

# 増えるテレワーク、 場づくりで経済振興へ

神戸大学大学院  
経営学研究科准教授

保田 隆明

## 重要なヒト・モノ・カネの 循環増

地域活性化、地方創生にとって、域内外でヒト・モノ・カネの巡りが増加することが重要であることに、異論はないであろう。問題は、どうやってそれを実現するか、である。かつてのようには、公共工事に頼る財政的余裕は地方にも国にもない。企業による投資は成長産業に集中しており、イノベーションを創出すると言われるいくつかの地域にますます偏っていつている。米国のシリコンバレーはまさにその象徴であろうが、日本なら福岡や東京とい

うことになる。したがって、地域経済で重要なことは、消費の増大によるヒト・モノ・カネの循環増である。そのためには、域内のモノを域外に販売する、域外への人の流出を抑える一方、域外から人を呼び込んでお金を使ってもらい必要がある。

そこで、各地域ともに、移住・定住政策への関心が高い。しかし、国全体が人口減少に直面する中で、自治体間で人口を奪い合うこの手の政策は、ある意味で時代遅れかもしれない。むしろ、どこかの地域でひとりの人間を囲い込む発想から、いくつかの地域で人をシェアする発想が必要である。時代

的にも、コロナ禍によって、我々はテレワーク、在宅勤務、Work From Home (WFH) など、物理的にオフィス以外の場所から働くスタイル（本稿ではまとめてリモートワークと呼ぶ）に半ば強制的に移行させられた。

一部企業は、コロナ禍以前のように社員全員をオフィス勤務に完全に戻すワークスタイルにしているとこも存在するが、リモートワークの方が「社員の満足度が上がった」「欠勤率が減った」など、プラスの面を報告する企業も少なくなく、リモートワークにメリットを見いだした企業が多いのもまた事実である。したがって、リモート

ワークをなんらかの形で導入する企業は、今後も存在し続けるであろう。むしろ、それら企業にとっては、どういうスタイルで、そして、どの場所でもリモートワークを本格的に今後導入していくかの行動計画が必要となっている。

## 地方経済活性化のチャンス

現状はリモートワークという形式で人を呼び込みたい地方にとっては、むしろチャンスである。今はコロナ禍の影響で都市部からの往来は拒絶されている状況にあるが、落ち着いた局面に向けて都市部からリモートワークを呼び込む下準備をするには絶好のタイミングである。



ほうだ・たかあき

1974年生まれ。早稲田大学商学部卒。博士（商学）。大手外資系投資銀行を経て2004年にSNS運営会社を起業。同社売却後、ベンチャーキャピタル事業に従事、金融庁金融研究センター専門研究員、小樽商科大学准教授などを経て現職。ふるさと納税にも詳しい。「コーポレートファイナンス・戦略と実践」(共著) など著書多数。

では、一体、地方側はどうすればいいのか。実はこれが簡単ではない。その理由は、リモートワーカーの中身がバラバラであるからだ。例えば、ベンチャー企業のサテライトオフィスが数多く集積している徳島県美波町や神山町の事例を見ると、ベッタリと美波町や神山町に移住した社員もいる一方、1カ月のうちに10日間や2週間ほど滞在を繰り返す循環型や、数カ月単位でクルクルとリモートワーカー自体が変わっていくケースなど様々である。

筆者は、美波町を定期的に訪問しているが、訪問するたびに町が活気づいていくのを実感する。町に長期あるいは、短期で滞在した人が、自分たちが

ほしいものを次々と起業していくのだ。おしゃれなカフェができたり、ラーメン屋さんが開業したりしている。国は国で、「ワーケーション」というWork+Vacationからの造語でこれらの地方でのリモートワークを後押ししている。さて、ここで一つ問題が生じる。家族でのワーケーションは可能なのであるか。

## 教育システム改革も 人材を呼び鍵

リモートワーク、ワーケーションなどどこまでの話は、大人の世界の話である。子どもの世界はどうであろうか。大人が数週間、数カ月、1年単位で短期リモートワークができる環境になつたとしても、子どもを短期間で転校させるわけには、なかなかいかない。現実的には子どもを抱える家庭では、リモートワークやワーケーションは無理となってしまう。そうすると、子ども

がいることによるキャリア選択の幅が狭くなってしまいうことをも意味し、少子化に拍車をかけかねない。

そこで、徳島県美波町の取り組みが興味深い。デュアルスクールという制度を導入し、子連れリモートワーカーを支援している。東京で1学期を過ごした生徒が、2学期は徳島で教育を受けられるようにし、そして再び東京に戻れるように、シームレス（つなぎ目のない）な仕組みを整えている。

