

# 地方再生戦略に作用する 人事改革のインパクト

～企業人事の地殻変動は地方に何をもたらすのか～

## 第1回

### 企業人事は地方再生の原動力となりうるか

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

#### 地方再生に関わる 共通した問題意識

本連載は3人の執筆者が担当する(いずれも敬称略)。1人は(有志縁塾 代表取締役・大谷由里子、1人は(株)アルマ 代表取締役・渡辺亜紀、そして今回執筆を担当させていただき(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役・新井健一である。

我々の大まかな共通点は、以下の3点にある。

- 企業人として働いた経験があること
- 企業の人材開発に携わっていること
- 地方に拠点を構えその経済活動に関与していること

#### ●大谷由里子の視点：

大谷は、京都の女子大を卒業後まだ男女雇用機会均等法が制定されていない時代に、新卒で吉本興業に入社した。そして当時の大物・新人芸人のマネジャーとして多くの実績を残して結婚・退社、その後独立起業している。ちなみに大谷は入社後すぐに、当時の漫才ブームをけん引した“やすきよ”のマネジャーを担当している。横

山やすし師匠に殴られた人はたくさんいるが、やすし師匠を殴ったことがあるのは大谷ぐらい、という語り草の人物だ。現在は地域活性と企業活性をテーマに事業を展開、年間300を超える研修・講演をプロデュースする一方、震災復興の支援を含め地方の再生をプロデュースしている。

#### ●渡辺亜紀の視点：

渡辺は、東京で生まれ東京で育ち、大学卒業後は事業会社系のシンクタンク、外資系企業を経るなどいわゆるキャリアウーマンとして首都圏を中心に第一線で活躍した後、組織開発コンサルタントとして独立起業した。そんな彼女は現在、山梨県内の人口400人程度の集落に移住して地方再生のためのワークショップを主催したり、同県内に専門の人材教育会社を設立したりと新たな取り組みを進めている。これは東京に多くのものが集中し過ぎている現状を危惧し、「一生を豊かに幸せに暮らすとは、どういうことなのか?」という問いから発する試みだ。その背景には、これまで首都圏・大企業を中心に組織・人材開発に携わってきたなかで、「都心のいわゆる

大企業で働く社員の幸福度に陰りが見られたから」という認識も働いている。

#### ●新井健一の視点：

今回の著者・新井は、職業人としてのキャリアのほとんどを首都圏または関西圏で培ってきた。だがそんな筆者も、東日本大震災を契機に東北地方で活動する機会を得た。そしてそれは、東北六県(青森、秋田、岩手、山形、宮城、福島)の地方としての実情を知る機会ともなったのである。現在は仙台に本社を置き、概ね東京と仙台・東北を行き来しながら活動している。

このようなキャリアを歩んできた執筆陣の視点から、本連載では「地方再生」と「企業人事」という大きなテーマを同時に取り扱いつつ、最終的には2つの観点を結びつけて、どう人的資源の再配分を行っていくか論じていきたいと考えている。

#### 地域再生を担う人材要件： 外部の視点を持った内部の人材

本連載にあたり、大谷・渡辺・新井の三者で地域を再生するために取り組むべき戦略的課題と、そもそも地域に存在する雑多な問題から優先的に取り組むべき“真の課題”を的確にとらえ解決しうる人材の要件について議論したことがある。



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リンクエージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email: info@ahsi.jp

ここでは、様々な知識やスキルの保持についても議論されたが、何より必須とされたのは「外部の視点を持った内部の人材」という要件だった。これまで様々な現場で地域再生に向けた取り組みに立ち会ってきたが、その地域でしか暮らしたことの無い人材が当該地域を再生させるのは難しいのではないかと感じる場面にしばしば遭遇している。

この認識を裏付ける事例として、新井が体験したこんなエピソードがある。

東北のある地域で、地元経済を活性化させるためのワークショップを開催したときのことだ。ワークショップの参加者は皆その地域の住民であり、誰もが地元に対する愛着を持っていた。だが、出てくる意見はどれもありきたりな活性化策であった。具体的には、過去に少なからず試したことのある地元産品を用いた商品開発や、既存の観光地のPR施策ばかりだった。

そこで筆者は、「北海道は“雪”をブランドにして、対アジア向けのインバウンド観光を活性化させています。現在、特にタイの人たちは好んで北海道を訪れています。彼らの多くは東北に雪が降ることを知らないそうです」とグループワークの合間に話した。この話に参加者は驚いた様子だった。つまり、自分たちの暮らしを脅か

す“雪”が、観光資源の“売り”になるということが、どうにも理解できない、理解しがたいというのだ。それでは、外部の視点を持った外部の人材を登用して、地域再生を進めてはどうか？ 外部の成功事例をたくさん知っているのだからという議論が進み、いくつかの施策が実行された。だが、その結果は、外部の人材がその地域の資源を利用して自ら利益を得る（だけ）という、本末転倒な事態が起こったのである。

外部の人材が短期的な視点で地方の課題を解決しようとするれば、課題解決に向けた議論はどうしても浅薄にならざるをえない。だからこそ、中長期的な視点、持続的な視点で真に地方を再生するために、「外部の視点を持った内部の人材」、言い換えれば外部と内部それぞれの考え方や問題意識を理解し、橋渡しのできる第三の人材が必要不可欠なのである。

### 企業人事の変革が進むと 地方再生の原動力になる

現在の日本が地方再生という課題を抱える一方、日本の企業人事が抱える大きな課題の1つは、企業人事を考える際の前提条件がすでに変わっているにもかかわらず、過去の成功体験から抜け出せていないことだ。企業人事の転換は大きな痛みを伴うものであるから、“変革”ではなくなんとか“改

善”レベルで現状を乗り越えようとするが、それももう難しい局面に差し掛かっている。

過去、日本の企業人事を成功に導いたのは三種の神器といわれる「終身雇用制度」「年功序列型賃金」「企業内労働組合」の存在である。しかしながら、これらが神器として機能するためには、ある企業活動上の前提を満たす必要があった。それが“高度な成長”である。だが、その前提はもうとっくに崩れ去ってしまっている。では、新たな前提に則した企業人事とは何か？ 筆者はこれまで就労環境の変化を以下の5つに注目して指摘してきた（詳しくは拙著※をご参照いただきたい）。

- ①兼業奨励
- ②休暇奨励
- ③残業なし
- ④異動なし
- ⑤定年なし

例えば「異動なし」は、これまでも欧米企業などから、転居を伴う異動が当たり前に行われてきた日本の企業人事に対する疑問が投げかけられていた。今後、このような企業人事の変化が、地方再生を推進する原動力となると筆者は考えているのである。

※拙著『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』すばる舎リンクエージ刊行