福島の創生を担う次世代育成の10年と目指す人材像

ともに、築く。ともに、育つ。
あすびと福島

一般社団法人あすびと福島
代表理事　半谷栄寿

元東電役員として

2011年3月11日、福島県沿岸部を大地震そして大津波が襲いました。翌3月12日には、私が前年まで執行役員を務めていた東京電力の福島第一原子力発電所で水素爆発を起こしてしまいました。重ねてお詫びいたします。

この福島第一原発から半径20キロ圏は、強制的に避難指示が出されました。約8万人の方々が生活と生業を失いました。

私の実家は、　南相馬市小高区にあり、まさに20キロ圏内です。

生活物資を自ら南相馬へ

3月19日、私は東京を出発し、南相馬に向かいました。

私が30年間、取り組んでいる古紙リサイクル活動で協力をいただいている古紙回収会社の2トントラックをお借りしました。「がんばろう南相馬」というメッセージを車体に貼りつけ、古紙リサイクルの会員企業から生活物資をいただきました。既に南相馬には風評が立っていたため、問題は一緒に南相馬に向かう運転士のなり手がなかったことでした。ようやく3月19日、片道300キロの道のりを毎週交代で南相馬まで運転する、いわば同志が集まったのでした。警察から高速道路を走る許可を得ていましたが、大地震の影響で道路は至るところ波打っていました。自衛隊と消防そして警察の車しか走っておらず、驚きました。

いよいよ南相馬に着くと、海から3キロも離れた小学校や国道のガードレールにまで船が乗り上げ、目を覆いたくなる光景が続きました。スーパーマーケットやコンビニエンスストアに立ち寄っても棚から品物が全部消えており、わずか2トントラック1台ですが、生活物資をお届けすることに少しは意味があったと思います。

物の支援から次世代育成の仕組みづくりへの志

町中で唯一ずっとお店を開いていた栄泉堂さんという菓子店の店先に生活物資を置かせていただきました。お菓子ケースの前に女性用や子供用の防寒着やマスクを並べたところ、地元の方々は必要な分だけ持ち帰っておられました。こうして私は5月の半ばまで毎週30時間かけて生活物資をお届けしていました。

実は、その5月半ばまでの間、私は悶々とした気持ちでいました。居ても立っても居られない気持ちで生活物資をお届けした一方で、物流が再開し、スーパーやコンビニの棚にも品物が並び始め、もう物の支援は役目を終えようとしていたのです。

しかし、福島は原発事故によって復興には長い時間が掛かります。私の取り組みが終わっていいはずはありません。私は物の支援から仕組みの支援に移るべきと、トラックを運転しながら考えていました。何の仕組みだろうと思い悩みながらも、なかなか思いつかなかった中で、栄泉堂の奥さんの石田さんが「子どもたちのために」という気持ちを託してくれたのです。

私の喜怒哀楽の熱量とともに、子どもたちのための成長の仕組み、成長する場を創るんだという志が腹の底から生まれた瞬間でした。

震災から2年、南相馬ソーラー・アグリパークを完成

私は、次世代育成の最初の手段として、南相馬ソーラー・アグリパークを2013年3月11日に完成させることができました。志を持ったのが2011年5月、完成は、2年弱で太陽光発電所と植物工場からなる南相馬ソーラー・アグリパークを完成させることができました。
被災地での新しい農業としての植物工場事業を推進しようとしていた南相馬市と農林水産省の皆さん、そして次世代育成に賛同をいただいた東芝さんから出資をいただき、官民一体となったプロジェクトとして南相馬ソーラー・アグリパークを実現できたのです。太陽光発電所は500kWでしたが、当時としては福島県内で最大の規模でした。

