

- ◆NAVIGATION . . . 令和 8 年 東三河 8 市町村長を囲む新春懇談会 開催
- ◆NEWS CENTER . . . 東三河懇話会のニュース・地域のニュース
- ◆SALOON REPORT . . . 東三河懇話会講演録
- ◆会員関係者の動静、伝言板



第 256 回東三河午さん交流会



第 492 回東三河産学官交流サロン



令和 8 年東三河 8 市町村長を囲む新春懇談会



## CONTENTS

◆ NAVIGATION	1
令和8年 東三河8市町村長を囲む新春懇談会	
◆ NEWS CENTER	2
東三河懇話会のニュース・地域のニュース	
◆ SALOON REPORT	3
東三河懇話会講演録	
○第491回 東三河産学官交流サロン ー令和7年9月24日開催ー	
クマール ラトネッシュ氏 「日本の職人不足をインドが救う」	
永瀬 未希也氏	
手塚 一佳氏 「アニメによる地域まちおこしの今」	
○第492回 東三河産学官交流サロン ー令和7年10月21日開催ー	
田島 昌樹氏 「建築の室内環境と省エネルギー」	
藪内 龍介氏 「新卒採用が変化し始めた今、地域企業のあるべき姿」	
○第493回 東三河産学官交流サロン ー令和7年11月18日開催ー	
田摩 裕祐氏 「これからの『仕事の価値』を問い直す」	
加藤 央之氏 「未来を右肩上がりにする経営理念」	
○第256回 東三河午さん交流会 ー令和7年10月3日開催ー	
白井 紀充氏 「南栄エストニア計画 ～地域の未来をデータで描く～」	
岡田 陽氏	
○第257回 東三河午さん交流会 ー令和7年11月7日開催ー	
西川 幸孝氏 「書籍出版の実情 ～著者として伝えたいこと～」	
○第258回 東三河午さん交流会 ー令和7年12月5日開催ー	
森田 泰正氏 「日本一周自転車旅、その挑戦と感動」	
◆ 会員関係者の動静、伝言板	21

## 令和8年 東三河8市町村長を囲む新春懇談会 開催

### ■東三河懇話会

令和8年1月6日  
(火)午後2時30分より、第56回目となる新年恒例の「東三河8市町村長を囲む新春懇談会」が、ホテルアークリッシュ豊橋5階ザ・グレイスにて開催された。昨年に引き続き、ケーブルテレビ「ティーズ」



が中継し、地元ケーブルテレビ3局での生放送と「YouTube」によるライブ配信を行った。

開会にあたり、当会の神野会長が以下の通り挨拶した。「皆さん、明けましておめでとうございます。2026年、令和8年の新しい年が始まりました。今回で第56回の歴史を刻んでいる『令和8年東三河8市町村を囲む新春懇談会』を挙行いたしましたところ、東三河各自治体及び湖西市の首長の皆さまをはじめ、経済界、大学、行政の皆さまに多数のご出席を賜り誠にありがとうございます。

今年は「丙午（ひのえうま）」の年です。これは「燃える馬」という意味であり、日本では古くから「丙午生まれの女性は男を焼き尽くす」といった迷信が定着しています。その顕著な社会現象として、60年前の1966年には出生数が前年度比で46万人も減少しました。これは、当時の出生数の4分の1が減ったことになり、大変な出来事であり、日本社会において「空気」によってこうした現象が起きた典型的な例だと言えます。現代の超情報化社会においても、ネット上の根拠のない話が社会現象となり、後に大きな影響を与えることがあります。私たちは、情報の収集力・判断力・洞察力を兼ね備え、情報の「本質」を見極めなければなりません。

近いうちには汎用型AIが一般化し、コンピューターが人間の認知能力をある部分で超えてくると言われています。これが社会全体に浸透するのは2040年から2045年頃とされていますが、すでにその時代に入っていると思います。例えば、これまでは人間が操作していた車も、ソフトウェアが制御する「自動運転」の世界へと変わります。これが家庭に入ればロボットが介護や家事サービスを担い、医療・福祉施設や工場、港湾でも自動化・無人化が進むと予想されます。

そのような時代に、人間は何をすべきかをあらためて

考えなければなりません。未来は誰にも分かりません。だからこそ、個人や組織、地域が「将来こうなりたい」というビジョンを掲げ、人間の英知と努力、そして連携によってそれを実現していくことが重要です。

今年のパネルディスカッションのテーマは『縮減社会を見据えた各自治体におけるまちづくりの将来像』とさせていただきます。人口が減る状況においても、ロボティクスや自動化技術の活用により、人がいなくても社会が回る仕組みは間違いなく整ってきます。その中で、いかに「質のいい社会」を作っていくかが問われています。また、日本では毎年100万人の人口が減る一方で、現在は約40万人の外国人が雇用不足を補っています。多文化共生が成り立つ地域社会をどうデザインするかも非常に重要な課題となります。

これまでの医療・介護・教育などの諸制度は、右肩上がりの成長を前提とした社会構造に基づいています。これらを社会改革として変えていかなければなりません。国がやるべきこともあります。市町村や「東三河」という連携の中で解決できることもあると思います。縮減社会として人口減少は既知の事実となっていますが、リーダーの皆様には2030年、2040年という将来を見据え、ビジョンを大いに語っていただきたいと考えています。

本日は、前年同様 大西 隆 先生のコーディネートのもと、東三河の8名の首長さんに加えて、湖西市長さんと愛知県の江口副知事さんにもご参加いただきました。各自治体が今後取り組む重点施策と将来のビジョンについて大いに語っていただき、新年に相応しい東三河のあるべき姿を皆さまとともに考え、やるべきことを共有する場としたいと思います。

東三河懇話会は、1971年（昭和46年）に始まった『4市長を囲む新春午さん会』から東三河の広域自治連携の重要性を唱えており、これは地域の持続的発展には欠かせない枠組みであると考えます。これからも『東三河はひとつ』を合い言葉に、未来に向けた地域づくりを目指し、より戦略的に産学官民の繋がり、地域の繋がりを進める提案、呼びかけのネットワークセンターとしての役割を担ってまいりたいと思います。年頭にあたり、東三河地域の確かな歩みと、本日お集まりの皆さまのご健勝、ご多幸を祈念し、開会にあたりまして私からの挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。」

続いて、東京大学名誉教授で豊橋技術科学大学元学長の 大西 隆 氏がコーディネーターを務め、各首長から本年の抱負と重点取組方針の発表、並びに「縮減社会を見据えた各自治体におけるまちづくりの将来像」をテーマにパネルディスカッションが行われた。

※詳細は、MIKAWA NAVI 特別号(令和8年2月末発行予定)に掲載

# NEWS CENTER

## 第1回三遠南信地区地域懇談会を開催

### ■東三河懇話会

10月20日(月)午後4時より、ホテルアークリッシュ豊橋4階ザ・テラスルームにて、中部経済同友会との共催で、第1回三遠南信地区地域懇談会が開催され、56名(東三河懇話会からは40名)が参加した。1部の講演会では、岐阜大学工学部客員教授で名古屋都市センター特任アドバイザーの加藤義人氏が「リニア時代の東海創生～三遠南信地域の活性化を念頭に～」をテーマに講演をされた。3階ザ・ガーデンにおける2部の懇親会では、各団体の垣根を越えた会員同士の活発な交流が行われた。

## 2024年度総会・記念講演会 開催

### ■(公社)東三河地域研究センター

(公社)東三河地域研究センターの総会が、11月25日(火)午後1時30分より、ホテルアークリッシュ豊橋5階ザ・グレイスにて行われた。2024年度(2024年10月1日から2025年9月30日まで)の事業報告・収支決算報告が審議され、承認、可決された。

総会後は、経済産業省中部経済産業局長の寺村英信氏をお招きし、「中部地域の産業における課題と展望」をテーマに記念講演会が開催された。

## 東三河デジタル人材共創プロジェクト

### 第2回学生ワークショップ/スピンオフ企画 開催

#### ■東三河懇話会/(公社)東三河地域研究センター

10月24日(金)午後5時30分より、「第2回学生ワークショップ」を豊橋商工会議所507会議室で開催し、豊橋技術科学大学、愛知大学、豊橋創造大学から14名の学生が参加した。第1回に続き、(合)シーワンエンタープライズ代表取締役の道下洋夫氏をファシリテーターとしてお招きし、「まちおこし各論」をテーマに、班別にそれぞれのテーマに対してグループワークを行い、取りまとめた結果を発表した。

また、11月13日(木)午後3時より、東三河デジタル人材共創プロジェクトスピンオフ企画として、「令和7年度豊橋まちなか未来会議 未来セッション まちづくりDXプロジェクト」が開催され18名が参加した。NTT西日本(株)エンタープライズビジネス営業部デジタルデータビジネス担当部長の宇賀貴史氏が「NTTグループの共創事例から考えるスマートシティ」をテーマに講演された。

## 第492回・第493回・第494回 東三河産学官交流サロン 開催

### ■東三河懇話会/(公社)東三河地域研究センター

東三河産学官交流サロンの第480回が、10月21日(火)午後6時より、ホテルアークリッシュ豊橋5階ザ・グレイスにて開催された。参加者は55名(オンライン参加5名含む)。豊橋技術科学大学建築・都市システム学系教授の田島昌樹氏が「建築の室内環境と省エネルギー」、(株)Lirem代表取締役の藪内龍介氏が「新卒採用が変化し始めた今、地域企業のあるべき姿」をテーマに講演された。

第493回は、11月18日(火)午後6時より、ホテルアークリッシュ豊橋5階ザ・グレイスにて開催された。参加者は73名(オンライン参加7名含む)。愛知大学文学部人文社会学科准教授の田摩裕祐氏が「これからの『仕事の価値』を問い直す」、(株)物語コーポレーション代表取締役社長の加藤央之氏が「未来を右肩上がりにする理念経営」をテーマに講演された。

(以上の講演内容は本号に掲載)

第494回は、12月23日(火)午後6時より、ホテルアークリッシュ豊橋5階ザ・グレイスにて開催された。参加者は63名(オンライン参加3名含む)。(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリング(J-TEC)代表取締役で社長執行役員の山田一登氏が「細胞をもちいた再生医療等製品の開発と品質確保」、豊橋技術科学大学電気・電子情報工学系准教授の東城友都氏が「身近な土壌が発電する～エネルギーハーベスティング技術～」をテーマに講演された。懇親、懇談の後は、12月サロン恒例のお楽しみ抽選会を行った。(以上の講演内容は次号掲載予定)

## 第257回・第258回 東三河午さん交流会 開催

### ■東三河懇話会/(公社)東三河地域研究センター

東三河午さん交流会の第257回が、11月7日(金)午前11時30分より、ホテルアークリッシュ豊橋4階ザ・テラスルームにて開催され、30名が参加した。(株)ビジネスリンク代表取締役の西川幸孝氏が「書籍出版の実情～著者として伝えたいこと～」をテーマに講演された。

第258回は、12月5日(金)午前11時30分より、ホテルアークリッシュ豊橋4階ザ・テラスルームにて開催され、23名が参加した。森田泰正氏が「日本一周自転車旅、その挑戦と感動」をテーマに講演された。(以上の講演内容は本号に掲載)



SALOON  
REPORT

## 「日本の職人不足をインドが救う」

アイティップス株式会社

代表取締役 クマール ラトネッシュ氏

講演録 コミュニティ推進マネジャー 永瀬 未希也氏



## ●職人の弟子のグローバル展開に向けて

私は名古屋市で生まれ育ち、父がインド人で母は岐阜県多治見市出身です。インドでは国内で20種類の言語が公用語になっているほどで、父母が別の言語を話すということも当たり前で、普通に4つ、5つの言語を扱える人も多く、語学のキャッチアップが非常に強いと思っています。インドの人口は15億人で平均年齢は28歳であり、35歳以下の人口は8億人です。ベトナムは1億人の人口において来日している人が60万人、それに対してインドは15億人の人口でありながら5万人しか来日していません。単純計算すると、60万人の15倍の人が来日する可能性があります。つまり、日本が人口減少して少子高齢化が進む中で、顕在化しつつある人材不足を解消してもらえる重要なパートナーになってくると考えています。日本の人材不足に対して、実はインドも問題を抱えており、確かに経済成長はしていますが、仕事の数が足りないため失業率がとても高く、調査によっては24%程度とも言われており、低く見積もっても若者の6,000万人程度が仕事がない状況です。こうしたギャップを解決したいと思い、事業に取り組んでいます。

