TOP Interview
トップインタビュー
第13回

聞き手／矢吹光一
一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長

小林 味愛
株式会社陽と人 代表取締役

古屋 星斗
リクルートワークス研究所 主任研究員

福島こそ可能性がある

● 株式会社陽と人　代表取締役　小林　味愛

東京都立川市出身。慶應義塾大学法学部政治学科卒業後、衆議院調査局入局、経済産業省出向、株式会社日本総合研究所を経て、福島県国見町に株式会社陽と人設立。福島の地域資源を活かして地域と都市を繋ぐ様々な事業を展開。子育てをしながら福島（国見町）と東京の２拠点で活動。

● リクルートワークス研究所　主任研究員　古屋　星斗

リクルートワークス研究所主任研究員。2011年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻修了。同年、経済産業省に入省。産業人材政策、福島の復興・避難者の生活支援、政府成長戦略策定に携わる。2017年より現職。労働市場分析、未来予測、若手育成研究を専門とする。内閣官房地域働き方・職場改革等推進会議構成員、早稲田大学兼任教員、大阪府学校教育審議会審議員。著作に「『働き手不足1100万人』の衝撃－2040年の日本の危機と希望」（プレジデント社2024）など。

1．お二人のご経歴について

矢吹●お二人は以前からお知り合いと伺ってますが、まず官僚を目指されたきっかけについて教えてください。

小林●古屋君と私は同学年ですが、古屋君は大学院を出てから就職して、私は１年浪人して大学に入って卒業後即就職したので、社会人デビューは彼より１年早かったですね。

古屋●官僚を目指したのは、今思い返すと、日本の未来をしっかり考える仕事がしたいと思ったことがきっかけです。ただ、実際には、リーマン・ショック直撃世代で当時就職活動が本当に厳しく、民間企業だけだと不安なので公務員も考えようという動機もありました。その二つが、偶然にも国家公務員に導かれた理由であるかもしれません。思い返せば、人の可能性には凄く関心があって、高校時代に社会人講座（高校で社会人を招いて市民講座を生徒が主催するイベント）の実行委員長をしました。地元の国会議員や起業家、経営者を招いて、話を聞けば聞くほど人間に対する興味が増していくのです。どんな人にも、詳しく聞けばそれぞれ異なるかっこよさや魅力、素晴らしさがあり、同じ人間なのにどうして粘土のように変わっていくのだろうと。その後大学院で教育社会学を専攻して、人を育てることを学んで、結局それが回りまわって今の仕事に繋がっている訳です。人生は一回きりなので、後悔のないよう、その時々に一番心が動いたキャリアを選んでいたら今に至っていますね。そう選んで全く後悔がないかと問われれば、微妙なところですが。最初の仕事も７年目で辞めていますし。

矢吹●７年間勤務されて、働き甲斐と言いますか、どのようなことを学ばれましたか。

古屋●例えば、最後に国家戦略担当（国の成長戦略を作る仕事）の課長補佐をやっていましたし、私が一番やりたかった産業人材育成の仕事もやりました。ただ、私にとって一番人生を変えたのはまさに福島復興の仕事でした。ある種の衝撃といいますか、自分は下駄を履かされていて、最初は復興の現場では本当に何もできなかった事を、痛感しました。例えば、霞が関の本省ではよく言われるキャリア組とノンキャリア組では仕事が異なっていますし、出世のスピードも全く違います。しかし、そんなことは現場に行くと全く関係ないのです。本省では毎日定型的な仕事をしているノンキャリア組の方が、福島では本当に頼りにされて、復興の最前線で全身全霊で取り組んでおられた方々と率直にお話しされて、私が一生かかってもできないような活躍をされていました。自分は大きな勘違いをしていて、もっと言うと組織も日本社会全体も凄く大きな勘違いをしているのかもしれないと痛感しました。人と組織、人と社会の組み合わせによる凄くもったいないことが、この社会に起こっているのではないか。この直感が結局のところ、私を経済産業省から今の仕事（人と仕事の研究という世界）に引き戻したのだろうと思います。

