

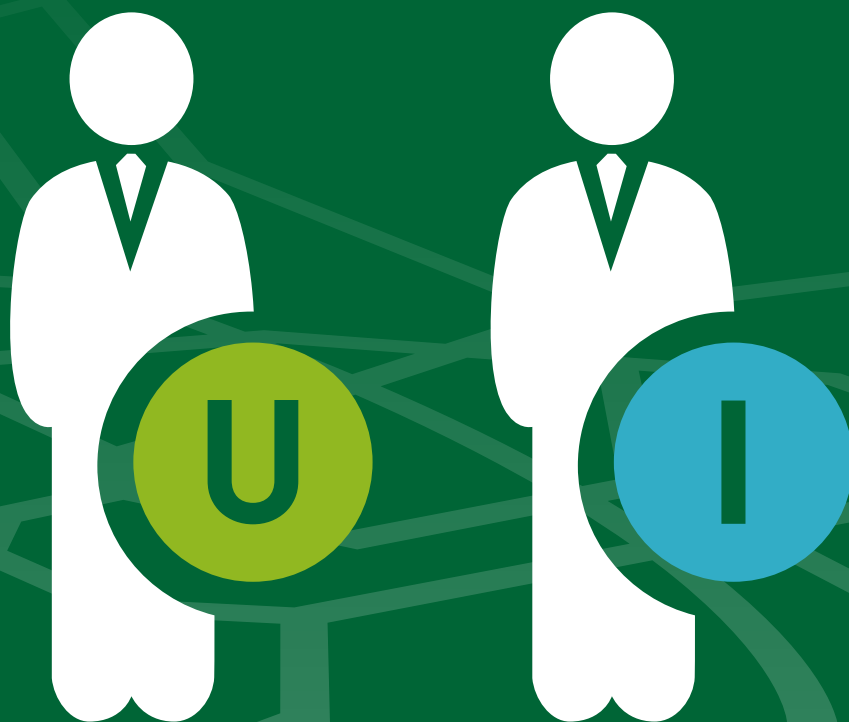
Works  
Report

2016

地元愛はある？  
本気で戻って来る？  
影響力は期待できる？

# Uターン人材 活躍のセオリー

～都市型人材を地方の起爆剤に～

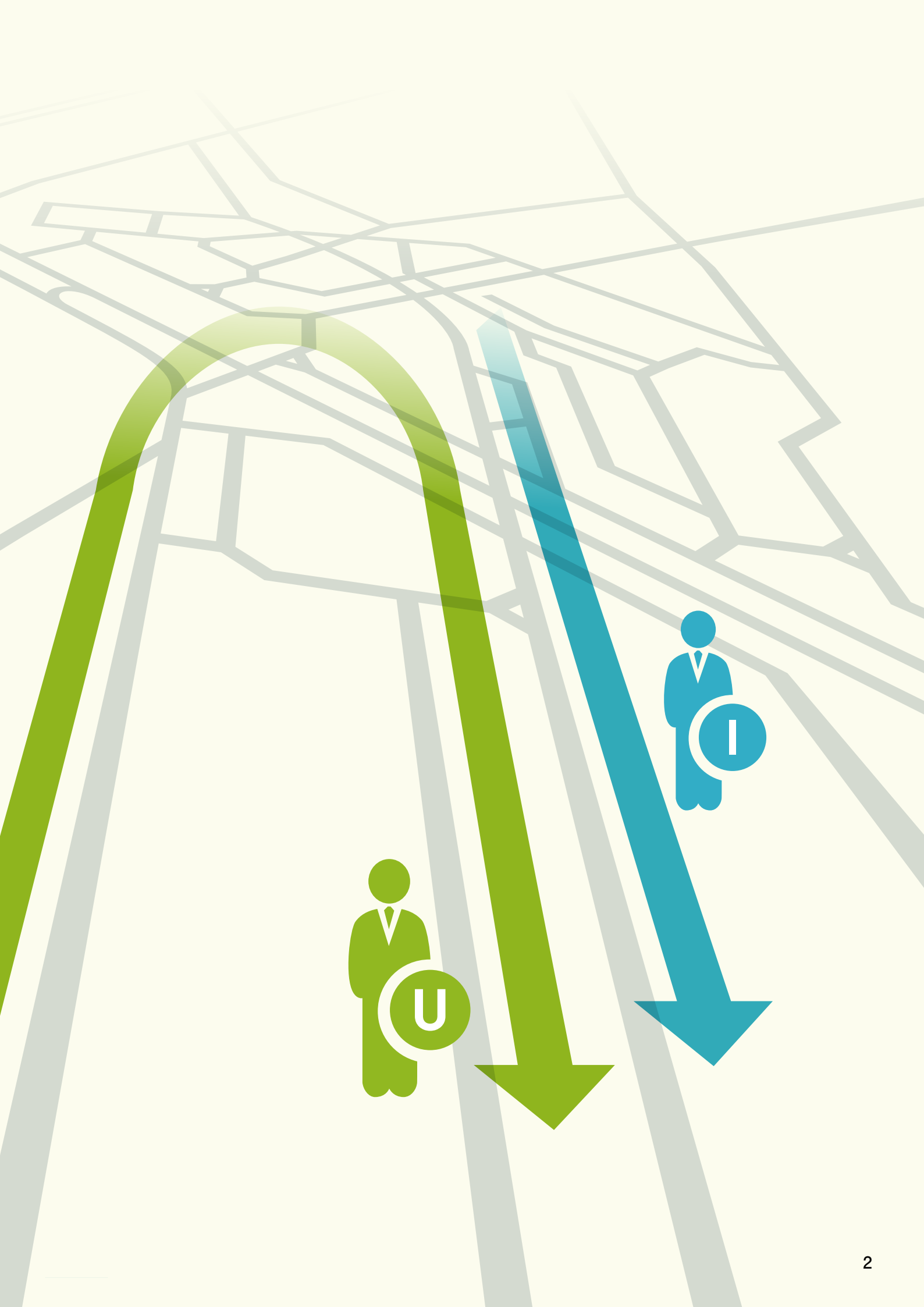


# Uターン人材で 地方が変わる 地方を変える

2015年の国勢調査によれば、同年10月1日時点で、日本の総人口(外国人を含む)は1億2,711万47人で、5年前に比べて94万7,305人(0.7%)減少した。急速な人口減少と超高齢社会の到来。もはや未来の話ではなく、目の前にある現実である。以前から人口減少が始まっている地域もあり、その動きに歯止めをかけようと「地方創生」が声高に叫ばれるようになった。事業を拡大しようとする際の重要な経営資源である「人・モノ・カネ・情報」のうち、各地へ資金が流れる仕組みは少しずつ整い始め、ITの進化によって、モノ・情報は都市部と変わらず地方でも入手できるようになった。

地方でいま最も足りない資源、それが、「人材」である。とくに事業を維持・拡大していくためには、十分なビジネス経験を有し、地域の良さを理解し、そこにコミットできる人材が必要だ。

私たちはUターン人材こそがその役割を担える存在ではないかと考え、2015年9月よりグループインタビュー調査、Uターンした人材と各地域に定住し続けている人材へのアンケート調査、各地域で活躍するUターン人材とその上司へのインタビュー調査を実施した。この調査結果を通じて、Uターン人材のポテンシャルと、活躍するメカニズムが明らかになった。



## Contents

- 4 Chapter 1 人材が集まらない 定着しない
- 8 Chapter 2 UIターン人材が組織を強くする
- 12 Chapter 3 UIターン人材を活躍人材に
- 22 Chapter 4 UIターン人材 3つの活躍事例

## 「UターンIターンと就労」研究プロジェクト

### ◆用語の定義

#### 【UIターン人材】

Uターン人材とは、生まれ育った地域とは異なる地域で一度勤務を経験した後に、再び自分の生まれ育った地域に戻って働く人材を指し、Iターン人材とは、生まれ育った地域以外に移り住み働く人材を指す。  
上記を総称してUIターン人材と定義する。

#### 【地方定住人材】

ある地域で生まれ育ち、その地域の企業、自治体などに就職し、そのまま定住し続けている人材を指す。

### ◆調査の概要

#### ☑グループインタビュー調査

調査方法 移住前地域、移動理由(転職・転勤)の属性ごとに分類した6グループへのグループインタビュー調査  
調査時期 2015年9月  
調査対象 20～40歳代の男性で東京都、大阪府、九州他県から福岡県にUIターン(転勤含む)した30名

#### ☑インタビュー調査

調査方法 UIターン本人ならびに受け入れ組織の経営者・受け入れ担当へのインタビュー調査  
調査時期 2015年11月～2016年2月  
調査対象 各地方都市にUIターンし、成果をあげている20～50歳代 18名、経営者・受け入れ担当 9名

#### ☑アンケート調査

調査名 UターンIターンと就労に関する調査  
調査方法 インターネットモニター調査  
調査時期 2015年12月  
対象者 東京から地方都市へのUターン人材、Iターン人材、北海道・宮城県・福岡県の地元定住人材  
地方都市は、首都圏(一都三県)、近畿圏(大阪府・京都府・兵庫県)、愛知県を除いた10万人以上都市  
男性、30～49歳、現在の仕事が会社員(正社員)、公務員他 転勤者を除く

有効回答者数 Uターン人材 359人(移住直前に東京都で勤めて、出生地に戻った人)  
Iターン人材 199人(移住直前に東京都で勤めて、出生地とは異なる地へ移住した人)  
地元定住人材 北海道328人、宮城県362人、福岡県349人  
(北海道、宮城県、福岡県で生まれて、都道府県をまたぐ転居を経験していない人)  
計1,597人

