

生活に寄り添う駅・沿線を考える

EKISUMER®

特集

働きたくなる沿線

VOL. **60**
2024
SUMMER

生活の中の多様なシーンで

駅を訪れる人々。

駅消費研究センターでは、

そんな人々を“エキシューマー”と呼び、

さまざまな視点から研究しています。

【発行】

jekí

駅消費研究センター

【発行責任者】五明 泉
(株式会社ジェイアール東日本企画 取締役 企画制作本部長)

【編集長】町野公彦
(株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長)

【副編集長】松本阿礼

【編集委員】近藤英彦 村井吉昭 和田桃乃

【アドバイザー】加藤 肇 吉江 俊

【お問い合わせ】03・5447・7839

【URL】<https://www.jeki.co.jp/field/ekishoken/>

【制作】

編集

小林英明 佐藤勇人 橋 真美 山田 愛(株式会社レマン)

デザイン

山田紗弥香 速水大助(株式会社レマン)

印刷

新日本印刷株式会社

■ 駅消費研究センター公式HP

EKISUMER 最新刊および
バックナンバー公開中



■ ジェイアール東日本企画
オウンドメディア「恵比寿発、」
「PICK UP 駅消費研究センター」
連載中

小誌に掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。
なお、小誌に掲載の情報は2024年6月現在のものです。

Copyright (C) jeki All Rights Reserved.



それをつくれば、あなたはやってくる

日が暮れるまで小さなボールを追いかけていた。

1970年代半ば、都内の区立公園内にも、軟式野球ができるグラウンドがあった。平日は予約無しで利用でき、小学校の授業が終わると、バット、軟式ボール、グローブを持ってクラスの友人と公園に行く。

10人に満たない人数を2つのチームに分けて、四角い土のグラウンドの四隅のひとつで三角ベース(本塁・一塁・三塁のみで行う簡易野球)をやるが多かった。

今から考えても非常に不思議なことだが、三角ベースをはじめてしばらく時間が経過すると、なぜか人数が増えている。

知り合いでもなく、喋ったことさえない近くの別の小学校の生徒と思われる数人がそれぞれのチームに自然に溶け込み、ゲームに参加しているのだ。一緒にやろう、と言われたわけでもない。

さらに夕方になると、近くの工場勤務と思われる40代ぐらいの男性も加わっている。(今であれば、子どもが初対面の名前も知らない大人と野球をするようなことはほぼない。)

そのうえ、同級生の妹も参加していたので、「ダイバーシティ(多様性)」、「インクルージョン(包摂)」、「コミュニティ」といった言葉すらほぼ使われない時代に、公園内のグラウンドには性別、年齢、所属集団を超えた多様な背景を持つ「私が私たちになる一瞬の偶発的な共同体」があった。

誰かに強制されて公園のグラウンドに行ったのではない。ましてや何らかのインセンティブのために、他人に対し知り合いのように振る舞ったわけでもない。こうしたことは、子どもの戯れという理由だけに還元できることなく「そこに行けば、何か楽しそう」という人間の内側から自然に湧き上がる感情があり、人々が集まったのである。また長打力はあるが足が遅い、守備はうまいが打撃は不得手……等のさまざまな個性をもつ私たちは、それぞれが互いの強みと弱みを察知し、補い合うことを無意識的に行っていた。

本号の特集は、「働きたくなる沿線」である。我々編集部が「沿線」にこだわるのは、自宅最寄り駅と目的地駅間の点から点への利用だけでなく、沿線という「線」の活性化が不可欠と考えるからである。

背景には、人口減少や、定期券利用のコロナ禍以前への完全回復が厳しいという現実もある。

加えて「働きたくなる」としたのは、働き方や働く場の流動化を勘案し、その沿線で働いてもらうこと、つまり「働き手に選ばれる沿線」になることが沿線価値向上に寄与すると考えるからである。

今回取材させていただいた企業や行政のいずれの方からも、人は他者との関わり合いの中で生きていく存在であり、働くことは個々人が他者(他社)との差異を認め、補い合いながら関係性を築き上げていく行為であると、改めて教えていただいたような気がしている。

当時、公園のグラウンドには夜間照明もなく、空が茜色に染めあげられる頃には自然解散となる。

その際、名前すら知らない人同士でもお互いに「またね」と声を掛け合い、家路に向かう。

『EKISUMER』編集長 町野 公彦

「EDITOR'S EYE」は、今回が最後になります。今後は、本誌の限られた物理的スペースを有効活用し、各号の特集内容の企画意図をより明確にしていくつもりです。本コラムは、ビジネスに少しだけヒューマニティ(人間味)を付加できればという想いからはじめました。いままで多数の叱咤激励をいただきありがとうございました。心からの、そして限りない感謝を申し上げます。

FEATURE

働きたくなる沿線

【INTERVIEW】 「まちの通りは会社の廊下」
価値観を共有できる人と共に住み、働く心地よさ
面白法人カヤック 03

【REPORT】 主体的に働きたくなる新たな仕組み

社員の個人事業主化は「報われ感」を最大化する選択肢
日本活性化プロジェクト 07

共感を軸にしたビジネスマッチングで
一過性ではないパートナーシップを築く
だんだん複業団 09

突破口はプログラミング言語。
個人のエンパワーメントが支える産業振興策
Ruby City MATSUEプロジェクト 11

【THINKING】 これからの沿線をデザインするのは価値観。
経済指標だけでない物差しが「働きたくなる」をつくる 13

SERIES

【REPORT】 STORE WATCH
THE CAMPUS SHOP 17

働くこと、暮らすことは地域とつながること
オフィスを街へと開き、社員を刺激する文具ショップ

【RESEARCH】 STYLE WATCH
車中泊で気ままにGO! 18

働き方の流動化が進む中で、移動を担う鉄道会社にも働くことへの視点が必要になってきています。

輸送力や公共性といった特徴を生かし、多様な働き手が生き生きと仕事をするために、

鉄道会社はどのような役割を果たしていけるのでしょうか。

巻頭では、鎌倉駅から徒歩圏内の9カ所に本社のさまざまな拠点を分散させ、新たな働き方を模索する面白法人カヤックのみなさんに、まちなかを移動することの利点や、まちに根差して働く意味などを伺いました。

「まちの通りは会社の廊下」 価値観を共有できる人と共に住み、働く心地よさ

面白法人カヤック

(株式会社カヤック)
https://www.kayac.com/

何をするかより、誰と、どこですか 仕事は組織から自然に生まれる

ーカヤックは次々とユニークな取り組みを手がけています。広報部部長の梶さん、その原動力はどこにあるのでしょうか。

梶：カヤックでは創業当時から、「何をするか」より、「誰とするか」を大切にしています。もともと大学の同級生だった代表取締役の3人が共同で立ち上げた会社で、何をするかよりも先に、まず3人で起業しようということだけを決めたそうです。

誰とするかにこだわると、何をするかは自然と生まれてくるという考え方は、今もカヤックの特徴です。そのため、カヤックでは事業戦略より組織戦略を先に考えてきました。社員の約9割がクリエイターであることも戦略の一つで、クリエイターから

生まれたアイデアや技術をきっかけに、多様な事業を立ち上げてきました。例えば、現在カヤックの売上の約6割を占めるハイパーカジュアルゲーム^{※1}も、ゲーム事業部の社員の提案から生まれました。地域を活性化する事業やSNSを起点としたキャンペーン企画など、他のさまざまな取り組みも、そのようにして生まれました。

ー都心ではなく、鎌倉に本社を置いていることには何か理由がありますか。

梶：起業にあたって、誰とするか次に決めたのが「どこですか」だったと聞いています。それが3人とも好きだった鎌倉に、本社を置いている理由でもあります。経済合理性から考えると、IT企業が多い恵比寿や六本木などの都心に本社がある方が便利かもしれませんが、自分たちが愛着

を持てる場所、環境のいい場所で仕事をしたいと考えました。それは、画一的な経済合理性に対する、私たちなりの多様性の物差しでもあります。それに、便利でないということは、鎌倉に思いを持った人が集まるフィルターにもなります。

