

中国地域における
ナチュラルワークスタイルの実現と
ナチュラルワーカー受入に向けた方策検討調査
報告書

2022年3月

公益財団法人中国地域創造研究センター

巻 頭 言

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や働く人のニーズの多様化などの課題に対応するために働き方改革が推進され、働く人が個々の事情に応じ多様な働き方を選択できる社会を実現することが目指されてきた。こうした働き方改革の取組みは、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けて大きく変化している。

2021年11月に公表された内閣府「第4回 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」によると、テレワークの実施率は全国平均で2019年12月の10.3%から、2021年9-10月には32.2%に上昇しており、とくに東京23区では、2019年12月の17.8%から2021年9-10月には55.2%へと大きく上昇している。また、同調査から東京圏在住者の移住への関心をみると、2019年12月以降関心があると回答した割合は上昇している。東京圏在住で地方移住に関心がある人にその理由を聞いたところ、「人口密度が低く自然豊かな環境に魅力を感じたため」、「テレワークによって地方でも同様に働けると感じたため」と回答した割合が上位を占めている。

新型コロナウイルス感染症の影響は地方創生を推進する政策の動きにも変化をもたらしている。地方創生に向けた目標や施策の基本的方向、具体的な施策をまとめた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は2020年度より第2期を迎えたが、感染症の影響を受けたテレワークの普及と地方への関心の高まり、地方への人の流れ、企業の意識・行動変容を受けて、同戦略は地方におけるサテライトオフィスでの勤務など地方創生に資するテレワークを推進する形で2020年12月に改訂された。さらに2021年6月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針」では、総合戦略に掲げた政策体系を推進するにあたり、ヒューマン、デジタル、グリーンという3つの視点を据えることが示されている。このうちヒューマンの視点からは、地方へのひとの流れの創出や人材支援に着目した取組みの方向性が提示されている。

こうした変化は、地方圏にとっては人口減少対策や地域課題解決を図るうえでの機会につながる。都市部の企業に勤務する人々がテレワークにより、地方にいながら都会と同じ仕事ができるようになれば、地方移住の拡大が期待できる。また、知識やノウハウを有した都市部の人材を地方に呼び込むことができれば、新たな地域資源の発見や地域資源を活用した新規事業開発などといった地域イノベーション創出の契機となりうる。

以上の観点から、中国地域においても多様で柔軟な働き方を地域内で推進することに加え、都市部をはじめとする他地域から多様な働き方をする人材を積極的に受入れていくことによって、地域の課題解決や、地域の魅力向上の原動力としていくことが重要となる。

以上を踏まえ本調査では、「自分らしい、自由な働き方」をナチュラルワークスタイル、そのような働き方をする人をナチュラルワーカーと位置づけ、中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた環境整備の方向性と具体的方策を検討することを目的としている。

本調査の特徴は主に2点ある。

1点目は、ナチュラルワークという新しい概念を提示している点である。本調査ではまず「自分らしい、自由な働き方」を、時間（就業時間）と空間（働く場所）という二つの観点からみた自由度の高さにより整理している。さらにナチュラルワーカーの地域への受入可能性を、新規性（新たな受入のターゲットとして期待できるかどうか）、移動性（現在の職を有したまま移動することが可能かどうか）という二つの観点からみた軸の高さにより、対象となる働き方の絞り込みを行っている。

2点目は、中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入の方策を検討するために、包括的な調査を実施している点である。第1に、わが国での新しい働き方の動きを整理するにあたり、新しい働き方の動向と地域活性化とを関連付けて先行研究をサーベイしている。第2に、中国地域内の企業によるナチュラルワークの取組状況、中国地域内の自治体によるナチュラルワーカー受入れの現状と課題を把握するために、中国地域内企業及び周辺都市部の企業、中国地域内の自治体向けにアンケート調査を実施している。第3に、中国地域内におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた現状と課題を把握するために、中国地域内のナチュラルワーク実施企業、域内への移転・進出企業、支援企業・自治体に対してヒアリング調査を実施している。第4に、中国地域内のナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた課題解決のヒントとなる参考情報の収集を主な目的として、他地域における学識者、支援企業・自治体、移転・進出企業に対してヒアリング調査を実施している。以上の調査結果を踏まえ、中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入の方策を提示している。

本調査の主目的は、中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に関する提言であるが、上記の包括的な調査から導き出された結論は中国地域に限らず、新しい働き方の推進及びそれを契機とした地域活性化に課題を抱える他の地域においても適用可能であると自負している。

最後に、本調査では中国地域の産学官の関係者・有識者で構成される委員会において熱心な議論を行い、一部の委員には他地域における先進事例のヒアリング調査等にも精力的に参加いただいた。委員の皆さまの情熱に感謝するとともに、視察を受入れてくださった皆さまに対し心より御礼申しあげたい。また、本調査を企画された公益財団法人中国地域創造研究センターの皆さま、調査・分析・まとめを担当された一般財団法人岡山経済研究所の皆さまにも深く感謝したい。本報告書が多様な働き方の推進及びそれを契機とした地域課題解決に取り組む方々の一助になれば幸いである。

2022年3月

「中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた方策検討調査」委員会

委員長 久保田 典男

**「中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入
に向けた方策検討調査」委員会名簿**

（組織名 50 音順、敬称略）

区分	組織名	所属・役職等	氏名
委員長	島根県立大学	総合政策学部 教授	久保田 典男
副委員長	広島経済大学	経済学部経済学科 准教授	山根 智沙子
委員	株式会社 I H I 中国支社	総合営業推進グループ 部長	守永 徹也
委員	岡山県	県民生活部 中山間・地域振興課 主任	篠田 孔太郎
委員	株式会社奥村組広島支店	執行役員支店長	菅 信晴
委員	中国経済産業局	地域経済部 製造・情報産業課 課長補佐	山田 高芳
委員	一般社団法人中国経済連合会	部長	土井 克志
委員	中国財務局	総務部総務課 企画調整官	上石 竜也
委員	中国総合通信局	情報通信部情報通信連携推進課長	佐々木 芳徳
委員	一般社団法人中国地域ニュービジネス協議会	常務理事	秋田 成人
委員	中国電力株式会社	地域共創本部（地域経済）マネージャー	黒瀬 誠
委員	株式会社中電工	技術本部技術センター 技術開発担当課長	伊東 仁
委員	鳥取県	交流人口拡大本部 関係人口推進室 主事	谷垣 重至
委員	西日本電信電話株式会社中国支店	ビジネス営業部ビジネス推進部門 ビジネス推進担当 主査	新長 裕輔
委員	西日本旅客鉄道株式会社広島支社	地域共生室 広島支店長	北村 彰一郎
委員	株式会社日本政策投資銀行中国支店	企画課長	鎌田 進悟
委員	浜田市	定住関係人口推進課長	川合 香佳子
委員	広島経済大学	経済学部教授	藤谷 則夫
委員	広島電鉄株式会社	人財管理本部人事部労務課長	坂谷 直亮
委員	福山市	企画財政局 企画政策部 企画政策課長	前原 由幸
委員	丸紅株式会社中国支社	支社長代理	小池 利弘
委員	三井物産株式会社中国支社	業務室室長補佐	棚橋 信人
委員	山口県	総合企画部 中山間地域づくり推進課 主査	川津 直也
委員	山口大学	大学研究連携機構 産学公連携・研究推進センター・准教授	林 里織
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	専務理事	大井 博文
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	理事 調査・研究部長	山根 健嗣
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	調査・研究部 調査企画グループ長	津森 影
事務局	公益財団法人中国地域創造研究センター	調査・研究部 調査企画グループ 部長	岸本 真明
シンクタンク	一般財団法人岡山経済研究所	調査部長	井上 治郎
シンクタンク	一般財団法人岡山経済研究所	主任研究員	北村 哲彦
シンクタンク	一般財団法人岡山経済研究所	研究員	吉田 一成

中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現と ナチュラルワーカー受入に向けた方策検討調査〔要約〕

1. 調査の目的

(1) 調査の目的

わが国が、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など働き手のニーズの多様化」など労働環境の変化に直面する中、今般の新型コロナウイルス感染症は国民生活に大きな影響をもたらした。こうした環境変化の中で、それぞれの働き手が自らの望むように働き、その能力を発揮し、また自律的なキャリア形成のために、多様で柔軟な働き方が、選択肢として確立されることが望まれている可能性がある。昨今では出世や賃金などよりも家庭やプライベートを優先するなど、自分に合った“働き方”を求める人が増えつつある。例えば、地方に移住して起業するような人材は“働きがい”だけでなく、個々人の“暮らしがいい”を尊重して仕事を選んでいるようにみえる。今回の調査においては、このような「自分らしい、自由な働き方」、言い換えれば「多様で柔軟な働き方」を「ナチュラルワークスタイル」と定義する。

わが国では就職を機に多くの若者が、都市部（主に大都市圏）に生活基盤を置くケースが目立つ。要因の一つとして都市部に若者を惹きつける企業や仕事が集まっていることが挙げられるが、オフィスに出勤を余儀なくされる労働者は、都市部に近接した地域に居住せざるを得ない。このような実情の中で、「多様で柔軟な働き方」の中でも特に、在宅・サテライトオフィス勤務のように居住地を制限されない働き方を多くの企業が認めれば、都市部より地方を好む人は地方での居住を選択できるようになり、都市部以外の地域についてもこれまで呼び込み得なかった人材獲得の機会が生まれる。

本調査では地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入が地域活性化に結び付くとの仮説のもと、中国地域ならではの「ナチュラルワークスタイル」を見出し、その実現の方策、ならびにそのナチュラルワーカーを中国地域に呼び込むための方策を検討することを目的とする。

(2) ナチュラルワークとは

「ナチュラルワーク」とは、一般的に使用されたり、公的な定義がある用語ではなく、本調査における造語である。「ナチュラル」には“自然な”のほか、“生来の”、“天性の”、“かざらない”などの意味があり、「ナチュラルワークスタイル」とは、“自分らしい、自由な働き方”のことを指す。もっとも、それでは抽象的に過ぎるため、働き方を時間（就業時間）・空間（働く場所）の二つの観点から見たときに、それぞれの自由度が高い働き方を、本調査では「ナチュラルワークスタイル」と定義したうえで調査を開始することとした。

(3) ナチュラルワーカーの属性区分と地域への受入可能性

地域への受入可能性をみるために、ナチュラルワークの属性を、新規性（これまで無く新たな受入ターゲットとして認識できる）と、移動性（空間の自由があることから現在の職を有したまま地方に移動することが現実的に可能）の2軸で表すと右図のようになる。地域への受入可能性を考えるうえでは、新規性と移動性がともに高いテレワーク（制限のない在宅勤務やワーケーション、サテライトオフィス）がもっとも有効なターゲットと考えられる。こうした考えのもと、アンケート・ヒアリング調査を実施する。

ナチュラルワークのイメージ



2. 国内の新しい働き方の動き

(1) 新しい働き方への注目の高まりと地域活性化への期待

2020 年、新型コロナウイルス感染症の拡大により、これまでの常識やルール、習慣が崩れ、働き方も大きく変容した。その大きな要素に「意識の変化」と「通信技術の進展」があるとされている。ワーク・ライフ・バランスへの取組みやテレワーク環境が整備されることで、テレワークを主体に自由度の高い新たな働き方に移行する動きが加速した。

(2) 新しい働き方に関する用語の整理

テレワーク	情報通信技術（ICT = Information and Communication）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語
ワーケーション	リゾートなどバケーションも楽しめる地域でテレワークを行うこと。ビジネスの前後に出張先などで休暇を楽しむブレイジャーも含む
時短労働者	フルタイム正社員と比較して時間の自由を確保しやすい。そのため、自分の時間を確保したいなどの理由からあえて正社員の道を選ばず、可能な限りプライベートの時間を確保するケースもある
ギグワーク	オンライン上で様々な取引をするデジタルプラットフォームを活用して一度きり（ギグ）の仕事（ワーク）を請負う働き方

(3) 新しい働き方の動向

2020 年 9 月末時点でのテレワークを導入している企業の割合は 47.5%であり、「今後導入する予定がある」企業を含めると、58.2%の企業が導入に前向きで、いずれも 2016 年以降、前年を上回っている。

(4) 関係人口創出による地域活性化とその事例

「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2014 年～）」と「関係人口創出事業（2018 年～）」はいずれも都市部でオフィスに縛られていた雇用労働者を、空間の自由の広がりを利用して地域に呼び込み、地域活性化につなげることを目的としている。ここでは、時間などの制限がない（フルリモート可能な）在宅勤務などを前提とした移住・定住だけではなく、テレワークに一定の制約があったり、転居を希望しない層にも着目し、関係人口を地域活性化につなげる方策などが検討されている。本調査においても同様の視点を踏まえ、関係人口など、移住者に限らない人材を糸口に、地域を活性化させる手法の検討も必要である。

3. アンケート調査

(1) 企業アンケート調査の概要

【調査の目的】

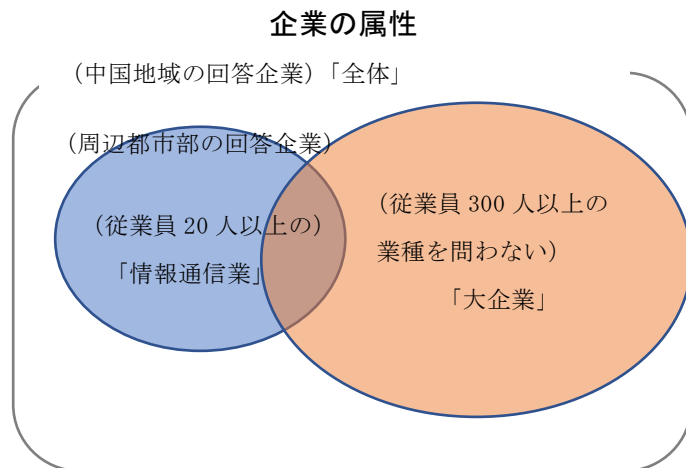
中国地域の企業によるナチュラルワーク導入状況、具体的な取組内容、課題、今後の方針を把握する。また、周辺都市部に対しても同様の調査を行い、両者を比較することで、中国地域の特徴を把握するとともに、進出対象となり得る都市部企業のニーズも把握する。

【実施概要】

	【中国地域】	【周辺都市部】
調査期間	2021（令和 3）年 8 月 20 日～9 月 15 日	
調査対象数	782 件	1,193 件
有効回答数	150 件（有効回答率 19.2%）	92 件（有効回答率 7.7%）

【対象企業の属性】

中国地域については、従業員 300 人以上の「大企業」、およびナチュラルワーク導入が比較的容易と推察される従業員 20 人以上の「情報通信業」をそれぞれ属性として、集計を実施。(周辺都市部企業は中国地域の対象企業属性のうち従業員 20 人以上の「情報通信業」のみを対象とする)。



(2) 自治体アンケート調査の概要

【調査の目的】

中国地域の自治体によるテレワーカー、ワーケーター受入体制、具体的な取組み・支援、課題、今後の方針を把握する。

【実施概要】

	【中国地域全自治体】
調査期間	2021 (令和 3) 年 8 月 20 日～9 月 15 日
調査対象数	112 件
有効回答数	65 件 (有効回答率 58.0%)

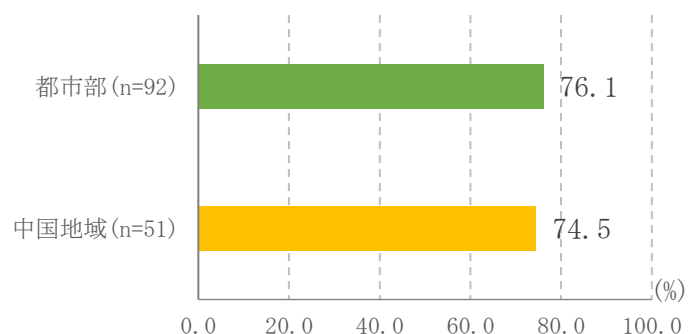
(3) アンケート調査から得

られた中国地域の現状と課題

(企業)

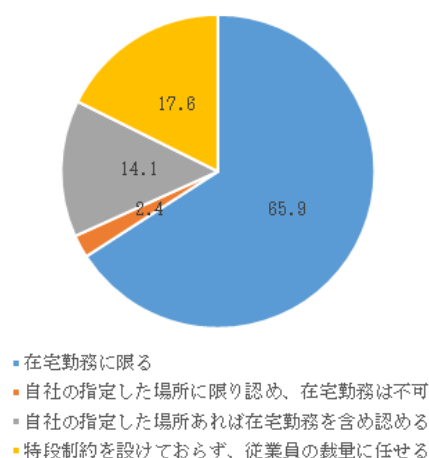
- ・中国地域内でのナチュラルワーク実施企業は半数を超えており、傾向として都市部企業との大きな差はない(右図)。
- ・企業が感じているメリットでは従業員の満足度向上が最も多かった。
- ・実施している従業員の割合は「1 割未満」が 42.2%で最も多い。

ナチュラルワークの実施割合



- ・テレワーク＝在宅勤務という傾向があり、ワーケーションやサテライトオフィス勤務を認めている企業はほとんどいない（右図上段）。
- ・周辺都市部企業の進出条件は「通信インフラ」や「人材確保」を求める意見が多く、自然や観光資源を求めている企業は少数。
- ・テレワーク実施の課題は情報漏洩などの「セキュリティ面」や「業務自体が適していない」、「労務・マネジメント」など。既にテレワークを実施している企業（導入後）では「設備」、「情報漏洩」、「労務・マネジメント」が多い。システム構築などの「設備投資支援」やセキュリティや労務管理のための「制度設計支援」が特に求められている。

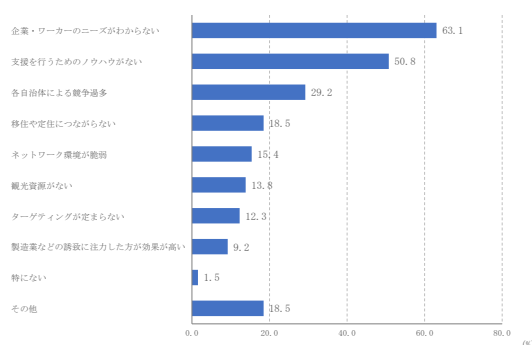
テレワーク実施場所の制限



(自治体)

- ・テレワークに対する関心は高く、実際に受入体制を整備している自治体が3割超。一方、ワーケーションは活動を検討している自治体が多いものの、体制を整備している自治体は少ない。
- ・人口規模が大きな自治体ほど受入体制を整備している傾向が強い。
- ・テレワーカー、ワーケーターへの期待は移住・定住が多い。
- ・課題は、ニーズの把握やノウハウ不足が多く挙げられた（右図下段）。
- ・小規模自治体に焦点をあてると、回答自治体のおおよそ3分の1が「観光資源がない」を挙げている。

テレワーク・ワーケーション受入・導入の課題



4. 中国地域ヒアリング調査

アンケート調査の回答結果などを踏まえ、先進的な取組について知見を得るためヒアリング調査を実施した。そのほか、中国地域に移転・進出している企業に対してもヒアリングを行い、進出に際してのニーズ等を調査した。

		上段：訪問先 下段：ヒアリングのポイント	所在地
実施企業	①	ピープルソフトウェア株式会社	岡山県倉敷市
		・働く場所は“仕事をするためのツールの一つ”、最も効率的なツールを自分で選べばよい ・コミュニケーション希薄化抑止のため、バーチャルオフィスやチャットツールを活用 ・評価基準を時間や成果に絞る必要はない。同社では社会貢献度で評価することも議論している ・東京で働くことの技術的な優位はなくなり、生活の本拠地の決定要因に変化が ・その土地にある価値観や人の営み、文化といったものに魅力があれば、それは他の地域にまねできないもの。このような模倣困難性がその地域ならではのワークを生み出す源泉になる	

受入支援		・地域がワーカーを引き込む上で、人が交流するためのプラットフォーム作りは地域づくりにもつながるのではない ・デジタル技術の進歩が与える影響は同社のような事業などに限らない				
	②	<table><tr><td>ワークアット株式会社</td><td>島根県松江市</td></tr><tr><td colspan="2"> ・代表自身が多様な働き方を経験し、Uターンの後に起業。ストレス軽減の見える化を行い、ワーケーションを推進。自治体などと連携し、地域活性化にも貢献 ・地域の強み（ブランド）は、“初”というインパクトが大きい。また、具体的に見える化しなければ「都市部の人」や「効果を求める企業」に響かない ・移住・定住に対する個人への自治体支援は、2拠点生活者など今後増加が見込まれる関係人口の層に拡充すべき ・自治体や製造業など、テレワークを行いにくいレガシー業種にまで波及させることが真の意味でのナチュラルワークの実現。製造業が主要産業である中国地域ではなおさら重要 </td></tr></table>	ワークアット株式会社	島根県松江市	・代表自身が多様な働き方を経験し、Uターンの後に起業。ストレス軽減の見える化を行い、ワーケーションを推進。自治体などと連携し、地域活性化にも貢献 ・地域の強み（ブランド）は、“初”というインパクトが大きい。また、具体的に見える化しなければ「都市部の人」や「効果を求める企業」に響かない ・移住・定住に対する個人への自治体支援は、2拠点生活者など今後増加が見込まれる関係人口の層に拡充すべき ・自治体や製造業など、テレワークを行いにくいレガシー業種にまで波及させることが真の意味でのナチュラルワークの実現。製造業が主要産業である中国地域ではなおさら重要	
	ワークアット株式会社	島根県松江市				
	・代表自身が多様な働き方を経験し、Uターンの後に起業。ストレス軽減の見える化を行い、ワーケーションを推進。自治体などと連携し、地域活性化にも貢献 ・地域の強み（ブランド）は、“初”というインパクトが大きい。また、具体的に見える化しなければ「都市部の人」や「効果を求める企業」に響かない ・移住・定住に対する個人への自治体支援は、2拠点生活者など今後増加が見込まれる関係人口の層に拡充すべき ・自治体や製造業など、テレワークを行いにくいレガシー業種にまで波及させることが真の意味でのナチュラルワークの実現。製造業が主要産業である中国地域ではなおさら重要					
	③	<table><tr><td>株式会社レプタイル</td><td>岡山県津山市</td></tr><tr><td colspan="2"> ・創業塾、ワーケーション施設運営、事業承継などの各種事業が有機的に結合し、それぞれを補完している ・ナチュラルワーカーを呼び込み、自社・地域の課題解決に活かしている ・中山間地域の課題を外部と共有することで、地域課題の解決に意欲を駆り立てられる人材が集まるようになった。このような中山間地域の課題を解決するワークスタイルも“自分らしい、自由な働き方”の一種となり得る ・自分らしい働き方は人それぞれ。テレワークやワーケーションなどに強制移行すべきではないことを意識すべき。 </td></tr></table>	株式会社レプタイル	岡山県津山市	・創業塾、ワーケーション施設運営、事業承継などの各種事業が有機的に結合し、それぞれを補完している ・ナチュラルワーカーを呼び込み、自社・地域の課題解決に活かしている ・中山間地域の課題を外部と共有することで、地域課題の解決に意欲を駆り立てられる人材が集まるようになった。このような中山間地域の課題を解決するワークスタイルも“自分らしい、自由な働き方”の一種となり得る ・自分らしい働き方は人それぞれ。テレワークやワーケーションなどに強制移行すべきではないことを意識すべき。	
	株式会社レプタイル	岡山県津山市				
	・創業塾、ワーケーション施設運営、事業承継などの各種事業が有機的に結合し、それぞれを補完している ・ナチュラルワーカーを呼び込み、自社・地域の課題解決に活かしている ・中山間地域の課題を外部と共有することで、地域課題の解決に意欲を駆り立てられる人材が集まるようになった。このような中山間地域の課題を解決するワークスタイルも“自分らしい、自由な働き方”の一種となり得る ・自分らしい働き方は人それぞれ。テレワークやワーケーションなどに強制移行すべきではないことを意識すべき。					
④	<table><tr><td>西日本旅客鉄道株式会社広島支社</td><td>広島市</td></tr><tr><td colspan="2"> ・まずは個々の地域課題に着目し、その解決に地域ポテンシャルを活かす ・受入（地域）側の意識醸成が極めて重要（「地域外の人が地域で活動することを地域が体験」することが第一歩） ・意味ある点（スモールコミュニティで実効性のある取組み）を打ち続け、それぞれがシナジーを生み出すことで地域全体（面）の活性化につながる ・関係人口が自然に発生する仕組みづくりを企図 </td></tr></table>	西日本旅客鉄道株式会社広島支社	広島市	・まずは個々の地域課題に着目し、その解決に地域ポテンシャルを活かす ・受入（地域）側の意識醸成が極めて重要（「地域外の人が地域で活動することを地域が体験」することが第一歩） ・意味ある点（スモールコミュニティで実効性のある取組み）を打ち続け、それぞれがシナジーを生み出すことで地域全体（面）の活性化につながる ・関係人口が自然に発生する仕組みづくりを企図		
西日本旅客鉄道株式会社広島支社	広島市					
・まずは個々の地域課題に着目し、その解決に地域ポテンシャルを活かす ・受入（地域）側の意識醸成が極めて重要（「地域外の人が地域で活動することを地域が体験」することが第一歩） ・意味ある点（スモールコミュニティで実効性のある取組み）を打ち続け、それぞれがシナジーを生み出すことで地域全体（面）の活性化につながる ・関係人口が自然に発生する仕組みづくりを企図						
⑤	<table><tr><td>江田島市×一般社団法人フウド×NORA DESIGN</td><td>広島県江田島市</td></tr><tr><td colspan="2"> ・地域課題を公表し、解決のための実証実験の環境を企業に仲介することで、本社やサテライトオフィスを誘致 ・ワンストップサービスを迅速かつ柔軟に提供したことが選択されたポイント。今後、対応の持続性確保に向け、中間支援組織との連携を促進 ・島外の視点を持った人材と地域住民や地元企業が溶け込まない限り、本当の意味で地域ならではのオープンイノベーションは生まれない ・江田島市へやってくる企業の目的は、生産性向上よりもむしろワーク・ライフ・バランスなど福利厚生側面が多い ・人を呼び込むだけでなく、アフターサポートが必要である </td></tr></table>	江田島市×一般社団法人フウド×NORA DESIGN	広島県江田島市	・地域課題を公表し、解決のための実証実験の環境を企業に仲介することで、本社やサテライトオフィスを誘致 ・ワンストップサービスを迅速かつ柔軟に提供したことが選択されたポイント。今後、対応の持続性確保に向け、中間支援組織との連携を促進 ・島外の視点を持った人材と地域住民や地元企業が溶け込まない限り、本当の意味で地域ならではのオープンイノベーションは生まれない ・江田島市へやってくる企業の目的は、生産性向上よりもむしろワーク・ライフ・バランスなど福利厚生側面が多い ・人を呼び込むだけでなく、アフターサポートが必要である		
江田島市×一般社団法人フウド×NORA DESIGN	広島県江田島市					
・地域課題を公表し、解決のための実証実験の環境を企業に仲介することで、本社やサテライトオフィスを誘致 ・ワンストップサービスを迅速かつ柔軟に提供したことが選択されたポイント。今後、対応の持続性確保に向け、中間支援組織との連携を促進 ・島外の視点を持った人材と地域住民や地元企業が溶け込まない限り、本当の意味で地域ならではのオープンイノベーションは生まれない ・江田島市へやってくる企業の目的は、生産性向上よりもむしろワーク・ライフ・バランスなど福利厚生側面が多い ・人を呼び込むだけでなく、アフターサポートが必要である						
⑥	<table><tr><td>防府市役所</td><td>防府市</td></tr><tr><td colspan="2"> ・国の施策である「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の制度を活用し、東京圏企業に在籍したままテレワークを前提に移住した人に対する移住支援金制度を実施 ・デジタル化によって、様々な職種で、場所にとらわれない柔軟な働き方が普及してきていることを実感 ・県等と連携し、ワーケーションの推進に取り組む ・ベストプラクティス集のような情報提供があればよい。また、製造業が盛んな本市の強みを活かした取組みも検討が必要 ・移住につながらなくとも関係人口として地域に貢献する人材の増加に期待 </td></tr></table>	防府市役所	防府市	・国の施策である「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の制度を活用し、東京圏企業に在籍したままテレワークを前提に移住した人に対する移住支援金制度を実施 ・デジタル化によって、様々な職種で、場所にとらわれない柔軟な働き方が普及してきていることを実感 ・県等と連携し、ワーケーションの推進に取り組む ・ベストプラクティス集のような情報提供があればよい。また、製造業が盛んな本市の強みを活かした取組みも検討が必要 ・移住につながらなくとも関係人口として地域に貢献する人材の増加に期待		
防府市役所	防府市					
・国の施策である「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の制度を活用し、東京圏企業に在籍したままテレワークを前提に移住した人に対する移住支援金制度を実施 ・デジタル化によって、様々な職種で、場所にとらわれない柔軟な働き方が普及してきていることを実感 ・県等と連携し、ワーケーションの推進に取り組む ・ベストプラクティス集のような情報提供があればよい。また、製造業が盛んな本市の強みを活かした取組みも検討が必要 ・移住につながらなくとも関係人口として地域に貢献する人材の増加に期待						

移転・進出企業	⑦	合同会社 Gene Leaf（ジーンリーフ） ・コロナを転機に地方移転を検討した結果、広島県江田島市に移る ・江田島移転後も東京の顧客は減っておらず、広島に顧客が増えた分、仕事量は増加 ・移転先の選定に際して補助金や自然も魅力的であったが、最も魅力的だったのは市担当者のフットワークの軽さと一元性	広島県江田島市
	⑧	バレットグループ株式会社 ・ワーケーション拠点として COCODEMO 江田島ラボを開設 ・完全リモート可能でも、オフラインで集まる場は必要 ・COCODEMO 江田島ラボ開設の目的は「東京での IT 人材不足への対応」、「福利厚生充実」、「CSR、CSV 活動の推進」 ・市の担当者のレスポンスの速さと柔軟性、島の自然環境が進出の決め手となった	広島県江田島市
	⑨	株式会社シフトブレイン ・地方進出の目的は「場所にとらわれない働き方を体現する」「地方のクリエイターや自治体とパイプを作り、交流機会や仕事を獲得する」「地域のブランディング事業を行うために地方を知る」 ・都市部から地方への移住には家族の理解が大きな壁となる。一方で、サテライトオフィス導入に伴う移住の場合は、ハードルが低くなる ・同じような移住者のコミュニティに参加し、孤独感が無くなった ・都市部クリエイターと地域が交流できる場を作れば、さらに都市部クリエイターが集まることも期待できる ・課題は公共交通が充実していないこと	広島県江田島市

5. 中国地域の現状と課題の整理

中国地域企業及び自治体アンケート調査及び中国地域ヒアリングの結果から、中国地域の課題を実施と受入に分けて整理すると以下ようになる。

ナチュラルワーク実施の課題

- ①ナチュラルワークスタイルが導入されていても、勤務箇所が在宅に限定されているケースが多い。
- ②時間や空間を自由にすることは、従来からの働き方を変更することであり、マネジメント、コミュニケーション手法などを変更する必要が生じる。

ナチュラルワーク受入の課題

- ①受入れるためのターゲットや手法が明確でない。
- ②小規模自治体では、自然や観光資源など、企業ニーズが必ずしも高いとは言えない資源に着目して取り組んでいる可能性がある。
- ③受入が円滑に進むかどうかは、自治体担当者によるところが多く、対応の継続性や縦割りの弊害顕在化に懸念がある。
- ④ワーカーを受入れる地域がワーカー受入によって地域にもたらされるメリットを理解していない。
- ⑤ワーカー個人に対するフォロー。
- ⑥各地域で産業や文化、歴史などの特性が異なるため、中国地域らしい働き方を画一的に定義することは難しいことから受入ターゲットの選定や受入方策の検討に時間がかかる。

6. 先進地事例調査

先進的な取り組みを行っている自治体、受入支援組織、企業、有識者等へ当該取り組みの詳細および今後の課題等について確認することにより、今後の検討に活かすことを目的にヒアリング調査した結果を示す。

		上段：訪問先 下段：ヒアリングのポイント	所在地・進出先
学識者	①	徳島文理大学総合政策学部 教授 床桜英二 氏	徳島県徳島市
		・「とくしまサテライトオフィスプロジェクト」を立ち上げ、大きな成果を得たが、その成功要因は「異質なものの組み合わせ」、「強みを伸ばす」など6つの要素 ・大切なのは、呼び込んだ企業数だけではなく、呼び込んだ地域に新たな価値創造活動が起きているか ・参画するメンバーの異なる動機を調整・統合しながら、プロジェクトを推進するには、人が集まる魅力的な「地域プラットフォーム」をつくることが重要 ・地域の魅力を自然に限るのではなく、“人”や“人の営み”といった各地域の文化・歴史まで含めれば独自性を持たせやすい ・企業人材が新たな働き方や暮らし方を実現するヒントを得ることや、企業がC S V経営に通ずるようなビジネスモデル創出の機会確保できるような、魅力的なプロジェクトに企業や企業人材が集まる	
受入支援	②	徳島県政策創造部 とくしまぐらし応援課	徳島県徳島市
		・デジタル放送移行に伴い強化した光ブロードバンド回線を活用し、空き家問題の解決に向けた取組みが都市部企業のサテライトオフィスを誘致 ・首都圏企業を中心とした IT 関連企業がサテライトオフィスを開設し始め、一部地域では史上初の人口社会増へ ・域外から来たナチュラルワーカーが集積することで、特色あるワーカーが集積し各地で独自の働き方が生まれている ・都市部から人材が流入することで、「地域課題解決」、「過疎地での先端技術の体感」という効果がもたらされた	
	③	ナカガワ・アド株式会社	徳島県美馬市
		・製造業から地域課題を解決するコミュニティ事業に業種転換。一環としてワーケーション施設を運営 ・ワーケーション施設の機能は“働く”、“泊る”、“くつろぐ”であるが、そのほかに“体験する”機能が重要になる。さらに、この体験に地域住民を巻きこめば、いろいろな可能性が生まれる ・人手不足が見込まれる中、施設利用者との交流を深めることができれば、今後、地域課題解決のためのプロジェクトを立ち上げた際、協力を依頼することができる ・ワーカーは人との出会いを求めているため、地域内のキーパーソンがつながる“地域内”関係人口を創出すれば、同地域はワーカーにとってより魅力的になる ・コミュニティ事業のマネタイズは難しく、初期の段階では行政のバックアップが求められる	
	④	特定非営利活動法人グリーンバレー	徳島県神山町
		・単にワーカーを呼ぶのではなく、地域に必要な人を仕事を通して呼び込むワーク・イン・レジデンスを実践 ・よそ者が地域の魅力をつくる。多様な人材を受入れる地域性がそれを可能にした ・自治体为主导してワーカーを呼び込む場合、どのようなワーカーを呼び込むかのコンセンサスを取りづらいう、公平性の観点から思い切った選択ができない ・地域内の人が自分の好きな地域を良くしたいと活動していれば、地域外の人も感化されて協力してくれるようになる	
	⑤	和歌山県企画部 企画政策局 情報政策課 (ワーケーション自治体協議会 事務局)	和歌山県和歌山市
		・ワーケーション推進に関する全国的な自治体間連合である「ワーケーション自治体協議会 (WAJ)」の事務局を担うなど、ワーケーションに積極的に取り組んでいる ・ワーケーションはバケーションのイメージが強くなっているが、それだと企業がワーカーを出してくれない ・企業が人を出せるよう、地域との交流や地域合宿プログラム、オープンイノベーションなどを目的としたワーケーションを提案 ・持続性を確保するため、自治体がいつまでも主導するのではなく、地域や中間支援組織に活動の中心を移行できればよい	

	⑥	白浜町役場 総務課	和歌山県白浜町
		・ワーケーションを消費者の誘致とするだけでなく、関係人口創出につなげるよう意識 ・その土地ごとに合った働き方がある ・ワーカーと地域が積極的に交流できるよう心掛けている ・企業にとっては地域に来てからがスタートで、そこから何を得るかが重要 ・各地域の魅力が合わされば、ワーカーにとってはより魅力的な地域になる	
	⑦	株式会社南紀白浜エアポート	和歌山県白浜町
進出企業	⑧	株式会社 MIMA チャレンジ（G&C コンサルティング）	徳島県美馬市
		・G&C コンサルティング株式会社は、社会課題を地方創生ビジネスで解決することの持続性を確保することを目的に創業された、国や自治体の予算に依存しない“自立した”地方創生ビジネスのプラットフォーム事業者。その中の一環として MIMA チャレンジプロジェクトがある ・都市部人材と地元企業が、ビジネスを通じて地域課題解決に連携して取り組むことを目的に、株式会社 MIMA チャレンジを設立 ・美馬市選定の理由は、自治体が、地域のネットワークづくりを支援してくれるとともにタイムリーにサポートしてくれたから ・公金に頼らず自立した事業を実現するためのエコシステムを構築するには、民間事業者のマッチングを丁寧に行うこと。美馬市におけるエリアマネジメントにおいては、特にワーク・イン・レジデンスの発想で地域を活性化させる必要がある	

中国地域の課題に対応する先進地事例（中国地域含む）をまとめると以下のようになる。

実施の課題解消につながる先進地事例

- A. 業種や職種、マネジメントやコミュニケーションなどの課題は DX の進展で解消可能なものが多い。また、ナチュラルワークに係る柔軟な勤務制度が整備されるとともに堅牢なセキュリティ環境が確保できれば、勤務場所を自宅に限定しないテレワークが進展する可能性
- B. サテライトオフィス進出やワーケーションなど、拠点の整備は「人材不足の解消」や「福利厚生充実」、「CSR や CSV 意識の醸成」活動などのメリットにつながる

受入の課題解消につながる先進地事例

- C. 自然だけでなく、人や人の営み、文化・歴史まで含めれば、地域の独自性の訴求が可能
- D. ワンストップ（一元）窓口が有効。キーパーソンに頼りきると持続性に限界があるため、中間支援組織などがあればよい。さらに公金に頼らない自立したスキームを確立すべき
- E. ビジネスチャンスがあれば企業もその地でのナチュラルワークを認めやすい。その際、地域課題をビジネスや社会貢献と結びつけることが効果的
- F. 地域や人と関わりたいと考えている都市部ワーカーのニーズが多いため、そのようなターゲットに対して地域資源を訴求している
- G. 各地で訴求された資源をつなげるプラットフォームが構築され、地域住民と企業がつながり、持続的に進化するような循環ができれば、定住・関係人口の増加や地域のオープンイノベーションにつながる
- H. 域内からでなく、域外から来たナチュラルワーカーが集積することで、特色あるワーカーが集積し、各地でそれぞれ独自の働き方が生まれ、地域の魅力向上につながっている
- I. 地域内外の人が交流し、新たな価値を生み出すプラットフォームを構築。一方、域内外の人はそもそも価値観が異なるため、メンターを配置するなど利害関係の調整も必要

7. 中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた方策

(1) 中国地域の課題と先進地事例から導かれる方策

第5章で整理した中国地域の課題に対し、先進地事例等を踏まえ、具体的方策を策定した。

具体的方策一覧

主体	方策
企業※	a. 専門家の知見も踏まえた制度設計、デジタル化等による効果の見える化 様々な導入事例を把握した専門家の知見を踏まえ、ナチュラルワークを可能とするための制度設計を検討する必要。また、デジタルツールを、コミュニケーションやマネジメントの円滑化だけでなく、様々な業種や職種における業務にも活用し、その手法や効果を見える化したものを業界団体などがまとめ、事例集として提示することが有効。
	b. 企業メリットにつながることを認識し、CSR、CSV 意識を高める a. の事例集などを参考に、ナチュラルワークスタイルの導入が従業員確保や企業評価の向上につながることを企業が理解すれば、ナチュラルワークを認めやすくなる。
自治体	c. マーケットインの発想で企業やワーカーの真のニーズを把握 自然や観光資源だけでなく、地域おこしプロジェクトのメンバーなど地域の魅力ある人間との交流機会や、地域課題と一緒に取組むような活動も地域資源となり得るとの認識のもと、実施企業やワーカーのニーズ等をマーケットインの発想で把握する。
	d. 受入窓口のワンストップ化・標準化と中間支援組織の育成 縦割りになりがちな対応に横串を刺すような活動を行うための担当組織の創設、受入対応レベルの標準化、自治体に代わって指導調整機能を果たせる中間支援組織の育成などが求められる。
地域全体 (連携)	e. 地域住民と実施企業の交流により、地域課題解決やビジネスチャンス創出を促進 地域住民に対しては、自治体などが、実施企業やワーカーと地域が交流することで地域の課題解決につながる可能性を示唆するとともに、実際に交流する機会や場を設け、「都市部人材が地域のために頑張っている」様子を訴求してもらうことが望ましい。また、実施企業と地域との接点が深まることで、地域とのつながりを重視する企業のアフターフォロー充実にもつながり、地域のファンを増やすきっかけに繋げる。
	f. 地域資源とワーカーを組み合わせ、地域らしい働き方を創出 受け入れる地域が地域固有の地域資源にふさわしいワーカーを呼び込むことで、その地域らしい働き方の創出につながる。実施企業等がその地域らしいワークスタイルを実施すれば、それ自体が魅力の一つとなり、さらに地域に人を呼び込む好循環が生まれる。
	g. 持続可能な交流プラットフォームを作り、オープンイノベーションや定住・関係人口創出につなげる
	e. で創出された実施企業やワーカーと地域の交流の場を、持続的なプラットフォームに進化させる。地域外のワーカーと地域が交流し続けられれば、地域発のオープンイノベーションにつながる可能性もあり、オープンイノベーションを起こしうるプラットフォームの存在自体が、さらに外部人材を呼び込む地域資源となり得る。

※中国地域内企業によるナチュラルワークスタイル実現の可能性検討が本調査の目的であることに加え、先進地事例の調査からも呼び込むワーカーは圧倒的に雇用労働者が多い実態を踏まえ、方策の主体の一つはワーカーではなく企業となる。

（２）先進地事例における実施過程

先進地では、最初のステップとして、ワーカーの受入が地域独特のワークスタイルを生み出し（①）、またそのワークスタイルに関心を持ったワーカーを呼び寄せるとともに、受入体制の充実につながっている（②）。また、受入体制充実により多様なワーカーの円滑な募集・受入が可能となったことからその地域特有の様々なワークスタイルが生みだされている。さらに次のステップとして、域内ワーカーや関連事業者など多様な人材が地域と交流することで地域課題解決に向けた活動や体制整備が進展している（③）。最終的には、交流の輪が広がり、ノウハウが蓄積されることで、その関わりが持続的なものになり、地域だけでは達成し得なかった地域のオープンイノベーションにつながっている（④）。

先進地で好循環が生まれた流れ

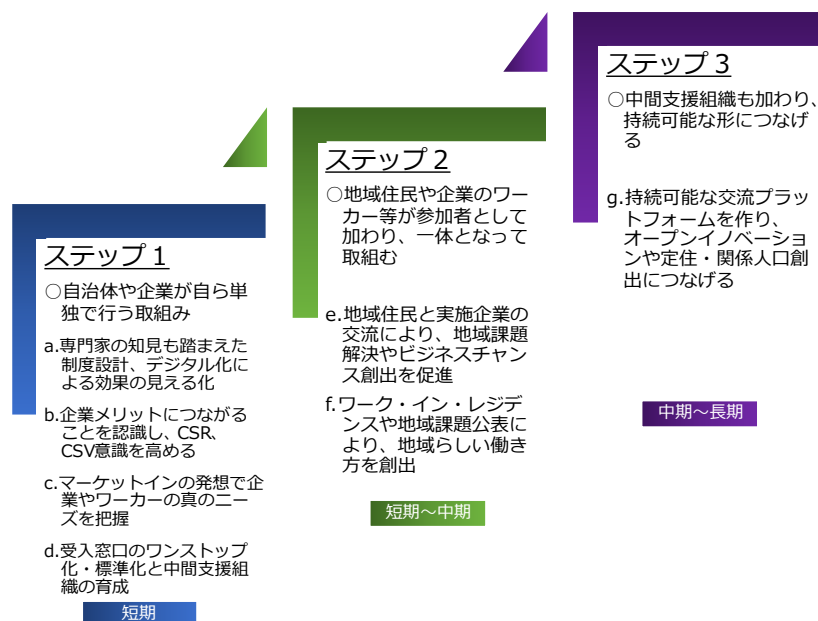


①	自治体などが域外のナチュラルワーカーを呼び込む
②	域外ワーカーが当地でナチュラルワークを実施することで受入体制が充実
③	域内ワーカーや関連事業者など多様な人材が地域と交流することで地域課題解決に向けた活動や体制整備が進展
④	多様なワーカーと地域との関わりが深くなり、オープンイノベーションなどにつながる

（望ましい実施手順）

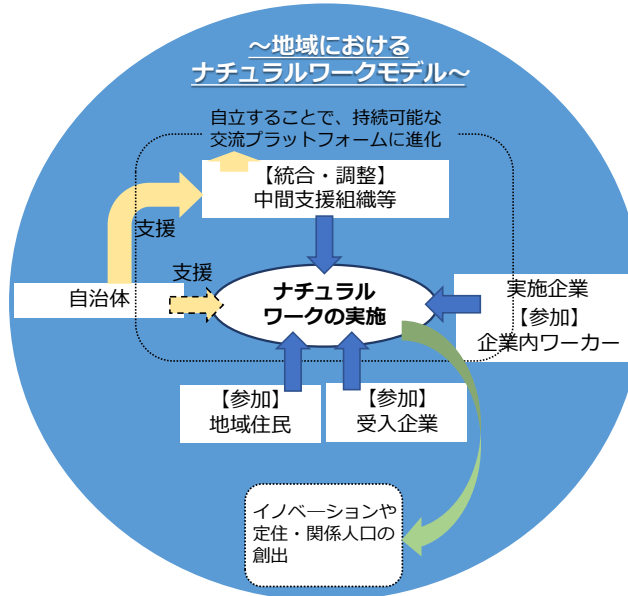
望ましい実施手順について以下のとおり整理した。受入側の主体である自治体、ナチュラルワーク実施の主体である域外を中心とする実施企業のそれぞれが単独で取組む状態がステップ1、地域住民や受入側の企業などが企業と交流することで地域課題解決やビジネスチャンスを創出し、地域らしい働き方を創出する状態がステップ2、中間支援組織が加わり、持続可能な体制を構築した状態がステップ3となる。

望ましい実施手順



3つのステップを経た最終形（ステップ3）のイメージを下図のとおり示す。自治体や、域外を中心とする実施企業の取組みに、受入側の企業や支援団体、地域住民、ワーカーが加わることで、地域課題解決に向けた活動や体制整備が進展する。さらに自立した中間支援組織などが育つことで、持続可能な交流プラットフォームに進化、地域全体としての魅力が高まる。

地域におけるナチュラルワークモデル



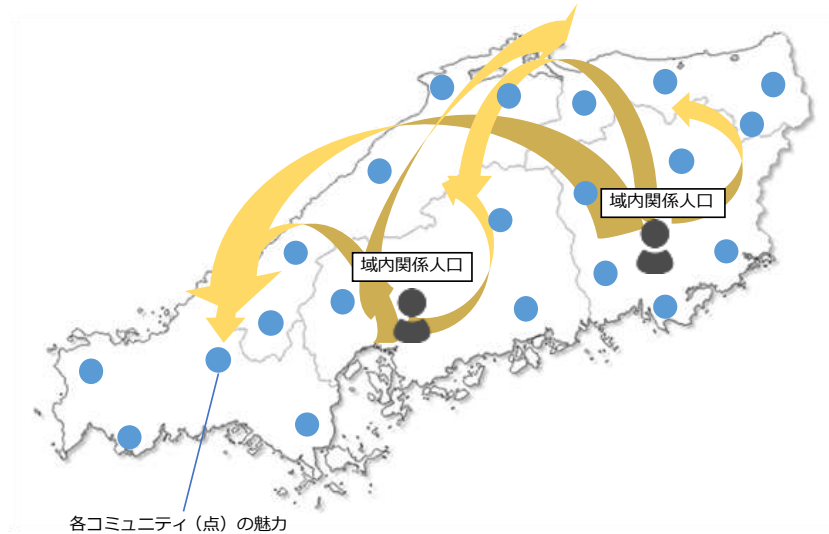
（３）中国地域らしいナチュラルワークスタイルを実現するための方策検討

地域におけるナチュラルワークモデルをもとに、中国地域全体におけるナチュラルワークスタイルの実現の方策を提言する。

a. 中国地域内の企業を巻き込む

本調査ではナチュラルワークの進展により、移住・定住、関係人口の創出につながる可能性を想定しているが、このうち、住居の変更がある移住・定住人口を創出するよりも、住居の変更がない関係人口を創出するほうがハードルは低い、と考えられる。さらに、関係人口の活動先は、居住地からの距離に大きく制約を受けることに加え、今後、DX進展に伴い、ナチュラルワークが可能な職種や業種が拡がることが考えられることから、中国地域内企業、およびそのワーカーは有力な誘致ターゲットになりうる。こうしたポテンシャルを踏まえ、中国地域内企業を積極的に巻き込む。

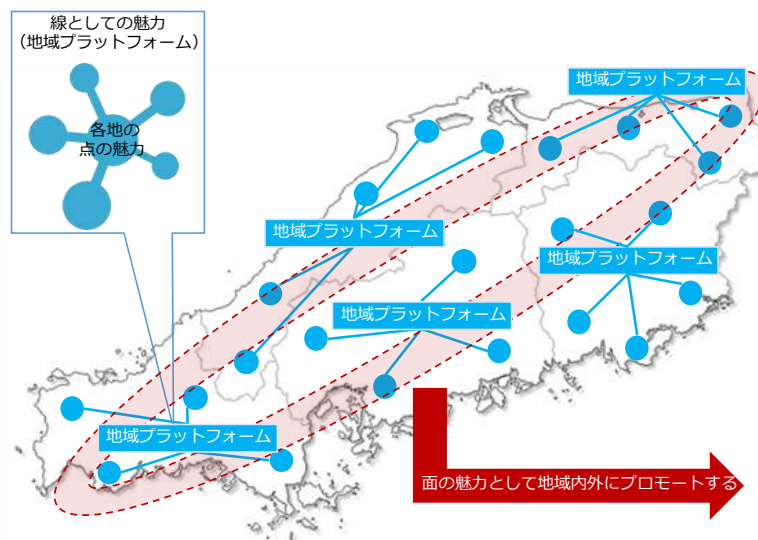
域内のワーカーを関係人口と呼び込む



b. 地域間連携による中国地域らしい多様なナチュラルワークスタイルの構築

ナチュラルワークモデルで示したのは、中国地域内の一つのコミュニティにおけるモデルであり、いわば点のモデルである。この点のモデルをつなぐプラットフォームを構築し、ノウハウや情報を共有する。そうすることで、各地域が線でつながり、中国地域全体として多様な選択肢（働き方）を提案できるようになる。さらに、線と線を結びつけ、多様性を進化させた面の魅力に発展させる。また、県単位にとどまらず中国地域各地の魅力を統合し、地域内外に多様なメニューを有する面の魅力としてプロモートすることで、中国地域における「ナチュラルワークスタイル」の実現につなげていく。

各地の魅力を統合し、面の魅力として域内外にプロモートする



あらゆる働き手にとって「自由な、自分らしい働き方」であるナチュラルワークスタイルが、本提言を機会に中国地域において浸透し、その様々な個の組み合わせがイノベーションを創出し、地域の活性化、持続可能性向上に繋がっていくことを期待したい。

目次

1. 調査の目的	1
1. 1. 調査の目的	1
1. 2. ナチュラルワークとは	3
1. 3. ナチュラルワーカーの属性区分と地域への受入可能性	4
1. 3. 1. ナチュラルワークの拡大による地域活性化への期待	4
1. 3. 2. ナチュラルワークの属性区分と地域との関わり方	4
1. 3. 3. ナチュラルワーカーの地域への受入可能性	6
1. 4. 調査対象地域	6
1. 5. 調査期間	6
2. 国内の新しい働き方の動き	7
2. 1. 新しい働き方への注目の高まりと地域活性化への期待	7
2. 1. 1. 新しい働き方への注目の高まり	7
2. 1. 2. 地域活性化への期待	9
2. 2. 新しい働き方に関する用語の整理	12
2. 2. 1. テレワークとは	12
2. 2. 2. ワークেশョンとは	14
2. 2. 3. その他の新しい働き方	16
2. 3. 新しい働き方の動向	19
2. 3. 1. テレワーク	19
2. 3. 2. ギグワーク	25
2. 3. 3. 非正規社員（時短労働者）	27
2. 4. 関係人口創出による地域活性化とその事例	29
3. アンケート調査	34
3. 1. 企業アンケート調査の概要	34
3. 1. 1. 中国地域企業調査結果	35
3. 1. 2. 周辺都市部企業調査結果	66
3. 2. 自治体アンケート調査の概要	86
3. 2. 1. 自治体調査結果	87
3. 3. アンケート調査から得られた中国地域の現状と課題	103
3. 3. 1. 中国地域内企業の現状と課題の整理	103
3. 3. 2. 中国地域内自治体の現状と課題の整理	104
4. 中国地域ヒアリング調査	105
4. 1. 中国地域ヒアリング調査の概要	105

4. 1. 1. 調査の目的.....	105
4. 1. 2. ヒアリング先一覧.....	105
4. 1. 3. ヒアリング項目.....	106
4. 2. ヒアリング調査結果.....	107
4. 2. 1. ピープルソフトウェア株式会社	107
4. 2. 2. ワークアット株式会社.....	111
4. 2. 3. レプタイル株式会社.....	116
4. 2. 4. 西日本旅客鉄道株式会社広島支社	120
4. 2. 5. 江田島市（江田島市役所×フード×NORA DESIGN）	125
4. 2. 6. 防府市役所.....	131
4. 2. 7. 合同会社 Gene Leaf（ジーンリーフ）	133
4. 2. 8. バレットグループ株式会社.....	135
4. 2. 9. 株式会社シフトブレイン.....	137
5. 中国地域の現状と課題の整理.....	139
5. 1. 中国地域におけるナチュラルワーク実施の現状と課題	139
5. 1. 1. 中国地域におけるナチュラルワーク実施の現状	139
5. 1. 2. 中国地域におけるナチュラルワーク実施の課題	139
5. 2. 中国地域におけるナチュラルワーカー受入の現状と課題	140
5. 2. 1. 中国地域におけるナチュラルワーカー受入の現状	140
5. 2. 2. 中国地域におけるナチュラルワーカー受入の課題	141
6. 先進地事例調査.....	143
6. 1. 先進地事例調査の概要.....	143
6. 1. 1. 先進地事例調査の目的.....	143
6. 1. 2. 先進地事例調査のヒアリング先一覧	143
6. 1. 3. ヒアリング項目.....	144
6. 2. 先進地事例調査結果.....	145
6. 2. 1. 徳島文理大学総合政策学部 教授 床桜英二 氏	145
6. 2. 2. 徳島県政策創造部 とくしまぐらし応援課	152
6. 2. 3. ナカガワ・アド株式会社.....	156
6. 2. 4. 特定非営利活動法人グリーンバレー	160
6. 2. 5. 和歌山県企画部 企画政策局 情報政策課	164
6. 2. 6. 白浜町役場 総務課.....	169
6. 2. 7. 株式会社南紀白浜エアポート.....	172
6. 2. 8. 株式会社 MIMA チャレンジ.....	177
6. 3. 先進地事例調査における参考になる取組み等	182

7. 中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた方策	186
7. 1. 中国地域の課題と先進地事例から導かれる方策	186
7. 1. 1. 実施企業が取り組む方策.....	186
7. 1. 2. 自治体に取り組む方策.....	187
7. 1. 3. (受入企業や地域住民なども加えた) 地域が連携して取り組む方策	188
7. 1. 4. 先進地事例における実施過程.....	190
7. 1. 5. 望ましい実施手順.....	192
7. 2. 中国地域らしいナチュラルワークスタイルを実現するための方策検討	193
8. おわりに	197
資料編	201
アンケート調査票	201

1. 調査の目的

1. 1. 調査の目的

わが国が、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など働き手のニーズの多様化」など労働環境の変化に直面する中、今般の新型コロナウイルス感染症は国民生活に大きな影響をもたらした。日常における3密の回避、外出自粛、在宅勤務の実施、施設・店舗の休業・時短営業など、これまで誰もが経験したことのない生活の変化を余儀なくされた。こうした環境変化の中で、それぞれの働き手が自らの望むように働き、その能力を発揮し、また自律的なキャリア形成のために、多様で柔軟な働き方が、選択肢として確立されることが望まれている可能性がある。従来、日本人は欧米諸国などと比べ「勤勉」であるといわれる一方、出世や賃金と引き換えに会社に自由を捧げる風潮があるといわれてきた。しかし、昨今では出世や賃金などよりも家庭やプライベートを優先するなど、自分に合った“働き方”を求める人が増えつつある。例えば、地方に移住して起業するような人材は“働きがい”だけでなく、個々人の“暮らしがいい”を尊重して仕事を選んでいるようにみえる。今回の調査においては、このような「自分らしい、自由な働き方」、言い換えれば「多様で柔軟な働き方」を「ナチュラルワークスタイル」と定義し、そのような働き手を「ナチュラルワーカー」と定義することとする。

また、わが国では就職を機に多くの若者が、都市部（主に大都市圏）に生活基盤を置くケースが目立つ。要因の一つとして都市部に若者を惹きつける企業や仕事が集まっていることが挙げられるが、オフィスに出勤を余儀なくされる労働者は、都市部に近接した地域に居住せざるを得ない。このような実情の中で、「多様で柔軟な働き方」の中でも特に、在宅・サテライトオフィス勤務のように居住地を制限されない働き方を多くの企業が認めれば、都市部より地方を好む人は地方での居住を選択できるようになり、都市部以外の地域についてもこれまで呼び込み得なかった人材獲得の機会が生まれる。中国地域においても、例えば、地域内の魅力ある自然資源を活かしたナチュラルワークスタイルが提案できれば、中国地域で働くことに対する魅力が高まり、Uターン者のみならず、IJターン者等が増加し、オープンイノベーション創出や地域課題解決などの地域活性化つながることも期待できる。また、ナチュラルワークスタイルが普及することにより、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活の実現といった、ワーク・ライフ・バランスの充実につながることも期待できる。

本調査では、地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入が地域活性化等に結び付くとの仮説のもと、中国地域ならではの「ナチュラルワークスタイル」を見出し、その実現の方策、ならびにそのナチュラルワーカーを中国地域に呼び込むための方策を検討することを目的とする。調査方法としては、ナチュラルワークスタイルが進展するための端緒の一つと考えられる企業のテレワークや

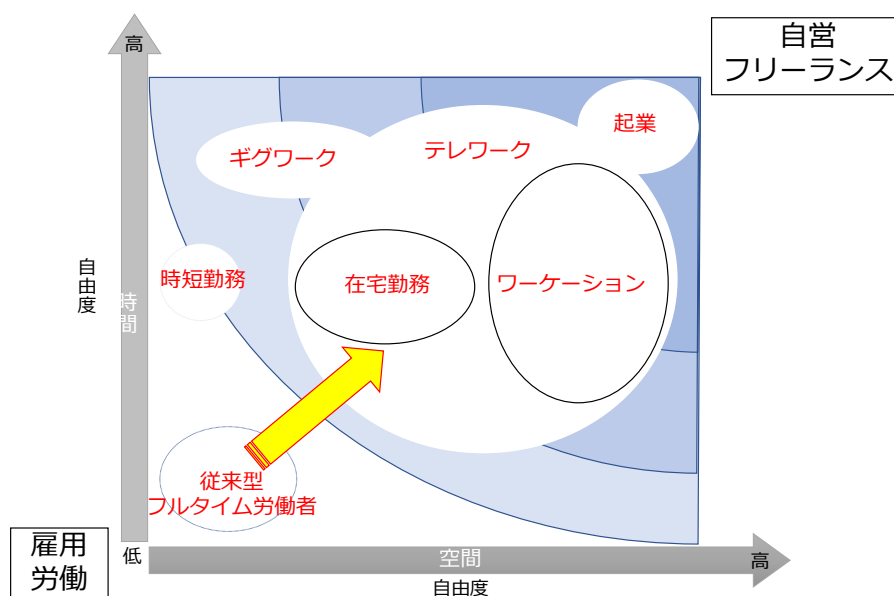
ワーケーションの実施状況や自治体によるナチュラルワーク受入体制の状況および現状の課題を把握のうえ、先進地事例を調査することなどにより、ナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた環境整備の方向性と具体的方策を検討する。

1. 2. ナチュラルワークとは

「ナチュラルワーク」とは、一般的に使用されたり、公的な定義がある用語ではなく、本調査における造語である。「ナチュラル」には“自然な”のほか、“生来の”、“天性の”、“かざらない”などの意味があり、「ナチュラルワークスタイル」とは、“自分らしい、自由な働き方”のことを指す。もっとも、それでは抽象的に過ぎるため、働き方を時間（就業時間）・空間（働く場所）の二つの観点からみたときに、それぞれの自由度が高い働き方を、本調査では「ナチュラルワークスタイル」と定義したうえで調査を開始することとした。図表の「ナチュラルワーク・ナチュラルワーカーのイメージ」では、右上に向かってブルーの色が濃くなるほど相対的に自由度が高いことを示している。例えば左下に位置している“従来型フルタイム労働者”は、従属する組織にその時間と空間の自由を拘束される一方、右上に位置している“起業家”は働く時間も勤務地も自ら選択することができる。

「ナチュラルワーカー」は「ナチュラルワーク」に従事する人材を示すものである。例えば、工場など設備の稼働に合わせた勤務時間、勤務場所を強いられる工場労働者はナチュラルワーカーと言えない。一方、（一定の制約をもちながらも）自分の働く場所や働き方（時間等）を自ら決めることができる起業家やフリーランスはナチュラルワーカーの最たる例と言える。その他にも、雇用労働者でありながら働く時間に裁量を持つ時短勤務者やフリースケジュール従業員（非正規社員）、どこでも仕事を行うことができる IT エンジニアなど、様々な形態でナチュラルワーカーは増加しつつある。

図表 1. 1. ナチュラルワーク・ナチュラルワーカーのイメージ



¹本社・取引先・主要顧客などの所在地により活動範囲が限定される可能性があるものの、基本的には自分の意志により時間と空間を優先する権限を有しており、時間および空間の自由度がともに高いと位置付けている

1. 3. ナチュラルワーカーの属性区分と地域への受入可能性

1. 3. 1. ナチュラルワークの拡大による地域活性化への期待

個人が、会社で人生を捧げる従来の価値観から脱却し、個人の自由な時間を重視する流れの中、企業がワーク・ライフ・バランス充実の観点から従業員の柔軟な働き方を認める風潮がある。特に、個人の（空間の）自由を広げるといった面から、ICTの進展やコロナ禍を背景としたテレワークに対する注目が高い。若年層では就職先の条件としてテレワークが認められていることを挙げる例も増えている。

大都市部と違い人口減少が続く地方においては、従前より都市部人材を地方に移住させる手段を模索してきた。しかし、思うような成果を挙げた事例は限られる。特に都市部からの移住の障壁となっていたのは、転職および地方への移住により賃金が下がってしまうことという意見が多々あったが、ICTの進展により、転職をせずに移住することが可能となった。

一方で、空間の自由が高まり移住のハードルが下がるといっても、移住自体を許容している就業者は少数派であるため、その恩恵は一部にとどまる。よって、ナチュラルワーク人口の増加を背景とした地域活性化を図るには、移住者の増加だけを志向するのではなく、他の視点も考える必要がある。具体的には、空間の自由度が高まったテレワーク人口のうち移住に踏み切れない層や、空間の自由度はそれほど高くないものの副業が認められ休日に遠方で働くことができる層を、地域の関係人口として呼び込み、地域課題の解決に結び付ける方法が挙げられる。

1. 3. 2. ナチュラルワークの属性区分と地域との関わり方

ナチュラルワークの属性区分を、第1節でナチュラルワークを定義する際に基準とした「時間」、「空間」の自由度により、以下の通り評価した。

図表 1. 2. ナチュラルワーク（属性別）の自由度評価

	時間の自由度	空間の自由度
起業	◎	◎
(テレワーク一般)	△ (※規定による)	(○)
在宅勤務	△ ※規定による	△
サテライトオフィス勤務		○
モバイル勤務		◎
ギグワーク	◎	△
非正規雇用	○	×
時短労働	○	×

起業は、自分のやりたいことをやりたいようにやるという状況から、時間・空間ともに非常に自由度が高いといえる。もっとも、これは従来から議論されている働き方であり、絶対数にも欠けることから、地域への呼び込みや地域交流への貢献などについて、改めて新しい風潮を産み出す可能性は低い。

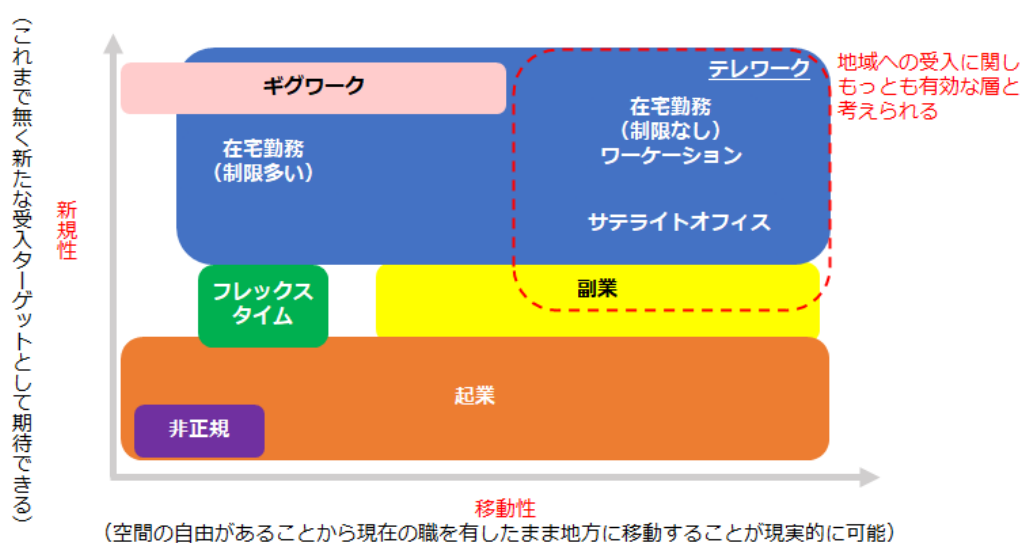
一方、テレワークに関しては、時間の自由度は就業規則等に縛られるものの、空間の自由度は高まり、ワーカーの居住地の選定に影響する。また、コロナ禍や ICT 技術の進展などから新たにできた潮流であり、今後の施策如何では地域への新たな風を吹かせることが期待できる。その効果を考えてみると、職場が自由となることは、居住地の選択やプライベートでの活動範囲の自由度を高める。言い換えると、空間の自由度の高まりは、これまで様々な企業が集積し労働者を吸い寄せていた首都圏や大都市圏からの雇用労働者の開放を意味し、つまりは、雇用労働者を中心とした都市部から地域への人の流れができる可能性を秘めているといえる。もっとも、テレワークといっても、その空間の自由度は様々である。例えば、出社の必要が一切ないフルリモートであれば居住地に自由があるといえるが、在宅勤務のみ認めたテレワークについては、在宅勤務日数の制限や出社を伴う業務が残っていれば、結局のところ職場に通える範囲に居住地を限定されてしまう。反対に、雇用労働者でありながら就業場所や就業時間に全く制限のないモバイル勤務を採用されているケースでは、居住地やプライベートでの活動範囲はワーカーの自由といえることができる。なお、副業では、テレワーカーなどが自己啓発などを目的に地域活動に参加しているケースもみられ、地域貢献につながることを期待される。

自営・フリーランスとしての新しい働き方として定義づけされるギグワークは、一見して起業と同じように時間・空間の自由度が高いようであるが、実際は時間の自由度のみが高いといえる。そもそも、デジタル空間上で行われる取引は空間の自由度が高いものの、それ以外の対面業務に関しては、シェアビジネスや食事配送代行など、一定程度の人手を必要とすることから都市部への居住を前提とされる。また、非正規雇用や時短労働に関しても、自分の時間を確保する目的でこのような形態がとられるのであって、勤務場所は制限されることが多い。よって、これらはいずれも時間の自由度が増すだけで、地域への新たな影響を産み出す可能性は低いといえる。

1. 3. 3. ナチュラルワーカーの地域への受入可能性

地域への受入可能性をみるために、ナチュラルワークの属性を、新規性（これまで無く新たな受入ターゲットとして認識できる）と、移動性（空間の自由があることから現在の職を有したまま地方に移動することが現実的に可能）の2軸で表すと以下のようになる。新規性と移動性がともに高い「テレワーク」「ワーケーション」等が、地域へ受け入れられる可能性が高いと考えられることから、本調査においてはこれらの属性区分を今後の検討の主要ターゲットとして、アンケート・ヒアリング調査を実施する。

図表 1. 3. 属性別 新規性と地域への受入可能性



1. 4. 調査対象地域

中国地域

1. 5. 調査期間

2021 年 6 月～2022 年 3 月

2. 国内の新しい働き方の動き

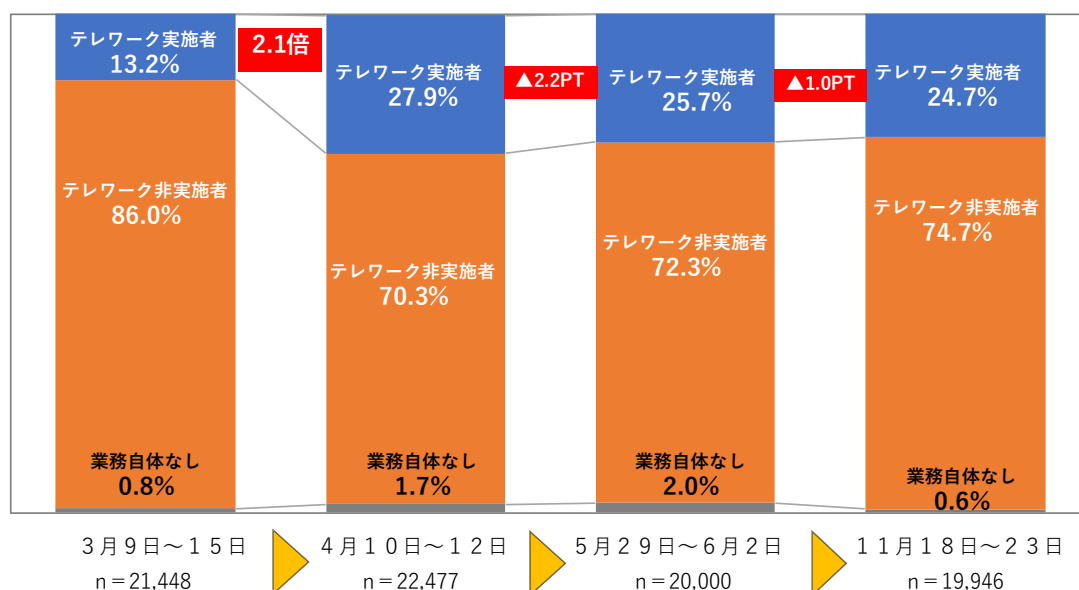
2. 1. 新しい働き方への注目の高まりと地域活性化への期待

2. 1. 1. 新しい働き方への注目の高まり

2020 年、新型コロナウイルス感染症の拡大により、これまでの常識やルール、習慣が崩れ、働き方も大きく変容した。その大きな要素に「意識の変化」と「通信技術の進展」があるとされている。ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）への取組みやテレワーク環境が整備されることで、テレワークを主体に自由度の高い新たな働き方に移行する動きが加速した。

