

中小企業におけるワーケーションの 戦略的活用に関する試論

塔 筋 幸 造*・西 井 進 剛**

キーワード：中小企業、ワーケーション、リモートワーク、テレワーク、サテライト
オフィス、函館、錦江町、成長戦略

1. はじめに

2020年7月27日、当時、内閣官房長官であった菅義偉氏が「観光戦略実行推進会議」において「ワーケーション」について言及した。新型コロナウイルスの影響で落ち込んだ観光需要の回復に向けて会社員らが混雑期を外して休暇を取れる方策の一つとして、「観光地やリゾート地など休暇先で働く」というワーケーションの普及に意欲を示したのである¹。以降、世間においてワーケーションについての関心が急速に高まっていった。観光庁や民間企業の調査（2023）によると、企業、ワーキングパーソンへのワーケーションの認知率は、約8割となっている。一方、その実施率は、認知率に比べると低水準に留まっている。観光庁調査で17%（2023年）、民間企業調査（2023年）では5%という結果である²。その理由については、様々な要因が考えられるが、とりわけ、送り手となる企業（経営幹部）が、ワーケーションの効果について「厳しい評価

* 兵庫県立大学大学院 経営研究科 1期生（現兵庫県立大学大学院 社会科学部 経営専門職専攻）、神戸経営研究所（KM 有限会社）代表取締役、コベック株式会社 代表取締役、株式会社ソフィック 代表取締役、中小企業診断士

** 大阪商業大学 総合経営学部 教授、兵庫県立大学 名誉教授

¹ 日本経済新聞ウェブサイト（2020年7月27日）「観光回復へ休暇分散策 政府検討、ワーケーション推進」〈<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO61952600X20C20A7PP8000/>〉（最終閲覧日：2024年8月15日）。

² 観光庁ウェブサイト「『ワーケーション&プレジャー等の普及・定着』ナレッジ集」〈https://www.mlit.go.jp/kankocho/ji_rei_shien/workation.html〉（最終閲覧日：2024年8月23日）内の「令和5年度ナレッジ集」〈<https://www.mlit.go.jp/kankoc ho/content/001753142.pdf>〉（最終閲覧日：2024年8月23日）。PR TIMES ウェブサイト「アフターコロナで再注目、『ワーケーションに認知度』について市場調査結果を公開！」〈<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000088.000069473.html>〉（最終閲覧日：2024年8月23日）。同調査結果の利用条件にもとづき、株式会社 LASSIC のウェブサイト 〈<https://www.lassic.co.jp/>〉（最終閲覧日：2024年8月20日）を明記する。

をしている」(松田, 2023) という指摘がある。

実際のところ、ワーケーションの効果として取り上げられることが多いのは、「働き方の選択肢の増加」「ストレス軽減やリフレッシュ効果」といったワーケーションの個人利用者(従業員)にとってのメリットである³。最近では、「地域活性化」や「地方創生」といった地域側の視点から議論されることも多い⁴。ワーケーションの「送り手」となる企業にとっての「直接的」なメリットについては、あまり論じられることがないのである。ましてや、企業の経営戦略的な目線からワーケーションを捉えようとする議論は、皆無に等しい。加えて、ワーケーションを導入している企業として紹介されている例は、ほとんどが大手企業である。

本稿第1筆者(以下、筆者)は、中小企業の現役の経営者であり、かつ中小企業診断士として中小企業、小規模事業者の経営支援を行っている。その経験から鑑みるに、ワーケーションには未だ議論されていないメリットがあると考えている。特に、上述のような経営戦略的な視点からワーケーションを捉えることで、中小企業、小規模事業者の成長を促すことができるのではないかと大いに期待している。このような想いから、ワーケーション事業にも当事者として取り組んでいるところである。

このような問題意識の下、本稿の目的は、中小企業においてワーケーションを戦略的に活用するという論点を提示することにある。ワーケーションの可能性について、少しでも経営者の関心を喚起することができればと願っている。そのため、本稿では、ワーケーションに関する先行研究の成果も踏まえながらも、池田(2019)が試みているような「当事者の想い」の描写や「当事者目線」からの考察に重点を置きたい⁵。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、なぜ、企業においてワーケーションへの忌避感が生まれるのかについて、ワーケーションを取り巻くステークホルダーという視点から考察する。第3節では、筆者が実際に取り組んでいるワーケーション事

³ 観光庁ウェブサイト『『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/workatio-n-bleisure/) (最終閲覧日: 2024年7月1日)。

⁴ Google Scholarを用いた検索結果(2024年8月26日時点)では、論文タイトルに「ワーケーション」というフレーズが含まれている論文は、2024年の期間だと、13件ヒットする。そのうち、「地方自治体」「地域活性化」「地方創生」「地域創生」というキーワードがタイトルに含まれている論文は、8件(62%)ある。

⁵ 池田(2019)では、いわゆる実証主義における客観的な考察とは異なる、オルタナティブな分析アプローチについて議論している。「(中略)事前や途中のヒトの行動や想いを知ることで、なぜそういう地域活性化を計画したのか、どのように他のヒトを巻き込み仕組づくりや組織をしたのかなど、結果に至る前の段階を知ることができる。こうした前段階の積み重ねが結果に結びつくわけだが、これまでの地域活性化に関する類書ではこの点はあまり強調されていない」(池田, 2019, p.8)。「(中略)ヒトの行動や想いを描写するのは、有機的な連携を生み出す基となるのがヒトであり、そのヒトがどのような背景や想いで活性化しようとしたのか、どのように他のヒトや組織を巻き込んでいったのかを知ることで、有機的な連携を築くことになった実態を知ることができる。合わせて、活性化における仕組作りの順序が解明できると考えたからである」と当事者目線での考察の有用性について主張している(池田, 2019, p.9)。本稿第2筆者は、この池田(2019)のアプローチに基づき西井(2019)を執筆している。

業について紹介する。北海道函館市、鹿児島県肝属郡錦江町での事例をとりあげる。第4節では、事例を振り返り、ワーケーションを戦略的に活用するための課題について考察する。加えて、送り手となる中小企業の経営者、受け手となる地方自治体の両者に向けた提言を行う。最後に、結びとして今後の研究課題について述べる。