通常、子どもを転校させるには住民票を移す必要があるが、デュアルスクールではその必要はない。実際、ヒアリングをしてみると、デュアルスクールの求める親は、子どもに地方での生活を体験させてあげられることをメリットとして捉えているとのこと、むしろ今後は教育を目的としたリモートワークやワーケーションが増えてくる可能性がある。つまり、教育環境を魅力的にすることで、リモートワーカー

を呼び寄せられるということである。

また、美波町では、来年度から別の新たな取り組みも始める予定である。それは都内の私立高校が美波町にサテライトキャンパスを作り、6週間生徒たちが滞在することである。午前中は通常授業をオンラインで実施し、午後はフィールドワークを行う。オンライン授業は、従来通り東京の校舎で教えていた教員たちが実施する。最終的には、年の半分は美波町サテライト教室で学習し、残り半分を東京で学習する教育スタイルを目指すという。

美波町のこの「旅する教室」は、近年話題のミネルバ大学に似ている。同大学は授業をほぼオンラインとし、フィールドワークを世界7拠点で実施している。ハーバード大学に合格したにもかかわらず、ミネルバ大学を選ぶ生徒も少なくない高評価の大学だ。

将来的には中学、小学校でも同様の取り組みを行うことも可能であろう。

この意味では、教育リソースの充実していない地方こそ、オンライン教育実施のメリットは大きい。そして、地方には課題発見と解決にうってつけのフィールドが存在する。これだと、大学受験で後れを取らないかと心配する声が聞こえてきそうだが、大学側も変革しなければならぬ。これまでのような選択式問題の入試で、金太郎飴的な人材を量産する時代はもう終わっている。

今は、複雑な社会課題を解決する人材が求められているのである。美波町でフィールドワークを経験した高校生はAO入試でも、素晴らしいエッセイを書けるであろう。大学は、日本だけではなく。海外の大学を視野に入れるとむしろ、そのような教室外の経験についてエッセイを書かせることが重視されている。日本の大学側も変革していかないといけない。

しかし、美波町の人口は、本プロジェクトを共同で実施する予定の隣の海陽町と合わせても、1万5000人程度でしかない。そこに高校生が中長期滞在できる場所が、そもそも存在するのであるのか。従来の発想では、国に助成金を申請し、立派な宿泊施設となるハコモノを建設することになる。しかし、その発想の繰り返しが現状である。発想の転換が必要だ。ないなら、あるものを活用すればよい。その方がSDGsの理念にも沿う。廃校の利活用、空き家や古民家の再生など、できることは山ほどある。

## 「ふるさと納税」で環境整備

他方、やはり何らかの新たなプロジェクトを実施しようとすれば、ある程度のお金はかかる。そこで財源をどうするかの問題が発生する。これについては、本プロジェクトでメリットを受ける企業の支援や、ふるさと納税の活用などが考えられる。ファミリーで動けば、それこそ移動手段を提供する企

こんなことを言うと「いやいや、小学校や中学ではオンライン授業は難しい」という声がすぐに出てきそうである。しかし、筆者が現在住んでいる米国シリコンバレーでは、コロナ禍の影響で、半年もの間オンライン授業を実施している。原稿執筆時点の11月中旬になって、やっと小3の次男は学校が再開した。中2の長男は引き続きオンライン授業しか実施していない。これはシリコンバレーだけの話ではなく、全米各地で似た状況である。

一方、長期にわたるオンライン教育で見えてきたこともある。それは、数学や外国語など個人によって進捗度合いが大きく異なる科目では、むしろオンライン教育の方がメリットで優れている可能性がある点だ。例えば、どの教員に教わるかで学習効果が変わるような授業の属人性問題は、オンライン教材の活用で授業の質の均質化を実現している可能性がある。

業は恩恵を受けるし、オンライン教育を充実させようとすれば、教育関連企業も同様に活躍の場が広がる。企業とのコラボレーションやスポンサーシップをうまく引き出せばよいのだ。また、このような環境を求める親は、迷わずふるさと納税で支援するのである。子どもが数週間、あるいは数カ月滞在するならば、親や友達も一度は美波町を訪問しに来る。これは、交流人口の増加にも劇的な影響を与える。

## リモートワークは価値観も人脈も拡大

以上を前提に、いま一度リモートワークの必要性や意義を再考してみたい。コロナ禍の我々は半ば強制的に、この環境を押し付けられた。国は、地方再生の一つの目玉としてワーケーションを推進せざるを得ない。では、個人にとって、リモートワークやワーケーションはどういう意味を持つのであ



