

論 説

双方向ラーニング・ワーケーションにおける実証的研究（第一弾） －中島における新たなワーケーションの在り方－

西 村 勝 志（産業マネジメント学科）

An Empirical Study on Interactive Learning Workation (1st)
－ Towards a New Way of Workation in Nakajima －

Katsushi NISHIMURA (Industry Management)

キーワード：ワーケーション・テレワーク・連携協働・中島・持続可能な地域社会
Keywords: Workation, Telework, Collaboration, Nakajima, Sustainable Local Society

【原稿受付：2023年1月31日 受理・採録決定：2023年2月10日】

目 次

- はじめに
- 第1章 中島における双方向ラーニング・ワーケーション実証的研究の全体像
 - 第1節 双方向ラーニング・ワーケーション実証的研究の概要
 - 第2節 ワーケーション滞在先としての中島の適正性
- 第2章 テレワークとワーケーションの関係
 - 第1節 テレワークの意義と動向
 - 第2節 ワーケーションの意義と新たな動き
 - 第3節 社会課題の解決に向けたワーケーションの新たな役割
- 第3章 ワーケーションの導入に向けた課題の克服
 - 第1節 ワーケーションの導入に向けて
 - 第2節 事前・事後アンケート比較による中島ワーケーションの印象変化
 - 第3節 ワーケーション導入における各種不安とその解消策
- 結びに代えて－今後における中島ワーケーションの方向性－

要旨

近年、新型コロナの感染拡大によってテレワークが浸透してきたが、その中の一つにワーケーションが挙げられる。本論文は、双方向ラーニング・ワーケーションの実証的研究における第一弾として、参加企業・自治体における課題解決（労働生産性の向上やワーク・ライフ・バランスなど）に向けたワーケーションの新たな活用方法を試みるものである。ワーケーション自体は、滞在先から新たな刺激を受けることで労働生産性を向上させるとともに、従業員の休暇を利用してリフレッシュするものと考えられてきた。このワーケーションに焦点を当て、実証的研究を試みるとともに、ワーケーション先を松山市の中島とすることで近隣滞在先としての可能性を探る狙いもある。すなわち、近隣エリアで容易に移動しやすく、休暇に最適な滞在地として中島を取り上げ、地元企業や自治体を巻き込んで実証的研究を行ったものである。そこでは、参加企業・自治体におけるワーケーションに関する個別問題を共有しながら議論を尽くして解決へと導くワークショップを行うことで、その成果の一部を新たなワーケーションの在り方としてまとめたものである。

はじめに

2022(令和4)年度の科研費基盤研究Bに、香川大学経済学部の原直行教授を研究代表者とした四国4国立大学の共同研究「双方向ラーニング・ワーケーションによる地域活性化の実証的研究」が採択された。この共同研究は、一言でいえば、双方向ラーニング・ワーケーションによる地域活性化の意義とその方法を実証的に明らかにする研究である。ここで取り上げるワーケーション自体は、新型コロナウイルスの感染拡大以降、急速に注目されるようになってきている。しかし、現在、「地域活性化に有効なワーケーションとは何か」を各地域で模索しながら取り組んできている段階であって、研究面でも蓄積がほとんどないのが現状である。そうした中、愛媛大学における本研究分担では、ワーケーションを切り口として、参加企業・自治体相互間および受入地域との双方向のラーニングが、それぞれ個別課題の解決手法をもたらすとともに、究極的には新たなビジネスの創出等を通じて社会課題の解決手法をもたらすことで、地域活性化に極めて大きな意義があることを実証し、同時に今後のワーケーション手法を究明することにある。

その際、以下の3つが本研究の特色である。すなわち、①バケーションを重視した単純なワーケーションから、企業・自治体と受入地域との協働を前提とした合宿タイプの新たな課題解決型ワーケーションへとシフトを行うこと、②研究フィールドで社会実装を伴うアクションリサーチ¹⁾を行うこと、③四国での共同研究による実証研究の蓄積を行うことである。

そこで筆者は、3年間の双方向ラーニング・ワーケーションにおける実証的研究の第一弾として、中島における新たなワーケーションの在り方を模索すべく、ワーケーション滞在先として、近隣にあって容易に移動しやすく、職務に従事できる環境が整っている宿泊施設も多数あるとともに、観光資源も豊富で休暇にも最適なエリアである愛媛県中島に実証的研究の拠点を置くこととした。

本研究のアプローチとしては、まずは、中島における双方向ラーニング・ワーケーションの実証的研究の意義ないし目的をより明確にした上で、ワーケーション滞在先である中島の適正性を明らかにする。次に、ワーケーションの特質を究明するために、それに類似するテレワークの意義や動向を取り上げ、環境省によるワーケーションの定義からテレワークとの相違点や関係性を明らかにする。さらに、わが国のワーケーションの実態とその背景を通して、その必要性を探ることとする。加えて、2022(令和4)年9月に実施した中島ワーケーションの実証的研究からワーケーションの新たな在り方を模索し、ワーケーションを実施す

る上での弊害となるワーケーション導入に向けた各種不安の解消策を提案したい。

第1章 中島における双方向ラーニング・ワーケーション実証的研究の全体像

第1節 双方向ラーニング・ワーケーション実証的研究の概要

第1項 本研究の目的について

中島における3年間の双方向ラーニング・ワーケーション実証的研究では、第一の目的は、中島で参加企業・自治体が体験・体感することで、双方向ラーニング・ワーケーションの意義とその可能性を実証的に明らかにすることである。第二の目的は、双方向ラーニング・ワーケーションを通して個々の課題であるそれぞれの働き方改革を推進することで、労働生産性の向上を目指すものである。第三の目的は、参加企業・自治体が双方向ラーニング・ワーケーションを通して、社会課題であるカーボンニュートラル事業(新ビジネス)²⁾を創出することにある。これら三つの目的を果たすことで、双方向ラーニング・ワーケーションによる地域活性化の意義とその方法を実証的に究明するものである。

さて、第一弾である2022(令和4)年9月の中島ワーケーションの実証的研究に参加した自治体は、2021(令和3)年にSDGs未来都市に選定された松山市役所であり、また企業からは地元で情報通信の環境整備を担うNTT西日本株式会社四国支店・サイボウズ株式会社松山オフィス、そしてワーケーションの環境整備を担う帝人株式会社東京本社であった。地元中島からはそこに住んでいる地域おこし協力隊の参加もあった。また、ワーケーション滞在先は、愛媛県の中心部に位置する松山市の島嶼部である中島とした。滞在先が中島でなければならない必然性というのは、中島の魅力に隠されている。その詳細は、本章第2節で詳述するとして、中島にはロケーションを含め、まだ知られていない歴史や自然の魅力やポテンシャルがあると考えられるからである。これらの魅力を活用することで、松山市中心部およびその近郊での地元企業の自社課題を解決すると同時に、社会課題の解決の手段としても、ワーケーションを活用することが不可欠と解されるからである。そして、その延長線上で中島における問題(人口減少・観光振興に基づく活性化)の解決へとつなげられるのではないかと思われるからである。中島に近い松山市街中心部の企業や、その近郊地域での地元企業などでは、とくに人口減少に伴う労働力不足が生じつつある。そこで、労働力不足を補うために必要とされるのが働き方改革となろう。その働き方改革の中でも、テレワークのみならずワーケーショ

ンなどを活用することで、企業における労働生産性を向上させるとともに、従業員のワーク・ライフ・バランスを保つことが期待できないだろうか。コロナ禍にあっては、なおさら期待感が高まるものと思われる。また、働き方改革では、単に労働生産性アップだけでなく、労務管理の面で休暇取得の促進・従業員の健康維持・従業員の満足度向上・企業のイメージアップなど企業サイドからの期待が高まるのではないかとと思われる。

また、近年における企業を取り巻く社会環境の変化では、情報化（デジタル化・DX化）・AI化が進展していることから、それらを活用することで、単純業務負担の軽減を図り、いっそうの労働生産性の向上が期待できるところまできている。したがって、テレワーク、とりわけワーケーションを実施しやすい環境が整いつつあるともいえる。さらに、中島でのワーケーションの在り方を地元および異業種間連携合宿型とすることで、双方向ラーニングを推奨し、地域・自治体・企業・従業員が抱える課題をそれぞれ単独で考えるのではなく、他社および受入地域らと共に学び合い、協力し合うことが可能となるのではないか。その上、このつながりをさらに深めることで、社会課題の解決につなげ、新たなビジネスにつなげることも可能ではないか、と筆者は考えている。

一方で、中島は柑橘の栽培が盛んで、国内の離島にあって有数の産地であったが、人口減少による過疎化が進み、かつて15,000人もいた人口が2022（令和4）年9月現在では、2,910人と約19%となっており³⁾、それとともに耕作放棄地も増え続けている。そうした中において、中島を全国的に有名にしているイベントが、毎年8月に姫ヶ浜ビーチを中心に開催されるトライアスロン大会であり、競技参加者・関係者や観光客が1,000人ほど訪れている。残念ながら、コロナ禍で競技や観光の需要が失われ、大きなダメージを受けているのが現状である。中島には実績としてのキャパシティが十分に見込まれることから、中島でのワーケーションによって、島嶼部の交流人口や関係人口の増加を図り、観光産業の振興や移住定住を通して中島の活性化にも貢献できるもの、と筆者は考えている。

第2項 本研究の手法と課題設定

(1) 本研究の手法

ワーケーションを行う自治体や異業種企業（ないし従業員）と受入地域（地域おこし協力隊）との双方向ラーニングが、新たな視点の獲得や自社課題のみならず、社会課題の解決をもたらすビジネスの創出等を通じて地域活性化につながるかどうかについて、本研究手法として中島という研究フィールドに

におけるアクションリサーチによって明らかにする。アクションリサーチでは、実際にPDCAサイクルを回しながら行うものとする。3年目に研究全体の成果をまとめて、双方向ラーニング・ワーケーションによる地域活性化の意義と実現手法を明らかにする。

また、本研究では、ビジネスマッチングを行う地域の企業・自治体に対して、事前と事後にアンケート調査を行うものとする。そこでは、事前と事後の合間で実証実験による検証を行う。ポイントは、オープン・イノベーション⁴⁾により、地域ビジネス創出につながるためには、何が必要かという視点である。

(2) 講演およびワークショップにおける各段階と課題設定

参加企業・自治体では、組織などの立場や参加目的の違いがあることから、課題の捉え方も異なる部分もある。そこで、9月の中島ワーケーションでは、目的を共有しながら仲間意識を高めるために、丁寧に段階を踏まえつつ実施した。具体的には、段階別課題をそれぞれ以下のように捉えることとした。

