

研究ノート

地域企業家にとって“教養”とは何か（後編）
 —— 京都中小企業家同友会との連携授業「地域創造型事業活動論」
 活動報告（1） ——

景井 充ⁱ，玉村 匡ⁱⁱ

キーワード：中小企業／地域企業，地域経済ビジョン，SDGs，教養，メタ認知

4-7. 株式会社小室塗装店¹⁾



株式会社小室塗装店さんは、昭和32年の創業で従業員は6名です。小室さんは住環境に関する幅広い業務により、明るいまちをつくることを目指していますとのことで、本当にその理念を大事にしていますとのお話を伺います。塗装店一般の社会的な地位の向上も

あわせて自分はやっていきたいと、強い決意でおっしゃっています。その観点からこのような新しい工法を学び、安全に常に細心の注意を払って対応しているとか、KES環境マネジメントのスタンダードを取得するというようなことで、社会的な価値にフォーカスして頑張っておられることが価値の高い業務のあり方であると考え、ここに書かせていただいたようなターゲットの内容、もしくは同友会の目標の認定をさせていただいています。

新製品を生み出すことだけでなく、新工法を学ぶなど生産過程を改善することも、イノベーションであることを知って頂ければ嬉しいです。

SDGs169のターゲット内容	小室塗装店の取り組み	同友会目標
6.b: 水と衛生の地域コミュニティに関わる。 7.2: 再生可能エネルギーを使用する。 7.3: 節電など、エネルギー効率の改善に取り組む。	・住環境に関する幅広い業務により明るいまちを創造	地域に密着したきめ細やかなサービス
8.2: 高付加価値、労働集約などにより、本業の多様化、技術向上、イノベーションに取り組む。 8.4: 資源の無駄遣いを少なくする取り組みを行う。 11.1: 安全・快適な住宅の創造に寄与する。	・ユニバーサルデザインの居住空間を提供 ・省エネや環境のことを考慮したサービスを提供	新しい企業、サービスを生み出す
11.6: 大気汚染の軽減や廃棄物の減量など、環境の悪影響を軽減する。 12.4: 化学物質や廃棄物の減量に取り組む。 12.5: 廃棄物発生的大幅な削減に取り組む。	・新しい工法を学び、品質・安全には常に細心の注意をはらって対応 ・時代に合わせた新しい塗料を使用した安心な工事 ・KES環境マネジメント・スタンダード取得 ・廃棄物の削減とリサイクルの推進	

出所：2019龍谷大学SDGsキャップストーンチーム（2020）より筆者（玉村）作成

i 立命館大学産業社会学部教授

ii 弁護士，京都中小企業家同友会政策委員会委員長

4-8. 長嶋屋株式会社



長嶋屋株式会社さんは、本業は電気屋さんです。平成29年に、京の公共人材大賞も受賞しておられる会社です。「従業員一人一人が考えて行動する」ことに高い見識をお持ちです。長嶋屋さんも、半径500mに徹底してこだわっておられます。事業のひとつめは、「デンキの病院」。電気に関わる全てのサポート。電気工事、家電品販売、エアコン工事、家電品の修理、アンテナ工事など電気に関わることをすべてやっておられます。ふたつめ、住まいの現状復旧修繕としての「住まいの病院」。水道修理、雨漏り修理、ガス修理、水回りリフォーム、外壁リフォーム、屋根工事等、ライフラインや建物のトラブル解決をなさいます。電気だけではなく、水回りも、建物もと、範囲は大きく広がっています。そして、これに止まりません。3つめとして「暮らしの病院」です。家の

掃除、買い物代行、犬の散歩、枝切り、草刈り、お墓掃除、ハチ退治等、暮らして困ったなということの解決を、一手に引き受けられるのです。行政手続きの代行までされていて、地域住民のあらゆる困りごとに全部対応していくんだという強い決意で取り組んでいらっしゃいます。まさしく、SDGs8.2の「本業の多様化、技術向上、イノベーション」であり、同友会目標の「地域に密着したきめ細やかなサービス」そのものです。教育活動についても、大変熱心です。小学生には、登下校の見守り隊で挨拶をしてその大切さを教えておられます。また、駄菓子屋をやっておられます。どうして駄菓子屋をやっているんですかとお尋ねしたところ、「『こども110番の店』をやっていますが、ただの電気店にこどもが安心して入って来る訳ないじゃないですか。駄菓子屋のおっちゃんやということで、普段から関係性・信頼を作っておかないと、小学生がいざという時に来てくれないんです。」とおっしゃいました。中学生には「デンキ新聞」の取材を通じて、まちの電気屋を認知しても

SDGs169のターゲット内容	長嶋屋の取り組み	同友会目標
8.2: 高付加価値、労働集約などにより、本業の多様化、技術向上、イノベーションに取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏=半径 500m 徹底した地域密着 ①電気に関わる全てのサポート「デンキの病院」電気工事、家電品、エアコン工事、家電品修理、アンテナ工事、等電気に関わること全て ②住まいの現状復旧修繕「住まいの病院」水道修理、雨漏り修理、ガス修理、水回りリフォーム、外壁リフォーム、屋根工事等ライフラインや建物のトラブル解決 ③暮らしの困りごと解決「暮らしの病院」家の掃除、買い物代行、犬の散歩、枝切り、草刈り、お墓掃除、ハチ退治、行政手続き 地域住民のあらゆる困りごとに対応する業務を行っている。 	地域に密着したきめ細やかなサービス
4.2: 幼児教育や就学前教育に携わる。 4.3: 技術教育や職業教育に携わる。 4.4: 雇用・働きがいのある人間らしい仕事、企業に必要な技能を備えさせる	<ul style="list-style-type: none"> ●小学生 登下校の見守り隊で挨拶の大切さ 駄菓子を通じてモノのやり取り(こども 110 番の店) ●中学生 デンキ新聞の取材を通してまちのデンキ屋の認知 ●高校生 営業活動を通して働く意義 ●大学生 企画立案を通して仕事の楽しさを実感 	教育に携わる
11.3: 地域コミュニティの活動に参加するなどして、まちの活性化に寄与する。 12.8: 持続可能な社会や自然と調和した生活についての意識向上に寄与する	<ul style="list-style-type: none"> ●常国会 笑いで外に出る機会の創出、若手落語家の育成 ●御霊宮 神幸祭 地域の人の関わり ●バスツアー 一緒に手作り体験 	地域の賑わいの拠点となる
17.17: ささまざまなパートナーシップを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ・工務店など横のつながりの知り合いが多く、困りごとの解決に役立っている。 	地域産業と連携する

出所：2019龍谷大学 SDGs キャップストーンチーム (2020) より筆者(玉村)作成

らう活動をしておられます。

高校生には営業活動に入ってもらって、一緒に客先を回って働く意義を体得してもらおうという活動をしておられます。大学生には、むしろこれからのあるべき電気事業がどういものなのか、あるいは具体的な企画立案なんかと一緒に入ってもらって、仕事の楽しさやイノベーションなどを実感してもらっていますということです。