新型コロナウイルス感染症は、従来からの従業員をオフィスに集めた働き方に一石を投じ、とりわけ全国一斉の緊急事態宣言発令に際しては、エッセンシャルワーカーを除き、出勤せず自宅でテレワークを行う WFH(Work From Home) が急速に広がった。パーソル総合研究所の調査によれば、緊急事態宣言前の 2020 年 3 月に 13.2% であった企業における正社員のテレワーク実施率は、緊急事態宣言後の同年 4 月には 27.9% と、およそ 2.1 倍に増加した。

図表 2. 1. 従業員のテレワーク実施率 4 か月推移（正社員ベース）



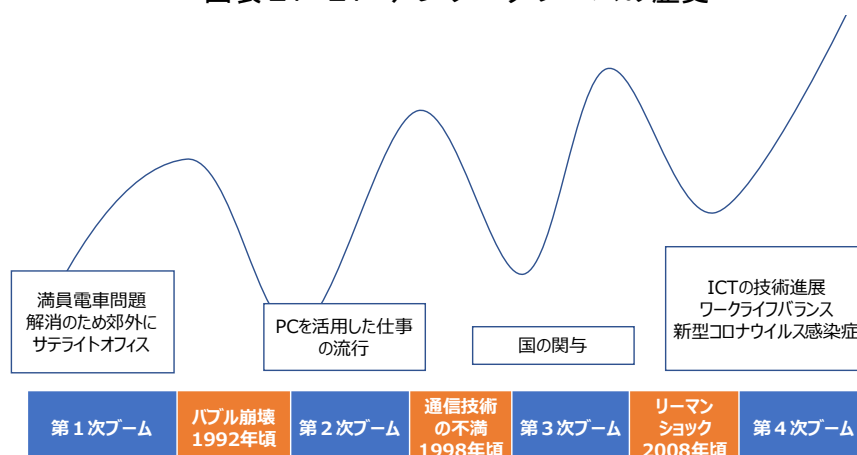
資料：パーソル総合研究所「2020 年 11 月 18 日～11 月 23 日調査 第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査（速報版）8 頁」

テレワークそのものの歴史は、コンピュータの小型化技術に伴う PC の普及とともに始まった。オフィス・オートメーション (OA) による効率化が進むにつれ、文書作成とその周辺を PC で行う業務は、オフィスでやる必要がないのではないかと考えられるようになった。その背景の一つに通勤ラッシュがある。従前の鉄道輸送力は、コンピュータで運行管理されて過密ダイヤとなっている現在に比べて本数が少ないために混雑率も高く、首都圏では 200%を超えることもあったため、満員電車が問題視され

るようになった。そこで 1991 年、主に通勤軽減の立場から埼玉県志木市にある志木サテライトオフィスのような首都圏郊外型のオフィスで実験が行われ、これらは「第 1 次テレワークブーム」と呼ばれた。しかし、バブル経済の崩壊とともに下火となった。その後、生産性向上を目的とする企業の思惑と、通信環境の整備で、IT を活用して事業活動を行っている従業員 10 名以下程度の規模の事業者で、小さなオフィスや住まいをオフィスにする SOHO (Small Office Home Office) という働き方が注目された。これは「第 2 次テレワークブーム」と呼ばれたが、通信速度の制約等の技術的な問題から隆盛することはなかった。一方で、このような動きを後押しするように後述する国の施策 (e-japan 戦略Ⅱ) が始まり、ブロードバンドが普及することによって、これまで民間主導で進められたテレワークが国の政策として推進されるようになり、これが「第 3 次テレワークブーム」と呼ばれる。ただし、リーマンショックという大恐慌に見舞われ、一時立ち消えることとなった。

これまでの流れから、現在の盛り上がりを「第 4 次テレワークブーム」と位置付ける。盛り上がりにつながったきっかけは、2017 年に策定された「働き方改革実行計画」とされている。「第 4 次テレワークブーム」は過去のブームと違い、十分な ICT の技術進展上にあるだけでなく、女性の社会進出や少子高齢化に伴う育児・介護対策としての WLB 向上の必要性も相まって、大企業での在宅勤務制度の導入につながった。また、2020 年に始まった新型コロナウイルス感染症の拡大がその導入を大きく後押ししている。新型コロナウイルス感染症の拡大は、ウイルスの蔓延を防ぐために緊急事態宣言が発令されるなど、人々の移動に大きな制限を与え、テレワークの実施に及び腰であった企業までテレワーク等を導入せざるを得なくなり、その実施率が大きく伸びることとなった。また、ICT の技術進展によるギグエコノミーの発展や、WLB を重視し勤務時間に制約のある正社員ではなくあえて時間の自由な非正規社員を望む層の出現など、ナチュラルワーク全般が広がっている。

図表 2. 2. テレワークブームの歴史



資料：柳原佐智子（2019）「日本におけるテレワークの現状と今後—人間と ICT との共存はどうあるべきか（2019）」日本労働研究雑誌 16-27 頁などを基に作成

テレワークの目的も各ブームの時代背景に関連している。「第1次テレワークブーム」では当初の目的として、通勤困難解消という労働者の労働環境向上が謳われながらも、その後はバブル経済崩壊により、経営者視点での生産性向上にシフトした。現在は少子高齢化の進む人口減少社会を迎え、「女性活躍社会」、「働き方改革」などが注目され、テレワークの導入事例は経営者側と労働者側の双方にとって利益があるものとして検討されるようになっている。

図表 2. 3. 現在のテレワークのメリット

企業にとってのメリット	従業員にとってのメリット
・人材の確保・育成 ・業務プロセスの革新 ・事業運営コストの削減 ・非常時の事業継続性（BCP）の確保 ・企業内外の連携強化による事業競争力の向上 ・人材の離職抑制・就労継続支援 ・企業ブランド・企業イメージの向上	・ワーク・ライフ・バランスの向上 ・生産性の向上 ・自律・自己管理的な働き方 ・職場との連携強化 ・仕事全体の満足度向上と労働意欲の向上

資料：厚生労働省「テレワークの導入・運用ガイドブック」

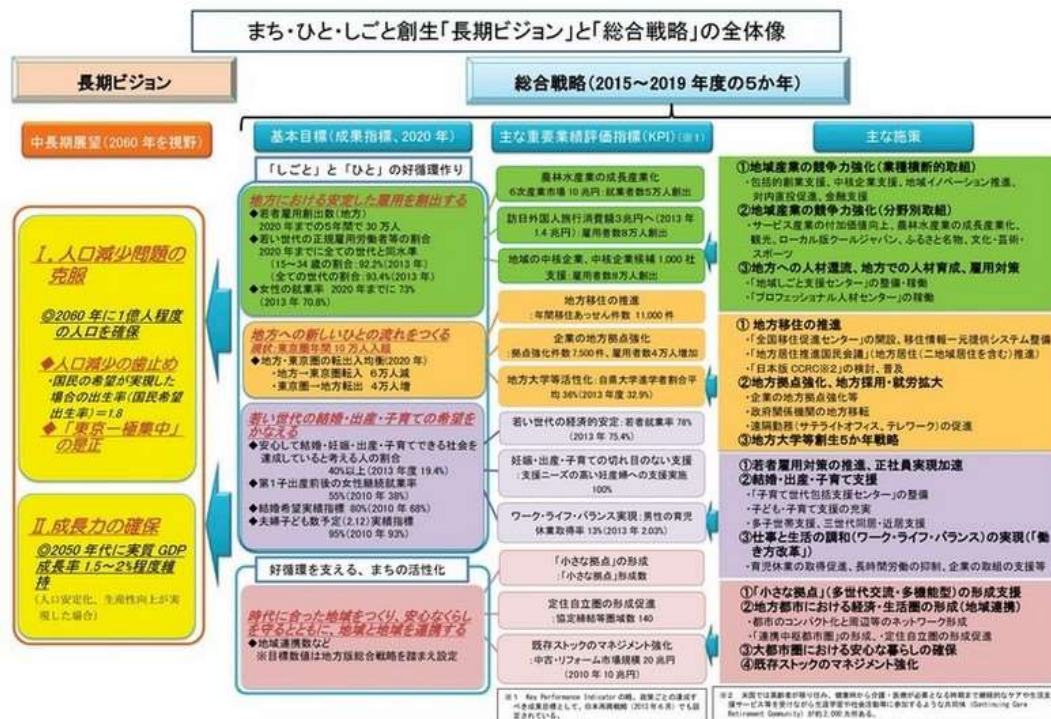
2. 1. 2. 地域活性化への期待

ナチュラルワーク進展に関して国の政策に着目すると、2003年にテレワークを積極的に推進した前述の「e-Japan 戦略Ⅱ」にさかのぼる。同戦略は7年後の2010年までにテレワーク人口を就業者人口の2割にすることを数値目標として掲げた。また、2013年の「世界最先端IT国家創造宣言」においても、多様化とWLBの実現状況を図るKPI（重要業績評価指標）の一つとしてテレワーカー数を挙げている。具体的には「テレワーク導入企業を2012年度比で3倍にする」、「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数を全労働者数の10%以上にする」というものである。また、2017年には「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」において、新たに雇用型テレワーカーの割合を2016年度の7.7%から倍増させることを目標としている。

一方で、テレワークは、情報化の流れからだけでなく、地方創生の観点からも、国の政策として推進されはじめた。

東京への一極集中による地域の疲弊により地域活性化は大きな課題となっている。2014 年から地方創生の推進に向けた様々な政策が打ち出された。その中心となる「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は基本的な 3 つの視点として「東京一極集中の是正」、「若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現」、「地域の特性に則した地域課題の解決」を挙げ、それらに対する基本目標として「地方における安定した雇用を創出する」、「地方への新しい人の流れをつくる」、「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」、「時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」ことが掲げられている。このような方向性を受け、総務省は、地方のサテライトオフィス等においてテレワークにより都市部の仕事を行う「ふるさとテレワーク」の推進を展開した。ここでは「都市部から地方への人や仕事の流れを創出し、地方創生の実現に貢献するとともに、地方における時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方を促進し、働き方改革の実現にも貢献」するとされている。2015 年より和歌山県白浜町や長野県塩尻市・富士見町・王滝村など 15 の地域でふるさとテレワークの地域実証事業を展開し、2016 年からは補助事業を開始した。

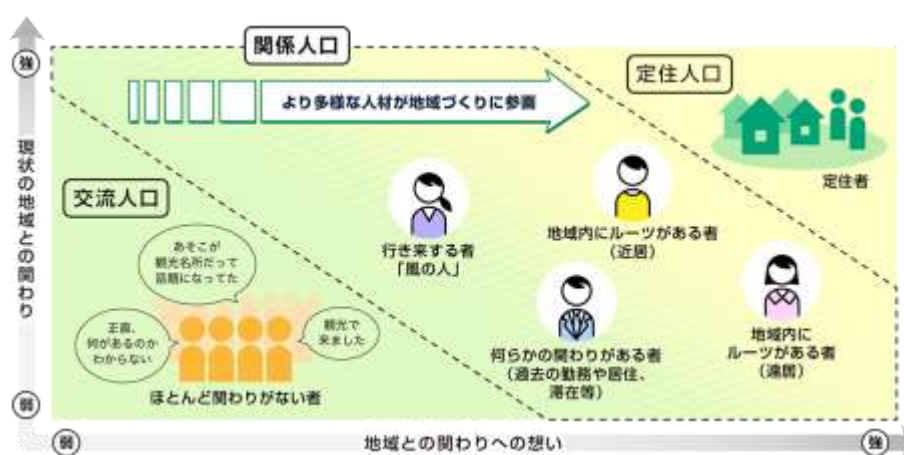
図表 2. 4. まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」と「総合戦略」の全体像



資料：内閣府「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の概略版

総務省の公表している関係人口²ポータルサイトによれば、2018 年にスタートした「関係人口創出事業」では、関係人口の創出に取り組むモデル事業として、2018 年度は 30 団体、2019 年度は 44 団体、2020 年度は 25 団体が採択された。その中には、裾野拡大型（都市住民等の地域への関心を醸成する取組）として、サテライトオフィスやコワーキングスペースを整備することによりテレワークを推進するなどの創出事業が複数採択されている。

図表 2. 5. 関係人口とは



資料：総務省「関係人口ポータルサイト（<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html>）」

² 総務省によれば、「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉。地方圏は、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に直面しているが、地域によっては若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、「関係人口」と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されている。

2. 2. 新しい働き方に関する用語の整理

2. 2. 1. テレワークとは

一般財団法人日本テレワーク協会によると、テレワークとは、『情報通信技術（ICT = Information and Communication）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと。「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語』とされている。つまり、ナチュラルワークの二軸を拓ける上で欠かすことのできない手法のひとつと考えられる。通信環境の整備などで自治体が積極的に誘致するものもあるが、近年ではコロナ禍のBCP対応の観点などから企業が主体となり制度設計や環境整備を検討する事例が多くみられる。

テレワークを就業場所で分類すると、「在宅勤務」、「モバイル勤務」、「サテライトオフィス勤務」に分けられる。

図表2. 6. テレワークの就業場所別分類 イメージ図



資料：厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト」(<https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/>)

「在宅勤務」は、所属する勤務先から離れて、自宅を就業場所とする働き方である。新型コロナウイルス感染症の影響もあり週5日という頻度で実施する企業が増えてきているものの、まだ週1～3日の頻度で実施しているケースが多いとされている。最近では、半日休暇や時間休暇と在宅勤務を併用し、子どもの学校行事に出席する場合や役所や銀行など平日しか利用できない施設で手続きを実施したり、また、早朝に海外とのWeb会議をして子どもを保育園に送ってから在宅で遅めに始業するなど、従業員にとっても多様なスタイルが模索されている。

「モバイル勤務」は、移動中の交通機関やカフェ、ホテルなどを就業場所とする働き方である。営業職など頻繁に外出する業務の場合、隙間時間・待機時間に効率的に業務を行うことができる。最近では、駅や店舗などにワークプレイスが設置されており、公共の場でワーカーが仕事をこなしている様子も珍しくない。

サテライトオフィス勤務は、本拠地のオフィスから離れたところに設置した共用オフィスで就業する施設利用型の働き方で、サテライトオフィスには専用型と共用型がある。専用型では自社や自社グループの従業員のみがサテライトオフィスを利用できる。営業活動中や出張の際に立ち寄って利用する、在宅勤務の代わりに自宅近くのサテライトオフィスで勤務する、などの働き方がある。自社の事業所の中に社内サテライトオフィスを設置する場合と既存の事業所とは別に設置する場合がある。

図表 2. 7. (株)お金の家庭教師が熊本県に開設した専用型サテライトオフィス



資料：厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト-導入事例-」(<https://telework.mhlw.go.jp/example/>)

共用型では、社内専用ではなく、複数の企業や個人事業主がサテライトオフィスを共有する。最近ではシェアオフィスまたはコワーキングスペースと呼ぶ場合もある。当初は、フリーランスや起業家の利用が多かったものの、最近は企業が福利厚生やBCPの観点からこれらの施設と契約して、従業員に利用させるケースも増えつつある。

図表 2. 8. 大和リース(株)の運営する「ハッシュタグ岡山」
(共用型サテライトオフィス・コワーキングスペース)



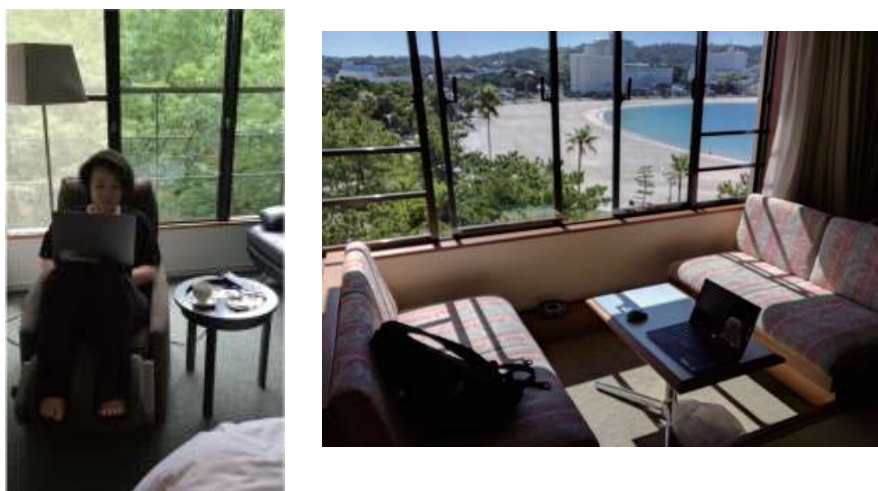
資料：大和リース(株)「ハッシュタグシェアスペース」
(<https://oka-kitanagase.hashtags.biz/facility/nav#coworking>)

2. 2. 2. ワークーションとは

一般財団法人日本テレワーク協会によると、ワークーションとは、「リゾートなどバケーションも楽しめる地域でテレワークを行うこと。ビジネスの前後に出張先などで休暇を楽しむブレジャーも含む」と定義されている。つまり、休暇期間中に一定の仕事をする、あるいは仕事期間中に平行して休暇を取得することができる仕組みと解することができる。テレワークの一種とされるが、観光色が強く、地域に呼び込み易いことから企業の福利厚生手段として自治体が積極的に誘致するケースが多い。関西大学社会学部の松下教授によれば、当初はワーカーを消費者とみる自治体が多かったものの、今後はワーカーを地域のパートナーととらえ、各地が関係人口創出を狙って誘致するケースが増えてくるとされている。

ワークーションという言葉自体は、2010年代から欧米の主要メディアで報道されはじめたと言われている。一方、日本の企業における初期の導入事例としては、2017年に日本航空株式会社が働き方改革の一環として導入したのがあり、また同年に和歌山県が全国の自治体に先駆けて積極的に受入れの取組みを始めている。

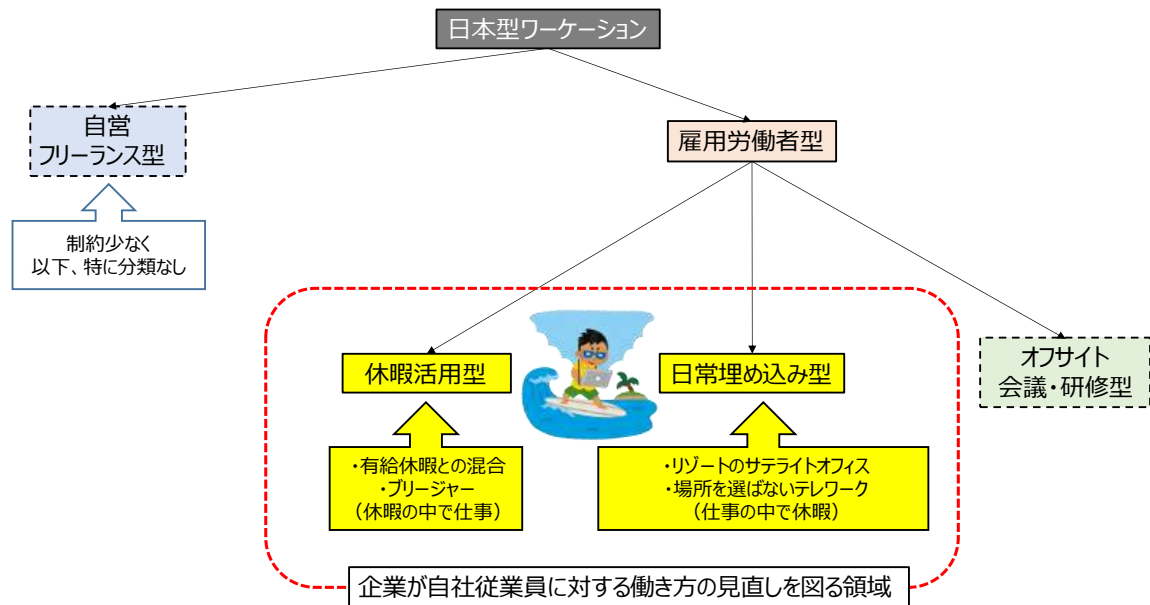
図表 2. 9. 日本航空㈱のワークーションの様子



資料：厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト-導入事例-」(<https://telework.mhlw.go.jp/example/>)

日本におけるワークーションを分類すると、まず「自営・フリーランス型」と「雇用労働者型」に分けられる。「自営・フリーランス型」に関しては元々多様で柔軟な形態が実現しやすいため、さらなる分類は不要となる。一方で、「雇用労働者型」については、労働法の観点や勤怠管理により様々な制約が課せられることから、「休暇活用型」「日常埋め込み型」「オフサイト会議・研修型」に分けられる。この場合、企業が自社従業員に対する働き方の見直しを図るものは、「休暇活用型」と「日常埋め込み型」にまたがる範囲となる。

図表 2. 10. 日本型ワーケーションの分類



資料：田中敦 石山恒貴（2020）「日本型ワーケーションの効果と課題ー 定義と分類、およびステークホルダーへの影響 ー」などを基に作成

「休暇活用型」は、長期の旅行などで連続的に有給休暇を取得中に一定期間（時間）仕事をするのである。休暇中に仕事をするイメージとも言える。前頁の日本航空株式会社のケースがこれに該当する。同社はワークスタイル変革推進の一環として、旅行先で仕事をする働き方としてワーケーションを推奨し、2017年夏季の2カ月間で34名が活用した。「休暇活用型」はICTの発達により遠隔地でも円滑に業務ができるようになったため実現した類型であり、有給休暇の取得促進などに効果があるとされている。

図表 2. 11. 休暇活用型ワーケーションの一例

長期旅行をしたいが出席必須の会議がある場合、リモート参加とすることで、旅行を満喫できる。						
月	火	水	木	金	土	日
出勤 (オフィス)	出勤 (オフィス)	有給休暇 (移動)	リモート会議 (旅行先)	有給休暇 (旅行先)	休日 (旅行先)	休日 (移動)
			 			
ワーケーション						

資料：観光庁「新たな旅のスタイル ワーケーション&プレジャー」などを基に作成

「日常埋め込み型」は、リゾートのサテライトオフィスや、場所を選ばないテレワークを代表とする類型である。日常的に仕事をしながらも、遠隔地での業務が可能になることによって、仕事時間帯であっても柔軟に中抜けすることで、リゾートなどの遠隔地での遊びが可能になる。仕事の中で休暇を取得するイメージである。働き方改革における働き方の柔軟性の進展と、ICTの発達により実現した類型ともいえる。

図表 2. 12. 日常埋め込み型ワーケーションの一例



資料：観光庁「新たな旅のスタイル ワーケーション&ブレイジャー」などを基に作成

これまでの、ツーリズム色の強い「休暇活用型」、働き方改革色の強い「日常埋め込み型」のワーケーションの他に、オフサイトミーティングなどの「オフサイト会議・研修型」がある。これは部署単位などで従来の持ち出し会議や研修旅行的に行われるもので、チームビルディングや新規アイデア創出などに活用される。新たな概念ではなく、ツーリズム用語の「MICE³」の「M (Meeting)」に分類されている従来からの形態であるが、個人が価値を認めて主体的に参加するのであれば、結果的に従業員と地域に資するという点で日本型ワーケーションに属するものととらえられている。言い換えれば、「オフサイト会議・研修型」の場合、全てがワーケーションに含まれるわけではない。

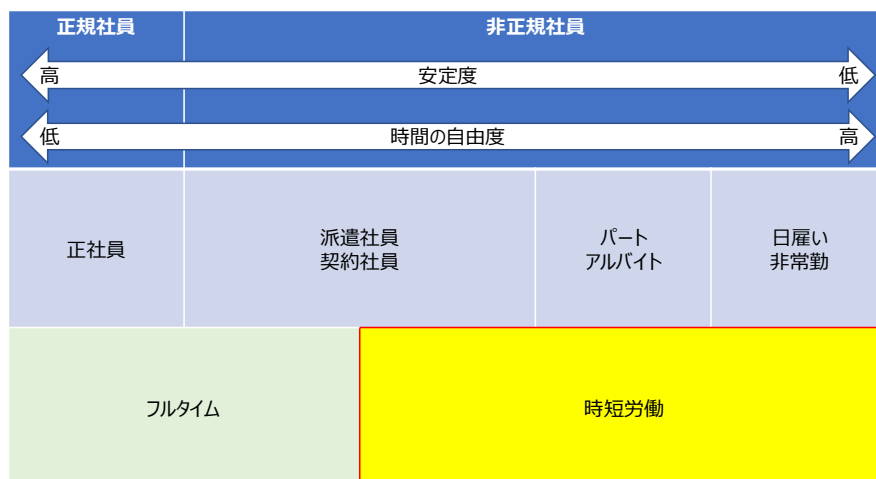
2. 2. 3. その他の新しい働き方

新しい働き方としてのテレワークやワーケーションなどは、時間もさることながら、どこでも仕事ができるという意味で空間の自由を広げることが大きな特徴であった。一方で、時間の自由を優先した新しい働き方もある。

³ MICE とは、企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字を使った造語で、これらのビジネスイベントの総称。：(日本政府観光局 HP より)

雇用労働に属する働き方としては、時間の自由度の高さから「時短労働者」が挙げられる。時短労働者はオフィスに勤務するフルタイム正社員と比較して時間の自由を確保しやすい。そのため、自分の時間を確保したいなどの理由からあえて正社員の道を選ばず、時短労働者として可能な限りプライベートの時間を確保するケースもある。

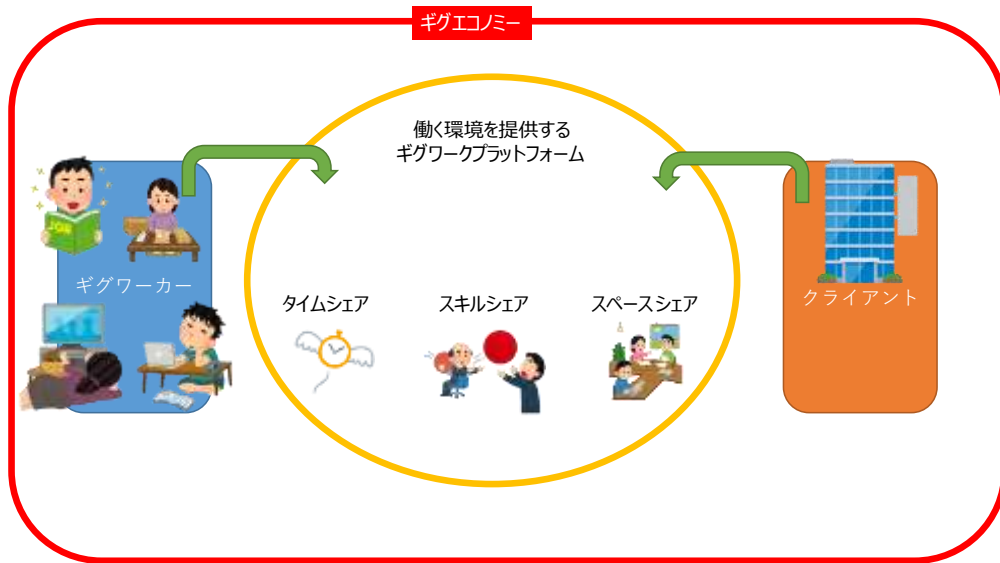
図表 2. 13. フルタイムと時短労働の区分



ほかにも、自営・フリーランスに属する働き方として、「ギグワーク」が挙げられる。ギグワークとは、オンライン上で様々な取引をするデジタルプラットフォームを活用して一度きり（ギグ）の仕事（ワーク）を請負う働き方である。単発の仕事を自分の意志で選ぶことができるため、時間の自由度は非常に高い。一方、データ入力作業などデジタル空間上で完了する仕事があれば、清掃員、宅配サービスなど、指定場所に赴く必要のある仕事もあるため、空間の自由度は内容によって異なる。もっとも、データ入力などデジタル空間上で完了する仕事であれば、自営・フリーランス型のテレワークに含まれると考えられる。

なお、時短勤務とギグワークの違いは雇用形態にある。時短勤務労働者が雇用契約により企業に属する雇用労働者であるのに対して、ギグワーカーはプラットフォーム利用規約により仕事を請負う自営・フリーランス（個人事業主）に該当する。

図表 2. 14. ギグワークの仕組み



資料：公財）中国地域創造研究センター（2018）「中国地域におけるシェアリングエコノミー振興方策調査」などを基に作成

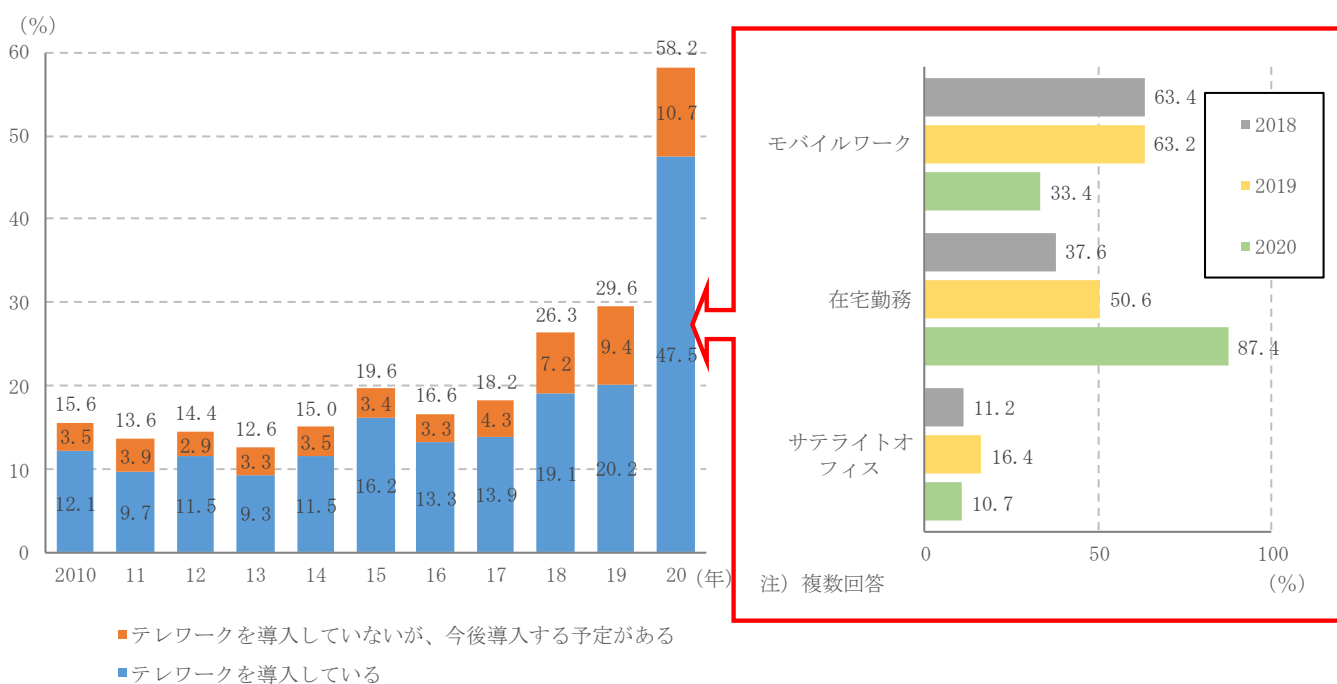
2. 3. 新しい働き方の動向

2. 3. 1. テレワーク

総務省をはじめ関係省庁は、従来から、企業にとっての競争力強化のみならず、新しいビジネスの創出や労働形態の改革、事業継続性の向上をもたらすとともに、多様化する個々人のライフスタイルに応じた柔軟かつバランスの取れた働き方の実現に寄与するものであるとして、時間や場所を有効に活用した働き方を実現するテレワークの導入を推進してきた。

総務省の公表した「令和元年通信利用動向調査」によると、2020年9月末時点でのテレワークを導入している企業の割合は47.5%であり、「今後導入する予定がある」企業を含めると、58.2%の企業が導入に前向きで、いずれも2016年以降、前年を上回っている。特に、緊急事態宣言が発令された2020年に大きく上昇している。一方、2020年の導入企業が採用しているテレワークの形態（複数回答）では、在宅勤務が大きく上昇している中、モバイルワーク、サテライトオフィスといった自由度の高い働き方は低下している。

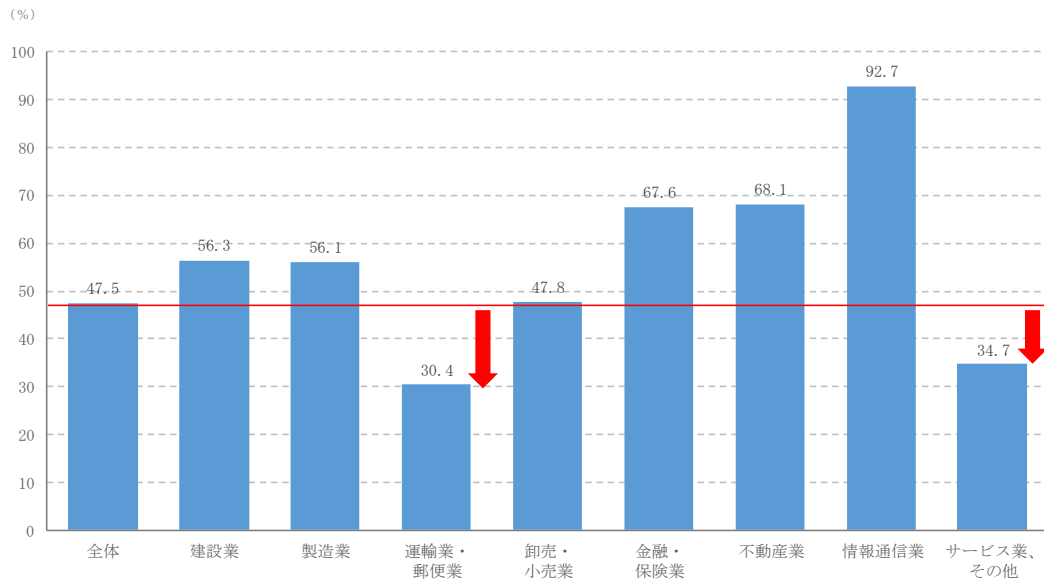
図表2. 15. テレワーク導入企業割合の推移とその形態



資料：総務省「通信利用動向調査（2021）」を基に作成

産業分類別にみると、「導入している」割合は、「情報通信業」が92.7%と最も多く、「不動産」68.1%、「金融・保険業」67.6%が続いている。全体平均の47.5%を下回ったのは「運輸業・郵便業」（30.4%）、「サービス業、その他」（34.7%）の2業種で、現場作業の多いと思われる「建設業」（56.3%）や「製造業」（56.1%）は全体平均を上回っている。

図表 2. 16. 産業分類別 テレワーク導入企業の割合

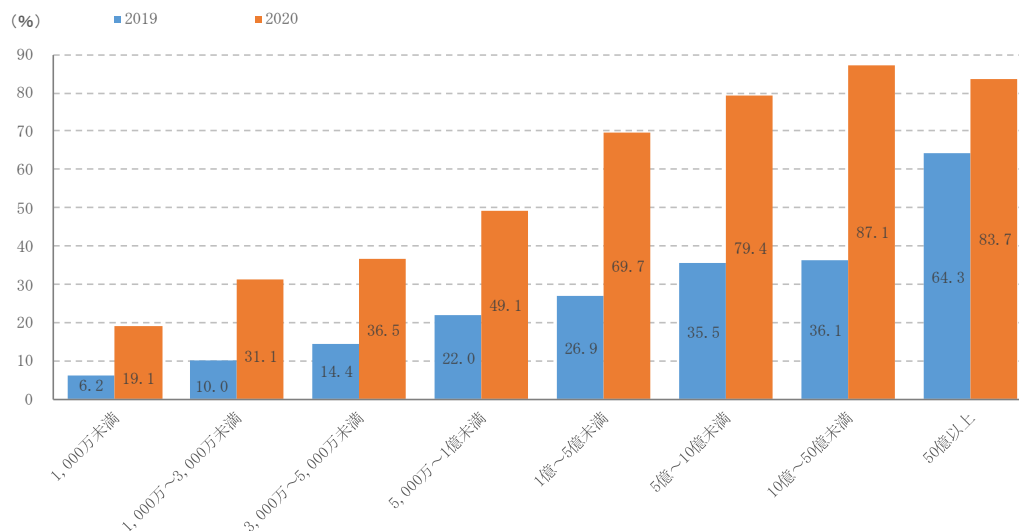


資料：総務省「通信利用動向調査（2021）」を基に作成

資本規模別にみると、1億円以上の企業では過半数を超えており概ね資本規模が大きくなるほど、テレワークを導入している状況がうかがえる。

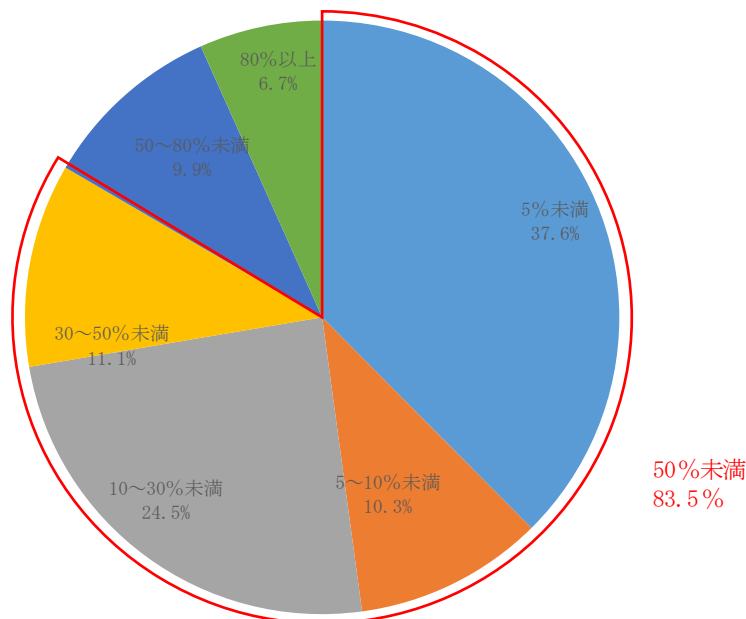
テレワーク利用者の企業内での割合をみると、5%未満が 37.6%でもっとも多く、50%未満の合計が 83.5%であった。テレワーク実施企業であっても、テレワークを活用できているのは、企業内の一部の人材である。

図表 2. 17. 従業員規模別 テレワーク導入企業の割合



資料：総務省「通信利用動向調査（2021）」を基に作成

図表 2. 18. 企業内のテレワーク利用者割合

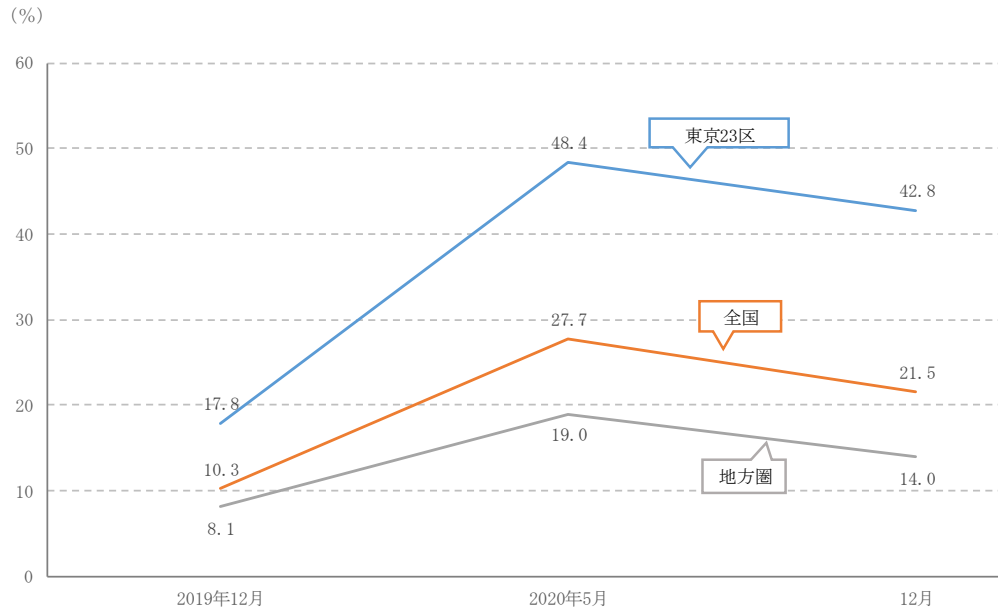


資料：総務省「通信利用動向調査（2021）」を基に作成

新型コロナウイルス感染症拡大への対応として、テレワークは改めてその有用性と必要性が見直される傾向にある。新型コロナウイルス感染症の拡大を防止するためには、多くの人が集まる場所での感染リスクを減らすことが重要とされ、通勤ラッシュや人混みを回避し、在宅での勤務も可能となるテレワークは、リスク回避の有効な対策の一つである。政府は患者・感染者との接触機会を減らす観点から可能な限りテレワークを積極的に活用するよう呼び掛けている。

内閣府が実施した「第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動変化に関する調査」によれば、全国の就業者のテレワーク実施率は、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年12月に10.3%であったものが、緊急事態宣言後の同年5月には27.7%まで上昇した。地域別にみると、東京23区（17.8%→48.4%）を中心としながらも、地方圏（8.1%→19.0%）も含め着実に増加している。緊急事態宣言解除後（2020年5月）には全国的に通勤に戻る流れもあったものの、これまで導入予定のなかった企業や個人がテレワークを体験することで、その実現可能性を実感したとの声が聞かれた。

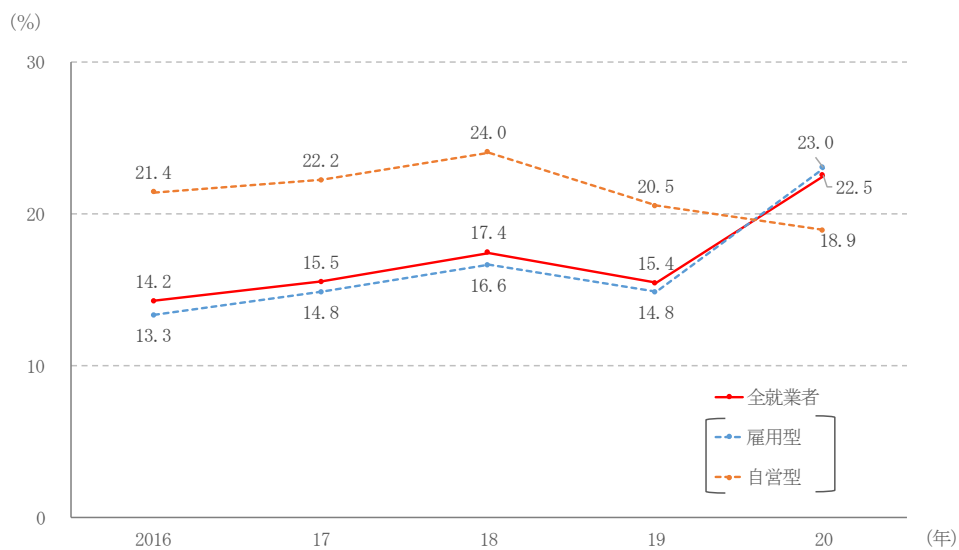
図表 2. 19. 地域別 テレワークの実施率



資料：内閣府「第2回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（2020）」を基に作成

国土交通省の行った「2020年度テレワーク人口実態調査」をみても、雇用型を中心にテレワーク実施率は上昇傾向がみてとれる。またパーソル総合研究所の調査でも、新型コロナウイルス感染症拡大前後（2020年3月9～15日と同年4月10～12日比較）に、会社からの推奨・命令率が22.1%から40.7%に、従業員の実施率が13.2%から27.9%に上昇していることから、全体でのテレワーク実施率は上昇傾向にあるといえるだろう。

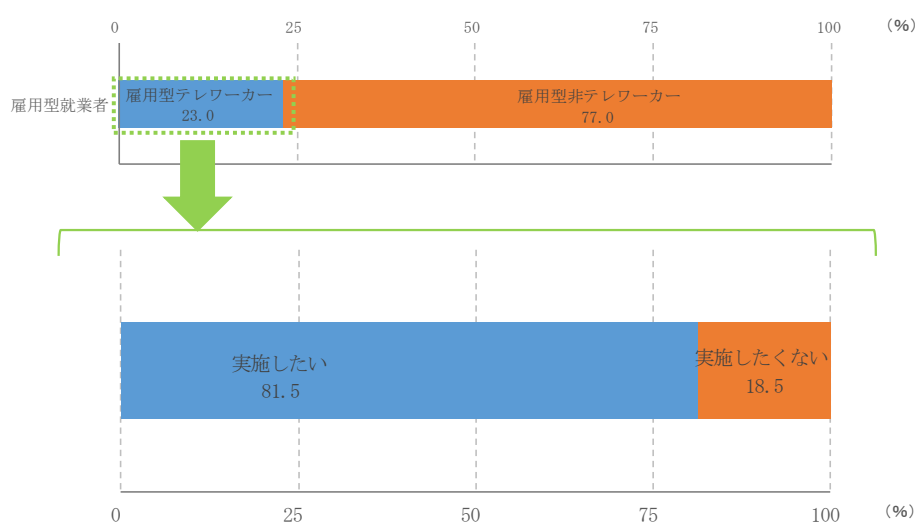
図表 2. 20. 雇用形態別 テレワーク実施率の推移



資料：国土交通省「テレワーク人口実態調査（2021）」を基に作成

同調査において、雇用型テレワーカーのうち、今後のテレワークの実施希望については、81.5%が実施したいと回答しており、実施したくないの18.5%を大きく上回った。また、公益財団法人日本生産性本部がテレワーク実施者に対して行った、新型コロナウイルス感染症収束後もテレワークを行いたいかどうかを尋ねた調査においても、「そう思う」が24.3%、「どちらかと言えばそう思う」が38.4%で、テレワークを継続したいと感じている人が過半数を占めている。

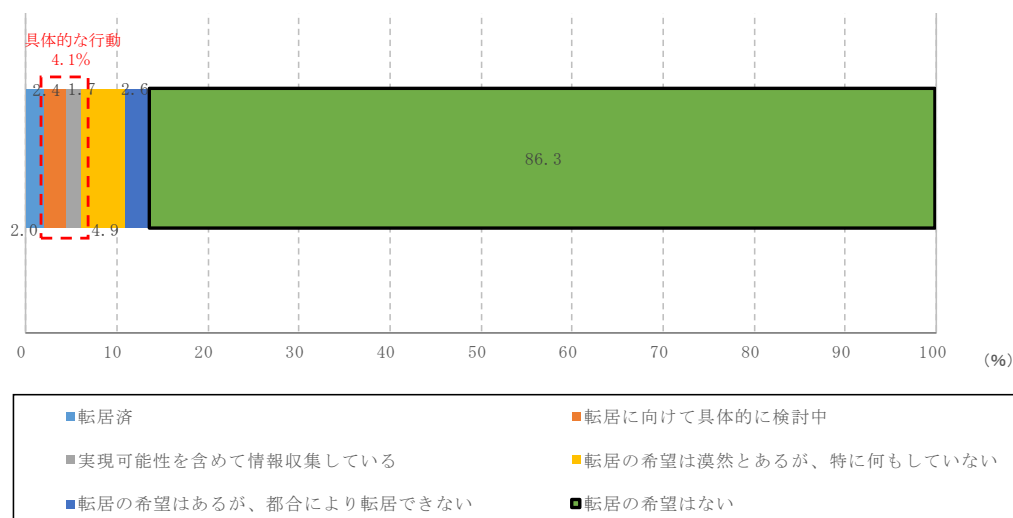
図表 2. 21. 雇用型テレワーク実施者の今後の実施希望



資料：国土交通省「テレワーク人口実態調査（2021）」を基に作成

テレワークの浸透による移住の可能性を探るため、転居の意向を確認すると、雇用型就業者のうち、転居の意向があり、具体的な行動を起こしている人の割合は、「転居済（2.0%）」を除き4.1%程度で、「転居の希望はない」が86.3%であった。

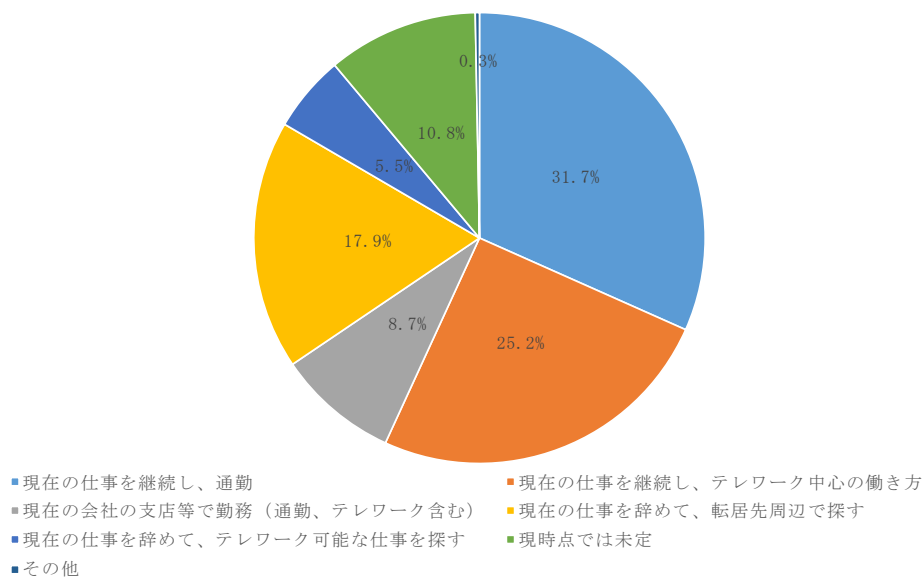
図表 2. 22. 今後の転居意向



資料：国土交通省「テレワーク人口実態調査（2021）」を基に作成

「転居に向けて具体的に検討中」、「実現可能性を含めて情報収集している」、「転居の希望はあるが漠然としていた、特に何もしていない」雇用型就業者のうち、転居を伴う際の希望する働き方は、「現在の仕事を継続し、通勤」が31.7%で最も多く、「現在の仕事を継続し、テレワーク中心の働き方」が25.2%で続いた。いずれの場合も、転職は望んでいない。

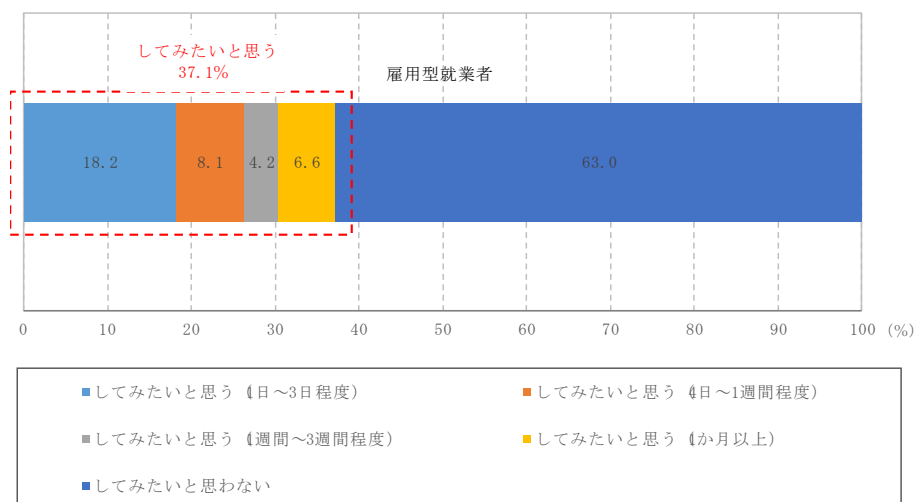
図表 2. 23. 転居後に希望する働き方



資料：国土交通省「テレワーク人口実態調査（2021）」を基に作成

なお、雇用就業者の今後のワーケーション実施意向については、63.0%が「してみたいと思わない」であったものの、3割以上が実施に関心を持っていた。

図表 2. 24. 今後のワーケーション実施意向

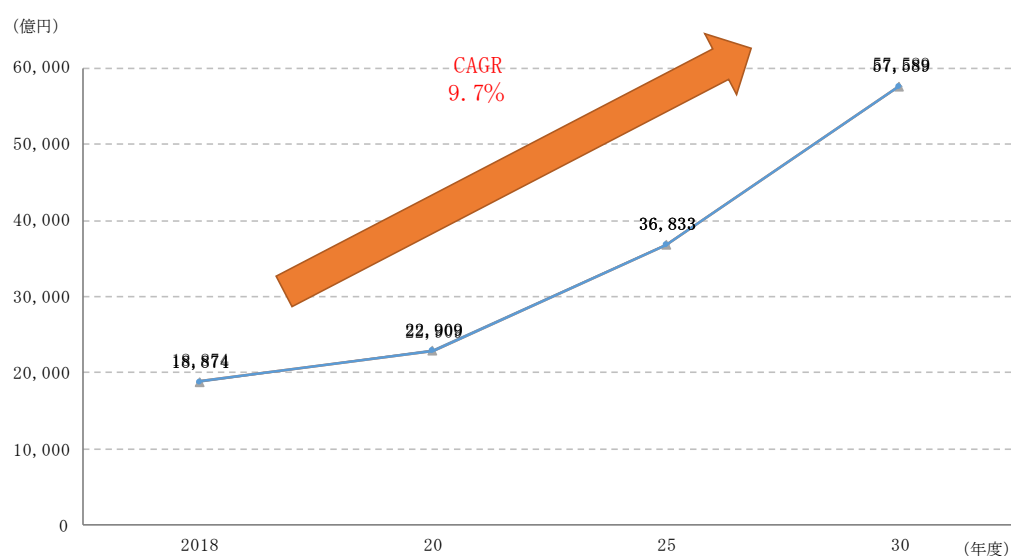


資料：国土交通省「テレワーク人口実態調査（2021）」を基に作成

2. 3. 2. ギグワーク

日本国内のギグワークの市場規模を示す文献はあまりないため、近い概念として、シェアリングエコノミーの市場規模をとらえてみる。2019年に日本シェアリングエコノミー協会が公表した資料によると、2018年度に1兆8,874億円であったシェアリングエコノミーの市場規模は、2030年度ベースシナリオで5兆7,589億円まで成長すると見込まれ（成長のための課題が解決した場合は11兆1,275億円）、年平均成長率（CAGR）は9.7%となっている。

図表2. 25. シェアリングエコノミーの動向



資料：一般社団法人日本シェアリングエコノミー協会「シェアリングエコノミー市場調査（2019）」を基に作成

同協会はシェアリングエコノミーを図2.26のように分類している。この中で、雇用型ではなく個人事業主であるギグワークは、カテゴリ内で「スキル」及び「移動」の一部に含まれるものと想定される。

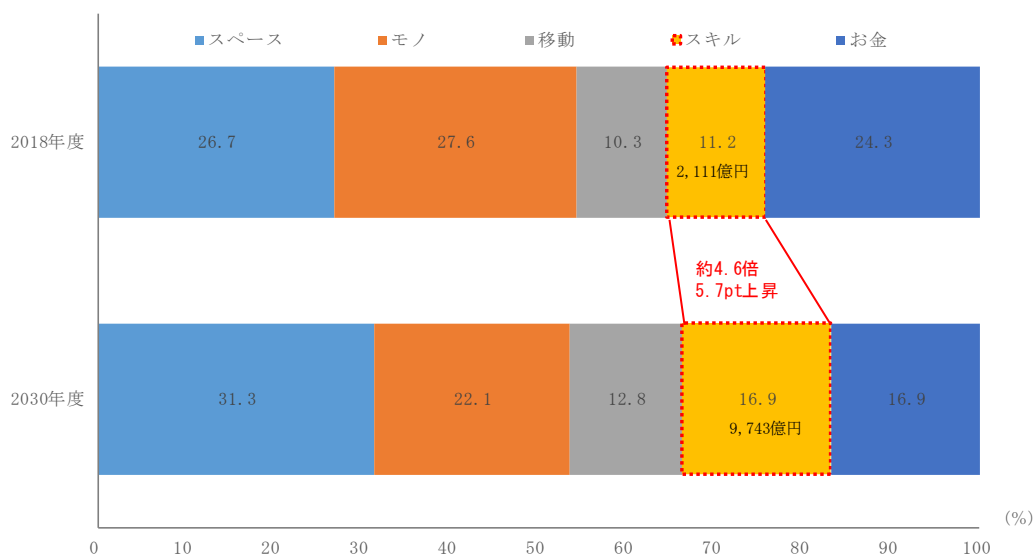
図表2.26. シェアリングエコノミーのカテゴリ一覧

カテゴリ		サービス例	含まれる市場類型			
			CtoC	CtoB	BtoC	BtoB
スペース	民泊 (部屋)	Airbnb、STAY JAPAN	○	○	○	
	民泊以外 (駐車場、会議室、イベントスペース 等)	Akipa、軒先、スペースマーケット、Spacee	○	○	○	○
モノ	売買 (フリマアプリ 等)	メルカリ、ミンネ、ラクマ	○			
	レンタル (高級バッグ、洋服 等)	ラクサス、モノシェア、airCloset	○	○	○	
移動	カーシェア	Anycar、Dカーシェア	○	○	○	
	サイクルシェア	ドコモバイクシェア			○	
	その他 (料理の運搬、買い物代行 等)	Uber eats	○	○		
スキル	対面型 (家事、育児 等)	AsMama、TABICA、タスカジ	○	○		
	非対面型 (記事執筆、データ入力 等)	ランサーズ、ココナラ、クラウドワークス	○	○		
お金	購入型 (必要金額集まった場合に 商品開発・イベント等を実施)	マクアケ	○	○		
	その他 (寄付、貸付、株式購入 等)	JAPANGIVING、Maneo、セキュリテ、 FUNDINNO	○	○		

資料：一般社団法人日本シェアリングエコノミー協会「シェアリングエコノミー市場調査（2019）」を基に作成

図表 2. 27「カテゴリごとの市場成長」において、移動（その他）に関しては、内訳の詳細なデータが公表されていないため、スキルのカテゴリのみをギグワークと仮定する。「スキル」の市場規模は 2030 年度には 2018 年度比で約 4.6 倍に成長し、シェアリングエコノミー内のシェアも 5.7 ポイント上昇する。市場規模の増加が従事者増加につながることも十分考えられるため、今後ギグワーカー自体も増加していくものと推測される。

図表 2. 27. カテゴリごとの市場成長

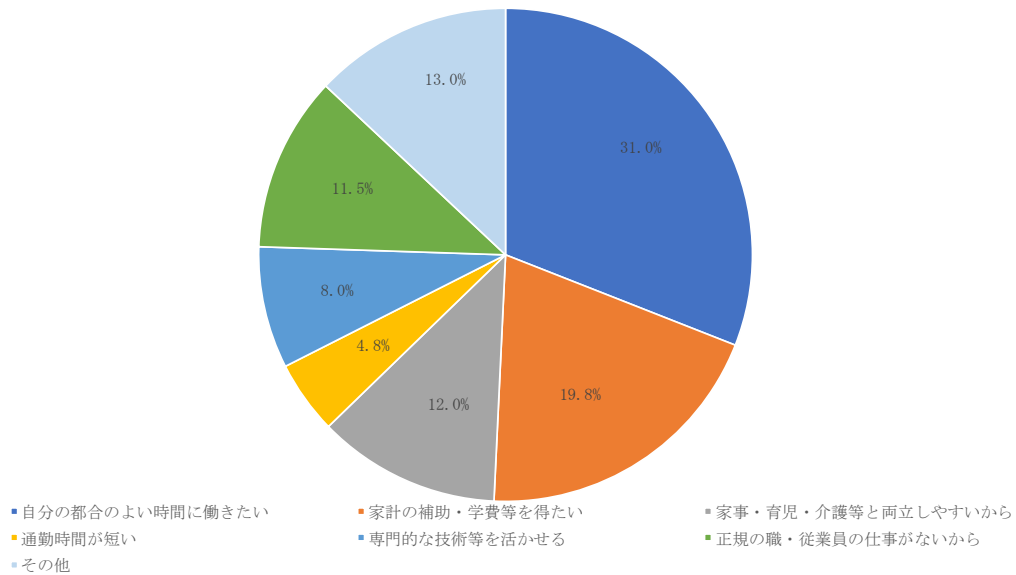


資料：一般社団法人日本シェアリングエコノミー協会「シェアリングエコノミー市場調査（2019）」を基に作成

2. 3. 3. 非正規社員（時短労働者）

新しい働き方ではないものの、ナチュラルワークの一つに非正規社員（時短労働者）がある。従来は安定した正規社員を目指す人材が多かったが、近時は自由を優先し、あえて不安定な非正規社員を目指す人材が増えているといわれている。総務省が公表した労働力調査（2020 年平均）によると、非正規職員雇用を選んだ理由で最も多かったのは「自分の都合のよい時間に働きたい（31.0%）」で、非正規雇用の 3 割程度を占めている。非正規職員になる理由として一般に連想されやすい「正規の職・従業員の仕事がないから」は 11.5%で、下から 3 番目であった。

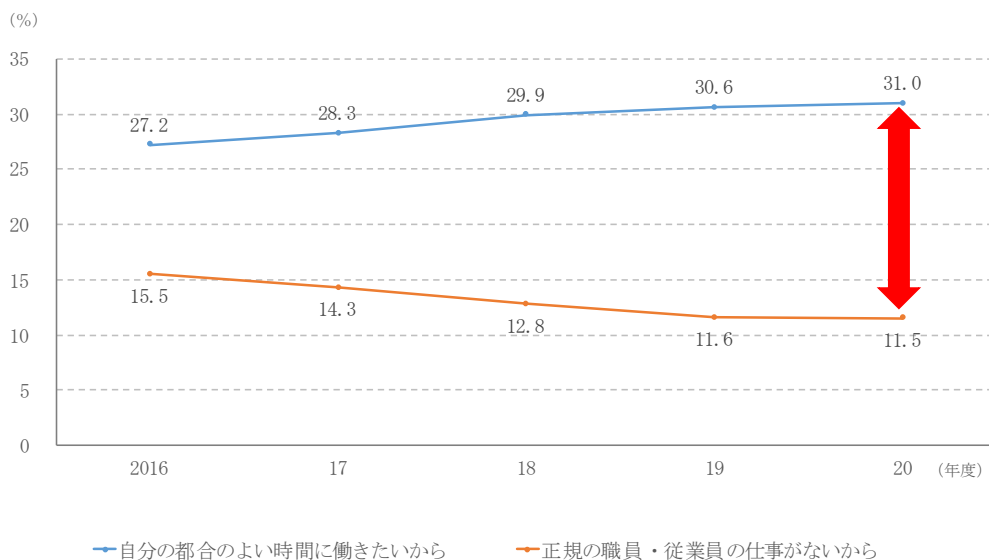
図表 2. 28. 非正規雇用を選んだ理由



資料：総務省「労働力調査（2020）」を基に作成

「自分の都合のよい時間に働きたい」と「正規の職・従業員の仕事がないから」の2つを時系列でみてみると、両者の差は拡大している。

図表 2. 29. 非正規社員の選択理由（時系列）



注) 数値は年平均

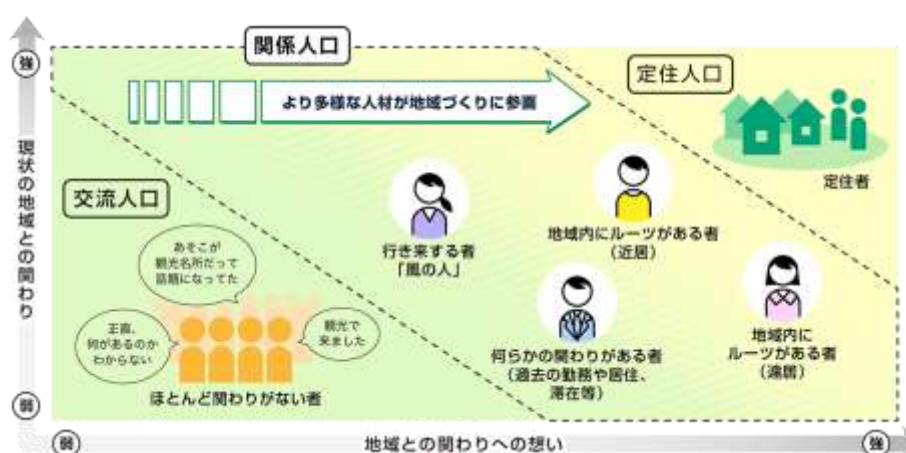
資料：総務省「労働力調査（2021）」を基に作成

「自分に都合のよい時間に働きたい」年齢層をみると、15～24歳の若年層が半数程度を占めている。

2. 4. 関係人口創出による地域活性化とその事例

大都市圏の企業に雇用されているテレワーカーをいかに地域と結びつけるかを考える際、「2. 1. 2. 地域活性化への期待」で紹介している「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2014 年～）」と「関係人口創出事業（2018 年～）」がその方向性を示しているといえる。これらの事業はいずれも都市部でオフィスに縛られていた雇用労働者を、空間の自由の広がりを利用して地域に呼び込み、地域活性化につなげることを目的としている。ここでは、時間などの制限がない（フルリモート可能な）在宅勤務などを前提とした移住・定住だけではなく、テレワークに一定の制約があったり、転居を希望しない層にも着目し、関係人口を地域活性化につなげる方策などが検討されている。本調査においても同様の視点を踏まえ、関係人口など、移住者に限らない人材を糸口に、地域を活性化させる手法の検討も必要である。

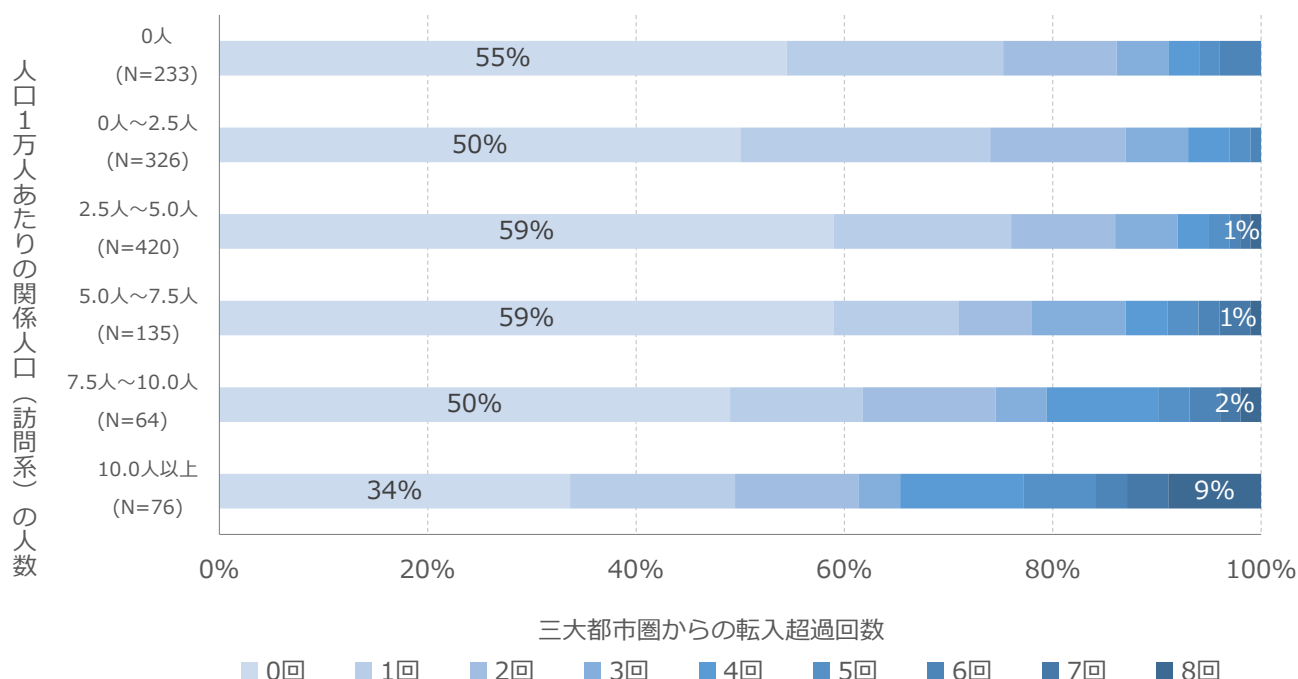
（再掲.）関係人口とは



資料：総務省「関係人口ポータルサイト」(<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html>)

関係人口の増加は移住・定住者の増加につながるというデータもある。国土交通省が2020年9月に実施した「地域との関わりについてのアンケート」調査によると、人口1万人当たりの関係人口（訪問系）が多い市区町村は、三大都市圏からの転入超過回数も多いとの結果があった。移住者の増加が難しいという理由で検討された関係人口であるが、関係人口を受入れる体制を強化すること自体が、移住者の獲得につながる可能性もある。

図表 2. 30. 人口 1 万人あたりの関係人口（訪問系）の人数×8 年間の三大都市圏からの転入超過回数



資料：国土交通省「地域との関わりについてのアンケート」（2021 年 3 月）

総務省統計局「住民基本台帳（2021）」

注）三大都市圏内の市区町村は含まない

（ワーケーションを活用した地方創生研修による関係人口創出）

和歌山県、田辺市及び白浜町は、2014 年度より総務省のふるさとテレワーク事業実施やワーケーションの推進等を通じて都会と地域との交流の促進を図ってきた。それらの取組みの結果、ワーケーターによる地域貢献活動への参加や地域人材との交流も見られるようになり、和歌山県でワーケーションを実施した企業からは、折角地域に滞在するからには、通常の旅行ではできないような密接な地域交流をしたいとの要望が寄せられるようになった。このため、都市部の企業を対象に、通常業務も継続しつつ研修の目的を達成できるよう、ワーケーションの要素も取り入れた地方創生研修プログラムの造成を行い、関係人口創出による地域課題解決を積極的に推進している。この取組みは、都会・地域の間の人々の往来を増やすだけでなく、そのような交流を通じ、地域資源を活かした新規製品・サービスの創出や販路拡大等を実現し、関係人口創出・ローカルイノベーション創出による地域のビジネス・経済を活性化させることを目的としている。