2. ステークホルダーからみたワーケーション

2-1. ワケーションへの先入観

ワーケーションは、海外では2000年代から、日本では2015年頃から登場したといわれている⁶。しかし、冒頭で述べたように、ワーケーションの認知率を大きく上げるきっかけとなったのは、2020年7月27日、当時、内閣官房長官であった菅義偉氏によるワーケーションへの言及があった頃からである（e.g., 水野, 2022）。

2020年から行われている観光庁の調査によると、調査対象となった従業員100名以上の企業におけるワーケーションの認知率は、2021年（76%）、2022年（79%）、2023年（88%）と年々高まっている。テレワーク・リモートワーク総合研究所（株式会社LASSIC⁷）による2023年（7月14日～7月18日）に実施された調査においても、8割以上の方がワーケーションの存在を認知していたという結果が示されている⁸。その他の調査でも同様の結果が示されていることから考えると、少なくとも、ワーケーションという「言葉」は、広く社会に浸透したといえてよい。

その一方、ワーケーションの実施率は、認知率と比べると低水準で留まっている。上述の観光庁による調査では、調査対象となった従業員100名以上の企業におけるワーケーションの導入率は、2021年（9%）、2022年（13%）、2023年（17%）であった。観光庁の見解では、「従業員100名以上の企業ほどワーケーションの認知率、導入率が高くなる」としていることから、中小企業や小規模事業者を対象とした場合には、実施率はより低水準となると予想される。たとえば、テレワーク・リモート総合研究所の調査（調査対象：全国20歳～65歳のワーキングパーソン男女1,068名）では、「知っている経験したことがある」という回答は2.6%、「知らなかったけど経験したことがある」が2.4%となり、合わせても5%という結果が示されている。

⁶ SoftBank ウェブサイト「ワーケーションとは？世界で広がる Work と Vacation の変化」〈<https://www.softbank.jp/biz/blog/business/articles/202011/workstyle-worcation/>〉（最終閲覧日：2024年8月23日）。

⁷ 利用条件にもとづき、株式会社LASSICのウェブサイト〈<https://www.lassic.co.jp/>〉（最終閲覧日：2024年8月20日）を明記する。

⁸ PR TIMES ウェブサイト「アフターコロナで再注目、『ワーケーションに認知度』について市場調査結果を公開！」〈[https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000088.000069473.html](https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000088.000069473.html)〉（最終閲覧日：2024年8月23日）。

ワーケーションの認知率に比べてその実施率が低水準となっている理由には、様々な理由が考えられる。たとえば、パーソル総合研究所(2023)による調査結果によると、「ワーケーションは、従業員にとっては柔軟な働き方として魅力的な選択肢にもなり、企業側にとってのメリットも多いが、セキュリティリスクや労務管理上のリスクなどをコントロールしなければならない課題も生じる」と主張している(パーソル総合研究所, 2023, p.19)。松田(2023)は、三菱総合研究所が実施した調査結果にもとづき、経営幹部のワーケーションへの否定的な厳しい評価について考察している。「遊んでいるか働いているかわからない」という経営幹部の回答から、経営幹部がワーケーションに先入観をもち、ワーケーションに対する「メンタルブロック」があることを指摘している(松田, 2023, p.111)。

このように、現状では、経営幹部、経営者は、ワーケーションは知ってはいるが、その効果については疑問視しており、積極的な導入には至っていないということがいえる。これは、「ワーケーションとは何か」ということが非常に曖昧なまま、イメージ先行で急速に世間に広まったことの影響が大きい(田中・石山, 2020)。松田(2023)が指摘しているように、ワーケーションに対する先入観があり、それがワーケーションの可能性を狭めてしまっていると考えられる。

2-2. ステークホルダーによる期待の差異

ここで、改めて、ワーケーションの定義について確認する。現状、わが国におけるワーケーションは、広義に捉えられている。最も良く言及される観光庁の定義では、「テレワーク等を活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすこと」とされている⁹。すなわち、休暇期間中にも一定の仕事をする、あるいは仕事期間中に並行して休暇を取得することができる仕組み(田中・石山, 2020)である。観光庁によるワーケーションの実施形態は、図表1の通りである。

このような広義、包括的な定義の下、ステークホルダーの期待に応じてワーケーションの実質的な意味が規定されているのが現状である。たとえば、観光庁の場合、観光庁自体がステークホルダーであり、ワーケーションを「新たな旅のスタイル」と位置づけている。当然ながら、観光振興が主たるテーマとなる(水野, 2022)。

ステークホルダーによる期待の違いについて、田中・石山(2020)は、ワーケーションの主なステークホルダーを大きく4つに分類して考察している。それは、①制度を

⁹ 観光庁ウェブサイト『『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: 2024年8月18日)。

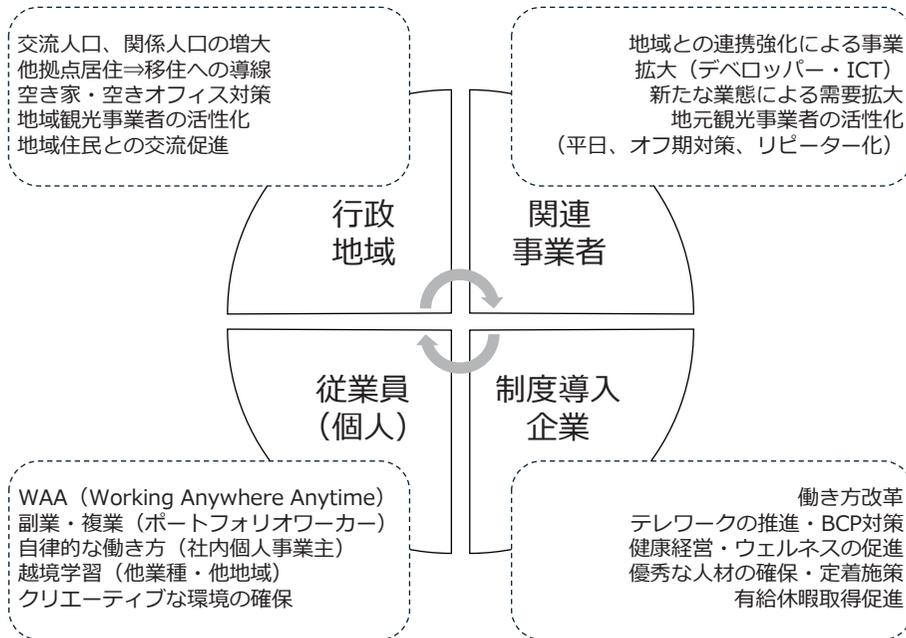
導入する企業、②利用する社員（個人）、③利用者を受け入れる地域と行政、④ワーケーションに関連した民間事業者である（図表 2）。

