

「働く」を暮らしに戻す

地域社会とキャリアの現在地

第2回

「帰属意識」を育む 地域企業のマネジメント

「ここでなら安心して働ける」「この会社の一員でいたい」。地域に根ざした中小企業で働く人々がそう感じる背景には、企業が「居場所」としての役割を果たしているからです。単に雇用を提供する場としてではなく、人生と仕事が地続きにある中で、働き手に「共にある。実感をもたらし企業マネジメントが求められます。『帰属意識』を育む要素を探ることで、地域企業がキャリア形成に果たすもうひとつの役割を考察します。

今、なぜ

帰属意識なのか

●前回の振り返り

キャリアとは、単に仕事のスキルや経験を積み重ねる上昇だけではなく、多様な働き方や人との関わり方が日常と連動しながら生まれる、「持続可能な」「互酬的」な関係も含まれます。

前回、お伝えしたように、

- ・家庭と仕事を両立させたい
- ・地域社会との関わり（地域行事の準備や、祭礼や運動会などの運営）のために日勤を選択

など、生活と地続きである地域社

株式会社アクティブ アンド カンパニー
HR ソリューション本部
コンサルティング部
コンサルティンググループ
チーフコンサルタント

三上 真央

URL <https://www.aand.co.jp/>

会との関係性を大切にしながら、仕事を選んでいる人は少なくありません。

人口減少と人手不足が進む地域社会の中で、働くことと日々の生活は連続しており、キャリア実現を踏まえた仕組みやマネジメントの方法も画一的ではなく、昨今は中小企業だからこそ、多様なニーズにも応えられる柔軟な方策が求められます。

また、前回は「仕組み」の側面から、多様なニーズや働き方で生じ得る時間や場所の制約に対して、どのように対応するかを紹介しました。今回は「マネジメント」の側面から考察します。

図1 定着のあり方

観点	従来の定着	地方で求められる定着
基準	勤続年数・在籍期間	関係性の質・地域との関わり
対象	企業との関係	企業+地域との関係
目的	離職防止	共に育ち合う存在としての関係構築
評価	一律の尺度(3年等)	個人ごとに異なる関わり方

●定着のあり方

マネジメントの場合は「自分はここにいてもいい」と思わせる、つまり「帰属意識」が深くかわってきます。帰属意識とは、集団の一部として受け入れられている感覚のことであり、それを醸成させることは「いかに人を定着させるか」という点で、企業持続の可能性に直結しています。

持続的、互酬的なキャリアにおける「定着」は、勤続年数だけでなく、地域と共生した姿勢も重視されます。

例えば、地域のイベントなどに参加し、住民と顔を合わせる中で「あの会社で働いている〇〇さん」としての立場が生まれることも、定着のあり方のひとつです。

とりあえず在籍はしているものの、何年経っても周囲と馴染まずに孤立している人は、組織や地域にとって形だけの定着であり、それは「関わる」よりも、単に「存在する」つまり「いる」だけの定着です（図1）。

特に、地方であれば、人口減少と人手不足が深刻化しているため多様な働き方やニーズのある人の定着を、どのように実現するのがポイントになります。

居場所を感じさせるマネジメントとは

● 共感の姿勢

では、従業員に「企業が『居場所』である」と感じてもらうため

には、どのようなマネジメントが求められるのかを検討します。

大企業や都会の企業と異なり、地方の中小企業は、画一的な制度やルールよりも人と人との関係性を重視する姿勢が必須です。であれば、仕組みやルールはシンプルでかつ柔軟な運用を心がけ、日々の従業員とのコミュニケーションのあり方に居場所を感じさせるマネジメントが良いでしょう。

例えば、上司と部下の評価面談や1on1面談で、上司が部下に対してどのように振る舞うかが重要となります。

評価結果を伝えるだけで終わってしまいう面談、上司から質問するだけで従業員の意見は聞かず深掘りもしない面談の形式では、居場所を感じさせるマネジメントにはなりません。

「最近どう？」

「〇〇について困っていることはない？」

といった、日常会話や雑談ベースに近いコミュニケーションが求められる。

相手の考えやプライベートの悩みも含めて、置かれた状況や価値観を理解しようとする姿勢を示すことがとても重要であり、相手からすれば「自分を見てくれている」といった実感につながります。それを感じさせるためには、共感の姿勢を示すことが重要です。

