経営関連学会協議会 第 10 回公開シンポジウム

テーマ　地域創造を活性化するオープンソーシャル・イノベーションと人財育成

講師・パネリスト：

藤永 弘氏	日本学術会議連携会員、札幌学院大学名誉教授　日本学術会議「地域経営学の研究、教育の在り方検討委員会」委員長）
飯島 博氏	ＮＰＯ法人アサザ基金代表理事
二宮かおる氏	カルビー（株）社会貢献委員長
柴崎辰彦氏	富士通（株）デジタルフロント事業本部本部長代理

司会：植木英雄氏　経営関連学会協議会副理事長・筑波学院大学特別招聘教授

開催場所：明治大学グローバルフロント 1 階 グローバルホール

開催日：2017 年 11 月 12 日

後援：日本国際観光学会、サービス学会

【植木副理事長】　第10回公開シンポジウムを開催します。

最初に風間理事長からご挨拶をお願いいたします。

【風間理事長】　皆様、日曜日の貴重なお時間を、本協議会のシンポジウムにご臨席賜りまして、誠にありがとうございます。心からお礼を申し上げたいと思います。

本日はいろいろな学会があって、重複していたりする事情もあったりして、また本来は11 月の土曜日に開催すべきだという、植木副理事長のお声もあったのですが、この会場を使うためには明治大学の教室事情からしてどうしても日曜日のこの日にしかか使えないということになりまして、やむなくこの 12 日の日曜日という、皆様にとって貴重な休日を奪う開催日になりました。この点、会場確保の責任を担う者の責任として、皆様にまずおわびを申し上げたいと思います。

今日は初めて協議会のシンポジウムに参加されておられる方もいらっしゃると思いますので、一言、この協議会の活動についてご紹介をさせていただきたいと思います。本協議会は、今から 10 年ほど前に、日本学術会議の改組・転換に伴いまして、旧研連という研究連絡委員会という組織がなくなったことから、経営、会計、そして商学という分野を横断する、横の連絡、横断的なコミュニケーションの場をつくる必要があるのではないかという声が当時の学術会議の会員の先生方を中心にして高まり、そのことがこの協議会の発足につながったということになります。

本日は、初代理事長をお務めになられた貫(ぬき)先生や、あるいは２期目の理事長を務められた奥林先生もご出席を賜っておりますが、こういう歴代理事長のご努力の下で協議会は 10 年目を迎えているわけであります。本協議会におきましては、２回の講演会と１回の秋のシンポジウム、という年３回の企画を行っております。こうした企画はこの協議会にとって非常に重要な意味を持っております。もう１つ重要な活動は、電子版英文ジャーナルの刊行です。昨年、徐委員長のもとでスタートしております JJM、「Journal of Japanese Management」という電子版英文ジャーナルもようやく３号を発行するに至りました。これも協議会にとって、日本の学会の知的財産を世界に発信するプラットフォームをつくったという意味で、協議会は一定の役割を果たせるのではないかと考えているところであります。ぜひとも、今日ご出席の皆様におかれましては、それぞれの学会を通じまして、あるいは直接このJJM編集事務局に、英文投稿をお寄せいただきまして、世界に発信をしていただければと考えているところであります。

本日は、非常に貴重なご報告を４人の、それぞれ日本を代表する方々からご報告をいた

だくことになっております。ご存じのように昨年は、私どもの協議会は IoT と人工知能というテーマでシンポジウムを行ったわけですが、本日はオープンイノベーション、ソーシャルイノベーション、そして地域創生、あるいは人材活用という、我が国の成長戦略にとって非常に重要なテーマがここで議論されています。このスローガンを４つ並べただけで、これが日本の成長にとって今後ますます重要になるテーマだということがお分かりになるのではないかと思います。その第一線で先頭に立たれている方々から、最新のご報告を皆様にお聞きいただくことになると思います。ぜひとも活発なご議論をいただきまして、この場に参集された方々にとって有意義な時間になりますことを願いつつ、皆様のご参加にお礼を申し上げて、私のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

（拍手）

【植木副理事長】　ありがとうございます。

私は本日の総合司会を担当します植木と申します。経営関連学会協議会で企画担当の副理事長をしております。よろしくお願いいたします。

今日は、最初に４名の講師の先生方に 20 分ずつ、最初に講演をしていただきます。その後 10 分ほど休憩をとらせていただきまして、その間に、参加者の皆様からのご質問につきましては、お手元の質問票にお書きいただき、受付に出していただければ、質疑の中で適宜ご披露させていただきます。それから、今日は３つぐらいの論点を提案していまして、後でまた、休憩後にご紹介させていただきます。それでそれぞれの講師の方々から、それぞれ２分程度で補足をさせていただきます。その後に、今日せっかくお集まりの皆様に自由に討論に参加していただきたいと思いますので、４時 15 分頃から新たにフロアの皆様からのご質問をお受けして、パネリストの皆さんとの間で討論をしていただくという段取りで、５時 10 分を一応終了見込みとしております。その後、懇親会もございますので、ぜひ皆様、ご参加いただければと思います。

資料は、４名の講師・パネリストの皆様の講演資料以外に、今日は様々な補足の資料を提供いただいております。アサザ基金の飯島さんから「学習展望事例集」などの補足資料かがございます。それからカルビーの二宮さんから同社の「社会環境報告書」と二宮さんが編集も担当されている「日本で最も美しい村」連合というタブレット誌の最新版も皆様に提供させていただいております。

それでは早速、第１報告の藤永弘先生をお迎えしたいと思います。　準備している間に、

先生のご紹介をさせていただきたいと思います。

藤永先生は、日本学術会議連携会員をされており、現在、日本学術会議「地域経営学の研究・教育の在り方検討委員会」の委員長をされています。以前、経営学の参照基準の委員長もされまして、これは既に各大学で実践されております。また、札幌学院大学の名誉教授もされていらっしゃいます。本日は、地域経営学の研究・教育の在り方委員会での要点を中心にご報告していただきます。

それでは先生、20 分ほどでよろしくお願いいたします。

【藤永】　今ご紹介にあずかりました藤永といいます。よろしくお願いいたします。

私の話は 20 分間に要約して話すのは非常に難しいのですが可能な限り時間を守ります。私の勤務していた青森公立大学では「多くのことを教え過ぎるな、基礎・基本をきちんと教えろ」という教育方針でしたので、それに倣い可能な限り 20 分で話をします。

私の配付資料は、「報告資料」と「パワーポイントの資料」です。時間が足りないものですから、「パワーポイントの資料」をベースに、報告資料と対応しながらを進めていきたいと思います。

私の報告は、後から報告されます３人の先生方と異なりまして、日本学術会議経営学委員会「地域経営学の研究・教育のあり方検討分科会」での地域経営学の学術的理論構築に向けての現時点の審議内容の報告です。日本学術会議経営学委員会では、突然「地域経営学」の検討が始まったのではなく、経営学委員会では、経営学分野の学術的研究の動向、経営学教育の動向を踏まえながら経営学関連分野の研究・教育のあり方を検討・審議し、社会に公開しています。私が関係した分科会は報告書に示してありますが、経営学の学術的研究の動向を踏まえた「経営学の研究あり方・経営学教育のあり方」に関する分科会であります。

第 1 は、経営リテラシーについての分科会で奥林康司先生を委員長として、高等学校の政治経済の教育に経営学教育を導入すべきか否かについて審議し『経営リテラシーについて』を公表しました。第 2 は、国際化、社会化の中で会計学の研究・教育のあるべき方向について審議し『グローバル社会における日本独自の経営概念の探求』を公表しました。第 3 は、大学の学士課程教育のあらゆる分野の質保証の問題で、私達の分科会では経営学教育の質保証について審議し、各分野に先駆けて最初に『大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準　経営学分野』を公表しました。第 4 は、経営学大学院教育

のあり方、特に社会人を対象にした経営学大学院教育のあり方について審議し、『わが国の経営学大学院教育のあり方について―高度専門職業人教育を中心に―』を公表しました。第5の「地域経営学の研究・教育のあり方検討分科会」は現在審議中で、当公開シンポジュウムで報告する内容ですが、これまでの経営学委員会の分科会における審議を踏まえて、「地域主権化時代・地域創生時代」における持続可能な地域社会の創生に向けて、地域の特性・地域資産を活かした地域価値の創造・向上を目的とする新たな「地域経営学」の学術的理論構築を目指すものです。そして分科会では、「地域経営学の意義・役割・体系、研究領域の明確化等」と同時に、地域創生に向けての「人財育成のための地域経営学の教育課程と教育方法のあり方」について提言を行うために審議しているところです。

地域経営学に関する分科会における現時点での審議内容について説明いたします。先の『経営学の参照基準』を作成した分科会では、経営学の定義について、「経営学は、営利・非営利のあらゆる『継続的事業体』における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系である。営利・非営利のあらゆる継続的事業体の中には、私企業のみならず国・地方自治体、学校。病院、NPO、家庭、などがふくまれる。」と定義をしました。

地域経営学の審議に当たっては、経営学は私企業に限らず、あらゆる「継続的事業体」の課題設定とその解決を図る科学的な知識の体系と考えると、地域経営学の目的は持続可能な地域社会の創生を目指すことから、地域社会を「継続的事業体」と考え、地域の特性・地域資源を活かした地域価値の創造のための地域経営学の学術的理論構築を行うことで審議が始まりました。

地域経営学の検討に当たって、「過去から学び、現在を直視し、将来をデザインする」という考えから、最初に、配布資料にあります戦後の地域開発計画である国土庁の「全国総合開発計画」を検討しました。配布した「報告資料」にありますように、戦後日本は平和国家の確立、経済の再建・発展を目指して、各種の国家政策が取られますが、その中で地域政策の問題が取られています。第1次から第5次までの全国国土開発計画が出ています。そのような国家政策の中で、都市集中の問題、地域間格差の是正問題が常に取り上げられてきました。その後，第6次「新たな国土のグランドデザイン」が2050年に向けて出され、その後、第7次で流動促進型国土形成計画で「ローカルに輝き、グローバルに羽ばたく国土の形成」が出てきます。

このような中央集権的な国家政策の推進には、戦後の日本の国土開発に対しては多くの効果がありましたが、各地域が精神的・経済的自立が確立できずに、地域の問題は解決で

きずに深刻な状態で現在に至っています。各地域自身が地域のことは地域が決めることのできる精神的・経済的力量のある地域の確立のための地域経営能力が地域問題の解決には必要です。地方自治の「自治」という言葉は、「自ら治める」という意味です。地域のことは地域が意思決定し、その結果を測定・評価しながら「持続可能な地域」を創生していくための地域の経営能力が求められていると考えます。

そこで、ではどのように考えたかということですが、地域の問題を見ていく場合に、簡単に説明しておきますが、戦前の場合に、まだ地方自治という考え方はなかったわけです。地方団体という形であって。その後、戦後に憲法で「地方自治」というものが保障されてきました。先に述べたように、自治というのは自ら治めるということですよね。地域が地域を納める。言いかえれば、地域経営が行われていたのです。私の新潟の郷里は、小さな村ですが、その村の集落ごとに集落の住民の皆さんが集まって、村全体のことも考慮しながら、どういう集落をつくるか、一緒に協議していたわけです。道路の草刈りをやったり、橋をつくったり、いろいろなことを計画し実行してきました。いわゆる小さな「地域経営」が集落を中心に行われていたのです。まさに「地域経営の原型」です。

戦後、先に述べたように国家政策も作られ、憲法で「地方自治」も保障されました。しかも高度経済成長になってきますと、こういう国家の政策を実現するために地方が機関委託事務を行うようになりました。また、国全体を経済的に豊かにするために、あるいはインフラを整備するということで、国庫補助金によって地域が形成されました。すばらしい地域ができて、私も郷里に帰っても道路はできていますし、橋もきちんとできております。

しかし、それは横並び、中央直結の地方行政で、しかも地域はどちらかというと「補助金依存型」です。中央集権型地方自治。これは悪いことではありませんが。高度経済成長が終わると非常に問題が出てくる。それは行政改革で効率的な行政ということで地域再生策をやっているわけです。例えば、民間手法をどんどん取り入れるという形で地方行政改革が行われてきました。

しかしそれだけではなくて、同時に行政では、今度は「地方と国は対等」と行政法においても保障されたのですが、実際にはこういう流れが急に変わるわけではありませんよね。自主自立経営といっても、そのような状況はできない。

ここでいわゆる地方主権型社会における地域経営という問題が出てくる。いわゆる地域を持続可能な社会をどうつくっていくかという問題です。経営学は、継続的事業体と同じように、地域を１つの事業体として考えて、それを維持、存続、発展させる。そこに経営

学の知見をもって、持続可能な地域をつくっていくべきではないかと、こう考えたわけです。

必要性とは、これは『経営学の参照基準』を見ていただきたいのですが、この会場にいらっしゃる奥林先生、平松先生と一緒になって検討したわけですが、先にも述べましたが、いわゆる経営学は営利・非営利のあらゆる継続事業体における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系なのだという考え方を地域経営学の学術的理論構築に当たって取り入れたわけです。一応、学術研究の動向を踏まえましてですね。そして、継続的事業体の中に私企業のみならず国の経営の問題、あるいは地方自治体、地域の経営の問題、学校、病院経営の問題等ですね、こういうものが含まれるということです。この、いわゆる組織的な活動をすべて経営であるということで『経営学の参照基準』をつくったわけです。

それで、地域経営学の定義でありますが、これがまた、実は平成 29 年９月に最終報告をする予定だったのですが、まだ議論が残っておりまして、継続審議になっております。ですから、この 10 月から始まった第 24 期の学術会議の中で、継続的に、最終的な提言を上げる予定なのですが、そういう意味で、これは、ここはまだ大体一致しているだろうと思っているのですが、「報告資料」のように地域経営学というのは地域全体を「経営主体」、１つの「継続的事業体」として考えるのです。そして、その地域内にある「各種の経営主体」存在し、各々連携、あるいは協働しながら、「持続可能な自立した・自律した地域社会」を創生していくのだということです。そのためにはどうしたらいいか。地域は特性だとか、素晴らしい地域資源（潜在的な地域資源を含む）を多く持っております。そういうものを活かした地域価値を創造する。そのために課題を設定し、解決を図るための科学的知識の体系が、いわゆる「地域経営学」なのだということです。

地域経営学の中は、「報告資料」の２番目の図表にありますように、各種の自治体もあれば、私企業、学校、NPO とかこういうものが含まれる。こういうものが連携して、地域全体の価値の創造を図るということです。

この図なのですが、これは１つの地域の中に、このような各種の経営主体があり、これは一つ一つが「継続的事業体」であるわけです。そして、個々の経営主体の価値の増大を図ると共に、それ等が全体として地域の価値の増大を図るということです。そのためには、地域というものは、地位特性、地域資源があるわけですから、それらを最大限生かすためには、住民が主体になる必要があります。良く聞く言葉に、自治体が主体で住民参加と言われますが、地域経営学では住民が主体にならなければいけない。自治体が、各主体が価

値の創造が可能になるような環境を創るという形で参加する。民間企業も地域の価値を上げるために参加する。あるいは知恵を出す。ノウハウをいっぱい持っておりますから、そういうものを出していただくということです。それが１つは「パブリック・プライベート・パートナーシップ」（PPP）です。いわゆる連携・協働であるということになるわけです。

そして、地域資源の問題は、その下に書きましたように、これは要約していますが持続可能な地域社会を創造していくための地域資源です。地域経営学は、繰り返しになりますが、持続的な地域社会の創生に向けて、地域の特性、地域資源を活かして地域価値を創造していくのだということです。地域経営学は、経済的にも、精神的にも自立し、人々が豊かに、自信を持って生活できるような環境づくりでもあります。地域経営学は、地域価値の創造に向けて計画し、統制（意思決定）して、その成果を測定（業績評価）して、地域の利害関係者に適正に配分していくということが必要であるということです。

それで、地域価値については、報告資料の、３ページ目の裏から、地域資源の分類というのがあります。これはパワーポイントの資料にはありませんが、ここにありますように、地域資源を形態別分類にしてみました。これをベースにして、各地域の資源を発掘しております。私は青森公立大学に在職していた時に、地域みらい学科の講義を担当しましたが、そのときに、青森の 40 市町村の地域資源をピックアップしようじゃないかと。学生と地域資源の発掘を行い、商品化して、如何に稼ぐ町をつくるか、稼ぐ地域をつくるか。ということを行いました。観光商品開発もその１つであります。

地域経営学の場合、地域経営の基本は「人材・人財」です。地域で一番困っているのは人口減少です。しかも、生産年齢人口の減少、若者がいなくなる。これは持続可能な地域でではないですよね。それで、いろいろなモデルを探したわけです。それを私は帯広、十勝地区を地域経営学を構築するモデルとしようと考えました。まだこれは進行中であります。帯広市が中心になりまして、そして 19 市町村が広域連携して「とかちフードバレー構想」を立ち上げました。十勝地区は、畑作地帯ですが、自給率は 1,100％位です。広大な土地を活かして地域経営が行われています。全国的には地域間競争が激しくなっています。そこで国内のみでなく海外にマーケットを求めるために、今、地域商社協議会を立ち上げています。海外輸出です。それは十勝地区だけではやれない問題もありますので、これは当然北海道庁道が協力することになります。それから金・資金が必要です。それは、まず地域の金融機関である帯広信用金庫がベースになります。資金供給として。そこだけ

では規模が小さいですから、北洋銀行と北海道銀行がバックアップしてやるというような支援形態がとられています。地域内に金・資金が巡回するための方策が取られているわけです。地域経営の場合にも最新のマーケティングの理論と技法を取り込んだ「地域マーケティング」がスタートしようとしています。また、これは地域経営の人材・人財にも影響するのですが、帯広畜産大学地域連携推進センターが地域価値の創造や人材育成に貢献しています。釧路公立大学の地域経済センターでは、そこと釧路信用金庫と釧路市役所が協働してプロジェクトを組み「釧路特産品」の開発を行っています。その他に、そこには高校生も入ったり、いろいろな企業も入ってきています。地域価値の創造には、地場産業の育成が一番大きいわけです。地場産業ができないところは外部の企業に協力を仰ぐ。あるいは他の地域の連携をする。このような形をしているわけです。

