



# 自分ファーストを越えて

地域開発プロデューサーの成田重行さんが最後に伝えるのは、組織における個人の役割の大切さ。個人がベテランと同じレベルで仕事できるようにするために、自身で編み出した「実践戦略学」を取り入れることを主張する。加えて、他者と新たなつながりを築くことが求められる「関係性の時代」における地域の在り方について説く。

文・写真／窪田新之助

## 論理的思考を助ける 自己変革マニユアル

地域開発に携わる人は、質の高い、影響力のある仕事をしないとイケないから、仕事をより効率的に、早く、正確にしないとイケない。そのためには自己変革をして、そのスキルを持たないとイケない。私は20年のあいだに全国30カ所くらいで地域開発をやる中で、そうした人材教育をしてきたわけです。

たとえば大手企業では自社の立派な研修所で長期にわたって、すごい金と時間をかけてやっています。対して田舎にはそんな立派な研修所はない。しかも毎日農業や漁業に忙しいおっちゃんたちをつかまえて、どうやって人材教育をするか。なにも悲観することはありません、これには近道があるからです。

それこそ私が編み出した実践的な自己変革マニユアル。その一部を紹介しましょう。能力を発揮するには論理的思考回路と言われている左脳があります。一方で右脳は感性的思考回路。このマニユアルは左脳の論理的思考を最大化し、かつ迅速に解決に導くものです。

これに関連して、私はオムロンの役員をやっていたころに『実践戦略学 ホワイトカラーの自己変革マニユアル』（ダイヤモンド社）という本を出しました。45歳くらいになったとき、自分がやっている仕事を集大成してみようと思いつくったんです。

同書のなかで成田さんは「実践戦略学」とその必要性について次のように述べている——多くの企業は21世紀に向けて模索を重ね、よき変身を遂げようと様々な試行錯誤を続けて

いる。こうした企業を成功に導く最大の要因は、社員一人一人にほかならない。つまり「個」が企業を左右する時代である。そこで求められる個とは、知的創造性が豊かなピカピカと輝く人材だ。では、どうすればそうした人材になれるのか。答えは『新たな学習』戦略思考を身につけ、その実践ができるようになることだ。

新入社員が早期にレベルアップするように、社歴30年のベテランと同じレベルで仕事ができるようにするためにこの本をつくった。ベテランは自分の経験則から答えを導き出せるが、新入社員はそれができない。そこで私はオムロンにいるときに、入社半年の女性社員で実験をしてみました。新人に私のマニユアルを渡して「これを机の上において、仕事が出来たらこのマニユアルの中にテーマを入れなさい。自動的に答えが出る

## ■プロフィール

成田重行（なりた しげゆき）  
1942年生まれ。70年立石電機（現オムロン）入社。91年同社常務取締役、2001年ナルコーポレーション代表。地域プロデューサーとして、全国30カ所の市町村で地域の活性化を支援してきた。05～09年スローフードジャパン副会長、2000年中国国際茶文化研究会名誉理事。多摩大学、立教大学、東北福祉大学などで講師・教授を務めた経歴もある。



てくるから」と、マニユアルに当てはめるということを徹底させたんです。そうした新人が論理的な思考をするようになって、2、3カ月もしたら30年選手と同じくらい仕事ができるようになったんですね。

マニユアルを採用しておくとか効率的な仕事ができる。マニユアルを使って左脳でつくったものに、右脳の個性、感性、経験だとかを加えていくと、誰にも負けない答えが出せる

## 自分ファーストを越えて



成田さんの地域開発塾で育った各地の人材。彼ら彼女たちは今も実践戦略学に則って、商品の開発やレストラン経営などを続けている



わけです。

左脳の論理的回路——情報把握力、整理分析、戦略をつくって仕掛け、表現をして伝達し、最終的にどんどん促進して、修正もするというすべてのプロセス——を全部マニュアル化しています。このプロセスの中で組織の仕事のほとんどはこなせるんです。

仕事というのは与えられると、まづどうしようかと自分の頭の中で考える。ぼーっと考えていては、どう

すべきか判断するのに3日くらいかかる。そうでなくて、まずこのマニュアルを引き出しの中に入れてなさいと。そうすると、関連性などが発想でき、次に進むことができる。引き出しがあると、論理的な展開ができるわけですね。

翻って地域における人づくりは大変。私の場合は自分で編み出した「実践戦略学」を紐解きながら一つ一つ教えていく。学んでいる人たちは2年、3年もすれば自分の力になって

くる。10年、20年経った今も、彼らは私の塾の考え方を実践している。新しい人も出てくる。地域開発の要は、ただただ人づくりだということなんです。

本連載で取り上げた岐阜県飛騨市（本連載8、9回）や三重県尾鷲市（同10、12回）に登場した人たちも、成田さんの商品開発塾を卒業してから10年以上が経った今も、独自に加工品の試作を重ねたり、レストランを開店させたりしている。彼らはみな、実践戦略学を教わってきたのだ。

