



シリーズ調査

未来の働き方

～ワークライフバランスからワークライフクオリティへ～

第1章 はじめに ～未来の働き方に関する変化～

第2章 未来の働き方に向けた茨城県内の動き

第3章 未来の働き方支援をいばらきのチャンスに

第4章 おわりに いばらきのワークスタイル調査を振り返って

～“バランス”から“クオリティ”へ～

2016年8月に厚生労働省「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会がまとめた報告書では、「個人が、より多様な働き方ができ、企業や経営者などとの対等な契約によって、自律的に活動できる社会に大きく変わる」、「企業組織自体も変容していき、企業の内と外との境界線が低くなり、独立して活動する個人も増える」といった可能性が示されている。

本号では、同報告書が示す「時間や空間にしばられない働き方」、「自由な働き方の増加による働く人と企業との関係の変化」、「働き方の変化によるコミュニティのあり方の変化」等に関連した茨城県内の動きを探ることでその実現可能性を検討し、茨城県において望まれる未来の働き方を展望する。

担当：林 里奈・高堀 賢一・荒澤 俊彦

調査のポイント

1. 厚生労働省の報告書では、日本でのテレワーク等の新しい働き方やそれが社会に及ぼす影響についての予測と希望が示されている。茨城県においても、県内での新たな働き方の現実的な可能性や、地域社会への影響を見通しておく必要がある。
2. 既に茨城県内でも、新しい働き方に関する様々な取り組みが始まっている。一方で、県内の20歳以上の男女を対象に実施したアンケートからは、新しい働き方の項目によってはその実現可能性について疑問視している様子も見られる。
3. 新しい働き方を、茨城県が意欲ある個人に選ばれるチャンスとするためには、「茨城県は何度でも安心して新しい働き方に挑める・実現できるところだ」と思ってもらえるような支援策の充実が必要だろう。

第1章 はじめに ～未来の働き方に関する変化～

「働き方の未来2035」報告書が描く、今後予想される働き方に関する変化

厚生労働省が2016年に設置した「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会では、多様な分野の識者により、今後予想される働き方に関する変化について活発な意見が交わされた。同懇談会報告書が描くような未来の働き方は、本県においてはたして実現するだろうか。また、ワークスタイルの変化は本県居住者にどのように影響するだろうか。以下ではまず、同報告書から引用する形で、報告書が展望する未来の働き方に関する変化を紹介する（以下のカギカッコ内及びケース1～4は全て同報告書「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」からの引用）。

多様な人材が真に働きやすい社会・環境が求められる

「労働力人口を増やすべく、高齢者や女性の活躍、外国人人材の受入等が声高に叫ばれているが、様々な人が真に働きやすい社会・環境を作れるかは、これからの20年、我々がどう考えどう行動するかにかかっている。」

<ケース1>【2016年：61歳/2035年：80歳、男性】

「新卒で入社した会社の定年は65歳でしたが、人手不足で結局70歳まで働きました。（中略）71歳以

降も働くことにしました。といってもインターネットで受注したボランティアの仕事です。私の専門だった仕事はすっかりAIを搭載したロボットに取って代わられたのですが、文化保護団体が昔の仕事のやり方を保存したいということで、私に仕事が来ます。」

技術革新が働き方に大きな影響を与える

「技術革新は経営革新や業務の効率化、ライフスタイルの進化に、継続的に貢献してきた。（中略）技術革新の進展を踏まえることは、これまでの変化を考えると未来社会を展望する上で、世界共通の前提である。」

<ケース2>【2016年：50歳/2035年：69歳、女性】

「50過ぎまでは、近所の会社で経理を担当していました。でも、経理業務はどんどんAIに代替されていきました。15年ほど前に転職し、いまは地域の病院に勤めながら心理学の勉強もして、カウンセラーの資格も取得しました。かつては、この病院は医師不足、看護師不足が悩みの種でしたが、今ではAI、3DやVRを駆使したハイテクのチーム医療を提供していて、病院全体のワークライフバランスも随分改善されました。」

時間や空間にしばられない働き方の時代に

「(前略) 技術革新は働き方に大きな影響を与える。その一つは、働く場所に関する物理的な制約がなくなり、多くの仕事が、いつでもどこでもできるようになる点である。」

<ケース3>【2016年：4歳/2035年：23歳、男性】

「高校生のころ仲間数人でつくったゲームがヒットし、(中略) いろんな国のプログラマーから「一緒に仕事をしよう」と声がかかりました。いまは5つのプロジェクトを抱えています。(中略) この小さな海辺の街にしながら、世界中とつながって仕事ができる。(中略) 毎日午前中はサーフィンをして、午後に集中して仕事をしています。仕事のために都会に行き、一日中仕事をし、ひとりで小さなアパートに帰るという生活は、僕には想像ができません。」

個人（働き手）と企業との関係が変化

「技術革新は、働き方のみならず、企業や経済社会全体のあり方を大きく変革させる。自立した自由な働き方が増えることで、企業もそうした働き方を緩やかに包摂する柔軟な組織体になることが求められる。(中略) 2035年の企業は、極端に言えば、ミッションや目的が明確なプロジェクトの塊となり、(中略) 人が事業内容の変化に合わせて、柔軟に企業の内外を移動する形になっていく。その結果、企業組織の内と外との垣根は曖昧になり、企業組織が人を抱え込む『正社員』のようなスタイルは変化を迫られる。」「(前略) 複数の仕事をすることによって、(中略) 一つの会社に頼り切る必要もなくなるため、働く側の交渉力を高め、不当な働き方や報酬を押し付けられる可能性を減らすことができる。」

<ケース4>【2016年：36歳/2035年：55歳、男性】

「自動車メーカーA社に勤めていました。(中略) 職場の仲間数人で『自動運転の警備巡回マシンをつくろう』と盛り上がり、本業のかたわら開発に打ち込みました。製品化して会社を起ち上げましたが、

