

宇都宮大学大学院工学研究科3Cものづくり経営基礎講座
栃木を学ぶIコース 初級カリキュラム
栃木の地元企業の経営者による講義
生きている経営哲学を学ぶ 第6回 講義資料

サービス産業・サービス部門の活性化・生産性向上・
イノベーションを目指して
— 株式会社開倫塾の教育サービス経営品質向上の取り組みとは —

株式会社 開倫塾
代表取締役社長 林明夫

日時：2016年5月18日(水)
20：00～21：00

会場：宇都宮大学工学部119教室

「卓越した業績(Performance Excellence)」を目指そう

—開倫塾の目指すイノベーションとは—

開倫塾

塾長 林明夫

—はじめに—

1. 2017 年の消費税増税、2020 年の教育制度大改革(大学入試改革と学習指導要領改革)を迎え撃つために、開倫塾では 2014 年度より 2016 年度までの 3 年計画で業務の全面的な見直しと標準化によるサービス産業としての活性化と生産性向上を図って参りました。
2. 2016 年度は、その 3 年目で仕上げの年でありますので、この活動を更に推し進めます。
3. この推進の主体、主役である社員各位の御理解と御協力、御提言とその実行を切に希望いたします。
4. この「2016 年度版 開倫塾社員ハンドブック」では開倫塾の現状を踏まえた上で、2016 年度にとり組むべき課題をできるだけ具体的に御説明いたします。どうか、ゆっくりと御精読ください。
5. 御質問や御意見のある方は、いつでも、御自由にお述べください。
6. お読みになりやすいように、QandA の形で書かせて頂きます。

Q 1 : 開倫塾の創業と株式会社の設立はいつですか。

A : (林明夫: 以下省略)

- (1)開倫塾は「1979 年 10 月」に栃木県足利市百頭町で「創業」されました。
- (2)株式会社開倫塾は「1985 年 10 月」に「設立」されました。
- (3)以来、塾長と代表取締役社長は創業者の林明夫です。
- (4)「本社住所地」は「栃木県足利市堀込町 145」です。



Q 2 : 開倫塾の事業内容は何ですか。

- A : (1)事業の内容は、小学校 1 年生から高校 3 年生までを対象とする学習塾です。
- (2)栃木県、群馬県、茨城県に 60 余の校舎を展開する、北関東では屈指の本格的進学塾です。

Q 3 : 開倫塾の経営の基本理念は何ですか。

A : 4 つあります。

(1)「顧客本位」

- ①開倫塾では、「顧客」を、「塾生」・「保護者」・「地域社会」と「定義」。
- ②開倫塾では、「一流校」を、「塾生が進学を希望する学校」と「定義」。
- ③「学校成績の向上」と「塾生の一流校 100 %合格」を目指します。
- ④「学校教育で不足する教科教育、とりわけ、補習と受験指導を補うこと」が、開倫塾の教育サービスの内容です。

(2)「独自能力」

- ① 独自能力の前提として「競合比較」と「ベストプラクティスのベンチマーク」を徹底的に行います。
- ② 開倫塾では「自分以外は皆師」の考えのもとで、3つの「ベストプラクティスのベンチマーク」を積極的に行います。
- (ア) 「社内ベストプラクティスのベンチマーク」
- (イ) 「同業他社のベストプラクティスのベンチマーク」
- (ウ) 「異業種のベストプラクティスのベンチマーク」
- (3) 「社員重視」
- ① 「社員重視」の中心概念は「empowermentエンパワーメント」です。
- (ア) 英語の「empowerment」には「能力強化」と「権限委譲」の2つの意味があります。
- (イ) 社員一人ひとりの「能力強化」が、活性化と生産性の向上、質の高い仕事、雇用の維持・拡大・充実に直結します。「能力強化」を果たした社員には、どんどん「権限委譲」を行います。
- (ウ) 開倫塾は、「社員が自らの潜在能力を自らの力で発見し引き伸ばす企業」を目指します。
- (4) 開倫塾は「キャリア権」推進企業を目指します
- ① 「自分のキャリアを自分の力で形成すること」は基本的人権の1つ、「キャリア権」と考えます。
- ② 開倫塾は顧客である塾生、保護者、地域社会、ビジネスパートナー、そして何よりも社員の皆様のキャリア形成を全面的に支援する「キャリア権推進企業」を目指します。
- (5) 「健康経営」に取り組みます
- ① 開倫塾は、社員が心身ともに健康な状態で働くことのできる「健康経営」を推進します。
- ② 社員の皆様の健康づくりを支援する企業を目指します。
- (6) 社会との調和—企業市民(Corporate Citizenship)として—
- ① 「法令遵守(コンプライアンス)」
- ② 「社会貢献活動の推進(CSR, Corporate Social Responsibility)」
- ③ 「社会的企業(Social Enterprise)」
- ④ 開倫ユネスコ協会など、社会的課題の解決を目指すNGOやNPOの活動をできる範囲で支援
- * 「戦争は人の心の中で生まれるものであるから、人の心の中に平和の砦を築かなければならない」というユネスコ宣言に基づくユネスコ活動の全面的支援を目指します。

Q4：開倫塾の行動目標は何ですか。

A：2つあります。

- (1) 「教え方日本一」を目指します。
- ① すべての社員が「自分なりの教え方日本一」を目指します。
- ② 「授業の設計」を行い、「レッスンプラン」に基づいた指導を行います。
- * 毎回の「授業の省察(リフレクション)」を記入した「レッスンプラン」は、「先生の成長の記録」です。
- ③ 「一人模擬授業」と「全国模擬授業大会」で、教え方を向上させます。
- (2) 「塾生数北関東一」

- ①「教え方日本一を目指す開倫塾を北関東のすみずみに」
- ②開倫塾のすべての校舎は「地域一番塾」を目指します。

Q 5 : 開倫塾の経営方針は何ですか。

A : 3つあります。

- (1)「学ぶに値する塾づくり」
- (2)「働くに値する職場づくり」
- (3)「倒産しない会社づくり」
 - ①「四半期決算」の活用
 - ②「財務会計」、「管理会計」、「統合報告(Integrated Reporting)」
 - ③社外顧問(教育、法務、会計、税務、労務、情報技術、デザイン、経営戦略など)による「ガバナンス強化」
 - ④経営情報の共有

Q 6 : 開倫塾の全社員に共通する業務は何ですか。

- A : (1)「教育業務」…学習指導
- (2)「募集業務」…「募集なくして教育なし」
- (3)「基本業務」…顧客・ビジネスパートナー・社員とのコミュニケーション
- (4)①暗黙知の共有
- ②「統計的手法の活用」「改善」「業務の見える化」「標準化」「TQM」「日本経営品質賞」
 - ③「サービス産業としての活性化・生産性向上・イノベーション」

Q 7 : 開倫塾で推進していることは何ですか。

- A : (1)主体性、自律性を尊重した「5S」を目指す「開倫 5S 学校」
- ①「整理」seiri…要らないものを捨てること
 - ②「清掃」seisou…掃除すること
 - ③「整頓」seiton…ものを決まったところに置くこと
 - ④「清潔」seiketsu…①～③の状態を保つこと
 - ⑤「躰」shituke…自分から進んで①～④をやること
- (2)「ジャンルトップ戦略」
- * 特定の分野、トップを担うこと

Q 8 : 開倫塾の社員の禁止事項は何ですか。

- A : (1)「セクシズム」…性による差別
- (2)「エイジズム」…年齢による差別
- (3)「レイシズム」…出身による差別

Q 9 : ところで、開倫塾の社会的使命(ミッション)、存在意義は何ですか。

A : (1)「塾生の成功の実現に貢献」することです。

①開倫塾では「学力」を「主体的に学ぶ力」と定義します。

②「学力」を身に着けることは「多様な選択肢のある人生を歩むこと」に直結します。「学力」は「人生の成功」に結びつきます。

(2)「地域の教育力の向上に貢献」することです。

①「学力の向上」は「地域の教育力の向上」に直結します。

②「地域の教育力の向上」は「正常に機能する社会の形成」に結びつきます。

Q10 : 「開倫塾の教育目標」は何ですか。それに対応する「キー・コンピテンシーズ」は何ですか。

A : (1)「高い倫理」…「自律的に活動する能力」

(2)「高い学力」…「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」

(3)「高い国際理解」…「多様な集団で交流する能力」

(4)「自己学習能力の育成」…(「学習の方法」を身に着けること)

Q11 : キー・コンピテンシーズの前提となる2つの条件は何ですか、また、この条件を身に着けるための開倫塾の取り組みは何ですか。

A : (1)①「学習の方法」を(Learning To Learn)身に着けていること

②「読書による思慮深さ」を身に着けていること

(2)「学習の方法」として「学習の3段階理論」を提案しています。

(3)「読書による思慮深さ」を身に着けるために「読解力アップ」を提案

(ア)辞書の活用…「意味調べノート」

(イ)読書の活用…「書き抜き読書ノート」を奨励

(ウ)新聞の活用…「スクラップブック」

*開倫塾は「NIE(Newspaper In Education)新聞を教育へ」を推進しています。「新聞」を毎日読むことは、「自分で考える力」、「批判的思考(クリティカル・シンキング)能力」を身に着けることに役立ちます。

*1年に3回、各々の「ノートブック」について「読解力アップコンテスト」を実施

Q12 : 開倫塾の「学習の3段階理論」とは何ですか。

A : (1)開倫塾の創業者である林明夫塾長が、1979年の創業以来考え続けた効果の上がる学習の方法です。多くの塾生、保護者、地域社会の皆様が学習する上で一番困っているのは、勉強の仕方がわからないことであるということを知り、取りまとめ始めたものです。

(2)学習を「理解」「定着」「応用」の「3つの段階(ステップ)」に分け、3つの段階それぞれにふさわしい学び方をわかりやすく具体的に例で示した、例示したのが「学習の3段階理論」です。

(3)「理解」とは、今学んでいることが「よくわかること」、「定着」とは「『理解』したことを身に着けること」、「応用」とは「『理解』『定着』したことを用いてテストでよい点数を取ること、社会で役立てること」と、一つ一つのことばの意味を一「定義」を大切に一各々

「定義」いたします。

memo

- (1) 開倫塾では、「ことば」の意味について、ものごとの本質とは何かを「価値（大切さ）」「意味」「秩序」の3つの点から考え抜き、できるだけ「定義」付ける取り組みを行っています。
- (2) 1つ1つのものごとを行うときには、各々の「価値（大切さ）」をよく理解した上で、自分なりに「意味付け」をすること。「だから、これはこのように行おう、これは行わないようにしましょう」と、自分なりのルール、決まりを決め、「秩序」立った行動をすることが大切と考えるからです。
- (3) 「価値」「意味」「秩序」を大切に考えた上で、「自律的に行動する能力」を育成することが、「開倫塾の教育目標」の1つである「高い倫理」につながると考えます。
- (4) このような理由で、開倫塾では「定義」を大切にします。
- (5) ものごとに取り組むときには自分なりの「定義」を考えることを希望します。

Q13: 「理解」とは何ですか。

A : (1) 「理解」とは「うんなるほどとよくわかること、納得すること、腑(ふ)に落ちること」と「定義」します。

(2) 「理解」には、自分一人で学ぶ(自学自習)の場合、と他人、つまり先生などから授業などで教わる場合があります。

*もちろん、家族や友人、知人、社会の人々から教えて頂く場合もあります。

(3) 「授業中の理解」のポイント

- ① 手を机の上に置き、先生の目を見て一言も聞き漏らさないように真剣にお話を聞くこと。
- ② 先生の指示に従って積極的に授業に参加すること。
- ③ 「必要なことはすべてノートを取る」こと。「ノートを取る」ことができるのは、極めて高い言語能力の一つです。
- ④ 遅刻、欠席、早退、居眠り、おしゃべり(私語)、ケータイ、スマホ、ボーッとしていることは、「授業での理解」を著しく妨げます。ですから、できるだけ避けましょう。
- ⑤ 授業中によくわからないことがあったら、先生の許可を得て、積極的に質問しましょう。意見があったら、先生の許可を得て積極的に発言しましょう。

