

施行されました。

働き方改革は、残業を減らすとか休日を増やすといった単純なことではなく、一人一人が自分らしく生きていくためにどのように働いていくか、という課題に根ざしています。そのためには責任や役割などに応じた待遇（賃金）であるべきだし、ハラスメントのない快適な職場環境を整備することも課題です。またこれまでのさまざまな企業の指導相談にあたって、昔の価値観（自分たちの時代は先輩の背中を見て盗んだ、など）から脱却できず、働き方改革やハラスメント問題の解決が進まないケースもよく見ます。

確かに私が若いころは、ハラスメントという言葉も浸透していなくて、指導方法も「見て盗め！」でした。でも時代の変遷に対応できなければ、企業は生き残っていけないのです。

また今年（2021年）改正された高年齢者雇用安定法では、企業に70歳までの就業機会確保の措置を講じることを努力義務としています。

ここで強調しておきます。皆さんが就職する時代は、皆さんにとってお祖父さんやお祖母さんに当たるような年代の人とともに働く時代なのです。だから必要なのは、「異文化コミュニケーション」。

私は商大のテニス部で、仲間を尊重しながら、摩擦も含めて互いに高め合う経験をした、と言いました。皆さんも同様に、世代を超えて人間関係を築くことが求められます。

皆さんが入る企業には、まだ昭和の価値観に染まった上司や経営者がいるかもしれません。そういう方を、ただ敬遠したり、反発しても不満は解決しません。そして時代は巡ります。若いころの私の世代は、上の世代から「新人類」、「常識がない」などと言われました。年を経ると私の世代も、下の世代に同様のことを感じる人が多いと感じます。でも時代に対応するために頭を切り替えなければなりません。私は、自分が若いころに受けた指導方法などとは全く違う方法を覚えて、自分の価値観では理解できないような世代にも対応することを意識しています。

皆さんが40代50代になったとき、その組織には、皆さんにとってはありえない発想や行動をする若い世代が現れるでしょう。いつの時代も価値観を異にする者同士が、どこかの部分で深く共感したり、互いの時代に思いを馳せながらいかに折り合えるか、納得できるコミュニケーションを育むことができるか。そこが課題だと思います。

○「女性活躍」の意味は？

「働き方改革」に必要なのは、上司や先輩の認識ではなく、あくまでトップの覚悟と、トップの理念を周知させていく仕組みです。「私の会社はこういう理念で事業を行っている。だからこういう社員にこういう意識で働いてほしい」。そうした理念をオープンにしていけば、雇用のミスマッチも起きにくいでしょう。

また社員側にも意識改革が必要です。「エンプロイアビリティ（雇用される能力）」が求められています。ただ雇用されていることに安住するのではなく、いつも自ら能力を高めて雇用され続ける力を伸ばしていく必要があるのです。課題を見つけて分析し、解決する力。人と連携する力。発信する力など、求められる力はさまざまです。就活では、その会社がどんなエンプロイアビリティを重視しているのかを、見定めてください。

また、社員には「フォロワーシップ」も大切です。チームやメンバーのために、という気持ち。仲間意識のようなものです。優秀なリーダーがひとりいれば組織は機能するのでしょうか？ちがいます。組織が高いパフォーマンスを発揮し続けるには、メンバーが自律的に行動しながら、その上で相互に理解し合い、フォローしあうことが欠かせません。

そして、私が声を大にして皆さんにお伝えしたいこと。権利を主張するには、義務を果たさなければなりません。さらには、自由を得ることは、同時に責任を担うことでもあります。「権利と義務」、「自由と責任」はつねに対になっていることを忘れないでください。「働き方改革」は、会社側と社員側の双方が一枚岩となって実現することなのです。

「働き方改革」と合わせて、「女性活躍」という言葉も近年よく聞いていると思います。「女性活躍推進法」

(2016 年施行) という法律によって、企業は管理職の男女比など、自社の女性活躍に関する状況把握と課題分析を行い、それを踏まえた行動計画を策定して、公表しなければなりません。来年(2022 年) 春からは、その対象となる企業の規模が、従業員 301 人以上から 101 人以上に拡大されます。

こうした企業の情報はデータベース化されています。厚労省の HP をぜひ覗いてみてください(厚労省 HP 「女性の活躍推進企業データベース」)。

女性が活躍していると認められた企業は、「えるぼし」、あるいは「プラチナえるぼし」という認定を受けることができます。また子育ての分野で取り組みを進めている企業には、「くるみん」、その上の「プラチナくるみん」という認定があり、こうした認定を受けた企業は、商品や広告、求人票などにそれぞれのマークを掲出することができます。これも厚労省の HP に詳しい解説があります。

