

地方企業の採用活動を考える

牧歌的な移住幻想をこえて



千葉商科大学国際教養学部 准教授

常見 陽平
TSUNEMI Yohei

プロフィール

いしかわUIターン応援団長／働き方評論家／朝日新聞デジタル・ヤフー・ジャパン公式コメンテーター
一橋大学商学部卒。リクルート、バンダイ、ベンチャー企業に勤務後、一橋大学大学院社会学研究科修了（社会学修士）。官公庁、自治体の委員などを歴任。主な著書に「『就活』と日本社会」（NHK出版）『なぜ残業はなくなるのか』（祥伝社）など。

問題意識：UIターンと、地方企業の採用活動の現実を考える

人はどこで、どのように働くのか。今、我が国のビジネスパーソン、企業、自治体が直面している問題である。2010年代半ばから国をあげたチャレンジとして取り組みが始まった「働き方改革」さらには2020年に世界を襲った「新型コロナウイルスショック」による働き方の見直しの中、働き方の選択肢が広がったかのように見える。

感染症対策と経済活動の両立のためにテレワークが広がりを見せた。このテレワークの拡大が働き方の選択肢を増やしている。NTTグループなどのように、転勤の廃止、居住地の自由化などを打ち出す企業も現れた。観光地など滞在先で働くワーケーション、出張先で休みを楽しむブレッジャーなどの働き方、休み方も話題となった。国をあげて副業・兼業を推進する動きもあるが、テレワークによって都市部にいながらにして故郷で副業をする「ふるさと副業」というワークスタイルも現れた。

各種メディアでは「東京を捨てた」若者や、「田舎暮

らし」を選んだ家族たちが紹介される。移住者コミュニティとなっているコワーキングスペースで交流する人、東京で学んだスキルを活かし地域に貢献する人、実家に戻り幼少期に過ごした部屋を改装しテレワークをして月に数回東京の本社に出勤する人などの様子を見かけたことのある人も多いことだろう。さらには、都市部に住んでいた頃よりも明らかに広い家に自治体の支援を受けつつ住み、自宅の畑でとれた野菜や地場の名産品でつくった料理を堪能している姿が紹介され、クオリティ・オブ・ライフの高さがアピールされる。

「地方創生」が何度も叫ばれる。都市部への人口流出と自然減などにより、地方の人口減少が深刻な問題となっている。首都圏、なかでも東京への一極集中は、災害などのリスク対策の視点からも問題視される。最近でも人材ビジネス大手パソナが淡路島に拠点を設け、大人数の従業員が移住した。サザン・オールスターズ、福山雅治、星野源など人気アーティストが所属するアミューズが山梨に本社を移転した。首都圏でも、二子玉川にオフィスを構える楽天、所沢に本社を構えるKADOKAWAなどの動きが目立つ。

これらの地方・郊外シフトの「光景」が現実に存在することは間違いない。ただ、「都会を捨てる」「地域への貢献」「豊かな田舎暮らし」という実態が「移住」の一般的な姿なのだろうか。結論からいうと、これは極めてレアな光景である。その光景がメディアを通じて一般化されることに私は危機感を抱いている。このような報道は移住を盛り上げるようで、移住後のミスマッチを誘発するリスクを秘めている。

私は学外の活動で地方中堅・中小企業の人材マネジメント力強化に取り組んでいる。2015年から石川県内の人事担当者向けワークショップ「いしかわ採強道場」の講師を務めている。他の自治体も含め、企業の人材マネジメント力、なかでも採用力の強化に関し

て講演をする機会も多い。2016年より「いしかわ UI ターン応援団長」を拝命している。また、2022年には北海道への UI ターン転職に特化した人材紹介会社リージョンズ株式会社とともに、『北海道 UI ターン白書2022』を発表した。本稿では、この地方企業の採用に関する私の一連の取り組みを振り返りつつ、採用の現場から見た地方企業や UI ターンの現実について考えたい。

