

# 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5回

### 大企業が得意とする人事の限界

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

#### 大企業は地方を救えるか？

今後、地方はますます疲弊し、人口も減少する。どの地域も一次産業の担い手は高齢化し、働けなくなる。限界集落や崩壊集落という言葉もすっかり定着した。少子高齢化により消費も縮小し、雇用もなくなる。鶏が先か卵が先かという議論になるが、こうして地方の仕事はなくなり、若者は仕事を求めて都市に流出する。

事実、東北などに目を向けると、新幹線の発着駅であるにもかかわらず、周辺の人通りが閑散としている県もある。腕利きのマタギ(東北地方の山間部に居住し、熊や鹿などの大型動物の狩りをする猟師)が亡くなり、小さな集落全体が熊や猪の脅威にさらされるといふ映画かドラマでしか起こりえないような事件が、地方では実際に起こっている。首都圏のクライアントや友人にこんな話をしても、「説明は分かるが、実感はできない」というのが本音のようである。

当然ながら、国力の弱体化は国内市場を頼りとしている多くの大企業にとっても衰退とイコールである。従って、地方の衰退は大企

業にとっても対岸の火事では済まないはずだ。

では、このような状況に企業はどのように立ち向かうべきか。

企業が地方再生に寄与していくうえで、障害となる要因は3つあると筆者は考える。その1つ目が、旧態依然とした人事に関するポリシーの運用であり、2つ目が、裁量権の狭い日本企業の職務設計であり、最後の3つ目は、地域と個人を分断する異動辞令である。

#### 【障害1】旧態依然とした人事に関するポリシーの運用

日本企業が地方再生に貢献していくうえで、阻害要因となりうるのは、時代と合わない人事ポリシーの存在である。この人事ポリシーは、かつての高度経済成長を人的側面から支える意味では非常に有効であった。具体的には、人材を大量に採用し、長く勤めてもらうというもので、そのために人事部は社員の会社に対する忠誠心が高まるよう、知恵を絞り、さまざまな施策を講じてきた。

経年的に職業能力は高まるというロジック(職能主義)を用いて、給料が社員のライフイベント(結

婚、育児など)に伴う金銭ニーズに応じて上がっていく仕組みを構築、運用していたのもポリシーの具現化にほかならない。その一方で、職場を規律で縛り、上下関係を厳格にし、そしてスピアウトしていくような人材には、風当たりを強くした。

だが時代は変わった。企業には人材を大量に採用し、長く勤めてもらうというような余力はもうない。人材に対する投資も「選抜と集中」がますます進んでいる。かつては、「せめて課長くらいにはなりたい」と多くの社員が上を目指したし、実際に課長くらいにはなれたが、今は8人に1人しか課長になれない。そして、課長になれる・なれないが確定する40歳頃を境に、もうそれ以上はどれだけ勤めても給料は変わらないという現実を突きつける。

ここで問題なのは、人事の仕組みが変わったことではない。多くの大企業は、すでに人事の仕組みを転換しているにもかかわらず、社員に対して明言していない。障害はここにある。つまり、社員に「もう自立しろ」と求めながら、一方では、彼・彼女らが自社への従属から離れて、独り立ちすることは良しとしない。相変わらず、会社に対する忠誠を強く求め、滅私奉公を美徳とする。結果として、パラレルワーク、独立起業などで地方を活気づける人的資源活用の



■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

余地を企業自らが狭めてしまっている構図だ。

## 【障害2】裁量権の狭い日本企業の職務設計

日本企業は、社員に旧態依然とした義務を求めるが、権利は認めない傾向にある。例えば、仕事に対する担当者の裁量範囲が、欧米企業などと比べて狭いことも、地方再生の阻害要因として跳ね返ってきている。

これについては、日本企業が設計した職務が、精緻かつ細分化され過ぎているという問題と関連している。仕事が細分化されると上司（さらにその上の上司）の承認待ち、稟議待ちなどが多くなり、担当者本人の裁量性は著しく阻害され、自分の出退勤のコントロールもできなくなるのだ。

対して、欧米企業の職務設計は、彼らの価値観に適っている。欧米人は仕事より家庭を大事にする傾向が強い。定時を過ぎて多少の残業をすることはあるが、それでも普通は家族と夕食を取るために区切りをつけて退勤していく。このように本人が出退勤時間をコントロールできるのも、欧米企業の職務設計が、担当者の裁量範囲を広くとっているからである。

こうした日本企業の職務設計が、サテライトオフィス勤務や在宅勤務のハードルを高くし、地方再生の阻害要因となっている。

## 【障害3】地域と個人を分断する異動辞令

最近、流通業や飲食業を中心に地域限定社員制度（制度の適用を受ける社員は、該当する地域のみで勤務し、地域外へ異動することはない）を採用する企業も増えている。その一方で、相変わらず理由の不明瞭な、転居を伴う人事異動も当たり前のように行われている。転居を伴う人事異動は、欧米企業などからその弊害を指摘されているし、そもそも、仕事よりも家庭を大事にする彼らの価値観からすれば、理解に苦しむ日本の人事の1つである。

人事異動は、社員の職業人としての専門性を希薄にするだけでなく、地方再生を著しく阻害する要因ともなっている。

ひとたび地元を離れて都会に就社し、さらに見知らぬ土地への転勤を繰り返す間に、10年や20年は簡単に過ぎ去ってしまう。あつという間に、40歳。そして、40歳を過ぎる頃になってから、仕事や居住環境を自律的に再構築しようとしても、今度は思うように動けない現実に囲まれてしまう。地元に戻ったとして再就職先は見つかるのか、あるいは地元で家業を継ぐ、起業するといった選択をした場合、顧客や協力先と新たな関係を築けるのか、子供の進学はどうするか等、かなりタフな判断が求められる。多くの場合、40歳

前後で突然地元に戻ったとしても、従前のつながりは絶たれている。介護や家業の事情があって帰りたいのだが、現実には帰れないというケースが多いだろう。人材の能力発揮という面でも地方再生という面でも不活性な状態に陥ってしまうのだ。

## 大企業の論理を捨て再構築を図る時代へ

大企業が旧態依然とした人事ポリシーに固執し、組織の都合を社員に押し付ける時代は終わりを迎えてつつある。少なくとも転居を伴う異動を望まない社員に、欧米人が理解に苦しむような転勤辞令を発するようなことは、今後の日本、そして自社の繁栄を考えた際に得策とはいえないだろう。

また裁量権の狭い職務設計にも問題は多々ある。企業の進むべき方向に答えがあった時代は、もうとっくに過ぎ去ってしまった。予め示された答えに向かって、軍隊のように組織を統制すれば勝てる時代ではもうない。1人の天才や少人数のチームが、それまでのビジネスの常識をひっくり返す時代なのである。彼らは本流や中枢から離れたところで芽を出すケースが多い。

このように概観すると、企業の新たな人事ポリシーはどうあるべきか、働き方はどうあるべきかが見えてくるのではないだろうか。