大学におる地域経営学教育では、先生方が座学だけでなく、地域の現場に行くわけです。地域の現場の理解なくして地域経営学は成り立ちません。地域社会から見放されます。地域で研究してきます。それを今度は教育に反映します。それによって地域に有用な人材育成をするということになります。青森公立大学の地域みらい学科もそうですが、まず現場に行く。教員が地域の研究を、学生と一緒にやることもありますが、そういう形で地域を知る。そういう大学と地域の連携が可能となります。地域間の連携、それはオープンソーシャル・イノベーションと言ってもよろしいのですが、そういう形で地域の資源を使って、地域の経済的自立、精神的自立がある。そして、それが国家政策にも対応できる。

だから、今、私が考えるのは、地域主権化時代を迎えた現在は、補助金依存型地域創生、お任せ型地域創生はもう終わりなんです。地域が自らやらなくちゃいけない。それをいろいろな企業を含む各種経営主体にサポートをしていただく。当然知の拠点・学びの拠点である大学もサポートする。そして持続可能な地域創生の人材を育成する必要があります。

地域経営学の全部は話せませんが、私が札幌学院大学に勤務していた時に、日本の最初の地域マネジメント研究科を同僚と共に大学院を創設しました。そこでは、「地域をつくる、社会をつくる、人をつくる」ということをキャッチフレーズにやっておりました。最近は、学部教育にも、地域創生学部、地域共生学部、地域デザイン学部などの学部ができました。大学に地域に有用な人材育成の場が設けられているということで、地域経営学というものをできるだけ早く構築して、それを学部教育の中に入れてもらおうと思っています。地域創生学部とか社会共創学部等を全部見させてもらいました。そこでのシラバスを見ますと、従来の企業経営の講義内容です。会計学においても財務会計論の講義が中心で

す。その程度で終わっておりますので、日本学術会議で審議している「地域経営学」を早く審議して公表してほしとの声が寄せられていますので公表に向けて努力します。

時間が来ました。ちょっと雑駁になりましたが、これで終わります。ありがとうございました。（拍手）

【植木副理事長】　ありがとうございました。

質問は質問票のほうにお書きいただいて、休憩時間に受付のほうにお出しください。全部講演が終わった後に、まとめて対応させていただきます。

それでは第２報告で、NPO 法人アサザ基金代表理事、飯島博さんの講演に移りたいと思います。

【飯島】　こんにちは、飯島です。よろしくお願いします。私のほうから２つ資料を、「地域が発する問いと向き合う学習」、それから「一石十鳥もの効果を生む新しい公共事業」をお配りしております。後でご参考にしてください。

私のほうから、私どもが霞ヶ浦流域を中心に行っているプロジェクトを中心にお話をしたいと思います。

私どもはいろいろな事業を行っていますが、ほぼすべてが小中学校の総合学習と一体化して進められているという形をとっています。これまで 20 年間ほど、こういった学習をやってきたのですが、北海道から沖縄まで 340 校以上の小中学校で総合学習、とりわけ地域づくりの学習をやってきました。

その中でも、子供たちがさまざまな問いに触発されて、一つ一つの答えで完結しない対話を生み出していく学習。答えの積み重ねというのが普段の学校の学習だと思うのですが、問いの連鎖というのを起こして、様々な子供たちの意見がどんどん引き出されるような、いろいろな想定外の展開が起きるような事業展開を行っています。

問いに応えるという、つまりレスポンスですね、これが今、やっぱりすごく若者あるいは学生は弱くなっているのかなと思いますし、それから問いを立てる力、これは教師が殆んどできないんです、今。私どもはいろいろな小中学校の先生方と総合学習の授業をやっていますが、問いを立てるとか仮説を立てるとかいうことが殆んどできない。いきなり方法論に入っていってしまう先生が大変多いのです。

問いの共有と答えの共有。与えられた既存の枠組みの中で可能性を求める、いわゆる答えの共有、答えの積み重ねではなくて、既存の枠組みの外に存在しているもの、潜在して

いるものに目を向ける、それを自分の方法で感じ取る。そのような場を作るために必要な問いの共有。さらに、問いの連鎖へ。問いの連鎖を起こすためには、さまざまな人たちが発する問いに触発される感性というのがすごく必要だと思うのです。

あとはやっぱり、自分で考える力。問いに応え考える意欲です。これは保育園や幼稚園でも授業をやっている様子ですが、このぐらいの子供たちはまさに問いの連鎖の中を生きています。「なぜ、なぜ」でずっと対話ができていく。それがだんだん上の学年にいくに従って、知っていることを答えていく。感じたことを答えられない。そういうふうに硬化していってしまうわけです。

地域の価値を創造していく上で僕が大事だと思っているのは、問題の資源化という発想だと思うのです。個々の地域の問題、社会の問題というのは、単独で存在しているわけではなくて、大きな文脈の中で起きているわけです。問題を、文脈として捉えられるかどうか。つまり、ここにも問いの連鎖ということが必要になってくるのです。部分最適化した解を、その中で専門家や専門的知識を寄せ集めて対応していくというのが従来の対策だと思うのですが、それに対して、問題の中でダイレクトにそれを捉えて感じ取って、動きの中でどうやって解決していくかを考える。全体最適化の動きの中で問題を解決していくような発想。これは答えの積み重ねではなくて問いの連鎖ということが重要になってきます。問いに答えるのではなくて、応える。この応えることレスポンス、要するに問いの連鎖を生み出していくことによって、真の対話、交流、コミュニケーション、学習プロセスが生まれてくるわけです。

ただ、残念ながら、教育の現場ではこういう学習の流れというのは殆んどつくられていないということなのです。生徒さんたちも先生たちも、答えの共有を前提に授業を進めていく。だから答えが用意されていない問いに向き合うと、もう何も考えられず固まってしまう。そして、すぐ方法論に入ってしまうという傾向がある。まず、イノベーションを起こす人材を育成するためには、小学生のころからしっかりとした、こういう思考回路をつくっていくことが大事だと思います。

さて、霞ヶ浦の事例なのですが、霞ヶ浦は日本で２番目に大きい湖で、非常に広大な流域を持っています。2,200 平方キロメートル、３県にまたがり、22 の市町村にまたがっています。そして、多様な省庁、いろいろな主体が関わって、非常に複雑な社会空間になっているわけです。この流域という１つの生態系の単位を丸ごとの空間として捉えて、何か事を起こしていくということはなかなかできないわけです。とりわけ行政のような専門分

野の組織になると、ますます困難になってくる。この縦割り分断化した社会の壁をどう溶かしていくかということが、私たちがこの霞ヶ浦流域で事業を行っていく上で一番の課題になるわけです。

これは、1995 年から私どものプロジェクトを行っているのですが、まず一番は、自己完結しない事業をする。一つ一つの事業から付加価値の連鎖を起こしていく。これがプロジェクトの代表的な事業の流れを表しています。さまざまな分野をつなぎ、新しい物・金・人の動きをつくっていく。縦割りの壁を壊すのか、溶かすのかということですが、壊すのではなくて溶かしていく。仕切りは残しておくけれども、コミュニケーションを生み出していこうという流れで行っています。

これから、企業さんとの協働事業を紹介しますが、企業の CSR の関連の事業等で、さまざまな企業と組んでいますが、CSR というのは、企業という１つの組織を社会のさまざまな文脈の中において、新しい視点でその機能を読み直していく。そうすると、企業の中で見えていた機能とはまた違う機能や、新しい潜在的な価値や意味が浮上してくるわけです。CSR によって新しいパートナーや新しい出会いがあって、そこから潜在的な可能性、そして企業が行っている事業の付加価値の連鎖というのが起きていくだろうと。これによって私はイノベーションが起きると考えています。

霞ヶ浦の流域で、私どもがネットワーク事業を行っていますが、組織のネットワークというのは全然つくっていないのです。これは全部具体的な事業の流れをしめしていま~~ぜ~~す。事業を一緒にやれる相手じゃないと組まない。市民団体は組織のネットワークをつくるのが好きですが、ほとんど機能していない。組織のネットワークを維持することで、一種の派閥になってしまっているのですが、実際の事業を、面的かつ流域全体を覆うように展開していこうとすると、むしろそれらが壁として機能してしまうことが多い。

先ほどお話ししたように小中学校でのまちづくりの総合学習です。これが流域で私どもがこれまで授業を行ってきた 170 の小学校です。もともと、子供たちが歩いて通うことを前提に空間配置されている社会資源ですから、満遍なく空間に配置されている。その社会資源に新しい意味や価値を導入すれば、一遍に縦割りの壁を越えた大きな面展開が可能になる。

これまでさまざまな主体と協働しながら、ことしの３月までに延べ 28 万人の方々に参加をいただく事業に発展しました。

これは国民生活白書で紹介していただいた図ですが、多様な主体が私たちの NPO が提案

する事業を通してつながり合って、新しい価値を生み出していく。これも今まで私どものプロジェクトの参加した具体的な主体になっています。これは私どもは市民参加ではなくて行政参加と呼んでいます。従来公共事業といえば中央省庁だとか行政機関が真ん中に来て、公共事業を起こしたりするのですが、そういう縦割りの専門に分化した組織は中心にではなくネットワークの一員として参画をしてもらう。それにより、今まで以上に総合化が可能な事業展開を、私たちNPOがデザインする。

ピラミッド型社会の中での市民参加、これは市民参加ってとても重要なことですが、ネットワークは今、私どものようなNPOが、社会の縦割りに拘束されない、生活者の発想でネットワークをつくっていくことが可能ですし、ネットワークが価値創造の場として機能することが実現すれば、そこにおのずから行政が参画をしてくる。これから目指していくべき社会は、行政参加だろうと思っています。

その、行政参加を促すというのは、結局は行政の機能を補完するようなNPOにはできないわけです。自分たちで社会にとって魅力のある価値の創造が起きるようなネットワークを展開することによって、そこに行政や企業を参加させて、一緒に新しい価値を創造していく。NPO ってどことも付き合えて、どこともコミュニケーションがとれる組織で、小さな組織ですが、最近話題になっている人間の器官と器官を結ぶ情報伝達物質、あるいはホルモンといったような機能を社会の中で果たすことによって、これまでつながりのなかった組織と組織を結び合わせ、そして結びつけたその間に、新しい機能や、あるいは広域的な価値を生み出していく。そのような形で社会を活性化し、持続可能な体制をつくっていくという発想です。

プロジェクトでは100年の流れをつくっていまして、100年後には、日本で今、佐渡ヶ島で増えてきていますが、トキが普通に見られる環境まで持っていく。社会・地域の持っている潜在的な可能性に人々の目を向けさせ、それをどのようにして浮上させるのかという思考を促していくということです。

これは 2000 年度に国土交通省と協働で行った、NPO と行政が行った初めての大規模な公共事業です。総額34億円の事業を11カ所で、一度失われた自然を再生するという事業です。

ここにも、私たちNPOが従来の国交省の公共事業にはないさまざまな付加価値をつけました。たくさんの子供たち、あるいは地域の方々が参画をして、自然を再生していく。この公共事業に参画をした小学生、実際に湖に行って作業をしてくれた小学生が延べ１万人

以上。さらに流域全体で事業に参画した小中学生が 15 万人以上です。

これは子供たちが総合学習の中で地域の空間を読み直し、価値創造していく学習の様子です。学習モデルをつくっているのは私どもの地元の茨城県牛久市なのですが、2004 年から教育委員会と協働で、牛久市のさまざまな部局が協力して、あるいは多様な主体が協働で総合学習を支援する取り組みをしています。

これはその中の事例ですが、牛久市内の、霞ヶ浦の水源地になっている谷間の水田が荒れてしまっているところがあるんです。谷津田といいます。耕作放棄されて、ごみが捨てられて荒れ地になっていました。そういう場所が学校の近くにあって、これをまちづくりの一環として再生していくことによって、霞ヶ浦の水源地をよみがえらせようと考えました。これは小学４年生がやりました。

まず、自分たちで現地の調査をして、水が湧いている場所などが残っていることがわかったので、かつてあった田んぼや行けや小川を復元できないかを市役所の担当者を呼んで話し合いをする。それから、自分たちで計画案を作り、ほかの学年や地域の大人に説明会をする。それで、３学期に市長を呼んで提案をする。市長のほうから、やっていいですよということになって、５年生になって、その提案を実現させるために必要な社会的な手続の学習を行いました。測量をしたり説明会をしたり。で、３学期になって、荒れていた耕作放棄地を水田に戻して、完全無農薬の米づくりを始めました。

ところがその後、再生した田んぼの上流側に団地ができまして、都市型洪水が襲ってくるようになってしまったんです。洪水によって水田にいる生き物や、稲が流されてしまうということで、上流側の洪水対策も新しい課題として取り組み、実際に雨水対策の取り組みを学校校内で行った。雨水タンクや浸透ますをどのように設置したらいいかということを調べて、市長に提案する。さらに、学区内には４つの自治会がありますので、自治会長を集めて何度も話し合いをして、合意形成を図っていく学習を行いました。これも４年生の総合学習です。それで、自治会の承諾を得て、自治会の公園に雨水浸透ますや雨水タンクを設置していく。

これは中学校の例です。ここは、過疎化が進んでいる地域で、空き家が増えていたり、耕作放棄地、あるいは放置竹林が増えているというような問題が起きているところですが、この地域の空き家を活用したビジネスモデルをつくり、地域を活性化していこうという学習を行っています。さまざまな、全国で共通の課題が起きている。こういった課題に取り組む。問題を中心に据えて、さまざまなつながりを探し、問題の文脈化や問題の資源化を

図っていく総合学習です。

ここは公立小中学校なのですが、小中一貫の学校に今度編成が変わるのですが、その新しいカリキュラムづくりにも、実際に生徒が参画をして提案をしていくという学習の流れになっています。

これは別の中学校の取り組みですが、牛久市内の耕作放棄地が出ています。その耕作放棄地にヒマワリとかナタネのような油をとる作物を植える。その肥料には、霞ヶ浦で増えて困っている外来魚を使う。しぼった油で揚げせんべいをつくるのですが、せんべいの原料になるもち米は耕作放棄地の水源地の田んぼを再生したところで無農薬栽培した米を使う。せんべいの加工産業の一部を福祉作業所に委託をする。使い終わった油は、バイオディーゼル燃料にして地域のコミュニティバスに使う、というようなビジネスモデルを、総合学習の中で行っています。これはキヤノンさんにも協力をいただいた。

さらに、せんべいを商品化していくというようなことを１年かけてやっていきます。マーケティングをやったり、こうやってブランドデザインをしていく。

このように、全部で 13 の小中学校が牛久市内にありますが、それぞれの小中学校がそれぞれの地域学習を行い、年に１回、市長や関係者を呼んで提案会をやって、その提案の中で実現可能なものに関しては市の施策に展開していく。そして、地域ブランドの提案では商品化可能なものに関しては、私どもと企業さんで商品化を図っていく。

水源地の再生事業ということで、これは企業さんと協働で、このような形で、今、８つの事業と協働で行っています。延べで２万人を超える社員に、これまでに参画していただいています。

とれたお米、無農薬でつくったお米の大半が、実はお酒に。地元の造り酒屋さん３軒でつくっています。

造り酒屋さん、流域各地にこれだけあるのですが、そのうち今、３つの造り酒屋と組んで行っていますが、今後、ほかの流域の点在している造り酒屋さんとも協働で、企業と組みながら水源地の再生をしていくと、この広大な流域全体の水源地の再生が実現して、しかも税金は使わない。お酒が売れれば税収が増えるという、価値創造型の展開によって、広大な流域の水源地がネットワーク化され、そこにトキの広大な生息空間ができるというビジョンを描いています。

この流れを強化するために、新しく米を水源地で生産するための農業法人もつくりました。

それ以外にも、地場産業との協働ということで、いろいろな企業さんが参画していただいております。

問題が資源化ということで一番わかりやすいのは、外来魚ですが、外来魚を漁協にとっていただいて、それを魚粉にして流域の農協で肥料に使って、それをブランド野菜としてスーパーで販売しているという形で、外来魚を減らしていこうということです。

このような私どもの取り組みをモデルにということで、秋田県での取り組みが２００４年から始まりました。ここは人口流失率の高い地域なので特に人材育成を重点にやっております。それからこれは三重県の過疎地、ここでも人材育成に力を入れています。それから東京都心部。それから北九州、それから、これは津波の被災地になっている南三陸。ここでは復興計画づくりを小学生と行いました。単に避難計画を立てるとか、防潮堤をどうするかという話ではなくて、どうやって地域に眠る価値を浮上させるかを考えながら、価値創造を通して、地域のつながりや地域の防災強化を図っていくというような学習の流れです。全体最適化を考え、大きな文脈の中で価値創造を行うことによって、地域全体の価値を高めるような学習展開。その中で、三陸ワカメとひとくくりにされていた地域のワカメを、歌津ワカメというブランドとして、他所のワカメとどこが違うのかという問いを立て地域特性をみんなで調べて、差別化を図る学習をしました。

私ども、環境に取り組む、生きる力を育てるということで、このような力をつける学習を全国各地で行い、そして同時に、その学習だけではなくて、実際の事業、プロジェクトと連携させながら、本当にものが生まれてくる現場に子供たちや若い人もかかわってもらう。そういう体験をすることによって、将来イノベーションを起こせる人材を育てていこうという取り組みをしております。

以上です。（拍手）

【植木副理事長】　ありがとうございました。

それでは、３番目の報告に移らせていただきます。カルビー株式会社で社会貢献委員長をされていらっしゃる二宮さんにお願いします。今日、皆様にカルビーの社会環境報告書と「日本で最も美しい村連合」のタブレット版の資料を配付しております。この資料は二宮さんが NPO 法人の代表をされて、編集もされていらっしゃるということです。また、「日本で最も美しい村」という本も出版されています。

それでは、よろしくお願いいたします。

【二宮】　こんにちは。カルビーで社会貢献委員長をやっております二宮と申します。本日はお招きありがとうございます。私自身が学ばせていただこうと思っております。

では、スライドの準備ができたようですのでご説明します。

カルビーは、広島で創業しました。被爆間もない、被爆から４年後の 1949 年の４月に創業しております。

こちらは、ごらんのように、皆様おなじみの商品を発売しております。

直近のグループの売り上げが 2、500 億円でございまして、松本と伊藤がマネジメントをとっております。伊藤秀二は新卒入試でカルビーにずっと勤めており、今、社長をしております。松本晃はジョンソン・エンド・ジョンソンという外資系の会社からカルビーに来てもらい CEO として 2009 年からマネジメントをとっています。というのは、2011 年に上場をしたのですが、その上場ということと、今後カルビーが日本のみならずグローバルで活躍する会社になるために、グローバルの経験のある松本を創業家が招聘しました。

