

# 「社会力」を育てる



沿線価値は“教育、文化、安心”にあり

- ◎角 和夫 ・ 阪急阪神ホールディングス株式会社 代表取締役社長
- ◎上原 洋允 ・ 理事長



今回の理事長対談のゲストは、  
阪急阪神ホールディングスの角和夫代表取締役社長。  
鉄道事業に従事し、阪急・阪神の経営統合では、陣頭指揮を執る。  
沿線価値は“教育、文化、安心”にあり、  
大学と鉄道会社は運命共同体だという。  
学生の「社会力」を育てるために、今、大学教育に何が必要か？

### ◆阪急沿線で育ち、音楽と囲碁に熱中

上原 戦後初の大手私鉄グループ同士の経営統合を実現された角和夫社長は、関西大学ともご縁があります。2005年から2008年まで本学の経営審議会の委員、2008年から現在まで理事として、学校法人の経営に参画いただいております。また2006年から2009年まで、会計専門職大学院の教育顧問を、2008年秋から現在まで客員教授を務めていただき、教育研究についてもご協力いただいております。

関西大学は阪急電鉄の沿線にある学校ですが、角社長ご自身も宝塚市でお生まれになり、阪急沿線で成長され、現在は宝塚音楽学校の理事長でもあります。まさに阪急と共に歩んでこられた人生だと思いますが、どのような子ども時代を過ごされたのですか。

角 私の父は主に労働事件を担当していた弁護士で、阪急電鉄の顧問弁護士の仕事もしていました。大阪弁護士会の副会長を務めたのですが、私が小学校4年生の時に他界しました。母親は宝塚歌劇の大ファンで、阪急に対して特別な愛着を持っていました。私は小学生のころから母に連れられて宝塚歌劇を観に行き、阪急電車に乗って阪急百貨店へ行く、いわば阪急漬けの子ども時代を送りました。

中学高校時代はビートルズやベンチャーズをはじめグループサウンズがはやっていて、友達とバンドを組んで文化祭で演奏したりしました。音楽に熱中したおかげで、後年、自分で作詞・作曲した曲を宝塚歌劇団の生徒にプレゼントすることができました。

上原 早稲田大学政治経済学部の学生時代はいかがでしたか。囲碁は六段とお聞きしていますが、いつ腕を磨かれたのですか。

角 大学では親元を離れて学生生活を送りたいと思っていましたから、東京へ行くことが一つの目的でした。灘中学・高校で6年間、自我が目覚めるころに一緒だった仲のよい友達が大学で東京の大学に入りましたから、毎日同窓会状態でした。そろそろ勉強しようと思った2年目からは、大学紛争でロックアウト。そこで、囲碁と出会ったのです。囲碁が上達するためには、寝ていても天井に碁盤が現れるぐらい集中する時期が必要です。私の場合は、大学時代に2～3年、会社に入ってから2回ほど、そういう時期がありました。

### ◆並行して走る阪急・阪神の経営統合効果

上原 就職時に阪急電鉄を選ばれたのは？  
角 当時はキャリアパスなどという考え方もなくて、定年まで

勤め上げるのが一般的でした。自分なりに満足のいく仕事をした人生だったと思うように、公共性も高く、いろんな事業をやっている阪急電鉄を選んだのです。

鉄道会社に入社したので、鉄道部門に配属が決まったときはうれしかったですね。若いうちから現場管理の経験を積ませてもらったことが、よかったと思っています。京都線運輸課長のとき、関西大学の入試の1週間ほど、関大前駅のホームで寒さに震えながら対応したこともありました。今日のICカードシステムにつながる、自動改札機の導入など駅務近代化の仕事にも早くから携わりました。

上原 いろいろご苦労もあったかと思いますが、いちばんうれしかったことは？

角 それは阪神電気鉄道の株を買ったこと、投資ファンドに勝ったことです。会社を解体して換金しようという投資ファンドの思惑を、同じ鉄道事業者として阻止できたのですから。テレビで評論家やコメンテーターの方々が、並行して走っているライバル鉄道会社が一緒になって、どうやって統合効果を出すんだ、と散々おっしゃった。それは鉄道事業をご存じないからです。鉄道会社はそれぞれ沿線を持っていますから、阪神間で並行していても、海側を走る阪神と、山側を走る阪急はライバルではないのです。

確かに、同じ所にあるターミナルと百貨店はライバルです。ただ、百貨店業界は既に過当競争になっており、それが経営統合という形で一つのグループになりました。厳しい百貨店戦争を生き抜くのに、阪急、阪神がそれぞれ単独で戦うのではなくて、共に戦える強みが出てきました。お互いの顧客カードを統合し、この厳しい状況でも、今年も売り上げはプラスになっています。

