

# 人々の覚醒が生み出す地域イノベーションと本格的な地域創生

著者は企業経営を経験した後、大学教授に転身し、主宰する研究室ゼミには経営者たちも参加している。ゼミでは議論を通して真理を探究する大学院レベルの教育を提供し、学んだ経営者には飛躍した事例がある。議論を通して経営者が覚醒し、その連鎖が地域社会を進化させる。本稿では社長たちが大学院で学ぶ意義を論じたい。

三重大学 大学院地域イノベーション学  
研究科 教授  
西村 訓弘

## 1 はじめに

日本社会は人口減少に悩まされている。1960年頃からの高度経済成長の過程で、地方の農山漁村の人々が大都市に流出し、地域社会の基礎的条件の維持が困難になるほどの深刻な問題として「過疎化」が生じ、2022年4月1日時点で885市町村が過疎地域として認識されている。過疎化の原因は一律ではないが、高度経済成長期の社会変化が農山漁村と都市部との所得格差を生み、地方から都市への大規模な人口移動を誘発したとの説明が成り立つ。1950年には総人口の34・7%が「三大都市圏」、65・3%が「その他の地方」に

居住したが、2005年には50・2%、49・8%と両者の比率が逆転した。全国規模で生じた人口移動で地方の「過疎化」が深刻になり、2005年頃からは日本全体の人口が減少し始めた。日本社会は経済成長と人口増加を経て豊かになった後、停滞状況に陥っている(図1)。

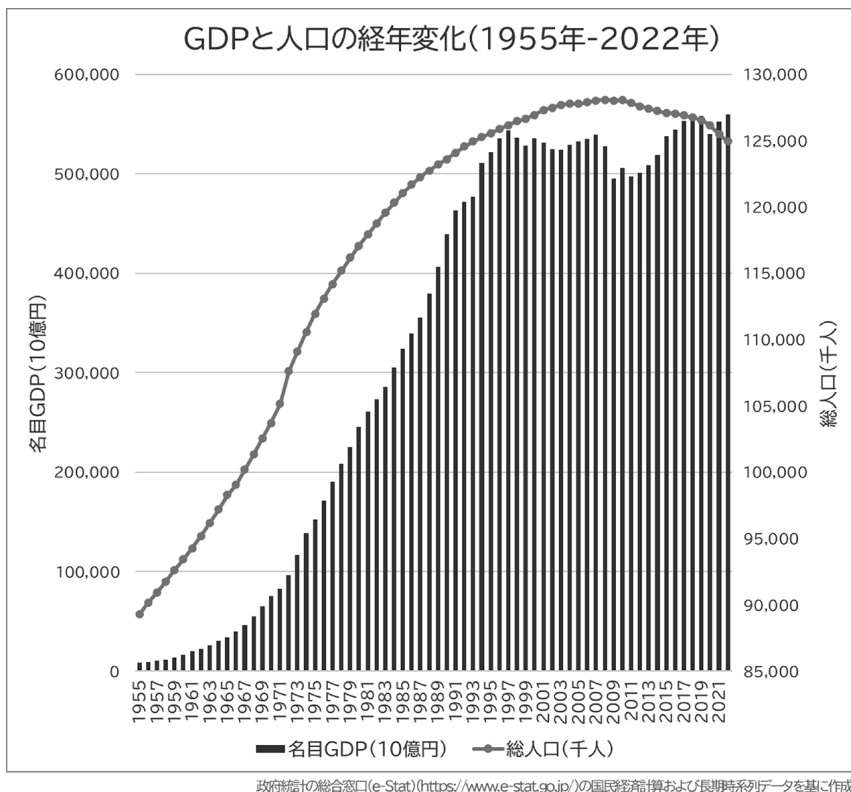
全国規模での人口減少が進行すると2040年には影響は深刻となり人手不足が原因で教育・行政・警察・防衛などの公的サービス、医療、運輸、小売りなどの基盤産業、一次産業などが機能不全に陥ると予測されている。例えば、2040年の日本社会では介護サービス職で25・2%、ドライバー職で24・1%、建設職で22・0%の人手が不足し、「生活維持サービス」の

水準が低下し、消滅する危機に直面することも警告されている(『働き手不足1100万人』の衝撃』プレジデント社、古屋星斗+リクルートワークス研究所著)。このため現在の日本には人口減少下でも機能する「新しい仕組み」が求められる。本稿では、この視座に立ち、著者が三重県をフィールドとして取り組んできた事例を紹介することで、日本の現状を反転させる有効な手段と考え方について考察したい。

