

長野県の事業所（製造企業）の活性化のための方策 —減少傾向をたどる製造企業の活性化のために—

飯田 謙一

1. はじめに

2015 年度社会科学研究所の夏季合宿調査が、9 月 7 日（月）から 9 月 9 日（水）の期間実施され、長野市とその周辺の企業や自治体を訪問した。此度の合宿では、今日、長野県の製造企業が置かれている現状や、地域の活性化のために努力している企業の活動実態、それに地方自治体が現在抱えている問題点と、実際の活動状況などに関してなど、訪問した企業や自治体の方々から大変示唆に富んだ解説や説明を受け、地方の企業や自治体が現実と直面している事柄について、多くの事柄に関する知識を習得することが出来た。此度の調査は今日全国的に少子高齢化が急速に進む現在、地方の自治体や企業はどのような対策や方策を立て、現実とその問題にどのように対応しているのか、その実態を把握するために行われる調査の緒となる調査であったが、企業や自治体の皆さんの多大な協力を得ることが出来て、大変有益な合宿調査であった。

このたびの合宿調査活動は、9 月 7 日（月）長野駅を出発して、最初に、長野県上水内郡飯綱町のサンクゼール・ワイナリーを訪れ、同社事業部のソムリエ三浦秀一氏から、同社が所在する地域は長野県でもブドウの栽培が広く行われており、優れたワインを製造するのに適した土地であること。同社のブドウを収穫する樹の特別な品種と育成方法の特性、さらに同社が醸造しているワインの特徴。同社のワインの製造工程と、同社が販売している現在の市場と、今後の市場展開戦略に関して詳しい説明を受けた。同社は今後も日本全国の市場、さらに海外市場を積極的に開拓して、この地域の産業を全国市場さらには海外市場開拓に結び付けていく努力をしているとの説明を受けた。このような活動は地方の企業が全国、さらには海外の市場へと成長していくことにつながり、地域をより活性化していくうえで、大きな役割を果たすのではないかと考えた。このような企業が一地方から全国市場へ活動を広げて行くことが、地方の企業が発展し地域が活性化していく原動力となるのではないかと考え、多くに企業が同じような努力をすることが必要ではないかと考えた。この考えは長野県には特に精密機械工業製品や、その他の工業製品の製造企業が多数を存在しており、将来これらの企業が発展をしていくうえで、大変重要なことではないかと考えた。この後、小布施市に移動したが、その途中で、今や全国的に普及している JA の直売所の一つであり、信州リンゴの特産地にある「アグリ長沼」

という地元の青果販売所を訪れ、特産のリンゴや地域の野菜の販売状況を見学し、その特産リンゴや野菜に関して詳しい説明を受けた。この地域のリンゴは品質が良く、特に優れたリンゴの生産地であることを知り、今日品質の良い日本の各種農産物が、世界各国で高い評価を受け、海外での消費も急速に拡大しつつあり、今後農産物の輸出拡大の動きが活発になってきているとのことなので、この地域の特産の信州リンゴや、リンゴを活用した様々な加工製品を今後世界市場に向けて輸出でする努力するならば、この地方の農産業の活性化につながり、地域の発展に貢献すると考えた。

翌9月8日（火）は午前中、象山神社ならびに第二次大戦末期に、旧日本軍の大本営が避難場所として急遽建設した松代象山地下壕を、施設保存会のガイドさんの案内で見学をした。そして午後は、一般財団法人長野県経済研究所を訪問し、常務理事・事務局長の小林明氏、調査部長の小沢吉則氏、調査部部長代理兼上席研究員の糸井祐至氏から、長野県の製造業が様々な経済環境変化により受けた影響と、今後地元長野県の製造業が維持、さらに発展するための努力や方策について、詳細な資料に基づいて懇切な説明を受けた。このことに関しては、改めて後段で取り上げ論述することにした。

さて9月9日（水）は、午後、1955年に南小川村と北小川村が合併して誕生し、その後平成17年の平成の町村大合併や、平成22年に隣接した町村が、長野市と合併したが、村民の反対投票により唯一長野市との合併を受け容れずに、村としての存続を選んだ小川村役場を訪問し、小川村の村民が長野市との合併を選択しなかった当時の経緯や、現在の村の行政に関して、総務課の課長補佐峯村長男氏と、同企画財政係主幹の和田優孝氏から、当時から今日に至るまでの詳しい説明と同時に、小川村が今日行っている事柄に関しても詳しい説明を受けた。小川村の選択についての評価は様々あるが、少子高齢化が急速に進む日本全国の地方自治体が、吸収と合併の問題を考えるうえで、示唆に富んだ例示となるのではないかと考えた。小川村を訪問した後、第三セクター方式による地域活性化事業を、30年にわたり継続して成功を収めている、株式会社「小川の庄」へ移動して、監査役の戸谷英雄氏から会社発足当時のことから、今日では長野県の「おやき」として知名度をあげたことや、今日でも多くの人たちに親しんで食べられている、素朴な焼き菓子製造販売を成功裏に行っていることなど、すなわち「小川の庄」がどのようにして設立され、その後どのような努力をしてきたのか、また海外活動など様々な行ってきた活動について詳しく説明を受け、地方の企業が存続のために、どのような努力を日々行っているかなどに関して説明を受けた。この「小河の庄」の活動は、地方に多数存在する企業に取って、大変参考になる事例であると考えた。

此度の社会科学研究所の合宿調査は、限られた日時の中で実施されが、上に紹介した企業、研究機関、自治体を時間の許す範囲で訪問し、訪問先の皆さんからご多忙の中、懇切な説明や

