

ARTS OF LOCAL! CAREER

ローカルキャリア白書

未来の働き方はここにある

ARTS OF LOCAL. CAREER

ローカルキャリア白書

未来の働き方はここにある

CONTENTS

目次

はじめに：ローカルキャリア白書について	04
ローカルキャリアの意味と形を探る二つの調査	06
本書の使い方	08

I. 実践者へのインタビュー調査

1. ローカルキャリアへの道のり	10
2. ローカルキャリアの原風景 / 原体験	12
3. ローカルキャリア選択の意志 / きっかけ	14
4. 地域で磨けた力	16
COLUMN 1 ローカルで活きた、一般的なビジネススキル	20
FOCUS ローカルキャリアの収入は？	21
FOCUS 地域だから生まれる新しい仕事	22
5. キャリアに対する意識	24
COLUMN 2 キャリア・アンカーとキャリア・ドリフト	25
6. 働く場所を選択する意識	26
7. 地域で働くメリット	28

8. ローカルキャリアを築けるまち（ローカルキャリアシティ）の条件	30
FOCUS 企業向け地域体験型研修のあり方	32
ローカルキャリアの可能性	33
インタビュー調査にご協力いただいた方々	34

II. 東京と地方都市それぞれで働く人へのアンケート調査

1. 東京と地方において、働きがいや働きやすさに違いはあるのだろうか	40
2. 〈分析編〉データ概要	49

III. 考察

多様化する働き方の中で、ローカルキャリアの意味とは	54
おわりに	58
一般社団法人地域・人材共創機構について	59

INTRODUCTION

はじめに：ローカルキャリア白書について

CAREER FOR

人口減少時代において、地域には課題が山積しています。しかし、人材不足もあって、地域主体の課題解決はなかなか進まないのが現状です。

いま多様な働き方に対応しようとする機運が高まりつつありますが、現実的な課題としては、「地域で働く」ということが個人のキャリア形成に繋がりにくい印象があることや、人材の定着や育成のための施策を十分実施できる環境が準備できていないことがあります。

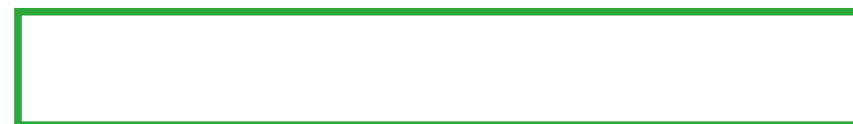
一般社団法人地域・人材共創機構は、そうした地域と人の関係に焦点を当て、「個人のキャリア形成」と「地域における人づくり」の双方の観点の主眼に置いたまちづくりのあり方を目指すこと、そして、その動きを地域単体ではなく、認識を同じくする地域間連携で行なうべく、それぞれ異なる取り組みを行なっている釜石市・七尾市・塩尻市・岐阜エリア・雲南市の5地域の行政・中間支援組織をメンバーとして、2017年4月に組織されました。

地域の課題解決や新たな取り組みを推進するためには、それを担う人材を確保することが重要ですが、現時点では、移住・定住促進と称して、人材の取り合いに

なっている状況ではないでしょうか。地域のより良い未来のためには何よりも「人づくり」が重要であることは、改めて言うまでもないでしょう。

地域と人の関わりを生み出すには、「地域で人が働き、暮らす」という流れの中で考えていく必要があると私たちは考えています。また、そうした認識を持つ地域同士が連携して、地域に必要な人材を確保し、地域における人の働き方と暮らし方、そして地域で暮らす個人のキャリアを支援する仕組みづくりが重要だろうと考えます。さらに言えば、地域で働くこと自体が、魅力的なキャリアパスの一つの選択肢となる、価値あるものとして捉えられることも重要な点です。

「キャリア」は、単に作業を表す「ジョブ」とは異なり、「自分が成長可能性を感じられる仕事に責任を持って働く」ことであり、「周囲からもその働きで認められる」ことも大切です。新しい働き方が模索されている現在、地域社会に向き合うことが個人のキャリア形成において積極的に位置づけられることは重要だと私たちは考え、このような「地域に関わりながら働くこと」を「ローカルキャリア」と呼びたいと思います。ローカルキャリアには、地域性を活かした仕事や、自分のやりたい仕事



や暮らしがある場合などがあるでしょう。そして、そうしたキャリアを育めるまちは「ローカルキャリアシティ」と呼べるのではないかと思います。

また、「働くこと」は常に、そこに学びと可能性が生まれるものであるはずで。地域の現実的な課題に対して解決を探りながら働くというそのプロセスには、その人だけでなく、地域の人々や企業、環境などへと水の波紋のように広がっていくものがあるでしょう。

私たちが主たる事業としている「CAREER FOR」プロジェクトは、各地域がそれぞれの地域に適した形で、地域の課題解決と人材育成の合わせ技に取り組んでいる中で育まれた知恵と情報を共有し、「新しい働き方をしたい」「自分の可能性を広げたい」と考えている人々に発信する活動です。その根底には、高度成長期をモデルにした働き方からのパラダイムシフトがあります。

地域社会と向き合って働き、暮らすということは、個人を抱える組織にとっても重要なキャリア形成の一つとして位置づけられる未来像が描けるのではないかと考えているのです。

さらに言えば、情報ネットワークが今後も発達してい

く情報社会の中では、「地域で働く」ことを「一つの地域に永住する」と固定的に捉えるのではなく、地域から地域へ、都市部企業から地域へ、地域から都市部企業へ、といった人材の流動性も同様に価値化して捉えることが必須であるとも言えるのではないのでしょうか。

「ローカルキャリア白書」は、このような問題意識から、多様な個人がどのように地域で働くことを選択したのか、それがどのような価値観に支えられているのか、どのようにキャリア形成に位置づけられているのか、どのような社会ニーズに即しているのか、そして、そこで得られるものとは何かを紐解いてみよう、インタビュー調査とアンケート調査を行ない、分析したものです。

「ローカルキャリア」の位置づけの初めの一歩ではありますが、地域に人材派遣をしたい企業や、自分の働き方を見直したい方々にとっての一助となれば幸いです。

一般社団法人地域・人材共創機構
代表理事 森山明能、石井重成

この白書の目的は、それが都会であれ地方であれ、地域に関わりながら働くこと＝ローカルキャリアとはどういうことなのか、また、そのような働き方を選ぶ理由や背景とは何なのかを探求することである。そして、そこから明らかになったことを、ローカルキャリアに関心のある個人や、ローカルキャリアを育てたいと考えている地域、ローカルキャリアを通じた人材育成を検討している企業に役立てて欲しいと願っている。

調査を始めるにあたっては、このローカルキャリアという概念が新しい仮の概念であることを踏まえて、その意味や形を手探りしながら見出していくことを大切にしたい。そこで、本白書では2種類のアプローチで調査を進めることとした。

I. 実践者へのインタビュー調査

一つは、インタビューを中心とした質的調査だ。このような質的調査は、まだ事例数が限られている新しい現象の意味を明らかにするのに適している。

インタビューの対象は、それが都会であれ地方であれ自分の意志で働く地域を選んで仕事をしている実践者（以下、実践者）である。対象者は、地域・人材共創機構の構成員である5地域の在住者を中心に、調査チームのネットワークを活用し、以下のバランスを考慮して決定した。

● Iターン、Uターンなど地理的な移動のパターン

● 現在拠点とする場所の地理的分散

● 仕事の内容

対象となった24名の実践者のプロフィールについては、34頁を参照いただきたい。

インタビューは、仕事の内容やここに至るまでの経緯、

仕事に必要とされるスキルやその地域で育んだスキル、キャリアに対する考え方などの基本となる質問を用意し、それに関連することも含め自由にお話しいただく半構造化インタビューとして行なった。一人当たりのインタビュー時間は、40分から2時間程度であった。その後、インタビュー内容を項目ごとに整理し、キーワードや共通するパターンなどに着目して、概念化を行なった。

関連して、「地域で働く」ということに何らかの価値を見出し、都市部の企業が地方で人材育成を行なっている動きに注目した。その実態や背景について理解するため、そのような取り組みを行なっている企業やコーディネートをしている中間支援組織にもインタビューを行ない、参考とした。

II. 東京と地方都市

それぞれで働く人へのアンケート調査

もう一つの調査は、東京と地方都市それぞれを拠点として働く人たちを対象とした、働きやすさや働きがいについてのアンケート調査である。本調査で対象とした地方都市は、本機構を構成する釜石市・七尾市・塩尻市・岐阜エリア・雲南市の5地域である。高度成長期以来、東京やその他の大都市に行くことが、楽しい暮らしや良い仕事や稼げる仕事をもたらし、豊かな生活の実現に繋がると考えられてきたが、都市での住環境や都市的働き方の厳しさ、ICT技術の発達などによる新しい働き方の可能性を考えた時に、果たしてそれは今日においても当てはまるのかを、働く人の視点から検証しようとした試みである。

詳しい調査方法については、49頁を参照してほしい。

9つの問い

1. ローカルキャリアを実践するようになった経緯は？
どんな動機やきっかけがあったの？
2. ローカルキャリアの実践にあたって、助けになったことや障壁は？
3. ローカルキャリアに必要なスキルは？
4. ローカルキャリアで得られたことは？
5. ローカルで働くことのメリットやデメリットは？
6. いまのように働くことになった「原風景」や「原体験」とは？
7. 自分にとってのキャリアとは？
8. 都市と地方で働きがいに違いはあるの？
9. 都市と地方で働きやすさに違いはあるの？

本書の第I部では、24人の実践者のインタビューに基づき、ローカルキャリアに至る道やローカルキャリアで得られるスキル、ローカルキャリアを育む地域の特徴についてまとめた。最初に全体像を示し、その後はキャリアの展開に沿って項目ごとに読めるように工夫した。紙面の許す限り、実践者の生の声を引用するように努めたので、ローカルキャリアのリアルを感じてほしい。

第II部では、東京と地方都市での働きがいや働きやすさに注目して、アンケート結果をまとめ、東京と五つの地方都市で働く人たちの認識や意識をわかりやすいグラフで示した。また、関連する理論も解説しているので、気になるトピックはじっくりと読んでほしい。

地域の仕事に関心のある方へ

実践者のローカルキャリアへの道のりをたどりたいたなら、最初から順を追って読んでみよう。ローカルキャリアの始め方が気になる人は「3. ローカルキャリア選択の意志 / きっかけ」から、ローカルキャリアの内容に関心がある人は「4. 地域で磨けた力」から読み始めることをお勧めする。また、都会と地方都市の働きがいや働きやすさに関心がある人は、第II部から読み始めるのも良いだろう。

移住・定住促進に関心のある

自治体・中間支援組織のみなさまへ

本書にまとめられた実践者の体験やアンケートからの声は、移住・定住促進に取り組む自治体や中間支援組織にたくさんの示唆を与えてくれるはずだ。まずは、「1. ローカルキャリアへの道のり」で全体像を掴み、

「2. ローカルキャリアの原風景 / 原体験」「3. ローカルキャリア選択の意志 / きっかけ」を読めば、ローカルキャリアを促進するための介入のヒントが見えてくるだろう。「6. 働く場所を選択する意識」と「8. ローカルキャリアを築けるまち（ローカルキャリアシティ）の条件」は政策や戦略を考えるにあたっては必読だ。ローカルキャリアの魅力や可能性を伝えるには、「4. 地域で磨けた力」や「7. 地域で働くメリット」、第II部のアンケート調査が役立つはずだ。

不確実な時代における

人材育成に関心のある企業のみなさまへ

32頁のFOCUSでも触れているように、人材育成の舞台として地域が注目されている。人材育成の観点からは、「4. 地域で磨けた力」や「7. 地域で働くメリット」が参考になるだろう。また、ローカルキャリアという新たな働き方を通して、移動が常態化した時代の働き方や仕事を選ぶ価値観を知るには「5. キャリアに対する意識」や「6. 働く場所を選択する意識」を読んでほしい。

本白書における言葉の定義

都市部：東京都区部と政令指定都市

地方：都市部以外の都市

地域：人々が暮らし、働く上で関わるエリア

ローカルキャリア：地域に関わりながら働くこと

SECTION—I

実践者へのインタビュー調査

インタビュー調査では、ローカルキャリア実践者の幼少期からの体験を聞くことで、キャリアに対する意識、働くことに対する価値観、地域で働くことで磨けるスキル、地域で働くメリット、地域で働くことを可能にした環境などをピックアップし、回答を再度項目に分けて分類し、傾向を次のようにまとめた。

1. ローカルキャリアへの道のり
2. ローカルキャリアの原風景 / 原体験
3. ローカルキャリア選択の意志 / きっかけ
4. 地域で磨けた力
5. キャリアに対する意識
6. 働く場所を選択する意識
7. 地域で働くメリット
8. ローカルキャリアを築けるまち（ローカルキャリアシティ）の条件

[調査概要]

インタビュー対象者：20代後半～40代までの男女24名（うち男性：16名、女性：8名）
対象者の選択にあたっての考慮ポイント

- Iターン、Uターン、地理的な移動のパターン
- 現在拠点とする場所の地理的分散（34頁参照）
- 仕事の内容

インタビュー方法：質問シートを元に基本的に対面対話。一部、ネットにてインタビュー。40分～2時間。また、必要に応じて、追加アンケートを行なった。

1. ローカルキャリアへの道のり

「ローカルキャリア」はある日突然には生まれない。今回のインタビューでは、子ども時代も含め、人生のさまざまな体験の積み重ねの結果として、「ローカルキャリア」が実現しているということが明らかになった。そこで、ここでは、「ローカルキャリアへの道のり」を時間軸に沿って捉え、俯瞰することを試みた。俯瞰図では、左から右へ時間軸に沿って直線的に体験が展開するように描いてあるが、実際にはこのステップを行ったり来たりすることや、ある体験に他の体験が重なったり含まれていたりすることもある。

1. ローカルキャリアの原風景 / 原体験

24人の実践者すべてが同じ道のりをたどった訳ではないが、その多くの道のりは、三つの時期に区分される。最初の時期は、「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」と私たちが呼んでいる時期だ。その人がローカルキャリアに至るまでの道のりの原点となる体験を持つ時期のことである。幼少期から大学時代が該当する。

「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」は大きく2種類に分かれる。一つは、主に小学生くらいまでの時期で、ある場所で過ごしたことがきっかけで特定の場所への愛着が生まれたり、自分の好きなことが芽生え、特定課題への関心が育つ時期だ。この時の体験が、大人になってからの仕事や暮らしの選択に影響を与えることがあることがわかった。

もう一つは、自分のあり方や世の中についての見方が大きく揺さぶられ、行動の変化へと繋がる自己変容の体験だ。中学から大学までの時期にこのような体験をしている実践者が多かった。留学や海外での活動な

どの異文化体験や、身近な人の死や何らかの失敗などのその人にとっての大きな出来事がきっかけとなっている（「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」の詳細については12頁で触れている）。

2. ローカルキャリアの揺籃期

「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」で自分や世界に対する新しい気づきを得た後には、何らかの新しい行動を取り、それが「ローカルキャリア」に結びつくことが多い。それを本白書では「ローカルキャリアの揺籃期」と呼ぶ。地方でのインターンに参加したり、これまで行ったことのない場所に旅に出たりという「新しい世界へ踏み出す」行動が該当する。その体験を通じて、新たな世界を知り、ネットワークを築き、ローカルキャリアの実践に役立つさまざまな力を身につけていく。また、そのような体験を通じて、都市部での企業勤務以外の幅広いキャリアの選択肢を持つようになったり、活動を通じて、ローカルプレイヤーに見出され、仕事の誘いを受けるようになることもある。（「ローカルキャリア選択の意志 / きっかけ」については、14頁で詳しく述べている。）

3. ローカルキャリアの選択

ローカルキャリアの選択には、大きく二つのアプローチがあることが明らかになった。一つは、自分がやりたい「仕事」を選んだ結果、その地域で働くことを選ぶ場合である。仕事の内容は、当初から特定の地域に関連している場合もあれば、それ以外のより大きなテーマ（教育や環境保全など）に関連していることもある。もう

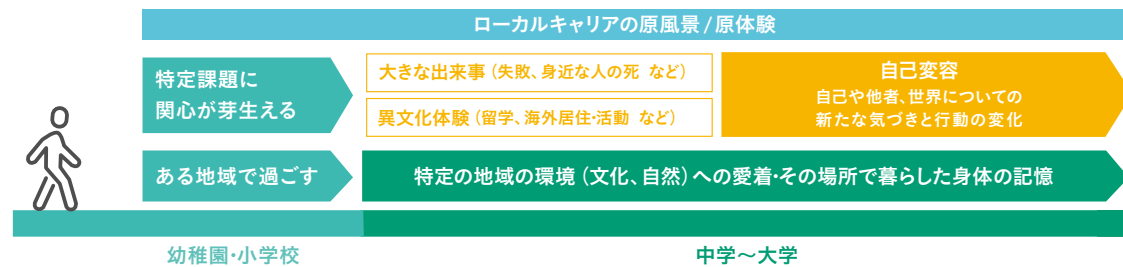
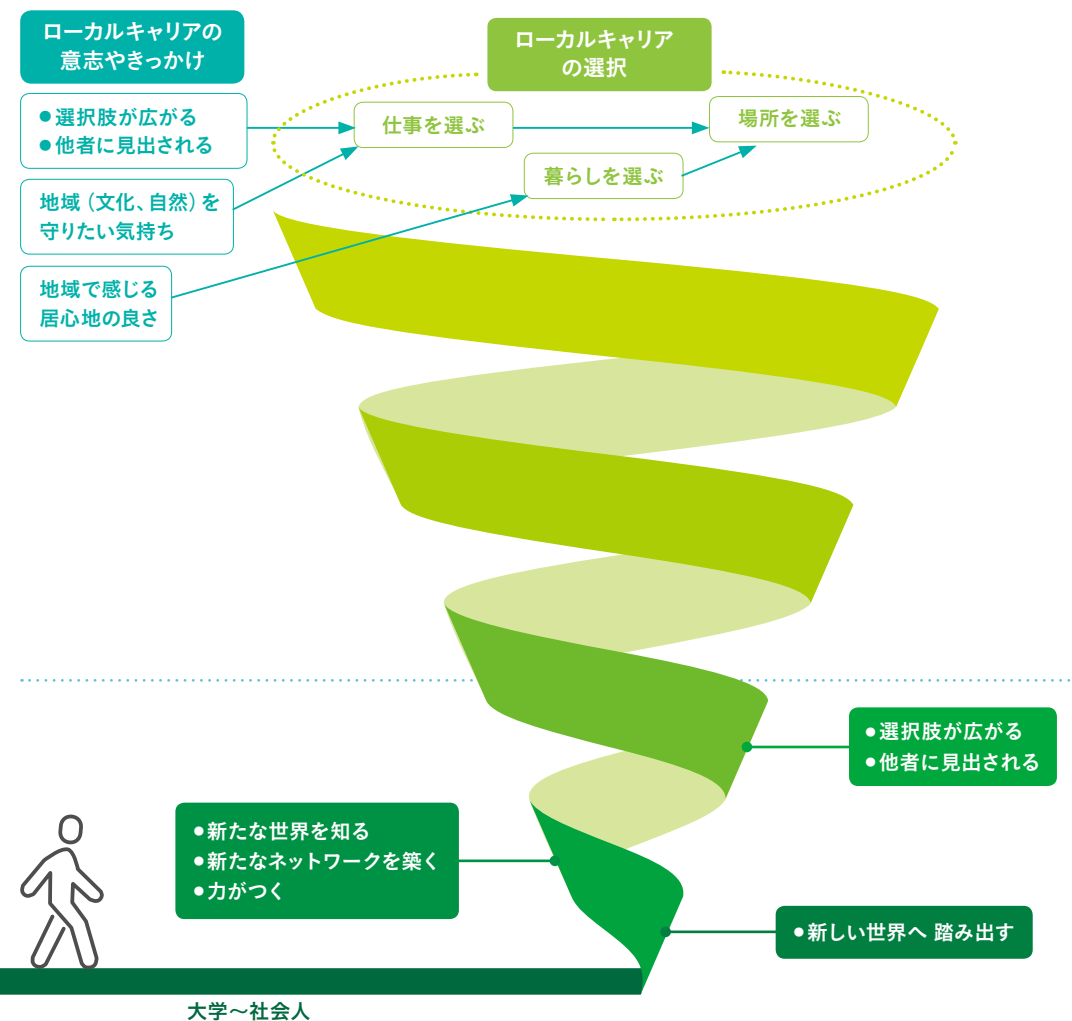
一つは、その地域で暮らしたいという暮らし主導の選択である。この場合は、先に暮らす場所を選び、その場所にある仕事を選択することになる。これらの二つのアプローチは、どちらか一つを選択するというよりも、個人により重視する点が異なっているだけで、実際には仕事と暮らしの双方を考慮に入れて、キャリアを選択する場合がほとんどである。

4. ローカルキャリアの実践とスパイラルアップ

1～3のプロセスを経て、ローカルキャリアの実践が始まる。しかし、キャリアの物語はここでは終わらない。インタビューを通して、明らかになったことは、あるキャリアの実践をすることで、より重要な仕事や新たな分野での仕事を任されるような「キャリアの成長」があるということだ。すなわち、ある「ローカルキャリアの実践」は、始めた時点ではまだわからない未来の「ローカルキャリアの揺籃期」となっているのである。

このように、ローカルキャリアには、キャリアの幅が広がりが高まっていく「スパイラルアップ」の側面がある。

図：ローカルキャリアへの道のり「俯瞰図」



2. ローカルキャリアの原風景 / 原体験

インタビューを進める中で、ローカルキャリアという選択の背景として、子ども時代や学生時代の話が実践者の口から出てくるのが何度か重なった。そこで、私たちは、そのような体験を「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」と名づけ、24人のすべてに原風景や原体験について尋ねることにした。その結果、特に大学生時代の海外や地域での活動が大きな影響を与えていることがわかった。また、「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」には、以下のように、大きく三つの種類があることが明らかになった。

1. ローカルキャリアの原風景： 子どもの頃に少しずつ身につけたもの

その一つは子どもの頃に少しずつ身につけていったものだ。イメージや身体的な記憶として残っているその人の原風景とも言える。子ども時代を過ごしたまちや祖父母の暮らす田舎での空気感や経験を通じて、その場所の自然や文化などに対する愛着が芽生えていったと語る実践者が複数いた。また、読書や学校の授業を通じて、歴史や環境など自分の関心のあるテーマを見つけていった体験を語る実践者もいた。