## 2 大学院で学ぶことが経営者を変える

著者は、1987年に大学卒業後、企業のバイオ系研究所の研究員として研究キヤ

図1 日本におけるGDPと人口の経年変化



リアをスタートさせ、国内外の外資系企業での研究職を経験した後、2000年に本邦初の国立大学発ベンチャー企業である(株)ジェネティックラボの基盤技術の開発者として創業時から参画し、2004年から代表取締役として経営を行った。

その後、2007年1月に三重大学医学系研究科(大学院)の教授に就任し、医学の研究成果の社会還元を研究する研究室を立ち上げた。著者の研究室には医学部からの進学者がいないため、積極的に社会人の受け入れを行った。最初に入學してきた社会人学生は地域企業の7人の社長たちであった。三重県内の企業を回り社員の社会人入學を勧誘したところ、社長自らが仲間を連れて入學したからである。

社長学生たちとは毎週金曜日の午後6時から研究室ゼミ(通称・西村ゼミ)を行った。研究室ゼミでは社長学生が順番に会社の取り組みを話し、全員で議論し、経験を基にした意見、疑問に思った質問などを延々と繰り返すこと

で発表者である社長の経営について真の姿を明らかにし、参加者全員がその姿を正確に理解する。当初は午後8時で終了していたが、2年後には終了時間が午後11時になることもあった。研究室ゼミでの議論を通して、経営者が自らの強み(真の姿)と社会現況に気づき、その気づきを自らの事業へと反映させる。このことを繰り返すことで社長たちが経営する会社の業績が良くなった。正しく、社長学生たちは覚悟したとも言える変容を見せた。西村ゼミは社長学生たちの口コミで広がりを見せ、博士課程の社長学生に限らず、医学部の学部生、地域の行政の方々、社長学生以外の地域企業の社長や社員が集う、拡大版の西村ゼミとして展開した。

### 3 地域の人たちが議論を通して変容する

三重大学では医学領域の教育・研究の職務に加え、学長補佐として4年間、副学長として8年間、社会連携を担当した。大学と社会をつなぐ業務に携わり、2011年から10年間、三重県経営戦略会議委員として県政への助言を行った。その他、三重県内の7市町(桑名市、多気町、玉城町、大台町、紀北町、南伊勢町、熊野市)の「ま

ち・ひと・しごと創生総合戦略」の策定に関わり、桑名市と南伊勢町には総合計画の検討委員として助言を行った。これらの活動の過程で西村ゼミの存在を知った自治体からは人材育成への依頼が来るようになった。2011年度から三重県主催の「MIE経営者育成道場（通称…西村塾）」、2010年度から「紀北町・町おこしリーダー研修」、2015年度から「南伊勢町地域づくり若手リーダー養成研修」、2017年度から「大台創生塾」と「紀宝町げんき塾」、2018年度には「西村ゼミin松阪」を行った。自治体職員が集めてきた地域のリーダーになってほしい人たちを対象に西村ゼミを提供した。三重県内の高校（三重県立津高校など）でも15年以上、「西村ゼミ」を行っている。地域を知らずに県外の大学に進学し、戻ってこない。三重県の進学校では当たり前だと思っていた意識を変えるために、地域社会について調べ、何をすれば自分たちが住みたい、働きたいと思う場になるのか、高校生たちが地域の可能性を考え、それぞれの提案を題材に生徒全員で議論している。

地域の若手経営者たち、地域のリーダー候補たち、高校生たちへの教育法は同じであり、研究室ゼミで行っている手法を用いた。すなわち、課題を題材に全員で徹底的に議論し、議論を通して理解し、気づきを

持つ、また、気づいたことを自らの場で実践する。この繰り返しである。研究室ゼミでの社長学生と同様に、議論を通して気づきを与える教育は地域の人たちにも前向きな変容を促した。

#### 4 覚醒した経営者が地域社会を変える

著者が主宰する研究室ゼミで行ってきた地域企業の経営者らへの教育は、大学院で日常に行っている議論を通して真理を探究する方法を適用したに過ぎない。経営者たちは大学院レベルの議論を通して、自らの真の姿（強みなど）と企業活動を取り巻く社会の現況を的確に理解し、その理解を足掛かりに気づいたことを日常の事業で取り組む。その結果、企業の業績が総じて好転した。すなわち、地域企業の経営者への大学院での真理を探究する議論を通して教育には、経営者を変容（覚醒）させることで事業成長を促し、経済的価値を創造する可能性がある。