(4) 「自分で理解」するときのポイント(「予習」、「復習」、「自学自習」)のポイント

- ① まず学習する教材を決め(「教材決め」)、学校や開倫塾の先生のお話を教室でお聞きするような真剣さで、教材に書き記してある一語、一語を真剣に読み、これはどのようなことかを知る、「理解」する努力をすること。
- ② 教材等を書いてある語句の意味がよくわからないときには、「気持ちが悪い」と思い、「辞書」や「用語集」、「参考書」などを用いてその意味を調べること。調べた内容は、必ず「ノートに書き写す」こと。「書き写した」ことは、その場で覚えること。
- ③ 「計算」や「問題」はすべて自分の力で「ノート」に解いてみることに、答えを書いてみることに。

- ④「何がよくわからないかをはっきりさせてから授業に臨むこと」が「予習の意味」です。
*「予習」とは「何がわからないかをはっきりさせてから授業に臨むために行うもの」と「定義」します。

Q14:「定着」とは何ですか。

- A : (1)「定着」とは、「うんなるほどとよく『理解』した内容を、スミからスミまで身に着けること」と「定義」します。
(2)「定着」のためには「音読練習」、「書き取り練習」、「計算・問題練習」が有効です。
(3)「音読練習」、「書き取り練習」、「計算・問題練習」の3つの練習を、開倫塾では「定着のための3大練習」と「定義」します。

Q15:「音読練習」とは何ですか。

- A : (1)「音読練習」とは「うんなるほどと一度『理解』したことを、スラスラとよく読めるようになるまで、声を出して読む練習をすること」と「定義」します。
(2)もし可能であるならば、「スラスラとよく読めるようになったら、大事なところだけでOKですから、「何も見ないでスラスラと口をついて出てくるようになるまで、スミからスミまですべて覚えること」を目指してください。これを「暗誦(あんしょう)」といいます。

Q16:「書き取り練習」とは何ですか。

- A : (1)「書き取り練習」とは「音読練習をしてスラスラとよく読めるようになったことを、楷書(教科書の書体)で正確に書けるようになるまで書き取りの練習をすること」と「定義」します。
(2)「筆順」も大切です。
(3)「何も見ないで書けるようにすること」を「暗写」といいます。大切な内容は「暗写」を目指しましょう。

memo

- (1)英語は「ブロック体」だけでなく、「筆記体」で「美しく書く練習」をすることをお勧めします。
(2)地名や人名などの固有名詞も正確に書けるようになるまで「書き取り練習」をしましょう。
(3)学校時代に習い覚えた語句は一生役に立ちます。また、一生覚えています。ですから、「このことばの書き取り練習をするのは、一生で一回きり、今だけだ」と考えて、気持ちを込めて書き取り練習をしましょう。

Q17:「計算・問題練習」とは何ですか。

- A : (1)これを「けいさん、ポチ、もんだいれんしゅう」と開倫塾では読みます。
(2)「計算・問題練習」とは「なぜそのような解答になるかがよく『理解』できた計算や問題を見た瞬間に条件反射でパツパツパツと正解が出るまで計算練習、問題練習を繰り返す

こと」と「定義」します。

(3)なぜそのような答えになるかについて、よく「理解」していない計算や問題は、答えだけ覚えても、あまり意味はありません。まずは「理解」に努めてください。どうしてもよく「理解」できなければ、学校や開倫塾の先生にどんどん質問してください。わかるようになるまで何回でも質問してください。

Q18:「定着のための3大練習」をする上で大切なことは何ですか。

- A : (1)「練習は不可能を可能にする」という慶應義塾塾長 小泉信三先生のことばがあります。開倫塾では、「定着のための3大練習は不可能を可能にする。学校成績の大幅向上、希望校合格、3大検定毎年合格を可能にする」と考えます。
- (2)ただし、「定着のための3大練習」の大前提は、「授業」や「自習(自己学習)」で「定着」させるべき内容がうんなるほどよくわかっていること、つまり十分に「理解」していることです。
- (3)十分に「理解」していない意味・内容でも、音読や書き取り、計算・問題練習を繰り返すうちに少しずつわかってくるという考えもあります。そのようなこともあります。が、「定着のための3大練習」をする前に、内容の「理解」に向けての取り組みをできるだけ行うべきと考えます。
- (4)「ここに書かれているのはどのような意味なのか」、また、「なぜこのような解答になるのか」などと、その「意味」や「価値(大切さ)」を十分に「理解」した上で、「定着のための3大練習」を行い、「理解」したことをスミからスミまで身に着けてください。
- (5)「定着のための3大練習」は、「学校の定期試験・実力テスト」「すべての入学試験」「すべての模擬試験」「3大検定(英語検定、漢字検定、算数・数学検定)」で絶大な効果を発揮します。
- (6)もっと大切なのは、「授業中に取ったノート」や「意味調べノート」、「間違いノート」、「まとめノート」など、自分でつくったありとあらゆるノートを用いて、「音読練習」「書き取り練習」「計算・問題練習」を行い、それらの「ノートをスミからスミまで覚え切る」ことです。
- *ですから、覚えやすいように、いつも「ノート」を「整理」することです。これらはすべて大切な「能力」です。

Q19:「応用」とは何ですか。

- A : (1)「応用」とは、「試験でよい点数が取れること」と「社会で役立てることができること」と「定義」します。
- (2)「学校の定期試験や実力テストで100点満点が取れること」、「入学試験や検定試験、資格試験、国家試験、採用試験等で合格点が取れること」と「定義」します。
- (3)試験でよい点数を取るためには、「理解」、「定着」を図った上で「過去問」と「予想問題」を繰り返し学習することが最も効果的です。
- (4)「過去問」とは、「その試験で過去に出題された問題」と「定義」します。
- ①多くの試験には「過去問」があります。試験の2～3か月前から「過去問」を数年分、最

低でも 5～6 年分、できれば 10 年分以上を 5～6 回繰り返して学習すること。

②最低でも 5～6 年分、できれば 10 年分以上の「過去問」の、「本文」・「設問」・「選択肢」・「解答・解説」のすべてについて、「辞書」や「用語集」「参考書」を用いて「理解」を図ること。十分に、「理解」したあとは「定着のための 3 大練習」を徹底的に行うこと。

③「間違いノート」と「まとめノート」を作成すること。

(5)「予想問題」も「過去問」と全く同じ手順を踏んで学習すること。

①開倫塾の「定期試験対策予想問題」、「模擬試験対策予想問題」、「入学試験対策予想問題」「3 大検定試験対策予想問題」などの「的中率」が極めて高いことは、定評があります。

②それらを授業などで解き、答え合わせをしたあとで、5～6 回解き直し、辞書や参考書を用いて「理解」を図り、「定着のための 3 大練習」を繰り返すことは、絶大な効果があります。

(6)何年分の過去問に挑戦したらよいかは、試験の難易度によります。また、受験生の熱心さによります。どんな試験でも絶対に合格を目指すなら、最低でも 5～6 年分、ふつうは 10 年分以上、熱心な人は 15～20 年分以上、各々 5～6 回以上挑戦するようです。

Q20 : 社会で役立つ「応用」を図るためにはどうしたらよいですか。

- A : (1)すべての科目の学習は学問体系に従ってでき上がっていますので積み重ねです。ですから、学校や開倫塾で学んだことは上級学年や上級学校ですべて役立ちます。小学校で学んだことは中学校で、中学校で学んだことは高校で役立ちます。高校で学んだことは大学・短期大学・専門学校・大学院で役立ちます。高校や大学等で学んだことはすべて社会で役立ちます。
- (2)このように、上級学校や社会で役立つためには、学校や開倫塾で今までに学んだことを、必要に応じて即座に引き出せなければなりません。
- (3)ですから、大切なことは、学校や開倫塾で学んだ教科書・教材・資料・参考書、授業ノートは絶対に処分しないことです。できれば、すぐに取り出して見られるように、一生にわたって常に身近に置いておくことです。
- (4)何かものごとを考えるときには、ゼロから考えることも大切ですが、教科書などを用いて、学校で学んだことを、もう一度学び直してみるのが大切です。

Q21 : 「学力」とは何ですか。

- A : (1)「学力」とは「主体的に学ぶ力」と「定義」します。「自分から進んで学ぶ力」が「学力」です。
- (2)この意味での「学力」を身に着けるためには、「ハードな長時間自己学習」ができる能力を身に着けることが求められます。
- (3)「学習の 3 段階理論」をやり抜くには、「ハードな長時間自己学習」と「主体的に学ぶ力」が不可欠です。

memo — 「ハードな長時間自己学習」ができるのは大切な能力—

(1)何がわからないかをはっきりさせて授業に臨むという意味での「予習」には、膨大な時間が必要です。ことばの意味を調べたり、計算や問題を解くのに、ノート整理をするのに時間

がかかります。

- (2)十分に「理解」した内容について、スラスラとよく読めるようになるまで「音読練習」をし、楷書で正確に書けるようになるまで「書き取り練習」し、計算や問題を見た瞬間に条件反射で正解が出るまで「計算・問題練習」をするのにも膨大な時間を要します。
- (3)最低でも5～6年分以上、できれば10年分以上の過去問に5～6回挑戦し、「間違いノート」「まとめノート」を作成するのにも膨大な時間を要します。
- (4)この「ハードな長時間自己学習」をすることができるのは、大切な能力です。この能力はすぐには身に着きません。しかし、この能力は上級学校でも、社会に出てからも、本気で勉強するとき・本気でものごとに取り組むときに必ず役立ちます。
- (5)現代は「知識社会」です。知識が基盤となった社会で生き抜く上での大きなヒントが、学校で学んだ内容の中にたくさん含まれています。
- (6)自覚を持って「主体的に学ぶ」中で、少しでもこの「ハードな長時間自己学習」を行う能力を身に着けてください。



Q22：「教育の成果を決定する要因」とは何だと考えますか。

A：(1)「本人の自覚」と「先生の力量」だと考えます。

(2)「何のために学ぶのか」「進学をした学校で何がしたいのか」「何のために働くのか」「社会に出て何がしたいのか」「どのような人生を歩みたいのか」などを自分の力で考える。自分なりに「高い志」を立て、そのために今何をしなければならないかを「自覚」して「主体的に学ぶこと」が大切だと考えます。

(3)「先生の力量」として最も大切なことの1つは、「本人の自覚を促すこと」です。

(4)開倫塾では、本人の自覚を促すことを目的にした「武者語り(むしやがたり)」を毎回の授業で、3分以上することが、すべての先生の「義務事項」となっています。

(5)今日の授業でどのような「武者語り」をして、塾生一人ひとりの「自覚を促す」かを絶えずお考えください。

(6)開倫塾のHPの左下にある塾長のHPの内容は、そのための参考資料です。

(7)2016年3月で30年を迎えたCRTラジオ栃木放送「開倫塾の時間—林明夫の歩きながら考える」毎週土曜日9:15～9:25放送(1530kHz、1062kHz、864kHz)は、塾長のラジオ放送による「武者語り」です。是非、御活用ください。