図表 1 観光庁によるワーケーションの実施形態（イメージ）



出所：観光庁観光庁ウェブサイト「『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/kankoch/workation-bleisure/>〉（最終閲覧日：2024年8月18日）。より転載。

図表 2 ワーケーションの 4つのステークホルダー



出所：田中・石山（2020）より筆者作成。

図表中の点線での角丸長方形の部分が、各ステークホルダーのワーケーションへの期待を示している。この部分をみると、各ステークホルダーがワーケーションに期待していることには差異があることがわかる。この点については、田中・石山(2020)は、「(中略)その期待は、同床異夢であると言わざるを得ない。過大に期待されている部分もあれば、否定的な側面を十分に考慮していない部分も散見される。定義が曖昧なまま状況が進行していくと、ワーケーションはバズワードと化し、過去におけるあまたの類似概念と同様に、一時の流行で終わってしまうことが懸念される」(田中・石山, 2020, p.113)と指摘している。同様の懸念を他の論者も指摘している(e.g., 水野, 2022)。「同床異夢」とは、的を射た表現であり、同じ「ワーケーション」という言葉を使っていたとしても、ステークホルダーによって、その実質的な意味が異なっているかもしれない。

2-3. 企業におけるワーケーションへの忌避感

こう考えると、企業におけるワーケーションの実施率が低水準で留まっていること、もっと言えば、経営幹部層、経営者にとって、ワーケーションへのある種の忌避感が生じてしまうこともむべなるかなというところである。

観光庁が提示している企業にとってのワーケーションのメリットは、以下の通りである¹⁰。

- ①仕事の質の向上、イノベーションの創出
- ②帰属意識の向上
- ③人材の確保、人材流出の抑止
- ④有給休暇の取得促進
- ⑤CSR、SDGsの取り組みによる企業価値の向上
- ⑥地方創生への寄与

これらのメリットについて、経営者の立場から考えると、一言で言えば、「実際の効果がわかりづらい」ということになる。実務的に言えば、ワーケーションを導入した結果の期待値、費用対効果が一定の水準に達しないと、投資対象にはならない。

①～④については、間接的ではあるが、その効果についてはまだイメージができる。

¹⁰ 観光庁ウェブサイト『『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: 2024年8月18日)。

実際、後述する筆者の取り組んでいる事例においても、ワーケーションの効果（①～④）を実感できている。一方、⑤や⑥のメリットについては、「実利に結びつかない」というのが経営者の本音ではないだろうか。

特に、⑥については、受け手側（行政・地域）と思惑のずれが生じやすいことがわかっている（西井, 2019; 松本・矢部, 2022）。西井（2019）では、大学と地域との間の思惑のずれについて考察している。そこでは、お互いに何を目的としているのかを明示化して擦り合わせる必要がある。そうでなければ、お互いがお互いに不満を持つという残念な結果につながりかねない。ワーケーションでも同じことがあてはまるだろう。受け手（行政・地域）が、「地域活性化に貢献してほしい」「地域の課題解決に貢献してほしい」と期待していても、多くの企業にとっては、地域活性化がそのまま直接的なメリットを生み出すわけではない。社会貢献という意味では、非常に意義があることは理解していたとしても、やはり「コスト」がネックになる。結果、ワーケーションとは、「一過性のブームに過ぎず導入するべきではない」というようなある種の忌避感につながってしまう。

この忌避感を払拭するためには、ワーケーションが企業にもたらす直接的なメリットについて、経営者が理解し、実践してみようと強く動機づけられることが必要となる。松田（2023）は、「経営幹部のマインドを変えるためには、ワーケーションの新たな価値を訴求し動機づけることが必要である」と主張している（松田, 2023, p.111）。

次節では、このような忌避感を払拭し、中小企業がワーケーションを戦略的に活用するきっかけとなればという思いから筆者が取り組んでいるワーケーション事業について紹介する。

3. 事例：筆者が取り組んでいるワーケーション事業の紹介

3-1. 筆者紹介と会社概要

筆者は、大学卒業後、家業であった木材販売業に従事していたが、1985年からパソコン事業に注目し、友人とパソコン販売事業、ソフト開発などを手がけるようになった。1991年、業務用パソコンソフト開発のために、株式会社ソフィックを設立、1994年、コンピュータ事業の拡充のため、アプリケーションソフト販売会社コベック株式会社を設立した。主力商品は、見積作成ソフト「みつも郎」シリーズである。特に、建築業界における同種のソフトでは国内トップクラスのシェアを確保出来ている。2001年には、コベック株式会社が、神戸商工会議所主催・第2回神戸アントレプレナー大

賞奨励賞を授与された。

2012年、兵庫県立大学大学院経営研究科（現兵庫県立大学大学院 社会科学研究科 経営専門職専攻）の修了を契機に、中小企業診断士の資格を取得し、経営コンサルタント（KM 有限会社・代表取締役）としても活動するようになった。その動機には、自社のこれまでの歩みと深い関係がある。ソフィック、コベック両社共に、中小企業としては、成功を収めることができたといえるが、IPOには至らなかった。過去、何度か訪れたITブームを考えると、両社ともにIPOを果たすことは十分に可能であった。なぜ、IPOに至ることができなかつたのかと内省したところ、その理由の1つとして、専門家による適切なアドバイスを受ける機会がなかったということに思い至った。こうした内観から、自ら中小企業の成長に役に立つような仕事がしたいという思いが強くなり、経営コンサルタントとして活動するようになったのである。

