

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

(2009.4.1～2010.3.31)

2010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	運営体制	
1-4	今年度の特徴的な動向	
1-5	事業活動履歴	
2	シンポジウムの開催	5
	東北大学経済学部創設 60 周年記念シンポジウム「デザイン発想からの新しい経営」	
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	公開講座「イノベーション・カレッジ 2009」の開催	8
3-1	公開講座の概要	
3-2	本年度の実施内容	
3-3	実施結果	
3-4	今後の公開講座のテーマ等に関するアンケート回答	
4	農商工連携プロデューサー育成事業	11
4-1	事業の概要	
4-2	実施体制	
4-3	本年度の事業内容と日程	
4-4	農商工連携プロデューサー育成塾	
	(1) 育成塾の概要	
	(2) 実施結果	
5	プロジェクト型教育研究プログラム	16
5-1	プログラムの概要	
5-2	実施体制	
5-3	各プロジェクトの実施結果	
	(1) 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)	
	「NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献－仙台都市圏の NPO を中心として」	
	(2) 若手人材育成プロジェクト(藤本雅彦教授)	
	「若手人材の『一人前』の研究」:若手人材の熟達とキャリアに関する実証的研究」	
	(3) 宮城県食品産業振興プロジェクト(澁谷覚教授)	
	「農家によるインターネット直販－なぜインターネット直販をやらないのかー」	
6	調査プログラム	27
6-1	NPO 法人事業報告書調査の実施	
6-2	地域企業の「景気の状態に関するアンケート調査」の実施	
	(1) 2009 年上半期 (1 月～6 月) の調査	
	(2) 2009 年下半期 (7 月～12 月) の調査	

7	インターンシップ・プログラム	31
7-1	プログラムの概要	
7-2	本年度の実施内容	
7-3	実施結果	
8	連携講座「東北地域の中小企業経営と地域活性化」の実施	33
8-1	連携講座の概要	
8-2	今年度の講義内容	
8-3	実施結果	
9	プロデューサー塾の開催	35
9-1	事業の概要	
9-2	今年度の実施結果	
	第7回 光のページェント・仕掛人～定禅寺通りからの街おこし（米竹隆氏）	
	第8回 キャリア@NPO NPO 人材マネジメント・プロジェクト報告会（加藤哲夫氏 他）	
	第9回 建築×仙台（五十嵐太郎氏、伊藤寿幸氏）	
	第10回 もじゃもじゃ監督がやって来る（平林克理氏）	
	第11回 一ノ蔵型6次産業の実現に向けて（浅見紀夫氏）	
	第12回 環境問題に関わるということ～企業人から環境NGOへ～（小林幸司氏）	
10	仙台市政策研究員	42
10-1	事業の概要	
10-2	実施内容	
11	情報交流事業	43
11-1	今年度の主要な活動	
11-2	センターの中期的課題について	
12	その他	46
12-1	講演会の共催（東北大学経済学会）	
12-2	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】

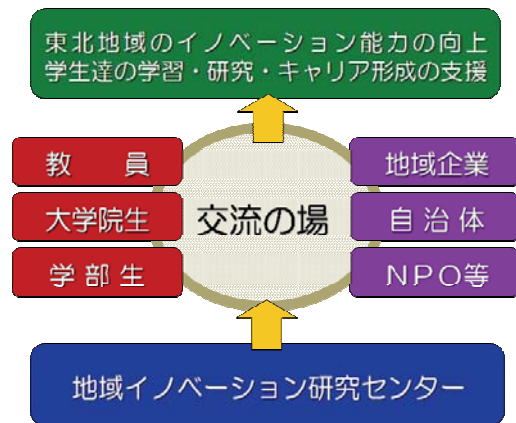
地域イノベーション研究センターは、経済学研究科教授会の承認を受けて 2005 年 7 月から数人の有志教員を中心に活動を開始し、地域社会と本研究科の教員・学生との様々な交流プログラムを企画し実施してきた。これまでのセンターの着実な事業展開とその成果に対して学内外から高い評価が得られることになり、地域社会からの連携事業の提案も増えてきた。こうした地域社会からの期待と事業内容の多様化に対応していくために、2008 年 2 月にセンターの内規を制定し、新しい組織と運営体制のもとでセンターの活動を展開していくことになった。

【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組織として、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、実施およ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多様な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 運営体制

事業活動の多様化と、より一層の組織的な事業推進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。2008 年度から、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、総括プロデューサーのもとに地域研究、地域教育、地域・学生交流および情報交流の4部門を置き、また専門委員会としてプロジェクト型教育研究専門委員会を設けた。また、センターは「東北農商工連携プロデューサー育成コンソーシアム」およびその最重要事業である「農商工連携プロデューサー育成塾」を運営する中心的な組織として、東北地域における農商工連携プロデューサーを育成するための実施体制を構築している。

【地域イノベーション研究センターの運営体制】

1-4 今年度の特徴的な動向

【東北大学経済学部創設 60 周年記念シンポジウムの開催】

センターは、経済学部創設 60 周年を記念して、「デザイン発想からの新しい経営」と題したシンポジウムを開催した(共催:(財)経和会記念財団および(財)東北産業活性化センター)。このシンポジウムは、日本経済が閉塞感から抜け出すための方向性として「デザイン」の可能性と必要性を提示し、地域企業がデザイン発想に基づく新しい経営を形成していく契機を提供しようとしたものである。

【イノベーション・カレッジ 2009 の開催】

本事業は、(財)東北産業活性化センターと連携して、2008 年度から 2010 年度までの 3 年間、新潟県を含む東北 7 県を対象として毎年度 3 つの県で無料公開講座を開催するものである。今年度は福島県、宮城県、秋田県で開催され、計 221 名が受講した。

【連携講座の開講】

本事業は、(独)中小企業基盤整備機構東北支部と連携して、経済学部の特別講義として「東北地域の中小企業経営と地域活性化」を開講し、学部学生だけでなく、地域企業の経営管理者にも聴講できるようにしたものである。本事業の特徴は、地域の優良企業の経営者、自治体の実務担当者、東北経済産業局、中小企業基盤整備機構などに所属する実務家たちが毎回の講義を担当し、地域中小企業の経営の現状や地域活性化への取組について講義することである。

【農商工連携プロデューサー育成塾の開講】

本事業は、特定の地域産業振興課題にセンターを挙げて取り組んだ最初の本格的な事業である。本事業は経済産業省の委託事業を再委託される形で実施しているものであるが、センターはコンソーシアムの運営、農商工連携プロデューサー育成のための教育プログラムの開発およびセミナー等の開催において中心的な役割を果たしている。本年度は、「農商工連携プロデューサー育成塾」を開講して経済学研究科の教員と外部の実務家講師陣による 6 ヶ月間の教育を実施した結果、第 1 期生 22 名が修了し、農商工連携プロデューサーとして認定された。

1-5 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（活動開始）
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態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 ゲンキダマの作り方」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態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態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態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態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態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
-
- 05 第1回プロデューサー塾の開催
05 とうほく学生フォーラム2008 ～地域を変える若者の力～の開催
06 第2回プロデューサー塾の開催
07 第3回プロデューサー塾の開催
07 中小企業政策特別セミナー「大学発ベンチャー：韓・日比較研究」の開催
07 第7回宮城県中小企業家同友会景気の状態に関するアンケート調査の実施
08-10 第5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

- 09 公開講座「イノベーション・カレッジ2008」の開催（宮城県、山形県、青森県）
- 10 地域イノベーション・シンポジウム
「ものづくりだけで生き残れるか？～製造業のサービス化」の開催
- 10 連携講座（公開講座）「東北地域の中小企業経営と地域活性化」の開講（～2009.01）
- 10 第4回プロデューサー塾の開催
- 10 特別セミナー「地域革新システム構築のための産学協力活性化方案」の開催
- 10 「東北農商工連携プロデューサー育成コンソーシアム」への参加
- 11 第5回プロデューサー塾の開催
2009. 01 第6回プロデューサー塾の開催
- 01 第8回宮城県中小企業家同友会景気の状態に関するアンケート調査の実施
- 01 第1回「農商工連携をリードする経営人財育成セミナー」の開催
- 03 第2回「農商工連携をリードする経営人財育成セミナー」の開催
-
- 05 第1回インターンシップ事前研修の実施
- 05 第7回プロデューサー塾の開催
- 06 第8回プロデューサー塾の開催
- 06 農商工連携プロデューサー育成塾の開講
- 06 第2回インターンシップ事前研修の実施
- 06 2009年度 東北大学経済学会講演会の共催
- 07 第9回プロデューサー塾の開催
- 07 第9回宮城県中小企業家同友会景気の状態に関するアンケート調査の実施
- 07 オープン・キャンパスにおけるパネル展示
- 08 第3回インターンシップ事前研修の実施
- 08 仙台市政策研究員事業の開始（政策研究員委嘱式）
- 09 公開講座「イノベーション・カレッジ2009」の開催（宮城県、福島県、秋田県）
- 10 連携講座（公開講座）「東北地域の中小企業経営と地域活性化」の開講（～2010.01）
- 10 テクノフェアはなまき2009「農商工連携フォーラム」参加
- 10 第10回プロデューサー塾の開催
- 11 第11回プロデューサー塾の開催
- 11 農商工連携プロデューサー育成塾 第1期生修了式
2010. 01 第12回プロデューサー塾の開催
- 01 第10回宮城県中小企業家同友会景気の状態に関するアンケート調査の実施
- 02 東北大学経済学部創設60周年記念シンポジウム「デザイン発想からの新しい経営」の開催
- 03 フォーラム「持続的な農商工連携のために」の開催
- 03 仙台市政策研究員最終報告会（仙台市長への報告会）

2

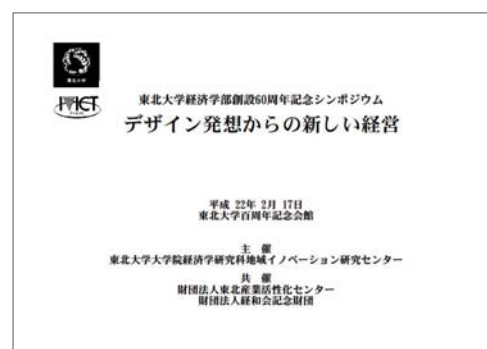
シンポジウムの開催 東北大学経済学部創設 60 周年記念シンポジウム 「デザイン発想からの新しい経営」

2-1 シンポジウムの概要

- 日 時：平成 22 年 2 月 17 日 (水)
13:00～17:30
- 会 場：東北大学百周年記念会館
(川内萩ホール)
- 主 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
- 共 催：財団法人経和会記念財団、
財団法人東北産業活性化センター
- 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)

【シンポジウムの趣旨】

本シンポジウムは、東北大学経済学部創設 60 周年を記念して、地域イノベーション研究センターが、長く続いている閉塞感から日本経済が抜け出すための方向性として「デザイン」の可能性と必要性を提示し、地域企業および地域社会がデザイン発想に基づく新しい経営を形成していく契機を提供しようとするものである。今日、デザインは新しい発想のモノとコトを生み出す源泉として新しい経営および社会構築の中心概念になりつつある。本シンポジウムを通じて、デザインについて深い知見と経験を有する専門家と交流することによってデザイン発想からみえてくる様々な価値実現の可能性を新たに認識し、新しい企業経営および地域社会づくりに向けての方向づけに一助となることがねらいである。



講演配付資料の表紙

2-2 プログラムの内容

第一部	<ul style="list-style-type: none"> ■開会のあいさつ 佃良彦 東北大学大学院経済学研究科長 ■問題提起 権奇哲 東北大学大学院経済学研究科 教授 ■基調講演 「デザイン」できる組織をデザインする 和田浩子氏 Office WaDa 代表、マーケティング&マネジメント コンサルタント、 元 ブロクター&ギャンブル社 副社長 ■基調講演 デザインを生かす戦略と組織～山本光学の事例 山本雄才氏 山本光学株式会社 代表取締役副社長
第二部	<ul style="list-style-type: none"> ■事例報告 ブランド創りに活かすデザイン・マネジメント～eneloop universe のブランディング 清水正人氏 三洋電機株式会社 マーケティング本部アドバンスデザインセンター所長 兼 強化事業推進本部 eneloop universe 事業推進グループリーダー ■事例報告 経営資源としてのデザイン価値向上への取り組み ～パナソニックに於けるデザイン改革と新価値創造～ 植松豊行氏 東北芸術工科大学 教授、デザイン哲学研究所サスティナブルデザイン研究センター 長、パナソニック株式会社 客員
第三部	<ul style="list-style-type: none"> ■パネルディスカッション パネリスト： 和田浩子氏、 山本雄才氏、 清水正人氏、 植松豊行氏 司 会： 権奇哲 ■まとめと閉会のあいさつ 大滝精一 東北大学大学院経済学研究科 教授、地域イノベーション研究センター長

