

令和3年度 自主研究事業 最終報告書

多様なワークスタイルの実践と考察

～働き方の可能性を広げるワーケーション、複業～

グループ構成員（氏名 所属課 派遣元）

管理者	香山 瑞穂	企画グループ	岡山県
リーダー	嶋田 拓実	企画グループ	福井県
	阿部香奈子	企画グループ	秋田県由利本荘市
	川田 寛実	企画グループ	青森県藤崎町
	高橋 弘人	企画グループ	山形県長井市
	中村 行博	地域リーダー養成課	京都府木津川市
	鈴木 瑛二	地域創生グループ	鳥取県米子市
	塚本 悠太	編集室	熊本県上天草市

目 次

1. はじめに	1
(1) リモートワークの概要・効果	2
(2) リモートワークの現状	2
2. ワークেশョンに関する調査	5
(1) ワークেশョンの概要	5
(2) 現状	5
(3) アンケート調査の概要	6
(4) アンケート調査結果（一部抜粋）	6
(5) 事例調査	9
①長野県立科町	9
②北海道芽室町	12
③長崎県五島市	15
(6) まとめ	17
(7) 提言	20
(8) ワークেশョンを実施した所感	21
3. 複業に関する調査	22
(1) 地方公務員の複業に関する動向	22
(2) 事例調査	23
①兵庫県神戸市	24
②宮城県新富町	26
③一般社団法人KAKEHASHI（神奈川県横須賀市）	28
(3) 考察	31
(4) 地方公務員の複業推進に向けた提言	34
4. おわりに	35
(別紙)	
別紙1「ワークেশョンに関するアンケート調査結果」	
別紙2「公務員の複業に関する法律、規則」	

1. はじめに

働き方改革が官民通じての共通課題となる一方で、情報通信技術の発達により多様な働き方を実現できるツールが開発されている。オンライン会議を行うツールの活用は限定的だったところ、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに一気に浸透したことで、リモートワーク導入等の議論が進んでいった。我が国ではこれまであまり普及してこなかった「新たな働き方」の導入が進んだことにより、国が掲げる働き方改革が目指す「多様な働き方を選択できる社会」が改めて注目されている。

自治体が働き方改革を掲げる中、労働時間の削減やリモートワークの導入自体を目的とする取組が見られる。しかし、働く時間は人生の大部分を占めることから、一人ひとりが望む働き方の実現により働きがいを感じるからこそが重要であり、組織はそのための環境を整備することを目的とすべきであると考ええる。

新しい働き方の議論が高まり、個人の意識が変化している現状を働き方の見直しの契機と捉えたい。同時に、行政職員が地域や住民に対してより高い価値を提供できる自治体運営を目指すためにも、ワークスタイル改革は重要となる。

そこで、行政職員自らが新しい働き方を実践し、働きがいを感じる手法やその効果を明らかにするため、行政を主軸に「行政職員の多様なワークスタイルの可能性」と「行政が提供するワークスタイルによる地域への効果」の2つの視点から調査を実施した。この調査により、行政職員のワークスタイルの改革や、社会の変化に応じた環境整備の一助になることを期待する。

■行政職員の多様なワークスタイルの可能性

行政職員自らが実践する多様なワークスタイルの手法としては、リモートワークや時差出勤など様々なものが挙げられるが、それらに加えて、行政の外部から地域活性化にアプローチできる複業を取り上げて調査する。なお、「複業」のほか、「副業」「福業」などの表記が用いられるが、その取扱いについては「3. 複業に関する調査」で記載する。

行政組織内では、職員は必ずしも希望する部署へ配属されず、望む地域との関わり方を職務で実現できるわけではない。対して複業は、任命権者の許可を得る必要はあるが、職員の関心のある分野に携わることができる。複業により、業務で関わることのない多様な主体とつながりを持つことができるとともに、報酬を得ることで活動が継続しやすくモチベーションも維持されることから、職員の自己実現につながると考えられる。

地域活性化の視点では、複雑化・多様化する地域課題に行政単独で対応することが困難な中で、複業という形で行政職員自らが地域に飛び出し、地域活性化に関わるプロジェクトに参画することで、地域や住民への新しい価値創造の取組が生まれることが期待できる。

そこで、多様なワークスタイルを実現する手段であるとともに、地域活性化の可能性を秘める複業について、ワークスタイルの変容や地域への効果、推進における課題を調査する。

■行政が提供するワークスタイルによる地域への効果

新しい働き方を地域内に浸透させるためには、DXの実現など地域で場所を選ばずに働くことができる環境整備に向けた行政の役割が重要となる。そのため、行政が地域に提供するワークスタイル改革の手法としてワーケーションを取り上げて調査する。

ワーケーションは旅行先などで仕事を行う、リモートワークを活用した新しいワークスタイルと捉えられている。ワーケーションを実践する者は、オフィスを離れて地域に出向くことで、普段とは異なる地域の文化や風土に触れ、ストレスの軽減やモチベーションの維持を見込むことができる。所属企業にとっても、社員を地域に派遣し、地域課題とつなげることで、自社のノウハウやサービス、ソリューションが、社会実装や新規事業開拓に発展するなどの効果が期待できる。

受け入れる地域にとっては、観光にとどまらず多様な人々が地域に入り、食や文化、自然などの地域の優良なコンテンツに触れるばかりでなく、地域人材・企業と触れ合うことで、関係人口の創出や地域の活性化につながると期待できる。東京一極集中から地方に目が向けられる現在、地方が働く場所として選ばれるよう、また、都市圏等の働き手が地域と関わるができるよう、行政がワーケーション誘致の整備を支援する必要があると考える。

そこで、ワーケーション誘致について、導入に向けた支援策や働き手に寄り添う環境整備、地域がどう関わるべきかなどを調査する。

二つの視点から新しい働き方を考える前に、昨今の多様性の議論の発端となったリモートワークをきっかけに、どのように新しい働き方が浸透しているかについて注目したい。

(1) リモートワークの概要・効果

リモートワークは、ネットワーク環境の整備等によりワークを行う情報端末を外部で利用することで、在宅勤務に限らずオフィスから離れ、時間や空間の制約にとらわれずに働くことを可能とする。類似の言葉としてテレワークがある。リモートワークとテレワークは明確に区別されていないが、今後のワークスタイルにおいて、単にオフィスから離れる(tele)だけでなく、遠隔地のどこでも(remote)という意味を尊重し、本稿ではリモートワークを使用する。

リモートワークは、子育てや介護と仕事の両立の手段として、長時間労働の抑制や休暇取得促進と並んで、働き方改革の重要な取組である。また、時間に制約がある働き手が担当業務の幅を広げるなど、多様な人材が能力を発揮する職場環境の推進においても重要と言える。

これまでオフィスを拠点としていた人が、リモートワークにより場所を選ばず働くことが可能となり、一人ひとりが機動的な拠点となって業務を進めることができる。そのため、オフィスなど場所を中心としたワークスタイルから、人を中心としたワークスタイルへの転換が起こり、職場と住居を近くする職住近接から、職住分離への転換が期待されている。

これに伴い、通勤の意味も変わり、単身赴任が不要となるなど働き方や居住地の選択が変わるとともに、人のつながり方も変化している。これまでは現地での対面が主であったが、オンラインの会議ツール等の利用によりどこにいても顔を見て話ができるなど、新しいつながり方が生まれている。

(2) リモートワークの現状

次に、各団体が実施した調査をもとに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大をきっかけとして、自治体・企業にリモートワークが浸透しているかに注目する。

	テレワーク導入／未導入 (令和2年3月1日時点)	テレワーク導入／未導入 (令和2年10月1日時点)	テレワーク導入／未導入 (令和3年10月1日時点)
都道府県(47)	44／3 (93.6%)	47／0 (100%)	47／0 (100%)
政令指定都市(20)	14／6 (70.0%)	17／3 (85.0%)	20／0 (100%)
市区町村(1,721)	51／1,670 (3.0%)	342／1,379 (19.9%)	849／872 (49.3%)
全体	109／1,788 (6.1%)	406／1,788 (22.7%)	916／1,788 (51.2%)

図表1：地方公共団体のテレワーク導入率

出典：総務省実施「地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査」（令和3年12月4日）をもとに作成

まず自治体の導入率について、新型コロナウイルス感染症の感染防止をきっかけに、令和2年当初からリモートワークが拡大し、令和2年3月時点における導入自治体数は109にとどまっていたところ、令和2年10月の調査では406、令和3年10月では916と、自治体のリモートワーク導入が進んでいる。

利用割合\調査年月	令和2年3月1日時点	令和2年10月1日時点	令和3年10月1日時点
全体	109	406	916
0%以上～10%未満	—	213 (52.4%)	0
10%以上～30%未満	—	50 (12.3%)	498 (54.4%)
30%以上～50%未満	—	30 (7.4%)	40 (4.4%)
50%以上～80%未満	—	12 (3.0%)	29 (3.2%)
80%以上	—	8 (2.0%)	20 (2.2%)
不明	109 (100.0%)	93 (22.9%)	329 (35.9%)

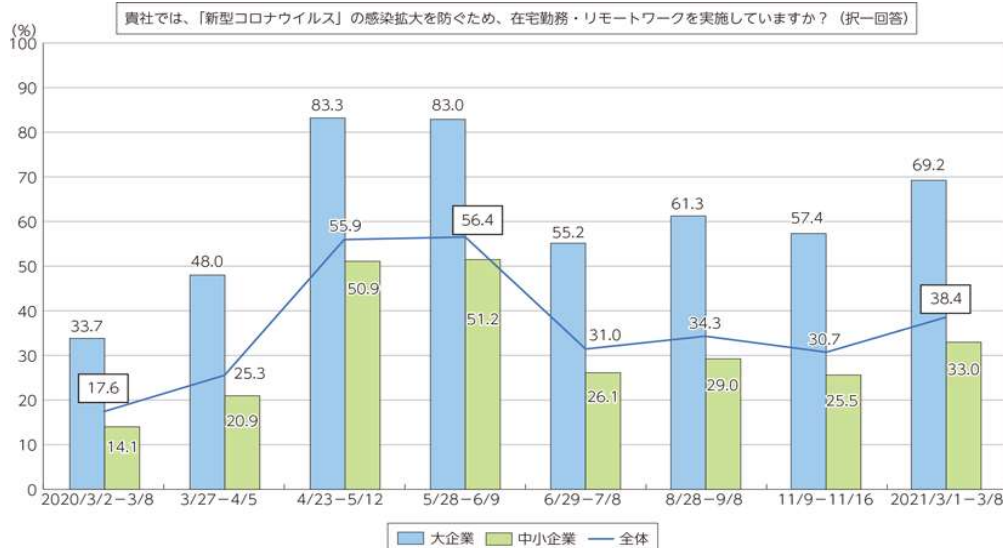
図表2：地方公共団体におけるテレワーク利用率

※テレワーク利用率：テレワーク対象者に占めるテレワーク利用者数(最大日での利用率を調査)

出典：総務省実施「地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査」（令和3年12月4日）をもとに作成

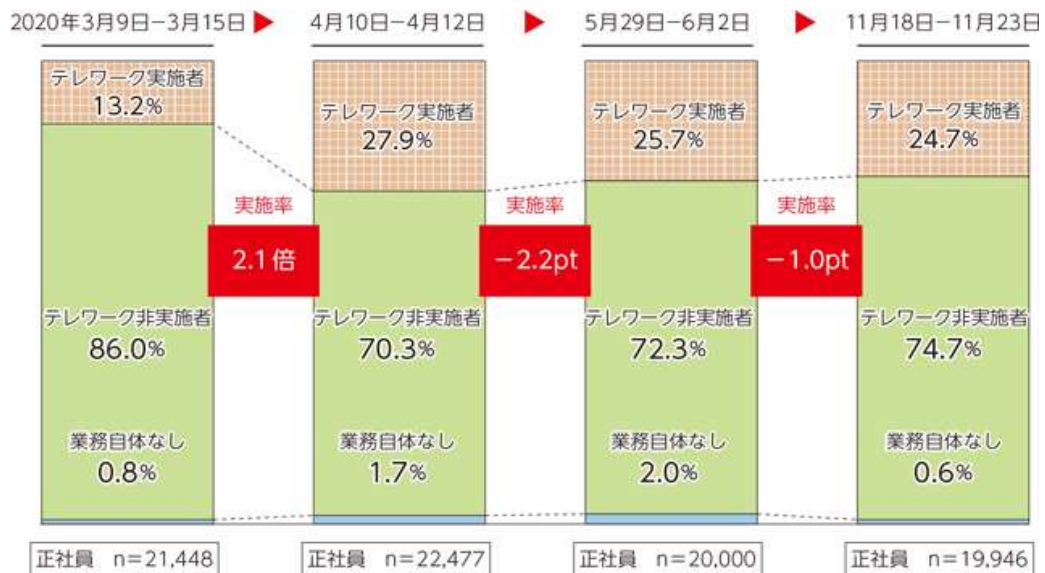
一方でテレワークの利用率は、令和2年10月時点と比較し、令和3年10月時点では導入団体916のうち多くが30%未満であり、十分に利用されているとは言えないが、利用率が高い団体数は着実に増え、少しずつリモートワークを生かしたワークスタイルが浸透していると言える。

テレワークの未導入や利用率が低い自治体について、同調査によると「窓口業務や相談業務がテレワークになじまない」「情報セキュリティの確保に不安がある」などの回答が多く見られた。総務省が令和3年4月に発表した「地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き」では、すべての業務・職員がリモートワークを行う必要はないこと、在宅勤務以外にサテライトオフィスの整備によりセキュリティを確保するなどのポイントが示されている。リモートワークの導入、利用拡大を検討する自治体については、本手引きを参考とされたい。



図表3：企業のテレワーク実施率
出典：総務省「令和3年版 情報通信白書」

次に、民間企業にリモートワークが浸透しているかに注目する。株式会社東京商工リサーチが企業を対象に調査したアンケートでは、緊急事態宣言発令後の令和2年4月にはリモートワークの実施率が56.4%まで上昇し、その後令和2年6月以降は30%程度で推移した後、令和3年1月に発令された緊急事態宣言時には38.4%まで上昇している。



図表4：従業員のテレワーク実施率（4か月推移、正社員ベース）
出典：総務省「令和3年版 情報通信白書」

株式会社パーソル総合研究所が正社員約2万人を対象に実施した調査では、令和2年3月のリモートワーク実施率は13.2%だったが、一回目の緊急事態宣言発令後の令和2年4月には27.9%まで上昇した。その後、令和2年11月時点では24.7%と、多少実施率は低下したが、当初と比較すると大幅に増加し、リモートワークは一定程度定着していると言える。

これらの調査から、社会全体でリモートワークの実施は進んでいると言える。リモートワークの浸透により働く場所や時間の選択肢を広げるといったリモートワークの効果が、多くの働き手に認識され、昨今の新しい働き方の議論が起こったのではないだろうか。

リモートワークの導入は、組織の新しい働き方への理解度の指標ともなるものとして、昨今の転職の希望条件としても注目されており、その導入が優秀な人材の確保につながる事が期待できる。新しい働き方が広がる現在、行政としてもワークスタイルの多様化を前提に一人ひとりが地域で生き生きと働くことができる環境整備を考えなければならない。

次項からは実際に新しい働き方として注目されるワーケーション、複業を調査・考察する。

2. ワーケーションに関する調査

(1) ワーケーションの概要

場所や時間の制限にとらわれず働くことができるリモートワークの普及と同時期に、マスメディアなどに取り上げられるようになった言葉にワーケーションがある。

ワーケーションの定義は明確に定まっていないが、一般的には仕事(work)と休暇(vacation)の複合語とされ、旅行先でワークをするというビジネススタイル及びライフスタイルを含む概念を表す言葉として用いられることが多い。そのため、ワーケーションは多様な形態や目的を持つものと認識できる。

ワーケーションは、地域外から多様な人材の流入が期待できるため、受入地域においては、観光誘致や移住促進など、地方創生の軸で取り組んできた様々な施策に関連すると考えられる。新型コロナウイルス感染症の影響でにわかに注目が集まったが、コロナ禍以前から米国等で休暇取得を促す手段として始まったとされている。我が国でも、令和元年には全国の自治体の協議会が設立されており、一部の地域では、既に注目を集めている取組がある。

ワーケーションの利用方法について、主な利用者となる民間企業の社員は、企業・組織の「職務」として参加する形態(以下「組織主導型」という。)や、個人の意思で参加する形態(以下「個人参加型」という。)が見られる。組織主導型は、地域における新たなビジネスの展開や、社員の教育・研修などを目的とし、個人参加型は、家族や友人、仲間と参加するものと、一人で参加するものに分類でき、観光などによるリフレッシュや参加者内の関係性強化などを目的とする場合が多い。

本稿では、アンケート調査と事例調査により、これらのワーケーションの利用に対して、地域の受入れの現状や多様なワークスタイルの実現におけるポイント、地域活性化への効果について整理・考察を行った。

(2) 現状

全国の自治体が実施するワーケーション誘致事業に関する統一的な情報発信手段の検討や、ワーケーションの普及および促進を目的に、令和元年度に「ワーケーション自治体協議会: Workation Alliance Japan(以下「WAJ」という。)」が発足した。65自治体(1道6県58市町村)で発足したWAJは、令和4年2月22日現在、加盟団体数が202自治体(1道23県180市町村)と発足時の3倍以上となり、多くの自治体がワーケーションに注目していることがうかがえる。

各自治体がどのようにワーケーションを受け入れているかについて、現状把握及び考察の参考とするため、WAJの事務局である和歌山県の協力のもと、ワーケーションに関するアンケート調査を実施した。なお、以下ではアンケート調査の回答内容を抜粋し、アンケート調査様式や全体の回答内容等については、別紙1「アンケート調査結果」に記載する。

(3) アンケート調査の概要

①アンケート調査の内容

- (I) アンケート対象自治体数：195自治体（WAJ加盟自治体）※令和3年8月24日時点
- (II) 調査期間：令和3（2021）年8月24日（火）～9月3日（金）
- (III) 調査方法：アンケート様式に対する回答を調査対象自治体へ電子メールで依頼し、各自治体からGoogleフォームまたは電子メールで回答
- (IV) アンケート回答数：150自治体（回答率76.9%）※小数点第二以下切り捨て

