

# 変化を起こす人は なぜ、そこに集まるのか

変化を起こす人材を集めている地域がある。人口6200人ほどの過疎の町・徳島県神山町では、ITベンチャー企業や世界各地のアーティストが集まり、町が活力を取り戻しつつある。古都鎌倉では、若い人材が、伝統的な文化の上に新たな文化を創造している。こうした「変化を起こす人材の集積地」から企業が学べることは何か。

## CASE 1

## 徳島県神山町

## 典型的な過疎地に創造的な人材が集まる 人が人を呼ぶ仕組みはどのように形成されたか

徳島県の山間部にある過疎の町・神山町。現在、そこに、最先端の技術を有するIT企業やクリエイター、職人などが続々と居を移している。「創造的な人材や企業が集うことで、人口が減少しても活力のある地域を

つくること。そして、『神山の町づくり』を世界の先駆的モデルにすること。現在の神山の姿は、この将来のビジョンに向かって行動してきた結果だと思えます」と、町づくりの中心を担うNPO法人グリーンバレーの理事長・大南信也氏は語る。

大南氏は、20年以上前から、町づくりに取り組んできた。転機となったのは、1997年、神山町に徳島県の国際文化村をつくるという構想が打ち出されたとき。「近い将来、行政がつくった施設やプロジェクトでも、管理運営は、それを実際利用する住民が担う時代になると予測しました。そこで、逆算して、今は何をすべき

かを考えることにしたのです」（大南氏）。そして、「道路清掃や、芸術家村の運営であればできる」という住民の意見から、「環境」と「芸術」を柱とする計画案を県に提出した。結局、国際文化村構想は実現しなかったが、住民の活動は実行。1999年に「神山アーティスト・イン・レジデンス（KAIR）」を開始した。

KAIRでは、国内外のアーティストを神山町内に招聘し、約3カ月の滞在期間中に芸術作品を制作してもらう。宿泊施設やアトリエの提供、生活に関する相談などは、地域住民が担う。「欧米のアーティストが、日本で『制作滞在』するなら神山、



大南信也氏

グリーンバレー 理事長

という場所をつくろうと思いました。神山には、お遍路さんをもてなす『お接待文化』が根付いているので、アーティストの滞在満足度は高められる、という発想です」(大南氏)。実際始めてみると、地域住民との交流に感銘を受け、町内に移住するアーティストも現れた。また、体験者の紹介で、神山町での制作滞在を希望するアーティストも出てきた。

### 移住者の夢の実現によって町に変化を起こす

制作滞在をビジネスにしようと考えた大南氏は、2008年にウェブサイト構築した。すると、閲覧数がいちばん多かったのは、サブコンテンツの空き家情報だった。「移住需要の高さに驚きました。そこで、将来の町の活力のために必要な職種を逆指名する『ワーク・イン・レジデンス』を企画したのです」(大南氏)。同時に、グリーンバレーが町の移住交流支援センターの運営を任せられ、移住希望者の職種や夢を事前に把握できるようになったことで、この逆指名が実現した。こうして移住してきた人々が成果を出し、神山町の「夢をかなえる場」としての価値は高まっていった。

さらに、2005年に神山町が町全域に光ファイバー網を敷いたことが追い風となり、オフィスを設けるIT企業が現れた。新しい働き方を模索していた企業が後に続き、2013年現在、10社がオフィスを町内に設置する。夢を実現するために人や企業が集まる神山町には、活力が生まれている。

## 図1 神山町人材集積の歴史

**1991年** 戦前に日米親善の印として贈られた青い目の人形をアメリカへ里帰りさせようとする取り組み。それが契機となって、1992年、NPO法人グリーンバレーの前身となる神山町国際交流協会を設立。

**1993年** 徳島県が招聘した新任のALT(小・中・高校の外国語指導助手)の研修を神山で行う。この事業は13年間続いた。約1週間の研修期間中、神山温泉は外国人指導員と神山住民のまさに裸の付き合いの場となり、異文化を受け入れることにも慣れた。