創業者の松尾孝は、「商売は人助け」と言っておりました。多分恐らくすべてのステークホルダーに対して貢献する会社になりたいという希望だったと思います。

これは現在のカルビーのグループビジョンなのですが、この順番を間違えるなと、しょっちゅう伊藤と松本は言っております。まずお客様が大切です。そしてその次が従業員とその家族、３番目にコミュニティ、工場、営業所が立地しているところ、そこに住まう人々、地域、日本、世界という具合にコミュニティが大切ですよと。最後に、この順番を守って商売をしている限りは、稼ぐことができて株主にも貢献できる、この順番を間違えないようにと言われています。

創業者は 2003 年に 91 歳で既に亡くなっております。そもそも広島は酒どころです。水が柔らかく、おいしいお米が育ちます。東広島を中心にたくさんの造り酒屋がございますが、清酒製造は米の真ん中しか使いませんので、そこから出たぬかであるとか、削ってしまった白い米は産業廃棄物となります。それらを集めて、次のお菓子の材料にしたり、ぬかは浴衣を染める染料ののりにしたりと、そういう資源を取り扱う仕事をしていました。

その、捨てられている資源の中に、一番大事な胚芽が含まれております。胚芽にはビタミンＢ$_1$が豊富に含まれています。それを集めて、役に立つお菓子ができないかなということを創業者は研究していました。胚芽に多く含まれるビタミンＢ$_1$とカルシウムのカル、当時日本人に不足しておりました栄養素２つを合わせて「カルビー」という社名にいたしました。創業者が食品を通して社会に貢献する会社になりたいという決意のあらわれです。

写真、一番右のしゃがんでいるのが創業者ですが、背景は焼け野原の広島の街です。手に持っているのは通称テツドウグサです。正式な名はヒメムカシヨモギというどこにでもある雑草です。被爆後最初に生えてきた植物だそうです。これをお菓子に使えないかなと思っているのか、このような写真が残っておりましたので紹介しました。さっき、飯島先生のスライドにかっぱが登場しておりました。初期の商品にキャラクターとして使われたかっぱの作者は清水崑先生です。故人ですが、当時、朝日新聞にかっぱが主人公の連載漫画をお描きになっていて、ものすごくヒットしていました。この、東京の偉い漫画家の先生に、広島の無名のお菓子屋さんが商品のキャラクターを描いていただきました。聞くところによると、創業者の松尾孝と清水崑先生は同じ年生まれで、しかも清水先生は長崎のご出身ということです。お互い被爆地の出身というようなご縁もあって、快く引き受けてくださったそうです。

このかっぱのシリーズの最後の商品がえびせんです。かっぱあられのえびせんということで、「かっぱえびせん」という名前になっております。よくお客様からお問い合わせが多いので、この際皆さん、覚えて帰ってください。（笑）

これはお手元の社会環境報告書の最初のほうのページに同じものが出ておりますので、画面を見てください。４ページの売上のグラフを見ていただくと分かるように、かっぱえびせん以前のかっぱあられは、せっかく可愛いかっぱのキャラクターがついていたのですが、さっぱり売れなかったんです。

その後、このかっぱあられに、広島の会社ですので瀬戸内海でとれた漁師の網にかかっていた小えび、つまり市場に出せない産業廃棄物を集めてきて、頭から尻尾まで生で練り込んだところ、おいしいかっぱえびせんができました。このヒットによりまして、広島のローカルな会社が、日本全国に知られるようになりました。

その後、1972 年に札幌でオリンピックが開催されます。札幌という言葉がブームになったので、北海道のジャガイモを使った「サッポロポテト」というお菓子を発売しました。今でこそ、健康志向のお菓子というのはあふれていて、野菜を使ったお菓子はたくさんありますが、当時は野菜を潰して練り込んだお菓子はすごく少なかったと思います。小麦がベースなのですが、ここでジャガイモとの出会いがありました。

その後、かっぱえびせんを世界で売ろうということで、ニューヨークの見本市に持っていきました。かの国ではスーパーに行ってもドラッグストアに行っても、ポテトチップスがとにかくたくさん売られていると。これは日本でもニーズがあるだろうということで、

当時既に創業者は 60 になっていたと聞きますが、新しい事業としてポテトチップスを始めました。ご承知のとおり、ポテトチップスというのは、土つきの生ジャガイモからしかつくることができません。土つきのジャガイモは輸入することができませんので、当然、国内産の芋で賄っておりまして、現在もそれは変わりません。

その後、「フルグラ」というシリアルを 91 年に発売しました。最近やっと皆さんにも認知していただけるようになりましたが、実は２６年前に発売しているんです。シリアルを発売して、その後「じゃがりこ」を発売しました。これも人気のお菓子です。ポテトチップスはジャガイモの形がそのまま残りますので、ある程度の大きさの規格内のものしか使えません。規格に外れた小さい玉のジャガイモをどうしようかといったときに、潰してつくるものだったらできるよねということで、じゃがりこが生まれました。生芋をふかして潰してつくっています。今は小玉だけでは足りないので、じゃがりこ用にジャガイモを調達しています。

その後、「じゃがポックル」というスティック状の、北海道限定のお菓子がヒットしまして、同じつくり方で「Jagabee」というお菓子もあります。「Jagabee」の原料はアメリカのお芋なのですが、スティック状に切ってふかして冷凍して持ってきています。土つきの生ジャガイモは輸入できませんが、加工して冷凍したものは輸入できます。

その後、筒に入っております、ファブリケーテッドポテトチップスも発売しました。生芋でつくるポテトチップスに対して、マッシュポテトを原料としたポテトチップスです。

ざっと、これが会社の歴史です。おかげさまで今日まで右肩上がりです。特にポテトチップスが成長をけん引してきました。

海外展開のことをお話します。10 ページに同じ絵があります。少子高齢化が進む日本では、お菓子を食べる人がどんどん少なくなっています。日本以外の世界の人にも食べていただかなければ会社の成長はありませんので、海外展開は不可欠です。特に今、「さやえんどう」の発売に力を入れておりまして、北米やヨーロッパでも、このお豆を使った、さやえんどうがヒットしています。これからどんどん成長していきたいと思っています。

そうはいっても、私たちの売り上げは世界の中の 1.9%に過ぎないのです。これは世界の人口に対する日本の人口とほぼ一致しています。ダントツのトップはペプシコという会社です。フリトレーという大きなスナック菓子のブランドを持っていらっしゃいます。皆さん、外国食材のお店に行かれると「レイズ」という大きなパッケージのポテトチップスをご覧になったことがあるかもしれません。海外ではポテトチップスといえばレイズです。

この会社に追いつくのは大変なのですが、２位以下がどんぐりの背比べになっておりますので、「ダントツの２位になろう」と言って、仕事をしています。

そのためには、先ほど４つのステークホルダーの順序が重要になります。私どものグループビジョンは会長の松本晃がジョンソン・エンド・ジョンソの「クレド」、我が信条という社是をカルビーに持ちこんでくれたものです。会社の使命というのは、もちろんお金を稼ぐことですが、社会貢献とダイバーシティ推進なくしては潰れますよと松本は言っています。これらがなくては会社の発展はあり得ないと。

このグラフは日本の株価のグラフですが、90 年を境に世界は変わってしまいました。それまでは、日本ではつくればつくるだけ売れる世の中でした。男性のシニアの高学歴のリーダーに従って、金太郎飴のように同じような人たちが生産していけば、発展したのです。働く時間イコール生産量になるので、長い時間働けば働くほど売れていくという時代でした。むしろちょっと異常であるというような日本の成長でございましたが、その後は多様な価値観になってきておりますので、以前と同じ働き方ではだめです。

先日、神戸においてカルビーダイバーシティ・フォーラムが開催されました。毎年、従業員約 350 人が集まって、ダイバーシティ推進をどんなことをしたらいいかということを考える全社会議です。年に１回 11 月に行われておりまして、開催地は毎年かわります。

このスライドは、そのときに松本がプレゼンテーションしたスライドです。

会社というところは、成果を求めるものであると。その中にダイバーシティと働き方というのは非常に大切な役割を果たしている。これらを推進しなくしてはだめだということで、働き方について、外波山という執行役員が話しております。お手元の資料でいいますと 30 ページ、「従業員のために」というページです。ここに C&A という言葉が出てきます。

ここから人材育成の話なのです。C&A はコミットメント・アンド・アカウンタビリティの略なのです。我々従業員はすべて、期首に、今年度、私はこのような業務を成し遂げて会社に貢献しますというのを、計測可能な数値で上司とコミットメントします。それができた、できないということを期末に精査しまして、ボーナスの査定が決まるということになっております。

つまり、それさえ成し遂げられれば働き方は割と自由というか、オフィスに来なくてもいいよとか、在宅勤務でもいいよという、そういう柔軟度を持つような働き方に変わりつつあります。

例えば、オフィスの立地です。支店は北海道から九州までいろいろあるのですが、例えば福岡だったら博多の駅前ではなくて大濠公園、大阪も堂島ではなくて吹田だったりしたのですが、現在は最も繁華な駅前に引っ越しをしました。東京の本社も、ずっと北区赤羽にあったのですが、今は東京駅の八重洲口の徒歩２分ぐらいのところにございます。

オフィスは本社も支店もフリーアドレスです。自分の決まった席がないのです。先進的な事例なので、たえず見学者がいます。ぜひ一度皆様にも、見ていただきたいです。朝来ると、パソコンに ID カードをかざして、今日のあなたの席はここですよというふうに、パソコンにくじ引きのように席を決めてもらっています。

働き方改革で、さまざまな働き方、たとえば在宅勤務などをやっております。外国人も積極的に採用しており、女性管理職比率も 24.3％まで上がってきました。なでしこ銘柄にも４年連続選ばれております。

一方、社会貢献の話です。さまざまなテーマがある中で、「地域への支援」「子育て支援」「環境の保護」を重要テーマに掲げております。私たちはお菓子の会社ですから子育ての支援は最も重要なテーマです。

お配りしました、リーフレットの発行者「日本で最も美しい村」連合も私たちが協賛しております。これは以前、社長をしておりました創業家の松尾雅彦が、地域創生、循環型の社会をつくりたいという熱意から創業いたしました。

地域の社会貢献に関しましては、36 ページからが事例の紹介になっております。36 ページの下にカレンダーがありますが、北海道から鹿児島まで、工場や支店が多くある中で、地域に根差したテーマで、自主自立で自分たちがテーマを決めて取り組んでいます。どのようなことをすれば私たちは地域貢献ができるのかということを考えています。例えば植樹にしましても、地元の営林署と自分たちで交渉して契約して作業まで自主自立で行っております。イギリスでもタイでも同様です。

昨年ジャガイモが不足した事情をちょっとお話ししたいと思っています。ご承知のとおり、ジャガイモの収穫は年に１回です。収穫は南から桜前線のように北上していきます。７割を北海道産に依拠しております。昨年、台風の影響で北海道産が 10％ほど不足しました。このため一部の商品を休むというご迷惑をかけた次第です。

取材されるメディアの方もこのことをよくご存知ではありませんでしたので、社会貢献のレポートの中の 28 ページに掲載しました。後でごらんください。

７割が北海道産ですが、生産量はどんどん右肩下がりになっておりますので、これも

AI や IT を駆使して生産量を増やすように努力していきたいと思っています。

今、私たちが一生懸命社会貢献としてやっているのは、学校での食育です。年間 700 校に対して累計 54 万人の父兄と生徒が受けてくださっています。最も大きい資金を投入しているのがみちのく未来基金。これは、東日本大震災で片親もしくは両親を失った子供たちに、大学及び専門学校の進学の学費を支援するという仕組みです。

以上、私の話はこれで終わります。（拍手）

【植木副理事長】　ありがとうございました。

それでは最後の講演で、富士通デジタルフロント事業本部副事業本部長の柴崎さんから、「デジタルビジネスの社会課題に挑むと」いうテーマで講演をしていただきます。

それではよろしくお願いいたします。

【柴崎】　皆さん、こんにちは。富士通の柴崎と申します。よろしくお願いします。

私どもの会社、富士通を知らない方はいらっしゃらないと思うのですが、もともと電電公社、NTT 様向けのネットワーク機器の製造販売からコンピューター事業に乗り出し、今、実は会社の登録上は電気の分類になっているのですが、ほとんどがシステムエンジニアによるビジネスをしております。

デジタルフロント事業本部とありますが、最近、デジタルビジネスが非常に騒がれているかと思います。AI とか IoT とかモバイルとかクラウドとかですね。こういったものを進める事業本部の本部長代理という、いわゆるプロフィット、事業を行っている部門にいるのですが、ちょっと変わった活動を５年ぐらい前から行っています。今日はその活動についてお話ししていきたいと思います。

まず、世の中の動きという意味で、最近デジタルトランスフォーメーションとかデジタル何とかという言い方が多いのですが、スイスの IMD、皆さんよくご存じだと思いますが、IMD のドミニクさんが、たしか昨年だったと思うのですが日本に来たときに、こんな言い方をしています。「VUCA ワールド」ですね。世界はますます変化が激しく不確実で、複雑性に満ち、曖昧になると。これはデジタルテクノロジーを使った社会だとか企業のありようをまさに言い当てているのかなと思います。企業と企業、あるいは社会と企業の境目がなくなり、サプライチェーンがもう境目がなくつながっていくような、そんな差もあらわしているのではないかなと思います。

さらに、ディスラクティブ、こんなような言葉もはやっています。破壊的イノベーショ

ンの波とあります。Uber、Airbnb、3D プリンタ、IoT、フィンテック等々、ここら辺ももう、バズワードのごとく広がっているかと思います。このような新しいサービスをデジタルのテクノロジーを使って生み出すにはどうしていったらいいかというのが、我々のような IT ベンダーの大きな課題になっております。

最近、中期事業計画とか、いわゆる企業の中での今後の計画を立てる会議を、まさに今やっている最中で、私も今日の午前中、中期の資料をつくっていたのですが、このようなやつで少し議論をしています。

これはある企業さんをあらわしていると思っていただければよろしいかと思うのですが、経営者の方がいらっしゃって、事業部門、ラインオンビジネスの方々がいらっしゃって、情報システム部門。我々のような IT ベンダーは、従来この情報システム部門さん向けに、お客様が要件提示をしていただいた機能・仕様で、定められた期間、コストで、しっかりとしたものづくりをする。そういう意味で、先ほど二宮さんのスライドにもありましたが、1990 年ぐらいからずっと、とにかく右肩上がりで、人さえ増やせば、システムエンジニアを増やせばどんどんビジネスが拡大していくような、そんな世の中でした。

これがだんだん、インターネット、それから最近のデジタルの世の中になって、どうも情報システム部門向けのシステム開発をしているだけでは、ちょっとビジネスがこの先立ち行かなくなる、そういう危機感を持っております。

じゃあどうするかなのですが、これまでの情報システム部門向けのシステムの構築ももちろんなのですが、事業部門、あるいはその先にいらっしゃる、あえて消費者とは言いません、生活者の方々とどういうビジネスを新しくつくっていくか。このようなときに、ここに書いてあるような共創型のサービスモデル、これまでの受託型できっちり言われたものを言われたとおりにつくるという世界から、共創型で、自分たちから自ら提案したり、一緒にないものを生み出すような活動を通して、新しいサービスを IT を使って生み出していく、こういう取り組みが必要であろうと考えております。

我々の会社のブランドプロミスなのですが、私が会社に入った 1980 年代後半のころは、「信頼と創造の富士通」とか、「夢をかたちに」と、古い人間からするとぐっとくるような、そういうメッセージだったのですが、それはそれであったのですが、数年前に「shaping tomorrow with you」というメッセージに変わりました。

これは、初めに聞いたときに、主語もないし、もともとそんなに英語ができるものではないのですが、何か変な英語だなと思っていたのですが、最近とてもこの言葉の意味がし

っくりくるようになっています。というのも、先ほど来お話ししている生活者の皆さん、あるいは企業の事業部門の方々と、あるいは社会の方々と新しいサービスを生み出していく上で、まさにこの「with you」という概念がとても大事だなと感じています。

どちらかというとこれまでは、トヨタ自動車様向け、みずほ銀行様向け、あるいは青森県庁様向けにシステムをつくってきたのを、その地域であるとか業界であるとか、そういった中で新しいビジネスを生み出すという意味で、こういうメッセージというのはとてもいいのかなと思っています。

共創という概念ですね、Co-Creation、ミシガン州立大学の先生が言い始めた言葉だと理解していますが、日本に入ってきて、共に創る、あるいは協働に働くの協がついて協創と書く場合もあるようですが、だんだん広がってきています。

それで、場づくりが非常に大事だろうと。これは一橋の名誉教授の野中郁次郎先生からもいろいろ教えていただいたのですが、場にはいろいろな場がありますねということで、ここに４つばかり書いています。これ以外にもあると思うのですが、対話する場であったり、あるいは体系立てる場であったり、実践する場であったり、創発する場であったりと、さらには、今日ここにお集まりいただいている皆さんのようにリアルの場、オフラインでリアルの場で会うような場合もあれば、ネット上で、オンラインの上でいろいろ議論する、コミュニティとかがありますが、そういったような場もあるでしょうと思っています。

この図でいくと右側、機能と書いてあるほうが私ども富士通のほうになるわけですが、左側の生活者、あるいは企業の方々と、この場を通してコミュニケーションをとる必要があるということを、５年ぐらい前からずっと考えております。

まず初めに、バーチャルなほうの場になります。ここに今、４つのメディア、いわゆるウェブサイトですね、このウェブサイトには、最近はやりのソーシャルメディアであるフェイスブックとかツイッターも連動しておりますが、外向けに２つのメディア、それから内向け、社員が使うメディアとして２つのメディアを持っております。

外向けのメディアですが、大きく２つあります。最近はやりの、先ほどお話ししたデジタルテクノロジーによる新しいビジネスについて、いろいろ議論をしたりリサーチしたりする場を、デジタルイノベーションラボというメディアがあります。それから右側のほう、ソーシャルイノベーション、社会課題についていろいろ議論する場という意味で、あしたのコミュニティーラボ、これは震災の翌年、2012 年からやっておりまして、ことしで５年目になります。この２つのメディアを運営しています。

