

論 説

地域社会で求められるグローバル人材とその能力・スキルについて — 愛媛県を参照事例として —

西 村 勝 志 (産業マネジメント学科)

A study on glocal human abilities and skills required in the local society and their qualities

— Ehime Prefecture as reference example —

Katsushi NISHIMURA (Industrial Management)

キーワード：グローバル人材 (Glocal human abilities)・SDGs アクター (SDGs actor)・トレード・オフ問題 (Trade-off problem)・社会課題解決思考力 (Social problem-solving thinking ability)・サーバントリーダーシップ (Servant leadership)

【原稿受付：2022年1月17日 受理・採録決定：2022年1月31日】

要旨

本論文は、現代の地域社会で複雑に絡み合った諸問題を解決へと導くことで持続可能な地域社会の発展をめざすグローバル人材をテーマにしており、地域社会の現状から、そこで求められる人材の必要性を通して、地域社会で活躍するアクターとしてのグローバル人材の能力・スキルを究明している。というのも、現代の地域社会は複雑多岐で容易に解決できない問題を抱えて、また、そこで必要とされる人材も多様な能力・スキルが求められることから、持続可能な地域社会の実現に向けての第一歩として、日本の縮図とされる愛媛県という地域社会に焦点を当てつつ、愛媛県が抱える問題を通して、地域社会で求められるグローバル人材の必要性を明らかにするとともに、当該人材に求められる能力・スキルを浮き彫りにしている。

1. はじめに

現代社会は、これまで経済を優先して人類にとって暮らしやすい社会が求められた結果、環境を破壊し、かえって人類だけでなく動植物などが住みにくい社会となってきた。人類は大量生産・大量消費・大量廃棄を行うことで、工場からの排煙などで大気が汚染され、自動車・バス等の排ガスなどで二酸化炭素 (CO₂) が大量に排出され、自然を破壊してきた。CO₂・メタンガス・亜酸化窒素・ハイドロフルオロカーボン・パーフルオロカーボンなどの温室効果ガスによってオゾン層が破壊されて、地球温暖化がもたらされてきた。また地球温暖化では、海面上昇によって南の島 (ツバル国) が水没させてきており¹⁾、異常気象も引き起こしてきている。地球温暖化により大気が乾燥することで、アフリカの干ばつやオーストラリアでの森林火災さえも引き起こしている。これは、温暖化に伴う水蒸気量の増加など世界的な規模の変動²⁾ が寄与している可能性があるとして、日本でも台風やゲリラ豪雨による土砂災害などの自然災害が勃発しているのではないかと

との可能性の高さが指摘されている³⁾。町での暮らしは川を汚し、プラスチックゴミなどを含む様々なゴミが海に流れるばかりか、工場の排水などで海を汚し、海洋生物にも悪影響を及ぼしている。また、経済の発展は、様々な環境問題ばかりか経済格差さえもたらしめている。開発途上国など貧しい国や地域を生み出し、貧困・飢餓や不十分な教育はもとより、医療機関・医療従事者の不足など健康問題にも無関係ではない。これらの問題を放置すれば、我々が必要とする物財やサービスを提供できなくなり、これから先、住みづらい社会になってしまうのはいうまでもない。こうした問題は、その原因が複雑に絡み合っているために、一つの問題を解決したとしても、新たな別の問題を引き起こすトレード・オフの関係で、全体としても問題解決には至らず、環境や社会そして経済の局面をバランスよく統合して、問題解決を図る必要がある。

本論文では、地域社会の持続可能な発展に向けて、現代の地域社会におけるグローバル人材をテーマとしているが、これは、複雑多岐で密接に関連し合っ

かなか解決が困難な問題を抱えている現代の地域社会において、必要とされているグローバル人材とはどのような人材か、なぜ地域で必要とされるのかに焦点を当てるとともに、そこで求められる能力・スキル⁴⁾の特色を地域社会、とりわけ日本の縮図とされる愛媛県の実態から浮き彫りにすることを狙いとしている。これを踏まえ、今回の論文では、SDGsの観点からグローバル人材が目指す持続可能な地域社会を取り上げるとともに、課題解決への道（アプローチ）を究明することとしたい。

第1章 地域社会で求められるグローバル人材

本章では、地域の現状と求められる人材を大きな見出しとして、地域に求められる人材の特質を究明することを狙いとしている。それは、どのような人材であろうか。その答えは、地域の現状にある。なぜなら、地域の現状を取り上げることで、地域の問題が見出されるとともに、当該問題を解決しようとする人材こそが、今まさに地域において求められる人材なのだからである。その前提として、ここでいうグローバルを理解するためには、まずは、グローバルという用語について整理しておく。というのも、グローバルと類似する用語にグローバルが存在することから、それとの違いからグローバルの意義・内容を整理するためである。

