

TOP インタビュー INTERVIEW

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

Vol.
22



「福島復興から学ぶ 伴走支援の真髓について」

伊藤忠商事株式会社

かど の なり お
執行役員 **角野 然生** 氏

東京都出身。1988年東京大学経済学部卒業後、通商産業省（現経済産業省）入省。2015年福島相双復興官民合同チーム初代事務局長および福島相双復興推進機構初代専務理事として福島復興に携わった。2018年関東経済産業局長、2020年復興庁統括官、2021年中小企業庁長官を歴任。2023年退官。2024年伊藤忠商事株式会社執行役員に就任。

はじめに

東日本大震災から15年が経過した今、福島復興は新たな段階を迎えています。その復興の最前線で、被災事業者一人ひとりに寄り添い続けた公益社団法人福島相双復興推進機構（以下官民合同チーム[※]）の初代専務理事兼事務局長として活動した角野然生氏。その後中小企業庁長官を経て現在は民間企業で活躍する同氏が、福島での経験を通じて確立した「伴走支援」の理念と、それが全国の中小企業支援にどのように活かされているかを語っていただきました。母親の故郷である福島への深い愛情と、世の中のために働きたいという信念を貫いてきた角野氏の言葉からは、真の支援とは何かを考えさせられる貴重な示唆が得られます。

※2015年8月に設立された原発事故で被災された事業者の事業・なりわい再建を目的とする組織で、国、福島県、東京電力等民間企業が一つのチームを構成。

1. 官僚を目指されたきっかけと官僚の生活について

【矢吹】 まず、角野さんのご経歴について、官僚を目指されたきっかけから教えていただけますか？

【角野】 母親が白河の出身で、子供の頃からよく福島に行っていました。西郷村などにも親戚がいて、よく農作業を手伝ったり阿武隈川で遊んだりしました。福島は私にとって懐かしい故郷のような存在です。1988年に通産省に入省しました。城山三郎の『官僚たちの夏』を読んで感動し、役人を目指したのがきっかけです。世の中のために何かやりたいという思いがありました。官庁訪問をする中で、自由

な空気があって、前向きな人たちが多かった通産省に最終的に決めました。

【矢吹】 若い頃の官僚生活はいかがでしたか？

【角野】 とにかく働きましたね。特に20代の頃は、「太陽光線を浴びていないんじゃないか」というぐらい朝から晩まで役所で仕事をしていました。日米半導体貿易交渉の担当をしていた時は、夜中の3時ぐらいまで働くのが当たり前でした。当時はメールも携帯もなかったので、アメリカ大統領の発言が真夜中にワシントンからFAXで入ると、そこから朝方まで作業して大臣記者会見用の資料を作るということもよくありました。

【矢吹】 その後、アメリカ留学を経験されたそうですが、どのような変化がありましたか？

【角野】 狭い世界でずっと仕事をしていたのですが、アメリカで全く新しい世界、異なる考え方の人たちの思考回路や価値観に触れて非常に新鮮な思いがありました。様々な人がいること、多様な考え方があ





奥州街道を白河から福島市にかけて歩く途中

ることを学び、それを受け容れることによって、自分自身の思考回路や考え方の軸を磨くことができました。思考の軸ができる判断力も早くなり、生産性が上がることで残業も減っていきました。「他者の多様な意見を聴き、自身の思考の軸を磨く」という習慣は、その後の仕事の体験や読書などを通して更に積み重ねていきました。それがその後の様々な環境変化にも適応できる力になっていった気がします。

「復興が全然進まないじゃないか」という声が多く聞かれました。官民合同チームは、震災前に被災地で事業を営んでいた8000事業者を避難先まで全て探し出して個別に訪問し、事業再開等の支援をするチームでしたが、どこに行っても叱られる毎日でした。発足初日もマスコミに囲まれ、カメラのフラッシュの中で頭を下げたお詫びをするところからのスタートでした。

