9

あたりまえの暮らし方と働き方を自分たちでつくっていく

ポラリス

身近な地域での「暮らし」と「働く」を両立させる

非営利型株式会社 Polaris（以下、ポラリス）[77] は、「誰もが暮らしやすく、はたらきやすい社会の実現」を目指し、特に「潜在的な可能性を秘めた地域の女性たちが身近な地域の中で多様な働き方を実現するための事業」に取り組むため、2012 年 2 月に設立された。

前身としては、2010 年 12 月の内閣府による地域社会雇用創造事業ビジネスコンペに参加、採択されたところに遡る。子どもが生まれ、成長し、女性としてはもちろん、母として、これからの社会、特に愛着のある地元の地域社会のことを考え、自分たちは何ができるだろうかと、創業者である市川望美さんはコンペにチャレンジした。2011 年 8 月、東京都調布市の京王線仙川駅から徒歩 3 分、商店街の中にある店舗の上の 3 階の古い住居を改装してコ・ワーキング・スペース「cococi」（ココチ）[78] を地域社会で知り合った仲間たちと 3 人で立ち上げた。それぞれが仕事を持ち込むこともできるし、打ち合わせできる部屋もある。元からあったキッチンがあるので、簡単な食事もできる。仕事に取り組むデスクのすぐそばで子どもが遊んでいても、泣いていても、お互いさまだから、誰からも文句は出てこない。

子育てを契機に仕事から離れた女性にとって、子育てとバランスを取りながら、再び働きに出

図表２－９－１：cococi の様子

出所：cococi ホームページ

77. http://polaris-npc.com/
78. http://cococi-coworking.com/

ることは選択肢に当然含まれる。しかし、家の近所で子どもをなかなか預けられない現状、子どもと一緒の通勤ラッシュ、時間差で乗ったとしても感じることのあるベビーカーへの視線の冷たさなど、いろいろなことを考えれば、都心への通勤はなかなか現実的な選択ではない。仕事によっては、家でできるものもあるかもしれないが、なかなか家には仕事は持ち込む気持ちになれないし、なにより集中もできない。歩いていける近所に、女性の多様な働き方を支える社会の共通の資源となる場を作り、人が動き出し、少しずつ周囲の考え方が変わっていくことを願って、そして、名前のとおり、誰にとっても心地よい場所となるように、「cococi」は作られた。

家計のことを考えれば、共働きでないと厳しいこともあるし、自分自身の社会との接点についても、子どもを経由しない、自分らしいものがあってもよい。働くことは社会との接点になる。日々の暮らしも大事、そして、働くことも大事。二者択一を迫られるのはおかしい。どちらかだけを追いかけるのではなく、共存させたい、そんな切なる思いの結晶だ。

cococi を運営して稼いだ資金を元手にして立ち上げたのがポラリスだ。3 人で始めた事業だったが、ワークシェアや日頃の暮らしの知恵を活かした仕事を創出し、設立以来 6 年で、約 500 人の女性の多様な仕事、社会との接点を作り出す企業になった。

誰でも仕事にアクセスできる環境を作る：セタガヤ庶務部

ポラリスが運営する「セタガヤ庶務部」は、子育て等をきっかけに離職した女性たちによる、会社や NPO 等の組織の業務の請負サービスだ。約 350 人がここに関わっている。

時間と場所の制約や仕事から離れた時間によるブランクを乗り越え、ワークシェア、ICT（情報コミュニケーション技術）を活用し、また、学び合いの場を作って切磋琢磨を促し、それぞれの女性が自分にとってちょうどよい仕事の関わり方を作っている。

具体的な仕事の内容は多様だ。データ入力、インタビュー等の音声の文字起こし、封入・アセンブリー作業といった庶務業務のほか、語学力を活かした翻訳や通訳、プロジェクトや連続講座