当社はインドで実際に建設業と製造業を運営しており、これにより日本とインドの現場のギャップをしっかりと理解した上で、インドに訓練校を設置して、そのギャップを埋める教材やカリキュラムを作成し、日本式を丁寧に教え、彼らを理解した上での教育を行っています。訓練校の運営としては、他校と比較して厳しい学校であり、日本での適正の「ある・なし」をしっかりと判断して、日本で働く適性がある人材、意欲がある人材に対して就職や定着の支援を行っています。

当社の強みの1つ目は、私が前職でインド最古の日系建設工事会社において5年以上雇われ社長という立場で経営をしており、日本のゼネコンや自動車メーカーなどから直接受注して、インド現地工場や倉庫の外壁などの工事、外壁の建材の製造をしてきました。そこで培ったノウハウを活かして、現在事業展開をしています。

2つ目の強みとしては、当社は非常に教育に力を入れており、日本人スタッフ、インド人スタッフ、日本から職人も派遣して現地で教育を行い、特定技能の建

設の分野の試験においては、合格率が圧倒的に世界1位というしっかりとした実績を出しているということです。実技も大事にしており、とりわけ教育で重視しているのが、働く姿勢から始める職人教育、「親方」の育成です。当然、語学も重要ですが、挨拶をする、時間を守るといったことを非常に大事にして、朝礼で「職人10か条」を毎朝唱和しています。当社が育てている人材は、「特定技能1号」に分類されます。これは、日本の現場で即戦力として働くことを前提とした技能人材です。建設業・製造業の分野において、「現場実務を担う中核人材」となれる育成をしています。

3つ目の強みが当社の一貫通貫体制であり、当社は本社が日本、子会社がインドにあり、その間にブローカーやエージェントを一切置かず、直営で全てを運営しているということです。人材の獲得から育成、日本とのブリッジのサポート、来日後の生活支援、日本語の追加支援などを一貫通貫で行っています。

こうしたことにより、職人の文化への理解や高い教育力、低い失踪リスクを実現しています。実は、この低い失踪リスクが非常に大事であり、日本に働きに来る外国人の内、年間1万人ぐらいが失踪するとも言われています。失踪すると違法滞在や不法就労となってしまう可能性も高く、社会にとって不安材料になってしまいます。この原因は、来日するために100万円といった形で多額の借金を背負ってしまい、また途上国は金利が高いこともあり、借金が雪だるま式に膨らんで返済が難しくなり、失踪してリスクで収入の良い仕事に就いてしまうことにつながります。当社はインドに現場を持っているため、1年の教育カリキュラム内にOJTを組み込み、当社や他の日系企業の現場において日雇いとして働き、それによってしっかりと対価を得ます。そのことにより払った学費とオフセットされるといった仕組みを実現しています。こうしたビジネスモデルを評価していただき、経済産業省や内閣府から様々な認定を受けて、建設業と製造業の人材の育成をしています。卒業生は多くの企業に就職をしており、来日した2日後には現場に入るといったように、早期戦力として活躍できる人材が育っています。制度的な変更があり、インドから製造業の分野の特定技能の人材も試験を受けられるようになりました。当社はそれ

に対応して、まず女性限定ですが、製造業の特定技能の人材の育成を始めています。当社の訓練校の卒業生は家族のもとを離れて、在留資格、「特定技能1号」の保有者として最長で5年間日本に滞在し就職します。さらに滞在中、「特定技能2号」試験に合格すると在留期間に上限がなくなり、家族の帯同が認められ、将来的な永住権取得への道が開かれます。来日、就職と卒業生たちは日々実践を重ね、学びながら仕事を覚えていき、日本での活躍が期待されます。当社は来日後の定着支援も非常に大事にしており、いわゆる日本に来てから彼らがしっかりと活躍できるように、上司や先輩との間でコミュニケーションツールとしての評価アプリを提供し、コミュニティ運営として毎週のように日本語のオンラインクラスをやったり、先日はクリケット大会といったスポーツの大会も開催し、しっかり会社や日本社会に馴染めるような取組を行っています。私も日本とインドを往来していますが、インドでは生徒たちのバックグラウンドを知るため家にできる限り足を運んでいます。特定技能は技能実習と異なり、単独行動が認められているビザになるため、特にこれは建設業に言えることですが、1人で現場に行き帰って来られるようにしっかりと日本の交通文化を学んでもらうような取組も行っています。ただの外免切替ではなく、しっかり日本の交通文化を理解できるような環境整備を企業と連携をしながら行っています。

卒業生に聞くと、ほとんどの人がルールを守るのが本当に大変だったと回答します。日本人は空気を吸うようにルールを守りますが、インドでは目安であって、守らなければならない、強制されるものではないという意識があります。ただ、当社の訓練校ではルールを守らないと本当に退学になり、過去には全員退学にしたこともあるくらい厳しくしています。当社は学費をもらっていますが、先程説明したようにオフセットすることで非常に少ない金額しかもらっていません。その代わりに、そのコミットメントを求める形お互いにWin-Winのコミュニティを作りたいと思っています。時間を守ることですら大変な国ではありますが、非常に大きな市場だと実感しています。

話は変わりますが、私がやりたいことは日本の人手不足を補うといった話ではなく、「その後のインド市場と一緒に攻めませんか?」、「アフリカ市場を攻めませんか?」といった話をしたいと思っています。「特定技能1号」の保有者として、5年で帰ってしまうと単なる技術の流出になってしまいます。日本の職人の大事な技術が流出してそれで良いというわけではなくて、職人の弟子をグローバルに持とう、そこをちゃんと回収できる仕組みまで作って技術伝承していきたいと思っています。

日本語指導のケアとして、教材は「いろどり」という話し言葉、聞き言葉を中心とした教材を使用しています。中

でも一番大事にしているのは、全て日本語を使うことです。当社の訓練校は入学式から日本語であり、訓練生は当然最初はわからないが、入学式の後で先輩が後輩に、今何の話をしていたかをちゃんと教えるという先輩・後輩の文化を作りながらやっています。とにかく学校内の公用語を日本語にするということを意識して、先程話をした朝礼の職人10か条の唱和、安全の指差し確認など日本語で1ヶ月間ずっと学ぶといった体で日本語を覚えてもらうことをやっています。トリッキーなブレイクスルーした仕組みをやっているわけではなくて、愚直に座学と実技を組み合わせながら日本語のシャワーを浴びてもらっているのが当社の訓練校の教育のスタイルです。

私は結構こだわりの強い人間です。10代の頃に、父がインド人のため、冠婚葬祭でインドに行く機会もあり、高校を卒業してから1年弱インドに滞在しました。その時にインドの貧富の差を体感し、貧困問題を解決したいと思ったのが最初のきっかけとなり、学校を作りたいと思いました。大学生の時は電子マネーが世の中に普及し始めていた時期でもあり、電子マネーを使った寄付の仕組みを作って自分で会社を立ち上げましたが、うまくいかなくて結局就職しました。

なぜ今の事業をやり始めたかという点、もともと前職でいわゆる雇われ社長としてインドで建設業・製造業をやっていたときに、とにかくインドの職人さんの技術に起因する現場の遅延が非常に多かったからです。私の携わっていた外壁工程は、工程の後工程であり、前工程が遅れると当然、後工程は間接費も含めてコストが悪化するため、職人さんの教育をしないとダメだと痛感しました。調べ出した時にやはりインドは資格制度もまだしっかりしておらず、本当に効率が悪いのでトレーニングセンターを作ろうと思いました。これが10代のインド滞在時にやりたかったこととつながりました。インドで農業に次いで労働人口が多いのが建設業であり、たくさんの職人を育てていきたいと考えました。こうした中で日本の労働者不足の話を聞き、技能実習制度などを調べて、自社で一気通貫にやろうと思い、今の形になりました。

前職において、現場で日本から来てもらった日本の職人さんに、「これを直してください」とお願いしたときの対応の素晴らしさに感動しました。日本の職人の仕事に対する姿勢、責任感、プライド、これは宝だと思っており、地球にこの職人の良い文化をしっかり残していきたいと思っています。当社は、インドの方が先に組織が大きくなっています。日本の若者と比較すると、インドの若者は素直で可愛く思いますが、インド人のみではなく、当社の訓練校「oyakata」スクール卒のブランド価値向上のため、ネパール、ブータンなど国籍や人種に関係なく、当社の厳しい訓練校を耐え抜いた卒業生が一目置かれる学校を目指していきたい。彼らが日本の職人さんの後継者として世界に羽ばたいてくれたら嬉しいという想いで続けています。

### 「アニメによる地域まちおこしの今」

愛知工科 大学情報メディア学科 准教授  
有限会社アイラ・ラボラトリ 代表取締役

手塚 一佳氏



#### ●私の専門分野について

私は 3DCG コンテンツ及びそれを活かした応用芸術分野が専門である。CG を応用した面によるアートとして、ここ数年は竹工芸による釣竿やナイフなどのアート制作、及び竹の利用促進による里山復活の活動も行っている。学部時代は東京農業大学でニホンウズラや馬の血液から DNA を抽出し、その解析を行っていたが、その発表で 3DCG の作成に触れ、CG の可能性を知ってダブルスクールでデジタルハリウッドに通いながら学生仲間と共に学生起業をした。その後、社会人と平行して研究も進め、デザイナーをやりながら 2023 年 3 月、京都芸術大学にて芸術（博士）を取得した。

CG メインの作品はまだまだ日本には少ないため、最初の頃は韓国や中国といった海外から受注をしていた。その後ベトナムでも挑戦したが、技術やテクニックを全部教えるわけにはいかない上に、全部伝えたところで伝わらず、目指すところに技術的に到達しないといったことにもなり、苦勞した。愛知工科大学の学生にもかなり優秀な人がいるため、ぜひこの世界に飛び込んで欲しいと思いながら日々教員をやっている。

#### ●日本のアニメの海外展開に向けた課題

先程海外での話をしたが、日本語には文脈で読み方が変わるといった難しさがあり、この部分が映像でも非常に問題になっている。日本のアニメーションも日本の文法に準拠しているため、海外で通じにくいところがある。その部分を解消しながらやっていくのが非常に難しいところであるが、一つの答えとして当社では 3DCG をやっている。というのも、3DCG にすると少なくともリアリティが増すため、その部分で海外の方が理解しにくい部分が減少する。例えば日本のアニメーションは歌舞伎の影響が非常に強く、実際、ケレン味といったカットが必ず入っているが、海外の方には理解されにくい。こうしたことから、

日本のアニメーションがどこまで受け入れられているかというのが非常に難しいところでもあり、それを何とかしたいというのが私が CG をやっている理由の一つである。

#### ●アニメの地域への経済効果

アニメの経済効果として、アニメ自体もさることながら、地元についての宣伝効果が大きい。2000 年代まではアニメが地上波で流され、20 代の若者が地元に来るといった現象が起きていた。2000 年代～2010 年代のアニメ舞台活性化（いわゆる聖地巡礼）は、地元からの誘致はあまり活性化しておらず、大型宗教団体主導による宗教広告目当ての地域活性化の影響も見逃せない。2007 年の埼玉県で原作者の意向と鷲宮神社の信者グループにより制作されたアニメ「らき☆すた」が聖地巡礼の元祖と言われており、2007 年長野県の諏訪地域において作者グループの意向と諏訪大社の信者グループによるゲーム「東方プロジェクト 東方風神録」においても巡礼が大きく発生した。また 2012 年には茨城県大洗市において、創価学会の意向を受けたアニメ「ガールズ&パンツァー」も制作された。