これらの体験は価値観の形成へと結びつき、職業や暮らす場所の選択に影響を与えていた。

2. ローカルキャリアの原体験： 自己の再発見と行動の変化

もう一つの原風景 / 原体験のグループは、実践者にとって何らかの大きな出来事があり、その結果、自分や自分の属する集団を再発見し、自分の持つ前提が揺さぶられ、行動の変化へと繋がった「自己変容」を伴うものである。中学から大学時代の経験が該当することが多い。代表的な例を紹介しよう。

① 自分の力を知る→もっとできる

これまでやったことのないことに挑戦し、それができ

たことで、自分の力を肯定的に再発見するパターンである。海外居住や留学などを通して、自信をつけた体験などが該当する。

② 自分や自分に関連するものへの評価を感じる →自信を持つ

自分や自分に関連するものへの肯定的な評価を他者の言葉を通じて感じ、自分や自分の関連するものを再評価し自信に繋がるという体験である。例えば、自分の住んでいる小さなまちの取り組みが、海外で高く評価された経験など。

③ 自分の限界を突きつけられる →新たな価値観への挑戦

自分が取り組んでいることで大きな失敗をしたり、取り組みの限界にぶち当たったりしたことがきっかけで、新しい価値観に挑戦する。試合で勝つことを優先したあまりに、チームの士気を下げた経験から、自分の人生ではハイタッチができるようなチームをつくりたいと思ったことなど。

④ 身近な人の死などから自分の有限性を知る →自分らしく生きる

また、実践者の中には家族など身近な人の死がきっかけとなり、自分に与えられた人生の有限性を強く感じ、自分らしく生きるようになった人も複数いた。

3. ローカルキャリアの原体験： 世界との新たな出会いと行動の変化

三つ目の原風景 / 原体験のグループは、日常とは異なる環境に踏み出す経験を通じて、社会や人と新たに出会い、自分の持つ前提を揺さぶられ、行動変化のきっかけとなったパターンである。多くの出会いは、学生時代の課外活動の場で生まれていた。

① 社会課題との出会い

地域や海外などで、これまで自分が知らなかった社会課題を目の当たりにする体験である。距離や事態の深刻さなどに関わらず、自分がこれまで認識できていなかった社会課題に衝撃を受け、世界（他者や社会など自分の外的世界）との関わり方に変化が生まれる。それが、内戦終了直後のカンボジアへの訪問だった実践者もいれば、商店街での活動だった実践者もいる。

② 責任を引き受けて

主体的に生きる人たちとの出会い

自分なりに社会課題や人生に対して責任を受け、主体的に関わっている人たちとの出会いから影響を受けた実践者たちもいる。厳しい環境でも前向きに生きる子どもたちとの出会いや、自分たちで変化の波を起こそうとしている海外の市民団体との出会い、「日本という祖国を背負って」生きている日系人との出会い、自分のやりたいことを真剣に考えて取り組む社会人との出会いなどが含まれる。

③ すごい人たちとの出会い

自分の予想を超える「すごい人たち」との出会いが原体験となっている例もあった。例えば、自分と同世代のアジアの学生たちが英語を使ってバリバリ議論をしている中に放り込まれたり、自分の考える大学生の力量をはるかに超える取り組みをしている学生たちとの出会いなどである。知らない間に想定していた自分の限界を外すことで、行動が変わるパターンである。

④ 多様性との出会い

異文化の中で暮らすことで、異なる価値観に出会ったことが、原点になっている実践者もいた。留学や調査などの長期滞在を通じて、自分の当たり前が当たり前でないことを知った体験だ。そのことにより、他者を受容する力がつくと同時に、自分らしくあることや柔軟

な発想などができるようになるパターンである。

学生時代に日常から飛び出すことの大切さ

このように、ローカルキャリアという働き方の選択の根っこには「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」があり、自分の価値観を探求し、自分らしく主体的に全力で生きる覚悟を持つ機会や社会課題との出会いを経ていることが明らかになった。多くの実践者がそのような体験として、大学時代の地域や海外での体験を挙げていたこと（10名）が特徴的である。実に24名の実践者のうち、12名が学生時代に留学やインターン、NPO活動でのプロジェクト実施などで海外滞在を経験していた。「ローカルキャリアの原風景 / 原体験」の回答としては挙げていなかったとしても、自分のあり方や世界の見方を揺さぶられる体験としてインタビューで触れていた。

このような多様なものごとの見方や価値観を学生時代に養うことが、働き方や働く場所を主体的かつ柔軟に選択する生き方に繋がっている可能性は高い。最近では、キャンパスを飛び出して、地域での活動に取り組む授業やインターンも増えている。また、企業が地域のリアルな課題に取り組む研修も増えている。そうした取り組みの積み重ねは、都会の大企業で働く以外の多様な仕事の選択肢があることを自分ごととして受け入れる素地づくりとなると考えられる。

3. ローカルキャリア選択の意志 / きっかけ

前項までで、実践者がローカルキャリアに至るまでの下地を見てきた。ここでは実践者がローカルキャリアを歩み始めるまさにその時、何を考えどのような行動を取っていたのかを見てみよう。

意志

ローカルキャリアを歩み始める際の意志には、大きく分けて二つの方向性があった。

① 仕事の選び方を変えたい

一つは自分自身の働き方、生き方を変えたいというものだ。その際、重要になるのは仕事を選択する基準だ。「何をやるかより誰とやるか」(男性、31歳)、「地元の人が本気だったから」(女性、38歳)、「困っていない人のために仕事をするのがつまらない(本当に困っている人のために仕事をしたい)」(男性、33歳)という発言から明らかなように、本気で仕事をしている人と本当に求められている仕事を選択したいという意志が生まれた。このような基準で仕事を選択していくと、働く場所は、本気の人がいる場所や困っている人がある場所ということになる。

② 社会を変えたい

もう一つの方向性は地域の課題を解決したい、社会の仕組みを変えるために地方から変えていこう(社会変革)というものだ。地域の課題としては「震災復興に関わりたい」(女性、30歳)、「生活の中での看護を広い視野で考えられるようになりたい」(女性、31歳)といったもの、社会の仕組みとしては「学びの環境を整えたい」(男性、38歳)、「離島発のキャリアをつくりたい」(男性、32歳)といったものや、「心が自由な人を増やしていきたい」(男性、32歳)といった声も聞かれた。

①仕事の選び方を変えたいという意志と②社会を変えたいという意志は二律背反というものではなく、両方

を高いレベルで持ち合わせている人が11人と全体の半数ほどいた。その一方で前者に重きを置いている人が6人、後者に重きを置いている人が7人いた。何に重きを置くかは人それぞれだが、各自が自分の人生を主体的に選択していた。ただし完全に自分の人生だけで仕事を選んでいるというわけではない。結婚や出産を機に、配偶者との生活や子どもの将来を優先させるという選択肢を取った人もいた。また「30代前半だから(いまの会社を)辞めるなら早いうちに」(男性、33歳)という人もいた。いまだからこそ挑戦できるなど、ライフステージとのバランスも忘れてはいけない。

きっかけ

直接誘われた人が多い

ローカルキャリアを踏み出すきっかけは人それぞれであるが、14人(58%)が、人との出会いを挙げていた。人口減少に悩む地域(島根県海士町)や、2011年の東日本大震災の被災地(岩手県釜石市)の人たちの前向きな姿、熱く語る姿に胸を打たれたという声が聞かれた。そして10人(42%)が、ウチの地域に来ないか、一緒にやらないかと、直接誘いを受けていた。仕事や社外のイベントを通して出会った人、地域へ足を運んだ際に出会った人から誘いを受けるなど、ルートはさまざまだ。このような誘いを受けたのは、木材の流通や看護といった専門知識を持っている人や、学生団体やベンチャー企業で組織づくりを経験した人がいた。このような専門性や経験を持っている人を必要とする地域が多いと言える。

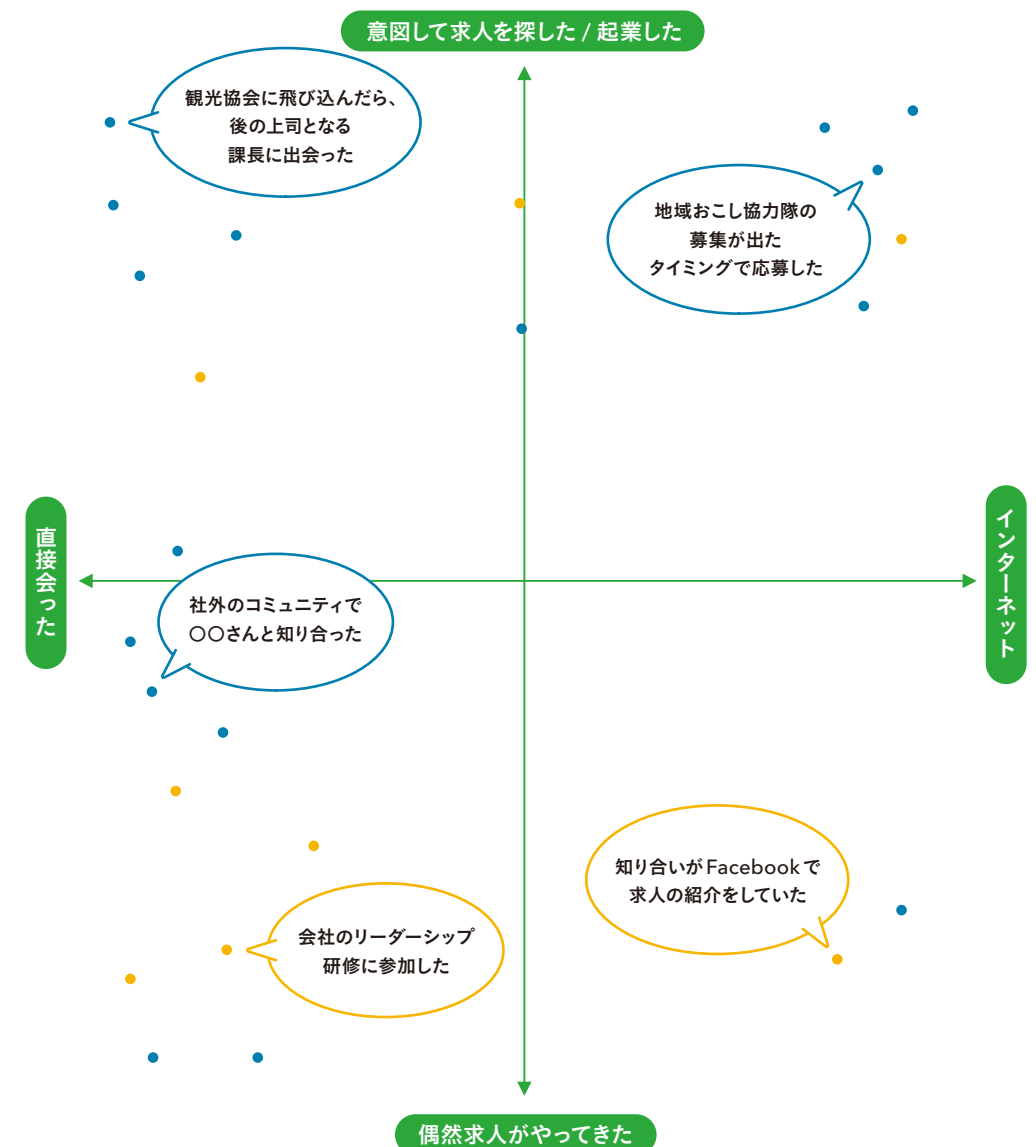
ローカルキャリアも情報収集から

直接誘いを受けた人もそうでない人も、多くの実践者に共通しているのは、自分から積極的に情報を探していることであった。情報の出どころをインターネットと人づてとに大別すると、誘いを受けたパターンはすべて人づてである。インターネットが当たり前の現代でも、

面と向かってのコミュニケーションから、ローカルキャリアがスタートすることが多いことがわかった。一方インターネットに掲載されているような公募の求人では、地域おこし協力隊の制度を利用した人が6人(25%)お

り、ほぼ半数を占めた。中には知人のFacebook投稿を見て求人を知った人もいた。日頃からアンテナを立てておき、チャンスが訪れたらすぐに動けるような準備ができていたのだろう。

図:ローカルキャリアを歩み始めたきっかけの分布



4. 地域で磨けた力

地域に関わりながら働くことでどんな力がつくのだろうか。実践者に「地域で働く前に持っていたスキル」「現在の仕事で得られたスキル」「地域で必要とされるスキルや考え方」について質問した。都市部の企業で得られるスキルとの違いはあるのだろうか。インタビューを通して、地域で磨けた五つの力が浮かび上がってきた。

ローカルで磨けた五つの力

① 実践する力

当事者意識を持って、他者を巻き込みながらものごとを実践し、最後までやりきる。

② 柔軟に対応する力

予想外のことが起きても、柔軟に考え行動できる。また、自分の専門とは異なる仕事や未経験の仕事を受容できる。

③ 調整する力

立場の異なる人たちと意見を調整して、ものごとを動かすことができる。

④ 助けてもらえる力

困った時に、周囲に助けてもらえる（周囲と信頼関係が築けている）。

⑤ 課題を見つける力

ものごとを俯瞰し、解決すべき課題を設定し、解決のためのプロセスを設計できる。

インタビューでは、上記のほかにサバイバル力、信頼関係を築く力、生活力、リーダーシップ、不確定なものに対して向き合う力、当事者意識を持つ力、地域を俯瞰的に見る力、商品力を高める力、自分の仕事をつくる力など、さまざまな力が挙げられた。それらを踏まえて、集約したのが提示した五つの力である。

では、どんな人がどんな力を磨けたのだろうか。まずは、実践者の経歴から見ていこう。

前職で獲得しているものは何か

実践者24名の経歴は多種多様である。先に見たように、海外生活経験を持つ人が24名中12名もいた。こうした原体験については、先に考察した通りである。また、学生時代に環境や農業分野を専攻していた人も6名おり、フィールドとして地域（特に中山間地）を選択する上で影響を与えていると言えるだろう。ものづくり経験も、地域資源を活かしたものづくりへと繋がっている。地域では人材が不足していることから、複数の組

図:前職で獲得している経験・スキル



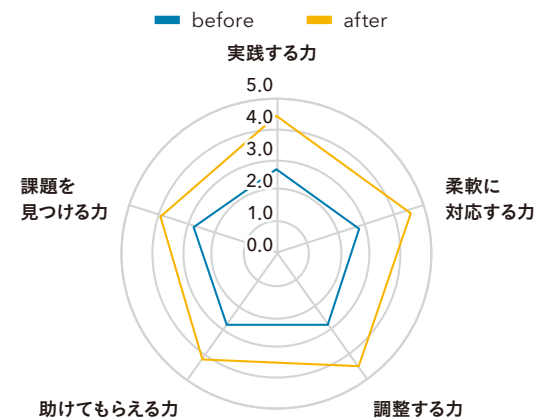
織で仕事をすることも多い。複業経験者が多いのも、地域での働きやすさに繋がっていると考えられる。一見関係ないと思われる経験が、地域で見出されて活かされたケースもある。

しかし、インタビュー全体から見ると、前職で得た経験が直接的にローカルキャリアに結びついている人が多い訳ではない。後に述べるように、専門スキルがそのままキャリア形成に生きているタイプもいれば、そうではない場合もある。従って、前職で何のスキルを得て、地域で働くことで何のスキルを得たかではなく、「どのような力が身についたか」という観点で見るほうが有効であろう。

実践者が評価する五つの力

五つの力について、地域に関わりながら働く前と後でどんな変化があったのか、実践者に5段階で自己評価をしてもらった。評価のレベルにばらつきはあるものの、一定の傾向が見られた。

図:全員平均



実践する力は1.6ポイント、柔軟に対応する力は1.7ポイント、調整する力は1.6ポイント、助けてもらえる力は1.2ポイント、課題を見つける力は1.1ポイントと、大きな伸びが見られた。

実践者のタイプを分類すると、①専門家タイプ(5名) ②ビジネス経験豊富なタイプ(6名) ③未経験チャレンジタイプ(9名) ④新卒ローカルタイプ(4名)の4型に分けられる。①専門家タイプは、環境、エネルギーなどの自然環境と密接な分野を研究している人と国家資格(看護師)を持った人である。②ビジネス経験豊富なタイプは、事業立ち上げ、マネジメント、コンサルティングなど、高度なスキルが求められる職場で経験を積んだことのある人である。③未経験チャレンジタイプは、社会人経験はあるが未経験で新しい分野にチャレンジしている人である。地域で起業した人もこのタイプに含まれる。④新卒ローカルタイプは新卒で地域と関わる仕事を選んだ人である。

タイプ別に見ると、専門家タイプは自己評価が低い傾向があるが、柔軟に対応する力、調整する力が伸びている。ビジネス経験豊富なタイプと未経験チャレンジタイプは、元々の力の大きさは異なるが、それぞれバランスよく伸びている。新卒ローカルタイプは社会人経験がないため比較が難しいが、働く前は調整する力が最も弱いものの、地域で働くことで調整力が伸びていることがわかる。

図:専門家タイプ

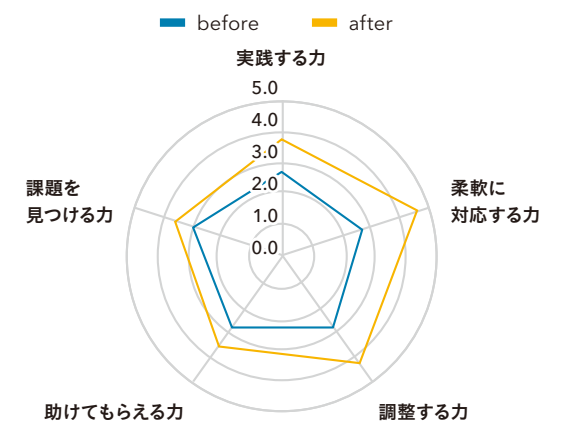


図:ビジネス経験豊富なタイプ

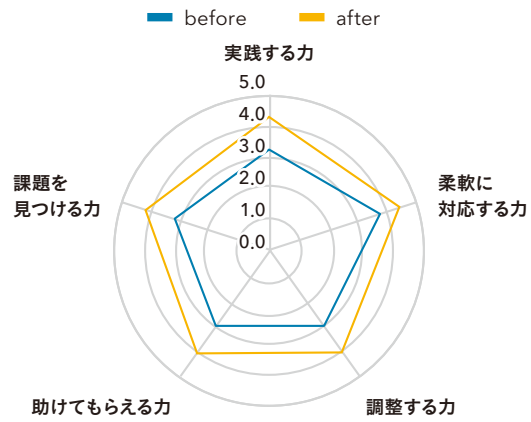


図:未経験チャレンジタイプ

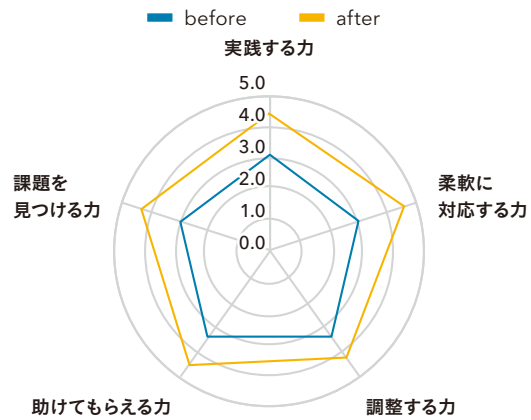
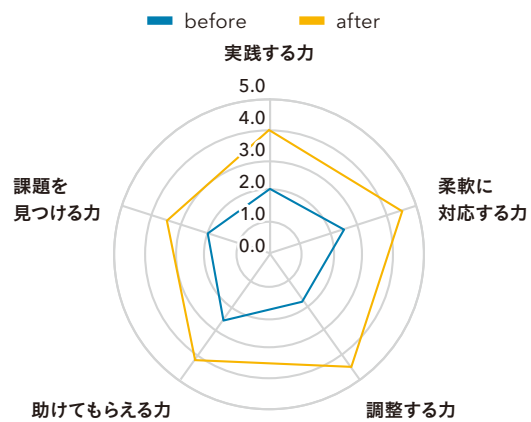


図:新卒ローカルタイプ



なぜ五つの力が磨けるのか

なぜ、地域では五つの力が磨けるのだろうか。インタビューから考察していく。

① 実践する力

大きな組織では縦割りで業務が分断されるため、当事者意識を持ち、他者を巻き込みながらやりきる経験を持ちづらい。一方で、地域では経験がなくとも、すべてのプロセスを担うことが求められる。その結果、失敗経験も含め、実践する力が身についていく。また、当事者意識を持ち、やり抜くことが周囲の協力を呼び込み、信頼へと繋がっていく。最終的には、ビジョンを示してリーダーシップを発揮することも求められる。

「何でもやらなきゃいけないが、何でもやらせてもらえる。一般サラリーマンだとそういう経験はできないと思う」(男性、32歳)

「価値やスキルがなくても、何かを始めることはできる。スキルが身についたらやらないといけないのではないと学んだ」(女性、30歳)

② 柔軟に対応する力

地域では人数が少なく、規模の小さい仕事も多いため、専門性を活かしつつも幅広い仕事求められる。また、初めて取り組む事業も多く、予想外のことが起きる可能性が高い。そのため、柔軟に考え行動したり、自分の専門とは異なる仕事や未経験の仕事を受容したりできるようになっていく。自分の専門性だけに固執していると、居場所がなくなるケースもある。

「地域にいる代わりのきかない人たちと仕事をやっていくこと。何でも屋になる必要がある」(女性、30歳)

「環境を受け入れられるかどうか。ストレス耐性。何か起こった時に笑えるか」(女性、35歳)

③ 調整する力

地域の合意を得てものごとを進めることが多いため、多様な立場・世代の意見を調整する力が求められる。助けて

もらえる力とも重なるが、普段から信頼関係を築くことが重要となる。また、まちを縮小していく段階では、さまざまな利害関係者の調整というハードな仕事も発生する。

「力をつけた経験は、調整。いろいろな方たちの間でものごとを形にして進めていく。ミーティングして整理したり進めたりするのはスキルとして学んだし、地域にめちゃくちゃ大事だと思った。評論するだけでは、目の前のことは何も変わらないので」(男性、31歳)

「利害調整がものすごくキツイですね。三つの大きな勢力の利害関係が相反するみたい」(男性、41歳)

④ 助けられる力

地域で生活や仕事をする上で、他者に助けってもらうことは多い。特に移住者は、家探し、職探し、人探しなど、まず助けてくれる人を見つけるところから始まる。周囲と信頼関係を築き、何かあった時に助けってもらえる人間関係をつくっておくことが大切なのだ。何をすることも、人間丸ごと評価される。結果、助けられる力と同時に、見出される力、頼られる力も磨かれていく。

「地域で活動しているからこそ縁がある。自分を助けてくれる繋がり力を身につけられる。東京で異業種交流会に参加しても仕事には繋がらない」(女性、31歳)

