



持続可能で豊かな地域社会 実現のための人材育成

土山印刷株式会社
代表取締役社長 **土山 雅之**

1. はじめに

経営者的一番の仕事は「人づくり」、そして「後継者育成」だと言います。私が大学を卒業したのち勤めた松下電器産業（現在のパナソニック）でも、創業者の松下幸之助氏はかつて「ものを作る前に人を作る」と人材育成を大変大切に考えておられたという話を何度も聞きました。経営の実務にあたるものとして、日夜開発・生産・販売の推進と意思決定に取り組む一方、人材の採用と育成は経営の根幹に関わるものと考えております。

採用も育成も難しいもので、「説得」し、「教え込ん」だら、よい人が採れ、育っていくというものでもありません。（全く否定しているわけではありませんが）

人は自身の自由意思に基づいて「学び」、「就職し」、「育っていく」ものだと思います。経営者ができる最大のことは、時代や社会の変化をいち早く読み取り、心有る人が入社したくなり、また社員の皆さんのがいに「学び」、「働き」、「育っていく」環境を準備していくことではないかと考えています。

時代の変化は極めて早いです。経営者の努力だけでは難しいことも事実ですので、京都の様々な立場の方々と力を合わせて人材を育成し、産業を発展させうる環境を作ることが肝要と考えています。

2. 21世紀の京都経済と産業の在り方

右肩上がりで高度経済成長を遂げた20世紀の経済と人口減少の21世紀経済では、産業の在り方もこれに対応した人材育成や採用も大きく変えていかなければならないと思います。

まずは、21世紀の日本の経済と産業の基本課題について考えていきたいと思います。

1つ目は少子高齢化（人口減少）の問題です。人口が減っていくわけですから、放っておけば間違いなく数は売れなくなるようになります。実質的な人口が減らないようにしっかり対策していくことが必要です。

2番目にグローバル化の問題。発展したアジアなど新興諸国から安くて良い商品がコモディティーとして輸入されています。なかなか同じポジションでは勝負ができないことが増えています。違うポジションで戦っていくことが求められます。

3番目に財政赤字。今後国債の償還が難しくなって来れば、日本経済は激変し、これまでの市民生活は持続不可能になってきます。経済の安定発展と税制改革、社会保障改革を中心とした歳出改革と効率の良い街づくり、インフラ作りが求められます。

京都ももちろん、3つの問題と無縁ではありません。しかしながら、京都には1000年を超える古都として有形無形の文化、伝統、宗教、衣

食住の生活文化や生活態度を有し、人口当たりで最大の大学生数・大学数、また、きわめてオリジナリティーの高いグローバルな企業や創業百年を優に超える多くの伝統産業の事業者など、世界でもまれな魅力、すなわち地域資源の宝庫といえます。

今後も京都が世界の古都として魅力を放ち続け、社会・経済・産業が連動して発展していくためには、このような魅力をさらに組み合わせて価値の高い独自商品、サービス、ブランドを確立し、ますます国内や世界中から京都を訪ねて多くのお客様が来ていただくこと、また長寿社会に対応した安心安全な暮らしのまちを実現し、流入人口を増やしていくことが必要です。拡大する新興国と特別な関係を構築して、さまざまな形で京都に来ていただくことも、人口が減少していく中では最も大切な施策の一つです。

（1）価値の高い独自商品づくり

日本は、従来、高い技術力を基盤にリーズナブルな価格で高品質、高環境性、高性能な商品を生産し、市場を拡大してきました。グローバルなコスト競争、デジタル化によるコモディティ化が進んでいる昨今ですが、グローバルな競争で勝ちぬける産業、企業の活躍は今後とも日本の繁栄には欠かせません。しかしながら、国内で低価格の製品を作る優位性は薄れしていくことから、価値の高い独自商品を作ることが国内に雇用を生み出し、企業の競争力を強化していくことになると思います。

今後、価値の高い独自商品は、必ずしもグローバルな大企業だけが担うものではありません。それぞれの地域と地域を担う大中小の企業が知恵を結集して、地域の経済価値を向上させ