2. 東日本大震災からの復興の現場で 考えられたこと

【矢吹】 2015年から官民合同チームの事務局長として活動されましたが、当時の状況はいかがでしたか？

【角野】 震災から4年経っていましたが、国や東電に対する福島県民の方々の不信の念は頂点に達していました。「一体いつになったら故郷に戻れるんだ」、



【矢吹】 官民合同チームでの最も重要な転換点はどのようなことでしたか？

【角野】 チーム活動開始後すぐに大きなターニングポイントがありました。当初の設計では、事業者から訪問の承諾を頂けた時に手が空いている訪問員を派遣するオペレーションでした。ただ、これだと稼働率は上がりますが、毎回人が変わってしまいます。被災者との関係を作るためにも、同じ事業者には同じ担当者が訪問するオペレーションに変更しました。当然稼働率が落ちますので、チーム内外から大反対にありましたが、決行しました。すると、担当者が何度も通ううちに被災者の方から「また来てくれたんだね」と言われるようになり、だんだんと本音を話してくれるようになりました。今から思えばコロナブスの卵のようなものですが、伴走支援が誕生した大きな契機でした。

【矢吹】 その決断をされる際の苦悩はありましたか？

【角野】 総理官邸や霞が関からは訪問数を増やすようプレッシャーがかかっていましたし、毎日いろん



なトラブルが起きていました。私自身も率先して現場に行き、被災事業者の方から何時間も厳しい話をお伺いすることもありました。その時体感したのは、本質は訪問数ではなく、福島の実業家の方との向き合い方だということでした。つまり、いかに信頼を取り戻すか、ということです。そうした思考の軸が定まったことで、伴走支援という方向にチームを引っ張っていくことができたように思います。結果的に、チームは3年間で5000以上の事業者を訪問、要望頂いた1200以上の方に具体的な支援を行うことができました。

【矢吹】 福島での経験を踏まえ、これからの地域活性化についてどのようにお考えですか？

【角野】 東京に住んでいると、福島の風評はもうないと感じますが、同時に風化が進んでいるようにも思います。放射能災害で苦しんだ中から地域を再生して復興するという、福島の方々のこれまでの壮絶なご苦労と努力の経験値は、日本人にとって、そして世界にとって貴重な教訓になるはずだと思います。そのことを世界に知って頂き、福島を応援してもらうため



の情報発信が次の大きな課題だと思っています。私自身も当時、福島の未来を考えるため、広島や水俣などを訪れて勉強しに回りました。そして、広島が平和の象徴として現在世界中から観光客を迎えているように、福島も「希望の象徴」として将来世界から人を呼び込んでいけると確信しました。その意味でも情報発信は極めて重要と考えています。



都路で稲刈りを体験

3. これまでの取組みと著書を通じて 伝えたいこと

【矢吹】 中小企業庁長官時代に最も力を入れられたことは何ですか？

【角野】 2021年に着任した当時はコロナ禍の最中で、給付金の制度設計と審査の仕組み作りに腐心しました。早く給付しようとするすると不正が起き、不正防止のために審査を厳しくすると給付が遅くなるジレンマがあり、どちらに傾いても国会やマスコミから批判を受けました。その後、ロシアのウクライナ侵略による物価高、原材料費高騰で価格転嫁対策にも力を入れました。そうした合間を縫って、福島で培った伴走支援の仕組みを全国に広げることに力を入れました。「経営力再構築伴走支援モデル」として政策に位置づけ、全国に展開したのが最も思い入れのある政策です。

【矢吹】 著書『経営の力と伴走支援』を執筆されたきっかけについて教えてください。

【角野】 長官を退任した直後にある大学教授から「今までやってきたことを本にしてみないか」と勧められました。福島での被災事業者支援の現場の経験から、伴走支援という仕組みを全国に拡げていった物語を書きました。この本で伝えたかったのは三つあります。一つ目は福島の被災事業者の方々の努力によって地域の復興が進んでいったこと、二つ目は福島で生まれた伴走支援が国の政策として今では全国に活かされていること、三つ目は伴走支援を活用していかに中小企業経営者の自己変革を支えていくかということです。