企業のこういったウェブサイト、ソーシャルメディアといいますと、通常、その企業の持っている製品、例えばパソコンとかネットワーク機器とかそういったものが、弊社の場合はあるわけですが、そういったものをアピールする場が考えられます。もちろん、そういう企業の製品・サービスを紹介するウェブサイトは別に持っているのですが、このサイトは、まったく我々の製品とかサービスの紹介とか宣伝は行っておりません。

では何を行っているかということなのですが、左側のデジタルイノベーションラボでは、例えば最新の IoT を使った工場のシステムの動向であったり、あるいは AI を使った中国企業の取り組みだったり、社会、世の中で、既にそういうテクノロジーを使った実践例を紹介しています。

一方こちらのあしたのコミュニティーラボでは、学びであったりヘルスケアであったりまちづくりであったり、地域課題を解決するような取り組み、これをいろいろな企業さんを取材させていただいたり、あるいはオープンデータについての使い方を紹介したりしております。

いずれも共通しているのは、すべての記事がシステムエンジニア、あるいはミドルウェアの開発者といったように、開発者が、自分たちが一生懸命調べて、エンジニアの視点でその記事を書いているということにあります。

１つ、地域関連の事例をご紹介したいと思うのですが、服づくりのクラウドソーシングがあります。これはあしたのコミュニティーラボで数年前に紹介した事例になります。

熊本県は、アパレル関連のいろいろな中小企業が集積していると聞きます。この、シタテルの河野さん、ベンチャー企業を立ち上げられた方ですが、彼がやっているのは、先ほどちょっとご紹介した Uber とか Airbnb のようなシェアリングエコノミーのモデルになります。服を企画する人と、その企画した服を裁断したり縫製することができる人をマッチングするような仕組みなのです。

こういった取り組みは、全国でそんなに多くはありません。彼らの事例を紹介することで、我々も改めてシェアリングエコノミーというようなニーズが世の中にあることを非常に知ることができます。

こういった取材を通してヒントを得たものをベースにして、これはたまたまシタテルさんの取り組みをベースにしたものになるのですが、我々のクラウドのサービスで、このシェアリングビジネス基盤というものをサービスとしてこの春から提供しています。

これはことしのグッドデザインに選ばれています。こういうクラウドのサービスがグッ

ドデザインをとるというのは非常に珍しいことではないかなと思うのですが、社会に非常に役立つ仕組みをつくっているというようなことで、評価をいただけたのではないかなと思っています。

それから、同じあしたのコミュニティーラボの事例になりますが、藻類バイオマスエネルギーです。これは筑波大学の先生が取り組まれている、いわゆる藻からオイルを取り出したりするような取り組みになっています。

我々の、東日本地区の SE ではなくて、これは実は大阪にいる、通称社内で藻ガールと言われている、藻が大好きな女性の SE がいて、彼女がずっとこのプロジェクトを追いかけて、このあしたのコミュニティーラボにも投稿しているのですが、今ではその知識が逆に役に立って、静岡県のほうのこういった事業に携わる会社に出向して、一緒にビジネスの立ち上げを行うまでにもなっております。

今日はイノベーションを起こす人材育成というような観点でも議論があるかと思います。何せ富士通に入ってくる人間はとても真面目な人間が多いです。それから、地域大好きです。IT の技術を生かしてグローバルに一旗揚げてやるぞ、というような、そういう若者は IBM さんとかアクセンチュアさんとかそういった会社に行くのだと思うのですが、富士通に入ってくるエンジニアは、逆に、青森県が大好きとか、あるいは広島が大好きというような地域志向型の若者が多いです。

そういった社員に対して、これまでは受託型のビジネスを一緒に進めるようなことをやっていたのですが、これから競争型の人材育成をするという意味で、社内のコミュニケーション基盤があります。全世界で 16 万人が使っています、国内で 10 万人が使っている基盤上で、ごらんのような社内ウェブサイトを立ち上げています。

特に、この右側の、先ほどもご紹介したあしたのコミュニティーラボの社内版のほうでは、イノベーター育成のためのいろいろなウェブ講座を行っております。最近、デジタルビジネスで非常に大事となると言われるアジャイル開発であったり、あるいはデザイン思考、通常お客様先に常駐している社員が非常に多いので、こういうネットを通じて社内のイントラにつながって、こういうサービスを見ながら、かた苦しい企業研修を受けるというのではなくて、読みやすいウェブマガジン風のコンテンツを使って教育をしたりしています。

これは、イノベーションを起こそうという人材育成の仕組みなのですが、ピアレンダリングという手法があるそうです。IoT について何かイノベーションを起こしてビジネスを

起こしたいというような若者がいたときに、本部長だとか統括部長というような偉い人が、上から目線で「おまえ、あれを勉強しろ、これをしろ」と言うのではなくて、ちょっと先を行っている先輩がメンターとしてついてアドバイスをするような仕組みです。

この仕組みも、既に何期も続いているのですが、エントリーをして、私のこういう取り組みに対して応援してくださる方がいたらお願いしますという形で、手を挙げさせるような仕組みを社内で持っていて、非常に今、にぎわいを出しているところであります。

それから、リアルのほうの場づくりですが、ここに映っているのは特に東京地区にあるイノベーションスペースです。一番左側にあるハブユーというのはデザイン部門がやっています。その隣はアメリカにあるテックショップというものづくり工房です。これは六本木に持ってきました。また、浜松町にある施設は、これはショールームを共創型のイノベーションスペースに変えています。一番右にあるダイレクトインテグレーショントライというのは蒲田にあるのですが、我々のシステムエンジニアのデジタル道場と呼ばれるような場所になります。

こちらのプライという場所なのですが、いわゆるデザイン思考のプロセスをそのまま体感できるようなスペースづくりをしています。何か答えをすぐ教えるというのではなくて、先ほど飯島さんのお話にもありましたが、問いを考えるというような取り組みです。答えをすぐに教えてしまうのではなくて、自分たちで共感、共有しながら、問題は何なのかということを考える、そういうプロセスを通じてアイディアを出し、プロトタイプをつくるような流れで行っています。

この取り組みも非常にユニークだということで、これはデザインに何が関係あるのかと。デザインのことをあまり知らない人間からすると、初めは不思議だったのですが、グッドデザインにも選ばれています。

そこから出てきた非常にユニークなアイディアの１つをご紹介したいと思うのですが、ウィンドサーフィンラボとあります。私の部下のヨコイくんという子なのですが、彼は大学時代に野球と柔道をやっていて、非常にスポーツ万能。会社に入って流通関係のシステムエンジニアをやっていたのですが、３年ほど前からウィンドサーフィンを始めました。ところが、このスポーツはなかなか難しい。このセイルの部分に IoT をつけてセンシングをすれば、上手な人と比べればうまくなれるんじゃないかと、そういう単純な発想からこのプロジェクトを始めたのですが、先ほどご紹介した、このプライという場所では、毎週木曜日に、個人が自分の仕事としてではなくて、問題意識を持っているものについて、絵

を描いたりプロトタイプをつくったりして形にする、もくもく会という会があります。このもくもく会で、実際にセイルを持ち込んでIoTの試作品をつくったりしていたところ、通りがかりの川崎工場の事業部の人が、きみ、そんなプロジェクトやってるんだったら、ベンチャー企業でこんな会社があるから紹介するよ、とか、あるいは研究所でこういう人がいるから一緒に勉強してみたらとか、あれよあれよという間に広がって、ことしの５月に読売新聞のスポーツ欄にこの取り組みが載りました。今は実証実験をウィンドサーフィン協会と行っているような形になります。

それから、九州のほうにもイノベーションのスペースがあります。特に、新しい取り組みというのは西のほうから来るケースが弊社の場合は多いのですが、これは福岡空港から地下鉄で１駅の東比恵というところにあるFJQSという会社の事例になります。

廊下のところにこのような標識があるんです。ここに男性のマークと女性のマークがありますが、23456、23456、と書いてあります。あいているトイレ、つまり男性の場合の大きいほうのトイレの空きトイレを示すような仕組みなのですが、ここに、大きいトイレの中に設置されるボックスが置いてあります。ラズベリーパイと呼ばれるオープンハードウエアにセンサーとかがプログラミングしてあって、大きいトイレの中に 15 分以上居座っていると、総務部門から「お体大丈夫ですか」というメッセージが出るのです。30 分以上いると、強制的に扉をあける。

建前上は、本当に大きいトイレの中でぐあいが悪くなった人を救出するという目的で、実証実験を実際この会社で１年間やったときに、２人救出された例があるそうなのですが、裏の目的は、もう皆さんご存じのとおり、我が社でもそうなのですが、大きいトイレが最近とても回転率が悪いです。スマートフォンで何かゲームをしているのか、あるいはソーシャルメディアをやっているのか、特にここは大学ですので、大学のトイレもそうだと思うのですが、そういったもので、企業の総務部門、あるいはビルの管理会社の人たちは、回転率を上げるのに必死だそうです。

これを開発したトキワさんという課長は、自分の困り事です。生活者としての困り事を何とか実現したい。早くトイレに入りたい。この間４階のトイレに行ったらあいていたけれど、今日は行ったらだめだったみたいなことで、何とかできないかと。彼の持っているIoT の知識を使ってこれをつくったところ、これは非常に注目を浴びて、私もこのサービスが出るまで知らなかったのですが、実は日本トイレ協会という協会があるそうです。そこで、そのトキワ課長は基調講演をしてまいりました。

さらには、このインターネット・オブ・トイレ、ここのところにRのマークがついているのをごらんください。実はこのサービス、「IoT」で商標登録されています。ただし、インターネット・オブ・シングスではなくてインターネット・オブ・トイレットと書く。

こういったような新しいアイディアを生み出す手法、外部の方々とコ・クリエーションするための指標として、このハッカソンというのは非常に大事だと思っております。

弊社は５年ほど前からこのハッカソン、特にフロントのエンジニアに当たるシステムエンジニア、全国に３万人に対して、ほとんどがこれに参戦する、ハッカソン戦士として参戦するように言っております。

一番左側にあるさくらハッカソン、これは東北復興支援をやって、東北の桜めぐりの旅をするようなサービスを考えています。そのほか、いろいろな企業で行っているようなハッカソンがありますし、大学生と一緒にやっているものもあります。

これは先ほどお話しした野中郁次郎先生から、特にデジタルネイティブである若者のアイディア、知見を生かせない企業、あるいは国は滅びるぞ、みたいな話があって、そういう取り組みを一生懸命進めてまいりました。

これはパシフィックリーグさんとやっている「ぱぱぱぱっかそん」です。今度パシフィックリーグ・マーケティングの社長になられた根岸さんという方が、我々のエンジニアのオオイチくんとコラボレーションしてつくったのですが、富士通さんが持っている休眠特許、映像に関する休眠特許を何でもいいから持ってきてくださいと。最近はやりのハッカソンをそれでやってみましょうと。

このタイトルを見ても、ほとんどお遊びのようなハッカソンかなと思ったのですが、実はこのサービスが今、化けています。パ・リーグのほとんどの球団がこのサービスを使っています。何ができるかというと、大谷翔平投手がツーシームで三振を打ち取ったときとホームランを打ち取ったときの画面を比べられたり、コーチや監督さんがこれを使っています。海の向こうに渡って、実はメジャーリーグの球団でも数球団、これが採用されることになっています。

それから、地域の大学生とのコラボレーションという意味で、これがあしたのコミュニティーラボという先ほどのメディアと神戸大学さんとやった例です。神戸のまちめぐりを楽しむためのサービスというものをつくり、神戸で開催された IT のイベントでテストをしつつ、サウス・バイ・サウスウェスト、ツイッターが生まれたイベントとして世界的に有名です。

それからこれは、大分大学さんと大分トリニータさんとでやった例ですが、大分地区を、地域をどう盛り上げるかといったときに、トリニータさんは残念ながら J1 ではないんです。J2 と J3 を行ったり来たりしているようなチームなのですが、それと大学生とでどういうふうに盛り上げるかということで、ここにちょっと出ています。非常にユニークなサービスなのですが、タオルチケットです。

そのタオルチケットを買うと、トリニータの試合を観戦できるし、さらには温泉にも入れます。温泉チケットになっているのです。別にこれは IT を使ったものでも何でもないのですが、こういう複合的なアイディアを組み合わせることで地域を盛り上げるような、そういうアイディア出しを行った事例です。

ということで、簡単ではございますが、我々のこれまでの取り組みのご紹介です。ありがとうございました。（拍手）

【植木副理事長】　ありがとうございました。

それでは、今から休憩に入ります。その間、今日、４人の方に講演していただきました、質問票を、受付にもございますので、お手元にもあるかと思いますが、ここにどなたに聞きますというようなことを書いていただいて、受付のほうにお出しください。そうしましたら、適宜取り上げさせていただきたいと思います。

それでは 10 分間の休憩とさせていただきます。

（　休憩　）

【植木副理事長】　それでは、これからパネルディスカッションに入りたいと思います。

最初に、３つほど論点を提示させていただいて、今日のテーマに関連して、論点としまして３つ掲げてございます。地域創生の関係組織や人のつながりをいかに拡充していくのか。大学及び NPO の立場のパネリスト、講師の方に、企業への要望。それから企業のお立場の方は、CSR から本業への展開について、お１人２分程度で補足のコメントをいただければと思います。

それが終わりましたら、パネリスト間で質問を１つずつ行い、この応答を含めて２分程度で進めさせていただきます。

論点２としましては、オープンソーシャル・イノベーションのプラットフォームづくりとして、既存の B to B、B to C の連携の壁を超克して、B to C and C、これは私の勝手な造語なのですが、地域コミュニティ、地域社会まで拡充してサービス・エコシステムのプ

ラットフォームをいかにデザインしていくかということです。先週は日立、今週はNECですか、ソーシャルイノベーションとか地域創生とかいうプロジェクトをやりますということで、いろいろブースをのぞきながら、担当者と質疑をするのですが、最後のCについてクイズを出すと、なかなか大学でもそうなのですが、何なんだCというのは、ということになりまして、どうも、一番冒頭の今日の講演の中で、藤永先生がおっしゃった、地域主体、地域創生、地域自立、そこのところが一番今、欠落しているのではないかと思います。企業のCSR関連、あるいはその関連のビジネスで、被災地救済型のところに少し入っているところなどもあるのですが、やはりそこでラーニング（学習）している段階で、どうも地域コミュニティ創りの担い手が、全国の市町村からどんどん消えていき都市に流れています。少子高齢化の中で益々そういう傾向でギャップが開いているという中で、地域再生をしながら、どうやってこのオープンソーシャル・イノベーションのプラットフォームをつくって拡大していくかという問題意識です。

こういった点について、２番目の論点として取り上げさせていただきたいと思います。

それから３番目は、その地域創生を扱う、どのような人材育成をどのように展開していくべきかということに関して、それぞれのパネリストの皆様から２分程度ずつ、コメントをいただきたいと思います。

それでは、第１番目の論点です。地域創生の関係組織や人のつながりがコネクテドで支え合っているということで、デジタル技術を背景に関係性が深まっています。その関係性のあり方ですが、今日の報告の中では、アサザ基金の飯島さんが、地域、住民、それからNPOを利用して、そして企業も入ってきてというような事例を幾つか紹介されましたが、どうも日本全体で見ると、未だ技術や組織、人材を持つ企業と、地域創生というところで、その関係性の広がりが十分にできていないかなというところを感じます。そこで、大学やNPOのお立場から、企業へどんなことをもっとしていただきたいという要望、あるいはコメントを藤永先生と飯島さんにしていただきたいと思います。

それから次に、企業のお二方からは、CSR及び本業への展開ということで、それに対して補足コメントをしていただきたいと思います。今日の講演の中にも、富士通の柴崎さんのお話には、いろいろ大学その他行政との連携の話なども入っておりましたが、もう少し補足をしていただければと思います。

それでは最初に、まず今日の報告順に藤永先生のほうからコメントをお願いいたします。

【藤永】　それでは私のほうからお話をさせていただきます。今、実際に地域価値の増大に貢献されている企業の方々からのいろいろなお話をお伺いしまして、大変学ぶところが多いなと思っております。

私は、地域経営の立場で考えるのですが、いわゆる日本には1,700強の市町村があるわけです。まったく1,700強の種類の地域経営があるといってもよろしいのです。だから、ある意味1,700の地域経営のための計画と統制があると言ってもいいです。

そしてまた、我々が地域という言葉で言っている場合には、地方のことを言っているだけではないのです。東京都の区のことも含めています。都市経営の問題も、今、調査しております。千代田区役所とか練馬区役所、あるいは武蔵野市とか、そういう都市の地域経営の問題とかも地域経営の問題として審議しています。都市の地域経営の問題もまた地方、市町村の経営にも全部かかわってくるわけです。

そこで１つ、私は先ほどお話ししましたように、地域経営学というものを確立しないと、単なる、地域がある意味では、地域価値の創造を考えない企業の草刈り場になってしまう。地域資源がみんな持っていかれる。地域で稼いだ資金が全部持っていかれるということになるのです。しかし、今、お話を聞いていて安心しているのですが、地域価値の創造を考えている企業は存在するので、そういう企業は地域価値の創造にために受け入れる必要があると思います。

そこで、その場合に、やはりきちっとした地域経営に対する理解、すなわち、地域経営の目的が地域価値の創造であることの理解が地域住民の意識を変えてくれると思います。だから、地域価値の創造のための計画（意思決定）と統制（業績評価）が住民の意思を変えるものであると言ってもよろしいわけなのです。

それは何かといいますと、私が企業にお願いしたいのは、企業の維持存続のための利益のみでなく、持続可能な地域社会の創造のために地場産業の育成を常に考えた上で企業進出してほしいということです。北海道でいいますと、北海道は、第１次産業は非常に盛んです。畑作地帯、稲作地帯、酪農地帯、漁業地帯、林業地帯等があります。そこから地域資源を持っていくのではなくて、そこで製造・加工を地場産業と共に行ってほしいのです。これはカルビーさんが十勝地区と恵庭市でやってくれておりますが、そこで雇用を増やしていただく。そして、地域社会に金・資金を循環させていただく。地場産業と連携して雇用の場をつくっていただく。これが必要なのです。これが、ただ利益が上がったから地域

社会に還元するということが、地域の経済的自立への社会貢献であると考えます。地域価値の創造に、地域に存在する企業にも連携・協働してもらうこと基本ではないかと思うのです。そうでないと若者がいなくなってしまうわけです。そういう意味です。地場産業を育成してほしいです。地場にある産業を潰さないでほしい。潰すのではなくて育ててほしい。その中に、それにはサポートをして連携をしてほしい。こういうように私は思うのです。