働き方全般や女性の労働環境を改善しようと、企業もいま必死に変わろうとしています。性差や世代を超えて互いに考え、ケアしあう時代です。いうまでもなく、育児は女性だけの仕事ではありません。女性が活躍できる社会とはつまり、皆がともに自分らしく活躍できる社会なのです。ひいてはそうした取り組みが、その成果として企業を持続的に成長させるでしょう。

しかし中小企業の現場では、意識の改革や浸透がなかなか進まないという状況も散見されます。制度を運用する体制が十分に整っていない企業で育児休業をとっても、業務の効率化や欠員の補充などの対策ができていないために、まわりの負担が増えてしまう。結果としてほかの社員のワークライフバランスが崩れてしまうとなれば、不満も出るでしょう。企業の業務改革が追いついていないことが、マタニティハラスメントを引き起こすケースもあります。これは経営の問題ですね。

○「ちりつも」トレーニングのすすめ

私が自分の体験と、さまざまな企業と関わりながら考え、自ずとまとまってきたことを最後にお話しします。社会に求められる主なスキルは、3つあると思います。

1つは、「自立(律)」。

2つ目は「柔軟性」。

そして3つ目は、「協調性(連携する力)」。

ここでいう「自立(律)」は、自ら学んだり挑戦したり、目の前の仕事に一生懸命取り組んで成長すること。そして自分の言動に責任を持つこと。

「柔軟性」とは、思い込みからの脱却、臨機応変に行動すること。

3つ目の「協調性(連携する力)」とは、さまざまな考え方の人と協力し物事を遂行すること。

また時にはまわりに相談したり助けを求めることも必要です。大切なのは、「自分は困っている。助けてほしい」という意志を伝えること。これこそが自立(律)ですし、そこから生まれる解決法や新しい進路は、「協調性」により導かれたものでしょう。いくら深く考えたことでも、言葉にしなければ誰にも伝わらず、自分を苦しめるだけです。少しだけ勇気をもって発信してみましょう。

小さなことでも毎日欠かさず続けると、大きな力を貯えることにつながります。私はこれを「ちりつもトレーニング」と呼んでいます。皆さんも次のことをぜひやってみてください。

- ・ 調べ物をすぐスマホに頼らない。その前に5分間、自分の頭で考える。
- ・ 寝る前に5分間、1日を振り返る。
- ・ 1日5回、物事を逆から見る。
- ・ 1日5回、お礼とお詫びをする。
- ・ 1日5回、自分から挨拶する。
- ・ 1日1つ、新知識を得る。
- ・ 1カ月に5人、いろいろな世代の人と交流する。

いかがでしょうか。「物事を逆から見る」というのは、メンタルヘルスの分野でもよく使われる「リフレー

ミング」という手法で、私のこの講義が「まだ 20 分もあるのか」とガッカリするか、「あと 20 分しか残っていないのか」と愛おしむか（笑）、といったことです。逆から見ると、文字通り正反対の世界が広がります。

これらのひとつひとつは簡単なことです。でもこれ続けるのは容易ではありません。その分、なにかひとつでも続けることができれば、あなたはあなた自身を大きく成長させることができますと思います。

○あなたらしい生き方、働き方

「いま現在」から「卒業後」、「〇年後」というように人生のそれぞれの段階で、勉強や仕事、生活、趣味などの「ワークライフバランス」を考えてみましょう。それが、あなたらしい生き方や働き方を考えるベースになります。

私が大好きな Mr. Children の歌の歌詞に、こんな一節があります。「人生はフリースタイル」、「きっと答えは1つじゃない」。

このフレーズは、社会保険労務士資格試験の勉強中などの苦しいときに、私を支えてくれました。

いろいろな岐路に立ったときには、選択肢をじっくりと吟味しましょう。自分が納得して選んだ道なら、自己責任で歩いていけば良いのです。

学生時代に自分の長い進路をしっかりと見定めている人は少ないでしょう。私とその典型です。でもだからこそ、将来のためにいろんな選択肢を広げておいてください。「ちりつもトレーニング」は、きっとあなたの将来にプラスに働くと思います。

◎遠藤 修一氏（昭和 53 年商学部商学科卒。大地みらい信用金庫 理事長）

「信用金庫の仕事は、未来を見すえた地域の基盤づくり」

○そもそも信用金庫とは

おそらく皆さんは、いま地域の信用金庫が何を考え、どんなことをしているかについて、あまりご存知ないと思います。まず、そもそも「信用金庫とは？」から始めます。

金融機関の主な業務としては、「預金」「融資」「為替」があり、「保険」や「投資信託」といった商品も扱います。では、銀行と信用金庫はどう違うのでしょうか。

私はよく、総合病院と町医者にとえます。つまりさまざまな機能を大規模に集中させて、広い範囲から患者を集めるのが総合病院。これに対して町医者である信用金庫は、限られたエリアを対象に、ビジネスから生活、家族の健康といった、いわばお客さまの生き様の全体を理解しながら、そのライフステージに末長く寄りそっていくのです。