ワーケーション事業については、ソフィック及び経営コンサルタントとしての事業の一環という位置づけにある。

3-2. ワーケーション事業への取り組みの経緯と背景

筆者がワーケーションに関心をもったのは、冒頭でも述べた、当時、内閣官房長官であった菅義偉氏による発言（2020年7月27日）がきっかけであった。もっとも、正確には、ワーケーションそのものというよりも、その可能性に注目した。

というのも上述のように、筆者は、経営者、中小企業診断士として活動するなかで、中小企業の活性化に何か貢献できないかと常日頃思案していたということがあった。なかでも、自らの経験を鑑みて、中小企業の成長を阻害している要因の1つとして、事業の地理的拡大になかなか踏み切れないということの問題視していた。一口に営業エリアを拡大する、販路を開拓するといっても、中小企業にとっては大きなリスクを伴う。何らかの橋頭堡を確保出来なければ実行に移すことは難しい。この点、「ワーケーションを事業展開のためのトライアルに利用できないか」という中小企業にとっての成長戦略の一環としてワーケーションを活用する着想をもったのである。

3-3. 候補地の選択と事業への着手

こうして、実際にワーケーション事業を実施するための候補地を調べ始めた。その際、複数の拠点にてワーケーションを行うことを想定し、筆者の地元である神戸市から離れた立地であること、拠点間の距離が離れていること、という大きく2つの選定基準を設けていた。折しも、菅義偉氏の発言以降、急速にワーケーションに対する関心

が高まるなか、既にワーケーションを実施していた和歌山県白浜町などの先行事例や新たにワーケーションに取り組もうとする全国的な動きについて調査した。その結果、最終的には、北海道函館市と鹿児島県の南端に位置する肝属郡錦江町の2地域を候補地として絞り込み、同時にワーケーション事業を進めていった。

3-3-1. 函館市での取り組み

函館市については、港町ということで、筆者の地元である神戸市と親和性が高いのでは、ということで関心をもった。また、「観光地やリゾート地など休暇先で働く」という一般的なワーケーションのコンセプトに合致していたこともあり、ワーケーション事業に初めて着手するうえで、取り組みやすかった。加えて、自治体としてもワーケーション事業の振興に非常に積極的であったことも決め手となった。そうして、2021年6月に、函館を訪問した。

函館市から地元の不動産業者を紹介してもらい、十数件の候補物件のなかから具体的に絞り込んでいくこととなった。筆者が不動産業者と一緒に全ての物件をまわり、建屋の状態はもちろんのこと、周辺環境についても実地調査を行った。その結果、筆者が目にしたのは、函館のなかでも観光スポットとして有名な函館市元町にある木造2階建、築100年の古民家であった。リノベーションについては、先述の不動産業者の紹介で、地元で活動しているデザイナーに協力を依頼した。デザイナーからの案は、古民家のたたずまいを残しつつ、観光と仕事を両立させるための機能的かつモダンなデザインであった。このデザイン案に筆者も賛同しワーケーション拠点として整備することとなった。事業開始は、2022年3月である。開設したワーケーションの概要は図表3、外観及び内部の様子は図表4の通りである。

図表3 KMBA ワーケーション函館の概要

所在地：040-0054 北海道函館市元町14-14
最寄駅：函館市電5系統/末広町駅または十字街駅から徒歩5~10分
施設：木造2階建・築年数 約100年 ※改築2022年2月
オフィススペース (22~24 m ²) ×3
共用スペース
カフェコーナー
共用トイレ1階
駐車場は無し。近隣の有料駐車場を利用。
特 徴：
・①IT環境の完備、②安心サポート、③地域とのかけはしサポート、④気兼ねなく利用できる一社専有施設
・診断士による個別経営相談、各種階層別研修の提供

