

## 地方創生テレワーク推進に向けた検討会議（第3回）議事要旨

1. 日時 令和3年2月8日（月）9:00～11:00
2. 場所 中央合同庁舎4号館11階 共用第1特別会議室
3. 出席者（敬称略）

### [委員]

いしだ とおる 石田 徹	日本商工会議所専務理事
いたに まこと 井澗 誠	和歌山県白浜町長
いわもと ひではる 岩本 秀治	全国銀行協会副会長兼専務理事
おかの さだひこ 岡野 貞彦	経済同友会常務理事
じげ せいじ 地下 誠二	(株)日本政策投資銀行代表取締役副社長
しまだ ゆか 島田 由香	ユニリーバ・ジャパンHD(株)取締役人事総務本部長
しょうずがわ ゆうこ 小豆川 裕子	常葉大学経営学部経営学科准教授
すずき えいけい 鈴木 英敬	三重県知事
たざわ ゆり 田澤 由利	(株)テレワークマネジメント代表取締役
なかじま みき 中島 みき	(株)カヤック ちいき資本主義事業部事業部長
ねもと かつのり 根本 勝則	日本経済団体連合会専務理事
ますだ ひろや 増田 寛也（座長）	東京大学公共政策大学院客員教授
むろい しょうへい 室井 照平	福島県会津若松市長
わたなべ たかし 渡辺 尚	(株)パソナグループ副社長執行役員

### [ゲストプレゼンター]

きくち えりこ 菊地 恵理子	タイガーモブ(株)代表取締役
やました よしのり 山下 良則	(株)リコー代表取締役社長執行役員・CEO

[政府側出席者]

(事務局)

林崎 理 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官  
眞鍋 純 内閣府地方創生推進事務局事務局長  
北村 知久 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局地方創生総括官補  
鎌田 篤 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局次長  
新井 孝雄 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局次長  
野村 栄悟 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局参事官

(関係省庁)

平井 淳生 内閣官房 情報通信技術 (IT) 総合戦略室 参事官  
飯倉 主税 総務省 情報流通行政局 情報流通振興課 課長  
庄司 周平 総務省 情報流通行政局 情報流通振興課 情報流通高度化推進室 室長  
角田 秀夫 総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 課長  
西川 和孝 文部科学省 大臣官房 政策課 企画官  
宮下 雅行 厚生労働省 雇用環境・均等局 在宅労働課 課長  
大島 学人 農林水産省 農村振興局 農村政策部 農村計画課 農村政策推進室 室長  
大西 啓仁 経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課 (IT イノベーション課) 地域情報化人材育成推進室 室長  
和賀 正光 国土交通省 都市局 都市政策課 都市環境政策室 室長  
平泉 洋 観光庁 国際観光部 参事官 (MICE 担当)  
熊倉 基之 環境省 自然環境局 国立公園課 課長

4. 議題

- ・前回いただいた主なご意見について【事務局説明】
- ・ゲストスピーカー、有識者委員からのプレゼンテーション【株式会社リコー<sup>やました</sup>山下 様、<sup>きくち</sup>イガーモブ株式会社 菊地 様、<sup>しまだ</sup>島田 委員、<sup>いたに</sup>井澗 委員】
- ・自由討議

○野村参事官 それでは、定刻となりましたので、ただいまより第3回「地方創生テレワーク推進に向けた検討会議」を開催いたします。

本日は、御多忙の中、御参集いただき、誠にありがとうございます。

まずは、本日の資料の確認をさせていただきます。

議事次第、配席図、地方創生テレワーク推進に向けた検討会議スケジュール、そして、資料1から4までとなっております。

また、委員の皆様限りのものとしまして、第2回の会議における主な御意見等がございます。こちらは第2回で御議論いただいたものなどを事務局にて編集した暫定的なものでございますので、本日は委員の皆様限りとさせていただきます。

こちらはあらかじめ送付させていただいておりますけれども、何かございましたら、カメラの方に向けて挙手をお願いいたします。いかがでございますでしょうか。よろしいでしょうか。

御確認ありがとうございます。

なお、本日は全員に御出席いただいております。

また、今回につきましても、前回同様、委員の皆様のほかに関係各府省からもオブザーバーとして御参加いただいておりますことを念のため申し添えます。

前回、教育に関連すると思われる御意見を多く頂戴したこともありまして、今回は文部科学省にも御参加をいただいております。

それでは、議事に入りますので、増田座長、よろしくお願いいたします。

○増田座長 おはようございます。本日もよろしくお願いいたします。

それでは、早速、議事に入りたいと思いますが、初めに御連絡です。実は今日は坂本大臣にも御出席いただく予定にしていたのですが、国会の方への出席のため、残念ながら今日は欠席となっております。ただ、前回も大臣は欠席だったのですが、この会合に対しての関心を大変高くお持ちでございまして、前回の会合については、その模様を録画したDVDを事務方から取り寄せて、全部御覧になったということでございます。本日の模様も録画をいたしまして、後ほど大臣にお渡しする予定になっておりますので、あらかじめ皆様方に御案内しておく次第でございます。

今日は、前半、後半と2つに分けて行いますが、まず、事務局から前回いただいた主な御意見について御紹介いただきました後、今日は4つの取組事例の御紹介を行いたいと思います。リコーの山下社長、タイガーモブの菊地社長、島田委員、井濤委員からそれぞれ10分ほどのお時間でプレゼンを行っていただきます。その後、1時間強時間があると思いますので、そこで自由討議の時間を設けておりますので、最初の事務局からの説明、そして、各プレゼン内容についての御質問や御意見などは、そちらの方でお願いできればと思います。

大体今日の進め方は全体をそのような形で参りますので、よろしくお願いいたします。

それでは、まず、事務局から説明の方をお願いいたします。

○野村参事官 それでは、事務局より第2回における主な御意見等につきまして御報告をしたいと思います。

こちらでございますけれども、引き続き事務局としての暫定的な整理でございますため、委員の皆様限りとしております。取り急ぎ事務局の方で整理したものであり、さらに改善、精査の余地があるものと認識しておりますので、その点、御了解いただきますようお願いいたします。表現ぶりを含め、お気づきの点等につきましては、ぜひ会議の終了後等にもお教えをいただけますと幸いです。

それでは、最初に第2回における主な御意見でございます。前回、4人のゲストスピーカー、委員の皆様から御説明、その後、委員の皆様からいただいた様々な御意見を大きく申し上げて働き手、企業、及び自治体といった形で分け、なるべく簡潔にということをご心がけ、整理を試みたものでございます。

具体的には、働き手にとっての課題として、二地域居住をした場合、制度はあるけれども利用が難しいもの、制度改正の必要性が考えられるものの存在。あるいは、家族を含めた移住を考えた場合の例えば教育面、医療面での環境整備が重要といった点があるかと存じます。

また、企業の抱える課題につきましては、企業がテレワークできる業務の幅を広げ、多様な雇用の場が地域に生まれることの重要性、経営者の強いコミットメントと組織体制の整備や、経営者が実践者としてトップダウンで取り組むことの重要性といった点があったかと存じます。

続いて、自治体でございます。民間企業と連携して、横展開可能なモデルをつくることの重要性。全国の自治体が動き出す中で、ステークホルダーとの問題意識を一致させ、首長のコミットメントも得て関係者が連携し、魅力ある地域づくりに取り組むことの重要性。一番の課題と考えていた雇用について、自治体に熱心に取り組んでいただき、データなどを基に雇用への不安が払拭されたことが当該自治体への進出の決め手となったこと。サテライトオフィスのセキュリティー確保。使用施設について、企業が安心して使えるものとするのが重要、といった点があったかと存じます。

また、全体的な課題として、労働法制などにおいて制度そのものの見直しと制度の明確化の必要になる部分の整理が重要。働き手、企業及び自治体の3者にとって、メリットのある形で取組を進めることが重要といった点もあったかと思えます。

こちらは、第2回でいただいた様々な御議論を踏まえ、あくまでも事務局として暫定的に整理したものであり、さらにブラッシュアップが必要と考えております。ぜひ、会議の終了後等も活用し、御指摘いただけますと幸いです。

続きまして、地方創生テレワークのメリット、課題、対応方針案でございます。こちらは、第2回の御議論やその後いただきました御指摘等も踏まえ、緑の部分を追加してございます。かいつまんで申し上げますと、例えばメリットの部分では、働き手にとって住む場所、働く場所の選択肢拡大といった点や、企業によって、地方においても高度なスキル、

ノウハウを保有する人材が活用になると思いますので、そういった点を含めオープンイノベーションということで表現をしております。

また、課題の部分は、例えば働き手にとって移住及び滞在コストがかかるといった点や、自治体のところでは、データを基にしたアプローチといった点について触れております。

対応の方向性の部分につきましても、一元的な情報提供や各種制度面での見直し、明確化といった点について触れております。こちらにつきましても、事務局として暫定的に整理したものでございますので、今後さらに改善が必要と考えております。ぜひコメントをいただけますと幸いです。

続きまして、想定される地方創生テレワークの類型案でございます。こちらについても、会議の後にいただいたコメントなどを踏まえまして、③人材確保型、④ワーケーション推進型、及び⑤地域貢献型の部分について、緑色の部分を追加しております。時間の都合上、詳細な説明は割愛いたします。

最後でございます。第1回における主な御意見でございます。こちらは会議の後にいただいた御指摘を踏まえ、一部、緑色で修正をしております。働き手にとっての課題、企業の抱える課題の部分に変更がございますので、御覧いただけますと幸いです。

以上、簡単ではございますが、事務局より第2回での御議論の暫定的なまとめと、それを踏まえた対応の方向性等の暫定的な整理の状況を御報告いたしました。

本件に関する御指摘や本日の議論等を踏まえ、さらにブラッシュアップをしていきたいと考えております。何とぞよろしく願いいたします。

以上でございます。

○増田座長 ありがとうございます。

ただいまの説明への質問につきましては、後半の方で設けております自由討議の場でもよろしく願いいたします。

それでは早速、取組事例の紹介の方をお願いいたしたいと思います。

なお、大変恐縮でございますが、議事進行の関係から、時間はそれぞれ10分程度とさせていただきます。そして、残り時間が少なくなってきましたら、事務局から案内をいたしますので、御了承をお願いいたします。

それでは、初めにリコーの山下社長からお願い申し上げます。

山下社長、どうぞお願いいたします。

○山下社長 おはようございます。

リコーの山下でございます。よろしく願いいたします。

今日はこのような時間をいただきまして、ありがとうございます。

10分をちょっと超えますが、時間を守りたいと思います。

地方創生テレワーク推進の検討ということで、弊社で取り組んでおります事例を幾つか御紹介するということにいたしたいと思います。

私は2017年に社長に就任して、初めに取掛かったのが働き方変革でして、当時、世の

中で働き方改革が相当叫ばれていたのですが、残業代の削減とかオフィススペースの削減という目的が見え隠れして、それでは会社にとっての働き方改革にしか見えないなと思っておりました。私自身は、絶対に社員の働きがい改革でなければならないと考えていて、取り組んできたわけです。

リコーは2036年にちょうど100歳を迎える節目になります。その長期ビジョンとして、「“はたらく”に歓びを」ということにつなげてまいりたいと思っています。

これは2017年からやってきた施策を箇条書きで目次的に出しているのですが、まず、左上になりますけれども、2017年、全社の働き方変革PTを立ち上げて、環境整備でモバイルPCに全社入替えをして、そのときにサテライトオフィスの契約も相当拡大をしてまいりました。