このように聖地巡礼の元祖に近いものが、いずれも宗教団体やその信者グループ主導で発生したブームであることが、恐らく「聖地」という語の語源でもあると考えられる。ところが 2010 年代後半以降には意図的に仕掛けないと経済効果が得にくくなってきているというのが、宗氏らの研究論文にも書かれている。実際、宗教主体ではなく地域主体として、地元企業や地元コンソーシアム、地元映画誘致プロジェクトによる成果や、原作者や関係者がその地域に惚れ込んでいて作品に出すことも多い。2016 年静岡県沼津市を舞台にしたアニメ「ラブライブ！」、2023 年長野県岡谷市の地元映画誘致による特撮「ゴジラ-1.0」、2024 年長野県諏訪市において原作者の意向・歴



史的事実に基づいたアニメ「逃げ上手の若君」、そして皆さんご存じの 2024 年愛知県豊橋市・豊川市・蒲郡市で JR 東海・原作者の意向に沿ったアニメ「負けヒロインが多すぎる！」などが挙げられる。

これらに共通して言えるのは、地元による積極的な誘致、作品使用自由の宣言が大切ということである。作品使用の際に地元の望むイメージにコントロールをしようと思わないことで協力さえしっかりしていれば、自然と良いイメージの作品が集まる。作品の企画書は出させるべきだが、差別表現や法に触れるなどではない限り、多少不快でも基本的にそのまま通さないと、盛り上がりは生まれない。地元の欠点も、作品の地元愛には必要である。例えばマケインにおける「のんほいパーク」は、その暢気さ、設備の地味さがネタになって当たっている。地元の意向などで盛ったものは、実際足を運ぶと期待値と現実とのギャップに萎えてしまう。しかし、期待しないで訪れれば、思っていたより良いといった肯定的な反応が生まれ、ヒロインのセリフへの共感も持たれる。岡谷市などは名前も出さずに「銀座」としてゴジラに踏み潰されているが、建物がずっと映像として登場するところから、多数のファンを呼び寄せている。

先程の宗氏らの論文においても、『アニメ聖地巡礼が全国に拡大し、「観光と関連産業との振興を図ることを意図した」コンテンツツーリズム化することになるが、これは同時にコンテンツツーリズムが持つ「一過性」の課題を観光振興・地域振興へともたらす』とされている。単にアニメに取り上げて貰うのではなく、意図的な計画性、長期性を持って、企画の初めから協力する体制が重要というのが成功事例から考察される。

### ●3DCG について

次に、私の専門の 3DCG について話をする。3DCG は、元々は軍事技術であり、米軍が日本を核攻撃するための軍事技術であった。当時アメリカでは、1946 年に完成した世界初の汎用電子式デジタルコンピュータ「エニアック」があり、主に第二次世界大戦中の弾道計算を目的として設計されたが、戦後は科学技術計算や工業設計など幅広い分野で使用された。この「エニアック」で脳のシミュレーションをしたところ、実は人間は平面で記憶していなくて、立体的に記憶しているということが分かった。

人が両眼から入った情報を海馬で処理して三角形の板に置き換えて、それを結局「ポリゴン」として記憶していると分かり、それを実際に機械

に置き換えたのが 3DCG である。

このように元々軍事技術であるが、アニメ映画も元々は米国の第二次世界大戦前におけるプロパガンダ向けであり、相性が良かった。1994 年には後にソニー・コンピュータエンタテインメントの代表取締役を務めた久夛良木氏が指揮をとって開発された「プレイステーション」というゲーム機が発売され、それによってかなりエンターテインメントの要素が強くなった。

CG は計算式で 3 次元の点 3 つを繋いでできる三角形の「ポリゴン」により構成され、基本は行列式の 1 種に変換式を掛けることにより動かしたり回転させたりしている。最新 CG 技術では NURBS (Non-Uniform Rational B-Spline 非一様有理 B スプライン) などの曲面式を用いるが、それも最終的には近似値の「ポリゴン」に置き換えられてレンダリング処理される。また CG はコンピュータで計算させて自動に出来上がると誤解されることも多いが、実は手書きアニメの延長技術であり、後ろから順番に絵を描くことで立体を表現する技術である。隠面処理としてレンズの画角に合わせて角度や大きさを変えることでレンズ表現もできる。輪郭線を強調し、シェーディングを 2 値、あるいは 3 値にすることで、アニメ風の塗りができる。手描きアニメの延長としてこうした隠面処理という技術を論理的にやっているだけあり、隠面処理をすることによってあたかも奥行きあるように錯覚化させるという技術が 3DCG なのである。先程も話したが、これを使うことによって海外の人にも通用するようなコンテンツが作りやすくなっており、特に背景に関しては、3DCG が欠かせない状況になっている。また、音楽シーンとか戦闘シーンでも 3DCG を多用していることが多い。

本日、愛知工科大学は、こうした特徴のある教育も行っていることをお話しさせていただいた。





## 「建築の室内環境と省エネルギー」

豊橋技術科学大学 建築・都市システム学系  
教授 田島 昌樹氏



### ●建築の省エネルギーとは

本日は建築の室内環境と省エネルギーというテーマで「建築の省エネルギー」、「学校の省エネルギー」、「生産施設の省エネルギー」についてお話をします。キーワードは、「省エネルギー」と「換気」です。

最初に「建築の省エネルギー」とはなにかというお話をします。私は建築の中でも建築環境工学という分野を専門にしています。大学で使用している建築環境工学の教科書によると、この学問の使命は、「快適な室内環境を最小のエネルギー利用で達成すること」で、私はこれが省エネルギーの正体であると考えています。たとえばエアコンを止めて真夏の暑い中我慢するという「節エネ」は省エネルギーとは言わないということです。私が国土交通省の研究所勤務時から携わってきた「自立循環型住宅」のプロジェクトでは、当該住宅の省エネルギーについて、「居住性や利便性の水準を向上させつつも、居住時のエネルギー消費量（二酸化炭素排出量）を削減可能」と表しており、やはりエネルギーの削減だけではないことが示されています。

建築の省エネルギー技術の例として断熱について説明します。建物の外壁の中に断熱材を入れることにより、室内環境の面では、冬は保温され暖かく、夏は強い日射を遮断して熱が入らないようにするものです。同時にエネルギー消費量の視点で見れば、暖房・冷房にかかるエネルギー量を最小にすることが可能になるもので、快適性とエネルギーの削減が同時に達成される重要な技術です。ちなみに、温冷熱感覚の「快適」の定義として、アメリカの空調学会「ASHRAE」では、「集団を構成する人の80%が満足（Acceptable）できる温熱環境」とされています。全ての人が満足だと

思う環境や、気持ちが良いと思う環境はまず無いため、このように定義されており、言い換えれば不満足な人が可能な限り少ない条件がここでいう快適です。

次に「学校の省エネルギー」について実施した研究について話をします。新型コロナウイルスが流行した当時、私は前任校において、研究でお付き合いのあった企業を通じて高松市の小中学校の新型コロナウイルスの換気対策についての検討のお話をいただいたことがこの研究のきっかけでした。対象としたK小学校は、昭和30年代と50年代に建築・増築された古い校舎で、暖冷房用のエアコンは付いていましたが機械換気設備はなく、窓開けのみが換気の方法でした。具体的な研究の目的は、教室内のCO<sub>2</sub>濃度の可視化（測定値を在室者に示すこと）により生じる児童や教員の換気行動の変容、と室内の空気環境の変化を明らかにすることです。窓開け換気はその風量が断続的に変化し、また在室者（教員・生徒）がいるため教室に多数の測定器を設置して詳細な計測ができないことが研究上の困難でしたが、空気温度・湿度、CO<sub>2</sub>濃度を実測し、外部風向・風速等の気象条件を加えて換気量（外気導入量）と感染確率の理論計算を実施しました。この小学校では換気量が十分に得られていたため、感染確率の計算結果は十分に低いものでした。換気量の測定には一般的にトレーサースガスが使用されますが、在室者がいる状態で特別なガスをまくことはできないため、この研究では在室者のCO<sub>2</sub>呼出量を年代別基礎代謝量と基礎代謝量の男女比を加味して推定することで、呼気によるCO<sub>2</sub>をトレーサースガスとしました。

換気の状態の良し悪しを示すCO<sub>2</sub>濃度の可視化の方法として、教室の後ろ側にCO<sub>2</sub>濃度が1,000 ppm未満（建築物衛生法

の空気環境の基準による値)だと青色、1,000を超えて1,500 ppm以下(学校環境衛生基準による)は黄色、1,500 ppmを超えると赤色に光るLED装置を設置し、LED表示なし、LED表示有、LED表示有でかつ「まん延防止等重点措置」適用中、という3つの条件と期間で測定を行いました。2021年12月から2022年2月まで実施した測定結果の概略として、学年が進行し体格が大きくなるとCO<sub>2</sub>呼出量が増えるため測定されたCO<sub>2</sub>濃度は高くなりました。最初のLED表示なしの期間は、在室者が自身の感覚のみで窓を開閉していた時期で、教室によってCO<sub>2</sub>濃度の値はさまざまにバラつきました。LED表示有の期間は、この表示を見て対応することで、特に高学年のCO<sub>2</sub>濃度に改善(低下)が見られました。LED表示有でかつ「まん延防止等重点措置」適用中の期間はこの装置に教師も生徒も慣れて、全体的にCO<sub>2</sub>濃度が低くなりました。LED表示開始後はLEDの表示が青色の時は窓を閉めて換気量を制限するといった行動もあり、教師も生徒たちもLEDの表示色を見て窓の開閉をうまくコントロールすることで、室内を暖かく保ちながら暖房のエネルギーが無駄にならないように必要な換気制御をしていたことが分かりました。

最後に「生産施設の省エネルギー」として、発電所建屋における自動制御を用いた換気空調の適正化に関する研究の話をします。対象としたのは愛媛県西条市にある火力発電所において、発電を行うタービン建屋の外気導入の省エネルギーについて検討を行いました。この施設では、室内環境を適切に制御する対象は人ではなく発電機器・制御機器であり、これらの運用に支障がない空気温度(概ね40℃)に制御するよう外気導入量の適正化によりファンの消費電力量の最小化をめざしました。このタービン建屋は鉄骨造5階建てで、最高高さが約32m、延床面積が約14,000 m<sup>2</sup>という巨大な建物で、定格出力50万kwの発電機と、屋内が高温になることを防ぐ多数の排気形ルーフファンが設置されています。具体的な研究目的は、ルーフファン、温度差換気、風力換気を併用するハイブリッド換気システムの運用実態の評価と、効率的な外気冷房システムの設計手法を検討・構築(一般化)することです。これ

らの検討は、空気温度、発熱体表面温度、建屋内風速、外部風向・風速等の実測と、理論計算(換気回路網計算、CFDシミュレーション)を組み合わせで行いました。

屋内は巨大で、かつ発熱体も多く、さまざまな制限がある中、多数の測定器を設置しました。およそ半年におよぶ長期間の測定値を分析して、比較的空気温度が高く、外気温度や発電量等の条件に対して統計的に妥当な傾向を示した点を、屋内空気温度の代表点として選定しました。この地点は空気の流動量が多い場所で、その後の解析により、この代表点の温度が低くなればこの巨大な建屋の中が十分に冷えるということに目処をつけたのが初年度の成果でした。建屋全体の換気量は測定することが不可能ですので、数千ケースに及ぶ理論計算をもとにさまざまな条件の換気量を算定しました。この換気量と実測データを使用して、外部風向・風速、発電量、外気温度、ファンの使用台数、を変数とする代表点の空気温度を推定する式を作成して、高い精度で代表点の空気温度が推定できることを確認しました。翌年にはこの式を使用することで、外気導入用のファンの運転台数制御方法を更新し、実際に試してみました。結果として、屋内環境の空気温度をおよそ40℃以下に保ちながら、運転台数を大幅に減らすことができました。今後はこの制御をさらに高度化すること、および一般化をめざし、研究を進めていく予定です。

