

最終回

The serialization title

「働く」を暮らしに戻す

地域社会とキャリアの現在地

企業と地域社会 「定着」の新しい意味を考える

企業が地域社会に根を下ろし、働く人々にとって当たり前の存在となるとき、そこには勤続年数だけでは測れない「定着」の姿が浮かび上がって来ます。単なる拠点構築ではなく、採用や教育、地域イベントへの参加を通じて「地域の一員」として認められていくプロセスこそが、これから企業には求められます。連載の最終回は、弊社グループ会社の事例をベースに地域と共生共栄する企業のあり方を考察します。

「定着」の 新しい意味を考える

本連載の共通テーマとして、キャリア視点から企業における「帰属意識」や「居場所」づくりを取り上げてきました。

最終回では、その視点をさらに広げ「企業と地域社会」の関係について考えてきます。とりわけ地方の中小企業や、地方に拠点を構える企業にとって、地域との関わり方は事業の成否に直結する重要なテーマです。そして、ここで浮かび上がってくるのが「定着」の意味です（図1）。

企業が地域に根差す意味

前号でも、従来の「定着」の意味は、勤続年数の長さ（どれだけその会社に残っているか）であると解説しました。しかし、地方と企業の関係、また地方で働く人にとってそれだけでは不充分です。むしろ、企業と社員が「地域と共にある姿勢」を示し、地域に根を張り事業を営むことが新しい定着の形であるといえます。

企業の立地選択は、コスト削減やBCP（事業継続計画）といつ

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/>

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

た合理的な理由から始まることが少なくありません。では、以下で弊社グループ企業の事例を紹介します。

弊社グループは大阪府に本社を構え、給与計算アウトソーシングを担っています。ただし、大阪で災害や障害が起きた場合、業務停

止は、顧客企業の経営継続に重大な影響を及ぼしかねません。こうしたリスクを回避するため、大阪への一極集中を避け地方に拠点を分散することが不可欠でした。そこで、2022年に佐賀県を拠点とした支社を開設しました。

しかし、ある地域に「進出する」とこと、そこに「根付く」ことは別物です。単なるコスト計算や補助金の魅力だけでは、地域社会の一員として受け入れられるには充分だからです。

「地域の人材を採用し、学校や行政と関係を築き、イベントや行事などに参加する」そのような積み重ねを経て、初めて地域にとつて、そこにおいて当たり前の存在となります。では、地域に「根付く」ことがなぜ重要なのかを見ていきましょう。

佐賀拠点の経験から見えた 「地域とのつながり」

地方に企業を進出するにあたつて重要なのは採用活動です。

●大阪の採用活動

採用活動は求人媒体を通じて行いました。採用においては母集団があるものの、業界によっては競合が多いという点もあり、採用競

求人媒体を通じた募集ではなく、学校の先生からの紹介や「ジョブカフェ SAGA^{※1}」といった地元の就職支援機関を介して応募が集まりました。ジョブカフェ SAGAとは、佐賀県が設置している45歳未満の若年者就職支援施設で、就職活動や職場定着などのサポートを行なっています。

●佐賀の採用活動

求人媒体を通じた募集ではなく、信頼関係を築くためには、地元イベントへの参加が重要です。行政とある程度の信頼関係が構築できると、イベントや行事に招待されることもあります。

地方（佐賀県）の場合、求人媒体だけではなく、行政と企業、学校が密接に連携するからこそ、人材確保がスムーズに進むのです。

この事例は、地域の特性を踏まえた「人と人とのつながり」のネットワークが、採用や定着に直結している好例といえます。都市部のように求人広告に依存するのではなく、信頼関係を前提とした採用チャネルが、地域では機能するのです（図2）。

争力が求められます。佐賀のようになります。

「自分はこの地域の一員だ」といは少ないと想定されます。

地方（佐賀県）の場合、求人媒体だけではなく、行政と企業、学校が密接に連携するからこそ、人材確保がスムーズに進むのです。

この事例は、地域の特性を踏まえた「人と人とのつながり」のネットワークが、採用や定着に直結している好例といえます。都市部のように求人広告に依存するのではなく、信頼関係を前提とした採用チャネルが、地域では機能するのです（図2）。