るネットワークづくりをするべき時代になりました。6次産業化というコンセプトは、まさに日本の地方発展のためにあるようなものだと思います。決して農業発展のコンセプトとしてだけではなく、地域資源を最大限に活かして地域産業のブランド化と地域の経済発展を図るキー・コンセプトだと考えています。6次産業とはつまり、素材の良さを引き出し、得意のものづくりで磨き上げ、おもてなしの精神で心に響く接客をする。このトータルパッケージで価値の最大化を図ることです。京都は優れた素材を作り、選び抜く感性、長い伝統のものづくりやオリジナリティーを大事にするベンチャースピリット、茶道、華道などの精神文化の頂点から来るおもてなしの美学など圧倒的な地域資源を有し、これを組み合わせてストーリーとしての発信力を高めることが、地域のブランド力向上、商品の高価値化、地域経済の発展につながると考えています。地域経済の発展とは生産、販売の拡大であり、生産人口、流入人口の増であり、観光客数の増という事です。

（2）長寿社会に対応した安全安心な暮らしのまち

こういった魅力ある地域資源はどこから来るものでしょうか？1200年にわたる都として、厳しい時代はあったものの、比較的安定して過去からの良き伝統が守られてきたことがその根底にあると思います。新しいものを取り入れながら、根本的な良きものは徹底して引き継いでいく「不易流行」の考え方と実践が、京都では継続して行われてきたのではないでしょうか？そして、その文化的高さの故、経済活動も高い水準で推移してきたのではないか、と思います。今後も京都が魅力的な地域資源を守り、活かし

ながら発展していくためには、安定した財政と地域のセーフティーネットが維持される必要があります。少子高齢化していく中、人口減少にいかに対応していくかが課題です。先般も民間のシンクタンクからの指摘があった通り、いずれ日本の市町村の半分は持続可能なレベルを維持できなくなってしまいます。コンパクトシティ化といった概念も含めて、ソフトとハードの新たな都市設計を段階的に前向きに進めていく必要があります。

合わせて働き方の改革です。(若い) 男性だけが60歳まで死に物狂いで働く、といった労働環境は、今後の長寿社会にはなじみにくいと思います。老若男女がバランスよく暮らし、働き、消費し、豊かさを感じられる社会が求められます。60歳以上のお年寄りが年金だけを頼りに大過なく暮らしていける、といったことは現在の人口構成からは考えにくく、高齢者の働きぶりは調整していくにせよ、75歳まで充実して働く環境づくりが求められます。

魅力的な暮らしのある町は流入人口を引き寄せ、また、さまざまなタイプの観光客を引き寄せます。人口増が経済を押し上げ、ますます地域資源豊かな魅力あるまちが形作られます。

(3) 新興国と「経験を提供し、現在を分業し、未来を共有する」関係づくり

日本は戦後、「平和国家」「経済大国」として発展してきました。アジアの国々をはじめ世界の新興国の多くが、日本の発展を大いに参考にして国づくりを進めてきました。戦後の冷戦構造が崩壊し、グローバルな市場拡大が20年続いた結果、日本の周辺には巨大な中所得層のマーケットが成立しています。安くて良い品であれ

ば売れる時代から、清潔さや安全安心が満たされる消費の時代へ、環境適性の高い商品が求められる時代へ、地産地消や企業市民としての姿勢が評価される消費の時代へと、消費者の関心は次々と変わってきております。新興諸国マーケットも、おそらく日本と一定の時間差を経て、次々と消費の視点が変わっていくのではないかでしょうか？そのような国々と消費者の皆さんへ、日本は次々と解決策と適合商品を提供することが可能かと思います。日本の経験を提供することは大きな価値を生みます。

日進月歩で進捗する新興国企業、商品、マーケット、消費者は日本のそれと組み合わせ、分業することによってそれぞれのマーケットを一層拡大するでしょう。消費者のニーズをよりきめ細かく満たし、新たな価値を創出します。現在を分業することは日本と新興国を強く結びつけ、相互の価値をより拡大します。

現在、日本は「課題先進国」として、さまざまに乗り越えていくべき重荷を背負っています。少子高齢化、環境問題、エネルギー問題などの課題は、しかし、日本の問題であるだけでなく、世界共通の問題です。これらへの日本の取り組みと課題解決が、諸国に夢と目標を与え、未来を共有する関係を作ることでしょう。