第一節 グローバルとの比較からみたグローバル

第一項 グローバルとは

グローバルとは、広辞苑によれば、「地球規模の」・「世界的な」という意味で、包括的意味合いを持っている用語である。また、これは、球体を意味するGlobeの形容詞で、世界を1つの地球としてみる世界観からなり、ボーダー（境界）レスを前提とし、国家を意識していない用語である。さらに、類似したものに「インターナショナル」が挙げられるが、このインターナショナルはグローバルと異なり、国と国の際ないし関係性を前提としている。したがって、国家を意識するインターナショナルと、国家の垣根を超えるグローバルとは、内側の視点か、外側の視点か、視点の立ち位置の違いから生じる国境への意識の存在に違いがみられ、同じようにみえてもまったく質的に異なるものといえる。

時代が国境の壁を意識しないグローバルへと進展すれば、自ずとヒト・モノ・カネ・情報が自由に、そして頻繁に行き来するようになり、地域や国の特殊性が薄らぎ、標準化へと向くことになる。例えば、ハンバーガーショップが世界各国に進出して出店すると、世界共通の味付けとなるハンバーガーが世界各国の至るところで食べられるようになる。つまり、グローバ

ル化が進めば、地球規模で味付けの共通化が進むことを意味する。その結果、地域における食の個性は失われる弊害を生む。したがって、グローバル化とは、世界が交じり合うことであり、各国の文化・経済・政治あるいは情報や技術などが地球規模で統合され、世界が一体化する様子を指している。

第二項 グローカルとは

一方、グローカルとは何であろうか。グローカルとは、グローバル（Global）とローカル（Local）の合成語であり、本論文では、地球規模の視野から、個々の地域に寄り添って様々な問題を捉えようとする考え方を含んだ用語と捉えている。地域には地域の個性や特色があり、そこから湧き上がる魅力など、地域が持続可能となるために大切にしていけるべきものがある。前述の例でいえば、グローバル化するだけでは、ハンバーガーショップが様々な地域に出店して味付けの標準化が進むだけだが、グローカル化することで地域の人々と協働しながら、地域になじみのある味付けを残す、あるいは地域になじむ味付けを新たに加えるなど、地域の個性を活かしていく方法を見つけ出すことが可能となる。実際に日本の中ではあるが、日清食品のどん兵衛を例として挙げれば、東と西、そして北海道で味付けを変えているのは事実である。東日本ではかつおだしがベースの濃いつゆで、西日本では昆布がベースの甘みのある、色の薄いつゆとなっている。さらに、北海道では利尻昆布の出汁のきいたつゆで甘みは少ない味付けとなっており、それぞれの土地柄を活かした好例である。

第二節 グローバル人材との比較からみたグローバル人材

本節では、グローバル人材とはどういった人材かを、グローバル人材に類似するグローバル人材との違いから取り上げ、グローバル人材の能力・スキルを明らかにしていく。

第一項 グローバル人材とその能力・スキル

グローバル人材とは、一般に海外の様々な所に行き来し活躍する人材、すなわち世界を股にかけ、世界規模で活躍できる人材であるのはいうまでもない。

そこで、日本人としてのグローバル人材について考えてみよう。日本には、日本的なものがいくつもある。例えば、桜・三味線・天ぷら・着物・寿司などは日本的なものとみなされる。しかし、桜はもともとチベット産であり、三味線は中国の三絃が沖縄に入って三線となり、やがて三味線に代わってきた。着物も、中国の三国時代（220年～280年）の呉の反物が日本

の着物となったといわれている⁵⁾。寿司も、東南アジアの山々で長期保存のため魚と炊いた穀物を混ぜて発酵させたものであり、稲作の伝来とともに中国から日本に伝わったとされる⁶⁾。

日本といえば、富士山ぐらいしかないといわれるが、日本人としてのグローバル人材は、日本人としてのアイデンティティを持ち、それを活かしながら世界で行動できることとされよう。ここでいう日本人としてのアイデンティティとは、日本人としての存在感を持ち、日本人としての持ち味・強みを発揮できるだけの国民性を有することである。日本人としての強みは、外から受け入れたものを磨いて磨いて磨きぬいて独自のモノに進化させることができる国民性にあると考えられる。また、やせ我慢という言葉もあるように、辛抱強さも持ち合わせている国民性でもある。さらに、順番を待つ姿勢でも秩序正しさをもっている。加えて、実直に働く勤勉さも国民性といえよう。したがって、こうした特色・強みを活かしながら、世界で行動する人材がグローバル人材となろう。もちろん、日本人としてだけでなく、個々人としてのアイデンティティを持つことも大切である。個人としてのアイデンティティとは、自分が自分であることで、他者との違いを明確に認識し、その違いを十分に活かすことである。他者との違いは自分らしさといひ換えられるが、自分らしさとは、生まれ育った環境や生き立ち、さらにこれまでの経験などから醸し出される個々人の特質を指しており、世界で活躍するには、最低でも日本の現状・歴史・伝統・文化など日本のことや、日本人としての強みを理解しておくことが自分の強みとなろう。