様々な協力をいただき、今後この問題を研究していく上で、大変有益な事柄を学ぶことが出来た。対応して頂いた皆さんに衷心よりお礼を申し上げます。

さて上に述べた企業、研究機関、自治体の皆さんの説明や解説して頂いたこと、それに我々の質問に対して頂いた回答は、今後、地方の企業や自治体の活性化をどのようにすべきかのテーマを考えていくうえで、大変参考になる事柄が多数あった。その全てに関し詳しく紹介したいと考えるが、小論の紙幅の関係ですべてを紹介出来ないのも、後日、機会を見て紹介する事にしたいと考えている。そこで小論では今日の日本経済で大きな問題である少子高齢化や、多数の企業の海外進出による市場の縮小など、様々な要因による我が国が抱える経済問題、それに起因する全国的な規模で進行する企業の減少、すなわち全国的な企業減少傾向と、経済停滞の原因となっている問題に関して、その問題に今後どのように対応すべきかに関して、此度の合宿調査に参加して習得した事項をベースに、筆者が今日減少傾向を示している長野県下企業がとるべき対策の一つとして、考慮すべきではないかと考えた事柄に関して、以下に試論を述べてみたいと考える。

2、これからの製造業の維持と発展に求められている事柄

わが国では少子高齢化が急速に進行し、今後もこの傾向が続いて行くことは、様々なデータが明確に示している。この少子高齢化は我が国の人口減少につながり、この人口の減少傾向は長年にわたって続いている。少子高齢化による人口減少は、必然的に様々な市場の減少と衰退をもたらし、それに合わせて毎年多くの企業や事業所が消滅するという悪循環を惹起している。特に様々な市場に商品を提供している製造企業の数が、毎年のように減少を続けている事が、経済産業省の「工業統計」の数字に如実に示されている。筆者は我が国では少子高齢化により、消費市場が急速に減少し、それに連鎖して全国的に製造業者が消滅していく傾向が、特に近年強まっており、したがって今後我が国の様々な事業所、中でも製造企業が急速に消滅していく現象に対して、国や企業はどのような対策や方法をとるべきなのか、当事者である製造企業自体も具体的に、どのような対策をもって対処しているのかに関して、筆者は強い関心を持ってきた。

そこで筆者は長年にわたり、社会科学研究所が春季と夏季に実施している調査合宿に参加して、全国の地方都市の現状に関する調査を行う努力をしてきた。また個人的にも機会を見つけて地方の都市を訪れ、都市が変化していく実態の調査を行ってきた。

此度の調査合宿で、長野経済研究所を訪れる機会があり、まさに筆者が関心を持っているテーマである、少子高齢化と人口が減少する傾向が続く状態の中で、地方の事業者、特に我が国や

地方の経済の担い手である製造企業は、それにどのような対応をいっているのかに関係した内容についての説明を受けることが出来て僥倖であった。特に長野県の経済状態、激しく変動する世界や我が国の経済環境にどのような影響を受けているのか。また企業は自らの生存と発展のために、どのような葛藤や努力を行っているのかに関して、多数の資料を用いて懇切丁寧な説明を受けることが出来た。長野県経済研究所では上でも述べた三人の方から長野県の企業の現状に関して、説明と解説を頂いたが、特に調査部長小沢吉則氏から、長野県の企業が過去の経済変動により、どのような影響を受けてきたか、また現状でどのような問題に直面しているのか。さらに各種の調査結果をもとに、長野県の製造業が様々な経済環境変化により受けた影響と、今後地元長野県の製造業が維持・発展するための努力や方策について、詳細な資料に基づいて懇切な説明があった。その中で長野県においても、近年、製造企業の数が増加傾向にある事実が示された。その内容に関して、ここでごく簡単に紹介すると以下の通りである。

小沢氏は初めに、長野県製造業の規模（主要指標）の説明で、平成 25 年度長野県の事業所数は 5,276（従業者 4 人以上）で、対前年比で 3.5%（194 社）減少したこと。製造品出荷額（産業中分類）で非鉄が 18.3%、鉄鋼 10.2%、ゴム 17.1%、汎用機械 7.0%対前年比で減少したこと。それに長野県の製造品出荷額はバブル経済崩壊後 1997 年、2000 年、2007 年に山がみられたが、2008 年のリーマンショックや、2011 年の東日本大震災や日中関係の悪化や円高の定着などで落ち込んだ。輸出出荷額も様々な海外事情で低迷していた。ここにきて円安で少し持ち直しをしている。ところで 2013 年長野県の輸出出荷額では、情報通信機器製造（34.2%）、電子部品・デバイス・電子回路設計（25.5%）、生産用機械器具製造（13.7%）と 3 業種で全体の 7 割を超えていると、長野県の輸出が上記の業種が占めているとの特徴について説明された。ここに長野県下の製造企業が主に製造する工業製品の特長が見られる。

続いて長野県製造企業の海外進出に関して、2013 年時点で 10 人以上の県内製造業 3,191 社中、中国、アメリカ、香港、タイ、台湾などに 1,150 社の海外事業所があること、その業種も電子、生産機器、情報、汎用機械であると説明された。さらに急激な円高などの要因から海外へ進出する企業があり、企業の海外進出に伴い輸出誘発効果が低下していることなどの説明があった。最近の円安傾向から県内の製造業に良い結果が出ているとの事であるが、企業に対する調査回答では、円高などの要因で海外に進出した企業や、事業所の国内回帰がそれほどでないこと。また輸出事業に対する調査回答で、企業は今後輸出事業を拡大するとの回答が 6 割を占め、中国、台湾、アメリカや ASEAN 地域をターゲットにしているとの事である。また輸出事業を拡大する上での課題では、海外製品との競争、さらなる販路の拡大、為替変動への対応、優秀な提携企業の確保などがあり、輸出力輸出の維持・拡大で重視することは、コスト対応力と技術力を企業は回答している。ところで長野県の企業でも海外展開していない企業は、輸出や海外

