

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12回

“1社主義”からの脱却は急務だ

(株)アルマ 代表取締役 渡辺亜紀

先日、都内の大学にて、社会人数名を迎え、就活を控えた学生たちに向けて話をする機会を得た。

社会人メンバーは、大手消費財メーカー人事部長、大手通信会社部長、大手食品メーカー部長、外資系ブランド人事マネジャー、個人会社代表（2名）の計6名だ。

この社会人メンバーのキャリアストーリーが面白く、また考えさせられることが多かった。個人会社を運営する2名（40代）以外の4人は50代。それぞれ人生の節目において転職を選択した者、組織にとどまり活路を見出そうとした者、起業した者、そもそも最初から企業への就職を考えなかった者など、歩んできたキャリアは多様だ。そして、彼らの話を聴き終える頃には、組織とそこで働く社員の両者にとって、より柔軟で幸せな働き方が日本ではなぜこうも実現が難しいのだろうかと思わざるをえなかった。

50代社会人が共通して 伝えようとしたことは？

大企業で働く1人は役員への昇進が決まっており、ある1人はグループ会社への出向が決まってい

る。ある人は転職をしたばかりだ。そのようなメンバーが学生たちに語ったのは、「私自身のキャリア選択（大組織にとどまる以外の選択をしなかったこと）が正しかったかは分からない」「企業人生において、理不尽な環境に置かれたこともあれば、充実感に満ち、毎日出社することが楽しくて仕方なかったときもあった」「後悔がないと言えば嘘になる」といった、30年ほどを企業で働いてきた方々の正直な言葉だ。

そして、この6名が共通して学生に伝えたのは、会社以外の選択肢、あるいは世界を持つことの重要性だ。リトルリーグのコーチ、海外の日本語学校の運営、8回の転職を可能にした人脈づくりなど、実際に社外での活動のウエイトがかなり多い方も目立った。共通していたのは、「人生において仕事の占める割合は高い。だが、属している組織を中心に生活を組み立ててしまうと（心身ともに）バランスを取りづらくなるし、（リストラや左遷など）リスクも高い」という指摘だ。

能力、努力ともに優れた人材であっても、思い描くキャリアを歩

めるとは限らないのが企業勤めの宿命だ。また、キャリアの転機はいつ訪れるか予想できない。にもかかわらず日本の企業は、自社の人材が転職に備えたり、地域活動や家族との時間を優先したりすることについて寛容とは言い難い。

そのような日本の労働環境を省みると、今50代のビジネスパーソンが出世街道を歩みながら社外活動を継続するのはかなり難しい時期もあったのではないかと推察される。その彼らが、これから就職しようという若者に伝えたいメッセージが「会社はキャリアのすべてではない」ということなのだ。

会社も個人もニーズは “脱・1社主義”

企業人としての最終コーナーにさしかかっている彼らに対し、20代、30代の若手のリーダー層は今どのような働き方を指向しているのだろうか。組織で働く立場でいながら、彼らには10年ほど前には見られなかった特徴があると私は感じている。彼らの多くは就職後、早い段階で、あるいは最初の就職をする前から第二のキャリアを考え始めているのだ。なかにはそのための具体的な準備に着手している者も目立つようになってきた。副業や起業を奨励しているベンチャーに属している場合はそのことを公言している者も多い



■渡辺亜紀：東京都生まれ、上智大学文学部/法学部卒。大手通信系シンクタンク、ネットベンチャー、外資総合食品メーカー、ダイレクトマーケティングベンチャーを経て独立。組織風土改革を中心とした組織開発コンサルティング、マーケティングからコミュニケーション、チームビルディング等の企業研修やワークショップ、エグゼクティブコーチング、地域再生コンサルティング等のサービスを提供している。2017年春より、山梨に築300年の古民家と地域資源を活用した研修・ワークショップ施設を開設。(株)アルマ代表取締役、CPCO(Certified Professional Co-Active Coach、米国CTI認定プロフェッショナル・コーチ)

一方で、上司や人事に目をつけられないよう粛々と準備している大企業勤務の社員もいる。

現実には、何年も自身のキャリアに悩みながら行動するまでに至らない若手も多い。彼らは会社が嫌いなわけではない。それなりにやりがいもあり、上司や同僚に恵まれている者も多い。彼らは、ふとした機会に参加した社外イベントや友人知人からの情報で、会社の外にも魅力的な仕事や自身が貢献できそうな解決すべき課題があることを知り、迷う……「このままでいいのだろうか？」と。彼らは、①「有名企業の看板を捨て、安定を捨て、新しい世界に飛び出すか」、②「もやもやを抱えながらも心の声を押さえ込んで組織にとどまるか」の二者択一を前に動けないでいるのだ。これは非常にもったいない話ではないか。

昨今、終身雇用を保障できる企業がどれくらいあるだろうか。40代でほぼ先が見え、50歳前後で大半の社員が肩を叩かれる業種もある。企業間競争が激化している以上は、貢献度の低い社員を振るい落としていく動きも加速するだろう。企業にとっては、自社に生活を依存しきっている（特にモチベーションが高くない）社員が多いことはリスクなのだ。社員の側も“企業の看板に頼っていれば安心だった時代は完全に終わっ

た”と自覚するべきである。また、優秀な社員であっても、一輪車を操るような不安定な働き方より、4本脚、5本脚の椅子に腰掛けたほうがよほど安定的に本来の力量を発揮できるはずだ。

つまり、会社としても社員個人としても、1社に頼りきらない多様な働き方を求めている（あるいは必要としている）のに、その仕組みや制度がまだ整っていない現状がある。企業も社員も、選択肢が、三択、四択と増えれば、互いに新しい未来を描けるのに。

働き方の多様化は 企業にもメリットをもたらす

改めて働き方の多様化を真剣に、スピード感を持って進める時代が来ている。そして、多様な働き方は本連載のテーマである地域創生にとって欠かすことのできない要素の1つだ。地域コミュニティと企業組織は相似形なところもあり、様々な利害関係者、年代層がいる。ただ、企業のように収益が上がれば給料に反映される（こともある）といった分かりやすい構図が描きにくく、共通言語がないために合意形成が困難な場面も多い。そこで役立つのが企業組織での経験やスキルである。会議の進め方や折衝・交渉などの経験、チームでプロジェクトを進めていくためのノウハウやビジョンを共

有し組織を運営していく経験などは、そのまま地域づくりに役立てることが可能だ。また、副業やテレワークなどが奨励されることで、地域に住む人が増え、小さなビジネスが生まれ、なかには雇用を創出する活動も出てくるだろうと期待される。

地域の衰退が結局のところ日本のすべての企業の未来に多大な負のインパクトを与える関係性を鑑みれば、影響力の大きい大企業にこそ、率先して働き方変革の舵を切ってもらいたい。

多様な経験、価値観を持つ人材が社内に存在することは、企業にとってのメリットも大きい。彼らの存在は発想を豊かにし、新たな課題解決手法やそれらにチャレンジする企業風土を醸成していくことにも期待が持てる。そして何よりも、企業で働きながら多様な選択が可能になることで、より充実したキャリアを実現できることは、働く個人にとっても幸いなことである。

企業が地域に大きな影響力を持つと同様、「地域」もこれからの組織と個人双方の幸せなあり方を実現するための強力なドライバーである。企業には、ぜひともこのタイミングを好機と捉え、「地域創生」を自社の戦略に織り込み、新たな成長ステージへの移行を遂げてもらいたい。