段階別目的と課題

		(参加者の初顔合わせ)	
第一段階	①	参加者間で中島視察等によるワーケーション滞在先としての魅力確認	
	課題	実際に島内視察を行い、地元の地域おこし協力隊から中島の歴史・文化・自然・人物などを学びながら、中島の魅力をどう確認できるか	
	②	自己紹介および交流会を通じた参加者の相互理解の推進	
課題	交流会で地元の地域おこし協力隊から中島の魅力を伝え聞き、どう理解を深められるか、また、初対面の参加者同士でどう意思疎通を図れるか		
		(講演)	
第二段階	①	ワーケーションに関する基本的な理解の推進	
	課題	ワーケーションとは何かについて、参加者間でどう共有できるか	
	②	ワーケーションに関する現状の把握	
課題	現状からどうワーケーションの課題を抽出できるか		
		(ワークショップの前半)	
第三段階	①	ワークショップを通じた各参加者間における連携協力の体感	
	課題	各社の代表としての自分の立場からどういった人離れられるか	
	②	連携協力による自社課題の解決への意識改革の推進	
課題	他社の参加者は異なる企業の問題点をどう自分事として捉えられるか		

第四段階	(ワークショップの後半)	
	①	自社におけるワーケーション導入に関する是非の見極め
	課題	ワーケーションを十分に理解した上で、自社導入の是非を適切に判断できるか
	②	ワーケーションの新たな在り方についての究明
課題	自社導入におけるデメリットをどう克服できるか	

第2節 ワケーション滞在先としての中島の適正性

本研究におけるワーケーション滞在先は、中島に限定した上で、年2回に分けてそれぞれ数日程度ワーケーションを実施するスケジュールとしている。中島というエリアは、忽那諸島の中で最大の規模を誇っており、柑橘の花香る島として、全国的にも有数の柑橘産地として知られている。瀬戸内特有の温暖寡雨な気候により、「この島で作れない柑橘はない」といわれるほどであり、温州みかんをはじめ伊予柑・カラマンダリン・紅まどんな・セトカといった様々な品種が栽培されている。燦々と降り注ぐ太陽と瀬戸を吹き抜ける風、島の斜面地を活かした栽培は、甘くて濃厚な柑橘を育て、時期には島全体がミカン色に染まるほどである。

さて、この中島を筆者が選定した理由には、良好なアクセス・豊富な観光資源・最適な宿泊施設が挙げられるが、魅力あふれる中島は、観光地としても、またワーケーションの滞在先としても打って付けであるといえる。その根拠については、「ワーケーションの聖地」と呼ばれている和歌山県の南紀白浜を参照しながら、中島の適正性を考察する。すなわち、第一に観光エリアとしての良好なアクセス、第二に豊富な観光資源、第三に宿泊施設としての本来の付帯設備、第四にWi-Fiスポット数・仕事ができる環境整備、そして第五にAIやIoT活用による気軽な旅行（顔認証サービス）である⁵⁾。そこで、第一と第二は次項で、第三・第四および第五については第2項で取り上げるものとする。

第1項 観光エリアとしての中島の特色

ここでは、観光エリアとしての中島の特色である良好なアクセスと豊富な観光資源を取り上げるものとする。

(1) 良好なアクセス

中島は、移動に便利なロケーションがよい点が挙げられる。地域が選ばれるためには、ロケーションは絶対条件の一つであり、空港がある松山市中心に比較的近く、フェリー便数など交通の便が良く、移

動しやすい点が挙げられる。具体的には、愛媛県松山市の高浜港から高速船で約30分、三津浜港・高浜港・松山観光港からフェリーで約1時間弱の距離にあり、東線（大浦港）と西線（神浦港・西中港）と利便性が高い。

また、島内は、東中島・西中島の2つに大きく分けられ、島の中心集落は東部にある大浦になり、松山市役所中島支所、学校（松山市立中島小学校・松山市立中島中学校・愛媛県立松山北高等学校中島分校）、小規模な商店街および病院などがある。また大浦港を拠点に、島一周する路線とトンネル経由で島を横断する路線のバスが運行しているので、買い物や交通の便が悪いとはいえない。

(2) 豊富な観光資源

①中島の歴史

一つ目の観光資源には、中島の歴史が挙げられる。「瀬戸内・松山 里島めぐり」⁶⁾によれば、中島の歴史は古く、島内から縄文時代の土器片が出土するなど先史時代まで遡ることができる。また、奈良時代には法隆寺の寺領となっていたようである。中島の松山市役所中島支所駐車場の傍に鎧掛松があった。鎧掛けのいわれは、源平合戦の時代に、源義経が屋島の戦いで平家をやぶり、さらに平家を追尾していた。その途中、水師を集めるため中島・長師に寄って、傍らの黒松に脱いだ鎧をかけて休んでいたことによっている。この松は、義経の威光を感じ取り、それ以降上に伸びず横へ横へと枝を張出し、傘のような美しい形になったといわれている。また、中島や忽那水軍の歴史を味わえる桑名神社・忽那義範公表忠碑・懐古館・4年毎に開帳される忽那義範ゆかりの西方山毘沙門堂などがある。加えて、毎年10月初旬にある「やっこ振り」は、九州に配流される際に宇和間に立ち寄った菅原道真を村人が慰めるために行ったのが始まりといわれている。また、中島の西側には、干潮時のみ歩いて渡ることができる『城』と呼ばれる巨大な岩がある。詳しいことなどの史料はほとんどないとされるが、『忽那嶋開発記』に能磯城があったという記述は残っており、かつて忽那水軍が『城』として利用されたともいわれている⁷⁾。

忽那水軍や黒岩城跡については、11世紀の頃に藤原道長の後裔親賢が島流しされたのが、忽那水軍の始まりとされている⁸⁾。藤原親賢は開発領主となり、「忽那氏」と称して鎌倉幕府の御家人や忽那島地頭職を任されて勢力を伸ばし、本山城をはじめとして泰ノ山城や黒岩城を忽那水軍の拠点とした。その後、皇統が南朝と北朝で争った分裂抗争では、忽

那氏も二つに分裂して戦った。最終的には、北朝の後小松天皇に譲位して合一が行われた。それ以降、忽那氏は河野氏の配下となるも、室町時代に河野氏が衰退したことで、1585（天正15）年に豊臣秀吉の四国平定の際に小早川隆景により滅ぼされている。

忽那諸島で最も大きく忽那氏が采配を振るったとされる黒岩城跡に、地元のボランティア活動による登山道が整備され、2014（平成26）年から登れるようになったことから、そこから見える風景は、忽那氏の歴史を慮りながら、大浦・陸月島・釣島・興居島などを眼下に見張らせる絶景のスポットとなった。

地域が地域によって選ばれるためには、このような地域になじみ深い歴史的遺産の存在が必要ではないか。というも、由緒ある歴史的遺産は、地域に知られることで身近に感じさせるだけでなく、地域愛を涵養し、シビックプライドをもたらしからである。

②中島の自然

二つ目の観光資源には、中島の自然が挙げられる。中島の自然では、中島町栗井のカヤのご神木が有名である⁹⁾。これは、桑名神社社叢の裾にあり、境内の荒神社の神木として信仰の対象となっており、根元には小さな祠があって、かつては荒神祭の際に飲用する甘酒を、この木のウロを利用して醸成していたといわれている。このカヤは、胸高幹周5.1mで、樹高は推定30mとされ、1795（寛政7）年の神社改帳に樹齢500年と記されている。この神社改帳によれば、現在の樹齢は700年以上と推定される。このカヤの神木は、愛媛県下で最大のカヤの木とされており、見た目にも樹勢旺盛で荘重な枝張りを示している。天然記念物として、また神木に相応しい珍重な樹である。

③中島のレジャー

三つ目の観光資源には、中島のレジャーが挙げられる。中島には夏のレジャーに最適な場所や、様々な年中行事も行われている。中島の南側にある長師港近くにある姫ヶ浜海水浴場は、約500mの白い砂浜が広がり、透き通るきれいな青い海と多島美の雄大な風景が楽しめるとともに、トライアスロン中島大会のスイム会場にもなっている。これは、毎年8月下旬に2日間開催しており、島人と参加者だけでなく、関わりのある人など全ての人で作り上げる島ならではの最大イベントで、全国的にも人気の高い大会になっている。1986（昭和61）年からスタートしている、このトライアスロン大会に毎年参加者500人で関係者を合わせると1,000人程度の観光客が訪れているので、中島の魅力はしっかりと情報発

信できているのではないかとと思われる。また、受入宿泊施設もそれなりに整っているともいえよう。その意味では、ワーケーションとしてのキャパシティは十分にあるといえるのではないかとと思われる。また、神輿を担いだ舁き手が神社を一周したのちに海岸の一面で厳粛な神事と優雅な巫女舞・餅まきを行う忽那島八幡宮秋まつりがある。季節ごとのフィッシングも家族連れなどでは最適であるといえる。

また、レジャーといえば、筆者の趣味にもなるが、周囲が海で囲まれている中島の海釣りが挙げられよう。中島は、初心者でも釣りやすい安全な釣り場が数多くあり、サビキ釣りなど様々な釣り方もあるが、経験者にとっては、アジングと呼ばれるアジのルアーフィッシングが人気である。中島では、1月から春先では、船釣りや防波堤でメバルが好調である。5月からキス釣りのシーズンに入り、姫ヶ浜海水浴場や宮野の小波止で入れ食いとなる。6月までは、中島全島でキスが狙える。8月の大浦港の波止ではチヌが狙え、平均40cm前後である。9月・10月はアオリイカがエギングというエビに似せた疑似餌でよく釣れる。

これ以外にも、自然の神秘として、満月の夜に赤手ガニの大打進がみられる。赤手ガニとは、岩ガニ科のなかまで、甲羅は約3センチ、形は四角形で、色は暗青緑色となっている。その名の通り、ハサミ脚が赤い。産卵するために、中島の山から海に向かって一斉に大打進する。赤手ガニは、夜行性で小ぶりのカニである。



（出所：<https://the-bonds.jp/?p=4616>）

④エコツーリズム

中島は、松山市SDGs推進協議会におけるスマートアイランドモデルとなっていることが挙げられる。中島では、人口減少・高齢化・エネルギーの脆弱性など多様な地域課題を解決するため、グリーンスローモビリティ¹⁰⁾や太陽光発電、ソーラー充電スタンドなどを導入し、自然豊かな島の魅力を高めながら情報発信することで、エコツーリズムとして