2-3 実施結果

【参加者数】

- 受付参加者:70名
- 関係者およびスタッフ:20名

【開会のあいさつ】

佃研究科長から、昭和24年に法文学部から経済学部が分立して以来、これまで本研究科の研究と教育を支えて下さったすべての方に心から感謝し、創設60周年を皆様と一緒に喜びたいと挨拶があった。



【問題提起】

「世界最高水準の技術力を持つ日本企業が世界市場で勝ちにくくなっている原因はデザイン力の問題ではないのか。世界市場での競争優位の源泉が技術力からデザイン力へと急速に移っていく中で、日本企業はデザインの可能性と重要性を十分に認識できずにいるのではないのか」と問題提起があった。サムスン・グループのイ・ゴンヒ前会長は「日本勢は怖くない。我々は基礎技術とデザインで勝っている」(『日経ビジネス』)と言ったが、まさにその発言の中に、世界における日本企業の位相と課題が現れている。

【基調講演】(和田氏)

デザインとは明確な目的や意図をもって製品、組織、仕事の流れなどを「企むこと」であり、「結果は組織を反映したものでしかない」と、イノベーションを生み出すための組織づくりの重要性を強調された。企業のイノベーション能力を高めるために必要なこととして、消費者理解の新しいテクニックの開発、早く・安く学ぶ方法(少し作って、多く学ぶ→早い段階で学習し、安く失敗)、戦略の実行に必要な能力の定義と育成、タスク中心の組織づくりと適所適材、経営者による Envision, Energize, Enable のリーダーシップなど、大変興味深い内容を提示された。

【基調講演】(山本氏)

創業以来 100 年間の歴史の中で、一零細企業がどのように「SWANS」という世界的ブランドを構築することができたのかについて紹介された。山本光学は常に時代の先端的ニーズを捉えて独自の技術とデザインを磨いて製品化し、それをオリンピックや世界大会で活躍する石川遼、宮里藍などの多くのプロ選手に提供してきた。特に、国内外のグッドデザイン賞にも積極的に応募しており、これまで約 3 万点が G マークを受賞したという話には大変驚かされた。

【事例報告】(清水氏)

自社の新経営ビジョンの実現において、デザインが製品開発、組織づくり、人材育成などの様々な経営活動に統一性を生み出す重心として機能している様子を報告された。そして、デザインは付加的価値ではなく本質的価値であり、顧客の「気づく・出会う・使う」を導く中心概念であると強調された。

【事例報告】(植松氏)

パナソニックでの実務経験と豊富な研究成果を踏まえたデザイン経営の神髄を講演して頂いた。今日のデザインは、形やスタイリングの価値提供から、マーケティングから捉えた市場ニーズに応える価値提供へ、さらに「物語り」と結びついたデザインプロデュース機能へと変化しており、企業経営には全体最適のデザイン総合戦略が求められると指摘された。



【パネル・ディスカッション】

日本と外国におけるデザイン概念の捉え方の違い、日本企業の課題、中小企業にとってのデザインの可能性などについて議論が交わされ、質疑応答が行われた。

【全体の取りまとめ】

大滝教授は、現在日本企業と日本経済が直面している閉塞感から抜け出すための視点として「デザイン」が提示され、今後の企業経営の方向性と課題が見えてきたことは、東北地域の企業経営や地域活性化にとっても、また今後の地域イノベーション研究センターの活動にとっても非常に大きな意味があるとシンポジウムの意義をまとめられた。参加者アンケートでも「デザインを考え直す機会となった」「新しい分野の知識を得ることができた。現在関わっている中小企業で活かしたい」などのコメントを頂いた。半日間のシンポジウムで議論するにはやや大きすぎるテーマであり、いくつかの反省点もあったが、本シンポジウム開催の意義は非常に大きい。

3

公開講座「イノベーション・カレッジ 2009」の開催

3-1 公開講座の概要

「イノベーション・カレッジ」は、地域イノベーション研究センターと財団法人東北産業活性化センターが連携して実施する無料公開講座で、経済学研究科の教員が東北7県を対象にして中小企業経営および地域活性化に関する講義を提供する事業である。本事業は2008年度から2010年度までの3年間実施することが予定されている。

- 2008年度：宮城県、青森県、山形県
- 2009年度：宮城県、秋田県、福島県
- 2010年度：宮城県、新潟県、岩手県



3-2 今年度の実施内容

【福島県】 2009.9.5 (土) コラッセふくしま 52名受講 (66名申込)		
第1講義	藤本雅彦 教授	経営者のリーダーシップ開発
第2講義	福島路 准教授	視点転換と企業戦略
第3講義	権 奇哲 教授	卓越な収益性のビジネス・デザイン
【宮城県】 2009.9.12 (土) 仙台国際センター 134名受講 (162名申込)		
第1講義	藤本雅彦 教授	経営者のリーダーシップ開発
第2講義	高浦康有 准教授	経営倫理と製造者責任
第3講義	大滝精一 教授	ビジネスモデル (事業の仕組み) のイノベーション
【秋田県】 2009.9.19 (土) 秋田県総合保健センター 35名受講 (41名申込)		
第1講義	澁谷 覚 教授	企業ホームページの役割を再考する
第2講義	高浦康有 准教授	経営倫理と製造者責任
第3講義	大滝精一 教授	ビジネスモデル (事業の仕組み) のイノベーション

【各会場の様子】



福島会場



仙台会場



秋田会場

3-3 実施結果

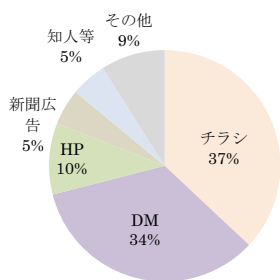
【申込み数・修了者数】

今年度のイノベーション・カレッジは福島県、宮城県、秋田県で開催された。それぞれの会場で3つの講義および修了証授与式が行われた。計 269 名が申込み、そのうち 221 名が受講した。

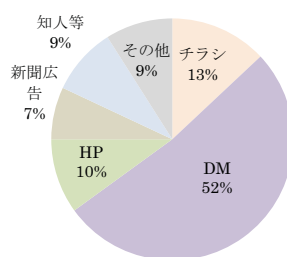


【公開講座開催に関する情報源】

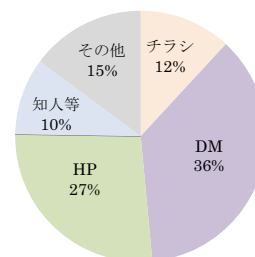
アンケート結果によると、福島、仙台、秋田のそれぞれの会場で公開講座を修了された受講者が今回の公開講座について知ようになった主な情報源は、ダイレクト・メール (DM)、チラシ、HP である。特に、仙台会場の場合、これまで当センターが行った公開講座やシンポジウムに参加した経験のある方への DM は非常に重要な情報源となっていることがわかった。



福島会場



仙台会場



秋田会場

3-4 今後の公開講座のテーマ等に関するアンケート回答

	会場	
経済産業関係	福島	<ul style="list-style-type: none"> 産業部門における地産地消の動きと今後の地域経済、経済動向 農工商連携 (特に農業) 人口減少時代のサービス業、冠婚葬祭業 サービス業とアジア・中国市場、国際経済 社会ニーズについて
	仙台	<ul style="list-style-type: none"> 流通 (特に小売業) の将来展望 ソーシャルサービスビジネス (社会企業など) フロー経済からストック型経済へ。どのようにして移行するか 企業と環境問題 東北国際ビジネスの実践、地域企業の国際化対応 新しいビジネス・モデルの潮流 金融分野、地域金融等 農業での利活用 環境 (CO2削減) ビジネス・モデルの創出 政治の変革による産業基盤の変化 水産系の規制廃止はあるか (特殊海上利用のあり方) 東北六県の観光をテーマにしたものを取り上げてほしい NPOの経営、組織論
	秋田	<ul style="list-style-type: none"> 地域における観光振興への取り組みが、コミュニティ・ビジネスへの展開やソーシャル・イノベーションへの展開につながるような地域の実施主体 (自治体、NPO、民間事業者、大学など) の役割のあり方 地方で経済的に満足し、心豊かに暮らすにはどうしたら良いのか。 高齢化少子化に伴う、山間集落における活力の見つけ方と地域資源を活用したビジネス機会

経営関係	福島	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員(社員)の能力を最大限引き出す方法、モチベーション・マネジメント ・中小企業における経営戦略の具体的な立て方、中小企業のグローバル展開 ・経営戦略、リスク、人づくりなど ・今、収益を順調に上げている企業は、どんな人材を集めているのか ・どういう職種の企業が現在・未来共に収益を稼げそうだと考えているか ・企業再生 ・地域資源をつなげ、新しい価値を伴った総体を地域外へいかに効率的に発信していくか ・真の環境経営とは ・メンタルヘルスケア ・真の地域社会貢献活動 ・危機管理(BCP/BCM)のポイント ・企業(製造業)の成長戦略、グローバル化への取組 ・ビジネス・モデルの構築方法と計画の具体的な立て方、経営戦略立案の仕方
	仙台	<ul style="list-style-type: none"> ・農商工連携の成功事例、農商工連携の具体例など ・プロジェクト推進のイノベーション ・ビジネスマッチング(企業の横連携) ・人材育成での合理的な部分と情念などの人間力を併行した投資(人的)のモデルのようなもの ・「経営品質プログラム」を研究テーマとしておられる先生はいらっしゃいますか？ ・ROAとROEの関係、その違い、財務諸表の読み方 ・経営理念とビジョンの創造、組織改革 ・環境対策CO2削減への取組 ・組織マネジメント、リーダーの育成、問題解決の技術 ・リスクマネジメント、コンプライアンス、企業再生 ・マーケティング(市場開発)についてのセミナー ・企業経営に関する様な講座をやって欲しい ・ビジネス・モデルの実施例に基づいての講座があるといい ・売れる店造り ・経営計画の作成について ・技術開発関連、新規事業 ・リーダーシップに関する周辺分野の一貫した講座、リーダーを支える自律的ミドルの育成法 ・地域社会と企業とのかかわり方など
	秋田	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の株主還元策、インサイダー取引に関するテーマ ・消費者の購買心理、マーケティング・リサーチ ・企業に関するテーマ ・消費者行動(見送り層の興味喚起策) ・成功企業の経営戦略、営業戦略紹介 ・海外への商品の売り出し方
行政関係等	福島	<ul style="list-style-type: none"> ・人口問題、地域政策、まちづくり、街の活性化
	仙台	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化事例 ・行政部門におけるビジネス・モデルのイノベーション事例
	秋田	<ul style="list-style-type: none"> ・少子化・高齢化の地域社会に与える影響 ・マイナスな地域性(人間性)を克服して、地域活性化につなげる方法 ・助成金、補助金をもらえる方法 ・山間集落における事業継続計画的な、地域維持に関わる地域内での共通認識と連帯意識の広め方(手法)
その他		<ul style="list-style-type: none"> ・日経新聞の読み方、日経新聞から見える経済について ・今回の内容を継続的に進化させる講座を受講できるシステムを希望する。 ・日本の教育の課題・どう取り組むべきか(古くて新しいテーマ)日本の取り巻く、さまざまな問題は7割近く教育の向上で解決可能と考える。犯罪・環境・家庭・生涯教育に至るまで全ての共通課題に教育がある。 ・地域で毎月「地域を元気にしたい学習会」を開催している。テーマによっては、講師派遣して下さるなどお願いできるといい。