収益化には時間がかかりそうだったので、週の半分はA社に勤務し、残りの半分で自分たちの会社を経営していました。3年ほど経ったころからビジネスが軌道に乗り、A社を退職して自分たちの会社の経営に専念しました。」

働き方の変化によりコミュニティのあり方が変化

「個人の働き方が大きく変わることによる企業の変質は、コミュニティのあり方にも大きな変化をもたらす。(中略) 自立した個人が多様な価値観をもって自由に働く社会では、働く人の企業への帰属意識は薄れ、疑似コミュニティとして機能することは難しくなっていく。これまで企業が担ってきたコミュニティの役割を、代替するものが生まれてくるに違いない。生活を重視する流れが強まれば、実際に居住する地域コミュニティの役割が再び重要になってくる可能性もある。」

未来の働き方は茨城県に何をもたらすのか

同報告書が描く未来の働き方は、識者の予想と願望を敢えて区別していないが、テレワークなど同報告書で取り上げられた新たな働き方の一部はすでに現実化し始めている。そうした働き方が広く一般に浸透すれば、社会の姿は今とは大きく異なってくるだろう。

こうした新たな働き方が広がるとしても、都市と地方ではその広がり方や波及効果は異なるはずだ。はたして、茨城県ではこういった未来の働き方は広まっていくだろうか。また、ワークスタイルの変化は、本県にとってどのようなチャンス（あるいはリスク）をもたらす可能性があるのだろうか。

そこで、本調査では、現在の働き方改革の議論の中心である時短や生産性向上の問題からいったん離れ、中長期的な視点から本県の未来の働き方について考える。第2章では、図表1で示した「未来の働き方につながるキーワード」を手掛かりに、ヒアリングを通じて県内での働き方に関する新たな動きや関係者の考えについて見ていく。

図表1 未来の働き方につながるキーワード

キーワード	カテゴリー	意味
フリーランス	働き方	主に、会社や団体などに所属せず、仕事単位で自由に業務契約を結ぶ人（または働き方）。
自己実現型起業		主婦やシニアなどが自らの経験や知識を活かすために起業すること。
テレワーク（リモートワーク）		勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方。
クラウドソーシング	働く仕組み	インターネットを利用して不特定多数の人に業務を発注したり、受注者の募集を行ったりする仕組み（プロセス）のこと。 ※29ページ参照
シェアオフィス	働く場所	複数の事業者が、個別の占有スペースを持たない形式で利用する仕事場のこと。
コワーキングスペース		シェアオフィスと同様だが、コワーキングスペースではより利用者同士の交流によるビジネスの活性化という面が強い。
サテライトオフィス		企業の本社・本拠地から離れたところに設置されたオフィスのこと。通勤時間短縮や、災害時の事業継続性、賃料の節約などのメリットが得られる。
レンタルオフィス		必要なオフィスの設備があらかじめ用意されており、煩雑な手続きを省いて低いイニシャルコストでレンタルすることが可。そのため起業オフィスとしての利用も多い。

未来の働き方は地方にもチャンス



東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授 柳川 範之氏
（「働き方の未来2035」懇談会事務局長）

—「働き方の未来2035」報告書における「未来」とは？

柳川 報告書では、「こうなるはずの未来」と「こうなって欲しい未来」とをあえて区別していません。例えば「企業と人が対等になる未来」はこういう未来になって欲しい、

こういう未来を目指して政策を考えるべきだ、というメッセージです。

—報告書では様々な人が出来るだけ長く働ける未来を展望していますが、高度なスキルを身につけられず代替のきく仕事しか出来ない人は今後も多いのでは？

柳川 今のような人手不足の状態が続けば、代替可能なスキルしかない人でも、必ずしも立場が弱いとは限りません。また、人手不足でなくとも、一人ひとりが個性を持ったスキルを身に付け、様々な場所で働けるようになれば、企業と個人の関係も変わってきます。そうした状況は、個人と社会の双方にとって望ましいと思っています。

—新たな働き方に関する課題とは？

柳川 リモートワークなどの議論では、どこまでが労働時間で、誰がどう管理するのかが、制度上の問題となっています。例えば、リモートワークの場合、働いている時間をどう把握するかという点でグレーゾーンも多くあります。

気になるのは、AIなどがもたらす就業環境の変化が、いまのスピード感で果たして良いかどうかです。変化が速すぎると、人々の意識が追いつかなくなります。

—地方での働き方の未来を考えるうえでの着目点は？

柳川 地方間競争がさらに激しくなり、よりよい仕事や暮らしを提供できる地方に人が集まっていくでしょう。人口の東京一極集中を抑制し、各地に人や拠点を適正に分散する仕組みが必要だと思います。

一方で、地方に住みたいが仕事がないという話もよく聞きます。最近では、地方でビジネスを起こそうという人は、東京と地方の両方で働くことや地方で兼業することに関心があります。リスク分散策でもあります。今後地方で働くための成功のパターンだと思っています。

AIを活用した翻訳により言語の壁も越えられるようになり、世界中からリアル・バーチャル両方で人材を集めることが可能な時代です。魅力的なビジネスが生み出されれば、地方でもチャンスは広がっていくでしょう。

01 結城市 yuinowa

新たな働き方を生み出す拠点： コワーキングスペース



結城商工会議所 野口 純一氏

yuinowaは、結城市にある築87年の旧呉服店をリノベーションし、2017年9月に開設したコワーキング&シェアスペースである。チャレンジショップやシェアオフィス等を備え、各種イベントの会場としても利用できる。yuinowaを運営する「結いプロジェクト」発足メンバー

であり、yuinowa開設にも深く関わった結城商工会議所の野口氏に、開設の狙いなどについて伺った。

フリーランス同士を繋ぐコワーキングスペース

結城市でも、他の自治体と同様に人口減少が大きな問題になっています。その要因は、出生率の低下はもちろんのこと、若者、特に女性の転出にあります。就きたい仕事がない、賃金が安い、求める都市機能がないことなどが転出理由として考えられますが、郷土愛が薄いこと、地域コミュニティに所属していないため結城市に住み続