地域住民の交流の場でもある神山温泉の露天風呂からは、住民が植えたひまわり畑が一望できる。

**1997年** 徳島県新長期計画の一環として、神山町に国際文化村をつくるという「とくしま国際文化村構想」をうけて、地域住民が「国際文化村委員会」を組織。「芸術」と「環境」の2つの柱を活動の中心に置く。

**1998年** 「環境」に対する取り組みとして、沿道の住民が区間を決めて道路を清掃する「アドプト・プログラム」開始。

アドプト・プログラムでは、住民や団体が道路の一定区間を預かりうけ、清掃活動を実施する。区間ごとに、担当団体名が記された看板が立っている。



**1999年** 「芸術」に対する取り組みとして、「神山アーティスト・イン・レジデンス(KAIR)」開始。

かつての保育所であり、その後は靴工場として使用されていた「下分あとりえ」。現在は、アーティストたちがここで創作活動を行っている。



**2004年** NPO法人グリーンバレー設立。アドプト・プログラムやKAIRなど、町づくり活動を包括する。

**2007年** グリーンバレーが「神山町移住交流支援センター」事業を受託し、移住希望者の夢や職業などの個人情報把握できるようになる。

**2008年** ウェブサイト「イン神山」開設。「ワーク・イン・レジデンス」を始める。

2008年に移住し、ワーク・イン・レジデンス第1号となった「薪パン」店主・上本光則氏。パンを焼く石窯は、上本氏が1人で製作した。



**2010年** IT企業Sansanが神山町初となるサテライトオフィスを開設。

**2011年** 厚生労働省認定の求職者支援訓練「神山塾」を開始し、「次世代の地域のリーダー」の育成に取り組む。期間は半年間で、グリーンバレーの職員や神山の住民が講師を務め、塾生は住民の家で生活する。

**2013年** 神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス(KVSOC)開設。

KVSOCは、閉鎖された元縫製工場を改修した共同の仕事場。クリエイティブ産業の集積を図るとともに、起業家同士あるいは地域住民との交流を通して、新たな価値の創出を目指している。



## ワークとライフが重なる「新しい働き方」を体現

名刺管理サービスを企画・開発するSansanの神山ラボには、東京から社員が随時訪れる。本人が希望し上司が承認した場合に利用可能で、年間稼働率は70%だ。滞在人数は多くても10人程度で、朝、テレビ電話で部門の会議に参加した後は、仕事の進め方や時間配分は自己管理。「仕事に集中できる半面、自炊や掃除といった負荷もあり、生産性は東京で仕事をした場合と同程度です。でも、社員はリフレッシュして戻ってきますね」(角川氏)



## 町に変化を起こす人は、なぜこの地を選んだのか

町に変化を起こす人々が神山町に集まった背景には、グリーンバレーの移住支援があったことは確かだ。だが、実際に集まってきた人や企業の話の聞くと、それだけではないことがわかってきた。

### 肩の力を抜いて世界を目指す 組織の活動方針に共感

まずは、企業の声を聞こう。

名刺管理サービスを提供する  
Sansanの代表取締役社長・寺田親弘<sup>ちかひろ</sup>

氏は、友人を通じて神山町の存在を知った。実際に神山町を訪れ、豊かな自然環境やグリーンバレーの活動に感銘を受けた寺田氏は、サテライトオフィスの開設を決めた。「役員も全員賛成しました。創業から3年経ち、世界に通用するサービスを生み出すために、社内の働き方を見直していたタイミングでした。『世界の先駆的領域モデルを目指す』というグリーンバレーのビジョンに共感したのです」と、取締役・コー

ポレートコミュニケーション本部長の角川素久<sup>つのかもとひさ</sup>氏は語る。また、四国の山間の町でビジネスが成立すれば、同社の企業理念の1つである「働き方に革新を起こす」ことが体現できると考えた。

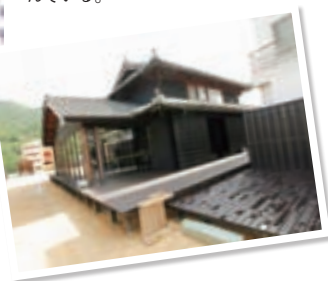
企業姿勢を体現する場として神山町を選んだのは、経営方針に「オープン&シームレス」を掲げるプラットフォームも同じだ。「オープンとは、社外にも人脈を広げ、お互いに影響しあって仕事をするということ。シームレスとは、働く場所も時間も自由にする事で、クリエイティブな成果を出すこと。この方針がグリーンバレーの考え方と重なったんです」と、プラットフォームの取締役会長であり、同社が神山町に設立したえんがわの代表取締役社長でもある隅田徹<sup>てつ</sup>氏は語る。

同社は、東日本大震災の後、事業継続計画の1つとして、バックアップセンターの候補地を探していた。災害の危険性が低くて都心にも近く、さらに、映像データ通信にも耐えうる通信網が整備されているところ。こうした条件を満たす地域は何件もあったが、神山町を選ぶ決め手にな

### 東京とは異なる、神山ならではのオフィスのかたちを追求



テレビ番組詳細情報の編集や配信を手掛けるプラットフォーム(本社:東京)は、2013年7月、神山にサテライトオフィスを開設すると同時に新会社を設立した。オフィスは、築90年の古民家を改築。同社の経営方針「オープン&シームレス」に従って、外壁にガラスを使用して内外の可視性を高め、建物の周囲には大きな「えんがわ」を配して地域住民が気軽に立ち寄れるようにした。えんがわを訪れる地域住民との交流を社員も楽しんでいる。



## 図2 変化を起こす人を惹きつける人々



### 河野 敏氏

たこやき屋、アユ釣り名人位

通称たこびんさん。冬は移動たこやき屋、夏はアユ釣り師。生まれも育ちも神山町で、移住者の支援にも積極的にかかわる。取材日は、完成したばかりのえんがわオフィスに、コンポスト(生ごみ堆肥化容器)を設置していた。

### “知恵”を提供する人

猪狩猟者、アユ釣り名人など、専門的な技術やこだわりを持つ住民

### “新しい情報”を提供する人

神山塾生・お遍路さん

移住者・オフィスを開設した企業

### 変化を起こす人

### 支援する人

グリーンバレー 会員、非会員含め 200名が活動に参加



### 工藤 桂子氏

グリーンバレー 神山アーティスト・イン・レジデンス(KAIR) 担当

求人広告をきっかけに2007年からグリーンバレーの職員に。KAIRでは、外国人作家の応募書類の対応、滞在中のアーティストのサポートや通訳に携わる。「アーティストが気持ちよく制作滞りできるように心がけています」(工藤氏)