※上記の内容は、(財)東北産業活性化センターによってまとめられたアンケート回答の内容から一部修正を加えたものである。

4

農商工連携プロデューサー育成事業

4-1 事業の概要

本事業は、農商工連携によって新しいビジネス・モデルや商品・サービスの創出をリードする農商工連携プロデューサーの育成を目的とするものである。2008年10月に「東北農商工連携プロデューサー育成コンソーシアム」が設立され、農商工連携プロデューサーを育成するための教材開発、事例作成などを行った。2009年度には農商工連携プロデューサーを体系的に育成するための仕組みとして「農商工連携プロデューサー育成塾」を開講し、公募で選抜された第1期生24名に対する教育活動を行うとともに、農商工連携セミナーおよび農商工連携研究会などを開催した。また、今後農商工連携による新事業立ち上げを支援するための仕組みとなる「農商工連携プラットフォーム」の立ち上げ準備にも取り組んだ。

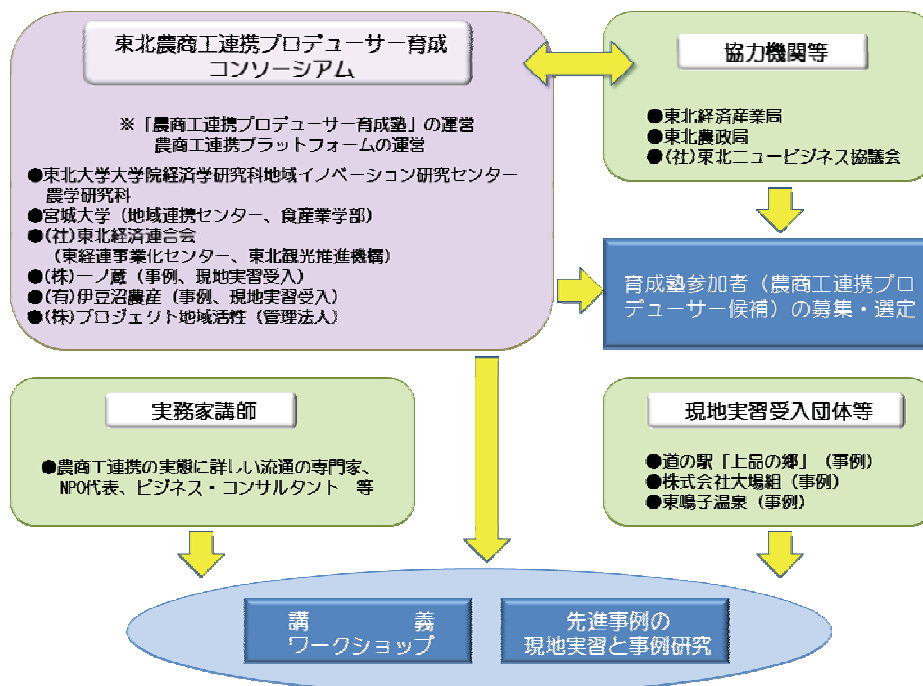


コンソーシアム事業運営委員長
大滝精一教授
(地域イノベーション研究センター長)

4-2 実施体制

東北農商工連携プロデューサー育成コンソーシアムは、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、農学研究科の一部教員)、(社)東北経済連合会、(株)一ノ蔵、(有)伊豆沼農産および(株)プロジェクト地域活性の5団体で組織され、東北農政局、東北経済産業局、(社)東北ニュービジネス協議会、地元の金融機関、現地実習受入団体など、多くの関係機関のご協力を得て活動している。そして、今年度から宮城大学(地域連携センター、食産業学部)が加わった。

【農商工連携プロデューサー育成塾の実施体制】



4-3 本年度の事業内容と日程

【事業別の実施日程】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
コンソーシアム事業運営委員会				● 7.23								● 3.11
農商工連携プロデューサー育成塾	← ケース作成 受講者募集 →		← 育成塾の開講 (6.13~11.22) (講義、実習、ワークショップ) →					← 個別面談 →				
カリキュラム検討会		● 5.28										● 3.1
農商工連携セミナー							● 10.24					● 3.15
農商工連携研究会				● 7.30					● 11.20		● 2.22	
農商工連携プラットフォーム(設立準備)	← 農商工連携プラットフォーム構想および立ち上げ準備 →											

○コンソーシアム事業運営委員会

- ・第1回(2009年7月23日開催):今年度事業のこれまでの経緯と今後の事業実施計画について
- ・第2回(2010年3月11日開催):今年度事業の総括と農商工連携プラットフォームについて

○農商工連携セミナー

2008年度には、「農商工連携をリードする経営人財育成セミナー」を2回開催し、優れた農商工連携事例の紹介を通じて農商工連携の有用性と課題および農商工連携プロデューサーに求められる要件などについて理解を深めるとともに、「農商工連携プロデューサー育成塾」の取り組みについて紹介した。今年度は、次の2つの活動が行われた。

①「テクノフェアはなまき2009」における「農商工連携フォーラム」への参加

2009年10月24日(土)、花巻市総合体育館で開催されたフォーラムにおいて、大滝精一センター長による基調講演「地域経済活性化を目指した農商工連携」およびパネル・ディスカッションを行った。



②フォーラム「持続的な農商工連携のために」の開催

- ・日時:2010年3月15日(月) 13:30~16:15
- ・場所:せんだいメディアテーク

本年度に開講された育成塾の成果を報告し、第2期生の募集につなげること、および2010年度中に立ち上げる予定の「農商工連携プラットフォーム」の意義と仕組みを説明し、その設立を提案した。



○農商工連携研究会

国の政策金融機関および地元の金融機関の関係者との研究会を3回開催し、育成塾の修了者が農商工連携事業を立ち上げる際に必要な資金調達についての可能性や課題について学習し、資金面の支援ネットワークを構築するための活動を行った。

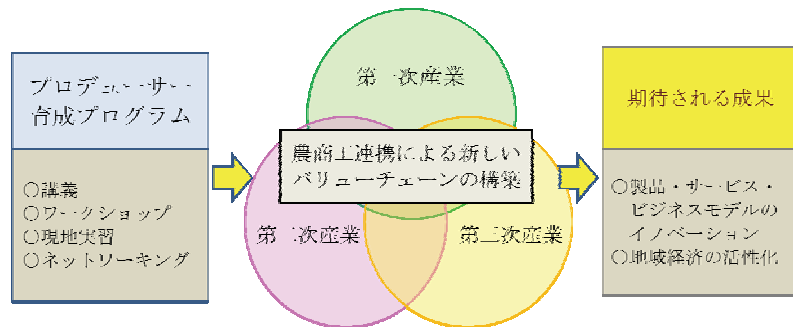
○農商工連携プラットフォームの設立準備

来年度中に「農商工連携プラットフォーム」を設立するための準備として、関係者たちとの交流を図りながら、その基本構想について検討した。農商工連携プラットフォームは、新しいビジネス・モデルの創出支援、事業者・支援者・金融機関との橋渡しおよび人的・情動的なネットワーク構築を行うことによって、東北地域における農商工連携を促進するための仕組みである。

4-4 農商工連携プロデューサー育成塾

(1) 育成塾の概要

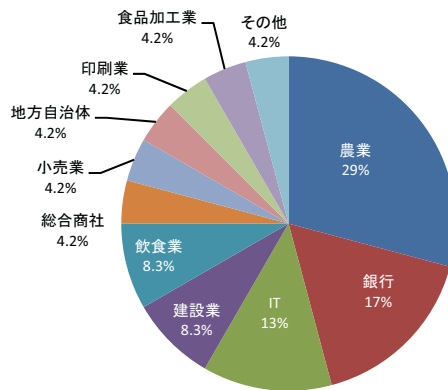
東北地域において農商工連携による新しいバリューチェーンの構築およびそれによる新製品・サービスの創出をリードする「農商工連携プロデューサー」を育成するための仕組みとして、農商工連携プロデューサー育成塾を開講した。



【塾生の選抜と構成】

4月から6月にかけて、東北地域全域からの塾生募集の公募を行い、応募者64名の中から育成塾第1期生として24名を選抜した。その構成を見ると、農商工連携による新事業希望者が7割弱、その支援に関わる事業・活動の希望者が3割強となっている。また、現在関わっている組織や事業内容からみると、農業関係者29%、金融機関関係者17%、IT企業関係者13%などとなっている。

【育成塾第1期生の所属機関や事業内容の構成】



【講師陣およびカリキュラム】

講師陣は、東北大学大学院経済学研究科の教員を中心にして、農学研究科の一部教員と各分野の経験豊かな実務家によって編成された。2008年度後半から、これらの講師陣による教材開発が行われ、講義用のテキスト、事例、DVD教材が用意された。育成塾のカリキュラム編成は、体系的と実践性を重視しながら、①講義、②ワークショップ、③先進事例企業での現地実習という方法を適切に組み合わせて編成した。



講義



ワークショップ



現地実習

【育成塾のカリキュラムと日程】

6月	第1回	6月13日(土)	会場:戦災復興記念館 4階 研修室		
		13:00-13:30	開講式・オリエンテーション		
		13:35-15:35	農商工連携によるビジネスモデルの創出とバリューチェーンの再構築	講師:大滝精一	
		15:40-17:30	ワークショップ(自己紹介)		
	6月14日(日)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室			
	10:00-12:00	プロデューサーの仕事	講師:権奇哲		
	13:00-15:00	技法を活用して、ビジネスモデルの科学的な設計法を学ぶ		講師:板垣良直	
		15:30-17:30	ワークショップ(アクションラーニング)		
第2回	6月27-28日 実習受入先:株式会社一ノ蔵				
	27日:午後	先進地事例現地実習		株式会社一ノ蔵	
	28日:午前				
	28日:午後	事例研究・グループ討議		講師:高浦康有・西出優子	
7月	第3回	7月4日(土)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室		
		13:00-15:00	発想を豊かにするアイデア創出の技術1	講師:石井力重	
		15:30-17:30	地域食材の流通～その現状と課題	講師:三輪宏子	
		7月5日(日)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室		
	10:00-12:00	地方自治体との連携のあり方～地域経済の観点から	講師:佐々木伯朗		
	13:00-15:00	ワークショップ(アクションラーニング)			
	第4回	7月18-19日 実習受入先:有限会社 伊豆沼農産			
18日:午後		先進地事例現地実習		有限会社伊豆沼農産	
19日:午前					
19日:午後		事例研究・グループ討議		講師:福嶋路・澁谷覚	
8月	第5回	8月1日(土)	会場:AER5階 情報産業プラザ 情報化研修室		
		13:00-15:00	事業成功のためのリスクマネジメント1	講師:伊東俊彦	
		15:30-17:30	事業成功のためのリスクマネジメント2		
		8月2日(日)	会場:AER28階 エル・ソーラ仙台 研修室1		
		10:00-12:00	食品事業者のためのCSR入門	講師:高浦康有	
	13:00-15:00	ワークショップ(アクションラーニング)			
	第6回	8月22-23日 実習受入先:株式会社 かほく・上品の郷(道の駅上品の郷)			
		22日:午後	先進地事例現地実習		道の駅「上品の郷」
23日:午前					
23日:午後	事例研究・グループ討議		講師:大滝精一・藤本雅彦		
9月	第7回	9月5日(土)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室		
		13:00-15:00	顧客を知る～ケースを通じてマーケティング発想を学ぶ	講師:澁谷覚	
		15:30-17:30	健康サービスとマーケットの可能性	講師:関田康慶	
		9月6日(日)	会場:戦災復興記念館 4階 第2会議室		
		10:00-12:00	発想を豊かにするアイデア創出の技術2	講師:石井力重	
		13:00-15:00	商品開発戦略 実習	講師:三輪宏子	
	15:30-17:30	ワークショップ(アクションラーニング)			
	第8回	9月19-20日 実習受入先:株式会社 大場組			
19日:午後		先進地事例現地実習		株式会社大場組	
20日:午前					
20日:午後	事例研究・グループ討議		講師:高浦康有・伊東俊彦		
10月	第9回	10月3日(土)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室		
		13:00-15:00	農商工連携プロデューサーに求められるリーダーシップ	講師:藤本雅彦	
		15:30-17:30	資源アクセスとネットワーク	講師:福嶋路	
		10月4日(日)	会場:AER28階 エル・ソーラ仙台 研修室1		
		10:00-12:00	地域におけるソーシャル・キャピタルとNPO	講師:西出優子	
	13:00-15:00	ワークショップ(アクションラーニング)			
	第10回	10月17-18日 実習受入先:東鳴子温泉			
17日:午後		先進地事例現地実習		東鳴子温泉	
18日:午前					
18日:午後	事例研究・グループ討議		講師:大滝精一・澁谷覚		
11月	第11回	11月7日(土)	会場:AER5階 情報産業プラザ 情報化研修室		
		13:00-15:00	食生活様式の変化と『食』の地域ブランド化	講師:伊藤房雄	
		15:30-17:30	地域振興の鍵をにぎる～おいしい・きれいだいたいローフード!!	講師:若生裕俊	
		11月8日(日)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室		
		10:00-12:00	日本農業発展の制約条件と活路	講師:柘植徳雄	
	13:00-15:00	ワークショップ(アクションラーニング)			
	第12回	11月21日(土) 会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室			
		13:00-15:00	支援事業紹介	行政・支援機関の担当者	
15:30-17:30		事業性評価の考え方	講師:板垣良直		
		11月22日(日)	会場:戦災復興記念館 4階 第4会議室		
		10:00-17:30	ワークショップ(農商工連携シナリオ作成) 閉講式		