「地域の人たちのやりたいことと自分の腑に落とすことがちゃんとできていないと失敗する。自分ごとで動けるということ。自分ごととして意志を込めないと協力してくれない」(男性、31歳)

⑤ 課題を見つける力

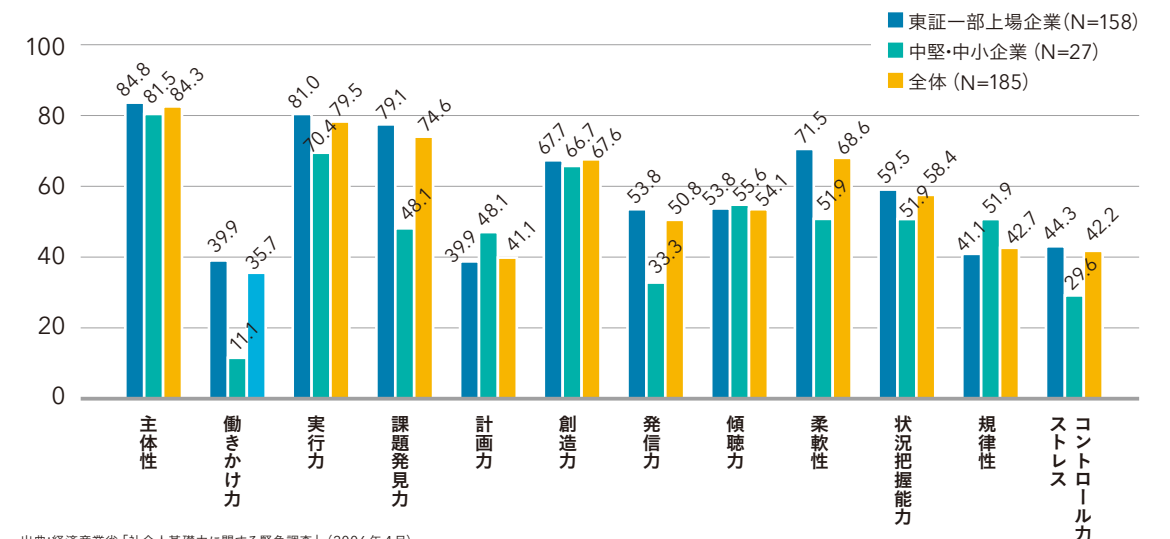
地域の外から地域を俯瞰して、何が課題なのかを見つけること、また解決のために必要なプロセスを考え、計画していく力が求められる。ずっと内側にいると客観視することは難しいが、移住者はよそ者であるがゆえに、俯瞰して客観的に見ることができる。また、課題を見つけて計画を立ててもその通りになるとは限らないので、最終的にはすべての力を総動員して実践することが必要となる。

「自分で課題設定して解決するというスキルが身につく。正解がわからないものがゴールの場合は、解決まで自分でできる」(男性、31歳)

「ざっくりとしたオーダーしか来ないので、相手の課題をヒアリングして抽出できる能力が必要になった」(男性、41歳)

地域で磨けた五つの力を見方を変えると、地域で必要な力でもある。力を磨き続けることで、地域に必要な存在になっていくのだ。

図:企業が「求める人物像」と「社会人基礎力」を構成する12の能力要素との関係の深さ



出典:経済産業省「社会人基礎力に関する緊急調査」(2006年4月)

地域で磨ける力は、企業が求める社会人基礎力に相当

経済産業省が提唱している社会人基礎力は「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の三つの能力で構成されている。少し古い調査ではあるが、経済産業省の「社会人基礎力に関する緊急調査」(2006年4月)によると、企業が求める能力は企業規模に関わらず、「主体性」「実行力」「創造力」が高い。大企業では、「働きかけ力」「課題発見力」「発信力」「柔軟性」がより高く求められる。一方で若者社員には、「主体性」「働きかけ力」「課題発見力」「ストレスコントロール力」が大きく不足している。

地域で磨ける五つの力は、社会人基礎力の三つの力

に相当しており、まさにどんな組織でも求められる力と言える。地域では、経験が少なくてもチャレンジが求められることが多い。大きな組織では力を身につけるまでに時間がかかるが、地域ではすぐに実践が求められるため、短期間で磨かざるを得ないのだ。

専門家やビジネス経験豊富なタイプにとっての地域で働くメリットは、地域をフィールドとして新しいことに挑戦できることだ。また、新卒や未経験チャレンジタイプにとっては、若いうちからさまざまな経験を積めることが大きなメリットとなる。

参考——人生100年時代の社会人基礎力について(2018年2月 経済産業省)
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou_wg/pdf/007_06_00.pdf

COLUMN 1

地域で活きた、一般的なビジネススキル

地域で働く上で、都市部企業で身につけたビジネススキルが役立ったという人は多い。「大企業の元は小さい会社。時間をかけただけあって、オペレーションが磨かれている。試行錯誤の上にある」(男性、40歳)「スキルかどうかはわからないが、東京にいたからこそ、身につけている所作、例えばプレゼンテーションなどがある」(女性、35歳)といったコメントがあった。

具体的にどんなスキルが役に立ったのかを見ていこう。ランキング第1位は「営業」。営業そのものというよりも、コミュニケーション能力として役に立ったケースが多いようだ。業務内容にもよるが、2位以下も一般企業で働いていれば、自然と身につく能力である。都会で暮らした経験そのものが役に立ったという人もいた。都市部企業で働く人は、自分が思っている以上に地域で役立つ力を持っている。

ローカルで活きた一般的なビジネススキルランキング

1位 営業	5位 早く意思決定する能力
2位 人前で話すスキル	接客力
資料を早くつくる能力	ファシリテーション
4位 都会での経験	ロジカルシンキング
	オフィス業務

FOCUS

ローカルキャリアの収入は？

収入は下がっても生活には困らない？

都会から地方に移り住む時、収入面で悩む人も多いだろう。ところが、地方に移住した人たちの多くは、年収は下がっても生活には困っていない。収入にまつわる言葉を拾ってみよう。

「役員としての報酬をもらっている。困っていない」
 「新卒で手取り10万、年収200万円切っていたが、町営住宅などに住み、生活には困らなかった」

「夫婦で月30万程度」

「デメリットは、貯金できないこと」

「復興支援員は家や車が無料。被災地なら仮設に住める」

「昇給してから会社を辞めて、地方に移住して給料が下がるのは無理。タイミングはいましかない。下がるのは一時的なことだと思っていた。大学院に行くのに近い感覚」

「複数から収入があるため、十分」

「個人事業主だから波があるしカツカツ」

「所有への執着が減った。身軽になったと思う。服に使うお金がめっちゃ減った。買えるところがないし」

「新卒で入った会社よりも圧倒的に給料が多い。これも業績で“自分たちでとっていぞ”という話なので。業績がよければ台湾やハワイに社員旅行に行く」

収入が増えた人、減った人、困っていない人、生活がカツカツな人、さまざま。全体を見ると、収入は減っても出ていくお金が減るため、生活には困らないという人が多かった。むしろ、お金で買うことのできない自然環境や職場環境に価値を感じている。また、兼業する人も多く、複数から収入を得ているため、東京での収入とあまり変わらないという人も。

大都市、中都市、小都市等の黒字率の違いは数パーセント

実際に数値にはどのように現れているのだろうか？自治体の規模別に収入や生活費を調査したデータを見てみよう。総務省「家計調査(家計収支編)」(2018年度)から、勤労者世帯の1ヶ月間の可処分所得、消費支出、黒字率(可処分所得から消費支出を除いた、黒字の割合)を比較した表を下に示す。

都市の規模による差異は大きくないが、大都市は収入が多いものの支出も多く、黒字率は中都市が最も高い。「小売物価統計調査(構造編)」(2017年度)によると東京都の物価が最も高く、水道光熱費以外は平均を上回っており、特に住居費の高さが目立つ。首都圏以外の地域では、地域によって物価の違いはさまざま、水道光熱費が高い地域もあれば食糧費が高い地域もある。住む地域を選ぶ時には、収入だけでなく支出とのバランスを見る必要があるだろう。

表：総務省「家計調査(家計収支編)」(2018年度)より抜粋(単位:円)

	全国	大都市	中都市	小都市A	小都市B・町村
可処分所得	455,125	467,310	466,828	450,285	416,364
消費支出	315,314	327,603	317,351	311,345	294,784
黒字率	30.7%	29.9%	32.0%	30.9%	29.2%

大都市：政令指定都市及び東京都区部／中都市：大都市を除く人口15万以上の市／小都市A：人口5万以上15万未満の市／小都市B：人口5万未満の市・町村

地域だから生まれる新しい仕事

インタビューを通じて、地域ならではの仕事が生きていることがわかった。地方だからこそ
の仕事もあるが、いずれ都会でも必要になる仕事もある。その中から、今回インタビューした
実践者が担う仕事を紹介しよう。

便宜的に職業名をつけたが、実際には一人が担う役割は多岐にわたる。エディティング、プ
ランニング、プロデュース、ディレクション、コーディネート、マネジメントをしつつ、泥臭く実践
していく。多機能であることが求められるが、仕事が分断されずにすべてのプロセスに関われる
のが醍醐味だ。

具体的な仕事を見るとわかるが、全く新しい仕事というよりは、昔誰かが担っていた仕事が多
い。精神や機能を承継しつつも、新しい手法を取り入れながら蘇らせている。



コンパクトシティプロデューサー

減少する人口に対して、まちの機能や規模を適切なサイズとなるよう縮小する仕事。例えば、
老人ホームと保育園を一つの複合施設に統合するなど。さまざまな立場にある住民の合意形成
を得ながら遂行する必要があり、高度な調整能力やビジョンを描き伝える力が求められる。



エリアリノベーションプロデューサー

空き家対策を超え、エリア全体をリノベーションする仕事。壊してつくり変えるという再開発と
は異なり、文化資産を残しながら地域住民と共に地域を再生していく。時にはリスクを取って、
自身で古民家を購入することも。地域を俯瞰しながらビジョンを描き、地域住民と本気でもの
づくりをやり抜く力が求められる。ものづくり経験は必須。



議会ファシリテーター

目的を達成するための根回し、議会答弁、アフターフォローをする仕事。自分の議会答弁は
必ず録画し、家で見直し、日々改善していく。時には空気を読まず、時には根回しをして議案を
通す。日々、全国のケーススタディを学び、まちの政策に取り入れていく。



オールラウンドマネジャー

地域にいる代わりのきかない人たち、一人ひとりの能力を活かし、チームとして成果を上げる
仕事。状況に応じて、求められるれば何でも屋になる。



エリアエディター

地域を観察し、価値を見出してこれまでにない切り口で形にする仕事。地域にとって当たり前
のことが、外部から見ると価値になることが多い。情報発信に限らず、イベントや商品開発など、
編集の領域は幅広い。地域のキーマンや観光資源を把握して活用できるようになったら、エリ
アマイスターとも呼ばれる。



BtoBtoCtoSocial プランナー

顧客の先にある、社会や地域のためになるサービスを考える仕事。地域では、金銭的な利
益だけでなく、地域のためになるかどうかもビジネスの判断基準の一つ。SDGs (持続可能な
開発目標) の概念が当たり前のように存在している。



ジビエマイスター

狩猟免許を取得し、狩猟、屠畜から販売まで一人で担う仕事。鹿やイノシシによって畑が荒
らされ、農業を諦めてしまう高齢者も少なくない。害獣として処分するのではなく、資源として
活用するのが、マイスター。



公民館コンテンツディレクター

公共施設に息を吹き込む仕事。地域を豊かにするコンテンツを企画・実施する。場合によ
つては、照明・音響まで担うことも。やってみたいという地域住民の挑戦をサポートし、場所と技
術を提供する。



コミュニティシェフ

地域食材と文化を活かした、料理人。地域の食材や郷土料理を観光客はもちろん、地域住
民にも提供する。地域の食文化を残していく役割もある。レストランから始まり、ゲストハウス
の運営など、エリアリノベーションまで広がる可能性も。



デジタルスクールプロデューサー

地方にいても、最先端の授業に参加できる仕組みをオンラインで構築する仕事。子どもたち
が学ぶ環境を整え、世界を広げる役割を担う。場所にとらわれない学びの選択肢を増やしていく。



リビングラボコーディネーター

都会と地方をつなぎ、地方で実証実験をするためのコーディネートやプロジェクトマネジメン
トを行なう仕事。大企業では小さい規模の事業を立ち上げることは難しい。そのため、複業と
して地方で実証実験を行ない、その知見を元に大企業での本業に結びつけるケースもある。



コミュニティナース

病院ではなく地域コミュニティの中で、住民の健康をサポートする仕事。鳥根県雲南市で活
動するコミュニティナースの矢田明子さんは、コミュニティナースを「地域の住民たちとの関係
性を深めることで、健康的なまちづくりに貢献する地域医療人材」と定義している。



遠隔セクレタリー

地域間を移動しながら、さまざまな地域で働く人の秘書としてサポートする仕事。スケジュー
ル管理、経理、資料づくりなど業務は多岐に渡る。自分も顧客も場所にとらわれない、新しい
秘書のスタイルである。

5. キャリアに対する意識

インタビューの中では、実践者に「キャリアについてどう思うか」「ステップアップについてどう思うか」と聞いている。実践者の多くは「考えたことがない」と最初は答えたが、さらに掘り下げて聞いていくと、いくつかの興味深い共通項が見えてきた。

オーナーシップ意識

「キャリアとは?」という問いに対して、複数の回答があった。「経験」「成し遂げたもの」「積み上げてきたもの」といった「活動の結果」をキャリアと考える人、「これから人生をどう描くか」「生き方を考えること」「理想に近づくこと」など、キャリアデザインの思考が明確な人、「いまを楽しんで、やりたいことをやる」「自分たちが心地良い暮らしをする」といった自己の感情を大切に考えている人がいた。

一つ目の「活動の結果」をキャリアと考える人が24人中13人で約半数を占めたが、経歴やインタビューを見ると後者二つに当てはまる人も多い。

共通して言えることは、自分自身で考えて選択し、築きあげたものが重要であると考えている点にある。自

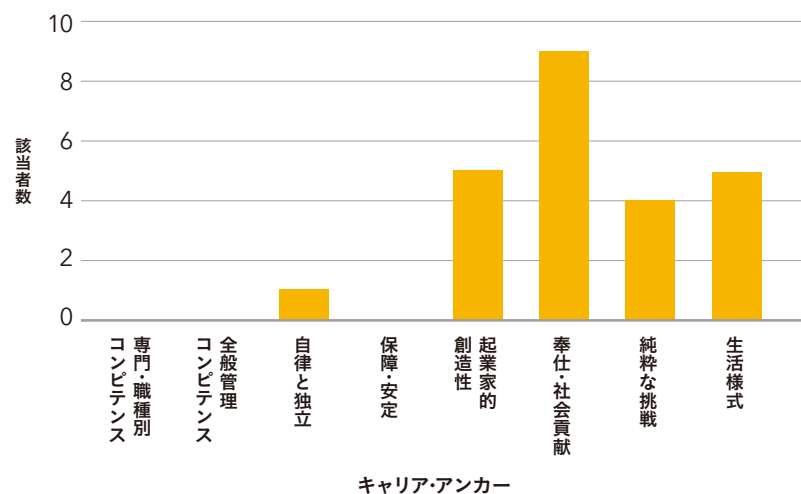
分にしかできない仕事の追求や、できることを増やしていくこと、日々の努力などに重きを置いて自分の人生を自らが決めていくこと、つまり、人生に対してオーナーシップを持っていることが明らかになった。(45頁参照)

キャリアに関する価値観

インタビューでの回答をさらに深掘りするため、キャリア・アンカー(キャリアを選択するうえで基準となる価値観)を探るアンケート(エドガー・シャインによる「キャリア志向自己チェック質問票」。インタビューをしつづ項目にチェックしていく方式が本来のやり方だが、今回は簡易的にウェブアンケート方式で個人でチェックしてもらった)に答えてもらった。キャリア・アンカーは、自分の中でどのような志向を最も重視して仕事を選んでいるかを表すもので、志向は8項目に分類される。

24人の実践者を、アンケートの回答に基づき分類したのが下のグラフである。興味深いのは「奉仕・社会貢献」が突出していることである。この項目にキャリア・アンカーを置いている人は地域の伝統文化や町並み、自然環境を残していくことに幸せや使命を感じたり、

図: 24人の実践者のキャリア・アンカー



キャリア・アンカーの8つの分類

- ①専門・職種別コンピテンス: 自身の専門性や技術が高まること
- ②全般管理コンピテンス: 組織の中で責任ある役割を担うこと
- ③自律と独立: 自分で独立すること
- ④保障・安定: 安定的に一つの組織に属すること
- ⑤起業家的創造性: クリエイティブに新しいことを生み出すこと
- ⑥奉仕・社会貢献: 社会を良くしたり他人に奉仕したりすること
- ⑦純粋な挑戦: 解決困難な問題に挑戦すること
- ⑧生活様式: 個人的な欲求と、家族と、仕事とのバランス調整をすること

地域活性化に携わる活動を行なっている人が多い。例えば、17頁で分類した「専門家タイプ」でもキャリア・アンカーが「奉仕・社会貢献」であれば、その専門性を極めることをキャリアの目的とするのではなく、専門性を活かして社会課題の解決に貢献できているかどうかのほうが重要だと考え、実践していると言える。他にも「生活様式」「純粋な挑戦」「起業家的創造性」「自律と独立」といった項目に集中しているのは、この24人の特徴である。

キャリアと可能性のスパイラルアップ

インタビューでは、「ステップアップ」という言葉に対するイメージについても聞いている。その回答からは、

自らのステージが変わることを「昇進」といったイメージではない捉え方をしている人が多い。このイメージをさらに詳しく見ていくと、1)「可能性が広がる」「選択肢が増える」といった広がりを持つ人と、2)「焦点が絞られていく」という深度が高くなるというイメージを持つ人に分かれた。前者は、自分自身の強いテーマを実現するために必要なスキルや環境を求めて広がっていく、あるいは一貫したテーマはなくてもさまざまな体験や挑戦をしていくことで自分の可能性や選択肢を得ていくということで、後者は一つのテーマにより集中して自分の仕事の本質が見極められていくということだ

COLUMN 2

キャリア・アンカーとキャリア・ドリフト

長いキャリアを歩む上で、自分で意識的に選択して創り出すフェーズと、偶然やってきた機会を思い切りうまくいかすフェーズとがある。両者は不可分である。*

「原風景/原体験」で垣間見たように、ローカルキャリアを選んだ人たちは、仕事や暮らす場所を選ぶ際に大切にしている軸を持っている。キャリア理論の第一人者である研究者エドガー・シャイン博士は、「キャリアを歩む上で決して断念したくないほど大切な*」キャリアの抛り所を「キャリア・アンカー」と呼んでいる。アンカーとは、船の錨のことだが、海面上では揺らぐかのように見えるキャリアであっても、海面下ではしっかりと錨に繋がっていることを表している。キャリア・アンカーとは、その錨のように「どこでどのような仕事をしていても、そのひとがキャリアを歩む上でいつも、特にキャリアの節目で大切にしているもの*」なのである。

シャインは、またキャリアについての自分の考え方は一度に理解するものではなく、社会での実際の経験からのフィードバックにより、次第にわかっていくものと述べている。実践

者の多くが、学生時代のインターンやプロジェクト参加を経て、自分がキャリアに求めるものを発見していった姿と重なる。

こうした自分の核を大切に、慎重にキャリアを展開していく姿勢とは対照的に、もう一人のキャリア研究の第一人者ジョン・クランボルト博士は「キャリア・ドリフト」という概念を提唱している。ドリフトとは、漂流を意味する。流れに任せてキャリアの機会を掴んでいく姿勢だ。この姿勢は、ローカルキャリアの揺籃期の回答者らの姿勢と重なる。自分の大切にしたい働き方や暮らし方が見えてきた時に、関連する活動に参加してみたり、その場所に足を運んでみたりする。そうするうちに、ネットワークができたり、求人が出たりして、新たな働き方や暮らし方のチャンスを掴みとる。

キャリア・アンカーをざっくりと掴んだ後は、その方向に向かって、身軽に踏み出して、やってきた流れにはドリフトしてみる。ローカルキャリアを目指す人にとっても、参考になるアプローチだ。

*——金井壽宏、鈴木竜太『日本のキャリア研究 専門技能とキャリアデザイン』(白桃書房、2013年)

6. 働く場所を選択する意識

実践者はキャリアを形成するにあたって、自分のテーマや価値観など、琴線に触れた地域へ移り住むという選択をしている。その中で現在、地域内外でパラレルに働く人が24人中18人いた。地域内でいくつかの事業を手がけたり、本拠地となる地域に住みながらも離れた地域との仕事をしたり、実際に複数の拠点を移動しながら働いている人がある。そして、今後「いまいる地域ではない場所で働く可能性がある」と回答した人は、24人中16人であった。現在居住している地域に愛着があり、これからも根ざしていきたい人は3人である。

地域を移動する可能性を述べた人の中では、1) 将来的に他の地域でやりたいことや課題があれば、海外も含めて積極的に活動場所を変えていきたい人、2) 働き方はもっと流動的に、多拠点であるべきと考える人に分けられた。

一つの地域にとらわれない働き方を選ぶ、あるいは仕事によって地域は関係ないという考え方の根底には、下記の五つの理由が見られた（複数の理由が複合している人もいる）。

① 自己実現のため

やりたいことを実現するために必要なスキルや経験を積める場、自分のアイデアや能力を発揮できたり、成長できる場を求めて、移動をしたり多拠点の活動をしている。都会では簡単にできないことが地域ではできると回答する人もいた。

② ライフスタイルの自由度を高めるため

自分自身が望む暮らし方、子育てのために自然が豊かな地域で暮らすなど、人生のフェーズごとにそれぞれの時期に合った環境へ移り住むことが大事だと考えている。自分や家族にとってよりよい暮らし方を実現するために、“定住を試し続け”ていると言えるかもしれない。

③ 新しい価値観に出会うため

移住してその地で取り組みを始めるなど、実際に見て、やったことがないことを体感していくことで、知っている分野や経験を増やしていき、自分の世界を広げていきたいと考えている。

④ どこ地域でも通用する力をつけるため

地域によって仕事も、高められる力も、関係性も違うため、一つの地域に居続けることは一企業に在ることと同じで、その地域でしか通用しなくなってしまう。そのため、定住せず流動的にさまざまな地域で働いたほうが良いと考えている。

⑤ 魅力や課題があるため

豊かな自然環境、自分にとって誇りが持てる仕事、一緒に働きたい人、挑戦できるスペースがあるなど、自分にとって魅力とを感じるものがある、あるいは解決すべき課題や転換期に差し掛かっている地域があるなら、いまいる地域から移動すると回答する人がいた。