本日は、室内環境を良くしながらエネルギー消費量を最小にするという建築の省エネルギーをテーマに、少し変わった建物での研究事例を2つ紹介させていただきました。



# 「新卒採用が変化し始めた今、 地域企業のあるべき姿」

株式会社 L i r e m  
代表取締役 長 藪内 龍介氏



### ●当社の事業構成

私は山口県の宇部市出身であり、豊橋技術科学大学に3年次編入するために豊橋市に来了。そこから大学を卒業するまでの間に起業することを目標に掲げ、ビジネスを考えたり、ビジネスプランのコンテストに出場しながら、大学4年生の時に起業して、ちょうどこの10月で4周年を終えて5期目に入った。当社はビジョンとして、「全ての人が自分の想いや理念を体現しながら生きられる社会」を掲げている。若者は周りの声や他者の意見、世間体などを気にしがちであるが、しっかり自分の軸で自分の人生を決めることを体現できるような人を増やしていき、こうした人たちを受け入れるような地域を作っていくことを目指して事業を展開している。主な事業構成として「火 Okoshi」は、ビジョン・ミッションを中心とした学生起業家創出プログラムであり、Will（自分のやりたいこと）を見つけ形にするプログラムである。次に「OKIBI」は新規事業開発インターンシップとして Will の実行力を養うプログラムである。「TOMOSHIBI」は Will 実現企業マッチングプラットフォームであり、Will を実現する場所を見つけるプログラムである。

「火 Okoshi」は、自分を信じ、自分で決断、行動する1ヶ月の学生向け教育プログラムである。①選択基準（価値観）②行動特性（才能）③情熱分野（好きなこと）という個人の内発的動機に基づく自分の軸（ビジョン）と、ソーシャルニーズ（社会課題）を掛け合わせたものを使命として設定し、この使命を達成するための手段を事業プランとしてアウトプットする。これは、学校で学ぶ5教科9科目にあてはまらない自分のやりたいことを自分で行動して形にするプログラムである。最初にキックオフ合宿として、ワークショップや起業家メンターとの壁打ちを通して、内発的な動機と事業プランを言語化する。次に行動期間として、3週間程度の伴走期間で、起業家メンターとの壁打ちや行動を通して、プランを磨き上げる。そして最終発表として、オーディエンスの前で1ヶ月間磨き上げたプランを学生が発表して、共創や協業を創るという内

容である。Will を認知して意思を持つ若者を“起こす”、Will を受け入れて若者と共創して共に発展する企業や地域を“起こす”ことを「火 Okoshi」では展開していく。4年前に東三河で立ち上げて、これまで東海・関西・北海道で計6回開催しており、参加した学生は述べ110人となっていて、中には実際に起業した人もいる。今後さらに新しいエリアに展開して、全国の各地域の中で若者がチャレンジして行動する場所、実行力を磨く場所を地域モデルで実現したいと考えている。

「OKIBI」は、学生マネジメントから事業化までのマネジメントを当社が請け負い、新規プロジェクトを立ち上げる新しい伴走支援サービスである。企業がプロジェクトを立ち上げ推進する際によくある課題として、社内のリソースの不足、新しい視点でのアイデア不足、社内の文化による進捗の遅さなどがある。学生の視点とニーズ調査のしやすさを活かし、企業の事業拡大につながるプロジェクトを立ち上げることを目的として、新規プロジェクトが立ち上がり、複数顧客がついている状態をゴールとして目指していく。最初に「火 Okoshi」に参加した学生を中心とした事業やプロジェクトの立ち上げのポテンシャルを持つ学生をアサインし、次に企業・学生・当社が連携し、12ヶ月の長期インターンシップとして新規プロジェクトの立ち上げを行う。その間当社メンターが学生をメインに伴走し、新規プロジェクト立ち上げまで徹底サポートをしていく。多くの地域の企業と一緒に新しいプロジェクトを若者が立ち上げて当社が伴走させていただくという事業を地域の中で進めている。

ここまで当社の紹介をしたが、ここから社会全体としての背景の話をさせていただく。最近よく話題になる“AI”は、過去の膨大な“データ”をベースとして、最適なアウトプットを出せる仕組み（プログラム/アルゴリズム）を持ったものであると思っている。3年前に ChatGPT がリリースされ、最初は簡単な返事が返ってくるといったような使い方であったところから、最近は生成 AI がリアルな動画を作ってくれるという時



代が到来している。また、プレゼンテーションのスライドも月数千円の有料サービスを使用すると、一瞬で見やすいスライドが作成される。私もボイスメモでレコーディングをして生成 AI に入れて、その内容をもとにスライドを作ってもらおうということで、かなりスピーディーに資料作成が可能になったと感じている。さまざまな AI の進化が予測もできないスピードで進んでいる中、皆さんは 10 年後の未来に人と AI はどう対峙していると考えるか。私は人と AI の違いとして、“人”である意義は、意思 (Will) を持って決断できることであると思っている。

現代は「VUCA の時代」とも言われている。「VUCA の時代」とは、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) の 4 つの要素が特徴の、予測困難な社会やビジネス環境を指している。この 10 年間でこれまでにないスピードでテクノロジーが世界に浸透しており、スマートフォンの登場によってデジタルカメラ、ビデオカメラ、カーナビなどの販売が大きく影響を受けていて、プロダクトのライフサイクルが 20 年以下になった。このように急速にこれまでにないスピード感でテクノロジーが世界に一気に浸透していくことがこの社会の中では起きている。だからこそ、これからの社会において求められることとして、イノベーションや変化し続けることが不可欠な時代が来ていると思っている。

国も「スタートアップ創出元年」と題して、2022 年から起業家支援といった各種政策を推進し、スタートアップを生み育むエコシステムの構築を目指している。東三河地域においても、「豊橋市のアグリテックコンテスト」や「東三河ビジネスプランコンテスト」などスタートアップを生み出すエコシステム構築に向けた取組が行われており、「Higashi Mikawa UPPERS」といったエリア・団体横断型、起業（企業）家・支援者共創参加型コミュニティがあって、「emCAMPUS STUDIO」「CRUE」「Startup Garage」「Trial Village」といった施設も存在している。

“イノベーション”とは何なのか。私はイノベーションといえばテスラを作ったイーロン・マスクを思い浮かべる。イーロン・マスクは何を持って行動できているのかというと、人類が火星に住むということを夢にずっとイノベーションを起こしている。こうしたいという意思があるからこそ、その裏にテクノロジーや技術がついていって、結果的にイノベーションが生まれていくと思っている。だからこそ意思を持つことの大切さ、それがこの“人”である意義なのではないかとあらためて思う。

## ●これからの採用のあり方

この時代における採用のあり方について話をする。

新卒者について 2013 年卒と 2020 年卒を比較すると、就職活動においてこれまで一般的とされていたナビサイトや合同説明会の利用者が大きく減っている一方、インターンシップの一般化が進んでいるといったように、採用業界も当たり前に高速で変化をしている。地方企業は就職活動においての条件や働き方で大企業と競争しても学生を集めるのは難しいが、こうした状況であるからこそ次世代の意志 (Will) を取り入れて AI を活用し、素早く変化し続けることが大切だと思っている。速いスピードで変化し続ける VUCA 時代においては、大企業よりも地方のオーナー企業の方がすぐに変えることができると思っており、オーナー企業の意思によってイノベーションを起こし、新しい作業のあり方も創造できると考えている。これまでの就活のルートで戦わない。学生時代から Will を共に体现する。就活のタイミングで採用について話すのではなく、就活の前から事業を形にしてみることをきっかけにして、その上で最終的にこれからも一緒にやっていこうということで、それが採用につながったり、副業で関わっていくといったものになっていくと思う。私自身も人らしさであったり、応援してくださったり一緒に取り組んでくださる多くの方たちのおかげで自分の意志 (Will) を持って体现できたからこそ、山口から出てきてこの地域に残り、ここで生きることを決めた。だからこそこの地域の中で必要と思ってもらえる接点を共に作れる場を作っていけたら良いと考えている。

最後に当社が目指す構想をお話しする。最初に話をしたように、「火 Okoshi」は、自分を信じ、自分で決断し行動する 1 ヶ月間のプログラムということで、若者が自分の意志を出す場を作ってきた。この意志を持った若者たちとともにこういうことができるのではないかと、若者と共創して Will を体现できる地域や企業を増やしていきたいと考えている。当社は、いくつかのプログラムを作って、その中でしっかりと若者の Will と地域の Will をつなぎ、地域や企業が発展していく場をこれからも作っていきたい。こうした地域のモデルをしっかりと体现することによって日本の地域のポテンシャルを示すことができると思っている。10 年後、20 年後、AI などのテクノロジーを使いながらも、この地域の中で豊かに人らしく生きていく場所ができると良いと思っている。当社は地域の企業に出資をいただくという少し変わった株主の集め方をしており、多くの地域の企業に応援いただきながら、利益だけではなく、ミッションの達成を目指していけるチームとして多くの地域の方と一緒に歩んでいきたいと考えている。次の時代をこの東三河発で作って、本質的に心豊かな時代を当社は作っていきたい。また東三河地域がポテンシャルを持っていると信じて、皆さまとともに進んでいきたい。

## 「これからの『仕事の価値』を問い直す」

愛知大学 文学部 人文社会学科  
准教授 田摩 裕祐氏



## ●仕事の価値を研究

私の専門は、労働社会学・社会階層論・社会意識論である。社会階層論においては、バブル経済崩壊以降の格差や不平等の拡大が盛んに研究されている。社会意識論については、本日のテーマにも関連するが、仕事の価値としてどういうことを望むのか、生きていくのにあたり人々は何を望むのか、どのようなことを指針として生きているのか、これらを客観的な条件のみではなく、主観的な要因も含めて研究するのが私の専門である。現在は、20代から30代の若者が、日本的雇用慣行の中でキャリアをスタートした段階において、どのような仕事の質で働いているのか、どのような賃金か、どのような裁量と責任があるのか、またこれに付随して、どのような労働観を持って仕事に就いているのか、客観的なキャリアの条件と労働観が相互にどのように関連しながらキャリアを展開しているのかについて興味を持っている。

## ●仕事に何を望むのか

私たちは、仕事に何を望むのか。アメリカの政治学者のロナルド・イングルハート氏が、人生を生きていく上での価値基準を国際比較した研究を行っている。「第二次世界大戦後の経済成長や福祉国家の発展が、特に先進国において物質主義的な価値から脱物質主義的な価値への移行をもたらした。日本においても戦後物質的豊かさの水準が向上し、心の豊かさの追求へとといった価値の転換が起こっている。産業も製造業が中心となっていた近代産業がサービス業へシフトして、最近ではITやデジタル技術の発達により変わってきている。かつては生存志向、要は生きるか死ぬかということが大切であったが、自己表出志向が拡大し、自分はどういう世の中を生きていくか、どのようにアイデンティティを確立して自己表現・自己表出していくのかといった価値の転換が、日本をはじめとする先進国で生じた」と彼は述べている。

仕事に望むものとして、失業の心配がない仕

事や高い収入が得られる仕事は、どちらかという物質的な価値、物質的な豊かさへの志向ということになると思う。責任者として采配が振るえる仕事、専門知識や特技が活かせる仕事や世の中のためになる仕事は、脱物質主義的であり、心の豊かさや自己実現につながる志向である。日本社会においても大きな流れでいくと、かつての物質主義的な仕事の価値から、仕事そのもののやりがいや、仕事を通じた自己実現に人々の価値基準が移行していったと言える。

