

(一社)日本計画行政学会関西支部 2021 年度研究大会

テレワークによる働き方、暮らし方と地域社会

シンポジウム① 基調講演

日 時：2021 年 12 月 11 日（土）15：45—16：30

株式会社えんがわ 社長 隅田 徹氏

1. はじめに

私は徳島県神山町に住んでいます。簡単に自己紹介をします。大阪生まれの東京育ちで趣味は仕事とまき割りで、酒飲みで話好きなベンチャー経営者です。仕事は主に 5 社ほど経営しています。3 社が映像の仕事です。もともと学生時代から映像に関わっており、映像の配給や配信をしています。野菜でいうと卸のような会社です。残りは宿泊業の WEEK 神山と、古民家改修等を行う株式会社つぎと、という事業をしています。まるごと古民家の暮らしをしていて、2013 年に築 100 年の古民家を改修し、サテライトオフィスをつくりました。徳島アーカイブスも作っています。

もともとは東京のタワーマンションに住んでいました。今は築 200 年の、いろり付きの家に住んでいます。毎年、少しずつ改修して、このように快適に過ごしています。宿は築 65 年で、長期滞在型の宿です。今でいうところのワーケーションを前提にした宿です。古民家を事務所にして、古民家に住み、古民家の宿を運営していたら、4 年ほど前から、ついに古民家再生事業を始めました。全国 20 カ所ほどで行っており、本日、登壇する和歌山県でも串本町で行っており、いろいろな場所で古民家再生事業をしています。古民家で続く営みをつくることを考え、事業そのものを、古民家を使い構築することをモットーにしています。

2. 神山町における取り組み

神山町は徳島県の真ん中にあり中山間地です。人口は 5000 人で、社会増になっていることがメディアによく取り上げられます。地元の若い人は出ていってしまうので、その同じ数か、少し多いほどの移

住者が入ってきている場所です。スダチの生産が日本一で、企業誘致が始まるまでは、神山町の産業の、かなりの部分を占める一本足打法でした。観光では四国お遍路の巡礼の 12 番と 13 番の間で、1000 年以上、放っておいてもある程度の人が来る土地です。

サテライトオフィスが 16 社あることが一番の特長です。プログラマーやクリエイターが多く働いています。大小の多くのプロジェクトが同時並行で進んでいます。地域づくり系だけではなく、ものづくりやサテライトオフィス、教育関係、農業・飲食関係など、多様なプロジェクトが並行して動いています。それらが民間主導なのが特長です。

われわれのように外から来た人間からすると、回りの地方と比べると無理に一本化しないような土地で、都会と同じような合意形成を強制しません。ばらばらですが、緩く連携しています。

役所も何もしていないわけではなく、役所の大きな特長は増幅させることです。本日は行政関係の方が多いので、行政が関係する事例をいくつかピックアップしました。行政が一切、関わっていないものも多くあります。これは「鮎喰川コモン」という町民コモンハウスです。都会では最近、シェアハウスなどにコモンスペースやコモンハウスが付いているものがよくあります。いわゆる共有スペースです。神山町の場合は町のリビングと呼び、町民が誰でも使えるリビングルームのようなものです。非常に多くの人が毎日、出入りしています。

シェアオフィスは NPO が始めたものを町役場がバックアップしています。恐らく、神山町のような、人口の少ない町のシェアオフィスで、独立採算で黒字になっている唯一の例ではないでしょうか。3 年目ほどで黒字になり、今は 7 年目ですが黒字運営を

続けています。「コーヒーとほんのひろば」は特に移住者が大好きな場所です。小さい自治体ですので図書館がありません。もともとは個人が行っていた、図書館代わりに町民から寄付をされた本とコーヒー屋さんを、廃校などを使い、教育委員会がバックアップしています。

これは、「あゆハウス」で、住民参加型学生寮といっています。高校の分校があり、県内から通う子のために寮をつくることになりました。住民が入れ代わり立ち代わり来て、面倒を見たり、話したり、地元の親代わりのようなことを住民がしている寮です。「神山つなぐ公社」は、役場がつくった、民間との接点的なことを行う一般社団法人です。

一番有名なのは、この「神山アーティスト・イン・レジデンス」でしょう。もう20年以上、行っています。毎年3人から5人ほどのアーティストを呼んで、滞在しながら創作活動をしてもらいます。瀬戸内国際芸術祭のように、アーティストの展示会をメインにするのではなく、住んでもらっての創作活動をメインにしているアート活動です。そのまま、住民になったり、毎年来たりする人も多くいます。これもNPOが始めたことを、途中から町役場がバックアップしています。