事業の中心となる地方創生研修については、首都圏の企業等のリーダー・管理職層を対象とし、派遣元の企業にもメリットとなるよう、地域課題をテーマとした研修を実施することにより、社会的価値創出と自社利益を同時に追求しうる次世代リーダーを育成すること等を目的と位置づけている。具体的には、新規ビジネス創出や販路拡大等に課題を抱える地域事業者を 3 つ程度選定し、また、都会からの研修参加主体を

それらの事業者ごとに3グループに分けて、都会・地域で研修及びグループワークを行うことにより、主体相互間や地域の特色に関する理解を深めながら、各地域事業者のニーズにマッチしたビジネスプランを作成し、最終的には有識者・関係者の前でプレゼンテーション（ビジネス・ピッチ）を実施する。研修参加者に対しては、ワーケーションの要素も取り入れ、適宜テレワークの時間・施設・設備も提供することにより、地域訪問の際にも通常業務も継続しつつ研修の目的を達成できるようなプログラム構成としている。また、研修期間を通じてワークショップの様様や地域事業者への訪問の様子、地域の魅力となるロケーション等を撮影してPR動画を作成し、ワーケーション・関係人口創出関係のイベントで上映したり、インターネットサイト上で公開することにより、翌年度以降の地方創生研修の継続的な実施や新たな関係人口創出を推進している。

図表 2. 31. ワーケーションを活用した地方創生研修のイメージ

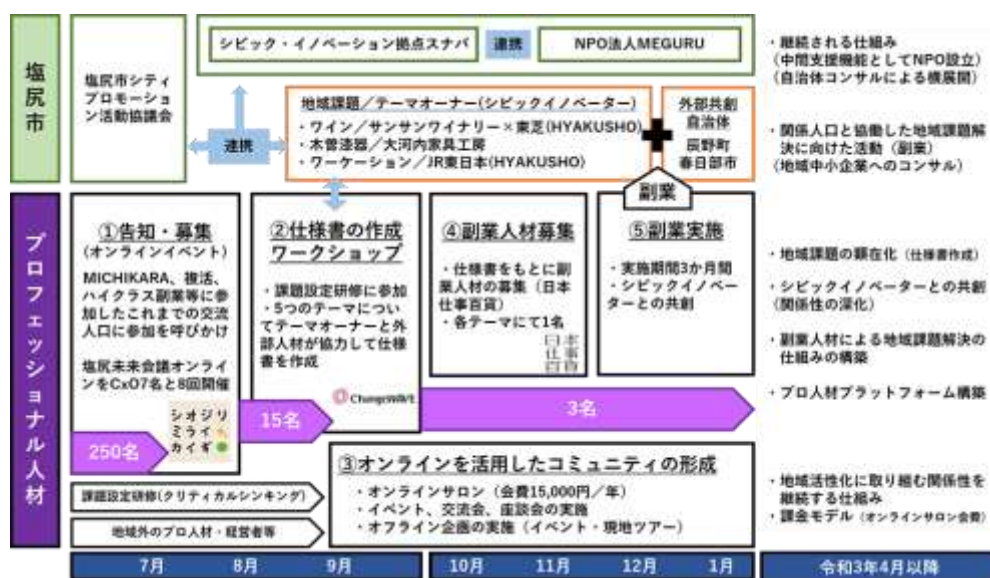


資料：総務省「関係人口ポータルサイト-総務省モデル事業の取組事例-」
(https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/model_detail/r01_33_wakayamaken.html)

（副業を活用した地域課題解決モデル事業）

長野県塩尻市では、副業を活用した地域課題解決モデル事業として「MEGURU プロジェクト」に取り組んでいる。同プロジェクトは、課題感を持つ当事者（市民）とプロフェッショナル人材がともに、課題を顕在化する「仕様書」を作成し、顕在化された課題解決事業を副業で実施していくものである。また、これらの取り組みはオンラインを活用することで、継続的に繋がり続ける仕組みとなっており、プロフェッショナル人材が関係人口となり、地域活性化の循環が期待される。

図表 2. 32. 塩尻市の取組み図



資料：総務省「関係人口ポータルサイト-総務省モデル事業の取組事例-」
https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/model_detail/r02_24_shiojirishi.html

(関係人口マッチング事業)

鳥取県は、人口減少・少子高齢化が進む中、地域活性化策の一つとして、移住・定住施策を促進し、一定の成果を出している。しかし、移住促進策に注力するのは全国どの自治体も同様で、移住を検討している層は、全国でパイの奪い合いとなっている状況となり、移住者数の伸びも鈍化している。また、都市圏で働いている人たちが、いきなり移住・転職するのは、相当ハードルが高いことから、県外に住みながら、観光以上、定住未満で、特定の地域と継続的かつ多様な形で関わり、応援してくれる「関係人口」の創出と拡大を図ることで、地域の活性化を図りながら、結果的に移住者増に繋がることを目指している。

具体的には、地域課題解決人材（プロボノ）受入プログラムと、都市圏での受入プログラムの発信とマッチングがある。「地域課題解決人材(プロボノ)受入プログラム」では、都市圏のさまざまな企業等で働く者が、仕事等で培った知識やスキルを活かして、県内の地域活動団体の課題解決に取り組むプログラムを実施し、地域に関わるきっかけを提供している。また、「都市圏での受入プログラムの発信とマッチング」では、鳥取や地方に関わりを求める都市圏在住者を対象に、県内地域活動団体（者）の活動等や受入プログラムを紹介するウェブサイトを開設するとともに、都市圏において県内地域活動団体と連携したワークショップ・鳥取地域講座等を実施し、地域の情報を発信するなどしている。

図表 2. 33. 関係人口創出に關係するイベント情報「おもしろがろう、鳥取」

資料：おもしろがろう、鳥取ホームページ(https://omo-tori.localinfo.jp/pages/3320194/page_201602191746)。

3. アンケート調査

3. 1. 企業アンケート調査の概要

【調査の目的】

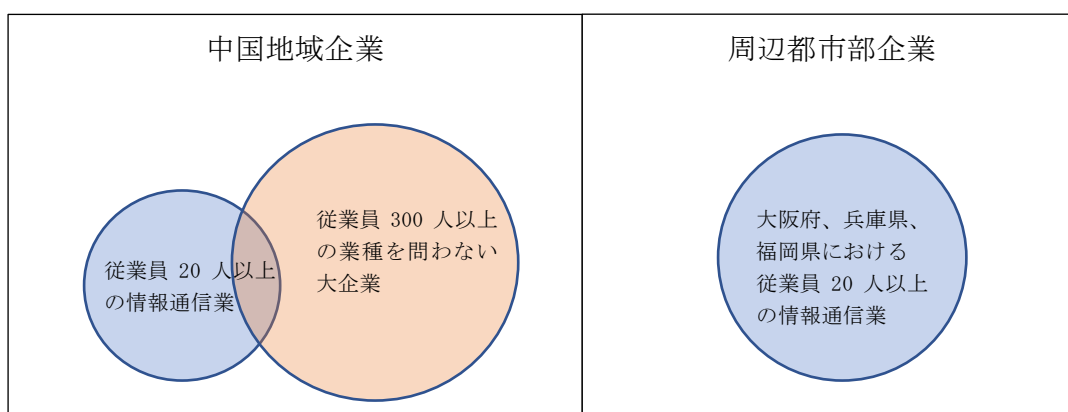
中国地域の企業によるナチュラルワーク導入状況、具体的な取組内容、課題、今後の方針を把握する。また、周辺都市部に対しても同様の調査を行い、両者を比較することで、中国地域の特徴を把握するとともに、進出対象となり得る都市部企業のニーズも把握する。

【対象と方法】

本調査対象は中国地域及び周辺地域の都市部（大阪府、兵庫県、福岡県）企業である。その中でもナチュラルワーク導入が比較的容易だと推察される従業員 20 人以上の「情報通信業」を対象とするとともに、中国地域については業種を問わず、従業員 300 人以上の大企業も調査対象とし、帝国データバンクの名簿から抽出した。

調査は、調査票を上述の企業に郵送で配布し、郵送またはインターネット回答により回収した。

図表 3. 1. 対象企業



【実施概要】

	【中国地域】	【周辺都市部】
調査期間	2021（令和 3）年 8 月 20 日～9 月 15 日	
調査対象数	782 件	1,193 件
有効回答数	150 件（有効回答率 19.2%）	91 件（有効回答率 7.6%）

3. 1. 1. 中国地域企業調査結果

【中国地域企業の調査結果要約】

○ナチュラルワークの導入状況

- ・回答企業の6割が既に導入している。
- ・テレワークの実施割合（82.9%）が最も高く、フレックスタイム（67.6%）が続いた。

○テレワークの実施について

- ・導入のきっかけとしては「新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから」が86.2%で最も多い。次点は「従業員のワーク・ライフ・バランスの充実」（47.1%）であった。
- ・コロナ収束後も過半数の企業が「制度を継続する」、「制度を継続するとともに自由な働き方」を検討している。情報通信業では「制度を廃止する」企業がゼロであった一方、大企業では「制度を廃止する」、「未定」が目立った。
- ・テレワークのメリットは「従業員の満足度の向上」が56.3%で最も多く、「業務プロセスの改善」（33.3%）が続いた。
- ・実施している従業員の割合は「1割未満」が42.2%で最も多い。実施頻度についての偏りは小さかった。
- ・テレワークの実施場所は「在宅勤務に限る」が65.9%を占めており、多くの企業がテレワーク＝在宅勤務となっていた。一方で、「特段制約を設けておらず、従業員の裁量に任せる」とした企業が2番目に多く、回答企業においては実施場所の制限のない働き方も一定程度浸透している。
- ・実施場所以外の制限としては「就業時間の制約」（50.6%）が最も多く、「職種による制限」（21.2%）が続いた。
- ・ワーケーションの実施やサテライトオフィスなどの自宅以外の勤務スペースの設置については、いずれも認めている（設置している）企業は少ない。サテライトオフィス等の設置の条件としては「通信インフラが整備されている」（57.1%）が最も多い。

○ナチュラルワークの今後の方針

- ・4分の3程度が今以上に自由な働き方を継続するとしている。

○テレワークの課題

- ・「情報漏えいなどのリスクがある」（60.3%）が最も多く、「制度導入に適した業務内容ではない」（54.1%）、「労務管理・マネジメント」（52.7%）が続いた。
- ・「設備が整っていない」、「情報漏えいなどのリスクがある」、「労務管理・マネ

ジメント」といった課題は、実際にナチュラルワークを導入しないと実感しにくいと考えられる。

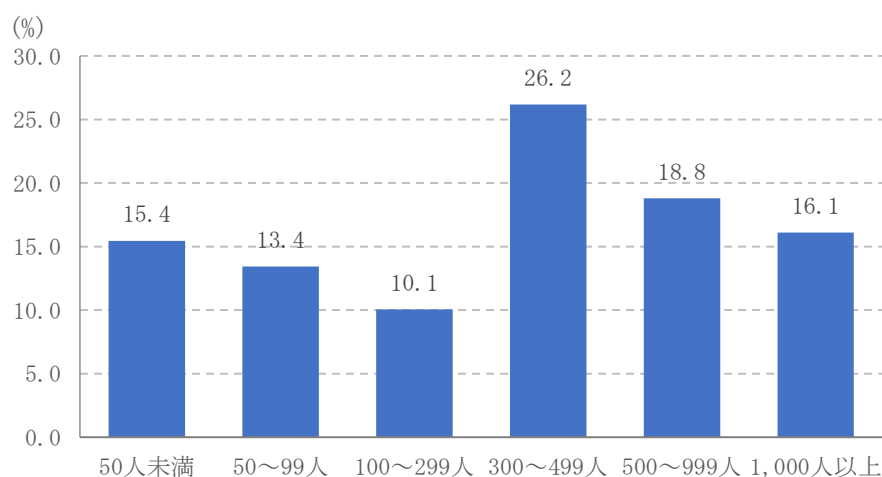
- ・求められるテレワークの導入支援は「設備投資支援」（43.6％）が最も多く、「制度設計支援」（33.6％）が続いた。

a. 回答企業の概要

(a.) 従業員規模

300 人～499 人が最も多い。

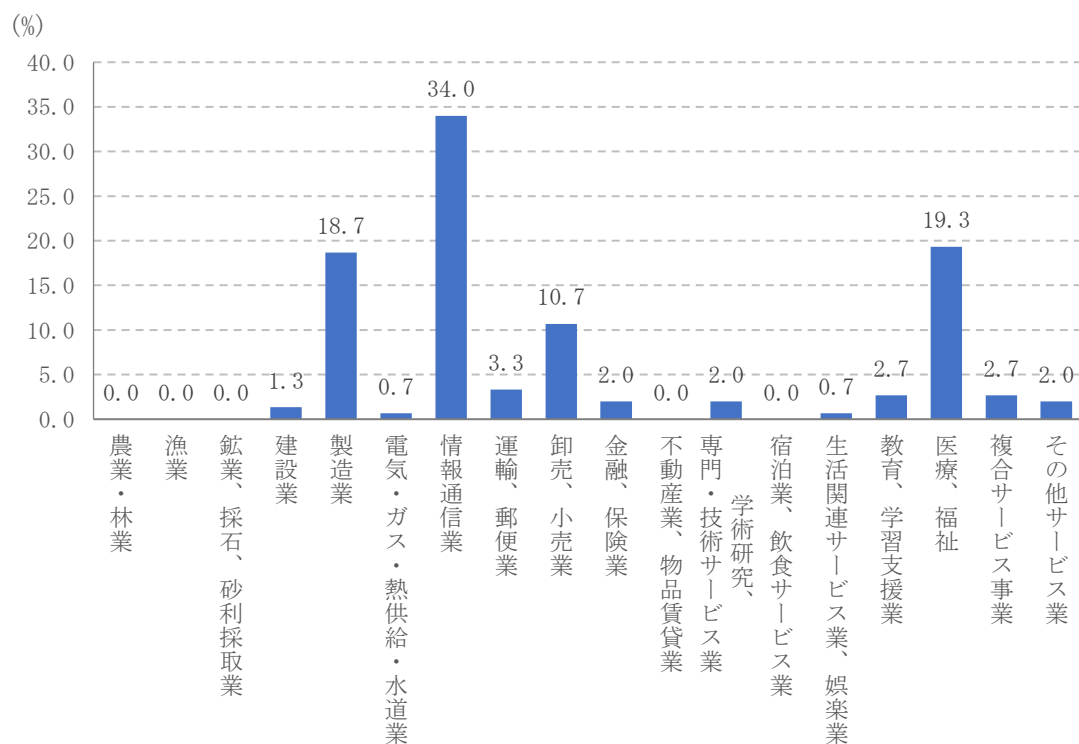
図表 3. 2. 従業員規模 (n=149)



(b.) 業種内訳

業種別の内訳は両地域共通で対象とした「情報通信業」(34.0%)の割合が最も高く、次いで「医療、福祉」(19.3%)、「製造業」(18.7%)となっている。

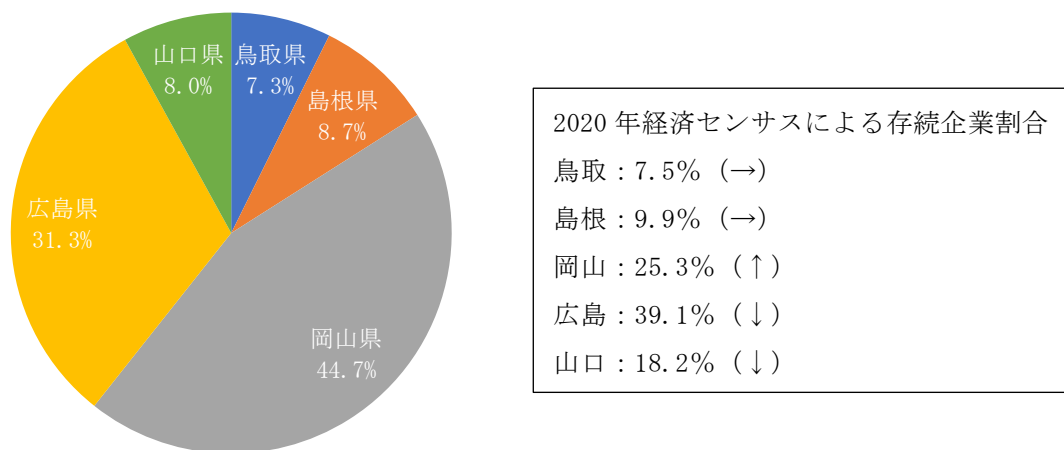
図表 3. 3. 業種内訳 (n=150)



(c.) 県別割合

岡山県（44.7%）の割合が最も高く、広島県（31.3%）、山口県（8.0%）が続いている。2020（令和2）年の経済センサス（存続企業数）の割合と比較すると、岡山県の割合が高くなっている。

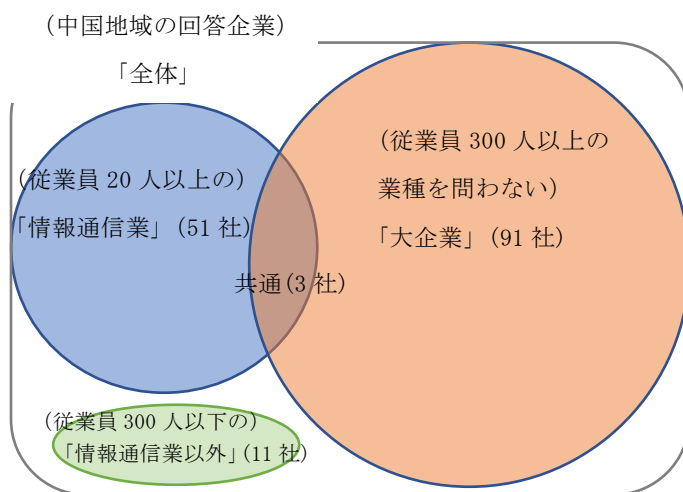
図表 3. 4. 都道府県別の内訳（n=150）



(d.) 回答企業の属性

中国地域の回答企業「全体」のうち、情報通信業を含む全業種のうち従業員 300 人以上の「大企業」、従業員 20 人以上の「情報通信業」の 2 つをそれぞれ属性として、集計を実施している。なお、帝国データバンクの名簿から上記 2 つの属性に対してアンケートを発送したが、回答の結果、いずれにも該当しない企業もあった。これらも中国地域の企業に該当するため、中国地域の回答企業「全体」として計上している。

図表 3. 5. 回答企業の属性



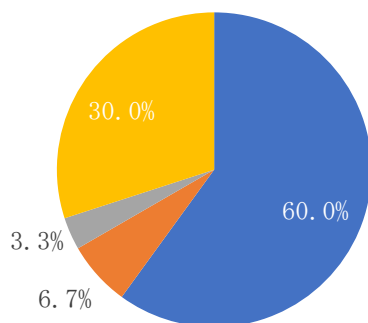
b. ナチュラルワークスタイルの導入状況について

(a.) ナチュラルワークスタイル導入の有無

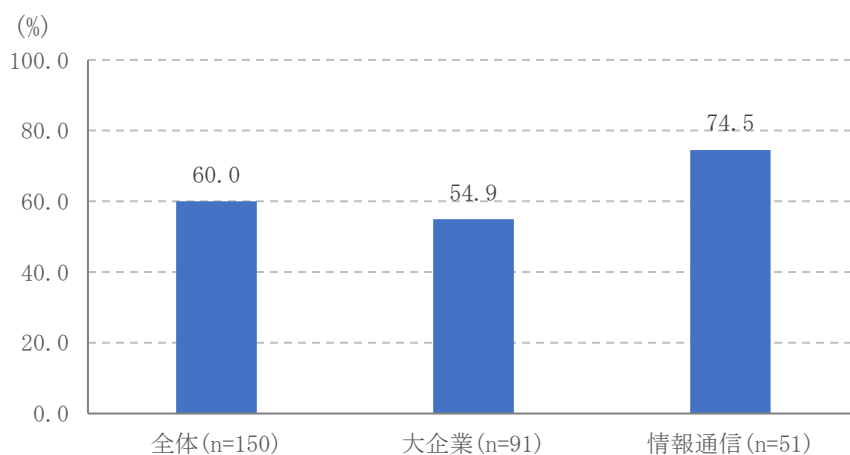
「既に導入している」企業が 60.0%と過半数を占めたものの、「導入したことはなく、今後も従来通りの働き方を続ける／わからない」企業も3割となっている。なお、情報通信業（n=51）のみでみると、4分の3程度となる74.5%が「既に導入している」と回答した。

図表 3. 6. ナチュラルワーク導入の有無（n=150）

- 既に導入している
- 現時点での導入は無いが、今後導入したい
- 導入していたことはあるが、現在は導入していない
- 導入したことはなく、今後も従来通りの働き方を続ける／わからない



図表 3. 7. 属性別「既に導入している」企業の割合

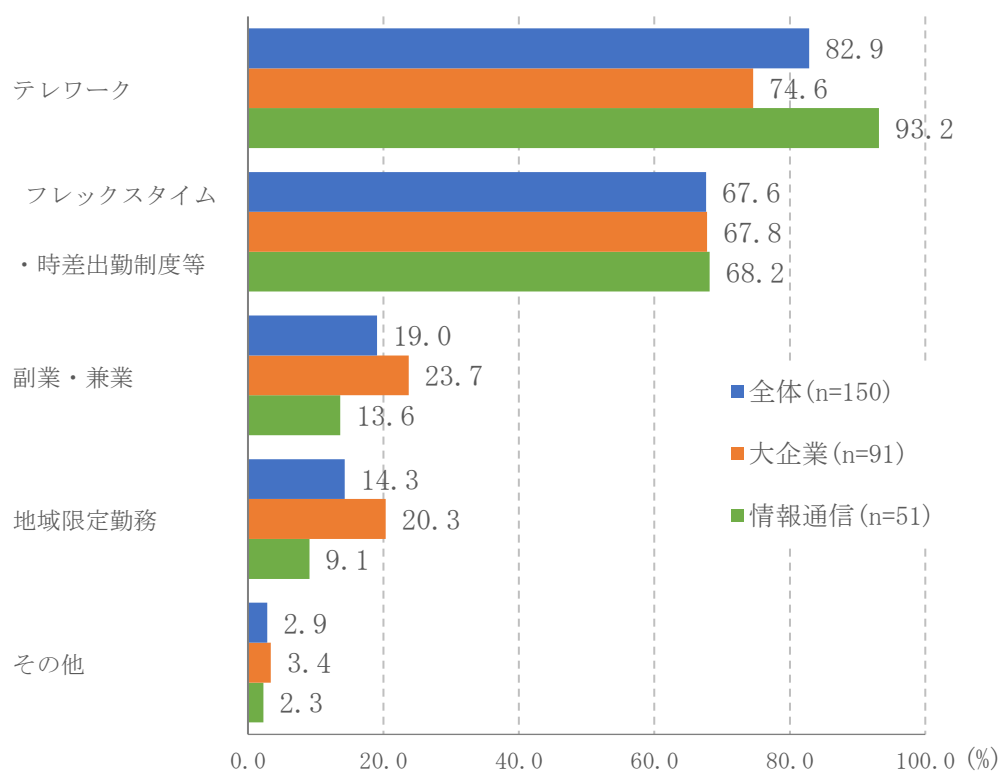


(b.)実施しているナチュラルワークの種類

テレワーク（82.9％）が最も多く、フレックスタイム（67.6％）が続いた。

テレワークに関しては、「全体」（82.9％）及び、「大企業」（74.6％）、「情報通信業」（93.2％）のいずれにおいても多くのナチュラルワーク実施企業が導入していた。

図表 3. 8. ナチュラルワークの種類



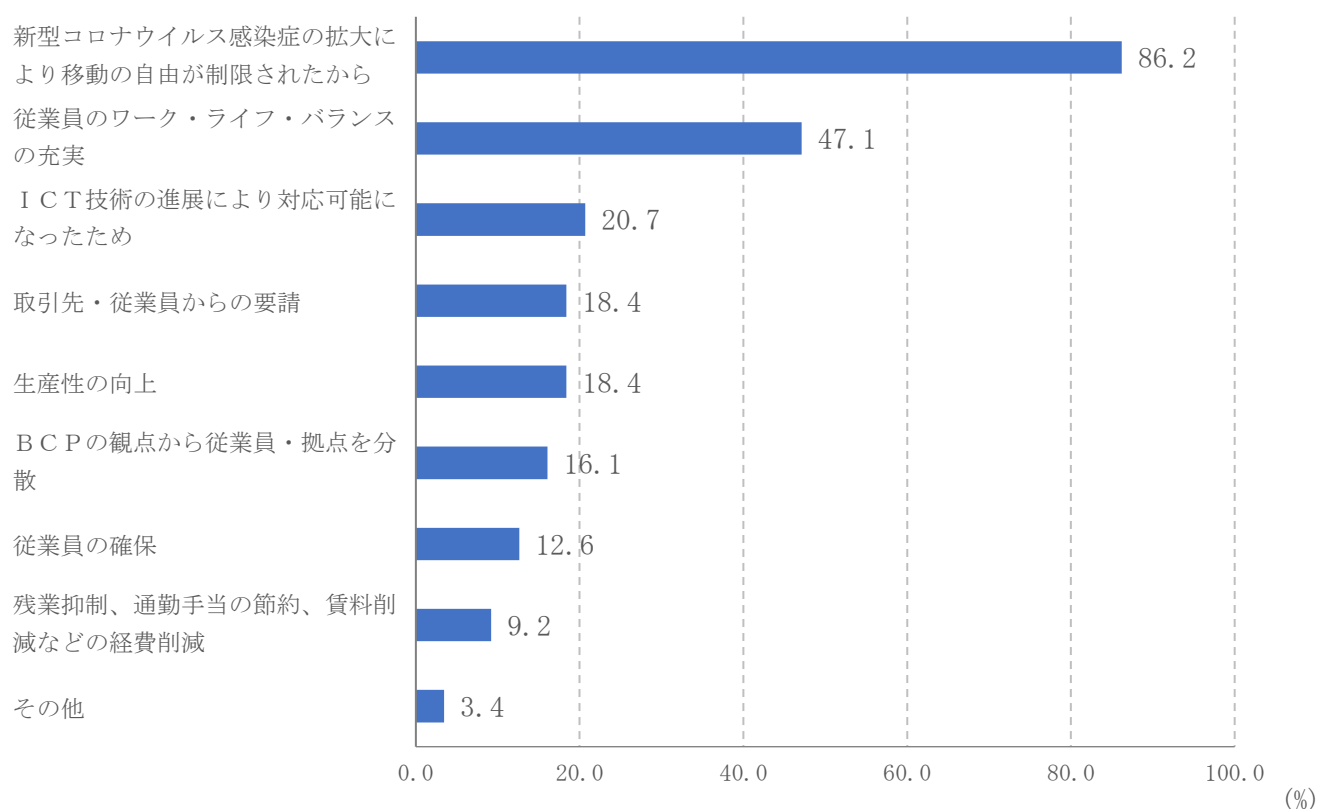
c. テレワークの実施について

(a.) テレワーク導入のきっかけ

「新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから」が86.2%と最も多く、「従業員のワーク・ライフ・バランスの充実が47.1%で続いた。情報通信業、大企業それぞれにおいても若干の差はあるものの、概ね同様の結果であった。

なお、「その他」は、「基礎疾患」や「障害」などを抱えた人材への配慮という主旨の回答であったことから「従業員のワーク・ライフ・バランス」に近いニュアンスである。

図表 3. 9. テレワーク導入のきっかけ (n=87)



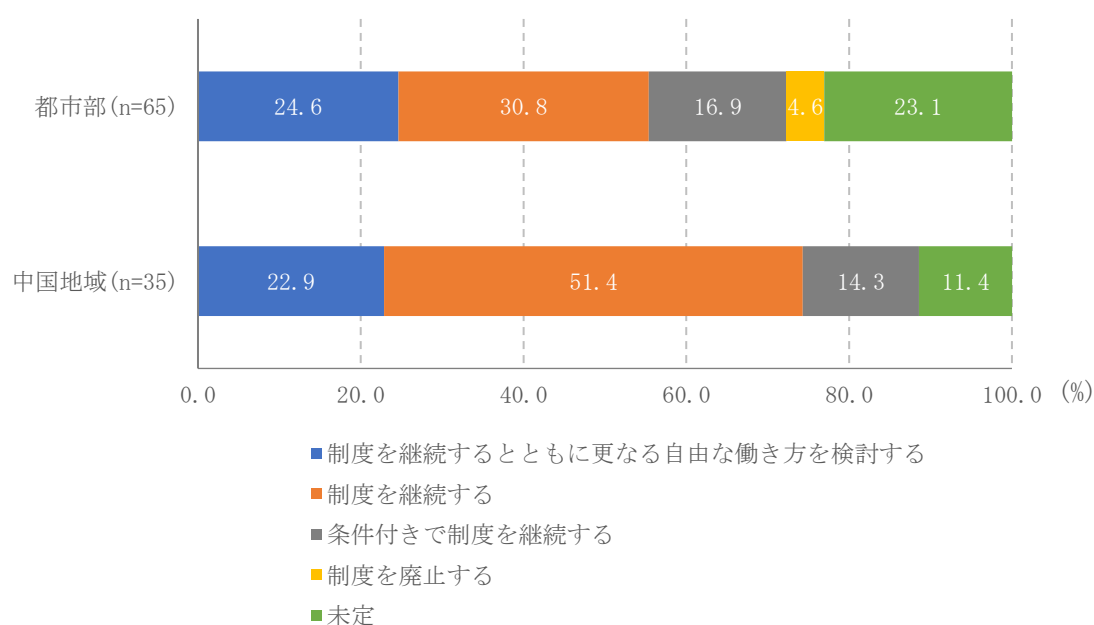
(b.) 新型コロナウイルス感染症収束後のテレワーク運用方針

これまでと同等あるいは、これまで以上に自由度を高めた働き方を進めていく企業（「制度を継続する」（39.0%）及び「制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する」（19.5%））の割合は58.5%で過半数を占めた。

また、「未定」（19.5%）の理由としては、「コロナ収束が見通せず、また今後世の中がどのように変化するのかも分からない。収束時の情勢を踏まえて対応する方針」という意見がほとんどであった。

なお、情報通信業では「制度を廃止する」企業がゼロであった一方、大企業では「制度を廃止する」、「未定」という回答が目立った。

図表 3. 10. コロナ収束後のテレワーク運用方針



図表 3. 11. 運用方針の理由（従業員規模/業種）

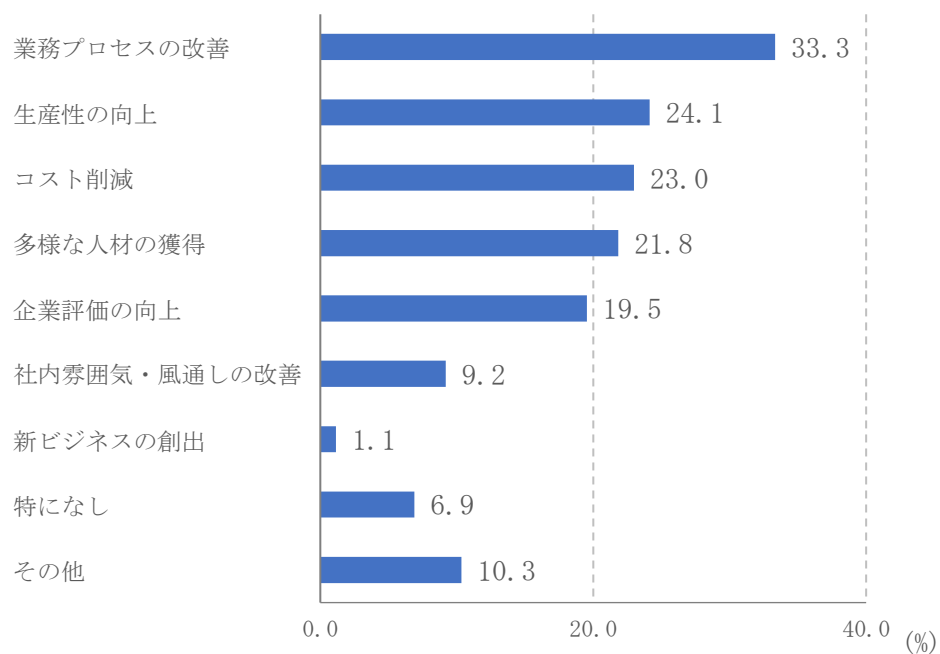
更なる自由な働き方
働き方改革の一環（「300～499 人、500 人～999 人・製造業」）
出社しなくても業務がこなせるため（50 人未満、情報通信業）
時代の流れ（300 人～499 人・卸売・小売業）
制度の継続
移動時間の短縮、旅費節約などで便利な制度（300～499 人/医療・福祉）
従業員数が増えても事務所拡張を考えなくてよい（50 人未満/情報通信業）
従業員のワーク・ライフ・バランスの充実（「50～99 人/情報通信業」、 「300～499 人/建設業、製造業」）
生産性向上のため（50 人未満/情報通信業）
交通費等の経費削減が見込める（300～499 人/製造業）
事業継続の為（300～499 人/製造業）
柔軟な働き方を推進するため（「300～499 人/製造業」、「500～999 人/卸 売・小売業」）
一部作業の効率が上がるなどメリットあり（50～99 人/情報通信業）
自然災害も視野に入れている（50～99 人/情報通信業）
条件付きで制度を継続
生産性低下を抑えながら BCP の観点も入れる（1,000 人以上/製造業）
社員間の不公平を拡大させない範囲（500～999 人/卸売・小売業）
介護育児病気治療等で活用（100～299 人/情報通信業）
働き方の選択肢が増える（50 人未満/情報通信業）
目標に対する成果と対価を明確にできる（50 人未満/情報通信業）
社員のモチベーション向上にもつながる（50 人未満/情報通信業）
制度を廃止
効率が悪い（「300～499 人/医療・福祉」、「1,000 人以上/製造業」）
未定
新型コロナウイルス感染症に対応したものであり、今後コロナが収束するかど うかさえ見通せないため（「300～499 人/情報通信業、製造業」「500～999 人 /教育・学習支援業、医療・福祉」、「1,000 人以上/卸・小売業」）

(c.)テレワーク実施のメリット

「従業員満足度の向上」(56.3%)がもっとも多く、「業務プロセスの改善」(33.3%)が続いた。情報通信業、大企業別にみても上記2つの順位に変動はない。

なお、「その他」は「感染症対策」という回答であった。

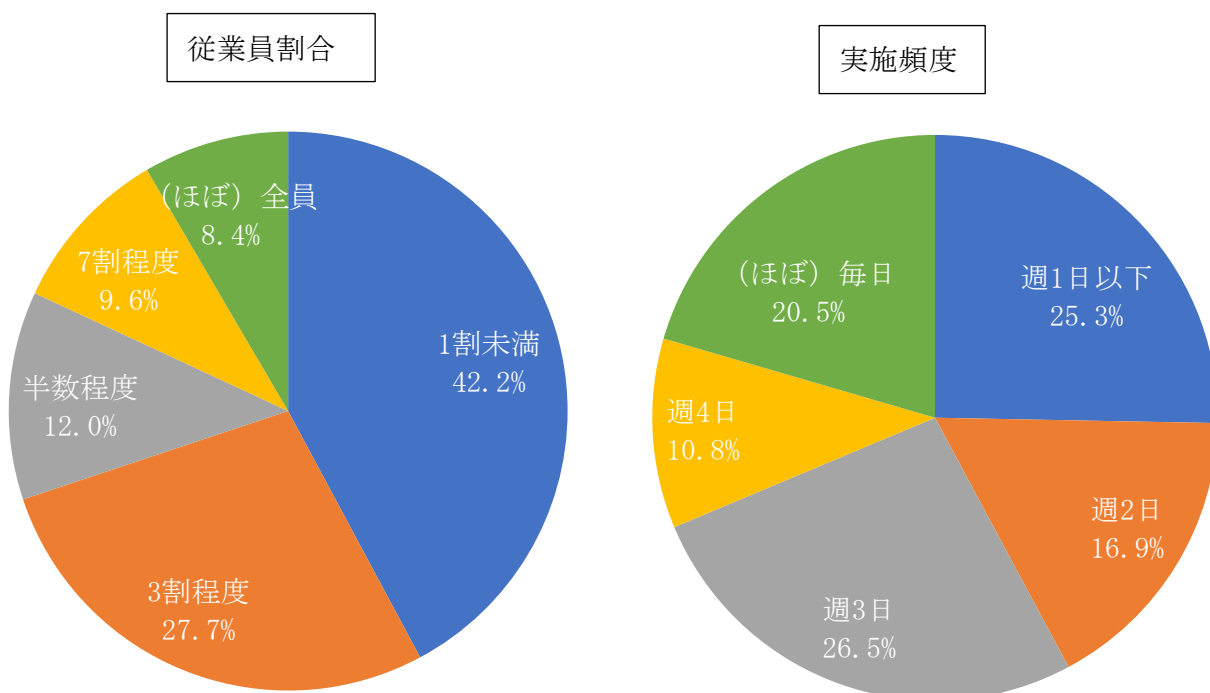
図表3. 12. テレワークのメリット (n=87)



(d.)テレワーク実施の従業員割合と実施頻度

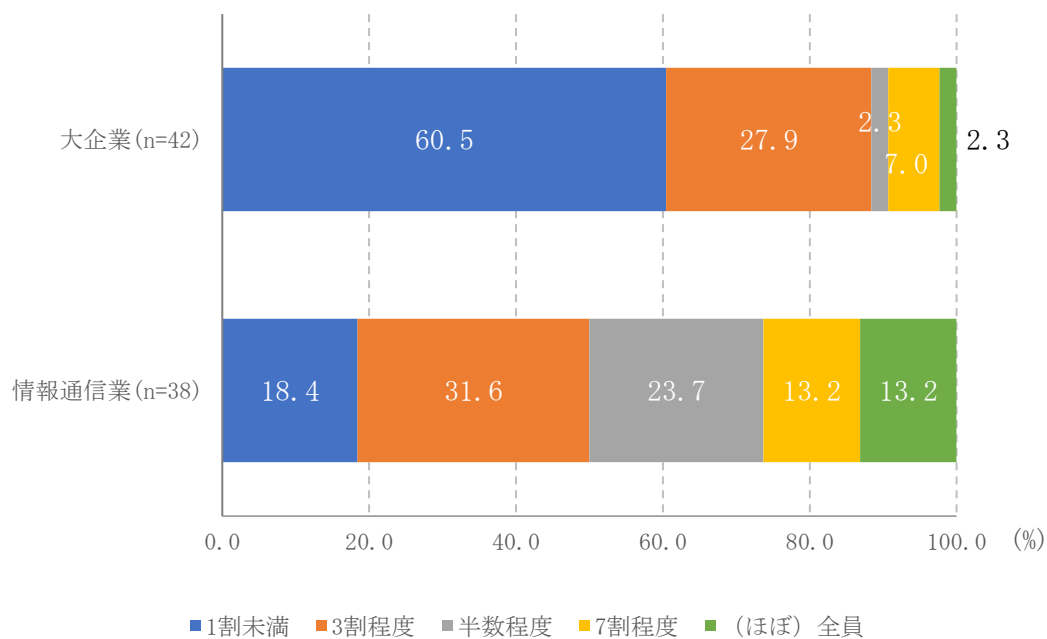
実施している従業員の割合は「1割未満」が42.2%で最も多く、「3割程度」と合わせ7割程度を占めている。実施頻度については「週3日程度」(26.5%)が最も多かったが、回答の偏りは小さかった。

図表3. 13. テレワーク実施の従業員割合と実施頻度 (n=83)



実施する従業員割合を大企業と情報通信業でみると、大企業は1割未満が60.5%と最も多く、3割程度以下の割合が88.4%と大半を占めている。一方、情報通信業のそれは50.0%で、半数程度以上（半数程度、7割程度、ほぼ全員）が残り50.0%となっている。

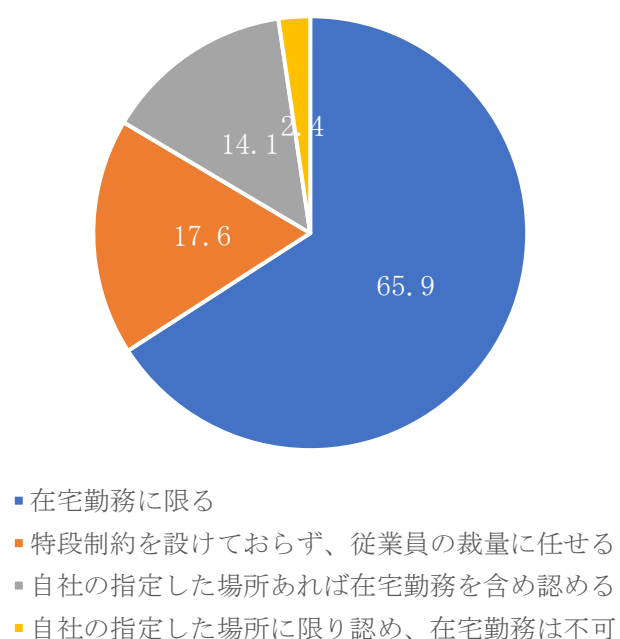
図表3. 14. 大企業と情報通信業のテレワーク実施の従業員割合



(e.)テレワーク実施場所の制限

「在宅勤務に限る」が65.9%を占めており、回答企業のうち多くの企業がテレワーク＝在宅勤務となっている。一方、「特段制約を設けておらず、従業員の裁量に任せる」とした企業が2番目に多い17.6%となっており、回答企業においては制限のない働き方も一定程度浸透している。情報通信業、大企業別でも同様の傾向であった。なお、情報通信業では在宅勤務を不可とする回答はゼロであった。

図表 3. 15. テレワーク実施場所の制限 (n=85)



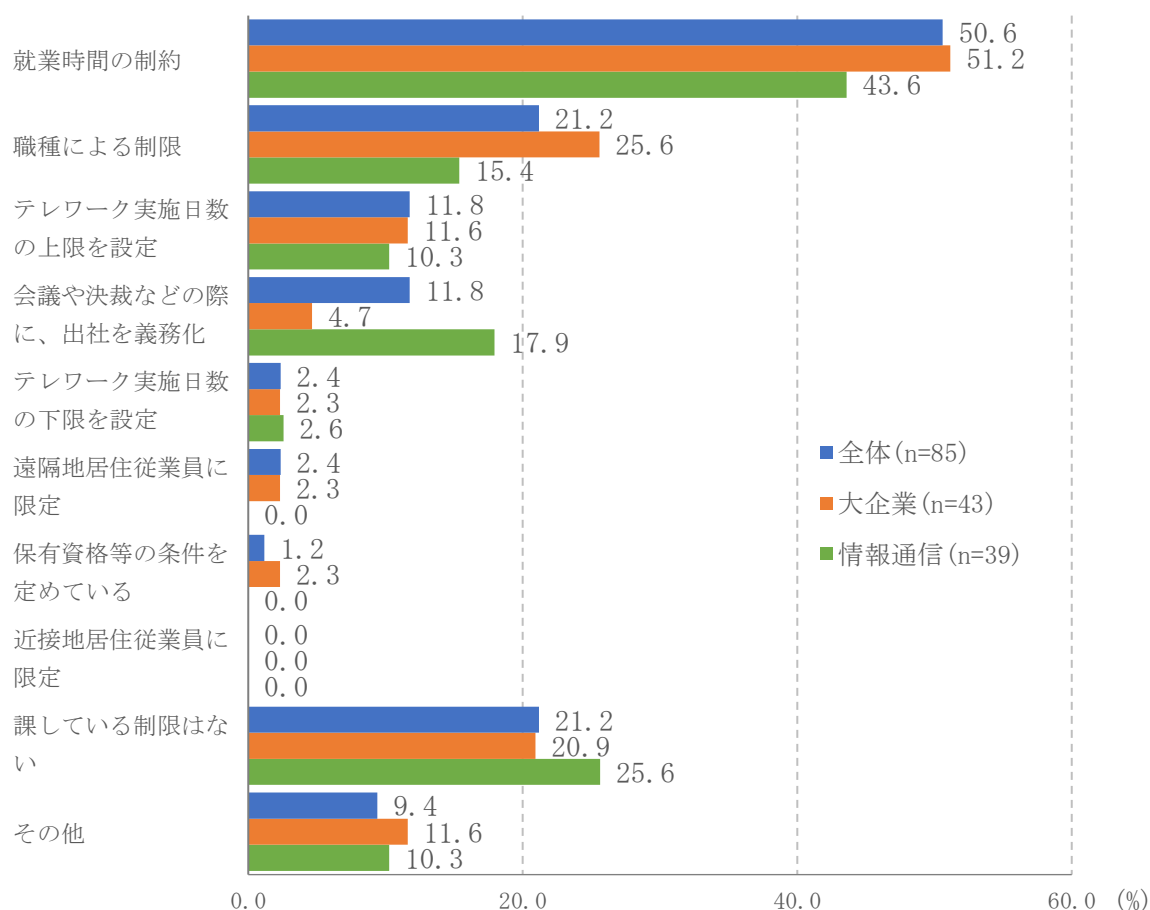
(f.)テレワーク実施場所以外の制限

「就業時間の制約」(50.6%)が最も多く、「職種による制限」(21.2%)が続いた。一方で「課している制限はない」(21.2%)が「職種による制限」と並んでいる。

情報通信業のみでみると、最も多いのは「就業時間の制約」(43.6%)で同じだったものの、「会議や決裁などの際に、出社を義務化」(17.9%)が2番目、「職種による制限」(15.4%)が3番目であった。

なお、「その他」の具体例を記載した6企業のうちの5企業の内容は「部門・地域によって異なる」であった。

図表 3. 16. テレワーク実施の場所以外の制限



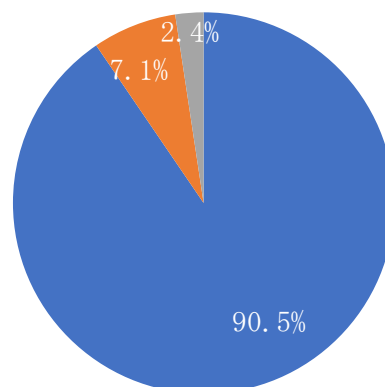
(g.) ワークーションの実施割合

テレワークを実施していると回答した企業のうち、ワークーションについては「認める予定はない」が 90.5%で、今後も含めワークーションを認める企業は 1 割程度しかいない。情報通信業及び大企業でも 9 割以上が「認める予定はない」としており、特に大企業では既に認めている企業はゼロであった。

ワークーションの具体例は「出張のついでに旅行をしてもよい（ブレジャー⁴、従業員数 100～299 人の情報通信業）」のみであった。

図表 3. 17. ワークーションの可否 (n=84)

- 認める予定はない
- 現時点で認めていないが、認める予定がある
- 既に認めている



⁴ ワークーションの一種で出張旅行と表現されることもある。出張先で業務終了後に旅行を行う。

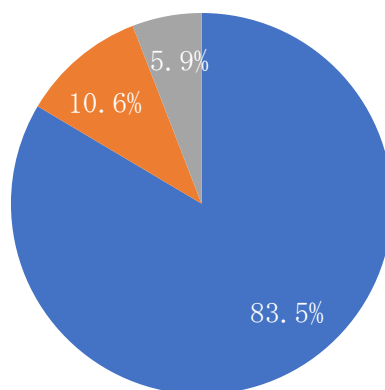
(h.) サテライトオフィス等設置割合

「設置する予定はない」が83.5%で大半を占めている。

情報通信業、大企業別でも同様に8割以上が設置予定は無いとしており、情報通信業では「設置している」企業がゼロであった。

図表3. 18. 勤務スペース設置の有無 (n=85)

- 設置する予定はない
- 設置している
- 現時点で設置していないが、設置する予定がある

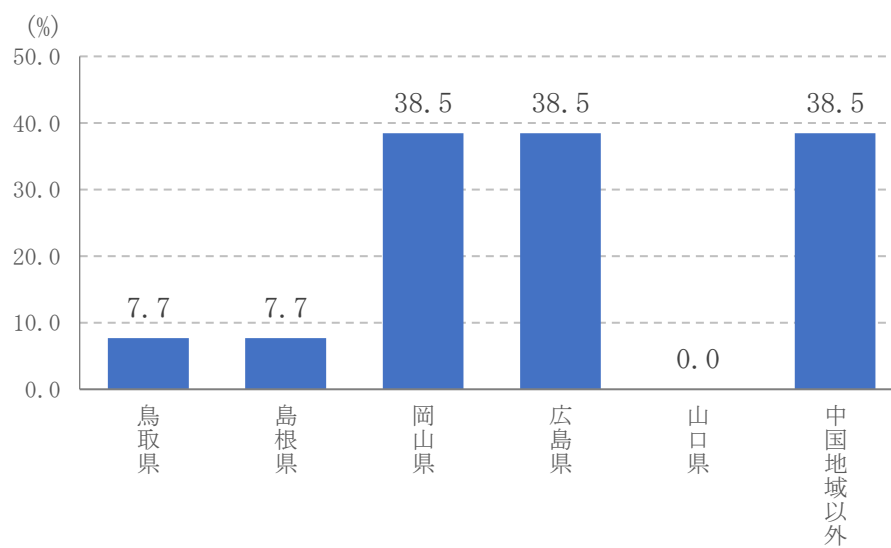


(i.) サテライトオフィス等設置地域

「岡山県」、「広島県」など回答数の多かった地域のほか、「中国地域以外」が 38.5%であった。

なお、中国地域内を選択した企業では、1 件を除いて全ての企業が本社のある県となっていた。

図表 3. 19. 設置場所 (n=13)

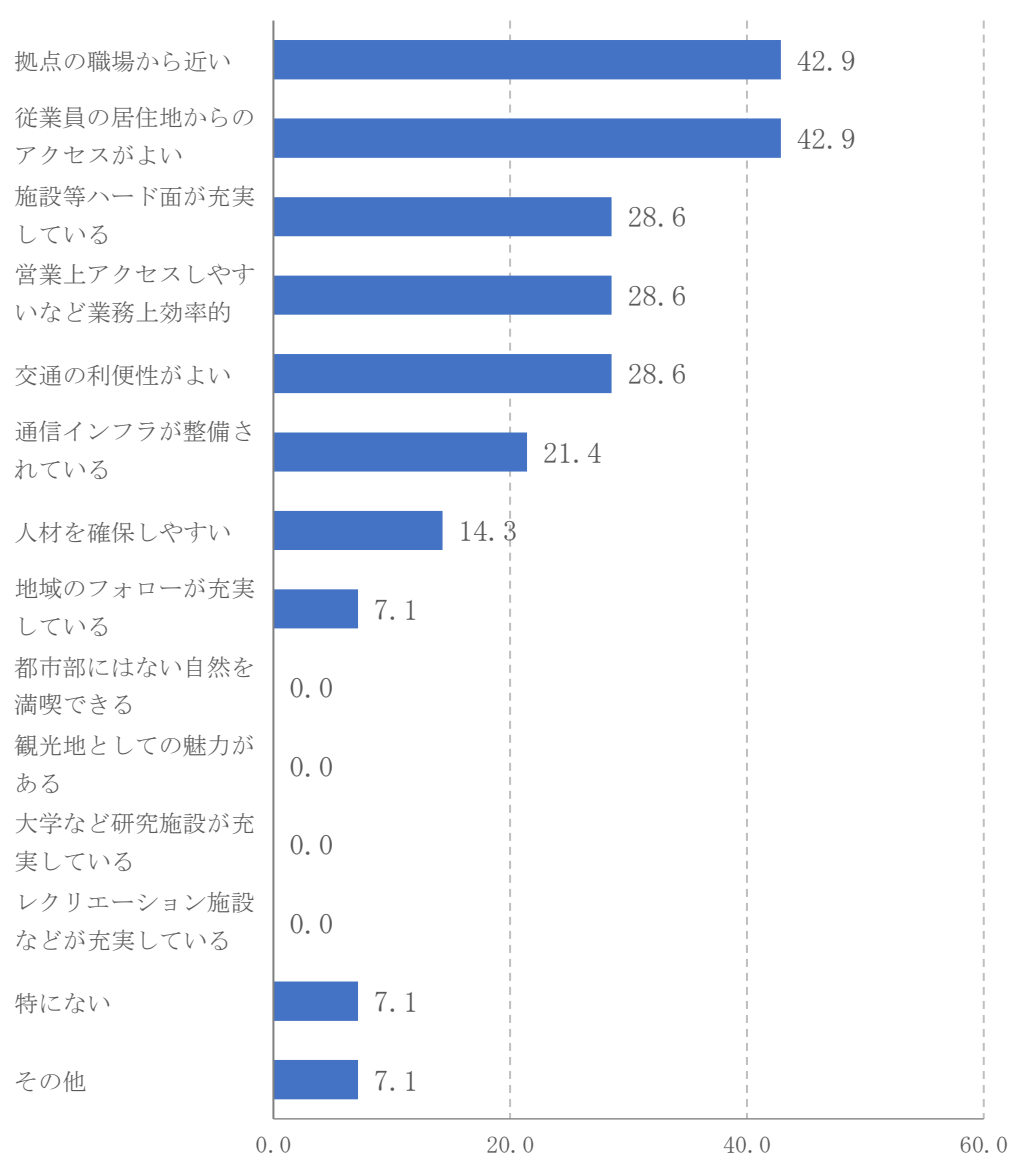


(j.) サテライトオフィス等設置地域の選択理由

本社のある県が大半を占めていたことから、「拠点や職場が近い」、「従業員の居住地からのアクセスがよい」（いずれも 42.9%）が最も多かった。一方で「都市部にはない自然を満喫できる」や「観光地として魅力がある」といった地域資源に着目した理由はゼロであった。

なお、「その他」の回答で記述のあったものは「地盤が固い」という BCP の観点を理由としたもののみであった。

図表 3. 20. 設置の理由 (n=13)

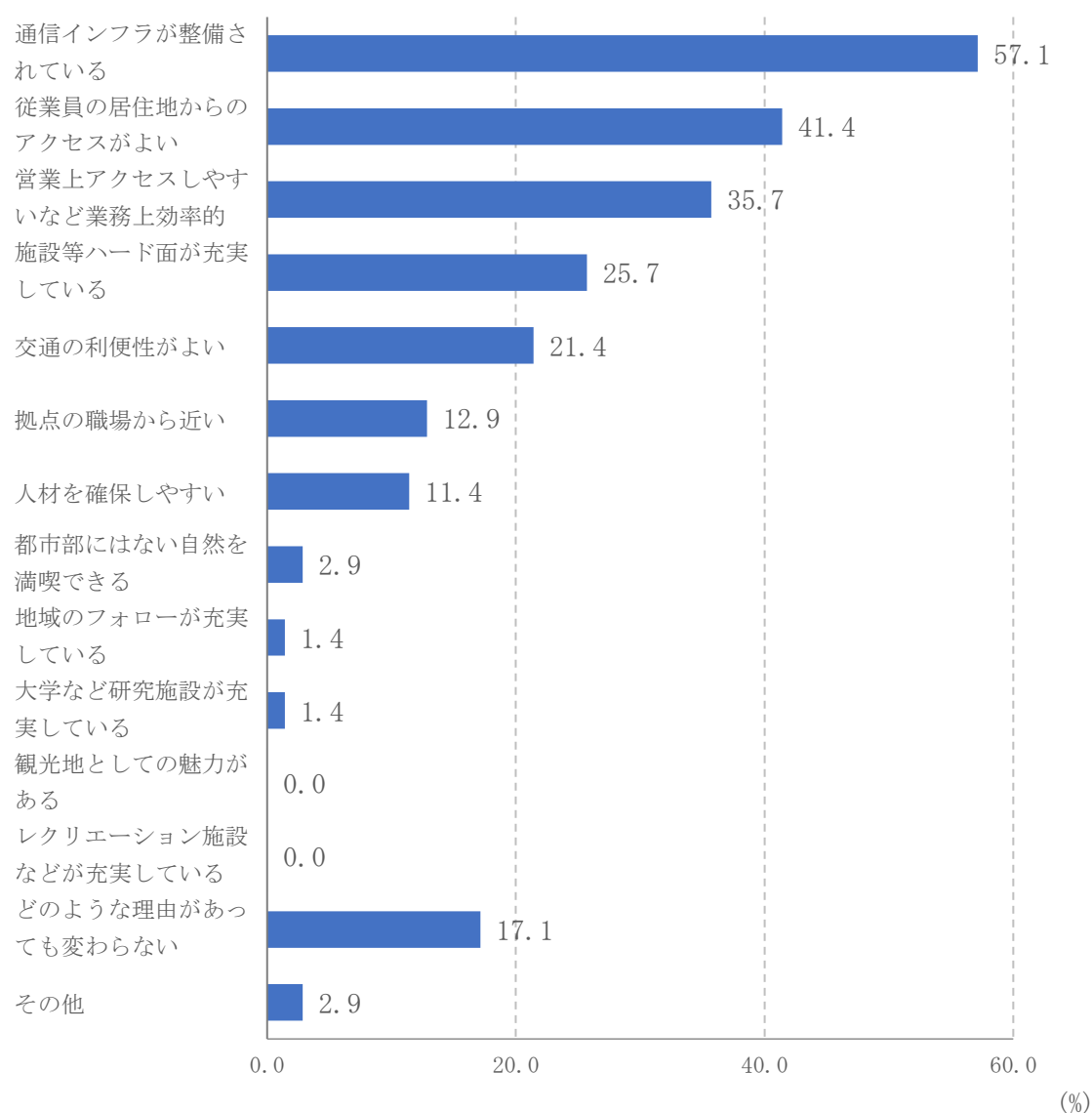


(k.) サテライトオフィス等設置のための条件

「通信インフラが整備されている」(57.1%) が最も多く、「従業員の居住地からのアクセスがよい」(41.4%) が続いた。「どのような理由があっても変わらない(設置しない)」という意見も 17.1% あった。情報通信業、大企業別にみても、上位 2 項目は同様の結果であった。

なお、「その他」は「セキュリティ面」であった。

図表 3. 21. 将来設置の条件 (n=70)

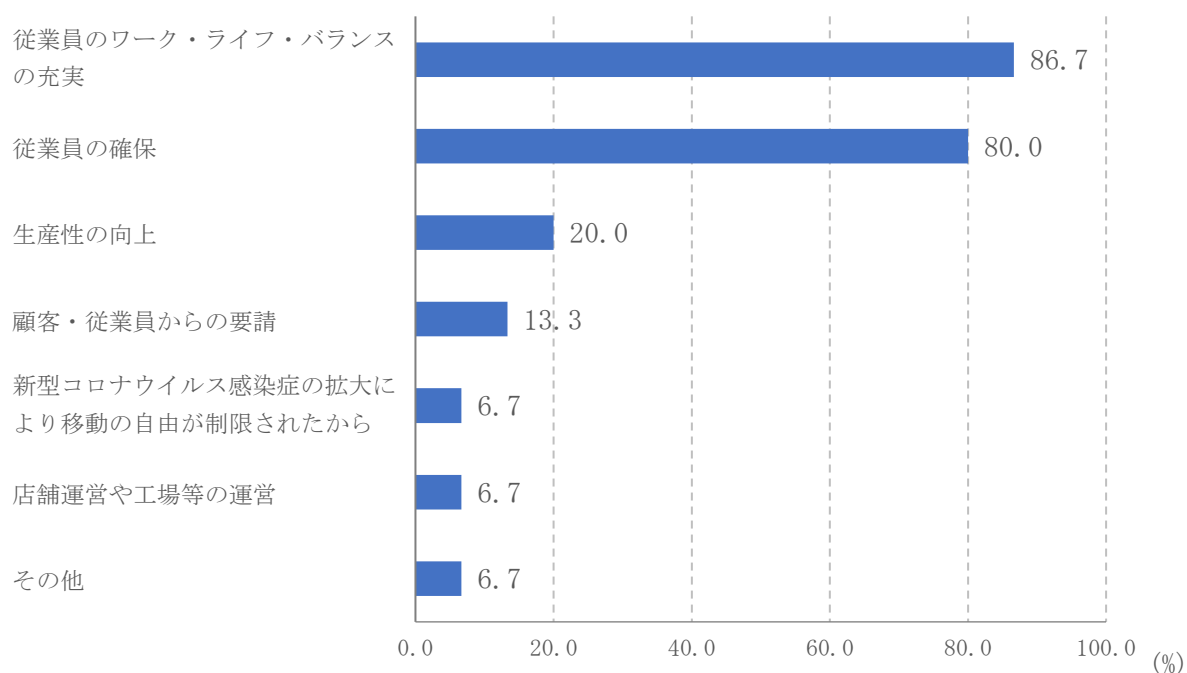


d. 地域限定勤務の実施について

(a.) 地域限定勤務導入のきっかけ

「従業員のワーク・ライフ・バランスの充実」(86.7%)が最も多く、「従業員の確保」(80.0%)が続き、他の回答を大きく上回っている。なお、「その他」は「転勤可能者の把握」と、企業側の人事関連の施策であった。

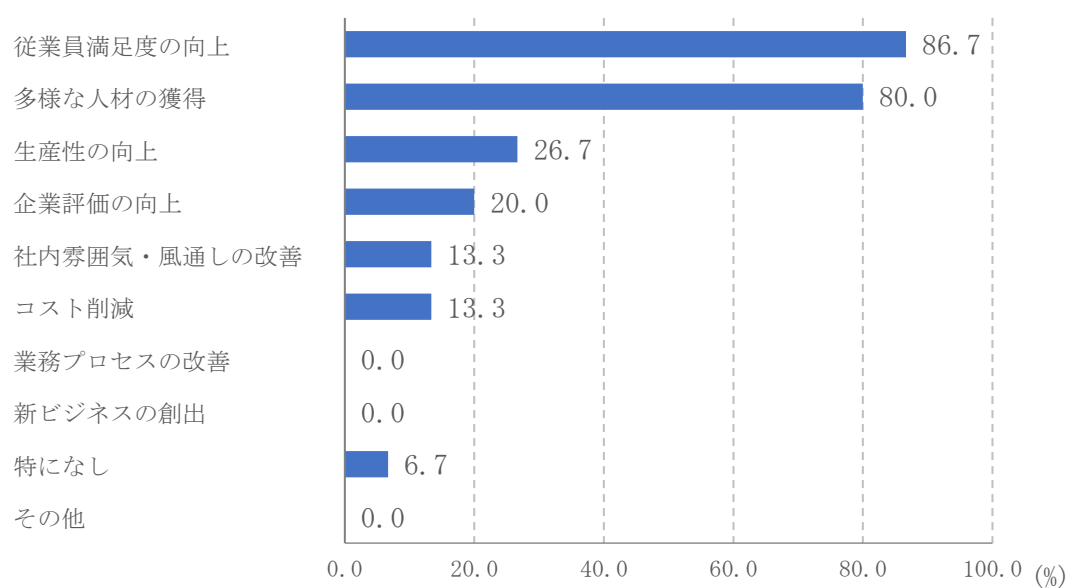
図表3. 22. 地域限定勤務導入のきっかけ (n=15)



(b.) 地域限定勤務のメリット

「従業員満足度の向上」が86.7%、「多様な人材の獲得」が80.0%と多く、概ね導入のきっかけ（期待）通りの成果を挙げていると言える。

図表 3. 23. 地域限定勤務のメリット (n=15)



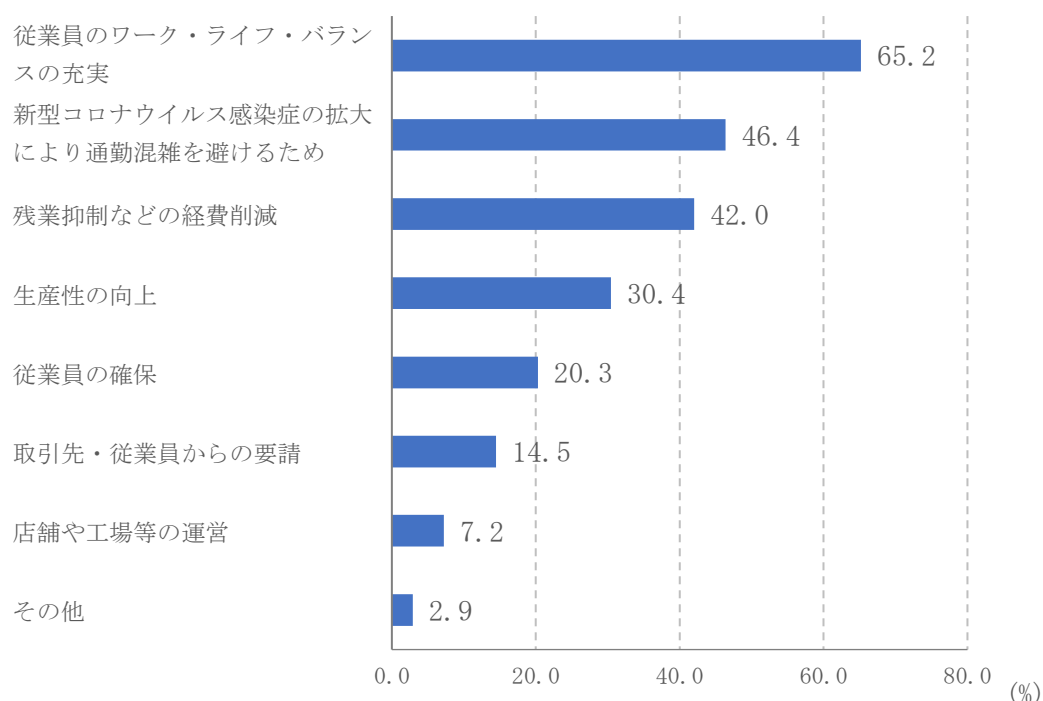
e. フレックスタイム・時差出勤制度の実施について

(a.) フレックスタイム・時差出勤制度導入のきっかけ

「従業員のワーク・ライフ・バランスの充実」(65.2%)が最も多く、「新型コロナウイルス感染症の拡大により混雑を避けるため」(46.4%)が続いた。また「残業抑制などの経費削減」(42.0%)や「生産性の向上」(30.4%)といった、企業の利益増への期待も多くみられた。

なお、「その他」は「(コロナと関係なく)交通渋滞を避けるため」、「設立当初からあった」というものであった。

図表 3. 24. フレックスタイム・時差出勤制度導入のきっかけ (n=69)

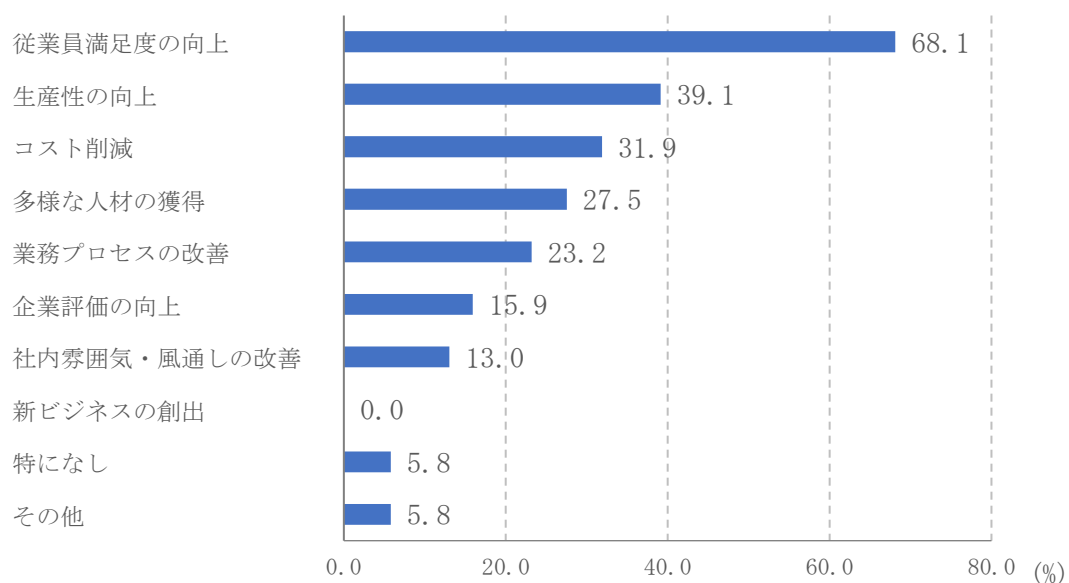


(b.) フレックスタイム・時差出勤制度のメリット

「従業員満足度の向上」(68.1%) が最も多く、次いで「生産性の向上」(39.1%)、「コスト削減」(31.9%) といった企業利益に直結しうる回答が続いた。情報通信業、大企業別でも概ね同様の傾向である。

なお、「その他」は全て「感染防止」に関するものとなっている。

図表 3. 25. フレックスタイム・時差出勤制度のメリット (n=69)



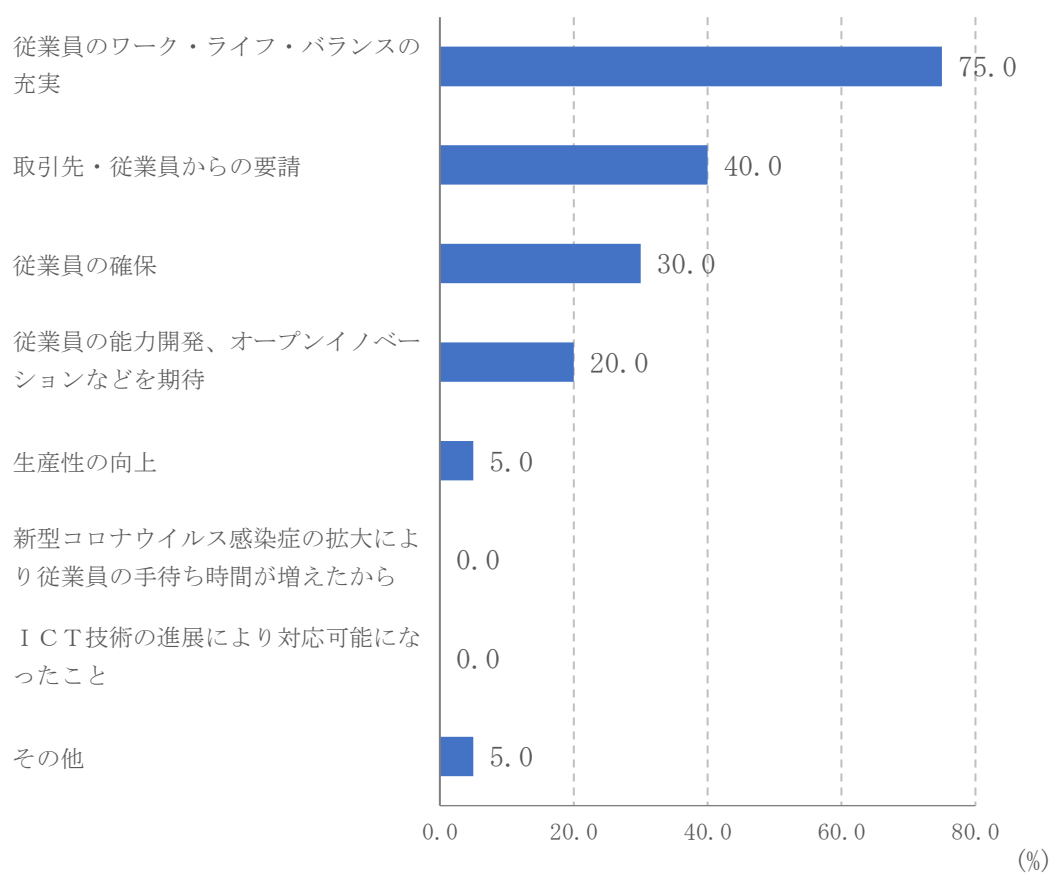
f. 副業・兼業の状況について

(a.) 副業・兼業解禁のきっかけ

「従業員のワーク・ライフ・バランスの充実」(75.0%)が最も多く、他の働き方と傾向は同じであった。一方で、「取引先・従業員からの要請」(40.0%)が続いており、従業員の希望をきっかけに採用されたケースもみられた。