図表２－９－２：同社が提供するサービスと価格の例

経理業務サポート	• （1）7,500円/月 • （2）12,000円/月 • （3）一年分一括入力 • （4）個別見積/単発	EXCELや会計ソフト（*）への入力、仕訳補助、領収証整理など • （1）仕訳50件まで、以降90件までは@120 • （2）基本仕訳数100±15　以降@120 • （3）200仕訳まで、初期設定費用含む。以降@80 ※納期によっては特急費用が発生 • （4）内容に応じ個別のお見積り ※対応可能なソフトは要確認
事務局業務	30,000円/月～	期間限定のイベントや特定の業務に関する事務局の運営
プレスリリース配信	個別見積もり	プレスリリース記事を配信サイトへ投稿
トレンドリスト作成	個別見積もり	特定のキーワード、テーマなどからの記事抜粋、リスト作成
受付、会場アシスタント	5000円/日～ ※業務内容によって費用変動	イベントやワークショップ、展示会などの運営サポート業務内容、時間、条件などに合わせて費用設定（進行管理、リクルーティング費用等別途）

※上記費用の他にコーディネート費用がかかります。（業務内容によって変動）

出所：同社ホームページ

の事務局機能、アウトソーシングされた企業の経理業務全般の受入れ等、専門性を活かした仕事もある。個人事業主やフリーランスを支える仕事も多い。

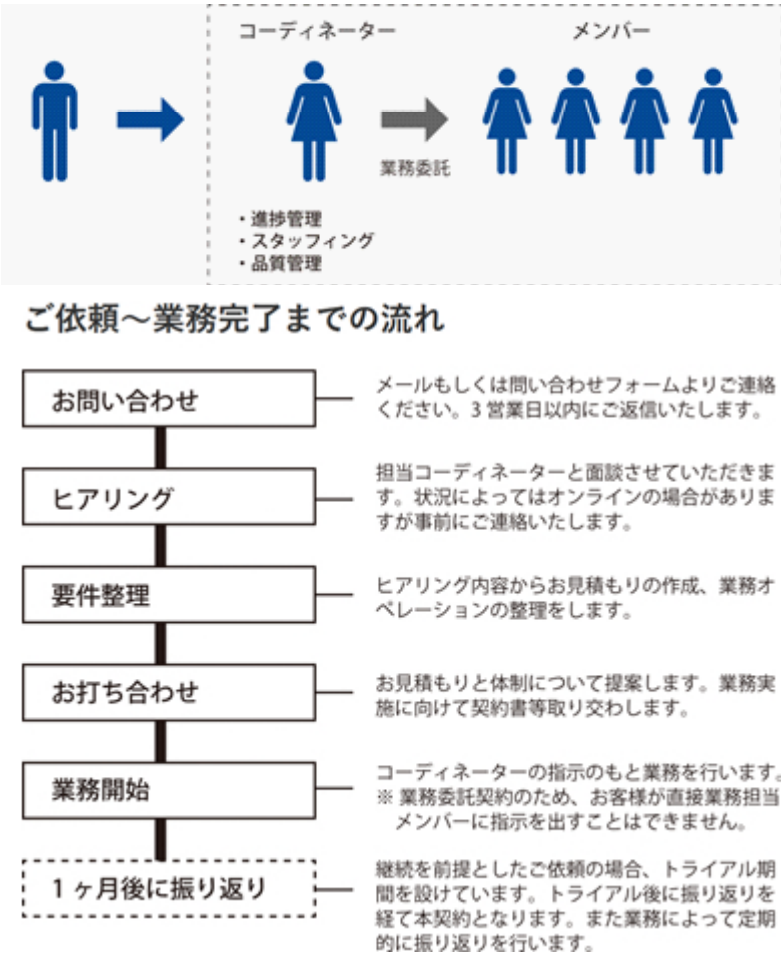
子育て中の女性にとって、まとまった時間を作るのは難しい。そこで、同社では、一つの仕事について、SNS のグループ機能を使って、登録した女性たちに声がけし、チームを組成し、それぞれが分担し、みんなで仕事を回している。個々の仕事の場合、２週間から１カ月以内くらいの納期が多いが、仕事によっては、経理の丸ごと切り出しや経営者の秘書・サポート業務等、年中継続していくものもある。また、在宅業務だけでなく、私立中高一貫校での採点業務や、イベント運営のサポートスタッフなど、実際に現地で実施する業務もある。

ワークシェアの要となるコーディネーター

ここでカギとなるのがコーディネーターだ。プロセスに応じて、４つの機能がある。

第一は、発注者の企業や組織から請け負う業務の見立て、初期設計だ。発注された仕事が、そもそも、請け負う形になっているかを確認するところから始まる。発注者にとって、これまで社内や組織内でやっていた仕事をアウトソーシングする場合、メンバーシップ型の雇用でやってきた多くの日本企業でしばしば起きがちなのは、業務の範囲や求めるクオリティ、具体的な仕様が