小中学生の体験学習

小中学生は、見学ではなく、本物の太陽光パネルの点検などの仕事を体験します。仕事を通して、社会を知る。将来、自分がどんな仕事をやっていきたいのか、どんな人生を歩んでいきたいのかを楽しみながら考えるワークショップです。
今年で８年になりますが、南相馬の小中学生３５００人の全てが少なくとも１回は参加しています。学校の授業の一環として来てくれるようになったのです。私は行動する力、考える力を養うには、実は発表する力が大事だと思っています。自分の思っていることを躊躇なく発表する、そういう場数を踏んでほしいと思っています。

高校生のプロジェクト・ベースド・ラーニング

高校生に関しては、プロジェクト・ベースド・ラーニングを継続しています。最初のプロジェクトは「高校生が伝えるふくしま食べる通信」です。これは、農作物のつくり手を特集した情報誌とその農作物をセットにして定期的に届ける“食べもの付き情報誌”で、2015年に創刊し、3か月に1回発行して23号まで重ねています。今では７つの高校と8学年にまたがり、編集部員は累計37名のコミュニティに育っています。
１号につき2850円の講読料をお支払いいただく全国約600名の読者さんが、福島の農業の風評払拭、そして高校生の成長を支えています。

高校生のプロジェクト・ベースド・ラーニングとしては、この他、スポーツ感覚でゴミ拾いをする「ゼロ・ゴミッション」、祭りとしての「マンホール・アート・Tシャツ」、地域の新産業や変革者を発信する「イノベーションのロールモデルを見つけよう」、小中学生のための「週末スクール」などがあり、あすびと福島のスタッフが多くの高校生たちに伴走しています。彼ら彼女たちは自らを「あすびとユース」と名乗って、それぞれのプロジェクトに取り組んでいます。

大学生あすびと会

大学生になったメンバーには、月に１回、「ありたい自分・ありたい社会・ありたい仕事」を本質的なテーマとする「あすびと会」というワークショップを継続しています。学生自身の経験を踏まえて、リーダーシップやフォロワーシップにつながる内省と行動変容の場となっていて、学生たちが成長を続けています。

1年間のインターン生も誕生

その大学生の一人が、現在、あすびと福島でインターンをしています。南相馬の高校生時代、小中学生のための「週末スクール」を企画・運営した彼は、東北大学の2年生です。2020年の10月から1年間、自分の軸を見つけたいとの思いで、あすびと福島でフルタイムのインターンとして社会人経験を積んでいます。様々な経営課題に対して、私自身が経営者としてどんな判断をするのかを全て彼に共有し、彼にもいろいろな仕事を任せることで、成長してくれています。

あすびと福島が学生に提案するキャリアパス

あすびと福島が伴走をする高校生・大学生がは60人ほどになっており、遠からず100人の規模になります。大学生たちに対しては、新卒で社会に出る時の最初のキャリアパスの選択肢の一つとして、あすびと福島への入社を提案しています。

毎日が経営判断の連続であるコンパクトな組織の中で、経営経験をしっかり共有しながら仕事を任せていきたいと思っています。そして、２年後ぐらいにキャリアの再選択を一緒に描いていきたいのです。企業や行政へのパス、大学院での学び、自ら独立しての起業、あすびと福島での更なる蓄積など、自らを高める選択肢があります。本人の意志で起業を志すのであれば、あすびと福島のファンドから事業の立ち上げ資金を支援します。

このようにして近い将来、福島の創生を目指してチャレンジするフロントランナーが次世代人材からも現れることを期待しています。
うれしいことに、2021年４月、一人の新卒学生があすびと福島に入社します。彼は、高校時代に「高校生が伝えるふくしま食べる通信」の編集活動に熱心に取り組み、福島を離れて地域資源創生を学び、大学生あすびと会にも積極的に参加し、福島での価値創生として交流・関係人口の拡大などを志しています。