### 樋泉 聡子氏

グリーンバレー サテライトオフィス担当

東京都出身。神山塾2期(2011年)を修了し、現在は徳島県のサテライトオフィスコンシェルジュ事業で、グリーンバレーに勤務。視察で訪問する自治体や企業に対して、神山での働き方、暮らし方を伝えている。



### 角川 素久氏

Sansan 取締役  
コーポレートコミュニケーション本部長

サテライトオフィス開設第1号の、クラウド名刺管理サービスを提供するSansan(本社:東京)。インターネットがあれば場所にとらわれず自由に仕事ができることを証明し、神山町にオフィスを構える企業が増えた。



### 隅田 徹氏

えんがわ 代表取締役社長/  
プラットフォームズ 取締役会長

えんがわでは、映像素材を長期保管するデジタルアーカイブ事業を進めると同時に、次世代高画質放送「4K」「8K」の実証実験を行う。地域で人材を育成し、神山町を映像ビジネスの一大拠点にする予定だ。



### 上本さん一家

「薪パン」経営

上本光則氏、直美氏、志穂ちゃん(7歳)、里依奈ちゃん(0歳)。手づくりの石窯に、住民から提供された薪をくべて焼かれるパンは、数日経ってもふんわり。季節ごとに、地元の産物を利用した多種多彩なパンが店頭に並ぶ。



### ピーター・グランサー夫妻

神山滞在中のアーティスト

ドイツ在住のオーストリア人の写真家で、自費で約1カ月滞在。「日本の田舎で創作活動をしたかった」とピーター氏。神山町では、石に興味を持ち収集・撮影した。



### 長谷川 浩代氏

Café On y va 店主

南仏地中海料理店のオーナーシェフ。地域住民や移住者が、気軽にコーヒーを飲んだり、夜でも集まれる場所を提供したいと開店を決意した。「調理方法によって、野菜がこんなに変わるんだという驚きも与えたいです」(長谷川氏)



### 手島 恭子氏

COCO歯科 院長

2001年に神山に移住後、週2回徳島市の歯科医院に通勤していたが、人の交流する場をつくりたいと2013年4月に神山で開業した。治療だけでなく予防にも力をいれており、歯に対する意識の向上や生活習慣の改善に貢献している。

ったのは、ほかとは違う地域住民のスタンスである。

「神山町では、多くの住民が町づくりに参加し、外から来る人にも開放的。活動自体も、程よく力が抜けていて、『やりたい人がやればいい。そのためのお手伝いはします』という考え方なんです。神山町であれば、我々が目指す働き方ができると思えました」(隅田氏)

### 地域住民が与える よりよく生きるための知恵

さらに、地域住民は、移住者に知恵をもたらす刺激的な存在でもあるようだ。移住してきた2組の夫婦の言葉に、それを裏付けるものがある。

ワーク・イン・レジデンス第1号となった、上本光則・直美夫妻は、「田

舎でおだやかに暮らしたい」と移住支援制度のある地域を探しているとき、神山町に出合った。2008年10月に大阪から移住後、準備に1年半を費やし、2010年3月にパン屋を開店した。店は予想を裏切って大繁盛した。結果、2人が望んだ「おだやかな暮らし」は実現していないものの、神山町に腰を落ち着け、2013年には第2子も誕生した。「神山町には、太鼓奏者や猪狩猟者、食にこだわる人や民間療法に詳しい人など、いろんな職種や考え方の人がいて、刺激が多いんです。また、都会だと高級な枇杷や胡桃が、普通に手に入る。人やもの、あらゆる点で、贅沢な気がします」(上本直美氏)

COCO歯科院長の手島恭子氏は、第3回KAIR招聘アーティストだっ



### 利用企業の交流による、 価値の創出を目指す

KVSOCは、619平方メートルの開放的な平屋だ。利用する企業の相互交流を目的としているため個室のオフィスはない。現在の契約状況は4社だが、「長い目で、少しずつ利用者が増えていけばいい」と大南氏は語る。

た友人のミュージシャン夫妻の引っ越しを手伝うために、夫婦で神山町を訪れた。移住を決意したのは、町のために働く地域住民の姿に、心を揺さぶられたからだ。「当時は、終の棲家を探すための長期の旅行を終えたばかりでした。そんな、どこの誰ともわからない我々を、受け入れてくれる人がいて、町のために頑張っている。自分たちも何かしたいと思うようになりました」(手島氏)



### アトリエでは、何が起こるかわからない



アーティストは、アトリエの大きさを無視した作品をつくったり、壁や窓なども作品に変えてしまうなど、自由に創作を楽しんでいる。また、アトリエで展示会やティーパーティ、ワークショップなどを開催し、地域住民との交流にも積極的だ。