『北海道UIターン白書 2022』から見えた「家族のためのUIターン」という現実

リージョンズ株式会社は2008年に創業した、北海道への UI ターン転職に特化した人材紹介会社である。創業者であり、代表取締役社長の高岡幸生氏は北海道出身で、札幌西高等学校、北海道大学を卒業し、株式会社リクルートに入社し、同社の人事部採用担当を経て、求人広告の営業を担当した。主に地方の拠点で営業を統括するマネジャー職を務め、リクルート時代の後半では地方の求人広告の営業を統括するポジションにいた。地方企業の採用活動の支援を行う過程で、東京を中心とした都市部に見劣りのない企業を求職者に紹介できないかと考え、札幌にて起業した。

創業15年を迎える前に、これまでの成果をまとめ発信すること、UI ターンの現状を世に問うために、同社は2022年12月に『北海道 UI ターン白書2022』を発表した。私は監修という立場でサポートした。構想は2019年より始まり、新型コロナウイルスショックなどの影響により中断しつつ、完成した。

この白書は同社の2012年から2022年の人材紹介の実績などをもとに、北海道への UI ターンの実態をまとめたものである。あくまで、同社の紹介実績をもとにしたものではある。採用の手段は、求人広告などの「メディア」、人材紹介などの「エージェント」、求職者にオファーを出す「スカウト」、さらに従業員からの紹介などによる「リファラル」に区分される。これらの採用手段を網羅的に捉えたものではないことをお含みおき頂きたい。また、1社の紹介実績をもとにしたものなので、この企業の経営戦略、商品サービスの特徴がデータに影響を与える。とはいえ、10年間にわたり記録した貴重なデータではある。

いくつかのデータを確認してみよう。求職者はなぜ、

UI ターンをするのだろうか。「自身の親の病気または将来不安」が25.0%、「配偶者の親の病気または将来不安」が13.5%と、親の老後ケアが UI ターン理由の38.5%を占め、トップとなっている。「結婚を機に地元へ帰りたい」の7.8%、「地元で子育てしたい」の3.8%と合わせると「家族事情」が50.1%となっている。

他の選択肢では「出身地だから／いつかは帰りたい」が25.0%、「北海道に UI ターンしたい」が17.3%と続く。これらは前述した地元への貢献、クオリティ・オブ・ライフが高い生活を求めたものと解釈できなくはない。もっとも、「家族事情」が上回っていることは揺るがない。なお、「北海道にやりたい仕事があった」は5.8%だった。

「家族事情」でのやむを得ない事情から北海道に UI ターンしている状況が伺える。冒頭でふれた、メディアで紹介される求職者が「都市部で身につけた力を地元に戻す」「クオリティ・オブ・ライフの高い生活を実現する」ためのようなポジティブな目的で UI ターンをしているわけではない。

なお、北海道の中でも札幌市は全国7大都市の一つとされ、言うまでもなく大都市である。他の市町村を合併していることや、北海道内での「札幌一極集中」が進んでいることから、人口は明治時代から2021年までは増え続けてきた。札幌駅前から大通公園、狸小路にかけてオフィス街が広がっている。全国屈指の繁華街、歓楽街であるススキノもある。

「地方に UI ターンする」という言葉と、前述したようなメディアで紹介される光景から、いかにも牧歌的な田舎の風景とスローな暮らしを想起するかもしれないが、現実異なる。自らの意志ではなく、家族の事情で帰らざるを得ない人が多くの割合を占める。また、「地方」と「田舎」は概念が明確に異なる。イメージと実態の乖離をまず確認しておきたい。

採用氷河期を乗り越えるために 待遇改善がマスト

この白書において、注目すべきトピックスは求人における待遇改善の動きと、年齢制限の緩和である。ともに、人材に関する飢餓感が伺えるトピックスである。待遇改善の動きについて、2012年から2022年にかけての UI ターン転職決定者の平均年収を比較してみよう。2012年の北海道への UI ターン決定者の平均年収

(転職時に提示された年収)は378.6万円から545.6万円へと167万円、44.1%増加している。なお、2022年はUIターン決定者のうち、年収600万円以上の人の比率が48.0%となっている。また、新型コロナウイルスショック前の2019年と2022年を比較すると500.6万円から545.6万円となり、45万円、8.9%増加している。