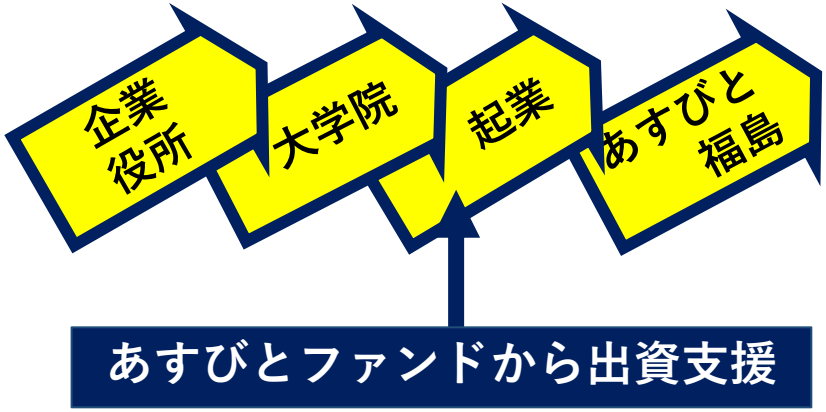
代表理事の下で経営経験
＋仕事を任される
＝早期成長

↓

２年後にキャリアを再選択

↓

多様なキャリアパス



↓

福島の復興・創生を担う
次世代人材として、さらに成長

あすびと福島

あすびと福島
スタッフが伴走！

憧れの連鎖①

地元への誇りを持った「あすびと」として
子どもたちの成長に好影響

小中学生

体験学習（平日）

週末スクール

南相馬ソーラー・アグリパーク

再生可能エネルギーをテーマとした体験を通じた、小中学生の学びの場。南相馬市の総合学習でも活用。

高校生

課題解決型の学び（プロジェクトベースドラーニング）

事業実行 ❯❯❯ 事業企画
社会的事業の立ち上げ経験

高校生が伝えるふくしま食べる通信

高校生の課題解決型学習として、県内の一次産業の情報発信を目的に2015年に高校生と立ち上げた事業。季刊の食材付き情報誌として現在までに20号を発行。定期購読者数は全国700名に上る。

ふくしまイノベびと/あすびとユース

主に浜通りの高校生たちとともに、福島復興の象徴である「福島イノベーション・コースト構想」の情報発信のために取り組むプロジェクト。冊子発行や、pepperへのプログラミングによる情報発信を高校生と担う。

大学生

あすびと会

あすびと会

高校時代にあすびと福島が伴走し活動した大学生たちを対象に在りたい社会とありたい自分を対話により内省する場。3か月に1度、東京に全国へ進学した福島ゆかりの学生たちが集う。