場所にとらわれない働き方

現在、多拠点で働いている13人中6人が、かつて関わりのあった地域を拠点の一つとしている。住んでいた経験や、訪れたことをきっかけに月に一度から週に一度、手伝うようになり、やがて拠点になっていく人もいた。拠点を自分の関心に応じて増やしていく人もいれば、増えすぎて維持できなくなると減らしていく人もいて、一つの地域にとらわれない柔軟な働き方をすでに実践していることがわかる。彼らが考えるこれからの働き方はどのようなものだろうか。まとめてみた。

① 依存先を増やしていくこと

地域内外に自分と繋がりのある依存先、すなわち頼れる場所や人を増やしていくことは、子育てや結婚などライフステージに応じて柔軟に動きやすくなると考えている。

② 人材・スキルの横展開をすること

一つの地域に優秀な人材やスキルを持っている人を留めるのではなく、他の地域にも移って循環させていくことは、社会に意味があると考えている。拠点をもちつつ、プロジェクトベースで他地域の仕事をすることも含まれるだろう。

③ リモートしながら仕事すること

多様な地域に暮らす人と仕事をしながら、自分もさまざまな場所に移動していくので、クライアントも自分も場所にとらわれずに働くことを考えている。これは、プロジェクトベースで働くことが増えていることとも関係しているように思われる。

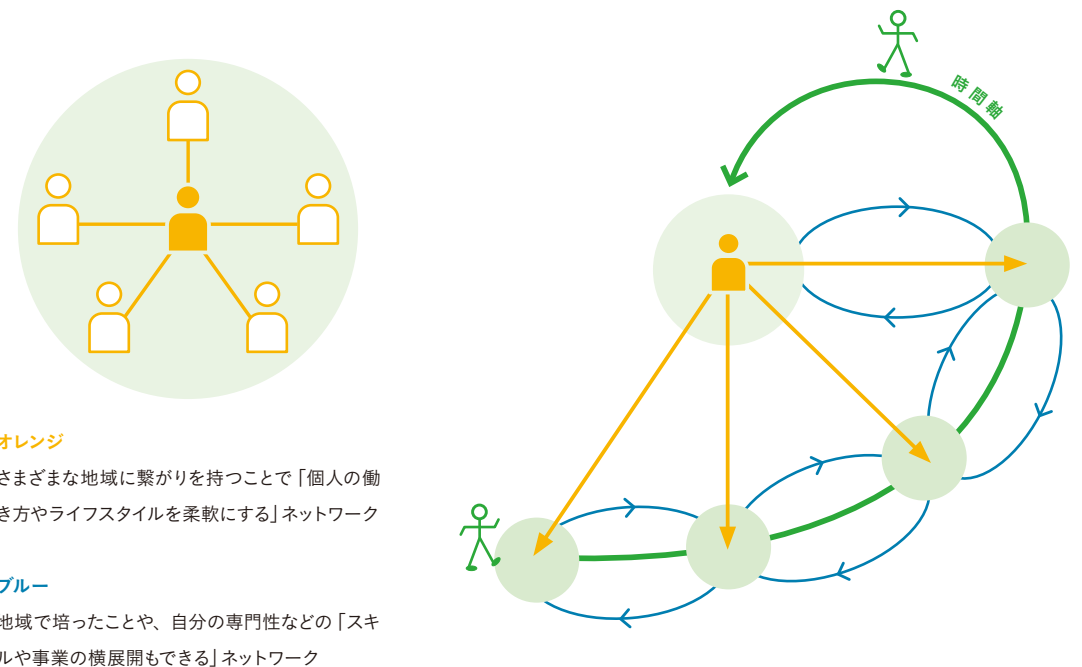
移動と定住

10～11頁の俯瞰図でも考察したように、仕事と暮

らしを行なう場所を選び、移動しながら自らのキャリアを形成する可能性を認識していることがわかる。インタビューの中でも、「よく地元の人に“いつまでいるの?”と言われる」と話してくれた実践者は「いまはここにいる。ここでできることをやる。状況が変われば他に行く可能性は否定しない」と述べていた。“定住”という言葉を支える時間軸が短くなっているようだ。一方で、定住できる地域を見つけに行く、という可能性も否定できない。その地域と繋がりを持つことでその地域に愛着を持ち、繋がり続けたいと考える実践者もいるのである。

このような様相が見られることは、人的ネットワークとデジタルなネットワークさえあれば、リモートしながらの仕事も可能な時代であることも背景にあるだろう。

図: 移動することによって広がる人と仕事のネットワーク



7. 地域で働くメリット

地域で働くメリットを実践者はどう感じているのだろうか。メリット、あるいは地域で仕事をする上で良いところについて聞いてみた。インタビューを行なった24人の実践者の地域と仕事内容はバラバラだが、回答を整理してみると、次の七つに要約された。

① 課題と素材の豊富さ

「世の中の成り立ちがわかる」(男性、43歳)「課題と素材が豊富。大企業では社員がわからない不確実な課題が見える」(女性、44歳)など、地域には社会そのものの構造が縮図として現れており、「机上の話ではなく、泥臭く現実に落とし込むことが必要」(女性、35歳)「新しい価値がつけれる」(女性、30歳)「地元企業は地域との関係性が深い。社会との連携が当たり前」(男性、40歳)など、直接社会と関わりながら仕事ができることがメリットと捉えられている。

② 変化がある、変化が速い、活動の影響が

すぐに広がる

「地方の仕事は変化が速い」(女性、31歳)「影響の割合が違う」(男性、32歳)「関係性や変化・影響がダイレクトに見える」(女性、38歳)など、自分が関与した出来事の影響が地域に反映されるスピードの速さにメリットがあると捉えている。このことは「良くも悪くも自分の存在が大きく、すぐレスポンスがくる」(男性、43歳)というように、地元メディアを通じて、情報がすぐに拡散するという側面もあるようだ。また、「大企業が会社として何かを変えた時のインパクトは大きいだろうが、一人の人間の仕事が社会に与えるインパクトという意味では地域のほうが大きいだろう」(女性、31歳)という意見もあった。

③ 関われる範囲が広い、個性を尊重する、

自分の存在が大きい

仕事をする上で、「個々人の存在が大きい」ことは、す

べての実践者が述べている。主な回答を挙げると、「人口が少ないので、一人ひとりの当事者感が強まる。全体と自分が繋がっていることがわかる」(男性、35歳)「自分の関わりが見えやすい」(男性、29歳)「等身大で生きること、個で生きることができる」(女性、30歳)「一人ひとりが固有名詞になれる」(男性、32歳)などがある。会社名や肩書きではない“個人”に仕事が付随していることはローカルキャリアの特徴と言えるだろう。

④ 挑戦しやすい、チャンスに恵まれる、

知りたいこと・やりたいことにすぐに繋がれる

チャレンジがしやすい、チャンスがたくさんあると述べた回答は、「どこにでも行けるし、ほぼ誰とでも会えるいろいろなチャンスにありつける。チャンスがいっぱいある」(女性、35歳)に代表される。また、「ルールを変える時には、メインストリームだと難しい。地域だと社会実験しやすい」(男性、40歳)「どういう価値がつけれるか、ワクワク感がある」(女性、30歳)、「地方には余白がいっぱい。編集したい放題」(男性、41歳)などである。やりたいことを直ちに現実的な実践に結びつけやすい様子も見られる。

⑤ パラレルに働ける、多様な立場で働ける

「地域では、多様なプロフェッショナルを一人ずつ雇えるわけではないから、一人でも多機能の人が重宝される。いろいろな立場を持ちながら関わることができる面白さがある」(女性、31歳)という回答があった。実践者の多くは拠点を持ちながらも他地域と行き来したり、宿屋をしつつカフェをしたり行政の委員になったりと、一つの仕事や立場によらない働き方をしていた。この働き方には、①複数の地域をまたいでいる、②同一地域で複数の仕事を兼ねている、③複数の会社運営に関わる、の三つの傾向が見られ、地域内外の人との関係性によって、柔軟に働き分けすることができると言えるだろう。

⑥ 地域内外の多様な人と出会える

人的ネットワークの観点からは、「尊敬する人と働くことができる」(女性、30歳)「面白い人に会える」(男性、43歳)「困ったら繋がれる」(男性、41歳)「縁をつくりやすい」(女性、31歳)など、すべての回答者が「面白い人に会える確率が高い」と述べており、ネットワークが広がっていることがわかった。地域内の人々と繋がりがやすいのはもとより、地域外の人々と繋がりがやすいと述べているのが興味深い。「東京では“〇〇界限”を超えて会える人は少ない。コンパクトだからいろいろな人が一ヶ所に集まる」(女性、35歳)「あらゆる業界の素晴らしい方々との出会いに溢れている」(男性、35歳)との言葉にあるように、地域の勉強会や視察などを通じて、多様な人々と業種を超えて会う機会を持っていると言えるだろう。

⑦ 生活環境が良い

実践者のうち地方で働いている9人が、自然環境に癒されたり、地域の祭りや畑仕事などに癒されたり、四季折々の風景や時間の経過といった生活環境や、自然環境の豊かさ、農作物のやりとりや助け合いなどといったコミュニティの関係性が生活を補完してくれること、渋滞や混雑などのストレスがないことなどを挙げている。また、「働くことが生きること」に密接(女性、30歳)「プライベートが仕事に繋がる」(女性、35歳)「地域で働くことが子どもと自分の幸せに繋がる」(男性、42歳)など、個人の生活と仕事が地続きであることもメリットとして挙げている。

個性が活かされる適切な規模感

①から⑦までを総覧してみると、「適切な規模感」という言葉が浮かび上がってきた。大きな企業などの組織内では各自がパーツであることを自覚して仕事をするのに対し、地域では各自の社会の見方が仕事に直結しやすいと言えるだろう。それを「手触り感がある」と表現

した実践者もいたが、個性が活かされつつ全体の中の一部であるというバランスが働く規模感があると言えるのではないだろうか。また、地方での実践者の仕事ぶりからは、仕事と生活が密接に関わりあっているということが明白であり、生活感覚と仕事が濃厚に相互に関連している。

メリットとデメリットは表裏一体

実践者には、地域で働くデメリットについても聞いている。

多くは人間同士のコミュニケーションである。「積み重ねられたしきりがあり、自分が感じる働きやすさや環境がそうではない部分もある」(女性、35歳)「同じ言語を使っているから思考も同じだと思うと間違い」(女性、35歳)「意識のずれ。行き違いから関係が悪化した」(男性、31歳)「誹謗中傷もある」(男性、38歳)など、都会や企業で通用していた常識的なものとは異なる常識、価値観や意識のズレ、移住者に対するよそ者感覚、情報量の違いなどが齟齬をきたして誤解されるなど、コミュニケーション面での課題は誰もが感じているようだ。また、生活面では、空き家はあるのになかなか家を売ってくれないなどといった地域ならではの課題もあるようだ。

他にも、起業した後の経営などの経済的な側面、地元の人々からのクレームといった実務的な側面など、地域のデメリットというよりも、仕事上で直面する困難などもそれぞれが抱えている。

しかし、多様性のある地域の中で働くことは、同質性の高い企業で働くのと異なり、16頁の「地域で磨けた力」でも見られるような基礎的な力がより必要となる。地域の「あるある」は、良い点とも表裏一体の関係にあり、メリットの多い地域なのかデメリットの多い地域となるかは、次頁で見るように、個人を受け入れる地域力とも関係していると言える。

8. ローカルキャリアを築けるまち（ローカルキャリアシティ）の条件

ここまでローカルキャリア実践者の経歴や想いについて見てきたが、これらを持ち合わせていれば、どのような地域でも活躍できるのだろうか？答えはノーだ。実践者の話を聞いていると、まちの側にも重要な要素があることが浮かび上がってきた。私たちはそのようなまちをローカルキャリアシティと呼び、その条件を探ることとした。結果として見えてきた①チャレンジさせてくれる環境、②助けてくれる人・団体、③地元の人の本気度の3点について、それぞれ見ていこう。

① チャレンジさせてくれる環境

現在のローカルキャリアシティは移住者（UIターン）が活躍しているという共通点がある。そのような移住者が活躍している背景には、地域の人たちがやる気のある人を積極的に受け入れ、チャレンジさせてくれるという風土がある。中には元々港町や宿場町など、昔から外の人の出入りに慣れている地域もある。しかしここで重要なのが、関わる度合いだ。地域ぐるみの付き合いは大事だが、田舎では個人の詮索をしたがり、多かれ少なかれネガティブな意味合いも抱えている。移住者に根掘り葉掘り聞くのではなく、放っておくくらいの関係性が良いそうだ。ある人は「戦略的無関心」（男性、41歳）という表現をしていた。都会では無関心さはあるのだが、困った時でも助けが得られない。必要な時に必要な人と繋がれるのが居心地の良さであり、そのくらいの寛容さがあれば、移住者が動きやすい。

② 助けてくれる人・団体

また地域と実践者を繋ぐ存在として、さまざまな団体や人に助けてもらったという声が聞かれた。NPO法人や一般社団法人などの中間支援組織や、自治体のトップやキーパーソンなどだ。「責任は俺が取るから、好きなことをやってこい」と言ってくれる、庇護者の存在が非常に大きい。移住者が活躍している地域には、60歳や70歳になる庇護者がいる。最前線で活躍している

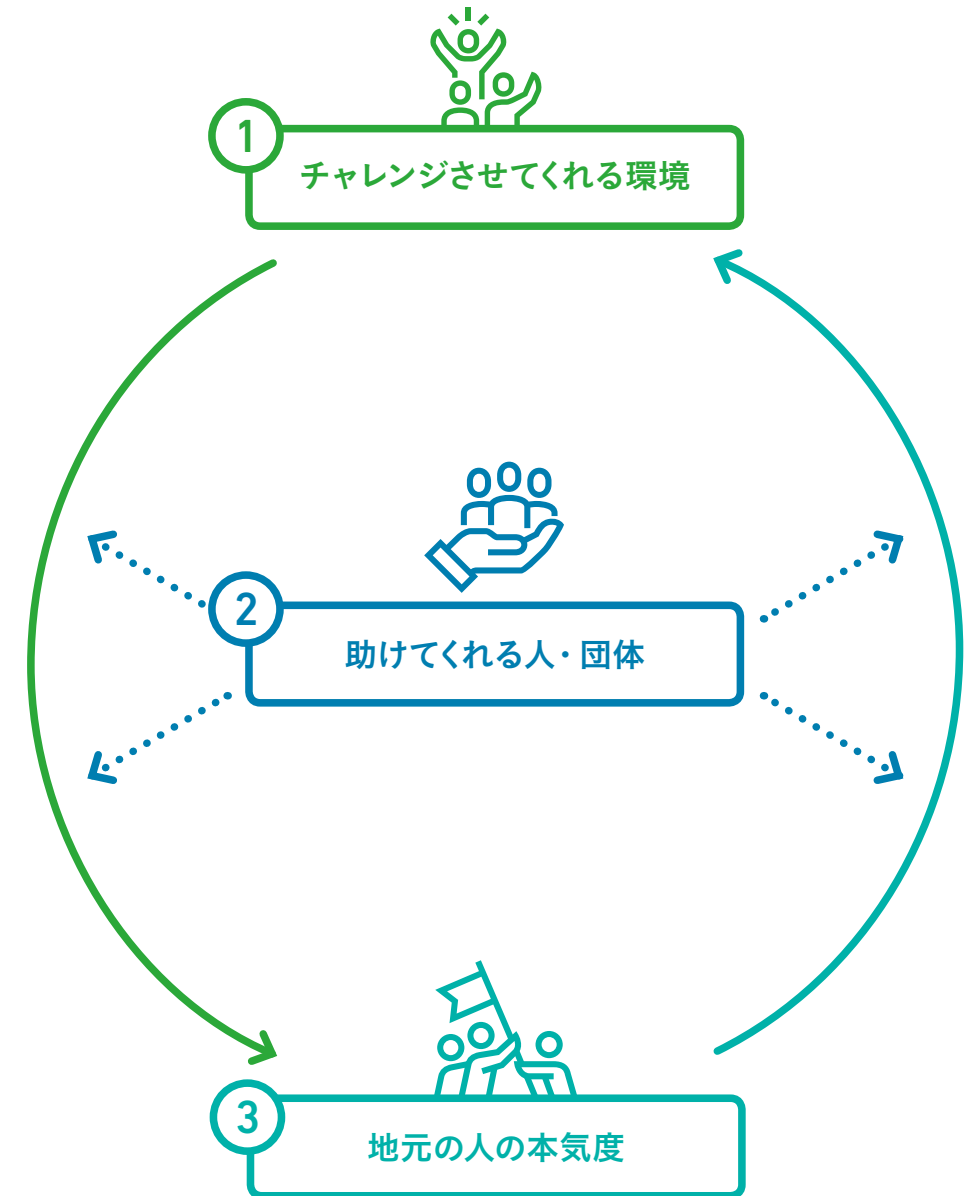
30～40代の人とも違う、背中を見せてくれるような人。いろいろな人が勝手に動いているのを受け入れているけれど、間違っただけならいけなくところをちょっと正してくれるような人だ。「良い具合にアメとムチがあった」（男性、29歳）と言う実践者もいたが、「良い具合に」という部分がポイントだろう。優しく見守ってくれている庇護者がいるからこそ、若い人が活躍できているのだ。これはおそらく会社でも一緒に、こういう上司の下では部下が伸びる。会社というコミュニティに代わって、地域というコミュニティの力が働いているのだ。

③ 地元の人の本気度

最後に、地元の人が地域をどう思っているかはとても重要なポイントである。地元の人が本気であれば、外部の人でも心を動かされる。「島の人が島の将来について熱く語っているのを見た」（男性、35歳）、「飲み屋で話している人が前向きに見えた」（男性、32歳）といったきっかけで地域に入った実践者もいる。この人たちと一緒に頑張りたいと思える人がいるかどうかが重要である。意志/きっかけの頁でも触れたが、結局は地域というよりも、地域にいる人なのだ。これも会社でも同じことかもしれないが、その人の影響度合いは、都会の大企業よりも地域のほうがはるかに大きいだろう。

ここで取り上げた三つの条件は、どれかが欠けていても上手いかない。それぞれがお互いに影響し合い、その地域をローカルキャリアシティたらしめている。これから地域を移ろうとしている人は、この3点が満たされている地域かどうか、しっかりと見極める必要がある。逆に受け入れ側の地域の方は、これらを意識して整える必要があるだろう。

図：ローカルキャリアシティの条件



働き方の多様化に応じた人材育成・能力開発は、労働経済を考える上でも重要な位置づけにある*1。企業内研修費用は総じて上昇の傾向にある*2ようだが、地域課題の解決を取り入れた地域体験型研修の実態はわかりづらい。そこで、地域体験型研修の効果や課題について探るべく、いくつかの企業に地域研修についてのヒアリングを行なった。地域での研修は、企業側だけでなく、受け入れ側、支援組織側などのあり方が問われるものであり、来年度以降、より詳細な調査を行なう予定だが、今回はその入口としてまとめてみたい。

全体として、企業側としては、地域に横たわる社会課題を課題として捉え、地元の人々とコミュニケーションしながら課題解決プロセスを共有することで人材育成に役立てたいと考えている。同時に、地域の行政や研修を支援する中間支援組織側では地域外の人材が流入することによって社会課題の解決や移住・定住促進に役立てていきたいという志向も高い。こうしたニーズに応えた研修機関も地域内外で増えている。

ヒアリングしたある企業は事業対象が広域であるため、自治体への1年間の出向を行なった。担当者は「自治体の合意形成や意思決定のプロセスの複雑さや面倒臭さなど、異なる文化を一度経験しておいたほうがいように思う」とその目的を語った。次世代の担い手向けビジネストレーニングとして1ヶ月の研修を行なった企業は、地域企業の社会課題解決と事業収益の両立を目指した事業計画を地域企業と共に取り組むことで、研修生の事業に対する意識改革を目指したと言う。複数企業の研修生が地域課題ごとにチームをつくり、3日間の集中合宿で調査から提案までをラピッドプロトタイプングして地域側に提案するプログラムをやっているところもある。

実施期間の長短に関わらず、いずれのプログラムも、現場で地域の人々と協働しながら模索する体験を得ることで、「課題設定力」「創造力」「自信」「仕事へのモチベーションアップ」「個々のミッションの確立」「自分の可能性の拡大」などといった個人のスキルアップを通

じて、「新規事業をつくる力」「会社というリソースを使う力」「事業収益」「現地との意思疎通ルートの開拓」などを期待していることがわかった。これは、通常期待される自社の営利を目的としないことに取り組むことによって、仕事をどのように自分自身で捉えて取り組むかということに注力できる状況を与えて、個々人の能力開発に資するという考え方に基づく。体験者のヒアリングからは、「課題解決力や自信が付き、現実的な事業提案に結びついた」などの効果があったという意見や、「体験者を他の事業に就かせた場合、やる気や自信を持って取り組んでいる」という担当者からの考察もある。

ただし、そうした効果を感じているにも関わらず、継続を問うとなかなか難しいと担当者は嘆く。担当者レベルでは効果を感じつつも、①時間とお金がかかること、②直接事業に結びつく短期的なメリットが見えにくいことから、企業内で合意が得られにくいのだと言う。

また、複数企業の合同研修を運営している都内の研修機関は、「地域の受け入れ側の体制が肝」だと述べている。実際、研修を行なうには、単に研修生を送り出すだけでは成立しない。研修生側と地域側双方にとって望ましい形になっていくためには、地域の受け入れ側がプログラムに伴走していかなければならない。研修生が満足しても受け入れ側が疲弊しているのでは本末転倒である。双方がWin-Winになる可能性はこれから模索できるのではないだろうか。

インタビュー調査で見てきたように、地域で得られるキャリア体験は深く、仕事と自分の人生に対するオーナーシップも育まれる。地域では現代社会が抱える課題に直接触れることができる。企業としても、地域で研修を行なうことには、個々人のキャリア育成の視点だけでなく、イノベーションの端緒も見出せる可能性を秘めていると言えるだろう。

*1——平成30年度版労働経済の分析—働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について— 厚生労働省

