

大分銀行小倉義人取締役頭取、 別府大学西村明学長対談

司 会

佐藤哲哉

別府大学国際経営学部が平成21年4月、開設しました。学生は早くもグローバル化社会への飛躍に夢を馳せ、教員は「専門性」だけでなく「人」の育成も充実させるべく努力を続けています。世界に発信する「地域発の教育」とは。社会はどのような人材を必要とするのか。大分銀行の小倉義人取締役頭取（現 取締役会長）、別府大学の西村明学長（前学長・2010年3月末日をもって別府大学学長を退任されました）に「グローバル化と地域」「人材育成」などをテーマに意見を交わしていただきました。

恐れることなく チャレンジを（小倉頭取）

佐藤哲哉・国際経営学部長 この対談は別府大学国際経営学部が開設されたのを機に企画させていただきました。小倉頭取には対談にご快諾を頂き誠にありがとうございます。最初に、手短かに国際経営学部の紹介をさせていただきます。

平成20年に学校法人別府大学は100周年を迎

えました。国際経営学部は別府大学が求めてきた国際化をさらに飛躍させるため本年4月に開設されました。3つのコース、すなわち国際経営コース、会計・税理士コース、観光経営コースを有し、学生がいずれのコースを選択しても経営能力、国際コミュニケーション能力、情報処理能力を培うようカリキュラムを構成しております。英語、中国語、韓国語による専門科目を開講する点が近隣の大学に見られない特色です。各種の資格取得のための科目を用意しておりますが、特に税理士の資格取得については、明豊高校との協定による高校・大学の連携を制度化しております。他の高校とも同様な連携を実現したいと考えております。何よりも的確かつ丁寧な人材育成を通じて地域への貢献をするよう教員一同努力しております。

さて、大分銀行のコーポレート・メッセージは「地域をみつめ、未来をみつめ」であると伺っています。一方、別府大学も「地域社会への貢献」と「21世紀の知識基盤社会で活躍できる人材育成」を目指しております。金融サービスと



左から西村明学長、佐藤哲哉国際経営学部長、小倉義人取締役頭取

研究・教育という異なった分野ではありますが、両者とも地域との結びつきが密接であり、目的を共有しています。

大分銀行は地域の金融機関として確固たる基盤を築いておられます。事業の中心地である大分の経済的な特徴をどのようにお考えですか？また別府大学への期待を伺えればと思います。

小倉頭取 大分の経済的な特徴は大きく3つあると考えています。

第1の特徴は、大分県は九州でもトップクラスの産業集積地であるということです。1964年の新産都指定以降、1960~70年代の昭和電工や新日鐵、80年代の東芝・キャノン、近年ではダイハツ九州といった主要企業が多く大分県に進出しています。直近の10年間でも県の努力により100社以上の進出が実現しており、進出企業と地場産業との連携・協力によって大きく発展してきました。

大分の経済は日本経済の縮小版とも言われ、進出企業による経済効果は高く、大分の県民所得は九州トップクラスで、有効求人倍率も高い水準で推移していました。しかし100年に1度と言われる世界同時不況以降は、その影響をどこの地区よりも早く受けてしまったといえます。大分県の経済力を語る上でこれらの進出企業による恩恵をさけることはできないと思います。

第2の特徴は産業集積地でありながら、本来「おおいた」の持つ「自然」がそのまま活かされているケースが多く、「食」や「観光資源」に恵まれているという点です。耕作地面積は全国耕作地面積の1.3%と少ないのですが、平松県政時代からの「一村一品運動」により、カボス・乾シイタケ・サフラン・まだけ（竹）等は全国ナンバー1です。漁業関係ではたちうおの漁獲量やひらめの養殖収穫量も全国1位です。また温泉源泉数や湧出量も全国一で、自然の恵みも豊富であると言えます。関アジ、関サバといったブランド戦略や、湯布院は町全体によるブランド化の活動が盛んですし、県南では食を活かした広域観光活動も行われています。いずれも大分という土地から産出される自然の恵みを活かした経済活性化の活動であるといえます。

第3の特徴は、大分市・別府市という大分県の中心都市が中心市街地活性化計画により、これから「より暮らしやすく、訪れやすくなる」ということ。加えて東九州自動車道がさらに延長されれば、インフラ整備による生活や経済効

