

【タイトル】東北に寄り添い、東北で学ぶ～課題先進国での新しいイノベーションのカタチ～

【名前】佐々木真琴

【本文】

はじめに

「東北に寄り添う」たくさんの人が、たくさんの団体が、そしてたくさんの企業がこの言葉を言っていたことは皆さんもご存知だろう。東北出身で、自らも被災の経験を持つ私は、この言葉をより多く聞いてきた。多くの企業が被災地支援、復興支援、などと言い、CSR・CSV 活動を行ってきたと思う。発災直後の緊急支援や物資支援をはじめ、TOMODACHI などの高校生のキャリア支援プログラムや東北の食べ物とのコラボレーションなどこれまでにたくさんの活動が生まれた。そして、それらはこれまでにたくさん東北を支えてきた。しかしながら、「東北に寄り添う」という言葉を聞く機会はだんだんと少なくなってきたように感じる。6年目を迎えた今、この言葉はほとんど耳にすることはなくなった。東北にいる私たちはこの言葉にどれだけ助けられてきたのだろうか。少なくとも私自身は、一人ではないと感じ、とても心強く思っていた。しかし、先ほども述べたように、多くの企業は東北への支援から徐々に撤退しつつある。それには多くの理由があるだろう。だが、東北の復興はまだまだ終わっていないのも確かである。それと同時に、活動のフェーズや抱えている課題も徐々に変化してきているのではないだろうか。今までと同じやり方ではどんどんつながりが切れていく。あの震災によって結ばれた絆が消えてしまう。そうならないように、ここではイノベーションを起こす企業の新しい東北への寄り添い方の提案を行う。

1. 私と東北

“みんなが やすらぐ このまち みやこ”。私は、このような市民歌がある、岩手県宮古市というまちに生まれ、高校卒業までずっとこのまちで育った。そんな18年の宮古で過ごした時間の中でもっとも大きな出来事、中学2年の終わりに起きた東日本大震災が私の人生を変えた。あの日、いつも歩いていた通学路にはヘドロにまみれた丸太が散在し、通っていた中学校は避難所と化し、祖父母の家は津波によって跡形もなくなった。一瞬にして、当たり前が当たり前ではなくなった。大好きなまちの変わり果てた姿を目の当たりにし、啞然としすぎて声も涙も出なかった。避難所で生活したことも、父の車の中で車中泊したことも、母に再会するまでの数日のことも、あまりよくは覚えていないが、かすかに記憶の中にある。波が引いてやっと帰ることのできた高台の家でのライフラインの途絶えた生活も大変だった。程なくして、私は通っていた中学校でのボランティア活動を始めた。自らも被災者の自分がなぜボランティアをするのか、不思議に思った人がいれば、そこは弁解しておきたい。当時の私は、ずっと家にいることや、家族とだけいることを逆に辛いと思うようになってきていた。授業はやっていなくても学校に行けば、友達がいる。それ

はあの時の私にとってはとても大きな救いだった。幸いにも私の中学校は、学校に来ることができる生徒は極力学校に来て、みんなで一緒にボランティアをすることを学校全体として行っていた。中学生はとても大きな力を持っていたのだと思い返してみると確信できる。炊き出し、物資の仕分け、物資を受け取りに来る近隣の被災者の対応、避難所となった体育館に避難してきている方々の対応、瓦礫撤去をしている大人の方々への食料の配布、学校まで来ることのできない方々のための自転車での出張物資配布など、できることはすべて中学生で行っていた。それら経験は私にたくさんのことを気づかせてくれた。決して一人ではない、日本中の人、いや、世界中の人が、私たちのことを思って行動を起こしてくれているということが分かり、とても嬉しかったのを鮮明に覚えている。それが、個人なのか、企業レベルなのか、政府などの大きなところなのか中学生の私にはわからなかったが、本当にたくさんの人が動いてくれていたのだと実感する。この経験は今の私に大きく結びついている。