次に、グローバル人材としての能力・スキルについてみていけば、世界とつながりを持つ場合、異文化への理解や受容ができなければならないことから、その前提として外国語スキルも不可欠であり、これに基づいた異国の人々とのコミュニケーション力も必要であろう。外国語スキルや異文化の理解力・受容力、そしてコミュニケーション力を通して世界的視野を持つことができ、多種多様な考え方を受け入れられるようになるといえる。また、多面的な視点から総合的に判断することで、物事の本質をとらえられることから、こうした視点や判断力も必要であり、これによってブレないで一貫した行動がとれるようになる。

第二項 グローバル人材とその能力・スキル

グローバル人材とは、どんな人材であろうか。幅広い知識や豊かな教養を有する人材という点では、グローバル人材と同じであるが、グローバルな視野で自分たちが住んでいる地域を理解し、地域の人々に寄り添える人材である点では、地域の個性ないし特徴を尊

重している人材である。すなわち、この個性などから地域の良さを抽出し、グローバルな視野を持ちながらも地域の持ち味・強みを地域から世界に発信し、地域を他の地域や世界につなげられる人材である。

それでは、グローバル人材ならではの特質とは何であろうか。まずは、自分たちが住んでいる地域に対して興味・関心を持つことができることが挙げられよう。人は生きる上で本能的にあるいは無意識に生活している環境に関心を持つ。しかし、生活環境が悪くなければ興味・関心は表には現れない。そこで、住んでいる地域に興味・関心を持つと意識することが重要となる。地域の現状を理解して地域をより良くするためには、地域への興味関心が不可欠である。本来、地域は自分たちが住んでいることから、そこがどんな地域か、関心を持たずにはいられないはずである。地域を理解するなかで地域の良さを見出し、しだいに地域愛を持つようになるのである。グローバル人材は、地域に興味・関心を持ち、地域の良さを理解できる力、地域を尊重できる力を有する点で、グローバル人材と異なっている。

また、地域をより良くするために、地域の諸問題を解決へと導くことも大切である。そこで、物事の本質を見抜くために、文系理系の幅広い知識・教養や文系理系の視点・手法を身につけ、多面的な視点（文系理系の複眼的視点）から総合的に判断でき、そして地域の人々と協働し、地域社会の持続的発展に向けて企画立案して実施できることが不可欠である。したがって、多面的視点から総合的判断ができ、仲間と行動できる能力・スキルが重要となろう。この点は、地域社会を国際社会に置き換えればグローバル人材と同じである。

第二章 地域社会に求められるグローバル人材の能力・スキル

第一節 地域社会の現状と課題

グローバル人材の能力・スキルは、地域社会の課題と切り離して捉えることはできない。なぜなら、地域社会の問題を解決するために今まさに求められている能力・スキルであり、地域社会の問題からグローバル人材の能力・スキルが規定されるといっても過言でない。そして、その問題は、地域社会の現状と理想のギャップから導き出されるのであるから、本節では、各地域の現状と問題を取り上げる必要がある。

第一項 各地域の現状と問題

地域の諸問題を解決へと導くためには、地域社会の現状を理解しなければならない。地域の現状と望ましい地域社会とのギャップがないのであれば、現在の地域社会は望ましい地域社会ということになる。しかし、

そこにギャップがあれば、そのギャップこそが、地域の問題となるわけである。地域の諸問題は地域の現状の中に隠れているので、まずは地域社会の現状から把握してみよう。

今日、各地域社会はどのような状況になっているか。地域社会も、グローバル化により、ヒト・モノ・カネ・情報の行き来が盛んになっている。グローバル化の進展に伴って、従来の国家の垣根が低くなり、ボーダーレス化してきている。国家や地域の垣根を越え、地域間・国家間の相互関係が緊密になる中、その影響の範囲も全世界的・全地球的なスケールに及んでいる。グローバル化による良い事例としては、モノの行き来が盛んになることで、労働コストの安い国で製品を生産し、生産性を向上させることができる点などが挙げられる。一方、悪い事例としては、ヒトの行き来が盛んになることで、自国の労働者の賃金低下や失業率の増加なども挙げられるが、最近では、新型コロナウイルスの感染が一気に広がってしまった。また情報化の進展に伴って、情報伝達の速さや伝達量の多さなどから、いかに適切な情報を収集・活用するかが求められる。フェイクニュースなど偽りの情報などに振り回されないように注意しなければならない。ネット上での誹謗中傷など悪い事例もたくさん見受けられるが、情報化の良い事例としては、コロナ禍での感染状況や防止対策・治療薬などに関する各国の情報共有されることなどが挙げられる。こうしたグローバル化や情報化の波に地域社会が乗り遅れると、取り残されて埋没する危険性が高まることがいえよう。