著者が設立に関わり、2016年度からは専任教授となった『地域イノベーション研究科』（2009年度設置）では、この考えに基づいて、経営者たちと築いた議論を通して覚醒を促す教育を学生たちに提供している。西村ゼミの受講者の中には大きく

飛躍した事例がある。（例）あさい農園の浅井雄一郎氏が食用油製造企業と合併企業を立ち上げ、搾油工場が搾油後に廃棄していた熱水を熱源に利用することで高収益型のトマト生産農業を実現した（図2）。

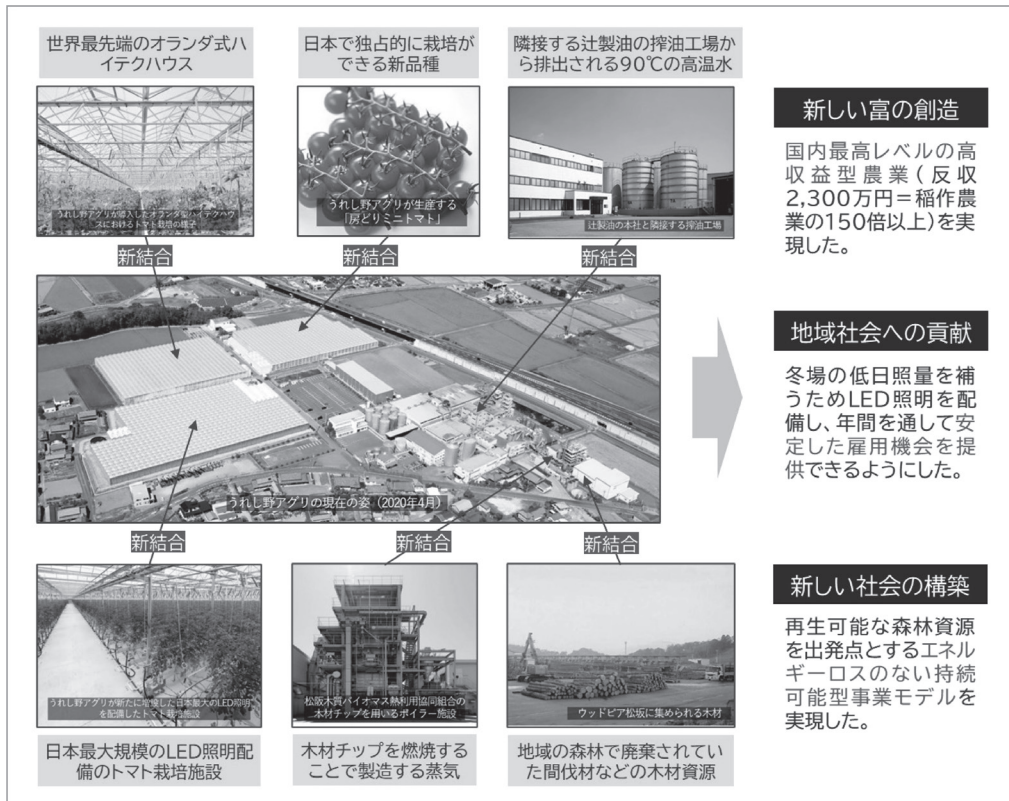
伊勢神宮おはらい町の大衆食堂さびやの小田島春樹氏が機械学習を駆使した顧客予測に取り組み事業収益を著しく高めた事例もある。浅井氏、小田島氏の他にも議論を尽くした教育で覚醒した社長たちが事業を拡大することが認められている。議論を尽くす形の教育で覚醒した経営者が事業を拡大した事例を整理し、「自著『社長100人博士化計画』Ⅱ（月兎舎、2021年12月初版）」にまとめているので、興味のある方は一読いただきたい。

#### 5 西村ゼミの他地域への展開

2020年10月にクロスアポイントメント制度によって宇都宮大学大学院教授を併任し、著者が行ってきた議論を尽くして覚醒させる教育を栃木県の経営者たちに提供するために2022年度から「宇大未来塾ニューフロンティア・プログラム（宇大NFP）」を行っている。宇大NFPでは宇大の複数の教員に著者が三重県内で行っている教育の考え方を伝え、各教員の解釈で覚醒