*2——2018年度(第42回)教育研修費用の実態調査 株式会社産労総合研究所

Potential in Local Career

ローカルキャリアの可能性

“ふるさと”はつくれる

自分の居場所や役割を感じられる場所を“ふるさと”と呼ぶのであれば、“ふるさと”は自らつくることができる。

偶然性と自己の再発見

キャリア・ドリフトが結果的に実践される。原風景／原体験が自身の再発見に繋がる。

生活と暮らしが融和できる

仕事と暮らしを自分のライフスタイルに合わせて融和できる。兼業・複業もできるし、満員電車に乗らなくていい。

多様な人的ネットワークはむしろ地域で広がる

地域でユニークなキャリアを歩むことで、縦にも横にも多様な人脈が広がる。

小さいからちょうどいい

地域の規模感なら、自分の役割が大きい、フィードバックが速い、肌感がある、試せる。

移動が個人と地域を豊かにする

居場所を選び、そこで働くことは、個人の成長にも、地域や社会の持続可能性にも貢献する。

未来に必要な力が磨かれる

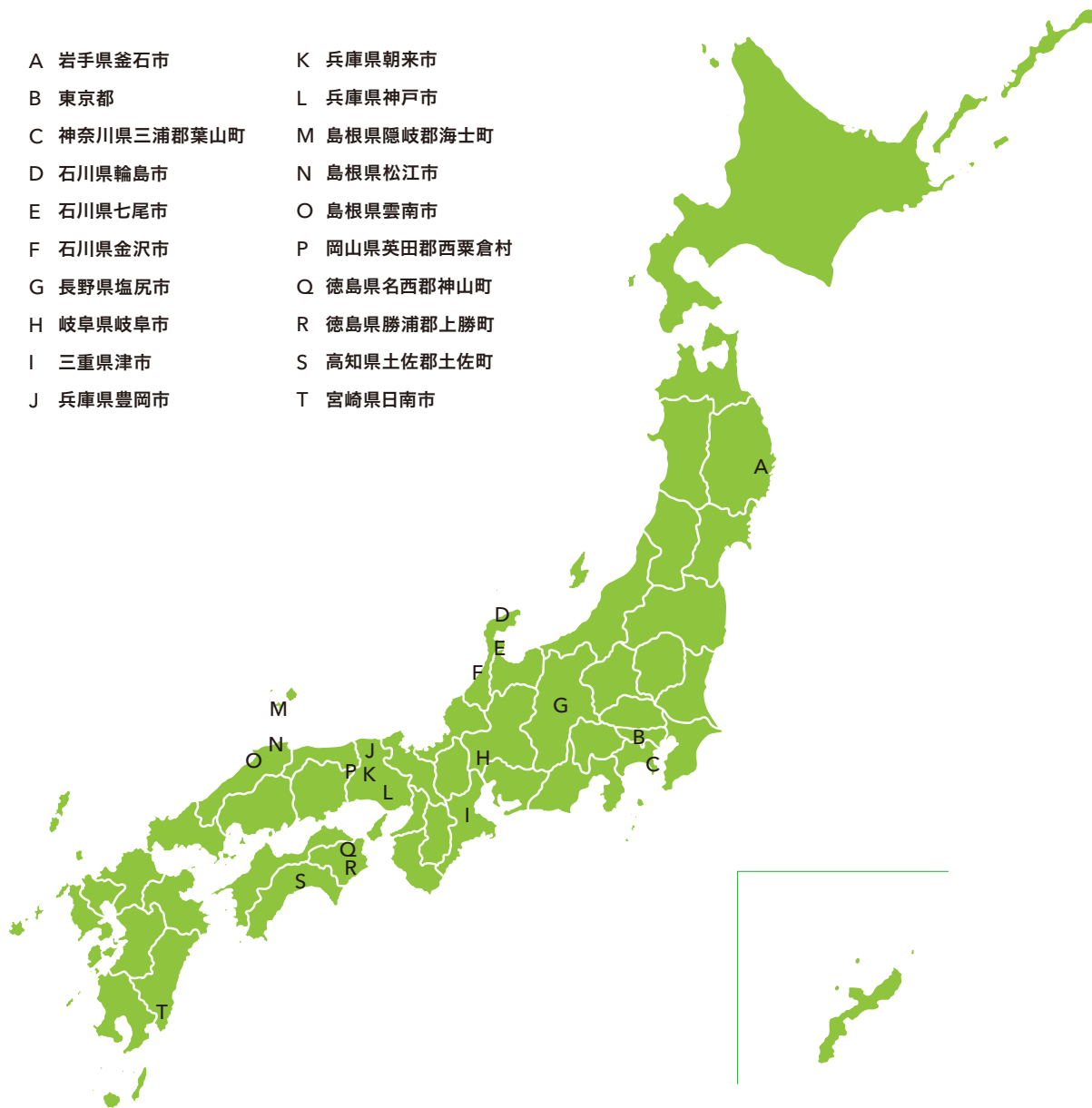
地域だからこそ開発できる能力があり、これは都市部のビジネスパーソンにも必要な力である。

INTERVIEWEES

インタビュー調査にご協力いただいた方々

図：インタビュー協力者の現在住地

- | | |
|--------------|--------------|
| A 岩手県釜石市 | K 兵庫県朝来市 |
| B 東京都 | L 兵庫県神戸市 |
| C 神奈川県三浦郡葉山町 | M 島根県隠岐郡海士町 |
| D 石川県輪島市 | N 島根県松江市 |
| E 石川県七尾市 | O 島根県雲南市 |
| F 石川県金沢市 | P 岡山県英田郡西粟倉村 |
| G 長野県塩尻市 | Q 徳島県名西郡神山町 |
| H 岐阜県岐阜市 | R 徳島県勝浦郡上勝町 |
| I 三重県津市 | S 高知県土佐郡土佐町 |
| J 兵庫県豊岡市 | T 宮崎県日南市 |



●=現在住地

石井重成

釜石市総務企画部オープンシティ推進室室長
内閣官房シェアリングエコノミー伝道師
●岩手県釜石市

愛知県西尾市生まれ。国際基督教大学教養学部卒業後、新卒で株式会社アビームコンサルティングに就職し業務改善やBPRに携わる。2012年に東北の被災地を訪問したことをきっかけに釜石市役所へ転籍し、地方創生戦略や官民パートナーシップを統括。半官半民の地域コーディネーター・釜援隊、グローバル金融機関と連携した高校生キャリア教育、広域連携による移住・創業支援の展開などを通じて、人口減少時代の持続可能な復興まちづくりを推進。総務省地域情報化アドバイザー。

オープンシティ釜石
<http://kamaishi.webcrow.jp>

石川貴志

一般社団法人 Work Design Lab 代表理事
出版流通企業勤務
●東京都

広島県福山市出身。関西大学経済学部卒業後、住商情報システム(現SCSK)、リクルートエージェント(現リクルートキャリア)の事業開発部門のマネジャーを経て、現在、出版流通企業の経営企画部門にて勤務。2012年より社会起業家に対して投資協働を行なうSVP東京のパートナーとしても活動。2013年に一般社団法人 Work Design Lab を設立し「働き方をリデザインする」をテーマにした対話の場づくりや、インプレナーコミュニティの運営、また企業や行政等と連携したプロジェクトを複数手掛ける。

一般社団法人 Work Design Lab
<http://work-redesign.com>

田中祥子

株式会社アイ・エス・エス・コンサルティング マーケティング・スペシャリスト
●東京都

岐阜県養老郡生まれ。高校時代にドイツに2週間訪れ、視野を広げる。南山大学外国語学部入学後、1年休学してドイツエアフルト大学留学。卒業後、現地採用で中国Dellにてデータ・アナリストに。その後、2社の外資系企業でFinance等に従事。2011年気仙沼ボランティアをきっかけにNPO業界、故郷岐阜に。特定非営利活動法人G-net インターンコーディネーターでの5年間を経て、2017年より現職。

株式会社アイ・エス・エス・コンサルティング(外資系特化型転職エージェント) <https://www.isssc.com>

戸塚絵梨子

株式会社パソナ東北創生 代表取締役
●東京都中野区と岩手県釜石市の2拠点で生活

東京都生まれ。早稲田大学教育学部社会科専修卒業。在学中より商店街活性活動に携わる。2009年株式会社パソナ入社。2012年釜石ボランティアに参加し「三陸ひとつなぎ自然学校」でコーディネーターを経験、翌年東京に戻る。2015年社内ベンチャー株式会社パソナ東北創生を設立し、代表取締役に就任。

株式会社パソナ東北創生
<https://www.facebook.com/tohokousei/>

酒井可奈子

ハウス食品グループ本社株式会社 新規事業開発部
●東京都

東京生まれ。大学卒業後、IT企業入社、営業職に就く。出産を機に、母子の食の課題を解決したいと志して、2010年ハウス食品に転職。事業遂行力を高めるため、グロービス経営大学院にてMBA取得。2016年、研修で石川県七尾市にて一次産業者のマーケティング支援のプロジェクトに携わり、研修終了後も個人で継続的に七尾市の株式会社御祓川の東京コーディネーターとしても活動。2017年より現職。

株式会社御祓川
<https://misogigawa.com>

中村博充

株式会社パソナ ソーシャルイノベーション部プロデューサー
日本マーケティング学会 地域活性化マーケティング研究会 企画運営
●東京都

大阪生まれ、神戸育ち。兵庫県立大学工学部電子情報電子工学科卒業後、半導体・電子機器メーカー丸文東京本社に就職。4年勤めた後、釜石の復興支援をきっかけに「釜援隊」を立ち上げ、約4年マネージャーを務め、Kamaroq 株式会社を立ち上げる。2017年、東京に戻り株式会社パソナに入社。

株式会社パソナ
<https://www.pasona.co.jp>

現在住地

松島宏佑

株式会社 BIOTOPE
アーティスト
●**神奈川県三浦郡葉山町**

宮城県白石市生まれ。東京工業大学卒業後、鳥根県隠岐郡にある海士町「巡の輪」（現「風と土と」）入社。東日本大震災を機に宮城県に戻る。同社に在籍しつつ震災ボランティアと被災地を繋ぐために「ふらっとーぼく」を立ち上げ、「巡の輪」東北支部設立。活動の中で生まれた防砂林再生プロジェクト「わたりグリーンベルト」を法人化し独立。東北の活動に加え、東京では株式会社 BOLBOP に在籍し、2 拠点生活を経て、2015 年東京に、2018 年には神奈川県に拠点を移す。複業を経験後、現在は株式会社 BIOTOPE で働きながらアーティスト活動中。

株式会社 BIOTOPE
https://biotope.co.jp

岡本竜太

株式会社御祓川 登能の人事部コーディネーター
●**石川県七尾市**

岐阜県高山市生まれ。実家は温泉旅館。横浜国立大学経営学部国際経営学科在学中にスペインに留学と ETIC の「地域イノベーター養成アカデミー」を経験し、地方での活動に関心を持つ。大学卒業後、高山市に U ターンし、SATOYAMA EXPERIENCE で観光業に従事。経験を広げるために石川県へ移住し、2013 年から株式会社御祓川でまちづくりコーディネーターとして働く。地域の人材育成や採用・移住支援などを行なう。

株式会社御祓川
https://misogigawa.com

三枝大祐

塩尻市役所 地方創生推進課 地域ブランド創造係
●**長野県塩尻市**

株式会社御祓川
https://misogigawa.com

名古屋生まれ、福岡県春日市育ち。京都大学経済学部に進学し、応援団に所属。卒業後は旭硝子（現 AGC）入社。自動車ガラスの営業職として名古屋、広島に 5 年間勤務。2017 年に I ターン移住で塩尻市役所入職。地方創生推進課に在籍し、現在はシビック・イノベーション拠点「スナバ」のコミュニティマネージャーとして活動。

塩尻市シビック・イノベーション拠点「スナバ」
https://www.sunaba.org

山本 亮

株式会社百笑の暮らし 代表取締役
●**石川県輪島市**

神奈川県川崎市生まれ、東京育ち。東京農業大学地域環境科学部造園科学科卒業後、昭和株式会社に入社。東京でまちづくりのコンサルタントとして、住民参加型の地域づくりに携わる。大学在学中のゼミで訪れた石川県輪島市に移住したいという気持ちから、2014 年に地域おこし協力隊に参加。2018 年に株式会社百笑の暮らしを設立。里山まるごとホテルの運営・ランチ〜カフェの運営・サイクリングツアー・農家民宿の紹介・物件づくり、輪島米物語の販売を行なう。

里山まるごとホテル
http://www.satoyamamarugoto.com

佐久志歩

明和工業株式会社 海外事業部
●**石川県金沢市**

長野県生まれ。高校時代に世の中にある格差について意識し始める。千葉大学法経学部在学中、大学を休学し1年間アフリカでデンマークの NGO「Humana People to People」の活動に参加し、将来アフリカに関わることを決意。卒業後、海外の大学院を経て、株式会社マクロミル入社。その後、一般社団法人 RCF を経て、2017 年明和工業株式会社入社。現在、海外事業部でプロジェクト組成に向けた各機関への企画・提案、運用を担当している。

明和工業株式会社
https://www.meiwa-ind.co.jp/

足立障后

株式会社ゴッタライド営業マネジャー
●**岐阜県岐阜市**

名古屋生まれ。中京大学経営学部卒。在学中に株式会社ゴッタライドでインターン。卒業後、名古屋市の印刷会社に就職するも、ゴッタライドからの誘いを受けて転職。現在に至る。

株式会社ゴッタライド
https://www.gotta-ride.com

東大史

三重大学 地域人材教育開発機構 講師
一般社団法人村楽 理事
特定非営利活動法人地球のいきもの理事

Crowd Government Lab. 代表・主任研究員
茨城大学社会連携センター顧問
●**三重県津市**

シアトル生まれ、東京育ち。明治大学農学部卒業後、東京大学大学院環境学専攻に進学。大学院卒業後、日清食品、ITベンチャーを経て、2009 年に IT コンサルとして独立。2011 年に岡山県美作市地域おこし協力隊として活動し、2013 年に村楽を設立。その後、WORK FOR 東北、内閣府地方創生シティアネージャー（北海道）、徳島県三好市で廃校を利用した起業支援を経て、次世代を育成したいと考え、2018 年より三重大学で地域人材教育開発機構の講師に着任。

猫の地域おこし研究所
http://neco.cafe
特定非営利活動法人地球のいきもの
http://loe.or.jp

吉原剛史

鹿工房 Los Cazadores 代表、猟師
●**兵庫県朝来市**

東京都足立区生まれ。早稲田大学商学部中退。オーストラリアの大学を卒業後、大手金融会社に勤務。16 年間のオーストラリア在任後、3 年半をかけオートバイで世界一周。帰国後、兵庫県朝来市の地域おこし協力隊として狩猟や鹿肉処理・販売に携わる。任期終了後は朝来市に定住し、「鹿工房 Los Cazadores」の経営や猟師として有害鳥獣の駆除に携わる。宿泊業、観光業、イベントなど複数の生業を持つことを目標に、中山間地域ならではの生活モデルの構築を目指す。

鹿工房 Los Cazadores
https://www.facebook.com/loscazadoresjapon/

青山敦士

株式会社島ファクトリー 代表取締役社長
株式会社海士 代表取締役社長

●**鳥根県隠岐郡海士町**

北海道北広島市生まれ。東京学芸大学教育学部卒。大学時代に IT ベンチャーでの勤務を経験。大学卒業前に海士町を訪れたことがきっかけとなり、新卒で海士町の観光協会に就職、「島宿」や「島会議」などのプロジェクトに携わる。循環経済の実現に繋がる観光業を志し、2013 年に島内宿泊施設のリネン・クリーニングを手がける株式会社島ファクトリーの代表取締役社長に就任する。その後 2017 年には、海士マリンポートホテルを運営する株式会社海士の代表取締役社長に就任。

海士マリンポートホテル
https://www.oki-ama.com

赤浦毅

出石まちづくり公社 第三セクター職員 出石永楽館館長
●**兵庫県豊岡市**

兵庫県神戸市生まれ。大学卒業後、神戸で古着屋に勤め、店長兼バイヤーとして働く。子育てをきっかけに 2007 年に妻の実家がある兵庫県豊岡市出石町に移住、出石まちづくり公社に就職する。現在は、出石まちづくり公社が管理運営を受託している近畿最古の芝居小屋である出石永楽館の館長を務め、日本の伝統文化を大切にしつつも幅広い文化芸能活動を取り入れ、永楽館が出石の活性化に貢献するよう取り組んでいる。

出石永楽館
http://eirakukan.com

井筒耕平

株式会社 sonraku 代表取締役
あわくら温泉元湯代表
豊島ゲストハウス代表

●**兵庫県神戸市**

愛知生まれ。北海道大学大学院水産学研究科修士課程終了。2011 年名古屋大学大学院環境学研究科博士課程単位取得満期退学。博士（環境学）。北大卒業後、鈴与株式会社に入社。環境エネルギー政策研究所、備前グリーンエネルギー株式会社、美作市地域おこし協力隊を経て、2012 年村楽エナジー株式会社代表取締役。ゲストハウス「あわくら温泉元湯」の再生や薪工場の運営などローカルでの実業を行ないながら、再生可能エネルギー、地方創生、観光などの分野で企画・ディレクション事業を行なっている。2017 年より神戸在住。

株式会社 sonraku
https://www.sonraku.ninja

宇野由里絵

鳥根県教育魅力化支援員
一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム 職員
特定非営利活動法人おっちらボ 総務マネージャー

リクルートマーケティングパートナーズ 専任講師
●**鳥根県松江市**

岐阜県出身。名古屋大学法学部卒業後、三菱 UFJ 銀行に就職。銀行に勤めながら、特定非営利活動法人 ALARE で社会人同士の学び合いの場をつくる活動を東京にて開始。その後、高校での出張授業プログラムも開発し、雲南市で実施。リクルートマーケティングパートナーズを経て、2015 年鳥根県教育魅力化特命官の岩本悠に誘われ、教育魅力化支援員として鳥根県へ。現在は鳥根県教育魅力化支援員、一般財団法人地域・教育魅力化プラットフォーム職員、特定非営利活動法人おっちらボ総務マネージャーを兼務。

特定非営利活動法人おっちらボ
http://occhilabo.com

SECTION—II

東京と地方都市 それぞれで働く人への アンケート調査

【調査概要】

アンケート調査は、2018年10月19日から2018年11月25日にかけて実施。
調査対象者及び地域は東京と一般社団法人地域・人材共創機構を構成する5地域（岩手県釜石市、長野県塩尻市、岐阜県の一部、石川県七尾市、島根県雲南市）の18歳以上のビジネスパーソンに絞り、577サンプルについては調査会社を通じて回収した。また、UIターンのサンプルをより多く収集するため一般社団法人地域・人材共創機構を通じてSNSで同期間調査の協力を依頼し、125サンプルを回収した。

●=現在住地

中澤ちひろ

株式会社 Community Care 代表
●島根県雲南市

神奈川県相模原市生まれ。日本赤十字看護大学卒。在学中は、国際ボランティアサークルに参加。卒業後、相模原の病院に勤めた後、特定非営利活動法人 GLOW で地域国際医療研修を受け、広島やカンボジアなどで活動。地域医療の魅力や課題に触れ、2015年特定非営利活動法人おっちらボにて地域の在宅医療資源不足の課題解決のため、訪問看護ステーションコミケアを立ち上げ。その後、2016年株式会社 Community Care を設立。退院した人、療養生活の方にサービスを提供する。

株式会社 Community Care
<http://comcare.shimane.jp>

高田友美

一般社団法人神山つなぐ公社 すまいづくり担当
●徳島県名西郡神山町

静岡県浜松市生まれ。幼稚園時代を台湾で過ごす。神戸大学国際文化学部在学中にイギリスに留学し、東京大学大学院新領域創生科学研究科に進学。卒業後、秋村組に入社直後に、スウェーデンのプレーキング工科大学大学院の「持続可能な社会のためのリーダーシップ」修士課程に会社から派遣され、その後、エコビレッジづくりを担当する。2011年退職し、滋賀大学特任准教授就任。同時に特定非営利活動法人ミラック事務局も兼務。大学での5年間の任期を終え、2016年4月から一般社団法人神山つなぐ公社にスタートアップメンバーとして就職。現在、すまいづくり担当。

一般社団法人神山つなぐ公社
<https://www.in-kamiyama.jp/tsunagu/>

瀬戸昌宣

特定非営利活動法人 SOMA 代表
●高知県土佐郡土佐町

東京生まれ。農学博士（農業昆虫学）。桐朋高校でバスケットボールに打ち込む傍ら、オーストラリアに留学。大学時代の米国留学を経て、米国コーネル大学にて博士号を取得。コーネル大学ニューヨーク州立農業試験場で博士研究員として研究と教育に従事。2016年から土佐町役場に勤務し、地域の教育に参加。土佐町役場退職後、2017年5月に特定非営利活動法人 SOMA を設立し、全世界に向けて学びの機会を企画・提供をしている。林業を教育素材として総合的な学習ができる袖の学び舎を設立。幅広い専門的な知見を活かし、起業家支援、教育や福祉分野のコンサルティングも行う。

特定非営利活動法人 SOMA
<https://nposoma.org>

羽田知弘

株式会社 西栗倉・森の学校 営業部長
●岡山県英田郡西栗倉村

愛知県津島市出身。三重大学生物資源学部卒。学生時代に休学して G-net と三重県尾鷲市の「夢古道おわせ」でインターン、林業と関わることを決める。在学中、西栗倉村に行き、森の学校を紹介してもらう。卒業後、住友林業フォレストサービスを経て、森の学校に転職。現在、営業部長として木材販売・商品開発などを行なう。

株式会社 西栗倉・森の学校
<https://morinogakko.jp>

東輝実

合同会社 RDND 代表社員
ゼロウェイスト推進委員
●徳島県勝浦郡上勝町

徳島県勝浦郡上勝町生まれ。関西学院大学総合政策学部卒。在学中よりルーマニアの環境 NGO で2ヶ月のインターンや、1年休学して株式会社トビムシのインターンを経験。卒業後に出身地である上勝町にUターンし、2013年合同会社 RDND を起業。「五感で上勝町を感じられる場所」をコンセプトに「カフェ・ポールスター」をオープン。2015～17年は町のごみ処理業務を受託していた特定非営利活動法人ゼロ・ウェイストアカデミーの事務局長を経験。現在はゼロ・ウェイスト推進員。「将来は上勝でかっこいい仕事をしながら子育てをする」という中学生時代からの夢の実現を目指して日々奮闘中。

合同会社 RDND
<http://rdnd-kamikatsu.com>

小田切俊彦

HAN'S 株式会社 取締役
株式会社 NOTE ユニットマネージャー
宮崎県日南市地域振興課非常勤特別職
特定非営利活動法人シブヤ大学 授業コーディネーター
●宮崎県日南市

長崎県佐世保市生まれ。学生時代からファッションショーの現場で働く。早稲田大学第二文学部卒業後、乃村工藝社に就職。商業施設や文化施設の企画業務の傍らで、特定非営利活動法人シブヤ大学に授業コーディネーターとして参加。退職を機に、日本全国の多様な地域を守り、伝える仕事に携わる。現在は13の地域で、商業施設や文化施設のプランニング、コミュニティづくり、全国に存在する伝統的建築物群保存地区の活性化事業やブランディングを行なう。