けるモチベーションが弱いことにそもそもの問題があるのではないのでしょうか。

私が創立メンバーとして携わってきた「結いプロジェクト」は、今年で9年目になります。結いプロジェクトは、結城市を魅力ある街にしたいメンバーが集まり、街なか音楽祭「結いのおと」やマルシェとアートのお祭り「結い市」の開催など、様々な活動を行ってきました。

結いプロジェクトとして活動が続けている中で、多くのフリーランスを含めた人的ネットワークが形成され、自らの仕事として街づくりをしたいという方も増えてきました。このように志を同じくする人たちのコミュニティを、結い市などのイベント時だけでなく日常の繋がりにも落とし込んでいきたいと考え、その拠点としてまちづくり会社「株式会社TMO結城」が運営主体の「yuinowa」を立ち上げました。

yuinowaが目指す4つの目的

yuinowaの目的は大きく分けて4つあります。

1つ目は、IT分野の仕事創出です。結城市には成長分



1Fにはチャレンジショップであるカフェが入居。2Fの個室型シェアオフィス計4室には、ヤフー㈱を含め3社が入居している

野であるIT分野の仕事が少なく、既存産業においてもIT活用がさほど進んでいません。IT分野の仕事はテレワークとの親和性が高いため出産・子育てとの両立がしやすい側面があります。yuinowaでは商工会議所や白鷗大学、ヤフー(株)と連携し、Eコマース(電子商取引)スキル習得講座やフリーランス人材への仕事提供を通じて、女性が住みたいと思える地域づくりを目指しています。

2つ目は、創業支援です。yuinowaにはチャレンジショップやシェアオフィスが備わっており、創業の初期リスクを低減し、チャレンジしやすい環境を提供しています。また、結城の伝統的な街並みの中には、空き店舗などの遊休資源も多くあります。そうした場所での創業を支援し、結城らしい都市機能の充実を図ります。

3つ目は、移住・定住の推進です。仕事づくりだけではなく、結城自体の魅力の向上も、移住・定住の推進には欠かせません。東京近郊のコワーキングスペースと提携し、結城市の移住相談窓口を設置しています。各施設を相互利用できると共に、そこを入り口に結城を知り、結城のコミュニティに関わり、結城を第2の拠点として

もらう流れで、移住・定住に繋がればと思います。

4つ目は企業誘致の推進です。個人対個人だけでなく、個人対企業、地元企業対首都圏企業といった関係性を作ること、企業のサテライトオフィスを想定した企業誘致に取り組んでいます。サテライトオフィス利用としての受け入れの前段として、企業とコラボしたアイデアソンの開催や企業合宿の受け入れを実施しています。企業にとっても従業員のテレワーク拠点の確保、地元企業とのスムーズな関係性構築が図れる等のメリットがあります。

yuinowaの聖地化・ブランド化が課題

今後は、yuinowaをいかに聖地化・ブランド化していくかが課題です。「yuinowaと繋がれば、魅力的な人と繋がれる」というブランドが構築できれば、もっと若者を呼び込むことができるでしょう。また、これまで実施した取り組みは商工会議所や結城市などの主導によるものです。今後の展開のためには、地元市民・企業をいかに巻き込んでいくかが重要だと考えています。

結いプロジェクトメンバーの声

yuinowa は人とのつながりが生まれるコワーキングスペース

2012年の第3回「結い市」に参加したことをきっかけに、結いプロジェクトのメンバーとなりました。現在、商工会議所と契約し、yuinowaに関する情報発信業務を業務委託として担当しています。

yuinowaはwi-fi環境が整っていますし、頑張っている他者の目がある方が自分も仕事に集中できるので、私自身も月額会員としてyuinowaを利用しています。今は図書館や喫茶店でもwi-fiが使えますが、そのような場所とyuinowaとの違いは、ここが人との繋がり・人との交流の場であることです。

関係者としては、人の繋がりから仕事の繋がりが生まれ、仕事を創出できる場として、ここを利用してくれる方をもっと増やしたいですね。



yuinowa PR・情報発信担当
佐野 匠氏

02

取手市

一般社団法人 とりで起業家支援ネットワーク

「起業」という働き方＋生き方



理事 吉田 雅紀氏
(株あきない総合研究所(東京)
代表取締役)

取手市では、2016年より「起業家タウン取手」を目指し、起業支援プロジェクト「ワタシの街の起業支援Match（以下、Match）」の取り組みが進められている。プロジェクトを主導する（一社）とりで起業家支援ネットワークの吉田理事に、県南エリアでの最近の起業の動きなどについて伺った。

ところ、取手市が賛同してくれたおかげで、プロジェクトが開始しました。

当ネットワークが実施する起業支援のひとつがMatch-hako（マッチ・パコ）です。これは、個室やブース、会議室などの貸しスペースを備えた起業支援型レンタルオフィスで、2018年1月末現在、取手市内のサービス業者を中心に83社の会員が利用しています。2017年には取手駅ビルの一階に飲食店・小売・サービスのチャレンジショップもオープンしました。起業家や新たな業態を目指す事業者が、1週間～1年の期間ここを借りて、自らの事業にトライしています。

自らの起業家タウン構想の実現を目指す

Matchは、私が提唱する「起業家タウン構想」に基づく取り組みです。起業家タウン構想とは、まちぐるみで起業を応援する環境・文化をつくり、誰もが起業を目指すことができる、一人ひとりが個性豊かに生活できるまちづくりです。

大阪市や金沢市などで産業振興支援に携わった際、今後大都市に起業が集中する「起業の過疎化」が進む懸念を感じました。そこで、人口10～20万人規模のまちで起業支援の仕組みを作る構想を全国の自治体に提案した