今、酪農地帯である別海町などでは、皆さんがよりよい高品質の牛乳をつくろうと。自分たちで飼料を作り、安全で新鮮な高品質の牛乳を生産し、それを香港等に持っていくと４倍で売れるんです。そういう形で、地域価値、商品価値を上げてブランド化しています。そのために、海外に販売するための個人的な商社もつくっています。そこに大手商社が参入してきて潰してしまうのでなく、ノウハウをいっぱい持っている企業からサポートをしていただく、連携・協働していただくということが、まず必要ではないだろうかと思っているのが１つであります。

もう１つは補助金であります。いろいろ補助金をもらいますと、往々にして自立して全部稼ぐための力になっていないと思うのです。例えば商店街活性化などで、商店街活性化の補助金をもらう。すると補助金を活用して何時自立するかという事業計画と財務計画を持たないために、その補助金がなくなれば終わりで、次の補助金を探す感じです。こういう補助金ゾンビが存在します。納税者の血税をゾンビするようなところもあるのです。地域の問題はいろいろ問題があるのです。そういうことをなくさなければいけない。そのためには、地域経営による地域価値の創造に向けて、地域内の各種経営主体が連携・協働してもらわなくてはいけない。地域内の連携・協働、それから地域外の連携・協働が必要です。それから、これは企業との連携・協働。あるいはそういう各種プロジェクトの連携・協働。そういう連携・協働をいかにつくっていくかということが必要です。

北海道は幸いなことに広大な地域でありますので、連携・協働しやすいということはあります。しかし、ほかの県でいきますと、なかなか県という単位があって、県と県を連携するのは非常に難しいということがあるのです。行政的には。それを乗り越えて連携・協働しながら、各地域の地域価値の増大を図っていくための環境創りが必要です。

そのために我々がやらなくてはならないのは、地域価値をどう測定するかが重要なのです。その測定をどうするのかという点を明らかにして、それを地元の企業、あるいは協力してもらっている企業と共有して、あるいは連携・協働して地域価値を上げるということ。

地域価値を上げるということは、換言すれば地域を自立させるということです。それにより自分たちが自分たちの地域を決める能力、地域経営能力を養うということだろうと思っております。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは次にNPO法人アサザ基金の飯島さんからコメントをお願いいたします。

【飯島】　いろいろな地方、地域での成功事例、特異事例ですよね。特異点。これをモデル化して普及させていくという発想自体を、やはり変えないといけないのかなと思っています。

それぞれの地域って、もう全体、それぞれ違うわけですし、多様で分散しているわけです。今、多分、私たちの社会の中で、あるいは企業や、あるいはNPOにしても、どんな分野でもそうですが、多様で分散しているものをどう価値づけるか、その発想の転換だと思うのです。

そういう中で、特異事例が幾つか出て、それを、あそこでうまくいったからこの方式であれをやりましょう、これをやりましょう、あるいはそれを普及させるための技術をそこにかみ合わせて展開していきましょう、そういう発想自体がもう古いんじゃないかなと。まったく古くさい、まったく陳腐な発想ではないかなと僕は思っているのです。

では、何が重要になってくるのかというと、多様で分散した、例えば社会だとか個というものによって選択されている今の社会。非常に複雑で、曖昧で、捉えがたい。でも、その全体というものをどう捉えるかというのは、感性のものだと思うのです。全体という何かわからないものへのオマージュみたいなものを持てる。それをちゃんと問いとして立てられるような、それを発するようなセンスのある人を生み出していかないと、やはり企業の中でも、あるいは社会の中でも、人を結びつける、対話を生み出していく、コーディネーターになることはなかなかできないと思います。制度をいくらやっても、それも重要ですが、制度や仕組みだけの問題ではなくて、やはり人づくりというのが、かなり僕は重要だと思っています。

それで、いろいろな企業さんのセミナーとか研修にも呼んでいただくことが結構あるのですが、もう缶詰めになって皆さん、毎日ずっと議論をさせられていて、イノベーションだとかいろいろな、新しい発想とか、そういうことを議論されているのだけれど、私はいろいろ問いかけるのだけれど、問いに触発されて問いの連鎖を受けるということはまずな

いですよね。まず、質問というのは大体、「どんな苦労をされましたか」とか、「失敗したことはないんですか」とか、まったく同じですよ。本当に、ほとんど実のある議論、そして連鎖が起きないのです。おもしろい展開になってきたなということはまずまったくないです。

それを、本当にえりすぐりの方々を集めた企業の方、どことは言いませんが、そういうところにたびたび呼ばれてお話ししたり、人事院のほうで幹部候補生の、やはりえりすぐりの方々とディスカッションをさせられることがあるのです。僕みたいなのとさせると多分おもしろいと思ってやっているのでしょうけれど、ディスカッションにも何もならないです、本当に。一方的な質問だけ。感想と。触発ってないですよね。

ここの、感性の部分というのをどう育てるかというと、僕はもう、大学生、社会人になってからでは手おくれだと思っています。だから一生懸命小学生、それも３・４年生ぐらいが境目です。３・４年生ぐらいまでは授業に行ってもすごくおもしろいのです。幼稚園から３・４年生まで。それは、その場で感じたことをどんどん言葉に出して、紡がれていくからなのですが、５・６年になってくると知っていることを言うのです。知っていることをただ発表するだけになってくる。みんな答えの積み重ねで、みんな自己完結になってしまう。連鎖が起きない。

その、知的な空間のつくり方、つまり場を、どうやって維持していくのか、生み出していくのか。それを企業や組織の中でどう我々は創造的に生み出していくのか、それを実現できる人間をどうこれから育てていくのか。これは時間がかかることかもしれませんが、小学生や中学生ぐらいからしっかりと、そういう感性を身につけることをやっていくことが重要。

僕の知り合いの経産省の官僚も、経産省も来年度から教育に踏み込んでいくということで、私もかかわりながら、そういう、本当に創造性のある、しっかりと問いの連鎖を生み出していけるような、そういう学校教育の場をどうつくっていくか、実験的なこともやっていきたいということを今、検討しているところです。

【植木副理事長】　ありがとうございます。確かに、すばらしい、先ほどの小中学生の活動がありますが、大学生になると、一部のボランティア以外はあまりしなくなってくる。確かに、議論をしているときにも、知っていることしか答えないというわけで、人材育成そのものを教育の根本から変えていくことが必要なのかもしれません。

企業に入ってもまた同じようなことがあって、なかなか難しい面がありますが、この辺

をどうブレークするか、次の質問にも関連しますので、そこでまた検討したいと思います。

それでは二宮さん、お願いします。

【二宮】　CSR から本業といったときに、私たちはやはり原料調達のところが最も近いかなと思っております。そもそも、私どもが 42 年前にポテトチップスの製造を始めたときには、北海道の加工用ジャガイモというのはでんぷんにするだけみたいな感じだったのですが、現在はもう 24 万トンを北海道から買っているということで、既に地元の農業には貢献しているかなと思います。

当時、生のジャガイモは農協から買うしかなかったのです。値段が上下するものを加工食品には使えませんので、我々が直接農家様と契約して、期首において、おたくの畑でできたものは大きくても小さくても全部買うから、と全量を買わせていただくということを今やっております。そのように、農家様との関係を変えてきたということと、あと、先ほど申し上げましたとおり、後継者不足で、今までつくっていただいていた農家がいらっしゃらなくなるということもありますので、新しい生産者さんの移入や、新しい耕作地の開拓みたいなこともやらなければならないと思っています。

そもそも、お米が、今はピーク時の半分しか、１人当たり日本人は食べていないということで、水田がどんどん要らなくなっている中で、九州の鹿児島におきましては、早くから水田であったところでジャガイモをつくっていただいたりしています。昨年、自然災害に見舞われまして、これからそういうことは増えこそすれ、減ることはないと思いますので、もう本当に、つくっていただく農家さんの開拓ということは急務になっております。宮城の水田においてもジャガイモをつくっていただく予定になっております。

あと、さっきスライドでちらっと紹介したのですが、47 都道府県にちなんだお料理のポテトチップスを、今、限定発売中です。福島はいかにんじんという郷土料理をつくっておりまして、青森でしたらニンニクの味というふうに、その地域の食材を使ったポテトチップスを今、発売中ですので、近くでお見かけになりましたらぜひ召し上がってください。

【植木副理事長】　ありがとうございました。

それでは柴崎さん、お願いいたします。

【柴崎】　企業と CSR から本業への展開ということですが、さっきご紹介した、あしたのコミュニティーラボというメディアをやってしばらくしたときに、ある外部の CSR コンサ

ルタントの人が、企業のウェブサイトを評価するようなコンテストみたいなのをやっていて、そこであしたのコミュニティーラボが選ばれたのです。富士通の CSR 部門はこんなすばらしいサイトをつくっている、というようなことだったのですが、実は、やっている本人は CSR 部門ではなく、いわゆる現場のシステムエンジニアの集団なのです。

CSR と、あと CSV という言葉があると思うのですが、二宮さんのところのように経営トップも非常に理解があり、会社一体となってそういう活動をできている、いってみれば欧米の企業とかは割とそういう感じだと思うのですが、日本企業の場合はなかなかそういうのは難しいのかなと。うちの場合ですと、CSR の部門をつくると、海外に向けてメッセージ発信をするとか、ダボス会議に行くとか、そちらのほうの目的に行ってしまって、地域のことを考えるということはないがしろになってしまうようなところもあって、もっと自分たち自身、それぞれの地域でのビジネスを考える中で、どうそこに立ち位置といいますか、存在価値を見つけていくのかみたいな活動を、先ほど来ご紹介している、このあしたのコミュニティーラボとかそういう活動を通じて浸透させていけたらなと思っています。

なかなか難しい問題なので、皆さんにもいろいろご指導やアドバイスをいただきながらやっていけたらなと思っています。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは２番目の、オープンソーシャル・イノベーション・プラット創りで、BtoB と BtoC、そこに地域コミュニティ、地域社会、また拡充したサービスやエコシステムのプラットフォームをいかにデザインしていくか。

このアジェンダを取り上げさせていただいたのは、先週、日立、今週 NEC の、大きな２日間にわたるフォーラムで、展示会がありまして、やはり地域創生をやろうとしている姿勢が見えます。来年ぐらいから本格的に事業化をするようです。

その場でいろいろ質問してみたのですが、どうも地域コミュニティという視点が、あまり認識されてなく、既存ビジネスの延長で考えているようで、地域コミュニティ創りへの参加の概念まで入っていないようです。BtoB も BtoC もそこで留まってしまっていて、地域社会との連携・連動が被災地支援の範囲に留まり、本業の技術や組織力を十分に活用して協働する体制に至ってないように感じました。

今日、最初の藤永先生はまさにそのことを、計画が必要だという問題提起をされまして、そこの不一致というか、エコシステムも最近は環境だけではなくて産業のエコシステムと

かビジネス・エコシステムとかが非常に盛んで、私どもの関連学会のシンポジウムなどでも、ビジネス・エコシステムなどがよく指摘されています。とは言っても、多くの企業では、地域社会、コミュニティとの連携・連動というのは視野に入っていないのです。ですので、日本全体で見ると、頑張っている市町村も一部あるのですが、全体的に見ると地域には若者が定着しないで、例えば、祭りの後継者がいない、祭りをどうするかと問われています。地域社会自体が非常に今、衰退化している現状があって、格差がどんどん開いています。そういう意味で、今日のシンポジウムから、ぜひ皆様方に、これをどう克服していくのか、サービス・エコシステムという概念で繋いでいただければ全体が繋がるのではないかと思います。レベルは違うのですが、それをどうブリッジングしていくか、どう結びつけていくかというところで、ちょっとコメントをいただけたらということで、順番に藤永先生から２分程度でお願いいたします。

【藤永】　私もこの論点をいただいた時に、私が考えていたのはBtoB BtoCなのです。やはり地域経営学というものを確立しようとした場合に、地域社会学というものの成果というものを同様に見てきたわけです。それから地域経済学です。地域社会学は、地域社会の構造がどのように変遷してきたかということを非常に分析しているのです。地域経営学は地域コミュニティーの研究成果を有する社会学の研究成果を取り込む必要があります。また『社会学の参照基準』などを見ますと、今までは社会現象の実証とか、社会構造の現実だけを分析して、説明して終わっていたが、これからは、そこだけではなくて、それも踏まえて社会をどう変えていくかという、政策まで入らなくてはいけないのだというのが、社会学の参照基準にあるのです。まさにここは地域経営学とドッキングできるところだなと思ったのです。

したがって、地域の問題というのは、自分のことを自分で決めていく、地域のことは地域が決めることのできる体制をつくらなくてはいけないのですが、そこで今一番大きいのは地域のコミュニティの問題なのです。それをどう解決していくかということです。まだいろいろ検討中なものですから私見になりますが、地域経営というものを、最終的に地域価値はどうなったのかという報告書です。私が考えているのは、「地域経営統合報告書」なのです。いわゆる企業の有価証券報告書に相当するものを、今、試みているわけです。

そこには、地域経営における経営理念、経営戦略、地域経営の組織等の現状も入ります。また地域経営の目標もあります。数値化できるものは数値化していきます。そしてその結果、どうなったかという点です。それを地域内にある各種経営主体がどういう状態になっ

ているかということも定量的・定性的に見ていく。そういう「地域経営統合報告書」を作成・公表することが必要になります。

それから、委員の中にも監査論の先生と検討しているのですが、それのきちんとした地域社会監査を入れるということです。そうすることによって、地域住民の意識、首長の意識、議会の議員の意識が変わります。行政も変わります。また地域内の企業の意識も変わっていくと思っていまして、いわゆるコミュニティが地域経営学を確立する上で重要なのです。ただ稼げればいいという経済的自立ではなくて、精神的にも自立していくということです。

私は新潟の地方の育ちなものですから、昔は地域コミュニティがあったわけです。地域のことは地域で決めて地域で育ってきました。そしてまた小学生も、今みたいに輪切りではありませんから、６年生が地域の下級生をみんなで指導して、一緒に遊んだり、遊具を作ったりしていました。子供がいわゆる「マネジメント」をやっていたわけです。その中で、違反すれば６年生が指導したりしていました。時には、たたいたり、たたかれたりしていましたから、自分がトップになったときにどれだけたたいたら痛いかというのがわかっているわけです。どこまでやったらいいのか、こういうことでマネジメントできていたわけです。すごく単純なあれですが、そういう意味で、それは逆に、私が中学生のときから、地域のいろいろな仕事を一緒になってやって、最後に一緒に食事をして、年齢を越えた先輩の方々からお話を聞く。地域の歴史を聞く。そして将来の仕事についても聞く等を通じてコミュニティがきちんと確立されていったのです。そこで、それを今の時代に合った、今の現実に合ったコミュニティを創生しないと、地域経営による地域創生はできないのだということなのです。

現在、十勝地区だとか美瑛地区に若者が入ってきているのです。何かというと、いわゆる IT、IoT、あるいは AI を使った農業です。自動耕耘機だとか自動種蒔き機種だとか、ドローンを使って生育状態を観察して肥料を散布するとか、農薬を散布するなどが若者の農業への関心、職場としての魅力を高めているのです。若者はそういう仕事をしたいわけです。それで美瑛などでは５年間で 60 名からの若者が移住しています。また、そういう若者を受け入れると共に、それをみんながサポートしてやるとか等で新しいコミュニティができるのです。そうすると、おやじさんたちは何をやっているんですかといったら、私は世界を飛び回っています、マーケットを探していますと、こういうことを言っているのです。それはまた、地域商社を作るなどにより、国内外のマーケットを開発しています。

ですから、若者の魅力ある職場をどう作るか。地場産業をどう作るかということによっても、現代的な地域コミュニティができてくるのではないかと思っているわけです。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは飯島さん、お願いします。

【飯島】　私も過疎地だとか地方に随分行っているのですが、地域のそういうコミュニティをいかにもう一回再構築するかとか、取り戻していくのか。きずなとかいろいろな言葉を使いますが、回顧主義的な発想でコミュニティをもう一回再生するというのは、これは不可能だなと思います。そこに意識的に依存していては、多分、新たな展開は起きないのだろうと思うのですが、これは企業さんもそうだし、我々NPO もそうだし、地域のさまざまな資源も、あるいは組織もそうですが、僕は読みかえが必要だと思っているのです。全部機能で読みかえていく。還元していく。

例えば先ほどの企業であっても、店舗展開、どんな空間を展開していくのか。あるいは、どういう動的な展開があるのか動線を見るとか、その地域がどんなふうに構造的なものを持っているのか。これは、じゃあ例えば福祉に使えるのではないかとか、教育に使えるのではないかとか、まったく別文脈の中で意味が浮上してくることはいっぱいあると思うのです。

オープンであるということは、文脈からもオープンでなければいけない。個々の文脈から切り離してものが見られて、しかも独自の、新しい文脈をそこにつくっていけるような、そういう自由さがないと、古いものに全部縛られていて、そのとおりに戻せばいいという発想では、まず地域というのは、これから存続しないと僕は思っていますし、若い人にはそんなのはまったく魅力がない。

そういう、若い人たちが魅力を持てるような、地域で本当に創造的なビジネスを起こす、企業を起こす、起業するために絶対に必要なのは、地域特性を知るということで、小学生や中学生のころからしっかりと地域の、まず地質だとか生物だとか文化・歴史、これ、全然学んでいないですよ。本当にひどいものです。

私はもう 15 年間、秋田県の学力の最も高い地域に行って、小学校で授業をずっと、20 校以上やっているのですが、学力テストは日本一ですよね、ずっと。だけど若者の人口流出率は日本一なのです。見事だなと思うんです。それは、全国一律の知識、学力を身につけて、地元のことは何も覚えない、知らない。勉強して学力が上がったら、偏差値でどこ

へ行けるよと。要するに東京を目指していくんです、みんな。そうやって、自ら努力して若者を流出させているんですよ。本当にばかだと思いませんか、というのですが。そんなことをみんなやっているわけです。富山だとか、いろいろなところで。

だから、そういう、本当にそれぞれの地域が特異な文脈を持っていて、世界のすべては特異点なのだと。モデル化なんか不可能なぐらいに、頭の中をかき回してあげて、新しい普遍的な論理だとか法則を見つけ出そう、ぐらいの、そういう頭の洗濯をするような教育というのをやらないと、大したものは生まれてこないと思うんです、はっきり言って。今の教育を見ていて。もう先は見えています、はっきり言って。