(4) アンケート調査結果（一部抜粋）

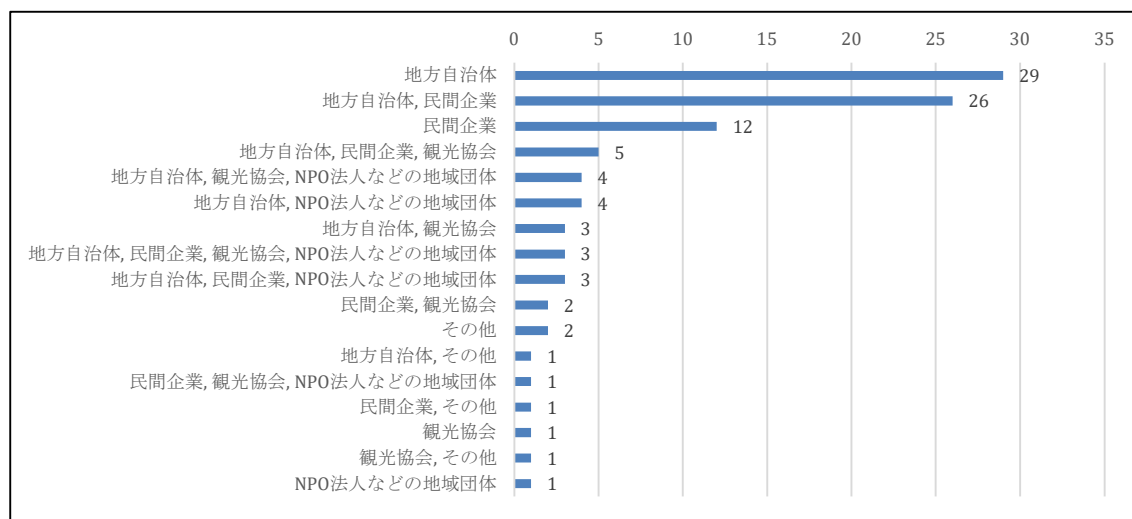
①ワーケーション誘致事業の実施状況について

回答のあった150自治体のうち、ワーケーション誘致事業を「実施している」と回答したのは66.0%（99自治体）で、うち63.6%（51自治体）が令和2年以降に取組を開始した。「実施していない」との回答のうち、52.9%（27自治体）が今後事業を実施予定と回答した。

以下②～⑧は、ワーケーション誘致事業を実施している99自治体に関する回答内容である。

②ワーケーション誘致事業の実施主体について

事業の実施主体については、「自治体単独」または「自治体と民間企業」が多く、項目別に見ると「地方自治体」または「民間企業」が7割以上を占めていた。



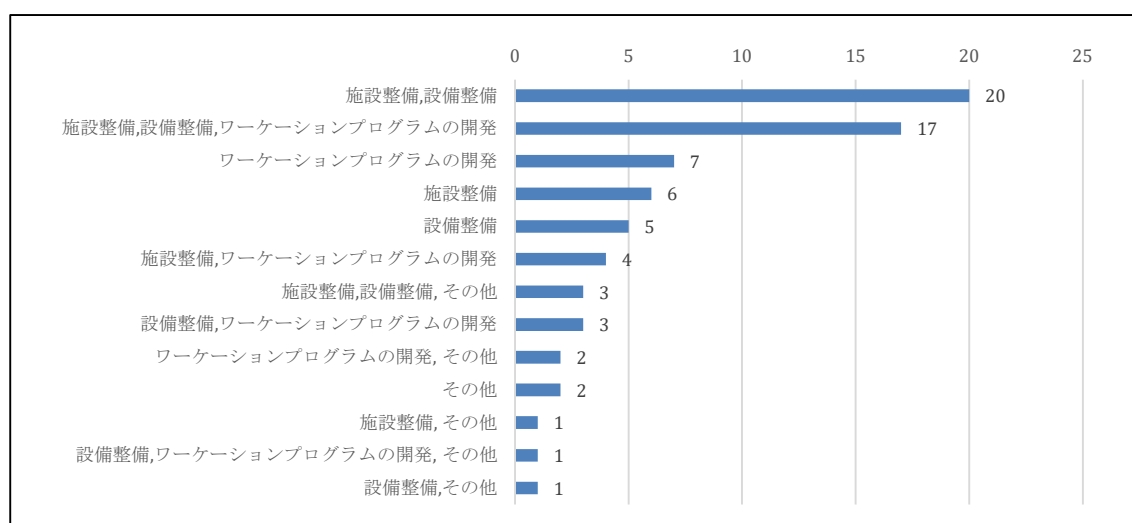
別紙1図4アンケート項目「問7 ワーケーションの実施主体を教えてください」の回答結果

③ワーケーション施設整備の実施内容について

ワーケーション施設の整備について、自治体主体の実施が48.5%（48自治体）、それ以外の実施が49.5%（49自治体）（未回答2.0%（2自治体））だった（別紙1図6）。整備内容は「施設整

備」(サテライトオフィス、コワーキングスペースなど)と「設備整備」(Wi-Fiルーター、電源、モニターなど)を併せた実施が最も多く、次いでこの2項目に「ワーケーションプログラムの開発」を加えた整備が多かった。

なお、具体的な整備内容について、「施設整備」については遊休施設の活用や空き家・廃校舎のリノベーションなど既存施設を活用する自治体が多く、特に、観光地を有する自治体は閑散期の観光施設の活用としてワーケーションが実施できるよう整備していた。「設備整備」については、Wi-Fi環境の整備や電源・机・椅子等のワークスペースとして必要となる設備を整える自治体が多かった。また、ワーケーションプログラムの開発については、多くの自治体がワーケーションモニターツアーを実施していたが、既存体験メニューの磨き上げや住民に対するワーケーションの意識醸成セミナーなど、内部に対する支援に取り組む自治体もあった。



別紙1図7アンケート項目「問8-2 どのような整備を行いましたか」の回答結果

④民間事業者等のワーケーション整備に対する支援について

民間事業者等のワーケーション整備に対する支援については、50.5% (50自治体) が補助金または補助金以外による支援を実施していた (別紙1図9)。具体的な支援内容は、多くの自治体が国の補助金・交付金 (新型コロナウイルス感染症対策対応地方創生臨時交付金、地方創生テレワーク交付金など) を活用し、事業実施に向けた環境整備に活用していた。支援における補助額の上限は大小様々だが、補助率を50%に設定する自治体が多く、補助金以外による支援については、ワーケーション誘致事業のPRや事業者への情報提供、備品の貸出しなどがあった。

⑤ワーケーション誘致事業におけるステークホルダーの関与について

事業における各種団体等の関与について、最も多かったのが「民間企業」で、次いで「民間企業と地域住民」、その他は自治体ごとに多様な団体と連携して実施していた (別紙1図10)。

⑥ワーケーション誘致事業における実施体制や内容等について

事業における実施体制や内容等については、NPO法人や観光協会等と協力し、コンシェルジュやコーディネーターを配置する体制や、自治体主導で企業とマッチングする場を設ける取組など各自治体で様々な取組を行っていた。

(実施体制の内容・特徴) ※一部抜粋

- ・NPO法人のコーディネーターと連携しながら、ワーケーションを希望する企業等にマッチしたワーケーションプランを提案している。
- ・ビジネスマッチング促進のため、コワーキングスペースを整備し、企業と交流を図る仕組みを作っている。
- ・既存の観光施設、商業施設等で利用可能な施設をピックアップしてツアーを計画（市、観光協会、民間企業等で協力）し、都市部企業をターゲットとして実施している。

⑦ワーケーション利用者への支援について

利用者への支援の実施について、上限額は自治体によって様々だが、ワーケーションモニターや体験ツアー時の交通費や宿泊費等を5割程度助成する取組が多く見られた。その他、ワーケーション実施時に備品等の貸与を行う自治体もあった。

⑧ワーケーション誘致事業に関するKPIとその実績について

事業に関するKPIを設定していると回答したのは、99自治体のうち47自治体であり、52自治体が未設定であった。回答では、ワーケーションモニターの参加者数やワーケーションプランの利用者数を設定する自治体が多く、ワーケーション関連施設の利用者数や関連動画の再生数、空港利用者数を設定する自治体もあった。

⑨ワーケーション誘致事業で期待される効果や課題、今後の展望等について

ワーケーション誘致事業を実施していると回答した99自治体を対象とした事業で期待される効果については、「関係人口の創出」との回答が最も多く、次いで「移住・定住の促進」「企業誘致」「官民連携の促進」との回答があった。課題については、「新型コロナウイルス感染症対策により思うように事業が実施できない」との回答が多いほか「地方においては移動手段や宿泊施設が弱い」との回答があった。

今後の展望については、「関係人口の創出」「移住・定住（二拠点居住）」と回答する自治体が多かったほか「地域課題の解決」「企業誘致、サテライトオフィスの進出」「その地域独自のワーケーションスタイルの確立」との回答もあり、他地域との差別化や、広域連携による事業の推進を考える自治体が見られた。

また、ワーケーション誘致事業を「実施していない」と回答した52自治体における課題や期待する効果について、課題については「ワーケーションのニーズの把握が不明」「施設の整備ができていない」との回答が多かった。期待する効果については、「関係人口の創出・増加」との回答が最も多く、次いで「移住者の増加」「働き方の多様化」「観光客の増加」などの回答があり、事業を通じた新たな地域活性化への期待を寄せていた。

アンケート結果から、多くの自治体が令和2年度以降にワーケーション誘致事業を開始しており、令和2年度以降に国が設けた交付金等を財源に環境整備を行っていることが分かった。そのため、事業の準備段階にあり、本格的な事業実施に至っていない自治体が多いと考えられる。

今後、多くの自治体が本格的な事業実施を進めることになるが、実施手法や体制は、既存施策や地域資源に応じて多様であるため、ワーケーション誘致の確固とした手引きは無く、手探りで進める地域が多いのではないだろうか。一方で、令和元年度以前から事業を開始し、一定

の効果を得ている自治体もある。次項では、これらの先進的にワーケーション誘致を進める自治体を中心に事例調査を行い、推進におけるポイントを整理する。

(5) 事例調査

ワーケーション誘致事業を進めている先進地域において、各地域が提供するワークスタイルや、働き手を地域に呼び込むための手法、地域資源の活用手法などを調査するため、事例調査を行った。調査では、一般社団法人日本ワーケーション協会が公認制度を設ける「コンシェルジュ」、コンシェルジュがもたらす「交流」の効果に着目した。一人ひとりが望むワークスタイルを実現するためには、コンシェルジュなどの多様な主体の協力が不可欠であるとともに、地域を知る者が、優良なコンテンツなど地域を案内することが重要と考える。

同協会はコンシェルジュとして、①ワーケーションの実践者②地域の魅力を訴求できる者③ワーケーションに関する専門知識・技術を有する者を認定しており、様々な役割が期待される。本調査では、コンシェルジュがその土地を熟知し、仕事・余暇面ともに働き手のニーズに応じて滞在をサポートするとともに、ワーケーションの効果を高める存在と位置付ける。

調査地については、令和元年度以前から誘致事業に取り組む先進事例に加えて、今後事業を進める地域の課題を把握するため、令和2年度より事業を開始した地域を選定した。

①長野県立科町

(Ⅰ) 地域の概要

- ・人口 7,063人（令和3年1月1日現在）
- ・面積 66.87km²（令和3年10月1日時点）
- ・高齢化率 37.00%（令和2年時点）

(Ⅱ) 取組の経緯・目的

立科町は、平成7年をピークに人口が減少傾向にあり、特に生産年齢人口が減少していることから、どこにいても仕事ができ、地域に雇用を生み出すことができるテレワークにニーズを見出し、平成28年頃からテレワーク推進事業を開始した。子育て世代や障がい者、高齢者など多様な人の社会参加を応援する福祉政策として、「社会福祉型テレワーク」を位置付けている。

社会福祉型テレワークは、「企業進出型」と「雇用創出型」の2つがあり、企業進出型で企業や仕事を町外から呼び込み、雇用創出型で地域の人材をテレワーカーとして登録し提供することで、企業と町の双方にメリットを生み出す取組となっている。立科町のワーケーション事業は、「企業進出型」の一環として、「立科WORK TRIP」の名称で取り組んでいる。

また、立科WORK TRIPは観光地として抱える課題の解決も狙いとしている。立科町はスキー場などのレジャー施設に加えて、多くのペンションを有するリゾート地として人気であったが、近年、団体から個人旅行へと観光客の志向が変遷したことによる、平日の観光客数の減少が課題だった。そこで、既存の宿泊施設に新たな価値を創出すべく、都市部のIT企業などを対象に、平日に開発合宿やハッカソン¹などを誘致することで観光客数の平準化を図っている。

¹ ハック（Hack）とマラソン（Marathon）を掛け合わせて造られた造語で、様々な人が集まり決められた期間内に新規事業や新商品の創出を行うもの

(Ⅲ) 取組内容

(i) 事業内容

(a) 実施体制について

立科WORK TRIPは、一般社団法人信州たてしな観光協会（以下「観光協会」という。）が立科町からの委託を受け事業の運営全体を担い、町は、情報発信やモニターツアーの実施、町内宿泊施設への協力依頼といった後方支援を行っている。このように官民がそれぞれの役割を明確にした体制のもと、エリア全体で誘致に取り組む機運を醸成している。

(b) コンシェルジュについて

立科町では、利用者のニーズに合ったワーケーション環境を実現するため、観光協会に所属する渡邊岳志氏が、次に掲げるような多岐にわたる利用者と宿泊施設をつなぐ調整役であるコンシェルジュ機能を担い、利用者と宿泊施設の双方をサポートしている。

＜コンシェルジュの業務内容＞

- ・利用希望者からの問い合わせや相談対応、旅程（企画書）作成
- ・宿泊、食事、アクティビティの手配（旅行業務）
- ・現地でのワーケーション機材の搬入設営の準備、撤収
- ・利用者が希望する場合の現地ガイド など

具体的には、利用希望者から問い合わせがあった場合にはコンシェルジュが迅速に対応し、初回の返信時点で、どのようなプランが実施可能で予算はどの程度になるかなど、精度の高い内容を提案することを強みとしている。

(c) 特徴的な点について

(ア) 「ワーク」を重視したプラン

立科町では、企業の開発合宿などワークを主としたプランで企業を誘致しているため、企業が社員を業務・出張で派遣しやすく、地域としても、団体での参加により観光消費額の増大が見込めるため、双方の利点につながっている。また、利用者からは「合宿によりチームビルディングにつながった」「頭と心がほぐれ、会議が活発になった」「集中して作業ができた」などの声が挙がり、新規の誘客へとつながっている。



図表5：ワーケーション体験の様子

(イ) 受入施設の登録制度

観光協会はワーケーションの受入を円滑に行うため、受入施設の登録制を導入している。登録条件は3点あり、「テレワーク事業への理解と協力」「滞在中のワークスペースの提供」

「ワークスペースでのWi-Fi環境」である。現在の登録施設は、町内の大規模ホテルや中規模旅館、小規模施設（ペンションなど）など9件あり、そのほか4件が追加登録の予定がある。また、登録施設向けの意見交換会を町が開催し、受入体制のさらなる向上を図っている。

(ウ) 低予算での運用

立科町では、地方創生推進交付金を財源としてワークに必要な機材（プロジェクターやスクリーン、モニターなど）を町が購入し、宿泊施設に無償貸与している。機材購入費のみのため低予算で実施でき、流行が変化しても機材を買い足すことで対応できる。また、どの宿泊施設においても一定の環境が担保されることに加え、宿泊施設がワークスペースとなるため、仕事場までの移動が不要となり、いつでも仕事を開始できる利点がある。

(ii) 効果・実績

令和元年度までのワーケーション利用実績は年に数件だったが、コンシェルジュの導入など受入体制を整備したことにより、令和2年度の実績は220組714人、そのうち企業の利用は9組106人である。内訳を見ると、職種はITサービス企業やスマホアプリ開発会社、映像制作会社など様々であり、利用者の地域は東京都が約55%で、利用期間は1泊2日が約80%であった。

プラン内容は、オフサイトミーティングが全体の37%、開発合宿が27%であり、宿泊施設内で業務を行うプランが大半となっている。

こうした「企業進出型」での効果を受け、「雇用創出型」の住民テレワーカー登録者数は、平成29年度では延べ10人程度だったが、令和2年度には延べ60人近くまで増え、テレワーク業務の受注金額は平成29年度では100万円未満のところ、令和2年度には約1,400万円にまで増加し、地域雇用の創出につながっていることを示している。

(IV) 課題と今後の展望

(i) 課題及び課題解決に向けての取組

最寄りの新幹線停車駅である佐久平駅から立科町まで、バスを2つ乗り継ぐ必要があるため、受入施設までの無料送迎を希望する利用者は多い。この二次交通問題に対し、現時点では、観光協会が所有する車両を施設に無償で共用することで解決につなげている。

また、インターネット回線については、ワーケーション利用者の受入れ時のみ回線速度を1Gbpsに増幅できるようにケーブルテレビと契約し、回線の高速化を図るとともに、部屋以外に施設内や庭先でもインターネットが利用できるように、ルーターやアクセスポイントセットを無償貸与している。なお、回線速度向上のための差額料金（約4,000円）はワーケーション利用者の負担としている。

(ii) 今後の展望

ワーケーション誘致は今や立科町の主要事業であり、ワーケーションを新しい働き方として捉えているため、立科 WORK TRIPの名称で「ワーク」を主として取り組んでいる。町は今後、立科 WORK TRIPが観光協会で自走することを目指している。コンシェルジュである観光協会の渡邊氏は、令和3年5月11日に一般社団法人日本ワーケーション協会の「ワーケーションコンシェルジュ」に任命されており、今後は各地域のコンシェルジュの交流によりワーケーションのイメージを更新し、ワーケーションを文化として確立できるよう推進したいと語る。

②北海道芽室町

(Ⅰ) 地域の概要

- ・人口 18,326人（令和3年1月1日時点）
- ・面積 513.76km²（令和3年10月1日時点）
- ・高齢化率 30.70%（令和2年時点）
- ・主要産業 農業（畑作が主で、スイートコーンの収穫量は国内一）

(Ⅱ) 取組のきっかけ

芽室町では、社会の変化によって生じるこれまでは無かった課題を解決するため、企画・財政を所管する部署と商工・観光を所管する部署を統合し、令和3年4月に魅力創造課を新設した。魅力創造課では、地域コミュニティの構築やシビックプライドの醸成などの町内に向けた施策と、観光誘客など町外に向けた施策を一つの課で連動させ、町が一丸となったシティプロモーションを進めている。

課が新設された際に、複雑化する課題への対応方針を職員間で共有することで職員の意思統一を図るため、課員全員で町の課題を抽出し、実施すべき政策を検討した。抽出した46課題に対して、既存の政策と新規の政策を合わせて20政策を提言しており、そのうちの一つにワーケーション誘致を挙げた。

ワーケーションを選択したきっかけは、全国各地で人口減少や少子高齢化が進むなかで、定住人口を増やすことはもはや現実的ではないとの考えから、関係人口の創出を町の主要な方針としたことである。また、関係人口の創出に加えて、町内の事業者と協力し、町が有する広大な自然や農産物をワーケーションに組み込むことで、地域資源の活用・価値向上や地域内イノベーションの創発などの付加価値の創出を目的としている。