JR取手駅西口前「リボンとりで」5FにあるMatch-hako

「ワタシの街の起業支援 Match」プロジェクト

取手市の「第六次取手市総合計画」では、まちづくりの基本方針の一つとして「活力と魅力あふれる元気なまちづくり」を掲げ、その基本的方向性として「起業支援及び中小企業の事業拡大支援」を定めている。

2016年5月に産業競争力強化法の認定を受けた創業支援事業計画では、「誰もが起業家応援社会」による「起業家タウン取手」の実現を目指し、起業支援のプロジェクト名を「ワタシの街の起業支援Match」と名付けた。計画の創業支援事業者はとりで起業家支援ネットワークが担い、商工会、市内金融機関、行政が連携し、創業を支援している。起業家タウンへの取り組みは、国のモデル事業として内閣府の稼げるまちづくり取組事例集「地域のチャレンジ100」にも取り上げられ、昨年は全国から90の自治体が「Match-hako」の視察に訪れている。

増える「自己実現型」の起業

焼け野原になった戦争直後の日本では、生きるために誰もが起業家であったはず。しかし、その後の日本は、サラリーマンが一般的な働き方となり、各種制度でも優遇されるようになっていきました。学校教育でビジネスや起業について学ぶ機会も、海外と比較すると圧倒的に少ない状況です。

しかし、最近では、主婦や退職後のシニアが自らの知識や経験を活かすために創業を目指す「自己実現型」の起業が増えています。主婦が「周りでも評判の良い自家製ケーキを販売したい。それをボランティアではなくビジネスで。」といったケースです。Matchの起業支援のメインターゲットも、こういった女性やシニア、そして若者たちです。

自己実現型の起業を目指す方には、「自分のやれる範囲でやれば大概は大丈夫」と伝えています。起業は決して難しいことではありません。融資制度や相談窓口など、起業するための環境も20数年前に比べて格段に良くなっています。

しかし変わっていないのは、「起業は難しい」「起業して失敗することが不安」といった人々の起業に対する意識です。そういった意識を払拭するために、起業のハードルを出来るだけ下げ、第一歩を踏み出しやすい環境をつくっていききたいと思います。

起業という生き方

私にとって起業とは、「雇われない生き方」、一つの生き方です。私自身、会社組織になじめず28歳で独立し雇われない生き方を歩んできました。サラリーマンとして、スーツを着て会社で9時から5時まで働くことが辛い人は、起業に向いています。

これからの時代、個人にとって、生活やお金のためよりも仕事が面白いから働くということがより大切になってきます。その意味で、ニートやフリーター、あるいは様々な理由で社会的にマイノリティと見られている人たちにも、地元で活躍するための働き方の選択肢の一つとして、起業という生き方をお勧めします。“まちの起業家”が増えることは、グローバルベンチャーを増やすこと以上に、これからの地方にとって意義があるはずです。

Match-hako利用者の声



J&C 流通コンサルティング株式会社
代表取締役
水挽 義男氏

第二創業後の新たな拠点として利用

2009年に当社を銀座に設立し、日本企業の中国進出支援や、中国に進出した企業への経営指導などを行っていましたが、流通業界でのIT導入コンサルティング経験などを活かした“第二創業”として、一昨年からスマートロボットとAIの新しい可能性を創出する事業に取り組んでいます。Match-hakoのレンタルオフィスは、アプリ開発を行う拠点として利用しています。自宅がある龍ヶ崎市から通勤しやすく、賃料も手ごろです。

60歳を過ぎてからは、自らの知識・経験を次世代に伝え、社会に恩返ししたいという気持ちが強くなっています。これからの社会では、専門的スキルを持ち新しいことを始めたいシニアを緩やかなネットワークでつなげるなど、シニアの創業意欲を後押しする制度や仕組みの充実が必要だと感じています。



東京都

インクデザイン合同会社

“二拠点ワーク” という働き方



企業のコーポレートツールやIRツールをメインにデザインするインクデザイン合同会社代表社員の鈴木氏は、生活の拠点がある東京都墨田区のオフィスと、実家がある日立市のオフィスを行き来するスタイルで働いている。こうした複数の拠点を持つ働き方、いわば“二拠点ワーク”について、鈴木氏に伺った。



代表社員 鈴木 潤氏

地元で面白さや楽しさを追求したくなった

実家にいる両親が年を取って少しずつ心配になってきた頃、「茨城県北クリエイティブプロジェクト」の存在を知ったことが、日立にも拠点を構えたきっかけです。同プロジェクトは、クリエイターやアーティストの新しい働き方を生み出すことを目的としています。「地元でこんなに面白いことが起こっているなら自分も参加したい」と思い、プロジェクトの支援制度を活用して、「シェ

アオフィスひたちたが」への入居を決めました。決して「地元を盛り上げよう」といった大それたものではなく、自分にとっての「面白さ」や「楽しさ」を追求したかったということです。

シェアオフィスひたちたがに入居してみて、「週に1回程度しか来ないのに、自分ひとりでここを使うのはもったいない」と思いました。また、久しぶりに地元に戻って気づいたのは「まちに歩いている人がいない」ということでした。歩いていれば色々な出会いがありますが、皆が車で移動していて、人と人とのつながりが点と点でしかないように思えました。そこで、地域の繋がりを生み出す場所を作りたいと考え、入居するシェアオフィスを「クリエイティブ公民館KAZAMIDORI」として地域に開放しました。現在では、クリエイターや地域のために何かしたいと考えている人、実際に地域で活動している人たちがKAZAMIDORIを利用しています。

二拠点で働くことで得た新たな人脈

デザイナーという職業柄、ネットさえ使えばスカイプやメールを使うことで自分がどこにいても問題なく仕事が出来ます。また、二拠点で働くことで、気持ちをリフレッシュしたり、リセットできたりというメリットもあります。同じ場所で仕事をし続けていると作業が停滞

