

## 特別シンポジウム

福井県立大学創立30周年記念 地域経済研究フォーラム 特別シンポジウム

### 「創造時代 (Society5.0) の仕事術」

日時：2022年10月26日（水曜日） 13：30 17：10

学長あいさつ：

福井県立大学 学長 岩崎 行玄

本日は、お忙しい中たくさんの方々にお集まりいただき、感謝申し上げます。地域経済研究フォーラム 特別シンポジウム「創造時代 (Society5.0) の仕事術」の開催に当たり、一言ごあいさつ申し上げます。

今回のフォーラムを主催する地域経済研究所は、本学における基本理念の1つであります「地域と連携した開かれた大学」を実現するために、2001年4月に本学の付属研究機関として誕生いたしました。地域経済研究所は設立以来、地域経済の発展につながる研究を行い、県内の企業、団体にその成果を還元してまいりました。私は、地域経済研究所のことを福井県立大学の地域貢献の顔だと思っております。

近年の研究では、福井県が公募した人口減少対策データ分析調査業務に採択され、地域経済研究所が中心となって本学教員と外部有識者のチームで研究を進め、福井県に人口減少対策を提唱しました。また、コロナ禍における県内企業の実態調査においては、コロナ禍の厳しい環境下でも実直な経営方針と持ち前の高い技術力で新しい製品・技術・顧客サービスを創出し、事業継承する粘り強い県内の企業の姿を明らかにしてまいりました。そして、コロナ感染症や自然災害などの発生を予測し、間接または直接的に人の身体を守る製品開発、サービス開発を行う分野を「命を守る産業分野」と定義して、県内企業にこの「命を守る産業分野」への参入を提言しました。

さて、本日の基調講演をされる、元地域経済研究所所長の中沢孝夫名誉教授を紹介いたします。中沢名誉教授は、これまでに2,000社を超える経営者、技術者の聞き取り調査などを実施する、超現場派の研究者です。先ほどの研究成果は、中沢名誉教授の仕事の系譜が引き継がれた結果だと私は考えております。また、本日のフォーラムでは、本学大学院の卒業生で福井コンピュータホールディングス株式会社元社長の林治克氏、元福井テレビアナウンサーの福田布貴子氏、地域経済研究所の南保勝所長も参加するパネルディスカッションが行われます。4名のプロフェッショナルがこれからの時代に必要な仕事観についてどのような提案がなされるのか、私もわくわくしています。本日の中沢名誉教授の基調講演、後半のパネルディスカッションを通じてご出席の皆様

さまにも仕事，技術についてお考えいただく良い機会になればと存じます。

所長あいさつ：

福井県立大学 地域経済研究所 所長 南保 勝

地域経済研究所の南保でございます。日ごろは地域経済研究所の業務につきご協力をいただき、誠にありがとうございます。また、本日はお忙しい中こんなにたくさんの皆様にご参集いただきましたこと、併せて感謝申し上げます。

先ほど学長のお話にもありましたとおり、今回は本学開学30周年であることから、通常は研究所事業の一環として開催しておりますフォーラムを1つ格上げいたしまして、本学創立30周年記念特別シンポジウムとして開催する運びとなりました。

ご承知のように、本研究所は喫緊の課題である人口減少対策や地域産業・企業の課題解決に向け、さらには県民の暮らし向きに関する研究まで、幅広く多様な調査研究を実施してまいりました。そうした研究事業と併せて、その成果を地域企業の皆様、県民の皆様に発信するというインターフェイス事業を果たす使命も担っております。それが今日のフォーラムであります。

しかし、この3年間、コロナ禍によりフォーラムの開催も制約を受ける事態となりました。ただ、ここにきてようやく先が見えてきましたので、以前にも増して研究成果の報告の場としてフォーラムに注力してまいりたいと思います。今日の特別シンポジウムはそのリベンジの場と考えておりますので、よろしく願いいたします。

本日は長時間となりますが、テーマは私たち一人一人にとって重要な「仕事とは何か」を考える場でもありますので、最後までご清聴いただければと思います。

簡単ではございますが、以上で私のあいさつに代えさせていただきます。

## 第1部 基調講演：福井県立大学 名誉教授 中沢 孝夫 氏

### 「仕事の意味—『人的資源の成長』を基礎に—」

ご紹介いただいた中沢でございます。この大学には大変お世話になり、思いがけず10年近くお



基調講演

りました。3つほど大学に在籍しましたが、ここが一番居心地が良かったようです。それは、福井のお酒が美味しかったことも理由の1つです。とにかくここは暮らしやすいところだったと思っております。

エマニュエル・トッド（仏）の発言から

今日のテーマは「仕事の意味」ですが、製造業だけでなく流通・小売など、私はずっ

とさまざまなジャンルの現場を歩いてきました。あちこちに話が飛ぶと分からなくなってしまいますので、製造業に絞りながら全ての業種に通用する普遍的な話をしたいと思います。

フランス人のエマニュエル・トッドという世界的な知識人がいます。彼は最初にソ連の崩壊を予測しました。なぜ予測できたかというところ、ソ連の乳幼児、子どもたちの死亡率がものすごく上がっていったという現実がありました。1980年代から急速に上がっていき、彼は国として成り立たないと予測を立て、そのとおりになってソ連共産党は崩壊しました。

そのほか、彼はたくさんの予測をしています。一番近いところでは、アメリカのトランプ登場です。トランプ個人の登場まで予測したわけではありませんが、アメリカの中西部、特に白人が住んでいるところで、中高年層の40歳・50歳という一番働き盛りで元気があるはずの白人がどんどん亡くなっているデータを見て、アメリカが大きな変化を迎える状況が来ることをトランプが登場する3・4年前に発見して、そのとおりになりました。

トッドは、プロフェッショナルとはどういうものを定義しています。自分がプロフェッショナルであると言えるのは、ある領域に関して徹底して知っているからだそうです。つまり、普通の仕事をする人は誰もがプロフェッショナルになり得ます。例えば、自動車整備工でも飛行機の整備士でも同じです。まずは、ある仕事の領域を徹底して知っていることです。それから、知らなくても仕事の範囲で応用が利く人です。ちょっと分からないことがある時でも、周辺情報をきちんと身に付けていれば応用が利きます。ある領域をきちんと説明ができる人、自分が徹底して覚えている人をプロフェッショナルと言います。

### モデルとしての北川鉄工所（広島県・府中市）一本州と四国に架けた3つの橋

普通の会社でもそうです。私は2,000社以上の会社を歩いています。広島県に北川鉄工所という1,500人くらいの会社があります。鉄工所としては大きい方ですが、退職率はほとんどゼロです。採用されてから、特別な事情がある場合以外は辞める人がいないという、すごく良い会社です。そして生産性が高い。その要因は、仕事の覚え方が非常に合理的というか、積極的に仕事を覚えさせているからです。

百年前は、鉄の鍛造とか鋳造をやっていました。そして、本州と四国の3つの橋を架ける時に、それぞれ20年くらいかかりました。というのは、特に瀬戸内海に橋を架ける作業は地盤が島と島の間で異なっていて、なおかつそれぞれの距離も違います。海峡によってすごく波が荒いところと波がないところもあるので、橋を架けた時の揺れ具合がみんな異なります。彼らはそれらを1つ1つ克服する作業をしましたが、それが大変素晴らしく新しかったのです。

これは製造業でいう「製品開発力」、新しい製品を開発していく力です。これがないと新しい仕事ができないわけですから、発展していきません。新しいサービスやソフトウェアを開発することも、新しい仕事を創っていくことです。

北川鉄工所は、その橋を架ける作業をやりながら、長い橋や短い橋、足場を築くことがすごく難しいところとやさしいところ、さまざまな条件をクリアしていき、そのたびに新しい仕事を創っ

ていきました。

20年以上かけた本州と四国をつなぐ橋を架け終わった時に、すでにできていたものがあります。皆さんもよく見るとと思いますが、高層ビルを作る時に、骨組みの段階では一番高いところにクレーンがありますね。北川鉄工所はビル建設用クレーンで日本のシェアが30%くらいあって、少し値段が高いですが最も便利と言われています。これも大成建設や清水建設などと組んで、お互いのアイデアをすり合わせながら作っていきました。

ビルもまた、島と島に橋を架けるのと同じように、オフィスビルや再開発ビル・消防署・警察・個人のマンションなど、敷地や容積率が異なる建物がほとんどです。あらゆるタイプの建物をつくる時に、それを共通化して作れるようにクレーンを開発していきました。今のクレーンはほとんどが、異なるビルの屋上を積み重ねていく時に遠隔操作できます。実は、遠隔操作もプロフェッショナルと関係があります。一人一人の熟練工が自分で覚えていることをコンピュータに移管させてソフトウェアを作っていきます。こういう作業が非常に進んでいます。

百年続く企業は福井にも多くありますが、大きい小さいはあっても必ずあるのは開発力です。ずっと同じものだけを作っているのは駄目で、競争相手に必ず負けます。残りが価格競争だけになってしまいますから、その時点で敗北です。付加価値があるもの、差別化しているものをどんどん作って、初めて長期の仕事を保証できます。

ただ、そうでない仕事も確かにあります。例えば、為替のトレーダーのように、明日の為替がどれくらいになるのか、円はどのくらい下がるのか、上がるのかという情報だけで生きている人には必要ありません。そのため、どの会社に行っても使い物になります。しかし、そういう会社でしか使い物にならない、ということです。

### 日本電産の永守重信氏の大学づくり（京都先端科学大学）の「即戦力論」の理念

また、ついこの前まで日本で一番生産性が高いと言われていた日本電産という会社があります。急激に伸びていた会社ですが、私は今期か来期あたりが大きな転換点だと見ています。というのは、大学づくりをして大失敗しました。200億円かけて京都先端科学大学を作りましたが、ふたを開けてみると惨たんたるものでした。

創業者の永守重信さんは、一種の権力者です。まず、偏差値教育を打破すると豪語しました。

#### 3. 日本電産の永守重信氏の大学づくり（京都先端科学大学）の「即戦力論」の理念。

（日経・芹川フェローとの対談）  
「経理の専門家」「モーターの専門学科」の目的、学校とは何か。  
歴史経路に制約される「日本型雇用」。雇用制度はどの国（地域）も異なる。ジョブ型とメンバーシップ型の「論」。世界中の企業の中心部隊は長期雇用。ジョブ型も中身は多様。

確かに実現しましたが、偏差値自体がなくなってしまうほどひどい学校になってしまいました。200人の定員のところに100人しか来ません。それで偏差値35、要するに偏差値が出ないのです。打破したことは確かですが、マイナスに打破しました。

それはなぜか。教育で一番大事なものは、ものを作るときと同じで、リベラルアーツ

です。つまり、教養が基礎にないと、専門性だけで学ぶと人間がどんどん狭くなっていきます。一見無駄なことをやることによって、人間の幅は広がります。マチ、余分なところが広がっていかないと、新しいものは作れなくなっています。これは人間の生産性の高さと言えます。そういった基本的なりべラルアーツのところをつまずくと、立ち直れません。

例えば、今日も私のゼミにいた学生が何人も来てくれています。どの授業を一番覚えているかという、専門科目ではありません。私は経営学を教えています。経営学をきちんと学んでくれたのは大学院生およびビジネススクールの人たちです。彼らは社会を知っているから教えられます。しかし、18歳・19歳の若者にいきなり専門科目を教えても、ドラッカーを読ませて「経営学を覚えろ」と言っても、ちんぷんかんぷんです。

それよりも、一般教養の厚さです。だから良い本を読む、良い映画をたくさん観るという作業がどうしても必要です。私はいつも京都で学生たちと合宿して勉強しましたが、一見勉強と関係ないような、例えば『ポーツマスの旗』という日露戦争終結の話を読ませたりしました。他に、日本人が書いた最も美しい文章と言われる藤沢周平の小説『蝉しぐれ』も、テレビの映像などよりもはるかにイメージが膨らむ本です。『蝉しぐれ』は映画やテレビドラマになっていますが、どれも本にはかきません。イメージにきちんと頼った方が確かです。

もう1つは、各国ごとに歴史経路があり、そこに人間は制約されてしまうことです。つまり日本のように海に囲まれて天然資源が少ないところは、逆に輸入したものを加工して輸出する作業が必要になってきます。その作業は世界的に普遍性を持ちますから、東アジアは日本の技術とともに一緒に伸びていきます。韓国が典型的です。

ところが、天然資源が発達している国には「資源の呪い」という言葉があります。どうしても「加工をする」という生産能力を持ちません。つまり、石油やガスという資源を売るだけで、そこにいる人間は応用力がまったくありません。ですから、今非常に困っているアフガニスタンのような国は天然鉱物の希少資源がたくさんありますが、それを生かす能力は国内にゼロです。全部外国人がそこへ行って、やっているという状況ができてしまいます。