(Ⅲ) 取組内容

芽室町は令和2年度からワーケーション誘致事業に取り組み、1年間の調査事業を経て、令和3年度よりイベント形式で実証事業を開始した。ワーケーションのプログラムは令和3年10月14日（木）～16日（土）の3日間で実施され、町は参加者の宿泊場所及び拠点施設として町内の宿泊施設「国民宿舎 新嵐山荘」を提供している。新嵐山荘は、令和2年7月にキャンプ場を整備しており、参加者が町内に宿泊する場合は宿泊棟での宿泊か、キャンプ場でのグランピングかを選択できる。また、町外での宿泊も可能である。町は、いずれの場合もプログラム参加費用・宿泊費用を助成し、参加者の金銭的負担を軽減している。

このプログラムには地域外から18名が参加した。本稿では、ワーケーションのプログラムの内容と特徴等について記載する。

(ⅰ) プログラム内容

3日間のプログラム内容は以下のとおりである。

- ・1日目午後：町内で「野マド」体験 ※「野マド」については次頁で詳述
- ・1日目夕方：地域の食材を用いた、町内の事業者との交流会を兼ねたバーベキュー
- ・2日目午前：町内で「野マド」体験 ※希望者に町内の事業者との交流時間を提供

- ・2日目午後：訪れる場・働く場として活性化するため、どのようなつながりが必要となるかについて、参加者と町内の事業者でワークショップを実施
- ・3日目午前：町の魅力を満喫するための体験プログラムを実施

(ii) 実施体制

町はワーケーションプログラムを実施するにあたり、地域外からの参加者に町の魅力を伝えるためには、行政のみで内容を検討するのではなく、外部の視点を取り入れることが必要との考えから、積極的に事業者との連携を進めている。プログラムのテーマや内容は、ヤフー株式会社（以下「ヤフー」という。）の協力のもと決めており、当日の運営は、地域おこし協力隊0 B・0Gによって設立されたNPO法人Qucurcus（ククルックス）（以下「Qucurcus」という。）とイベント会社である株式会社ツーフィールドに委託している。

ヤフーとの連携については、北海道がヤフーと「北海道経済活性化」や「デジタル人材育成」等に関する事業で協働し、北海道の活性化を目的として包括連携協定を締結したことに起因する。連携の一環として芽室町が所在する十勝振興局管内で研修会が開催された際に、参加した町職員がヤフーの社員と出会ったことをきっかけに町との連携が開始され、ワーケーション誘致の企画が立ち上がった。

(iii) コンシェルジュ

多様な事業者がワーケーション誘致の企画・運営に携わる中で、芽室町では、Qucurcusが参加者と事業者との交流や、受入施設を調整するとともに、参加者の町内での活動をサポートするコンシェルジュの役割を担っている。

「野マド」体験で利用する施設は、地域おこし協力隊として活動した際の事業者とのつながりを活かし、町内の景色を一望できる展望台や、阪神甲子園球場約5個分の広さを有する芽室公園、約80頭のどさんこ（北海道和種馬）を飼育する牧場など9か所の施設を利用できるよう整備した。また、各受入施設の特徴や施設管理者の人柄、景観などのおすすめポイントを伝えることにより、参加者が自身の働き方に合う場所を選択できるよう支援している。

(IV) 特徴的な点

(i) 「野マド」による自然を利用したワーケーション

芽室町の特徴の一つである「野マド」は、ヤフーの担当者のアイデアから生まれた。町は当初、廃校を活用した施設など3か所の施設を活用したワーケーションを検討していたが、施設でワークをするのみでは他地域と変わらないと考えた。その際に、様々な場所で働くワークスタイルを指す「ノマド」に着目し、職場・自宅・共有スペースとは異なる第4のワークスペースとして「野」を活用するアイデアが提案された。



図表6：屋外でのワーケーションの様子

このアイデアから着想を得て、ノマドに倣った造語の「野マド」を生み、広大な農場を眺望できる展望台や農家が営むカフェなどを活用し、芽室町ならではの強みをワーケーションに盛り込んでいる。「野マド」体験のサポートの一環として、参加者はアウトドア用の机や椅子、ポケットWi-Fiを借りることができ、屋外でのワークが可能となる。また、拠点の新嵐山荘にはWi-Fiや電源設備が整備されているため、町は、コワーキングスペースなど新たな施設を整備することなく、参加者が自由にワークをできる環境を実現している。

(ii) 人と人とのつながりを重視したプログラム

芽室町では、関係人口の創出や、町内の事業者との協力による地域資源の活用・価値向上、地域内イノベーションの創発を目的として事業を開始したが、道内にワーケーション誘致事業を実施する自治体は多く、どのように町や事業の特色を発信するかが課題だった。

そこで、多様な人が町に訪れた際に、町が有する壮大な自然や景観に加えて、農家やワイナリーの経営者など「人」を魅力的な資源として発信し、人と人とのつながりを重視したプログラムを設定した。町内には郷土愛が強く、町の振興のために活動する事業者が多いため、人の交流により新たな価値を生み出したいとの町の思いに共感する者も多い。

プログラムでは、交流の時間を重視し、芽室町産の食材を用いたバーベキューによる参加者と事業者の交流や、長芋収穫体験などの体験事業、参加者と事業者が班を編成して行うワークショップを実施した。ここでは、ワーケーションを通して町を知った参加者と、地域の事業者が「芽室の食と農業」「住む場・育む場としての芽室」の2つのテーマで議論した。町の困りごとや目指すことを、町の環境を体験した地域外の参加者と話すことで、つながりに加えて、新たな事業のマッチング等が生まれることを期待したものである。

このワークショップにより、農業ITの展示や、訪問者と町民のつながりを深めるための情報発信などのアイデアが参加者から町長に進言され、町長からは講評を行った。参加した事業者や行政からは、町が有する本州にはない大規模の農業機械の活用など、外部ならではの発想を聞くことができ、今後の事業に対する刺激を受けたなどの声があった。

(IV) 課題と今後の展望

芽室町では、地域と参加者の継続する関係性の構築のためには、その場限りで終わらせない仕組みが重要であり、継続した事業実施が必要と考えている。令和2年度に地方創生テレワーク交付金に採択され、令和3年度より本格的に事業を開始したが、交付金頼りの運営ではなく、継続のための体制構築が課題であり、運営を担うQucureusが自立し、ワーケーションをビジネスとして利用するなど、新たな仕組みづくりが求められている。

芽室町では、「人」を資源として発信することにより他の地域との差別化を狙っているが、芽室町自体の知名度が高くないため、ニーズを絞り、地域の課題解決に興味を持つ層への周知と集客が課題である。この対応として、北海道十勝振興局管内では既にワーケーション誘致に取り組む自治体もあることから、同一振興局の管内自治体と連携することで「芽室町」に加えて、「十勝」のネームバリューを用いた事業を検討している。

③長崎県五島市

(Ⅰ) 地域の概要

- ・人口 36,288人（令和3年1月1日現在）
- ・面積 420.12km²（令和3年10月1日時点）
- ・高齢化率 40.80%（令和2年時点）

(Ⅱ) 取組の経緯・目的

五島市では、平成19年度から移住政策に取り組みはじめ、平成27年度には、人口減少対策として専任の移住支援員を配置した。平成30年度には、移住専属となる地域協働課を新設したが、移住者の増加に向けて新たな事業を模索していた。

そのような時、移住者の中に市内でパソコンを持ちワークをしながら趣味の釣りを楽しむ人がいることを知った。インターネット環境とパソコンさえあれば、場所を問わず仕事ができることを知り、このワークスタイルを移住につなげられないかと考えた。国もリモートワークを推奨しており、市出身者や学生、移住希望者に市内でリモートワークができることを周知すれば、U・Iターンや移住のきっかけになるのではと、新たなワークスタイルに注目した。

令和元年5月、リモートワークに注目していたWebメディアからの誘いをきっかけに、「五島列島リモートワーク実証実験（以下「実証実験」という。）」を1カ月間実施した。交通費や滞在費は自己負担としたにも関わらず、定員30人に対して5倍となる150人の応募があり、そのうち50人を受け入れた。参加者は3泊以上9泊以下の期間、入れ替わりで市内に滞在した。小学生の子を持つ参加者からは、地元の小学校に通わせたいとの要望があり、教育委員会や学校と協議し体験入学として受け入れた。

また、実証実験期間中には、市民を交えた交流会を6回開催した。滞在中の参加者には、1度は交流会に参加できる機会を確保し、地域の人たちとの交流を図っており、この交流会や体験入学の受入れが、参加者の満足度を向上した要因である。この様子がWebメディアや参加者のSNS発信などで拡散されたことで、五島市の取組が広く知られるようになった。参加者からは「仕事環境が良く、地域の人たちとの出会いや釣りなどの様々な体験が楽しかった」などの声があった。市は、ワークだけではなく地域の人との交流や体験のニーズがあると感じ、移住につながる新たな取組としてワーケーション誘致に本格的に取り組み始めた。

(Ⅲ) 取組内容

(ⅰ) 自由に自主的・自発的に

市は、訪れた人が五島を知り、地域に関わることを第一段階として、次に、五島を好きになることで地域の人に会いに行くなど、移住という選択に至るまでにはいくつかの段階を経る必要があると考えている。移住を決意するには、来訪者が自らの意思で地域に関わるのが重要であり、参加者が自主的にワーケーションを実施できるよう、既定のプログラムやモデルコースを設定していない。

(ⅱ) 五島市主導によるイベントの開催

市ではワーケーション誘致をイベント的に開催している。実証実験に続き、令和2年1月から1カ月間「五島ワーケーション・チャレンジ2020ーあえて、真冬の五島であいましょうー」を主

催し、62人の参加者が3泊以上の期間滞在した。イベントでは決まったスケジュールは無く自由に五島市内を散策し、ワークを行いたい参加者にはワークスペースを案内するとともに、五島市を知り好きになってもらうために、地域の人と参加者が交流できるイベントやワークショップを数多く開催した。

(iii) Slack (スラック)

イベント時、関係者100人規模のコミュニケーションに、ビジネス向けチャットとして世界中で活用されている「Slack」を自治体で初めて採用した。Slackにより五島市へ訪れる前に、観光スポットや食などのコンテンツを共有するとともに、イベント後にはFacebookのメッセージグループで参加者と地域の人とのネットワークを形成し、フォローアップを行っている。

(iv) 環境整備

実証実験前、市内にはコワーキングスペースが1カ所しかなかったため、コミュニティスペースや飲食店に協力を依頼し、ワークスペースを確保した。令和3年12月現在は、シェアオフィスを含めたコワーキングスペースが各所にあり、多拠点居住ができる施設も開設したほか、サテライトオフィスを含む滞在型施設の整備の計画が進んでいる。いずれも市が整備するのではなく、市内の事業者などが整備している。また、市内のケーブルテレビ会社が光情報通信網を整備しており、令和4年度には市内の多くの地域で通信速度が改善される予定である。

(v) 実績

通常、五島市を訪れる観光客の平均宿泊数が1.53泊（令和元年）に対し、ワーケーション・チャレンジでは、平均宿泊数4.13泊であり、一時消費額は参加者の4割以上が10万円以上、7割以上が5万円以上であり、経済波及効果は1,060万円にのぼる。また、ワーケーションをきっかけとした五島市への移住者もいることから、様々な面で実績が現れていると言える。

(IV) 特徴

(i) 移住施策としてのワーケーション

市では、ワーケーションを移住につながる取組として捉えていることから、移住専属の地域協働課が対応している。ワーケーションのために新たに整備した施設や組織はなく、民間事業者や地域住民の協力によってワーケーションを受け入れている。今後も関係者による組織化や担当課を設ける予定はない。

(ii) 地域課題解決型

イベントの参加条件の一つを「五島の地域課題に対して継続的にビジネススキルや知識を提供できる方」として、地域課題解決型のワーケーションを企画立案し、他の自治体との差別化を図っている。滞在中に地域課題に触れることで、Webマーケティングや引越し業者、障がい者の在宅雇用を支援する事業など、五島市の課題を解決するために6人が創業した。

(iii) 地域の人との交流

「心かようワーケーション」を合言葉に、訪れる人、受け入れる人の双方にメリットがあり、継続的に関わり合う仕組みづくりに力を入れている。イベントでは参加者と地域の人たちの交流のきっかけづくりとして「ポットラックパーティー」を毎週開催した。

ポットラックパーティーとは、参加者が食べ物や飲み物を持ち寄る食事会のことで、地元で採れた野菜や魚、得意料理、スーパーで見つけた食品などを持参する。イベント参加者より地

元の人の参加が多いことが特徴で、参加時間を自由とし、自主的な参加、肩書にとらわれない食事会にした。

これによって、参加者と地域の人で話が盛り上がり、五島市の農産物を高く売る方法の議論や「釣りをしたい」という参加者の要望に地域の人が船を提供して一緒に釣りに行く約束をするなど、互いが知的・人的な刺激を受ける場になっている。



図表7：ポットラックパーティーの様子

(iv) コネクター

イベント時の世話人的な役割を担うのがコネクターである。市は社交性があり五島市を熟知する人に声を掛け、行政の手が届かない部分をサポートする役割を期待している。参加者との食事会やコンテンツへの参加など様々な案内役であり、気軽に話ができる貴重な存在である。市では、コネクターをコンシェルジュとして業務を委嘱するのではなく、本人の意思に任せて活動してもらっており、今後は、協力してくれるコネクターを増やす予定である。

(v) 五島でつながる

五島市のワーケーション誘致事業の大きな特徴は、五島を基点に全国各地の仲間がつながっていることである。五島に来ることで地域の人に会える、出会った仲間と会えるという楽しみが多く、多くの来訪者を呼び込んでいる。新型コロナウイルス感染症の流行により予定していたイベントが中止されるなど、五島への集合が難しくなっているが、過去のイベント参加者たちは今でもSNS等でつながっており、五島でなくとも、東京でオフ会をしたいと計画中である。

(V) 今後の展望

五島市は、ワーケーションはあくまで手段であり、その先の移住につながる取組として他自治体との違いを出す必要があると考えている。他自治体との違いのひとつが「課題解決型」のワーケーションである。参加者が仕事と観光のみで帰るのではなく、地域の人と共に課題を設定し、自身のスキルが地域にどう役に立つのかを見つける場としている。今後は、イベントと併せて、年間を通じてワーケーションによる来訪者を受け入れる体制づくりを計画している。

(6) まとめ

事例調査を行った結果、調査した地域ごとにワーケーション誘致の実施手法は異なり、各地域が目指す課題解決に対して望ましい手法を検討し、実施していた。また、いずれの地域もコンシェルジュの役割を担う主体が活躍しており、参加者と地域の交流を促進していた。

各地域でワーケーションを実施する人材については、企業人材が多い。立科町では、開発合宿やアイデアソンの実施のため、企業内の部署やチーム単位による参加者が多く、芽室町や五島市では、個人での参加者が多かった。個人参加型で、働く場所に関する裁量がある者も見られたが、業務としてワーケーションが認められず、休暇をとって参加する者が多い。

これらの各地域におけるワーケーション誘致の手法とコンシェルジュの役割について、以下の表で整理する。

地域	目的	ワーケーション誘致の実施手法	コンシェルジュの機能
長野県 立科町	企業の誘致・来訪	町にあるペンションをワークスペースとし、企業の開発合宿やアイデアソンを誘致	利用者の要望に応じたプランを策定するとともに、利用用途に合致した施設や観光地、レクリエーションを案内
北海道 芽室町	地域と参加者の交流によるイノベーションの創発	Wi-Fiや机・椅子を参加者に貸し出し、町内どこでもワークができる環境を提供するとともに、地域内の事業者とのグループワークを実施	地域の事業者と調整し、農場やカフェなどの施設をワークスペースとして利用可能とするとともに、参加者が希望に沿って場所を選択できるよう、施設の特徴や事業者を案内
長崎県 五島市	五島市への移住	移住を目的とした地域課題解決型のワーケーションを企画し、参加者と住民との食事会やワークショップを実施	地域を知る地元の人がイベント時のみ活動し、参加者の希望に沿って、地元の食事や釣りなどの交流を案内

図表8：調査地でのワーケーションの実施手法とコンシェルジュの役割

具体的なコンシェルジュの役割や実施手法は地域によって異なるが、各地域でコンシェルジュにより交流が促進されていた。五島市や芽室町では人と人の交流が促進されており、立科町では人と人との交流に加えて、コンシェルジュが参加者のニーズに応じて町が有する自然やレクリエーションを案内することで、参加者と地域全体との交流を促進していた。また、その他の共通するポイントとして、いずれの地域もコワーキングスペースなど新しい施設を整備するのではなく、備品の貸出しなど最小限の投資でワークができる環境を整備していた。

①ワーケーションの効果、実施におけるポイントについて

(Ⅰ) ワーケーションの効果

立科町では、時間の制約などから解放され、ワークに没頭できる場が設けられたことによってプロジェクトを完了させたグループがあり、五島市では、地域の人たちとの交流によって新たなビジネスが生まれていた。また、事例地以外でも、長野県千曲市ではワーケーション体験で参加者から出たアイデアが、様々な交通手段をワンストップで利用できる「温泉MaaS」事業として展開されているという。

これらのことからワーケーションには、普段と異なる環境でワークをすることによるリフレッシュ効果のほか、自ら望むワークスタイルの実現によりワークに集中でき、参加する企業や個人にとっては新たな構想やビジネスが生まれ、地域にとっては社会課題解決につながるという効果があると考えられる。

この効果を高めているのがコンシェルジュである。コンシェルジュは地域の実情に応じて、参加者のニーズに合ったコンテンツの提供により一人ひとりが望むワークスタイルを実現し、参加者と地域をつなぐことで地域課題解決につながることから、多様なワークスタイルを実現できるワーケーションの効果を高め、地域活性化に資する存在となっていることが分かる。

(Ⅱ) ワーケーションのポイント

ワーケーション中に行うワークについては、普段と異なる環境の中で、リフレッシュして通常業務を進めることができることも利点だが、異なる風土や文化、人に触れることは、クリエイティブな発想を生むことに適しており、新たな価値創造の機会になると考える。これについ

て、早稲田大学大学院経営管理研究科教授の入山章栄氏も、イノベーションの創発の観点から「移動距離は発想力に比例する」とし、遠隔地における知の収集の重要性を述べている。

ここでの価値創造を行う主体は、民間企業の社員をはじめとした、複業により従来のフィールドから飛び出すことが可能となった人材や、自社の新規事業開拓、CSRやSDGsの観点から地域活性化に目を向け、地域で新たなビジネスを始める企業が候補となる。

