

人口減少時代

地域の人材力で飛躍する

静岡県中部未来懇話会研究部会長

西野 勝明・静岡県立大教授



▽人口減少時代と地域

日本の地域が直面する最も大きな課題は人口減少問題である。静岡県の人口は2007年の379万7千人をピークに減少が続いており、既に370万人を割り込んでいる。中部地域では、藤枝市を除く5市2町は人口減少が続いている。

このような人口減少問題に対

応して、中部地域の発展を図るには、人材の量的拡大が望めない以上、地域の人材の質が問われていくことは明白である。そこで、地域経済を担う企業家と、地域社会を牽引する地域リーダーの役割と在り方について、春、秋2回のシンポジウムで検討を行った。

まず、人口減少問題の本質と対策については、歴史人口学が専門の鬼頭宏・静岡県立大学学長が秋のシンポジウムで基調講演を行った。鬼頭氏は、人口減少は経済が発展し、先進国になれば必然的に起こる現象であり、「人口減少時代の社会デザイン」をどう作るかが課題であると指

摘した。

少子化の要因である合計特殊出生率の低下は、非正規雇用の増加や格差の拡大など経済的要因による生涯未婚率の上昇と晩婚化と、マタニティー・ハラスメントなどの社会的要因によって生じている。従って、出生率を上げるには、若年層に安定した雇用形態を確保するとともに所得を上げ、そして安心して子供を産み育てる環境が整った社会に作り変えていくことが求められている。

▽人口減少時代に求められる企業経営と企業家像

人口減少問題への対策の1つは、地域に強い経済的基盤を築き、安定した雇用機会を提供していくことであるが、求められる企業経営と企業家像が春のシンポジウムで検討された。

基調講演では日本経済史が専門で、大阪企業家ミュージアム館長の宮本又郎氏から、歴史から学ぶ企業革新と企業永続の知恵が紹介された。

日本では、欧米諸国と比べて創業後100年以上存続している長寿企業が多く、それらは同族企業や家族企業が多い。その経営形態は、同族性のメリットは生かしながら、婿養子や番頭を活用するなどオーナーの恣意性を制限する工夫をしてきた。また、新たな事業の創出と既存事業の改廃により経済変動を乗り切ってきた。

宮本氏は高生産性企業の共通点として、①人材の多様性を成長につなげる仕組みの導入②企業内部の壁を撤去し、組織内の意思疎通の円滑化を図る③社是や企業理念の徹底④オープン・イノベーションの実施⑤世界市場への進出、を指摘した。そして、老舗企業は「伝統と革新の調和」が行われていると述べた。

パネルディスカッションでは、静岡鉄道会長の酒井公夫氏が、静鉄グループでは、創業以来の基幹事業である運輸業は10%に過ぎず、自動車販売など小売業が4割を占めるが、セノバの成

功要因は地域との共存を図ったことにあると指摘した。そして、社長在任中でやり残したことが



人材育成であり、マンツーマンの指導による人材育成をするため、会長職になったと述べた。

ハラダ製茶会長の原田康氏からは、大正6年創業以来、お茶が主力の中で、農協や生協などのお得意さんからの要望に応えていく中で多角化が実現している、葬祭業を始めたのもその1つで、香典返しにお茶を普及さ

せていったと述べた。現在はお墓まで手掛けるようになってしまったとのことであった。

創業15年で赤ちゃんの「抱っこ用布スリング」の製造販売を行っている北極しろくま堂代表の園田正世氏は、自らの育児体験から乳飲み子を抱えるお母さんたちの悩みを少しでも解決させたいとの動機でビジネスを始めたと言った。

これからは「抱っこ」について深掘りして、世界で最も詳しい会社になることを目指しており、そのため現在、東大の大学院で学んでおり、この方向性は人口減少時代でも十分通用すると述べた。

シンポジウムからは、人口減少という社会・経済的に大きな環境変化に対応する企業経営の在り方として、2つの戦略が見出された。1つは事業の多角化であり、その中から新たな基幹事業を作り出していく戦略である。もう1つは、基幹事業を徹底して深掘りして、世界でトッ

プの蓄積をつくる戦略である。どちらの戦略を優先的に採るか企業規模、沿革、保有する資源、産業分野と成熟度などによって異なるといえる。できれば宮本氏が指摘した4つの共通事項は保持したいところである。