### 自分さえよければという地域開発はダメ

直近でトランプ現象があるでしょう。20世紀の後半から21世紀にかけて、グローバル化の激しい波が世界を席卷した。その結果、いろんな功罪がある。罪の部分で一番大きいのは格差が出ていること。それから、

経済至上主義で、企業が狩場を求めて席卷しながら短時間で行ってしまふということ。人件費が安いから中国へ、中国がダメになるとベトナムへ、またベトナムがダメになれば違う場所へと移動していく。

結果的に富を得た人もいるし、便利にはなりました。でも便利さと幸せは一致せず、どんどん幸福感がなくなってしまう。人力だっ

たのが機械やトラックが入り、テレビも見られるようになる。でもそれとひきかえに家族がばらばらになってしまっていたりする。これで大企業が別のところに移動したら、幸せを失って残るのは何かと。

グローバル経済の行き過ぎた活動が無節操に行なわれて、次から次へと場所を変えていくから貧富の差が生まれる。結果、移民やテロにもつながっている。しかも、多様性がなくなり、モノカルチャーになってしまふ。

いろんな弊害が一举にきたことの反動がトランプ現象。世界みんながなんてやめよう、自分のところだけよければそれでいいんだと。損得だけをベースに自分ファーストになるという現象ですね。グローバル化のうねりの中の一種の反動が、ああいう体制をつくっている。

私が地域開発でやっているのは、グローバル化の一点張りでもないし、保護主義的な「自社だけが」「自分のところだけが」ってことでもない。自分のエリアがよければいいという地域開発の仕方はダメなんです。往々にして行政が頭になると、隣の県より自分の方がいいというやり合いになる。こういう保護主義的な展開の一方で、うちの土地はグローバル企業に使ってもらうんだとグ

ローバルの流れに同調しようとする自治体もいるわけです。

保護主義的に「うちはうちの範囲の中で循環すればいい」となると、どうなるか。医療機関なら、脳外科はじめ全部の医療分野の診療体制を自分のところにつくっちゃおう。小さな村で隣の県にりっぱな外科手術ができる病院もあるのに、自前で病院をつくるという動きになってしまふ。私たちが言っているのは、そうじゃないだろう、関係性の時代だろうということだ。

## 地域同士でつながる 関係性の時代

関係性の時代というのはどういうことか。まず、その地の**伝統文化を最優先で守りましょう**と。それが至上命題であって、経済的發展をしましようというもんじゃない。伝統文化を守ることを第一に、その地域のオリジナルなところや個性を大事にすると、地域の特徴が出てくる。特徴が出てくれば、外に対して「我々はこのなんです」と言えるわけですね。まず、伝統文化にするっていうのが大事。それを進める中で、地域内に足りないものがあれば、別のところを使ったらいいじゃないかという考え方なんです。

私がかかっている新宿は、世

界一の乗降客、380万人くらいを擁している。そんな新宿をちっちゃな村が使いこんで、新宿をマーケットにすればいい。そうすれば、2000人くらいの村でひいひい言っていたところから、可能性が一気に広がる。**大都會をあこがれの的にするんじゃないくて、使い込んじゃおう**という考え方なんです。

別のところを使うというのは、たとえばこういうこと。商品の製造過程で必要な資格を持った工場が地域にないなら、隣の県の工場に行つてそこを貸してくださいと頼む。自分たちの持っていることを徹底し、そのために必要になる補完的な機能は、行政を越えて他者に任せればいいじゃないかという考え方。

ゆくゆくは、地方が大都會と連携したりする関係性の時代になると思う。それを昔から地域開発でやってきた。今までのような徹底的なグローバリズムではないし、徹底的な自分ファーストでもない。**連携性、関係性、協調性**を持って外部との関係を守るといふ進め方。

これに関しては本連載の最初(2015年11月号)で取り上げた内藤とうがらしを思い出してほしい。内藤とうがらしは東京以外でも加工品がつくられるようになり、それは新宿

という大消費地で販売されている。これこそ成田さんがいう「大都會を使い込んじゃおう」という発想だ。

グローバリズムを否定しているわけじゃないけど、あれは自分の存在をなくしてしまっている。民族とか文化を超えて、平均値を狙っていくのがグローバルで、個性がない。そうじゃなくて、あなたの地域の伝統文化にこだわって、これは他にないんですよっていうものをつくりましょうと言っているんです。

つくることと売ることという機能は大きすぎて、小さな村ではできないから「あなたがこだわるのはこれです」「使うもの、協力してもらおうものはこれです」というのを全部選別する。そして関係性の中で、他者からの協力も得てつくればいいんじゃないかっていう発想なの。私は今まで、これをいろんなところで実践してきた。

## 自分ファーストではない 先人たちの知恵

昔、インドネシアのバリ島の少数民族の治水を勉強しに行った。バリ島の奥の小さな集落に棚田があった、この治水がすごい。日本でもよく水をめぐって争いが起きるけれど、この集落の人たちはこういうふうに言っている。「私たちが頼