### アーティストが町に 変化を起こす

2012年の招聘作家の出月秀明氏が制作した「隠された図書館」。建物、運営方法、収蔵する本についての考えなど、すべてを出月氏が企画設計した。人目を避けるかのように山の中腹に建てられたこの図書館を利用できるのは、神山町民のみ。卒業、結婚、退職など、自分の人生の節目に読んでいた本や、影響を与えた本を寄贈し、鍵とオリジナルキーホルダーを購入すると、いつでも利用できる。現在、蔵書は40冊ほど、約30名が鍵を所有している。



### 歴史的建造物が、現代アートの魅力を高める

昭和4年建立の劇場「寄井座」。回り舞台や天井の広告板が、かつては人形浄瑠璃や演劇などを公演し、地域の大衆文化の中心地として賑わった頃の面影を残す。現在は、アーティスト・イン・レジデンスの展示会場となっている。



### 神山町を変えるために、診療所を開く

「本人は特別だと思っていないけれど、実はその人にしかできない技を持つ人が、神山にはたくさんいる。そういう人たちが集まって話す場があれば、新しい何かが生まれるはず」。そう思って手島氏は診療所を設計した。待合室は広々としており、カフェのようなつくりになっている。また、診療室の天井には絵画が描かれており、手島氏の診察を希望して町外からやって来る人に「アートの町・神山」を印象付ける役割を担っている。



### Column

### 移住者や神山塾生など、循環する人から刺激をもらう

移住した理由に、他地域から訪れる人の存在を挙げる人もいた。

Café On y vaのオーナーでありシェフの長谷川浩代氏は、神山町で古民家を購入した友人の誘いで、移住を決めた。「神山町では、出身地の異なる移住者たちが、文化の衝突を楽しみながらも、みんなで町を盛り上げようとしていると聞いていました」（長谷川氏）。毎年通っていた南仏の農場併設の民宿のように、さまざまな地域から訪れる人が心地よい人間関係に浸れる場所をつくりたいと考えていた長谷川氏。「今がそのとき」と、住み慣れた京都を離れ、友人の家の一部で南仏地中海料理店を開業することにした。

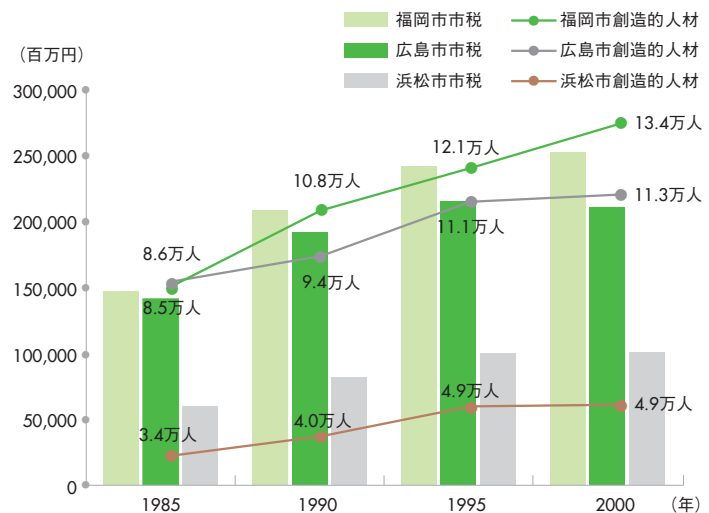
また、グリーンバレー主催の人材育成事業「神山塾」の塾生が、毎年半年間滞在し、働くことや暮らすことに本気で向きあい、成長していく様子には、移住者も触発されている。

地域住民という人的資源によって移住者や企業が夢を実現し、「場の価値」を高めた神山町。ここでは、変化を起こす人が、また人を呼ぶという連鎖が起きている。

### 創造的人材が集積する都市は成長する

21世紀の都市政策について研究を進める、北九州市立大学都市政策研究所教授・吉村英俊氏は、「都市の成長と創造的人材の集積は、正の相関にある」という結果を導き出した（下図参照）。本研究では、技術開発を担うエンジニアやクリエイター、アーティストなどを創造的人材と定義している。「本結果は、産業政策の力点を『質』に置くことが成長につながるということを示しています。多くの先進国が成熟社会に突入し、精神的豊かさや生活の質の向上を重視するようになってきました。ものづくりではなく、ライフスタイルの創造が求められているのです。これを成し得るためには、既成概念にとらわれず、多様性を受け入れて、新たな価値を生み出すことができる創造的人材が必要です」と吉村氏は語る。

#### ●創造的人材と市税（収入済額）の関係



創造的人材集積の背景は、地域によって異なる。アジアの玄関口としての長い歴史から進取の気性に富む風土が醸成されている福岡は、近年ゲーム産業の拠点化が進んだこともあって、創造的人材が増加した。また、浜松と広島は、自動車関連産業のエンジニアが多く居住し、とくに浜松は、行政が中心になって、創造的人材の集積を進めている。

出典：吉村英俊教授提供のデータをもとに編集部作成

## CASE 2

神奈川県鎌倉市

# 明治から続く人材集積地に新たな動き

## 独自の文化を創造する人たちが集う

### カヤック

日本有数の観光都市であり、創造的な人材が集まる町としても知られる鎌倉市。ここでも、人材集積による新たな動きが起きている。

#### ユニークな制度を発信し 企業文化に合う人だけを厳選

ウェブ制作会社のカヤックは、創業から5年目の2002年、本社を鎌倉に移転した。「3人の創業者全員が、鎌倉が好きだったからです」と、創業者の1人で、代表取締役CEOを務める柳澤大輔氏はその理由を語る。

