化とスコープ設定

システムですべてを解決しようとせず、現場の運用改善とシステム補完の境界を明確化

②情報の「起点」による不安解消

散在する情報を集約し、自身の現在地と目標を可視化することで働く人の安心感を醸成

③非定型業務の可視化

営業等の見えにくい業務において、行動だけでなく感情や納得感まで含めた多面的な把握の必要性

【得られた示唆】

①AIによる客観的フィードバック

上司からの指摘には反発しても、AIの客観的助言なら受け入れやすい心理を活用し、監視ではなく自律を支援

②日本型組織へのカスタマイズ

機能性だけでなく、日本の組織特有の「空気感」や「使い心地」への配慮が、形骸化を防ぎ定着を促進

「見える化が進んだ今こそ、
これまでの管理のあり方を見直すべき」

「テレワークがうまくいく会社は社員が自立している。
結局は教育が重要」

出社回帰に関わる主要課題整理



制度の課題 行政規制・紙文化

行政の規制(物理的拠点の設置義務等)や紙文化、古い評価制度



業務の課題 現場DX遅れ

現場(エッセンシャルワーカー)のDX遅れ、シャドーITの常態化



人・文化の課題 リテラシー格差

デジタルリテラシーの格差、対面至上主義と「伝える努力」の不足。



マネジメントの課題 プロセス不透明

プロセスが見えないことへの不信感、非定型業務の可視化、心理的負荷の不可視化

まとめ（概要）

「3つの不安」の正体と浮き彫りになった現場のリアル

3つの不安にかかわる議論を通じ、「伝わらない・守れない・見えない」という不安の根本は、テレワークという環境自体の問題ではなく、組織に潜む

「マネジメントの機能不全」と「デジタル化の格差」

にあることが示唆された。

まとめ（詳細）

●監視の限界と、コミュニケーション不全の露呈

「ログ調査で勤務実態(業務からの離脱等)は可視化できるが、それを適切に指導・ケアするスキルがない」

「オンライン・リアルを問わず、部下に対して踏み込んだ忠告ができない」

→データやツールの不足ではなく、情報を読み解き「言うべきことを言う」マネージャーの対話力が問われている

●デジタル格差と「守り」のジレンマ

脱VPNを目指しても、「介護や医療など現場における紙文化・個人LINEの常態化」や

「中小企業のクラウド丸投げ状態」が壁

→Pマーク等の形骸化したルールや過剰な制限が、本来の柔軟な働き方を阻害

●不安の根本は「場所」ではなく、信頼と自律の欠如

「出社ルールを守らない層を許容してしまう」

「会社においてもネットニュースを見ている人はいる」

→不安の正体は、物理的な距離ではなく、個人のリテラシーや組織の自律性に対する不信(性悪説マネジメント)に起因

未来展望（要旨）

「テクノロジーと人間が調和する2030年代の「働き方」

- 表面的な不安を縛るための監視型テクノロジーから脱却
- テクノロジーの空気化(自動化)と、人間の自律・信頼の両輪を回す未来のインフラが必要

未来展望

●意識させないインフラへの進化(セキュリティの空気化、相談しやすさ・共在感)

- 現場の業務を妨げる複雑な仕組みから、ユーザーが意識しなくてもOSやAIが背後で安全を担保し、離れていても自然に相談・連携できる「そこにいる感じ」を支えるインフラへ
- 10年後にはPC/キーボード操作から脱却し、エージェントAIが業務を代行・支援する当たり前のインフラに進化

●「監視」から「コーチング・パートナー」としてのAI活用

- 行動ログは部下を縛るためではなく、AIが客観的なデータに基づき適切なタスク配分やメンタルケアを提案する材料へ。
- 主観や「言いづらさ」を排除した、マネジメント支援システムへの昇華

●データ主権の確立(国産インフラ)と、自立・信頼への文化醸成

- 特定PFへの過度な依存に対する危機感から、日本の強みを活かしたインフラ基盤を構築。同時に、ツールで縛るのではなく、100年変わらない創業の精神や人を大切にす文化に立ち返ることが、最も強靱なセキュリティと結束を生む

日本テレワーク協会
からの提言

Beyond Hybrid

「出社回帰」の先にある、テクノロジーが導く未来の働き方

- 働く場所の議論を超えた「自律と信頼」に基づくマネジメントスタイルが、組織の競争力を高める時代へ。
- 安全かつ利活用しやすいデジタル基盤のもと、互いに支え合い、挑戦が加速する働き方が生まれる。