### ◆大学と鉄道会社は運命共同体

上原 宝塚歌劇は阪急がはぐくんできた文化といえますが、阪急阪神の統合により、阪神タイガースもグループの一員になりました。勝っても負けても、5万人近いファンが球場に足を運んでくれるというのは、これも一つの文化だと思います。

角 もちろん、スポーツも重要な文化的要素です。また、宝塚歌劇に限らず、西宮北口にある兵庫県立芸術文化センターにも協力しております。鉄道会社にとって事業戦略の基本は、良い沿線をつくることです。約100年前に小林一三がいろいろと知恵を絞って、阪急沿線を開発したわけですが、時代の変化に合わなくなっている部分もあります。しかし、小林自身がこの言葉を使ったわけではありませんが、良い沿線をつくる上でのキーワードは“教育、文化、安心”の三つであり、これはその当時から変わっていないと思っています。

上原 阪急の場合は、京都、大阪、神戸という独自の伝統ある文化を有する都市を結び、沿線にそれぞれ個性ある街が広がっており、いくつもの大学があります。



■対談

角 関西大学のある北摂地域を含めて京阪神間に良い大学がたくさんあるというのは、沿線価値の点で非常にありがたいことです。大学と私ども鉄道会社は、まさに運命共同体と言えるでしょう。

◆弊害の多い就職活動の早期化に歯止めを！

上原 ここ数年、企業の人たちから、学生の質が落ちた、やる気が感じられないといった声を聞くことが多くなりました。昨年7月に、関西経済同友会の大学改革委員会が「社会が求める大学の人材輩出戦略」という提言を行っています。その中で、産業界が求めているものは、高度な専門学力だけでなく「社会力」であることが明示されています。社会力とは何かといえば、普遍的な教養や倫理観、他者と連携・協調できるコミュニケーション能力、またチャレンジ精神やリーダーシップ力、学習を継続する力など、社会において必要とされる資質や能力だという。いわば社会人としてかなり質の高い人材を求めているわけですね。

一方では、就職活動の早期化には歯止めが必要と、文部科学、厚生労働、経済産業の3大臣が連名で日本商工会議所、日本経済団体連合会など、各種団体の会長に要請しています。実際、今の学生は3年の秋ごろから就職活動に飛び回っている状況です。私などは3年になってから本格的に法律の勉強を始めまし



たし、大学での勉強は、1、2年で基礎を学び、3年から4年にかけてようやく実ってくるものです。企業側が要求している人材養成に対して、大学側には早期からの長期的な就職活動のために十分な教育ができないというジレンマがあります。角社長は経営者としてどうお考えですか。

角 おっしゃる通りです。企業も優秀な人材が欲しいのであれば、学生がきちんと4年間勉強できるように考えなければなりません。例えば、3年のときに海外留学すると就職活動ができないから留学を断念するなど、海外で見聞を広げたいという人の足を引っ張っているようではだめです。

ようやく東京で商社を中心に、4年の夏以降に採用試験を行う動きが出てきました。私も関西の会合などで機会があるたびに言っています。銀行や損保、証券などの金融関係がこの動きに続けば、学生がゆっくり落ち着いて学べる流れができます。企業だって、しっかり学校で勉強してきた優秀な学生に来てほしいですから。

上原 国際的な競争が激しくなっている現在、資源が乏しく人口減少社会の日本が厳しい競争に勝ち抜くためには、先端科学技術の開発はもちろんですが、教育、研究の力で国際的に活躍できる人材を育てることが肝要です。就職に追われて留学のチャンスを失ったり、大学での勉強の最後の仕上げが不十分に終わってしまうことは、大変残念なことです。金融機関は、特に採用選考の時期が早いようですね。

角 東京で、金融関係が同調することが決め手になると思います。地銀を除いて金融機関は意思決定が東京でなされており、残念ながら関西は出先という要素が強いのです。

◆情熱とコミュニケーション能力が必要

上原 3年次から就職活動を強いられる状況のなか、どのようにして「社会力」を身につけさせるかということに、現場の教職員もたいへん苦勞しております。本学が約2年前に定めた長期ビジョンでは、「激動する社会に挑戦し、考動する関大人が世界を切り拓く」ことを目指しています。このビジョンには、関大で教育を受けた学生は、自らの頭でよく考え、自律的かつ積極的に行動し、常に変革に挑み、失敗を恐れずアグレッシブな生き方をする人材になってほしいとの念願がこもっています。卒業後は、国内外を問わず大いに羽ばたいてほしいと思っていま

す。これを実現するためにも、本学では特に、教育改革、研究改革、社会連携、国際化に、強力に取り組んでいます。

日本学術会議は、文部科学省の諮問に対し、「大学と職業との接続検討分科会」を設け、今年7月に報告書を提出しました。その中で、就職活動の早期化、長期化は、大学教育に深刻な空洞化をもたらしているとして、大学教育の職業的意義の向上等を提言しています。特に、大学と職業の接続に関して見直し、各大学の教育改善を促しています。本学でも、教育現場の更なる創意工夫が必要です。

