

月刊

Monthly HRM Materials

人事マネジメント

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

■解説ファイル

「考える新入社員」 育成ガイド

[P.11]

2011
Aug.

8

新連載 2本
プロ人事のミッション
[P.78]
“思い”を実現する組織
[P.88]

■要点解説

「くるみん」取得の進め方

[P.23]

■この人

池田弘

[P.36]

■事例

パタゴニア/ネットワンシステムズ

[P.49]

[P.54]



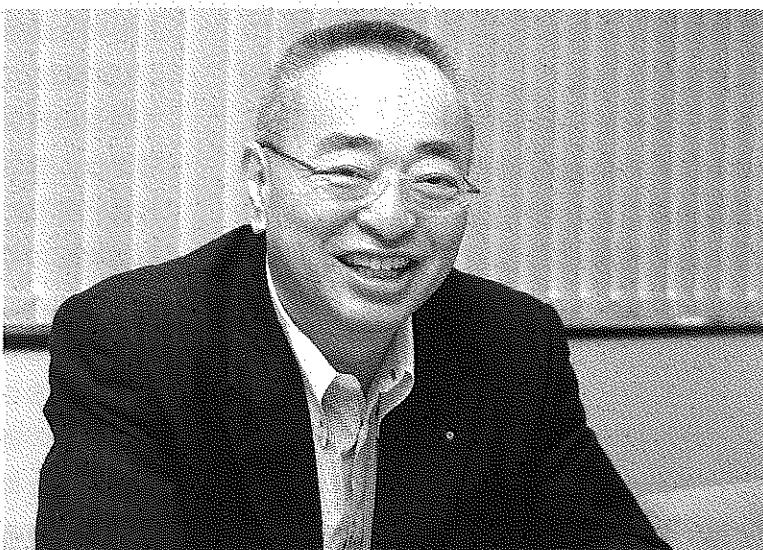
THE LONG INTERVIEW

——この人と1時間

インタビュアー（構成・写真）
関本 茂

新潟総合学園 総長・理事長
関東ニュービジネス協議会 会長

池田 弘さん



いけだ・ひろむ

1949年、新潟市生まれ。1977年、新潟市の愛宕神社の宮司となる。同年、新潟総合学院を開校し理事長に就任。代表を務めるNSGグループは、新潟・福島・東京を中心に、大学院大学、大学、専門学校、高等学校、学習塾、資格取得スクールなどの教育機関30校以上を経営。また、病院、各種高齢者施設などの医療・福祉機関、資格検定・教材出版事業、起業支援事業、給食サービス事業を行う株式会社を展開するまでに成長している。1996年、「アルビレックス新潟」の代表取締役に就任し、地域密着型のビジネスモデルにより観客動員数をトップクラスに押し上げた。現在、NSGグループ代表のほか、新潟総合学園総長・理事長、アルビレックス新潟会長、関東ニュービジネス協議会会长、異業種交流会501会長などの要職を務めている。

「地方都市が活性化しなければ日本は衰退する」と、警鐘を鳴らすのは実業家の池田弘さん。新潟の歴史ある神社に生まれ、神職を通して触れ合ってきた故郷の人々との絆を原動力に、どこまでも“地方目線”で汗を流す人。

雇用で地方都市が活性化すれば
人間らしい「幸福感」が見えてくる！

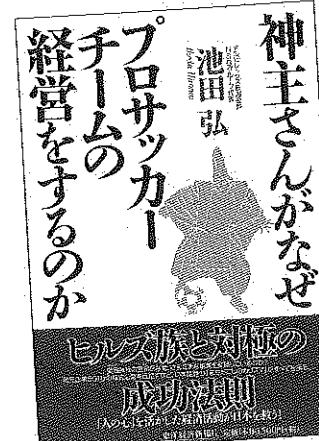
「人もビジネスも中央集権から地方主権に帰るべき」との熱い提言が、なぜか心地良い。