現在、市場経済がグローバルに拡大し、経済の競争は国家間だけではなく、都市間競争の時代といわれています。京都が魅力ある都市として受け入れられ、都市間競争で優位に立つという事は、上記のとおり多くの国や都市と「経験を提供し、現在を分業し、未来を共有する」関係を作り上げていくことにほかなりません。そしてそれは、エコツーリズム、医療ツーリズム、コンテンツツーリズムなどを通じて、経済の拡

大と京都のブランド向上に大いに役立つことでしょう。

3. 地域に貢献する地元企業と人材採用、育成とその組織について

上記で見てきたとおり、21世紀の地域発展においては、グローバルな大企業の価値は今後も当然大切である一方、生きた地域資源をいかに魅力ある独自商品に展開するかという多くの地元企業の取り組みが重要になると考えています。合わせて、老若男女が無理なく地域経済、産業に参画する社会システムを構築すること、そして、発展する新興諸国の経済発展を観光や輸出などを通じた地域経済の発展に結びつけることが重要になります。更に言えば、魅力のある町→広い意味の人口増→地域と経済の発展というサイクルを作ることが21世紀の地域発展である、と考えています。そのためには、産業同士、あるいは産学公民、そして京都と各都市（日本、海外）へとオープンなネットワークを作り、一方で魅力のあるモノ、サービス、産業、都市をつくり、ブランド化し、発信していく必要があります。企業は、ビジネスの取り組みや人材の活用、育成をオープン化、ネットワーク化して価値の一層の拡大に努めることができます。

ただし、各企業が個別に志向しても地域の魅力には展開しえないことから、広く地域の産学公民をあげたオープンネットワークを作り上げていくことが必要であると考えています。

(1) 「大学のまち・京都」のコンセプトを中心魅力あるまちづくりを推進するネットワークづくりを

私が所属している一般社団法人京都経済同友会では『「大学のまち京都』を考える特別委員会』が平成21年に発足され、就職問題や留学生問題が議論されてきました。経済界と大学で協働して京都で活躍できる有為な人材を育成しようという事で、産学共同講義やPBL（Project Based Learning・課題解決型学習 詳細は後述。）をすでに多くの大学で実践をしています。現在、委員会では原点に戻って、「京都の魅力」「京都の活性化」について「経済人」「大学教職員」「大学生」「行政職員」「NPO法人職員」など、様々なセクターの皆さんとパネルディスカッション、ダイアローグなどの形式で積極的に交流を図りながら議論をしています。

全くの私見ですが、京都が今後も活き活きと発展するには、観光客数の増大、流入人口の増大、新興国をはじめとした諸外国（の諸都市）との交流、貿易、観光の振興が不可欠と考えています。そのためには、

- ・6次産業化などによる価値の高い京都独自の商品づくり
- ・京都の主力産業の将来ビジョンと人材の採用、育成
- ・75歳まで働く安全安心の暮らしのまちと働き方
- ・複数企業で運営する農業、保育、介護の在り方
- ・（留学生を交えて）諸外国、友好都市との特別な関係づくりと交流

などのテーマで、上記のような各セクターのリーダーの皆さんのがそれぞれの立場を超えて、

京都の魅力の創出とさまざまな形を通じた人口増と経済発展を研究、議論、実践する場（ネットワーク）づくりを推進し、多くの方々が取り組みに主体的に参加できる基本的なプラットフォームを作り上げる必要があると思います。

（2）20歳～京都型PBLで将来の京都を担うグローカル人材を

国内経済が縮小していく中必要とされるのは、ローカルな課題をグローバルな視点と行動力を持って解決できる人材、すなわちグローカル人材という事になります。

大学を卒業してしばらくはそれぞれの実務を習得し、個々の成果を達成すべく仕事を習熟する時代があります。この間は大きな問題解決というより、目先のテーマ達成が優先されます。ようやく企業としての成長戦略、経営改革を任されるのは40歳前後、マネージャーに昇格してから後、という事が多いのではないでしょうか？すでに見てきたように、日本の企業のあり方は大きく変わっていかねばなりません。マネージャーになって初めて、業界としての変革の方向性、地域として協働して取り組むべきテーマなど、このようなことが目の前にクローズアップされ、自社の経営戦略の立案や企業変革の推進を求められても、今までの経験にしばられ、なかなか革新的なアイデアと取り組みはできないのではないでしょうか？