HAN'S 株式会社 <https://han-s.co.jp>
株式会社 NOTE <http://plus-note.com>

東京と地域において働きがいや働きやすさに違いはあるのだろうか

近年、働き方改革が話題になっている。これは、長時間労働の是正などを目的とした働き方改革関連法案が2019年4月から段階的に施行されること、また、IT技術の進化・クラウドの普及により毎日オフィスに行かなくてもどこでも働けるようになってきたこと、多様な働き方を個人が求め企業も認めるようになってきたことなどが背景にある。ローカルキャリアを考えるにあたって、東京で働いているビジネスパーソンと地域で働くビジネスパーソンにおいて、働きやすさや働きがいには違いはあるのだろうか？あるとしたらどのような点なのだろうか？

筆者（横田）は企業の担当者が意見を求めるために、企業内で従業員対象に調査されているモチベーションサーベイの結果を見る機会がある。調査会社の調べた全体の平均値とその企業のスコアを比較することが普通だ。またその企業内における部署間や世代別などで比較することが多い。結果が公表されることは普通ないので、働きがいが高いのか低いのか多くのビジネスパーソンは知らない。また、働きやすさについては、働き方改革はこの数年、企業にとって大きな課題だ。企業内の制度面や残業抑制を中心に働き方改革に取り組む企業は多い。

そもそも、地域で育った若者が東京など都会を目指す理由に、「東京で遊びたい」と共に、「良い仕事をしたい。良い会社に入りたい。より多い収入を得たい」という動機も大きいだろう。TBSの安住アナは北海道から東京の大学を目指した理由として「とにかく東京にいかなくちゃダメだ。東京に行かないとサイコロはじまらない」と番組で発言をしている（ぴったんこカンカン）。

この発言に代表されるように、東京で働くということは、やりがいもあり収入も高い仕事につける可能性が高いと思われる。そしてそれを夢みて、地方から都会への人口流出が進む。文部科学省がまとめた2017年度の「学校基本調査」を分析すると、卒業した高校

の所在地と同じ都道府県内の大学への進学率は愛知県がトップで72.0%。以下、北海道、東京都、福岡県、宮城県と大学の多い地域が続く。最も低いのは和歌山県の11.4%、島根県、奈良県、鳥取県、佐賀県だ。

東京と地域での働き方を比較した場合、収入面においては、平均年収を比べると差はあり東京のほうが高い。しかし、働きがいはどうだろうか。あるいは働きやすさについては差があるだろうか。

そして、結論から言うと、働きがい、働きやすさとも

図1：いまの職場は働きやすい

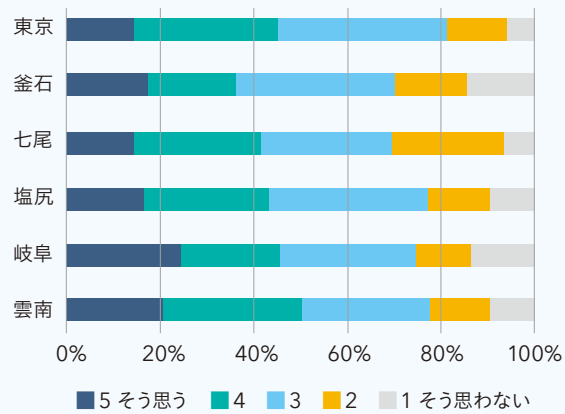
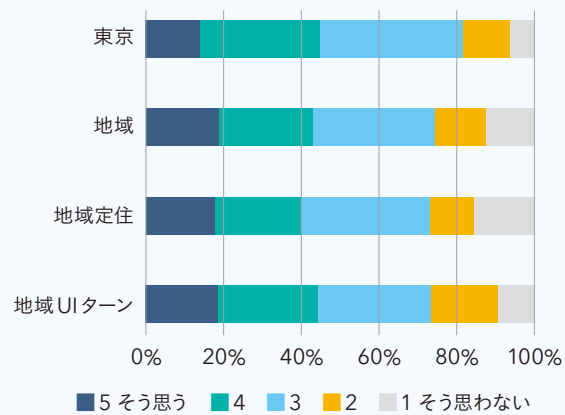


図2：いまの職場は働きやすい



に東京と地域では違いはほぼないという結果が出た。これについて結果と背景を解説する。

「働きがい」「働きやすさ」の比較

調査は東京23区に本社を持つビジネスパーソンと、今回の調査主体で一般社団法人地域・人材共創機構を構成する5地域（岩手県釜石市、長野県塩尻市、岐阜県の一部、石川県七尾市、島根県雲南市）のビジネスパーソンを比較した。

調査結果は、「働きやすさ」については、そう思うと回答した人が、東京と比較して地方のほうが少し多かった。「そう思う+ややそう思う」を足したスコアでは、両者の違いはあまり見られなかった。地域は職住が接近しているので、そこがスコアに影響するかわかれたが、

図3：私は働きがいを感じている

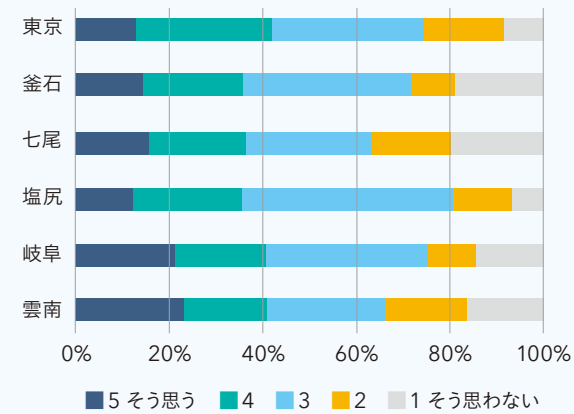
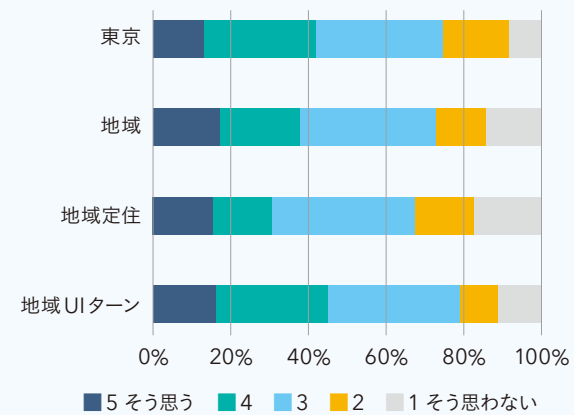


図4：私は働きがいを感じている



全体では変わらない結果となった。[図1] [図2]

「働きがい」については、「そう思う」と回答した人は東京より地方のほうがやや高く、「そう思う+ややそう思う」でも東京と地方には差がなかった。地方のUIターンだけで見ると、東京や地方にずっと居住している人（地方定住）に比較して、「そう思う+ややそう思う」のスコアが高い。東京には良い仕事もあり働きがいも高いというイメージがあるが、実は東京と地域において働きがいにはそれほど差がないという結果になった。[図3]

「仕事に満足」のスコアについては、そう思うに関してはそれほど差がない。「そう思う+ややそう思う」を比較すると地方UIターン者のスコアがやや高い。

結果としては、「働きがい」、「働きやすさ」、「仕事の満足度」は、東京と地域ではほぼ変わらないという結果が出た。[図4] [図5] [図6]

図5：いまの仕事に満足している

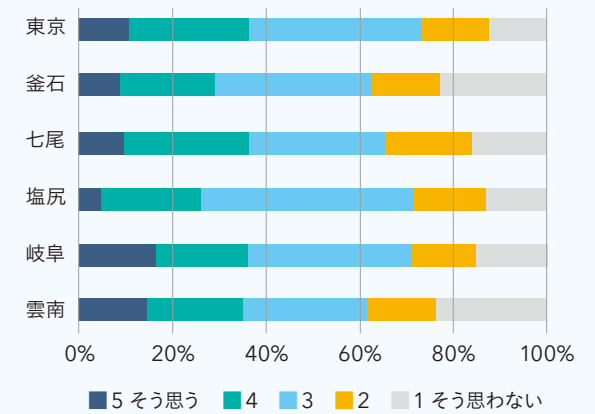
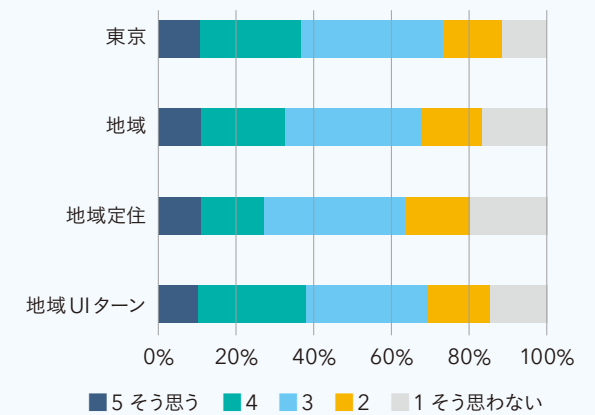


図6：いまの仕事に満足している



また、因子分析を行なった結果、七つの因子が抽出された。因子の一つ目は「オーナーシップ」である。「強い情熱と責任感を持って働いている」「強みといえるスキル・専門性」「自発的に仕事に取り組んでいる」「周りの成果に大きな影響を与えている」である。自ら自発的に強い情熱と責任感を持って働いていて結果を出している状態である。二つ目は「地域活動」である。「地域で町内会、自治会、サークル、PTA、消防団などの活動に参加している」。何らかの会社とは別のコミュニティに所属している状態である。三つ目は「副業」である。「副業や複業がしやすい環境・立場である」「副業・複業をしている」という項目である。四つ目は「ポジティブな性格」である。「自分と他者がすることに対してあまり比較しない」「失敗や不安な感情をあまり引きずらない」などである。五つ目は「給与」である。現在の給与に満足しているか、納得感があるか、生活を送る上で困らないかである。六つ目は「ポジティブな関係」である。友人と親しい関係を維持することができる。ポジティブな性格である。七つ目は「地域」である。いま住んでいる地域に住み続けたい、いま住んでいる地域は魅力的だと思う、住んでいる地域勤めている地域に愛着がある、である。

このうち全体としては、働きがい、働きやすさ、仕事満足ともに「オーナーシップ」「ポジティブな性格」「給与」「ポジティブな関係」「地域愛」が重要であった。

「オーナーシップ」は東京より、地域のほうが働きがい大きく影響していることがわかった。地域においての働きがいについては、スキルや専門性を持った自ら情熱と責任感を持ち、自発的に働いていて成果を出していることが大きく働きがいに影響を与えている（因子分析の詳細は分析編参照）。

従業員や働く人にとっての評価

職場満足や働きがい、働きやすさは、企業や職場の働く人の視点からの企業、組織の評価である。企業の価値は、株主からの視点、顧客からの視点、社会からの視点、そして従業員からの視点など多様なステーク

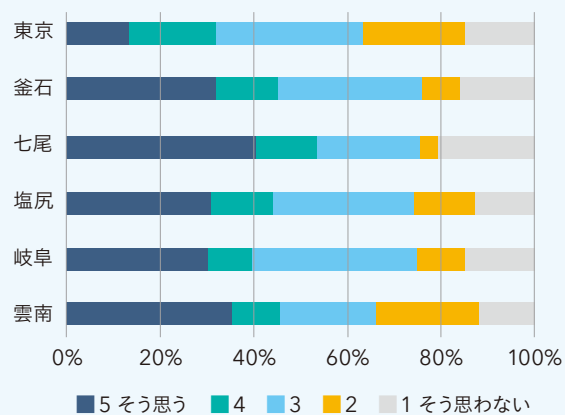
ホルダーから構成される。今回はあくまでステークホルダーとしての働く人、従業員の視点に立った組織に対する分析だ。働く人がその企業や組織、チーム、あるいは地域やコミュニティに対して、それを評価し、自分の知的資本や労働力を投下するかどうかということである。高いモチベーションで働く人たちは、周囲に対して感情、やる気、態度、パフォーマンスに影響し、そのチームの生産性を高めて、持続的な競争優位が上がり、社会的に評価されて、また新たな人や顧客を呼び込むという好循環のサイクルを呼び込む。こういった状態は、働く人も企業も地域もより良い状態で、関わる人は幸せであろう。片や、雇用されていてもその組織に自分の知的資本や労働力をあまり投下しない選択も労働者としてはありえるのだ。

従業員視点で企業価値を評価している米国GPTW (Great Place to Work) では、従業員が勤務している会社や経営者・管理者を「信頼」し、自分の仕事に「誇り」を持ち、同僚と「連帯感」が持てる会社が「GRTW(働きたい会社)」だと定義している。中でも「信頼」が最も大事で、この要素は「信用」「尊敬」「公正」に分類している。

働き方改革

先ほども触れたように働き方改革関連法案は2019年4月から段階的に施行される。政府として進めている働き方改革の推進の背景は労働者不足だ。パーソ

図7: 通勤時間が短い



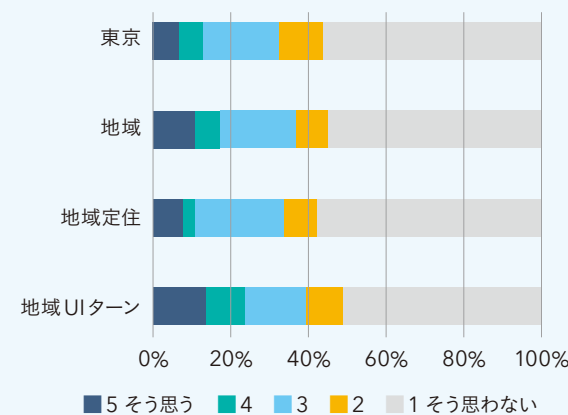
ル総合研究所の試算（労働市場の未来推計）によると、2025年には583万人の労働者が不足する。この対策としては、女性、シニア、外国人労働者、障がい者、生産性向上の解決策が示されている。子育て世代の女性や体力の低下したシニアに長時間労働は難しく、働き続けてもらうには環境を変える必要がある。そのために、長時間労働の抑制、フレキシブルな勤務体系など働き方改革が必要になっている。

東京と地域の働き方で今回の調査でわかったことは、地方が高いスコアの項目は「通勤時間が短い」「仕事は地域(社会)に貢献」「労働時間」「副業や複業」だ。副業や複業が地方の方が高い理由としては、UIターン者に多いことから、フリーや中小企業で働いていることが考えられる。逆に東京が高い項目は「給与の満足感」「Wi-Fiネットワーク環境」「LGBTへの理解」「女性雇用への理解」「外国人雇用への理解」だ。給与に関しては平均年収の差が意識として表れている。また、Wi-Fi環境やダイバーシティへの理解は東京のほうが進んでいるという結果になった。[図7] [図8] [図9]

「働きがい」と「働きやすさ」

そもそも「働きがい」と「働きやすさ」は別のものだ。フレデリック・ハーズバーグは、モチベーションには「働きがい」と「働きやすさ」の二つの側面があると指摘している。「働きがい」とは、働くことを通じて個人が意義や意味を感じることができるなどポジティブな報酬を受け

図8: 副業や複業をしている



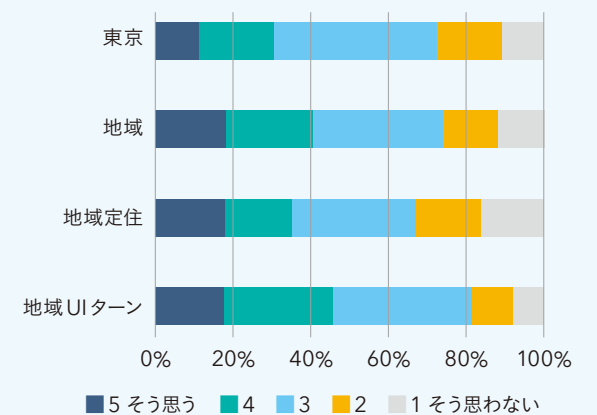
取ることであり、「動機づけ要因」と言われている。一方「働きやすさ」は働くために不安、不満、心配がない状態のことであり「衛生要因」と言われている。

「働きがい」を構成する要素は、「会社や部門に貢献している実感」「社会に貢献している実感」「仕事を通じて自分が成長している実感」「信頼関係のある仲間」「自分が難しい仕事を成し遂げた実感」「チャレンジする機会」などだ。それに対し、「働きやすさ」を構成する要素は「公正公平な評価」「ワークライフバランスの実現」「社内のコミュニケーションの良さ」などである。

今回の調査でも、「働きがい」に対して相関が高い項目は、「人材の価値を高めることができる」「パートナーが多くの経験を提供」「自発的に仕事」「人間として成長」「納得性の高い目標」「強い情熱と責任感」となっている。自分の成長や経験を感じ、そして自ら目標を持って情熱と責任感を持つということが、働きがいに対して関連性が強い。

また、「働きやすさ」に対する相関は「一体感を持って仕事を進める」「自分の仕事の意義を理解」「仕事を任せられる人がいる」「不満があった時にパートナーに発言できる」「必要な人材と考えられている」という項目が高かった。一体感のある良いチームにいて、自分の仕事の意義やポジションを理解している状態が、働きやすい状態と言える。職場満足に対する相関は「いまの自分は本当になりたかった自分」「自分の理念が仕事上のパートナーに浸透」「パートナーが多くの経験を提

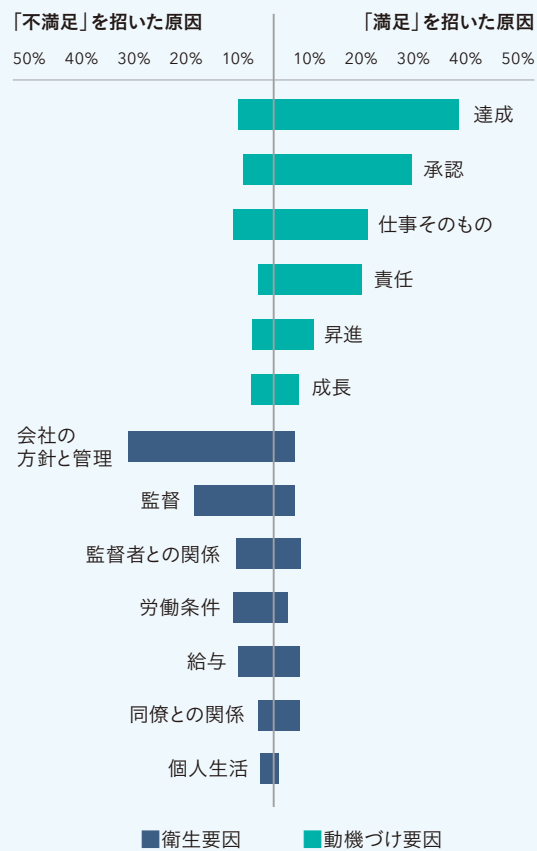
図9: 私の仕事は地域(社会)に貢献している



供「給与の納得感」「人材としての価値を高める」「一体感を持って仕事」となっている。職場満足には、もちろん働きがい、働きやすさの相関は高いが、それ以外であると、いまの自分は本当になりたかった自分であるという自己肯定感や給与の満足感が、相関が高くなっている。参考までに幸福感に関しては「私を大切に思ってくれる人たちがいる」「働きがいを感じている」「人生において感謝することがたくさんある」「友人と親しい関係を維持」「ポジティブ」「人間として成長できる」といった項目が、相関が高い結果となった。働きやすさよりも働きがい幸福感に対して相関が高い。

この視点で現在行なわれている働き方改革を見ると、ワークライフバランス、長時間労働の抑制、多様な働き方の実現など働きやすさ改革(衛生要因)であり、働きがいの改革ではない。ハーズバーグの研究によると、衛生要因の項目を向上しても「満足」には結び付き

図10: 不満足を招いた原因



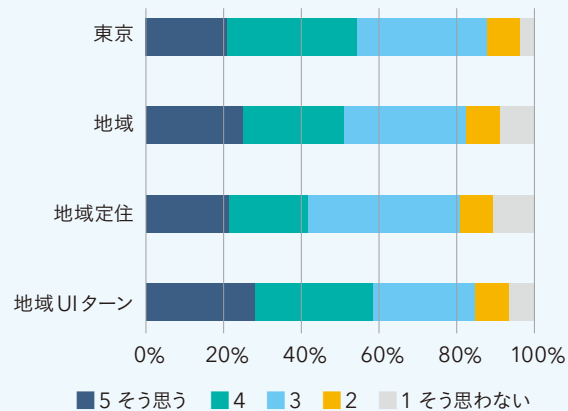
(<https://www.motivation-up.com/motivation/herzberg.html>)

にくい。いわば働き方改革とは「不満足解消」のための「守りの改革」であり、従業員に「満足」を提供するためには、攻めの改革が必要だ。大組織を中心に現在、働き方改革に取り組んでいるが、その取り組みの多くはあくまで働きやすさ改革であり、それだけでは働きがいは大きくは向上しないことが予想される。よって、働きがいの創出が人材獲得や人材開発、そして働く人の幸せそのものにとって重要になるのだ。[図10] [図11]

「やる気」の低下

そもそもいままでの働き方は、工場で労働者が時間いくらで働くというモデルを基本としている。イメージとしては「これだけの時間を拘束されて働いている」のでその対価として賃金をもらうという価値観だ。年功序列であり、組合に守られ、終身雇用が約束されて、企業が成長することで頑張れば報われるというモデルであり、1990年代においては日本企業の強みとして指摘されてきた。環境は変わり、バブルがはじけて日本企業が低成長時代に入ると、人事評価に成果主義が導入され、年功序列賃金を廃止する企業も増え、若いころ頑張って出世して報われるという短期での評価の要素が大きくなってきた。そして転職が普通の社会になりつつある。よって、会社と個人はより契約的な関係になりつつあり、どちらかという人と冷たい人事制度になりつつある。

図11: 仕事を通じて人間として成長できる



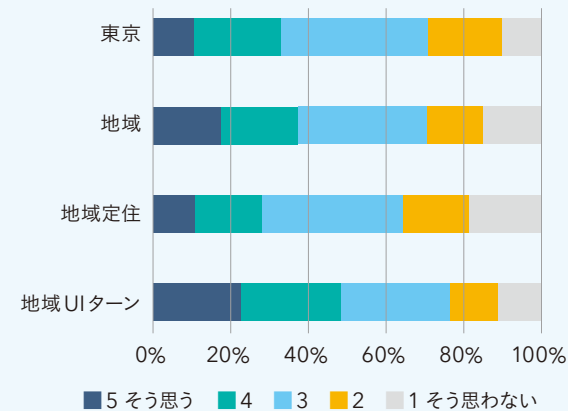
このような状況において、日本における社員の「やる気」については国際比較調査によると欧米よりも低く、アジアの中でも低いという結果が出ている(米IBMとケネクサ高業績研究所2012年)。頑張っても報われない、滅私奉公では意味がないという若い世代を中心に、会社に対してロイヤリティが下がってきた。そしてロイヤリティが下がった分、すべての人生を会社に捧げるといった価値観は低下し、プライベートを重視し、ワークライフバランスが大切になってきている。また、転職が普通の社会になると、その職場ではスキルやノウハウの取得ができ、いかに成長できるかがポイントになる。スキルの上がらない、金銭的に報酬のない職場は魅力がなく、若手の「やる気」は下がる。