の経済循環を促す仕組みをつくり上げている。



(出所：<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/kurashi/kurashi/seikatsu/kankyo/gurisuro.html>)

第2項 ワークーションとしての宿泊施設など

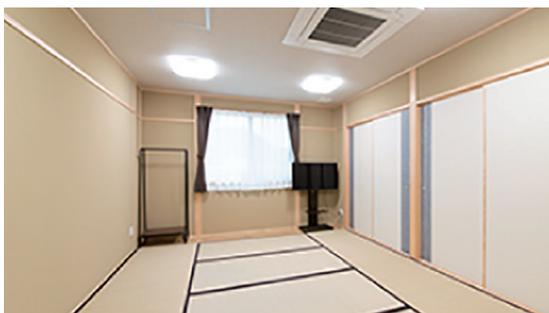
ここでは、第三の宿泊施設としての本来の付帯設備、第四のWi-Fiスポット数・仕事ができる環境整備、そして第五のAIやIoT活用による気軽な旅行（顔認証サービス）について、取り上げる。

本研究における具体的な場所は、中島観光拠点「ほしふるテラス姫ヶ浜」である。ほしふるテラス姫ヶ浜は、冷暖房完備の宿泊施設であり、ゆったりと利用できる浴場もある。ほしふる海水浴場からの帰りでは、外部にシャワーも完備しており、Eバイク（電動アシスト自転車）のレンタルも可能であるとともに、キャンプやバーベキューなどの必要な道具も揃っている。本研究の宿泊施設とする根拠には、以下の付帯設備を有する点が挙げられる。



(出所：<https://www.himegahamasou.com/>)

また、この施設には、以下のような大小の研修室もあり、合宿型ワークーションにおけるワークショップを行うにあたり、最適である。



研修室 1



研修室 2

(出所：<https://www.himegahamasou.com/guide/>)

さらに、帝人のモバイルユニットも2棟あり、多様な使い方が可能である。ワークーションを実施する環境が整っている。モバイルユニットの内観は、以下のとおりである。3名が使用でき、かつ右側には一人用の個室も用意されており、オンライン会議では誰にも邪魔されることもなく、会議を開催できる。以下が、外観と内装である。



(出所：<https://mobakyo.or.jp/archives/2989>)

中島は南紀白浜ほどよく知られた観光スポットではないため、まだまだ近年の情報化社会に十分には対応できていないために、南紀白浜の特色であるAIやIoTを活用した最先端の旅行スタイルの提供、すなわち顔認証でテーマパークの入園、飲食店などでの手ぶら決済、宿泊施設でのキーレスドア解錠など体験できるまでは至っていない。しかし、総合的にみた場合、4つのポイントをクリアしている点で、ワークーション滞在先としてはまずまず適正性を有しているといえるのではないかとと思われる。中島ワークーションの参

加者による事後アンケート調査では、帝人のモバイルユニットについては、利用者は普段通り業務に集中してきたとして、好意的な意見が多かったが、宿泊施設であるほしふるテラス姫ヶ浜では、Wi-Fi環境での回線が若干脆弱性を感じる意見もあり、また同研修室では昼であったこともあり、長時間の研修に適していないのではないかという意見もあった。したがって、ワーキング・スペースにおける設備など環境を整えることの重要性を感じた次第である。

第2章 テレワークとワーケーションの関係

ワーケーションに類似するものにテレワークが挙げられるが、どちらも職場から離れて業務を遂行する点で違いはない。そこで、本章では、ワーケーションの意義ないしその必要性を明らかにすべく、このテレワークとワーケーションの相違点を中心に取り上げ、それぞれの特質を究明することとする。そこでまず、テレワークについて整理しておこう。

第1節 テレワークの意義と動向

第1項 テレワークの定義と種類

(1) テレワークの定義

テレワークとは、Tel（離れて）と Work（業務）を組み合わせた造語であり、一般に、情報通信技術（ICT）を活用することによって、場所にとらわれることなく、時間を有効に活用でき、多様な人々にとっての柔軟な働き方のことを指している。

ここで見受けられるテレワークの3つの特色のうち、1つ目の「場所にとらわれることがなく」とは、出勤して働く場所としての会社に縛られずに、ICTが活用できる場所であれば、どこでも可能であることを指している。したがって、勤務場所にこだわる必要はない。二つ目の「時間を有効に活用でき」とは、通勤時間や帰宅時間が不要となる分だけ時間を有効に活用できることだけでなく、通勤による疲労が当日の勤務に悪影響を及ぼし、帰宅による疲労が回復しなければ翌日の勤務にも悪影響を及ぼすことがないことを指している。すなわち、ただ単に空いた時間の有効活用だけでなく、勤務における質の高い業務が得られることを意味している。3つ目の「多様な人々にとっての柔軟な働き方」とは、テレワークの実施対象者が会社による人選で一部の特定化した誰かに偏ったものではなく、テレワークが適用可能な部署・業務であって、ICTを活用することで実施可能であれば誰でも実施できることを意味している。さらに、多様な人々の存在を前提とすることで、そうした人々の様々な生活や状況の変化に応じて容認される多様な働き方を指している。そも

そも、柔軟とは、従来の固定化された考え方に基づかないで、状況に応じて対応する姿勢を指している用語なのである。

したがって、テレワークの特色から抽出されるメリットは、まずは場所にとらわれないことで、通勤時間をカットできるだけでなく、通勤における疲労も回避することができ、その分だけ労働生産性を高めることができる点が挙げられる（労働生産性の向上）。また、これまで、従業員の出産や育児によって離職するしかなかった人々が少なからずいるだけでなく、さらに、高齢化社会における介護によっても離職せざるを得ない人々もいることから、柔軟な働き方改革によって離職率を低下させるとともに、そうした人材を維持・確保できる点も挙げられる（離職率の防止／人材の維持確保）。加えて、遠隔地の優秀な人材さえも確保することで、地方の雇用促進につながられる可能性も秘めている（地域の雇用促進）。

このように、テレワークを活用した新たな働き方は、多様な人材の雇用を促進することで、企業における組織的生産性の向上につながるとともに、従業員個人におけるワーク・ライフ・バランス¹¹⁾を実現することにもつながるであろう。付け加えて、ICTの活用によることで、近年における自然災害の多発で事業の継続困難な状況を回避しやすくなることも挙げられよう。この延長線上には、地域の活性化をもたらすことが可能との見方もできるのではないと思われる。

(2) テレワークの種類

テレワークには、就業形態によって雇用型テレワークと自営型テレワークにも分けられている。前者（雇用型テレワーク）は、事業主と雇用契約を締結している被雇用者が情報通信機器を活用して就労することである。また、後者（自営型テレワーク）は、委託受託関係を前提とし、受託者が委託者からの委託を受け、情報通信機器を活用して成果物の作成および役務の提供を行う就労であり、個人事業主が中心となっている。いわゆる組織の中での従業員の働き方か、個人事業主の働き方かである。

しかし、テレワークは、一般には、法契約の違いというよりはむしろ働く場の違いから区別されている。厚生労働省によると、自宅で働く在宅勤務、移動中や出先あるいは滞在先で働くモバイル勤務、勤務先以外の施設で働くサテライト・オフィス勤務の三つに区分されている。また、一般社団法人日本テレワーク協会¹²⁾によれば、さらに、働く場所をより詳細にすることで、自宅利用型テレワーク（在宅

勤務)、移動中や移動の合間に行うモバイルワーク(モバイル勤務)、サテライト・オフィスやコワーキング・スペースといった施設利用型テレワーク(サテライト勤務)のほか、休暇取得によるリゾートで行うワーケーションも含めてテレワークと総称している¹³⁾とされている。

①在宅勤務

これは、勤務先から離れて自宅を就業場所とする働き方である。最近では、一日のうちそのすべてだけでなく、一部を在宅勤務に充てるケースも出てきている。いわゆる、部分在宅の導入である。たとえば、こどもの学校行事参加や親の病院付き添いなど、半日休暇や時間休暇との組み合わせによる従業員の様々なニーズに対応した勤務である。

②モバイル勤務

これは、移動中の交通機関の中や得意先などの出先、喫茶店やホテルのロビーあるいは空港のラウンジ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場合、待ち時間など空いた時間に効率よく業務を行うことができる。また、用途先への直行や自宅への直帰をすれば、わざわざ勤務先に戻る必要がなく、ワーク・ライフ・バランス向上にもつながる。

③サテライト・オフィス勤務

これは、勤務先から離れた所に設置されたサテライト・オフィスで働く施設利用型の働き方である。このサテライト・オフィスには、専用型と共用型とがある。専用型とは、自社や自社グループ専用で利用するサテライト・オフィスであり、たとえば、外回りの活動中や出張の際に立ち寄っての利用や、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である。共用型とは、社内専用ではなく、複数の企業や個人事業主が共用するオフィスで、シェア・オフィスまたはコワーキング・スペースと呼ばれている。

④ワーケーション

これは、もともと、より優雅に娯楽ないし休暇を優先するもので、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ものである。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まれる。

第2項 コロナ禍以前におけるテレワークの状況
働く場所の違いから4つに分類されるとしても、

新型コロナウイルスが爆発的感染拡大してなかった2020(令和2)年以前の従来では、あまり普及していたとはいいがたい面がある。その背景には、大まかに以下の4つが指摘できよう。

①わが国の雇用基盤とハンコ文化

わが国では、欧米諸国と比較し、テレワークが普及しにくい雇用の基盤(ないし背景)があった。まず、欧米諸国では「仕事に人をつける」ジョブ型の雇用制度を実施している会社が多いことに比べて、わが国では「人に仕事をつける」メンバーシップ型の雇用制度を実施している会社が多く、雇用の安定やスキルアップなどで会社に対する従業員の帰属意識が欧米諸国に比べて強い点が挙げられる。ジョブ型雇用が職務を明確にした上で最適な人材を配置することに対して、メンバーシップ型雇用は職務を限定せず広く人材を採用し、OJTやOFFJTで教育研修を行い、職務に必要な知識と経験を積ませていく。つまり、ある特定の職務が担当できる人を採用するのではなく、採用した後に職場内の多様な職務を担当させる。入社と同時に組織のメンバーとして扱われ、担当していた業務がなくなっても配置転換され、定年まで雇用が保証される。一方で、転勤や配置転換などの業務命令に拒否しにくいケースも数多くある。また、業務を一人で担当せず、チームなどのグループで担当することで、メンバー同士の頻繁なコミュニケーションを必要とする。一方で、単独で業務を行うジョブ型では、人事評価面(時間ではなく)成果に基づきながら業務を遂行していければ場所や時間で厳しく管理する必要もなくなる。ジョブ型雇用の導入と成果評価制度の設計ができれば、よりテレワークないしワーケーションしやすい環境になるといえる。