また、地域社会は、かつてない「危機の時代」を迎えているといわれている。例えば、少子高齢化や人口減少の加速化、それに伴う農山漁村の過疎化・世界的な経済危機の勃発・雇用の不安定化・地球環境問題の深刻化・地震や津波などの自然災害・国際情勢の緊迫化・地域コミュニティの喪失など、地域社会が直面する問題は山積みの状況である。いずれの問題も放っておくと、地域社会の持続可能性を崩しかねなくなる。ここにSDGs活動の推進が叫ばれよう。SDGsは持続可能な開発目標のことであり、持続可能な社会づくりを求めているので、どの地域社会においても、重要な活動となりえる。

そこで次に、地域社会を日本の縮図とされる愛媛県に絞り、愛媛県の現状から当該問題を抽出していく。

第二項 愛媛県の現状と問題

1 愛媛県の現状

ここでは、愛媛県の現状はどうなっているのかを明らかにする。愛媛県は、面積や人口などからは、全国の中間的規模に位置しており、特に優位でもなければ、

極めて不利というわけでもない。産業構造からみれば、東予・中予・南予とエリアごとにその特色がみられる。東予は、製造業などの第二次産業が中心となっており、四国中央市の紙パルプ、新居浜市や西条市など工業都市圏を形成している。中予では、商業やサービス産業などの第三次産業が中心となっている。炭素繊維といった新しい素材の東レや帝人もあるが、飲食店関係が非常に多くなっている。南予は、農業や漁業等の第一次産業が中心となっており、ミカンの生産高は和歌山県に譲るとして、柑橘系の種類の豊富さと生産高は日本一である。また、養殖業では、従来から真鯛・ハマチ・真珠の養殖などが、近年では媛貴海というスマの完全養殖が有名である。

自然豊かな愛媛県といえば、海・山・川にも、その特色が見られる。愛媛県は瀬戸内海と宇和海があり、国立公園に指定されている。瀬戸内海は日本の地中海ともいわれるほど、きれいな景勝地とされている。宇和海は、海中の景観が大変美しいところであり、一方の山では、西日本最高峰とされる石鎚山や日本三大カルストの一つである四国カルストもあり、雄大な景色が広がっている。さらに川では、面河溪・滑床溪谷・保戸野溪谷など県内に10か所以上点在しており、秋の紅葉の季節では名所とされている。

人口密度の高い松山市を中心に置く愛媛県は、上記のように、産業構造も東予・中予・南予と第一次産業・第二次産業・第三次産業に分かれるとともに、地域社会の特色である里・山・川・海・温泉など自然豊かで、一遍上人や水軍、おもてなしや正岡子規・夏目漱石・大江健三郎など歴史や文化・文学といった地域資源も豊富であることから、まさに日本の縮図といえよう。

こうした愛媛県でも、様々な問題を抱えている。全国の地域社会に共通した問題としては、人口減少や少子高齢化による地方消滅、グローバルな気候変動による自然災害などが挙げられるが、それに伴い、愛媛県では、とりわけ、人口減少に伴う市場規模の減少・産業衰退化や、若者の県外流出による後継者不足や事業創造不足、安価な外国産の輸入などによる地場産業の衰退化、技術革新などのイノベーション不足、人口減少に伴う都市集落機能の衰退化、南海トラフ大地震や集中豪雨など被害増大、農山漁村の過疎化、地域コミュニティの喪失、文化芸能の継承者不足なども挙げられる。

そこで次に、あらためて愛媛県にはどんな問題に対する課題が設定されているのかを整理しておく。

2 愛媛県の問題に対する課題

愛媛県における諸問題は、経済・社会・環境の側面

からおおよそ四つに分類整理できる。第一に、社会面からの人口減少に起因する問題である。この人口減少は、18歳人口の減少や若者の県外流出を含めて、地域産業の担い手不足を引き起こしている。第二に、経済面からの地場産業衰退に起因する問題である。既に、農業・漁業・工業の各業態における生産額・事業所数・従業者数は近年軒並み減少している。その結果、地場産業の活性化とイノベーションの創出が課題となっている。第三に、環境面からのグローバルな気候変動に起因する問題である。異常気象で、農業や水産業に深刻な被害が生じている。そのため、第一次産業の活性化や自然環境との共生などが課題となっている。第四に、社会面からの都市化及び農地荒廃に起因する問題である。都市中心部と周辺地域との格差及び地域コミュニティ崩壊の拡大が懸念される。それ故、南予の農山資源はもとより、文化財・伝統文化の保存・継承及び地域資源を活かした観光振興、健康な人づくりが課題となっている。