果は大きく、これからの経済発展も十分に可能性があるということです。今から社会に羽ばたこうとする学生たちは、発展の可能性が大きい「大分県」の将来を担う「若木」であり、地元の大学である別府大学さんには是非個性を伸ばすご指導をお願いしたいと考えます。企業は、創造性が豊かで、「実行力」のある人材を求めています。大学は社会に出る為の教養・知識を学ぶ場所ではありますが、いろいろな人とのコミュニケーションの場でもあります。多くの「人」に学び、それが社会人になって大切なものになるということを体験する機会を創っていただきたいと思います。クラーク博士が『少年よ大志を抱け』と言っていますが、「利己心を求めるのではなく、人間としてあるべき姿をとめる「志（こころざし）」を抱けるようになりなさい」という意味です。社会に羽ばたく前にそのような体験と学習の機会があるとよいと思います。その意味において、学生さんたちも恐れることなく、いろいろな新しい出来事にチャレンジして欲しいと思います。

佐藤学部長 大分銀行の地域社会への貢献として幅広い経営努力をされており、中でも地域密着型の金融への取り組みに力を入れておられます。それについてお話を伺えますか。

小倉頭取 私ども大分銀行は、『地域社会の繁栄に貢献するため、銀行業務を通じ最善をつくす』という経営理念を掲げています。つまり当行の発展は大分の発展と共にあるということです。この経営理念は「地域密着型金融の推進」の方向性と同一であり、平成20年4月よりスタートした「新中期経営計画」の中で、お取引先の経営支援強化、中小企業に対する融資手法の多様化、地域経済への貢献という3つの重点施策を策定し地域密着型金融の更なる機能強化に取り組んでおります。大分の発展なしに当行の発展はないと考えています。その意味におきましても時代が求めている方向性や経営者が抱えている潜在的ニーズを知るという一層のリレーション強化を図る必要があると考えています。

世界経済でリーダーになれる 人材を別府で（西村学長）

佐藤学部長 西村学長は別府大学の地域への貢献を一層強めることを目的として、従来の文学部、食品栄養学部に加え国際経営学部を開設す

るためにリーダーシップを発揮されました。この決断の背景となるお考えについてお話を伺えますか。

西村明学長 頭取の御指摘の通りで、九州の中で重工業都市としての大分の位置が大分の人に余り理解されていない。もう1点は、大分は国際観光都市として都市そのものが国際化していることが認識されていない。そのような認識の下で、国際的視点でもって地域に貢献できるような人材を養成することがこれまで等閑に付されてきたのではないかと思います。大分における現実の経済基盤と人材養成との関係を見た場合、人材養成では10,20年遅れているように思われます。このような意味から、経営を国際に結び付けて研究教育を行う機関を作ることを重視しました。国際経営学部の創設は、すぐに役立つと言うよりも、20,30年先の大分を見つめた場合に、つまり将来世界経済でリーダーになれる人材を別府で育てるには、今しかないという思いがあります。これが一点で、さらに、別府大学そのもので考えますと、一昨年5月100周年を迎えましたが、これまで文学部を中心に食物栄養科学部が学術界のみならず、地域に大きく貢献してきましたが、これからグローバルに大学が発展していくにはそれらを支える基礎が必要であると思いました。つまり人間の本質を追究する文学部と食と健康を考察する食物栄養科学部がさらに国際的で、しかも地域に貢献できるようになるためには、国際と経営管理の視点が必要であり、そこで国際経営学部を含め三つの学部が結びつけば新たに質の高い大学が生まれるのではないかと考えたわけです。それゆえ、今後の課題は三つの学部が有機的に結びつき、どこの大学にもないユニークな教育研究体制を構築し、豊かな基礎教育と深い専門教



小倉義人取締役頭取

育を備えた人材を育てることです。

佐藤学部長 学長にお尋ねしたいのですが、現在世界は100年に一度といわれる経済危機に見舞われております。これに対処するための各国の経済政策や企業の経営も大きな転換を強いられております。西村学長は会長を務められるアジア太平洋管理会計学会の年次総会をこの10月から11月にかけて別府大学で開催するため準備を進められておられます。同総会では世界金融危機への対応についての議論がなされると伺っています。現在の経済の状況に対する見方、この総会の取り組みについて学長のお考えを伺えますか。

