

特集：多様な活躍を見せる企業内診断士たち

## 第2章 震災復興の現場から —企業内診断士と これからの被災地とのかかわり方



伝田 潤一

福岡県中小企業診断士協会／アサヒグループ診断士の会

平成25年4月15日、復興庁宮城復興局で人事異動通知書（辞令）と職務命令書（派遣先の通知）の交付を受け、その足で派遣先である宮城県東松島市へ向かった。市役所で阿部市長から委嘱状の交付を受け、同日正式に市に着任した。肩書きは「宮城復興局参事官付政策調査官」、任期は平成27年3月末までである。

市での委嘱先は、一般社団法人東松島みらいとし機構（通称：HOPE）。平成24年10月に市が設立した、震災からの復興を加速するための、産学官民連携による復興支援組織である。

その日から約1年8ヶ月が経過した現在、ここ東松島市の現状を皆さんにお伝えするとともに、企業内診断士としての被災地とのかかわり方について考えてみたい。

### 1. 宮城県東松島市

#### (1) 立地

東松島市は宮城県の東部沿岸域、県下第二の都市・石巻市の西に位置する人口4万169人（平成26年10月1日現在）の町である。

東北地方としては比較的温暖な気候で、農業（米作、野菜）と漁業（牡蠣、海苔の養殖）が基幹産業である。

風光明媚な「奥松島」や、日本三大溪に数えられる「嵯峨溪」、砂浜の美しい「野蒜海岸」などの豊かな自然環境に恵まれ、震災前

には110万人の観光客が年間を通じて訪れていた。

熱狂的ファンの多い航空自衛隊の「ブルーインパルス」松島基地も、ここ東松島市に所在している。

#### (2) 被災状況

東日本大震災で当市の沿岸部は5～10mの津波に襲われ、市街地の65%が浸水、家屋の70%以上が半壊以上の被害を受けた。

平成26年11月1日現在、死者は1,109人、行方不明者は25人。同月現在、いまだに1,890世帯の市民が仮設住宅（みなし仮設<sup>\*1</sup>含む）での生活を余儀なくされている。なお、震災前の人口は4万3,142人であった（平成23年3月1日現在）。



野蒜高台エリア防災集団移転先造成の様子（平成26年11月現在）

#### (3) 着任当時

私が着任した当時、市民生活は一見落ち着きを取り戻しているかのように思われたが、沿岸部ではいまだ山をなす瓦礫の手作業によ

る分別作業が続き、浸水した農地は海へとつながり、水没した家屋や車を取り残されたままであった。

ようやく、市民生活の基礎となる災害公営住宅<sup>※2</sup>の建設や防災集団移転<sup>※3</sup>先の造成、不通となっているJR仙石線の内陸部への移設工事などのインフラ整備が始まったばかりであった。

着任の日、市役所内の機構事務所へ案内された私が示されたデスクは、会議室から長机を運び込んだだけのもの。機構そのものが言わば端緒についたばかりであったのだ。

## 2. 着任まで

### (1) 発災直後

平成23年3月11日、休暇を取って福岡の自宅にいた私は、報道で震災の発生を知った。テレビ画面に映る映像を茫然と見ていたことを、昨日のこのように思い出す。

当時、アサヒビール社の中国統括本部（広島市）営業企画部に在籍していた私は、メンバーとともにその後の数ヵ月間、商品の計画出荷に追われることになる。全国の工場がフル操業で製造にあたるも、福島工場が罹災したこと、商品によっては部材を東北方面から調達していることもあり、供給が逼迫した。