矢吹●小林さんは、官僚になられたのはどのような理由ですか。

小林●元々、祖父が広島出身で学徒出陣しまして、本人は原爆を免れたのですが、被害を受けた兄弟や親戚に仕送りするために、戦後勉強して東京に出て来て弁護士になりました。ただ、当時は生活に困っている人が多く祖父の性格上困っている人からお金をいただけないので、公認会計士にもなって働いたそうです。私はおじいちゃん子で、よく家に遊びに行っていて、祖父から「人は自分より困っている人がいたら助けるものなんだ」ということをよく聞かされました。戦争を経験している人なのでずっと言っていて、その影響もあっ

て大学では政治学を学びました。就職する時にどうしようかなと思いましたが、民間企業はあまりピンとこなくて就職活動はしませんでした。公務員も正直、何か特定の業界や役所に関心が無くて、厚労省でインターンをした時も、何か働きたくないようなどんよりとした空気を感じました。それでも、唯一政治には凄く興味があったので、社会がどういう過程で意思決定しているのかという事や、その過程の裏側に関心がありました。それで衆議院事務局は政治の現場と距離が近くて、１年目からどの政党の政治家とも関われることに惹かれて入省しました。希望して入ったのですが、基本的に今で言う総合職は２年で異動するサイクルになっていて、出向した先が経産省でそこが人生の転機になりました。

２．お二人の出会いについて

矢吹●お二人はそこで出会ったのですか。

小林●はい、私は、会社法改正に関連する取りまとめを担当していて、古屋君は新しい法律案作成を担当しており会社法が変わると古屋君が担当していた法律も変えないといけないので一緒にやっていました。第二次安倍政権に変わった直後で、タコ部屋という法律を作る部屋に入って、残業は多かったですが、楽しいなと思ったことと、社会って自分たちで変えていけるという実感が持てました。当時の審議官であった上司は、係長だった私に年次に関係なく様々な重要な機会を与えてくれ、私は彼と出会って凄く人生が変わりました。その上司とは、ローカル経済圏（地方創生の前の政策ですが）を、地域密着型対面サービスやエッセンシャルワーカーを含めて、どう維持していくかという問題の走りだしをやっていました。その時（15年前）に、データ上で人口が減るのはわかりますが、私は東京生まれの東京育ちで実感もなく、机上の空論なるのではという危機感が生まれて、もっと現場でしっかり学びたいと思い、日本総合研究所へ転職しました。

矢吹●転職はいつ頃されたのですか。

小林●公務員を５年くらいやってからなので、2015年頃ですかね。丁度その時に国が地方創生第一期をやり始めて、福島は国のお金がいっぱい入る利益が出る対象のように見られて、凄くおかしいと思い、その感覚が倫理的に凄く許せなかったのです。多くの亡くなった方々も見てきているし、福島の役に立ちたいと思って福島の仕事を選んだのに、結果的に地域の方々の賃金ではなく私の賃金が大幅に上がってしまった。この稼いだお金っていったい何だろうと凄く思いました。福島のためにと思って一生懸命働いたところで、良くなるのは自分の生活ばかりで、これは矛盾していると思い葛藤を抱えました。それで、こんな矛盾を抱えながら働き続けるくらいなら肩書きも経歴ももういらないので、福島でたった一人でも「ありがとう」と言ってくれるような仕事を地道にしたいと思って会社を辞めて、福島でいきなり会社を立ち上げました。

矢吹●お二人は経産省にいらっしゃった頃、福島で何か仕事をされたことはありましたか。

小林●私は無いですね。国家公務員の時は、福島でボランティアをするためにボランティア休暇を取って行って

いましたし、逆に日本総研の時は、ほとんど福島に関わっていました。例えば、浜通りで営農再開するために玉ねぎを作る計画書を書いていましたね。

古屋●僕は、東京と福島の二拠点状態のような生活で、福島におそらく年間100日は来ていました。原子力被災者生活支援チーム（１Ｆ周辺の12市町村の復興をオフサイトで担当する内閣府に設置されたチーム）で、被災されて避難せざるを得なかった方々の生活や生業再建支援の企画立案に携わらせていただいていました。企画にあたっていろんな声を聞かないとということで、避難先の仮設住宅を真っ昼間にまわってお話を伺うのですが住民のおばあちゃんに詐欺師だと間違われたこともあります。逆に歓迎されて２時間も３時間もおうちの中でお話ししたこともあります。加えて、浪江町、葛尾村、飯舘村も担当していたので、休みに妻と一緒に地元のお祭りやバーベキューに参加したり、何か少しでもできることはないかなと思う日々でした。