「実業家」と「神主」の二つの顔

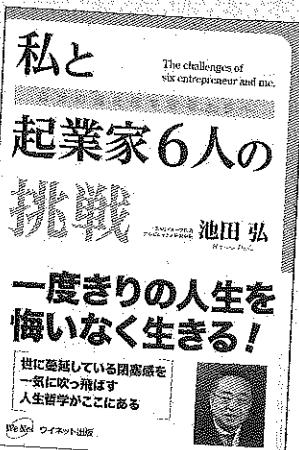
ニュービジネス振興のための政策提言や、起業家の育成・発掘などを支援する『社団法人関東ニュービジネス協議会』。池田弘氏は現在、同会の6代目となる会長を務めている。初代理事長の野田一夫氏（多摩大学名誉学長）をはじめ、関本忠弘氏（元日本電気㈱相談役）や樋口廣太郎氏（アサヒビール㈱相談役）といった様々な顔ぶれが代々の会長を務めてきた同会にあって、出身地である「新潟」に基盤を置いた地域密着型ビジネスを展開している池田氏の存在は少々異色なものかもしれない。

「本来なら東京のベンチャーの雄、もしくは大企業のトップが会長職を務められればいいのではないかと思っていたが、私のように新潟という地方都市に軸足を置いた人間が“関東”的会長をさせていただくということは、これはもう時代がそういうふうに変わってきたからだと認識するようになっています。もっとも私自身もベンチャーでここまで来ましたので、とりわけ熱意のあふれる若い起業家の皆さんの方になればという思いで会長職に従事しています」

池田氏には「神主」というもう一つの大切な立場がある。慶長年間（1596～1614）の發祥と伝えられる新潟市内の「愛宕神社」が池田氏の実家で、池田家の長男として生を受けた池田氏にとって、神職という生き方を選択することは特別なことではなかったようだ。25歳で愛宕神社の神主に就任して以来、今で



『神主さんがなぜプロサッカーチームの経営をするのか』（東洋経済新報社）
神道精神をベースにした経営と「新潟方式」の極意を公開



『私と起業家6人の挑戦』
自分の道を探す若者たちへ』
（ウェブ出版）
池田氏が育ててきた若手起業家6名の人生と事業を紹介

も祭事を担当している“現役”的神主さんだ。

「大学は國學院大学で、神職を学びながら教育事業で起業することをずっと考えていました。なぜ教育事業なのかと言いますと、その理由の一つが『教育は人助け』という視点があったからで、将来のある優秀な若い人たちを地元に留めたいという気持ちと、たとえ大学や専門学校で東京に行ったとしても、就職する際には新潟に戻れるような雇用環境を創出したいという思いがあったからです。それともう一つの理由は、生家でもある神社を通して町の活性化を考えてのことです。本来、神社というのは神事、祭事などを接点にして地域密着型で存在してきたのですが、少子高齢化や過疎化などの影響で周囲から人がいなくなると、神社単体で生活する池田家にとってもマイナスになるといった現実もありました。教育事業なら地域にも溶け込めやすいですし、地域密着型の神職と並行してできる仕事だと考えました」

池田氏は27歳で現在のNSGグループ（発

THE LONG INTERVIEW

足当初は新潟総合学院のみ)を創業した。しかし、今でこそ大学、高校、専門学校などを合わせて30校以上という大規模なものに発展している事業だが、当初から資金繰りがうまくいったわけではないと振り返る。

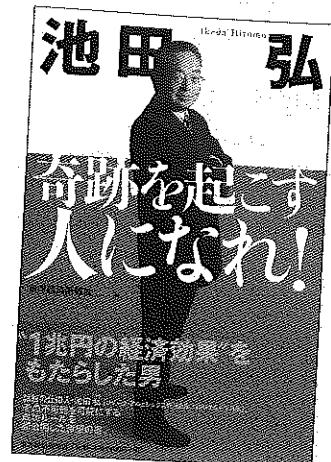
「キャッシュフローの仕組みをはじめ、バランスシートの見方とか、経営に必要なさまざまな指標などはすべて専門書から学び、また、企業経営に関するセミナーなどにも積極的に参加して起業の準備をしていました。ところが、いざ書類を持って銀行に行っても全く相手にしてもらえませんでした。ちょうど『ベンチャー』という言葉が出始めた頃で、融資担当者からは『あなたのはベンチャーじゃなくアドベンチャーだ』と揶揄されたりもしました(笑)。結局、町の小さな信用金庫から開業資金を融資していただけたのでスタートすることができたんですが、当時の経験は関東ニュービジネス協議会に携わるうえでも生きていることは確かですね」