パネリストの3人の企業家は、老舗企業2社（同族会社、非同族会社）とベンチャー企業1社の経営者であるが、企業組織の特徴に見事にフィットした個性

と、経営スタイルを持っていることが窺い知れた。

中部地域にとってこうした企業家を持っていることは、心強いことであり、さらに多くのこうした企業家が生まれることが、人口減少時代の中部地域の経済発展に欠かせない要素である。

▽人口減少時代の地域リーダーの役割

人口減少時代の地域を担う人材としては、行政、NPOなどの非営利団体や経済団体などの地域リーダーの果たす役割も極めて重要である。なぜなら地域の将来を左右する困難な課題に対して、地域のステーク・ホルダー（関係主体）の合意を取り付けながら具体的対策を企画・実行していかねばならないからである。秋のシンポジウムでは、各界の地域リーダーの役割とあり方を探った。

パネルディスカッションでは、協立電機社長の西雅寛氏が、地域リーダーとは着地、方向性を示し、自らも汗をかきながら引つ

張っていく人とし、静岡県は他県に比べて行政の対応が極めて遅いと指摘した。

NPO法人SACLABO代表の渡村マイ氏は、NPOは様々な人たちによって構成されており、思いついたら実行してみろという試行錯誤が大事であると述べ、多様性を育むことも地域リーダーの役割だと指摘した。

NPO法人サプライズ代表の飯倉清太氏は、人口減に応じた新しいライフスタイルや働き方を考えていく必要があるが、人材が地域に残るにしても出るにしても、いかに地域愛を育むかが大事になると述べた。

静岡大人文社会科学部教授の日詰一幸氏は、大学は地域で活躍できる人材を育てる機能が重要であるが、大学人は学生と共に地域課題に立ち向かい、解決策を見出すアクティブな役割が求められると指摘し、さらに社会人のリカレント教育の場や地域のネットワーク形成の拠点と

なり、イノベーションが生まれる場とすることが求められていると述べた。

今後の地域リーダーの在り方として、日詰氏が行政のリーダーには着地点、方向性を明確に示してもらいたいと述べ、それを受けて、西氏は、静岡市や県には経済界から多くの提言をしてきたが、行政には長年積み上げてきたストーリーがあり、それに若干でもずれたものには抵抗する、もう少し危機感を持って民間の意見に耳を傾け、有機的な官民連携を図ってもらいたいと述べた。

また、NPOの運営について、自らの経験から、企業なら当然ある事業計画や決算などの財務関係の書類がない場合もあり、NPOの経営者も企業的な経営手法をもっと活用して財政基盤を整える必要があるとも指摘した。

シンポジウムからは、自治体のリーダーに対する大きな期待

と共に厳しい評価が聞かれた。行政はドラスティックに変わるのがなかなか難しい組織であるが、自治体の場合には、リーダーシップ如何によっては結構変わり得るものである。

地域の全体最適を目指して地域を引っ張っていく役割は、おそらく自治体のリーダーにしか果たし得ない。人口減少問題は、短時日では解決できず、近隣を含めて地域の総合力が問われるタフな課題であるが、それだけに自治体のリーダーの役割とあり方が問われるのである。

次に、近年、新しい公共の担い手としてNPOが果たす役割への期待が大きいが、その経営や組織の在り方については、まだまだ課題があることが示された。清新な地域リーダーとしてさらに成熟度を増していくことが期待される。

経済界の在り方について付言するならば、全国レベルの経済団体は、かつて果たしていたよ

うなわが国全体の最適化を図る政策提言よりも、経済界だけの最適化を企図した要求が多くなっているように見える。そうした観点からすると地域の経済界はそうした偏りがあまり見られないが、今後ともそうした傾向はぜひ維持してもらいたい。

最後に、秋のシンポジウムにパネリストとして出席された協立電機の西雅寛氏は、昨年11月に急逝された。西氏は、静岡県中部未来懇話会の発足当初より運営委員として、またシンポジウムに3回も登壇されるなど、懇話会の発展に大きく貢献された。西氏の改革への熱意と行動力、そして誠実なお人柄を偲びつつご冥福をお祈りしたい。

◇
本稿は平成28年度定時総会で配布した「平成27年度調査研究活動報告」を再編集したものである。