時が経ち、高校生になった私は防災教育に携わり始めた。その理由は、もう二度と、守ることのできる命を失いたくない。そう強く思ったからである。私の親戚の叔母が、逃げてなくて亡くなったという話を震災後、落ち着いた頃に祖父から聞いた。私はその言葉がどうしても忘れられなかった。なぜならば、もしも逃げていたならば助かっていたかもしれない、どうしてもそう思ってしまったからである。その後、私は自らが受けていた防災教育を振り返り、先人たちが伝えようとしてきたことをもっと意味のあるカタチで、小さい子にもわかるように翻訳していこうと決めた。「津波防災紙芝居『ちちんぷいぷい』」これが私の出した答えだった。津波避難の基本事項をメインに、家具転倒防止や身の守り方なども盛りこんだ。しかし、普通の紙芝居では意味がないと考え、子どもたちに自分で考えて行動できるようになってもらおうと、たくさん質問をし、座らずに立ったままで一緒に体を動かす。こうすることで、ひとつとして同じ紙芝居にはならず、災害と同じよう一回一回が異なる。かたちに囚われないからこそ、子どもたちの考えにも耳を傾けることができている。今までに地元を始め、仙台、神戸、インドネシア、タイなどで使用してきた。

私は今まで、東北で生まれ、東北で育ち、東北で学び、東北に成長させてもらってきた。これからもずっと東北と一緒に生きていきたい。東北と一緒に成長していきたい。心からそう思う。この活動も震災がなかったらやっていなかったと思う。震災は辛い経験であることは間違いないが、私を成長してくれた出来事だと、胸を張ってはっきりと言える。そして、東北は私をたくさん成長させてくれた大切な場所である。これは、私だけではなく、多くの人にも言えるのではないだろうか。

2. 東北にある様々な希望の種

私の生まれたまちだけに限られた話ではなく、震災を受けた東北には、地震や津波、原発だけではなく、様々な課題がある。またの名を「課題先進国」とも呼ばれている。「東日本大震災は、日本が21世紀半ば、50年先まで抱える課題をいきなり私たちの目の前に突き

つけました。つまり、少子高齢化であり、過疎化であり、産業の空洞化です。」齋藤教授は池上彰氏との対談でこのように述べている（池上，2012）。それくらい今の東北には多くの課題が山積している。「被災地の中には、65歳以上の高齢者の人口比率が3割を超え、人口がこの5年間で5%以上も減少するような地域も多くみられる。」と国土交通省が叫んでいる（国土交通省，2011）。それはとても深刻な問題であることは間違いない。ただでさえ、まちづくりをしていこうというのに、それを今後になっていく若い世代がいないというのだから、口先だけで簡単に言えないくらい大きな問題である。しかしここで考えてみたい。これは本当に悪いことだけだろうか。私はそのようには思わない。もちろん良いことだというわけではない。しかしながら、この問題がどこの地域でもいずれぶつかる問題だとしたら、それをどこよりも先に、解決することができる。日本中の、いや世界中の先進モデルになるかもしれない可能性が今の東北にはある。「課題先進国」である東北だからこそ、できることがあるのではないだろうか。

「課題先進国」であることによって、震災後の東北ではたくさんの「ヨソ者」が入ってきた。ビジネスで課題を解決しようとする、ソーシャル・アントレプレナーもたくさん生まれた。それは世界的に見ても非常に大きな出来事であった。なぜならば、日本は、アントレプレナーシップ（起業家精神）の活動量が世界的に見て低い国である。特に事業の立ち上げ段階での活動レベルは世界で二番目に低い（山崎，2016，73）。そんな日本で、しかも東北でこのようなことが起きるとは誰も予想していなかったであろう。今の東北には様々な人が存在している。もともと地域にいる中の人、復旧や復興のため他の地域から一時的にきている外の人、震災を機に東北に移り住んだ半分中の人。子ども、大人、高齢者、学生、自営業、NPO・NGO職員、行政、たくさんの立場の人がいる。これら2つのシチュエーションによって、多くの人を成長させる環境を作っている。そしてそれにいち早く気づき、動き始めているところもあるのは事実である。6年経った今、東北という「課題先進国」で新たなイノベーションが起こる。

