

共同研究報告書（2010年度）

地域におけるリーダー人材育成の実態と
今後のあり方に関する調査研究

東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター
財団法人東北活性化研究センター

目次

1. はじめに	3
2. 東北地域における人材育成の実態調査と今後の課題.....	5
(1) 東北地域における地元企業の人材育成に関するアンケート調査.....	5
(2) 東北地域におけるリーダー人材育成の実態調査.....	18
① 教育研修形態.....	19
② 教育研修ターゲット.....	20
③ 教育研修スタイル.....	21
④ 教育研修期間.....	22
⑤ 教育研修費用.....	24
⑥ 民間の教育研修事業の活動内容.....	24
⑦ リーダー人材育成の実態調査結果のまとめ.....	25
(3) 東北地域における人材育成に関する今後の課題.....	25
3. 地域におけるリーダー人材育成のあり方と今後の課題.....	27
(1) 地域における有効なリーダー人材育成の要件.....	28
① 地域社会との密接な連携とコーディネータのリーダーシップ.....	28
② 独自カリキュラムの工夫.....	29
③ 魅力的な講師の選定.....	31
④ 受講者同士の人的ネットワーク形成.....	33
(2) 地域におけるリーダー人材育成に関する今後の課題.....	34
① 地域の人口規模や経済力に依存する受講者の確保.....	34
② 継続的な組織運営体制の構築.....	36
4. 個別訪問インタビュー調査報告	40
(1) 東北地域（青森県、岩手県、宮城県、山形県、福島県、新潟県）	40
① 八戸大学・八戸短期大学総合研究所「起業家養成講座」	40
② 岩手大学農学部「いわてアグリフロンティアスクール」	42
③ 財団法人いわて産業振興センター.....	44
④ 花巻信用金庫「夢・企業家塾」	46
⑤ 石巻専修大学 大学開放センター「企業経営セミナー」	58
⑥ 石巻専修大学 大学開放センター「コーディネータ認定研修」	60
⑦ 東北芸術工科大学大学院仙台スクール「東北企画塾」	61
⑧ 東北公益文科大学地域共創センター「社会起業家育成講座」	62
⑨ 山形銀行「やまがた新風塾」	65
⑩ 福島大学「ビジネスアカデミー」	66
⑪ 福島大学地域ブランド戦略研究所「地域ブランドクリエイター養成講座」 ..	68

⑫ 長岡大学「イノベーション人材養成講座」(MOT 教育)	69
⑬ 新潟商工会議所「経営革新塾」「創業塾」	70
⑭ 新潟県中小企業団体中央会	72
(2) 北海道地域(札幌・小樽)	73
① 小樽商科大学「専門職大学院アントレプレナーシップ専攻」	73
② 札幌商工会議所	75
③ 財団法人北海道中小企業総合支援センター	76
(3) 九州地域(福岡県、佐賀県)	77
① 九州大学「ビジネススクール(大学院産業マネジメント専攻)」	77
② 北九州市立大学「ビジネススクール(大学院マネジメント研究科)」	78
③ 九州経済産業局(産業人材育成事業等)	81
④ 株式会社NCBリサーチ&コンサルティング	82
⑤ 特定非営利活動法人「九州・アジア経営塾」	83
⑥ 特定非営利活動法人「鳳雛塾」	86
(4) 四国地域(香川県、愛媛県)	88
① 香川大学「大学院地域マネジメント研究科」	88
② 財団法人かがわ産業支援財団	90
③ 社団法人香川経済同友会	91
④ 松山商工会議所	92
⑤ 財団法人えひめ産業振興財団	94
⑥ いよぎん地域経済研究センター「IRC ニュー・リーダー・セミナー」	95
(5) その他地域(長野県、石川県、三重県、京都府)	97
① 信州大学「経営大学院イノベーション・マネジメント専攻」	97
② 金沢大学「地域政策研究センター」	98
③ 三重大学「大学院地域イノベーション学研究科」	100
④ 同志社大学「ソーシャル・イノベーション研究センター」	101

1. はじめに

周知のように東北地域を取り巻く社会・経済環境は、混迷を極める中で新たな活路を見出すための暗中模索の只中にある。こうした状況を打開するためには、新たなイノベーションを誘発し地域社会・経済を活性化して地域社会を牽引する、地元企業や団体などの経営者や管理者などのリーダーシップが必要不可欠であることに疑問の余地はないであろう。

ところが、東北地域社会を構成する様々な業界や団体では、多様な影響力を発揮する優れたリーダーを渴望する声が少なくない。こうした声の背後には「東北地域には優れたリーダーが不足しているのではないか」という認識があると考えられる。たとえば、ベンチャー企業には組織を束ねて率先する経営者の優れたリーダーシップが不可欠だが、東北地域にはベンチャー企業の起業数が少ない要因の一つが有能なリーダー不足の問題と密接に関係しているとも考えられる。

では、これからの時代に向けて東北地域で優れた経営者や管理者などのリーダーを育成するためにはどうすべきなのであろうか。近年のリーダーシップ開発に関する研究では、「困難な経験」や「一皮むけるような経験」の機会を与えることが不可欠であると言われている。また、今日のようにグローバルに複雑な環境変化を伴う時代において一流の経営者や管理者を育成するためには、良質な経験を与えるだけでなく、良質な経験を活用して効果的な経験学習を促進させるための、経営管理などに関する高度な知識やスキルを習得させることも重要な課題であると考えられている。1990年代頃から、日本の大手企業などでも次世代リーダー人材育成のための選抜教育などが実施され、継続的で体系的なリーダー人材育成に取り組む企業も少なくない。しかしながら、大手企業に比べると、地域の中小企業が単独でこうしたリーダー人材育成に取り組むことは決して容易ではない。それ故に、継続的で体系的なリーダー人材育成の仕組みを地域ぐるみで構築することが喫緊の課題となるのではあるまいか。

ところで、東北大学大学院経済学研究科では2005年7月に地域イノベーション研究センターを設置し、これまでの5年間に東北地域のイノベーション能力の向上を図り産業振興と経済発展に貢献するために、地域に関する幅広い調査研究と地域における人材の育成に向けた様々な取り組みを行ってきた。また、東北活性化研究センターは、2010年6月に東北産業活性化センターと東北開発研究センターが合併し、「知をつなぎ、地を活かす」を新たな活動理念として、東北地域の活力向上と持続的な発展に寄与するために新たに再スタートした。そして、2012年度より地域イノベーション研究センターでは体系的な地域ぐるみのリーダー人材育成をはじめとする継続的な人材育成事業を重点的に実施することとし、東北活性化研究センターがそれを支援することになった。

まず2010年度はそのための調査研究活動に着手した。2010年8月には両センターによる共同研究プロジェクトを結成し、東北地域および全国の地域における経営者や管理者を中心とするリーダー人材育成の実態調査を開始し、地域ぐるみのリーダー人材育成のあり方と今後の課題を探求することになったのである。

本報告書は、この共同研究プロジェクトによる調査研究の成果をまとめたものである。今回の調査目的は、東北地域（新潟を含む7県）における地元企業や団体の人材育成に関する問題点や課題を洗い出し、東北地域および東京・大阪・名古屋などの大都市圏を除く全国地域におけるリーダー人材育成（組織外部の教育研修などの **Off-JT**）の実態を明らかにすることによって、今後の地域ぐるみのリーダー人材育成の要件および今後の課題を究明することである。そのために東北地域の地元企業を対象とした人材育成に関するアンケート調査や東北地域および全国地域におけるリーダー人材育成に関与している実施機関への訪問インタビューをはじめとする様々な調査を実施した。

2. 東北地域における人材育成の実態調査と今後の課題

(1) 東北地域における地元企業の人材育成に関するアンケート調査

新潟県を含む東北7県の地元企業を対象として、人材育成に関するアンケート調査(2010年12月9日～24日)を実施した。このアンケート調査は、宮城県中小企業家同友会に所属する会員企業1014社および東北地域に本社が所在する中堅・大手企業¹約645社を合わせて1659社に郵送され、宮城県中小企業家同友会の有効回答社数288社、中堅・大手企業の有効回答社数148社、計有効回答数436社(回収率26%)であった。

■従業員数

アンケート結果であるが、今回アンケートに回答いただいた企業の社員数は、中堅・大企業では100～300人程度の企業が最も多く(図1)、また、中小企業では6～20人規模の企業が最も多い結果であった(図2)。

図1 中堅・大企業従業員数

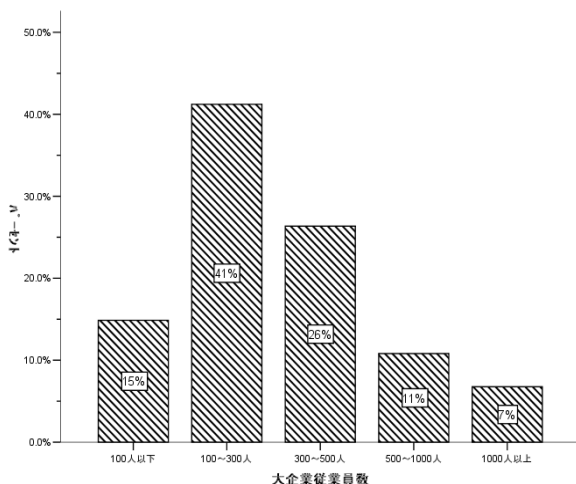
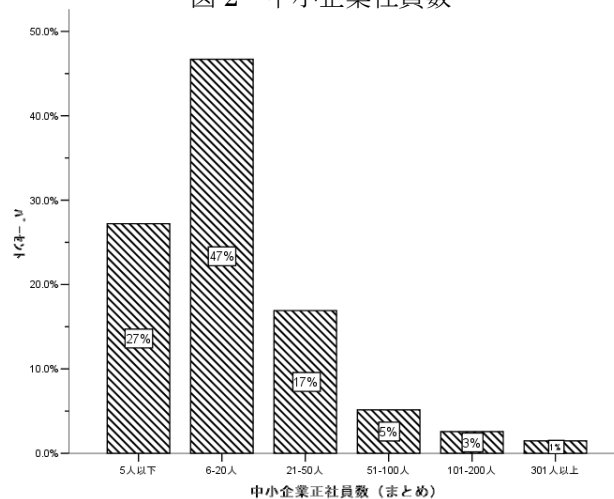


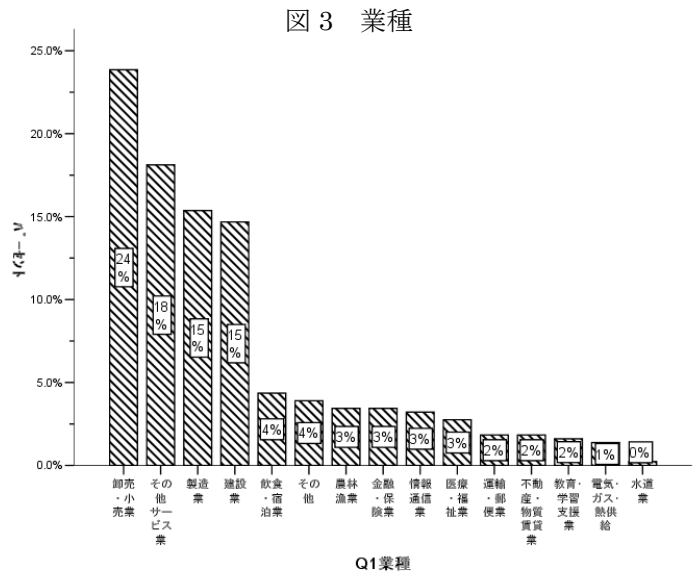
図2 中小企業社員数



¹ 対象企業の選別基準は、1) 製造業・建設業・運輸業：資本金3億円超過および従業員300名超過、2) 卸売業：資本金1億円超過および従業員300名超過、3) サービス業：資本金5千万円超過および従業員100名超過、4) 小売業：資本金5千万円超過および従業員50名超過である。

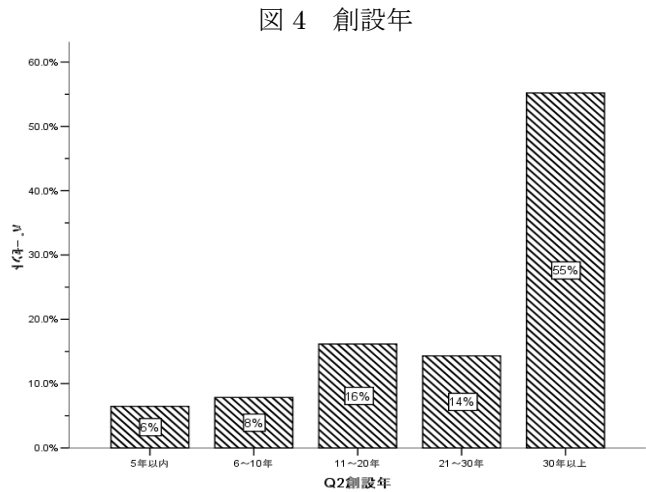
■業種

業種としては、卸売・卸小売が最も多く、その他サービス、製造業、建設業の順となった。これら4つの業種で全体の約4分の3を占めている(図3)。



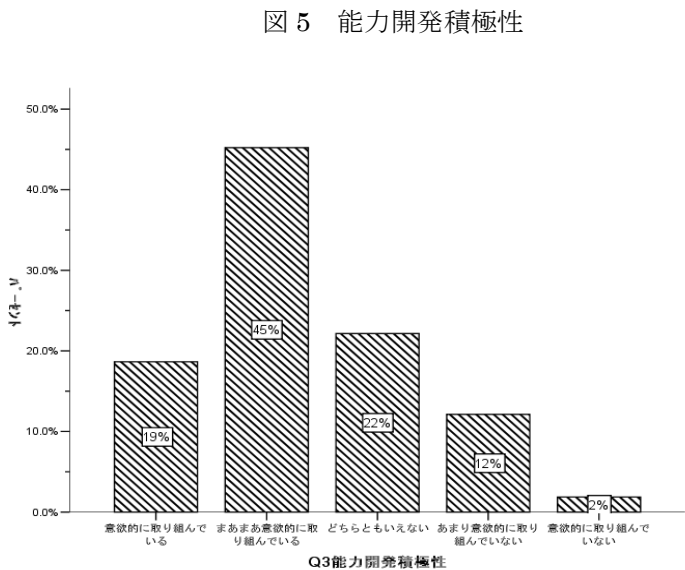
■創設年

創設年は30年を超える企業が最も多く、10%を超えるのは11~20年、21~30年という結果であった(図4)。



■従業員の能力開発への積極性

アンケートにて、「貴社は社員の能力開発にどの程度積極的に取り組んでいますか」という質問を行った。まあまあ意欲的に取り組んでいるという回答が最も多く、社員の能力開発に関して積極的な姿勢で取り組んでいることが分かった(図5)。



■研修経験

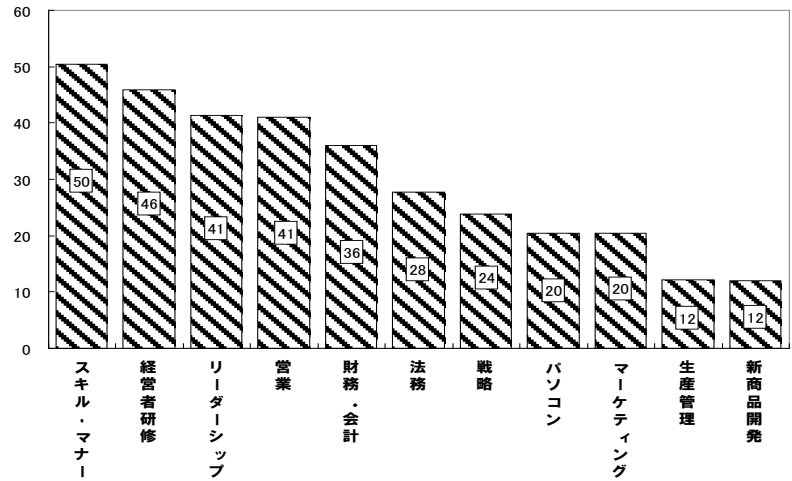
アンケートにて、「過去 5 年以内で貴社の社員が受講した研修がございましたら、お知らせ下さい」という質問を行った。

会社員としてのマナー研修など一般常識に関する研修が最も多かった。また、経営者研修やリーダーシップ研修といった管理職（もしくは、それ以上の役職を対象）とした研修も受講経験が多い傾向が見られた。営業や財務、法務など該当

部署にて必要とされる技能を習得するための研修も、受講している企業が一定数存在している。

生産管理、新商品開発、マーケティングなど企業によっては必ずしも必要としない研修については受講したという報告は少ない傾向が見られた（図 6）。

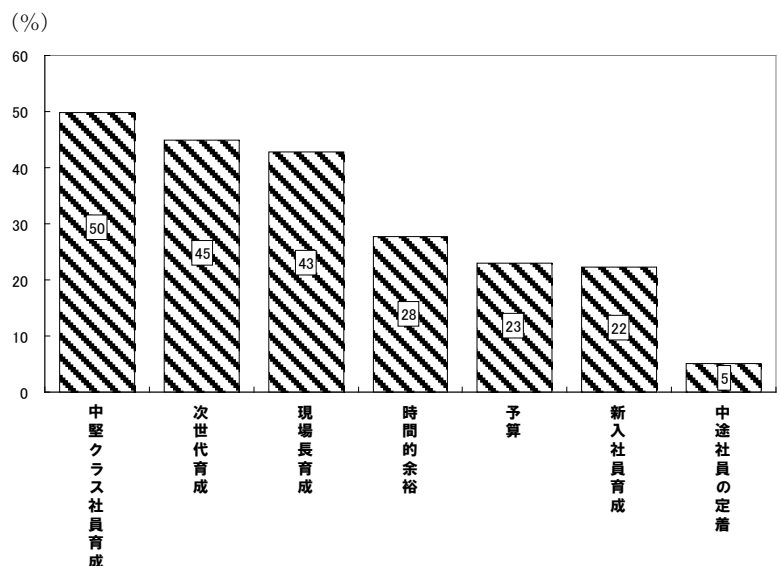
図 6 研修経験



■人材育成に関する悩み

アンケートにて、「人材育成について日頃感じていることについてお伺いします。」という質問を行い、人材育成の悩みについて調査を行った。次世代社長候補、中堅クラス社員、現場長と幹部及び幹部候補の人材育成が十分でなく、今後の研修の必要性を感じている企業が多いという結果になった。また、中小企業では時間的な余裕がない、リーマンショック以降の不況で予算を充てられないなどの回答もあった（図 7）。

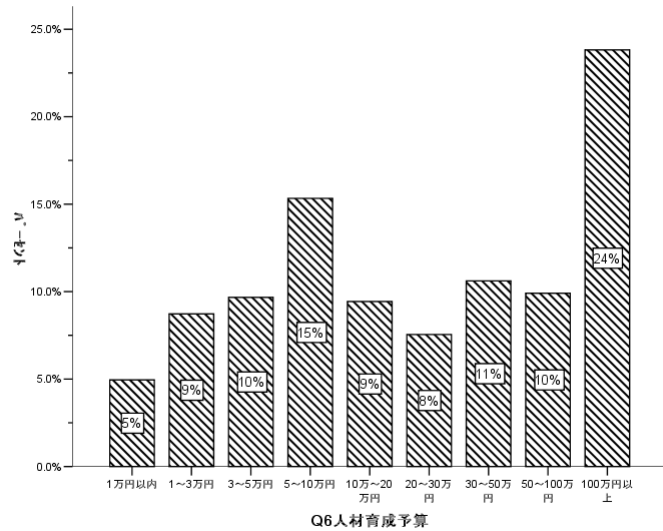
図 7 人材育成に関する悩み



■人材育成にかかる年間予算

人材育成にかかる年間予算としては、100万円以上の企業が最も多い。また全く人材育成費用に予算をかけていないという企業（1万円以下を想定）は少なく、企業によって金額はまちまちではあるが、どの企業も一定額を使い人材を育成しようという姿勢が見られる（図8）。

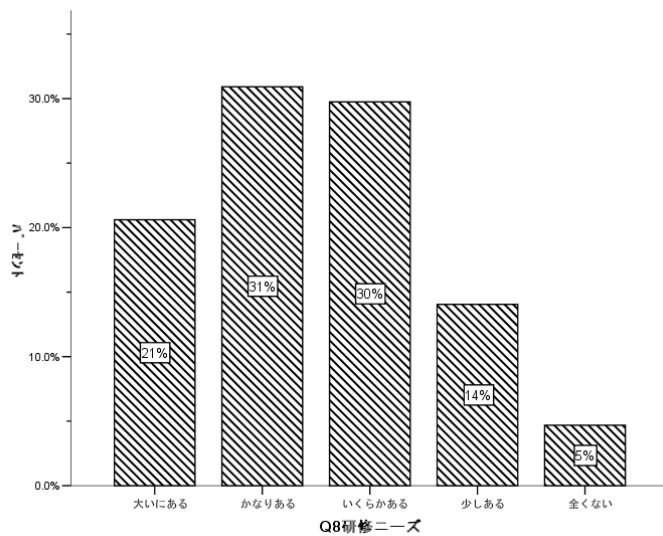
図8 人材育成にかかる年間予算



■研修の必要性

社員育成に関し、研修の必要性について質問を行った。研修に対するニーズは、「大いにある」、「かなりある」で全体の50%を超える結果となった。この2項目を選んだ企業数は220社であった（図9）。

図9 研修の必要性



本分析ではこの「大いにある」、「かなりある」を教育研修のターゲットと定め、以下に詳細な分析を行う。

◇教育研修ターゲットにおける分析

■従業員数 (TOP2)

以下では研修の必要性で「大いにある」、「かなりある」と答えた企業を TOP2 とし、分析を行う。有効回答数は中堅・大企業は 78 社、中小企業は 272 社であった。

中堅・大企業において全体分析との違いは、500～1000 人規模、100～300 人規模の企業のパーセンテージが増加している。しかしながら、従業員 100 人以下と 1000 人以上の企業のパーセンテージは低下している。中堅・大企業のボリュームゾーンは、100～1000 人規模の企業が多い (図 10)。中小企業では、全体分析に比べ従業員 6 人以上の企業のパーセンテージが増加している。ボリュームゾーンとしては、5 人以下～50 人程度の企業が多い (図 11)。

図 10 中堅・大企業従業員数 (TOP2)

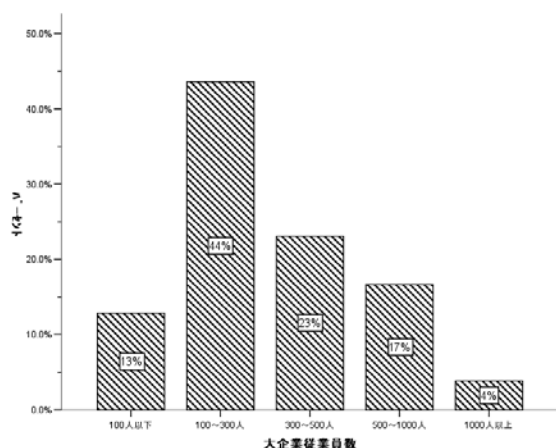
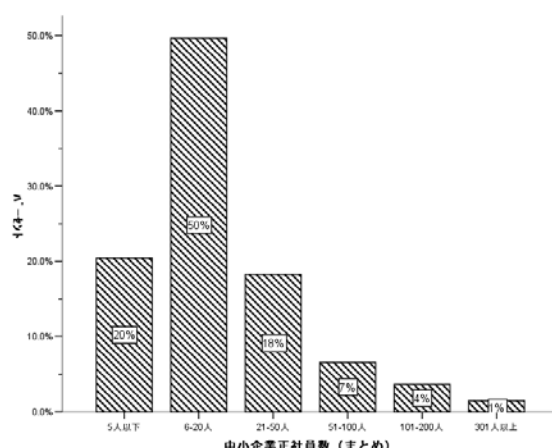


図 11 中小企業従業員数 (TOP2)

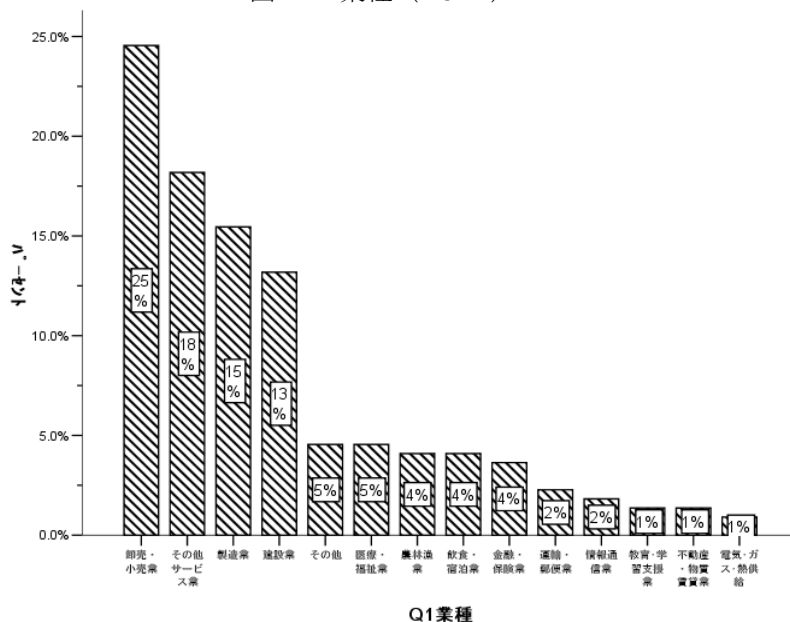


■業種 (TOP2)

卸売・小売業、その他サービス業、製造業、建設業が 10%を超えている。

また、全体分析に比べ卸売・小売業、医療・福祉が 2%伸びており研修ニーズが高いことが分かる (図 12)。

図 12 業種 (TOP2)

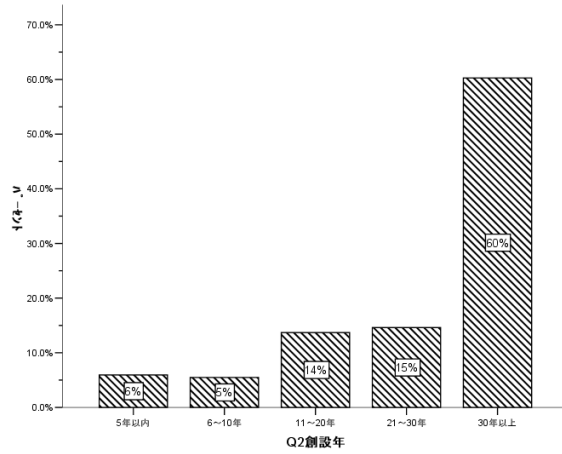


■創業年

創業年数 30 年以上が過半数を占めている (図 13)。

全体分析と比較すると、創業 30 年以上の企業が 5%ポイントアップしており、創業が長いほどセミナーへの積極性があることが分かる。

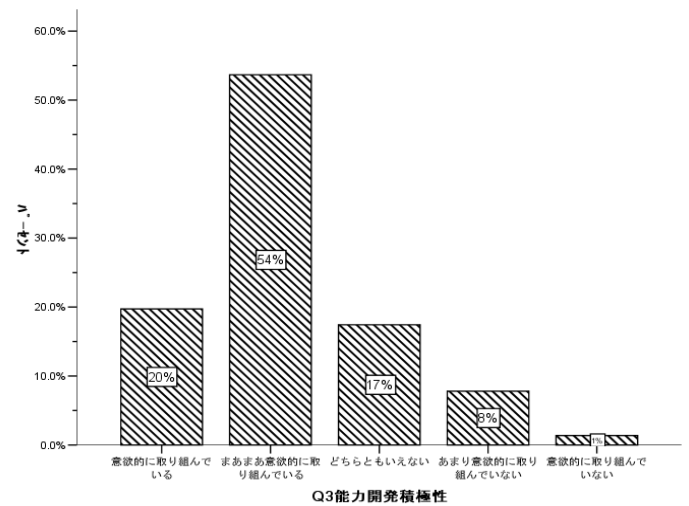
図 13 創設年 (TOP2)



■従業員の能力開発への積極性

全体分析と比較すると、「意欲的に取り組んでいる」が 1%の増加、「まあまあ意欲的に取り組んでいる」が 9%の増加と、全体として従業員能力開発に対して、積極的な企業の割合が増えている (図 14)。

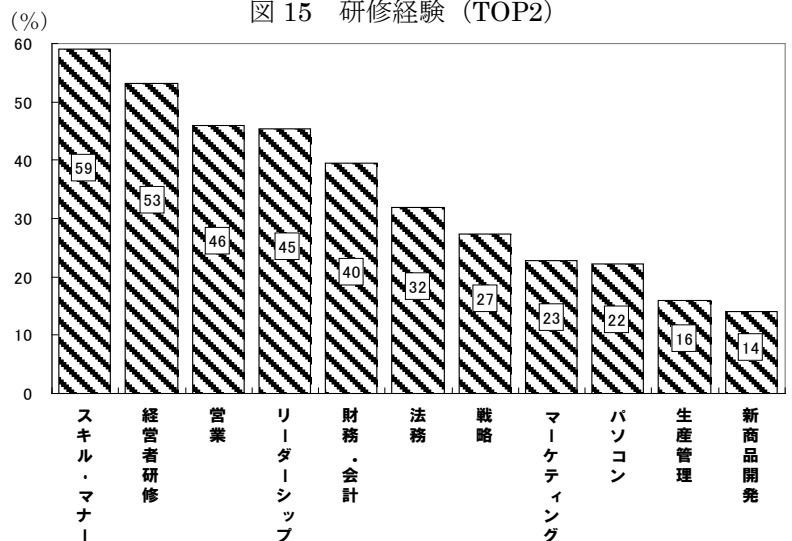
図 14 能力開発積極性 (TOP2)



■研修経験

全体分析と比較すると各セミナーの受講率が高い。特にマナー研修は 9%の増加が見られる。マナー研修は通常、新人に対して行う研修である。若手からじっくりと育てようという姿勢があることが分かる。また研修ニーズがある企業は、自社が他社に比べ研修実施が低い為に研修の必要性を感じているわけではなく、社員の能力を更に伸ばすために積極的に研修を行っていることが分かる (図 15)。

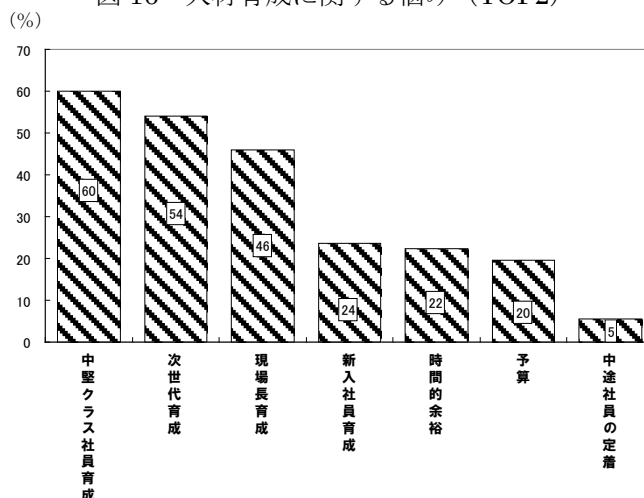
図 15 研修経験 (TOP2)



■人材育成に関する悩み

全体分析と比較すると人材育成に関して十分でないと答える割合が多い。従業員の質に関して、様々な研修を行いながらも能力に関して危機意識を持っている企業が多いことが分かる。特に中堅クラス・次世代社長育成に関しては全体に比べ9%近い増加幅があり、中・上級管理職に関して強い危機意識があると考えられる（図16）。

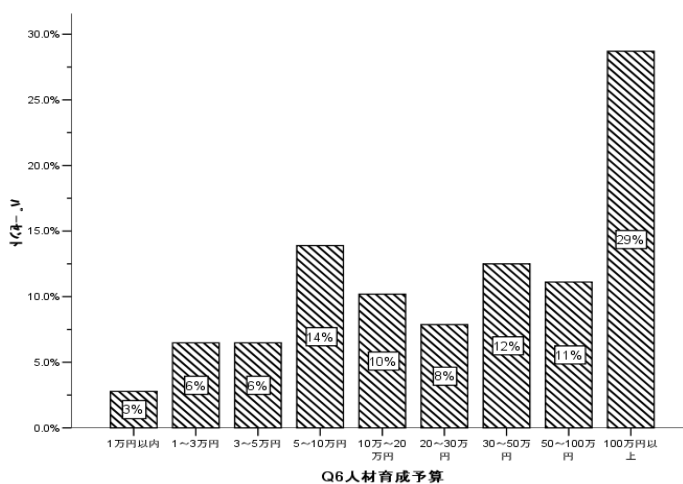
図16 人材育成に関する悩み（TOP2）



■人材育成にかかる年間予算

全体分析と比較すると人材育成の必要性を感じている企業は年間の人材育成予算も全体と比較し高い傾向がある。特に100万円以上の予算をかけている企業は5%増加している（図17）。

図17 人材育成にかかる年間予算（TOP2）

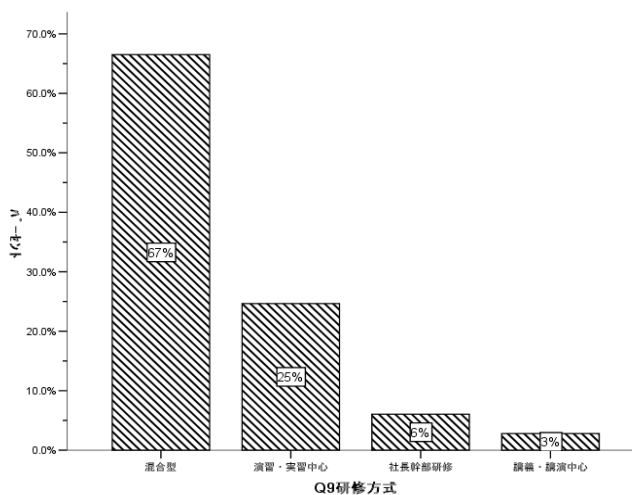


■講義形態

混合型が67%と非常に高い割合を示している。ついで、演習・実習型となっている。講義形式の需要は低い（図18）。

ここから、混合型でも演習・実習のカリキュラムを多めに取り入れた研修が最も受講したい研修となると考えられる。

図18 受講したい研修方式（TOP2）



■ 育成対象者優先順位

アンケートにて、「現在、主たる人材育成の対象と考えておられるのはどの層ですか。以下の中から、優先順位をつけ2つまで選んでください。」という質問を行い、育成対象者の優先順位2位までについて調査を行なった。

優先対象者1、2共に上級管理職（部課長クラス）、現場リーダ（係長クラス）が多い。優先順位1としては、経営者候補の割合が多い。また、優先順位2は若手社員が多いことがそれぞれの特徴となっている（図19・図20）。

図19 育成対象者優先順位1 (TOP2)