福島の若い人材

リーダーシップ

福島の若い人材が
自らの志に向かって福島に
新しい価値を創っていく

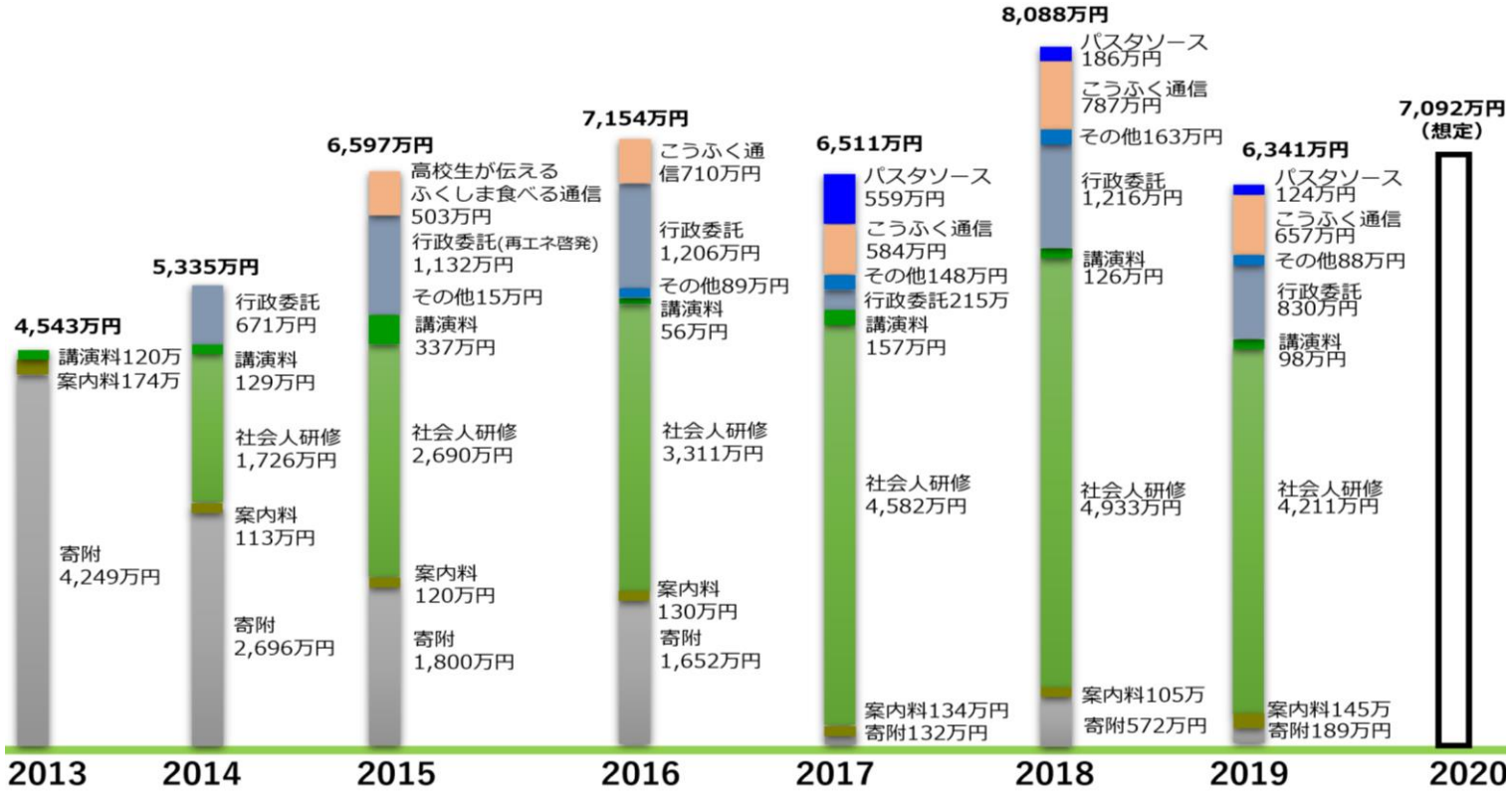
社団スタッフ
も
事業家へ成長

子どもたち自身も「そうなりたい」という
挑戦へのモチベーション

憧れの連鎖②

憧れの連鎖

自分の意志で福島に新しい価値を創ろうとするアントレプレナーシップ、起業家精神を強く持ったフロントランナーが現れ、後輩たちも自分もそうなろうとして福島で新しい価値を創る「憧れの連鎖」。独立した起業家でもいいし、企業の中でそれをやってもいい。行政の組織の中でも学校でも病院でもいい。アントレプレナーシップ、起業家精神を持った次世代人材があらゆる場面に輩出されていく姿、それが、あすびと福島にとっての真の福島創生の姿です。



志はソーシャル、仕組みはビジネス

あすびと福島は、その志である福島の小学生・中学生・高校生・大学生の次世代育成について授業料を一切もらっていません。その上、高校生・大学生の活動に伴う交通費などは、あすびと福島が学生に支給しています。別の事業で経済的な持続性を確立しようと考えたのです。扉を開いて下さったのが凸版印刷さんでした。2013年６月、次世代育成を開始して3か月ほどのあすびと福島に、凸版印刷さんが3~4時間のショートステイの研修に来られました。それが縁となり、「本格的な1泊2日の研修カリキュラムを南相馬で一緒に創りたい」と驚きのご提案をいただいたのでした。藁をも掴む思いでこのお話を受け止め、翌2014年から本格的な社会人研修のスタートを切りました。