— 2016年5月17日林明夫記 —

とちぎ

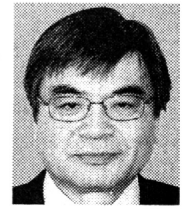
寸言

栃木県と県内全市町を活性化するために必要だが、取り組みが全く不足している課題がある。

それは対内直接投資の促進、つまり県内に外国企業を呼び込むことだ。

海外のビジネスマンの多くは、家族とともに赴任先の地に移り住む。そこで、外国企業を誘致するためには、英語で教育を受けられる学校と、英語で診てもらえる病院が必要不可欠となる。外国企業の多くは、社員とその家族が安心して暮らせるかどうかを重視しているからだ。

知り合いのインドのIT（情報技術）企業経営者に会うと、いつも「英語で授業を



開倫塾塾長 林 明夫

はやし・あきお 1950年足利市生まれ。慶大法卒。79年、開倫塾を創業、84年に株式会社へ改組し、社長に就任。現在は県内を中心に45か所で学習塾を展開。経済同友会（東京）幹事・対内直接投資推進委員会副委員長、開倫ユネスコ協会会長も務める。

外国企業 呼び込むには

院を医師不足の中でどのようにつくるか。激しい昼夜の病院勤務で疲れ果て、現在休職中の医師にもう一度、活躍してもらえばいい。英語を使って平日昼間の勤務を希望する医師を募集し、英語での診察方法を再教育する。場所は、既存の病院に協力を仰ぎ、そ

国も地域も経済が一向に力強い成長軌道に乗らないのは、日本への外国企業の直接投資が少ないことと無関係ではないだろう。自然の豊かさ、雷以外の自然災害の少なさ、勤勉な県民性をいくら強調しても、この二つの生活直結の課題が解決

されない限り、外国企業は進出しにくい。国内の他の地域がやらないから自分たちもやらないという考えでは、他の地域ともども陥没してしまう。対内直接投資こそ海外の熱心な国や地域との国際競争のまったただ中にあるからだ。

受けられる学校は授業料が高過ぎる。これでは進出できない」と言われる。ではどうしたらよいか。英語のみで教育を受けられる学校は、人口減で使われなくなった学校や校舎を活用する。英語で授業することを希望する教師を募集し、学校長だけは、外国人も含め完全公募制にする。

足利銀行の受け皿が「野村グループ」に決定した今こそ、従来型の公共投資から脱却し、栃木県への外国企業の直接投資を本格化すべきだと考えている。

英語で診察してもらえない病本では皆無だ。

しかし、対内直接投資の促進のために、地域を挙げてこの二つの課題に対し、戦略的に取り組んでいるところは日本では皆無だ。

とちぎ

寸言



今まで社会教育は、家庭や学校を補うことに重点が置かれてきた。今後は、一人ひとりの人生の成功と、持続可能な社会の形成にも重点を置くべきと考える。

開倫塾では、栃木刑務所の要請で、読み、書き、計算などの基礎学力が不足している受刑者に対する指導のため、ベテラン講師を2月から毎週派遣している。不足する学力を補い、受刑者の社会復帰を支援するためだ。不登校などが原因で、基礎学力が不足したまま社会に出てしまった人々への教育は急を要する。

開倫塾塾長 林 明夫

2004年から県社会教育委員を務めているが、知識が基礎となった現代社会では、高度な仕事をするのに、専門知識と同時に英語とコンピュータが使いこなせることが不可欠と強く感じる。

デンマークは、変化し続ける社会への対応のために、「社

題だ。「どうしたらいつまでも若々しく生きることができるとか」の教育は、これから65歳を迎える人と同時に、既に65歳を迎えたすべての人々にとって欠かせない。

15年以上、特別養護老人ホームの理事をしているが、最近では高齢で症状の重い人が増

スポーツ関係者らを講師として招き、いつまでも若々しく生きるための指導をしてもらうのも良いだろう。

また、公立図書館を365日、早朝から深夜までオープンする試みは、多くの国で歓迎されている。県内でも、本をゆっくり読むことができる工夫をした板室温泉の旅館や足利のカフェなどが人気を呼ん

社会人への教育充実を

が人気を呼んでいる。

会人への教育、教育、教育」を雇用政策の「スローガン」として掲げた。地元大学などと連携して、それを徹底し、失業率低下につなげたと言われる。

また、高齢者への医療費と介護費用の増大は、持続可能な社会をつくる上で最大の課

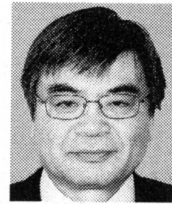
え、介護する側の負担が重くなっているように思う。数多い長寿の方の幸せな生活を支える工夫が必要になる。高齢者医療費と介護費のたとえ1%を使ってでも、カリキュラムの開発、指導者の教育、マネジメント人材の確保をすべきだ。引退した医師や薬剤師、

どの街でも、中央市街地の活性化が課題になっている。空き店舗や遊休の公共施設を再活用し、ミニ図書館付きの無料読書スペース「街角図書館」が県内各地に出来れば、社会教育につながっていくはずだ。

は、介護する側の負担が重くなっているように思う。数多い長寿の方の幸せな生活を支える工夫が必要になる。高齢者医療費と介護費のたとえ1%を使ってでも、カリキュラムの開発、指導者の教育、マネジメント人材の確保をすべきだ。引退した医師や薬剤師、

とちぎ

寸言



世界同時株安と超円高は、
県経済をリードしてきた製造
業を直撃した。出荷額の減少
や雇用調整が始まり、県経済
と県民生活に大きな影響を及
ぼしつつある。

ではどうしたらよいか。10
月末、ミャンマーのヤンゴン
と、ベトナムのハノイを訪れ
た。社外取締役を務める、
宇都宮市に本社のある「マ
ニー」（手術用縫合針製造）
の海外法人の監査のためだ。
エアコンが効き、水洗トイレ、
社内食堂、地域でも最高

開倫塾塾長 林 明夫

水準の賃金、社内旅行のある
マニーは、理想の職場だそう
だ。ヤンゴンのマネージャー、
エイプリルさんからは「ミヤ
ンマー人の誇りにかけて仕事
をするので、工場を増設して、
雇用を増やしてもらいたい」
とまで言われた。

ると同時に、宇宙航空機産業
にエネルギーを注いだらどう
か。そのためには、研究開発
と同時に、県内工業高校、専
門学校、大学の大学院に宇宙
航空機の専門学科を設置し、
人材育成を図るべきだ。
超円高なので、日本に進出

運輸、観光、ソフトウェア、
さらには医療、福祉、教育な
どの公共サービスも含め、す
べてのサービス産業の生産性
向上をどう図るか。製造業の
盛んな本県ならではの戦略的
取り組みが求められる。

大不況が原因で職を失った

不況対策に英知結集

方々へは、失業期
間中の保護と、仕
事能力強化に直結
する訓練プログラ

このように、製造ラインを
残しながらも生産を徐々に海
外に移し、国内では製品の研
究開発や企画、販売を日本で
行うような経営も大切だ。

したい外国企業は増えてい
る。本県が外国企業を受け入
れる絶好の時期でもある。

サービス産業の生産性を大

県経済は従来、自動車産業
がけん引してきた。今後は、
自動車産業をさらに進化させ

幅に上げ、企業業績を向上さ
せることも、雇用の維持・拡
大のためには必要だ。小売や
飲食業だけではなく、金融、

進めるため、県経済活性化戦
略会議を新年早々にでも知事
直轄で発足させ、全県民の英
知を集め、未来につながる政
策を示してもらいたい。

とちぎ

寸言



栃木県の成長に今一番必要なものは何か。シンクタンク、つまり地域や経済、企業の成長を戦略的に政策として練り上げる研究機関だ。そのような時に、足利銀行が新しいシンクタンク「あしぎん総合研究所」を設立し、今月から業務を始めることは、地域経済の発展に有意義だと考える。

かつて本県には「とちぎ総合研究機構」という、地域に根ざした全国有数のシンクタンクがあった。経済活性化と県民生活の向上のため、独自にプロジェクトを組み、また、

開倫塾塾長 林 明夫

県や市町村、経済同友会などの経済団体、企業などから委託を受けて基礎研究を積み重ねた。本県の産業基盤を政策面で下支えした功績は極めて大きい。

県経済をリードし続けた輸出主導型の製造業が危機的状

もどかしさ、歯がゆさを感じているのは私だけではないと思う。

シンクタンクにとってはまず、企業の人材育成のための研修や経営支援、地域観光の振興支援などの活動を軌道に乗せるのが大事だ。ただ、不

産業の進化、外国企業の受け入れ、企業統治の強化など、産業界の諸問題にも取り組んでほしい。何よりも、膨大な景気対策予算の効果的な使い道についても提唱してほしい。

「田舎の3年、京の3日」という言葉がある。どんなに熱心に、一生懸命

新シンクタンクに期待

になって物事に取り組んでも、マンネリに陥ったり、

況に陥っている今こそ、産業界と県、大学の三者やマスコミ、そして本県に生活し、働く人が、新たなシンクタンクの活動に協力すべきと考える。

況の今だからこそ、将来を見据えた本格的な調査研究や政策提言も期待したい。

本県の潜在能力、可能性は限りなく大きいはずなのに、なかなか顕在化せず、形になって現れてこない。この

取り上げる課題は山積している。道州制や地方行財政改革、自治体レベルの規制改革などの行政の問題のほか、サービス産業の生産性向上、農業への株式会社参入、自動車

果たすことを期待したい。

新しいシンクタンクが、栃木県にとっての「京」の役割を

果たすことを期待したい。

とちぎ

寸言



国外に出て行った優秀な人材をどう呼び戻し、自国のために貢献してくれる人材をどう獲得するか。各国の国家戦略が問われていることを実感した。

世界の政財界人らが集う「ダボス会議」の東アジア版やインド版、中国版に参加して9年目になる。先月のソウルでも、昨年12月のニューデリーでも、「頭脳流出国家」から「頭脳獲得国家」にどうしたら脱却できるかが話題の中心だった。

頭脳流出先の欧米諸国が大不況に陥り、自国出身の優秀

開倫塾塾長 林 明夫

な人材は不安をかかえている。このような中でアジア各国は、国家戦略として頭脳獲得に乗り出しているのだ。

人口400万人余りのシンガポールは、バイオ研究拠点まで作り、研究者や知識労働者を世界中から集め、人口8

頭脳流出止める戦略を

00万人以上の国家をめざしている。

会議では多くの参加者から、「日本と韓国は今後も流出が続く、頭脳獲得国家への脱却は困難」との指摘を受けた。両国は、外国で高収入を得ている人や、能力の高い女性、家庭生活を大切にする人

たちを受け入れる文化に乏しいのだという。

頭脳流出は国だけではなく、栃木県や県内企業にも当てはまる。

優秀な人ほど人知れず努力し続けており、自らの実力が正当に評価されることを望む。女性だからと正当な評価

きだ。シンガポールのように人口倍増を目指したらどうだろうか。

その際には、県内の大学や短大、高専など、高等教育機関の質的向上は緊急の課題だ。日本だけではなく世界の大学と競争し、評価されるだけの独自性が求められる。地域も企業も、人材

をされなければ、評価される地域や企業に移る。優秀な人ほど自分や家族と過ごす時間を大切にす。

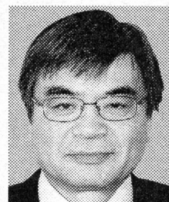
人口減に苦しむ地域や人材不足に悩む企業は、日本と韓国以外のアジア各国を見習い、頭脳流出を止め、頭脳獲得へ戦略的取り組みを行うべ

を引き止め、引き寄せる力が必要だ。

オバマ大統領は物的な力（ハードパワー）と、文化や価値観（ソフトパワー）を賢く組み合わせる「スマートパワー」を外交姿勢で主張している。栃木でも、モノの豊かさと同時に文化的魅力で人を引き寄せることを考えた