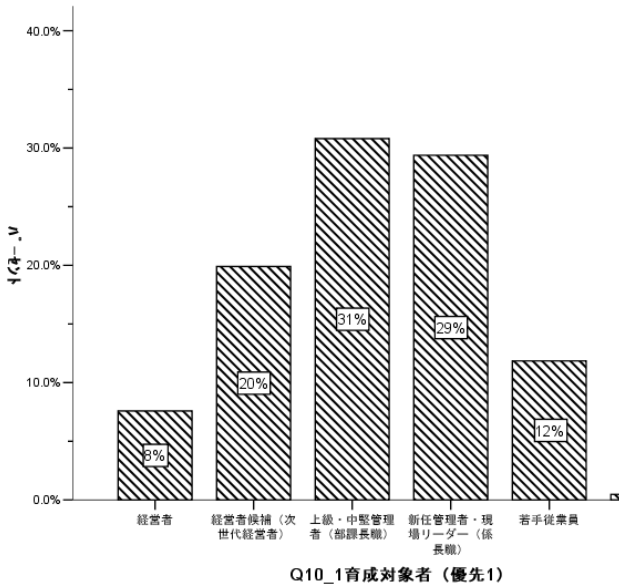
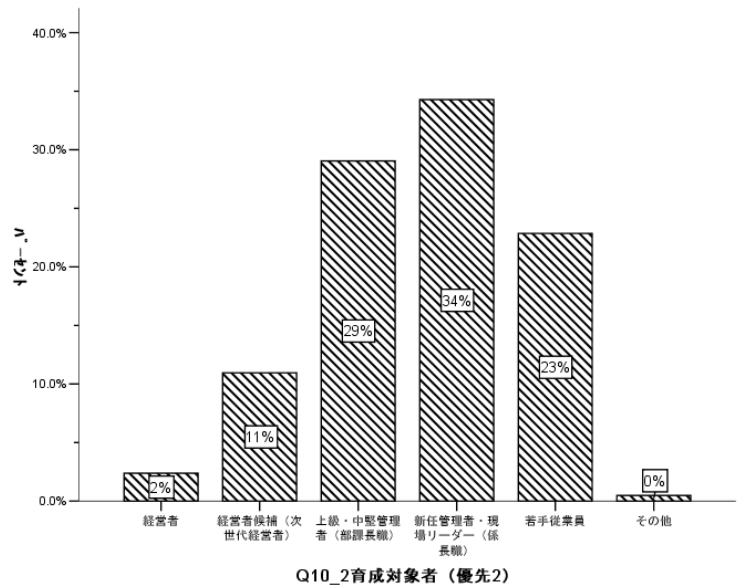


図20 育成対象者優先順位2 (TOP2)



■ 各役職の適正研修料金

アンケートにて、「ある役職の人材が仕事に役立つ適切な研修を受ける場合、1講座あたりの受講料はいくら程度が適切だと思いますか」という質問を行い、各役職の適正料金について調査を行なった。

各役職の適正研修料金の特徴であるが、経営者層は1~20万円の研修料がボリュームゾーンである。また「金額にかかわらず必要があれば受講する」が、他役職に較べ最も高い。経営者候補は1~20万円がボリュームゾーンであった。最も研修需要の多かった部課長クラスでは1~10万円の研修料がボリュームゾーンである。係長クラスになると適性研修料が下がり1~5万円になる。若手クラスでは、1万円以下~5万円の研修料がボリュームゾーンである。このように、20万円程度を最も高い価格帯として、役職が下がるに連れ適正と考える料金も下がる傾向が見られた（図21~25）。

図 21 適正研修料_経営者 (TOP2)

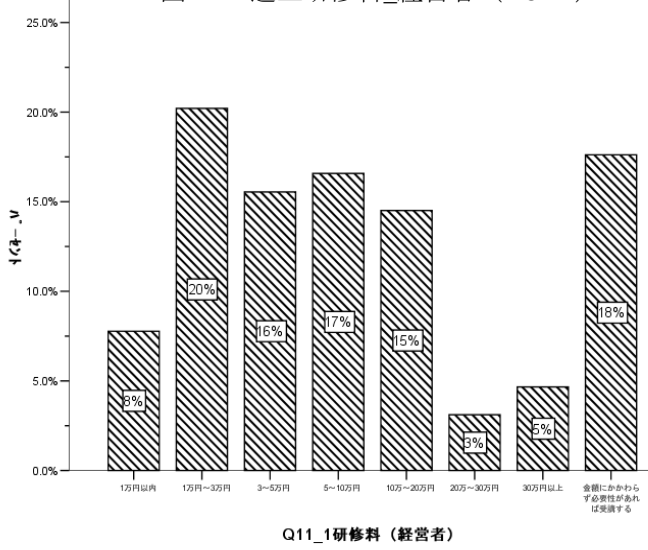


図 22 適正研修料_経営者候補 (TOP2)

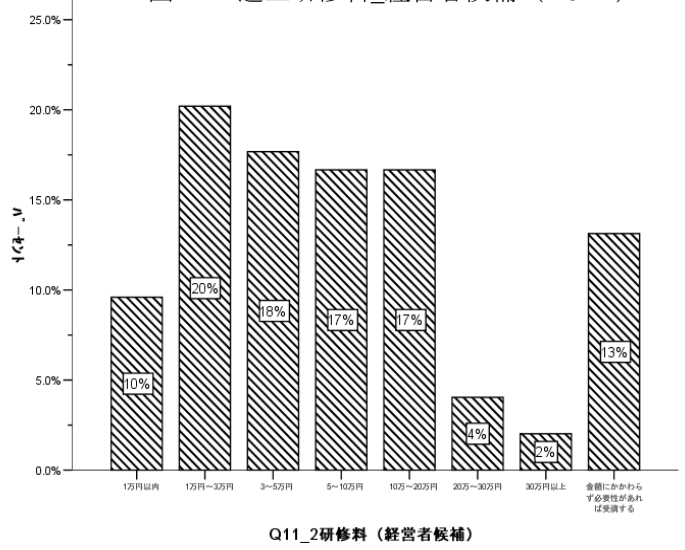


図 23 適正研修料_部課長 (TOP2)

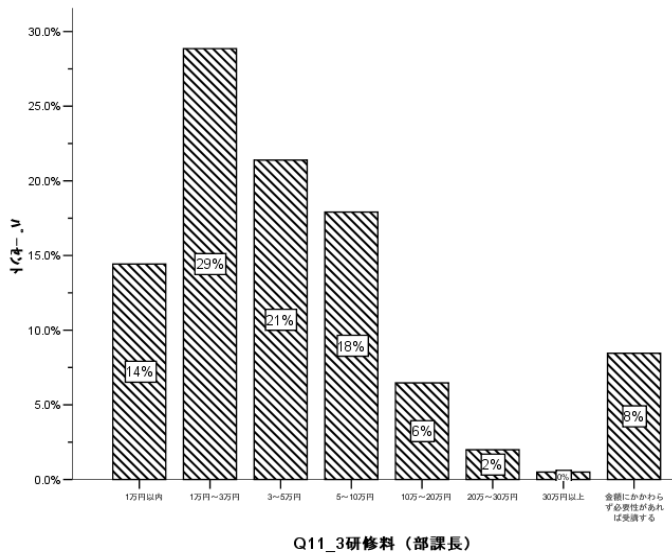


図 24 適正研修料_係長 (TOP2)

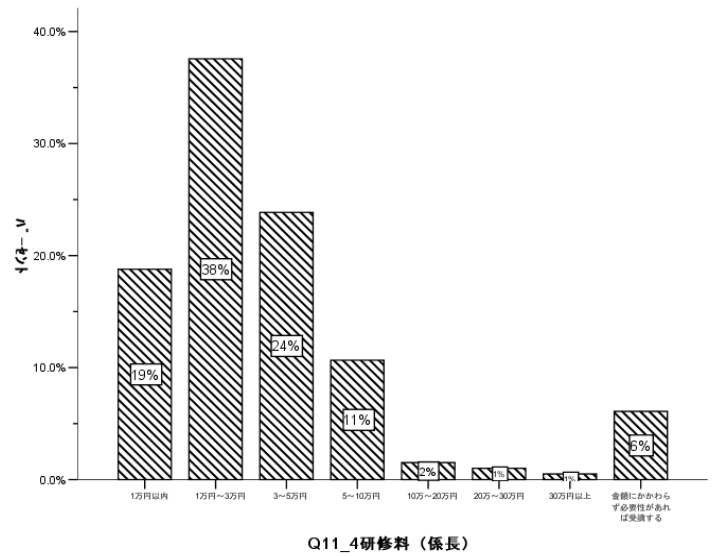
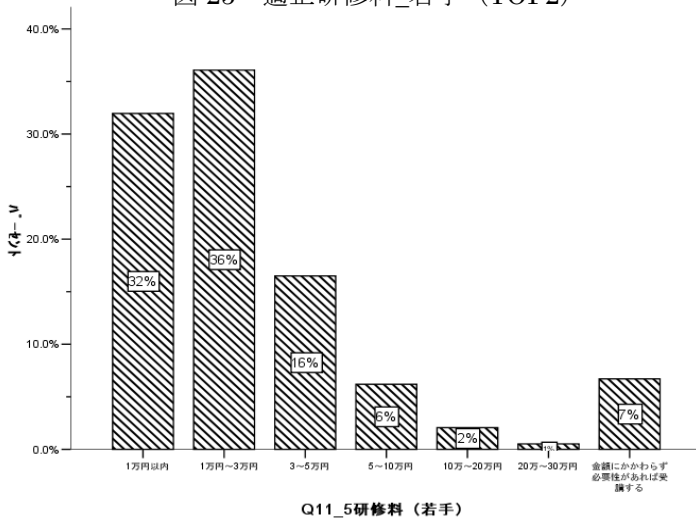


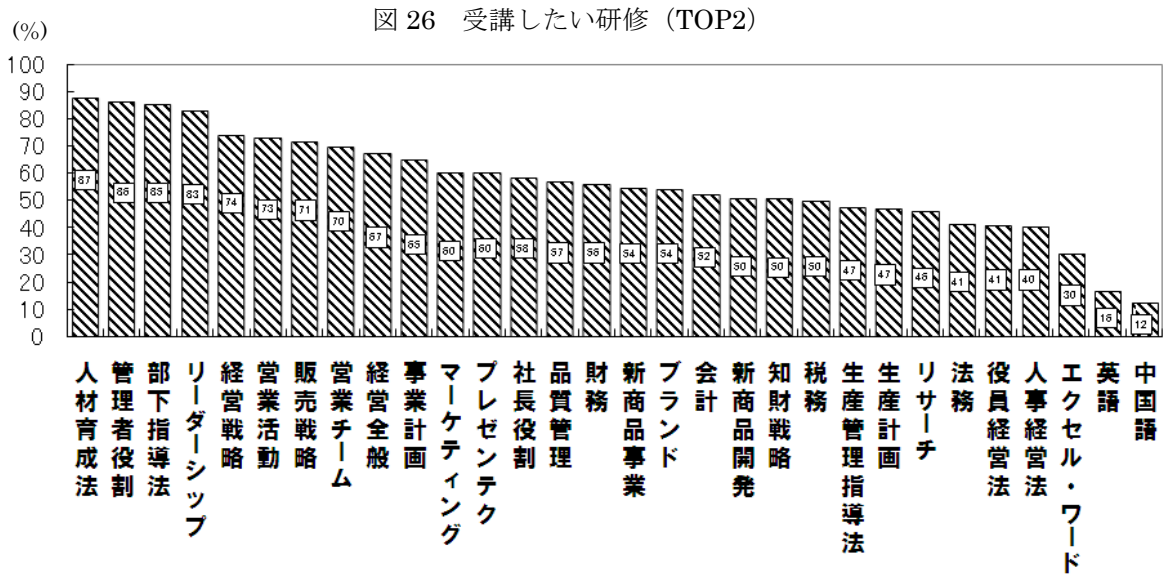
図 25 適正研修料_若手 (TOP2)



■研修ニーズ

アンケートにて、「貴社は現在、どのような研修に興味がありますか。」という質問を行い、研修ニーズについて調査を行なった。そのなかで、研修科目に関する興味「大いにある」、「かなりある」のTOP2の累計パーセンテージで分析を行った（図26）。

結果として、人材育成方法、管理者役割、部下指導方、リーダーシップなどヒューマンリソースマネジメント系の研修が上位に集中した。次いで、経営戦略を始め経営全般、事業計画なども高いニーズがあるということが分かった。また、営業活動方法、販売戦略、成果をあげる営業チームの作り方など、営業部関係に関する研修も高いニーズがあった。



更に、業種別の研修ニーズについて分析を行った（図27）。上記に示した受講したい研修TOP2の平均値より高い値を太字下線付けした。

卸売・小売業は営業チーム作り、人材育成方法、事業計画の値が高く、営業を中心とした人材育成方法や、今後の事業展開のあり方についてのセミナーが特に需要があると考えられる。

製造業は、リーダーシップ、生産管理、品質管理、新商品事業、新商品開発が平均よりも高い数値となった。自社の商品能力や生産方法の向上と、それをまとめ推進するリーダーシップを必要としているのではないかと考えられる。建設業は全体よりも多くの研修が高い数値が見られた。特に、平均よりも大きく乖離して高い値であったのは、経営全般、社長役割、生産管理、品質管理、税務であった。このことから社長を中心とした経営方法論が必要とされており、現場では建設業用にカスタマイズされた生産、品質管理の方法についての研修需要があると考えられる。

表1 業種別受講したい研修 (TOP2)

	N 数	Q12_1 経営全般	Q12_2 社長役割	Q12_3 営業活動	Q12_4 営業チーム	Q12_5 販売戦略	Q12_6 リーダーシップ
	TOP2 平均	67	58	73	70	71	83
卸売・小売業	54	62	47	<u>76</u>	<u>76</u>	70	81
製造業	34	59	53	59	56	62	<u>85</u>
建設業	29	<u>76</u>	<u>76</u>	<u>79</u>	67	71	<u>86</u>
医療・福祉業	10	60	<u>70</u>	60	60	40	60
農林漁業	9	<u>78</u>	56	56	67	67	<u>89</u>
飲食・宿泊業	9	63	56	<u>78</u>	67	<u>78</u>	<u>89</u>
金融・保険業	8	57	14	88	<u>75</u>	86	75
運輸・郵便業	5	60	<u>60</u>	40	60	60	80
情報通信業	4	25	25	<u>75</u>	50	<u>75</u>	75
不動産・物質賃貸業	3	<u>100</u>	<u>67</u>	<u>100</u>	67	<u>100</u>	<u>100</u>
教育・学習支援業	3	33	<u>67</u>	33	33	0	67
電気・ガス・熱供給	2	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	100	<u>100</u>	<u>100</u>
その他サービス業	40	<u>78</u>	<u>67</u>	<u>79</u>	<u>77</u>	<u>84</u>	83

	N 数	Q12_7 管理者役割	Q12_8 部下指導法	Q12_9 人材育成法	Q12_10 生産計画	Q12_11 生産管理指導法
	TOP2 平均	86	85	87	47	47
卸売・小売業	54	83	83	<u>89</u>	34	35
製造業	34	82	85	82	<u>65</u>	<u>62</u>
建設業	29	<u>93</u>	<u>90</u>	<u>90</u>	<u>52</u>	<u>59</u>
医療・福祉業	10	80	<u>90</u>	<u>90</u>	22	22
農林漁業	9	67	67	<u>89</u>	44	<u>56</u>
飲食・宿泊業	9	<u>89</u>	78	<u>89</u>	<u>57</u>	<u>57</u>
金融・保険業	8	75	63	63	17	17
運輸・郵便業	5	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>75</u>	<u>75</u>
情報通信業	4	<u>100</u>	75	75	25	25
不動産・物質賃貸業	3	<u>100</u>	67	67	<u>67</u>	<u>67</u>
教育・学習支援業	3	67	67	67	0	0
電気・ガス・熱供給	2	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>50</u>	<u>50</u>
その他サービス業	40	<u>88</u>	<u>90</u>	<u>90</u>	<u>60</u>	<u>54</u>

	N 数	Q12_12 品質管理	Q12_13 財務	Q12_14 税務	Q12_15 会計	Q12_16 新商品事業
	TOP2 平均	57	56	50	52	54
卸売・小売業	54	50	50	41	46	<u>57</u>
製造業	34	<u>71</u>	47	35	44	<u>62</u>
建設業	29	<u>70</u>	<u>62</u>	<u>69</u>	<u>62</u>	52
医療・福祉業	10	56	50	40	50	20
農林漁業	9	44	44	33	22	33
飲食・宿泊業	9	57	<u>67</u>	<u>56</u>	<u>56</u>	<u>63</u>
金融・保険業	8	0	29	29	29	0
運輸・郵便業	5	<u>60</u>	<u>60</u>	20	40	40
情報通信業	4	<u>75</u>	50	50	50	<u>75</u>
不動産・物質賃貸業	3	<u>67</u>	<u>67</u>	<u>67</u>	<u>67</u>	<u>67</u>
教育・学習支援業	3	0	<u>67</u>	<u>67</u>	<u>67</u>	33
電気・ガス・熱供給	2	50	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
その他サービス業	40	<u>62</u>	<u>70</u>	<u>70</u>	<u>68</u>	<u>63</u>

		Q12_17 新商品開発	Q12_18 経営戦略	Q12_19 知財戦略	Q12_20 事業計画
	TOP2 平均	50	74	50	65
卸売・小売業	54	<u>53</u>	74	42	<u>67</u>
製造業	34	<u>56</u>	71	47	56
建設業	29	48	<u>83</u>	<u>55</u>	<u>69</u>
医療・福祉業	10	20	60	30	40
農林漁業	9	44	56	<u>56</u>	44
飲食・宿泊業	9	<u>63</u>	<u>78</u>	<u>56</u>	<u>78</u>
金融・保険業	8	0	57	29	43
運輸・郵便業	5	40	60	40	60
情報通信業	4	<u>75</u>	<u>75</u>	<u>75</u>	<u>75</u>
不動産・物質賃貸業	3	<u>67</u>	<u>100</u>	<u>67</u>	<u>100</u>
教育・学習支援業	3	33	33	33	33
電気・ガス・熱供給	2	50	<u>100</u>	50	<u>100</u>
その他サービス業	40	<u>58</u>	<u>79</u>	<u>66</u>	<u>74</u>

		Q12_21 法務	Q12_22 役員経営法	Q12_23 人事経営法	Q12_24 マーケティング	Q12_25 ブランド
	TOP2 平均	41	41	40	60	54
卸売・小売業	54	31	33	34	57	42
製造業	34	32	32	41	53	56
建設業	29	29	36	29	55	55
医療・福祉業	10	50	40	60	60	40
農林漁業	9	33	22	22	44	67
飲食・宿泊業	9	44	44	44	78	67
金融・保険業	8	43	29	29	57	57
運輸・郵便業	5	40	80	60	40	40
情報通信業	4	75	75	75	75	50
不動産・物質賃貸業	3	67	33	33	100	33
教育・学習支援業	3	33	33	33	33	33
電気・ガス・熱供給	2	50	50	50	100	50
その他サービス業	40	64	59	54	70	68

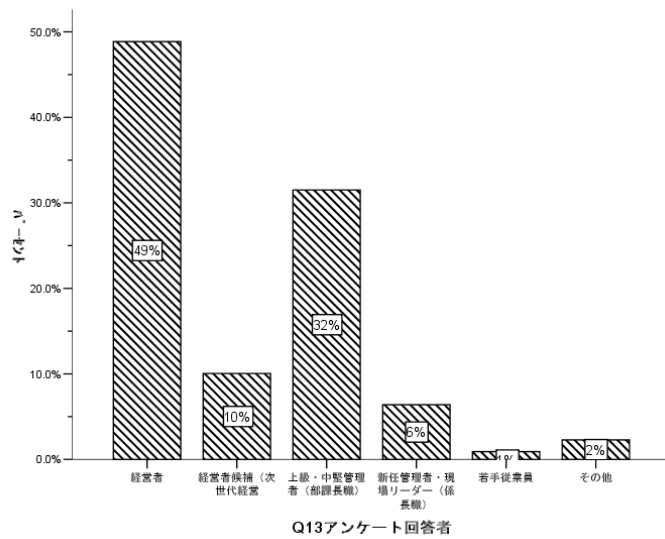
		Q12_26 リサーチ	Q12_27 プレゼンテク	Q12_28 エクセル・ワード	Q12_29 英語	Q12_30 中国語
	TOP2 平均	46	60	30	16	12
卸売・小売業	54	38	53	18	6	6
製造業	34	44	59	15	24	18
建設業	29	45	71	36	22	7
医療・福祉業	10	50	60	40	10	20
農林漁業	9	44	33	44	22	33
飲食・宿泊業	9	56	78	44	56	50
金融・保険業	8	43	50	43	0	0
運輸・郵便業	5	40	40	40	20	20
情報通信業	4	50	75	25	25	25
不動産・物質賃貸業	3	67	67	33	0	0
教育・学習支援業	3	33	67	33	0	0
電気・ガス・熱供給	2	50	50	0	100	0
その他サービス業	40	49	65	46	11	8

■ アンケート回答者

今回アンケートに回答いただいた方の役職であるが、経営者、部課長クラスを中心として、研修を送り出す立場にあると考えられる役職であった（図 27）。

今回のアンケート調査は、以上の回答者の方に回答をいただいたおかげで、今後セミナー実施にあたり大きな知識を得ることが出来た。

図 27 アンケート回答者（TOP2）



■ まとめ

本分析は、今後東北地方の企業に対し有効なセミナーを実施するにあたり行ったアンケート調査である。

今回のアンケート調査分析から得られた知見としては、創業数 30 年以上の企業が東北地方には多く、更にそのような企業が研修に対して興味を持っていた。業種は、卸売・卸小売が最も多く、その他サービス、製造業、建設業の順であり、これらが全体の 4 分の 3 を占めていた。人材に関する悩みとしては、中堅・上級社員クラス的能力向上であった。この悩みを反映してか、研修を受けさせたい人材は係長クラスから次世代経営者クラスまでであった。最も、研修を受けさせたいと考えられている層は部課長など上級管理者である。適正研修料としては、1～10 万円程度であった。研修方法としては、混合型のセミナーを選択する傾向が強い。受講したいセミナーとしては、ヒューマンリソースマネジメント系の研修や経営戦略、営業戦略に関するものであった。

アンケート回答者は、経営者、部課長クラスを中心として、研修を送り出す立場にあると考えられる役職であった。よって、このアンケート回答の信憑性は高いことが考えられる。

(2) 東北地域におけるリーダー人材育成の実態調査

この実態調査の主な対象機関は、新潟を含む東北 7 県に所在する大学、商工会議所などの社団法人や財団法人、地方銀行や信用金庫などの地域金融機関、民間の教育研修事業企業などであり、東北地域全体で 69 機関（106 コース）である。調査期間は 2010 年 8 月から 12 月までの約 5 ヶ月間で、調査方法はホームページ調査や電話での聞き取り調査および訪問インタビュー調査などを組み合わせて実施した。

表2 東北地域の主なリーダー人材育成の実施機関およびコース（実態調査対象）

	青森	岩手	秋田	宮城	山形	福島	新潟	合計
機関	7	11	7	17	8	8	11	69
コース	14	13	10	29	10	12	18	106

また、この69機関の内、訪問インタビュー調査の対象としたのは13機関である²。さらに、仙台市に拠点をもつ主な教育研修事業企業5社³を対象にして東北地域における教育研修事業の内容について電話取材および訪問インタビュー調査を実施した。

今回の実態調査での主な調査項目は、教育研修形態、顧客ターゲット、教育研修スタイル、教育研修期間、費用などだが、調査の結果は以下のとおりである。ただし、集計にあたっては、専門家派遣などの個別コンサルティングおよび技術向上を目的とする職業能力開発大学校等のコースなどは除外した。

表3 東北地域のリーダー人材育成機関（訪問インタビュー調査対象）

地域		訪問インタビュー調査対象の機関
青森県	八戸市	八戸大学・八戸短期大学 総合研究所
岩手県	盛岡市	岩手大学 農学部
		財団法人いわて産業振興センター
	花巻市	花巻信用金庫
宮城県	石巻市	石巻専修大学 大学開放センター
	仙台市	東北芸術工科大学 大学院仙台スクール
山形県	酒田市	東北公益文科大学 地域共創センター
	山形市	山形銀行
福島県	郡山市	福島大学 ビジネスアカデミー
	福島市	福島大学 地域ブランド戦略研究所
新潟県	長岡市	長岡大学
	新潟市	新潟商工会議所
		新潟県中小企業団体中央会

① 教育研修形態

社団法人や財団法人などの公的機関、各県に所在する大学、地方銀行や信用金庫などの

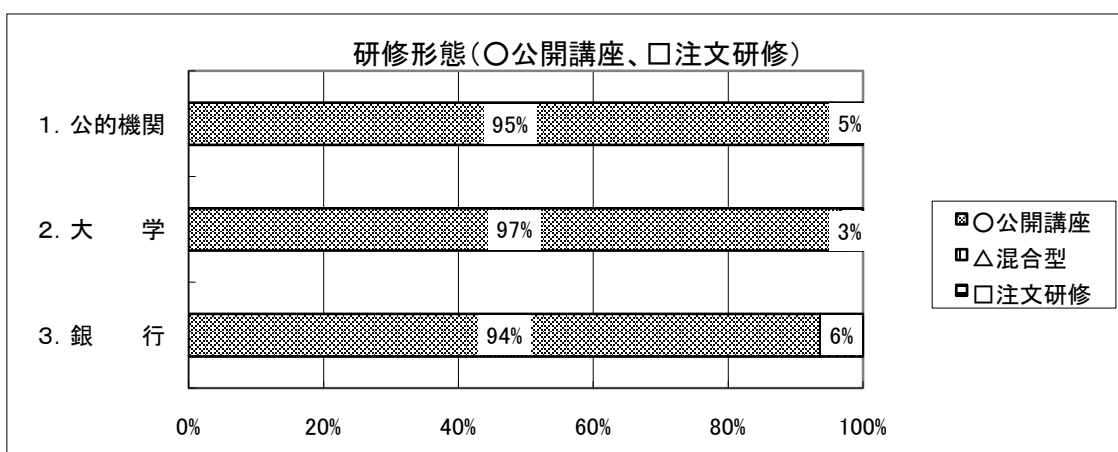
² この13機関の訪問調査の他に、花巻信用金庫が主催する「夢・企業家塾」の塾生企業6社への訪問調査を実施した。

³ 学校法人産業能率大学総合研究所東北事業センター、(株)ビジネスコンサルタント仙台営業所、(株)日本マネジメント協会東部本社 東北・北海道本部、マンパワー・ジャパン(株)仙台、(株)日本能率協会マネジメントセンター東北営業部。

地域金融機関のいずれにおいても、主催者が主導的に実施する汎用的な一般向けの公開講座が9割以上を占め、顧客の個別ニーズに基づく注文（オーダーメイド型）研修はきわめて少ないことが特徴である。

ちなみに注文研修の内容を見てみると、産業支援機関による「実践経営塾」（実際の事業計画書をもとにディスカッションを行いながら事業計画をブラッシュアップしていく研修）や中小企業団体による「経営指針を創る会」（経営者がお互いの課題を議論し、学び合うことで経営者としての資質を高めていく研修）などが代表的なものである。その他に、岩手県花巻市の花巻信用金庫による「夢・企業家塾」（塾生自らが講師を選定するなど自発的な運営を行いながら塾生相互のネットワークを生かして経営課題を学び合う研修）などがある。

図 28 東北地域のリーダー人材育成に関する教育研修形態



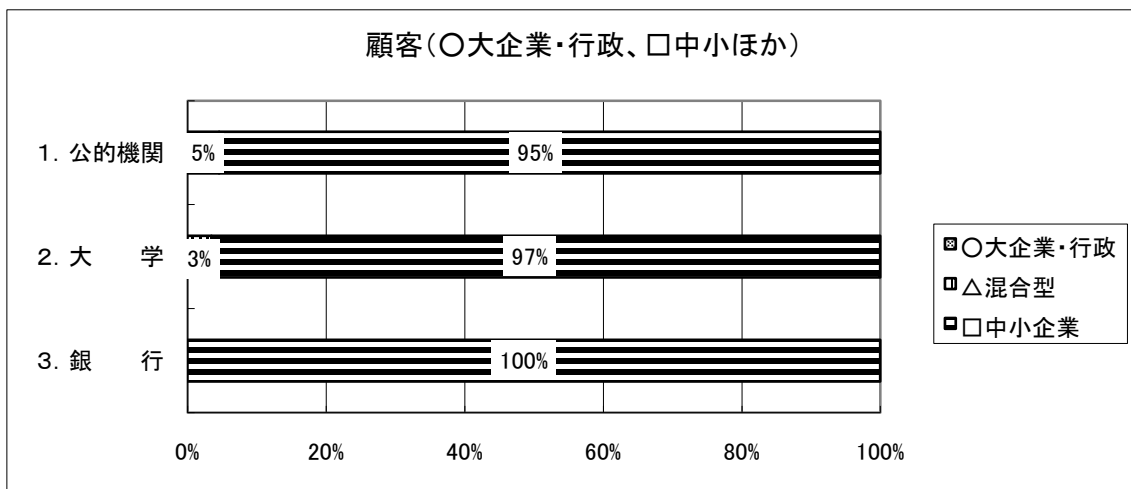
	1.公的機関	2.大学	3.銀行
○公開講座（主催者主導）	42	29	15
△混合型	0	0	1
□注文研修（顧客ニーズ）	2	1	0

※各研修コース数内訳

② 教育研修ターゲット

いずれの実施機関も地元の中小企業向けの教育研修が大半を占めており、地域における中小企業の人材育成支援を意識したものであると思われる。

図 29 東北地域の人材育成に関する教育研修ターゲット



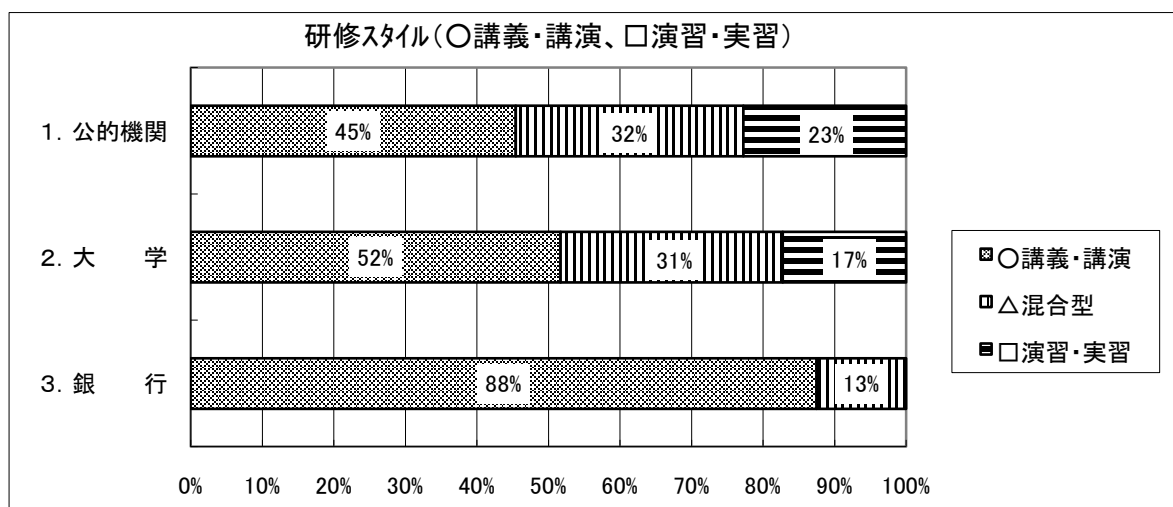
	1.公的機関	2.大学	3.銀行
○大企業・行政	2	0	0
△混合型	0	1	0
□中小企業	42	28	16

※各研修コース数内訳

③ 教育研修スタイル

公的機関および大学が主催する場合、講義や講演が中心となる教育研修が約半数を占め、演習や実習を中心とした教育研修は全体の 2 割程度である。一方、地方銀行などが主催する場合、講義や講演方式の教育研修が 9 割近くを占めている。

図 30 東北地域の人材育成に関する教育研修スタイル



	1.公的機関	2.大学	3.銀行
○講義・講演中心	20	15	14
△混合型	14	9	2
□演習・実習中心	10	5	0

※各研修コース数内訳

ちなみに公的機関などが主催する演習や実習が中心となる 10 コースの内訳は、「経営」、「農商工連携」、「創業・起業」に関するテーマが比較的多いことが特徴である。

- リーダーシップ研修 ■アグリビジネス経営者養成講座 ■創業塾
- 経営指針を創る会 ■農商工連携プロフェッサー育成塾 ■女性向け創業塾
- 経営革新塾 ■農商工連携等人材育成 ■企業家大学
- 実践経営塾

また、大学などが主催する演習や実習が中心の 5 コースの内訳は、いずれも IT 関連の教育研修が中心であり、「経営」をテーマとした教育研修は極めて少ないと思われる。

- システム開発マイスター養成塾 ■IT講習会
- IT教育研修会 ■IT経営講座
- IT関連人材育成プログラム

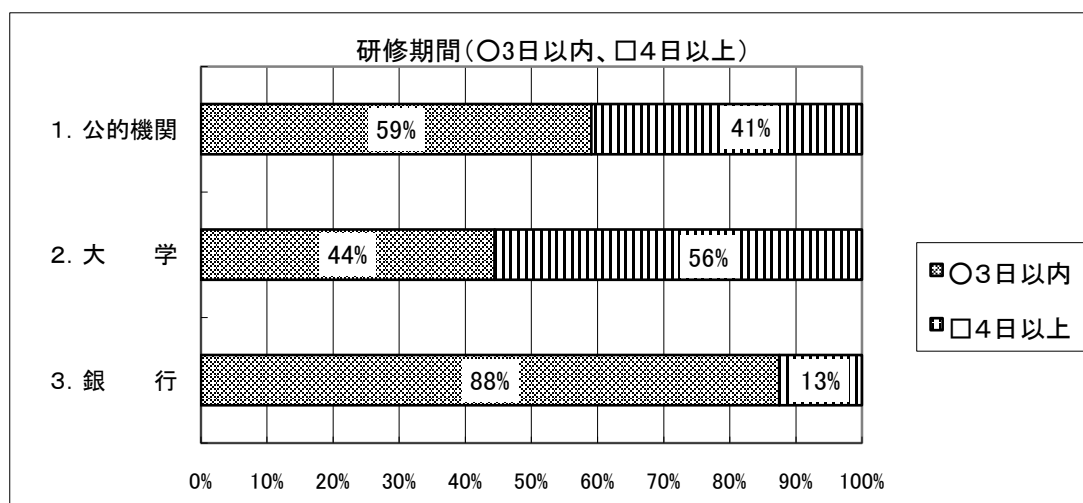
ただし、講義・講演形式と演習・実習形式の混合型研修のうち、演習・実習の比重が相対的に大きいと思われる教育研修として、「起業家養成講座」（八戸大学）、「社会起業家養成講座」（東北公益文科大学）、「イノベーション人材養成講座（MOT 教育）」（長岡大学）などがある。

④ 教育研修期間

公的機関が主催する場合、3 日以下の比較的短期の教育研修が 6 割を占める。一方、大学が主催する場合、4 日以上にわたる比較的長期間の教育研修が 6 割を占める。また、地方銀行などが主催する場合、3 日以下の短期的なスポット型教育研修が 9 割を占めている。