また、欧米諸国ではハンコなど書類上に印鑑を押印する慣習がないが、わが国では書類上に印鑑などを押す文化がある。そのために、コロナ禍にあっても、わざわざFAXや紙の契約書類などに押印をするために出社する従業員や管理者がいたことは容易に推測できる。緊急事態宣言以降、不要不急の外出自主規制が要求され、多くの企業がテレワークを実施していたにも関わらず、自宅のパソコンで作業をしても最終的には紙に印刷し、上司のハンコをもらい、契約先などに送付しないと業務が完結しないので、わざわざ出社するケースが窺えた。また、郵送物が取引先などから送られてくるなど、その確認のために、出社せざるをえないケースも見受けられた。特に、大企業に比べて業務の電子化作業が遅れている中小企業の場合では、紙書類に押印をして決

済をすることが多かった。

②家庭環境の整備不足

テレワークが普及しにくかった点には、家庭環境の整備不足が挙げられる。また、テレワークを実施するための設備や機器が不足していることも挙げられる。政府が緊急事態宣言を発令して以降、多くの企業が一斉にテレワークを実施または拡大しようとした結果、供給が需要の伸びに追いつかず、いわゆるボトルネックが発生していた。需要が急増することにより、通信を暗号化して情報の漏洩を防止するVPN（仮想専用線）の増設作業が間に合っていなかった。その主な理由としては、テレワークで使用する専用機器の供給が需要に追いついておらず、またネットワーク技術者が不足し、コンピュータの需要が供給を大きく上回っていることなどが挙げられる。

③情報セキュリティに対する不安

テレワークが普及しにくい点には、情報セキュリティに対する不安が挙げられる。テレワーク制度を実施するためには、まずは情報セキュリティ・システムを構築しなければならず、また、そのための装備導入に伴うコストが増加することが挙げられる。交通費は若干抑制できるとしても、中小企業では装備導入に伴うコスト負担は大きな問題となる。いい換えれば、テレワークでは、会社以外に従業員の自宅やサテライト・オフィスなどで業務を行うため、情報セキュリティ対策が不可欠である。しかしながら、情報セキュリティを強化するためには、従来のシステムを補完・補強しなければならない。さらに、オフィス以外の場所での勤務を可能にするためには、デバイスやポケットWiFiを提供することや、サテライト・オフィスやシェア・オフィスを用意しなければならない。そのためには、企業の財政的な負担が増加することになる。

④業種・職種による不適合さ

テレワークが普及しにくい点には、業種・職種による不適合さも挙げられる。すなわち、テレワークに適していない業務や職種が存在していることである。テレワークは、多様な人々（女性・高齢者・障がい者、そして介護者など）の継続雇用を可能にするとともに、生産性の向上、企業のイメージ向上、オフィス関連支出の削減、ワーク・ライフ・バランスの実現、感染症リスクの回避、環境負荷の軽減など、多くのメリットを有する。しかし、すべての業務や職種に適しているわけではない。業種としては、

設備および機械を必要とする製造業や、現場での作業が必要とされる建設業、高齢者介護施設や医療施設、運送業、サービス業などの場合は、現場での直接的な作業や対面でのコミュニケーションが必要とされることから場所にとらわれてしまうので、テレワークを実施することがなかなか困難である。また、職種としては、医療職は患者に直接携わる職種であり、医療器具による医療行為が求められることからリモートワークしにくい。しかし、処方箋だけなら、夜間のオンライン診断（処方箋の提供）も見受けられるようになってきている。介護職では要介護者に直接介護サービスを提供するため、不適合といえる。接客業のフロントでは、AIロボットが案内係を行うなど対面サービスを提供してきており、徐々に変わりつつあるとはいえる。

第3項 コロナ禍以降におけるテレワークの推進と新たな課題

2020（令和2）年以前ではあまり普及していなかったが、ここ最近、改めてテレワークが注目を集めてきている。テレワークは、働き方改革の推進とともに、同年2月頃から新型コロナウイルスの感染拡大の中、出社しないことで通勤での公共交通機関における密を避けられるとともに、新たな雇用対象者の確保につながるとされた。特に、緊急事態宣言の下では、テレワークの実施に踏み切った企業も数多く現れた。また、新たな労働力確保としては、従来では勤務先出社を原則とするために雇用対象としにくかった子育て者・介護者・身障者（車椅子使用者など）・地方在住者・海外在住者なども、採用枠に取り込めることも期待された。そのために、テレワークにおける通信機器を整備する必要があるだけでなく、情報漏洩などのセキュリティソフトを導入するとともに、ITリテラシー教育を推進する必要性が生じてきた。これらの条件をクリアできれば、時間と場所に縛られず、通勤時間やオフィスへの移動から解放され、会議室の予約が不要となり、物理的な会議室自体も不要となる。また、通勤しないことによるCO2排出抑制となることで、環境負荷への軽減となる。従来の従業員の就業時間であるコアタイムも不要化することで、総労働時間を遵守することが重要となる。その結果、フレックスタイム制度が導入化していく可能性がある。

一方で、テレワークを推進するためには、新たな課題も挙げられる。テレワークは、働く場所が勤務先ではなく、自宅やカフェ喫茶やコワーキング・スペース、出張先などであることから、直接に上司が従業員の業務を管理することが難しい点（勤怠管理問題）が挙げられる。また、こうしたテレワークを推進するた

めには、従業員自らが自己管理できなければならない。そばに上司や同僚がいないことで、従業員自らがモチベーションを維持しなければならないが、自主性に任されることで、モチベーションの維持や積極性・主体性を欠落しやすい点（自己業務管理問題）が挙げられる。また、運動不足に陥りやすく、体力が失われやすい点（健康管理問題）も挙げられる。さらに、テレワークが長期化すれば、結果的に労働生産性が低下する可能性も生じ、自宅では、ペットや子供、近隣住民や宅配業者など邪魔が入ることで、集中力を欠きやすくなる点（業務不能率問題）も挙げられる。

以上のように、克服すべき課題もある中、新型コロナウイルスの感染拡大化をきっかけにしたことで、密を避けるべく、テレワークによる在宅勤務自体が盛んに行われるようになった。出社するのは、対面による創造性や効率性の向上や直接の意思疎通が必要な場合に限定して、フレックス勤務のコアタイムを廃止することで、柔軟な働き方も推進するようになってきた。通常の勤務では、通勤電車・オフィス・エレベーターに加えて、昼食や懇親会など人の密集する場が多く、感染リスクが高いといわれている。したがって、テレワークによる在宅勤務が可能であるなら、勤務先から離れた場所に生活基盤を移したいとの考えから、そのきっかけとして長期の休暇を想定しているワーケーションも注目され出している。そこで次に、ワーケーションの意義や新たな動向について取り上げることにする。

第2節 ワケーションの意義と新たな動き

ワーケーションは、働き方改革の手段の一つであって、働き方改革＝ワーケーションというわけではない。したがって、ワーケーションは、ニューノーマル時代における働き方の一つの選択肢にすぎないとされるが、本節では、ワーケーションの意義のみならず、新たな動きに注目したい。

第1項 観光庁によるワーケーションの定義

観光庁は、本章第1節第1項で示したワーケーションよりも広義に捉えている¹⁴⁾。すなわち、広義のワーケーションには、休暇型と業務型があり、休暇型は有給休暇を利用してリゾートや観光地等でテレワークを行うもので、主目的は業務というよりは休暇としている点で福利厚生型といえる。主目的を休暇ではなく業務に置く業務型には、さらに地域関係者との交流を通じて地域課題の解決策をとともに考え、自社のビジネスにつなげる地域課題解決型、場所を変えて自社のメンバーと議論を交わす合宿型、そしてサテライト・オフィスやコワーキング・スペースでの通勤時間を短縮

して通勤疲労を回避するとともに移動コストも軽減し、気分転換も図るサテライト・オフィス型がある。また、ワーケーションとは区別されるものに、プレジャーがある。これは、業務を主目的としながらも、出張先等での滞在を延長するなどして休暇を楽しむものである。

それでは、ワーケーションが普及すると仮定した場合、滞在先として地域が都市部から選ばれることもあれば、地域が他の地域から選ばれることもある。科研費基盤研究Bに採択された共同研究「双方向ラーニング・ワーケーションによる地域活性化の実証的研究」では、たとえば、香川大学は、ワーケーションの滞在先として都市部から地域が選ばれるための、ワーケーションの姿を求めている。そのため、愛媛大学に籍を置く筆者としては、滞在先として地域が他の地域から選ばれるために、地域に何が必要か、選ぶ側もワーケーション制度を導入するにあたって何が必要であるか、これらに焦点をあてつつ、将来の地域活性化につなげられるように展開したいと考えている。

そこで、観光庁の分類における休暇型と業務型の「良いとこ取り」ができないかという視点から、新たなワーケーションを模索するところを根底に置きたい。いい換えれば、単なる休暇型だとワーケーションを重視となるので、従業員の休息・リフレッシュ効果は期待できるが、本当の意味で労働生産性の向上に大きな期待はしにくい。つまり、個々人の一時的な生産性アップにとどまり、企業が率先して実践するものでなければ、企業全体での労働生産性のアップにつながるとはいえないのではないかと考えている。一方、業務型であれば、企業にとってなんらかの業務成果が期待できるが、その場合には、より大きな成果を期待するためには、単独ではなく、数名の同僚とのワーケーションであるだけでなく、将来のビジネスにつなげるためには、膝を突き合わせて腹を割った話ができる合宿型が望ましいと考えられる。9月における事後アンケートの結果でも、参加者からは、他社との交流で従来と異なる視点を持つことができたこととして、新たな視点や捉え方を得る機会となったことを一番の収穫としている意見もあり、他社との交流を密にする最も効果的な方法は、集団宿泊の形が良いと実感したとの意見もあった。

したがって、そのような合宿型ワーケーションを切り口として自治体および参加企業が互いに連帯感や共鳴感さらには仲間意識を共有することで、第一段階として、それぞれが抱える自社課題である働き方改革を他社からのアドバイスなどと自己の気づきなどで相互に学び合い・助け合って見直すことができるのではないかと考えている。その上で、第二段階として、この

ワーケーションを切り口として参加企業・自治体の連携の下、社会課題であるカーボンニュートラルに向けた新たなビジネスを共同展開することを期待したい。そして、その延長線上の将来において、つまり第三段階として、継続的な地域活性化がもたらされると期待するものである。