とちぎ

寸言



栃木県が外国人観光客を呼び込む国際観光県になるため、全県民で知恵を振り絞り、一丸となって統一的なイメージづくりをする必要がある。数少ない統一ある刺激は、数多い散漫な刺激より優れる。2008年の栃木県の外国人観光客は宿泊者数ベースで約14万人だが、必ず年間1000万人になる。

外国人観光客は個人旅行が主体なので、英語と中国語、ハンガルの3か国語のホームページを整備し、栃木県内で行きたい場所を探せるように

開倫塾塾長 林 明夫

することが最も大切だ。橋や道路の整備以上に税金を投入すべきだ。

インターネットや電子メール、電話やファックスを通じた予約や問い合わせが、この3か国語でスムーズに受けられないければ、国際観光地にはなれない。

態勢整え 国際観光地へ

ホテルや旅館、観光施設で働く人たち、バスやタクシーの運転手への外国語教育は欠かせない。県や市町は同時に、いづれかの外国語を自由に使いこなせる外国人留学生と卒業生が、これらの仕事で活躍できる仕組みを整えるべき

だ。観光地の駅や主要道路の街の入り口には、外国人対応の案内所と両替所が不可欠だ。ドルやユーロ、中国元や韓国ウォンなど、主要な外国通貨やカードを使えるホテルや旅館、店舗、観光施設をできるだけ多くする

アンテナをなくすなど、景観づくりの取り組みを行っている。

外国人観光客は、同じ宿泊施設に連泊するのが一般的だ。長期滞在してもらおうコツは、日本のホテルや旅館にはなじみが薄いかもしいれないが、一人1泊の宿泊料ではなく、1部屋1泊と部屋単位の料金体系にするべきだ。

ことも大事だ。美しい街並みづくりのため、建物の高さや建築様式、屋根の色、看板の大きさ、街路灯の形などは統一する。世界中の国際観光地は、電線などを地中に埋設したり、ケーブルテレビを活用して屋根の日光・足尾を始めとして、栃木県内には住み手がいなくなった家屋が山ほどある。市町がまとめて改装し、数か月単位の長期滞在用の宿泊施設として外国人観光客に開放することも提言したい。

とちぎ

寸言



団塊の世代が75歳を超える2025年から、高齢化に伴う介護・医療・福祉などあらゆる問題が国内で現実化する。社会の負荷を最小限にしなから、平均寿命を少しずつでも伸ばし続けたい。そのためには、当事者であるわれわれ団塊世代が自覚を持って、いつまでも若々しく生きるための能力を強化するべきだろう。

私の塾は60歳定年制だが、85歳までは無理のない形で仕事を続けてほしいと全社員にお願いしている。そのために

開倫塾塾長 林 明夫

も、社会の変化に対応しながら仕事ができる能力を、ぜひ身につけてほしいと考えている。

特に、IT（情報技術）と英語、専門領域の知見を深めることが重要だ。円高のため生産拠点を海外に移転しつつ

国を挙げて取り組んだ。現在、同国の1人当たりGDPは世界最高レベルを誇る。国も自治体も、雇用対策としての職業教育ではフィンランドを参考とし、この3分野に思い切った絞り込んで取り組むべきだろう。

経験強も、それまで不確かだった知識を十分理解し、定着させるためのものだと考えれば有益だろう。

変わる社会への対応力

これに加えて、「学び方を学ぶ」読書によって思慮深さを身につける「新聞を読んで自分の力で考える」などの能力、つまり批判的能力を身につけることが大切だ。

有効な支援策の手始めとして、大学や公立図書館が365日、午前6時から午後10時まで開館することを提案したい。国や自治体には、これからの社会で求められる能力を身につけようとする個人を、ぜひサポートしてもらいたい。

ある製造業や、環境、介護、観光などの新成長分野を目指す人たちにとっては、特に不可欠だろう。

北欧のフィンランドは、経済危機に陥った1990年代、国民一人ひとりのIT、英語、専門領域の能力強化に

さらに、これからの社会で役立つのは、自分や社会の課題を発見する能力と、発見した課題を解決する能力だ。

従来の学校教育も、国語や数学などの教科教育はもちろん、教科外のすべての教育が社会に出てから役に立つ。受

とちぎ

寸言



円高による輸出不振と消費の低迷で栃木県の活力が失われつつある。企業と地域が国際競争力を徹底的に身に付けることで、この危機を乗り越えていけるのではないかと考える。県産品の海外販売と外国人観光客の誘致は栃木県の発展に不可欠であるし、何よりも栃木県経済は最先端の輸出型製造業により先導されている。

国際競争力強化の第一歩は、栃木県の第2公用語を英語にすることだ。栃木県全体

開倫塾塾長 林 明夫

を国際化特区とした上で、まずは、行政の申請を英語でもできるようにする。次に、県内のすべての表示は英語でも行う。最終的には、すべての行政サービスの英語での提供を目指す。

小学校から大学まで、英語

オ、新聞、ミニコミ誌もできるだけ英語コーナーを設ける。

国際競争力の強化に向けてすべき2点目は、自分の街の改善点を十分に自覚することだ。例えば、空きテナントが山ほどあるのに、起業家を育

が、栃木県民として活躍できる場作りも競争力の強化には大切だ。足利市の足利赤十字病院ではフィリピン人の看護師が誕生した。看護師が定着できるように、地域の人たちや行政も力を合わせて取り組まなければならないだろう。

4月17日には、

国際競争力強化に重点を

北関東自動車道の岩舟ジャンクションから佐野・田沼

の授業はすべて英語で行うことは基本だ。小売業やサービス業に従事する人は、タクシーやバスの運転手、コンビニエンスストアや病院で働く人も含め、英語によるコミュニケーション能力を徹底的に身に付ける。県内のTV、ラジ

成したり誘致したりする仕組みが機能しているように見えない。日本だけではなく、世界でうまくいっている実践例から素直に学び、少しずつ取り入れていく必要がある。

外国人留学生や、栃木で学んだら働いたりした外国人

インターチェンジまでの区間が開通する。来年には北関東道が全線開通し、栃木県が北関東の高速道路網の中心となる。茨城空港も3月に開港したばかりで、この利便性も国際競争力の強化に大いに結びつけたい。

とちぎ

寸言



消費税率アップの前にやらなければならないことがあるのではないかとという強烈な批判もあってか、民主党は先日参議院議員選挙で敗れた。

では、やらなければならないことは何か。行政の効率的な運用により国と地方の財政赤字を大幅に削減する方策として、都道府県を廃止して、道州制にすべきだという議論が与野党にあり、「地域主権改革」として国会でも議論されている。

この議論が煮詰まってくれば、栃木県は、群馬県や茨城県、その他の県とともに北関

開倫塾塾長 林 明夫

東州となり、栃木県はなくなる可能性が極めて高い。にもかかわらず、「10年後のとちぎのかたち」をどうすればよいかという議論があまり見られないことは大問題だと私は考える。

国の方針や他地域の動きを見て、道州制の全面的な導入

耐えられる強い栃木県、市や町を今から作っておくべきではないか。

例えば、地方分権改革の結果、条例を制定すれば、水道事業等が出た赤字を福祉や医療等の赤字部門で活用することも可能になった。県知事や市町長の企業家精神とリー

馬、茨城の両県とは、国際観光や警察、消防、防災、外国人労働者の受け入れ、高度医療、高等教育、産業の育成、教員も含めた職員の研修など、連携しやすいところから連携をはかったらどうだろうか。

企業やNPOこそ自らの存立を懸け、例えば

道州制へ 万全の準備を

10年後に道州制が導入された後自分たちの仕事や活動を

が本決まりになったらその準備をすればよいのか。難しい議論は避けて通りたいと様子見をされていてよいのか。私は疑問に思う。

なぜ地域主権や道州制が議論されてきたのかを十分に理解しながら、今やるべきことを着実にやり続け、道州制に

ダーシップでスタッフの潜在能力を顕在化させ、これぞという公営事業を黒字化し、その果実を医療や福祉、教育の赤字補填に使えるよう、議会の協力を得て条例を制定したらどうか。

道州制が導入されれば、同じ州になると言われている群

をどうするかを考えて、ありとあらゆる準備を手抜きなく行うべきだ。

来春、北関東横断道が全線開通になり、車での北関東3県の移動時間は大幅に短縮される。万全の準備をして、道州制の導入についての結論の時期を迎えようではないか。

道州制が導入されれば、同じ州になると言われている群

とちぎ

寸言



円高がジリジリと進んでいる。輸出主導型の製造業が多い栃木県を始めとする北関東には、代わりに生産するものがなければいつ製造ラインが止まるかわからない事業所が多い。そのため、雇用不安が蔓延、消費が冷え込み、その結果、あらゆる業種で売上を減らしているようだ。

では、どうしたらよいか。失業は人間の尊厳を失わせる原因になりかねない。企業経営者は社員の雇用を守るため、新しい製品やサービス、

開倫塾塾長 林 明夫

販売先の開発に全エネルギーを集中すべきだ。さらに進むかもしれない円高に耐えられる仕組みづくりを目指すことが、企業の社会的責任ではないのか。

社員は自らの雇用を守るため、イノベーションを促進し、

入れざるを得なくなる。昨日のように今日があって、今日のように明日があると考えていると、企業にも社員にも明後日はないと思う。

大学や短大、専門学校は一致団結して、地域の人材育成や商品開発を全面的にバック

TPプログラムがスタートした。25人の募集に40人以上が応募。30歳代から60歳代のビジネスマンが、毎週水曜日の夜、宇大工学部のキャンパスでスキルアップに励んでいる。

行政は、円高の進行にも

雇用不安 産学官で打開

耐えられる産業政策を早急に策定し、地域の雇用を守るべきだ。円

新製品や新サービス、新販路の開発に全面協力する。同時に雇われる側の能力（エンプロイヤビリティ）を大幅に引き上げる努力をすべきだ。

アップし、高等教育機関として、地域の発展に貢献するという社会的責任を果たすべきだ。

この努力ができなければ、事業の縮小や撤退のために仕事を失ったり、賃金ダウンを受

10月から、宇都宮大学、作新学院大学、白鷗大学の3つの大学院が連携して主に社会人が技術経営を学ぶ栃木MO

超円高による失業者を出さないために早急な産学官の連携を提言したい。

とちぎ

寸言



消費税の増税や学校の先生を含む公務員の削減など痛みを伴う改革の前に、我々が意識を変えたり、よく考えればできることはないのだろうか。

長期間の胃ろうやチューブづけ医療を避け、患者や家族が自然死を選択することは、人間の尊厳に反しないのではないか。認知症にならない、寝たきりにならないために、本人も今以上にがんばる、家族や医療・介護の専門家も今以上にサポートすることはで

開倫塾塾長 林 明夫

きないものか。自分の力で排せつすることを助けるために、行政はトイレの改造費用の助成や所得税の控除ができないものか。

欧米では、高齢者の大学やコミュニティ・カレッジでの学習が大流行している。大学

トネスクラブ、コミュニティ・カレッジなどを組み合わせることで、高齢者の生き方を変えることはできないものか。

85歳過ぎまで働くことのできる職場を提供することで地域の労働参加率を向上させる

福祉社会実現するために

私も含めて団塊の世代が75歳を迎える2025年から10年間余りが、

で学ぶ高齢者は皆、元気で明るい。高齢者の大学での学習に奨励金を出したらどうか。ショッピングセンターを始め商業施設がどんどん空き始めた。都市再生として、商店街やショッピングセンターなどの中に、介護施設やフィッ

ことを、超高齢化社会という課題を解決するため、CSR（企業の社会的貢献）としてすべての企業は目指すべきではないのか。ロシアでは、都市近郊の別荘付農地「ダーチャ」が盛んだ。ダーチャのおかげで、経