図表２－９－３：顧客からの発注から作業までの流れ



出所：同社ホームページ

曖昧なことだ[79]。社内でやっていた時代は、進行管理しながら、実際に見て、折に触れ、調整してきたわけだが、同社に発注すれば、次に仕事を見るのは納品時で、これまでの経験はまったく役に立たない。そうした業務の切り出しに慣れない顧客の場合、彼らの要求をワークシェアに見合う形に再設計することもある。発注者が要求するセキュリティに応えるために取り組むことも具体化する[80]。どのくらいの工数がかかる作業か、見積もりを立てながら、価格を示す。経験を積まねば、できない仕事だ。実際、ポラリスの立ち上げ当初は、請け負った仕事を、創業メンバー３人で実際にやってみて、どのくらい時間がかかるか、慣れてくれば、どう変化してくるのか、定量的に把握していった。

第二に、チーム組成、声がけだ。SNS 上において、仕事の概要を共有し、仕様書とともに、エントリーを始め、「この指とまれ！」の形で声がけが進む。仕様書を見て、自分でできる／できないを判断し、メンバーは参加してくる。具体的に知りたいこと、わからないことがあれば、メンバーからの質問も投稿される。質問への回答は、参加を検討している人、迷っている人の参考にもなる。結果として、この業務に適正が高い人、慣れている人ばかりではなく、前からやってみたいと言っていた人、新たに加わった人も混じったチームが作られる。それぞれの事情や能力に応じて、それぞれができる範囲で業務に関わり、仕事とチームに貢献できるようにしていくことが重要だ。

第三に、業務の進行管理だ。多くの女性が関わるワークシェアでは様々なことが起きる。例えば、子どもが突然インフルエンザにかかり、仕事から離れなければならない人が出てくるかもしれない。cococi で一緒にやれるなら顔が見えるからコミュニケーションは取りやすいが、テレワーク[81]で参加する人もいる。仕事を手放さざるをえない人がいて、それを誰かが引き取る、お互いの仕事の引継ぎがうまくいくよう、きめ細かな進行管理が求められる。

第四は、クオリティチェックだ。請け負った業務を発注者の期待以上の品質や期限で納品するためには、まず、顧客の期待をしっかり把握しておかねばならないし、それをチームにきちんと伝えるところから始まるが、折々、そして、納品にあたっての丁寧なチェックが必要だ。顧客からのフィードバックを踏まえた振り返りも行う。それができてこそ、リピーターとなって、また次の仕事を発注してくれるようになる。初めは業務の切り出しが手間だと感じていた顧客も、コーディネーターの存在に納得し、仕事のクオリティに満足して、別の顧客を紹介してくれることも多い。

女性たちのワークシェアだからと甘えるつもりはない。顧客に品質の高いものをしっかりと納めることによって信頼を獲得し、ひいては、女性の潜在力について、担い手自身も自覚することができ、そして、顧客をはじめとする社会にも認識させることができる、そうなれば、働き方に対する、従来の硬直化した考えも、少しずつでも変わっていくはずだ。

---

79. ここにもメンバーシップ型雇用の弊害がある。
80. 機密保持をはじめ、データ等のセキュリティを確保し、リスクにさらさないようにすることは、発注者にとってはもちろんのこと、働く女性を守ることにもつながる。このため、同社としては、確保すべきクオリティの最優先項目として、様々な取り組みを進めている。具体的には、発注段階から設計しなおす場合もあるし、物理的な情報元の移動を制限させる等の対応があり、顧客と共に積み上げてきた同社のノウハウでもある。
81.「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語。ICT 等を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと。

ワークシェアは、そこに関わる担い手の女性にとっての意義だけではない。企業や組織の業務を切り出すことによって、発注企業の社員が、自社の競争力の源泉に集中して仕事ができるようになるし、自分の仕事を見直す機会にもなる。他人に頼める仕事は何か、自分でなければ価値を発揮できない仕事は何か、時間の使い方も変わってくるし、人への仕事の頼み方も上手になってくる。