出所：筆者作成。

図表 4 KMBA ワーカーション函館の外観及び内部の様子

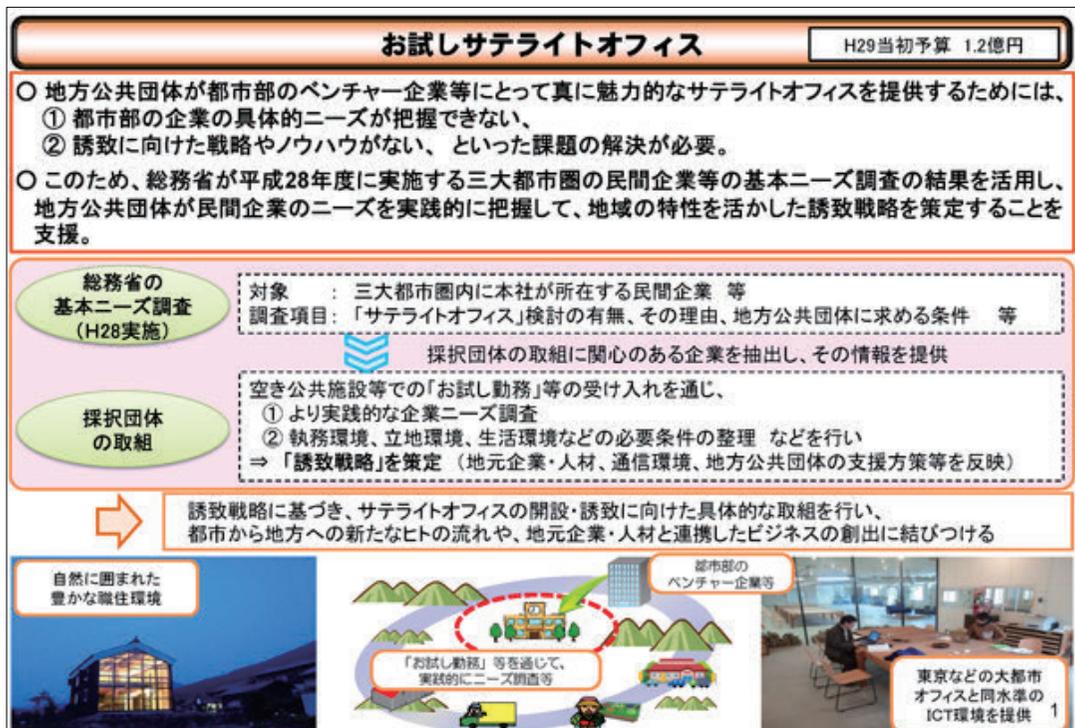


出所：筆者撮影（2022年8月23日）。

オフィススペース 3 箇所、共用スペース、カフェコーナー、共用トイレを設置した。特徴は、①IT 環境の完備（ワーケーションを導入するために必要なセキュリティのある Wi-Fi 完備、各オフィスの施錠システム、基本的なデスクや複合プリンターなども設置済み）、②安心サポート（サポートスタッフがオフィスの利用状況を確認）、③地域とのかけはしサポート（施設内はもちろん施設のある地域の方とつなぎ、コミュニティの一員として快適に生活し、働くことができるようにサポート）、④気兼ねなく利用できる一社専有施設（コワーキングスペースではなく、一室ごとの専有スペースとすることで会議、セミナー、研修等を利用しやすくする）、である。

加えて、ワーケーションを戦略的に活用してもらいたいという思いから、個別経営相談（2～3 時間/1 回 Zoom を使ったりリモート相談）や各種階層別研修の提供（中堅・次世代リーダー・中間管理職・経営層を対象に、イノベーション、生産性向上、業務効率化、DX 化対応などの研修の実施）というサービスも提供するようにした。

図表 5 「お試しサテライトオフィス」モデル事業の概要



出所：総務省ウェブサイト「お試しサテライトオフィス」〈https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/satellite-office.html〉（最終閲覧日：2024年8月15日）より転載。

3-3-2. 錦江町での取り組み

錦江町での取り組みについては、筆者の知人の経営者から「九州に活動拠点を設けたい」「営業所を出してみたい」という相談があったことがきっかけとなった。九州全域から、候補地を探索していったところ、中小企業診断士の友人である藤澤直武氏¹¹から情報を得て、錦江町がワーケーション事業の振興に積極的であることがわかり、2021年6月に最初に訪問した。

図表 6 地域活性化センター神川とワーケーション・スペース



出所：筆者撮影（2022年11月22日）。

¹¹ 本稿第1筆者と同期（兵庫県立大学大学院 経営研究科 1期生）である。

錦江町では、コロナ禍前からワーケーション事業に取り組んでおり、2017年度（平成28年度）の総務省「お試しサテライトオフィス」モデル事業に採択されていた（図表5）¹²。旧神川中学校の校舎（2008年4月に閉校）を活用し、2017年に「地域活性化センター神川」（〒893-2301 鹿児島県肝属郡錦江町神川 3306 番地 4）を開設した。同センターは、地域活性化の拠点としての役割を担っており、ワーケーション事業の受入場所（錦江町お試しサテライトオフィス～南国田舎ワーケーション体験～）があるだけでなく、事業を統括している「錦江町役場未来づくり課未来づくりチーム」も所在する。筆者がワーケーション事業（2022年4月開始）を行っているのも同センター内である（図表6）。

事業内容は、上述の「函館ワーケーション」と同様であり、①IT環境の完備、②安心サポート、③地域とのかけはしサポート、④気兼ねなく利用できる一社専有施設、に加え、診断士による個別経営相談、各種階層別研修の提供を行っている。

3-4. ワーケーション事業の途中経過

函館では、開設当初から引き合いが多く、継続的な利用者も確保できている。中小企業の拠点利用を想定していたが、利用者の多くは、観光面に関心が高いようである。一方、錦江町では、中小企業の拠点利用について関心をもってくれた中小企業の経営者が一定程度あり、それらの経営者を連れての現地視察等を企画、実施した。また、ソフィックの社員やワーケーション事業に関心をもつ外部のデザイナーに参加してもらい、ワーケーションの効果についての実証実験も行った。このような取り組みのなかで、視察に参加した企業と錦江町の地元企業との間で契約に結びついた例もあった。ただし、函館とは異なり、問い合わせは少ない状態が続いている。

また、ワーケーション事業を実施するにあたり、「本社連動 IT サービス」を開発した。こちらは、ワーケーションの送り手企業と実際に利用する従業員のワーケーション先でのオフィスとを常時接続するシステムである。Zoom等の会議システムとは異なり、会議のためにシステムを利用するというものではなく、常時接続することで、同じオフィスで仕事をしているような環境を実現しようとするものである。利用者のプライバシーにも配慮し、通常は、ぼかし画面となっており、ミーティングの際だけ一般的な会議システムと同様にお互いの顔を視認できるようにしている。この「本社連動 IT サービス」の効果については、函館と錦江町とをつないだ（拠点間の距離は約 2,000 km）

¹² 「お試しサテライトオフィス」モデル事業については、総務省地域力創造グループ地域自立応援課（2017）による調査報告書を参照されたい。

実証実験を行い、日本国内での使用が十分に機能することが検証できている(図表7)。

図表7 「本社連動ITサービス」の実証実験の様子



出所：筆者撮影(2022年8月23日)。

両地でのワーケーション事業については、筆者の地元メディア(神戸新聞, 2023年10月11日)にも掲載された。記事では、「ワーケーション 中小向けに拠点」という見出しで、筆者の思いである「中小企業に向けたワーケーション」であることを強調してもらっている。

最新の動き(2024年7月23日)としては、錦江町での地元住民を対象にしたリモートワークの提供を始めたことが挙げられる。これは、ソフィックや関連企業が受注している仕事の一部を外注するものであり、データ入力やホームページの維持管理が含まれる。将来的にはアプリ開発の人材としての雇用も想定している。この取り組みについても、鹿児島県の地元メディアである南日本新聞(2024年7月31日)でも取り上げられた。記事では、キックオフミーティングに参加した住民の声や担当課の役場職員の意見が紹介されている。

以上、途中経過となるが、筆者が取り組んでいるワーケーション事業の紹介となる。ワーケーション事業を開始してから、本稿執筆時点(2024年8月)で2年半弱である。新型コロナウイルス感染症法上の位置づけが2類から5類へと以降することとなった2023年5月8日を境に考えると、ウィズコロナ期で1年と少し、アフターコロナ期で1年3ヶ月ほどの稼働となる。