企業の正社員約35,000人を対象とした株式会社パーソル総合研究所の調査²によると、現在複業を行っていない89.7%の正社員のうち、40.2%が副業意向ありと回答している。また、都市部に居住する副業者や副業を実施したいと思っている正社員のうち、地方の副業に関心があるとの回答は55.8%であり、地域での副業に関心を持つ人材は多いと言える。

これらの人材・企業については、自らのスキルを生かせる場を求めるものの、地域側の課題を把握しきれていないことから、事業実施の手法が定まらないケースは多く、新たな価値創造を求める潜在的なニーズは、多くが未だ眠ったままだと考えられる。地域側が抱える課題を人材・企業に伝えることができれば、スキル発揮の場を求める人材・企業のニーズとのマッチングが可能となる。このマッチングを促進する鍵となるのが「交流」である。

交流の形は様々だが、芽室町のような地域の事業者との交流や、五島市のような地域住民との交流のように、人と人の交流により地域の生の声を聞くことができるとともに、地域におけるネットワークを形成できる。また、立科町のように、人に加えて、地域の文化や自然などの資源をコンシェルジュの案内を通して提供することで、地域全体との交流が図られる。

企業と地域、人と人、人と地域との交流によって、個人の働き手や企業が地域のことを理解し、自らの活躍の場を見つけることにより、前述した働き手の価値創造を求める潜在的なニーズに応えることができると考える。また、多様な働き方が広がる中での地域を選ぶきっかけは、自らのスキルを発揮できることに加えて、その地域と関わり続けたいと思えるかどうかが必要ではないだろうか。その思いを醸成するためにも、地域の食や自然、人を好きとなるための交流が必要である。

②交流の促進のために

交流を促進する役割を担うのがコンシェルジュである。地域の優良なコンテンツを把握し、現地訪問した参加者への体験機会の創出、地域の多様な人・企業との交流やネットワーク形成を支援するコンシェルジュが、ワーケーション誘致における地域課題の解決において重要だ。

また、地域活性化のためにワーケーションを誘致し、それを継続的な取組にするためには、コンシェルジュの役割に加えて、参加者の交流を促進し、ネットワーク形成のための「交流の拠点」が重要となる。交流の拠点は施設という意味だけでなく、地域住民と交流できる場や、五島市のように、Slackなどのチャットツールにより参加者間のネットワークを形成するなど、地域内外の者が交流し、ネットワークを形成することができる機会のことを指す。

交流やそのための拠点を意識することによって、地域が抱える課題と価値創造の主体をマッチングさせることが、ワーケーションをより効果的にするための鍵ではないだろうか。

²株式会社パーソル総合研究所「副業に関する調査結果（個人編）」（令和3年8月13日）
<https://rc.persol-group.co.jp/news/202108131000.html>

(7) 提言

効果的なワーケーション誘致には交流が重要になると述べてきたが、ここでは、自治体が交流を仕掛けるために必要なポイントに加えて、誘致のために必要となる地域の実施体制、環境整備について提言したい。

①交流を仕掛けるためのポイント

(Ⅰ) 地域課題の明示

観光庁が令和2年12月～1月にかけて実施した「「新たな旅のスタイル」に関する従業員向けアンケート調査³」では、利用者となる企業社員のワーケーションに関する認知率は約8割にのぼったが、実際に体験した人は全体の4.3%であり、利用者は未だ少ない。これは、フリーランスで働く人や、働く場所が制限されない人は自らが選ぶ場所でのワークが可能だが、一般的な企業ではワーケーションの実施が認められる例が少ないためと考えられる。企業の社員がワーケーションを実施するには、ワーケーションに対する企業の認識と理解を醸成する必要がある。

地域でビジネスを展開したい、地域での実証をきっかけに新たな事業領域に挑戦したいと考える企業にとって、ビジネスの対象となりうる地域課題が明示されれば、ワーケーションが新たなビジネスの開拓の場として認識される可能性がある。地域側には全国的に共通する課題はあるが、移住施策や観光施策、地域産業の活性化など、どの分野に注力するかは地域によって様々であり、地域課題に関するニーズと、課題へのアプローチのあり方がうまく企業に伝わっていないのではないだろうか。

そこで、地域側が抱える課題について、対応状況や実施体制、求める人材・技術など、可能な限り具体的な状況を明示し、それらをリスト化・可視化することや、関連する分野を事業領域とする企業に、地域側が自らアプローチすることが重要だ。

地域課題を明示し、興味を持った企業が地域に訪れ交流することで、企業が持つソリューションを役立てるヒントを得ることができると分かれば、ワーケーションがビジネスにつながるコンテンツだと示すことができる。これにより、企業側が地域でビジネスを行うことの意義を認識し、積極的にワーケーションに取り組むことができるのではないだろうか。

(Ⅱ) コンシェルジュの設置

前述のとおり、ワーケーションの効果を高める上で、訪問者（企業）と地域との交流をいかに創出するかが鍵となる。その意味で、コンシェルジュ機能が重要であるが、現地調査を行った3事例から学べることは、以下のとおりである。

- ・地域を熟知している地域人材を活用すること
- ・観光協会や地域おこし協力隊活用など、既存の組織活用が効果的であること
- ・コンシェルジュ機能を担う者にとってもメリットがあること

これらの要素を考慮しながら、持続可能な仕組みとしての定着を図るべきである。

このようなコンシェルジュにより、現地訪問の機会に交流を促進させ、その場でのネットワークを形成できたとしても、その後の対応として、形成されたネットワークを継続させなければ

³ <https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/tourist-spot/>

ば効果は薄い。地域と関わりを持った者に対する関係性について、継続性を加味し、地域全体で見直す必要があることに留意したい。

②実施体制、環境整備

(Ⅰ) 実施体制

ワーケーション誘致事業の実施体制は、その地域がワーケーション誘致で解決したい課題に応じて手法が異なるため多様となる。実施体制の構築で共通するポイントは、行政や観光協会、宿泊事業者など複数の主体が取組に関係することである。関係する主体同士がつながり、共通の目的のもと地域が一丸となって進めることができれば、より効果を高めることができる。

主体同士の連携をサポートする役割は、各主体に対して、広く関係を構築している行政が担うことが望ましいが、事業の自走を考えると、行政外部で主体的な取組が行われることが望ましい。行政内部においては、多くの場合、観光や産業振興、移住など、行政内で複数の部署が関係するため、組織内の横断的な連携が重要であり、外部からのワーケーションに対する窓口を一本化するなど、縦割りの弊害が生じないように留意する必要がある。

(Ⅱ) 環境整備

事例調査の地域では、ワークに必要な備品を参加者に提供することで、コワーキングスペースなど新規の施設を整備せずに働く環境を実現していた。施設の新規整備に伴う投資をしなくとも、Wi-Fiや電源、机・椅子など必要な備品がそろえば、場所に関係なく業務は可能である。

現在はリモートワークが浸透し始め、タブレットやノートパソコンなどのデバイスを携帯し、移動先のネットワーク環境を利用する行動様式が常態化しつつあり、ワークスタイル変容の過渡期と捉えることができる。働き手が働く場所として求める環境は変化しているため、拠点となる施設を大規模に整備するよりも、変化に対応できるよう小規模な投資で対応することが望ましいと考える。Wi-Fi環境や電源設備、オンライン会議に参加できるスペースの確保など、働き方のニーズを捉えた、働く環境への配慮が重要である。

また、ワーケーションにより地域で業務を行う際は、多くの場合で通常使用するオフィスと同等の環境は整備されていないが、地域での業務は非日常感を求めるものであり、オフィスと同等のレベルまで備品等を準備することは、必ずしも必要ないと考える。

DXの時代に、働き手は自らの判断によって働く場所を選ぶようになっている。働く場所や働く環境の選択も、個人の能力やスキルに応じて行われている。地域の非日常を感じ、主体的に学び、感じ、気づくといった体験に価値を感じず、通常のオフィスと同様の環境を「与えられる」と感じるような働き手は、地域にとって継続的な関係性を構築することが難しいのではないだろうか。リソースは有限であるため、地域にとっての優先順位を考えながら環境を整えていくことが望ましいと考える。

(8) ワーケーションを実施した所感

調査研究に当たって、その効果を体感するため、事例調査の地域でワーケーションを実践した。所管として、コンシェルジュの案内により食事や景観など、普段と異なる地域の優良コン

テンツに触れることで、ワークを行う時間以外の満足度も高く、リフレッシュした状態で集中してワークに臨むことができた。自然の中でワークを行い、インスピレーションが得られたことでアイデアが多く浮かんだと感じ、ワーケーションが新たな価値創造に資することを改めて認識できた。また、地域の人との交流により、自地域との違いや共通する課題、自地域ではどう対応すべきかなど、通常では得られない視点を学ぶことができた。ワーケーションの発展によって、オフィスに留まる従来の形式ではなく、新しい働き方が浸透することを期待したい。

3. 複業に関する調査

(1) 地方公務員の複業に関する動向

本章では、国による働き方改革の一環として日本の企業で副業・兼業の促進が図られるなか、公務員の副業・兼業を後押しする動きが見られていることから、「地方公務員の副業・兼業」の位置付けや法制度、事例等について体系的に整理する。昨今の地方自治では、市民のニーズや価値観の多様化により新たな地域課題が発生しており、法律や個別の条例だけでは、これらの課題を解決することが困難であるため、地方公務員が組織の外部から地域活動に取り組む副業・兼業の推進は、課題解決の原動力になると期待される。

本調査研究で取り上げる複業は、類似の言葉に副業や兼業、福業があり、捉え方は必ずしも明確ではないため、各用語の捉え方を図表9のとおり整理した。

公務員は全体の奉仕者であり、公務が明確な本業であることから「副業」を用いる場合が多く、これ以外は本業に至らない。しかし、収入の向上のみが目的ではなく、本業に支障のない範囲で本業と同等に熱意や責任を持ち、職員自身の自己実現や仕事のやりがい向上につながるものもあり、本稿ではこれを「複業」とする。用語を統一するため、条文内で使用されるものや固有名詞を除き複業と表記する。

用語	本稿における用語の捉え方
複業	・ 全体の奉仕者としての公務員の勤務時間外に従事することは当然としても、本業である公務に支障が生じない範囲で、本業と同等までには至らないものの、勤務時間外の相当部分を充てて複数の仕事の取り組み、本業と同じように熱意や責任を持って行う活動 ・ 職員自身の自己実現や仕事のやりがい向上につながるもの
副業（兼業）	・ 主となる本業とは別に、勤務時間外の一部を充ててスキルアップや収入源等の増加を目的に取り組む仕事

図表9：用語の定義

公務員の複業に関する条文は、国家公務員は国家公務員法第103条と104条で、地方公務員は地方公務員法第38条で定められている。（別紙2表1参照）

これらの条文は、営利企業の取締役や監査役などの役員を兼務すること、公務員自らが営利企業を許可なく営むことを制限している。制限の趣旨は行政の公正性、中立性を担保するために、公務員を営利企業から隔離することである。全ての複業が制限されるわけではなく、法律に抵触しない範囲であれば、国家公務員は内閣総理大臣及び所轄庁の長、地方公務員は任命権者の許可のもと、複業が可能である。そのため、公務員の複業は「禁止されている」のではなく「制限されている」ことが分かる。

しかし、世間一般的には、公務員は家業以外の複業や営利企業への従事により報酬を得てはならないという認識が強い。全体の奉仕者たる公務員にとって前述した認識が複業を推進するにあたっての高い壁と言える。営利企業等への従事に関する許可基準については、多くの自治体で規則によって定められ、総務省が平成31年4月に自治体に向け行った「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査」によると、全国の1,788団体中703団体が許可基準の設定「有」と回答している。

	許可基準の設定		基準設定主体 ※2		基準の内容		基準の周知状況			許可の有効期間 ※3		
	有	無	人事委員会	任命権者	国基準	独自基準	対内外	庁内	人事当局内	1年以下	2年以下	2年起
都道府県	40	7	34	8	26	14	27	11	2	8	1	31
指定都市	17	3	12	6	14	3	13	3	1	2	0	15
市区町村	646	1075	2	642	553	93	313	251	82	152	40	451
合計	703	1085	48	656	593	110	353	265	85	162	41	497

図表10：職員の営利企業等へ従事に関する許可基準

出典：総務省「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査」から抜粋

この内容を見ると、公開されている規則の大半は地方公務員第38条に準じたものであり、許可基準について詳細に記載されているものは少ない（別紙2図1参照）が、近年、その複業を後押しする制度を創設した自治体がいくつか存在する。これは、規則では不明確だった複業の許可基準を明確化し、複業という形で地域に飛び出し、地域に貢献する職員を応援するもので、職員自身が思い描くキャリアを実現するきっかけとなる制度と捉えることができる。

(2) 事例調査

本調査研究では公務員が複業を行う意義・成果を明らかにするとともに、複業活動が一部の者にとどまらず、多く公務員に活用され全国的に広がるための方策について調査、考察する。

近年、特色ある地域づくりや地方創生のためには、多様な人材の能力や視点の活用が求められること、市民のニーズや価値観の多様化により新たな地域課題が発生していることから、公務員の地域に飛び出す活動こそが、特色ある地域づくりや課題解決の原動力になると期待される。地域の発展・活性化に関する活動には、無報酬の自主活動で取り組むよりも複業として報酬を得た方が、継続性が向上するうえ、許可を得て活動することにより公益性の確保や職員自身のスキルアップにつながると考えた。

また、複業の意義・成果について①仕事のやりがい向上やライフワークの発掘（複業を行う個人）②自律的思考の獲得や人脈形成など人材育成的な観点（個人+所属する組織）③官民共創による地域課題解決、組織のネットワークの拡大（組織+地域）などが、注目されている。これらを踏まえて、本調査研究では複業の意義・成果として以下の仮説を立てた。

対象	意義・成果
複業を行う職員	地域の祭りの継承やスポーツ少年団のコーチから地域課題の解決に至るまで幅広い活動を地域に飛び出す活動と捉え、その行動が職員自身の自己実現や仕事のやりがいの向上、スキルアップにつながる
所属する組織	行動を起こすことは職員の自律性を形成し、組織の活性化、ネットワークの拡大につながる
活動する地域	地域に飛び出す活動は地域の活性化・課題解決に資すること

図表11：公務員が複業活動により得られる意義・成果の3側面（仮説）

事例調査は、複業に関して全国に先駆けて独自制度を創設して注目を集めている兵庫県神戸市、公務員の複業を認め、地域の担い手不足問題を解決するために公務員の複業を認める内規を定めた宮崎県新富町、実践者として、神奈川県横須賀市が立ち上げた、地域のために全力を注ぐ一般社団法人KAKEHASHIに、ヒアリングにより事例調査を実施した。各事例の制度概要や複業内容、複業による成果を紹介する。

①兵庫県神戸市

(Ⅰ) 地域概要

- ・人口 1,526,835人（令和3年1月1日時点）
- ・面積 557.03km²（令和3年10月1日時点）
- ・高齢化率 32.50%（令和2年時点）

(Ⅱ) 制度の概要・経緯

(ⅰ) 制度の概要

神戸市は、平成29年4月から、職員の営利企業従事にかかる許可の運用形態の一つとして「地域貢献応援制度（以下「応援制度」という。）」を導入した。応援制度は活動実績を踏まえ、平成30年12月に許可要件を緩和した。制度概要は以下のとおりである。

項目	内容
対象活動	報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動、かつ、社会的課題の解決を目的とし、地域の発展・活性化に寄与する活動
対象職員	対象とする職員は、次のすべてに該当する者とする。 ・一般職の職員であること（会計年度任用職員も含む） ・活動開始予定日において在職6カ月以上であること
審査要件	・勤務時間外、週休日及び休日の活動であり、職務の遂行に支障がなく、かつ、その発生のおそれもないこと ・報酬等は地域貢献活動として許容できる範囲であること ・当該年度及び過去5年以内に当該団体との契約、補助、指導・処分を行う職に就いていないこと ・地域の発展・活性化に寄与する活動であること ・営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと

図表12：制度概要

出典：神戸市「地域貢献応援制度」をもとに作成

(ⅱ) 制度を創設したきっかけや経緯、背景など

神戸市では地域団体の高齢化などで地域の活力が失われつつあり、担い手不足はあらゆる分野に広がっている。財政規模の縮小などにより市の対応が限られるなかで、地域の活力をいかに維持・向上できるかが課題であった。また、職員が有償で地域の活動に参加しようと思っても、営利企業等への従事制限があり、報酬を受け取る場合の許可要件が明確でなかったため、職員の複業申請のハードルは高く、安心して地域に飛び出せないという実情があった。

これに対して、神戸市は、地域の課題解決には官民共創の取組が必要で、地域で活動するにあたり、職員が公務員の立場だけでなく、市民の立場に立つことが重要であるとともに、活動を通して得た知識や経験が、職員の育成に寄与すると考えた。

そこで、応援制度の検討を開始し、職員が報酬を得て行う業務外活動を応援するための複業の許可要件を、平成29年4月に全国で初めて定めた。市長の久元喜造氏は、地域に飛び出す活動や社会貢献活動の一環としての複業を積極的に進める姿勢を対外的に示しており、応援制度の創設により、組織的に職員の複業を後押ししている。

(iii) 活動の内容・場所について

活動の内容・場所について、当初は、「神戸市内」の「地域貢献活動」に限定して運用していたが、神戸市は、制度を運用するなかで、場所を限定せずに活動することは、神戸市内のみでは体験できない多様な活動に触れることができるとともに、神戸市内にはない事業や人となることができる考えた。

そのため、職員の知識や経験につながることを目的として、「神戸市内外問わず」地域の発展・活性化に寄与する活動を対象とすることとし、平成30年12月に制度を改正した。

(Ⅲ) 制度活用の実績、制度を通じた成果等について

(i) 制度活用の実績

応援制度の利用実績は、平成29年4月から令和3年12月までで40件あり、申請後から令和3年12月現在まで活動を継続しているのが32件である。詳細は以下のとおりである。

項目	実績・内容
活動継続件数	平成29年度2件、平成30年度7件、平成31年度16件、令和2年度6件、令和3年度9件 合計32件 ※1人1件ではなく、活動ごとに1件とカウントしている。
申請者の年代	20代4件、30代4件、40代12件、50代9件、60代3件 ※1人1件ではなく、活動ごとに1件とカウントしている。
活動内容	手話通訳、不登校に関する支援、スポーツ推進委員、放課後デイサービスによる子供の学習をサポート、ライフセービング活動など多岐にわたっている。

