

会議の概要(議事録)

会議の名称	(番号) 1 - 2 5	令和 2 年度第二回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和 2 年 1 0 月 7 日 (水) 午後 3 時から午後 5 時まで			
開催場所	墨田区役所 1 2 階 1 2 3 会議室			
出席者	<p>委員 3 人 (関 満博、長崎 利幸、鹿島田 和宏産業観光部長)</p> <p>有識者 3 人 (石川 貴志、有菌 悦克、市川 慎次郎)</p> <p>その他、経営支援課長、観光課長がオブザーバーとして、産業振興課長・産業振興課職員、株式会社 GK インダストリアルデザイン 柴田氏が、事務局として参加した。</p>			
会議の公開 (傍聴)	公開(傍聴できる)	傍聴者数	/	
議題	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介</p> <p>3 議題</p> <p style="padding-left: 20px;">(1) 趣旨説明：働き方の変化について</p> <p style="padding-left: 20px;">(2) 取組及び事例紹介</p> <p>4 意見交換</p> <p>5 閉会</p>			
配付資料	<p>出席者名簿</p> <p>席次表</p> <p>資料</p> <p>墨田区産業振興マスタープラン</p> <p>墨田区産業振興マスタープラン概要版</p>			

会議概要	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介 出席者の紹介を行った。</p> <p>3 議題 (1) 趣旨説明：働き方の変化について 資料について、事務局から説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 30 年度墨田区産業振興会議において、区内産業を取り巻く環境が大きく変化していることから、平成 25 年 3 月に策定した「墨田区産業振興マスタープラン」を早期改定する必要があるとの意見があった。 ・新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）の影響で、1 年間策定期間を延期したが、令和 4 年 3 月末に産業と観光の施策を統合した「（仮称）墨田区産業観光マスタープラン（以下、「マスタープラン」という。）」を策定する。本プランでは、ミッション・ビジョン・行動規範を策定するとともに、戦略以下は短期サイクルで毎年度、検討・修正することとする。 ・マスタープランの基本的な考え方として、「産業振興を通したまちづくり」と「産業と観光の融合 2.0」を掲げた。働く = 社会の役に立つことと仮置きし、従業員等が生きがいを持って働き、一定の収益を得ることは、企業の持続的な発展にもつながるとした。 ・従来も働き方改革が推進されてきたが、コロナにより働き方そのものや働く場所の意義が大きく変化している。今回は、コロナ前後における自社の価値の変化を踏まえたうえで、企業の働き方が今後どのように変化していくかについて、ご議論いただきたい。 <p>(2) 取組及び事例紹介 (一般社団法人 Work Design Lab 石川様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Work Design Lab は、「イキイキと働く大人で溢れる社会、そんな大人をみて、子どもが未来に夢を描ける社会を創りたい。」というビジョンの下、活動する組織で、20～60 代と幅広い世代のメンバーが 100 名以上所属している。 ・メンバーのうち 70 名が別企業の従業員としても働くマルチワーカー（複業者）であり、さらに 16 名は企業の代表者でもある。生き方も含めた社会実験を行っており、案件に応じ、メンバー同士でチームを組み、事業承継や新規事業開発など、様々なプロジェクトを推進している。 ・自身としては、東日本大震災をきっかけに生き方や働き方を考えるようになり、現在は出版流通業の従業員として働きながら、Work Design Lab の代表理事を務めている。 ・活動をするにあたり、「危機と目覚め」が重要だが、行動に至るまでに時間的ギャップが発生する。金銭がないと活動を維持できないが、やりがいといった非金銭的な要素が動機となることが多いため、金銭 + 非金銭をどのようにデザインするかが重要である。 ・働き方を考えるうえで、社会・組織・個人の立場ではどのような変化が起きているか、背景を捉える必要がある。社会では、人口減少に伴い、労働人口が減り、一層、地域で人材をシェアする（人材のシェアリングエコノミー）必要が出てきている。
------	--