ー鎌倉駅周辺に9つの拠点を構えて、まちの中に職場機能を点在させていますが、これも何か意図があるのでしょうか。

梶：鎌倉は条例により高い建物が建てられない上に、広い敷地也没有。増えていく社員全員を収容できる社屋を建てられなかったため、結果的に点在させることになりました。3つの執務棟のほか、会議室として借りている古民家などもありますから、ミーティングで移動するだけでも鎌倉のまちの中を歩くことになります。仕事の移動中に道端で、同僚だけでなく別の会社に勤めるママ友などに会うことも。また、まちの人も私たちがカヤックの社員であることを認識していて、気さくに声をかけてくれます。まちの人と仲良くなって、仕事を依頼されるということもあります。まるで、まちの通りが会社の廊下のような役割を果たしています。点在させたことは

意図的ではありませんでしたが、まちとの距離が自然と縮まったと思います。

地域価値の向上は 企業価値向上、働き手の幸せに

ーカヤックの9つの拠点の中に「まちの社員食堂」があります。これはどのようなものですか。

梶：鎌倉で働く人たちのための社員食堂を兼ねた、まちの食堂です。鎌倉に拠点を持つ企業や団体31社が会員となって費用を出し合い、カヤックが運営を担っています。料理を提供するのは、地元のお店。2018年に設立してから、鎌倉の100ほどのお店が週替わりで入っておいしい料理を提供してきましたが、2024年の4月からは5店舗に固定され、月曜から金曜まで日替わりで入るようになりました。

ー社員のためだけでなく、まちに向けて食堂を開いたのはなぜですか。

梶：鎌倉は観光地でもあるので、飲食店は混みますし料金も高めです。そこで社員食堂を作ることになったのですが、鎌倉の会社はみな同じ悩みを抱えているはずで

すから、まち全体の社員食堂にすれば一緒に解決できると考えたのです。食堂は一般の人も利用できますが、会員企業が福利厚生費として会費を支払う分、その社員はより安く食べることができます。また、鎌倉で働く人たちが食堂に集まれば交流が生まれ、コミュニティの場になるのではという思いもありました。

同じ考え方で「まちの保育園」もつくりました。保育園を通じて保護者である社員同士が仲良くなれたり、他社で働くパパ友・ママ友との交流から、仕事でコラボレーションできないかという話に発展することもあります。

ーまちに関わることに、会社としてとても積極的だと感じます。

梶：カヤックは、「地域資本主義」というものを提唱しています。経済資本に加え、地域の人とのつながりを指す社会資本や、自然・文化といった環境資本も大切にすることで、豊かさを実現する考え方です。社員には職住近接を推奨しており、鎌倉近辺に住むと家賃を補助する制度も設けていて、今日集まった三人はこの辺りに住んでいます。具体的な取り組みとして、社内でコンポスト^{※2}を始めたり、定期的に地域のゴミ拾

いをしたりしているのですが、こういった地域のための活動は、鎌倉の住民である自分のまちや生活を良くすることに直結します。さらに、鎌倉というまちが良くなるとそこにあるカヤックの企業価値も高まり、会社がまちを良くするためにコミットしていくことで、地域住民からも応援してもらえる。地域に応援される企業で働くことは、社員のエンゲージメントや幸福度を高めることにもつながる。このように、会社と地域の間には相乗効果が生まれると考えており、私たちはそれを地域資本主義と呼んでいます。

ー鎌倉にコミットすることで地域の価値を上げ、それが企業価値の向上につながり、社員の幸せにもつながる。とても良い循環が生まれていますね。

梶：代表取締役の1人である柳澤大輔は、2013年に「カマコン」^{※3}という市民団体を作りました。会社とは関係なく「鎌倉を盛り上げたい」という思いから、鎌倉に拠点を置くIT企業の経営者数人と立ち上げ、今では100人以上の参加者がいます。参加者が鎌倉を盛り上げる企画を持ち寄ると、実現に向け全員でプレストをしてアイデアを出し合い、みんなが全力で応援します。お互いに助け合うことで、人と人が

面白法人カヤック

1998年創業。2002年より、神奈川県鎌倉市に本社を置く。独自に開発した「カヤック流」のブレインストーミングで出てくるアイデアをベースに、ゲーム制作をはじめ、広告企画、地域通貨、関係人口促進など、既存概念にとらわれない事業を展開。企業は地域に根付き、地域に貢献しながら共に成長するという「地域資本主義」を提唱。



左／「ぼくらの会議棟」、「研究開発棟」、以前は銀行だった「本社 元銀行棟」の3つが主な執務棟。会議や創作活動を行う古民家2棟に加え、外で会議ができるガーデンオフィスもある(写真提供:面白法人カヤック) 右／まちの社員食堂には、海外からの観光客も。この日は、スパイス専門店のプレートランチが提供されていた。夜はスナックとして営業する

※1 シンプルな操作で誰でも簡単に遊べるスマートフォン向けゲーム

※2 野菜くずなどの生ごみや葉っぱ、紙などの有機物を微生物の働きにより発酵・分解して、堆肥を作ること

※3 正式名称は「カマコンパレー」。シリコンパレーになぞらえて命名したNPO法人



左／「古民家 Make Room」。窓からはブレインストーミング用の付箋がたくさん貼られたボードが見え、社員が入り出していた
右／カプセルトイ専門店の「御成カプセル」。ご近所のたばこ屋だったスペースを活用したい、という相談を持ちかけられた社員が始めたそう



つながっていくんですね。柳澤は、カマコンをやることで幸せを感じたと話していました。経済的な豊かさだけでなく人のつながりの豊かさ、他の誰かや環境保全に貢献しているという気持ちが、幸せをもたらすと気づいた。カマコンでの経験が、地域資本主義の発想につながったそうです。

人のつながりやまちの課題を可視化し、コミュニティを強化

一人のつながりという点で言うと、コミュニティ通貨「まちのコイン」^{※4}はどのような取り組みでしょうか。

梶：経済資本はGDPで測れますが、社会資本である人のつながりを測る指標はありません。そこで、人のつながりを可視化するものとして地域通貨を使ってみようと考えました。目に見える通貨として流通させれば、流通量が増えるほど人とのつながりも増えていることが分かります。現在、鎌倉市をはじめ、下北沢エリア、渋谷区など21の地域でまちのコインが導入されていて、ホームページにはそれぞれの地域の流通量が掲載されています。

一まちのコイン担当の有江さん、具体的にはどのような使い方をするのですか。

有江：例えば、「加盟スポット」に登録さ

れている飲食店などで、後片付けといったちょっとした手伝いをするとコインがもらえます。アプリを見せて「コインを貯めたいのでお手伝いしたいです」とお店の人に話しかけるので、初めてのお店でも気軽に会話が生まれ、すぐに仲良くなれるという声が多く聞かれます。また、まちの清掃活動などの地域活動にコインを組み込むことで、活動が可視化され参加者が増えた事例もあります。カヤックにはゲーム作りのノウハウがありますから、スタンプラリー機能など楽しくてつついつい使いたくなる仕組みもたくさん盛り込んでいます。

一さまざまな所で導入されている地域通貨とまちのコインの違いは何ですか。

有江：お金に換えられないことと、使わずに貯めているとなくなってしまうことです。コインを使うことで人とのつながりを増やしていきたいので、コインには90日間の有効期限を設定しています。

また、原資も必要ないので、工夫次第でいろんな体験をどんどん提供できます。体験をした人には、お店や主催者からメッセージが送れる機能があるのも、まちのコインの特長です。非営利団体などはイベントを開催しても参加者と継続的な関係を築くのが難しいようなのですが、イベント後も連絡がとれるので関係構築しやすくなったという声を聞いています。

一まちのコインを「働く」という視点で捉えると、どんな使い方が考えられるでしょうか。

有江：アプリに体験やイベントの案内が届きますから、清掃活動のようなまちのために働く仕事があると知る機会になります。まちで求められていることが可視化されるとやってみようと思えますから、きっかけとして大きなインパクトがあります。

例えば、加盟スポットの店舗前にいつもゴミが落ちていて店主が困っていたとしても、手伝ってほしいとは言にくい。そんな時も、困りごとをみんなに知ってもらうためのツールとして使えると思います。しかも参加した人は、お金のために働く仕事とは違った意義を感じます。参加者同士のコミュニケーションも生まれますし、まちのために働いたことで幸せな気持ちになったという声もあります。