以来、34年の時が流れ、「新潟総合学院」は「新潟総合学園」と「国際総合学園」などの学校法人、さらに医療法人や社会福祉法人、起業支援や資格検定事業、給食サービスなどの企業を加えたグループとなって現在に至る。

雇用環境の創出と起業家支援

生まれ育った新潟にどっしりと根を下ろしながら、教育分野を基盤に多角的に事業展開する池田氏。そもそも氏にとって、故郷の「新潟」とはどのような存在なのだろうか。

「実は新潟県内にはたくさんのお宮(神社)があって、47都道府県の中でも一番神社の数が多いのが新潟県といわれています。その



『奇跡を起こす人になれ!』(東洋経済新報社)
池田氏の過去から今、そして未来が鮮明に浮かび上がる1冊

ような『お宮』とか『お社』は地域コミュニティの中心的な存在でもありますから、そこに生まれ育った人間として、地域の人々の幸せや地元商店街の発展までを祈る気持ちは、むしろ自然と養われたものと言つていいのかもしれません。なので自ら新潟に対する愛着を高めていった結果で今があるというより、自分自身の成長が愛宕神社の後を継ぐという理念と一致して、必然的に郷土愛が生まれたんじゃないかと自分では思っています。そんな私ですから、高度成長期以降の新潟経済の衰退は本当に身にしみて感じていて、例えば、新潟市の中心部に住まっていた人たちが新しい家を求めて郊外に移り住むとか、その流れでクルマでちょっと走ったところに大きなスーパー・マーケットができ、あたりで地元の商店街がシャッター通りになってしまふといった負の連鎖なども自身の問題としてとらえてしまうんです。かといって自分は神主でもありますから、愛宕神社を離れて他の地域で暮らすことはできませんし、ある意味、自分自身が『やるぞ!』と腹を決めなければ、新潟という地方都市の衰退を止めることができ

きないと考えてしまうんですね」

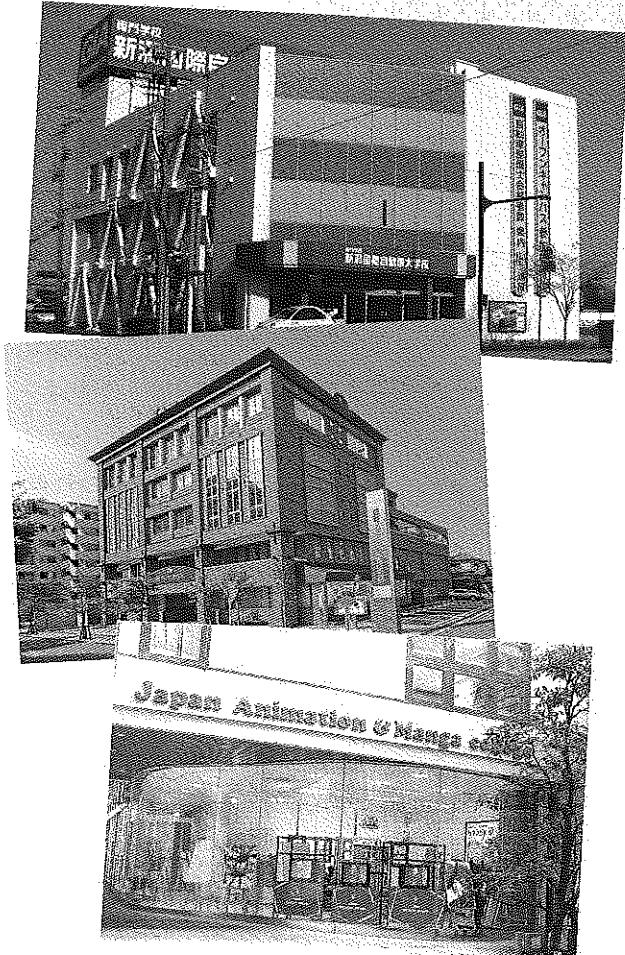
池田氏は自著や各メディアを通して「地方都市が活性化しないと日本は衰退する」とのメッセージを発信し続けている。地方都市活性化のためには今、何が必要なのだろうか。