１泊２日の研修で１回あたり25人ぐらいの参加、年に30回。もう７年続いていますので、5,000人の社会人が南相馬市に来ています。その研修の売り上げが年間4,000万円ぐらいあるので、それを財源にして福島の小学生から大学生までの次世代育成を無償でできているのです。

志はソーシャル、仕組みはビジネス

復興支援だけでは、１回は来てくれますが、なかなか続きません。研修として価値があるかどうかを試されるわけですが、おかげさまで、SAPさんをはじめ価値を評価していただいて、毎年つながっています。実は、大学生の「ありたい自分・ありたい社会・ありたい仕事」というテーマは社会人研修のテーマそのものです。あるお客さまのためだけに働いて利益を得る時代は高度成長期とバブル時代がピークでした。これからの企業の役割として大切なのは、社会課題を解決して価値を創造し、社会と企業で価値を分配すること、つまりＣＳＶ（Creating Shared Value）という経営のあり方です。そのことに多くの企業が気付き始めたのです。「課長になったから権限を持ちました」というのではなく、志とか熱量とか人格、共感力、そういったもので人を引っ張る力が求められています。管理能力プラス真のリーダーシップです。こんな研修を積み重ねてきたら対価をいただけるようになり、福島の次世代育成を進める持続可能な仕組みができました。

なお、2020年のコロナ禍の中で、あすびと福島は、社会人研修をオンラインで行い、ご評価を継続することができています。2021年のご予約も多数の企業さんからいただいています。

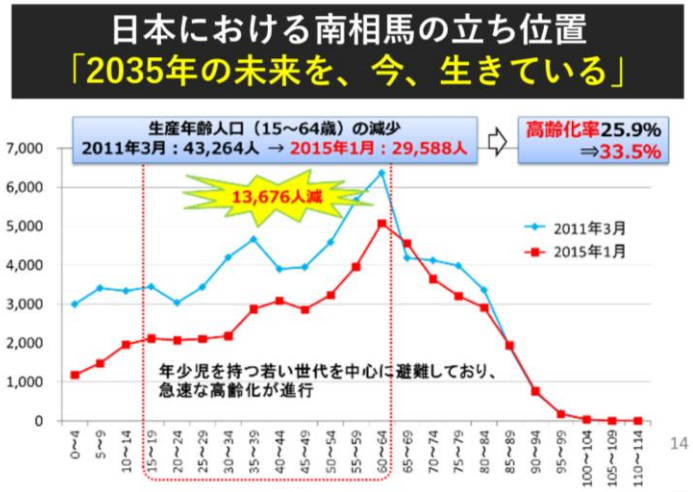
＜インプット＞

○ 大震災・原子力事故による「非日常」の場で地元リーダーと対話を重ね、課題先進地域・福島に向き合うことは日本の未来に向き合うことだと気づく。

＜アウトプット… 以下から1つを選択または両方＞

1．自分自身が仕事を通じて実現したい社会、その中での自分自身のありたい姿、そのための自分自身の具体的な行動（リーダーシップ）のあり方について深く内省し、実行に繋げる。

2．自社のリソースを活用して福島の課題解決に貢献する事業を立案し、ひいては日本社会の課題解決と自社の利益創出へのプロトタイプとする。



14

企業からの出向人材もあすびと福島の志を支える

このようにあすびと福島が前進できているのは、あすびと福島のスタッフたちの支えはもとより、企業からの出向人材の協働の賜です。これまでに凸版印刷さんから2名、三菱商事さん・あずさ監査法人さんから各1名、それぞれ1年から3年もの間、私たちを支えていただき、それぞれの出向元に戻って活躍を続けています。現在は、住友商事さんに入社して3年目の若手人材が、2020年4月から2022年３月までの2年間、出向し、主に社会人研修の企画・運営に活躍しています。彼の出向ミッションは、、私の下であらゆる経営判断と経験を積むことと、あすびと福島の新規事業を立ち上げるというものであり、今、ワーキング・フィールド・スタディ事業を立ち上げようとしています。

