

全社「再鍛造」に挑む信州企業の経営者たち

—経営と人づくりの課題認識— (2010年信州企業経営トップ・インタビューの分析報告)

信州大学経営大学院

教授 今村 英明

1 スタディの背景と問題意識

長野県に本拠地を置く当経営大学院の最重要ミッションの一つは、いうまでもなく長野県に本拠地を構える企業（以下「信州企業」とよぶ）の経営者や経営幹部の育成である。私自身は、2010年4月の現職赴任後まだ日の浅いこともあり、「信州企業の経営者の方々が自社の経営や人材開発に関してどんな問題意識や基本姿勢をお持ちか」については、基本的な理解が甚だ不十分だと痛感している。また、当大学院は設立後約7年経ち、企業出身者・在籍者の大学院生受け入れや産学連携の諸活動などを通じて、多くの信州企業との間に密接な関係を少しずつ築いてきてはいるものの、経営者の人材育成ニーズを組織的に理解する試みは、まだ十分行なわれてきたとはいえなかった。特に、リーマン・ショック後の激変する環境下で、経営や人材に対する方針が一体どのように変化してきているのかについては、理解が足りない状況であった。

このままでは当大学院のプログラムと社会のニーズとの間にズレが生じてしまうのではないか。そのために、社会から負託された経営人材育成ミッションの遂行にも影響がでるのではないか。当大学院の重要ステークホルダー（共同利害関係者）の一人たる信州企業経営者の最新の人材育成ニーズを改めて伺い、それに対して当大学院がお手伝いできることを問い直すべきではないか。本スタディは、このような背景と問題意識を

踏まえて、行なわれた¹⁾。

2 スタディの目的と方法

目的は、以下の論点に対する信州企業経営者の基本的な認識を把握することである。

- リーマン・ショック後の自社の外部環境に対する認識
- 自社の重要な経営課題とその解決の方向性に関する認識
- 自社の人材開発における課題と解決策に関する認識

方法は、主な信州企業の経営トップの方々、具体的には会長もしくは社長、あるいはそれに準ずる役員の方々を個別に訪問し、意見交換とインタビューを行ない、その結果を集約・分析するものである²⁾。

対象は、信州企業の34社、延べ60名の経営トップの方々である³⁾。これらの方々は、長野県内売上上位100社⁴⁾の中から、多様な業種をカバーできるようにサンプル対象を40社程度選び、書面で訪問を申し込み、それに対してご承諾を頂いた企業の経営者である。その内訳は以下の表の通りである。

34社中、31社は長野県内の本社もしくは事業所にて、また3社は東京都内の本社もしくは事業所にて、それぞれインタビューを実施した。またこの中にはすでに当経営大学院に社員を派遣実績のある企業が12社含まれる⁵⁾。

(1) 本稿は、筆者が信州大学経営大学院のホームページ上で発表したレポート『リーマン・ショック後の信州企業による経営環境と課題の認識について（経営者訪問中間報告）』（2010年8月18日）をベースに、その後の追加調査結果などを加味して大幅に書き直したものである。
(2) 訪問・インタビュー作業は、信州大学経営大学院教授である柴田匡平、鈴木智弘、今村英明の3名が

分担して行った。また本レポートは全インタビュー作業に参加した今村が代表してとりまとめた。
(3) 6社からは承諾が得られなかった。また訪問先の内4社は、売上上位100社にはないが、訪問先の経営者などから「面白い企業」として訪問のご推奨・ご紹介を頂いた企業も含めている。
(4) 信濃毎日新聞2010年6月10日付報道のランキングに基づく（元のデータの出所は帝国データバンク）。

業種	社数	主な面談対象者（人数）			
		会長・社長	役員	他幹部社員	合計
建設・建材	3	3			3
食品	5	5	5	1	11
ヘルスケア	3	3			3
流通・サービス（金融・メディア含む）	7	6	2	4	12
電子・電気機器	8	7	2	8	17
機械（精密・輸送）	8	8	3	3	14
合計	34	32	12	16	60

訪問・インタビューの時期は、2010年6月～11月の6カ月間である。この間だけ見ても、急速な円高・ドル安が進行する一方、スマートフォン特需が立ち上がるなど、前半と後半では聴取内容にはやや変化があった。ただ、後にふれるように信州企業の経営課題は、本質的に訪問時期による大きな違いや変化はないのではないかと考えている。