自ら面白法人と名乗る同社では、面白い人材を集めるために、サイコロを振って給料の一部を決める「サイコロ給」、国内外の働いてみたい

場所に期間限定の臨時オフィスを設ける「旅する支社」など、ユニークな制度を導入している。

「一見すると不真面目な制度を発信しているのですが、それを非常識だと思う人は最初から応募してきません」と柳澤氏は語る。実は、これらの制度には、同社の給与や働き方に対する価値観が示されている。たとえば、サイコロ給は、基本給はそのまま、プラスα部分をサイコロの出目によって決めるといったもの。従業員が人事評価を意識しすぎないようにと考案された。また、旅する支社は、どこでも仕事ができることを証明するのが目的だ。こうした特徴的な制度を打ち出すことで、同社の価値観に

合う人材を選別しているのだ。

一方、応募数を増やすために、話題づくりを意識した採用活動をしている（図3参照）。ほぼクリエイターのための募集のため、選考プロセスは、まず作品で判断し、その後は面接を繰り返す。履歴書やテストで、数を絞り込むことはしない。「効率が悪くても、天才が潜んでいる可能性があるからです」（柳澤氏）。また、新卒採用の場合、合否の境界線にいる学生には、1週間の職場体験による再試験の機会を与えている。中途採用においても、3カ月の試験雇用制度があり、期間終了後、お互いが合わない判断した場合は退職金を出す。「組織文化に合うかどうかを



柳澤大輔氏

代表取締役CEO



「漫画っぽいこと」は同社では最大の賛辞だ。その意図は、なるべくありえないことを実践しているということ。このスタイルを社外の人にも伝えるため、名刺にも社員の似顔絵を漫画風に描いている。



横浜の景色を一望できるオフィスには、あらゆる場所に望遠鏡が設置されている。また、オフィスの端に設けられた座席・通称「猿山」（写真）からは、フロア全体を見渡すことができ、頭が冴えるといった理由で頻繁に利用する社員もいる。



図3 カヤックの「面白採用」コンテンツ

変人採用 (2008年11月)	「変人」呼ばわりされている人のなかには、キラリと光る才能を持った人がいるはずだ！という仮説をもとに実施した他薦必須の変人採用。しかしながら、変人の定義が曖昧であったため、一人も採用には至らず。現在は中止。
寿司面接 (2010年1月)	2010年1月1～3日の間に応募した人のなかで、書類選考に通った人限定で、お寿司を食べながら面接を実施。
卒制採用 (2011年以降毎年1～3月に実施)	卒業間近まで卒業制作(卒業論文)に打ち込んでいて、気づけば就職先がない！そんな新卒生のための駆け込み入社キャンペーン。エントリーシート&履歴書は不要。卒業制作の作品で選考。(採用実績 2011年デザイナー1名、ディレクター1名)
ソーシャルグラフ採用 (2011年5月)	Facebookアカウントでログインをするとカヤックとの相性を自動で診断し、相性がよければ、1次面接免除。(採用実績2011年エンジニア1名)
節就宣言 (2011年11月～)	就職活動の時間を短縮し、その分、学生生活を有意義に過ごしてもらうための企画。他社の履歴書で、合格可能性を事前判定。また、来社する時間とお金を節約してもらうため、人事がオリジナルのバスで列島縦断する「旅する会社説明会」を開催。
エイプリル採用 (2013年4月)	「ウソをつくのも才能の1つ」ということで、4月1日限定で、ウソのエントリーシートで本当に書類選考を行う企画を実施。

出典：カヤックのウェブサイトを参考に編集部作成

重要視しています。当社には、働き方の細かいルールがないので、『これはやってはいけない』という感覚が合わないと、共に働く仲間にはなれません」(柳澤氏)

同社では、こうして採用に力をいれる一方で、退職をあえてよいこととしてとらえている。個人にとって、退職という変化が最大の成長の機会となるケースも少なくないからだ。また、「人が辞めて新しい人が入る」という循環を繰り返すことで、組織としても絶えず変化することができる。退職した「卒業生」のなかには、外部のブレンとして、同社の仕事にかかわる人も多いという。

### 鎌倉を愛するメンバーが会社の枠を超えて集う

同社と鎌倉市に拠点を置くIT関連ベンチャー7社が中心となって、新たな動きも生み出した。2013年3月に立ち上げた共同プロジェクト「カマコンバレー」だ。「ITを使って、自分たちが活動する鎌倉をよりよい町にしていくことが目的です。この趣旨に賛同できれば、IT企業以外でも歓迎します」と柳澤氏は語る。

実は、鎌倉ではカヤックのように、ユニークな取り組みを進める企業が増えている。ITが進化し、どこでも仕事ができるようになったことで、個性豊かな若手起業家が、海と山両方の自然を満喫でき、都心にも電車1本で行ける鎌倉市を選ぶようになった。

