

# ポストコロナ時代の地方創生を考える —ローカルキャリアと越境学習の視点から—

青森大学社会学部准教授 石井 重成

本稿では、ポストコロナ時代の地方創生を論じる。筆者は東日本大震災で大きな被害を受けた岩手県釜石市に移住し、2012年から2020年まで復興支援や地方創生事業に従事してきた。釜石市の事例や、外部人材が地域に関わることで、地域と人材が互いに育ち合うという自身の原体験を元にとりまとめを行った『ローカルキャリア白書』の概観、企業のHR業界で近年注目を浴びつつある「越境学習」の事例を交え、ウィズ/ポストコロナ時代の地方創生を再考する。それは、東京一極集中の是正を起点とする地方創生論と、人生100年時代における個人一人ひとりのキャリア論を、どのように再結合していくのかという問いであり、未来の地域社会を模索する旅路である。

## 1 地域と外部人材が互いに育ち合う。被災地での原体験

### (1) 復興とは何かという問い

2011年に起きた未曾有の東日本大震災は、日本人がその暮らしや働き方を見つめ直す1つの契機となった。数百万人のボランティアが現地を訪れ、大企業がこれまでのCSR（社会貢献）の枠を超えた支援に取り組み、震災復興に貢献したい、関わりたいという理由で多様な人材が東北に還流した。可視化された地域課題とは、外部の企業や人材がその地域と交わることでできる「余白」でもある。「ふるさと」を「自分の役割や居場所を感じられる場所」と定義するならば、それは「自らの意思でつくることができるもの」ではないか。震災をきっかけに、縁もゆかりもなかった三陸の被災現場で、一人称で目の前の困難に対峙するという、苦悩と喜びに満ちた時間を過ごした私には、そんな風を感じられる。釜石市における復興・地方創生の軌跡から議論を始めたい。

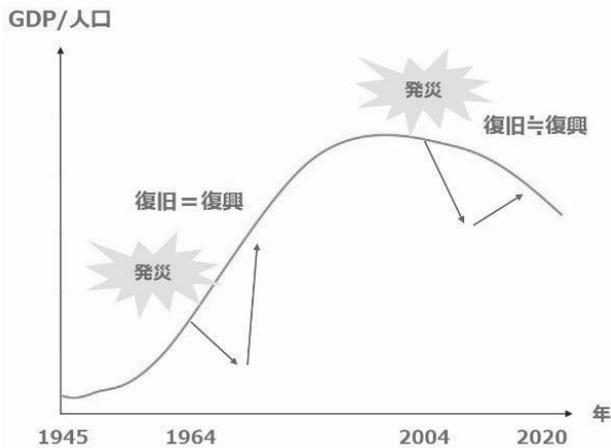
釜石市は、岩手県三陸沿岸に位置する人口約

30,000人の地方都市で、東日本大震災により甚大な被害を受けている。死者・行方不明者は1,000人を超え、約3,000戸の家屋が全壊、市内事業所の約6割が浸水した。日本で最初の洋式高炉による鉄の連続出銑に成功した近代製鐵発祥の地として、東北有数の工業都市として、鉄鋼業とともに発展してきた釜石市では、最盛期の1963年には92,123人を数えた人口は50年間で6割減少し、高齢化率は40%を超える。震災以前より人口減少・少子高齢化の進展していた三陸沿岸地域は「復興とは何か」という問いを突き付けられた。2011年12月に策定された釜石市復興まちづくり基本計画「スクラムかまいし復興プラン」において、「復旧」という単語が75回に対し、「復興」という言葉が417回使われていることが、その1つの証左である。

中越地震(2004年・新潟県)からの学びの1つに「人口減少時代における復興」という考え方がある。経済や人口が右肩上がりの時代と右肩下がり時代では復興の意味が異なる。右肩上がりの時代は「復旧＝復興」であり、壊れたものを元に戻せば地域がよ

くなっていくと感ずることができたが、「復旧≠復興」の時代では、原状復帰にとどまらない復興事業が求められ、そもそも「復興」という言葉を自ら定義していく必要がある、という示唆である。