進出の実施予定がないと、上に取り上げた企業とは正反対の回答をしている。これらの企業に対する実態や、長野経済研究所の実施した調査などから、長野県を含めた、我が国製造関係企業は近年の円安傾向の状態が続いても、円高時代に海外拠点の整備を進め、地産地消と現地でのサプライチェーンを形成してきた。そのため生産拠点を国内に回帰させ難い、今後も欧米やアセアンなどへの進出を目指す動きがある。長野県の製造企業が下請け生産をしている我が国の大手企業への取引は、技術力を高め、成長してきた途上国のサプライチェーン企業との生存競争が激しくなり、それに対応していくためにはニッチ分野での輸出力強化が望まれるとしている。

これら様々な事実を踏まえて、長野県の製造企業が今後、生存・発展していくために、新しい事業分野に挑戦する必要があるとして、その事柄に関しても調査を実施しているが、先ず現存企業の現状認識に関して、企業は自社が成熟期か衰退期にあると回答しているものが 60.4% にも達している。また、今後取り組んでいこうとする事業改革各種施策に対する回答では、社内教育の充実が 60.4%、新しい商品やサービスの開発・販売、新規事業への進出 (52.6%)、新販路の開拓 (45.9%)、技術開発力・生産技術力の向上 (39.1%) などが上位を占めており、企業は今後様々な方法で企業の活性化を図る努力をしたいとの考えを示している。

また 10 年後、20 年後を考えて、新事業分野への展開を実施している企業はどれくらい存在しているのか、すなわち新規事業展開の有無（検討予定を含む）を尋ねると 42.7% の企業があると回答を寄せている。また過去 5 年間で進出した新規事業分野は、製造業では自動車等交通分野が (26.3%)、環境・省エネルギー分野が (24.2%)、医療分野が (17.9%)、などとなっており、非製造業では環境・省エネルギー分野が (28.6%) となっている。また今後、進出しようとする新規事業分野に関して、製造業では医療分野が (25.0%) と圧倒的に多く、次に航空・宇宙分野が (12.5%)、農業分野が (12.5%)、環境・省エネルギー分野が (10.9%)、などの回答が多くを占めている。

長野経済研究所が行っている様々な角度からの調査により、長野県下の企業、特に製造企業の経営の実態や企業が今後どの方向にシフトして、存続と発展を目指しているのかがある程度理解できる。

ところで、上でも述べたが長野経済研究所の小沢氏の説明では、長野県では平成 25 年度長野県の事業所数は 5,276 (従業員 4 人以上) で、前年比で 3.5% (194 社) 減少したこと。製造品出荷額 (産業中分類) で非鉄が 18.3%、鉄鋼 10.2%、ゴム 17.1%、汎用機械 7.0% 対前年比で減少したとのことであるが、さらに詳しく長野県の工業統計を見てみると、平成 26 年度では事業所数は 5,157 社 (従業員 4 人以上) となり、さらに 119 事業所も減少し、対前年 -2.3% となっている。また平成 24 年度の事業所数は 5,470 (従業員 4 人以上) 前年比で -5.9% (344 社) の減少が見られる。ここで参考までに、長野県の事業所数の推移を 2000 年 (平成 12 年) 以降で見

てみると、下表のようになっており、数年の例外を除き減少傾向を辿ってきている。

表 200 年より 2014 年までの、長野県の事業所数の増減推移

西暦年度	平成	事業所数（実数）	対前年比
2000	12 年	8,281	2.0
2001	13 年	7,587	－8.6
2002	14 年	7,003	－7.4
2003	15 年	7,185	2.3
2004	16 年	6,610	－7.7
2005	17 年	6,796	2.9
2006	18 年	6,317	－6.3
2007	19 年	6,358	－0.2
2008	20 年	6,533	2.8
2009	21 年	5,790	－11.4
2010	22 年	5,583	－3.6
2011	23 年	5,814	4.1
2012	24 年	5,470	－5.9
2013	25 年	5,276	－3.5
2014	26 年	5,157（速報値）	－2.3

資料 長野県 工業統計表

上の表からも理解できる通り、長野県では僅かながら企業の増加が見られる年もあるが概ね減少傾向を示している。^{注1)}

このように事業所が減少傾向を辿ることに対して、長野県では県独自に、または県下の自治体や国と連携して、様々な対策や支援策を共同で真剣に行っている。また産、学、官共同のプロジェクトなどがあり、現実に活動しているケースもある。また県下の様々な企業も独自で、あるいは多種多様な支援を受けるとか、それを活用するなどして、厳しい環境の中で生存と発展のための努力を行っている。その中の典型的な例として一、二紹介してみると、先ず飯田航空宇宙プロジェクトには参加する企業が 38 社あり、地域の自立と発展のために、航空宇宙産業クラスターの形成を目指し、大手顧客窓口開拓。受注システムの構築・受注体制構築。生産技術・行程設計。加工分担・生産管理。品質保証トレーサビリティ。コストダウン・採算管理、納期管理など様々な形で共同を行うとしている。またその中でもエアロスペース飯田では各企業の持つ製品、主要設備、それに JISQ や ISO などの 取得資格のために、企業同士が協力して