また、大学自身の在り方についても、産業界は、リーダーシップと責任の所在を明確にした組織に改革すべきだと考えているようです。企業のトップとして、関西大学の理事として、このあたりはどうお考えでしょうか。

角 大学として、優れた人材を世に送り出していけるかどうか、最も問われるところです。今おっしゃった「考動する関大」という標語が意味するところは、ベンチャー精神に通じるものがあります。私どもの会社の良い点を挙げるなら、小林一三の時代からのベンチャー精神です。小林が鉄道を敷こうとしたときに、既に南海は大阪～堺を、阪神が大阪～神戸を押さえていたわけで、田んぼの広がっている宝塚あたりしか残っていません。そこで新たな輸送需要を生み出そうというのは、まさにベンチャー精神であり、それを維持しようとするトップダウンでは無理です。私は、企業価値というのは時価総額ではなく、従業員のパワーの総和だと思っています。社員個人のスキルにとどまらず、やる気を高めるためには、従業員満足度を大切にしていける必要があります。

学校の場合は、先生の待遇を良くすると同時に生産性を上げてもらうことです。私も子どものころ、先生を好きになって勉強したように思います。好きになった先生、尊敬する先生は裏切れないし、期待に応えようとするものです。小学校から大学まで、優秀な方が教師になり、魅力ある先生が増えてほしい。

関西大学は新学部設置や学部再編などアグレッシブな改革を重ねて、他大学に比べてうまくやってきておられるからこそ、現在の成長過程があるのだと思います。長期トレンドでみれば学生の偏差値も上がってきており、これからも上がっていく土壌があるでしょう。沿線価値をつくっていただいている大学であり、我々は運命共同体ですから、ぜひとも頑張ってください

たいですね。  
上原 全国から優秀な学生を集め、有能な先生の下で教育し、磨きをかけて、「考動する関大人」に育てることが、私たちの使命です。そして、卒業して社会に出たときに、「関西大学の卒業生はひと味違う」と、評価されることを目指しています。最後に、角社長からも、ひと言学生にアドバイスをお願いします。  
角 まず、情熱ですね。それが今の若い人たちに少し欠けているように思います。何か好きになるものがあれば、そこに情熱が生まれてきます。私の場合は囲碁や音楽でした。

就職して職場に配属されたら、ここはおかしいと思うところが出てきます。それを正しいと思う方向に変えていく、強い意志をもって変革していくためには、情熱と粘り強さ、そしてコミュニケーション能力が必要です。自分の考えを理論立てて、熱意をもって、上司や部下も含めて関係者にきちっと話ができることが大事です。また、成果はスキルと動機づけ(やる気)とチームワークの掛け算によるとされますが、チームの力というのは自分だけでは生み出せません。先ほど「教育、文化、安心」と言いましたが、安心して住める街も一人ではつくれません。みんなで安心して住める街をつくっていくのと同様に、周囲と力を合わせて物事を成し遂げられる人になってほしいと思います。  
上原 本日はどうもありがとうございました。



角 和夫(すみ かずお)  
1949年兵庫県生まれ。73年早稲田大学政治経済学部卒業、阪急電鉄株式会社に入社。鉄道事業に従事し、97年流通本部流通統括室長、98年鉄道本部鉄道計画室長。2000年取締役、02年常務取締役などを経て、03年から代表取締役社長。05年の持株会社化に伴い阪急ホールディングス代表取締役社長を兼務。06年に阪神電気鉄道との経営統合を実現、阪急阪神ホールディングス代表取締役社長に就任。10年宝塚音楽学校理事長。関西大学経営審議会委員、同会計専門職大学院教育顧問を経て、08年から関西大学理事を務める。

就職して職場に配属されたら、ここはおかしいなど思うところが出てきます。それを正しいと思う方向に変えていく、強い意志をもって変革していくためには、情熱と粘り強さ、そしてコミュニケーション能力が必要です。

関大で教育を受けた学生は、自らの頭でよく考え、自律的かつ積極的に行動し、常に変革に挑み、失敗を恐れずアグレッシブな生き方をする人材になってほしいとの念願がこもっています。



上原 洋允(うへはら よういん)  
1933年香川県生まれ。57年関西大学法学部卒業後、大阪市立大学大学院法学研究科に進み、58年司法試験合格、59年同研究科修了。61年から弁護士を開業。関西大学司法試験受験研究会で指導に当たり、関西大学法律相談所の顧問を務める。95年大阪弁護士会会長、近畿弁護士会連合会理事長、日本弁護士連合会副会長。2004～06年関西大学大学院法務研究科(法科大学院)特別顧問教授。03～06年関西大学校友会会長。学関西大学常務理事、専務理事を経て、08年10月理事長に就任。