中小企業や NPO 等の小さな組織の場合、経理業務等の高い専門性が求められる業務の担い手は一人やごく少数である場合が多く、その人が、本人や家族の突然の事情で仕事を離れなければならないことになれば、それ自体が、企業の事業の継続において、重大なリスクともなりうる。もし、アウトソーシングができていれば、それもワークシェアによって、多数の人の手に委ねられるので、そうしたリスクは極小化できることになるであろう[82]。

情報共有の場に力を入れる

チームを作っていくに際して、ポラリスが心を砕いてきたことがある。それは、メンバー間のフラットな関係性、組織を構築することだ。

一般的に、複数の人数で仕事を進める場合、経験が豊富な人、たくさんの仕事を担った人の声が大きくなりがちだ。しかし、ここに来ている女性は、働きたい思い、社会と関わりたい思いがあっても、それぞれの事情でそれがままならない人も多い。実際、300 人のメンバーのうちには、いずれやりたいと思い、また、かつてはやっていたけれども、それぞれの事情で、今は仕事ができない人もいる。そういう人にとっては、SNS の場は、社会の動きが見える小さな窓であり、情報共有の場だ。直接関わっていない人にとっても、コミュニケーションが重なれば、それぞれに当事者意識が生まれ、みんなの仕事になっていくし、それぞれの経験も積みあがっていく。

メンバーにとって大切なのは、お互いに、それぞれの事情があることを理解し合うことだ。たくさんやりたくてやれる人はやればよい、やりたくてもやれない人もいる、少しでも参加できること、仕事に関わること、そこに触れていることが大切なのだ。それぞれの事情をちょっとだけ想像し合う。困ったときはお互いさまと助け合い、一つのことを成し遂げていく、そういう思いを共有することが社会参加の一歩になる。

ワークシェアにおける情報共有では、「言葉」をめぐる誤解に留意しなければならない。例えば、発注の時点において、多くの企業が「適正な量の仕事を切り出し、見合った金額で請け負わせること」に躓くように、また、仕事を担うメンバーの女性たちもかつてはそれぞれの企業に勤めていた経験が異なり、見えている世界も違うように、それぞれの「言葉」をすり合わせるところから始めなければならない。「きちんとやる」という言葉からイメージするのは、高いクオリティで仕事を進めることだと共有できるかもしれないが、それが具体的に何を指すかは人それぞれであろう。だからこそ、抽象的な言葉ではなく、具体的な指示や作業に落とし込むことがコーディネーターの役割でもある。

82. だからこそ、経理担当を置くにしても、日ごろから別の人ができるようにしておく等、社内でもワークシェアを進めておくことも重要である。また、そもそも、現役世代の子育てや介護等の負担がますます重くなることを踏まえれば、短期正社員制度やテレワーク等によって、いわゆる「制約社員」でも、仕事が継続できる仕組みを整えていくことが求められている。

具体的なアクションにつながるわかりやすい言葉に落とし込み、丁寧に何度も伝えることだけでは、実は不十分だ。併せて、相手が疑問に感じたこと、わからないことを、率直に尋ねることができる、何度でも質問しやすい環境も整えておかねばならない。

「暮らし」と「働く」を身近な地域で両立させたい女性に、常に門戸を開き、ワークシェアを進める同社だからこそ、経験や立場に囚われないフラットなコミュニケーションが不可欠であり、それができる開かれたフラットな組織作りを目指すのはある種の必然ともいえるだろう。

これまでの常識を超えた「ジャズ型」の会社

急速にフラット化が進む社会におけるコミュニケーションや組織にあって、ポラリスの組織作りは興味深いものだ。

ワークシェアを進めるための情報共有を考えれば、フラットな組織でなければ、これを担うことはできないわけだが、これまでの組織論は、タテ型、ピラミッド型の組織でなければ、人材育成をしながら組織のミッションを達成することはできないと言われてきた。

組織が、持続可能な発展をしようとすれば、世代交代が必要だ。そのためには、経験のない新人を受け入れて、これを教育しながら、ミッションに取り組むわけだが、その場合、経験のある人がリーダーとなり、そうでない人をけん引する組織でなければならない。これは、言い換えれば、オーケストラのような組織だ。全体の方向性を示す指揮者がいて、それぞれのパートにもリーダーがいて、経験の浅い人は、指揮者やパートリーダーの指導の下、学びながら、事業に取り組み、やがては一人前になり、世代交代を担っていく。