図1 人口減少時代における復興<sup>1</sup>



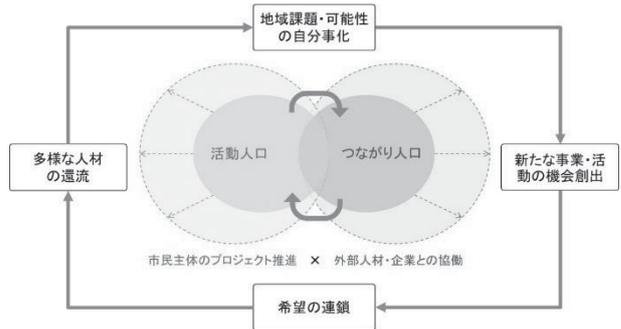
この考え方は、釜石市の地方創生を形作っていく上でその根底を流れる、ある種の哲学となっていた。誤解を恐れずに言えば、大規模な移民受け入れを実行しない限り、多くの地方自治体において人口がV字回復するような未来を描くことは困難であり、「全国の自治体が試算する将来人口推計を合算すると日本全体で2億人を超える」といった笑い話に象徴されるような、根拠なきビジョンは真のビジョン足りえない。地域の現場で大切にすべきことは、住民票上の人口や経済規模に留まらず、自分たちなりのモノサシ(=評価軸)を見出し、地域が自らのアイデンティティを感ずることのできる共通言語を市民とともに磨き上げていくことではないか、という考え方である。

(2) 市民一人ひとりが役割を持つ、もっとも開かれたまちを目指して

700名を超える市民との対話から生まれた「釜石市オープンシティ戦略(釜石市まち・ひと・しごと総合戦略・2016年3月策定)」では、「市民一人ひとりが役割を持つ、もっとも開かれたまち」という

理念を掲げ、「活動人口(アクティブな市民)」と「つながり人口(釜石市にポジティブな関わりを有する人や企業)」が増えていく生態系を構築していくことによって、地域の活力を維持・発展させていくという戦略を定めている。

図2 オープンシティの戦略の基本理念



この「オープンシティ」という言葉には、度重なる津波災害や太平洋戦争時の艦砲射撃からの復興、ポスト高度成長期における積極的な企業誘致や共同研究、東日本大震災後の多様な企業・大学・個人との連携といった、地域の歴史から紡ぎ出される「社会・経済情勢の変化に対して開かれている姿勢(オープンマインド)」という釜石人のDNAが込められている。釜石市では、オープンシティ戦略の立案・推進に向け、全庁横断型の“出島”組織であるオープンシティ推進室を立ち上げ、多様な地域内外のつながりを育み、コミュニティ活動や経済活動の生まれやすい土壌を耕していくことを目指し、幾多の官民パートナーシップを試行してきた。

たとえば、「釜援隊」という枠組みでは、半官半民の地域コーディネーターを創設し、復興に取り組む地域のNPOや公益組織を黒衣として支え、その活動を面的につなげてきた。釜援隊が取り扱うテーマは、企業連携による商品開発、一次産業の担い手育成、市観光ビジョンの推進、コミュニティ支援から地域包括ケアまで多岐にわたり、多様な主体によってプロジェクトを生み育てるエコシステムとして機能した。7期を通じて、250名を超える応募から委嘱した30名の隊員ほとんどがUIターン者で

1 稲垣文彦(2014)『震災復興が語る農山村再生—地域づくりの本質—』p.54,62を元に筆者作成

あり、自らのやりたいこと・できることと、地域の課題・ニーズをすり合わせる中で自身の役割を定めてきた。2017年には、復興庁より「復興功績顕彰」を受賞している。

「ローカルベンチャーコミュニティ」というプログラムでは、釜石の地域資源を生かしたビジネス創出や社会課題解決に取り組む人材を首都圏より誘致し、起業支援や人的ネットワークを提供してきた。初詣には多くの拝観者が訪れる釜石大観音のふもとに位置し、「シャッター商店街」となった仲見世エリアに、民間資本・運営のコワーキングスペース co-ba kamaishi marudai が誕生し、カフェやゲストハウス、株式会社 LIFULL と連携したワークスペース拠点の開設へつながる契機となった。甲子柿(かしがき)の六次産業化、間伐材を用いたエコプロダクトの製造、子ども達の自己肯定感を醸成する自然保育の普及など、多様なローカルビジネス・ソーシャルビジネスが生まれる仕掛けとして機能してきた。

