

episode 3

“当事者意識”を
持ち
社会を
リデザインする

野村不動産

刈内一博



© 杉浦弘樹

刈内一博

(かりうち・かずひろ)

1978年生まれ。野村不動産株式会社で分譲マンション「PROUD」の事業推進・建築部門を経て、商品開発部時代、産民官学共同で都市と農村とのサステナブルな相互扶助関係を探る「かやぶきの里プロジェクト」、ポスト団塊ジュニア世代の暮らしと住まいを考える「PDJプロジェクト」を起案した。現在は開発企画部で海外展開に従事している。

刈

内さんは、サラリーマンの可能性を最大限追求するよいお手本となるだろう。わずか2年間で「かやぶきの里プロジェクト」「P D J（ポスト団塊ジュニア）プロジェクト」という2つの社内プロジェクトを立ち上げた。

あるときは里山で田植えをしたり、あるときは企画会議を U S T R E A M で生放送したりと「出る杭」になることを厭いとわない積極性と行動力により、「かやぶきの里プロジェクト」は2013年度のグッドデザイン賞まで獲得してしまっ

た。

成功のポイントは、巧みな「仕組みづくり」。物事は、斬新なアイデアを考えるだけでは実現しない。それに関わるすべての人がメリットを感じなくてはいけない、というのが彼の考えだ。持続可能な仕組みを設計する刈内さんの仕事哲学を通して、僕たちは「サラリーマンこそ面白い仕事ができる」ということを実感することができる。

縮小社会をリデザインする

私は野村不動産というデベロッパー（大規模に住宅やオフィスビルなどを開発する会社）に勤めています。デベロッパーで働く人間としてはやや特殊で、大学では芸術学部のようなところで建築デザインを専攻していました。周りはアーティスト志望も多かったのですが、私はデザインの仕事をしたいと思っていました。なかでも、まさに今取り組んでいるような、仕組みをつくる無形のデザインです。そして、人々が暮らす街や家、さらに暮らし自体を、事業主として主体的に仕掛けていけるポジションはデベロッパーの特権です。

また、斬新で面白い住宅をつくりたいのならば建築家になればいいとも思いますが、マスマーケットやマジョリティ市場に携わりたいという思いがあります。ひとつの作品で三歩先を提案するような建築家も立派な仕事だと思いますが、たとえば、たった半歩であってもマジョリティ市場に働きかけるほうが、リアリティがあつて楽しいのです。まさに「未来をつくる仕事」だと思います。

そんな私が2011年から取り組んできたのが、「かやぶきの里プロジェクト」

です。これは産民官学共同プロジェクトで、産〓野村不動産、民〓筑波山麓グリーン・ツーリズム推進協議会（地元の自治組織でNPO、設計事務所等から成る任意団体）、官〓つくば市、学〓筑波大学という四者で社会課題に取り組んでいます。

そして、4者の中心にいる主役は「都市生活者」と「地域住民」です。都市生活者とは、野村不動産の抱えるステークホルダーとして分譲住宅に住んでいるオーナーさんや、オフィスのテナントさん、あるいは当社グループの社員やその家族を指します。都市生活者と地域住民をつなげて、自然環境の保全や里山文化の継承を目指して活動しましょう、という取り組みです。

これは、もともと私が学生時代に研究していたテーマのひとつで、2年前に商品開発部に異動したのを機に、大学時代の指導教官に相談しに行ったことから始まったプロジェクトです。

プロジェクトの背景にあるのは、都市と農村が抱える社会課題です。現代の日本には過疎化と少子高齢化で荒廃が進む農村がたくさんあり、自分たちだけでは再建できない状況に陥るケースが多く見受けられます。

一方、都市に暮らす子どもたちのおじいちゃん、おばあちゃんは戦後生まれの団塊世代、つまり高度経済成長期に都市部へ移住された方が多く、東京のマンションや大阪の団地に住んでいるケースが多いんですね。すると、自然豊かな故郷きょうを持たない子どもたちが上の世代と比べて圧倒的に多いんです。そういった現状を嘆く親御さんも多い。