オーケストラ型の対極にあるのがジャズ型だ。ジャズ・バンドには指揮者はいない。ある時はピアノ、その後にはクラリネット、次はトランペット、ベース、ドラムというように、テンポを決め、音楽をリードする楽器が移行していき、あるときはリーダーとして、また、あるときはフォロワーとして、その時々の機能を見出し、担いながら、まさにフラットな関係性を構築し、プレーヤーが相互に刺激し合って一つの音楽を作っていく。但し留意すべきは、ジャズ型の場合、それぞれのプレーヤーがリーダーもフォロワーも担える、すでに一流であって、人材教育の必要はない組織でなければならないことだ。

ポラリスの場合、興味深いのは、新参者、経験の浅い者を積極的に受け入れておきながら、フラットなジャズ型を志向していることにある。彼女たちの組織作りは、楽器を弾けなければ加入させないというものではない。一緒に弾いてみたいという気持ちさえあれば、積極的に受け入れる。楽器が弾けないとすれば、手拍子でもよいから、あるいは、何かそこにあるものを叩くだけでもよいから、自分の思うように音楽に参加してみようと声がけをする。難しい楽器が弾ける人にスポットライトを当てるのではなく、手拍子の参加であっても、一緒に音楽を作ることができる喜びを共有する。それこそが彼女たちの組織作りの工夫だ。

こうした工夫は、少しずつでも、働くことや日々の暮らしに対する、いまの常識とされるもの、両立を阻むものを変えていかねばならない。そのためには、より多くの女性の参加によって、より多くの実践が行われることが必要であるという、同社の理念の帰結とも考えられよう。

ここで暮らしている日頃の知恵を仕事に：くらしのくうき

ポラリスが進める事業には「くらしのくうき」と呼ばれるものもある。150 名ほどの女性が関わる本事業は、子育て世代が知りたい、引越しする先の地域の情報を「地域情報コンシェルジュ」として伝える仕事だ。

転居先地域の学校や幼稚園・保育園の評判、病院や診療所の使いやすさ、交通アクセスの利便性、朝・昼・夜のまちの雰囲気、地域コミュニティのつながりや関わり、入りやすさ、親しみやすさといった日々の暮らしの情報を、ここで実際に暮らしているからこその経験を踏まえて、わかりやすく伝えていく。

具体的な事業としては、不動産販売・情報提供会社と連携して、マンション購入希望者に対して、地域で暮らす主婦が持つ日々の情報や知恵を伝え、購入・転居後の暮らしの具体的なイメージを持ってもらうことを目的にしている。

ポラリスに費用を支払うのは不動産販売・情報提供会社だが、彼らからすれば、顧客に伝えられる情報は、間取りやファシリティといった物件のこと、地域については施設やインフラに限ったものしかない。

購入者からすれば、本当に知りたいことは、ここで暮らす毎日の様子だ。子どもが通う学校はどんなところなのか、病気やケガをしても安心か、駅やバス停までのアクセスや夜の安心はどうだろうか、そして、新しく住むこのまちで仲良くなれる友達はできるだろうか……、それらの問いに答えられるのは、実際に暮らしている彼女たちだけだ。困りごとがあったとしても、暮らしの知恵があれば、解決も容易だ。購入・転居の前に知っておくことができれば、不安も小さくなるし、入居後のギャップも少ない。

結果として、購入希望者の満足度は総じて高くなる傾向となり、不動産販売会社からすれば、差別化にもつながる。

ポラリスの仕事は、マンション販売の「事前段階」から始まっている。販売開始前には、ベビーカーを押しながら、駅からの導線や街並みをチェックする現地周辺環境調査を行うことがある。この地域を選んだ理由を尋ね、いまの暮らしの様子を聴く地域住民を対象としたニーズ調査座談会などを行い、そこに住む人たちだからこそのリアルで具体的な情報も集約する。これらの情報は、販売時の情報提供ばかりではなく、販売時の広報戦略にも活かされる。