調査項目 移住前の就業状態  
移住後しばらく(最大で3年後くらい)の就業状態  
地元定住人材の就業状態 等

# Chapter 1

## 人材が集まらない 定着しない

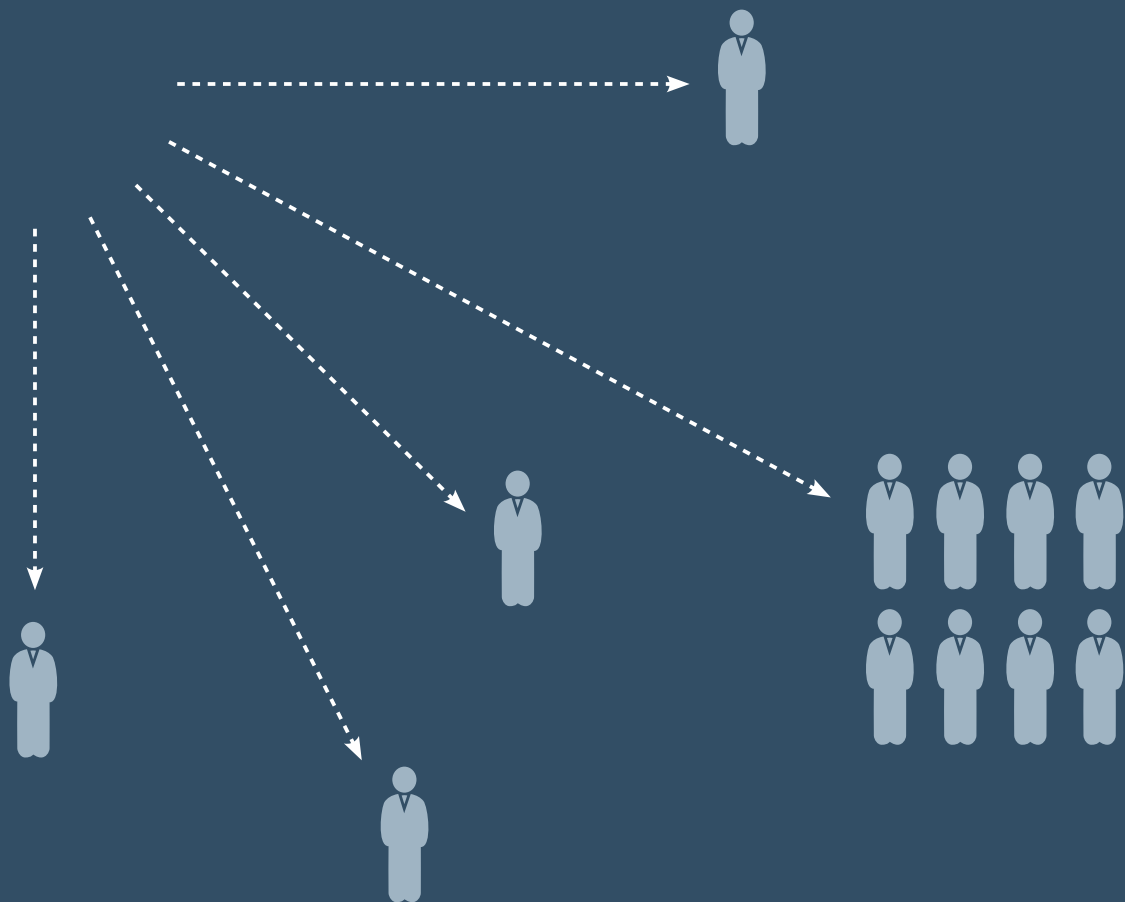
日本各地で“人材確保の負のスパイラル”が発生している。

人口の東京一極集中が進み、東京以外の各地方では人材獲得がますます困難となっているのだ。

人材不足が一因で、入社した人材を十分に育成・フォローできる体制がとれず、

優秀な人材が会社を離れていくケースもある。

この地方の人材不足の負のスパイラルの実態を探る。



# 地方では2社に1社が 欲しい人材を集められない

「人材不足」は、地方の中小企業の経営課題の議論で必ず出てくるキーワードである。

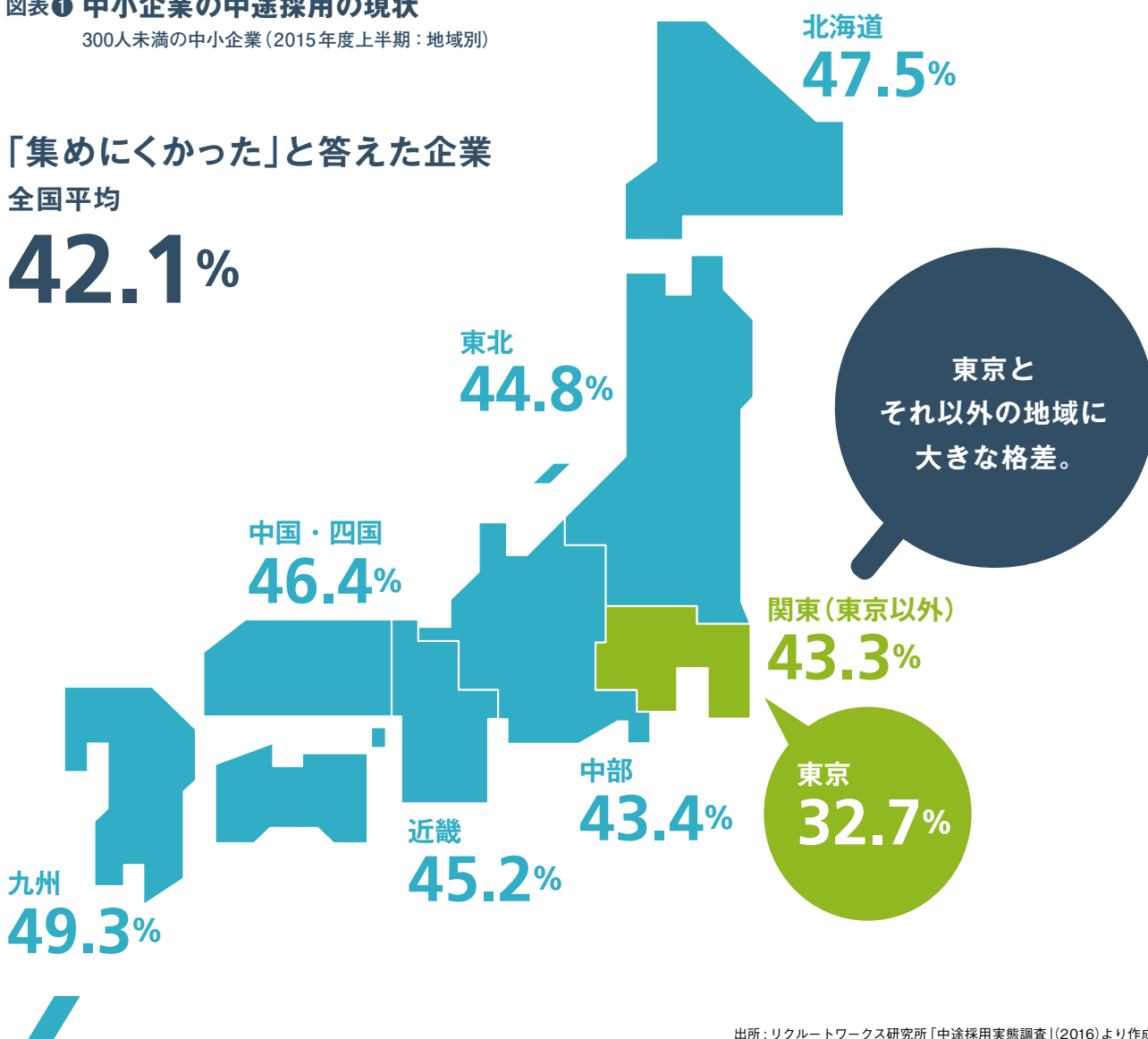
2015年に実施したリクルートワークス研究所の調査においても、中途採用の人材募集について、「集めにくかった」と回答している割合が、東京都の中小企業では32.7%であるのに対し、その他の地域の中小企業では40%を超え、50%に迫る地域もある。しかし、単に人材が集まればいい、という問題でもない。必要なのは事業の維持拡大を担える人材だ。しかし、そんな人材が地方では見つけにくい。「地方創生」が声高に叫ばれているが、その実現に向けた高いハードルが「人材不足」である。活力を生み出せる人材はどのようにすれば集められるのか。

図表① 中小企業の中途採用の現状

300人未満の中小企業 (2015年度上半期：地域別)

「集めにくかった」と答えた企業  
全国平均

42.1%



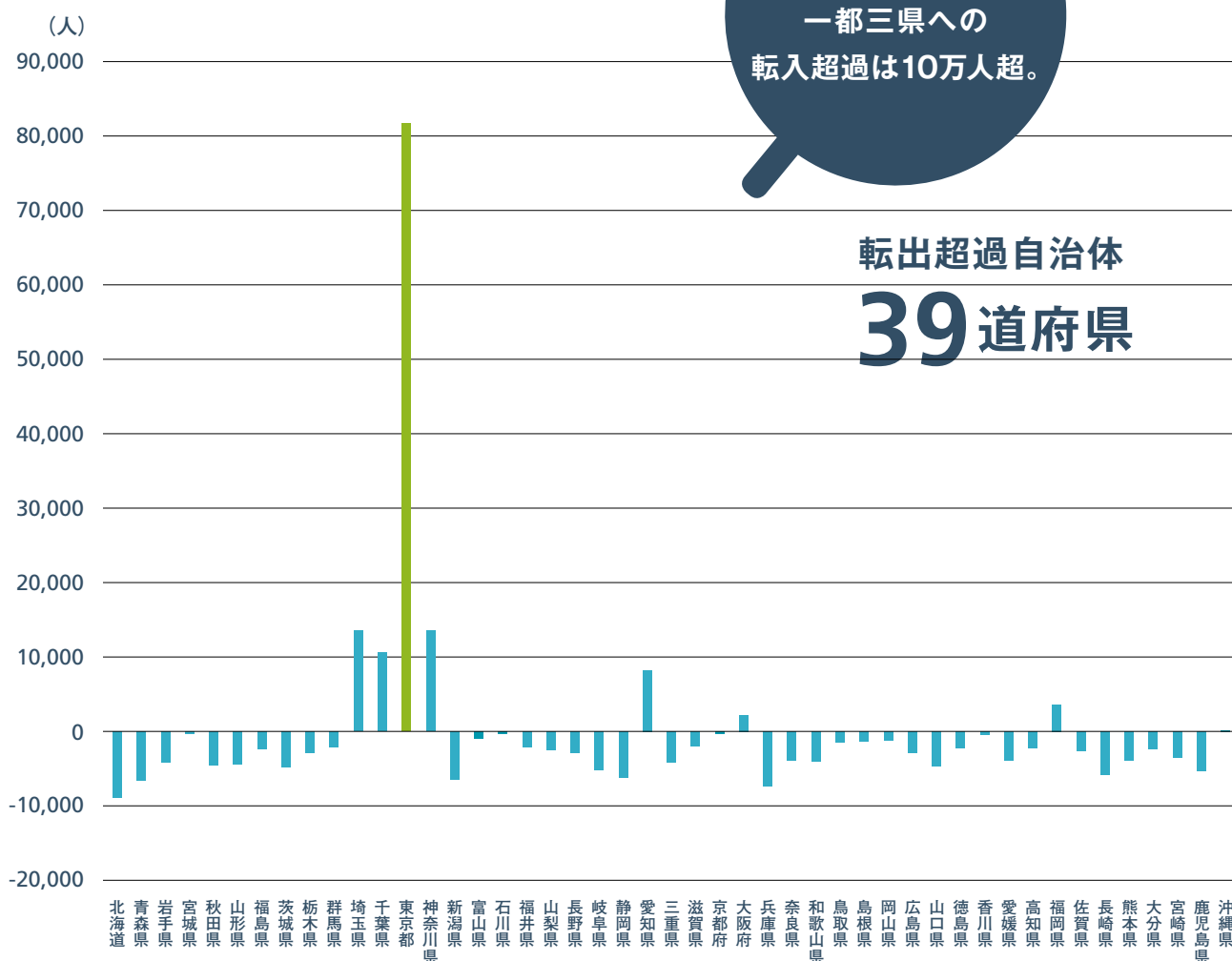
出所：リクルートワークス研究所「中途採用実態調査」(2016)より作成

# 年間8万人以上の転入超過 東京一極集中の実態

地方に人が集まらない最大の要因は何か。その答えは明白だ。東京への人口の一極集中である。地方には人材がない。総務省が2016年1月に発表した2015年の「住民基本台帳人口移動報告」の都道府県別の結果を見ても明らかで、東京都へは転入が8万人を超え、近県を加えた一都三県への転入は10万人を超える。その他の地域では、転入超過数が1万人を超える道府県はなく、逆に転出が超過している自治体が39道府県に及ぶ。日本全体で、高齢化、人口減少が始まっているなかで、この状況は危機的だ。どれだけ他の資源を投下したとしても、地方を元気にする核となるべき人材が足りない。

図表② 全国の都道府県の転出入者数の状況

転入超過数・－は転出超過数 (2015年：都道府県別)



転入者は東京が突出、  
一都三県への  
転入超過は10万人超。

転出超過自治体  
**39**道府県

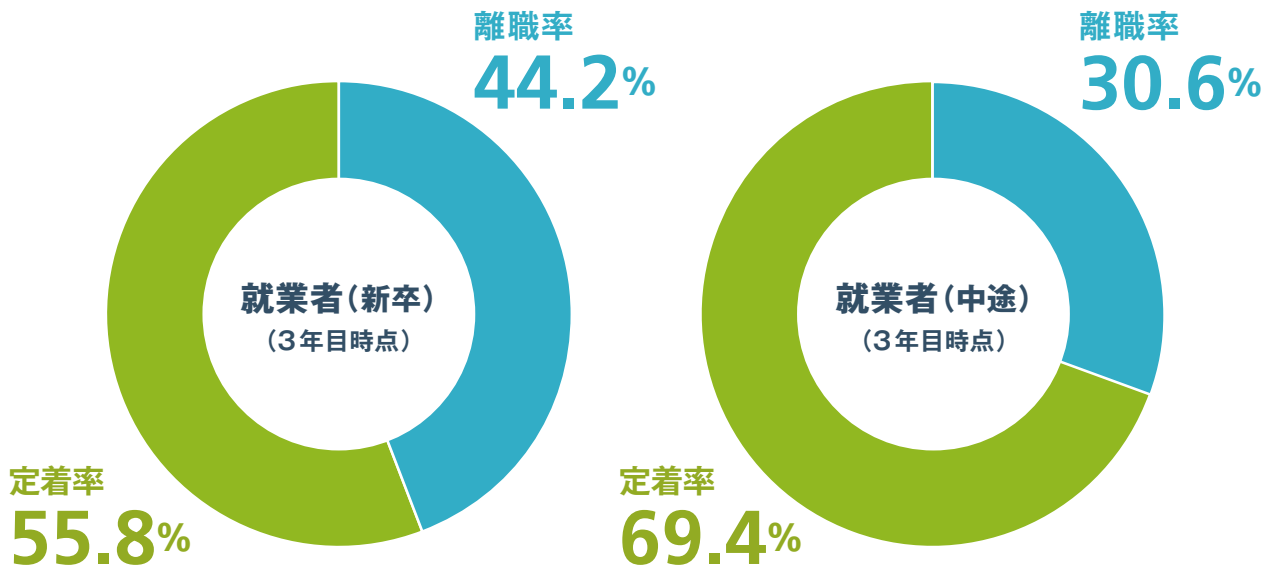
出所：総務省「住民基本台帳人口移動報告2015年版」(2016)

# 3年3割を超える離職率 中小企業の現実

一方で、せっかく苦勞して人材を採用できた企業も、人材が定着ができていない現状がある。中小企業庁の調査によれば、中小企業に就職した就業者のうち、3年以内に離職している割合が新卒採用者の44.2%、中途採用者の30.6%と高い水準となっている。組織や仕事に慣れて、育ち、これから活躍を、という前に会社を離れてしまう就業者たち。その結果、企業は人材不足のマーケットの中から、数少ない原石を探し出さねばならないことになる。

入社3年目で  
新卒の4割、  
中途の3割が退職。

図表④ 中小企業における就業者の離職率（3年目時点）



出所：中小企業庁「中小企業白書（2015年版）」（2015）

これまで見てきたように、いま地方には人材が不足している。東京への一極集中が続き、せっかく苦勞して採用できても辞めていく現実がある。この負のスパイラルを断つ切り札がUターン人材だ。現状を打開するには、東京にいる人材が、当たり前のように地方の組織に目を向ける状態をつくる必要がある。それにはまず、地方から積極的に働きかけ、東京から地方への人の流れを作り出すことだ。この報告書では、地方の起爆剤として極めてポテンシャルの高いUターン人材の活躍を促進するメカニズムを解明していく。それによって各地域で新たな人材確保の動きがはじまることを期待している。



