

# 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2回

### 首都圏中心の企業活動・モノの見方の限界

(株)アルマ 代表取締役 渡辺亜紀

「本社は都心に置かなければ」  
「良い人材は東京に集まる」  
「ビジネスの中心は東京だ」

あなたや周囲の人たちの考えはどうだろうか？ 先の国勢調査では、総人口の1/4が東京圏に集中し、さらには増加している実態が明らかになった。一方で、日本の人口は現在の1億2,000万人台から2060年には8,000万人台にまで減少すると推計されている（国立社会保障・人口問題研究所）。長期的視点に立てば、首都圏も含め労働人口が急速に減少していくことは明らかだ。既に10年以上前から、一般職女性の総合職への転換、定年後シルバー人材の再雇用など、労働力不足への対策に着手している企業は多い。

しかし、企業が持続可能な存在として生き残っていくためには、より根本的な価値観の転換が必要だろう。本連載第1回で新井が指摘しているように、多くの企業が頭で理解はしていても、既に破綻している高度経済成長を前提とした経営から抜け出せないでいるのが実情だ。他方、パラダイムシフトを敏感に感じ取っている企業は早々に動き始めている。

雑誌『自遊人』を発行する(株)自遊人。2006年には本社機能の大半を東京日本橋から新潟の魚沼に移転している。事業ドメインの多角的展開や、そこで働く社員のライフスタイルが注目され、各種メディアで目にした方も多だろう。名刺管理アプリEightを運営するSansan(株)は徳島県の神山町にサテライトオフィスを設置。ここでは、日々家族で食卓を囲める職住近接の環境がある。

これらの企業の試みに共通していえるのは、大都市圏に固執せず、積極的に地域資源を経営に取り入れていること、時間的・物理的に多様な働き方が可能であること、そして社員が家族と過ごす時間やプライベートな時間が豊かであること。言い換えれば精神的にも充足した時間を社員が過ごせるということだ。

#### 地方こそ、優秀な若者に 魅力を提供できるのでは？

このような事例を前にして、経営や人事に携わる多くの方々からため息まじりに聞かれるセリフは、ほぼ共通している。「ベンチャーだからできることで、うちで

は無理」「オーナー企業でないとそのような意思決定はできない」といった類だ。

では、現状維持でよいのか。そして「できない」は本当なのか？

若手人材の確保、という視点から見てみよう。10年ほど前より、研修やコンサルティングの場で、特に若手社員の二極化が進んでいると感じるようになった。1つは何よりも「安定志向」であること。そしてもう1つは「チャレンジ志向」であること。前者は大過なく定年までを過ごし、きちんと年金がもらえればそれでよいという、年齢は20代でも心は老年期というような若者たちである。後者は、自己実現欲求／仕事へのモチベーションが高く、想像力／創造力が豊かだ。企業としては当然後者の人材を多く確保したいところである。しかし、チャレンジ志向の強い若手人材は企業から選ばれるだけでなく、自分自身で働く企業・環境を選ぶ。彼らは「この会社はつまらない」「この企業で定年まで働くことを想像するとエネルギーが湧かない」と判断すると、それが名の通った大企業であっても潔く去っていく。それでは、彼らが魅力を感じる企業とはどのようなものなのか。彼らが働きたい組織の特徴としてよく挙げられるのは次の3つである。

年齢に関係なく挑戦ができる



■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予定。㈱アルマ代表取締役、CPC(Certified Professional Co-Active Coach、米国CTI認定プロフェッショナル・コーチ)

☑挑戦や成功が賞賛され、報酬も見合ったものである

☑仕事以外の時間を充実して過ごせる

年功序列型の賃金・昇進制度、終身雇用といった高度経済成長期からの人事制度は維持が難しくなっていると同時に、魅力的な若手人材からは求められていない制度となっている。にもかかわらず、方針転換がなされないのはなぜなのか。もちろん戦略の変更とそれに伴う様々な制度の改廃には多大な労力とコストがかかり、乗り越えるべき重要な課題の1つであることは否定しない。が、より根深い問題は、その組織の伝統や社員1人ひとりが作り出す組織の価値観にある。それらは、組織風土や組織文化と表現される場合もあるが、いずれにしてもその組織の「常識」であり、「常識」は往々にして組織内の人間には疑われない。こうして組織の「常識」は最終的に人事戦略や経営戦略にまで影響を及ぼす。

我々は、十分に外部環境・内部環境の変化を示す情報を手にしているにもかかわらず、「組織の常識」というメガネを通して見ると、自身の常識に合致しない事実を見ない、あるいは合致するように解釈してしまう傾向がある。このことを常に自戒しておかなければ、過去の延長線上の経営から脱することは困難だ。

## 今後の企業活動と地方を考える3つの視点

さて、ここで冒頭の問いに戻ってみよう。

大都市圏に拠点を置いてビジネスを展開することが最善の選択肢なのだろうか。「顧客は大都市圏にいる」「首都圏に拠点を置くことが利益追求に最も効率的だ」など企業の常識はいろいろあるだろう。3つの観点から考えたい。

第1に、企業は地域再生という社会課題と無縁で存続しうるのか、という点。電力や水など都市部の基本インフラは地域に依存している。896自治体が消滅可能性都市といわれる今日、地域の課題＝大都市圏で活動する企業の課題、といわれるが、どれくらいの切迫感をお持ちだろうか。3年ほど前に地域に拠点を移した筆者は、一般にいわれるよりもはるかに早いスピードでこの課題が企業経営に影響を及ぼし始めている。自社のリスク要因トップに本課題を据えて取り組まなければ、自社の存続が危ぶまれる時代に我々は突入している。

第2に、社員の幸福度、という点。日本の大都市圏はビジネス環境、文化的側面でも世界トップクラスといえよう。一方、世界でも類を見ない通勤ラッシュ、深夜残業、高い住居費、待機児童問題、メンタルを多発させる職場環境

等々に、心身をすり減らしながら働く企業人も少なくない。企業の利益追求活動が、多様化した社員の幸せと連動しなくなった現在、改めて自社の存在意義を問い直し、働き方を見直す時期が来ている。

第3に現在のビジネスドメインで戦い続けられるのか、という点。AIの進歩等により、10年から20年後には現在の職業の半数が消滅するともいわれる。企業は新たなビジネス創出、働き方創造をしていかなければならない。社員には兼業や多業など多様な働き方を認め、既成概念に囚われない試みを後押ししていくことで、組織の創造性を増していくことがますます重要になってくる。そのための場として、地域はとても魅力的であると考えている。

地域や社会に長期的に貢献することをビジョンに織り込み事業展開する企業への投資の増加、ITの進歩により薄れつつある所在地によるメリット／デメリット、働く人々の価値観の多様化。我々が直面するこれら内部・外部環境の変化の意味合いを真剣に考え、チャンスと捉え、新たなステージに踏み出す企業と、古いメガネを手放せない企業との差は想像よりもずっと早く表れるだろう。これは、都市部の企業のみならず、地域に軸足を置く企業にとっても同様である。