図3 仲見世商店街と釜石大観音 (写真提供:土橋詩歩氏)



2016年には民泊世界最大手の Airbnb 社と「釜石市を訪れる日本国内外からの旅行者の観光促進に関する覚書」を締結し、国内自治体では初となる同社との連携協定に基づき、体験型民泊（農林漁家民泊）の普及や、東北唯一の開催地として、ホスト地域を務めたラグビーワールドカップ2019日本大会におけるイベント民泊の実証、漁村集落の箱崎白浜地区にある保育所をリノベーションし、漁村ならではの暮らしとおもてなしを体験できる滞在交流型宿泊施設の立ち上げ等を協働してきた。

図4 Airbnb 社と釜石市の連携協定



中長期目線の取組みとしては、市内高校生に対して多様な人生のロールモデルを紹介し、対話の機会を提供するキャリア構築支援プログラム「Kamaishi コンパス」を運営してきた。地域内外の大人たちが講師役となり、毎月のように学校を訪問し、少人数のセッションでキャリアパスや悩みを同じ目線で語り合う。延べ5,000人の高校生と800人以上の講師が参加し、地域活動に参画する高校生と応援する大人たちがつながり、次世代の将来の選択肢を拡げていくとともに、地域に対するシビックプライドを醸成する機会となっている。

図5 Kamaishi コンパスの様子



### (3) 触媒としての外部人材。触媒としての地域

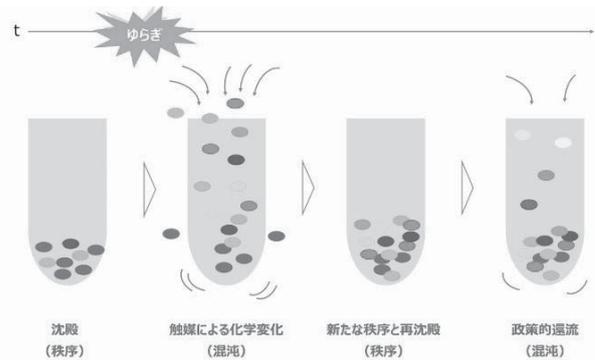
上記のような新たなプロジェクトは、地域内外の出会いと創発によって生み出されてきたものでもある。先に紹介した「釜援隊」や「ローカルベンチャーコミュニティ」の他にも、経済同友会の支援を受けた若手経営者向けのリーダーシップセッション開

催、日本財団・復興庁の運営する「Work For 東北」から派遣された民間企業出身者の受け入れ、学生の中長期インターンシップや、成長意欲のある地場企業に対する新卒採用サービスの導入支援など、セクターを越えた多様な人材の地域還流・マッチングを試行してきた経緯がある。ソフトバンク株式会社、江崎グリコ株式会社、株式会社LIFULL、ソウルドアウト株式会社などの大手企業は、総務省「地域活性化起業人」制度を活用し、意思ある社員を釜石市役所へ出向させ、武者修行をさせる人材育成の場として、地域の復興創生をともに作りあげる協働の機会として、釜石という場を用いてきた。