あすびと福島

目指す人材像

志は不変 × 手段は可変 × 思考を追求 × 実行の連続 × 誠実＞煩悩 × フォロワー ＝ 志を実現

実績・信頼

Lead the Self

51対49の理論

共感

リーダーシップの掛け算（誰しも始めからリーダーはいない）

志とは、

「自分がやりたいこと、そして、それが社会的な価値を生むこと」

（自分起点・一人称）　（社会起点・社会イノベーション）

自分がやりたいこと → 七転び八起き → 社会的な価値を生む

（あきらめずに頑張れる）　（手段は見通せない）

フォロワー

周りが巻き込まれたくなる状況をつくる力（計画的偶発性）

目指す人材像　～リーダーシップの掛け算～

自分の内面の喜怒哀楽から湧き上がった自分がやりたいことがあり、それが社会に新しい価値を創っていく、それが志です。
志をぶらさず、手段を変えながら思考を追求し実行に移していくと、小さくても必ず実績ができ、それは周りからの信頼に繋がります。ここまでのプロセスを掛け合わせた後の、誠実さと煩悩の関係が最も大切です。少なくても51対49で誠実さが煩悩を上回る方向へ自分自身を導けるかどうかで、心から共感してくれるフォロワーが生まれるかが決まってくるのです。「掛け算」という点が肝で、仮に誠実さより煩悩が勝ったとすると、誠実さを失い、つまり誠実さがゼロになるので、どんなに良い志や手段をもって実行し実績が生まれたとしても、掛けるゼロはゼロで、振り出しに戻ってしまうのです。したがって、たとえ初めは煩悩（野心）で始まった志であっても、周りが信頼し始めてくれた時に煩悩を上回る誠実さを持ち合わせていられる自分でありたいものです。

　このように、リーダーシップへの道は掛け算です。逆説的に言うと、誰しも始めからのリーダーは一人もいないということです。リテラシーが上がり、仕事が評価され、職位や権限が上がるというマネージメントの世界観も大切ですが、この掛け算によるリーダーシップは、職位や権限とは別の、その人そのものの志・熱量・人格に基づくリーダーシップです。
この図式は、人を巻き込むのではなく、周りが巻き込まれたくなる状況を創っていく力だと思っています。真のフォロワーシップが生まれます。このような現象を計画的偶発性といいます。
　不透明・不確実な今の社会に対して、自分の志と仕事を通して新しい価値を創造していくためには、マネージメント能力とともに、この掛け算によるリーダーシップが強く求められるのです。
私は何かを始める時、社会起点ではなく、まず自分のやりたいことを起点になさったらどうですかと伝えます。何故、自分起点からスタートして社会起点を目指すのかと言えば、その答えはシンプルで、自分のやりたいことだったら何回転んでも起き上がることができるからです。手段を変えながら、最終的に社会的な価値づくりに繋がっていきます。そもそも新しいことを生むための手段が見通せるはずもなく、見通せないことであっても、自分のやりたいことであれば、一歩目を踏み出す勇気も生まれ、諦めずに頑張ることができます。