文化活動も活発です。落語会を主催されています。これは、地域の人達に外に出る機会を作ることで健康を維持するということと、若手の落語家さんに落語を話してもらう場所を提供することで、WIN-WINの関係をつくっていますということです。ただ、今新型コロナウイルス感染拡大の関係でこれが実現できていないと嘆いておられましたけれども、またいずれ復活されるでしょう。御香宮の神幸祭での地域の人との関わりを大切にされていますし、バスツアーも企画されています。これは、お年寄りを外に連れ出して、いわゆる寝たきりを少しでも防ぎたい、あるいは、痴呆を予防したいということです。これも今ちょっと実現できていないということです。

それから、先ほどお話ししたとおり、電気、水道、その他お困りごとがあるわけですから、工務店やその他さまざまな横のつながりの知り合いが多く、困

り事の解決に役立っているということですが、これは長嶋屋さんの活動に共感をした方が寄ってくださったり、あるいは社長の長嶋さんがそういう顔の広い関係でたくさん地域連携をしておられるからでしょう。

SDGs4.2から4.4, 11.3, 12.8のみならず17.17に該当すると共に、同友会目標の「教育に携わる」「地域の賑わいの拠点となる」「地域産業と連携する」幅広い活動であると思います。

4-9. クリーンスペース株式会社



クリーンスペース株式会社さんは、産業廃棄物の処理およびリサイクル業です。こちらも総合支援学校からの実習生の受入れ、それから障害者施設との業務提携ということで、障害者施設さんからリサイクルのペットボトルを買うときは、他所から買入れる金額よりも高い値段で購入することによって、側面から支援をしておられます。また、障害者の雇

SDGs169のターゲット内容	クリーンスペース㈱の取り組み	同友会目標
4.5: 障害者の教育・職業訓練に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> 総合支援学校からの実習生の受け入れ、障がい者施設との業務提携 若手、障がいの雇用を積極的に行っている 引きこもり支援として京都ジョブパークの再チャレンジコーナーのインターンシップも受け入れている。 	地域からの雇用 新しい企業、サービスを生み出す
8.b: 若者の雇用を促進する方策を講じる		
7.3: 節電など、エネルギー効率の改善に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー（太陽光発電システム）設置 節電に取り組んでいる。 良質なペットボトルの再資源化 ペットボトルを手作業で分類し、良質のリサイクルペレットを製造できるようにしている。 リサイクル・有害物質等の処理 産業廃棄物・危険物や毒劇物等の知識を持った従業員が適切処理を行う。 	地域コミュニティの活性化に寄与する
8.2: 高付加価値、労働集約などにより、本業の多様化、技術向上、イノベーションに取り組む		
6.b: 水と衛生の地域コミュニティに関わる	<ul style="list-style-type: none"> 千両地域エコ協議会という団体の一員として地域活動に参加している。 仕事やボランティア活動を通して京都府、市伏見区、地域とのパートナーシップを図っている。 	
9.4: 資源利用効率の向上を図り、あるいはクリーン技術（環境配慮技術）などの導入・推進を図る		
8.4: 資源の無駄遣いを少なくする取り組みを行う。		
11.3: 地域コミュニティの活動に参加するなどして、まちの活性化に寄与する。		
12.4 化学物質や廃棄物の減量に取り組む		
12.5: 廃棄物発生的大幅な削減に取り組む		
12.8: 持続可能な社会や自然と調和した生活についての意識向上に寄与する		

出所：2019龍谷大学 SDGs キャップストーンチーム（2020）より筆者（玉村）作成

用も積極的に行っておられまして、ペットボトルの仕分け作業などに、障害者の方が複数携わっておられます。さらに、産業廃棄物、危険物や毒劇物等の知識を持った従業員さんを育成し、適切な処理をしておられます。千両松地域エコ協議会という団体の一員として地域活動に参加したり、その他ボランティア活動にも積極的に参加をしておられます。

SDGs 4, 5, 6.b, 8.b, 9.4, 12.4, 12.5に該当するとともに、同友会目標の「地域からの雇用」「地域の安心・安全に寄与する」「地域コミュニティの活性化に寄与する」多彩な活動です。

4-10. 株式会社アンジェン



株式会社アンジェンさんは、防犯設備、電気工事等の会社で、防犯カメラ、集合インターホン、放送設備など弱電工事を得意とされています。創業は2003年で従業員数は4名、うち伏見区内在住者が2名です。他社でできないことを挑戦してできるようになりたいというのが、経営姿勢です。

障害者、外国人、女性と、さまざまな方を雇用されています。若者の雇用促進の取り組みにも熱心で、有資格者と事業主をマッチングさせる活動をされています。市営住宅の火災報知器の付け替えに参画されるなど、地域の安心・安全にも寄与されています。熊本の震災の際には、ボランティアに行かれるなど

地域コミュニティの活性化にも注力されています。

5. 地域企業のSDGsや地域経済・社会に対する役割に対する市民の意識

5-1. 伏見連続講座

このように地域企業、特に同友会の会員企業が地域づくりや地域の経済に貢献をしている姿をご覧いただいた訳ですが、このことを伏見区役所にお話ししたところ、区長さんから「それは同友会の中だけでする話ではもったいない。むしろ区民に向けて、その話をぜひしてほしい。」と、ありがたいお言葉をいただきまして、2019年に「伏見連続講座」の中で、この取り組みについて報告をする機会をいただきました(次項 図1参照)。これまでに、毎年内容を変えながら、同友会の地域社会に対する取り組みの実例についてお話させて頂いております。

5-2. 2019年の取り組み

2019年は、同友会が域内経済循環による持続可能な地域づくりに取り組んでいることについて、市民の方々にご認識いただくことを目標にしました。そして、また他方で、市民の皆さん方がこういうことに対してどのような意識や関心をお持ちなのかを聞かせていただきたいという思いもありました。

この話をさせていただいた後に、アンケートをとりました。「同友会のこと、ご存知ですか?」と聞きましたら、結果は20パーセント弱。予想通り低かつ

SDGs169のターゲット内容	同アンジェンの取り組み	同友会目標
4.5: 障害者の教育・職業訓練に取り組む。	・障がい者だけでなく、どんな人でも働きやすい環境をつくる。	地域からの雇用
5.5: 女性の社会参画・リーダーの機会を確保する。 5.b: 女性の能力強化を促進する。	・若い女性社員を雇用し、男と同様に技能の向上に努めている。	
7.3: 節電など、エネルギー効率の改善に取り組む。	・新しいモノや変わったモノが好きで、工夫してできるようになることで実績になり、仕事が増えている。	新しい企業、サービスを生み出す
8.2: 高付加価値、労働集約などにより、本業の多様化、技術向上、イノベーションに取り組む。		
8.b: 若者の雇用を促進する方策を講じる。	・未来研究会という団体に、有資格者と事業主をマッチングさせる活動行っている。	
11.1: 安全・快適な住宅の創造成に寄与する。	・外国人の雇用実績 ・デンキ組合で、市営住宅の火災報知器の付け替えを行っている。	地域の安心・安全に寄与する
11.3: 地域コミュニティの活動に参加するなどして、まちの活性化に寄与する。	・ボランティアで熊本に行った。	地域コミュニティの活性化に寄与する

