

特集：魔法の習慣 9

第5章 働くことの意義を 新興国で見つける

NPO 法人クロスフィールズ共同創業者・代表理事 小沼 大地氏



片平 智之

東京都中小企業診断士協会城西支部

皆さんは、「働くことの意義」について考えたことがあるだろうか。自分は何のために働き、それは誰の役に立っているのか。社会人であれば一度は考えたことがあるだろう。だがその問いに対し、いつしか考えることを止めてしまっていないだろうか。

「働くことの意義」について見つめ直し、社会課題解決にコミットする「留職」というプログラムを運営する団体がある。NPO 法人クロスフィールズである。「留職」プログラムとは、民間企業の社員が新興国へ数ヵ月間赴任し、現地の NPO や社会的企業の一員として、社会問題の解決に取り組む、いわば「民間企業版の青年海外協力隊」ともいえる。

同プログラムは、現在（2017年8月時点）までで参加人数120人、導入社数30社、派遣国数10ヵ国、受入団体数73団体となり、多くのビジネスパーソンが新興国での社会課題解決に取り組んできた。

参加者は、自社の本業で培った技術や経験を生かして新興国での課題解決に貢献するとともに、その活動を通じて「働くことの意義」について見つめ直すことで、仕事への情熱と目の輝きを取り戻し、未来を切り拓くリーダーとなっていく。

1. クロスフィールズが目指す世界

2011年に創業した NPO 法人クロスフィールズは今年で7年目を迎えた。「まだまだ社

会を変えることができていない。思い描いているほどのインパクトを起こせていない」と当団体の共同創業者・代表理事である小沼大地氏は語る。

社会を変えるために同団体が目指している世界観がある。1つ目は、「すべての人が『働くこと』を通じて、思い・情熱を実現することのできる世界」、そして2つ目は「企業・行政・NPO がパートナーとなり次々と社会の課題を解決している世界」である。これは同団体のビジョンにもなっている。

そして、創業当初のミッションを事業領域の拡大とともに、今年から「枠を超えて橋をかけ、挑戦に伴走し、社会の未来を切り拓く」と変更し、新たな事業にも挑戦している。



Vision, Mission のパネルと NPO 法人クロスフィールズ共同創業者・代表理事の小沼大地氏

2. クロスフィールズ創業への道のり

(1) 社会への憤りが創業のきっかけ

「おまえは相変わらず熱いなあ。でも、そろそろ会社に入って『大人』になれよ」

青年海外協力隊の一員として派遣されたシリアから帰国した後、学生時代の友人から言われた言葉だ。小沼氏が24歳のときである。

大学時代に切磋琢磨し合い、高い志を持ち、熱く語り合った仲間たちであったが、小沼氏には、2年先に社会人になった同級生の目の輝きは失われているように見えた。

多くの学生が「会社での仕事を通じて、世の中を良くしたい」という高い志を持って就職活動を行い、企業に入社するが、その情熱は会社という組織の中で、たった数年で消えてしまうことが多いのが現状だ。それが「大人になる」ということなのか？ 日本の社会は何なぜこの状況を放置しているのか？ この社会に対する憤りが、小沼氏を起業にまで突き動かすきっかけになった。



本稿を執筆する際の参考になった小沼氏の著書『働く意義の見つけ方 仕事を「志事」にする流儀』（ダイヤモンド社）

(2) 日本とまったく違う世界

大学ではラグロス部で主将を務め、部活に熱中した学生時代を過ごした。仲間と一緒に明確な目標に向かって全力で走る、その高揚感のようなものが自分を突き動かしていた。

そして大学卒業後には青年海外協力隊に参加して、シリアに行くことになる。今までとは世界観がまったく異なる世界に身を置き、ここでの経験が小沼氏のキャリアを大きく動かしていくことになる。

日本では受験勉強をして良い点数を取る、部活で一生懸命練習をして大会で優勝するなど、目標が明確に決まっていたそれに向かって努力するだけで良かった。しかし、シリアでの生活は自らがやることを決め、目標を設定するところから始めなくてははいけなかった。

先生や仲間が助言をしてくれない孤独な環境の中で、覚悟を決めて一歩ずつ進み、やりきらなければならなかった。「追い込まれた状況こそが人を成長させる」と小沼氏は話す。

(3) 働くことの美しさ

シリアでの業務で現地の方と会話をしている中で小沼氏は、「なぜその仕事をしているのか？」という質問を投げかけた。その答えがあまりにカッコ良かった。

「この村を豊かにするため」、「シリアという国がよくなっていく姿をどうしても見たい」という答えとともに、自分の仕事が誰かのために役立っていると自信を持って話す姿に衝撃を受けたという。

シリアはGDPなどの経済的指標で測れば、日本と比べて成長途上といえるが、働くことの意義・美しさがあり、働くことの幸せを皆感じているように見えた。

(4) 人生のミッション・ステートメント

シリアで「自分の力で村を良くしていきたい」という情熱を持って働いている人と一緒に仕事をする中で、小沼氏だけではなく、同僚の働き方も変わってきた。情熱が伝わり、自分たちのスキルや経験が社会を変えること

につながり、直接「ありがとう」と言われることで仕事が「志事（しごと）」に変わっていくことを実感した。

そしてある日、ユーフラテス川のほとりで夕日が沈むのを見たとき、小沼氏の体に電流が走り、人生のミッション・ステートメントが舞い降りてきた。「僕の人生の使命は、社会貢献の世界とビジネスの世界をつなぐことだ。そして、情熱を持って働く人たちが溢れる世界を創ることだ」。