# Chapter 2

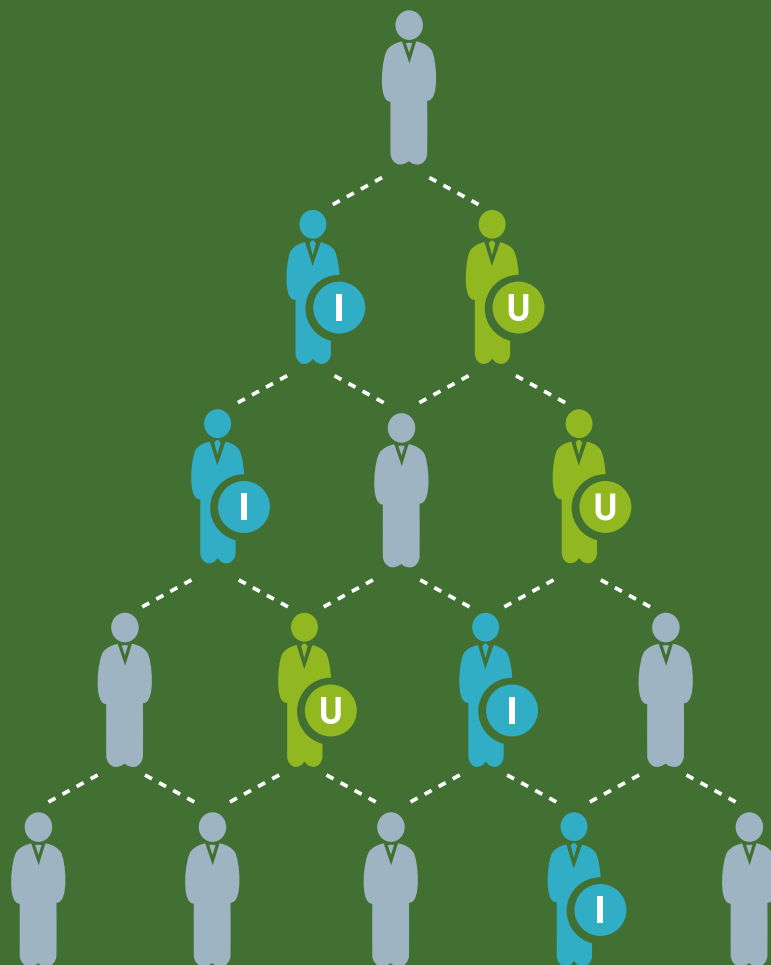
## UIターン人材が 組織を強くする

日本各地の人材不足解消の切り札になるのがUIターン人材だ。

厳しい競争環境で仕事をしてきた彼らは、  
組織を強くするための知識・経験があり、新しい変化にも前向きだ。

外からの視点で地元の魅力を引き出し、新たな基盤を整え、  
事業を生み出していく正のスパイラルを生み出す。

その可能性をUIターン人材が握っている。

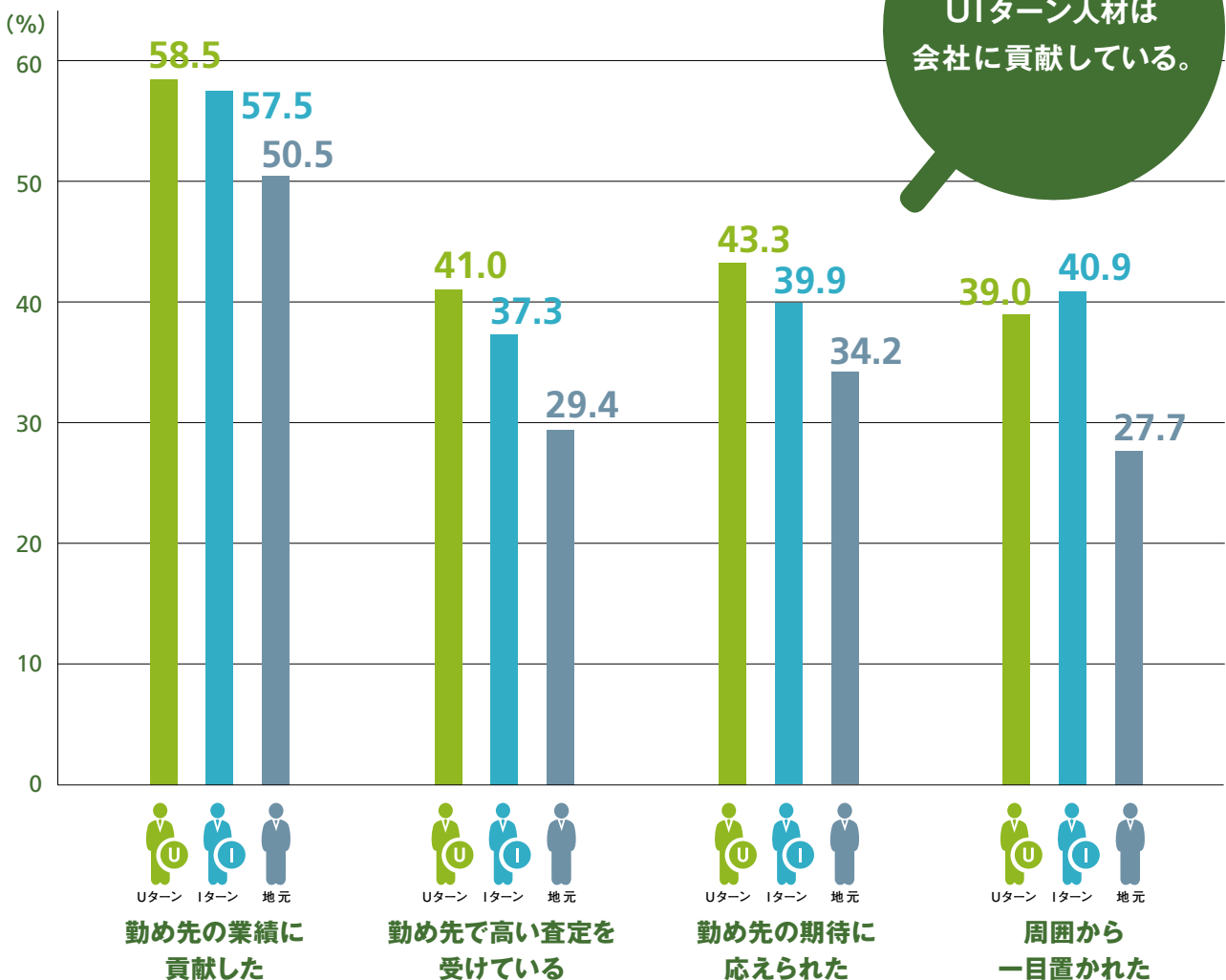


# UIターン人材は 業績を高める

UIターン人材と一度でも面接をしたことがある経営者は皆、こう口を揃える。「UIターン人材は優秀だ。UIターンの応募は歓迎する」。

図表④は、UIターン人材と地元に住み続けている地元定住人材に、組織での業績への貢献、周囲の受け止められ方についてアンケート調査を行った結果をまとめたものである。業績貢献、周囲からの期待など、多面的な観点から活躍している状態を検証した。このグラフからも明らかなように、UIターン人材は企業業績にプラスの価値を与えるポテンシャルを持つ。「地元の良さがわかっていなければ、地方では活躍できない」というイメージは幻想であり、UIターンした人材の多くは活躍しているというのが事実である。

図表④ 活躍している人材の割合 (人材パターン別)



※UIターン人材、Iターン人材は「移住後」の勤め先、地元定住人材は「現在」の勤め先において、「勤め先の業績に貢献した」「勤め先で高い査定評価を受けた」「勤め先からの期待に応えられた」「周囲の人たちから一目置かれた」について、「強く思う」から「まったくそう思わない」の5段階からあてはまるものをそれぞれ1つ回答。数値は「強く思う」または「そう思う」を選んだ人の割合を表す。

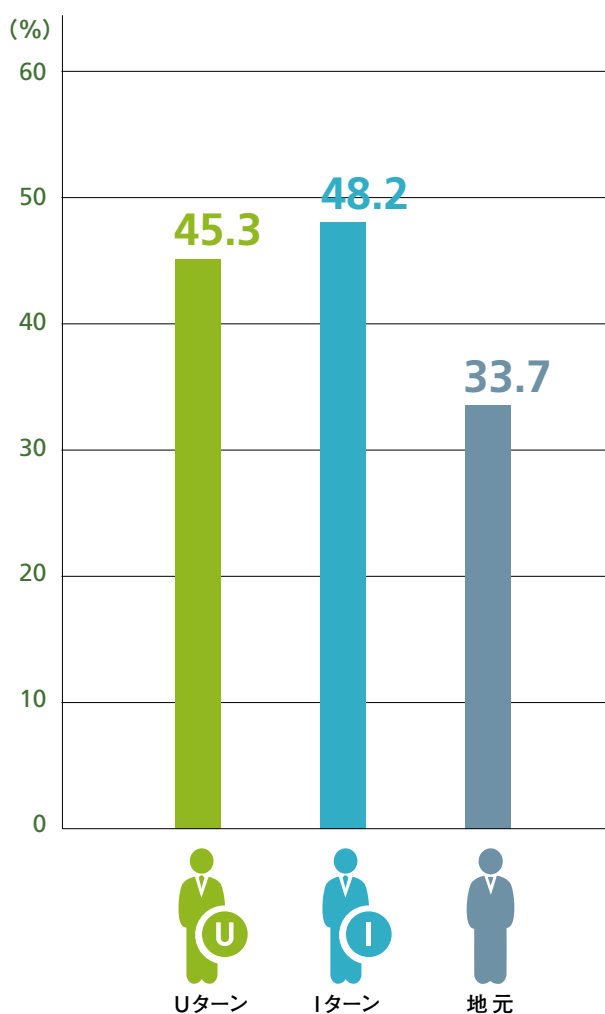
図表④～⑥ 出所：リクルートワークス研究所「UターンIターンと就労に関する調査」(2015)

# 新しいことに挑む Uターン人材

「地方はマーケットが小さい。これからもどんどん小さくなっていくだろう。新しいことに取り組まなければ生き残っていくことはできない」。ある地域の中小企業の経営者の言葉である。これまでの経営の延長で生き残っていける時代は終わった。新しい商品・サービス、新しいマーケットに取り組んでいかなければ明日はない。

では、誰が新規事業を創造、推進するのか。その担い手として期待できるのがUターン人材だ。図表⑥から、彼らが地元定住者と比較して、新しいことに取り組む志向が高いことが示された。彼らはそれまでの豊富な経験に加え、新しいことを好む傾向があり、事業創造にはうってつけの人材だと言えるだろう。

図表⑥ 「新しいことが好きで、変わった考えを持つ」割合（人材パターン別）



Uターン人材は  
リスクを恐れず  
新しいことに挑戦。

**福岡県へのIターン転職者より**

同じスキルを持った人がいて、「ここならみんなと同じように仕事ができるな」という状況よりも、「全然違うけれど、ここならば自分の新しい価値が発揮できそう」という部分がある点が魅力的でした。（福岡県 IT 33歳）

**福岡県へのUターン転職者より**

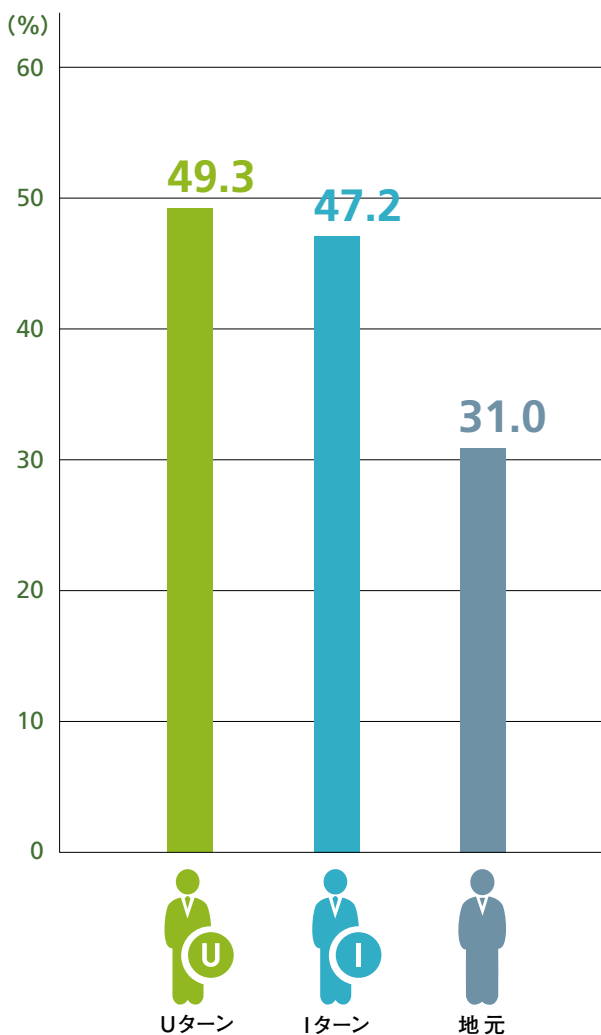
東京からもお誘いがありましたが、福岡で面接を受けてどちらにするかを決める際、最終的にはチャレンジしたいという思いを大事にしました。（福岡県 教育サービス 36歳）

※「新しいことが好きで、変わった考えを持つと思う」について、「非常によくあてはまる」から「まったくあてはまらない」までの5段階からあてはまるものを1つ回答。数値は「非常によくあてはまる」または「あてはまる」を選んだ人の割合を表す。

# UIターン人材は地域の魅力を知っている

「UIターン人材は地元へ愛着がないから」という受け入れ側の懸念の声を聞くことがある。図表⑥によると、「地域には誇れる産物・資源がある」と考える人の割合は、地元定住人材よりもUIターン人材のほうが、15ポイント以上高い。一度その地域の外に出たからこそ再認識する、そして、外から見たからこそ初めて気づくその地域の良さがある。UIターン人材のその気づき、感性が、事業創造につながっていく。

図表⑥ 「地域には誇れる産物・資源がある」と答えた人の割合（人材パターン別）



UIターン人材は地元への愛着を持っている。



北海道へのUターン転職者より

自分の中で「いつかは北海道に帰りたい」という思いがありました。地元で働きたいというよりも、もっと根源的な「やっぱりここに戻りたい。ここで暮らしたい」という思いです。  
(北海道 自治体 50歳)