私はここに大きなニーズがあると思いました。都市と農村をつなぐ、サステイナブルな相互補助関係を生む仕組みをつくることによって、**縮小社会を迎える日本を、リデザイン**することができるとは思いません。

「縮小する日本社会」は、私が入り組む大きなテーマです。今日日本では、人口の減少、少子高齢化がこれからの社会における大きな課題となっています。

1900年から2000年までの100年間で、日本の人口は約3倍にふくれ上がりました。しかし、これからは、その逆の道を歩むといわれています。大きさに言えば、日本史上初の大規模な人口減少局面を迎えるということですね。スピードで人口が減っていくなかで、どうやって生きていけばいいのだろうか

ということをして、真剣に考えていかななくてはいけない時代が到来したのだと思います。

「大きくなる」ことに対する幸福論はだいたいの人が持っていますよね。売り上げが増えました、大きな家に引っ越しました、子どもがたくさん生まれました。みんな、大きくなることはだいたいハッピーだと考えます。これに対して、「小さくなる」「ことがハッピーだ」というロジックは理解しにくいですよ。しかし、これからは小さくなることをどうやってハッピーに変えていけばいいのかわかると、考えることが重要だと思います。

当然ながら会社の売り上げだって小さくなっていくかもしれない。マクロに見ると日本が縮小していくのは確実で、この大きな流れを変えるのは到底無理です。縮小していくことを前提とした社会背景のなかでどうやって幸せをつくり出せるのか。

今ある日本の社会構造というのは、基本的に過去100年の拡大社会をベースにつくられたものがほとんどです。それを今後、**縮小社会向けの社会構造**や**考え方に、リデザインしていく必要がある**ということになります。

そして、「かやぶきの里プロジェクト」では、都市と農村とのかかわり方をリデザインしましょう、というのが大きな軸としてありました。

里山文化を継承する

「かやぶきの里プロジェクト」の舞台は、筑波山の山あいに位置する人口2000人ほどの長閑な農村、田井地区（茨城県つくば市）で、豊かな自然環境と美しい里山文化が育まれています。ここで「都市生活者が筑波山麓を訪れ、里山体験イベントを通じて自然環境の保全と里山文化継承の意義を学ぶ」ことを目的に活動しています。

この取り組みについて紹介するにあたり、まず、里山とは何かをお話したいと思います。わかりやすいところで言うと、里山と対比的なのは奥山です。人間が立ち入らない、神様が住むと信じられてきた深い森です。それに対して、里山というのは、人間が立ち入ることが前提にあります。人間の生活は昔から里山と

共存関係にありました。山から伐きってきた木を薪炭材しんたんざいなどにして、生活に必要なエネルギーや資材を手にする。その代わり、人間が手を加えることで、里山も成り立っていました。ところが、経済成長と拡大社会のなかで、人間はこの里山との共存関係をやめてしまったのです。そして、やめてしまったことによって、里山が荒廃しているというのがひとつの社会現象としてあります。

また、**里山には将来的なエネルギー問題解消の手がかりがあると**言われています。

昨今は東日本大震災に端を発した原子力発電の使用の是非や、化石燃料の枯渇問題が議論されています。

実は、現代においても日本にある里山の薪炭材で約3000万人分の生活に必要なエネルギーが賄えると言われています。日本が急速な経済成長を迎える前、1900年の人口は約4000万人ですが、人々の多くは薪炭材のエネルギーを利用して生活していました。

そういったエネルギー問題解消の手がかりとして、里山の文化を残すことに意義があるのではないかという提示でもあるのです。

協働で茅葺き小屋をつくる意義

このプロジェクトでは、ソフトとハード両面でのアプローチを行っています。

ソフト面では、都市生活者の子どもたちに故郷ふるさとをつくり、環境教育に寄与していくために、田植えや稲刈りなど、里山体験ができるイベントを開催し、これを通して自然環境の保全や里山文化の継承の意義を学んでもらいます。エンターテインメントと学びが半々ですね。おかげさまで大人気イベントとなり、応募が殺到しています。また、分譲住宅に住むオーナーさんに向けた会報誌にレポートを載せ、活動への参加を呼びかけています。仲間をつくって認知度を上げていくのが目的であり、いかに関心を持つてもらうかが重要です。田植えをしたあとは、稲刈りのイベントがあるのですが、その間の半年間は、稲いねが生長している様子や、「オタマジャクシに後ろ足が生えてきました」といった情報をウェブで配信して、みんなが見られる仕組みをつくっています。