- ・ 組織としては、大手企業の複業解禁が盛んになっており、従業員を社外学習させることが増えてきたが、現時点ではネガティブチェックの段階である。このように複業は新たな人材マーケットを生むが、金銭的な条件だけでは人材は集まってこない。
- ・ 個人では、企業（事業部門）の寿命と個人の職業寿命が逆転している。働くことを通じて、学びの機会を最大化することが重要で、今後は、個人の法人化が進むのではないか。複業や起業の際の課題として、一歩目に何をすべきかわからないという声が多く聞かれるため、Work Design Lab ではセミナーやワークショップも開催している。
- ・ 各プロジェクトは、「コミュニティ プロジェクト ビジネス」というプロセスを進めている。持続可能であるためには、ビジネスに落とし込むことが必要だが、売上が立つまではほとんど報酬なしで活動することもある。
- ・ 具体的な事業としては、横浜市や茨城県で実施した、企業横断の新規事業担当者コミュニティづくりや、広島県福山市で行ったまち全体のシェアリングシティ化など、日本全国で様々な事業を推進している。
- ・ コロナにより、暮らし方が変化し、新しいライフスタイルの創出に関心が出てきた。新たなライフスタイルは、地方では作りやすいと感じているが、都心でもワーケーションのような形態はできる。特に、子どもと一緒に働ける環境や地域をつくることが重要で、今後は、働き方だけでなく、「ワーク&ファミリーシフト」、「ライフ&ファミリーシフト」のように家族とのあり方や生き方と働き方の関係性も考える必要がある。

(株式会社サンコー 有菌様)

- ・ 今年 55 期目、墨田区亀沢にある印刷会社の 3 代目社長である。中小企業は自社の強みが見えていないことが多いため、前職を退社し、家業であるサンコーに入社して最初に行ったことが『企業理念：「任せてよかった。ありがとう！」と言われ続けるために、常に変化し、成長し続ける会社でありたい』と『事業ドメイン：おもいをカタチにする仕事』の策定である。これに基づき、顧客の潜在的な課題や悩みをデザインや印刷物として、顕在化・可視化・具現化している。
- ・ また、グループ会社として、StageUp を立ち上げ、墨田区の新ものづくり創出拠点整備補助金（補助率 10/10、上限 2,000 万円、平成 30 年度終了）を活用し、デザイナー・クリエイター向けのシェアオフィス「co-lab 墨田亀沢」を運営している。入居するライターやカメラマンと組み、新たなビジネスが生まれ、印刷業にもプラスの効果が出ている。
- ・ コロナによる変化は、デザイナー、印刷業で大きく異なっている。デザイナーは、元々場所に縛られない働き方をしていたが、顧客側にオンラインの準備がなく、完全なリモートワークができていなかった。今回、顧客のリモート化が進んだことで、2 月から完全リモートワークに移行した企業もいる。一方、業務効率は今までと変わらないが、人と会わないことでメンタル面での課題も出ている。
- ・ また、地方にもう 1 拠点持ち、仕事を受けながら、ダブルローカル生活を始めたいというニーズが増えている。都心からデザイナーを誘致するきっかけになるため、地方でも誘致策に注力し始めている。
- ・ co-lab としては、コロナを理由とした退会はなく、むしろ会員数は増えているが、都心で生活費を負担する理由がなくなり、ローカルワークが加速する危機感も感じている。
- ・ コミュニティの価値と安価な家賃が評価され、墨田区にデザイナーが集まってきたが、コロナ後はこれらの価値に加え、感染リスクと食の安定も考える必要が出てきた。まち

会議概要

として新しい魅力を打ち出す必要があるのではないか。

- ・一方、印刷業では従前の働き方と変化はない。紙や印刷自体、代替可能なものであるが、クリエイティブワークや多岐にわたる事業内容が功を奏し、売上自体は業界全体の前年比を上回る状況が続いていた。
- ・しかし、コロナの変化は大きく、今まで顧客や従業員に提供してきた価値や戦略を見直すいい機会となった。従前は、一定の需要のもと、co-labを通じた差別化や口コミによる認知向上ができていたが、今後は、紙の新たな価値を創出するとともに、デジタルマーケティングに特化し、さらなる認知度向上を図っていく。
- ・また、従業員に対しては、10年間の中期経営計画と、事業・社員・規模、それぞれの未来像（例えば、社員の未来像では、80歳まで働くことができる会社にする。）を提示し、企業理念、事業ドメインの実現に向けて取り組んでいく。