ですから、国家を含めて地域は、持っている歴史経路に依存します。日本には四季がありますが、夏しかない国もあります。言葉は日本中どこでも日本語で通じますが、イスラムの国であるインドネシアは20年くらい前に何度か調査に行きましたが、ジャカルタから飛行機で2時間くらいの遠い島に行くと言葉が違って、現地の通訳が通訳できませんでした。そういう国をまとめるのは、ものすごく大変です。アフリカやヨーロッパの一部もそうです。まとまりを欠くところは協力関係も難しくなります。そういう意味では、日本は江戸時代からずっと教育が優れていました。日清戦争が終わった頃には、識字率が8割もありました。今でもそうした国は世界190か国の半分もありません。そういう差があります。

もう1つ、雇用について言いますと、最近「ジョブ型雇用かメンバーシップ型雇用か」という議論があります。ジョブ型は同じ仕事をするということです。職務経歴書があって、「ここからここまでの仕事をしなさい」と言われてするのがジョブ型です。日本は、まず会社のメンバーになります。

その中で、幾つもの仕事を配置転換して仕事を覚えながら、専門性を獲得する人間、マネジメントを獲得する人間と、途中から分かれていきます。日本の場合はそうです。

フランスはジョブ型の雇用が多いです。だから、学生がインターンシップをするのが大変です。学生のうちに1つのジョブを全部きちんと覚えるので、インターンシップが1年以上かかってしまいます。会社に入ってから覚えればいいだけのことなのに、社会の仕組みとしてそうになっています。

日本電産の永守さんは、モーターの専門家を育成するために大学を作りました。18歳の人間がモーターを作る専門家になるための学校に行くのか？ と私は思いました。それは専門学校や社内でやれば良いと思います。外国の仕組みをそのまま持ってきてもうまくいきません。

#### 小泉信三の「読書論」

昔、小泉信三さんという人がいました。長らく慶應大学の学長をされ、今の上皇后殿下と美智子妃を引き合わせた方です。小泉さんが70年くらい前に岩波新書で出した『読書論』という本があります。後に慶應の工学部になった藤原工業大学という大学があって、学部長をした人の言ったことが書いてあります。「産業界の人は、すぐに役に立つ人間を作ってくれ、そういう学生をよこしてくれ、と要求するが、すぐに役に立つ人はすぐに役に立たなくなる人である。だから私はそういう教え方をしない。長期にわたって考える人間をとにかく育てるのが大事だ」と。鍋や釜を買ってくれば、すぐ煮炊きに役に立つが、人間は鍋や釜ではないので、すぐに煮炊きだけで良い、というものではありません。

今すぐ役に立つとは、永守さんが求める即戦力です。ですが、あなたは18歳の時にモーターを作ろうと思って勉強を始めたのか、と言いたくなります。本人は違います。永守さんは電気科を中心に勉強して、幾つかの会社でいろいろな仕事を覚え、たどり着いたのが「モーターを作る」というテーマだったそうです。それが本人にとって当たりで、世界的なメーカーになったことは立派です。ですが、18歳のときに最初から「モーターを作れ」というテーマを与えられて、「はい」と手を挙げる人間が、はっきり言って役に立つわけがありません。

ドイツのマイスターは人を育てる制度として、何百年も続いています。このマイスター制度が最近だんだん崩壊しているのはなぜかという、16歳や18歳で人生を決めてもいいのかという疑

#### 4. 小泉信三の「読書論」

- ・ **すぐに役に立つ人間はすぐに役に立たなくなる。**

問がずいぶん出てきて、途中で挫折する人間がいるからです。本人の努力ではなく、とにかく挫折してしまう人間が出てきてしまう、というのはよく分かります。それで、ドイツもこれはちょっとまずい、と反省の時期に入っています。他と異なること、差別化することを考える力というのは、専門よりも基礎としてのリベラルアーツの厚み

です。

例えば、すごく簡単に言うと、人と討論する語彙力、言葉の数をどれだけ知っているかです。あるいは、どういう話題を持っているかという人間の幅です。「あの本を読んだか？」と聞くと「ああ、読んだ」と。「私はこういう本を読みました」という時に、「それはどんな本？」…という会話がやはり必要です。

### 北川鉄工所－次々と問題点を克服した営業力と技術力

北川鉄工所の話に戻ると、いつも異なったことに取り組んでいます。それを従来からあったことに結び付けながら、発展していきました。繰り返しますが、波の荒さや風の強さ、土壌も地盤が違う、距離も全然違うので、基礎工事の仕方が全然違ってしまいます。そこで、コンクリートミキサーを船に載せ、ミキサーを船から現場にどんどん移し替えていく作業が必要です。その作業を開発していくことから取り組んでいきました。

ビルでも、形や設計が違う、高さも容積も面積も違うビルの隠れた部分は、揺れ方です。地震の時の揺れを制御することを制振構造とか免振構造などと言いますが、こうした揺れを観測してデータを積み重ね、安全値を高めていく機材を作っています。

その時に、やはり個人の力では限界があります。セールスエンジニアという言葉がありますが、北川鉄工所の場合、相手は大成建設や三菱重工の技術者たちです。セールスや営業をやっているように見えますが、技術者です。相手の図面を見て、それをどうすれば作れるかすぐに考える能力を持っている人たち同士が直接話し合っています。ビジネスの言葉で言うとBtoB、会社対会社の関係なので、外側の一般市民には全然見えない仕事です。流通や小売の仕事とは違い、見えないところでBtoBによる人間の交渉力が重要です。

### 情報と仕事は常に具体的である

これは、リモートではできません。コロナで仕方なく、多くをリモートでやらざるを得なくなりました。ただ、皆さんも自分で体験なさっているように、リモートだと話す側の知識の差がものすごく付いてしまいます。自分が話す側になると自分の知っていることを話せますが、幾つもの画面があると誰に聞けば何が分かるのか、困ったときに誰に相談すればいいのかもきちんと把握できなくなります。

それだけでなく、職場を思い出してみればすぐ気が付くと思いますが、職場には誰にも属さない仕事というものがあります。この仕事はこの人がする、という区分で分けられない仕事です。分けられない仕事を誰がやるのかというと、手を挙げる人、または、この人だったらできそうだから「君、

### 7. 次々と問題点を克服した営業力と技術力。

#### B to B の交渉と人脈のあり方。

例えば、三菱重工や大成建設との協議と開発のアイデア。  
セールスエンジニアの役割。  
「情報」が存在する場所。

やってくれる？」とか言われた時に「できるかもしれないからやってみるよ」という、職場というのはいくつやりとりがどうしても必要です。それはリモートではできません。

今はどの大学でも対面授業になっていますが、学生の中にはリモートの授業を早回しで見る人がいます。それではノートも取れないだろうと言っても、「いや、何回も聞けば分かるから」と言います。だから先生が黒板に書くこともなければ、早回しで見えてしまうことになります。すると、現実の授業が始まるとノロノロしてかったるい、そんな気分がしてしまうそうです。

それではやはり駄目です。対面で、議論している時は、ちょっとした相づちで「そうだね」「それでいこうよ」あるいは「そうなのかな？」と考えるなど、さまざまな反応が人間にはあります。会うと、人間には言葉では伝わらない反応がたくさんあります。だから、会って話している時間は、密度の濃さ、熱量が違います。私も仕方なく何度かリモートをやっています。「では、今度は電話で話そうね」と、電話の方がまだ話が通じるということになってしまいます。

## DX論やIoT論の落とし穴

情報には、未知の情報と既知っている情報の2つがあります。既知っている情報も、束ねると新しい情報に加工することができ、まだ知らない情報になります。デジタルトランスフォーメーションやIoTの落とし穴も、そこにあります。

富岳のような巨大コンピュータがなぜ大切かという、コンピュータの容量がものすごく大きいからです。そろばんをはじいていたら20年くらいかかってしまう計算が、1秒もかからずできます。これが富岳の素晴らしさです。しかし、富岳に投入する際に必要なのは、人間の持っている課題を設定する能力です。だから何をテーマとして、何を調べたいのかという課題をまず考えないといけません。それからどういう価値観でその課題を設定するか。それは、あくまでも人間が価値観を持っていないとできません。課題設定があって、その上で価値観が意味を持つてくるわけです。

しかも、たくさんの会社が順番待ちで富岳を使いますが、企業は固有性によって成り立っています。つまり、自分の会社だけが価格以外で競争力があることが一番大事です。固有性・差別化が企業の生きる道です。ただ、問題なのは、協力し合って何かをする時に、その中に幾つものレベル、層が出ることです。この相談ならこの人とはできるがこちらの相談はちょっとできないと

**9. DX論やIoT論の落とし穴。  
富岳の大切さとその意味。目的設定  
(課題設定)の大切さ。  
価値観が前提。企業は「固有性」と  
「協業」によって成り立つ。またいくつ  
もの「層」が成立する。「既知の情報  
の集積」と「未知」の情報との違い。  
松尾豊教授の議論(「AIは人間を超える  
か」)の問題点。**

か、こちらの相談はこのグループとできるがこちらのグループとはちょっと無理、とかいうことです。

コンピュータやパソコンでつながることも無理です。パソコンで送れる情報は、すでに知っている知識の一部だけです。パソコンに原稿を書いて送る時に、語彙力や表現力が足りない人がいくらパソコンをたた



いても何も伝わりません。持っている言葉の重さ、言葉の組み合わせが大事です。

仕事というのは、いつも具体的です。「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのように」「どうした／どうする」がまず基本としてあります。あるいは、どのように失敗したか、などです。失敗が恥ずかしいわけではなく、なぜ失敗をしたのか検証することが大事です。そういう意味で、情報が仕事の中でどんな具体性を持つのが、やはり基本としてあります。

そこが結局、デジタルトランスフォーメーションやIoTの落とし穴になります。各企業が開発するデジタルトランスフォーメーションは、差別化であって同一化ではありません。同じものを作っても仕方がない。後で出てくると思いますが、新しいアプリを作ることは、その企業の固有性とアプリの固有性が必要です。だから、どこでも使えるアプリを作れるところはありません。

東京大学の松尾豊さんという人が、インターネットで「AIは人間を超えるか」と課題設定をしていますが、それは超えられません。あくまでも人間が考えることが対象化されていくのが現実です。だから、インターネットよりも先に、まず個人の発想が求められます。このことをよく分かっていない人が「人工知能が人間を超えていったら、もう人間はいらないでしょう」と言います。そういうことは100%ありません。何百年たとうとも、それはないです。

ロボットが急速に開発されていますが、全てのロボットは単能機で、1つのことしかできません。碁とか将棋のロボットが人間よりも強くなったと大喜びしている人がいますが、碁や将棋にはルールがあって、過去の勝負のデータが全部残っていますから、それはコンピュータ化できます。けれども、囲碁の道具は将棋の道具として使えません。今日は碁をやめてマージャンをしようとしても、それはできません。碁は碁をするだけです。

それと同じで、製造業でいえば切削、削り出すことですが、それだけをするロボットができます。磨くこともしかりです。あるいは、車を作る工場のラインの仕事がずっと何日も見ていると、思いがけないトラブルがたびたびあります。流されてくるものが何かのはずみで部品を1つ付け忘れたりします。その前提で人々は働いているので、そういう時にすぐ、前の工程で付け忘れたから付けておこうと、新しいものを持ってきて付けてから次に流すことができます。これはどんなに精密な機械をつくっても起こることです。それを予期してやっています。

あるいは、現場の仕事には腰が痛くなるとか、腕ばかり使って大変なものがあります。その時に、どうやったら腰や腕が痛くならないように仕事を改善できるか考えて、工程を自分で作っていきます。そこで初めて作業能率が上がります。そういう作業が考えられるかどうかです。

言われた仕事だけやっている、あるいは出来上がったシステムに乗ってそのとおりにやっていると、不良品ばかりできてしまいます。それが多いほど生産性が低くなるので、途中で出さない工夫が必要です。そういう工夫ができるかどうか、基本的にはリベラルアーツ、社会常識です。社会常識の深さが全体を決めていきます。よく「似たような仕事だから私にもできるだろう」と言います。確かにできることはありますが、似ているというのはどういうことかということ、異なっているという面もあります。似ているというのは似ているのであって、同じではなく異なっているのです。

ASEANへ技術移転をする時にすごく難しいのは、きちんと仕事表を作って、まったくの基礎から教えないといけません。異なった国に行く場合、「見て覚えてくれ」というのは駄目です。見ても覚えられません。割と大きな工場で仕事表を見ると、「最初に工場に着いた人が電気をつける」ということから書いてあります。「ものを置くときは順番に、歩きやすいように整列してきちんと置く。あちこちに置いたら駄目」とか「あるべきところに行けば、ここにある」、例えばものが10個必要だとすると「あと2個になったらその黄色い札を立てておく」と書かいてある。そうすると、ここには2個しかないからすぐ足さなくては…、となります。見て分かるようにしておかないと駄目なんです。ASEANに行くと、そういうことを仕事表で細かく作っていくことからやらざるを得ません。