もはやウィズコロナ期におけるブームは終わったと考えると、今後、ワーケーション事業を継続していくためには、ワーケーションでしか得られないものとは何か、と

いうワーケーションの真価が問われている。

4. 考察と提言

4-1. ワーケーションの戦略的活用への課題

正直なところ、この2年半は仮説検証サイクルの繰り返しであった。ワーケーションに関する研究成果を参考に事業を組み立て、それを実地で検証し修正することで、事業の精緻化を目指してきた。この間、ワーケーション事業に関して、多くの知見を得ることができた。それらの知見をもとに、以下、ワーケーションを戦略的に活用するための課題について考察する。

まず、われわれが得た知見について考えたい。先ほど、多くの知見を得ることが出来たと述べたが、最もシンプルかつ重要な知見は、企業がワーケーションを実施するかどうかは、当該企業にとって「実利があるかどうか」によって判断しているということである。経営者目線での「実利」とは、当該企業の事業そのものとの関連性から捉えており、その成果も「目に見える」ことを意味する。美辞麗句ではない。

函館での例を挙げよう。これまで、函館でのワーケーションに大きな関心をもったIT企業は複数あったが、その全てが契約にまで至ったわけではない。契約にまで至らなかった理由としては、「観光という点では申し分ないが、業務を行うには設備が不足している」ということがあった。この点について、筆者も追加の設備投資を検討はしたが、採算が合わないことから折り合いがつかなかった。

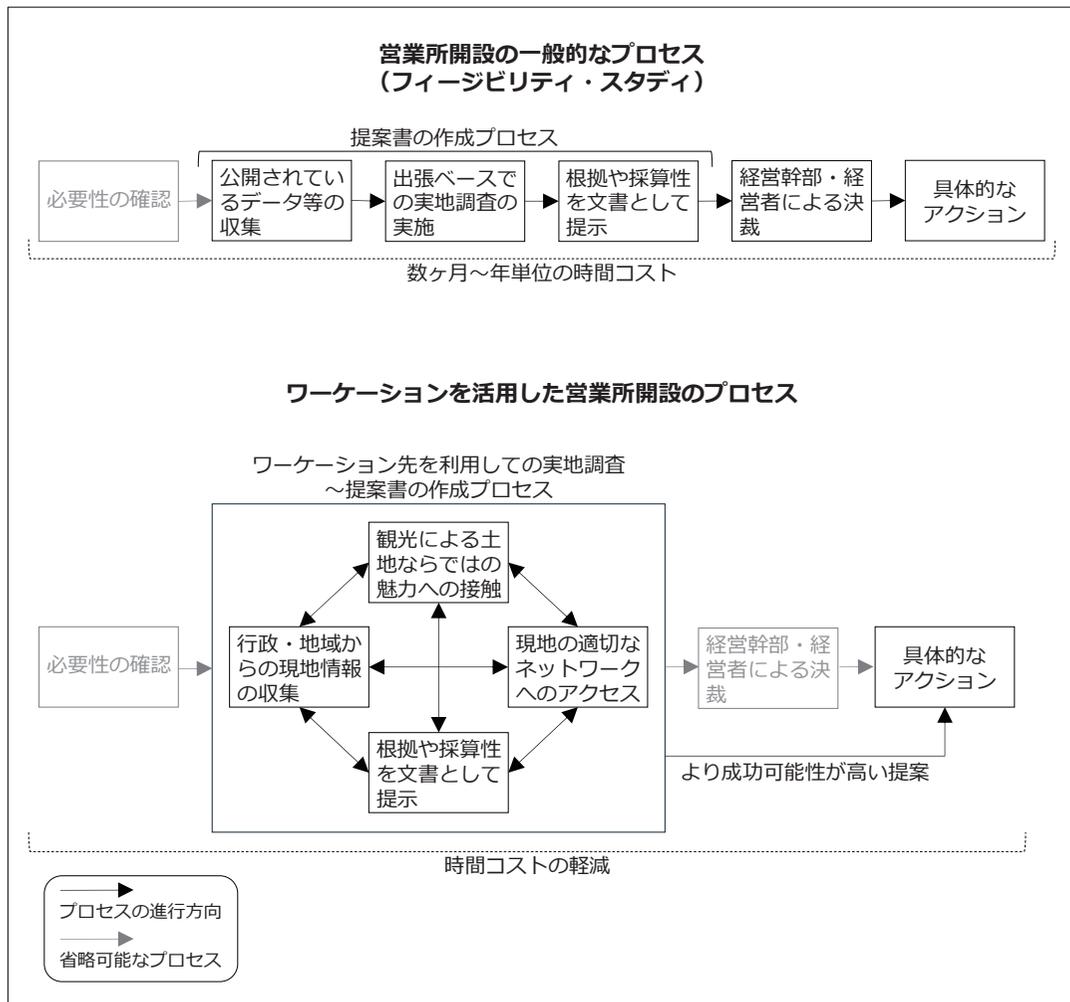
この例の場合、最終的に契約に至った企業とそうでない企業の差は、経営者が想定している実利の違いである。契約に至らなかった企業では、ワーケーション先で社内と同等の業務ができるかどうかを条件に考えていた。そのため、いくら観光地でのリフレッシュ効果があったとしても、それは、当該企業にとっての実利ではなかったということである。逆に、契約に至った企業の場合は、社内と同等の業務が出来ないというデメリットよりもワーケーションで得られるメリットを評価した、実利があったということになる。

このように、ワーケーションで得られる実利は、絶対的なものではなく、企業、経営者によって異なる。そのため、ワーケーションの一般的なメリットをいくら訴求しても、実利を感じてもらえなければ経営者には響かない。

だからこそ、企業、経営者にとってワーケーションを戦略的に活用してもらうための課題とは、ワーケーションで得られる実利を実感してもらうこと、そして「ワーケー

ションは戦略的に活用することができる」と視野を広げてもらうことにある。

図表 8 ワーケーションを活用した営業所開設のプロセス



出所：筆者作成。

たとえば、「ワーケーション先は拠点として戦略的に活用できる」という筆者の主張について考えてみよう。ある企業が地方に営業所を開設しようとした場合、実務的には、以下のようなプロセスを辿る（図表 8）。要は、フィージビリティ・スタディである。前提として、その営業所を開設する必要があるかどうか問われる。「当該地域にて十分な取引の実績があり顧客から営業所を開設してほしいという強い要望がある」といった具体的な必要性がある場合は話が早い。そうでない場合は、時期尚早という