海外グループは今、8万5000人ぐらいいますけれども、2018年は、海外を含めて全グループ挙げてRPA、AIを導入しようと。社員の教育も含めて、今では3,600名ぐらいが自らRPA、AIを活用して、自分の業務改善を行ってくれています。

定期的に働き方変革フォーラムというものを社内でやっていまして、先進企業の方々に講師にお招きしています。今日、御登壇予定のユニリーバの島田さんにも来ていただきました。ありがとうございました。

2019年には、社員自らRPAなどで効率化して生み出した時間を、社内でそれぞれ自由に副業ができるように制度を変えまして、並行して、2020年には当時、東京オリンピック開催予定でしたので、その開催期間中は本社を2週間クローズしようということで、全員テレワークをすることを決めておりました。

それが、東京オリンピックの代わりと言ってはなんですが、コロナの感染拡大に見舞われたわけで、一気にテレワークが加速をしました。リコーはこのような状況を準備してきたこともあって、スムーズな移行ができているということでございます。

参考までですけれども、こちらのチャートは昨年2月から先月までのリコーの首都圏4事業所の出勤率の推移になっております。チャートを御覧いただきますように、去年の4月上旬に発表された緊急事態宣言後もスムーズにテレワーク主体の働き方に移行できております。

私自身、既にそのときに社内にはウィズコロナという状態がニュー・ノーマルであると定義しましたし、社員にも、もう元には戻さないぞという覚悟を決めた次第でございます。

去年の7月末には、早々にこれからの働き方ガイドというものを社内で発行いたしました。内容は、在宅勤務などのテレワークを新しい働き方として標準化していきますということです。もちろん全社一律というわけではないのですが、職種や仕事内容に合わせて柔軟に出勤とリモートを組み合わせて最適な働き方を創造する、それを実践するという試みです。ですから、ルールにはテレワークの日数制限ももちろんございませんし、公共施設での勤務も自由です。制度的には単身赴任の解除もこのときに実施をスタートしました。

まず、私どもは製造メーカーなので、生産現場でのリモート化の事例を簡単に紹介した

と思います。

もともとリモートワークは難しく、諦めがちな製造現場になるのですが、実はやる気を出すと実施していけるぞという事例がここに書いてあります。神奈川県に厚木事業所がございまして、複合機のキーパーツであるユニットを生産しています。ここ2年ぐらいでデジタルマニュファクチャリングを相当進めてまいりました。今はロボットで自動化した製造ラインの稼働状況や部品の在庫数などをリモートで確認しますので、家から現場に指示を出して、監視業務を行っているという状況です。厚木事業所でいうと大体30~40%の社員が今、在宅勤務を可能にしているという状況になっています。

職種によってリモートと対面とのバランスは異なるのですが、実際、業務プロセスを分解していったら、IT活用ができる、または現場に行かなくても済むような仕事はどんどん増えてきています。仕事のやり方を従来から踏襲するというのではなくて、知恵を絞って新たなやり方を追求することが大事なのかなと思います。

手前みそなのですが、このチャートの一番右側に、いろいろ表彰いただいている機会が増えています。今月も、日本テレワーク協会様から、会長賞という名誉ある賞を私どもがいただく予定になっていまして、働きがい改革を加速していかなければならないと思っています。

また、このように外部からの評価がされまると、社員のモチベーションが上がっていきます。ですから、地方創生テレワークに関しても、先進的な事例、取組を評価していくようなことがあると、企業にとってはモチベーションにつながるなと感じています。

このページは、当会議の初回に提示された、先ほども事務局の方から説明されていた種類のチャートです。これをベースに、リコーが取り組んでいるものをなぞってみました。

次のページです。企業主導型と個人主導型ということで、リコーの取組を置いて、今日は黄色くハイライトしているワーケーションの推進と単身赴任の解除について、2つほど事例を申し上げたいと思います。

次のページは、個人主導型の単身赴任解除という視点なのですが、私どもの関連会社でリコーITソリューションズというソフトウェアの会社がございます。左側に書いていますが、1人の経営戦略部長が、2014年4月から東京の本社に単身赴任をしていました。去年の5~6月から部門全員がテレワークをやり出したということで、案外業務に支障がなくうまくできるではないかということで、ガイドを出した後、すぐに単身赴任解除ということで、彼は鳥取が実家なので、鳥取に戻って仕事をしてくれています。

本人にどうかと聞いてみました。彼は、何ら支障はなくちゃんとやっていますよということなのですが、前提がありまして、右側にポイントで書いていますが、部下が見えないという意味でいうとコミュニケーションが相当大事ですということで、彼自身は軽いチャットで話しかけてみたり、日々の業務についてのコミュニケーションは相当気を遣ってスタートしたと言っていました。そうはいつても、ベースは部下との信頼関係と言っていました。

中央部に、この会社の関連会社ですが、上司が単身赴任解除をして地元に戻っているメンバーがどのくらいいるかという点、もう既に23名くらい実施してしまっていて、複数拠点をまたいだ組織に162人くらいいますので、全社900人のうち2割くらいがもうテレワークがノーマルになっている事例です。

生産性を見てみますと、実際には2017年から2年間で約26%向上していますし、現在の今年1月のテレワーク率は95%を超えています。そういう意味では、単身赴任を解除すること、単に生産性を上げるとか保つだけではなくて、本人の働きがい改革、働きがいを感じるかどうかということにポイントが絞られるかなと思っています。

2つ目です。企業主導型のワーケーションの推進ということで、これはコロナの感染拡大で、去年の年末までに実家に帰って、しばらく実家から仕事をしているというメンバーのボリュームを調べてみました。

リコーの本社には今、2,000名くらいいるのですが、1割くらい、計算すると200名くらいは実家なりに帰って、この年末から仕事をしていたということです。これも見方としてはワーケーションだと思い、この数式を出してみました。ですから、ワーケーションと言えるのではないかとこの数式を出してみたのですが、動きがあります。

さらに、真ん中の写真は島根県の海士町です。地方創生の相当最前線の地域ですが、もう4か月になります。若手を10月から1人送り込んでしまっていて、その地域で社会課題の解決ということで、役場の人たちと日々一緒に仕事をしているということを進めています。

さらに、一番右側です。これはある社員なのですが、コワーキングスペースを渡り歩いているということで、去年10月から2週間ごとにそれぞれの地方を渡り歩きながら仕事をしている。レポートをしてもらっていますが、1月だけは自粛したようなので、続けていくてくれると思います。そういう意味では、いろいろメリットはあると思うのです。有給や半休をうまく取れるというだけではなくて、その地元の人たちとの出会いとか、現地でボランティアをしてみたりということがすごく報告をされているので、非常に広がりのある働き方が進んでくるのではないかと思います。

最後のページになりますけれども、リコーが取り組む事例を2つ紹介しました。社内で課題がまだまだあるなど。生産性ということもさることながら、社内で管理職のパラダイムシフトが必要であると言いつつ、部署のメンバーが在宅で仕事をちゃんとやっているかすごく心配している上司が一部いるのです。そういう上司には、部下を信頼するのだと申し上げています。心配から信頼へと。心配するのではなくて、信頼へと。心配の「ば」から信頼の「ら」にシフトするということです。まさしくパラダイムシフトと社内では言っています。

そのマネジメントの仕方が大分変わってはきているのですが、実は会社としては労働基準法で定められる勤務時間を把握するという義務があります。勤務時間把握において、従来はオフィスに入館した時間をタイムカードみたいなものでやっていましたが、そうい

うわけにはいかないということで、ここにも社員との信頼関係で成り立つ仕組みに変革しているということが必要かなと考えている次第です。

一方、今日、岡野さんも出ていただいています。経済同友会の地方創生委員会においてワーケーションの実証実験も実施する予定にしております。私自身が委員長を務めているということもありますし、私自身も実証実験に参加する予定でいます。

早口で申し訳ありません。説明はこの辺りにしておきますが、リコーは世の中をリードする形で、働き方や仕事の仕方の未来を追求してまいりたいと考えています。

今後とも、ぜひよろしくお願ひします。

今日はありがとうございました。

○増田座長 山下社長、どうもありがとうございました。大変お忙しい中、自らプレゼンをしていただきました。

それでは、ただいまのプレゼンへの御質問等は、先ほど言いましたように一番最後にまとめて自由討議の場でよろしくお願ひ申し上げたいと思います。

続きまして、タイガーモブの菊地社長にお願ひいたします。

菊地社長、どうぞよろしくお願ひいたします。

○菊地社長 ありがとうございます。

ただいま御紹介にあずかりました、タイガーモブの菊地と申します。今日は貴重なお時間をいただきまして、ありがとうございます。

あなたの当たり前を変える体験を届けたいと思って、このタイガーモブという会社をやっております。

今日はこういう流れでお話をさせていただこうと思っています。自己紹介、会社紹介、コロナ発生後の変化、全社フルリモート後の変化・気づき、地方に移住しながら東京の仕事をしたときの気づきということで、私は早口なのと、時間がちょっとしかないのですさらに早口になってしまうかもしれないのですが、よろしくお願ひいたします。

まずは自己紹介をさせていただきます。改めまして、タイガーモブの代表をやっております菊地恵理子と申します。

ハッシュタグでどういう人間かを書いているのですけれども、三重県に生まれまして、関西学院大学に行って、中国に留学に行ったり、インターンシップをしたり、バックパッカーをしたり、あとは就職支援採用の会社に入ってから、今から5年ぐらい前に「らしさを最大限生かして旗を立てる人を増やしたい」という思いで、このタイガーモブという、トラのマークの会社をつくっています。ほかにもいろいろと越境経験をしています。

ほかにも、自然と動物が大好きと書いたのですけれども、こういう活動もいろいろやっています。4メートルのエイを取りに行ったりだとか、野生のジャガーに遭遇してしまったりだとか、人食いナマズを取りに行ったりだとか、キャッチアンドリリースでこういうものもやっています。

今は、実は北海道の弟子屈というところにおります。札幌から車で5時間ぐらいのここ

ろなのですが、屈斜路湖とか摩周湖とかは皆さん御存じかと思えますけれども、そこの近くにあります。よくそんな僻地に住んでいるねと言われるのですけれども、たくさん観光名所があって、たくさん人は来るのですが、自分の家をグーグルマップで調べたところ、私もどこか分からないのですが、この山の中のどこかにあります。今日はそんなところからつないで、話をさせていただいています。

このタイガーモブは何をやっている会社かといいますと、世界とつながるということをやっております。主に海外インターンシップを展開しています。今、世界45か国、350件以上の海外実践機会を提供しています。

いろいろな国々に行っていただいて、1つの企業に入っていただいて、営業だったり、マーケティング、デザイナー、エンジニア等の実践経験をしていただくような機会を提供しています。どうせ行くのであれば、アジア新興国を中心にアフリカや南米に行ってほしいという思いと、あと、どうせ行くのであれば、大変だけれどもやりがいがあるようなスタートアップとかベンチャー企業に身を投じて実践経験をしてほしいなという思いで、面白いと思った企業だけを紹介させていただいています。

私たちのミッションは、次世代リーダーの創出です。小さな一歩から世界を変えるような大きな挑戦まで、世界中で価値あるつながりと機会を創出するような次世代リーダーを育てていきたいなと思っています。