そういう発想を地域の中で持つためには、地域をよく知る、学ぶ。これをすることで地域コミュニティの再生、これは絶対に欠かせないところです。こういった部分を、僕は強調しておきたいと思います。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは二宮さん、お願いします。

【二宮】　CSR から本業といったときに、私たちはやはり原料調達のところが最も近いかなと思っております。そもそも、私どもが 42 年前にポテトチップスの製造を始めたときには、北海道の加工用ジャガイモというのはでんぷんの用途くらいしかありませんでした。現在はもう 24 万トンを北海道から買っています。既に地元の農業には貢献しているかなと思います。

当時、生のジャガイモは農協から買うしかなかったのです。値段が上下するものを加工食品には使えません。我々が直接農家様と契約して、おたくの畑でできたものは大きくても小さくても全部買うから、と全量を買わせていただくということを今やっております。先ほど申し上げましたとおり、農家は後継者不足です。今までつくっていただいていた農家がいらっしゃらなくなるということもありますので、新しい生産者の移入を促進したり、新しい耕作地の開拓をやらなければならないと思っています。

日本人１人当たりが食べるお米が、今はピーク時の半分しかないので、水田がどんどん要らなくなっています。九州の鹿児島におきましては、早くから水田であったところでジャガイモをつくっていただいたりしています。昨今、大きな自然災害が多く発生しています。これからも増えこそすれ、減ることはないと思います。つくっていただく農家さんの開拓ということは急務になっております。宮城の水田においてもジャガイモをつくってい

ただく予定になっております。

また、47 都道府県にちなんだお料理のポテトチップスを、今、限定発売中です。福島ではいかにんじんという郷土料理の味のポテトチップスを販売しています。青森でしたらニンニクの味というふうに、その地域の食材を使ったポテトチップスを今、発売中ですので、近くでお見かけになりましたらぜひ召し上がってください。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは柴崎さん、お願いします。

【柴崎】　サービスのエコシステム、プラットフォームという意味合いでいくと、先ほどちょっとご紹介したのは、あしたのコミュニティーラボというやり方は実験サイトなのです。2012 年から始めたのですが、１年間やって芽が出なかったからさっさと店じまいしようよと当時の専務から言われて、裏プロジェクトでちょっと始めたのですが、模索しながら、何か答えがあって、そこを目指してやっているというよりは、とにかく外とつながらないと、このままではこの業界、うちの会社はだめになっちゃうだろうなと、そういう問題意識から始めています。

多少なりとも、サービスをつくるエコシステムのプラットフォーム的な形にはなってきているのかなという気持ちはあるのですが、飯島さんの取り組みとかをお聞きすると、まだまだ全然だめだなという気持ちもあって、これからはウェブのああいうメディアで喚起するところはもうそろそろ分かったので、じゃあ実用につなげていくところをもっともっと加速していくようなことをやっていきたいなと、ちょっと思っています。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

飯島さんがご指摘された、東北震災の女川町で、おとどい、NEC のフォーラムを聞いてきまして、若い人たちがまったく新しい発想で、町長も若い人なのですが、地域創生をまったく新しい視点でデザインして、スタートし始めているわけです。

そうすると、どんどん若い人が来る。外からも来て、そこでいろいろなビジネスの発端ができてくる。あるいは起業が始まるというようなことが始まりつつある情景を目にしましたので、まさにそういった発想の転換が必要なような気がします。

二宮さんもボランティアされていらっしゃる、「日本で一番美しい村」連合というのはすばらしいのですが、こういうところがいつまで美しいままで、持続的に維持できるかというのは、やはり若い人が主体になってくれないと、持続が難しくなる可能性があります。

私もなじみの市町村が入っているので拝見しましたが、ちょっと不安になる面もあります。

やはり、従来と違った発想で、新しいまちづくり、地域コミュニティづくりの主体のリーダーやファシリテーターを育成していく。そして、そこに企業が協力していくという姿勢が必要なのだろうと思います。NPO はまさに中核的に触媒役、ホルモンの役割と飯島さんはおっしゃったけれど、ファシリテートしていくということが非常に重要かなということでございました。

それでは最後の論点で、そういう意味で地域創生を担うどのような人材育成をどのように展開するかというところで、大分語られてはきておりますが、何か補足的にございますれば、一言ずつお願いいたします。

【藤永】　私は札幌学院大学大学院で地域社会マネジメント研究科というものの仲間と一緒に大学院をつくって研究しました。それから、青森公立大学大学院に移りまして８年間いたのですが、そこで学部の地域みらい学科の学生と一緒に勉強した経験からなのですが、例えば青森公立大学で、将来は進路はと聞くと、みんな公務員になりたいから地域みらい学科に入学したというのが実態です。これは経営学科も同じなのです。そこでこれからの地方公務員というのは大変なんですよ。地域を創っていく人材でなくちゃならないんだよ、社会を創っていく人材なんだよ、そういう人をあなたはやれるのかというと、親が公務員が良いと言ったとかいろいろ変なことも言っていました。そこでは、これからの公務員の社会的な役割について具体的に話して公務員に対する理解を深めてきました。

それで実際の教育現場でいいますと、私の大学院教育は、札幌学院大学大学院、青森公立大学大学院、特任教授の青森中央学院大学大学院は、いずれも社会人大学院でしたから、院生も異業種の社会人たちですから、一緒に議論をします。それも、いわゆるマネジメント、それからマーケティング、アカウンティング、これを一体として講義や議論を行いました。実務の世界ではそれらは一体ですからね。だから結局、大学の先生は、研究は自由ですが、教育場面においては、自分の研究領域を超えた領域についても教育を行う能力を有しなければ本当の人材育成はできないと思います。これは学部教育においても同じなのです。ですから、私の隣の先生がおっしゃったように、まず地域の歴史だとか特性、資源というものを徹底的に研究させるのです。それから地域の現実を直視させて、そして未来をデザインさせる。こういうのが教育のやり方が必要です。実際にいろいろなところへ行きました。神奈川県の真鶴町に行きました。真鶴町から若い大学生の発想で、地域のブラ

ンド品をつくりたいのでそれを提案してほしいということで、町の歴史から、現状について全部市役所の職員が説明と視察をさせてくれました。しかし、真鶴町の産業の特性・地域資源の理解はできているのですが、真鶴町の具体的な特産品・ブランド品に対する提案がなかなか出てこないんです。私は。ここは漁業の町だと。このすばらしい資源をどうするか。砕石もあ等言うけれど、なかなか出てこない。なぜかというと、間違ったらいけない、失敗したらいけないのです。失敗しないように失敗しないようにとやっているのです。

これは、北海道は、最近は若干違ってきていますが、失敗は「どんまい、どんまい」なんです。これはもう北海道は開拓の町ですから、「どんまい」と。おまえ失敗したのか、よかったな、これからは失敗しないからなと、こう言うんです。

青森はどうだろうか。私は新潟出身ですから、新潟も同じなのですが、失敗すると失敗者として刻印が押されてしまうのです。だから親は、息子たちを失敗させたくないのです。子供は挑戦しようとしないのです。失敗から学ばないのです。そこで挑戦力をどう引き出すかというのが、まず教育には必要なのです。

真鶴町は、それはもうじれったくなって、ここは魚だよな、だから「シーフードバーガー」、「フィッシュバーガー」はどうだ、と言ったのです。そうしたら、「いや先生、自分もそれを思っていたんです」と。なぜ言わないんだということですよね。それを言わせるためには、何回か同じことをやっていかなくてはいけないのです。だから、そういう教育をする。先ほどの小学生の参加の報告もありましたが、まさに現場に行って現場を知る。現場で考える、座学で学び、現場で学ぶなどいずれも大事です。

だから、会社の事業を起こす場合も、私が「会社をつくろう」というゼミを開講した時も同じなのですが、まず事業計画を作るのですが、彼らは。私と違った発想で事業計画を作りますので大変興味があります。次に、今度は財務計画を作らせます。ここで彼らは困ってしまします。どれだけの資本が必要なのか、どこの銀行からどれだけ資金を借りるのか。自動車の代金はどうするのか、事務員の給与はどうするか。そこできコストが出ますと、どれだけの返済と利息を払わなければならないのか、そのためにはどれだけの売り上げを上げなくてはならないのか。売り上げを確保するためのマーケトをどうするのか。ここまでやると学生が変わるのです。「先生、やっぱり会計を学ばなければだめですね」、「マーケティングをまなばなければだめですね」、「マネジメントを学ばなければならないですね」と言い出します。これが経営学教育・ビジネス教育です。

これを『経営学の参照基準』で言っているんです。いわゆる経営学、会計学商・商学

（マーケティング）経営工学、経営情報学を融合・統合した経営学教育を学部でやってくださいということなのです。

だから、地域経営学についても、同じく総合されたものです。先に社会学のことも言いましたが、そういう知識も必要なのです。人材育成のときには、個別教育と共に総合教育が必要です。それから現場ですね。現場は教材ですから、現場教育をやっていく。そうすると変わってくるのです。

特に最近、観光の人たちが地方にどんどん来ています。その人たちをどう取り込むかということで、地域の観光資源の調査をやらせました。そして、例えば北海道ワインの旅だとか、何々の旅シリーズをつくらせてしまうと、こうしたら来ますね、こうしたら観光客は満足していきますねと、いろいろなことを言い出すんです。ですから、地域経営教育には、地域が教材になるんです。それを指導する教員の意識が問題なのです。教員がそこを含めてやらないと、地域経営学の教育にならないのです。学会で研究するのは深くやってほしい。そういう研究があるからこそ統合ができるのであって、そのように私は、大学の立場からですが、そういうふうに考えるのです。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは飯島さんお願いします。

【飯島】　やっぱり教育を本当に抜本的に立て直していかないと、もうどうしようもないと思います。初等教育からですね。やはり学校教育の現場では常に、問いは与えられるもの、そして予め用意された答えの共有に向かっていくものです。そういう中でしか思考回路が固まっていくわけです。優等生は、きちっと、先生が思っていたとおりに答えてくれる。

総合学習では、答えが用意されていない問いと向き合うことが求められます。地域の課題の問題、はじめは本当に漠然としたテーマで子供たちと授業をやっていくのですが、その問いを深めてくれて、展開を生み出してくれるのは、大抵学習支援の子なのです。学習支援学級というのがあって、そういう子たちが、私の総合の授業では一緒に授業に参加します。その子たちが、授業を活性化してくれます。その子達が突然関係なさそうな意見を言うんです。先生が、「飯島先生はそういうことを今聞いていないでしょう」とさえぎるのですが、逆に、そうではないのです。僕の質問に対してその子が触発されて、何か動いたのでしょう。関係ないかもしれないけれど、何か自分がその場で感じたことを言うんで

す。でも、そこで切ってしまわないで、どうしてそういうことを思って、どうして考えていったの、と。逆にその子の言った理由、その子が感じたこと、どうしてその子がそれを言わないではいられなかったのか。そこを掘り下げていくと、本質に迫るような観点が出てくることがあるのです。

ほかの子たちも自由に意見を言っていいから、どうしてそういうことを考えたの、どうしてそういう言葉が出てきたのということを、自由に言ってみてね、といって授業が動き出すと、次々と意見が出てきてものすごく活気のある深い授業ができるのです。

自分で感じたこと、自分の意見を自由に言えて、じゃあどうしてその子はそんな意見を言うのか、それを一人一人が、自分自身も掘り下げていけるような、そういうゆとりのある――ゆとり学習はよくないといいますが、そういう意味での本当のゆとりのある教育というのをしていかないと、豊かな知性を育むことはできない。素早く答え、用意された答えを適確に出せるだけ AI がやればいい。

重要なのは感性を養うこと。答えの用意されていない問いに真摯に向き合いレスポンスできる胆力が必要です。エコシステムだとか地域コミュニティだとか、あるいは地域全体とか、その全体って、理解不可能ですよね。把握不可能なもの。そういったものに対しては、やっぱり哲学と感性が必要になる。それらを養う教育をしていません。

だから、答えの見えない問いに直面すると、うろたえて黙ってしまうか、あるいは適当な答えを言ってやり過ごすか。そういう人が多いと思いますよ、特に若者に多いように思います。無難だから、何も言わないほうが得かなとかいう若者が増えている。それでは地域の問題や、社会の問題と向き合おうとしないのは当然です。

自分は今ここでこう感じたから、これは正しいか間違っているかわかりませんが、あなたはどうですかと、そういうコミュニケーションがとれるような人材をつくっていくということが、本当に急務です。日本が活気のないつまらない社会になってしまわないようにしたいですね。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは二宮さんお願いします。

【二宮】　私たちは、新入社員を９月の１カ月、北海道の馬鈴薯研修というのに出しています。農家さんからジャガイモを受け取る業務なのですが、ただ受け取るのではなくて、トラックでお見えになった農家さんのトラックからサンプルをとって、お芋の比重をはか

って、スライスしてフライして色を見て、これだったらいいですよ、はい降ろしてください、という業務です。この時期は、ジャガイモ受け入れの人手が足りないので、新入社員が二十数人、いつも北海道中にばらまいて１カ月間やっております。

それで、雨が降らないとお休みにならないのです。なので、晴れている日は朝から晩まで、土曜でも日曜でも働きます。そこで現場を知った新入社員たちは、営業の部署に行っても開発の部署に行っても、ジャガイモというのはこういうものだという基礎知識ができておりますので、仕事に生かすことができます。このように現場現実の育成をしております。

社会においては、今、先生がおっしゃったとおり、若い世代が、これからも日本を支えます。富士通さんも参加されていますが、クエストカップというアクティブラーニングに去年参加しました。学生に対してのカルビーからのお題は、「見過ごされた食料資源を使って地球共生のプロジェクトを創造せよ」という、カルビー従業員でも解けないような難しいお題でした。学生さんたちは世界の廃棄物とか米の話とか、仕事の仕組み、貧しい国のビジネスのモデルなどをたくさん考えてくださいました。そのように、社会貢献と実業の両面で、いろいろなプログラムをこれからも提供していきたいと思っています。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは最後に柴崎さんお願いします。

【柴崎】　人材育成は本当に難しいですね。欧米の企業と違って、いわゆる電機労連という組合に入っている富士通という会社は、やっぱり人を簡単に切れないです。内部で転換していかなければいけないという中で、どういう人材をこれから育成していくかというのを喧々諤々議論しているのですが、いろいろな言い方があるのですが、まずコネクター。人と人をつなげるような役目ができるとか、あるいはサービスのアプリケーターみたいな言い方もありますし、もうちょっとかっこいい言い方だとビジネスのプロデューサーとか。

そんな簡単にできるわけがないのですが、でも、従来の、さっきもちょっとお話しした、受託型で言われたことを言われたとおりきっちりやるという人間から、そういう世界では辺境の地に追いやられていたような、私自身、そういうふうに言われているのですが、変人を養成しないとだめだというんです。変人をいかに集めてきて、その変人に活躍の場を与えるのが大事かなと。

今年からデジタルイノベーターという新しい人種を育成を始めていて、言ってみれば再

教育です。これまでの、言われたことをきっちりやるという人材から、自分から余計なことを、さっき飯島さんがおっしゃいましたが、全然質問の意図とは違うことを言ったりとか、そういうことを言える人間を、問いを自ら考えられる、そういう人間をつくっていく教育を始めています。ことし200人育成して、来年500人とか言っているのですが、そんなに沢山いっぺんにできるとは思わないのですが、基本的に教えていることはデザイン思考だとか、あとフェイルファーストですね。さっき「どんまい」の話がありましたが、失敗をよしとする。

おとといも新しく、チャットボットというコールセンター向けのAIを発表したのですが、そのミドルウェアの開発者が、失敗してもいいんですかと。品質の保証だとか何だかんだとか、がんじがらめで検査をしてからじゃないと出荷してはいけないと言われていたものを、お客さんに「それいいね」と言われて、「じゃあ来週までにつくってきます」で、すぐサービスをリリースしちゃうとか。そこで失敗するかもしれないのだけれど、それは失敗してもいいよというふうに言ってあげるようになるとか、あとハッカソンとかアイディアソンという話がありましたが、送り出す側からすると、失敗して帰ってこい、と思っているのです。これはなぜか。もっとセキュリティを勉強しなきゃいけないとか、あるいは技術だけ分かっていてもしようがなくて、プレゼンテーションを学ばなければいけない。自分で気づけるには、勝って帰って来られてしまうとその気づきが得られないので、できるだけ、ハッカソンというのは負けて帰って来いと思ったりもしています。

ということで、いろいろ課題はあるのですが、大企業のほうでも人材育成を頑張ってやっていきたいと思いますので、よろしくお願いします。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

素晴らしい取り組みをされているのですが、これを日本全国に伝播させていく、広げていく、展開していくということも、最後の質疑の中や、最後の一言でご披露いただきたいと思います。

ここで、フロアの皆さんからせっかくいろいろご質問をいただいておりまして、既にコピーをそれぞれのパネリストの皆様にお配りしております。

それで、ちょっとそれに関連して、質問のお答えを要点だけで結構ですので、お願いしたいと思います。

それでは、とりあえず休憩時間にいただいた質問の答えだけ、趣旨だけお読みいただい

て、その答えを簡潔にお答え願います。それが一通り終わった後で、皆様からまた自由に挙手をしていただいて、ご質問をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【藤永】　３点質問があるのですが、１つが、今、学術会議の地域経営学の検討分科会で検討している事項もあります。

１つが、地域経営学という新しい研究領域が発展するには、研究方法の確立を必要とすると思われます。どういった研究方法が有効なのかを教えてくださいということです。

これは今、検討中なところなのですが、私の個人的な意見ですが、先ほど経営学の参照基準でお話ししましたように、広い知識が必要なのです。統合したものが必要なのです。だから地域経営学の場合には、狭い意味の地域経営学でなく、持続的な地域社会の創生に向けて、地域特性・地域資源を活かした地域価値の創造のための地域経営学ですから、地域住民の視点から、地域関連学問分野の知見を取り込んだ地域経営学の確立が必要と考えています。私は札幌学院大学大学院で地域社会会計論を担当させられたのですが、その教育経験から、地域経営学は、地域経営管理論、地域経営会計論、地域マーケティング論、地域経営工学、あるいは地域経営情報論という IT 環境も含めた、そういう統合的な地域経営学の研究方法を、今、確立したいと考えているわけです。