ハード面では、筑波山のふもとにあり、使われなくなった築150年の古民家を譲り受けて移築再生し、セルフビルドで茅葺かやぶき小屋をつくりました。都市農村

交流の拠点と里山文化継承の象徴として、再利用可能な建材を用いています。伝統的な建築様式で木と草と土だけでつくられており、すべてリサイクルできるのです。150年前の木材、150年前に塗られた土を活かしているんです。

また、茅葺きのカヤにはススキなどを使うのですが、本来の里山では、その集落の屋根の修繕はススキの生長するサイクルに合わせて行われるため、基本的には、自然が生産されていくスピードと消費されていくスピードが合致しています。つまり、**伝統的なこの建築様式自体が循環型社会を実現している**と言えます。このプロジェクトでは、茅葺き小屋を循環型社会の象徴として位置づけているのです。

特筆すべきは、移築再生にかかる費用は野村不動産が協賛しているのですが、実際につくったのは、地域の方々、筑波大学の学生、野村不動産の顧客である都市生活者の方たち、野村不動産の社員とその家族など、プロジェクトに関わる人たちであるという点です。みんなで力を合わせて、屋根材に使用するため山で竹を伐ったり、茅葺き屋根の下ごしらえをしたり、土壁を塗ったり、茅葺きをしたりしました。

もちろん専門的な作業は職人さんや専門家に任せなくてはいけないのですが、そうしてつくる**工程を共有して「私もこれをつくったんだ」と思ってもらえることが大切**です。後継者の少ない茅葺き職人の技術を次世代につないでいくという点も大きな意義があると思っています。

多角的な視点で複雑な課題に挑む

こうした複雑な社会課題というのは、往々にして利害関係者が多いため、一民間企業のロジックだけで進めるとあまりうまくいかないものです。

物事には必ず多面性があります。野村不動産（＝民間企業）から見えているものと、筑波大学（＝アカデミック）から見えているもの、地域住民から見えているものなど、それぞれの立場によって見えているものは違います。そのときに、単眼的に見て進めてしまうと必ずひずみを生みます。物事を複眼的に見るためにあえて「タレント」を増やしたのが、このプロジェクトのこだわりのひとつです。

ですから、ミーティングをすると、大学の先生や学生、地元のおじいちゃん、NPOの代表の方などいろいろな人が集まるので、やはりみんな言うことがバラバラなのです。当然ですが、なかなかまとまらない。「このプロジェクトはそもそも何なの？」という話し合いから始まるのですが、その後もミーティングをするたびに「そもそも論」が出てくるのです。

ただ、1年、2年というスパンで話していくなかで、相手の立場や考えがだんだん共有されていきます。そうすると、徐々に理解が得られ話が進むようになるのです。確かに、**一歩一歩の歩みは遅く、なかなか物事がまとまらないのですが、着実に進めている**ので、しっかりと地に足が着いている。関係者間でひずみを生まずにプロジェクトを進めてこられたことは、このプロジェクトの成功の要因のひとつだと思っています。

また、こうした話し合いの場では、**相手方に合わせたわかりやすい言語に翻訳しながら話すということも大切**です。地域のご高齢の方にとって「リデザイン」という言葉はわかりづらいですよ。地域の方には地域の方向けの言語を使うし、NPOの方にはNPOの方向け、会社には会社向けの言語を使

うので、トリリンガルのようなイメージです。これは、日常的なビジネスにおいても必要な能力だと思えます。

社会課題をビジネスで解く

さて、企業がこうした自然環境の保全や文化の継承などというテーマに取り組む場合には、従来だと、CSR (Corporate Social Responsibility) / 企業の社会的責任) の観点から考えられることが多かったのですが、それだとどうしても一過性のものになりがちです。「今年予算があるけど来年はわからないよ」「今年はお手伝いできるけど来年は知らないよ」といったことになりかねない。