なぜこれをやろうと思ったかという、ガンジーの言葉で「人間は思考の産物にすぎない。人は思っているとおりになる」という言葉があります。私はこれに出会ったときにどのように解釈したかという、人間は思考の産物なので、人というのは考えている範囲内でしか動けないのではないかと思いました。なので、思考の幅自体をぐいぐいと広げるような機会はすごく有効なのではないかと思ったときに、私は留学、バックパッカー、インターンシップを全部したときに、それが強制的に一番広がるのが海外インターンシップだったので、これをやっています。

「Learning by doing」という、実践による学びということをコンセプトに展開しております。

個人の方々の主に大学生、高校生に使っていただいていたのですけれども、最近では企業様や自治体にも多く使っていただいています。

このような海外インターン機会を提供していたのですけれども、皆様御存じのとおり、3月初旬から海外に行けない、全く売上げが立たないという大打撃を受けました。そこで我々は何をしようか、何ができるのか、何をすべきなのかと日々考えまくったところ、やはり実践機会を提供したい、次世代リーダーを創出したいという思いで、いろいろなことを展開しています。コロナを機に変わったことを事業編と組織編にまとめてきたのですけれども、まずはピンチをチャンスと捉えて変化を起こす側に回ろうと、いろいろ画策してやりました。3月以降、約半年ぐらいで8つのサービスをつくりました。今まで、高校生、大学生ぐらいだったのですが、それが小学生からシニアに広がったりだとか、サービスが

軽いものからヘビーなものまでいろいろとつくられたり、結果的に高校や大学などの教育機関との提携が増えたりしています。

何をやったかといいますと、「さあ、行こう。家から世界最前線へ」ということをやりました。たくさんあるのでかいつまんでお話をさせていただきます。

まずは、世界は停滞したとしても、学びは加速しなければならないということで、GLOBAL LEARNING COMMUNITYというのをやりました。SDGsや国際協力だったり、いろいろな切り口で世界の最前線の方の話を聞けたり、つながりができるオンラインイベントの機会です。また、クリック1つでオンライン海外インターンシップができてしまう。いきなり明日から南アフリカのウェブマーケターになれてしまうような時代が来ています。

ほかには、実践を前提にしたテーマ別のオンラインサロンだったり、海外研修も全てオンライン化しました。ほかには、数日間で気になるテーマ、興味関心を追求できるような機会を提供したり、高校には、地球を横串で刺して探求学習を提供したりだとか、小中学生向けにも海外インターンシップを提供させていただいたりしています。

こういうことをしていると、多くのメディアに取り上げていただいて、それはすごくありがたいなと思っています。

組織編です。コロナを機に変わったことなのですけれども、我々は7月末にオフィスをやめ、オフィスなしの完全フルリモート体制に変更しました。これは後ほどお話しさせていただきます。

私も北海道に住んで思ったのですけれども、地方に住むと結構豊かな生活というか、自分の興味関心事により時間を費やしたり、好きな場所で好きな人と好きなことをしながら暮らせるようなことができるようになったかなと思います。なので、働くならば満員電車より森の中ということで、弊社では地方移住ブームが来ています。

全員で集まる場というのも、今までは議論の場だったのですけれども、越境体験の共有の場に変化をしていきました。ちょうど3月頃にプロボノメンバーで入った方がいるのですけれども、ずっとオンラインで9か月間やっていました。その方がこの前合宿に来たときに、正社員にならせてくださいということで、採用もできていたりします。

そういう意味で、いろいろと常識にとらわれず、タイモブ独自の経営、組織をつくっていかうということで、今は動いていたりします。

ここからは、全社フルリモートの変化、気づきについてお話をさせていただきます。

これは皆さん御存じのとおりなのでさっさと行くのですけれども、生産性が向上しました。やはり子育てとの両立だとか、家庭との両立、いろいろな両立ができるので、時間を有効活用できました。なので、実際に家族の方からもお声をいただいているのですけれども、家事を手伝ってくれたり、子供と遊んでくれている時間が増えて助かるという声が出ました。

オンラインでも会社の文化をつくれるのかと最初は不安だったのですけれども、これも問題なくつくることができました。どうやってしたかといいますと、これはいろいろな工

夫を試行錯誤してやっています。我々は毎日1時間、朝礼、夕礼の時間を30分ごと取っています。あとは、毎週金曜日に1.5時間の長めのミーティングを設けて、それぞれが日々何をやっているのかだとか、今はこういうことについて考えているのだけれども、みんなはどう思うかとか、そういう学びや気づきのシェアだったり、お題についてみんなで考える機会を毎日設けています。

あとは歓迎会、入社式、クリスマス会、ファミリー会も全部オンラインで実施したりだとか、チャットツールで常に気軽なコミュニケーションをしているので、全く会わなくても寂しいとか、仕事がやりにくいかというのを感じていないです。

ほかには、オンライン化したことによって、リアルの場の重要性も高まってきているなと思っていて、この前、9か月ぶりに社内合宿をしたときに、先ほども申し上げたのですが、みんな一斉に越境体験をするということをしたりだとか、人生観について語ったり、チームだとか、それぞれいろいろ考えている人生、会社の未来について、オンライン、オフラインともにいろいろと話す場が設けられたかなと思っています。

あとは、多様な働き方を促進することで、関わる人が増える。オンライン化によって会社にいろいろな関わり方をしていただけるようになったかなと思っています。プロボノだったり、業務委託、インターンシップ、副業はもちろんのことなのですが、今までユーザーであまり関わりがなかった方々も、組織の開発だったり事業推進に巻き込めるようになったかなと思います。最近では、ズーム以外にもClub houseという新たなSNSが出て、それでより加速するのではないかなとも思っています。

また、我々は南アフリカにも拠点があるのですが、今後世界中にも広げていく基盤が出来上がったかなと思っています。南アフリカの時差が、我々が終わるときに向こうが始まるので、そのように24時間体制にオンラインを通してできるのは強くなったかなと思います。

最後に、越境補助です。ゴールは常に枠の外という言葉があるのですが、家にずっといたり仕事をずっとしていると、狭くなってしまうと思うのです。なので、「個人のらしさ」という増幅自体が個人の人生も会社の未来も広げると思っているため、越境体験の参加を会社として補助しています。

ほかには、メンバーから出てきたのですが、会社によっては健康面とか運動面のサポートもあっていいのではないかなという声も出てきました。

次に、地方に移住しながら東京の仕事をする上での課題です。これは、私が実際に北海道に移住したときの話であったり、今、1名3月に栃木に引っ越しする方がいたり、あとは移住検討中とか、移住する場所を求めて日々いろいろな地方に行って、働きながらリモートワークをしているような感じの方もいらっしゃるため、いろいろな方々に話を聞きました。

個人的には、私は地方に移住して東京の仕事をするには全く問題がないのかなと思っ

ています。毎日、北海道の自然を見ながら、きれいだとか、美しいなど思いながら仕事をしているので、幸福度が高いなどと思っています。次に「地方に移住しながら東京の仕事をしたときの気づき」です。

これは主に2点挙げてきました。働きやすい環境づくりと移住希望者への支援です。

まず、働きやすい環境づくりについては、リモートワークをする上での整備、Wi-Fiだったり電話の支援というものがあつた方がよりうれしいと。私も森の中に住んでいるのですが、最初はインターネットの整備は全くなかったもので、その整備自体にまずは時間とお金がかかったかなと思います。

これはアイデアなのですが、家族がいる場合、働くスペースの確保のためにコワーキングスペースが道の駅とかにあつたら結構いいなどと思つていて、道の駅だと、家族も楽しめていろいろと移動しながら、旅行中に地方移住先を結構決められると思うのです。なので、そういう道の駅等にコワーキングスペースやミーティングできる場所があるといいなど思つました。

あと、今既にある地元のカフェというのは、結構地方のカフェは味があつていいと思うのです。それが魅力だと思うので、そこにWi-Fi環境を敷いていただけるとすごくありがたいなどと思っています。

ほかには、地域おこし協力隊はたくさんあると思うのですが、もうちょっと軽めの地域に関われるような機会があるといいという声もありました。

続いて、移住希望者への支援です。これもたくさん社内から出てきました。生活に密着した地域の情報が足りないと。すごく具体的に言うと、スーパーでどういうものがあるのか、ないのかとか、実際に住んでみたら皆さんどういふ反応になるのかとかです。これが一番問題だと思うのですが、2つ目、賃貸が少ないということです。私の住んでいる北海道の地域もそうなのですが、賃貸の選択肢がなくて、特に家族連れだと部屋数だとかいろいろな制約があつたりするので、その選ぶ数が少ないというのは結構問題かなと思っています。

ほかには、実際に保育園、幼稚園に入園させたいと思つたときに、途中から入らせるのは難しいという声もありました。ほかには、家探しの往復だったり引っ越し費用は案外コストがかさむかなと思います。なので、移住決定時でもいいので、一部負担があるとありがたいです。

ほかには、名古屋の実家に戻っている子がいて、住民票を東京から名古屋に移してしまったという子がいましたので、東京都在住向けの政策が多いので、ほかにももっと政策があるといいとか、あとは、パートナーが職を探すときに、地方だと困難なところがあつて、そういうもののサポートだったり、ほかには、探すときにお試し移住というのがあると思うのですが、住民票を移さないと結局何もできない。なので、ライトに本当に実際のお試し移住というものができるといいという声もありました。

最後は、地域に精通したコミュニケーションを取りながら決められるような状態、地域

コーディネーターのような方がいらっしゃるといいのではないかというアイデアもありまして、地方によっては排他的な場所もあるのではないかと思います。なので、暮らしてすぐの方だとか、暮らして10年ぐらいたつ方だとか、いろいろな方々の声が聞けるといいという声もありました。

私個人としては、北海道に引っ越して、自然が本当に豊かだと毎日思っています。なので、このすばらしい自然というものを「100年先の未来を創る循環と共生の社会創り」をもっともっとやりたいなど、ここに来て新たな思いが芽生えたのです。なので、それによってWWFジャパンさんとイベントを企画させていただいたり、弟子屈を舞台にサステナブルな暮らしを探る4日間のプログラムをつくったりだとか、こういう「個人のらしさ」というものが増幅することによって、会社の未来が広がったり、社会の未来が広がると思うので、そういうものを会社としても推進していきたいと思っています。

コロナによって、地球全体がグレートリセットされている状態だと思うのですけれども、その中で工業化、教育も医療も全て工業化の前提で動いてつくられたものだと思うのです。なので、これから私たちは実験的にやろうかなと思っていますこととしては、会社と言われるもののイメージを全部挙げてみて、それに当てはまるものとか、我々らしいものを取捨選択して、そうすると「個人のらしさ」が最大化されたような組織ができるのではないかと考えて、実験的にやろうと思っています。

長くなりましたが、以上になります。

○増田座長 ありがとうございます。

リコーの山下様は大きな企業の中での取組、今、菊地様はいわゆるスタートアップの中でいろいろ取り組んだこと、両方の事例を御紹介いただきました。ありがとうございます。

それでは、本会議の委員の方からお二人、プレゼンをしていただきます。初めにユニリーバの島田委員からお願いしたいと思います。

島田委員、どうぞよろしくお願ひします。

○島田委員 ありがとうございます。

山下社長のお話も私は大変感激しましたし、御無沙汰しております。菊地さんもお久しぶりで、さらに発展されているのだなということが分かりまして、大変豊かな時間にさせていただきました。

