

# 人材は「人財！」

## —東北地域のイノベーションへの提言—

\*  
望月 孝

### 要約

本稿は、経済産業省東北経済産業局の機関誌である「東北21」への寄稿を元に執筆した。

第1項は、「人財」は東北の企業や産業の競争力を高める最大のキーファクターであると、東北の経営者に贈るエールであり、第2項は、「人財」は東北の地域経営や地域産業の競争力を高める最大のキーファクターでもあるとして、地域経営の責任者や地域リーダーに向けて贈るエールとしている。

本稿では、筆者が前職である株式会社リクルートから株式会社プロジェクト地域活性を起業して現在に至るまでの様々な実務経験・事例から、企業や地域がイノベーションを起こすために、いかに「人財」が重要であるかを述べる。

### 1. 企業にイノベーションを起こすのは誰？

経営を取り巻く内外環境の変化が激しく、かつ先が読めない現在、東北のいかなる企業においても「イノベーション」<sup>2)</sup>が求められている。そして企業にイノベーションを起こすのは、自社のかけがえのない人財であることは言うまでもない。

#### 1.1 イノベーションは現場の人財から起きる

イノベーションの多くは「現場」から起こると考える。なぜならば、企業は顧客から生かされており、その顧客との接点が一番大きいのは現場だからである。私はイノベーションのメカニズムは[図1]であると考え。イノベーションの震源となるのはミドルマネジャー（以下ミドル）であることが多い。これは、

私が(株)リクルート組織活性化事業部時代から、企業や中央官庁・自治体等の活性化や人材戦略・HRMを支援してきた経験から、「この目」で確かめた「実感」である。

一例をあげると、A社の(民営化直後の)N社からの分離独立～成長期までの組織変革・人材教育等を支援してきた私の経験では、A社は始めに公社時代からの組織図を上下逆さにし、その上で意思決定の階層を減らすなどして、トップから現場までのマネジメントスパンを劇的に短くした。現場情報をトップまでいち早く伝え、環境変化(技術的变化、顧客ニーズの変化、競争状況の変化等)の察知からイノベーションが起きるまでのスピードを劇的に早めた。A社の組織と意思決定の変革の概念を[図2]に示す。この際最も重点を置いたのが、ミドルの役割の変革(リーダーシップ強化)であり、ミドルの最も重要な役割が社員(正社員・非正規社員共に)の育成と早期戦力化であった。A社は「人材」を、経費を増やし罪である「人罪」ではなく、会社の将来を担い財産である「人財」と捉えたのである。結果、A社は短期間に民間企業の中でも最も優良企業の仲間入りをした。

他の企業でも、ミドルの元気な会社、ミドルが活き活きと活躍している会社ほど、イノベーションが早く起きている。ミドルが「死んだ魚のような目」をしている会社においては、やっとイノベーションの兆しが見えた頃には、既に時代遅れとなっているケースが多い。

次に、私の経営する(株)プロジェクト地域活性において、私が常に意識し、実践している「イノベーションの経営哲学」を述べたい。

受理日：2006年9月25日

\* Mochizuki, Takashi：株式会社プロジェクト地域活性 代表取締役社長  
(東北大学大学院経済学研究科経済経営学専攻)