出所: 2019龍谷大学 SDGs キャップストーンチーム (2020) より筆者(玉村)作成



図1 令和元年度伏見連続講座第17回 チラシ

たわけです。地元はこの認知度で良いわけはありません。ただ、この講座を受講していただいたことによって、皆さん方から地域とともに地域経済の活性化に尽力する団体であるということをご認識いただく、という効果がありました。

その活動について、積極的に評価していただき、あるいはさらに発展を希求しますというようなありがたい後押しのご意見も頂きました。その活動を広く広報すべきであるというご意見もありました。また、各社の実践活動を知って、「それぞれの企業で大変な努力と知識を出し合って日本を支えているんだな」と思いました。「伏見区の経済発展に対しての心意気や実践が素晴らしいと思いました」「伏見の人々が諦めない、何とかしなければ、という想いが伝わってきました」「まちの企業は人のつながりを大事にされていることがわかりました」というようなご講評を頂きました。

また「地域企業が必要だと思いますか？」という質問に対しても、「高齢化に対する対応」だとか「地域産品の販売」「地域の文化の承継」「対面販売での会話のある温かみのある商取引」といった点で積極的な意見もありました。

さらに、域内経済循環は必要だと思いますか？という難しい質問をしました。おそらくお答えはいた

だけないだろうなあと思っていたら、とんでもありません。「地域企業の存続にとって必要だ」「地元に着着した流通サービスネットワークのために必要だ」「地域経済の活性化に不可欠だ」など、まさにその本質を正確に理解されていることが伝わる回答が多かったです。今回の講座は若林正博さんという人気の郷土史研究者のかたの歴史のお話を目当てに集まっていた40代以上の人がほとんどであったにもかかわらず、こういう見解がいただけということから、40代以上の人たちには、よく理解をいただいているんだということがわかりました。

5-3. 域内経済循環・地域貢献と企業

この域内経済循環、地域貢献と企業について少しまとめますと、いま各企業さんを見ていただきましたように、やはり斜陽だとか縮退なんかをバネにするタフな企業は、地域と長くつきあうことから生まれる、ということで、人々のニーズはやはり人と深く関わり、真意や生活様式を「わがこと」として企業側が理解することで発見することができる、すなわち地域企業として地域に根ざすことは、企業にとっても社会にとっても利益になる、地域の社会経済の安定に寄与するというので、やはりそのような地域企業として存在することで我々は地域に貢献することができるんだ、ということをご改めて認識したところです。

6. まちや地域が、強靭さを獲得するために

さて、改めてまちや地域が、強靭さ=レジリエンスを獲得するために何が必要かということをごまとめてみたいと思います。

6-1. 域内経済循環

(1) ひとつは、これまでお話しした地域内である程度経済が循環し、経済が自立しているまちであるということです。この域内経済循環については、京都大学名誉教授岡田知弘先生が、『地域づくりの経済

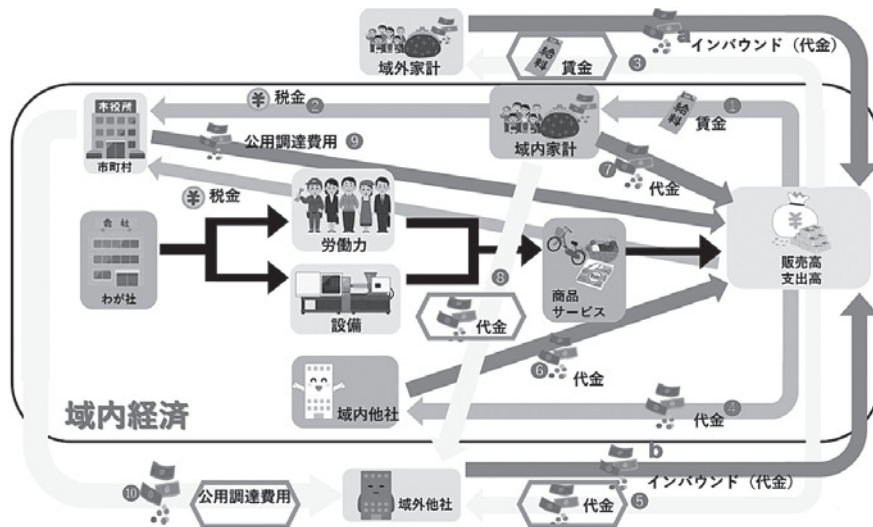


図2 域内経済循環の模式図

出所：岡田（2020, p.176）に基づいて筆者（玉村）作成

学入門（増補版）』（2020年）の中で、「地域内再投資力」として解説しておられますので、これをもとに作成した模式図を使って説明します。

域内経済の中で「わが社」という会社があります。会社はそこで労働力と設備を用いて、商品やサービスを生み出します。そしてそれを売って儲けるわけです。この労働力というものを、どこから調達をするかということを考えてみますと、地域内にお住まいの方から労働力を調達しますと、その賃金は域内に流れます①。そしてその域内から税収が市役所に還ることになります②。これとは違って、域外から調達をしますと、賃金は域外に流出することになります③。設備投資についても同じことが言えます。域内の企業さんから買いますと、代金は域内で払われます④。しかし、域外の他社から買いますと、お金は域外に出て行きます⑤。また、域内の企業さんに設備を売れば、代金は域内に還ってきます⑥。家計に対する販売を考えてみますと、域内の人に販売をしますと代金は域内に入ってきます⑦。が、域外の他社から買いますと、代金という形で域外にお金は出て行ってしまいます⑧。市町村の公用調達についても同じことが言えます。公用調達は域内の会社さんから行っていただきますと、公用

調達費用は域内にいきます⑨。その結果、税金はまた還ってくるということになります。しかし域外の会社から公用調達をしますと、その費用は外に出てしまっ⑩、税金は払われられないということになります。域外他県についても同じことが言えます。

ただインバウンドは別です。つまり域外の家計に対して、域内の企業が売りますと、お金は域内にインバウンドとして戻ってきます（a）。同じことは域外の他社さんに物を売っても、やはりインバウンドとして代金は入ってきます（b）。ということでこのような形で域内経済循環を高めようとしますと、この⑥⑦⑨abを増やすように頑張ると、そして①②③④をできるだけ減らしていくということが大事なんだということです。