西村学長 別府大学で2009年10月31日からアジア太平洋管理会計学会を開催します。世界的な金融危機はアメリカのサブプライムローンに端を発したのですが、世界の経済があまりにも金融に偏り過ぎたことを経営・会計学においても反省し、再検討する時期にあるかと考え、別府大学での開催に踏み切りました。

アメリカ中心に金融商品、特にデリバティブが開発され、モノづくりは意味の無いように考えられ、はては多くの失業者が世界の国々で生じております。日本の場合、モノづくりとか環境とか生態系とか、つまり経済発展と人間生活の豊かさを総合的に考え、そのような経済政策を世界に提案しうる土壌を持っているように思います。もっとも現実には、中国の経済戦略などをみると、非常にグローバルで、モノづくりだけでなく、金融、市場などもグローバルに展開していて、環境とか生態系となどと言っておれない感じですね。その意味で、日本の場合はモノづくりに回帰しなければならないが、現実には、グローバルな市場戦略を採用せざるをえない。しかし、トヨタなどは環境にやさしい車ということで販売高を取り戻しつつありますが、世界の経済界は将来の人類の幸せを見据えた経済戦略を展開してほしいと思います。

グローバルということを考える場合も日本は中国やアメリカの方法だけを見るのではなく、長期的な視点から、日本的な良さを展開する必要があるように思います。日本の文化に根ざしたようなグローバルな視点、経済と人間らしさとのバランスがうまく取れた経済政策が必要だと思います。このような考えから、国際経営学部でも、長期的でグローバルな視点で、人間性を基礎に経済や経営の専門を教育研究していくような方向が明確になれば素晴らしいと願って

います。

「知恵」を保有し「人」を知る経験で「夢」と「志」を（小倉頭取）

佐藤学部長 教育に携わる者として、経済環境の急激な変化を理解し、自主的に判断をして状況を切り開いていく人材育成をどのように行うかについて大学内でも議論を重ねています。著名な経営学者であるドラッカーは「急激な変化が続く企業社会において、学校教育は社会へ出て成長するために頼るべきよりどころとして十分ではない。学校教育はむしろ発射台である。社会に出たら個人の責任で新しい知識とスキルを修得し自己開発を続けなければならない。」と言っています。大分銀行では自主自立の気概にあふれ、環境の変化に適應する人財を創造するための一貫したプログラムが実施されていると伺っております。また、求める人材像として、チャレンジ、プロフェッショナル、リーダーシップなどを強調されています。銀行の経営責任者として、また、あらゆる分野の企業の経営をご覧になっているお立場から、人材育成についての頭取のお考えを伺えますか。

小倉頭取 企業経営でも同じことが言えますが、なすべき目標を持ち、使命感と情熱をもって、みんなが一致団結するところに「成果」は生まれます。そのためには「学ぶ」「考える」「計画する」「実行する」「体験する」「反省する」というプロセスが必要となります。また初志貫徹という言葉があるように「絶対に目標を達成する」という気概というか、モチベーションの維持がそのプロセスとともに必要になります。人が「世界で一人ぼっち」では生きていけないように、企業経営も従業員なしには成り立ちません。新入社員でもベテラン部長でも企業の経営理念を達成するために業務を行っているわけですから、常に「志」を失うことがないようにしなければなりません。「よき経営者」は「よき部下」を育てるのも得意です。人材の「材」が「素材」のままでは企業の発展もありませんし、逆に時代に取り残されます。企業としては採用した「素材」を「財（たから）」とするために、磨き続けなければ存続できないと考えています。

佐藤学部長 さらにその観点から大学の人材育成の在り方についてご意見を伺えますでしょうか。



西村明学長

小倉頭取 まず大学ではいろいろな知識を学習し、それを体験して「知恵」として保有すること。またその過程の中でたくさんの「人」を知り、人間関係を学ぶことを学生の皆さんにはお願いしたいです。それらの経験は、学生に「夢」や「志」を見つけたり、考えさせたりすることになります。何事にも情熱を持ち創意工夫をしながらチャレンジを繰り返す学生、協調性を持ちながらも周囲の仲間や同僚を巻き込み目指すべき方向へと導くことができる学生は企業側にとって魅力ある人間性といえます。大分県経済だけではなく、これからの日本経済の発展を支える人間の育成には行政と大学と経済界とが情報交換を行いながら「育成」を考えていく必要がありますと思います。