私は10年前に男女別に世代と仕事の価値がどのような対応関係にあるかを分析し、論文にまとめた。その結果として古い世代では、健康・安定といった物質主義的価値観が上位を占めていた。新しい世代においては、専門や収入といった項目が上位となっていた。専門は脱物質主義的な仕事を通じた自己実現であり、おおそ世代と物質的・脱物質的価値観が対応しているように見える。しかし、男女ともに収入がより新しい世代の価値の基準として対応関係があることが分かった。ロナルド・イングルハート氏が唱えたように、物質主義的な価値から脱物質主義的な価値への移行は大きな流れにあてはまらと思うが、一番新しい世代では物質主義的な価値観への揺り戻しが生じているのではないかということをこの論文で私は主張した。授業において、愛知大学文学部の学生について調査してみると、愛知大学の学生は非常に真面目かつ素直であり、物質主義的な価値観の回答が多い傾向であった。特に独立や責任を回避する傾向が今の若い人にはあるのではないかと感じている。

国際比較調査グループ（International Social Survey Programme）は、1984年に発足し約40の国と地域の研究機関が毎年共通の質問で世論調査を実施している。このデータにおいて、アメリカ・イギリス・オランダ・日本・オーストラリア・スウェーデン・ドイツ・台湾のデータを比較してみる。仕事に対する志向としては、どの国においても非金銭的思考が高い

という結果であったが、日本の非金銭的思考の値は、1997 年は 8 か国中で 1 位であったのに対し、2015 年は最下位になってしまっている。仕事への満足度も 1997 年から最下位であったが、2015 年は数値が更に下がり他国に大きく引き離されている。組織コミットメントについても 1997 年から 2005 年にかけては上昇したものの、2015 年には急降下してしまった。かつては、日本の企業の社員が仕事への満足度が低いのに組織へのコミットメントが高いと欧米の研究者から不思議がられていたが、他の国と変わらないレベルまでコミットメントも下がっている。簡単に「若者の仕事離れ」という言葉を使いたくはないが、仕事を通した自己実現よりも、より物質的なものに価値基準を置く、仕事満足度も低く、コミットメントも低下傾向であるという少し暗い状況が見えてくる。

それでは客観的に職業条件、労働条件はどうなっているのか。雇用の質について考察する。総務省の労働力調査の結果から雇用形態別の雇用者数の推移を 1985 年から 2024 年まで見てみると、正規雇用の数はほとんど変化していない。しかし、全体としての雇用者数は増えており、非正規雇用の雇用者数が大きく伸びている。全体の比率としても 1985 年は 20% に届いていなかったが、2024 年には 35% 程度まで増加している。90 年代以降のいわゆる日本的雇用慣行の見直しの帰結として、柔軟な働き方、柔軟な雇用という名目で非正規雇用を増やしていったことが数字に現れている。特に女性に関しては、2024 年の非正規雇用の比率が 50% を超えており、2 人に 1 人が非正規雇用といった状況となっている。

次に、厚生労働省の毎月勤労統計調査の結果から、事業所規模 5 人以上の労働者の年間の労働時間の 1994 年から 2022 年までの推移を考察する。全体として 1994 年に 2,000 時間に近かった総実労働時間は、2022 年は 1,600 時間程度まで確実に減少しているが、所定外労働時間が 90 年代半ばからほとんど変化していない。労働生産性を高めることを考えると減少していないとおかしいと思うが、そうなのではない。では、どうして総実労働時間が減少しているのかというと、パート労働者が増えたからである。労働時間が二極化しており、一般労働者の総実労働時間は 2,000 時間前後で下げ止まっており、パート労働者の増加により見かけ上は総実労働時間が減少しているのである。ここから正社員的な働き方で残業も減ってワークライフバランスを実現することが出来てい

ないのではないかとといった現実が見えてくる。もうひとつ、雇用の質として賃金があるが、皆さんご存じの通り諸外国と比較して日本は実質賃金が伸びていない。こうしたことが、若者が仕事を通した自己実現を望まなくなっている要因ではないかと思う。

次に、若い世代が仕事に何を望めるのかについてあらためて考える。近代の前のものづくりは、職人が 1 つの製品に対して自分の裁量でものを作っていた。これが近代になると、分業体制となり、一人ひとりの従業員の仕事は、細かくタスク化・専門化されて、マニュアルに沿って行うような近代的な労働が誕生した。これが労働者の主観からすると、自分が何をやっているか分からない“労働疎外”と言う状況が、近代化の初期の製造業が盛んになり始めた頃に発生した。これを労働側も経営側も理解して、“労働の人間化”という動きが起きた。疎外された労働を働き手の手に取り戻すといった運動が起きたのである。テクノロジーの進歩、雇用環境や労働市場の変化により、どのように体や頭を動かして仕事をするのかという労働のあり方と、それに対して労働者自身が何を望むのか、どう意味付けるのかといったことが時代ごとに大きく変化してきた。最近どのような変化があるかということ、長時間労働が解消しない、賃金が増えないというように雇用の質が向上していない。また、正社員と非正規雇用、性別などにおける賃金や処遇の格差といった二極化が進んでしまっている。こうした中、仕事に何も望まない、あるいはもう半ば絶望して仕事に何も望まなくなっている若者が増えているのではないかという危機感を、私はこうした研究を通して感じている。

最後に、仕事はあくまでも手段であると割り切る方法も当然ある。個人にとって生きていくこと、プライベートが大事でありそのための仕事と価値の転換をする道も当然存在する。しかし、個人レベルではそれで良いかもしれないが、社会全体で見たときに何もイノベーションが起こらないし、何も面白いことは起こらないと思う。より若い人たちに仕事を通した自己実現が望めるような雇用の質の下支えが今まさに求められているのではないかと考えている。





## 「未来を右肩上がりにする理念経営」

株式会社物語コーポレーション  
代表取締役社長 加藤 央之氏

### ●当社の概要

当社は1949年12月、小林佳雄氏の母親である小林きみゑ氏が豊橋市広小路におでん割烹「酒房源氏」を創業したのが始まりです。1969年9月に株式会社げんじを設立したのち、1989年2月豊橋市向山町に「しゃぶ&海鮮 源氏総本店」（現・「しゃぶとかに 源氏総本店」）1号店を開店しました。これは500坪の土地を借りて建設した店舗であり、社運をかけた一番の大勝負でした。そこから焼肉の店舗などをチェーン展開し、現在国内では14ブランド計767店舗を展開しています。「焼肉きんぐ」「丸源ラーメン」が主力で、「寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵」も最近100店舗を超えました。また、海外事業にも力を入れ、現在7か国に73店舗を展開しています。海外では日本にはないハンバーグの店も展開していて、単価を抑えた機動力のある業態を中心に店舗を増やしているところです。当社は2030年にグループ店舗売上高3,000億円、連結売上高2,200億円を目標に掲げていますが、単に規模を拡大させるだけではなく、社会に良い影響を与える存在となるため成長させていきたいと考えています。

当社の中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」では、業態開発型リーディングカンパニー実現に向けた全方位成長戦略を掲げています。この全方位とは、「国内」「海外」「既存ブランド」「新業態」の4つの領域すべてに取り組むことを示していて、それぞれの業種の中で一番に選ばれるブランドを築いていく方針です。既存ブランドは小さな差別化の積み重ねと顧客体験価値の向上にこだわり、シェアを拡大していきます。新業態は、単価の低い商売で多店舗展開を狙い、新たな収益の柱を育成します。また、海外事業については、伸びているマーケットに身を置きながら、新たな国・地域へ進出していく計画です。

### ●全方位戦略と「人財」

全方位成長戦略の実行のためにカギとなるのは「人財」です。その基盤にあるのは経営理念の

「Smile & Sexy」です。Sexyは自分らしく正々堂々と自分を表現する美しさを表し、Smileはマナーや笑顔に象徴される人間力を表します。これらは矛盾する側面もありますが、理想を追い求めていく過程には、矛盾が発生するものです。例えば、レストランでお客様の満足度を高めたいと考えた場合、料理を早く出せるように努力しますが、一方で盛り付けをきれいに行うことも忘れてはいけません。このように、バランスを高めながら「なりたい自分」を目指すことで、付加価値が生み出せると考えています。誰かから指示されたことをそのままやっても新たな価値は生まれません。自分はこうしたいという想いがあるからこそ付加価値につながり、一人ひとりが付加価値を生み出すことで、会社全体が成長するのです。

人生は一度きりです。「自分の人生はオリジナリティがある」「自分らしく生きられている」という実感は必ず自分を幸せにし、人生を楽しくすると思うのです。1日24時間の中の8時間は仕事の時間で、これは人生から切り離せないものです。だからこそ、この8時間を充実させられる人とそうではない人では全く幸福度が違うと思いませんか？仕事をしている時間でも、「自分らしくいる」とか「自分の思ったことを言う」ということをやれる人は、人生の幸福度も上がるし、かつ仕事でも成果が出るはずで。当社はそうした人財をいかに生み出すかに注力しているのです。

どうして意見を言うことが大切なのかをご説明します。自分の思ったことを口に出せば、相手がそれに反応し、リアクションが返ってきますが、これが非常に重要です。自分の意見を言うことで、相手の視点が入った意見をもらえ、意思決定の精度が高まります。また、自分より視座の高い人が相手であれば、さらにそこに危険予測能力も加わります。人は誰しも、自分の経験からくる感覚を基に論理を構成しますから、自分からアウトプットしなければ相手には伝わりません。意見を言うことで対人感受性やマーケティング感覚も鍛えられ、人は成長するの

です。

意見を言えない理由を考えた場合、一番大きな理由は自信がないことだと思います。これを解消するためにはどうすれば良いでしょうか。ポイントは4つあります。まずは、「行動サイクルを変えること」が大切です。多くの人は、自分で意思決定をしてから明言しますが、これを逆にするのです。意思決定をする前に、とにかく口に出す。最初はまとまっていなくても、話しているうちに整理されて意見がまとまりますし、言ったからには行動するしかありません。明言するから意思決定できる、行動できる、やる気がでる、整理できる、自分の意思ができるのです。2つ目は、「勉強すること」です。人は自分がプロフェッショナルの領域では具体的に分析ができますが、自分のプロフェッショナル性が低い、知識がない、考えてない領域であれば表層的な視点にとどまってしまいます。細かく分析ができていれば、当然意見が多くでできますから、そのためのインプットやプロフェッショナル性を磨く勉強が必要不可欠なのです。続いて3つ目は、「ゼロリスク志向から脱却すること」です。このゼロリスク志向が日本の成長、企業の成長、人の成長も阻害している要因だと私は思っています。たった1人のクレームの可能性を過剰に恐れ、先回りして対策することは何も生み出さず無駄な投資です。会社は利益を出し、それを投資することで成長を続けていきます。無駄な投資は利益率を低下させ、間違いなく成長を阻害するのです。人も同じで、他人に何か言われるリスクを恐れて何も言わないゼロリスク志向では、結局何も起こらず、価値も生まず、成長もしません。4つ目は「アサーティブ・コミュニケーションを意識すること」です。自分の意見を言うことは大切ですが、一方的で攻撃的なコミュニケーションになってはいけません。相手の意見も尊重しながら、自分の意見や要望を伝えるスキルが必要です。

## ●「個の覚醒」に向けて

当社では、「個の覚醒」に向けて心理的安全性の向上に取り組み、「Diversity & Inclusion」を推進しています。Diversity=多様性の受容とは、「いろいろな属性の人がいて、考え方はそれぞれ違って当たり前なのだから、どんな意見でも安心して言うて良いんだよ」ということです。このベースがあるからこそ、個人の表現が加速し、思ったことを言うのが当たり前の文化が根付いていきます。当社は毎年新卒社員を200名程度採用しますが、彼ら全員を新入社員ではなく「幹部候補生」と呼んでいるのも文化づくりのひとつです。また、入社の際に手渡す「激励書」には、一人ひとり異なるメッセージを記載しています。労力はかかりますが、個を尊重し自己表

現を大事にする会社として「以下同文」と書くわけにはいきません。いくら会社が大きくなっても、継続していきたいと考えています。また、社員が自分の誕生日に全社メールを送る「パラダイムシフトバースデーメール」という文化もあります。誕生日をきっかけに、自分のこれまでとこれからを考え、それを発信することで新たな成長を促します。悩みやチャレンジしたいことなども自由に書くことで他の人と話す契機にもなり、心理的安全性にもつながることで家族のような関係が育まれていくと考えています。