なお、「その他」は「昇給が難しく、代替策」であった。

図表 3. 26. 副業・兼業解禁のきっかけ (n=20)

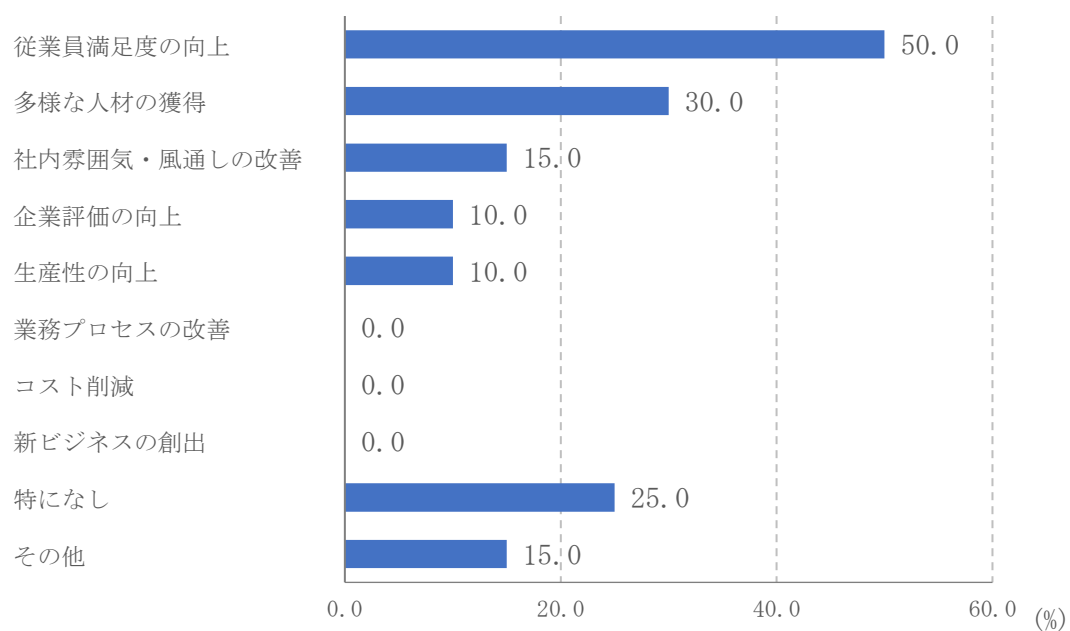


(b.) 副業・兼業解禁のメリット

「従業員満足度の向上」(50.0%) が最も多かった。

なお、「その他」は「従業員の能力向上」、「地域への貢献」、「他団体との連携促進」といったものであった。

図表 3. 27. 副業・兼業解禁のメリット (n=20)

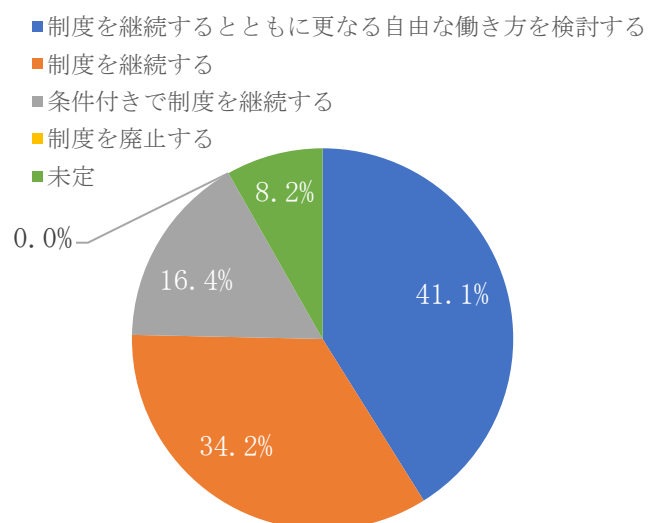


g. 今後のナチュラルワークの方針

(a.) ナチュラルワークの今後の方針

「制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する」(41.1%) が最も多く、「制度を継続する」(34.2%) が続いており、少なくとも今と同等以上に自由な働き方を継続するというこれらの回答が全体の4分の3程度となっている。情報通信業、大企業別にみても同様の傾向であった。

図表 3. 28. ナチュラルワークの今後の方針 (n=73)



図表 3. 29. 今後の方針の理由（従業員規模/業種）

更なる自由な働き方
多様な人材確保のため（500～999 人/医療・福祉）
働き方改革を進めるため（300～499 人/製造業）
国の政策をふまえて（500～999 人/教育・学習支援業）
ワーク・ライフ・バランスの向上を目指すため（500～999 人/製造業）
福利厚生、生産性向上にも役立つ（50 人未満/情報通信業）
継続雇用や採用拡大につながるため（50 人未満/情報通信業）
導入した各制度が会社にとって有用であると判断（1,000 人以上/その他）
仕事が進めやすい場所で作業する事が最も合理的（100～299 人/情報通信業）
制度の継続
働き方改革の一環（「50～99 人/情報通信業」、「300～499 人/製造業」）
移動時間の短縮や旅費節約など便利（300～499 人/医療・福祉）
限られた HR（ヒューマンリソース）の有効活用のため（500～999 人/医療・福祉）
事業の継続（300～499 人/製造業）
運用上問題ないため（500～999 人/医療・福祉）
条件付きで制度を継続
生産性の低下が許容できる範囲で継続（「50 人未満/情報通信業」、「1,000 人以上/製造業」）
製造業のため大半の社員はテレワークができない（500～999 人/製造業）
従業員が長期的に働ける環境をつくるため（300～499 人/建設業）
制度が利用できる従業員とそうでない従業員の不公平感（1,000 人以上/運輸・郵便業）
ワーク・ライフ・バランスのため（50～99 人/情報通信業）
環境の整備が制度継続の課題（1,000 人以上/教育・学習支援業）

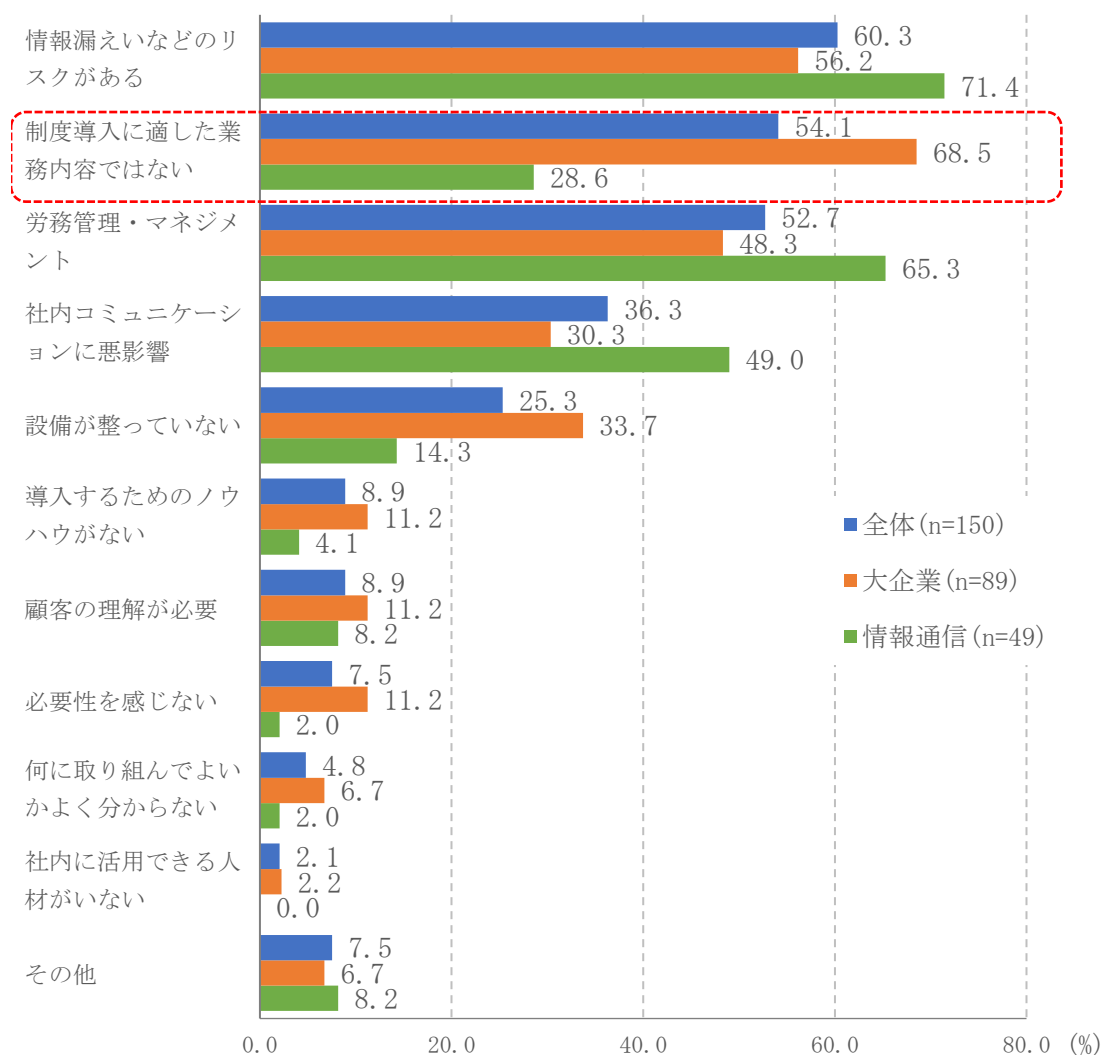
h. テレワークの課題

(a.) テレワークの課題

「情報漏えいなどのリスクがある」(60.3%)が最も多く、「制度導入に適した業務内容ではない」(54.1%)、「労務管理・マネジメント」(52.7%)が続いた。「制度導入に適した業務内容ではない」について情報通信業、大企業別にみると、情報通信業は28.6%である一方、大企業では68.5%と、最も回答が多かった。

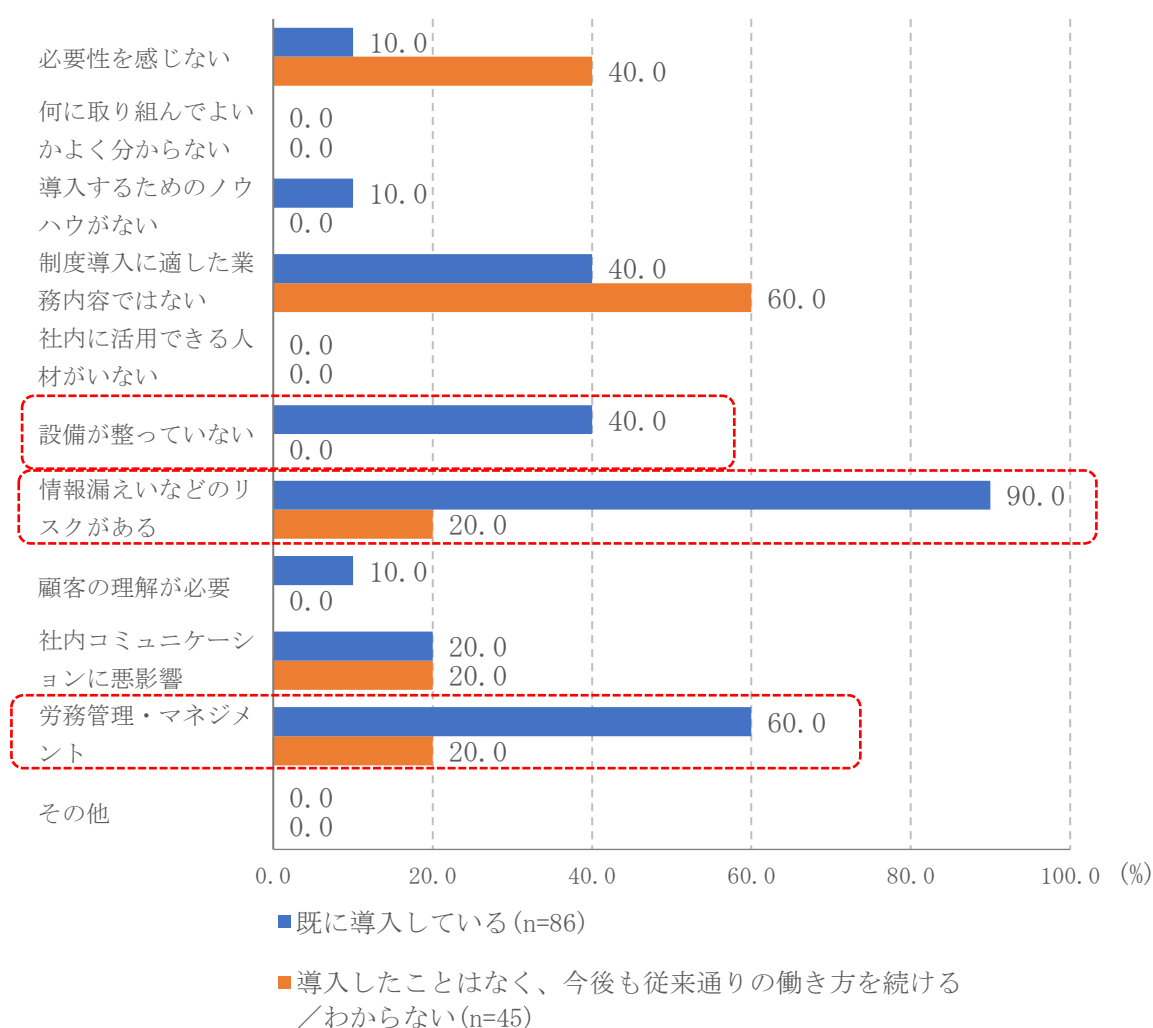
なお、「その他」では「個人の能力格差や業務内容によって一律対応に対する不公平感がある」という意見や「出社する自由の尊重」という意見があった。

図表3. 30. テレワークの課題



テレワークの課題をナチュラルワークの導入状況別にみると、「設備が整っていない」、「情報漏えいなどのリスクがある」、「労務管理・マネジメント」は、「既に導入している」企業において課題と認識されている割合が多いものの、「導入したことはなく、今後も従来通りの働き方を続ける/わからない」企業ではそれほど課題とは認識されておらず、むしろ、「制度導入に適した業務内容ではない」ことや、そもそも「必要性を感じない」という回答が多くなっている。

図表 3. 31. ナチュラルワークスタイル導入状況別 テレワークの課題

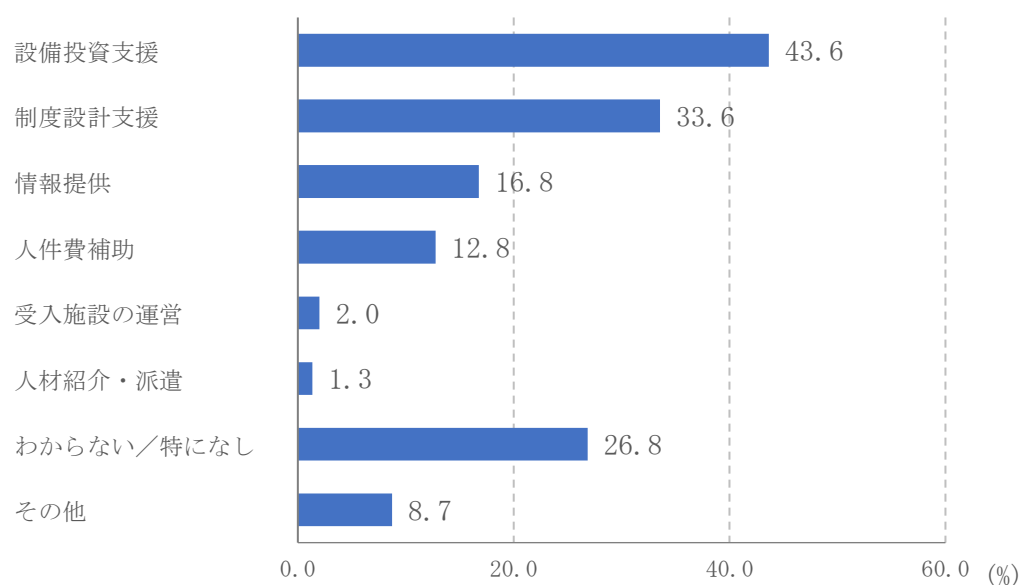


(b.) 求められるテレワークの導入支援策

「設備投資支援」(43.6%)が最も多く、「制度設計支援」(33.6%)が続いた。もっとも、26.8%が「わからない／特になし」を選択している。情報通信、大企業別でも傾向に違いはない。

なお、「その他」には「社内の雰囲気醸成」、「法改正」、「セキュリティ」、「人材教育」などがあつた。

図表 3. 32. 求められるテレワークの導入支援策 (n=149)



図表 3. 33. 具体的な支援策

情報提供
テレワーク導入ガイドラインの提供（500～999 人/教育・学習支援業）
セミナーの開催（100～299 人、300～499 人/情報通信業）
事例集などによる情報共有（「500～999 人/教育・学習支援業」、「1,000 人以上/医療・福祉」）
制度設計支援
セキュリティの強化（「50 人未満、100～299 人/情報通信業」、「300～499 人/卸売・小売業」）
社内ルールの策定（「50 人未満、100～299 人/情報通信業」、「300～499 人、500～999 人/製造業」、「1,000 人以上/複合サービス業」）
設備投資支援
システムの構築（「500～999 人/医療・福祉」、「1,000 人以上/教育・学習支援業」）
PC などの購入（「50 人未満、300～499 人/情報通信業」、「300～499 人/卸売・小売業」、「500～999 人/製造業」、「1,000 人以上/医療・福祉」）
ネットワーク環境構築（「300～499 人/製造業、卸売・小売業」、「500～999 人/教育・学習支援業」）
人材紹介・派遣
専門家派遣（1,000 人以上/医療・福祉）
マネジメントなどの教育（50 人未満/情報通信業）
受入施設の運営
手ごろなサテライトオフィス料金（1,000 人以上/製造業）
その他
法改正（「100～299 人/情報通信業」、「300～499 人/医療・福祉」）

3. 1. 2. 周辺都市部企業調査結果

【周辺都市部企業の調査結果要約】

○ナチュラルワークの導入状況

- ・回答企業の76.1%が既に導入しているものの、中国地域と目立った違いはみられなかった。
- ・ナチュラルワークの種類は中国地域と同じくテレワーク（96.2%）が最も多く、フレックスタイム（67.1%）が続いた。

○テレワークの実施について

- ・中国地域の企業と概ね同じ傾向。異なるものは以下の通り。
- ・コロナ収束後の働き方として、中国地域と比べ「未定」が多い。
- ・中国地域の情報通信業と比べ、実施している従業員の割合が7割以上、実施頻度が4日以上の高割合が多い。
- ・実施場所以外の制限としては「就業時間の制約」（25.3%）が最も多いものの、「課している制限はない」（49.3%）が半数近くに達している。

○ナチュラルワークの今後の方針

- ・ナチュラルワークの今後の方針としては、「制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する」（31.0%）が最も多く、「制度を継続する」（25.4%）が続いた。

○テレワークの課題

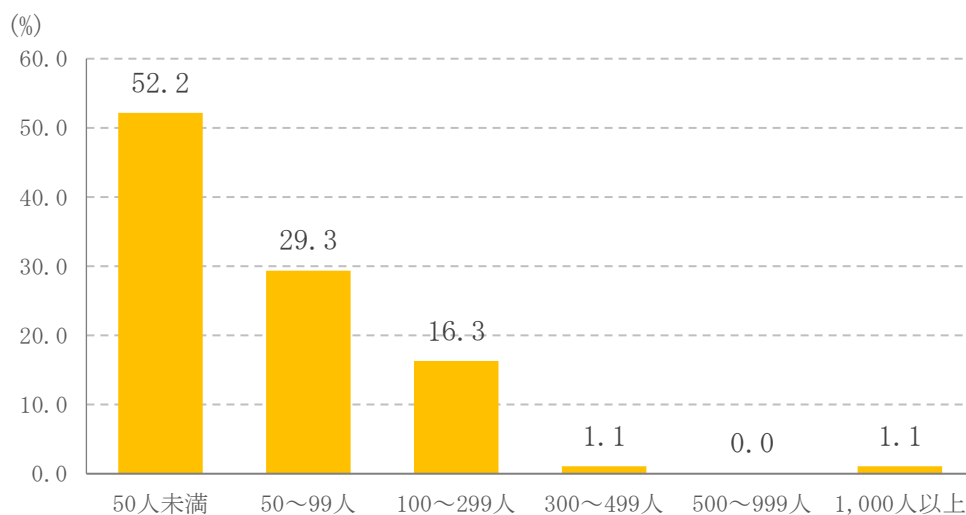
- ・「情報漏えいなどのリスクがある」（68.5%）、「労務管理・マネジメント」（65.2%）、「社内コミュニケーションに悪影響」（56.2%）について回答企業のうち過半数がテレワークの課題としてとらえている。
- ・求められるテレワークの導入支援は中国地域の企業と同様「設備投資支援」（46.7%）が最も多く、「制度設計支援」（28.3%）が続いた。

a. 回答企業の概要

(a.) 従業員規模

「50 人未満」が最も多く、過半数を占めている。また、従業員規模が大きくなるにつれ、回答企業の割合は低下している。

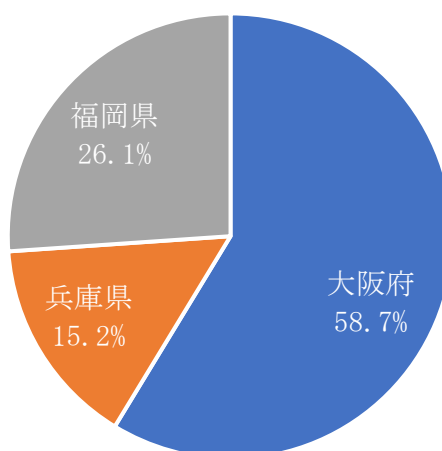
図表 3. 34. 従業員規模 (n=92)



(b.) 都道府県別割合

「大阪府」(58.7%)が過半数を占め、「福岡県」(26.1%)、「兵庫県」(15.2%)となっている。

図表 3. 35. 都道府県別の内訳 (n=92)



b. ナチュラルワークスタイルの導入状況について

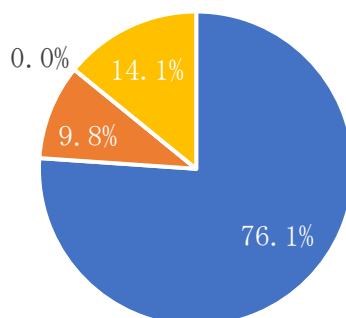
(a.) ナチュラルワーク導入割合

「既に導入している」企業が76.1%と過半数を占めている。本調査で回答を得た中国地域の情報通信業（n=51、74.5%）と目立った違いはみられなかった。

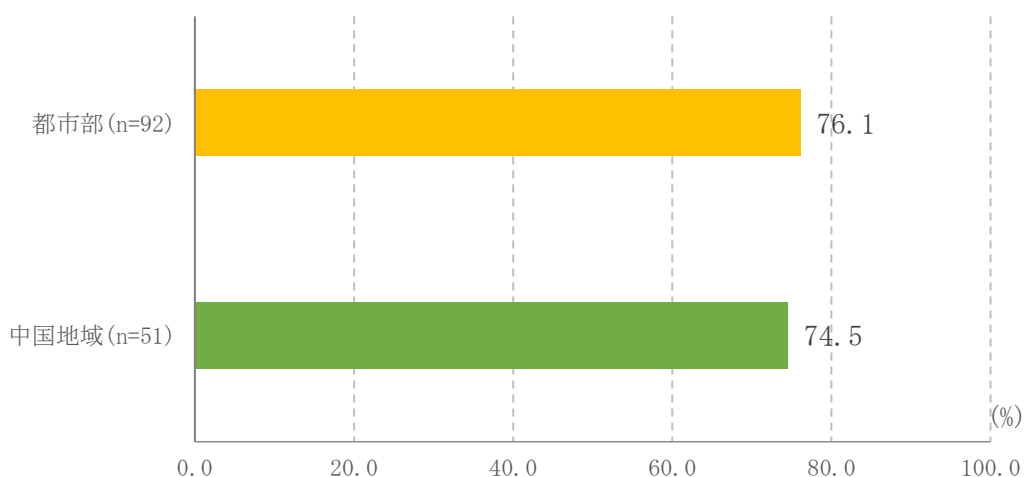
※以降、グラフ上での都市部と中国地域の比較においては、「中国地域の情報通信業」を「中国地域」と表記する

図表3. 36. ナチュラルワーク導入の有無（n=92）

- 既に導入している
- 現時点での導入は無いが、今後導入したい
- 導入していたことはあるが、現在は導入していない
- 導入したことはなく、今後も従来通りの働き方を続ける／わからない



図表3. 37. ナチュラルワーク導入割合の比較

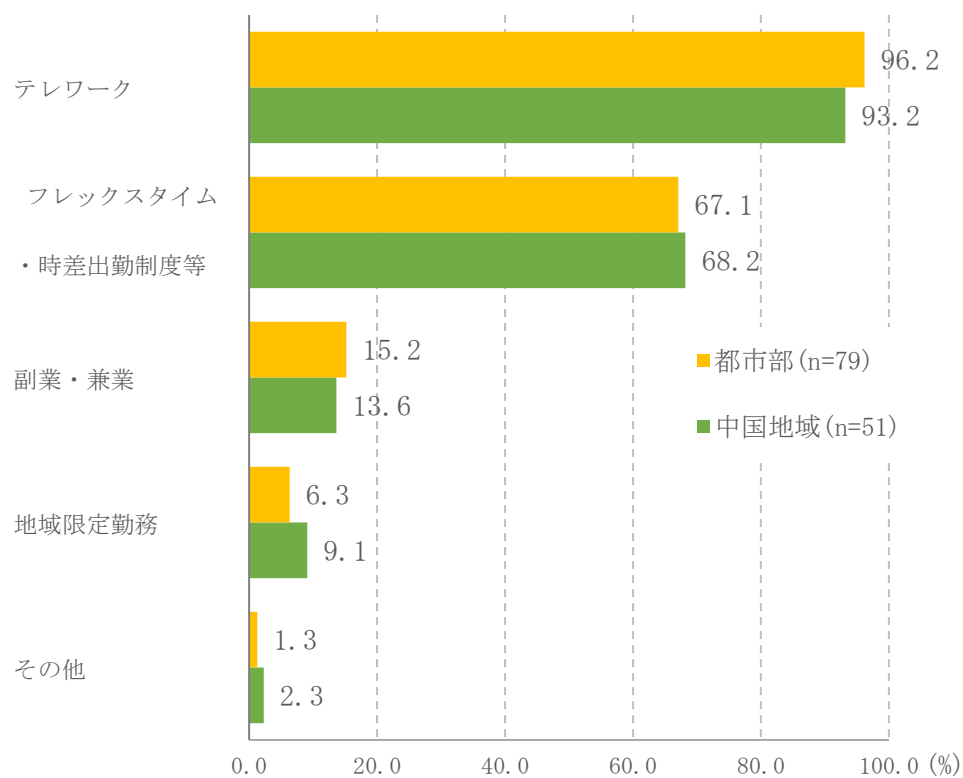


(b.) ナチュラルワークの種類

テレワーク（96.2%）が最も多く、フレックスタイム（67.1%）が続いた。

なお、「その他」について「勤務地条件なし」となっている（※テレワークと推察されるが、テレワークも選択しており、他制度の可能性を排除できず、その他のまま計上している）。

図表 3. 38. ナチュラルワークの種類



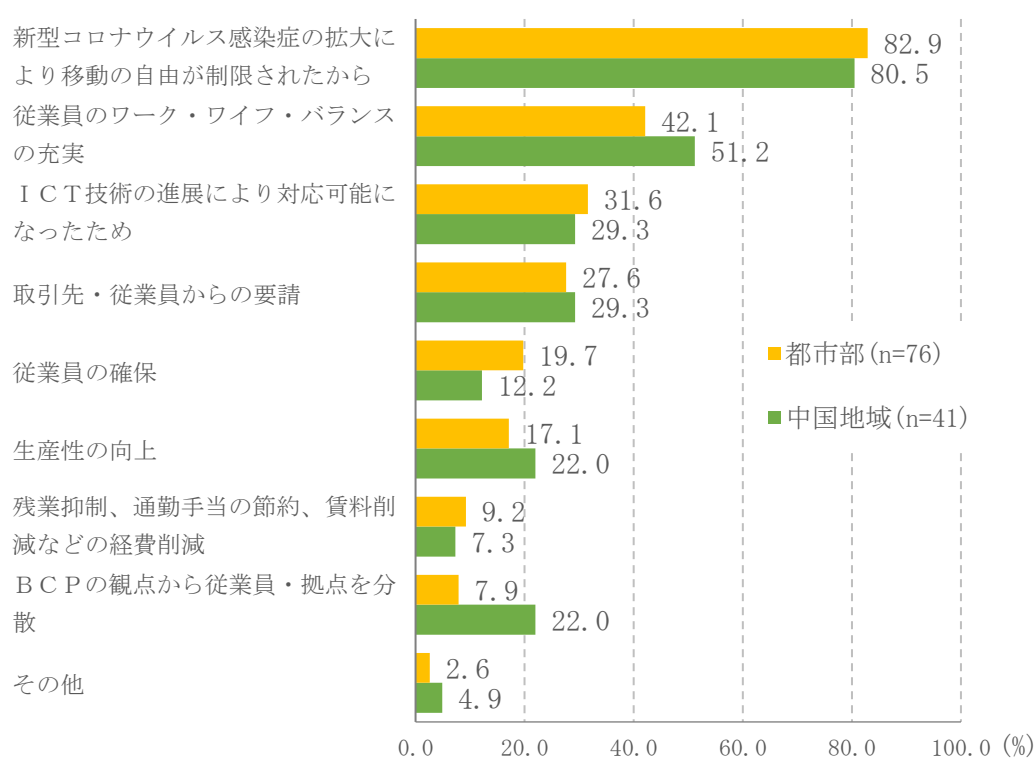
c. テレワークの実施について

(a.) テレワーク導入のきっかけ

「新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから」が82.9%と最も多く、回答企業全体の約8割強が新型コロナウイルス感染症をきっかけにテレワークを導入している。

なお、「その他」は「ユーザーとの連携のためテレワークが適当」「自社のテレワーク製品をアピールするため」というような情報通信業特有の理由であった。

図表 3. 39. テレワーク導入のきっかけ

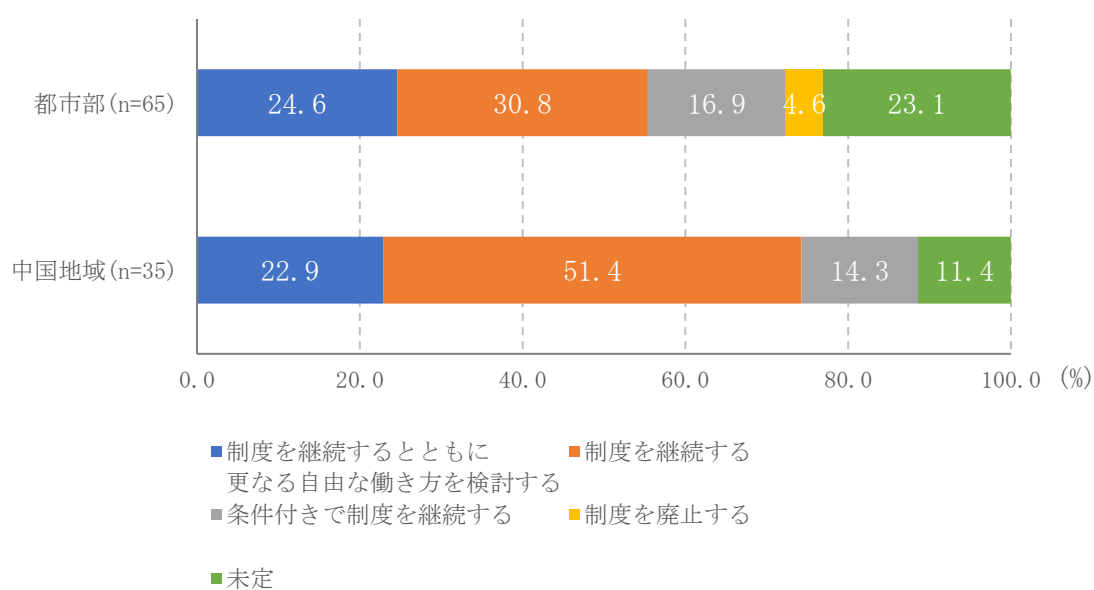


(b.) 新型コロナウイルス感染症収束後のテレワーク運用方針

これまでと同等、あるいはこれまで以上に自由度を高めた働き方を進めていく企業（「制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する」（24.6%）及び「制度を継続する」（30.8%））の割合が過半数を占めた。

もっとも、中国地域の情報通信業と比較すると「未定」が多く、「制度を継続する」が少なくなっている。

図表 3. 40. コロナ収束後のテレワーク運用方針



図表 3. 41. コロナ収束後の対応の理由（従業員規模/府県）

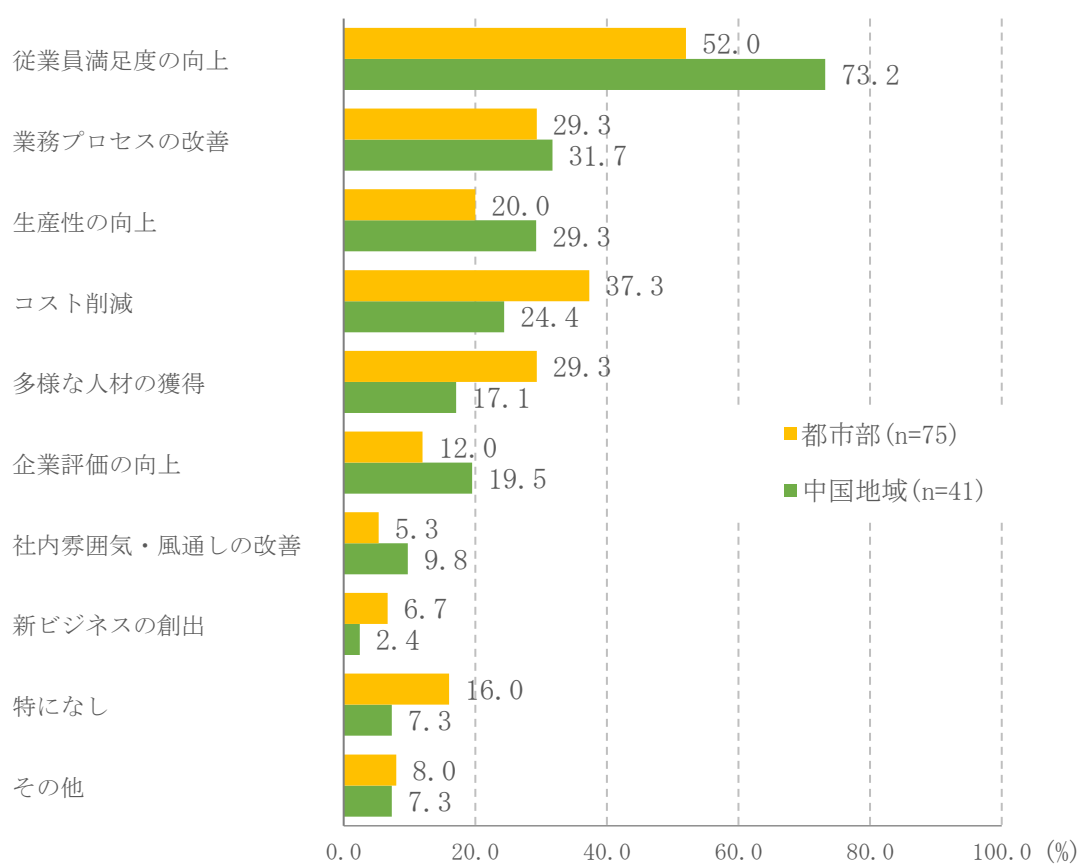
更なる自由な働き方
多様な働き方に対応できる手法を確立したい（50～99 人/大阪府）
リフレッシュしてもらいたい（50～99 人/大阪府）
ワーク・ライフ・バランスの向上（100～299 人/福岡県）
人手不足を背景に、多様な働き方の実現による人材確保（50 人未満/大阪府）
取引先のテレワーク化（50～99 人/福岡県）
BYOD（私用デバイスの業務活用）の推進（50～99 人/福岡県）
全員が出社する必要はない（100～299 人/大阪府）
賃料削減（50～99 人/福岡県）
制度の継続
生産性の向上（50～99 人/福岡県）
BCP の観点からリスク回避を図る（100～299 人/福岡県）
業務効率低下がみられず、社員個々の生活面でのメリットが確認できたこと（50～99 人/大阪府）
多様な働き方を推進（50～99 人/福岡県）
テレワークでの業務体制が確立できたため（50 人未満/福岡県）
業務管理、生産性維持、社員管理が上手くいっている（50～99 人/大阪府）
生産性に変わりがないから（50～99 人/大阪府）
育児や介護、配偶者の転勤等の事情から優秀な人材が流出してしまうことを防ぐため（「50～99 人/大阪府」、「1,000 人以上/兵庫県」）
条件付きで制度を継続
仕事とプライベートとの境界があいまいになり、心労をきたす人材が 8 割いたため、制度継続には一定の制限が必要（50～99 人/大阪府）
職種によって、在宅は難しい（50 人未満/大阪府）
取引先からの要請による（50 人未満/大阪府）
月のテレワーク回数の限定（50 人未満/大阪府）
コミュニケーションが取れず人間関係を構築しづらい問題が発生（50 人未満/大阪府）

(c.)テレワーク導入のメリット

「従業員満足度の向上」(52.0%)がもっとも多く、「コスト削減」(37.3%)が続いた。中国地域の情報通信業と比べ、「従業員満足度の向上」や「生産性の向上」を選択した割合が低い一方、「コスト削減」、「多様な人材の獲得」を選択した割合が高かった。

なお、「その他」の大半は「コロナ感染防止」であった。

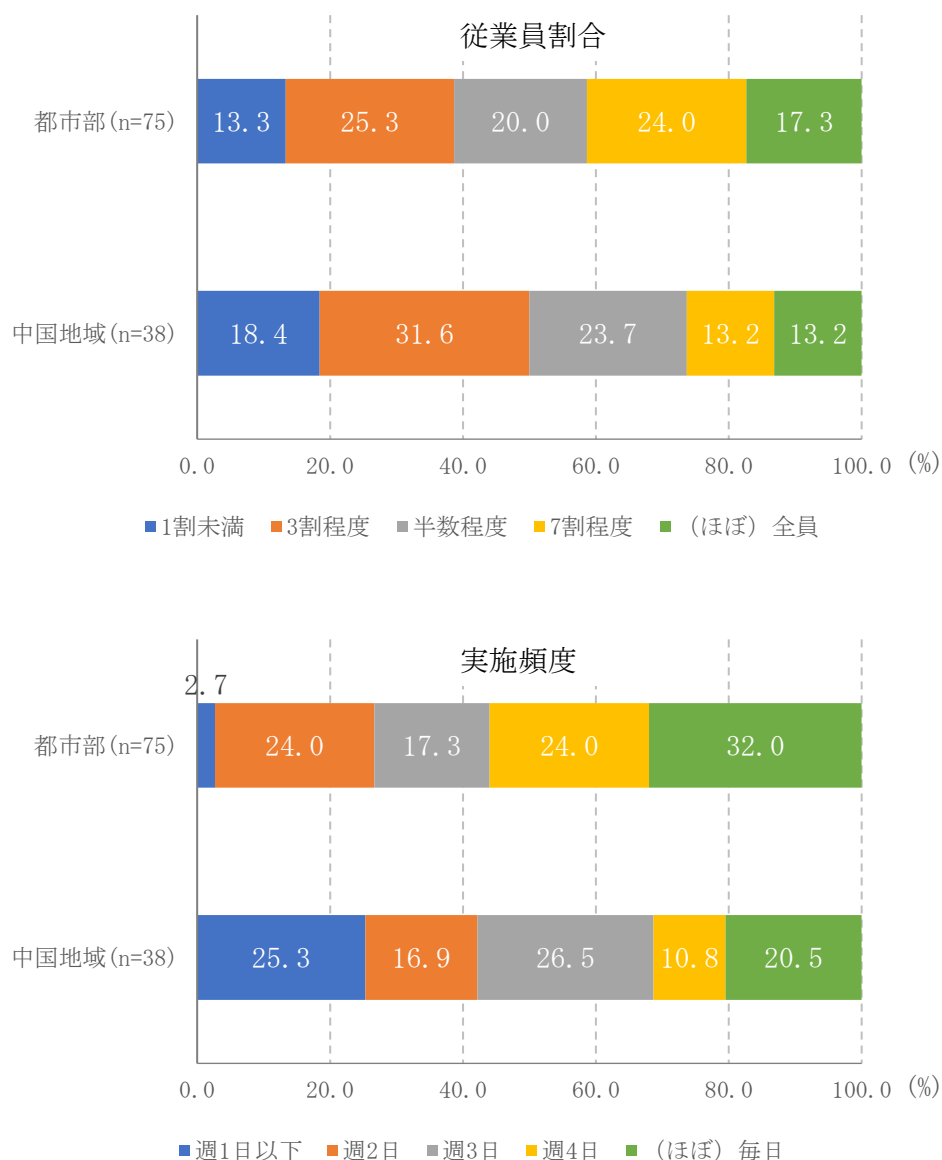
図表3. 42. テレワークのメリット



(d.)テレワーク実施の従業員割合と実施頻度

テレワークを実施している従業員割合・実施頻度ともに、回答の偏りは少なかった。また、中国地域の情報通信業と比べ、実施割合が7割以上の企業、実施頻度が週4日以上企業の割合がともに高い。

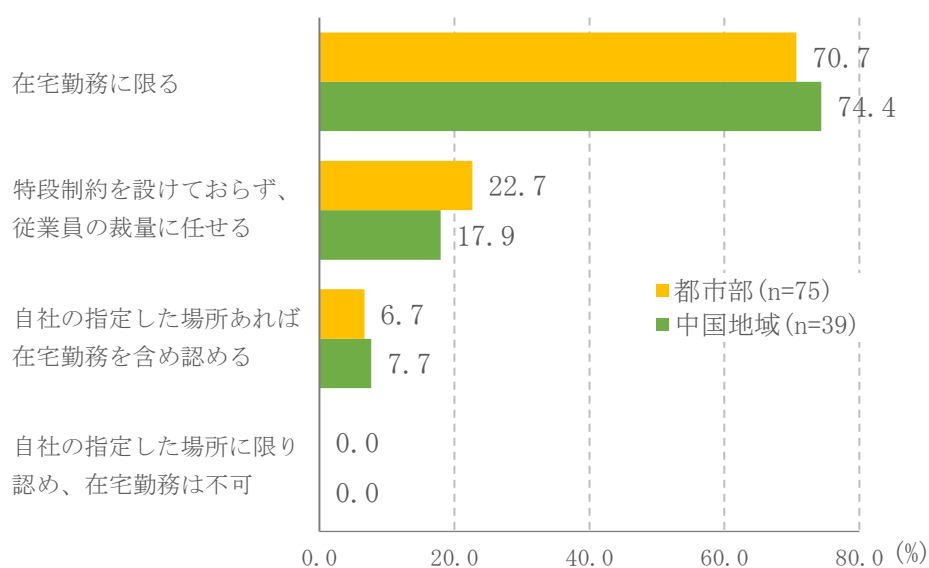
図表 3. 43. テレワーク実施の従業員割合と実施頻度



(e.)テレワーク実施場所の制限

「在宅勤務に限る」が70.7%を占めており、中国地域の企業同様に、多くの回答企業がテレワーク＝在宅勤務となっている。また、「特段制約を設けておらず、従業員の裁量に任せる」とした企業も22.7%と、2番目に多くなっており、中国地域と同様、制限のない働き方も一定程度浸透している。なお、在宅勤務を不可とする回答も同様にゼロであった。

図表3. 44. テレワーク実施場所の制限

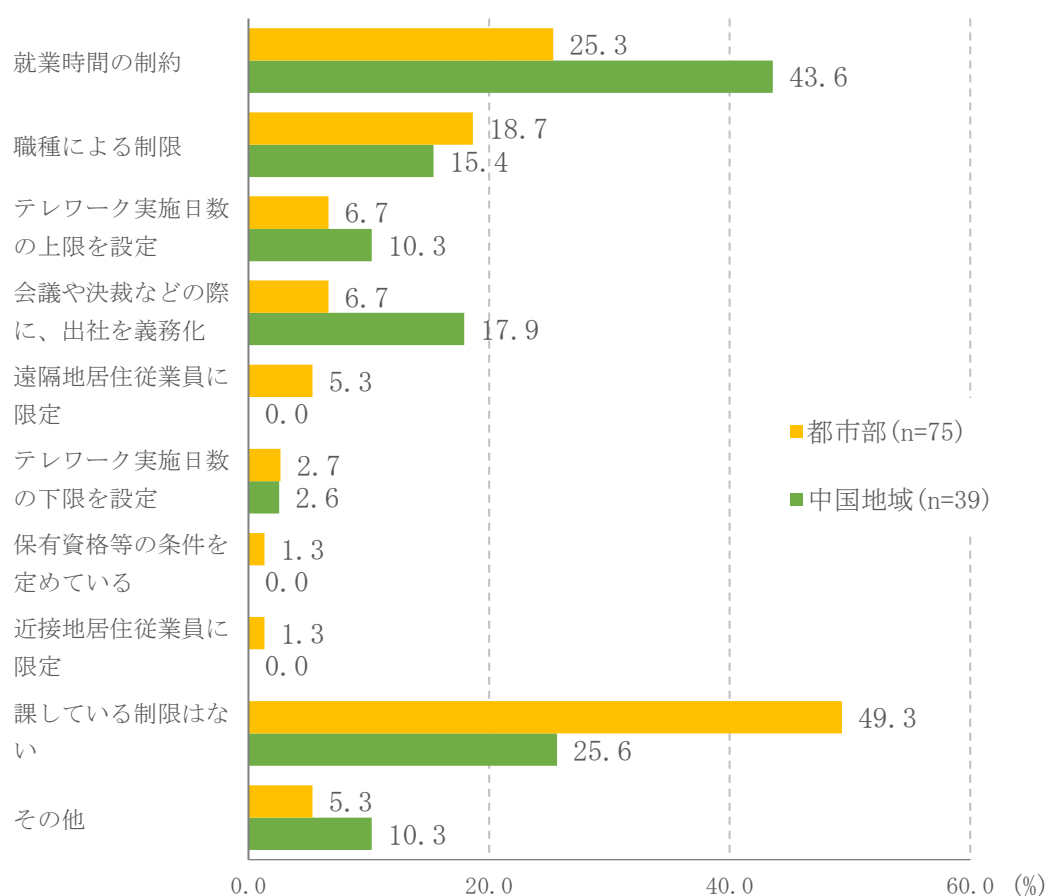


(f.) テレワーク実施場所以外の制限

「就業時間の制約」(25.3%)で最も多いものの、「課している制限はない」(49.3%)が半数近くに達し、中国地域の情報通信業より割合が高い。

なお、「その他」の制限は「役職（管理職）による制限」、「業務効率が低下しないこと」であった。

図表 3. 45. テレワーク実施の場所以外の制限

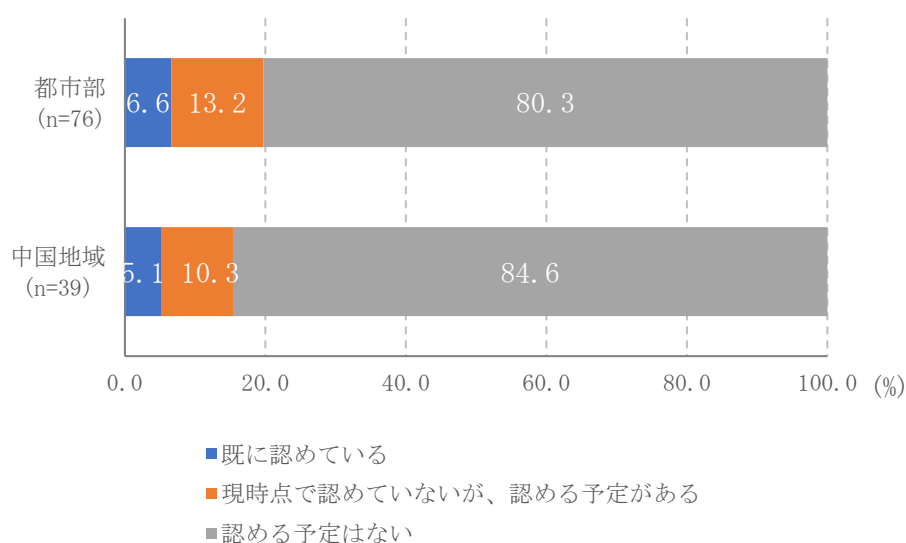


(g.) ワークেশョンの可否

テレワーク実施企業のうち、ワークেশョンを「既に認めている」企業は 6.6%で、中国地域の情報通信業と同様に「認める予定はない」企業の割合が高かった。

ワークেশョン実施の具体例としては「福利厚生として、自治体と連携して学校教育（出前授業）を併用したリゾートワークを実施（自治体が運営しているワークেশョン施設を企業に提供し、そこを利用している企業が地元の学校などと交流している）」のみであった。

図表 3. 46. ワークেশョンの可否

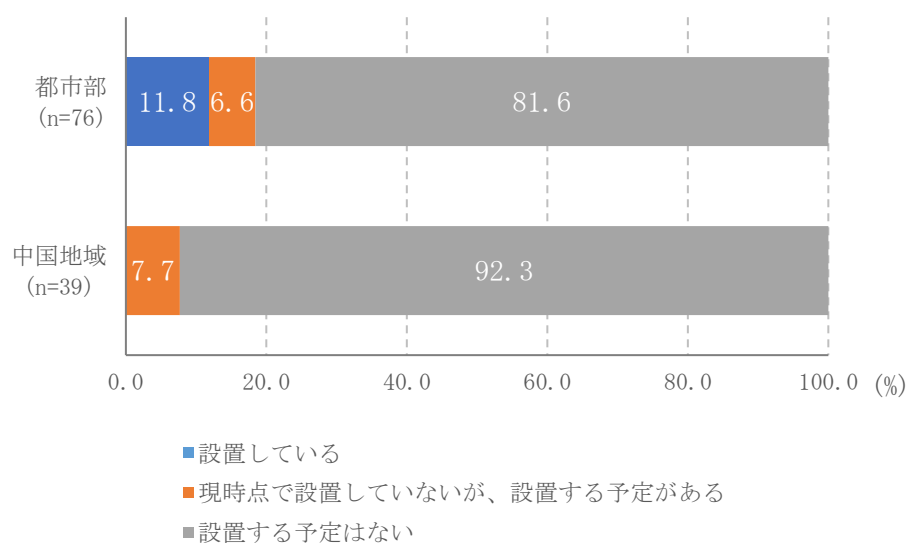


(h.) 勤務スペース設置の有無

中国地域の情報通信業と同様、「設置する予定はない」(81.6%)が大半を占めている。

自地域を除くサテライトオフィスの設置場所としては、「東京都」、「wework (コワーキングスペース提供企業) の施設数か所」、「北海道」、「岡山」、その他「中国 (海外)」があった。

図表 3. 47. 勤務スペース設置の有無

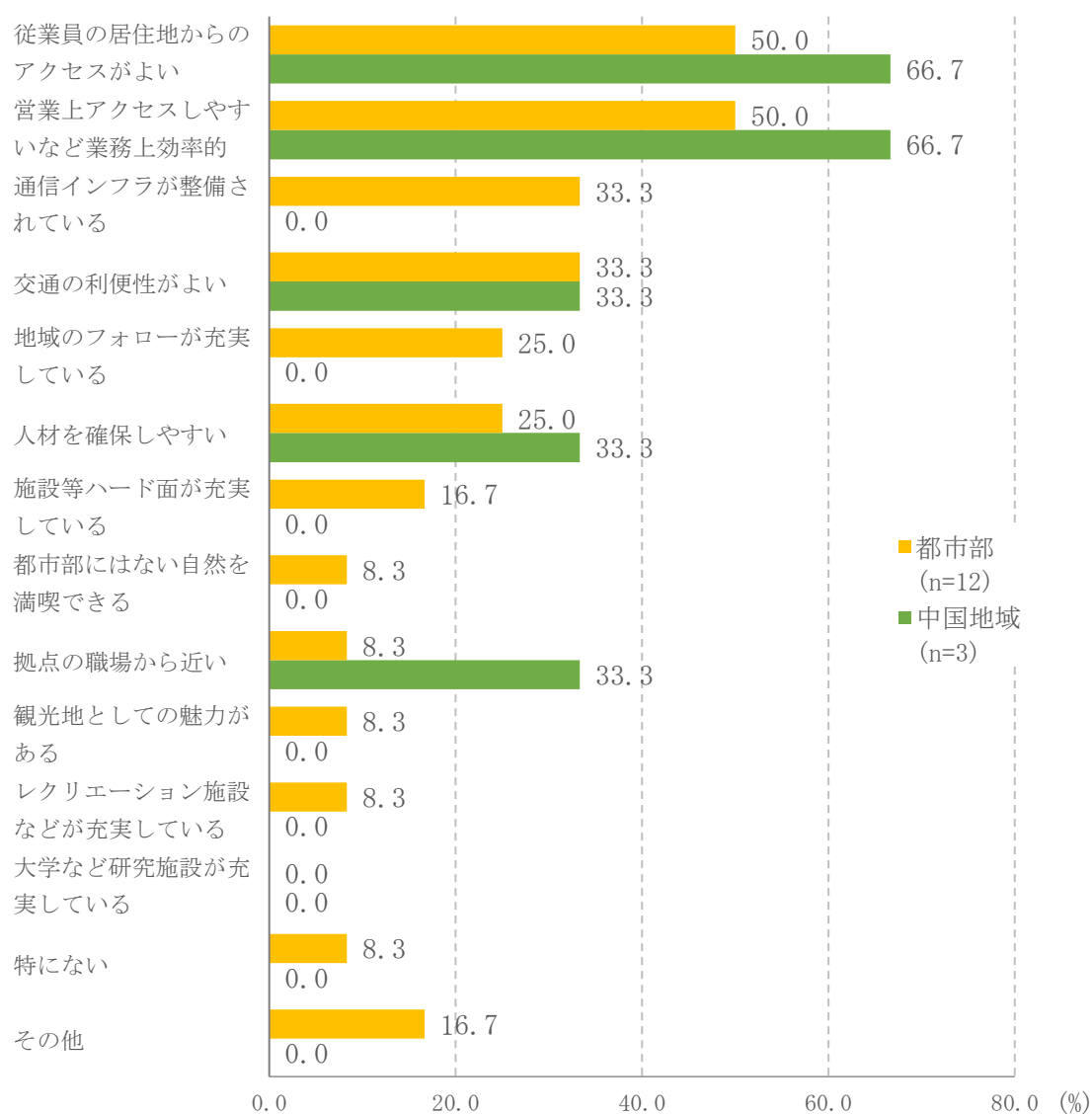


(i.)勤務スペース設置の理由

「従業員の居住地からのアクセスがよい」、「営業上アクセスしやすいなど業務上効率的」（いずれも 50.0%）、「通信インフラが整備されている」、「交通の利便性がよい」（いずれも 33.3%）等が多かった。一方で「都市部にはない自然を満喫できる」や「観光地としての魅力がある」（いずれも 8.3%）といった地域資源に着目した回答は少なかった。

なお、「その他」は「自治体からの申し入れ」であった。

図表 3. 48. 設置の理由

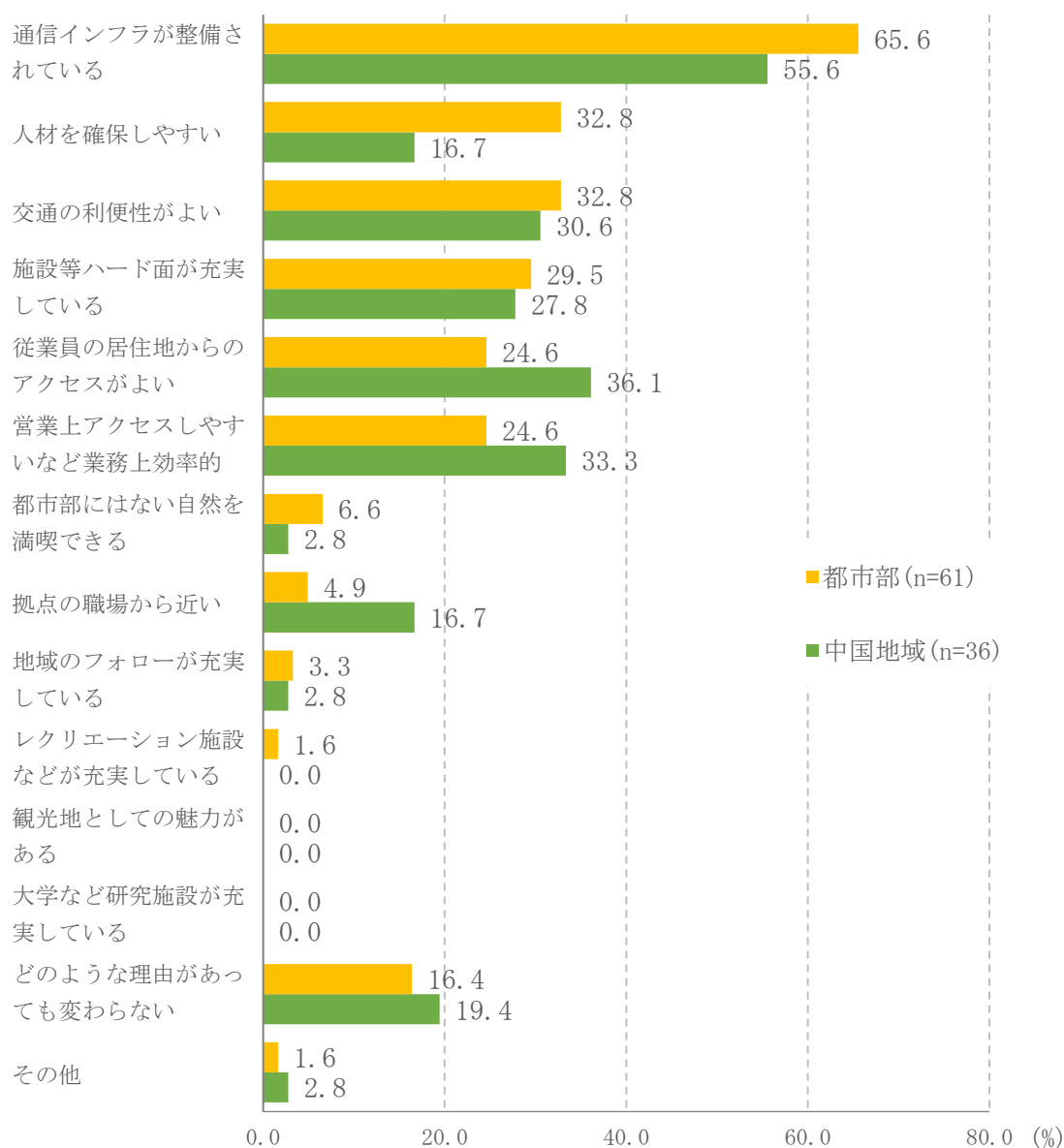


(j.)勤務スペース設置の条件

現在、サテライトオフィスなどの勤務スペースを提供していない企業のうち、将来提供するとすればどのような条件を重視するか尋ねたところ、「通信インフラが整備されている」(65.6%)が最も多く、「人材を確保しやすい」、「交通の利便性がよい」(いずれも32.8%)が続いた。

なお、「その他」で記載のあったものは「情報漏えい対策(物理的安全)の有無」であった。

図表 3. 49. 将来設置の条件

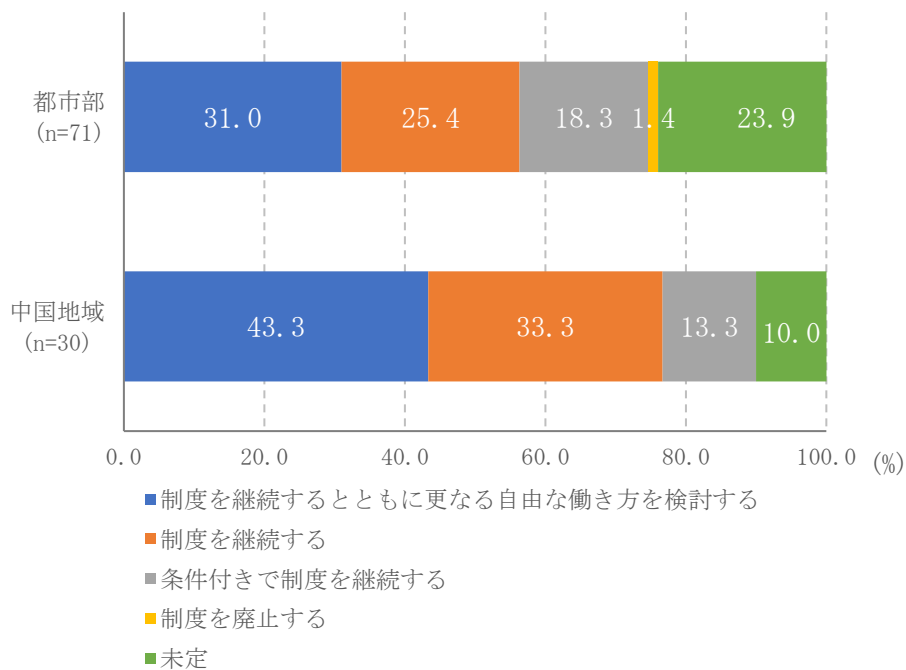


d. 今後のナチュラルワークの方針

(a.) ナチュラルワークの今後の方針

「制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する」(31.0%) が最も多く、「制度を継続する」(25.4%) が続いた。

図表 3. 50. ナチュラルワークの今後の方針



図表 3. 51. 今後のナチュラルワークの運用方針理由（従業員規模/府県）

更なる自由な働き方
時代に合った働き方を運用していくため（100～299 人/大阪府）
働く時間と場所の選択肢を増やすことで優秀な人材確保、生産性向上を実現するため（50～99 人/福岡県）
より働きやすい環境を構築するため（50～99 人/大阪府）
企業としての先端をいきたいから（50～99 人/大阪府）
ワーク・ライフ・バランス充足への努力目標（50 人未満/大阪府）
有能な人材の発掘（50 人未満/大阪府）
より多様性のある働き方を目指しているため（100～299 人/福岡県）
制度の継続
社員のモチベーションアップにつながる（50～99 人/大阪府）
技術者の採用（50～99 人/大阪府）
社員の満足度向上と生産性向上（50～99 人/大阪府）
条件付きで制度を継続
企業の思惑と働き方はトレードオフのため、両立できる人材でなければ企業が成長しない（50～99 人/大阪府）

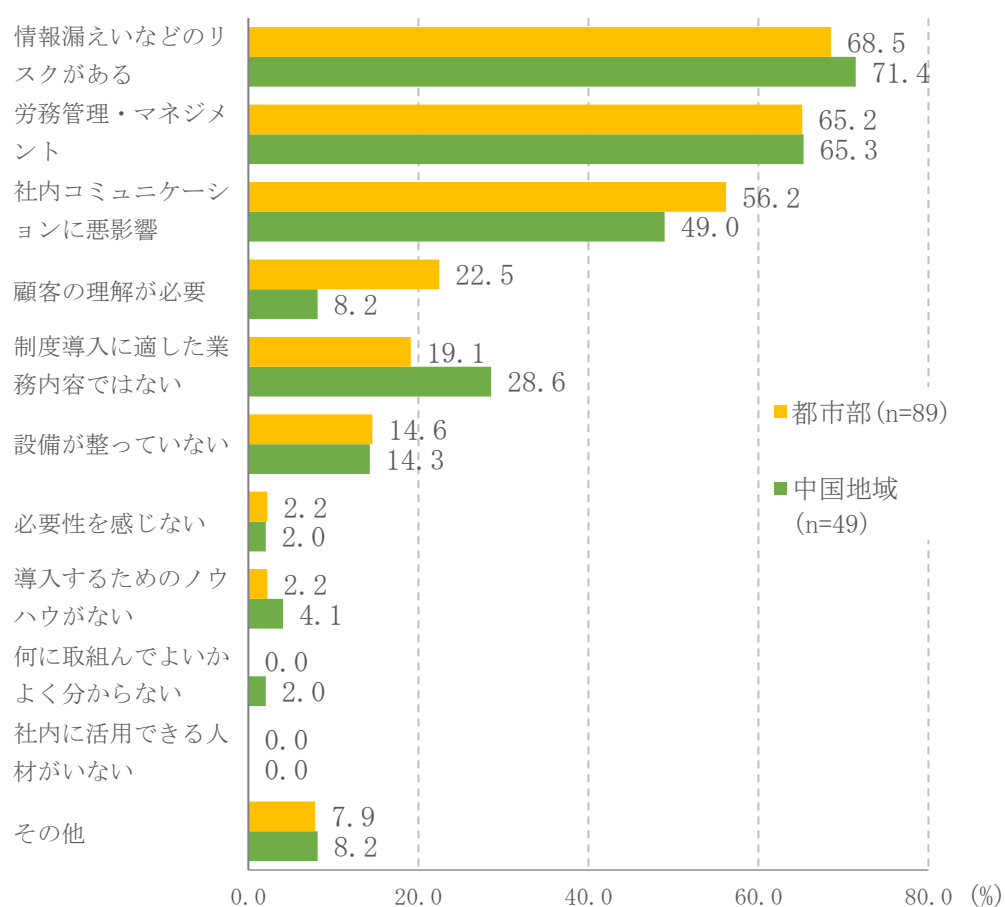
e. テレワークの課題

(a.) テレワークの課題

「情報漏えいなどのリスクがある」(68.5%) が最も多く、「労務管理・マネジメント」(65.2%)、「社内コミュニケーションに悪影響」(56.2%) が続いた。

なお、「その他」としては「生産性の向上」の他、「コストが大きい」、「新提案が少なくなる」、「精神的な面で自宅では仕事できない人がいる」というものであった。

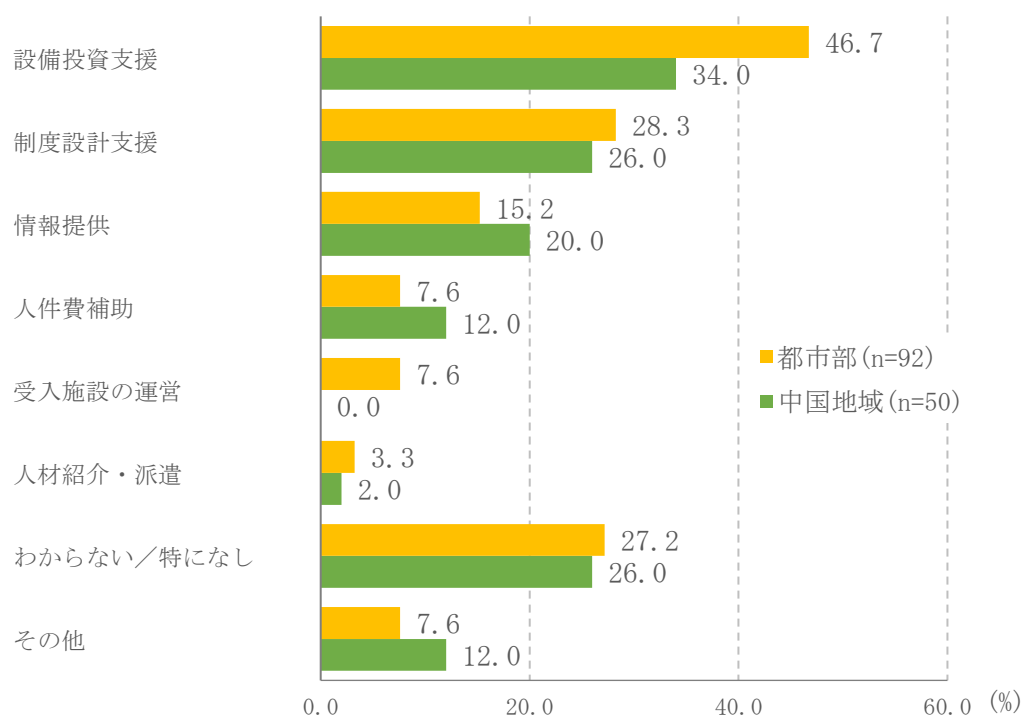
図表 3. 52. テレワークの課題



(b.) 求められるテレワークの導入支援策

中国地域の企業と同様、「設備投資支援」(46.7%)が最も多く、「制度設計支援」(28.3%)が続いた。また、3割近くの企業が「わからない／特になし」を選択している。

図表 3. 53. 求められるテレワークの導入支援策



図表 3. 54. 具体的な支援策（従業員規模/府県）

情報提供
就業規則の作成（50 人未満/兵庫県）
セミナーの開催（50～99 人/大阪府）
制度設計支援
セキュリティの強化（100～299 人/大阪府）
専門家アドバイス（50～99 人/兵庫県、福岡県）
設備投資支援
セキュリティの充実（50 人未満/大阪府、福岡県）
PC などの購入（50 人未満、50～99 人/大阪府）
経費補助（「50 人未満/福岡県」、「50～99 人/兵庫県」）
その他
制度の運営支援（50 人未満/大阪府）