図2 覚醒した経営者が起こした事業成長の事例



させる教育を実践している。  
宇大NFPを栃木県内で展開することも

行っており、那須塩原地域では地域の事業者らを対象として那須塩原地域開拓塾を実施している。宇

大NFPでも大学院レベルの議論を各経営者の事業内容を題材として徹底的に行っており、参加した経営者たちが変容することを観察している。すなわち、宇大NFPを受講した栃木県の経営者に対して「覚醒させる教育」が効果的であることが確認できている。議論を通して真理を探究することを経験し、「論理的思考」を身に付けたことが経営者らを覚醒させ、事業の成長をもたらした、その連鎖が

地域社会を進化させる可能性がある。

著者は2023年4月からは第3期内閣府戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）のプログラム・ディレクター（PD）として「ポストコロナ時代の学び方・働き方を実現するプラットフォームの構築」を遂行している。このSIP課題では著者が行ってきた議論を尽くして覚醒する教育法の分析と他大学への展開方法について研究を行っている。

## 6 人口減少を機に社会は変わる

著者は、過疎化が深刻な三重県南部地域に唯一残った豆腐店、整備工場などの事業者が生産性を高め、事業拡大している事例を確認している。三重県内の29市町における2016年から10年間の「生産年齢人口一人当たりの市町民所得の増加率」の比較からは、南部地域の全自治体が他の自治体を上回る（過疎化が最も深刻な南伊勢町が32%で人口が最多の四日市市が8%など）、南部地域の事業者の収益性が高まっていることが分かる。また過疎化が先行して生じた北海道では2018年における各自治体の「総所得の総額」は札幌市などの都市が圧倒的に高いが、「一人当たりの総所得」では都市より過疎地域の自治体が高

い現象が認められる。著者は、過疎化という社会現象が持つ時勢上の意味について改めて考察する必要があると考えている。

過疎化を一樣に悲観するのではなく、また上述のような逆転現象も認められることから、例えば、過疎化とは戦後の高度経済成長が与えた社会変化に適応する時期に現れた社会現象であるとみなせる。このため、過疎化が進行すると過疎化に適応した事業者と住民が出現することで過疎地域が新たな形へと落ち着いていくのではないかと思う。前述の著者が三重県内の自治体に行ったリーダー研修では、その参加者は、正しく、過疎地域で生き残った事業者たちである。過疎地域で事業を営む者の間で適応（廃業・転出と残存事業者への事業集約）が進み、生き残った事業者と住民が中核となる新しい社会の姿に収斂する。過疎化によって地方社会はこうのように変容すると著者は考えている。

## 7 地域社会を消滅させないために

「人口戦略会議」は全体の4割に当たる744自治体で2050年までに20代から30代の女性が半減し、消滅する可能性があることを2024年に報告したが、一方で既に過疎化が行き着いた地域にも「事業

者」「住民」が一定数存在する。このため人口戦略会議が指す消滅可能性の対象は「自治体機能」であり「住民（非事業者）」ではないと著者は考えている。

人口が減少する過程で地域内の事業者による地域社会の変化への適応が進み、生き残った事業者と住民が中核となる新しい社会の姿にいったんは落ち着くのだと思う。ただ過疎化はここではとどまらない可能性があり、地域社会の変化に適応して生き残った事業者が、さらなる人口減少が誘発する教育、医療、購買環境などの生活基盤の崩壊によって地域から転出を余儀なくされ、本格的な地域消滅が起こることが懸念される。社会変化に適応した事業者と住民が主体となる新しい姿の地域社会が形成されたとしても、次に来る生活基盤の崩壊が地域社会を消滅させる。

このような危機意識を持ち、地域社会の崩壊を防止する策を考察する必要性を著者は感じている。人口減少によってこれまで動いていた仕組みが動かなくなる。このことが地域社会を消滅へと誘発するのであれば、動かなくなった仕組みのそれぞれにおいて新しい技術、新しい働き方、新たな人材などを組み込むことでこの状況を克服し、新しい仕組みで動かすことが必須となる。そのためには新たな発想で行動し、変化させていく人々が必要となる。「覚醒し

た人たち」がその役割を果たす、著者はその可能性を確信している。

## 8 地方大学に求められる役割

イノベーション（Innovation）という経済現象を最初に説明した経済学者シュンペーターは、イノベーションを創造的破壊と新結合による社会変革であるとし、「経済体系内から生ずる変化がある。それはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによつては到達しえないようなものである」と説明している。停滞した経済状態の中で、これまでの方法を前向きに破壊（創造的破壊）し、社会に新たに表れた技術、方法などと新たな結合を生むことで、成長力が生み出される、シュンペーターはイノベーションとはそのような経済現象であると説明し、イノベーション（新結合）を生み出す人々をイノベーター（企業家）と呼んでいる。