(2) 付加価値を高める

もうひとつは、付加価値を高めることです。これも、岡田知弘先生が前掲書の中で、図を用いてお話しされているので、ご紹介します。

旧来の生産出荷モデルは、原材料生産者が加工業者に売ってお金を儲けるといっただけでした。これですと、域内経済循環としては、この加工業者から得られる生産賃（付加価値 a）だけになってしまいます。しかし、この加工を域内の加工業者に頼めば、そ

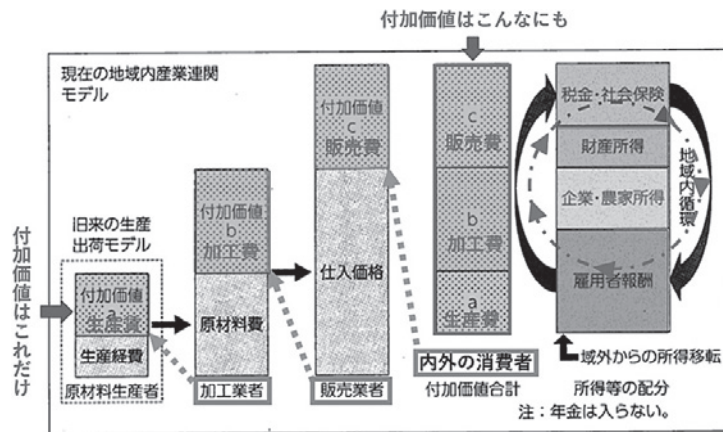


図3 域内経済循環における付加価値

出所：岡田（2020, p.303）の図を筆者（玉村）が一部改変・加筆

の販売業者さんに売った加工賃（付加価値b）も域内に止まることになりますし、販売を域内の販売業者さんに頼めば、販売費（付加価値c）も域内に止まることになりますから、その付加価値は（付加価値a + b + c）になって、結局それが雇用者の報酬になり、企業の所得になり、財産所得になり、税金・社会保障となって、これ全体が域内で循環することになるので、こういう形で域内で企業間取引をすることの大切さをご理解いただけたらと思います。

(3) 「漏れバケツ」モデル

大学院大学至善館教授枝廣淳子先生は、『地元経済を創りなおす』（2018年）の中で、「漏れバケツ」というモデルと、「LM3」という指標を用いてお話しになっています。

要するに、1万円のお金を使った場合に、域内に何割くらい止まるのかを調査してみれば、たとえば20%しか止まらないまちでは、同じ割合でぐるぐる廻ったとしても、せいぜいまちの中を廻るお金は12,480円止まりであるのに対して、80%が止まるように工夫すると、同じ1万円でもまちの中を廻るお金は約50,000円にもなりますよということです。如何に、お金を止めるようにするかが大事だということが理解できます。そして、指標としては、これを3回廻したもの（3巡目までのお金の流れ）で考えましょうとされています。そこで「域内（Local）乗数

（Multiplier）の3」ということで「LM3」と呼ばれています。

(4) 伏見区内の実態調査

(4) - ① 企業調査

そこで私たちは、2018年に、伏見区内の同友会の会員企業29社を対象にして調査してみました（図4参照）。その結果、最も循環率が高かったのが、やはり設備投資です。建物を建てるときは、地域の工務店さんに頼むなどで、域内経済循環率は94.85%でした。つまり1万円のお金を使いますと、9,485円が伏見区内に留まったということです。最も循環率が低かったのがサービスで、広告宣伝などは依頼先が東京などになりますので、わずか10.71%でした。移出率が非常に高いということになります。結局平均しますと、伏見区内に留まったのが大体4分の1（25.86%）。京都市内も含めて留まったのが、大体半分くらい（50.36%）ということがわかりました。そして、先ほどのLM3を計算すると1.32ということになりまして、1,000,000円のお金が最終的に1,325,473円になるということ、私たちは、プラス325,473円という付加価値額について、「まだこれくらいにしかならない」と捉えるべきで、これを1.5、1.6とどんどん上げていくことが、域内経済循環率をあげるということになります。これから、どうしたらここを上げられるのかということについて考えていかなけれ

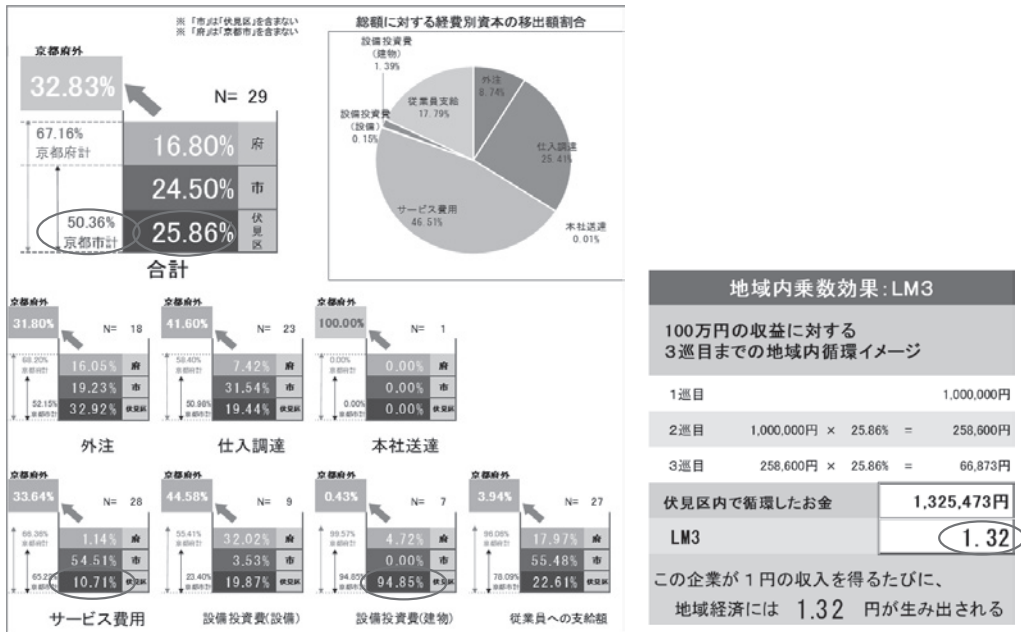


図4 域内経済循環および地域内乗数効果分析表 (全業種)

出所: 2019龍谷大学 SDGs キャップストーンチーム (2020)

ばなりません。

(4) - ② 家計調査

併せて家計の買い物調査もしました。図5のグラフは、伏見区内に資本があるスーパーから買った割合が9%、京都市内に資本のあるスーパーから買った割合が15%、京都府内の資本のスーパーから買った割合が8%、京都府外の資本のスーパーから買った割合が22%という結果になりました。ただ、図6のグラフをご覧ください。これは域外への移出に占める各商品の割合を表しています。食料品は実に57%で、全移出額の半分以上を食料品の購入額が占めて