濟危機の時も食べ物に困らなかった人が多いという。土に親しむ人も皆、元気だ。いざという時のためにも、農業県の本県は栃木版ダーチャを本格的に研究し、50歳以上の全県民に奨励したらどうか。TPP対策にもなる。

国や自治体の財政危機のピークと聞く。社会の負荷にならない生き方を、その時まで1つでも多く身に着け実行することが、持続可能な福祉社会実現のために我々団塊の世代に課せられた社会的責任と考える。

とちぎ

寸言



東日本大震災の影響で、県経済も困窮している。被災地の救援や復興支援を全力で行うと同時に、自らの企業を倒産・消滅から守り、地域経済を崩壊させないためにどうしたらよいかを徹底的に考えてい。

とにかく物やサービスが全くと言っていいほど売れず、売上がほとんど立たないところも多い。稼ぎ時の春休みなのに、県内のお店やレストラン、特に観光地に客の姿があまり見えない。ゴールデンウィークまでこの超低迷が続いたら、会社がもたない、地域全体が崩壊しそうなところが

開倫塾塾長 林 明夫

多い。

ではどうしたらよいか。手をこまぬいて、店や会社が客を待ち続ければ倒産や消滅まで進み、大量の失業者が出てしまう。失業は人間の尊厳を損なうことすらある。経営者や従業員、金融機関、国や自治体は強い危機意識をもって全力投球で取り組んでいただ

車道が全線開通したので、被災地に近い栃木県は被災地の復興支援を行いやすい立地にある。今までと関係のある仕事で、被災地のためになることとは何かをよく考え、会社を挙げて復興支援に取り組んでもらいたい。

を傍観せず、被災地や首都圏の人々が直面する問題の解決を支援する方向に、業務を全面転換する。

社会問題の解決を目指す企業を社会的企業と言うが、被災地と首都圏の問題解決に特化した業態に変えて生き残りを図るのも一手だ。

学校で学んでいる人たちは、こんな時こそ真剣に勉強してほしい。

経済危機 スクラムで回避

きたい。

一番大事なことは、絶対に諦めないということだ。何が何でもこの会社を潰さない、この地域を消滅させないという当事者意識を、経営者や地域のリーダーだけでなく全員がもつことだ。

東北自動車道と北関東自動

山ほどいる。「週末は栃木へ」「セカンドハウスは栃木へ」「退職後は栃木へ」「企業のバックアップ機能は栃木へ」といった大キャンペーンを、県と市町ががちりスクラムを組んで行うことを提言したい。

大震災で売上が落ちること

県内に避難している方々に対して親切にし、友達になってほしい。

大人も子どもも、今やれること、やるべきことは何かを真剣に考え、全力を傾けてこの経済危機を自己責任、自助努力で乗り切ろう。

とちぎ寸言



開倫塾塾長 林 明夫

大震災はまだ終わってはいない。3月11日の東日本大震災と津波、原発事故は人々の生活や経済活動に大きな影響を与えている。マグニチュード(M)9.1のスマトラ沖地震の3か月後にM8級の大余震があったよう

被災地支援 最前線基地に

に、東日本大震災に連動した大余震や火山の噴火の可能性は極めて大きいと言われているからだ。3月11日以来発生している問題と、これから発生するであろう大余震の問題の二つの大きな課題に、栃木県と市町はどう取り組んだらよいか、課題は山積みだ。
国家の安全保障を補うものとして、一人ひとりの人間の尊厳

に着目した人間の安全保障の考え方を活用すべきだと私は考える。人間の安全保障は、困難に直面している一人ひとりの人間の生命と安全を守るための「保護」と、生活を立て直し自立を支援するための「能力強化」を目指す。

栃木県内には、使っていない家屋や学校を含む公共施設、民間の施設が文字通り山ほどある。県知事や市町長が強烈なり

休不動産への入居を勧めれば、仮設住宅の建設など一切不要になる。

被災地の支援や復興には多くの人手が必要だ。被災者の方々に優先的に有期の臨時公務員や復興専門の第二自衛隊員を採用し、とりあえずの収入を得て頂きながら、次の職業に就けるだけの能力の強化を図る仕組みを整える。

とりあえずは東北や茨城な

ーダーシップを発揮し、関係者の協力を頂きながら遊休不動産の現状調査を早急に行い、必要な時にはいつでも使用や借り上げができるようなくみを整備して頂きたい。

災害時は観光地の宿泊客が激減することが痛いほどよくわかったので、被災者の方々には、とりあえずは県内の宿泊施設へ避難し、準備が整い次第、遊

どの被災地支援の最前線基地として、さらには予想される首都圏の大震災発生時には100万人単位の人々を保護する避難所と自立支援のための拠点として、栃木県の果たすべき役割は大きい。

大切なのはこれからだ。県、市町と民間が心一つにして次の危機に備え、ぬかりなく準備を整えたい。

とちぎ寸言



林 明夫 長熟塾倫開

海外進出前提 企業支援を

産業界は、原発事故に伴う電力不足と、法人税の大幅な引き下げがもたついていることに超円高が加わって厳しい状況にある。そこで、規模の大小に関係なく、製造業だけではなくサービス産業も含めた全産業で、海外進出な

オスに移しつつある。ベトナムでは1800名あまり、ミャンマーでは約300名の現地社員が生産にあたっている。

これからは、マニーのように研究開発と国内外の営業を担う本社を栃木に残し、県内雇用を確保しながら海外に打って出る企業を、県も市も県民も全力で支えたらどうか。

同時に、一日も早く栃木県への留学生を1万人以上にし、卒業生全員を県内企業が採用し、企業が海外に打って出る時に大活躍してもらったらどうか。ゆくゆくは栃木に永住し、栃木県民として生活を享受してもらったら、人口減少対策にもなる。

しには企業活動が成り立たない時代に入ってしまったと思われる。

本社機能を栃木に残し、雇用を守りながら海外展開できるように全面支援することを、

外国人留学生を迎え入れ、卒業後は全員が県内企業に就職できる大学づくり、地域づくり、企業づくりをすることが重要だ。

私が昨年秋まで6年間社外取締役を務め、現在は顧問をしている手術用縫合針製造の「マニー」は、宇都宮市の清原工業団地に社員約300名の本社を置いて、研究開発と国内外への販売の拠点としている。生産の多くはベトナム、ミャンマー、最近ではラ

県の産業政策の基本に据えたらどうか。次に、農業やサービス産業、金融、観光をはじめ、すべての産業でも、本社を栃木に残し、県内雇用を維持した上で海外に打って出ることができるよう、県が戦略的に全面支援したらどうか。

栃木のすべての企業が海外展開をし、留学生1万人がその中心として活躍する国際化こそが、栃木の企業を活性化し、県と各地域を甦らせるための有効な政策と確信している。

次に、1万人以上の

とちぎ寸言



開倫塾塾長 林 明夫

地域に国際競争力を

地域の経済を活性化させ、雇用や税収、市民の福祉を維持するにはどうしたらよいか。

足利市では大豆生田実市長の依頼で経済活性化諮問会議がスタート。私も会長

の強化だ。

企業経営者だけでなく自治体トップは、国内にこもることなく、年に5〜10回は海外に出掛け、世界で何が起きているかを自分の目でしっかり見た上で、企業や自治体の将来を考えるべきだ。

英語を企業や自治体の第2共通語にすることは、国際競争力強化の第一歩だ。

極的に打って出るなど、国際競争力強化に向けてやるべきことは山ほどある。

少子化対策として、英語の授業はすべて英語で行うなど学校教育のレベルの大幅な向上や、勤めを中断することなく子育てができる環境整備は不可欠だ。

医療や介護、福祉に従事する専門職の方々が安心して働くことができ、また、

自分の力で日本一のレベルにまで能

として参加している。

経済活性化のためには、直面する現実を直視し、取り組むべき課題を設定、企業や地域の存亡をかけて真面目から立ち向かう以外ない。

すべての企業と地域が取り組むべき最大の課題の一つは、超円高とグローバル化に耐えられる国際競争力

外国からの留学生を大切に

にし、学びやすい街づくりをすること、一人でも多くの留学生を卒業後に自らの企業や自治体で雇用し、活躍してもらおうこと。中国からは、観光客だけでなく、企業誘致も積極的に行うことだ。

外国との取引に強い人材を内外から雇用した上で積

力強化が果たせること。休耕田での農業や森林整備などに多くの市民が参加できる街づくりも魅力的だ。

あきらめたらおしまい。

企業経営者だけでなく市民が知恵を出し合い、自分のこととして経済の活性化に励み、自分たちの未来は自分たちの力で切り開きたい。

とちぎ

寸言



林 明夫 長塾塾長 開倫

秋入学 学力不足補う場に

海外から優秀な学生を獲得し、大学としての国際競争力を強めるために、東京大学が秋入学を発表し、多くの大学がこれに追随しようとしている。

私は別の意味で、秋入学に

は大賛成だ。高校を卒業して大学、短期大学、専門学校などの高等教育機関と呼ばれるところに進学する人は、80%を超えようとしている。これらの人の中には、高校時代にあまり勉強しなかった人、または、勉強はしても受験科目だけしか勉強しなかった人が多数存在する。

基礎となる中学校や高校程

度の勉強をあまりせずに入學すると、大学の授業についていけず、留年や退学の原因にもなりかねない。大学等を何とか卒業しても、学力不足のままでは、就職が難しいという現実が待っている。

高校3年で入学が決定してから秋入学までは半年以上ある。その間に、不足している中学校や高校の勉強を十分に行ったらどうか。

「勉強の足りない NO

Study Kids (ノースタディ・キッズ) に大学の授業は成立するか」というテーマが日本リメディアル教育学会でまじめに論じられているほど、大学生の学力不足問題は深刻だ。

中学3年の受験生や高校生は、何のために高校に進学するのか、また、進学したのか、高校に行き何を学ぶのか、高校卒業後はどう

のような進路をとりたいのか、社会に出て何がしたいのか、どのような人生を歩みたいのかなどを、自分の力で真剣に考えて頂きたい。

高校も、大学等の合格実績を競わず、高校を卒業するまでに何をどのように学ばせるかを真正面から考えて頂きたい。

高校生は全教科をしっかりと勉強し、自分の力で未来を切り開いてもらいたい。

一方、中高年者を中心にして会人の中には、中学校や高校の勉強をもう一度学び直したい人がたくさんいる。県内の大学や短期大学、専門学校は、高校や中学校と連携してコミュニティ・カレッジを設立し、学力不足の高校卒業生と中学校や高校の勉強をもう一度やり直したい中高年の社会人の双方に学習の機会を提供したらどうか。

校卒業後はどう

のような進路

をとりたいの

か、社会に出

て何がしたいのか、どのよう

な人生を歩みたいのかなど

を、自分の力で真剣に考えて

頂きたい。

高校も、大学等の合格実績

を競わず、高校を卒業するま

でに何をどのように学ばせる

かを真正面から考えて頂きた

い。

高校生は全教科をしっかりと

勉強し、自分の力で未来を切

時評

一生勉強、一生青春

これからの社会で求められる能力とは何かについて、中学校や高校の総合学習の時間でお話することが多い。私は三つあると思う。

現代は知識が基盤になった社会なので、学校で学習するような知識と、インターネットなどで得られる情報、自分のもつ専門的な技術を上手に組み合わせる能力が第一。

これからはグローバル化社会だ。従って、国や民族、言語、習慣、価値観などが自分と異なる集団でトラブルに陥ることなく交流できる能力が第一。

次々と問題が発生し、何が起きてもおかしくない世の中

開倫塾塾長 林 明夫



では、高い志を持続しながら、自律的に活動する能力が必要になってくる。これが第三だ。これら三つの能力には、前提が二つある。

一つ目は、学んだことを自分のものとして定着させる学習の方法を身につけていることだ。

学力の高い人に共通しているのは、わからない語句に出合ったら気持ちが悪く、辞書で調べ、その意味をメモし、繰り返し読み直して、自分で使える語句の数、つまり語彙を増やしていることだ。