そのような意味からも、社会人としてグローカル人材として、これから就職しようという、まだまっさらな状態で、特定の産業や企業の存在意義や今後の可能性を考え、また地域資源の有効活用と、地域全体の活性化という大きな問題意識をしっかりと根付かせるという事は、京都

の人材を新しい時代に適応させるため大変重要なことであると考えます。

このような人材養成に効果があると考えられるのが、現在産学で協力して推進しているPBLです。

PBLとはプロジェクトベースドラーニング、すなわち課題解決型学習といい、企業から与えられた課題に対して複数の学生がチームを組んで課題解決にあたる、といった学習法です。クライアントから適切にテーマをいただくことが必要ですし、自ら積極的、主体的に課題に迫る努力が求められます。またチームのメンバーと積極的に議論し、クライアントにも納得できるようなストーリーを構築し、説得するなど総合的なコミュニケーション能力が求められます。産学公民で協力し多くの学生にPBLの機会を与えることは、企業と社会に基礎的に問題意識の高いグローカル人材を供給することになる、と考えています。

更に面白いことには、この時期の産学共同の人材育成は、企業と大学、学生のそれぞれに適切な就職マッチングの機会を提供することになります。それがオープンに生身の状態で直接コミュニケーションをとることから、それぞれの相性や考え方、方向性、ビジョンなどが素直に入ってくることになります。当社においても、そのような産学のかかわりの中、京都工芸繊維大学から2名の卒業生が入社に至っていますし、京都産業大学からは産学連携講義を縁に1名の卒業生が入社に至っています。初めから相互に一定の情報公開ができますので、入社後の満足度も高めで、何か問題があつても大学などを経由して早目に解決が図られ易く、定着度の向上や長く安定して力を発揮して

もらいやすい環境が整います。新しく有効な就職マッチングとして注目に値すると思います。



（3）40歳プロ社員制～地域の魅力向上は変革を担うプロミドルの育成から

当社を含め、多くの企業において、順調に成長すると40歳前後で管理職に登用されます。一つの部門を任せられ、成績の維持向上を図るのはもちろんのこと、最近であれば企業変革のキーマンとしての活躍を求められることも多いポジションです。チームビルディングと人材育成も大きなテーマとなってきます。いよいよ企業を背負って立つ立場へと登用されるわけです。しかしながら最近、力のある管理職が少なくなってきた感じます。バブル崩壊後の人事大激変により、部下を育成する管理職らしい管理職のロールモデルが失われ、上司としていかに

部下を指導・育成するか戸惑うミドルが増えていると聞きます。さらに企業変革となると、今までとは全く質の違う思考と行動が求められ、適応できる人材には限りがあるのではないでしょか？従来通りの部門管理と部下育成ができるミドル教育は企業が実施するにせよ、企業変革へのキーマン、さらにこの時期を経て企業幹部から経営者という人材育成のプロセスは、正直日本の企業の多くが必ずしも方法論を持っていないポイントではないでしょうか？

だからといって大学の経営学部がこの教育をすぐに担えるとも思えませんが、「地域の魅力づくり」と「経営者の思考と行動」というテーマについては、产学でそのような場づくりを考えないと、日本企業の価値向上と地域の魅力化は進んでいかないのではないかと思います。ましてや、40歳前後すでにそのような立場から遠ざかっている方にとっては、今後、そして60歳を超えて働くビジョンも希望も失われることになりかねません。様々な立場の人にとってちょうど40歳というのは、再教育を受け自分の価値を見直し、学習を通じて価値向上を図り、40～60歳、また60歳以降の自身のキャリアを再設計して希望を持って仕事に取り組むよいきっかけの時期になると思います。そして、それは同時に、地域社会や企業に対して新たな価値を作っていくことにつながります。

40歳までを正社員とし、それ以降は会社を変わることにせよそうでないにせよ、プロ社員としての契約社員制度を企業と地域が大胆に導入し、产学公民連携した再教育、雇用保険の制度改革などと合わせて実施すれば、地域の魅力向上と変革人材への能力開発、能力を生かし切れていない人材の社会の中での適材適所化が進み、ま