「その一つは何といっても雇用環境の創出で、新潟にとっても大きな課題です。私がライフワークとして取り組んでいる『池田弘の活々街おこし』の活動目的もそこにあり、雇用の面で地方が自立できなければ、活性化どころかその存亡さえも怪しくなってしまうと考えています。事実、ほとんどの地方都市がオーバーローン状態に陥っており、国全体の借金も過去最大となっている現状を考えると、もはや国に依存しているだけの雇用形態では立ち行かなくなるのは明らかです。

一方、学生たちの就職活動に目を転じれば、大企業志向の若者たちの増加で雇用のミスマッチがあちこちに生じ、さらに東日本大震災の影響も重なって、完全に雇用バランスがとれていないのでまた現状です。その結果、地方だけが置いてけぼりにされていると。だからといって、私は人々の間からチャレンジ精神が消えたとは全く思っていないくて、むしろ今こそ地方都市が、なかんずく新潟が底力を発揮して、雇用拡大に力を注ぐチャンス到来なんじゃないかと見ているんです」

大企業の工場や支店が地方都市にある間はまだ、雇用環境に対する不安は少ない。しかし、そういった有力企業ほど危機管理に対する意識が敏感であるがゆえに有事の際の撤退は早いものがある。「だからこそ磐石な基盤を地方都市に!」と強く訴える池田氏である。

「大企業の支店や工場の撤退で雇用バランスが大きく崩れてしまっている一方で、例え



経営する学校のほんの一部。上から、
『専門学校 新潟国際自動車大学校』
『国際メディカル専門学校』
『日本アニメ・マンガ専門学校』

ば、古くから新潟に本社機能を置き、独自のサービスを展開している地元企業が知恵を出し合い、共に支え合うことで雇用環境の創出に貢献しているなんてケースはよくあるんです。私はここに地方が再生するためのカギがあると見ていて、起業支援のための『異業種交流会501』を主催している目的の一つにも雇用機会の拡大が含まれています。ちなみになぜ501なのかと言いますと、近代日本の基礎を築いた渋沢栄一氏が亡くなるまでに500社を創ったといわれているので、その一つ上を目指そうと心意気を込めたからです」