また、「個の覚醒」に向けて、採用時にしっかりとコミュニケーションを取り、理念に共感する理念型人財を採用しているほか、働きがいと働きやすさの向上を目的とした制度や仕組みを導入しています。社員の表彰制度や「健康経営優良法人」の認定、賃金ベースアップ、選べる働き方などがその一部です。

そもそも「個の覚醒」とは何なのか？というところ、ポテンシャルを最大化し、ブレイクスルーすることを指します。人はポテンシャルを持っていますが、自ら制限をかけ、100のうち60~70ぐらいしか発揮していない人が多いと感じています。それは非常にもったいないことです。会社が「思ったことを言うて良い、やりたいことをやって良い」という文化を醸成し、100%の能力を発揮させる環境を整えたうえで一人ひとりが思ったことを言い、120%、130%と成長していくことを目指しています。

この「個の覚醒」が会社の成長に与える価値は、議論文化が生まれることです。議論を闊達に行うことで、意思決定の精度が上がり、イノベーションを生み出す確率が上がり、説明責任から強いリーダーが多く育ちます。それが、会社の健全な成長を促進するのです。当社の長期経営ビジョンは『『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる』です。「Smile & Sexy」を体現して自分らしく生き、自分の人生の充実感やなりたい自分に近づいている実感を持てると、ただの笑顔と元気が「とびっきりの笑顔と心からの元気」に変わります。こんな会社が成長して店舗や影響力を増やしていけば、世の中もおのずとイキイキします。世界中にこの輪を広げていくためには、起点は「会社のため」ではなく、まず「自分の幸せのため」であることを一人ひとりが意識することが重要です。自分のための理念行動によって、会社の力となり、ともに成長していく。これからも、そんな会社であり続けたいと思っています。

# 「南栄エストニア計画」 ～地域の未来をデータで描く～

南栄町協議会 理事・副代表 白井 紀充氏  
南栄町協議会 法人サポーター 岡田 陽氏



【白井 紀充氏】

### ●南栄町協議会の設立

私はレコード店「シライミュージック」の長男として生まれ、小学生の頃からプログラミングとドラムをはじめた。2000 年、Amazon の日本進出から CD 販売を止めて楽器専門店で業態を変え、ドラム販売の専門家として EC の世界へ飛び込んだ。2010 年代の SNS を活用した成功事例として日経デジタルマーケティングにも紹介され、インターネットを使う人に刺さるアプローチが注目を受けて、状況に応じた楽器の選定やドラムセットなどオリジナル商品の開発においては、有名アーティストからも指名されるほどに商品企画力も評価されている。

さて、戦後の発展により、かつては「豊橋市の副都心」と言われた南栄地区。しかし、1970 年代を境にその発展は徐々に陰りを見せ始めた。郊外に大型の商業施設ができ、顧客を奪われた個人商店は、車社会の進展で駐車場の確保に苦戦し、ますます顧客を減らしていった。さらに 2012 年の愛知大学名古屋キャンパス開設に伴う豊橋校の学生数の減少、2015 年のユニチカ工場撤退による就労者人口の減少も重なり、1996 年には 45 店舗を数えた地域の事業者は現在 3 分の 1 程度にまで数を減らしている。一方で、2018 年に豊橋市によって制定された「立地適正化計画」により南栄地域は「都市機能誘導区域」として医療・商業・金融・行政・文化・スポーツ・福祉・教育などの施設を集積し、「歩いて暮らせるまち」として居住を誘導する施策がとられている。このように行政による都市機能誘導が図られているものの、南栄地区では南栄発展会が四半世紀も前に解散してしまい、地域の事業者による意思疎通や意見の集約が図られないまま放置されている状態が続いていた。こうした中、私の店の近くにあり、いつも食事に通っていた「吉野家」が、2023 年 9 月曙町に移転してしまった。このような状況に危機感を感じた理事で代表の山崎正平氏、理事で副代表の私白井、理事で常務理事の山崎嘉大氏、理事の桜田純一氏によって、2024 年 1 月「南栄町協議会」が設立された。

### ●南栄エストニア計画とは

ここで本題の「南栄エストニア計画」について話をする。なぜエストニアかと言うと、IT 先進国として有名であり、行政手続きが 100%オンラインで可能となっている。また南栄と合わせた時の響きが良いことも重視した。最

初に仮に作った目標として、「コンドーパン」が明日作るパンの数を予測できたら面白いという提案があった。協議会メンバーはローカル SNS を構築しやすい「Discord」というアプリケーションを使っており、IT リテラシーが高めなオタクな人たちが多く、さらに活動記録を全て「Google ドライブ」でスプレッドシートにして、生成 AI に投げて報告書を作ってもらおうといったことをしている。また SNS 関係では、役員合計のフォロワー数が 7 万数千人になり、これを使って PR できることも強みであった。

先程、愛知大学名古屋キャンパス開設に伴う豊橋校の学生数の減少の話をしたが、そのエビデンスを得るため、コンピューターを使ってカウントすれば良いと考え、私は自作のアプリで店の中と店の外の道路の人流をカウントしている。このような機械を自分達で作れるため、見たいデータをどういう数字として出すかという部分を自分たちでカスタマイズできるというのがかなり良い。いわゆる数理モデルなどを使い、演算で予測するような大規模なものではなく、カウント数を実数に近くなるような係数を出し、自分が観測できていない時でも増減がわかるように調整している。南栄の店舗で働いている人の実感している数字と、カメラの画像から、コンピューターがどちらの方向に何人向かったかをずっとカウントしている。私の店舗は南栄駅の前にあるため、駅に出入りする人の数もなかなかの精度でカウントしてくれる。他に店舗の前を行き交う自転車の数をカウントさせると、土日も意外と自転車が多いという私の実感と異なる数字が出てきた。平日学生の通学の自転車が多いというのは分かるが、土日も一般の人が自転車を使っていた。また、店で高校生や大学生と話をしていると、自転車は駐輪場に入れなければならないというようなリテラシーが高い。しかし、そこに店舗の人は気がついていない。駐輪場所など自転車に関係することが厳しくなった時期に、周りにあるコンテンツに高校生や愛知大学の学生が自転車で来ることが難しくなり、南栄駅周辺の「ミスタードーナツ」や「モスバーガー」などが撤退していった。そこで、自転車の案内板を有料会員も含んだ南栄サポーターと一緒に「サイエンスコア」にある「メーカーズラボ」でアクリル板を切って作成している。実際の効果として当店でも駐輪場を明確にしたことで駐輪マナーが良くなり、駐輪しやすくなって新しいお客さんも来てくれるよ



うになった。

さらに、「南栄町協議会」の新しいメンバーとして宿泊所を作るという人が出てきた。南栄駅近くにかつて写真館「ホタルヤ」として親しまれた建物があり、これを買って「ホタルヤプロジェクト」として民泊よりも広い可能性を持つ旅館業法に基づく宿泊所の開設を目指している。「南栄町協議会」は今 80 人ぐらいの登録があるが、その人たちが手伝って DIY で改装を進めており、10 月中には許可が下りて、11 月ぐらいにオープンできると思う。また、「コワーキングスペース ZHK」もオープン準備しており、コミュニティスペースが南栄に増えてきているという状況になっている。

【岡田 陽氏】

## ●地域の未来をデータで描く

ここからは、「南栄エストニア計画」の方を深掘りした話をする。南栄エストニア計画としては、地域にデジタルツール、デジタルを使ったコンテンツを浸透させていくところに重きを置いている。加えて、浸透させていくのにあたっては、人の部分もケアしないといけない部分がある。デジタルに対しての捉え方を交通整理して、シンプルにデジタルの理解度を深めていく。一般的に人によってはデジタルに対しての抵抗感があり、いかにハードルを下げるかが重要になるため、「岡田会」という勉強会を実施している。

私は大阪で生まれ育ち、新卒でものづくりに興味を持ち、面白そうな会社と思って武蔵精密工業株式会社に入社し、豊橋市に住むことになった。同社では機械設計など、フィジカルな部分のメカの部分を主に担当していた。同社は新規事業に積極的であり、新しい価値の提供を考えた場合、デジタルの方が多様な提供価値の形をフレキシブルに作れると気づき、リスクリングしてものづくりエンジニアから IT エンジニアになった。ここも実は重要なポイントになっており、もともとのづくりを 10 年やっていたエンジニアが、IT エンジニアに転身した経験を踏まえて、デジタルは簡単だと言うと少し信憑性、安心感が上がる。現在、会社としては立体空間のメタバースを活用したシステム開発や、AI エージェントの部分の構築というところを駆使しながら、顧客の課題をヒアリングして、AI を含めてツールをカスタマイズした形で課題解決の価値提供を行っている。

「南栄エストニア計画」の「岡田会」は、毎月第 3 金曜日 19 時から定例で行っている。これまで継続して実施しており、中身としては基礎知識、ツールの紹介、データ分析のやり方やコツといったテクニカルな部分も伝えている。「南栄エストニア計画」として、南栄にどのようなアプリケーションを浸透させれば良いかを形にした方が理解しやすいため、そこも並行して一緒に作っており、アイデアや構想が広がっている。例えば、信号の時間から最速でいけるルートを出してあげるといったもの

がある。このデジタルの捉え方を交通整理する部分が一つのポイントになっており、デジタルにあれもこれもできるということを求めがちであるが、それだけではなく、ウズラカッターがウズラの卵しか切れないがとても便利で良いといったように、デジタルに関しても 10 人のうち 2〜3 人が高評価をすれば良いといったものもある。いろいろなパターンのデジタルのアプリケーションを「南栄エストニア計画」の「岡田会」を通じてどんどん作り、皆さんに共有するといったことをやっている。基本的小酒を飲みながら雑談することがメインで、たまたま話題がデジタルだったといった緩さも持った上でデジタルを身近に捉えてもらうことを浸透させていこうという想いもある。このデジタルインフラを整備していくことは電子的耕作である。農業は、土を耕して種をまいて水をやって芽を出していく。デジタルを地域に浸透させていくことも同じであり、人に理解してもらい、レクチャーをして人を育て、アイデアやこんなツールがあったらいいなという種に水をやって作っていくことは耕作行動と同じ形になり、電子的耕作である。

地域でどう AI エージェントを活用していくかということと今 2 つの構想を立てている。1 つ目は、白井さんの方で人流データを取ってもらい、人流データで「コンドーパン」のパンの販売数を予測し、Excel でリスト化までしてもらう。このノウハウが蓄積されていけばパン屋さんに限らず、飲食店での在庫の最適化や、電気代の最適化などの予測ができ、それをマネジメントしていくことに重きに置いている。2 つ目は、孤独死の問題を AI エージェントで何とかならないか考えている。まだ構想段階であるが、見守りサービスとして活用を考えた場合、AI エージェントの良さは自分からやってくれて自律的に動いてくれる。そのため、AI エージェント側から高齢者に話しかけ、アクティブに見守りを行って高齢者と AI がどんどん会話をし、その会話の内容を蓄積していき、お年寄りの知恵袋を出してもらう。それを AI が学習して子ども教育にもつなげていく。学校では教えてくれないことを、高齢者の方のノウハウを蓄積し、地域の中に落として子どもたちに還元していく。こうした可能性が AI エージェントならではの部分でもあり、地域社会に貢献していくポイントではないかと思っている。

最後に、この活動を進めていく行動様式の特徴がある。実は「南栄エストニア計画」と言いながら、実際にきっちりした計画は立てず、「エフェクチュエーション」というやり方でやっている。このやり方は、手持ちの資源を使った状況に応じた柔軟な計画であり、行動しながら未来を創っていくものである。新規事業もそうであるが、新しいことをやっていくにあたっては、こうした方法がマッチする部分が多く、状況に合わせたフレキシブルさがエフェクチュエーションの行動様式になる。こうして南栄エストニア計画では、メンバーがフレキシブルに、好奇心を持って前進させていくやり方で進めている。