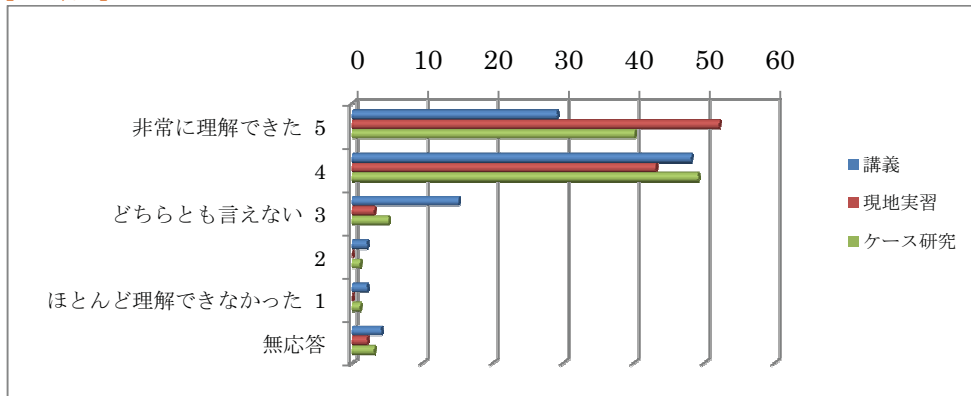
(2)実施結果

第1期生として育成塾に参加した24名のうち22名が修了し、農商工連携プロデューサーとして認定された。

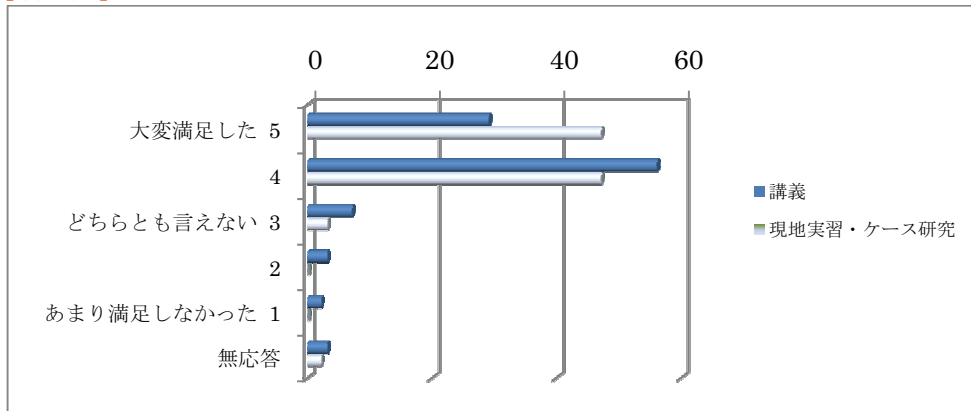
育成塾終了後に実施した受講者アンケートの結果は以下のとおりである(一部抜粋)。その他にも、塾生の構成、カリキュラムの編成、講義・現地実習・ケース研究の内容と方法および修了後の支援などについての多くの意見が寄せられた。今後、これらのアンケート結果を踏まえて育成塾の運営に取り組んでいく。



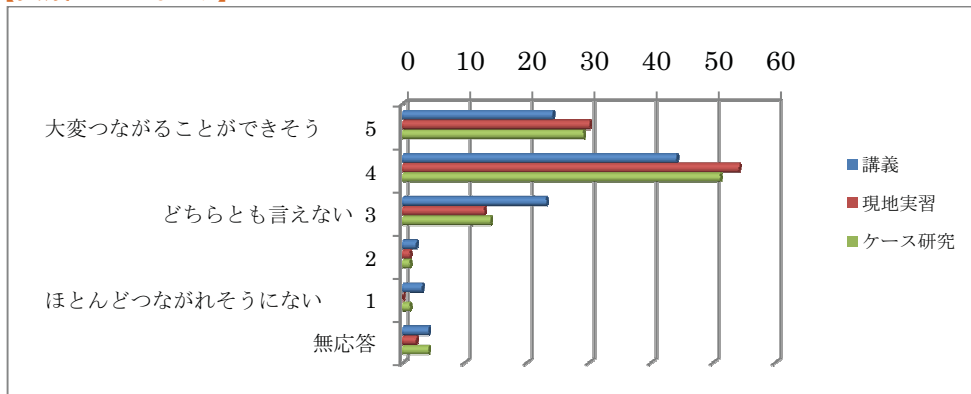
【理解度】



【満足度】



【実践へのつながり】

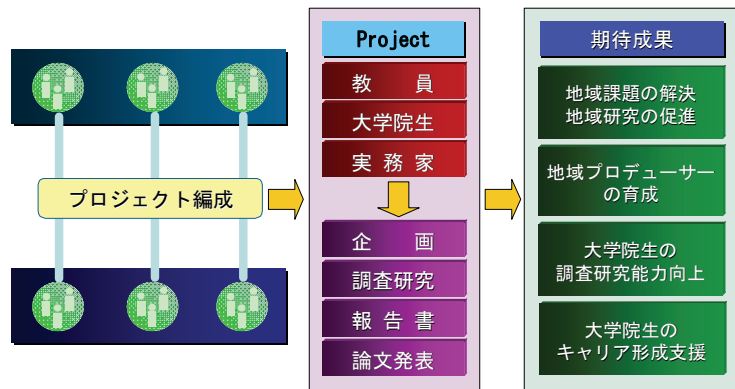


5

プロジェクト型教育研究プログラム

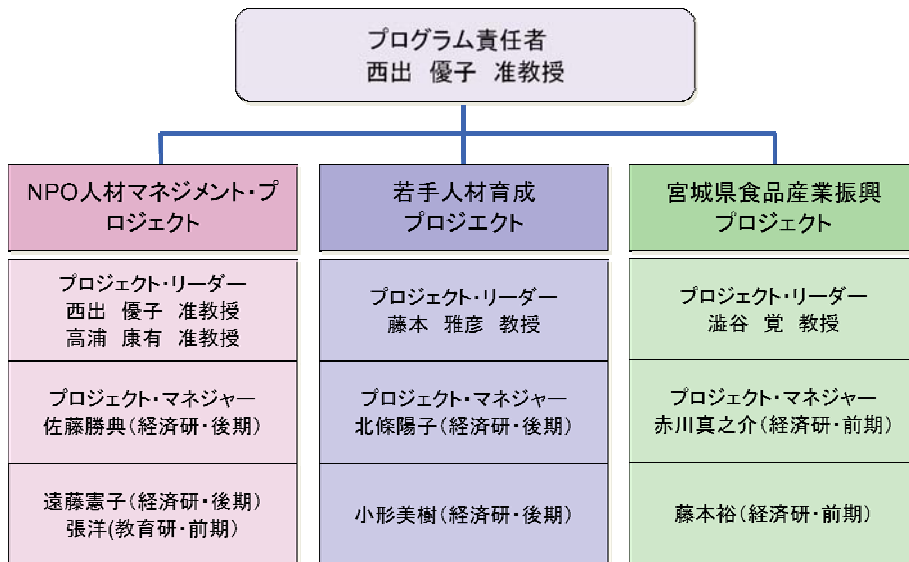
5-1 プログラムの概要

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 21 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、2010 年 3 月)をご参考下さい。

5-2 実施体制



今年度は 3 つのプロジェクトが実施された。各プロジェクトは、リーダー、マネジャー(大学院生)およびメンバー(大学院生)で編成され、地域の実務家たちの協力を得て調査研究に取り組んだ。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(2009 年 10 月)および最終報告会(2010 年 2 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(2010 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。

5-3 各プロジェクトの実施結果概要

(1) NPO 人材マネジメント・プロジェクト

「NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献—仙台都市圏の NPO を中心として」

【本年度の調査研究の基本的な考え方】

NPO 法が施行されて 11 年の歳月が経過した。NPO が経済社会で大きな役割を果たすようになってきた一方で、経営マネジメント上に様々な課題を抱えている団体が少なくない。その課題のひとつに後継者の問題が挙げられる。活動の経験が長い団体は、活動開始から年月が経過しており、NPO の創設者(第一世代)も年齢を重ねていて、組織の持続可能性の観点から後継者(第二世代)の育成が重要な課題となっている。

しかし、これまでの我々の調査から NPO の第一世代の中には、第二世代のことは考えず、第一世代のミッションを満たすことができれば、次の世代の人材はその時代に応じた活動をして欲しいと望む NPO の創設者も多いことが明らかになった。一方では、NPO が社会経済で大きな役割を果たすようになって、指定管理者の受託や多くの職員を雇用する団体も増えてきており、組織の持続性の観点も無視できなくなってきた現実がある。

それでは NPO の第二世代にはどのような特性があるのだろうか。NPO の活動が安定したあとに NPO に入った第二世代は、活動ミッションに傾倒した第一世代とは異なる意識を持っているといわれている。したがって、NPO の第二世代の特性や育成について探ることが組織の持続可能性にとって重要であり、学術的や実務的にも NPO の第二世代についてのインプリケーションが求められていると考えられる。これらの課題に取り組むべく、NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献について仙台都市圏の NPO を中心として調査研究に取り組んだ。

【実施活動】

○プロジェクト報告会

特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センター、地域イノベーション研究センターと共同で、20 年度の調査成果について、調査報告会(第 8 回プロデューサー塾)を行った。

○インタビュー調査

2008 年度の NPO 人材マネジメント・プロジェクトの調査先を中心として 7 団体の NPO の中核的人材を選定した。2008 年度のプロジェクトの調査団体は、仙台都市圏で活躍する NPO の中間支援組織である、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センターの加藤哲夫代表理事から長年のご経験からのアドバイスをもとに活動実績がおおむね 10 年以上の団体を選定した。プロジェクトのメンバーと交流関係のある NPO の中核的人材へのパイロット調査をふまえて、半構造的形式のインタビュー調査を実施した。

回答者が活躍する団体の主な活動分野は、中間支援 1 団体、障害者支援 2 団体、子育て支援 1 団体、ホームレス支援 1 団体、環境保護 1 団体、ツーリズム推進 1 団体である。

【今年度の成果と課題】

○NPO における「シャケ回帰モデル」の提案

NPO における中核的人材の育成は、シャケの成長と相通じるものがある。NPO の第二世代の中核的人材とシャケの生態があまりにも類似点が多い。そこで NPO における人材の「シャケ回帰モデル」の策定を試みた。

〈シャケ回帰モデルにおける中核的人材の分類〉

シャケ(直帰型)	若い頃ボランティアを経験した NPO へ企業などでの職務経験の後、戻った中核的人材
シャケ(傍帰型)	若い頃ボランティアを経験した団体ではない他の NPO へ帰った中核的人材
稚魚	シャケになる可能性を秘めている企業などでの職務経験がまだ浅い人材
転身	若い頃のボランティア経験はないが転職先として NPO を選んだ、ただしボランティア・市民活動に関する環境の影響が見られる(部分的な近似)