茨城県北クリエイティブプロジェクト

茨城県が企画し、県、県北6市町と民間事業者及び建築家が連携して進める、クリエイター・クリエイティブ企業支援プロジェクト。商店街の空き店舗等をリノベーションしてシェアオフィスとして整備したり、クリエイター・クリエイティブ企業等をサポートしたりすることで、働く場所や時間にとらわれない、新しい働き方を生み出すことを目指している。県や市町は、上記シェアオフィスに進出するクリエイター・クリエイティブ企業に対して事業所開設・運営補助費用を支給するなどのサポートを実施している。



自らのオフィスであり、クリエイターらの交流の場でもあるKAZAMIDORI

してしまったり、視野が狭くなったりしますから。

さらに、日立では、東京では出会えない色々な人との交流が持てることが、自分にとって良い刺激となってい

ます。複数拠点での仕事を検討している方は、いきなり拠点を持つ前に、まずは何度もその地域に通ってコミュニティに溶け込むことをお勧めします。

働き方は常時アップデートしていくもの

働き方というのは、常時アップデートしていくものです。墨田区のオフィスでは、社員にとってより良いと思う制度を随時取り入れています。

副業や在宅勤務もできますし、お子さんをお持ちの女性も活躍しています。お子さんをお持ちの方のほうか、お迎え時間までどうしても退社しなければならないなどの時間的制約がある分、要領よく仕事をこなしています。この会社で働いていればこのような幸せが得られるという、「どんな幸せを打ち出すのか」が、会社の役目だと思っています。

仕事の地産地消を目指して

今後のKAZAMIDORIの目標は、「地元で受ける仕事を増やすこと」と、「地元の人たちで地元の仕事を回す」ことです。いわば仕事の地産地消を目指しています。まだまだそのハードルは高いと思います。だからこそ新たな仕事を見つけ挑戦する意義は十分にあると思っています。



東京墨田区のオフィスで社員と

04

神栖市

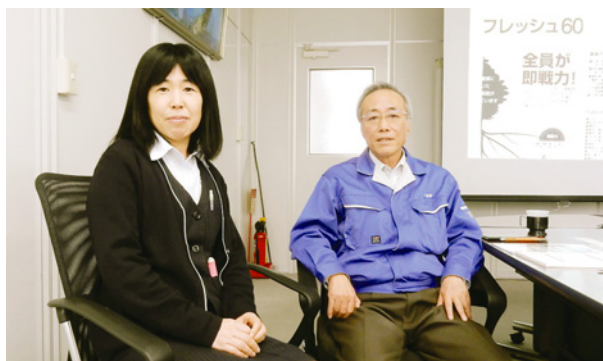
株式会社フレッシュシックスオー

定年技術者が新たな職場で活躍



2001年、「60歳で入社、70歳選択定年」をコンセプトに神栖市に設立された㈱フレッシュシックスオー。定年退職者を雇用し、シニアの豊富な知識と技術を企業に提供する会社としては、県内のパイオニア的存在だ。

当社の設立に深く関わってきた金生谷代表取締役副社長と、当社の事務管理を支える小長谷取締役管理部長に、定年後に改めて活躍するシニアの動向を伺った。



代表取締役副社長 金生谷 一男氏（右）、
取締役管理部長 小長谷 直子氏（左）

技術者に定年なし

金生谷 当社の設立当時は、「60歳定年で再雇用なし」が主流の時代でした。高度な技術を持ち、まだまだ元気に働けるのに60歳で定年はもったいないし、「技術者に定年はない」というのが私の考えです。当社を設立した理由は、技術を持った定年退職者が再雇用により引き続き働けるような環境を作り、その技術を社会に還元してほしいという考えがあったからです。鹿島臨海工業地帯内の企業OBを集め、社員10名での発足でしたが、堅調な業績を続けてきたおかげで当社もまもなく18期を迎えます。

現在の社員数は約85名（うちシニア社員約65名）です。当初は社員の体力的な限界を考慮し70歳選択定年制を掲げてスタートしましたが、いまでは多くの企業で定年

延長や、65歳定年が当たり前になっています。最近当社に入社する社員も、前の会社を65歳で退職して入社した方がほとんどです。このため、現在は70歳以上の社員も多く勤務しています。

今も現場で求められるシニアの経験知

金生谷 社員の多くは、鹿島臨海工業地帯内の企業OBです。現在、全国のコンビナートでは、プラント設備等の老朽化が進んでいますが、そこで働く若い社員には設備などの建設に関わった経験が不足しています。当社社員は、プラント設備の建設をはじめとした豊富な経験と知識を持っているので、設備の建設や保全・整備の専門技術者として、各企業から高いニーズがあります。

保守・メンテナンス分野でも、長年の経験から仕事の勘どころを熟知する企業OBの活躍を期待する声は大きいと言えます。かつての技術者は設備に異常がないかを、目や耳など五感を使って判断していましたが、近年の安全管理はモニターでの24時間監視が中心であるため、若い方にはこういった経験を積む機会がありません。不測の事態にこそ、シニア技術者の経験知が役立つと考える工場幹部の方もいます。

また、現場で若手社員に技術を教える余裕がなく、集合研修などを通じて学ばせたい企業も多いため、最近では当社社員を研修講師として派遣するケースが増えています。

70代でも元気に働けるための職場づくり

小長谷 70歳以上の社員がどれだけ長く働けるかは、健康状態に大きく左右されます。このため、社員が健康診断で手厚い受診ができるよう支援するなど、体調管理には他の会社以上に注意を払っています。

また、シニア社員は総じて人に教えることは好きで得

意な傾向にあります。一方で自分より若い人にあれこれ指示されるのは嫌だという方も少なからずいます。こうしたシニア社員の特徴や傾向を理解し、各社員がどう働きたいかという視点から、仕事の配分や人員配置を調整しています。