目指す人材像　Active Non-Action

Active　今の私たち

目の前の仕事の目標
↓
Hard Work
↓
PDCA＋KPI
↓
経済性の追求
↓
承認欲求
↓
多忙という充実感
↓
（モヤモヤ感）

マネージメント
リテラシー
職位・権限

時代の要請

高度成長期のように社会の方向性（経済発展）が確実・透明だった過去の日本

Non
（日常のままなら）

非日常の原体験

社会課題先進地域
被災地・福島と地元リーダーに向き合う
↓
日本の未来と自分に向き合う（自分事化）

時代の変化

豊かになったのに社会課題が山積
（少子高齢、格差、後継者不足…）

Action　今後の私たち

ありたい社会
↓
ありたい自分
↓
ありたい仕事
↓
実績・信頼
↓
誠実さ
↓
フォロワー
↓
社会課題の解決

リーダーシップ
感性・熱量
志・人格

時代の要請

社会の方向性が不確実・不透明な今後の日本

目指す人材像　～Active Non-Action～

会社のビジョンやミッション、目の前の仕事、私たちはハードワーク、KPIを達成すべくPDCAを何度も回しながら仕事に取り組むでしょう。経済性を追及しながらお客さまのご要請にお応えし、立派な仕事として承認され、Activeなほどに多忙な毎日を送っています。それは素晴らしいことですので、職位や権限も上がっていきます。同時に皆さんのリテラシー、マネージメント能力も高まっていくわけです。これまでも、これからも大切なプロセスです。

一方で、このプロセスだけで成し得た時代とこれだけでは成し得ない時代があるのも事実です。高度成長期からバブル期を突っ走った私自身の世代は、働けば皆が豊かになると信じていたし、特に高度成長期においては働けば皆に豊かさが分配されていました。このような透明で確実だった過去の日本（世界）においては、このプロセスは優れた「Active」でした。しかし、今を生きる私たちには、多忙という充実感とともに、何か、もやもや感が払拭できない感覚はないでしょうか。時代が大きく変わり、経済的な豊かさと私たちの幸せが必ずしも一致しなくなり、経済格差が教育格差を生み、その格差をさらに色濃くしています。宗教的、政治的な分断や、足元には少子高齢化、後継者不足など、社会課題が山積した時代になりました。マネージメント力だけでは新しい価値を切り拓けないということに、どの企業の皆さんも気が付き始めています。

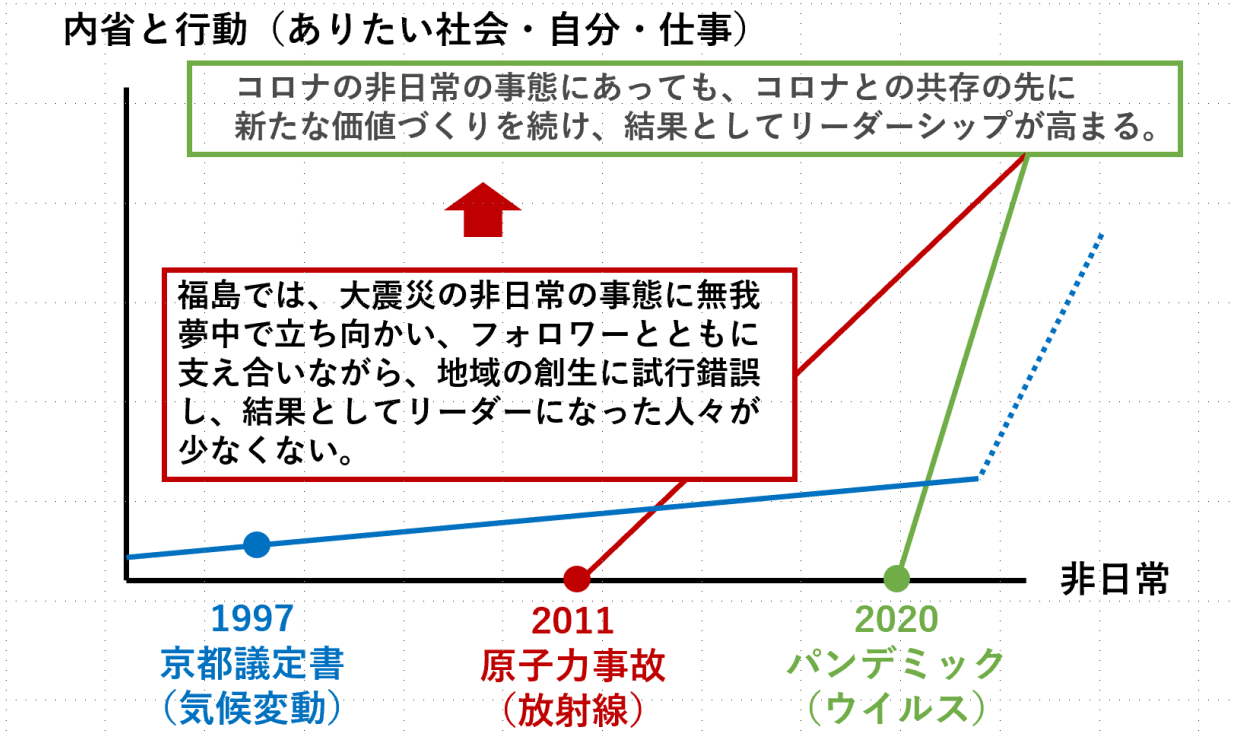
この不透明で不確実な現代から日本（世界）をどうしていくのかは私たちに掛かっています。一見すると「Active」であっても、それは新しい価値と時代を拓く本質的な「Action」ではありません。その本質的な「Action」に至るプロセスに必要なものは、愚直ですが、社会・自分・仕事のありたい姿を自分の中で深く内省することです。描いた姿に向かって、最初は実績や信頼が小さくても一歩目を踏み出し、誠実さを忘れずにフォロワーとともにやがて大きな成果を生んでいきます。この本質的な「Action」に必要なものこそ、感性や熱量、そして自分がやりたい志、煩悩を自分で律する人格であり、これらが生み出すリーダーシップそのものです。