第2項 近年におけるワーケーションの動向

ワーケーションは、そもそも米国の概念であって、テレワークを活用し、仕事をしながら休暇を取ることである。このワーケーションでは、職場で目の前にある業務のことばかりを考えるのではなく、職場から少し離れた所で業務を集中して考えることができ、滞在先での体験や滞在先のステークホルダーとの交流などから新たな発想や新たなビジネスのヒントが浮かんだりすることができる。

わが国におけるワーケーションの動向については、それを導入しようとする立場や目的の違いによってその動きは異なる。そこで、政府や観光庁・環境省の立場や地方自治体の立場、そして企業の立場からその動向を取り上げることとする。

(1) わが国における政府・官庁の動きについて

政府は、2020（令和2）年7月27日に、首相官邸で観光戦略実行推進会議¹⁵⁾（議長・菅義偉〔当時の官房長官〕）を開き、リゾート地などで休暇を楽しみながら業務も遂行するワーケーションを新たな旅行スタイルとして、その普及に取り組む方針を確認した上で、新型コロナウイルスの感染拡大で需要が低迷している観光業界を支援するとともに、働き方の多様化を促進することも狙いとされた。また、観光庁の『旅行消費の増加および休暇分散に向けた取組について』¹⁶⁾によれば、観光庁におけるワーケーションの動きについては、ワーケーション推進のために、企業への働きかけに加え、ワーケーション需要に対応したいホテルへのアドバイザー派遣、ワーケーション実施のためのWi-Fi環境整備、ワーケーション・スペースへの対応などを支援し出した。さらに、環境省の『国立公園における最近の取組状況（ワーケーションおよび上質なサービスを求める旅行者の誘客に向けた取り組み）』¹⁷⁾によれば、環境省におけるワーケーションの動きについては、国立公園や国民保養温泉地の旅館やホテルなどに対して、ワーケーションツアーの企画・実施や家族旅行と合わせた子供向けプログラムの企画・実施を行う方向性を示し出した。

(2) 地方自治体の動きについて

行政におけるワーケーションの動きについては、ワーケーションの受け皿となる地域（滞在先）や地方自治体で、「ワーケーション滞在先として人々を誘致しようと、通信環境の整ったサテライト・オフィスを設け、観光や自然等の資源を活かしたワーケーション事業を推進してきている。いずれは人口減少する地方にとって、移住者が増えることを期待し、力を入れて取り組んでいる自治体もある。すなわち、和歌山県や長野県、北海道が先進県となっている。

ワーケーションに対する地方の具体的な動きでは、真っ先に和歌山県が挙げられる。というのも、和歌山県では2017（平成29）年からワーケーションを推進している先駆的な存在であるからである。県内には観光地としても名高い白浜町があり、南紀白浜空港から10分で白良浜に到着するという自然に囲まれた立地が魅力の一つである。現在では、白浜町にワーケーション・IT企業の誘致のためのビジネス拠点施設を整備し、オフィスエリアにはオフィス7室とシェア・スペース、一般エリアには個室・打ち合わせスペース、会議室などが設けられており¹⁸⁾、ワーケーションを行う企業の誘致に積極的である。また、和歌山県独自に「関係人口創出拡大事業」や「親子ワーケーション」などの事業を行うことで、ワーケーションを地域の価値創造ツールとして位置付けている。

次に挙げられるのが、長野県である。同県では、「リゾートテレワーク」と称して、軽井沢町、信濃町、白馬村など県内に多くのテレワーク拠点を有しており、リゾートテレワークの環境整備を行う事業について、県から助成金を出す仕組みづくりも行っている。ワーケーションのメリットのひとつに「移住」が挙げられる。長野県では13年連続で移住したい県1位の実績だが、「テレワークデイズ2019」¹⁹⁾によれば、長野県からの転出が進んでいるのが現状である。そのため、ワーケーションを活用して長野県への移住を促進したい狙いがある。今後も県を挙げてワーケーションを推進していくであろう。

ほかにも、北海道が挙げられよう。道と道内17市町が連携して「北海道型ワーケーション」を行っている。「北海道型ワーケーション」とは、東京一極集中からの本社機能分散化などを提言し、首都圏企業の従業員やその家族などを対象に、北海道ならではの広域周遊型ワーケーションである。ワーケーションを一カ所に滞在して行うのではなく、まさしく道内を巡りながら行うものである。また、道内114カ所に「公設の体験移住用住宅」が用意され、

その住宅に家具や家電が備え付けられているので、低コストで滞在することも可能となる。北海道という広大な土地を活かした施策を行っているといえる。

しかし、これらはいずれも、観光事業に直接つなげる形での地域活性化である。誘致させる対象を拡大させるものではない点で、パイの奪い合いにとどまる欠点がある。地域に訪れる対象となる企業や人々をどう拡大させるかの視点が必要不可欠である。

(3) 民間企業の動きについて

民間企業におけるワーケーションの動きとしては、近年、新型コロナウイルスの大流行をきっかけに、多くの企業がテレワークによる在宅勤務が盛んに行うようになった。ここでは、いち早くワーケーションへの動きを示した株式会社セールスフォース・ドットコム、日本航空株式会社（JAL）、株式会社三菱UFJ銀行および株式会社JTB四社を挙げておく。

株式会社セールスフォース・ドットコム²⁰⁾は、2015（平成27）年秋に、和歌山県白浜町にサテライト・オフィスを開設した。総務省が推進した「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」に参画し、白浜町と手を組んで進めてきた。現在では常時10人程が滞在しており、強制ではなく個人のキャリアプランに応じて自主的に行っている。白浜町を選んだ理由として、「東京からのアクセスの良さ、Wi-Fiが提供されている、自治体の熱意」が挙げられる。通勤時間の短縮と通勤そのものにおけるストレスが生じないことから、生産性のアップや残業時間の削減など成果を上げている。白浜オフィスは東京オフィスと比較して、生産性が20%高いという結果が出ており、生産性アップには通勤時間が関係していると考えられている。

JALは、2017（平成29）年から働き方改革の一環で有給休暇の取得率向上を目的としたワーケーションを導入しており、デスクワークなどの管理部門従業員が長期休暇を取得後の業務不安やストレス解消、さらには長期休暇に対する抵抗感を軽減することで、有給休暇取得率を向上させている²¹⁾。これにより、帰省先などでの休暇中であっても予め決めた日の業務を行うことが可能となっている。JALのワーケーションでは、制度の目的を説明するワークショップや、はじめの一步を踏み出すためのモニターツアーなどの施策を実施した結果、現在では対象従業員の25%以上が取得するまでに浸透した²²⁾。

株式会社三菱UFJ銀行では、2019（平成31）年度からワーケーションを導入しており、軽井沢を筆頭に全国6カ所にサテライト・オフィスを設置し、

職場以外での柔軟な働き方を広げている²³⁾。

株式会社JTBでは、ニューノーマル時代に備え、テレワークの浸透による働く場所をリゾートホテルなど自宅以外への拡大を予測し、多様で柔軟な働き方が広がるとして、新たなライフスタイルとしてワーケーションをJTBの本業に結び付けようとしている。そのためにも、自らがワーケーションに対する積極的な導入を試みている。すなわち、2019（平成31）年4月から「ワーケーション・ハワイ」の制度を導入している²⁴⁾。高橋広行代表取締役社長自らがハワイでのワーケーションを体験しており、組織として積極的な姿勢が見受けられる。また、従業員が休日や休暇を利用してハワイに滞在する従業員が、ハワイの現地法人・JTB Hawaii Travel LC内に設置した専用スペースで仕事をするのでテレワークと認めている。原則としてテレワークは1日単位であるが、半日や時間単位の申請にも対応可能であり、わが国でも初の海外での制度である。

第3節 社会課題の解決に向けたワーケーションの新たな役割

働き方や休み方の多様化が求められている今日、新型コロナウイルスの影響で、企業においては多様な働き方の導入で業務の効率化や新たなビジネスモデルの開発が急務となった。地域においては、観光客の低迷による観光消費額の伸び悩みを課題としている。さらに、従来型の旅行スタイルでは時期や場所が集中することで、混雑や密が生じやすく、不安が高まっている。そのため、休暇取得を分散化する上で滞在型の新たな旅行スタイルや新たな帰省スタイルを提供することや、旅行機会を平準化することが望ましいと考えられる。そこで、観光地やリゾート地でテレワークによって働きながら休暇を取る過ごし方、あるいは出張に休暇をつなげて現地での観光や旅行をするプレジャーが提案されてきている。ただし、それだけでは従業員の休暇取得はできても、社会課題の解決はおろか、自社の課題を解決することも難しいといえる。そもそも、ワーケーション制度を導入している企業も少ないのが現状である。

したがって、本研究の究極的目的については、ワーケーションの拡充ないし質的転換を求め、休暇を重視した従業員個人レベルから自社課題の解決、そして社会課題の解決につなげるものとして活用すべきとの見解を有している。

結論からいえば、2022（令和4）年9月に実施した中島ワーケーションは、初期段階におけるワーケーションとして、一企業における従業員のリフレッシュを推進するためのワーケーションを出発点としながら

も、中島を舞台に企業同士あるいは自治体ないし地域おこし協力隊と企業とのつながりを構築し、絆を太くすることを通して自社課題解決に目を向けたワーケーション（自社課題解決型ワーケーション）に転換する可能性を試みたものである。その意味で、通常の単なる休暇型のワーケーションではなく、変容的ワーケーションと言っても過言ではない。いい換えると、中島ワーケーションは、形式的には休暇活用型を出発点としながらも、プロジェクト合宿としての会議型を含み、一方で学びの研修型の様式を整えている。また同時に、自社課題の解決を図りながら、今後実施予定の継続的活動によって、社会課題の解決も目指すことで、新たな価値創造をもたらすイノベーション型である。このことから統括型ワーケーションといえよう。社会課題の解決という場合、まずは労働生産性の向上とワーク・ライフ・バランスといった従業員の働き方改革であるが、地球的規模から捉えると、最重要課題はカーボンニュートラルを想定することになる。

第3章 ワーケーションの導入に向けた課題の克服

第1節 ワーケーションの導入に向けて

わが国において、以前ではさほど見慣れた働き方というわけではなかったワーケーションも、人口減少による労働力不足や情報化社会の進展、さらにコロナ禍など企業を取り巻く環境変化が著しい中で注目されだしており、各企業において働き方改革の新たな制度設計を試みる必要があるとの認識が広がりつつある。

