

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
活動報告書

(2007.4.1～2008.3.31)

2008年3月

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
Regional Innovation Research Center
Graduate School of Economics and Management
Tohoku University

目 次

1	地域イノベーション研究センターの概要	1
1-1	設立と目的	
1-2	事業内容	
1-3	組織・運営体制	
1-4	事業活動履歴	
2	第2回地域イノベーション研究センター・シンポジウムの開催 「東北地域の経済産業の問題点を探る」	3
2-1	シンポジウムの概要	
2-2	プログラムの内容	
2-3	実施結果	
3	第3回地域イノベーション研究センター・シンポジウムの開催 「地域ブランドの作り方」	5
3-1	シンポジウムの概要	
3-2	プログラムの内容	
4	地域課題に対応した「プロジェクト型教育研究プログラム」	6
4-1	プログラムの概要	
4-2	実施プロジェクトの概要	
4-3	実施体制	
4-4	各プロジェクトの実施結果	
	(1) 仙台印刷工業団地クラスター革新プロジェクト	
	(2) 地域経営人材育成プロジェクト	
	(3) NPO人材マネジメント・プロジェクト	
5	インターンシップ・プログラム	20
5-1	プログラムの概要	
	(1) プログラムの目的	
	(2) プログラムの区分	
	(3) 第4期プロジェクト型長期インターンシップの実施日程	
5-2	単位履修結果	
	(1) 成績算出方法	
	(2) 履修科目届提出者数および単位履修者数	
5-3	問題点および今後の対策	
6	イブニング・トークの開催	24
6-1	プログラムの概要	

6-2 実施結果

- 第10回 「生きているってなんだ。学校出たら何が生きがいだ。」(高橋四郎氏)
- 第11回 「スローフード運動の展開」(若生裕俊氏)
- 第12回 「広報の仕事～マーケティングから危機管理まで～」(萩原誠氏)
- 第13回 「起業して、よかったこと」(五十嵐実氏)
- 第14回 「おらほのプロジェクトX」(岸田勝人氏)
- 第15回 「農村における社会起業家～女性の自立、家庭と地域の変革～」
(加藤孝志・重子氏)

7 みやぎ県民大学開放講座の開催 28

「地域企業の飛躍を考える 40 の質問」

- 7-1 開放講座の概要
- 7-2 講義内容：40 の質問
- 7-3 実施結果
- 7-4 受講者からの感想と今後の期待

8 受託事業・寄附講座の実施支援 34

- 8-1 サービス・イノベーション人材育成推進プログラム
 - (1) プログラムの概要
 - (2) 本年度の主な開催イベント
- 8-2 中小企業政策（中小機構）寄附講座
 - (1) 寄附講座の概要
 - (2) 中小企業活性化「新連携セミナー」の開催

9 地域企業の「景気の状態に関するアンケート調査」の実施 36

- 9-1 2007年上半期（1月～6月）の調査
- 9-2 2007年下半期（7月～12月）の調査

10 情報交流事業 38

- 10-1 東北大学100周年記念まつりへの出展
- 10-2 「東北大学イノベーションフェア 2007 in 仙台」への出展
- 10-3 コラム「私の一冊」の開設

11 その他 40

- 11-1 講演会の共催
- 11-2 センター関連新聞・雑誌掲載記事一覧

1

地域イノベーション研究センターの概要

1-1 設立と目的

【設立】

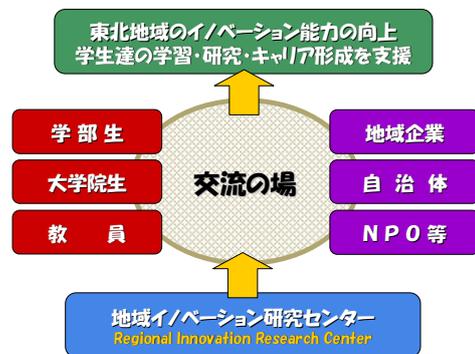
地域イノベーション研究センターは、経済学研究科教授会の承認を受けて2005年7月1日から数人の有志教員を中心に活動を開始し、地域社会と本研究科の教員・学生との様々な交流プログラムを企画し実施してきた。これまでのセンターの着実な事業展開とその成果に対して学内外から高い評価が得られることになり、地域社会からの連携事業の提案も増えてきた。こうした地域社会からの期待と事業内容の多様化に対応していくために、2008年2月にセンターの内規を制定し、来年度からは新しい組織・運営体制のもとでセンターの活動を展開していくことになった。

【目的】

経済学研究科は、東北地域における経済経営問題に関する教育研究活動の中心的なセンターとして、地域社会に貢献することを重要な使命の一つとしている。センターは、本研究科内外の知的能力を組織的に結集し、教育研究活動を行うことによって、東北地域のイノベーション能力の向上を図り、東北地域の産業振興と経済発展に貢献するために必要な諸事業の企画、実施及び調整を行うことを目的とする。また、学生たちに地域の実務家と交流できる場を提供することによって、東北地域の現実について強い関心と理解をもってこの地域の重要課題に取り組もうとする強い貢献意欲をもつ人材を育成していく。

1-2 事業内容

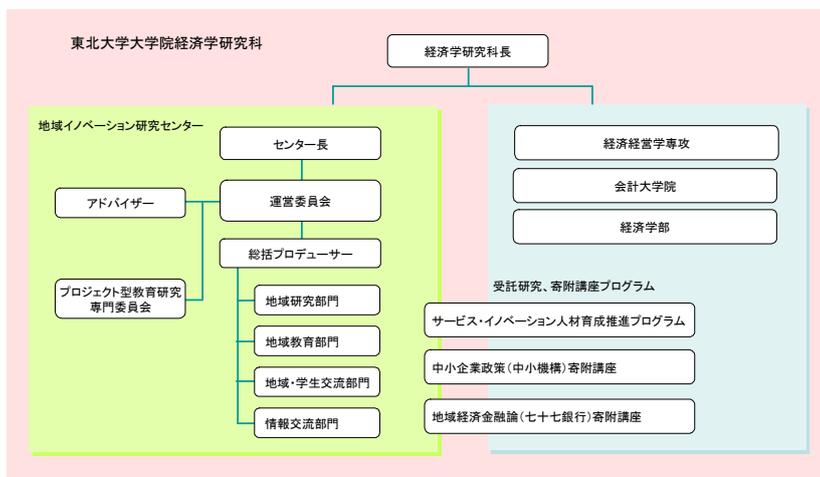
- ①地域イノベーションに関する研究の推進
- ②地域イノベーションに関する教育の推進
- ③地域イノベーションを牽引する指導者的な人材（地域プロデューサー）の育成
- ④地域イノベーションに関する情報交流事業
- ⑤受託研究、共同研究、寄附講座等の受入



1-3 組織・運営体制

事業活動の多様化と、より一層の組織的な実施の必要性に対応するために、これまでのセンター長と総括プロデューサーのもとで各種委員会（プロジェクト委員会、インターンシップ委員会および情報交流委員会）を中心に活動してきた体制を改め、センターの組織・運営体制を新しく構築した。新年度からは、センター長の指揮のもとで地域研究部門、地域教育部門、地域・学生交流部門および情報交流部門という4部門を中心に事業活動を行う。また、センター運営の重要事項についての意思決定機関として運営委員会を設置し、その中にプロジェクト型教育研究専門委員会およびアドバイザーをおく。

2008年度の
センター運営体制



1-4 事業活動履歴

- 2005. 07 地域イノベーション研究センター設立
- 07 ベンチャー創業セミナーの開催
- 09 第1回宮城県中小企業家同友会景気の状況に関するアンケート調査の実施
- 09 設立記念国際シンポジウム「東北アジアの産業クラスター」の開催
- 10 創業支援セミナー「岩本悠 TALK LIVE ゲンキダマのつくり方」の開催
- 11-12 第1期起業家育成（インターンシップ）プログラムの実施
- 11 「東北経済産業情報 東北21」（東北経済産業局）第48巻8号への記事掲載
- 11 第1回イブニング・トークの開催
- 12 第2回イブニング・トークの開催
- 2006. 01 第3回イブニング・トークの開催
- 02 フォーラム「どうなる介護保険？」「どうする市町村・介護保険事業所の経営！」の開催
- 03 第2回宮城県中小企業家同友会景気の状況に関するアンケート調査の実施
- 03 第1回フォーラム「若者に選ばれる地域企業の条件：地域企業の人材獲得と育成」の開催
- 04 プロジェクト型長期インターンシップの履修単位化、自主持ち込み型インターンシップの開始
- 04 ベンチャーEXPO 2006の開催
- 05 第4回イブニング・トークの開催
- 06 第5回イブニング・トークの開催
- 06-08 第2期プロジェクト型長期インターンシップ・プログラムの実施
- 06 第6回イブニング・トークの開催
- 07 第3回宮城県中小企業家同友会景気の状況に関するアンケート調査の実施
- 09 平成18年度みやぎ県民大学開放講座の開催（講義4回）
- 09 中小企業政策（中小機構）寄附講座の受入（～2008.09）
- 10-12 第3期プロジェクト型長期インターンシップ・プログラムの実施
- 11 第2回フォーラム「中小企業のイノベーションを起こす情報化への新たな挑戦」の開催
- 11 第7回、第8回イブニング・トークの開催
- 2007. 01 第4回宮城県中小企業家同友会景気の状況に関するアンケート調査の実施
- 01 新春（第9回）イブニング・トークの開催
- 02 「産学官連携ジャーナル」（JST）2007年2月号への記事掲載
- 05 第10回、第11回イブニング・トークの開催
- 06 第12回イブニング・トークの開催
- 07 第5回宮城県中小企業家同友会景気の状況に関するアンケート調査の実施
- 08-10 第4期プロジェクト型長期インターンシップ・プログラムの実施
- 08 東北大学100周年記念まつりへの出展
- 09 平成19年度みやぎ県民大学開放講座の開催（講義4回）
- 09 第2回シンポジウム「東北地域の経済産業の問題点を探る」の開催
- 10 「東北大学イノベーションフェア2007 in 仙台」への出展
- 10 第13回イブニング・トークの開催
- 11 第14回イブニング・トークの開催
- 12 第15回イブニング・トークの開催
- 2008. 01 第6回宮城県中小企業家同友会景気の状況に関するアンケート調査の実施
- 02 地域イノベーション研究センター内規の制定
- 03 第3回シンポジウム「地域ブランドの作り方」の開催

2

第2回地域イノベーション研究センター・ シンポジウムの開催

「東北地域の経済産業の問題点を探る」

2-1 シンポジウムの概要

- 日 時：2007年9月8日（土）13：30～19：30
- 会 場：仙台国際センター
- 主 催：地域イノベーション研究センター、
独立行政法人中小企業基盤整備機構
- 企画者：黒瀬一弘（経済学研究科准教授）
- 後 援：社団法人東北経済連合会、東北経済産業局、
宮城県、仙台市、NECソフトウェア東北株式会社、
東北ITクラスター・イニシアティブ
- 経 費：平成19年度経済学研究科プロジェクト経費、
寄附講座経費（中小機構）

2-2 プログラムの内容

- 主催者挨拶 佃良彦（地域イノベーション研究センター長）
- 来賓挨拶 佐々木恭之助氏（東北経済連合会・副会長）
- 講演 「東北経済の現状」
安永隆則氏（日本銀行仙台支店長）
- 講演 『「食材王国みやぎ」の現状と戦略的課題』
三輪宏子氏（株）FMS総合研究所・代表取締役社長）
- 講演 「これなら実現できるぞーエクセレント中小製造企業への転換システムのすべて」
高橋四郎氏（財）みやぎ産業振興機構・総括プロジェクトマネージャー）
- 講演 「東北・宮城のIT産業の課題と取り組みー地域でできることは地域で」
岡田勝利氏（NECソフトウェア東北株式会社・顧問）
- パネル・ディスカッション パネリスト：安永隆則氏、三輪宏子氏、高橋四郎氏、岡田勝利氏
パネル司会：大滝精一（東北大学経済学研究科教授）
- 総括 黒瀬一弘（東北大学経済学研究科准教授）
- 交流会



2-3 実施結果

2007年9月8日に本研究科・地域イノベーション研究センターと(独)中小企業基盤整備機構が主催して、第2回地域イノベーション研究センター・シンポジウム「東北地域の経済産業の問題点を探る」が仙台国際センター・白樫の間にて開催された。休日にもかかわらず約70名の参加があった。

日本経済がいざなぎ景気を超える拡張期にあるにもかかわらず、東北経済にはそのような活況感が感じられないのはなぜなのか、東北の経済産業の抱える問題点を確認しようということが、本シンポジウムの目標だった。東北経済全体の現状や構造的特徴を鳥瞰した上で、東北経済の今後の発展を大きく左右すると思われる食品流通業、中小製造業、IT産業の3つの産業を取り上げ、それぞれが抱える課題について、日本銀行仙台支店長の安永隆則氏、(株)FMS 総合研究所代表取締役社長の三輪宏子氏、(財)みやぎ産業振興機構総括プロジェクトマネージャーの高橋四郎氏、NEC ソフトウェア東北株式会社顧問の岡田勝利氏にご講演いただいた。



講演終了後には本研究科の大滝精一教授による司会のもと、「課題と今後」と題してパネル・ディスカッションを行った。その中から各産業が共通の課題に直面しているという現状が浮かび上がり、それは①従来、東北地域の産業は中央の下請け的な地位のもとで発展してきたが、そのような発展方法は今日限界に達している、②したがって、東北地域の特性を活かした独自性が求められている、③しかしながら、「経営者が薄利に甘んじる下請け構造に慣れてしまっており、自らの市場環境を把握できていない」→「顧客の創造ができない」→「発展可能性に富む地場企業が少ない」→「良い人材を確保できない」→「下請け構造へ」という悪循環に陥っているということだった。

パネル・ディスカッションの題目にもある「今後」についてはこの悪循環をどのように断ち切るかということに焦点が向けられ、断ち切るための試みとして(株)FMS 総合研究所の食産業活性化支援サービスによるブランド開発事業や東経連事業化センター産学マッチング委員会の設立、東北プライバシーマーク審査センターの設立などが、既に動き始めていることが指摘された。

本シンポジウムでは、タイトルにもある「問題点を探る」という当初の目標は達成されたと思われる。今後の地域イノベーション研究センターに課された課題は、悪循環を断ち切る試みが有効に機能したか否か、しなかったとすればなぜなのかを検証することにある。数年後には、この検証のためのシンポジウムを開催したいと思っている。

3

第3回地域イノベーション研究センター・ シンポジウムの開催

「地域ブランドの作り方」

3-1 シンポジウムの概要

- 日 時：2008年3月29日（土）13：00～17：30
- 会 場：仙台国際センター
- 主 催：地域イノベーション研究センター
- 企画者：権奇哲（経済学研究科・教授）
福嶋路（経済学研究科・准教授）
- 共 催：独立行政法人中小企業基盤整備機構東北支部、
財団法人経和会記念財団
- 後 援：東北経済産業局、宮城県、仙台市、
仙台商工会議所、経和会
- 経 費：財団法人経和会記念財団助成金、
寄附講座経費（中小機構）



【開催の趣旨】

地域振興のための手段として注目を集めている地域ブランド。本シンポジウムの目的は、地域ブランドについての理解を深めるとともに、持続的に機能する地域ブランドの構築の方法を他地域の事例から学び、東北地方のブランド構築能力の向上および中小企業の活性化を図ることである。そのため、地域ブランドを生み出し育て上げた実務家のお話をうかがいながら、地域ブランドの構築とその持続的な成功の鍵を探っていく。