よく理解できた内容は、声に出して読む音読や書き取り、計算などの練習をよく身につくまで行い定着させている。練習は不可能を可能にするという慶應義塾の小泉信三先生の教えは、毎日の学習にもあてはまる。同時通訳の草分けであった国弘正雄先生は、中学校時代に英語の教科書を500回以上音読して英語の基礎を築いたという。

二つ目は、読書による思慮深さを身につけていることだ。新聞を毎日しっかり読み、自分で考える力や批判的思考能力を身につけることも大事だ。

お話の中で一番強調するのは、目的をもって生きるということだ。受験勉強は大事だが合格のみを目的にすると、進学した後、ポーツと過ごしてしまう。就職活動は大切だが就職のみを目的に勉強すると、すぐに辞めてしまう。何のために生きるのか、何のために進学するのか、何のために就職するのか、何のために仕事を参考にして、自分の力で考え抜くことだ。

あきらめたらおしまい。一生勉強、一生青春。教育のある人とは社会に出てからも一生勉強し続ける人。健康第一。心の健康、身体の健康を大切に。そんなふうにお伝えし、お話を終えることが多い。6月にも東京都内の公立中学校で2回お話を予定だ。

時評

地域の強み 足利の挑戦

雇用や税収に直結する地域の経済活性化をどうしたらよいか。足利市では昨年9月から1年間、大豆生田実市長直轄の「足利市経済活性化諮問会議」が毎月1回3時間開催された。25人の委員（私が会長）は、本会議を含め40回もの視察、ヒアリング、意見交換会に極めて熱心に参加。4月に630項目の中間答申、それらを絞り込んで8月末に230項目の最終答申を取りまとめ、市長に提出した。

デフレや円高など、いくら嘆いても経済はよくならないので、足利市の強みは何かを自分たちで見つけ出し、活性化に役立てたいと議論を積み重ねた。

開倫塾塾長 林 明夫



足利市には日本最古の学

校、足利学校があり、そこでは現代日本に最も欠ける規範教育の原点とも言える論語がさかんに教えられていた。論語の素読を足利市の教育の中

心に置き、
学校教育、
社会教育、
家庭教育で
活用したら

どうか議論された。

また、ものづくりのさかな足利では、5Sによる改善活動がさかんだ。足利5S学校が中心となり、「整理」「清掃」「整頓」「清潔」「躰」という足利流5Sの勉強会が、製造業だけでなく、小売業、福祉施設、学校、市役所などでも

熱心に行われている。

足利流5Sの特色は、強制せず楽しく自主的にやることだ。5Sのネットワークは市内の200余りの事業所に広がりを見せ、クラスターができてきつつあるとも言える。毎週のように内外からの視察も来る。5Sを日本だけでなく世界でも役立ててもらおうと、11月5日から3日間、第1回世界5Sサミットを足利市で開催する。

今後は、論語と5Sで自律的な人材づくりを行って企業や各団体を活性化させ、永続させたい。

超高齢化社会を迎え、予防医学と健康増進、生涯教育に重点を置いた「いつまでも若

々しく生きる街づくり」は市民の願いだ。高齢者の定義を人口の15〜20%とし、せめて平均寿命までは仕事や社会参加ができるコンパクトシティづくりを目指したい。

若者や女性、高齢者が起業することを全面支援することは、雇用と税収に直結する。諮問会議での議論を参考に、市長は創業時の法人市民税の減免に踏み切った。働く親の本音は、子どもの通う学校の空いている教室で全額無料で学童保育も行ってほしい、子どもが一日中安心して学校で過ごせることだ。これは少子化対策に役立つ。

今後は、230の答申を市や市民の皆様とともに実行するために、足利経済フォーラムを結成し、活動を継続。言い出しっぺとしての責任を少しでも果たしたい。

時評

北関東経済連携深めよ

自分で行ったこと、自分が行わなかったことの責任は自分で取るという自己責任や、自分の身は自分で助けるといふ自助努力の考え方は、市や町、県など地域の発展にもあてはまる。

急激なグローバル化や世界的規模での経済危機、為替の変動は地域の経済を没落させることもある。そこで、人々の生活、特に雇用を守るために市や町、県は地域をあげて国際競争力を強化しグローバル化に備えなければならぬ。

林 明夫 長塾塾長 倫開



同時に、北欧ならほぼ一国に匹敵するだけの人口と経済力をもつ北関東3県（栃木県と群馬県の人口はそれぞれ200万人、茨城県は300万人）は、経済連携を強固にし、地域が一体となって国際競争力を強化すべきだ。

グローバル化社会で最も大切なことは、地域の歴史、文化、価値観、独自の取り組みなどを強みとして徹底的に磨き、日本だけでなく世界の

人々の課題解決の役に立つことを目指すという高い志を共有することだ。

例えば、足利商工会議所の足利5S学校は、業種を問わず地域をあげて5S活動を展開し、昨年は世界5Sサミットまで開催した。5Sを中心とした改善活動は中国やアジアだけでなく、アフリカの経済発展、貧困の撲滅にも貢献する。県内の自動車関連企業は、最先端の技術を習得したい技術者を世界各地から受け入れ、各国の人材育成に役立っている。

このような北関東3県の優れた取り組みを、3県の企業や団体が互いに学習し取り入れるなどして連携を深め、まずは、その成果を集積すべきだ。そのために、3県の強みとは何かの調査・研究を、自治体、経済団体、業界団体、マスコミ、そして何よりもシンクタンクと大学が徹底して行うべきだ。

北関東3県が強みのある分野を中心に経済連携を深めることは、夏の参院選後に予想される地域主権型道州制導入の議論のよい準備ともなる。人々の生活、とりわけ雇用を守るのは経済の発展であり、3県の経済連携なくして北関東は考えられないからだ。

時評

県農業人口10倍目指す

超高齢化と安価な輸入農産物のために、日本の農業は存亡の危機にある。栃木県や各市町の農業もその例外ではないと思われる。

他方で、農業を自らのビジネスにしたい個人や企業、健康増進や人生を豊かにするために農業に親しみたい人々も、県内はもとより、首都圏にも山のように存在する。中には、私のように会社の福利

開倫塾塾長 林 明夫

厚生や塾生への教育のために農業に親しみたい企業経営者もいる。



そこで提言したいのは、栃木県の農業人口を今後12年間で10倍にする、栃木県農業の再生を目指す次の二つの取り組みだ。その第一は、県内の大学、栃

木県農業試験場、JA栃木教育センターと県内外の農産品や食品メーカーなどが、栃木

県知事直轄で強力なコンソーシアム(連合体)を結成し、農業高度専門職育成大学院(MOAMマスタ・オブ・アグリカルチャー)を発足させることだ。世界でもっとも生産性の高いオランダの農業や、アジア、アフリカの農村指導者

の育成で高い評価を得ている「アジア学院」などからも学び、農業分野でのグローバル人材を育てる。1学年1000

名以上の高度農業専門職人材を育成したい。第2は、農業に親しみたい初心者のための「とちぎ農業スクール超入門クラス」だ。1クラス10〜20名の少人数クラスを、JAとちぎのすべての支所や出張所などで安価な実費で指導。親切に基礎的な知識やスキルを身につけさせ、また、励ましあう仲間づくりも支援する。

この二つの取り組みの成功の鍵は、カリキュラム、指導者、運営(マネジメント)の開発をどうするかだ。県内だけでなく、日本中の英知を集めて徹底的に議論し、戦略をもって、栃木県独自のこの二つの農業人材育成のしくみをつくり、栃木県の農業人口を10倍にしたい。

農業分野の人材育成についても知事の強烈なリーダーシップを期待する。

時評

「おもてなし」栃木でも

おもてなしを合い言葉に、日本は2020年夏季五輪・パラリンピックの東京招致に成功した。2020年までには7年間ある。初めて日本を訪れる外国人をおもてなしの精神でお迎えする準備を、栃木県でも一日も早くスタートしたい。地域全体の国際競争力を強化するという考えで戦略をもって実行すれば、栃木県のグローバル化にも直結する。

開倫塾塾長 林 明夫



初めて日本を訪れる外国人にとっての最大のおもてなしは、日本での移動、滞在が快適であることだ。例えば鉄道やバス、レンタカーなどで

をただローマ字に直しただけでは何の意味かわからない。鉄道、バス、タクシー、レンタカー、道路、駅、観光地だけではなく、商店、大型商業施設、県庁、市役所、町役場、医院、歯科医院、病院、保健所、警察、検察庁、裁判所など外国人が来ることが予想されるありとあらゆる施設で、2020年までに日本語と同じ大きさで内容のわかる英語表示をすることを提言し

の仕事について外国人とコミュニケーションできるだけの英語能力を7年かけて身につけてほしい。それらすべての施設のホームページに英語やいくつかの言語版を7年かけて整備することも提言したい。

私は年に何回か外国に出掛け、現地の方々と少人数で見交換をすることが多い。私が現地の言語が理解できないとわかると、その瞬間、私のためにもその場のことは英語になる。これが親切というものだ。日本語がよくできない外国人が会話の仲間に加わったとき、何の躊躇もなくパッと英語に切り替えることがおもてなしだと思う。時間はまだ7年ある。初めて日本を訪れる外国人にとっての本当のおもてなしとは何かを栃木県や各市町をあげて考え、戦略を立てて少しずつでも実行に移すことができれば素晴らしいと思う。知事や市町長、責任者の方々の強烈なリーダーシップを期待したい。

時評

2025年問題 どう臨むか

戦後のベビーブームのときに生まれ、日本の経済成長を支えた団塊の世代と呼ばれる方々が75歳を迎える2025年まで10年余りとなった。

国と地方の債務がGDPの2倍以上あるうえに、超少子高齢化で人口減少が進めば、医療・介護費の増大で25年以降は国と地方の財政が破綻し、国家破産、自治体破産に陥ることは容易に予想される。国や栃木県、県内市町を危機的な状況に至らせないため

開倫塾塾長 林 明夫



長率の向上を図るべきと考える。

雇用を増やすうえで最も大切なことは、創業を地域を挙げて支援することだ。NPOや企業内創業も大いに推進したい。規制があって自分たち

にはどうしたらよいか。私は、雇用を増やしたうえで、労働参加率を上げ、労働生産性を上げて、国や県、市町、企業、国民が一丸となって潜在成長率の向上を図るべきと考える。

の仕事がしにくい場合には、「企業実証特例制度」や「グリーゾーン解消制度」を活用して岩盤規制に風穴を開け、自分の力で未来を切り開いてほしい。

サービス産業も含め、中小・中堅企業の海外進出は企業のイノベーションを促進し、雇用を生み出す。外国企業の県内進出も雇用を生むはずだ。地域を挙げて支援すべきだ。多様な働き方を社会や企業が応援して、生産年齢人口と

いわれる15〜65歳の労働参加率を大幅に向上させたい。高校生や大学生などが1週間に8時間ちょっと、自分に合った仕事をするのはよい社会勉強となる。

会社やお店、現場などから離れた場所でインターネットなどを活用して週に8時間以上働くテレワークなどの働き方も、企業や地域を挙げて大いに支援したい。女性、病气や障害をもつ人、介護などで家から長時間離れられない人にとっても、テレワークなどの多様な働き方は極めて役立つ。65歳以上の方々の労働参加率向上もあまり無理のない