特に地域の場合は、理工の知識というものと文系の知識を統合しなくてはいけない。あるいは化学の知識だとか、そういう基本的な知識を座学のみでなく、現場で実際にやっておりますから、それらをきちんと現場で学修させることが重要であるともいます。そしてそこからどういう形で地域経営学を発展させるかというようなことになろうかと思うのです。

２番目が、地域経営学の重要性は同感です。自身が行うべき活動としては、従来の中心思考とは何が異なるのか、具体的にという質問です。

これは、各地域経営主体は、地域経営の理念、あるいは地域経営の目標というもの、さっきちょっと、地域経営の結果の地域経営統合報告書について述べました。報告書にするためには、そこに地域経営の目標の設定とその測定がなければだめですよね。

それで今、ちょっと私が個人的に考えて、分科会でやろうとしているのは、地域経営の「バランスト・スコアカード」なんです。「バランスト・スコアカード」には４つの視点が入りますね。それを地域経営学では地域経営の特性を踏まえて、住民の視点だとか、財務の視点等を入れて、そこで戦略マップをつくる。それは貨幣数値化されるものとか、比

率やパーセントで表すものとか、幸福度などいろいろなものが出てくると思うのです。それを示さないと、地域内の各種経営主体に、地域価値の創造に向けて努力してくださいといっても、できないわけです。そういう視点のものを入れたいというのが、第２番目の回答です。

それから３番目のところが、地域をひと固まりの統合と見る場合、共通の理念、価値観、ベクトルや具体的なアウトプットが必要と思います。それを地方において醸成して、有効に機能させるためには、何をどのように行っていくのでしょうかという質問です。

都市の経済でグローバル化した経済社会に組み込まれている地方にとっては極めて厳しい競争関係にあると思います。これも、非常に地域は多種多様ですからあれなのですが、我々としては、基本的なモデルから１つの理論をつくっていきますよね。そしてそれを、現実を無視した理論ではないですよ、現実を踏まえた理論をつくるということを考えているのですが、これも先ほど、２番目の回答と同じように、具体的な共通理念でいえば継続的事業体として地域社会を捉え、持続可能な地域社会の創生なのです。

だからそういう意味で、今までの歴史を無視するわけではなくて、それをいかに現代的に発展させていくか。実際に変わっていますよね。例えば、観光客は、知らないものですよね。だから感動しますよね。北海道では、全国から 200 人ぐらいの旅行業者を呼んで、観光コースを回らせます。食べさせてます。そうすると、日本人の考えるものと違って、これはちょっとまずいなとか、ここはすばらしいとか、まったく違ったことを。今、テレビでもいろいろやっていますが、そういうものをシミュレーションして、それを見ると、今度は旅行会社が連れてきますよね。そういう例がありますが、まさにほかの分野においても同じだと思うのです。

そういう意味で、共通理念としてもそうですね。地域価値というのは、やはり地域住民が本当に誇りに思って満足している、そのためには人口数だけでなく、人口構成も必要なんです。そのためには地域を魅力的に、今までのような高度経済成長時代のような上り線による人の移動を、下り線による人の移動にしようと。下り経済にしようじゃないかというのが必要なんです。そしてその次に、上り線と下り線と交流ができるようにしようじゃないかということなのです。

できれば、官庁の地方移動と言っていたのですが、例えば、農林水産省が北海道に来ないんだと思っている。そうしたら人の交流ができますよね。だから、そういう形で、いろいろな形で企業もどんどん来てほしい。その場合に、ただ来て地方で金を稼いでいくので

はなくて、地域に金を残していく。地域に金を循環させて地域価値を上げていく。

同時に、地域に移住してほしいのです。ですから、十勝の大樹町がありますよね。ホリエモンさんが住所を移しまして、宇宙開発を始めていますよね。そして、そこで必要ないろいろな部品等は道内で調達しているんです。いろいろな会社に地域に来ていただきたい。そうすると、地域の資源、地域の魅力というものが分かってくるのです。よそ者、若者、ばか者というように、地域としては分からないことを分かってくれる。そのように思っています。ちょっと余計なことも言いましたが。

【植木副理事長】　すみません、もう１点だけお願いします。問題の資源化とは本来なら一見不要な答えも活用することができるという考えでしょうか、という質問です。問題の資源化とは？

【藤永】　資源というのは、海士町などは、「無いものは無い」と言っています。まったく、無いものは無い、言い換えれば、あるんです。島ですから海があるじゃないですか。

この間、観光のカリスマといわれる山田桂一郎さんとお会いしたのですが、スイスの観光の場合、何も無かったわけです。山が有っただけなのです。しかし、それをスキー場にした。スキーリゾートにした、それでイギリスからスキー客を呼んだ。それで、スキーを中心とした町、それに関連したホテルだとか、食材の生産とかいろいろなものができてきた。地域の特性・地域資源を活かした地域創生です。

そういうような形でやっていまして、その山田桂一郎氏は、北海道では弟子屈町の観光開発も手がけました。あの人は面白い人で、地域創生についての考え方は、「住民主体」なのです。住民たちと徹底的な意見交換をして、こうしたらどうかと知恵を出して、それが終わるとさっと引き揚げてしまう。次のところに行っているのです。ボランティア的にやっている方なですが、地域資源を事業化するには、まず地域資源を発掘する、見つけ出す。潜在的な地域資源を含め一杯あります。それをどうして資源化するかという問題なのです。

それは、いろいろ知識が必要です。これは１人ではできないので、いろいろな外部の人が知識を出したりするわけです。さっき真鶴町について言いましたが、真鶴町の住民から出てこない発想を学生さんと共にいろいろ出しました。柑橘類の産地ですから、ミカンがあるじゃないか、ミカンをいかに取り込むかとか、いろいろな発想があるのです。

ですから、地域の資源化というものは、まず資源を、さっき、私の報告資料で地域資源のモデルを挙げましたように、あれだけあるのです。ただ、一番少ない地域資源は人間な

のです。だから、その人材育成が重要です。人間が知恵を生かすわけですから。だからこれまた教育に戻ってしまいますが、教育が必要だと言えます。

それで、地域資源を発見したら、その事業化です。それによって経済の活性化、地域の活性化、人材、コミュニティの活性化というふうに結びつけていくということが必要であると考えています。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

それでは、柴崎さんお願いします。

【柴崎】　２枚いただいているのですが、日立の西山さんからいただいているものですが、従来型の事業からサービス事業への転換というので、こういう取り組みをどこからどのように浸透させたのかという質問です。制度や組織づくり、マインド展開の課題に対するものが幾つかあります。目の前のプロジェクトに気づかせる工夫を知りたいと。

本当、大変です。正攻法でいったら絶対うまくいかないのです。１つやり方という意味で、分からせるということで、メディアを使ったって、すごくオリジナリティがあるのかなと思っています。外向けのメディア、内向きのメディア、それから冊子だとかそういう紙媒体みたいなものも実はいろいろあるのですが、そういうものを使ってやるというのと、あと、マーケティングの領域で戦略 PR という概念があります。公・ばったり・お墨付きと、この３つをうまく駆使してやると、もともとは消費者向けのマーケティング戦略のやり方なのですが、上司の説得であったりステークホルダーの説得であったり、いろいろなものにこの公・ばったり・お墨付きをうまく駆使すると通用するというのがあって、それをいろいろやってきました。あとはやはり、地道な人のつながり。あの人とこの人をつなげたら、多分こうなるだろうというようなことを社内で結構やっていきました。

２つ目のご質問で、もくもく会を具体的にということですが、これは草の根的に若者がこういう会をやりたいということを言い始めて、じゃあ木曜日にそういうのをセットしたら、というのでやらせ始めたのですが、基本的に誰でも参加できます。そのときの通常業務というのは、その上司の判断です。上司の理解がないとだめなのですが、ハッカソンについては、そのときの人事制度とか処遇はどうするのですかというご質問を続けていただいていますが、そういうハッカソンに関する話だとか、アイディアソンだとか、あるいはそういう新しいアイディアを、自分の持っているアイディアを形にする。15%ルールとかがあると思うのですが、そういったもの、我々もやはり一番初めのころは、そのときのオ

ーダーはどうするんですかと。SEって基本的にお客さんの有償だとかそういうオーダーで動いていますので、あったのですが、そんなことをごちゃごちゃ言うようなやつの部署は、もうほっといていいからと、当時の専務が大なたを振るっていただきまして、誰も何もそういうことは言わなくなりました。部下を育成するために、そういうための時間を捻出するのは上司の役目だという雰囲気に、もうなってしまっています。

それから、新サービスが生まれるまでは売り上げや成果が出ない期間、その処遇評価はどうなっていますかということですが、これは確かに、なかなかうまくいかないです。さっきのハッカソンから出たパシフィックリーグ・マーケティングのあの仕組みというのは、実はもう黒字化しているのですが、そういうふうにとんとん拍子でいくものもあれば、10年かかるようなやつもあるのです。

一つ、イノベーションを起こす上で、これはそうかなと思っているのですが、飯島さんとかはもっといろいろご経験があるので教えていただきたいぐらいなのですが、一本やりで攻めさせてはだめだと思うのです。イノベーション何とか本部と身構えて、私はこのために一生懸命やります、みたいなのは絶対うまくいかないです。できるだけ多面的な。ハッカソンも、人事とか人材育成担当者には、これは人材育成でやっていますと言いますし、何か特許とかをやっている人たちには特許の用途開発ですよとか、多面的にいろいろな言い方でその活動を。方向感は絶対に合っているという自信があるので、その方向に向かってやらせるように、正当化するいろいろな理由を考える。

やはり、真面目にやっていたらその通り何かできるかというとそうではなくて、多少たくらみが必要で、一番理解がありそうな役員をつかまえて洗脳する。さっき言った戦略PR という呪文を使って、これをやるのは絶対にうちの会社には必要なんです、ということを一生懸命洗脳する。洗脳するという表現はちょっとおかしいですが、理解させるというのが大事だと思います。

それから、もう一方のご質問で、クラウドソーシングでアイディアさえあれば他人とも協力してものをつくれるということでしょうか、というご質問があります。

最近、このクラウド何とかという言葉が非常に多くて、クラウドソーシングは世界中のいろいろな、例えばデザインできる人だとか、開発ができる人とか、解析のプログラムを書ける人とか、そういう人を集めるようなやり方で、私のある友達が非常にユニークな表現をしていましたが、集合知だと思うのですが、「天才オンデマンド」という言い方をしていました。

それは、外部のリソースを使って何かをつくり上げるというやり方がクラウドソーシングなのですが、アイディアさえあれば他人と協力してどんなものがつくれるかというのは、どちらかというとクラウドファンディングのほうかなと。こういうような、IoT を使って新しい機械ができたら世の中幸せになると思うんですけど、皆さん出資してくれませんかと。アイディアを出してください、つくり上げるにはこれだけお金が必要です、みたいなことをやって、結構、実は事業化を経験したことないような我々の社内の人間に、クラウドファンディングというのは挑戦させています。それで、無残にも敗れ去って 10 万円ぐらいしか集まらないやつもいれば、あっという間に 500 万以上の金が集まるやつもいて、そういうのを試させるというのは、特に大企業みたいなぬるま湯にいるような人間には必要なのではないかなと思っています。

【植木副理事長】　ありがとうございました。

それでは、一通り質問にお答えいただきましたので、ここで、まだ質問してみたいという方、今の質問された方以外の方を優先的に、まずお伺いしたいと思います。何人ぐらいいらっしゃいますか。　それでは、ご所属とお名前だけ。お願いします。

【松田】　グローバルマーケティング研究会に所属させていただいております松田と申します。トヨタ自動車でグローバルマーケティングを担当しております。

二宮様と柴崎様、ご両名にお聞きしたいのですが、今日ご紹介いただいたさまざまな社会貢献活動であるとか、社会に対する仕組みづくりみたいなものを、積極的に、いわゆるマーケティング施策みたいなものに展開していくとか、そういうことというのは過去にやられたことがあるのかということと、もしないのであれば、今後やっていくというようなご計画とか、それから、もし何か壁があるのであればどういうものがあるのかみたいなことを教えていただけますでしょうか。よろしくお願いします。

【二宮】　では二宮から回答します。こっちからこっちが社会貢献でこっちからこっちがマーケティングであると、１人の人間が２つに分けられないように、やはり一体のものだと考えています。そもそも、食べなくなる人はいないので、食に貢献すること自体が世の中に貢献しているということがあります。

さっき申し上げた例でいえば、地方の食材を使った商品の開発、あるいはジャガイモ以外の野菜を使った商品の開発ということを、これからは進めたいと思っています。甚だ簡単ですが。

【松田】　ありがとうございます。

【柴崎】　私自身が実はもともとはネットワーク、通信関係の事業部にいて、それからマーケティング部門にいたのです。そこから、2000 年に社内公募の仕組みを使って車線変更してシステムエンジニアに替ったのです。マーケティングのことは一通り分かっているつもりで、今、我々がやっている活動をマーケティング活動に転換すると、ものを買ってほしいがための押し売り的な活動に見えてしまうところがあって、決してそれはしたくないと思っているんです。

あしたのコミュニティーラボとかメディアも、一切広告宣伝費というのは使っていないのです。人の口コミだけで、緩やかに広がっているような感じで、あれをうちのマーケティング部門の人たちが何かに使いたいと言ってきたら、実際にそういうことは結構あるのですが、やんわりお断りするというか。それをすると、ちょっと崩れちゃうかなと思ってやめたりしています。

【植木副理事長】　よろしいでしょうか。　他にいかがでしょうか。

【梅津】　いろいろなお話をありがとうございました。慶應義塾大学で企業倫理とか CSR だとかを教えている梅津と申します。

人材育成ということで、今までのやり方を変えなくちゃいけない、まったく飯島さんのおっしゃっていることに同感なのですが、既に、私たちも何もしていないわけではなくて、ちょっとご紹介を兼ねてしたいと思います。プロジェクトベースラーニングというのがもうアメリカでは非常に盛んになっているのですが、私は、実は二宮さんのところに、カルビーにいらっしゃる藤原さんという方がボルヴィックという会社に行ったときに、世界中で、きれいで安全な水がないので、それをどうするかということで、ワンリッター・フォー・テンリッターというボルヴィックの、これは Cause-related marketing といいまして、日本語に訳すとなかなか、寄附金つきマーケティング、要するに、私たちの場合は、マリ共和国というところに深井戸を掘って、子供たちが安全できれいな水を飲めるようにするために、ボルヴィックを買ってくれたらその売り上げの一部をユニセフに寄附して、ユニセフの人たちがマリ共和国で井戸を掘るというものを企画して、やったのです。

そうしたら、学生とはものすごい、大変な議論になりました。ゼミの学生は、私は企業倫理をやりたいということでこのゼミに入ったのに、先生は志を変えて、ボルヴィックの製品のマーケティングのお先棒担ぎをするんですかということで、「そういう言い方はな

いだろう」ということで、夜の９時ぐらいまで議論したりしたのですが、そういうことをして、やっていました。

震災が起こったときに、海外で困っている人を助けるというのもいいけれど、目の前で東北の人たちがこれだけ苦しんでいるのだから、東北の復興のためにCSRは何ができるか考えようということで、私たちの学会も絡んで始めて、ことしは７年目で、東北だけの復興ではなくてCSRの構想 inゼミということでやったのです。毎年テーマを変えて、学生にそれをぶつけると、これは本当に面白いくらい、学生は喧々諤々いろいろなことを考えます。ふだん全然学校にも出てこないようなやつが、グループで二、三日徹夜で議論をして、無駄も多いのですが、いろいろなことを提案してくるということもあります。

何が言いたいかというと、やはり座学で、ストラクチャーを持った講義をするという、これも必要だと思うのですが、それだけではだめで、もう少し、ストラクチャーがまったくないような問題状況そのものを提示して、それの解決策を考えさせるというような、これは恐らく野中郁次郎先生に言わせると、それが場ということ、つまりtacit knowingといいますか、暗黙知の場みたいなものがないので、藤永先生も言っていらっしゃったのですが、非常によくストラクチャーされている体系学の意味合いだとか、マーケティングの理論だとかの面白みが全然分からないということだというふうに、僕は思います。

ですから、そういう場を提供するような教育法、これをぜひ、大学の教員の間でも普及させるということが一つ、大きな方法ではないかなと思いまして、柴崎さんがおっしゃったように、私も 10 年以上これをやっているのですが、もう、混沌とするんです。さっきの、大議論になってしまったり。これはゼミなのだろうか、あるいは、これはもう学級崩壊でしょうか、という状況になっているなというぐらいですから、大学の教員としてはもう、ちょっと、やめにしようか、みたいなところもあるのですが、ただ、これの学習効果はものすごく大きいと僕は思います。

そのことで、企業と NGO、NPO、それから教育機関が連携できるのだとしたら、さまざまなところから問題を出していただいて、学生に考えさせるというようなことを続けていくと、地域活性の問題にしても、CSR を本業にすることにしても、あるいは IT を利活用するとかいうことも、学生は本当に喜んで取り組みますし、その間から、もっと勉強しなければいけないという、その自覚が出てきて。私も、マリに行ったときは、商学部の学生が、井戸掘りの技術をもっと勉強しなければいけないと言い出して、それは商学部では勉強できないね、みたいな話を。それから、新しくできた水をうまく利用できていないんじ

ゃないかということから、サブサハラの地方で農業を効果的にするにはどうしたらいいかと。これも、農学部へ行き直したら、みたいな話になったのですが、そういうところまで学生は問題意識を持って取り組むようになるということがありますので、ちょっと、質問というか何というか、そういうこともやっているというお話でございました。どうもありがとうございました。

【植木副理事長】　よろしいですか。確かに、最近市町村で、大学のゼミがそこに行って、集中合宿のような形で、社会課題を一緒に検討するというようなこともよく耳にするようになっています。そういったところで、場づくりということで、飯島さんとかの NPO とか、大学、それから企業さんで、もっとそこを連携して、実践の場で考える場をつくるというのは非常に重要かなと思います。

何か一言、コメントがあれば、どうぞお願いいたします。

【柴崎】　セル・バイの関係。我々ベンダーみたいなのは、お客さんから受注を受けて初めて何かできる、そのセル・バイの関係があります。それからギブアンドテイク、社会とか企業ってギブアンドテイク、対等な関係。もっといくと、競争というのはクリエートシェアをしていくようなところで、飯島さんたちはまさにクリエートシェアされているのだなと、私は勝手に思っているのですが、大学と企業との関係というのを、PDL もそうなのですが、何かお金の関係でお互いが動き合うというよりも、お互いがギブアンドテイクをして学び合うというような関係づくりができるんじゃないかなと思っているのです。