御多忙中にも関わらず快く長時間の面談に応じて頂いた企業経営者の方々には、この場をお借りして厚く御礼を申し上げます。

3 リーマン・ショック後の自社の外部環境に対する認識

共通認識として、リーマン・ショックの前後の変化を、バブルがはじけた調整局面あるいは中期的な景気循環としてだけでなく、より長期的な、しかも不可逆的な市場構造の変化としてとらえる経営者がほとんどであった⁶。

しかしその構造変化の捉え方は、企業により大きく異なる。大きく分けると、国内に市場と事業所両方の事業基盤の大半を置く「国内基盤型企業」と、少なくとも市場はすでにグローバル化している「輸出型企業」との2つのグループに分かれ、この両グループ間で環境認識には顕著な違いがみられた。

(ア) 国内基盤型企業：

- ① 国内基盤型企業の業種は、建設、食品、ヘルスケア、流通、サービスが主で、中には、国内官公庁や企業向けの

機械・部品を供給する企業も一部含まれる。また国内基盤型とはいえ、すでに海外に一部事業展開をしたり、営業・生産拠点を構えていたりする企業もある。ただ、事業収益の大部分が日本国内市場に依存し、また生産・販売の事業所の大半も国内に立地している企業が主である。

② 国内市場の需要動向への認識は概して悲観的である。

1. 総需要は、少子高齢化と景気低迷により、良くて微増、業種によっては縮小する。
2. これまでの基幹の法人需要家は相対的にウェイトが減り、顧客の顔触れが変わるとともに、分散・小型化する。
3. 需要は、地方から都市部、特に首都圏への集中傾向が持続する。地方市場は引き続き収縮していく。
4. 公共投資は予算削減もしくは分野の再配分により不安定な市場が続く。
5. 官民の固定資産投資は、案件が減り、かつ小型・節約型・災害環境対策型が増える。

③ 競合の激化とデフレが一層進行すると見ている。

1. 限られた需要を多数の競争者が取り合う構造が続く。
2. 大手企業や全国プレーヤーが、残

(5) 企業公費派遣・私費進学の両方を含む。

(6) 2社の経営者は、業界の周期的な在庫調整サイクル

として捉えていた。

- された地方市場や中小の間隙市場にまで隈なく入り込み、地場の中小プレーヤーと激しく取り合ったり、中小プレーヤーを買収して傘下に収めたりする。
3. インターネットの流通・メディア媒体としての重要度はさらに高まり、中抜き・低価格化あるいは無料化傾向は加速する。
 4. 価格破壊とデフレ傾向も持続する。
- ④ 海外発のリスクも拡大すると認識している。
1. 海外からの原材料輸入に依存する業界（例えば食品）では、原材料市況の高騰あるいは変動リスクに曝され続ける。
 2. 日本の資産、山林や保水地など水や木材などの自然資源、温泉やスキー場などの観光資源が海外企業の買収ターゲットになる。

(イ) 輸出型企業：

- ① 輸出型企業の大半は、電子・電気機器と機械・機械部品のメーカーである。既に生産基地を海外に展開している企業もあるが、過半の企業は長野県内を含む国内に主力工場を有し、海外に輸出している企業である。
- ② 市場の重心が新興国に移動すると認識している。
 1. 市場のグローバル化は一層加速し、需要の中心は海外、特にBRICsやVISTAなどの新興国に急速に移行する。
 2. 日本市場はこれ以上伸びないか、大幅に縮小する。
- ③ グローバル競争が激化し、市場価格は急落し、市場の変化はさらに加速すると見ている。
 1. 多くの分野で、韓国、台湾、中国メーカーと激しい競争が展開される。
 2. 新製品は、短期間にコピーされ、差別化できる期間は短縮し、コモディティ化（汎用品化）が急速に進む。
 3. 新興国の低い市場価格に加えて、グローバル競争の激化により、価格低下のスピードが一層加速する。

4. 為替は、ドル安・円高基調で推移し、収益を圧迫する。
- ④ 「突然死」的なリスクを懸念する声も多い。
1. 技術シフトによる需要の脱落リスクの懸念。電子・車載部品などでは、川下の完成品分野で大きな技術シフトが起き、これまでの部品体系自体が不要になったり、代替されたりするリスクが高まる。例：電気自動車普及により、ガソリンエンジンとその関連部品は不要になったり、スマートフォンの普及でPCとその関連部品がなくなったり、など。
 2. 日本の資産が海外競合の買収ターゲットになる。例えば電子部品・加工技術・金型技術・ブランドを有する中小のハイテク企業など。