「カマコンバレーの会員は、鎌倉が

好きという点で共通しているので、仲がいいんです。法人会員は、共同で仕事をしたり、人材の貸し借りもします。オリジナリティを追求している多くの会員にとって、戦う相手は常に昨日の自分なので、競合という意識はないですね」と柳澤氏は言う。まさに、カマコンバレーの理念である「新しい働き方と共生」を体現している。現在は、鎌倉をよい町にしようという人たちの支援が活動の中心だ。何をやるかは、会合の参加者全員の賛成で決定する。既に、鎌倉市議会議員選挙を盛り上げる企画などを実施している。

また、2013年8月には、鎌倉市専用のクラウドファンディング「iikuni」

を立ち上げた。集まった寄付金で、まずは、9月1日の防災の日に鎌倉市の建物に津波浸水想定水位を表示するなどのイベントを開催。市民の防災意識の向上に一役買った。

こうした理念や活動に共感する企業は約半年で10社を超え、クリエイターやデザイナーなどの個人も参加している。「地域住民のなかにも、面白がってくれる人がいます。今後は、さらに多くの住民や行政を巻き込んでいきたい」と柳澤氏は語る。

明治以降に文学者や芸術家などが移り住み、独自の文化を創造してきた鎌倉。その土地を愛する者たちが集まり新たな文化を創る。今後、こうした動きが広がっていくのだろう。



## 持続的発展を支える創造的人材を 自社独自の資源を生かして取り込む

これまで見てきたように、神山町や鎌倉市のような地方では、IT技術者、クリエイター、職人といった創造的な人材が集まり、町に変化が起きている。これらの地域から、企業が学べることは何だろうか。

働き方研究者として、国内外のさまざまな「いい仕事」をする人々を取材している西村佳哲氏は、「変化を起こす人材が集まっている地域は、神山や鎌倉以外にも、日本全国に多くあります。背景はそれぞれ異なりますが、共通する要素はあるかもしれません」と語る。

### 地域住民の強みを生かし 人的資源を活用した神山

過疎化が進み、四国八十八箇所の札所以外に特別な観光資源もない神山町は、地域住民という人的資源を活用して、変化を起こす人を集めた。開放的で、寛容という地域住民の長

所を生かしたのだ。

「神山の場合は、アーティストの招聘から、移住が始まったことが特徴的だと思います。創造的な人材には、創造的な人材のつながりがあることを、KAIRを通じて確かめてきたように見える」と西村氏は言う。

地域住民が、アートに関してまったくの素人だったことも功を奏した。作品には口出しせず、アーティストの活動上の不便を解消することに専念した結果、滞在満足度が向上。アーティスト同士のネットワークを取り込むことが可能になった。

「この方法を、広義の創造的な人材に踏襲したのが、『ワーク・イン・レジデンス』です。移住者も地域住民が選定して、支援するという発想でした」（西村氏）。「自分にしかできない」という分野を持つ人材にとっては、地域住民やほかの移住者といった異分野との知の交流も、刺激



西村氏がウェブクリエイターのトム・ヴィンセント氏とともに企画した、イン神山。「神山で暮らす」のページには、古民家の空き家情報とともに、ワーク・イン・レジデンスの案内が掲示されている。過去100年分の写真を各家庭から集めた「神山写真帖」からは、神山での生活がイメージできる。

になったのだろう。それぞれが夢を実現し、過疎の町が活気づいた。

### 鎌倉の伝統的な町の魅力に加わる、 若者の新たな動きという魅力

一方、歴史的遺産を持ち風光明媚な鎌倉市は、従来から、町の魅力によって文学者や芸術家などの創造的な人材を集めてきた。だが、「近年は、若い人材が集まり、町の魅力をさらに高めようと活動を始めています」と西村氏は言う。

たとえば、鎌倉出身・在住のアーティストやクリエイターが集まってつくったNPOでは、「鎌倉に文化的交流の場をつくろう」と、毎年、鎌倉市内の寺社仏閣を利用して芸術祭を開催している。また、観光で訪れる人に、時間をかけて鎌倉の魅力



### 西村佳哲氏

リビングワールド 代表  
働き方研究者

Nishimura Yoshiaki 武蔵野美術大学卒。建築関係の仕事を経て、ウェブサイトやミュージアム展示物、公共空間のメディアづくりなど、各種デザインプロジェクトの企画・制作ディレクションを重ねる。多摩美術大学、京都工芸繊維大学 非常勤講師。著書に「自分の仕事をつくる」(晶文社/ちくま文庫)、『なんのための仕事?』(河出書房新社)など。

## 伝統と変化が共生する 神山と鎌倉の仏教

神山町と鎌倉市は、どちらも仏教との関連が深い地域だ。変化を起こす人材の集積にも関係があるのだろうか。駒澤大学仏教学部教授・石井清純氏に伺った。

神山と鎌倉の仏教に共通点を見出すとすれば、神山のお遍路の「接待」と鎌倉五山\*が、どちらもが外からの智恵を柔軟に受け入れることによって成立したということでしょう。その伝統が地域に根付いていることが、両地域が、創造的な人材を受け入れる素地となっていると予想できます。