商品ごとに、本社から送られてくる数字と得意先からの注文をにらめっこしながらの毎日である。

震災後、多くの企業でBCPの導入が進んだことは、皆さんもご承知のとおりだ。

### (2) 社内公募

それから2年ほどが経過した平成25年2月上旬、社内の公式文書に「社内公募」が掲載された。「被災地での復興まちづくり、産業振興に携わるメンバー求む」とある。

アサヒグループホールディングス社では、グループ内活性化や社員のモチベート、適材適所の観点から、年に数回「社内公募」が行われる。復興に何も貢献できていないという

思いもあり、この公募のことが気になってしまった。

1週間ほど考え（もちろん、妻にも相談したうえ）、「応募してダメなら仕方がないが、応募しなかったら、この先きっと後悔するだろう」と考え、応募することにした。

## 3. (一社) 東松島みらいとし機構

### (1) 着任後

機構に着任し、件の長机で仕事を始めた。最初の仕事が「年次計画の作成」である。手分けをして「年次計画」を作成、1ヵ月後の5月下旬に何とか社員総会と会員向け年初全体会議の開催にこぎつけた。

当時、東松島市の復興支援に名乗りを上げ、機構に参画していた民間企業、NPOは86社。

設立時、機構では民間企業の参画を募るにあたって、今後、取り組むべき先進的なプロジェクトを掲げ、公開していた。企業側としては「どのプロジェクトであれば、自社のリソースを活かして支援ができるか」が明確になるメリットがあり、その結果、86社の会員が東松島市の支援に名乗りを上げていた。



東松島市のキャラクター「イトとイーナ」。環境未来都市推進国際フォーラム（平成26年12月）にて

### (2) 環境未来都市構想

そもそも機構が設置された経緯は、「環境未来都市構想」という新成長戦略に端を発する。平成22年6月、当時の民主党政権はその目玉施策として、21の新成長戦略を掲げた。その1つが「環境未来都市構想」である。

今後、人口が集中するであろう地方都市（たとえば柏市、横浜市、北九州市など）を選定して、環境と共存するサステナブルな都市づくりの取り組み方を実証するものであった。

震災を機に、この施策は被災地でも注目を集め、手を挙げる自治体が多く現れることとなった。震災からの復興を、この「環境未来都市構想」というビジョンで加速化しようとする狙いである。

### (3) 環境変化

環境の変化は、復興現場へもダイレクトに影響を与える。ここでいう「環境変化」とは、「政権交代による環境未来都市構想の見直し」である。政権交代により、「環境未来都市構想」そのものが大幅に見直されることとなったのである。

私が着任したのは、まさにこの「環境変化」のときであった。「年次計画」にも「環境変化」への対応策と戦略の転換を盛り込まねばならない。すなわち、「機構のポジショニングの再設定」と「ソフトな復興支援への戦略転換」である。事務局のメンバーと手分けをし、企業の担当者を訪ね、理解を求めた。

## 4. 復興の現場で

### (1) 代表的なプロジェクト

復興の現場では日々、「単なる復旧にとどまらない、創造的な復興」に向け、さまざまな取り組みがなされている。現在、機構（平成26年11月現在、会員企業70社）が市などと進めているプロジェクトの一部をご紹介します。

#### ①「森の学校プロジェクト」

東松島市と市教育委員会が機構の会員企業とともに進める、学校の移転新設プロジェクト。被災した小学校の新築移転に際し、建設予定地の裏に位置する市有林を「復興の森」として整備し、あたかも森と学校が一体となったかのような自然環境を活かした学校づくりを目指すもの。

新築公立小学校としては珍しいオール木造の校舎は、多方面から注目を集めている。平成28年度末の開校予定である。

#### ②「美馬森プロジェクト」

市が会員企業とともに進める、馬を活用したプログラムを展開する牧場整備プロジェクト。街づくりと復興人材育成の中核に馬を据え、馬と触れ合うことで得られる癒し効果をメンタルケアなどにも活用していこうとするもの。

現在は、市内外の小学生を対象とした「馬や自然との触れ合いプログラム」を展開し、人気を集めている。

#### ③「東松島刺繍の街プロジェクト」

（通称：東松島ステッチガールズ）

機構が独自に進める「女性のエンパワメントと雇用および新産業の創出」を、刺繍によって実現しようとする取り組み。平成26年度復興庁「新しい東北」先導モデル事業に採択されている。