【矢吹】 AI 時代における伴走支援の価値についてはいかがお考えですか？

【角野】 対話型 AI を使えば経営課題の解決策を提示してくれますが、それでは完結しません。AI は都合のいい回答を出したり、人間がそれを都合よく解釈したりしがちです。しかし、苦手なところへ一歩踏み込む、社長の背中を押して覚悟を促すといった感情や感性にかかわる部分は、生身の人間でなければできません。AI をうまく活用しながらも肝心なところは人間同士の「対話と傾聴」が肝だという結論に至りました。

【矢吹】 伴走支援を通じて見えてくる、中小企業の経営者が直面する典型的な課題は何でしょうか？

【角野】 三つの典型的なケースがあります。一つ目は経営者がワンマンになってしまい、社長の判断の根拠が頭の中でブラックボックスになっているため、従業員が指示待ちになってしまうケース。二つ目は、社長の理念や戦略が空回りして社員とうまく共有されず、事業部門ごとの部分最適になってしまうケース。三つ目は、先代社長と後継者の考えが違うなど、事業承継にまつわる人間関係の問題です。このよう

な場合には、経営者本人や社員など当事者の自己変革が必要になってきます。このとき伴走支援を通じて第三者が当事者の思い込みを解きほぐし、違う視点に気づいてもらうことで初めて一歩前に踏み出すことが可能となります。そこには信頼関係が不可欠です。こういったことも福島の現場で学びました。

4. 若者へのメッセージ

【矢吹】 最後に、若い方々へのメッセージをお聞かせください。

【角野】 福島の被災地は未曾有の原発事故で大変な困難の中から一歩ずつ復興を進めてきました。そこには数多くの挑戦者達の無数の努力があります。今では、福島には挑戦する人たちを迎え入れて応援する空気や素地があると思います。移住者も年間1000人近くが来ており、若い人を中心に新しいことに挑戦する人たちがどんどん集まってきています。酒蔵を作ったり、農業をやったりする人たちが地元住民の方と一緒に新しい地域づくりをしま

す。これからも若い人達には福島に来てもらい、どんどん挑戦してほしい。福島ならいろいろなことができると思います。地元の人たちも、福島県民として誇りを持ってどんどん挑戦して欲しい、私もずっと応援していきたいと思っています。

【矢吹】 本日は、大変貴重なお話をお聞かせくださり、ありがとうございました。



夫婦で野馬追を見学

インタビューを終えて

今回、本誌のインタビューは、元経済産業省官僚、中小企業庁長官であり、現在は伊藤忠商事株式会社で執行役員を務める角野然生氏である。角野氏と当地福島との関わりは深い。お母様の出身が白河市（旧東村）であり、幼少期は母の実家で「タラの芽取り」や「農作業の手伝い」もなさったとのことである。また、福島相双復興官民合同チーム初代事務局長及び福島相双復興推進機構初代専務理事として、被災地の産業再生の最前線に立たれ、当地の復興に大きく寄与されている。角野氏が中小企業の現場で情熱を注いでこられた原点に、お父様の経営する会社の倒産があり、多くの中小企業経営者の方にお会いする時、等身大でお話しを受け入れることが出来たとのことである。「苦労は、相手の苦労を傾聴する力を養います。その力を授けてくれた両親に感謝しています。」というお言葉がとても心の奥深くに刺さった。