範囲で大いに促進したい。最後に大切なことは、サービス産業と医療・介護分野の労働生産性向上だ。医療・介護分野の公的情報を個人情報に配慮しながら大幅に開示し、徹底的に分析したうえで、効率的で持続可能な医療・介護を実現すべきだ。働く人々の自主性を尊重した5Sなどの改善活動も、この分野の生産性向上に役立つ。

地域が戦略を描いて一体となって臨めば、「2025年問題」は解決できる。膨大なツケを後世の人々に残さぬよう心をついてがんばらうのではないか。

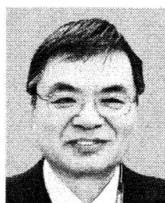
時評

サービス産業海外展開を

人口が減少し、消費が低迷する中、活路を求めて海外展開を目指す元気な中小企業が激増している。国も、昨年6月の日本再興戦略で、5年間に新たに1万社の海外展開を実現する方針を打ち出した。そこで、県内の中小企業、特にサービス産業も、製造業のように海外展開を目指したらどうだろうか。

2010年まで6年間社外取締役を務め、現在は顧問をしているマニーは、宇都宮市

開倫塾塾長 林 明夫



の清原工業団地に本社がある
手術用縫合針製造の企業で、
ベトナムとミャンマー、ラオ
スに現地法人を持つ。県内に

もてなしが喜ばれるのは飲食
業だけではない。ありとあら
ゆる日本のサービス産業は海
外展開可能だ。

内に留学している学生を活
用することも大切だ。海外
展開を希望する同業者と仲
間となり、海外展開をして
いる企業から学び、ノウハウ
を蓄積することも有益とな
る。

はマニーはじ
め海外展開を
する製造業が
数多く存在し
ている。

そのためには、どの国にど
のような形で進出したらよい
のかを考え、現地調査を繰り
返し、経済産業省や日本貿易
振興機構（JETRO）、金融
機関などの支援を受けながら
企画を練り上げることが必要
となる。

県や各自治体は、海外展開
を目指すサービス産業を含む
中小企業の支援体制を構築
し、県経済を成長軌道に乗せ
ていきたい。20年までに
新たに1000社の中小企業
の海外進出を実現させ、サー
ビス産業を含む中小企業の海
外展開を増やしていけば、
県内経済は活性化すると確信
する。

世界は日本食ブームで、和
食だけでなく、きめ細かな「お
もてなし」に満ちあふれた日
本のレストランは世界中どこ
に行ってもはやっている。お

海外駐在を経験した人材
や、海外留学の経験者、県

に留学している学生を活
用することも大切だ。海外
展開を希望する同業者と仲
間となり、海外展開をして
いる企業から学び、ノウハウ
を蓄積することも有益とな
る。

時評

英語教育話し合う場を

日本の英語教育が2020年度を目標に大幅に変わろうとしています。

例えば、2018年度以降、小学校では、3・4年生は週1〜2コマ、5・6年生は週3コマ程度、英語の授業が行われます。中学校では授業を英語で行うことが基本となります。高校では授業を英語で行うとともに、発表や討論、交渉などを英語で行うことを目指します。

開倫塾塾長 林 明夫



大学では英語以外の授業も英語で行われる学部、学科が増えています。日本から海外へ留学する学生も増え、同時に海外からの留学生もどんどん来ようになっています。この動きを加速させているのが2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催です。

そこで、栃木県でも2020年を見据えて、独自の英語教育を全面展開することを提言します。そのためには、これからの英語教育をどうしたらよいか本格的に話し合う場を県や市町の教育委員会に発足させることを提案します。実施の際には、カリキュラムの開発、先生の能力強化、マネジメント体制の構築などと同時に、小中の連携、中高の連携、高大の連

携も必ず行っていたべきだ。

足利市では市英語教育プロジェクト会議を作り、私も委員の一人として参加しました。1年かけて議論を積み重ね、提言を策定。現在、その工程表に基づき改革が進み、市の英語教育は日本でも有数のレベルにまで到達しつつあります。ALT（外国語指導助手）の先生方の活動もすばらしく、私も市民として誇りに思うほどです。

幅に変わります。英語以外の教科を英語で学んだり、英語以外の第二外国語を小学校から学んだりする時代が必ず到来します。その準備もぬかりなく行う必要があります。

英語教育改革の実現のためには教育委員会や教員の負担も激増すると予想されます。十分活動できる環境整備もお願いいたします。

最後に一言。社会で活躍する人たちが、手軽に、かつ本格的に英語を学び直せる仕組みについても話し合い、実現していただければ幸いです。

時評

戦略にパソコンと英語力

アベノミクスの成長戦略として地方の再生が叫ばれている。その第一歩として、地域の人材を戦略的に育成することを提言します。

人材育成の基本は、これからの時代に求められるスキルを明らかにして、地域が戦略的に育成することです。

これからの時代は知識が基盤となったグローバル社会です。そこで、コンピューターと英

開倫塾塾長 林 明夫



語の能力が不可欠です。

コンピューターでの文字入力、データ修正などを学ぶ「パソコンの基礎」。

文書作成の「ワード初級」、表計算の「エクセル初級」。

これらは仕事に就きたい人、再就職を目指す人だけでなく、現在仕事に就いている人も身に付けたいコン

ピューターのスキルです。さらに、中学卒業から高校1年

程度の英語によるコミュニケーション能力も身に付けたい

ものです。特に、英語で大切なのは読み聞いただけでなく、書き話す能力です。

企業や自治体、地域社会が、コンピューター、英語、専門

の知識・技術を主体的に学ぶ力を身に付けることを戦略的に支援することを提言しま

す。職業上の基礎知識・技術に加えて、最新の知識・技術を主体的に学び続ける力が身に付けば、更に能力強化に役立ちます。

支援の対象も生産年齢人口

に限定せず、65歳以上まで広げるべきです。私は、生産年

齢人口の定義を15歳から85歳までに拡大することを提言します。同時に、1週間に8時

間以上労働に参加する率を大幅に上げることが提言します。

少子高齢化で64歳までの人口が減るので、生産年齢人口の定義の見直しと、能力が強化された人々が働く率を引き上げることは、企業にとって人手不足の解消にとっても役立ちます。地域の経済の活性化、地域創生に役立ちます。

さらに、企業や事業所、地域が働きたい人々のキャリア形成を全面的に支援し、支援企業や自治体として宣言をすることを提言します。

時評

県と各市町の経済活性化の取り組みで最も欠けていることのひとつは、対内直接投資、つまり、外国企業の戦略的な誘致だ。

開倫塾 塾長 林 明夫

円安活用 外国企業誘致を



日本は、治安の良さ、高い技術、勤勉な国民性で外国企業から高く評価されているが、超円高のために、進出は難しいとされ

てきた。しかし、この円安で日本への進出の意欲をもつ外国企業は増加している。そこで、この円安を活用して、県内でも県と市町、企業と大学、金融機関、日本貿易

振興機構（ジェトロ）のジェットロ栃木ががっちりスクラムを組み、戦略を練り上げて外国企業の誘致をはかることを提言したい。

県と市町には、よく連携し、ホームページに英語による外国企業受け入れのコーナーを作成すると同時に、すべての申請手続きを英語でワン・ストップでできる窓口の設置を提言したい。

ハウ、社員のIT（情報技術）や英語能力を磨く準備を提言したい。どんな大規模な多国籍企業も地元のビジネスパートナーとの連携なしでは仕事はできないからだ。

英語による法務や人事、営業などの専門家、英語で教育が受けられる学校、英語でかかれる病院などの整備も不可欠だ。

競争力を強め、外国人留學生数を大幅に増やしていただきたい。外国人留學生の地元での就職支援は、国内企業の国際化だけでなく、外国企業の日本での活動に欠かせない。

ジェットロは日本企業の海外展開だけでなく、外国企業の誘致支援の専門家集団だ。ジェットロ栃木の最大活用を期待したい。

栃木県全体の外国企業の誘致策を「スタートアップイノベーション」として取りまとめ、対内直接投資特区の申請を提言する。

時評

18歳選挙権 棄権はダメ

来年夏の参院選から、国会や地方議会の議員、県知事や市町長の選挙の投票年齢が18歳以上になる見通しです。国や自治体の将来を決める大切な選挙ですので、投票に臨む心構えを一緒に考えてみませんか。

一番大切なのは、棄権をしないことです。当日、時間がとれなければ期日前投票をしましょう。

これから臨むのはどのような

開倫塾 塾長 林 明夫



な選挙であるかをよく理解することも大切です。参議院はどのような役割を果たすところなのか。どのようなことが議論されているのか。それに対して、候補者や、候補者が所属する政党はどのような政策をもって選挙に臨んでいるのか。新聞を毎日よく読む。テレビやラジオの関連ある番組を

視聴する。インターネットで調べる。選挙公報をよく読み、演説会で候補者から直接話を聞くのもお勧めです。

深め、主体的に学ぶことをお勧めします。日本と自治体の最大の課題は、1000兆円を超えた国と地方の借金と超少子高齢化、グローバル化とデフレの中で国民の生活の維持・向上をどう図るかです。

私は、投票年齢18歳以上に合わせ、参議院議員と知事を含めすべての選挙の被選挙権も18歳以上とすべきだと考えています。政治家を目指す高い志の人を応援するために、供託金の廃止や大幅な減額を行い、企業や職場を退職しなくても立候補でき、任期満了後に復職できるようにすべきだと考えます。力を合わせて棄権者ゼロ、無投票選挙ゼロの地域づくりを目指しましょう。

来年夏の参院選をきっかけにして、選挙が行われることに、日本や世界、地域の現状や課題、将来のあるべき姿を自分の力で考える。様々なテーマごとに開かれる会合で率直に意見交換をし、少しずつ自分の考えをまとめる。そして、主権者としての自覚を

地理や公民、日本史・世界史や現代社会、倫理や政治経済など、中学や高校の授業科目は、主権者として投票をするときに役立ちます。真剣に学んでください。

政治についての興味・関心が深まり、自分が国民の代表者として活躍したいという

高い志をもつ人は、将来、ぜひ、選挙に立候補してください。

時評

民間活用で災害に対応

熊本地震が発生し、1か月以上経過しました。もし、栃木県でも同規模か、それ以上の地震が発生した場合ほどのような対応をしたらよいかを自分自身のこととして真剣に考えたいと思います。

個人としてどのようにしたらよいかは、東京都の「東京防災」というハンドブックが役に立ちます。災害に対する事前の備えや災害発生時の対応がわかりやすく説明してあるからです。ホームページで

長 林 明夫 開倫塾

見られますが、栃木県版の発行が望まれます。

年に1回は必ず健康診断を受け、歯科も含め、治療が必



要なところは、どんどん治しておくことも大切です。避難所生活が長期化すると健康維持が大切だからです。

企業や事業所では、緊急時のBCP(事業継続計画)を、熊本地震や昨年9月の大豪雨

による冠水の体験などを踏まえて改訂し、改めて周知徹底し、訓練のやり直しをするこ

とが望まれます。県や市町には、東日本大震災や昨年9月の豪雨災害、熊

本地震の経験と、首都圏での大震災発生時の予測を踏まえ、大災害発生時の緊急対応策を抜本的に見直すことを提

言いたします。その上で、机上訓練を定期的に行い、想定外の事態にと

のように対応するかも含め、県庁や市町役所職員としてのスキル向上を図るべきです。

緊急時の対応として大切なのは、民間が得意なことは民間が行うことを原則に、すべての行動を見直すことです。

事前に競争入札などで業者を選定して基本契約を結び、業務委託すべきです。

例えば、全国各地から送られてくる大量の支援物資を被災者にスピーディーに届けることは、民間企業の方がはるかにノウハウの蓄積がありますから、初めから委託すべきです。警備や交通整理などは