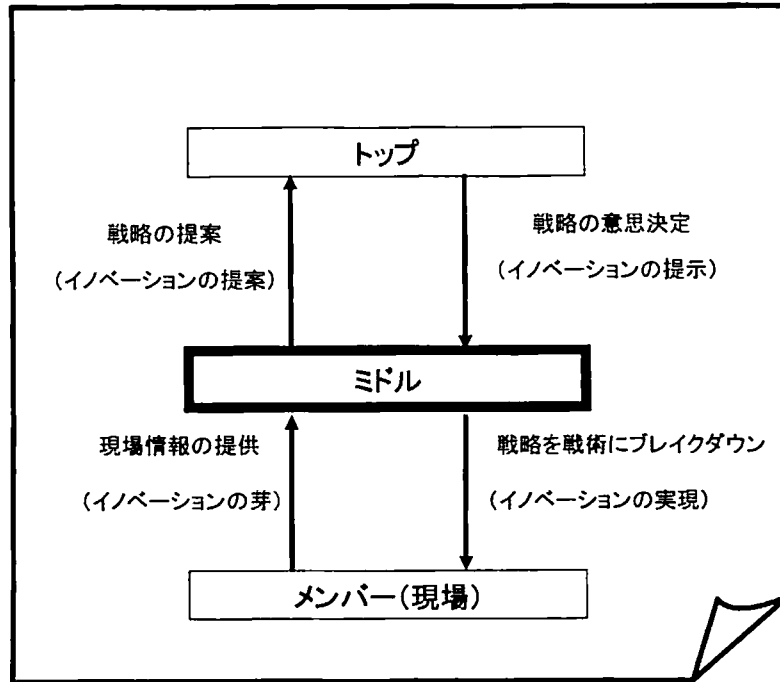


図1 イノベーションメカニズム

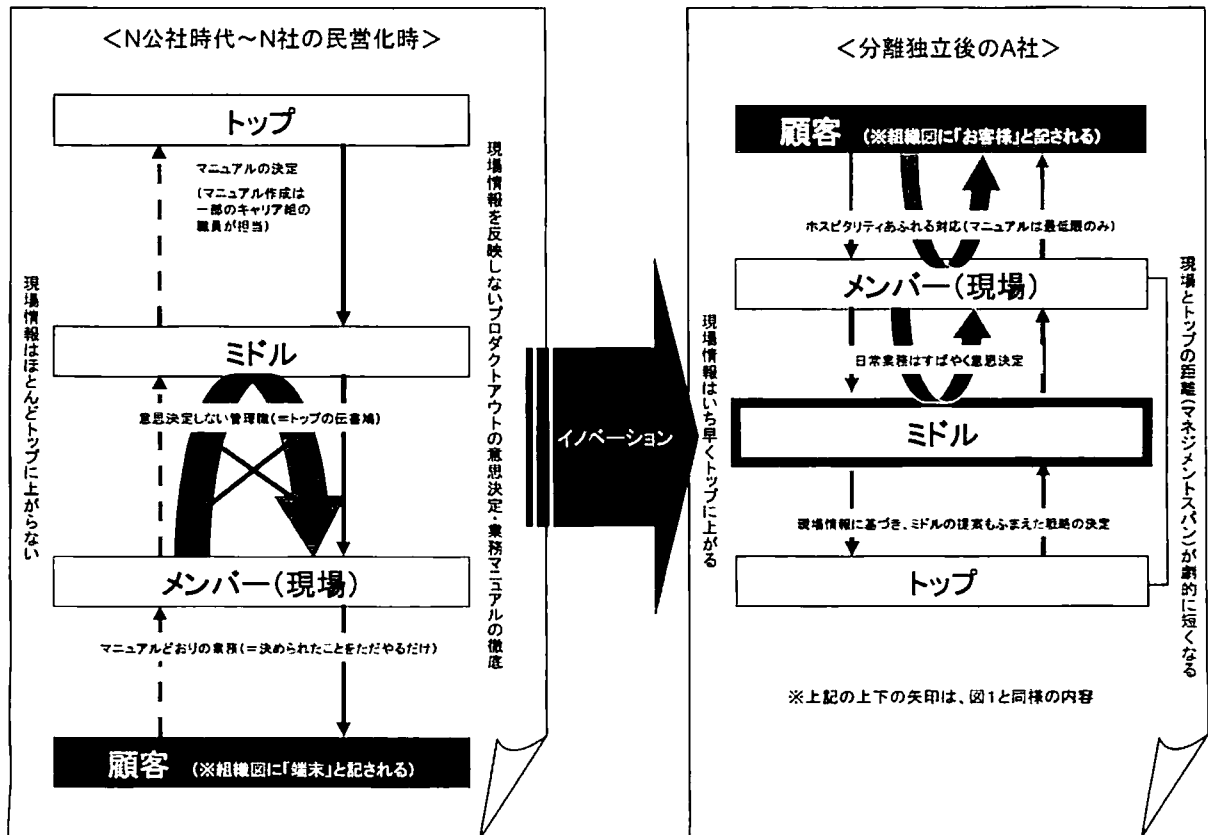


図2 A社における組織と意志決定の変革の概念図

## 1.2 自社の人財を信じる

イノベーションを起こすのは、外部環境（技術・顧客等）の変化でも他社でもなく、自社の「人財」である。日常から自社の「人財」を育て、イノベーションに向けての意欲を引き出し、内外環境変化をいち早く察知するよう「耳に蛸ができるまで」要望することが重要であると考えている。