東日本大震災、福島第一原子力発電所事故当時、避難指示を受けた12市町村では約8000事業者の中小企業の皆さんが事業の中断を余儀なくされ、住み慣れた土地を追われるとともに避難先に散り散りになっていた。その絶望の淵にいた一人ひとりを訪ね歩いたのが、角野氏率いる「官民合同チーム」の方々である。角野氏は当時の活動を振り返り、2人1組になって避難先まで経営者を訪ねて回った日々を語ってくださった。それは、机上の空論ではなく、まさに泥臭くも切実な「再起への対話」であった。再開の目途すら立たない状況下で、相手の懐深くに飛び込み、その苦悩に耳を傾け続ける。この時の原体験こそが、角野氏の信念である「伴走支援」の結晶となったのである。



角野然生
『経営の力と伴走支援』／光文社新書

角野氏の著書『経営の力と伴走支援「対話と傾聴」が組織を変える』（光文社新書）は、これまでの経営支援のあり方に大胆な問いを投げかける革新的な一冊である。本書は、単なる経営理論の解説やノウハウ等に留まらず、「人と組織が本質的に変わるためには何が必要か」を深く掘り下げている。経営者や地方再生の「5つの壁」や伴走支援の「8つのプロセス」などわかりやすい表現で本質をとらえている。角野氏は、「正論や理屈だけで人は動かず、組織も変わらない」とおっしゃる。その背景には、経営者が抱える孤独感や変化に対する無意識の恐怖がある。特に被災地の中小企業経営者のように不安が山積する状況下では、「何が最善か」と頭では理解していても、実行に移す勇気や決断が容易にはできない。こうした困難を乗り越える鍵として角野氏が強調するのが「傾聴」と「対話」である。傾聴とは単に話を聞くことではなく、言葉の裏にある感情や思いを丁寧にすくい取り、経

営者自身が自らの内面と向き合えるよう場をつくることを意味する。角野氏は、この「真の寄り添いの姿勢」が自律的な変革の起点になると確信している。そして本書の最も注目すべき点は、この「伴走支援」をどう経営成果という形に昇華させるか、そのプロセスを具体的・体系的に示しているところである。単なる精神論に陥ることなく、経営課題の本質を明らかにしながら、組織の自走力を引き出す具体的な方法や実例を豊富に紹介、これにより、支援者と経営者が共に歩む「伴走支援」の効果を再現可能な形で提示している。地方創生や被災地復興、さらには組織変革を志すビジネスリーダー等にとって、この書はまさに必読の書である。

インタビューの間、角野氏は「地域の企業が自ら変わりたいと思った時、隣に誰がいるか。その『誰か』が単なるアドバイザーではなく、共に悩む伴走者であるかどうか、とても大事である」と何度も語られた。

今、当地福島には、イノベーション・コースト構想や F-REI（福島国際研究教育機構）といった巨大な国家プロジェクトが動いている。しかし、それらを血肉とし、地域の雇用や経済に変えていくのは、地域で格闘する中小企業の方々自身に他ならない。角野氏が相双地域で見

せた「2人1組での個別訪問」のような、顔の見える、温度感のある伴走支援こそが、今改めて求められている。

「変革」とは、外から与えられる「答え」ではない。対話を通じて経営者自らが導き出す「覚悟・決意」である。その決意を支える「聴く力」こそが、福島をそして日本を再生させる原動力になると確信した。

角野氏自身の圧倒的な「聴く姿勢」は、インタビューの間中、一貫していた。元長官という経歴を感じさせない真摯・誠実な佇まい、そして言葉を選びながら本質を射抜くその姿勢は、まさしく「伴走者」そのものであった。

当地の産業界は、人口減少や GX、DX といった正解のない問いに直面している。しかし、角野氏との対話を通じて、私は一つの確信を得た。それは、私たちが対話を諦めず、互いに伴走し合う関係性を築き続ける限り、福島は何度でも、何度でも必ず立ち上がれるということである。

今回のインタビューが、皆様にとって、新たな「対話」の一步を踏み出す契機となることを願ってやまない。

角野様、これからも良き友人として、引続きのご厚誼をお願い申し上げます。

（インタビュー 矢吹 光一）



矢吹理事長

角野執行役員