取り組んでいる。このように企業が協力して、様々な問題の解決を図っていかこうとする動きが現実にある。

また長野県内での新分野に向けてのプロジェクトとして、「信州メディカルシーズ育成拠点」を確立するために、国の独立行政法人科学技術振興機構（JST）が、平成21年度募集した「地域産学官共同研究拠点整備事業」に採択されたので、現在地域のメディカル産業を飛躍させるために活発な活動を行っている。このプロジェクトには長野県（官）、信州大学（学）、社団法人長野県経営者協会、（産）、参画機関として財団法人長野県テクノ財団、松本市、松本歯科大学、株式会社信州TOL、信州メディカル産業振興会などが協力して活動を行っている。このほかにも多数の個別企業が様々な産業分野において、自分の得意とする分野などで独自の活動を行っている。これら個々の企業のケースに関しては、長野経済研究所の経済月報に詳しく掲載されているで、小論では個別のケースについての紹介を割愛するが、実に多数の企業が個別にまたは共同で日々努力をして、難局を乗り越える努力をしている。

上に述べた様々な事柄の他に、長野県では様々な研究機関や調査機関それに企業などが多数存在しており、企業が存続・維持や発展するために抱える様々な問題などに関して、手厚いサポートを行っている事が、新聞、雑誌、インターネットなどに多数紹介されており、これらの機関も独自の活動により企業を支える活動をしている。

しかし上に述べた様々な取り組みや努力にもかかわらず、上に述べたように長野県でも2000年に8,281社存在していた事業所数も、2013年には5,276社と3,005社も減少しており、今後この事業所が減少していく傾向は、①少子高齢化による市場の狭小化、②市場の国際化の進展により、海外企業の製品の輸入拡大。③大規模企業の海外進出により部品のサプライチェーンが海外現地企業の活用拡大で、海外諸国での企業間競争が激化する。④グローバル経済の急速な進展に伴い、多数の企業が海外の市場を取り込むために、必然的に、海外進出をせざるを得なくなった。⑤我が国の労働人口の減少による技術者や一般従業員の減少。⑥企業後継者の不足。⑦激しい市場競争から製品のライフサイクルが短期化して、新製品や新技術の開発が激しくなり、それについていけなくなる等々企業を取り巻く環境は厳しさを増していく。また様々な理由から今後も継続していくと考えられる。

今後、企業は自らの維持・生存と将来の発展のために、①市場の現状の正確な分析と認識、さらに将来の市場の正確な予測をしながら、企業活動をしなくてはならなくなる。②それに基づき、顧客の顕在ならびに潜在的ニーズの正確な把握。③それに基づいて積極的な市場開拓努力をする。④既存の製品に対する新活用方法や、使用用法の普及努力。⑤市場が真に求める製品やサービスの積極的な開発を推進する努力、そのために優秀な技術者の採用と育成。⑥同じく優秀な従業員の採用と育成。⑦新しい産業への果敢な挑戦。⑧海外市場への進出をして製品

市場の開拓。⑨より厳しいコストのコントロール。⑩同業種・異業種の企業との協力・共同や提携等、多くの課題に直面し、それを積極的に解決するとか、克服して行かなくてはならないと言える。

これらの多くの課題を解決しながら、企業を維持・存続、さらに確実に発展をさせていかなくてはならないと言える。そこで考えられることはグローバル経済の進行。市場競争の激化など、企業を取り巻く環境は今後ますます厳しくなっていくと考えられる。このような状況の中で、企業が直面する諸問題を適切に判断し、企業にとって適切と考えられ、かつ企業活動を成功裡に治めていくための結論を導き出すための優れた判断力と、卓越した能力を活用して、企業の活動を正しく導いていける企業家・経営者、それを適切にサポートできる優れた中間管理者や技術者、それに研究開発スタッフと、経営者の判断や意思決定に信頼を置くことが出来る、有能な従業員の存在が不可欠である。すなわちこれらのことが必要な要素として強く求められる。

そこで筆者は、これらの今後企業に必要不可欠とされる人材を、適切な指導と教育によって、早急に育成すべきであると考え。この条件を十分に満たしえる企業は現実には、ごく少数ではないかと考える。しかしこれからの厳しい環境に対応していける企業家（経営者）、中間管理者や技術者ならびに優れた従業員の育成が、^{注2)} 企業の人材として企業が存続・発展をして行くためには、どうしても必要要件であるので、この要請にこたえて機能を十分に果たしえる人材教育や養成機関が真に必要であると考え。すなわち国際化時代の人材育成のための大学院大学の創設が、必要であるということである。そして東京、大阪、名古屋などの経済の中心となっている大都市ではなく、それら大都市の大企業や中堅の製造企業の生産活動を、支えている企業が多数存在する長野県のような有力自治体に、そのような教育・養成機関を早急に創設すべきであると考え。次の章で詳しく記述するが、筆者の考える大学院大学における経営理論は、現実の経営活動から抽出した純粋な経営理論を構築していくことや、理論を追及することを主眼とした既存の大学院大学とは、その目的や機能、それに使命が明白に異なる教育機関である。それでは筆者が考える大学院大学の目的や機能は何か、そのことに関して以下に記述することにした。

3、大学院大学創設の創設を

それでは筆者が考える大学院大学とは何か。それは企業が今後維持、発展して行くために必要とされる判断が、常に適切にできる企業家や中堅幹部、それに技術者等を適切に育成することが可能な教育機関が必要になると考える。そこで現存する大学院大学とは異なった、人材育

成のための組織として機能する、大学院大学を早急に創設する必要があると考える。

筆者は上でこの大学院は、現存する大学院とは異なる大学院大学であると述べた。すなわち筆者が考える新しい形の大学院大学は、まさに現存する全国の各大学の大学院とは全く異なる教育方針のもとに組織され、運営と指導を行う教育機関となる必要がある。