りにしている水を守る神様がいます。でも、一つじゃない。三つなんだよ」

どういうことか。エリアの中に集落が三つある。それぞれの集落の中に水神様がいて、もつと雨をくださいとそれぞれ祈る。そのうちに集落が境界線でもめて、戦争になる。ところが、この人たちは昔から戦争が起きないように工夫している。というのも、一人の人間が三つの神様を信じるわけ。だから、本来争いになるような困ったときにも共有・協調の論理がそこに働いてくるわけ。絶対神にしない。そういう意味で構造的にはすばらしいの。

たとえば宮城県に江合川という川がある。これを水源までたどっていくと、県境に行きつく。上の部分はブナで、巨木がばあつと広がっている。縄文人は河川を全部把握していたわけね。上流から中流、河口までを見ている。その流れの中で生きていくわけだ。

でも今は行政区画で分断されているでしょ。海に近い人は、水源と関係ないんだよね。川というすぐ大事な脈絡を分断しちゃっているわけで、そこに問題がある。

昔は漁師が自分の海を大切にしていたからと、植林をわざわざした。そういう昔のことや、インドネシアで水を守る人たちを見ていると、そこ

## 自分ファーストを越えて



「関係性の時代」を象徴する、内藤とうがらしを使った新宿と各地域との連携プロジェクト

に共通項がある。自分ファースト、都民ファーストとか、アメリカファーストにしちゃうと、そこに強烈な壁ができてしまう。昔はそうじゃない。柔軟なんだ。異なる水神様への信仰も行き来できる。そういうのが一番大事。

地域開発もそれが大事なんだ。地域の文化を守るためにやっていくのであって、決してグローバルではないし、保護主義でもない。今の時代、あまりにも多くの反動や反作用がある中で、日本の地域開発から、**世界の在り方に対する提案をちっちゃいながらもやりなさい**と言いたい。日本は一神教ではなく、いろんなとこ

ろに神様がいるという下地もある。日本の小さいところから、21世紀の後半に向けて、グローバルイズムや保護主義の両極端じゃない新しい考え方の時代、関係性の時代に持つていかないといけないよと。

### 継承し伝えていくことが大切な役割

**まず、自分が何を守るかを決めなさい。**それは地域に密着したオリジナルなものです。昔は何がどうだったとたどっていけば、皆すごいことできるじゃない。そのために補完しなきゃいけない機能については、いろんなところと手を結ばないわけ。私がつくりたいのは、そういう社会なんです。

それはトランプではないし、グローバルの行きすぎでもない。日本の地域から生まれる、農村地域から生まれるというのが大事なんです。そういう最先端を見せていけば「なるほど、競争してけんかするんじゃない、自分たちの持っているものを使い込めばいいんだ」と田舎の人は思う。新宿の人は新宿の人で「自分たちが」っていうなんとかファーストの部分はずしていかなければならない。

地球というのはそれぞれ天候、気候、いろんなものがあって、地元

にあるものが優先なんだよ。自分のところで尊重し、足りないものを皆で補完する。そういうウインウインの関係でいく。自分たちが弱いところに金をかけるのをやめて、自分もつと得意な分野を守る。それをやるには、みんながかかわっていて、誰しもがわかる「食」で行こうと。食というテーマで自分の考え方を表現していったらどうですか。「昔こんなものを食べていたね」「今、これはないね」というのを掘り起こして、伝統的なものをつくろうという発想ですね。

大きいっていうのは強みと弱みがある。新幹線に乗って京都まで行くと、車窓から見る景色は一瞬で流れていってしまう。でもトロッコ列車で行けば、ちょうどこの稲がこうなっていると見えるわけ。大きい企業の人たちがやっていることって、人間の尺度ではなく、機械の尺度でものが測られる。小さいことをやっている人は自分の尺度でものを見る。

トランプは壁をつくらうと言って、反対者は壁でなくて橋をつくらうとか言っているけれども、結局インフラの構造的な話になっていく。私が大事にしたいのは、壁や橋といった構造的なことではない。自分たちが住んでいるところの価値を

どういうふうにも高め、豊かさを求めていくかということ。

大学でも今、総合大学化を一生懸命やっている。でも田舎にナントカ専門大学があって、その専門性がすごい方が面白い。そこに世界の人が来るかもわからない。総合大学がほしいから、全部つくろうなんて言ったら、お金がものすごくかかるし、無理。そんなことはやめて、自分の地域の専門性をつくらばいい。

長い目で見ると、人類の頭脳は、江戸時代と今とあまり変わっていない。ほんのわずかのところが変わっているだけで、考え方は変わらない。ローマができて、京都ができて、ものすごいものができたんだから、それ以上変わりようがない。僕らの時代ってそれを守って継承していく役割だと思おう。つぶして新しいものをつくったって、微々たるものだから。そうすると役割がはっきりする。

継承して伝えていくという役割を果たすために、昔の人や少数民族の知恵があるわけで、それを使っている。それは古いんじゃないかって、一番いいんですよ。こういう考えを今の世の中に浸透させていくのが大事なんですね。

(本編、総括編と続いた「成田重行 地域開発の戦略学」は今回で連載完結となります)