（株式会社横引シャッター 市川様）

- ・足立区綾瀬でシャッターを製造する会社で、グループ会社は50年目、横引シャッターとしては、36年目である。自身は2代目、経営9年目を迎える。60歳定年制を採用しているが、先代社長の時から事実上の定年退職はなく、若い人に教えることを条件に同待遇で60歳以降も雇用しており、技術継承はうまくいっている。
- ・例えば、現在、最高齢の現役職人は92歳で、月16日、10時～17時で勤務している。元々、鍛冶屋として独立していた方で78歳時に入社した。担当しているシャッター部品の製造は機械化で半自動にすることもできるが、周囲への影響を考慮し、継続して雇用している。従業員32名のうち、13名が60歳以上である。
- ・従業員が働きやすい環境づくりとして、ワーキングマザーや障がい者雇用、外国人雇用にも取り組んでいる。また、個人の能力ややる気を重視しているため、学歴を問わず、部長職に昇任することができる。社長の役割は、働きやすい環境づくりのため、方向性を提示し、社内全体に根付かせることであり、社員全員が仲間意識を持って働いている。
- ・コロナによる直接的な影響はなかったが、1月31日の段階で社員全員分のマスクとアルコールを配布し、その後、その家族も含め、100名分を配布した。4月7日の緊急事態宣言後は、全従業員と面談を行い、家族の意思を含め、働き方の希望を確認した結果、1名を除き、全ての従業員が従前通りの働き方を希望した。しばらくは特に変化なく働いていたが、現在は、フレックス制（一番空いている時間帯に出退勤）の導入や、ローテーション勤務を行っている。
- ・元々、多能工化を進めており、「社長の気まぐれ」と称して、4か月に1度、社員を異動させていたこともあり、コロナ後も柔軟に対応できた。異動は決定から1週間以内には実行し、社員も業務に支障がなければ問題ないと理解を示してくれている。

4 意見交換

（関座長）

- ・製造業では在宅勤務や複業はできるのか。

（株式会社横引シャッター 市川様）

- ・在宅勤務はできないと考えていたが、出勤を希望しない社員1名のために自宅でできる仕事を探し、ペンキ塗りや滑車製造、テント縫製など、一部工程を行ってもらっている。複業は、すでに経理と広報の社員2名が実施している。経理は元々アウトソーシングし

会議概要

会議概要	<p>ていた会社から独立した人に依頼し、週1日勤務してもらっている。広報はデザイン会社を経営しており、月・水の週2日出勤してもらっている。</p> <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば、縫製業では、1人で部品から仕上げまで完成させる「丸仕上げ方式」が行われていたが、戦後になると襟といった工程ごとの分業が基本となり、今では丸仕上げを行う会社はほとんどない。アパレル関連は専門学生の採用が多いが、学生はオーダーメイドの1点物を作りたいため、分業体制では仕事に魅力を見出せず、独立・創業してしまう。横引きシャッターで独立・創業はあるのか。 <p>(株式会社横引シャッター 市川様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先代社長のときに、堀切や草加、八潮といった近辺に独立した人が20名程度いる。規模は3~5名程度。気心を知れているため、今でもお互いの作業の一部をお願いし合うことがある。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都心のデザイナーが地方に求めることは仕事だけか。 <p>(株式会社サンコー 有菌様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーたちは自由かつ柔軟に仕事ができるからこそ、人口が多く非常時には食料が店舗から無くなる都心で、高い家賃を払い生活することに不安感を抱いている。ネット環境さえあれば仕事ができるため、活動拠点を2か所持ちたい人が増えている。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自宅でテレワークができる環境はあるのか。 <p>(一般社団法人 Work Design Lab 石川様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自宅に仕事のスペースはない。コロナで本業の方も全社員テレワークになったため、ほとんど有楽町のco-workingで仕事している。通勤から解放され、Work Design Labの取組が活発になった。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分が最初に購入したのは、自宅ではなく、別荘兼仕事場(青梅)だった。そのあと、50歳で吉祥寺に自宅を購入し、地下室を仕事場にした。最近、半々で行き来しており、早い段階から2拠点で仕事している。 <p>(長崎特別委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーのメンタル的な課題とは何か。 <p>(株式会社サンコー 有菌様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一日中、誰とも会話せず、パソコン画面を見ているため、メンタル不調になる人がいた。 <p>(長崎特別委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サンコーでは、コロナ後に時差出勤は行ったのか。 <p>(株式会社サンコー 有菌様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一時帰休は実施した。業種的に機械を使うことから、現場と営業のリモート化は難しい。業務量は7掛け、人員は6掛けのようにして、交代勤務で対応した。 <p>(長崎特別委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交代勤務で出勤しない日に、社員が複業・兼業しても問題ないか。 <p>(株式会社サンコー 有菌様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一時帰休の時は、みんな自宅でゆっくり休んでいた。休業手当払っているが、12月まで
------	--

は、雇用調整助成金が活用できるため、負担もそこまで大きくない。

(関座長)

- ・世界恐慌時、ほとんどが所得政策を実施したが、スウェーデンだけ、労働市場政策を行った。労働者の転職や失業者の再就職には、職種と居住の移動を伴うことが多い。スウェーデンは、再就職等に係る職業訓練を3年間実施し、個人のスキル向上を図るとともに、地域流動性を高めるため、経済政策として住宅費を全面保証した。

(一般社団法人 Work Design Lab 石川様)