佐藤学部長 西村学長は別府大学の国際経営学部の開設の必要性を認め、そのための全体構想から具体的なカリキュラムの詳細までをお考えになりましたが、新たな人材育成の必要性についてのどのようなお考えによるものであったかをお話し願えますでしょうか。

西村学長 頭取のお話にまったく同感です。いま日本で求められている人材というのは創造力と、国際的に通用する人材、豊かな人間性を備えた人材であると思います。教育そして研究の場においても、自分の仕事に情熱を持って創造的に生きることを喜びと感じる人材でないと、これからの社会の発展はないように思います。その意味で教育界でも、研究の場においても、多くの人の協力なくしては成果を手にはできないのですから、自分だけでなく、一緒に仕事をしている他人を思いやるような人間性、相手の気持ちを理解できるような人材を育てていかなければ

ればならないというように思っています。このようなことから、やはり広い許容力と他人を思いやる心を基礎に深い専門力を磨き上げることが学生や教職員に求められているように思います。これは非常に難しいことですが、これを別府大学が実現しないと、他の大学との比較においてユニークさが出てこないでしょう。これは難しい課題ですが、それだからチャレンジということが意味を持ってきます。

佐藤学部長 国際経営学部が社会の要請に応える人材育成を効果的に行うためには、企業をはじめとする各種の組織の人材への要請を正確にキャッチすることが重要です。そのような要請を教育の在り方に反映する努力を続け、その成果を社会に還元しなければなりません。そのために、今後、地元の経済界の協力を仰ぐことができると考えております。このような面を含め、大学と経済界、企業の協力の在り方について頭取のお考えを伺えますでしょうか。

小倉頭取 先ほども申し上げましたとおり、私ども大分銀行の発展は大分県経済の発展なしにはありえません。現在の経済情勢は変化が激しく、広域化や国際化のスピードは増しています。このような中で地元大分の企業経営者がどのようなニーズを持っているのか、どのような課題を抱えているのかを明確に把握し、提案営業力の強化を図ることや各種支援施策を実践し、大分の経済を活性化させることが私ども大分銀行の経営理念である「銀行業務を通じ地域社会の繁栄に貢献する」ということだと考えています。

そのために大分の将来を担う有能な人材の発掘や開発を行う必要があると考えています。好況・不況にかかわらず、経済がうまく循環するためには常に新たな発想と実行力とパワーが必要です。「社会で求められている人材像」の把握とそれを実現するための教育プログラムの実現も必要です。別府大学をはじめ、各教育機関と経済界や各企業が連携をとり情報交換を行い、共に大分ひいては日本全体の未来を考えた教育を行う必要があると考えます。

産学連携、社会科学系でも強化を（西村学長）

佐藤学部長 産学の協力について頭取のお考えを伺いました。これについて西村学長のお考えを伺えますでしょうか。

西村学長 産学連携は、工学系などでは非常に具体的でわかりやすいのですが、国際経営の場合にはその具体的な連携は見えにくい。しかしながら、ある意味でもっと強い産学連携があるように思います。研究において見えないものを産業界から教えてもらう、他方、研究領域、つまり大学では理論的に、あるいは歴史的に時間をかけて分析したものを産業界に返す。産業界からは現実に抱えている、具体的な問題を大学に提示してもらい、大学はそれを理論的、実証的に分析し、相互にいいところを結び付けて地域に貢献する、あるいは国際的にも貢献するということが重要でしょう。相互に持つ優位な側面を結合させ、地域を発展させていくということはこれからの大きな課題であろうと思います。形態はいろいろありますので、大学自身ももっと深く考えてまた仕組みを作る必要があります。これはまた研究への大きな刺激となるでしょう。