ハッカソンをやるときに、実はいろいろな大学とコラボレーションを、我々は数年前から始めていて、一切お金の貸し借りなしでやっています。例えば、芸術系の大学の先生と結託してというとあれなのですが、必ずアイディアソンとかハッカソンのテーブルに１人は絵が描けたりとか表現できたりする人がいると、すごくイメージアップしますよね。そういうのをするために、そういうところの新入生、１年生ぐらいの学生さんに、社会経験、新種のインターンシップです、みたいな形で、参加しませんかと。逆に、我々がそういうのに出ていただけると、絵を描いてもらうというのもあるし、学生さんからすると、企業でアイディア出しをするというのはこういうことなんだ、みたいなことを学んだりもするということで、何かそういう、これまでとは違う、大学・教育機関と企業とかあるいは社会団体との関係づくりみたいなものが、実は何かできるんじゃないかなと、最近思っています。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

ほかに何か一言あれば。パネリストの皆さんどうぞお願いします。

【藤永】　今、大学と企業との関係なのですが、私はシンガポールの南洋大学に行きまして、雇用形態が違うということもある。大学生の就職の場面ですよね。インターンシップの中で、大体８割は職場を決めてくるんです。インターンシップでいろいろな仕事を行い、一定の、お互いに一致しますとそこで。そういう意味で、企業は大変だと思うのですが、ぜひ、インターンシップを受け入れていただきたく思います。大学の側にも問題があるのです。インターンシップに行ってご迷惑をかけないような学生を送らないと大変なことになるわけです。そういう意味で、双方にそういう、今おっしゃった大学と教育の連携が非常に必要であろうと思っています。

学生も慶應大学の先生がおっしゃったように、いろいろなものに対する好奇心と挑戦力を持った、ものすごい情熱を持っている学生が多いのです。ただ、出せないでいるだけなのです。

だから、私も、稼ぐ地域社会をつくろうと、わかりやすく言うのですが、そういう中で、今、内陸で、海のない県で何をやっているか。地域資源の活用なんですが、これはもう皆さんご存じのように、富士山の湧水を使って、山梨県ではニジマスの養殖をやっています。それで富士山サーモンというブランド商品にしています。それから、長野では日本アルプスの湧水を使って、同じニジマスで信濃サーモンができております。新潟県の赤倉では湧水を使ってエビの養殖をやっています。奥飛騨では温泉を使ってスッポンの養殖をやっています。

それで今、青森ではそれを教え子と調査を行い提案しているんです。青森県は海に面しているのですが、内陸の市町村ができるだけ、海からの魚を買うとそこに金が出ていくわけですから、海とは違う魚、海の魚も使うけれど、内陸の魚を使おうじゃないかということで、白神山系の湧水を使って、青森リンゴジュースをつくった残りかすを飼料として、アップルサーモンをつくろうじゃないかとか。これはマーケティングをやっている学生なのですが、そういうところになると文科系的発想が出てくるのです。そこに行きますと、大体そこに就職しているのは北海道大学の水産学部、あるいは東京海洋大学とか、今、そういう学部の卒業生が至るところで活躍しているのです。

だから、我々は企業を皮切りとして、そういうマネジメント、アカウンティング・マー

ケティング・IT などの知識を持って、それで地域社会に入っていけるような教育をする必要があると思います。それにはやはり、座学と共に、現場で学修させることです。そうすると学生は、現場に行くとなると「先生、お金がありません」とすぐに言います。「金は自分でつくれよ」と冗談を言うのですが、そういう、若者の知恵をどう取り込むか。そうすると、若者の知恵を取り込んだ地域創生ができれば、若者がそこに移り住んでくるのです。だから、そういう意味で、水産学部の卒業生が長野の養殖場、あるいは山梨の養殖場などの至るところに入ってきて、生き生きと生活をして、楽しく地域創生をやっているという点もありますので、大学も積極的にそういう地域社会の中で地域経営を担える地域経営学の知識と実践力を有する人材を養成していくように努力したいと思っております。

【植木副理事長】　ありがとうございました。

いかがでしょう、もうお一人ご質問ありませんか。

【吉岡】　大学生の吉岡大樹というものです。柴崎さんに質問があるのですが、場づくりというのは、意見・アイディアを出す口実ということで理解しているのですが、例えば、何かしらテーマがある状態で、誰もが無責任に発言できる場があるならば、いい悪いはともかく、多数の意見を見ることができると思うのですが、こういった方法はどう思われますか。

【柴崎】　例えばツイッターとフェイスブックみたいな、ソーシャルメディアがありますね。ツイッターは、本人かどうかも語らずしても投稿ができる形だと思います。フェイスブックは逆に実名でやっていると思います。

両方は、まあありかなと。両方使って、ツイッターが出てきてからフェイスブックを使ったりということをやっているのですが、両方使い道はあるかなと思っていて、ケース・バイ・ケースでどっちもありかなとは思っているのですが。

それで、まだまだ、特にリアルの場、こういうリアルの場ではなくて、ネット上のバーチャルの場は進化の途上にあって、これからどんどん変わっていくかなという気がしています。まして AI とかも出てくると、人が相手をするのではなくてロボットが相手をするようなことになってくると、もっともっと複雑になってくるかなとも思っています。

ご質問の趣旨に合っているかどうかあれですが、いろいろ試しながらやっていくしかないかなというのは、正直、私が今持っている意見です。

【植木副理事長】　それでは、あともう５分しかありませんが、どうでしょうか、ほかに

どうしても聞きたい、どうしてもコメントしたいという方がいらしたら。いかがでしょうか。

【松平】　都留文科大学の松平と申します。４人の講演者の皆さん、ありがとうございました。

藤永先生に伺いたいのですが、地域の価値をどう設定するかということで、今、検討しているというお話を伺ったのですが、例えば、先ほど話に出たように、住民の満足であるとか、人口構成とか。例えば秋田の大変厳しい事例があるということを飯島さんがお話しされていて、私自身の質問としては、地域価値が上がるということを従属変数といたしますと、じゃあ独立変数、つまり何が原因でそれが上がったというところを考えなくてはいけない。その、何が原因でそういった地域価値が上がったかというところは、自治体の数、あるいは町の数だけ、非常に、そのところに特有な原因要因みたいなものがあって、地域価値というものがはかられると考えるわけです。

そうしますと、何か検討会のようなところで、これによってはかられたら地域の価値が上がったよとしていい、としてしまうと、どこの自治体とか市町村も、それに型をはめて、うちは上がった、上がらない、というふうになってしまう危惧はないのかなと。

つまり、先生が繰り返しおっしゃっているように、1,700 の自治体がある上で、地域地域によって、ある意味で独立変数というものを丁寧に決めていってということについて、ちょっとお伺いしたいということです。

【藤永】　どうもありがとうございます。いろいろ多様な方法はあるのですが、今考えている点ですが、先ほど、地域経営におけるバランスト・スコアカードの話をしました。それは、基本的には、自分たちが地域価値の創造のための総合戦略的な目標値（戦略マップ）を作成し、自分たちが自分たちの地域資源を活用した地域経営を実行して、毎期ごとにチェックして、なぜ達成できなかったのか、どこに原因があるのか、それを全部チェックしていき、次に何をすべきかを明確にすることです。ご質問についてはさらに検討を深めます。

実は地方創生で、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」がありましたね。多くの地域の総合戦略を見ていますと、殆んど同じです。あれは地方創生コンサルタントが地域創生ビジネスとして行っているのです。全てではありませんが、地域に根差していないものが多いのです。地域の人たちが、補助金で縛られたくない、地域の銀行からの融資を中心に、補助金も活用しながら、地域創生に取り組んでいる地域もあります。

最後に、地域のことは地域が決めるためには、地域の課題を設定し、解決するための理論的・実践的な「地域経営学」の早期構築が必要であることを痛感しております。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

もう時間も過ぎまして、まとめに入らないといけないのですが、特にパネリストの皆さんで、一言言いたいという方がいらっしゃれば。もしないようでしたら、少しまとめをさせていただきます。

今日は地域創生、そもそも地域創生って、私は去年ぐらいまでは地方創生という概念で、こういう課題を捉えていたのですが、地域に行くと、どうも違うなという感覚があります。地域の自主性・主体性の観点から見て、地方と中央というと、どうも明治以来の、あるいはもっとそれ以前の、支配・従属みたいな関係になぞらえて、内閣府が地方創生なんて言っているのですが、なかなか、今言われたように、実効が伴っていきません。

それで、地域創生という名称に変えました。地域創生を活性化するオープンなソーシャルイノベーションというのは、今日ございましたように、いろいろな地域と住民、そしてNPO、行政、そして企業、大学等々が連携して地域づくりをしていく。新しい文化、もちろん歴史的な文化や風土も踏まえた上で、新しい地域文化をつくっていく、地域創生をしていくという視点で、連携のあり方を今日はいろいろと議論していただき、そしてまた、そういったプラットフォームづくりでサービス・エコシステムをどう広げていくかという議論をしていただきました。そして最後に、地域創生の人材育成についても議論をしていただきました。

よく CSR から CSV という議論があって、しかし、マイケル・ポーター教授の言われる Creating Shared Value よりもさらに広範な展開が日本ではできるのではないか。それは、近江商人の三方よしの中で、社会よしというのがあったり、あるいは企業の中でも、企業は社会の公器であると、松下幸之助さんを初め、オムロンの立石一真さんのような創業者は、数十年前にもうそういう理念の下で事業を実践されてきています。

こういうことから見ると、地域社会、行政、それから住民、NPO、企業の広範な、社会的価値の、共創とありましたが、これは英語ですと Co-Creation になります。コ・クリエーションをしていくというところが、さらに CSV を一歩進めた議論になるのではないかと思うのです。

ですから、単に企業のサイドから見た Creating Shared Value ではなくて、もっと地域

社会全体をクリエートしていく、そして連携していく、そういった自立型の地域社会を創生していく、活性化していく、そういった中で今日の連携のあり方というのは問われてくるのだろうと思うのです。これが、国連等でいう持続可能な社会、持続可能な環境と地域、そして人の生き方というようなことに繋がっていくのだろうと思います。その意味で、本日のシンポジウムはで非常に有意義な議論ができたと思います。

この後、懇親会もございます。講師の皆様もご出席いただきますので、名刺交換だとかご挨拶等をそこでさせていただいて、ぜひ、交流を深めていただければと思います。

それでは最後に、協議会のほうから、特命理事の高橋先生よりご挨拶をしていただきまして、終わりにしたいと思います。

それでは高橋先生、お願いいたします。

【高橋特命理事】　高橋です。よろしくお願いします。３分ぐらいで終わりたいと思います。

まずは藤永先生の地域経営学を中心のお話で、学会というか学問とのオープンイノベーション絡みの話をいただきました。どうもありがとうございました。

それからアサザ基金の飯島様、カルビーの二宮様、富士通の柴崎様にも、組織としてのいろいろなオープンイノベーションのお話をいただきました。どうもありがとうございました。

ちょっとまとめて少しお話をしたいと思います。私も考えてみれば、産能大というのが日本で多分、一番最初にインターンシップをやったところだと思うのですが、友人がおりまして、もう 24 年ばかり、私のところの会社はインターンシップを産能大から受け入れております。そういった意味で、やはり企業と大学がどうコラボするかというのも非常に重要だなと思っております。

企業のほうですと、私は学生時代にある企業で、アイディアを出すという体験をずっとやりまして、実は 30 過ぎからそこの非常勤役員を何十もやりまして、まさしくそういったことをやってきたなという感じがちょっとしています。

今日のオープンイノベーションは、チェスブロウが 2000 年代に始めてから、もう十数数年たっているわけですが、日本自体がまだまだちょっと遅れているかなという感じはします。ちょっと調べただけでも、例えば GE ですとファーストビルド、P&G ですとコネクト・エンデベロップメント、それからレゴですとアイディアサイト、サムソンはオープン

イノベーションセンターと、組織だったりサイトだったりで、かなりオープンイノベーションをしっかりやろうという動きがあります。

無論日本でも、先ほど富士通さんやカルビーさんを初め、例えば東レさんが、組織としてはナノテックスニーズだと思いますが、ボーイングとの例のカーボン繊維を一緒に、すぐそばでやるとか、あるいは富士フイルムさんがオープンイノベーションハブという形の、東京とオランダと、それからシリコンバレーだと思うのですが、そこにハブを持っている。私もちょっとかかわりのある大阪ガスさんというのは大変アクティブなところなのですが、オープンイノベーション室を持ってやっているというようなことが事例としてはあるのですが、まあまあ、これから日本はまだまだかなという感じがしないではない。

ちょっとお話を、先ほど植木先生に NEDO のことについて聞いたら、オープンイノベーションベンチャー創造協議会というのが NEDO を中心にやられているのですが、それほどまだ活発ではないという話がありますし、東大で創薬オープンイノベーションセンターが動いていますが、私もちょっと聞いているのですが、まだまだかなという感じがしております。

そういった意味でいうと、やはり日本はちょっと、あまりいつもクローズドイノベーションをやり過ぎて、東芝さんとか神戸製鋼さん、日産さんの今回のいろいろな問題が、まさしくそれの象徴になっているのかなと。明らかにオープンイノベーションをちゃんとやらないと日本やばいぞ、ということをつくづく感じています。

私はたまたま、さっきちょっと言った大阪ガスというのは天然ガス自動車をやっておりまして、私のところもそれをずっとヘルプしてきているのですが、それからドイツで燃料電池の研究者で世界でもかなりトップクラスの僕の友人がいまして、二十何年前から、これからの未来は燃料電池だぞということはずっと聞いてはいたのですが。したがって、トヨタさんとかいろいろなところと関わりもありますが、一昨年になりますか、燃料電池でやろうとしたあれって、充填所が約５億かかるわけです。経産省とトヨタさんが組んでやろうとしているけれど、ちょっと無理だよなと、僕はもう何年も前から思っておりました。

それで、明らかに 2020 年から 30 年代、中国もドイツもイギリスもイタリアも全部、もう燃料電池のほうは、確かに未来としては明らかにそうなのですが、究極はそうだと思うのですが、やっぱり電気で全部走っているわけですよね。それに、明らかに今回日本はやばい、おくれちゃう。

特に、例えばバイクなどを見ると、中国は全世界の 80％の電動バイクに乗って、3、

500 万台がもう電動バイクなんです。これは日本はヤマハさん、メーンだとこれはヤマハさん１台ぐらいしか出していないので、それを見ただけでもやばいぞと。ましてや電気は、というふうに思っています。

そういった意味で、プラグインとか、電気も今やろうとか、この前も自動車ショーに行ってきましたが、日本は本当に大丈夫かな、こんなに情報が遅れていて、ということを痛感しています。

そういった意味では、まさしくガラパゴス・ジャパンからオープンイノベーション・ジャパンに変わらない限り、これからの未来はないなと。

そういった意味でいうと、私はオープンイノベーションというのは DISK かなと思っておりまして、１つは多様性ということでダイバーシティですよね。やはりいかにオープンイノベーションをやって、自分のところだけでなくスピーディに外のものを入れていくというスピード。それからコストダウンを図るということと、最終的にクリエーションであるということだろうと思っています。

最後に一言だけ。私の後ろ方、私自身はとても貧乏なのですが、後ろから何十億のエンジェルがおりまして、彼が、今まで山ほど支援してきたのだけれど、なかなかうまく動いていないというので、後でそこに置いておきますが、もし、皆さんの周りで女性の方で起業したいという方がいらっしゃったら、200 万円を無償で差し上げます。毎年５人にただで差し上げております。私はそこの傀儡理事長ですが、もし女性の方でやりたいという方が身の周りにいましたら、案内書がありますので活用ください。

最後に、今回新しく我が協議会に加入してくださった、日本国際観光学会副会長筑波学院大学の学長もなさっております大島先生に、一言ご挨拶をお願いします。

【大島】　突然のご指名で驚きましたが、本日は AO 入試がございましたので、つくば市から車で参りましたから、遅れまして失礼いたしました。私どもの大学では、「つくば市をキャンパスに」というスローガンで、10 年以上、学生が必修授業で、地域と NPO と企業で活動いたします。それで、本日霞ヶ浦を発表された方にはお世話になっておりますが、学生の活動を、社会貢献、地域の創生につなげたいと思っております。

この度、日本国際観光学会はこの経営関連学会協議会に加盟させていただきました。訪日外国人が増えて経済効果があればよいという考え方だけであると、本来の観光振興はできません。SNS で見ただけで、日本で写真を撮ってインスタグラムに上げるとか、ただ爆

買いするというだけでは、日本の地域創生には役に立ちません。本学では地域資源を地域の資産として育てる、また、質の高い観光を提供するような新しいプロジェクトを立ち上げる計画ですので、皆さまからからいろいろ教えていただいて、意見交換をさせていただきたいと考えております。　よろしくお願いいたします。

【植木副理事長】　ありがとうございます。

日本国際観光学会には、今回のシンポジウムの後援団体の学会にもなっていただいております。

それでは、これで締めたいと思いますが、先ほど出てきましたが、なかなかオープンイノベーションが、企業内、企業間ではあるのですが、もっと広いステークホルダーとの間での、広い意味でのオープンイノベーションが、スタートアップを含めて育ちにくい状況にあります。

その中で、このシンポジウムを企画した背景としては、日本がやはり三方よしで、非常にCSR的なところは結構、歴史的にも進んでおります。そして、ソーシャル・イノベーションという面で見ると、多分世界でもかなりリーダー的な存在になるポテンシャルが高いと思います。これをぜひ、アジアとか世界に広げていっていただいて、それで学習から実践へと繋ぐことによって、究極的にはオープンイノベーションはもう当たり前にできる、シリコンバレーの人たちのような多様性のある発想に変わっていくようになると思うのです。その意味で、今日のシンポジウムは、その第１ページとして捉えていただければ非常にありがたいと思います。ありがとうございました。(拍手)

それでは、３階のほうで懇親会がございますので、全員無料でご参加いただけますので、ぜひご参加いただきまして、そこで名刺交換とかいろいろご挨拶や交流をお楽しみいただければと思います。どうもありがとうございました。(拍手)

(終了)