どうしたら「Active―左脳」から「Action―右脳」へと渡っていけるのでしょうか。右脳を磨いていくことに必要なことは「非日常の中で自分自身に向き合う時間と機会」です。す。誰しも、忙しくて内省の場もない日常のままなら、誰しも「Non―行動変容なし」に留まってしまうでしょう。非日常での原体験こそが感性、喜怒哀楽を揺さぶり、右脳を磨き、熱量と志を抱いていくでしょう。

その非日常の原体験として、被災地福島の体感と、地元で新しい価値を創り結果としてリーダーとなった人々に向き合う機会が、今回の３回にわたるSAPグローバル研修です。それを知識ではなく一つの鑑としながら、社会の未来とご自分の未来に向き合っていただくのです。福島を知ることが目的ではなく、福島の非日常の体感・体験を手段にして、社会（社会）の未来とご自分自身に向き合うことを通して、本質的な行動「Action」に繋げる場としてください。

あすびと福島

福島の未来への価値＝ありたい社会・自分・仕事を内省し行動する場
～「見えない3つの非日常」～



見えない３つの非日常

2011年の大震災と原子力の事故、放射性物質が飛散しました。福島ではこの非日常に無我夢中で立ち向い、地元のフォロワーとともに新たな価値を創ることに試行錯誤を重ねてこられた方たちがいます。そして結果的に、福島にはリーダーシップが備わった方たちが生まれてきました。原子力の事故や放射線という非日常が、人々に内省と行動を促してきたことの結果です。

2020年、コロナ禍に世界が襲われ、一方、当たり前のようにリモートワークが行われるようになりました。地球上どこにいても襲ってきた非日常は、世界的に内省と行動のあり方に大きな問題提起をしているように感じます。格差や分断の問題も改めて露呈し、私たちに根源的、本質的な問いを投げかけています。

見えないもう一つ、気候変動がこれからますます内省と行動を私たちに促していくでしょう。その結果として、新しい社会（世界）を生み出すことができれば、未来は明るいのではないでしょうか。