この大学院は、将来の企業家や経営者、それにそれを支える中間管理者や、技術者を育成するために設立することを目的としている。そのために海外の経営に関しても、積極的に学習・研究をする必要がある。そこで海外の優れた大学院や研究機関と活発に交流し、常に最先端の経営学に関して、知識や実態を把握して教育することが重要である。下段で述べるが、そのために外国人教授や研究者も、指導者として積極的採用して、大学院で指導する日本人の教授や指導員には、海外の大学院や研究機関に行って指導するとか、自らの考えなどを積極的に、研究成果として英文の研究論文で公にする、また海外の学会での報告を、定期的に義務付ける必要もある。そのために、大学院の活動範囲が広範となり、既存の大学院大学とは異なり、様々な負担が生じてくると考えられる。

したがって、①この大学院大学の創設母体は、長野県（官）、信州大学（学）、社団法人長野県経営者協会、その傘下の企業ならびに財団法人長野県テクノ財団、県下の主な自治体（産）など長野県を中心として、国やその他の様々な関係する分野の組織や、県下の主たる企業や企業連合体などが参加し、運営のために必要とされる資金や人材を出して、支えていく必要があると考える。すなわち産、学、官が密接に提携・協力し合って運営する必要がある。すなわちこの大学院大学の使命は、県下の企業の経営者や中堅管理者、それに研究開発者や中堅の技術者を養成するための教育機関であるので、上に述べた様々な組織や機関が積極的に参加し、相互に協力して支え、貢献しなくては成立しないと考える。

また同時に、この大学院大学で指導を受けながら研究や、勉学をしていく学生の使命は、研究・勉学を終了して将来卒業したならば、長野県の企業で企業家や中堅管理者として就業することが、特別の事情がない限り義務として課される。すなわち長野県下の企業の存続と、発展のために貢献する人材となることが第一義的に求められることになる。

ところで、この大学院を設立する目的は、先ずわが国では少子高齢化による人口の減少は、消費市場を確実に喪失させている。さらに我が国では、経済停滞状態が今後も長期にわたり継続すると考えられている。すなわち人口減少は、東京・大阪・名古屋などの大都市企業などを除き、その他の地方で働く社員や従業員の数を急速に減少させている。地方都市や地域の企業では、近年、社員や従業員の不足が深刻になってきている。今後は労働力の不足分を海外において従業員を採用して、多数の外国人労働者を、様々な産業分野において活用せざるをえなくなっている。

また地方の若者が仕事を求めて大都会へ集中する傾向が続き、地方で就職することを避けるという現象が顕著に見られる。地方での労働者不足の大きな原因となってきた。

この結果で故郷や地方の地域で働く人間が少なくなり、地方では企業の後継者がいなくなり、企業が倒産する現象も頻繁に発生している。

また近年では、海外に進出した日系企業において、海外に派遣する人材が不足しており、その補充をしたくても人材がいない。このことは現地企業での教育や、技術を指導する人材が不足して、生産や経営管理に支障をきたして来ていると言われている。

さらに経済のグローバル化により進行すれば、将来我が国の企業にも外国人の経営者や中間管理者それに技術者、現場で働く従業員がますます増加してくることが明らかである。そうになると日本的経営といわれた、我が国独自の経営制度や様々な経営方式は、企業の存続や発展にとって大きな障害となると考えられる。

以上種々な理由から、今後企業は、特に地方の企業は上に指摘した様々な要因から、今後ますます経営環境が厳しくなると考えられる。これら企業を継続的に発展させるためには、地方企業を経営していく企業家や、それを支える中間管理者や優れた技術者の育成が急務になってきている。対応が遅れれば遅れるほど事態は深刻化すると考えられる。

すなわち企業、特に地方の企業を育成するためには、地方企業の経営者、中間管理者、技術者を育成していくための対策を、早急に立てて実行しなくてはならないと考えられる。それは地方に在住する豊かな能力と意欲を持って、将来において活躍する人材を急速に育成する必要があると筆者は考える。

重ねて述べるが、その働きをする組織や機関とは何か。筆者は新しい制度の下で、今後の経済環境に適応する人材を育成するための、大学院大学ではないかと考える。それでは、この新しい大学院とはどのようなものであるか。それは現存する大学院大学とは異なる、企業のための教育機関として設立するものである。

今日、多くの大学院は学問の最先端に行く知識や、技術分野の事象や事柄を研究するためのものであって、その研究対象多くは、実務や実益を研究対象としている分野もあるが、その中心は多くは現実の事象と一線を画した、経営理論の追及を多くの目的としている。薬学、医学技術などの科学分野と哲学や文学などの分野、それに社会学の分野、特に実学に近い経営学の分野ではだいぶ異なるが、企業問題を取り扱う分野の研究でも、抽象的な理論の確立を目指すことを目的とした、研究方法や理論の確立を目指す者が多く、現実の企業に役立つ実学的な研究と一線を画していると言える。いわゆる生々しい企業現場の問題の研究と一線を画した、理論研究が多くなされている。それが大学院の使命とも考えられている。

すでに上でも述べたが、大学院大学といっても、それはすでに現在までに存在している大学

院とは全く異なるものである。それは大都市ではなく、今日特に厳しい経済や経営環境の中で活動する、例えば長野県や他の道府県などの地方の企業で、グローバルな経済環境条件の下で、エネルギーに活動・活躍して、地域の企業を活性化させることが出来る人材、すなわちこれからの世代の企業家（経営者）、ならびに優秀な管理能力や、技術力や意欲を持ち活躍する技術者や製品開発者を所有する、いわゆる優れた能力を持ち、活躍できる中間管理者を育成する教育機関である。

彼らにはこれからの厳しい経済や、経営環境に必要とされる最先端の経営管理理論（国際経営論、組織論、管理論、生産管理、人事管理、会計学、Marketing 理論）や、心理学や教養科目なども十分に取得し、それらの知識を使いこなせるように育成する。そして現実の厳しい経営環境の中でも、十分に活躍していける人材に育成するための、大学院大学である。よって入学を希望する学生には、専攻を希望する専門科目の学習・研究の他に、上に述べた最先端の他の経営管理知識を十分に学び、それを身に付けさせ、それらが現実の企業経営において、すぐに活用できる能力を付けさせる機関である。