進出して30年くらい経っている企業は大丈夫ですが、それでも30年かかります。それは、自分たちが昔かかった時間です。ただし、時間は圧縮できます。いったんやった仕事を後から覚える場合は、かなり圧縮できます。日本でいうと1950年代から1990年代までやった仕事の半分くらいの期間でASEANにやれる能力が身に付くのは、後追いの有利さです。ただ、これからの仕事には自分で生みの苦しみのようなものがどうしても必要です。

#### 現場には「定義」できない知識が存在する

話を進めます。現場には定義ができない知識が存在します。どう定義したらいいのか、どのくらいの問題なのか。例えば、物質には「残留応力」という言葉があります。鉄に限らずあらゆる素材には削ると熱が少し出るとか、どのくらい削ると切削効果が悪くなるか、それぞれの物質が持っている硬さや緩さ、あるいは自然と自重で垂れてしまう素材など、さまざまあることを言います。こうした残留応力をコンピュータに入力します。

1センチ四方くらいの大きさに物質を小さくして、残留応力を計ってデータ化することを10年くらい前からやっていますが、まだうまくいかないところがあります。組み合わせが多過ぎるからです。ただ、何割かはできています。そういうことを10年以上かけてやっている中小企業がありますが、すごく立派なことです。

#### 「公差」(許容誤差)をどのように理解するか

次に、「公差」という言葉がありますが、許容誤差です。間違ってもいいレベルで、このくらいの間違いはあってもいいということです。厳密と精密はすごく違います。図面だけ、3次元のCADだけでやる人は厳密になってしまい、「ここはこういう角度で」と現場にそのまま送ってしまう例がたくさんあります。設計している方は自分の



部門が完璧なら良いので、そうやってしまうわけです。ところが、ここは2、3ミリ緩くてもいいんじゃないか、1、2センチずれていてもどうってことないといった、許容誤差というものがそれぞれの素材や製品にはあります。

私はトヨタ自動車によく行きますが、その許容誤差をとにかく広く取ろうという仕組みになっています。許容誤差を狭く取って厳密にやってしまうと、きつくなって仕事が大変になるだけで、生産性が上がらないからです。かえって無駄なので、完璧にしてしまうより、少し甘くしておいたほうが作る側も楽ですし、設計する側も厳密にやらない方がいい、という状況です。

そこで、自分たちが考える。例えば、モーターを作る時に、それぞれの製品の厳密さをどの程度の許容誤差の範囲にするかが、会社の中で設定されているはずですが、そうでないとやっていけません。ですから、最終的には現場感覚と設計技術のやりとりで、もう少し楽にやっっていこうという認識がないといけません。「私のやったのものが立派だから、これでやってほしい」というのは困るんです。そうではなくて、どうやったらお互い譲歩できるかが問われています。

### 現場での開発修正の能力

最後の話になります。リモートの必要性は確かにありますが、大きな限界があります。限界を知りながらリモートですることが必要です。繰り返しますが、直接会うことによる熱量の交換量は圧倒的に違います。コロナで大変ですが、やはり人と人が議論してお互いの語彙、言葉の力をきちんと計りながらやっていかないと無理です。だから、こういうアプリが欲しい、これがあつたら便利だという、さまざまなアプリがどんどん開発されていきます。

ただし、単能機です。1つのアプリは1つでしかありません。ケータイみたいに電話もメールもできるのは、それはそれで当たり前のことですが、職場はそういう問題ではないので現場が回りません。私はさまざまなアプリの登場を期待していますし、アプリケーションが開発されていくことは知識量の増大にもなり、そのことがビジネスの基本にもなると思います。繰り返しになりますが、アプリを開発するアイデアもアプリ自身が開発するわけではありません。そういう限界があることを最後にお話しして、私の話はこれで終わりたいと思います。どうぞご清聴ありがとうございました（拍手）。

## 第2部 パネルディスカッション「仕事とは何か？－仕事観の過去・現在・未来を問う－」

モデレーター：福田 布貴子 氏（フリーアナウンサー）

パネリスト：林 治克 氏（福井コンピュータホールディングス株式会社 元代表取締役社長）

パネリスト：南保 勝（福井県立大学地域経済研究所 所長・特任教授）

コメンテーター：中沢 孝夫 氏（福井県立大学 名誉教授）

福田 皆様、よろしくお願ひいたします。あらためまして中沢先生、ご講演お疲れさまでした。元地域経済研究所所長という立場でお話いただきましたので、現経済地域研究所所長の南保さんに、まず中沢先生のご講演をお聞きになって、ご感想などをお聞きしたいと思います。

南保 中沢先生、大変素敵なお講演、ありがとうございます。私も大変

勉強になって、まだまだ勉強することはいっぱいあることをあらためて感じました。その中で、3つだけ感想を述べさせていただきたいと思います。

1つ目は、私はとても嬉しかったのですが、リモートではないファジーな仕事をというか、リモートでは伝わらない、ということがひしひしと伝わってきました。特に、私の大事にしているのは阿吽の呼吸という、50年代、60年代に日本が急成長した頃の企業のあるべき姿がやっぱり大事なんだということを、中沢先生のお話から1つ学びました。

2つ目は、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用です。1991年にバブルが崩壊してから、日本の企業はすぐ役に立つ戦術で勝負してやろうという、どちらかというジョブ型雇用が主体になっています。私はそれだけじゃないと思っていて、日本の企業は狩猟・漁労民族じゃなく農耕民族ですから、少し時間をかけながら人を育てていくことも大事だということをあらためて確信しました。



南保 勝



そして3つ目は、ちょっとドキっとしたんですが、すぐに役に立つ人間は、すぐに役に立たなくなる、という話です。それって私のことかなと思ひまして、ちょっとドキっとしました。ちょっと待てよと（笑）。

実は研究所は任期制を敷いておりまして、3年ないし5年の期間です。後でまたお話ししますが、これがすごく心地良い。私は、この5年間で自分を仕立てて役立つようにして出ていくという人間になろうと思ったのですが、私

だけがここで20年もおります。すぐに役立ったけれども、そのままずっと20年になったということですね。それで、すぐに役立つ人間は、すぐに役立たなくなるという言葉から、ちょっとドキッとして、すぐに役立たないでおこうということを思いました。

以上、3点でございます。

**福田** ユーモアを交えてお話しいただき、ありがとうございます。

中沢先生のプロフィールは先ほどのご講演で皆さんお分かりになったと思いますので、まず、南保さんからプロフィール、自己紹介も兼ねてお願いいたします。

### 出演者のプロフィール

**南保** 自分が話してばかりで恐縮ですが、今日は「仕事の意味」がテーマなので、今ここに私が存在するのはなぜかということを私なりに考えてみました。それを3つのタームに分けてお話ししようと思います。

私のプロフィールですが、いつも「地方銀行系シンクタンクを経て、2001年から福井県立大学へ」という見出しで紹介されます。今日のチラシもそうですけれども、読まれた方は、地方銀行系シンクタンクに入る前は何をやっていたのか、疑問もあると思います。今日は学生の方にも何人か来ていただきましたが、地方銀行系シンクタンクに入る以前、学生時代から自分が作り上げられたというのは生意気ですけど、シンクタンクに入るまでの話をちょっとしたいと思います。

学生時代、私の家は小さな工務店を営んでおりまして、結構威勢のいい職人さんが出入りしていました。私もそんな中で育ったものですから、なんかちょっと調子が良くて、ちょっと気が短くて、かつ、ちょっと喧嘩っ早くて、どうにもならないドラ息子からスタートしたんですね。

大学3回生の時に、自分を変える事件が起きました。実は、父と母が交通事故に遭って、母が亡くなったんです。父もそのまま寝たきりになってしまいました。そこから、今までのドラ息子ではいられない現実を私は見ることになったんです。いろいろなことがありましたけれども、私自身を変えてくれたのは父と母だったのかなと思います。

その後、3回生で前期試験の前だったので60単位ほど全部落としてしまい、1年留年しました。

そのため5年間で大学を出たのですが、そういう目に遭いながら、自分も世の中に出て少し頑張ろうと思いました。ただ、実は私が出た大学はマル経の大学なんですね。なので、いろいろな仕事をして「この会社は搾取しやがって」みたいな考え方がなくて、なかなか社会に馴染みにくい、という時代でも

**私（南保勝）のプロフィール**  
**「地方銀行系シンクタンクを経て、2001年から福井県立大学へ」**

1. それ以前の私
  - > 学生時代は、どこにでもいる人間。極楽で楽を覚えたドラ息子。
  - > しかし、ある出来事から生活が一変...
  - > でも、卒業後も永遠のフリーター、最初は働く「意味」が分からなかった。
  - > 毎日のアルバイト生活を通して、この時期、勉強だけは一番やった。
  - > 身内の不幸から人生観が変わった。→ “マルキスト” “自己中” にさよなら。
2. シンクタンク時代（30歳～47歳）
  - > 企業経営（経営相談部）、实体经济（経済調査部）に関する知識を習得。
  - > 上司から学んだ、働くことの「意味」。
  - > お客様のために、会社（同僚、部下）のために → 典型的な働きバチ。
3. 大学教員時代（47歳～）
  - > サラリーマンと実業家、立場によって働くことの「意味」が違う。
  - > その時々で働く「意味」は変わる。ただ、どのような環境でも今できることを全力でやりきる。

私の人生訓「一生懸命、ただ前進あるのみ」

あったんです。

今日のテーマである「仕事の意味」を感じたのも、その頃からでした。学生時代、家では工務店の後始末と併せて社会保険労務士事務所でアルバイトをしました。これがすごく私の人生を作ってくれたと思います。「企業とは何か」というのを、社会保険労務士の先生からいろいろ教えていただきました。財務会計はもちろん、税務・労務・経営にまつわるようなことを教えていただき、社会人としての一般常識以上のものを得ることができたような気がします。この時、実は自分では一番、大学受験や高校受験よりも勉強して、自分が出来上がってきたと思っています。ただ、残念ながら大学時代に学んだ基本的な思想からは抜け出せないこともあり、ひょっとしたら永遠のフリーターのまま終わるのかな、と思ったこともありました。

そう思いながらアルバイトを続けていたのですが、28歳の時に寝たきりの父親が亡くなりました。その頃からわずかな蓄えもなくなって、いよいよ経済的にも苦しくなる時に、マルキストとか自己中心ではいけないですね、食べていかなければいけませんから。

そんな中で徐々に自分が形成されていきます。私は昭和28年生まれなので、昭和30年代に子ども時代を終えた時、友達関係は全てタテ社会で、上の言うことは絶対に下は聞かなければいけないという、ある意味仲間本位ですけれども常に相手の身になって物事に当たる帰属社会のようなところにずっといました。そんな考え方ができるようになったのがこの頃だったと思います。

いずれにしても、学生時代から30歳までの間に自分のベーシックなところがようやくできた、というのが1つ目の話です。

**福田** メディアでご覧になっている方も多いと思うんですけども、若い頃は皆さんと少し違う、大きなギャップがあったということですよ。

**南保** そうなんです。実はこの話をすると家内に言った時、怒られました。「そんな誰にも言ったことがないことを言ったらあかんやろ」って言われたんです。ですが、あえてここで自分のことを暴露してもいいかなということもあって、言うことにしました。

**福田** 今日のテーマは「仕事術」で、仕事とは何かというお話ですから、そのためにはまず今の仕事に至るまでの人間形成、感覚形成がどういうところから成り立っているのかという点で、これまでのご経験をお話しされるのは非常に大事なことだと思います。次は、30歳以降のお話ですね。

**南保** そうです。30歳になったのは、バブル景気の少し前です。金融系の生保や損保・証券とか地方の銀行も含めて、自前のシンクタンクを持つ動きが活発になってきます。そんな中、私は運良く、ある地方銀行系のシンクタンクの設立に合わせて就職することができました。それは、やはり社労士事務所です。いろいろ学ばせていただいたことが次の時代にうまく乗っていったのかなと思います。

シンクタンクの仕事で最初にしたのが、経営相談部の仕事です。金融機関ですから当然営業店があって、営業店にはお客さんがいて、企業も個人のお客さんもいるわけですけども、いろいろな相談が寄せられるんですね。そういう相談に対して、私たちがフィードバックするという仕

事です。税務相談や経営相談・財務会計・労務などですが、個人のすごい話もあって「離婚するけれども、どれだけ慰謝料払ったらいいのかわ」という相談もあるくらい、銀行としていろいろな相談がありました。