3. @東北（アットマーク東北）

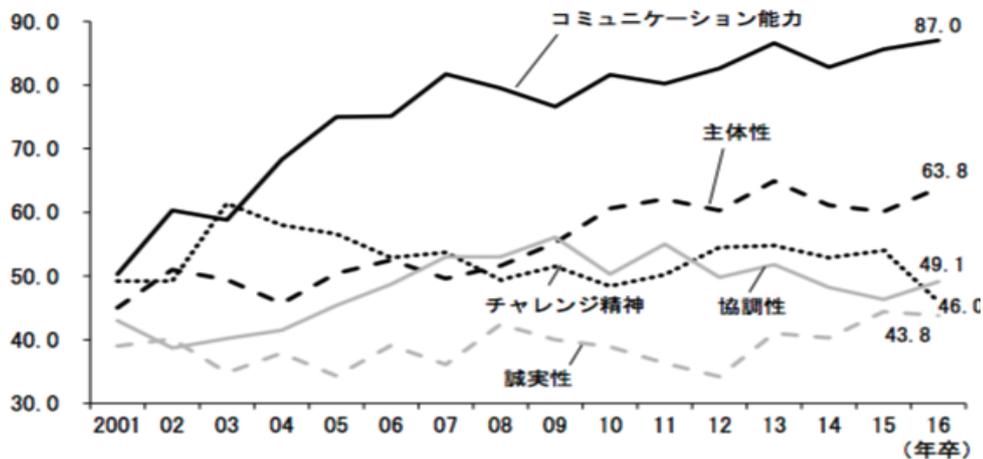
多くの企業が会社の本社や拠点を置くのは、言うまでもなく日本の中心東京であることは疑いようのない事実である。しかし同じ場所にばかりいたら新たな発見はない。私は、異文化の人との出会い・融合こそイノベーションの生まれる場所であると考えている。東北はそれにぴったりの場所である。このプログラムは東北にとっても、そして何より企業にとっても大きな成長の機会となるだろう。どちらも、与えるだけの存在でもなく、受けるだけの存在でもない。お互いが共に育っていく場、「@東北（アットマーク東北）」を提案する。

「@東北」。これは、企業の社員研修を東北で行うというプログラムである。東北で学び、東北で考える。それには大きな狙いが2つある。1つはイノベーション。2つは人材教育である。先にも述べたように東北にはたくさんの課題が眠っている。それを共に考える機会にしたい。このプログラムは特に大きく3つに分類して行う。1つ目は新人研修、2つ

目は管理職研修、3つ目は役員研修である。次から一つずつ詳しく紹介していきたい。

【新入研修】

1つ目は新人研修である。ここで注力したいのは、コミュニケーションである。昨今、新人を採用する際にコミュニケーション能力を見る企業が多いのは有名な話である。経団連の調査によれば、採用選考活動において特に重視した点は、13年連続で「コミュニケーション能力」が第1位である（日本経済団体連合会，2016）。図表1を見てもらうとよくわかるが、年々重要視されてきている。ここでいうコミュニケーションとはただ単に会話ができるというような単純な話ではない。様々な人がいる中で、いかに自分を表現し、相手の言いたいことを汲み取っていくかである。昨今、ダイバーシティ化が一気に進んだ。「今後組織の中でダイバーシティが進むのは間違いない。それはチームに女性や外国人が入りましたという単純な話ではなく、異なる価値観や考え方を持つ人間、言ってしまえば自分とは合わない人間、苦手な人間と議論を重ねてアウトプットしていくということ。そういうことをしていけないとイノベーションが起きないというのが今の考え方でしょう。」大手Yahoo!のピープルデベロップメント統括本部長は言っている（篠原，2015）。これから会社の中で成果を上げていくには、まず自分がどういう人間か、そして仲間・同僚はどういった人間かを知ることが大切である。そのためには早いうちに本音でぶつかることが大切だ。



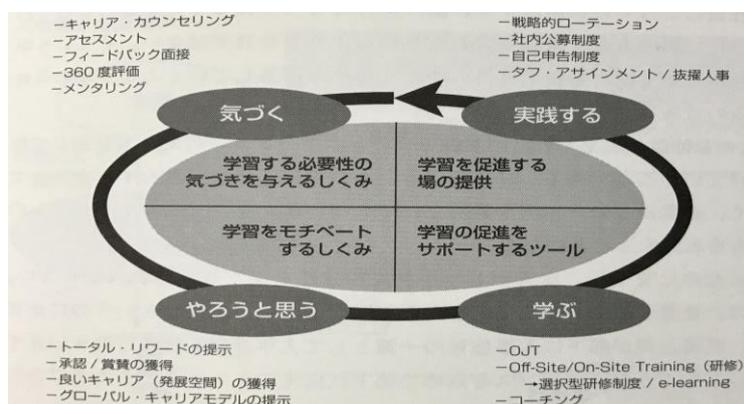
図表1：『選考時に重要視する要素』の上位5項目の推移

（出典：2016年度新卒採用に関するアンケート調査結果）

ここで、研修について具体的に説明する。この研修は、コミュニケーションが大切であるため、新入社員全員で行う。事前に6人～8人位のチームを部署関係なく編成する。出身地や出身大学などもできる限りかぶらないように組むように注意する。まず、「おらほのラジオ体操」という東北弁に翻訳されたラジオ体操で雰囲気を盛り上げ、そのままチームメンバーとの親睦を深めるゲームなどを行う。この後は東北の食を支えている方のところを訪問し、1日一緒に作業をする。牡蠣工場であれば、牡蠣むきを体験したり、稚貝の成長度