——この人と1時間

THE LONG INTERVIEW

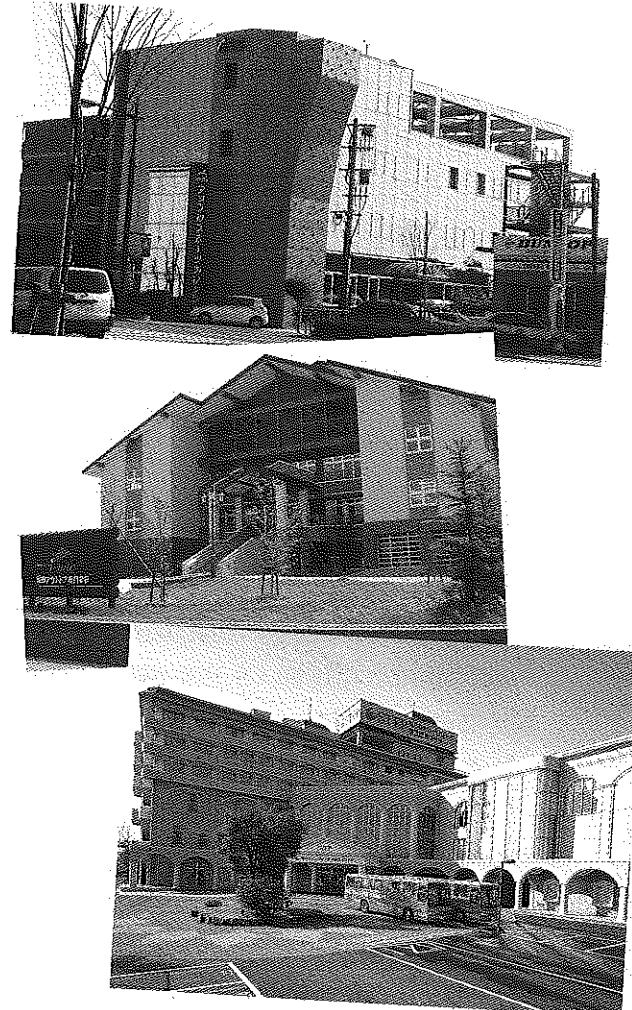
サッカーを通して“郷土愛”を育む

ところで、わが国では明治維新以降、地方分権型から中央集権型への体制移行により近代化が成し遂げられたといわれているが、池田氏は「今後は中央集権型から地方主権型へ方向転換する必要がある」とポイントを語る。

「要は、当たり前のように東京をはじめとした大都市に存在している本社機能をどれだけ新潟に持ってくることができるかで、研究分野や企画分野はもちろんのこと、リーダーシップの執れる重役クラスの人材までを含めてどれだけ県内に引っ張ってこれるかということでもあります。つまり、そういったものはすべて脇役ではなく主役ですから、良い意味での頭脳労働者の確保にもつながり、知的レベル面でも満足できる雇用の創出に結びつくわけです。そうすると、都会に出ていた上昇志向のある若者たちも故郷の魅力を再認識し、胸を張って戻ってこられるというものです。もっとも、こういった考え方方は私だけのものでなく、すでに新潟に根を張って生きる経営者の先輩たちもその道を整備してくれていますので、私の仕事は協力し合える仕組みづくり、支え合うための仕掛けづくりをどんどん提供していくことが使命だと感じています。皆さん業種は異なりますが、そういった地道な改革が次代の新潟を支える搖るぎない基盤となっていることは間違ひありません」

インタビュー中、池田氏の口からは何度も「人間が好き」というフレーズが出てきた。だからこそ「人は誰でも幸せになる権利がある」と池田氏は主張する。

「人間は誰でも『幸せになりたい』との素直な願いと、『自立したい』という向上心を



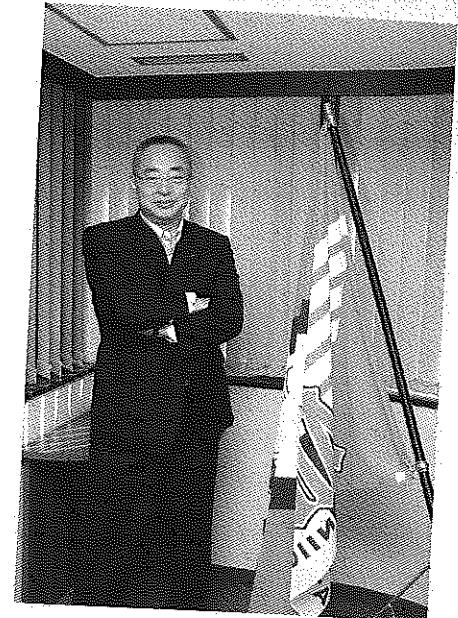
経営する学校のほんの一部（続き）。上から、『アップルスポーツカレッジ』『国際アウトドア専門学校』そして、NSGの学生なら誰でも利用できる『学生総合プラザSTEP』

