新春特集◆PART5

社員を一人前のIT技術者に育成し在宅勤務&Uターンで地方を活性化

高瀬拓士 日本コンピュータ開発 相談役最高顧問

在宅勤務による社員のUターン事業を12年前から推進してきた中小企業がある。IT導入支援やホームページの作成、システム開発などを手がける日本コンピュータ開発だ。「IT技術者を一人前に育てて社員のまま地方に送り返し、インターネットを通じて働くことで、若者も住む地方社会の維持を図る」前代未聞のプロジェクトについて高瀬拓士相談役最高顧問が語った。

「国の今後を考えたときに一番大切なのは、地方の維持発展です。私は大分県の貧しい農家の10人兄弟として生まれましたが、かつては24戸あった集落も今や11戸。すばらしい彫刻があった歴史のある神社のお宮も今では朽ち果てていて、神楽もなくなってしまいました。若者が姿を消し、祭りや伝統行事も行えなくなってきています。地方こそ日本の良き伝統や文化を伝えてきたのに、地方は荒廃し、社会には人を踏み倒してでも金もうけをするという風潮がはびこっています」

日本コンピュータ開発の経営理念は、①社会に役立つ仕事をしよう②社会に役立つ活動をしよう③社員とともに良き市民になろう――の三つ。2番目に「活動」の文字が入っているのは、企業活動は営利活動にとどまらないという高瀬拓士相談役最高顧問の強い信念が反映されている。

さらに同社は事業内容として①中小零細企業のIT化推進②若者のUターンを推進し、地方社会の活性化をはかる③「企業戦士育て」ではなく、「よき社会人育て」を推進する――の三つを推進。在宅勤務によるUターンを前提に地方出身者を採用するという前代未聞の採用活動をはじめたのは必然だった。

「地方の学生が親の元気なうちに東京に出てきて当社で働き、当社はその社員を視野の広い一人前のIT技術者に育成します。その後社員のまま在宅勤務の形で地元にUターンしインターネットを介して働くのがこの事業です。親を安心させ、自分も安心して働くことができ、それが結果的に、若者も住む地域社会の維持につながればと考えています。当社はこの事業をはじめた12年前から東京では募集案内を出していません。四国や九州、北海道、山陰など疲弊が進んでいる地方を中心に採用活動を進めています」

Profile たかせ・たくお
1939年大分県生まれ。1958年日立製作所に入社し、戸塚工場にて大型コンピュータ開発設計に従事。1973年、経営支援のため進工業に工場長として出向、74年に同社取締役就任と同時に日立製作所を退社。同社にて米国現地子会社立ち上げなどに従事した後、1987年に日本コンピュータ開発へ経営支援のため転籍し、取締役兼システム部長に就任。1990年に同社代表取締役社長に就任。2006年6月に代表取締役を退任し、相談役最高顧問に就任。著書に『いつ倒産しても良い経営』（幻冬舎）がある。

バーチャルオフィス実現へ

同社ではこの一連の活動を「地域・地方活性化事業」と呼ぶ。そしてこの事業を実現する手段がITを活用した在宅勤務なのである。役職や仕事の内容は変えずに首都圏で行ってきた業務をそのまま地方の自宅で行う。

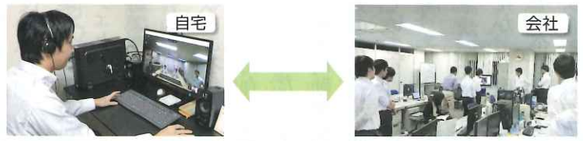
2006年に地方出身者の入社が始まったこの事業だが、10年目を迎えた昨秋ついに、勤務11年目で副部長職に就いている30代男性が岡山県へのUターンを実現した。妻と子2人とともに、神奈川県からの転居である。

「『親がとても安心してくれた』ととても喜んでいました。地域コミュニティーにも積極的に参加するようになったようです。また本社から離れ客観的に会社を見られるようになったのか、会議でもいい発言が飛び出すようになり、組織貢献意欲が高まっていると感じています。インターネットの発展で、簡単に社内資料を共有できるなどいまは地球の裏側にいても隣にいるかのようにともに働くことのできるバーチャルオフィスの社会が実現しつつあります。ビデオ会議中にUターンした彼のいるところから鳥のさえずりが聞こえるのもなかなかのものですよ。社内会議はもちろん、毎日の朝礼への参加や顧客との打ち合わせも回線を通じて行っています」

自宅PCから会社PCへの接続にはVPNを利用してセキュリティーを確保。資料はすべて会社PCとサーバー上で管理し、打ち合わせはビデオ通話と画面共有ツールを使いフェース・ツー・フェースでのコミュニケーションを重視している。別の社員が持っているモバイル端末と接続しウェブカメラを通して状況を共有するなど、顧客との打ち合わせでもビデオ通話を活用しているという。もちろん作業結果や進行状況とリアルタイムで管理できるシステムも完備している。だがやはり、一番大事なのは在宅勤務を活用する人材の見極めである。