すなわち、学習・研究した学問知識を、現実の厳しい環境に曝されて活動している企業で、すぐに応用・活用できる教育と、指導を中心に行う教育機関で、学習したり深く研究したものがすぐに適用可能であり、かつ応用が可能なことを身に付けさせるための指導をする教育機関である。

新しい大学院大学を敢えて創設するための目的は、以上述べたことを実現するためである。それでは次に新しい大学院大学はどのように創設され、具体的にどのような教育を、どのような方式で行い、その目指す目的を達成していくのかについて述べることにしたい。

まず、②大学院の設立と運営母体は、既存の大学院大学と異なり、設立の中心母体となるのは、産、学、官が中心となり協力して創設する機関である。したがって設立の中核母体として、(産)=県下の有力企業、^{注3)} 県下の意欲的な企業や企業協力組織、^{注4)} 飯田航空宇宙 project 参加企業、信州メディカル参加企業等々、(学)=信州大学など県下の主たる各大学、それに長野県下で積極的に参加を希望する大学・大学院、大学の個々の研究室、研究機関などが中心となって、現実の企業経営に必要とされる教育を実践していく。その他企業と関連する主たる研究機関等々。(官)=長野県、国、^{注5)} 県下の各地方自治体、資金と人材の面で積極的に協力する企業や研究機関、長野県の主力金融機関などが運営中心母体となる必要がある。

次に、③この大学院大学に入学して学習・研究を行う学生に関して述べることにする。この大学院の学生募集に関して述べてみると、まず大学院大学の応募資格は、すなわちこの大学院大学で学習や研究を希望する学生は、入学のために資格審査を受けなくてはならないが、以下に述べる様々な厳しい条件に適合する人物であることが求められる。まず基本的には、研究・

学習後に習得した知識や技術を活用して、企業の経営や管理ならびに企業を現場で支える、中間管理者や技術者・研究者として、働く意欲を強く持っていることである。大学院には本科と聴講制度を置き、本科には博士課程と修士課程そして、直面している当座の問題を大学院の指導教授や指導員などのアドバイスや協力を得て、その問題の解決を図る聴講生制度があり、その入学資格は以下の条件に適合した者とする。

本科学生の基本的条件としては、

- ① 一般の大卒既卒者、大卒と同等の学力があり、大学院での調査・研究に耐えうる能力があると考えられる者。
- ② 他の大学院と同等のレベルの研究機関で働いている者。
- ③ 企業に勤務して研究開発や技術開発に従事していて、研究や能力アップのために派遣されている、企業から派遣される者。
- ④ 以前企業に勤務したが、自分の希望する分野の能力をさらに向上させたいとの意欲をもって研究・学習に参加を希望する者。
- ⑤ 他の大学や研究機関の研究室ですでに研究をしていて、指導教官の許可を得た者。
- ⑥ 経営管理の他に技術研究や、製品開発に強い関心と、それを極めようとの熱意を所有している者。
- ⑦ 企業の中間管理者で、将来経営者となる可能性がある者。

これらの入学希望者から学力、面接により入学を許可する。面接などの入試の基本は、以下の条件を満たしている者となる。入試は専攻知識と以下の面接基準で判定する。

- ① 将来企業の経営者を明確に目指している人物。
- ② 大学院大学で主に何を学び、何を研究するかの考えを明白に所有している者。
- ③ 自分の考える経営とは何か？経営に対する認識と取り組む意識が明白な者。
- ④ これからの時代に求められる新しい経営とは何か？
- ⑤ 論文のテーマは何か。以上の事がある程度明確になっている者。

この大学院大学は本科生と聴講生とがあると述べたが、さらに補足しておく本科生には以下の条件や要件を満たす者も含まれる。そこで教育指導についていまだ少し詳しく述べると。

- A) 本科生＝様々な経営理論に関して、最新の知識を基礎から着実に学習をする。そして、後により専門的な研究を行いたい。可能なら新しい理論を生み出したいと考え、学習と理論を本格的にして、将来博士号を取得して、後継者の指導にも当たりあたりたいと考えている人物。
- B) 経営学の理論を確実に学びより深く研究して、将来それらを経営実務に生かしたいと考えている人物。

- C) 営学の様々な理論について学習と研究を行いたい、指導と相談をする人がいない。
- D) 経営理論の学習・研究をすると同時に、インターンシップに参加して実務経験を体験し、それを基礎に新しい考え方を生み出したいと考える者。
- E) 新しい経営学を同じ目的を持つ仲間と共同で研究し、将来お互いに助け合える仲間を作りたいと希望する者。
- F) 一般的に企業経営者は横とのつながりが薄く、孤立していることが多く、お互いに助け合う絆が弱いので、経営学を学習と研究することを通して、相談しあえる仲間を作りたいと考える者。将来お互いに相談するとか助け合える人物を探し求める者。

大学院大学には本科の他に、聴講性としても入学を許可されることがある。

- a) 現在企業経営の実務に従事していて、自分の会社が直面している問題の解決方法を詳しく指導教授や研究者、それに学習する仲間と相談したり、議論したりして問題を解決したい。そして将来、経営に関していろいろ相談できる仲間を作りたいと考えている者。
- b) 新しい経営理論やケース問題を、教授や指導員。それに仲間たちと助け合いながら身に着けて、理論武装をしたうえで現実の経営を遂行したいと考える者。
- c) 現在、企業で研究や開発に従事しているが、idea や考えを相談したいが、相談する人がいない。
- d) 新技術や新製品の開発を行いたい、そのことに関して相談する適任者がいないので、教授や指導者と話し合っ、結論を導きたいと考えている者。
- e) 将来、企業の経営後継者となることが決まっているので、経営学の理論の学習・研究を通して、将来の経営者として何をなすべきかを学びたいと熱望している者。
- f) 将来企業家（経営者）や中間管理者になることを強く希望し、機会があれば企業に後継者が不在の場合、後継者になりたいと強く希望し、強い意志と研究心を持っている者。