合いを観察したりする。郷土野菜を作っている農家、加工食品屋、昔から親しまれている老舗のお菓子屋など、グループごとに派遣する。その理由は最も自然なコミュニケーションが起きる場所が食べ物を前にした場であるからである。一番自然な形で、東北にいる様々な方と、そしてこれから苦楽を共にしていく仲間とコミュニケーションをとってほしい。そう考えた時に、東北は最適の土地であると言える。東北の特に被災地と呼ばれる地域にはたくさんの特産物がある。食を堪能した日の夜には、その生産者の方の震災当時の話を聞く。どんな苦労があったのか、その笑顔の裏にどんな現実があるのか知る。その後には、自分たちは東北をどう考えていたのか、それとどう違かったのかなどをチームで話し合う。次の日には前日お世話になった生産者さんについてショートプレゼンテーションにまとめる。そして二日目の夜は一番大事な行程であるシェアナイトである。話したいこと、聞いてほしいことを伝える。聞く側は本気で聞き、全力で受け止める。出会ったばかりの人に自分のことを話すのは大変なことであるが、話すことによって自分自身のことも改めて考えることができる。これを東北で行う意味は、本気度にある。いつのも場所と違う、東北という場所。それが、人を本気にさせると考える。本当のことを話していい雰囲気東北全体で作っているのである。このシェアナイトを通して、お互いをよりよく知る。それによって3日目にはより良いプレゼンテーションを作ることができる。最後には、各チームが一箇所に集まり、プレゼンテーションをする。そこには、その生産者と会社で何か面白いことができないかという小さな企画の提案も行う。プレゼンテーションに時間以外のルールはない。劇をしても、映像を流しても、歌を歌っても良い。最優秀賞は実際に実現することによって、より本気になってもらう。この3日間の新人研修にはひとつの仕組みがある。それが、①学習を促進する場、②学習の促進をサポートするツール、③学習する必要性の気づきを与えるしくみ、④学習をモチベートするしくみのサイクルである。①は東北、または生産者、②は生産者の語り部、③プレゼンテーションをするということ、④賞がかかっているということである。短い研修ではあるが、東北を知り、仲間を知る大切な機会となるだろう。

食べ物を使うということには、東北側にとってもプラスになることがたくさんある。実際に生産者の方や、料理をしていてくれる方とつながることによって、ただ単に食べ物としてみるだけでなく、その食べ物に対して、ストーリーを見出す。これが真の意味でつながるといふことなのではないかと思う。



図表2：人材開発を効果的に進めるしくみ

(出典：人事管理実務ハンドブック)

新人研修ではコミュニケーションについて考えてきたが、なぜここまで大切にするのか、それには大きな理由がある。研修の実施において重要なことは、職場の上司や職場のメンバーの理解、支援は欠かせない。受講者がいくら研修で知識やスキルを学び、自己変革に取り組んでも、上司やメンバーにその理解や支援が足りなければ、再び研修前の自分に逆戻りしてしまい研修効果は全くなかったものとなってしまいかねない(株式会社日本総合研究所, 2010)。私もこの考えに大いに賛成する。チームで戦っていく上で、仲間のことを知らないことは大きなハンデとなることは間違いない。様々な場面で「知っている」ということが助けてくれる。そして、今の東北には、何度も言うようだが、たくさんの方がいる。だからこそ、東北で研修することによって多くの方と触れ合うことができ、短い時間で相手のことを理解する力を身につけることができるのである。