本来的に持っていると思っています。私は新潟という地方都市に立脚してさまざまな事業を展開しながら、いつも『地方都市が活性化しないと日本全体が衰退する』との危機を感じていますので、この『幸せになりたい』『自立したい』という前向きな気持ちと併せて、新潟経済の中でどうやってサポートしていけたらベストかと考えています。もっと言

うと、全国にあるすべての地方都市の経済がうまく循環して、人々がそこに住むことに幸福を感じることができれば、日本のあちらこちらから個性あふれる人々が続々と登場して日本を引っ張ってくれると信じているからです。現在のようになんでもかんでも東京に一極集中化して、結果として地方が埋没している悲惨な状態を打ち破るには、やっぱり人間の底力が必要ですし、とりわけチャレンジ精神の旺盛な自立した若者が出てくることができるよう、幸せづくりの土壤を耕すしか道はないのではないでしょうか」

新潟を心の底から愛する池田氏は、いわば新潟の強力なサポーターの1人だ。1996年からその経営手腕を買われて、プロサッカーチーム『アルビレックス新潟』の経営を任せられた。

「社長就任当初は観客席が満杯になることがなく、経営が極めて厳しい状態でした。そこで、まずはスタジアムを一度満員にしてからスタートさせようということで無料招待券を配り、新潟県民の多くに生のサッカーを観戦してもらいました。それ以降、少しづつ無料招待券の数を減らしていましたが、面白いもので、それと反比例するかのように観客動員数が増えていったんです。だからといって、すべてが順調にいったわけではなく、債務超過で存続の危機に直面したこともあり、個人保証まで付けて危機を乗り越えたこともあります。しかし、なんだかんだいっても大企業が少ない新潟の場合は『地域密着』でしか生き残る方法がないので、広く浅く皆さんからご支援をいただくことと、また、支えていただくための仕組みづくりをしなければならないことをそのときに痛感しました。そ



アルビレックス新潟のチームフラッグと一緒に

ればビジネスも全く同じで、結局、『アルビレックス新潟』の経営もベンチャーそのものですから、『おらがチーム』と思って支えていただけのようなアプローチを提供し続けてきたから今があるということです。サポーターの1人ひとりが『故郷・新潟』を愛し、自分も経営者の1人として誇りを持ちながら、一緒に歴史を刻んでいくことで価値観の共有ができるのが『アルビレックス新潟』というチームなんです」

すべては人間の幸福のために

常に全力疾走で突っ走る池田氏の生き方は、ある意味でとても人間良いといえる。その原動力となっているのは神主としての生き方なのかもしれない。

「結局、神主でも実業家でも人間臭く生きるのが自然なんじゃないでしょうか。それなのに、ときには人間はおごりが高まり過ぎて、自然さえも征服できると勘違いして失敗する

THE LONG INTERVIEW

と。東日本大震災に端を発する原子力災害はまさにそれで、人間は原子力さえも征服できると思ってこれまでやってきたことが、津波によって全くの無力であることを思い知られたわけです。そこで大事なのが、このたびの大震災を通して本当の幸福感というものをどう見つけていくかということで、私はそこに人間臭さというか、人間として生きる価値があるような気がしています。例えば、古き良き日本人が絆で結ばれていたように、『困った時はお互い様』の精神で支え合っていけるような絆をどうやって再構築していくかが復興の一つのポイントになるでしょうね。神社に生まれ育った人間として、大震災後はこれまで以上に地域とともに生きていきたいという気持ちが強くなりましたし、そこに人間としての幸福感を感じられるかどうかで生き方も相當に変わってくるのではないかでしょうか」

自身の教育事業においても、「本来は人間の幸福のためにやっている」と話す池田氏である。

「大津波による堤防の決壊や原子力発電施設の事故について、関係者は口を揃えて『想定外』を口にしますが、その言葉を簡単に使うことで、どれだけ多くの被災者の気持ちをナーバスにしているのかを考えると私は辛くなるんです。なんだか『経済レベルが一定の基準に到達しないと幸福じゃない』と言っているかのように聞こえますし、地方都市が大都市の犠牲になっていることの憤りを感じてしまうんです。そこでこれからなんですが、家も失い、職場もなくなるという厳しい状況下に置かれた人々の暮らしをどうやってソフトランニングさせていくのかを考えることと



『地方の逆襲「格差」に負けない人になれ!』(PHP研究所)
「格差などは考え方一つで乗り越えられる!」とのメッセージが嬉しい



『アルビレックス新潟の奇跡
白鳥スタジアムに舞う』
(小学館)
サッカーファンも必見!
地域密着型スポーツの原点がここに!