4 経営課題と解決の方向性に関する認識

「国内基盤型」と「輸出型」の2グループに加えて、その両方にまたがる「世代交代期企業」という切り口のグループがあり、この3グループ間で経営課題と解決策が、色分けされる。ここでは大きな共通の傾向をまとめたが、当然ながら同じグループ内でも、実際の具体的な課題や打ち手については、企業間の差異は大きい。

(ア) 国内基盤型企業

- ① 一言でいえば、「市場閉塞の現状打破」を最大の経営課題とする企業が多い。既存市場・事業での大きな成長がほとんど期待できないので、新たな成長の柱となるべき新市場の探索や新製品の開発を強化したり、新たなビジネスモデルの構築を急いだりすることが喫緊の課題となっている。「開発なくして、生存なし」的な表現をされる経営者が多かった。
 1. イノベーション：ほとんどの企業が「イノベーション」を最大の経営課題としてあげ、開発機能の強化を基本方針に掲げている。このイノベーションは製品のみならず、新市場の開拓、新しい販売・マーケティング手法の開発、コスト効率の高い製法の開発、企業間連携のありかたの見直しなどまで

含み、いわば「ビジネス・イノベーション」とよぶべきほど広範囲にわたっている。

2. 海外市場の本格開拓： 閉塞する日本市場から、将来の成長の基盤を海外市場に移すべく、本格的に海外市場の開拓を開始した企業もみられる。主な進出先は、中国、米国などである。進出方法は、日本からの製品輸出型から段階的に拡大するというより、最初から現地で原料調達から製造・販売までの一体型モデルを構築することを志向する傾向がみられる。企業によっては、さらに製品開発機能の一部まで最初から海外進出させることを模索している。
 3. 国内陣取り決戦： 業種や企業の市場ポジションにより異なるが、地域戦略を見直す動きが顕著である。たとえば、需要の落ちない首都圏での事業展開を加速する、全国制覇を狙って抜け漏れている空白地域を詰める、長野県内からより広域ににじみ出る、今までより小さい商圏を狙えるような新しい業態を開発する、など。
 4. マーケティング革新： 多くの企業がインターネットの活用強化による市場の拡大を期待している。また重要顧客への開発営業方法の革新を模索している。
 5. アライアンス再考： 企業の買収やアライアンスなどで国内・海外の拠点を確保・拡大したいとする意向がある一方、この際大手の傘下に入り、経営基盤を強化したい、という考え方もあった。
- ② 一部には、低成長を基本方針として打ち出し、既定方針の大きな見直しは行わないとする企業もみられた。
1. 成長率目標を低く設定し、過剰な成長投資を避けつつ、長期的・安定的にじわじわ成長する路線を堅持する。
 2. ここ当分はとにかくひたすら耐え忍ぶ。

(イ) 輸出型企業

- ① 一言でいえば、「輸出型からグローバ

ル型への転換」を最大の経営課題と認識している。

1. 重点市場のシフト： 海外の成長市場、特に新興国市場に傾注する。
2. バリューチェーン全体の海外移管： 製販在のバリューチェーン全体の海外移転をさらに加速し、いわゆる「外—外」すなわち「外で作り外で売る」という体制を構築する。それによって、コストダウンと為替フリーを実現する。量産品の主力工場は、途上国（中国内陸部、ベトナムなど）に移転させる。
3. 国内の位置付け縮小： オペレーションの主力を海外に移管することに伴い、国内事業所の位置づけは縮小する。国内工場は、ダウンサイズし、高付加価値品の製造と技術開発に特化した「マザー工場」にする。また開発工程の一部も海外に移転させ、国内には先端技術の開発拠点のみ置く。この政策によって、信州地区での雇用確保など地域貢献を掲げる企業は、地域空洞化とのディレンマに直面することになるため、苦悩する経営者も多い。
4. 企業のグローバル対応能力全体のパワーアップ： グローバル競争に備えて、企業能力を全体的に高めたいとする経営者が多かった。
 - ▶ 製品の陳腐化に備えて、新製品の開発に一層注力する。
 - ▶ 新興国を中心とする海外市場での顧客・市場開拓や営業体制を強化する。
 - ▶ 海外顧客との共同開発や開発営業の仕方を見直す。
 - ▶ 海外でのM&Aやアライアンスを積極的に検討する。
 - ▶ 海外でのコピー・ジャックに備えて、知的所有権の保護を強化する。
 - ▶ 海外での市場浸透力と差異化のためにブランド力を強化する。
 - ▶ 国内の賃金体系を見直す。知