「販売段階」では、上述のような、「地域情報コンシェルジュ」として、モデルルーム等におい

図表２－９－４ :「くらしのくうき」がプロセスごとに担うこと

出所：同社ホームページ

て、購入希望者に対して、まちの暮らしの情報提供を担うと共に、具体的な日々の暮らしの相談にも応じる。

「販売後」には、入居前後のタイミングにおいて、新しく入居する人たちが地域のコミュニティに入っていくサポートも担っている。例えば、このまちの幼稚園や保育園に通う子どもがいる保護者から話を聴く会を開催する。これからここに住む人たち（つまり、購入した人たち）の座談会、これまで地域の人たちも交えて、子育てコミュニティづくりワークショップも開き、既存の地域コミュニティと転居してきた人たちとの出会いづくりにも取り組んでいる。

未来の「あたりまえ」を作っていく

「くらしのくうき」には、マンションや住居を購入することは、単に「物件を買う」という経済行為だけではなく、そのまちに住み、暮らしていくことを決断する、家族にとっての人生の一大事であるが、それにしては、考え、相談し、決断するための情報に偏りや限りがあるのではないか、という生活者ならではの自然な感覚、問題意識がある。

不動産会社がこれまで提供してきた情報だけで「物件を買う」のでは、彼らの言いなりではないか。しかも、自分たちの経験を振り返れば、物件以外の情報はよくわからないまま、購入に至ってしまったという誰もが同じ経験をしている。「それはそういうものだ」、「常識だ」と言われて、納得してしまえば、それでおしまいかもしれない。しかし、そのままに放っておいてよいはずがないと考えたのが、この事業の出発点にある。

もちろん、女性が持つ日々の暮らしの経験や知恵を付加価値として認識させたい、女性たちの潜在的な力として認識できる社会に変えていきたい、そんな思いは、ポラリスが手掛ける他の事業と同様、「くらしのくうき」の底流にもある。

すでに、東京以外の地域でも、「くらしのくうき」事業が進められるほど、拡大してきた。しかし、この事業の本当の価値を多くの不動産会社が認識するまでには至っていない。パートナーとしてやってきた企業であっても、担当者が変われば、最初から、事業の意義や価値を説明し直さねばならない。

こうした、買い手の立場から発想された取り組みが業界の常識になるまでには、また、こうしたサービスに対して、彼女たちが納得できる十分な対価が支払われ、真に対等なパートナーシップが構築されるまでには、まだまだ時間はかかるかもしれない。

現代社会にはおかしなことがたくさんある。現実は厳しい。しかし、あきらめてはならない。そもそも、ポラリス自身、現代社会のおかしなこと、これまでの常識とされるものを壊し、よりよい社会を、その実践を通じて具体的に示すために存在している。もっと働きやすく、もっと暮らしやすく、どっちもあきらめたくない、そんな社会は必ずできるはずだという確信が会社を作った原点だ。一人ひとりの思いが集まり、3 人の活動となり、500 人の仕事と暮らしを変えてきた。確かな手応えもある。「未来のあたりまえ」になる働き方、暮らし方を作っていく、どっちも求めるチャレンジはまだまだ続く。

＊執筆者プロフィール

亀井善太郎（かめい　ぜんたろう）

政策シンクタンクＰＨＰ総研主席研究員
立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科特任教授
特定 NPO 法人アジア教育友好協会理事
専門分野【 公共政策、CSR 経営、市民社会、ガバナンス、財政政策、社会保障政策等 】

慶応義塾大学経済学部卒業。日本興業銀行、ボストン・コンサルティング・グループ、衆議院議員等を経て現職。みずほ総合研究所アドバイザーも務める。シンクタンカー、大学教員、NPO マネジメントとして民間からの政策の発案、社会変革の担い手人材の育成、そして、自らその実践にも取り組む。衆議院決算行政監視委員会参考人、内閣官房行政改革推進会議年次公開検証評価者、政府や自治体における行政改革等に関する各種審議会委員長や委員等も務める。

企業は社会の公器
―これからの社会をつくる企業経営とは―

2018 年 8 月発行
政策シンクタンクＰＨＰ総研
責任者：永久 寿夫
プロジェクト担当：亀井善太郎

株式会社　PHP研究所
〒 135-8137　東京都江東区豊洲 5-6-52
NBF 豊洲キャナルフロント
Tel：03-3520-9612
Fax：03-3520-9653
政策シンクタンク　PHP 総研ホームページ：https://thinktank.php.co.jp/
E-mail：think2@php.co.jp

©PHP Institute, Inc. 2018
All rights reserved
Printed in Japan