3-2 プログラムの内容

第一部 開会および基調講演

- 開会の挨拶 佃良彦（地域イノベーション研究センター長）
- 基調講演 「2つの地域ブランド戦略－各戦略の成功要因と相互作用－」
小林哲氏（大阪市立大学商学部・大学院経営学研究科准教授）

第二部 事例発表

- 「由布院温泉の観光まちづくりについて」 米田誠司氏（由布院観光総合事務所事務局長）
- 「気仙杉の活性化をめざして」 泉田十太郎氏（けせんプレカット事業協同組合専務理事）
- 「市場開拓から始まった地域づくり」 東谷望史氏（高知県馬路村農業協同組合代表理事組合長）
- 「売れる商品開発の仕組みを作る」 三輪宏子氏（(株)FMS総合研究所代表取締役社長）

第三部 パネルディスカッション：地域ブランドと地域づくり

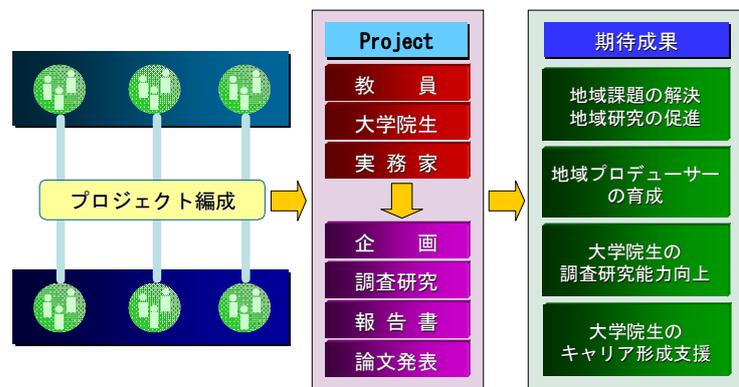
- パネリスト：小林哲氏、米田誠司氏、泉田十太郎氏、東谷望史氏、三輪宏子氏
パネル司会：大滝精一（東北大学経済学研究科教授）
- 総括 権奇哲（地域イノベーション研究センター・総括プロデューサー）
- 閉会の挨拶

4

地域課題に対応した 「プロジェクト型教育研究プログラム」

4-1 プログラムの概要

本プログラムは、地域課題に関する研究の促進および特定の地域課題の解決を目的とする。そのために、本研究科の教員(プロジェクト・リーダー)と大学院生および地域の実務家たちがプロジェクトを編成し、共同で調査研究を行う。また、大学院生たちにプロジェクト経験、実務家たちとの交流および調査研究の機会を提供することによって研究者としての能力とキャリアの形成を支援する。



※実施結果の詳細については、『平成19年度プロジェクト型教育研究実施報告書』(地域イノベーション研究センター、2008年3月)をご参考下さい。

4-2 実施プロジェクトの概要

今年度は、本研究科のプロジェクト経費に応募して必要経費を確保し、以下の3つのプロジェクトが遂行された。

○仙台印刷工業団地クラスター革新プロジェクト(2006年度～) リーダー:大滝精一教授

本プロジェクトは、2006年4月から仙台印刷工業団地協同組合の再活性化のための取り組みをサポートすることを目的として始まった。仙台印刷団地は印刷業界初の中小企業共同化事業体として1963年に発足して以来、様々な共同事業を行ってきた。しかし、最近IT社会の到来など印刷産業を取り巻く環境の激変に伴い、印刷団地も自発的にイノベーションを起こしていく必要性に迫られている。本プロジェクトでは、印刷団地再編における課題の発見と解決に取り組みながら、将来的に印刷団地を中心としたクラスター化の実現に向けた課題解決を目指す。

○地域経営人材育成プロジェクト (2006年度～) リーダー:藤本雅彦教授

今日、我が国では地域社会においても継続的なビジネスモデルの創造と革新が求められているが、地域企業の経営人材(トップマネジメント)の手腕に大きく依存する。とりわけ将来的に様々なイノベーションを誘発し牽引する次世代の経営人材の育成は、地域社会を発展させるための不可欠な課題である。大手企業においては次世代の経営人材の育成のための体系的な経営者教育などが普及しているが、地域の中堅・中小企業において自社単独でこのような施策を立案し実践するのは非常に困難である。そこで地域ぐるみで次世代の経営人材を育成するための社会的な施策が求められている。このプロジェクトの目的は、そのための方策を調査研究し、その成果を地域社会に還元することである。

○NPO人材マネジメント・プロジェクト(2007年度～) リーダー: 西出優子准教授、高浦康有准教授

このプロジェクトは来年度からの本格的な活動に向けての試行的プロジェクトで、本年度の後半期から始まった。1995年の阪神・淡路大震災を契機に、社会的使命の実現を目指して活動するNPO(非営利組織)の役割が大きくなっている。NPOが活動を継続しサービスの質を担保するためには、ボランティアを含めた人材育成やリクルート等の人材マネジメントが求められる。本プロジェクトでは、活動安定期に入っているNPOに焦点を当て、東北地域のNPOを対象に、人材マネジメントの現状と課題に関する実態調査を行う。これにより、NPOにおけるボランティアやスタッフのマネジメントおよびそれを支える社会や組織のあり方について具体的な方策を探るとともに、課題解決に向けた提案を行う。

4-3 実施体制

本プログラムの実施においては、まずプログラム責任者(センターの総括プロデューサー)が経済学研究科の教員の中からプロジェクト・リーダーを募集し、プロジェクト・リーダーを中心にそれぞれのプロジェクトの研究課題とチーム編成を行った。各プロジェクトは、リーダー、マネジャー(大学院生)および大学院生で編成され、地域の実務家たちとの共同体制を組んで、調査研究を行った。経済学研究科の地域政策特別演習(複数教員による合同演習)の場を活用して、中間報告会(2007年10月)および最終報告会(2008年3月)を開催し、各プロジェクトの実施結果をまとめて最終報告書(2008年3月発行)を作成し、地域社会の関係者の方々に配布した。

2007年度 プロジェクト型教育研究 実施体制



4-4 各プロジェクトの実施結果

(1) 仙台印刷工業団地クラスター革新プロジェクト (大滝精一教授)

「印刷団地クラスター化に向けた具体的検討および行動の促進」

【今年度の目標】

今年度の目標は、「仙台印刷工業団地協同組合(以下、印刷団地)におけるクラスター化実現に向けた各事業の取り組みに対する具体的な検討および実行を促すことである。

前年度には、印刷団地の再活性化に向けた最初の取り組みとして、「印刷団地のクラスター化に向けた調査研究の実施」を行った。それを通じて、印刷団地再編に向けた各社の機能毎の統合や後継者問題等の課題を抽出した。また、各社はクラスター化に向けた何らかの取り組みを行う意識や期待を抱いているものの、企業によって求める方向性が異なっているなど、実行に移していくうえで様々な

課題があることを明らかにした。

前年度の成果を踏まえ今年度は、印刷団地におけるクラスター化を検討する材料の1つとして、「中小企業のM&A(合併・買収)」や「企業間連携」を取り上げ、印刷団地における新たな組織の枠組みについての検討を行った。また、「クラスター化に向けた具体的な取り組みをいかに実行していくか」という観点から、各社による現実的な検討や実行を促すことに主眼を置いて各活動に取り組んだ。

【実施活動の基本的な考え方】

今年度のプロジェクトの活動を遂行するにあたって、以上で掲げた目的を達成する観点から、具体的に取り組む各活動を計画した。プロジェクトチームとしては、各活動を通じて、各社が団地再編やクラスター化について実際に検討する様々な機会を提供するとともに、現実的に印刷団地において取り組みやすい枠組みを作ることを目指した。具体的には、印刷団地におけるクラスター化事業の現実的な実行に向けた布石を打つという観点から5つの活動に取り組んだ。

【実施活動】

①サーベイの実施

プロジェクトへの取りかかりとして、まずはプロジェクトメンバーによる「中小企業のM&A」や「企業間連携」に関するサーベイを行った。サーベイは、M&Aや企業間連携に関する文献および関連雑誌記事等を各メンバーが整理して発表する方法で行った。これらの取り組みを通じて、プロジェクトの各メンバーが今年度のプロジェクトを実行していくための基本的な概念等を理解することに努めた。

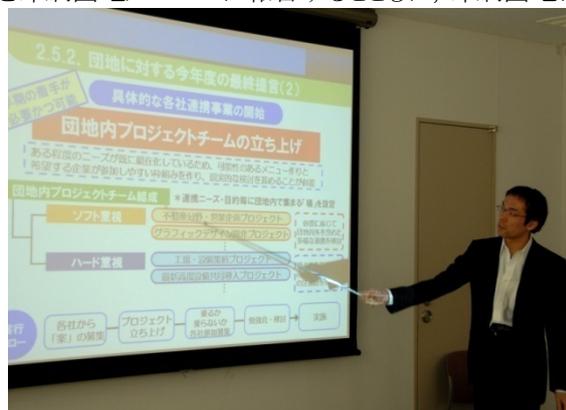
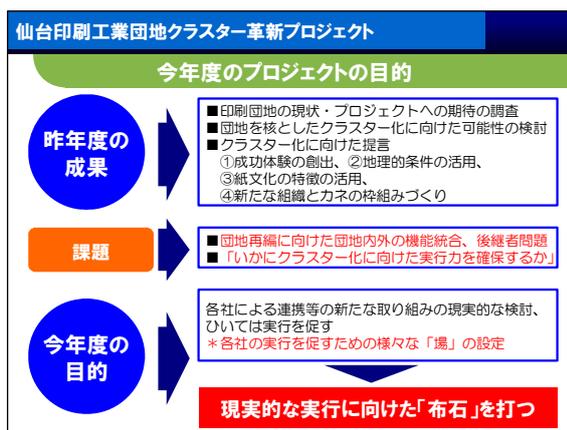
以上のサーベイを通じて、プロジェクトメンバー間でM&Aに関する一般的な概念やマネジメントに関する理解を共有することができた。またその中で、中小企業と大企業におけるM&Aの相違点を同定するとともに、中小企業ならではのM&Aにおける課題を把握することができた。また、プロジェクトメンバー間で企業間連携における一般的な概念やマネジメントに関する理解を共有し、企業間連携の各類型の特徴、メリット・デメリット等を丹念に整理・把握することができた。

②印刷団地メンバーとの共同研究会の実施

印刷団地におけるクラスター化を実現するための選択肢を提供するという位置づけで、印刷団地メンバーとの共同研究会を実施した。共同研究会では、「中小企業のM&A」と「企業間連携」をテーマとして、プロジェクトメンバーによるサーベイの成果を印刷団地メンバーに報告するとともに、印刷団地における可能性等について議論した。

中小企業のM&Aに関する共同研究会では、中小企業のM&Aの現状、特徴、およびマネジメント要件を提示するとともに、後継者問題や業界構造激変への対応を視野に入れた新たな組織の枠組みを検討することを促した。

企業間連携に関する共同研究会では、企業間連携の様々なあり方を提示した。この共同研究会を通じて、企業間連携が各社にとって身近なものであること、各社にとって有効な手段となる可能性を示唆することで、印刷団地における実行の可能性に関する議論を深めた。



③中小企業による企業合同の事例調査研究の実施

印刷団地における企業合同を検討するにあたり、実際に企業合同を通じて成功を収めた先行事例の調査研究を行った。事例調査研究の目的は以下の2つである。第一に、実際の成功事例の検討を通じて、主な成功要因を明らかにすること、第二に、印刷団地メンバーによる企業合同に対する理解や、印刷団地における企業合同に関する議論を促すことである。事例調査研究の対象は、「協業組合丸協(宮城県石巻市)」と「株式会社一ノ蔵(宮城県大崎市)」の2社である。

④アンケート調査の実施

本プロジェクトの後半では、前半に実施した「中小企業の M&A」や「企業間連携」に関するサーベイおよび事例研究の成果を踏まえ、印刷団地各社に対するアンケート調査を実施し、報告書を作成した。

【今年度の成果と課題】

○今年度の成果

第一に、印刷団地各社に各事業に対して現実的に検討する様々な機会を提供できた。今年度は、クラスター化や団地再編を検討する材料の1つとして、「中小企業の M&A」や「企業間連携」を取り上げ、共同研究会や事例調査研究を実施した。これらの活動を通じて、基本的な各テーマの概念や考え方に対する理解を印刷団地メンバーと共有できたと考える。また、全社に対して実施したアンケート調査を通じて、各社により具体的な項目に回答していただくことで、クラスター事業についてじっくりと「考える」機会を提供することができた。

第二に、印刷団地内に一部積極的に取り組んでいこうとする雰囲気醸成できた。今年度はプロジェクトの遂行において、前年度以上に印刷団地からのご協力を得ることができた。また、参加企業の中の一部の企業から、アンケート調査において積極的な回答や意見を得ることができた。まずはこれらの企業が積極的に取り組んでいくことで、他社に対して好ましい影響を与えていくことができると考える。

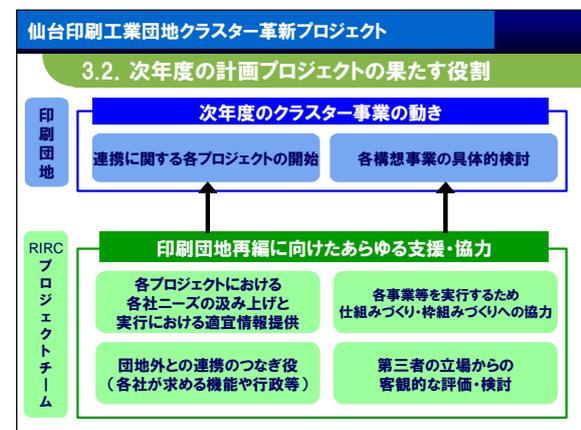
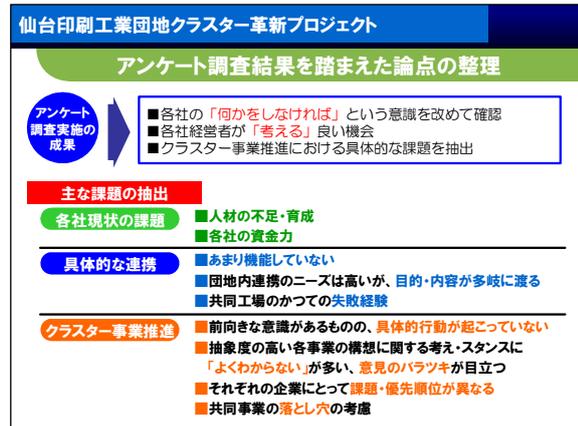
最後に、次年度から具体的な各事業を開始する「布石」を打つことができた。今年度行った各活動やアンケート調査の結果を踏まえて、いくつかの提言を行った。これらの提言は、次年度からの実際の事業開始を想定したものである。これらの提言も参考としながら、具体的な事業内容を描いていくことができるものと考えられる。

○今年度の課題

具体的な事業の実行に至ることができなかった。印刷団地側の諸事情もあったため、前期におけるプロジェクトの遂行が遅れてしまった。次年度は、各事業の着手に早期に取り組む必要がある。そして、印刷団地メンバーとのより深い議論をする機会が不十分であった。共同研究会や事例調査研究の報告は、大学側が用意した成果を一方向的に報告する機会が多くなってしまい、印刷団地各メンバーの感想や意見を得る機会を十分に取ることはできなかった。次年度は、双方がより多くの意見を活発に交換できる場をいかに設定するかが課題となる。

【次年度に向けて】

次年度は、クラスター化や団地再編に向けた各事業がいよいよ動き出す。その中でも、よりニーズが顕在化しており、取り組みやすいいくつかの連携事業などが開始されるものと考えられる。このような事業に対してプロジェクトチ