【管理職研修】

2つ目は、管理職研修である。リーダーシップについて実際に現地で経験をしながら、学ぶ機会にしたい。このプログラムは、グループなどの大人数で研修に行くのではなく、単独で東北のあるエリアに派遣するという方が正しいかもしれない。このプログラムは公募制の研修制度であり、自らいきたいと手を挙げる。研修にかかる費用はすべて会社がサポートするため多くは採用できない。そのため面接をし、より意欲のある者に投資する。赴任前研修などもしっかりと行った後、半年間という限られた任期の中で東北の役場に派遣する。自らの特技を活かしながら、東北の課題を解決するために結果を出す。IT が得意なのであれば、仮設住宅に住んでいる高齢者をそこにも誰かと交流できるようなプログラムを作るなど、半年で最低一つはなにかを残す。しかしながら注意したいのは、ここは大手企業ではない。自分の得意なことだけをやっていて許される場所ではない。大手企業にいた時はしたことがないこともたくさん回ってくるだろう。電話に応じる、クレームの対処、市町村民との対話、たくさんやらなければならないことがある。だが、これらの普段ではできない経験を通して多くのことを学ぶことができる。それと同時に、企業に

戻ってきたときにはより多くの立場の部下のことをもっと親身になって考えサポートすることができるのである。リーダーとしてとても大切な力を身につけることができる。この研修は、通常の研修と違って一度たりともお客さん状態になることがない。自分の全く知らない地域に投げ込まれることでより多くのことを吸収できることは間違いない。このモデルとなるプログラムを Code For Japan が行っている。これは企業の人を地方自治体に派遣し、そこで自らの持っているスキルを活かしながら職員として働くフェローシップである。任期も決められており、与えられた任期の中で自分自身も成長することができるのである。このように、研修という枠を飛び越えて活動することは大いに可能であり、大きな成果を上げることができるだろう。

この背景には大切なことが隠されている。この研修では正義がぶつかるということについて本気で考える機会に自ずとなるだろう。それは復興の過程の東北だからである。正義がぶつかるとはどういうことか、これを読んでいる皆さんは考えたことがあるだろうか、考えたことがあるとすれば、それはどういったものであつたらうか。まず、なぜぶつかるのだろうか。何が間違っているのだろうか。私は何も間違っていないと思う。それぞれが、その人自身の大切な人のために真剣に考え抜いて行動しているのである。ここで1つ例を示したい。例にとるのは、戦後最大の学校管轄下にいた児童の死亡事故。あの悲劇の場所、大川小学校である。あの日の津波により、全校児童108人の7割に当たる74人が死亡、行方不明となった、戦後最悪の学校災害と呼ばれている問題である。こんな大川小学校は、たくさんの議論を経て、震災遺構として残すという方向でほぼ決まりだと聞いた。ここに落ち着くまでには本当にたくさんの時間とたくさんの人と、たくさんの想いがあつた。先にも述べたように、この学校では、74名の児童と10名の教職員が亡くなった。ここではたくさんの正義がぶつかった。遺族は、こんな辛い記憶を大川小学校を見るたびに思い出したくない。親としては残った兄弟が学校を見るたびに辛い気持ちになることを考えると、取り壊してほしいと考える。一方で、行政としては、このようなことが二度と起きないように、小学校を残して、これからの未来を生きる子どもたちに、または、他の地域の人たちに教訓を伝えていきたいと考える。ここで確認しよう。この2つの意見は「とり壊す」「残す」で真っ向から対立しているのは明らかである。では、この2つはどちらかが間違っているのだろうか。答えはNOである。前者は家族という大切な人のことを考えて壊したいと言っている。後者は未来を生きる大切な人たちのことを考えて残したいと言っている。このように、簡単には答えが出ない課題が東北には山ほど存在しているのである。こういった状況があるということ。それぞれの正義を考える心を持つことが、チームで生きていくときには必要になるということ、この管理職研修で学んでほしい。いや、体感して欲しい。

【役員研修】

3つ目は役員研修である。労働者としてではなく、会社の経営が任されるような非常に大事な舵取りをする方の研修。「企業がソーシャルイノベーションを起こすとき、それはマ

ーケティングの一環となるのです。」日本財団会長の笹川さんはこう言った（ソーシャルイノベーション研究会，2015）。これまで東北で活動している団体は、貢献度が強く、利益は求めていないものが多いだろう。しかしながら、それによって撤退する団体もあったことは否めないことも確かである。この研修では、課題解決とマーケティングについて考える。