的生産性を測り、賃金とのミスマッチを調整する（選択的な賃下げを行なう）。

- ② 多くの経営者が「日本でのモノ作りの将来はもはや暗い」と感じる中で、「日本のモノづくり死守」を掲げる経営者も根強い。複数の企業が、トヨタ生産方式（TPS）などを導入・再導入し、徹底的な生産プロセスの見直しを実施し、設備投資を抑制しつつ、加工スピードアップとムダとりによって、出力アップとコストダウンを図っている。日本でのモノづくり継続に自信を示す経営者もおられる。
- ③ 技術シフトによる需要脱落リスクを抱える企業は、対応の認識が比較的共通している。具体的には以下の方策の組み合わせで考えているようである。
1. 技術の中長期的な進化シナリオを描き、需要が根本的に切り替わる最悪ケースを常に想定する。
 2. 現在の中核事業が縮小するリスクに備えて、将来の柱候補になる事業の開発に傾注する。
 3. 自社の得意技術にさらに磨きをかけ、顧客から外されないようにする。また、必要な技術は、(企業)買収やアライアンスで獲得する。

(ウ) 世代交代期企業

- ① 国内基盤型・輸出型両グループそれぞれに、経営者の世代交代の時期を迎え、その段階特有の経営課題に直面している企業が多く存在している。
 - ② 創業経営者やオーナー経営者が退いた後、カリスマ的な先代経営者の下で組織内にはトップからの「指示待ち体質」や上の顔色をうかがう「平日型社員」などの体質や意識が永年形成されてきたと認識されている。バトンを渡された新世代の経営者は、これを、ボトムアップやミドルアップもできるように意識改革したいと苦闘し、組織・社員活性化のさまざまな活動を展開している。同時に、ワンマン経営ではなく、より集団的な指導体制への切り替えも模索している。
 - ③ 他方、近い将来の世代交代が見込まれる企業は、後継者への継承が最大の課題である。特に、後継候補の育成・促
- 成や、後継者の「内閣」構成メンバーの確保・育成が喫緊の課題となっている。

5 人材開発への課題認識

厳しい経営環境であるが、人材面での投資は継続もしくは強化する、という経営者が多かった。リーマン・ショック直後、緊急避難として人材開発予算を凍結した企業も、予算を復活させたり、逆に増やしたりしている企業もみられた。

(ア) 人材開発重視の背景

- ① 共通する理由として、今後の競争力の源泉を、生産現場の競争力から、創造力や経営力などヒトの能力による差異化や高付加価値化に求めるしかなく、そのためには人材に投資するしかない、という要因が顕著である。また、世代交代期企業では、新世代・次世代の経営人材の育成が急務と認識されている。
 - ② 謙遜もあろうが、「わが社の人材は2～3流」「4～5流の人材しかいない」と表現する経営者が非常に多く、さらに「今後もそんなにいい人は採れない」と認識している。ゆえに「この人材にできるだけストレッチしてもらわないと乗り切れない」との切実なニーズが強い。
 - ③ 近年高成長を遂げた一部の企業は、成長に人材開発が追い付かず、今後の成長の維持や組織拡大にとって桎梏となるリスクを感じている。
- (イ) 最優先に開発・育成を要する人材・スキル像
- 国内基盤型・輸出型・世代交代期の3グループの企業とも概ね共通する人材を求めている。
- ① 次世代経営者候補： 具体的には、次期社長候補、事業（本）部長・役員候補、後継社長を支える内閣メンバー候補、CFOなど。経営の中核で、全社あるいは事業（群）をリードできる経営幹部の育成が急務である。営業や製造など個別機能や現場の管理・監督はできるが、事業全体を統括したり、革新したりできる人材の不足感が強い。またグループ経営における戦略子会社や買収先の会社の経営を任せられる人材