一緒に働きたいと思う決め手は価値観でつながれるかどうか

一人とまちをつなぐという意味では、「SMOUT(スマウト)」^{※5}というサービスも展開していますね。ご担当の宮本さん、どんなサービスでしょうか。

宮本：SMOUTは、移住したい人や地域に関わりたい人と、地域をつなぐマッ

グサービスです。SMOUTというサービス名は、「住む」と「スカウト」を合わせた造語。基本的な仕組みは、自分のできることやプロフィールを登録すると、地域からスカウトが届くというものです。地域の人が人材募集中のプロジェクトを掲載し、情報発信することもできます。2024年6月現在、登録者数はプロフィール登録者と地域側の登録者を合わせて約5万7000人。全国約950の地域で利用されています。

一プロフィールを登録する方には、やはり移住目的の方が多いのですか。

宮本：移住目的だけでなく地域に関わりたという方も多く、二拠点・多拠点生活のニーズも増えています。移住目的の方もいきなり地域に仕事を見つけて移住するのはハードルが高いため、まずは体験的に滞在したり地域の情報収集をすることで入るケースが多いです。

一関わりを持ちたいという方や体験として滞在する方たちが、継続的に地域に関わっていけるよう、何か工夫していることはありますか。

宮本：SMOUTはその点を特に重視して

いて、継続的な関係を促すためのサービス設計になっているのが特長です。一度やりとりをしたユーザーはリストで一覧でき、地域のプロジェクトに興味を示した人や、地域側からスカウトした人など、全てがデータベース化されるようになっています。これはつまり、関係人口のリストのようなもの。例えば、ある自治体が新たに行うイベントなどをSMOUTで公開すると、リストに入っている人たちに自動的に通知が届くようになります。そうすると、自身のタイミングが合ったときに応募するなど、次の行動の後押しにつながっていくと思います。

一SMOUTを運営する中で、人々がその地域に関わりたい、あるいはそこで働きたいと思うポイントは何だと感じますか。

宮本：SMOUTは、スカウトした人とされた人が直接メッセージをやりとりするところからスタートします。何より人が大事だという思いでやっているサービスだからです。地域にどんな人がいて、どんな価値観を持っているのかを知り、その価値観が自分に合うかどうか、決め手になるのだと思います。

一価値観でつながるというお話は、鉄道会社が沿線を考える上でも大きなヒ

ントになりそうです。

宮本：沿線も、個性や価値観を打ち出してブランディングしていけば、同じ価値観を持っている人たちが集まってくるのではないかと感じます。

梶：まちのコインでも、導入している21の地域にそれぞれテーマを設けて、地域の個性化を図ろうとしています。これも、沿線のブランディングに似た考え方だと思います。

一エリアの個性や価値観を前面に出していくということですね。

有江：地域資本主義の3つの資本の1つ、環境資本は自然や文化ですから、まちのコインが提供する体験でもその地域の特色を反映させて個性を際立たせています。まちの個性と個人の価値観が合うかどうかで、暮らしやすさや働きやすさは変わってくると思います。

梶：都会に比べると鎌倉にないものはたくさんあるけど、海と山がすぐそばにある。だからこそ自然に考えを巡らせ、地域で清掃活動をする。近所の人とそんな価値観を共有できることが、とても居心地いいと感じています。鎌倉で一緒に働いている人たちは、そこに共感しているのだと思います。



「ぼくらの会議棟」(左)と「研究開発棟」(右)。ピアノやサーフボード、フリーマーケット用に集められた品々が並ぶ会議棟1階のフリースペースでは、社員が楽しそうにミーティングを行っていた

PROFILE



広報部・部長
梶 陽子さん
株式会社ファーストリテイリングの広報を経て現職。「地域資本主義」の理念に共感しカヤックへ転職。東京から家族で鎌倉に移住。



企画部・コミュニティデザイナー
有江 慶彰さん
コミュニティ通貨「まちのコイン」担当。芸人からショップ経営、プログラマーを経て現職。今も昔も、人を楽しませることが好きだという。



ちいき資本主義事業部・プロデューサー
宮本 早織さん
移住スカウトサービス「SMOUT」担当。前職はオウンドメディアの企画編集。ユーザーコミュニティで文章の書き方や情報発信をアドバイスすることも。

※4 <https://coin.machino.co/> ※5 <https://smout.jp/>

主体的に働きたくなる新たな仕組み

「働きたくなる」要素は、仕事内容や収入、そして働き手の経験や価値観など、さまざまです。

近年、雇用主と働き手が経済性や効率以外の価値を互いに見だし、地域活性や産業振興、人材育成にもつながる仕組みが生まれています。

これまでになかった主体的な働き方を促す3つの事例を、ご紹介します。

社員の個人事業主化は「報われ感」を最大化する選択肢

日本活性化プロジェクト <https://www.tanita.co.jp/company/recruit/index/>

株式会社タニタ 経営本部 社長補佐／日本活性化プロジェクトメンバー 二瓶琢史さん

社員の個人事業主化で主体的な働き方を促す

体組成計や「タニタ食堂」などで知られる健康総合企業の株式会社タニタ。働き方においても健康を目指そうと、2017年に始めたのが「日本活性化プロジェクト」です。希望する正社員が個人事業主となり主体的に働ける仕組みで、自由な働き方を応援しようという取り組みです。

「仕事を通じてスキルアップし成長を実感できることが、心身共に健康な状態だと思います。自由な働き方はそれを実現し、社員の自立を促すことにもつながります」と話す、株式会社タニタ経営本部社長補佐の二瓶琢史さんは、日本活性化プロジェクトをけん引した第一人者。自身も活

性化メンバーとなり、個人事業主として働いています。

「このプロジェクトは、会社と個人の関係を雇用にとらわれずに見直すためのもので、決して会社員を否定するものではありません。個人事業主になるかどうかは個々の判断であり、あくまでも働き方の選択肢を増やしたということです」

背景には、社員に長くタニタで働き続けてもらうためにはどうしたら良いか、という課題がありました。その答えが、努力に対する「報われ感」を最大化すること。つまり、働いた分だけ収入が得られる個人事業主化でした。ですから、個人事業主になって副業をしてみようという趣旨でなく、むしろタニタの仕事をますますがんばってほしいという思いから生まれたプロ

ジェクトなのです。

働く上での不安を取り除くきめ細かな仕組みづくり

社員が活性化メンバーとして個人事業主になる場合は、会社と業務委託契約を結びます。その際には、社員として担当していた仕事を「基本業務」とし、社員時代の給与・賞与などをベースに算出した「基本報酬」が固定で支払われます。基本業務外の仕事を受けると、「追加業務」として「成果報酬」が加算されます。従って、社員時代と同等の報酬が固定で得られると同時に、基本業務外の成果に対しては追加報酬が支給されることになります。

契約は、3年間の複数年契約を1年ご

とに更新していきます。1年経過したところで、業務内容や報酬金額を見直して契約を更新しますが、万一更新しないと決定した場合も、2年は契約が残ります。個人にとっては急な収入減を回避でき、会社にとっては途中で辞められてしまうリスクを回避できるセーフティーネットとして、機能しているのです。

社会保障については、個人事業主向けの保険や制度をおのおので契約することになりますが、社員時代に会社が負担していた社会保険料などを基本報酬に盛り込むことで、新たな負担を軽減しています。さらに手厚いのは、所属する活性化メンバーの会費などで運営される相互扶助団体「タニタ共栄会」の存在。共栄会がタニタや税理士法人と契約を結ぶことによって、会社の施設や備品などを社員と同様に利用でき、確定申告などの税務サポートも受けられます。収入や契約から社会保障、税務に至るまでの全てが、働き手の不安を減らすために、実にきめ細かく設計されているのです。