この事例は、地域の特性を踏まえた「人と人とのつながり」のネットワークが、採用や定着に直結している好例といえます。都市部のように求人広告に依存するのではなく、信頼関係を前提とした採用チャネルが、地域では機能するのです（図2）。

この事例は、地域の特性を踏まえた「人と人とのつながり」のネットワークが、採用や定着に直結している好例といえます。都市部のように求人広告に依存するのではなく、信頼関係を前提とした採用チャネルが、地域では機能するのです（図2）。

図2 都市と地方の採用の違い

観点	都市の採用(大阪)	地方の採用(佐賀)
主な媒体	求人媒体	学校の先生やハローワークの紹介
採用競争力	競合が多く高い	低い
ネットワーク	特に必要ない	紹介してもらうための関係構築が必要
母集団	多い	少ない

※1：ジョブカフェ SAGA <https://www.jobcafe-saga.info/>

※2：さが桜マラソン <https://sagasaki-marathon.jp/>

※3：佐賀インターナショナルバルーンフェスタ <https://www.sibf.jp/>

つまり「地域に根差した人」と「U・Iターンや転勤移住者」とでは、職場や地域社会に求める居場所の意味合いが異なります。前者は「生活と仕事が地続きであること」とが安心感をもたらし、後者は「地域との接点づくり」が孤立感を和らげます。

また、弊社は佐賀の社員だけではなく、東京本社の社員や、グループ企業の大坂社員がイベントに参加することで、社内の人材交流も図ることができます。企業にとって信頼関係を築くことは、仕事の獲得や採用競争力を高めるうえで、とても重要であり、そして地域イベントなどを通じて「居場所」を提供する事が、單に社内の人間関係を整えるだけにとどまらず、地域社会との橋渡し役としても貢献できます。

地域で生じる人材育成の壁

このように、信頼関係の構築は「人材の確保」において必須なります。

ですが、地方だからこそ起こり得る課題も存在します。

佐賀県のケースでは、IT企業を積極的に誘致する関係もあり、情報系の大学の学部・学科や専門学校が増えてきます。

しかし、情報処理などに関する学びを専攻する学生が多いにもかかわらず、企業が求めるスキルとの間にギャップが生じているのです。これは、競争力が異なることで生じ得る、地方と都市部での教育資本の違いとも捉えることができます。

実際に、採用イベントの合同企業説明会では、常にベースに人だからができるような人気企業であっても、思うように採用が進まない場合もあります。

結果として、本稿で言う「キャリア志向」（上昇志向のキャリア意識が強い若者）は、福岡や東京に流出してしまい、地元企業では「残った人」を採用せざるを得ないという現実があります。

ここで必要なのは「教育資本のギャップを埋める」ことを、企業は、必ず地域での雇用を生み出します。

も担う意識です。つまり、地域企業が学校と連携し、キャリア教育と共に推進する視点です。

単に即戦力となる人を採用するのではなく、地元に残る若者のキャリア形成を支援することで「ここで働く意味」を生み出すことができます。

最近は、企業説明会ではなく、インターネットシップを行う企業が増えています。

弊社グループ会社でも、学校と連携して、給与計算の模擬授業を行なっています。ただし、正直に申し上げると、触り程度の内容であってもかなり難しく、インターネットシップの応募にも至らなかつたケースも実際にありました。

学校と連携し、学生や生徒に将来の働き方を考えるきっかけを与えることは非常に重要です。しかし、教育資本の違いがある中で、どこまでをキャリア教育の一環として実施するのか、そのレベル感は検討する必要があります。

ここまで「企業が地域に受け入れられる」ための施策などを考察してきましたが、一方で「地域が企業によって変わる」側面もあります。新しい雇用の創出はもちろん、外から来た人材が地域活動に関わることで、新しい風を吹き込みます。