3. 2. 自治体アンケート調査の概要

【調査の目的】

中国地域の自治体によるテレワーカー、ワーケーター受入体制、具体的な取組み・支援、課題、今後の方針を把握する。

【対象と方法】

本調査対象は中国地域の5県および107市町村であり、調査票を郵送で配布し、郵送またはインターネット回答により回収した。

【実施概要】

調査期間	2021（令和3）年8月20日～9月15日
調査対象数	112件
有効回答数	65件（有効回答率58.0％）

【集計データの見方】

a. 回答比率

回答比率は、原則としてその設問の回答者数（無回答を除く）を母数として算出した。クロス集計に関しては、分類別の回答者数を母数としている。

b. 小数点以下の表記

回答比率は、小数点以下第2位を四捨五入し、百分率（％）で表示している。そのため、比率の合計が100％にならないことがある。

3. 2. 1. 自治体調査結果

【自治体の調査結果要約】

○テレワーク・ワーケーション受入体制について

- ・テレワークは「受入・支援体制を整備している」(33.8%)、「現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している」(26.2%)とした前向きな自治体が過半数を占め、また、人口規模が大きな自治体ほど受入体制を整備している傾向が強かった。
- ・ワーケーションは「現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している」(46.2%)が最も多かった。
- ・具体的な支援体制では「拠点の整備・誘致」(65.9%)が最も多く、「費用補助」(54.5%)が続いた。
- ・半数の自治体が「連携している支援組織はない」と回答。
- ・テレワーカー・ワーケーターへの期待では「移住・定住につながり人口が増加する」が75.0%で最も多い。実際に感じた地域への好影響については72.7%が「まだわからない／特にない」としている。
- ・今後の方向性については、「これまで以上に注力していく」(43.2%)が最も多く、「これまで通りの施策／同規模施策で継続する」(31.8%)とあわせると75.0%となる。

○企業のテレワーク・ワーケーション導入支援について

- ・テレワーク・ワーケーションの受入支援と比べ、体制整備は進んでいない。
- ・「導入費用補助」(57.7%)が最も多く、実施自治体の過半数が行っている。

○テレワーク・ワーケーション受入・導入の課題

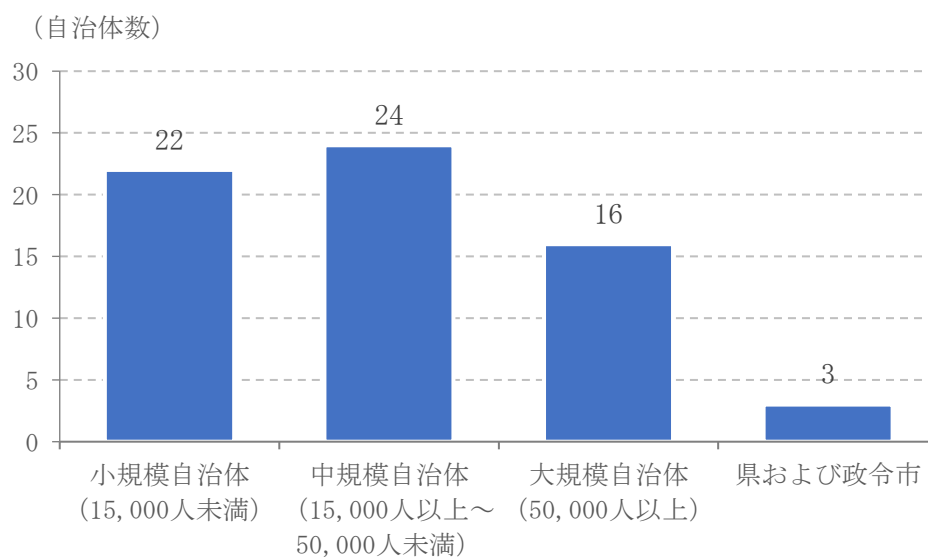
- ・「企業・ワーカーのニーズがわからない」(63.1%)が最も多く、「支援を行うためのノウハウがない」(50.8%)が続いた。
- ・小規模自治体に焦点をあてると、回答自治体のおおよそ3割弱が「観光資源がない」を挙げている。

a. 回答自治体の人口規模

(a.) 人口規模別内訳

人口規模は 15,000 人未満を「小規模自治体」、15,000 人～50,000 人未満を「中規模自治体」、50,000 人以上を「大規模自治体」と表現するとともに、県、政令市を区分した。

図表 3. 55. 自治体の人口規模別内訳 (n=65)



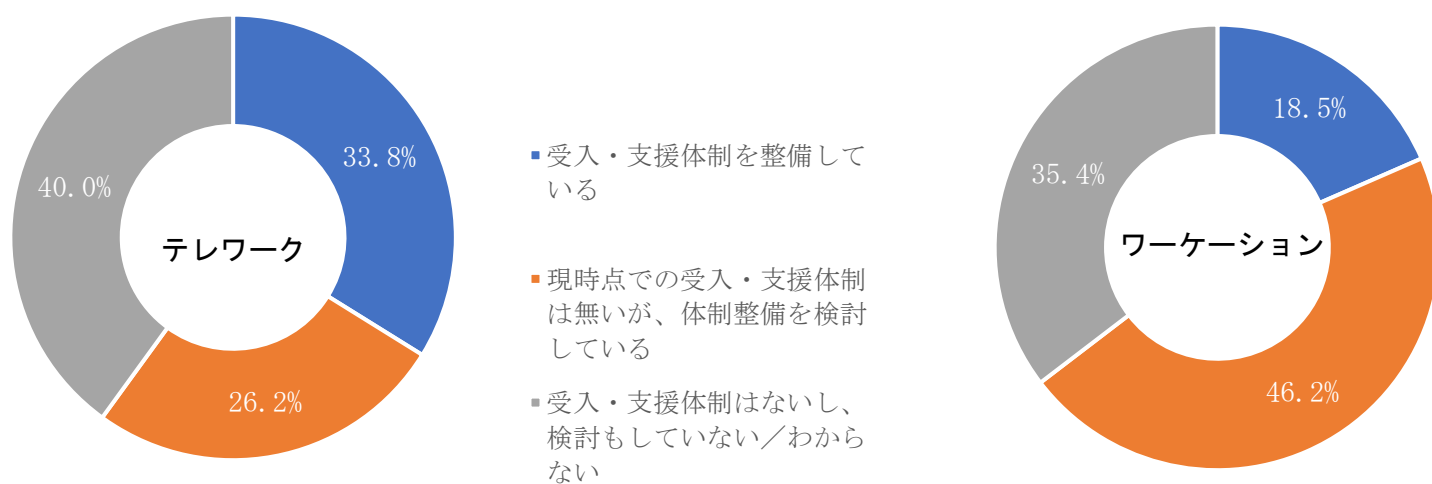
b. テレワーク・ワーケーション受入体制について

(a.) テレワーク・ワーケーションの受入体制

テレワークについては「受入・支援体制を整備している」が33.8%で、「受入・支援体制はないし、検討もしていない／わからない」(40.0%)を下回った。もっとも、「現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している」(26.2%)を加え「前向きな自治体」ととらえると過半数を占めている。

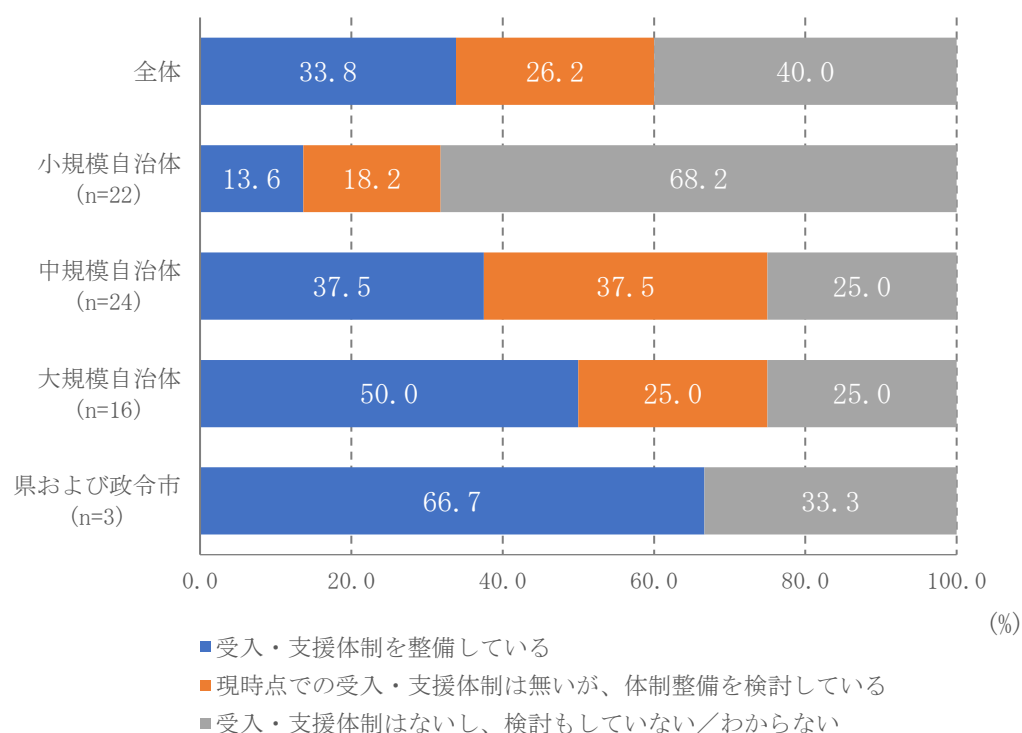
一方、ワーケーションについては「現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している」(46.2%)が最も多い。

図表3. 56. テレワーク・ワーケーションの受入体制 (n=65)



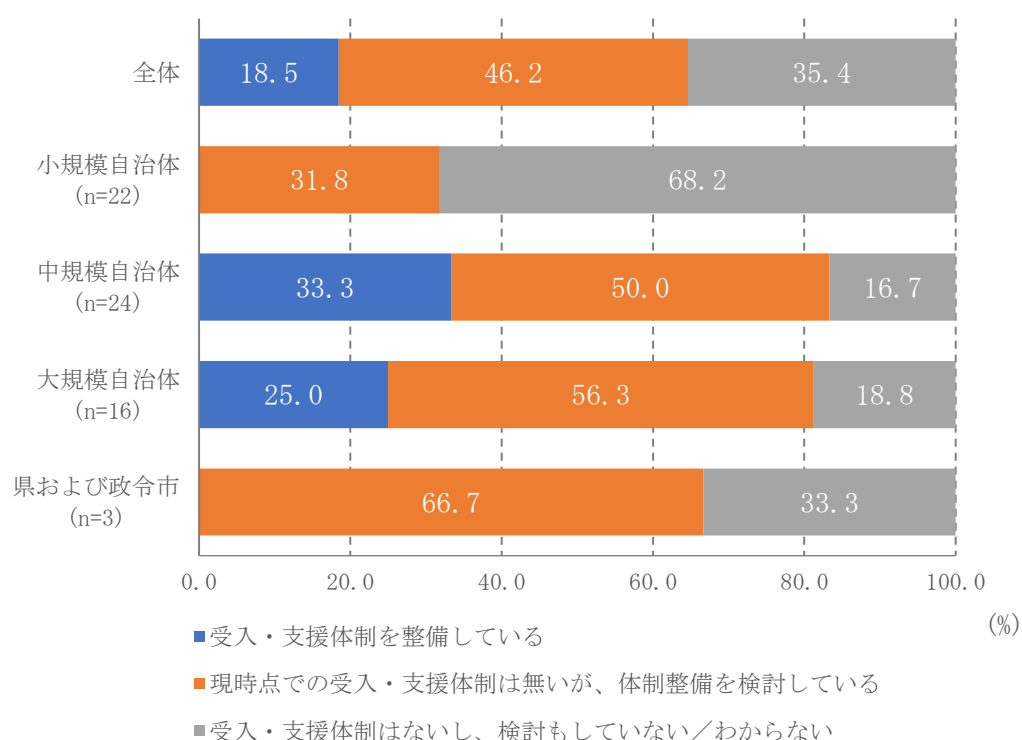
また、人口規模が大きな自治体ほど受入体制を整備している傾向が強く、小規模自治体においては「受入・支援体制はないし、検討もしていない/わからない」が7割近くを占めている。

図表 3. 57. 人口規模別テレワークの受入・支援体制の整備状況



ワーケーションの受入体制の整備状況もテレワークと同様、人口規模が大きい自治体ほど体制整備を検討している割合が高く、小規模自治体においては「受入・支援体制はないし、検討もしていない/わからない」の割合が7割近くを占めている。

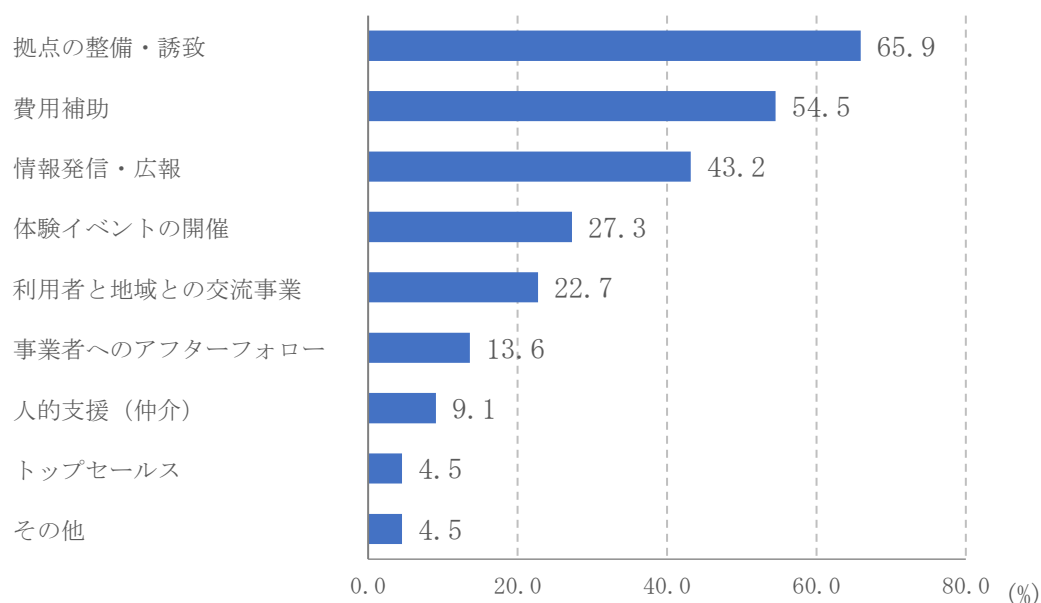
図表 3. 58. 人口規模別ワーケーションの受入・支援体制の整備状況



(b.) 具体的な支援体制

「拠点の整備・誘致」(65.9%) が最も多く、「費用補助」(54.5%) が続いた。

図表 3. 59. 具体的な支援体制 (n=44)



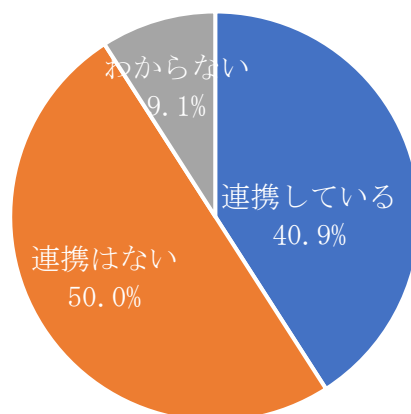
図表 3. 60. 具体的な支援体制 (回答自治体の人口規模)

拠点の整備
通信環境の整備 (小規模、中規模、大規模、県・政令市)
通信環境が整ったレンタルオフィススペース・コワーキングスペースを整備 (小規模)
拠点整備補助金 (中規模、大規模)
伝建地区内にある文化財施設を改修し、地域間交流の拠点として整備した (中規模)
空き屋改修助成 (県・政令市)
体験イベントの開催
DMO や県とモニターツアーを開催 (大規模)
費用補助
東京からのテレワーカーに助成金 (大規模)
移住者への助成金 (中規模)
その他
オーダー型で何でも行う (中規模)

(c.) 連携支援組織の有無

半数の自治体が「連携している支援組織はない」と回答している。

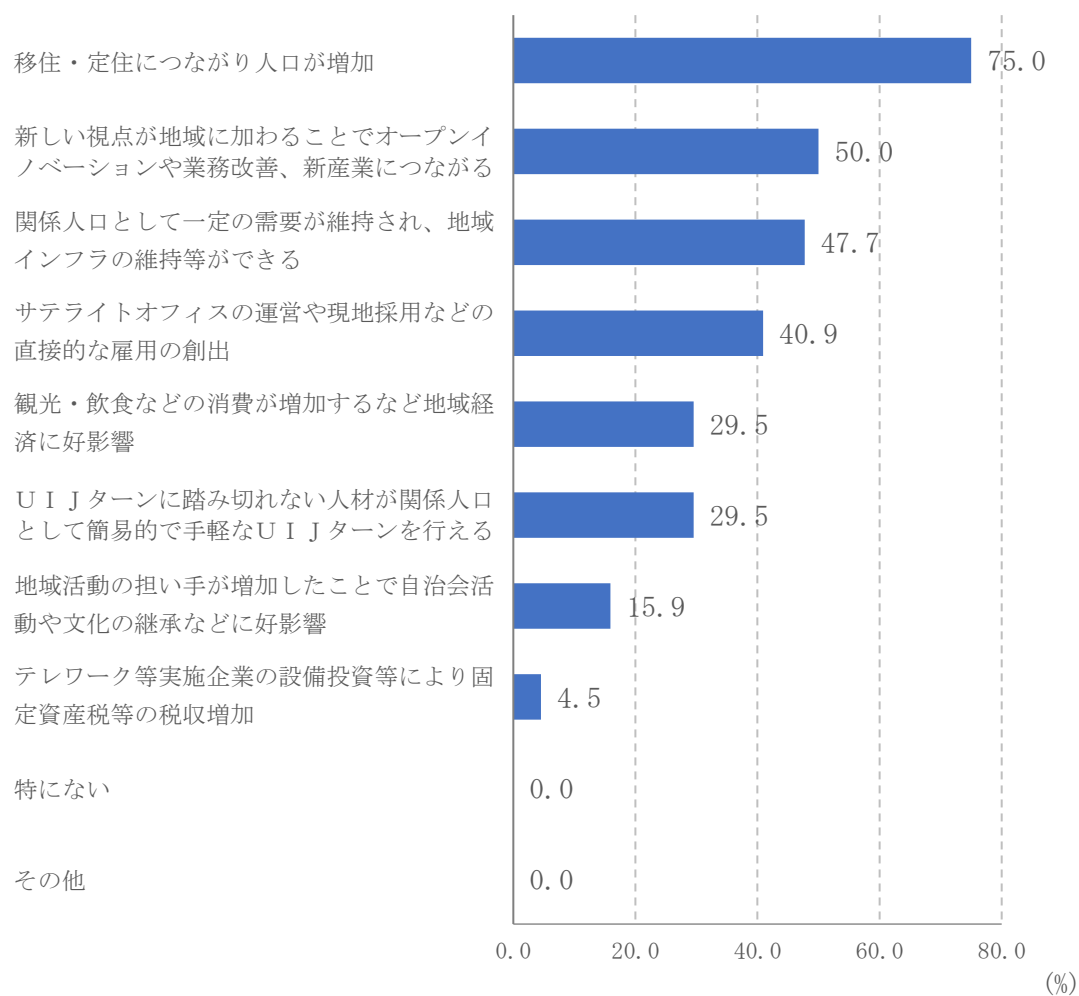
図表 3. 61. 取組の連携 (n=44)



(d.) テレワーカー・ワーケーターへの期待

「移住・定住につながり人口が増加する」(75.0%) が最も多い。

図表 3. 62. テレワーカー・ワーケーターへの期待 (n=44)

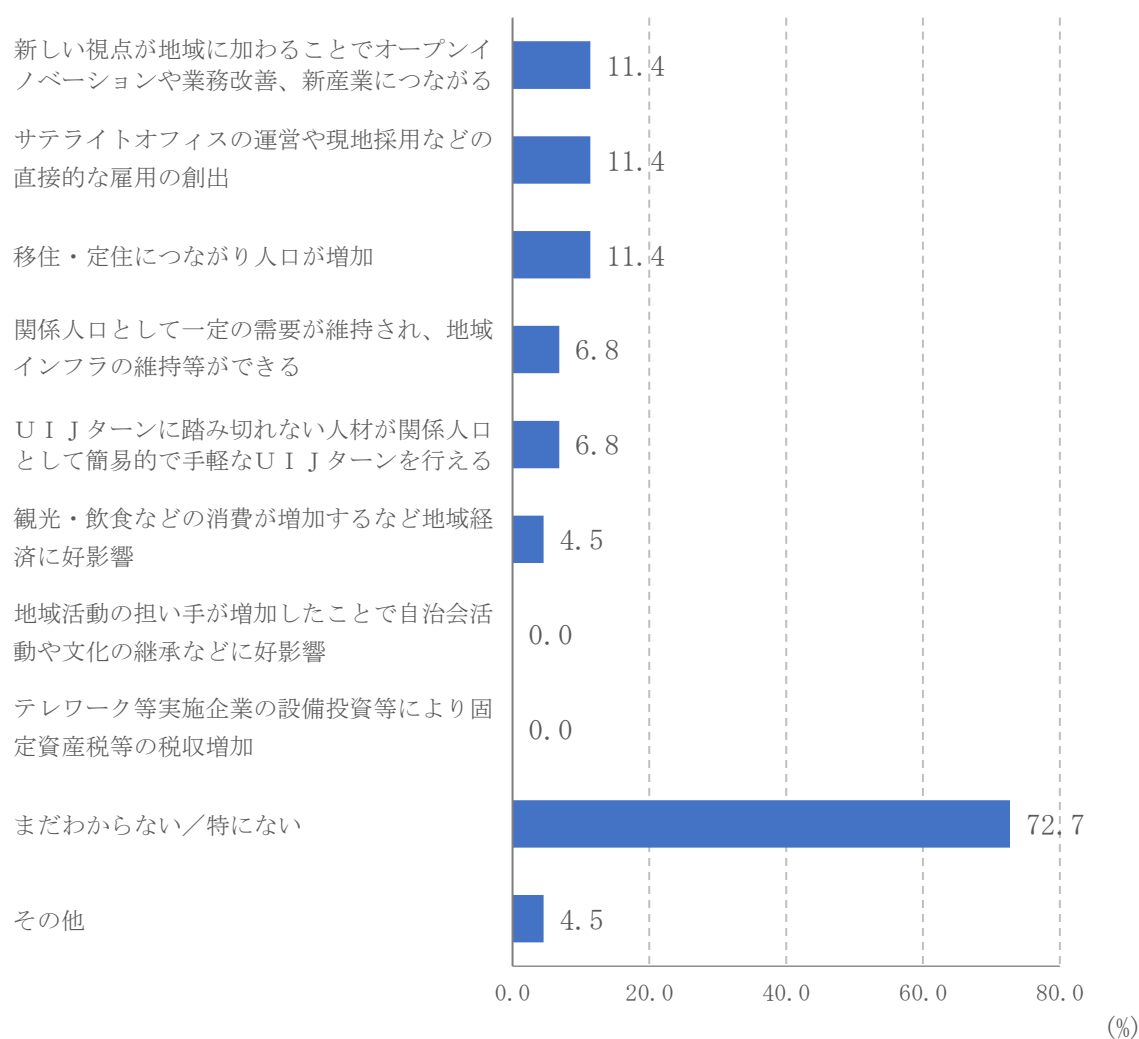


(e.)テレワーカー・ワーケーターによる好影響

取組む自治体が少なく、また取組んでいても効果が感じられるほどの時間が経っていないことが想定されることから、「まだわからない／特にない」(72.7%)が最も多くなっている。

なお、「その他」の好影響は「地域外への情報発信」であった。

図表 3. 63. 実際の好影響 (n=44)

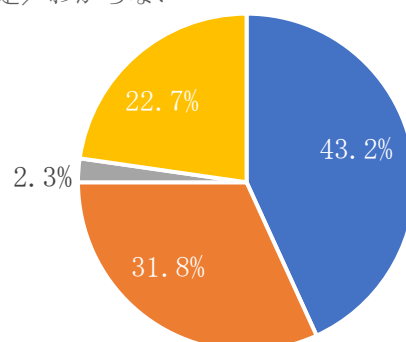


(f.) 受入支援体制の今後の方向性

「これまで以上に注力していく」(43.2%) が最も多く、「これまで通りの施策／同規模施策で継続する」(31.8%) と合わせると 75.0% となる。

図表 3. 64. 今後の方向性 (n=44)

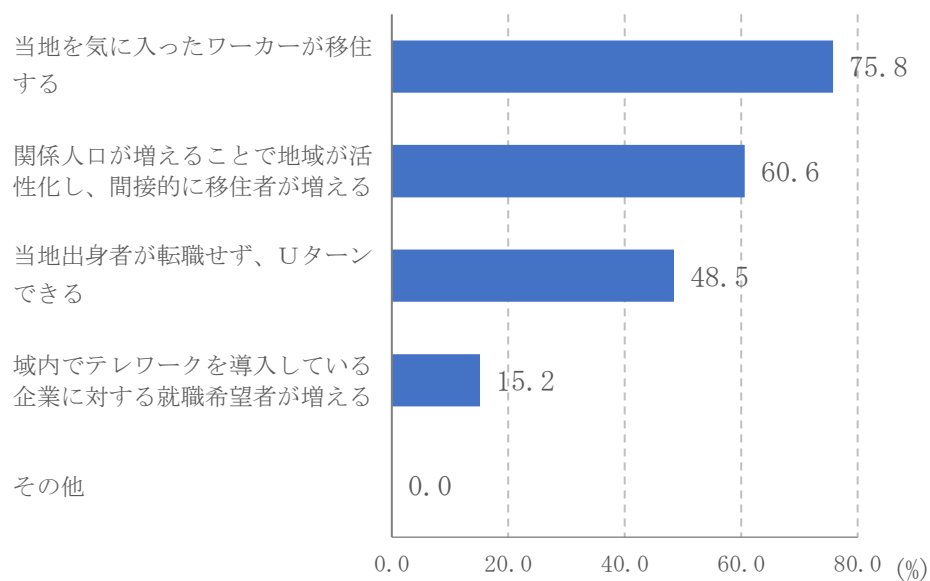
- これまで以上に注力していく
- これまで通りの施策／同規模施策で継続する
- 規模を縮小していく／廃止する
- 未定／わからない



(g.) テレワークやワーケーションが移住につながる理由

「当地を気に入ったワーカーが移住する」(75.8%) が最も多く、「関係人口が増えることで地域が活性化し、間接的に移住者が増える」(60.6%) が続いた。

図表 3. 65. テレワークやワーケーションが移住につながる理由 (n=33)

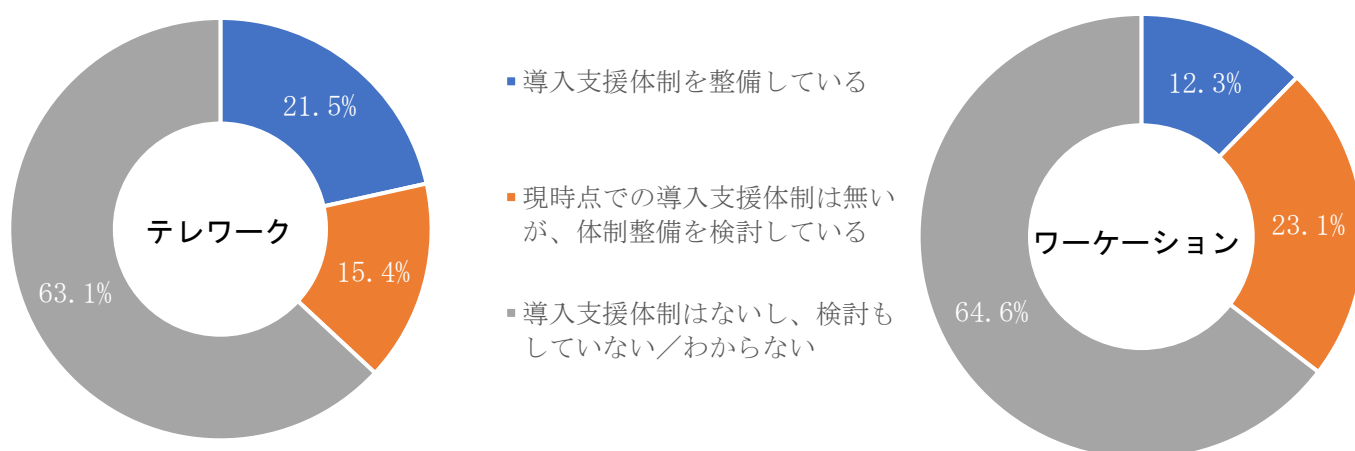


c. 企業のテレワーク・ワーケーション導入支援について

(a.) 企業に対するテレワーク・ワーケーションの導入支援状況

テレワークやワーケーションのいずれも「導入支援体制はないし、検討もしていない／わからない」（テレワーク 63.1%、ワーケーション 64.6%）が最も多く、過半数を占めている。テレワークやワーケーションの受入・支援と比べ、体制整備は進んでいない。

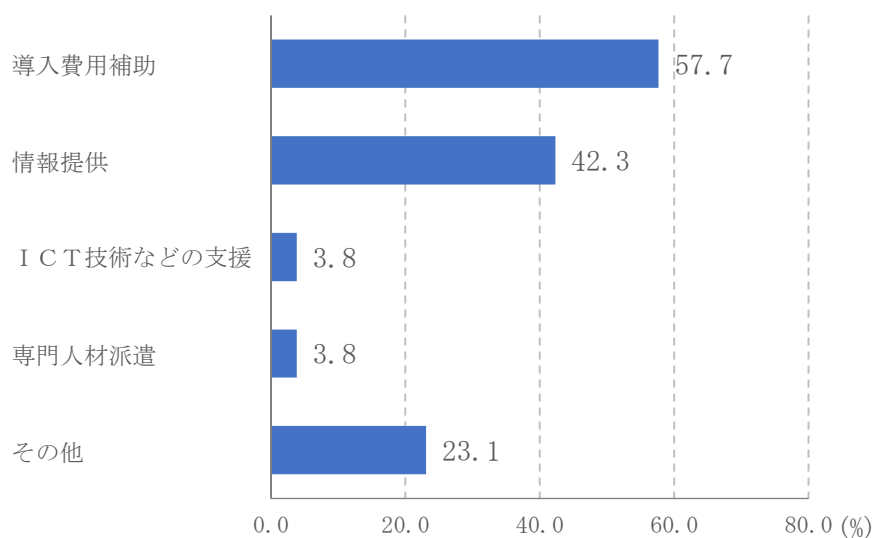
図表 3. 66. テレワーク・ワーケーションの導入支援状況（n=65）



(b.) 企業に対する具体的支援策

「導入費用補助」(57.7%) が最も多く、実施自治体の過半数が行っている。

図表 3. 67. 具体的な導入支援策 (n=26)



図表 3. 68. 具体的な企業支援策 (回答自治体の人口規模)

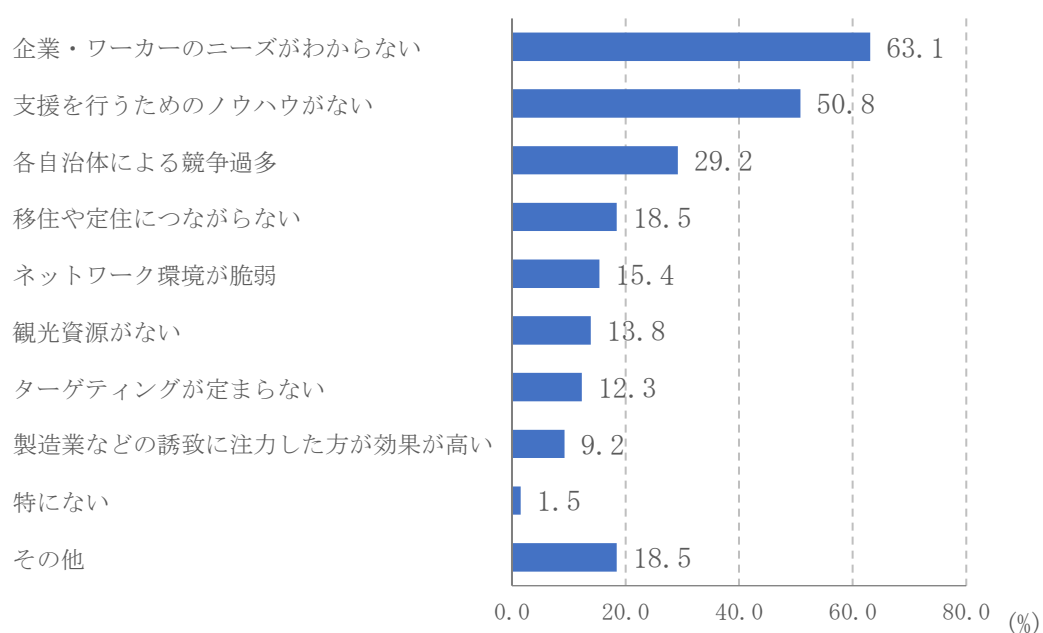
導入費用補助
テレワーク等経営環境・IT導入の整備に関する支援（大規模、県・政令市）
空き家を活用した事業所等の開設に関する改修経費、その他設備整備経費を助成（県・政令市）
サテライトオフィス等整備費用補助（中規模、大規模）
その他
住宅施策（小規模）
サテライトオフィス等整備（小規模）
企業研修の受入（大規模）

(c.)テレワーク・ワーケーションの受入・導入に対する課題

「企業・ワーカーのニーズがわからない」(63.1%)が最も多く、「支援を行うためのノウハウがない」(50.8%)が続いた。

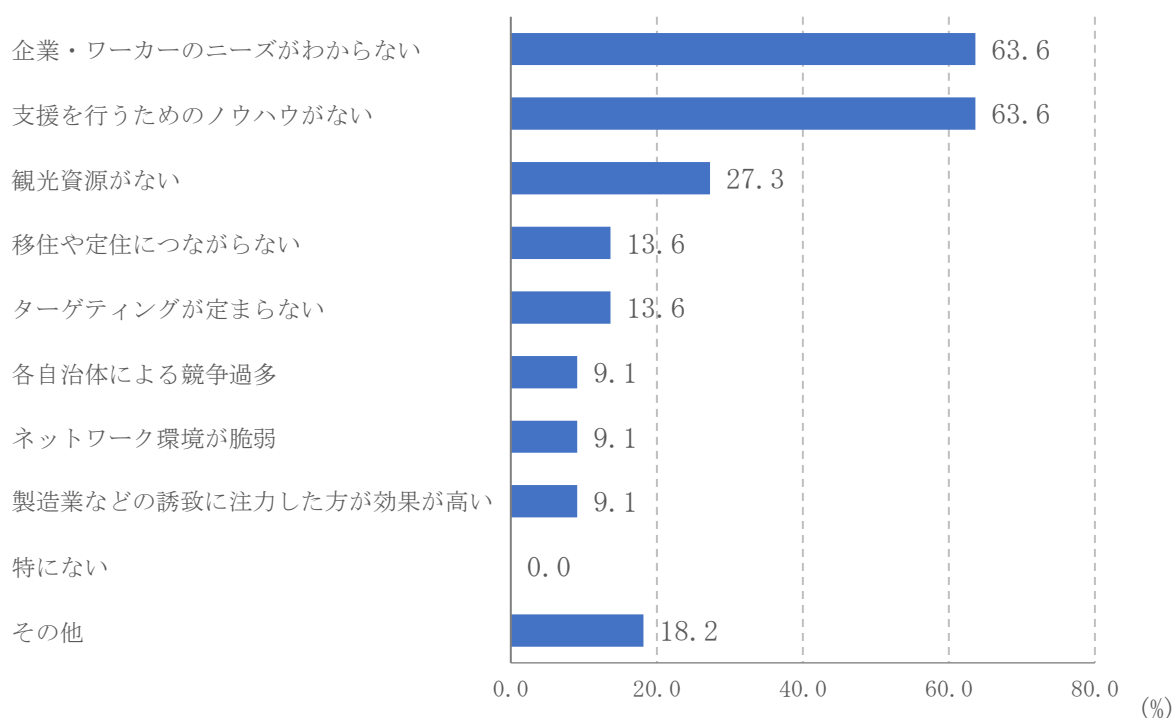
なお、「その他」には「予算や財源」を挙げる意見が最も多く、他には「住宅不足」、「コロナの影響」、「都市部からの距離」、「地域活性化につなげる人材不足」、「企業側の就業規則の壁」があった。

図表 3. 69. 課題 (n=65)



「受入・支援体制を整備しておらず、今後も整備する予定もない/わからない（図表 3.57.）」の割合が高かった小規模自治体に焦点をあてると、上位 2 つの項目は全体と変わらないものの、回答自治体のおよそ 3 割弱が「観光資源がない」を挙げている。「その他」には「予算や財源」、「住宅不足」があった。

図表 3. 70. 小規模自治体の課題（n=22）



(d.) 自由記入

図表 3. 71. 自由記入

自由記入(回答自治体の人口規模)
コロナ禍以降テレワークが可能となったことで移住に関する相談や（移住に伴う）支援金の申請が増えており、今後も引き続き支援や情報発信を行っていきたいと考えている。ワーケーションについては、企業・ワーカーのニーズを把握できていないため、積極的に情報収集を行っていききたい（大規模）
誘致のための支援にとどまっており、定着支援がなされていない。地域との交流をいかに実現させるかが一過性でない取組みにつながると考えている（中規模）
テレワーク等は、定期的な出社や、呼び出しがあれば一定時間内に出社できること等の条件がある場合が多く、都市部から遠距離の中山間地域に位置する本町は、そうした条件から外れるため、長期的ニーズがあるか見通せない（小規模）

3. 3. アンケート調査から得られた中国地域の現状と課題

3. 3. 1. 中国地域内企業の現状と課題の整理

(現状)

ナチュラルワークは回答企業の6割が既に実施しており、その実施内容としてはテレワークが最も高く、フレックスタイムが続いた。この実施内容については、周辺都市部企業もほぼ同様な傾向である。また、今後の方針としてナチュラルワーク実施企業（以下、実施企業）の4分の3程度が今と同様あるいは今以上に自由な働き方を継続するとしており、同項目が半数強であった周辺都市部企業と比べてポテンシャルの高さがうかがえた。

テレワーク導入のきっかけとしては、導入企業のうち86.2%が「新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから」を挙げており（複数回答）、「従業員のワーク・ライフ・バランスの充実」（47.1%）が続いている。一方で、コロナ収束後も過半数の企業が「制度を継続する」、もしくは「制度を継続するとともに自由な働き方を検討」している。情報通信業においては「制度を廃止する」企業がゼロであった一方、大企業では「制度を廃止する」、「未定」が目立った。実際に企業が感じているテレワークのメリットとしては「従業員の満足度の向上」、「業務プロセスの改善」が多く挙げられていた。

テレワークを実施している企業は多いものの、対象としている従業員の割合は「1割未満」が42.2%で最も多く、実施場所は「在宅勤務に限る」が65.9%を占めている。業務や職種に左右され、テレワーク＝在宅勤務となっている傾向がみられた。テレワークの実施場所が「在宅勤務に限る」のは周辺都市部企業にもみられる傾向であり、中国地域内企業に限った特徴ではない。もっとも、周辺都市部企業と比べて少ないながらも実施場所に特段の制約を課していない企業も一定数みられる。

ワーケーションの実施やサテライトオフィスなどの自宅以外の勤務スペースの設置については、いずれも認めている（設置している）企業はほとんどない。現在サテライトオフィス等を設置していない企業が求める条件としては「通信インフラが整備されている」（57.1%）が最も多かった。

(課題)

テレワークの課題は「情報漏えいなどのリスクがある」（60.3%）が最も多く、「制度導入に適した業務内容ではない」（54.1%）、「労務管理・マネジメント」（52.7%）が続いた。なお、現在実施している企業とそうでない企業で傾向に違いがあり、「設備が整っていない」、「情報漏えいなどのリスクがある」、「労務管理・マネジメント」は、実際にナチュラルワークを導入しないと実感しにくい課題と考えられる。

求められるテレワークの導入支援は「設備投資支援」（43.6%）が最も多く、「制度設計支援」（33.6%）が続いた。

3. 3. 2. 中国地域内自治体の現状と課題の整理

(現状)

テレワークの受入支援は「受入・支援体制を整備している」(33.8%)、「現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している」(26.2%)とした前向きな自治体が過半数を占めた。また、テレワークの受入体制の整備状況を人口規模別にみると、整備している自治体は人口規模に比例して大きくなる。一方で、ワーケーションの受入支援に関しては「現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している」

(46.2%)が最も多く、現状実施している自治体はテレワークと比べて少ないものの、期待の高さがみられた。テレワーク・ワーケーションに関する具体的な支援体制では「拠点の整備・誘致」(65.9%)が最も多く、「費用補助」(54.5%)が続いた。なお、企業のテレワーク・ワーケーション導入支援については体制整備が進んでいない。

テレワーカー・ワーケーターへの期待では「移住・定住につながり人口が増加する」が75.0%で最も多く、4分の3の自治体が移住・定住人口の増加を期待している。一方で、実際の好影響については、取組む自体が始まったばかりということもあってか7割以上の自治体が「まだわからない／特にない」としている。

受入・支援体制の方向性については、「これまで以上に注力していく」(43.2%)が最も多く、「これまで通りの施策／同規模施策で継続する」(31.8%)と合わせると75.0%に上り、一定期間は取組みが続いていくものと思われる。

(課題)

自治体がテレワーカーやワーケーターを受入れ、また企業の導入を促進するための支援を行う課題としては「企業・ワーカーのニーズがわからない」(63.1%)が最も多く、「支援を行うためのノウハウがない」(50.8%)が続いた。いずれも過半数を占め、「情報が足りない」と解釈できる。また、小規模自治体に焦点をあてると、回答自治体のおおよそ3割弱が「観光資源がない」を挙げている。

4. 中国地域ヒアリング調査

4. 1. 中国地域ヒアリング調査の概要

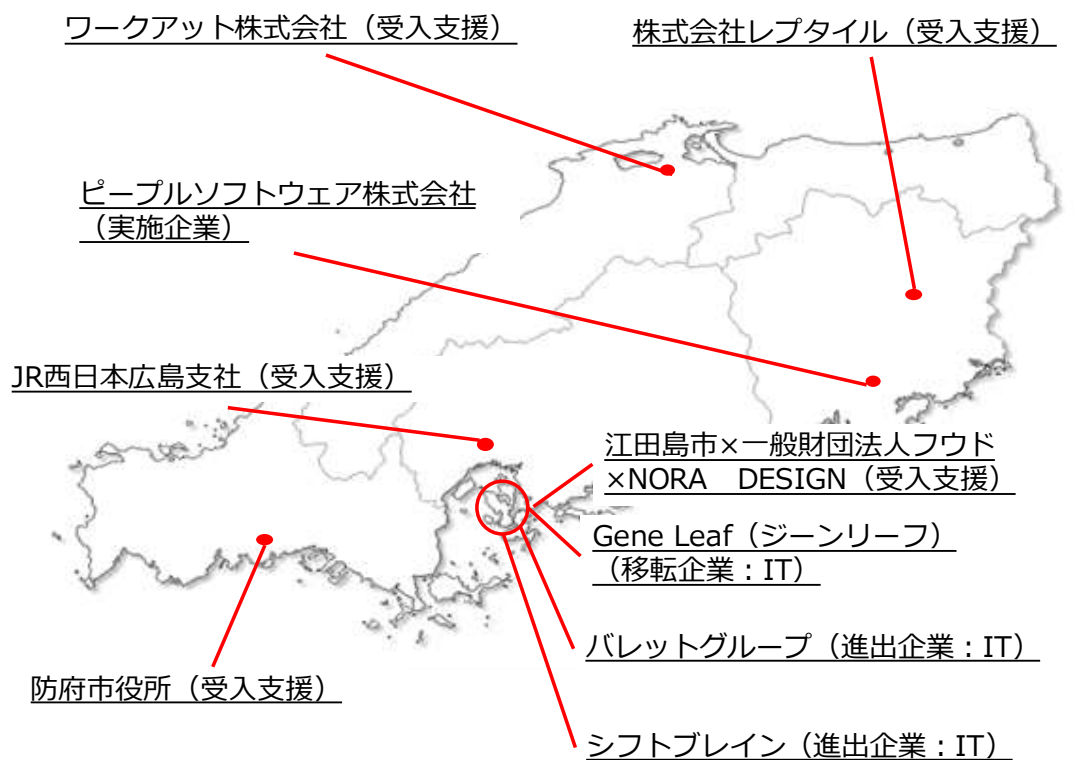
4. 1. 1. 調査の目的

自治体および企業向けアンケート調査の回答結果をふまえ、先進的な取組みを行っている自治体、企業、支援組織へ当該取組みの詳細および今後の課題等について確認することにより、今後の検討に活かす。

4. 1. 2. ヒアリング先一覧

中国地域内の実施企業1件、受入支援組織5件、移転・進出企業3件に対してヒアリング調査を行った。

図表 4. 1. ヒアリング調査実施先



4. 1. 3. ヒアリング項目

基本的なヒアリング項目は以下のとおり（図表4. 2）。なお、回答を得られなかった項目も複数あった。

図表4. 2. 基本的なヒアリング項目

・組織概要

・ナチュラルワーク実施・支援の状況

- ・導入、支援、移転・進出に至った経緯、目的
- ・メリット・デメリット
- ・中国地域らしいナチュラルワークに対する考え

・今後の課題

- ・中国地域らしいナチュラルワーク実施の課題
- ・都市部人材を呼び込む手法、またその人材を地域活性化に巻き込む方策

4. 2. ヒアリング調査結果

4. 2. 1. ピープルソフトウェア株式会社

日時	2021（令和3）年11月16日 10:00-12:00
対応者	常務取締役 川崎 雅規氏
訪問場所	岡山県倉敷市阿知1-7-2 くらしきシティプラザ西ビル5階
資本金	98,000 千円
従業員数	約140名
売上高	約17億円
主な事業	受託ソフトウェア開発、自社 SaaS 製品・パッケージ製品の開発、提供・販売等
国内拠点	岡山本社：倉敷市阿知、東京本社：新宿区西新宿、大阪オフィス：大阪市都島区



<ポイント>

- ・働く場所は“仕事をするためのツールの一つ”、最も効率的なツールを自分で選べばよい
- ・コミュニケーション希薄化抑止のため、バーチャルオフィスやチャットツールを活用
- ・評価基準を時間や成果に絞る必要はない。同社では社会貢献度で評価することも議論している
- ・東京で働くことの技術的な優位はなくなり、生活の本拠地の決定要因に変化が
- ・その土地にある価値観や人の営み、文化といったものに魅力があれば、それは他の地域にまねできないもの。このような模倣困難性がその地域ならではのワークを生み出す源泉になる
- ・地域がワーカーを引き込む上で、人が交流するためのプラットフォーム作りは地域づくりにもつながるのではない
- ・デジタル技術の進歩が与える影響は同社のような事業などに限らない

1. 事業内容

ピープルソフトウェア株式会社（以下、同社）の売上は約9割がソフトウェアの受託開発である。そのうち、ベネッセグループと富士通グループからの受託がそれぞれ5割程度を占める。ベネッセグループ向けは教育関係・物流管理等の受託業務、富士通グループは受託開発業務を中心に行っている。しかし、受託業務のみでは業界で生き残るのは難しいと考え、会員予約サービスを中心に、自主企画の SaaS サービス、モバイルアプリも展開している。例えば、美術館や博物館の作品前を通るとアプリが反応して英語で作品の解説をする「ミューズナビ」というサービスがある。これはインバウンド（外国人の旅行客）をターゲットに開発されたものであるが、コロナ禍を機に非接触・密回避の目的から引き合いが増加している。

2. ピープルソフトウェア社の働き方

同社の働き方は、勤務場所・勤務時間ともに従業員の裁量に任せている。つまり、場所を問わないテレワークを認め、フレックスタイム制を採用しており、コアタイムもなしとしている。

(勤務場所)

勤務場所に関しては、特に制限はない。東京、大阪のオフィスでは、9割近くが出勤しないし、岡山本社でも6割程度が出勤しておらず、もし全員出勤するとオフィスがパンクする。働く場所を決める一つの基準として“エンジニアらしく何か新しいものを作り出す姿勢”というものがある。エンジニアらしく何か新しいものを作る上で、働く場所というのは“仕事をするためのツールの一つ”でしかない。そのツールを選ぶ際に、最も効果的なものを選べばよいという考えである。それが自宅の人もいれば、カフェのような場所がよい人もいるし、オフィスが効果的な人もいる。自宅であれば在宅勤務と呼ばれ、カフェであればモバイルワーク、オフィスであれば出勤と呼ばれ、リゾート地であればワーケーションと呼ばれるだけで、同社の基準においてはどの働き方も本質は同じと考える（もっとも、ワーケーションなどは制度や就業規則などで難しい面がある）。

テレワーク実施に対する不安として“仕事を監視できないので評価ができない”といった声や、“コミュニケーションが希薄になる”といった声を耳にするが、同社ではいずれも問題になっていない。仕事を監視しなくとも、実績をみれば仕事に対する姿勢が分かるし、効率的な人が実績を出しつつどこかで手を抜くのは出勤していても同じである。また、コミュニケーション手段では、バーチャルオフィスの「oVice」やチャットツールの「Slack」などで対応している。バーチャルオフィス「oVice」では、バーチャルオフィスの面積に応じて月額賃料で借りることができ、従業員が多くても賃料は変わらない。アバターが近づけば声が聞こえるようになり、会議中のアバターに近づけば割り込むこともできるなど、現実のオフィスと遜色ない。

図表4. 3. 同社で活用している「oVice」（上段）と「Slack」（下段）



資料：同社提供画像

チャットツールの「Slack」では、通常のビジネスチャットとしてだけではなく、趣味や課外活動のコミュニケーションスペースを設けることなどにより、在宅勤務をしている人でも孤独を感じにくい。このようなデジタルツールを使うようになり、

東京と岡山、大阪がつながるなど、むしろコミュニケーションは濃厚になった。

居住地に関しては、業務で何かあったときにオフィスに出ることができるとの理由からオフィスのある岡山、東京、大阪に住むケースが多いが、特に決まりがあるわけではない。先日も、家庭の都合でオフィスのない他県に引っ越した社員がおり、完全リモートで業務をこなしている。

（勤務時間）

フレックスタイム制を採用しており、コアタイムを廃止した。理由は子育てや介護をしやすいするためである。コアタイムがあると保育園の送迎や、子供が突然熱を出して迎えが必要な場合などに対応できないが、コアタイムを無くすことで、突発的な私用にも対応できるようになる。

（副業）

規則に明記しているわけではないが、同社では副業が容認されている。いずれも自分の趣味を業のレベルまで高めたもので、過去には月間 100 万 PV⁵を集めるアルファブロガー⁶がいたし、現在では“能”の師範もいれば、オーケストラに所属している社員もいたり、最近では AR (Augmented Reality: 拡張現実) を活用した e スポーツである“HADO”で日本ランキング 1 位となった社員もいる。趣味を一生懸命頑張っている社員は、仕事も実績を出している印象がある。

図表 4. 4. 同社のオフィスの様子



資料：同社にて撮影

3. 今後の展開と課題

フレックスタイム制をさらに柔軟なものにしたい。仕事をする上で、時間も必要なツールであるが、最低労働時間を設けるのは違和感があるため、勤務時間も完全自由にすることを検討している。この場合、裁量労働制やジョブ型などへの移行が主流となっているが、従来通りに時間や成果だけを人事評価の基準にする必要はないと考える。同社としては社会貢献度などに対して評価するのもよいのではないかと議論がある。例えば、仕事との両立で大変なもののひとつは子育てである。子育てをしながら勤務している社員には本当に頭が下がる。このような勤務についても貢献と位置付けて会社として何か報いることができないか検討中である。

これまで、東京でしかできない仕事が多く、東京に就職する人が多かった。しかし、デジタル化が進展し、空間の自由度が高まったことで、もはや東京の技術的優位性は感じない。技術的には地方でも同じような仕事ができるため、実際に仕事を

⁵ アクセス数

⁶ 大きな影響力を持つブロガー

できる環境を作りさえすれば、地方に住むことに魅力を感じる人材は集まってくる。同社が行ったデジタルオフィスでのインターンシップの参加者は、岡山に縁もゆかりもなく、一度も同社に出社したことのない人もいたが、そのような人でも実際に入社する際は、岡山本社を希望するケースがあった。首都圏出身者のため、東京本社を勧めたが、どちらでも仕事内容に相違がない一方、人間らしい生活ができる岡山の方が住みやすいというのがその理由であった。

一方で、価値観や人の営み、文化など見聞を広めるという意味で、一定期間は東京に出た方がよいとも考える。東京には多様な人材と最新のビジネスが集まっているため、そのこと自体に価値がある。逆にいえば、その土地その土地にある価値観や人の営み、文化といったものに魅力があれば、それは他の地域に真似できないものである。このような模倣困難性がその地域ならではのナチュラルワークを生み出す源泉になるのではないかな。

同社のような SE と呼ばれる職種は、個で仕事をするように思われがちだが、集団として仕事をするのが絶対に必要である。20 年前であれば一人の SE が全ての知識を網羅しているケースもあったが、進化の著しいこの業界においては全ての知識を網羅することはほぼ不可能である。ゆえに、各分野のスペシャリストが集まり、一つのタスクをこなすことになる。このような環境の中、どこでも仕事ができることは、勤務場所の縛りをほどこくだけでなく、社内外の交流機会の増加にも繋がる。いろいろな場所で働く人たちが、様々なプラットフォームを介してオンライン上で技術交流会を行うことが可能となり、それぞれがノウハウを共有している。これは、スペシャリストとつながる人材獲得機能だけでなく、人材の能力向上につながり、最終的には業界全体のレベルアップになる。同じように、地域がワーカーを引き込む上で、人が交流するためのプラットフォーム作りは地域の魅力向上にもつながるのではないかな。

中国地域に多い製造業は情報通信業と比べてテレワークなどの導入が難しいと言われるが、これは扱っている製品の違いが大きいだろう。同社のような業種では形のないサービスなどを提供しているが、製造業は形のあるものを作るため、時間や場所の制約が大きい。一方で、製造業の中でも、技術開発部門などは情報通信業同様テレワークなどに親和性が高いはずである。このような部門では同社のような時間や場所の使い方が可能なのではないかな。ただ、デジタル技術の進歩が与える影響は同社のような事業や上記技術開発部門などに限ったものではない。例えば、病気などの理由で外出が困難な地方の人が遠隔操作ロボットを活用し、東京の喫茶店で働いているケースを聞いたことがある。このようにデジタル技術が進歩することで、製造業においても時間や空間の自由度が高い働き方が定着する可能性は十分あると考えられる。

4. 2. 2. ワークアット株式会社

日時	2021（令和3）年9月9日 11:00-12:30
対応者	代表取締役社長 林 郁枝
本社所在地	島根県松江市北陵町1番地 インキュベーションルーム No. 9
資本金	2,500 千円
従業員数	5 名
主なサービス	テレワーク等の導入支援、働き方の提案・コンサルティング

<ポイント>

- ・代表自身が多様な働き方を経験し、Uターンの後に起業。ストレス軽減の見える化を行い、ワーケーションを推進。自治体などと連携し、地域活性化にも貢献
- ・地域の強み（ブランド）は、“初”というインパクトが大きい。また、具体的に見える化しなければ「都市部の人」や「効果を求める企業」に響かない
- ・移住・定住に対する個人への自治体支援は、2拠点生活者など今後増加が見込まれる関係人口の層に拡充すべき
- ・自治体や製造業など、テレワークを行いにくいレガシー業種にまで波及させることが真の意味でのナチュラルワークの実現。製造業が主要産業である中国地域ではなおさら重要

1. 企業概要

（1）創業のきっかけ

元々、東京都で日系・外資系 IT 企業⁷に勤めていた林氏（以下、同氏）が、セカンドキャリアを考えた際、島根県松江市への J ターン⁸に思い至った。2018 年に地域おこし協力隊員として本格的に移住し、自治体と連携し、関係人口創出や地域資源の新たな活用手法などの実証実験を手掛けた。この時に手掛けた実証実験の一つに、同氏が積極的に学んでいたマインドフルネスを活かしたストレス度合いの見える化がある。この見える化が予想以上の効果を証明したことから、将来性を感じ、2020 年にこのストレス度の見える化を活かしたワークアット株式会社（以下、同社）の設立に至った。「多様な働き方」と「健康経営」の提案を事業の柱としている。

（2）事業内容

マインドフルネスによるストレス度合いの見える化に関する実証実験は、都市部の生活者が松江に訪問する前の 4 週間のストレス状況をチェックし、その後に松江市にワーケーションで訪れ、その後のストレス状況をチェックするというものである。松

⁷ 日系企業を含め複数社に在籍、直近（前職）は日本マイクロソフト社に 15 年ほど所属

⁸ 出身は同県出雲市

江市や島根大学などと協力し、実際に統計的な有意を確認できた。このストレス低減の見える化を基に、個人・企業双方に対するテレワーク・ワーケーションのパッケージ提案や、コロナ下で増えた在宅勤務による心身の悪化に対する提案などにより、地域の課題解決に寄与している。また、ワーケーションという視点では、地域資源をフル活用させるべく、地域のブランドづくりの発想で自治体と連携したり、コンサルティングを行ったりしている。

なお、日本経済新聞が人口 10 万人以上の 285 市区を対象に行ったテレワークしやすい環境のランキングで、松江市は甲府市と同率の 3 位となっている。

※同社の事業は「中国地域らしい働き方」や「それらを活かした地域活性化」に関する事業が中心であるため、詳細は「3. 中国地域らしい働き方」を参考にされたい。

2. 同社の働き方

同社の社員の殆どは複業⁹メンバーである。メンバーの中には大手企業の雇用労働者もいるが、その大手企業も働き方に特に制限を設けていないことから複業が可能となっている。

同社では IT 企業出身者が多く JOB 型雇用が馴染んでいるため、そもそも働き方に対する制限という概念がない。成果を出す（タスクを処理する）こと自体が目的なので、働き方については時間・空間ともにどのようなものでもよい。

ナチュラルワークはコミュニケーションの課題をよく挙げられるが、WEB 会議やバーチャルオフィスなどを活用することで大方解決できると考える。同社では毎週 1 回は WEB ミーティングを行うことで、特段コミュニケーションに支障は出ていない。ただし、リアルでしか得られない価値もある。例えば細かなニュアンスや雰囲気など、言葉で表現しにくいものが挙げられる。その点については、リアルの交流は必要に応じて柔軟に、また 4 半期に一度半日程度の戦略ミーティングを開催するようにし、コミュニケーションの充実を図っている。

3. 中国地域らしい働き方

（1）松江滞在型パッケージサービス

同社の事業の中で「松江滞在型パッケージサービス」としてワーケーションを推進し、次頁 5 点を提供している。

図表 4. 5. マインドフルネスの様子



資料：ワークアット社提供資料

⁹ 複数の業務を持つことで、どちらが正業でどちらが副業という区別がない

- ① 3泊4日の地域滞在をコーディネート
- ② ストレスサイエンス
- ③ 健康のセルフマネジメント
- ④ テレワーク・リモートワーク環境の整備
- ⑤ 地域交流や地域とのマッチング機会の創出

この中でも、②、④、⑤については松江にしかない要素「松江式ワーケーション (work × communication)」と考えている。

(ストレスサイエンス)

地方でのワーケーションを都市部の人に推進する際、自然の豊かさを強調するケースが多いが、同社ではこれは効果が薄いと考える。なぜなら、自然の豊かな地域は日本全国に多数存在していて差別化が難しいうえ、そもそも自然の豊かさから得られるものがイメージできない。

そこで、同社は島根大学とストレスの見える化手法を開発し(ストレスサイエンス)、実証実験を通して、同社のワーケーションプランはストレス低下につながることを証明した。「同社が提案する“松江の自然を活かしたワーケーションプラン (松江式ワークスタイル)”は、ワーカーのストレスを低下させる効果があり、ひいては生産性の向上や健康経営につながる可能性がある」ことを示すことで、効果を求める企業に対して、松江の地でワーケーションを行うことの優位性をアピールできる。

(テレワーク・リモートワーク環境の整備)

同社や松江市が推奨する共同利用型オフィスは、一般社団法人日本テレワーク協会及び一般社団法人セキュアIoTプラットフォーム協議会より、自治体主体の施設として初めて「共同利用型オフィス等のセキュリティ対策に係るセキュリティ認証プログラム」の認証¹⁰を取得した。自社以外でテレワークをする場合、企業としてネックとなるであろうセキュリティの堅牢さを見える化することで、松江でテレワークを実施することへのハードルを下げた。

前述のストレスサイエンスによる

図表 4. 6. 共同利用型オフィス等のセキュリティに係るセキュリティ認証プログラム



資料：ワークアット社提供資料

¹⁰ 2021年3月に認証機関が発刊した「共同利用型オフィス等で備えたいセキュリティ対策について（第2版）」を認証基準とし、指定検査事業者であるサイバートラスト株式会社が、認証基準に基づく情報セキュリティ監査およびネットワーク/Wi-Fiの脆弱性検査を実施しまとめた「検査結果報告書」の内容を審査し、認証基準への適合性を認証したもの

「松江の自然はストレス低減に効果がある」という点にも共通するが、地域をブランディングする上で“初めて”というのは大きな影響力を持つ。

（地域交流や地域とのマッチング機会の創出）

2020 年度に地方創生推進交付金事業として、島根県内外企業も含めた産学官連携コンソーシアム「ワーキングヘルスケアプログラム MATSUE コンソーシアム (WMC)」を設立した。当コンソーシアムは松江市を事務局としているが、設立に際し同社は中心的な役割を果たしている。

これまでの同社関わったワーケーションの事例を踏まえると、企業は“ビジネスマッチング”、個人は“複業”、“地方創生に関わる体験”という狙いも持っているケースが多い。同連携は、これら個別の狙いを事前にヒアリングし、該当の狙いをいかに実現できるかを心掛けて連携しており、地域一丸となってテレワーカーやワーケーターに対して更なる付加価値を提供するプラットフォームであると言える。

（２）課題

テレワークを中心としたナチュラルワークの浸透度は地域によりバラつきがあり、中国地域は非常に遅れている。また、現状ではテレワーク可能な職種に限られることから、業種別のバラつきも多い。同社はナチュラルワークを浸透させることを目的とした企業として、このような壁を突破することが使命だと思っている。つまり、テレワークの浸透していない中国地域で、レガシー業種と言われる自治体、製造業などにナチュラルワークを浸透させる必要がある。

中国地域の各地にある魅力をつながることができれば、都市部人材にとって魅力的な地域になる。そのためには、同社が行っているように、各地の魅力を見える化する必要がある。

（３）行政への期待

テレワーク、特にワーケーションについて、企業にフォーカスした支援は多数あるが、個人に対する支援が少ない。もちろん、移住・定住に関する施策は十分あると感じている。しかし、今後テレワークが進展することで現実的に増加するのは、関係人口や２拠点生活者らである。こういった人材に対する支援を拡充すればよい。

図表 4. 7. WMC の組織プレイヤー



資料：ワークアット社提供資料

自治体が、関係人口の呼び込みよりも、移住・定住者を増やしたいと考えることは十分理解できるが、都市部人材が知らない土地にいきなり移住することはハードルが高すぎる。関係人口として当地に呼び込み、当地に興味を持った人材に地域の良さをアピールする方が、結果的により効率的な移住・定住施策となる。

4. 2. 3. レプタイル株式会社

日時	2021（令和3）年9月15日 11:00-12:00
対応者	代表取締役社長 丸尾 宜史
本社所在地	岡山県津山市田町 23(アートインク津山)
資本金	3,000 千円
従業員数	15 名
主なサービス	クリエイティブ事業（WEB コンテンツ作成などによる地域戦略の提案等）、サービス事業（ワーケーション施設運営など地域に価値を創造する事業運営等）

<ポイント>

- ・創業塾、ワーケーション施設運営、事業承継などの各種事業が有機的に結合し、それぞれを補完している
- ・ナチュラルワーカーを呼び込み、自社・地域の課題解決に活かしている
- ・中山間地域の課題を外部と共有することで、地域課題の解決に意欲を駆り立てられる人材が集まるようになった。このような中山間地域の課題を解決するワークスタイルも“自分らしい、自由な働き方”の一種となり得る
- ・自分らしい働き方は人それぞれ。テレワークやワーケーションなどに強制移行すべきではないことを意識すべき

1. 企業概要

レプタイル株式会社（以下、同社）はUターン起業家である丸尾氏が県北を盛り上げることを目指して立ち上げた企業であり、地元企業向けに Web マーケティング・デザイン支援、津山での創業塾、ワーケーション施設運営の他、事業承継など、地域に根ざした活動を行っている。数多くの事業を手掛け、それらが有機的に結合し、地域活性化という成果物を作りだしているが、特に本調査に関連すると思われる特徴的な事業についてのみ紹介する。

（創業スクール Homing）

Homing（以下ホーミング）とは、津山市での創業を目指す起業家への支援を目的とした創業スクールである。津山地域において、5年間で100人に起業・新規事業創出にチャレンジさせることを目指している。主にUIJターナー者を想定しており、都会で何かを得たひとが、ふるさとへ戻り、その能力を活かして地域で活躍する様子をイメージし、創業の機会創出だけでなく、困った起業家が相談できる場所の提供までを目標としている。

図表 4. 8. スクールの様子



資料：レプタイル社 HP から抜粋

具体的には、後述するコワーキングスペース（INN-SECT）や創業相談窓口の無料利用、ビジネス創出メンタリング、スクール講義、加えて創業コンテストなどを提供している。現在4期目で、（対面講義等が難しくなったことなど）コロナ禍も影響しながらもオンライン講義などを併用し、1、2期の20名に対して直近の2期も13名の参加がある。また、オンライン化によって、津山地域で創業を考える都市部大学生や都内勤務の参加者が増えてきている。

現在進行途中の4期目を除き、これまで53名が参加したが、そのうち20名が創業、新規事業を実践した。

（複合施設 INN-SECT）

INN-SECT（以下、インセクト）は“家でも、職場でも、学校でもない”津山を満喫するためのサードプレイスとして、カフェ・ゲストハウス・コワーキングスペースを兼ね備えた複合施設である。地元の津山信用金庫の跡地を改装している。ホーミングの都市部在住者がワーケーション施設として利用することも多い。津山を気に入って長期滞在する人もいれば、数ある職場（ワーケーション施設）の一つとして渡り鳥のように渡り歩くワーケーターもいる。

（事業承継マッチングサイト relay）

relay は、廃業を考えている事業主と、事業を引き継ぎたい人を結ぶマッチングプラットフォームである。同社はこのプラットフォームのビジネスパートナーを担っている。

このようなプラットフォームにより、本来は無くなっていたはずの地域事業が、全国どこかにその事業に興味を持つ人がいれば承継され、新たな可能性を産み出すこと

図表 4. 9. リレーパートナープログラムで紹介されている同社



岡山県で事業にチャレンジする人の選択肢をさらに増やしたい！

レプタイル株式会社 岡山県津山市

弊社は岡山県北部の津山市で地方企業のマーケティング支援を行いながら、クラウドファンディングのキュレーション、新規事業の創出や 創業スクールの運営、ビジネスプランコンテスト開催など、個人、企業の垣根なく事業を行う方のサポートを行っています。新規事業や起業、第二創業のサポートを行ってきた経験から、今回さらに地方での事業承継という分野に乗り出すことで、岡山県内でチャレンジする人の選択肢が増え、事業承継という新たな挑戦の土壌が生まれる！と考え、relayへの参画を決めました。地域での創業希望者やUターン希望者とのマッチングなど、積極的に支援していききたいと思います。

資料：リレーパートナープログラム HP（ <https://relay.town/partner/> ）から

につながる。実際にホーミングの第2期生が津山の事業を承継することになったが、その2期生は元々の津山の人材ではなく、同事業をきっかけに津山に移った移住者であった。

2. 同社の働き方

自社の従業員は、事業によってバラつきを持ちながらも、大半が「従来通りの働き方」をしている。就業時間があり、決められた場所で仕事をする。子供向けのプログラミング教室などは授業時間に合わせ各自がシフトを組みながら時間を調整している。また、現時点では副業を認めていない。一方で、休暇は他企業より多く取らせるようにしている。

同社ではプロパー従業員の他に、外部人材もスポット採用している。採用手法は様々だが、委託契約であったり、インターンとして時給制で採用することもある。これら人材の多くは、前述のインセクトの利用者≒ワーケーターである。ただし、ワーケーション施設利用者に仕事を割り振るわけではない。例えば、地域課題を解決するための事業を行う上で不足するノウハウを募集する際、地域課題解決は現地での活動を伴う必要があり、従来の働き方では地理的な面から副業人材の採用が難しかった。しかし、テレワークの進展に伴いワーケーション施設を利用できれば、リモートで他の仕事をこなしながら津山の地域課題解決を現地で考えることができるため、同社施設にワーケーターが集まるようになった。よって、同社施設の利用者は副業やテレワークが認められた大企業の雇用労働者や、全国各地のワーケーション施設を転々とするノマドワーカーなどが主流となる。

3. 中国地域らしい働き方

(1) 中山間地域課題解決モデル

各地域で産業や文化、歴史などの特性が異なるため、中国地域らしい働き方を一律に定義することは難しい。同社が地域活性化に力を入れる津山地域に限っていえば、まず観光地ではないため、観光を兼ねてリフレッシュしようというような提案はできない。また、山陰地域のように雪や日本海、海の幸をはじめとする食を融合させることもできない。

逆に言えば、岡山県北には中山間地域としての課題が多く詰まっている。そこで、同社ではこの中山間地域の課題を資源として活用できないか考えた。中山間地域の具体的な課題、その解決のための能力などを同社が見える化することで、事業のヒントを求める人材、スキルアップを目指す人材、地域課題解決自体に魅力を感じる人材、出会いを求める人材が集まるようになった。

このような人材は、例えば“津山城の桜”といった観光資源に呼び寄せられたわけではなく、例えば“シャッター通り化した中山間地域の商店街をどうにかしよう”といった地域課題の解決に意欲を駆り立てられる人材である。中山間地域に眠った課題を外と共有することは、このような人材を引き寄せる可能性を秘めている。

（２）課題

まず、そもそもナチュラルワークの中でも特にワーケーションに対する理解はそれほど広まっていないため、理解の浸透ということが前提となる。

また、最近は多様化という名のもとに、JOB 型、テレワークなどでどんどん効率性を求めた資本主義に突き進んでいるように感じる。人が自由な働き方が可能となった状況であれば、単純にそのメリットを人が享受できればよいのに、目的は生産性をどのように高めるかになっている。そのため、従来通りの雇用形態でテレワークを行わないその人らしさもあるはずなのに、生産性向上に寄与する JOB 型雇用やテレワークを行わないことが悪のような扱いを受ける。自分らしい働き方は人それぞれであるため、テレワークやワーケーションなどに強制移行することがナチュラルワークを進展させることではないことを意識すべきである。

上記に関連するが、テレワーク、ワーケーションといった働き方により利益創出に貢献した社員だけを優遇するのはバランスを欠く。同社では評価基準に勤続年数を採用し、重視している。昨今の JOB 型などからみれば時代に逆行した働き方に見えるかもしれないが、同社には地元への貢献を目的に働いている人が多く在籍しているため、そういった働き方を望む人材へのインセンティブと考えている。