人は無限の力を持っている。社員を信じて仕事を任せ、そして叱咤激励したい。その中で成功体験・失敗体験が必ず社員に感動と成長をもたらすと信じている。今「サーバント・リーダーシップ」がアメリカのビジネスの世界で話題になっている。サーバントとは「奉仕者」の意であり、経営者は社員（そして社員の将来）に「奉仕」することが最大の使命であると考えている。

## 1.3 人財を活かす企業風土を創る

合わせて重要なことは、何でも言い合え、かつ実行できる「企業風土」を創ることである。たとえイノベーションのアイデアが社員に浮かんでも、それを経営者に対して気軽に提案できる風土がなければ、単なる評論家に終わり、イノベーションの機会を失うことになる。また、常に現場を重視し、社員の声に耳を傾け、自社にとって必要なイノベーションだと思われる提案は積極的に取り入れる「経営者の姿勢」が重要だと考える。経営者が自身を過信せず、常に謙虚に様々な情報や提案を吸収し、できる限り社員からの提案を否定するのではなく肯定するよう心がけたい。

## 1.4 変化を楽しむ

変わることに臆病になってはいけない。私自身、変化を楽しみ、その変化によって自らを奮い立たせるようにしている。もし会社でも個人でも1年前と同じ状況であったならば、それは「退化」している事であると言わざるを得ない。1年間で確実に内外環境は変化しているのである。大切なことは、常に自社や自分の立ち位置を確認しながらも、ためらわず行動することである。企業も個人も行動することにより初めて学習することができる。「考えるだけ」は「何もしていない」と同義語である。始めから成功することが確実なことは、イノベーションではなく

「改善」だと考える。敗者復活戦でも構わない、最後は絶対に成功することを信じてチャレンジし続けたい。私は「プロセスには悲観的に、結果には楽観的に」をモットーとしている。

イノベーションの努力を怠った（つまり、努力する気力・知力・体力がなくなった）時に、経営者は自らその役割を降りるべきであろう。なぜならば、そのような経営者の元にいる社員にとっては、そこで働く何年、いや何十年もの期間を自らが成長できない無駄な時間として過ごしてしまう可能性が大きいからである。そして社員を自社の最大の資産である「人財」として大切に育てたい。何よりも経営者である私たち自身こそが、最も必死に勉強し、最も早く成長しなければならぬ人財であることを肝に銘じ、日々努力を重ねたい。

## 2. 地域にイノベーションを起こすのは誰？

東北のある地域の商店主に聞いた言葉が今も忘れられない。「自分はこの地域が好きで商店を営んできたが、息子には商店を継げとは言えない。なぜなら、このままここで商店をやっている、将来飯を食っていけないからだ。」

三位一体の改革、市町村合併、国・県・市町村の慢性的な財政赤字、少子高齢化……地域を取り巻く内外環境は今、劇的に変化している。まさに地域間格差の時代の幕開けである。そして取り巻く内外環境の変化に適合するよう、地域（そして地域産業）の「イノベーション」<sup>3)</sup>が不可欠となる。企業におけるのと同様、地域にイノベーションを起こすのは、間違いなく地域のかげがえのない「人財」である。

### 2.1 地域に人財をゆり戻せ！

「東北は歴史上ずっと、首都圏への人材と食料とエネルギーの供給基地だった。そして現在も……。」6年半前、私が初めて仙台に赴任した時に聞いた東北大学の教授の話である。供給基地とは、言い換えれば、いいものを安く大量に、そして安易に供給している「草刈り場」ということである。最も重要でかけがえのない資産である「人財」を、早ければ進学時、遅くても就職時や転職時に、いとも簡単に首

都圏に供給してしまうのだ。首都圏のみならず仙台圏に集まった人財を、地域を担う人財として一日も早く東北全域（の産業づくり）にゆり戻す必要がある。その為には、東北の各地が職・住・食・遊などで魅力的な地域になるよう、イノベーションを起こさなければならない。

## 2.2 「よそのもの・わかもの・ばかもの」が地域にイノベーションを起こす

私が(株)リクルート地域活性事業部に在籍していた当時、北海道から沖縄までの生き活きた地域、元気満点の地域には共通する点があった。それは「常にイノベーションが起きている」ことであり、「よそのもの・わかもの・ばかもの」という人財が、地域で活躍している点である。

「よそのもの」とは「他地域にいた経験を持つUターン者、他地域から当地にアドバイザー・サポーター・ツーリズム（交流）等で訪れている人財」である。

彼らは他地域の成功事例（体験）や客観的な目を持ち、その上でその地域の真の魅力を見出すことができる。始めからその地域にいる人から見ると単なる見慣れた風景も、地元のお荷物になっている廃校も、彼らからは地域の歴史・風土・文化を伝える宝物に見える。