シニアのセカンドキャリアの場は増えるべき

金生 谷 社員からは、「当社のような会社がここにあって良かった」と感謝されています。高齢者の活用がより

求められるこれからの社会を展望すると、当社のような会社が各都道府県に1社はあってもいいと思います。

全国各地に高齢者の就業促進施設がありますが、その業務は植木剪定や除草作業などが中心です。工業地帯で働いていたような一級の技術者の多くは、そうした仕事では満足できないでしょう。元気で技術力のある定年退職者が能力を発揮できる仕事の場合は、これからもっと増えるべきだと思っています。



鹿島臨海工業地帯

当社で活躍するシニア社員の声



管理部
環境安全システムグループ
松隈 成夫氏

再就職シニアは新たに学ぶ意欲も高い

私は61歳で当社に入社し、現在71歳です。いまの主な業務は、建設工事の安全管理です。定年前に勤めていた化学会社でも安全管理・検査技術の経験を積んでいましたが、業界が違うので、入社後に勉強して必要な資格を取得しました。当社のシニア社員には、自らの経験や知識を発揮して活躍するタイプと、入社後に新たな分野で活躍するタイプがいますが、皆さん学ぼうという意欲が高いのか、私のような後者のタイプも少なからずいます。

慣れるまでの間、業界間の違いに戸惑うなどの苦労もありましたが、当社に入社できたことは本当に良かったと思います。健康で趣味と言える趣味もないので、仕事を休んでいた時期に家で暇を持て余すことは苦痛と感じることもありました。仕事を通じて社会と関わることが、健康や若さを保つことにも繋がっていると思います。

地方に広がるクラウドソーシング

注目が集まるクラウドソーシング

新聞やテレビなどのメディアでも取り上げられることが多かった「クラウドソーシング」。クラウドソーシングとは、一般的にはインターネットを利用して不特定多数の人に業務を発注したり、受注者の募集を行ったりする仕組み（プロセス）を指す。

クラウドソーシングの利用者（クラウドワーカー）の主な業務内容は、WEB構築やサーバーシステム開発、デザイン、ライティング、データ入力などである。最近ではデータ入力などの単純作業だけでなく、AIの開発支援など多様な分野に広がっている。

クラウドワーカーの保護策の整備が課題とされるクラウドソーシングだが、先行きは大手企業からの発注増加などにより市場拡大が見込まれている。矢野経済研究所は、日本におけるクラウドソーシングの市場規模は、2017年度には1,350億円、2020年には2,950億円に増加すると推計している。

全国に広がるクラウドワーカー

クラウドソーシング提供大手である(株)クラウドワークス（東京都渋谷区）の場合、同社の利用企業数は2018年1月末現在で22万社、クラウドワーカー数は168万人で、ともに増加傾向にある。

クラウドワークスの現在のクラウドワーカーの属性は、図表2のような状況だ。執行役員の田中優子氏によると、「最近では、主婦など女性や、副業クラウドワーカーの割合が高まる傾向にある」という。

また、クラウドワーカーの居住地は東京都が23%、東京以外が77%となっている。エリア間の取引の割合をみても、地方での受注は8割を超えており、同社のクラウドソーシングは居住地に関わらず働けるインフラへと成長しつつある。

普及すれば、地方で稼ぐ有効な手段に

同社のクラウドワーカーは、本業以外で自分がやりたい仕事を利用企業から引き受け、週末などに作業して報酬を稼ぐケースが多い。田中氏によると、「需給が逼迫しているITエンジニアやWEBデザイナーでは、年間報酬額が1,000万円を超えるケースも増えている」という。

また、1人あたりの報酬額が高い都道府県をみると、東京都、神奈川県などに次いで、鳥取県（内閣府「県民経済計算（14年度）」によると県民平均所得全国46位）が5位にランクされている点も興味深い。

クラウドワークスでは、全国の自治体と連携し、住民を対象としたクラウドワーカー育成事業も推進している。今後、市場が地方でさらに広がれば、クラウドソーシングは地方移住を考える人にとっても収入を得るための有効な手段の一つとなりそうだ。

図表2 クラウドワークスの登録クラウドワーカーの状況

男女比	男性50%、女性50%
法人個人割合	個人・フリーランス97%、法人3%
年齢構成	20歳未満2%、20代30%、30代37%、40代21%、50代以上10%
居住地	東京都23%、東京以外77%（うち関東26%）
エリア間の取引の割合	発注：東京から54%、東京以外から46%
	受注：東京で16%、東京以外で84%
1人あたり（同社からの）報酬額が高い都道府県	1位：東京都 2位：神奈川県 3位：京都府 4位：埼玉県 5位：鳥取県

クラウドワークス会社紹介資料等より常陽アーク作成

新たな働き方がもたらす変化とは？

第2章でのヒアリングからは、茨城県内でも未来の働き方に関する取り組みが始まりつつある様子が窺えた。これまでに紹介したような働き方が県内で浸透していくとしたら、どのような影響があるだろうか。考えられる未来の働き方に伴う変化を3つにまとめた。

■誰もがスキルを発揮できる社会になる

フレッシュシックスオーのように、高いスキルを持つ高齢者がその価値を発揮できる場が増えていけば、経験知を必要としている事業体だけでなく、シニア従業員の心身の健康にも良い影響を与えるだろう。

また、雇用されない働き方が今よりも一般的になることで、従来の雇用される働き方では十分に能力を発揮できなかった潜在的働き手が、自分の個性を発揮できる働き方、生き方を自由に選べるようになるだろう。例えば、とりで起業家支援ネットワーク・吉田氏が述べたように、起業という選択肢が一般化していけば、様々な理由で雇用される働き方に向いていない人の活躍の場が増えていくだろう。

■時間・場所に縛られない豊かな生き方を後押し

テレワーク化が浸透していけば、インクデザイン・鈴木氏のように、地縁などのある場所に新たな拠点を置いた働き方が増えてくるだろう。拠点を選ぶ理由は育児や介護を見据えてということもあるだろうし、仕事や知的好奇心のためという場合もあるだろう。