第1項 ワーケーション導入の必要性

ワーケーションは、有給休暇の取得率低下を背景としており、テレワークの活用によって、業務を遂行しながらも休暇を取りやすくすることであった。ワーケーションはそもそもテレワークの一種であることから、その必要性はテレワークのそれと重複している。テレワークは、コロナ禍以前では働き方改革の実現手段として普及の推進が図られていたが、コロナ禍では、通勤電車・オフィス・エレベーター・昼食や懇親会など出勤する際の様々な場所での三密を避ける意味で、在宅で可能な業務については在宅で行うべきとして、感染リスクの回避やBCPの確保も重点課題に加わってきた。したがって、社会的観点に立てば、労働力人口の確保や環境負荷の軽減など持続可能な社会づくりが求められることで、また企業においては、労働生産性の向上や優秀な人材の確保・離職の抑止・コスト削減に加え、BCPの確保など状況変化に応じた企業の成長性が求められるとともに、従業員個人では、ワーク・ライフ・バランスの維持・多様な働き方の確保・通勤時間の削減に加え、感染回避など心身ともに健康

で豊かな暮らしや人生設計の実現が求められてきている。したがって、社会・企業・従業員個人の持続可能性を追求するための手段の一つとしてクローズアップされるようになってきており、ワーケーションもまた、同様のことがいえる。

ワーケーションはまた、目の前にある業務のことばかりを考えるのではなく、勤務地から少し離れた場所で集中して考えることができ、滞在先での出会いや体験等を通して、新たなアイデアなどを創出することが可能となりやすい。さらに、ワーケーションによる地方の魅力発掘で、移住定住による地方創生・地域活性化といった持続可能な地域づくりの実現を図ることもできる。そのため、ワーケーションの受け皿となる地域や地方自治体では、ワーケーション滞在先として都市部や他の地域にいる人々を積極的に誘致するために、ICTが整備されたモバイルユニットを設置するなど、観光や自然等の資源を活かしたワーケーション事業を計画・実施してきている。人口減少する地方にとって、地方創生・地域活性化を目指して、自治体も積極的に力を入れて取り組もうとしている。

第2項 ワーケーションを導入するための準備事項

各企業・自治体などでワーケーションを導入するためには、組織における制度設計面と実施にあたっての管理面から、以下の4点について事前に準備しておく必要がある。

(1) 組織における制度設計面から

① ワーケーションの適用範囲・適用時期について

まず一つ目が、参加企業・自治体におけるワーケーションの適用範囲・適用時期を決めることである。ワーケーションはどの部署でもどの従業員・職員でも適用可能というわけではなく、また繁忙期・閑散期など時期によっても異なるであろう。したがって、ワーケーションの対象業務や部署、役職などを決めるとともに、取得が可能な時期についても設定する必要が生じる。ワーケーションに適した業務は、テレワークでも行えるデスクワークであり、初期の段階では、チャットやWEB会議ツールを使って、リモートでもスムーズにコミュニケーションがとれる業務や部署が望ましいと考えられる。

② 社内ルールの変更について

二つ目が、就業規則など社内ルールを変更することである。すなわち、ワーケーションで行える業務の範囲や、1日・半日・時間といった取得の単位、それ以外にもワーケーション中の禁止行為などの基本ルールの整備は不可欠である。また、ワーケー

ションを申請許可制度とする場合には申請方法や決済方法も必要であり、ワーケーション中の申請・承認フロー、発生した経費の負担についても事前に決定しておかなければならない。

(2) 実施にあたっての管理面から

①労働時間管理体制の確立について

三つ目が、労働時間管理体制を確立することである。テレワークでも同様のことがいえるが、管理者側の立場からもワーケーションを利用する従業員に対して実労働時間の維持といった意識付けや、利用していない従業員との間における公平性を保つ観点からも、ワーケーション中の実労働時間の正確な把握が不可欠である。滞在先であっても、1日業務を遂行した場合は出勤となるが、1日のうち一部の時間を業務にあてた場合は、時間単位での有給休暇として計算する必要が生じる。したがって、ワーケーション中であっても、タイムカードやパソコンのログ、もしくは出退勤の報告ルールを順守させ、正確に労働時間を記録できる体制確立が必要となる。

②情報セキュリティの強化について

これは、テレワークにも当てはまるが、ワーケーションを行う中では、特にランサムウェアなどサイバー攻撃などで被害を受けないように、情報セキュリティ対策の強化が求められる。2021（令和3）年中に警察庁に報告された国内のランサムウェアによる被害件数は146件とされている²⁵⁾。また、会社のモバイル端末の遠方への持出しには、紛失や盗難・破損などのリスクもある。ワーケーション中の端末や利用可能なネットワーク、また資料の持出しについて一定のルールを整備するほか、万が一の事態に備えたセキュリティソフトのインストール等の対策を行う必要があるとともに、そのコスト負担も生じる。加えて、リスクが生じた場合の改善策の立て方も検討しておく必要がある。

第2節 事前・事後アンケート比較による中島ワーケーションの印象変化

ワーケーションについては、参加企業・自治体における働き方改革の新たな制度設計を試みる必要があるとして、各社に中島での実証的研究への参加をお願いし、その印象の変化を確認すべく、事前と事後に分けてアンケートを実施した。

第1項 実施前における中島ワーケーションの印象
中島ワーケーションを実施する前に行ったアンケート結果については、全体としては、筆者の想定どおり

の結果であった²⁶⁾。すなわち、Withコロナの時代、ICTが進展する時代においては働き方改革が求められることもあって、テレワークも含め、ワーケーション自体が時代に合致しているとの見方もされており、そうした中、従来と異なる新鮮な環境からの刺激によって、新たなアイデアの創出や業務への集中力向上、またワーク・ライフ・バランスの充実やストレス発散などによって、労働生産性が向上するとの期待に溢れていた。加えて、ワーケーションの活用の仕方によっては、社会的にみれば、地域交流の促進、地域課題の解決、その延長線上で地域活性化につながるとの期待感も見られた。個人レベルで見れば、異業種間連携におけるワーケーション自体の経験が、自社の業務にも好循環をもたらすとの期待も窺えた。

こうした期待がある一方で、ワーケーションの適用対象者には個人事業主やフリーランスなどに限定され、一般従業員には不適合ではないかとの見方もあった。また、ワーケーションを実施する従業員側としての意見では、観光地などの滞在先でOnとOffの切替えが上手にできるのか、管理者側としての意見は従業員の労務管理が可能であるのか、といった疑問も生じていた。

地方においては、テレワークはまだしも、ワーケーション自体がまだまだ導入されていないとの見方もある一方で、テレワークの進展によって働く場所に対する制限がなくなりつつあるとして、一般従業員でも希望すれば実現できる環境が整ってきているとの意見もあった。そのため、すでにテレワークを導入してきた都市圏企業から地方企業へと、順次、テレワークからワーケーションへのステップアップが図られていくのではないかとの見方もある。さらに、その必要性から、以下のような積極的に推進する見解までもあがっていた。すなわち、導入に向けた積極的意見として、ワーケーション導入にあたっては、労働生産の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を図るためには、事前にリモートワークにおける従業員のスキルアップが求められるのではないか、今後中島が選ばれるようになるためには、魅力的な点を複数つくる必要があるのではないかとの意見もあった。

第2項 実施後における中島ワーケーションの印象変化

ワーケーションの実施後に行ったアンケート結果については、全体としては事前の想定とは異なる結果となった²⁷⁾。すなわち、ワーケーションのメリットである「ワーク・ライフ・バランス向上」・「従業員満足度向上」・「新たな企業価値の創造」につながる点が確認でき、業務へもしっかり集中できたとの回答を得る

ことができた。しかし、管理者の立場からの意見として、「マネジメントがしづらい」・「労務管理が難しい」に対する不安は拭えなかった。ただ、オンとオフの切替えについては、ヒトによって見解が分かれているように見えるが、快適な環境があれば、オンとオフの切替えが可能である点では同様の見解とみることができる、また、単独ではなく異業種間連携に基づくワーケーションであることに、大きな意義があったように思われる。

以上のことから、ワーケーションを実施してみると、想定以上にその効果が期待できることが窺えた。また、初めてだからかもしれないが、新鮮でリフレッシュできており、仲間意識も高まったようである。しかし、やはり、のびのびと業務を遂行するためには、通信リスクを回避できるネットワーク環境の整備が不可欠であった。

第3節 ワーケーション導入における各種不安とその解消策

ワーケーションに関して、各企業における働き方改革の新たな制度設計を試みるためには、様々な不安材料が浮き彫りとなった。それらを解消しなければ、新たなワーケーションによる社会課題の解決へと導くことはできないことから、本節では各種の不安材料に対する解消策を展開する。

(1) 人事評価・労務管理の在り方について

Web会議システムやチャットツール、勤怠管理システムなどを導入し、円滑なコミュニケーションを促し、業務の進捗を管理・把握する必要があるが、勤務時間管理としては、テレワークも同様であるが、PC利用状況を見える化することで、業務遂行の状況を見ることができるといえる。具体的には、キーボード打刻状況・ソフトウェア利用状況アプリ利用時間状況などを把握することで、労働時間の明確化を図るものである。一方で、むしろ時間管理をしないで成果をもって評価する、といった従来とは異なる評価方法が課題を解決することもある。業務達成度評価（何をどこまで実施したか）あるいは業務目標達成度評価（当初の目標をどの程度到達したか）を用いる人事評価制度の導入が必要であろう。

(2) 組織内におけるワーケーションのルール作りについて

ワーケーションの導入にあたっては、企業側には制度やルール作りが求められるが、それ以外にも、社内でワーケーション導入に必要な環境を整備するとともに、従業員に対しては実施する後ろめたさを

排除するためにも十分な理解・浸透させることが重要である。業務日や業務内容に関する明確な制度やルールを策定して、従業員に周知させることで、彼らが安心してワーケーションを利用できる環境を作る必要がある。また、業務時間外では連絡を取らないようにするなどの工夫が必要である。制度やルールが整備されていなければ、ワーケーションの効果が期待できず、逆に労働生産性が低下する可能性もある。具体的なルールの見直しでは、ワーケーションで行える業務の範囲や、1日・半日・時間といった取得の単位、ワーケーション中の禁止行為などの基本ルールの整備は不可欠である。また、ワーケーションを許可制にする場合の申請・承認および決済方法や、ワーケーション中の承認フロー、発生した経費の負担についてもあらかじめ決めておく必要があるだろう。