ことで立ち消えになってしまうかもしれない。この必要性があるかどうかをクリアできたとしても、予算をつけるだけの根拠を提示できなければならない。企画書や提案書という形で文書としてまとめる必要がある。期待できる成果に対してデータ等を示して説明できなければならない。公開されているデータでは不十分な場合、出張ベースでの調査等も必要になる。そして、提出された企画書、提案書の内容に対して、経営幹部、経営者からの決裁を経て、初めて具体的なアクションへとつながる。これらの一連のプロセスは、直線的（リニア）に進んでいく。いわゆるウォーターフォール型である。この間、数ヶ月から年単位の期間を要し、相当程度の時間コストがかかる。

一方、ワーケーション先を拠点として活用した場合には、営業所の候補地となる近くのワーケーション先を利用しながら、現地にてトライアルしながらフィージビリティ・スタディを実施することができる。出張ベースで現地を訪問するよりも効率的であろう。加えて、ワーケーションならではのメリットとして、現地に受け入れてもらいやすいということがある。ワーケーションの受け手として、行政・地域が力を入れていることもあり、現地の情報も得やすくなり、適切なネットワークにつながりやすくなる。地域との高い密着性を得られる。もちろん、観光を通じて、その土地ならではの魅力に直に触れることができるというメリットもある。ワーケーション先にて、提案書をまとめるということもできる。一連のプロセスは、相互作用的、同時並行的に進められ、創発的でダイナミックなプロセスを辿る。結果、通常の進め方よりも、要する時間、コスト軽減が可能となる。仮に、このワーケーションに経営幹部や経営者が参加していれば、決裁プロセスもワーケーション内で実施できるかもしれない。また、得られる情報の確度、鮮度から考えて、一般的なプロセスと比べて、より成功可能性が高いアクションを導くことができると考える。

実際のところ、事例でも述べたように、錦江町でのワーケーションでは、筆者のこのような経営者目線での説明に対して実利を実感していただけた経営者にワーケーションに参加してもらうことができた。実利を実感してもらうには、当該企業の抱える課題解決に対してワーケーションがどのように貢献できるのかについて、筆者のような当事者、経営者目線からその効果について具体的なイメージがしやすいような事例を挙げながら説明するのが効果的と考える。

4-2. 中小企業への提言

以上の考察結果を踏まえ、中小企業へ提言を行うとすると、ひとえに、ワーケーションへの先入観をもたないでほしいということがいえる。上述のように、ワーケーショ

ンには、ワーケーションならではのメリットがあり、その実利も十分に期待できる。一般的に言及されているワーケーションのメリットから実利を考えるのではなく、あくまでも自社の課題解決を意識し、その課題解決にワーケーションを役立てることができないかを検討してほしい。

その際、重要なことは、過大な目的・目標は定めない、過大な成果は望まないということである。考察で述べたように、IT 企業からの引き合いの例で言えば、企業側の目的・目標の設定が過大なものであったと言わざるを得ない。筆者のワーケーション事業の場合、利用者として中小企業を想定していることもあり、インフラについては、いわゆるサテライトオフィスのレベルのものを設置している。それ以上の設備、たとえば、企業が社内で使用しているのと同等の設備を求められたとしても応えることが難しい。別言すれば、それだけの設備を有しているワーケーション先であれば、実現可能ということである。

もっと言えば、まずは、一度、ワーケーションを試してもらえればと願う。社員旅行の一環として、ワーケーションを利用するのも良いだろう。社内で実施している研修をワーケーション先で実施するということも可能である。

4-3. 行政・地域への提言

次に、受け手となる行政・地域への提言である。こちらについては、一言で言えば、「顧客志向」に立って考えるということである。すなわち、企業主体のワーケーションを誘致したいのであれば、行政・地域からみて顧客となる企業・経営者が考えるワーケーションの実利及び実利を考える際のロジックについて理解することが重要である。

正直なところ、一般的な中小企業にとって、「地方創生」や「地域活性化」というメリットを説かれても、なかなか実利と結びつけて考えるのは難しい。正確に言えば、ほとんどの中小企業は、地元へ貢献しようとする意識はもっているだろうが、ワーケーション先の地域への貢献、社会貢献となると臆してしまうことが多いと推察される。

そこで、重要なのは、企業・経営者がどのようなロジックで実利を考えるのかを理解することである。繰り返しになるが、企業・経営者にとっての実利とは、当該企業の事業そのものとの関連性から捉えており、その成果も「目に見える」ことを意味する。ロジックが分かれば、経営者にとっての実利につながる具体的なメリットを提示できる。当該地域が抱えている課題は、他地域から来ている企業からするとビジネスチャンスになるかもしれない。当該地域の企業と結びつけることで、新たな事業開拓のきっかけとなるかもしれない。地元大学とのマッチングにより産学連携事業を進めることが

できるかもしれない。このように、一般的なワーケーションのメリットから一步踏み込むことで、企業・経営者にとっては、実利を想定しやすくなる。

こうして、顧客志向から企業・経営者の実利を考えた上で、自らの地域にとっての実利を検討してほしい。行政・地域と企業・経営者が、互いの目的・目標・期待する成果について擦り合わせることで、互いの実利に重なり合う部分がみえてくる。企業・経営者と一緒にワーケーションの実利について協働して考えるという姿勢をもってほしい。

5. 結び

以上、本稿では、中小企業においてワーケーションを戦略的に活用するという論点の提示を試み、企業、経営者にとってワーケーションを戦略的に活用してもらうための課題について考察した。考察の結果、ワーケーションで得られる実利を実感してもらうこと、そして「ワーケーションは戦略的に活用することができる」と視野を広げてもらうことに課題があることが分かった。実利を実感してもらうには、一般的なワーケーションのメリットからではなく、当該企業の抱える課題解決に対してワーケーションがどのように貢献できるのかと発想することが重要となる。その際、当事者、経営者目線からワーケーションのもたらす成果について具体的なイメージがしやすいような事例、比喻を用いると視野を広げることにつながると考える。