私たちは、この「安全・安心な働き方文化」の醸成と「デジタル業務基盤」の構築を、これからも強力に推進・普及してまいります。

参加企業・団体（五十音順）



株式会社アルファシステムズ

【概要】金融・官公庁・エネルギー・組み込みなど多岐にわたる分野でソフトウェア受託開発を行う会社。技術・業務双方の専門性と高品質・高信頼性へのこだわりで、顧客の事業基盤を支えることに強みを持つ。

【URL】 <https://www.alpha.co.jp/>



株式会社Welfeed

【概要】守れない不安を解消する、ゼロトラストOS IGEL(AVDやSecureBrowserに対応する、EDR不要のエンドポイント)

【URL】 <https://www.welfeed.co.jp/igel>

NTTドコモビジネス株式会社

【概要】自律分散型社会を支える産業・地域DXのプラットフォーマーとして、お客さまの持続的な成長に貢献します。

【URL】 <https://www.ntt.com/index.html>



oVice株式会社

【概要】バーチャルオフィス「ovice」を開発・提供。アバターとバーチャル空間を活用し、「リアルなオフィスのように周囲の様子が自然と伝わる環境」をオンライン上に再現。誰が誰と話しているか直感的に把握できるため、気軽な声かけや偶発的な雑談が生まれやすく、組織のコミュニケーション課題を解決します。

【URL】 <https://ovice.com/jp/>



キャリア・コンサルタント協同組合

【概要】士業や専門家の異業種協同組合。共同事業として、外国人材受入事業や官公庁の委託事業、中小企業の課題解決に向けた伴走支援を行っている。

【URL】 <https://ccco.jp/>

参加企業・団体（五十音順）



クオリティソフト株式会社

【概要】テレワークを推進する企業も増え、人々の働き方も変化してきています。クオリティソフトはこれまで培ったセキュリティ技術でクラウドサービスを更に進化させ、企業の働き方をエンパワードしていきます。

【URL】 <https://www.qualitysoft.com/>



株式会社キャリア・マム

【概要】人の技術でAIを支える、高品質データパートナー。キャリア・マムは、全国12万人の人材スキルを基盤に、人の判断力を活かしたBPO業務・高品質なAIデータ作成を支援。

【URL】 <https://corp.c-mam.co.jp/>



株式会社コミット

【概要】デジタル環境の構築には、全メンバーが解像度の高い未来のイメージを共有することが大切です。コミットはお客さまを主役に据え、仕事に快適さと安心をもたらすイノベーションでさらなる活躍をサポートします。

【URL】 <https://www.comit.co.jp/>



スプラッシュトップ株式会社

【概要】Splashtopは、リモートワーク、リモートサポート、エンドポイント管理ソリューションを提供するグローバルプロバイダーです。高いセキュリティ、優れたパフォーマンス、使いやすさを強みに、世界中の企業や組織の柔軟で安全な業務環境を支援しています。現在、3,000万人以上のユーザーに利用されており、Microsoft Intelligent Security Association(MISA)のメンバーとして、変化するIT環境の課題解決にも取り組んでいます。

【URL】 <https://www.splashtop.co.jp/>

NPO法人地域産業おこしの会

【概要】これまでの地域産業おこしの努力や経験を広く周知するとともに、同じ思いを持つ人々のネットワークを作り、意識を高め合い、それぞれの知識、経験、人脈などの力を持ち寄り、地域社会の発展につなげていくことを目的とする。

【URL】 <https://www.chiikiokoshinokai.net/>

参加企業・団体（五十音順）

株式会社パソナ

【概要】総合人材サービス企業として、多様化するお客様の人材戦略・採用ニーズにお応えし、多彩なソリューションを組み合わせビジネスのあらゆるシーンをサポートします。

【URL】 <https://www.pasonagroup.co.jp/>



株式会社ブレイン・ゲートプラス

【概要】RPAを軸としたDX推進支援に加え、AIX推進支援を通じて、企業の業務効率化からデジタル活用の定着・教育まで一貫してサポートする。

【URL】 <https://braingate-plus.co.jp/>



株式会社リモシア

【概要】DX時代に対応した、社員主体・情報発信型の業務可視化サービスを開発・運営している。中小企業から東証プライム上場企業まで、幅広い企業に利用されている。

【URL】 <https://www.remosia.biz/>



株式会社レコモット

【概要】主力製品のクラウド型リモートアクセスツール「moconavi(モコナビ)」を開発・提供。moconaviは端末にデータを残さない仕組みを採用し、官公庁および大手企業を中心に1,700社以上の導入実績を有する。

【URL】 <https://recomot.co.jp/>



株式会社WorkX

【概要】案件/フリーランス紹介プラットフォーム「ProConnectシリーズ」の開発・運営。戦略/IT/データ分析等におけるコンサルティングサービス「LeanXシリーズ」の提供。

【URL】 <https://work-x.com/>