④ 次に指導教員について、すなわちこの大学院大学で学生の指導に当たる教授や講師、その他の指導員に関して述べてみたい。この大学院では、学生は教授や講師、指導員について学習と研究を行っていくことを基本とする。そこで教授や講師その他の指導員は、基本的には研究や指導実績がある経験豊かな、大学院での指導経験のある研究者が指導に当たるが、この大学院大学の指導教員や講師には、企業経営を長年にわたり経験してきた経営の OB や、現実に現在企業で実務に従事している管理者や技術者、それに海外経営経験者にも指導に当たってもらい、学生の学習・研究が現実の経営管理と遊離しない方法をとる。現在、既存の大学や大学院で指導に当たっている教員にも、指導を依頼する。また海外の大学や大学院の指導経験者や、現在も指導を行っている教授などで、協力してくれる教授や研究者にも指導を依頼する。

指導教授や指導員の任用に関して今少し触れておくと、指導教授は海外の経営系の大学院と

の交流を促進して、有能な教授の招へいや、教授間の交流を定期的にはかつて、常に最新の経営理論や、優れた業績のある教授や研究者を招待して、定期的に講演や特別指導を依頼する。すなわち教授間の交流の促進と、最先端の研究や業績を積極的に取り入れる。

特にこの大学院大学での特徴は、教授や講師、指導員には一定の資格要件を厳しく求めて、それに基づいて任用を決定する。まず専任の教授や講師それに指導員には、全世界で読まれて、評価される論文を英文で執筆することを任用条件とする。それも毎年英文の論文を執筆して、海外の大学の紀要に投稿をしてもらう。

次に、国内外で経営管理研究を行ってきて、新しい方法でそれを指導することを強く望んでいる者。外国人を含む企業経営経験者、一線で活躍する現役の企業家、経営管理（組織論、管理論、生産管理、人事管理、会計学、Marketing 理論）の実務経験者で経験豊富な者。企業が派遣する経験豊かな現役管理者。経験豊かな外国人企業家で指導に関心を強く持っている者。他の大学で指導をしている大学教授。教授をサポートすることが出来る管理経験者や技術者。優れた専門的知識や技術の保有者等々である。

このことに関してさらに述べてみると、この大学院大学で学生の指導に当たる教授や講師、その他の指導員に関してであるが、この大学院では、学生は教授や講師、指導員について密接な指導の下で学習と研究を行うことを基本とする。

そこで教授や講師その他の指導員は、基本的には研究や指導実績がある経験豊かな、大学院での指導経験のある研究者が指導に当たるが、この大学院大学の指導教員や講師には、企業経営を長年にわたり経験してきた経営の OB や、現実に現在企業で実務に従事している経験豊かな管理者や技術者、それに海外経営経験者などにも、指導に当たってもらい、学生の学習・研究が現実の経営管理と遊離しない方法をとる。現在、既存の大学や大学院で指導に当たっている教員にも、指導を依頼する。また海外の大学や大学院の指導経験者や、現在も指導を行っている教授などで、協力してくれる教授や研究者にも指導を依頼する。

指導教授や講師、指導員の任用に関してもう少し触れておくと、指導教授は海外の経営系の大学院との交流を促進して、有能な教授の招へいや、教授間の交流を定期的にはかつて、常に最新の経営理論や、優れた業績のある教授や研究者を招待して、定期的に講演や特別指導を依頼する。すなわち教授間の交流の促進と、最先端の研究や業績を積極的に取り入れる。

それでは次に、⑤カリキュラムと指導方法、すなわちこの大学院大学の授業・研究方法に関する様々な特性について述べる事にしたい。

まず授業内容と授業方法であるが。グローバル経済が進展する時代のこれからの経営者は、先ず国際感覚を持つと同時に、世界の著名な経営者や企業家と同じく、経営学に関する最新の知識と、経営学に関するしっかりとした学問的知識を身に着けていなくてはならないと考える。

いわゆるたたき上げの企業家、経営者というのではなく、企業を今後の厳しい環境の中で、しっかりと防御できる人材でなくてはならないと考える。

また、必要ならば海外の諸国に出かけていき行き、現在必要とされている製品やノウハウを把握できる能力を備えていなければならない。

世界中の経営者と対で交渉するとか、具体的に提案をするなどして自社の製品やサービスを積極的に売り込んでいかなくてはならない。そのためには外国語ばかりでなく、各国の国民性や特徴などをしっかり理解できる人材でなくてはならないと考える。

また、自社の人材を育成して、国際感覚を積極的につけさせないといけない。近い将来我が国の企業は、様々な外国人と共同、協力して運営していかなくてはならないし、自らも積極的に海外に進出して、活動しなければならない時代となるからである。

上に述べた事柄を実現するために、授業と研究方法は主として、問題提案型そして参加討論型授業で行う。具体的に授業内容 学生の研究目標、何をどのように研究するのか。研究計画は定期的に指導教授はじめ指導スタッフ、企業家が厳しく査定し、また定期的に全教員と学生参加の下で、研究成果の審査やアドバイスを与える。すなわちゼミ形式の参加型授業で進める。また参加学生は研究計画に基づいて研究をしていくことになるが、特に学生たちには一定期間の協力企業の協力を得て、インターンシップを必要に応じて受ける義務を負い、現存企業の日々の企業活動に参加して、仕事のノウハウを理解するとか、自らが考えたアイディアなどを厳しく検討してもらうなど、現実の生々しい企業活動を理解させ、知識が机上の空論にならないようにチェックや、アドバイスをもらう。