「接待とは、巡礼しているお遍路さんに、無償で宿や食べ物を提供する行為です。お大師様とは、弘法大師空海のこと。空海は、中国で修行を積み、人が豊かに生きていくため、仏教の教えと先端技術を地域の人々に伝えました。その延長にあるのが「接待」です。これは、お遍路を、よそ者として排斥することなく、自分たちに功德をもたらす者として積極的に受け入れるものです。

鎌倉の五山は、中国からやってきた禅僧を、幕府が



石井清純氏

駒澤大学 仏教学部教授

Ishii Kiyozumi\_日本中世の新仏教勃興期における禅思想の展開を、曹洞宗の派祖・道元を中心に研究。2000年から1年間、スタンフォード大学で客員研究員として在外研究、大学院で道元禅について講義した。著書に『禅問答入門』（角川選書）、『禅と林檎—スティープ・ジョブズという生き方—』（共著、宮帯出版社）など。

受け入れることで成立しました。そしてそこから、侘茶や水墨画など、新たな文化が創り出されたのです。また、五山の禅僧は、中国や朝鮮半島との外交においても活躍しました。鎌倉五山は、格式のなかにも、創造的でグローバルな役割を担っていたのです。

もちろん、これらの地域が、外来者をすべて受け入れたわけではありません。神山町では、装束を身にまとったお遍路であること、鎌倉では、幕府の認可した僧侶であること、という明確な「基準」があり、それをクリアしていることが条件となっていました。

現在の両地域では、グリーンバレーや、鎌倉住民が受け入れのフィルターの役目を果たしていると考えられます。それによって、創造的な人材の活動しやすい環境が醸成されているのではないのでしょうか。

\*五山とは禅宗で最高の格づけをされた五大寺のこと。鎌倉五山は建長寺・円覚寺・寿福寺・浄智寺・浄妙寺。

楽しんでほしいと、築87年の古民家をゲストハウスに改装した若者たちもいる。カマコンパレーも、こうした流れの1つと考えられる。

名だたる観光都市である鎌倉は、伝統的な町の文化と、そこに新たな文化を加えようとする人の動きが魅力となって人を呼んでいる。

### 持続可能であり続けるために 創造的な人材を取り込む

神山町も鎌倉市も、「伝統」のあ

る町だ。そして、今後も存続し続けるために、創造的な人材を呼び込み、変化を起こした。企業も、持続的な発展を目指すのであれば、まずは、創造的な人材を取り込むことが有効だろう。自ら課題や喜びを発見し、新しい価値を生み出す人材を集めるのだ。そのためには、自由や挑戦の機会の提供など、創造的な人材に訴える要素を自社に用意する必要がある。

もしかしたら、創造的な人材は、社内にいるのかもしれない。だとす

れば、彼らを探し出して、その力を生かしていけばいい。「神山も鎌倉も交流人口が多い。創造的な人材を集めて生かすには、外に向かって開かれていて、人の循環があることは重要な要素だと思います」と西村氏は言う。新しい人が常に訪れ、知の交流の機会があること。私たちは、今回、創造的な人材の集め方だけでなく、彼らを生かす「場」づくりのヒントも、神山町と鎌倉市に見出すことができた。

# 「他律性」にどこまで柔軟性を持たせられるか

長島一由 本誌編集長

「社会問題は関わりのない当事者以外の人を巻き込まないと解決していかない」と、安部敏樹氏は民主主義の本質を突く。

1998年から8年間、逗子市長を務めた私には胸に刺さった。安部氏の企画するスタディツアーに、そういうアプローチもある、と私は思う。あらためて、彼らの感性には驚かされる。

経営学者であるロバート・E・ケリーは1980年代半ばに、ゴールドカラーという概念を打ち出し、次代を予見した。ゴールドカラーは、従来のホワイトカラーよりも、はるかに創造的、自律的な頭脳労働者であるとされている。両者の最大の違いは、仕事をするときの自由さ、柔軟性と仕事の質にあり、決まりきった仕事にはタッチしない。そして彼（彼女）らは組織の一方的な管理を受けることがなく、自ら仕事を作り出し、自ら勤務時間を決めることもできる。

ケリー氏のゴールドカラーの概念は、リクルートワークス研究所の「事業創造人材」研究の思考特性と行動特性にも共通する部分がある。「事業創造人材」の報告書の結論が導いた「育成」から「出現率の増加へのパラダイム転換」。これは、企業が常に進化を遂げてゆこうとすれば避けては通れない道ではないか。

私が地方自治体の首長として人材を採用していたとき、「前例踏襲」の壁を一緒に打ち破ってくれる才能を常に求めていた。よそ者の落下傘候補として当選した私に課せられた使命は、「変革」の推進だったからだ。

まずは適性試験のウエイトを下げ、面接重視の採用に変えた。最終面接では、あまり活用されていなかった職員提案制度による政策提案を約束させた。入庁直後は面接時の約束を守る人も多かったが、やがて、新しい政策提案は「役所の仕事を増やす」という消極的な職場風土のなかでしぼんでいった。

次に、世界への窓を開くために、TOEIC900点以上の語学重視の特別採用を行った。海外リサーチで力を発揮してくれる人もいたが、語学力＝調査力、分析力とは必ずしもならなかった。