### 「書籍出版の実情 ～著者として伝えたいこと～」

株式会社ビジネスリンク 代表取締役 西川 幸孝氏



#### ●進化心理学の視点から組織を見る

2025年6月20日、私の著書『だから報連相は、うまくいかない。個が育ち「決める力」を持つ集団のつくり方』を日本経済新聞出版〔日経BP〕から出版した。本日は、私の仕事と出版の話をする。

私はコンサルティングの仕事をしており、主に人事労務系の内容に関わることが多い。人事労務系を考えた場合、仕事を行うのは人間集団であることが原点であり、そこにはモチベーションや人間関係などが関係してくる。世の中には多くのマネジメント理論が存在し、例えばモチベーションで言えば「マズローの欲求5段階説」や「動機付け衛生理論」など有名なものがあり、今でもこうしたものをベースに議論がなされている。これらの理論は間違っているわけではなく概ね正しいが、これはある一面に過ぎないと感じていた。というのは、原理的に見た場合、それとは違う原則が成り立つのではないかと長く考えてきたからである。この考え方に至ったきっかけが2つあり、ひとつは進化心理学を知ったこと、もうひとつは株式会社物語コーポレーションの社外取締役に2017年に就任し、本年9月に退任したが、同社の中に入って感じたことである。

私の基本思想となった進化心理学とは、「ヒトは進化の結果、現在の肉体および心理作用（本能含む）を持つ」、「進化は1万年単位の時間を有することから、ヒトの肉体および心理作用は現在も狩猟採集時代の環境に最適化している（サバンナ原則）」、「ヒトは集団を形成して狩猟採集を行って生き抜いてきたため、集団形成本能を持つ」といった内容である。これをビジネスシーンに当てはめた時に私が考えるのは、「企業は人間集団であり、そこではヒトの集団形成本能が普通にはたらく」、1万年前の狩猟採集時代において、農業生産が始まる前の心理作用と同じ心理作用がはたらくのではないかという仮説である。これは強い仮説ではないかと思っており、進化心理学が正しいとすれば、人間はこうした集団を形成する心理特性を持っているため、企業が人間集団を組めば同じことが起きるはずである。ここに着目すると分かることが多くある。企業経営において

は、人間が生まれながら持っている心理作用を踏まえて経営をする必要があるというのが私の考えである。株式会社物語コーポレーションについては、2019年に私が執筆して発刊された「物語コーポレーションものがたり～若者が辞めない外食企業～」がある。これは、創業者である小林佳雄氏の精神史と経営思想を取り上げた本であり、企業を単独で取り上げて単行本となった数少ない事例である。この本を執筆する過程において、考え方がまとまり、私の基本思想が確立されていった。

他にクックマート株式会社も人事労務系の顧問として関わっている。同社社長の白井健太郎氏が執筆され、ダイヤモンド社から発刊された「クックマートの競争戦略 ローカルチェーンストア・第三の道」はかなり売れた本であり、アマゾンのレビューも多く、経営学者である楠木 建氏が推薦文を書いている。この株式会社物語コーポレーションとクックマート株式会社に共通しているものは、個としての社員をポテンシャルも含めて引き出していく、本来力を持った個が集団を形成することで更に促進されることがあることを両社は進化心理学からではなく、直観と経験を持って経営者が気が付いて経営に取り入れていったことである。いずれも人間をトータルに捉え、機能や能力だけでなく、生身の人間としてその人に合った仕事をしてもらうといった考え方が共通している。

集団形成で一番重要なのはコミュニケーションである。人間はチンパンジーとの共通祖先から分かれていて、チンパンジーは起きている時間の20%程度を毛づくろいしている。これはノミやシラミを取っているだけではなく、触れ合いという肉体的なコミュニケーションになっており、これに変わる機能として人間は言葉が発達したという説が有力である。クックマート株式会社では、社内SNSを戦略的に活用し、業務用に加えてコミュニケーション用のチャンネルも用意されている。株式会社物語コーポレーションでは意思決定を重要視しており、そのために必要なこととして“明言する”“議論する”ことを重視していて、根回しはむしろ禁止されている。

創業者の小林佳雄氏の考え方は、意思決定は訓練であり、繰り返さないと意思決定能力はつかないというものである。そのためには、情動反応として過去の体験の積み重ねが重要になる。同社は「Smile & Sexy」という“自己実現を目指す”経営理念のもと、素敵に、自由に、正々堂々、人間味豊かな“物語人”が集う「個」が溢れる企業として、本能を含む生命体としての活力を解き放つための施策を行った結果として業績が上がっており、企業のアウトプットにダイレクトにつながっている。また、先日株式会社ヤオコーなどの持ち株会社である株式会社ブルーゾーンホールディングスに加わったクックマート株式会社は、通常のスーパーマーケットと比較して坪当たりの売上高が2倍であり、白井健太郎氏は経営者としてさまざまな工夫を行っている。この話は最初に紹介した2025年6月に日本経済新聞出版〔日経BP〕から出版した「だから報連相は、うまくいかない。個が育ち『決める力』を持つ集団のつくり方」の中で詳しく紹介しているのでぜひ読んでいただきたいと思います。

## ●書籍出版の実情

昨今、出版不況と言われて久しいが、紙＋電子を含む出版物の市場規模（販売金額ベース）は、1996年をピークに縮小傾向が続いており、2023年はピークの半分以下になっている。そのため初版部数も減少しており、かつては1万部スタートであったものが現在は3,000部程度となっており、マイナーな出版社では500部というケースもある。こうした状況であるが、本は依然強いコンテンツであると思う。というのは、本を出してみると読者からの反応としてダイレクトな問い合わせなどもあり、重要な媒体と思うからである。出版形態は、商業出版、自費出版（実はこれが多い）など、いろいろな形態がある。また、出版プロデューサーも存在し、これを使うことで合理的にプロの意見が入り、うまくいっているケースも多い。他に特殊な例として、幻冬舎は企画から全て丸抱えでやってくれるが、一般的に800万円から1,000万円程度費用がかかる。

次に、出版に至るプロセスの話をする。企画の立て方は戦略的に考える方も多いと思うが、私の場合はまずアイデアを思いつき、それを温めて自分の中でどのように変化するかを見て、ラフな企画案を作成する。知り合いの編集者にその段階で相談して、企画を練り上げていく。そして編集者が出版社の本の出版を決定する企画会議に、自身が作成した企画書を上程し、そこで承認されれば出版が決定する。執筆の方法として、私の場合はパソコンで最初から最後まで順番通りに執筆するわけではなく、部分・部分を作成していき、最後に全体を組み合わせると

いったやり方をしている。しかし、これはそれぞれの執筆者でやり方が異なっており、ライターを使う人も多い。但し、ライターに依頼する場合は、一流の人をお願いしないと内容が貧弱となる可能性が高いのが注意点である。今回執筆した「だから報連相は、うまくいかない。個が育ち『決める力』を持つ集団のつくり方」から、私はAIを部分的に活用している。例えば、ここの表現が何かしっくりこないと筆が止まってしまった場合に、AIにこなれた形に直してもらい、それを参考に文章を修正するといった目詰まりの打開や事実確認のひとつとして役に立っている。AIを全て鵜呑みにせず、検証は必要となるが、現在はAIを使わないで執筆を進めることは考えられないと思っている。

原稿の校正と校閲は、出版社が担当する。校正は字の間違いを見つけて修正するものであり、校閲では事実確認も含めて的確に文章が修正される。2011年に私が初めて執筆し出版した「小さくても『人』が集まる会社」の時は、全体スケジュールが押していた校閲者が赤ペンを入れる時間が1日しかなかった。しかし、返却された原稿は的確に私の文章の癖が赤のボールペンできれいに直されており、その仕上がりで感動した。編集者に頼んでその最終校閲した原稿を譲ってもらい、詳細に見直すことで自分の癖が良く分かった。修正された部分をリスト化し、現在も執筆する時に良くない癖が出ないように気を付けている。

編集者との関係は大事である。日常的な付き合いがあると気軽に相談することができるため、時々一緒に食事をしながら雑談するといったことをしている。こうしたことから、その1人の編集者だけでなく、その会社や別の会社の編集者とも関係が広がり、若い編集者からは逆に相談されたりして関係性が深まっていくため、これからもしっかり付き合っていきたい。





## 「日本一周自転車旅、その挑戦と感動」

森田 泰正氏



## ● 旅から学び、伝える

本日は、私の人生を彩った「日本一周自転車旅、その挑戦と感動」について皆さんにお話しできることを嬉しく思う。自転車での日本一周という経験について、話を聞かれる機会もなかなかないと思うが、実は非常に楽しい話である。今日は特に「人との出会い」に焦点を当てて、話をさせていただく。

旅を始めるにあたり、最初によく聞かれるのは、「そもそも、なぜそのような疲れることを始めたのか?」という問いである。私自身、若い頃から体育会系で、冬はスキー、夏山登山、マラソンなど、常に体を動かし、挑戦を続けてきた。ホノルルマラソンにも参加し、その次はトライアスロンにも挑戦した。こうした挑戦の後には、山に登り切った時の「気持ちが良い」という感覚と同じように、胸の奥から込み上げてくるような、言葉にできない大きな感動があった。年齢を重ねて定年を迎えるにあたり、「あの感動をもう一度強く体験したい」という想いが湧いてきた。次に何に挑戦しようかと考えた時、普通の旅行では得られない「もっと違う何か」が良いと思っていた。こんなことを考えていた時に、国道1号線で荷物を満載した自転車乗りの姿を目撃した。「あれはきっと旅をしている。日本一周をしているのだろう」。この光景が私の心を強く揺さぶり、すぐにインターネットで情報を調べ始めると、日本一周をしている人々の記録に触れ、「いや、これは私もいきたい!」という気持ちが抑えられなくなった。まだ定年前であったが、「今やらなければ、きっと後悔する」と決意し、すぐに自転車を購入し、トレーニングを始めた。

日本一周は、壮大な計画である。体力も必要で走破できるかという不安もあったが、旅先の情報を調べ、準備を始めた瞬間から私の旅は既に始まっていた。旅とは、行くか止めるかを決める「決意の瞬間」が始まりであり、その準備期間も非常に楽しい時間であった。旅の全体像として、距離は12,200kmで212日の期間を必要とした。当初は、夏の期間で2年で日本一周する予定であったが、コロナの影響で4期に分けて実行することを余儀なくされた。第1期は、2018年に名古屋を出発し、船で苫小牧に渡り、北海道を一周し、本州の東北地方から太平洋側を南下して豊橋に戻る約4,800kmの行程で78日間の旅であった。第2期は2019年に豊橋を出発し、太平洋側を南下、紀伊半島から四国八十八ヶ所お遍路を一周巡り、大阪までの約2,000kmの行程で37日間の旅であった。第3

期は2021年に豊橋を出発し、北陸から佐渡島、そして日本海側を北上し、森までの約1,800kmの行程で24日間の旅であった。第4期は2024年に京都から大阪を経由して瀬戸内海に沿って下関まで行き、その後九州を一周し、沖縄を経て本州に戻り、日本海側の山陰地方を通して京都までの約3,500kmの行程で73日間の旅であった。旅で使った自転車には、前後に多くの荷物を積載した。最初は荷物が重すぎて大変であったが、経験を重ねるごとに、本当に必要なものだけを見極め、軽量化した。