いるわけです。食料品の地元資本による供給量を増やして、ここを大きくすればその効果は非常に大きくなりますし、ここが小さくなれば非常にダメージが大きいということが分かります。

どうして伏見区外で買うのかの理由も尋ねました。品揃えがない、大型の方が便利、などが理由になります。こういう理由を細かく調べていくことによって、地域の企業がどうすれば区域内での消費を担うことができるかがわかっていくということになります。

全ての品目の資本の移出先(n=16)

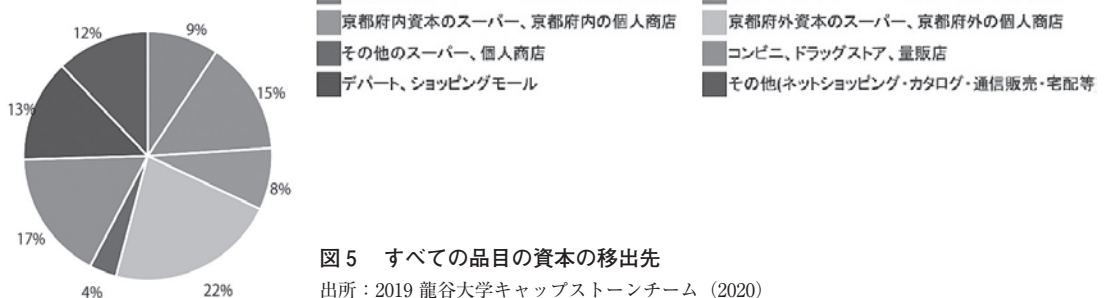


図5 すべての品目の資本の移出先

出所: 2019 龍谷大学キャップストーンチーム (2020)

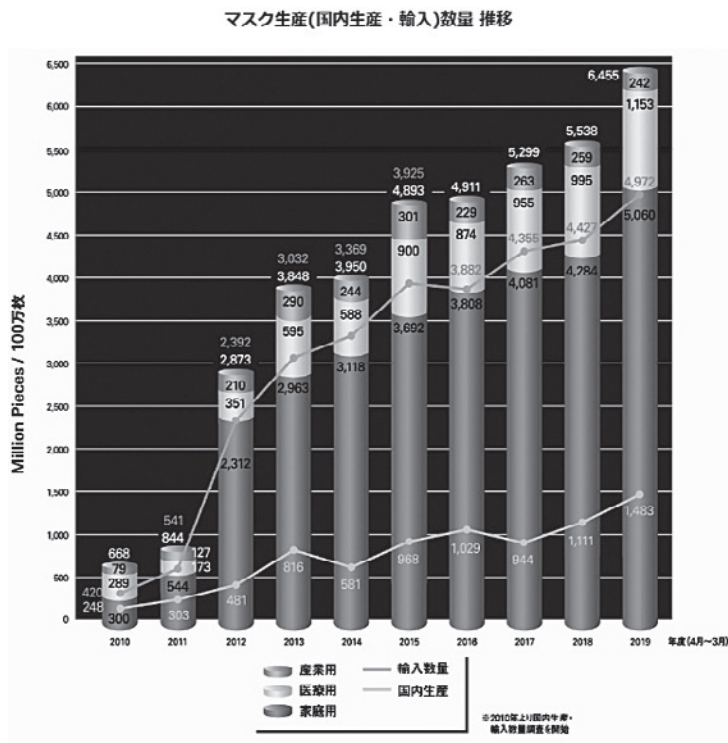


図7 マスク生産(国内生産・輸入)数量推移

出所：農林水産省 HP：https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/ohanasi01/01-01.html

表1 品目別自給率と国民1人1年あたり消費量の変化

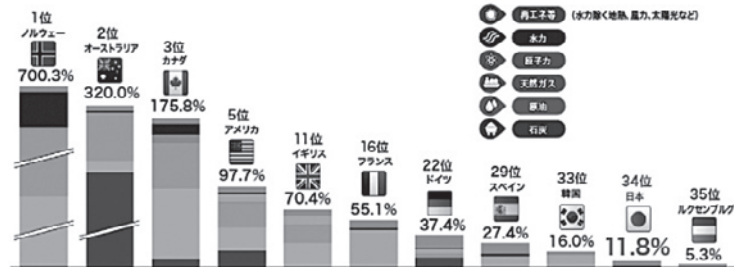
品目	A 品目別自給率 (重量ベース)	B 国民1人1年あたり消費量の変化	
		昭和40年度	令和元年度
米	97%	111.7kg	↘ 53.0kg
小麦	16%	29.0kg	→ 32.3kg
牛肉	35% (9%)	1.5kg	↗ 6.5kg
豚肉	49% (6%)	3.0kg	↗ 12.8kg
鶏肉	64% (8%)	1.9kg	↗ 13.9kg
鶏卵	96% (12%)	11.3kg	↗ 17.5kg
牛乳・乳製品	59% (25%)	37.5kg	↗ 95.4kg
魚介類	52%	28.1kg	↘ 23.8kg
野菜	79%	108.1kg	↘ 90.0kg
果実	38%	28.5kg	↗ 34.2kg
大豆	6%	4.7kg	→ 6.7kg
砂糖類	34%	18.7kg	→ 17.9kg
油脂類	13%	6.3kg	↗ 14.4kg

(出典)：農林水産省「食料需給表」(令和元年度)

(注) 品目別の自給率は重量ベースの値、畜産物の括弧の数字は、飼料自給率を考慮した自給率を記載。

出所：一般社団法人 日本衛生材料工業連合会 <https://www.jhpie.or.jp/data/data7.html>

主要国の一次エネルギー自給率比較（2018年）

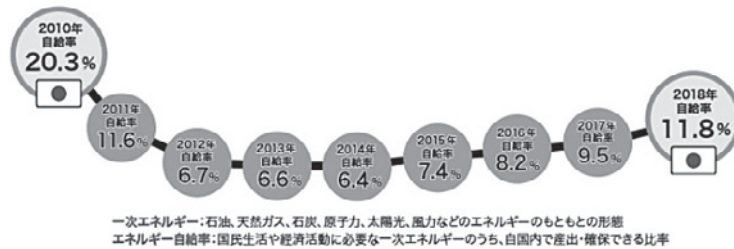


(出典) IFA「World Energy Balances 2019」の2018年推計値、日本のみ資源エネルギー庁「総合エネルギー統計」の2018年度確報値。※表内の順位はOECD35カ国中の順位

図8 主要国の一次エネルギー自給率比較（2018年）

出所:資源エネルギー庁 HP https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyoo/energyissue2020_1.html

我が国のエネルギー自給率



一次エネルギー:石油、天然ガス、石炭、原子力、太陽光、風力などのエネルギーのもともの形態
エネルギー自給率:国民生活や経済活動に必要な一次エネルギーのうち、自国内で産出・確保できる比率

図9 我が国のエネルギー自給率

出所:資源エネルギー庁 HP https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyoo/energyissue2020_1.html