そうしたことを避けるために、このプロジェクトでは、CSV (Creating Shared Value / 共通価値の創造) の概念を取り入れることにこだわりました。

民間企業には、営利目的の事業活動のなかで得られるバリューがあり、それが結果的に一部地域社会にシェアされている、というのがCSVの概念です。

我々の位置づけは、これはボランティア活動、利他的な活動ではなく、あくまで利己的な活動だということです。それを通して、結果として他者に対してもそのバリューがシェアされているというものを目指しましょう、という考え方です。それによって、**持続性のある中長期的な活動が担保できます。**

とはいえ、地域の方にはCSVという認識はないですし、会社の反応を見ても「CSR」とか「ボランティア」といった言葉でなければ理解してもらえないケースが多いです。もちろんこうした活動も大切ですが、この種の社会課題は持続性のあるビジネスで解くことが大事だと思っています。

経験を共有して理解を促す

さて、茅葺き小屋をつくる際には、その日程に合わせて野村不動産の社員向けに「茅葺きの里づくりツアー」を企画して、約80人の社員とその家族をバスで連れていきました。

バス代などは、社内の研修をつかさどる部署の責任者に直談判して、社員研修として予算取りしました。実は、このツアーには2つのねらいがあったのです。

ひとつは、**会社の仲間を増やす**ことでした。プロジェクトを立ち上げて約2年ぐらいですが、立ち上げ当初の社員の反応は、「なんで不動産会社が田植えやってるの?」といったクエスチョンマークがついている状態でした。なかなか理解を得られず、正直、反対派のほうが多数だったと思います。そこで、実際に現地に行って、ツアーに参加して一緒に汗を流してもらえれば、活動を応援する仲間になってくれると考えたんですね。

実際、ツアーは土日だったので、月曜日に出社してみると「週末、刈内に誘われて山から竹を伐ってきたら結構楽しくてさ」「現地に行ってみるとすごくいいところだし」と、このプロジェクトに対して前向きな声が多く聞こえました。そうした活動の積み重ねから、だんだんと活動に理解が得られるようになっていったのです。ツアーの勧誘に、1000人近く働くオフィスをひとり頭を下げて3周した甲斐がありました(笑)。

もうひとつは、**地域の方の理解を得る**ことでした。地域の方からすると、

最初の段階ではもろ手を挙げてウエルカムというわけではないのです。野村不動産という会社が、まるで黒船のような存在に見えるのでしょう。私自身、地域の方といろいろお話していくなかで、一個人としては受け入れてもらえなかつもりですが、会社となると話は別です。「わが村が開発されてしまうのでは」と疑心暗鬼になっているところがありました。

社員と触れ合う場を設けて一緒に取り組むことで、意識が変わるのではないかと始めたのですが、結果は大成功でした。これによって、野村不動産に対する目も好意的になったと、のちに地域の方から伺いました。完成した茅葺き小屋は、高齢者の多い地域住民の憩いの場としても活用されています。

ただ、このツアーのアイデアは、実は私から生まれたのではなく、地域の方からお話をいただいて実現したものです。その方にも多分、このままではうまくいかないのではないか、という不安があったと思うんですね。地域の方という立場で状況を見た時に、それがとても大事なことだと思ったから提案してくれたのだと思います。実際にやってみたら、やはりそれが答えとして正しかったので、最初の話に戻りますが、「多角的な視点で取り組む」というのは非常に大事だと

思った一件でした。

〳〵既成事実〳〵をつくり共感の輪を広げる

さて、こうした活動は、これまでテレビや新聞、雑誌などでも取り上げていた
だいて、社会的な賛同を得ています。

最初に日経新聞に載ったのは、プロジェクトが始まって半年ほど経った頃。
「野村不動産が分譲マンション入居者向けに里山体験のサービスを提供し始める」
といった内容が大きく掲載されました。