図表13：制度実績

(ii) 制度導入の効果について

神戸市では、報酬を受け取る場合の許可要件が明確でないため、職員の複業申請のハードルは高かったが、申請手続や活動要件を明確化した応援制度を導入し、組織として複業を応援する姿勢を示した。これにより公務員が報酬を受け取ってはいけないという誤解を覆し、これまで無報酬で活動していたものの、複業申請をしていなかった職員の複業を後押ししている。

応援制度の運用については、活動は勤務時間外、週休日及び休日に行うことを要件としていることから、職務の遂行に支障が出たケースはなく、また、身近に複業を行う職員がいることで、周りの職員も活動を始めるなど応援制度利用の輪が広がっている。

(iii) 制度利用者の声

応援制度を利用している職員からは、複業を通して、地域の発展・活性化に寄与していると同時に、「一公務員としての活動や知識の幅が広がる」「本来の業務だけでは構築できない人的ネットワークが構築できる」「市の人事異動に関係なく活動を続けられる」などの声が挙が

っており、制度の目的と合致する効果が表れている。また、複業の許可を得ることは自らの活動が公益性の高いものと市から認められたということであり、職員は安心して活動ができる。

(Ⅳ) 今後の課題・展望

今後、申請件数が増加してくると、公益性等の観点から、許可の判断に悩むケースが出てくることが想定される。例えばスポーツや文化などの分野で、一般市民を対象に習い事の教室を開き、月謝を受け取るケースなどである。営利企業でも提供しているサービスであることから、営利活動と地域貢献活動のどちらなのかといった判断が難しいケースがあると想定され、事例を積み重ねてルールを作っていく必要性がある。

また、神戸市では、組織外部の複業にとどまらず、庁内で担当業務以外の業務に従事する「庁内複業」制度の導入を検討しており、さらなる職員の人材育成に目を向けている。

②宮崎県新富町

(Ⅰ) 地域概要

- ・人口 17,208人（令和3年1月1日時点）
- ・面積 61.53km²（令和3年10月1日時点）
- ・高齢化率 31.70%（令和2年時点）

(Ⅱ) 制度の概要・経緯

(ⅰ) 制度の概要

新富町は、職員の職務外における地域貢献活動を促進するために、地域貢献活動に従事する場合の許可基準「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」を内規で定め、平成30年10月より運用を開始した。その後、制度を活用した職員の意見などを参考に令和3年12月に許可要件を緩和した。制度概要は以下のとおりである。

項目	内容
対象活動	次のいずれかの活動であること (1) 公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの (2) 町内の地域の発展、活性化に寄与する活動であること (3) 本町産業の発展に寄与する活動であり、任命権者が特に認めるもの
対象職員	次のいずれも該当する者であること (1) 一般職の職員（会計年度任用職員は除く）であること (2) 活動開始予定日において在職6か月以上であること (3) 活動開始予定日の直前の人事評価において、総合評価がB以上である者。ただし、人事評価が行われていない者は、所属長の意見書をもってかえることができる
許可基準	(1) 勤務時間外、週休日及び休日の活動であり、職務の遂行に支障を来たすおそれがないこと (2) 地方公務員法第33条に規定する信用失墜行為の発生のおそれがないこと (3) 活動先の団体等と新富町との間に特別な利害関係が生じるおそれがなく、かつ特定の利益に偏ることなく、職務の公正の確保を損なうおそれがないこと (4) 報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること (5) 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと

図表14：制度概要

出典：新富町「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」より抜粋

(ii) 制度を創設したきっかけや経緯、背景など

新富町長の小嶋崇嗣氏は、高齢者の見守りや買物支援などの担い手不足が地域にとって大きな問題であり、解決するためには地域の貴重な人材である公務員が地域に貢献する仕組みが必要だと考えていた。公務員は、世間一般的にはボランティアで地域に貢献することが当然との風潮があるが、こうした活動を複業として認め、報酬という対価を介在させることで動機を与え、問題解決に寄与できるのではないかという発想であった。

町長の「公務員の複業を認め、地域の担い手不足問題を解決する」という発想を実現するために、先行して公務員の複業推進に取り組んでいた兵庫県神戸市の基準を参考にすることとし、それを元に職員の意向を反映した内規の基盤を整え、内容が固まったものを所属長会議にかけ内規として定めた。所管課の総務課によると、許可基準を明確にする過程で困難に直面することはなかったという。

(iii) 活動内容の審査基準について

職員が地域貢献活動を行う場合は、所属長の推薦を得たあと、必要書類をそろえて総務課宛に申請し、任命権者より許可を得る必要がある。しかし、現状は所属長の推薦を得る前に総務課に事前相談があるため、その段階で判断を行っているという。なかには、内規に示された条件を満たせていないなどの理由により、事前相談の段階で再考を求めた事例も存在する。

当初は、職員の人事評価を判断する際の評価基準の一つに「地域貢献活動に参加しているか否か」の項目を設けていたが、複業の許可を経て行う活動は、勤務時間外、週休日及び休日の活動であることから現在は除外されており、今後も人事評価に反映する予定はないという。

(Ⅲ) 制度活用の実績、制度を通じた成果などについて

(i) 制度活用の実績

令和3年度における許可件数は8件あり、地域の伝統行事「神楽伶人」の舞い手やスポーツにおける審判員及び審判指導者への従事、新聞配達などが挙げられる。計8件のうち、人件費として報酬を得ている活動は5件で、残りの3件については、活動に参加する際に最低限必要となる交通費や弁当などの支給を得ている程度である。

(ii) 制度導入の効果について

(a) 複業を行う職員にもたらした成果

自らが複業を通じて地域貢献活動に参画することで、地域との交流が促進され、業務においても地域との連携を積極的に取るようになった。また、本業とは異なる様々な活動に取り組めるため、見聞が広がり自己成長につながっていると感じている。

(b) 所属する組織にもたらした成果

町では、多様なワークスタイルを認めるために様々な取組を展開している。例えば、所属する上司とは別に、年齢や入庁歴の近い先輩職員が新入職員や若手職員をサポートするメンター制度や、知的障害者などを臨時職員として一定期間採用し、業務経験を生かして企業への就職につなげるチャレンジ雇用制度などを導入している。複業制度の導入はこれらの取組の一環でもあり、貴重な人材である公務員の新たなワークスタイルを激励している。

これらの取組が功を奏し、県内外からの視察が増えるなどの成果が表れており、先行事例として注目されることで、職員の複業への機運が醸成され、組織風土が変化しているという。

(c) 活動する地域にもたらした成果

町では、買物や新聞購読など、地域住民が不自由なく地区で生活するために必要となるサービスの確保が地域課題として浮き彫りとなっており、これを確保するためには、町内産業の担い手不足問題を解決する必要がある。そこで、町は複業の許可基準を明確化するにあたり、町内の産業に従事することを可能とした。想定する活動は、農家の手伝いや高齢者の買物支援、地域行事の支援などであるが、「地域になくは困る存在」であるコンビニエンスストアや新聞配達のアルバイトも可能としている。生活サービスを確保するにあたり必要となる町内産業の一翼を職員が担うことで、持続可能な地域経営を行っている。

(Ⅳ) 今後の課題・展望

新富町では約170名の職員が一般職であり、想定では1割を超える制度利用を見込んでいたが、現状は半数にも達していない。また、許可基準を満たす多くの複業は、報酬が発生するため複業には違いないが、公務に近い内容の仕事が多い。これらの要因の一つとして、基準を明確化したことにより生じた煩雑な事務作業が挙げられる。実際に「地域貢献活動は前々からやっていたことなので改めて申請する必要はない」と考えている職員も存在するという。所管課では利用者の増加を目指し、利用者のニーズに応じた内規の弾力的な緩和なども行っており、ボトムアップの動きを激励している。

町では、公務員の複業を推進し、担い手不足問題を解決するため、町長自らが役場内を歩き回り「複業してみないか」と職員に声をかけるという。令和3年4月に採用された職員は、進学に伴い市外へ転出後、出身地に戻って働く決意をした。働くなかで新聞配達員が人出不足で困っていることを知り、複業により地域に貢献したいと考えたが、当時の内規で対象職員は活動開始予定日に在職1年以上であることと定められていたため、従事することができなかった。

そこで町は、令和3年12月に許可要件を緩和する改正を行い、職員は半年の試用期間を経て複業として新聞配達業務に従事できるようになった。一見、地域貢献とは異なる内容に見られるが、当制度が目的とする地域の担い手不足に資するもので、複業に取り組む職員からは「配達業を通じて地域の日常を知る良い機会となっている」との所感が寄せられている。町では、引き続きこうした事例が地域に広がり、持続可能な活動が行えるよう複業を後押ししている。

③一般社団法人KAKEHASHI（神奈川県横須賀市）

(Ⅰ) 法人の概要と設立の経緯

(ⅰ) 法人の概要

一般社団法人KAKEHASHI（以下「KAKEHASHI」という。）は神奈川県横須賀市を拠点にして横須賀市職員が複業として事業を展開する団体である。「熱い思いを持つ人の思いを実現する架け橋となることでその思いを実現し、世の中をもっと良くする」をビジョンに掲げ、ミッションとして①地域の特産物の開発、販売、販路開拓、人財ネットワークの構築、②新しい産業の創出、③教育、社会福祉、人財育成への支援に取り組んでいる。

横須賀市を良くしたいとの強い思いから、市内外に足を運び、まちの声を聞く活動を続け、その延長として公務員が一般社団法人⁴を設立し、複業として事業を展開する全国的に珍しい事例である。法人設立は令和2年5月で、設立者の高橋正和氏、山中靖氏を含む代表理事の3名を中心に活動している。取組は様々なメディアに取り上げられ、令和2年11月には当時の環境大臣である小泉進次郎氏を表敬訪問するなど市内外から注目を集めている。活動は積極的な地域貢献として認められ、市長特別賞を受賞するなど市役所内部からも高い評価を得ており、公務員の新しい地域貢献の形を広げている。

(ii) 取組の経緯

取組のきっかけは、平成30年度に行われた若手・中堅職員を対象とする研修である。「まちに出て声を聞き、課題解決に向けた政策を考える」という課題に対し、市内の事業者や農・漁業者、専業主婦など幅広い主体の元へ足を運び、横須賀市に対する思いを聞き回った。その結果、「横須賀市を良くしたい」「市役所に相談したいがどこに電話したらいいか、そもそも相談していいのか不安」「様々な部署があり相談先が分かりづらい」という声を聞いた。

研修終了後もまちの声を聞く活動を続け、事業者自身や市の課題、市への意見を聞いたことが、自分たちにできる課題解決活動を始めるきっかけとなった。

意欲的に活動を継続する一方で、移動にかかる交通費の捻出や自主活動のため市職員の名刺を渡せないことで信用を得にくいとの課題があった。横須賀市を良くしたいとの思いはあるが、資金が乏しいなかで労力がかかる自主活動への限界を感じた。活動を持続する方策を検討するなかで「法人化をしてはどうか」との助言を受け、公務員は複業できないとの認識であったが、法律を調べた結果、任命権者の許可を受ければ複業が可能なることを知った。そこで市長に活動経過や思い、法人を設立したい旨を直談判し、快諾と応援の言葉をもらった。

市には複業に関する独自の規程がなく、家業の農業や執筆活動、講演活動といった一時的に活動するものを複業として許可していたため、地方公務員法第38条（営利企業等の従事制限）の解釈を人事課とともに協議を重ね、報酬は市職員の本俸を上回ってはいけないなど、主に報酬に対する見解を整理した。協議の結果、高橋氏の活動は同条に抵触しないとの考えからKAKEHASHIの設立に至った。横須賀市では、今後も類似した活動が発生した際に条文を弾力的に運用するために、新たな規定や覚書は設けていない。

(II) 取組内容

(i) 事業内容

KAKEHASHIの主な事業は①地域の特産物の販売、付加価値の創出や販路開拓の支援、②人財ネットワークの構築、③教育、社会福祉、人財育成等の支援、④産学官連携の推進、⑤研修や講演の企画運営に分けられる。

⁴2名以上の人（社員）が集まり、法律に規定されている手続を踏むことによって成立する。事業の内容に制限はなく、非営利性を担保すれば収益を上げることが可能である。

KAKEHASHIの課題解決の考え方



図表15：KAKEHASHIの課題解決の考え方

出典：KAKEHASHIホームページより抜粋

KAKEHASHIの活動目的は横須賀市内の地域課題を解決することである。基本的な考え方は図表15のとおりで、まずは課題を聞き取り、情報を整理する。課題が市役所で解決できる場合は担当課を紹介し、市で解決できない場合は一緒に解決策を模索する。KAKEHASHIと一緒に解決できない事案は適切な事業者につなぐ。必ずしもKAKEHASHIが解決するわけではなく、市や事業者が解決し、横須賀市が良くなることを目指す点に特徴がある。

(ii) 市業務との兼ね合い

充実した活動を可能とするには、活動時間の確保と本務に向き合うことが必要であり、高橋氏の場合は、時差出勤制度を活用している。横須賀市が時差出勤制度を導入しているため、通常よりも早く出勤し、退勤後の時間を活動時間に充当することが可能である。標準的な勤務終了時間である17時15分以降のみに活動時間が限られると、事業者との打合せやまちの課題を聞き取る活動が難しい。そのため、当制度を活用し、本務をおろそかにしないワークスタイルとしている。そのほか、早朝や通勤電車での移動中、土日を活動時間に充当している。

このように時間の使い方を工夫することで、本務をおろそかにせず複業とのバランスがとれている。高橋氏は複業に取り組むには家庭の理解を得ることが重要だと語り、自宅ではパソコンを開かないよう心掛け、妻や子供に複業に挑戦することの意味を話し、協力を得ている。

(iii) 成果

(a) 複業を行う職員にもたらした成果

- ・複業により自分自身の生活に豊かさや楽しさが生まれる

高橋氏は、地域の話を書くことや様々な打合せにより週二回程度のペースで初対面の人と出会うことで、本務に取り組むだけでは話を聞けない人となつながら、新たな刺激を受け、より生活が豊かになったと語った。

ボランティア活動は結婚や出産という生活上の様々な出来事によって活動の継続が難しくなる場合があるが、複業は報酬を得ることで家族の理解が得やすく、また、事業の継続性が保たれやすい。取材時には、多岐にわたる活動内容を聞き多忙に感じたが、高橋氏の話からは横須賀市を良くしたいという思いや楽しさ、喜びの方が上回っていることがうかがえた。

(b) 所属する組織にもたらした成果

- ・ 自律的に考え行動できる職員が増える

KAKEHASHIは周りの職員や上司、議会から邪険にされる存在ではなく、「最近どうなの？」と声をかけてもらえる機会が増え、応援してもらえる存在である。市長特別賞を受賞するなど、内部から高い評価を得ていることから市内部での存在感、信頼が高まっていることがうかがえる。また、高橋氏は自身の経験や全国的に地域活動に積極的な職員の情報から、複業に力を入れている職員は本務もおろそかにせず頑張ることができるかと語った。

(c) 活動する地域にもたらした成果

- ・ 行政の立場では解決できない課題を解決できる

KAKEHASHIは特定の農家の収益を向上させたい、といった公平性を求められる行政では手が届きにくい課題に直接アプローチしている。課題解決の方策や、そのために必要となる連携先などを任意で選定できるため、個人のやりたい思いを自分たちの手で迅速に形にすることができ、地域にも思いが伝わりやすい。

- ・ 地域の人材育成

学生にも地域に足を運び、声を聞き、まちの人の思い感じてほしいという考えから大学生を巻き込んだ活動をしている。交通費として1万円を補助し、自分たちだけの活動にとどまらず、地域の未来を担っていく若者の人材育成を行っている。

(Ⅲ) 今後の展望

KAKEHASHIは今後も事業を進めていく予定だが、規模を大きくすることは考えていない。横須賀市のためになる活動を念頭に置き、また、市職員という肩書があるからこそできる活動だと認識し、活動を継続するつもりである。横須賀市のためという思いが一致すれば自分たちではなく、他の誰かが事業を担ってもいいと高橋氏は語った。

横須賀市にKAKEHASHIと同様の団体を立ち上げる声は聞かないが、立ち上げは大歓迎で、その際KAKEHASHIは、出資といった金銭面での応援をするつもりである。今後の活動も、信条である「横須賀で生まれる子供、横須賀で育つ子供、横須賀で関わる人が良かったと思ってもらえる横須賀」を目指して、本務、複業ともに全力を注いでいく。

(3) 考察

①複業の成果

地方の特色ある地域づくりや地方創生のためには、多様な人材の能力や視点を生かすことが求められている。報酬を受け取らずに地域づくり活動に精力的に取り組む公務員が多数存在する反面、自主活動であるがゆえに、継続的に活動できない者もいる。複業として職場から許可を得て活動し、報酬を受け取ることは組織内や活動する地域から一定の公益性を獲得することにつながる。また、やりがいだけではなく成果を得ることで、継続した活動を可能とする。

今回行った事例調査からは、公務員が複業を行うことは、複業を行う職員だけでなく所属する自治体、活動する地域にとって有益な活動であることが分かったため、複業による意義・成果を以下のとおり分類し、それぞれの特徴を整理する。

番号	対象	意義・成果
①	複業を行う職員	自己実現とスキルアップ
②	所属する組織	自律的な職員の形成・人材育成
③	活動する地域	地域活性化・地域課題解決

図表16：公務員が複業を行う意義・成果

①はKAKEHASHIの事例から分かれるとおり、地域に対して熱い思いを持つ人物が組織内にとどまらず複業活動をすることで、自己実現していると言える。業務内では得られない体験や知識を得ることは、自身の知見を広げるにあたり効果的である。

②について、複業活動は自分で考え行動を起こすことの連続である。どの事例でも複業活動が職員の能力向上やネットワーク形成に役立つという成果を挙げられることから、複業人材の増加は自律的に考え行動できる職員の増加につながり、組織力の向上に資する人材育成の役割を果たすことが分かる。また、地域に飛び出す職員の存在は「役人氣質」と呼ばれるようなマイナスイメージからの脱却を図ることができる。

③について、新富町では地域の担い手不足という地域課題を複業活動により解消していると捉えられる。地域に飛び出し活動することは、報酬を受け取らない自主活動同様に地域活性化に資すると言える。

複雑化する社会課題や地域課題解決のためには、官民を問わず人材をシェアリングしながら取り組むことが必要とされる現代において、「固い」というイメージが強い公務員人材が一組織のみで活躍するのではなく、複業のような新しいワークスタイルを実践することは、地域のにぎわいや活気を生み出し、課題解決、地域活性化につながると考える。

一方で、報酬を受け取るという点について、許可を得て活動し報酬を得ることは正当な行為だが、世間一般的には公務員は複業で報酬を得てはならないとの誤解が強い。さらに地域貢献活動は、全体の奉仕者たる公務員にとっては仕事、またはその延長と捉えることができるため、報酬の受け取りに対してマイナスイメージを抱く人も多いのではないだろうか。