私の方からは、「これからの働き方のあたりまえ」ということに関して、人事という立場と個人として、社員の一人というか働く者の一人でもありますので、その観点から思いの丈をまとめまして、お話しさせていただきます。もちろんユニリーバの事例もお話しさせていただきますこうと思います。

私の今日の立場は、ユニリーバの人事もしくは役員であるという立場と、個人として、人のモチベーションや組織心理、脳神経言語学といったところ、あとポジティブ心理学といったものを全てまとめまして、現在の会社の施策にも生かさせていただいていますし、た

くさんの方、機会があるときにお伝えしていることがたくさんあります。

今日もこの機会の一つとさせていただきながら、皆さんが何か少しでもあつと思って学んで帰っていただいたり、ヒントを持ち帰っていただけたらなと思っております。

今回、改めてですけれども、もう1年近くになるでしょうか。コロナによって多くのことが変わったと思うのです。皆さん、今日聞いていただきながら、自分に当てはめてほしいのです。あなたの当たり前は、このコロナによって変わったのでしょうか。私は本当に大きく変わりました。あなたの当たり前がもし変わったのであれば、それはどう変わりましたか。私は、長過ぎてここでは説明ははしります。幾つも幾つものどう変わったのかということがお伝えできます。

大切なことは、その変化、シフトと呼ばせていただきます。そこからあなたは何を得たのでしょうか。私は本当に多くのことを得ました。山下社長が先ほどおっしゃっていらっしやった「もう元には戻さないぞ、と覚悟しました」というお言葉、これはすごく大切なことだと思います。特に企業のリーダーがこう思えるかどうかが非常に大きいと思うのです。したがって、今までのやり方から、新しいやり方へとシフトをどう生かすのか。ここにポイントがあると思っています。

今、私たちが毎月お会いをして、いろいろ話させていただいている地方創生テレワークというのは、まさにシフトの大きなきっかけになると思っています。これからの働き方は大きく変わります。どんなふうになるのか。Work from Homeを中心とする、私どもが提案していますWAAという考え方です。Work from Anywhere & Anytime、どこでもいつでも仕事ができる。菊地さんの例は本当にそうなのではないかと思っています。したがって、ワーケーション、ワーク、バケーションと、このスピリットを生かした「WAAcation」という言い方を私もユニリーバもさせていただいています。

それから、副・複・福と3つ書いていますが、最終的にはこの仕事をどこでやっても、いつやっても自分はハッピーなのだという状態になっていくということが考えていることです。組織も大きく変わります。個人の在り方がますます重要になるので、恐らく組織構造や雇用の在り方も大きく変わっていきます。

根底にある大切なポイントは、Wellbeingです。Wellbeingが高いことの効果というのを表す一例が、ユニリーバで2016年7月から導入しましたWAAという仕組みになると思います。WAAと書きます。Work from Anywhere & Anytime、頭文字を取ってWAAと言っていますけれども、ここの背景には、何かうれしい驚きとか喜びがあるとき、私たちは思わずわあっと言ってしまうと思うのです。仕事はつらくて、何か我慢してやるものだという概念ではなく、本当にそのことに携わっていて面白い、うれしい、わあっという人が増えてほしいと思って、愛をこめてつけています。

あとは、わーっと広まって、みんながこれをやったらいいのにとということで、2016年から言っております。

これは社員が柔軟性を持って仕事をする選択肢を会社が与えたということなので

す。実は、さっき山下社長も言うてくださって、私はすごくうれしかったのですけれども、以前からこのチャートを使ってあらゆるところでお話をしてきています。左側にあるような概念から、右側にあるような概念にこれから変わっていきますよと。左を否定しているのではないのです。右側が分かる方、右側を理解できるリーダー、引っ張っていけるリーダー、これが本当に変化を起こしていくし、これからの時代を表していくということをずっとお話をしてくれていて、私どもが提案していたWAAというのがこれに基づくのです。枠をはめて何か制限をするのではなくて、わくわくを考えていく。本当にWAAに変えていく。言うてくださったことと一緒に。心配から信頼へ。社員を本当に信頼していますか。社員を信頼するという事は、まず自分の信頼、自分で自分のことを信頼する。ここから始まります。こういう社員が増えていくことを押し上げていくには、やはりリーダーだというふうに思っています。

WAAによって、多くの学びを得ました。効果をここに書かせていただいています。7割の社員がよりポジティブになったとか、33%の社員がより幸せになった。このハッピーという感覚はすごく大事です。そして、生産性は平均して3割上がって、何と4分の3、75%の社員は自分の生産性が上がったと言っているのです。

この成功の鍵は右側にあります。何よりビジョンからスタートしたということ。トップのコミットメント。このようなところは見ていただければ分かると思います。

一番大事にしているビジョンというのがここなのです。より生き生きと全ての人が働いて、健康である。みんないろいろなライフスタイルがあります。みんないろいろなニーズがあるから、それをどんなステージでも継続して楽しんでほしいなということでは、全ての人が豊かな人生を送るという世界をユニバーサルからつくろうとスタートしたのがこのWAAになります。

これをやって分かったこと。私たち会社は選択肢を提案しました。選択肢を広げました。そのことによって起きたのは、社員が自分で決めるということをしたということです。自分で決めるというのは脳科学的にもその効果が実証されています。今日はちょっと短くてお話しできないので、御興味がある方はいつでもレクチャーさせていただきますので、おっしゃってください。社員からの声、具体的なそのままのものをここに持ってきています。

全部は読み上げられませんが、例えば左下ですが、オフィスに来る日も、来る目的をはっきりさせることができたので、結果、有意義であった。以前よりも日々をどのように過ごすのかを自分の意思で決めている実感があるからこれでいい。つまり、自分で決めるようになって、自分で選んでくることによって、幸福度もパフォーマンス、生産性も上がったということがいえます。

このために、どういうことをしてきたのか簡単にお話をしながら、次に向かっていきます。

2014年7月からWAAの動きは始まりました。そのとき、イタリアから初めて日本に着任した社長からは質問攻めでした。何で日本人はこんなに長く働くのか。何であんな満員電車

に乗っているのか。いつ家族と過ごすのか。いつ子供の宿題を見てあげるのか。そうだよ  
ね。もうずっとと思っているのだけれども、WAAというのをやりたいな、よしやろうという  
ところからスタートして、今に至っています。

黄色くハイライトしたところがちょっとお伝えしたいなと思うところ。まず、パイロ  
ットをやりました。そしてそのパイロットの結果、アンケートを取ってみたら、98%の参加  
者がこれを全社に広げるべきだということで、全社展開をいたしました。実際の導入のと  
きには、深度の説明だけではなくてマインドセットの研修というのを併せて行いました。  
なぜなら新しい働き方なので、新しいものの見方、考え方ができてほしい。この願いとと  
もに導入をしました。

導入してからは、導入1か月後、3か月ごとにアンケートを取って行って、データ化し  
ていきました。分かったのは、6か月以降の数値はほとんど変わらなかったのです。なの  
で、1年半でこのアンケートもやめました。アンケートを取るとするのは結構手間なので、  
大体これはオーケーだろうということで、全社員、ほぼ98%の人がその当時WAAを使った  
ということが分かっています。

10か月ぐらいして分かったことは、課題の1個として、マネジャーによって使い方、活  
用の仕方がすごく違っているということが分かったので、マネジャーの強化、そのための  
研修をとこのを行いました。

一番最初にパイロットをやったときに分かったこと、こんな課題がありそうだ。それ  
から、人事・法務の観点から、こんな課題がありそうだ。8つの課題というのを実際の導  
入の前には、ちょっと言葉は悪いですが、一つ一つ潰していきました。

このとき、人事と法務、リーガルが連携をして行えたということが非常に大きかった  
と思っております。この辺りのところも、もし導入される企業がありましたら、具体的なサ  
ポートができると思いますので、お知らせいただければと思います。

私の方はポジティブ心理学の観点から、皆さんに少しお話をしたいところがあります。

これを覚えておいていただけると、本当によいことがあると思います。人間というのは、  
成長、自立・自律、つながりの3つのことがあると幸福度があがるということが分かっています。  
これを私たちが生かしていくために、WAAからスタートして、ワーケーションのこと、それ  
から副業のこと、大きく検討をしてきています。

実は、もう7自治体と2019年からずっとやってきているのですが、白浜町とも今年に入  
って連携・提携をさせていただきました。先ほどWellbeingというのがビジネス向上の鍵だ  
ということをお話しさせていただきました。私のぼうは時間もないのでこれで終わらせて  
いただこうと思いますが、ぜひ覚えておいてください。Wellbeingが高い人は、こういった  
6個の結果が高いということが分かっています。Wellbeingは個人の主観で構わないので、  
先ほど山下さんのお話でも、それから菊地さんのお話でも、いろいろな地域で豊かに過  
しながら仕事をしている方がいらっしゃるということでした。その方の生産性は非常に高  
いはずなのです。なぜならばWellbeingが高いのです。そういうことで、私はこの点を活用

しながら、それを施策に取り入れていきます。

最後、生産性というのは上がってしまうものなので、上げていくものではないですということを伝えておきたいと思います。リモートだからできないのではなく、リモートを活用して生産性を上げてしまうことは幾らでもできます。したがって、そのときに幸せの3つのレバーを使いながら、きちんとコミュニケーションを取っていく。このとき、心理的安全性というものをいかに担保するのか。これはまたリーダーからやることだと思うのです。これをしっかりとリモートでやっていく。それが、私たちユニリーバが実際にやったことで御提供できる一つの事例であると思っています。

長くなったので、以上、ここで一度切らせていただきます。ありがとうございます。

○増田座長 島田委員、どうもありがとうございました。

限られた時間でございまして、大変申し訳ございません。

それでは、最後に白浜町長の井澗委員からプレゼンをお願いしたいと思います。

井澗委員、どうぞよろしく願いいたします。

○井澗委員 おはようございます。よろしく願いいたします。

それでは、白浜町の紹介をさせていただきます。

まず、次のページをお願いいたします。白浜町の概要でございますけれども、そこに書いてあるとおりなのですが、和歌山県の南西部、いわゆる紀南地方と呼ばれているところで、人口は約2万2000人弱の小さな町でございまして、年の平均気温が16.8度ということで、大変温暖な気候の地域でございます。

町内には小学校と中学校はあるのですが、高校がないのです。ですから、近隣の市町の方に通っている子供たちがたくさんおりますけれども、高校を卒業して、特に和歌山県の場合は進学するケースがほかの都道府県と比べて非常に突出しているということで、若者の高校卒業後の県外流出が課題となっております。

ずっと40年ぐらい県外進学率が日本一だったということで、どうしても和歌山県内に大学あるいは専門学校が少ないということがあります。その中で、白浜町の観光客のお客様は、去年、今年はコロナで随分と減っているのですけれども、日帰り、宿泊のお客様も含めて国内外から年間300万人以上の観光客を受け入れておりました。

特に今はインバウンドが非常に少ない中ですが、インバウンドにつきましても10万人ぐらい来られておりました。後ほど出てきますけれども、県内唯一の飛行場でございます南紀白浜空港がございまして、これも1日3便飛んでいたのですが、このコロナ禍の中で2便になって、また2月は残念ながら1便ということになっております。羽田から白浜まで約60分ということで、非常にアクセスがいいということで、企業誘致にもつながっていると感じております。