「神山日記帳」は町役場そのもののサイトです。イン神山というサイトを運営しています。いくつかピックアップすると、町出身者の若者が町外で頑張っている話や、クラフトビールのビールマーケットに行った話、また、皆で選択除草をした話などです。選択除草とは、いい草だけを残して、駄目な草は除草する作業です。町の人がお互いに知れる努力をしてくれています。

あとは「神山塾」があります。これは社会人が半年間、共同生活を送りながら、起業・創業について学ぶ塾です。もともとは私塾でしたが、NPOと町役場がバックアップし、10年以上続いています。町に移住者が多い最大の理由が神山塾の存在です。

「week 神山」は私が初代の代表を務めました。町民50人の共同出資による長期滞在型の宿です。これも民間が始めましたが、途中から役場がフォローしてくれました。これはクラウドファンディングではなく、町民50人が額面5万円の普通株を2000万円分買って来て、それを資本金にしてできた宿です。途中で町が300万円を出してくれて、現在は資本金が2300万円です。株主の名前が天井裏に書いてあります。「4K・VR 徳島映画祭」は8年ほど前に映画祭実行委員会をつくり、開催しました。途中から徳島

県と町役場がバックアップしてくれて、今では実行委員会と県と町と一緒に開催しています。「食育NPO」は地元の有志のかたがたと小中学校に町役場も参加して、食育のプログラムを行っています。

農家ではスタヂを農協ではないルートで売る道をつくろうと、飲食店などに直接売るスタヂ専門商社のような組合をつくりました。それも途中から町役場が応援しています。「フードハブプロジェクト」は、サテライトオフィスに進出しているベンチャー企業の株式会社モノサスと町役場と一緒につくっている農業法人兼レストラン兼パン屋さんです。今では東京に支店を出すほどです。

「神山まるごと高専」は私立の5年制の高等専門学校です。テクノロジー×デザインをコンセプトに、サテライトオフィスの1社であるSansan株式会社とNPO法人グリーンバレーと町役場の3者がタッグを組んで、再来年の開校を目指しています。神山まるごと高専とフードハブプロジェクトが連携し、日本一おいしい給食を目指すプロジェクトを始めました。このように進出企業同士が協業しています。

3. サテライトオフィスの意義

サテライトオフィスは当たり前ですが大前提として在宅勤務ではありません。今はコロナ禍のため在宅勤務をしていますが、例えば50人や100人で調べると、平均で2割から3割ほど、時間当たりの生産性が落ちます。

精神衛生上もあまりよくないこともあり、サテライトオフィスが現実解だろうと、ベンチャー企業がサテライトオフィスに力を入れています。コロナで2年ほどしてみた後でも、それほど変わりません。当社もそうですが、多くの会社が在宅勤務とサテライトオフィスを併用しています。在宅勤務とサテライトオフィスの間がコワーキングスペースです。在宅勤務ではなく、1人で、家の近くのコワーキングスペースで仕事をする形態です。サテライトオフィス寄りの在宅勤務のようなものです。

サテライトオフィスは、自治体からすると企業誘致の手段ですが、企業側からすると社員の場所の選択肢を増やすことが目的です。これは背景に、今の若い人の、生活観の変化があります。私は59歳ですが、この世代は仕事に自分の暮らしを合わせます。例えば、仕事先に合わせて住む場所を決め、仕事第一で暮らしは第二でした。しかし、若い人たちは理想の暮らし方やライフスタイルがあり、それに仕事を合わせます。この考え方は、特に20代の1割か2

割の人たちの間で出始めています。

その1割2割が私たちベンチャーにとっては大票田です。優秀な、仕事をばりばりこなす方にこのような考え方が多いです。そのようなベンチャーの現実的な、リクルート戦略における大きな背景があります。

大きな流れを説明します。江戸時代は封建制で士農工商でした。身分制度が固定していましたが、明治4年に明治政府が職業選択の自由を発令しました。農民の子どもでも、勉強をすれば官吏になれたり、武士が商売を始めたりできるようになりました。しかし、勤務場所や一緒に働く人、就業規則は選べません。それを選べるようにしても、実は生産性や企業の業績は落ちないのではないかと、2003年頃からベンチャー企業の一部の社長が言い始め、それに賛同するベンチャー企業も増えました。世界中でノマドという単語が、はやった頃です。

そこで実際に始めたのが、当社やSansan株式会社で、有名な会社ではサイボウズです。それにコロナが追い打ちをかけ、ますますサテライトオフィスが増えています。場所を選べて、働く人も選べて、就業規則も選べるような状況です。当社の東京オフィスは、このようにポップで明るく、回りは人気のオフィス街です。神山町は、このように全く反対です。黒で、マットで照明は暗めで、回りは山と田んぼです。建物も色調も環境も、本社と正反対です。