また、クラウドソーシング市場が広がれば、地方でも都会にのと同様に幅広い仕事ができるようになる。時間や場所を選ばず仕事ができるため、例えば主婦でも育児・家事の合間の時間等を有効に使って仕事できる。時間や場所に縛られない働き方が広く普及すれば、ライフとワークの両方がいっそう充実するだろう。

■新たなコミュニティがイノベーションを生む

yuinowaでは、「コワーキング」という新しい形態での働き方を重視している。結城商工会議所・野口氏は、yuinowaを様々な人と出会える一つのコミュニティとして形成し、ゆくゆくはコミュニティそのものに価値を持

たせ、仕事の創出に繋げることを目指している。

また、インクデザイン・鈴木氏は、本拠地東京での人脈に加え、地元日立で新たなコミュニティを形成したことで、普段は出会えない人たちとの交流が持て、刺激を受けたと述べている。このように、働き手同士が「会社」以外で繋がることのできるような新たなコミュニティは、仕事の創出や、働き手にとっての良い刺激となることが期待される。

アンケートに見る新たな働き方への期待と不安

ここまでは、先進的ともいえる事例を基に未来の働き方の可能性を考えてきた。しかし、県民自体は、こうした働き方が県内に浸透していくと考えているのだろうか。そこで、茨城県内での未来の働き方に対するニーズの現状を確認するため、県内在住の20歳以上の男女（有効回答数914人）を対象にアンケートを実施した。

■新たな働き方への潜在的な意欲は総じて高い

新しい働き方を実践してみたいかという問いについて、「労働時間の長さや、始業時間・終業時間を自由に決められる（以下、フレックス）」、「サテライトオフィスや自宅、コワーキングスペースなど、一定の職場以外でも働くことができる（以下、テレワーク）」、「定年後再雇用や、定年の延長によって、高齢者が健康なうちはいつまでも働くことができる（以下、高齢者活躍）」の3項目は、「この働き方をしたい」が全体の約5割を占めた（図表3-1）。

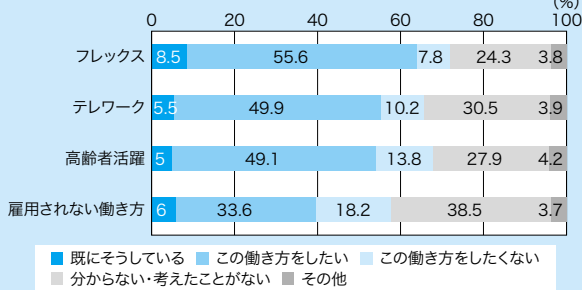
一方、「会社に雇用されない働き方が一般的になり、フリーランスや起業など、個人の持つスキルを活かして働くことができる（以下、雇用されない働き方）」は、33.6%に留まった。背景には、フリーランスや起業家が正社員に比べ収入が不安定で保障制度が不十分であることや、一度そうなったら雇用される働き方に戻りにくいというリスクへの忌避感があると考えられる。

■職場などでの新たな働き方の浸透には懐疑的

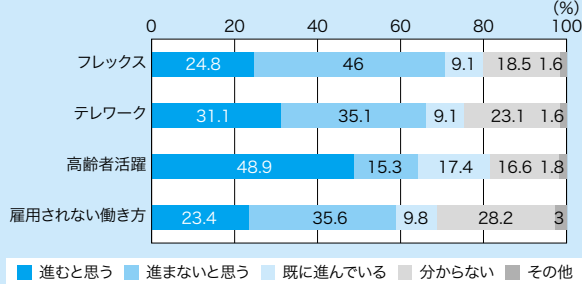
それでは、今後実際に新しい働き方への移行は進むと考えられているだろうか。図表3-1、図表3-2を見ると、「高齢者活躍」については自身の働き方として肯定的に捉え、今後そういう社会になっていくだろうという実感も他項目より強いようだ。一方、他の3項目では「この働き方

をしたい」とした回答数よりも、新しい働き方への移行が「進むと思う」という回答数が少なかった。

図表3-1 新しい働き方をしてみたいか？(n=914)



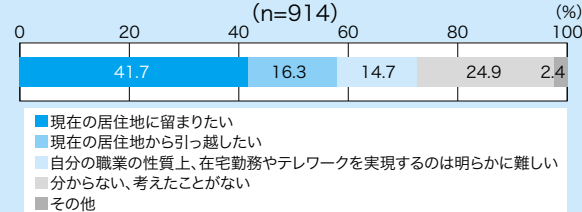
図表3-2 新しい働き方は進むか？(n=914)



■テレワーク普及がもたらす県外への人口流出の可能性

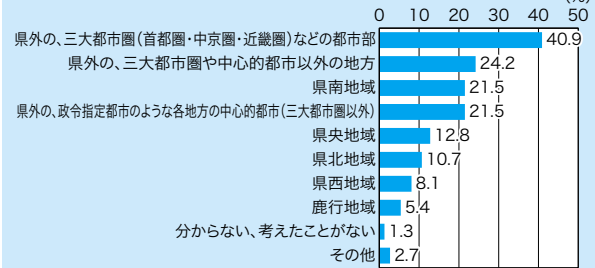
もし、実際に未来の働き方が実現したら、茨城県居住者の働き方はどうなるだろうか。例えば、テレワークの実現は、居住地選択にどの程度影響するだろうか。図表3-3をみると、全体の41.7%が「現在の居住地に留まりたい」とした一方、16.3%が「引っ越したい」と回答している。なお、若いほど「引っ越したい」傾向が強く、20～29歳の26.6%が「引っ越したい」と回答している。