まず一週間東北に行き、現地の人との話し合いの場で課題を発見する。課題は、特産物が売れない、子どもの遊び場がないなど、何でも良いこととする。それに対して、自分の会社がどのように貢献できるか、アプローチできるのかを考える。そして、できるだけ多くその問題に関するデータを取り、また話し合う。一週間でできることなら何でも許可される。一週間が終わるといつもの会社に戻る。そこでは、通常の業務をこなしながら、課題解決に対する策を考える。そうすることによって、東北と自らの企業の合致点が見えてくるかもしれない。最終的には、投資家や役員の前でプレゼンテーションを行う。そのプログラムによって東北の課題も解決しつつ、自社の利益も生むことができる事業を提案する。大手キリングroupでは、「キリン絆プロジェクト」を掲げ、長期にわたって東北の支援を行ってきている。今まで1048名の社員が現地に実際に足を運んでボランティアも行うなど、全社をあげて取り組んでいる。そのなかでは生産者支援だけでなく、自社もその特産品を使用し、商品として販売している。利益をあげながらも、東北の良さを全国の人に広めている。このように企業とタッグを組むことでできることは大幅に広がると考える。企業はネームバリューや顧客とのつながりを持っている。東北にはそれが存在しない。しかしながら、東北にも誇れるもの、食べてほしいもの、来てほしいところはたくさんある。少し工夫すれば爆発的に広がる可能性がある。お互いがウィンウィンになる、そんなきっかけになる火種をこの研修で作りたい。

舵をとる大きな役割を持つ人だからこそ、現場を知ること、現場の中で考えることが大切である。消費者の気持ち、立場になって本気で考えることが上の立場になればなるほど必要になってくるのではないだろうか。この研修では、その大切な気持ちを思い出させ、今後の経営につなげる新しいアイデアを生む機会としたい。

4. まとめ

ここまで企業の研修という切り口で東北への新しい寄り添い方を提案してきた。最後に、それぞれの研修で何を大切に、どういった成果があるのかについて振り返りたい。新人研修では、東北というリアルがたくさん詰まった場所で同僚との密なコミュニケーションから、チームワークを育む。管理職研修では、短期的に東北に深く関わり、普段とは違う場でプロジェクトをする経験を通して、リーダーシップについて学ぶ。役員研修では、より大きな視点から東北と自社をみて、どのような点でお互いがウィンウィンなプロジェクトができるかを考えることによって、企業の持つ力について学ぶ。『@東北』は、元来ある企業の研修よりもはるかに職場外に広がるものになっている。それは、越境学習という理論に基づいている。積極的に外に出て、普段会わない人と出会い、交流することは自分

自身の視野拡大につながるばかりでなく、新たなつながりを生み、今後の活動も期待できる。これが大きな目的である。それが企業の利益だけではなく、東北の支援にもなるというところもまた大きなメリットである。『@東北』ではこのようにして新しい研修のカタチを提案する。

5. おわりに

これはどちらかが支えるだけでも、支えられるだけでもない。相互に作用し東北と企業がともに育つ。それが、これからの新しい寄り添うカタチになると私は確信している。シュンペーターはイノベーションとは何かについて、このような言葉で説明している。「創造的破壊による新結合の遂行である。それは技術の革新だけではなく、社会を根本から変革してしまうような革新である」(Shumpeter, 1934)。この『@東北』は既存の企業研修のやり方を破壊し、新たなカタチを生んだ。それこそがイノベーションでもある。そしてそれはまた、新たな人との出会い、日常とかけ離れた場での学びや思考によって、多くのイノベーションを企業や東北にもたらすことは間違いないだろう。そしてそれらはまた、企業の新しい事業や支社の拡大など様々なもののきっかけとなる。今後、『@東北』がイノベーションを起こすはじまりの地となって、日本各地に様々なエンパワメントを起こしていくに違いない。

参考文献

- 一般社団法人日本経済団体連合会、2016、「2016年度新卒採用に関するアンケート調査結果の概要」、1pp
- 株式会社日本総合研究所ヒューマンキャピタルソリューションズ、2010、『人事管理実務ハンドブック』、日本能率協会マネジメントセンター、230pp
- 「高齢化、過疎に空洞化…震災は日本の課題を加速させた」、
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20120322/230128/> (2017/4/11アクセス)
- 国土交通省、2011、「平成22年度国土交通白書」、第2節-5
- 篠原匡、2015、『ヤフーとその仲間たちのすごい研修 リーダーを作れ！前代未聞の31人の冒険』、日経BP社、19pp
- Shumpeter, J、1934、『The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle』、Harvard University Press
- ソーシャルイノベーション研究会、2015、『ソーシャルイノベーション最前線01 震災復興に挑む、麒麟の現場力。』、日経BPコンサルティング、164, 167pp
- 山崎蘭加、2016、『ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか 世界のトップのビジネススクールが伝えたいビジネスの本質』、ダイヤモンド社、73pp