（３）行政への期待

中山間地域の課題を資源としてフォーカスした企業は少ないと言われている。よく、「津山にはレプタイル社があっていいね」と言われるが、その言葉が裏付けともとらえられる。ワーケーションに関して、同社が地域課題と結びつけて活動するせいか、逆に行政の理解・取組みが進んでいない。ただ、これが本来の姿だと思う。地域持続型の働き方を推進するには、やはり当事者である企業や従業員が中心で取り組まなければならない。行政が主導するとどうしても短期・単発で終わってしまうケースが多い。行政の支援手法としては、地域持続型の働き方を本気で取り組んでいる人達を間接的に支援する方がよいかもしれない。

一方で、同社のような活動をしている企業や人がいない場合どうするかという問題もある。その場合、自治体が中心になるケースが多いが、上述の通り、それが本来の姿とは言いづらい。各地の課題解決に適した、例えば同社の進める中山間地域課題解決モデルのような取組みの仕組みづくりを進めることで、当事者が増え当事者たちがモデルを完成していくような支援が望ましい。

4. 2. 4. 西日本旅客鉄道株式会社広島支社 (せとうちファンづくりプロジェクト)

日 時	2021(令和3)年 11 月 24 日 10:00-11:20
対応者	地域共生室 地域プロデューサー 内藤 真也 氏 (本社デジタルソリューション本部兼務) 村田 悠企 氏
訪問場所	広島市東区上大須賀町 15 番 20 号



<ポイント>

- ・まずは個々の地域課題に着目し、その解決に地域ポテンシャルを活かす
- ・受入（地域）側の意識醸成が極めて重要
(「地域外の人が地域で活動することを地域が体験」することが第一歩)
- ・意味ある点（スモールコミュニティで実効性のある取組み）を打ち続け、
それぞれがシナジーを生み出すことで地域全体（面）の活性化につながる
- ・関係人口が自然に発生する仕組みづくりを企図

1. プロジェクトの背景

(JR と地域共生の関わり)

西日本旅客鉄道株式会社（以下、JR 西日本）は、地域との共生の基本的な考え方として『JR 西日本グループは、鉄道を基軸に社会インフラを担う企業グループとして、地域の皆様と連携し、当社グループが一体となって、誰もが訪れたいくなるまち、誰もが住みたいくなるまちと沿線をつくるさまざまな取組みを進めることを通じて、地域の社会、経済の持続的な発展に寄与し、「人々が出会い、笑顔が生まれる、安全で豊かな社会」づくりに貢献していきます』と謳っている。

エリア経営の推進もあり、今後の広島駅周辺開発の進展などを見据え、鉄道事業と創造事業がより連携を深めるとともに、地域に即した事業展開を行うことを目的に、2018 年 6 月 1 日、JR 西日本は広島支社内に「地域共生室」を設置した。

本報告は同支社が参画し、関係人口づくりを進める「せとうちファンづくりプロジェクト」について、地域共生室の内藤真也氏ならびに村田悠企氏にヒアリングを実施したものである。なお、内藤氏は内閣府地方活性化伝道師の肩書を持ち、せとうち DMO のシニアマネージャー職も務める。

(プロジェクト発足の経緯)

2021 年 3 月 23 日に JR 西日本と瀬戸内 3 市（竹原市、三原市、尾道市）が協定を締結した「せとうちファンづくりプロジェクト」は、せとうちの資源・魅力・課題を活かし、地域外からの多様なファンづくりと、様々な形で地域との関係性を強化する取組みにより、地域の課題解決につなげることをめざし、関係人口づくりを

進めるプロジェクトである。同プロジェクトは、内閣府の令和3年度「関係人口モデル事業」に採択されている。

プロジェクト発足の経緯は、JR西日本による地元自治体との関わり方の見直しであった。従来、自治体との協働については、お祭り、イベントといった一過性、短期的な事業にとどまっているとの問題意識がJR西日本側にあり、長期的な地域経済成長の観点に乏しいと感じていた。人口減少、産業空洞化といった地域の課題にフォーカスし、長期的に協働できるお付き合い（事業）をとということで、各自治体（首長）へ提案した。このような観点から両者が議論したところ、はじめに三原市から「関係人口」に取り組めないかという意見が出された。

関係人口づくりというテーマの中で、どういった地域課題に着目するか、自治体の職員とワークショップを行い、「①農業の担い手不足」、「②地元企業の担い手不足」、「③地域コミュニティの活力低下」という3市共通の地域課題が抽出された。

地域のポテンシャルではなく、まず上記3点の地域課題を入口としたことが、本プロジェクトの大きな特徴である。エリア経営を行う同社では支社ごとに地域共生の捉え方も異なるが、他支社が観光コンテンツ（地域のポテンシャル）磨き上げの視点が強い中、広島支社は地域課題に着目して取り組むこととした。

2. 「せとうちファンづくり」について～地域課題を解決する各事業～ （農業の担い手不足）

一つ目の地域課題は「農業の担い手不足」である。その解決モデルの一つが、尾道市瀬戸田（生口島）における、「おてつたび¹¹」と「JA」、「ゲストハウス」の3者連携である。同地域は柑橘類の栽培が盛んであるが、収穫繁忙期の11～2月に担い手が不足する一方、観光面では閑散期を迎える。観光の閑散期と農業の繁忙期に人（関係人口）を呼ぶことで、人手不足という地域課題を解決し、長期滞在を生み出しつつ、同時に地域にお金を落としてもらおうというものである。同地のように温泉のない観光地は冬場の集客に苦慮しており、また現実には他の観光資源すらない地域も多い。一方、訪れる人の視点でみると、通常の観光旅行ではリピーターとなる可能性は低いが、地域住民と一緒に汗を流し、寝食を共にすることが、一生忘れない思い出、記憶となり継続的な地域のファンになると

図表4. 10. 尾道市瀬戸田の作業風景



資料：同社提供資料

¹¹ 地域の季節的・短期的な人手不足をキッカケに関係人口（地域のファン）を創出するマッチングサイト

考えている。当該事業は現在、実証実験の最中である。

ほかに竹原市の醸造所の例がある。当該醸造所はワイナリーのほかブドウ栽培も行っており、ブドウの苗木 1,000 本を植える仕事を「おてつたび」を通じ、5 人募集したところ、3 日間で 11 人もの応募があった。ワーカーの誰もが竹原を訪問したことはなかったが、これを機に 1 人が醸造所に就職内定し、移住する予定だ。一人の力、その人がいるかいないかが地方では大きい。こういったモデルが普及展開し、その人流が地域経済に活力を与えていくことを JR 西日本では支援していく。

さらに、受け入れる地域側の想いが実は重要である。関係人口というと、地方では「短期的に暮らしながら仕事をする人＝理解しにくい人」のイメージが強い。仕組みを作るだけでなく、受け入れる側の意識を醸成していくことも課題である。このため、実際に働いている姿を見てもらうための動画撮影を進めている。言葉ではなかなか伝わらないため、見学してもらうのが一番だが、農繁期で（地域の人々の）時間を確保するのが難しいため、関係人口のイメージが伝わる動画を作成している。一生懸命に働き、地域のことを好きになってくれている人の存在を知ることによって地域住民の意識は変わると信じている。

（地元企業の担い手不足）

地元では有力企業であっても、経営管理やニュービジネス、生産性向上など付加価値の高い業務を担う人材が不足している。この課題を関係人口で解決するため、オンライン・リモート中心で、地方企業の副業・兼業に特化した人材シェアリングサービスプラットフォームである JOINS と提携。事業者（地元企業）からすると実際に働いてもらわないと、その人材の有用性は理解しがたく、まずは実践が大事である。JR のような大量輸送機関からするとこれらの人材が一人二人増えても、ビジネス的な妙味はない。地域の未来を切り開く一つのツールだと思いチャレンジしている。

三原の企業が試しに 1 人採用したところ、地域では採用できないほどの優秀な人材で、現在 4 人まで増えた。ただし、オンラインのリモート副業なので、リアルな店舗や工場の雰囲気分らず、コミュニケーションにも課題がある。そこで現地に招き、現地の社員と交流を図ってもらうと仕事の悩み相談を受けてアドバイスをを行うなど副業人材への理解が深まるとともに有用性を理解した様子であった。また、実験的に漁協など地元企業に連れて行ったところ、副業人材がその場でロジカルに現場の課題を見抜き、施策まで提示した。都会でスキルを磨いた人の視点は地方にとって新鮮である。

様々な角度からこのような人材の地域との関わりしろを増やしたい。人材のスキルと地域の余白がマッチする部分を作る事業である。成功のカギは、実際に結果を出せる人が関わることで、地域（地元企業）には本当にスキルを持っている（外部）人材がいることを実感してもらうことである。

(地域コミュニティの活力低下)

ここまで2つの地域課題解決に係る連携先は、スタートアップ企業かつ、プラットフォーム事業者である。3番目の地域課題に対する取組みは一味違う。連携する事業者の東邦レオは植栽、ビルメンテナンス、マンション管理をおこなう中堅企業である。

これまでの日本（地方）は、集落単位で地域の活力を保ってきた。中国地域の山間にある限界集落などをみると、先行きを見失っている。単に祭り（イベント）を繰り返しても成長は見えず、地域のコミュニティの未来に対し危機感がある。そこで都会のタワマンなどでは田舎を持たない人が増えており、集落に関わる人を増やす方法の一つとして、「第二の故郷」を構想した。都市部においては、憧れや子供への教育面から田舎は高く評価されており、地方の集落と都市部のマンションを姉妹都市のような交流関係で結ぶ。東邦レオがマンションの管理組合から管理業務を受託している関係から、千葉で既に事例があった。

受け入れる集落側も誰が来るか分かるし、大袈裟な準備も必要ない。マンション運営側にとっては、ソフト面でのサービス充実にもつながる。マンションでは受け入れ地域側の製品のマルシェを行なった事例もある。集落とマンション、互いのコミュニティの規模が近いことも交流が進みやすい要素の一つと考えている。

三原の高坂地区において10月に実施したところ、相手先のマンション（大阪）から相当の応募があった。芋掘り、ブドウ狩り、巣箱づくり、バーベキューなどを行ったが、地域住民が張り切りすぎてしまい、コンテンツが多くなり、おもてなしし過ぎの面があった。その点は今後改善を図り、互いに負担感のないモデルづくりを目指しているところである。また、高坂には宿泊施設がなく、広島県「ひろしまサンドボックス」に採択されたキャンピングカーシェアリング事業者の実証実験のタ

図表4. 11. 高坂地区での交流「みつばち巣箱づくり」



資料：同社提供資料

イミングと上手く合致したため、マンション住民にはキャンピングカーを利用してもらった。一連の動画は編集して他地域に提案していく材料とする。さらに地域課題となっている空き家について、地域とマンション住民とが共同でDIY（学びの場）し、宿泊施設として活用する構想も温めている。

3. 今後の展開と課題

本プロジェクトの特徴は、まずは地域課題を入口にして、地域のポテンシャルを活かす発想である。例えば、瀬戸田の果樹の例では、人材確保ができなくなると、適期収穫ができず、販売価格が下がる。そうすると採算が取れないため、生産を止めようという悪循環が起こる。この地域課題を解決するために、柑橘栽培という地域資源が人の呼び込みに活用されることになる。実際の現場では、関係人口や地域住民、生産者、企業の調整に労力がかかるが、すべての関係者が満足できるような仕組みを目指したい。

首長とのコネクションの関係から、まずは3市での取組みとなったが、中国地域に限らず、プロジェクトを実施する地域はどこでもよい。ただし当該事業モデルが100点だとは思っていない。地域の特性や人は違うので、成功体験は一度捨て、各地に応じた地域づくりを進めることが大事である。そして地域自体が、取組みそのものを理解しないと長くは続かない。高坂地区では集落に対する持続性への危機感があったこと、地域にリーダーがいたことが事業につながった。また地域の範囲はなるべくスモールコミュニティで考えた方がよいだろう。

個別の地域課題に着目する方法は、点から解決する方法といえる。絵画でいうとまず先に全体のデザインを描くのではなく、意味ある点（スモールコミュニティで実効性のある取組み）を打っていくことで、全体の絵が完成し、地域活性化につながる。「森を見る前に、実際の木の状態を見よう」といったイメージである。

プロジェクトを立ち上げたばかりで、今は個々の事業に JR 西日本も直接関与しているが、基本は中間支援に徹する方針である。プロジェクトの仕組みが機能し始め、自然と関係人口が発生することが理想である。

4. 2. 5. 江田島市（江田島市役所×フウド×NORA DESIGN）

日時	2021（令和3）年11月18日 10:00-17:00
対応者	江田島市役所 企画部 政策推進課 専門員 川上 建司 氏 一般社団法人フウド 代表理事 後藤 峻 氏 NORA DESIGN 代表 早稲田 圭 氏
所在地	（一般社団法人フウド） 広島県江田島市沖美町畑 997-2 （NORA DESIGN） 広島県江田島市能美町中町 850-10



<ポイント>

- ・地域課題を公表し、解決のための実証実験の環境を企業に仲介することで、本社やサテライトオフィスを誘致
- ・ワンストップサービスを迅速かつ柔軟に提供したことが選択されたポイント。今後、対応の持続性確保に向け、中間支援組織との連携を促進
- ・島外の視点を持った人材と地域住民や地元企業が溶け込まない限り、本当の意味で地域ならではのオープンイノベーションは生まれない
- ・江田島市へやってくる企業の目的は、生産性向上よりもむしろワーク・ライフ・バランスなど福利厚生側面が多い
- ・人を呼び込むだけでなく、アフターサポートが必要である

1. 江田島市のワーカー受入体制

（ワーカー受入方針）

江田島市（以下、同市）は広島市からフェリーで30分ほどの場所に位置し、瀬戸内の温暖な気候と美しい多島美の中、牡蠣など海産物の産地であるとともに、柑橘や野菜・生花といった農作物などもある自然豊かな島である。一方で近年、少子高齢化や教育格差など、様々な社会課題が散見され、「課題先進地」と言われることもある。そのような中、同市ではワーカーを地域に誘致することで移住者の増加につなげ地域を活性化すべく、企業のサテライトオフィスの誘致や本社移転誘致活動などに積極的に取り組んでいる。

なお、同市のサテライトオフィス等誘致政策における関係人口獲得の考え方として、個人のワーカーに対してはさほど意識を向けていない。その理由としては、ワーケーションなどで当地に来る個人ワーカーで継続的に関係を保てた事例がほとんどなかったことが挙げられる。ワーケーターは、大抵の場合、いろいろな体験を積むことに興味があるため、渡り鳥のように各地を転々とする。そのため一つの地域への関連度は低いと考える。一方で企業のサテライトオフィス開設などによる関係人口であれば、個人と比べて一定のつながりを保つ可能性が高く、持続性が高い

かもしれない。企業向けであれば、現在のサテライトオフィスなどの誘致政策は関係人口創出効果が高いと考えている。実際、当地にワーケーション施設を構える「バレットグループ株式会社」や、今後開設される予定の「株式会社シフトブレイン」などは、従業員自体が関係人口になる可能性がある。

（取組みのポイント）

移住や移転・進出を考える際、個人と企業では求めているものが違う。個人は“安心して住めるか”ということを考えているため、“うまく生活できるのか”や“うまく交流できるのか”などの不安を取り除くためのサポートに力を入れている。一方、企業は“何ができるのか”を考えているケースが多い。同市ではサテライトオフィス等誘致政策に加え、社員の移住には既存の移住政策を準用しサポートすることで、企業全体としての満足度を高めている。

多くの場合、移転・進出を考えている企業は既存事業が安定した状態にあり、事業拡大や新規事業を考えていたり、従業員のワーク・ライフ・バランスの充実を図ったり、CSR や CSV としての地域貢献を考えている。ゆえにこれらのケースをサポートすることが効果的である。例えば、事業拡大や新規事業であれば人を採用したいというニーズがあるし、地域貢献を考えている企業はどのような分野で自社が活躍できるかを考えている。

特に江田島市では事業拡大や新規事業進出を計画する企業、地域貢献を志向する企業への情報提供に力を入れている。地域の住民や学校、地元企業などから吸い上げた課題を公開し、企業のノウハウでそれを解決するための実証実験ができる環境を仲介する。地域課題は昨今注目されている SDG s になぞらえ、右図のような「不耕作地を農業で再生させる」や「環境にやさしい牡蠣養殖地域へ」といった課題を公開している。このような具体的課題を示せば、自社で課題に対応可能かどうかを事前に検討できる。なお、地域課題への取組みはボランティアとして地域に貢献することを目的としたものもあれば、ビジネスチャンスととらえて進出することを目的としたものもある。実際に江田島市をフィールドにした課題解決の取組み事例としては、進出企業による IT 研修やプログラミング教室に加え、「ひろしまサンドボッ

図表 4. 12. 地域課題により企業を誘致



資料：同市提供資料

クス¹²」を介した“スマートかき養殖（ローカル5G等活用実証実験）”、“海上ライドシェアと陸上乗り放題タクシーの実証実験”などがある。

江田島市に進出した企業が当地を選んだ決め手の一つに、江田島市の対応者（以下、川上氏）のワンストップ窓口機能および迅速さ、柔軟さが挙がるが、これらは企業ニーズに応えようと考えた結果、そのような対応にならざるを得なかったとのことである。移住者や企業を誘致する上で、移住者の住む場所や企業が入居できる空き物件を調整したり、地元雇用を事前に調整し

図表4.13. 進出サポートの流れ



資料：同市提供資料

たりする必要が生じるが、これらの担当は多部署にまたがることになる。つまり、移住者や企業は、まずA課に行って情報収集し、B課でも同じようにと何課も回った上で、いざ移住、移転・進出となった後の手続きも同様に回ることになる。一方で、企業との縁を大事にする上で、迅速さは非常に重要である。これらのギャップを埋めるには、どちらの事情も分かる担当者が間に入り、調整するのが最も効率がよい。この取組みが企業を惹きつけるポイントとなっている。例えば、江田島市にサテライトオフィスのための調査に来ていた企業に対して、当日中に、気に入った物件の改修プランの提示から実際の費用見積りを通し、適用補助金プランの提案まで行ったこともある。

（課題と今後の方針）

一方で、上記の取組みは組織としてというより、川上氏個人の経験による部分が多い。ゆえに、異動などで担当が変更となった際には、同様の対応を行えるかどうか分からない。後述する中間支援組織であるフウドとの連携が、この問題を解決してくれることを期待している。

現在、島外から移住してきた人材や企業が地域に見えづらい状況になっている。川上氏が着任して以来、視察を含めると40人以上が江田島市にやってきたが、地域住民からあまり認知されていない状況にある。商工会やフウドと連携して、地域住民や地元企業と移住者が交流する場を作りたい。島外の視点を持った人材と地域住民や地元企業が溶け込まない限り、本当の意味で地域ならではのオープンイノベーションは生まれないと考える。

¹² AI/IoT、ビッグデータ等の最新のテクノロジーを活用することにより、広島県内の企業が新たな付加価値の創出や生産効率化に取り組めるよう、技術やノウハウを保有する県内外の企業や人材を呼び込み、様々な産業・地域課題の解決をテーマとして共創で試行錯誤できるオープンな実証実験の場

また、現時点でも好評を得ている移住者同士のコミュニティは、川上氏が仲介することで実現しているため、持続性に懸念がある。組織として対応できるよう（中間支援組織との連携など）事業化した上で、今後は持続可能な体制を整備したい。

2. フウド（中間支援組織）の存在

同市が活動する上で欠かせないのが、2017年10月にオープンした中間支援組織であるフウドの存在である。フウドは移住相談や空き家の紹介、企業のリモートワーク計画やサテライトオフィス進出相談など、市の委託を受けて実施するだけでなく、コワーキングスペースの運営や、飲食ビジネスを疑似体験できるチャレンジキッチンの運営なども行っている。

（設立の経緯）

フウドは対応者で代表理事の後藤氏が設立した一般社団法人である。後藤氏は広島県出身者であるものの、大学進学を機に首都圏へ移り、大学院卒業後、東京都内の都市計画に関わるコンサルティング会社に入社、8年間各地の調査などに携わった。その後、広島県に戻りたいと考え、江田島市に移り住んだ。

江田島市は地元ではないものの、島に住みたかったことと、前職の経験も踏まえ、江田島市にポテンシャルを感じ取っていたことによる。例えば、島としての自然環境という強みもさることながら、地域にUIターンする若者が増え創業ブームにつながっていたり、そういった若者が行政に提案して何かを起こそうとしている点に魅力を感じた。今後もそのような活動が更なる魅力となりUIターン希望者が増えるというような好循環を期待している。移住に際しては地域おこし協力隊の制度を利用し、移住促進支援員として活動し、フウドの設立に至った。

（フウドの機能）

フウドの語源は「風（ふう）」、「海（うみ）」、「土（ど）」の頭文字であり、「風（外からくる人）が海を介して土（島の人）と交わる」をコンセプトとし、移住者を呼び込むとともに市と連携して移住者と地域の交流までサポートする。移住者が交流するには場所が必要となるため、市の遊休施設となっていた元集会所をリノベーション

図表 4. 14. フウドの運営する
コワーキングスペース



資料：フウドにて撮影

ョンし、「フウド」という名前で復活させた。この施設は風と土が交わるためのコミュニティ機能やイベント会場機能を果たす。また、コワーキングスペース機能も備えており、都市部の人材がリモートで仕事を行うことができるため、島に来やすくなる。

ハード面だけでなくソフト面での活動もある。「暮らし」の面では、移住相談、空き家案内、情報サイト運営、地域交流イベントの開催などの地域活性化に関する活動などを行っている。「仕事」の面では、サテライトオフィスの誘致活動や、コワーキングスペースの運営やワーケーションの企画などによるリモートワーク環境づくり、求人情報提供や事業相談などを行っている。

（利用者の傾向）

個人に関して言えば、以前は広島市など近隣地のリタイアした層が多く移住相談に訪れていたが、最近は子育て世帯が増えてきた印象がある。海や山など自然に囲まれた島で子供をノビノビ育てたい思いがあるのだろう。また、どこでも仕事ができるようになったことも背景にあるかもしれない。

企業が地方にサテライトオフィスを用意したりワーケーションを行う目的として、生産性を高めること自体を目的としているケースは少なく、ワーク・ライフ・バランスなど働く環境を意識しているケースが多い。この場合、企業のES活動にあたるため、本来は企業が施設等を整備すべきことである。この施設について、地域の有休不動産などを活用して地域が提供すれば、企業にとっては渡りに船となる。これに、研修機能やチームビルディング、福利厚生など更なる地域ならではの付加価値を提供することができればより魅力的になる。

（今後の展望）

旅行業の免許も取得したため、関係人口拡大に向け、ワーケーションなどによる江田島市でのツアー企画・運営等も検討している。これまでも関係人口創出事業として「ひろしま里山ウェーブ拡大プロジェクト¹³」に参加したことがある。同事業は江田島市からの受託事業として実施できたが、調整や移動など非常に手間が掛かるため、自治体からの資金協力なしで実施するのは難しいと感じている。

¹³ 地域貢献に意欲のある東京圏の若者と、広島県の中山間地域において実践活動に取り組んでいる人材のマッチングや具体的な課題解決を通じた繋がり創ることによって、地域内外の地域活動の担い手の確保と実践活動者の拡大を図る事業

3. NORA DESIGN の存在

体験民宿 NORA は1日1組限定で江田島生活の体験ができる宿泊施設であると同時に、食事のできる喫茶店も併設しており、地域の交流の場ともなっている。市と協力しながら、移住者のアフターフォローに力を入れている。

NORA DESIGN を運営する早稲田氏は、首都圏で働いていたが、子供が生まれて価値観が一変、また地元の旧友などからも一緒に地元を盛り上げようという誘いが続いていたことからUターンを決意。当初はフウドで後藤氏とともに活動していたが、その後、フウドの利用者や、友人の話を聞く中で、空き家再生プロジェクトの一環として体験民宿 NORA を立ち上げた。さらに、同施設はワーカーというより観光客の利用が多いが、その用途を観光目的だけに限定する施設にしたいと考え、移住者と地域の交流の場となるような気軽な喫茶店を設置した。特に、移住してきたワーカーだけでなく、一緒に移住した家族はさらに孤独感を抱きやすい。そういった移住者のサポートをしたいという思いが強く、移住者の家族で毎日のように通う人もいる。移住者をはじめとしたいろいろな人が毎日集まり、情報交換の場としても認識されるようになってきた。

早稲田氏は、フウドがワーカーを地域に連れてくる役割であるならば、NORA DESIGN がそのワーカーやその家族のアフターサポートを行う役割を担うのだという思いで活動している。

図表 4. 15. 体験民宿 NORA



資料：体験民宿 NORA にて撮影

4. 2. 6. 防府市役所

日時	2021（令和3）年11月15日 10:00-11:00
対応者	政策推進課 企画政策係 梅本 さゆみ氏
訪問場所	山口県防府市寿町7-1



<ポイント>

- ・国の施策である「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の制度を活用し、東京圏企業に在籍したままテレワークを前提に移住した人に対する移住支援金制度を実施
- ・デジタル化によって、様々な職種で、場所にとらわれない柔軟な働き方が普及してきていることを実感
- ・県等と連携し、ワーケーションの推進に取り組む
- ・ベストプラクティス集のような情報提供があればよい。また、製造業が盛んな本市の強みを活かした取組みも検討が必要
- ・移住につながらなくとも関係人口として地域に貢献する人材の増加に期待

1. 防府市の概要

防府市（以下、同市）の人口は114,531人¹⁴で、将来人口は、令和42年（2060年）に約9万人に減少すると見込まれる一方、防府市人口ビジョンにおいては、出生率の向上や若者の社会減に歯止めをかけることなどにより、将来にわたって人口10万人を維持することを目指している。製造業が盛んで、マツダ防府工場などの輸送機械関連企業や、ブリヂストンなどの大手製造業の工場がある。

2. テレワーク・ワーケーション導入に対する取組み

テレワークについては、国の施策である「わくわく地方生活実現政策パッケージ」の移住支援金制度を活用してテレワーカーの移住を推進している。同制度は、東京圏からの移住者に対して、単身移住なら60万円、世帯移住なら100万円を支給するもので、2020年度までは地域内企業への転職者を対象としていたが、2021年度から東京圏の企業に在籍したままのテレワーカーの移住も対象となるよう制度の拡充を行った。制度拡充の影響もあってか、移住に関する問い合わせが前年比で1.5倍ほど増えた印象がある。

今年度は、既に2名が同支援金を利用し、同市に移住してきた。いずれもテレワーカーであり、このうち1名はSE職だが、もう1名は経理担当者である。デジタル化によって、様々な職種で、場所にとらわれない柔軟な働き方が普及してきていることを実感している。

¹⁴2021年10月末の住民基本台帳

ワーケーションについては、山口県が、令和3年8月に、山口宇部空港内にやまぐちワーケーション総合案内施設「YY! GATEWAY 兼 CampingOffice (osoto Yamaguchi・Ube)」を開設し、同施設にコンシェルジュを常駐させ、ワーケーションに関する総合案内や相談対応のほか、県内のテレワーク・ワーケーション施設の案内を行っている。

同市も、県や同施設などと連携し、ワーケーションの推進に取り組むこととしている。

図表 4. 16. やまぐちワーケーション総合案内施設
「YY! GATEWAY 兼 CampingOffice (osoto Yamaguchi・Ube)」



資料：同施設のHP

3. 今後の展開と課題

同市は製造業が盛んで、多くの観光資源、豊かな自然を有しているが、テレワークやワーケーションの相談の多くが、地元出身者などの同市に縁がある方からであり、認知度の向上が課題であると感じている。そのため、防府市としての特性を活かし、他地域に勝る魅力を出せるような方法に関する情報を収集したい。例えば、ベストプラクティス集などがあれば参考になる。

また、ベストプラクティス集と関連するが、製造業が盛んな同市ならではの強みを活かすため、地元の企業と連携しながらワーカーに本市の魅力を発信したいと考えている。

現状ではテレワーカーやワーケーターの誘致よりも、企業誘致に注力している。大企業の工場の就業者がそうであるように、同市への移住者の多くが、企業内転勤による移住であるからだ。

一方で、テレワーカーやワーケーターは移住のみならず、関係人口として地域活動（インフラ維持など）に貢献してくれる期待もある。テレワークやワーケーションに関する取組みは、まだまだ始まったばかりだが、同市への新しい人の流れの創出・拡大に繋げていきたい。

4. 2. 7. 合同会社 Gene Leaf（ジーンリーフ）

日時	2021（令和3）年11月16日 16:00-17:00
対応者	代表社員 安西 翔平氏
本社所在地	東京都杉並区梅里 1-4-39-302
資本金	1,000 千円
従業員数	7 名
主な事業	受託ソフトウェア開発
拠点	広島県江田島市江田島町秋月 2-5231



<ポイント>

- ・ コロナを転機に地方移転を検討した結果、広島県江田島市に移る
- ・ 江田島移転後も東京の顧客は減っておらず、広島の顧客が増えた分、仕事量は増加
- ・ 移転先の選定に際して補助金や自然も魅力的であったが、最も魅力的だったのは市担当者のフットワークの軽さと一元性

1. 企業概要

GeneLeaf 社（以下、同社）は 2020 年 12 月に東京都で立ち上がったソフトウェア会社で、従業員も 20 歳から 26 歳というフレッシュな会社である。創立後間もない 2021 年 5 月から広島県江田島市にオフィスを設置した。本社所在地は東京のままになっているが、既に代表者含め全社員が江田島市（5 名）または広島市（2 名）に転居しており、東京の住所も引き払う予定である。その他、上記転居メンバーの他に、広島県の呉工業高等専門学校生徒 1 名、京都の大学生（江田島市出身者）1 名がインターンとして働いている。特に京都の大学生は距離が遠いこともあり完全リモートで働いている。なお、上記のインターン生 1 名が 2022 年 4 月より正式に入社する予定である。

収益の約 8 割が企業向け業務支援システムの設計～運営までの一貫した受託支援で、東京にいた頃のつながりによる受注が多く、東京から移転した今でも仕事が減ってはいない。また、東京の企業からしても、同社のような業務であれば、オフィスの所在地は関係ない。むしろ広島での仕事も獲得し始めたことから、全体的に仕事は増えている。

2. 江田島市進出のきっかけ

同社代表社員の安西氏（以下、同氏）は、多くの事業を扱う大手企業グループに所属し、地方向けのプログラミング教育の講師やキャリアアドバイザーを務めていた。しかし、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の影響で、会社の事業方針に一部変更があり、同氏が推進していきたくった教育事業部から外れ、教育に関係のないサービスの部署への異動を命じられた。しかし、これまで行っていた教育

事業を続けたいという思いがあり、自ら会社を立ち上げる。ただ、コロナの影響は続き、狭小の住宅やオフィスにこもりながら生活していることに疑問を持ち始め、地方に進出することを考え始めた。

SNS を通じて、広島企業の誘致施策である「ずっと広島県」を見つけ、学生時代に印象の良かったこともあり、広島県に同制度を利用できるか問い合わせ、対象になるとの回答を得た。次に、広島県内の「海に見える施設」を検索したところ、江田島市にコワーキングスペースを見つけ、江田島市にアポイントを取り、実際に進出することとなった。なお、同時に進出を検討した先は江田島市を含め4市（全て広島県）あった。

江田島市の担当者はとにかくフットワークが軽く、どのような質問にも昼夜問わず迅速に対応してくれる。例えば、本来複数の部署をまたぐ補助金申請やオフィス利用までの手続き等も、窓口になっている担当者に声をかければ全て解決してくれた。特に印象に残っているのが、探している地域のイメージを伝えると、すぐに SNS を通じて 60 枚近くの写真が送られてきたことである。また、東京では考えられなかったほど広い事務所兼住宅も、担当者のネットワークから調整してくれ、すぐに決まった。役所の部署に関わらず応えてくれるのは、まさに移転のためのなんでも屋さんである。また、迅速さや柔軟さもさることながら、SNS でやり取りできるのはありがたかった（メールは個人的に好きではない）。

3. 今後の展開と課題

自分たちのスキルを活かして、江田島市に貢献したい。例えば、地域には情報通信系の企業があまりなく、市内の住民（特に興味を持ちやすい若い世代）がこのような仕事に触れ合う機会が少ない。そのため、自分たちの経験を活かした交流の場を作る。具体的に検討している事業としては、直接教育を行うプログラミング教室の運営や交流の場であるコワーキングスペースの運営がある。

特にコワーキングスペースについては、単なるワークスペースの提供ではなく、学生と企業が交わる“知るカフェ¹⁵”をイメージしている。知るカフェは学生が無料で就職活動やセミナーに参加できるという場所という機能の他、参加者各人のアイデアや、医学×農業など異分野の学問が交流する場としても知られている。江田島市内や広島市の学生同士や学生と企業が、それぞれの特徴を活かして交わることで江田島市発のオープンイノベーションが産まれることを期待する。

図表 4. 17. 江田島に構えたオフィス前



資料：同社 HP

¹⁵ 株式会社エンリッションが展開する大学生向けの喫茶店チェーングループ。企業からのスポンサー料を受けて、大学生に無料で飲料を提供し、就職活動に関する情報提供やセミナー等を行っている

4. 2. 8. バレットグループ株式会社

日時	2021（令和3）年11月16日 16:00-17:00
対応者	（COCODEMO 江田島ラボ） テクノロジー&デザイン部 リーダー 川森 聖也氏 地域コンシェルジュ 定木 拓也氏
本社所在地	（本社） 東京都新宿区新宿 5-1-5 新宿三光町ビル 4F （COCODEMO 江田島ラボ） 広島県江田島市能美町中町 4859-9 能美市民センター別館 3F
資本金	10,000 千円
売上	142 億円（2020 年）
従業員数	約 200 名 内 COCODEMO 江田島ラボ 4 名
主な事業	web 広告事業・インターネットマーケティング事業
拠点	仙台支社・新潟支店・沖縄バックアップセンター COCODEMO 江田島ラボ



<ポイント>

- ・ワーケーション拠点として COCODEMO 江田島ラボを開設
- ・完全リモート可能でも、オフラインで集まる場は必要
- ・COCODEMO 江田島ラボ開設の目的は「東京での IT 人材不足への対応」、「福利厚生充実」、「CSR、CSV 活動の推進」
- ・市の担当者のレスポンスの速さと柔軟性、島の自然環境が進出の決め手となった

1. 企業概要

バレットグループ株式会社（以下、同社）は 2013 年に東京都で、広告と IT 人材の 2 事業を柱として立ち上がった会社である。2021 年現在では web 広告・IT 人材分野だけでなくシステム開発等も行なっている。本社の他には、仙台支社、新潟支店、エンジニアによる開発及びワーケーション拠点として COCODEMO 江田島ラボ（広島県江田島市）など、国内に本社を除く 4 拠点を持つ。

今回取材した COCODEMO 江田島ラボ（以下、同ラボ）は開発及びワーケーション拠点として 2021 年 3 月に開設された、同社として初めての試みとなる施設である。主に開発部の従業員のうち希望者が同ラボへ出社している

開発部の従業員の働き方としては、緊急事態宣言前は週 1 日どこで働いてもよいという決まりがあったが、緊急事態宣言発令を機に全営業日どこで働いてもよいことになり、緊急事態宣言解除後もこの方針に変更はない。ただ、どこで働いてもよいと言われても、どうしてもオフラインでのつながりが必要になることがある。さらに東京本社に集まるだけではどうしても選択の余地が狭くなってしまうので、同

ラボは地方で集まる場としても位置づけられている。対応者の2名も、元々地方に関心があったため、地方でもオフラインのつながりを保てるようになったことから移住を決意した。

2. COCODEMO 江田島ラボ開設のきっかけ

同ラボ開設の目的は「東京での IT 人材不足への対応」、「福利厚生充実」、「CSR、CSV 活動の推進」である。

東京では IT 人材が不足していて、採用が困難であるため、大手が好待遇で募集をかけている状況で、同社の規模では大手のような好待遇を提示できない。そのような中、地方に目を向け、地元で働けるという条件により東京進出をためらっている地方の人材獲得を狙ったものである。また、福利厚生としてワーケーション施設があれば、従業員の満足度も向上し、人材確保につながる。

CSR・CSV 活動をラボ開設の目的としたのは、同社が自社従業員向けに行った自社への印象に対するアンケート調査にて、社会貢献度のポイントが低いことが分かり、そのことを問題視していたことが発端である。加えて、同社には、ワーケーション施設兼サテライトオフィスで、地方に対して自社の強みである IT 知識を還元し、共同で研究開発を行ったり課題解決に取り組みたいという意向があった。地域の住民と触れ合いながら仕事をすることで、CSR や CSV 活動につながることを期待する。現在の同ラボでの取り組みとしては、島に環境が整っていないプログラミング教室の実施などがある。市の担当者によると、IT 分野に対して劣等感を抱いている市民は多く、同社の取り組みはその解消につながると期待する。

こういった目的から東京にあるふるさと回帰センターで情報収集し、全道府県を対象に進出先を検討している中、広島県よりアプローチを受けた。他にも多数の自治体から直接アプローチはあったものの、他の自治体は、より大きな IT 企業を想定していたり、補助制度の対象がかなり限定的であったりと、同社に向かない面が多々あった中、同社の規模でも柔軟に対応してくれた広島県が大変好印象であった。広島県が実施しているお試しオフィスがある地域（尾道市、東広島市、三原市、庄原市、安芸高田市）を視察し、その中でも特に担当者のレスポンスの早い江田島市を選択した。江田島市の担当者は一元窓口としてどのような問い合わせにも迅速に応えてくれ、例えば事務所となった市民センターについても、興味を示すと他部署と連携してすぐに用途変更手続きを行ってくれたことで、即入居施設を決定できた。また自然環境も大きな決め手となった。都市部にはない自然環境が江田島にはあり、仕事が終わるとすぐに海に行くこともできる。東京にいれば仕事が早く終わっても、海に出ると夜になってしまうため、海で遊ぶ（レジャー）と平日（仕事）はリンクしないが、江田島ではレジャーと仕事をするものの両立が可能である。進出に際して、多くの従業員を江田島に派遣してみた結果、他地域と比べ満足度が高いことも、上層部の理解を得るうえで大きな根拠となった。

4. 2. 9. 株式会社シフトブレイン

日時	2021（令和3）年11月18日 14:00-15:00
対応者	Developer 佐藤 高光氏
所在地	東京都港区南青山1丁目12-3 S-208
資本金	10,000 千円
売上	2 億円（2020 年）
従業員数	約 25 名
主な事業	WEB サイト製作
拠点	アムステルダム（オランダ）



<ポイント>

- ・ 地方進出の目的は「場所にとらわれない働き方を体現する」「地方のクリエイターや自治体とパイプを作り、交流機会や仕事を獲得する」「地域のブランディング事業を行うために地方を知る」
- ・ 都市部から地方への移住には家族の理解が大きな壁となる。一方で、サテライトオフィス導入に伴う移住の場合は、ハードルが低くなる
- ・ 同じような移住者のコミュニティに参加し、孤独感が無くなった
- ・ 都市部クリエイターと地域が交流できる場を作れば、さらに都市部クリエイターが集まることも期待できる
- ・ 課題は公共交通が充実していないこと

1. 企業概要

シフトブレイン社（以下、同社）は2003年にWebサイトの制作会社として創立した。当初は顧客の求めるWebサイトを作ることが主たる事業であったが、現在はWebサイトを作る根本の原因からヒアリングし、その課題を解決するために必要なコミュニケーション施策を提案、企業や自治体のブランディングを支援する事業も行っている。中国地域のある自治体に、Webサイトを含めた地域全体のブランディング戦略を提案、実施したことをきっかけに、地方創生に向けた取組みも検討中である。

同社にはクリエイターが多数在籍しており、以前からクリエイターにとって働きやすい環境を模索していた。同社が裁量労働制に移行したタイミングがコロナの感染拡大と重なり、テレワークを導入。働く時間や場所の制約をなくし個人の裁量に任せる働き方へと舵をきった。それにより働く場所を都心から地元に変えた従業員もいる。今回の取材は、広島サテライトオフィス開設準備のため江田島市に来訪していた、同社従業員の佐藤氏に行ったものである。

2. 広島進出のきっかけ

江田島進出のきっかけは、地方創生に向けた取組みの一環で、サテライトオフィス導入の必要性を感じたことから始まる。目的は、「場所にとらわれない働き方を体現する」こと、「地方のクリエイターや自治体とパイプを作って交流するとともに仕

事を獲得する」こと、「(上記自治体に対して新たな事業と位置付けた) 地域のブランディング事業を行うために地方を知る」ことである。

進出する地域を検討するにあたり、同社社長が日本各地を視察した一つに広島があった。広島には「ずっと広島」という制度があり、様々な補助が受けられることが魅力であった。その後、県庁職員から江田島市を紹介され、佐藤氏(対応者)が現地を視察した。

佐藤氏が「江田島市視察」⇔「江田島サテライトオフィス担当者への任命」を受け入れることができた最も大きい要因は妻の理解である。同社が広島にサテライトオフィスの導入を検討している話を聞き「働く場所がどこでもいいなら東京から出てでもいいじゃないか」という佐藤氏の意見に妻が同意してくれた。二人とも都市部出身でありながら、地方での生活に憧れていた面もある。通常は家族の理解を得ることが非常に難しいと聞く。地方のサテライトオフィス導入とそれに伴う移住は相性が良く、この2つが合わさることで地方移住へのハードルが低くなった。

視察したのは真冬の1月で、島の魅力の一つであるリゾート感が全くなく、天候にも恵まれずに不安を抱いた。しかし、市の担当者の案内で江田島市民と交流の機会を得て、市民の島に対する愛情を感じることができた。島に対するアイデンティティを持った人たちとであれば、何かいい仕事生まれるかもしれないと感じ、同社の社長に報告、サテライトオフィスの開設を決定づけた。さらに、市の担当者から佐藤氏のような都市部の仕事を持った同年代の移住者のコミュニティを紹介され、同じような考えの人と繋がりを持つことで、移住による孤独感は無くなった。

3. 今後の展望

(取材当日はサテライトオフィス開設作業の途中であった。)現時点で広島へ移住するのは佐藤氏のみだが、今後は現地での雇用も行う。また、自社従業員や取引先の従業員が同施設でワーケーションを行えるように検討中である。東京で活躍する現役のクリエイターが集まり地域の住民も交流できる環境を作れば、島にいながら東京と同じ体験ができる。同時に、同施設で自社の提案書を公開する企画も考えている。提案書はクリエイターにとって秘伝の書ともいえる。閲覧できる希少価値と、様々な人からフィードバックを受けることで同社の能力向上にも繋げる機会となることを期待している。このような場があれば、交流を目的に集まる都市部のクリエイターも出てくるのではないかな。

課題としては公共交通機関が充実していないことがある。佐藤氏を含め都市部の若い世代の多くは、車の免許を持っていない。島では公共交通網が発達していないので、車での移動が必須となる。これを解決する手段を考えることが都市部から地方進出の際の大きな課題と言える。

図表 4. 18. 改修前の江田島オフィス



資料：同社提供

5. 中国地域の現状と課題の整理

5. 1. 中国地域におけるナチュラルワーク実施の現状と課題

5. 1. 1. 中国地域におけるナチュラルワーク実施の現状

中国地域におけるナチュラルワーク導入の状況をみると、企業規模または業種は限られるもののアンケート回答企業の半数以上が導入しており、周辺都市部と比較しても遜色ない状況である。アンケートで確認した新型コロナ終息後のナチュラルワークの方針を踏まえると、むしろ中国地域の方が「更なる自由な働き方を検討する」、「継続する」企業の割合が高く、今後の可能性が感じられる。

ナチュラルワークスタイルの種類としては、テレワークが最も多い。一方で、テレワーク自体を実施している従業員の割合は一部にとどまっているケースが多く、職種や業種による制限が見受けられる。また、テレワークの実施場所を在宅に限定する企業が多く、空間を縛られないナチュラルワークを実施できている企業はまだ少ないものと推察される。このような背景もあり、ワーケーションの実施やサテライトオフィスなど従業員の自宅以外での働く場所の確保については、既に設けている企業はもちろん、検討している企業は少ない。

ただし、テレワークに制約を設けていない企業も一定数確認でき、情報通信業などの一部企業においては積極的な導入も見受けられる。例えば、ヒアリングを実施した中国地域内企業のピープルソフトウェアでは、働く場所は仕事を行う上での一つのツールにすぎないことから、その選択は従業員の裁量に任せるとしていた。

5. 1. 2. 中国地域におけるナチュラルワーク実施の課題

①ナチュラルワークスタイルが導入されていても、勤務箇所が在宅に限定されているケースが多い

テレワークの実施箇所は在宅限定としている企業が多く、空間の自由度については、まだまだ高いとは言えない。

②時間や空間を自由にするには、従来からの働き方を変更することであり、マネジメント、コミュニケーション手法などを変更する必要がある

「労務管理・マネジメント」をテレワーク導入の課題として挙げた企業が多い。「就業規則を変更する必要があるが、どのように変更すればよいか分からないため、ワーケーションの導入に繋がらない」や、「何かあった場合には集合できるオフラインの場が必要」といった意見があった。

図表 5. 1. ナチュラルワーク実施の課題

- ① ナチュラルワークスタイルが導入されていても、勤務箇所が在宅に限定されているケースが多い。
- ② 時間や空間を自由にすることは、従来からの働き方を変更することであり、マネジメント、コミュニケーション手法などを変更する必要があるが生じる。

5. 2. 中国地域におけるナチュラルワーカー受入の現状と課題

5. 2. 1. 中国地域におけるナチュラルワーカー受入の現状

中国地域では、移住・定住人口増加等を目的として、テレワーカー受入支援を実施している自治体が3割程度となっている。また、受入支援体制を人口規模別にみると、人口規模の大きい自治体ほど支援実施割合が高くなっている。一方で、ワーケータの受入支援を実施している自治体は2割弱と、テレワーク受入支援実施自治体と比べ少ないものの、今後の受入支援の体制整備を検討している自治体は4割を超えている。

テレワーク・ワーケーション受入の具体的な支援策のうち、通信環境の整備など「拠点の整備・誘致」、「費用補助」は半数以上の自治体の実施しており、アンケート調査により都市部企業が進出の際に最も重視していた項目と一致する。なお、地元企業へのテレワーク・ワーケーション導入支援を実施している自治体はいずれも少数であり、今後も含め支援を検討しない自治体が6割を超えている。ナチュラルワークを実現する上で、自治体が地元企業を後押しするような施策の検討が必要になるものと思われる。

テレワーカー等による好影響についての質問では、テレワーカー等の受入支援に取り組む自治体がそれほど多くなく、かつ実際取組んでも効果を感じられるほど時間が経っていないことから、どのような影響があったかを特定できるほどの情報を得られなかった。一方で、テレワーカー等受入体制の整備について「これまで以上に注力していく」または「これまで通りの施策／同規模施策で継続する」とした自治体が4分の3を占め、施策の拡大が見込まれる。

自治体だけでなく、企業が加わりナチュラルワーカーの受入を行っているケースもある。松江市では、ワークアットが都市部企業に対して従業員のマインドフルネスの効果を見える化し、企業のニーズにアプローチした活動がみられた。

津山市では、観光資源が活かさない中、地域課題に着目し、それを開示することで、社会課題の解決に興味を持ったワーカーを当地に引き寄せ、地域課題解決人材として活用していた。このような社会課題解決型は一見してフリーランス等個人のワーカーのみが対象になるよう見えるが、従業員の能力向上やCSR意識の醸成といった企業のニーズも満たすと考えられる。

瀬戸内に面する江田島市や尾道市、三原市、竹原市では、瀬戸内海の魅力をアピールするとともに、地域課題を出発点として企業と自治体が連携した受入体制を確立し

ようとしている。江田島市では自治体だけでなくフードという移住支援組織が自治体担当者とともにワーカーの受入施策を実施するとともに、コワーキングスペースなどの運営を行い、さらに空き家再生プロジェクトの一環として立ち上がった体験民宿NORAが当地にやってきたワーカーのアフターフォローを行うなど、連携が取れている。

江田島市では、今後、上記のような連携だけでなく、「よそ者」と当事者である「地域住民」をつなぎ、オープンイノベーションにつなげるような仕組みづくりを検討している。よそ者と地域がつながる取組みが新たな魅力となり、さらに多くのナチュラルワーカー受入につながることを期待できる。

5. 2. 2. 中国地域におけるナチュラルワーカー受入の課題

①受入れるためのターゲットや手法が明確でない

アンケート調査から、中国地域内の自治体では「企業・ワーカーのニーズが分からない」、「支援ノウハウがない」といった課題が多く挙げられており、マーケットインに基づく適切な情報提供等が必要と考えられる。

②小規模自治体では、自然や観光資源など、企業ニーズが必ずしも高いとは言えない資源に着目して取組んでいる可能性がある

本調査では当初、都市部には少ない中国地域の豊かな自然（環境）を資源とし、都市部企業等にアプローチできないか検討していた。しかし、都市部企業に対するアンケートでは、自然を最優先するとの回答は少なく、また、中国地域のヒアリングからも「観光資源では、中山間地域に人は集まらない」、「自然などの抽象的なものを魅力に訴えても、都市部の人には響かない」といった意見が挙げられている。

一方自治体のアンケートでは小規模な自治体ほど「観光資源がないことが課題」という回答が多く、ヒアリング調査でも「観光地ではなく工業地帯のため人を呼び込みづらい」といった意見があるなど、ナチュラルワーカー受入の推進には観光資源が不可欠との認識がある。このように自治体の認識が企業のニーズとミスマッチする中、受入側は自然環境や観光資源に限らない、企業側のニーズに合致するような地域資源を訴求していく必要がある。

③受入が円滑に進むかどうかは、自治体担当者によるところが多く、対応の継続性や縦割りの弊害顕在化に懸念がある

受入れの中心的存在になる自治体の受入体制に対する指摘もみられた。「移転や進出の際、窓口が複数にまたがり、手続きに時間がかかる」、「自治体予算などの都合により継続的な支援が受けられない」などが挙げられた。

④ワーカーを受入れる地域がワーカー受入によって地域にもたらされるメリットを理解していない

ワーカーが当地にやってきても、地域に溶け込み、地域の活力向上につなげるのは

難しい。江田島市ではワーケーションは単発がほとんどで地域と継続的に交流することとはなかった。その理由としては「ワーカーが来ても地域住民からは見えづらい」状況があり、そういった意味で「受入（地域）側の意識醸成」が極めて重要になる（地域外の人々が地域で活動することを地域が歓迎）。

⑤ワーカー個人に対するフォロー

都市部から江田島市に進出した企業へのヒアリングでは、進出後のアフターフォローの重要性が浮かび上がった。「地方では公共交通機関が未発達で運転免許がなければ生活できない」といった交通の事情や、「地方に興味があってもやはり初めての慣れない地では不安が大きい」、「都市部を離れる際に家族の同意を得るのが難しい」といったワーカー個人の心理面を含めた事情へのフォローが必要である。

⑥各地域で産業や文化、歴史などの特性が異なるため、中国地域らしい働き方を画一的に定義することは難しいことから受入ターゲットの選定や受入方策の検討に時間がかかる

本調査は、中国地域らしい働き方・地域の魅力を見だし、それを基に都市部のワーカーを当地に呼び込むという仮説のもとに開始したが、実際には、各地域で産業や文化、歴史などの特性が異なるため、企業やワーカーへ訴求できる要素は画一的ではない。ある地域で有効な受入施策でも、他の地域ではさほど効果が生じないケースがあり得る。

図表 5. 2. ナチュラルワーク受入の課題

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①受入れるためのターゲットや手法が明確でない。②小規模自治体では、自然や観光資源など、企業ニーズが必ずしも高いとは言えない資源に着目して取組んでいる可能性がある。③受入が円滑に進むかどうかは、自治体担当者によるところが多く、対応の継続性や縦割りの弊害顕在化に懸念がある。④ワーカーを受入れる地域がワーカー受入によって地域にもたらされるメリットを理解していない。⑤ワーカー個人に対するフォロー。⑥各地域で産業や文化、歴史などの特性が異なるため、中国地域らしい働き方を画一的に定義することは難しいことから受入ターゲットの選定や受入方策の検討に時間がかかる |
|--|

これらナチュラルワークの実施および受入の課題を解決するためのヒントを得るべく、次章では先進的な取組みを行う他地域に対してヒアリング調査を実施した。

6. 先進地事例調査

6. 1. 先進地事例調査の概要

6. 1. 1. 先進地事例調査の目的

中国地域の課題解決方策を検討する上で、先進的な他地域へのヒアリング調査は有用であると考えられる。

本項においては、サテライトオフィスやワーケーションの誘致等に係る先進的な取り組みを行っている自治体、受入支援組織、企業、有識者等へ当該取り組みの詳細および今後の課題等について確認し、今後の検討に活かすことを目的にヒアリング調査した結果を示す。

6. 1. 2. 先進地事例調査のヒアリング先一覧

徳島県、和歌山県及び学識者1件、受入支援組織5件、進出企業1件に対してヒアリング調査を行った。

図表 6. 1. 先進地事例調査実施先



6. 1. 3. ヒアリング項目

基本的なヒアリング項目は以下のとおり（図表 6. 2）。なお、回答を得られなかった項目も複数あった。

図表 6. 2. 基本的なヒアリング項目

・組織等の概要

・ナチュラルワーク実施・支援の状況

- ・先進地でのナチュラルワークの実態
- ・先進地ならではの強み
- ・受入体制のあり方
- ・中国地域内でのナチュラルワーク進展の可能性
- ・実施、支援、進出・移転の経緯
- ・メリット・デメリット
- ・地域との連携
- ・今後の課題

6. 2. 先進地事例調査結果

6. 2. 1. 徳島文理大学総合政策学部教授

兼地域連携センター副センター長

床桜英二 氏

博士（経営学）



日時	2021（令和3）年10月25日 15:00-16:30
訪問場所	徳島県徳島市山城町字西浜傍180番地 徳島文理大学 徳島キャンパス 23号館

<ポイント>

- ・「とくしまサテライトオフィスプロジェクト」を立ち上げ、大きな成果を得たが、その成功要因は「異質なものの組み合わせ」、「強みを伸ばす」など6つの要素
- ・大切なのは、呼び込んだ企業数だけではなく、呼び込んだ地域に新たな価値創造活動が起きているか
- ・参画するメンバーの異なる動機を調整・統合しながら、プロジェクトを推進するには、人が集まる魅力的な「地域プラットフォーム」をつくることが重要
- ・地域の魅力を自然に限るのではなく、“人”や“人の営み”といった各地域の文化・歴史まで含めれば独自性を持たせやすい
- ・企業人材が新たな働き方や暮らし方を実現するヒントを得ることや、企業がC S V経営に通ずるようなビジネスモデル創出の機会確保できるような、魅力的なプロジェクトに企業や企業人材が集まる

1. 経歴

徳島文理大学総合政策学部の床桜教授（以下、同氏）は、2015年より現職であるが、元徳島県職員として、地域振興総局長時代の2011年に“とくしまサテライトオフィスプロジェクト（以下、SOP）”の立ち上げを指揮した経験を持つ。神山町、美波町などのSOP始動時に、県行政の総括責任者として、誘致活動から実証実験・本格稼働まで深く関わり、「サテライトオフィス誘致の仕掛け人」として知られる。また、SOPが平時活性化の取組みとするならば、災害時の取組みを管轄するポストも経験。南部総合県民局長時には「津波減災県南モデル」を、危機管理部長時には「戦略的災害医療プロジェクト」を策定・実施し、平時と災害時をシームレスに繋ぐ、従来の枠を超えた「産学公民モデル」を構築し、全国から注目を集めた。

香川大学の客員教授も務めるなど、識者として“理論”を重視するとともに、県庁時代から貫いてきた現場の“実践”も大事にしている。現在、「徳島県規制改革会議座長」のほか、三好市の「環境配慮型ワーケーションモデル創出会議座長」や、美波町の「道の駅・防災公園新たな機能強化による官民連携手法導入調査検討委員会座長」なども務めている。

2. 徳島サテライトオフィスプロジェクトの取組み

(1) きっかけ

同氏は2011年5月に「市町村支援」、「過疎地域の振興」、「地域情報化の推進」という異なる業務の3課を統括する地域振興総局長に就任した。任期は2012年3月までの約1年間で、特に局長として自分のなすべきことと考えたのが、「急速に進行する限界集落化への対応」と「アナログから地上デジタル放送への移行を見据えて整備してきた『全県CATV網』の活用方法」である。

徳島県内の集落を見ると、集落活動に支障をきたすと言われる“65歳以上人口が集落人口の半数以上を占める限界集落”の割合（以下、限界集落率）が、全国的にみて極めて高く、局長に就任した2011年には既に、徳島県の限界集落率は3割を超えていた。これは全国平均のおよそ2倍の割合になる。当時、全国的にはまだそれほど危機感を持たれていなかったが、地域の安全・安心や、地域ならではの歴史文化資源を守る意味でも、限界集落問題には真摯に対応する必要があった。

また、2011年は、アナログ放送から地上デジタル放送に移行した年であるが、その10年ほど前から、徳島県は全県CATV網構想を主導して進め、移行時における県のCATV網普及率は全国でトップクラスの状況にあった。このCATVはテレビを見るためだけのものではなく、インターネット接続の基盤となる高速情報通信基盤でもある。過疎集落では、この情報通信分野の“高速道路”が未利用状態であり、この未利用資源を過疎地域の活性化に生かせないか考えるに至った。

これら2つの課題を解決するために始めた活動がSOPである。

(2) 活動の指針

同氏が局長に就任してSOPを成功させた要因は大きく分けて6つあると考えている。

1つ目は「異質なものを組み合わせることで新たな価値を創造する」ことである。当時、地域振興局内には、過疎対策を担う集落再生室と、ITの推進を進める地域情報課があった。このように過疎振興とIT推進は同じ局内において所管されているとは言え、それぞれ目指す方向性は異なっており、それまでは連携した取組はなされていなかった。しかし、同氏がなすべきこととして掲げた「急速に進む限界集落への対応」と「地上デジタル放送への移行に際して整備した全県CATV網の活用方法」を同時に行う取組み、つまり、両課連携による、過疎×IT、つまりテレワークを中心としたサテライトオフィスの誘致を考えるに至った。なお、サテライトオフィスの誘致ということで企業誘致のように思えるかもしれないが、ここで重視したのは企業人材（ワーカー）の誘致である。彼らの多くはITエンジニアやデザイナーであったが、感性豊かな人々であり、勤務時間以外の時間を地域協働者として活動してくれるだろうとの個人的な期待があった。

2つ目は「弱みを補うのではなく、強みを伸ばす」ことである。従来の過疎対策は都市と地方との格差を埋めていくことに力を注いでいた。これも重要なことではあるが、基本的なインフラを除き、商業施設などを同じレベルにするのは不可能である。むしろ、過疎のもつ個性を伸ばしていく、つまり過疎の強みを生かす方策こそ必要と考えたのである。その強みとは、“豊かな自然と人情”、“テレビの視聴以外にはほとんど使われていない高速情報通信網”、“オフィスに転用可能な格安の古民家”などの地域資源であり、これらを活かした手法を考えた結果、サテライトオフィスの誘致が有効であると考えた。

3つ目は、「誰もやったことのない地域戦略を実行する」ことである。たくさんの事例を集めて、ベストプラクティスを複数実践するという手法もあり得るが、そうすると徳島県としての個性が無くなってしまう。逆に、どの地域もやったことのないような“エッジの効いた”取組を行えば、“徳島県らしさ”が際立つ。そのエッジの効かせ方が、「過疎×IT」案であった。しかし、当時は「過疎×IT」という発想は懐疑的にとらえられており、県庁内外から「過疎地域に東京のIT企業なんかはくるはずがない」などの意見が噴出した。しかし、後ほど述べるマスコミ戦略も功を奏して、最終的には、この取組が時代を先取りしたものであることが人々の間で理解されるようになった。最初の懐疑的な反応が徐々に肯定されるようになっていったのである。経営戦略の本質は“馬鹿にされるくらいの着想”が必要なのである。

4つ目は「覚悟を決めて取組む」ことである。上記のように周りから冷たい目で見られ、なかなか成果も出ないなか、このまま進むべきか否かの難しい判断を迫られることがあった。その都度、メンバーとともに、当初の志を曲げずに忍耐力を持って冷静に対処してきた。また、イノベーションを起こすにはトップが失敗を許容することの重要性も認識した。当時の上司である知事に、「本プロジェクトの成功確率は3割程度だが引き続き挑戦したい」と相談した際、「それだけあればイチローの打率よりも高い（当時）のでGOだ」と心強い発言をもらったことで、チームメンバーのモチベーションが大きくアップしたことを今でも覚えている。

5つ目は「マスコミを巻きこむ」ことである。地域イノベーションには一人でも多くの人々の共感が必要である。そのためには、取組そのものを多くの人々に知ってもらう必要がある。それができるのはマスコミである。幸いにして、このプロジェクトの先進性に強い関心をもつ番組制作者が現れ、彼には、SOPの良い話も悪い話も隠さず情報を提供した。ある意味、彼はプロジェクトメンバーの一員のような存在であった。

神山村における 2 度にわたる実証実験については、おおむね良好な結果であったが、サテライトオフィスの本格的な開設までには至らず、正直焦っていた。その苦しいタイミング（2011 年 12 月）において、NHK のニュース番組 NW9 で、全国に向けて実証実験の様子が放映された。これがきっかけで、全国から問い合わせが多くなり、人が集まり、集まった人が新たなイノベーションを起こ

す好循環が生まれるようになった。なお、現在、徳島県におけるサテライトオフィスの集積数は美波町が最も多いが、その先駆けとなったのが IT 企業社長の吉田氏である。吉田氏が、美波町にサテライトオフィスを開設したきっかけは、まさにこの放映であった。

6 つ目は「戦略は大胆だが戦術は緻密に行った」ことである。「過疎×IT」という新たな着想で始めた SOP ではあるが、作業そのものは緻密にすすめていった。当時は、コッターの「企業変革の 8 段階」を承知していなかったが、あとから振り返れば、次表のとおり、ほぼその流れに沿って作業を進めていたのである。とくに最初に適材を選任し、機動力のある推進チームを局長直轄として置くとともに、その活動に関する局長権限をチームメンバーに移譲したことがこのプロジェクトの成功に大きく寄与している。なお、一定の成果を踏まえ、最終的にはこの推進チームを改組し、部局横断的な推進チーム（とくしまサテライトオフィス・プロモーションチーム）を立ち上げ、新たなアプローチの定着を図ったのも、今から考えればよい判断をしたと考えている。

図表 6. 3. きっかけになった映像



資料：床桜氏提供「NHK「NW9」の一場面から」

図表 6. 4. 大胆な戦略と緻密な戦術

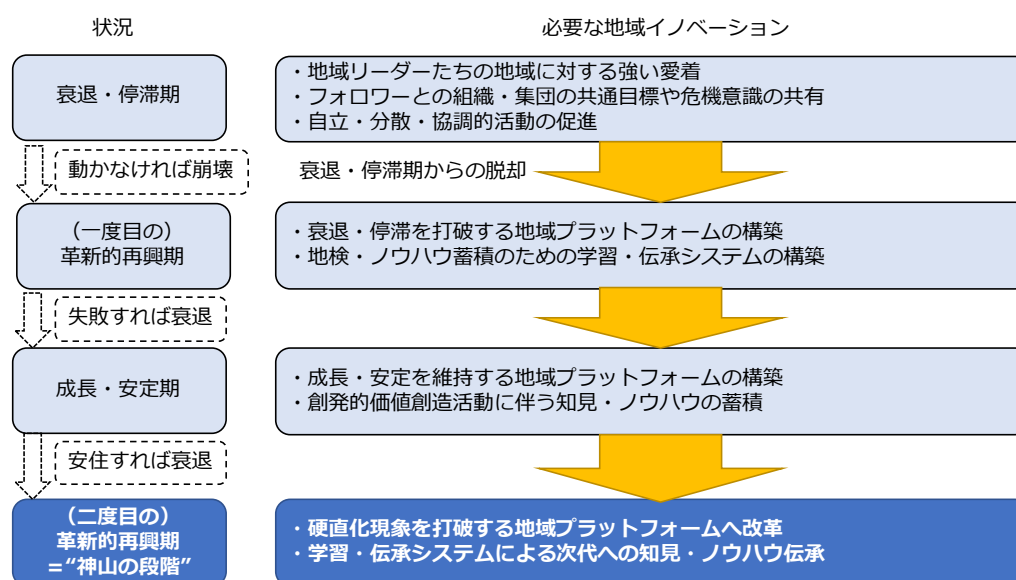
- Step1 限界集落増加＝危機感
- Step2 局長直轄の小チーム組織を設置（突破力重視）
- Step3 「過疎×IT」をコンセプト
- Step4 官民連携プロジェクト会議設置
- Step5 チームメンバーに権限移譲
- Step6 小さな成功でも報道に提供
- Step7 NW9 で潮目が変わる
- Step8 組織横断的プロモーションチーム発足（拡大重視）

資料：床桜氏作成

(3) 徳島県の先進的事例

神山町には 2023 年に私立の高等専門学校が設立される。全国に 3 つしかない“私立”の高等専門学校が人口 5 千人程度の小さな町にできることは非常に興味深い。これは、神山町が同氏の提唱する地域イノベーションの「二度目の革新的再興期（≡人づくりの段階）」に入ったことを意味する（下記図表）。神山町には地域内外の面白い人が集まる魅力的な地域のプラットフォームができ、それを下支えしたのがグリーンバレーという NPO である。グリーンバレーは神山町の地域イノベーション初期段階であるアート・イン・レジデンス（詳細はグリーンバレーの頁にて）から移住者受入れの中心的役割を担い、周りの住民や企業を巻きこみながら、関係者を増やしていった。芸術イベントが目的であったアーティスト・イン・レジデンスから芸術家が同地に移住し、その芸術家が同地の魅力を高め、フリーランスなどのワーカーも同地に移住し始める。ワーカーがどこでも仕事ができることを証明することで都市部企業もサテライトオフィスなどで同地に進出し始めた。もっとも、地域の活力というものは現状の維持が難しく、イノベーションが続かなければ衰退してしまう。持続的に地域の活力を維持し続けるには、新たなイノベーションを起こしうる“人”を育てる必要がある。現在ではグリーンバレーが、誘致した企業などとともに人づくりである高等専門学校設立にこぎつけており、「二度目の革新的再興期」に突入したと言える。

図表 6. 5. 床桜氏の提唱する地域イノベーションモデル



資料：床桜氏著書を基に作成

詳細は床桜教授の著書「リーダーシップ好循環モデル～地域コミュニティ再創造のための理論と実践～（中央経済社：2021）」を参考にされたい

3. ワーカーを受入れるために

(1) ワーカーを受入れるための魅力とは

(本調査の目的である、自然を武器にナチュラルワーカーを受入れるという仮説に対して) 結局ワーカーは人に対して魅力を感じ、魅力的な人がいるところに来るのではないか。自然では北海道や沖縄には勝てないし、独自性を出しにくい。自然のみを地方の魅力ととらえるのではなく、“人”や“人の営み”といった“文化・歴史”を含んでとらえることができれば独自性が出てくる。つまり、地域独自の面白い人につながるプラットフォームが魅力になる。例えば、神山町は“人とのつながり”という見えない自然(≒文化)があり、神山町でリモートワークをする都市部から来た人はそれを“神山ボーナス”と呼んでいる。神山町で生まれた“唯一無二の人とのつながり”が、都市部人材にとってのメリットとなっている。

上記のような各地域に眠った人や歴史・文化のストーリーをつなぐプラットフォームを作るためには、ファーストペンギンとなる人物の誕生が重要となる。神山町にも美波町にもこれらを立ち上げたキーパーソンたちがいる。ただし、個としての活動には持続性に限界があるため、NPOやPV(パブリックベンチャー)などに組織化することがゴーイングコンサーン(継続性)の必須条件だ。

大切なことは、地域を思う人々が主体となって、地域外の人々のパワーを活用しながら、コトを進めていく交流型の内発的发展であり、これが成功の源といえよう。

(2) 課題

徳島県は現在、観光地として名高い北海道と、サテライトオフィスの集積数で競い合っている。しかし、企業数だけでなく、企業が進出することで現地に何が起きているのかが重要と考える。たくさんの企業進出があっても、地域との交流が起これなければ、地域イノベーションとは言えない。受け入れだけを考えるのではなく、受け入れた後のアウトカムを意識して、どのように受け入れるかを設計すべきである。

SOPは行政や企業や地域など、動機の異なるアクターによる協働作業である。これら異なる動機をどのように調整・統合し、一定方向に向かわせるかが難しい。この役割を担うのが、地域プラットフォームとそれを運営する中間組織体(NPOやPVなど)である。また、交流の場としてのコワーキングスペースも重要である。サテライトオフィス誘致のための補助金制度を充実させることもよいが、もっと大切な課題は、受け入れる体制づくり、つまり、地域プラットフォームの構築とそれを下支えする組織体の設立である。

さらに、コロナ禍により働き方も大きく変容してきている。場所を問わない働き方、つまり「ハイブリッドワーク」の進展である。サテライトオフィスでの働き方はその一形態にすぎない。大切なことは、どこで働くかでなくて、どのように新たな価値を生み出すかである。社会的利益と経済的利益を両立させるCSV経営(共通

価値の創造) が、SDG s の推進とともに注目されている。今後は、サテライトオフィスが、CSV 経営の実証、実装の場となることが重要となるであろう。

6. 2. 2. 徳島県政策創造部 とくしまぐらし応援課

日時	2021（令和3）年10月25日 13:00-14:30
対応者	移住交流担当 課長補佐 村松 義孝 氏 発信戦略担当 主事 津田 卓実 氏
訪問場所	徳島県徳島市万代町1丁目1番地



<ポイント>

- ・ デジタル放送移行に伴い強化した光ブロードバンド回線を活用し、空き家問題の解決に向けた取組みが都市部企業のサテライトオフィスを誘致
- ・ 首都圏企業を中心とした IT 関連企業がサテライトオフィスを開設し始め、一部地域では史上初の人口社会増へ
- ・ 域外から来たナチュラルワーカーが集積することで、特色あるワーカーが集積し各地で独自の働き方が生まれている
- ・ 都市部から人材が流入することで、「地域課題解決」、「過疎地での先端技術の体感」という効果がもたらされた

1. 徳島県の概要

徳島県の人口は 719,704 人¹⁶で、鳥取県、島根県、高知県に次いで全国で 4 番目に少ない。また、1990 年代後半から右肩下がり人口減少が続いている。

産業別に就業者数の割合をみると、第 3 次産業が 65.3%で最も高いものの、全国的な割合と比較すると、農林水産業など第 1 次産業が 8.2%で全国の 3.8%より高くなっている。