ームには、各事業における各社のニーズを汲み上げていく役割と、必要とされる情報を適宜整理して提供していく役割が求められる。

現在のところまだ抽象度が比較的高い各事業の構想は、次年度においてはより具体的な検討を進めていくことが必要となる。それに対してプロジェクトチームとしては、各事業を検討するための機会を設定し、その中で各事業を実行していくための仕組みや枠組みづくりを支援していくことが必要となる。そして、大学という第三者の立場から、印刷団地において取り組まれる各事業等を、引き続き客観的に評価・検討していくことが重要である。

【2007 年度プロジェクト・メンバー】

プロジェクト・リーダー	大滝 精一 教授	
	家喜 志真	修士課程 2 年
	王 月	修士課程 1 年
	王 軍	修士課程 1 年
	鬼澤 政孝	修士課程 2 年
	郭 洋	修士課程 1 年
プロジェクト・マネジャー	菅野 洋介	博士課程 1 年
	ギア	博士課程 1 年
	郭 琦	修士課程 2 年
	禎茂 志基	修士課程 1 年
	張 海欄	修士課程 1 年
	李 敬先	博士課程 2 年

【2007 年度活動日程】

日 程	内 容	開催場所・備考
6 月 14 日	オリエンテーションミーティング	演習室
6 月 21 日	M&A 概要のサーベイ	演習室
7 月 5 日	M&A 概要のサーベイ	演習室
7 月 12 日	M&A マネジメントのサーベイ	演習室
7 月 24 日	宮城県中小企業団体中央会インタビュー	中小企業団体中央会
7 月 26 日	M&A マネジメントのサーベイ	演習室
8 月 1 日	中小企業の M&A のサーベイ	演習室
8 月 9 日	中小企業の M&A のサーベイ	演習室
8 月 16 日	企業間連携のサーベイ	演習室
8 月 30 日	企業間連携のサーベイ	演習室
9 月 14 日	協業組合丸協訪問・インタビュー	丸協本社（石巻市）
9 月 19 日	プロジェクトメンバーによるミーティング	演習室
9 月 25 日	中小企業の M&A 共同研究会	印刷団地組合会館
9 月 29 日	研究科内の中間報告会	特別演習
10 月 23 日	一ノ蔵企業訪問・インタビュー	一ノ蔵本社（松山町）
11 月 14 日	組合理事との打ち合わせ	演習室
11 月 29 日	プロジェクトメンバーによるミーティング	演習室
12 月 10 日	企業間連携共同研究会・組合理事との打合せ	印刷団地組合会館
12 月 14 日	プロジェクトメンバーによるミーティング	演習室
12 月 17 日	プロジェクトメンバーによるミーティング	演習室
12 月 26 日	アンケートの配布	組合事務局が配布
1 月 17 日	アンケートの回収・組合員との会合	組合事務局が回収
2 月 8 日	プロジェクトメンバーによるミーティング	演習室
2 月 14 日	アンケート結果報告と組合理事との打合せ	印刷団地組合会館
2 月 18 日	プロジェクトメンバーによるミーティング	演習室
3 月 8 日	研究科内の最終報告会	特別演習

(2) 地域経営人材育成プロジェクト (藤本雅彦教授) 「地域における経営者の学習要件」

2007 年度 経営人材育成プロジェクト報告書要旨 (藤本雅彦)

今日、我が国では地域社会においても継続的なビジネスモデルの創造と革新(イノベーション)が求められている。このような地域企業のイノベーションは、地域の中堅・中小企業の経営者の手腕に大きく左右される。これまでは、どちらかといえばベンチャー企業などの創業者にスポットが当てられて、地域経済振興の側面から彼らの起業に関して資金調達などの様々な支援策が提供されてきた。

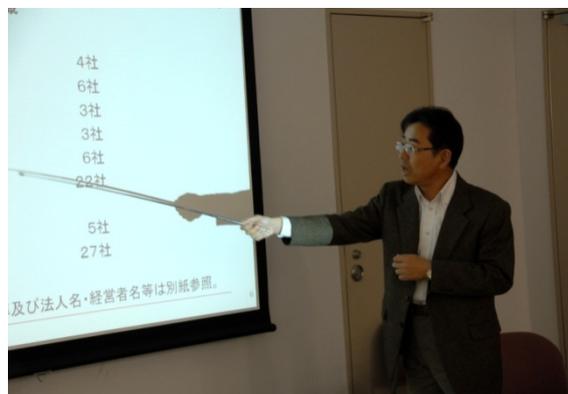
しかしながら、現実的に地域社会の発展を担っているのは、大多数の現在活動中の地域の中堅・中小企業や NPO 法人である。これらの地域企業・団体こそが継続的にイノベーションを実現することが重要であり、とりわけ将来的に様々なイノベーションを誘発し牽引する次世代の経営人材の育成は、継続的に地域社会を発展させるための不可欠かつ喫緊の課題であろう。

既に大手企業においては次世代の経営人材の育成のための体系的な経営者教育などが普及しているが、地域の中堅・中小企業において自社単独でこのような施策を立案し実践するのは非常に困難であろう。そこで地域ぐるみで次世代の経営人材を育成するための社会的な施策が求められているのではなかろうか。このプロジェクトは、そのための方策を調査研究し、その成果を地域社会に還元することを目的として、2006 年度よりプロジェクト活動がスタートした。

2006 年度の調査研究活動は、経営者論やキャリア論に関する先行文献をレビューし、それに基づいて東北地域の経営者のキャリアに関する調査取材を実施した。さらに後期では、「企業家型後継者」に焦点を絞り、東北地域でイノベーションを成功させた後継者である経営者のキャリアに関する特徴を把握することに努めた。調査取材した企業は 26 社に達し、調査研究成果の一部は「人材育成学会第 4 回大会」(2006 年 12 月 10 日)での発表および『研究年報 経済学』(東北大学)Vol.64、No.4、2007 年 3 月に掲載された。

2007 年度は、前年度の調査結果を踏まえて、優れた地域企業や学校法人および NPO 法人などの組織をマネジメントする経営者が、何をどのように学習して経営者としてのキャリアを形成してきたのかという経営者個人の学習履歴を調査取材することにより、経営者の学習要件を明らかにするとともに、次世代経営者のリーダーシップ開発やそのために必要な学習機会の手がかりを掴むことを目標にした。プロジェクトメンバーは、本学の経済学研究科から望月孝(前期プロジェクト・マネジャー)、山家一郎(後期プロジェクトマネジャー)、リュウ・ショウニー、北條陽子、影山徹哉、家喜志真、そして教育学研究科から村山浩之、小形美樹が参画し、研究科の壁を超えたコラボレーションが実現した。

2007 年度の調査対象企業は 27 社・団体である。前期のプロジェクト活動は、東北地域経済・社会において重要な役割を担う産業や非営利団体の中で業界屈指の代表的な企業や NPO 組織および学校法人などをリストアップし、①中小ものづくり製造業4社、②食品産業6社、③自動車部品製造業3社、④学校法



経営人材育成プロジェクトの実施体制

経済学研究科と教育学研究科のコラボレーション

□ プロジェクトリーダー: 藤本雅彦 (経済学研究科教授)

□ プロジェクトメンバー

- 経済学研究科 望月孝 (前期プロジェクトマネジャー)
- 山家一郎 (後期プロジェクトマネジャー)
- リュウ・ショウニー
- 北條陽子
- 影山徹哉
- 家喜志真
- 教育学研究科 村山浩之
- 小形美樹

※ 聴講生: リ・ガン、ウ・ギョウライ

人3社、⑤NPO 法人6団体、合計22社・団体の経営者を調査取材した。後期は、業界を問わず東北地域を本社所在地とする株式公開企業 5 社に絞り込み、東北経済産業局人材政策課とのコラボレーションにより共同調査研究とした。いずれにしても東北地域を代表する優れた企業や NPO 法人などの経営者を調査取材し、その結果をプロジェクトメンバー全員で共有し討議して調査結果をまとめた。

上記の調査対象企業・団体の経営者の基本的なキャリアの属性は、非大手関連地域企業(学校法人を含む)の創業者および後継者、大手関連地域企業の後継者、地域 NPO 法人の創業者に大きく分類された。さらに非大手関連地域企業は、創業者、半計画的後継者(息子などの血縁者)、偶発的後継者(嫁婿や非血縁の社員など)に分類された。

ヒアリング項目

経営管理者の学習履歴調査の概要

経営者は、何を、何故、いつ、どこで、誰から、どのように学習してきたのか？

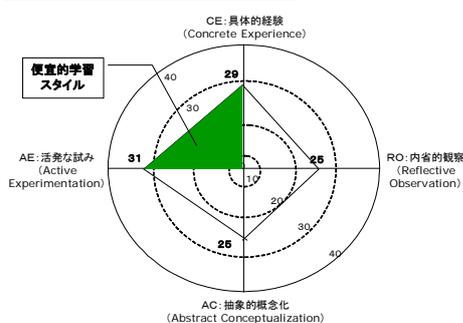
①基本的属性	※事前に調べた上で不明な点を確認すること						
組織属性	会社名、業種、事業内容、設立(創業)年月、資本金、社員数(従業員数)						
経営者属性	創業or後継者、年齢、性別、経営者としての在籍年数etc.						
②ライフストーリー	キャリア上の出来事	何を (what)	何故 (why)	いつ (when)	どこで (where)	誰から (from whom)	どのように (how)
幼少期～学生時代							
20歳代～30歳代							
40歳代～今日							
③経営職能に関する知識やスキル (ライフストーリーをレビューして補足)		何故 (why)	いつ (when)	どこで (where)	誰から (from whom)	どのように (how)	
カネ(資金調達、簿記、財務/管理会計、税務会計など)							
モノと技術(技術開発、生産技術、生産管理、在庫管理など)							
ヒトと情報(人事労務管理、コミュニケーション、情報システムなど)							
コンプライアンス(法律や業界慣習など)							

④経営者の経験的学習スタイルのチェックシートに回答していただく

リーダーシップ論の大家である J.P.Kotter の先行研究によれば、優れた経営者に共通する個人特性は、大きなエネルギー、優れた知能、情緒安定、統合性などだが、これらは遺伝的もしくは幼少期に形成されて全体の約3分の1に相当するが、その他の特性は長期的なキャリアでの経験的学習によって後天的に習得されるという(Kotter, J.P.(1990) *A Force for Change*, The Free Press(梅津祐良訳「変革するリーダーシップ」ダイヤモンド社, 1991年)。そこで、今回の調査方法および内容について、経営者の幼少期から今日に至るまでのライフストーリーを中心に経営管理に関する知識の習得方法や D.A.Kolb(Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*, Prentice-Hall) の経験的学習スタイルなどを取材し、後日、キャリア形成の過程でいつ頃、何を、どこで、どのように学習してきたのかを分析した。

まず、今回調査取材した東北地域の優れた経営者の学習に共通する特徴が明らかになった。彼らに共通する基本的なキャリアについて、中流以上の家庭環境で育ち、大半が人並み以上の高等教育を受けているが、キャリア形成そのものが偶発的な出来事や経験に大

経験的学習スタイルの例



出所) Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*, Prentice-Hall

大きく依存していることが特徴的である。この結果は、キャリア形成に関する有力な先行研究である J.D.Krumboltz の「計画された偶発性」と極めて整合的である。すなわち、キャリアは用意周到に、綿密に計画し準備できるものではなく、偶然に起きる予期せぬできごとからも自分のキャリアは形成され開発されるものであり、むしろ予期せぬできごとを大いに活用すること、偶然を必然化することが重要であるという(Krumboltz, J. D.,(1979), *A Social Learning Theory of Career Making*, Cranston, RI: Carroll Press, pp.19-49)。つまり、優れた経営者に共通したキャリア形成の特徴として、自ら主体的に行動することによって予期せぬ偶発的な出来事や経験を上手く活用して必然化させることによって自分自身のキャリアを果敢に発展させてきたことが垣間見える。

このようなキャリア形成の過程で学習に関する共通の特徴は、以下のように列挙することができる。

1. 仕事だけでなく人生のすべての出来事から食欲に学習する
2. 長期的なキャリアを通してリーダーとしての態度や価値観を経験的に学習する(このような態度やマインドが経営管理知識に先行する)
3. 新たなチャレンジに伴う経験的学習の場を自ら創出し、困難な経験から多くのことを学習する
4. 概念的知識よりも具体的で実利的な学習を重視し、具体的な行動に伴う内省や試行錯誤的な学習スタイル(内省的実践者)
5. インシデント学習や課題型学習(豊富な対応や応用のバリエーション)が大半だが、学習そのものは無意識的
6. 対話を通じた学習を尊重する
7. 経営管理に関する幅広い知識は部分的に意識的に学習されるが、大局的な意思決定に必要な大枠を理解し、誰に聞けば良いかを知っている(Know Who)

経営者の属性		キャリア形成の特徴	学習の特徴	埋め込みプログラム型	非埋め込みプログラム型
非大手 地域中 小企業 ※学 校法 人 を 含む	創業者	・自らの経験と哲学に基づく価値観や理念を尊重	・カオスの中から問題を発見し、手探りによる実践的学習 ・必要に迫られた断片的で多種多様な学習	×	◎
	半計画的後継者 ex.息子	・意図的に計画された偶発性に大きく依存 ・入社後は庇護移動型昇進によって経営者になる	・創業者よりも意識的な学習が多い ・幼少の頃からの先代のモデリング学習 ・意図的に提供された学習機会(正統的周辺参加)	○	×
	偶発的後継者 ex.嫁婿	・状況を認知しながら上手く適応	・継承後に経営者としての意識的な学習	△	×
大手関連地域企業 (後継者)		・グループ企業内での異動・昇進による組織的なキャリア形成 ・トーナメント型昇進競争を勝ち残って経営者キャリアを形成	・組織的な異動・昇進による埋め込まれたプログラム学習(正統的周辺参加) ・専門職能的な学習から統合的なマネジメントの学習への段階的な移行	◎	×
地域NPO法人 (創業者)		・自分のライフスタイルに適合した生き方の模索	・ライフスタイルを支える価値観や態度に依存した学習 ・偶発的で多様な人的ネットワークによる学習を尊重	×	◎

さらに、基本的なキャリアの属性によって分類されたタイプ別の特徴を比較してみると、大きく2つの学習機会のパターンを発見することができた。

一つ目は「非埋め込みプログラム型」である。経営者として不可欠な仕事経験があらかじめ段階的に準備されることがなく無作為的に学習するパターンである。このパターンは、非大手関連企業の創業者や NPO 法人の創業者に特徴的であり、創業者に共通する学習パターンではないかと考えられる。

二つ目は「埋め込みプログラム型」である。経営者になるために不可欠な仕事経験が、暗黙的な了解として大枠であらかじめ段階的に準備されており、こうした仕事経験を通して学習するパターンである。このパターンは、大手関連地域企業の経営者に最も当てはまり、半計画的後継者にもやや当てはまり、偶発的後継者にも部分的に当てはまる。つまり、優れた後継者に共通して、経営者教育に不可欠な暗黙的な学習機会がプログラムとして埋め込まれていると考えることができる。この結果は、J. Lave and E. Wenger の正統的周辺参加による認知的徒弟制のモデルに近似している(Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖、福島真人訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書、1993年)。彼らの研究結果は洋服の仕立屋などの徒弟教育を扱ったものだが、今回の調査結果から、地域企業の後継者としての経営者教育にも埋め込まれた学習プログラムが存在することが明らかになった。