地商」にシフトしていくことも大切です。

これはどういうことかという、「地産地消」というのは地域でできた、できちゃったものは地域でできるだけ食べましょうといった受身的な無計画な話なのですが、そうじゃなくて「地消地産」、地域で必要とされるものを発見して、それを地域で積極的に生産していきましょう、という枝廣淳子先生のご提言、あるいは「地産地商」、すなわち、地域で生産して地域で販売をしていくという、計画的な生産販売を心がけましょうという駒澤大学の吉田敬一先生のご提言、こういうところに意識を向けていくということが持続可能な社会に向けてわたしたちが今取り組まなければならないところであり、コロナ禍を経て、我々が改めて認識をしなければならないところだろうと思います。これらのことも、『地域経済ビジョン【京都版】』には示されています。わたしたちは、この「地域経済ビジョン【京都版】」をしっかりと理

解し、実践をしていくということが大事であると考えておりますし、学生の皆さんを含めて沢山の方々に、この内容を知っていただくということが大事であると考えております。その意味でも、このような講義の機会をいただきましたことを大変嬉しく思っておりますし、どうか皆さまのちょっと頭の片隅に置いていただいて、これからこういう形の取り組みにもご協力いただければ有り難いです。

それでは、私の講義を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

7. メタ認知を“教養”と見立てる

7-1. 「中小企業」から「地域企業」へのイノベーション

玉村氏による講義の趣旨は、京都中小企業家同友会の作成になる『地域経済ビジョン【京都版】』を会員

企業がそれぞれ具体的事業課題として受け止めて日々の活動の中に落とし込み、その実践を通じて事業活動と地域社会の発展を共に追求しようと呼びかけるものである。その際、玉村氏のスタンスの注目すべき特徴は、日々の事業活動に対して新たな課題認識や活動の注入を図るのではなく、日々の事業活動が『地域経済ビジョン』で掲げられた実践的諸課題への取り組みをすでに具体的に実践するものとなっていることを明らかにすることを通じて、日々の事業活動に対する有意義な自己認識と確信へと誘い、地域企業としてなお一層の成熟を遂げて強靱な地域社会の創造に貢献することを目指している点にある。

そのような意図のもと、戦略的に大きなウェイトが置かれているテーマは、事業活動への「SDGs」の内部化と地域社会・経済のレジリエンスの獲得であり、後者についてはさらに、「域内経済循環」の意識的構築、災害対応、エネルギー問題や食の問題が論点化されている。初期のCSR活動のような外付けHDの如き「社会貢献活動」ではなく、地域企業の事業活動それ自体が地域創造活動となっている姿を確認し、さらにその方向をより進展させて強靱な柔構造を持つ地域社会経済の創造へ進んでいこうとの呼びかけがなされる。「中小企業」から「地域企業」へのイノベーションとは、この謂いである。

若干、個別に言及しておきたい。

まずSDGsに関わっては、「SDGsが、京都中小企業家同友会が示した、先ほどの8つの行動目標と密接に関連していることを実感し、SDGsをより身近なものとして誰もが取り組むことができるものとしてとらえ直す」ことを企図し、「地域企業、特に同友会の会員企業が地域づくりや地域の経済に貢献をしている姿」をいくつかの企業の事業活動に即して明らかにすることに向けられている。域内経済循環に関わっても同様に、「自社にそれら（『地域経済ビジョン【京都版】』を指す——引用者）が一定達成できているということ、各会員企業、あるいは会員企業外の中小企業の皆さんにしっかりと知ってもらいたい」という意図が示されている。これら二つの

テーマに即して、中小企業の日々の事業活動がすでに、上に記したような意味で「地域企業」と呼ぶに足る実態とポテンシャルを持つものであることを明らかにしようとしているのである。

「域内経済循環」は、なんらかの地域エリアを想定し、その地域エリアの経済的活性化——“稼ぐ力”の増大——によって地方創生を実現することを目指す経済戦略・政策である。だが、玉村氏のここでの力点は、地域社会の持続可能性を担保する最重要の柱として地域経済の仕組みを構築することにある。実際、中小企業が全企業の99.9%を占めると言われる京都市は極めて多様性豊かで高密度の産業集積を今なお保有しており、京都市域の社会経済的持続可能性を維持発展させるうえで、域内経済循環のより一層の進展は可能でもあるし必要でもある。

こうした京都エリアの経済社会的持続可能性をさらに広げて考えれば、経済社会活動を根底で支えているエネルギー問題に当然関心が向くことになるし、木造建築物の密集する京都市街地の災害対策や、すっかり工業化した食に関わるシステムの諸問題もまた視野に入ってくるのは当然のことである。

7-2. 「VUCAの時代」と「メタ認知」

玉村氏の取り組みは、「中小企業」から「地域企業」へのイノベーションをどのようにして実現していくのかという課題に取り組むうえで重要な提案となっている、というのが筆者の見立てである。玉村氏の研究は、認知心理学のテーマである「メタ認知」を、中小企業という組織レベルで、今日的状況に即して実践することを提案するものだからである。

「メタ認知」は近年、心理学や教育学の分野を超えてビジネス分野においても関心を集めるようになった。冷戦終結後のグローバリズム経済の進展によって社会経済環境が激変したことがその状況因であり、「答えのない時代」「先の読めない不透明な時代」「多様性の時代」と言われるような社会経済環境がそれである。一言にして、「VUCAの時代」の到来などと語られる。「VUCA（ブーカ）」とは、「Volatility

（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」という、4つの単語の頭文字を並べた造語である²⁾。冷戦終結に端を発する不透明かつ変化の激しい社会経済状況（20世紀システムの解体！）を指し示す言葉として1990年代から米軍が使い始めた軍事用語が、2010年代以降になって経済分野でも使われるようになった。この時代にあっては、「カイゼン」活動に代表されるような、所与の環境・枠組みや価値観・評価基準の中で最高のパフォーマンスを実現するための技術的合理性を追求することによってのみでは、企業は競争力を維持できなくなった。シリコンバレーから生まれた数々のベンチャーが引き起こしたようなゲームチェンジ=イノベーションが日常化する中で、企業は単に所与の経済社会環境の中でテクニカルな実践知に磨きをかけて競争優位を獲得・維持するだけではなく、自らゲームチェンジ=イノベーションを引き起こすレベルの事業活動を展開しなければならなくなった。少なくとも、ゲームチェンジ=イノベーションがしばしば起きる環境に臨機応変に対応できなければならなくなった。もちろん、中小企業も例外ではない。かくして、ゲームチェンジ=イノベーションを発想し具体化し、また対応できる、組織行動における自身および経済環境への客観的認識能力と機動的な主体性や創造性が強く求められることとなり、「メタ認知」に関心が集まったわけである。

