

# 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13回

### 地方再生と人事改革と自律性キャリアの関係

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

#### 地方再生と人事改革に 共通する課題とは？

地方再生と人事改革には、共通の前提がある。それはこれまでのあり方や、やり方ではもう地方や企業が立ち行かないので“変わらなければならない”ということだ。

だが、環境がどのように変化しようとも、誰にどんな助言やサポートを受けようとも変われない、変わりたくない人間はどこの世界にもいる。なかには変わらないことを“決めている”ビジネスパーソン（これは働かないことを“決めている”ビジネスパーソンとほぼ同義である）や、周囲を批判することで変わらないための余白を懸命に作ろうとしているビジネスパーソンがいる。自分で変化に対応するためのリスクを取らず、ネゴシエーションの巧拙だと称して、若い世代にリスクの全容を隠したまますべてを押し付けようとしているお偉方もいる。

しかしながら、本稿の読者はビジネスパーソンとしてのキャリアがまだまだ長いはずだ。

これからの時代は、自分のキャリアを切り開くチャンスがどこか

ら舞い込んでくるか分からない。これは、スタンフォード大学のジョン・D・クランボルツ教授の提唱した「計画された偶発性理論」からもそう言える。

様々な学術的検証を踏まえて打ち出されたクランボルツ教授によるこの理論は、「個人のキャリアの8割は、予想しない偶発的なことによって決定される」というものである。新卒で企業に就社したビジネスパーソンにとっては、にわかには信じられないかもしれないが、インターネットを介したビジネスがますます進展するなかで、キャリアの偶発性は当たり前のもので受け入れられつつある。

事実、いまどきの魅力的な求人情報などは、フェイスブック等のソーシャルメディアでつながっている友達宛に流されることも多い。SNSで知り合った友人同士が意気投合し、起業したり、ビジネスパートナーになったりすることも、今では決して珍しくはないのだ。

思わぬところからキャリアの可能性が広がっていく。そうした流れは、今後ますます加速していく

だろう。そして、話を企業内に戻せば、社内のお世から遠ざかった人材のほうが、その後のことをよく考えていることも多い。反対に、ビジネスパーソンとしての関心が組織内序列にばかり向いている人材は、傍から見ると魅力に乏しく、「生涯キャリアを経営していく」などという建設的な議論や情報交換はできない。今の時代、役職定年になってから次を探したのでは遅すぎる、課長になれなかったから別の道を探すのでも遅すぎる。

#### 偶発性を味方につける 5つの行動指針とは

これからのキャリアについては、すべてを「たら、れば」で考え、判断しようとするよりは、「あれもこれも」とあらゆる可能性を想定して柔軟に動いたほうが、どうやらリスクは少ないようだ。クランボルツ教授が「偶然を意図的・計画的にチャンスに変える」ために発揮すべきとした行動指針は次の5つ。

- ①好奇心…たえず新しい学習の機会を模索し続けること
- ②持続性…失敗に屈せず、学習し続けること
- ③楽観性…新しい機会は必ず実現する、可能になるとポジティブに考えること
- ④柔軟性…こだわりを捨て、信念、



■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。』（すばる舎リレーズ）、『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

概念、態度、行動を変えること  
**⑤冒険心…結果が不確実でも、リスクを取って行動を起こすこと**

(参考：『その幸運は偶然ではないんです!』ジョン・D・克蘭ボルツ、A.S.レヴィン著 花田光世ら訳 ダイアモンド社 2005)

克蘭ボルツ教授は、この不確実、不透明な時代において「リスクを取らないことのリスク」に警鐘を鳴らしている。リスクを取らなければチャンスは右から左へすごいスピードで過ぎ去ってしまうというのだ。

一方、企業は社員がリスクを取るチャンス（これはある意味では目覚ましい成長を遂げるチャンスと言い換えることもできる）にどう向き合っているだろうか。

このご時世に至っても「うちの会社において忠誠を尽くしていれば一生安泰だ。だから会社が提示したチャレンジや制御可能な範囲のリスク以外、無用なリスクは取るな」と社員にささやくだろうか。そして、そこから外れた人材のキャリアは、“管理外”として軽視するのだろうか。

## 今後メジャーになるのは「フリーランス」的働き方

終戦後、日本の復興は、フリーランス的な働き方からはじまった。というのも、そもそも、自分を雇ってくれる企業などなく、定職に就くなど皆無に等しかったか

らである。それから時を経て、ビジネスパーソン（当時はサラリーマン）という働き方が、確固たるポジションとして定着してきたが、時代はさらに移り変わろうとしている。確かに、これからも企業という組織体なくなることはないし、大企業は引き続き、その存在感を誇示するだろう。だが、これからは生きる個人のキャリア指針に、かつてのような大企業神話は適合しない。

日本的経営というある特殊な環境において採用されてきた手法が、今、日本企業に負の遺産を残している。それは、生涯キャリアの他律的管理である。

日本のビジネスパーソンは、もう何十年も自分の生涯キャリアを企業に管理されてきた。一方、日本的経営が世界で称賛されていた当時、自分の生涯キャリアを自律的に管理しようなどという人材は、“集団になじめない人”と見なされ、白い目で見られることもあったはずだ。だが、世の中は変わった。企業はもう社員に、生涯にわたる確実なキャリアを提示できなくなった。その一方で、当の社員は「はいそうですか」と、そう簡単には変わらない。それに、バブル経済の崩壊以降、様々な苦勞や痛みを味わってきた親たちの影響を受けて、今の若い社員たちもまた安定志向を基本に、やはり

大企業に就社し、自分の生涯キャリアを企業に管理してほしいと願う傾向にある。

## キャリアの自律性が日本の労働力不足を救う

それでも、徐々にではあるが、ビジネスパーソンのなかから独立独歩の機運も生まれつつあり、その流れは、少子高齢化時代の到来により加速の一途をたどっている。政府が働き方改革を訴えるのは、出産・育児・介護などの理由でビジネス上のキャリアから離脱する人材を減らしたいという意向があるからである。安倍内閣が、かかる政策を強力に推し進める背景には、相応の理由がある。

現状、日本も移民受け入れにかかる議論が活発になりつつあるが、それでもやはり、国の産業競争力を維持するための頼みの綱は国民なのだ。今後、日本は国民が総出で働かなければ、現状レベルのGDPを維持することすら、土台無理な話なのである。

そこで論点となるのはやはり、個としてのキャリアをどう考え、どう歩むかである。そして話は、「生涯キャリアの自律的経営」を前提とした企業人事、そのための人事改革に至る。これは実は、地方再生とも密接に絡む企業と個人の戦略、その再構築だとはいえないだろうか。