そのとき、目をつけたのが、大学教員予備軍である博士課程の修了者ないし、満期単位取得退学者、つまり社会問題化しているオーバードクターだ。彼らに対象を特化した採用が、3番目の取り組みである。語学力、調査力もまずまず、教員になるステップとして意欲高く取り組んでくれる。何よりもいちばんの彼（彼女）らの強みは周囲を過度に慮る必要がなかったことだ。実際に、数年後には大学教員に転身していった。

放置自転車の撤去費用1台1万1612円、救急車の出動コスト1台5万4774円、市長の時給8899円などコスト分析した金額をさまざまな場所に掲示した「税金カロリー表示法」は、彼らを中心に議論し、彼ら自身がネーミングした。目的は、市民への税の還元感と各職員のコスト意識の醸成。公共料金の価格設定の妥当性を議論する材料にもなった。

ドラスティックな変革を実現しようとするれば、採用の手法を変える。また、採用した人材が行動できる環境を作り出すことが欠かせない。

## 変革の起爆剤は「よそもの」

異彩を放つ人材を集め、つなぎとめるには、企業も地域も開かれていなければならない。

かつて私は、文化一本でまちを再生させたフランスの全国最年少市長がいると聞き、ナント市を訪問して市長に面談した。2004年のことだ。

1598年に信教の自由を認めた「ナントの勅令」でも知られるこのまちは、1960年代から造船業の衰退に苦しんでいた。そこで、近郊のサン＝テルブラン市

長から、ナント市長に転身したジャン＝マルク・エロ  
ー氏（現フランス首相）は、伝統あるビスケット工場  
をわざわざリノベーションして文化センターを建設。  
雑誌が選ぶフランス人が最も住みたいまちNo.1にな  
った。

ナント市では「歴史をまぶすことが経済効果を生む」  
と聞いたが、すぐにはピンと来なかった。ところがそ  
の後、映画『フラガール』の舞台となった福島県いわ  
き市のスバリゾートハワイアンズ・猪狩<sup>いかりみつのり</sup>光訓氏の話  
を聞き、合点がいった。

『フラガール』は、当時の広報担当者・猪狩氏が常磐  
興産の企業史誌を紐解き、感動し、1年間PRして結実  
した作品だ。いわき市の基幹産業だった常磐炭鉱の閉  
鎖から旧常磐ハワイアンセンター開設までのフラガ  
ールの苦労や奮闘ぶりを映画化したものだ。猪狩氏は、  
「映画がヒットしたことで、フラガールを見に来た観  
客が涙を流すようになった。その結果、意外なことに  
フラガールたちの踊りがうまくなった」と話していた。  
フラガールのショーに歴史的背景が付与され、プラス  
アルファの価値を生み、観客の満足度もリピーター率  
も高まり、経済効果につながったという。

歴史をまぶすこと、よそ者を受け入れる開放性は、  
地域再生の王道であり、常套手段ともいえる。

徳島県神山町には四国霊場十二番札所が存在するが、  
「遍路ころがし」といわれるほどの難所。そこでの  
お遍路さんをもてなしてきた歴史、そして、鎌倉では蒙  
古によって迫害された宋の亡命僧を受け入れた歴史に  
象徴される開かれた仏教文化が根付く。

神山町も鎌倉市も、歴史をまぶすだけでなく、ほか  
から来る人に対して開かれている。地元住民と新住民、  
交流者との積極的なかわりを求め、新たなものを拒  
まず、取り入れようとする風土がある。

神山町では「東京で異業種交流と言っても、ITなら  
IT業界と、似た者同士の集まりになる。しかし、ここ  
では東京ではなかなか出会えない生活のプロと深くか  
かわることができる」という言葉が強く印象に残った。

注意深く見れば、ナント市も、いわき市も、そして  
神山町も鎌倉市も、共通項がある。変革の起爆剤はよ  
そ者。もしくは、よその釜の飯を食べてきた人たちだ。

### 内外問わず、自由に場や人材にアプローチ

ここであらためて、第1特集、第2特集を総括しよう。  
異彩を放つ人材を惹き寄せるためには、そもそも感性  
や夢を共有できる場や人材の存在が必要となる。同時  
に、彼（彼女）らにとって、内外問わず、魅力的だ  
と思う場や人材に自由にアプローチできてはじめて、価  
値ある居場所と認識される。

世界の日本文化のあり方を見てきたCIRCUSの青木  
優氏は、「多くの会社が副業禁止規定を設けているが、  
僕らにはそういう会社は難しい」と言う。

会社は自律性だけでなく、他律性との折り合いをつ  
ける場だ。今の日本企業では、「そこまでのわがまま  
は無理だね」と思う人事担当者がいてもおかしくない。

しかし、次号で詳しくお伝えするが、たとえば北欧  
の企業では、起業するための休職を認め、復職後も自  
分が起業した会社の社長を兼務することを認めている  
組織は珍しくない。しかも、復職したときに「外部で  
の起業は新たなスキルを積んだもの」と判断し、昇給  
までさせていた事例すら存在する。

人の価値観や生き方の変化に合わせた働き方。「他  
律性」にどこまで柔軟性を持たせられるか。これが企  
業や社会に問われている。今回の特集に登場した人た  
ちの声は決してマイノリティではなく、多くの働く人  
たちの内なる声を代弁しているはずだ。