北海道へのUターン転職者の上司より

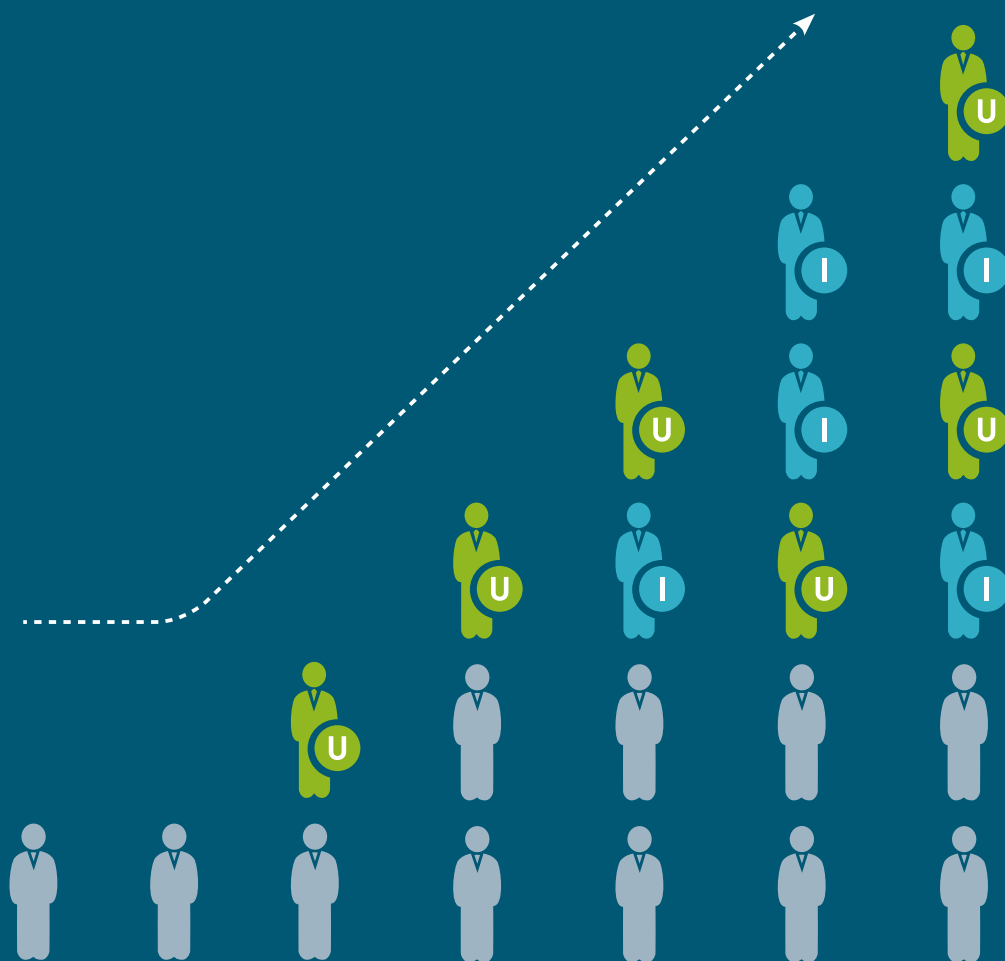
本州に勤務して8年後に戻ってきましたが、外から北海道を見ることも非常に大切なことだったと思います。Uターン、Iターンの人は、「どうしてもっと北海道の価値を上げられるか、どうしてもっと良さを理解してもらえるか」ということが発想の起点になっていると思います。  
(北海道 自治体 上司)

※「自分の住んでいる地域には誇れる産物・資源がある」について、「まったくその通りである」から「まったくそうではない」までの5段階からあてはまるものを1つ回答。数値は「まったくその通りである」または「その通りである」を選んだ人の割合を表す。

# Chapter 3

## UIターン人材を 活躍人材に

活躍する素質があるUIターン人材でも、  
新しい環境に適応できず、力を十分に発揮できないケースは少なくない。  
彼らが活躍するためには3つのターニングポイントを乗り越える必要がある。  
本人と組織が協力し、立ちはだかる壁をどう突破していくかによって、  
発揮できる成果には大きな違いが生まれてくる。



# UIターン人材活躍のメカ

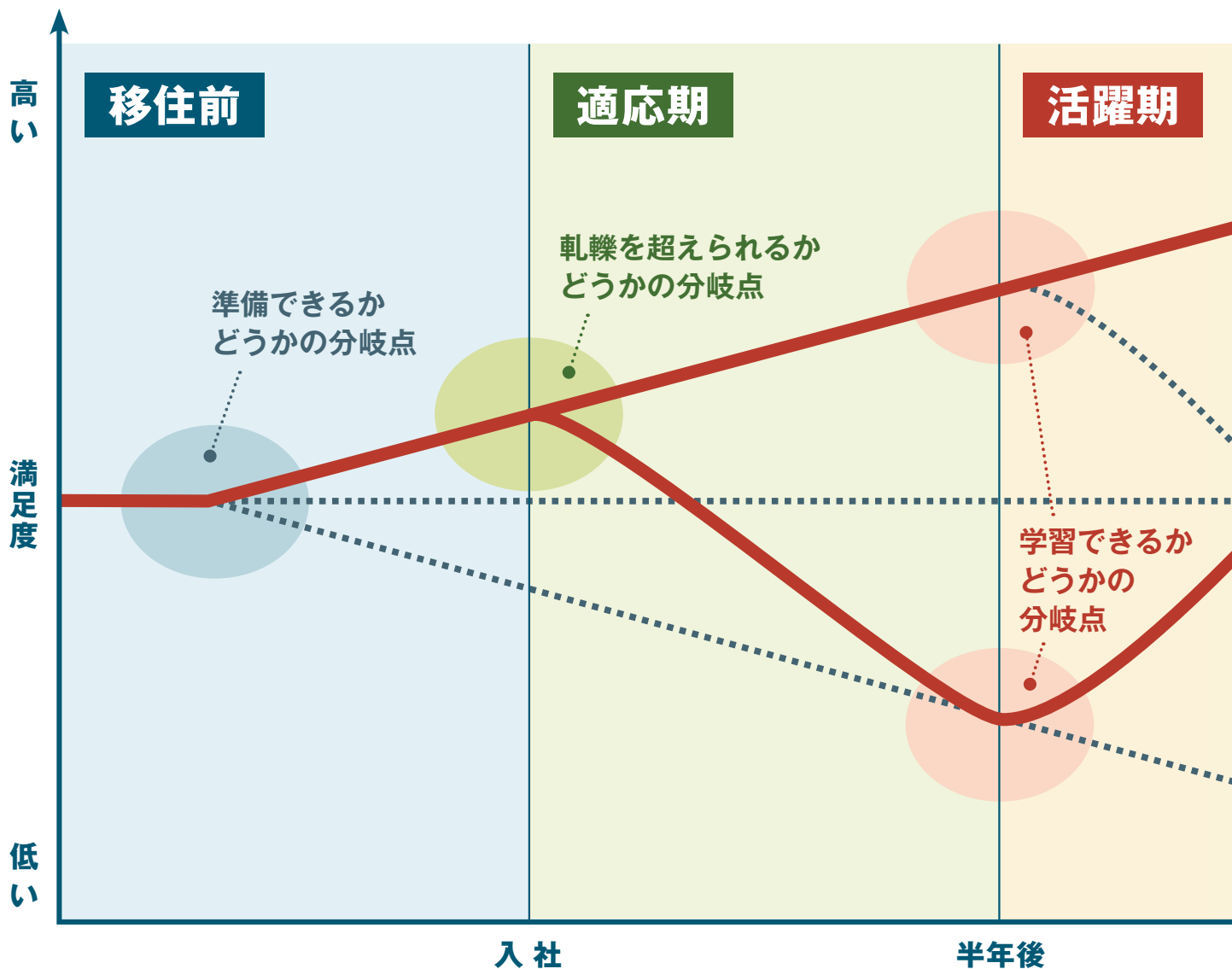
## UIターン人材の能力を引き出す

ポテンシャルあるUIターン人材をどうすれば最大限活かすことができるのか。そのメカニズムを明らかにしたい。

UIターン人材への今回の調査結果から、移住前から活躍までにたどるプロセスを抽出し、モデル化した。そのモデルが図表⑦の「UIターン人材の活躍までの3つのターニングポイント」である。

調査において移住前から活躍期までの感情の変化を尋ねた結果、2年後の時点で満足度が高くとどまっているケースが、全体の約半数の45%であった。ここで特徴的だったのが、ストレートに上昇するタイプ以外に、4人に1人は一度下

図表⑦ UIターン人材の活躍までの3つのターニングポイント

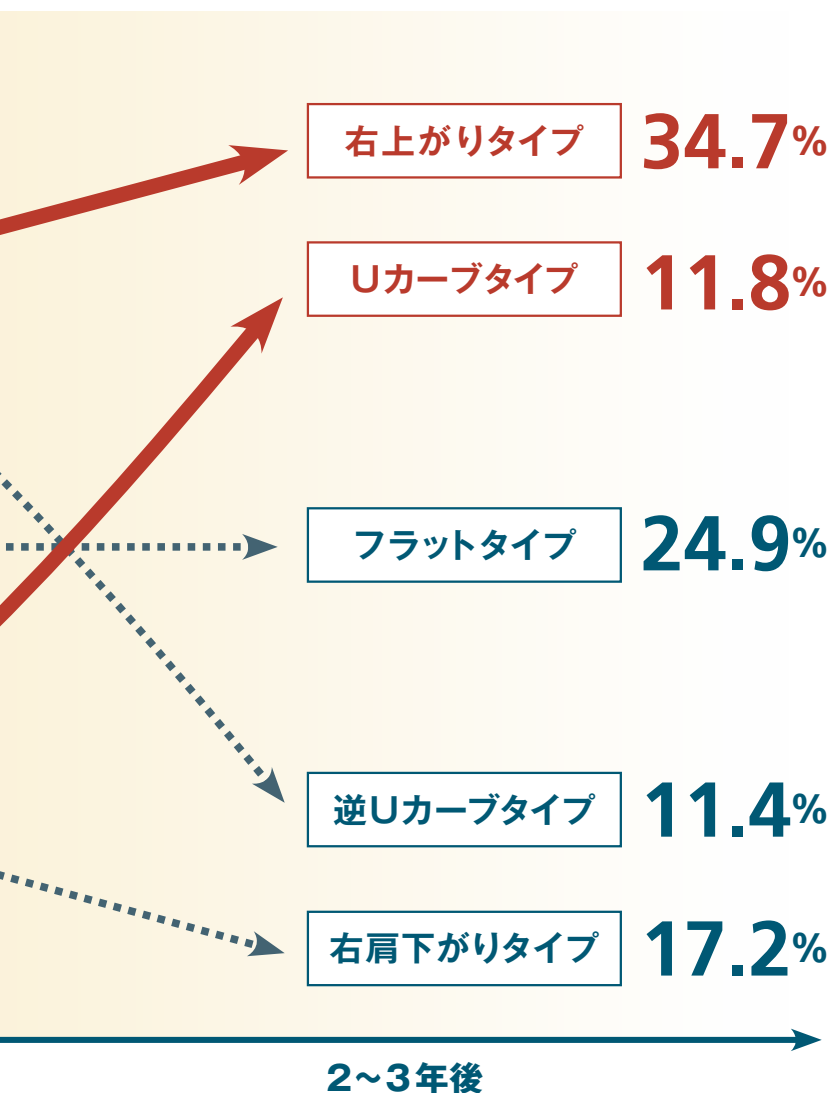


# ニズム



がってから上がるUカーブタイプだったと答えていることだ。この曲線を異文化適応のU型曲線になぞらえ「Uターンの人材のUカーブ」と呼ぶ(Column.1参照)。彼らのモチベーションは一度低下した後に、ハードルを乗り越えて再度高まるのだ。

一方で、満足度が低くなってしまっている人材も30%近くいる。どうすれば活躍するポテンシャルを持っていながらその機会を失っているUターン人材の意欲を高め、いかに活躍につなげられるか。そこに受け入れ組織の対応の巧拙が出てくる。ここでは移住前から活躍までを「移居前」「適応期」「活躍期」の3つの期間に分けて考える。それぞれの期間で、本人のモチベーションを「高める」もしくは「下げる」要因は何か。調査で明らかになった事実に基づき、期間ごとに「本人がすべきこと」「受け入れ組織がすべきこと」を解説し、Uターン人材のモチベーションを高め、活躍へと導くメカニズムを解明する。



※東京から現在地へ移住する直前から移住して3年後くらい(満たない場合は現時点)までの、仕事の満足度の上昇、下降について5つの選択肢から回答した人の割合

## Column.1

学術研究より



### 異文化適応のU型曲線 (Uカーブ)

Uターン人材でモチベーション高く活躍されている人の4人に1人が「Uカーブ」を描いている。これは、異文化適応のプロセスとして知られる「U型曲線」と同様の経過をたどっている。「U型曲線」とは、異文化に適応する感情の時間経過をU字になぞらえて説明した理論であり、リスガードが1955年に提唱<sup>注1)</sup>したモデルである。異文化の環境に入った直後は「ハネムーン期」と呼ばれる時期で感情が高まるが、様々な違いに直面する「カルチャーショック期」に落ち込み、再度、「適応期」「習熟期」を迎えて高まっていく、とされている。海外派遣者の異文化適応のケースでしばしば用いられるが、国内のUターンでも、生活面はもちろんのこと、仕事上でも、マーケット、ネットワーク、仕事の進め方など、大きな変化を伴うため、多くの方が同様のプロセスをたどることになる。

注1) Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. International Social Science Bulletin, 7: 45-51.