私たち「大地みらい信用金庫」（旧・根室信用金庫）は、根室を拠点に 22 店舗を根釧エリアに特化して展開しています。5 年前にはこれに札幌支店が加わり、現在札幌で 2 店目を準備中です。札幌に出店する目的は、ふるさとに人脈や情報といった栄養をもたらしたいからです。

信用金庫の事業精神をあらわすキーワード。それは、「地域の自立」です。「域際収支（いきさいしゅうし）」という言葉でこれを説明しましょう。

地域は自分たちの営みのために、地域の外からさまざまなものを仕入れます。そして経済活動によって、さまざまなものを地域の外へと送り出します。この仕入れと出荷の差額が域際収支です。日本の GDP（国内総生産）はだいたい 500 兆円くらいで、北海道は約 30 兆円。北海道の域際収支は、例年だいたい 3 兆円くらいの赤字なのです。根釧エリアと札幌の関係で見れば、根釧は札幌に対して年間 700 億円くらいの赤字です。これが興味深いことに根釧と東京の関係で見ると、根釧は少し黒字になります。水産物などをダイレクトに東京に出荷しているからですね。

信用金庫の仕事とは何か。それは、根ざす土地の域際収支を黒字にすることにほかなりません。単純化すれば、赤字であるならばその経済がほかの土地に依存していることで、黒字であれば「自立」していることになるのです。ですから地域のブランド力を高め、地域から国内外の大きなマーケットをしっかり見すえて、公正な利幅のあるビジネスを持続的に展開することに、私たちの存在意義があります。私たちは、地域の経営者に寄りそい、共に事業家魂を育むことをめざしています。

○日本経済を支える中小企業と信金の機能

信用金庫のお客さまは、いわゆる大企業ではなく中小企業です。

日本にはいくつくらい会社があるでしょうか？ 約 350 万社です。このうち大企業は 1 万 1 千社くらい。北海道では 14 万社くらい会社がありますが、このうち大企業は 2 百数十社にすぎません（大企業の定義は、自分で調べてみてください）。

世界自然遺産にも制定されている富士山の姿をイメージしてください。裾野がとても大きく均整のとれた形が魅力で、日本の象徴のような富士山ですが、大企業とは、富士山でいえばきれいな白雪を戴いた山頂です。いうまでもなく、富士山は山頂だけでできているではありません。とりわけ広くゆるやかな裾野があるから富士山なのです。そしてこの広い広い裾野にあたるのが、中小企業です。つまり社会の厚みを根底から支えているのが中小企業であり、その厚みからこそ、社会がどれほど豊かなのかということが見えてくるのです。

ほとんどの大企業も、スタートは中小企業でした。中小企業で出発して、のちに全国企業へと発展した経営者たちと共に歩んだ信金として、浜松信用金庫（現・浜松磐田信用金庫）の歴史がしばしば取りあげられます。

この金庫の営業エリアで、のちに大企業へと飛躍した会社には、スズキ、ヤマハ、ホンダ、ローランド、浜松ホトニクスなどがあります。戦後の復興期（昭和 20 年代）、日本の経済を牽引していたのは繊維産業でした。静岡県の旗艦銀行である静岡銀行などの融資は繊維業界に向かい、そのほかの業界にまわる資金は限られたものでした。そこで浜松信用金庫が、これらの生まれたばかりの新興企業に融資の手を差し伸べたのです。信用金庫は、目の前の現実に加えて、そのずっと先にある、地域の未来を見すえています。

○世界史から見えてくる信用金庫の源流

近年、日本社会にある格差が大きな課題として取り上げられるようになりました。個人の格差や「地方」と「中央」の格差など、いろいろな格差を私自身痛感しています。しかし歴史のスパンを深く取ると、社会に大きな格差が生まれた時代は、過去にいくつもあります。歴史は繰り返しているのです。

例えば近代の産業革命です。蒸気機関によるモノづくりの機械化などによって、それまでとは比較にならないほどの生産性が実現して、資本家層（ブルジョアジー）が形成されました。資本家層と労働者たちのあいだに桁外れの経済格差が生まれました。

フランス革命（1789 年～）の要因のひとつも、不平等な社会が生んだ市民層の困窮でした。

日本では、大きな内戦（戊辰戦争）となった江戸から明治の激動で持てる者と持たざる者の差が広がり、大正中期の米騒動も、格差の底にいたることを強いられた人々の異議申し立てでした。