現代の日本では、高度経済成長に伴って創り上げてきた仕組みが、経済が成熟し、人口が減少し始めたことで適さなくなり、社会の至る所で不具合を起こし、日本社会を停滞させている。失われた30年と呼ばれる社会の背景にはこのようなことが起

## 9 終わりに

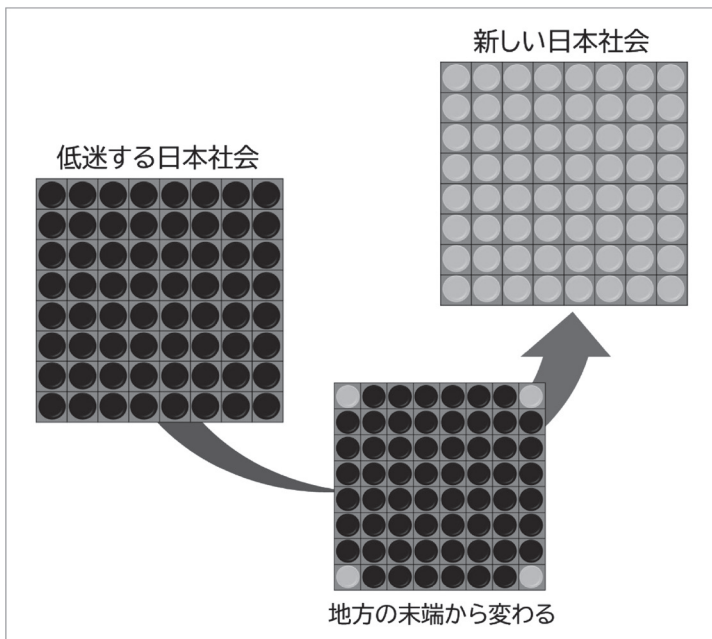
社会全体に停滞が見られる現代の日本には経済成長を経て豊かになった日本に適した「新しい社会」と「新しい生き方」を創造することが求められている。すなわち、21世紀の日本に適した社会を築く必要がある。過疎化によって社会の仕組みに限界が表出し、既得権者の抵抗から解放された地域、

こつていると著者は推察する。現在の日本社会が置かれている時勢の立ち位置を鑑みると、「人口減少による社会崩壊」への危機感をテコとして、閉塞感が漂い膠着している社会を一気に変える必要がある。人口減少が原因で成り立たなくなる行政・教育などの公的サービス、医療、運輸、小売りなどの基盤産業、一次産業などにおいて、従来の方法と考え方を見直し（創造的破壊）、新たな技術、働き方、人材などを導入（新結合）することで課題を解決し、新たな地域社会を創生すること（イノベーション）が必要であり、「覚醒した人たちが」がその実行者になる可能性がある。地方大学は地域課題の解決に先頭に立って取り組むべきであり、教育を通して地域人材を容させる（覚醒させる）ことが、地域社会から求められる重要な役割である。

すなわち、経済成長に伴って衰退した場から21世紀に適した社会への移行が始まると著者は仮説を立てている。「新しい日本の姿を地方の末端から創造する」、これが著者の野心であり、覚醒した経営者たちが地域で活躍することで地方の末端から新たな日本社会へと一気に変わることを妄想している（図3）。

シュンペーターによれば、新結合（イノベーション）は群生するという。なぜなら、「一人あるいは数人の企業者（イノベーター）の出現が他の企業者の出現を、またこれがさらにそれ以上のますます多数の企業者の出現を容易にするという形で作用する」からである。西村ゼミを通して観察した「覚醒した社長たちの群発」は正しく、シュンペーターが説明したこの現象である。信用金庫など地域社会に根付いた金融機関には真の地域創生をけん引する覚醒した事業者への支援をお願いしたい。それが日本社会を地方から復活させる価値ある投資となるからである。

図3 末端から日本が変わるイメージ図



### にしむらのひろ

大学卒業後、(株)神戸製鋼所、米国企業などの研究員を経て、2000年(株)ジェネティックスラボ創業に関わり、2002年から同社代表取締役。2006年に三重大学医学系研究科教授就任、2016年から現職。2020年10月からクロスアポイントメント制度にて宇都宮大学学術院教授・特命副学長。JST共創の場形成支援プログラムPO、第3期SIP「ポストコロナ時代の学び方・働き方を実現するプラットフォームの構築」PDを兼務。日本学術会議連携委員（経営学委員会）。著書に『社長100人博士化計画』（月兎舎）。