● 非言語のまなざし

共感の姿勢とは「分かっている」という同意を、言葉で伝えることではありません。

忙しい中でも相談を受けたら時間を割く、自分の話ばかりせず相手の話をじっくり聴くなど、相手の話を否定せず傾聴する「非言語のまなざし」を持つことです。

また、否定せずに聴くだけではなく、相手の言葉を繰り返すことや、質問を返して深掘りをすることも共感を示す姿勢です。従業員は上司の言葉を聴いているだけではなく、自分への対応も見えています。このような小さな行動の積み重ねが「ここに居てもいい」と思える感覚を育んでいきます。

それは、面談や1on1といった

特定のコミュニケーションに限らず、日々の業務中の声かけにおいても同様です。

「ありがとう」「助かった」といった感謝の言葉であったり、「大丈夫？」「困っていない？」といった気遣いは、時間に換算すると、ほんの一瞬です。

しかし、意識して相手に対し言語化をして伝えるという小さな接点が重要で、従業員にはこの一言が「自分の仕事をきちんと見てくれている」という実感を与えることにつながります。

従業員にとって、上司が見て評価してくれていることは「自分はここにいてもいい」という帰属意識だけではなく、「自分は認められている」という自己効力感を満たすことができます。すると、仕事に対する意義や自身の役割を理解して振る舞うことになり、職場への心理的安全性も保てます。

逆に「自分は認められていない」「自信がない」といった消極的な感情では、上司と信頼関係を構築できず、離職の恐れが高まってしまいます。

●地域に根差した橋渡し役

仕事を割り降ったり、任せたりする際は、単なる依頼ではなく「あなたに任せる理由」や「あなただからお願いしたい」という言葉を添えることで、相手は「自分は価値のある存在」だと認められる自己重要感が高まり、設定されている役割や目標へのコミットメントが深まります。こうした信頼の循環が居場所を支える土壌になります。

ただし、このマネジメント手法は、土地に根差した人が持続可能な・互酬的なキャリアを考えて働いている場合と、転勤などで来て働いている場合とは異なります。両者ともに、声かけや仕事ぶりを観察して伝えることは必要ですが、別の土地から来た人は地域社会とのつながりが浅く孤立感を覚えることもあります。

それを防ぐには、社会との結び目（地域行事への参加機会の提供や地域の生活インフラに関するサポートなど）の取り組みが効果的です。企業によっては、地域でのボランティア活動を用意し、地域住民との接点を作る機会を提供し

ている事例もあります。

また、地域との交流を促進する企業では、リフレッシュ休暇やボランティア休暇といった特別休暇制度を導入しているケースもあります。このような活動を通して企業が地域に根差した橋渡し役になることで、従業員一人ひとりの暮らしと仕事をつなぎ長期的な定着を後押ししています。

緩やかな役割調整が信頼関係を生む

●社内で共通認識化する

地方の中小企業では多様な働き方が定着していることから、一人の従業員が多くの役割を担うことが日常になっていきます。一般的には等級の役割や職務を明確にして、その内容に沿った業務を遂行することが求められます。

しかし、多様な人材が多い地方の中小企業では、仕組みを厳格に運用すると齟齬が生じる場合があります。そのため、現場ごとのニーズや本人の状況に応じて役割が柔軟に「変わる」「変えられる」仕

事の任せ方が必要です。

まず、等級の格付けや任せる仕事のレベル感を把握する絶対的な基準として、等級定義や職務基準などを設定します。ただし、基準通りの運用を遵守するのではなく、その基準を踏まえたうえで相手の状況を活かし、どこまでの役割や仕事量を任せるのかを調整することになります。

例えば、定期的に行う上司会議で、部下の現状や負担感を共有する時間を設定し、合議的に対応策を練ることが挙げられます。

この緩やかな役割調整を成り立たせるためには、日々の信頼関係が欠かせません。前項で説明したマネジメントやコミュニケーションを踏まえて、上司は部下の特性や生活背景をよく理解し「できること」「できないこと」を丁寧に見極める必要があります。

しかし、何でもかんでも調整しているとなマネジメントを行う側に負荷がかかるだけではなく、会社として求める期待役割が曖昧になってしまふ恐れがあります。重要なのは、属人的な柔軟さに