そうした激動の中で、強者と弱者の格差を中和させ、社会を持続的に安定させるために生まれたのが、現在の信用金庫の源流に位置づけられる、「協同組織」としての金融機関でした。営利だけを求めず（もちろん組織を持続させるために一定の公正な利益は必要です）、社会の安全弁のような役割を持つ金融機関が、社会インフラとして求められたのです。

20 世後半から現在を見ても、日本の経済は大きな激動に見舞われてきました。漁業では、ソ連（当時）が 200 カイリの漁業専管水域を宣言して、とりわけ根室や釧路の漁業は北洋の大きな漁場を失いました。また、1980 年代半ばから 90 年にかけての好況が一気にはじけ飛んで、バブル崩壊と呼ばれました。そして 2008 年

のリーマンショックです。

○信用金庫の変容

しかしこうした嵐を必死にくぐり抜けながら、日本の中小企業は強くなっていきます。企業はまさに生きものだ、ということが実感できます。つまり経営者の皆さんは、自己資本率を高め、借入れをできるだけ抑えるといった方向に、必死に舵を切りました。すると当然、「金融機関の必要のされ方」も変わってきます。

さらにコンビニやスマホで決済ができる時代ですから、単にお金の出し入れのために信金の店舗に行く必要がありません。従来型のバンキング機能は縮小する一方で、店舗は過剰資産になってきます。改革が急務です。

といっても企業という大きな船がいきなり急転回すれば転覆の危険もあるでしょう。私たちは、新しいミッションを自ら構想しながら地域との関わり方を新たに深めようと思いました。

キーワードであらわすと、「価値創造型金融」。

そうして、先に述べた「域際収支」の改善のために、地域の皆さんと共に、意識の改革と新たな切り口のビジネスに取り組んでいるわけです。見方を変えれば、私たちは地域に生存の機会をいただいている企業です。目線は、目の前の「苦況」ではなく、長く広く深い、立方体のような地域の幸福に向けられています。そのために、私たち自身がつねに健全な経営を実践していなければならないのは、言うまでもありません。

人口減、高齢化、一次産業の後継者難。北海道の停滞が問われて久しいものがあります。特に道東は、サンマの水揚げが壊滅的に減って、サケ漁も厳しい。釧路市の日本製紙の紙生産が終了するという衝撃もありました（2021年8月）。酪農も、コロナ禍で牛乳の消費量が減って苦しんでいる。赤潮の被害も甚大でした。報道ではもっぱらそうした文脈で道東の産業の苦況が取り上げられますが、私は、それは一面に過ぎないと考えています。加えて、状況をもっと正しく捉える視座の転換が必要だと思っています。

つまり、人口でも生産高でも売上でも、グロス（総計）の数字だけを見て一喜一憂するのはおかしいでしょう。それは現在の一面にすぎません。道東には、強い逆風の中での危機感をバネにした、新しいビジネスの取り組みも起こっています。若い経営者の皆さんはみな、先代や先輩たちの苦労を見ているから堅実で、そのうえで好奇心も旺盛です。さらに、行政も含めて地域には、新しいことを起こさなければならない、という覚悟の強さや深さが際立っています。魚が穫れないのであれば、と、根室では陸上養殖の研究の気運が産官学協同で高まっています。

さらに注目されているのが、スコットランドにも通じる厚岸の風土と水の個性に着目して、上質なウイスキーの蒸留に挑戦している東京の堅展実業（株）さんをめぐる動きです。ウイスキーが触媒となり、名産であるカキに新たな光が当たったり、観光の新しい動きが起きています。この蒸留所は、2020年にはシングルモルトウイスキーが国際的な賞を受賞しました。

この先また触れますが、私たちは「KONSEN 魅力創造ネットワーク」という、産官学が連携した組織を作っていて、そのメンバー一同で、シングルモルトウイスキーの聖地と呼ばれるスコットランドのアイラ島を視察したことがありました（2017年）。人口わずか3千5百人ほどの島に、世界に名だたる蒸留所が9つもあるのです（スコッチウイスキー好きなら誰でも知っているラフロイグ、ボウモア、アードベッグなど）。

そのときまさに痛感したのですが、人口や売上高の数字よりもはるかに意味や価値を持つのがブランド力であり、地域が総体として持っている、本物の個性です。その土地の人々が何に価値を置いて生きているのか、が重要なのです。まちで行き交った子どもに聞いてみたのですが、彼は胸を張って、大きくなったら島の醸造所で働きたい、とうれしそうに言いました。島の人々にとって、世界を魅了するものがここで作られているということが、どれほどの誇りであることか。

○「KONSEN 魅力創造ネットワーク」の活動

時代を見すえた戦略を持ってチャレンジした者は、きっと成長できる。そんな確信をもって、私たちは