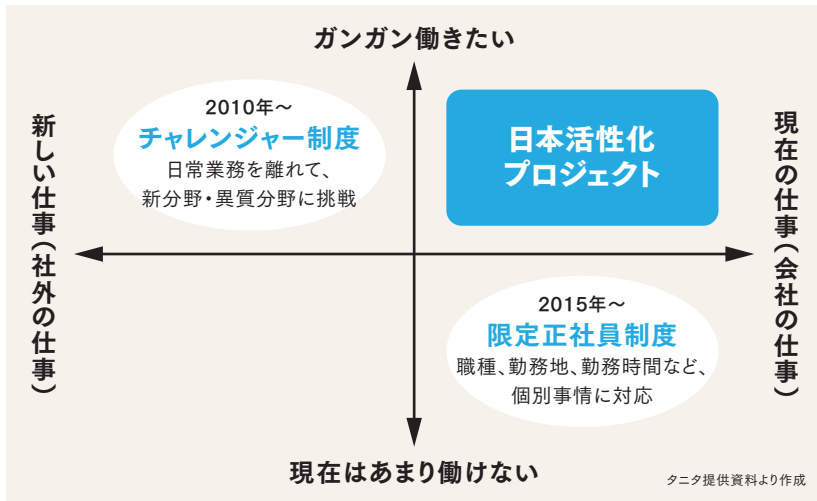
「会社として個人事業主化を推進するならしっかりした仕組み化が必要で、それができるかどうかプロジェクトの成否を決めると考えていました」

年1回、3カ月かけて丁寧に行われる個人事業主への移行プロセスも、その一つです。まず、10月初旬に社内向けの説明会を開催。追って、移行後の所得構造のシミュレーションや基本報酬の提示などをした上で熟考してもらい、12月に意思決定と業務委託契約締結を行います。途中、移行をやめることももちろん自由です。また、社員とのコミュニケーションを経て、適性を判断した上で会社側から移行を踏みとどまるよう提言することもあるそうです。各社員にとってベストな選択となることを、何より重視しているのです。

企業と個人双方が成果を上げる働き方の新たな選択肢

個人事業主に移行した活性化メンバー

■タニタの人事施策



4

は、2024年1月現在で社員全体の1割強に当たる30名。7年間の延べ人数は38名です。8名が契約を終了した理由は、年齢や体力的な問題のほか、他社の仕事を受ける上でやむを得ずなどそれぞれ。年齢は30～50代を中心に各年代に広がり、性別や職種にも大きな偏りはなく、誰もが使える仕組みになっていると言えます。また、活性化メンバーによってゲームコントローラーやタニタブランドの米が商品化されるなど、会社として既存の事業になかった企画にチャレンジする機会が増えたといえます。プロジェクト開始後の5年間は、タニタ食堂などを立ち上げて好調だった開始前の5年間と比べても、会社の売上が25%アップしました。

一方で、活性化メンバーも、会社からの追加報酬、副業や経費算入できる支出の効果などで手取り額が増加。さらに、時間や場所の自由度が高まったことへの満足感などに、良い効果が表れています。家業を継ぐため退職を覚悟していた社員が、活性化メンバーになることで家業と会社の仕事を両立できた例もありました。また、仕事を受けるかどうかの判断も含め、全てを自分で決めていくことになるため、思考のプロセスや働く意識が主体的になります。そして、活性化メンバーに参加していない社員も含め、一人ひとりが自分にあった働き方を選べる環境にある意義も大きいといえます。

活性化メンバーとなり、個人事業主として働く二瓶さん自身にも、大きな変化があ

りました。「社員だったら出会えなかったであろう多様な人々と、交流するようになりました。自分次第で視野が広がると実感して、自信にもつながりました。また、タニタを成長させていくと、自分の報酬に反映されるという意味で、社員の時よりも会社に対する意識は高まったと思います」

会社と個人、双方に利益をもたらしている日本活性化プロジェクト。その名前には、この取り組みが他の企業にも広がり、日本全体の活性化につながればという願いが込められています。開始から7年が経過した現在、他社からも導入したいという声がかかっています。二瓶さんは個人事業主としてそのサポートを担い、既に数社が動いています。働く意欲を高め、成長を実感できる日本活性化プロジェクトは、新たな働き方の選択肢として、今後、社会に定着していく大きな可能性を秘めています。



1



2



3

共感を軸にしたビジネスマッチングで一過性ではないパートナーシップを築く

だんだん複業団 <https://dandanfukugyodan-matsuyama.jp/>

松山市産業経済部企業立地・産業創出課 主任 兵藤嵩彰さん
株式会社パソナ JOB HUB ソーシャルイノベーション部長 加藤 遼さん
株式会社パソナ JOB HUB ローカルチームプロジェクト長 植草太郎さん

地域の企業と 都市部の人材をつなぐ新たな試み

愛媛県の県庁所在地として、約50万人を擁する松山市。全国多くの自治体と同じく、人口減少による人材不足という問題に直面しています。そこで、解決の切り札として2020年に松山市がスタートさせた事業が「だんだん複業団」でした。「人材不足などに悩む松山市内の企業と、複業などを通じて自身のスキルや経験を生かしたいと考える都市部の人材の、マッチング支援を行うものです」と説明するのは、松山市産業経済部企業立地・産業創出課の主任である兵藤嵩彰さん。事業を通じて、企業課題の解決や関係人口の創出を目指していると言います。

事業の軸は4つで、「複業マッチングプログラム」のほかに、団員（複業人材）同士の交流を目的とした「コミュニティプログラム」や緊急性の高い案件に対応する「Anytimeマッチングプログラム」、複数の団員がチームを組んで取り組む「共創

プロジェクトプログラム」が用意されています。当初は複業マッチングプログラムのみでスタートしましたが、実績を重ねる中で生まれてきた新たなニーズに対応する形で、プログラムを増やしてきたそうです。

メインとなる複業マッチングプログラムへの2023年度の参加企業は、製造業からサービス業まで業種も多様な9社。一方、団員としての参加者は75名で、その6割は会社員。ほぼ同じ割合の30代、40代、50代が、合わせて全体の8割を占めます。また、半数以上は以前にもこのプログラムに参加したことがあるリピーターであり、参加者は関係人口として定着しつつあるとも言えます。2023年度は、最終的に8社が17の案件でマッチングを成立させ、それぞれの企業課題の解決に向けて成果を上げています。

時間をかけて思いを伝え合い スキルより共感でマッチング

各プログラムを実行するのは、松山市

から運営を受託している人材サービスの株式会社パソナ JOB HUBです。ローカルチームプロジェクト長の植草太郎さんは、複業マッチングプログラムの運営について、「時間をかけて双方の思いや経験をしっかり伝え、互いに共感を生み出すことを何より大事にしている」と話します。その言葉通り、企業や団員の募集からマッチングまでに、約半年もの時間をかけます。

まず、団員募集のための説明会イベントを開催。その後、プロフィールシートを提出してエントリーした団員は、企業の紹介や質疑応答などを通じて交流を行う「チェックイン講座」にオンラインで参加します。次に行うのは、複業マッチングプログラム最大の特徴である「フィールドワーク」です。これは、希望する団員が自費で松山を訪れ、オフィスや店舗などを実際に見ながら経営者や社員と交流を図るもの。現地へ行くことができない団員向けにオンラインでも実施していますが、直接会って交流し、互いの思いを深く知る機会をつくるのが大きな狙いです。こうして相互理解を

深めたタイミングで、団員から企業の課題解決に向けた提案シートを提出し、マッチング面談へと進みます。この段階では既に信頼関係が生まれている場合が多く、面談はマッチングの可否を決めるというより、互いの「関わりしろ」*を見つけるためのものとなっているそうです。

だんだん複業団の“だんだん”は“徐々に”という意味だけでなく、松山の方言で謝意を表す言葉でもあります。そこには、企業と団員が徐々に理解を深め、互いにありがとうと言い合える関係を築いてほしいという思いが込められています。また、副業ではなく“複業”としたのは、本業と同じように本気で取り組み、中長期的なパートナーシップを築きながら両者の成長につなげたいという意図から。なぜ、それほど互いの関係構築を重視するのでしょうか。松山市の兵藤さんは「報酬などの労働条件では、どうしても地方が不利になりやすい。地方で働いていただくためには、お互いの思いを知り共感を基準にマッチングすることが重要だと考えています。そうして、人とのつながりをベースに長く地域と関わってほしいのです」と話します。

松山への思いが強い人材も、関係人口として、熱量のある地域の仲間になってくれる可能性があるため、広く歓迎しているといいます。結果的にスキルの提供のみで終わらず、松山市に興味を持ち、地域貢献のような金銭的報酬とは別のやりがいを見いだしている団員も、多いそうです。