しかし、調査事例のような、業務の範囲外で社会や地域に価値を生み出すプロジェクトへの参画は、複業を行う職員のノウハウや価値を社会や地域に還元するものであり、所属する組織にとっては人材育成の側面を備えている。また、活動する地域の活性化や課題解決に寄与するため、活動の対価として、提供する価値に見合った報酬を得ることは正当だと言える。

複業の意義・成果について整理したが、全公務員が取り組むことを推奨するものではない。組織から積極的に飛び出し活気を生む存在と、組織内で戦略的に業務を遂行する存在が両立し、双方の役割を全うすることが重要だと認識しなければならない。また、複業においては、地方公務員第38条や所属団体の規則に準じ許可を得て、正当に活動することが必須である。

②複業推進制度の分類

前述したとおり、複業推進を後押しする制度（以下「複業推進制度」という。）を創設する自治体は増加している。本制度は自治体によって細かく規則が異なる部分があるが、以下のとおり分類し、それぞれの特徴を整理する。

番号	分類名	特徴
①	応援制度あり（活動範囲あり）	活動範囲が市内・町内などに定められている
②	応援制度あり（活動範囲なし）	活動範囲が定められていない
③	応援制度なし（地方公務員第38条・従来の規則に準じる）	活動内容や報酬の考えについて従来の団体内規則に準じ協議する

図表17：複業推進に関する制度分類

分類は、複業推進制度の有無と制度有の場合に活動範囲が定められているかで判断した。

①の取組を行う新富町では、活動対象には、町内の地域の発展、活性化に寄与する活動、本町産業の発展に寄与する活動と記載があり、町内の活動や産業の発展に重きを置いている。これは農繁期の手伝いなど、地域の担い手不足を解消するという観点から制度を創設したため、町内という活動範囲を設けているものである。神戸市、事例には無いが生駒市では複業推進制度の創設当初は活動範囲を市内に制限していたが、令和4年現在は市外でも活動が可能である。

②の取組を行うのは神戸市である。活動範囲を定めないことで市内ではカバーできないことを体験でき、市外の多様な人材とつながるといった人材育成の側面が大きい。

③はほとんどの自治体が該当し、多くの場合は複業活動を推進しておらず、複業に取り組む職員は珍しいため、活動要件や報酬を人事部局と協議し活動に至る。KAKEHASHIのように熱い思いのもと活動するなど突き抜けた人材がいる場合、報酬を受け取る段階まで至るが、多くの公務員が報酬を受け取ってはいけないという誤解に倣い、複業申請をしていない。

③複業推進制度の設計と運用

本調査研究により考察したことは、複業推進制度の存否は、複業の推進と多様なワークスタイルに大きく影響を与えることである。組織が複業を後押しする制度により、報酬を受け取ってはいけないとの誤解を覆し、複業を申請しやすい雰囲気形成される。ワークスタイルの一つとして複業の手段が広がることは、やりがいある職場環境につながるのではないだろうか。

首長の後押しや制度がメディアに取り上げられると、多様なワークスタイルに注目する新たな人材を獲得でき、その人材の活動により地域活性化や担い手不足の解消につながると考える。ある自治体の複業推進制度を知ったことがきっかけで、その自治体を就職先として選んだという事例もある。また、地方公務員の勤務体系や給与体系は首長の方針に基づくことがある。制度を創設し一定の要件を定めることで、首長が交代し方針が変わったとしても、継続して複業に取り組むことができることも制度創設のメリットである。

複業推進制度の分類のうち、図表17の①と②には活動範囲の違いがある。今後制度の導入を検討する場合は、限られた範囲では体験できないことや、多様な人材との関わり、職員の自己実現の観点から、②のように活動範囲を限定しない制度がよいと考える。業務外の活動であるからこそ、他地域での活動が可能なことは、職員の仕事のやりがいの向上や自己実現、人材育成につながるのではないかと考える。しかし一方で、①のように活動範囲を限定することで、所属する地域により密着した活動となり、地域にとって担い手不足の解消や地域課題解決につながるなどのメリットがある。

所属する団体は、制度の有無に関わらず職員を後押しする、守るという観点を忘れてはならない。例えば、住民から「公務員は複業禁止なのではないか」「報酬を受け取っていけないのでは」という指摘が届く場合がある。そこで、地方公務員法や複業推進制度に基づき、許可している活動であると職員を後押しする姿勢を示すことで、職員が安心して活動できる。職員自身の頑張りだけでなく、組織の理解があってこそ複業が広がると考える。

また、複業を推進するうえで、公務員は全体の奉仕者としての自覚をもち職務に取り組むことが大原則であることを念頭に置くべきである。複業は基本的には制限されており、許可が必要な行為であることを忘れず、本務をおろそかにすべきでない。

地方公務員第30条

(服務の根本基準)

すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。

図表18：服務基準

出典：地方公務員第30条より抜粋

(4) 地方公務員の複業推進に向けた提言

前述のとおり、特色ある地域づくりや地方創生のためには、多様な人材の能力や視点を生かすことが求められており、行政だけでまちづくりをする時代ではない。官民を問わず様々なステークホルダーが共創してまちづくりを進める時代に移行している。その一員として公務員にも大きな期待が寄せられており、また、多様なワークスタイルが広がる中で、公務員が地域に飛び出し活動する意義は大きい。

山形県内における公務員のパラレルキャリア（兼業）への意識に関するアンケート調査では、今後どのような働き方をしたいかという問いに対し、71.8%が「公務以外にも第2、第3の活動がしたい」と回答した。また81%が「有償となり得る活動をしたい」と回答しており、公務以外の活動や複業への興味関心が高く、潜在的なニーズがあることが分かる。その反面、「業務外の活動を有償で行ったことがある」との回答は13%にとどまっている。事例調査地域においても制度を活用する職員の割合は低く、未だ複業が浸透しているとは言い難い。

複業の浸透のためには、これを多様なワークスタイルの一つと捉え、働く意義、報酬を受け取る意義を改めて認識する必要があると考える。成果の3側面で整理したとおり、複業は公務員自身、組織、地域の三方よしを実現するものである。具体的には、個人の活躍ではなく、組織が複業推進制度を創設し、複業にチャレンジしやすい環境を整える必要がある。また、複業を行う職員による報告会など、活動紹介の場を設けることで組織内外に応援体制を周知し、潜在層にアプローチするといった方策が考えられる。その場で活動に対するフィードバックがあると、複業に取り組む職員の自信にもつながる。

国の複業推進の方針を受け、組織・制度による後押しが始まっているなかで、この動きを更に加速させるには、公務員同士の後押しが重要である。活動紹介のみならず、複業を行う公務員によるカンファレンスを開催し、複業公務員同士のつながり創出や知識、ノウハウの共有を図ることで、さらなる可能性が広がると考えられる。

地域課題解決という観点では、地域側の課題が具体化し可視化されていれば、地域活性化、地域貢献を目的に複業にチャレンジしたいという潜在層も活躍できる可能性がある。これは複業に限ったことでなく地域のあり方の全国的な課題である。

本調査では多様なワークスタイルの一つとして複業を調査し、意義・成果を明らかにしたうえで複業推進の方策を考察・提案した。制限がありながらも許可を得て複業に取り組むこと、地域に飛び出すことの意義は、住民の福祉向上に資するもの、地域活性化を加速させるものだと認識した。今後、組織の後押しや地域の理解によってチャレンジの輪が広がり、複業に取り組む公務員が増えることを願う。

4. おわりに

本調査によりワーケーション誘致、複業の効果を明らかにしたことで、「行政が実践するワークスタイル」「行政が提供するワークスタイル」を進めることが、多様なワークスタイルの実現や地域活性化に有効だということが分かった。

2つの取組を更に加速させる際に、ワーケーション誘致については、単に誘客のための観光施策として捉えるのではなく、事例調査地域のように地域課題を設定し、課題解決に必要な要素をふまえて事業内容を検討することが重要だと考える。ワークの側面を軽視し、従前の観光施策と変わらない内容だと、現在はワーケーションという言葉が人々の注目を一定程度集めているものの、数年後には忘れ去られ、過去の遺物となってしまうかもしれない。

複業については、公務員における複業の事例は未だ少ないものの、自治体において、デジタル人材などの外部人材を登用する事例は増えており、複業という文化自体は徐々に広がりを見せている。これを機に、職員の人材育成や複業による地域への波及効果に目を向け、複業推進の機運を醸成していくべきではないだろうか。

本調査ではワーケーション誘致、複業それぞれに取り組むうえでのポイントを示したが、双方に共通するのは、行政が働きがいを求める人々に寄り添い、その視点に立つことである。このとき、人々が望むワークスタイルの実現には、各施設や単一の組織など「個」ではなく、全体のデザインを考慮し、地域全体の「面」で取り組むことが重要と考える。

ワーケーションの最中などにリモートワークを行う場合には、必ずしもコワーキングスペースでなく、駅の待合室やレストラン、商業施設など、様々な場所で行う可能性がある。商業施設や駅によっては、ワークが可能なスペースや電源が確保されており、働き手の社会像の変化に対応している。このように、ビジネスの形や価値観の変化等を前提として地域全体を見直し、デジタルシフトに向けた支援等を展開すべきである。また、複業においても、単一の行政組織で進めるのではなく、隣接した類似の地域や県全体など、広域で進めることで、実践する者の孤立感が無くなるとともに、地域全体でより複業に関する意識が醸成される。

デジタル活用の進展やリモートワークの浸透など、新しい働き方の広がりは更なる加速を見せ、この流れはもはや不可逆的と捉えることができる。社会全体に新しい働き方が広がることは、今後の行政運営においても重要な要素となるため、ワークスタイルの変容を考慮した、地域全体のデザインの見直しに注目したい。

ワーケーションに関するアンケート調査結果

各地方公共団体がどのようにワーケーションを実施しているかについて、現状把握及び考察の参考とするため、「ワーケーション自治体協議会：Workation Alliance Japan（以下「WAJ」という。）」の事務局である和歌山県の協力のもと、当該協議会へ加入している地方公共団体に対し、ワーケーションに関するアンケート調査を実施した。

1 アンケート調査の概要

(1) アンケート調査の内容

- ①アンケート対象自治体数：195 自治体（WAJ 加盟自治体）※令和 3 年 8 月 24 日時点
- ②調査期間：令和 3（2021）年 8 月 24 日（火）～9 月 3 日（金）
- ③調査方法：図 1（ワーケーション実施に関する自治体アンケート）のアンケート様式に対する回答を調査対象自治体へ電子メールで依頼し、各自治体から Google フォームまたは電子メールで回答
- ④アンケート回答数：150 自治体（回答率 76.9%）※小数点第二以下切り捨て

ワーケーション実施に関する自治体アンケート

○概要・目的

地域活性化センターでは、地域づくりに関する時宜をとらえた様々なテーマを選定し、現状や課題、対応策等を調査分析し、調査結果を各自治体の参考としていただくことを目的として、調査研究事業を実施しております。今年度は「多様なワークスタイルの実践と考察～働き方の可能性を広げるリモートワーク、複業、ワーケーション～」をテーマに調査研究を実施しており、このたび、各自治体のワーケーションの実態を把握することといたしました。

つきましては、公務ご多忙の折、大変恐縮ではございますが、以下のアンケート調査にご協力をよろしくお願いいたします。

※アンケート内の「ワーケーション」は、導入にあたり整備したものを対象とします。

そのため宿泊施設での「ワーケーションプラン」や帰省中に各自が実施するものなどは対象としません。

※ご記入いただいた内容は、当センターで管理し、厳正に取り扱います。

※回答者が特定できる形でのデータの公開はしません。

★回答者の情報

問1 自治体名を都道府県から教えてください（例：東京都中央区）

回答

問2 所属・担当者名を教えてください（例：政策企画部政策推進課・地域太郎）

回答

問3 電話番号（ハイフンなし）

回答

問4 メールアドレス

回答

★ワーケーションの内容等について

問5 貴自治体の所管地域でワーケーションを実施していますか。

回答

問5で「実施している」と回答した方は、問6にお進みください。

「実施していない」と回答した方は、問17にお進みください。

問6 問6～問16では、問5で「実施している」と回答した方にお尋ねいたします。
ワーケーションをいつから実施していますか。（把握している限りで構いません。）

回
答

問7 ワーケーションの実施主体を教えてください。（複数選択可能）

回
答

- ☐ 地方自治体 ☐ 民間企業
☐ 観光協会 ☐ NPO法人などの地域団体
☐ その他（自由記載： ）

問8-1 ワーケーション施設について、自治体が主体となって整備を行いましたか。

回
答

問8-2 利用者を受け入れるにあたり、どのような整備を行いましたか。（複数選択可能）

回
答

- ☐ 施設整備（サテライトオフィス、コワーキングスペースなど）
☐ 設備整備（Wi-Fiルーター、電源、モニター、タブレットなど）
☐ ワーケーションプログラムの開発
☐ その他（自由記載： ）

問8-3 具体的な整備内容を教えてください。

回
答

問9-1 民間事業者等のワーケーション整備に対して、支援を実施していますか。

回
答

- ☐ 補助金による支援を実施している
☐ 補助金以外による支援を実施している
☐ 支援を実施していない

問9-2 具体的な支援内容を教えてください。

（補助金の場合、補助率、上限金額、対象経費、財源などを記載いただけますと幸いです。）

回
答

問10 どのようなステークホルダーがワーケーションの実施に関与していますか。（複数選択可能）

回
答

- ☐ 観光協会 ☐ 地域住民
☐ NPO法人（中間支援組織など） ☐ 民間企業
☐ 外部アドバイザー ☐ 現地周遊をサポートするコーディネーター
☐ その他（自由記載： ）

問 1 1 どのような体制でワーケーションを実施していますか。内容、特徴を教えてください。

例 ・ビジネスマッチング促進のため、コワーキングスペースを整備し、企業との交流を図る仕組みを作っている。
 ・観光誘客のため、文化財施設をサテライトオフィスとして整備し、テレワークの後に周遊できるルートを観光協会とともに整備している。
 ・地域のNPO法人がコーディネーターとなり、地域資源を活用した独自のプログラム（森林セラピーなど）を実施している。

回
答

問 1 2 利用者への支援があれば教えてください。（交通費や宿泊費の助成など）

回
答

問 1 3 ワーケーションに関するKPIとその実績を教えてください。
 （参加人数、ビジネスマッチングの回数など）

回
答

問 1 4 ワーケーション実施の目的、取組によって期待される効果を教えてください。
 （関係人口の創出、官民連携の促進、空き家・廃校の活用、など）

回
答

問 1 5 ワーケーション実施に対する困りごとや課題があれば教えてください。

回
答

問 1 6 今後の展望やワーケーションに期待することを教えてください。

回
答

問 1 7 問 1 7～問 2 0では、問 5で「実施していない」と回答した方にお尋ねいたします。
今後、ワーケーションを実施する予定はありますか。

回
答

問 1 8 実施予定の場合、実施予定時期、概要を教えてください。

回
答

問 1 9 ワーケーション実施に対する困りごとや課題があれば教えてください。

回
答

問 2 0 ワーケーションに期待する効果は何ですか。

回
答

ご回答ありがとうございました。以上をもってアンケートは終了です。
実施内容や体制など、本アンケートで回答した内容について提供可能な資料等がございましたら、
以下のアドレスに送付いただけますと幸いです。

■回答送付アドレス：active@jcrd.jp

図 1：アンケート様式「ワーケーション実施に関する自治体アンケート」

2 アンケート調査結果（一部抜粋）

＜問 5＞貴自治体の所管地域でワーケーションを実施していますか。

回答のあった 150 自治体のうち、所管地域でワーケーション事業を「実施している」と回答したのは 66.0（99 自治体）であり、34.0%（51 自治体）は実施していない状況であった（図 2）。

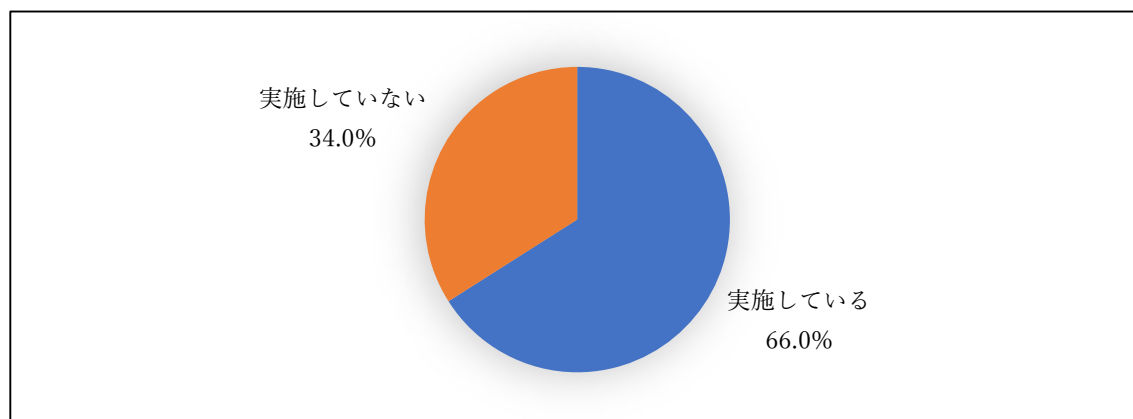


図 2：アンケート項目「問 5 貴自治体の所管地域でワーケーションを実施していますか」の回答結果

(1) ＜問 5＞で「実施している」と回答した自治体について

＜問 6＞ワーケーションはいつから実施していますか

所管地域でワーケーション事業を「実施している」と回答のあった 150 自治体のうち、63.6% の自治体（51 自治体）が 2020 年以降にワーケーション事業に取り組んでいた（図 3）。