(3) 業務と休暇の区別について

企業は、従業員に対してワーケーションを肯定的に捉える雰囲気づくりが求められる。仕組みや制度だけを作っても「絵に描いた餅」に終わらないようにしなければならない。管理職が積極的にワーケーション制度を活用すれば、従業員も活用しやすくなる。また、多くの従業員に実際にワーケーションを体験してもらうために、部署単位でのワーケーションを推進することも有効であろう。単独であった場合でも、同じ職場の同僚等とのコミュニケーションについても、必要に応じてWeb会議を開催するなど臨機応変に対応すればよい。

(4) 情報セキュリティについて

ウイルス対策ソフトのインストールといったデバイスへの対策はもちろん、安全な通信環境の用意やVPN²⁸⁾利用による暗号化通信、パスワード管理ツールの利用など、環境整備を行う必要がある。また、完全に防ぐことが困難な人為的ミス想定し、デバイス紛失時に備えたMDM（Mobile Device Management、モバイル端末管理）サービスの利用のほか、紛失対応を予めマニュアル化しておく。さらに、従業員に対するセキュリティ教育を徹底するなど、教育面での対策も事前に実施しておく。

テレワーク環境におけるセキュリティ対策の指針としては、IPA（独立行政法人情報処理推進機構）の「テレワークを行う際のセキュリティ上の注意事項」や「日常における情報セキュリティ対策」を参考にして、自社に合致したガイドラインを策定することである。

(5) 長期休暇による生産性低下について

Web 会議システムやチャットツール、電話などを積極的に利用した細かなコミュニケーションは有効性を有することが期待される。しかし、これらのツールを利用したからと言って必ずしも労働生産性の低下を防ぐわけではない。まずは、テレワークから始めて段階的にリモートで働く環境に慣れさせていくなど、進め方の工夫が必要である。モチベーションを高める上で、人事評価を結びつけることも重要である。

(6) 従業員自らの体調管理について

従業員は、在宅勤務と同様であるが、通勤せずにデスクにつき、座りっぱなしであることから、運動不足になりやすい傾向にある。また、肩こりや腰痛、さらには生活リズムの乱れにつながる懸念もある。もちろん、企業側には、医師による定期的な健康診断やストレスチェックなど労務状況を集約的に管理する必要はあるが、従業員自らが日々の体調管理をしていく上で、血圧を測定するなどの健康チェックから1日をスタートさせることも大切である。ヨガ・柔軟体操などストレッチをし、有酸素運動の実践や業務前の散歩などといった運動負荷によって、業務スタート時のストレスを低減させるとともに、場合によっては認知機能を高めることも期待できよう。適度な運動は、身体的なリフレッシュをもたらすだけでなく、生活習慣病予防的効果も期待できる。それ以外にも、滞在先においては、通信環境の整備だけでなく、体に負担をかけにくい椅子や机の用意が必要かもしれない。

(7) ワークेशन導入における個人ネット環境コストについて

近年では、どの家庭でもインターネット環境は整ってきているので、それほど大きな問題とはならないと思われる。したがって、ワークेशन導入コストは、かなり抑えられてきているであろう。もちろん、受入先（滞在先）におけるネット環境は、今日においては不可欠といえるが、受入先もネット環境はほぼ整えてきているので、問題がないであろう。

(8) ワークेशनによる来島者の受け皿について

中島には空き家による受け皿が十分でなくても、様々な民宿や宿泊施設がある。従来開催されてきた中島トライアスロンでは、出場選手や関係者など来島者が1,000人を超えており、中島の人口が2,910人であることを考えれば、量的には十分な受け皿と

いえる。しかし、これに関してもネットワーク環境が不可欠であり、整備されていなければならないので、島内全体のICT化を推進する企業の進出が待たれる。

(9) 地域おこし協力隊との連携強化について

中島支所（旧中島町役場）との連携はもとより、地域おこし協力隊との連携をどう強化すべきかについては、地域の人々が実際に活動している現場に介入できる自治体職員のみならず、中島支所と地域住民との間に立つ地域おこし協力隊がどれだけ活動しているかどうかで決まるといってもよい。自治体職員と地域おこし協力隊が上手にタッグを組まないと、地域おこし協力隊の導入が地域において失敗するケースが多々みられる。地域おこし協力隊はよそ者であるがゆえに、人間関係でなかなか難しい面もあるが、彼らは俯瞰的に捉えることができることから地域の課題も抽出できるとともに、そもそも地域おこし協力隊に志願している点で、積極的に地域に溶け込もうとする行動力もあるといえよう。一方で、自らが地元で定住するための土台作りをしなければならぬので、思った以上に多忙となりやすく、並外れた行動力やコミュニケーション力がなければ務まらない。今回、協力してもらった中島在住の地域おこし協力隊は、自ら進んで積極的に行動でき、自治体の雑用係を担うというよりは、自治体の明確な目的を共有し連携協力できる人物であった。また、地域住民としっかりコミュニケーションをとりながら、自ら進んで地域の共同作業も行うことで、地域の生活に溶け込んでいた。したがって、中島を独自の視点から捉えることができ、中島の実情に詳しい地域おこし協力隊からワークेशन導入にあたってのアドバイスなどを提供してもらえるように地域おこし協力隊との連携構築・強化をしていくことが重要であると考えられる。

(10) 帰宅等の困難性について

近年では、強い勢力で大型の台風による土砂災害、震源地が浅く、規模の大きな地震による建物やトンネルの崩壊・火災・液状化現象など様々な自然災害が多発するようになっている。例えば、2011（平成23）年の東日本大震災では、津波による東北での大惨事のみならず、都市部では鉄道など公共交通機関の運行がマヒし、道路では大規模な渋滞が発生する結果となっていた。そのため、多くの帰宅困難者が発生したものである。ここまでとは言わないが、出張やバケーションで遠出をした場合でも、台風など自然災害で飛行機・フェリーなどが欠航し、予定

どおり帰宅できない、帰社できない可能性はいくらでもありうる。台風など予想しうる自然災害の場合には、予め週間天気予報などを参考にしながら、ワーケーションを実施するタイミングを慎重に検討しておく必要がある。

（11）来島者による治安の不安定化について

観光地では、観光客が訪れるのは当たり前であり、彼らは観光における地域のルールを順守する必要がある。夜中の花火、深夜の大声、ゴミのまき散らしなど守るべきモラルの範囲内であるとはいえ、治安に対する地元の不安が増すばかりである。観光する場合には、地元の人々の生活環境を脅かさず、双方の距離や関係を維持するのは当然であり、社会ルールの維持は徹底しなければならない。それと同時に、地元では、地域起こし協力隊や青年会議所などで見回り隊を結成して、巡回パトロールをすることも求められよう。

結びに代えて

—今後における中島ワーケーションの方向性—

2022（令和4）年9月に実施した中島ワーケーションの参加企業は、愛媛大学（筆者）・松山市役所（伊藤智祥氏・栗塚由子氏・山崎泰平氏・堀川七恵氏）以外には、西日本電信電話株式会社四国支店（福地義一氏・佐藤遼氏・弘島煬大氏）・サイボウズ株式会社松山オフィス（久保正明氏）・地域おこし協力隊（藤本周一氏・斎藤恵子氏）である。なお、オンラインでの参加としては、帝人株式会社東京本社（西川敏彦氏・稲垣玲奈氏）および株式会社日本政策投資銀行（加藤翔氏）であった。

3年間にわたる一連の中島ワーケーションでは、参加する地域の異業種企業らが中島でワーケーションを活用することで、交流会を通して互に関係構築を図りつつ、ワークショップなどを通して関係強化をすることで、ビジネスマッチングの可能性を高めるとともに、新たなビジネス創出に基づく社会課題の解決につなげようとする実証実験を行うものである。

今回は、第一弾として、松山市役所の協力の下、中島という地でワーケーションを実施することからスタートし、互いに手探り状態から始まった。

まず一日目に、対等の立場で相互にワーケーションに対する学び合いを行うことで、ワーケーションに対する共通理解を深めた。次に、ワーケーションの実施を通して、各組織・団体が混合グループになることで組織の枠を超えて、ワーケーションの導入に関する問題を洗い出し、解決策を互いに検討した。目的を共有し、対等の立場で相互に学び合うことで、仲間意識が

生まれ、時の経過とともに、年齢や職位にとらわれず、仲間意識が高められてきた。その日の夜に、さらなる異業種間交流を促進させるべく、交流会でバーベキューを行った。食事を共にする中で、各組織・団体での置かれている状況や悩みなども互いに話し合う間柄となり、交流の深みが増した。二日目には、ワーケーションと深く関わる働き方改革をテーマにワークショップを実施し、互いに学び合った。働き方改革は、一見すると組織・団体に働く従業員のためのものであるかのように思われやすいが、背景であるとか、推進の目的など理解を深めることで、従業員のみならず、組織・団体や社会全体における意義も明らかとなった。三日目には、ワーケーションや働き方改革における諸問題に対する解決策をテーマとしてワークショップを実施し、グループごとにその成果を発表した。

ただし、働き方改革とワーケーションを同義的に捉えられやすいが、働き方改革＝ワーケーションではない。ワーケーションと働き方改革の関係については、次稿で詳述する予定であるが、ワーケーションは働き方改革の一手段でしかない。しかし、中島ワーケーションのように、活用いかんによっては、地域ビジネスの創出や社会課題の解決にも役立つとの見解を得ることができた。したがって、新たなビジネスの創出、あるいはその結果としての社会課題の解決が実現した場合には、全国の先進事例として社会実装面でのインパクトが大きいと思われる。

そうしたことから、中島ワーケーションは、一企業における従業員の視点からの働き方改革を推進するためのワーケーション（自社課題解決型ワーケーション）を出発点としながらも、中島を舞台として企業同士の連携構築を通して、地域社会の課題解決を図るビジネスに軸足を置いたワーケーション（社会課題解決型ワーケーション）に転換するものであると期待できる。その意味で、通常のワーケーションからプレジャーへの転換につながる変容的プレジャーへの変容的ワーケーションと言っても過言ではない。むしろ、プレジャー的色彩が濃いと見える。したがって、引き続き、実施していく中島ワーケーションは、社会課題として最重要課題と考えられるカーボンニュートラルをテーマに取り上げ、異業種間連携によるビジネスマッチングを果たしながら、新たなビジネスの創出といったロールモデルを立ち上げ、社会課題の解決を推進することで、各都道府県で実施可能となることを大いに期待したい。

謝辞

松山市役所・サイボウズ株式会社松山オフィス・西日本電信電話株式会社四国支店・帝人株式会社東京本社・中島在住の地域おこし協力隊の皆様には、本実証研究にご参加いただき、貴重なご意見等を賜り、感謝申し上げます。