その後は経済調査部というところで、実体経済を勉強することができました。地方銀行系の景況調査を一手に引き受け、経済や金融の動向を把握する仕事です。そこで17年余りを過ごしたのですが、特にその頃の上司が良かった。

ある部長さんの机の上を見ると、あるのはお茶と日経新聞と雑誌の「エコノミスト」「東洋経済」くらいです。朝来て、椅子に座って新聞や雑誌を読んだりしながら、お昼になると「ちょっと飯食ってくる」と言って出て、また帰ってきて午後も同じようなことをされて、夕方5時前になると、「もう5時やな。俺も帰るわ」と言って帰られるんですね。そういう上司がいた時代です。

それで、私たちは「ああいう上司を目指そう」というのが1つの仕事観でもあったんですね。ただ、同時に「いや、こんな上司になりたくない。何も仕事しなくなったらあかん」とも思いながら、当時の私は仕事をしていました。

でも、ある仕事で私が大きな失敗をした時、その上司が「よし、ここからは自分の出番や」と言って、私の大失態を全部引き受けて片づけてくれたことがありました。その時は、やっぱりすごいな、と思いました。単に毎日、お茶を飲んで新聞や雑誌を読んでいるだけじゃない。いざという時には動いてくれる。

当時は、こういう上司、仕事観を持っていたと思います。私はその上司を見ながらこういう人になりたいと思いましたし、同時に自分がその時は典型的な働きバチになっていました。日本人の最たる例といえましょうか、そういう人間になっていたと、今振り返って思います。それがシンクタンク時代の話です。

**福田** そこから、47歳でまた転機を迎えるわけですね？

**南保** そうなんです。人生は3回ターニングポイントがあると言われますが、まさにそのとおりです。最後のターニングポイントだと思いますが、1990年代半ばを過ぎると日本の経済成長がほとんどなくなって、金融機関の破綻も相次ぎました。ご年配の方は覚えていらっしゃると思うんですが、山一証券という大手証券会社が確か1997年に経営破綻しました。簿外債務が一杯一杯になって破綻したと思います。

その時に、確かトップが「社員は悪くありませんから」と記者の前で言っていたのを、私は未だに覚えています。企業が社員と一体感を持って運営されていて、上司・トップは社員を守ろうと最後の最後まで一生懸命やっていました。私どもはちょっと人間が古いので現代には合わないかもしれないですけども、そういうことが印象として残っています。山一証券の後、他の金融機関も破綻します。例えば三洋証券とか北海道拓殖銀行です。

その中で、一般の市中銀行は、それまで持っていたシンクタンクを、経費もかかるので内部でもう1回持ち直すか、あるいは畳んでしまう動きが強まっていくんですね。実は私がお世話になっていた銀行も、少しシンクタンクを集約することになり、私も大変良い経験でしたが、しばらく

銀行本体の中でお仕事もさせていただきました。

その後2001年になって、これもラッキーが重なったんでしょうけれども、本学の研究所の設立と私の大学へのシフトというのが一致していきます。偶然ですけど、私の知っている教授が「大学に来るかい？」ということで、寄せてもらいました。

それも実は、研究所の教員は期限付きで3年とか5年なんですね。それ以上経つと自動的に更新もアウトで、あとは好きにやれという感じになります。この3年から5年が勝負で、もう一度人生をここに託していく中で、私なりに一生懸命仕事をしたんです。

その時に、私のところへ友達が何人か遊びに来まして、「これだけ違うのか」と思ったのは、サラリーマンの友達と自分でビジネスをしている友達の考え方、仕事の意味です。と言いますのは、サラリーマンの友達は「おまえ、あと何年かでクビだろう。そうなったら、どうやって飯食うの？」という話になるんですね。私を心配してくれたんです。一方、自分でビジネスをしている友達は、「タダで3年も5年も勉強して、給料もらって飯食えるのか。良いところに来たな」と。「ここで一生懸命学んで、次のところでもっと役立てていけよ」ということを言われました。

この時に思ったのが、立場や環境が変われば仕事の意味は変わる、その中でいろいろ考えても仕方がない、ということでした。限られた時間の中で、自分がどれだけ磨かれるかということに一度かけてみようと思って、自分が一生懸命死ぬ気になってやらなきゃいけない、ということに頑張ってきました。

今できることを全力でやる。それが、当時の私の仕事観だったと思います。最初に自分で始めた仕事は、県内経済の状況を月1回のペースでまとめることです。大学の研究機関は銀行系のシンクタンクのようなことはしないので、「経済状況をまとめて県内の企業や個人の方に情報を流すことを大学でやるのはおかしい」と言われました。他の大学からも電話がかかってきて、「そんな仕事を研究機関はしない」と言われたこともありました。

でも、私も意固地なところがあって続けていくと、あるマスコミの、今日会場に来ておられるお世話になっている記者さんですが、私のレポートを新聞の一面に載せていただいたんです。大した中身じゃないけれども、それがきっかけで今の私がここにいられるのかなと思います。見捨てる人もたくさんいましたけれども、いろいろな人が助けてくれました。そこで学んだことは、やはり一生懸命、何でもその時にあてがわれたものをやるしかない、ということです。だから、私の人生観は「一生懸命、ただ前進あるのみ」という単純なものです。それが私にとって、仕事の意味ということですね。

**福田** ありがとうございます。熱いプロフィールをプレゼンいただきました。おそらく皆さんもお感じになっていらっしゃると思いますけれども、先ほどもちょっと申しましたように、メディアに出て解説をしていらっしゃる、地域経済研究所の所長、教授というお立場でお仕事をされていますけれども、それまでにさまざまな転機と仕事観の変遷があって、今の仕事に結び付いている。この後に、このご経験からくる価値観、「仕事とは」というお話につながっていきますので、ぜひ覚えておいてください。



それでは、林さんにまいりましょう。よろしくお願ひいたします。

**林** 林と申します。南保先生が、いきなり深層のところまでお話されたので、私はどこまでお話ししようかと思っています。

私の出身は福井市で、旧丹生郡清水町になります。大学は、千葉です。「なぜ東京を飛び越えて千葉に？」とよく聞かれましたけれども、実は同じ年代の方ならご存じの方が多いと思いますが、『頭の体操』という当時のベストセラーを書かれていた多湖輝先生が、実は千葉大でした。多湖先生の下で心理学を学びたいと思って千葉大に入りました。

心理学を学んだことで、その専門が後で自分の基盤になったのですが、実は昨日、県立大学の「キャリアデザイン特論」で1コマ話をさせていただきました。その際に、働きがい、やりがい、モチベーションの理論を話せる、いろいろ考えて行動できるというのは、やはり大学の時に心理学を学んだ成果ではないかと思っています。

また、45歳で、働きながら福井県立大学大学院に入りました。今日、こうやってここでお話をさせていただいているのも、大学院を修了させていただいたご縁だとも思っています。大学院に入って、ソフトウェアの上場企業の研究をしました。当時、ソフトウェアの会社の売上の中心はプログラムでした。いろいろ企業研究をしてみると、会計ソフト、株式会社オービックビジネスコンサルタントや勘定奉行といった会社は、実はプログラムよりも保守・サービスの方が売上が上回っていて、業績も非常に良く利益率も高い。そこで、保守やサービスの売上を伸ばしていくことに注力していこうということを経営陣と共有しました。その結果、業績も良くなり、安定的な収益につながったと捉えています。

大学院に入ってまず1つは、確かにいろいろな経験があって、そこから考えることもあったのですが、あらためて理論を基に経営を捉え直せました。そういう意味では、後の自分の経営のベースになったのが大学院で学んだこと、研究したことの1つの成果だったと思います。

もう1つは、同期のメンバーに恵まれました。私は経営学研究科の第1期生ですが、十



林 治克氏

## 1. 自己紹介

**【学歴 1】**  
1984年3月 千葉大学 教育学部卒業

- 出身は福井市（旧清水町）
- 当時のベストセラー『頭の体操』の著者 多湖輝先生の先生で心理学を学びたく千葉大入学
- 心理学が後の自らの“障地”、“根拠地”となる

**【職歴 1】**  
福井コンピュータホールディングス株式会社  
1989年 入社 1998年 社長 1999年 経理部長  
2005年 執行役員 2010年 取締役  
2013年 事業会社 代表取締役社長  
2017年 ホールディングス代表取締役社長 2022年 同（退任）

- 新規および東証上場、経営企画、財務、経営管理を経験
- 上場の際、毎夜2時、3時まで従事し、妻から「母子家庭」言
- 社長兼取締に「希望退職募集」、就職支援…備い、責任感
- 52才にて事業会社、56才にて株式会社代表に、
- HD就任時の役割は「法人の収束」と「経営基盤の強化」
- 結果、信用回復、現場努力による好業績
- 「ソフトウェア会社トップは40代」取締役の責任「引継ぎは良い状態にて」藤沢武夫氏のような経営支援型経営者」などの「経営者観」もあり、「十分果たした」との思いにて、本年退任
- 書中「人の成長以外に長期資源は存在しない」に共感、実感

**【学歴 2】**  
2012年3月 福井県立大学大学院 経済・経営学研究科（社会人）修了

- 45才にて働きながら大学院入学。
- ソフトウェア上場企業を研究
- 保守サービス売上を上げるよう修士論文で結論付け、経営陣で共有し注力
- 好業績、安定収益につながった捉える
- 「理論を基に経営を捉え直せたこと」は後の経営の“ベース”に
- 「同期」のメンバーに恵まれたことはこの上ない「財産」に

**【職歴 2】**  
2022年3月 株式会社SG&D 設立  
(Supporting Growth and Development)

- 「会社を作ってみよう」との思いから会社設立
- 自らの配業手続等の経験から配業時の大変さを体験
- 「人や社会のお役に立ちたい」との思いにて、現在“経営中”

2022/10/26

2

数名の同期はまさに多士済々でした。実は今日も何人かいらっしゃいますが、非常にいろいろなディスカッションができたましたし、今でも交流が続いていて、自分の中で大きな財産になっていると思います。

あとは職歴ですが、福井コンピュータホールディングスに入社しました。私は上場の仕事や財務関係・経営企画・総務系も経験しましたが、まず上場の準備に携わりました。そこでは「トラック1台分の資料は作らなきゃいけない」とか「こういう上場の仕事をしている人は過労死で何名も亡くなっている」と言われました。実際にやってみると、毎日夜中の12時ぐらいに「よし頑張るぞ」という感じです。深夜2時、3時が当たり前ようになっていました。そういったことを続けていくうちに、妻からは「うちは母子家庭だね」と何回も言われました。本当に家族と接する時間がなかった、というのがこの頃ですね。

次に、社長室長時代です。福井コンピュータはこのところ業績が良いので順風満帆のように見えるかもしれませんが、でも、実はリストラをしています。希望退職の募集をして125名の方が辞められました。私はその時に社長室長をしていて、辞められた方の就職支援を自分なりに懸命にやらせてもらいました。

その時に思ったのは、このようなことは二度と起きてはならない、起こしてはならないということです。経営に近いところにいましたので、そういう意味での悔い、責任感、実は今でも感じているところです。

52歳に事業会社、56歳で持株会社の代表になりました。ホールディングスの代表に就任した時には混乱も起きていて、その取束と経営基盤の強化を自分のミッションとして行っていこうと思いい、実際に行ってきたつもりです。結果として、これも皆さんの努力によって信用も回復し、現場の努力が一番だと私は思っていますけれど、経営という意味では大きな方向性を示しながら現場の力によって好業績につながったと捉えています。

次に「経営者観」ですが、私は自分の中で幾つか「経営者たるものは？」をずっと考えています。1つは、ソフトウェア会社のトップは、やはり40代の人間がやるべきだろうということが、ずっと自分の中にありました。

また、「取締役の責任」ということで、当時は取締役ではなかったのですが先ほどの希望退職の募集をした時は責任をずっと感じていましたし、ホールディングスの代表に就任した時に私は混乱の原因を知らなかったとはいえ取締役でした。そういう意味では、混乱を防げなかったことで取締役としての責任があるのではないかと、ということも感じています。

「引継ぎはよい状態で」ということについても、引き継がれる立場としてはよい状態であってほしいですし、私もそうしたいと思いました。

藤沢武夫さんの名前を出させていただきましたが、経営者にはいろいろなタイプがあります。ホンダには本田宗一郎さんという方が創業者で「これをやるぞ」とどんどん進めていったのですが、それを経営的にバックアップして実際の経営を具体的に進めていったのが藤沢武夫さんです。