まず、人としてつながること 仕事はその後に生まれる

団員には複業経験のない人も多く、果たして地域の企業の役に立てるのかと、不安を抱えながら参加します。しかし、都市部の大企業でごく普通にやっていることが、地域の企業には大きな気づきや参考になる場合もあり、交流を通じて自分のスキルや経験を評価され、自信を持つようになるそうです。また、マーケティングの案



4

件でマッチングした団員と企業が、対話を重ねていく中で、人事面での課題、強みを互いに発見し、当初の予定になかった案件が別に成立したケースもあります。

一方、企業側にとっては、課題や思いを十分に伝えられるかどうかが重要なポイント。経営者の話を聞く「地域コーディネーター」が配置され、ビジョンや魅力を徹底的に引き出すなど言語化をサポートします。また、団員とのコミュニケーションを通じて、経営者が自身の思いに気づくこともあるといいます。

株式会社パソナ JOB HUBの事業責任者でもあるソーシャルイノベーション部長の加藤遼さんは、時間をかける意味を、人との関係性の質を高めるためだと話します。「交流を深め、考え方に共感し、仲良くなること、人としてつながることが先で、仕事はその後に生まれると思っています」

複業マッチングプログラムの中で重要な役割を担うフィールドワークは、そのための仕組みとして考案されました。「都市部と松山の物理的な距離が心理的な距離になっていると感じ、その距離を縮める方法として、松山の魅力ある人に会う“旅”にしてみました」と、加藤さん。実際、団員の中には、複業ビジネスを見つけることよりも、日常では出会えない企業の経営者や社員と話せることに価値を見いだし、ライフワークのように毎年参加する人もいるといいます。そうして地域の人々と交流することによって、団員はいつの間にか松

山のファンになっていきます。

また、フィールドワークで共に旅をする団員たちの間には、ファン同士のコミュニティのようなものも生まれています。だんだん複業団の4つのプログラムの中のコミュニティプログラムは、そうした団員同士のつながりを起点に、松山との深い関わりをつくることを目指しています。

加藤さんは、今後の展望をこう語ります。「だんだん複業団を始めてから4年間で延べ36社、80件以上のマッチングが実現し、着実に企業の課題に役立っています。一方で、マッチングにとどまらず、派生的にコミュニティプログラムを生み出し、団員による松山のまち歩きプロジェクトなどにも発展してきました。地域の企業と都市部の人々が共感し、出会うことで生まれたエネルギーが、今後は魅力的なまちづくりにもインパクトを与えられるかもしれないと期待しています」

1. 企業との交流と現地視察を目的とするフィールドワーク。この時は松山市中央卸売市場にある企業を訪問した
2. フィールドワークで訪れた道後温泉近くの伊佐爾波神社。団員同士の議論から、まちを歩いて松山を知る新プロジェクトも生まれた
3. 2023年度のスケジュール。団員から企業へ提出する提案シートには、マッチング面談前にもかかわらず、アイデアがびっしり書き込まれていることも
4. 道後エリアの観光情報の発信や、地産のシルク商品の普及啓発などに関わるマーケティング、ブランディング、商品開発の案件などもある。団員の中には松山に移住する人も（画像はリニューアル前の道後温泉本館）



1



2

複業マッチングプログラムのスケジュール	
6月	参加企業募集のための企業向けイベント
7月	参加団員募集のための人材向けイベント
8月	プロフィールシートを提出しチェックイン講座に参加
9月	フィールドワーク
10月	チェックアウト講座に参加し提案シートを提出
11月・12月	マッチング面談

3

* 地域活性化などの活動において、第三者が関与・貢献できる・しなくなる余地のこと。「関わり」と余白やゆとりを意味する「のりしろ」が由来

Ruby City MATSUEプロジェクト

https://www.city.matsue.lg.jp/sangyo_business/sangyoshinko/RubyCityMATSUE/index.html
<https://x.com/rubycitymatsue>

松江市産業経済部新産業創造課 係長 曾田周平さん

産官学が一体となり 人材育成・企業誘致・交流支援

日本海や宍道湖、中海に面した風情ある城下町として、観光を産業の柱に据えてきた島根県松江市。2005年に人口が増加から減少に転じたことをきっかけに、新たな産業の創出が大きな課題となりました。人口流出を食い止めるため、働く場をどうつくるべきか試行錯誤する中、松江市が目付けたのは、オープンソースソフトウェア(以下OSS)^{※1}として注目されていたプログラミング言語「Ruby」^{※2}。開発者のまつもとゆきひろさんが松江市在住だったことに着目し、Rubyを軸としたIT産業振興策を構想、2006年7月に「Ruby City MATSUE(ルビーシティマツエ)プロジェクト」がスタートしました。

しかし、特定のプログラミング言語を取り上げて市のプロジェクトの軸にすることは、異例とも思えます。その経緯を、松江市産業経済部新産業創造課係長の曾田周平さんは「挑戦を後押ししようという、

当時の市長の決断が大きかったと思います。後日、Rubyのイベントに大勢の人たちが押し寄せるのを目の当たりにして、その影響力を実感したそうです」と語ります。

プロジェクトの柱は、人材育成・企業誘致・コミュニティ交流支援の3つ。人材育成では、補助金で支援し、島根大学と松江工業高等専門学校(以下松江高専)でRubyやOSSに関する講義を開設しました。島根大学では県とも協力し、地域のIT企業が学生をサポートしながらアプリやウェブサービスなどを開発する「システム創成プロジェクト」も行っています。そこで生まれた企画は、松江市のビジネスプランコンテストに応募するなどしています。一方、松江高専では、授業などでRubyに触れる機会をつくるとともに、フレームワーク^{※3}を学ぶ講座なども設けています。また、学内のサークルである「Rubyクラブ」の活動に補助金を出し、小学生でも使える「Smalruby(スモウルビー)」^{※4}の開発や、Smalrubyを活用した子ども向けプログラミングコンテストの開催を支援しています。

企業誘致では、「Rubyのまち」をキャッチフレーズに県と共にプロモーションを展開。Rubyを使いこなせる人材が多いことを売りに、企業に対して拠点開発を促し、17年間で40社以上を誘致しました。

そして、ITエンジニアの技術交流の場として「松江オープンソースラボ」を開設。3つ目の柱であるITエンジニアのコミュニティ交流支援を行っています。また、地元の産業界も「しまねOSS協議会」を立ち上げ、プロジェクトをバックアップしています。

自由な楽しさが プロジェクトの推進力になる

松江市はRubyの開発者であるまつもとさんに相談はしたものの、プロジェクトにおける明確な役割を依頼したわけではないといいます。「一緒にがんばりたいと思わせる魅力がある方で、そういう背中を見せてくださることが一番の役割かもしれません」と曾田さん。とはいえ、要所では的確にアドバイスしてくれる存在でも

あります。「プロジェクトの開始時、都市部と比べて唯一松江が弱いのはエンジニアの密度だとおっしゃった。エンジニアがリアルで集まり、お互いに高め合える場所を作ることが大事だと助言いただきました」。その言葉に従い、最初に手がけたのが松江オープンソースラボだったのです。

エンジニアの間には、所属する会社を超えて活発に交流する文化があります。松江オープンソースラボではそんなエンジニアが自由に集まり、毎週のように勉強会が開かれていて、都市部で行われるような技術交流ができるといいます。さらに、このコミュニティに集まるエンジニアは、人材育成にも関わっています。プロのエンジニアのサポートは学習効率を高める上、交流を通じて学生が企業への関心を深め、県内での就職につながる好循環も生まれています。まつもとさんはこのプロジェクトに関わる際、Rubyという無形のものを地域と結びつける意味を模索したようです。松江オープンソースラボが生み出すコミュニティは、そのひとつの答えなのかもしれません。

プロジェクトが長期にわたり継続し成果を上げているのは、中心にRubyがあり、まつもとさんをはじめとした「ルビイスト」がいることが大きな要因だと、曾田さんは言います。「Rubyは、効率よりもコーディングするエンジニアが楽しめることを重視して開発されていて、自由度も高い。その精神がプロジェクトにも反映されています。楽しさや個人の気持ちがエネルギーになっているからこそ、ここまでやってこられたと思います」