- ・人材育成は非常に重要で、まち全体を学校と見立て、そこで活動するほど地域の担い手が増えると面白いのではないかと。本業は広報業務でも複業では人事業務のように、自分が本業で培った技術や知識を使わない業務を複業では行いたい人が多い。大きな組織ではその受け皿があるが、外で活動したい人のために、会社では経験できないことを経験できるプロジェクトを地域で立ち上げ、様々なコミュニティが生まれることが望ましい。
- ・地域に行くと観光系学部の学生が活動していることが多いが、実践の場がない。外部人材の受入では、インターンのように企業側の負担になる仕組みではなく、例えば、地域内で学生をサポートしたいと考える観光系ビジネスマンに、複業として学生の実践型プロジェクトを立ち上げてもらうなど、両者の課題をうまく組み合わせると良い。

(関座長)

- ・今、世界的に取り上げられるテーマとして、ベーシックインカムがある。これは、生活保護等を行わない代わりに全国民に一律金額を給付するため、子どもが多いほど、所得が増えることから、子どもがインセンティブになる。実験的に導入している国もあるが、コロナで日本でも行われる可能性もある。家賃が安いところに住みたい人には地方が推奨され、地方移住が進むのではないかと。

(一般社団法人 Work Design Lab 石川様)

- ・地震やコロナ禍で都心のスーパーから食料品等がなくなったが、疎開先をつくっておく意味でも地方との関わりは大切である。一方、地方に長期滞在したい場合、家族がいると子供の義務教育が障壁となる。例えば、地方都市や教育委員会等と連携し、デュアルシステムや単位交換等が導入されていれば、子どもも連れて地方に行くことができる。
- ・地域とのつながりを創出するうえで子ども同士の関係人口化は重要な視点である。今後、地方では、金銭的なインセンティブよりも緊急時でも食料はあるといったベーシックな安心感が、新しいインフラとして1つの価値になるのではないかと。

(関座長)

- ・複業者は、複業に金銭を求めるのか。

(一般社団法人 Work Design Lab 石川様)

- ・年代ごとにモチベーションは異なるが、赤字にしたい点は共通している。金銭に不満がある場合には、転職がするが、複業者は、勤めている会社を退職したあとも楽しく働くために、例えば50代から助走的に準備を始めている人も多い。

(長崎特別委員)

- ・今回のテーマを通して、「働き方は生き方や人生そのものである」と感じた。人が働くことは、まちにとって欠かせない要素であり、次のマスタープランのコンセプトに今回の議論内容は必ず盛り込むべきである。
- ・サテライトオフィスはバブル時代にもすでにあり、首都圏に人口が集中し、オフィス不足になったことが要因にある。今回のコロナをきっかけに、働き方と生き方のバランスは都心で働く限られた人たちだけでなく、国民全員の共通課題になった。特に企業側は従業員にどのような働き方を提供するかが重要となる。

会議概要

<p>会議概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造業において、リモートワークは難しいため、時差出勤といったできることで対応していくしかない。コロナの影響で働き方は大きく変わっているが、人材のシェアリングという概念は、コロナが終息してからも残る考え方であり、企業側も真剣に考える必要が出てきている。 ・ 豊かな暮らしや企業の持続的発展には、経済的視点は必要不可欠である。一方、イキイキと働くためには、金銭的価値（給与）と非金銭的価値（やりがい）のバランスが重要である。中小企業は、特に非金銭的価値の部分でインセンティブを持てる可能性があるのではないかと。 <p>5 閉会</p> <p>産業観光部長が閉会のあいさつを行った。</p> <p>（鹿島田産業観光部長）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社長が従業員のことをよく理解しているのは、横引シャッターの社風なのか。 <p>（株式会社横引シャッター 市川様）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先代社長のときに総務部長だったが、4年間毎日工場を回り、現場とのコミュニケーションを欠かさなかった。定年退職後も同一給料で従業員を雇い続けているが、「若い人は馬力で仕事、先輩は技術」が社内に浸透しており、生産性以外の部分で良いサイクルが生まれている。 <p>（鹿島田産業観光部長）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サンコーの売上が、8・9月に落ちたのはなぜか。 <p>（株式会社サンコー 有園様）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 5人のうち3人ずつを休ませるシフトを組んでいたが、通常の業務+ の仕掛けの仕事に手が回らなかったためである。今は営業だけシフトを元に戻して対応している。 <p>（鹿島田産業観光部長）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 正規従業員として働いているにも関わらず、なぜ複業を行うのか。 <p>（一般社団法人 Work Design Lab 石川様）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生き生きと働くためには、お金とやりがいのバランスが必要であり、複業をすることで自分のやりたいことが見えてくる。興味開発教育は複業で行うべきであり、まだ自分が始めたこともない未来を理由に未来をチャレンジしてもいいと感じている。
<p>所管課</p>	<p>産業振興課</p>