個別の調査対象経営者のライフストーリーと学習経歴について、調査結果の内容が有効なものだけをそれぞれの調査担当者が記述したが、今回の調査結果全体から幾つかの仮説やインプリケーションを導出することができる。まず、地域の中堅・中小企業の後継者を効果的に育成するためには、生得的な能力や幼少期の家庭環境などに依存する態度や資質および後天的な能力や価値観などを見極めた上で、埋め込まれた学習プログラムが不可欠ではないかということである。しかし、地域の中堅・中小企業が単独で様々な経営者育成プログラムを準備することが現実的に困難であるとするれば、大学や公共機関などが主導して地域ぐるみの次世代の経営者育成支援策が必要ではなかろうか。具体的に、現在の経営者向けに、後継者を育成するためのキャリア形成や学習環境の計画・実践に関する地域ぐるみの教育・コンサルテーション支援を提供すると同時に、次世代経営者向けに、経験的学習を効果的に促進させるための体系的教育研修の機会を地域ぐるみで提供することなどである。

今後の調査研究について、上記の仮説やインプリケーションを検証するために、東北地域の上場企業などの優れた経営者を対象として継続的に調査研究活動を実施していきたい。また、東北地域や他地域における経営人材育成のための研修・セミナーなどの様々な取り組みを調査し、そこでの問題点や課題を抽出して東北地域における経営人材育成のための具体的方策の検討と地域イノベーション・システム形成政策等への提言をしていきたいと思う。

最後に、今回の調査研究に従事していただいた大学院生諸君だけでなく、このような研究活動の機会を提供していただいた地域イノベーション研究センターの総括プロデューサーである権教授をはじめとするスタッフの方々に深く感謝しお礼を申し上げます。

【活動日程】

日程	研究会	内 容
5月12日		活動目的とテーマおよびスケジュールについてのディスカッション
6月21日	第1回	「経営者の学習要件」に関する先行研究のレビューおよび調査設計
6月23日	第2回	同上
6月30日	第3回	ヒアリング調査報告・ディスカッション①
8月4日	第4回	ヒアリング調査報告・ディスカッション②
9月4日	第5回	ヒアリング調査報告・ディスカッション③
9月20日	第6回	ヒアリング調査報告・ディスカッション④
9月24日	第7回	ヒアリング調査報告・ディスカッション⑤、経営者の学習要件についての仮説構築
10月25日	第8回	特別演習(現代経営論)「経営者の要件と育成」というテーマで藤本先生講演
11月4日	第9回	経営者の学習要件についての仮説を検討
11月27日	第10回	東北地域経済の現状について報告
12月11日		藤本先生他と東北経済産業局産業人材政策課との打ち合わせ
2月23日	第11回	ヒアリング調査報告・ディスカッション⑥
2月26日	第12回	経営者の学習要件についての仮説を検討
3月		プロジェクト報告書の作成

(3) NPO人材マネジメント・プロジェクト（西出優子准教授・高浦康有准教授） 活動安定後のNPOにおける人材マネジメントの現状と課題

【プロジェクトの課題】

本プロジェクトでは、NPO の人材に関わる現状と課題の実態を把握するとともに、NPO の経営者に理論的・実践的解決策を提示することを目的とする。本プロジェクトは、非営利組織論演習を受講している大学院生の有志を中心に、2007 年 10 月から開始された。今年度は、予備調査という位置づけで、NPO 経営者に対してヒアリング調査を数か所実施し、(特に人材育成の面に着目して)人材に関する現状と課題の実態を把握するとともに、次年度の本調査に向けた調査設計のヒントと課題を探ることとした。この予備調査の結果に基づき、来年度は調査目的や調査対象の絞り込み、調査項目の選定等を行い、本調査を実施する予定である。

NPO人材マネジメント・プロジェクト 活動安定後のNPOにおける人材マネジメントの現状と課題

- NPOへの期待の高まりと人材育成
- 活動の継続と後継者育成
- 人材育成と活動の安定化



NPOの活動安定期における人材育成の実態とは？
(次年度の課題提出のための予備調査として)

【調査対象および調査日程】

調査対象と選別方法

選別方法として

- 基本的に活動開始以降5～10年の団体
- 主要な活動領域、一定の事業規模、継続的に活動している
- ボランティアとスタッフが混在している
- 「広義のNPO」を調査対象に（非営利・公益法人）

団体名	設立年	法人格	活動領域	ボランティア ／スタッフ数
ドナルド・マクドナルド ハウス仙台	2003年	母体は財団法人	宿泊施設運営	140人／4人
県立こども病院	2003年	医療法人	病院運営、患者 へのケア	150人／1人(他 は医療スタッフ)
不忘アザレア	1999年	NPO法人	スキー場運営	∞／34人
塩竈FC	1964年(1997 年に法人化)	社団法人	スポーツ指導他	12人／5人

【予備調査の位置づけと次年度以降のスケジュール】

今年度は、団体の代表者、リーダーにインタビューし、組織の発展のためにどのような人材マネジメントを行っているのかを、ボランティアとスタッフの人材育成の実情を中心に調査した。そこから浮かび上がってきた実情とNPO論の先行調査・研究の動向ふまえ、次年度以降は、ボランティアというNPO

に特有の人材を含め、NPO におけるボランティアやスタッフのマネジメントや、それを可能にする組織や社会のあり方について、具体的方策を探るとともに、課題解決に向けた提案を行う。次節以降では、研究視点と研究課題について確認していく。

【今年度調査を終えての感想】

今年度は、「活動安定期にある NPO における人材マネジメント(特に人材育成を中心に)の現状と現場での課題」をテーマにした調査を行った。今までの調査からわかってきた実態から、今後の研究スタンスについて以下のことを考えている。

第一に、今年度の調査では主に NPO での人材育成の実態を調査したものの、調査した NPO では、人材育成に取り組む以前に、ボランティアやスタッフのリクルートや有効活用、その評価、そして活動への動機づけやコミットメントといった人材マネジメント全般について問題を抱えていることがうかがえた。しかもそれらは、当然、メンバーの人材育成の可否に大きな影響を及ぼしている。したがって、今後、NPO での人材育成を考えるにあたって、NPO における人材マネジメント全般の仕方やあり方にまである程度視野を広げて議論を行っていく必要がある。そのため、次年度以降は、(人材育成を中心にして)人材マネジメントのあり方をテーマに据えておく。

第二に、NPO での人材育成を考えた場合、「安定期」を意識することが非常に重要であるということが明らかになった。実際、活動がある程度長期持続化した NPO では、その社会的期待も高まってくるゆえ、メンバーの効率的・効果的な育成が求められる。さらにそれだけではなく、たとえば次世代リーダーの育成などといった、活動が長期化しているがゆえの新たな課題も意識しなければならない。一昔前、NPO 法人が生まれた当時では考えられない、かなり新しい課題が浮かび上がっているといえる。

最後に、「東北地方」を意識した調査も望まれる。例えば東北地方には、今回調査した不忘アザレアや塩竈 FC などの地域に根ざした NPO も多い。こうした地域で立ち上げられた NPO は、主に不特定多数の市民をメンバーとして想定している都市部とは異なり、それまで地域において培ってきた信頼関係を最大限に利用してメンバーを動員するという点で興味深い。つまり、特に地域コミュニティとの関係性を重視した人材マネジメントが望まれるという点で、都市部とはかなり異なっている。今回は宮城県内の NPO の調査に留まったが、次年度以降、東北地方に調査対象を広げ、都市部に限らず郊外や農村部における NPO の実態調査に努めたい。

【今後の研究課題】

今回の調査から、安定期に入っている NPO においても、ボランティア、スタッフの人材育成だけでなく、人材のマネジメント全般をめぐる課題をも残されたままだという実態が浮かび上がってきた。むしろそうした課題は、活動の安定期にあらかじめ顕著になってくるようにも感じられる。

それでは、NPO の人材マネジメントをテーマにして、次年度以降、どのようにメンバーで分担して研究を行っていけばよいのであろうか。まず頭に浮かぶのが、ボランティア、スタッフ、そして人材を支える組織内外の環境のあり方や変化といった、調査対象ごとの分担の仕方である。そこで以下では、「NPO 人材マネジメント・プロジェクト」のチーム・メンバーの問題関心に沿いつつ、先行する調査や研究の動向も加味しながら、今後の具体的な問題意識と研究テーマについて確認していきたい。

①ボランティアの人材育成をめぐる研究課題

NPO における人材育成をテーマにする際、まず大事なのは、ボランティアの立場に立った育成の仕方、あり方であろう。NPO はそもそもボランティアが効率よくサービスを実施できるマネジメントの主体と



して組織されたものである。また、NPO には活動を通じて良質なサービスを提供し続けるためのボランティア訓練や、ボランティアに実りある社会教育のチャンスを提示するという「育成機関」としての役割もある。例えば、Serafino(2001)や森山(2007)が示したように、ボランティアの NPO での学習ニーズは高く、NPO における教育環境の不備は、ボランティアの参加動機の低減を招くことにもつながりかねない。

ただし、ここでいう NPO での「教育」とは、対象(受益者)へのサービスの質の向上を確保するための「訓練」だけでなく、ボランティアがそもそも対峙している社会的課題に気づき、それへの関心を高め、それを解決するための方法を自ら考え実践していくという、一種の「意識化」を伴った社会教育をも含意されているということに、注意すべきであろう。この点に関して、前者のような「訓練」としてのボランティア育成の重要性、その方法などについては、例えば田尾(1999:第2章、2004:第4・5章)などに詳しく、基本的には一般的な人材マネジメント論の流れを汲んでいる。ここでは、たとえボランティアであっても一定レベルの専門性を得るための人材育成が要求されている。一方、後者については、興梠(2003)や松原(2004)などがその重要性について述べているものの、その実践例や具体的な方法、あり方については、未だ明らかにされていないとはいいたい。特に、興梠が指摘するような「社会問題への認識」や「学習成果の応用」は、教育学の分野ではいわゆる「高次の学習」として扱われており、それを NPO がボランティアに提示していくのは、現実問題として難しく、その策にかなりの工夫が要求されると考えられる。

さらに、こうした難しさは、特に、活動安定期に入って以降の NPO にとって、より大きなものになってくるだろう。実際、NPO における業務の明確化、マニュアル化、ルーチン化、固定化といった用語は、NPO の活動の安定化の構成要素として欠かせない。けれども一方で、こうしたプロセスは、NPO で活動するメンバーの学びの糧となる対象との相互作用や多様な現場へのアクセスを規制することを含意している。しかも、こうした安定化の負の作用は、長時間持続的に参加することが難しいボランティアにのしかかることが多い。したがって、NPO の人材育成に関して、特に、活動安定期以降の NPO におけるボランティアの育成のあり方に関する調査・研究が待たれているといえよう。

では今後、NPO を調査する際、どのような視点からボランティアの育成の可能性を探っていけばよいのであろうか。

まず注目すべきなのは、ボランティアと NPO、そしてその受益者とをつなぐ役割を担うボランティアコーディネーターの存在であろう。活動安定期に入った NPO の中には、活動を安定的に進めながらもボランティアのコミットメントを深め、実りある学習を可能にするような、新しいボランティア・プログラムを展開しているコーディネーターがいるかもしれない。ボランティアコーディネーターをめぐる研究課題については、ボランティアコーディネーター自身の育成策も含めて、後で詳しくみていきたい。

次に、NPO における活動の安定期「以降」の展開に、彼(女)たちの育成の可能性をどのような形で見出すことができるかが、大きなキー・ポイントとなってくると考えられる。例えば多くの NPO 論では、その活動が安定化していくプロセスの中で、NPO の財源の安定化を図るための収益部門(トレーディング・アーム)の創設、民と民をつなぐネットワークの構築といった方向性が展望されている。そして、後述するように、こうした活動の多角化や多様なネットワークは、NPO のメンバーの学習機会を広げていく可能性を持っているのではないかと、私たちは考えている。

と同時に、こうした活動の継続化、事業化の動きは、ボランティアの有償化という傾向を促すことにもつながるだろう。実際、活動を継続するにつれ業務の量とサービスの質の確保が求められる中で、「経費+ α 」や「若干の謝礼」という形でボランティアにせめてもの感謝を示すことがよく見受けられるからだ。ただ、こうした有償ボランティアの扱いについては、論者の間でも立場がかなり分かれている。その中で、おそらく議題になるのが、それがもたらす当事者への影響、たとえば、ボランティアの有償化が NPO への参加意欲や業務の円滑化に、実際のところ、どのような正負の影響を及ぼすのかについての実態調査であり、今後の有償ボランティアの働き方や「雇用」環境の改善策に関する探索的な調査である。

そこで、こうした NPO の活動安定期以降の「NPO の多角化やネットワーク化」と「ボランティアの有償化」という二つの動きをふまえて、今後、ボランティアの人材育成をめぐる研究課題として、「NPO の事業の多角化やネットワーク化が、ボランティア育成にもたらす影響」および「ボランティアの有償化が NPO 内の人材育成におよぼす影響」について明らかにしていきたい。

②NPO におけるスタッフの人材育成をめぐる研究課題

次にスタッフ、中でもまず、ボランティアコーディネーターの立場に立った研究である。ボランティアコーディネーターの研究の重要性は、NPO やボランティアの社会的な認知と期待が高まっていくにつれて、ますます高まってきている。以下では、ボランティアコーディネーターへの認識や役割の変化と絡めて、今後の研究課題を提示していく。

日本では、高度成長期を経た 1970 年代から、それまで日本社会の生活基盤を支えてきた地縁にもとづく相互扶助の文化が薄れ、それを補完するように、ボランティアの数と重要性が次第に増していった。と同時に、この次期から、ボランティアをしたい人とボランティアを求めている現場とを仲介するボランティアコーディネーターの役割が大きくクローズアップされた。

さらに、1995 年の阪神・淡路大震災での被災地ボランティアの活躍がメディアに大きく取り上げられるようになって以降、ボランティアへの社会の期待がますます大きなものになってきた。そしてその中で、受益者が満足するようなサービスを行う責任が、ボランティアに求められてきたのである。そのため、それまではどちらかというと、「ボランティアの需給を調整する」という役割を担うにとどまっていたボランティアコーディネーターが、しだいに、ボランティアを選別・訓練し、効率よく人員配置するといった、「ボランティアと受益者をつなぎ、彼(女)らを NPO において有効に機能させる」という役割をも求められてきた。

ただし、それは、ボランティアコーディネーターが、ボランティアを NPO の活動に巧妙に当てはめるということだけを意図しているわけではない。むしろ、藤井(2002)が指摘するように、現場のボランティアコーディネーターには、ボランティアが「誰に、何を、どの程度行うのか」について、それに従事するボランティア自身の声を汲みながら決定していかなければならないという応答的な責任をも求められている。

NPO やボランティアが社会に浸透するにつれて、ボランティアコーディネーターに多大な役割と責任が求められてきた一方、彼(女)たちの育成や労働環境の整備に関する調査・研究は、一部を除いてあまり行われていない。NPO における人材育成をテーマとする場合、こうした問いにたいする事例の蓄積や研究が待たれている。と同時に、NPO のリーダー育成をめぐる研究も重要であろう。NPO のリーダーに関する研究は、国内外でも、「社会(的)起業家」という切り口を主流として、その特質や概念規定をめぐる調査・研究が進められている。

ただ、その一方で、NPO や社会の次の時代を担うリーダーの育成や、その交代のあり方、そこでのコンフリクトの調整の仕方など、リーダー交代に関する調査・研究については、国内外を問わず、意外なほどなされてこなかったというのが現状であった。