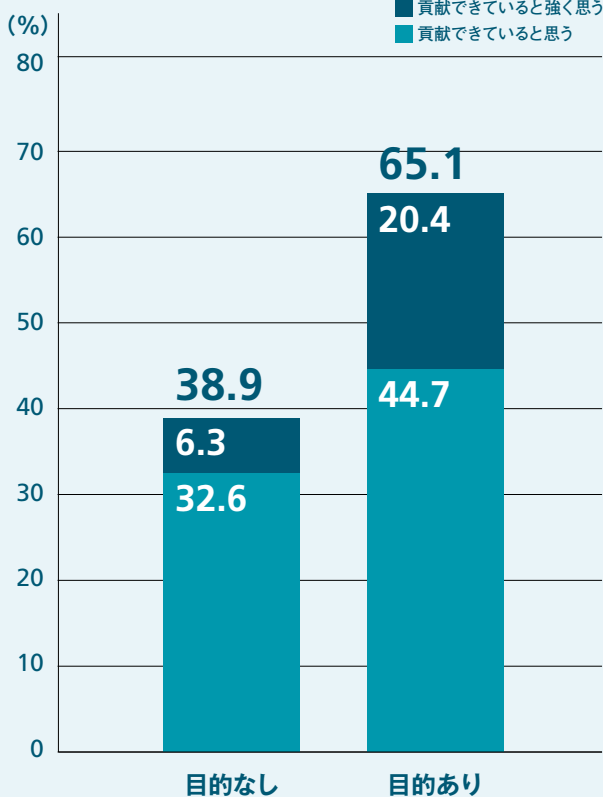
移住前

UIターン人材が入社するまでにすべきこと

# UIターンを意味づけ、 UIターンに備える

今回、移住前の検討ポイントとして「UIターンを考えるきっかけ」「UIターンで実現する目的」「UIターンにむけた準備」の3つの要因がUIターン後の業績に与える影響を調査した。転職、結婚、出産、介護など、UIターンを考えるようになるきっかけは様々あるが、「どのようなきっかけであるか」と「UIターン後の成果」の間に関係性は見られなかった。一方で、UIターンを考えるきっかけに関わらず、「UIターンによって何をを目指すのか」という目的が明確に定まっていることが、UIターン後の成果に良い影響を与えていることが明らかになった(図表⑧)。また、UIターンが決まった後に移住までの期間を漫然と過ごすのではなく、それまでの仕事を片付け、UIターン先の地域の特徴をキャッチアップするなどの準備を整えることも、成果を高めるには重要であることが示された(図表⑨)。

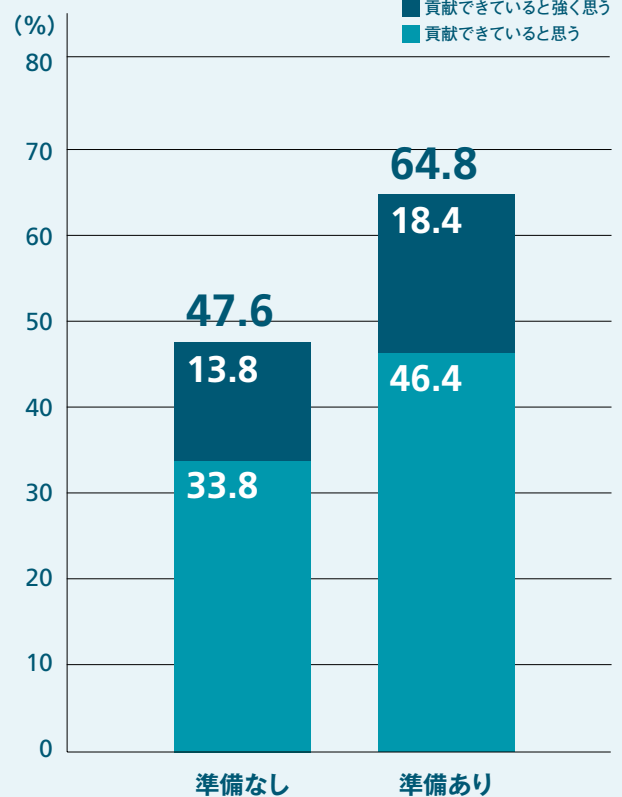
図表⑧ UIターンの目的の有無による業績への貢献度合い



UIターンの「目的」とは (下記他全13項目)

- 東京ではできない仕事にチャレンジする
- 転職先の業務改善や効率化を図る
- 自分のリーダーシップで仕事を動かす
- 移住先の地域に貢献し地域を良くする
- とにかく仕事を心得て生計を自立させる

図表⑨ UIターンの準備の有無による業績への貢献度合い



UIターンの「準備」とは (下記他全11項目)

- 移住先のビジネス環境について詳しく調べた
- 移住先で役立つ知識・スキルを得るために学校に通った
- これまでの仕事での経験を自分なりに整理した
- 東京での仕事をやり残さないように完遂に努めた
- 家族の同意を得るように努めた





## 活躍のヒント

### 移住前に本人ができること

#### Uターンの意味をはっきりとさせる

漠然とUターンした人材の成功確率は大幅に下がる。転職者は、移住の前にもう一度、移住の意味を検討してみるべきだろう。目的が明確になれば、やるべきことが見えてくる。

#### Uターンに備える

今回の調査結果によると、移住を決めてから実際に転職するまで平均11か月程度かかっている。その期間に、移住先の整理、新しい移住先を調べる、新しい仕事の準備など、やるべきことは尽きない。移住前の期間にやれることを最大限やるのが重要である。



##### 福岡県へのUターン転職者より

東京で非常勤講師からそのまま社員になった場合、変化が乏しく、自分が成長できるのか疑問でした。東京で学んだ技術がどこまで活かせるかを試すチャレンジの意味もあって、地域でNo.1の塾で働く道を選択しました。  
(福岡県 教育サービス 36歳)



##### 北海道へのUターン転職者より

学び直しという点では、大学時代にプログラムのJavaを経験していたので、昔使った専門書をもう一度引っ張り出して、ウォーミングアップしました。  
(北海道 IT 30歳)

### 移住前に受け入れ組織ができること

#### 期待を伝える

移住のための準備は本人だけでなく、受け入れ側も本人が組織に入る前の「先行適応」に取り組むことが重要である。つまり、Uターン人材にやってもらう役割、期待を明確に伝え、「心構え」を醸成するのである。

#### 組織の心構えをつくっておく

受け入れ組織ができることは、入社後に起きる受け入れメンバーとの不必要な軋轢につながる要素を最大限取り除くことだ。一方で、経営者が組織に対して危機感を発信し続けることで組織改革の風土をつくることも大事だ。

##### ※図表⑧

移住にあたって、仕事で目指していたことについて、14の選択肢のうち、「目的なし」は「とくにない」だけを選択した人を表す。「目的あり」は残りの13の目的（東京ではできない仕事にチャレンジする、転職先の業務改善や効率化を図る、転職先の販路を拡大する、自分のリーダーシップで仕事を動かす、関連する仕事も引き受けて仕事の幅を広げる、移住先には無かった商品・サービスを提供する、移住先の地域に貢献し地域を良くする、仕事上の新しい資源（人脈、拠点、資金等）を得る、自分の成長につながる仕事をする、仕事の現場でもうひと花咲かせる、とにかく仕事を得て生計を自立させる、すべてをゼロにして一から出直す、その他）の1つでも選択した人を表す。勤め先の業績への貢献については、図表⑨の脚注を参照されたい。

##### ※図表⑨

東京から現在地への移住に向けて、移住前に準備したことについて、12の選択肢のうち、「準備なし」は「とくに準備しなかった」だけを選択した人を表す。「準備あり」は残りの11の準備（移住先のビジネス環境について詳しく調べた、移住先を何度も下見した、移住先（転職先）の人脈をたどって情報収集した、移住先で仕事上のパートナーとなる人との関係を構築した、移住先で役立つ知識・スキルを得るために学校に通った、移住先での当面の生活資金を確保した、これまでの仕事での経験を自分なりに整理した、東京での仕事をやり残さないように完遂に努めた、東京での人脈の維持に努めた、家族の同意を得るように努めた、その他）の1つでも選択した人を表す。勤め先の業績への貢献については、図表⑧の脚注を参照されたい。

**適応期**

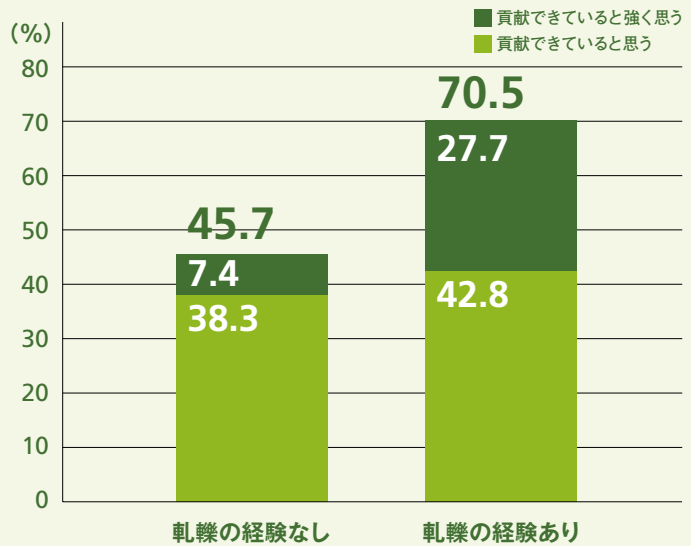
入社から半年間で工夫したいこと

# ハードルを乗り越えて 組織の一員になる

UIターンしてきた人材は様々な壁にぶつかる。業態の異なる企業に転職するケースも多く、マーケット特性の違いに戸惑い、仕事の進め方が変わり、担当する業務領域が幅広くなることもある。職場内では、その組織で実績のない新参者に対する目が厳しい。

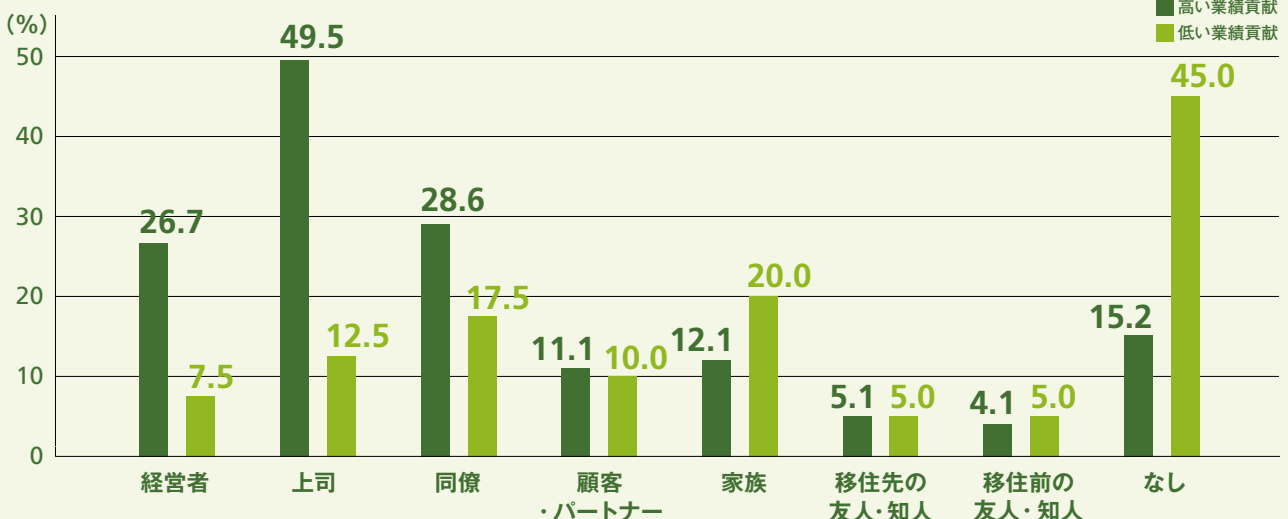
しかし、そういった新しい環境、周囲との軋轢を恐れたり、避けたりしてはいけない。経営者がUIターン人材に求めていることは、その組織をより良くしていくこと、変えていってくれることだ。実際に図表⑩に示されているように、企業の業績に貢献したUIターン人材の多くが、軋轢を経験している。軋轢が発生したとき、多くの人は気持ちが落ち込む。そのとき、支えになってくれる周囲の人々が重要な役割を果たす。とくに経営者、上司の期待、職場の同僚の支えがUIターン人材の業績への貢献につながっていく(図表⑪)。

図表⑩ 勤め先での軋轢の有無と業績への貢献度合い



※移住後に勤め始めた頃を思い出して、移住後の勤め先における状況について、「職場ではあなたの仕事のやり方が拒絶されたことがあった」に関して、「非常によくあてはまる」から「まったくあてはまらない」の5段階のうち、「軋轢の経験あり」は「非常によくあてはまる」「あてはまる」を回答した人、「軋轢の経験なし」はそれ以外を回答した人を表す。勤め先の業績への貢献については、図表⑨の脚注を参照されたい。

図表⑪ 周囲の期待と業績への貢献度合い



※「高い業績貢献」は、「勤め先の業績に貢献した」に対して、「強くそう思う」または「そう思う」を選んだ人、「低い業績貢献」は「まったくそう思わない」「そう思わない」を選んだ人を表す。数値は、移住後の仕事において、勤め先の経営者、上司、同僚、家族や友人等それぞれが「あなたの知識や経験を発揮することを期待してくれた」か否か(複数回答)の割合を表す。



## 活躍のヒント

### 適応期に本人ができること

#### 転職があることを前提とする

それまでの仕事の進め方、考え方とは異なる部外者が加入すると組織内で転職は必ず発生する。転職が起こらないということとは、何も生み出していないということ。転職が起きることを前提に突き進める人が成果を生む。

#### 一人ではない、仲間を作る

新しい環境でチャレンジすることは困難を伴うが、実際のところ、職場に、経営者、上司、同僚がおり、職場以外にも家族、友人・知人がいる。彼らの力をうまく借りることが、成果をあげるためには重要である。



福岡県へのUターン転職者より

着任当初は「ここまでやったらやり過ぎかな」とか、「もう少しやらないといけないのかな」という感じで悩みながら仕事をしていました。1年ぐらい経った頃、上司から「しっかりとやってくれているね」と声をかけてもらい、それが安心感につながっていったような気がします。

(福岡県 自治体 40歳)



福岡県へのIターン転職者より

「現状を変えなきゃまずい」という危機感を、社長や取締役が常に発信されるんです。会議でも「東京ではどうだったのか」と聞いて発言できる機会を与えてくれ、「こうやってました」と伝え、「じゃあ、うちでもやってみよう」となる。そんな社長や取締役の一言で組織が動き始めたと思います。(福岡県 教育サービス 36歳)