図表3-3 テレワークが実現した場合の居住地選択

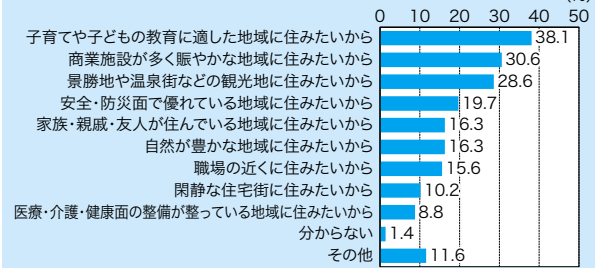


「引っ越したい」と回答した人の約6割が引越先として県外を志向しており、県内での居住地移動よりも県外への流出可能性が高い(図表3-4)。引越先を選んだ理由は「子育てや子どもの教育に適した地域に住みたい」が最も多く、全体の38.1%を占めた(図表3-5)。

図表3-4 テレワーク実現により引っ越したい場所



図表3-5 引っ越したい場所を選んだ理由



アンケート結果からは、フレックスやテレワーク等の普及によって時間や場所の制約が無くなったとしても居住地を変えない人が半数近いものの、「通勤の苦勞がないなら、高度な利便性が享受でき、子どもの教育環境としても優れた都会」に住みたいという人が、特に若い世代には少なからずいることが推測される。そうだとすると、東京一極集中の緩和に寄与するとみられているテレワークの普及が、むしろ県内からの人口流出を助長することに繋がるかもしれない。もちろん、本アンケートは県内在住者を対象としており、都会から県内への人口流入可能性の程度との比較は分からない。満員電車での長時間通勤を苦痛に感じているような都市部住民は、また異なる考えを持っている可能性もあるだろう。

未来の働き方支援をいばらきのチャンスに

第2章でみた新しい働き方が広がれば、誰もが個性を発揮できる社会や、場所や時間に縛られない豊かな生き方、新たなコミュニティによる仕事の創出等に繋がっていく可能性が示された。本県居住者へのアンケートでは、新しい働き方へのニーズも確認された。

一方、同アンケートによると、実際にそういった働き方が実現するかについては、懐疑的な見方が勝る項目が多い。また、テレワークの実現は、特に若い世代の県外

流出のきっかけとなり得ることが示唆された。

では、県内居住者が望む未来の働き方を県内に浸透させていくとともに、その実現を茨城県が選好されるチャンスにするためにはどうすればよいだろうか。

まず、国レベルの問題として、法制度の整備は欠かすことはできないだろう。例えば、「雇用されない働き方」等、働き方の選択が働き手の不利にならないような社会保障制度の整備である。その上で、茨城県や県内各地域が取り組むこととして、未来の働き方を望む人々への支援体制づくりが挙げられる。たとえ失敗しても自分が望む働き方に再チャレンジできるような職業教育・訓練制度の充実などである。さらに、自分に合った働き方を適切に選び、実践できるようにするためのキャリアパス教育・情報提供等の仕組みづくりが必要だろう。

また、2017年10月調査のアンケートでは、県内就業者の多くは「家庭的で一体感のある職場」を「いい会社」・「いい職場」と考えていた。未来の働き方の広がりとは

もに会社と働き手の関係性が変化していけば、県内就業者が会社に望むコミュニティとしての性格は薄れていってしまうだろう。住民同士の交流イベントや交流スペース設置等の支援により、新たな心の拠り所となる地域コミュニティを形成すれば、その地域に居住する積極的なモチベーションとして機能するかもしれない。

以上で述べたように、未来の働き方を望む人が安心して何度でもチャレンジできる環境が整えば、県内居住者がより良い働き方、生き方ができるようになる可能性が高まる。さらに、会社のコミュニティ的役割を代替するような地域コミュニティ形成を促すことで、人的資源の流出を防ぎ、茨城県の大きな財産とすることができる可能性も高まるだろう。そして、本県の充実した支援環境や高レベルな人的ネットワークを魅力に感じる人の県外からの移住・定住可能性を高めることに繋がるかもしれない。

第4章 おわりに いばらきのワークスタイル調査を振り返って ～“バランス”から“クオリティ”へ～

常陽アーキでは、2017年10月号調査、2018年1月号特集、本号調査の3回にわたり、働き方改革の動きを踏まえ、「いばらきのワークスタイル」の今と未来について探ってきた。17年10月号では働き手からみた良い会社とは何かを、18年1月号では企業からみた働き方改革のいまを明らかにし、本号では本県での未来の働き方を展望した。

調査を行ってきたこの半年間に限っても、働き方改革をめぐる社会の動きは実にめまぐるしい。他方、働き方改革が叫ばれてから一定の時間が経過し、働き方の改善に取り組む企業などの現場では、理想と現実、本音と建前のはざまでの苦労や葛藤も存在する。取材先からは働き方改革そのものについて疑問視する声が聞かれたことも事実だ。誰もが働きやすい社会が理想だとわかっていても、企業経営者と労働団体、組織内の上司・部下など、立場や置かれた状況によって働き方に求める考え方は様々である。また、労働法制などの制度設計において労働条件の改善や生活の安定を図るべき「働き手」は、いわゆる典型的男性サラリーマンだけでなく、女性や高

齢者を中心に多様になりつつある。この変化にいばらき圏域がどう対応しつつあるかが、このシリーズ調査での大きなポイントだったように思える。

人生100年時代を迎えようとする中、ワーク・ライフ・バランスの向上を目指す意義は、単に出産・育児や親の介護などのライフイベントにどう対処するか、ということだけではなくてくる。これからの長い人生をどう送りたいかといった“ライフ”を重視する人は今後さらに増えていくだろう。その実現のため、「ライフを制約しない“ワーク”の選択肢がある未来」へのニーズは今後ますます高まっていくのではないだろうか。

非効率・硬直的なワークを是正し、ワークとライフの均衡を図るワーク・ライフ・バランスの次のステップも考えていくのがこれからの10年であろう。ライフの充実を重視した働き方によって働き手のライフが充足し、満ち足りたライフを送る人のワークの質が自ずと高まる、いわば「ワーク・ライフ・クオリティ」の考え方が、今後のいばらきのワークスタイルの新たなキーワードと呼べるかもしれない。