UIターン転職決定者の平均年収が上がった背景には、中途採用市場における提示年収そのものが上昇している流れが関係している他、これまでは入社して成果を出してから年収を引き上げていたのが、入社と同時に高い年収を提示するようになったことが影響している。また、中途採用において管理職や、DX、事業開発など高度な専門スキルを持つ人材の採用が増加していることも要因としてあげられる。

UIターン転職決定者の平均年齢も上がっている。2012年の段階ではUIターン転職決定者の平均年齢は32.3歳だったのだが、2022年は39.5歳となり、7.2歳上昇している。また、決定者のうち35歳以上の比率が68.0%に達している。

要因として、若年層の人口が減少しており、採用が困難となっていることがあげられる。また、前述したように、管理職や高度な能力を持つ専門職の採用が増えていることなども影響している。

このUIターン転職決定者の平均年収アップと、平均年齢の上昇からは、人材の採用にかける企業のなりふり構わない姿勢が垣間見られる。高度な専門性の高い人材を採用し、ビジネスを進化させようという意図が存在する。一方、冒頭で触れたような、地方でのクオリティ・オブ・ライフの高い、スローな生活とはまったく異なる世界が広がっているようにも見える。

いしかわ採強道場の8年間

次に、石川県における地元の中堅・中小企業の採用力養成ワークショップ「いしかわ採強道場」について紹介しよう。この施策は2015年よりスタートし、これまで8期実施された。私は立ち上げ当初から講師を担当している。

1期4～6回シリーズの講座を県内企業は無料で受講することができる。採用活動の基本から応用までを学び、自社の採用戦略の立案を行うまで、やりきる。

「セミナー」「講座」などではなく、「道場」としたの

は、単にノウハウを学ぶ場ではなく、そのノウハウを実践すること、互いに教え合うことを意識したからだ。本学が入試広報などで打ち出している「やってみるといふ学び方」と根底にある考えは近いと言えるだろう。これまで10年以上にわたって、地方自治体や商工会議所などで採用活動のノウハウセミナーの講師を務めてきたが、参加者の中にはセミナーで紹介される知識やノウハウをどう活かすのかを考えず、単に情報収集の場だと捉える人たちが散見された。「ウチの企業には当てはまらない」などとアンケートに書く参加者もいた。いかにして、自社に活かすかを考えることがポイントであることは言うまでもない。そのために「道場」を名乗り、やってみせ、やらせてみせる指導を心がけた。

8期の中で、プログラムは少しずつ変化している。特に4回目から「経営者インタビュー」という企画を盛り込んだのは大きな変化だ。

100人程度の企業でも、経営者との接点が薄い場合がある。中堅・中小企業の採用活動は人事部だけでは完結しない。経営陣も現場も巻き込んだ活動にしなくてはならない。しかし、忙しさへの配慮も含めて、そのような巻き込みができない人事担当者が多数いた。結果として、ますます忙しくなる。人事部だけで採用戦略を立案し、採用活動を行うと、全社の方向性を俯瞰した上での採用戦略にならないことがある。

さらに、人材不足が深刻化する中、採用活動のための予算や人員の見直しも必要となってくる。経営者へのインタビューを通じて、採用の現場の問題を共有し、採用活動に対する問題意識や危機感を高め、リソースの強化を行うことも意識した。

地方の中堅・中小企業は、いわゆる同族経営であることも多いが、そうであるがゆえに、企業の歴史や理念、数々の武勇伝などを聞くこともできる。これらは採用広報活動においてアピールポイントにすることもできる。これを機会に、採用担当者や経営者の接点が強くなり、相談しやすい関係となった。

求職者のことを深く知る機会も設けている。年によっては、石川県内の大学生を集め、交流の機会を設けた。就職活動で接する求職者だけを見ては、深い理解は進まない。求職者としてだけでなく、生活者としても捉え、価値観などを確認しなくてはならない。

さらに、企業が「よかれ」と思っていることが裏目に出ることがある。求職者の価値観は常に変化する

る。プレゼンテーションの仕方もちだ。YouTube や TikTok に慣れている若者にとって、企業説明のプレゼンテーションは冗長に感じるかもしれない。

企業の人事担当者と学生が会議室の中で、車座で語り合う企画を設けた。企業紹介のプレゼンテーションを学生に見てもらい、建設的な提案をってもらう場もつくった。そもそも、中堅・中小企業の採用担当者は求職者との接点が少ない。そうであるがゆえに、学生よりもむしろ緊張してしまうこともある。届く言葉でプレゼンテーションできない。学生からは容赦ない「ダメ出し」の言葉が飛ぶ。どちらが上の立場かわからない状態にもなるが、これでこそ「道場」なのである。学生も、企業側の採用活動の悩みを知ることができ、就職活動の悩みを解消できる。