こうしたリーダー交代のダイナミズムに関する問いを明らかにすることは、次第にリーダーが高齢化するであろう NPO の現場にとっては、むしろ緊急を要する重要なテーマなのではないだろうか。私たちは、このテーマの事例や研究の蓄積が、現場からみてもかなり意義のある教則本になると考えている。

そこで私たちは、特に安定期以降の NPO についての研究であることにかんがみ、「活動安定期におけるボランティアコーディネーターの役割と育成のあり方」、「次世代のリーダーの育成のあり方や、交代をめぐるコンフリクトの現状とその調整について」、以上の二つを、NPO スタッフに関する今後の研究課題としていく。

③NPO のメンバーの育成を支える組織内外の環境に関する研究課題

さて、先述のようなボランタリー・セクターの多角化やネットワーク化の動きは、歴史的に民一民のネットワークキングを重視してきたヨーロッパの事例に多く見られている。そして、これらの事例に見る組織の展開を概観すると、以下の二つが指摘できるだろう。

第一に、ボランタリー組織におけるトレーディング・アームのスピノフや、その中での組織間のコンソーシアムなど、組織が単体として閉鎖的に活動展開をしていくのではなく、むしろ、重層的なネットワーク形成によって発展していくことが挙げられる。

第二に、そうしたネットワークの中で人材が流動化し、相互に現場での実践例やマネジメント等に関する情報交換を行っていくことで、メンバーに多様な学習のチャンスを提示することが可能になっていくということも指摘できるだろう。

ただし、日本の NPO におけるこうした動向に関する研究は、まだ発芽的な段階だといえる。そこで、

私たちはまず、こうした組織レベルでの NPO の変化に関する実態調査を、「活動安定期以降の NPO に、どのような新しい組織的取り組みが見られるのか」、「そうした組織レベルでの新しい活動展開に、ボランティアやスタッフがどのように関わっているのか」、「そしてそこに、どのような人材育成の可能性が見られるか」という問いを立て、探索的な調査を実施していきたい。

次年度の調査課題として

調査に際しての基本認識

- 「人材育成」から「人材マネジメント」へ
- 「活動安定期」を意識することの重要性
- 「東北地方」を意識、対象とした調査へ

視点	研究テーマ・問い	調査対象	調査方法
ボランティア	・NPOの事業の多角化やネットワーク化が、ボランティア育成にもたらす影響 ・有償化がボランティアにおよぼす影響とその労働環境のあり方	ボランティア中心に、スタッフまで	ヒアリング調査 ↓ アンケート調査
スタッフ	・ボランティア・コーディネーターの役割と育成のあり方 ・次世代リーダーの育て方や、交代をめぐるコンフリクトの現状とその調整について	コーディネーター リーダー	ヒアリング調査
組織内外	・活動安定期以降のNPOに、どのような新しい組織的取り組みが見られるのか？ ・そこにボランティアやスタッフがどのように関わっているのか、どのような人材育成の可能性が見出せるか。	(主に) 組織のリーダー	ヒアリング調査

【実施体制】

- プロジェクト・リーダー: 西出優子(経済学研究科准教授)
高浦康有(経済学研究科准教授)
- 大学院生: 北條陽子、遠藤憲子、畠山正人(MP)

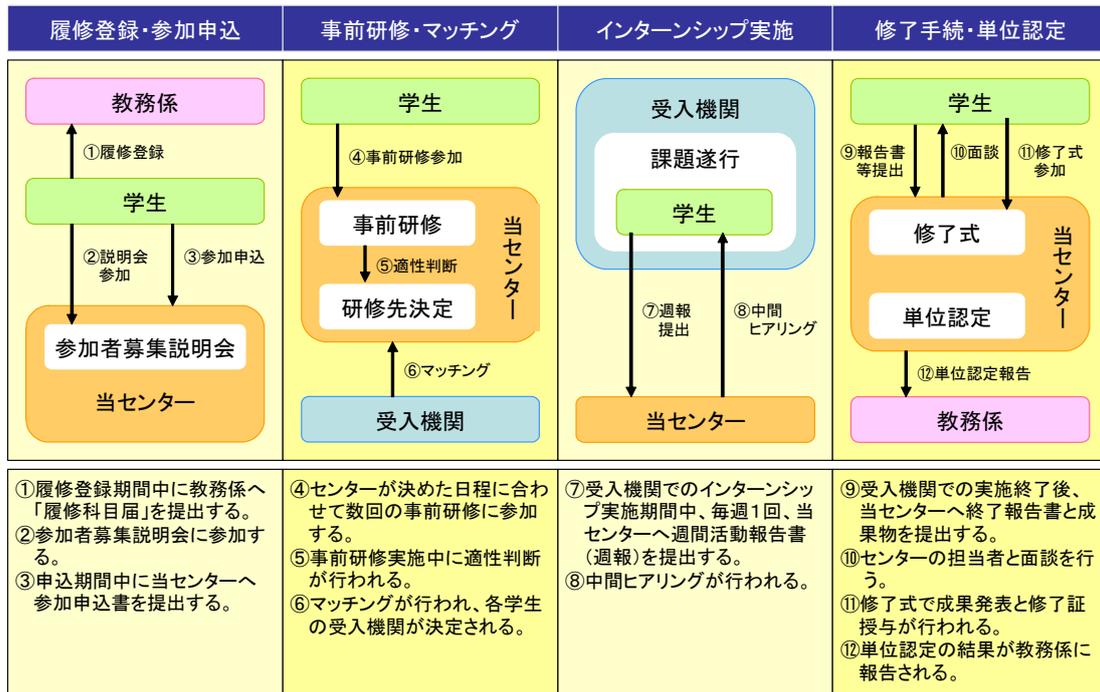
【活動日程】

日 程	活 動 内 容
2007年10月～12月	調査項目の検討、調査対象団体の選定
2008年1月～2月	ヒアリング調査の実施 ○財団法人ドナルド・マクドナルドハウス (ドナルド・マクドナルドハウスせんだい) ○宮城県立こども病院 ○NPO法人不忘アザレア ○社団法人塩竈FC
2008年1月～3月	ヒアリング結果の分析と次年度に向けた課題・方向性の検討、調査報告のまとめ
2008年3月	成果発表および最終報告書の作成

5

インターンシップ・プログラム

プロジェクト型長期インターンシップ(経済実習)の実施プロセス



5-1 プログラムの概要

(1) プログラムの目的

学生たちに、在学中に大学で学んだ理論や知識を、企業等の実社会で実践し体験する機会を提供する。それによって、以下目的を追求する。

- 大学で修得した知識を実社会の問題に結びつけて活用する能力を高める。
- 自分の様々な能力の水準および行動面の特徴を把握し、今後の能力向上に活かせるようになる。
- 実社会での経験を通じて、専門分野についての理解と興味を高めるとともに、広い視野と良い考え方を身につけてもらう。
- 将来のキャリアについての考え方を形成する。



(2) プログラムの区分

「プロジェクト型長期インターンシップ」と「自主持ち込み型インターンシップ」という2種類のプログラムを実施した。

①プロジェクト型長期インターンシップ

(今年度は第4期)

地域イノベーション研究センターが企画して主催するインターンシップで、約2ヶ月間、仙台周辺地域の受入機関で、事前に設定された特定の課題を遂行する形で行われるインターンシップである。

○実施期間:2007年8月初～2007年10月初

○成績登録:2学期

②自主持ち込み型インターンシップ

学生が夏休み期間などを利用して個人的に受入機関のインターンシップ・プログラムに応募し、受入承諾を得て実施するインターンシップである。受入承諾を得た後、学生がセンターに「インターンシップ実施届」を提出することによって、単位履修の手続が開始される。

○実施期間:2007年4月～2008年1月、学生の申込に合わせて実施

○成績登録:実施時期によって1学期または2学期



(3) 第4期プロジェクト型長期インターンシップの実施日程

主な実施内容	日 程
履修科目届の提出	4月9日(月)～4月20日(金)
参加者募集説明会の開催	5月17日(木)
受入機関プロジェクト提案書のHP掲載	5月17日(木)～
インターンシップ参加申込	5月21日(月)～6月1日(金)
事前研修(3回)	6月16日(土)、23日(土)、30日(土)
マッチング・受入機関の決定	6月4日(月)～6月27日(水)
保険加入等の手続き	6月28日(木)～7月13日(金)
受入機関担当者研修会(3回)	7月6日(金)、13日(金)、20日(金)
受入機関でのインターンシップ実施	8月1日(水)～10月6日(土)
中間ヒアリング	8月25日(土)～9月1日(土)
終了報告書・アンケートの提出	10月1日(土)～10月12日(土)
終了面談	10月15日(月)～10月23日(火)
修了式	10月27日(土)

※自主持ち込み型インターンシップの日程:各参加者からの申込み時期に合わせて実施。

5-2 単位履修結果

2006年度から、インターンシップを単位履修できるようにした。学部2～4年生については「インターンシップ」として4単位まで卒業必要単位に算入される。大学院生については「経済実習Ⅰ」(前期課程)、「経済実習Ⅱ」(後期課程)として4単位まで修了必要単位に算入される。

(1) 成績算出方法

成績は、以下の3つの評価に基づいて決定した。

①受入機関の担当者による評価

受入機関での研修が終了してから、担当者から終了報告書を作成して頂き、目標達成度、参加積極性および参加態度について5段階評価をして頂いた。この評価結果に基づいて成績の60%を算出した。

②報告会での報告と成果物についての評価

学生が提出した研修活動の成果物および修了式における学生の報告内容に基づいて成績の10%を算出した。研修内容によっては成果物を提出しにくいことがあるため、成績算出においてはその点を考慮した。

③プログラム実施への協調性についてのセンター評価

参加者申込から修了式までの学生の協調性について評価した。協調性の評価は、事前研修への参加度、週報などの各種書類等の提出期限および面談時間等の約束を守ったかどうかなどについての評価である。この評価結果に基づいて成績の30%を算出した。

成績評価の根拠		ウェイト
受入機関担当者による評価	目標達成度	20%
	参加積極性	20%
	参加態度	20%
修了報告および成果物についてのセンター評価		10%
プログラム実施への協調性についてのセンター評価		30%

(2) 履修科目届提出者数および単位履修者数

科目名	所属	履修科目届提出者 (名)	修了者(名)	
			第4期プロジェクト型	自主持ち込み型
インターンシップ	経済2年	11	1	1
	経済3年	64	7	4
	経済4年	2	2	
	他学部	0		
経済実習Ⅰ	前期課程	7		
経済実習Ⅱ	後期課程	1		
合計		85	10	5

5-3 問題点および今後の対策

【履修科目届の提出期間について】

履修希望者は履修登録期間中に「履修科目届」を作成し教務係に提出することになっている。これは仮登録で、正式の履修登録は、受入機関での体験が終了し修了者が確定してから、センターが教務係に履修者名と単位数を報告することによって行われる。

今年度は、教務委員会の了承を得て参加者募集説明会の直後に追加的に履修科目届の提出を認めた。その理由は、①できるだけ参加者を増やしたいこと、②参加者募集説明会を聞いて参加したいと思う学生がいること、③教務手続上、特に支障がないことである。

【履修科目提出者数と実際の参加者数との大きな違いについて】

履修科目届け提出者 85 名のうち、実際にインターンシップに参加した人数は 15 名であった。この問題の原因として、①プロジェクト型長期インターンシップが参加学生にとって大きな負担を要求するものであり、参加するにはその負担を受け入れる覚悟が必要であること、②参加者申込期間の前に説明会のほかに広報イベントが開催されず、学生たちの関心を高めるための努力がたりなかったことが考えられる。原因①は、プロジェクト型長期インターンシップの性格に起因するものである。原因②については、今後様々な広報イベントを開催し、既参加者や受入機関の関係者たちとの交流を図る必要がある。

【プロジェクト型長期インターンシップの実施時期について】

これまでのプロジェクト型長期インターンシップは通常の授業期間中に実施されたため、①学生によっては、通常の授業や部活などのために体験時間を確保できず、体験に集中できなかったこと、②実施期間の中に1学期の期末試験期間が含まれて、体験を一時期休止せざるを得なかったことなどの問題が発生した。そのため、今年度は夏休み期間中の8月から2ヶ月間実施することにした。学生たちのインターンシップへの集中の必要性を考えると、この期間中に実施することはやむを得ない。しかし、夏休み期間中に実施される連続講義との期間重複は避けられなくなる。実施時期については、今後夏休み期間中に実施する予定である。

【勤務期間数および仕事の内容について】

中間ヒアリングのとき、インターンシップに参加した一部の学生から、①業務量が多すぎて勤務時間が長かった、②インターン生にやや不適切な仕事をしているのではないか、などの意見があった。②の問題は中間ヒアリングの前に学生と受入機関担当者との話し合いで解消されてはいたが、いずれの問題も実施過程で発生する可能性のある問題であり、来年度以降、インターンシップに参加する学生および受入機関に対して対策を講じる必要がある。

【受入機関担当者とのコミュニケーションについて】

インターンシップの受入機関担当者には大きな負担が発生し、また効果的な指導を行っていくためにはインターンシップについての理解と経験が必要である。そのため、今年度の実施においては、受入機関の一部の社員に対してOJTなどの社員研修を提供するとともに、特にインターンシップ指導担当者に対しては指導方法について研修を行った。実施期間中において受入機関、センター、学生間の情報共有は主として「週報」(学生が毎週センターへ提出する週間活動報告書)を通じて行われが、一部の受入機関からセンターと受入機関との間のコミュニケーションが不十分であるという指摘があった。来年度以降、改善する必要がある。

【ホームページによるエントリーシートの提出方法について】

今年度は、インターンシップ関連の大きな事務負担を軽減するためにセンターのホームページを活用して情報提供やエントリーシートの提出などを行ったが、そのため、いくつかの問題が発生した。特にプログラミングがエントリーシートの提出開始時点に間に合わなかったことは重大なトラブルで、反省すべき点である。来年度以降はホームページの活用は情報提供にとどめることにした。



6

イブニング・トークの開催 (来年度からの新事業名:プロデューサー塾)

6-1 プログラムの概要

【趣旨】

地域で積極的にイノベーション活動に貢献している地域プロデューサーをお招きして、地域のイノベーションや人材育成に資する話題の提供を受け、少人数の学生たちと自由に話し合う場を提供することによって、以下のような効果を期待する。

- ①学生たちの地域に対する関心を高め、地域発展への貢献意欲を高める。
- ②現役の地域プロデューサーたちの問題意識、考え方、生き方などに接する。
- ③大学が取り組むべき新しい課題を発掘し、大学と地域との新しい連携の必要性と可能性を探る。

【運営方法】

少人数(20~30人程度)の参加者を対象に、通常の授業が終わった夜の時間帯に実施する。ゲストが特定のテーマについて約1時間発表してから、参加者たちとフリートークを行う。(年に6回程度開催、自由参加)

6-2 実施結果

- 第10回「生きているってなんだ。学校出たら何が生きがいだ。」(高橋 四郎氏)
- 第11回「スローフード運動の展開」(若生裕俊氏)
- 第12回「広報の仕事〜マーケティングから危機管理まで〜」(萩原 誠氏)
- 第13回「起業して、よかったこと」(五十嵐 実氏)
- 第14回「おらほのプロジェクトX」(岸田 勝人氏)
- 第15回「農村における社会起業家〜女性の自立,家庭と地域の変革〜」(加藤孝志・重子氏)



第 10 回 「生きているってなんだ。学校出たら何が生きがいだ。」

□話題提供： 高橋四郎氏（みやぎ産業振興機構・総括プロジェクトマネージャー）
□日 時： 2007年5月9日(水) 18:00~20:00
□場 所： 文科系総合研究棟 10階第21演習室