プロジェクトを始めた当初から、社会で認知してもらうためにはメディアを活
用したいと考えていました。ただ、プレスリリースを打つには、プロジェクトの
社内認知が低く、実績もないため、社内調整が難しい上、何より担当者の想いが
うまく伝わらないと感じていました。

そこで私は何をしたらかというと、直属の上司と広報部の責任者に対して話を通

したうえで、当事者として自ら新聞記者にプレゼンテーションをしました。そうして、新聞に記事が載ったというわけです。

そして、この後に茅葺き小屋の建設に関する寄付金として、社長決裁をとることになりました。ずいぶん心配をかけたのですが、最後は理解を示してくれた上司には、本当に感謝しています。

新聞に載り、社長決裁をとり、里山体験イベントや社員向け茅葺きの里づくりツアーを実施するなかで、「かやぶきの里プロジェクト」は徐々に社内でも市民権を得ていきました。決定的だったのは、このプロジェクトが、2013年度のグッドデザイン賞を受賞したことです。3部門同時受賞に加え、「グッドデザイン・ベスト100」に選出されるという会社始まって以来の快挙でした。この受賞によって、「会社として続けていきたい」「意義があった」という声も聞かれるようになり、臨界点を越えた感じがあります。

そして、この受賞によって、初めて正式にプレスリリースを出してもらうことになりました。最初は懐疑的だった地域の方も、一緒にとったこの賞をとっても喜んでくれました。収穫したお米の一部は、CSR活動の一環として東日本大震災

の被災地に届け、被災者の方々に大変喜んでいただきました。

プロジェクトを始めてここまで約2年かかりましたが、一兵卒のサラリーマンがボトムアップで新しいことにチャレンジする場合、社内で市民権を得るには、やはりこうしてジワジワと共感の輪を広げながら既成事実を積み上げるやり方がいいと思います。

下部構造が上部構造を規定する

さて、もうひとつ、「縮小する社会」をテーマに私が進めてきたプロジェクトがあります。それが「PDJプロジェクト」です。これは、先に紹介したかやぶきの里プロジェクトとともに、2年前に商品開発部時代に始めた企画です。

「PDJ（ピー・ディー・ジェイ）」は「ポスト団塊ジュニア」の略語で、私の造語です。1976～1985年に生まれて、2013年に28～37歳を迎える世代のことです。ちなみに先代は「団塊ジュニア世代」、次代は「ゆとり世代」

と呼ばれていますよね。

この世代に注目したのは、結婚や出産などライフステージの変化に伴い、この世代が今後の住宅市場のメインターゲットとなるからです。また、私自身もこのPDJ世代であり、何よりも**自分の身に置き換えて、肌感覚で研究開発ができるのではないか**と思いました。

PDJ世代は、戦後の経済成長やバブルの好景気をリアルに感じることなく育った世代です。私は今35歳でPDJ世代なのですが、ざっと振り返ってみると、悪いニュースが多かった印象があります。たとえば今の30歳で考えると、8歳でバブルが崩壊して、10歳から就職氷河期になって、12歳のときに阪神淡路大震災と地下鉄サリン事件、18歳のときにアメリカの同時多発テロ事件が起きています。最近ではリーマンショックや東日本大震災もありました。世代として「損をしているな」と思っている人が多いのも、この世代の特徴だと思っています。

それゆえ団塊ジュニア世代とは考え方や価値観がだいぶ違います。下のゆとり世代とも違うという意味で、過渡期ともいえます。PDJ世代はいろいろな価値観が混在していて、たとえば「やっぱり車はBMWつすよね」という人もいれ

ば、「ゆるく生きたいです」という草食的な感覚を持った人もいます。流行語で言うところのコギャル、ニート、草食系男子、家飲みなど、ポジティブなイメージが弱く、実際にどうかは別として、世代全体としては内向きに見られているのだと思います。世代を一周りにするラベリングは仕方がないと思いますが、状況を理解したうえで自分たちなりに考えていることを発信していきたいと思っています。すし、ビジネスとしてもこのPDJ世代に向けて住まいのソリューションを提供していきたいと思ったのです。

「PDJプロジェクト」と「かやぶきの里プロジェクト」の共通点は**縮小社会**です。若者向けの住まいと、都市と農村とのかかわり方という双方の視点で、日本をどうリデザインしていくかというテーマに取り組みました。