なお、4 日以上にわたる比較的長期間の教育研修の場合、ほとんどのケースで演習や実習などが取り入れられている。

図 31 東北地域の人材育成に関する教育研修期間



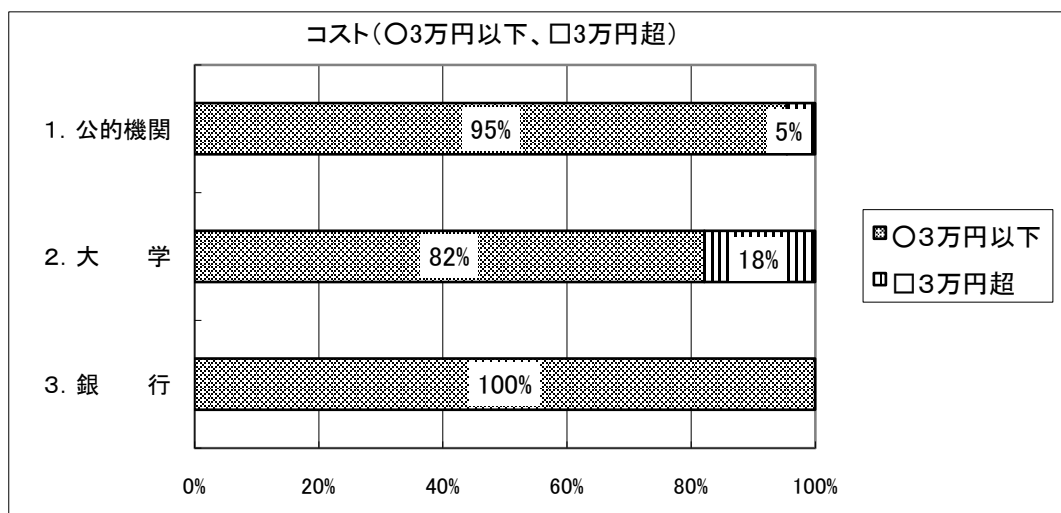
	1.公的機関	2.大学	3.銀行
○3日以内	26	12	14
□4日以上	18	15	2
4日以上のもの (研修タイトル) ※ほとんどのケースで演習や実習が取り入れられている。	企業家大学 後継者塾 農商工連携ビジネススクール 創業塾：3件名 女性向け創業塾 経営革新塾：3件名 実践経営塾 アグリビジネス経営者養成 起業塾・経営革新塾 農商工連携人材育成 経営指針を創る会 技術市場交流プラザ 農商工連携プロデューサー ビジネスプロデューサー養成	IT関連：5件名 ツーリズム人づくり大学 観光大学 起業家育成講座 アグリフロンティアスクール コーディネータ認定研修 東北企画塾 社会起業家育成塾 エグゼクティブプログラム イノベーション人材養成 ビジネス講座	新風塾 夢・企業家塾

※各研修コース数内訳

⑤ 教育研修費用

1 コースあたりの教育研修費用について、各機関・団体ともに3万円以下の比較的安価な教育研修が圧倒的に多数を占めている。

図 32 東北地域の人材育成に関する教育研修費用



	1.公的機関	2.大学	3.銀行
○3万円以下	42	23	16
□3万円超	2	5	0

※各研修コース数内訳

⑥ 民間の教育研修事業の活動内容

民間の教育研修事業会社が提供する経営者や管理者を対象とした汎用的な公開講座などの教育研修は極めて少ない。東北地域でこうした公開講座を開催しても、地元の中小企業などから派遣される受講者を集客することが容易ではないことから、各社の消極的な姿勢が感じられる。ただし、地元の中堅・大手企業や官公庁などにターゲットを絞った注文（オーダーメイド型）研修は少なくない。各社の個別ニーズに基づいたカリキュラムを設計したテーマ別もしくは階層別の演習形式を中心としたものである。いずれにしても、公的機関や大学などが主催するコースに比べると、民間の教育研修事業会社が提供する教育研修は、地元の中小企業にとって一人当たりの教育研修費用が高額であり、全体として活況を呈しているとは言い難い。

表 4 東北地域の人材育成に関する民間の教育研修事業の内容

	活動概要	顧客	研修形態	費用
A社	・リーダー向け研修は不景気で減少 ・公開講座は集客困難で実施せず	大企業 行政	■公開講座は集客困難 ■顧客ニーズに基づきカスタマイズ ■注文研修中心 ■演習形式中心 (テーマ別、階層別)	講師派遣料 30~40万 円程度/日
B社	・東北では階層別・テーマ別中心 ・経営リーダー研修は主に首都圏で実施	中小企業		
C社	・自治体向け人事関係研修が多い ・企業向けはビジョン、マーケティングなど	中小企業 行政		
D社	・東北では収益ベースに乗らないので経営リーダー向け研修事業は実施せず	中小企業から大企業		
E社	同上	—	—	—

⑦ リーダー人材育成の実態調査結果のまとめ

これまでの分析結果を整理してみると、次のような特徴が指摘できる。第一に、東北地域における主に経営者や管理者を対象としたリーダー人材育成の内容は、啓発的な講座やセミナーなどに限定されており、継続的で体系的な機会は非常に少ない。

第二に、東北地域におけるリーダー人材育成の主な実施機関は、行政の外郭団体などの公的機関や地方大学および地方銀行などが中心であり、汎用的な公開講座などが大半を占めている。また、地元の中小企業にとって個々のニーズに応じたオーダーメイド型の注文教育研修はきわめて限られている。

第三に、公的機関や大学が主催する教育研修の形態は、講師オリエンテッドな講義や講演形式が約半数を占め、受講者オリエンテッドな演習や実習などが中心の人材育成は 2 割程度しかない。さらに、地方銀行などが主催する場合、講義や講演方式の研修が 9 割近くを占めている。

第四に、教育研修期間について、公的機関や銀行の場合、3 日以下の比較的短期間の教育研修が 6 割を占めるが、大学では 4 日以上比較的長期間の教育研修が 6 割を占める。なお、比較的長期間の教育研修の場合、ほとんどのケースで演習や実習などが取り入れられており、受講者オリエンテッドな配慮がなされている。

(3) 東北地域における人材育成に関する今後の課題

これまでに明らかになった東北地域における人材育成ニーズ調査と人材育成の支援活動の現状を踏まえ、今後の課題を考察してみよう。

東北の地域企業における人材育成ニーズの対象者は、次世代の経営者や管理職などのリーダークラスが大半であることが改めて浮き彫りとなった。ところが、こうしたリーダー

人材に対する東北地域での人材育成の機会や支援内容は極めて限定されている実情も明らかになった。

中小企業が大半を占める東北の地域企業では、自社内で次世代の経営者や管理者などのリーダーを育成するための OJT による経験的学習の幅と深さは限られている。また、外部の教育研修事業会社に講師派遣を依頼して実施する管理者向け教育研修などには相当な費用を要するため、Off-JT の機会を自社内で提供することも容易ではない。それ故に、こうしたリーダー人材を育成するための多様な機会を社外の地域社会に求めざるを得ない。実際に、これまでは商工会議所などの地域経済団体、地方大学、地方行政関連機関などの様々な機関がこうした機能を部分的に担ってきた。

しかし、それらの諸機関が提供してきたリーダー人材育成の機会は、相互の関連性が希薄で機関ごとに個別に企画されたものであり、散発的で内容が一部重複していることも少なくない。また、一部を除いて啓発的な講演やセミナーなどの形態が大半を占めている。しかも、それらの内容について、タイトルやインタビュー調査の結果から推測するとやや汎用的なものが多く、東北の地域企業ならではの問題点や課題などのニーズに直結したものであるとは限らない。このような一般的な概念知識や事例紹介などだけでは、多くの地域企業が直面している問題点や経営課題を解決するための有効な知恵やリーダーシップを習得する機会として十分に機能しているとは考えられない。そもそも有効なリーダーシップ開発には、長い年月を通して個々人のキャリア形成と軌を一にした、多様な経験的学習やモデリング（観察）学習およびフィードバック学習などの多様な学習形態が複合的に組み合わされることが不可欠である。優れたリーダー人材を育成するためには、長期的な観点から継続的で体系的な人材育成の仕組みが要求されるのである。

今後、東北地域ならではの継続的で体系的なリーダー人材育成の新たな機会が必要不可欠であろう。そして、これまでのように東北地域の経済団体、行政機関、大学などが散発的に人材育成の機会を提供するのではなく、これらの諸機関が密接に連携しながら地域ぐるみでのリーダー人材育成のための仕組みを開発することが喫緊の課題となるであろう。

3. 地域におけるリーダー人材育成のあり方と今後の課題

東北地域におけるリーダー人材育成の主な実施機関への訪問インタビュー調査と同時並行して、東京・大阪・名古屋などの大都市圏を除く全国地域について、リーダー人材育成に関して継続的かつ計画的に取り組んでいる全国の地方大学などの実施機関を中心に訪問インタビュー調査を実施した。調査期間は東北地域での訪問インタビュー調査と同様に2010年8月から12月までの約5カ月間である。主な調査対象機関は、単発の講演会やセミナーなどの一時的もしくは期間限定のものではなく毎年継続的に実施されている体系的なカリキュラムが存在する機関である。

主な調査対象機関の選定は、東京・大阪・名古屋などの大都市圏を除く全国地域の大学のホームページを検索し、社会人を対象としたMBAコースをもつ大学やそれに匹敵する経営者や管理者を対象とする人材育成カリキュラムを有する地方銀行系列のシンクタンクなどの主な機関を全て抽出した。さらに、文部科学省と経済産業省がまとめた「産業人材育成パートナーシップ 経営・管理人材分科会」（平成22年3月）に掲載された地方大学や非営利特定法人などの機関も追加した。

表5 全国地域の訪問インタビュー調査対象機関

地域		訪問インタビュー調査機関
北海道	小樽市・札幌市	小樽商科大学専門職大学院アントレプレナーシップ専攻
	札幌市	札幌商工会議所
		財団法人北海道中小企業総合支援センター
九州	福岡市	九州大学ビジネススクール産業マネジメント専攻
		特定非営利活動法人九州・アジア経営塾
		九州経済産業局
		株式会社NCBリサーチ&コンサルティング
	北九州市	北九州市立大学ビジネススクール
	佐賀市	特定非営利活動法人鳳雛塾
四国	高松市	香川大学大学院地域マネジメント研究科
		財団法人かがわ産業支援財団
		社団法人香川経済同友会
	松山市	松山商工会議所
		財団法人えひめ産業振興財団
		株式会社いよぎん地域経済研究センター
その他	長野市	信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント専攻
	金沢市	金沢大学地域政策研究センター
	津市	三重大学大学院地域イノベーション学研究科
	京都市	同志社大学ソーシャル・イノベーション研究センター

また、主な調査対象機関に選定された訪問インタビュー調査対象は 11 機関であったが、各地域の事情を詳しく知るために、それらの機関の所在する同一地域の商工会議所などの社団法人や財団法人なども合わせて訪問インタビュー調査した結果、合計 19 機関となった。

以下では、全国の地域を対象に実施した訪問インタビュー調査と東北地域での訪問インタビュー調査の結果に基づいて、地域における有効なリーダー人材育成の仕組みに関する要件および今後の課題に言及する。

(1) 地域における有効なリーダー人材育成の要件

① 地域社会との密接な連携とコーディネータのリーダーシップ

地域において活況を呈しているリーダー人材育成の取り組みに関して、その地域の経済界や行政との密接な連携を図っていたことが最大の特徴的である。

香川大学大学院地域マネジメント研究科（以下、香川大学 MBA）では、地域の経済界や行政からの強力な支援を受けるとともに、その中で地域における人材育成に関する要望やニーズを吸い上げ、それをカリキュラム内容に反映させている。香川大学 MBA では、設立当初より地域の各機関を巻き込むよう意識的に努力し、大学院の客員教授と講師として四国財務局長、香川県知事、四国経産局長、日本銀行支店長、地域企業の経営者、全国企業の支店長などを招聘し、地域に精通した専門家らを積極的に活用している。地域の各機関を巻き込むとともに、そこから支援を受けることによって、地域社会の問題意識を共有し、そこで得られた地域の要望やニーズをカリキュラムにも反映させている。また、こうした地域との緊密な連携は、地域社会に対して研究科の存在や活動を伝える多様なチャンネルとなり、効果的な広報活動としても機能している。

九州大学ビジネス・スクール（以下、QBS）では、地域の経済団体などと幅広く緊密な交流を行っている。九州経済の中心都市である福岡市では、QBS が設立される以前から「七社会」という地方銀行や電力会社などの地元有力企業の経営者同士の活発な懇談会が存在し、この懇談会の議論の中で次世代リーダー育成の要求が非常に高まっていた。こうした経済界の要請を受けて設立された QBS は、設立当初からこれら九州経済の基盤を支える多数の地元有力企業をはじめとする地元経済界との緊密な関係によって地域経済のニーズをカリキュラムや運営に反映させてきた。その結果、QBS は地元経済界から継続的に高い評価を受けるとともに、受講生からの満足度も高く、設立当初から募集定員に対して 2 倍近い応募倍率を堅持している。

佐賀市の特定非営利活動法人鳳雛塾（以下、鳳雛塾）も、佐賀県内の地元企業、行政、大学の緊密な協力のもとで設立・運営されている好例と言える。佐賀県にも地元の産業界の経営者らが集う「朝粥会」があり、その中で地域社会を牽引するリーダー人材育成が必要不可欠であるという問題意識が共有されていた。こうした産業界からの要請を受けて、まず佐賀大学理工学部産業界と佐賀県から資金的な支援を受けて寄付講座が開催され、それが今日の鳳雛塾の前身となった。

三重大学大学院地域イノベーション研究科では、地域発イノベーションを誘発するための、グローバルに活躍できるプロジェクト・マネジメントができる研究開発系人材の育成を目的に設立された。設立に先立って三重大学の社会連携研究センターを中心にして地元企業と 200 件近い研究開発プロジェクトを立ち上げてきた実績があり、こうした地元企業とのプロジェクト活動を通して地域経済のニーズを取り込み、極めて実践的なカリキュラムと運営を実現すると同時に、地元企業との密接な交流を深めて信頼関係を築きあげてきたと考えられる。

以上のように、地域においてリーダー人材育成を効果的に支援するためには、それを受け入れる側の地元経済界や行政などでの問題意識の共有や結束と彼らとの密接な連携が不可欠である。彼らとの緊密な交流を通して地元経済ニーズを反映したカリキュラムや運営を実現できるだけでなく、受講者の募集に関しても地域社会に根差した多様なネットワークを活用することが可能となるからである。

さらに、このような地域社会を巻き込んだリーダー人材育成を効果的に遂行するためには、こうした取り組みを主導するコーディネータの存在が成否を分ける鍵になると考えられる。

香川大学 MBA では、地域との緊密な関係を構築するために、当時の井原研究科長自らが地元経済界や様々な行政機関と活発に交流を推進しながら、関係機関に働きかけて中心的役割を果たしてきた。九州大学 QBS では、設立に際して中心的な役割を担った塩次教授が地元経済界と密接な交流を積み重ねてきたことが奏功している。佐賀の鳳雛塾では、事務局長の横尾氏（佐賀銀行からの出向）が設立当初からケース・メソッドを担当する講師をはじめとして地元経済界や行政に幅広い人的ネットワークを形成することによって地域社会で継続的に高い評価を獲得することに貢献した。三重大学大学院地域イノベーション研究科では、設立の中心的役割を担った西村教授が社会連携研究センターを兼務しており、そこでの活発な営業活動によって 200 件近いプロジェクト活動を推進させた産学連携が基盤となっている。彼の精力的なリーダーシップに依存するところは少なくない。

このように、リーダー人材育成を支援する実施機関が地域社会と密接に連携することによって信頼関係を構築し維持していくためには、それを主導的に牽引する精力的なコーディネータのリーダーシップが必要不可欠であると言えよう。

② 独自カリキュラムの工夫

活況を呈している地域のリーダー人材育成のカリキュラムには様々な特徴がみられた。地域性を重視した独自のカリキュラムが設定され、それが地域社会や受講者から高い評価を得ている。そこには以下のような特徴がみられた。

第一に、地域ならではの調査研究やプロジェクト活動をカリキュラムに結びつけていることである。香川大学 MBA では、教員と学生が、四国地域の産業政策やまちづくりなどをテーマとするプロジェクトを立ち上げて調査研究し、それらの成果を授業の中に取り込ん

だ教育を行っている。また、1年次の学生全員が、地域機関と共同でシンポジウムを企画・実施するプロジェクト活動が行われている。これらの取り組みは、研究科のカリキュラムに組み入れられており、学生にとっての満足度も高い活動となっている。さらにこのようなプロジェクトは、学生に対する教育上の効果だけでなく、地域社会と問題意識の共有を図ると同時に、次の地域調査研究やプロジェクトの種をまくという効果も生み出している。

また、各地域の産業構造や特性を反映させたカリキュラムやテーマ設定も特徴の一つである。山形県酒田市の東北公益文科大学や京都市の同志社大学では、従来から地域における起業が盛んであるという特性や、市民運動やソーシャル・ビジネスへの関心の高まりを反映して、「社会起業家」や「ソーシャル・イノベーター」を養成するためのカリキュラムを設けている。また、北九州市立大学大学院マネジメント研究科（以下、北九州市立大学 MBA）では、今後の北九州地域に必要なリーダー像として、ビジネス分野だけでなくパブリック分野のリーダーにも注目し、ビジネスとパブリックをクロスオーバーさせたカリキュラム内容にしている。

第二に、地元企業を題材とした独自のケース開発によるケース・メソッドが特徴的である。いくつかの地域のビジネススクールでは、海外の MBA や国内の他大学で開発されたケースだけでなく、当該地域の地元企業をケース教材として開発し、その地域ならではのケース・メソッドを導入・活用している。小樽商科大学専門職大学院アントレプレナーシップ専攻（以下、小樽商科大学 OBS）では、設立当初は米国のアントレプレナー養成で著名なビジネススクールをモデルとしたケース・メソッドを実践してきたが、今日では独自に開発した北海道の地元企業のケースも新たな教材として活用している。そして、こうしたケース教材を活用しながら、小樽商科大学 OBS の専任教員と実務家が共同で授業を展開するなどの工夫も施されている。

佐賀の鳳雛塾では、設立当初は慶應義塾大学大学院経営管理研究科との協力関係のもとで慶應版のケース教材を活用してきたが、今日では佐賀県内の地元企業のケース教材を開発し、全体の約半数に地元企業のケースを活用している。また、卒塾生の中から挑戦的な事業を展開している地元経営者にも積極的にケース教材の開発に協力してもらい、継続的に地元企業のケースを開発している。

第三に、理論的で概念的な講義よりも、より実践的な演習やワークショップの比重が高いことである。このような取り組みでは、他社の事例を扱うケース・メソッドなどの演習に留まらず、地元企業が直面している現実的な問題解決に直結するプロジェクト活動や実習を積極的に導入している試みが見受けられた。

三重大学大学院地域イノベーション研究科では、社会人の受講者が自社で現実に直面している研究開発上の課題をプロジェクトテーマに取り上げて、担当教員と一緒に課題解決することによって、プロジェクト・マネジメント力を養成している。

同志社大学ソーシャル・イノベーション研究センターでは、現実の地域公共問題に関するワークショップなどの実践課題解決とビジネスプランおよび自らのキャリア計画に関する

る「キャリア・ペーパー」の策定を修了要件にしている。ここでは、地域公共問題に関する実践課題解決の機会として5つのソーシャル・イノベーション的研究分野（食農分野、環境、まちづくり、芸術・文化、教育・福祉）に相応する「リサーチ&アクション・コー」（Research and Action Corps=RAC）が設置されている。受講者はテーマごとに現実の問題解決に深くコミットメントしなければいけない状況に置かれている。

長岡大学のイノベーション人材養成講座では、地元中小企業が抱える現実的な課題持ち込み型の演習を取り入れているだけでなく、目利き力を養成するための創造性開発トレーニングも実施している。こうしたトレーニングの成果として、ワークショップの中で新たな技術を製品やビジネス・モデルに応用するための多種多様なアイデアを発掘し、実際に複数の案件が製品化されてビジネスに貢献している。

山形銀行が開催している「やまがた新風塾」では、リーダーシップ、財務、事業計画作成などについて学ぶ座学と演習の両方の形式を取り入れたプログラムに加え、受講者が実際の事業計画を会社の部下と一緒に考えて作成する課題を設けることで、各自の実際の経営実践上の課題に即して学べるようにしている。このようにして作成された課題は、各自が実行することを前提としているため、事業計画作成から半年後に進捗を発表するとともに課題を議論するフォローアップの機会まで設けられている。

第四に、教育研修の期間や頻度および時間帯、場所の利便性、学習支援情報システムなど、現職社会人が受講しやすい教育環境を整備するなどの様々な配慮が不可欠である。小樽商科大学 OBS では、平日の授業は利便性を重視して札幌駅に近接した札幌サテライトで夜間開講し、土曜日の授業だけを小樽市内の学内キャンパスで実施している。また、香川大学 MBA では、四国全域からの受講者に配慮して、高知市などの遠隔地からでも授業に参加できるように遠隔授業のための情報システムなども整備されている。鳳雛塾では、Web系情報システムを活用することによって、外部から Web ページにアクセスして教材配布、課題提出、出欠確認、事前ディスカッションなどがいつでも可能になっている。

以上のように、地域においてリーダー人材育成を支援するためには、地域の現実的な課題に取り組むプロジェクト活動や地域ならではのケース教材の開発など、地域性や実践的なスキル開発を重視したオリジナリティの高いカリキュラムを設定することが重要な要件となると言える。また、地域の受講者が広域から集まるため、地方中核都市などの利便性の高い立地や時間帯および情報システム支援など、地域の社会人ならではの配慮が重要である。

③ 魅力的な講師の選定

地域のリーダーを効果的に育成するためには、受講者の学習に直接働きかける役割を果たす講師の能力や個人的な魅力が不可欠である。とりわけ受講者から高い評価や満足度を獲得しているリーダー人材育成には、魅力的な講師の存在が特筆すべき特徴である。このような講師の選定には、以下の2つの特徴が見受けられる。

第一に、授業の内容や進め方が受講者オリエンテッドであるとともに、受講者が自己学習できる環境を創出できる講師が選定されていることである。

岩手県の花巻信用金庫が開催している「夢・企業家塾」では、塾の運営に関する中核的な事柄を決定する塾生会という仕組みが制度化されており、塾生自らが学習したいテーマと講師を選定している。つまり、塾生である地元中小企業の経営者らが直面している経営課題などの学習ニーズに合致した講師が招聘されている。招聘される講師は、経営者向けの教育研修のプロフェッショナルや塾生である経営者らと同じような境遇を経験している講師が多く選ばれている。また、「講師の哲学や人生観も同時に吸収したい」という塾生の要望を受け、一人の講師によるシリーズ化された講座が開催されている。ここで招聘される講師は、塾生に様々な問いを投げかけ、塾生がそれについて深く思考したり、塾生同士で議論したり、共同で解決させたりする機会を数多く設けることによって、塾生が新たな価値観や気づきを獲得するという学習成果を生み出している。

八戸大学・八戸短期大学総合研究所（以下、八戸大学総合研究所）の起業家養成講座では、ベンチャービジネスで実際に成功を収めた経験をもつ、八戸出身の起業家である大谷氏を総合研究所長および講座の主任講師として招聘している。同郷の出身でベンチャー企業経営者としての成功体験をもつ大谷氏は、実際の起業や上場を果たした自らの経験を交えた講義をサロン形式で展開しており、受講生から非常に高い評判を得ている。そして、その講師の存在自体が受講生である経営者としてのマインドや実行力に強い影響を与えている。

山形県酒田市の東北公益文科大学の社会起業家養成講座では、招聘されるすべての講師が、実際に全国の各地方で活躍している社会起業家である。これらの講師は、経済産業省の「ソーシャル・ビジネス 55 選」の中から選定されている。毎回の講座テーマの学習内容を受講者に伝えるうえで最も適した講師を選定することによって、受講者のより効果的な学習を促している。

第二に、地域や特定分野に精通した経営者や実務家を教員や講師として活用していることである。

北九州市立大学 MBA では、専任教員のほかに、地元北九州市の経済界で実務を経験し、活躍中もしくは活躍した経験をもつ 16 名の特任教員を採用している。この特任教員には、元トヨタ自動車九州特別顧問、元 TOTO 人材活用推進センター所長、北九州市産業経済局長、地域企業経営者などの人材が配置されており、まさに地元企業のリーダーとして活躍しているだけでなく、各分野に精通した専門家であると言える。こうした特任教員は、地域で培った貴重な経験的知識を受講者に伝承したり、受講者とのネットワークを形成したりするという重要な役割を果たしている。

香川大学 MBA では、地元大手企業の経営者・管理者、シンクタンク研究員、官公庁行政担当者など、実務家出身の専任教員を活用するとともに、客員教授や講師として四国財務局長、香川県知事、四国経産局長、日本銀行支店長、地域企業経営者など、地域の実務家

や専門家を積極的に登用している。このように地域ならではの有能な人材を活用することによって地域に精通した人材の養成を図っている。

岩手大学農学部「いわてアグリフロンティアスクール（以下、岩手大学 IAFS）」では、講座の理論篇において、大学教員のほかに全国から農業の各分野に精通した専門家を講師として招聘する一方で、実践篇については、地元岩手県や東北地方で成功している農業経営者等を講師として招聘している。また、当スクールを卒業して成功している農業経営者も実践篇の講師として積極的に活用することで、身近な成功体験を受講者に伝承していくとともに、スクールとして実務家講師を次々と輩出するという好循環を生み出している。

福岡市の九州アジア・経営塾では、アジアを中心とするグローバルに活躍できるリーダーを育成することを目的として、日本国内でも屈指の著名な大企業などの経営者を講師に招聘して活発な討議を中心に教育をしている。人格的にも優れた一流の経営者との交流を通してモデリング学習が促進され、効果的なリーダー人材育成が図られている。

以上のように、地域のリーダー人材育成を担う講師は、受講者の学習に直接的な影響を与えるという非常に重要な役割を果たすが故に、講師の魅力は受講者の学習成果や満足度にとって決定的な要件となる。受講者にとって、講師がもつ経験や専門的知識が価値ある学習対象となっているとともに、個人的な魅力や能力など属人的な要素もリーダーとしてのモデリング学習効果を高めるための要件となっているのである。また、地域の地元企業経営者などの実務家教員は、その地域の中に根を下ろして活躍してきたからこそ有している経験や問題意識を語ることによって、受講者から高い共感や信頼を得ている。講師と受講者が、お互いに地域ならではの特有の問題意識を共有することが非常に重要なのである。

④ 受講者同士の人的ネットワーク形成

地域における効果的なリーダー人材育成にとって重要な役割を演じているのは、目に見えるカリキュラムや講師だけではない。地域ならではのリーダー人材育成の効果を高めるための隠された促進要因は、地域における受講者同士の人的ネットワーク形成である。

愛媛県松山市にあるいよぎん地域経済研究センターの IRC ニュー・リーダー・セミナーでは、参加者同士の交流や修了生 OB の活動が活発に行われている。IRC ニュー・リーダー・セミナーは、2010 年度で 22 期目を迎え、これまでに約 900 名の修了生を輩出している。当セミナーでは 1 年間で全 12 回の半日程度の講義が開催されているが、内容は具体的な経営ノウハウや実践的な課題解決ではなく啓発的なものが多い。このセミナーの最大の目的は、地域の地元企業経営者が一緒に机を並べて学びながら、お互いの絆を深め、相互に啓蒙し合うという参加者同士の関係構築であるという。当セミナーの修了者は、期ごとの同期会に参加するだけでなく、歴代すべての修了生による同窓会にも加わることになる。これらの同窓会や同期会は、定期的で開催され、継続的に修了者同士で自発的に学び合う機会が提供されている。

花巻信用金庫の夢・企業家塾でも、塾生会を中心とした緊密なネットワークが形成され

ている。夢・企業家塾では、毎回の講座において塾生同士が活発に議論し合う機会が設定されているとともに、講座終了後は必ず講師を交えた懇親会が開催されている。その中で塾生たちは、相互のビジネスや人間性を深く知り合うことによって信頼関係を築き、多様な効果を生み出している。まず、塾生の間では行政が提供する様々な資金援助に関する情報などの有用な情報の伝達や共有が行われている。次に、塾生の間で精神的な相互援助としてのメンタリング関係が築かれている。さらに、こうした情報共有やメンタリング関係を通じて、共同での新製品開発などの協力関係が構築されている。たとえば、5人の塾生によって「花巻バーガー」という新たな地域ブランド品の開発に取り組んでいる。

八戸大学総合研究所の起業家養成講座では、講座の立ち上げに先立って「八戸ビッグバレーSNS」という、地域において起業や経営に関心のある人たちが参加するネットワークを形成した。一般的にはスクールや講座の修了後に受講者同士の人的ネットワークが形成されるが、ここでは講座が始まる以前からより多くの人たちに講座に興味をもって参加してもらうために、地域の人的ネットワークが形成されている点が特徴的である。はじめて講座に参加した受講生も、修了後はこうしたネットワークに参加することで、講座とネットワークの間で相互に人が交流する仕組みができています。

岩手大学 IAFS では、1泊2日の現場スタディや交流会を通じて、受講生同士が自然と交流を深める関係が生まれている。このような交流関係を構築した受講生の間では、例えば、共同で農産物生産会社を設立したり、独自の販売経路を作るための販売会社を設立したり、農業生産者、加工業者、流通業者、銀行等の各受講者が取引パートナーとして協力することで新たな事業を展開したりするなど、ネットワークを介した様々な取り組みが生み出されている。そして、このような受講生同士の相互交流は、受講生にとって非常に評価や満足度が高いものとなっている。

以上のように、地域における効果的なリーダー人材育成を促進するためには、地域との連携のあり方やカリキュラム内容、講師の魅力など、目に見える中核的な事柄に加え、参加した受講生同士のネットワークをいかに形成し、有効に活用するかという点も非常に重要な要件であると言えよう。

(2) 地域におけるリーダー人材育成に関する今後の課題

① 地域の人口規模や経済力に依存する受講者の確保

いくつかの地域では、カリキュラムや講座内容が受講者から高い評価を得る一方で、受講者を継続的に確保するのに苦慮する実態が見受けられた。このような実態から、その地域の人口などの都市の規模や経済力などが、応募者や受講者数に大きな影響を与えることが明らかになった。

信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント専攻（以下、信州大学 MBA）では、主に地元企業の経営者や次世代経営者および管理者を対象にして、MOT 教育と MBA を組み合わせたリーダー人材育成を行っているが、人口 38 万人の長野市を中心とする通学圏に

在住する潜在的な応募者は限られている。毎年継続的に受講者を派遣できる地元大手製造業や地方銀行はごく一部であり、近年は毎年 10 名の定員枠を超える応募者を確保することが最大の課題になっている。

長岡大学のイノベーション人材養成講座では、機械加工などモノづくりが盛んな長岡の地域特性を踏まえ、実課題持込型の MOT 教育を行ったり、創造性開発講座を設けたりするなど、地域企業経営者からのニーズに応じてきた。その結果、平成 19 年度から 21 年度の間には 381 名の受講生を輩出し、高い評価を得てきた。しかしながら、人口 28 万人の長岡市では、この期間に地域中小企業における多くの経営者や管理者が参加した結果、主な地元企業の受講者が一巡しているとも考えられ、最近の受講料の値上げも少なからず影響したことから今後の受講生確保が大きな課題となっている。

北九州市立大学 MBA では、九州最大の商業都市でもある福岡市の九州大学 QBS との差別化を図るため、工業都市である北九州市ならではの地域密着型の独自性の高いカリキュラムを設定するなどの地域性を重視した運営を行ってきた。しかしながら、人口 98 万人の北九州市に在住している潜在的な受講者には限りがあることから、設立当初は 30 名の定員に対して 2 倍以上の応募者が集まったが、近年は毎年 30 名の定員枠を超える応募者を確保することに苦慮しているのが実態である。今後は福岡市や大分県など近隣地域へも募集活動を拡大することも検討しているという。

小樽商科大学 OBS では、地域の起業家を育成することを目的として 2004 年 4 月に設立され、隣接する北海道大学などにも専門職大学院としての MBA コースがないため、関東より北に位置する唯一の MBA であることを謳っている。人口 190 万人の商業都市である札幌市を中心として受講者を確保するために、札幌駅の近隣に札幌サテライトを設けて、実質的に札幌市内での受講が可能となっている。1 学年の定員は 35 名であるが、設立当初は定員枠に対して 2 倍近い応募者が殺到したものの、近年は定員を少し超える程度に応募者しか獲得できない状態が続いているという。

ところが、札幌市と同じく商業都市である人口 146 万人の福岡市にある九州大学 QBS は、経営と産業技術を理解し、アジアで活躍できる国際的なビジネス・プロフェッショナルを育成することを目的として 2003 年 4 月に設立され、1 学年の定員は 45 名であるが、設立当初から今日に至るまで定員枠の 2 倍近い応募者がある。では、人口 190 万人の札幌市の小樽商科大学 OBS と人口 146 万人の福岡市の九州大学 QBS との応募者数の差は、どのような要因に起因しているのだろうか。

まず、地元の上場企業数に関して北海道と九州に大差があるように、北海道には大学の MBA に社員を派遣することに価値を認める地元企業が圧倒的に少ないと考えられる。地域経済を構成する多くの地元企業にとって大学院で体系的な経営管理を学習した MBA ホルダーを活かすことができるか否かという問題である。実際に、小樽商科大学 OBS の受講者に占める地元企業の勤務者の割合は限られており、北海道経済界の大多数を占める地元の中小企業にとって OBS 修了者の知識を十分に活用することは容易ではないと考えられる。

一方、九州大学 QBS では 30 歳前後の地元企業勤務者が圧倒的に多数を占めていることから、九州経済を構成する地元企業の規模やビジネス・モデルの裾野が広く、地元企業が QBS 修了者の知識を十分に活用することが可能なのではないかと考えられる。

また、北海道経済の脆弱さも要因の一つではないかと考えられる。周知のように北海道経済は歴史的に見ても行政に依存する度合いが強く、九州などに比べると地元経済界の影響力や結束力は決して強いとは言えない。こうした脆弱な地域経済力の下では大学と地元経済界との交流も限定され、地元経済界からの積極的な支援も限定的にならざるを得ないのではないだろうか。

ところが、都市の人口規模がさほど大きくないにもかかわらず、継続的に一定の受講者を確保している例もある。人口 42 万人の高松市にある香川大学 MBA では、今日でも定員 30 名に対して応募倍率は 1.5 倍程度を維持している。先にも触れたように、地域社会との活発な交流によって地域密着が浸透しているからではないかと考えられる。

岩手県花巻市は人口 10 万人の地方都市であるが、花巻信用金庫の夢・企業家塾では、開催当初より毎年 70 名前後の参加者が受講している。そのうち約 50 名は毎年継続して参加している塾生である。このように多くの塾生が毎年継続して参加する理由は、1 年間の受講料金が 2 万円という安さだけでなく、塾生会が組織されており、その塾生会が中心となって塾生が学びたい講座内容を自主的に設定し、毎年、学習テーマが更新されるからである。また毎回の講座が、参加する塾生にとって新たな発見や気づきを得られる内容となっているため、常に高い学習意欲や問題意識をもって参加することができているためであるとも考えられる。さらに塾生の間で、相互に学びあったり、支援し合ったりする緊密な関係が構築されているため、多くの塾生が継続的に塾に関わることに意欲的であるからではないかと考えられる。