すなわち、授業はゼミナール方式とインターンシップで生きた経営を学びながら身に着けていく。学生は自分が学習と研究を行いたい事柄に関して、指導者と相談しながら、主にどのような分野のことを、どのような方法で研究していくかを明確に示す。

その学習方法を有効にし、知識を身に着けるための方法として、入学後各自が私的企業を設立して、その私企業を使用して学習や研究成果を常に実戦形式を通して知識を身に着けていく。

ゼミ方式の授業においては、特に自論の展開と、学友の報告から常に最も適した経営方法を考えぬく。同時に報告と議論の過程を仲間と協力して行い、最善の経営手法を身に着けていく研究方法をとる。

⑥ この大学院の授業で今一つ重要なことは、学生は指導教授について学習・研究をおこなっていく、そしてそれを全員の討議によって結論を導いていくが、それと同時にインターンシップといって、企業現場に参加して、指導を受け実務経験を通して、自らの学習・研究を進めていく。このインターンシップ期間中は、企業現場の指導者やともに働く人々からも、様々な評価を受け、学習や研究の成果を出していく方法を採用する。

次に、⑦学業の成果に関する評価であるが、優れた学業と経験を取得した学生にはレベルに応じて修士号や博士号を授与する。そして大学院大学修了者の名簿を作成して、卒業生全員の研究領域と学業成績などをすべて公表し、人材を必要とする企業に役立ててもらえるようにする。常に人材を必要とする企業が有効に活用できるようにする。この情報公開は卒業生ばかりでなく、必要な人材を求める企業にとり大変有効であると考え。このような教育機関で学び研究と経験を積んだ者が育成されていくなれば、長野県では優れた経営者や、週刊管理者それに技術や研究開発者が沢山輩出され、企業経営は効果的に行われ、人材が不足することはないと考える。特に後継者が不在の企業や、有能な人材を求めている企業の需要を十分に満たしていけるし、長野県の企業はますます成長していくと考える。

4、むすび

少子高齢化による急速な人口減少による市場の縮小と、グローバル経済に伴う企業の海外進出は、我が国の国内の事業者数の減少をもたらす大きな要因となっている。その結果、長野県などの地方自治体の事業所、特に製造企業の減少をもたらす大きな要因となっている。このような厳しい経済環境の中で企業を維持したり、存続させていくことは、非常な困難を伴うと考えられる。

このような厳しい環境の中で、企業の存続と発展をもたらしていくためには、優れた経営者や中間管理者それに技術者などが必要とされてくる。そのためには急速な国内市場の減少や、経済の国際化が急速に進行する時代に適應できる、優れた経営者や中間管理者ならびに技術者を、積極的に育成していかななくてはならない。そのためには国際化に対応できる将来の経営者や、中間管理者それに技術者を、効率的に育成していかななくてはならないと考える。

そこで筆者は少論で述べた、新しいスタイルの大学院大学を、産・学・官が密接に協力して創設する必要があると考える。もしそのような大学院大学が設立されるならば、必ず威力を発揮して、長野県はじめ全国の地方自治体の企業の存続、と発展のために貢献すると考える。

此度の社会科学研究所の調査合宿では、多くの企業や自治体の皆さん方にご多忙の中、懇切な対応をして頂いた。改めて衷心よりお礼を申し上げます。

注1) 事業所が減少すると考えられる主な理由は、①市場の狭小化。②そこで競争の激化が生じる。③グローバル経済の進展による企業の海外進出。④大手企業（親会社）の海外進出のため。⑤海外のサプライチェーンの存在。⑥後継者不在。⑦技術者や従業員の不足。⑧資金的な生きずまり、資金調達困難。⑨新製品や新技術の出現。⑩経営者が気力を失う。

注2) 今後は国際化が急速に進み、外国人経営者や中間管理者や技術者、それに一般従業員が企業の中で、日本人のスタッフとして活躍する時代がすぐにやってくると筆者は考えている。

注3) 長野県には全国的にも知名度の高い企業が多数存在している。

注4) 例えば飯田航空宇宙プロジェクト参加企業。県下の企業経営者団体、社) 長野県経営者協会など。

注5) たとえば信州メディカルシステムの場合、真に地域のイノベーション創出につながるよう、平成21年独立行政法人「科学技術振興機構（略称 JST）が募集した「地域産学官共同研究拠点整備事業」に採択されており、この地域に大学院大学を創設することは、同じような考えからすれば、創立資金の一部が提供されると考えられるので、活用すべきと考える。

参考文献

経済産業省「工業統計」経済産業省大臣官房調査統計グループ構造統計室工業統計班 2013、2014、2015 年 10 月。経産省。

長野県 「工業統計速報 2015 年版」長野県企画振興部情報政策課統計室。

一般内談法人 長野経済研究所 「長野県の経済と産業」。創立 30 周年記念誌 長野経済研究所。2014 年 6 月。

長野経済研究所 「危機を生き抜く企業力」。信濃毎日新聞。2009 年 6 月。

日本経済新聞社 日経グローカル 2013 年 11 月 18 日号 “「地域の核」を担う意識が浸透”

大学の地域貢献度調査。日本経済新聞社。産業地域研究所。2013 年。

増田寛也「地方消滅」中央公論新社。2014 年 8 月。

飯田謙一「国際化時代の日本経済とベンチャー企業の役割に関する一考察」専修大学社会科学研究所月報。2007 年 8 月。