古民家オフィスがいいと言っているわけではなく、古民家オフィスがいい人もいれば、都会のポップなオフィスがいい人もいて、社員の多様性を埋めていきます。そして、町民から見ると、われわれは怪しい人ですので、クローズドで仕事をしていると怪しいことをしているのではないかと思われまので、オープンにしています。結局は全ての社員にとって、ベストな働く環境はありません。人それぞれです。

4. サテライトオフィスと業務管理

当社のオフィスでは、現在は13人が一緒に働いています。ちなみに全部で120名強の会社ですが、社員は辞令ではなく、自分の好きな場所で働けます。どちらを選んでも給与や評価は変わりません。それを会社が保証しています。役職や部署は会社が辞令で決めますが、働く場所は本人が決めます。これは社長であっても、平社員であっても、アルバイトであっても選べます。大企業や行政に勤めている方からすると考えられないでしょうが、このようなルールです。

当社の場合はその結果、1割ほどが徳島で勤務しており、ほとんどが独身です。家族の場合はほぼ家族合意が取れません。今のところは、たとえ働く場所を選べても、家族がいる人は合意が取りにくいようです。当社の社員では2割が地方で、8割が都会に住みたいと思っています。

組織で見ると分かりやすいでしょう。組織図の中にばらばらに徳島の人があります。上司や部下が違う場所にいます。会社側はこれをデザインできません。自分から手を挙げた人ですから、アトランダムにいます。当社の場合、たまたまですがほぼ全ての部署に1人ずついます。ですので、全体会議が徳島側からもでき、情報交換などに非常に便利です。

不便ではありませんかと聞かれますが、インターネットとAmazonとASKULがあれば、東京と同じです。当社はコピー用紙からミネラルウォーターまでASKULで買っています。夕方の5時に頼むと翌日に持ってきてくれるのは、東京も神山町も全く同じです。値段も一緒です。法人向けサービスは送料も込みですので、山の中まで持ってきてくれるのに、四国で買っても東京で買っても同じです。

クラウド型の管理ツールは驚くほど便利です。承認は全て電子承認です。有休の申請や外に出す見積書や契約書なども全てペーパーレスです。請求書などもそうです。紙で何かをすることはありません。証票の一部がまだ紙ですが、来期から税務署もPDFでいいことになりましたので、紙ゼロになります。

業務管理ツールも便利です。紙がなくなることよりも、クラウド管理にすることによる合理化と生産性の向上は大きいです。ダッシュボードなど、進行管理を視覚化するツールやプラグインが多く出ています。それらを使うと、仕事の進行度合いが見て分かるようになっていきます。当社は2013年まで全く導入していませんでしたが、今ではその頃のことが原始時代のように思えます。これはリモートワークをした最大の成果です。リモートワークをしなれば、上司が離れた部下をいかに管理するかという工夫や努力をしません。隣にいれば見て分かりますので、かえって進化しません。

オフィスのコストは田舎ですので非常に安く、神山町のオフィスは建物を改修して、土地まで買っています。その建物や設備の償却費は、東京と比べても1人当たりのオフィスコストは4分の1以下です。毎月、神山町の間人が東京に出張しても、まだお釣りがくるレベルです。

いずれにしても、一律ルールの時代から個別最適

の時代になってきているのでしょうか。それによって個々の違いを尊重することになり、それが人を呼び込んでいます。ニワトリと卵ですが、そのような文化が人口の少ない地域に足りない人材を呼び込む下地になっていることは間違いないでしょう。

いろいろな産業育成や産業振興などがありますが、日本の人口1・2万人のところで考えるのであれば、マネジメントしたり、プランニングしたり、あるいは資金調達をする人が足りていればいいですが、多くの場合は足りません。人口の数よりも人のポートフォリオとか、バラエティーさが足りないのです。そこを埋めると一気に変わってくると思いますので、どのように埋めるかです。

私は古民家投資の会社と映像の事業をしている関係で全国に出張しています。きょうも岐阜県美濃市にある、今年、できたばかりのWASITAというシェアオフィスでワーケーションをしています。その会議室で、このような場所です。ここは重要伝統的建造物群保存地区の町で、酒屋の蔵を改修してつくったシェアオフィスです。このような場所がたくさんできてくるのはありがたく、この場合はもともと和紙が産業だったこともあり、われわれに近いクリエイティブワークをする人が多く集まっています。

グラフィックデザイナーや私のような映像を作る人間などが入れ代わり立ち代わり来ます。きょうもこの後で東京から来ている2人の起業家とミーティングをします。四国の人間と東京の人間が、岐阜で会い、ここで仕事をしています。そのような時代だということを理解してもらえれば面白いでしょう。家族も一緒に来ています。私の妻と子どもと一緒に和紙作りをしています。以上、最後まで聞いていただき、ありがとうございました。