もうひとつには、人材養成の問題があります。これまでのように大学は自己の方針で教育し、卒業してから就職をお願いしますといってもそれは難しい。1年生の入ってきた段階から、社会や企業のニーズを事前にくみ取って、そしてそれに合うような形で教育していかなければ4年経った時に、修正しようとしてもできないわけで、企業と大学との連携がどうしても必要であります。大学自身が抱えている課題がありますが、社会や企業のニーズをくみ取って人材養成を行わなければなりません。その意味で、産業界からセッションを絶えず受けるような形も大きな産学連携ではないかと思えます。そして私たちは自らの教育の姿勢について、産業界に説明し、あるいはそれについてまたご意見を聞くというような、絶えず相互にやり取りをしながら緻密な関係を強めることが大切だと考えます。これも産学連携で、ひいては地域に貢献し、国際的にも貢献できるのではないのでしょうか。私は、産学連携というものをもっと社会科学系でも具体的に展開し、この大分から何か新しいモデルが創造できればいいなあと考えています。

国際経営学部誕生で地域の効果を期待（小倉頭取）

佐藤学部長 以上ひとつとお話しいただきましたが、小倉頭取が何か付け加えること、新たに考えられたことがありましたらご発言願えますか。

小倉頭取 せっかくの機会ですので、雑談ということで聞いていただければと思います。

私ども大分銀行と別府大学さんとの共通点というと、やはり「地方」にあるということです。地方というのは良い意味も悪い意味もありますが、都市と地方の格差が大きくなりつつある中で、私ども大分銀行は大分県を主たる営業基盤にして銀行業をやっています。

そして別府大学さんも、場所が別府という地域にあり、多くの学生が地元の青少年で、就職先もかなりのウエイトが地元になると思います。その意味において「地方で事業を行う。あるいは使命を果たす。」という共通点がやはり大きいと思います。

私ども大分銀行は、大分の企業や個人にお役に立つということに存在価値があり、「我々の使命とどういった整合性が取れるのか」、「大分と関係ないビジネスをして大分の企業にも貢献できるのか」、「本来の使命を忘れていないか」、ということを考えなくてはならないと思うのです。

大分の経済発展が大分銀行のプラスになると同じように、別府大学さんも、地元の親御さんとか青少年が、行きたい大学であることがまず第一であると思います。大学生活は永遠に卒業生の胸に残るわけですから、その地域とどのようにうまく協調、連携しながら事業としても、使命を果たしていくかということが課題だといえます。

今回別府大学さんが国際経営学を入れるというのは、地域の若者にとってはよいことだと思います。近くで学ぶ場ができたことにより、学生が大分・別府を中心に在住するということがあり、いろいろな効果も期待できます。例えば研究発表の機会や、あるいは学生としていろいろ

文化・体育活動や地域貢献活動などです。そういう活動が地元の人との触れ合いに広がっていくというのは、学生発信のさわやかな情報が地域に広まっていくということであり、歓迎すべきことです。

先ほども述べましたが、大分県は多くの産業集積があってもイメージが良い場所です。「きれいな海があって山があって食べ物がおいしい」、そういうイメージはありがたいことです。経済的にみると工業中心の「ものづくり」の県ですが、それは若い方が地元で働き、定住できるということなのです。若い方が居れば、家族ができ、人口が増えて、商店街が栄えるわけです。若い力が集まる地方であり、若い力が働く場を地方に不足なく充実させていくことは行政にとっても重要な関心事だと思います。

大分には大手の企業さんが進出されていますので、若い力が働く場は他県に比べると好環境であると思います。今回の世界同時不況が非常に速くしかも短期間で波が来ましたので、「派遣労働者による人員調整」とかいうイメージがあります。しかし大手の企業が地元で与える恩恵を考えずに議論するのはおかしいと思います。大手の企業は、地元のことを考えて仕入や採用、周りの環境問題までたくさんの努力をしています。

西村学長 非常に大切なご指摘だと思います。別府大学も全く大分別府の中で生きている、地域に支えられて生きており、地域に貢献しなければなりません。別府大学の志願者数も大分の経済と結びついております。今回の不況では、大分では大学に行けるか行けないかの経済層の人が大きく打撃を受けているように思われます。別府大学も非常に弾力的、あるいは柔軟に地域経済に対応するようなシステムを持って運営しないと経営が非常に難しくなってきます。100年続いたから来年もいけるといった形には現在ではなくなってきています。常に教育研究のあり方を改革し、また地域を活性化させると共に、地域に支えられながら発展していかなければならない。そのような意味で、地域の弱さと強さというものをよく研究して、それに対応していかなければ生き残れなくなっています。別府大学の軸足は完全に地域に置きながらも、経済そのものが国際化していますから、教育研究の内容や視点はグローバル化していかなければならない。国際経営学部はそのような課題を最も強く持っております。地方に軸足を置いているが、研究・教育はやはり国際的である