- も足りない。
- ② 新製品の開発リーダー： 具体的には、新製品開発プロジェクト・リーダー、有力顧客との共同開発プロジェクト担当責任者、新分野の開発リーダーなど。既存分野の改良・改善だけでなく、全くの新分野やブレークスルーを求められる創発型プロジェクトでリードできる人材が不足している。また顧客企業や大学・研究所など共同連携のマネジメントも緊要のスキルとなっている。
- ③ 新規事業・製品の育成・立ち上げ人材： 具体的には、新規事業チームリーダー、新規事業会社の社長、インターネット関連事業リーダー、新業態の立ち上げ担当者など。事業や新製品のネタはあるが、マーケティングを企画し、市場に速やかに導入し、短期間に事業を立ち上げられる人材がいないため、せっかくのネタが生かされないと認識している。
- ④ 海外事業所経営人材： 具体的には、海外工場長、海外支店長、海外現地法人社長、その他海外事業所の部課長以上の人材。企業のグローバル展開の中で、進出先で経営を任せられる人材がいない。現地人幹部の定着・育成も課題である。直近の課題としては、派遣する駐在要員が足りない。英語・中国語など外国語能力も非常に不足している。また長野県は社員に長男が多く、海外に出たがらない保守性も課題と感じている。
- ⑤ その他： 上記の人材以外に、業界・企業によっては、現場を支える特殊技能をもった「職人」の不足が今後深刻になると予想し、職人確保・職人教育を重点の一つにあげる経営者もいる。また流通では、店舗などの事業所を任せられる人材の確保・育成を最重点として掲げている。
- (ウ) 人材開発の考え方
- ① 現状の採用と育成
1. 採用は、Uターンも含め、地元 학교を中心に採用するほか、足りない人材は中途採用で補っている。
 2. 育成方法としては、新人と中間管理職に厚く上級管理者に薄い階層別研修を行い、OJTを軸に現場教育で育成を図る、というのが主流である。研修には、自社・グループ内での研修を軸に、大学や人材教育会社からプログラムや講師を導入したり、社外セミナーなどへ選択的に派遣したりしている。多くの経営者が、座学よりは現場でのOJTを重視している。海外やグループ子会社での人材育成は、ほとんど手つかずの状態の企業が多く、今後の課題としている。
- ② 今後の採用と育成
1. 採用は、中途採用と外国人の採用をさらに増やすと考える経営者が多い。
 2. 育成方法は、階層別の一律教育ではなく、選抜した幹部候補生への教育、社外教育機関による徹底した叩き込み、注力スキルを絞った研修、自社の課題に沿った研修、海外での現地幹部の教育・研修などを強化したいと考えている経営者が多い。強化したいスキルとしては、マーケティング、企業管理全般、外国語（英語・中国語）、イノベーション概論、市場の先読み（金融・テクノロジーの動向）、などをあげている。
- ③ 「意識改革」の手段としての人材開発の活用
- 多くの経営者が、人材育成や社内研修を「意識改革」や「体質改革」の場や手段として活用している。特に、世代交代期企業ではこの傾向が強い。
1. 中堅幹部に企業の課題とその解決策を議論させたり、中長期のビジョン作成作業に巻き込んだりするなどの工夫がみられる。そうした場では、社長など経営トップ層が自ら時間を使うことも多いようである。
 2. 中途社員が急増している企業では、社員の意思統一やレベル合わせの手段として社内研修を活用している。
 3. 社員の海外研修や旅行を行なうと、社員への動機づけを図ると

もに、海外の「一流」に触れさせて意識改革を狙う試みをしている企業もある。また長野県内ではなく、首都圏など県外で敢えて社員教育することに「井の中の蛙」意識からの脱却の刺激を期待する経営者もあった。

④ 「帝王教育」

経営トップの後継者育成には多くの経営者が悩んでいるが、基本的には「場を与えて、鍛えるしかない」とする意見が多かった。海外市場開拓を任せる、新規事業開発を任せる、などである。「屋上に上げてハシゴを外せ。妥協せず、できたら誉めよ」と表現する経営者もあった。