オーナーシップと働きがい

「やる気」の低下に対しどうしていったら良いのだろうか。本調査の働きがいについては、オーナーシップ項目は働きがいに大きな影響を与えていて、かつ東京より地域について大きく影響を与えているという結果が出た。「強い情熱と責任感」「スキル・専門性」「自発的に仕事」「周りの成果に大きな影響」といった項目だ。このような項目は地方においてより働きがいに強い影響を与えている。[図12]

キャリア論で有名なエドガー・シャインは、
①自分は何が得意か(能力・才能の問い)

図12: 私の職場の選択を「やりたいこと」で決めてきた



②自分がいったい何をやりたいのか(動機・欲求の問い)
③どのようなことをやっている自分なら、意味を感じ、社会に役立っていると実感できるのか
の3点がキャリアを考える上で重要な問いだと指摘している。

この点を踏まえて考えると、よりオーナーシップが強い影響を与えている地方においては、例えばスキルや専門性を持っている人が、この地域のためとかコミュニティのためなど責任感を持って自発的に行動し、それが周りに成果として影響を与えているといった状態がオーナーシップを持った状態と言え、地方においてはそれが東京よりも高いのだ。

例えば、東日本大震災後岩手県釜石市移住した人たちは、自分がここで活動したい、何か役に立ちたいという強い意志をもって自分の仕事や居住地を選択している。震災があったことによって、自発的に行動し、周りから感謝され、それがまた自分のモチベーションに繋がっていくという好循環だ。そして、自身の活動が相手から感謝の言葉が返ってくることが多い。それが働きがいになるし、自分の存在を確認することになる。

また、西村・八木(2018)は、幸福感の研究において、「自己決定は所得や学歴よりも強い影響を持っている。自分で人生の選択をすることが、選んだ行動の動機付けと満足度を高める、それが幸福感を高めているのであろう」と述べている。また、世帯年収額と幸福感について、「所得が増加するにつれて、主観的幸福度が増加するが、所得の増加率ほどには主観的幸福度は増加せず、その変化率の比も1100万円が最大となった」としている。

このように、強い情熱と責任感を持って自発的に仕事をしていくというオーナーシップが、働きがい、そして幸福感に対して大きな影響を与えている。

さらに、地方における働きがいについて、葉っぱビジネスで有名ないろどり(徳島県上勝町)の横石知二社長は、「人から自分が必要とされること」と言っている。横石さんは以前、葉っぱビジネスで成功しても給料は上がらず、子どもの教育費がかかるようになったことから、上勝町から、元々出身地であった徳島市に戻る決断を

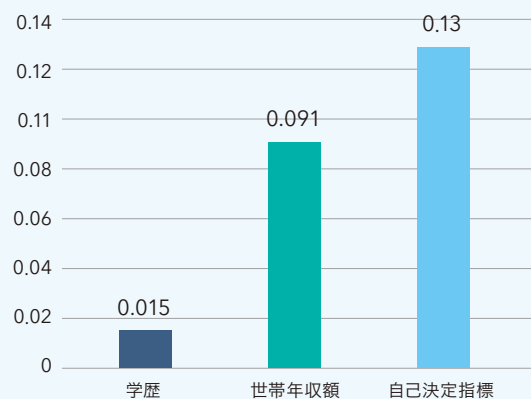
した。そうしたら、葉っぱビジネスをしているおじいさん、おばあさんから辞めないでほしいという嘆願書が連名で届いた。また、横石さんの車の前におばあさんが立って、実力で出ていくことを阻止しようとした。「自分が必要とされていることを実感しました」と語る。このように地方の小さなコミュニティにおいては、人に必要とされていることを実感できる場面が都会より多いであろう。働きがいを感じられる瞬間のチャンスが多いのだ。

MAKEからBUYに対応した組織、人事制度

人材の流動化が盛んになると転職のマーケットが大きくなる。働き方が面白いなど組織や仕事が魅力的ということが、採用のブランドになる。すなわち良い人が採用できる。ということになる。特に上層人材（ハイパフォーマンス）やIT業界のエンジニア、そして若年層を中心にかなり流動性が高まっている。日立製作所の東原社長は日本経済新聞のインタビューで「(人材の)流動性は高まるべきだ。そのために報酬制度を変えなければならない。仕事の役割の重さや個人の成果で報酬を決める評価制度への移行を進めている。会社への忠誠心の持ち方も変わるべきだ。長く在籍しているから忠誠を誓うのではなく、「社会貢献の在り方に共感できるから日立にいる」という人材になればいい。私は41年間

図13: 主観的幸福感を決定する要因の重要度

(注: 学歴は統計的に有意ではない)



(西村和雄、八木匡「幸福感和自己決定—日本における実証研究」経済産業研究所 RIETI DP 18-J-026 2018年9月)

日立一筋で勤めてきたが、今の社会をみて素直にそう思う」(2018年10月14日日経朝刊)と語っている。このように日本を代表する企業も流動性を高める方向に進んでいる。

流動性が高くなると、地方という選択肢を選ぶ人も増える。そこで重要になることが自分のキャリアとしてプラスになるか、自分の生き方に合っているかであろう。もちろん、自然が好きだ、実家があるという動機も大きいですが、キャリアとして自分が成長できるか、スキルが向上するかなども、地方への移住の大切な要素となるのだ。

「働きがい」を向上させる内発的動議づけ

いまの時代、金銭的な報酬や昇格などによる外発的動議づけの観点だけでなく、会社や部門、社会や地域に貢献している実感、そしてそれを支えるコミュニケーションの良いチーム、目的を達成することによる実感や自分の成長感が、モチベーションを上げる。

自らワクワクすることに自発的に取り組む内発的な動議づけを基盤に、主体的に他人や社会、地域と共創して仕事やタスクを進めていく、そういった働き方やモチベーションづくりも大切になってきている。世の中の多様な関係者の繋がりが活性化すると同時に、それぞれが「他人ごと」でなく、「自分ごと」となり、さらに「みんなごと」「世の中ごと」として機能するようになる働き方が理想だ。「自分ごと」とは、誰から与えられたものではなく、自分から始まる営みにワクワクしながら取り組んでいる内発的に動議づけられた状態のことで、自分が関わるべきこと、自分がこだわること、自分がやりがいを持つこととして、自分としてその対象にオーナーシップを持っている状態のことだ。(詳しくは『ソーシャル・インパクト』玉村・横田ほかを参照されたい)

そもそも、社会や企業、組織は多様なアクターが活動するネットワークの上に、すなわち繋がりを機能させることで成り立ってきたが、いまは、この繋がりがさまざまな場面で機能不全を起こしている。自分を評価する上司しか見ていない、あるいは、他人や社会に関心を持たずとしない、会社内ではプライベートなことを言わないビジネスパーソンの増加などが顕著な事例だ。

このような人が多くては、オープンイノベーションどころか、普通のチームをつくることすら難しい。この繋がりを上手に機能させ、良いチームや組織をつくるのが重要だ。

そして、「自分ごと」を「みんなごと」「世の中ごと」に発展していける繋がりのネットワークが重要である。ここで言う「みんな」は一緒に働く仲間や取引先などのステークホルダーである。以前は組織の成長により、ある程度バラバラの方向性を吸収できたが、そもそも「お金や経済的な成長が一番」と考える人と「ワークライフバランスが重要」や「社会貢献が大切」と考える人が同じチームにいて、共通の目標を持つことは難しい。よって注目されているのがCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) やビジョン、ミッションの共有が組織やチーム内では重要となる。

人材の流動性が高まり、かつ、就業価値観の多様性が広がり、そしてそれを認めるべきだというコンセンサスが表出化する中で、チェスター・バーナードの指摘している「組織の三要素」(共通価値、コミュニケーション、貢献)を組織内で維持することは難しく、重要な課題となってきているように感じる。このうち「共通価値」がまさにCSVやビジョン、ミッションの共有になる。地方においては「この地域やコミュニティを良くしよう」「この地域のために」というミッションを共有しやすく、また、ミッションと従業員の価値観が東京に比べてあまり変化していないので、さらに共有しやすいのではないかと。ビジネスモデルや社会的課題への対応など、直面する具体的な課題は変わったとしても、その根本になる地域に貢献するという抽象的なミッションは変化しない。その一方で、都市部にある大企業では、企業の持つミッションに対して従業員に浸透しきれていないかもしれない。これは変化するビジネスモデル、グローバル化、M&Aによる多様化や従業員の増加、多様化個人化する従業員のキャリア形成の志向に追いつききれていない部分があると想像される。この意味で、いままで以上にビジョンやミッションの提示や共感というものが、さらには、それに繋がる機会の提供、成長の場の創出といったことが組織運営上の重要課題になる。地方における自分の組織とは別の抽象的な地域に貢献すると

いうミッションもその一つの解になるだろう。

また、大組織に属するとロジカルシンキングは鍛えられるが、その分デザインシンキングなど右脳思考はできない人が多い。イノベーションを起こすには「直観」(内田和成『右脳思考』)が大切で、それはまずやってみて、失敗してみようという人材育成も大切である。そのために大企業が地方に入って、多くのステークホルダーとプロジェクトを行なうといったことや、地方に転勤、交流することは人材育成の視点からも大変有効である。

理想の「働きがい」を体感できるフロー体験

内発的動議づけができた状態、すなわち働いている状態の理想を言うと、アメリカの心理学者、ミハイ・チクセントミハイが提唱した「フロー体験」というものがある。フローとは何かすごいことに集中している状態であり、他のことが頭のない状態で、100%心理エネルギーを発揮できる状態にあることだ。そしてそれが生み出される主な条件は、自分の能力に対して適切な難易度のものに取り組んでいること、対象への自己統制感があること、直接的なフィードバックがあること、集中を妨げる外乱がシャットアウトされていることである。そして環境の条件としては、安全地帯にいること、明確な期待とフィードバックがあること、明確な責任範囲があること、現在へのフォーカスがされていること、成長に合わせた適度な挑戦ができることである。

これらの条件が、言い換えると、「自分ごと」「みんなごと」「世の中ごと」の環境が整っていて、その好循環がある状態だ。「人の喜ぶ顔がみたい」「地域に貢献したい」。そういった働き方、それを支える環境をつくり出すことに成功した組織や地域がイノベーションを起こし、優秀な人材を集め、成長させることができるのだ。

感謝する項目が高い釜石

今回の調査で、地域性が一番強く出たのが次頁のデータだ。「人生において感謝することがたくさんある」ということに対して、釜石市は半数を超える人が「そう思う」と回答している。震災から復興にかけての体験や

経験の結果だと推測する。悲しいことがあっても繋がりがや共助があり、人に助けられた経験がこの回答だと言える。また、他の地域でも東京より高いスコアである。

また、私の仕事は周りの成果に大きな影響を与えているに関しては、東京より地域のスコアが高い。これは地域の方が仕事の成果が形になって見えやすい、あるいは顧客や社内で反応がわかりやすいことなどが推測される。

また、コミュニティについても地域のほうがあるという結果だ。[図14] [図15] [図16]

図14: 私は人生において感謝することが多い

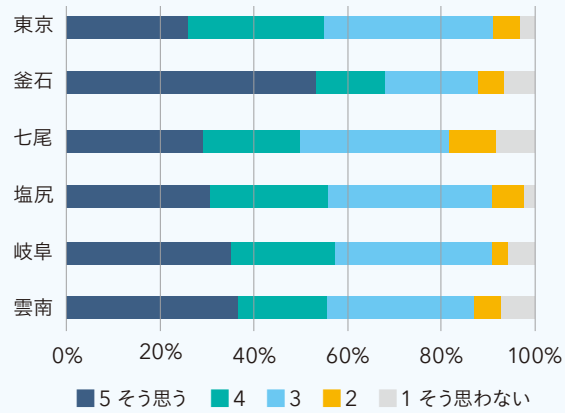


図15: 私の仕事は周りに影響を与えている

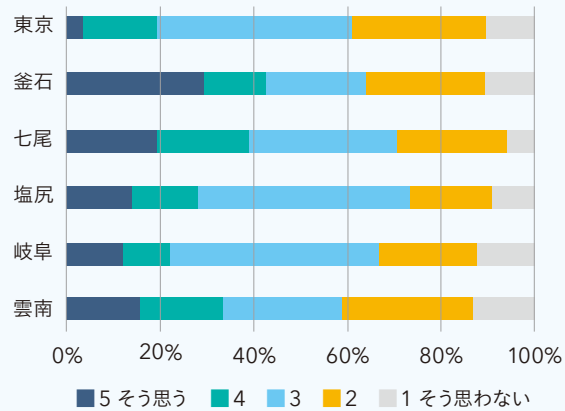
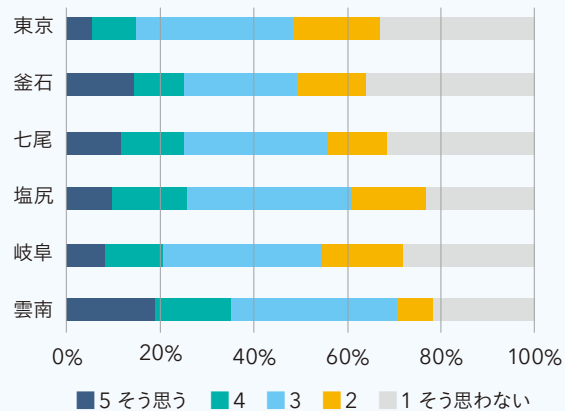


図16: 定期的にあって話す地域コミュニティがある



分析編

データ概要

今回用いたデータは、「働く魅力度地域調査」の一環としてインターネットを通じて調査したもので、対象者は[図表1]の通りである。調査は2018年10月19日から2018年11月25日にかけて実施した。調査対象者及び地域は東京と一般社団法人地域・人材共創機構を構成する5地域(岩手県釜石市、長野県塩尻市、岐阜県の一部、石川県七尾市、島根県雲南市)の18歳以上のビジネスパーソンに絞り、577サンプルについては調査会社を通じて回収した。また、UIターンのサンプルをより多く収集するため一般社団法人地域・人材共創機構を通じてSNSで同期間調査の協力を依頼し、125サンプルを回収した。各地域の中の定住者、UIターン者についてもそれぞれ分析を行なった。

働く地域魅力について

働きがい・働きやすさ・仕事に対する満足度の度合いは何かから構成されているのか、またこれらは幸福感に繋がるといことを働く地域魅力項目それぞれについて因子分析を実施し、尺度を作成した。

働く地域魅力を測定するにあたり78項目のうち、「42.私の労働時間は長い方だ」「74.私は働きがいを感じている」「75.いまの職場は働きやすい」「76.私はいまの仕事に満足している」「77.私は幸せである」という項目を除いた73項目で因子分析を行なった(主因子法・プロマックス回転)。固有値1以上で因子を基準とした

図表1

東京	釜石	七尾	塩尻	雲南	各地域	定住	UIターン
218	75	82	120	68	484	24	181
	岐阜	41	57	42	241	77	46
	合計	32	42	23	484	241	181

図表2

項目	オーナーシップ	地域活動	副業	ポジティブな性格	給与	ポジティブな関係	地域愛
項目	4	1	2	2	3	2	3
累積寄与率	34.19	38.38	41.68	44.56	46.65	48.33	49.91
私は強い情熱と責任感を持って働いている	0.516	-0.022	-0.048	-0.025	-0.085	-0.026	0.087
私は強みと言えるスキル・専門性がある	0.502	0.047	-0.067	0.077	-0.007	0.051	-0.050
私は自発的に仕事に取り組んでいる	0.486	0.005	-0.047	0.122	-0.081	-0.033	0.053
私の仕事は周りの成果に大きな影響を与えている	0.473	0.007	-0.021	-0.065	-0.007	0.089	0.041
地域で、町内会、自治会、サークル、PTA、消防団などの活動に参加している	0.065	0.680	0.104	-0.052	-0.053	-0.129	-0.014
副業や複業がしやすい環境・立場である	-0.118	0.180	0.538	0.075	0.049	-0.059	-0.128
副業や複業をしている	-0.035	0.195	0.487	0.045	-0.043	0.021	-0.226
私は自分と他者がすることに対してあまり比較しない	0.006	-0.035	0.054	0.441	-0.019	0.080	0.000
私は失敗や不安な感情をあまり引きずらない	0.062	-0.019	0.068	0.398	-0.028	0.257	-0.027
いまの給与は納得感がある	0.006	-0.035	0.042	0.015	0.688	-0.015	-0.015
いまの給与は満足感がある	-0.044	-0.044	0.050	-0.078	0.632	0.046	-0.032
いまの給与は私が生活する上で困らない	0.062	-0.127	0.033	0.027	0.588	0.017	0.046
私は友人と親しい関係を維持することができる	0.073	-0.016	-0.079	0.070	0.016	0.502	0.008
私はポジティブだと思う	0.087	-0.092	0.042	0.315	0.040	0.427	-0.024
私はいま現在住んでいる地域にこの先も住み続けたいと思う	0.053	0.113	-0.223	0.003	0.010	-0.006	0.614
私の住んでいる地域は魅力的だと思う	0.019	0.006	-0.019	0.011	0.007	0.003	0.562
私はいま現在住んでいる地域、勤めている地域に愛着がある	0.001	0.114	-0.117	-0.003	-0.050	0.126	0.461

結果、七つの因子が抽出された。【図表2】

第1因子は、「私は強い情熱と責任感を持って働いている」「私には強みと言えるスキル・専門性を持っている」「私は自発的に仕事に取り組んでいる」「私の仕事は周りの成果に大きな影響を与えている」の項目で構成されていることから「オーナーシップ」に該当される。第2因子は「地域で、町内会、自治会、サークル、PTA、消防団などの活動に参加している」で構成されることから「地域活動」に該当される。第3因子は、「副業や複業がしやすい環境・立場である」「副業や複業をしている」の項目で構成されることから「副業」に該当される。第4因子は、「私は自分と他者がすることに対してあまり比較しない」「私は失敗や不安な感情をあまり引きずらない」の項目で構成されることから「ポジティブ性格」に該当される。第5因子は、「いまの給与は納得感がある」「いまの給与は私が生活を送る上で困らない」の項目で構成されることから「給与」に該当される。第6因子は、「私は友人と親しい関係を維持することができる」「私はポジティブだと思う」の項目で構成されることから「ポジティブな関係」に該当される。第7因子は、「私はいま現在住んでいる地域にこの先も住み続けたいと思う」「私の住んでいる地域は魅力的だと思う」「私はいま現在住んでいる地域、勤めている地域に愛着がある」の項目で構成されることから「地域愛」に該当される。

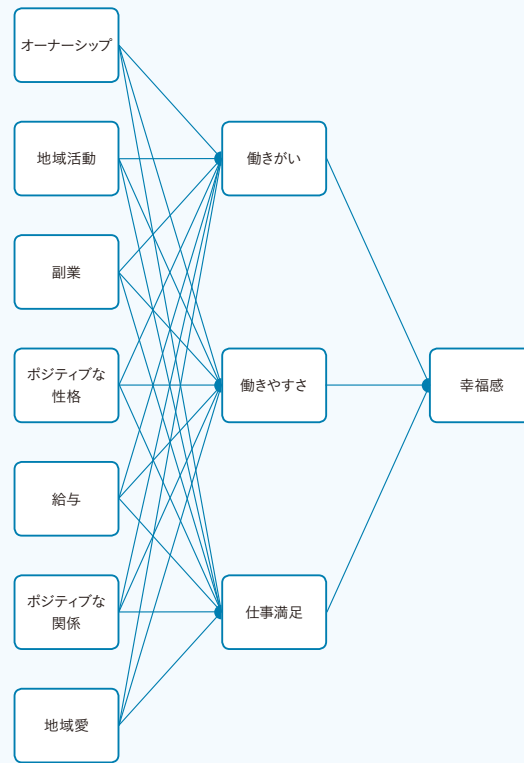
また、「私はポジティブだと思う」という項目は「ポジティブな性格」に該当する第4因子に対する因子負荷量が0.315と高いことから第4因子は「ポジティブ」さに関連していると判断できる。これらを踏まえ、累積寄与率が第7因子で50%近い数字となっているため信頼性を有していると言える。

分析モデルについて

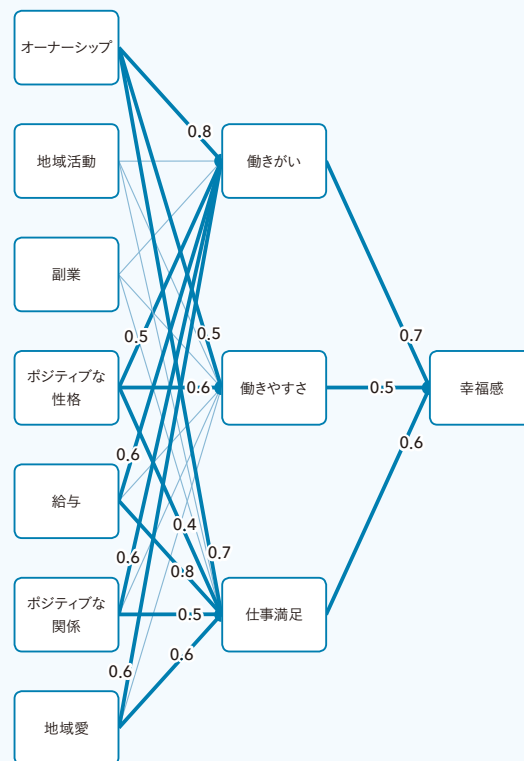
因子分析の結果を踏まえ分析モデルは【図表3】の通りとなった。

因子分析から抽出された7因子間、並びに「働きがい」「働きやすさ」「仕事満足度」が無相関とは考えにくいことから、すべての因子間に共分散を設定した。また、「働

図表3：分析モデル



図表4：全体



きがい」「働きやすさ」「仕事満足度」と「幸福感」においても相関が認められることから両者の間にも共分散を設定した。

全体について

図表4の通り、七つの働く地域魅力価値において、「オーナーシップ」と「ポジティブな性格」は働きがい・働きやすさ・仕事満足全てにおいて強く関係があると出た。これは、少なからず働くという行動には「オーナーシップ」と「ポジティブな性格」が必要なのだと言える。