ろうか。

個人的な経験談で恐縮であるが、筆者は今、米国のシリコンバレー在住である。期間は2年間で、ちょうど1年3カ月が経過した。日本の9時〜17時は、こちらで16時〜24時となる。したがって、昼間は米国で自分の仕事に集中し、夕方以降はオンライン会議やメール対応などで日本とのコミュニケーションタイムとしている。つまり、シリコンバレーにいて、日本との仕事はこれまで通り行いながら、日本では得られないシリコンバレーでのセミナーや情報、人脈にも日常的に接することができるので、二つの世界で生活と仕事ができている、得をしている気分ですらある。個人的には、人生の後半戦を迎えるにあたり、非常に大きな財産を得ている。

このように、仕事を行う場所がもはや問われない時代は、これまでとは異なる場所で働くことで、自分の生活、仕

それを地元の人たちと一緒に作ればよい。もともとあった古民家を活用するなどし、コミュニティに溶け込むような店舗にすれば、もともといた住民もリモートワーカーも集う拠点となっていく。

北海道東川町の事例も参考になる。自らの町での暮らしぶりを「東川スタイル」と命名し、そのスタイルに共感する人たちを呼び込んでいる。鉄道、国道、上水道の三つの道のない町。それだけ聞くと、住みたい地域には聞こえないが、上水道がないのは、地下水で生活用水をまかなえるからだ。豊富な地下水を維持するには森林との共生が欠かせない。「そのようなおいしい地下水で入れたコーヒーや、大自然の中で焼いたパンはおいしいのではないか」「一体どんな味がするだろう。では、カフェやパン屋を開店してみよう」というような流れである。

その意味では、リモートワークをど

事、人脈、価値観の基盤を2倍に増やすことが可能となっている。日本と米国のように、遠く離れている必要はない。筆者は、これまでの研究活動で、全国50以上の自治体を訪問し、役場の職員や事業者の方々と様々な意見交換をしてきたが、その結果、感覚としては、全国に仲間がいる感覚である。

また、この10年ほどは、札幌、東京、神戸と職場を移しながら、それぞれの地域で公私にわたり、知見とネットワークが大きく広まった。

重要なことは、会社の命令で行く転勤ではなく、全国、あるいは海外も含めたあらゆる選択肢の中から、自分が短期滞在したいと思う場所を選んでいくことである。そうすると、自ずとその滞在期間を有意義なものにしようと思うはずである。

## コミュニティに溶け込ませる仕組みを

うビジネスに生かすか、どう経済活性化につながるか、と頭でっかちに考えてしまうとうまくいかないことが分かる。必要なのは、コミュニティの形成である。場づくりだ。リモートワーカーと地元の住民が自然と集える場がある。当初は自治体主導でシェアオフィスをつくる、などは必要となろうが、あとは、各事業者や住民、リモートワーカーのスキルや特性をよく知っている地域商社のような存在が必要になってくる。これが地域のハブ機能を果たすことになる。

## 待たれる大企業の姿勢転換

コロナ禍以前、オフィス内での偶発的なアイデア創発を促すために、オフィスレイアウトは社員同士の偶然の出会いが起こりやすい、コミュニティションが起こりやすい設計が重要視され始めていた。米国のApple本社も、社員同士が偶然出会えるようにとステ

いざ、地方にリモートワーカーがやってくる。リモートワーカーを温かく迎える地域と、必ずしもそうでない地域とが出てくるはずである。これは、通常の移住政策でも見られる課題であるが、外部からやってきた人たちに自治体が手厚く対応をしようとすればするほどに、もともとの住民は良い気分がしないものだ。リモートワーカー側にしても自治体の支援がほしいのではなく、コミュニティに溶け込むきっかけがほしいだけだったりする。

そこで、人口1500人の村なのに、次々と若者が移住し、起業が相次いでいる岡山県西粟倉村の事例が参考になる。起業されているビジネスは、もともと地元には存在しなかった事業ばかりだ。すでにあるものは触らず、新しいものを持ち込んで村の人々の暮らしを楽しく、明るくするものを事業化していくのである。リモートワーカーがおしゃれなカフェがほしいと思えば、

イーブ・ジヨブズがこだわったと言われている。

しかし、リモートワークを導入すると、社内でのそのような偶発的な出会いは少なくなる。必要最低限のコミュニケーションをオンライン会議で済ます。ルーティン業務の遂行はそれで問題ないが、物理的に集まってみんなでプレストをしてアイデアを出そう、ということは難しくなる。

そこで、そのような創発を、社内でするのではなく、リモートワーク先でやるのが重要になる。その意味では、単に通勤時間を短縮することをメリットとした、在宅ワークのみの導入ではなく、あえて住む地域も変えるようなリモートワークも並行して導入したい。そのような局面を考えると、上で述べたような美波町のような取り組みがより全国的に広がっていく必要がある。