佐藤哲哉国際経営学部長

ということは非常に難しいことですが、その中に別府大学が生き残れるユニークさが生まれてくるのであり、そういう形で、地方にありながら東京とか関西ではできない、世界の人々を引きつける力を構築しなければなりません。

小倉頭取 私ども大分銀行はまさにそうです。大分県にはたくさんの企業があるわけですから、お客さんの進化・発展にいかにして役立つのか、業種やビジネスのやり方をキャッチアップして我々も進化・発展する必要があるのです。

そうしないと大分銀行が国際化の中で生き延びていく術がなくなってしまうのです。別府大学さんも時代とか、世間がどういう学問を求めているのか、そういうものを見ながら、やはり変化していくことが求められていると思います。学生が大学を選ぶ時代になっているのだと思います。

西村学長 大学でも地域に根ざしたとか地域貢献という、非常に狭く捉まえてしまいます。私たちは地域に支えられて地域に生きているということと、自分の気構えが国際的に、世界の研究教育を射程距離に置いているということは矛盾しないし、両者をしっかりと理解しておかなければなりません。別府大学も教職員がそのような気構えをもてば素晴らしい大学になるでしょう。

小倉頭取 まさに学問に国境はないですからね。それだけ厳しいと思います。大分銀行もそうですが、厳しい環境の中でも使命感を忘れずに存在感を示していくことができれば、と考えています。

佐藤学部長 今お話を伺ってあらためて感じたのは、地域の力というもの非常に大事であることです。日本は全部が地域、東京もある意味で地域ですから、それぞれの歴史とか社会的背景に根ざした経済的な力を引き出していくためには地域に対する十分な理解と思い入れが必要です。教育においても金融においても、そういう必要があります。また、お二方のお話を聞きまして、地域性という言葉がグローバルと直結していることを感じました。地域を担当している者が世界に直結した力を持つ、少なくとも全国平均の国際力よりももっと高い国際力を持つことによって地域の活力ができてくると感じました。

小倉頭取 仮に道州制が導入されたとしても、大分の企業や自然が消えるわけではないし、まして「人」や「生活」が変わることはありません。「大分」なくして我々の存在意義を語ることができないのと同時に、どのような環境下になろうとも「大分」に拠点を置き、使命を果たすために何を行わねばならないのかを考えることが重要だと思います。私ども大分銀行は道州制や国際化にも十分に対応できる体制と行員の知識と見識を醸成していく必要があると考えています。

佐藤学部長 おっしゃられた経済のあり方、地域社会のあり方、その中でわれわれも非常に重要な役割を期待されていると感じます。先ほどお二方がおっしゃったようなグローバルとローカルが直結するには学生がそういうメンタリティを持つことが大事です。グローバルも怖くないのだということまで育てることによって物怖じしない開かれた人材を作っていかなければならないと強く感じました。

小倉頭取 大分県にはAPUさん、文理大学さん、大分大学さんを入れて4つの大学がありたいへんだらうと思いますが、切磋琢磨しての進展もあるのだらうと心強く感じています。大分県も留学生が多く、地元の人も留学生からたくさん学ぶことがあると思います。学問にしても考え方、発想が違うはずで、地方の大分で発想が行き交って、広がりが出てくることは、大分を発展させることに繋がると思います。

佐藤学部長 外国から来ている留学生から受ける刺激がプラスの形で日本の学生に影響し、また日本の学生が留学生に影響を与えるような教育の場にしていきたいと思っています。

小倉頭取、西村学長、本日はご多忙のなか、誠にありがとうございました。大分の経済的な成り立ち、現在激動している経済環境全般、また人材育成において大学が果たすべき役割などにつき貴重なご教示、ご示唆を数多く賜いました。これらを生かしつつ、地域貢献につながる教育を行うために努力を続けていく所存です。今後ともご指導のほどよろしくお願い申し上げます。