

## tact\_web\_interview

羽山暁子さん

株式会社Pallet 代表取締役。

国際基督教大学(ICU)卒。新卒でインテリジェンス(現パーソルキャリア)入社。法人営業、人事を経て、データサイエンスカンパニー、ブレインパッドに入社。マザーズ上場、東証一部上場を人事マネージャーとして経験。新卒・中途採用、社内文化醸成、社内研修、労務、メンタルヘルス等幅広い人事経験を持つ。2015年東京から仙台にIターン。3年間のフリーランスの後、株式会社Pallet設立。アドラー心理学に基づくコーチングを基に、ビジネスコーチ、研修講師、組織コンサルタントとしてローカルの中小企業から、グローバル企業まで組織開発に関わる。「人づくり、組織づくり、街づくり」「はたらくことがあたり前に幸せな社会を共に創る」をテーマに活動。

株式会社AOD 取締役 CCO(Chief Communication Officer)

一般社団法人グラミン日本 仙台支部 支部長

取材日時 2025年6月21日

拓人くんとは2017年8月4日に仙台で出会いました。一言で言っちゃうと、本村拓人には出会わなかつたら、私は株式会社Palletを作つてないし、今のような暮らし方もしてなかつただろうと思います。いま築110年の古民家をリノベーションして住んでいるのですが、そこに2家族で住んでいて、拡張家族的な暮らしをしています。伊達政宗が建立した450年の歴史を持つ愛宕神社の参道途中にある家。1Fが会社のオフィス、2Fが住居になっていて、夫は会社の取締役だし、一緒に住んでるもう一家族も同じ会社のメンバーです。働くことと暮らすこともごちゃまぜにしたほうが、人間らしさを取り戻せるとも思っているから。

\*

私は新卒1社目がパーソルキャリア(旧インテリジェンス)って会社で、経済資本をごりごりに最大化するみたいなところだったのね。2社目に勤めたところはIPOのN-2期に入社して、人事マネージャーとして上場のプロセスを5年でやり切るということをした。本当に死ぬほど働いてたな。とにかく売上だ利益だといって、感情を二の次にして馬車馬のように働く世界で生きてきたのが私の働き方だった。そうやってアドレナリンやドーパミンを出しながら働くのはすごく楽しかったけど、友達や親との時間、家族と向き合う時間を犠牲にしてきた感覚もあった。

3.11後に、石巻の雄勝町にパートナーと一緒にボランティアで通うようになったのが宮城との出会い。パートナーも私も東京の生まれ育ちなんだけど、彼が宮城いいとこだねと言うようになって、2015年に仙台にIターンしました。

移り住んできて、自分の生き方や働き方を変えていきたいなって思ったんです。私の生き方や働き方が、未来の若い人たちや子供たちにとってのロールモデルになれたらと漠然と思いながら、模索はじめました。だから転職するでもなく、自分ができることとして出会った人に価値提供することをフリーランスで2年ぐらいやってた。つい働きすぎちゃうから、必要以上に稼がないことも決めて、年間300万円以上は稼がないことにしたんです。稼いだらあとはもう仕事しない。そういうタイミングで拓人くんに出会ったんです。

ある日の朝、メールボックスを見たら「今日こんなイベントがあります」ってDMが来ていました。普段DMなんて無視するのに、なんかこれ面白そうって思って、いきなり事務局に電話をして(一生でこの時しかしたことないんだけど)、「まだ空席ありますか?」って聞いたんです。「満席かもしれな

「いから折り返します」って言わされたので待ってたら、開始2時間前に「1席空きました」って連絡が来たから、勝手に運命的なものを感じて、行くしかないと思ったんですよ。行ってみたら、わけわかんない人がわけわかんなことを言ってる(笑)それが拓くんだった。

「自分が大切にしたいものを大切にするために、売上にキャップをすることも大事」っていう拓くんの言葉が、私の中ですごく腑に落ちた。「ここまでしか売り上げないと決める。そうしないと売るほどいいって世界観になりかねないから」って。そんな経済活動のあり方を、私は今まで見たことがなくて。