また、働きがい・働きやすさ・仕事満足は高い数値で幸福感に影響を与えることもわかる。

東京について

それでは東京だと価値観が変わるのだろうか？

「オーナーシップ」は全体評価同様強く関係しているとして出ているがそれに加えて「給与」や「ポジティブな関係」が働きがい・働きやすさ・仕事の満足すべてに影響を与えていることがわかった。また、最近よく耳にする副業やダブルワークは前述したグラフを見てもそうだが、東京在住者にとっては働く魅力要素としてあまり影響していないことがわかる。【図表5】

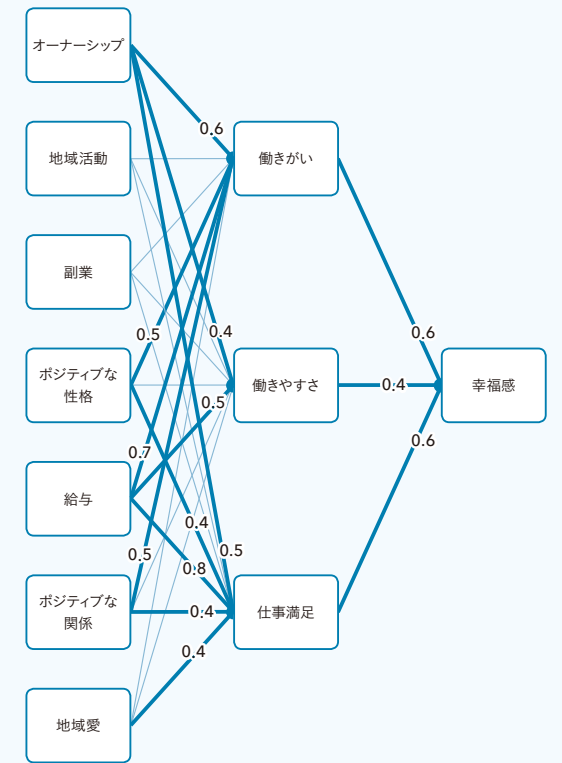
地域定住者について

全体でも東京在住者でも見られなかった「地域活動」や「地域愛」の影響が働きがいや仕事の満足に出てきた。また、「副業」についても仕事の満足に影響を与えているということがわかる。東京と各地域の給与の満足度や納得感を比較した時に数値が低いことから柔軟に副業ができることが仕事に対する満足に繋がっているのかもしれない。【図表6】

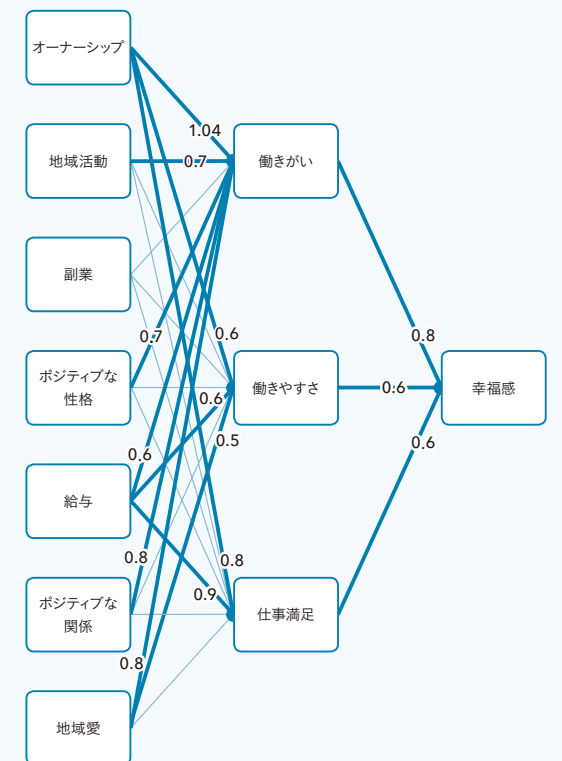
地域Uターン者について

定住者とは違い、「地域活動」は働く要素に影響を与えていないが「地域愛」は働きがいや仕事の満足に影

図表5：東京



図表6：地域定住



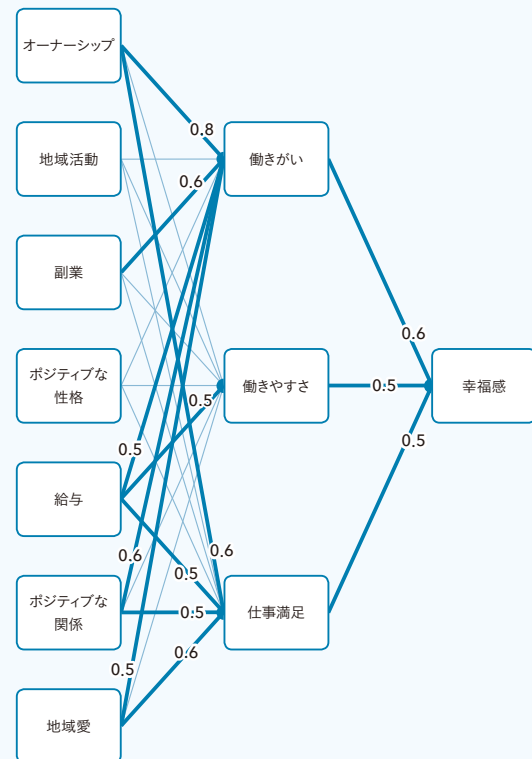
響していることがわかる。また、「副業」をすることによって働きがいを感じている人が多いという点も特徴的だ。
 [図表7]

総評

働きがい・働きやすさ・仕事の満足はそれぞれ幸福感と強く影響しており、特に「オーナーシップ」がどの居住環境においても働きがい・働きやすさ・仕事の満足という3点にとっても影響を与えていることがわかる。

また、必ずしもUIターン者は「ポジティブな性格」である必要はないが、「ポジティブな関係」を維持することが働きがいや仕事に対する満足に繋がると言える。「ポジティブな関係」については東京在住者でも地域の定住者でも影響していることからどの居住環境においてもポジティブな関係を築いていくことやお互いに影響し合うことが大事だと言えるだろう。

図表7：地域UIターン



(参考文献)

- 「幸福感と自己決定—日本における実証研究」西村和雄、八木匡 経済産業研究所 RIETI DP 18-J-026 2018年9月
- 『ソーシャル・インパクト』玉村雅敏、横田浩一、上木原弘修、池本修悟 産学社 2016年

SECTION—III

考察

DISCUSSION

考察

多様化する働き方の中で、ローカルキャリアの意味とは

私たちは、「ローカル」という言葉を、なるべく「地方」という意味で捉えないようにしている。「ローカル」とは、「東京ローカル」や「関西ローカル」と言うように、「その地域ならでは」という意味が本来である。しかし、現在の日本の状況ではどうしても「人口構造の変化」からの「地方再生」という文脈の中にある「ローカル」をある程度背景にせざるを得ないところがある。「はじめに」でも述べたように、私たちは、東京から地方へ移住者を誘致するという旧来の考え方から脱却し、「働き方」「キャリア」「人材育成」という文脈の上で「地域に関わりながら働くこと」＝「ローカルキャリア」の意味を捉え、位置づけていきたい。ここでは、今回の調査を振り返りながら、現代日本におけるローカルキャリアの意味を考えてみたい。

なぜいまローカルキャリアなのか

「テクノロジーの進化」「グローバル化の進展」「人口構成の変化と長寿化」「社会の変化」「エネルギー・環境問題の深刻化」——これらは2025年（もう目の前だ！）を睨んで、リング・グラットンが『ワークシフト』*1で測った働き方の未来を変える五つの要因である。2015年には、経済・生活・社会の持続性を考える「持続可能な開発目標（SDGs）」*2の17項目が国連で採択されている。SDGsは、3年をかけて、政府・国連・市民社会・企業・研究者・女性・若者など、さまざまな立場の人が協議を重ね、世界中から1,000万人もの人々がオンライン調査で声を届けることで成立したという経緯を持

つ。持続可能性とは、平たく言えば、経済・社会・環境・貧困などの側面を包括的に推し進めながら、私たち誰もがそれぞれの暮らしを営み続けられるようにすることだ。世界中が再編集の時代を迎えていることは周知の事実であり、これからやるべきことは、細分化され複雑に絡み合ってきた社会のさまざまなものごとを解きほぐし、結び直していくことだろう。

2017年9月に、京都大学の広井良典教授らが日立製作所の人工知能を用いて2050年を予測したシナリオ*3を発表した。ここでは、「放っておけば人は都市に集中する。地方へ出る若者が増えることが、『未来』を変える第一歩」であり、これから7～9年の間に地方分散型にシフトしなければならないと述べられている。なぜならば、都市集中型と地方分散型のシナリオがその後に関わることはないからだ。つまり、そこでシフトが起こらなければ、都市と地方が活力を与え合う持続可能な未来の可能性は閉じられてしまう。地方分散型で持続可能なシナリオへと進むためには、国の政策に加えて「個人の生き方が分岐を左右する」と広井教授は語っている。「右肩上がりの時代は、皆が東京を目指し、一本の坂道を集団で上っていた。人口減社会では、それとは違う新たな価値観が求められている」。

こうした背景の中で「働く」ことを考える時、東京一極集中の働き方は考え直されなければならない。しかも、持続可能性を見据え、生活、環境、自然、住処、地域などを含めて包括的に考える必要がある。ローカルキャリアはここに位置づけられる。

変化する仕事の意味

「キャリア」を考える時、地位やランク、物質的成功、社会的評判・名誉・影響力、知識やスキル、友情やネットワークのコネ、健康と幸福などの外部から見える側面（外的キャリア）だけでなく、達成の誇り、内発的な職務満足、自尊心、仕事の役割や制度への積極的な関わり、充実をもたらす価値・意味のある関係、道徳的満足感といった自分からしか見えない側面（内的キャリア）も考える必要がある。すなわち、「キャリア」というのは、単なる「仕事」の話ではなく、その人の人生全体に関わる選択であり軌跡なのだ。従って、ローカルキャリアの意味を考察するにあたっては、過去から現在、未来へと繋がる時間的な流れを理解するための「時間軸」、地理的な移動に関わる「空間軸」、周囲との関わりを理解するための「関係軸」から多面的に捉えていきたい*4。

アンケート調査では「働きがい」も「働きやすさ」も地域差はほとんどないという結果が出た。そして、オーナーシップ（自発的に働く場所と仕事を選ぶこと）と周囲とのポジティブな関係が築けていれば、「働きやすさ・働きがい・仕事の満足」が得られ、それが幸福感と繋がると述べているが、専門性やスキルを持つ人が、地域のためとかコミュニティのためなどといった責任感を持って自発的に行動し、それが周囲に影響を与えているという状態が、東京よりも地方都市のほうが高い、とも言っている。インタビュー調査では、このことが如実に表れ

ていると言えるだろう。

実践者たちは非常に多様な職についている。地域で起業した人もいれば、NPOや公社、行政、地元企業などで働いている人もいる。中には、東京の会社に所属しながら地域の仕事に携わっている人も、複数の職を兼ねている人もいる。転職回数が多い人もいれば、新卒で地域での仕事を選択して移住した人もいる。明らかにオーナーシップを持ち、周囲とのポジティブな関係を築けているが、地域に根ざした仕事と考えていくと、ここからローカルキャリアの可能性が見えてきた。33頁にもまとめた通り、地域の中に顕在化した課題に直接触れ、そこに新たな仕事、あるいは役割・機能といったものが生まれており、個性を活かして仕事ができている。そもそも多様である地域の中でこそ、生きる力が磨かれる。それは自分自身で生きるということの力でもあり、地域にも派生する影響となりうる等々、内的キャリアの側面での充実がある。外的キャリアの側面では、人的ネットワークもむしろ地域のほうが広がっており、「仕事」と「暮らし」のバランスが取れて健康や幸福感も高く、社会的な評判や地域への影響の速度も速い。活躍する空間を広げたことで、関係性が広がり、地位やランク、物質的な成功の証といったこれまでの価値観とは異なる側面が充実している。グラットンは、仕事は、「消費をするためにお金を稼ぐ」から「充実した経験」へシフトするだろう*1と指摘している。キャリアは、その人の丸ごとの人生としての経験を目的とするものへと変わりつつあるのだ。

“移動”の現代的意味： 移動が個人も地域も豊かにする

リチャード・フロリダは、人生で大きな意味を持つのは、「何を」「誰と」「どこで」行なうかだと言う*5。そして、「重要なのは自分に適した場所を見つけること、すなわち自分が幸せになれると同時に、人生の目的を実現できるような場所を見つけることだ」とも言っている。

移動と定住という概念を改めて現代社会の中で考えてみよう。人文地理学者のティム・クレスウェルは、かつて移動する者とはバガボンド（放浪者）だったが、21世紀においては移動性そのものが私たちの生活原理になっていると述べている*6。社会学者のジョン・アーリーは、現代では「ローカルな文化や場所が固定的で定住主義的なものであるという関係が解体」されており、「循環する社会諸関係ないしネットワーク資本が鍵」であり、「動的なシチズンシップの概念」で捉えるべきだと言う*7。

インタビューした実践者は、自己実現やライフスタイル、新しい価値観との出会い、どこでも通用する力をつけるため、そして、課題や魅力があるところなら、いま居住しているところから移り住むことも厭わない。情報がネットワークによってどこでも得られる（情報の移動性が高い）状況であるからこそ、フロリダが言うように、「何を」「誰と」「どこで」行なうかが重要なのだとも言えるだろう。

また、興味深いのは「地域に関わりながら働く」こと

と「移動している」ことが両立しているということだ。交流と定住の間の「関係人口」を増やすことは総務省でも推奨している*8が、「人材の流動性」を経済的観点や地域利益の側からのみから見るのでは不十分だ。人や情報の移動が常態化する社会の中で“地域に関わる”とは、そこで多様なものがぶつかり合って変化が生まれる＝創発が起こるということである。「関わりながら移動している」ことの大きな意味は、関係性・ネットワークが繋がったままであり、関係性とネットワークは個人と地域の双方ともに広がっていくという点にある。このことが個人も地域も豊かにするのである。

こうしたことを前提に考えるならば、東京も含めた地域一地域の移動だけでなく、働き方間の移動にもなぞらえることができる。「何を」「誰と」「どこで」行なうかが肝だからだ。移動は、個人も地域も企業も豊かにするはずなのだ。

未来のキャリアを育むもの

インタビュー調査では、地域で働くメリット（28頁）は、課題と素材の多さやレスポンスや影響の速さ、関われる範囲の広さ、個性が活かせる、多様な立場やパラレルキャリアが可能なこと、生活と仕事のバランスなどがあると抽出されたが、他方、そうした個人のキャリアを受け止め、育める土壌のあり方も考えなければならない。

インタビュー調査から、ローカルキャリアを築けるまちの条件として、①チャレンジさせてくれる環境、②助

けてくれる人・団体、③地元の人の本気度の三つが導き出された（30頁）。関係人口をつくろうとしても、地域の側に魅力がなければ人はついてこないだろう。「関わりたくなる地域」こそが「住み続けたい地域」であり、私たちはそのような地域をローカルキャリアシティと呼びたいと思う。さらに言えば、これらの三つの条件は、企業にも求められているように思う。こういう環境を各所各所でつくり、地域と企業のキャリアが循環し合い、人が移動しながら共に人をつくっていくことも重要ではないだろうか。

グラットン、冒頭で触れた五つの変化の要因に行き当たりばったりで対応する「漫然と迎える未来」は、「人々が孤独に苛まれ、慌ただしく仕事に追われ、疎外感を味わい、自己中心主義に毒される未来」だと述べている。「主体的に築く未来」を実現するためには、①ゼネラリストから、未来に価値を持つ専門技能と能力を見極めて、それを身につけ、しかも、新たに価値を持ち始めた専門分野に次々と「脱皮」していく“連続スペシャリスト”へ、②孤独な競争から“協力して起こすイノベーション”へ、③ひたすら消費を追求する人生から脱却し“情熱を傾けられる経験”へという三つのワークシフトを選択することが必要だとも述べている*1。この調査研究を通じて見えてきた、地域という境界を超えつつも「地域に関わりながら」働くローカルキャリア実践者の働き方と、彼女らを取り巻く周囲との関わりは、グラットンの述べるシフトを体現しているのではないかと考えられる。つまり、ローカルキャリアは未来の働

き方を示していると同時に、望ましい未来を創造するための働き方である可能性も高い。

京都大学の広井教授が指摘している通り、私たちの暮らす日本はいま大きな分岐点に立っている。考察を締めくくりにあたり、その意味でもローカルキャリアの探求の社会的な意味は大きいことを改めて確認しておきたい。

未来の働き方はここにある。

*1—リンダ・グラットン著『ワークシフト』（プレジデント社／2011、邦訳：池村千秋、2012）

*2—一般社団法人Think the Earth編著『未来を変える目標SDGsアイデアブック』（紀伊国屋書店／2018）

*3—国立大学法人京都大学・株式会社日立製作所「AIの活用により、持続可能な日本の未来に向けた政策を提言」
<http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/jp/news/2/20170905%E4%BA%AC%E5%A4%A7%E6%97%A5%E7%AB%8B%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9.pdf>

*4—金井壽宏著、鈴木竜太著『日本のキャリア研究：組織人のキャリア・ダイナミクス』（白桃書房／2013）

*5—リチャード・フロリダ著『クリエイティブ都市論 創造性は心地の良い場所を求める』（井口宣夫訳／ダイヤモンド社／2009）

*6—Tim Creswell, “On the Move: Mobility in the Modern Western world”, Routledge, 2006

*7—ジョン・アーリー著『モビリティーズ 移動の社会学』（吉原直樹、伊藤嘉高訳／作品社／2015）

*8—総務省「関係人口」ポータルサイト <http://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/>

おわりに

地域で活動をしている私たちは、「東京」VS「地方」という対立関係で捉えられることにどうにも居心地の悪さを感じます。日本全体で人口減少や少子高齢化が進展する中、地域課題と向き合うためには量的思考から質的思考へ転換していく必要があるのではないか。そして、本当に大切にすべきことは、人間一人ひとりの成長や変容であり、地域での経験は21世紀の働き方をデザインしていく上で大切な”何か”を得られるものであり、ローカルキャリアの実態を明らかにし、意味づけを重ねていく作業こそが、都市と地域の共創に繋がっていくのではないかと。

そうした思いのもと、『ローカルキャリア白書』を初めてまとめました。地方創生や企業による地域活性、多様化する個人の働き方を考える上でも、何らかの指針になればと願っています。

本白書をまとめる上でご協力いただいた実践者のみなさん、アンケート調査にご協力いただいたみなさん、まとめにご協力いただいた方々、事務局の方々に感謝申し上げます。そして、何度も議論を重ねてきた釜石市、七尾市、塩尻市、岐阜エリア、雲南市の仲間、サポートしてくださっている日本財団のみなさんに心から感謝申し上げます。

最後になりますが、私たちの活動に共感してくださる方々がおられましたら、ぜひとも多様な形で参画していただきたいと思っております。今後ともご支援とご協力を賜りたく、ご連絡いただければ幸いです。

一般社団法人地域・人材共創機構
白書担当
代表理事 石井重成

一般社団法人地域・人材共創機構について

一般社団法人地域・人材共創機構は、東日本大震災の被災地の復興に人材の力が欠かせないという問題意識から始まった、日本財団「WORK FOR 東北」(2016年3月終了)、「WORK FOR にっぽん」(2017年3月終了)を経て、2017年4月に発足しました。同じような思いを持ち、取り組みを進める自治体・中間支援組織が連携し、個人に対しては新たなキャリアの情報・体験・挑戦の機会を提供しています。また都市部の企業に対しても視察・研修やワークショップなど、地域社会との接点を持つ機会を提供しています。さらに、こうした取り組みを地域ぐるみで進めることに興味を持つ多くの地域との連携を目指しています。

関心のある方々、自治体、NPO、団体などはぜひご連絡ください。

<https://careerfor.net>



■事業概要

1. 調査研究事業

CAREER FORアライアンス加盟地域における中間支援機能のモデル形成や、都市と地域の“垣根”をなくすための調査研究を行ない、『ローカルキャリア白書』の発刊を通じて、ローカルキャリアの可能性を探求します。

2. 企業向けコンサルティング事業

都市部の企業と地域を繋ぎ、新規事業開発や従業員のリーダーシップ開発など、双方にとって有意義な各種メニューの開発や共創のためのプラットフォームを提供します。

3. 個人向けコンサルティング事業

ローカルキャリアの事例発信を通して、地域をフィールドとした個人のキャリア形成を支援し、新しい働き方を志向する都市部の個人と意欲ある地域が繋がるためのプラットフォームを提供します。

4. 行政向けコンサルティング事業

地域課題解決を目指す行政・自治体に対して、CAREER FORアライアンスの知見を踏まえ、外部人材と地域が共創していくための中間支援組織・機能の設計や設立を支援します。

■参加地域と連携先団体(順不同)

岩手県釜石市 株式会社パソナ東北創生
石川県七尾市 株式会社御祓川
長野県塩尻市 塩尻市シティプロモーション活動協議会
岐阜エリア 特定非営利活動法人G-net
島根県雲南市 特定非営利活動法人おっちらボ

■役員

代表理事：森山明能
(株式会社御祓川 ひと育て課シニアコーディネーター)
代表理事：石井重成
(釜石市オープンシティ推進室長)
理事：伊藤淳司
(特定非営利法人 ETIC. ローカルイノベーション事業部マネージャー)
監事：稲垣文彦
(公益社団法人中越防災安全推進機構 業務執理事務統括本部長)

ARTS OF LOCAL CAREER

ローカルキャリア白書

————— 未来の働き方はここにある

2019年4月30日発行

発行 一般社団法人地域・人材共創機構
東京都港区浜松町2-2-15
e-mail : info@careerfor.net

編集 特定非営利活動法人ハナラボ
株式会社Future Research Institute
Sanca Process Design

調査実施・執筆 I. 実践者へのインタビュー調査 III. 考察

特定非営利活動法人ハナラボ
角めぐみ
徳光みく
株式会社Future Research Institute
紫牟田伸子
宇津木麻衣
Sanca Process Design
依田真美


II. 東京と地方都市それぞれで働く人へのアンケート調査

株式会社横田アソシエイツ
横田浩一
森田愛理

デザイン 阿部太一[TAICHI ABE DESIGN INC.] + 田村京太

URL <https://careerfor.net>

All Rights Reserved 一般社団法人地域・人材共創機構

Supported by

THE NIPPON
FOUNDATION

*一般社団法人地域・人材共創機構の調査研究事業は、日本財団から助成を受けて実施しています。



CAREER FOR