それは行政の中でプロジェクトが引き継がれる際にも、好影響を与えています。このプロジェクトを立ち上げた職員の熱量が波及するかのように、歴代の担当者は圧倒的なタレントを発揮してきました。そのバトンを引き継ぐことは、大きな誇りになっていると言います。また、プロジェクトを運営するにあたっては、楽しさを損なわないようルールでは縛らず、慣例や雰囲気



4

を重視して自由度を高めているそうです。

個人をエンパワーメントし 誰もが力を発揮できる状態に

今や松江は、国内のみならず海外でも、「Rubyのまち」として知られるようになってきました。産官学の強固な連携が、人材育成、企業誘致、コミュニティ交流支援という3つの柱をつなぐ好循環を生み、特に人材育成や人材確保はとてもスムーズにできているといいます。育成に携わる企業には、育てた人材をそのまま採用できる大きなメリットもあります。市内のIT企業に就職した松江高専の卒業生が、企業のエンジニアとして人材育成に携わる事例も出てきています。

しかし必ずしも、学生を松江にとどめておきたいわけではないと曾田さん。「Rubyはどこでも自由に使えますから、都市部へ出てもいいですし、それぞれが幸せを感じる場所に住めばいい。ただ、帰ろうと思えば帰ってこられる環境を作っておくことは大事です。松江でITができるという選択肢を提供して、“希望する仕事なくて住みたいけれど住めない”状況は排除する。それを実現していきたいと思います」

この17年間で大きな成果を上げてきたプロジェクトは、2023年度に策定した「Ruby City MATSUE2.0」で、さらなる前進を図ることになりました。これまでの3つの柱に、新たに「事業化支援」を加え、

松江発の新ビジネスの創出を目指します。「松江のIT従事者数やIT企業の売上は伸びていますが、IT業界全体が大きく伸びている中では効果を測りにくい。2.0では、愛媛のサイボウズや京都の任天堂に匹敵するような松江のビジネスを生み出して、効果を形にしたいのです」と、曾田さん。そのために、アイデアを持っている松江の起業家とそれを実現できるエンジニアがチームを組み、試作品の開発を目指すプログラムが始動しているそうです。

「これからは市民の誰もが挑戦でき、個人の力や可能性を最大限に発揮できる状態をつくりたい。2.0には、“挑戦と共創”というRubyの精神をしっかりと引き継ごうという思いが込められています」

1. プロバスケットボールチーム「島根ササノマジック」とのコラボイベント。ITに直接関わりのない企業や市民も巻き込み、市内のIT業との接点を作ってきたいという
2. Smalrubyなどを使った子ども向けのプログラミングコンテスト「Matz葉がにロボコン」。しまねOSS協議会が曾田さんに打診し、松江高専に相談したところ、学生の卒業研究として実現した。関係者は立場を超えて個人としても関係を構築し、普段から気軽に相談し合うため、企画を推進しやすいという
3. Rubyの開発や保守に貢献した人に、松江市が100万円を贈る「Ruby Prize」。ルビイストやRubyコミュニティ全体を活気づける意図から、市民に限定せず、世界中の人々を対象とする
4. 宍道湖、日本海、中海、中国山地に囲まれる松江市では、工場用地などのために広大な土地を要する一般的な産業誘致は難しかったという



1



2



3

※1 一般的に、無償で誰でも自由に使用、調査、変更、再配布できて、利用者によって開発および保守されるソフトウェア
※2 Rubyは現在、主要プログラミング言語の一つとして世界中で知られ、「クックパッド」や「食べログ」などにも使われている

※3 プログラミング開発において使用頻度が高い機能や処理を、テンプレート化したもののこと
※4 プログラミングに慣れていない人でも扱いやすいよう、日本語で命令が書かれたブロックを組み合わせて、プログラムを作れるようにしたもの

座談会 》

これからの沿線をデザインするのは価値観。 経済指標だけでない物差しが「働きたくなる」をつくる

ここまで、働くことと真摯に向き合い、働き手と共に発展を遂げてきた、企業や自治体の取り組みを見てきました。

今後、鉄道沿線のリソースを活用し、「働きたくなる沿線」を実現するためには、

どのようなアプローチが重要になってくるのでしょうか。

取材で得たヒントをもとに、働く人々を引きつける沿線の可能性について、座談会を行いました。

リアルな場で 働く価値を実感

松本：今回は「働く」ということに焦点を当て、取材を行いました。働き手としての立場からも興味深く、学びが多い内容でした。面白法人カヤックは鎌倉という場所が持つ価値を生かしていましたし、松山市の「だんだん複業団」は、リアルで出会い、現地を実際に見ることによって生まれる感覚を重視していました。松江市の「Ruby City MATSUE」は、オンラインでも完結しそうなIT産業を、リアルの場に集積させています。今、働く上でもオンライン化が進む中、どの事例もリアルの価値を示唆しているということがとても興味深かったです。

町野：そうですね。オフィスが分散しているカヤックや、時間をかけてビジネスマッチングするだんだん複業団、取り組んでいるときの楽しさを重視するRuby City MATSUE。一見、非効率に見えることが、結果として効率的に作用しているという事例が多かったと思います。

村井：私自身も1人の働き手として考える

と、「働く」ということは生き方を決める重要な要素だと思います。だからこそ、時間をかけてリアルな場で濃密な関係を構築し、自分がどう生きたいのかなど、深いところでマッチングしないと「働きたくなる」にはつながらないと感じました。働き方は生き様でもあるからこそ、深くコミュニケーションをとるにはリアルな場が必要なのだと思います。だんだん複業団では、求職者同士のコミュニティがあるという点も発見でした。それも、リアルで会うからこそつながりなのではないでしょうか。

近藤：Ruby City MATSUEには開発者のまつもとゆきひろさんがいますし、カヤックには鎌倉という場所がある。それぞれ、人を引き寄せる強力なマグネットがあります。それに加えて、だんだん複業団の地域コーディネーターやRuby City MATSUEの松江オープンソースラボのような、集まってきた人たちをファシリテートする仕掛けもある。「働きたくなる」ためには、その両方が不可欠だと感じました。

加藤：今、働くことに対する価値観が多様になってきていますから、働き手の多様なニーズに対応していく必要があるでしょ

う。そして、沿線というフィールドでは、子育てや遊び、家のことなど、働くこと以外の時間へのまなざしも必要です。例えば、株式会社タニタの「日本活性化プロジェクト」では、時間も場所も自由になる個人事業主化という働き方によって、子育てや家業の継承に直面する社員に対応しています。そういった選択肢が用意されていることが、「働きたい」というモチベーションにも関係してくるのではないのでしょうか。

吉江：個別の合理性が全体の合理性につながることを、「創発」と呼びます。働く環境を考える時には、ヒントになる言葉だと思います。慶應義塾大学准教授のホルヘ・アルマザンさんは、鳥の群れを例に創発をこう説明しています。きれいに隊列を組んで飛んでいる鳥の群れには、リーダーがいるわけではない。それぞれが周りの鳥との距離を測りながら飛んでいるだけで、自分の周りしか見ていない。しかし、それを外から全体として見ると、きれいな形を作って飛んでいるように見え、結果的にそれが風に強い陣形にもなっているという

要するに、個別の合理性が蓄積して全

体の合理性につながるのが創発ということです。とはいえ、個別の合理性を単純に足し上げていっても、多くの場合は全体の合理性にはなりません。絶妙なバランスをどうつくるかが重要で、そこにはデザインが必要になってきます。

和田：Ruby City MATSUEの事例では、まつもとさんを中心として松江市の職員やエンジニア、産業界の人々などがそれぞれプロジェクトを楽しんでいて、お祭りのような雰囲気もあるといいます。まつもとさんという個人とそれを盛り上げる周囲の個々人が、明確なルールはないのに全体としてお祭りのような盛り上がりを生み出す構図は、創発に近いのかもしれないと感じます。

働くモチベーションは 金銭報酬以外にも

和田：「最低限働ける」でも、「働きやすい」という実感でもない。その先にある「働きたくなる」とはどういうことかを考えてみると、これまでは自分自身でモチベーションを上げ、1人で仕事へのやる気を維持するものだと思っていました。しかし、今回の取材を通して、他者や社会にアプローチしながらやり方を模索していくこともできるのだと感じました。他者と思いをシェアしたり、互いに共感したりするなどの機会は大事だと思います。日本活性化プロジェクトの「タニタ共栄会」のような相互扶助のシステムも参考になります。