- イノベーションは理系の仕事ではない。こういうものがあつたらみんな幸せになれるよね、という視点で考えれば、文系も理系もない。文系でもイノベーションはできる。
- ソニーには自由闊達な雰囲気があつた。このような職場環境のもと世界一の商品を生みだされていた。
- 新しいことを行うためには闘わなくてはならない時がある。ソニーには闘う人が多かつた。ゴスペラーズを育てた中山千恵子さんも、SC E（ソニー・コンピューター・エンターテイメント）をはじめたのは九多良木健さんも、自分がやりたいことのために戦つたのだ。ダメといわれても4回粘ればなんとかなる。
- 8ミリビデオやリチウム電池の開発の時は睡眠時間3時間、血尿がでるほどつらいものだった。しかしできないと思うような高い目標にチャレンジして、それがいいプロセスで解決されて、高い価値の結果をだせば、最終的にそれが「心のイノベーション」になる。
- 私はどうして頑張ってきたのか。死ぬときニコリ笑つて死ぬるように、私は高い目標を掲げて頑張ってきた。「死ぬときのために生きるのである」という死生観をもって私は生きている。



第 11 回 「スローフード運動の展開」

□話題提供： 若生裕俊氏（スローフードジャパン・会長）
□日 時： 2007年5月23日(水) 18:00~20:00
□場 所： 文科系総合研究棟 10階第21演習室

- ファーストフードの普及によって、世界的な味の均一化が進行し、地域で受け継がれてきた食文化や動植物の多様性が失われてきている。これに対し、食べることの喜びを追及し、食材や食文化を保護しようというのがスローフード運動の目的である。この運動はイタリアのブラという村ではじまった。現在、その運動は130カ国に拡大している。
- 食と環境は深く結びついている。しかしいつの間にか食は生産工場化し、大地を痛めつけている。そしてその影響が地球規模に及んでいる。スローフードはこのような現象に警鐘をならしている。
- 安いからといって遠くから大量に運ばれてくるものを食べ続けている無責任な消費活動が、生産活動に影響を与え、結果的に生物の多様性の減少や地域の食材の消滅という結果をもたらし、ひいては地球を痛めつけていることになることを理解していただきたい。
- 私はスローフード運動以外にも本業もっており、フランスで行われる本部の定期会議への出席はとても大変だが、スローフード活動は非常に奥が深く、充実した日々を送っている。



第12回 「広報の仕事～マーケティングから危機管理まで～」

□話題提供： 萩原誠氏（元(株)帝人・マーケティング・広報部長
経営倫理実践研究センター・専任講師）

□日 時： 2007年6月26日(火) 18:15～20:15

□場 所： 文科系総合研究棟10階第21演習室

- 広報の仕事とは、「組織のサステナビリティ（持続性）を確保（強化）するための活動」である。マーケティングが広告宣伝費を使うのに対し、広報はお金を使わず、新聞、雑誌、テレビなどマスコミを使ってただで自分たちの情報を流すという点で違う。
- 本来、広報の仕事は広報部だけではなく、組織全員で行うものだ。
- 広報は発信のみならず、受信も仕事である。世の中の声、利害関係者の声を的確に把握するのも広報の重要な仕事である。
- 広報は組織の社会的責任（CSR）に関わる活動である。説明能力が問われる。
- 広報はトップの情報参謀でもある。広報の究極はトップ、「トップ＝広報」である。
- 広報は常日頃、ステークホルダーといろんなネットワークを組んでおこななければならない。とりわけ広報に必要なのはアナログ人脈である。
- 広報に向いている性格とは、(1)性格が明るく人づきあいが好き、(2)社内外に広い人脈をもつ、(3)仕事を変えよう、組織を変えようという意識がある、(4)いろいろな情報を集めて広い視野をもち、半分は会社の立場、半分マスコミの立場が分かる人、(5)マーケティングを理解し、顧客からの発想ができる、(6)プロデューサーであること、(7)礼儀と常識のある人、これらが共通点だと思う。
- 広報の仕事は魅力的であるし、面白いし、やりがいい仕事である。



第13回 「起業して、よかったこと」

□話題提供： 五十嵐 実氏（有限会社 リアルビット・代表取締役社長）

□日 時： 2007年10月31日(水) 18:15～20:15

□場 所： 文科系総合研究棟10階第21演習室



- リアルビット社は、コンピューターソフトウェアの開発とウェブの構築デザインを主にやっている。
- 当初はカーットのレーザーになりたかったがそれは諦め、もう一つの夢であった起業を考えていたところに、それをちょうど後押ししてくれる人がいて、起業に踏み出した。
- 最初は手探りだった。知識もない、人もいない、売り先もない状態であった。しかし暗闇の中で諦めないで手を動かし続けていれば糸くずみたいなチャンスに行きあたるものだ。これまでそういう経験の連続だった。そういう意味で、「運」がよかったといえるかもしれない。
- 最近では経営理念の重要性がわかってきた。本社の基本理念は、「感動を紡ごう」というものにした。自社の製品を使った人だけでなく、その周囲の人にも波紋が生み出せるようなそんな会社になりたい。今は初心に戻っている。
- 起業してよかったことは、やはり自分自身が成長できたということだ。どんなにつらい時でも、足を前に出し続けるような夢をもって、育て続けるというのが多分大事なのだとおもう。

第14回 「おらほのプロジェクトX」

□話題提供： 岸田 勝人氏（株式会社 アオバ・テクノ・コア・代表取締役社長
元・株式会社 東伸精工・代表取締役社長）

□日 時： 2007年11月20日(火) 18:15～20:15

□場 所： 文科系総合研究棟 10階第21演習室

- 日本の製造業は怒涛のように海外に流出していた1999年、日立マクセルから東伸精工に再建のための社長として出向した。当時の東伸精工は一度倒産し、いろんな事業に手を伸ばし業績はよくなかった。
- 東伸精工は当時、いろいろな事業に手を伸ばしていたが、高い技術をもつレンズの開発に可能性を感じ、これを目標にすることにした。
- 開発に当たっては4名の侍(のちに7名)が社内外から選抜された。その中にはわざわざ東京から引っ張ってきた人もいた。社長として彼等の活動に権限を与え、擁護し、社内の荒波から守っていった。彼等のための支援部隊も作った。これに応えるべく彼らも非常に一生懸命に開発に取り組んだ。このプロジェクトの結果、たった3年で量産のレンズが完成した。この製品は会社の売りに大きく貢献している。
- 開発プロジェクトが終わってから、あえて彼等を解散し、社内に分散した。こうして改革の「石」を「澱んだ池」に投げ、変革を組織全体に波及させていったのである。
- 新しい商品を開発すること、組織を変えることは大変難しい。しかし情熱があって、そしてやりとおす意志、そういうものがあれば必ず付きとおすことができると思う。



第15回 「農村における社会起業家～女性の自立、家庭と地域の変革～」

□話題提供： 加藤孝志・重子氏（農家民宿「花袋天王」経営）

□日 時： 2007年12月12日(水) 18:15～20:15

□場 所： 文科系総合研究棟 10階第21演習室

- 平成元年の「ふるさと創生事業」で21億円かけて薬来(やくらい)の湯という建物を作ったのをきっかけに、平成6年に農林産物直売所、「薬来の湯土産(どさん)センター」ができ、それを運営する組織、「さんちゃん会」を立ち上げた。
- 現在、さんちゃん会のメンバーは210名になり、土産センターの売り上げも年々伸びている。周囲に同じような直売所ができてライバルも増えたが、商品に工夫をしたり、お互いに学びあったり、競争したりと、切磋琢磨しながらやっている。
- 設立前、町長や旦那さんの協力を得て、グリーンツーリズムを学びにヨーロッパ3か国に研究にいかせてもらった。それが現在の活動に生かされている。
- さんちゃん会の課題として高齢化が挙げられる。自分たちが頑張れば、若い人は付いてきてくれるいいなと思っている。
- 地域はかあちゃん達が元気だといいと思う。さんちゃん会に入っている母ちゃんたちはみんな元気だ。田舎は封建的になりがちだが、これからはそれではやっていけない。
- 農業は工夫をすればいろいろやり方がある。グリーンツーリズムのように、遊びがあり、儲けるよりは遊び心が前に出るような事業で、地域をひっぱっていったらいいのではないかと思う。
- 地域にはロマンがある。もう一つは、女性をたてて、力を発揮させることが大切かと思う。



7

みやぎ県民大学開放講座の開催 「地域企業の飛躍を考える 40 の質問」

7-1 開放講座の概要

【実施報告書】

実施機関名	東北大学大学院経済学研究科		電話番号	022-795-6263	
担当者職・氏名	教授 大滝 精一		FAX 番号	022-795-6270	
担当事務職員	庶務係長 松本 昭夫				
講座名称	地域企業の飛躍を考える 40 の質問				
対象	18 歳以上の県民、地域企業の経営者・管理者など				
実施場所	経済学研究科第 3 講義室	募集人数	50 名	受講者数	118 名
講師等	教員 4 名				
開講期間	平成 19 年 9 月 6 日（木）～9 月 27 日（木）の毎週木曜日				
講座のねらい	40 の質問を通じて、地域企業の経営管理上の問題点を明確に認識し、今後の飛躍的成長のための革新的な考え方や方向性を探る。				
回	月日(曜日) 開催時間	学習 時間	学 習 内 容	講 師 等 職 氏 名	
1	9 月 6 日(木) 18:00～20:00	2	成 するビジネスプランのための 10 の質問	教 授・西澤 昭夫	
2	9 月 13 日(木) 18:00～20:00	2	人材を育成するための 10 の質問	教 授・藤本 雅彦	
3	9 月 20 日(木) 18:00～20:00	2	満足を向上 せるための 10 の質問	准教授・	
4	9 月 27 日(木) 18:00～20:00	2	オンリー ン企業になるための 10 の質問	教 授・大滝 精一	
※	9 月 27 日(木) 20:00～20:20		修 式 (118 名中 62 名修)		
		8			

※本プログラム、宮城県の託事業みやぎ県民大学「学校等開放講座」を受け入れ、地域イノベーション研究センターが実施したので。

東北大学経済学研究科・地域イノベーション研究センター

東北大学 2007

地域企業の飛躍を考える40の質問

○開催日時：2007年9月、毎週木曜日 18:00～20:00
 ○開催場所：東北大学経済学部 第3講義室
 ○募集人数：50名（18才以上の県民、地域企業の経営管理者等）
 ○応募期間：8月1日（水）～8月31日（金）
 ○応募方法：センターHPから応募、または応募専用紙記入後FAX

第1回 9月6日 経済学研究科教授・西澤昭夫
成功するビジネスプランのための10の質問

第2回 9月13日 経済学研究科准教授・藤本雅彦
人材を育成するための10の質問

第3回 9月20日 経済学研究科准教授・遠谷寛
顧客満足度を向上させるための10の質問

第4回 9月27日 経済学研究科教授・大滝精一
オンライン企業にむけるための10の質問

問い合わせ先：応募先
 地域イノベーション研究センター
 Tel/Fax 022-795-3108
 E-mail riresearch@tohoku.ac.jp

※駐車場のご案内
 右側の1号駐車場の前または2号駐車場の前、駐車場をご利用下さい。当日、駐車場の入口に案内看板を立てます。
 〓 ロガーから駐車場1へ
 〓 駐車場から教室への徒歩ルート



【平成19年度 みやぎ県民大学】
地域企業の飛躍を考える40の質問
 受講者予習教材

平成19年9月

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

受講者 習教材
 受講者がそれらの授業で取り上げられる10の質問について、考えてから授業に加えられるよう、習テキストを作成し配布した。

7-2 講義内容：40の質問

第1回 西澤昭夫（経済学研究科・教授、2007.9.6）

「成 するビジネスプランのための10の質問」

- 質問1 分 点を えるの 創業から何年後ですか？
- 質問2 その時の 上高 いくらになりますか？
- 質問3 分 点を えるまでの 上高成長 年 何 を想定していますか？
- 質問4 分 点を えた時点での市場規 を想定して下 い。
- 質問5 その市場に対して当社 何 のシェアを取れますか？
- 質問6 その時点での 優位を たらす源 何ですか？
- 質問7 その時点での事業構 と当社の規 を想定して下 い。
- 質問8 分 点を えるまでの費 どのくらいに られますか？
- 質問9 これに要する 金 らになり、どのように調 しますか？
- 質問10 何 、創業するのですか？

第2回 藤本雅彦（経済学研究科・教授、2007.9.13）

「人材を育成するための10の質問」

- 質問1 学校教育と大人の学習 何が うのか？
- 質問2 仕事を通じた経 的な学習と 何か？
- 質問3 経 的学習と 何か？
- 質問4 業務を 行するために 何を学習す べきか？
- 質問5 実社会で められる基 と 何か？
- 質問6 一 的な人材育成の仕組みと 何か？
- 質問7 一 的な日本企業のOJTの課題と 何か？
- 質問8 職場でのOJTを「 える化」できるか？
- 質問9 学習目 管理と 何か？
- 質問10 人材育成と人事制度を連結できるか？

第3回 （経済学研究科・准教授、2007.9.20）

「 満足度を向上 せるための10の質問」

- 質問1 満足度が重要 れる理 ？
- 質問2 が当社の (サービス)に対して「満足」を選 していれば大 夫？
- 質問3 の「 向」「 行動」につながるのか？



- 質問4 「本質機」と「表機」のいとなにか？
 質問5 と 満足の関係と？
 質問6 満足度調査がしやすいナと？
 質問7 不満足で企業にしてくるへの対応のポイント？
 質問8 満足して企業にしてくるへの対応のポイント？
 質問9 提・要望がって企業にしてくるへの対応のポイント？
 質問10 (サービス)を構成する3つの性と？

第4回 大滝精一（経済学研究科・教授、2007.9.27）

「オンリーン企業になるための10の質問」

- 質問1 あなたの会社の企業理念何ですか。
 質問2 その企業理念社員にし、企業の経営にをえていますか。
 質問3 あなたの会社を取りまくの機会と何ですか。
 質問4 上記の質問3に対応した、あなたの会社（主な事業）のみとみ何ですか。
 質問5 これまでの4つの質問を考えると、あなたの会社にとっての中となると独自性どこにると考えますか。
 質問6 その中となると独自性について社内で議し、コンセンサスが得られていますか。
 質問7 中となると独自性を生かした事業（・サービス）展開にどんなことが考えられますか。
 質問8 中となると独自性を持・化していくに何が要と考えますか。
 質問9 オンリーン企業を目すに、どんな社の経営源が要ですか。
 質問10 社員一人とりをオンリーン人間にしていくためにどんなことが要ですか。

7-3 実施結果

【申込者の年齢別】

年齢 性別	20 満	20 ～ 29	30 ～ 39	40 ～ 49	50 ～ 59	60 ～ 69	70 ～ 79	80 以上	不 明	計
	0	9	22	30	26	10	1	0	1	99
女	0	2	7	6	3	0	0	0	1	19
計	0	11	29	36	29	10	1	0	2	118

【申込者の職業別】

職業 性別	公 務 員	会 社 員	農 林 水 産 業	教 員	自 営 業	医 療 関 係	福 祉 関 係	主 婦	学 生	無 職	そ の 他	不 明	計
	13	66	2	0	7	0	1	0	3	1	6	0	99
女	3	11	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	19
計	16	77	2	0	8	0	1	1	4	1	7	1	118