注

- (1) ここでのアクションリサーチとは、社会心理学者 K. レビンが提唱したもので、集団力学の理論を社会生活に応用し、具体的な事態の改善を試みることを意図する研究である。ここでは行政や企業など組織集団活動の過程を、実際の展開場面において実験的に刺激を加え、それによって生じた変化の過程として観察・記録していくものである。
- (2) カーボンニュートラル事業を重視する理由には、近年の地球温暖化の影響が背景にあり、著しい熱波や乾燥、集中豪雨や大型台風など多様な自然災害が勃発し、地球環境問題がますます激化・深刻化している。一方で、世界各地で勃発している戦争や紛争で、原油高による物価上昇など世界経済も困窮状態となってきた。その結果、化石燃料の活用が止まらず、地球温暖化の歯止めがかからない状況になってきている。今だからこそ、グローバルな視点で化石燃料を再生可能エネルギーに代えることで、地球温暖化を抑制するためのカーボンニュートラルを推進していく機会と捉えるべきと考えるからである。
- (3) 松山市役所「地区別推計人口」2022（令和4）年12月1日現在
<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/tokei/toukei2.html>（最終閲覧日 2023年3月19日）
- (4) オープン・イノベーションとは、製品開発や技術改革、研究開発や組織改革などにおいて、自社以外の組織や機関などが持つ知識や技術を取り込んで自前主義からの脱却を図ることである。
- (5) ネイティブ・メディア
<https://nativ.media/22112/>（最終閲覧日 2023年3月19日）
- (6) <https://www.ritoumeguri.com/experience/34163.php>（最終閲覧日 2023年3月19日）
- (7) <https://www.ritoumeguri.com/experience/35030.php>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (8) <https://www.ritoumeguri.com/experience/26428.php>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (9) <https://www.city.matsuyama.ehime.jp/kanko/kankoguide/rekishibunka/bunkazai/shi/kuwanajinja-kaya.html>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (10) グリーンスローモビリティは、松山市が調達し、

三井住友海上火災保険株式会社がリスクアセスメント調査を行い、社会福祉法人島寿会が実証運行するなど、官民連携で実証事業を開始している。また、2021年7月からはほしふるテラス姫ヶ浜の宿泊者への実証貸出も開始している。

- (11) ここでいうワーク・ライフ・バランスとは、2007年に内閣府が定めた「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」によるもので、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指している。
<https://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier.html/20html/charter.html>
 （最終閲覧日：2023年3月19日）
- (12) この一般社団法人日本テレワーク協会は、理念として、ICT（情報通信技術）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方であるテレワークを、広く社会に普及・啓発することにより個人に活力とゆとりをもたらし、企業・地域が活性化できる調和のとれた日本社会の持続的な発展に寄与するものである。
- (13) https://japan-telework.or.jp/tw_about/（最終閲覧日 2023年3月19日）
- (14) 国土交通省観光庁『『新たな旅のスタイル』ワーケーション&プレジャー』
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/>（最終閲覧日 2023年3月19日）
- (15) 政府は、「明日の日本を支える観光ビジョン」の実現に向け、課題や施策を検討するために、2018年9月に観光施策の推進に関して閣僚・省庁で構成する会議体を再編し、全閣僚で構成する「観光戦略実行推進会議」と、省庁の局長級を中心に構成する「観光戦略実行推進会議ワーキンググループ」を設置した。前者の観光戦略実行推進会議は、内閣官房長官が議長、地方創生担当相と国土交通相副議長が副議長を務め、後者の観光戦略実行推進会議ワーキンググループは、内閣官房副長官補が議長、観光庁長官が副議長を務める。
- (16) 国土交通省観光庁「旅行商品の増加および休暇分散に向けた取組について」資料1
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/kanko_kaigi_dai38/siryou1.pdf（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (17) 環境省「国立公園における最近の取組状況（ワーケーションおよび上質なサービスを求める旅行者の誘客に向けた取り組み）」https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/kanko_kaigi_dai38/siryou2.pdf（最終閲覧日：2023年3月19日）

- (18) 観光産業ニュース『トラベルボイス』『南紀白浜空港、ワーケーション・IT企業の誘致のためのビジネス拠点施設を整備』<https://www.travelvoice.jp/workation/20211105-4266/>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (19) テレワークデイズ2019とは、総務省・厚生労働省・経済産業省・国土交通省・内閣官房・内閣府が、東京都および関係団体と連携し、2017年より、2020年東京オリンピックの開会式にあたる7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけた上で、働き方改革の国民運動を展開しているものである。具体的には、様々なテレワーク（モバイル、サテライト・オフィス、地域でのテレワーク等）の実施・時差出勤・フレックスタイム・ワーケーション等を組み合わせた実施など、多様な働き方を奨励している。
- (20) 株式会社セールスフォース・ドットコムは、業務をクラウド型顧客管理サービス（クラウドアプリケーションおよびクラウドプラットフォーム）の提供として2000年に創業した会社で、本社所在地は東京都千代田区である。
- (21) 国土交通省観光庁『『新たな旅のスタイル』ワーケーション&プレジャー』（日本航空株式会社）
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/corporate/case/jal/>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (22) 東原 祥匡（日本航空 人財戦略部）「取得率は25%を達成 先駆者JALに聞くワーケーションの勘所」プロジェクトデザイン-月刊『事業構想』オンライン2022年3月号
<https://www.projectdesign.jp/articles/d70527f0-9840-4d41-8cb7-1ad9eb27f769>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (23) 日本経済新聞「三菱UFJ銀、軽井沢に『ワーケーション』施設」2019年7月25日付
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO47774530V20C19A7EE9000/>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (24) トラベルボイス 観光産業ニュース
<https://www.travelvoice.jp/20190319-127906>（最終閲覧日：2023年3月19日）
- (25) 警察庁広報資料2022（令和4）年4月7日「令和3年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等について」
https://www.npa.go.jp/publications/statistics/cybersecurity/data/R03_cyber_jousei.pdf（最終閲覧日2023年3月19日）
上記別添資料P.1より、「テレワーク等による外部から内部ネットワークへの接続が急増し、セキュリティ対策の一環としてVPN機器を導入する企業等が増加しているが、そのVPN機器のせい弱性等から組織内部のネットワークに侵入し、ランサムウェアに感染させる手口が被害の多くを占めている。」
- (26) 参加予定者に実施した事前アンケートにおけるワーケーションの印象に対する回答を分類整理すると、以下のとおりであった。
- ①ワーケーションに対する期待
- ・ワーケーションでは、働く環境を変えることで、新たなアイデアが湧きやすく、業務に集中できるのではないかと
 - ・非日常の空間で業務を行うことで、ワーク・ライフ・バランスの充実や心身のストレス反応の低減が生産性の向上にもつながるのではないかと
 - ・ワーケーションは、リモートワークが進む今の時代に合っているのではないかと
 - ・実施場所/施設整備によっては、生産性の向上につながるのではないかと
 - ・地域課題解決型ワーケーションでは、地域交流を通じて地域課題の解決策を考えることができ、地域の活性化に貢献するのではないかと。そして、個々人の課題解決に向かう経験が、本業でも役立ち好循環を生み出していくのではないかと
 - ・ワーケーションを実施すること自体は、その企業における働き方改革を推進することや、地域振興につながるのではないかと
- ②ワーケーションに対する不安
- ・個人事業主/フリーランサーなど仕事の裁量の幅が大きい方が対象で、一般的な従業員が実施するにはハードルが高いのではないかと
 - ・業務と休暇の線引きが曖昧で、労務管理など難しい部分もあり、ハードルが高いのではないかと
 - ・せっかく日頃の生活環境から離れて観光地などを訪れているのであれば、あまり仕事はしたくないと感じてしまいそうで、気持ちの切替えが難しくそう
- ③現状についての印象
- ・テレワークは、業種によっては積極的に取り組まれているものの、ワーケーションについては、まだまだ取り組んでいる企業が少なく感じている
 - ・近年は、テレワークの浸透により働く場所の制限がなくなりつつあり、一般的な従業員でも希望すれば実現できるようになってきているのではないかと
 - ・ワーケーションは、比較的都市圏の企業に導入されている印象が強く、テレワークが浸透した企業等が次なるステップとして位置づけられるのではないかと
- ④導入に向けた積極的意見
- ・ワーケーション導入にあたっては、労働生産の向上やワーク・ライフ・バランスの充実を図るためには、事前に従業員のテレワークにおけるスキルアップが求

められるのではないか

- ・今後中島が選ばれるようになるためには、魅力的な点を複数つくる必要があるのではないか

⑤その他（バケーションを重視した見方）

- ・ワーケーションは、楽しそうな印象がある
- ・仕事と休暇を組み合わせた働き方ではあるが、どちらかといえば休暇を楽しみながら仕事をするといった印象がある

(27) 参加予定者に実施した事後アンケートにおけるワーケーションの印象に対する回答を分類整理すると、以下のとおりであった。

①ワーケーションに対する期待通りの点

- ・イメージ通りだった部分については、プラスの面では、「ワーク・ライフ・バランス向上」・「従業員満足度向上」・「新たな企業価値の創造」につながると感じた

②ワーケーションに対する不安の解消点

- ・想定より業務に集中しやすかった
- ・もっと仕事を進めることが難しいかと思っていたが、集中できる環境でよかった
- ・ワーケーションは、休暇を取りながら仕事に取り組むことを前提としていたが、休暇を取らずとも、皆で食べる食事や業務前後の散歩など普段と違う環境があるだけで、リフレッシュにつながると感じた。
- ・想定よりオンとオフの切替えに苦慮しなかった

③不安が解消できなかった点

- ・「マネジメントがしづらい」・「労務管理が難しさ」については再認識できた
- ・想像以上にオンとオフの切替えが難しく、Wi-Fiの設備や仕事ができるデスクや椅子が完備されている快適なワーキングスペースなど働く場所の確保は、必要不可欠であると感じた

④導入に向けた積極的意見

- ・ルール化が難しいかなと感じていたが、実際にワーケーションを行ってみて、仕組によっては、企業でのルール化は容易なのかなという認識が変わった

⑤その他

- ・業務成果以外の効果が得られることを実感した

(28) VPNとは、「Virtual Private Network」の略で、日本語では「仮想専用ネットワーク」と訳されており、インターネット上に仮想の専用線を設定して、特定の人のみが利用できる専用ネットワークである。接続したい拠点（たとえば、各支社など）に専用のルーターを設置し、相互通信を行うことができる。