さてそこで、「メタ認知」とはなにか、考察を進めるために簡単に整理しておきたい。「メタ meta」とは、“～の後に”から転じて“～より高次の”とか“～を超越した”などの意味を持った、ギリシャ語の接頭語である。ここから、メタ認知とは「認知に対するより高次の認知」を意味する。詳しく言えば、自らの認知活動（知覚・記憶・学習・言語・思考など）をより高次の認知活動によって客観的に把握し制御すること、である。人間の認知活動が「刺激・反応」図式に還元できない立体的な構造を持つものであることを捉えた概念だと言えよう。「メタ認知」の理論的構成成分は、以下のように示される。

「メタ認知的知識」はさまざまな知識資源を指し、「メタ認知的知識」を動員して展開する認知活動を「メタ認知的活動」という。以下、例を添えて理解を進めてみよう。「人間の認知特性についての知識」は人一般、自分自身、他者に関わる一般的認識で、“酒に酔うと判断能力が低下する”、“自分の趣味は鉄道関連グッズのコレクション”“友人のAは記憶力抜群、Bは数学が得意”といったもの。「課題についての知識」は対応・解決すべき課題についての認知で、“C大学の国語の入試問題の出題傾向はこうした点”、“次回対戦チームの長所はここで弱点はここ”など。「方略についての知識」は課題解決や目標達成に向けた技術や方法についての知識を指し、“創造性を育む最良の技術はノート術”、“チーム作りの秘訣はフランクなコミュニケーション”といったもの。「メタ認知的モニタリング」は、メタ認知的知識を用いて自分自身の認知活動や実際の行為プロセスを客観的に把握・評価する活動を指し、課題や環境との整合性や妥当性をチェックする。“この問題にはこの解法で正しいのか”、“自分は当該分野の課題解決に十分な知識と経験を持っているから大丈夫”などの判断・評価である。「メタ認知的コントロール」とは、「メタ認知的知識」や「メタ認知的モニタリング」で得られた情報を使って認知活動を制御し、課題や環境との整合性に照らした認知活動の確認や修正をおこなうことである。“この課題について詳しい先輩から指導を得よう”とか“より高度な経営の知識を取得する必要があるからビジネススクールへ通うことにしよう”といった、次の認知活動や行為の展開に繋がっていく。

「メタ認知」が持つこうした認知活動のプロセスの、その最も重要な実践的価値を記せば、認知活動を直接的な主観的・客観的状況への拘束・埋没から引き剥がして俯瞰的視点を提供し、直接的な状況に対する客観的認識の機会を与え、またオルタナティブを考案する機会を創出して、創造的な行為の可能性を拓くこと、である。これは、「ダブルループラーニング double loop learning」の実践的意義・効果に重なる

る。

7-3. 地域企業家にとっての“教養”としての「メタ認知」

(1) 地域企業家にとっての「メタ認知」

「VUCAの時代」とビジネス界における「メタ認知」論の意義とについて一瞥したわけだが、本稿ではこれを「VUCAの時代における地域社会経済」と中小企業＝地域企業にとっての「メタ認知」の意義へと、問題構成を移したい。すなわち、中小企業が単なる経済主体から地域の社会経済的持続可能性を現実化していく地域創造主体となっていくことが「中小企業」から「地域企業」へのイノベーションであると考えるとき、「メタ認知」をその転換を実現するエンジンとして位置づけることができるのではないかと、いうことである。なおその際、重要な相違がある。「VUCAの時代」が容赦ないグローバルレベルの経済競争と淘汰の状況を指し示し、「メタ認知」がその中で生存と優位を獲得する戦略的な知的技術として注目されているのに対し、「VUCAの時代における地域社会経済」の持続可能性を実現するという課題にとっての「メタ認知」は、地域内経済循環の提唱に見るとおり、「VUCAの時代」への対抗的性格すなわち地域主義の志向を不可避的に持つ。

この点を押さえたうえで、本稿は地域企業家にとっての“教養”として「メタ認知」を据えたいと考える。つまり、地域創造主体としての中小企業におけるこうした「メタ認知」活動を、「地域企業家にとって“教養”とは何か」という問いに対する答えの、その重要な構成成分としたい。「メタ認知」活動を、今日の課題——「VUCAの時代」の波に洗われる地域社会経済の持続可能な相対的自立性を獲得する——において「新しいこと」＝イノベーションを起動する知性として位置付けたいと考える。「VUCAの時代」に加え、国内で進む急速な人口規模の縮小や高齢人口の膨張といった課題状況が深刻さを増している中で、「中小企業」が改めて「地域企業」へとありようを変えていくエンジンとして、「メタ認知」

を創造的な“教養”と見立てたいわけである。

実際、「中小企業」から「地域企業」へのイノベーションを実現するためには、リアルな変革志向を持つ「メタ認知」が必要である。現場にとってリアリティのある、そして実践的に展望を切り拓くことのできる、創造的なメタ認知の営みが必要である。現場のリアリティを言語化して当事者に客観的かつ実践的な了解を獲得させる契機となるメタ認知活動とその言語化が必要である。メタ認知は「もう一人の自分の視点で自分を客観視すること」などとも説明されるが、そうした認知活動にとって他者とのコミュニケーションは不可欠である。個々の中小企業の自助努力だけでは限界があるからである。これまたまったく新しいことを始めるのではなく、同友会運動の中でも大きな柱を成している「経営指針」の確立や、「10年ビジョン」を各企業が練り上げるプロセス、また精力的に続けられている例会や勉強会は高密度かつ組織的な「メタ認知」活動の場となっているのであって、これを方法自覚的に練磨していくのが効果的である³⁾。上に見たメタ認知の理論的成分について、そのありかたや内容をイノベーション志向に切り替えていくことによって、「中小企業」から「地域企業」へのイノベーションを内発化させる可能性を手に入れることができる。

玉村氏を中心にして進められている調査研究・教育活動は、特段目新しいものとは見えないかもしれない。しかし、調査対象となった中小企業にこの調査活動の成果が適切にフィードバックされる時、それは単なる情報提供のレベルを超え、調査に協力された中小企業にとって<「メタ認知」それ自体のイノベーション>としての意義を持たせることが可能である。この組織的かつ創造的な<「メタ認知」それ自体のイノベーション>こそが、グローバルな「VUCAの時代」の中で、「中小企業」から「地域企業」へのイノベーションを実現し、人と暮らしを守る「地域企業」の事業活動におけるエンジンとなるべきものであると、筆者は考える。

(2) 「訓練された無能力」を超えて

最後に、<「メタ認知」それ自体のイノベーション>を遂行し、「メタ認知」を主体的創造活動の原動力としていくために克服すべきものに言及しておきたい。官僚制が生み出す人間の問題としてアメリカの社会学者ロバート・K. マートンが指摘した、「訓練された無能力 trained incapability」という問題である。それは、批判的な「メタ認知」活動を喪失して状況に埋没することの悲劇を描き出したとも言える。