釜石市の考える地方創生とは、釜石に暮らす、釜石に関わることの可能性を最大化するエコシステムを構築していくことにある。筆者は、9年間にわたって、復興・地域課題を外部人材の関わることでできる余白として再解釈し、100人以上の首都圏を中心とするビジネスパーソンが釜石へ移住する機会を提供してきた。「地域活性には、よそ者・若者・ばか者が必要である」といった言説が聞かれるようになって久しいが、その1つの本質には「外部人材が触媒となり、地域に化学変化を起こす契機となる」という側面がある。新しい考え方や人的ネットワークが地域に持ち込まれることによって、様々な衝突やハレーションを生みつつも、ある種の「混沌」状態が、これまでとは異なる活動や事業を創発する。外部人材と地域人材が試行を重ねていく中で、徐々に折り合いがついていき、地域には新たな「秩序」が形成される。政策的に多様な人材還流を促していくことで、こうした秩序と混沌のサイクルを循環させていくという地域づくりのアプローチである。

そして、このフレームワークにおけるもう1つの本質は、「地域にとって外部人材が触媒となる」のと同時に、「外部人材にとっても、地域という存在が触媒となる」という視座である。外部人材と地域が互いに変化を与え、自己変容と地域の成長が螺旋状につながっていく。東日本大震災後に東北で生まれた人材還流とは、単なる長期ボランティアでも、もちろん「都落ち」でもない。それは、眼前の困難に対峙し、自らの意思によって道を切り拓く自己決

図6 地域づくりにおける「秩序と混沌のサイクル」<sup>2</sup>



定であり、多様な個の集積が地域の可能性を創発するという挑戦であったのだと考えている。各地で震災復興や地域振興に取り組む同志たちとの対話や、イノベーションを起こせない組織風土や社会システムに葛藤する大企業の社員らとの対話を通じて、何よりも、自身の原体験を通じて生まれたのが「ローカルキャリア」というキーワードであり、都市部のビジネスパーソンが地域に関わる意義と可能性をめぐる探求である。

## 2 ローカルキャリアの現在地

### (1) 『ローカルキャリア白書』の発刊

筆者が代表理事を務める(社)地域・人材共創機構では、「都市と地域の垣根をなくし、すべての人がオーナーシップを持って、自らの人生を切り拓くことのできる社会」を目指し、各地の行政・中間支援団体と連携しながら、調査研究や地域ハンズオン支援、越境リーダーシップ開発に取り組んでいる。日本財団の支援を受けて編纂した『ローカルキャリア白書』の発刊記念イベントには、全国から100名を超える関係者が集い、地域に関わりながら自己変容と地域づくりを実践するための手法や事例について議論を交わしている(2019年5月)。

2 稲垣文彦氏との議論を元に筆者作成

図7 発刊記念イベントの様子



2020年3月に発刊した続編『ローカルキャリア白書2022』を含め、本白書は、都市と地域で働くビジネスパーソンを対象とするアンケート調査や、地域で自分らしい豊かな暮らしや事業を体現する実践者インタビュー、複数地域・有識者ヒアリング等をもとに構成される。

たとえば、地方から首都圏への人口流出が止まらない要因として、一般的には「地方には都市部のように高度でやりがいのある仕事がないから」と考えられているが、本調査では「働きやすさ」や「働きがい」に東京と地方では大きな差異は見られない。また「私の仕事は周りに影響を与えている」と回答する割合は地方のビジネスパーソンの方が高い<sup>3</sup>。実践者インタビューで挙げられた、ローカルキャリアを通じて得られた経験・スキルを「ローカルキャリア力」として9カテゴリ27項目に分類しているが、地域の現場では、顕在化した社会課題に触れる機会が多く、相対的に自身の存在感が大きい。取り組みの肌感を持ちやすく、時として必要な非合理的コミュニケーション能力も磨かれる。「オールラウンドマネジャー」「リビングラボコーディネーター」「コミュニティナース」「ジビエマイスター」など、地域との共生関係から生まれる新たな仕事や役割についても言及している。

図8 いまの職場は働きやすい (N=702)