おこがましいのですが、私は自分のタイプを藤沢武夫さんかなと思っています。会社の10年後、

20年後を考えると、もう1つ、もう2つ柱を作っていくことが必要だろう、それに適した経営者的な人材は誰かを考えると、自分ではない。そういう意味では、本田宗一郎さんのようなタイプの経営者が求められているのではないかと思います。そうし幾つかの経営者観がありました。

この前、東京のある会で「上場企業の社長をさっさと辞めた林さんです」と私が紹介されました。確かにそうですが、実は今お話をしたようなことをずっと考えつつ、どのタイミングで退任するか考えてきました。今年、好業績も含めてもう十分やり遂げた、という思いをもとに退任させていただきました。

今、とりあえず会社を作ってみようということで、1つ会社を作りました。スタートアップの大変さを今回は体験させていただいて、非常に良かったなと思っています。人や社会のために少しでもお役に立てるようなことを、とあって、今のところ模索中です。

最後に、南保先生がご自身の年齢とともにいろいろ言われたので、私も1つだけお話をさせていただきます。20代はお詫びをしなければいけないようなことをたくさんしてきました。そういう方々がたくさんいらっしゃるのが20代だったと思います。

30代で上場、それから40代で大学院に、50代で会社の社長を経験させてもらいましたが、こうして働いてきたことによって自分を成長させてくれたのかなと思っていますし、そういう意味では働いてきたことに感謝したい、そんな気持ちでいっぱいです。

**福田** ありがとうございます。南保先生とはまた違うお立場で、林さんは福井コンピュータをずっとけん引してこられました。代表取締役として、一般的にはいわゆる成功者と見られがちですが、今お聞きするとさまざまな苦労があって、他分野から進まれたり、いろいろな転換期があって、そして今、新たな起業家というスタートを還暦からされたということですね。これもまた後ほどの「仕事の価値観」に関わってきますので、皆さんにはぜひ今のご説明を留め置いていただきたいと思います。

そして、今回、私はモデレーターという立場ですけれども、一人の働き手という立場で、パネリスト的な部分も担うことになっていますので、私も自己紹介させていただきます。私は福井県ではずっと「福井テレビアナウンサーの福田布貴子です」と、18年半福井テレビのアナウンサーとして仕事をしました。2018年から東京に出て、業務委託という形で福井テレビの東京支社の報道部を預かる仕事を、2021年9月までしてきました。

少し遡って、どんな仕事と向き合ってきたのかを今回のテーマに合わせて私も考えてみたところ、高校時代というのはまあ勉強しない学生でした。父が理科系の医者なので、幼いころから向き不向きとか、勉強するかしないとか、得意か不得意かということをもっと考える隙間もなく理科系に行くものだと思っていたので、化学苦手、物理苦手、



福田 布貴子氏



数学苦手だったのにもかかわらず理科系にいた、というのが高校時代でした。その一方で、歌ったり踊ったりするのが好きだったので合唱部に所属して、それでも自分の人生は全部うまくいっているような、根拠のない自信を持った世間知らずな夢想期を過ごしました。

ところが、当然ですが受験は失敗します。この失敗で初めて、やはり理科系に向いていなかったと思ったのが大学時代で、文転をする形でまったく違う分野、国文学の専攻へと進みます。ようやく「自分とは何か」ということを考え始めたのが、大学に入る前後ですね。浪人も経っていますので、その時期で自分はどのような人生を目指すべきか初めて悩みました。一方で、やはり音楽や歌うことが好きだったので、軽音楽部でドラムをやってみたりもしました。

その時に、国文学専攻でもあったので中高の教員免許を取得し、福井県に戻って1カ月くらい教育実習に参加しました。ただ、その時に教職は大変な仕事だと思ひまして、教育実習生ということもあるんですけども、まったく夜眠れないくらい残って準備をして、授業をして、勉強をして、ディスカッションをして、プラス部活動に付き合っ、生徒たちの生活も見て、相談に乗って…、というのを1か月すごく密度の濃い時間を過ごしたことで、おじけづきました。それで、教職は向いていないと思ったんですけども、一生懸命教員免許を取得した、というのが大学時代でした。

就職氷河期でもありましたけれども、この先どうしようかと思った時に、ふとテレビでドキュメンタリーをやっていたんですね。それが医療のドキュメンタリーで、医師や看護師、いろいろな方々が、どんなふうに患者さんと向きあって、病気を治すために取り組んでいるのかを初めて見た時に、私は、そういうアプローチの仕方でも医療に向き合うこともできる、医者になることが医療と向き合うことだと思っていたのですが、違う方向から医療に向き合う、困った人たちを助ける方法もあるのではないかと、ということで、初めてメディアに目を向けました。

それまでは正直言って、福井テレビもFBCも区別がつかないくらいのレベルでした。アナウンサーも番組も分からなかったのですが、そこから初めて、もしかするとメディアだったら何らかの自分の力が発揮できるかもしれない、ということで新聞社も含めてメディア志望に考えを絞りました。

そこで、ダブルスクールにしました。京都の大学に通っていたんですが、アルバイトで授業料を作って、大阪にあったマスメディアの専門学校に夜、週1で通い始めました。ちょっと猪突猛進などころがあるので、就職氷河期にもかかわらずメディア以外受けないという無謀な就職活動で浪人しました。今から考えると、とても恐ろしい就職活動を展開しましたが、何とか最後に入

れていたのが福井テレビでした。

ただ、幼い頃からアナウンサーになりたい人、記者になりたい人、テレビマンになりたい人が山ほど存在しているわけです。入った途端に「しまった、大変なところに来てしまった」と思い悩みました。特にローカル局は記者とアナウンサーの両方の活動をやらなければいけませんので、そういう意味では話すことができたり前だけれども、原稿を書けて、取材ができて、それをすごいスピードで終えて、オンエアに間に合わせるという仕事でした。

しかも、当然ながら原稿も映像も下手で、先輩から「何やっているんだ」と怒鳴られる。それを繰り返して、毎日同期と夜の駐車場で膝を抱えながら「しまったところに入ったね」とつぶやきながら、「明日、何の取材？誰と行くの？」と語り合ったことが今でも懐かしく思い出されます。

こんなところに向いていないかもしれないから、他にしろうかなと考えた時期も、辞めようかと思った時期もありました。3年で去ろうと思っていたのですが、情報番組から報道番組、それから報道番組の帯を1人でキャスターをやるなど、転機が数年ごとに来ました。石の上にも3年、5年、7年、11年というのが続いた結果、気が付けば何となくプロ意識も醸成されてきた、というのが私の2000年の入社時期からの自分の仕事の変化でした。

実は、私は最初から正社員だったわけではなくて、嘱託社員という立場で入りました。雇用の期限があったんです。その状態から入ったので、これからどうしようかなと漠然とした不安も抱えながら仕事をしていたんですが、途中から正社員登用試験という制度があったので、それに合格できて正社員になりました。そして一生懸命目先の仕事に取り組んでいるうちに管理職になり、2018年に退職しました。これも前向きな退職で、2018年から東京に移りましたが、40代で新たなことに挑戦してみるとしたら今かもしれない、という思いもありました。さまざまな理由があるんですが、こうして新天地東京に行ったのが2018年です。

ここから個人事業主と業務委託という2つの立場になりました。福井テレビの仕事をしながらフリーランスとしても東京で仕事を広げていこうと思ったんですけれども、これがちょっと甘かったんですね。東京には東京で、ずっと頑張ってきた人がやはりプロフェッショナルで必ずいて、もっと細分化しているんです。

私は局アナという立場でしたけれども、司会業でも結婚式の司会のプロフェッショナルがいればファシリテーターのプロフェッショナルがいます。それも地方に長けた人、農業に長けた人、医療に長けた人…と細分化されています。そして、ナレーターという確固たる業務も成立しています。そういったところに「地方で何十年キャリアを積んできました」と言ってもうまくいくものではない、という現実と対峙しました。しかも、追い打ちをかけたのがコロナ禍で、まったく身動きが取れない状況になりました。

そうした中で、実はナレーションのスクールや演技のスクール、いろいろなところに通いつつ技をもう1回磨くところからスタートしました。コロナ禍で時間ができたので、その時間を使って、福井の仕事や取材と向き合う中で、東京での福井、そしてメディアの役割をもう1回認識し直したのが、この2018年から今日に至るまでの時期でした。そこで生まれたのが、やはりふるさとに

に対する感謝、今までに関わってきた方に対する感謝と使命感でした。

そして2022年10月からまた新たな転換があり、福井テレビを完全に離れる形になりました。コロナ禍が少し治まってきたこともありますので、自分として新たに何かできないか歩き出していこうと、まさに林さんと一緒に模索を始めたところです。あとは、ご縁がありまして福井県の春江町にあります前田工織株式会社の社外取締役役に就任するというので、今度はまったく違う分野として経営や経済とか、今までやってこなかったことなので恐くはありますが、新たな勉強とプラスアルファのためにやってみようと思い、今に至ります。だから、今さらながら種をまくところに戻ったのが私のプロフィールでございます。ありがとうございました。

### プロフィールへのコメント（中沢氏）

ということで、1巡しました。中沢先生、三者三様ですけれど何となく共通しているように思います。特に南保さん、林さんもそうですけれど、今ある仕事の立場とこれまでの経験とでは、ずいぶんギャップがありますよね。

**中沢** 誰でもそうですけれど、「見る前に飛べ」という言葉があります。これは危険かもしれないとか、とにかく石橋をたたいても分からないことがたくさんあって、転換期にはエイッと飛ばなきゃならない時があるんですよ。それを越えないと、自分の成長が遅くなってしまいます。

ただし、見る前、飛ぶ前に大事なものは、基礎固めです。だから南保先生は福井という地域の経済を徹底して知っている。だからプロフェッショナルなんですよ。けれども、福井の経済は土台であって、それだけを知っているわけではない。他にいくらかでも知っていることはあるけれど、土台としては福井というきちとした揺るがないものがある。その上で、見る前に飛んでいる、ということがあるんですね。

林さんについては、株式を上場する時の目論見書を作るのはかなり面倒です。それはそうですよね。株を投資するのに嘘を書かれたらたまったものじゃないですから。今はいろいろな上場の方法があって簡単にできるようになったけれど、林さんがいた頃はまだ目論見書を作るのに証券会社のものすごい検査・調査があって、会社を作る土台を自分で体験してきているわけです、強制を含めて。



中沢 孝夫氏

だから、大学院に入った時には、すでに大学院を出た以上の知識があったわけです。ドラッカーを読むのも「なるほど」で全然済んでしまう。理屈がなかったことをきちんと理屈にすることができるという、見る前に飛ぶ条件を作っていたんですね。

福田さん場合には、さまざまなことをやってきたことが後になると全部つながってくるんです。無駄なことなんて何もないわけです。もう1つ、福田さんを見てうら

やましいと思ったのは、声の出し方です。人に教えられても駄目なんですけど、同じ声を出しても、拗音とか濁音で聞き漏らしがないというか、紛れがないわけです。これは、アナウンサーをする上でものすごく大事なことです。拗音や濁音を聞きにくくしちゃうと、話が聞き取りにくいんですよ。勉強すれば何とかなるものとはちょっと違う感じです。だからプラスアルファがある。

けれども、おそらくそのプラスアルファもさまざまな体験、すぐには役に立たないような体験を積むことによって、後になってから思いがけないところで役に立ってくる、という体験をしている感じがするんですね。

ただ共通するのは、繰り返して言いますけれど「見る前に飛べ」ということです。それがないといけない。人間が持っている広がり、伸びしろは誰にでもありますから、それを自分で伸ばしていく転換期があります。それは年齢と無関係です。僕は大学に入学したのは45歳ですからね。人とは比べようがないですけども、僕は良い先生に出会った。また別のメリットがあったわけです。

だから、転換期は年齢でもなんでもなく、本人がどう決断するかです。3人の話を聴いていて、共通点はそういうことだと思います。

**福田** なるほど、「見る前に飛べ」ですね。皆さんは、私も含めて、ある意味で見る前に飛んだ結果ですけど、それは後から言えるので、飛ぶ前には恐いですよね。

**中沢** 何か危険があると、谷に落ちちゃうとかね。

**福田** そうですね。結果として振り返って、見る前に飛んで、今それぞれの仕事の向き合い方、キャリア形成をしてきたパネラーの方々がいらっしゃる、ということなんです。そのように見ますと、先ほどの中沢先生の講演でも、やはり人材が一番大事であるというお話がありました。その人材とは、いろいろな経験や転換期を経て今に至っている人たちになりますが、会社の中でも若くて入りたての方々もいらっしゃれば、中間職や経営の方もいる。そんな中で、人材が大事である一方で、今はデジタルトランスフォーメーションとかIT関係、先ほどもIoTの話もありました。この技術革新を取り入れていく中で、例えば林さんはコンピュータ業界で長くやってこられましたけど、人材と今求められているDXやIoTは、コンピュータ業界という立場からご覧になると、先ほど中沢先生のお考えも踏まえて、どうお感じですか？