東京から福島県会津若松市にUターンし、七日町通りを全国から人が訪れる活性化した商店街に変革した渋川恵男氏（渋川問屋 社長）は、地元では気付かれていなかった大正時代の蔵や洋風建築物の魅力に気づき、シャッター通りと言われていた商店街を見事に再生した。東京から岩手県遠野市にUターンし、東北ツーリズム大学の設立に携わった徳吉英一郎氏（NPO法人遠野 山・里・暮らしネットワーク 事務局長）は、人・農産物・馬・食・風景・物語など遠野の魅力を外部の視点から掘り起こし、遠野の「グリーンツーリズム東の横綱」（東洋大学社会学部 青木辰司教授談）の地位を確固たるものとした。ほかにも、東北で活躍している「よそのもの」は多い。

「わかもの」とは、単に年齢が若いということではない。「時代の変化を前向きに捉え、周囲の若者を巻き込んで積極的に行動し、過去の前例（しがら

み）に臆せず、前向きに変革することができる人財」である。

全国初のスローフード都市宣言を採択した宮城県気仙沼市でスローフードによる街づくりを推進している菅原昭彦氏（(株)男山本店 社長）は、漁獲高が減少傾向にある漁業の街で、フカヒレや寿司、商店街の街並みなどの資源を「ごちそう」に変えた。宮城県大崎市で東鳴子ゆめ会議を立ち上げた東鳴子温泉の大沼伸治氏（旅館大沼 社長）は、「現代湯治」というコンセプトのもと、縁台なる計画、稲刈り湯治、世界トライク選手権、ごてんゆ行進曲パレードなど、矢継ぎ早に話題性のある施策を実施し、東鳴子温泉を全国でもユニークな人気温泉街に変貌させた。東北にはまだまだ「志」を持つ「わかもの」がいる。

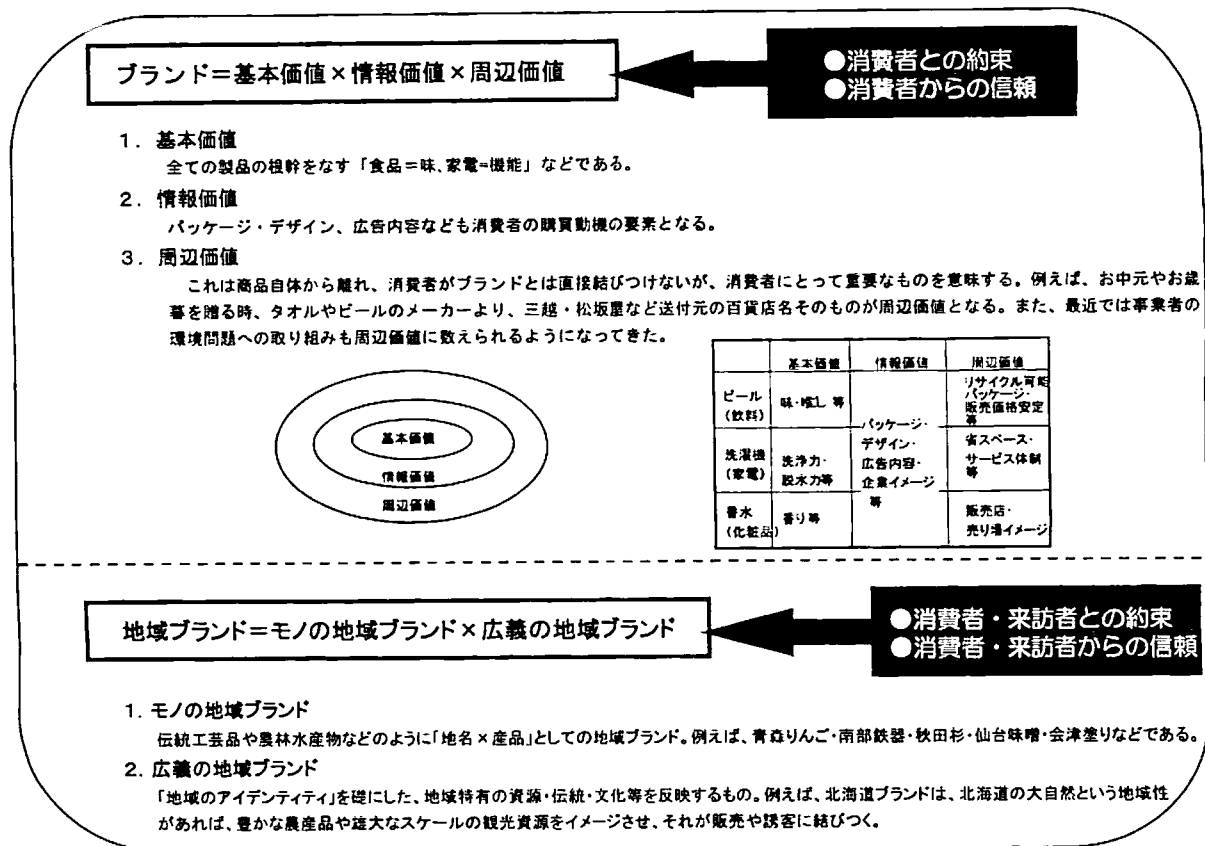
そして「ばかもの」。聞こえは悪いが、「心底地域を愛し、地域での常識を覆して新しい風を起こそうとする企画マン」である。往々にして異端児扱いをされる場合が多いが、熱意は誰よりも強い。彼らに「よそのもの・わかもの」が共鳴することにより地域は動き出す。