「自分」と「仕事」と「社会」の3つの結び付きを働く人がしっかりと意識できている状態での働き方を「志事」と呼び、それを多くの人々が実現できている社会を創っていくことが小沼氏の使命となった。

(5) 青年海外協力隊からコンサルタントへ

青年海外協力隊から帰国した後は、自らの構想実現に向けビジネススキルを学ぶため、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社して激動のビジネスライフを過ごすことになる。

問題解決に対する圧倒的な信念を持つ集団に鍛えられ、クライアント企業や社会へのインパクトに対するこだわりについても勉強をさせられたという。コンサルタントとして過ごした3年間で得た考え方は現在の事業にも生きており、退職後はクロスフィールズの創業に向けて邁進することとなる。

3. 新たな取組みと活動の再確認

(1) CROSS FIELDS WAY

クロスフィールズには「CROSS FIELDS WAY」と呼ばれる行動規範があり、日々の活動を強く意識するものになっている。毎日朝礼でこの9つの行動規範の中に紐づく話を1人ずつシェアしていくことを実践し、価値観を重ね合わせている。

教師志望だった小沼氏だが、中学・高校と部活の顧問に恵まれ、「情熱と工夫があれば必ず道は開ける」、「本当に人のことを信じ続けることが大事」という2つの教えに感銘を

受け、行動規範の中に反映されているという。

特に、「人の可能性を信じ、挑戦を応援」という言葉は、小沼さんの行動様式となり、留職プログラムの参加者の方にはもちろん、職員に対してもその言葉を意識して接している。

(2) 変革を加速させる取組み

留職プログラムは20～30歳代の社員が中心となっている。だが、若手・中堅社員が幹部となり、組織を変え、会社を変え、社会を変えていくまでには時間がかかる。

そのため、変革のスピードを上げていく試みとして、管理職・経営者向けのプログラムも進めている。若手・中堅社員が頑張っているところを幹部層が応援することによって、若手の変革の熱が組織の中に伝播していくことをサポートすることが目的だという。

(3) 6年間の活動を再確認

創業から6年間、猪突猛進で走ってきたが、今は少し引いてみて、「自分たちが今の社会の状況に対してどういう価値を出せるのか？」を振り返ることに時間をかけているという。

創業当初は良いリーダー像のようなものがあって、その像に当てはまるように自分をつくってきたところがある。だが現在は自然体に、オーセンティック（信頼できる）なりー



6周年イベントで話をする小沼氏

ダーシップを取ることを心がけているという。

そして、大事な局面であればあるほど、頭ではなく腹に落として考えるよう、ロジックだけでなく五感で考えるようにしている。それが小沼氏の魔法の習慣である。

また、「創業時からの想いを支えているものは、留職プログラムの参加者をはじめ、巻き込ませていただいた方々に対して誠実でありたいという気持ちです」と小沼氏は語ってくれた。

4. 中堅中小企業にとっての留職の価値

現在、留職プログラムの導入企業は大企業が中心であるが、「中堅中小企業にとっての導入価値も大きく、特に事業承継の際の次世代リーダーの選定、育成の際のタフアサインメント（困難な課題）に活用できるのではないか」と小沼氏は話す。

同プログラムは人的投資予算に限りがある中堅中小企業には難しいという声もあるが、次世代の経営者選定・育成プログラムにはこのような投資が必要ではないだろうか。

中小企業診断士が向き合っていく企業の中には、近い将来イノベーションを起こし、グローバル展開を行っていく企業もあり、そのような大胆な改革・挑戦を行う経営者は相応の人物でなくてはならない。

2代目経営者、現在の事業を承継する次世代リーダーは創業期を知らない世代である。その一方で、留職プログラムで派遣する新興国の団体は創業期である。そこには先代の創業期を思わせる、がむしゃらに頑張っている姿があり、その光景を見て、事業を継ぐ覚悟が決まる。

何も後ろだてがないという修羅場をくぐり抜けることで、新たな価値を生み出し、次世代リーダーに必要な素養を身につけることができるのである。

また、中堅中小企業のほうが、大企業と比べて情熱の伝播も改革のスピードも早いはずであり、その導入効果もより出やすい。

小沼氏が思い描く、「働くことを通じて想い・情熱を実現することができる社会」となるには、時間がかかるかもしれないが、その道筋ははっきりと見えている。

【7年後のイメージ】

今年で創業7年目であり、7年後（2024年）は2倍の14年目ということになる。想いがある人たちで新しい日本の社会、仕事の在り方を創っていたい。気力も体力も充実しているよう健康に留意して、活躍していきたい。

小沼 大地

（こぬま だいち）

1982年神奈川県生まれ。NPO法人クロスフィールズ共同創業者・代表理事。一橋大学社会学部・同大学院社会学研究科修了。青年海外協力隊として中東シリアで活動後、マッキンゼー・アンド・カンパニーにて勤務。2011年5月NPO法人クロスフィールズを創業し、同年に世界経済フォーラム（ダボス会議）のGlobal Shaper、2016年にDIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー「未来をつくるU-40経営者20人」に選出。国際協力NGOセンター（JANIC）の常任理事、新公益連盟の理事。



片平 智之

（かたひら ともゆき）

1982年静岡県静岡市生まれ。早稲田大学商学部を卒業後、ITベンダーで法人営業に従事、現在はコンサルティングファームに勤務し、中堅中小企業のコンサルティング業務に従事。2015年中小企業診断士登録。ITコーディネータ、1級販売士。