訓練された無能力とは、人の才能がかえって欠陥または盲点として作用するような事態のことである。訓練と技倆にもとづいてこれまでは効果のあった行為も、変化した条件のもとでは不適切な反応に終わることがある。技倆の発揮に柔軟性が欠けていると、変化した環境の下では多かれ少なかれ重大な不調整に陥る。（中略）一般に人は自分が過去に受けた訓練と合致した方策をとるが、重要な変化に気が付かない新しい条件の下では、これまでの訓練が万全であっただけに、誤った手続きを取るようなことになる（ロバート・K. マートン, 1961, pp.181-182）。環境の変化に認知活動の変革が追いついていない私たちの状況を的確に指摘してはいないだろうか。

千代田区立麹町小学校の改革によって一躍注目を浴びた工藤勇一氏の取り組みは、「学校」という場での「訓練された無能力」状況を打破しようとする内発的なイノベーションと評価することができる。「訓練された無能力」は決して官僚制の中でのみならず、合理的に整備された制度的行為空間であれば、程度の差はあれどこでも起きている。近代化の過程において「服従と受動的適応」の文化を刷り込まれた私たちは、「訓練された無能力」に陥るような環境とそれへの適応のありかたを選んできた。しかし今や、「服従と受動的適応」ゆえの「訓練された無能力」こそが、あらゆる制度空間においてイノベーションを阻害していることを知らねばならない。「服従と受動的適応」の中に閉じ込められてきた「メタ認知」のありかたを転換することは、この「訓練された無能

力」を打破する一つの契機となり得る。「訓練された無能力」を生み出す閉塞状況から抜け出し、私たちの未来を創造していく自由と可能性を手に入れるために、「新しいこと」の発火点として「メタ認知」活動を意識的・創造的に駆動することの重要性は、今や極めて高いのである。

なんとすれば、人口減少や京都市の財政危機など多様な要因が絡んで京都エリアの将来について厳しい状況が予想される中で、地域創造の主体としての中小企業家がどのような地域経済を構築することを目指し具体化していくかは、京都エリアの将来を決定づけると言っても過言ではないと思われるからである。実際、2021（令和3）年1月1日時点での京都市の人口は140万720人を数え、全国市区町村の中で8位のスケールを誇るが、前年比8982人という減少数は全国市区町村中1位であった。京都市では、2035年には130万人を下回る人口規模になると想定しているとのことである⁴⁾。社会的諸課題の解決を目指した組織的活動主体として日本においても社会的企業（ソーシャルビジネス）が関心を集める中で、戦後日本の復興と成長を創造してきた数多の中小企業の事業活動もまた、社会経済世界とりわけ地域的な社会経済システムの構成主体としての存在性格を改めて意図的に獲得していく——「中小企業」から「地域企業」へのイノベーション——ことが求められていると言えるだろう⁵⁾。

そうしたイノベーションを実現するために、<「メタ認知」それ自体のイノベーション>を推し進め、そうして訓練された「メタ認知」を原動力にして、「新しいこと」を起動していくこととしたい。

注

- 1) 本稿（後編）の執筆分担は、4. の続きから6. まだが玉村、7. が景井である。
- 2) 「VUCAの時代」における機動的な組織行動の技術として、「PDCAサイクル」に代わり「OODA（ウーダ）ループ」——「Observe（観察）」・「Orient（方向づけ）」・「Decide（意思決定）」・「Act（行

動)」—— が提唱されている。https://www.keyence.co.jp/ss/general/manufacture-tips/ooda-loop.jsp (最終閲覧日: 2022年7月6日)などを参照されたい。

- 3) 私見によれば、「10年ビジョン」は組織的な「メタ認知」活動の結晶体である。拝見する「10年ビジョン」からは、作成過程でどのような「メタ認知」活動が展開したかをたどることができ、感動すら覚える。「メタ認知」は基本的に個人心理学的に研究されてきており、ビジネス関連の実用的議論の中でも、個々のビジネスパーソンの知的能力開発の視点から言及されていることが多い。しかし、山積する多様な社会的諸課題の解決を図るには組織的・集団的アプローチが必須なのであって、組織的・集団的活動の変革のためには、そのレベルに即した「メタ認知」論がなくてはならない。社会的諸課題の創造的解決を目指す集団的・組織的活動における「組織学習」論の豊かな展開が望まれる所以である。
- 4) <https://uchicomi.com/uchicomi-times/category/topix/main/14504/?page=1> (最終閲覧日2022年7月8日)。なお、人口減少に関わる課題は、人口規模の単なる回復・維持ではなく、人口減少に応じた社会経済システムの再構築である。
- 5) 中小企業は社会学のいう中間集団 —— 国家と個人との間にある様々な集団や組織で、家族・組合・同業者集団・農協や漁協・同窓会・地域コミュニティなど —— のひとつとして、日本経済社会において極めて重要な役割を果たしてきた。改めて地域創造主体となることによって、経済社会的世界のグローバル経済への一元的収斂から、地域社会とそこに暮らす人々を守る経済社会機構としての役割を果たすことになる。

文献

<第4節～第6節>

枝廣淳子, 2018, 『地元経済を創りなおす —— 分析・

診断・対策』, 岩波書店

岡田知弘, 2020, 『地域づくりの経済学入門 地域内再投資力論 (増補改訂版)』, 自治体研究社

京都中小企業家同友会, 2018, 『地域経済ビジョン【京都版】』

日本政策投資銀行 株式会社価値総合研究所, 2019, 『地域経済循環分析の手法と実践 生産・分配・支出の三面から導く, 新しい地域経済政策』, ダイアモンド社

2019 龍谷大学 SDGs キャップストーンチーム, 2020, 『伏見区における SDGs の実践に向けて ～ 京都中小企業家同友会伏見支部との協働からの提案 ～』

2020 龍谷大学 SDGs キャップストーンチーム, 2021, 『伏見区における域内経済循環実態調査の試行報告と地域企業の防災対応』

2021 龍谷大学キャップストーンチーム, 2022, 『2021 龍谷大学政策学研究科キャップストーン報告書 地域経済の持続的発展と地域企業の役割 伏見区における域内経済循環調査と経営デザインシートによるイノベーションの実践』

<第7節>

安藤史江, 2019, 『コア・テキスト 組織学習』, サイエンス社

大西正曹, 2021, 『VUCA 時代に挑む中小企業』, 同友館

景井充, 2019, 「何を学び、何の変革を目指すか —— 私たちの未来を創造するために ——」『ねっとわーく京都』No.367, pp.70-73

工藤勇一, 2018, 『学校の「当たり前」をやめた。生徒も教師も変わる! 公立名門中学校長の改革』, 時事通信社

三宮真智子, 2018, 『メタ認知で〈学ぶ力〉を高める: 認知心理学が解き明かす効果的学習法』, 北大路書房

ロバート・K. マートン著・森東吾他訳, 1961 『社会学論と社会構造』, みすず書房