旅の最大の魅力、そして楽しさは、やはり人との一期一会に尽きる。旅先で出会った「すごい人」たちの中から、特に印象深い3人をご紹介します。北海道の稚内にある「漁師の店」というライダーハウスは、知る人ぞ知る伝説の店。一泊3,000円でウニや海産物、お酒も提供される旅人には夢のような場所であった。夜8時からの「酒飲みタイム」では、漁師さんが昼間に獲ってきた新鮮なアワビや貝、魚などが振舞われ、日本酒や焼酎が飲み放題であり、旅人同士が語り合うまさに交流の場であった。そこで出会った女性は、なんと90ccのバイクに幼い子供を乗せ、石垣島から二度目の日本一周を敢行しているという。子供を後ろに背負い、工夫して旅を続けているその姿に想像を絶するパワーを感じた。元看護師だった彼女は、インドをバスで二周した経験を持ち、旦那様はインド人らしい。彼女の「覚悟さえあれば、人生の制約は乗り越えられる」という姿勢は、私に大きな勇気を与えてくれた。四国八十八ヶ所のお遍路は、歩いて回ると一周1,200kmにもなる過酷な旅である。このお遍路の旅路、内子町で私は一人の住職に出会った。彼は、四国遍路を既に51回も完遂し、この時が52回目の巡礼中という、まさに「歩く求道者」だった。彼は東日本大震災で寺が流されて廃寺となった福島・双葉町の住職で、縁あって四国の内子町に移り住んでいた。震災後、彼は毎年6回も遍路を繰り返していて、年間365日の中でお遍路だけで約300日を費やしている。彼は、「お金はなくても米だけあればいい」と言い、ほとんどの旅をテント泊で過ごしていた。彼は、「歩くたびに、景色ではなく、私の心が変わるので。前は気づかなかった草木の色や、人々の言葉の深さが、歩き続けることで見えてきます」と語ってくれた。彼の言葉は、旅の深さ、そして反復の中にこそ真理があるということを教えてくれた。また、下関へ向かう途中の九州で、私は驚くべき人物とすれ違った。それは、人力車を引いて日本一周をしているという若者であった。自



転車よりもはるかに大変な人力車という手段をあえて選ぶことで、彼は、「人との距離が近くなる」と話した。立ち止まらざるを得ないからこそ、声をかけてもらえる機会が増え、それが旅の財産になるのだと。彼は明石に住む料理人で、さらに驚くべきことに、「下駄マラソン」のギネス世界記録保持者であり、その記録は未だに破られていないそうである。人力車に乗せてもらい、漕がせてもらったが、その重さ（100kg 以上）と値段（180 万円）には驚いた。この若者とは、一度別れた後も、別府、延岡と、行く先々で何度も再会した。彼と話すと、その周りにはユーラシア大陸を走っている友達など、面白い人の輪が広がっている話をしてくれる。結局、私は旅の間、彼と3日か4日を共に過ごした。この経験は、「良い波長を発していると、良い人や縁が引き寄せられる」ということを、私自身に深く実感させてくれた。

旅は計画通りにいかないからこそ面白いが、人生の深い縁を感じさせる信じられない偶然が二度あった。最初は47年ぶりの大学時代の友人との再会である。大学時代、尺八部というクラブで一緒だった友人がいた。私は九州に行ったついでだと思い、彼が住んでいた宮崎県延岡市の旧住所を訪ねてみた。住所には現在建物もなかったが、彼が教師をしていたというわずかな情報を頼りに、近くの市民館を訪ねてみた。そこで出会った2人組のご婦人に「館長さんは学校の先生でしたか？」と尋ねたところ、「館長は入院して今ここにはいない」との返事であった。友人の名前を言って知らないか尋ねると、何とそのご婦人の一人が私の探す友人の兄弟と友達だった。そのご婦人は普段はその場にいないにも関わらず、たまたまその日、その時間、施設の入口で立ち話をしていた。私が一歩でも遅れていれば出会えなかったのである。彼女の仲介で、その友人との50年ぶりの再会が実現した。お互いにびっくりしたことは言うまでもないが、人生の縁とは、時空を超えて繋がっているものだとも痛感した。もうひとつの偶然は、四国のお遍路の旅路において、愛媛県の「お遍路ハウスやまもも」に宿泊した時のエピソードである。宿のご主人から、私と同じように一人旅で来た別の旅人が書いた「旅の記録」を見てほしいと勧められた。その記録を読むと、「尺八を持って日本を自転車一周している変な人がいる」という記述があり、それがなんと私自身のことであり、2019年に北海道で二度会った別の旅人の記録であった。私が泊まっている宿に、私自身の旅の記録が残されているという奇跡。旅人が同じ目的で同じ場所を巡ることで、人との縁が、時間と場所を超えて繋がっていく、旅ならではの不思議な体験であった。

旅先では、ホテルのバーや、礼文島の伝説のユースホテル「桃岩荘」などでも、尺八の演奏を披露し、多くの旅人と心を交わした。音楽は、言葉の壁を越え、その場の雰囲気を一瞬で和ませ、深い交流を生み出してくれる、旅の素晴らしいツールであった。また、皆さんにお伝えしたい情報として、北海道興部（おこっぺ）の電車宿を紹介

する。北海道の興部町には、廃線になった鉄道の車両を宿泊施設として活用した無料の「電車宿」がある。これが非常にきれいに整備されており、電気も完備されていて、一人一畳ほどのスペースがあり、旅人同士が集まり、語り合う最高の交流の場となっている。ここに集まってくる人と夜通し旅の話をしたのは、本当に楽しい思い出となった。これは、失われたものに新しい価値を与え、地域を盛り上げる、日本の知恵だと感心した。

東北地方では、東日本大震災の現場の復興がどのように進んでいるか見ることも旅のミッションのひとつとしていた。東北の三陸海岸を訪れた際、海岸がどこも12メートルを超える巨大な防潮堤で海から隔てられていた。安全確保は最重要であるが、命と引き換えかと思うと少し悲しくなった。また地元の方々から震災時の生々しい話を聞き、旅の楽しさの裏側にある自然の脅威と人間の無力さ、そして復興の難しさを深く学んだ。

今回の旅においては、家族や知人へ無事を知らせる目的もあり、毎日の活動をブログに綴りインスタグラムで発信していた。このブログに書き綴っていた記録を、「ぜひ多くの人に疑似体験してもらいたい」という強い想いがあり「出版」という挑戦をした。高いハードルであったが、縁あってAmazonのKindleから『シニアだからできる！日本一周自転車旅』という本を出版できた。この本には、212日の全行程で泊まった208泊すべての宿泊地の情報（ホテルから空き地、公園、善根宿まで）を住所付きで詳細に記載している。私の旅のノウハウをすべて詰め込み、この本と、自転車、そして「行きたい」という気持ちがあれば、誰でも日本一周ができるように作った自信作である。皆さんには、定年後などに、「自分にはちょっと無理かな？」と感じる程度の目標を見つけて挑戦することをお勧めしたい。そうすることで、人生は再び大きな感動と喜びに満たされる。この本が、その一歩を踏み出すきっかけになれば嬉しく思う。

最後に、私にとって旅は、「日常という名の安定から抜け出し、自分を無防備に、剥き出しにする行為」であった。旅は大まかな方向性だけを決め、あとは行った先々で、出会った人や情報に導かれて次の行き先を決めていった。私の旅の目的は目的地ではなく、そこに行くまでの過程、つまり「道中」そのものであった。また、旅は私に「波長の合う人とは必ず会える」という真理を教えてくれた。朝、目を覚ますと「今日はどんな人に会わせていただけるのかな」と毎日ワクワクした。旅を進める上で、いつも感じたのは、自分が良い波長を発信していると、不思議と良い人が集まってくるということである。これは、仕事や日常生活においても全く同じだと思う。知らない人ばかりの中で、惜しみない親切と温かさに触れることで、人に対する信頼感を確信することができた。この旅で得た「前へ進む力」と「縁を大切に作る心」を胸に秘めて、これからも人生という旅を歩んでいきたい。

## 会員関係者の動静

(発行日現在届出分)

### 【顧問】

(公社)中部圏社会経済研究所

代表理事 辻 俊也氏 (前:宮本文武氏)

### 【法人会員】

(株)レボインターナショナル

炭素循環資源推進部 部長 越川裕生氏  
(前:高村一郎氏)

サーラE&L東三河(株)

代表取締役社長 藤城賢司氏 (前:北川哲哉氏)

### 【特別会員】

新城市

副市長 佐藤浩章氏 (前:建部圭一氏)

### ◇第495回 東三河産学官交流サロン

日 時: 令和8年1月20日(火)18:00~20:30

場 所: ホテルアークリッシュ豊橋5階「ザ・グレイス」

講 師: 愛知大学 富村 圭氏

テーマ:「地域金融機関の現状と課題

~地域企業の挑戦を支援し地域経済を成長させるためには~」

講 師: (株)ゼンリン 手嶋侑斗氏

テーマ:「どのように社会的価値と収益拡大を両立するか」

### ◇第259回 東三河午さん交流会

日 時: 令和8年2月6日(金)11:30~13:00

場 所: ホテルアークリッシュ豊橋4階「ザ・テラスルーム」

講 師: 豊橋中央高等学校 高倉嘉男氏

テーマ:「インド映画はなぜ踊るのか」

### ◇三遠南信地区地域懇談会

日 時: 令和8年2月13日(金)16:00~19:00

場 所: ホテルアークリッシュ豊橋4階「ザ・テラスルーム」他

講 師: 長野県飯田市 市長 佐藤 健氏

テーマ:「2050年、飯田は日本一住みたいまちになる  
~『環境文化都市』いいだの挑戦~」

### ◇「東三河デジタル人材共創プロジェクト」 第4回ワーキンググループ

日 時: 令和8年2月12日(木)15:00~18:00

場 所: emCAMPUS STUDIO SEMINAR ROOM A

講 師: (株)セールスフォース・ジャパン

テーマ:「~デザイン思考で描く、市境を超えた  
『手のひらの自治体』~ 地域コミュニティ」

### ◇第2回東三河グローアップミーティング

日 時: 令和8年2月17日(火)13:00~16:00

場 所: シンフォニアテクノロジー(株)

工場見学&ワークショップ

### ◇第496回 東三河産学官交流サロン

日 時: 令和8年2月24日(火)18:00~20:30

場 所: ホテルアークリッシュ豊橋5階「ザ・グレイス」

講 師: 豊橋技術科学大学 浅野純一郎氏

テーマ:「豊橋市を事例に考える、人口減少時代の都市の  
かたち」

講 師: あいちの宝物 武谷弘隆氏

テーマ:「地域の原石を、世界の宝へ

~あいちの宝物が生み出す人と産業の好循環~」

### ◇特別講演会

日 時: 令和8年2月27日(金)15:00~17:00

場 所: 豊橋商工会議所 406 会議室

講 師: 愛知県総務局 デジタル戦略監 中谷純之氏

テーマ:「そのシステム、本当に構築する必要がありますか?  
~縮減社会において、すぐにできて効果的なこと~」

### ◇第260回 東三河午さん交流会

日 時: 令和8年3月6日(金)11:30~13:00

場 所: ホテルアークリッシュ豊橋4階「ザ・テラスルーム」

講 師: 東栄町地域おこし協力隊 小川晴那氏

テーマ:「未定」

### ◇「東三河デジタル人材共創プロジェクト」 第5回ワーキンググループ

日 時: 令和8年3月11日(水)15:00~18:00

場 所: emCAMPUS STUDIO SEMINAR ROOM A

講 師: 豊橋技術科学大学 藤井 享氏

テーマ:「戦略的協創イノベーションとデザイン思考 PART2」

### ◇第497回 東三河産学官交流サロン

日 時: 令和8年3月17日(火)18:00~20:30

場 所: ホテルアークリッシュ豊橋5階「ザ・グレイス」

講 師: 豊橋創造大学 上原 衛氏

テーマ:「未定」

講 師: 三信鋳工(株) 三崎純市氏

テーマ:「未定」

発行日 2026 年 1 月 20 日

発行所 東三河懇話会  
〒440-0888

豊橋市駅前大通 3 丁目 53 番地  
太陽生命豊橋ビル 2 階

TEL 0532-55-5141 FAX 0532-56-0981  
info@konwakai.jp

<https://www.konwakai.jp>

編集発行人 東三河懇話会 福田裕之