人口減少に起因する問題についての愛媛県の現状は、1985年をピークに人口減少局面となっている愛媛県の人口は、151.5万人（1990年）から133.5万人（2020年）と11.9%減となっている⁷⁾。1990年からの30年間でざっと18万人減少している。また、生産年齢人口（15歳から65歳まで）は、1990年（100万人）から2020年（73.7万人）までに県内全域で26%を超える減少幅となっており、特に南予地方では、担い手不足から将来の地域産業に深刻なダメージとなる可能性が高くなっている。この原因は、出生率低下（価値観の多様化・出産育児への社会的支援不足）であり、派生的問題としては、働き手人口減少・高齢者率増加から福祉・医療の財政難に至るまでが挙げられる。今後の予測としては、2040年頃には市町村レベルで、その半数が消滅するとされている。そこでの課題は、地域経済の活性化（若者の県外流出防止）・年金医療や障がい者支援などの社会保障制度の見直しや地域コミュニティのサポート（出産育児環境作り）をどうすべきかである。

地場産業の衰退に起因する問題については、地場産業の現状として、農業・漁業・工業の各業態における生産額・事業所数・従業者数は、近年軒並み減少してきた。愛媛県の地場産業といえば、造船業・タオル業・水産加工業・海面養殖業・観光業・製紙業・鉄工業である。タオル産業では、バブル崩壊後に中国を筆頭とする安い外国製品が日本に大量に輸入されたことで、タオルだけでなく繊維産業自体が壊滅的なダメージを受けることとなり、今治タオルの生産量は1991年（5万456トン）をピークに激減し、10年後の2001年に半分以下（2万3,398トン）になった⁸⁾。

こうした地場産業の衰退が地域経済に影を落とし、地域の人々の暮らしを悪化させていくが、今治市・今治商工会議所・工業組合が「今治タオルプロジェクト」を立ち上げ、今治タオルの高品質を維持し、ブランド価値を高めることに成功した。これからも理解できるように、ここでの課題は、技術のイノベーション・組織のイノベーション・資源のイノベーションを創出しながら、どう連携協働して地場産業・地域産業を底上げできるかということである。

グローバルな気候変動と自然災害に起因する問題については、グローバルな気候変動の影響として、水産業では、愛媛県庁の統計によれば、海水温や海流の変化による魚種や漁獲量の変化や磯焼けによる漁獲量が減少している⁹⁾。具体的には、1,640億円（1990年）から862億円（2019年）と約47%減となっている。農業では、平均気温の上昇による高温障害による米の品質低下や、巨大台風災害による柑橘類栽培への影響などがある。具体的には、農業生産額は2,005億円（1991年）から1,230億円（2012年）と約39%減となっており、一次産業において深刻な問題となっている。自然災害の現状としては、2001年の芸予地震による愛媛県被害は、死者1人・負傷者75人・住宅全壊2棟・住宅半壊40棟・住宅一部損壊11,196棟である¹⁰⁾。また、近年多発の台風による土砂崩れ・家屋浸水は、2004年の西条市：台風16号による軽傷者3人・住宅一部損壊3棟・床上浸水1棟、台風18号による住宅床下浸水41棟、台風21号による崖崩れ・土石流で国道及びJR線など主要幹線寸断などであり、さらに2018年の西日本集中豪雨など、地域の人々の暮らしを脅かす深刻な災害が多数発生している。課題としては、行政と市民が協働で地域の防災力を向上させようという防災まちづくり事業（避難訓練・防災訓練・ハザードマップの作成・活用など）にどう取り組むべきかとなる。

都市化・農地荒廃及び観光産業衰退に起因する問題については、愛媛県における都市部人口の予測¹¹⁾としては、2030年における県内人口に占める松山市の割合が38.6%を占めるとされ、都市中心部と周辺地域との格差及び地域コミュニティ崩壊・荒廃農地が拡大するとされている。また、2020年での高齢化率は33.2%¹²⁾と高く、全国11位であり、今後も高齢化率が進行すると予測されている。したがって、高齢化の進行による医療介護費の負担増で行政破綻、地域消滅が危惧されている。