以下問 7～問 13 は、ワーケーション事業を実施している 99 自治体に関する回答内容である。

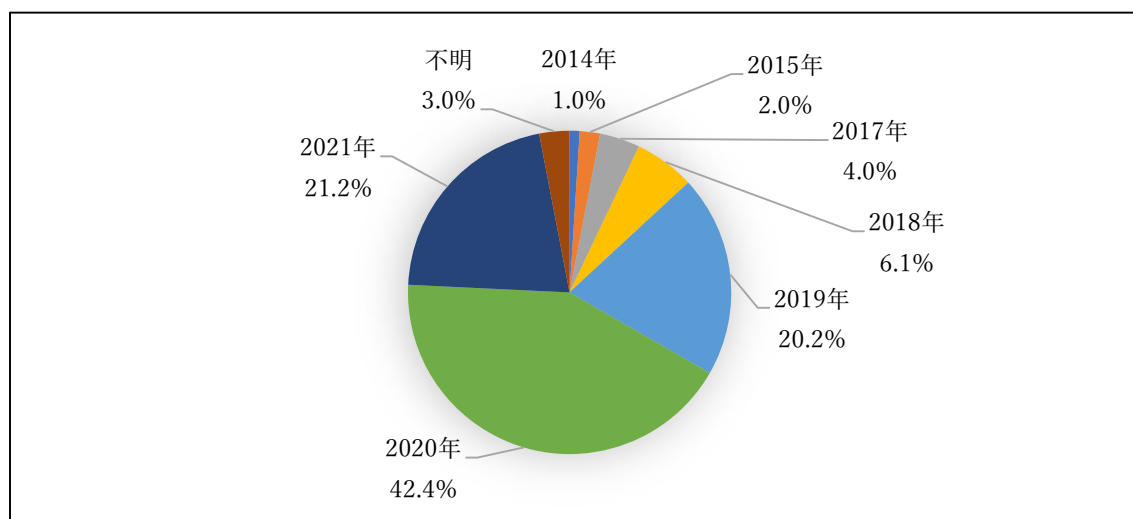


図 3：アンケート項目「問 6 ワーケーションをいつから実施していますか」の回答結果

＜問 7＞ワーケーションの実施主体を教えてください（複数選択可能）

ワーケーション事業の実施主体については、「自治体単独」または「自治体と民間企業」による実施が多かった。また、回答結果を項目別で見ると、「地方自治体」または「民間企業」による実施が 7 割以上を占めていた（図 4、図 5）。

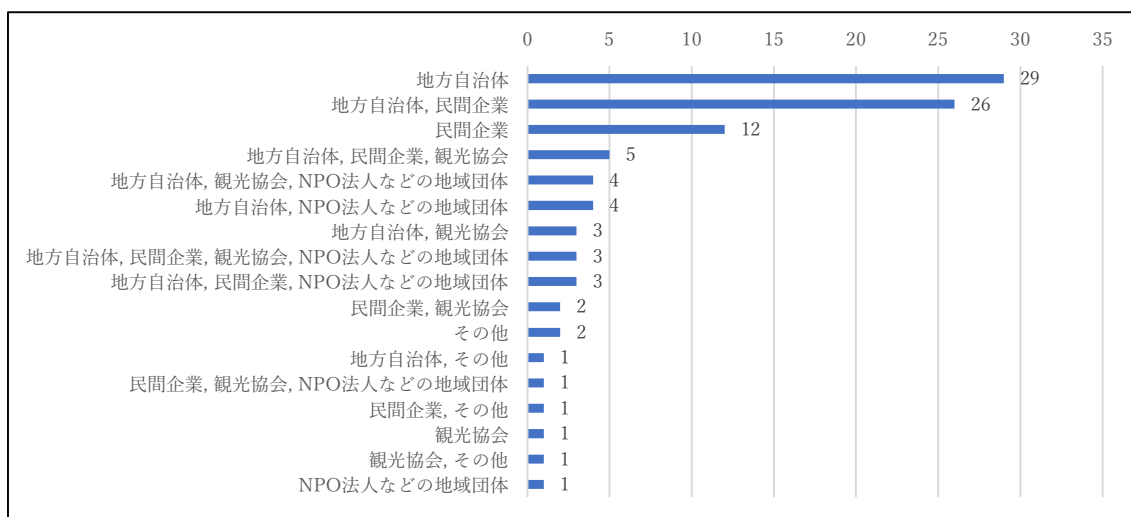


図 4 : アンケート項目「問 7 ワークーションの実施主体を教えてください」の回答結果

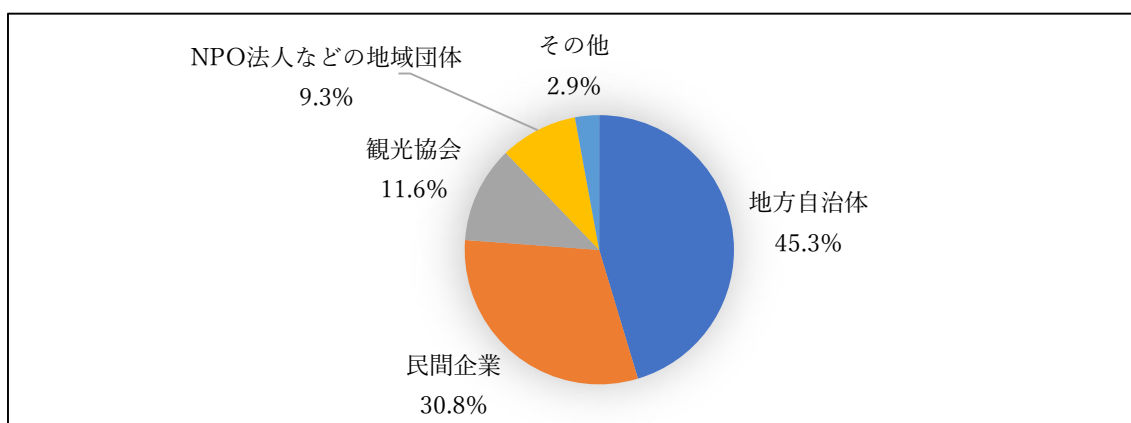


図 5 : アンケート項目「問 7 ワークーションの実施主体を教えてください」の回答結果（項目別）

＜問 8-1＞ワークーション施設について、自治体が主体となって整備を行いましたか

ワークーション事業の実施における施設整備について、自治体が主体となって実施した場合とそれ以外では約半々の回答であった（図 6）

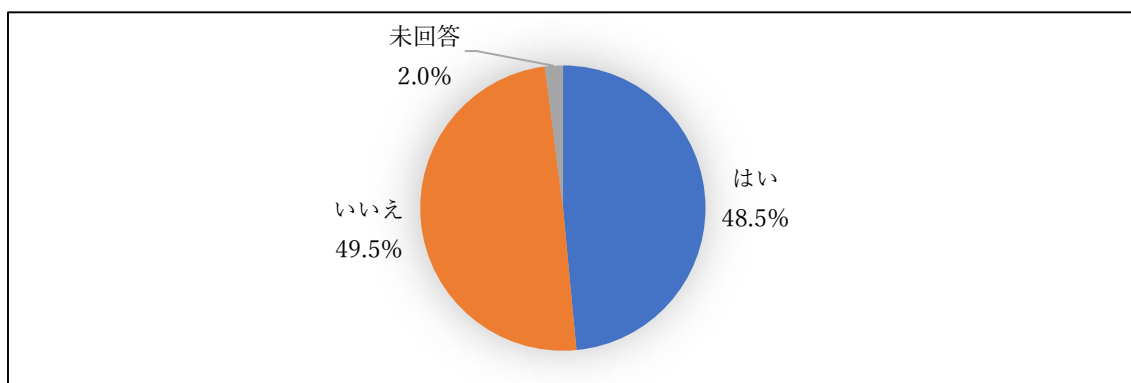


図 6 : アンケート項目「問 8-1 ワークーション施設について、自治体が主体となって整備を行いましたか」の回答結果

＜問 8-2＞利用者を受け入れるにあたり、どのような整備を行いましたか（複数選択可能）

ワーケーション事業における施設利用者の受け入れ整備については、「施設整備（サテライトオフィス、コワーキングスペースなど）」と「設備整備（Wi-Fi ルーター、電源、モニター、タブレットなど）」を合わせて実施する自治体が最も多く、次いで上記 2 項目に「ワーケーションプログラムの開発」を加えた整備が多かった（図 7）。回答結果を項目別に見ても、施設整備及び設備整備のハード面の整備を行う自治体が 7 割弱となっていた（図 7、図 8）。

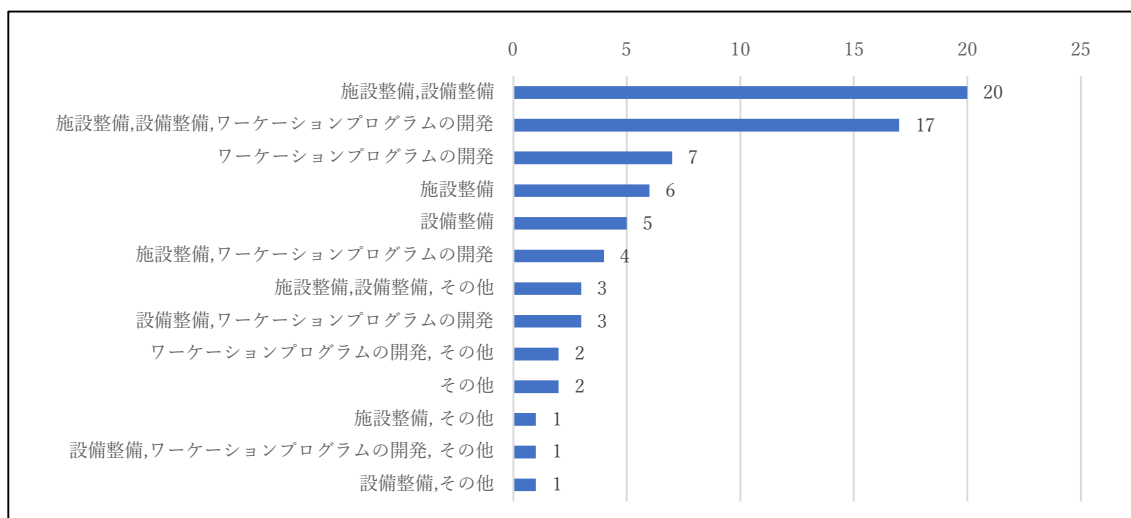


図 7：アンケート項目「問 8-2 どのような整備を行いましたか」の回答結果

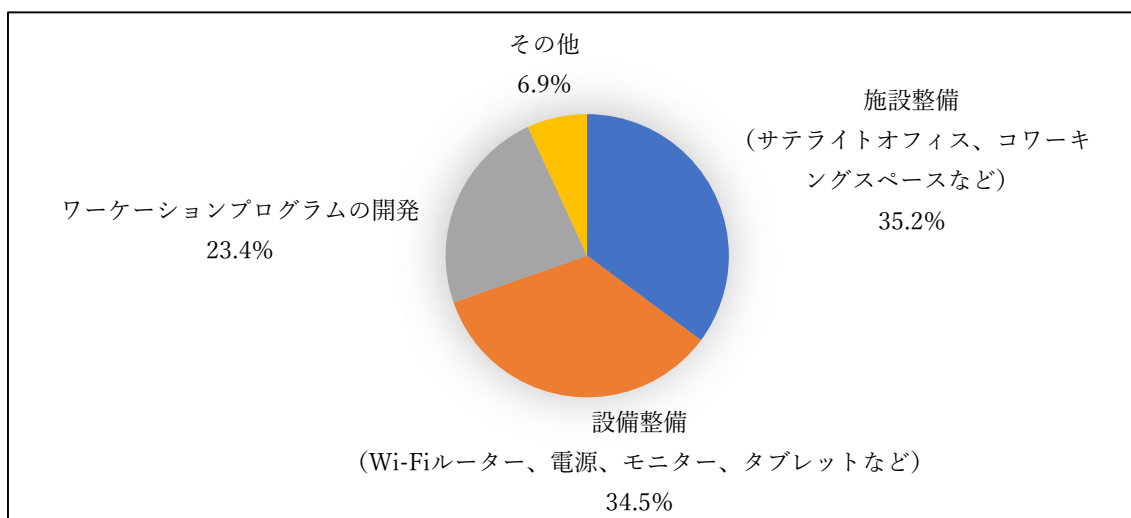


図 8：アンケート項目「問 8-2 どのような整備を行いましたか」の回答結果（項目別）

＜問 8-3＞具体的な整備内容を教えてください

ワーケーション事業の実施における具体的な整備内容について、施設整備については新たに施設を建てるのではなく、遊休施設の活用や空き家・廃校舎のリノベーションなど既存施設を有効活用する自治体が多かった。特に、観光地の自治体では閑散期の観光施設の有効活用としてワーケーションができるよう整備していた。設備整備については、Wi-Fi 環境の整備や電源・机・椅子等のワークスペースとして必要となる設備を整える自治体が多かった。また、ワーケーションプログラムの開発については、多くの自治体でワーケーションモニタ

ーツアーを実施していたが、中には既存体験メニューの磨き上げや住民に対するワーケーションの意識醸成セミナーなど、外部向けのメニュー開発だけではなく内部に対する支援に取り組む自治体もいた。

＜問 9-1＞民間事業者等のワーケーション整備に対して、支援を実施していますか

民間事業者等のワーケーション整備に対する支援については、約半数の自治体で補助金または補助金以外による支援を実施していた（図 9）。

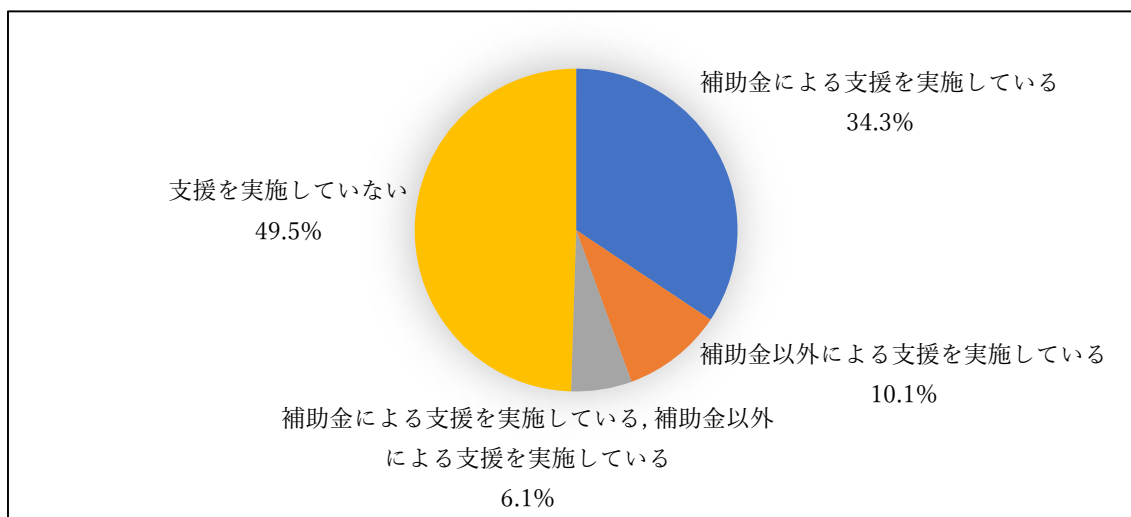


図 9：アンケート項目「問 9-1 民間事業者等のワーケーション整備に対して、支援を実施していますか」の回答結果

＜問 9-2＞具体的な支援内容を教えてください

具体的な支援内容について、多くが国の補助金・交付金（新型コロナウイルス感染症対策対応地方創生臨時交付金、地方創生テレワーク交付金、リモートワーク等受入態勢整備事業補助金など）を活用し、ワーケーション事業実施に向けた環境整備に活用していた。補助金による支援については、補助額の上限は大小様々であるが多くの自治体で補助率 50%と設定していた。また、補助金以外による支援については、ワーケーション場所としての PR や事業者への情報提供、備品の貸し出しなどを行っていた。

＜問 10＞どのようなステークホルダーがワーケーションの実施に関与していますか （複数選択可能）

ワーケーション事業の実施における各種団体等との関与について、最も多かったのが「民間企業」であり、次いで「民間企業と地域住民」、それ以外は各自治体で様々な団体が関与しながら実施していた（図 10、図 11）。