【修了者】

受講者118名のうち、3回以上の講義に出席された62名の受講者には修了証が授与された。

前年比 受講者数 69%増
修了者数 55%増

※ 年度に 「みやぎ県民大学開放講座」を実施せ、
(財)東北産業活性化センターと連携して、開放講座
「イノベーション・ ツジ」事業を実施する 定
でる。



7-4 受講者からの感想と今後の期待

【アンケート結果】

		人数	合
受講者数		118	
	回数	49	41.5%
性別		44	89.8%
	女	5	10.2%
年	20 満	0	0.0%
	20 ~ 29	4	8.2%
	30 ~ 39	10	20.4%
	40 ~ 49	12	24.5%
齢	50 ~ 59	15	30.6%
	60 ~ 69	7	14.3%
	70 ~ 79	1	2.0%
	80 以上	0	0.0%
	不明	0	0.0%
講座の情報源	県政だより	7	14.3%
	市町村の広報	1	2.0%
	県民大学講座一覧	4	8.2%
	新聞をて	3	6.1%
	ラジオ・テレビ等	1	2.0%
	町内会の回覧	0	0.0%
	ポスター・チラシ	8	16.3%
	人や友人から	10	20.4%
	インターネット	15	30.6%
	その他	26	53.1%
学習の動機	職業上の 識	27	55.1%
	生きがいや しみ	0	0.0%
	テーマに興	17	34.7%
	家 ・ 人に われて	0	0.0%
	なんとなく	1	2.0%
	その他	4	8.2%

		人数	合
理解度	よく理解できた	26	53.1%
	大体理解できた	22	44.9%
	理解できなかった	1	2.0%
満足度	大いに満足	27	55.1%
	だいたい満足	19	38.8%
	通	3	6.1%
	不満	0	0.0%
開催時期	裕が った	8	16.3%
	しなかった	31	63.3%
	した	7	14.3%
	その他	3	6.1%
希望する学習内容	一 教	18	36.7%
	職業・	35	71.4%
	時事・社会問題	17	34.7%
	地域社会・地方文化	29	59.2%
	教育問題	9	18.4%
	康・スポー	5	10.2%
	福祉・医療	6	12.2%
	その他	6	12.2%
昨年度受講した学習内容	一 教	3	6.1%
	職業・	8	16.3%
	時事・社会問題	2	4.1%
	地域社会・地方文化	3	6.1%
	教育問題	1	2.0%
	康・スポー	1	2.0%
	福祉・医療	1	2.0%
	その他	0	0.0%
受講しなかった	31	63.3%	

【アンケート自由記入欄の内容】

- 事業するに たり、どんな要 が り、 要なのかを りたく 加した。実務を通して経 していく大 と し を感じた。 の中、 のようなビッグビジネスを めたたえ、 たか それだけが社会の成 のような が るが、講義を通して、社会に し ける企業の が重要で ると感じた。目が開か れた。
- 会社入社以 、大学の講義のような場 を に体感し、ま 新 に感じられた。内容的に に実践 で対応している中で、基本に振り る機会が出 た。今後 にテーマが同じで 、ポイントや教授が う方 で れば、また別の になると う。
- う しマニアックに く入り込んで よかったと う。
- 「10の質問」という ニックな講義タイトルで考えながら 加することができ、「お 型」のたい くつな講義にならないとこ がよかった。 人的に 昨今話題のコンプライアンスについての講義 き たかった。
- に有 義な講義だった。い い な 度、 点から企業経営の大きな ントをいただいた。今後 地 域経済、特に中小企業などにフォー スした講座を期待している。場所が市中 部から れているので、 できれば中 部で開催いただけると助かる。それで れば公共交通機関で通える。
- 東北大学 周年ならびに経済学科設 85周年に たる年に受講できたこと とて よかった。大学の講 座 毎年受講しているが、経済学の受講 今回が最 で る。先生の講義に い のを感じた。講座 のタイトル 地域に した経済経営の企画で本当に になった。また内容 十分に研究 れており大 変お し く受講できた。
- これほど地元で東北大学が って かったと ったこと ない。今後 この な機会を地元のビジネスマ ンのために えてほしい。そのために 加し いプログラムで ってほしい。今回のような 期的なプ ログラム とて 加し い。
- 自分 現 大学3年生で、経営者としての経 なければ、実務経 ない。だから今回の講座の内容と 自分の実体 がオーバーラップすることが なく、その点 念に う。しかし、自分 ビジネスに 携わることになると うが、それに向けての 構えとして今回の講座を 講できたこと 大変有 で った。「10の質問」について 、それ れの質問に対する 的な えを講演中に聞けるとなよかった。
- 受講した講座(第1回、2回、4回)と に最 の事 と研究の成果を元に いただいたが、現役を れている現 で めて 考になり、先生方の れる話しに感 を受けた。医療・福祉や地方自 を中 とする地域の 問題に興 を っているので、 して県民大学講座を開設していただくよ う希望する。若い方の 加 く、大変 く感じた。
- 今回 第したので、次回 業できるように 張る。
- 経営者としてで なく、経済学部生として受講 せて らったが、 に有 義だった。学問的で なく、 より現実的な話しが けて、これからの の ントになる の く、より活かせていけるといいと った。経 がないため、 習出 る 所 ほとんどなかったが、 い になった。
- 受講するに たり、仕事との関係から日時調整に した。テーマ に興 る ので有 義だった。 っと時間をかけて聞くことができたらよかった。またい い な企業の事 を聞きたかった。講義する 方 話しが上 で すがプロといった感じ。
- から企業 るい 自分の 価 を すいい機会となった。今後と 開かれた大学を県民、市民に開 放する機会を えてほしい。 的に 学的な講座を開催してほしい。「アフターリタイアメント向 け起業化」とかのセミナーを開いて らいたい。
- やり経営 しいが、で しくやれそうだ。大滝先生の話しがわかりやすく、よかった。そしてや り理念だと った。
- 第2回からの受講だったが、大変 になった。また機会が ればよいと う。
- 次回 受講しよう と う。4つの講座す てお し かった。
- 民間企業に める自分にとって、今回のようなテーマで学 る機会 大変有 な のとなった。次回 テ ーマ次第で 加したいと考えている。
- 仕事上でスキルアップできるよい機会を えて き、感 している。事 に質問事 が り、それについ て考えてみるといった方法 とて よいと った。講義をよりわかりやすく できた。
- 選 れた講座、講師による な講義に感 した。年 人に がけて受講したい。 満足度 からすると に満足、感動したという評価だ。
- 社会人が受講して 実務に える話しばかりで、受講の機会を えてくれた県と東北大学に感 している。 このような講座が ることを今回 めて り、 年度 時間の す限り くの講座を受講したいと って いる。東北学院大学で「交通事 の 理学」という単位が るが、この講義を県民大学にア ンジして実 施してみて どうか?この講義担当の教授が新書で した のを んだが、とて 考え せられる内容

だった。

- 自分が知らないだけかもしれないが、宮城の地に企業人として企業について学ぶ機会がないとう。地元企業が展ずるための学習機会としてこのような機会をやしてらいたい。
- 企業、優位の源、方法、識をった。今までのとこれからの考え方についてのントを得たことに感ずる。限られた時間と日数で先生方十分く明できなかったこととう。要望として、今回の講座をくしくした講座をければとう。特に第4回目の講座。
- 今回初めての受講で、県民大学がるのをった。テーマに興を持つての加だったが、考えを整理する上でとて役立ち、感している。一企業人としてよりよい企業と地域へのにしてとなるく張っていきたいとっている。同じテーマで分野別ののがればと希望する。終わりになったが、本事業の今後ますますの實と展を念してやまない。
- 時間がトータルでないと感じた。同じテーマで2回目をやってほしい。
- 2時間の講義で講師の話を一方的に聞くの一的に大変。る程度識のる方向けの内容とうが、一つの講義を2日間にわけて明する方がに入りやすいので。
- 大変になった。第2回、第3回について内容がすばらしかったが、やや学性がく、いわる中小企業経営者向けにうし実践的、事的なことをく話していただいた方がより有になるように感じた。
- 有な情報収集の場だった。講師の先生について実ビジネスのにてまりにくい部分があった。
- みやぎ県民大学の加めてだったが、講義の内容興いので、とてになった。今後機会をみて他の講座受講してみたいとう。ただ、広報があまり大きくないため、せっかくのいい内容がれってないのでないかとう。いただきたい。
- 4回の講座の内、3回受講した。今までしていたことや実行してきたことが間っていないかったことが自になった。と同時にに自社のみとみを的に定義することの重要性を認識した。
- 受講したことへの整理に役立った。しかし独立して何をするかの題についてのえを出すために今しへの整理、条件をする要がるとう。時間のす限り出るだけを集め実現せたい。小本でスタート、5年を目に算にのせる。
- 同じ課題を社会人と学校の先生でこうりがうのかと感じた。特に人のいについて目的同じで問題としてとらえている点大きくっていた。しかし、このいのをめて課題を考えしてみるとに新たな考えに展出るとう。に有義な講義だった。
- ま講座を40の質問で構成していくという工夫がおしいと感じた。次に4回のそれのり新でおしいとった。実際それの先生方の話し興いのがくった。またらかじめ各回のポイントを受講者にすことによって講義の理解をめることをねらうという法よかったとう。最後に「地域企業」に主をにおいて講座を企画したこと東北大学が地域に十分配していることを表現したのと考える。これからの東北大の義の一つとして「地域」を重していることをうかがいることができた。
- 時間が足りないように感じた。じっくり話しを聞いてみたかった。
- 毎回しく受講できた。2時間が大変く感じられる程に實した内容だった。各講座を担当れた先生方の話と興をそそられる内容だったためとう。講師の先生方をじめ、本県民大学を企画運営してくだった方に感し上る。
- 興る内容で考になった。今後の希望としての現状、会社法、問題など。
- とてかった。現の仕事上で考になり、次回同のテーマでステップアップした講義を希望する。
- どの回自分の実務に関することでり、にになった。時間や等、事情がれるのでれば、各先生方とじっくり話しをせていただきながら学んでみたいとった。
- 独自の経営、経済理や人材育成の方法について、結がでるまで学んでみたいと感じた。ドラック氏やジェームス・コリン氏の理の解先生方とせていただきたいというい。権先生の講義が今回なかったことが念だ。重な学びの場を提供いただき、感し上る。
- 第1回目最高におしかった。総でったが、にが感じられ、県内起業家へのエールにわれた。機会をつけてまた聞きたいとった。第3回目満足度が費者点のところにフォースれておられるがそれ方でしかなく、バリューチェーンでいう内的満足などをっとしてしかかった。第4回目っと聞きたい。すくおしかった。次回講せていただきたい。
- 医、工、農、理系の先生の講義をまる30~40代の先生の他、年齢で60歳代後の先生の話しを入れる(研究生生活の中の経と研究、への展望を講義)実務担当者、研究者で大学ベルの識と実践を話せる民間企業の人をゲストスー一にするなどれるとよいのではないか。

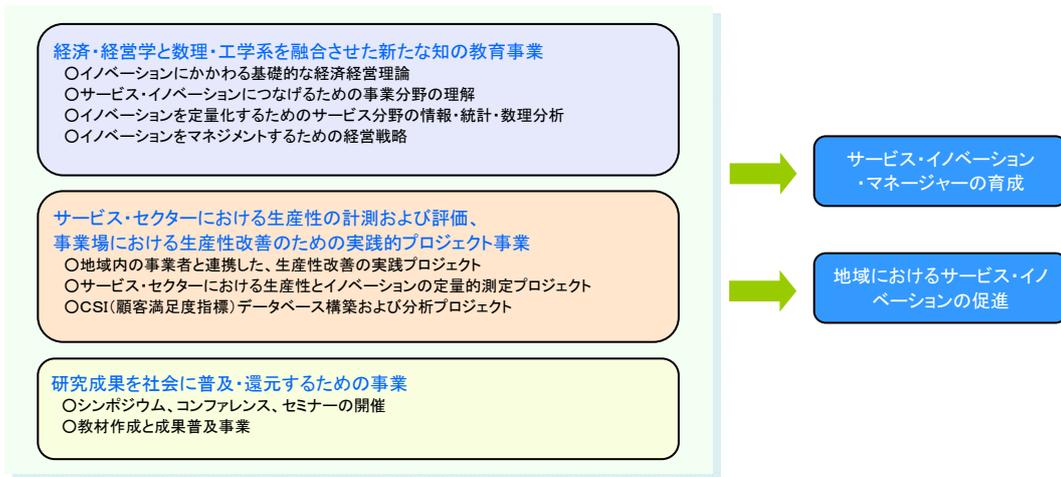
8

受託事業・寄附講座の実施支援

8-1 サービス・イノベーション人材育成推進プログラム (文部科学省委託事業)

(1) プログラムの概要

経済学研究科は、2007年10月から文部科学省の委託事業として「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」を実施している。日本のGDPの70%がサービス産業から生み出されるなど、近年、先進国ではサービス産業の重要性が高まっている。しかし、日本のサービス産業の生産性は米国に比べて低い水準に留まっている。本プログラムはサービス部門において新たな生産性を創造し、サービスの質を管理できる人材を育てるために、以下のような諸事業を行う。センターは本プログラムの実施を支援している。



(2) 本年度の主な開催イベント

- 2007.10 キック・オフ・セミナーの開催
- 2007.12 テクニカル・セミナー「楽天野球団が考えたこと」の開催
島田亨 楽天野球団代表取締役社長
- 2008.1 テクニカル・セミナー「サービスマネジメント:イントロダクション&リサーチテーマ」
藤川佳則 一橋大学准教授
- 2008.3 携帯電話を使った県内観光地での顧客満足度調査の実施
- 2008.3 国際コンファレンス「サービス産業の生産性向上に向けて」の開催

8-2 中小企業政策(中小機構)寄附講座

(1) 寄附講座の概要

- 寄附者:独立行政法人中小企業基盤整備機構
- 期間:平成18年9月15日～平成20年9月14日
- 寄附金額:2000万円
- 担当教員:大野雄三(客員教授)

【教育研究の目的】

この寄附講座は、経済学研究科(地域イノベーション研究センター)と連携しながら、大学院において「中小企業政策」および「中小企業経営者論」の授業を開講するとともに、地域中小企業活性化政策分野の特定の政策を選択しその政策に関する評価に係る調査・研究を実施する。また、地域中小企業活性化政策の一環として、インキュベーション支援およびインキュベータ(産業支援施設)の有効利用に係る調査・研究を実施する。

【教育内容】

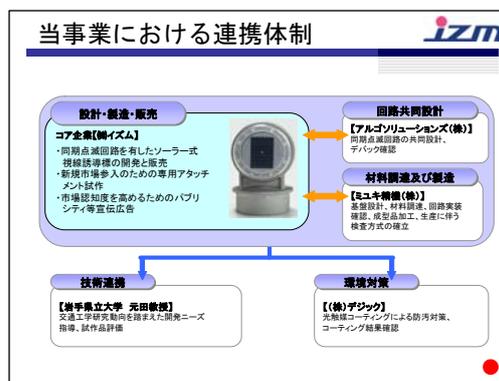
大学院の授業として、「中小企業政策(2単位)」および「中小企業経営者論(2単位)」を開講する。「中小企業政策」授業では、日本の中小企業政策と経営に関する諸問題について理論面と実践面の双方からアプローチする。「中小企業経営者論」授業では、中小企業の創業、経営に当たっての人的資質向上、経営力強化に向けての要点などを紹介しながら新しい企業経営者像を探る。本年度2学期に開講された大学院講義「中小企業経営者論」(担当:大野雄三寄附講座客員教授)においては、地域中小企業の経営者たちの聴講を呼びかけ、10人程度の経営者が講義に参加した。また、寄附講座の研究テーマに関する公開講座等を開講する。