初期には、金沢工業大学の見学ツアーも実施していた。地元企業にとって、金沢工業大学は重要な採用ターゲットとなっている。同校のキャリア形成支援や就職支援の実態だけでなく、日々の学生生活を広く深く理解することにより、求職者の理解を深めた。

このように、実践的なプログラムで採用力を高める工夫をしている。まさに「道場」であり、互いに高め合うこと、「わかる」だけでなく、「できる」ようになること、「やる」ことを意識したものになっている。

自社の魅力をいかに抽出するか

「いしかわ採強道場」で注力しているのは、企業の魅力抽出である。求職者にとって、自社の魅力は何か。徹底的に事実を棚卸しし、意味づけをすることに時間をかける。魅力のない企業などない。抽出と意味づけが弱いのだ。

地方の中堅・中小企業が陥りがちなのは「アットホームな会社」をアピールポイントにしてしまうことだ。このような言葉を使う採用担当者を笑ってはいけない。本人なりに、一生懸命考えたのだろう。たしかに、中堅・中小企業は経営者も含め、人と人との距離が近く、雰囲気もあたたかいという企業も多く、それを表現しようとしたのだろう。

ただ、これは何を言いたいのかまったくわからない上に、求職者にとっても魅力に感じないものである。アットホームという言葉自体、曖昧でどのような雰囲気をさすのかわからない。そもそも「ホーム」のあ

り方も、各家庭によって異なる。仮に前述したように、社員同士の距離が近いことや仲がよいことをアピールしたのだとしても、そのような距離の近さは必ずしも若年層の求職者には支持されない。

「アットホーム」という言葉を手放して、具体的な事実やエピソードを語るのなら、よくわかる。たとえば、「社長室なし。新入社員と社長が机を並べて働く会社」「大雨の日に、タクシーで帰れと領収書を切らせてくれる社長」「失恋を打ち明けたら、社長も部長も課長も朝まで飲みにつき合ってくれた」「書いた企画書を先輩3人が添削してくれる職場」などなら、まだわかる。

さらには、採用広報活動においては、どのような求職者を採用したいかを意識したものにしなければならない。とりあえず魅力を羅列しただけでは意味がない。前述したような、「アットホームな社風」のような訴求をすると、受け身の姿勢の求職者が応募してくるリスクがある。

企業の採用活動の成否を握るのは、企業力×採用力の掛け算だ。企業力については、たしかにもととの企業規模、知名度、業績などは影響する。ただ、大手企業においても、BtoBの企業などは必ずしも求職者に知られていない。また、消費者として認知する企業像と、企業の実態は乖離していることがある。たとえば、就職活動を始めたばかりの学生は、大手企業の富士通や日立製作所の実態さえ理解していない。いまや全社の中では売上の柱となっていない商品・サービスを想起する。つまり、大手企業でも企業の魅力の抽出が不十分であることはよくある。

「何でもないような事が 幸せだったと思う」はTHE 虎舞竜のヒット曲「ロード」のサビの歌詞だが、実は中堅・中小企業の魅力とは、本人たちが日常の業務では気づかないような、忘れていたような、何でもないようなことなのだ。

求人広告関係者の間で未だに語り継がれている事例がある。2009年春、ネット上で話題が沸騰した採用広告があった。リクルートの転職情報サイト「リクナビNEXT」に掲載された株式会社加藤電機製作所のエンジニア募集広告である。

「原君、どこ行ってもうたんや・・・」

こんなキャッチコピーで広告は始まる。写真は苦悩する社長の顔だ。広告は社長の独白という形で展開される。5年前に入社した原君は全然仕事をしない。タ

バコを吸いに出たらいつまでたっても職場に戻らない。お願いした図面を1か月かかって描き上げることができないらしい。「でもね、50過ぎる彼を首にしてしまったら、次に雇ってくれるところはないんじゃないかと思って我慢しています。」という社長のコメントまで掲載されていた。そんな原君も、ハードはだめでもソフトを任せたらピカイチで、根気よく使っていれば長所が見つかること評価されている。さらに、会社のことも、町工場でありながら、シャープなどの大企業から依頼がくる旨が書かれている。