### DXに求められる人材（林氏）

**林** 中沢先生はIoTという言葉を使われましたけれども、中心をAIやDXに置くから話がおかしくなるのであって、中心は人なんです。DXにしるAIにしる、またはメタバースと言っていれば済む、何か分かっているみたいに思われますけれど、実は定義は定かでないところもあります。

特に、AIは人間をサポートするものだと考えた方が良いです。AIは機械学習をするので、学べば学ぶほど優秀になるんです。そういう意味では、AIという優秀なサポーターがどんどんサポートしてくれるという考え方を持つことが、やはり大事だと思います。

**福田** DXそのものを目的にしない、ということですね。それはこれまでのご経験をもとに人材

## 2. DXに求められる人材

たとえは製造業でいば新しい製品を開発する力はどのようにもたらされるのか、あるいはサービス業の場合、他の業種からサービスの提供を促すのはどうなるか、そのことを考えてみる。

それは、近年流行しているDX(デジタルトランスフォーメーション)なる言葉と関わっている。

日本経済新聞の神業によれば、産業界ではデジタル人材の育成を推進するため、社員の意識改革を図る有益な手段はないか、との声が高まっているとのこと。「産業界ではデジタル人材を求め、人材が不足している」状である。その理由のひとつは「人材を争奪している」といふ点にある。これは、デジタルトランスフォーメーションの推進に必要とするデジタル技術というものが「デジタル技術」であり、その「道具」だからである。

**デジタルトランスフォーメーション**  
(Digital Transformation)

組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化、  
“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革

**デジタルイゼーション**  
(Digitalization)

個別の業務・製造プロセスのデジタル化

**デジタイゼーション**  
(Digitization)

アナログ・物理データのデジタルデータ化

経産省「DXレポート2(中間取りまとめ)」34頁 図2-8 「DXの構造」, 2020年12月

**よくされる質問**

- DX推進にどんな人を採用すればよいですか

**よくある捉え違い**

- 採用すれば進む、進む
- × 人材確保 × 外注

**より大切なのは**

- 経験を活かす、強みを活かすことなしでDXなし
- × プログラミングができる
- 会社の業務に精通、人間

**ぜひ捉え直しを**

- 新卒者や若手研修者を中心に  
安心、人材育成
- デジタル化、活用・広い視野
- ⇒ 経営者が推進人材に伝わる
- ⇒ 共に推進し、育成(若手人材)

や経営からお話しただくと、そもそもDXとはどういうものか、というところからスタートしますよね？

**林** まずDXを取っ掛りとして、これから求められる人材についてお話をさせていただこうと思います。

デジタルトランスフォーメーション (digital transformation) は、実はAIもそうですけれど、定義がはっきりしていません。その前に、なぜデジタルトランスフォーメーションをDXと呼ぶのか、ご存じの方もいらっしゃると思うんですが、トランスには「横断する」という意味もあるんですね。そういう意味で、「横断する＝クロス」というところからトランスをクロスとして、トランスフォーメーションは長いのでDXという形になっています。だから、これから先、私はDXで通させていただこうと思います。

DXには定義がないということですが、経産省の和泉さんという方がDXを進められていて、そのレポートの中で出されているDXの構造が私には分かりやすいと思っているので、それを説明させていただきます。

DXには3段階あります。まず、デジタイゼーション (digitization) で、データ化することです。次はデジタルイゼーション (digitalization) で、例えば受発注や顧客管理といった一連のシステムをまずはデータ化して、一部連携も含めて進めていくところをデジタルイゼーションと言います。中身というか形で捉えていただければ良いと思います。最後に、デジタルトランスフォーメーションです。これには2つの考え方がありますが、その前にイノベーションのお話をした方が分かりやすいと思います。

イノベーションには、持続的イノベーションと破壊的イノベーションがあります。持続的イノベーションとは、改善を積み重ねていって既存の製品とかサービスの性能を向上させることです。そして、破壊的イノベーションとは、新製品とか新たなサービスが生まれ出され、その結果、既存の事業とかサービスを破壊するもの、従来とはまったく違う価値を市場にもたらすことを言います。

デジタルトランスフォーメーションには組織横断、全体の業務・製造プロセスのデジタル化がありますが、そういう意味では、持続的イノベーションをデジタルトランスフォーメーションの1つ目とさせていただければ良いと思います。実は、既存のシステムで入口から出口までをきちんとデジタル化するのは相当大変なことです。ましてや業界の中で他社と進めるのは簡単なもの



ではない、ということをおまづ1つお伝えしておきます。

2つ目として、顧客起点の価値創出です。ここがまた非常に大事ですけど、そのための事業やビジネスモデルの変革があります。これが、ある意味、破壊的イノベーションです。要は、それが生み出されたことによって、がらっとビジネスモデルが変わったり事業が変わったり、それをデジタル化を通じて行うのがデジタルトランスフォーメーションだと捉えていただければ良いと思います。

経産省とIPA（情報処理推進機構）が共同で調査しています。このDXを先行して進めている会社は、まだ全体の2割しかありません。おそらく、その中でも成果を上げているのはほんのわずかで、8割はDXまではいっていないのが現状です。

次に、人材のお話をさせていただこうと思います。多くの方によく聞かれるのが「DXを推進するのに、どんな人を採用すれば良いですか？」ということです。ただ、実はDXがよく分からないでこういう質問をされるんです。かつ、「自分では無理だ」と、特に創業者で年齢が上の方は「自分はDXなんてできるわけない」とよく言われます。

けれども、ここでお伝えしたいのが、プログラミングができるとか、システム開発ができるというだけでは、先ほどお話ししたデジタイゼーションの域すらなかなか難しいと思います。そうしたデジタル化は、実は社内の業務をよく分かっていないとできない。業務に精通している人、会社の強みを知っている人、どういう経緯があって今日の会社があるかを十分に知っている人、もっと言うと失敗もたくさんしている人、そういう人たちがやはりまずデジタル化やDXを進めていく人材として必要になります。

**福田** ということは、先ほど中沢先生がおっしゃっていました、その会社のプロフェッショナルでなければデジタルトランスフォーメーションの人材たりえない、ということですか？

**林** はい。そう言い切っても良いと思います。デジタル化や、可能ならDXまで、会社としては進めた方が良いです。人がそこまでなくてもデジタル化で済むこと、そういう意味では人間らしい仕事ができるようになるところがあるので、デジタル化を進めるなら進めた方が良いと思います。

ただ、繰り返しになりますけれども、それを中心に置くから話がおかしくなる。あくまでも中心は人であって、デジタル化はそれを補佐するために進めていくという考え方が、まず大事だと思います。そういう意味で「自分にDXは分からない」と創業者の方は言われますが、実は創業者や熟練者の方自身が当事者、中心になって進める気持ちがまず大事だと思います。どういう人材をデジタル化に向けて据えていくかということ、やはり会社のことを分かっている人、それも将来的に担ってってもらいたい人です。それは、デジタルに限らないと思いますが。

だから、大事なものは分かっている人、かつ人望のある人です。組織や人を動かしていかないといけないので、間違いなく人望のある人が必要だと思います。そういう人と一緒に創業者や熟練者の方が進めていくことが大事です。

では、DXを担う人材、その会社を担うような人が、自分で頑張ってデジタル技術を身に付け

るか。今は採用が難しいですが、デジタル人材が採用できた場合には、これから会社を担っていくような人材がデジタル人材を生かしていくことで、デジタル化を進めていくことになります。だから、デジタル人材を採用したからその人がやってくれるとか、その人にやってもらう、という考えではありません。

実は中沢先生も本の中で「人の成長以外に長期資源は存在しない」ということを言われています。そういう意味では、DXに限らず会社を良くしていく、改革・変革していくカギを握るのはやはり人です。そういう意味で、人が中心にならないといけません。

加えて、先生の本を読ませていただいて私が思うことは、人と併せて大事なのが、やはり信じることです。創業者の方は、まず自分のやってきたことを信じる。失敗したことも含めて経験を信じる。会社がここまでやってこられたということの意味・意義を信じる。そして、これから会社を担ってほしいと思う人材を信じることです。

間違いなく10年、20年スパンで考えると、会社が窮地に立たされることは必ずといっていいほどあると思います。そうした時に、窮地を乗り越えたり会社を進化させるのは、そういった人材が担ってくれると思いますので、やはりそうした人を大事にしていくことが基本です。そういう人材をどう育てていくか、私は信じながら育てていくことが大事だということを、先生の本を読んで特に思わせていただきました。

**福田** デジタルトランスフォーメーションについても、経営者がある意味アナログな方法で思いや誇り・自信・歴史というものを、その技術を担う人や使う人に伝えていかないと進まない、ということですね。

**林** 断言まではできませんが、実は、捉え直しをすることについて、創業者や熟練者を中心に「伝心」という言葉を使いました。なかなか文章でマニュアル化できないことはたくさんあるんですね。そういったことでも、創業者の方は失敗も含めてちゃんと伝えることが大事です。

特に私は、息子さんを2代目にする創業者の方とお話をする機会がありますが、いつも聞くのは、どうして息子さんとコミュニケーションを取らないのか、ということです。創業者の方は本当に伝えないんですよ。「いや、息子じゃ駄目だ。あいつに言っても分からない」と必ず言うけれど、伝えてもないんです。だから、息子さんを自分の後継者にすると考えている場合、なかなか文章にできないことをどう伝えていくのか、実はそういうところに会社の大事な部分があったりとか、将来のビジネスにキーになるようなことがある。暗黙知という言葉も使われますけれども、そういうことが大事になってくると思います。

**福田** 確かに伝心して思いを伝えないと、先ほど中沢先生もおっしゃっていた、進めていくための目的と課題は伝心でなければ伝わらないですね。

南保さん、林さんのお考えをお聞きになって、いかがでしょうか？

**南保** よく分かりました。DXは素人ですから難しい話は分かりませんが、デジタルツールを使って企業文化を変えていくことがDXだと簡単に考えていたのですが、その中で一番重要な要素が人材だということも分かりました。暗黙知というお話もされましたけれども、人材には大きく分け

ると3つくらい必要なと、私はいつも思っています。

1つは、やはりプロフェッショナルとしてデジタルツールを使いこなせる人間が絶対に必要だろうと思います。でも、それだけで済むかといったらとんでもない話で、ツールを使いこなせても企業が良くなるとは限らない。2つ目は、どの場に、どういう方法で、何をという、5W1Hが分かるようなジェネラリスト的なプロも必要です。スペシャリストとジェネラリストはペアで考えなければいけないと思います。

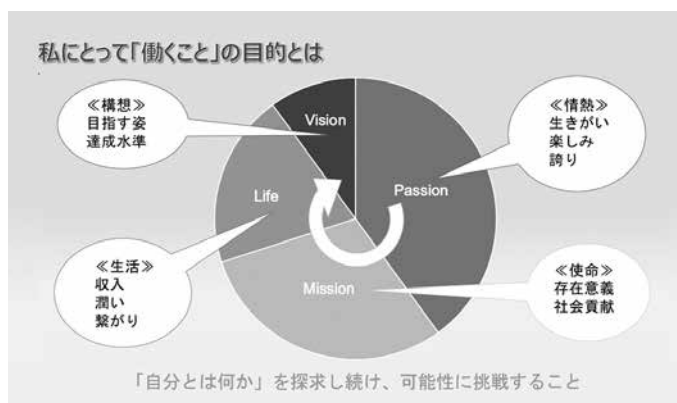
もう1つ大事なのが、先ほどの暗黙知につながりますが、やはりリベラルアーツですね。難しい話は別にして、社会がどう動くのか、これからどうなるのかといったところをきちっと理解できるような人材、この3つの人材が私は必要だと思っています。

**福田** ありがとうございます。次に、林さんのお話は、どちらかというと経営者目線でした。先ほど私も申しましたが、企業は人材が一番大事といっても、いろいろな年代で考え方や経験値がそれぞれありますから、どう考えればいいのでしょうか。一例として、私にとって仕事とは何だろうかと思って円グラフにしてみました。

#### 働くことの目的とは（福田氏）

人によって変わると思いますが、初めて図で割合を分けてみました。結局、先ほどの「見る前に飛べ」というところを飛んでしまうあたりが、情熱というか、勢いというか、もともとちょっと向こう見ずなところがあるのかなと思いました。それは、生きがいであったり、楽しみであったり、誇りであったりという、ちょっと行ってみよう、やってみようということです。私はこの仕事が好きだから、この仕事にまい進したいから、という気持ちが上昇志向よりも強いらしい、というのが最近よく分かってきました。