また、人口 52 万人の松山市のいよぎん地域経済研究センターの IRC ニュー・リーダー・セミナーでは、受講生数が 22 年もの間、毎年 40 名前後で推移してきている。原則的に志願者は全員参加できるが、伊予銀行の各支店が取引企業を勧誘することによって毎年の受講者数を調整しながら一定の受講者を確保している。また、22 年間も継続してきた結果、親子二代に亘って参加する企業も少なくないという。

以上のように、応募者や受講者の数が、都市の人口規模や経済力に大きく制約される一方で、継続的にカリキュラムや講座内容を更新したり、地域社会との活発な交流を通して地元企業や団体との緊密な関係を築いたりすることによって、ある程度に応募者や受講者を確保することも可能であることが示唆される。

② 継続的な組織運営体制の構築

地域におけるリーダー人材育成を継続的に支援するためには、その実施機関の組織運営体制が盤石であることが不可欠である。そのためにはどのような問題や課題に対処しなければいけないのであろうか。

第一に、実施機関の継続的な組織運営のためのリーダーシップの継承問題である。先にも指摘したように地域社会との密接な連携を促進するための精力的なコーディネータの存在が不可欠であるが、こうしたカリスマ的なコーディネータのリーダーシップに依存し続けることは、実施機関の継続的な組織運営に懸念を生じさせることにもなる。

八戸大学総合研究所では、実際に起業の成功経験を有する大谷所長と丹羽学部長が中心となって幅広いネットワークを形成しながら組織運営をリードしてきたが、二人の個人的な経験や人脈に依存している部分が少なくない。岩手大学 IAFS では、当プログラムを考案した木村教授が退任後は、一緒に立ち上げを行った木下準教授がスクールのあらゆる運営や関係各機関との調整に携わっており、運営に関わる多くの知識や人脈が彼に所在している状況である。鳳雛塾では、設立当初から佐賀銀行から出向している横尾事務局長があらゆるコーディネートや運営業務を担っている。三重大学大学院地域イノベーション・マネジメント研究科では、ベンチャー企業での実務経験をもつ西村教授が中心となって多数の地元企業の経営者らとの信頼関係を構築したからこそ、5~6年間で200件近いプロジェクト活動を立ち上げることができた。長岡大学のイノベーション人材養成講座では、原学長が東レ経営研究所に在籍していた際に取りまとめた「戦略的技術マネジメント研修」をベースにして現在のMOT教育カリキュラムを策定し、同じく民間シンクタンク出身の原田教授と一緒に精力的に地元経済界との交流を促進してきたが、二人とも近い将来に定年を迎える予定である。香川大学MBAでは、井原前研究科長が地域経済界や行政との信頼関係を築くことによって強いパートナーシップで結ばれていたが、彼女の定年退職後、それまでの個人的な信頼関係までを完璧に引き継ぐことは困難である。

以上のように、地域のリーダー人材育成の取り組みは、とりわけ初期の頃には、地域社会との信頼関係の構築や関係者の説得などにおいて精力的なコーディネータのリーダーシップに大きく依存せざるを得ない。しかしながら、特定の個人に過度に依存し続けることは、いずれ定年退職や予期せぬ離職などの事態に至った際に、継続的な組織運営に少なからず影響を与えることになりかねない。したがって、いずれ主導的なコーディネータが交代することを前提として組織的に対処可能な運営体制を布くことが重要である。

第二に、継続的な組織運営には安定した資金調達が不可欠である。組織的な運営に必要な資金を継続的に調達することができなければ元も子もないのである。

花巻信用金庫の夢・起業家塾では、毎年70名程度の受講者の年間受講料が2万円なので、年間140万円程度の収入が見込まれるが、複数回の講師料や交通費などの諸費用を140万円で賄うことは困難である。2004年の設立から3年間は花巻地方振興局からの助成金を活用することができたが、現在は花巻信用金庫が毎年100万円程度を資金援助している。さらに直接的な資金援助だけでなく、花巻信用金庫の本店会議室などを提供し、事務局としての業務を全面的に請け負うなどの物的・人的な支援も提供している。

九州・アジア経営塾では、毎年約30名を越える受講者の受講料が280万円なので、9,000万~1億円程度の収入が見込まれるが、著名な講師料や交通費だけでなく、専属スタッフの

人件費やオフィス賃借料をはじめとする特定非営利活動法人としての間接経費を含めると、受講料収入だけで賄うことは困難である。そこで、特定非営利活動法人として九州経済界から多額の資金援助を受けることによって継続的な活動が可能になっている。

信州大学 MBA では、定員枠 10 名で在籍期間が 2 年間なので、形式的には 20 名前後が在籍して教育を受けていることになる。ところが、僅か 20 名前後の受講生（実際には留年者や長期履修者を含めると 2 倍程度）に対して、専任教員 6 名を含む教員スタッフ 10 名の手厚い教育を実施し続けることの意義が問われはじめているという。

いずれにしても、地域におけるリーダー人材育成を支援する実施機関の組織形態によって資金調達の方法は異なるが、途中で資金が枯渇してしまうような事態に陥ると機能不全を招くことは間違いない。こうした事態を回避するためには、継続的で安定した資金調達のための関係機関への働き掛けなどのノウハウの蓄積が必要である。

第三に、教員のマンネリ化や陳腐化に対する問題である。全国の多くの地域における取り組みでは、地域の実務家教員などを活用している例が多く見受けられた。これら実務家教員の活用は、地域に精通した実践的な知識やノウハウを伝えたり、自らの実務経験を踏まえた実感のこもった事例研究などを提供したりする点において有効に機能している。しかし、現役から引退した元実務家の教員や講師は、実際の実務経験などが過去に限定されるため、研究者の専任教員とは異なり、最新の知識を更新し続けることが容易ではない。その結果、講義の内容が徐々に陳腐化していくという問題が生じることが懸念される。こうした問題に対して各機関ではどのような対処をしているのだろうか。

北九州市立大学 MBA では、地元の元実務家を積極的に特任教員として活用しているが、1 年間の任期制（更新は最長 5 年間）で採用することによってこの問題に対処している。ただし、実務家教員一人ひとりに対して 1 年ごとに更新の是非を議論するためには、適切な教員評価が不可欠であり、その評価結果を本人に納得させるための合理的な説明に相当な労力を注ぎ込むことが要求されるという。しかし、こうした努力なくして教員の陳腐化を回避することはできないであろう。

表6 東北および全国の地域における主なリーダー人材育成コースの比較一覧

地域	都市人口	機関・コース名	目的(教育目標)	主な受講者	定員	応募状況	受講料	受講期間	特徴	備考
東北	八戸市	八戸大学・八戸短期大学総合研究所	地域の起業家創出・育成	起業希望者、後継者、経営者など	20名	1倍弱	42,000円(年間)	半年間	主任講師である大谷氏をはじめ、各専門家による起業に向けた手厚いフォロー	3期(1年半)で8名の起業家を輩出
	盛岡市	岩手大学農学部 いわてアグリフロンティアスクール	経営革新、地域農業の確立に取り組み農業プロの養成	2代目・3代目農業経営者、新規参入者	コースにより17~35名		10,000円(年間)	5~9月(全12回)	3コースとビジネスプランニング作成を行い、アグリ管理士の資格を授与	岩手県内の著名な若手農業者の大半が受講し、受講者同士の共同ビジネスや共同会社の創出
	花巻市	花巻信用金庫	地域の次世代企業経営者等の意識啓発による企業家育成	地域の次世代企業経営者等	毎年約70名が参加(約50名は毎年固定)		20,000円(年間)	1年間	塾生会によって運営され、1人の講師によるシリーズ化プログラムが特徴※不定期だが「感動ツアー」もあり	塾生による継続的参加と有機的なネットワーク形成。塾生の意識・価値観等の変化。
	酒田市	東北公益文科大学地域共創センター	社会起業家育成・支援とコミュニティビジネスの創出	起業希望者、学生等	20名	1倍	6,000円(年間)	1年間	社会起業家の養成、大学、行政、金融機関が一体となった実際のビジネスプラン作成の支援	実際に社会起業家を創出。また、準備段階の起業家を継続してフォロー中。
	山形市	山形銀行やまがた新風塾	取引先企業の後継者・後継者候補の育成	取引先企業の後継者・後継者候補	20名程度	取引先を勧誘	250,000円(年間)	3か月間(全8回)	企業経営に不可欠な経営哲学と社長学を中心に、実際の経営課題について部下と一緒に実践的に学習する	第1期から同一講師が担当し、新たな知見の獲得や発見への満足度が非常に高い。
	長岡市	長岡大学 イノベーション人材養成講座	機械加工業人材の育成による生産性向上と産業活性化	地元製造業のミドルクラスが中心	20名	-	30,000円(1コース)H22年度より有料	2~3か月	MOT講座だが「創造性開発講座」と課題持ち込み型の実践的課題解決が特徴	「長岡産業活性化協議会(NAZE)」と連携し、平成19~21年度に受講生は381名(113団体)の志の養成、相互の学習の場を得ている
北海道	札幌市	小樽商科大学専門職大学院アントレプレナーシップ専攻(札幌サテライト)	地域の起業家育成	地元企業勤務者と大手企業支店勤務者など	35名	1.2~1.3倍	535,880円(年間)入学科別別途	2年間	ケースメソッドを中心とする米国型MBAをモデルとし、「ビジネスプランニング」などの実践的な科目を中心に地元企業の独自ケースも開発	北海道では唯一のMBAコースとして経営学修士を輩出
九州	福岡市	九州大学ビジネス・スクール産業マネジメント専攻	経営と産業技術を理解し、アジアで活躍できる国際的なビジネス・プロジェクトの育成	30歳前後の地元企業勤務者が中心	45名	2倍弱	535,880円(年間)入学科別別途	2年間	MOTとアジア志向を基軸にして、理論的学習、MBA方式のケーススタディ、プロジェクト演習による構成	九州経済界との緊密な関係を踏まえて、地元経済界における相互の深い人脈形成に貢献し、高いブランド力を維持している
		特定非常営利活動法人九州・アジア経営塾	経営センスをもった人材の育成、アジア経済圏を中心に国際的に通用するリーダーの育成	地元企業の次世代経営者やリーダー(ミドル)	36名	2倍弱	2,800,000円	約11か月	ISLのリーダーシップ開発プログラムをベースとして、独自の集合学習、反芻学習、プロジェクト学習によるリーダーシップ開発が特徴	九州大学MBAでの企業経営知識とは異なる、リーダーとしての志の養成、相互の学習の場を創出
	北九州市	北九州市立大学ビジネススクール	地域のリーダー育成	地元企業の次世代経営者、大手企業管理職、行政職	30名	約1倍	535,880円(年間)入学科別別途	2年間	ビジネスとパブリックをクロスオーバーさせた内容	地元企業の次世代経営者によるつながり、受講生と特任教員とのつながりやビジネス形成
	佐賀市	特定非常営利活動法人鳳雛塾	地域で活躍する人材の育成	地域の経営者、後継者等	約15名		20,000~30,000円(年間)	1年間	慶應MBA方式のケースメソッド、地域の独自ケースの開発、IT活用	佐賀県内の地元経営者の大半が受講し、富山、横浜、高知、鹿沢にも鳳雛塾を展開
四国	高松市	香川大学大学院地域マネジメント研究科	地域に精通したMBAの養成	地元企業経営者・後継者、大手企業支社管理職、行政職員	30名	1.5倍	535,880円(年間)入学科別別途	2年間	地域に関する調査研究プロジェクトを積極的に活用し、地域のケース教材も開発しながら地域との問題意識を共有	地域における積極的な産官学連携を図り、地域に関する調査研究と教育を結合させて独自の成果を創出
	松山市	株式会社いよぎん地域経済研究センター	地域の次世代経営者の啓蒙と経営者同士のつながりを形成	地域の経営者、次世代経営者	約40名	取引先を勧誘	200,000円(年間)	1年間(全12回)	経営者の啓蒙を促進させる著名な講師を選定	22年間を通じて約900名の修了生を輩出。経営者同士の深い絆を形成
その他	長野市	信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント専攻	イノベーションを担う経営者と管理者の人材育成	地域企業の間管理職、次世代経営者等	10名	1.2~1.3倍	535,880円(年間)入学科別別途	2年間	MBAコースとMOTコースの組み合わせ	「技術」、「市場」、「組織」という3つの壁を越えたイノベーションを担う経営者と管理者の人材育成
	津市	三重大学大学院地域イノベーション学研究所(博士課程後期)	プロジェクト・マネジメントができる研究開発系人材の育成	若手地元企業経営者	5名	1.5倍	535,880円(年間)入学科別別途	3年間	博士課程後期におけるカリキュラム。地域の課題に取り組む実践的なプロジェクト・マネジメント教育	現実の課題解決プロセスをプロジェクトマネジメント教育の場とする実践的な教育を実現
	京都市	同志社大学ソーシャル・イノベーション研究センター	ソーシャルイベーターの養成とソーシャルイノベーションの教育研究者養成	社会人7割:民間企業、NPO法人、公務員等	前期課程10名	2倍弱	535,880円(年間)入学科別別途	2年間	現実の地域公共問題に関するワークショップなどの実践課題解決とビジネスプラン及び自らのキャリア計画に関するキャリア・ペーパーの策定	地域公共問題解決に活躍する実践者であり研究者でもあるソーシャルイベーターを輩出

4. 個別訪問インタビュー調査報告

(1) 東北地域（青森県、岩手県、宮城県、山形県、福島県、新潟県）

① 八戸大学・八戸短期大学総合研究所「起業家養成講座」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年12月3日（金）14:30～15:30
- ・ 取材先：丹羽浩正（ビジネス学部長 教授）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 経緯

八戸大学・八戸短期大学総合研究所長である大谷真樹氏やビジネス学部長の丹羽浩正氏が中心となって、昨年から開催。総合研究所では、以前より大学の存在理由を考えるうえで、地域の人材育成に貢献する必要性を見出していた。八戸市は人口24万人、商圏としては80万人の規模があるが、商業企業が多く、大規模な企業誘致もすぐには見込めないことから、自ら企業を創る人材を創出しようと考えた。

一方、大谷氏は、東京でインターネットのマーケティング会社である株式会社インフォプラントを設立して成功を収め、その後ヤフーに売却した経験をもっている。事業売却後、地元八戸の若手起業家を育てるとともに、自らの人脈を活かして企業誘致にも貢献したいとの思いから、八戸で活動を行っていた。

その中で、両者の考えが一致し、大谷氏を八戸大学教授と総合研究所長として招き入れ、「10年で100人の起業家を青森から」をスローガンに、共同で地元人材育成や地域振興に取り組むこととなった。

■ 概要

目的：主に、起業を目指す人、経営者、第二創業を目指す後継者、経営幹部、ビジネスのスキルアップを目指す人などを対象に、実際に起業できるビジネスプラン作成を目標に、起業家として育成する。

開催形態：年に2期開催。1期で約半年、全8回の開催。講座監修を丹羽氏が行うとともに、大谷氏が主任講師を務める。また、専任講師をドリーム講師陣として、起業に関わる様々な分野の実務家が加わっている（例えば、起業家、ベンチャーキャピタリストなど）。その他、各講座内容に応じて、八戸大学の教員から専任講師を選抜している。

受講料：42,000円/1期（八戸大学卒業生は33,600円、在學生は21,000円）、定員20名。財団法人むつ小川原地域・産業振興財団の支援を受けている。

■ 講座内容

全8回のカリキュラムでは、経営分析、マーケティング、財務、広報、価格・販売戦略など、実践的な内容を設定しているが、具体的なノウハウを伝達するというよりは、起業意欲を高めたり、実行力を身に付けさせることに主眼がおかれている。そのため、各分野に関する知識の習得については、予習と復習によって学んでもらうようにしており、毎回の講座はサロン形式（演習）で事例や各々のプラン等についてのディスカッションを行っ

ている。

主任講師である大谷氏が基本的に毎回の講座に講師として参加するとともに、それに併せて各分野の専門家が都度参加するようになっている。大谷氏による、実際に起業して、事業を拡大し、上場するまでの経験を話す講義は、受講生に評判で、大谷氏の存在自体が起業意識の向上や実行力の向上に寄与している。

また、最終的には実際の起業を念頭においたビジネスプランを作成して発表することを目標としているため、それに向けた一気通貫したフォローが講座内外で行われている。ここでは大谷氏が各受講者の相談に個人的に常時応じている。ビジネスプランの作成にあたっては、大谷氏だけでなく各分野の専門家である講師陣もフォローする体制になっている。最後のビジネスプランの発表には、ベンチャーキャピタルなど投資の専門家が参加し、直接評価・支援するようになっている。

■ 受講者の募集

当講座では、1期から4期まで、每期20名弱の受講者が参加してきている。受講しているのは、起業を目指す会社員、2代目経営者、市役所職員、農業従事者、医者、主婦、学生など様々。

「八戸ビッグバレーSNS」の運営と活用：当講座の開催に合わせて、大谷氏が地元で起業や経営に関心のある人が参加するネットワークを形成し、月に1度の勉強会・交流会を行う機会をつくった。八戸地域は、新しいことに進んで取り組む風土がなく、最初の様子や評判をみてから動く人が多い。そのため、このようなネットワークを作り、その中から講座を受講する人を創出していった。現在、ネットワークには約300名が参加している。また、講座を受講してからネットワークに参加する人もおり、現在もネットワークは講座と連動しながら運営されており、当講座のOB組織としても機能している。

プレセミナーの開催：当講座を地元の人たちに周知すべく、プレセミナーを2回開催した。1回目には日本IBM会長の北城氏、2回目には星野リゾート社長の星野氏を招き、大きな話題を作った。このような講演者は、大谷氏の個人的な人脈によるものである。

このような話題作りと講座そのものが新聞記事としてよく掲載されたため、告知が効果的に行われた。また、実際に起業を達成した人も新聞に掲載されるため、次の受講者を拡大していくうえでも有効である。

■ サマーキャンプの実施

講座が夏に開催されるときには、中間にサマーキャンプが1泊2日の合宿形式で行われる。講座の中間期は、企業を目指している人が不安になる時期であるため、ベンチャー企業で成功した経営者等を招き、大谷氏、教員、受講生全員で夜通し語り合い、励ますことを目的としている。

■ 成果

これまで(3期)で、8名の起業家(第二創業も含む)を輩出し、その中で33名の雇用が生まれている。事業タイプとして多いのは、農業とIT。また、受講生同士でユニットを

結成して、共同で起業したり、1期生が2期生を雇用したりするというパターンもある。

起業者のほとんどが、県などからの助成を獲得することで事業を行っている。そのため、講座では、助成申請書の書き方などもフォローしている。

② 岩手大学農学部「いわてアグリフロンティアスクール」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月10日（水）16:00～18:00
- ・ 取材先：木下幸雄（農学部農学生命課程 准教授）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 背景・経緯

前任者である農学部の木村教授が行った調査において、岩手県の農業従事者がとりわけ経営感覚が希薄であることが判明（全国平均 50 点に対して岩手県は 30 点以下）し、それを岩手県に提示したことがきっかけ。その中で、平成 15 年度に岩手県主催で「いわて農業者トップスクール」としてスタートした。平成 17 年度まで 3 年間実施し、約 100 名の卒業生を輩出した。その後、平成 19 年度に文科省の「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」に採択され、現在の名称で 3 年間実施した。県や文科省からの助成を受けることで、当スクールの正当性を確保することができた。現在は、岩手大学、岩手県、岩手担い手育成総合支援協議会の 3 者が主催者となっており、県や協議会からの助成と大学の特別経費によって運営している。

■ カリキュラム構成や主な特徴

1) 3つのコースから構成されたカリキュラムが設定されている。①アグリキャリア・コース：経営のプロフェッショナル、経営者としての必要な知識や考え方を習得するためのコース。②アグリフロンティア・コース：農業・バイオに関わる高い先端技術、生産技術等を習得するためのコース。③マーケティングイノベーション・コース：農業作物の商品化、収益化、販売方法など、マーケティングに関わる知識を習得するためのコース。これらのコースを選択して（複数可）、最後に必修のビジネスプランニング・ステップにおいて実際の戦略計画の策定とプレゼンテーションを行い、岩手大学の認定資格である「アグリ管理士」が授与される。

講座は5月から9月にかけて開催され、各コースとも全部で10.5日間（68時間）の講義が行われる（基本的には1日の開催で午前と午後にもたがって6時間）。ビジネスプランニング・ステップは、全7回（96時間）にわたって行われる。各コースの中で1回は、1泊2日の現場スタディが行われる。

2) 理論と実践の両方が学べる講義内容になっている。各コースの講座は、午前の理論編、午後の実践編に分かれる（形態は座学による講義形式）。理論編の講師は、全国から農業に精通した専門家（例えば、中小企業診断士、税理士なども）や大学教員が行い、受講者が納得できる人選と内容にしている。実践編の講師は、東北地域で農業経営を行っている

る実務家（特に、法人化して成功した人）を招いている。農業は狭い世界であるため岩手県の実務家だと、深層的な話ができないことがあるため、東北の他県からも招くようにしている。また、当スクールを卒業して成功している農業経営者を講師に招くことも積極的に行うことで、成功体験を伝承していくとともに、実務家講師を次々に生産している。

アグリキャリア・コースの講義では、農業従事者が経営感覚を身につけるよう働きかける内容となっている。特に、経営という視点から農業を捉えることで、古くから農業に根付いている意識や考え方を変え、従来とは大きく異なるものの見方ができるようにしようとしている（例えば、一俵 7 千円で販売されている米を、おにぎりに加工して付加価値を付けて販売すると、二俵から 15～16 万円の売上になることや、農協からではなく中古の機械を購入することで設備投資が大幅に節減できること、コンビニが絶対に出店しないような僻地という立地が、逆に食料品を販売する強みとなることなど）。

■ 受講生の対象・属性・推移

定員は、①アグリキャリア・コース：35名、②アグリフロンティア・コース：17名、③マーケティングイノベーション・コース：18名（1名が複数コースを受講可）。対象は、農業従事者の中でも、かなりの規模で営農している農家で、農業生産等についてある程度の知識を有している人。それを、プロ中のプロ、経営者として育成することが目標。

1年目（平成19年度）は、たった1週間の募集期間で91名が入学、2年目が117名、3年目が76名、4年目が59名。その中で、毎年20名程度が継続して受講している（受講は最長2年）。岩手県内からの受講が大半だが、中には青森、宮城、群馬、千葉、静岡などから通っている受講生もいる。また、営農者以外に、流通業者、加工業者、銀行、行政、支援機関などからも受講生が来ている。特に、農業を支援する立場である行政担当者や支援機関担当者の育成も非常に重要と考えている。

特徴として、2代目・3代目の若手人材が多いことがあり、平均年齢が年々低くなっている。中には、最初親が受講して、翌年から妻・息子・従業員が受講するということもある。

また、岩手県内の農業では有名な若手人材のほとんどが入学していることも大きな特徴である。

最近では、農業への新規参入を試みている企業の経営者や社員が入学してくることも増えている。

■ 受講生同士の相互交流

受講生は、同じ問題意識や悩み（集落の中で新しい取り組みをしようとして浮いているなど）を抱えていることが多く、1泊2日の現場スタディや交流会を通じて、自然に同士となり、非常に仲良くなっている。この受講生同士の交流は、受講生にとって非常に評価・満足度が高いところである。

また、中には受講生同士が共同ビジネスに取り組むというケースも生まれており、新たな事業展開が起こっている。例えば、農業従事者同士で共同会社を設立し、各者が得意な

作物の生産にそれぞれ特化することで、規模の経済を生み出したり、生産性を高めていたり、独自の販売経路を作るために販売会社を別会社として設立するなどしている。このような動きは、20～30代の若手同士によることが多い。また、農業従事者と、流通業者、加工業者、銀行が協力して、取引パートナーとして新たな取り組みを開始するケースもある。受講生の中には県や自治体職員もおり、県などの担当者が受講生同士をつないでいることが多く、その中で様々な行政支援も行われている。

■ 評価委員会

当スクールでは、運営の評価委員会を設けている。委員の構成は、岩手大学、岩手県、岩手県担い手育成総合支援協議会、近隣市町村の部長クラス、岩手農業大学校、農林水産省、農協など、主催者側だけでなく、外部からも多くの委員を入れることで、地域社会のニーズや課題を常に把握して、それに則したプログラム構成や運営方法をつくれるように心がけている。

概ね、地域からは高い評価を受けている。

■ 課題

アグリフロンティア・コースはバイオや生産技術がテーマであり、そのような知識の習得に対するニーズも高いが、研究者の講師が多くなることで、農業の現場とかけ離れた内容になる場合もあり、課題となっている。特に、農業従事者の中でも、技術に精通している受講生とそうでない受講生のギャップがあり、ついていけない受講生も出てきている。

近年、非営農者の受講が増えてきており（特に新規参入者）、より一層農業に関する知識のギャップが大きくなってきている。スクールを開始する段階で、定員オーバーした場合の選抜基準や措置を検討していなかったため、今のところ志願者を全員入学させているが、今後は検討が必要。

講義は、理論編も実践編も座学が基本であるが、今後はグループディスカッションやワークショップを取り入れることで、より活発な議論を増やしていくことが必要と考えている。マーケティングの講座で、農業経営ゲームという方法を取り入れた際には、非常に盛り上がった。

これまでは、受講者の自発的な行動によって共同ビジネスや交流が行われてきているが、今後は、事務局としてそのような動きがたくさん起こるような仕組みづくり（OB会組織など）を行ったり、働きかけを行ったりしていく必要があると考えている。

■ その他

当スクールのプログラムは、宇都宮大学にそのまま提供され、三菱総合研究所が栃木県内で実施している。

③ 財団法人いわて産業振興センター

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月3日（金）13：00～14：30

- ・ 取材先：石村茂（特命担当グループ グループリーダー兼参事）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 岩手県内における人材育成支援事業の現状

岩手県内では、各機関・団体それぞれが、地域のニーズを把握するとともに、他機関・団体との差別化を図りながら、様々な人材育成支援を行っており、支援対象や内容において棲み分けができてきている状況である。岩手県の経営支援課が各機関・団体に補助金を交付していることが、このような棲み分けにつながっていると考えられる。

例えば、当センターが、主にものづくりに関わる人材育成支援を行っているのに対して、商工会議所では、サービスや流通など商業系の人材育成支援を行っている。地域では、各市町村が産業支援の窓口をもっているとともに、インキュベーション施設を有し、市町村ごとに産業支援政策（人材育成を含む）が計画され、プログラムとして実行されている。

県内各地域における経営者を対象としたセミナーやプログラムは比較的多いものの、当センターでは実施していない。当センターでは、経営者を集めた交流会を開催して、その中で経営者同士が勉強会をする機会を設けることはしている。

■ いわてものづくりアカデミーについて

県内ものづくり産業の国際競争力強化や集積促進を目指す観点から、品質、コスト、工程に関わるカイゼン能力の高い人材育成を支援するために開催されている。当プログラムは、現場リーダー養成（5S実践基礎講座、リーダーシップ研修、品質管理中級セミナー、工程カイゼン中級セミナー、原価低減導入セミナー）、担当者育成（品質管理基礎講座、工程カイゼン基礎講座）、個別課題解決（ISO9001 内部監査員養成講座）の3つのコースから構成されている。

元々リーダーシップ研修は、平成10年頃からトップマネジメントセミナーとして経営者を対象に開催されていたが、参加企業が一巡するに伴い対象を経営のNo.2や管理職に変更し、近年、さらにそれが課長クラスを対象とするプログラム内容へと変遷してきている。

アカデミーの告知は主に、DM、HP、プラットホームメールリスト（製造業者の400～500名が登録）、岩手大学のINSのメールリスト（1,200～1,300名が登録）を活用している。

■ 起業家支援に関わる取り組みについて

起業家支援セミナー：東北経産局からの助成のもと、平成22年2月15日に、新事業に取り組む起業家や支援機関等を対象に、起業経験者等による講演セミナーを開催した。

いわて起業家大学：起業を目指す人、企業内新事業に取り組む人などを対象に、主に、起業に際しての考え方・マインドを伝えることを主眼として、事業成功の条件、事業計画書の作成、プレゼン技術などについての指導を行う。講座は、平成22年9月～平成23年1月までの期間で、公開講座を含む計9回。主任講師は、(株)アントレプレナーセンターの福島正伸氏。新聞告知を通じて約40名が参加し、そのほとんどが実際に事業を行っている人。

■ 岩手大学と地域の連携について

岩手大学では、地域連携研究センターを窓口にして、地域の各企業からの相談を受け入れている。県内ほとんどの市町村では、地域連携研究センターに職員を研究員として派遣している。そのため、各市町村の企業が大学に技術上の相談をしたい場合には、これらの職員が教員との仲介役を担うことで、協力を円滑に進めている。また、地域連携研究センターと併せて機能しているのが約 40 の研究会から構成される INS(Iwate Network System)であり、民間企業はこの INS への参加を通じて教員にアクセスし、共同研究を行っている。INS の中では、金型研究会が法人化して、独自の人材育成プログラムを作成して実施している。

④ 花巻信用金庫「夢・企業家塾」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月3日（金）15：30～17：00
- ・ 取材先：漆沢俊明（理事 業務開発室長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 創設経緯について

漆沢氏が一日市支店長時代に、若手の次世代経営者の育成・活性化の必要性から、若手と一緒に勉強会を実施したところ、若手経営者に教育のニーズがあることを認識したことが端緒。

平成 16 年に、岩手県（担当：石村氏）、花巻地方振興局（古沢氏）と認識が一致し、3 年間共同で開催した。3 年間は、振興局からの助成のもとで開催し、受講料を 12,000 円/年に設定していたが、助成終了以降は、受講料を 20,000 円/年に変更し、信金が毎年約 100 万円を持ち出している。

■ 講座形態および塾生数の推移について

講座は、一人の講師によってシリーズ化され、複数回に渡って開催される。基本的には 2～3 時間の座学形式やディスカッション方式のワーキングによって行われる。その他、ゲストによる公開講座の開催（年に、1～4 回程度）、講師を囲んでの交流会（講座後に必ず開催）を開催している。交流会の目的は、塾生同士の交流促進、塾生相互の情報交換、相互にアドバイスをを行うメンター機能の創出。

塾生の募集は行っておらず、塾生による口伝えによって参加したい人が受講に来る。そのため、塾生の自発的な参加によって成り立っている。塾生数は、平成 16 年度の 51 名から平成 18 年度には 85 名まで増加した。それ以降は、70 名台を推移している状況。毎年 20 名程度の入れ替わりがあり、約半数が継続して参加している。現在、塾生の年齢は、25～54 歳までおり、平均年齢は 40.8 歳である。

■ 塾生会について

当塾では、平成 17 年度に塾の運営に携わる塾生会を組織した。塾生会のメンバーは、塾生全体のコアなメンバーとして運営に携わり、彼らが自ら話を聞きたい講師を選定している。このようにして招いた講師に対する塾生の満足度は、非常に高い。

また、塾生会では熟成相互のネットワークの構築を行っており、この塾生相互のネットワークにおいて、メーリングリストによる情報提供、メンターによる相互支援、新商品の開発が行われている。

■ 東京感動企業探索の旅（感動ツアー）について

サービスなどで成功した企業の経営者の話を聞いたり、それらの企業のサービスを実体験させたりすることで、それらに触れて実際に得た感動を各自のビジネスに何らかの形で反映させることを目的としたツアーで、平成 17 年度と平成 19 年度に 2 回実施。それぞれ約 35 名が参加。

セブンイレブン 1 号店、日本マクドナルド本社、楽天本社などを見学して経営者の話を聞くことに加え、バスの移動中でもモスバーガーの千円バーガーを試食しながらその開発話を聞いたり、レストランで徹底された顧客サービスを実体験したりするなど、参加者が感動することを図ったプラン。

このツアーを通じた感動経験によって、各参加者が自分のやるべきことに気づいたり、サービスの本質を理解したりするなど、参加者の意識に大きな変化が生まれたとともに、感動をメンバー間で共有することで結束が強まり、塾生相互の関係や塾の運営に好循環が生まれたという点において、非常に高い成果を残した。当塾の中でも最も効果が高かった企画で、今後も実施していく予定。

■ 主な全体的な成果

主な全体的な成果としては、塾生の知識向上・前向きな経営姿勢の創出・持続的かつ自発的な学習意欲の創出、他地域にはない塾生による相互支援のネットワークの構築、塾生同士のコラボレーションによる新商品の創出、他地域の経営者・支援機関との新たな交流を通じた新事業創出などがある。

塾生たちは、現在も各事業において強いリーダーシップを発揮しながら、会社経営を行うとともに、地域の活性化のために様々な新たな提案を行うなど、積極的な取り組みを続けている。

■ 成果をあげている代表的企業

㈱オリーブコーポレーション：元々は美容室の経営を行う企業であるが、現在は、農商工連携を主体としながら障害者の自立支援・雇用促進を図っている。

㈱伊藤染工場：塾生として参加している 3 代目経営者が、感動ツアーにおける経験を契機として、社内改革を行い、黒字体質の会社に変革を遂げた。

㈱ミッシェル：常温保存が可能な白半焼成フランスパンを日本で初めて開発し、ジャパンベッカーマイスター協会製パン検定において、東北では初の最高位クラス A を取得した。

㈱マーマ：化学調味料や保存料などを使用しない惣菜の製造販売を行い、ANA のファー

ストクラス・ビジネスクラスに提供するほど。すべて野菜でできていながら、肉と同じ食感を味わえる「蒟・肉」という独自の製品の開発にも成功した。

㈱伊藤工作所：入塾後、自社製品を創りたいとの熱意から、岩手県工業技術センターや拓殖大学などとの連携を通じて、畜舎用排泄物清掃装置の開発に成功。数々の賞を受賞。

㈱黒川食品：岩手大学農学部との連携を通じて、豆腐を使用したスイーツの開発に成功。また、「拝啓賢治先生」シリーズ商品の開発・販売も行っている。創業経営者の黒川氏は、塾生会副会長も務め、塾の運営において中心的な役割を果たした。

■ 花巻バーガーの開発について

塾生会の副会長であった黒川食品の黒川氏が急逝すると、塾生会会長であるマーマの伊藤氏をはじめとした塾生たちが、事業を承継した 2 代目経営者を育てる目的から、食産業部会（雑穀研究会）を創設した。

この研究会では、花巻地域において多くとれる雑穀を活用した食品の開発が検討され、マーマ食品、ミッシェル、黒川食品、佐々長醸造、産直案山子の共同開発によって、マーマ食品の「蒟・肉」やミッシェルのパン生地などを使った「花巻バーガー」が開発された。

この食産業部会には、約 30 名が参加し、若手次世代経営者の意識啓発、商品開発ノウハウの伝授、地元食材の研究、地域ブランドの企画・開発などが行われている。

■ キーワード

設立当初は、「夢」と「相互支援」であったが、塾生同士の交流や様々なイベントなど、塾の運営が進むにつれて、「志」「感動」「連携」もキーワードとして生まれてきた。現在これらのキーワードは、塾生の中に共有され、浸透している。

■ 本事例のポイント・特筆すべき点

塾生相互のネットワークは、「夢」や「感動」といった情緒的なつながりとコアメンバーによる基盤によって強固かつ有機的に結ばれている。

支援機関・団体による押し付け的なプログラムの実行ではなく、塾生自らが講師を選定するなど自発的な参加の中で、相互の連携や支援が行われ、学習が生まれている。

信金と顧客である塾生の関係が適切である。同じ塾生としての共有された意識があり、その意識が相互のアドバイスを可能にしたり、適切な関係を作り出したりしている。

当塾の活動におけるそれぞれの成果は、最初からすべて明確に狙って計画的に生み出されてきたわけではなく、プロセスを進行させる中でコンセプトが生まれてきたり、実行すべき活動が見出されてきたりしている。他の信用組合が当塾と同じ枠組みで、花巻信金からノウハウをもらって同じ活動を実施したが、失敗に終わってしまった。花巻信金の成功には、メンバー間のつながりや共有された意識、プロセスの進行に埋め込まれた実践の方法が大きく関わっており、同じ枠組みで実行するだけでは、十分な成果を生み出すことは難しいことを示唆するものである。