平成31年からは民間経営ということで、県と一緒に今、取り組んでいただいているところでございます。令和元年は過去最高の17万人を突破したところでございまして、今そこに書いてある16万人というのは平成30年だと思います。

ビジネスパーソンの方がたくさんいらっしゃっております。特にIT関連の視察あるいはワーケーションといった方々の視察や利用、そして串本町では、民間ロケットの発射場が今年の夏にはできるということで、そういったことの視察も増えているということがございます。

それから、防災面と観光の面で情報通信研究機構、NICTさんと協定を結びまして、Nerve Netと言うのですけれども、大災害ネットワークを結んでおります。災害時でも途切れないといった取組をしております、非常に喜んでいただいております。Shirahama Beach FREE Wi-Fiということで活用しております、いろいろな観光スポットでもフリースポットで使えるということで、非常に便利に感じております。

次のページをお願いいたします。白浜町の企業誘致につきましてですけれども、今までも取り組んできたのですが、なかなかうまくいかなかった時期もございました。白浜町の企業誘致につきましては、和歌山県が推進していましたIHS構想というものがございまして、その中でやってきたのですけれども、平成16年から企業誘致を開始して2社に入居いただきました。また、平成26年からは総務省のふるさとテレワークの事業を活用しまして、セールスフォース・ドットコムさんが入居になったり、NECソリューションイノベータさんの誘致が決まったということが大きな起点になったと感じております。

当町の企業誘致の取組につきましては、なかなか都市部とのコネクションがありませんので、和歌山県と連携して取組を進めております。

白浜町がここまで注目されるようになったのは、その大きな理由としましては空港がある。そして、風光明媚な観光名所がたくさんある。海が見える非常にロケーションのいい立地条件があったということが大きな要因だと思っております。

その後第2ビジネスオフィスもできましたが、それも4か月で満室となっております、後ほど出てきますけれども、第3のビジネスオフィスが民設民営でできたところでございます。

次のページをお願いいたします。これが第1ビジネスオフィスです。今ちょうど写真に出ておりますのがセールスフォース・ドットコムさんのオフィスの風景でございまして、ここから目の前に海が見える景色が広がっております。白浜というビーチを一望できる。最高のロケーションだと感じております。ここには、現在入居者としてしましてはトータルで5社入っていただいております。

次のページが、白浜町の高台にございます平草原公園にございます第2のITビジネスオフィスでございます。これも公園内の自然に恵まれた閑静なところにございまして、高台にあり、現在、4社の御入居をいただいているところでございます。

次のページをお願いいたします。それから、忘れてはならないのは、こういった企業さんにもたくさん進出いただいておりますが、振り返れば、平成28年の段階で、白浜町にもともとあったクオリティ株式会社、SRIさんというのがあります。そこが現在はクオリティソフト株式会社ということで、平成29年1月に東京から本社を白浜に移していただいたので

す。これが非常にパイオニア的な会社でございまして、白浜町の企業誘致に貢献いただいているということでございまして、地元雇用でも今、令和2年現在では約80人以上の雇用があると聞いております。非常にありがたいこととございます。

次をお願いいたします。白浜町が選ばれる理由というのは、ちょっとおこがましいのですが、5つぐらいあると思います。まず、先ほど申し上げたように、東京から非常に近い。羽田から60分です。空港に降りて、5～10分でもオフィスや町なかに行くことができます。これは大きなポイントだと思っております。

2点目は、和歌山県の奨励金制度があるということで、これも詳しくは申し上げませんが、非常に優遇されているということでございます。

3点目は、全国有数のリゾート地だということです。企業にとってもリゾートで、ワーケーションや、働きながらリゾートが楽しめるということで、こういったことも選ばれている要員なのではないかと思っております。

それから、先ほど申し上げた耐災害ネットワークということで、災害時も安心・安全なネットワークづくりに取り組んでいるということでございます。

5点目にあります町のサポートですけれども、町のサポートというのは次のページでまた触れたいと思いますので、次のページをお願いいたします。

ここは、今まで取り組んできた中でうまくいかなかったときもあったのですが、現在、具体的な取組としましては、特に地元の企業さんと事業者さんとか関係団体と入居企業の橋渡し、あるいはボランティア活動をしていただいたり、紹介したりといったCSR活動を通じて根づいていただくということを今、取り組んでおります。

特にプログラミング教室をやっていたり、子供向けのいろいろな教室なんかも開いていただいたり、移住してきた方に対しても、今、地域の紹介や生活面でのサポート、プライベートでもサポートに取り組んでおりまして、職員も一丸となっていていろいろな方々とコンタクトをして、コミュニケーションを図っているところでございます。そういったことをしないとなかなか地元に着住してもらえないのではないかと感じているところでございます。

ここは一番強調したいところとございまして、単なる企業誘致、企業誘致が終わればそれで終わりというのではなくて、いろいろな地域の魅力とか地域の人しか知らないようなことを教えてあげたり、休みの日には一緒に釣りに行ったり、キャンプをしたりとか、いろいろな過ごし方を教えてあげるといいうのも大事なことだと思っております。

職員も頑張っておりますので、これからも取り組んでまいりたいと思います。

次のページをお願いいたします。これが第3のICTオフィスでございまして、昨年11月にオープンしました。「ANCHOR」といいます。民設民営で現在はもう7部屋中4部屋の御入居をいただきまして、今、4社でございます。あと3室空いておりますので、これからも積極的に企業誘致に努めたいと思っております。

最後のページをお願いいたします。こちらが誘致企業の紹介でございます。今、こうい

った方々に御入居いただきまして、事業を展開していただいているところでございます。

最後のページをお願いしたいと思います。白浜でございますので、一緒にシラコンバレーということで、目指していきたいと思っております。

以上で白浜町の紹介と企業誘致についてのお話をさせていただきました。

ありがとうございました。

○増田座長 井濶委員、どうもありがとうございました。

それでは、ここから残り時間の間で自由討議ということで、ゲストスピーカーや委員のプレゼン、あと、冒頭に事務局から説明があった内容につきまして、御質問や御意見を頂戴できればと思っております。

なお、議事録等については後ほど事務局の方にお伝えいただければと思いますので、できるだけ今日のプレゼンの内容についていろいろ御質問や御意見を賜ればありがたいなと思っております。

時間が少し押しておりますので、画面上で合図していただければ指名をいたしますけれども、大変恐縮ですが、御発言については3分以内というか、むしろ2～3分でまとめていただくと、大変ありがたく思います。

それでは、どうぞどなたからでも結構でございますが、画面で挙手をしていただいて、私の方から指名したいと思いますので、よろしく願いいたします。

三重県の鈴木知事、どうぞお願いいたします。

この間はありがとうございました。お世話になりました。

○鈴木委員 増田座長、ありがとうございます。三重県の鈴木です。

今日のプレゼンの感想も含めて、何点かお話をさせていただきますが、まずはタイガーマブの菊地さん、三重県出身ということで、ぜひ、三重県にも拠点をつくっていただけるとありがたいなと思いました。

さて、菊地さんから、フルリモートすることにより、関わる人が増えたというメリットをお話しいただきました。島田さんからのプレゼンでも、働き方を変えることで新しい出会いができたということをおっしゃっていましたので、こういったテレワークを地方においても進めていくことで、国の地方創生の基本方針にも書いてありますけれども、関係人口が増えていく、そういうメリットがあるということ、これからの取りまとめにおいても強調していただければと思います。

ちなみに、菊地さんからライトバージョンの地域おこし協力隊を作ってはどうかというお話しがありました。三重県は明治に安濃津県と度会県が合併して現在の三重県となっているのですが、現在オンライン上で「度会県」を復活させたところ、現在度会県民として1,354人に方に登録していただいています。そういう取組も進めて関わりを増やしていますので、テレワークやオンラインが関わる人を増やすということが大きなメリットであるということをいろいろな場面で強調していくことが大事と考えています。それが1点目です。

2点目は、リコーの山下社長、先日は同友会でお世話になりました、ありがとうございました。私は全国知事会の地方創生対策本部長を拝命しておりますので、同友会で実施される実証実験などと連携をさせていただければと思います、よろしくお願いします。

最後に3点目です。前回にも少し宣伝させていただきましたが、本県にCDO、最高デジタル責任者を置くことについて、人材を広く公募をしましたところ、242名の方に応募をいただきました。すなわち242倍の競争率なのですけれども、デジタル庁の民間人採用が43倍ですから、大変多くの方にご応募をいただきました。CDOの設置以外にも、兼業・副業を進めるチームを設置する予定ですので、また皆さんとも関わり合いながらテレワークなどを進めていきたいと考えています。

以上です。

○増田座長 鈴木委員、どうもありがとうございました。

それでは、田澤委員、どうぞお願いいたします。

○田澤委員 テレワークマネジメントの田澤でございます。いつもお世話になります。

貴重なお話をいただきまして、ありがとうございました。リコーの山下社長、たまたまワーケーションをしている社員さんと知り合う機会がありまして、こういう制度を変えた企業が地方創生にこれからすごく貢献してくださるのだろうなということで、第1回の私の発表の資料でも事例として出させていただきました。本当にありがたいことだと思っています。

タイガーモブの菊地様、弟子屈と聞いてびっくりしました。私は今、北見におります。車を飛ばせば1時間半かからないと思いますので、お会いできるといいなと思っております。

ユニリーバの島田さん、いろいろなところでお会いしているのですが、ゆっくりお話しすることがなくて、今日はこういう場をいただきましてありがとうございます。

白浜町長様、去年10月末のまだ動ける頃にじっくり視察をさせていただきまして、とても素晴らしい取組と白浜のおいしい魚をいただきました。ありがとうございます。

そういうことで、私からは御質問を1つさせていただきたいのですが、今のお話の中で、やはり今後は今までのような枠をつくった働き方ではなくて、自らが動けるような自立の働き方ということと、それを信じる信頼感ということが大事だというお話だったので、これは本当にひがみでしかないのかもしれないのですが、小さい企業にとっては、なかなかよいと言うと変ですけれども、そこまでモチベーションの高い社員さんばかりではないという現状もございます。ですから、先ほど島田さんがおっしゃったように、今まで違う左から右へというシフトを起こすのにも、急激に、では信じなさいと言ってしまうと、中小企業さんも含めて、いろいろな地域もそうですけれども、なかなか抵抗を感じられる企業さんが多いので、そういった方々に段階的にでもきっちり、これなら

ば安心して、テレワークでいつでもどこでもできるよねということをやっていく必要があるのではないかと考えております。

そう申しますのは、今日出ていただいている本当にいつでもどこでも仕事ができる企業さんがもっと増えないと、全国、地域に人が戻っていかないと考えております。その辺り、どういうアドバイスと言うと変なのですけれども、信じるだけでは駄目で、先ほど枠をつくる、縛るのはいけないという話もありましたけれども、気持ちを引き締める枠とか、そういう中小とかの経営者にとっても、これならば社員がいつでもどこでも働けて、地方に行けるなというヒントをいただけたらなと考えております。

先ほどのユニリーバの島田様のお話の中で、残業上限45時間というのがありましたけれども、残業の時間をどのように管理されているかとか、そういった辺りも少し教えていただけるとありがたいかなと。山下社長様と島田様にそういったいわゆる働き過ぎないようにする辺り、信頼感を醸成するステップとしてどう考えるかということと、もし可能であれば、菊地様のところもどういう形にされているかというのを教えていただけると助かります。