子育て世代で働きに出られない女性たちに刺繍を覚えてもらうことによって「収入」を得ていただくとともに、新しい産業とコミュニティの創出、メンタルケアに資する取り組みである。



「東松島刺繍の街プロジェクト」技術研修会の様子

#### ④「希望の大麦プロジェクト」

被災跡地の有効活用を検討するための機構独自の取り組み。津波危険区域として居住できなくなってしまった土地は、放置すると莫大な維持費が発生する。230haにも及ぶその市有地の利活用を検討するため、機構では現在、市から貸与された公園跡地などで大麦の試験栽培を行っている。

⑤「グランドデザイン検討プロジェクト」

機構が主催した取組み。市の「復興まちづくり計画」をベースに、将来どのような街にしたいのかを検討するもの。市職員、会員企業代表者、市民からなるチームを編成し、全5回のセッションを経て、街のありたい将来像を描いた。

(2) 機構の未来

誰も経験したことのない震災復興という「新しい社会システムの創造」には、この街にかかわるあらゆるステークホルダーが参加した、多様な価値観の共有とお互いの理解が必要であると私は考えている。将来的に、その役割を果たすことが機構には期待される。言わば「シンクタンク」、あるいは共創の場としての「フューチャーセンター」の機能である。

「わが国の近い将来の縮図」と言われる被災地において、「街としてどのような価値を創造するのか」は、全国の指針となる重要なモデルケースである。機構にはぜひ、この先導役を担ってほしいと願っている。

5. 企業内診断士と

これからの被災地とのかかわり方

(1) 民間企業の社員として

復興のステージが進むにつれ、必要とされる支援内容も変化する。たとえば発災直後であれば、1人でも多くの人の手（フィジカル面での支援）が必要であったらう。

復興のステージが進んだ現在、求められているのは「ナレッジ面での支援」である。新しい産業の創出、コミュニティの再生、1次産業の6次化、再生可能エネルギー導入など、「新しい社会システム創造」のためのナレッジとノウハウが必要である。

ここは、企業に所属しているからこそ使える「企業としての強み」を活かさぬ手はない。復興現場のニーズの一步先を見極め、そこに自社のリソースを組み合わせ、新しい価値を

創っていく活動は、民間企業の社員であるからこそ味わえる喜びではないだろうか。

各々の企業が取り組む地道なCSR活動の積み重ねが、未来につながるものであると私は確信している。

(2) 中小企業診断士として

いま、被災地で求められているのは、間違いなく「人材」である。「ソリューション提案ができる人材」、「多様な価値観を統合して新しい価値観を創造できる人材」、いわゆる「スキル人材」が求められているのである。

中小企業診断士のナレッジ、スキルとノウハウは、まさにこれからの復興ステージで求められるものである。1人でも多くの中小企業診断士の方々に、被災地への支援の手を差し伸べていただきたい。

東北沿岸被災各地でいま起きている少子化、高齢化、人口流出、雇用の減少、産業の衰退、コミュニティ崩壊、学力の低下などの課題は近い将来、わが国の地方都市の多くが直面する課題であるとする、これらの社会的課題の解決策を我々自らが模索することは、大きな意義を持つものであると私は考えている。

注)

- ※1 みなし仮設：自治体が民間の賃貸住宅を借り上げ、被災者に応急仮設住宅として提供するもの。
- ※2 災害公営住宅：災害により住宅を失い、自力での再建が難しい方々のための公的な賃貸住宅。
- ※3 防災集団移転：被災地や災害危険区域のうち、居住に適さない区域にある住居の集団的移転を促進する事業。

伝田 潤一

(でんだ じゅんいち)

1990年中央大学文学部卒業、ニッカウ中スキー株式会社入社。千葉、東京と営業部門を担当。2000年中小企業診断士登録。その後、アサヒビール株式会社へ転籍。福岡、広島で主に営業企画部門を担当。

2013年4月より復興庁へ出向、宮城県東松島市で震災復興支援業務にあたっている。一般社団法人日本ソムリエ協会認定ワインアドバイザー、スコッチ文化研究所認定ウイスキーエキスパート。