愛媛県における観光産業の現状では、2020年までの10年間は2,600万人を超える安定した県内外観光客数を維持しており、観光客消費額も1,174億円（2019年）となっている¹³⁾が、その6割は松山圏域・

今治圏域に限られている。ここにきて、コロナ禍の影響も多大なものとなっている。八幡浜・宇和島といった南予方面での低迷は否めず、南予の水産資源（アコヤ貝・クロマグロ・スマ・真鯛・ブリの養殖など）をはじめ、牛鬼祭り・宇和島闘牛などの伝統文化資源の活用が地域に埋もれたままで十分に活かされていないのが現状である。インバウンドにおける海外観光客をどう増やすべきかについても、新型コロナウイルスの感染下にあっては大きな課題の一つとなっている。さらに、農業後継者不足や、文化財・伝統文化の保存・継承及び地域資源を活かした観光振興、健康なづくりをどうすべきかについても、重要な課題となっている。

第二節 愛媛県におけるグローバル人材の能力・スキル

このような問題を抱える愛媛県では、どのような人材が求められるか。すなわち、地域社会で求められる人材とは、どういったグローバル人材なのかをみていこう。

地域の置かれている状況から地域のニーズが垣間見られるのはいうまでもない。したがって、地域の置かれている状況を改めて考えれば、地域を困らせている問題が浮き彫りになる。地域が抱える問題の特性には、その発生原因が複雑に絡み合っていることが挙げられ、地域の問題はなかなか解決できずに悪化の傾向をたどっている。そのため、様々な視点から問題の本質をとらえ直すことが重要である。そして、トレード・オフが生じないように、総合的に判断することも大切である。したがって、多面的な視点からの総合的判断力を有する人材が求められる。また、グローバル化の進展により地域の現状は刻々と変化することから、状況判断を求められるので、環境変化への順応性・対応力を有する人材が求められる。

また、解決主体の特性としては、行政主体だけでは問題の解決が難しいことが挙げられる。そのため、問題を抱える多様な地域ステークホルダーで関わっていくことが重要である。したがって、現場の声をしっかりと聞き入れる傾聴力、現場の人々との協調性を有する人材も求められる。さらに、地域の人々の間で利害が対立することも考えられるので、どちらにも偏らないといった中立性をもって、利害対立の調和を行うことも時として必要になる。

愛媛県が抱える課題自体は、前節で示したように、人口減少・少子高齢化にはじまり、地場産業の衰退問題・グローバルな気候変動問題・都市化問題や農地荒廃問題などから日本の課題の縮図であり、日本のどの地域にも当てはまることから、愛媛県で求められる人

材はどの地域にも通用し、役立つと考えられる。したがって、今、愛媛県で求められている人材は、多面的な視点から課題解決を思考でき、地域の人々と協働できる人材、すなわち課題解決思考力・サーバントリーダーシップを有する人材であり、いわば社会共創力を有する人材といえよう。ここでいう社会共創力とは、地域社会を地域ステークホルダーとともに創る力であり、そのためには、地域が抱える課題を解決するために必要とされる思考力と、地域の人々との協働をもたらすサーバントリーダーシップが必要とされる。ここでの社会課題解決思考力とは、文系や理系の幅広い教養や専門知識をもとに、多面的視点から物事の本質・方向性を捉える力である。また、ここでのサーバントリーダーシップとは、仲間や地域の人々を自らが支えることで、双方の信頼関係を強固にして協働できる能力のことである。通常、よくいわれるリーダーシップとは、トップダウン型のリーダーシップであり、組織のトップに位置して、カリスマ的存在とされる。しかし、サーバントリーダーシップは、下から仲間を支え、誰でも身に付けることが可能な能力であり、サーバントリーダーは次から次へと誕生するものである。

第一項 社会課題解決思考力

ここでは、協働という用語について触れよう。そこでまず、協力・連携という言葉との違いから整理する。協力とは、ある組織が自己の目的のために、他の組織（他社）から資源を援助してもらうこと、あるいはある組織の目的のために、何らかの関係を有する他の組織が資源を援助することである。また、連携とは、連絡提携の略語であり、それぞれ異なる目的ではあるが、それぞれが協力し合って物事に当たることである。そして、協働とは、複数の組織が、共通した一つの目的の達成に向けて、それぞれの特色・強みを活かしながら一緒に事に当たることである。連携と協働は類似しているが、協働のほうが、目的意識は明確で、結びつきも密接で強く、一丸となって目的達成という結果を重視して活動している。したがって、それぞれの特色・強みを出し惜しみせず活かし、最大限の努力を惜しみなく発揮するイメージである。最近では、よく協働という言葉を目にするようになってきたかと思われるが、その背景にはこうした意味からであろう。