３．（小林様）創業の経緯と今後の展開について

矢吹●小林さんは、国見町で事業を立ち上げたのは何か理由があったのですか。

小林●当時、会津は結構若い人たちが戻ってきてプレーヤーがいましたが、浜通りはまだ営農再開ができない状態で、産業としてゼロから作っていかなくてはいけないと考えていました。中通りは県南と郡山は知り合いの移住者もいて地域活性化を頑張っていて、県北は県の中でも支援から取り残されているというイメージがありました。また、国見町は基幹産業が農業（あんぽ柿や桃）で、風評被害も大きくて、傷ついている生産者たちも多かった。そのため、外モノの強みを活かす観点からここだったら必要とされることができるかもしれないくらいの感じでした。

矢吹●国見町に来られた最初の頃に、キャリア官僚の方が福島に来て住んでいるという話を聞いて、御手洗瑞子さん（気仙沼ニッティング）のようなイメージを持っていました。実際は、農業をベースに起業するというアプローチをされていてちょっと意外でした。

小林●はじめは農業と決めていなくて、福島の会社への転職も調べましたが東京の大企業よりも年功序列や性別役割分業があって、東京の会社と類似の仕事でも給料が低く、なかなか馴染めなそうだなと思ったのが正直なところです。東京でサラリーマンをやっていた時は「誰かの意見」や「正しそうなこと」ではなく「自分の意見を持つ」ことを求められて育てられてきており、実力が評価される社会でした。頑張れば年齢も性別も関係なく活躍できるという環境にいたため、いきなり年齢や性別で壁があったり上司の指示を聞くということが多い組織にはなかなか馴染めないのです。それで、女性である私が自分の意志で責任を持ってやっていくためには、起業するという選択肢以外は残っていなかったという感じですね。それが福島や地方から出て行って東京で働くことを選んだ多くの女性たちの行き場がない、戻り場がない状況に通じるのではないでしょうか。

矢吹●今の労働市場は組織や仕事に人をはめ込めようとする傾向があって、さらに地方はまだまだ女性に対するアンコンシャスバイアスのようなものが見られます。また、女性起業家率が比較的高い理由は、働く場所がないからという話もお聞きしたことがあります。

小林●裁量労働制や短時間正社員の制度、在宅勤務など柔軟な働き方ができる環境やそのためのデジタル化などもまだ整っていない場合も多く、女性が中心に子育てを担っていたりすると、なかなか良い給料で働く場所がない。

矢吹●何か解決策ではないですが、これからの経営者はどのように考えるべきですか。

小林●本当に危機感を持って話を聞かれた方が良いと思います。つまり、経営者の意識や今までの地方の企業経営の在り方と、今の女性たちが求めている働き方、やりがい、成長の部分に、あまりにも大きいギャップがあると思います。否定しないで真剣に話を聞く姿勢が県内全体で求められていると思うし、相当危機感を持っていただかないと更に女性が県外に出ていくと思います。色々な働き方があって良いのですが、選択肢が偏っているので、特に成長ややりがいを求める女性たちや性別役割分業に違和感を感じる女性たちは敏感に反応して出ていってしまう現状があります。

矢吹●特に福島の場合は人口の社会減が大きくて、女性が出て行くというこの問題の根本的にある根っこは何なのでしょうか。

小林●よく県内の年配の経営者の方がおっしゃるのが、「登用できる女性が少ない」つまり女性の能力が足りないということと、「管理職になりたがらないという女性の意識の問題」つまり女性側の問題だと認識していることが多々ありますね。でも、女性たちに能力があるにもかかわらず、「女性はこういう役割だ」という「空気」を女性自身は読んで選択してきているのでその能力を引き出せていないのであって、かつ、意識が足りないのではなく、意識の向上につながる組織開発ができていないのです。これはやっぱり企業という働く環境の問題が凄く大きいと思います。