NPO の中核的人材が、学生時代や若い頃にボランティアなど市民活動に関わることをシャケの誕生とみなす。その後、就職活動を行い、大学などを卒業して一斉に企業などへ就職する。これをシャケが海へ出て大海を回遊することに見立てる。大半の人材は、企業人として生涯を過ごす。企業で生涯を過ごす人をシャケが捕食されたことと見立てる。しかし、ほんの数%のシャケは、自分の生まれた川などへ回帰する。ボランティアを経験した人材も人生の選択として自分がボランティアを経験した NPO へ戻る(シャケ直帰型)、他の NPO へ活躍することがある(シャケ傍帰型)。まだ、企業などの経験はないが、NPO で人生の準備期間を送る人材(稚魚)や、ボランティア経験はないが NPO へ転職した人材もいる(転身)。要するに、NPO における人材はシャケに例えることができるのである。

〈ボランティアの回帰〉

ボランティア	
誕生	学生時代や若いころにボランティアに関わる。
成長	新卒で就職活動を行い、一斉に社会人生活をスタートする。それぞれの企業で多種多様なキャリアパスを積む。 (大半の人材は企業人として生涯を過ごす)
回帰	学生時代にボランティアを経験した一部の人材が NPO へ戻り中核的人材になる。回帰率については今後の研究課題である。 シャケ(傍帰型)のように、学生時代にボランティアを経験した NPO ではなく、結婚や転居などにより他の NPO で中核的人材として活躍する人材もいる。

○NPO の実務家に対する提言

NPO の人事戦略上のインプリケーションとして、NPO は単なる社会貢献としてボランティアを受け入れるだけでなく、将来の即戦力となる観点から人材に対して投資すべきである。たとえば、学生・生徒のボランティア受け入れ時に単なるルーティン・ワークを任せるのではなく、経営者の業務に随行させること(シャドウイング)や理事会の意思決定の現場に参画させることなどマネジメント体験を積み重ねることが必要であろう。

NPO が若い世代のボランティアを受け入れるのは単なる NPO の社会貢献活動ではなく、将来の中核的人材の獲得につながる可能性があるからである。一方で、企業等での経験を積んだ人材が NPO に回帰しやすい土壌をつくる努力も惜しむべきではない。企業とは異なる NPO のもつ魅力ー公益的ミッションの重視や生活者の視点に立ったワークライフバランスへの配慮ーといったものを強く打ち出すことで、もうひとつの転職先としての NPO という選択肢を若手世代に強く印象付けることができるだろう。企業等での経験が生かされるような、やりがいのある仕事を NPO が積極的に創出することももちろん必要である。また NPO の雇用施策において、近年関心が高まっているシニア世代の活用については、社会的経験の豊富さに加えてボランティア経験のある人材を中心に発掘していくべきである(回帰効果の利用)。

○学会報告

本調査研究の成果は、以下のように学会報告された。

○「日本 NPO 学会第 12 回年次大会」(2010 年 3 月 13 日、立命館大学)

○題目:NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献

ー仙台都市圏の NPO を中心として

○報告者:佐藤勝典・遠藤憲子・張洋・西出優子・高浦康有

○課題

以下の課題が残されている。NPO の中核的人材の定義が、あまり明確には定まっていない。調査の実行可能性の問題から、NPO の中核的人材のキャリア形成と組織貢献について、これまでの調査でインタビューを行った団体を中心として、活動が安定している団体の中核的人材へインタビューを行った。サンプルの団体は、活動分野も多岐にわたり、仙台都市圏の NPO の大まかな特徴を表しているが、サンプリングが厳密なランダムサンプリングではないために、すべてを表しているわけではない。さらに、「シャケ回帰モデル」に関しては、NPO への回帰率などの定量的な調査は今後の課題であり、このモデルの一般性・普遍性を強調するには、定量的な調査をすることが望ましい。

【実施体制】

プロジェクト・リーダー	西出 優子 准教授 高浦 康有 准教授
プロジェクト・マネジャー	佐藤勝典(経済学研究科・博士後期課程)
プロジェクト・メンバー	遠藤憲子(経済学研究科・博士後期課程) 張洋(教育学研究科・博士前期課程)

【活動日程】

2009年4月23日	NPO人材マネジメント・プロジェクト報告会の打ち合わせ
6月10日	第8回プロデューサー塾 NPO人材マネジメント・プロジェクト報告会
6月26日	パイロットインタビュー調査
7月3日	パイロットインタビュー調査
10月15日	プロジェクト打ち合わせ
10月29日	プロジェクト型教育研究中間報告会
11月12日	プロジェクト打ち合わせ
11月24日	インタビュー調査
12月18日	インタビュー調査
2010年1月14日	プロジェクト打ち合わせ
2月12日	インタビュー調査
2月22日	プロジェクト型教育研究最終報告会
3月13日	日本NPO学会第12回年次大会(立命館大学)にて研究報告

さらに、メールリストを活用して、各種報告会の準備やインタビュー調査に関する打ち合わせや原稿検討などを随時行った。

(2)若手人材育成プロジェクト

「若手人材の『一人前』の研究：若手人材の熟達とキャリアに関する実証的研究」

【本年度の調査研究の基本的な考え方】

様々な経営環境の変化によって現場の第一線で働くホワイトカラー(事務・技術職やサービス職)の仕事は、ますます複雑で高度な知識やスキルが要求されている。しかし、現場でのOJTを中心とする若手人材の育成は、期待されるパフォーマンスを発揮するための学習の場としての機能を十分に果たしているのかが疑わしい。

実際に、現場でのOJTと集合研修などでのOff-JTは機能補完的に効果的な学習を促進しているのであろうか。また、彼らはどのような機会や場でどのような学習を通して「一人前」に成長し期待されるパフォーマンスを発揮することができるようになるのであろうか。一般に「一人前」とは、「一人に割り当てるべき分量。大人として扱われること。人並に技芸などを習得したこと」と定義されている。「一人前」になるためには、具体的にいつ頃どこでどのような経験を通して何をどれだけ学習することが関係しているのだろうか。

本研究プロジェクトでは、日本企業の若手人材の熟達とキャリアに影響を与える学習の内容を詳細に調査することによって、彼らが「一人前」になるための学習と成長のメカニズムおよび促進要因と阻害要因を考察した。

【実施活動】

○ヒアリング調査の実施

◇調査期間:2009年7月から2009年8月。

- ・7月:調査Ⅰを実施した後に調査対象行員へ「調査協力依頼」文書を配布。
- ・8月:調査Ⅱの実施。

◇今回の調査依頼企業と対象者

東北地域の地方銀行(X銀行)の勤続10年から14年目の男性行員15名(人事部の推薦により対象者を選定)。

◇調査内容

調査Ⅰ：X銀行の人事・教育制度の内容調査(1時間程度)

- 人事部での人材教育体系に関するヒアリング調査。
- 「一人前」の要件項目(定義)の調査

調査Ⅱ：入行10年～14年目の行員のライフストーリー調査(1人あたり1時間半程度)

- 入行後10年間の人事履歴分析(事前調査票の配布による記入項目)
 - 職務履歴(配属・役職・職種)、取得資格情報、教育研修情報
- 各行員に対する個別のヒアリング調査
 - ・入行前(入行の動機, 入行前の準備)
 - ・異動歴の確認
 - ・入行後(リアリティ・ショックと克服について)
 - ・入行後の経歴・イベント
 - (経験学習や概念学習に関する具体的質問, 職場環境に関する質問)
 - ・自己概念(「一人前」になったと思われる時期など)に関する質問

【今年度の成果と課題】

○調査結果

	1カ店目 (初心者)	2カ店目 (半人前)	3カ店目 (一人前)
主な業務内容	内勤業務→融資業務	法人融資中心	法人融資や専門的業務
役割	ジョブ・ローテーションで与えられた業務に対する実務処理	大量の定型的な業務を効率的に処理するだけでなく、他業務への配慮など、状況に応じた柔軟な対応	定型業務から非定型的で創意工夫が要求される業務へ移行。支店内の状況を把握し上司を補佐
主な学習の形態と内容	定型的な業務に対する反復学習と先輩や上司からの指導及びモデリングを中心とした基礎的な学習	モデリング学習は減少し、定型的な業務を中心とした半自律的な学習。同時に、支店内の他業務への対応・配慮などの態度を学習	主体的で試行錯誤的な経験的学習。上司の補佐役としての意志決定や役割を学習

○一人前になるための学習を促進・阻害する要因の考察

◇促進要因(正のスパイラル)

今回の調査結果では、一人前になるための学習を促進する要因として3点があげられる。第1に、本人の属性に関して、事務処理能力や対人関係能力が高いことと、主体的に機会を活かして学習しようとする態度が不可欠である。とりわけ1カ店目では事務処理能力や対人関係能力が不可欠である。正確で早い事務処理は、銀行業の特性として他業種よりも一層求められる傾向があり、それらを効率的に教えてもらえるような人間関係を構築することが重要だからである。定型的な作業は量をこなすことでスピードが上がり事務業務は早い時期に定着する。同時に、業務時間外で主体的に財務・税務・法務の知識を確実に習得することが要求されるが、この知識はその後の融資などの業務に役立つ。

そして、本人があらゆる仕事上の機会を活かして学習しようとするだけでなく、敢えて挑戦的な仕事にチャレンジしようとするポジティブな態度が必要不可欠である。こうした本人属性に関する特徴は、熟達研究における本人の主体的な取り組み姿勢や組織的社会化プロセスにおける積極的な意味生成、自分で勉強する意欲が根幹となるというOJTの性質とも整合的である。

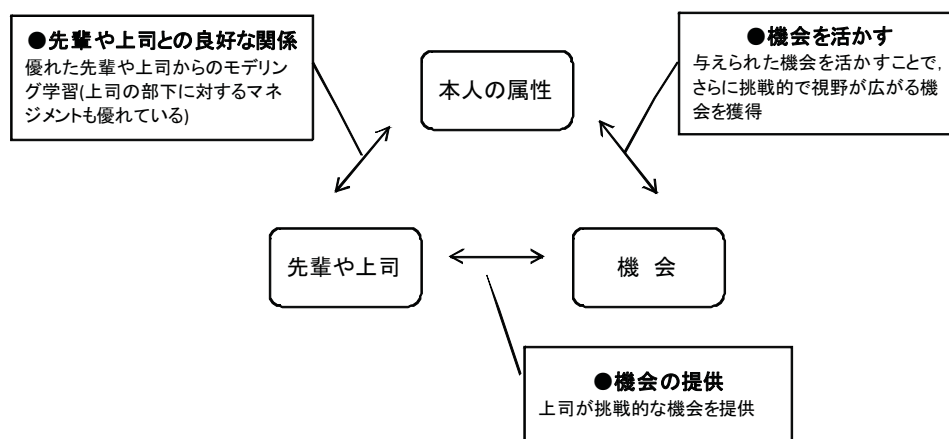
第2に、本人にとって恵まれた挑戦的な機会である。とりわけ2カ店目から3カ店目にかけて様々な機会を活かして成長することから、こうした経験が一人前のバンカーに成長するための最大の促進要因ではないかと考えられる。挑戦的な機会の中には、前例がない新しい仕事への挑戦だけでなく、メガバンクへの出向や中小企業大学校および大学院といった行外研修の機会などの視野を拡大させる経験も含まれている。

また、この2カ店目から3カ店目という時期になると、同期行員の中でも挑戦的な機会が与えられる

か否かに関して個人差が顕著になるようである。日本の大企業の昇進に関する先行研究(今田・平田, 1995)では、入社5年目程度から昇格・昇進時期に個人差が出始めると指摘されているが、今回の調査ではこうした機会の提供に個人差が見られた。

第3に、本人と先輩や上司との人間関係である。インタビューでは印象に残る上司として「能力の高い上司」をあげる人が多い。とりわけ1カ店目では直属上司(副長)による直接的な指導や身近な先輩によるモデリング学習も重要な促進要因である。そして、多くの場合、上司が本人にとって恵まれた挑戦的な機会を与える契機に深く関係しているという点で、上司との関係は重要な意味を持っている。それは、本人に関する周囲からの評判だけでなく上司による評価情報や推薦によって、彼らにとって挑戦的な仕事や得難い学習の機会が与えられるからだと考えられる。

職場での先輩や上司との良好な関係は、初期の定型的な仕事での指導内容やモデリング学習および組織社会的な意味生成を左右するだけでなく、数年後の挑戦的な機会の場を本人に提供することにも密接に関係していると考えられる。本人にとって初期の直接的な影響から時間の経過と共により間接的な影響を与えることになるのである。こうした職場での本人と先輩や上司との良好な人間関係の重要性は、組織的社会化や組織内キャリア発達の実証研究においても指摘されてきたが、上司の役割は入社直後と数年後では大きく異なることが新たな発見である。