「大切にしたいものを大切にすること」と「経済活動」を、同じテーブルに置いてバランスをとるようなことをしてもいいんだって、許可をもらった感覚があったんだよね。やっぱりそうだよねという納得感もあった。私もその生き様を体現していきたいし、その世界観を広げていきたいという思いを醸成させていたのが、拓くんと過ごした濃い時間のなかでの印象的なことかな。

出会った2週間後くらいに「カルチャープレナーを巡る旅」というのを拓くんが企画していて、「今度ツアーアリあるよ、東北回るよ」ってぽろっと拓くんが言ったのを耳にして、「私も行く行く」って、急だけど日程こじ開けて無理やりジョインさせてもらったのね。そのゆるやかさがよかったです、みんな来ればいいじゃんってノリで。

旅で巡ったのはスマールビジネスの経営者、今で言うソート(Thought)リーダーたち。私が参加したのは2泊3日で、4-5人の経営者に会った。参加者は15人くらいいたけど、横のつながりよりも経営者たちのパッションや格好よさがすごく残ってる。衝撃的だった。こんな生き方、働き方があるんだとまざまざとみせつけられて。何にわくわくして、何を大切にしたいのかで生きている人たちでした。改めて東京のビル群でPCに向かって働くことしか、私の中に「働く」イメージってなかったんだと気づかされたんですよね。

そこから「私は何者なのか」と突きつけられた感覚があつて。彼らが熱く語ってくれるのに対して、私は心の底から発する言葉を持っていないなと。だせえな私、って思ったんです。これを大切にして生きている、働いているんだって、この人たちと対等に語り合える自分になりたいなって思いました。

その体現の一つが、会社を作ろうということでした。できることはできる範囲でやればいいやと思っていたのが、これだけ東北にカッコいい人がたくさんいるのだから、きちんと根を張って東北にコミットして価値を発揮していくことをやろうと決めました。準備して法人を立ち上げたのが2019年3月。拓くんとの出会いがなければ起きていたことだと間違いなく思います。

\*

今ある資本主義の形を否定してもしようがないと思っていて、このゲームのルールの中でどう自分が大切にしたいものを大切にし続けられるのか、未来にとって良いゲームチェンジを起こせるのかが大切だと思っています。

私の見えてる世界でいうと、法人化をして利益を上げながら税金を払ったり雇用をしていくことが、ベースとしての資本主義のルールだと捉えている。だから一旦そのルールに乗った上で、さらに良いルールづくりやゲームチェンジができるんだろうかと模索しつづけている感じです。

Palletではいま22人のメンバーと一緒に事業を作ってるんだけど、みんな自分たちで雇用形態を選択するようにしています。人によっては正社員がいいということであれば、契約社員や業務委託など選択したい人もいる。そのメンバー全員で、Palletのvision、missionの実現に向けたコミットメントをする形を作っているんじゃないかなと思う。

経営者としては、全員正社員の方が楽なんですよ。もちろんコスト的には重いけど。たぶん社員側にとつても楽です。正社員という雇用形態は、経営者側の不適切な依存と従業員側の不適切な依存を生む仕組みだと、私は思っているんです。経営者は「社員だから仕事をやって当たり前」だと思うし、従業員は「正社員だからもうこんぐらいでいいか」という不適切な依存関係の中で、本来取るべきコミュニケーションを取らなくなっちゃう。私、ずっと人事をやってきて、そういうシーンをすごくたくさん見てきました。だから雇用形態に捉われずに取っ払ってしまって、個のコミットメントで共同体のミッションを実現に向かわせることができたらと思ってきたんです。組織はコミュニケーションのデザインが大事で、やっぱりコミュニケーションコストってすごいかかるんですよね。そこにコミットできるかどうか。単に1on1をすればいいわけではなくて、どこが会社にとって必要なフォーカスすべきポイントなのかは、各社によって変わりますよね。

うちの会社の具体例で話すと、一昨日が下期キックオフで東京や他地域にいるメンバーが全員このオフィスに集まって、終日イベントと懇親会をやったのね。売上利益の観点では今が頑張らないといけないタイミングで、「正直キックオフに準備も含めて時間かけてマインドシェア取られている場合じゃない」と経営ボードが言ってて、ぶっちゃけ私もそう思う(笑)。でもそこで踏ん張ること、ちゃんとコスト投資をすることが結局大事なの。「キックオフはやめて、一件でもお客様のところに行こう」ってしゃうと、結果的に社内でのコミュニケーションが減って、一人ひとりが何を大切にしてどうしたいのかを見失ってしまう。会社が大切にしたいことも忘れられていっててしまう。