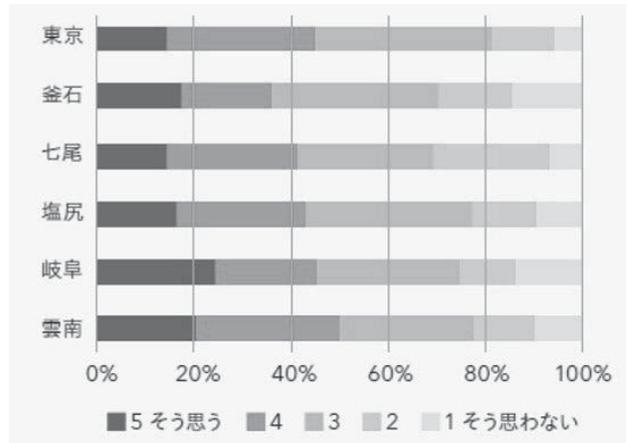


図9 私は働きがいを感じている (N=702)

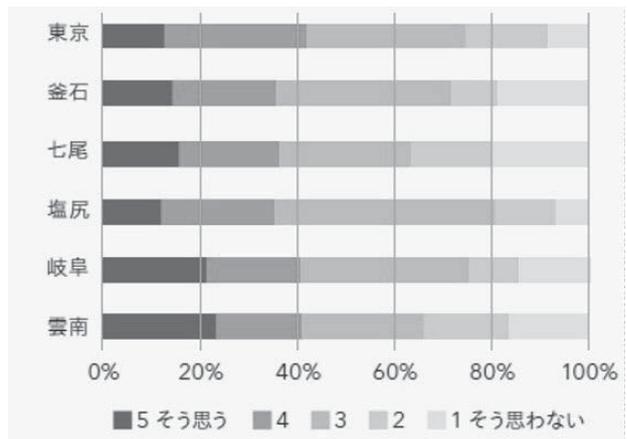
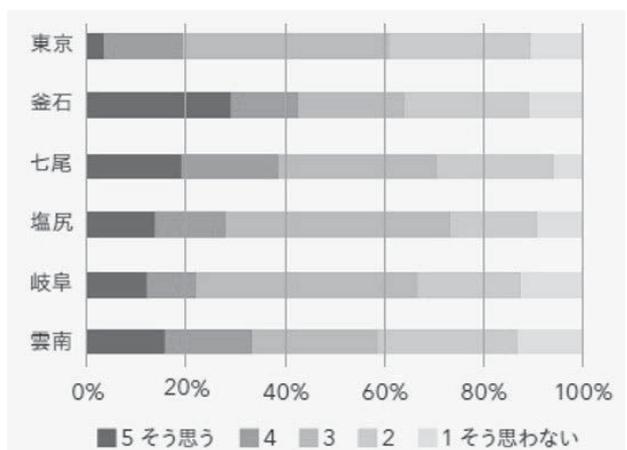


図10 私の仕事は周りに影響を与えている (N=702)



3 一般社団法人地域・人材共創機構 (2019)『ローカルキャリア白書』より抜粋

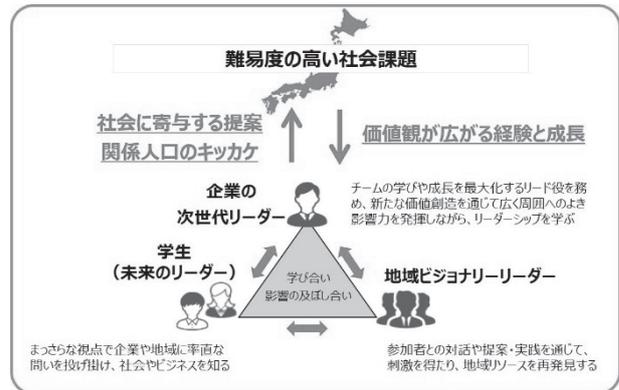
多様な人材を受け入れ、ともに育ち合う地域の土壌や仕組みについては、岩手県釜石市・石川県七尾市・岡山県西粟倉村・鳥根県雲南市・徳島県神山町をモデルケースとして取り上げ、フィールドワーク調査を行っている。多様なローカルキャリア実践者を誘引する「ローカルキャリアシティ」に必要な機能として、①仕事と出会う。地域と出会う機能、②地域と関わる基盤を整える機能、③キャリアを形成する機能、④仕事を育てる・広げる・評価する機能、⑤未来の人づくり機能の5つを挙げ、各地のエコシステムを「まちの人事部型」「ミツバチ受粉型」「テーマ設定型」「連動型」「まちぐるみ型」に分類した。