松本：日本活性化プロジェクトの二瓶琢史さんは、「個人事業主になることで、社外の多様な人たちと出会い、視野が広



がった」と話していました。沿線へのヒントを考えると、ここから学べることは多いと思います。ただ、人と出会うということは、コミュニケーション能力が求められるので、それなりにハードルの高いことでもあります。互いを気軽に頼れるよう、カヤックの「まちのコイン」のような、困りごとを可視化し情報共有する仕組みがあると、ハードルは低くなるのではと感じます。[EKISUMER Vol.41「シェアから駅の可能性を探る」](#)でインタビューをした一般社団法人シェアリングエコノミー協会現代表理事の石山アンジュさんは、シェアという方法で、誰もがつながりを増やせるようになったと言っていました。

また、まちのコインでは、金銭報酬のためではなく、誰かのために働くことができます。それは、広い意味で「働きたくなる」にも通ずるのではないのでしょうか。

近藤：「働く」にはモチベーションが大事ですが、金銭報酬以外のモチベーションを複数持っている人は少ないと思います。自分が興味を持てることや働きがいなどを、会社の外にも目を向けて、人との関

わりの中で見つけていくことは大切です。その際、エリアやテーマで範囲を絞ることで、見つけやすくなると思います。

一個人の中で、表舞台に立つことと 裏方でいることのバランスを取る

加藤：少し視点は変わりますが、自分の仕事に対する反応を「見える化」すれば、「働きたくなる」のではと思います。カヤックは本業とは別に、「まちの社員食堂」などまちの人を巻き込んだビジネスをつくることによって、社員が顧客や地域の人の顔を見る機会を生み出しています。日本活性化プロジェクトでは、会社の業務を中心に個人事業主として仕事を進めることで、表に立つか裏方的な立場になるかというバランスを、自分で調整できるようにしています。

本業とは別に、自分のやった何かに対して誰かの反応が見える場をつくることが重要ではないのでしょうか。沿線には、その可能性があると思います。

吉江：その通りですね。現代は仕事が細

分化、間接化して他者から必要とされる実感が希薄になっていますし、部署や職種によって表裏が分かれているということが問題だと思います。1人の人間の中で表裏のバランスがとれるとよいのではないのでしょうか。

先ほど話にあった「お祭りのような雰囲気」を感じる新規プロジェクトの立ち上げ時などは、表に出る顕著な例だと言えます。自分が見られる側に立つかどうか、「舞台」に出るかどうかを、自分で決められるということが重要です。

村井： おのおのの価値観やプライドを持ち、自己実現しながら働く人がある沿線上にいたとして、その人たちが「表舞台」でつながっていく、というのが一つの理想ではないでしょうか。そのためには、カヤックのまちのコインやSMOUTのように、テクノロジーを使ってちょっとした距離感を縮めていく。リアルとデジタルを組み合わせれば、お互いのメッセージをより正確に伝えあえると思います。

また、「コインを貯めたいの」という「言い訳」を理由に仲良くなっていく仕掛けも、効果があるようです。それによって、動きやすくなる人も多いでしょう。ゲーミフィケーション^{*}の要素が入っていますよね。

町野： 隣の人を知っているか知らないかで、マンションでの生活騒音の感じ方が違うという社会心理学の話があります。「働く」ことにおいても、人とのつながりが「働きたくなる」をつくるのかもしれない。

吉江： 社外に雑談の場所をつくったり、人間関係のチャンネルを複数持つことは重要です。アメリカの社会学者、レイ・オ

ルデンバーグが唱えたサードプレイスの概念は、普段の人間関係をリセットし水平的な関係になれる場所だということ。ここでは、肩書などは排除され、ゼロからコミュニケーションできる。盛り場にも似たようなところがあり、あらゆるしがらみから解放され、1人の人間同士でいられます。そういう場所を持つのは、「働く」という文脈でも大切なことだと思います。

沿線内の駅をグループ化し 価値観を共有する場をつくる

和田： 沿線というフィールドで見たとき、「働きたくなる」はどのように実現できるのか考えてみたいと思います。例えばですが、沿線はサードプレイスのような存在になれるのでしょうか。

松本： 沿線に、ゆるく人が集う場所をつくることは重要だと思います。しかし、実際にそのような場所を意図的に作りだしても、利用してもらえるのかが問題です。以前、消費者インタビューをした際、「バーなどで偶然会った人と話すのはいいが、人と出会うことを目的とした場所にわざわざ行くことはない」という意見がありました。また、プログラマーや人事などの職種の方は交流イベントをよくすると聞きますが、他のさまざまな業種や職種の人たちが集まるにはどうしたらいいのでしょうか。

町野： 例えば、バーやスナックは、その店の雰囲気や店主の人柄が好きという点で、価値観が合う人たちが集まっている場だと言えます。共通の価値観を持った人たちとコミュニケーションできることが、集

まる動機となるような場づくりが、沿線にも必要なのだと思います。

吉江： 高度経済成長期には、企業が社宅を用意したり充実した部活動を社内で組織するなどして、仕事とは別の居場所をつくっていました。かつて企業福祉として行われていたそういったことを、まちや沿線が担うのもひとつのやり方かもしれません。

また、駅や沿線に人が集う場をつくるならば、「知る人ぞ知る」「一見さんお断り」といったディープな横丁が持つような雰囲気のコミュニティも、ゆるく誰でも入れる雰囲気のコミュニティも、どちらも必要です。さまざまな価値観に出合える入口が用意されているといいのではないかと思います。

加藤： 確かに、沿線全体が同質化してしまうと面白くないですね。沿線にさまざまな役割や個性がある方が、多様性を受け入れることができ、働く以外の時間を楽しむ場にもなります。沿線をそういう形にしていくためには、編集の仕方をもう少し考える必要があると思います。業種や職種だけでなくさまざまな切り口で共通項を見いだすこと、いわばキュレーションし、PR戦略も含めて沿線を構築していくと、ある共通の価値観を持ったビジネスが集まるきっかけにもつながると思います。

村井： 沿線上で3〜4駅をくり、コミュニティをつくることなどはどうでしょうか。個性が明確な雑誌の読者同士のように、コミュニティのメンバーには共通した価値観があるイメージです。働き方でくくってみるのも、面白いかもしれません。

吉江： 鉄道会社は、駅名をつけることで地名体系をデザインしています。駅名にな

ることで、人々がその地域をその名前で認知したのです。これからは、複数駅にまたがるエリアを発掘し、働くという視点でどんな人々が活躍しているエリアなのかがわかるネーミングをしていくのも、ひとつの方法だと思います。

和田： カヤックの言う、人とのつながりを指す社会資本という視点でも、鉄道会社が働くことについて問いかけていくことになるのかもしれない。

複数の物差しで働くことで 多様な充実感を獲得する

松本： 働くという視点で沿線をいくつかのまとまりに分けて、ジャンルやコンセプトを打ち出しながら、沿線をデザインしていくこと。そしてその際に、業種や職種の

ような切り口というよりも人の価値観に着目し、それを意識した働き手とのコミュニケーションや企業誘致を行っていくことが、「働きたくなる沿線」へのヒントになりそうですね。

村井： [EKISUMER Vol.54「選ばれる沿線になるための情報発信」](#)で取り上げた南海電鉄の「# BIZ TAG NANKAI」では、沿線で働くことの魅力を発信するために、沿線企業の製造現場を公開する「オープンファクトリー」や、若手後継者が新規事業開発に取り組む「アツギソン」というワークショップなどを展開していました。鉄道会社が沿線に働きかけ、「会社びらき」を促す方法もあると思います。

吉江： 大きな範囲では、どんなタイプの人が住んでいるかなどのまちのプロフィールを、コモンとして、つまり地域みんなの資

産として整理、発信し、マッチングしたりコラボレーションしたりする様子を可視化する。一方、小さな範囲ではエリアの特色、個性とも言える界限性が見いだされていく。その両方が、同時に進んでいくと思います。