残念ながら、東北にはこのような「ばかもの」が非常に少ない。いや、正確に言うと地域で異端児として埋もれてしまっているように見える。東北を、このような人財を活かせる地域に変革したいと考えている。

## 2.3 地域のブランド化

仙台に赴任してすぐ、私は東北地域の活性化のキーコンセプトを「東北各地域のブランド化」と決めた（私の考えるブランド及び地域ブランドの定義を[図3]に示す）。東北の持つ、しかしまだ見出されていない地域資源を掘り起こして付加価値を付け、ブランド化することが、東北地域活性化の最大の戦略と考えたのである。

現在まで青森県特産品ブランド・会津ブランド・仙台ブランド・大和町ブランド・宮城県のおいしいみやぎブランド・東松島食ブランド等の創出をお手伝いしてきた。全ての地域で実感したことは、地域の資源に付加価値をつけるのも、情報発信していくのも、全てその地域にいる事業者・住民・行政マン等の「人財」ということである。



間違っはいけないことは、地域のイノベーションとは、決して地域の全てを捨てることなく、地域の真の魅力（資源）を掘り起こし、それを内外

環境の変化、住民・来訪者のニーズの変化に合わせて変革・ブランド化していくことである。

地域がイノベーションの努力を怠った（つまり、努

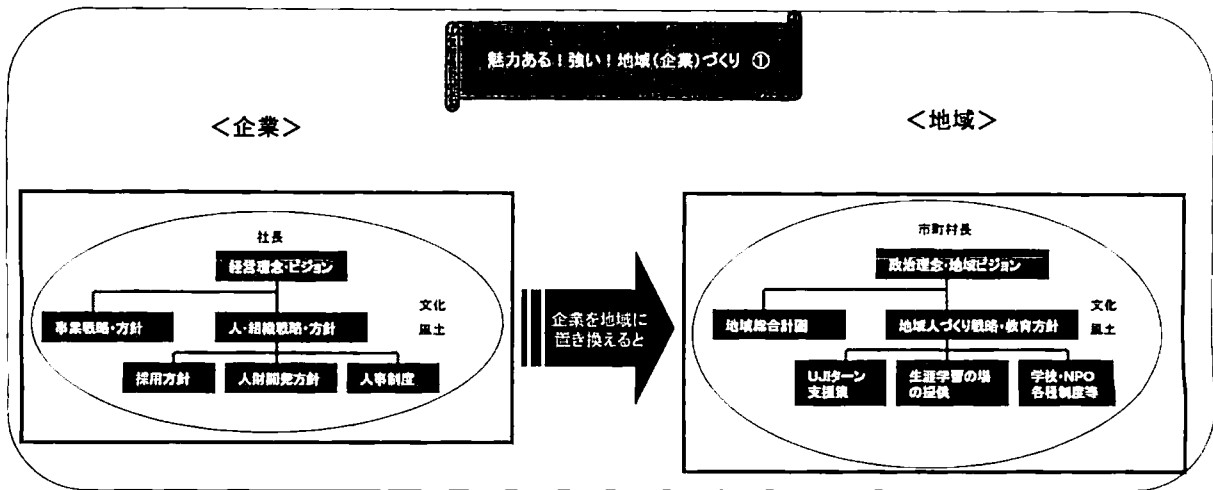


図4 地域経営戦略

※平成13年、文部省(当時)に提案した資料をもとに作成

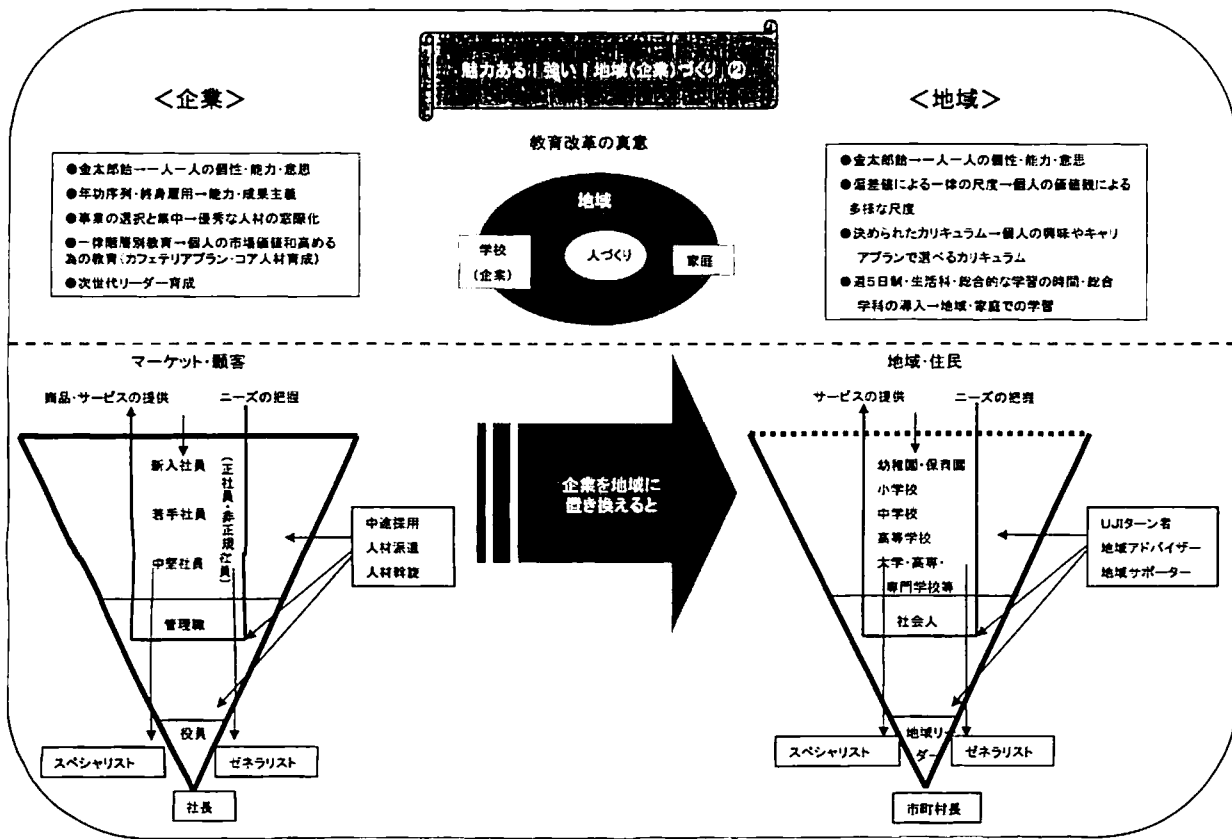


図5 地域人財戦略

力する気力・知力・体力がなくなった) 時に、地域は「負け組」となり、仕事のある魅力的な地域に人財を供給する「草刈り場」となる。もういい加減、東北をそんな地域にしたいくない。



- 1) 連絡先 〒980-0014 宮城県仙台市青葉区本町1丁目1番8号 第一日本オフィスビル5階  
株式会社プロジェクト地域活性  
TEL 022-223-1870  
E-mail mochy@atlas.plala.or.jp

- 2) 企業のイノベーションには、提供する商品・サービス自体の変革である「プロダクト・イノベーション」と、それらが創造され、顧客へ提供される過程の変革である「プロセス・イノベーション」がある。
- 3) 地域のイノベーションには、地域が住民・来訪者に提供する商品・サービス自体の変革である「プロダクト・イノベーション」と、それらが創造され、地域住民・来訪者へ提供される過程の変革である「プロセス・イノベーション」がある。