以上でございます。

○増田座長 ありがとうございます。

それでは、ただいまのお答えと申しますかお話については、最後にまとめてまた御指名しますので、よろしく申し上げます。

次は地下委員、どうぞお願いいたします。

○地下委員 地下でございます。発言の機会をいただきまして、ありがとうございます。

今回、4名の方のプレゼンは全て素晴らしいプレゼンで、大変勉強になりました。とりわけリコーの山下さんとは一緒に地方創生の仕事もさせていただいて、当時からリーダーシップ委員長と呼んでいたのですけれども、まさしく本当にリーダーシップがあるなというのを今回の内容で確認させていただきました。

その山下さんがおっしゃっていた中で、そういった企業を社会的に評価するというのがこれから非常に重要になるのではないかと考えておまして、ぜひともこういう場を使って、評価していく制度を政府として設計するのがいいのか、経済団体が設計するのがいいのかは別としまして、設計するべきではないかと思いました。

ただ、その際には、リコーさんのように完全に整ったところだけではなくて、例えばリモートワークをまず入れて、これはやめないのだとかいう評価の裾野を広げて、例えば金メダルはリコーさんなのだけれども、銅メダルぐらいであればリモートワークをひたすら続けて、いずれ変化していくという決意表明をしているところでも一応は表彰されますよとか、いつか金メダルを目指していくというような入り口もあるのかなと。

何が言いたいかという、SDGsがぐっと進んだのも、経団連さんが音頭を取って、皆さんがSDGsバッジをつけ始めた頃からぐっと社会が動いた印象があるのです。実際、SDGsを本当に実践しているのは、それで気づいた方が割にゆっくりと進んでいるという印象があ

りますので、社会的ムーブメントは一挙に起こして、実際の動きは企業の需要に基づいてばらばらに動いていくというイメージが現実的なのかなという気がいたしました。

2点目は、さっき田澤さんがおっしゃったことと同じ問題を考えていて、働き過ぎ問題というのもあって、従来、当行の場合、自宅に機密資料を持って帰るなど言っていたので自宅で働けなかったのですが、今はもう自宅で際限なく働けるという状況になっています。ですから、知らないうちに労働法規に触れてしまって、コンプラ問題になるのではないかという問題とか、職員が働き過ぎで、逆に疲弊するのではないかという気もしています。

また、余計な心配ですけれども、ウェブを使ったリモート環境を悪用するような企業が出てくるのもまた困るし、そうすると、せっかくのリモートワークを用いた地方創生の動きに水を差すことにもなるので、そういうNG集といいますか、前回は申し上げたように、ある種のガイドラインみたいなものも整備が必要かなというのを考えた次第です。

以上でございます。

○増田座長 地下委員、どうもありがとうございました。

御意見の中で、また少しこちらの事務局の方で最後の整理のときに考える内容もございしますので、そういう形で扱わせていただきたいと思います。

それでは、続きまして、商工会議所の石田委員、どうぞお願いいたします。

○石田委員 ありがとうございます。日本商工会議所の石田でございます。

今日も意欲的、先進的な事例を御紹介いただきまして、大変勉強になりました。

地方創生につながるテレワークがこの検討会のテーマなわけですが、仕事の状況との関連で、中小企業のテレワークについてまず申し上げたいと思います。

現在、御案内のように緊急事態宣言が継続されているわけですが、政府から7割、テレワークを実施してほしいという要請を受けて、現在、商工会議所としても会員企業等に対して支援策の活用であるとか、テレワークの導入促進、取組を進めているところですが、今日お話をいろいろ伺った先進的な事例と比べると、中小企業のテレワークというのはなかなか思うように進んでいないというのが現状だと思います。

昨年秋に東京商工会議所の方で調査をいたしましたけれども、テレワークを一度導入はしたものの、生産性が低下してしまうといった理由で、既にやめてしまっている企業も多いという状況でございます。中小企業にとってテレワークはなかなかハードルが高いところでございますので、ハードはもちろんですが、ソフトも含めたきめの細かい支援が必要かなということを改めて痛感いたしております。

地方へのテレワークによる地方創生を進めていく上でも、中小企業の取組を促進するというのは大きなテーマかと思っておりますので、ぜひこの点を御留意いただければと思います。

追加的に2点申し上げたいのですが、1つは、地方創生テレワークに関します支援者の連携であります。既に地方のU・I・Jターンなどにつきましては、地方自治体をはじめ様々な支援窓口が要望提供とか支援を行っております。ただ、課題としては、こういった支援窓口の連携は必ずしも十分取れていないのかなという印象がございまして、い

ろいろな窓口が連携して取り組むことで、副業あるいは住環境の支援等について、より実効性のあるサポートをすることが可能になるのではないかと考えます。

この関連で、特に副業のあっせんについて、事業の成長・拡大を志向する地方の中小企業と都市部の高度人材のマッチングは注目されているのではないかと思います。静岡の商工会議所が昨年度から取り組んでおります事例を御紹介させていただきます。商工会議所は以前から支援をしておりました地元企業と東京圏の人材とのマッチングを実施したということですが、これによりまして募集をした11社全てで成果を上げている。述べ17人の中核人材が獲得できたということでございます。

地元では、採用難度の高い様々な専門的人材を居住地にこだわらない兼業・副業での募集で実現をしたということで、こういった事例の積み重ねは地方創生テレワークに大きな貢献、寄与ができるのではないかと期待いたしております。

あと、時間がございませんけれども、先般、林崎総括官が白浜町のワーケーションを実施されたというお話がございましたが、ぜひ、中央省庁でも、テレワークはもちろんですけれどもワーケーションについても積極的に制度を導入していただいて、まず隼より始めよでやっていただくのは非常に効果があるのではないかと思います。

私からは以上です。ありがとうございました。

○増田座長 石田委員、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、全銀協の岩本委員、お願いしたいと思います。

どうぞよろしく申し上げます。

○岩本委員 岩本でございます。

本日も、大変参考になるプレゼンをしていただきまして、ありがとうございます。

銀行の地方創生の取組や、銀行界からの要望等は前回申し上げておまして、今回の事務局の資料にも書いていただいておりますので、繰り返しは申し上げませんが、本日のプレゼンの中で、例えばリコーさんのように、時間と場所にとらわれない働き方を企業側も用意されて、しっかり取り組んでいらっしゃるということは、大変すばらしいことだと思いました。前回も申し上げましたけれども、銀行員は支店という場所に出社して、そこで9時から3時まで店を開けて、お客様と対面で営業をするというスタイルですので、そういう意味では、リコーさんとは極めて対極的な働き方なのかと思っております。

リコーさん、聞き漏らしたかもしれないのですが、リモートワークを全面的に進めていらっしゃるときに、従業員との雇用関係で、今、カンパニー型からジョブ型へとか、裁量労働とか成果主義とかといったことが世の中にいろいろなワードとして出てきているのですが、勤務形態としては、例えばリモートですが一定の時間に全員で朝礼、夕礼をやって、さあ仕事を始めましょう～今日はここまでですよ、といった労働時間管理をされているのか、それとも、完全に成果主義的ないわゆるジョブ型を導入されているのか。または従業員によって、あるいは職種によって時間を決めてやるスタイルと完全な成果主義というように分けていらっしゃるのか。そういったところに関心がありましたので、教

えていただければと思います。

○増田座長 それでは、また後ほどお願いできればと思います。

次に、カヤックの中島委員、次に室井委員、根本委員という形でいきたいと思います。

それでは、カヤックの中島委員、どうぞお願いいたします。

○中島委員 ありがとうございます。

今日はお話ありがとうございました。大変勉強になりました。

今回、山下様、菊地様、島田委員のお話を伺って、経営が主導するということの大切さを改めて実感したということと、経営の方々が実践をされているということで、組織と部下の方々も変わっていくということももう何年も前から取り組まれていて、それが結果として出ているのだなということが分かりました。

島田委員がお話しされていた中で、あなたのあたり前はどのように変わりましたかというシフトの話がありますけれども、最終的には、とはいえやはり個人、自分自身が決めていくということが大切ということで、ちょっとふわっとした話になってしまうかもしれないのですが、究極のところ、どれだけその行動がクールであるかとか、格好いいかどうかというところで、生き方とか働き方のスタンスが変わっていくのではないかと思います。

今日発表していただいた内容は、私からすると全部格好いいのです。クールなのです。そういう形に気持ちを持っていけるかどうかというところも、仕様や仕組みを考えることも大事なのですが、そういう意識づけみたいなのところも何か取り組んでいけるとより進んでいくだろうなと感じています。

さらに、今日は最後に質問を1つだけさせていただきたいのですが、白浜町長の井澗委員の話の中で、白浜は空港のお話が強いと思います。いろいろな地域でも空港があると思うのですが、その中で、白浜がどうしてこれだけうまくいわれているのかというポイントもそうですし、あと、空港の運営会社さんであったりというところとの連携をされていたりしているのかどうかとか、その辺りをお伺いすることで、それ以外の空港であったり交通を持っていらっしゃる地域に何かヒントになるところがあるのではないかと考えております。

以上です。

○増田座長 中島委員、ありがとうございました。

それでは、続きまして、会津若松市長の室井委員、どうぞお願いいたします。

○室井委員 本日はいろいろな発表を聞かせていただいて、また、勉強させていただきま  
す。本当にありがとうございます。

コロナ禍であるがゆえに、このような形で皆さんと勉強できることを大変うれしく思  
っております。

会津若松市のことですけれども、2つ申し上げたいと思います。

1つは、ICTオフィスビルが昨年完成しましたので、国にお願いしたいようなこと。もう一つは、自治体として、市民サービスのオンライン化についての経過と課題などを簡単に2つ申し上げたいと思います。

まず1点目のオフィスビルですが、入居は順調でございまして、今、200名を超す方が働いておられます。東京都の首都圏との行き来も非常に厳しいので、充実したオフィスとしてやっつけていただいていると思います。

その働き方を見ていたり、いろいろなお話を聞く機会がございまして、2つあると思います。

オンライン環境というのは、当然ネットワークがなければ駄目なのですが、物理的なセキュリティという意味で、個室も必要だというお話も聞いています。

もう一つは、地域課題を解決するという視点からもスマートシティを進めているのですが、そのときの人的交流ということで、入居企業も三十数社になりましたので、企業間の交流であったり、地域との交流、その辺りをこれから進めていきたいというお話がございました。

この2つから見えてくるものとして、ハード整備は企業の声を聴きながら進めて、テレワークとして地域に訪れる企業と地域課題の結びつきをサポートするというので、我々はこれからもしっかりやっつけていかなければいけないのですが、国としては、ちょっと総合的でぼやっとしておりますけれども、この視点からの支援を改めてお願いしたいというのが1点目です。

2点目が、自治体としてオンライン化をどんどん進めているのですけれども、これも2つございまして、一つはデータをオンラインで扱うことの抵抗感といいますか空気感。実際の事務的、法的な規制もありますので、こちらを一つ一つ打破して進めていく必要があるのかなと思います。

2つ目は、全住民なりますと、デジタルデバイドの視点から、はあるものの、皆さんがそれをすぐに使えるかという課題もあると思うので、現状の方法も併用していかなければいけないけれども、これを加速化させていかなければいけないなと思います。

会津若松市の状況をお話ししますとサテライトオフィス、自宅勤務等を今、進めております。大きなクラスターが発生した場合にはこの対応も必要だったものですから、幾つかの課ではもう実際に動かしていますし、いざというときの対応も進めています。