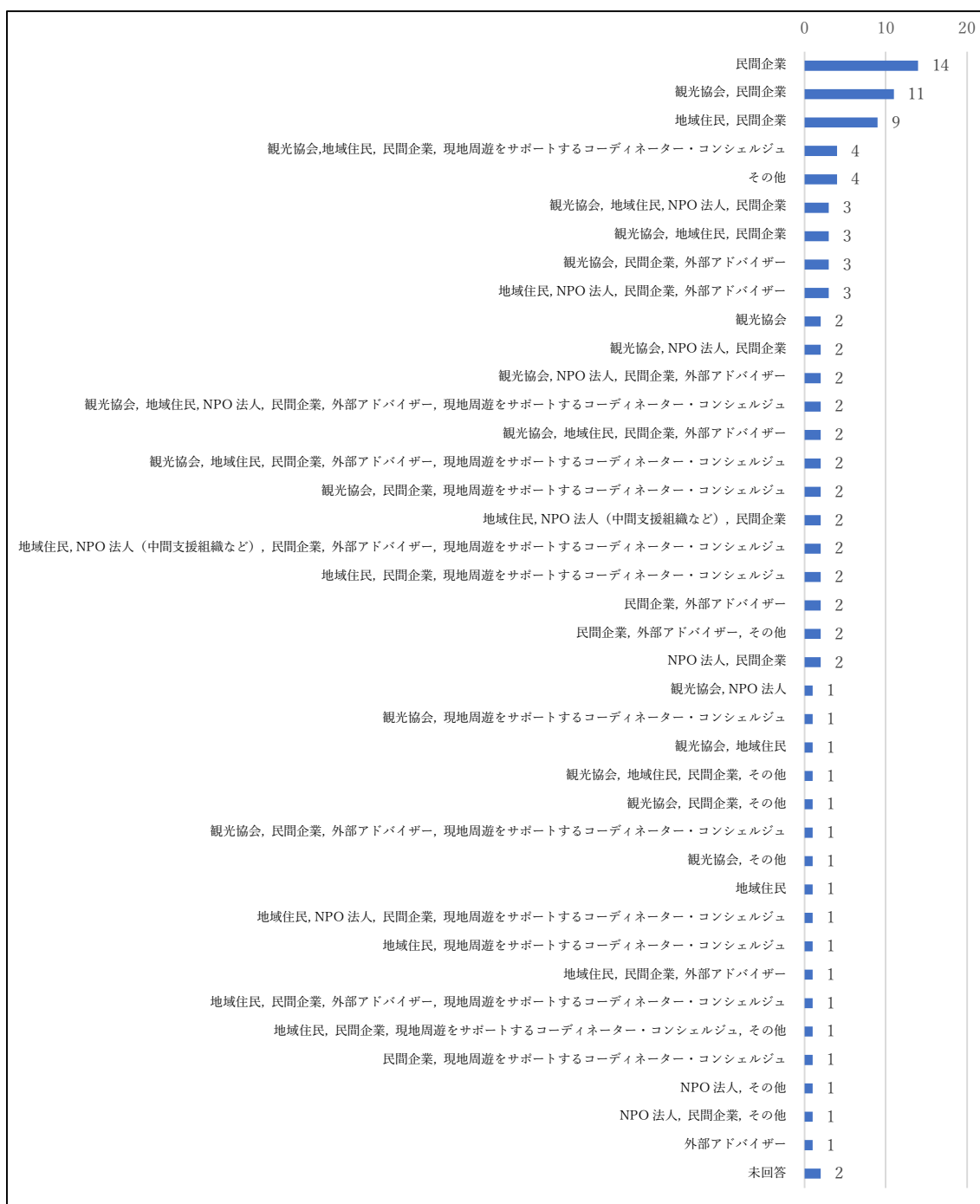


図 10 : アンケート項目「問 10 どのようなステークホルダーがワークショップの実施に関与していますか」の回答結果

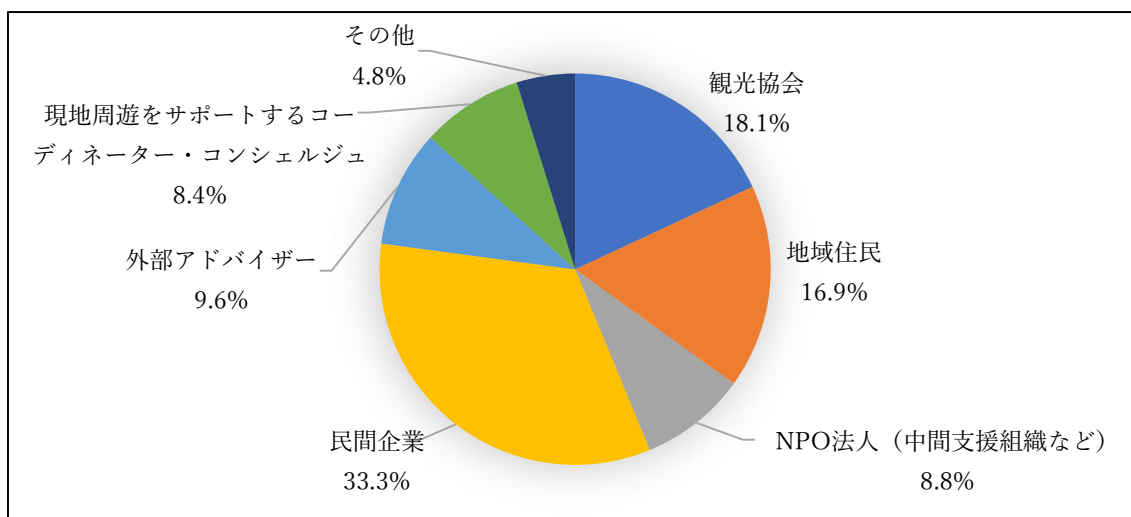


図 11：アンケート項目「問 10 どのようなステークホルダーがワーケーションの実施に関与していますか」の回答結果（項目別）

＜問 11＞どのような体制でワーケーションを実施していますか。内容、特徴を教えてください。

各自治体で様々な体制でワーケーション事業に取り組んでいるため、回答のあった中から以下のとおりいくつか記載する。

（実施体制の内容・特徴）※一部抜粋

- ・NPO 法人のコーディネーターと連携しながら、ワーケーションを希望する企業等にマッチしたワーケーションプランを提案している。
- ・町内のまちづくり会社がコーディネーターとなり、地域資源・地域人材等を活用した独自のプログラム（農業体験、自然体験等）を実施している。
- ・期間限定でイベント型のワーケーションを実施した。
- ・ビジネスマッチング促進のため、コワーキングスペースを整備し、企業との交流を図る仕組みを作っている。
- ・中間支援組織として有志のワーケーション協会が立ち上がり、広域地域でのワーケーションの推進を図っている。
- ・市が政策としてワーケーションを掲げて市内の事業者へ参画を呼び掛け、都市部と市の二拠点で活躍しているメンバーで構成する一般社団法人に委託して、コーディネーターとして地域資源を活用した独自のプログラムや企業誘致活動を実施している。
- ・既存の観光施設、商業施設等でワーケーションに利用可能な施設をピックアップしてツアーを計画（市、観光協会、民間企業等で協力）し、都市部企業をターゲットとして誘客、実施している。

＜問 12＞利用者への支援があれば教えてください

ワーケーション利用者への支援の実施については 45 自治体から回答があり、上限額は自治体によって様々ではあるが、ワーケーションモニターや体験ツアー時の交通費や宿泊費等を 5 割助成する取組が多く見られた。その他、ワーケーション実施時における備品等の貸出

を行う自治体も散見された。

＜問 13＞ワーケーションに関する KPI とその実績を教えてください

ワーケーション事業に関する KPI を設定及び実績があると回答したのは、ワーケーション事業を実施していると回答した 150 自治体のうち 47 自治体であった。ワーケーションモニターの参加者やワーケーションプランの利用者で設定している自治体が多く、その他、ワーケーション関連施設の利用者数やワーケーション関連動画の再生数、空港利用者数などで設定する自治体もあった。

なお、ワーケーション事業を実施していると回答した 150 自治体のうち、103 自治体が未設定である状況がうかがえた。

＜問 14＞ワーケーション実施の目的、取組によって期待される効果を教えてください

ワーケーション事業で期待される効果については、多くの自治体で「関係人口の創出」と回答があった。次いで、「移住・定住の促進」「企業誘致」「官民連携の促進」などと回答する自治体が多く見られた。

(ワーケーション事業で期待される効果) ※一部抜粋

- ・関係人口の創出、サテライトオフィスなど新規企業立地、ビジネスチャンスの創出、空き家・空き別荘・空き事務所の有効活用、観光業における閑散期の稼働率向上など
- ・サテライトオフィスの誘致、地域課題の解決につながるプロジェクトの推進、コンテンツ提供者と参加者との連携から新たな事業の可能性が生まれた。
- ・指定管理会社による地域雇用の創出につながった。
- ・平日の宿泊施設や観光関連施設の稼働率増加。地域を気に入り、二拠点居住や移住の促進につながる。
- ・ワーケーションが目的ではなく、ワーケーションを入口とした、企業誘致やサテライトオフィス誘致、観光誘客や民宿利用促進、防災、子育て、人材育成、働き方改革、SDGs の推進、つながりづくり（関係人口創出）、ふるさと納税活用など
- ・これまでの観光客とは違う新しい人の流れをつくり、地域課題の解決につなげる共創を生むこと/企業・人とのつながりをつくること（副業人材の活用など）

＜問 15＞ワーケーション実施に対する困りごとや課題があれば教えてください

ワーケーション事業を実施している自治体が抱えるワーケーション事業の実施に対する困りごとや課題については、新型コロナウイルス感染症がまん延している状況であることもあり「新型コロナウイルス感染症対策により思うように事業が実施できない」と回答する自治体が多かった。また、「企業側はワーカーのワーケーションに対するニーズが分からない」「地方においては移動手段や宿泊施設が弱い」「“ワーケーション”の本来の意味を理解されにくい」という回答も多かった。

(ワーケーション事業に対する困りごとや課題) ※一部抜粋

- ・新型コロナウイルス感染症がまん延している状況下で、受け入れ側の地域の不安を払拭すること。
- ・全国でワーケーションが推進される中、実施先として選定されるための差別化が必要。
- ・企業等がワーケーションにどのようなことを求めているか、ニーズの把握が困難。ワーケーションに興味のある企業とマッチングできる場がない。
- ・市内に観光資源や宿泊施設が少ない。ワーケーションを推進していくには、「宿泊」＋「グルメ、ワークスペース、観光資源、アクティビティ」など、様々な要素の魅力向上と連携、各受入側の意識向上が難しいと感じる。
- ・「ワーケーション≠バケーション」のイメージを喚起する広報が多く、世間一般におけるワーケーションに対する誤解やミスリードが発生していること。
- ・誘客に向けた PR 戦略。ワーケーションを実施する市町村が増えてきており、数多の中から自分のまちを選んでもらえる工夫を考えていく必要がある。

<問 16>今後の展望やワーケーションに期待することを教えてください

ワーケーション事業を実施している自治体の今後の展望やワーケーション事業に対して期待することについては、「関係人口の創出」「移住・定住（二拠点居住）」と回答する自治体が多かった。また、「地域課題の解決」「企業誘致、サテライトオフィスの進出」「その地域独自のワーケーションスタイルの確立」と回答する自治体も多く見受けられた。全体的に、差別化を図ったワーケーションスタイルを進めようとする自治体と、広域連携で進めようと考えている自治体があった。

(今後の展望やワーケーションに期待すること) ※一部抜粋

- ・ワーケーションの前提企業のテレワーク導入の加速化が急務であると考え。その発展として働く場所を選ばないロケーションフリーワークの制度を企業は取り入れると共に、就業規則や労務管理などルールづくりにおいては国や都道府県などのサポートなどによる整備が望まれる。
- ・個々で取り組むのではなく、広域で取り組むことにより、ワーケーションを一過性のもので終わらせないようにする。
- ・コロナの状況が落ち着いた後（アフターコロナ）に企業の働き方改革が大きく前進して、ワーケーションという短期的な滞在から中長期的な滞在（移住定住も見据えた）へシフトすることを期待する。
- ・独自性をアピールし、選ばれる地域として関係人口の増加を図りたい。
- ・関係人口の創出から、地域への移住・定住が促進されることを期待する。また、サテライトオフィスの誘致に繋がるように、地域の雇用や新しいなりわいの創出が促進されるよう主体組織の育成を図る。

(2) <問 5>で「実施していない」と回答した自治体について

<問 17>今後、ワーケーションを実施する予定はありますか

ワーケーションを実施していないと回答のあった自治体のうち、52.9%の自治体が今後ワーケーション事業を実施する予定であると回答した（図 12）。

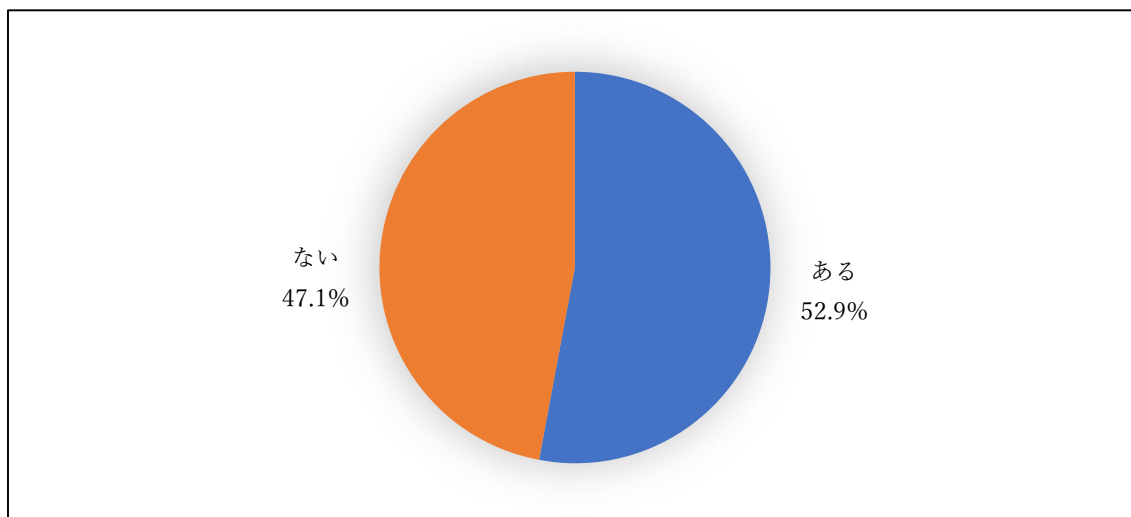


図 12：アンケート項目「問 17 今後、ワーケーションを実施する予定はありますか」の回答結果

<問 18>実施予定の場合、実施予定時期、概要を教えてください

今後ワーケーション事業を「実施する予定」と回答した自治体における実施予定時期については、2021 年度内に実施する予定と回答した自治体が多かった（図 13）。また、実施概要については、ワーケーションプログラムの開発やワーケーションモニターツアーの実施、施設整備が多く見られた。

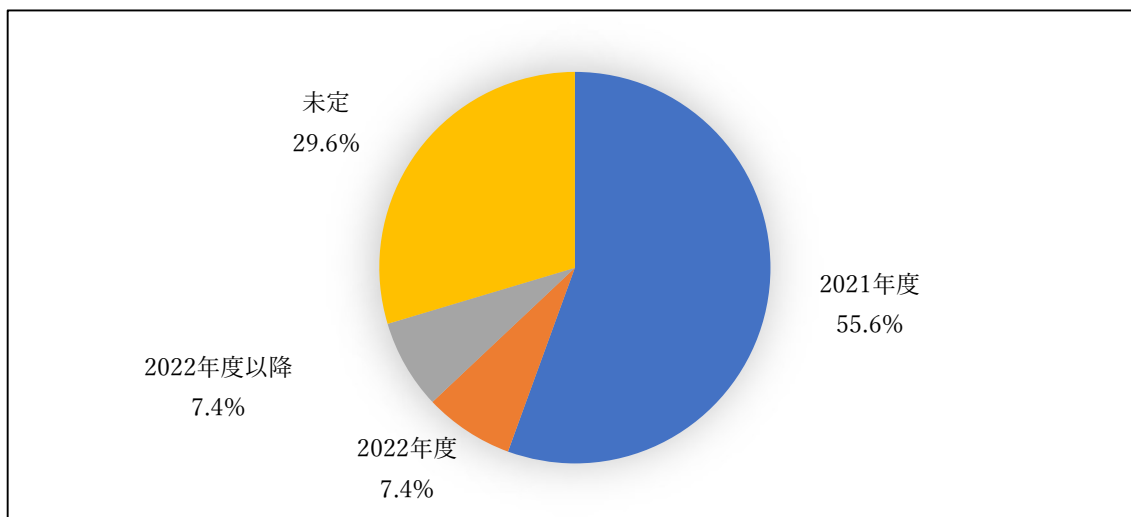


図 13：アンケート項目「問 18 実施予定の場合、実施予定時期、概要を教えてください」の回答結果

<問 19>ワーケーションを実施に対する困りごとや課題があれば教えてください

ワーケーション事業をこれから実施する予定の自治体や実施予定のない自治体が抱えるワーケーション事業の実施に対する困りごとや課題については、「ワーケーションのニーズ

の把握が不明」「施設の整備が整っていない」と回答する自治体が多かった。その他、「そもそも対応施設が少ない」「宿泊施設がない」「実施に向けた体制が整っていない」など、ワーケーション事業を実施したい思いはあるもののそれぞれの地域の状況により実施における課題があることが見受けられた。

(ワーケーション事業に対する困りごとや課題) ※一部抜粋

- ・関係各課との取組み意欲が異なるため、推進体制を築くことができていない。
- ・ワーケーションに適した施設自体が少ない。
- ・利用側と受入側それぞれのニーズが把握できていない。地元住民、団体及び施設との協議の場がない。
- ・実施する企業側が感じている導入に向けた課題や、地域に求めるニーズ。企業側のニーズが正確に掴めないと適切なワーケーションメニューの提供に結びつかないと思うが、この点は地域側だけだと把握が難しい。また、日本各地でワーケーションへの取り組みが始まる中で、自地域を首都圏に対しどのようにPRしていくかも課題となる。

<問 20>ワーケーションに期待する効果は何ですか

ワーケーション事業を「実施していない」と回答した自治体におけるワーケーション事業に期待する効果について、「関係人口の創出・増加」と回答する自治体が多かった。その他、「移住者の増加」「働き方の多様化」「観光客の増加」「企業誘致のきっかけ」「地域活性化、地域経済の活性化」と回答する自治体も多く、ワーケーションを通じた新たな地域活性化への期待を感じている。

(ワーケーション事業に期待する効果) ※一部抜粋

- ・関係人口の創出を切り口にして、観光シーズンの平準化、首都圏企業来訪による地域課題解決、さらにはサテライトオフィスや二地域拠点として事業所移転等、様々な効果が見込まれる。様々な課に横断するため、関係課でも効果や目的を予め共有しておく必要があると感じている。
- ・働き方改革で変わっていく休日の過ごし方に対し、市内に受け入れできる施設ができることにより、観光客の増加が望める。
- ・企業誘致や課題解決型起業家の創出、関係人口の拡大、さらには移住定住の促進につながることを期待している。
- ・全国的にワーケーションが注目され各地での誘致が激化しており、市では比較的受入が簡単な休暇・観光型のワーケーションではなく、課題解決型のワーケーションの本格実施を検討。市の課題解決と一緒に取り組んでくれる民間企業の誘致をきっかけに、関係人口増加や市民の利便性向上につなげたい。
- ・新たな人の流れの創出と地域資源の有効活用による地域リノベーションの促進。

公務員の複業に関する法律、規則

表 1：公務員の複業に関する法律より抜粋

国 家 公 務 員	国家公務員法 第 103 条	(私企業からの隔離) 職員は、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業（以下営利企業という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を兼ね、又は自ら営利企業を営んではならない。 前項の規定は、人事院規則の定めるところにより、所轄庁の長の申出により人事院の承認を得た場合には、これを適用しない。
	国家公務員法 第 104 条	(他の事業又は事務の関与制限) 職員が報酬を得て、営利企業以外の事業の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を兼ね、その他いかなる事業に従事し、若しくは事務を行うにも、内閣総理大臣及びその職員の所轄庁の長の許可を要する。
地 方 公 務 員	地方公務員法 第 38 条	(営利企業への従事等の制限) 職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業（以下この項及び次条第一項において「営利企業」という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則（人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の規則）で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。ただし、非常勤職員（短時間勤務の職を占める職員及び第二十二条の二第一項第二号に掲げる職員を除く。）については、この限りでない。 人事委員会は、人事委員会規則により前項の場合における任命権者の許可の基準を定めることができる。

図 1：長井市職員の営利企業等の従事に関する許可の基準を定める規則

○長井市職員の営利企業等の従事に関する許可の基準を定める規則

昭和37年4月
長井市規則第7号

(総則)

第1条 地方公務員法(昭和25年法律第261号。以下「法」という。)第38条第2項に規定する営利企業等の従事に関する任命権者の許可の基準は、この規則の定めるところによる。

(許可の基準)

第2条 任命権者は、職員が法第38条第1項に規定する営利企業等に従事することに関しては、次に掲げる要件を具備し、かつ、法の精神に反しないと認める場合に限り、許可することができる。

(1) 職務の遂行に支障がないこと。

(2) その職員の職との間に特別な利害関係又はその発生の虞がないこと。

(3) 国又は他の普通公共団体の職員の職に併せつく場合にあっては勤務時間及び給与を受ける時間が重複しないこと。

2 任命権者は、法第38条第1項の規定に基づいて許可した場合において、前項の規定による要件を具備するに至らなくなったとき又はその虞があると認められるに至ったときは、すみやかに許可を取り消さなければならない。

附 則

この規則は、公布の日から施行する。