◇阻害要因(負のスパイラル)

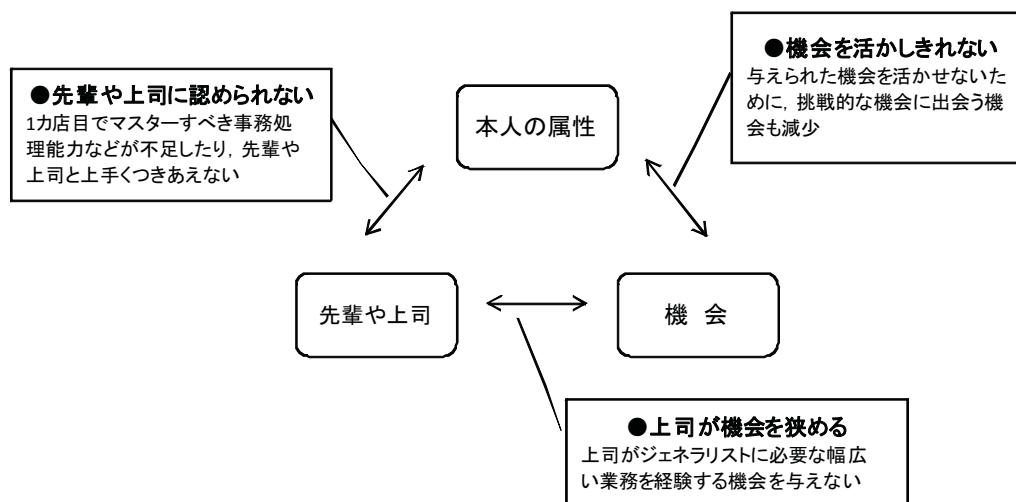
逆に一人前を阻害する要因(負のスパイラル)として以下が考えられる。

本人の属性としては、主に1カ店目、2カ店目でマスターしなければならぬ能力の不足が挙げられる。前述したとおり、銀行業では特に正確で早い事務処理能力が求められるが、この能力が低いために上司から認められないと、早期に一人前に到達することは困難である。例えば、何回も同じミスを繰り返す人、仕事の基本ができていない人に対しては、上司が本人の判断できる裁量の余地を狭めてしまうことがインタビューの中で明らかとなった。これは、先輩や上司との信頼関係に支障をきたし、ジェネラリストに必要な幅広い非定型の業務を経験する機会、すなわち一人前として自律的に行動する機会までも失うことを意味している。

次に、本人が様々な仕事上の機会を活かしきれないことも大きな要因の一つである。例えば、郡部や小規模な支店へ異動すると、挑戦的な仕事や視野の拡大につながる機会は少ないことが考えられる。しかし、担当する案件数が減少するので、1案件に対し時間をかけて深く掘り下げる良い機会になるという見方がインタビューで明らかになった。他には、時間的余裕のある支店へ異動になったために、自己啓発の時間が多く取れるようになったという話もあった。ここから言えることは、機会が与えられないというよりは機会を活かすことができない点が阻害要因の一つとして考えられるということである。

また、中には先輩や上司に恵まれずに途中で退職する行員もいる。上司は支店業績を上げること以外、眼中にないため、短期的な業績に直結しない行動を制限し、挑戦的な機会に直結する自由裁量のある機会を与えることに躊躇するケースなどがあげられる。

いずれにしても、本人や上司などに起因する要因は多様であるが、最終的には本人に挑戦的な機会が与えられないことによって一人前に成長することが阻害されてしまうと考えられる。



本報告では、地方銀行の若手行員のインタビューを通して、彼らの学習と成長のメカニズムを考察した。地方銀行は職能の幅が広く、定期的な異動やジョブ・ローテーションを通じたジェネラリスト育成が特徴的であるが、他者に依存せず自律的に職務を全うできるようになるためには、人事異動による役割の変化は重要な要素であり、特に 2 カ店目から 3 カ店目にかけて、どれだけ本人が一人前として成長できるかが重要であることが示唆された。

一般的に顧客との癒着による不正防止という金融業ならではの理由によって頻繁に人事異動すると言われているが、銀行員の定期的な異動は、融資担当者としての能力を養うために複数の支店で多様な顧客を知るという点でも極めて重要な意味をもっていると思われる。融資業務は一人前のバンカーとして要求される中核的な能力であるだけに様々な顧客との折衝経験は貴重な学習の機会となっているのではあるまいか。

また、一人前になる促進要件として本人の能力や態度、先輩や上司との良好な関係、恵まれた挑戦的な機会があることが明らかとなった。本人と上司との垂直交換関係は南(1988)の研究と整合的であるが、初期段階での先輩や上司によるモデリング学習や、とりわけ半人前から一人前に至る過程で上司が本人に挑戦的な機会を提供するだけでなく、本人がそれらを活かしきれぬかどうかが一前前の促進要因となっている点が新たな発見事実である。

しかし、今回の結果は、地方銀行員を対象に行った探索的な研究であり、一人前の時期や要件が他の業種でも汎用性があるか否かについては明らかにされていない。そこで、他業種や他職種との比較を通して一人前の要件を検証していくことが今後の研究課題である。

○学会報告

本プロジェクトの研究成果は、2009年12月13日に開催された人材育成学会第7回年次大会にて発表された。また、この研究成果はアカデミックな研究論文として人材育成学会の機関誌である『人材育成研究』に掲載される予定である。

【実施体制】

プロジェクト・リーダー	藤本 雅彦 教授
プロジェクト・マネジャー	北條 陽子(経済学研究科・後期課程)
プロジェクト・メンバー	小形 美樹(経済学研究科・後期課程、オフィスオガタ代表)

【活動日程】

月 日	内 容
2009年5月14日	活動の具体的内容と方法についてディスカッション
5月23日	ディスカッションと研究計画書の作成
6月8日	質問内容の作成・検討①
6月11日	質問内容の作成・検討②
6月23日	銀行訪問①
7月10日	銀行訪問②
7月16日	調査日程の調整および今後の進め方
7月21日	銀行訪問③ ミーティング
7月27日	銀行訪問④
7月31日	看護師調査
8月3日	インタビュー調査①
8月4日	インタビュー調査②
8月13日	インタビュー調査③
8月14日	インタビュー調査④
8月17日	インタビュー調査⑤
8月21日	調査の整理・ディスカッション
9月15日	仮説の裏付けと今後の分析について①
9月28日	仮説の裏付けと今後の分析について②
10月2日	インタビュー調査の分析報告
10月15日	学会発表要旨執筆の打ち合わせ
10月29日	プロジェクト型教育研究中間報告会
11月21日	学会発表および今後の研究スケジュールについて
12月13日	学会発表
12月22日	銀行訪問⑤ 成果報告
2010年2月8日	論文投稿
2月22日	プロジェクト型教育研究最終報告会

(3)宮城県食品産業振興プロジェクト

「農家によるインターネット直販ーなぜインターネット直販をやらないのかー」

【本年度の調査研究の考え方】

「農家によるインターネットを用いた直接販売」という大きなテーマの下、「なぜインターネット直販をやらないのか」という問題意識を掲げ、現在調査を行っている。今回はインターネット直販の現状把握として実際に行っている農家に対しインタビュー調査を実施した。このテーマを選定した背景には、プロジェクト・メンバーの知人の農家が「インターネット販売がやりたくてもできない」という問題を抱えているという現状があった。そこで我々は「農家による農産物のインターネット直販」というテーマ設定し、今年度の食品プロジェクトをスタートした。インターネット直販は生産者から消費者に農産物を届ける流通手段の1つである。

現在、農産物には多くの流通ルートが存在しているが、その中でも卸売市場を経由した流通が最も大きなチャネルとなっている。具体的な流れとしては、生産者がまず農協に出荷し、農協から中央卸売市場や地方卸売市場を経由し、小売りを通じて消費者に届く。この手法には、流通における社会的コストを削減するメリットがある半面、以下のような問題点が考えられる。

①生産者からの買い取り価格が安く、生産コストの回収ができない

②多くの中間業者が入ることで、最終販売価格が高くなる

③農協に集荷した段階で農作物の品質がならされ、農家のこだわりや思いが消費者に伝わらない
地域には地域ならではの良さがあり、そこで生産される農産物には生産者の思いが込められている。だが、現行の流通ルートだとそれらを伝えることが難しい。効率的である半面、「物」を流すだけの物流となってしまう、こだわり・思いといった「情報」の流れが付随していないのである。

【実施活動】

○インタビュー調査

「農家はなぜインターネット販売を利用しないのか」という問題意識の下、プレ調査を行った。プレ調査では、農家におけるインターネット販売の現状を明らかにすることを目的に、2009年10月はじめから2010年2月末にかけて、延べ5つの農家にインタビュー調査を実施した。半構造的調査方法を基本とし「インターネット販売」に焦点を当て事前に質問項目を決めインターネット販売を始めるきっかけから現在の状況、将来やりたいこと、といった時間軸に沿って質問を行った。事前に設けた質問では「インターネット販売を始めたきっかけ・理由・現状」「価格、利益率」「取り扱い製品」「チャンネル使用比率」「経営者の思い」を主に聞いた。

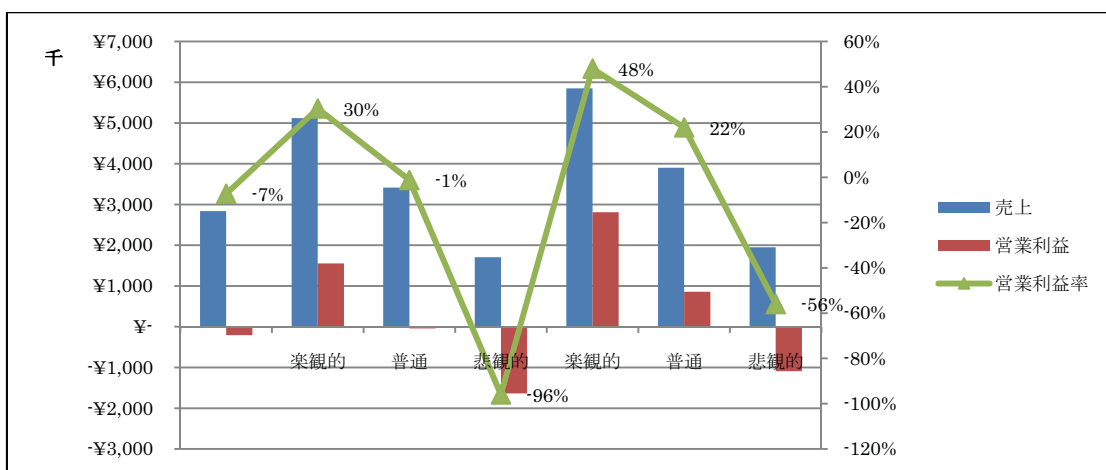
○シミュレーション

結論を利益率で見ると、農協の場合-7%、楽天の場合、-96%から30%、自社サイトの場合-56%から48%である。調査に行った米農家の方は「米1俵約6000円で農協に販売するが作るのに7000円かかる。補助金がなければ赤字だ」と言っていたように、2.0～3.0haという小規模農家では、米生産のみでは食べていけない現状と一致する。農林水産統計東北版によると、平均的水田作経営農家の総所得約440万円のうち、14%が農業所得で大半は農外所得、年金等の収入が占めている。

ネット販売における算定結果では、自社サイトのほうが楽観・普通・悲観的ともに利益率の面で優位な結果が出たが、「集客力(=販売量)」という観点では楽天の方が優れていると考えるのが一般的であろう。したがって、小規模農家においては楽天を採用するメリットは少ないが、経営規模や期待販売量が大きければ出店に関する固定費分を吸収できるため、メリットが大きくなることが予想される。

【チャンネル別 楽観・普通・悲観的予想】

チャンネル別	楽観・普通・悲観的予想			楽観・普通・悲観的予想			楽観・普通・悲観的予想			
	JA	楽天		楽天		自社サイト		自社サイト		
ネット販売		楽観的	普通	悲観的	楽観的	普通	悲観的	楽観的	普通	悲観的
売上	¥ 2,836,333	¥ 5,120,640	¥ 3,413,760	¥ 1,706,880	¥ 5,852,160	¥ 3,901,440	¥ 1,950,720	¥ 5,852,160	¥ 3,901,440	¥ 1,950,720
営業利益	¥ -205,567	¥ 1,554,898	¥ -41,034	¥ -1,636,967	¥ 2,810,260	¥ 859,540	¥ -1,091,180	¥ 2,810,260	¥ 859,540	¥ -1,091,180
営業利益率	-7%	30%	-1%	-96%	48%	22%	-56%	48%	22%	-56%