### 適応期に受け入れ組織ができること

#### 相談しやすいように話しかける

優秀な人材であっても、新しいやり方に戸惑い、悩む。それでも経験やプライドが邪魔をして、人に頼れないケースも多い。話しかけ、助言したり内省を促したりすることが重要である。

#### しばらくは自由にやらせてもらう

「大企業での経験を活かして、即戦力でやらせてもらわないと」。Uターン人材が潰れてしまう事例に見られる経営者の典型的な対応である。すぐに成果が出なくても、慣れるまでじっくり待つことが重要である。



北海道へのUターン転職者の人事担当より

仕事上の悩みは直属の上司に話すことが多いと思いますが、それ以外の個人的な悩みなど上司に言いにくいこともあるので、人事で話を聞いたり、食事に誘ったりして、本人の思いを吸い上げて改善するといった取り組みは常に行っています。(北海道 メーカー 人事担当)



福岡県へのIターン転職者の上司より

風通しのいい企業なので、中途採用者も抜擢されますし、本人の提案に対しても「それ、いいんじゃない」と採り入れていく風土があります。お互いに構えている感じとか、中途採用の方々が立ち回りづらいという雰囲気はありません。(福岡県 IT 上司)

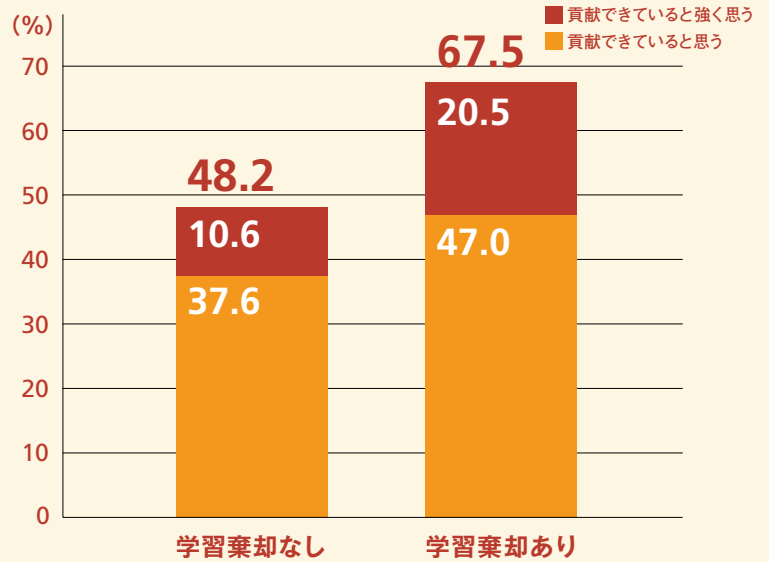
**活躍期**

半年以降の活躍を加速させるために

# 過去の経験を捨て、新たに学び業績へ貢献する

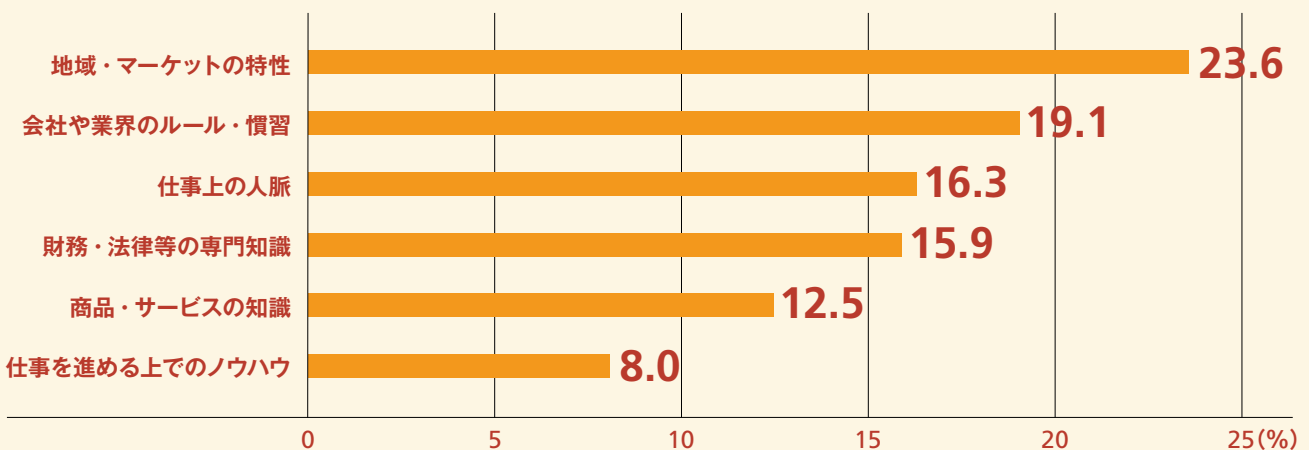
組織、環境に慣れ、いよいよ力を発揮するときが来る。そのときにポイントとなるのが「学習の3階層モデル」(P21 Column.2 参照)に基づいた「学び」である。ここで提唱する「学習の3階層モデル」とは、「それまで身につけた経験・やり方を捨てる」「経験をそのまま活かす」「新しく獲得する」という3つの学びの段階を示す。実際に、多くの活躍人材がそれまでの経験を捨て去ったことが、業績への貢献につながったことがわかっている(図表⑫)。また、図表⑬で示されるように、活躍人材はマーケット特性や、慣習、ルール、人脈といったその地域の商習慣、財務や法律といったビジネスパーソンとしてのベースとなる知識を新たに学んでいる。このように学習の3階層モデルのバランスをとって、学びを進化させることが活躍につながる。さらに彼らは、知識の伝承に喜びを見出すことができる。自らの経験を次の世代に伝えることが、大いなるモチベーションの源泉となるのだ。

図表⑫ 「過去の経験を捨てる」の有無と業績への貢献度合い



※移住後の勤め先における状況について、「職場では通用しない「過去の経験」を捨て去っている」に関して、「非常によくあてはまる」から「まったくあてはまらない」のうち、「学習棄却あり」は「非常によくあてはまる」「あてはまる」を回答した人、「学習棄却なし」はそれ以外を回答した人を表す。勤め先の業績への貢献については、図表⑫の脚注を参照されたい。

図表⑬ 入社後の学び (高業績人材と低業績人材の差)



※それまでに得た知識や経験を、新しい職場で活かしていたかについて、6項目(仕事上の人脈、仕事を進める上でのノウハウ、商品・サービスの知識、財務・法律等の専門知識、会社や業界のルール・慣習、地域・マーケットの特性)に対して、3つの選択肢((新しい職場で)使わなかった、(新しい職場で)そのまま活かした、(新しい職場で)新たに獲得した)から1つを回答。「学びの差」とは、「高業績人材」で「(新しい職場で)新たに獲得した」を回答した人の割合から、「低業績人材」で「(新しい職場で)新たに獲得した」を回答した人の割合の差分を表す。「高(低)業績人材」については、図表⑫の脚注を参照されたい。



## 活躍のヒント

### 活躍期に本人ができること

#### 過去の成功にとらわれない

人は成功したパターンにとらわれがちである。しかし、環境も仕事の進め方も異なる状態では、過去の成功は足枷にもなる。客観的に現状を見つめ、そぐわないやり方は捨てる勇気を持つことが重要だ。

#### 知識・経験を活かす

厳しい環境で身につけた知識・経験が有効であることは間違いない。しかし、そのまま活用できることは少ない。それまでの知識・経験を一般化し、いま目の前にある仕事に適応させていくことで過去が活きてくる。

#### 貪欲に学ぶ

どんなに豊富な知識・経験があっても、それがマーケットで活かさなければ、宝の持ち腐れである。マーケットの特性や社内外のネットワークを得て、自らの財産を活かしていく手段を開拓していくことが重要である。



##### 福岡県へのUターン転職者より

前職では予算管理やスケジュール管理のスキームがありましたが、いまは言えば通じる、届く、という環境なので柔軟にやっています。前職と同じやり方が必ずしもフィットするわけではないと思います。(福岡県 IT 33歳)



##### 宮城県へのIターン転職者より

採用、安全・衛生、給与、労務管理など幅広くやっていたことが役に立っています。全体を見られる人は少ないのですが、私はある程度、俯瞰できるので、そこは前職の経験を活かしていると思います。(宮城県 メーカー 41歳)

### 活躍期に受け入れ組織ができること

#### 全てをそのまま取り入れようとしない

どんな素晴らしい実績のある人材でも、経験がそのまま活かせるわけではない。Uターン人材が持っている素晴らしい経験、やり方であっても、フィットしなければ導入しない判断が重要である。

#### 即戦力だから、と任せきりにしない

経験を直接活かせるポジションであっても、任せきりではうまくいかない。「即戦力として迎えても問題ない」と考えていても苦勞するケースもある。ほったらかしにせずに、やりやすい環境を整えることがUターン人材の活躍につながる。

#### 新しい人脈づくりをサポートする

Uターン人材にないもの、それは地域ビジネスのネットワークである。本人たちが少しでもスムーズに立ち上げられるよう、新たなネットワークづくりをサポートすることが必要である。



##### 北海道へのUターン転職者の上司より

社内の部活動への取り組みで、課やチームを超えた横のつながりを深めてもらっています。横と縦で人脈を広げて結束意識を高め合うことが、離職率低減やコミュニケーションの活発化につながっています。(北海道 IT 上司)



##### 福岡県へのIターン転職者の上司より

一番のサポートはチャンスを与えること。貢献できそうな案件が浮上したら、規模の大小にかかわらず、「これちょっとやってみて」とアサインしてチャレンジできる機会をどんどん与えています。(福岡県 IT 上司)

## Column.2

学術研究より

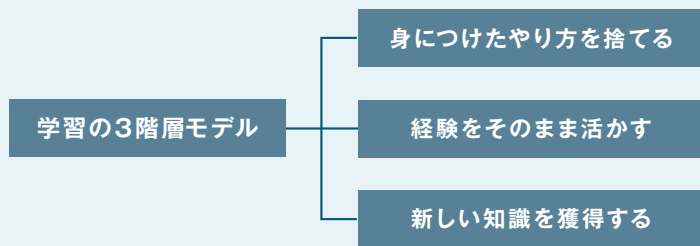


### 学習の3階層モデル

調査を通じて、われわれはUIターン人材の学習を「身につけたやり方・経験を捨てる」「経験をそのまま活かす」「新しい知識を獲得する」の3つの学び方として整理した。「活かす」は、それまで培った経験に基づいた行動であり、「獲得する」も、新しい環境であるため、学んで獲得することがある、ということはわかりやすい。しかしながら、「捨てる」という行為も、とくに中途入社者として「組織再社会化」される上では重要な要素となる。

「学習棄却(Unlearning)」と呼ばれる概念であり、それまで経験し、自らの体に制度化された仕事のやり方のうち、通用しないものを捨てる、というものである。もともとは組織学習論でヘッドバークが1981年の著作<sup>注1)</sup>で用いた概念であり、組織のなかで蓄積されたルーチンを適切に棄却することは、組織が新たな学習をする上では不可欠なものであるとされている。個人レベルにおいても一部の研究で用いられており、東京大学の中原淳氏は、中途入社者の組織再社会化の要素として用いている<sup>注2)</sup>。中途入社者が組織参入する時に、かつていた組織において獲得したもののうち、新たな組織で通用しない業務のやり方、知識などといったものは棄却することが必要である。

学習棄却は、職種が同じか否かは関係なく、たとえば、営業職であった人材が同じ営業職へ転職する場合であっても新たな組織では通用しないやり方は捨てるが必要となる。



注1) Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), Handbook of Organizational Design (Vol.1). London: Cambridge University Press.

注2) 中原淳(2012)『経営学習論』東京大学出版会

UIターン人材の仕事への満足度の変化をベースに、UIターン人材の活躍のメカニズムを明らかにしてきた。これまで数多くの研究において、仕事への満足と業績の関係性が論じられてきている。仕事への満足度を高めることで、仕事の質を高め、業績に貢献し、活躍へとつながっていくのだ。次のチャプターでは、3つの具体的な事例を通じて、活躍につながるステップを見ていきたい。