関係者とともに議論を深めてきたローカルキャリア白書の製作プロセスを通じて、私自身も地方創生や地域づくりに対する視点の持ち方に大きな影響を受けてきた。それは「ひとがまちをつくり、まちがひとをつくる」という再認識である。地域課題に向き合うには、量的思考から質的思考へ転換していく必要があるのではないか。真に大切にすべきは、人間一人ひとりの成長や変容であり、地域に関わる経験は21世紀の働き方をデザインしていく上でも大切な何かを得られる機会であり、ローカルキャリアの実態を明らかにし、その意味づけを重ねていく作業にこそ、都市と地域の新たな関係性を共創する手がかりがあるのではないか、という問いであり、リアリティのある実感でもある。

## (2) 地方創生と企業 HR の統合を目指す「リーダーズ・キャリア・キャンプ TEX」

また、こうしたローカルキャリアをめぐる探究において、大企業を中心とする HR 業界でトレンド化しつつある「越境学習」との高い親和性を感じている。法政大学の石山恒貴教授は、越境学習を「自らが準拠する状況（ホーム）とその他の状況（アウェイ）の境を行き来し、「ホーム」とは異なる多様な知識や情報を統合する能力を獲得する学び」と定義する<sup>4</sup>。所属組織における行動様式やプロトコルとは異なる環境に飛び込むことで、様々な葛藤を抱きつつも、自身や自社を相対化する視座を身につけ、見つけ直す機会を得る。他者とつながり、新たな価値

図 11 リーダーズ・キャリア・キャンプ TEX



創出へ自律的に取り組むことのできる人材を育成することを意図する学習法の1つである。

筆者は、人材・組織開発を手掛ける株式会社ファーストキャリアと協働し、地域をフィールドにした企業向けの越境リーダーシップ開発プログラム「リーダーズ・キャリア・キャンプ TEX (True Experience の略)」の企画運営に携わっている。顕在化する地域の社会課題を題材に、企業の幹部候補社員・大学生・ローカルキャリア実践者らが集い、4か月間半の対話やプロジェクト開発の過程を通じて、参加者一人ひとりが自身のリーダーシップを見出すきっかけを提供する座組みである。2018年の発足以来、全国14地域でプログラムを開催し、述べ63社から300名の参加者を数える。

TEX プログラムは企業参加者にとって、①意思決定者(地域ビジョナリーリーダー)の右腕として、分析・企画・実行を小さく回しきること、「素振り」ではなく「バッテリーボックスに立つ」機会、②生きた課題や人に触れ、対峙することで、社会課題から事業を構想する機会、③幅広い世代・業種との交流から、物事を前に進める経験から、自分なりのリーダーシップを見出す機会、④自ら思考し、行動した結果に公共性を得る体験から、世の中の役に立つという実感を得る機会等につながってきた。受入れ地域・団体においても、参加者との対話やプロトタイプ検証を通じて、①何をしたいのか、どうありたいのかを継続的に問われることで、自身を見つめ直す内省の機会、②複数団体による面的なプログラ

4 石山恒貴 (2018) 『越境的学習のメカニズム 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・プロローグの実像』

ム受入れを通じた、地域内の連携促進の機会、③練られたアイデアを新規事業の起点とする事業開発の機会、④大卒の新卒採用を始める起点となる機会等、様々な効用が見られる。