「在宅勤務によるUターンを利用するため当社では、①当社の理念と企業文化を理解し、自立／自律した社員であること②IT技術者として一人前であること③自分で商取引を実行できること④自分で新規注文を獲得できること――という四つの基準を定めています。これらの条件をクリアするためには一定の経験が不可欠で、5年で半人前、10年で0・8人前と考えています。日常的に顧客との良好な関係を構築しておくことや、遠隔で共同作業を進める同僚とも『きょうだいのような仲』になることが求められます。ふるさとに久しぶりに帰ってもいつでも親し

図表1 地方在宅勤務者事例



30代男性／管理職／入社11年目／岡山県勤務
- 岡山県内の実家に一人暮らしの母親を支えるため、2016年9月より家族(妻・子2人)を連れて神奈川県→岡山県にUターンした。
- 経営理念の「良き市民」を実践するべく、関東在住時には十分に参加できなかった地域清掃や祭事など、地域コミュニティーのイベントに積極的に参加してる。
- 地方でも変わらず管理職の役割を務めるため、場所にとらわれないマネジメントの確立と、会社に変化をもたらすための、新規ビジネス創出にチャレンジしている。

図表2 在宅勤務の実現環境

自宅に居ながら、職場と変わらない仕事環境
- 自宅PCから会社PCにVPN接続しセキュリティーを確保。資料は全て会社PC・サーバ上で管理。
- 日々の報連相や会議、部下の指導にはチャット、ビデオ通話、画面共有ツールを活用。フェース・ツー・フェースでのコミュニケーションにより、隣にいるかのような意思疎通が可能。
- 顧客との打ち合わせにもビデオ通話を活用、顧客先にいる現地社員のモバイル端末と接続し、WEBカメラを通して状況を共有。作業結果はリアルタイムで確認し、進行状況を管理。

く話せる兄弟姉妹ような状況を在宅勤務でも実現するためです」

技術者としての能力に加え、遠く離れていても常に同じ目線でプロジェクトを進められる自主性が必要なのである。これが同社のいう「一人前のIT技術者」の意味するところだが、実はすでにITを活用した在宅勤務の経験とノウハウがあったのも大きかった。

「総務部に勤務している女性が、育児のため10年間在宅勤務を続けています。会社に来るのは週に1回、5～6時間程度。当時はまだ就業規則に規定もありませんでしたが、制度がなくてもやれるのが中小企業です。また当社は海外からインターンを受けいれているのですが、コロンビア人女性を日本とコロンビアをつなぐブリッジエンジニアとして正社員採用したこともありました。そういう働き方がどこにいてもできる時代なのです」

最優先事項は「社員育て」

同社は企業規模や売上高の追求ではなく、「社員育て」を最優先する経営を掲げている。業績は社員が育てば自然に上がると認識しているからである。社員育ては一般企業のような社内教育ではなく、すべてOJT。企業依存型の指示待ち使われ型社員ではなく、自立／自律型の社員を育てるためである。

「一番人が育つのは、苦労して自分でやりぬく経験をするとき。だから私は社員に対し、何でも自らやれ、失敗してもいいからすぐやれと常に言っています。自主性をはぐくむため、仕事についての研修は一切行わず、社内教育制度も整備していません。新卒募集のときに『うちはやらないぞ』とはっきり言います。分からないことがあったら誰に聞いてもいいから自分で覚えなさいと。その代わり社員の実績と評価を完全に切り離しています。業務のミスによって左遷したり、ボーナスを削ったりすることは一切しません。社員の評価は年に2回、一定期間にどんな技術や資格を身につけ、どのように成長したか、自らの能力を棚卸しする自己申告に基づいて行っています」

年2回実施している米国への異文化体験旅行

研修制度もなし、教育制度もなしで育成費用を出し惜しみしているかというとそんなことはない。年2回、社員を数名引き連れ米国内を2週間かけ視察する異文化体験旅行を毎年開催しているというから驚く。期間は約2週間で、レンタカーを2000キロ走らせることも珍しくないという。

「だいたい毎年6月末と10月末に旅行に行き、シリコンバレーやミネソタ州、素晴らしいエンターテインメント産業が発展しているラスベガスなどを見て回ります。レンタカーの運転手は私が務め後部座席で社員はふんぞり返っていますよ（笑）。この体験旅行を毎年行っているのは、想像を絶する国土の広さなど若いうちに異文化体験をし、視野を広げてもらいたいと思っているからです」

「当社の常識は一般企業の非常識」と公言するだけあって、採用活動も一風変わっている。同社は「自社に必要な社員は自社で育成する」「自社の利益のためだけに他社社員の引き抜きはしない」との考えに基づき30年以上新卒のみの採用にこだわっているが、就職活動に対する学生の心構えを説く「就職セミナー」が会社説明会の役割を果たしているのである。