同時に、価値観のパラダイムを真剣に問うべき時期に来ていることを認識していく必要があるということで、そこに新たな幸せ探しもあるんじゃないでしょうか。間違っても“国栄えて民疲弊する”社会であってはならないと思います」

帰れる故郷がある幸せ

最後に、池田流の人材育成論について聞いてみた。

「先ほども言ったように、人間は本質的に誰でも『幸福になりたい』と願っていますから、企業も地域も、『どうやって幸福になっていくか』という一定の方向性を示すことが大事ではないかと思います。それと、単に『幸福』といつても人間1人だけのものではなく、家族や、会社や、地域のものとして共有すべき面もありますから、それをどうやって構築していくかが課題でしょう。例えば、

地方から東京に出ていき、もしくは海外勤務で何年も日本を離れても、最終的に帰ることのできる港というか故郷があることはすごく幸せなことで、そういった枠組みをどれだけ用意できるかという視点もこれからの人材育成に欠かせない要素だと思っているからです。逆に言うと、経済発展の名のもとでそういったことを全部壊してきたのがこれまでの日本のやり方で、その結果、地方経済を疲弊させ、家族との絆を壊し、あたかも東京だけに幸運があるような幻想を多くの人々に与えてしまったんです。従って、人のマネジメントという意味で言えば、誰もが持っている『幸福になりたい』という気持ちに周囲が理解を示し、そのうえでチャレンジさせ、サポートしていくといった自立への態勢を整えていくことが大事だと私は思っています」

After an Hour

東日本大震災の前までは、いわゆる「勝ち組」「負け組」という言葉が使われていたような気がするが、震災から3ヵ月以上が経ち、ようやく本格的な復興への道筋が整い始めようとしている現在、各メディアからその言葉が消えてしまったような気がするのは取材記者だけなのだろうか。そんなとりとめのない疑問を池田氏に投げかけてみた。

「確かに、本来は『勝ち組』も『負け組』もないのに、震災前までは使われていたような気がします。やっぱり、誰もが『おかしいな』と思ったんでしょうね。私もずっと『自分は勝ち組だ』『負け組だ』と言っている世間が不思議でなりませんでした」



好きな言葉は「不易流行」と言う池田氏

で、よく考えると、勝ち組に見えているけど、両親を地域にほっぱらかしにして、おじいちゃんやおばあちゃんを高齢者施設に入れてものすごい寂しい思いをさせながら、都会の生活を満喫している若者たちがいると。しかし、いずれ自分の子供たちも成長しちゃうと外に出ちゃって、気がつくと夫婦2人だけになって、片方が体を壊すと今度は老老介護で面倒を見なきゃいけなくなるという現実もあるわけで、こうなると何が幸福なのかが分からなくなってしまいます。それもやっぱりおかしいですよね。

じゃあそれを見直せるかどうかという時期に来ているのが今で、日本人は多分、大事な選択を迫られているのかもしれません。

でもこれだけは言えると思っています。本来、経済は民を救うものであって、1人ないし少数の者たちだけが富むための経済であってはならないと。そう考えると、やっぱり、世の中には『勝ち組』も『負け組』もなく、誰もが幸せになるために自立し、ときに支え合いながら暮らしていくという当たり前のことが当たり前にできるかどうかで、1人ひとりの生き方の価値が決まってくると私は信じています」

もうひとこと→HP「記者の部屋」へ

——この人と1時間