何のために事業をしているのか。何のためにこの会社が存在しているのか。従業員一人ひとりが納得感を持ってコミットメントしていることが、結果一人ひとりのパフォーマンスをあげて、事業としての適切な成長にも繋がっていく。経営者もまたその納得感を持つことからしないと始まらないんですよね。

多くの会社組織では、この「何のために？」が忘れ去られてしまっていて、ただ日々の売上を上げること、そのために客先にいくこと、ラインを止めずに生産しつづけることばかり。日々の仕事に埋没してしまう状態になっている。経営者すらそうになっている。「何のために？」が何にも接続していないんですよね。

だからもう一度接続し直さないといけない。経営者がちゃんとその言語化をして、従業員一人ひとりが納得を持って実感できた方が、仕事に対して感情を持ってエンゲージメント高く取り組めて生産性もあがる。日々のKPI管理よりもむしろ大事なことだと思います。

Palletではこの「何のために？」をクライアントから引き出すことをしています。上から下に水を流した方がいいと思ってやってみて失敗したケースもあるし、ケースバイケース。むしろ上から下の方がうまくいかないかも。経営者に火がついたとして、ボードと部長レイヤーの5-60代が過去の成功体験からアンラーンできないことがあるから。

ミドルや若手の次世代リーダー、20代後半から30代中盤ぐらいの人たちに語ってあげたほうがいい結果が出る。「いいんだよ。あなたたちの大切にする個のビジョンをもっと語っていいし、その実現のために組織を利用していいんだよ。でも、会社には会社のビジョンとミッションに基づいた事業戦略があるわけだから、ちゃんとあなたのビジョンをそこ接続させることだよ」というと、エネルギーをもう一度再燃させてくれる。仕掛ける順番としてはそういうことを意識しているかな。

人材開発と組織開発の領域で仕事をする中でまさに難しいなと思うのは、みんな見てる世界が全然違うことなんですね。越境して、外の世界を見るから解像度が高く、自分とは何か、自社とは何なのかが見えてきます。どう視野を広げるかですよね。内側にある大切なものは変わらなくても、越境した時にまたべつの価値が見えてくるし、外から価値の当たられ方が変わることによってまた別の価値が付随することもあります。

2017-18年には拓くんは仙台によく足を運んでいて、仙台のプレイヤーを海外に連れていくことをよくしていたな。最近、私もデンマークとのご縁ができて、ここから10年間、東北の経営者たち

をデンマークに連れていくプログラムを作っているんです。東北人はパスポート取得率が7%くらいで、本当に海外に行かない。強制的にでも機会をつくって、外に行ってみることが大切だなあと思います。

世の中に、きらりと光る会社を増やしたいと思っているんです。きらりと光る会社とは、「あの会社ってこういう会社だよね」と旗が立っていて、大切にしているものがいい意味で認知されている状態。そして大切にするものを大切にしていながらも、新しくチャレンジすることを楽しんでいる会社。たとえば南三陸に「及善かまぼこ」という140年の歴史を持つ笹かまぼこの会社があるんだけど、歴史ある製品を大事にしながらも、真空保存できて日持ちするかまぼこを開発して特許をとってね。一社だけじゃなくて他の会社も巻き込んだ展開をしているいい会社。

従業員一人ひとりが自分の会社のありように誇りを持っているし、会社が何を大切にするか(行動規範とかバリュー)を知っていて、それを体現する従業員としての自分の尊重もできている。会社側も従業員をとても大切にしている関係性。

タテの関係性ではなく、企業体の目指すミッションとバリューに共感して、一人ひとりが個としてコミットメントすることができるのが理想の状態ですよね。そういうものを目指したいし、広げていきたいです。