「『安定するために大企業に入りたい』『好きでやりがいのある仕事がやりたい』『給料が高くて福利厚生がしっかりしている会社がいい』とおいしいところばかりをとろうと考えている学生の考え方は間違っています。だから私は学生に『自分の就職観をもて』と就職セミナーで常に呼びかけています。90分間私が講演しますが、その3分の2は『就職とはどういうことか』というテーマで、当社の説明はせいぜい残り時間に、基本姿勢や経営理念を話すだけで、仕事や処遇についてなど資料で済むことはほとんど話しません。そして当社の目指す経営に共感してもらった人に対して経営陣による1回だけの面接試験をやります。当社は毎年5、6人しかとらない無名の会社ですが、何十人もセミナーには参加者があり、一度も定員割れしたことはありません」

高瀬氏は、「落ちこぼれ」という言葉を肯定的に使用する。一流大学の成績優秀者という基準で人を判断していないからだ。その網からこぼれ落ちた人材のなかに、大いに成長の可能性を秘めた宝物が存在するのである。これはと思う学生については経営陣が日本全国に出向いて面接を行う。

「当社に小利口な人はいりません。学歴や会社を自慢するのではなく、人のために役に立つことを誇りに思える人に来てほしい。採用試験で卒業証明書は見ますが、成績はまったく見ません。採用試験で重視するのは、セミナーを聞いた感想についての作文と、適性検査。企業文化の理解と賛同の有無、IT技術者としての適性が一番大事な条件だからです。従って当社には即戦力という考えはそもそもありません」

地方の中小企業が日本を守る

ではなぜ腰を据えてじっくりと育成してきた人材をなぜわざわざ地方に送り返すのか。それは、これからの日本や日本らしさを支えていくには、地方社会とその基盤となる地域の中小企業の活性化が必要だという信念と、それを実現するためにはITの利活用が不可欠であるという確信を抱いているからである。

図表3 地方出身者の比率

会　社　員:131名
地方出身者:　61名

北海道15名	中国4名	九州28名
北海道15名	広島1名	福岡9名
中部3名	岡山1名	熊本8名
長野1名	鳥取1名	大分5名
静岡2名	島根1名	宮崎2名
近畿2名	四国7名	鹿児島3名
兵庫1名	高知4名	佐賀1名
滋賀1名	香川1名	沖縄2名
	徳島1名	沖縄2名
	愛媛1名	

2016年5月現在

地方学生の積極採用

- 地域・地方活性化を事業目標に掲げた12年前から、地方学生を積極的に採用し、北海道～沖縄に至るまで全国から学生を迎え、関東の企業でありながら、地方出身者が約5割を占める。
- 自社に必要な社員は自社で育成する、自社利益のために他社社員の引き抜きはしないとの考えに基づき、過去30年以上新卒のみの採用にこだわっている。

「グローバル競争にさらされている大企業は、日本の地方に目をかけている余裕はありません。地域を守るのは中小企業なのです。実際、日本の中小企業は技術も質も世界のトップクラス。世界のどこに、納品した機械の調子が悪かったらすぐに飛んで直しに行く中小企業がありますか。こんなビジネス文化をもっている国はありません。しかし多くの中小企業がその力に気づかず、大企業依存からの脱却、ローカルからグローバルへの転換ができないでいます。IT活用の力が圧倒的に足りないからです。地方にはITの技術屋の数がそもそも少なく、ましてや専門家を雇うことも難しい。デジタルデバイドは地方の中小企業にとってこそ大きな問題なのです。当社はそうした問題を解消するために気軽に相談できる人材をどんどん増やしていきたいと考えています」

中小零細企業のIT化推進についてのビジネスを拡大するため、同社は神奈川県海老名市に開発機能を備えた支店を有している。取引先が大企業に偏ることなく、多くの中小企業からオーダーを獲得することによって安定した経営が可能になるからである。ここで視野を広げ中小企業のIT化推進の基本をみっちり習得した人材が、初めて在宅勤務によるUターン制度の利用に適している人材となるのだ。ただ高瀬氏は、この制度の目的は取引先の拡大ではないことを強調する。

「あくまで地方に若者を増やす、地方に住む親を安心させる、東京でIT技術を学び視野を広げ経験を積んだ人間を、地域に還元するというのが目的です。それをビジネスに生かしてうまい汁を吸おうという発想がそもそもないのです。Uターンした社員には、ITについて困っている会社に適切なアドバイスを送り、また地域の中小企業が気軽に相談できるような存在になってほしいですね」

地方経済活性化に対する同社の思いは直接的な資金支援という行動でも実現した。大分県竹田市の市有地を開拓して地方活性化に挑戦している観光農園「童心回帰農場・TAKETA」を経営支援するため、運転資金の寄付を全社員で決めたのである。ブドウやポポー、ブルーベリーなどを植樹中で、将来的にはワインの生産も予定しているという。

（本誌・植松啓介）

株式会社日本コンピュータ開発
設　立　1984年9月
所在地　東京都品川区南大井6-24-9 興産大森ビル5F
売上高　約9億円
社員数　130名（2016年9月末現在）