よる運用を行うのではなく、相手の家庭環境や健康状態、仕事の状況など、複合的な生活背景の中で会社としてどこまで調整するかといった目安を、社内で共通認識化することです。

●ルールを設定する

そして、部下の役割を調整する際には、部下との対話の機会を意識的に設け「会社としてどのような考えで調整しているのか」を伝えて、従業員に安心感と納得感を与えます。

例えば、家庭の事情（育児・介護など）により、時短勤務を希望する従業員が増えている場合の対応としては、

①業務内容をフルタイムと時短に分け、なおかつ成果指標も分けて設定することで、それぞれの働き方の仕事の範囲と責任を明確化する

②午前のみ勤務可能な場合、顧客対応を要する業務は不可、資料作成や集計業務など、完結性の高いタスクに限定する

など、仕事の仕方や範囲のルール設定をすることが挙げられます。合わせて、役職者のあり方も再考します。例えば、年功序列で權威的な存在としてではなく、人のリソースの調整としての役職者という風に、転換が求められることもあると想定されます。

DE&I文脈から見る「Belonging」の重要性

●誰かと共に生きる選択

近年、DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) 多様性・公平性・包括性) の議論の中で「Belonging」(帰属感) が、重要な要素として取り上げられています。

まず、多様な人材が活躍するためには「自分がその場にいていいと思う」ことが大前提です。

それは、相手の能力や属性を尊重することはもちろんですが、他にも、居心地の良さ、組織に受け入れられている感覚などが重視されます。

地方の中小企業においても同様であり、家庭や介護と仕事を両立

する人、移住してきた人、Uターン・イターンで戻ってきた若者など、多様な背景を持つ人々が働いています。そのような人々が、安心して力を発揮するには「あなたの存在を必要としている」というメッセージが、組織全体に根付いている必要があります。

そして、そのメッセージの打ち出し方として捉えられるのが、マネジメント手法や仕事の任せ方です。国籍や障害といった属性の形式に偏重した多様性ばかりに目を向けるのではなく、日々の会話、相談しやすさ、冗談を言い合える関係性などの質が「Belonging」を形作っていきます。その意味で、DE&Iは、大企業だけではなく、地方の中小企業であっても重要な考え方であるといえます。

近年、キャリアの分野において社会的公正が注目されつつありますが、キャリア＝自己実現だけではなく、誰かと共に生きる選択としての側面が再評価されています。それには、多様な人材とどのように共生するのかという信頼関係の構築が重要になります。

共にある関係性を育てるには

●まずは聴くこと

今回は「帰属意識」について解説しましたが、これは一朝一夕に育つものではありません。

特に、地方の中小企業のように生活と仕事が近接した職場においては、日々の小さな接点や、やり取りが積み重なって、ようやく醸成できるものです。

読者の中には、少なからず「これは難しい」と感じた方もいると思います。その場合、まずは「聴くこと」を意識してほしいと考えます。相手の不安や迷いに耳を傾け続けることは信頼関係を構築する第一歩となり、できることなら、その不安や迷いに応えていくことが求められます。

しかし、中には会社のリソースとして、公平のあり方として応えられないこともあると思います。そこで「今すぐは難しいが、このようなスタイルならできるかもしれない」「今後も定期的に相談しよう」など、応えられない理由

や代替案も含めて素直に伝え、将来に向けて共に考えていく姿勢を見せることが重要です。

優しく甘やかすのではなく共に責任を持ち、悩み、考える、仲間としての関係性を大切にします。

次に意識するのは、仕事を通じて「任せる」「信じる」ことであり、相手から信頼を得るためには自身も相手を信じることが重要です。

上昇を前提としたキャリアは己がどうあるべきか为中心となる思考ですが、持続的・互酬的なキャリアは、一人がどうあるべきかだけではなく「共にどう生きるか」といった点も注視されます。

仕事を任せるうえで、相手とどう関わるかの根幹には、利害だけではなく共にあると信じられる関係構築が必ず存在しています。

今回は、少し視点を広げて、企業と地域社会の関係について考えます。企業が地域の「一員」として認められるためにはどのようなことが必要なのか、実際に弊社のグループ企業の事例に基づきながら考えていきます。