最後に、デジタル庁への期待ということで、オンライン申請をイメージしているのですが、これはぜひ標準化を加速化していただきたいマイナンバーもそうですが、マイナンバーカードの活用も必要だなというような思いを持って今、お話を伺っておりました。

最後に、白浜町さんの第3のICTオフィスについては民設民営ということなのですが、行政としての支援は何かされたのかどうか、後で教えていただければありがたいと思います。

以上でございます。

○増田座長 室井委員、どうもありがとうございました。

続きまして、経団連の根本委員、どうぞお願いいたします。

○根本委員 御指名ありがとうございます。

申し上げようと思っていたことはかなり出ているのですけれども、感想的なことを幾つか申し上げさせていただきたいと思います。

タイガーモブさんのお話の中で、御自宅が地図の上でというお話がございまして、そこまで通信が行っているのだというところに逆にびっくりしまして、日本の場合は海外よりも相当恵まれているなということを改めて実感いたしました。

それから、様々な先進事例を今日御紹介いただきました。前回は御紹介をいただいたわけでございますけれども、前回、私が申し上げましたとおり、実はテレワークできる方々というのは相当程度限られた方々であり、さらに実際にやっておられる方というのは、その中でもさらに限られた方々であるということで、それをどのように大きく、マスの動きとして展開していくかということに日々頭を悩ませているのが状況でございます。こういった点について、今後さらに皆様とともに考えていけたらなと思っております。

あと、私どもの経験上のことでございますけれども、今、私どものオフィスでも7～8割テレワークさせているようなところでございますが、先ほど地下委員の方からもコメントとして出ていましたけれども、働き過ぎになってしまう職員がどうしても出てまいります。これは職種上、やむを得ないところはあるのですが、これをどうやって防止するかというところは頭が痛いところでございます。

同じ地下委員からガイドラインの件、前回に引き続いて御指摘をいただいているわけでございますけれども、私ども厚労省さんのガイドラインを拝見するにつきましても、今の労働法規は全部自分で守った上で、テレワークをなささいというガイドラインでございますので、これでありますと、生産性の向上や様々な制度の工夫、その他が非常に難しいというのが実感としてございます。ジョブ型等々、様々な働き方の改革運動をこれからさらに強めていかなければなりません。それをやらないと、また地方創生型のテレワークも発展していかないのかなと考えてございまして、この点につきましても、皆様方の御意見を伺いながら私どもとしても活動してまいりたいと考えてございまして、その際、また本部の方の皆様方と協力させていただければと思っております。

私からは以上でございます。

○増田座長 根本委員、ありがとうございました。

続きまして、同友会の岡野委員、お願いいたしたいと思います。

どうぞお願いします。

○岡野委員 同友会の岡野です。よろしくお願いいたします。

4名の方から先駆的なお話を伺いまして、ありがとうございます。また、今日は私ども地方創生委員長のリコーの山下社長のお話もございましたし、地方創生を御一緒にさせていただいている地下副社長からのお話もありましたので、その簡単な補足みたいな形で何点かお話をしたいと思います。

1つ、皆さんが御指摘されている経営者の率先垂範、リーダーシップというよりも実践の率先垂範だと思うのですが、そういったことについて触れさせていただきます。

先週、会員所属企業の方々にテレワークの実施状況に関する調査結果を発表いたしました。その中で、昨年4～5月の緊急事態宣言期間と現在の緊急事態宣言期間を比較して、テレワークが増加したという企業にその理由を尋ねたところ、経営者の率先垂範したテレワークの実施というのが非常に大きなポイントになっておりまして、そういった実践的リーダーシップが重要だということは証明されているのではないかと思います。

小さな例ですが、今、私どもの代表幹事はSOMP0ホールディングスの櫻田社長ですけれども、櫻田さんはほとんどテレワークでいらっしゃって、私ども事務局との打合せも全てテレワークになっておりますので、逆に代表幹事がテレワークをしているので、社員も出勤しなくて済むといった効果が出ているのだろうと思っています。

2点目は、実証実験について山下委員長からも触れられておりますけれども、本来であれば今ちょうどやっている真っ最中という時期だったのですが、15社50名の方が15自治体に行くプランになっておりました。これを3月から5月に日程変更して実施することになっております。山下委員長も、本来であれば2月下旬に高松にワーケーションに行っていたいて、高松から委員会を開催するというところまで企画をしていたのです。今回は実現しておりませんが、次回はぜひとも思っております。

こういったことを推進するために、やはり自治体の方での枠組み、それから国の支援といったところが非常に重要だと思っておりますので、実証実験の結果を踏まえて、またいろいろな要望をさせていただきたいと思っております。

3番目、最後の点になりますけれども、企業が地方創生テレワークを推進するメリットをどう感じていくかということだと思っておりますが、それについては今日、お話が出ている表彰制度みたいなものは一つ大きく役割を持つのではないかと。皆さん、御存じだと思いますが、内閣府に女性が輝く先進企業表彰というものがございまして、ここ何年かお手伝いをさせていただいております。どんな企業を推薦するかというのを私ども団体からも出させていただいておりますが、表彰された企業の様々な例を見ることで、ほかの企業がそれについての取組を深めていくという非常にいいサイクルができていないかと思っておりますので、こういった表彰制度がこの分野においても整備されていくことは非常に有効ではないかと思っております。

以上でございます。

○増田座長 岡野委員、ありがとうございました。

それでは、パソナの渡辺委員にお願いしたいと思っております。

よろしくお願ひいたします。

○渡辺委員 渡辺でございます。今日は本当に素晴らしいお話をありがとうございました。

リコーさんの取組もそこまで進んでいるのかと驚きましたし、タイガーモブさんが本社から弟子屈に住んで、私も北海道なのですけれども、それも素晴らしいなど。ユニリーバ

の島田さんは、包括的な働く幸せみたいなものを言及されていてさすがだなと思いましたし、白浜町の井瀬町長とは、我々も淡路島で頑張っているワーカーをやっていきますので、一緒に協力し合いながら、お互いのブランドを高めることをしていきたいなと感じました。

今回のお話を伺っていて思いましたのは、Anywhere、Anytimeみたいな、働き方をもっと自由にするような概念が広まっていくと本当にいいのだろうなと思ったことと、島田さんからあった成長、自立・自律、つながりといった幸せの3つのレバーのような話は、私は働く幸せと生産性の研究をずっとしていましたので、間違いなく本質でありますから、このテレワーク、リモートワークを活用しながら、こういった幸せの3つのレバーをみんなが上げていけるような新しい方程式を研究していけたら楽しいなと感じました。

今日の4名の発表をされた皆さんとも、チャンスがあればぜひ改めてお会いして、いろいろなお話を伺いたいと感じました。

以上です。ありがとうございました。

○増田座長 渡辺委員、どうもありがとうございました。

それでは、あとは小豆川委員がまだでございますが、よろしゅうございますか。

お願いいたします。

○小豆川委員 本日も様々な観点からの先進事例をありがとうございます。

少し感想と質問をさせていただきます。

まず、リコー様です。私は90年代の後半ぐらいからICTと経営ということで、いろいろ調査をさせていただく中で、その「融合」ということをずっとやっていらっしゃって、今なお改革を緩めることなく、しかもグループ全体に広げられていらっしゃるということで、本当に素晴らしいなと思います。

特に最近では総務省、厚生労働省、日本テレワーク協会の表彰を受けておられます。私も審査員になっておりまして、既に老舗的な企業でありながら、どんどん新しいチャレンジをしていらっしゃるところで評価されています。

特にこのコロナ禍になって、働き方を「元に戻さない」という方針で取り組んでおられる。実際に製造ラインの改革はなかなか難しい。テレワークが難しい中で、自動化や遠隔監視、保守をすでに手がけていらっしゃるという点が素晴らしいと思います。

あわせて、全国350拠点のワーカーの検討など、支社支店ではありますが、それをワーカーという視点で捉えるところは少ないと思います。「地方創生テレワーク」も全方位的にやっていらっしゃるところで感銘を受けました。

トップダウンと仕組みを整備し、しかも全社一丸で実施する新しいフェーズに入っておられると思います。

続いて、タイガーモブさんです。企業も個人も自粛ムードの中で、こんなときになかなか海外に向けて新しいチャレンジをするというのは難しいと思うのですが、こういうときだからこそ、「越境学習」とか「インターン」と、地道に改革、新しい事業分野に転換されていらっしゃるところが、素晴らしいと思います。

特に私が感じましたのは、「企業文化」です。文化というと、リモートで「企業文化」が毀損されているということも言われておりますけれども、朝礼、夕礼というのは一見昔ながらの働き方に見えるようですが、オンラインを通じてそれぞれの気づき、その現場にいる分散して働く方々の意識を共有するということで、これからの参考になるのではないかと思います。

そして、ユニリーバさんに関しましては以前からお話を伺っていたのですが、初めて直接お話を伺いました。やはり明確なビジョンの共有と、個人の意識と意欲を仕組みできっちり支援していく。一見自由でいいなと思ってしまうのですが、やはり規律という面でコンプライアンスの徹底をやっていращやる。セルフマネジメントを重視し、きっちり目標を共有した形でそれぞれが自由に働ける。それが社員、地域、企業、個人のつながり、国全体のつながりにつながっていくのかなと思います。

この大きなムーブメントをつくっていらっしゃるということで、これからも期待をしたいと思います。

そして、白浜のケースも「ふるさとテレワーク」から「ワーケーション」ということで、先導的にやってこられたと思います。第1段階からどんどんステップを上げていらっしゃるということで、ここは質問させていただきます。、内外の多様なプレーヤーを巻き込みながら進めていращやる中で、初期の段階から今の段階にプロセスを経ることによって、どのような変化があったか、新しい要素がどのような形で組み込まれてきたか、というところをお伺いしたいと思います。

本日は本当に貴重なお話をありがとうございました。

○増田座長 小豆川委員、ありがとうございました。

委員の皆様全員から御発言いただきましたので、最後に少し時間が窮屈になってきておりますが、御質問等もございましたので、プレゼンターの皆さんからまとめてお返しいただければと思います。

プレゼン順に御指名いたしますので、よろしく願いいたします。

初めに、リコーの山下社長、どうぞお願いいたします。

○山下社長 どうもありがとうございました。

私の後の3名の方々、非常に参考になりましたし、委員の方々の御質問というかコメントも、我々の活動に示唆を与えるというか、ありがたく思いました。

2つほど御質問があったと思いますので、まず、田澤さん、去年はお世話になりました。ありがとうございました。田澤さんの話の中でお話ししたいなと思ったのは、テレワークの視点でいうと、リコーの社員がどこで何をしてもいいのかというわけではないですよねと。私が思うリコーという会社は、どういう意味で存在しているのかと。最近でいうパーパスというのを従来以上にもっと社員または社会に共有していかなければならないと私自身は思っています。

そこに軸がないと、テレワークやワーケーションというというのが自主的に生産性を上

げながら、個人が成長していくという方向には難しいのではないかと考えています。リコーの場合は、従来から続けてきた働く人に、今までは生産性向上をお役立てしてきたのですが、これから先、働く人の働く喜びを感じていただくようなお手伝いができる会社になりたいのだということを社内外に私自身は話し続けています。

そういう意味で、社員にも2年前からリコーの社員として自分の仕事が社会にどのようなにつながっているのか、貢献しているのかということ全員が提示していきまして、今、3万人の社員の90%ぐらいが、自分の仕事が社会にどう役に立っているかということ登録して、いつも見られるようにしています。