次に、LifeとMissionというところはちょっとバランスが微妙なんですけれども、もちろんLife、生活は収入がないとできませんし、特に東京は家賃が高くて部屋が狭いことを実感しますので、仕事を選ぶ前に収入や潤いのある生活をするということが先立つのは、もちろんあります。ただ、LifeとMissionをてんびんにかけて、どちらが大きいかというせめぎ合いをした時に、今すぐ食べるのに困らないのであれば使命感の方が勝つかなと思いました。存在意義だったり、社会に対する貢献であったり、ふるさとに対する思いであったり、それとちょっとバランスが微妙なところで、生活がある。そういうふうに住仕事をするので、いろいろな人とつながったり、出会いがあったり、縁が広



がったりというところがあるのがLifeという部分です。

そう考えると、割と向こう見ずで、近いところばかり見て一生懸命仕事をするところが若干あって、目の前の仕事を一生懸命やるタイプなので、Vision、中長期的な自分の目指す姿とか、何かを達成したいというのは二の次、三の次になってくるのが、私の働くことの目的なんです。

矢印で結ぶと、時計回りに自分の価値観が回っているように思います。私にとって働くこと目的は、自分とは何か、何ができるのか、その探究を続けて可能性に挑戦することだと思いました。これは皆さんそれぞれ違って、年代や個人差、考え方、環境も全部違いますよね。

中沢先生は、どんなバランスでお仕事をしてこられたんですか？

**中沢** いつも仲間を増やすというか、知り合いが増えていくというのが仕事の動機としては一番強いですね。社会的な使命感がないわけじゃないけれど、自分の動機としてはとにかく現場に行くと、人と出会って話を聞いて、共通した話が出たら概念としてまとめて抽象化していく。そうすると他の人にも伝わり、仕事を広げていくと出会いも増える。出会いが増えると自分のボキャブラリーが増えることにもつながるし、人間関係が広がると知識になってくるんですね。

だから、僕が大学に行ったのは45歳だけれど、それまで無駄だったのかということそんなことはなくて、やってきたことがあるから大学で良い先生を見つけることができた。それは経験がないと見つからない。先生も「なぜ僕のところに来たのか？」と首をかしげるんだよね。だから「こういうことですよ」「だったら、いらっしゃい」ということになりました。それもみんな、自分の経験の積み重ねなんです。

ただ、金儲けを志したことはないです。何とか暮らせる感じで生きてきているから。だから45歳で大学に行った時、既に小さなマンションを持っていたから、これを売れば2、3年は食えると思っていました。本当に売ったけれど、また買えばいい。だから、僕の場合にはちょっと見る前に飛び過ぎちゃったというか、行き過ぎたけれども、経験値だから仕方がないよね。

**福田** 中沢先生がどういう価値観というか、お仕事や働くこととの向き合い方をされてきたかとかよく分かりました。

お2人にもお聞きしたいのですが、林さんいかがですか？ 例えば働くこととは何でしょうか？

**林** 福田さんのお話を踏まえると、代表をしていた時はやはり今と違いました。代表の時には使命というところの割合が非常に高かった、そういう意味では実は主語が自分ではなくて会社になっていました。もちろん情熱とか生活かもまったく関係ないわけではないんですが、やはり一番に置いたのは使命でした。

退任して、こんなに楽と思ったら怒られますが、こんなに違うということ初めて思いました。当時は、あまり意識していなかったですけど、やはり自分を横に置いて、会社を主語に置いてやってきたようなところはありますね。

**福田** 南保さんはいかがですか？

**南保** 福田さんのお話について、私は2つ目的があると思ったんです。1つは、社会性から見た自分の目的です。先ほど林社長がおっしゃったMissionというのが一番になるだろうと思います。

ところが、これを個人として見れば、やはりPassionの方が大切です。生きがい、楽しみ、誇りというところは私は大事にしたいし、そう生きたい。

だから、人間はいくつもの顔を持っているんですよね。その場、その場で使い分けている。私の場合、働くことの目的は2つの視点から考えるということですね。

**福田** そうですよね。もともとこれはどの視点から見るとかということ、林さんがおっしゃったとおり、今日ご来場の皆さんも大学生として見るのか、経営者として見るのか、中間でその管理などをしていらっしゃる方として見るのか、駆け出しの社会人として見るのかということ、全然違ってくると思います。

ここまで、企業経営にしても、デジタルトランスフォーメーションにしても人材が中心であるというお話がずっと続いています。南保さん、そういう意味ではいろいろな層がある中で、どのように働くことを考えていけば良いのでしょうか？

### 働くことの意味とは（南保）

**南保** 難しいですね。ただ、先ほど林さんは企業人としての仕事観の中でどういう人材を求めるかというお話をしていただきましたし、福田さんは個人としての目的というお話をしていただいて、やはりいろいろな顔があることは先ほど福田さんがおっしゃったとおりなんです。それらを置いておいて、最初の働くことの意味からもう1回振り返ってみたいと思います。

当たり前のことですが、仕事に意義を見出して自分らしく働く、という単純なことになります。そのためには、先ほど福田さんもおっしゃった働く目的というのが大事で、それは時間軸や場面で変わっていくだろうと思います。

「高い収入を得るため」とか「社会に貢献するため」「自分自身を成長させるため」とかいろいろありますけれども、多様な目的があって、だからこそよく言われるダイバーシティを重視しながら、企業はいかに個人の多様性をうまく使いこなすか、ということに尽きると思います。もちろん働き方改革も、これは国の方針ですから大事だと思いますけれども。

でも、ここで1つだけ忘れてはいけないのは、企業からすれば良い人材をどんどん採用して発展していくことだし、個人から見ればやはり企業がちゃんと自分のことを認めてくれて自分もそれなりに満足することですけれども、もう1つ、やはり株主・資本家を交えて三位一体で働き方や働く意味を考えなければいけないだろう、と私は思います。

どういうことかということ、企業とはやはり人本経営なんです

働くことの「意味」とは、仕事に意義を見出し、自分らしく働くこと  
 そのために、「働く目的」を持つ。

ex. ・高い収入を得るため、・社会に貢献するため、・自分自身を成長させるため、  
 ・好きなことをやるため、・高い地位を得るため、・理想のライフスタイルを実現するため、  
 ・人生を安定させるため etc...

(D&I) Diversity and Inclusion、働き方改革... ← どれも必要

『三位一体の経営』

企業 → 人本経営の徹底  
 個人 → カオス的な状況をつくらない  
 グレシャムの法則、会津藩士・基礎の心得「仕の掟」 →

福井県は、「働き方改革」先進県 → 中小企業オーナーの従業員理解力の高さ、ナゾバーワン  
 繊維産業から学ぶ「仕事の意味」 → ガチャマン時代、運転手と呼ばれる「こうじゃな人（クオリ  
 ティーの高い職人技ともいつべき暗黙知を備えた人材）」が存  
 在し、製造業の技術伝播に一翼を担った。

仕の掟  
 一つ、年長者の言うことに異議はなすな  
 二つ、年長者にはお辞儀しなすな  
 三つ、悪言を言ふことばなすな  
 四つ、悪言を言ふことばなすな  
 五つ、異議を申し立てなすな  
 六つ、声外で物を食べてはなすな  
 七つ、声外で他人と言葉交えてはなすな  
 八つ、なすな

ね、人というところで絶対につながってくるし、もともと株式会社のルーツは個人の夢や希望をかなえるために株式会社という組織が16世紀ぐらいにできた、ということを考えれば当然だと思うんです。だから、人本経営の徹底ということですよ。

一方、これは日本の企業も1991年以降だいたいぶ抜けていたところがあり、私は「ネオ日本的経営」みたいな言い方をしていますけれども、もう1回人を大切に作る経営とは何かというのを根本から考えなければいけない。

では、個人はどうあるべきか、働く人はどうあるべきかという、ダイバーシティだから認めろというのはではなくて、認め過ぎてカオスのような状況を作ってしまうこと、カオスというのは秩序を乱すということですが、混沌とした社会をつくり上げてしまうことは絶対に避けなければいけない、と私は思います。

グreshamの法則からも分かるように、悪貨は良貨を駆逐するんです。良貨、いわゆる良いお金が悪いお金の駆逐されてしまう状況を作らないためにも、カオスの世界に入っては絶対にいけない。個人も企業や社会の秩序をちゃんと守ったダイバーシティを主張しないといけないと思います。

以前読んだ『国家の品格』という本には、会津藩士の基礎の心得「仕の掟」といったことが書いてあります。子どもの頃を思い出してください。私は子どもの頃、よく親におねだりして「このおもちゃを買ってよ」と言うと、おふくろが「あかんもんは、あかんのやぞ」と言って、それで終わりでした。「あかんもんは、あかんのや」「買えんもんは、買えんのや」という、この簡単明快な答えがすごく分かりやすくて、「ああ、そうなんやなあ」「あかんもんはあかんのやわ」というので諦めがついた、という時代がありました。

まさに会津の仕の掟、十戒です。十というのは6歳から9歳までの子どもたちの束です。その十の長（おさ）が作った掟のことを「仕の掟」と言うんです。仕の掟には「1つ、年長者の言うことに背いてはなりません」「2つ、年長者にはお辞儀をしなければなりません」「3つ、嘘事を言うことはなりません」とある。私は古い人間なので、こういうことをすごく律儀に守り通していきたいと思っています。最後に何が来るかと思ったら「ならぬことはならぬものです」というところでまとめたいと思います。

「こんな古くさいことを今言っても、世の中に通じるわけがない」と言われるかもしれませんが、もう1回私たちは昔に戻って、昔の良いとこ取りをすべきではないかと思っています。今、日本はすごく追い詰められていますが、もう1回そのベーシックなところを考える必要があると思います。

実は福井県は、私の専門ですが、働き方改革の先進県です。働く目的をしっかりと捉えた県、押さえた県である、と私は思っています。ある新聞に中小企業のおやじの記事が載っていて、社長に従業員さんが「社長、今日昼からうちの子どもの通知簿もらいやさかいに、帰らしてもらおうぞ」と言うと、社長は「おう、行ってこいや」と。これが福井の企業文化だし、企業の働き方なんです。

例えば繊維産業ですが、確か大野や勝山は江戸時代はたばこ産業が得意だったんです。たばこ産業が明治に入って専売制になってから繊維産業になったんですけれども、その時に福井県以

外から織工さんをたくさん呼んできました。それで、企業はまず職工さんの住むところをちゃんと作らないといけないということで、寮を作ったんです。

そして、そこで働けるようになったら、今度は織工さんも勉強しなきゃいけないということで、働きながら学べる学校を作りました。例えば、今はありませんが勝山精華とか勝山女学院といった学校まで作って通わせた。さらに、織工さんが結婚適齢期になり、結婚されて子どもができたら育てる場として幼稚園まで作った、というのが大野・勝山の企業です。結局、繊維産業の企業は働く意味というのを分かっている、そのために織工さんに何をしたら良いのかというのをちゃんとやっていました。

次に、ガチャマン時代についてです。技術の話ですけれども、運転手という機屋さんはガチャマンってご存じですよね？ ガチャンと1回音がすると1万円札が降ってくるという、とても良い時代が福井にもあったんです。1950年代、60年代だと思います。その時に技術に長けた人たちがいて、まさに暗黙知の世界を知り得たんでしょうけれども、その人たちが技術の伝播をいろいろな製造業の業種にしていった。

縦糸と横糸のフライシャトル織機では、1回シャトルという杼（サス）がぴゅんと横に飛んだ時に、跳ね返りが強いと撚糸が糸を練って、撚糸が強いと跳ね返ってしまうのでそれを調節できる、そういう暗黙知があります。これは絶対にIT化できないんです。コンピュータはできないですが、そういう人がいて福井の各産業に技術の伝播を図って、日本一と言っていいくらい福井の中小企業の技術力が高くなった、と私は思っています。

この前、ある鋳物工場に行ったんです。「湯流れ凝固解析システム」と言って、ITと職人の技を1つにした素晴らしいシステムを10年くらい前に作り上げました。鋳物というのは、中に丸い空洞ができていてと壊れやすいのですが、その会社の鋳物は落としても壊れないくらい精度が高い。それが、たまたま先日行って、社長さんに「湯流れ凝固解析システムは役に立っていますか？」と聞いたら、「やっぱり職人の技には勝てない」「コンピュータはコンピュータだね」という話でした。暗黙知は暗黙知の世界だということをあらためて言っていたら、私としてはホッとしたんです。

それくらい福井の企業は仕事の意味をわきまえた素晴らしい企業が多くて、それが福井の経済を支えていることをあらためて確認させていただきました。

**福田** ありがとうございます。今おっしゃったことをちょっと考えてみると、今回のテーマにSociety5.0がありますけれども、1が狩猟で、2が農耕で、3が工業社会で、そして4が情報、5がその先へ、ということです。それを考えると、簡単に言い過ぎかもしれませんが、人あつての企業であり、企業あつての人であるということをもう1回伝え合う、分かり合うところが次の情報の先ということになる、と考え方でしょうか？