本稿を執筆するなかで改めて考えさせられたことは、中小企業特有の閉鎖性である。筆者は、経営者、経営コンサルタントとして数多くの中小企業の経営者と関わりをもってきた。そのなかで、経営者から最もよく聞くフレーズが「新しいことに挑戦していきたい」というものである。しかしながら、筆者の経験上、それを実現できている中小企業は非常に少数である。中小企業の経営者の多くは、どのように挑戦すればよいのか分からない。知らない。挑戦する方法を知らなければ、実際には挑戦することはなかなか難しい。筆者がワーケーションという概念を知ったとき、これは中小企業の経営者にとって大きな機会になると直感した。それは、ワーケーションであれば、経営者に挑戦する方法を無理なく知ってもらえるのではないかと考えたからである。

実際に、ワーケーション事業を実施して分かったことは、日本の国内には、まだまだ多くのポテンシャルをもつ地域がたくさんあるということだ。ワーケーションを活用することで、地元から離れた地域、行政、企業、ヒトと関わり合うことができる。それは、単なる観光とは異なる。筆者自身も実感したことであるが、ワーケーションによって、本当に、自らの視野を広げることができるのである。本稿では、取り上げなかった

が、総務省が目指しているワーケーションを活用した関係人口の創出は、まさにその通りであると考える。今後も、中小企業を対象にしたワーケーション事業を継続していくことで、微力ながら、中小企業の経営者に活力を提供することができればと願っている。

今後の課題は、研究方法の精緻化である。本稿では、筆者が実施しているワーケーション事業を対象に、ワーケーション事業者、経営者の立場という当事者目線からの考察を重視した。この方法では、当事者の背景や想いを明らかにし、当事者目線からの考察が可能となる点が長所である。一方、一般化可能性という点では、どうしても脆弱である。解決策の1つには、アクションリサーチの採用がある。アクションリサーチを採用することで本稿における考察結果の妥当性を高めることができる。たとえば、本稿の考察結果を踏まえた中小企業の経営者向けのワーケーション・プログラムを企画し、その効果について検証するということが挙げられる。

謝辞

本稿第1筆者がワーケーション事業を開始するに当たり、お世話になった皆様に厚く御礼申し上げます。函館市役所の担当職員の皆様には、候補物件の探索に始まり、当初から運営に至るまで多くのご尽力を賜りました。錦江町役場の皆様、とりわけ、新田敏郎町長、未来づくり課の中島裕二課長には、筆者の事業構想を理解していただき、様々なご協力を賜りました。重ねて、お礼申し上げます。

参考文献

- [1] 池田潔 (2019) 「問題の所在、分析スタイルと本書の概要」池田潔・前田啓一・文能照之・和田聡子 (編著) 『地域活性化のデザインとマネジメント』晃洋書房, pp.1-17.
- [2] 総務省地域力創造グループ地域自立応援課 (2017) 「『お試しサテライトオフィス』モデル事業 (平成28年度) 調査報告書」総務省。
- [3] 田中敦・石山恒貴 (2020) 「日本型ワーケーションの効果と課題」『日本国際観光学会論文集』第27号, pp.113-122.
- [4] 西井進剛 (2019) 「教育プログラムと地域活性化—兵庫県立大学のコミュニティ・プランナー育成プログラム」池田潔・前田啓一・文能照之・和田聡子 (編著)

- 『地域活性化のデザインとマネジメント』 晃洋書房, pp192-206.
- [5] 松田智生 (2023) 「岐路に立つワーケーション」『月刊 事業構想』 学校法人 先端教育機構 事業構想大学院大学出版部, 8月号, 131号, pp.110-111.
- [6] 松本卓也・矢部拓也 (2022) 「ワーケーションを通じた地域課題解決の可能性—コロナ禍におけるワーケーションの実証実験『WORK & STAY KAMIKATSU PROGRAM』を事例として」『徳島大学人と地域共創センター紀要』 第31巻, pp.1-16.
- [7] 水野義弘 (2022) 「ワーケーションに関する一考察～概念整理と政策の在り方について～」『研究員レポート』 (<https://www.anahd.co.jp/group/ari/human/report/pdf/report-2022-05.pdf>).

参考ウェブサイト

- [1] 観光庁ウェブサイト 「『新たな旅のスタイル』 ワーケーション&ブレジャー」 (<https://www.mlit.go.jp/kankocho/workation-bleisure/>) (最終閲覧日：2024年7月1日)。
- [2] 観光庁ウェブサイト 「『ワーケーション&ブレジャー等の普及・定着』 ナレッジ集」 (https://www.mlit.go.jp/kankocho/jirei_shien/workation.html) (最終閲覧日：2024年8月23日)
- [3] 観光庁ウェブサイト 「『ワーケーション&ブレジャー等の普及・定着』 ナレッジ集」 「令和5年度ナレッジ集」 (<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001753142.pdf>) (最終閲覧日：2024年8月23日)
- [4] 総務省ウェブサイト 「お試しサテライトオフィス」 (https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/satellite-office.html) (最終閲覧日：2024年8月15日) より筆者作成。
- [5] SoftBank ウェブサイト 「ワーケーションとは？世界で広がる Work と Vacation の変化」 (<https://www.softbank.jp/biz/blog/business/articles/202011/workstyle-workation/>) (最終閲覧日：2024年8月23日)。
- [6] 日本経済新聞ウェブサイト (2020年7月27日) 「観光回復へ休暇分散策 政府検討、ワーケーション推進」 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO61952600X20C20A7PP8000/>) (最終閲覧日：2024年8月15日)。
- [7] PR TIMES ウェブサイト 「アフターコロナで再注目、『ワーケーションに認知度』

について市場調査結果を公開！」〈<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000088.000069473.html>〉（最終閲覧日：2024年8月23日）

[8] 株式会社 LASSIC のウェブサイト 〈<https://www.lassic.co.jp/>〉（最終閲覧日：2024年8月20日）