警備会社に委託し、警察や消防、自衛隊は人命救助に専念すべきだと考えます。

罹災証明書の発行や義援金の配布は、あらかじめルールを決めた上で、建設会社や金融機関の力を借りるなど、民間のノウハウの活用で被災者への支援強化を図るべきだと考えます。

最後に、首都圏直下型の大地震発生時に北関東3県は民間活用も含めてどうすべきか。県や市だけでなく、すべての県民が意見や知恵を出し合い、具体策を練り上げることを提言いたします。

警備や交通整理などは

森川正之著「サービス立国論—成熟経済を活性化するフロンティア—」日本経済新聞出版社 2016年4月20日刊を読む

サービス産業の生産性を高める上での課題

第1章 (1) サービス経済化の実態を概観

- (2) ① サービス産業の経済シェアの拡大だけでなく
 - ② グローバルな付加価値連鎖が深化する中で製造業のサービス化も進行しており
 - ③ 知識・スキル集約的な事業サービス業や本社機能部門の質が、製造業の国際競争力を規定するようになっている
- (3) また、少子高齢化の下で需要の伸びが高い業種への労働力の円滑な移動が必要となっている
- (4) それら成長サービス業種における生産性向上のマクロ経済に対する潜在的効果が大きい

第2章 (1) ① 日本のサービス産業の生産性は低いという通念の妥当性には実証的に見て多くの留保が必要だが

- ② 生産性向上の余地は大きい
- (2) ① 法人税率の引き下げ、TPP 協定、女性・高齢者の労働参加率の拡大といった頻繁に例示される成長政策と比べて
 - ② サービス産業の生産性向上のマクロ経済的な効果が定量的に見て非常に大きい
- (3) 具体的な政策としては、
 - ① 「規模の経済」や「範囲の経済」のメリット活用
 - ② 市場での新陳代謝の活発化
 - ③ 「経営の質」や企業統治メカニズムの役割
- (4) ① サービス産業では企業規模の経済性が存在し、
 - ② 優れた企業によるチェーン展開が生産性向上にとって有効だと考えられること
 - ③ インセンティブ報酬制度をはじめリスク・テイキングを促すような企業統治の仕組みが重要になっている

第3章 (1) ① サービス産業は製造業に比べてフォーマルな研究開発投資は少ないものの

- ② イノベーティブなサービス企業の生産性は非常に高い
- (2) その上で、
 - ① 営業秘密の法的保護の役割
 - ② 設備投資に比べて無形資産投資において「市場の失敗」が顕著で
 - ③ 無形資産投資のファイナンスを政策的に助成することの有用性

- (3)①既存の税制・政策金融は、製造業や設備投資に対するバイアスを持っており
 - ②経済的重要性の高まっているサービス産業や無形資産投資への政策資源の再配分が望まれる
- (4)①最近の税制改正で行われている法人税率を全体として引き下げる一方
 - ②設備投資に係る租税特別措置を縮減するという組み合わせは
 - ③サービス経済化の下で合理的な方向性だと考えられる
- (5)より根本的には、
 - ①高いスキルを持つ労働者を増加させるような教育制度
 - ②人的ネットワーク形成を促す環境整備が重要になっている

- 第4章**(1)①サービス産業には女性や非正規労働者が多く就労しており
 - ②「仕事の二極化」の問題と強く関連していること
 - ③賃金を持続的に高めるためには生産性の引き上げが不可欠であること
 - ④人的資本の質の向上が本質的な政策課題である
- (2)具体的な政策
 - ①大学院を含めた学校教育全般の質の向上
 - ②企業の教育訓練投資への政策的助成
- (3)①また、地域労働市場の観点から
 - ②集積の経済が大きな役割を果たすサービス産業の生産性向上と
 - ③女性の就労拡大・出生率の回復とを両立させる上で
 - ④テレワークの活用
 - ⑤都市交通のイノベーション
 - ⑥大都市部での保育サービス充実の重要性

- 第5章**(1)①サービス産業は製造業以上に集積のメリットが大きく
 - ②日本の総人口が減少していく中において空間的な「選択と集中」を図ることの必要性
- (2)石灰産業、繊維産業といった衰退産業から、機械工業や電子工業などの成長産業へ労働力や資本の移動を円滑化するための調整援助政策は、古くから行われてきた産業政策である
- (3)都市型産業という性格の濃いサービス産業では、産業間の資源再配分は地域間での新陳代謝を伴わざるを得ず、土地の流動化や地域間での資源再配分を柔軟にする政策が重要になる
- (4)具体的な政策としては、
 - ①コンパクト・シティ形成の加速
 - ②人口移動や企業立地に影響する諸制度の中立化
 - ③大都市中心部のインフラ整備・老朽化インフラの改修
 - ④容積率緩和を通じた土地利用の高度化
 - ⑤地方自治体の合併・集約化など

第6章 (1) サービス産業のグローバル化が急速に進行していること

- (2) 特にグローバルな付加価値連鎖(GVC)が深化する中、モノの貿易に体化されたサービス投入を考慮すると、先進国は知識・スキル集約度の高いサービスに比較優位を持つようになっている
- (3) そうしたタスク・レベルでの比較優位パタンの下では、知識集約的事業サービス業の高度化や本社機能部門の強化が、GVCの中で付加価値の大きな部分を獲得するカギとなる
- (4) また、円安にもかかわらずモノの輸出数量の伸びが低迷する中、観光サービスをはじめサービス輸出は堅調に増加しており、GATS や EPAs を通じたサービス貿易の自由化・円滑化が日本経済にとってメリットを持つこと
- (5) さらに、人の国際的移動に対する障壁の低減、日本への留学生に対して日本国内での雇用機会を提供することの重要性

第7章 (1) サービス経済化と景気変動の関係

- ① デフレからの脱却を判断する上でサービス物価の動向を注視すべきこと
- ② 月次サービス統計を活用した景気分析の必要性
- (2) サービス産業は、社会保障制度、労働市場制度、消費者保護制度、土地利用・建築規制の先行き不確実性への懸念が製造業に比べて強い
- (3) これら諸制度・政策の不確実性を低減することも、企業の前向きな投資を引き出し、サービス産業の発展を促すための環境整備として重要である

P306 ~ 309

<コメント>

経済産業研究所理事・副所長である森川正之氏著の産業界待望の「サービス立国論」。362 ページにのぼる大著で、サービス産業の活性化とイノベーションのために書かれた本格的なテキスト、必読書。是非御一読を。

— 2016年5月17日(火) 林 明夫記 —



◆指定図書

- (1) マイケル・マローン著「インテル―世界で最も重要な会社の産業史―」
文藝春秋社 2015年9月20日刊
- (2) 「Start-up Nations」の日本語訳 ダン・セノール、シャウル・シンゲル著「アップル、グーグル、マイクロソフトはなぜ、イスラエル企業を欲しがるのか―イノベーションが次々に生まれる秘密―」ダイヤモンド社 2015年5月18日刊
- (3) エリック・ブリニョルフソン、アンドリュー・マカフィー著「ザ・セカンド・マシン・エイジ」
日経BP社 2015年8月3日刊
- (4) ステファン・ヘック、マット・ロジャース著「リソース・レボリューションの衝撃―100年に一度のビジネスチャンス―」プレジデント社 2015年9月1日刊
- (5) モートン・マイヤーズ著「セレンディピティと近代医学―独創、偶然、発見の100年―」
中公文庫、中央公論新社 2015年4月25日刊。ポール・ド・クライフ著「微生物の狩人」(上)(下)
岩波文庫、岩波書店 1980年11月17日刊
- (6) 大塚啓二郎著「なぜ貧しい国はなくなるのか―正しい開発戦略を考える―」
日本経済新聞社 2014年3月19日刊。アマルティア・セン、ジャン・ドレーズ著「開発なき成長の限界―現代インドの貧困・格差、社会的分断」明石書房、2015年12月15日刊
- (7) マリアナ・マツカート著「企業家としての国家―イノベーション力で官は民に劣るという神話―」薬事日報社 2015年9月11日刊
- (8) シュンペーター著「経済発展の理論(上)(下)」岩波文庫 岩波書店 1977年9月16日刊
- (9) 野中郁次郎、竹内弘高著「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年3月21日刊
- (10) 山梨広一著「シンプルな戦略―戦いのレベルを上げる実践的アプローチ、その戦略は一言で言えるか」東洋経済新報社 2014年3月27日刊
- (11) 熊谷徹著「日本とドイツ、ふたつの戦後」集英社新書 集英社 2015年7月22日刊
- (12) 八代尚宏著「日本的雇用慣行を打ち破れ―働き方改革の進め方―」
日本経済新聞出版社 2015年4月22日刊
- (13) 田沢由利著「在宅勤務(テレワーク)が会社を救う―社員が元気に働く企業の新戦略―」
東洋経済新報社 2014年2月13日刊
- (14) 漫画版「世界の歴史1～10巻」集英社文庫 集英社 2009年4月22日刊
- (15) アナウンサーが読む「聞く教科書、山川詳説世界史」山川出版社 2013年11月25日刊、
木谷勤著「もういちど読む山川世界現代史」2015年3月30日刊、小寺聡編「もういちど読む山川倫理」2011年4月10日刊、小寺聡編「もういちど読む山川哲学 ことばと用語」2015年10月20日刊。

- (16) 金谷治訳注「論語」岩波文庫 岩波書店 1999年11月16日刊
- (17) 小林勝人訳注「孟子(上)(下)」岩波文庫 岩波書店 1972年6月16日刊
- (18) 金谷治訳注「大学・中庸」岩波文庫 岩波書店 1998年4月16日刊
- (19) 呉兢著 守屋洋訳「貞観政要(じょうがんせいよう)」
ちくま学芸文庫 筑摩書房 2015年9月9日刊
- (20) 内村鑑三著「後世への最大遺物、デンマーク国の話」、「代表的日本人」
ともに岩波文庫 岩波書店刊
- (21) マイケル・ポーター、エリザベス・オルムステッド・ティスバーク著 山本雄士訳「医療戦略の本質—価値を向上させる競争—」日経PB社 2009年6月15日刊
- (22) クレイトン・M・クリステンセン著、山本雄士訳「医療イノベーションの本質—破壊的創造力の処方箋—」碩学舎 2015年4月25日刊
- (23) 八代尚宏著「規制改革で何が変わるのか」ちくま新書、筑摩書房 2015年8月10日
- (24) 八代尚宏著「反グローバリズムの克服—世界の経済政策に学ぶ—」新潮選書、新潮社 2014年10月25日刊
- (25) 八代尚宏著「社会保障を立て直す—借金依存からの脱却—」日経プレミアムシリーズ、日本経済新聞出版社 2013年11月9日刊
- (26) 八代尚宏著「新自由主義の復権—日本経済はなぜ停滞しているのか—」中公新書、中央公論新社 2011年8月25日刊
- (27) 八代尚宏著「規制改革—『法と経済学』からの提言—」有斐閣 2003年3月10日刊
- (28) 大竹文雄著「競争と公平感—市場経済の本当のメリット—」中公新書、中央公論新社 2010年3月25日刊
- (29) 八田達夫著「ミクロ経済学Ⅰ、市場の失敗と政府への対策」2008年11月6日刊
- (30) 八田達夫著「ミクロ経済学Ⅱ、効率化と格差是正」東洋経済新報社 2008年8月13日刊
- (31) 八田達夫・高田眞著「日本の農林水産業—成長産業への戦略ビジョン—」日本経済新聞社 2010年11月22日刊
- (32) ロバート・G・エクレス、マイケル・P・クルス著「統合報告の実際—未来を拓くコーポレート・コミュニケーション—」日本経済新聞出版社 2015年7月23日刊