そういうことがしっかりできていないと、リモートを活用して社会に貢献し、しかも個人の成長につながるという前提が危ぶまれるなどと考えていきまして、リモートの検討の前に、企業は少なくともそこを従来以上にきっちりやっておかないといけないとは思っています。

2つ目、岩本さんからジョブ型に移行しているのかという質問がありましたけれども、リコーの場合は今はフレックスタイム制といたしまして、9時5時の固定時間制は終わっていきまして、今、会社としても月単位で労働時間を把握できるようになっていますし、個人もそうになっています。今、ちょうどリコーらしいジョブ型、欧米ではなくてリコーらしいジョブ型に移行する準備中ということで、近い将来、移していきたいと思えます。

現実、社員はどのような仕事をしているかということ、システム的なスケジュールの中で、今月はこんな仕事、今日はこういう仕事というのがほぼ登録がされていて、上司に今日はこんな形ということで登録をすることにしています。ですから、one-on-oneの上司と部下の面談は、リモートなのですけれども、日々やっているところもあれば、週に1回やっているところもあります。それはそれぞれの部署の部門長に任せて運営しています。

ですから、今のところの月にこれぐらいの労働時間であるというのは実数として把握ができていますが、これも冒頭に話しましたように、上司と部下のある意味の信頼関係の中で制度を維持しているということです。

オペレーションについては、部門ごとに朝礼、夕礼をやっているところもございます。ランチタイムに昼礼というものもありますし、これは職種、部署ごとに任せているということです。

地下さんがおっしゃっていましたがけれども、際限なく家で仕事をし続けるということも危惧されることです。時間を裁量労働制に移していくときのリコーらしい文化に合ったやり方を自ら開発していかないと、単なるジョブ型の導入では目的が達成できないとは思っています。

以上です。

○増田座長 山下様、ありがとうございました。

それでは、菊地様、どうぞお願いいたします。

○菊地社長 ありがとうございます。

皆様、貴重な御意見、感想、御質問をありがとうございます。

私からは3点ありまして、1つ目は、田澤さんから御質問いただいたシフトを起すにも急激な変化は難しいということで、そこをどう工夫しているかという点に関してなのですが、私たちがタイガーモブも、先ほどリコーの山下さんがおっしゃってくださったように、会社のミッションはすごく大事にしております、会社のミッションと個人それぞれのミッションをどうつながりを持たせるのかというのを、それぞれが心の中で思ってもらうだけではなくて、きちんとそれぞれの言葉で言ってもらい、共有してもらおうということに大事にしています。

例えばマンダラチャートと言いまして、個人のやりたいこと、このように生きたいということを全て暫定のものとして出していただいて、それを共有してもらって、この人はこういうことでうちにいるんだとか、こういうことをしたいんだということで、では新たな仕事を任せようだとか、こういうことをやってほしいだとかというのもお互い共有をしています。

2つ目は、先ほど小豆川さんからおっしゃっていただいたことなのですが、越境機会を提供しているということで、こういう時代の中、なかなか海外に行けないとか、テレワークで成果を出すことはなかなか難しいのではないかと御意見があるのですが、その中でもオンラインでの越境経験だとか、海外の人材育成としても御活用いただいているので、これはテレワークの推進にもそうですし、Wellbeingの向上の中でもより多くの企業さんに御活用いただきたいというのは思っています。

最後に、これも小豆川さんからおっしゃってくださったことなのですが、オンラインでの文化醸成の工夫として、やはり雑談やふとした会話、面白半分で言ってみたことだとか、あとは日々のちょっとした違和感から生じていることだとか、いろいろあると思うのですが、そういうところから新たなビジネスだったり、新たな展開が生まれると思うので、そういうことをより可視化できるように、気軽にチャットができるだとか、すぐに気になったら電話ができる体制だったりとか、そういうのは気をつけながら文化を醸成しています。

以上です。ありがとうございます。

○増田座長 ありがとうございます。

それでは、ユニリーバの島田委員、どうぞお願いいたします。

○島田委員 御質問等をいただきまして、ありがとうございます。

まず、信頼するというのはなかなか一言で言っても難しいのではないかと。本当にそうかもしれない。でも、やはりリーダーが信頼をするということのある意味覚悟を持ってやっていくというふうになるように、人事の役割というのはすごく大きいのではないかと思っております。

そのときに、ユニリーバの中でも徹底しているのが、ルールなのではないかと。プリンシプルが大事だと。つまり、何か制度でがんじがらめではなくて、私たちはどんなことを大

切にするのか、こんなことを大切にすることから、だからこれをやっていこうというようなものをしっかりと伝えていきます。そこは会社のパーパスと言われるものと非常に連携しているので、一体ユニリーバが何のためにこの世に存在しているのか。それは暮らしをサステナブルにしていく、それを当たり前にしていく。では、あなたの仕事、もしくはあなたはどのようにしてこの世に存在しているのか。皆さんの御意見と一緒にですが、自分のパーパスというものを考えて、感じさせて、それをシェアし合ったり、対話し合ったりする。しゃべったときに完全ではなくてもいいのです。その時間というのを物すごくたくさん取るようにしています。

ですので、自由度が高いということはすごくすばらしいし、これからもそうしますが、やはり守らなければならないところに関しての教育は徹底してやっております。

例えば、情報漏えいが発生したらどうするのですかという質問もよくいただくのですが、こうしては駄目だ、ああしては駄目だとやるのではなくて、情報をどう扱うかということに関して伝えて、万が一何かあったときには、すぐにここに連絡してねというような形のやり方をしています。

心理的安全性ということに尽きると思うのです。それはどういうことかといったら、ここでは何でも言える、何でも聞いてもらえる、だから失敗も許してもらえる。でも、それは甘いという意味ではなくて、それが言えるような場づくりができるかどうかによって、その人にきちんと向き合うということと、聴くということ。それときちんと伝える。このコミュニケーションをしっかりとやっていく。

1つ面白いデータがあるのですけれども、チームのリーダーがオンラインコミュニケーションが有効であると思っているかいないかで、チームメンバーのオンラインコミュニケーションによる効果が変わるということが分かっています。菊地さんもそうですし、私もそうだと思います。オンラインで何でもできると思っていますし、山下社長もそうだから、2,000人の社員の方に徹底されていらっしゃるのだと思います。きつともっといらっしゃいますよね。やはりマネジメントサイドのという意識が非常に大事なかと。

最後に1個だけ、オーバータイムの管理、時間管理ですけれども、これも私たちは社員に任せています。これは法律的にも徹底して調べまして、自分できちんと自己申請する。それをシステムで管理しています。もし所定労働時間を1か月で満たさなかったとしても、今の法律では2か月の間に満たせばよいとなっていますので、そのマネジメントをしています。ただ、個人の野望としては、今後、所定労働時間というものすらなくなっていいのではないかと考えています。残業という考え方すら実はなくなってもいいと考えていて、働き過ぎとおっしゃるのですけれども、夢中になっていたら、働いていても私はいいと思っているのです。そうではなくて、やらされ感で、意味を感じないまま無駄な時間を過ごしている。この時間は1秒でもあつてはならないと思っているので、その辺りの前提のところが大きく変わっていったらいいのではないかと考えています。

以上になります。ありがとうございます。

○増田座長 島田委員、ありがとうございました。

それでは、井澗委員、どうぞお願いいたします。

○井澗委員 私からは、3点ほど御質問いただきましたので、まず、中島さんからの御質問ですけれども、空港のある町としてどのような取組をしているのか。あるいは、南紀白浜エアポートさんというのが今、実質の経営者なのですけれども、南紀白浜エアポートさん、運営会社との連携と申しますか、こういったことをどのようにしているかという御質問をいただいたと思います。

まず、空港がありますので、何と申しても空港会社さんとのコミュニケーションを密にしなければいけないなと思っております。今までもいろいろな申出といえますかオファーがございました。例えばコロナ禍にありまして、町なかを全部コーティングしたらどうかというコーティングのいろいろな御提案をいただいたり、あと、今、空港にグランドピアノを置いています。これは廃校になった中学校の眠っていたピアノを改修しまして、空港の方に設置していただいております。そのような取組ですとか、個人的なつながりもあるのですけれども、会社と町というような大きな視野で、今、いろいろな情報交換をしているところでございます。

それから、室井会津若松市長からも御質問をいただきました。

まず、昨年11月に新たなANCHORという企業誘致のオフィスができたのですけれども、ここは民設民営で、今までも和歌山県が主体となっておりました県のIT企業の誘致の整備助成金がございました。上限6000万円なのですけれども、改修費用につきましては、そのうち県半分、町が半分ということで、2分の1ずつ出し合って、改修をさせていただきました。それも非常に大きな効果があったと思っております。

しかしながら、今の時代は補助金や交付金頼みで何もずっと続かないと思っておりますので、いかにしてその脱出を図るかといえますか、交付金だけではなくて、自治体自らが考えていかなければいけないのかなと思っております。それが今の感じるところでございます。

3点目は、小豆川委員からも、初期段階から現在に至るまで、どのような変化があったか、何が生まれたかということでございますが、私は、観光協会だったり商工会だったり、あるいは旅館組合だったりという地元企業の皆さんと少しでもコミュニケーションが取れるようなマッチングができるような機会を設けてきましたし、これからも設けていきたいなと思っております。

地元の皆さん、町民の方は何をしているのだと。一体、IT企業さんがどんなことをしてくれているのかはよく分からないという方が多いものですから、その辺のコミュニケーションというか、いろいろな関わりをもっとつくっていきたいなど。

同時に、若者が増えていますので、雇用の面では経済効果も経済活動も非常に活発にされていますので、一定の経済効果はあったのではないかと思っております。

これからもますます力を入れていきたいと思っております。

以上でございます。

○増田座長 井潤委員、ありがとうございました。

時間の関係がございますので、今日の議事はここでおしまいとさせていただきます、何かフォローがあれば、事務局の方にメール等々でお寄せいただければと。

それから、時間がありませんが、私の感想としても、実践している4つの例でございましたので、本当に神は現場に宿る。現場での話がいかに大事かということを改めて感じたところでございます。

大変中身のある議論が続いておりますので、事務局からの依頼もありまして、予備日としておりました3月29日月曜日は、第5回として正式に開催をさせていただきたいと思っております。今日は第3回なのですが、次回が3月15日で第4回、そして予備日の方も第5回として開催させていただきたい。このことを申し上げておきます。

それでは、最後に事務局を代表して林崎地方創生総括官から閉会の御挨拶をお願いします。

○林崎総括官 林崎でございます。

本日も、大変充実した会議を本当にありがとうございました。

年度内で当検討会議としての取りまとめということを目指しておりますので、あと2回ございますけれども、我々事務局としてもしっかり準備をしておりますので、何とぞよろしく願いいたします。

本日は本当にありがとうございました。

○増田座長 ありがとうございました。

今日は特に2名の方、リコー様、タイガーモブ様、お忙しいお時間を割いてプレゼンをしていただきまして、大変ありがとうございました。最後に、改めて御礼を申し上げたいと思います。

それでは、時間になりましたので、第3回目は以上とさせていただきます。

第4回目は、少し間が空きますが3月15日月曜日を予定しております。事務局から後日連絡をいたしますので、よろしく申し上げます。

今日は長時間にわたりまして御審議いただきまして、ありがとうございました。

以上で閉会させていただきます。