**南保** そうだと思います。自分たちは戦後の何十年かの中で、とても苦しい時代に生きたけれども、やっぱりここでもう一度自分たちが発展した時の経済なり企業・経営の仕組みを見直す必要があるだろうと思っています。よく高度成長時代の話をして、終身雇用とか年功序列・メインバ

ンク制や企業内組合といったものは全部駄目だと否定して、これからは能力主義だからそういう人材だけが企業にとって大事なんだ、という考え方が1991年の2月にバブルが崩壊してから30年間、ずっとまん延していました。

しかし、日本の企業はそういう競争社会を作ったけれども、実際に発展したか、立ち直ったかという、そうじゃなかったんですね。今、日本に法人企業だけで270万社ありますけれども、そのうち利益を出しているのはたかだか30%です。経済が好況・後退・不況・回復、どう動こうと儲からない企業は儲からない。駄目な企業は駄目なんです。でも、その中で、景気がどうあろうと儲かり続ける企業はあるんですね。それは、やはり人を大事にしている企業であって、高度成長時代に日本を大きく進化させた時の日本の経営をもう1回見直して、そしてその良いところ、果実だけを取って、今のトレンドに合わせて、新しい経営スタイルを作るべきではないか、というのが私の考えです。

**福田** 中沢先生、いかがですか？

**中沢** よく「中小企業がかawaiiそう」という意見があるけれど、そんなことない。企業の大きさは経営品質と何の関係もありません。どんなに大きい会社でも、例えば日野自動車とか東芝を見ていると、30年ずっとデータをごまかしていました。だから、入社してから退職するまで、ずっとごまかして人生を送ってきた人がいっぱいいるわけです。そういう経営をしていたところは、はっきり言ってもう取り返しがつかないですよ。そこにいた人も、能力のある人はどんどん辞めていっちゃう。

だから、中小企業がかawaiiそうということじゃなくて、駄目な経営がかawaiiそうなんです。企業の規模ではなくて、ちゃんとした経営はかawaiiそうじゃない。それを規模で考えてしまう。日野とか東芝の昔からの事情、経過を少し知っているけれども、ひどいです。けれども、大企業はひどいことをしていても何とか潰さずにきっちゃう。中小企業はすぐ潰れちゃうのに。

今度の日野や東芝にしても、昔は下請けと言われた協力メーカーから「こういうことで良いんですか?」「これ、ちょっとまずいんじゃないですか?」と上がってくるんですね。自分が「ごまかしを手伝え」って言われたら困るわけですから。それで、良心的な会社ほど他に移っていき、駄目な会社だけが残っていくという悪循環になってしまうんです。

今の日本のメーカーとか経済状態が転換期だというのは、そういうマイナスな部分、膿を出さないと駄目かもしれないという感じも今ちょっとしています。

**福田** つまり、駄目なものは駄目。まさに先ほど南保さんの「仕の掟」にも通じるかもしれませんね。そういう意味では福井の企業が持っているポテンシャル、今までの素地を、今日のタイトルにもある「創造時代」というところに活かすとすれば、良心的な、うそをつかない、そして地道にやってきたところを生かしながら、それを新しい時代に結び付けて技術革新とうまく合わせていく。特に福井はそういうところで未来があるということですね？

**中沢** 福田さんのやっている社外取締役が大事なそれはなんです。第三者の目がないと駄目です。比較能力というのは外から来るものだから、内部だけで固めてお互いごまかしていたら、取



締役会が成り立たない。20年前にさかのぼって処分しても、意味がないんです。

**福田** 先ほど伝心というお話もありましたけれども、胸襟を開いてただ単に伝えた、伝えられたということではなくて、議論をする中でこれから何をしていくかというのをとことん語り合っていく、社内でプロフェッショナル同士が語り合っていく、そういったことが大事ではないかと、皆さんのお話をお聞きして思いました。



#### 最後に一言（全員）

時間が近づいてきました。「これからの仕事術」「創造時代の仕事術」というテーマでお話をしてきましたが、これから人生100年時代ですから、パネリストの皆さんはどういう仕事の向き合い方をしていくのか、最後に一言ずついただきたい思います。林さんは模索中ということでしたけれど、いかがですか？

**林** 現在模索中で、例えば東京のシステム会社の人と空き家対策のサイトを作っていますが、なかなか実際のビジネスにつなげていくのは難しいです。あと、スタートアップ企業、上場を目指している会社の社長と会う機会もあります。自分がそういう仕事をしてきて、先日も関係する会社の社長といろいろやりとりをしていて、結局上場したんですけれども、そんなところで少しお役に立てるようなことがしたいなと思っています。

それから、何が大事かという、今日の話にも関わると思うんですが、人と人のつながりです。中沢先生も大事だと言われていました。ある人から「経営の立て直しを頼めないか？」と言われることもあって、正式に頼まれたらやろうかと思っているんですが、先ほどの話じゃないですけどMissionの部分は今はちょっと楽にというか、ゆっくり先を見据えながら考えて模索をしていこうかと思っています。

繰り返しになりますけれど、人なり、社会なり、地域なり、今は県外のお話ばかりなので商工会議所の人に「林さん、ちゃんと福井のために貢献してよ」と言われるんですけれども、すみません、もちろん福井も非常に愛着がありますので、そういったところも含めてできることを、本当にお役に立てるための模索をしていきたいと思っています。

**福田** ありがとうございます。南保さん、お願いします。

**南保** 人生100年ですから、まだ私もしばらく生きていられると思いますので、それなりに目標は持ちたいですけども、今日は仕事テーマですので仕事に絞って考えれば、やはり夢中になって全力投球でできることを1つでも多く見つけて、それに向かって進むことだと思っています。

なので「一生懸命、ただ前進あるのみ」という、この自分の生き方をこれからも貫いてって、とにかく幾つになっても挑戦していきたい、という思いでいっぱいです。

**林** 福田さん、どうぞ。

**福田** 私ですか？ 私は今、福井と東京の2拠点に近い形で仕事をしていますけれども、これがとても嬉しくて、片方だけでもきっとアンバランスだと思っています。福井を出たからこそふるさと福井に対する思い、何かしたいという使命感も強くなったので、これまでのご縁と経験をつなげながら、勉強を重ねて、それこそ模索して頑張っていきたいと思います。

それでは、中沢先生も最後に一言。

**中沢** 本をあと1冊だけ書かないと出版社の人に悪いから、それだけ書かないといかんと思っているんだけどね。あらゆるところの連載は、僕の方からもう降りちゃった。『日本経済新聞』とか『週刊朝日』とか、自分で降りないときりがありませんよ。ただ、本を書くのだけは付き合いがあるから、それを何とかしたい。もう年だから、そんな程度です。

**福田** でも、まだ中沢先生の著書でお考えに触れる機会がこれからもあるということで、それを楽しみにしたいと思います。

## 質疑応答

以上でシンポジウム、トークを2時間にわたりまして続けてきましたけれども、トークはここまでとしたいと思います。何かご質問がある方、どんな内容でも結構ですので、この際に聞いてみたいという方がいらっしゃいましたら、挙手でお知らせください。

**質問1** いろいろ教えていただき、ありがとうございます。定年が65歳になって、これから70歳定年にもなりそうな時に、よく新聞などで「学び直し」という言葉が出ています。中高年の方がもう1回勉強して会社のために頑張る、というような風潮かと思います。そんな中で、経営者や従業員のお立場で、この学び直しと仕事に関して参考になるようなご意見をいただけたらありがたいと思います。

**林** 確かに定年が65歳、70歳という流れになり、そのためにリカレント教育が言われていますが、やはり何が大事かというところ、ちょっと無理があるかもしれませんが、これからの人生をご自分でどう考えられるかを、まずはよく考えていただくことかなと思います。

だから、定年を中心に置くのではなくて、自分の人生を中心に置いて、何をどうしていこうと、南保先生も言われた人生100年時代だから自分は何をやりたいのかを考えることが大事かと思います。

私は代表者を退任しましたが、その前からずっと考えています。そういう意味で、自分の人生を捉え直して、やりたいことは何か？ そこに学びが必要ならもう1回学ぼうと思っています。

**福田** ありがとうございます。他にいらっしゃいませんか。はい。

**質問2** 今日はありがとうございました。高校で教員をしています。今日は管理職に許可をもらって来ました。教育現場にいて、中沢先生がおっしゃったように実際に足を運んで話を聞くことが大事だと思ったので、来ました。

教員生活をしていて、先ほど学び直しの話もありましたけれども、自分が子どもの頃とか教員を始めた頃は、100m走を20秒とか30秒くらいのペースで走っていたような感じでした。ですが、今は6秒くらいで走っているような感覚です。ですが、自分は生徒たちと向き合う時間を大事にしたいと思って、100mを20秒、30秒かけようとしています。でもそれをする、先ほどの福田さんの話ではないですが、全部の仕事ができない、1日終わらないくらいの仕事があります。

皆さんにお聞きしたいのが、人生の中で時代の流れとともにスピード感をものすごく感じたり、焦ったりということがあったかお聞きしたいです。自分は高度経済成長期のことも分からず、今こうやって自分が感じていることが甘いのかなとも思ったりします。子どもたちが将来生きていく上で、この時代のスピード感でこういうふうと考えておくと良い、というアドバイスをいただけるとありがたいです。

**福田** では、中沢先生から。

**中沢** 振り返ってみて初めて「やっておいて良かった」ということが多いことがまず1つ。もう1つは、繰り返し言うように、見る前に飛ぶと失敗が多いんですよ。すぐ近くに飛べばいいのかと思ったら崖に落ちちゃ、みたいなことがある。それが若い時の軽率さなんです。

けれども、若い時に軽率なことをたくさんしておかないと駄目なんです。若い時はものを知らないから、計画を立てること自体がすごくいい加減で、本人は真剣だけれど、いい加減な計画で大失敗する。ところが、大失敗するから、それを何とかごまかそうとしてまた失敗する。

ところが、そういうことをやっているうちに、突然まぐれ当たりで大ホームランを打ったりするんですよ。ビジネスリーダーは若い時に大失敗しています。失敗しないでビジネスリーダーになれた人はいません。だから、若いうちはやり直しは何度でもできるから、とにかく思い切ってやってみることで。

それを年配者、教える側は、失敗するような気がしても、とにかく我慢するというか、失敗してもいいというのが経営陣にもないと駄目です。「ろくでもないことをするな」などと言わないで、目をつぶっちゃう。それで経営する方も、学校で教師として指導する方も、ちょっと失敗があると思っても目をつぶる必要もあるような気がします。

**南保** 過度な被害者意識は持つてはいけないと思うんです。その時代でいろいろな試練があつて、人生の先輩たちはそれを乗り越えてきつと成功している。よく「ピンチをチャンスに」という言葉がありますけれども、どんな場面でもアグレッシブに生きていくことが大事だと思います。なので、あまり過度に心配するのはやめて、これが絶好のチャンスだということで「よし、どんとこい」くらいの感じで前向きに生きていかれると、きつと良いことがあると思います。

**林** 私も南保先生のお話に近いかもしれませんが、今、先生は経験をしているから10秒が5秒くらいに早いと思われていると思います。子どもたちは、まだ分からないと思うんですよ。

私はやっぱり自分がやりたいことを自分で考えて進めていって、結果的に後から振り返って、あの時本当に時代は早かったなと思うのではないのでしょうか。

だから、なかなか年長者は年少者に対してそういうところを心配してあげるんですけども、実際自分のことを後から振り返ってみると大変だったけど、良い経験でもあったことが多い。そういう意味で、子どもたちは今一生懸命頑張れることを頑張ってもらうのが大事かと思います。

**福田** ありがとうございます。それではシンポジウムをここまでとさせていただきます。パネラーの皆さま、ありがとうございます。コメンテーターの中沢先生もありがとうございました（拍手）。

**司会** ご登壇いただきました先生方、本当にありがとうございました。仕事とは何か。人それぞれの年輪のような感じがいたしました。私自身も将来こんな年輪が描けてよかったなというような生活を送っていきたい、仕事をしていきたいと感じた次第でございます。

では、あらためましてご登壇いただきました福田先生、林先生、南保先生そして中沢先生に、盛大な拍手をお送りください（拍手）。

それでは、これにて福井県立大学創立30周年記念地域経済研究所「地域経済研究フォーラム」特別シンポジウム「創造時代（Society5.0）の仕事術」を終了させていただきます。長時間にわたりご清聴いただき、ありがとうございました。

（終了）