6 調査・分析のまとめと結論

以上の信州企業経営者の経営と人材開発に対する認識を簡単にまとめると、次表となる。

もちろん、企業ごとに具体的な状況は異なり、必ずしもこの内容で整理しきれしていない事項も少なくないが、大きな傾向は把握できているのではないかと推察する。

この表から改めて感じるのは、信州企業が今まさに企業全体をつくり変えている真っ最中だ、と

いうことである。国内基盤企業は、既存の事業基盤を打ち破るビジネス・イノベーションを志向し、輸出企業はグローバル企業に生まれ変わろうとし、世代交代期の企業は、全く新しい組織とリーダーシップのあり方を模索している。しかも、国内も海外も極めて厳しい環境の中で、この企業をつくり変えを行なおうとしており、そのための痛みにも必死に耐えている状況である。金属をハンマー等で叩いて圧力を加え、金属内部の空隙をつぶし結晶の方向を整えて強度を高め成形する作業を「鍛造」とよび、古くから日本刀や火縄銃の銃身などの製造技法として用いられている⁷。まさに信州企業は自らを叩き、また環境に叩かれて「再鍛造」をしているといっても過言ではない。信州企業経営者は果敢に「企業の再鍛造」に挑んでいるのである。

同時に感じるのは、今回は社員の人材開発に話題を絞っているが、実は、現在の環境下で最も鍛えられてきたのは、面談した経営者ご自身ではないか、ということである。インタビューの中でも多くの方から、「創業以来の危機」とか「永年社長をやっているが初めての事態」とか「みんなからダメ社長と言われ本当にこたえている」などの感想が漏れ聞こえた。リーマン・ショックの真っ最中は、パーフェクト・ストームのような大嵐に巻き込まれたヨットのよう、操舵室から必死に嵐からの脱出かじ取りをされたのだと思う。やっ

	「国内基盤型企業」	「輸出型企業」
外部環境の認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内需要は頭打ち ● 競合激化とデフレ進行 ● 海外発リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国への市場シフト ● グローバル競争・価格競争激化 ● 製品の短命化 ● 「突然死」リスク
経営課題と解決策の認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 「市場閉塞の現状打破」 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ビジネス・イノベーション ➢ 海外市場の本格開拓 ➢ 国内陣取り決戦 ➢ マーケティング革新 ➢ アライアンス再考 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「輸出型からグローバル型への転換」 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 重点市場のシフト ➢ バリューチェーン全体海外移管 ➢ 国内の位置付け縮小 ➢ 企業全体の能力アップ
	<ul style="list-style-type: none"> ● 低成長でじっと我慢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本のモノづくり死守 ● 「突然死」リスクに備える
	「世代交代期企業」	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「指示待ち」「平目」型企業体質・社員の意識改革 ● 後継者、次世代経営幹部の育成 	
人材開発ニーズの認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材で競争優位を築くために、人材開発は最重要課題の一つとして資源投入 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 次世代経営者候補 ➢ 新製品開発リーダー ➢ 新規事業・製品立ち上げ人材 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 海外事業所経営・管理人材
	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な採用・育成方法へのシフト 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 体質改革・意識改革の手段としての社内研修の活用 	

と嵐が過ぎ去ったら、今度は先人未到で、地図もなく、蛇行する濁流がどこにつながるのかも、どこから矢が飛んでくるかもわからないようなジャングルの湿地帯に迷い込んでしまったボートのようなものであろう。出口を探りつつ、しかも同時に船も船員もつくり変えつつ前進せねばならない。そのリーダーの大変さは、筆舌に尽くしがたいものであろう。まさにリーダーご自身の「再鍛造」も同時に進んでいるともいえよう。

7 結語

以上の環境認識・課題認識は、ともに信州企業だけに特有のものではなく、多くの日本企業に多かれ少なかれ共通するものである。ただ県内市場の制約や外部市場へのアクセスなど、信州企業にはより大きなハンディキャップがあるともいえる。その中で、事業構造の変化に備え、人材を今後の競争力の基盤に据えるために、海外現地も含めて人材開発に積極的に投資をしていく意向が強いのは、当然の認識であると思われる。

教育機関である当大学院としても、今後もさまざまな形で支援できる機会がありそうだ、と改めて感じた。同時に、厳しい経営者のニーズに応えるためにも、教育プログラム・教職員体制・経営者や社会とのコミュニケーションなどのさまざまな面で、私ども自身の「再鍛造」が必要だとも痛感した次第である。

今回、御多忙中にも関わらず快く長時間の面談に応じて頂いた企業経営者の方々には、改めて厚く御礼を申し上げますとともに、企業の「再鍛造」のご成功を祈念したい。また今後も引き続き同様の意見交換をする機会を頂戴したいと願っている。

(2011年2月7日投稿。2月17日受理)

(7) Wikipediaから抜粋、加筆した。