# Chapter 4

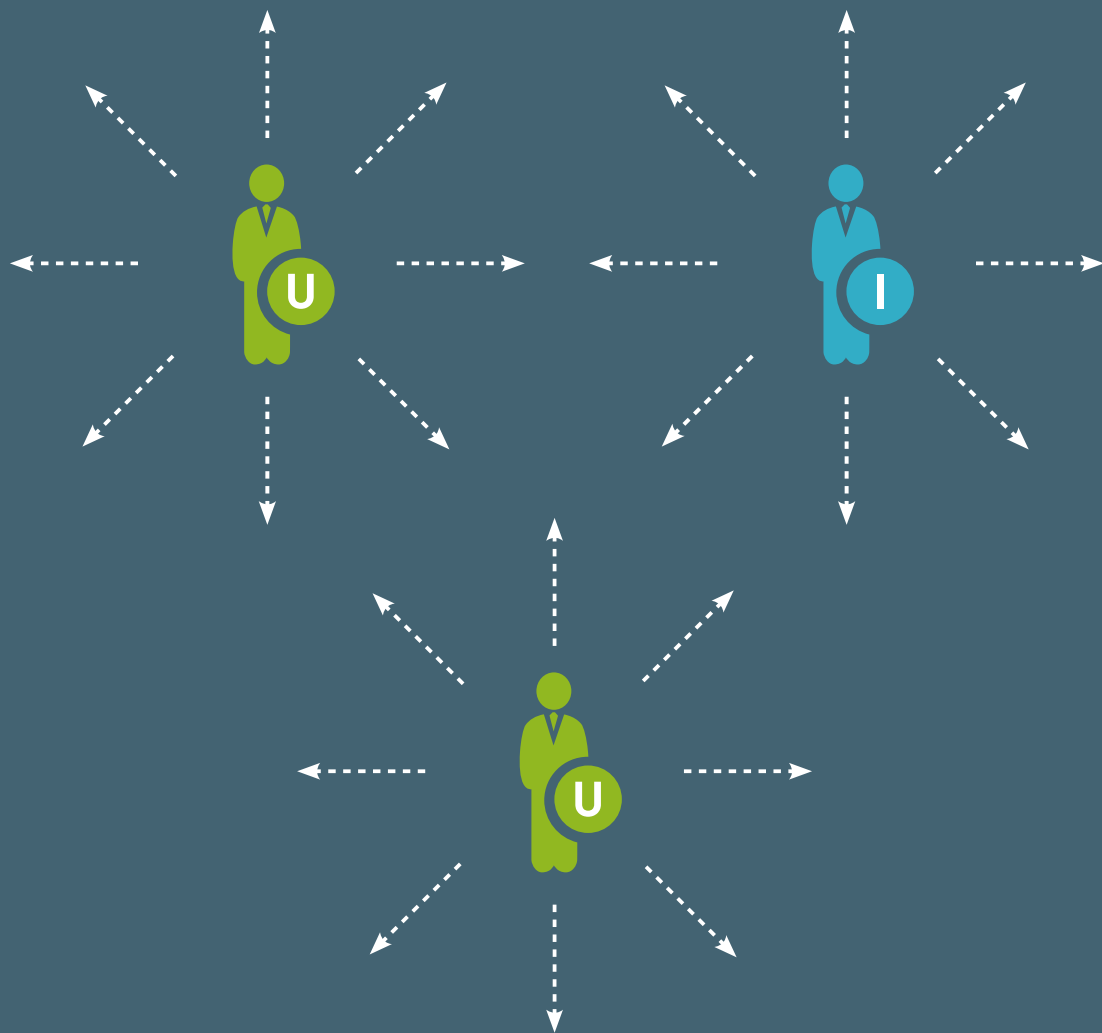
## UIターン人材 3つの活躍事例

このチャプターでは、地域で活躍する3名のUIターン人材の事例を紹介しよう。

これまで述べてきた要素をそれぞれの事例に紐づけて解説する。

彼らが現場で実際何に悩み、何が問題解決のポイントになったのか、

本人と受け入れ組織の生の声から具体的に示していく。



case 01 経営層として活躍 株式会社タカギ



# 立ち消えになっていた 経営施策を甦らせる



## 北畠 敦氏

株式会社タカギ 取締役 管理本部長  
福岡県北九州市 51歳(転職時47歳)

1987年に大学を卒業後、大阪本社のメーカーに入社。10年ほど神戸工場で勤務した後、所属部門が外資系メーカーに買収されるとともに同社へ転籍。2007年に東京に転勤、財務担当として2012年まで勤務。2012年に現在の株式会社タカギに入社、2015年より現職。

### 一なぜ北九州の会社を選ばれたのですか。北九州に何か縁はあったのですか。

いいえ、ないです。ほとんど来たこともなかったです。私が仕事を選ぶ要件としては「工場の横で働けること」だけで、中国でも、ヨーロッパでも、アメリカでも、別によかったんです。ですから、私の中では、「北九州、たまたま日本の中」みたいなイメージで、抵抗感はなかったですね。工場の横で働きたいと思ったことが、転職の大きな動機になっています。「物を作って売る」ということが、私の中ではすごく大事でした。

### 一転職の際に、どうして現在の会社を選ばれたのですか。

他に転職を検討していた会社はそれまでと同じ仕事で、やるべきことのイメージが湧いていたんですね。でも、タカギだけは、

何回話を聞いてもよくわからなかった。どんな仕事になるのか、そのイメージがつかなかったんです。その辺が、私には「チャレンジ」みたいな、「やることがわかっている仕事をやるよりも、何かようわからん仕事やけどもやってみようか」みたいな部分を触発された、そんな感じです。

### 一入社後のお仕事について教えてください。

仕事の中身でいうと、非常に楽しかったです。というのも、社長、専務、常務が熱心で、すごく勉強されていて。けれども、長年、勉強してきたことが実現しないことへのジレンマを感じていたところに、同じことを実現してきた私が入ってきた。これがはまったんです。「こんなことが本には書いてあるけど、どう思う?」「それは実は、こういうところに気を付けないといけません」というように、私の経験がそのまま活かしたところがあって、そこにすごくシナジーを感じて、「専務や常務たちがやりたいことを私が実現する」という信頼関係を築けたところが大きかったです。

### 一職場の皆さんの反応はいかがでしたか。

最初は、「また入ってきたんか」というふうな印象だったでしょうね。たとえば、KPI (Key Performance Indicator) 分析であるとか、私がツールを導入しようとする、部下たちが言うのは、「これ、何年前にやりました」と。本に書いてあるとりのアプローチでは機能せずに、立ち消えになっていたんです。本当に立ち上げていくためには、相応の準備とか、分析とか、ツボがあるわけです。そこを一緒にやっていくことで、「前にやって失敗したことが今度は動き出した」みたいな感覚があったんだろうと思います。あるときから部下が、「今まで何回も失敗してきたことが今年ようやく実現できました」と朝礼で言ってくれて、「ああ、回り始めたな」と転機を実感できました。まだまだ改革途上ですが、ちょっとずつでも前に進んでいければいいと思っています。



#### 株式会社タカギ

昭和36年の創業以来、一貫して「水」をテーマにした事業を展開。プラスチック製園芸散水器具ならびに蛇口一体型浄水器の新築マンションへの導入では、いずれも国内シェア60%とトップクラス。



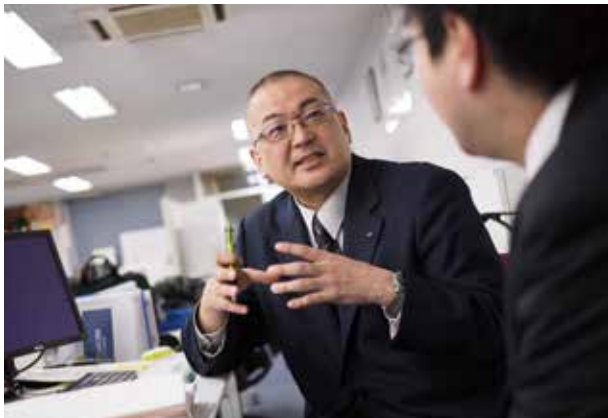
## — Iターンをしてきて、苦勞されたポイントはどこですか。

取引先の方々と話したときに、「やっぱりあるべき姿はこうですよ。そこでしょう、ポイントは」なんて言うんですけども、前職とは企業の立ち位置が全然違うわけですね。企業に合わせたビジョニングになっていなくて、「タカギは今までの会社とは違う」ということを、向こうから気づかされたことがあります。そのときに、「ああ、そうやった」と。

あと、いま、人事、総務、経営管理、内部統制を兼務しています。自分の職域やいままでのプロフェッショナルリティの域を超えた部分っていうのは、全て勉強ですね。

## — 前職の経験で、活きているところはどこですか。

ニュートラルな状態で触れられる情報量が東京とは全然違うなと思います。だから、これまでのネットワークを活かして情報交換したり、伝手をうまく利用するっていうのはやっています。あとは、過去の研修などで鍛えられた部分が多いような気がします。前職の仕事は、幅広く知らないといけないところがあったので、マーケティングの連中と一緒に、グローバルのマーケティングセミナーに行ったりしていました。そうすることで、グローバルスタンダードが身につけていました。学んだことがそのまま実践として使えているので、前職での教育面についてはすごく感謝しています。



上司より



代表取締役専務  
WaterDesign 事業部長  
**高城 英一郎氏**

## — どういった部分が活躍できている一番の要因だと思いますか。

各部署のベクトルを合わせるために、評価の物差しや、業績の分析、検証、未来を予想すること、そういったものからスタートして、管理会計を導入してくれました。そこに加えて、現状を否定するのではなくて、未来に私たちが直面することを示し、いま何をやるべきなのかということを示したことが、一番皆の共感を得たんじゃないかなと思っています。

## — 専務にとって、どのような存在ですか。

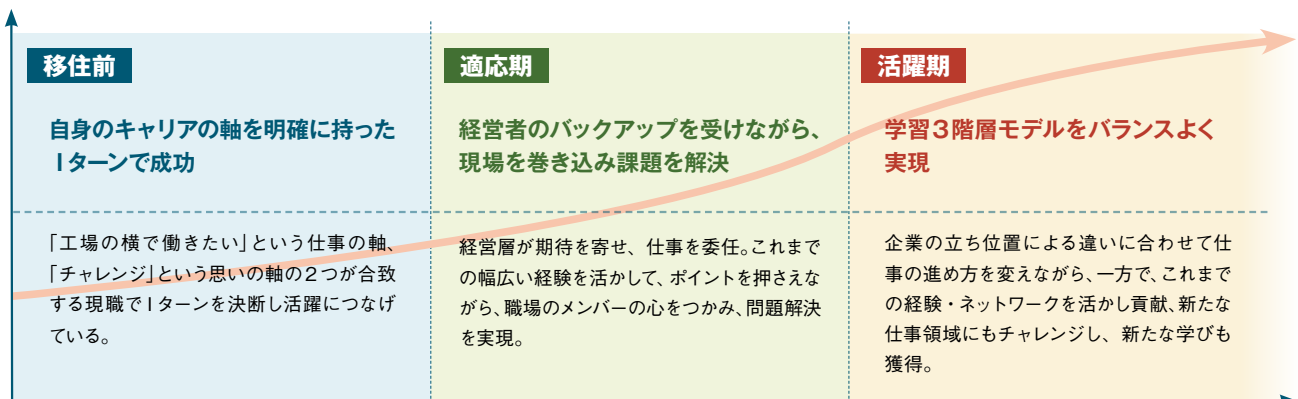
私の兄貴分みたいな、私の足りないところをコントロールしながらも、私の弱いところにも前もって対処してくれている存在です。私は、全面的に信頼しています。ストレートに自分の思っていることをぶつけ合えるところ、いろんなコミュニケーションの中で、発想が広がっていったり、物事にきちっと結論を出していけたり、自分の考えをまとめていったりする上で、好奇心を満たしてくれる人材というところが、信頼できるポイントですね。

## — 最後に、Iターンされていまの会社に入られて一番良かったと思われる点について教えてください。

自分の価値を活かして貢献できる場がこの会社にあること、これが全てですね。多分、私の仕事は、他のメンバーが全部カバーできるようになったら、私はもういらないんだと思います。もしかしたら、そうなることが目標かもしれないですね。

自分の経験を伝えていくところがある。やっぱり、そこがやりがいにつながりますよね。そういう部分が一番良かったかなと。

### < Iターンから活躍するまで >



case 02 経営層として活躍 シオンアクシアテクノ株式会社



# 社長・専務らとの協力体制で 過去の“当たり前”を変える



## 森田 忍氏

シオンアクシアテクノ株式会社 取締役  
北海道札幌市 40歳(転職時37歳)

大手運送会社の北海道支社に入社し、経理部門に配属。10年間の勤務の後に東京本社に転勤し、経理課、購買管理課を経て、事務部門のシェアード会社設立に伴い、新会社の企画部に異動。設立にあたっての様々なルールづくりに携わった後に、Uターンを決意。1年余りの活動期間を経て、2012年に現在のシオンアクシアテクノ株式会社に入社、2015年より現職。

### — 現職の会社に入社するまでを教えてください。

前職でシェアード会社の設立がある程度終わった頃に、北海道に帰りたいと考えました。東京に来て8年ぐらいい経ち、北海道に持ち家もありましたし、家族からの帰りたいという要望もあったので。戻るのであれば転職しかないかなということで、情報収集などの活動を始めました。

それまで大企業にいたので、北海道では中小企業で働きたいと自分の希望を人材紹介会社に伝えました。理由は、自分の意見ややりたいことが、大企業ではなかなかすぐには実現できないので、そういう意思を反映できるような環境でやってみたいというのと、判断力・決断力がある上司のもとで働きたいと思っていました。あとは、会社の将来性ですね。人材紹介会社とは

何時間話したかわからないくらい、長時間、電話で話しましたね。会社の財務状況や今後の方向性は事前に聞かせてもらっていたので、面接ではそういった将来性に関することや経営ビジョンについて話を聞きました。経営ビジョンの内容がしっかりしていると感じたので、この会社に決めました。

### — 入社後について教えてください。

総務課長として入社しました。どうしても最初の頃は、部外者みたいに見られている雰囲気はありましたね。何かを始めても「いや、いままではそうじゃなかった」みたいなことは、よく言われました。なぜそれやることがいいかを、理論づけて説明していくのは大変だったと思います。

自分が入社するまでは、会社が社員のいろんなことをやってあげていた部分がありましたが、自分が入ってからはそういったことを一切やめました。これについては社員の間でも、結構、反発があったんだろうと思います。でも、「そうしないと、みんなのためにならないから」という考えでやり通しました。取り組みを進める上では、事前に課長層とよく話し合いました。社長も専務も協力してくれましたし、時間をかけて「会社としてはこういうふうにするのが当たり前の状態だ」ということを伝え、経営幹部や課長層を含めて、だんだんわかってもらえるようになりました。



シオンアクシアテクノ株式会社  
昭和47年創業。業務用空調設備の販売・施工・保守メンテナンス事業を展開。札幌、函館、旭川に拠点を設け、24時間365日対応という迅速な保守体制を整え、順調に業容を拡大。



— それまでの経験がどう活かしていると思いますか。

経理での実務に関しては、それこそ、一から十までやっていたので、その辺の経験は活かされているのかなと思います。それ以外にも、いろんな部署を経験していたので、経理にいたときの知識も役立っていますし、たとえば購買にいたときの経験も、備品などを購入する際の価格交渉の場面などで活かされています。人事規定などに関しても、人事にいたときの経験が役立っています。ですから実務的な部分に関しては、これまでの経験をそのまま活かすことができていると感じます。