以下では、「夢・企業家塾」の中核メンバー企業の訪問インタビューの内容を紹介する。

◇ 株式会社伊藤染工場

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月27日（月）9:30～10:20
- ・ 取材先：伊藤純子（代表取締役社長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、呂秀蓮（東北大学）

■ 企業および事業概要

染物の中でも、業務用の半纏、旗、幕、手ぬぐい、タオル等への「印染」がメイン。販売先は、6～7割が岩手県内、3割が全国のデパート、卸問屋等。近年はインターネットを通じて直接個人にも販売。

■ 夢・企業家塾への参加経緯について

今年で創業88年の老舗企業で、現社長の伊藤氏で3代目となる。現社長は、平成13年から病気で体調を崩した先代から事業を承継した。事業を承継するはずだった伊藤氏の兄が突然亡くなったため、急遽社長を継ぐことになったが、それまで社長に就くための勉強をしてこなかった。そのため、社長として何をすべきかもわからない状態であった。

また、80年以上をかけて蓄積されてきた社内の様々な悪い伝統（例えば、職人気質が原因で、各部門間のコミュニケーションが全くとれておらず、それによって生産性が著しく低下していた。そのために評判が非常に落ちていた）を削ぎ取り、会社を変える必要性を感じていた。そのためには、まずは自分が様々なことを学んで実力をつけなければならぬことを実感していた。また、地元の同じ若手経営者などとのネットワークができればよいと思っていた。その中で、信金の資料などで「後継者塾（当時の名称）」の発足を知ったのがきっかけで申し込んだ。

■ 塾生会における講師やテーマ設定について

初年度から塾生会の副会長を務めた。塾生会は7～8名程度の塾生によって運営されており、その中で講師の選定やテーマ設定の際は、塾生たちが抱える経営課題に関するテーマを検討するとともに、各々が聞いてみたい講師を持ち寄り、その中で話し合いをして決める。年に一度、参加している塾生全員からアンケートをとって、学びたいテーマや呼びたい講師などについて、自由に書いてもらう機会は設けているが、基本的には塾生会の執行部と信金の理事に任されている。

初年度は、経済問題、スキル・ノウハウなど、様々なタイプの講師を招いた。その中で、2年目の講師を選定するときに、一人の講師から様々なことを学べるシリーズ化の方が身につくと考え、2年目に福島氏に講師をお願いし、経営者のマインドアップ（啓発）をテーマとした。その後は、財務、商品開発、後継者問題など、より経営の実務的なテーマにしたり、またその後にマインドをテーマにしたりと、その時の塾生たちの経営課題や社会状況などを踏まえてテーマを設定している。

■ 塾を通じて得られた成果

講師の二条氏は、後継者として実際に会社を倒産させた経験をもつ講師であったため、

より自分が抱えている悩みにフィットする話やアドバイスをもらうことができた。これは、自分たちが抱えている課題に則した講師を選定できたためだと考えている。参加当時は、一人で悩むことがあったが、講師から悩んで当然だと言われることで勇気をもったり、社員への接し方についてアドバイスをもらうことで、考え方が変わったりした。その中で、社員を変えるためにはまずは自分が変わらなければならないことを学び、経営者としてある程度スキルが必要であることも感じた。また、講師から学んだ経営者としての考え方やなどは、塾生同士のグループ討議を通じて、より自分の中で具体的なイメージができ、ヒントを得ることが多かった。

結果、徐々に社内の部門間の壁を取り除くことができるようになり、社員の働く態度を変えられるようになり、会社としても赤字を黒字に転換することができた。

塾には、企業家以外にも県や市など行政関係者も参加しているが、そのような人たちとの交流を通じて産学連携の相談機会を紹介してもらったり、日頃キャッチできない行政の補助事業に関する情報を直接得られたりすることも大きなメリットであった。

■ 信金事務局について

塾は、一切参加を強制されるものではないため、高い意識で参加する人だけが集まっているが、塾生だけでは塾の組織作りや運営をすることはできない。その中で、信金事務局の協力が非常に大きい。事務局なしではここまでになっていない。

◇ 株式会社伊藤工作所

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月27日（月）10:30～11:20
- ・ 取材先：伊藤達也（代表取締役専務）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、呂秀蓮（東北大学）

■ 企業および事業概要

元々は、主に、生産設備およびメンテナンスを行う事業が中心であった。以前は、売上の70%が雪印であったが、平成14年のBSE問題に端を発して雪印工場が解散したことで大打撃を受け、受注生産の弱さを痛感したことがきっかけで自社製品の必要性を見出した。平成14年より、酪農用の掃除機（ダングクリーナー）の開発に着手し、平成18年に特許申請を果たし、酪農市場へと進出した。

■ 夢・企業家塾への参加経緯について

平成16年に、剣道の先輩である黒川食品社長の黒川氏から塾への参加を勧められたことがきっかけ。先輩からの誘いでもあったため、それだけの理由で参加した。

■ 塾を通じて得られた成果

当初は単なる飲み会だと思って参加したが、経営者の先輩たちの意欲的に学ぼうとする姿勢を目の当たりにすることで、自分も変わるかもしれないと考え、塾に通おうという気持ちになった。塾に参加する前と後では、人生が変わったと言えるほど、意識が変わっ

た。特に、塾の先輩たちが経営上の課題に取り組む姿勢が、自分も課題に取り組むうえで精神的な支えとなった。また、講師からは、それまでの自分にはない物事の考え方を得た。例えば、講師の上戸氏から学んだ、「本物になれ」「毎日一つの発見をできる経営者であれ」といった精神のあり方は非常に印象に残っている。

塾の講師や他の経営者からの勧めなどがあって、法人化を検討するきっかけを得た。しかし、典型的な職人のやり方で経営してきた先代（父）とのギャップに直面し、それを乗り越えていくうえでは、同じような課題を抱えていたミッシェルの現社長と話し合ったことが大きな支えとなり、法人として経営していくうえでの知識やスキルを学んだ。その中で、先代との関係も変化し、後継者として認められるようになってきた。

■ 感動ツアーへの参加

各講師の話を通じて、元気、情熱、諦めない姿勢を学んだ。また、一緒に参加した他の経営者の学ぶ姿勢を目の当たりにすることで、自分のモチベーションや意識が非常に高まった。ツアー参加当時は、開発中のダングクリーナーにはどうしても解決できない技術上の課題があった。このツアーで得た諦めない姿勢や情熱は、その課題解決に取り組むうえで、大きな力となった。結果、ツアーから約半年後に、その課題を克服して製品化を達成した。

■ 塾生会を通じたネットワーク

当塾の発起人の一人である佐藤俊夫氏が、岩手大学の研究者など、様々な人への橋渡しをしてくれたおかげで、ネットワークが広がり、現在の重要な人脈を形成することができた。

塾生の一人の紹介で、自分を含め 8 名が青年会議所にも参加することになり、それらの経営者と塾以外でも交流する機会が増えた。その中のあるメンバーは、元々は競合企業であったが、塾を通じて深く知り合うことで製造ユニットが生まれ、ダングクリーナーの製造を協力して行うまでに進展した。このように、塾の中で真剣に学んでいる姿勢を見ることで、一緒に仕事をできるパートナーを取捨選択することもできる。また、塾生（ミッシェル）の店舗改装を、他の塾生と共同で受注するなど、具体的な仕事の取引に進展することもある。

階層がある商工会議所や青年会議所とは違って、塾ではメンバー同士がフラットな関係であるため、皆でメンバーを応援しようという雰囲気がある。

ネットワークが広がる中で、入塾する人も増えるが、心から学ぼうという人だけが現在も残っているように見受けられる。

■ 信金事務局について

事務局は、塾生のために何でもしてくれる。そのため塾生会は非常に楽に運営をさせてもらっている。事務局が運営上の細かい雑務を手厚くサポートしてくれるため、塾生は運営上のコンセプトやテーマ設定に集中して取り組むことができている。

◇ 株式会社ミッシェル

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月27日（月）11:30～12:20
- ・ 取材先：高橋宏彰（代表取締役社長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、呂秀蓮（東北大学）

■ 企業および事業概要

パンの製造と自社店舗や自動車での直販が主な事業。以前は県内外に24店舗を持っていたが、徐々に整理して、現在は花巻と盛岡の2店舗を運営している。ミッシェルは来年で40周年を迎え、現社長は3代目。初代が父、2代目が母で、2年程前から事業を承継した。福島県でフランチャイズを行っている有限会社アップルバリーの社長は10年程前から承継しているため、社長としての仕事はミッシェル以前から行っている。2代目社長の時、初代社長に付いていた従業員が、2代目社長に付いていけないという状況があった。それによって経営がうまくいかないという危惧があったため、古くからいる従業員を別会社に移しながら、自分の経営の下で働ける従業員を中心に据えていきながら、事業を承継した。

■ 夢・企業家塾への参加経緯について

一日市支店長から誘われて、塾の発足時から参加した。塾に参加した当時は、自分が経営を承継するということを意識していたので、そのような場に参加して学ぶことも必要だと思って参加した。

■ 塾を通じて得られた成果

二条氏のプログラムでは、勉強会や海外ツアーなど、後継者の学びの場や機会が多く設定された。二条氏からは、「後継者には、これはできないというものはあってはならない」ということを学び、それに非常に共感した。福島氏からは、「何があっても諦めない」「社員と共に成長していくという関係」など、メンタリングマネジメントを学んだ。

また福島氏の講座では、プレゼンテーションの仕方、自社のアピールの仕方を学んだことが、行政からの補助金を獲得するうえで役に立ったとともに、顧客に自社の考えや思いを伝える感動と共感のプレゼンを実践するうえで役に立った。

他の塾生や講師から受ける影響。後継者の気持ちがお互いにわかるようになることで、その中で自分が経営者としてやるべきこと、塾の中ですべきことに気づいた、という点で成長があった。

以前は前沢から花巻に通っていて、花巻はあくまで働く場所だと考えていたが、塾への参加を通じて地元でいろいろな協力をしていく必要性を感じ、花巻に引っ越してきた。より地元との関係が強化された。

■ 塾生会を通じたネットワーク

経営者同士で、お互いのプレゼンの批評を行い、具体的なプレゼン内容の相談をし合うなどしている。これは、継続的な取り組みの中でお互いの強みや弱みをよく知り合っていることで、相互の強いコミットが生まれていることでより効果的に行われている。よく知

っている人に常に見てもらえるのは、塾生にとって大きなモチベーションになっている。

ジャパンベッカーマイスター協会製パン検定最高位のクラスAを東北で初めて取得したことが、他の塾生（例えば、伊藤工作所の伊藤専務）に大きな影響を与えていると思われる。逆に、他の塾生の活躍（例えば、伊藤工作所のビジネスグランプリなど）も、自分に大きな刺激を与えている。

塾の仲間は異業種の経営者や行政の人たちだが、相互に情報の収集・伝達をすることで、お互いにモチベーションを高めるとともに、それが次の紹介先やコミットメントを生み出しながら、仲間のネットワークと情報がさらに膨らんでいっている。情報が人づてで広がっていくことで、どこかにそれが引っ掛かるというメリットが大きい。

■ 花巻バーガー

マーマ食品が「こんにく」を開発した後、その使い道を相談してきたことがきっかけ。花巻バーガーの開発と売り出しの際には、行政を活用した。そのようなマーマ食品の行政の使い方を直接見て、非常に勉強になった。

◇ 株式会社黒川食品

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月27日（月）13:30～14:20
- ・ 取材先：黒川敬子（代表取締役）、黒川巧朗（専務取締役）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、呂秀蓮（東北大学）

■ 企業および事業概要

岩手大学農学部と共同開発した大豆イソフラボンを多く含む製法で抽出された豆乳から造られた豆腐類や、揚げ物類、蒟蒻類、惣菜類、レトルト食品の製造等を行っている。今後は、豆腐の移動販売者を活用して、正当な価格で顧客に直販できる体制を築いていきたいと考えている。

■ 夢・企業家塾への参加経緯について

先代社長は、以前から様々なセミナーや青年会議所などにも参加して、様々なつながりをつくって、積極的に学ぼうとしていた。青年会議所の定年の40歳を過ぎて学ぶ機会がなくなっていた中で、漆沢理事からの誘いで一緒に塾をつくっていくことになった。

専務は、今年の1月頃から、先代社長と一緒に参加したことがきっかけ。以前は、大学卒業後、東京事務所で2年間営業活動などをしていたが、先代社長が体調を崩してから花巻に戻ってきた。塾で出会った人たちとのつながりができることで、自分の考え方の幅が広がったり、先輩から顧客を紹介されたりするなど、参加して意義があったと考えている。

現社長は、先代社長が亡くなった後に、専務と一緒に参加するようになった。

■ 塾を通じて得られた成果

先代社長は感動ツアーへの参加の中で、レストランのサービスを体験することで、「そこ

まで顧客のためにやるのか」ということを目の当たりにし、非常に驚くことで、顧客へ感動を与える仕事の重要性や魅力に気づき、それから商品の開発と販売を行ううえでの基本的な考え方が大きく変わっていった。以前は、安い商品を開発することでスーパーの流通に乗せ、販売量を確保しようという考え方だったが、感動ツアー以後は、顧客のために良い商品を作るという前向きな姿勢に変わり、手が掛かっても花巻産の大豆を使って開発を行い、直接顧客に届けていこうという考え方に変わった。その中で、「拝啓賢治先生シリーズ」の開発や、良い豆腐を直接顧客に移動販売自動車で販売するというビジネス・モデルなどを考案していった。

専務にとっては、講師の二条氏（父親が急逝して会社を承継し、その後会社を倒産させ、そこで一からやり直したという経験をもっている）の講義で聞いた経営者に必要な考え方（例えば、修正力の必要性など）が非常に参考になった。

現社長にとっては、講師の湯口氏（ヒューマンコミュニケーションズ）の講義内容（ポジティブな経営など）に感動したことが印象に残っている。

■ 塾生会を通じたネットワーク

専務は、塾への参加を通じて、同じ世代の後継者とのつながりができたり、先輩経営者から経営に関するアドバイスをもらったりしている。塾には、同じ後継者だけでなく創業者も参加しているため、様々な世代の経営者からアドバイスや経験談を聞くことができる。その点で、参加してよかったと考えている。

他の塾生とは普段の取引の中でも会う機会が多く、その中で一緒に製品を開発するという話も出てくる。例えば、花巻バーガーの開発では、マーマ食品が開発した「蒟・肉（こんにく）」に、当社が出すおからを活用しており、パンはミッシェルがつくっている。当社にとってのおからは、単なる廃棄するものであったが、マーマ食品の「蒟・肉（こんにく）」にとっては重要な原料となっている。

◇ 株式会社オリーブコーポレーション

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月27日（月）14:30～15:20
- ・ 取材先：佐々木恵美子（代表取締役社長）、朝比奈純一（代表取締役副社長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、呂秀蓮（東北大学）

■ 企業および事業概要

地域の障害者を雇用して自立することを支援するための会社として、平成21年7月に設立。現在は、主に、食品加工を行い、舞茸を使ったドレッシングを製造している。併せて、農業ビジネスにも参入し、加熱調理用トマトの研究開発を行っている。

■ 夢・企業家塾への参加経緯について

元々は障害者を顧客対象とした美容室を経営しており、5年ほど前に当塾に参加した。最初は、あるイベントのPRのために塾に来ていたが、それをきっかけに、正式な塾生として

参加するようになった。以前は、経営を学ぶ必要性を感じ、様々なセミナーに参加していた。当塾では、塾生たちが自分たちで講師を選定し、実際に自分たちに役に立つ内容をシリーズで開催している点が魅力であった。また、盛岡という違う地域から来ている自分たちを仲間として受け入れてくれる温かい雰囲気があった。

■ 塾を通じて得られた成果

当塾は、同じ講師の講座が連続してシリーズ化した形態で受け入れるため、濃い内容を学べるのが魅力的。講座の後の懇親会で、直接講師と話をすることも大きなメリットだと考えている。また、塾生の間にある温かい雰囲気が気に入っている。他のセミナーで同じ講師が出ていても、当塾のような雰囲気にはならない。後継者で会社を継続させながら新しく変革させていこうという強い意識・姿勢をもった塾生が多いことが、他のセミナーと大きく異なるところで、それによって相互に高めあうような雰囲気が生まれているように思われる。講師も、当塾ではやりやすい、気持ちが良いと言っている。

自分たちは創業者としての立場だが、塾では後継する立場で事業承継に必要な考え方を学ぶことで、創業者として会社の伝統をどのようにつづけて次の世代に引き継いでいくか、ということを考えるうえで、非常に重要な示唆を得た。これから新しい事業を立ち上げる際にも、次の世代のことを考えて、どこに注意して創業していけばよいかがよくわかるという点で非常にプラスになっている。このような気づきは、創業者だけの集まりの中では得られないものだと思う。

二条氏の「メンタリングマネジメント」は、社員とのコミュニケーションのとり方を考えるうえで非常に役に立っている。そこでは、自分がどういう立場で、何を考え、今後何をしていくべきか、ということを考え、常に自分に様々なことを問い直すことができた。このような、自分自身のコーチングができるようになったことで、どんな不都合なことが起こった時でも、それを受け入れて、周囲とコミュニケーションを取りながらそれに対処していくことができるようになった。このような、多くの気づきを得たことが、事業を行ううえで非常に大きな成果である。

実践的な部分では、何か課題に直面したときに、社員などとどのようなコミュニケーションをとればよいかということ、事例を交えて話を聞くとともに、自分だったらどうするかを考えることが、実際の会社での実務に活かされている。また、グループワークを通じて、他の経営者が抱えている課題にどのような考え方で対処しているのか、という生の話を聞くことで、新たな気づきを得ることも多く、非常に役に立っている。

福島氏の講座では、具体的にどのようにするのかという話はないが、経営者としての様々な考え方を発見するヒントが含まれており、自分自身がそれを様々な解釈することで、毎回新たな気づきを得ることができた。

■ 塾生会を通じたネットワーク

参加する中で様々な塾生とのつながりが生まれ、他の経営者や支援機関の人など、地元と一緒に活動する仲間が生まれた。そこで、他の塾生と協力しながら、農業を通じて障害

者を雇用する事業を始めるようになった。従来から、障害者が農業に従事することは、ストレスになるため向いていないと言われていたが、試験的な取り組みの中で、ストレスになることなく、楽しく農業に携われるということがわかってきたため、事業として行えるようになった。

◇ 株式会社マーマ食品

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月27日（月）17:00～18:10
- ・ 取材先：伊藤恒利（代表取締役社長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、呂秀蓮（東北大学）

■ 企業および事業概要

化学調味料、保存料、着色料を使用しない和惣菜の製造販売を主に行っている。近年は、「蒟・肉（こんにく）」の開発に成功し、この食材を活用した惣菜品の販売を行っている。

■ 夢・企業家塾への参加経緯について

信金と振興局からの誘いがきっかけで、地元の若手後継者を育てるために始めた。その中で、黒川食品の先代社長たちと、学ぼうという意識のある人が集まる塾にしようという主旨を創り、「夢・企業家塾」とした。講座も懇親会も、あくまで塾生一人ひとりの自主性や自立性によって運営していくことにした。当時は、社会変化への不安が大きい中で、個人的には会社を変えていく必要性に迫られていた。しかし、そのために何をしたらよいかわからない、何を知ればよいかもわからない状態であったため、その中でとにかく塾で講師を読んで勉強しようというのが大きな意図であった。

惣菜の卸業は消滅危機にあり、何かをしなければならぬ。そのためには、会社を変革する必要があり、さらにそのためには経営者である自分が変わる必要があると考えた。ずっと塾に通っている経営者も、殆どが同じような危機感や必要性を持っているため、自ずと自分たちが欲する講師やテーマを選定するようになっていった。

■ 塾を通じて得られた成果

経営者としての意識の変化・向上：塾を通じて様々な物事や人に触れることで、意識を触発されることが最大のメリットである。例えば、自社と伊藤工作所は、以前から受注生産するベンダーから自社ブランドを生産するメーカーへと変革したいという夢を持っていた。伊藤工作所が自社製品の開発に成功して、グランプリまで受賞したときには、改めて「夢しか実現しない」という講師の福島氏の教えを実感した。このように塾に来ている他の経営者が、どのような夢をもち、その中でどのような課題にぶつかり、それに対して何を考え、何を実践していったのか、という姿を間近で見ることによって、自分自身もがんばらなければならないという気持ちになる。そのような塾生同士の触発は、塾生の皆が感じていることだと思う。

このような好循環となる相互の触発が生まれた背景には、講師の存在が大きかったと考

えられる。福島氏や二条氏は、講義や懇親会の中で、相互に高め合うという雰囲気をつくってくれている。これまで様々なテーマによって講座をシリーズ化してきたが、どの講師も経営上のノウハウではなく、経営者としてのマインド・考え方に重点を置いて講義を展開してきたことが、これまでの成果に結びついていると思われる。その中で実務的なノウハウを欲する時は、スポットで専門の講師を招いて学ぶようにしていた。

メンター機能：塾に参加している多くの経営者は、自社の事業ドメインを変えていく、そのために組織も変えていく必要があるという問題意識を共通してもっている。しかし、会社の中で長い時間をかけて出来上がった人・モノ・金の集約を変えるのは容易ではない。それを変えるリスクも非常に高い。塾では、各経営者に参加を促している訳でも、出欠をとっている訳ではない。その中で、経営者が自らの意思で参加してきているということは、それぞれが何とかしようという必死の思いをもっていることを表していると思う。そして、塾では同じ問題意識を強くもって必死にやっている経営者同士が、相互に支え合う雰囲気がある。そのため、塾への参加を通じて、困難な課題に諦めずに挑戦するマインドが植えつけられる。

ベンダーからメーカーへの変革を推進するうえでは様々な課題にぶつかることで気持ちが揺れてしまい萎えてしまうことがあったが、塾に継続して参加していると、諦めずにやらなければならないという気持ちにまた戻ることができた。現実の経営状況を客観的に直視し、将来のことを考えると、90%はマイナスの要因である。しかしその中で、プラスの要因を自ら創り出していこうとする前向きな経営者が塾生には多い。そのようなマインドは、自分一人だとなかなか創り出していけないが、塾の仲間の間でのメンターとしての存在によって、自分も一緒にがんばっていこうという気持ちになれる。このような相互のメンター機能は、塾の中で自然発生的に生まれてきたものである。そして、このようなメンター機能が当塾で生まれるのは、JCのように組織が主役なのではなく、塾生一人ひとりが主役で、主体的に関わっているからだと思われる。

物事の考え方の変化：花巻バーガーを開発したときは、行政からの協力など一切受けないという考え方でいたが、黒川食品の先代社長の行政との関わり方を見て、自分たちにもっていないものを行政はもっていて、それを活用することの有用性を痛感した。このような関わり合いの中で、自分の考え方はガラッと変わった。ここで学んだ行政のネットワークを活用する考え方は、ミッシェルの社長にも教えた。ミッシェルの社長も、それ以来考え方を大きく変え、積極的に行政との関わりをもち、補助を受けるなどしている。

行政が行っている施策には、その社会状況や次代のトレンドがある。自分たちとしてはトレンドに乗るというよりも、自社が現状として国の施策のトレンドとどのような距離にあるのかを考え、その中で自社の事業を考えていくことも重要だと気づいた。

■ 塾生会を通じたネットワーク

塾には行政の人たちが必ず参加している。そのような行政の人たちから、塾や懇親会の中で様々な施策や補助事業を教えてもらう機会が多い。その中で、自分にとって活用でき

そんなものがあれば積極的に活用できるし、自分には合わなくても、他の経営者が活用できそうだと思うと紹介する。そのような紹介が、人づてで相互に行われている。しかも、お互いに良く知っている中で情報が交換されるため、ピンポイントで有益な情報を相手に与えたり、相手から入手したりすることができるようになる。

通常であれば、行政の各窓口は入りにくいですが、塾への参加を通じてであれば、より自分に必要な情報が得られ、行政とも密度の濃い相談ができるようになる。その意味で、塾生との間で、行政との関わり方やそこからの情報の取り方などを教えていくことも重要である。

人のつながりを介した情報の伝達と連携は非常に重要である。例えば、大量のジャガイモを廃棄した農家が地域にあったという情報を受けて、このジャガイモを北上コロッケに活用するという取り組みを数社で協力して行った。また、梅酒を製造しているメーカーでは、いつも大量の梅が余っている。それをパン屋の梅ジャム製造に活用するという連携も生まれた。このような情報は、人のネットワークを介してしか伝わらない。情報は、ある人にとっては何でもない情報であるが、別の特定の人にとっては極めて重要な情報である場合がある。このような重要な情報が誰にとって必要かという判断は、普段から人と人とのつながりの中でつくられたネットワークがあるからこそできる。

今後の地域の発展を考えていくうえでは、これまでのような企業誘致に依存するのではなく、自分たちで何かを創っていくことが求められる。その時の資源となるのが、地域の人のつながりであると考えている。そしてそのようなつながりをいかに創っていくかが重要となる。また、自前で設備を揃えて事業を行っていくには限界がある。その限界を踏まえて、自分のコアな事業や技術をもちながら、素早くアライアンスを組んで顧客に商品を提供していくしかない。その中で、地域の各社がコアをじっくり育てて、そのうえで協力をしていくことが必要だと考えている。その一つの例が花巻バーガーである。

このような意識は、多くの塾生が共通して抱えていることである。今後は、それをまとめていく人材が必要となる。本当の意味でのコーディネータは、外部ではなく、地域に対する思いをもった地域の人間であることが重要だと考えている。そのようなキーマンをどれほどつくっていくかが今後の行政の課題である。今後は、塾を通じて次の世代を皆で育成していくことが必要である。

■ 信金事務局の役割

信金事務局は、塾の黒子役に徹することで、様々なところで塾を支えてくれている。その中で、塾の運営上の考え方などは塾生たちに任せてくれていて、一切信金としての考えを押し付けてこない。信金は、一切塾生に融資などの話を持ち出すことはなく、相談があればいつでも応じるというスタンスであった。

⑤ 石巻専修大学 大学開放センター「企業経営セミナー」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月11日（木）11:30～12:30

- ・ 取材先：杉田博（経営学部 准教授）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 概要

大学開放センターでは、石巻地域（1市9町）の中小企業振興の支援を行うという役割を意識している。その中で、1998年より「企業経営セミナー」という講演会を毎年1回ずつ開催してきている。テーマや講師の設定は、大学開放センター委員（経営学部）の教員が、石巻地域の産業の特徴や、その時の社会状況などを勘案しながら行っている。

これまで開催されたテーマとして、「企業倒産」（1998年）、「eビジネスと地域産業」（2002年）、「石巻市における中小企業経営の諸問題」（2003年）、「街づくりと中心商店街」（2005年）、「石巻の観光ビジネス」（2007年）、「総合スーパーとの取引関係」（2009年）などがある。

開催日数は、1日開催、3日連続開催、同一曜日2週開催など、そのときのテーマ等に応じて変わる。また、開催時期も決まった時期があるわけではなく、大学のスケジュールや講師との兼ね合いによって変わっている。受講料は無料。

■ ISプロジェクトとしての開催

特徴的なのは、2007年度より、「ISプロジェクト」として実施されるようになったことである。これは、石巻専修大学（IS）と石巻信用金庫（IS）が協定を締結して実施することになったプロジェクトであり、企業経営セミナーもそのプロジェクトの1つとして位置づけられることになった。ISプロジェクト開始以降は、石巻専修大学から石巻信金にテーマや講師を提案し、一緒に決めていく方法に変わった。また、セミナーの広報活動も石巻信金が引き受けることになり、ポスター・チラシの作成と各支店での掲載・配布など、すべて信金が行っている。

石巻信金の高橋理事長は、地元企業の次世代経営者の育成や地域振興に熱心で、数年前に営業部の中に地域振興課を設置し、取引企業の2代目、3代目を育成するために、「若手経営塾」を開催している。この若手経営塾のプログラムの1つに、企業経営セミナーが組み入れられることになり、地元企業の次世代経営者も企業経営セミナーに参加するようになった。

以上のように、石巻信金が広報活動を行うとともに、若手経営塾の塾生を企業経営セミナーに参加させるようになったことで、受講生数が急に増加した。1998年から2006年までは、毎年15～20名で推移してきたのに対して、ISプロジェクトの一環として開催された2007年は、3日間連続開催で、延べで約500名、2008年は約50名、2009年は約80名となっている。（2007年の開催時は、県庁などから団体での申し込みがあったために多くなっている）

■ その他：観光から地域（まち）をつくる交流広場（ISプロジェクト）

ISプロジェクトの一環として、観光をテーマとした取り組みも行っている。これは、石巻地域の水産加工業者や自動車関連部品製造業者などの各業界企業、商工会、信金など、

石巻地域の様々な分野・団体を越えて交流や勉強会を行う機会として開催された。

この交流の中では、各分野・団体から来た人々が持っているそれぞれの知識や知恵を相互に交換し、互いに学習する場を形成することを狙っており、通常の活動として、講師を招いた勉強会やワークショップを行っている。年に3~4回開催。

また、交流会の中で、いくつかのテーマや分野毎にブースを設置し、それぞれの関心のあるブースに知らない人同士が集まる仕組みも作っている。

これらのコーディネーターや人の仲介・紹介を、石巻信金が行っている。

⑥ 石巻専修大学 大学開放センター「コーディネーター認定研修」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月11日（木）13:30~15:00
- ・ 取材先：工藤すばる（理工学部 教授、大学開放センター長）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 背景・経緯

大学開放センターは、大学の研究教育成果の石巻地域への還元と、当該地域との密な関係を構築していくことを目的に、開学と同時に設立された。現在は、「地域の文化・教育の振興」と「地域の活性化・産業の振興」の2つを柱として、生涯学習、人材育成、経営相談、経営サポート、技術相談、産業基盤となる研究開発などを事業として据えている。

その中で、地域の人材育成支援や活性化への取り組みとして、企業経営セミナー、社会人向け講座・講演、観光から地域をつくる交流広場、自動車関連産業集積プロジェクトなどを開催している。

■ ISプロジェクトにおけるコーディネーター認定研修

石巻専修大学では、地域の活性化と産業の振興に寄与することを目的に、石巻信用金庫との相互の連携と協力に関する協定を締結している。この協定のもと、「ISプロジェクト」の1つとして、「コーディネーター認定研修」を行っている。

「コーディネーター認定研修」とは、石巻信金の支店長クラスを、取引企業顧客と石巻専修大学を結び付け、個々の顧客の問題解決に当たり、その中で融資の機会を創出できる、コーディネーター人材として育成することを目的としたプログラムである。

当プログラムは、山形大学工学部と米沢信用金庫の間で行われている取り組みの枠組みをそのまま持ち込んだものである。米沢信金では、山形大学工学部との連携協力協定を基盤として、産学金連携コーディネーターの育成を行い、地元中小企業の経営支援を行っている。

当プログラムは、2009年から開始され、2009年に26名、2010年に19名の支店長クラスが参加した。講座は、1~2か月の間で3日間開催される。1日目には、座学形式で、外部の専門家（山形大学の教員、県職員など）の講義を聴く。講義は、産学連携のコーディネーターを行ううえで必要となる、知財、特許などに関する内容となる。2日目には、企業訪

問（東北電子産業など）を行う。3日目には、各自がレポートにまとめたものを発表し、石巻地域における活性化に向けた提言を行う。以上のカリキュラムを達成して、コーディネータとしての認定証を授与される。

主な成果

- ①継続的な研修を行うことで、支店長クラスの人材の意識が変わった
- ②これまでは積極的ではなかった各支店長や営業担当者が、より企業の中に深く入っていくようになった
- ③大学内における技術等に関する相談先の情報に精通するようになった。

※実際、石巻信金の仲介による地元中小企業から大学に対する技術相談は、当プログラムを開催する以前の2008年の4件から、2009年には20件へと増加した。

■ その他：石巻産学官グループ交流会（自動車関連）

宮城県にセントラル自動車が来るなどの機会をビジネスチャンスとしてとらえるため、地元中小企業と大学による定期的な勉強会を開催している。この交流会では、理工学部の自動車工学センターが関与し、自動車関連部品の製造技術に関する勉強会を行うのに加え、トヨタ自動車や日産自動車を招いた部品検討会も開催している。この部品検討会は、直接トヨタや日産に各企業の部品や技術を売り込む機会として位置づけられており、商談を積極的に行うようにしている。その中で、プラスチック部品の受注を獲得する企業が生まれている。

⑦ 東北芸術工科大学大学院仙台スクール「東北企画塾」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年12月1日（水）10:00～11:30
- ・ 取材先：高橋勝彦（仙台スクール 仙台事務所長）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 東北企画塾（東北をクリエイティブにするためのビジネス発想術）の概要

東北地方のビジネスマン、社会人を対象に、東北芸工大と宮城県産業デザイン交流協議会が培ってきた企画プロデュース力やデザイン開発力の知識とノウハウを広く公開することを目的に、東北産業活性化センターによる支援のもとで開催。

当講座では、先進的な事例を通じて課題への対処法を学ぶことに主眼をおき、各テーマや講師を選定した。形態は、基本的に座学の講演会形式のみ。

2009年度に全7回を開催。受講料は無料。シリーズではあっても、固定の受講者が参加するわけではなく、毎回受講申し込みを受けて参加者を募った。テーマは、「創造型ビジネスを形作るための発想と手法」、「イベントによる地域活性化戦略」、「これからの東北広域観光」など、様々。これらの講師は、当講座のコンセプト（地方を拠点に活動）に合致する人で、教員の個人的なコネクションから選定した。

参加者は、会社員（製造業、マスコミ、ソーシャルビジネス）、経営者、自治体、観光コン

ベンション、旅行会社などが多かった。仙台圏からが半数。

■ 東北発コンテンツビジネス成功への事例研究

東北芸工大大学院仙台スクールの授業科目「コンテンツ開発論」の公開講義として、仙台市、仙台クリエイティブクラスターコンソーシアムとの協同で2009年から開催。大学院の学生の教育の一環として開催するとともに、地域のクリエイターやコンテンツビジネスに従事する人を対象に開催。仙台市からは開催場所などを提供してもらうのみで、講師料などの経費はすべて大学が持ち出し、無料で開催。

今後の仙台地域におけるコンテンツ企業の創出・発展・誘致のための指針を探ることが主な目的。そのため、当講座では、地方に拠点をおき、地方在住の利点を生かしたコンテンツ（アニメ、ゲーム、漫画、映画など）を制作・発信し、ヒット作を生み出している経営者やクリエイターを招き、各々の立場から地方発のコンテンツの制作の仕組みや意義を講演。

全5回の開催で、テーマは、「地方発ゲームの実力」、「地方発テレビアニメーションの実力」、「ネットでつなぐ地域発コンテンツビジネス」、「聖地巡礼の実態と地域活性化」、「地方スタジオ設立の意義」。