\*

私の実家は東京のマンションで、昭和の申し子みたいな生まれ育ちなんだけど、そのせいで働き続けるを選択しながら、子供を産んで育てるイメージが私にはまったく持てなかった。今の核家族って本当にもう無理ゲーで、一人ならまだしも二人三人育てていくなんて無理だと思う。だから核家族がゆるやかに漏れ出して、複数の家族で暮らしていく共同体を作つてみると何が起きるのかに興味があって。高度成長期に経済資本を最大化し続けた結果失つてきたものがあつて、それを今のルールの中ですらすことがプライベートにおける拡張家族の営みかな。

核家族だと矢印が向く方向が自分の家族だけになってしまいますよね。でも拡大家族だと適度に矢印を分散させることができて、家にいろんな人たちがいることで、いい意味でひとつのイシューに留まりつづけることができないことが気楽さを生んでると思います。「おたがいさま」「おかげさま」で、それぞれが差し出し合うものに感謝しあえたらとてもいいですね。タイミングよく出会いもあつて、今そんな営みをしているんです。

この生活は実際ものすごく快適んですよ。みんなやつたらいいと思う一方、全員ある程度成熟している必要はあるんです。一定の言語知がある個人の集合体だから成り立つと思います。もちろん子どもは別としてですね。嫌なことは嫌だと相手を尊重しながら傷つけずに伝え合つて、打開策と一緒に考えることをフラットにできる同士でないと難しい。「わかってくれるでしょう」とか「私が我慢すればいいのね」という不適切な依存が生まれた瞬間に不協和音が起るのは、組織も家族も一緒だなあと思いますね。

これが拓くんからどう影響を受けたかというと、ダイレクトにではないかもしれないけれど、拓くんが湯沢でプロジェクトをやっていたときに、彼を取り巻くみんなの中に何度も入らせてもらって、家族的なものを感じたんですよね。

拓くんって風の人だから、いろんなところにいってはたまに帰ってくる。帰ってくるのは本当にたまになんだけど、みんな「息子が帰ってきた！」みたいにわっと集まって喜び合つていて。ローカルの人たちは普段からよく集まっているから、なおさら家族的な場という感じがあって。その場がすごく素敵だったんですよね。血縁ではない家族のあり方があるんだな、って感じられたことは大きな気づきだった気がしますね。

うちはオフィスと住居が一緒だから、社員も仕事と生活が混じっている。酵素ドリンク作りが趣味の社員が、これから酵素のワークショップなんだよねってさっき大量の素材をオフィスに持ってきて。隣の部屋で参加者が集まり始めてわらわらやっているんですよ。社員のお母さんも参加していたり、色々な「ごちゃまぜ」が生まれてる。そんなのも拡張家族的です。

\*

よく仙台に足を運んでいた時期の拓くんは、キュレーションをしながらプロセスの中で種を蒔き続けている感じでした。その勝手に蒔かれた種を、私が受け取って発芽させているイメージです。彼自身は意図していないくとも、彼の動きの周囲にはなにかが蒔かれて、クリエイトされていく。それが彼の魅力であり、彼の動き方の独自性だと思うな。

私にとっての拓くんは、好奇心を取り戻させてくれる存在。好奇心に新たな火を注いでくれる。元々私の中にあるものに向けて、それこそ「やりあて」る感じ。何も話したくないようなどん底のコンディションで会ったとしても、拓くんがすごい好奇心で私のことを聞いてくるから仕方なく話し始めていくと、熱を注がれてもう一度好奇心が再燃してくる。そこに拓くんからのぜんぜん違う角度からのボールをまた投げられて、また新しいシナプスが生まれてくる。

社会にとっての本村拓人はどうかというと、そうだな、言語化がむずかしいね、なんか、みんなの希望、というような。本当はみんな、「あんなふうに生きたい」ってどこかで思ってる気がする。ピュアに好奇心を燃え続けさせて、ときに不器用に人にぶつかっていって、実現したいことを実現していく。子供みたいだよね、三歳児くらいの。私、人間ってみんな三歳児のままでいればいいのにって思うの。でも学校とか社会に出ていくなかで変なルールとか押し付けられてピュアさを失っていく。もったいないなって思う。それを現実で実現しているのが拓くんで、だからみんなの希望だな。彼の熱と好奇心が人々や社会に伝播していく、ずっと応援してみたい存在です。

(聴き手:酒井一途)