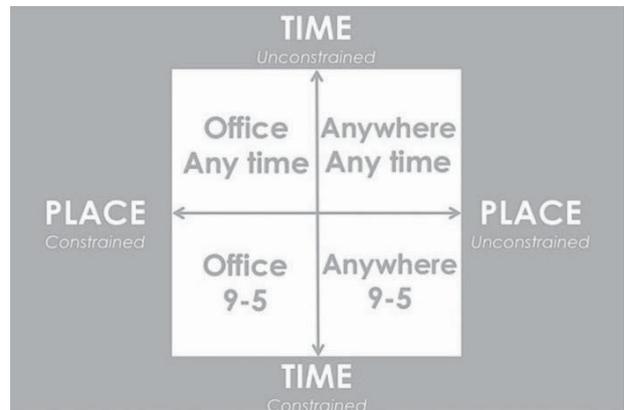
株式会社大京は TEX 参加後に、石川県七尾市のまちづくり会社である株式会社御祓川へ、若手社員を出向させる意思決定を行っている。20代後半で出向した大京社員は、地域に揉まれながら、団体代表者に近いポジションで様々な事業推進を担う。国の後押しもあり、大企業から地方自治体への出向事例は増えてきているが、大企業から地域の間支援団体・まちづくり会社への出向はまだ事例が少なく、都市部企業と地域社会の新たな共創の萌芽としても社会的意義があるものと考えている。

### 3 コロナ禍が生み出した「働く場所と暮らす場所の遊離」

本稿では、釜石市における地方創生の捉え方、外部人材が地域に関わることで、地域と人材が互いに育ち合うという自身の原体験を元にとりまとめを行った『ローカルキャリア白書』の概観、企業の HR 業界で近年注目を浴びつつある「越境学習」の事例を述べてきた。最後に、ポストコロナ時代の「地方創生」を再考する問いを共有したい。

『ライフ・シフト』の著者であり、ロンドン・ビジネススクールで教鞭をとるリンダ・グラットン氏は、新型コロナウイルスによるリモートワーク経験と、あらゆるセクターにおける DX の浸透により、時間的・空間的な制約を受けない新たな働き方が拡がりつつあると指摘する。NTT グループは、2022年7月より勤務場所を社員の自宅とする「リモートスタンダード制度」を導入し、働き方を自由に選択・設計可能とすることで「ワークインライフ（健康経営）」を推進する方針を示している。

図 12 COVID-19 と新しい働き方  
(リンダ・グラットン氏)<sup>5</sup>



日本国内においても、地域や業種・業態によってバラつきはあるものの、これまで一部の人にしか許容されてこなかった「自身の裁量によって、いつでも、どこでも仕事ができる」というライフスタイル提案が、企業の経営戦略や人事戦略として活用され始めている。この働き方の変容とは、つまるところ、「働く場所と暮らす場所が遊離していく」未来を示しているのではないか。「働く場所と暮らす場所を独立の事象として選択できる社会」が迫ってきているとしたら、人はどのように自分の過ごす場所を定めるのだろうか。

日本創生会議が示した「消滅可能性都市論」を1つの契機に、国を挙げて推進がなされてきた「地方創生」では、「東京一極集中の是正」による人口減少の緩和策が模索され、各地方自治体においても移住者の呼び込み競争が激化している。その一方、その地方創生に“行き詰まり”が感じられる背景には、①地方から首都圏へ若い世代が流出するのはいい仕事や大学がないから、②工場誘致や創業支援等を通じて若い世代の流出抑制や定着を図ってきたものの大局は変わらない、という一定の事実と諦念が地域の現場にある。「働く場所と暮らす場所が遊離していく」社会における地方創生とは、いったい何を意味するのか。人口減少問題を起点とし、国や地域を主語に論じられることの多かった地方創生論と、個人一人ひとりが自分らしく、豊かなライフスタイルを実現するためのキャリア論を、どのように再結合

5 Sansan Innovation Project 2021 「Redesign the work ~ how to make hybrid productive」より抜粋

していくべきか。私たちは今、こうした根本的な問いに直面しているのではないか。地方創生の実装や政策に携わる一人として、ローカルキャリアの可能性を信じる研究者の一人として、新たなパラダイムにおけるポストコロナ時代の地方創生のあり方について、今後も議論を深めていきたい。