た、40歳以降の個々人にとって有意義なキャリア開発が進むなど、地域経済を活性化するヒントがそこにあるように考えています。

（4）75歳まで働ける社会を～高齢者の能力活用が魅力のある社会を作る

平均寿命が男性で80歳、女性で86歳を超える長寿社会の日本において、「60歳定年、65歳定年延長」であるということは、人材の活用という意味でも今後の労働力の確保という意味でも大きな課題だといわざるを得ません。年金受給開始年齢の問題も含めて、できるだけ多くの方が無理なく満足を得ながら高齢まで働く環境を作っていくことが、地域社会の安全と安心を形成することにつながり、消費の活性化と流動人口の拡大につながるものと思います。

当社においても、年金受給年齢が65歳になることから、高齢者活用の取り組みを始めています。実際には管理職・監督職の方を現業の実務者として復帰していただくことが多いですが、「昔取った杵柄」で意外とうまくいっている事例も出てきました。若年社員と共同して仕事に取り組むケースもありますが、今後はうまくアドバイザーとして機能すると、若年社員のモチベーション向上にも役立つと思います。

高齢者は仕事のスキルを有するとともに、長年の社会変化に対応しいろいろな職務やポストの変動、さまざまな他者と協働するなど、様々な経験の宝庫です。残念ながら多くの場合、これらの有形無形の経験を一般化し、言語化し、前向きに意味づけをすることが十分できていないと思います。40歳の再教育においては、それまでの経験を振り返り今後の自身のキャリアを見直す中、自身が中心になって（社会のリード

ダーやミドルとして）社会へ更なる価値をもたらすべく学習する時期ですが、60歳の再教育においては、自身のラストキャリアとして本当に満足が得られること、長く続けられることが何なのかを考える一方、自身の経験をもとに自分より若い他者が勇気づけられ、方向を見出し、熱心に取り組めるようアドバイスができる力を持つための学習が求められます。あらゆる仕事や階層において人手不足が常態化する中、経験ある高齢者が、実務の一端を担い、その一方で経験を活かして様々な分野のアドバイザーやコンサルタントとして幅広く活躍できることは、若年者へのアドバイスだけでなく、中堅層や若い高齢者の視野拡大、選択肢の増大につながることだと思います。豊富な経験の中には幅広い人脈もあるでしょう。京都の様々な価値が人の縁で幅広く結びつき、新しい価値向上につなげていく、といったこともあります。世界で最も早く進行しているといわれる日本の少子高齢化においては、高齢者の実務者活用やアドバイザー活用のための育成プログラムを作成し、持続可能で豊かな少子高齢化社会の実現に備える必要があります。

4. 結びに

日本社会はかつての成功した高度成長時代のシステムを温存しながら新しい時代の変化に対応しようとしていますが、社会のあり方、産業のあり方、企業のあり方、教育のあり方、生活や家族のあり方など、すでに制度疲労しているものが多く見て取れます。

一方で、私が在籍しております（一社）京都

経済同友会の『「大学のまち京都」を考える特別委員会』や、そのご縁で参画させていただきました「グローカル人材開発センター」では、産学公民の様々な立場の方との出会いを通じて多くの方々が新しい時代に向けて思考をめぐらせ、既に新しい取り組みを始めておられることを知り、大きなシステムが変わりゆこうとしていることも目の当たりにしています。

今後は、持続可能で価値の高い産業、経済、豊かな暮らしのある社会を作り上げるため、京都の産学公民をあげた取り組みが必要になる、と感じております。

今回の論考におきましては、持続可能で豊かな地域社会達成のために「人生三毛作時代」のイメージをベースに、20歳、40歳、60歳のそれぞれの時点で「地域の魅力化」「個々人のキャリアの向上」を基本に産学公民で教育を図るシステムづくりをオール京都で作り上げるべし、との考えを提起させていただきました。

個人も、企業も、社会も開かれて結びついた魅力のある京都を作ることが、個別企業の採用や企業発展のための人材育成にも大きな道を付けて行くことになると考えています。

女性活用、大企業出身者の活用、外国人活用についても論じたく思いましたが、紙幅がすでに尽きておりますので、以上とさせていただきたく存じます。このような論考を発表させていただく機会をいただきましたことに心から感謝申し上げます。