

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8回

これから求められる地方と連携した人材開発とは (2)

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

副業奨励の先に どんな世界があるのか？

前回に引き続き、大企業が「副業奨励」に舵を切る背景と、その変化がもたらす影響について解説していきたい。

まず、大企業に勤める社員の立場として、副業という機会をどう捉えるか？ 実際、この機会をチャンスとして捉える者もいれば、同じ機会が脅威として映り、思考停止してしまう者もいるだろう。ここで、あえて「将来起業します」と公言する部下はかわいいか、というテーマで考えてみよう（このように、議論を極端に振ると見えてくるものもある）。このような部下がいた場合、かつては、「キミはうちの会社を踏み台にするつもりか」とネガティブに詰問したり、「フン、青臭いことを……」と鼻で笑ったり、あるいは飲み席などで「おまえ、サラリーマンをなめんなよ」などとスゴんで説教をするのが普通だったが、今このようなスタンスをとる上司は減ってきている。今後はさらにネガティブな対応は少なくなるだろうという時代をお分かりいただける

だろうか。

追い込まれた地方企業が 実は一步先を進む？

終身雇用というシステムがいよいよメルトダウンし首都圏の大企業に勤める会社員は、今、危機に直面しているが、実は、この危機的な状況ゆえに地方企業にとっては活路が開ける、と前回指摘した。ここで中小企業の経営課題とその変遷を概観することで、本質に迫りたい（図表1）。

日本政策金融公庫がとりまとめた資料をみると、2008年秋のリーマンショック以降、景気が急速に低迷したことを受けて、「売上・受注の停滞・減少」が深刻な経営課題として、急浮上し、過去最高の水準に達している。一方で、当時は「求人難」などの他の課題は相対的にその深刻度は低かった。しかし、2010年頃から景気の回復基調を受けて「売上・受注の停滞・減少」という経営課題は減り、相対的に「求人難」の割合が増加している。さらに、2011年の震災ショックを乗り越え、アベノミクスの本格始動を機に「求人難」は急速に深刻化している様子がこ

の図表からは読み取れる。

資料をとりまとめた日本政策金融公庫は、さらに広範な調査を踏まえ、働く場としての中小企業の特徴を「5つの魅力と1つの課題」に整理している（図表2）。

中小企業は、一部の働く日本人に、生涯キャリアの経営者としても、大企業の社員としても、「優秀な人材」であるための場や機会を大いに提供してくれる存在だということがお分かりだろうか。

近年、筆者は、大企業から次世代リーダーや後継者人材の養成について依頼を受けることが増えている。そのなかで、例えば教育という手段を通じた取り組みで最も課題とされているのが「経営感覚の醸成」であった。確かに、大企業に勤める会社員が「組織の未熟・未整備・規模の不利」を課題視するのはよく分かる。しかし、そう言ってみたところでもう大企業に勤めることが生涯の安泰を保証しないのだ。従って、生涯のキャリアを自分で経営するという観点に立てば、どこで、どのタイミングで、何をどう身につけるかは、非常に重要な選択になる。

キャリア経営の視点なら ハラスメントは減少する

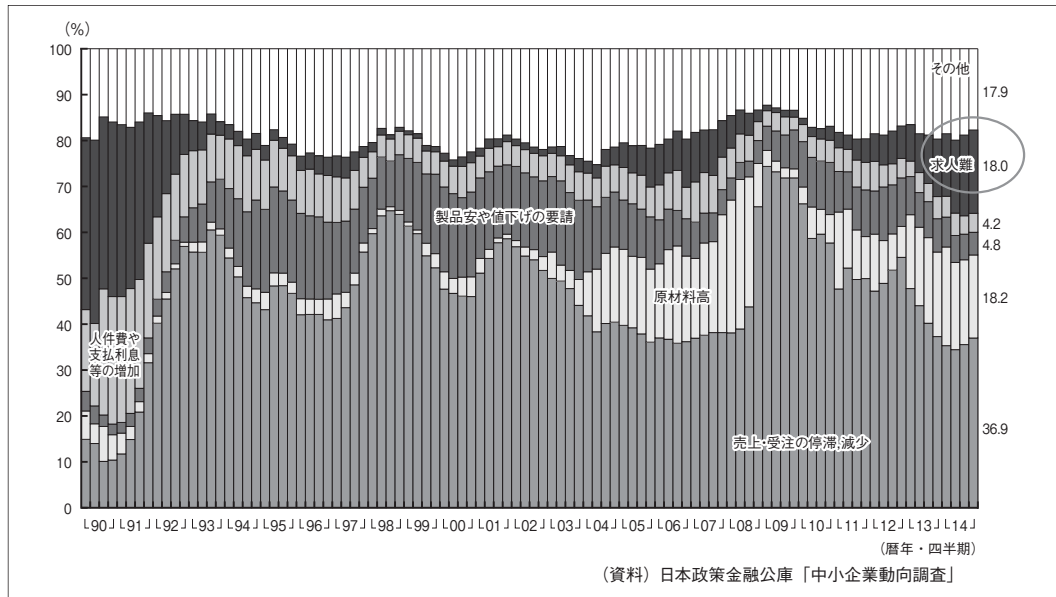
生涯のキャリアを自ら経営するという観点に立つと、職場の見え方も変わってくるはずだ。つまり、今、目の前にいる部下が、いつ自



■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。』（すばる舎リネージュ）、『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

図表1 中小企業の経営課題の変遷



分の仕事上のパートナーになるか分からないのである。会社を辞めて独立した個人事業主にとって、かつて勤めていた企業から仕事の引き合いが来るといのはありがたいことだ。だが、そのとき、自分がかつてハラスメントで追い込んだ部下が案件の担当者だったら、まずその仕事は受注できないだろうし、そもそもお声すらかからないだろう。仮に受注できたとしても、非常にやりづらい立場におかれることは間違いない。

また、「将来起業します」と公言していた部下が実際に独立した場合、修業を積みさせてもらった職場に恩返しをしたい、信頼できる取引先としてメリットのある協力関係を提案したいと考える可能性は十分ありえる。そうしたことも視野に入れるなら、今の職場での

図表2 働く場としての中小企業の特徴～5つの魅力と1つの課題

- ★**地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える**
 地元には、転勤のない就職先大企業は少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。
- ★**小さな組織ゆえの昇進・昇格・枢要な地位獲得のチャンス**
 社内の競合が少ない〈逆スケールメリット〉あり、昇進期待は、各社員の働く意識を高める。
- ★**働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感**
 経営者との良好なコミュニケーションは、経営の透明性を通してモチベーションを向上させる効用もある。
- ★**社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得**
 社内における自身の比重の大きさと、それに伴う裁量の広がり、多能化の豊富な機会がある。
- ★**転職を前提とした生き方を支える受容体となる**
 1つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を提供する役割を果たしている。
- ★**一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題**
 ワンマン体制・ガバナンスの不備・組合も含めた組織体制の未整備は、解決すべき課題である。

日本公庫総研レポート No.2014-6 「働く場としての中小企業の魅力」(2015年3月18日)より

仕事への取り組みや対人関係の築き方もきっと違ってくるはずである。

ハラスメントの問題は、未成熟

な他律的なキャリア観、時代遅れのキャリアへの固執が引き起こしている、とも考えられないだろうか。