さて、社会課題解決思考力について、少し掘り下げてみよう。今日では、複雑な地域社会の諸問題を構成する原因が相互に絡み合っていることから、全体としての行方（方向性）を予測することがなかなか難しい状況にある。トレード・オフ問題が生じないように社会課題の解決を図るためには、幅広い専門的知識を活用しながら問題の本質を分解・整理し、それぞれを

様々な角度（複眼的視点）から分析することで、全体としての方向性を見出すことが重要となる。いい換えると、社会課題を解決するための思考力は、全体の方向性を予測するにあたって不確実性を排除するために、多面的視点から思考する力といえよう。したがって、地域社会の複雑な諸問題を解決するためには、文系・理系の幅広い知識・視点及び考え方から複眼的に物事の本質を見抜き、総合的に判断できる力が求められる。地域の諸問題を解決するためには、本来あるべき姿と現状とを比較することでギャップを問題として捉え、当該問題の原因を究明し、それを取り除くことが重要である。そのためには、様々な課題を設定し、それらを効率的に克服するように最適解決策を選定・実施することで問題解決につなげなければならない。そこでの能力・スキルとして求められるのが、社会課題解決思考力である。

第二項 サーバントリーダーシップ

サーバントリーダーシップについても、もう少し触れてみよう。変化の著しい地域社会で求められる人材は、まずは、時々刻々と変化する現場に速やかに対応しなければならないので、現場での迅速な対応が可能な人材、すなわち、諸問題はさまざまな現場で生じていることから、変化し続ける現場状況を常に把握・理解し、地域ステークホルダーの目線からの意見や判断を尊重する姿勢が求められる。すなわち、傾聴力やコミュニケーション力を内包した地元把握・理解力を有する人材である。また、地域の諸問題の原因が複雑に絡み合っていることから、そうした諸問題を解決するための行動力を有する人材は、諸問題を熟知している地域ステークホルダーとの協働体制を構築し、解決策の立案・実施ができる前向きな姿勢の人材である。すなわち、協働力を有する人材である。したがって、対等の立場にある地域ステークホルダーを問題解決へと向わせ、仲間を支援、励まし、援助することにより、ともに目標達成へと突き進む力が求められるということである。これが、問題解決に向けた地域ステークホルダーとの協働力を有するサーバントリーダーシップということである。

一般にいうリーダーシップとは、既に述べたように、同一の組織内におけるトップダウン型リーダーシップであり、組織のトップに立つリーダーが、速やかな状況判断と意思決定を行い、メンバーに指示内容を伝達した上で、権限を持って具体的な行動をとらせるための能力・スキルである。その能力・スキルには、圧倒的な存在感（ないしカリスマ性）や、メンバーへの統率力、さらにはメンバーからの信頼感・安心感がある。しかし、ここでのサーバントリーダーは、トップ

ダウン型リーダーとは区別されるもので、ロバート・K・グリーンリーフが提唱したリーダーシップ哲学¹⁴⁾に示されるものである。そこでは、サーバント、つまり奉仕こそがリーダーシップの本質であるとして、リーダーは高い志や社会への奉仕の心を持って、フォロワーに対して明確なミッションやビジョンを示し、その実現に邁進する部下や仲間を支援導く奉仕型リーダーとされている。

2. おわりに

既に述べたように、グローバル化が進展する中、垣根の低くなった地域が他の地域や他の国からの影響を受けやすくなっていることから相互に影響しやすく、単独ではなかなか発展できにくくなっている。そこで、地域の持続的な発展に向けて、地域の良さを全面的に活かしつつ、他の地域や他の国とつなげ、相互に発展させることが不可欠となってきており、その役割を担うのがグローバル人材である。グローバル時代における地域の持続的な発展をもたらすためには、地域の個性を埋没させず、他の地域や世界へとつなげて考え、地域の良さを活かしながら内から外へと地域の良さを発信し、持続的な発展をもたらすために、地域ステークホルダーと協働しつづけることができるグローバル人材が必要なのである。

このグローバル人材の第一歩は、いうまでもなく郷土愛の醸成である。地元大好き、地元のために何ができるかを常に考え、行動するための心の拠り所が必要である。また、将来予測が難しい今日では、視野の広さが必要であり、他の国や他の地域の人々と意思疎通を図るためには、コミュニケーション力も当然といえる。コミュニケーションのためには、傾聴力も不可欠であろう。加えて、問題の発見・原因の究明・課題の設定・解決策の立案実施・振返りを通して、問題解決を図ることになるが、その中で最も大切な能力・スキルが、地域社会の持続可能な発展に向けた協働力である。つまり、現存の多様な地域ステークホルダーを巻き込んで、地域が抱える問題に取り組むサーバントリーダーシップである。