損益分岐点シミュレーション

【今年度の主な成果と課題】

インターネット販売を始めたきっかけからは、インターネット販売に関する技術・実務的な側面と、農作物を販売する思いの2つの側面が伺えた。インターネット販売に関する技術・実務的な側面としては、「以前、販売する側としてインターネット販売を利用していた」「親族でサイト作りに詳しい者がいた」「パソコン・インターネットに馴染みがあった」などの回答があり、全ての農家で販売サイトの企画、制作にコミットメントできる人材が存在することが分かった。また、運営に関しては、楽天・自社サイト両者ともに、消費者の注文から発送に到るまでの作業を農家の中の人材で担当していた。

また、農作物を販売する思いの側面では、「自分たちが作った農作物を消費者に直接販売、消費し味わってもらいたい」という気持ちと、「農協を通した販売では直接消費者に価値が届かない」という、販売方法に関するジレンマがあることが分かった。

インターネット販売の現状についての質問からは、インタビューを行ったどの農家においても、「農作物を作る農業者」として自分たちを捉えているだけではなく、「販売する」という意識を持っていた。インターネット販売では顧客との距離が近く、製品そのものの品質だけではなく、販売方法や、注文から発送までのプロセスにおいて顧客満足度を上げる工夫を行っていた。

製品自体の品質については、インターネット販売では自分たちの作った農作物が直接消費者に届き味わってもらえるため、農作物を作ることに限らず以前よりやりがいがあるとすべての農家が回答した。従来の農薬を使う方法比べ生産量が少なく安定しない有機栽培や、希少性の高い品種を使った栽培に挑戦するなど、「前年度よりも良いものを作ろう」という思いで生産プロセスや製品品質の改良の面でのこだわりや細かい工夫が見てとれた。

これらのこだわりを思いとして消費者に届けるべく、製品に関するストックとしての知識だけではなく、各期の生産の様子など年間を通したフローの情報をインターネット販売サイトやブログ上で発信していた。自社・楽天ともにサイト上で各農家が訴求しているポイントは様々であったが、生産者の思いや生産プロセスの情報を発信することによって、「自分たちが作った作物を美味しいと言ってくれる人にとって欲しい」という製品関与（「感情的関与」「認知的関与」「ブランドコミットメント」）を高める工夫をしていた。

取り扱い製品数については 4 から 18 と農家によってばらつきがあったが、米を扱う農家では餅を販売したり、りんごを扱う農家ではりんごジュースを扱うなど、4 つの農家がコアとする農産物を中心に販売を行い、トマトを扱う農家ではトマト販売のコアにしなが、季節の野菜として副産物の販売を行っていた。販売単位は各農家ともに少量から購入できるように設定されていた。

販売方法に関して他の農家と比べ特徴的だったのはイチゴを扱う農家であった。他の農家が製品自体の訴求を行う一方で、「ギフト」を中心とした付加価値を付ける方向性の製品ラインナップであった。サイトで購入出来るコアの農作物であるイチゴは「朝摘みイチゴ」「大玉」「特玉」「超特玉」の 4 種類であるが、シュシュやネックレスなどのアクセサリ、ギフトカードと組み合わせるなどによって 15 以上のラインナップを用意していた。

今回の調査ではインターネット販売で購入する顧客層は、自社サイト、楽天ともに 20 代～30 代後半の女性、主婦が多くリピート率では楽天平均 5%のところ、楽天利用のトマト農家で 10%、その他の農家でも「リピート率は高い」という回答を得た。価格設定に関しては、農家ごとに方針のばらつきがあった。直販の粗利率の高さを考慮して、実店舗小売価格と比べて価格を下げてお得感を出す場合と、有機栽培、製品以外のサービスなどの付加価値を付け、価格を高めに設定する場合のふたつに分かれた。

インターネット販売をチャネル選択として捉えた場合、各農家ではそれぞれの経営規模に合わせて効率的なチャネル選択を行っていた。主なチャネルとしては農協、インターネット販売（自社サイト、楽天）、道の駅の 4 つがインタビューで確認された。農協のチャネルを選択する場合、利益率は低く買取りが安定的、ネット・直販に関しては利益率が高く販売が不安定である。楽天などのショッピングサイトを販売者として利用する場合、買物カゴ利用による利便さや、クレジットカードの利用ができ、コンバージョン率が高く、自社サイトに比べ集客力が高い一方で、出店料、売上に対して 5%ほどのコミッション料など金銭的コストがかかる。

「農協に卸すよりも、インターネット販売直販の方が粗利率がずいぶん良い」と述べている一方で、農家にとって「売れないこと」は機会コストにあたる。したがって、各農家はそれぞれのチャネル特性と製品特性を見極めながら適宜チャネル選択を行っていた。

農林水産統計をもとに 2.0～3.0ha の米を販売する農家が「農協」「楽天」「自社サイト」の 3 つのチャネルで販売を行なった場合の算定を行なった。また、楽天・自社サイトについては、楽天的・普通・悲観的の、全生産量のそれぞれ 90%、60%、30%売れた場合の予測を行なった。基本的な設定要項については、「一つのチャネルのみでの販売を考える。農協は安定的とみなし 100%販売可能」「楽天はがんばれプランでの販売」「自社サイトはサイト出店、運営にかかるコストがかからない」とした。

今回はインターネットの利用経験があり、現在もインターネットを用いた直販を行っている農家へインタビュー調査を実施した。今後は今回の調査結果を踏まえ、インターネット経験がない農家や経験

したが失敗した農家へのインタビュー調査をしたいと考えている。また、インターネット直販で農作物を「買う側」にも焦点を当て、調査を行うことも検討している。これらの調査を踏まえ、最終的には、インターネット直販をやりたいがやれない農家において、その障壁となっている要素を解明し、そのような農家に対してアドバイスをおこないたいと考えている。

【実施体制】

プロジェクト・リーダー	澁谷 覚 教授
プロジェクト・マネジャー	赤川真之介(経済学研究科・博士前期課程)
プロジェクト・メンバー	藤本 裕(経済学研究科・博士前期課程)

【活動日程】

日程	内容	開催場所・備考
2009年7月28日	宮城県食品工業協議会の第2回「勉強会」への参加	東北工業大学一番町ロビー
10月2日	第1回ミーティング(食品プロジェクトスタート)	演習室
10月13日	三越へ食品の調査	三越仙台店
10月21日	第2回ミーティング	演習室
10月23日	第3回ミーティング(調査方針の決定)	演習室
11月12日	第4回ミーティング(日程計画、問題意識の決定)	演習室
11月17日	第5回ミーティング(第1回ヒアリング対象の決定)	演習室
11月18日	第6回ミーティング	演習室
11月25日	第7回ミーティング	演習室
12月4日	第8回ミーティング(質問項目、調査項目の整理)	演習室
12月7日	第1回ヒアリング調査アポイントメント	演習室
12月11日	第9回ミーティング(質問項目の決定)	演習室
12月16日	第1回ヒアリング調査	埼玉県本庄市
12月17日	第1回ヒアリング調査	茨城県稲敷市
12月22日	第10回ミーティング(ヒアリング調査のまとめ)	演習室
2010年1月7日	第11回ミーティング(第2回ヒアリング対象の選択)	演習室
1月14日	第2回ヒアリング調査アポイントメント	演習室
1月27日	第2回ヒアリング調査(電話調査)	演習室
2月5日	第2回ヒアリング調査	宮城県宮城郡松島町、東松島市
2月8日	第12回ミーティング(これまでの調査の整理)	演習室
2月21日	第13回ミーティング(報告前の確認)	演習室
2月22日	最終報告会	演習室
2月24日	第14回ミーティング(提出資料の打ち合わせ)	演習室

6

調査プログラム

6-1 NPO 法人事業報告書調査

【調査の概要】

本調査は、特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センター代表理事加藤哲夫氏と東北大学経済学部非営利組織論(西出)ゼミナールが共同企画し、ゼミ生 17 名全員が、学生の視点から宮城県内の 448 の NPO 法人の事業報告書を調査分析したものである。宮城県の NPO 法人の事業報告書等の分析を通して、NPO 法人の情報公開と財務状況の実態を明らかにし、今後の情報公開や力量形成、経営と信頼性の向上に向けた示唆を導き出すことを目的とした。NPO が自らの情報を積極的に公開する力を身につけ、また、そのような人材を育てることが、NPO の力量形成や社会における信頼創出につながるという仮説に基づき調査分析を行った。

- 調査目的:宮城県内の NPO 法人の情報公開と財務状況の実態を明らかにすること。
- 調査対象:2009 年 7 月 15 日時点において、宮城県のウェブサイトで公開されている、宮城県内の NPO 法人 448 団体の 2007 年度事業報告書および財務報告書。
- 調査期間:2009 年 7 月～2010 年 2 月
- 調査実施者:東北大学経済学部非営利組織論(西出)ゼミナール(ゼミ生 17 名)
- 調査手法:報告書の頁数や財務データ等のデータベースを作成し、データの集計分析を行った。
- 調査項目:
 - ①事業報告書—事務所所在地、主な活動分野、認証年、事業報告書頁数、スタッフ人数。
 - ②財務報告書—財産目録、貸借対照表、収支計算書における財務状況に関する項目



【主な調査結果】

調査対象の 448 団体のうち、63%の団体の事業報告書頁数が 1 頁であり、情報公開が不十分であること、その一方で、優秀な事業報告書も多数あることが明らかになった。また、宮城県の NPO 法人全体や活動分野別の様々な収支内訳財務状況が明らかになった。

【調査結果の公表】

①調査報告会の開催

「NPO の情報公開と信頼性セミナー—宮城県 NPO 法人事業報告書調査報告会—」

- 開催日時:2010 年 3 月 16 日(火)13:30-16:30
- 開催場所:仙台市市民活動サポートセンター 6 階セミナーホール
- 主催:特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センター
東北大学経済学部非営利組織論(西出)ゼミナール
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
- 参加対象:NPO・企業・行政・学生・市民
- セミナー内容:
 - ・開会の挨拶:大滝精一氏(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長)

- ・趣旨説明:加藤哲夫氏(特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センター代表理事)
西出優子氏(東北大学大学院経済学研究科准教授)
- ・調査結果報告:佐藤裕氏・斎藤太一朗氏・伊勢薫氏・松館綾子氏
(東北大学経済学部非営利組織論(西出)ゼミナール)
- ・NPO の情報公開と信頼性について「調査から見えてきたもの」
講師:加藤哲夫氏 (特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センター代表理事)
- ・全体での議論・質疑応答、閉会の挨拶



加藤氏講義の様子



宮城県の 448 の NPO 法人の事業報告書

②調査報告書の作成配布

下記の報告書を 500 部作成し、調査報告会の参加者に配布するとともに、宮城県内外の東北地方の NPO や自治体などを中心に、全国の関連機関に配布した。また、今後、特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センターのウェブサイトから、報告書を閲覧ダウンロード可能にし、さらに広く公開・発信する予定である。

加藤哲夫(特定非営利活動法人せんだい・みやぎ NPO センター代表理事)監修・西出優子編
『東北大学経済学部非営利組織論ゼミナール調査報告書 NPO のアカウントビリティは今、どうなっているか?ーみやぎの NPO 法人事業報告書調査よりー』
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、2010 年 3 月。