そして、やはり先にも触れたように**縮小していく社会背景のなかでどうやって幸せをつくっていくのか**。これはPDJ世代一人ひとりが考えていかなければならないライフワークになっていくはずですよ。

それに加え、2055年には81歳の人口が一番多いという、超少子高齢化時代を迎えます。「**下部構造が上部構造を規定する**」という有名な言葉があり

ます。その時代における経済や物質的な存在（下部構造）が、人間の意識やそれに基づく制度（上部構造）をつくるというのです。

たとえば、戦国時代には関西地域の木材が戦争の燃料としてほとんど使われてしまったために、それまで立派な木でつくられてきた家がどんどん細い木やよれの若い木でつくられるようになりました。それが、千利休の茶室などの細い木材で建てられた数寄屋建築です。そうした小さな家に対して「わび」「さび」という**新しい価値**が与えられています。これからの時代は、同じようなことが起きてくるのではないかと思えます。「上の世代は、車はベンツだのBMWだのというけれど、私たちはカーシェアリングのほうがクール」という現象もすでに起こりつつあることです。縮小社会にリデザインされたものを、自然と選んでいくのだと思えます。

30代前半の男性の平均年収は、リーマンショックまでの10年で500万円台から300万円台へと下がっています。よく、「最近の若い人はお金を使わないよね」と判で押したように言われがちですが、彼らにまた高度経済成長期のような経済的な下部構造を与えた時には、また高級車を買って求めるような思考になると

思うのです。

あくまで彼らはそういう社会に生きていくだけであり、もともと「小さいものに魅力を感じる人間」として生まれてきているわけではないということです。下部構造が変われば上部構造も変わる、というのが私の持論です。

第三者を交えた多角的プロジェクト

そして、P D Jプロジェクトにおける私のミッションは、この実体のつかみにくいP D J世代にマンションなど住宅を提供していくことです。ニーズを正確に捉えられない状態では、**市場に的を射たソリューションを提供すること**はできません。また、従来の商品開発のプロセスではP D J世代の本質を捉えることが難しいのではないかと考えて、P D Jプロジェクトを立ち上げました。活動の肝としてまず取り組んだのは、ポスト団塊ジュニア世代の暮らしと住まいを考える会議「P D J - Lab」、つまりラボラトリー（研究所）

をつくることでした。PDJ-Labではほぼ毎月、デベロッパやメーカー、広告代理店など企業に属する人たち、また若手建築家の猪熊純さんや安藤美冬さんのようなイノベーターの方々をお招きして、USTREAMで会議そのものを生放送していました。視聴者からの声もインタラクティブに拾えるような、ブレインストーミングの場にしたかったのです。また、PDJ-Labで生まれたアイデアのひとつとして、ワークスタイルの変化に伴うワークスペースの可能性を議論しました。そして、じっさいにワークスペースをとり入れた新築分譲マンションを商品化したりしました。PDJプロジェクトは、**さまざま**な立場の人たちが**アイデアを出し合うなかで化学反応を起こし、単独では得難い知見を共有するオープン・イノベーション**という位置づけで取り組んでいました。

従来ならサラリーマンというのは、業務で社外の人と会うときには「会社」対「会社」の取引であり、会社のミッションを受けているのが一般的です。この考え方は変わらないのですが、たとえばPDJ-Labでは三井不動産さんの方に
出ていただいたことがあります。野村不動産にとってはまさに「下競合」の会社

ですが、一緒に商品づくりの話ができるのは、オープン・イノベーションならば。社内会議では得難い広がりを生みます。このように、**第三者とのお付き合いのなかでプロジェクトや企画を育んで、その歩調に合わせて会社と調整しながら実現していくのが、2つのプロジェクトに共通するやり方です。**

もちろん、私は決裁権がない一兵卒なので、第三者とそこですぐに取引もできなければ、物事を決めてくることも基本的にできません。そこで参加者と目線を合わせて「こういうことですよ。じゃあ、お互いにこれで調整しましょう」と声をかけ合ったうえで、それぞれが会社に持ち帰って調整をする。