【研究課題】

特定の地域中小企業活性化政策を選択し、政策評価の方法を定性的・定量的に分析することにより、政策の有効性及び浸透度を向上することを目的に調査・研究を行う。地域中小企業活性化政策の中から、「インキュベータ(産業支援施設)の有効利用」および「新連携」の2つのテーマを選び、それらについてパイロット的な調査研究を行う。

(2) 中小企業活性化「新連携セミナー」の開催

- 日時:2008年1月26日(土)
- 場所:経済学研究科・第21演習室
- 内容:新連携事業の概要、実施状況、支援プロセスおよび事の紹介
- 表:岸田勝人氏((独)中小機構東北支部・新連携一括プロジェクトマネージャー)
氏(株式会社イム・代表取締役) ※新連携認定コア企業



9

地域企業の「景気の状態に関するアンケート調査」の実施

※本調査は、宮城県中小企業家同友会とセンターが連携して、宮城県内全域の同友会会員企業を調査対象として実施したものである。

9-1 2007年上半期(1月～6月)の調査

【調査の概要】

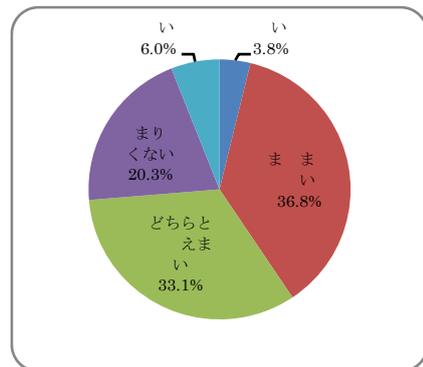
- 調査事項: 現在の経営状況に関する事項を10項目、3ヵ月後の経営状況の予測に関する事項を2項目、および後継者に関する事項を5項目について調査した。
- 調査方法: 2007年6月6日～16日に実施、質問紙郵送調査法
- 回答企業数: 調査票を配布した250社中139社から回答を得た。(回答率55.6%)。

【調査結果】

○地域中小企業の経営状態

今回の調査では、前回調査(2006年下半年7月～12月)の結果と比べて、会員企業が景況感の悪化を感じはじめていることが明らかになった。現在の会社の経営状況に関しては、DI指標(「良い」+「まあまあ良い」-「あまり良くない」+「悪い」)が+14.3となり前回の+19.4を5.1ポイント下回る結果となった。その主な要因として挙げられたのは、経常利益、取引条件、施設の稼働率などの悪化である。

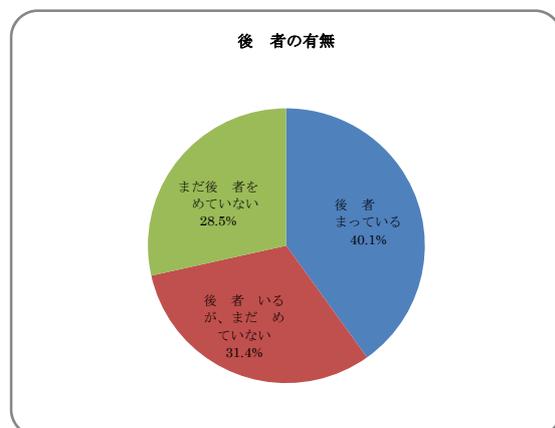
今後3ヵ月の経営見通しについても、DI指標(「良くなるだろう」-「悪くなるだろう」)は+10.1で、前回の+15.1を5.0ポイント下回る結果となった。今後の景気の楽観的な見通しは低下傾向にあるといえる。



○後継者問題について

回答した企業の4割で後継者が決定しており、3割で未決定の候補者がいる。つまり7割の会員企業には後継者がいることが明らかになったが、この結果は少々驚くべきものかもしれない。『中小企業白書』(2005年版)によれば、全国的に中小企業の廃業率が高まる中で「廃業・清算した81.9%の企業は後継者となる者がいれば事業の継続が可能であったと思われる」と報告されている。

回答企業の後継者は、「子供(嫁婿・嫁なども含む)」が83.6%と圧倒的多数を占めた。また、事業継承に向けた取り組みとして、「自社内で広範囲な業務を経験させている」(34.3%)、「段階的に権限を委譲している」(33.3%)、「会合・経営者向けのセミナー等に参加させる」(20.4%)などがあげられた。



9-2 2007年下半期(7月～12月)の調査

【調査の概要】

- 調査事項:現在の経営状況に関する事項を10項目、3ヵ月後の経営状況の予測に関する事項を2項目、および経営指針書の成文化と実践に関する事項を6項目について調査した。
- 調査方法:2007年11月28日～12月14日に実施。質問紙郵送調査法
- 回答企業数:調査票を配布した247社中115社から回答を得た。(回答率46.6%)。

【調査結果】

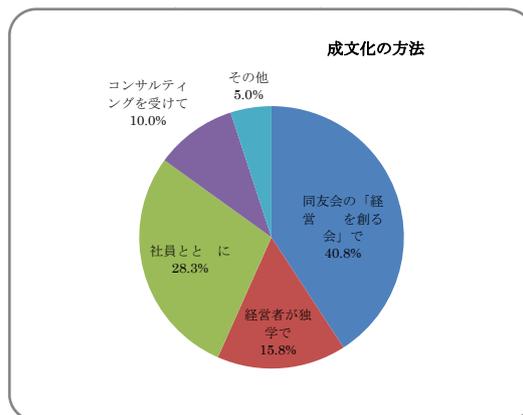
○地域中小企業の経営状態

今回の調査では、前回調査(2007年上半期1月～6月)の結果と比べて、宮城県中小企業家同友会の会員企業がさらに景況感の悪化を感じていることが明らかになった。現在の会社の経営状況に関しては、DI指標が+5.5となり、前回の+14.3を8.8ポイントも下回った。その主な要因として挙げられたのは、売上高、経常利益、販売価格、取引条件などに関して、悪いと感じている企業の割合がさらに増えたことである。

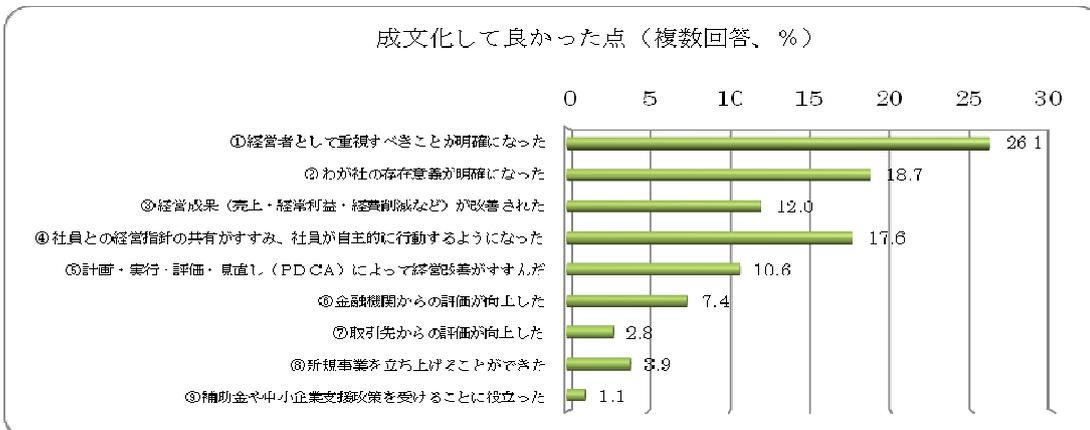
今後3ヵ月の経営見通しも悪くなるという判断が多くなった。経営見通しのDI指標は+3.5で、前回は6.6ポイント下回る結果となった。その主な判断理由として挙げられたのは、「売上高の要因」(59.2%)、「自社の事業分野の今後の環境」(55.6%)である。

○経営指針の成文化と実践に関する事項について

会員企業の経営指針(経営理念、経営方針(戦略)、経営計画)の成文化の状況については、経営理念・経営方針(戦略)・経営計画のすべてを成文化している会員企業は32.4%である。成文化していない会員企業のうち84.2%が成文化の必要性を感じており、成文化していない理由として多かったのは「成文化のきっかけがつかめない」(64.3%)、「時間的余裕がない」(28.6%)である。成文化の方法として多かったのは「同友会の『経営指針を創る会』で」(40.8%)、「社員と共に」(28.3%)である。成文化してよかった点として多かったのは、「経営者として重視すべきことが明確になった」(26.1%)、「わが社の存在意義が明確になった」(18.7%)である。



成文化して良かった点(複数回答、%)



10

情報交流事業

センター 本学および地域社会で開催される各イベントに積極的に出展し、センターの目的と事業活動を広く知らせることによって、地域社会とのネットワーク形成と連携活動の拡大を図っている。また、センターのホームページを通じて事業活動および各募集に関する情報を提供している。

10-1 東北大学 100 周年記念まつりへの出展

本学100周年記念まつり期間中(2007年8月25日～26日)に、センターの目的と事業活動を紹介するパネル展示を行うとともに、「一文字で表現する東北大学への期待」というイベントを開催し、多くの同窓生、一般市民、大学教職員の皆様から本学の将来に向けての期待と声援を集めるなど、交流を行った。



10-2 「東北大学イノベーションフェア 2007 in 仙台」への出展

2007年10月5日に開催された本学のイノベーションフェアにおいて「ようこそ！地域のバージョン研究センターへ」というコーナーを設置し、センターの実施している研究・教育・人材育成・情報交流などの事業活動を紹介した。



10-3 コラム「私の一冊」の開設

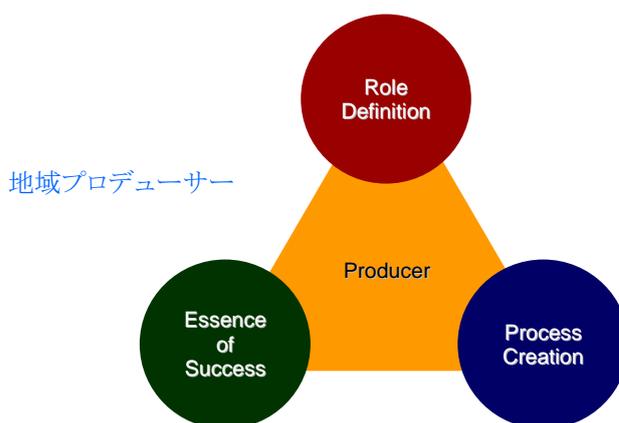
情報交流事業の一環として『コラム「私の一冊」』を開設した。このコラムでは、経済学研究科の研究者等が、自身の研究成果(著書・論文)や、座右の書または強く感銘を受けた本などを紹介している。これにより、地域の方々が大学の知や経済学・経営学に対する幅広い興味関心を持ち、イノベーションを生み出すきっかけになることを期待している。

また、センターのホームページを通じて、センターの概要、事業内容、インターンシップ案内などの情報を提供するとともに、センター活動に関するニュース、各種募集の案内などを行っている。そして、センターのパンフレットや各年度のセンター活動報告書などの資料をダウンロードできるようにしている。



【所在・連絡先】

- 所： 980-8576 宮城県仙台市 区 内 27-1
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
(内 キャンパス、文科系総合研究棟 10 階 1012 号室)
- 電話・FAX：022-795-3108
- mail：rirc@econ.tohoku.ac.jp
- mail：internship@econ.tohoku.ac.jp (インターンシップ専)
- homepage：http://www.econ.tohoku.ac.jp/econ/



地域の新しい共生関係を構想・提案し、その実現を自分の役割として定義し、目的達成のための成功の本質を把握し、強い意志をもってその目的を達成するまでのプロセスを創造していく者またはその役割

11

その他

11-1 講演会の共催

- テーマ：「き の る会社 No.1 の社長が る
人と組織」
- 講師：村 満氏（株式会社リクルートエージェント
代表取締役社長）
- 日時：2007年11月22日(木) 13:00~14:30
- 場所：経済学部・第1講義室
- 主催：東北大学経済学会
- 共催：地域イノベーション研究センター

村井氏は、「働き甲斐のある会社」ランキング No.1 に評価される株式会社リクルートエージェントの社長である。リクルートグループの成長戦略を人と組織のマネジメントの側面から内実を語って頂くと同時に、日本最大の人材斡旋会社（転職エージェント）のトップとして、日本の人材市場の動向を紹介した。

2007年度 東北大学経済学会 講演会

**働き甲斐のある会社NO.1
の社長が語る「人と組織」**

○講師：村井満(むらいみづる)氏
(株)リクルートエージェント代表取締役社長
(元・株式会社リクルート人事組織執行役員)

○日時：11月22日(木) 13:00~14:30
○場所：経済学部 第1講義室

※どなたでも参加できます。
参加費無料・事前申込不要



日本の情報産業を切り拓いたリクルートグループは、
○なぜ、人材輩出企業といわれるのだろうか？
○奇跡的な成長神話を支える「人と組織のマネジメント」の秘訣とは何か？
○なぜ、従業員は夢中になって働き活きと仕事をするのか？

村井氏は、働き甲斐のある会社ランキングNo.1に評価されるリクルートエージェントの代表取締役社長です。リクルートグループの成長戦略を人と組織のマネジメントの側面から内実を語っていただくと同時に、日本最大の人材斡旋企業（転職エージェント）のトップとして日本の人材市場の動向を詳細にお話いただきます。

主催：東北大学経済学会
共催：地域イノベーション研究センター
お問い合わせ：022-795-3108 m3@econ.tohoku.ac.jp

11-2 センター関連新聞・雑誌記事一覧

- NHK仙台放送「てれまさむねTODAY」2007年12月18日
※インターンシップに参加している経済学部の学生たちの活動を取り上げ、インターンシップ特集を放送
- 『IKUEI NEWS』2008年1月 vol.41(インターンシップ特集号), pp.17-18
「社会の現場で学びの意味を知る」：東北大学「プロジェクト型長期インターンシップ」
※全国の大学で実施されている、本研究科の「プロジェクト型長期インターンシップ」を含む5つの特徴的なインターンシップ・プログラムの事例が紹介される。

【インターンシップ関連記事】

- ※センターが実施している2種類のインターンシップ・プログラムに参加した学生たちの活動および受入機関の取り組みなどを取り上げたものである。
- 読売新聞 2007年8月27日 「モバイル業界 魅力知って：地方学生向け企業訪問ツアー」
- 読売新聞 2007年10月1日 「仕掛け人 継続ヘスクラム：モバイル企業ツアー好評」
- 河北新報 2007年10月6日 「第一線IT企業に学べ：仙台の学生10人“就活東京ツアー”」
- 河北新報 2007年11月16日 「モバイル広告の認識や課題探る：仙台・きょうセミナー」
- 毎日新聞 2007年9月27日 「働く女性向けのフリーペーパー：ITベンチャーが創刊」
- C-CUBE 2007 vol.01 「C-CUBEな人々：仙台で活躍する学生へのインタビュー」
- C-CUBE 2007 vol.02 「C-CUBEな人々：仙台で活躍する学生へのインタビュー」

【サービス・イノベーション人材育成推進プログラム関連】(センター連携事業)

- 河北新報 2007年3月5日 「携帯使い満足度調査：専用サイトで回答」
- 『仙台経済界』2008 3-4 「目指すは、ベースボールエンターテイメント：楽天球団の島田社長が語る顧客満足度の追求
- 『仙台経済界』2008 3-4 「サービス産業の生産性向上を目指し、東北大がサービスマネジメントのセミナーを開催」

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活動報告書
(2007.4.1～2008.3.31)

2008年 3月

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