例えば、U・Iターンで地元に戻ってきた社員が、その土地の伝統行事やスポーツクラブに参加することがあります。

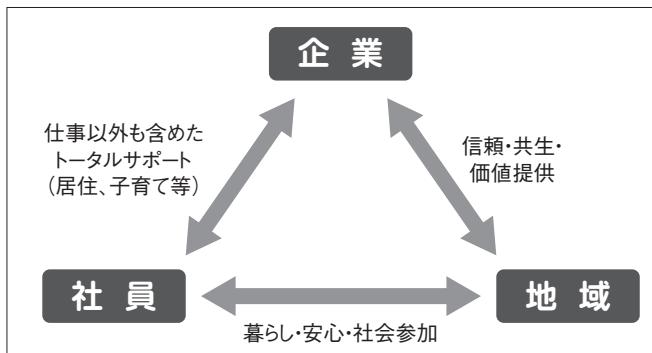
最初は「外から来た人」として見られていても、次第に地域の担い手の一人となり、その存在が地域の多様性を広げていきます。企業の活動が地域に開かれていくことで、地域そのものの魅力が増すことがあります。

つまり、そのような取り組み

ことにもつながります。つまり、企業も地域創生の一手を担つていることで受け止めることができます。

企業から地域へ 広がる波及効果

図3 定着の三層モデル（筆者作成）



地域の伝統芸能を承継することになり、それが同地域の伝統芸能の再興のきっかけとなりました。そして、企業もその行事に協賛することで、地域との関係性を深めることができます。

また、転勤やU・Iターンで来た社員にとって、仕事以外の生活圏におけるつながりは孤立感を減らす「居場所」となります。

例えば、子育て世代の社員にとって、保育園や学校のネットワークが地域との接点となり、配偶者も地域のサークルやボランティアに参加することで、家族ぐるみで地域社会に溶け込むことができます。

長年、地方で活動する企業が、社員やその家族、地域住民を巻き込んでお祭りや行事を開催すれば、社内だけではなく地域とのつながりも作れます。このような生活基盤での結びつきは、職場定着を後押しする大きな利点となります。

つまり、定着とは「社員↔企業」「企業↔地域」「地域↔社員」という、3つの軸で成り立っているのです（図3）。

企業は、雇用や学びの場などの事業活動に関することだけではなく、居住の補助や子育て支援、関係構築の支援といったトータルサポートを行います。

社員は、それに対して貢献と成長で応えます。「定着」とは、居場所観やキャリアの多様性、生活の積み重ねに直結しています。

企業は、雇用や教育活動、地域

以上、計3回の連載からわかるとおり、「定着」の意味は単なる勤続年数ではなく、地域と共にあります。姿勢へと広がりつつあります。

個人にとっては、「ここで働きたい」というキャリアの安心感

企業にとっては、「地域に根付く」という持続可能性

行事への参加を通じて地域に貢献します。

地域は、それに対して企業を認

知し、信頼関係を構築することで紹介などを通じ、資源（人材や制度、補助金など）を提供します。

つまり、地域の雇用創出に伴う度、補助金など）を提供します。

地域創生を通して、企業が地域に根付く関係性を構築します。

そして社員は、地域コミュニティの一員として支えられ、地域は

多様な扱い手を得ます。

また地域は、職場外での「定着」を支える関係とも捉えることができる、この三方間の循環が持続していく状態が理想的なキャリアのあり方だといえます。

個人・企業・地域をつなぐ 「キャリア形成」

以上、計3回の連載からわかるとおり、「定着」の意味は単なる勤続年数ではなく、地域と共にあります。姿勢へと広がりつつあります。

個人にとっては、「ここで働きたい」というキャリアの安心感

企業にとっては、「地域に根付く」という持続可能性

・企業にとっては、「地域に根付く」という持続可能性

・地域にとっては、「企業が一員である」という共生の実感

・人々が相互に結び付くことでキャリア形成はより豊かで、現実に根差したものになります。

第1回で取り上げた、キャリアを上昇志向のキャリアだけではなく、関係性の中で生じるキャリアとして捉え直す視点。第2回で論じた、企業が居場所を提供する姿勢、マネジメントのあり方。そして第3回の、地域社会と企業の関わり。

これらは決して別々のものではなく、キャリアを暮らしに取り戻すための連続した営みです。企業は、雇用の場であると同時に、地域社会との橋渡し役であり働く人の「人生の居場所」を支える存在なのです。

キャリア形成の支援は、同時に地域を支えることでもあり、このような視点から考察・検討することによって、新たな施策や取り組みが実施できるはずです。