2. 徳島サテライトオフィスプロジェクト

（1）徳島サテライトオフィスプロジェクトの始動

徳島県では大きな 2 つの危機への対応を迫られていた。

1 つ目の危機は、地上デジタル放送への完全移行である。徳島県では従来のアナログ放送では 10 波の視聴が可能であった。ただしこれは関西圏のテレビ電波をはじめとする、区域外波を利用していたためであり、県内のテレビ局は NHK を除くと 1 社のみであった。そのため、区域外波の受信が困難な地上デジタル放送に完全移行すれば、県内で受信可能な放送波は NHK 2 波、民放 1 波の 3 波のみになってしまう。そこで、徳島県では、平成 14 年から市町村と連携して「全県 CATV 網構想」を推進し、民間や市町村と協力しながら、ケーブルテレビ網の整備を進めてきた。この結果、地上デジタル放送への対応に加え、光ブロードバンド基盤や IP 電波網の整備、コミュニティ情報・災害情報の提供が可能になった。2021 年 3 月末時点で CATV

¹⁶ 2020 年度国勢調査

世帯普及率は全国平均の 52.4%を大きく上回る 91.1%¹⁷で、10 年連続で全国 1 位となっている。

2 つ目の危機は人口減少と空き家の増加である。今では全国多くの地域に危機感があるが、徳島県では人口減少や高齢化が全国に先んじて進行しており、これらへの対応を早くから意識していた。

都市圏では 2011 年に起きた東日本大震災を契機に、「企業のリスク分散」、「ワークスタイルの変革」への関心が高まっていた。これらの状況を踏まえて、強みである「豊かな自然環境」、1 つ目の危機に対応した結果生まれた「全国屈指の光ブロードバンド環境」、そしてもう一つの危機で求められていた「古民家・遊休施設の利活用」を融合し、サテライトオフィスの誘致に向け、動き出した。2011 年 9 月に首都圏企業が参加し、実証実験を行った結果、参加企業から「不測の事態にも事業継続可能」、「癒しの空間でワーク・ライフ・バランスを実現できる」という前向きな意見を得られた。そして 2012 年 3 月より、本格的にサテライトオフィス誘致を進める「とくしまサテライトオフィスプロジェクト」が始動した。

（２）具体的な取組

「とくしまサテライトオフィスプロジェクト」は、地域、NPO、進出企業、行政が一体となった“徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム”が誘致を推進し、情報発信からアフターフォローまで一貫したサポートを行っている。これまでの取組として、具体的には、人が人を呼ぶ連鎖と循環を産み出す「①戦略的な情報発信」、企業ニーズと課題の把握を目的とした「②県内視察ツアーの実施」、企業からの相談～開設～定着に至るまでのきめ細かな受入体制を構築するための「③各地へのコンシェルジュ（サポーター）の配置」、「④地元金融機関との合同相談窓口の設置」に取り組んできた。これらの活動を全国に先駆けて取組んだことが功を奏し、東京都内の IT 企業をはじめ、県内 18 市町村に 85 社が進出している。また、85 社の進出に伴い 150 名を超える地元雇用も創出されている。特にサテライトオフィス集積が進んでいる神山町、美波町では町政史上初の人口の社会増が実現した。

（３）県内ワーカーの特徴

徳島県内では主に 3 地域を中心にサテライトオフィスの集積が進んでおり、域外から来たナチュラルワーカーが集積することで、各地でそれぞれ独自の働き方が生まれている。

図表 6. 6. とくしま
サテライトオフィスプロジェクト



資料：徳島県庁提供資料

¹⁷ 総務省「ケーブルテレビの現状（2021 年 9 月版）」

(神山町・・・詳細は先進地事例調査「グリーンバレー」に記載)

元々、国際交流が盛んで、“よそ者”を受入れる機運が醸成されていた地域であり、主にクリエイターやデザイナーなどクリエイティブ人材との交流が特徴的。NPO 法人グリーンバレーを旗振り役として進出企業、地域、行政が連携して、サテライトオフィスの誘致を進めている。

(美波町)

IoT 関連企業が集積することで、産業クラスターが形成されつつあり、同業者にとって魅力的になっている。加えて、祭りなどの伝統行事を通して、“よそ者”が地域の一員となり、地域の文化を担うような好循環が生み出された。サテライトオフィスを開設した株式会社サイファー・テックは、最終的には当地に本社を移転し、東京の本社オフィスがサテライトオフィス機能になり、現在では、地元出身で当地の魅力を再認識した同社社長が熱い思いで行政、地域を巻きこみ、サテライトオフィスの誘致を進めている。

(にし阿波地区・・・詳細は先進地事例調査「MIMA チャレンジ」に記載)

行政を中心に都市部からの進出企業や、地域が連携してサテライトオフィスの誘致活動に取り組んでいる。地元事業者との企業間交流やビジネスマッチングが特徴的な取組み。地域との連携による地元雇用の促進にも寄与している。

(4) サテライトオフィス誘致の効果

サテライトオフィスの誘致により当初の目的であった古民家・遊休施設の利活用が行われた。都市部企業の進出先として複数の古民家が最新のオフィスに改修され、アート施設の併設なども行われた。

その他に、都市部から人材が流入することで、「地域課題解決」、「過疎地での先端技術の体感」という効果がもたらされた。

「地域課題解決」の具体例としては“しくプロジェクト”がある。神山町ではかつて林業が盛んだったが、衰退が続き、森林の放置が目立っていた。このような状況に対して、進出企業が自然環境保護の観点から地域住民と協働し、杉の間伐材を活用した食器を商品化した。このように、地域の課題に対して“よそ者”が新たな視点からアプローチして新規事業・ビジネスを創出している。

「過疎地での最先端の技術を体感」では、IT 等を学ぶ「出前教室や放課後教室」が挙げられる。進出した IT 関連企業が講師を務めることで、これまで地域で触れ合

図表 6. 7. 古民家の改修前後



資料：徳島県庁提供資料

う機会の少なかった経験をすることができ、子供たちが故郷の可能性や将来の希望を実感することができる。

また、サテライトオフィス開設により流入した“よそ者”が、上記のように地域に不足した部分を補う好影響をもたらすことで、その地域の魅力が高まり、その魅力がさらに新たな“よそ者”を惹きつける循環が生まれる。

3. 今後の展開

(1) アワーケーション

これまでは光ブロードバンドの普及率という競争優位性があったため、都市部企業や人材の誘致に成功したものの、5G化が進み、将来的には6Gの敷設が謳われるなど、通信環境における技術的な進歩が進むと考えられる中、今後も持続的に都市部人材の誘致を進めるためには、従来と異なる強みでプラスαの付加価値を提供する必要がある。

サテライトオフィスの進出に伴い、コワーキングスペースや宿泊・滞在施設が充実してきたことに着目し、徳島県ならではのワーケーションを「アワ（阿波）ーケーション」と名付け、特に、“キッチリと仕事ができる業務型”のワーケーションの誘致に力を入れている。¹⁸観光だけでは観光先進県に劣ってしまうと考え、地元事業者や航空会社と連携し、ワーケーション実施企業と地域との“共創”をテーマにした「アワーケーション共創プログラム」を実施し、ワーケーションの誘致を推進している。

図表6. 8. アワーケーション



資料：徳島県提供資料

(2) とくしまコワーキングコミュニティプラットフォーム

2020年に「とくしまコワーキングコミュニティプラットフォーム」を設立した。これは、県内の各コワーキングスペースの施設をまたいで、各施設の管理者や地域が交流し共創を行えるプラットフォームである。このような取り組みを通して、地域の担い手を創出し、サテライトプロジェクトを持続可能なものにしたい。

(3) 課題

企業が進出するための課題としては、安全なセキュリティ状態の確保、コミュニケーション及び交通網等に対する不安などは見えやすい。一方で、社員管理や人事評価などは見えにくい。進出企業の多くが、IT関連やデザイン関連、動画制作会社などデジタル空間で仕事をこなせる業種である中で、これらの課題にどう対処するかは今後の課題である。

¹⁸誘致自体は2017年から海外の企業を対象として実施

6. 2. 3. ナカガワ・アド株式会社

日時	2021（令和3）年10月25日 15:00-16:30
対応者	代表取締役社長 中川 和也
訪問場所	徳島県美馬市脇町大字猪尻字若宮南 131-2
資本金	10,000 千円
従業員	9名
主なサービス	広告代理業、（デザイン業、宿泊・飲食施設運営などを通じた）コミュニティ事業



<ポイント>

- ・製造業から地域課題を解決するコミュニティ事業に業種転換。一環としてワーケーション施設を運営
- ・ワーケーション施設の機能は“働く”、“泊る”、“くつろぐ”であるが、そのほかに“体験する”機能が重要になる。さらに、この体験に地域住民を巻きこめば、いろいろな可能性が生まれる
- ・人手不足が見込まれる中、施設利用者との交流を深めることができれば、今後、地域課題解決のためのプロジェクトを立ち上げた際、協力を依頼することができる
- ・ワーカーは人との出会いを求めているため、地域内のキーパーソンがつながる“地域内”関係人口を創出すれば、同地域はワーカーにとってより魅力的になる
- ・コミュニティ事業のマネタイズは難しく、初期の段階では行政のバックアップが求められる

1. 企業概要

ナカガワ・アド株式会社（以下、同社）の前身は、1960年に徳島県美馬市内で創業した中川印刷（印刷工場）である。現在の代表取締役社長である中川和也氏（以下、同氏）が3代目を務め、今年で創業61年目を迎える。当初は工場を3か所設立し、関西圏に営業部門を置くなど、印刷業として経営は好調に推移していた。2002年には、より川上事業である広告業へと業務を垂直拡大し、会社名を現在のナカガワ・アド株式会社に変更、その後もさらに4色機を導入するなど、印刷部門を継続運営していた。しかし、ネット印刷の台頭や印刷機のランニングコストが高いことなどから、印刷部門での独自採算が厳しくなり、2015年に全ての印刷機を撤去することになる。

印刷業を廃業後、同社は製造業から事業を転換する。収益の柱とした広告業に加え、同社を支えてきた地域を盛り上げたいという同氏の意向からコミュニティ事業（コミュニティビジネス¹⁹）を新たな事業に掲げた。コミュニティ事業単体での収益確保は難しいが、広告業に関連させることで、全体としての利益確保を目指す。現

¹⁹ 地域が抱える課題に対し、地域資源を活かしながらビジネスの手法により解決する事業の総称

在では、デザインやコーディネートを行う広告業を中心に、食と農を応援するアド
畑事業部、印刷工場を宿泊施設に改修した「ADLIV²⁰」がある。

2. ADLIV

(コンセプト)

ADLIV とは同社が運営するワーケーション施設(以下、同施設)である。2018年に徳島県が実施していた、サテライトオフィスの開設・誘致に取り組む地方公共団体を支援する事業である、お試しサテライトオフィス事業を実施するための場所の提供について要請があり、印刷機を完全撤去した工場内を改装して提供したところ、「アメリカで働いているようだ」など好評を得たことから事業化に至った。現在ではドミトリタイプの宿泊機能も備えている。

同施設では“ゆるやかな横のつながりから、新しいプロジェクトが生まれるシェアオフィス”をコンセプトとして、「文化や食、観光などの地域資源」と「都市部の人材と地域住民の交流から生まれるコミュニケーション」を足し合わせ、これに「同社の提供するデザイン、プロモーション発想、創造力」を掛け合わせた「新しい価値の創造」を提案している。

(施設の魅力)

具体的には“泊る”、“働く”、“くつろぐ”という軸に、“体験する”という軸を加えたもので、「コワーキングスペース」や「宿泊スペース(ドミトリ)」、「ワークショップ」や「セミナー」、「ギャラリー」など、多数の機能を備えている。さらにそれらの機能は都市部の人材だけでなく、地元住民に対しても提供しており、ここからゆるやかな横のつながりが生まれる。例えば、都市部の人材が自身のスキルを活かして地元住民や他の宿泊者向けにワークショップを行えば、マーケティング効果として地元住民の反応を見ることができるだけでなく、地元住民や他の宿泊者(他企業勤務者など)からも様々な意見が出て、より高度なブラッシュアップにつながるケースもある。同社ではこのような流れから、地域の住民や宿泊者が“感じたこと”、“体験したこと”が人から人につながっていき、新たな共感者を寄せ付け、より多様な人材が集まることを「サステナブルに進化する好循環」と期待する。

図表 6. 9. ワーク・交流スペース



資料：視察時撮影

²⁰ 正式なロゴではDの文字が逆向きになっている

徳島県民は“よそ者”を面白い側面があると言われているが、これは、“よそ者”から何かスキルを得ようとしているからであり、だからこそ積極的に“よそ者”と交流しようとしているのだと考えている。コワーキングスペースは人に会う目的が大きいと言われている。同施設は“よそ者”に好奇心旺盛な地元住民に対して交流施設として開放しているため、より多くの“徳島県民”と触れ合うことができ、価値創造につながる。こういった仕組みが同施設の魅力としてとらえられているのではないかな。

図表 6. 10. 地域住民と宿泊者の交流の様子



資料：同社提供資料

（利用者の特徴）

同施設では、Airbnb や Booking.com といった宿泊予約サービスや直接窓口予約の他、「HafH」、「ADDress」、「LivingAnywhere Commons」、「TENJIKU」の4つのサブスクリプション型プラットフォームに登録している。

「HafH」、「ADDress」、「LivingAnywhere Commons」は定額で全国各地にある拠点のコリビング²¹・ワーケーション施設を利用することができるサービスである。同サービスを活用して ADLIV に宿泊する人は、地域との交流を目的に2泊3泊程度の観光で利用する人もいれば、1週間から2週間のワーケーションで利用する人もいる。なお、ワーケーションとして長期で滞在する利用者は、WEB デザイナーやプログラマーといった情報系の職種が多い。

「TENJIKU」は仕事と地域を結ぶマッチングプラットフォームである。クライアント（同社等）が宿泊と食事を無料で提供することに対し、利用者（ワーカー）は地域のために労働力を提供する。クライアントは地域でやってもらいたい仕事の内容を掲示し、その内容を見て興味を持った利用者が自身のスキルやプロフィールなどを提出、クライアントが地域に合った人材を採用する。ADLIV では農作業の人手を確保するため TENJIKU を利用したことがある。他の3つのサブスクリプション型プラットフォームと異なり、利用者は、フリーランスで、人生の価値をお金や仕事のやりがいだけでなく様々な交流や体験と考えているような人が多い。

TENJIKU は地域内の課題を仕事に置き換え、これを解決してくれる人材を地域外から呼び寄せるモデルであり、言い換えれば関係人口の創出である。今後地域が元気になっていくには、こうした関係人口の創出が重要と考える。地域内の課題を可能な限り拾い上げ、それをより効果的に地域外の人材に発信し、両者をマッチング

²¹シェアハウスと、コワーキングスペースが一体化した施設

させる地域内外のハブ機能を担いたい。

コロナが落ち着けば、行政が人を介した地域おこし関連の施策を各地で立ち上げることが予想されるため、全国的に地域おこしを担う人手が足りなくなるだろう。一方で、利用者は「自分のスキルを何かに役立てたい」と考えている人が多く、彼らと交流を深めておけば、今後プロジェクト単位で必要な人たちを呼び込み、再び地域の盛り上げに貢献してもらうこともできる。

（地域内関係人口の創出）

都市部から地域に人の流れをつくる関係人口創出にあたってはワーケーションの推進も大事だと思うが、“地域内”関係人口を増やすことが重要である。ワーケーションをする人は“人に会いに行く”と言われているが、これまで個人の魅力として点でしかなかった魅力が、地域内のキーパーソン同士がつながることで地域という線の魅力となれば、そのエリアは結果的に都市部の人材にとって魅力的なエリアとなり得る。

（アドリブ大学）

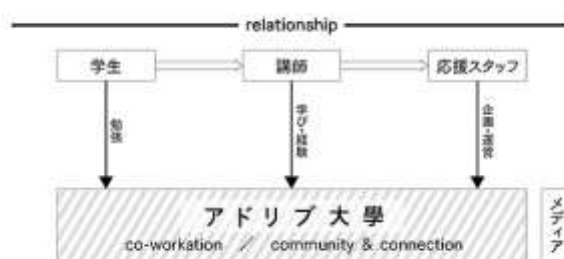
アドリブ大学とは、地域と人が学びをきっかけに交わるイベントである。現地（リアル）での交流機能のみならず、ワーケーターとしてADLIVを利用した人と地域をオンラインでつなぐ場を提供する。「地域を大事にしながらクリエイティビティを併せ持ち」、「つながりを重要視し」、「つながることで新たな価値を創造する」をコンセプトに、講師の経験、スキルを参加者全員でシェアする。これまで地元企業の有志や地元大学の教員が講師を務めた。

施設利用者との交流を一過性のものにするのではなく、今後もつながり続けることが主たる目的である。学生であった宿泊者が講師を務め、最終的にはアドリブ大学継続のためのスタッフになってくれればよい。

3. 課題

コミュニティ事業は利益を確保することが難しい。特に製造業からコミュニティ事業に転換して2年くらいが非常に厳しかった。また現在、同社全体の売上は2億円程度を確保しているが、6割程度は自治体やDMOからの委託事業である。将来的には委託事業なしで利益を確保できる体制を確立する必要もあるだろうが、地域課題解決のための事業を成り立たせるには、設立初期には自治体などが委託事業などでバックアップすることも重要であると思っている。

図表6. 11. 目指している好循環



資料：同社 HP

6. 2. 4. 特定非営利活動法人グリーンバレー

日時	2021(令和3)年11月26日 10:00-11:00
対応者	事務局長 竹内 和啓 氏
事務局所在地	徳島県名西郡神山町神領字中津 132 番地 神山町農村環境改善センター内



<ポイント>

- ・単にワーカーを呼ぶのではなく、地域に必要な人を仕事を通して呼び込むワーク・イン・レジデンスを実践
- ・よそ者が地域の魅力をつくる。多様な人材を受入れる地域性がそれを可能にした
- ・自治体が主導してワーカーを呼び込む場合、どのようなワーカーを呼び込むかのコンセンサスを取りづらいし、公平性の観点から思い切った選択ができない
- ・地域内の人が自分の好きな地域を良くしたいと活動していれば、地域外の人も感化されて協力してくれるようになる

1. 特定非営利活動法人グリーンバレーの概要

特定非営利活動法人グリーンバレー（以下、グリーンバレー）は「日本の田舎をステキに変える！」をミッションに神山プロジェクトとして神山町で神山アーティスト・イン・レジデンス（KAIR）、ワーク・イン・レジデンス（仕事を持った移住者の誘致）、サテライトオフィス支援事業（場所を選ばない企業の誘致）、神山まるごと高専の設立に向けた活動（社会に変化を生み出すテック人材の創出）、コワーキングスペース「KVSOC 神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」の運営などを実施している。

その前身である神山町国際交流協会は、アリス人形という戦前にアメリカより神山町の小学校に送られた人形のルーツを辿り、持ち主を訪ねてみようという同志の集まりにより組織されたアリス里帰り推進委員会の活動の延長として 1992 年に設立された。その流れで、1997 年に徳島県が総合計画に「とくしま国際文化村構想」を掲げた際、トップダウンではなくボトムアップで神山らしい国際交流を始めようと国際文化村委員会に参加、1999 年より文化庁の補助を受けた県や神山町役場（教育委員会）とともに、神山町に芸術家などを呼ぶイベント「神山アーティスト・イン・レジデンス」を実施した。その後、補助金が切れたことで町役場が事業から撤退したため、2004 年に事業継続の受け皿となるべく NPO 法人となる。

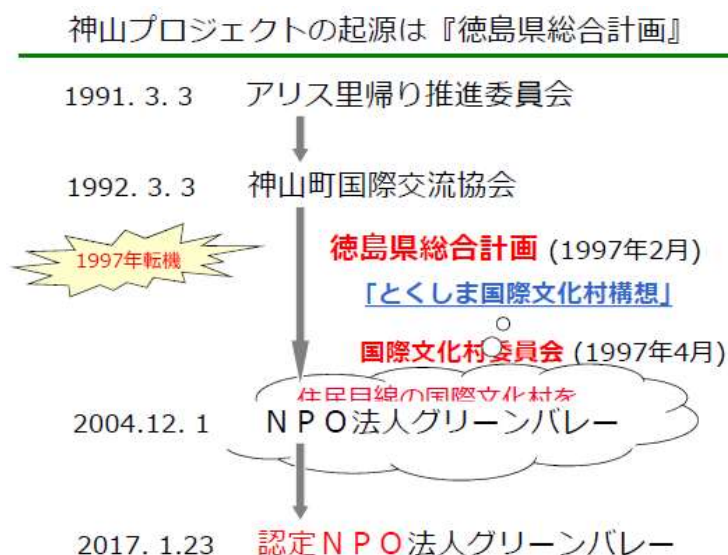
2008 年からワーカーやサテライト企業誘致などの取り組みをはじめ、IT 企業のサテライトオフィスが設置されたことなどから、クリエイティブ人材の集積などで全国から注目されている。2017 年より認定 NPO 法人となっている。

2. ワーカー受入に関する取組み

(1) きっかけ

今となっては、都市部企業が同地にサテライトオフィスを開設しているケースがマスコミに多く取り上げられているが、当初は国際交流から始まり芸術交流に変遷したアーティスト・イン・レジデンス、すなわちアーティストの移住がきっかけとなり現在に至っている（竹内氏は奇跡が起きたと表現）。アーティスト・イン・レジデンスに参加するアーティストは、2、3か月程度の滞在期間中に神山町で創作活動を行うが、滞在するうちに当地を気に入り、自費で移住する人が出始めた（プログラム中の滞在費は主催者負担）。中には、海外からのアーティストもいる。移住したアーティストがロコミで当地を広め、さらに移住者が増えるという好循環が生まれる。ロコミは広がり続け、ついにはカメラマンやデザイナーなど多様なフリーランスが移住してきた。

図表 6. 12. 認定 NPO 法人グリーンバレーまでの流れ



資料：グリーンバレー提供資料

(2) ワーク・イン・レジデンスからサテライトオフィスの誘致へ

上記のような好循環を背景に、2008年からワーカー個人を対象にしたワーク・イン・レジデンスを積極的に始めた。町内にある空き家に、町として欲しい用途を指定し、その仕事ができる人材を呼び込む。例えば、街におしゃれなカフェが無いということで、空き屋をリノベーションしてカフェとしての用途を前提として募集したところ、東京のIT企業で働いていた人が移住し、同店をフレンチのお店として開業させた。このように、地域に足りないものや、地域の課題は何かということをも自分たちでしっかり考え、ピンポイントで必要な仕事を持ったワーカーを呼び込む手法で街づくりをしてきた。

ワーク・イン・レジデンスの取組みは役場としての移住政策ではなく、NPO であるグリーンバレーが独自に行っている取組みである。過去に町長がインタビューを受けた際「このような取組みは自治体主導では難しかっただろう」という表現があったそうだが、その通りだと思う。自治体ではどのようなワーカーを呼び込むかのコンセンサスを取りづらいし、公平性の観点から思い切った選択ができない。このような中、同町では、各自治体にある移住相談窓口の運営もグリーンバレーに事業委託している。

サテライトオフィスという言葉がまだ一般的でない 2010 年頃、口コミをきっかけに Sansan 株式会社という会社（以下、同社）が、グリーンバレーが誘致した第 1 号法人としてサテライト

オフィスを開設した。当地でリモートワークや合宿が始まり、そのことが同社の本社がある東京都渋谷区界限で話題になり、口コミがさらに広まった。

さらに翌年、都市部の企業が当地で合宿をしている様子が全国放送されるや、企業や個人を含め、特段誘致活動をしなくても人がやってくるような状況になった。

図表 6. 13. 神山町内でのサテライトオフィスの様子



資料：神山町役場 HP

（３）ワーカーを呼び込んだ効果

アーティストの移住から始まり、アーティストが溶け込んでいる魅力によって、比較的自由度の高いフリーランスの移住につながった。さらに、自由な働き方が可能な地域という評判が口コミで広がり、最終的には企業の雇用労働者なども当地で仕事をする環境を整えるに至った。こうした環境が実現できたのは、多様な人材を受入れる地域性にあると考える。

このようにして、当地にやってきた人たちがそれぞれの得意分野を活かすことが、農業や林業などの地域課題解決にもつながった。例えば、同町には耕作放棄地が多く、さらに山間が多く大規模農業にも向かないことから、少量多品種の農業しかできず、効率性を求める従来からの農業法人が出てこなかった。このような中、WEB 制作会社である株式会社モノサスが、独自のブランディングノウハウを活かし、フードハブプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトは少量生産と少量消費というシンプルな活動を通して上記の課題を解決しようというものである。モノサスが 2/3、神山町が 1/3 出資する形で新たに農業法人を設立、レストランの運営から、地

元食材を使った製造加工販売、若手就農者の育成まで取り組んでいる。

地域課題の解決につながるケースを紹介したが、あくまで地域の課題を考えるのは地域の責務であって、それを見ず知らずの人に解決してもらおうと安易に考えるべきではない。ワーカーが来て実際に暮らしてみる中で地域課題と出会い、その結果が課題解決につながるのであって、その順番は大切だと思っている。

さらに、地域課題解決を目的に地域にやってきたワーカーは、地域課題を

解決すればもう当地に用はないと思うかもしれない。つなぎとめているものがお金か課題かの違いだけで、予算が付かなくなれば事業が終わる施策と同様である。Sansan がサテライトオフィスに進出した際、Sansan から、「せっかく来たので、地域の役に立ちたい。何かできることはあるか」と提案があった。その際、「まずは東京での自分たちの仕事がこの地でも成り立つことを示してくれれば、それでいい」と回答した。Sansan のような企業が当地で仕事ができることを証明できれば、おのずと他の企業やワーカーもやってみようという機運になり、その流れこそまさに当地域にとっての課題解決である。逆に言えば、地域課題を求めて企業がやってきても、本業に支障が出るようであれば、ワーカーの呼び込みは長続きしない。

町外の人が好きなのをできているのだから自分もできるのではないかと地元出身の若者が帰ってきて、何かを始めるという流れもできている。

3. 絶対条件

地域を活性化するためには、地域のことを好きな人が絶対に必要である。外の人を呼び込むという話が多く出たが、やはり地域内の人が始めないと周りを巻きこめない。地域内の人が自分の好きな地域を良くしたいと楽しく活動していれば、外の人も感化されて協力してくれるようになる。大事なのは地域のファンを増やすことである。

図表 6. 14. フードハブプロジェクト



資料：グリーンバレー提供資料

6. 2. 5. 和歌山県企画部 企画政策局 情報政策課
(ワーケーション自治体協議会 事務局)

日時	2021 (令和3) 年 11 月 24 日 10:30-12:00
対応者	ICT 利活用推進班 副主査 福岡 将元 氏
訪問場所	和歌山県和歌山市小松原通 1-1 県庁南別館 4 階



<ポイント>

- ・ワーケーション推進に関する全国的な自治体間連合である「ワーケーション自治体協議会 (WAJ)」の事務局を担うなど、ワーケーションに積極的に取り組んでいる
- ・ワーケーションはバケーションのイメージが強くなっているが、それだと企業がワーカーを出してくれない
- ・企業が人を出せるよう、地域との交流や地域合宿プログラム、オープンイノベーションなどを目的としたワーケーションを提案
- ・持続性を確保するため、自治体がいつまでも主導するのではなく、地域や中間支援組織に活動の中心を移行できればよい

1. 和歌山県の概要

和歌山県の人口は 922,584 人²²で、1995 年の国勢調査以降右肩下がり人口減少が続いている。年齢の 3 区分別人口割合は、15 歳未満および 15 歳～64 歳の割合が低下する一方で、65 歳以上の割合は増加しており、2020 年度国勢調査では 33.4%と、全国の 28.7%を上回っている。

2017 年就業構造基本調査から産業別に就業者数の割合をみると、第 3 次産業が 70.6%で最も高く、全国的な平均 (72.5%) をわずかに下回りながらも、実数・割合ともに前回調査を上回っている。一方で、第 1 次産業及び第 2 次産業は実数・割合ともに減少・低下傾向にある。

2. ワーケーション受入に関する取組み

(1) きっかけ

和歌山県は 2017 年から本格的にワーケーションの受入れに取組み始めた。きっかけは、当時の情報政策課 (以下、同課) 課長 (総務省より出向) の発案であり、米国発の概念である“ワーケーション”を日本で初めて自治体の政策に取り入れたとされている。

和歌山県では 2001 年から紀南地域の各市町村と連携しながら IT 企業の誘致に力を入れてきた背景がある。着実に成果が出ている紀南地域への IT 企業誘致ではあるが、やはり企業側から「社員の移住や現地雇用などはハードルが高い」といった

²² 2020 年度国勢調査

声も多い。そこで、和歌山県の魅力を感じながら働くイメージを持つことのできる「企業誘致の入り口」として、ワーケーションの受入れに着手した。

また、和歌山県の強みとして、白浜町や熊野古道など日本有数の観光資源がある。ただし、観光産業は季節要因により繁忙期と閑散期の振れ幅が大きく、経営が安定しにくい。ワーケーションの受入にはその解決策としての効果も期待できる。閑散期となりやすい平日に、仕事（ワーケーション）を行うワーカーを誘致することは、観光業のボトルネックである季節要因の解消につながり得る。その他、首都圏とのアクセスとして、関西国際空港と南紀白浜空港という2つの空の玄関口があることから、都市部からの人材がアプローチしやすいし、人口一人当たりのWi-Fi整備数が全国で2番目に高いなど、リモートワークに快適な環境が用意されている。

（２）具体的な取組とこれまでの取組みで感じた課題

ワーケーションの受入れ当初は、ワーケーションを言葉通りの“Work×Vacation”として推進していた。和歌山県の強みをバックグラウンドに企業のワーカーを呼び込む手法である。実際にこの手法で大手企業がワーケーションを実施し、サテライトオフィスの開設に至ったケースもある。しかし、これでは長続きしないと疑問も抱きはじめた。なぜなら、企業がワーカーに求めるニーズ（成果）と、バケーションは相反するからである。企業はワーカーに対して成果を求める一方で、ワーケーションはワーカーの仕事時間の一部をバケーションに使用する。ワーカーにとっては良い話かもしれないが、企業にとっては成果を犠牲にする一方、得られるものが見えてこない。担当者の個人的見解としては、バケーションのイメージが定着してしまったワーケーションのままでは、一過性に終わってしまうと危惧する。

日本の就業者人口のうち、本業がフリーランスなど自由に働ける環境にある個人は全体の3%程度²³にとどまることから、日本（当地）でワーケーションを浸透させるためには、雇用する企業側の要請に応じていくことが不可欠である。そこで同県は、企業にもメリットが生まれる働き方として、企業の抱える課題解決にもつながりうるワーケーションを提供すべく、和歌山ワーケーションプログラム（以下、WWP）を実施している。

WWPでは、ワーケーションを「①いつもと違う

図表 6. 15. WWPでのワーケーションプログラムの様子



資料：和歌山県庁提供資料

²³ 和歌山県庁提供資料より

場所に滞在し、②いつもどおりの仕事を行いながら、③いつもと違う経験・体験をする取組み」とし、“③の部分をもっと価値のあるものにできるか”を命題とし、“Work×Vacation”だけでなく、“Work×Innovation”や“Work×Motivation／Education”、“Work×Collaboration”といった付加価値提供を意識している。例えば、「地域課題に対して人材を提供することによる新事業創出モデル」であったり、「チームビルディングの取組み強化モデル」、「社員モチベーションの向上・メンタルヘルスの充実モデル」などが挙げられる。地域との交流や地域合宿などを通して、お互いが非日常を体験することができ、企業だけでなく当地でのオープンイノベーションにつながってもらえれば良い。なお、これらのプログラムの中で、観光面は特に力を入れている。企業に必要な体験を非日常の中で行ってもらうことを前面に提案しているのであって、ワークに関連しない観光は自由にやってもらえばよい。

上記のような体験による効果を数値化できれば、より一層企業にアピールしやすくなる。和歌山県ではウェアラブル端末を利用し、ワーカーのストレス軽減効果を見える化するための実証実験を行っている。成果の先に生産性向上につながるデータが出れば良い。白浜町にサテライトオフィスを開設している株式会社セールスフォースドットコム社（ワーケーションをきっかけに、サテライトオフィス進出につながった）は白浜町でのワークの効果について、CSR 活動による当事者意識の醸成やコミュニケーションの円滑化により生産性が向上したことを公表した（商談件数20%増、商談金額31%増）。このような事例が徐々に増えていけばよい。

WWP のワーケーション受入体制として、「Wakayama Workation Networks」制度（以下、WWN）がある。和歌山県内でワーケーション受入ビジネスを行う民間事業者を登録し、都市部企業に対して包括的にPR する制度である。都市部企業が直接ワークプレイスなどに予約を入れるケースもあるが、WWN を経由する場合は、WWN のコーディネーターが各企業のニーズに沿ってワーケーションのプラン作成や各施設の予約手配等を行う。

図表 6. 16. WWN 制度の概要

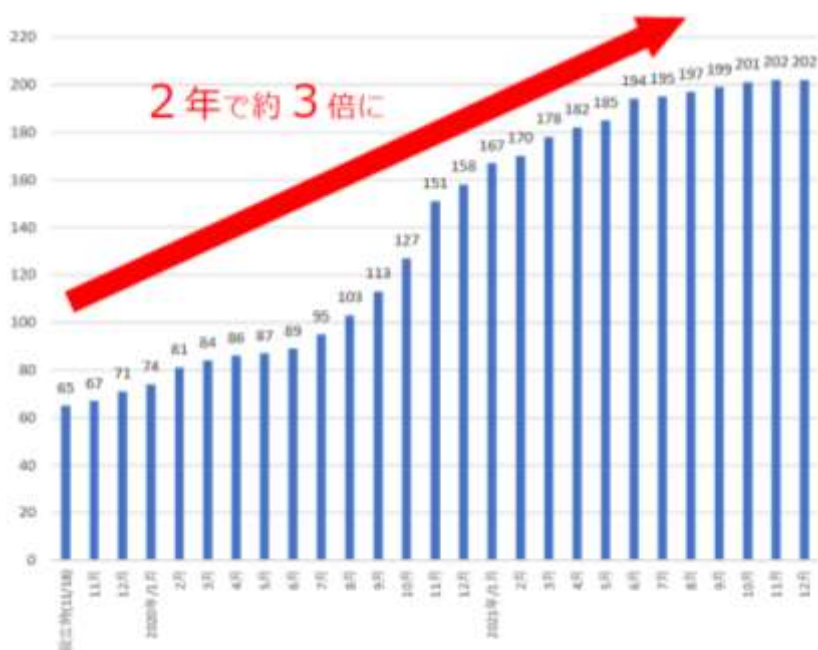


資料：和歌山県庁提供資料

3. ワークेशन自治体協議会

和歌山県が 2017 年にワークेशन誘致を本格的に始動してから約 2 年後、和歌山県が、当時リゾートテレワークとしてワークेशन誘致を進めていた長野県に声をかけ、日本テレワーク協会と連携し、自治体のワークेशन活動を促進する目的で、「ワークेशन自治体協議会（以下、WAJ）」が発足した。和歌山県が会長および事務局を担い、長野県が会長代行を担う。和歌山県でワークेशनを推進する同課課長が総務省からの出向者であることから、和歌山県内に止まらず、全国的に展開したい意向もあったと聞く。設立当初の参加自治体数は 65 自治体であったが、取材時点（2021 年 11 月 24 日）では 3 倍超の 201 自治体が参加している。

図表 6. 17. WAJ 参加自治体数の推移



資料：和歌山県庁提供資料

※ヒアリング当時の参加自治体は 201 自治体であったが、資料はヒアリング後の 12 月分まで記載

予算がゼロの協議会ということもあり、オンラインでの意見交換会が主な活動となる。そのためか、WAJ への参加自治体の多くは基本的に情報収集が目的のようである。もっとも、中には積極的な自治体も複数ある。中国地域で言えば鳥取県が非常に積極的にワークेशनを推進しているという印象がある。和歌山県も同様であるが、鳥取県も、室長（課長クラス）で一定の権限を持った担当者がワークेशनに関心をもっているため、フットワークが軽い。そういった自治体は新しい取り組みに積極的に取組めるのだと思う。なお、鳥取県は WAJ の役員（監事）も務めている。

ただし、担当者が積極的に活動することはメリットであると同時にデメリットでもある。行政の担当者は定期的に異動することもあり、また、各担当者の熱量や関心も違う。特に一定の権限を持つ役職となると担当する範囲も広くなり、その影響が大きく出かねない。そういった意味で言えば、県の活動も含め、いつまでも自治体主導で活動を行うのではなく、ワーケーション実施地域や、それらをサポートする中間支援組織などが中心となるよう図っていく必要があるかもしれない。

6. 2. 6. 白浜町役場 総務課

日時	2021(令和3)年11月24日 10:30-12:00
対応者	企画政策係 主任 鎌谷 隆志 氏
訪問場所	和歌山県西牟婁郡白浜町 1600 番地



<ポイント>

- ・ワーケーションを消費者の誘致とするだけでなく、関係人口創出につなげるよう意識
- ・その土地ごとに合った働き方がある
- ・ワーカーと地域が積極的に交流できるよう心掛けている
- ・企業にとっては地域に来てからがスタートで、そこから何を得るかが重要
- ・各地域の魅力が合わされば、ワーカーにとってはより魅力的な地域になる

1. 白浜町の概要

白浜町は和歌山県の南西部にある 20, 262 人²⁴の町で、年平均気温 16.8℃²⁵と温暖な気候の地域である。3つの地域に分かれており、主に観光業を主産業とする白浜地域、農業・漁業を主産業とする富田地域、農林業を主産業とする日置川地域からなる。新型コロナウイルス感染症による影響が出る前の観光客数は年間 300 万人を越え、年間約 10 万人の外国人が訪れた。町内には県内唯一の飛行場（南紀白浜空港）があり、羽田空港と約 1 時間で結ばれている。

2. ワーカー受入に関する取組み

(1) きっかけ

同町は観光地ということもあり、ワーケーション実施企業やサテライトオフィス進出企業が多く集積している。しかし、同町が自発的に誘致した結果ではなく、県の取組みとその結果によるところが大きい。特に（和歌山県の報告書内でも紹介した）株式会社セールスフォースドットコム社がサテライトオフィスを開設した影響が大きく、同社が本社を置く渋谷界隈での口コミが広がり、同業の企業が多くやってくるようになった。

(2) ワーケーション受入のスタンス

ワーケーションは同町の課題である「観光業の季節要因」を解消する手段の一つとなり得る。従来の観光客は祝日や休日、長期休暇の際に来訪するが、ワーケーションはあくまで業務を伴い大抵の場合は平日に来訪するため、来訪時期の平準化につながる。

同町では、ワーケーションの受入を、閑散期を埋める消費者としてだけでなく、

²⁴ 2020 年度国勢調査

²⁵ 白浜町提供資料より

関係人口創出につなげるよう意識している。同町の考えるワーケーションは観光のみが目的ではないため、観光以外のサービスを提供する必要があり、同町では地元とつながる場を設けている。例えば、地域の課題解決に向け地元住民とワーカーが協業するアイデアソン²⁶のような場所の提供がある。近隣自治体では、地域の木材などを活用した新事業を共同で検討したり、熊野古道の道普請（修繕・補修工事）などをしその後もリモートでつながりを保っていると聞く。そうすれば地元は課題の解決につながるし、企業はCSRやCSV、SDGsといった企業イメージ・収益力・ブランド力の向上につながる。このように両者をつなぐ環境を整備することが行政の仕事だと考える。

このように考えるのは、過去の失敗がある。2004年頃からIT企業はPCさえあればどこでも仕事ができるのではないかということに着目し、企業誘致を行ったが、思ったように企業誘致が進まなかった。これは、企業を呼ぶことに専念し、地域に来てからのことを考えていなかったためだと反省している。地域は企業を呼べば終わりであったが、企業にとっては地域に来てからがスタートで、そこから何を得るかが重要になる。

実際に企業を呼んでくるのは県が中心となっていて、同町の取組みは交流のためのフィールドの提供やアフターフォローが中心となる。また、南紀白浜エアポートが企業のニーズに対応したコーディネート役を担っているため、一町としての取組みというよりは県全体で取り組んでいる状況である。白浜町には観光やキーパーソン、地域課題といった独自の魅力があり、他の場所ではそれぞれ違った魅力が存在し、県や南紀白浜エアポートがそれらをつないでいる。ワーカーにとっては、それぞれの魅力が単体で存在しているより、つながっていた方が魅力的であると考ええる。

図表 6. 18. 白浜海岸での
ワーケーションイメージ



資料：白浜町役場提供資料

実際、調査者は11月24日（水）の平日に同町と面談した後、同町内のWi-Fiが完備されたワーケーション施設に宿泊した。大浴場もある古くからの旅館のようなものであるが、50人程度が収容できるであろうワークルーム（おそらく昔は卓球などの遊技場があったか）があり、中では複数のグループ（各5～10人程度）が「あーでもない。こーでもない。」と同じパソコンを眺めながら議論していた。旅館には料理の提供がないため、外に出ても同旅館から少人数で近くの飲食店などに向かうグループも散見され、周辺飲食業での消費の高まりも一定程度あるものと思われた。

²⁶ アイデアとマラソンを掛け合わせた造語。ある特定のテーマについて多様なメンバーが集まり、対話を通じて、新たなアイデア創出やビジネスモデルの構築などを行う

（３）今後の展望

同町では、ワーカーのターゲットを二つのステップで考えている。これまで説明したワーケーションの誘致は第１のステップであり、次のステップをリモートワーカーの誘致としている。第１ステップのワーケーションで当地を気に入った人が、第２ステップでより長期間白浜で働くようになり、最終的には移住につながってもらえればよい。

同町は大きな自治体のようにワーケーションやリモートワーカー誘致の予算が設けられているわけではなく、移住・定住の担当者である鎌谷氏らが個人の経験を基に活動している状況である。ワーケーターやテレワーカーはその地でしか得られない体験を求めているため、特定の個人とのつながりを大切にしている。そのようなつながりが増えるほど関係性が増していく反面、そのつなぎ役となる個人が離れると関係も希薄になりかねない。そういう意味で、異動のある自治体職員がその特定の個人であるのは、持続性の視点で言えば適當ではない。NPO 法人など地元の団体などと連携できればよい。長期的に地元に関わるワーカーを呼び込むのであれば、その人たちと一番関わるべきは地元の住民たちである。行政は両者が結び付くために必要なことを支援する裏方であればよい。

ワーケーションをきっかけに関係人口が増え、これまで地方には少なかった IT 人材が同町に増えることで、地域融合したオープンイノベーションにつながり、さらに IT 企業を呼び寄せる好循環が生まれればよい。そのような循環を同町では「シリコンバレー構想」として提唱している。どこでも働けるだけでなく、それを呼び水に集まった産業が集積することで、地元の若者が域外に流出しないようになればよい。

図表 6. 19. シリコンバレー構想



資料：白浜町 HP より

6. 2. 7. 株式会社南紀白浜エアポート

日時	2021（令和3）年11月25日 8:00-9:00
対応者	誘客・地域活性化室 室長 森重 良太 氏
訪問場所	和歌山県西牟婁郡白浜町才野 1622 番地の 125



<ポイント>

- ・公設民営方式で活動する空港。地域の盛り上がり誘客につながることからワーケーション誘致などに積極的に対応
- ・和歌山県と協力し、企業の多様なワーケーションニーズにフルオーダーで対応
- ・良いところを見せる観光と異なり、地域課題など負の面が企業やワーカーを惹きつける。地域課題を通して地域とつながることで、「企業」にとっても従業員の能力向上や、SDGs や CSV 活動として企業価値向上にもつながる

1. 南紀白浜エアポートの概要

株式会社南紀白浜エアポート（以下、同社）は元々県営空港であったが、赤字が膨らんだ背景から、2019 年 4 月より運営権を 100%民間に譲り、公設民営（コンセッション方式）の空港として活動している。その中で、対応者である森重室長は、NEC で戦略立案や事業再生、M&A など、また株式会社経営共創基盤（IGPI）で全国の空港民営化および地方創生プロジェクトを多数経験し、同社の経営を立て直す目的で派遣され、地方創生専門部署である誘致・地域活性化室の室長に就任した。

民間企業でありながら、地域活性化に力を入れるのは、それが最終的に企業利益につながるからである。地域を活性化するためには地域の魅力を高める必要があり、地域の魅力が高まれば地域への観光客が増え、観光客が増えれば空港利用者が増える。地域活性化のため、エアライン誘致、地域連携 DMO の主導、着地型旅行事業を統括するなど、一つの施策に甘んじることなく、様々な仕組みづくりを行っている。

2. ワーケーションに関する取組み

（1）同社の取組み

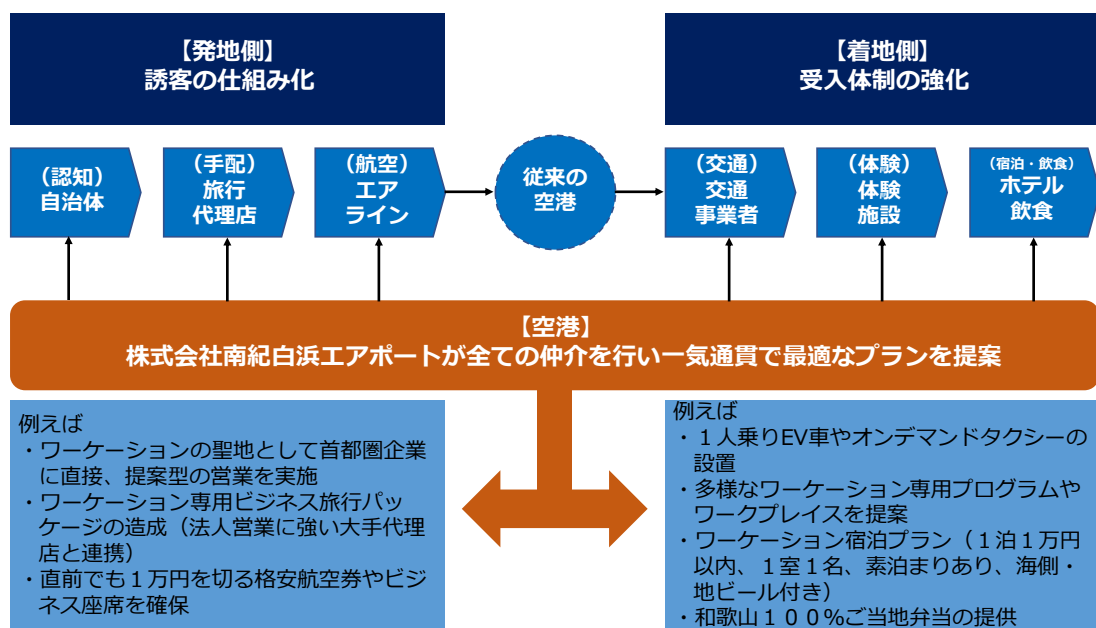
同社はワーケーションの提案型誘致を行っている。日本版ワーケーション発祥の地である和歌山県における空の玄関口としてだけでなく、ワーケーションの総合コンシェルジュとして、観光・ビジネスの両面から企業向け提案やプログラム造成・旅行手配・受入体制強化を一気通貫で手掛ける。企業のワーケーションニーズは千差万別であり、既に 1,000 件以上のワーケーションを個別手配した経験を持つ。その他、全国各地のワーケーション立上げ支援活動も行っている。

ワーケーションを誘致するのは、前述の通り、地域活性化のためである。白浜町の課題は、観光客が土日や祝日、長期休暇に集中しており、平日を中心に閑散期が長く、また短期滞在の観光客が多いため街にお金落ちないことである。その結果

として、平均所得が全国平均と比べて低くなっている。そこで内需・外需双方の拡大に向け、平日に当地に来てくれる方策が必要と考え、ワーケーションの誘致に至った。

ワーケーションの一連の流れとしては、自治体がプロモーションしたり企業が問い合わせる“認知”から始まり、旅行代理店がプランを“手配”し、エアラインの“航空”を利用し、“空港”に到着、その後、バスやタクシーなどの“交通”を利用し、現地で体験プログラムなどのイベントを“体験”し、“宿泊・飲食”を行うというものになる。通常の場合、多数の関係者がそれぞれの利害関係のもと（統一感なく）活動しており、空港もその一つの関係者に過ぎない。同社は、このようにバラバラだったプランを同じ方向に向けるべく、全ての関係者をつなぐハブとしての役割を果たしている。最近では旅行業者の登録も行い、その幅は大きく広がった。全ての関係者を有機的につなぐことで、これまで自治体もしくは各事業者単体でしか行っていなかった誘客が、地域としての誘客となる。例えば、自治体への問い合わせという“認知”の段階と“体験”の段階の間に同社が入ることで、問い合わせ企

図表 6. 20. ワーケーション誘致の取組み



資料：同社資料やヒアリング内容を基に作成

業のニーズを聞き取り、それを十分にとらえた体験を提供することができる。また、白浜町は観光地ということもあり、ホテルの価格設定が「3名1室〇〇円」など、休日の家族をターゲットにしたようなものになっていたが、ワーカーのニーズに合うよう、平日はビジネスホテルのような価格設定も検討するようホテルに依頼するなどのコンサル機能も果たしている。

(2) ワークেশョン誘致の特徴

ワークেশョンをその目的で分類すると、「①個人型」、「②親子型」、「③グループ合宿型」、「④人事研修型」、「⑤健康経営型」などに分けられることがあるが、同社では特に企業が行う③～⑤に力を入れている。ワークেশョンと聞いた時、渡り鳥のように好きなところで働くノマドワーカーのような人がイメージされることが多いが、そのような人はワーカー全体の3～5%程度に過ぎず、ほとんどのワーカーは企業に雇用されているためである。

図表 6. 21. 目的別ワークেশョン

①個人型	・個人がテレワークを活用しながら旅をするように働く 例) 個人事業主、リモートワーク導入企業のワーカーなど	
②親子型	・親子で長期滞在しながら仕事とプライベートを両立 例) サマーキャンプ型、自然体験型、語学教育型など	企業型 ワークেশョン
③グループ合宿型	・グループや団体でワークオフィスを利用してリゾートワーク 例) プロジェクト合宿、社員旅行など	リゾートMICE レンタルオフィス
④人事研修型	・人事研修プログラムとして地域の生きた素材から学び 例) 地域課題解決型、防災学習型、SDGs型など	ラーニングワークেশョン リーダーシップ 多様性
⑤健康経営型	・社員の心身の健康増進を図りパフォーマンスを向上 例) 海、温泉、森林等を活用したリトリート体験など	来訪中のリフレッシュ だけでなく、 帰ってから行動変容が 続くようなプログラム

資料：同社資料やヒアリング内容を基に作成

企業型のワークেশョンを考えた場合、ステークホルダーは「企業」、「個人（ワーカー）」、「地域」の3つが挙げられる。「企業」は自社の課題解決を目的とし、「個人」は自由な働き方やウェルビーイング（持続的な健康）、（地域と関わることで得られる）自己啓発などを目指し、「地域」は関係人口創出による消費の拡大や移住による人口減少対策を目指している。ただ、この中で一番盛り上がっているのは「地域」（特に自治体）であって、肝心の「企業」があまり盛り上がっていないのが現状ではないか。その原因は、企業の目的である自社の課題解決に焦点が当たっていないことにあると考える。企業がワークেশョンなどのナチュラルワークを認める際には「就業中のオンオフの境目」や「勤怠管理」、「交通費などの経費の負担割合」、「就業規則などの制度」といった問題が複数あるにも関わらず、よく見受けられる自治体の誘致はプロダクトアウトの発想（ニーズを無視し、自分たちができることを提案する）で実行されており、企業の実態をとらえていない。よく、コワーキングスペースを作ったなどのハード面の整備を聞くが、ハードのみの整備では不十分である。マーケットインの発想で（プロダクトアウトと対極的に、ニーズを起点に

自分たちの強みを生かして求められているものを提案する）問題点の解消や企業のメリット拡大といった企業の経済合理性を満たしてあげなければ、企業が人を出すようにはならない。

ワーケーションはバケーションを兼ねた言葉であることから、従来の観光施策と同一とらえられがちであるが、これまでの内容を踏まえると目指すべき施策は大きく異なる。これまでの観光施策は、地域の魅力（観光資源などのハード面）をブラッシュアップし、良いところだけみせるため、観光客は何度来ても同じ体験・経験にしかつながらず、来れば来るほど（驚き・感動などの面で見ても）魅力は低下していく。一方、ワーケーションでは地域の人や文化といったソフト面を売り出すべきである。そうすれば、ワーカーは来る度に交流が深まり、回数が増すごとにその地域の魅力が高まっていく。その際、人や文化とつながる手段として、地域課題という負の面にも関わってもらいたい。「地域」にとって課題解決につながるメリットだけでなく、「個人」は地域との交流につながり、「企業」にとってもリアルなケーススタディーの場として従業員の能力向上や、SDGs や CSV 活動として企業価値向上にもつながる。²⁷

図表 6. 22. ワーケーション施策

観光	ワーケーション
地域資源（ハード）を売る	人や文化（ソフト）を売る
良いところが売り	地域課題など悪いところも見せる
複数回来ても同じ体験、魅力は低下	回数を増すごとにつながりが深まり、より良い体験に

資料：同社資料やヒアリング内容を基に作成

（３）ワーケーション受入の課題

地域課題解決を通して、地域の人たちとワーカーをつなぐ手法を提案したが、地域の住民と都市部から来たワーカーの価値観は根本的に異なるケースが多い。文化が違うため当然のことではあるが、ただ両者をつなぐだけではトラブルが生まれるだけである。そこで、同社では両者の価値観を理解したメンターを配置している。受入側にも、地元の人だけでなく、移住者などの外部の視点を持った人材が必要になる。

和歌山県のケースで言えば、県と同社の官民連携がうまくいっているが、その大きな要因は和歌山県がよい意味で「大きな予算を設けていない」、「民間に任せている」点であると考えられる。自治体が予算や口を出す場合、“公平性”や“平等性”が重視され、また、合意形成に時間を要するため、差別化した戦略を取りにくい。また、予算ありきの取組みが増えるため、予算が無くなった途端に取組みが立ちいかなく

²⁷ ※注）なお、観光資源を否定的に捉えているようにみえるが、あるに越したことはないが、それだけではいけないという趣旨である。

なりやすい。事業性と持続性という2点を確保するためにも同社のような民間企業が主体となり、行政は下支えとなる仕組みづくりに注力するのがよい。

最後に、根本的な課題となるが、そもそも日本で一般的な人事制度で従業員に会社との同質化を求めているメンバーシップ型雇用はナチュラルワークに向いていない。ワーケーションなどのナチュラルワークを実施するためには、従業員に一定の自由を与えることとなるため、自律的なワーカーしか実施できない。一方、企業が制度設計を行う際には非自律的なワーカーに焦点をあてるため、まじめに業務をこなすのかなど、性悪説に立っていろいろな問題を前提としてしまう。これに対し、ジョブ型雇用のように、成果に対する評価を行うようにすれば、働く場所や時間は企業にとってさほど意味を持たないものになる。

6. 2. 8. 株式会社 MIMA チャレンジ

日時	2021（令和3）年10月25日 14:45-16:10
対応者	【G&C コンサルティング株式会社】 代表 藤村 雄志 氏 【株式会社 MIMA チャレンジ】 代表取締役社長 片岡 久議 氏
訪問場所	徳島県美馬市脇町大字脇町字突抜町 108 番
資本金	【株式会社 MIMA チャレンジ】1,004 万円
従業員	【株式会社 MIMA チャレンジ】7 名
主なサービス	サテライトオフィス運営、事業承継、地域商社、ホテル運営など



<ポイント>

- ・G&C コンサルティング株式会社は、社会課題を地方創生ビジネスで解決することの持続性を確保することを目的に創業された、国や自治体の予算に依存しない“自立した”地方創生ビジネスのプラットフォーム事業者。その中の一環として MIMA チャレンジプロジェクトがある
- ・都市部人材と地元企業が、ビジネスを通じて地域課題解決に連携して取組むことを目的に、株式会社 MIMA チャレンジを設立
- ・美馬市選定の理由は、自治体が、地域のネットワークづくりを支援してくれるとともにタイムリーにサポートしてくれたから
- ・公金に頼らず自立した事業を実現するためのエコシステムを構築するには、民間事業者のマッチングを丁寧に行うこと。美馬市におけるエリアマネジメントにおいては、特にワーク・イン・レジデンスの発想で地域を活性化させる必要がある

1. G&C コンサルティング株式会社

（概要）

株式会社 MIMA チャレンジを紹介する前に、まずはプロジェクトの実施母体である G&C コンサルティング株式会社（以下、G&C 社）の概要を説明する。

G&C 社は 2014 年 11 月に藤村氏と片岡氏で創業した企業であり、「民間と自治体をつなぎ (Government & Company)」、次世代に「より良い社会とコミュニティを紡ぐ (Good society & Community)」ことを目的に、社会が直面している課題を地方創生ビジネスで解決する。持続性を確保するため、国や自治体の予算に依存せず、自立をしながら、それぞれが思いを持って地方創生を進めていく日本や社会を見据え、それらのプレイヤーをつなぐプラットフォームとしての役割を目指している。

（実施事業）

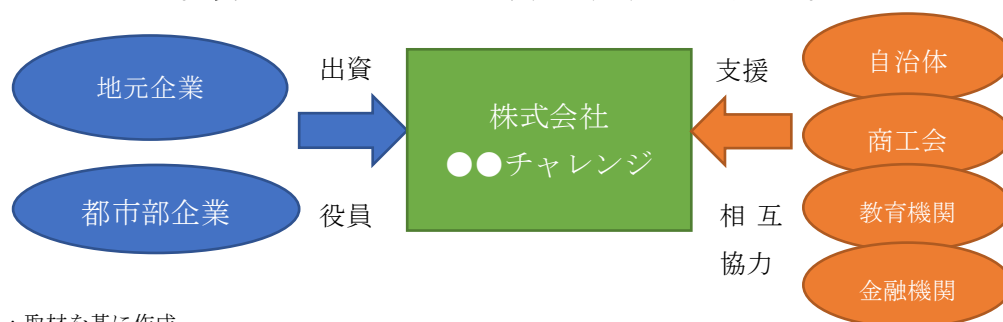
G&C 社の具体的な事業としては、「地方創生チャレンジコンソーシアムの運営」、「チャレンジ法人の運営」がある。創業して 7 年になるが、近時、非常に優秀な人

材が志望してくるようになり、このような業種が人気職種になってきていると実感している。

「地方創生チャレンジコンソーシアム」は、地方でチャレンジ(事業展開、起業、移住など)したいと考えている都市部の経営者やビジネスマン、大学生に対して、地方創生に関する情報や人とのつながりを提供し、地方でのチャレンジを後押しするためのコミュニティである。都市部には、地方（≒地元）の発展に貢献したいと考えている人材は多いが、“機会があれば”という前提があるのではないかと。逆に言えば、“機会があれば”地方創生に前向きな都市部人材は多い。このコンソーシアムは“機会があれば”と考えている都市部人材が地方に貢献できるようなきっかけを作る場所でもある。具体的には、地方創生に関する勉強会（座学）を実施したり、事例学習のためのスタディーツアー（フィールドワーク）、後述のチャレンジプロジェクトから法人設立（実践）までのサポートといったことがある。大学生から企業の経営者、起業家まで様々な人材が交流するコミュニティである。

「チャレンジ法人の運営」は、ビジネスを通じて地域課題を解決するための組織づくりの企画・プロデュース、運営事業である。地元の有力経営者を中心に、同社チャレンジコンソーシアムに所属する都市部人材を引き合わせ、まずは G&C 社のチャレンジプロジェクトとしてコンソーシアムを組み、地域課題の解決に取り組む。そして共感者が増えはじめると、正式にチャレンジ法人として JV²⁸を組む。MIMA チャレンジもこのスキームの一環である。持続可能性を高めるためにも、公金に依存しない、独自採算性の仕組みづくりを目指す。JV が課題解決に向けた取組みを先行実施し、行政にはその取組みに対するバックアップを期待する。現在、徳島県美馬市と奈良県五條市で法人運営しており、五條市ではコワーキングスペースの他、ふるさと学習塾を運営している。ふるさと学習塾とは、国・数・英・理・社に代表される一般的な授業に加え、地域のことを学ぶ“ふるさと教育”に力を入れた塾である。地域に愛着を持った若い世代を育成し、将来何らかの形で地域に貢献してくれる流れを期待する。

図表 6. 23. チャレンジ法人（JV）のスキーム図



資料：取材を基に作成

²⁸ Joint venture（ジョイントベンチャー）：1つの目的を実行するために複数企業で構成する共同企業体

2. 株式会社 MIMA チャレンジ

(概要)

MIMA チャレンジは、G&C 社の「チャレンジ法人設立」の中の 1 つのプロジェクトとして 2018 年 5 月に設立され、G&C 社を含む都市部企業と地元有力企業がそれぞれ出資する。美馬市の課題は①空き家や空き店舗が多く、②観光地であるうだつの町並みに観光客が滞在しない（スルーする）、③後継者不足、である。この地域課題を、ビジネスを通じて解決すべく、「サテライトオフィス」を前提としたオフィス・コワーキングスペースの運営、「町並み一体型ホテルの運営」、「事業承継」等の事業を展開している。

なお、現在の事業フェーズは第一段階である。MIMA チャレンジの目的は、事業そのものではなく、より良い地域を考えることであり、賛同者が増え、新たな議論が生まれ採用されると、新たなチャレンジが始まる。そういった意味で“進化”し続ける。

(サテライトオフィス運営プロジェクト)

美馬市内にある古民家“森邸”をオフィス・コワーキングスペースに改修し、同施設内に G&C 社のサテライトオフィスを開設したのを皮切りに、都市部企業を中心に誘致を進めている。現在は都市部企業 5 社、美馬市内の企業 1 社が森邸内にサテライトオフィスを開設している。

サテライトオフィスの地方進出は「分散するとマネジメントが難しい」、「東京にいながら地方の従業員に仕事をどのように捌くのか」といったことから懐疑的にみられることが多いが、実際に森邸に入居した G&C 社は、行政の協力などもあり問題なく業務ができていているという。この G&C 社の成功事例を基に、MIMA チャレンジは積極的に誘致活動を行える。

MIMA チャレンジの誘致手法はビジネスマッチングを起点にした活動である。現地自治体と協力して、地域の課題を抽出し、その課題を解決しながら企業にとっても収益を生み出す自立した事業スキームを考え、そのスキームに共感した企業・人材を呼び込む。企業にとってサテライトオフィスの設置は手段の一つであって、目的は“持続可能な（収益を確保できる）事業の実施”である。よって、その目的である事業を提案することでサテライトオフィスを誘致する。また、レンタルオフィス・コワーキングスペース運営単体では採算が厳しいため、持続性を得るためには、入居企業と連携して収益事業をいかに生み出すかという視点が重要である。

(町並み一体型ホテルの運営プロジェクト)

町並み一体型ホテルの運営プロジェクトは、うだつの町並み一帯を 1 つのホテルとみなし、空き屋や空き店舗を買い取りリノベーションしながら、事業をやりたい

図表 6. 24. 現在の森邸



資料：MIMA チャレンジ社 HP

個人に物件を貸し出す事業である。宿泊施設や小売店を増やすことで、観光客が滞在する町並みを作り出すことが目的。エリアをマネジメントする役割は MIMA チャレンジプロジェクトであるが、美馬市や阿波銀行、地元商工会からもサポートを受け、連携して取り組んでいる。例えば、空き店舗を改修して開設したイタリアンレストラン“Punta”は、店長は美馬市のUターン者、メインシェフは愛媛県からの移住者が務めている。

（事業承継プロジェクト）

後継者がいないために、惜しまれながら廃業する企業に対し、興味を持つ若者を引き合わせ、事業承継させるプロジェクトも行っている。成功事例として、地元のソウルフードとして人気のあったラーメン店“天竜”は後継者がいないことから廃業したが、同プロジェクトにより神奈川県からの移住者をマッチングし、復活させた。

（美馬市を選んだポイント）

G&C 社の創業者の一人である片岡氏（以下、同氏）は 2015 年 7 月に地方創生スタディーツアーとして徳島県を訪問し、9 月に初めて美馬市を訪れ、行政機関とのネットワークができた。そして同年 11 月には当時の森邸を視察し、2017 年 3 月にはサテライトオフィスとして森邸を復活、開設した。このようなスピード展開の裏には、古民家の町並みや自然の豊かさに感銘したこともさる

ことながら、自治体の協力が大きい。補助金といった金銭的支援ではなく、同氏と地域のネットワークづくりを、休日返上で支援してもらい、一緒に考え汗を流しながらタイムリーにサポートしてくれた。地域でコミュニティ事業を行う上で、地域とのネットワークづくりは非常に大事である。森邸と出会えたのも自治体が提供してくれたネットワークを通して、たまたま良いタイミングで貸出に出たという情報を得たことがきっかけであった。

図表 6. 25. うだつの町並み



資料：MIMA チャレンジ社 HP

3. 課題

縁もゆかりもない地域に都市部の人材がいきなり関わるには、非常に大きな壁がある。一方で、最初に始める人はとても勇気が必要だが、その人が楽しそうに地域で活躍していれば、同じような志を持った人が自然と集まってくる。最初に始める人材のハードルを極力下げるために、情報提供であったり、ネットワークづくりの場を提供するなどの支援をしていきたい。また、受入地の意識が、都市部人材を必要とするような雰囲気であれば、ハードルはより低くなる。「地域に仕事や雇用が無いのであれば、仕事を持った人材や仕事を創造する人材を誘致しよう」という“ワーク・イン・レジデンス”の考え方が浸透すればよい。

“よそ者”が地域を盛り上げる際に、公金などに頼ってしまうと、プロジェクトそのものが単発となり、一過性で終わってしまう。公金に頼らず自立した事業を実現するためのエコシステムを構築するには、ワーク・イン・レジデンスの発想で地域を活性化させる必要がある。そのようなシステム構築を支援する企業でありたい。

6. 3. 先進地事例調査における参考になる取組み等

5. 1. で整理した中国地域におけるナチュラルワークの課題は以下の図表（再掲）のとおりである。

図表（再掲）. ナチュラルワーク実施と受入の課題

①ナチュラルワークスタイルが導入されていても、勤務箇所が在宅に限定されているケースが多い。
②時間や空間を自由にすることは、従来からの働き方を変更することであり、マネジメント、コミュニケーション手法などを変更する必要がある。
①受入れるためのターゲットや手法が明確でない。
②小規模自治体では、自然や観光資源など、企業ニーズが必ずしも高いとは言えない資源に着目して取り組んでいる可能性がある。
③受入が円滑に進むかどうかは、自治体担当者によるところが多く、対応の継続性や縦割りの弊害顕在化に懸念がある。
④ワーカーを受入れる地域がワーカー受入によって地域にもたらされるメリットを理解していない。
⑤ワーカー個人に対するフォロー。
⑥各地域で産業や文化、歴史などの特性が異なるため、中国地域らしい働き方を画一的に定義することは難しいことから受入ターゲットの選定や受入方策の検討に時間がかかる。

これらの課題解消につながる可能性がある先進地（中国地域含む）事例調査のポイントを次の図表 6. 26. で示す。

図表 6. 26. 中国地域の課題解消につながる
先進地（中国地域含む）事例調査のポイント

実施の課題	床桜教授	徳島県庁	ナカガワ・アド	グリーンバレー	和歌山県庁	白浜町役場	南紀白浜エアポート	MIMA チャレンジ	中国地域
①								・ サテライトオフィス進出は、拠点を分散するとマネジメントが難しいなどの理由から懐疑的にみられがちであるが、G&C 社は自治体などの協力で問題なく業務ができている	(ピープルソフトウェア) ・ 働く場所は“仕事をするためのツールの一つ”、最も効率的なツールを自分で選べばよい (ワークアット) ・ セキュリティの堅牢さを見える化することで、テレワーク実施のハードルを下げた (防府市役所) ・ デジタル化によって、様々な職種で、場所にとらわれない柔軟な働き方が普及してきていることを実感 (バレットグループ) ・ 施設開所の目的は「人材不足の解消」、「福利厚生の実」、「CSR・CSV 意識の醸成」 (シフトブレイン) ・ 進出のきっかけは「場所に囚われない働き方の体現」、「地域との交流やパイプづくり」、「地方を知る」
②									(ピープルソフトウェア) ・ バーチャルオフィスやチャット機能(DX)を導入することで、コミュニケーションはむしろ良好 ・ デジタル技術の進展で製造業においても自由な働き方が定着する可能性