4.（古屋様）労働環境と企業の進むべく道について

古屋●企業はどうすべきかという事ですが、味愛さんがおっしゃるように対話というか、話をしなければいけないと思います。日本人の離職は国際的に見て特徴があって特に30代までの若手社会人に聞くと、実に70%が会社に離職理由を伝えずに辞めています。社員が感じている不安やモヤモヤの根っこを知ることが、今後の日本企業が人で勝つという組織に戻ることができる一つのナローパス（選択肢が限られている狭い道）です。話を聞くことができる場、話がしやすい環境、自己開示のキャッチボールができる組織を作ることが凄

く大切になっていますが、様々な人事制度改正や経営戦略が逆方向に向いている可能性もある。例えば、働きやすさは高いかもしれませんが、カジュアルなコミュニケーションができない職場になっていませんかと問いかけたりしています。コミュニケーションができない関係でひとを育てることは、不可能なわけですから。

矢吹●突き詰めていくと、その人を信頼できているとか、尊敬できる人がいるとか、結局、人の話になりませんか。一般の組織でも、お金をかけて人事制度を作りますが、それで会社が良くなるのでしょうか。最後は人だろうと思います。古屋さんの研究は、若い人たちの声を聴かれているようですが。

古屋●私の研究で、コミュニケーション頻度が高いかどうかが、実は若手の育成を左右するファクターだという事がわかっています。この頻度を高める組織ってどういう組織なのかということなんです。それは、多分昔の日本企業が持っていたところを現代化するすることでもあると思います。昔の日本企業はある種の「コミュニティ」を作るのが上手くて、例えば社員運動会や社内旅行があって、ワイガヤやQC活動があった。ですが、昔の日本企業のコミュニティは超モノカルチャーでフルタイムワーカーは全員男性、あと周辺的労働を担う女性の組み合わせの組織でした。しかし現代は、働き手が不足するなかで、もはやそういった形態の組織をとれる会社はごくごく一部の採用力がものすごく高い会社か、かなり規模の小さい会社さんだけです。過去にうまくいったコミュニティの作り方ではなく、様々な方がいる職場をいかに新しいコミュニティにしていくかという試行錯誤が必要になっている。例えば、総合家電メーカーさんがやっている20代だけが企画した社内運動会、大手監査法人がはじめた社内部活動、外資系企業が行っているチームビルディング登山、など今本当にいろんな取組みが増えていますが、しかし、これって昔の日本企業がやっていたことなんですよね。ただ、やり方が場のつくり方、メッセージの出し方は全く違う。

矢吹●そういう情報はどこから取ってこられるのですか。

古屋●「真実は細部に宿る」ということは人類普遍の原理だと思っています。ですから、ただひたすらに知りたい分野に入って話を聞いたり見たりします。勿論、データの分析や統計学も重要ですが、その分析をする際の切り口を思いつくのは、ひとりひとりの人間のアクションや思いからなんです。人の生きざまといいますか、人がどんな事を楽しいと思ったり、つらいと思ったりするのかということなどはヒントが詰まっていますよね。日本の地域社会、福島も含めて、人がどんどん減っていきますが、人に注目したときに、組み合わせの問題とか見過ごされている力や気持ちに気づかされることが多い。この社会のポテンシャルを活かしきれていないのではないかと感じています。

5．福島の若手起業家とこれから経営者や管理職を目指す若者へのメッセージについて

矢吹●最後に、古屋さんから一言、福島の若い人たちへメッセージをお話しください。

古屋●一言とふっていただいたところですが、二つありまして、「イノベーションは辺境から起こる」と「必要は発明の母」。この二つは福島のためにあるような格言ですね。今、日本で起こっている30年ぶりの変化、働き手不足によっていろんなことが起こり始めていること。この変化に、東京が一番遠いのです。一番近いのが高齢化が進み働き手が乏しくなっている地域社会。そのなかで、震災による様々な社会問題を乗り越えようと福島に移住して、新しいソーシャルビジネスを立ち上げようとする方々の存在を考えると、イノベーションは辺境から起こるという事は本当だなと感じます。同時に、必要は発明の母である。高齢化という人口動態変化によって、働き手が減っているという状況に対して味愛さんはもっと危機感を持つべきだとおっしゃいます。本当にそうなんです。そして、問題が起こっているところが一番強い訳で、知恵を絞らなければならないからアイデアが生まれやすくなり、アイデアに対する反対も弱くなっていく。何か新しいことを試さなければじり貧だとみんなわかっているのですから。だから私は、震災も含めて福島という存在が、日本社会である種たった一つのかけがえのない存在になっていると思います。