「今回も、すごい人は望んでいません。原君よりも仕事ができれば、御の字です。でも、期待はしています。あなたに、うちの会社の将来がかかっているんですから。」というメッセージで締めくくられている。

関西の決して有名ではない町工場の求人広告なのだが、Yahoo! のトップニュースを始め、各ネットニュースで取り上げられ話題となった。従業員数が13名の同社に70名を超える応募が殺到したという。笑える話はあるが、これこそ、小さな町工場の「企業力」を抽出した例と言えらる。会社の雰囲気、価値観、強み、トップの人柄、求める人物像などが極めて明確に打ち出されているからである。自社の「独自性」「優位性」を見事に抽出してコンテンツに落とし込んでいると言える。

道場の参加者には企業そのものの仕事、組織風土、待遇の魅力を棚卸しし、どれが求職者に響くかを考えてもらっている。このような「なんでもないようなこと」をいかに掘り起こすかが鍵だ。

その上で、どのような求職者に届けるかを考えなくてはならない。道場では必ず、求める人物像を絵に描いてもらうことにしている。

地方の中堅・中小企業で起こりがちなのは、「体育会系」「スポーツ経験者」などという、アバウトな人物像だ。体育会といっても、様々な種目があるし、大学によってもレベルの差がある。体育会に、競争に強いことを求めるのか、チームワークを期待するのか、上意下達の関係に慣れていることを期待するのかなど、何を期待するかによっても見方は変わる。さらに、このような体育会像自体、2020年代の現在の体育会と大きく乖離している。科学的な手法で戦略立案、チームビルディング、トレーニングを行うのが、現在の体育会だ。

このような乖離をなくすためにも、求める人物像を絵に描き、特徴を書き出してもらい、ペルソナ化する

ことによって具体的にする。その上で、抽出した企業の魅力がどのように響くのかを考え、コミュニケーションプランを考える。

この自社を知り、求職者を知るというアクションによって、さらに、求職者に寄り添ったプレゼンテーションを練習してもらうことによって、採用力は飛躍的に高まる。歴代受講生の中には、あえて仕事の忙しさを赤裸々にアピールして、これまでを大きく上回る採用実績を実現した水産卸売業、自社の魅力を「企画力」だと定義した流通業など、飛躍的な成果が出ている。

このように、商大流の「やってみるといふ学び方」は採用力向上にも有効だった。具体的に考えること、アクションすること、みんなで知恵を出し合うことがポイントだ。

地方に力強い求人

私がお手伝いした『北海道 UI ターン白書2022』と『いしかわ採強道場』の事例を通じて、地方へのUIターン、地方企業の採用活動について事例紹介と考察を行った。地方創生が何度も叫ばれるが、まだまだ道半ばであり、課題が山積していることをお伝えしたい。

新型コロナウイルスショック後、テレワークが推進され、移住が盛んになったかのように伝えられているが、実態は必ずしもそうではない。東京一極集中が何度も批判され問題視されてきたが、一方で何故そのようなことが起こるかということ、東京に集中することに一定の合理性があったからである。そして、メディアで伝えられる牧歌的で、クオリティ・オブ・ライフのレベルが高く、スローな地方での生活は幻想である。

前述した転勤廃止などはまだまだ兆しレベルの変化であり、大多数の労働者はその恩恵を得ていない。ただ、これが盛んになると、地方への移住者は増えるものの、現地企業で働く人が増えるわけではないという現象が起こる。

今後は、地方都市の魅力を高めること、そこに力強い産業、やりがいのある仕事をつくることが求められる。首都圏に見劣りしない待遇も必要だ。家庭の事情でUIターンをし、今までよりも低い待遇、やりがいのない仕事をせざるを得なくなれば、労働者は救われない。いかに、力強い求人を生み出すか。これこそ、地方自治体と企業が取り組むべきことである。