これは、ただの取引とは違いますよね。**意識の差**の話なのです。「会社のミッションをこなせばOK」と思って仕事をしているのと、こうした意識で仕事をしているのでは違いが大きいと思います。**仕事をやらされているのか、やっているのかの違い**といってもいいかもしれません。

仕事に当事者意識を持つ

最近、講演やイベントに呼ばれて、働き方についてお話させていただく機会があるのですが、サラリーマンの方からよく「どうやったらそんなふうにできるんですか？」と聞かれます。私は、そこで「まずは当事者になることが大切だと思います」と即答しています。要するに、やらされているのではなくて、自分がやりたくてやり始めたんだから、という**当事者意識を持つ**ことです。たとえば私も、「かやぶきの里プロジェクト」で、最初の半年間は一人で筑波山麓に通って、周囲は応援してくれないという孤独やジレンマがかなりありました。そうした**当事者としてのポジションにいた時点で、もう前を向くしかない**のです。そこからは、「上司の指示なので」などという言い訳は何ひとつできませんから、完全に追い込まれているわけです。

それでも、自分が追い込まれるポジションをとって、背水の陣を敷いて矢面に立つということがすごく大事ですし、それができなかつたと思います。「かやぶきの里プロジェクト」にしても、お手伝いの立場だったなら、もしかし

たら途中でやめていたかもしれません。もともと私は人よりもすぐモチベーションが高い人間とか、能力が高い人間とかではなく、凡庸な普通のサラリーマンなのです。ただ、当事者だったというだけです。

仕事に「プラスアルファ」を取り入れる

パラレルキャリアという言葉をご存じですか？ もともとは経営学者のピーター・ドラッカーの提唱した概念で、複数のキャリアを同時進行で持つことです。ドラッカーの提唱は、不安定な社会に対するセーフティネットという位置づけです。本業だけをやっているとその会社がつぶれたりしたときに急に無職になることがあるので、別の仕事もやりましょうという考えです。

しかし、ここで言うパラレルキャリアとは、そういった位置づけではなく、**本業をやりながら別のこともやることによって、1+1=3になる**ようなことができるよね、という働き方です。

ただ、PDJプロジェクトの最新調査によると、実際にそれをしたことがある人は、1000人に聞いて1人、つまり0・1%という現実があります。そもそも、パラレルキャリアという言葉聞いたことがない人が約9割いますので、この言葉が認知されていないということもあります。

そして興味深いのは、単純に「仕事を通して成長したい」という人が実は約6割、過半数いることです。ここでの調査対象者にはワーカーだけでなく、専業主婦も含まれているので、感触としてはワーカーのほとんどがイエスと答えているんですね。「仕事を通して成長したい」という思いは、多くのワーカーのモチベーションに基づいているのです。

そこで、私が提案したいのは、**会社から与えられているミッションに、自分なりにプラスアルファを取り入れてみる**ことです。この「プラスアルファ」は当然、会社からやれと言われたことではないのが前提です。要するに、余計な仕事をやりましょう、という感覚に近い。

そうして、サラリーマンとして組織のなかで自分の働き方を変えていくと、まず社員が成長します。そして、**社員が成長すると会社の成長につながりま**

す。会社が成長するということは、社会の成長につながります。この文脈作りは非常に大切だと思います。自己実現や自己成長を伴う活動は、会社の成長や社会の成長につながるような文脈を描かない限り、応援してもらえません。「おまえのわがままだろ」と言われてしまいかねないのです。要するにサラリーマンであり、一兵卒である以上、何かをやるにはその方法論が大事になるのです。

たとえば、「かやぶきの里プロジェクト」では、メディアによる外的力学を活用したことはすでに述べましたが、メディアが賛同し「これ、いいですよ」と記事で紹介するのは、社会の成長につながっているという前提があるからではないでしょうか。そうでなければ、この方法論は使えません。ですから、これは会社を説得するうえでも大事な要素なのです。自分と会社と社会の3者が共感できる内容のなかで、プラスアルファを探ることが大原則だと思います。