毎回20名程度が参加したが、その半分は当大学院の学生。一般では、大半がコンテンツ業界の経営者やクリエイターなど。

■ 課題等

受講者から毎回回収するアンケートでは、両講座ともおおむねよい評判を得た。特にコンテンツ開発論の公開講義では、自分の仕事に役立ったという声が聞かれた。

一方、毎回のアンケートでは、営業ノウハウ、売り方、店舗開発など、商業的かつ実践的なテーマに対するニーズが高かった。デザインを学びたいというニーズもあるが、その中でデザイン系大学としての専門性をどこまで活かせるかが課題。

仙台は、山形など東北地方の他県と比べて、圧倒的に市民向けの無料講座が多い。そのため、一般市民向けの教育サービスの価値が低下しているという印象がある。受講料を無料にしないと、集客できないという状況である。

⑧ 東北公益文科大学地域共創センター「社会起業家育成講座」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月15日（月）14:30～16:00
- ・ 取材先：渋川智明（公益学研究科 研究科長）、浦山恭子（地域共創センター事務長）、大瀧春一（地域共創センター 社会起業家育成コーディネータ）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 概要

元々は、「まちづくり学生育成講座」に端を発し、学生が卒業するとそのまま終わってしまっていたものを、起業という形で継続させたいという観点から開始された。その中で、

産学連携協力協定を締結している日本政策金融公庫（当大学では、庄内銀行と山形銀行とも他の分野で協定を結んでいる）、山形県との共同で、「社会起業家育成・支援」「コミュニティビジネス創出」の具体的実現のために、2008年12月に社会起業家育成研究会を発足。さらに2009年度から、社会起業家育成講座として、学生と社会人の両方を対象に開催することとなった。

■ 基本的な形態

今年度は、6月～11月までの半年間で、全7回13講座を開催（1回につき、講演とワークショップを開催、昨年は全6回11講）。前半の講演は、毎回講師を招いて、一般にも開放して開催される。講演後のワークショップは、受講生のみが参加し、講師・受講生同士のディスカッションを行うとともに、各自のビジネスプランの作成を行う。ワークショップでは、毎回2名程度（講師の事業に近いプランの受講生や、その時点である段階まで進んだ受講生など）がプランを発表する。講師は毎回変わるが、担当の教員が毎回出席し、個々の進捗を把握し、適宜アドバイスや支援を行っている。

講座の最後に、事業計画発表会を行い、修了とする。発表会には、地元起業家、地元NPO関係者、庄内地域の商工産業関係者、行政・金融関係者なども参加し、事業計画に意見を出す。

■ カリキュラムの主な特徴

テーマを「社会起業家」の養成に限定：従来から庄内地域は起業家（平田牧場など）を多く輩出してきたが、近年ほとんどみられなくなっている。今後、大型の企業誘致は難しいため、地域で起業し、地域社会をより良く変えるような社会起業家を輩出することが必要との認識から当講座が開催されることになった。

講師の選定方法：毎回招聘される講師は、すべて実務家講師。特に、地方の社会起業家で、受講生に心構え・考え方、ビジネスプランを含め、アドバイスできる人を選んでいる。講師は、主に、経産省の「ソーシャル・ビジネス55選」の中から、開催テーマ（「社会起業家の必要性」「マーケティング」「事業構想」「経営ノウハウ」など）に合致した社会起業家を選んでいる。全国の他地域で活躍する社会起業家と、同じ庄内地域や東北地域で活躍している社会起業家の両方を呼んでいる。

1年目は、地域の課題を解決することでビジネスを成り立たせている、社会起業家としてわかりやすい講師を中心に選ぶことで、受講生が「社会起業家とは何か」をよく理解できるようにした。

2年目は、地方で起業した場合に生じる課題や、その対処について話をできる講師を選択した。その中で、庄内地域に関連が深い課題である農業や中心市街地に関わる社会起業家を中心に呼んだ。

※経営理論に関する講義は一切なく、実務家講師による実体験を語る形態のみで行っている。理論を学びたい人は、大学院に入学してきている。当大学の大学院は、地元企業や行政関係者など、社会人学生が大半を占めている。

実際の創業に向けた具体的な支援：当講座では、毎回のワークショップを通じて、各受講生のビジネスプランの作成を行っていく。その中で受講生は、各実務家講師から、直接プランについてのアドバイスを受けることができる。また当講座は、創業を具体的に支援する行政と金融機関のメンバーによって構成されており、県の支援担当者と、日本政策金融公庫の融資担当者が、毎回講座に参加し、受講生の様々な相談に応じるようにしている。特に、創業するうえでの資金調達に関しては、金融機関がメンバーとして参加していることで、起業に向けたより具体的なアクションを生み出しやすくしていることが、受講生にとって（金融公庫にとっても）大きなメリットとなっている。

■ 成果

1年目に、金融公庫の正式な資金提供が決定し、起業を達成した受講生が輩出された。この受講生は、参加以前からプランを考えていたため、講座の中でのプラン作成が実現に向けた具体的なものであった。その他の受講生の中からも、数人が現在もプランを継続して練っており、実際の起業に向けた準備を進めている段階。これらの受講生については、引き続きフォローして、支援を行っていくことになっている。

受講生が講座を通じて聴きたいのは、どうすれば社会起業家になれるか、ということである。これについては、毎回の講演（社会起業家の考え方・心構え）やワークショップ（具体的なビジネスプランの作成、支援による相談など）を通じて、理解が深まっていると考えている。

■ 受講生と受講料

定員：20名。受講料：6,000円/年（社会人）、3,000円/年（学生）※講演聴講は定員なし、無料

2009年：11名（学生：3名、社会人：8名）、社会人の内訳（自営業者5名、起業希望の会社員、社内新規ビジネスを目指す会社員など）。※新しいビジネスをしたいという受講生が多かった。

2010年：21名（学生：9名、社会人：12名）、社会人の内訳（会社員：7名、主婦、会社定年後に起業を目指す人、農業従事者など）。

■ 受講生同士の相互交流

1年目の受講生の間で、メーリングリストが作られ、毎月1度の勉強会が自発的に行われるようになった。この勉強会では、毎回設定したテーマに関する勉強に加え、各メンバーによる情報交換や、起業に向けた活動の相談などが行われている。受講生自らの運営で、大学はほとんどタッチしていない。1年目は、毎回飲み会が開かれ、結束が強かったが、2年目の受講生の間では、そのような結びつきはないようである。半分近くが学生で構成されていることが原因だと思われる。

■ 告知・募集方法

マスメディア（テレビ、新聞、酒田地域のコミュニティ新聞）、フリーペーパー（酒田は古くから文字文化が盛んで、現在も複数のフリーペーパーが発行されている。フリーペー

パーの効果が大きい)、市の広報誌などへの広告掲載。

大学内での CM 放送、ポスター、チラシ。

山形県、日本政策金融公庫からの案内、チラシ配布。

■ 今後の課題

いかに、継続的に受講生を集めていくか。

受講生の間でのプランの完成度、プレゼンテーション力、意識に大きなギャップやバラツキがある。中には、新しいビジネスを始めたいという強い思いは持っているが、具体的なビジネスプランができていない受講生もいる。この受講生間のギャップにいかに対処するかが、重要である。このような問題への対処の方法の 1 つとして、毎回、受講生による振り返りシートを活用してもらうことで、考え方やビジネスプランの内容を常に改善していけるようにしている。

⑨ 山形銀行「やまがた新風塾」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年10月19日(火)10:00~11:10
- ・ 取材先：小林潔(地域振興部 コンサルティンググループ 部長代理)
- ・ 取材者：星幸一(東北活性化研究センター)、菅野洋介(東北大学)

■ やまぎん人材育成プログラムについて

背景：以前は、顧客企業向けに、セミナー等を行内の各部署でバラバラに行っていたが、平成17年から銀行全体としてプログラムとして体系化させ、顧客企業の各階層向けにワンストップで人材育成支援を提供できるプログラム構成とし、企業の各階層に応じた研修・セミナーを揃えている。

東北地域の他の地銀では、財団法人組織を外部に設立して、そこで企業向けの研修やセミナーを開催しているところがほとんどであるのに対して、当行では、行内の地域振興部が直接企業の人材育成支援を行っているのが特徴。財団法人組織で行うと、地域のあらゆる企業を対象とした、汎用的な内容のプログラムとなり、銀行の顧客企業だけを対象として掘り下げた内容での開催は難しくなる。

■ やまがた新風塾について

顧客企業の後継者・後継者候補向けのプログラムで、企業経営者として必要な財務、営業、人事等の戦略の基本を通して、経営者とはいかにあるべきか、またいかに会社を運営していくべきか、という「経営哲学」と「社長学」を学び、実践に活かすことを目指す。

当行にとっての開催目的は、1) 顧客企業の後継者を育成すること、2) 次世代経営者との密な関係を構築すること。

全体で8回のシリーズ形式。具体的には、第1回から第6回までは、2日間×3回の3ヶ月で開催し、その中で会社の存在意義、リーダーシップ、財務、事業計画作成などについて学んでいく(形態は、座学の講義形式と演習のディスカッション形式が半々)。さらに、

半年後にフォローアップを 2 日間開催し、そこで事業計画の進捗を発表する。受講料は、25 万円/1 人（会員は 22 万円）。

主な特徴は、1) 毎回の宿題（課題図書など）、2) 実際の事業計画を会社の部下と一緒に考えて作成する課題を設けることで、各自の実際の経営実践上の課題に則して学べるようにしていること。

講師は、第 1 期からずっと継続して、同じ講師にしている。この講師への受講者からの満足度が非常に高く、受講者からの誘いで、次回から同じ会社の中の別の経営幹部や社員が参加してくることもある。講師は仙台支店長の個人的なつながりによって選定。

毎回終了後に実施するアンケートにおける特徴的な回答として、「新たな気づきを得られた」「経営者としての考え方・見方を得られた」「経営者としてやるべきことを発見できた」などがある。アンケート結果全体を見ても、必要な経営知識の習得や異業種経営者との交流よりも、このような新たな知見の獲得や発見に満足しているという傾向が見受けられる。

■ その他のプログラム

トップセミナー：大企業のトップを招いた講演会を開催。これまで、松下電器社長、花王会長、コマツ社長などを招いている。一般にも開放。

やまぎん経営塾：経営財務の改善を目的とし、税理士を派遣して、一緒に課題の抽出と改善策の策定と実践を行う。個別で企業に対応するプログラム。定員 10 社。

新任管理者研修、女性リーダー研修、中堅社員研修、新入社員研修は、1 泊 2 日の合宿で当行の研修センターで開催。女性リーダー研修は、受講料が 2 万円/1 名で、毎年 30~40 名が参加している。初日の山寺での座禅と講師への満足度が非常に高い。

■ 主な特徴

各プログラムにおいて、最も重要視しているのは、講師の選定。特に、実際の生きた体験談（特に失敗談）を話せる講師へのニーズが高い（例えば、雪印の CSR を担当した課長など）。講師の選定は、専門会社と相談したり、各行員がもっている個人的なつながりによって行っている。その中で、受講者からの満足度が高かった講師は、毎年継続して招くようにしている。

⑩ 福島大学「ビジネスアカデミー」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 10 月 13 日（水）10：00～11：00
- ・ 取材先：美馬武千代（経済経営学類教授）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 背景・経緯

ビジネスアカデミーを開催している郡山市は、福島市よりも経済規模が大きく、ビジネスも盛んな地域であるため、経営を学びたいという企業からのニーズが大きかった。当初は、大学院のサテライトキャンパスを作ったが、入学者が思ったように集まらず閉鎖した

が、その中で商工会、行政、地元企業との関係が生まれ、経営に関する定期的な講演会・講義をして欲しいという要望があった。

当初は、一部の教員が個人的にその要望に応じていたが、担当教員を決め、学類としての組織的な事業として行うことにした。

■ 目的

主な目的は、1) 大学としての郡山地域へのアカデミックな貢献、2) 福島の大学院への誘致。

■ 内容・形態

年に1~2回、平日の夜に開催。2日間/1回で、90分×2コマ/1回、合計4コマ1テーマを学ぶ。講師は、2名で2回ずつ。

講師は、当学類の教員、他大学の教員、実務家が行っている。

テーマ例：「ケースに学ぶマネジメントの基礎」「顧客との関係をデザインする」「経済環境激変下での経営戦略」「実現するビジネスプランニング」「一流の現場に学ぶおもてなしのマネジメント」など

ゼビオ株式会社がスポンサーとなっている。ゼビオにとっては、社内の人材育成事業の一環となっている。

座学の講義形式が基本。ビジネスアカデミーという名称にも現れている通り、多少アカデミックな要素も含まれている。

受講者は、毎回100名程度で推移しており、リピーターが多いのが特徴。同じメンバーが継続して参加しているのには、ネットワーク内での声かけをしてくれる地元商工会の存在が大きい。受講者約100名の内、ゼビオの社員は30~40名ほど。

告知は、新聞折り込み広告と既存の受講者へのDMによって行っている。

■ テーマ設定の方法について

テーマ設定は、①毎回実施するアンケート（選択式）の結果、②ゼビオからの要望（ゼビオの人材育成マネジメント上の課題に則したもの）、③地域や国際的な状況をもとに教員たちが重要と考えるもの、という3つの観点から行う。

■ テーマ設定や運営上の課題

1) アンケート結果（選択式）は、その時の開催テーマによって大きな片寄りがある（例えば、サービス系のテーマを開催した日は、サービス系に片寄ったニーズとなる）ため、教員がある程度必要あるいは重要と思われるテーマを打ち出していくことが必要と考えている。

2) 今後、毎回出席してくる経営を学ぶ意識の高いコアな受講者に合致したより深くアカデミックなテーマとしていくか、より汎用性の高い一般的なテーマとしていくかが悩ましく、現在検討しているところ。実践的内容とアカデミックな内容とのバランスも図ることが必要と考えている。

3) 人数を100名から40~50名に減らし、回数を1~2回から3~4回に増やすことで、

講師と受講者が相互にディスカッションを行うワークショップ形式にして欲しいというニーズもあり、検討中。

■ 郡山教室について

商工会が窓口となり、土日に経営の授業を開催している。

科目履修制度を設け、福島本校の学部・大学院の授業も受講できるようにした。

講師は、学類の教員と他大学の教員、実務家が行っている。

⑪ 福島大学地域ブランド戦略研究所「地域ブランドクリエイター養成講座」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年10月13日（水）11：00～12：00
- ・ 取材先：西川和明（経済経営学類教授）
- ・ 取材者：菅野洋介（東北大学）

■ 背景・経緯

地域資源の活用や観光づくりによって地域を活性化するためには、それを主導する地域のリーダーの存在が不可欠であるが、そのようなリーダーの登場をただ待っているだけでは何年経っても活性化しないため、待つのではなく育成していくことが必要との認識から、当講座を開催。

■ 目的

主な目的は、地域ブランドを創出するリーダーを育成すること、育成されたリーダー同士のネットワークや、リーダーを中心としたネットワークを地域に広げていくこと。

■ 内容・形態

2010年6～8月に全8回のカリキュラムで開催。6回が座学形式の講義で、1回が交流会、最後が東京での視察ツアー。最後にレポートを提出してもらい、認定証を授与する。2010年は、36名が授与された。

基本的に講師は、当学類の担当教員が行い、地域と住民の生活、地域の戦略的考え方、地域のプロジェクトの体験、地域再生まちづくり、マーケティング、ITが各回のテーマとなった。

受講者は、自治体10名（福島市、白河市、南相馬市議会など）、商工会など公的機関8名（商工会、JA、NPOなど）、金融機関13名（銀行、信金）、企業経営者5名（旅館、観光運輸など）。県全域からの参加。年齢は24歳～62歳まで。

■ 東京への視察旅行について

東京ビッグサイトで行われたアグリフード EXPO やアンテナショップの見学を行い、全国の地域ブランド品の現状や取り組みを目の当たりにするとともに、参加者同士でそれらを一緒に見学して、バスの中で長時間議論を交わしたりする中で、相互に深いつながりが生まれたとともに、問題意識を共有するなど、参加者にとって非常に有意義であったと高評価を得た。

■ 福島大学経営戦略研究会について

当講座で学んだことや構築されたネットワークをさらに活用するために、当講座を修了した人たちによって構成される研究会が発足された。研究会の究極的な目的は、メンバーが学んだことを活かしながら、福島県内の各地域間で相互に協力し、ブランド化に向けた実際の活動を創り出していくことになっている。

研究会の会長は、修了生の中から選び、修了生たちが自ら研究会の目的・主旨・活動内容等を決めて、自主的に運営している。教員は、そのサポート・助言役を行う。

参加者にとっては、研究会の中での情報交換と、新規事業へのアイデアを一緒に生み出すというニーズが高く、実際にそれが参加するメリットとなっている。中には、一緒に地域ブランド事業をはじめめる経営者のグループも生まれた。

毎回必ず交流会を開催し、それには原則参加としているため、より参加者同士のつながりが強化されている。会には、経営者だけでなく、行政や金融機関などのメンバーも参加しているため、それらのリーダーたちが相互に有益な情報のやりとりなどを行い、実際のアクションに結び付くことを狙っている。

現在は、参加者の会費によって運営しているが、今後、行政等からの補助金を獲得して運営していく予定。

⑫ 長岡大学「イノベーション人材養成講座」(MOT 教育)

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月25日(木)10:40~12:00
- ・ 取材先：原陽一郎(学長)、原田誠司(経済経営学部教授)
- ・ 取材者：藤本雅彦(東北大学)、星幸一(東北活性化研究センター)

■ 講座設置の背景と目的

人口28万人の長岡市は古くから機械加工などのモノづくりの盛んな街であるが、生産性が低いという問題があった。そこで、生産性向上により長岡地域の産業活性化をはかることを目的に、「イノベーション人材養成プログラム」を立ち上げた。平成18年度に地元製造業を中心とした集まりである「長岡産業活性化協議会(NAZE)」と連携し、「技術と市場を結びつける“目利き”の育成方法の開発と導入試行」という調査研究を実施したほか、平成19~21年度には文科省の補助を受けて「MOT教育イノベーション人材養成プログラム」を実施した。現在のMOTプログラムは、これらの成果をとりいれて作成しているが、もともとは原学長が東レ経営研究所時代にとりまとめた「戦略的技術マネジメント研修」をベースにしている。

■ カリキュラムの特徴と組織運営体制

今年度は、9~11月にかけて「創造性開発講座」「管理会計講座」「地域づくり講座」の3講座、12~1月にかけて「ものづくりマネジメント講座」「商品企画講座」「戦略経営講座」の3講座の計6講座を開設する。特徴は、実課題持ち込み型の演習をとりいれていること

や、目利き人材の育成の観点から「創造性開発」講座を設けている点である。MOT講座で創造性開発講座があるところは少ないが、地場経営者からのニーズも高く、高い評価を得ている。

これまでの受講生アンケートによれば、妥当と考える授業料は7～8万円／1コースであったことなどを踏まえ、平成22年度から3万円の有料としたが、1コースあたり数人程度まで減少した講座もあり、受講生確保に苦労している。ただ、有料であることもあり、今年度の受講者の学習意欲は高く、出席率も高い。1講座は約20時間(2.5H×8回)であり、原学長、原田教授をはじめとする大学教員が対応している。

■ 応募者のプロフィールと応募状況および募集広報活動

平成19～21年度までの3か年における受講生は381名(113団体)、うち7割が中小企業の経営者や企業従業者。特に地場企業の中ドルクラスが多い。

募集活動にあたっては、経済界との連携が不可欠であり、本講座の場合、NAZEのコーディネーターがキーパーソンとなり、産業界に働きかけてくれた。商工会議所は、さまざまな業種の集まりであり、かつ、企業規模などによる階層もあり、大学との連携については利害関係を調整することも容易ではないとも考えられる。

■ 課題について

昨年度までの研修事業でほぼ地場中小企業の受講対象者は一巡している可能性もあり、今後いかに受講生を確保していくかが課題となるのではないかと。また、本講座は原学長、原田教授の強力なリーダーシップに支えられていることから、両先生退官後の後継者育成も課題となる。

⑬ 新潟商工会議所「経営革新塾」「創業塾」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月10日(金)14:30～15:30
- ・ 取材先：今井正男(中小企業振興部次長 経営相談課長)、南圭祐(中小企業振興部 経営相談課課長代理)
- ・ 取材者：星幸一(東北活性化研究センター)、菅野洋介(東北大学)

■ 人材育成に関わるセミナー事業について

毎年度、会員や一般企業を対象とした各種セミナーを月に1～2度のペースで開催している。受講料は、会員事業所が1名：2,000円、一般事業所が1名：5,000円。

テーマは、ビジネスのスキルや知識に応じて、初級～中級～上級それぞれのレベル毎に全体で体系化できるようにするとともに、その時期の旬の話題・ニーズや社会・経済状況を踏まえて設定されている。また当会議所では、以前より受講生に毎回アンケートを実施しており、セミナーへの満足度やテーマ・講師に対するニーズを把握することに努めている。そのアンケート結果によると、ビジネス・マナーや営業基礎力養成のような、現場ですぐに実践できるものや売上に直接結びつけやすいテーマ・内容へのニーズが高い。また、

成功事例・失敗事例など、生きた事例を数多く知りたいというニーズが高く、そのような事例を豊富に紹介する講師が求められている。そのため、セミナーのテーマ設定は、新入社員、若手社員、営業員などを対象としたものが多く、経営者や管理者向けはそれほど多くはない。講師は、会議所のネットワーク等を通じて、テーマに合った講師（テーマにおいて成功した企業、コンサルタントなど）を設定している。

■ 経営革新塾について

各受講者による経営革新計画の完成を最終的な目標としたプログラムで、主に、企業の経営者や後継者を対象に7～8年前より実施している。今年度は、9月8日～10月27日の間に、全8回で行われ、一般にも公開している。定員は30名、受講料は5,000円。

前半に、事業アイデア開発、マーケティング戦略、経営計画の作り方等に関する具体的なノウハウの講義を実施し、後半になると、演習形式を通じて各自の経営革新計画書の作成を行っていく。計画書作成の段階では、各自が財務諸表の見直しなどを徹底的に行うことで計画を作成し、講師であるコンサルタントや中小企業診断士がそれに対して評価・アドバイスをを行いながら練り直していく。

評価は、補助金を交付している受講者を対象とした中小企業庁が実施するアンケートを通じて行われ、各自の経営革新計画書がどの程度できているかが目安となっている。また、このプログラムを通じて作成した計画書を実際に実行するうえでは、会議所との具体的な相談に結びついていくことも多く、各企業と会議所との新たな関係が構築される機会となっている。

■ 創業塾について

創業の心構え、事業アイデア、マーケティング戦略、創業シミュレーション、事例研究、ビジネスプラン作成まで、創業にとって必要となる一連の知識・ノウハウを習得するとともに、実際の創業に向けたビジネスプランの作成・ブラッシュアップを目的に、創業予定者および創業間もない人を対象に開催。今年度は、9月4日～10月2日まで、全5回で開催。受講料は5,000円、定員は40名。

この創業塾を通じて実際に起業を果たすケースは、年に3～5件ある。また、創業塾のOBによって自発的につくられたOB会があり、塾卒業の起業家同士で相談や勉強会を行うネットワークがつくられている。中には、OB同士で共同事業を行い、地域の商店街の振興を行っているというケースも生まれている。また、OBを講師として招き、受講生に経験談などを語る機会も設けている。

■ インターネットセミナー

会員をサポートするという観点から、インターネットを通じて経営に関する各セミナーを動画配信するサービスを、昨年からは開始。会議所のHPより無料で好きな時間に受講することができる。現在130社が登録している。初年度である昨年は、補助金によって運営していたが、今年度は会議所自前の費用によって運営している。セミナーのコンテンツは、セミナー会社との提携を通じて配信しており、その内容は、期間によって随時変更してい

く。

⑭ 新潟県中小企業団体中央会

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月10日（金）16：00～17：15
- ・ 取材先：村越仙二（事務局次長 総務企画課長兼務）、高橋京（総務企画課）
- ・ 取材者：星幸一（東北活性化研究センター）、菅野洋介（東北大学）

■ にいがた中小企業応援センターについて

平成22年度中小企業経営支援体制連携強化事業として、中小企業庁によって全国で一斉に開始された事業。中小企業にとって日常的な経営相談先である各地の中小企業支援機関の経営支援機能を専門家派遣等によりサポートするものとして、全国で84件採択された。新潟県では、新潟商工会議所、長岡商工会議所、上越商工会議所、商工会連合会、にいがた産業創造機構、中小企業団体中央会によって構成。各構成機関がそれぞれ相談窓口となり、専門家派遣を通じて、①新事業展開、②創業・事業再生および再チャレンジ、③事業承継、④ものづくりの高度化、⑤新たな経営手法への取り組み、という5つの経営課題に対して、ワンストップで支援できる仕組みにしている。

中小企業は、当センターを構成するどの機関にも相談することができる。各機関は、相談内容に応じて派遣する専門家をリストから選定する。実際は、各機関によって、相談を受ける地域や得意な産業・分野が異なるため、必要に応じて最も相談に適した他機関を紹介するなど、それぞれが相談に応じる課題や支援内容には自然と棲み分けができています。

各機関は、このセンター事業の中で、人材育成を含むそれぞれの支援事業を実施している。センターを運営するうえでは、各団体が月毎に定例会議を開催し、その中で状況や課題を報告し合ったり、それぞれに企画を持ち寄り、その中で各事業を整理したりするなど、連携を図っている。

■ にいがた中小企業応援センター事業における中央会による独自の企画

経営革新セミナー：自社の強みや得意分野を發揮し、新しい事業展開を図るため経営革新計画作成を支援することを目的としたセミナー。今年度は、7月26日に中小企業診断士を講師として座学形式で開催。

創業セミナー：新事業をしたい人、農産品の直売、農家レストランの経営をしたい人、現事業の法人化を目指す人などを対象に、座学形式で開催（今年度は7月16日に開催）。内容は、農家レストランの成功事例発表、「創業成功への途」と題した講演、企業組合制度等の仕組みの説明。

農商工連携セミナー：中小企業や農林漁業関係者を対象に、農商工連携の取り組み事例の紹介や商標・特許に関する講演と個別の相談会を開催。このセミナーへの参加をきっかけに、農商工連携への取り組みを検討する事業者を見出すとともに、それを支援していくことを目指している。

農商工連携の実績：中央会が支援する各組合には様々な業界の組合があるため、中央会は独自に情報を収集しながら、組合同士のコーディネートを行い、3つの農商工連携の取り組みを創出してきた。中には、開催したセミナーにおいての個別相談がきっかけで、実際の連携へと発展した事例もある。例) ①漁業の組合と寿司の組合の連携による魚醤油ブランドの開発、②味噌の組合と旅館の組合の連携による新料理メニューの開発、③酒造メーカーと農家の連携による日本酒の新ブランドの開発

農商工連携関連の支援事業では、農家を対象としたセミナーを3年間実施する中で、個人の農業経営者に中小企業診断士等を派遣することで税務などの細かい相談に対応しながら、法人化や組合としての組織化へと結びつけたこともある。

■ 各組合を対象とした人材育成支援

これまで、個別の組合を対象に人材育成プログラムを作成して実施したことはないが、各組合がそれぞれ企画して申請してきた研修会に対して補助金を交付することで支援している。

一方、加盟している全組合を対象としたセミナーは、年間6~8回開催してきた。当セミナーはあらゆる産業界の組合を対象として開催するため、経営者を対象とした組合実務セミナーや道州制に関するセミナー、女性部を対象とした歴史に学ぶ女性の役割や発想法に関するセミナー、青年部を対象とした大不況対策や世界戦略に関するセミナーなど、汎用性の高いテーマ・内容を設定している。

(2) 北海道地域（札幌・小樽）

① 小樽商科大学「専門職大学院アントレプレナーシップ専攻」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年8月25日（水）10:00~11:30
- ・ 取材先：奥田和重（副学長・アントレプレナーシップ専攻）、酒井秀人（学務課大学院係長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、澁谷覚（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 小樽商科大学専門職大学院アントレプレナーシップ専攻（通称 OBS）の設置の背景と目的

小樽商科大学は、1911年に小樽商業高等学校として創立し、商学部（入学定員は515名）と大学院商学研究科（入学定員は現代商学専攻（前期・後期）13名およびアントレプレナーシップ専攻35名）から構成され、OBSの教員数は専任教員16名、非常勤講師（主に実務家）14名、兼担教員8名である。

1990年代後半の北海道拓殖銀行の破綻を契機に、北海道経済に閉塞感が漂う中で、地域に貢献できる事業創造力を備えた企業人を育成するために、2004年、専門職大学院アントレプレナーシップ専攻が設置された。ここでの地域とは特定のエリアを指さず全国のあら

ゆる地域を想定している。

■ カリキュラムの特徴と事務局の運営体制

米国のアントレプレナー養成で著名なビジネススクールをモデルとして「ケーススタディ」（ケース・メソッド）と「ビジネスプランニング」を二本柱にして実践的な科目が多く配置されていることが特徴である。また、現在のケース教材は、独自に開発した地元企業のケースが多く、専任教員と実務家との共同授業などもある。

全ての授業は、平日夜間（18:30～21:40）札幌サテライト（札幌駅に近接）、土曜日は終日（10:30～17:40）小樽本校で開講され、課題やレポートの提出には e-learning（独自開発したグループウェア・システム）を活用し、社会人学生への様々な配慮がされている。なお、平日夜の札幌サテライトでは再雇用の非常勤職員が事務窓口を担当し、土曜日は正規職員が交代勤務で対応している。

■ 教員の養成（FD）

OBS 設立当初、全教員がケース・メソッドによる教授法を習得するために外部講師を招いて合宿研修を行ない、現在では授業評価の内容を全て公開して問題点と課題を検討する FD が定着している。なお、夜間開講や土曜日の授業について教員からの不満はない（設立当初から当然のことと認識）。

■ 募集広報活動と応募者の主なプロフィールおよび応募状況

主な募集活動は、新聞広告（地元紙よりも日経新聞の地方版が効果大）、駅のポスター広告、説明会やセミナーなどでの告知である。入学者のプロフィールは、20代から50代まで年齢層が幅広く分散しており、業種は地元経済を反映してサービス業が20%を占める他は幅広く分散し、大手企業の札幌支店勤務者も少なくない。授業料は組織推薦者の一部を除いて大半が個人負担である。

入学定員35名（組織推薦枠7名を含む）に対して初年度（2004年度）は倍率が1.7倍だったが、毎年のように倍率が低下して近年は1.2～1.3倍程度に低迷しているが、今のところ極端な質の低下はみられない。なお、修了生は全学的なOB組織とは別に同窓会を結成して定期的な研究会やセミナーなどを実施して継続的に繋がりを維持している。

■ 現状および今後の課題

現時点で最大の課題は、受験者の確保である。営業活動と称して教員が積極的に地元企業などを訪問しているが、MBAの意味を理解していただくことさえも容易ではなく、中小企業にとって希少で優秀な人材が授業のために時間的な制約が課されることに躊躇されることが少なくない。

また、学生の学習意欲を高めて継続させることも課題である。一方通行の講義や純粋に理論的な内容は敬遠されるため、ディスカッションなどを通して主体的に授業に参加させることが肝要である。

② 札幌商工会議所

■ 調査概要

- ・ 調査訪問日時：2010年8月25日（水）14：00～15：00
- ・ 取材先：山根秀治(中小企業・創業支援課長)、竹花千晶(主査)
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、澁谷覚（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 研修内容について

財務、労務、営業、IT など実務者向けスキルアップ研修が多い。有料研修が多く、料金は半日で数千円程度。

次世代経営者などを対象にした経営塾（中小企業庁の補助事業として全国の商工会議所で実施）などは10回シリーズ5,000円で大変好評だった。

以前は、合宿形式で実施していた研修もあったが、なぜ、市内にわざわざ泊まらないといけないのかといった声もあり、現在は実施していない。

■ 研修の評価について

アンケート調査を実施しているが、それほど厳しいものはない。しかし、最近の傾向として、集客には苦勞している。10年前は数十名規模の研修が多かったが、最近は30名程度のもが多い。

営業関係の研修ニーズが高い。売り上げを伸ばすにはどうしたらいいのか悩んでいる会員が多いのだと思う。営業というのは、業種によってそのスタイルは様々であり、いろいろなタイプの講師の先生を招聘するなど、会員にいろいろな選択肢を提供できるよう工夫はしている。

幹部向けの講演会の場合、招聘する講師の先生により、評価は大きく異なる。

■ マネジメント系の研修ニーズについて

北海道の経済状況は本州以上に厳しく、本音ベースでは、研修どころではないといった中小企業が多いのではないかと。

中小企業の経営者にとっては、経営学ときいただけで、自分とは関係ないと思ってしまう人が多いと思う。

OBS（小樽商科大専門職大学院アントレプレナー専攻）が地場経営者にどの程度認知され、期待されているかについては承知していない。

■ 大学等他機関との連携等について

過去には、小樽商科大と連携して、企業家育成に力点を置いたMBA的な研修を実施していたこともあるが、現在は実施していない。

札幌商工会議所は、東京、大阪に次ぐ3番目の規模の会議所であり、要員、会員、資金面ではかなり恵まれており、自ら主催して研修事業を実施しているケースが多い。また、会員に直接アプローチできるので、他機関よりも集客しやすい面もある。

③ 財団法人北海道中小企業総合支援センター

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年8月25日（水）16：00～17：00
- ・ 取材先：加藤玲（理事・政策管理部長）、市呂純一（政策管理部次長）、河上剛（政策管理部総務課長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、澁谷覚（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 北海道内の研修などのイベント情報サイトの運営について

平成11年度の中小企業基本法の改正を受けて、当センターが地域の中小企業支援の中核機関として位置づけられたこともあり、主に道内の会員機関と連携をとりながら北海道内の研修などのイベント情報（イベントカレンダー）を集約してホームページに掲載する体制はできている。こうした活動は、会員の情報提供に協力しているという面もある。例えば、北洋銀行や北海道銀行など大口の会員からの情報は基本的にはすべて掲示している。ただし、実態はあまり機能しているとは言い難く、毎年、産業支援ハンドブックをとりまとめる活動などは継続しているものの、全般的に中核機関としての活動は先細り気味であるという。なお、ホームページへのアクセス状況について、平成21年度は全体のアクセス数は79,500件ほどあり、そのうちイベントカレンダーのアクセス数は8,362件で全体の4番目である。

■ センターの活動内容と他機関との連携について

当センターでは、事業承継、経営力向上といった経営者向けの研修が多いことが特徴である。しかし、最近では経済情勢の悪化もあり、集客には苦勞しているという。また、大学等の他機関との連携について、産官学連携事業を実施する場合などには、もちろん北大などと連携して事業を実施している。小樽商科大には、ビジネス創造センター（CBC）という機関があるが、技術シーズのみならず、アイデアまでを対象にした起業支援機関は全国的にもめずらしい例であり、適宜、経営相談等で協力している。しかし、小樽商科大 OBS に関してはほとんど関与していない。

また、当センターでは構成員40人のうち20名が中小企業診断士の資格を有し、個別に経営相談を受け付けており、ワンストップサービスを基本に、一緒に悩んでアドバイスするというスタンスで経営相談に応じている。中には、人生相談的なものもあり、たらい回しにならないよう努力しているが、中小企業のビジネスプランはその経営者の生き方を反映するものであり、経営相談と人生相談は切り離せない面もある。しかし、新規事業の現実には厳しく、相談件数のうち10%程度が実際に事業化されるが、そのうち成功するのは100件あれば3件ほどに過ぎないという。