矢吹●小林さんはふくしま産業賞（知事賞）を受賞されましたが、反響などはありましたか。

小林●私達は、ゼブラ企業として、東京や若い人たちには比較的知っていただく機会が多かったのですが、ふくしま産業賞は県内の方に知っていただく機会になって、地元の生産者の方々が凄く喜んでくれました。これまでいろんな賞をいただいていますが、県内では一番反響がありました。

矢吹●そういう意味では、小林さんにファーストランナーとして飛ばしていただくことが、女性の方は勿論ですが会社も変わっていく事につながるのだと思います。最後に福島で頑張る若者や起業家を目指している方に何か一言お願いします。

小林●私はそもそも起業しようと思って生きてきたわけではないのですが、結果として福島で起業して、福島で良かったなと凄く思っています。お話しした通り、福島の役に立ちたいと思って起業しましたが、ふたを開けてみれば逆に福島の方々から支えられているし、応援いただき、助けられています。こういうあたたかさも凄く福島らしいなと思います。競争が激しい東京みたいではなく、それぞれが支え合い、感謝し合える環境ってなかなか他の地域ではないと思います。そういう所で、自分で動ける人が起業して活躍するという土壌が全国でも福島が一番じゃないかと思います。

矢吹●本日はありがとうございました。引き続き福島のご支援をこころよりお願い申しあげます。ますますのご活躍をご祈念申しあげます。

小林味愛様

古屋星斗様

矢吹理事長

●インタビューを終えて●

小林さんとの出会いは、地元紙の記事で興味を持ち、直接ご連絡して、福島経済同友会で講演して頂いた。福島民報社様の主催する「第10回ふくしま産業賞」では、最高賞である知事賞を受賞されている。福島に対する想いと地域の方々への愛情、事業に対する情熱、いずれも素晴らしい経営者である。元官僚として社会課題を直視し、福島での起業を通じて「地域の資源を有効活用する仕組み」と「女性が自分らしく生きられる社会」を両立させようと努力しておられる。

もうお一人の古屋さんは、大手コンサルティング会社の社長から、若き新進気鋭のエコノミストがおられるとのことでご紹介頂き、面談・意見交換したのが最初の出会いである。経済産業省での政策立案経験と民間研究の融合により、若者のキャリア支援に深くコミットする研究者で、経済産業省在籍中の2013年から約３年間、福島の復興と被災者支援に関わるプロジェクトを担当された。現地に幾度も足を運び、若手職員が被災者の信頼を得る姿から多くを学び、福島の復興支援の経験が、官僚から民間への転職のきっかけになったとおっしゃる。

二人は経済産業省で出会い、福島が起点となり、その後、人生が動き出した。

小林さんが代表を務める「株式会社陽と人」は、国見町を拠点に、ゼブラ企業として社会課題解決と経済的成長を目指されている。福島県の地域資源（あんぽ柿の皮など）を活用し、それを商品化（デリケートゾーンケアブランド「明日 わたしは柿の木にのぼる」など）することで、地域の農業課題の解決と経済的な収益を両立させている。

古屋さんは、日本社会が抱える労働力問題解決策を提案し、未来に向けたキャリア構築のあり方を示されている。福島での被災地支援の体験から、「学歴や経歴に関係なく、誰もが未来を切り拓く可能性を持っている」という確信を得て、自身のキャリア・研究方向を深めるきっかけとなられた。そこから「ゆるい職場」など若年層のキャリア形成に関するテーマへ展開、「人材を活かす仕組みづくり」へ深化させている。

ふくしまを想い、ふくしまのために頑張るお二人の人生が、ふくしま支援で交錯して、今またふくしまを応援し、支えて下さる。

私たちに起こったことは、不運ではあるがこの先不幸ではないと信じたい。必ずや復興を、そして再成長を成し遂げたい。

お二人に心から感謝するとともに、今後とも当地の若者を、そして挑戦者を応援し続けて頂くことを願ってやまない。

（インタビュー　矢吹　光一）