ただ、マネジメントは経験がなかったので、組織内コミュニケーションだとか、モチベーションを維持するための仕組みづくりだとか、そういう目に見えないところでの仕事が新鮮です。対「業務」だったのが、対「人」になってきているので、その辺の付き合い方というのは、難しくなっていると思います。また、社内だけではなくて社外の人と話をする機会も多いので、折衝のコツなどもいま、勉強中です。



— 一番サポートしてくれている方はどなたですか。

社長が一番サポートしてくれています。「もう好きにやっていたい」と言ってくれているので、とてもありがたいです。自分からも、「こういうふうにやりたいんですけど」と提案していますが、これまで、「駄目だ」と言われたことは、ほとんどありませんし、やりたいことは自由にやらせてもらっている感じです。

— Uターンをして、戻ってきて良かったですか。

自分としては良かったと思っています。自分が思い描いていた環境で働けているので、とても満足しています。



上司より



代表取締役社長  
村野 篤氏

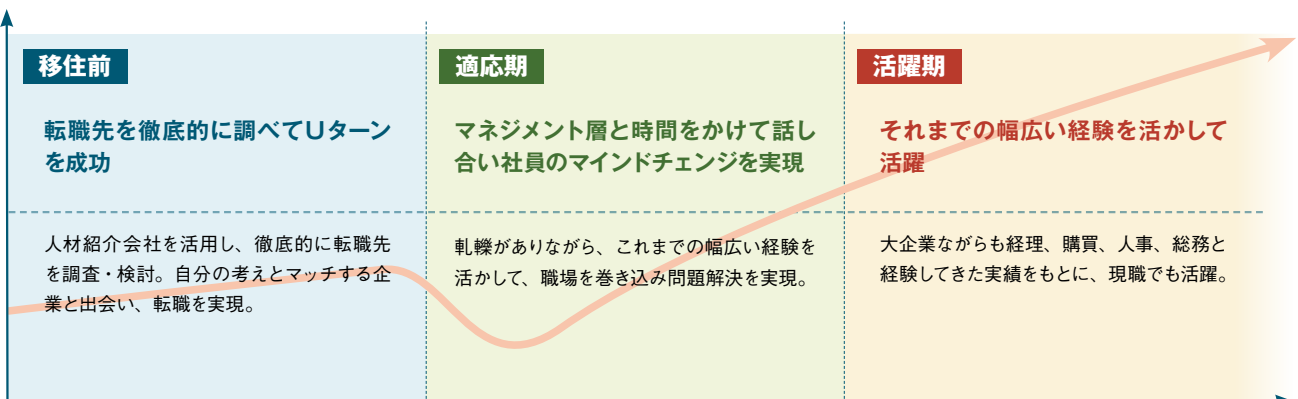
— 社長にとってどのような存在ですか。

彼は私の腹心の部下として、私の意思を尊重した上で、私と社員の間に立って、うまくみんなに伝えてくれているなと思っています。彼のいいところは、臆せずはっきりものを言うところと、聞き上手であるところ。なので、社員が、何かあると森田くんに相談するような雰囲気になっています。彼は、意に反することがある場合ははっきり、「それはおかしいじゃないですか」と、ズバッと言ってくれる。それがありがたい。

— とても信頼されているんですね。

はい。私も彼を全面的に信頼しているので、「好きにやってくれ」って任せています。少しだけ困るのは、たまに勢いで物事を進めてしまっって報告を忘れてしまうことかな(笑)。でも、報告を受けても、「ああ、面白いね。いいね」ということが多いのですが。彼自身、自分で判断して仕事ができることを楽しんでいるように見えますね。

< Uターンから活躍するまで >



case 03 ブランド推進員として活躍 角田市役所



# 東京での営業経験を活かし “角田ブランド”を広めていく



## 佐藤 克宏 氏

角田市総務部税務課固定資産税係 主事  
宮城県角田市 29歳(転職時26歳)

大学を卒業後、東京の人材系広告会社で営業を担当。その後、東日本大震災が発生し、地元へのUターンを意識し始める。3年間の勤務の後に人材系広告会社を退職、ベンチャー企業を経て、角田市役所に入職。2年間、ブランド推進員として勤務し、2015年4月より正式採用されて現職。

### —Uターンに至るまでの経緯を教えてください。

震災が起こる前までは東京が楽しくて、角田市に戻るつもりはありませんでした。ただ、震災が起きたことと、仕事以外のつながりから地方で働いている方々にたくさんお会いして、「地元へ帰って何かできたらいいな」ということは漠然と考えていました。仙台の企業も検討していたんですが、「もし角田で働くなら市役所かな」というのが念頭にありました。今回は公募ではなくて、市でいい人がいないかを人づてで探していたようで、たまたま知り合いの人が、「佐藤が戻ってこようとしているらしい」ということをどこかで耳にして、それで声をかけてもらいました。聞けば角田市のブランド推進員の募集ということで、すぐに手を挙げ、採用が決まりました。

### —入職直後はどのように感じていましたか。

最初はすごく不安でした。「帰って何かしたい」というふうには思っていたものの、それが実際にうまくいくのか自信がありませんでしたし、東京に出た人間が戻ってきて、あんまりいい印象がないんじゃないかなと思って、働くのがすごく不安なところがあったんです。でも、いろんなところで結構温かく迎え入れていただいて、楽しくやれています。

### —「楽しくやれている」とおっしゃられた要因は何ですか。

受け入れ側の上司の方の理解がなければ、多分、私も組織に馴染んでいく部分で非常に難しかったと思うんです。実際、私の採用に対して違和感があったそうです。ブランド観光係に入る前に、私も気合を入れて、履歴書以外にもいろんな資料を送っていたんです。それを見て「東京のやつは、こんなに分厚い履歴書を送ってくるのか。本当に信用できるのか」という話に



### 角田市概要

宮城県南部に位置する人口3万634人(平成27年3月末時点)の市。農業が盛んで水稲を中心とした水田農業を展開。他にも、牛乳、肉用牛、豚、鶏卵等の畜産物や、果樹、園芸など、バランスのとれた農産物が生産され、「食と物産のブランド化」を目指す。



なっていたようです。でも、入職後は上司にすごく良くしていただきました。ずっと角田に住んでいらっしやって、いろんなことを知っていらっしやるし、考え方がユニークなんです。東京でどんな経験をしてきたのかなど、よく聞いてくださって、そういう雰囲気すごく良かったです。Uターンの場合、きっと、最初に一番近くで働く人がとても大切なんだと思います。

### — これまでの経験が活かされたと思うのはどんなところですか。

前職で営業をやっていたときもそうなのですが、いろいろな人に会って、話して、「こうしたい」「ああしたい」という、やりたいことや課題を聞いてきます。そこからそれを一緒にどうやって前に進めていくかということを検討して、アウトプットしていくのは、すごく似ているというか、そういうことがとても好きで、楽しいです。

### — Uターンされてこれまで苦労されたのはどんなところですか。

地元に戻ろうと思ったときにまず考えるのが仕事のことだと思うのですが、情報が少なく苦労しました。私の場合、運良くやりたいことにめぐり合うことができましたが、もしそうでなかったときのことを考えるとどうなっていたか。仕事の情報の少なさは地方になればなるほど感じるでしょうし、そもそも満足できるやりたい仕事があるかどうかもわからない。もちろん自分で仕事を作れば悩む必要はないのですが。

### — 東京に出ていたことは良かったと思いますか。

断然、東京に行って良かったなと思います。大学は仙台でしたけど、東京に行きたいなと思っていて、実際に行って見て、たくさん楽しい経験もさせてもらって、その上で戻ってきているから、それはすごく良かった。当時は、角田の魅力に気づかなくて東京に出たのですが、でも、行って見て、逆に見えてきた魅力がたくさんあって、そういう意味では、大学を卒業してそのまま角田にいたら、自分がいま感じている町の魅力みたいなものって見えていなかったのかなと思います。

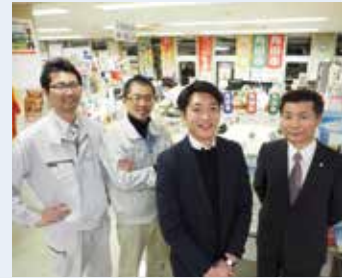


上司より

角田市 商工観光課  
課長 中畑 義巳氏

角田市 商工観光課ブランド観光係  
課長補佐兼係長 木村 信幸氏

角田市 農政課農林振興係  
主査 大沼 寿宏氏



大沼氏 木村氏 中畑氏

### — 第一印象はいかがでしたか。

**[中畑]** 最初に面接で会った際に「明るくて、意欲的だな」という印象がありました。角田を元気にしたいという気持ちが伝わって、「よし、彼に賭けてみようか」と思いました。「若くて大丈夫なのか」と上司に言われましたが、「やってみなければわからないでしょう」ということで説得しました。

**[木村]** 地域ブランドの確立というのは、地域と人とのつながりや、どんなものが生産されている、どんな歴史があるのか、ということを探り起こす仕事です。彼は、もともと求めていた人材像とは違い、Uターン人材が果たしてマッチするのか、何年も角田を出ていて、ブランドづくりが本当にやれるのか、ちょっと心配でした。

**[大沼]** とんでもない人を見つけてきたな、と思いました。履歴書があって、面談して、というのが普通だと思うのですが、履歴書以外に分厚い資料を送ってきて「私はこんなことができます」というアピールをしてきて、これ本当かなって。採用すると言っているけれども、大丈夫か、と思っていました。

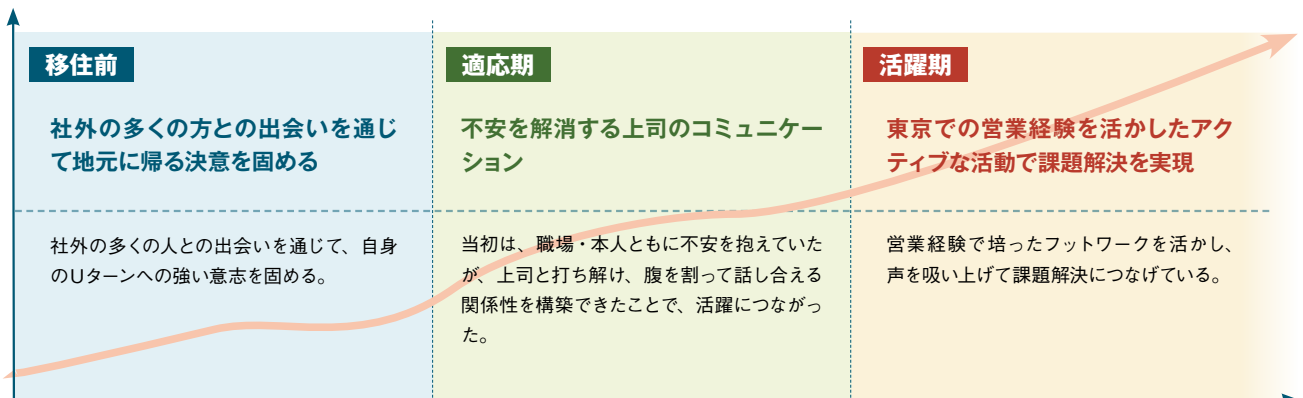
### — 実際に入られた後はいかがでしたか。

**[中畑]** 地域を良くしようという意欲が強く感じられました。プライベートでも彼に仙南地区のつながりをつくる勉強会の立ち上げを担当してもらいましたが、いまも継続中で、自治体向けの雑誌にも取材されました。

**[木村]** 会ってみて、いい青年だと思いました。コミュニケーション力が高く、早くから他の部署ともつながって、信頼関係を築けていました。心配していた人とのつながり、ネットワークづくりもうまくやってくれ、年代、男女問わず、皆さんに愛されています。

**[大沼]** 馴染めないということは全然なかったと思います。仕事をしていく上で、周りの方々は知らない人たちばかりだったと思いますが、スムーズに入ってきてくれました。

### < Uターンから活躍するまで >



# 地方の本気に きっと応える

「“Uターン人材で”と限定して採用したわけではありません。しかし、優秀な人材との出会いを求めていたら、結果的にUターン人材ばかりになりました。Uターンの方に入社していただくためには、工夫して口説かないといけないなど苦勞もあります。でも、そこまでの理由はシンプルです。彼らが会社にとって必要な人材だからです」

インタビュー調査に協力していただき、Uターン人材が数多く入社している企業の経営者の1人はそう語った。東京在住者のうち、移住する予定または移住を検討したいと思っている人は実は4割を超えている<sup>(※)</sup>。しかしながら、実際には、東京からUターンするケースはそれほど増えていない。それは、本人たちがUターンという重い決断ができるような企業に出会えていないからだ。一方で、「Uターンの人たちが自社になかなか来てくれない」という経営者の言葉も耳にする。しかし、ある企業のケースでは、数か月間、社長と候補者が何度も面談を重ね、一度は辞退されながらも、社長が粘り強く自身の「思い」を伝え、候補者はそれに心を打たれて、Uターンを決断した。いま、その彼は、新規事業のリーダーとして売り上げを伸ばし、組織拡大の立役者となっている。

地方は、人口減少が著しく、今後マーケットも縮小していく可能性が高い。その中で、本気で地方の組織の未来を憂い、組織を維持、拡大していこうとするならば、新たな事業への取り組みが不可欠だ。本気で未来を考えたときに必要な人材は誰か。答えはもう出ている。Uターン人材が地方の起爆剤になることは自明の理だ。あとは、各地域が本気になって彼らを呼び寄せることができるかどうか、それだけである。

※内閣官房「東京在住者の今後の移住に関する意向調査」(2014)より



リクルートワークス研究所  
「UターンIターンと就労」研究プロジェクト

中村天江(労働政策センター長)  
久米功一(主任研究員/主任アナリスト)  
城倉亮(研究員)  
阪口祐子  
大久保幸夫(所長)

デザイン/株式会社トライ・エックス  
写真/飯島裕 松田康司  
印刷/株式会社大熊整美堂

2016年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

# Works Report 2016

リクルートワークス研究所  
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルートホールディングス  
TEL 03-6835-9200  
<http://www.works-i.com>