(3) 九州地域（福岡県、佐賀県）

① 九州大学「ビジネススクール（大学院産業マネジメント専攻）」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月15日（水）10:00～11:30
- ・ 取材先：塩次喜代明（大学院統合新領域学府長）
 - ※ ビジネススクールの実質的な創設者
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、富澤辰治（東北活性化研究センター）

■ 九州大学ビジネススクール（通称 QBS）設置の背景と目的

学内では設立 2 年前から現代社会のニーズに即したビジネスセンス養成に関する研究会が発足すると同時に、地元経済界でも七社会（銀行や電力会社などの地元有力企業の懇談会）を中心にして次世代リーダー育成の要求が高まり、2003 年 4 月、九州大学に MOT とアジアを 2 大コンセプトとする QBS が設立された。また、地元経済界では、別途、エグゼクティブリーダーを養成するための「九州・アジア経営塾」が設立された。

■ カリキュラムの特徴と組織運営体制

「経営と産業技術を理解し、アジアで活躍できる国際的なビジネス・プロフェッショナル」を育成するための理論と実践を組み合わせた授業科目が提供され、全ての授業は平日夜間（18:20～21:00）と土曜日（9:00～18:15）で開講され、社会人学生への様々な配慮がされている。

教員の内訳は、既存の経済学府から 3 名と他専攻などから 6 名および実務家教員 8 名（新規採用）で構成されているが、実務家教員は研究者ではないために教育内容を容易に更新できないことが今後の課題の一つになっている。なお、QBS の中核となる教員の配置について、九州大学独自の学府制度による柔軟な仕組みが奏功した。

■ 応募者のプロフィールと応募状況および募集広報活動

入学者のプロフィールは、出願時に 2 年以上の勤務経験を有する地元企業勤務の 30 歳前後が大半を占めているが、企業派遣ではないので授業料は個人負担である。その他は医師、弁護士、公認会計士などであり、地元以外の手企業の大支店勤務者は一部である。一般選抜の定員 45 名に対して毎年 2 倍近い倍率を維持しているが、大半が口コミによるものと考えられている。募集広報について、電車やバスなどの一般広告はほとんど効果がないが、地元企業の人事部を対象としたオープンキャンパス（説明会）が最も有効である。

■ QBS の成功要因について

九州経済の基盤を支える地元有力企業が多数存在し、QBS 設立当初から地元経済界との緊密な支援関係が構築されてきたことが大きな要因であろう。また、QBS の修了者にとって最大のメリットは、経営に関する体系的な理論の習得だけでなく、地元経済界での太い人脈を形成することにある（修了生同士のネットワークに所属することが地元でのステータスにもなっている）。設立当初からこうしたネットワーク形成を企図した経緯は、塩次先

生が松山で伊予銀行の人材育成支援（IRC）卒業生のネットワーク（約 800 名）においてタテ・ヨコの繋がりが大きな意味を持つことを経験したことに由来している。

つまり、地元経済界との緊密な支援関係と QBS での学習成果を明確にすることがポイントではないかと考えられる。

② 北九州市立大学「ビジネススクール（大学院マネジメント研究科）」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 10 月 26 日（火）15：30～17：00
- ・ 取材先：齋藤貞之（マネジメント研究科 研究科長/教授）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、富澤辰治（東北活性化研究センター）、

■ 設立背景・経緯について

公立（市立）の大学であるという性格上、地域活性化に寄与するという使命を果たすために設立。以前は、研究者の養成を大学院の主な役割としてきたが、今後は、地域のリーダーを実際に育成することによって、地域の活性化に貢献しようとしている。

■ ビジネスとパブリックの両輪

設立するうえでは、一般のビジネススクールにするのでは難しいと考えた。また、今後の地域社会では、これまでのような企業中心の社会ではなく、医療、福祉、NPO、自治体等のパブリックな機関のリーダーも必要になる。そのため、ビジネス分野だけでなく、パブリック分野も取り入れ、その 2 つをクロスオーバーさせたカリキュラムにするというコンセプトにした。

様々な分野の受講者が集まって、ケースを議論するということには難しさもある。しかし、公的機関の受講者にとっては、様々なガバナンスを学べる機会となっているし、民間の受講者にとっては、公的機関の受講者から、社会とのつながりをよく考えてマネジメントを行うという視点が参考になっている。

このコンセプトを具現化するうえでは、科学とアート（経験）を組み合わせたマネジメントを行うリーダーを教育する方法を考えてきている。マネジメントのスキルは勉強すれば身につくが、それだけではリーダーは育たない。本当のリーダーを育てるためには、プロフェッショナルとしての倫理観・哲学・思想なども学ばせる必要がある。

■ 特任教員の活用

専任教員の他に、16 名の特任教員を採用しており、ここには北九州の経済界で実務を経験して活躍する（した）、地元で根を下ろした人材を配置している（例えば、元トヨタ自動車九州特別顧問、元 TOTO 人材活用推進センター所長、現北九州市産業経済局長、現地域企業経営者など）。特任教員には、地元で培った貴重な経験値を受講生に伝承してもらっている。

特任教員は、地域に様々なネットワークをもっている。受講生にとっては、そのネット

ワークの中に加わるなど、特任教員とのつながりが生まれるのも重要なメリットとなっている。実際、特任教員との関係から、実際の仕事につながった受講生もいる。

特任教員には講義の経験がない。そのため、講義の仕方を学んでもらうために、他の教員の講義に自由に参加してもらうようにしている。経営学は、戦略論、組織論、マーケティング論、人的資源管理論など、各分野の理論・内容がクロスしているため、同じ理論に関わる講義を他の教員がどのように講義するのかを相互に知ること・学ぶことは非常に意義がある。また、研究科長は必ずすべての特任教員の講義に参加して、直接、良い点、問題点を伝えるようにしている。

特任教員の採用任期は1年毎の更新で、最長5年となっている。現役を離れた教員は、ケースがそれ以上蓄積されないため、徐々にネタがなくなっていくため、入れ替えが必要となる。

■ FD 委員会

受講者の満足度を高めていくために、受講者からのアンケートを集計した段階で、FD委員会を開催し、カリキュラムや講義内容の改善に努めている。このFD委員会には、専任、特任、非常勤、すべての教員が参加し、全体の集計結果や受講生からの意見・要望について改善点を話し合っている。また、受講生と教員による意見交換会も開催し、直接受講生と意見交換することで、それを講義内容等に反映させるようにしている。これら、FD委員会や意見交換会は非常に有意義に開催されている。

■ 受講生の構成・属性 / 志願者数の推移

当初の構想では、医療・福祉・自治体等の公的な人材が30%、次世代経営者が30%、大手企業管理者・社員が30%を想定していた。これまでの実際の構成としては、公的な人材が約30%を占めている状況。企業のビジネスマンは、地元の中堅～大手企業が90%を占めている。地元企業の後継者は、入試科目に英語のテスト等（TOEIC など）があると志願してこないため、一般的なMBAとは異なる、地元の経営者・後継者に合わせた入試の条件を設定している。

九州大学MBAと比べて、地域企業の経営者、2代目が多いのが特徴。第1期目から2代目・3代目経営者が入学していて、それ以後も、彼らのネットワークの中で別の後継者たちが入学するようになっている。

入学志願者は、定員の30名に対して、1期には75名いたが、2期から徐々に減少し、3、4期は、定員と同数の志願者になっている。但し、志願者が減ったからといって、全員を入学させることはしていない。あくまで、大学院できちんと議論できる能力のある人、本気で学びたい人だけを入学させるようにしている。当ビジネススクールは、北九州を主な市場として展開しているため、在學生・卒業生の口コミが決定的に重要である。このような口コミは、卒業生等が地元のネットワークの中で仲間に評判を話すことで広がるため、年数を積み重ねればより効果が増すと考えている。

■ 募集・告知の方法

主な方法としては、新聞広告、HP、フリーペーパーの発行がある。当研究科では、「Agilitas(アジリタス)」というフリーペーパーを発行しており、駅や図書館等に設置している他、経済団体を通じて配布している。発行部数は3万部。格調高い内容で編集されていると高い評判を得ている。また、これが口コミを広げる効果ももっている。発行の経費は、広告費で賄ってきたが、リーマンショック以降の不況で、広告掲載企業が減っており、現在は休刊中である。

その他、毎年地元の各企業をまわって案内をしている。しかし、受講者が企業からの派遣で入学することはさせていない。企業のお金で入学してくると、意欲が高くないことが多い。そのため、企業には入学を促すものの、金銭面ではなく、勤務時間・勤務地などの面で支援するよう働きかけている。

■ 地域内外との連携

ビジネススクールミニ講座：地元の経済界、産業団体、NPO 団体などと連携をしながら、ミニ講座を開催している。これは、各団体からも好評で、よいPRにもなっている。

福北交流会：元々は、北九州の経済界と当ビジネススクールが、そして福岡の経済界と九州大学MBAが交流していたところに、相互の交流を始めることで、福岡・北九州というより広いエリアで、産業界との結びつきを強めている。

北九州市との関わり：北九州市からは毎年2名前後入学してきている。その内、1名は市からの派遣である。北九州市に対しては、毎年模擬授業を開催しており、市職員にも参加の案内をしている。その他、下関市等、近隣の自治体に対しても、継続的に案内をしている。

■ 受講生のネットワーク

自発的な同窓会組織として、マネジメント研究会が開かれている。ここで各卒業生が、継続的に経営を一緒に学んでいくという活動を行っている。

■ 今後の課題

現状、日本ではMBAが資格職として位置づけられていないため、ビジネススクールがどのような形で根づくのかという問題がある。そのため、受講者が実質的に身に付くと感じないと成功しないと思われる。

中堅～大手企業のサラリーマンが、テクニカルな経営スキルを求めるのに対して、中小企業の経営者・後継者は、自分たちの経験値を再構築しながら、自社従業員をリードしていくための哲学を得ることを求める傾向がある。このような、相反するニーズを今後どう統合していくかが課題である。

中小零細企業にフィットする地域密着型のケースが少ないため、現在そのようなケースを作っている。特任教員がもっている経験はケースになるため、有効に活用したい。また、各受講生が自分で課題として持ち込むケース自体も非常に有用である。

学部からの進学生を入れることは避けていきたい。ビジネススクールは、それぞれの経験値にもとづいて学ぶところであるため、実務経験をもたない学生にとっては、授業に提

供するものがなく厳しい。

九州大学 MBA との差別化を図るために、地元に着した内容で運営しているが、福岡をはじめ、近隣地域へと募集を拡大することも検討している。

③ 九州経済産業局（産業人材育成事業等）

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月14日（火）13:30～15:00
- ・ 取材先：安部修二（産業人材政策課長）、山本展久（課長補佐）、羽田野真司（係長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、富澤辰治（東北活性化研究センター）

■ 九州地域の経済概況

九州（福岡を起点）は、釜山、ソウル、上海などが 1000 km 圏内にありアジアを中心に 18 の都市に定期便が就航。また、歴史的に見ても海外、特にアジアとの多様な経済・文化交流が活発。

面積は全国比（以下同じ）11.2%、人口 10.4%、生産額 8.7%、輸出額（10.3%）と全国の一割程度を占めることから一割経済地域を標榜。産業別構成比では全国に比べて一次産業（19.3%）、三次産業（7.5%）の割合が高い。

製造業では自動車製造業、半導体集積回路製造業の一大集積地となっており、これが九州経済の牽引車。自動車は 100 万台生産、半導体集積回路関連産業は、全国の 3 分の 1 のシェアを誇る生産拠点。

■ ものづくり分野の人材育成事業

ものづくり分野は、社会人、学生（院生・学部学生、工業高校・高専生、高校生・中学生）対象に 6 つの事業を行っている。いずれも九州独自の制度ではなく、全国一律の制度の中でテーマを九州にふさわしいものを実施している。いずれも製造現場のリーダーに技術的な知識、技能を習得して貰うための事業が中心。

1) アジア人材育成基金構想：アジアの相互理解と経済連携の促進に向け、経済産業省と文部科学省が平成 19 年度から実施する事業。優秀な留学生の日本への招聘、日系企業での活躍の機会を拡大するため、産業界と大学が一体となり、留学生の募集・選抜から専門教育・日本語教育、就職活動支援までの人材育成プログラムを一貫して行うもの。「高度留学生育成事業」、「九州アジア高度実践留学生育成事業」があり、前者については、立命館アジア太平洋大学（APU）、北九州産業学術推進機構（FAIS）等 5 大学で 73 名の留学生が参加。後者については 4 県 10 大学 68 名の留学生が参加。

2) ジョブカフェモデル事業：福岡県、長崎県、大分県でそれぞれ実施

3) 若者と中小企業ネットワーク構築事業：中小企業の魅力を若者や学校に発信し、地域レベルでの就職を促進事業。企業と若者の交流促進、経営者・管理者座談会、企業と高校との情報交換会を実施。

4) その他：経営者向け人材定着、育成支援セミナー、就職支援のため、社会人基礎力、人間力を高めるためのプログラム開発等を実施。

■ 九州経産局の産業人材育成事業の考え方等

地域企業と地域に存在する人材のミスマッチを解消することが必要で、そのため、地域中小企業の人材確保支援、産業人材育成に関する事業を進めている。また、アジア高度人材交流地域の形成という観点からグローバル人材の育成・確保のための事業も行っている。

事業プログラムは、自動車産業、IC 産業を振興したいという行政の主導で行われており、必ずしも中小企業のニーズありきで行っているのではない。

委託期間が終了した後の継続については、それぞれの実施機関が受講者を集めて行っている。受講料をとると受講生が減るといった悩みを抱えている一方で、地域中小企業にとっても人を出すことは困難な状況で、自動車関連の団体、大学等が働きかけながら人集めを行っている。いずれにしても運営は厳しい状況。

商工会議所、各種支援団体とで事業の棲み分けをやっているわけではないが、自動車、IC 関連産業を育成するという事は地域で共有されておりそれに向かって様々な取り組みが行われている。いずれにしても経営リーダー、エリートを生み出すような事業、人材育成事業ではない。

④ 株式会社NCBリサーチ&コンサルティング

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月14日（火）15:30～16:30
- ・ 取材先：岩井聡（代表取締役社長）中野康子（研修事業部長）、原田栄治（セミナー事業部長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、富澤辰治（東北活性化研究センター）

■ 人材育成事業の概要

当社は1986年創立。もともとは、銀行（西日本シティ銀行）のマナー教室等で培ったノウハウを生かすために設立したもの。現在は、中小企業の新入社員へのマナー教育、モチベーション向上、経理関係研修等、中小企業が自前で出来ない研修を実施。ただし、資格取得講座はやらない。

年間140～150本のセミナー、研修、講習会等を、全ての業種に共通するテーマで実施。一回当たり2万円程度の受講料で30名程度募集。顧客は西日本シティ銀行のお客様で、地域の中堅、中小企業がほとんど。いわばこれらの企業が当社にアウトソーシングした形でありそのほとんどがリピーター。当社には専任の講師は3名しかいないが、大学の教員、実務家等受講生の評価の高い人をストックしている。

セミナー等のテーマは人（講師）で選んでいる。テーマ及び講師は受講者からアンケートを取り、それを踏まえて実施するので集客が出来る。受講者は、山口、広島、鹿児島な

どからも参加している。東京に行かなくても良い講義が受けられるといった高い評価。

他の団体が行う人材育成事業との棲み分けを明確に行っているわけではない。例えば、商工会議所は、短時間一回だけのセミナー形式が多いこと、安価といわれている。しかし必ずしも安いばかりではない。要すれば競争の中で切磋琢磨しているということ。

■ 経営リーダー育成について

経営トップに対する研修は少ない。やっても参加が少ない。むしろ経営層以下の階層に対するニーズが大きい。経営層が抱える課題は、例えば、後継者、事業の承継問題、販路拡大問題、人材育成の問題等と考えるがいずれもセミナー形式で解決できない問題ばかりであり経営者自らが考えなければならない問題。

経営者は自らが、何が問題で、何が不足しているかについて常に考えなければならない。多くの中小企業者に接しているが、経営者は自分の行うことにかなり自信を持っている人が多い。方向を間違えさえしなければ社員が十分に補完してくれる。経営者の勉強というものは、多様なもの。ゴルフも、飲みも勉強の一形態。

経営者にはフォーラム、セミナーというのは意味がなく、困ったことを如何に立て直したかといった具体論が血肉になるのではないか。ただ、次世代育成ということならセミナーも意味あることであろうし、KAIL（九州・アジア経営塾）、QBS（九州大学）はその意味で存在感がある。

⑤ 特定非営利活動法人「九州・アジア経営塾」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月14日（火）17:00～18:00
- ・ 取材先：末次誠（事務局長）、福井正樹（マーケティング・ディレクター）、古川武史（プログラム・アドバイザー）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、富澤辰治（東北活性化研究センター）

■ 九州・アジア経営塾の創塾経緯等について

（九州大学の塩次教授（同塾副理事長）談）

九州財界人、「九州大学を終わって社会に出た方々の経営センスがあまり良くない」という指摘があり、このままでは九州経済界が没落していくという危機感が強くあった。そのため、経営センスを持った人材を育てるため、平成14年九州大学、財界、福岡市等が連携して、特に、九州電力の副社長であった橋田氏（㈱九電工社長）が主導して「アジア九州ビジネススクール(仮称)」設置が提案された。

しかし、文科省との折衝がうまくいかず、九大は九大としてMBAを作ることとなった。財界としては九州七社会（九州電力、福岡銀行、西日本シティ銀行、西日本鉄道、西部ガス、九電工、JR九州の七社）を中心に財界のニーズに基づいた人材育成事業をおこなうこととし、平成15年12月、事業実施主体としてのNPOが設立された。

■ NPO 設立の趣旨（設立趣意書から）

地域が、中央に依存した体質から脱却し、地域自らの意思で考え、独自の強みを築き、産業競争力を磨き直すことで独自に発展するための枠組みを構築していくことが求められている。このためには、それを担う人材の育成、とりわけ地の利の良いアジア経済圏を中心に、国際的に通用するリーダーを長期的視野で積極的に育成することが最も重要である。そこで我々はアジアの多くの企業団体との交流も視野に入れた「人材育成の場」を、産・学・官が効果的な連携を図りながら、その場を創造したい。

その場である「九州・アジア経営塾」の設立を通して、我々は、九州経済ひいては日本経済の近未来の自立を支える次世代リーダーの輩出を目指す。そのために、知識偏重に陥ることなく現実のビジネスに生かせる「知恵」の教授と次世代リーダーとしての「志」の涵養に本格的に焦点をあてた、独自性と魅力のある講座の提供を行う。そしてそれは同時に、「人が人を磨くという相互に学びあう場」として、志あるビジネスパーソンの中に、業種間・世代間を超えた「人的ネットワーク」を産み出すものとする。

■ 設立年月日

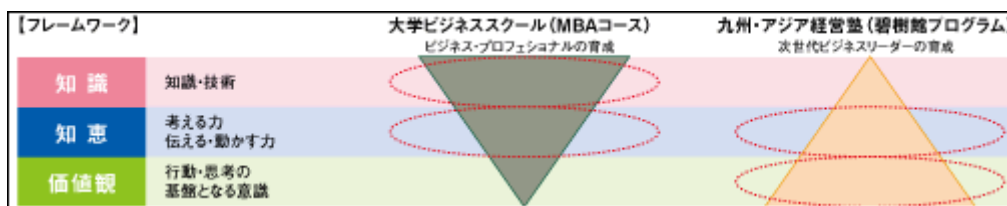
平成 15 年 12 月、理事長兼塾長：四島司（西日本シティ銀行会長）、副理事長：塩次喜代明（九州大学教授）、橋田紘一（㈱九電工社長）、塚元憲郎（福岡県商工部長）、事務局長：末次誠（九州電力出向）他 3 名、プログラムアドバイザー：古川武史（朝日ビジネスコンサルティング㈱）

■ プログラムの特徴

講義は、次の 3 本の柱で構成される。NPO 法人アイエスエル：ISL（理事長：野田智義）開発のプログラムを移植して行っている。

1) 集合学習：講義と塾生同志の討議を中心に行い、自らの知恵の醸成を目指す。また、ここでしか聞くことが出来ないような有名企業経営者、各界のリーダー等の経験談を伺い、対話を行うことで自らの志を磨く（寺子屋式リーダーシップ対話）。

大学のビジネススクールとの違い、棲み分け、特徴はここにある。（下図参照）。



2) 反芻学習：集合学習の各モジュール（いわゆる学期）の前・後で、ものの見方や考え方を再認識させる。塾生は、世界や社会における、所属企業・団体や自分自身の立ち位置を見定めながら、自らの率直な意見を記録する。その上で、最終モジュールには、卒業後の自らの行動指針を作る。

3) プロジェクト学習（KAIL プロジェクト）：塾生自身の問題意識をベースに、自らが課題を選定し、変革のための処方箋を描く。具体的には、パートナー（プロのコンサルタント

ント等) 1名に対し塾生 3名の割合で組成されるチームに所属してパートナーの指導を受けつつ自らの所属する企業・団体が直面する戦略的課題を設定の上深掘りし、全社的な価値創造、更には企業変革という観点から処方箋及び自らの行動計画を作成する。このプロジェクトで一定以上の成果を挙げることが卒塾の条件。

その他にプログラムの一つとしてフィールドトリップがある。これまで、上海 (1、2 期生合同)、上海・蘇州 (3 期生)、シンガポール、マレーシア (4 期生)、シンガポール・インドネシア (5 期生)、香港・深セン (6 期生) に行つて研修を行っている。

■ プログラムの期間、定員、費用

約 11 ヶ月、隔週週末 (土・日)、合計約 230 時間の研修時間、定員 36 名。現在、7 期 (年) 目。費用は、一人当たり 250 万円に合宿費用、フィールドトリップ費用合計で 280 万円。しかし、コストは 450 万円ほど。差額は、会員からの会費で補填。費用は、会社負担に十個人負担があるようだ。

派遣企業は 59 社でこれまで 199 名 (うち 2 名卒塾出来ず) 受講した。受講生の平均年齢は 41 才の中堅管理職。九州全域の地場企業の次期オーナーが多い。現在は第 7 期で 36 名受講中 (うち女性 2 名)。中には日産自動車の方のように福岡から東京に転勤になつても通つてきた方がいる。

■ 本事例のポイント・特筆すべき点

本塾は、九州経済界人が福岡経済の地盤沈下を防ぐために自らが主導して、九州経済を支える若い、グローバルな視野を持ったリーダー (経営者等) を育成する事業を始めたところに大きな特徴がある。九州には様々な問題について産学官で議論し解決を図つていくという風土がある。

財界では当初は、ハーバード大学のビジネススクールのようなものを作りたいと思つたようだが、結果的には価値観醸成重視プログラムとすることで QBS (九州大学 MBA)、APU (立命館大学) との棲み分けができていく。人材育成する組織 (NPO 法人) を先行して作り、その後何のために何をしなければいけないのかといった基本的なことの検討が行われたことは異例。

野田智義氏の ISL のリーダーシップ、価値観醸成プログラムを採用し、移植している。このプログラム全体がユニークなものであるが、特に、高名な文化人、経営者、政治家等から講義を受け、それを踏まえて講師と議論し、更に塾生相互で学び合うといったところ、期間が約一年 (230 時間) と長期間にわたること、受講費用が高価であること、主として会社派遣であることなどに大きな特徴がある。また、運営に当たり、地元財界、特に九州電力が事務局人材を派遣する等手厚い支援を行っている。

塾生は、会社派遣であるが志望動機等について面接でふるい落とししている (落としたい) としている。そのためには定員の 2 倍くらいの応募人数を集めたいとしているが必ずしもそうならない悩みを抱えている。

現在、ISL のプログラムを九州バージョンとするべく努力をしている最中。卒塾生のネッ

トワークは強固であり、そのネットワークを活用して課題解決に取り組み、卒業生が会社の変革、地域の活性化に徐々に貢献してきているという評価が出てきている。

花巻信金で行っていることと契機、内容等に違いがあるものの価値観醸成重視、塾生同士が学び合うといったところに共通点がある。なお、国や自治体からの補助金はプログラムの柔軟性が失われる等から利用しないという方針である。

⑥ 特定非営利活動法人「鳳雛塾」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年10月27日（水）10：30～12：00
- ・ 取材先：横尾敏史（事務局長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、富澤辰治（東北活性化研究センター）

■ 設立背景・経緯について

佐賀の産業界リーダーたちによる朝粥会で、佐賀地域が小規模（佐賀県：約85万人、佐賀市：約24万人）であることをメリットとして活かすことで、県外に流出している人材を留まらすことができないかという問題意識があった。そこで、佐賀大学の理工学部にて、産業界（24団体）から1億円を提供して、大学生向けのベンチャー寄付講座を開催することになった。この産業界の結束に佐賀県も加わることになり、県からも2,000万円が寄付されることになった。しかし、県が大学に寄付をすることは法的にできないため、それを迂回するための組織として、SAGAベンチャービジネス協議会という任意団体を佐賀銀行の中に設立した。これが鳳雛塾の前身となった。

佐賀では地域の産業、行政、大学の協力が緊密で、強い結びつきがあるため、このような動きを可能にしたと考えられる。その産学官の中で、地域における人づくりを行うことで認識が一致した。

現在は、地域の社会人を対象としたビジネススクールと、小・中・高校生を対象とした実践的なキャリア教育の2つを柱として、地域の人材育成活動を展開している。義務教育課程の子供たちに対する育成支援を行ううえでは、NPO組織が最も入りやすく適しているため、鳳雛塾をNPO法人化した。それによって、補助金を受けやすくなっている。

■ ビジネススクールの主な特徴

ケースメソッドによる実践的なマネジメント教育：慶應MBAとの協力関係の下、そのケースリードの講義ノウハウを有した飯盛氏と梁井氏の2人が講師を担当している。慶應MBAと同じケース教材を活用するとともに、より実践に活用できる戦略的意思決定能力の養成を図っている。

独自ケース教材の開発と活用：慶應MBAのケース教材に加え、寄付講座において開発した地元企業のケース教材を活用している。現在、その比率は半々。また、鳳雛塾に通塾している企業家に挑戦的な事業展開をしている塾生がいれば、それを取材し、地元のケース

として開発することを行っている。

情報技術の活用：サーバー上で教材配布、課題提出、出欠確認、事前ディスカッションなどを行っている。また、慶應 MBA の遠隔授業に参加したり、専任講師の転居に伴い授業の半分は双方向テレビ会議システムを活用したりして遠隔授業を実施している。

■ 塾生の募集、塾生の推移・属性について

募集告知は、佐賀銀行の取引先、各産業団体からの案内、HP、NPO 等約 30 団体からの案内、メディア、直接の企業訪問、これまで卒業した子供たちの父兄への案内等によって行っている。佐賀では、地域の各機関との強い結びつきをもって、「佐賀で活躍する人を育てる」という、県全体で共通の意識をもって取り組んでいる。

1 期には 40 名が入塾したが、現在は毎年 15 名程度で推移している。15 名という人数は、ケーススタディには最適の規模だと考えている。入塾してくるのは、主に、地元企業の経営者・後継者、これから起業を目指す人、行政職員、教員、学部からの進学生などである。毎年、全体の約 1/3 が学生である。

学部からの学生と社会人が一緒にケースディスカッションを行っているが、ある程度経験のない学生に合わせた進め方をするようにしている。社会人にとっては、学生ならではの考え方や切り口が新鮮に感じられるという点でメリットがある。学生にとっては、ディスカッション能力が向上し、経営知識を学ぶなど、就職活動をするうえでのメリットが大きい。

■ 運営について

受講料は、社会人が 2~3 万円/年、学生がその半額程度としている。講座のスケジュールは不定期で、開催回数も毎年異なるため（だいたい年 12 回開催）、それに応じて受講料も変えている。講師は、ケースリードが巧い飯盛氏と梁井氏の 2 人に限定している（講師料は、2 万円/1 回）。佐賀大学には経済学部があるが、元々寄付講座を行った時に理工学部が主体で行ったため、鳳雛塾の運営に経済学部の教員が関与することはほとんどない。最近では、ビジネススクールについての話を経済学部の教員とする機会もあり、お互いに行き来することが少し増えてきている。

ビジネススクールの運営は、受講料、市などからの受託料、行政からの助成金、横尾氏の講演料等によって賄っている。鳳雛塾の受託全体の 8~9 割が、子供のキャリア教育であり、スタッフもほとんどキャリア教育に充てている。

講座の大半は、ケーススタディとなっており、経営理論の講義は初回に基本を行う程度で、あとは個々のケースを学ぶ際に、ケースに関連する理論の開設を行うようになっている。あくまで実践的なケースを中心に経営知識を学ぶというスタイルが、鳳雛塾ならではのやり方と考えている。

■ 卒業生の交流

鳳雛塾のビジネススクールの卒業生は、これまで 270 名程度いる。これらの卒業生の主なメンバーは、NPO 組織の総会などに参加することで、定期的な交流を行っている。また、

相互の連携を考えるための分科会・フォーラムも開催しており、今後、卒業生同士の交流を活発化させていくことをよく検討しなければならない。

■ 全国での横の展開

鳳雛塾は、日経地域情報化大賞に選出されたことがきっかけで、富山に塾のノウハウや仕組みをそのまま提供することで、富山鳳雛塾も運営されている（これは富山地域の別組織が運営）。飯盛氏が、全国的な展開を図ることで、そのほかに、横浜、高知、藤沢にも鳳雛塾が開かれている。

■ 地元での縦の展開

一方地元では、MBA よりももっと早い段階から地域の人材育成を行うべきであるという意識から、横尾氏を中心として、小学校でもビジネスケースを使ったキャリア教育を行っている。現在、約 20 校で採用されており、将来の佐賀を担う人材の企業家精神を養成する試みを行っている。

(4) 四国地域（香川県、愛媛県）

① 香川大学「大学院地域マネジメント研究科」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月28日（火）15:00～17:00
- ・ 取材先：柴田友厚（地域マネジメント研究科・教授）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、佐伯寛（東北活性化研究センター）

■ 設立・使命・教員構成について

創設：独法化を機に大学の判断で創設（2004年度）。地域からの要望によるものではない。

使命：地域の活性化・自立に資する教育研究を柱として、「地域に精通した MBA を養成」

教員構成：計 16 名（経済学部からの移籍 11 名、実務家教員 5 名）

実務家教員の出身：地元大手の経営者・管理者、シンクタンク研究員、官公庁行政担当者

客員教授 3 名と講師 35 名：四国財務局長、香川県知事、四国経産局長、日本銀行支店長、地域企業の経営者、全国企業の支店長などで構成（地域の専門家を積極活用）

■ 受講者の構成について

入学定員：30 名（一般選抜と社会人選抜、主なターゲットは社会人）

企業経営管理者が 7 割、官公庁他が 3 割

（企業経営管理者のうち、会社派遣：個人参加＝4：6、地元大手：全国大手支店＝8：2）

1 割程度だった一般選抜の学生数が、最近増える傾向にある。

■ 地域を巻き込んだ研究・教育について

地域と一緒に様々なプロジェクト（地域調査研究、シンポジウム開催、人材育成プログラムなど）をつくるのが重要な特徴となっている。

地域調査研究：教員と学生が香川県や四国地域の企業や行政、地域産業、まちづくりなどを研究し、ケーススタディに取り組みながら地域に必要なマネジメント能力を培うとともに、その地域ケース教材を活用した教育を行っている。地域調査研究は、教育上の効果だけでなく地域社会と問題意識の共有を図ると同時に、次の段階の種をまくという効果がある。

研究科創設早々、研究科と県・市が共同で「拠点地域のあり方に関する調査研究」を3年間実施し、できるだけ多くの教員が関わるように働きかけた。研究科と香川経済同友会は「地域における調査研究事業に関する連携協力協定」を締結し、4名の学生たちが地域課題について調査研究し「香川を創る」という報告書を作成（県からの経費支援）。

シンポジウム：1年次の全員が、地域機関と共同で企画・実施しており、これが最も満足度の大きい活動となっている（修了者の声）。

人材育成：かがわ産業支援財団の委託で、「平成21年度さぬきビジネススクール」を実施。

■ 社会人学生の構成と教育上の問題について

社会人学生は2つのグループに分けられる。地元大手と全国大手支社からのエース(G1)と地元の中小零細企業の後継者(G2)。G2は自分の経験に基づいた実績と自信をもってそれに強く拘るため、G1とは問題意識が大きく違って議論がかみ合わない。授業で使うケースは慶応大や一橋大で使うような大手の事例が多いが、G2から見るときれいな事に見えてしまう。今のところ、中小零細企業に合うケースとはどういうものが掴みにくい。

■ 学生募集・広報活動について

年に3回募集しており、恒常的におよそ1.5倍の志願者数を維持している。JR四国、四国電力などの地元大手、香川県庁からの固定客を確保するため、研究科長レベルが定期的に挨拶回りするなど、関係が切れないように意識的に努力している。

広報活動として、HP、オープンスクール、シンポジウム、地域情報誌、新聞やTVによる広告など多様な媒体を積極的に活用している。オープンスクールは特別版にカスタマイズせずに通常の授業の様子を1週間一般公開すること。地元機関の協力を得て複数の地域情報誌や新聞折り込み(月2回)のスペースを無料でもらって定期的に募集案内、研究科の様子、教員の投稿記事などを掲載している。昨年度の広報関係予算は80万円程度。なお、新聞広告やTV広告による学生募集も行ったが、それほど効果がなく、今年度は中止した。結論として、マスメディアなどによる広報よりも地道に大学の王道を行くべきであるという。

なお、研究科の設立および運営を主導してきた井原理代先生が既に退官され、井原先生と連携し支えてきた県や市などのリーダーたちも世代交代したことで、新体制の下で研究科と地域との間に新たな人間関係を再構築しようとしている。

■ その他

MBAとは別に、その簡略版として1年コースの「学びなおし事業」を3年間実施したが、学習意欲を高める効果は少なく、MBAとの共食い効果が出てしまった。研究科が10科目

を提供し、その他の科目は商工会議所が提供した（地域連携による実施）。四国全域をカバーするための遠隔授業を行ったが、だんだん香川中心となり、受講者のべ 241 名のうち、195 名が香川県内居住者。

定量的アプローチ能力を形成するための統計分析、定量分析、経済学の基礎理論などには、多くの社会人学生が最初からお手上げのよう（教育効果はそれほどない）。

横の人脈と縦の人脈の形成を重視し、研究科修了者というブランドはある程度形成されつつある。しかし、その人的ネットワークがビジネスや地域活性化などに活かされているようには見えない。

四国の大学間に縄張り意識が強く見られ、中心がなく、大学間連携もほとんどない。研究科としても他の地域には行きにくい。

② 財団法人かがわ産業支援財団

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年9月29日（水）9：00～10：10
- ・ 取材先：中山貢（理事長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、佐伯寛（東北活性化研究センター）

■ 中山氏の経歴について

香川県の商工労働部長、総務部長を歴任し、退職後、この財団の理事長となる。

研究科と香川県をつなぐコアパーソンとして活躍。研究科の第1期修了者

■ 井原先生と中山氏（県）との相互働きかけについて

研究科を対外的にPRするために、井原先生が研究科の教員を委員会や審議などに引っ張り出した。中山氏は、第1期生として教員を観察し、実務家教員などの適任者を見つけ井原先生に推薦を依頼した。実務家教員を多数採用したことがこうした動きを可能にした。