一方で、グローバル化の進展してきた現代でも、環境問題のように各国の経済発展とトレード・オフの関係や国境という壁そのものが、問題の解決を遅らせる事実がある。だからこそ、ボーダーレスというグローバルな視点の必要性がここにあるといえよう。ただし、現代の社会問題は、それぞれの地域に固有の問題ばかりではなく、地球規模で考えなければ解決できない問題もある。その意味では、幅広い視野を持ちながら、論理的で総合的な思考から問題解決を図ることも必要である。したがって、地域のみに目を向けても持続可

能な社会を実現できず、グローバルな視野を持ち、地球温暖化など世界に共通する問題にまで目を向ける必要もある。

地元地域の若者には、地元を大好きになってもらうことで地元へ愛着を有しながら、地元のみならず、他の国や他の地域、さらには世界全体のことに興味・関心を持つとともに、自身が生まれ育った地域社会が失われることのないよう、次世代に向けた地域社会のあるべき姿、持続可能な地域社会について熱い思いを巡らせてもらえればと願ってやまない。

注

- 1) 一方で、ツバル国は国土面積が拡大していたとする研究論文が、2018年2月にニュージーランド(オークランド大学)の研究チームによって、英科学誌ネイチャー・コミュニケーションズに発表された事実もある。これについては、波のパターンや嵐で打ち上げられた堆積物などの要因によるとされており、実際、1988年に世界気象機関(WMO)と国連環境計画(UNEP)により設立された組織である、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)によれば、ツバル周辺の海は年に最大3.5ミリほどだが上昇しているとされている。
- 2) 気温と水蒸気量の関係については、気温が1℃上昇すると、飽和水蒸気量が7%程度増加することが広く知られている。
- 3) 気象庁「気候変動監視レポート2018」P.3
https://www.data.jma.go.jp/cpdinfo/monitor/2018/pdf/ccmr2018_all.pdf
 (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 4) 能力には、生まれつき持っている(親からの遺伝子で受け継いだ)ものと、長い間経験を積み重ねて培われたものがある。一方、スキルは、身に付けた知識や経験を上手に活かして良い結果に仕上げる技能や技量である。能力を発揮するためにこのスキルが必要とされる。
- 5) デジタル大辞泉によれば、応神天皇・雄略天皇の時代に呉の国より縫工女呉織・漢織が渡来し、優れた絹織物を生産したとされている。
<https://kotobank.jp/word/%E5%91%89%E6%9C%8D-503988> (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 6) 石毛直道・ケネス＝ラドル著『魚醬とナレズシの研究—モンスーン・アジアの食事文化—』、岩波書店、1990年、23頁及び26・28頁。ここでの寿司とは、主に魚を塩と米飯で乳酸発酵させた食べ物(ナレズシ)であり、琵琶湖のニゴロブナやゲンゴロウブナを原料魚とした鮓ずしに近い。
- 7) 令和2年国勢調査 人口等基本集計結果の概要【愛媛県】資料1
<https://www.pref.ehime.jp/toukeibox/datapage/kokutyou/2020/documents/r2kokutyokakuhouehimeken.pdf> (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 8) 今治タオル工業組合:企業数、織機台数、革新織機台数、従業員数、綿糸引渡数量、生産量、輸出・輸入数量の推移
https://imabaritowel.jp/data/towel_data/data14.pdf
 (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 9) 海域別漁業産出額の推移
<https://www.pref.ehime.jp/h37100/toukei/documents/3-1-2.pdf>
 (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 10) 災害対応資料集【愛媛県】:2001年(平成13年)芸予地震
http://www.bousai.go.jp/kaigirep/houkokusho/hukkousesaku/saigaitaiou/output_html_1/case200101.html (最終閲覧日:2021年12月17日)
- 11) 愛媛県推計人口市町別データでは、令和3年(12月現在)における松山市が509千人で、県全体が131.9千人とされている。
<https://www.pref.ehime.jp/toukeibox/datapage/suikijinkou/2021-12/suikijinkou-p01.html>
 (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 12) 令和2年国勢調査 人口等基本集計結果の概要
<https://www.pref.ehime.jp/toukeibox/datapage/kokutyou/2020/documents/r2kokutyokakuhouehimeken.pdf> (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 13) 令和2年観光客数とその消費額(愛媛県発行)P.13・P.14・P.18
<https://www.pref.ehime.jp/h14500/3859/documents/r1syohigaku.pdf>
 (最終閲覧日:2022年3月2日)
- 14) Robert K.Greenleaf. Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Mah wah, NJ : Paulist Press
 ロバート・k・グリーンリーフ著・金井壽宏監訳・金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英治出版、2008年12月、参照。