また、利便性や合理性に基づく集積の経済ではなく、何か他の理由によって集まることに価値を置く。働くことに対して、金銭報酬だけでなく、まちに知り合いが増えるとか自分が必要とされる機会が増えるなど、さまざまな物差しで「何かを得た」という手応えを感じる。そういった経済指標のみによらない場づくりを目指すことが重要になってくるでしょう。

町野： 金銭報酬以外の物差しという、一見非合理なことが、全体的に見ると合理的であるという視点が大切ですね。

MEMBERS

駅消費研究センター研究員



町野公彦

センター長。長年、マーケティング、ブランディングに携わり、さまざまなクライアントにおける本質的な問題を顧客視点で提示している。



近藤英彦

駅商業のマーケティング、販促企画に携わったのち、jekiiにおけるデジタルマーケティング分野を牽引。駅消費研究センター立ち上げメンバー。



村井吉昭

商業施設をクライアントに、ブランド戦略立案、顧客データ分析、新規開業・リニューアル戦略立案など、様々な業務に取り組んでいる。商業施設の未来像の研究も行う。



松本阿礼

駅の商業開発調査、駅商業の販促企画に携わったのち、2012年より研究活動を推進。一級建築士。博士(工学)。お茶の水女子大学・非常勤講師。



和田桃乃

営業局にて大規模再開発に伴うまちづくりの広告宣伝、エリアマネジメント案件全般を担当。2024年1月より現職。



加藤 肇

産業能率大学
経営学部 教授

駅消費研究センターを立ち上げ、センター長を10年歴任。現在は、産業能率大学にて広告、マーケティング、消費者分析を教える。



吉江 俊

早稲田大学 リサーチイノベーションセンター 研究院講師、次席研究員、博士(工学)
都市論・都市計画論を専門とする。「欲望の地理学」「迂回する経済」といった独自概念を提唱する。

※ ゲームの要素や原則を、ゲーム以外の物事に応用すること

THE CAMPUS SHOP

働くこと、暮らすことは地域とつながること
オフィスを街へと開き、社員を刺激する文具ショップ



JR 品川駅港南口から徒歩3分のオフィス街にある、文具／オフィス家具メーカー・コクヨ株式会社の直営店「THE CAMPUS SHOP(ザ キャンパス ショップ)」。

2021年、コクヨは自社オフィスビルを「THE CAMPUS」として改装しました。低層階を誰でも利用できるように開放し、その一角に設けたのがこの店舗です。店内には、定番から限定商品まで800種類近い自社製品がそろう、数十色のペンやクレヨンなどのテスターもずらり。開発のストーリーをポップで紹介するなど、展示にも工夫を凝らしています。ショップの運営などを担当する篠崎雅さんによれば、毎日園の帰りにお絵かきをしていく親子連れから、遠方からはるばるやってくる文具ファンまで、客層は幅広いそうです。

このショップの大きな特徴の一つが、オフィスの真下にあること。お客さまが商品を試すところをコクヨの社員たちが実際に目にすることで、商品開発の喜びを感じる、トレンドをいち早くキャッチしやすくなる、といった顧客フィードバックがあると言います。社員が担当業務外で、

挑戦してみたいと“自分が欲しい作業着”を企画し、ショップで試験販売して好評を得たことも。ショップは社員がやりたいことを実験する場所にもなっています。

仕切りのない1階フロアには、オフィス家具の展示コーナーやカフェも併設。お弁当を食べる近隣の会社員やコーヒーを片手にくつろぐ若者に、和やかに打ち合わせをするコクヨ社員の姿も交ざります。なぜ、誰もが出入りできる場をオフィスの低層階につくったのでしょうか。

計画当初から携わる同社の江崎舞さんは、その理由をこう話します。「コクヨがこれからの働くこと、暮らすことと向き合ったとき、一企業としても、ウェルビーイングや環境問題など社会全体の課題解決を目指すことにしました。そこでまずは、一番身近な社会である地域とつながる環境をつくらうと考えたのです」。THE CAMPUSはその手段の一つとして、“オフィスを街に開く”ことをコンセプトに誕生したのだそうです。

オープンから3年。篠崎さんは「老若男女、さまざまな方が来られます。犬の

散歩コースとして毎日立ち寄るご年配の方もいますよ」と笑顔を見せます。小学生が一人で敷地内のキッチンカーに立ち寄るなど、企業ビルの直下にあることが安心感をも生んでいるようです。遊ぶ子どもを見守る近所のママたちからは、コロナ禍でも家族以外の人と触れ合える、社会との接点になったとの声も聞かれました。

街に開かれたオープンスペース。その中の憩える文具ショップが、これからどんな発展を遂げていくのか。その可能性は広がるばかりです。

1. 既存の窓を抜いて南館と北館を結ぶ、THE CAMPUSのブリッジ。この下にはテーブルにもなる卓球台が置かれている
2. コクヨの代名詞でもあるキャンパスノートやオリジナル商品が並ぶ。既存の商品を目的別のキットにした「プレセット」や「クラフトセット」も
3. 引きだしっぱいに並ぶ試し書き用のペン。この横には自由に弾けるピアノも。開放的な雰囲気を保つため、注意事項はお願いの形で告知するなど工夫している

DATA

東京都港区港南1丁目8-35
<https://the-campus.net>



Type 01

車中泊で気ままにGO!

Profile

39歳 女性 既婚 三重県在住
主婦(自営業手伝い)

同居家族: 夫(45歳・自営業)
長男(22歳・フリーター)
次男(9歳・小学4年生)

週末を最大限楽しむための車中泊

Yさんは、毎月1回以上、週末に夫と次男の3人で1泊2日のおでかけをします。「明日、大阪にたこ焼きを食べに行こうか」と言い出すのは夫。翌朝8時ごろに車で自宅を出発すると、次男が動画サイトやSNSで道中の行きたい場所を探します。そして見つけた話題のスイーツ店や、車窓から気になったスポットに寄り道しながら目的地に向かいます。

大阪の中心街までまっすぐ向かえば約2時間。日帰りでは時間が短く楽しみ切れない、だけど宿代にはお金をかけたくない。そんな気持ちから車中泊をするように。遠方へ旅行するときは、数カ月前から旅のプランを練り、飛行機や宿の予約をします。でも車中泊なら思い立ったときに、お散歩気分で実行できます。加えて「おでかけのときはケチケチするのがイヤ」なYさんにとって、宿代が浮いた分で食事をちょっとぜいたくしたり、外出の回数を増やせるのも、車中泊の良いところです。

予定を立てない解放感が魅力

平日は、家事や自営業の事務作業などを「自分で決めたルーティン通りにきっちりこなしたい」タイプのYさん。だからこそ、休日は自由でいたいのだとか。計画いらずでどこでも気ままに立ち寄れる車中泊は「時間に縛ら

れない解放感」が一番の魅力だそうです。

今のところ、車に泊まることには特に不便さを感じていないとのこと。1日目、夕食を済ませてからスーパー銭湯で汗を流したら、あとは寝るだけの状態で、街の郊外などにある車中泊が可能な駐車場へと移動。夫が趣味であるサーフィン用にと購入したバンタイプの大きな自家用車には、テレビとベッドが備え付けられています。他にも、でかける前にポータブル電源と冷蔵庫、夏は扇風機、冬は電気毛布などを積み込みます。

不便な点をあえて挙げるなら、時折、車中泊ができる駐車場を探すのに苦労すること。ただよく訪れる場所には、特別に予約を頼めるほど行きつけの駐車場もあるそうです。

日常とは違う環境が、家族をつなぐ

2日目の朝食は、コンビニで調達して車中でとります。そして「今日は何をしたいかをみんなて話す。家族の会話がとても大事」とYさん。「車中泊のおでかけは、家族の絆を保つのに役立っている」と感じています。また移動中は、運転している夫とずっと話しているのだそう。仕事のことなどをゆっくり話せる時間は貴重だと言います。長男も仕事が休みなら加わることがあり、車中で家族そろって長く過ごす時間は、慌ただしい日常では難しい、一家団らんのひとときになっているようです。



研究員MEMO

車中泊で家族の会話や団らんを楽しむYさん。家のリビングをそのまま車内に延長したような、日常と非日常とが混ざり合った使い方が印象的でした。また、宿泊はするけれど「おでかけ」の感覚で、散歩するように「ふとした出会い」などを楽しむ姿勢も、目からうろこでした。
(研究員・和田)