研究教員の「研究」と実務家教員の「実践」を結合させて、中小企業経営者向けの勉強会などで活動させた。その影響で経済学研究科から地域マネジメント研究科へ教員が移籍した。

県は職員を継続的に派遣してきた。第1期には5名を派遣し、そのうち3名に対しては入学金と授業料の一部を補助した。※3つの市も職員を派遣し、経費を市が負担した。

■ 研究科と財団との連携について

現在の研究科長（関氏）を財団の評議員に委嘱するほか、教員を財団事業の審査委員などに委嘱。糖質バイオプロジェクト関連の委員会、研究会、研修活動に複数の教員を参加させた。

財団の事業である中小企業後継者育成事業を活用して、県内の中小企業後継者や青年経営者が研究科に就学する場合、経費の半分以上で助成する（実績：5年間9名）。

共同研究プロジェクト：井原先生の時、Uターン人材（老年雇用）に関する調査研究を

依頼した。また、拠点地域のあり方に関する調査研究を行い、将来の都市計画やまちづくりのベースとなる考え方を提示した。(県の懸案課題と井原先生の思いがうまくマッチ)

最近では、研究科との共同研究は行われておらず、農学部や工学部との共同研究がほとんど。

■ 課題と今後

地域経済が悪くなり、最近 2 年間地元大手を含めて企業派遣が減少しており、一般学生たちの就職難もあって、一般選抜の入学者が増加している。

修了者が 200 名程度で、現在、これら中堅クラスの人材ネットワークづくりに取り組んでいる。今後この交流ネットワークを活用して学生との交流を図るなど教育・人材育成に活用していく。

地域ケースの開発は大変な仕事で、実際授業で使われた数も少なかった。地域ケースの開発は大学教員より県の方がやりやすい。県は許認可関係もあって詳しく調査できる。県が 5 つの県内企業について書いたケースブックをつくって、大学にも配付した。

■ 1 期生としての感想など

統計学や基礎科目ではついていけなかった。体力的にきつかったが、勉強になった。テクニックの学習はダメだったが、視点や見方は参考になった。大手企業ケースの教材が多かったが、違う立場・視点の人々が討論するのは面白かった。

③ 社団法人香川経済同友会

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 9 月 29 日（水）10：50～12：00
- ・ 取材先：木村大三郎（特別幹事）、元山清（専務常任幹事、事務局長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、権奇哲（東北大学）、佐伯寛（東北活性化研究センター）

■ 地域調査研究事業協定の締結について

連携の背景：同友会の頭脳機能は代表幹事が担うべきだが、実際はなかなかできず、外部の頭脳機能が必要。研究科は地域貢献の必要があり地域の経済界との連携を推進しようとしていた。

研究科と同友会の間で「地域における調査研究事業に関する連携協力協定書」を交わし、地域調査研究の体制をつくった。同友会が提示したテーマに大学が賛同した。第 1 回連絡協議会には研究科長を含めて 6 名の教員が参加。研究科の学生たちが調査研究を行い、報告書を作成。

企画・実施過程においては、同友会内に企画会議と特別委員会を組織し、調査活動を支援。また、アンケート調査の調査対象確保に同友会が高校同窓会などを活用して支援。

調査経費は、研究科と同友会が共同で負担したが、大金ではない。

今のところ、調査研究実績は 1 件だけ。今後の実施可能性はある。大学は企業のニーズ

がわからないし、同友会はマンネリ化してきている。地域課題が見えてきたら実施されるだろう。そのためには、相互に「ニーズのぶつけ合い」が必要である。

■ その他の連携について

研究科の学生募集資料等を会員に発送している。

木村氏は研究科のアドバイザリーボード委員（井原先生からの依頼）。現在の代表幹事など数人の会員が研究科で講義を担当。

経済・法学部の教員との交流はそれほど強くない。研究科の教員とのつながりは少しあるが、同友会から研究科への働きかけはほとんどない。

■ 社員を派遣してきた経験から

研究科を修了した社員はマネジャーとしての能力を発揮しているのでは！（プレゼン、考え方、仮説に基づいた行動、視野が広がった！）。派遣する経営者は、その社員に評価されたというステータスとともに、リーダーシップ能力、広い視野、人脈の形成を期待して、将来性ある社員を派遣したいニーズをもっている。派遣上の障害はあるが、みんなで協力して助けている。

短期的な研修では人材育成効果は小さい。派遣者が職場に復帰して熱心に動いてもまわりがついてこないため、空回りして元に戻ってしまう。そして、リーダーシップ研修における How To ものは効果が小さく、その効果はすぐ消えてしまう。

■ 今後の課題について

卒業生をつなげて地域中核人材のネットワークをつくる必要がある。統一的意識を形成し地域づくりにつなげていかなければならない。同友会としても待つ姿勢ではなく、研究科に働きかけてニーズを引き出すよう努力する必要がある。研究科は地域のシンクタンクとしての役割が期待されている。教員は、もっと地域経済人との交流の場に出てほしい。

④ 松山商工会議所

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月18日（木）14:30～15:30
- ・ 取材先：重松雄二（地域振興部 部長）、山田直樹（経営支援部 副部長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 愛媛県・松山市地域における人材育成の状況

愛媛県内の人材育成支援については、各支援機関による棲み分けができていない状況。

現状では、どの講演・セミナーも単発の講習会的なものが多く、シリーズ化されたものがほとんどない。その中で体系的なものは、伊予銀行のニュー・リーダー・セミナーだけである。あとは、広島の中小企業大学校へ通う人が多い（広島へは松山からフェリーで1時間）。商工会には特定企業との利害関係がないため、フラットな立場から人材育成ができる。このような公的機関という認識のもと、各人材育成の取り組みを行っている。

3年前に会員を対象に、アンケート調査を行った。そこでは、著名な経営者の話を聴きたいというニーズが多かった。一方、地元企業の経営者の話は、身近すぎたり、生々しすぎたりして嫌がられる傾向があり、地域外の経営者の方が素直に聞けるという。経営理論に関する講義は退屈で、ニーズはなかった。また、どのような条件ならセミナー等に参加できるかを聞き、それに沿った開催を行ったが（夜間開催など）、集まらなかった。シリーズものは、義務的に感じられ、敬遠される傾向がある。商工会では年間40回ほど講演会を開催しているが、その中で集まりが良いのは、営業マン養成、労務管理、成功事例紹介などである。

■ 若手リーダー養成講座

地域企業の後継者を対象とした講座で、「自己啓発」「財務分析」「労務管理」「経営戦略」などのテーマを体系的に習得できる内容にしている。2008年から開始し、今年度で3回目。6,000社を対象に募集し、今年は35名が受講。10月から11月の間で、全4回で開催。当講座は、商工会青年部とのタイアップで、若手リーダー、幹部、2代目経営者の育成を目指して実施された。その中で、青年部メンバーの意見を聞きながらカリキュラムを編成するとともに（1、2年目だけ）、青年部が主体となって募集も行った。

■ 経営品質研究会

企業の社長、部長、幹部を対象とした講座で、主に、経営哲学などを中心とした内容（「リーダーシップをみがく」「信頼関係を構築する」「仲間を巻き込む」「理想を描く」「計画を共有する」）で、経営幹部のリーダーシップを養成することを目指している。5月から10月の間に、全5回開催。定員は40名。受講料は、会員が45,000円。当講座では、経営品質賞を受賞した企業の経営者などを講師として招いている。

■ 売り上げを伸ばすセミナー

企業経営者を対象とした講座で、主に、ITの活用や販売促進などの具体的な方法やケースを中心とした講義が展開される（今年度は、「東海バネ工業を大躍進させた経営戦略と情報化への取り組み」「A41枚アンケートで利益を5倍にする方法」）。今年度は、2回開催。受講料は無料。定員は60名。

■ 大学との連携

愛媛大学には経済学部はなく、法文学部の中に経済・経営系の教員がいる。地域との連携窓口として、社会連携推進機構が設置されている。松山大学には、経済学部や経営学部があるが、地域との連携を担う機関がない。そのため、個々の教員が対応することになるが、そのような個々の業務に対応しきれなくなっている状況。

■ 松山地域における人材育成の課題

人材育成内容や対象における棲み分けができていないため、各機関による連携を通じて、地域として人材育成を提供していくことが必要と考える。特に、体系化された育成支援が求められており、それを公的な機関が行うべきである。

現在の経済・社会状況は複雑すぎるため、将来に対する事業の判断を一人の経営者では

できない状況である。そのため、次世代経営者の養成に加え、地域内の人脈作りも行っていく必要がある。

⑤ 財団法人えひめ産業振興財団

■ 調査の概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月18日（木）15:00～16:00
- ・ 取材先：渡邊憲一（ジェネラルマネージャー）、徳永泰伸（産業振興部新事業支援課課長）、山崎洋邦（総務企画部企画情報課 研究員）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）、

■ 当財団における人材育成支援の概況

当財産が行う人材育成は、テクノポリス構想を元としているため、製造業企業だけでなく、情報、ソフト系など、何らかのテクノロジーに関する企業の創業期段階の支援をメインにしている。

■ 地域密着型ビジネス創業支援講座

地域密着型ビジネス創出助成事業申請書作成を通じて、創業に関する知識を習得することを目的とした講座。全部で3日間に渡って開催される。南予地区、東予地区、中予地区の3つの地域でそれぞれ開催される。南予地区では農業関係者、東予地区では農商工系関係者、中予地区では商業関係者の参加が多いなど、地域によって参加者に特徴がある。受講料は無料。

全地域に共通するのは、今行っている事業に加え、新たにビジネスを開始したいという人が多いことである。その中で、第二創業（継承）と新規（リストラ、定年後、自ら退社して挑戦）の割合が、6:4となっている。事業内容が異なっているにもかかわらず、新たにビジネスを起こるという点では共通しているため、互いに得るものがあるようである。一方、具体的な解決策を求めて来る人や何をしたらよいかを知ろうとして来るにとっては合致しない。あくまで、具体的なビジネスプランをもっている人にとって得るものが大きい（独りよがりになりがちなアイデアに異なる視点を取り入れたり、他業界の人との協力関係を築いたりなど）。

■ 高度IT人材創出・育成研修

愛媛県の補助を受けて、システム開発やプログラミング等に関わる講座を開催。昨年度9講座、今年度は12講座開催している。受講対象者は、県内企業者（創業予定者を含む）及びその従業員としているが、実際はIT系企業のリーダーシップやマネジメント人材の育成となっており、様々な業界企業からの参加があり、半分はIT系企業以外である。そのため、講座の中でも、リーダーシップ&マネジメント強化講座の人気の高い。講座の多くは、グループワーク形式で行われる。

■ 賛助会員へのeラーニングサービス

賛助会員企業を対象に、インターネット上で社内教育を行えるサービスを提供している。コンテンツは財団が独自で開発する。サーバーはレンタルし（年間約 400 万円）、ソフト・アプリケーションは購入している（約 120 万円）。

■ 創業希望者支援セミナー（失敗塾）

当財団の渡邊マネジャーが国内外から集めた失敗事例を参考にして、今後の成長につなげるための経営講座を開催。対象は、創業希望者、経営者、産業支援機関の担当者などで、定員を 20 名としている。受講料は無料。全 6 回の講座で構成され、失敗の定義から、組織的な問題、ピンチの時にとる方法、失敗に踏み込んでしまう原因などについて講義が行われている。その中で、撤退する基準を明確化して、ずるずる引っ張らないことなどが、強調される。

■ 講座参加者によるネットワーク

現在、非公式な勉強会や研究会を行うことで、学んだだけで終わらず、その後の関係が続く仕組みづくりに課題として取り組んでいる。学んだ後の関係こそ重要だと考えている。

⑥ いよぎん地域経済研究センター「IRC ニュー・リーダー・セミナー」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 11 月 19 日（金）10:00～11:30
- ・ 取材先：原正恒（地域経済研究センター 取締役社長）、石丸重徳（地域経済研究センター 業務部部长）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、菅野洋介（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ 経緯

昭和 63 年に銀行の調査部門・シンクタンクとして設立され、その事業の 1 つとして「IRC ニュー・リーダー・セミナー」が開始された。地域の活性化には地域企業の育成が必要であり、地域企業の育成のためには経営者の育成が必要との考えから、当セミナーを開始するに至った。当セミナーは、直接的で明確な成果を定めるのではなく、①地域企業の次世代経営者を啓蒙する機会を創出すること、②同じ経営者（次世代）同士のつながり・絆を作ること、という 2 つの目的のもとに開始された。

今年度で 22 期目となり、これまで約 900 名弱の修了生を輩出している。

■ 基本的な形態

毎年 10 月にスタートし、1 年間で 12 回の開催を経て 9 月に修了となる。毎回のプログラムは、13:00～17:00 の講演・講義（招聘講師の話が 1 コマ、行員・地元の税理士等の話が 1 コマの全 2 コマが通常）とその後の懇親会によって構成される。当初、カリキュラム内容は、学界と経済界からの顧問を登用して作成したが、現在はそれを元に当社の行員のみで作成している。

■ カリキュラムの特徴

全 12 回の各回に異なった講師を呼んでおり、塩次教授、関教授、月尾教授など、名立たる講師を招聘している（しかもかなり安い講演料で引き受けてもらっている）。講師の内、約半数は毎年レギュラーのように固定で講演を行っている。内容は基本的に講師に任せているが、社会状況の変化などに合わせて、毎年内容が更新されている。また、例えば、塩次氏が経営者倫理やマインド、関氏がグローバル化、中村氏がマーケティングというように、結果として講師によってテーマや分野が分かれている。

講演の内容には、具体的な経営の方法論が講義されることはない。そのような方法論は日々現場で試されているとともに、そのような講演を開催したからといって直接地域の活性化につながるとは考えていない。そのため、個々の経営者の課題に対応するようなものではなく、経営者の啓蒙につながるような講演内容で行っている。また、むしろ、一緒に机を並べて学びながら海外研修に行くなど、まずはセミナーという機会にそれぞれが集うことが重要と考えている。

当セミナーは、一緒に学ぶというスタンスの集まりであるため、他の業界団体や商工会のような経営者同士の集まりとは違う気軽さがある。このような気軽さゆえに、経営者同士の絆やつながりが深く、打ち解けた話や愚痴を言い合える関係、相互に啓蒙し合う関係が生まれている。当セミナーでは、第 1 回目を 1 泊 2 日の合宿形式で開催し、その中でグループ討議や発表会を行うようにすることで、受講生同士の関係が深まるように働きかけている。

■ 受講生の数・属性

毎期 40 名前後で 22 年間推移してきている。基本的には、志願者は全員参加できるようになっており選抜はしていない。その中で、自発的に参加を希望して入ってくる受講生が 2～3 割、その他大半は各営業店からの勧誘による（銀行からの強要にならないようにしている）。営業店からの勧誘によってある程度の受講者を継続的に維持しているとともに、受講生が多くなり過ぎないように調整もしている。40 名前後という受講生数は、グループに分けてディスカッションをしながら人的なつながりや絆を作るのにも丁度よい人数だと思っている（赤字にならない人数でもある）。

当セミナーの受講対象者は、原則、地元企業（オーナー企業）の次世代経営者としている。開催当初からの 10 年間は、地元の代表的な企業や中堅以上の企業の次世代やオーナー社長の子息がほとんどであった。ここ数年は、中小企業の次世代経営者や社長（代表者）が増えてきている。また、中には、22 年の間に、親とその子息兄弟など、1 社から 3～4 人が受講するという企業もある。平均年齢は、31～32 歳。

募集対象者は、銀行の取引企業に限っていない。また、地域も松山市・愛媛県内だけに限っておらず、中には宇和島や徳島からも通っている受講生がいる。

■ 修了生組織

当セミナーでは、修了すると、同期会と同窓会に入ることになる。同期会とは、各期の

OB・OG 組織で、同窓会とは、1 期からすべての修了生を対象とした組織である。同窓会では、毎年 1 月、8 月、11 月に定例の講演会や懇親会が開催されており、それに定期的に参加しているのは、200 名程度となっている。同窓会や同期会は、基本的に修了生による自発的な組織であるが、当センターが会のコーディネートをし、講演者の選定・交渉などを行っている。

また、中には、愛媛県内の地域毎（新居浜、松山など）の OB 会が作られたり、1 期生と 2 期生だけによる食事会が開かれたりするなど、様々な形で OB 会の活動が行われている。

■ その他：トップマネジメントセミナー

1～5 期の修了生からの要望によって、トップ経営者のためのセミナーを開催。年 6 回で、IRC 設立当時の頭取など、毎回講師を招いた。

地元では、他にも愛媛銀行や愛媛信用金庫も、同じようなセミナーを開始している。愛媛信金は、より小規模の取引企業を対象としており、競合にならないため、ノウハウを提供している。

■ 今後の課題

次世代経営者にとって、大きな視点で役に立つカリキュラム内容を作っていくことが必要。またその内容を講師に依頼して反映させていくことが求められる。

より受講生・修了生同士のつながり・絆を深め、その後の発展を促していくために、事務局として何ができるかをより考えていく必要がある。

(5) その他地域（長野県、石川県、三重県、京都府）

① 信州大学「経営大学院イノベーション・マネジメント専攻」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 11 月 9 日（火）13：00～14：30
- ・ 取材先：鈴木智弘（経営大学院長）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）

■ 設立背景・経緯について

信州大学経営大学院は、2003 年 4 月、長野市にある工学部のキャンパスの中に設立されたが、その前年度に産学連携プロジェクトとして長野県経営者協会の協力を得て協会会館の会議室で夜間開講された「長野サテライト教室」が前身である。教育理念は、「技術」、「市場」、「組織」という 3 つの壁を越えたイノベーションを担う経営者と管理者の人材育成である。なお、長野市には社会科学系の教育機関が存在しないが工学系のリソースがあり、車で 1 時間半ほどの松本市にある経済学中心の経済学部とは物理的にも志向的にも距離があるようである。

■ 経営大学院の教員構成とカリキュラム

入学定員が毎年 10 名であることから、設立当初は教員の新規採用は認められず、経済学部から移籍した経営学系の教員 6 名（大半が大学以外での就業経験あり）と工学部からの

兼担 3 名で構成された。※松本市の経済学部には会計学の一人を除いて経営学系の教員が移籍したため、昨年度まで大半が経済学部を併任していた。

カリキュラムは、一般的な MBA コース（「市場」と「組織」）と MOT コース（「技術」）を組み合わせた内容だが、30 単位の修得と「特定課題研究」（必須科目）が修了要件となっている。なお、自発的に卒業生のネットワークが形成されつつあるが、彼らは既存の授業参加が一部認められている。

■ 受講生の構成・属性 / 志願者数の推移と募集方法

毎年の入学定員枠は 10 名であり、地銀や大手メーカーなどの地元企業からの組織派遣者（3~4 名）と個人志望者に分かれるが、長野県内の在住者（長野県の人口は 200 万人だが通学可能地域の人口は 100 万人）が大半である。役職別にみると、中間管理職 50%、次世代経営者 30%、一般 20%であることから、組織派遣の中間管理職が大半を占めると推定される。なお、入学者のほとんどは長期履修制度を活用しており、年間の在籍者は 50 名程度になっている。

応募倍率は、設立当初は 2 倍近くに達した時代もあったが、近年は 1.2~1.3 倍程度である。また、募集活動は、ホームページでの告知の他に地元の商工会議所などへのパンフレットの送付と地元企業の訪問が中心となっている。

■ 今後の課題

最大の課題は学生の募集であるが、入学定員 10 名程度なので固定的な組織派遣者（3~4 名）を除けば、新たな地元企業の開拓によって応募者を確保することはできなくはないと考えている。

第二の課題は、長期履修者の中退の問題（毎年 20%近い学生が中退）である。大半の社会人院生が長期履修制度を活用しながら入学年度と翌年度で大半の必要単位を取得するが、最終的な「特定課題研究」に結び付けられずに行き詰ってしまうケースが大半である。この問題への対応に苦慮している。

第三の課題は、入学定員 10 名（通年の在籍者は 50 名程度）に対して教員スタッフ 10 名での存続価値が問われることが懸念されている。

■ 本学へのアドバイス

社会人を対象にした人材教育は、正式な学位取得が前提となると様々な制約が生じて運営に苦慮してしまうことから、ノン・ディグリーの方が望ましいのではないかと。

② 金沢大学「地域政策研究センター」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 11 月 26 日（金）10:30~12:00
- ・ 取材先：武田公子（センター長）、碓山洋（センター社会貢献部門長 経済学類教授）、神崎淳子（コーディネーター）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、星幸一（東北活性化研究センター）

■ センター設置の背景と目的

平成22年4月より、地域政策研究センターが発足した。それまでの地域経済情報センターの活動を継承しつつ、経済学分野に限らず「地域」をキーワードとする学際的な共同研究の推進ならびに地域活性化に向けて活動する人々を支援する社会貢献の役割を強化した。

■ カリキュラムの特徴と組織運営体制

「地域志高塾」として、金沢近郊のビジネスパーソン向けの講座「北陸地域経済学講座」と奥能登地方の地域リーダー層向けの「奥能登教室」がある。カリキュラム作成にあたって、新潟県を含めて北陸地方での研修事業の実態について調査したところ、北陸の地域特性に関する研修が皆無であることが判明したことから、金沢大学ならではの価値を出すべく、北陸地方の歴史、文化に関連するテーマを取り入れたほか、ビジネス関連の講義でも、北陸という地域にこだわった講義内容としていることに特徴がある。(例 北陸地域の産業構造、地域ブランド、北陸観光の新展開・・・)。

「北陸地域経済学講座」は、全8講義で土曜午後2講義×4日間のカリキュラム。2時間程度のゼミナールが2回ある。現在7期目であるが、1期目の授業料は宿泊付で7万円に設定した。高いという声もあったが、費用負担が少ないと、どうしても真剣味に欠ける受講生が出てくるので、モチベーションをあげる意味であえて高めに設定した。2期目以降は法人5万円、個人3万円(うち1万円は交流会費)に設定している。「奥能登教室」は土曜3日間開催し、初回に2講義受講した後はグループワーク中心のプログラムである。受講料は2万円で半額の1万円は地元興能信金からの補助がある。

専任者は任期付教員(コーディネーター)1名であり、あとは学部との兼任教員で対応している。

■ 応募者のプロフィールと応募状況および募集広報活動

「北陸地域経済学講座」(定員20名)の受講生は地元企業幹部とそれ以外の比率は半々ぐらい。階層も新入社員から社長まで幅広い。受講生の選抜は実施せず、先着順としている。ここ2、3年は講義形式に加えて、ゼミナール形式も取り入れた。ゼミナール形式を取り入れたことで、お互いの関係が緊密化し年1回同窓会を開催するまでになったことはひとつの成果。募集については、当初は教員が企業回りを実施するなど大変苦労したが、現在は新聞折り込み、紙面広告などで募集している。紙面広告では日経が一番有効である。

「奥能登教室」(定員20名)の受講生は、少子高齢化による地盤沈下が激しい奥能登地方を対象に、地域活性化に関心を持つ人とか企業の(次期)リーダー層を対象にしたものであるが、地元興能信金との共催で実施していることもあり、受講生には同行の顧客が多い。

カリキュラムについては、いずれもセンター内で検討のうえ毎年変わる。

■ 課題について

今年度の7期目からは、学内予算で対応しており、学内講師の人的費は手弁当で実施し

ている。謝礼を払わない代わりに、協力実績に応じて研究費の配分で考慮するなど工夫している。

当初は、MBA コースを設立する案もあったが、石川県 120 万人の市場規模、大学のスタッフに限られることなどを勘案し、現在のプログラム設定に至っている。

講座内容は受講生レベル（ほとんどが大卒）を勘案し、大学院 1 年レベルに設定。本講座の受講により、大学院での単位取得を容易にしておき、本講座を活用して 1 年間で 30 数単位を取得し、修士前期を終了し、他大学の後期課程に進学した例もある。こうした受講者が増加してくれば、今後、MBA コースの設立も検討俎上にのぼる可能性もある。

③ 三重大学「大学院地域イノベーション学研究科」

■ 調査概要

- ・ 訪問調査日時：2010 年 10 月 15 日（金）13：00～14：30
- ・ 取材先：西村訓弘（大学院医学系研究科・社会連携研究センター・教授）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）

■ 設立経緯

大学院地域イノベーション学研究科は 2009 年 4 月から本格的にスタートしたが、それに先立ち西村氏が社会連携研究センターでの活動を通して知り合った地元企業経営者との交流が大きな契機となっている。西村氏は筑波大学大学院農学研究科を修了後、日本の民間企業の研究所や米国のベンチャー企業に関与するなどの経歴から、三重大学社会連携研究センターに招聘され、これまでに 10 名（専任者 3 名、特任 2 名、助教 3 名など）で地元企業と 200 件近いプロジェクトを立ち上げてきた実績がある。こうした活動の中から、地域発イノベーションを誘発するためには、グローバルに活躍できる「プロジェクト・マネジメントができる研究開発系人材」を育成することが不可欠であるとの結論に至った。

■ 教員構成

教員構成は、既存の理科系研究科からの兼務の他に、工学系とバイオ系の 2 名を新規採用したが、二人ともプロジェクト・マネジメント経験が豊富な実務家教員である。また、地元企業の経営者などを客員教員として招聘しているが、経営学などの社会科学系の教員は存在しない。

■ 受講者の構成について

博士課程前期の定員は 10 名で、主に学部からの進学で占められており（想定通り）、応募倍率は約 1.5 倍である。また、博士課程後期の定員は 5 名で、主に社会人を中心に 7～8 名の応募者があり、現時点では西村氏と交流の深いハイレベル（高学歴）な若手の地元企業経営者で占められている。しかし、将来的には前期からの進学者と社会人との割合を半々にしたいと考えている。

したがって、社会人に対する門戸は、主に博士課程後期であることが特徴的である。応募のための事前審査の際に、2 年以上の研究等に従事した経験と論説などの執筆経験によっ

て博士課程前期修了相当の学力が認定されることが必須である。

■ 研究・教育について

博士課程前期のカリキュラム（38単位）の特徴は、自らの研究テーマを追及させるだけでなく、社会連携研究センターなどを通して持ち込まれる地元企業の現実的な研究開発における課題を実践的に解決するプロセスを通してOJTによるプロジェクト・マネジメント教育を実践している。また、学生にはインターンシップ研修が必須となっており、より実践的な現場教育を志向している。

博士課程後期のカリキュラム（22単位）では、自ら研究課題テーマを持ち込むことが前提となるが、8割近い授業が参加する経営者同士のディスカッションの場となっている。なお、トップクラスの地元経営者にとっては、修士課程などでの概念的な経営学の知識などは中途半端でしかないので必要ないと考えられており、グローバルな世界では、経営者として博士号はステータスとして一目置かれるためにも必須ではないかという。

■ 今後の課題について

設立から2年目を迎えたところだが、順調に回っていると認識している。現在のところ、博士課程後期では社会人の比率が高いが、前期からの進学者が増えると予想される。また、今後は当該企業の若手幹部にも広げていきたいと考えている。

しかし、地元企業からの期待が高まるにつれて、様々なニーズにどこまで対応できるか、ということが大きな課題となる可能性がある。対応する教員の力量が試されることになり、教員の能力レベルの向上のための教育が必要ではないかと考えている。

また、西村氏が三重大学に赴任して僅か5～6年でここまで産学連携を実現できたのは彼の強力なリーダーシップに依存していることは明らかである。長期的に見れば彼の後継者問題などの組織的な対処を確立する必要があるだろう。

④ 同志社大学「ソーシャル・イノベーション研究センター」

■ 調査の概要

- ・ 訪問調査日時：2010年11月29日（月）12:30～14:00
（本学経済学研究棟 第一小会議室にて取材）
- ・ 取材先：新川達郎（総合政策科学研究科教授）
- ・ 取材者：藤本雅彦（東北大学）、西出優子（東北大学）

■ 研究センター設置の背景と目的

近年の市民運動の高まりや社会起業家やソーシャル・ビジネスに対する世界的な関心の高まりを背景にして、2006年4月、総合政策科学研究科ソーシャル・イノベーション研究コースが設置された。そして、2010年6月には「ソーシャル・イノベーション研究センター」が設置された。（米スタンフォード大学ビジネススクールのソーシャルイノベーションコースをモデルにしている。公共政策大学院でソーシャルイノベーションコースを設けたのは全国初。）

■ カリキュラムの特徴と組織運営体制

ソーシャル・イノベーション研究コースの目的は、「ソーシャル・イノベーター」（ソーシャル・ドクター）とよぶ地域公共問題解決に活躍する実践者であり研究者でもある人材の養成と「ソーシャル・イノベーション」に関する教育研究者の養成である。そのためのカリキュラムに関する最大の特徴は、現実の地域公共問題に関するワークショップなどの実践課題解決とビジネスプランおよび自らのキャリア計画に関する「キャリア・ペーパー」の策定である。地域公共問題に関する実践課題解決の機会として5つのソーシャル・イノベーション的研究分野（食農分野、環境、まちづくり、芸術・文化、教育・福祉）に相応する「リサーチ&アクション・コー」（Research and Action Corps=RAC）が設置されている。なお、当初はこれらの各 RAC の一切の運営は専任教員がそれぞれ担当していたが、現在は現場実習などは博士課程の TA に委託することが一般的になっている。

専任教員は 6 名の体制で運営されている。その半数が実務家で残り半数は公共政策を兼務する研究教員だが、NPO などでの社会的実務経験が豊富である。いずれにしても学生と一緒に実践的な課題解決に臨むことが前提である以上、全ての教員が社会的活動などの経験者であることが不可欠である。

■ プログラムの例と他団体との連携体制

ソーシャル・イノベーション型再チャレンジ支援教育プログラムを開講。基礎講座、発展講座、研究発展講座、事業提案発表会等を行っている。20 名定員で受講料 12 万円。複数の NPO 等と共同事業実施体制をとっており、講師は教員と多彩な実務家講師（企業、NPO、行政）。

（社）地域公共人材開発機構の地域公共人材育成プログラムにも参加しており、ソーシャルイノベーションコースの学生は、当該機構が認証する授業も履修し地域公共政策士の認証も受けるように推奨。

■ 入学者のプロフィールと応募状況

現在の入学者の 7 割が社会人、3 割が学生である。社会人の職業は、民間企業、NPO 法人、公務員など多様だが、三分の二は何らかの社会的活動を経験して自分なりの課題を持ち込んで受講している。また、京都だけでなく関西全域および北陸地方や中部地方からも通っている。

初年度（2006 年）は前期課程の定員 10 名に対して 4 名の規模だったが、最近は毎年 20 名を超える応募者が増加し、後期課程にも 11 名が在籍（2010 年 4 月）するほどの活況を呈している。

■ センターの事業

5つの部門研究事業を実施。オフサイトミーティングとウェブサイトを併用し、社会変革の志をもった人たちの出会いと相互協力、新規事業創出の継続的機会をつくるようにしている。また、修了生等にフェローのポジションを与え、後輩に対する教育の支援体制をとっている。

■ 今後の課題について

まず、ソーシャル・イノベーターに対する現実的な支援のあり方を模索している。たとえば、関西などの財界からの資金提供による「ソーシャル・イノベーション・バンク」（ソーシャル・イノベーター資金）を創設し、資金的な援助の仕組みを立ち上げつつある。

また、研究センターの立ち上げを契機に継続的な支援の場を提供することが課題である。大学院の修了後もフェローとして活躍の機会を提供し、同時に社会的企業家としての相互協力の場を創ることである。

アンケート調査票

○貴社の状況についてお伺いいたします。

Q1 貴社の業種についてお知らせ下さい。

1. 農林漁業
2. 建設業
3. 製造業
4. 電気・ガス・熱供給
5. 水道業
6. 情報通信業
7. 運輸・郵便業
8. 卸売・小売業
9. 金融・保険業
10. 不動産・物品賃貸業
11. 飲食・宿泊業
12. 医療・福祉業
13. 教育・学習支援業
14. その他サービス業
15. その他

Q2 創業からの年数についてお知らせ下さい。

1. 5年以内
2. 6年～10年
3. 11年～20年
4. 21年～30年
5. 30年以上

Q3 貴社の規模(正社員数)についてお知らせ下さい。

1. 100人以下
2. 100人～300人
3. 300人～500人
4. 500人～1000人
5. 1000人以上

○能力開発と研修についてお伺いします。

Q4 貴社は社員の能力開発にどの程度積極的に取り組んでいますか。

1. 意欲的に取り組んでいる
2. まあまあ意欲的に取り組んでいる
3. どちらともいえない
4. あまり意欲的に取り組んでいない
5. 意欲的に取り組んでいない

Q5 過去5年以内で貴社の社員が受講した研修がございましたら、お知らせ下さい。

※マルはいくつでも

1. 営業研修
2. リーダーシップ研修
3. 経営者研修
4. マナーなどスキルの研修
5. パソコンに関する研修
6. 生産管理に関する研修
7. 財務・会計に関する研修
8. 戦略に関する研修
9. 法務に関する研修
10. マーケティングに関する研修
11. 新商品開発に関する研修
12. その他
13. 研修は受けていない

Q6 人材育成について日頃感じていることについてお伺いします。

※マルはいくつでも

1. 外部の研修に社員を派遣する時間的余裕がない
2. 人材育成にかかる予算がない
3. 中途社員が定着しない
4. 次世代の経営を担う人材の育成が十分でない
5. 新入社員の育成が十分でない
6. 上級・中間管理職クラスの人材育成が十分でない
7. 新任管理者・現場リーダークラスの育成が十分でない
8. その他()

Q7 貴社は今まで、年間あたりいくら人材育成に予算をかけておりますか。おおよそでお知らせください。

1. 1万円以内
2. 1～3万円
3. 3～5万円
4. 5～10万円
5. 10万～20万円
6. 20～30万円
7. 30～50万円
8. 50～100万円
9. 100万円以上

Q13 では、研修を受ける場合、どのような研修に興味がありますか。
以下の研修内容について、該当する項目にチェックを入れてください。

(記入例)	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
■経営	1	2	3	4	5
経営全般について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
社長の果たす役割について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■経営	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
	1	2	3	4	5
13-1 経営全般について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-2 社長の果たす役割について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■営業戦略	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
	1	2	3	4	5
13-3 効果的な営業活動について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-4 営業成果の出るチーム作り	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-5 販売戦略について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■組織・リーダーシップについて	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
	1	2	3	4	5
13-6 リーダーシップについて	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-7 管理者の役割について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-8 部下の指導法について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-9 人材の育成について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■生産	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
	1	2	3	4	5
13-10 生産計画について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-11 生産管理の指導法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-12 品質管理について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■財務・会計	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
	1	2	3	4	5
13-13 財務について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-14 税務について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-15 会計について	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■新商品開発	全くない	少しある	幾らかある	かなりある	大いにある
	1	2	3	4	5
13-16 新商品事業(第二創業)の考え方	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-17 新商品開発マネジメント	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

共同研究プロジェクトメンバー

【東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター】

教 授	藤本 雅彦
教 授	権 奇哲
教 授	澁谷 寛
博士研究員	菅野 洋介
大学院博士後期課程	津村 将章
事務スタッフ	倉田 美子

【財団法人東北活性化研究センター】

常務理事・事務局長	富澤 辰治
地域・産業振興部長	星 幸一
地域・産業振興部 課長	佐伯 寛
地域・産業振興部 課長代理	鈴木 和哉