図表 6. 26. 中国地域の課題に対する
先進地（中国地域含む）ヒアリング調査のポイント

受入の課題	床桜教授	徳島県庁	ナカガワ・アド	グリーンバレー	和歌山県庁	白浜町役場	南紀白浜エアポート	MIMA チャレンジ	中国地域
①	・ワーカーは人に対して魅力を感じる ・人や人の営みといった文化・歴史を訴求すれば独自性が出る ・地域独自の面白い人をつながるプラットフォームが魅力になる	・地域課題である空き家を活用し、物件を提供 ・都市部の企業や人材の誘致を進めるためには、プラスαの付加価値を提供する必要 ・観光だけでは先進県に劣ってしまうため、実施企業と地域の共創をテーマにしたプログラムを実施	・「文化や食、観光などの地域資源」と「都市部人材と地域住民の交流から生まれるコミュニケーション」を足し合わせ、同社の強みを掛け合わせた「新しい価値の創造」を提供 ・コワーキングスペースは人に会う目的が大きい ・地域の魅力を高めるために、地域内関係人口を増やすことが重要	・地域に足りない物、地域課題は何かを自分たちで考え、ワーク・イン・レジデンスを実施 ・アーティストの移住から始まり、自由な働き方が可能な地域という評判が広がり、企業の雇用労働者などの受入につながった ・大事なものは地域のファンを増やすこと	・ワーク×○○といった付加価値提供を意識している ・地域での体験を数値化できればより一層企業にアピールしやすくなる ・ワーケーション受入ビジネスを行う民間事業者を登録し、包括的にPR	・地域の課題解決に向け、地域住民とワーカーが協業するアイデアソンのような場を提供 ・各地の魅力が単体で存在するよりつながっていた方が魅力的 ・ワーケータやテレワーカーはその地でしか得られない体験を求め、個人とのつながりを大切にしている	・企業のニーズは千差万別 ・企業のニーズに合うようコンサル機能も果たす ・空港に交通インフラを整備 ・企業の課題解決や企業メリット拡大といった経済合理性を満たせば、企業は人を出す ・ワーケーションでは地域の人や文化といったソフト面を売り出すべき	・企業の課題解決や企業メリット拡大といった経済合理性を満たせば企業は人を出す ・“機会があれば”地方創生に前向きな都市部人材は多いため、きっかけを作る場を提供している ・企業にとってサテライトオフィスの設置目的は“持続可能な（収益を確保できる）事業の実施	・ターゲットとなり得る都市部企業のニーズは以下の通り。（バレットグループ） ・施設開所の目的は、「人材不足の解消」、「福利厚生の実施」、「CSR・CSV意識の醸成」（シフトブレイン） ・進出のきっかけは「場所に囚われない働き方の体現」、「地域との交流やパイプづくり」、「地方を知る」
②									
③	・個としての活動には持続性に限界があるため、NPOやPVなどへの組織化が必須			・自治体ではどのようなワーカーを呼ぶかのコンセンサスを取りづらいし、公平性の観点から思い切った選択ができないため、グリーンバレーが積極的に関与	・行政の担当者は定期的に異動し、熱量や関心も違うため、いつまでも自治体で活動を行うのではなく、中間支援組織などが中心となるよう図っていく必要がある	・NPO法人など地元の団体などと連携できればよい	・同社が全ての関係者のハブとしての役割を果たしている ・自治体が予算や口を出す場合、“公平性”や“平等性”が重視され、差別化した戦略を取りにくいいため、同社のような存在が行政を支えすべき	・持続性を高めるために、公金に頼らない独自採算性の仕組みづくりを目指す	（レブタイトル） ・地域持続型の働き方を推進するには、当事者である企業や従業員が中心となるべき（江田島市） ・（進出企業の選考理由に、縦割りの弊害がない）ワンストップ窓口機能および迅速さ、柔軟さが挙がる
④	・企業が進出しても地域との交流がなければ地域イノベーションとは言えない。受入だけでなく、受け入れた後のアウトカムを意識すべき	・都市部からの人材流入で「地域課題解決」、「過疎地での先端技術の体感」という効果	・施設を地元住民にも提供し、ここからゆるやかな横のつながりが生まれる ・地域の住民や宿泊者が“感じたこと”、“体験したこと”がつながっていき、より多様な人材が集まる「サステナブルに進化する好循環」に期待	・地域に足りない物、地域課題は何かを自分たちで考え、ワーク・イン・レジデンスを実施 ・企業労働者などの受入へのつながりは、多様な人材を受入れる地域性にあった ・当地にやってきた人材により地域課題解決につながった	・地域との交流や地域合宿などをとっておき、企業だけでなく当地のオープンイノベーションにつなげたい	・関係人口が増え、地域融合したオープンイノベーションにつながり、さらに企業を呼び寄せる好循環が生まれればよい	・（地域側・都市部）両者の価値観を理解したメンターを配置	・地域でのコミュニティ事業は、地域とのネットワークづくりが大事 ・受入側の意識が、都市部人材を必要とするような雰囲気であれば、（都市部人材が地方で何かする）ハードルはより低くなる。ワーク・イン・レジデンスの考え方が浸透すればよい	（JR西日本） ・一生懸命に働き、地域のことを好きになってくれる人を知ることによって住民の意識は変わると信じている
⑤		・コンシェルジュの配置などアフターフォローまで一貫した対応		・大事なものは地域のファンを増やすこと		・企業にとっては地域に来てからがスタートでそこで何をやるかが重要			
（調査に対する参考意見） ⑥	・地域独自の面白い人をつながるプラットフォームが魅力になる	・域外から来たナチュラルワーカーが集積することで、各地で独自の働き方が生まれている	・地域の魅力を高めるために、地域内関係人口を増やすことが重要			・（アイデアソンや道普請体験など）県や南紀白浜エアポートが各地の魅力をつないでいる	・企業のニーズは千差万別		

ナチュラルワーカーの受入に積極的な地域では、地域と都市部ワーカーを結び付け、地域への好影響をもたらすよう仕向けるような取組みを行っており、結果的にそのような取組みが地域内でのナチュラルワークスタイルを形成しつつある。図表 6. 26. 先進地の事例（中国地域の事例を含む）を基に、中国地域の事例調査で得られた課題に有効な取組みを大きくまとめると以下ようになる。

図表 6. 27. 先進地事例

<u>実施の課題解決につながる先進地事例</u>
A. 業種や職種、マネジメントやコミュニケーションなどの課題は DX の進展で解消可能なものが多い。また、ナチュラルワークに係る柔軟な勤務制度が整備されるとともに堅牢なセキュリティ環境が確保できれば、勤務場所を自宅に限定しないテレワークが進展する可能性。 B. サテライトオフィス進出やワーケーションなど、拠点の整備は「人材不足の解消」や「福利厚生の実質」、「CSR や CSV 意識の醸成」活動などのメリットにつながる
<u>受入の課題解決につながる先進地事例</u>
C. 自然だけでなく、人や人の営み、文化・歴史まで含めれば、地域の独自性の訴求が可能 D. ワンストップ（一元）窓口が有効。キーパーソンに頼りきると持続性に限界があるため、中間支援組織などがあればよい。さらに公金に頼らない自立したスキームを確立すべき E. ビジネスチャンスがあれば企業もその地でのナチュラルワークを認めやすい。その際、地域課題をビジネスや社会貢献と結びつけることが効果的 F. 地域や人と関わりたいと考えている都市部ワーカーのニーズが多いため、そのようなターゲットに対して地域資源を訴求している G. 各地で訴求された資源をつなげるプラットフォームが構築され、地域住民と企業がつながり、持続的に進化するような循環ができれば、定住・関係人口の増加や地域のオープンイノベーションにつながる H. 域内からでなく、域外から来たナチュラルワーカーが集積することで、特色あるワーカーが集積し、各地でそれぞれ独自の働き方が生まれ、地域の魅力向上につながっている I. 地域内外の人が交流し、新たな価値を生み出すプラットフォームを構築。一方、域内外の人はそもそも価値観が異なるため、メンターを配置するなど利害関係の調整も必要

7. 中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた方策

アンケート調査、ヒアリング調査をもとに洗い出した課題および先進地事例調査を踏まえ、中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入に向けた具体的方策について提言する。

7. 1. 中国地域の課題と先進地事例から導かれる方策

第5章で整理した中国地域の課題に対し、先進地事例等を踏まえ、具体的方策を策定した。

7. 1. 1. 実施企業が取組む方策

a. 専門家の知見も踏まえた制度設計、デジタル化等による効果の見える化

課題として挙げられた、テレワークを在宅勤務に限っている企業が多い理由としては、セキュリティや勤怠管理などの技術的な問題に加え、就業規則などの制度づくりの問題が想定される。このような課題を克服するためには、(ナチュラルワーク) 実施企業が、様々なナチュラルワーク導入の事例を把握したコンサルタントなど専門家の知見を踏まえ、ナチュラルワークを可能とするための制度設計を検討する必要がある。南紀白浜エアポート（ナチュラルワーカー受入企業）は1,000以上のワーケーションを個別にコーディネートした経験を持っている。このような受入側のコーディネーターなども制度設計の専門家となり得るのではないかな。

またマネジメントやコミュニケーションを課題に挙げる企業が多いが、ピープルソフトウェア（実施企業）では、デジタルツールを駆使することなどにより課題を克服している。

具体的には、コミュニケーションツールにチャットツールやバーチャルオフィスを導入したことで、どこで仕事をしていてもオフィスにいるのと遜色なくやり取りできているだけでなく、元々距離によるコミュニケーションの弊害のあった東京や大阪オフィスとの間ではむしろコミュニケーションが円滑になっている。このような好事例を示すことが、企業がナチュラルワークを拡大しようとする動機付けになりうる。ピープルソフトウェア社は、デジタル技術の進展で製造業においても自由な働き方が定着する可能性を示唆している。デジタルツールは、コミュニケーションやマネジメントの円滑化だけでなく、業種や職種を問わないナチュラルワークの浸透の手段としても活用し、その手法や効果が見える化したものを業界団体などがまとめ、事例集として提示することが有効である。

図表 7. 1. 事例集イメージ

中国地域の ナチュラルワークスタイル 導入・実践 事例集 2022年 製造業編	株式会社 事業概要 ワーケーション	具体的な実施手法 就業規則 〇〇を踏まえて〇〇制度とした 費用の内訳 従業員個人〇割 会社 〇割 実施地域 隣の〇〇とすることで手軽に・・・		
	導入の経緯・背景 ☐ 課題 ☐ 実施状況 ・実施割合 ・実施頻度			
	成功のポイント <table border="1"> <tr> <td> 課題改善策 スラック導入 </td> <td> 効果 交流会増加 </td> </tr> </table>		課題改善策 スラック導入	効果 交流会増加
	課題改善策 スラック導入		効果 交流会増加	
現場の声 <table border="1"> <tr> <td> 従業員 </td> <td> 交流地域 </td> </tr> </table>	従業員	交流地域		
従業員	交流地域			

b. 企業メリットにつながることを認識し、CSR、CSV 意識を高める

中国地域企業のヒアリングにおいて、レプタイル（受入企業）からは「自由な働き方を認めるインセンティブが生産性の向上など企業の都合を重要視しており、本当の意味での“自由な、自分らしい働き方”なのか疑問」ということが挙げられた。企業が従業員に自由を認めるのは、直接企業にメリットが発生するからで、決して従業員本位ではないという指摘である。一方で、和歌山県などでは、企業の性質から、実施企業にとって不利しか生まない制度であれば、企業がナチュラルワークを認めづらいことは想像に難くないとの意見がみられた。

徳島県や和歌山県などの意見では、実際に先進地へ進出している企業の目的は、「従業員の福利厚生」、「CSR や CSV 活動」が多いとのことであった。a. の事例集などを参考に、このような取組みが従業員確保や企業評価の向上につながることを企業が理解すれば、ナチュラルワークを認めやすくなる。

7. 1. 2. 自治体が取組む方策

c. マーケットインの発想で企業やワーカーの真のニーズを把握

中国地域アンケート調査では、自治体がナチュラルワーカーの受入促進に向けて策定する観光資源を中心とした訴求策が企業ニーズとマッチしていない可能性があることや、受入のノウハウ不足が課題として挙げられていた。一方で、先進地の事例では、自然環境など観光資源に限らない様々な資源を活用してナチュラルワーカーを呼び込んでいる。特に、地域のキーパーソンとつながることや地域課題解決に取り組むことが企業にビジネスチャンスを生み、またワーカーにとっては唯一無二の体験などの魅力となっているケースが多くみられた。

中国地域の各自治体においても、実施企業やワーカーにとってのメリットを考え、

自然や観光資源だけでなく、地域おこしプロジェクトのメンバーなど地域の魅力ある人間との交流機会や、地域課題と一緒に取組むような活動も地域資源となり得るとの認識のもと、実施企業やワーカーのニーズをマーケットインの発想でまずは把握することが求められる。

また先進地事例調査で判明したように、実際にワーカーが地域で活動する際に、運転免許証非保有者に対する交通弱者問題や宿泊・団らん場所の確保といった、都市部と地方のインフラの違いに対応する必要もある。徳島県や和歌山県では都市部ワーカーの玄関口である空港に電気自動車やデマンドタクシーを設置し、空き家を活用したりしている。

d. 受入窓口のワンストップ化・標準化と中間支援組織の育成

中国地域ヒアリング調査で取材した進出企業が江田島市を進出先に選んだ大きな要因として、江田島市担当者のワンストップ窓口対応が挙げられた。自治体の対応が縦割りになった場合は、企業が進出する際の壁になりかねない。このような縦割りになりがちな対応に横串を刺すような活動を行うための担当組織の創設などが望ましい。また、ワンストップ窓口対応についても、現状では組織的な対応というよりも属人的な対応によるところが大きく、異動があった場合などには継続性に課題が残る。業務そのものの対応レベルにおいても、異動等による個人差が生じないように、標準化されることが望ましい。

さらに自治体では「公平な行政対応を求められるため、メリハリの効いた誘致活動ができない」、「単年度主義のため施策や補助金の継続性に疑念がある」などの課題がある。徳島県のグリーンバレーや、和歌山県の南紀白浜エアポートは行政と連携しながら独立した活動を行うことで、施策や補助金の継続性の課題を克服している。このように自治体は、江田島市のフウド、松山市のワークアット、津山市のレプタイルなど、自らに代わって指導調整機能を果たせる中間支援組織の育成を主導することが求められる。

7. 1. 3. (受入企業や地域住民なども加えた) 地域が連携して取り組む方策

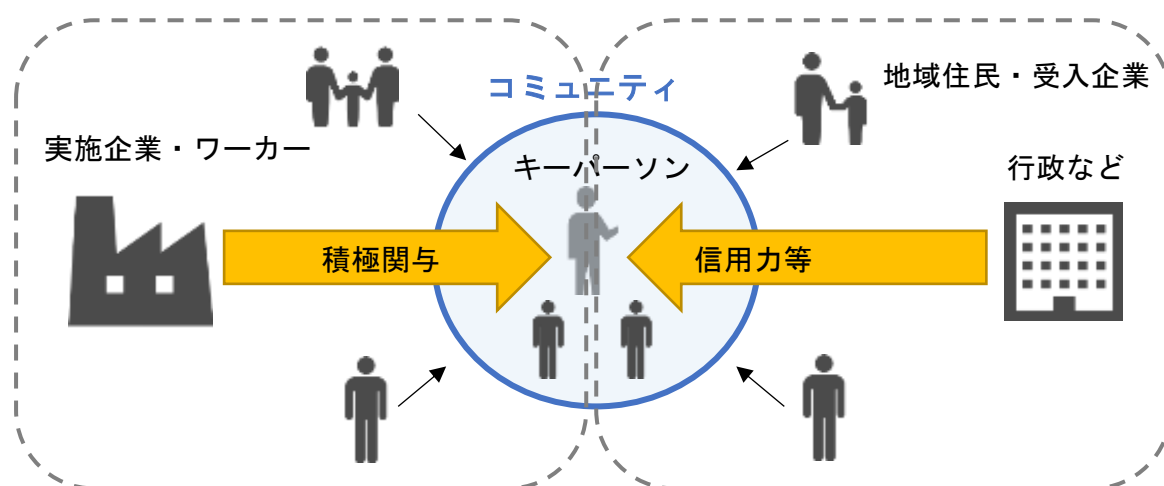
e. 地域住民と実施企業の交流により、地域課題解決やビジネスチャンス創出を促進

先進地域の ADLIV（受入企業）や白浜町の事例では、地域住民と実施企業は交流することにより付加価値を得ている。具体的には、地域住民は地域課題解決ノウハウを取得できる機会を得ている。一方、実施企業は、顧客ニーズの把握やビジネスチャンスの獲得機会を得られる。また、ワーカーは自己啓発や能力開発の機会を得ている。

地域住民に対しては、自治体などが、実施企業やワーカーと地域が交流することで地域の課題解決につながる可能性を示唆するとともに、実際に交流する機会や場を設け、「都市部人材が地域のために頑張っている」様子を訴求してもらうことが望ましい。例えば、自治体が実施企業に対して交流の場への参加を呼びかけ（コミュニティの組

成)、実施企業はコミュニティに参加するプランを提示したり、参加しながらの就業を認めたりするなどワーカーが参加しやすい環境を提示することで、地域住民も気軽に参加できる場となるよう図っていくことなどが考えられる。そのようなコミュニティ内での交流が続くことで、住民、ワーカーなどから当地でのキーパーソンが育つ可能性もある。また、このようなコミュニティが構築されることで実施企業と地域との接点が深まり、地域とのつながりを重視する企業のアフターフォロー充実にもつながり、地域のファンを増やすきっかけにつなげる。

図表 7. 2. コミュニティのイメージ



f. 地域資源とワーカーを組み合わせ、地域らしい働き方を創出

徳島文理大学床桜氏などの意見によると、ワーカーと地域を融合させるためには、自治体や地域が受入れに際してハード面の受入体制を整備することに加え、地域課題やキーパーソンなど人の営みや自然・歴史・文化までも含めて訴求する地域資源の選択がポイントになる。

中国地域においても、受け入れる地域が地域固有の地域資源にふさわしい、ワーカーを呼び込むことで、その地域らしい働き方の創出につながる。徳島県神山町では地域で不足している仕事を示し、ワーカーを呼び込むワーク・イン・レジデンスを行っており、美馬市では、企業や住民、自治体などが地域課題の解決をビジネスチャンスとして提示することで地域とともに実施企業やワーカーが活動した。その結果、徳島県では、神山町、美波町、美馬市のある西阿波地区それぞれに、芸術やIoT、ビジネスマッチング創出などの特徴をとらえた独自の働き方が生まれている。和歌山県においても、白浜町での農業体験を通したラーニングワーケーションや道普請を通した企業研修など、それぞれの地域独自の働き方が生まれている。

アーティストが移住し、アーティストが地域に溶け込んだことにより、フリーランスや企業のワーカーの移住につながった徳島県のグリーンバレーの事例のように、実

施企業等がその地域らしいワークスタイルを実施すれば、それ自体が魅力の一つとなり、さらに地域に人を呼び込む好循環が生まれる。

g. 持続可能な交流プラットフォームを作り、オープンイノベーションや定住・関係人口創出につなげる

「e. 地域住民と実施企業の交流により、地域課題解決やビジネスチャンス創出を促進」で創出された実施企業やワーカーと地域の交流の場を、持続的なプラットフォームに進化させる。その中心的な役割を担うプレイヤーとして、例えば「d. 受入窓口のワンストップ化・標準化と中間支援組織の育成」の取組みで育成された、自治体と連携し活動できる中間支援組織や NPO 団体などが挙げられる。自治体主導ではなく、中間支援組織等が主導することで、公平性などに囚われない思い切った施策が可能となり、その取組みが新たな魅力を生み出し進化し続けるような循環が生まれることが期待される。

また、地域外のワーカーと地域が交流し続けられれば、地域発のオープンイノベーションにつながる可能性もあり、シフトブレインによれば、そのようなオープンイノベーションを起こしうるプラットフォームの存在自体が、さらに外部人材を呼び込む地域資源となり得る。さらに、地域で多くのプレイヤーが交流し続けられるエコシステムが生まれることで、活動の持続性が担保されるだけでなく、徳島県神山町の事例のように、課題に直面するたびに乗り越えていく頑健性も確保できる。

7. 1. 4. 先進地事例における実施過程

7. 1 で整理した方策の実施手順策定にあたり、先進地事例における実施過程とその具体例をについて図表 7. 3 のとおり整理した。

図表 7. 3. 先進地事例における実施過程とその具体例

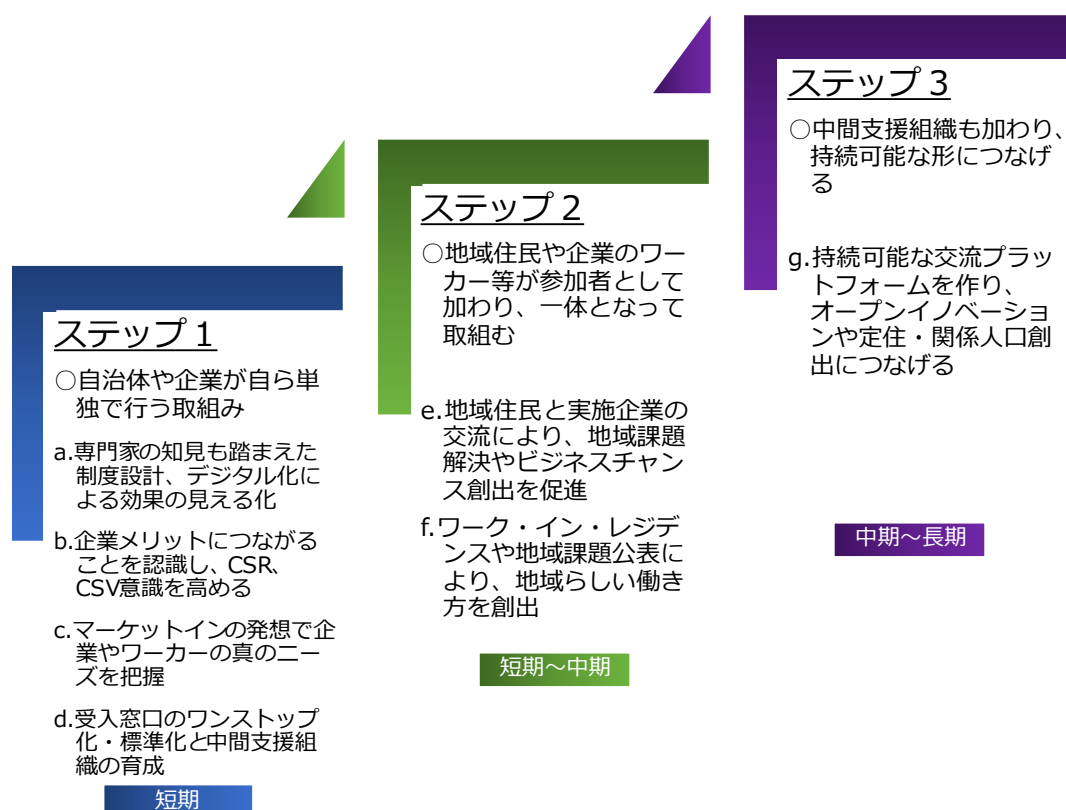
①	【自治体などが域外のナチュラルワーカーを呼び込む】
	(徳島県) ・各地域の特色を生かしたサテライトオフィスの誘致（徳島サテライトオフィスプロジェクト） ・国際交流から始まり芸術交流に変遷した（徳島県総合計画に基づいた）神山町のアーティスト・イン・レジデンス（アーティストが移住）
②	(和歌山県) ・ワーケーションを日本で初めて政策に導入し白浜町にナチュラルワーカー（セールスフォースドットコム）を呼び込む
	【域外ワーカーが当地でナチュラルワークを実施することで受入体制が充実】
③	(徳島県) ・<u>集まったアーティストの魅力（多様な人材との交流）</u>がきっかけで、地域に足りない仕事を持ったフリーランスを呼び込むワーク・イン・レジデンスに
	(和歌山県) ・セールスフォースドットコムのサテライトオフィス開設を機に、受入側は体制強化、白浜町役場は移住政策プラス関係人口創出に向けた仕組みづくりへ
④	【域内ワーカーや関連事業者など多様な人材が地域と交流することで地域課題解決に向けた活動や体制整備が進展】
	(徳島県) ・支援団体である特定 NPO グリーンバレーが、フリーランスよりも自由度の低い企業の社員（サンサンのサテライトオフィス）を誘致 ・集まったアーティストの魅力（多様な人材との交流）がきっかけで、<u>地域に足りない仕事を持ったフリーランスを呼び込むワーク・イン・レジデンスに→人が人を呼ぶサイクル</u> ・地域の課題解決のために活動する関連事業者が各地に存在し、地域とワーカーをつないでいる（神山町：グリーンバレー、西阿波地区：MIMA チャレンジ、美波町：あわえ） ・ビジネスマッチングを起点とした「MIMA チャレンジ」や地域との共創を目的とした「とくしまコワーキングコミュニティプラットフォーム」など、ワーカーと地域をつなげるプラットフォームが構築されている ・ワーカーとの共創をテーマにした業務型ワーケーションを提案
	(和歌山県) ・地域との交流や地域合宿などを通して、企業や同地でのオープンイノベーションにつなげるための WWP を実践 ・南紀白浜エアポートがワーカーの受入から地域との交流まで一貫して対応することで発地側と着地側の両者を結び、魅力を創出 ・企業の課題解決を、地域を巻きこみ交流することを通して行うことを提案
⑤	【多様なワーカーと地域との関わりが深くなり、オープンイノベーションなどにつながる】
	(徳島県) ・神山町では、NPO 法人であるグリーンバレーが継続的にワーカーと地元企業、地域住民を巻き込み、今後の地域の理想を議論した結果、地域だけでは達成し得なかった、地域に必要な人材を自分たちで作る私立高等専門学校の設立に至った

上記の先進地事例では、最初のステップとして、ワーカーの受入が地域独特のワークスタイルを生み出し (①)、またそのワークスタイルに関心を持ったワーカーを呼び寄せるとともに、受入体制の充実につながっている (②)。また、受入体制充実により多様なワーカーの円滑な募集・受入が可能となったことからその地域特有の様々なワークスタイルが生みだされている。さらに次のステップとして、域内ワーカーや関連事業者など多様な人材が地域と交流をすることで地域課題解決に向けた活動や体制整備が進展している (③)。最終的には、交流の輪が拡がり、ノウハウが蓄積されることで、その関わりが持続的なものになり、地域だけでは達成し得なかった地域のオープンイノベーションにつながっている (④)。

7. 1. 5. 望ましい実施手順

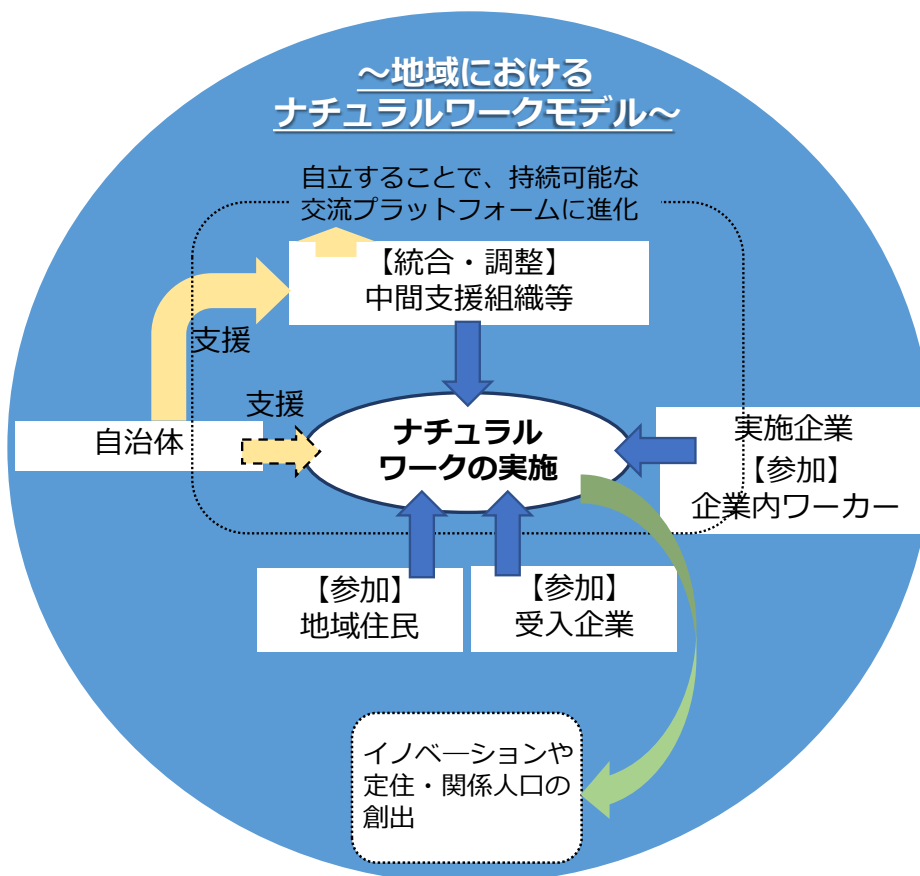
7. 1. の方策の望ましい実施手順について以下のとおり整理した。受入側の主体である自治体、ナチュラルワーク実施の主体である域外を中心とする実施企業のそれぞれが単独で取組む状態がステップ1、地域住民や受入側の企業などが企業と交流することで地域課題解決やビジネスチャンスを生み出し、地域らしい働き方を創出する状態がステップ2、中間支援組織が加わり、持続可能な体制を構築した状態がステップ3となる。

図表 7. 4. 中国地域における実施手順



3つのステップを経た最終形(ステップ3)のイメージを図表7.5のとおり示す。自治体や、域外を中心とする実施企業の取組みに、受入側の企業や支援団体、地域住民、ワーカーが加わることで、地域課題解決に向けた活動や体制整備が進展する。さらに自立した中間支援組織などが育つことで、持続可能な交流プラットフォームに進化、地域全体としての魅力が高まる。

図表7.5. 地域におけるナチュラルワークモデル



7. 2. 中国地域らしいナチュラルワークスタイルを実現するための方策検討

7. 1. 5. で示したナチュラルワークモデルは、中国地域内の一つのコミュニティにおけるモデルである。本節では、中国地域全体におけるナチュラルワークスタイルの実現の方策を提言する。

a. 中国地域内の企業を巻き込む

前小節 a. ～ g. の方策は、自治体や企業（域内外を問わない）の取組みからスタートすることとしているが、先進地事例においては域外の都市部企業から始まるケースが多かった。これは、定住・関係人口の創出がワーカー誘致の最終目的であるため、人口の多い域外の都市圏をターゲットとしていたため、また、大都市圏では地方と異

なり、1、2次産業から3次産業に産業の中心が移行しており、情報通信業などの比較的空間の自由度の高い業種、職種が多いことから、ナチュラルワーカーの呼び込みに親和性があると考えられていたため、とも推測できる。

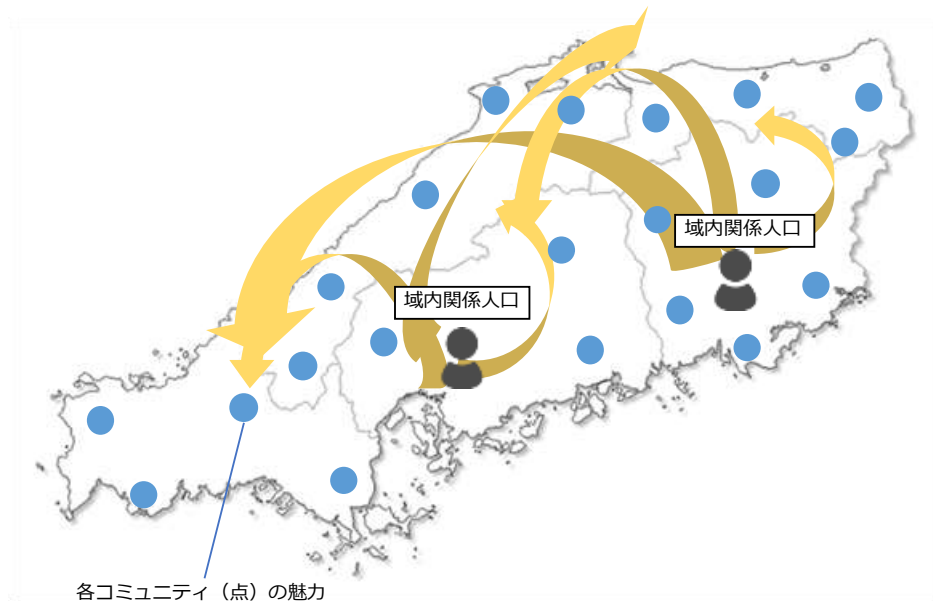
本調査ではナチュラルワークの進展により、移住・定住、関係人口の創出につながる可能性を想定しているが、このうち、住居の変更がある移住・定住人口を創出するよりも、住居の変更がない関係人口を創出するほうがハードルは低い、と考えられる。

その関係人口について、中国電力株式会社地域共創本部および公益財団法人中国地域創造研究センターが共同で実施した調査によると、関係人口の活動先は、居住地からの距離に大きく制約を受ける。つまり、東京圏のワーカーは東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県での活動が多く、関西圏のワーカーは大阪府、兵庫県、京都府、奈良県での活動が多い。具体的には、東京・名古屋・大阪圏の活動層²⁹が中国地域を活動地域とする割合は2.3%となっており、中国地域で活動するワーカーは約46万人と推計されている。一方で、中国地域内に居住しながら他地域に活動地がある活動層数は約150万人と推計され、大都市圏から中国地域で活動しているワーカーの約3.3倍となっている。

また、ITの活用や社風などから柔軟な働き方に対応しやすい、ナチュラルワークに親和性のある業種（情報通信産業など）は現在において都市部の方が多いものの、今後、DXが進展することで、中国地域内企業においても可能な職種や業種が広がると考えられる。これらの状況を踏まえると、中国地域内企業、ワーカーは今後、有力な誘致ターゲットになりうる。このポテンシャルを踏まえ、中国地域内企業を積極的に巻き込むことが本小節の提言である。

²⁹中国電力株式会社地域共創本部、公益財団法人中国地域創造研究センター「中国地域白書2021」の調査において、「現在または過去5年程度内で、他地域の助けとなる行動・活動を行ったことがある」と回答した層

図表 7. 6. 中国地域は域内のワーカーを関係人口と呼び込む

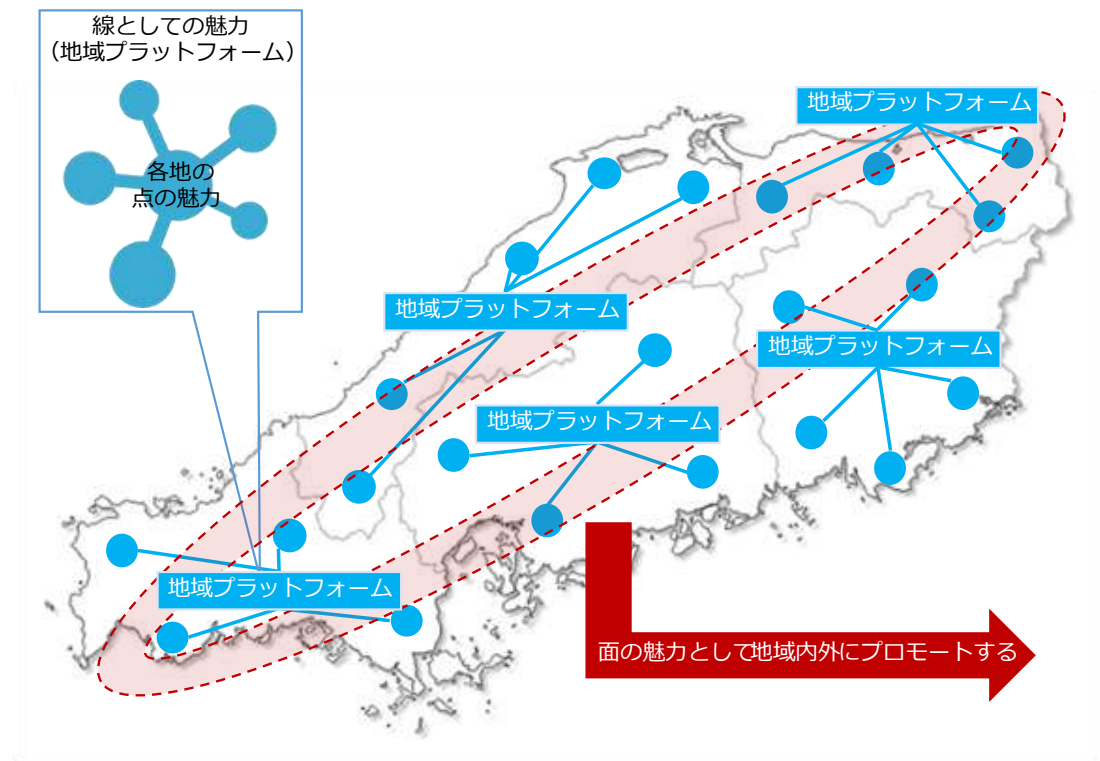


b. 地域間連携による中国地域らしい多様なナチュラルワークスタイルの構築

ナチュラルワークモデルで示したのは、中国地域内の一つのコミュニティにおけるモデルであり、いわば点のモデルである。この点のモデルをつなぐプラットフォームを構築し、ノウハウや情報を共有する。そうすることで、各地域が線でつながり、中国地域全体として多様な選択肢（働き方）を提案できるようになる。例えば、中国地域の多島美の魅力を訴求した誘致もそれぞれが行うのではなく、島しょ部を抱える各自治体が連携して訴求することや、林業の盛んな地域が連携して芸術交流イベントを実施することなどが考えられる。自治体に限らず、本調査でヒアリングを行った「ワークアット」、「レプタイル」、「江田島市×フウド×NORA DESIGN」など受入活動を行っている組織同士が連携することでも、多様な中国地域の可能性を提案できるようになる。

さらに、線と線を結びつけ、多様性を進化させた面の魅力に発展させたい。実施にあたっては中国地域の各県が旗振り役となり、中間支援組織などと連携しながら、コンシュルジュの役割を担うことを想定している。和歌山県では、和歌山県庁と南紀白浜空港がその役割を担うことで、各地の魅力的な働き方を都市部企業やワーカーに示し、多様な選択肢を提案している。また県単位にとどまらず、中国地域各地の魅力を統合し、地域内外に全体の“面の魅力”としてプロモートすることができれば、そのワークスタイルの多様なメニューこそが、ナチュラルワーク発祥の地として相応しいとの評価を受け、中国地域における「ナチュラルワークスタイル」の実現につながるのではないだろうか。

図表 7. 7. 各地の魅力を統合し、面の魅力として地域内外にプロモートする



8. おわりに

2020 年以降、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、新しい生活様式における働き方として、テレワークやワーケーションなど、労働者の働く場所を限定しない働き方が急速に普及した。本調査の背景には、この環境変化によって、地方における自然の豊かさや多様な産業集積といった衣食住遊職環境の魅力を活かした、「地域ならではのワークスタイル」を地域外に提案し、新たな地域の担い手を確保することで、地域の持続可能性を高められないかとの意識がある。

本調査は、時間、空間の 2 軸から「自由な、自分らしい働き方」を「ナチュラルワーク」と定義し、地域におけるナチュラルワークスタイルの実現とナチュラルワーカー受入が地域活性化に結び付くとの仮説のもと、中国地域ならではの「ナチュラルワークスタイル」を見出し、その実現の方策、ならびにそのナチュラルワーカーを中国地域に呼び込むための方策を検討することを目的とし、特に地域への受入可能性が高いと考えられた「テレワーク」「ワーケーション」に着目した調査を実施した。

アンケートおよびヒアリング調査では、ナチュラルワークを実施する企業（本調査では雇用労働者ではなく、企業側に焦点をあてた）と、ナチュラルワーカーを受入、支援する側のそれぞれについて、中国地域での課題を抽出した。この課題を解決するためのヒントを得るべく、先進地である徳島県と和歌山県に集中してヒアリング事例調査を実施した結果、各課題に対応しうる意見が得られるとともに、「ナチュラルワークの実施とワーカーの受入が互いにリンクし、地域が関わることでより深化していく」という好循環を見出した。

7 章では中国地域が実施すべき方策を主体別にまとめ、自治体や実施企業の取組みに加え、受入企業や支援団体、地域住民、ワーカーが加わることで、地域課題解決に向けた活動や受入体制の整備進展につながることを提言した。また、企業等を誘致する際のターゲットिंगにあたり、関係人口の活動先は居住地からの距離に大きく制約を受けること、および今後、DX の進展により、働き方の自由度が高まり将来的に業種や職種の壁がなくなること視野に入れ、中国地域内の企業を積極的に巻き込むことを合わせて提言した。例えば、広島市や岡山市などに立地する都市部企業が、中国地域内でナチュラルワークを実施することは、域内関係人口が厚みを増し循環することを意味する。場合によっては、中国地域都市部の自治体は、逆に送り出しの方策を検討することも一考に値するのではないだろうか。

最終的に、地域の魅力や受入体制が高まった中国地域内の各地の点の魅力をつなげ、中国地域全体の“面の魅力”を発信することが、多様性のある中国地域らしいナチュラルワークスタイルの実現につながると結んだ。この調査におけるナチュラルワークスタイル実現の主要提言先は企業を想定しているが、そもそも「自由な、自分らしい働き方」はワーカー個々の価値観によって異なり、企業内で統一できるものでもない。これからダイバーシティ社会がさらに進展し、雇用労働者でも「自由な、自分らしい

働き方」の選択肢が広がれば広がるほど、ワークスタイルの多様なメニューが存在する地域が選ばれるのではないかと考えられる。「時間」と「空間」の自由のみならず、あらゆる働き手にとって「自由な、自分らしい働き方」であるナチュラルワークスタイルが、本提言を機会に中国地域において浸透し、その様々な個の組み合わせがイノベーションを創出し、地域の活性化、持続可能性向上に繋がっていくことを期待したい。

参考資料

- ・一般社団法人日本シェアリングエコノミー協会（2019）「シェアリングエコノミー市場調査」
- ・一般社団法人みとめる旅（2021）「どこでもオフィスの時代-人生の質が劇的に上がるワーケーション超入門」日本経済新聞出版
- ・鎌田由美子（2021）「よそものが日本を変える-地域のものづくりにチャンスあり-」日経 BP
- ・観光庁「新たな旅のスタイル ワーケーション&ブレイジャー」
- ・公益財団法人中国地域創造研究センター（2018）「中国地域におけるシェアリングエコノミー振興方策調査」
- ・中国電力株式会社地域共創本部、公益財団法人中国地域創造研究センター（2021）「中国地域白書 2021」
- ・厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト」
- ・厚生労働省「テレワークの導入・運用ガイドブック」
- ・国土交通省（2021）「テレワーク人口実態調査」
- ・国土交通省（2021）「地域との関わりについてのアンケート調査」
- ・総務省「関係人口ポータルサイト」
- ・総務省（2021）「通信利用動向調査」
- ・総務省（2021）「労働力調査」
- ・総務省（2010）「テレワークの動向と生産性に関する調査研究報告書」
- ・総務省（2017）「情報通信白書（平成 27 年版）」
- ・総務省（2020）「情報通信白書（令和 2 年版）」
- ・総務省（2021）「住民基本台帳」
- ・大和リース株式会社「ハッシュタグシェアスペース」
- ・田中敦 石山恒貴（2020）「日本型ワーケーションの効果と課題-定義と分類、およびステークホルダーへの影響-」日本国際観光学会論文集（第 27 号）
- ・東京都（2020）「多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）結果報告書」
- ・床桜英二（2021）「リーダーシップ好循環モデル-地域コミュニティ再創造のための理論と実践-」中央経済社
- ・内閣府（2020）「第 2 期まち・ひと・しごと創生総合戦略について」
- ・内閣府（2020）「第 2 回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」
- ・パーソル総合研究所（2020）「2020 年 11 月 18 日～11 月 23 日調査 第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査（速報版）」
- ・松下慶太（2021）「関係人口を生み出すワーケーション 2.0 に向けて-地域間の「競争」から、特色活かした「共創」へ-」地域づくり特集編
- ・柳原佐智子（2019）「日本におけるテレワークの現状と今後-人間と ICT との共存はどうあるべきか（2019）」日本労働研究雑誌
- ・米山秀隆（2018）「移住者呼び込みの方策-自治体による人材の選抜-」株式会社富士通総研経済研究所

資料編

アンケート調査票

ナチュラルワークスタイルに関するアンケート調査票

本調査の趣旨

- ・本調査は、「テレワーク等、ナチュラルワークスタイルの導入状況や導入にあたっての課題」を調査するものです。
- ・ナチュラルワークとは、「自分らしい働き方」「多様な働き方」を指し、企業の側から見た場合の具体例としては、出社を伴わない「テレワーク（オフィスから離れた場所で仕事）」や、定時にとらわれない「フレックスタイム（就業時間を一定範囲内で選択できる）」や「時差出勤」などが挙げられます。

Ⅰ. 貴社について

問1. 貴社の概要についてご記入ください。

①貴社名			
②所在地	〒		
③従業員数 (パート・アルバイトを含む)	1. 50 人未満 4. 300～499 人	2. 50～99 人 5. 500～999 人	3. 100～299 人 6. 1,000 人以上
④業種	1. 農業・林業 2. 漁業 3. 鉱業, 採石業, 砂利採取業 4. 建設業 5. 製造業 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 7. 情報通信業 8. 運輸, 郵便業 9. 卸売, 小売業 10. 金融, 保険業 11. 不動産業, 物品賃貸業 12. 学術研究, 専門・技術サービス業 13. 宿泊業, 飲食サービス業 14. 生活関連サービス業, 娯楽業 15. 教育, 学習支援業 16. 医療, 福祉 17. 複合サービス事業 18. その他 ()		

Ⅱ. ナチュラルワークスタイルの導入状況について

問2. 貴社では、ナチュラルワークを導入していますか。あてはまるものを 1つだけ 選んで、○印をおつけください。

1. 既に導入している
2. 現時点での導入は無いが、今後導入したい
3. 導入していたことはあるが、現在は導入していない
4. 導入したことはなく、今後も従来通りの働き方を続ける／わからない ⇒問22へ

問3. 現在、貴社の従業員に対して採用している（または採用していた／検討している）ナチュラルワークについて、あてはまるもの全てに○印をおつけください。※選択されたものに対応した問いが後に続きます。設問横の「⇒」に従ってお進みください。

1. テレワーク（在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク）（⇒問4～問14）
2. 地域限定勤務（⇒問15～16）
3. フレックスタイム・時差出勤制度等（⇒問17～18）
4. 副業・兼業（⇒問19～問20）
5. その他 ()

＜問3で1. テレワークを選択した方におうかがいします（～問14まで）＞

問4. テレワークを導入した（または検討する）きっかけ（または目的）はなんですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

1. 従業員のワーク・ライフ・バランスの充実
2. 従業員の確保（人手不足対策、高度人材確保）
3. 新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから（感染防止策）
4. BCP（事業継続計画）の観点から従業員・拠点を分散
5. ICT（情報通信）技術の進展により対応可能になったため
6. 取引先・従業員からの要請
7. 残業抑制、通勤手当の節約、賃料削減などの経費削減
8. 生産性の向上
9. その他（ ）

＜問4で選択肢3を選択した方におうかがいします＞

問5. 新型コロナウイルス感染症の影響が収束した後、テレワークの制度をどのように運用する方針ですか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

1. 制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する
2. 制度を継続する
3. 条件付きで制度を継続する
4. 制度を廃止する
5. 未定

〔選択の理由についてご記入ください〕

問6. テレワークの実施による自社へのメリットはどのようなものがある（あった）とお考えですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

1. 多様な人材の獲得
2. 企業評価の向上
3. 生産性の向上
4. 業務プロセスの改善
5. 社内雰囲気・風通しの改善
6. 従業員満足度の向上
7. コスト削減
8. 新ビジネスの創出
9. その他
10. 特になし

問7. テレワークを実施している（または実施していた）従業員の割合と、その平均的な実施頻度について、もっとも近いものに1つだけ○印をおつけください。

低	←	実施している従業員の割合	→	高
1. 1割未満	2. 3割程度	3. 半数程度	4. 7割程度	5. (ほぼ) 全員
低	←	平均的なテレワーク実施頻度	→	高
1. 週1日以下	2. 週2日	3. 週3日	4. 週4日	5. (ほぼ) 毎日

問 8. 貴社のテレワークの実施に際して、実施場所の制約はありますか（またはありましたか）。
あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

1. 在宅勤務（自宅またはそれに準ずる場所）に限る
2. 自社の指定した場所（サテライトオフィス等）に限り認め、在宅勤務は不可
3. 自社の指定した場所（サテライトオフィス等）であれば在宅勤務を含め認める
4. 特段制約を設けておらず、従業員の裁量に任せる

問 9. テレワークの実施に際して、問 8 の実施場所の他に利用者に課している制限はありますか（またはありましたか）。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

1. テレワーク実施日数の上限を設定（週のうち 3 日のみ認める 等）
2. テレワーク実施日数の下限を設定（週のうち 3 日以上はテレワーク必須 等）
3. 就業時間の制約（就業場所の変更は認めるが、就業時間は定時 等）
4. 会議や決裁などの際に、出社を義務化（会議は対面必須、決裁は押印必要 等）
5. 職種による制限（営業職は不可、顧客との非対面部門のみ可能 等）
6. 保有資格等の条件を定めている（情報セキュリティマネジメント以上の資格保有者 等）
7. 遠隔地居住従業員に限定（通勤の難しい従業員のみ 等）
8. 近接地居住従業員に限定（何かあったときにはすぐに出社できる従業員のみ 等）
9. その他（ ）
10. 課している制限はない（従業員の裁量に任せている）

問 10. 貴社で実施している（実施していた）テレワークのうち、ワーケーション（休暇（バケーション）を兼ねたテレワーク）を認めていますか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をつけ、またその具体的な目的をご記入ください。

1. 既に認めている
2. 現時点で認めていないが、認める予定がある
3. 認める予定はない

〔1、2 の場合、具体的な目的（福利厚生、人材獲得、生産性向上、定着率向上等）をご記入ください〕

問 11. 貴社で実施しているテレワークのうち、サテライトオフィスなど、職場や自宅以外の勤務スペースを設置していますか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

1. 設置している
2. 現時点で設置していないが、設置する予定がある
3. 設置する予定はない→問 14 へ

問 12. 上記の働く場所を設置している（予定）地域は下記のうちどこですか。あてはまるもの全てに、○印をおつけください。

1. 鳥取県
2. 島根県
3. 岡山県
4. 広島県
5. 山口県
6. 中国地域以外

問 13. 上記の設置場所に関して、その地を選んだ理由はなんですか。あてはまるもの全てに、○印をおつけください。

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. 都市部にはない自然を満喫できる | 8. 営業上アクセスしやすいなど業務上効率的 |
| 2. 拠点の職場から近い | 9. 観光地としての魅力がある |
| 3. 通信インフラが整備されている | 10. 交通の利便性がよい |
| 4. 地域のフォローが充実している | 11. 大学など研究施設が充実している |
| 5. 人材を確保しやすい | 12. レクリエーション施設などが充実している |
| 6. 従業員の居住地からのアクセスがよい | 13. その他 () |
| 7. 施設等ハード面が充実している | 14. 特になし |

＜問 11. で「3. 設置する予定はない」を選んだ方にうかがいます＞

問 14. 将来的に職場や自宅以外の勤務スペースを提供することになるとすれば、どのような点を重視すると思いますか。あてはまるものを上位3つまで選び、○印をおつけください。

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. 都市部にはない自然を満喫できる | 8. 営業上アクセスしやすいなど業務上効率的 |
| 2. 拠点の職場から近い | 9. 観光地としての魅力がある |
| 3. 通信インフラが整備されている | 10. 交通の利便性がよい |
| 4. 地域のフォローが充実している | 11. 大学など研究施設が充実している |
| 5. 人材を確保しやすい | 12. レクリエーション施設などが充実している |
| 6. 従業員の居住地からのアクセスがよい | 13. その他 () |
| 7. 施設等ハード面が充実している | 14. どのような理由があっても変わらない |

＜問 3 で 2. 地域限定勤務を選択した方におうかがいします（～問 16 まで）＞

問 15. 地域限定勤務の制度を導入した（または検討する）きっかけ（または目的）はなんですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- | |
|---|
| 1. 従業員のワーク・ライフ・バランスの充実 |
| 2. 従業員の確保（人手不足対策、高度人材確保） |
| 3. 新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから（感染防止策） |
| 4. 顧客・従業員からの要請 |
| 5. 生産性の向上 |
| 6. 店舗や工場等の運営上（地域密着） |
| 7. その他 () |

問 16. 地域限定勤務の実施による自社へのメリットはどのようなものがある（あった）とお考えですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- | | |
|-----------------|-------------|
| 1. 多様な人材の獲得 | 7. コスト削減 |
| 2. 企業評価の向上 | 8. 新ビジネスの創出 |
| 3. 生産性の向上 | 9. その他 |
| 4. 業務プロセスの改善 | [] |
| 5. 社内雰囲気・風通しの改善 | |
| 6. 従業員満足度の向上 | |
| | 10. 特になし |

問 17. フレックスタイム等の制度を導入した（または検討する）きっかけ（または目的）はなんですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- 問 18. フレックスタイム等の実施による自社へのメリットはどのようなものがある（あった）とお考えですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- 問 19. 副業・兼業を認めた（または検討する）きっかけ（または目的）はなんですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- 問 20. 副業・兼業の解禁による自社へのメリットはどのようなものがある（あった）とお考えですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- 207-

<問2で選択肢1を選択した方（ナチュラルワークを既に導入）におうかがいします>

問 21. 今後、ナチュラルワークの制度をどのように運用する方針ですか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

- | | |
|------------------------------|------------|
| 1. 制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する | 4. 制度を廃止する |
| 2. 制度を継続する | 5. 未定 |
| 3. 条件付きで制度を継続する | |

[選択の理由についてご記入ください]

Ⅲ. テレワークの課題について

<全ての方にうかがいます（～最後まで）>

問 22. テレワークの導入にあたっては、どのような課題があるとお考えですか（実施予定のない場合はその理由）。あてはまるものを全てに○印をおつけください。

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1. 必要性を感じない | 7. 情報漏えいなどのリスクがある |
| 2. 何に取組んでよいかよく分からない | 8. 顧客の理解が必要 |
| 3. 導入するためのノウハウがない | 9. 社内コミュニケーションに悪影響 |
| 4. 制度導入に適した業務内容ではない | 10. 労務管理・マネジメント |
| 5. 社内に活用できる人材がいない | 11. その他 |
| 6. 設備が整っていない | () |

問 23. テレワークの導入にあたっては、どのような条件整備が必要と考えますか。

あてはまるものを全てに○印をつけ、具体的な内容をご記入ください。

- | | |
|------------|------------|
| 1. 情報提供 | 5. 人件費補助 |
| 2. 制度設計支援 | 6. 受入施設の運営 |
| 3. 設備投資支援 | 7. その他 |
| 4. 人材紹介・派遣 | 8. わからない |

[1～4、及び6、7の場合、具体的な内容（セミナーの開催、専門家派遣等）をご記入ください]

問 24. ヒアリング調査のお願い

本調査をもとに、ヒアリング調査を予定しております。お手数ですが、ヒアリング調査の可否について、以下の該当する番号に1つだけ○印をご記入ください。

※実施していない企業様も、可能な場合はヒアリングにご協力頂きますようお願い申し上げます。

※「導入している」企業様でご同意頂ける場合は、可能な範囲で従業員の方へのヒアリングもお願いしたく存じます。

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. ヒアリングを受けることは可能 | 2. ヒアリングを受けることはできない |
|-------------------|---------------------|

最後に、ご回答いただいた方のご所属、お名前、ご連絡先についてご記入ください。

頂いた個人情報は不明点の確認やヒアリングのお願いの際に使用させていただきます。

①ご所属		
②お役職・ご芳名	お役職	ご芳名
③電話番号	() —	
④メールアドレス		

～以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました～

2021年9月14日(火)までに、このアンケート用紙を同封の返信用封筒にて投函、またはインターネットによりご回答いただきますようお願い申し上げます。

ナチュラルワークスタイルに関するアンケート調査票

本調査の趣旨

- ・本調査は、「テレワーク等、ナチュラルワークスタイルの導入状況や導入にあたっての課題」を調査するものです。
- ・ナチュラルワークとは、「自分らしい働き方」「多様な働き方」を指し、企業の側から見た場合の具体例としては、出社を伴わない「テレワーク（オフィスから離れた場所で仕事）」や、定時にとらわれない「フレックスタイム（就業時間を一定範囲内で選択できる）」や「時差出勤」などが挙げられます。

I. 貴社について

問1. 貴社の概要についてご記入ください。

①貴社名					
②所在地	〒				
③従業員数 (パート・アルバイトを含む)	1. 50 人未満	2. 50～99 人	3. 100～299 人	4. 300～499 人	5. 500～999 人
④具体的な 商品・サービス	6. 1,000 人以上				

II. ナチュラルワークスタイルの導入状況について

問2. 貴社では、ナチュラルワークを導入していますか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

1. 既に導入している
2. 現時点での導入は無いが、今後導入したい
3. 導入していたことはあるが、現在は導入していない
4. 導入したことはなく、今後も従来通りの働き方を続ける／わからない ⇒問15へ

問3. 現在、貴社の従業員に対して採用している（または採用していた／検討している）ナチュラルワークについて、あてはまるもの全てに○印をおつけください。

1. テレワーク（在宅勤務、サテライトオフィス、モバイルワーク）
2. 地域限定勤務
3. フレックスタイム・時差出勤制度
4. 副業・兼業
5. その他（ ）

＜「1. テレワーク」を選ばなかった方はP4の問14にお進みください＞

＜問3. で「1. テレワーク」を選んだ方にうかがいます（～問13まで）＞

問4. テレワークを導入した（または検討する）きっかけ（または目的）はなんですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

1. 従業員のワーク・ライフ・バランスの充実
2. 従業員の確保（人手不足対策、高度人材確保）
3. 新型コロナウイルス感染症の拡大により移動の自由が制限されたから（感染防止策）

4. BCP（事業継続計画）の観点から従業員・拠点を分散
5. ICT（情報通信）技術の進展により対応可能になったため
6. 取引先・従業員からの要請
7. 残業抑制、通勤手当の節約、賃料削減などの経費削減
8. 生産性の向上
9. その他（ ）

＜問4で選択肢3を選択した方におうかがいします＞

問5. 新型コロナウイルス感染症の影響が収束した後、テレワークの制度をどのように運用する方針ですか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

- | | |
|------------------------------|------------|
| 1. 制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する | |
| 2. 制度を継続する | 4. 制度を廃止する |
| 3. 条件付きで制度を継続する | 5. 未定 |

[選択の理由についてご記入ください]

問6. テレワークの実施による自社へのメリットはどのようなものがある（あった）とお考えですか。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

- | | |
|-----------------|-------------|
| 1. 多様な人材の獲得 | 7. コスト削減 |
| 2. 企業評価の向上 | 8. 新ビジネスの創出 |
| 3. 生産性の向上 | 9. その他 |
| 4. 業務プロセスの改善 | [] |
| 5. 社内雰囲気・風通しの改善 | |
| 6. 従業員満足度の向上 | |
| | 10. 特になし |

問7. テレワークを実施している（または実施していた）従業員の割合と、その平均的な実施頻度について、もっとも近いものに1つだけ○印をおつけください。

低 ←————— 実施している従業員の割合 —————→ 高
1. 1割未満 2. 3割程度 3. 半数程度 4. 7割程度 5. (ほぼ) 全員
低 ←————— 平均的なテレワーク実施頻度 —————→ 高
1. 週1日以下 2. 週2日 3. 週3日 4. 週4日 5. (ほぼ) 毎日

問8. 貴社のテレワークの実施に際して、実施場所の制約はありますか（またはありましたか）。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

1. 在宅勤務（自宅またはそれに準ずる場所）に限る
2. 自社の指定した場所（サテライトオフィス等）に限り認め、在宅勤務は不可
3. 自社の指定した場所（サテライトオフィス等）であれば在宅勤務を含め認める
4. 特段制約を設けておらず、従業員の裁量に任せる

問 9. テレワークの実施に際して、問 8 の実施場所の他に利用者に課している制限はありますか（またはありましたか）。あてはまるもの全てに○印をおつけください。

1. テレワーク実施日数の上限を設定（週のうち 3 日のみ認める 等）
2. テレワーク実施日数の下限を設定（週のうち 3 日以上はテレワーク必須 等）
3. 就業時間の制約（就業場所の変更は認めるが、就業時間は定時 等）
4. 会議や決裁などの際に、出社を義務化（会議は対面必須、決裁は押印必要 等）
5. 職種による制限（営業職は不可、顧客との非対面部門のみ可能 等）
6. 保有資格等の条件を定めている（情報セキュリティマネジメント以上の資格保有者 等）
7. 遠隔地居住従業員に限定（通勤の難しい従業員のみ 等）
8. 近接地居住従業員に限定（何かあったときにはすぐに出社できる従業員のみ 等）
9. その他（ ）
10. 課している制限はない（従業員の裁量に任せている）

問 10. 貴社で実施している（実施していた）テレワークのうち、ワーケーション（休暇（バケーション）を兼ねたテレワーク）を認めていますか。あてはまるものを 1 つだけ 選んで、○印をつけ、またその具体的な目的をご記入ください。

1. 既に認めている
2. 現時点で認めていないが、認める予定がある
3. 認める予定はない

〔1、2 の場合、具体的な目的（福利厚生、人材獲得、生産性向上、定着率向上等）をご記入ください〕

問 11. 貴社で実施している（実施していた）テレワークのうち、サテライトオフィスなど、職場や自宅以外の勤務先を 他地域に 設置していますか。あてはまるものを 1 つだけ 選んで、○印をおつけください。また、可能であれば対象地域をご記入ください。

1. 設置している ⇒ 対象地域（ ）
2. 現時点で設置していないが、設置する予定がある
3. 設置する予定はない → 問 13 へ

問 12. 上記の設置場所に関して、その地を選んだ理由はなんですか。あてはまるもの全てに、○印をおつけください。

1. 都市部にはない自然を満喫できる
2. 拠点の職場から近い
3. 通信インフラが整備されている
4. 地域のフォローが充実している
5. 人材を確保しやすい
6. 従業員の居住地からのアクセスがよい
7. 施設等ハード面が充実している
8. 営業上アクセスしやすいなど業務上効率的
9. 観光地としての魅力がある
10. 交通の利便性がよい
11. 大学など研究施設が充実している
12. レクリエーション施設などが充実している
13. その他（ ）
14. 特にない

<問 11. で「3. 設置する予定はない」を選んだ方にうかがいます>

問 13. 将来的に職場や自宅以外の勤務先を設置することになるとすれば、どのような点を重視すると思いますか。あてはまるものを上位3つまで選び、○印をおつけください。

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. 都市部にはない自然を満喫できる | 8. 営業上アクセスしやすいなど業務上効率的 |
| 2. 拠点の職場から近い | 9. 観光地としての魅力がある |
| 3. 通信インフラが整備されている | 10. 交通の利便性がよい |
| 4. 地域のフォローが充実している | 11. 大学など研究施設が充実している |
| 5. 人材を確保しやすい | 12. レクリエーション施設などが充実している |
| 6. 従業員の居住地からのアクセスがよい | 13. その他 () |
| 7. 施設等ハード面が充実している | 14. どのような理由があっても変わらない |

<問 2 で選択肢 1 を選択した方（ナチュラルワークを既に導入）におうかがいします>

問 14. 今後、ナチュラルワークの制度をどのように運用する方針ですか。あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

- | | |
|------------------------------|------------|
| 1. 制度を継続するとともに更なる自由な働き方を検討する | |
| 2. 制度を継続する | 4. 制度を廃止する |
| 3. 条件付きで制度を継続する | 5. 未定 |

[選択の理由についてご記入ください]

Ⅲ. テレワークの課題について

<全ての方にうかがいます（～最後まで）>

問 15. テレワークの導入にあたっては、どのような課題があるとお考えですか（実施予定のない場合はその理由）。あてはまるものを全てに○印をおつけください。

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1. 必要性を感じない | 7. 情報漏えいなどのリスクがある |
| 2. 何に取組んでよいかよく分からない | 8. 顧客の理解が必要 |
| 3. 導入するためのノウハウがない | 9. 社内コミュニケーションに悪影響 |
| 4. 制度導入に適した業務内容ではない | 10. 労務管理・マネジメント |
| 5. 社内に活用できる人材がいない | 11. その他 |
| 6. 設備が整っていない | () |

問 16. テレワークの導入にあたっては、どのような条件整備が必要と考えますか。

あてはまるもの全てに○印をつけ、具体的な内容をご記入ください。

1. 情報提供	5. 人件費補助
2. 制度設計支援	6. 受入施設の運営
3. 設備投資支援	7. その他
4. 人材紹介・派遣	8. わからない
〔1～4、及び6、7の場合、具体的な内容（セミナーの開催、専門家派遣等）をご記入ください〕	

問 17. ヒアリング調査のお願い

本調査をもとに、ヒアリング調査を予定しております。お手数ですが、ヒアリング調査の可否について、以下の該当する番号に1つだけ○印をご記入ください。

※実施していない企業様も、可能な場合はヒアリングにご協力頂きますようお願い申し上げます。

※「導入している」企業様でご同意頂ける場合は、可能な範囲で従業員の方へのヒアリングもお願いしたく存じます。

1. ヒアリングを受けることは可能	2. ヒアリングを受けることはできない
-------------------	---------------------

最後に、ご回答いただいた方のご所属、お名前、ご連絡先についてご記入ください。

頂いた個人情報は不明点の確認やヒアリングのお願いの際に使用させていただきます。

①ご所属		
②お役職・ご芳名	お役職	ご芳名
③電話番号	() —	
④メールアドレス		

～以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました～

2021年9月14日（火）までに、このアンケート用紙を同封の返信用封筒にて投函、またはインターネットによりご回答いただきますようお願い申し上げます。

テレワーク等ナチュラルワーカー受入に関するアンケート調査票

I. 貴自治体について

問1. 貴自治体・ご担当者様についてご記入ください。

頂いた個人情報は不明点の確認やヒアリングのお願いの際に使用させていただきます。

①自治体名		
②ご所属		
③お役職・ご芳名	お役職	ご芳名
④電話番号	() —	
⑤メールアドレス		

II. テレワーク・ワーケーション受入体制について

問2. 貴自治体では、域外からのテレワーカーやワーケータの受入・支援体制を整備していますか。それぞれあてはまるものに1つだけ○印をおつけください。

※ワーケーターとは、観光地での休暇（バケーション）を兼ねたテレワークである「ワーケーション」を行っている人を指しています。

(テレワーク)	
1. 受入・支援体制を整備している	＜いずれも「3.」を選択した方はP3の問9にお進みください＞
2. 現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している	
3. 受入・支援体制はないし、検討もしていない／わからない	
(ワーケーション)	
1. 受入・支援体制を整備している	
2. 現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している	
3. 受入・支援体制はないし、検討もしていない／わからない	

<問3で「整備している」「整備を検討している」と回答した方（～問7まで）>

問3. 貴自治体の具体的な支援体制（検討中含む）はどのようなものがありますか。

あてはまるもの全てに○印をつけ、具体的な内容をご記入ください。

(自治体運営事業)	
1. 拠点の整備・誘致	3. 体験イベントの開催
2. 利用者と地域との交流事業	4. その他
(事業者支援)	
1. 費用補助	4. 人的支援（仲介）
2. 情報発信・広報	5. トップセールス
3. 事業者へのアフターフォロー	6. その他
[具体的な支援内容・PRポイント（プロモーション会議、コンシェルジュ機能等）をご記入ください]	

問 4. 上記取組みで連携している企業、(中間)支援組織(例えば先輩移住者による受入支援団体など)等ありますか。あてはまるものを 1 つだけ 選んで○印をつけ、可能な範囲で組織名、具体的な連携内容をご記入ください。

1. 企業・(中間)支援組織と連携している
2. 企業・(中間)支援組織との連携はない
3. わからない

[可能な範囲で企業・支援組織名および具体的な連携内容(情報交換会・地域講座等)をご記入ください]

問 5. 貴自治体が求める域外からのテレワーカー、ワーケーターへの期待(または効果)はなんですか。あてはまるものを 上位 3 つまで 選び、○印をおつけください。

1. 観光・飲食などの消費が増加するなど地域経済に好影響
2. 地域活動の担い手が増加したことで自治会活動や文化の継承などに好影響
3. 新しい視点が地域に加わることでオープンイノベーションや業務改善、新産業につながる
4. 関係人口(※)として一定の需要が維持され、地域インフラの維持等ができる
5. サテライトオフィスの運営や現地採用などの直接的な雇用の創出
6. UIJ ターンに踏み切れない人材が関係人口として簡易的で手軽な UIJ ターンを行える
7. 移住・定住につながり人口が増加
8. テレワーク等実施企業の設備投資等により固定資産税等の税収増加
9. その他 ()
10. 特にない

※本調査における関係人口とは、『交流人口(観光などのように単発・短期的な滞在者(消費者))』でも「定住人口(移住により生活地など生活様式の変更を伴う移住者)」でもない、地域とのつながりを求め比較的長期、継続的に地域を訪れる域外人口』と定義しています。

問 6. 実際に、テレワーカーやワーケーターの流入による地域への好影響にはどのようなものがありましたか。あてはまるものを 上位 3 つまで 選び、○印をおつけください。

1. 観光・飲食などの消費が増加するなど地域経済に影響した
2. 地域活動の担い手が増加したことで自治会などの活動に影響した
3. 新しい視点が地域に加わることでオープンイノベーションや業務改善、新産業につながった
4. 関係人口として一定の人口が維持され、地域インフラの維持等ができている
5. サテライトオフィスの運営や現地採用などの直接的な雇用の創出
6. UIJ ターンに踏み切れない人材が関係人口として簡易的で手軽な UIJ ターンを行える
7. 移住・定住につながり人口が増加
8. テレワーク等実施企業の設備投資等により固定資産税等の税収が増加
9. その他 ()
10. まだわからない/特にない

問7. テレワーカーやワーケーション受入・支援体制の今後の方向性について、あてはまるものを1つだけ選んで、○印をおつけください。

1. これまで以上に注力していく
2. これまで通りの施策／同規模施策で継続する
3. 規模を縮小していく、廃止する
4. 未定／わからない

＜問5または問6で「移住・定住につながる」と回答した方にうかがいます＞

問8. テレワーク、ワーケーションが移住・定住につながると回答された理由についてあてはまるもの全てに○印をつけてください。

1. 当地出身者が転職せず、Uターンできる
2. 当地を気に入ったワーカーが移住する
3. 関係人口が増えることで地域が活性化し、間接的に移住者が増える
4. 域内でテレワークを導入している企業に対する就職希望者が増える
5. その他

()

Ⅲ. 企業のテレワーク・ワーケーション導入支援について

＜全ての方にうかがいます＞

問9. 貴自治体では、域内企業によるテレワーク・ワーケーションの導入に対する支援を行っていますか。それぞれあてはまるものに1つだけ○印をおつけください。

(テレワーク)

1. 受入・支援体制を整備している
2. 現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している
3. 受入・支援体制はないし、検討もしていない／わからない

(ワーケーション)

1. 受入・支援体制を整備している
2. 現時点での受入・支援体制は無いが、体制整備を検討している
3. 受入・支援体制はないし、検討もしていない／わからない

＜問9で「支援を行っている」、「導入支援策を検討している」と回答した方＞

問10. 具体的な導入支援策（検討中含む）はどのようなものがありますか。

あてはまるもの全てに○印をつけ、具体的な内容をご記入ください。

1. 導入費用補助
2. ICT 技術などの支援
3. 情報提供
4. 専門人材派遣
5. その他

〔具体的な支援内容・PR ポイント（プロモーション会議、コンシェルジュ機能等）をご記入ください〕

＜全ての方にうかがいます（～最後まで）＞

あてはまるものを上位3つまで選び、○印をおつけください。

1. 支援を行うためのノウハウがない
2. 企業・ワーカーのニーズが分からない
3. 観光資源がない
4. ネットワーク環境が脆弱
5. ターゲティング（集中すべき地域）が定まらない
6. 製造業などの誘致に注力した方が、効果が高い
7. 各自自治体による競争過多
8. 移住や定住につながらない
9. その他（ ）
10. 特にない

〔ご意見・コメント等〕

本調査をもとに、ヒアリング調査を予定しております。お手数ですが、ヒアリング調査の可否について、いずれか一つだけに○印をご記入ください。

1. ヒアリングを受けることは可能 2. ヒアリングを受けることはできない

-218-

中国地域におけるナチュラルワークスタイルの実現と
ナチュラルワーカー受入に向けた方策検討調査報告書

2022 年 3 月 31 日 1 版 1 冊

編集・発行 公益財団法人中国地域創造研究センター

〒730-0041 広島市中区小町 4 番 33 号 中電ビル 3 号館 5 階

TEL (082) 241-9939 FAX (082) 245-7629

URL <https://crirc.jp/>

本書の一部または全部の無断転載、複写などを禁止します。