実際、「かやぶきの里プロジェクト」は、私が学生時代にやりたかったことを本業に取り入れたパターンです。何をどこで本業に活かせるかなんて誰にもわか

りませんので、最初は本業に活かせるイメージがわかなくても、やりたいことがあるならばやらないうよりはプライベートでも挑戦したほうがいいと思います。取り組むなかで話が大きくなっていったときには、頭の片隅で「どうしたら本業に生かせるだろう」と常に考えながら軌道修正していくことがとても大事だと思います。パラレルキャリアは本業に還元できるかが焦点なのです。

ハト派の姿勢で周囲の理解を得る

あとは、こうしたサラリーマンはハト派でいることが大切です。要するに、組織や社会とけんかをしてでも自分のエゴを通して「俺は成長したいんだ」と主張するのではなく、そこでの方法論は、「お願いします。ちょっと応援してください」という、ハト的姿勢だということです（笑）。

30代前後の平社員がボトムアップで何かをやろうと思ったときには、**最終的に上の人の理解を得なくては実現できません**。そのためにも、共感を得た

り仲間をつくったりすることが大切です。そのプロセスでは、強い思いと工夫が必要になります。

そうした時に、いろいろな人がいろいろなご意見を言うてくれることが、私はすごくありがたいと思っています。あえて苦言を呈してくれる人というのは、意外と愛情深かったりするもので、きちんと真摯しんしに向き合うことで、仲間になってくれた時には強力な応援団になってくれたりもする。逆にそういう人を大切にしたいなと思っています。

組織のなかで、出る杭は必ず打たれると思います。ですから、打たれること自体に悩む必要はありません。要するに、打たれても折れなければいい。それくらいの鈍感力があるほうが、良い仕事ができる気がします。

私は仕事において、自分の成長を伴うものに投資したいという思いがずっとあります。楽をして評価されるようなやり方をあえて選ばず、むしろ、**苦勞して評価されないほうを選んで**います。

短期的な成果と評価だけを得てそこで出世できたとしても、上司がいなくなつた途端に、「誰に聞けばいいかわからない」という人になってしまうと思うんで

す。私は、それは嫌だなと思っている。やはり自分のなかの哲学みたいなものを養える、自分の成長を伴う育ち方をしたいなと思っています。そして、会社への敬意を常に持つことも忘れてはいけません。

私はよくぞ、このチャレンジのし甲斐がある時代に生まれてこられたな、と思っているんです。拡大社会から縮小社会へとパラダイムシフトが起きて、いろいろなものをデザインし直さなくてはいけない今、自分が生産と消費の中心な世代でいられることは、本当に恵まれていると思います。どの時代よりも、チャレンジしやすい時代なのだと思います。

加えて、私はサラリーマンの時代が到来していると思うのです。予算やスタッフ、ノウハウ、信頼といった組織のリソースを活かして自分の成長を伴わせ、会社の理解を得ながら社会をリデザインしていくことができると。これをみんなが実現できたときに、日本という国はもつとよくなると思っています。

新世代の横顔 3

～ 刈内一博さんの場合

- Q1** 今の仕事の一番の魅力は何ですか？
当事者として「未来をつくる仕事」だと思って働いています。
- Q2** 自分の性格をひと言でいうと？
どこにでもいる程度に、ちょっと変わった人かな?(笑)
- Q3** 休日の過ごし方を教えてください。
誰かと会っていることが多いですが、ひとりでのんびりするのも好きです。
- Q4** 影響を受けた本、座右の書があれば教えてください。
子どもの頃から読書が苦手で、ほとんど読まないです。
- Q5** 尊敬する人、憧れの人を教えてください。
多すぎて答えきれませんが、強いて言えば両親です。
- Q6** いま現在の仕事の目標は？
「すべきことをちゃんとする」ですかね?(笑)
- Q7** 苦境にいる後輩たちにメッセージをお願いします。
僕を応援してください(教える立場ではないので……)。
- Q8** あなたにとっての最強のリラックスアイテム、リラックス方法を教えてください。
無理をしない、人目を気にしない、都合の悪いことは忘れる。