【調査活動日程】

2009 年 4-6 月	NPO に関する基礎知識の習得。愛媛の NPO 法人の事業報告書調査報告書の検討。NPO の会計に関する基礎知識の習得。
7 月	調査リーダーズ決定:佐藤裕(4 年)、木村彰太郎、高橋直人、中山健太郎、松本雄二(3 年)。調査項目の検討、報告書目次案の作成。
8 月	ゼミ生 17 名全員が、各自約 30 の NPO 法人の事業報告書・財務報告書の関連データを入力。
9 月	ゼミ合宿にて、調査項目やデータ入力等について質疑応答と再検討。データの追加修正。
10 月	加藤氏講義「NPO 法人の事業報告書を調査する意義および NPO 法人の事業報告書や財務報告書の読み方」と質疑応答会。データの追加修正。
11 月	報告書原稿執筆。
12 月	報告書原稿の検討と改訂、データの追加修正。
2010 年 1 月	加藤氏講義「NPO 法人の事業報告書と財務報告書のデータ分析」と質疑応答会。報告書原稿の検討と改訂。
2 月	入力データの再確認と修正、各自の執筆原稿完成、報告書の監修・編集、調査報告会打ち合わせ。
3 月	報告書の監修・編集・刊行、調査報告会打ち合わせ、調査報告会の実施。

6-2 地域企業の「景気の状態に関するアンケート調査」の実施

【調査の目的】

本調査は、宮城県中小企業家同友会と地域イノベーション研究センターが共同で毎年2回実施するものである。この調査は、同友会会員企業の景気の実態を明らかにすることによって個々の会員企業の経営戦略に活用してもらうこと、また「中小企業憲章」制定のための学習運動の展開に必須となる地域経済の現状と特徴をデータでつかむことを目的としている。

(1) 2009年上半期(1月～6月)の調査

【調査の概要】

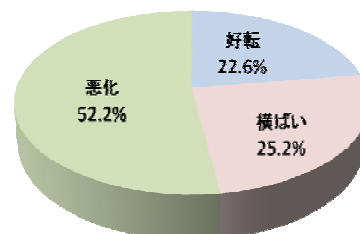
- 調査事項:現在の経営状況に関する事項を15項目、業種別の経営状況に関する事項を8項目、3ヵ月後の経営状況の予測に関する事項を2項目、および特別テーマとして今後の景気の回復の見通しに関する事項を4項目調査した。
- 調査方法:2009年6月30日～7月15日に実施、質問紙郵送調査法
- 調査対象企業:宮城県内全域の中小企業家同友会会員
- 回答企業数:調査票を配布した263社中137社から回答を得た(回答率52.1%)

【調査結果】

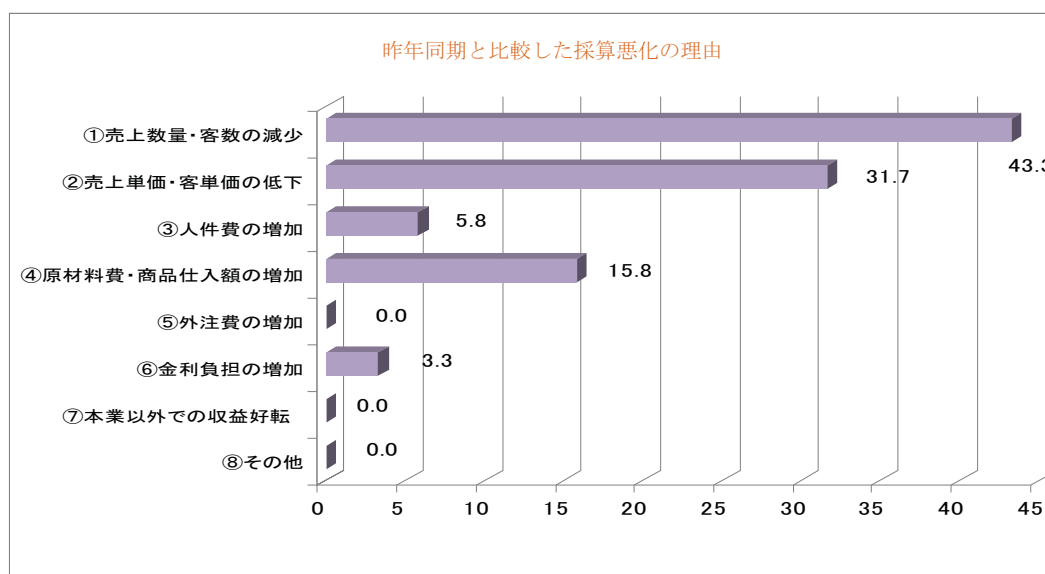
○地域中小企業の経営状態

今回の調査結果、会員企業の経営が依然として厳しい状況にあることには変わりがないものの、概ね景気の「底」は脱したと判断して良いように思われる。それは、在庫の動向や経営見通しなどから窺い知ることができる。

売上高については、2008年上半期および2008年下半期と比較すると、「増加」と回答した企業が微増しているが、「減少」と回答した企業は50%を超えている。採算(経営利益)については、「好転」と回答した企業がそれぞれ22.6%、17.3%であるのに対して、「悪化」と回答した企業はそれぞれ52.2%、54.1%と増加した。採算悪化の主な理由は、「売上数量・客数の減少」、「売上単価・客単価の減少」、「原材料費・商品仕入額の増加」などである。



昨年同期と比較した採算の状況



3ヵ月後の経営見通しについて、「変わらないだろう」と回答した企業は前回調査より15.6%増え、46.7%に及んだ。「悪くなるだろう」と回答した企業は前回の55.4%から29.9%へと大幅に減少した。経営見通しの主な判断理由(2つ選択)としては、「自社の事業分野の今後の環境」(59.9%)、「売上高の要

因」(52.8%)、「現在の取引や契約の価格や単価の要因」(37.6%)などが挙げられている。

○今後の景気回復の見通しについて

今回の特別調査テーマは、今後の景気回復の見通しであった。「景気回復が実感できると思われる時期」については、「見通しが立たない、分からない」と回答した企業が最も多く(32.1%)、次いで「22年度前半」(24.1%)、「22年度後半」(20.4%)の順になっている。「今後の景気に影響を与える要因」(全業種、複数回答可)としては、「消費の動向」(15.3%)、「地元の景気」(12.1%)、「自社業界の動向」(9.7%)などが挙げられている。「景気対策、経営基盤の強化に向け、今年度強化を図る分野」(全業種、複数回答可)として、「営業・販売力の強化」(23.5%)、「人材の確保・育成」(14.2%)、「販売価格の見直し、コストダウン」(9.1%)などが挙げられている。

(2) 2009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15項目、業種別の経営状況に関する事項を8項目、3ヵ月後の経営状況の予測に関する事項を2項目、および特別テーマとして自社の雇用情勢に関する事項を6項目調査した。

○調査方法:2010年1月8日～1月18日に実施。質問紙郵送調査法

○調査対象企業:宮城県内全域の中小企業家同友会会員

○回答企業数:調査票を配布した257社中127社から回答を得た(回答率49.4%)

【調査結果】

○地域中小企業の経営状態

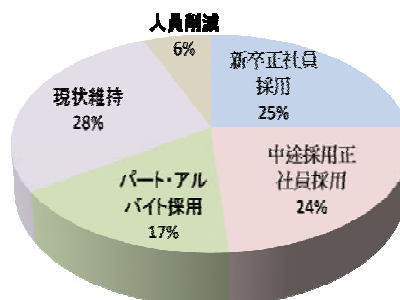
今回の調査の結果、会員企業の経営は依然として厳しい状況にあることが分かった。しかし雇用、資金繰り、生産、在庫等いくつかのDI指標では改善の傾向も見られる。

まず売上高については、2008年下半期との比較では半数以上の企業が減少と回答しているが、2009年度上半期との比較では、減少と回答した企業は36%、増加と回答した企業は23%であった。採算(経営利益)については、「好転」と回答した企業がそれぞれ19.8%、17.5%であるのに対して、「悪化」と回答した企業はそれぞれ44.0%、32.0%であった。採算悪化の主な理由は、「売上数量・客数の減少」、「売上単価・客単価の低下」、「人件費の増加」などである。

3ヵ月後の経営見通しについては、「良くなるだろう」と回答した企業が15.1%と、前回調査の23.4%を下回り、「変わらないだろう」と回答した企業が53.2%と前回調査の46.7%を上回っている。このことから会員企業は、断続的に現在の厳しい経営状況が続くとみていることがわかる。なお経営の見通しの主な判断理由として挙げられたのは、「売上高の要因」(61.2%)「自社の事業分野の今後の環境」(54.3%)、「現在の取引や契約の価格や単価の要因」(33.7%)であり、前回調査と同様の結果となっている。

○自社の雇用情勢について

今回の特別調査テーマは自社の雇用情勢についてであった。まず、2009年の社員採用状況(複数回答可)については、新卒・中途採用をあわせた正社員の採用状況は48.8%となっており、およそ全体の半数の企業が2009年に正社員を採用したことがわかった。また、来春の採用予定についての設問では、「特に採用の予定はない」が最も多く40.6%となっており、新卒の採用を予定している」が30.5%、「中途者を中心に、必要に応じ採用する」が15.6%となっている。なお、高校生の雇用促進を目途に宮城県が実施した「緊急新規高卒者就職促進奨励金」についての設問では、「一時的な雇用対策ではなく、根本となる地元の景気浮揚対策を望む」が最も多く40.5%、「中途採用者にもこの制度の適用をするべきである」がその次で、21.5%であった。「雇用の拡大につながる施策であり、制度を利用した高卒者の採用を予定している」とする会員企業は、2.5%にとどまっており、県の雇用対策に対する会員企業の評価は厳しいものであることがわかった。

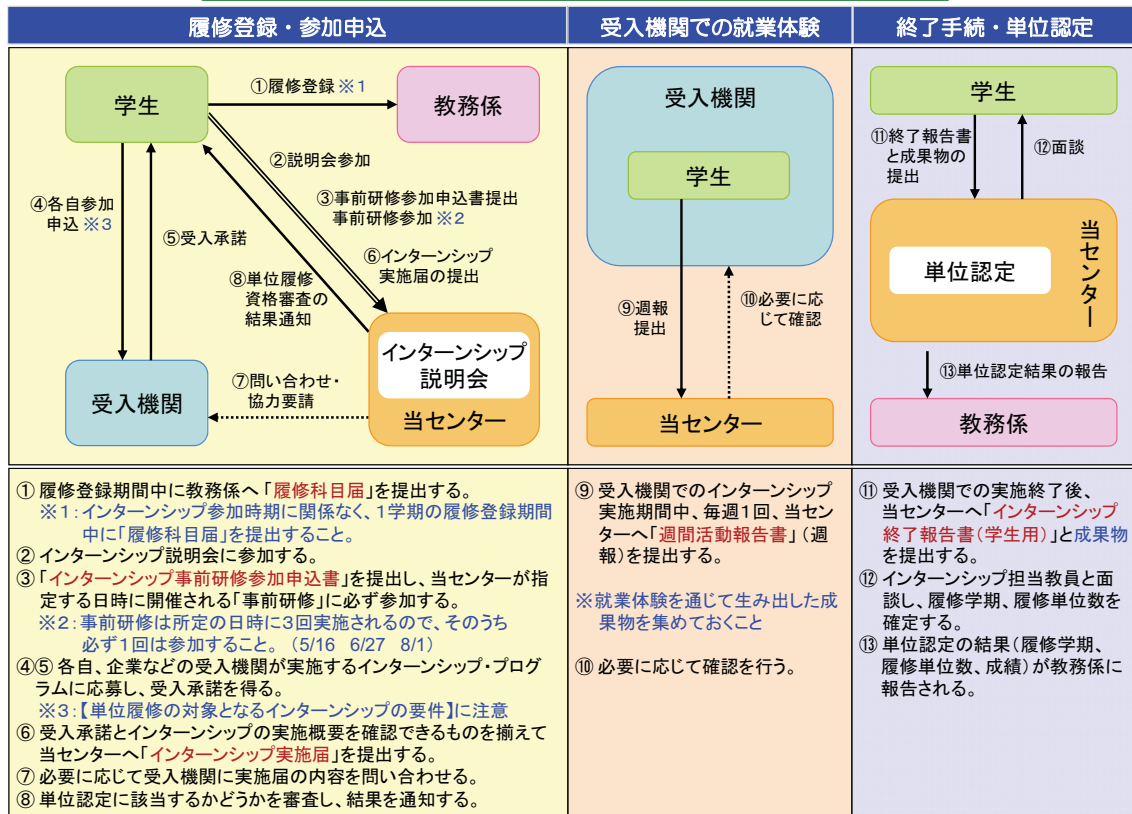


2009年の社員採用状況 (複数回答)

7

インターンシップ・プログラム

インターンシップ（経済実習）の実施プロセス



7-1 プログラムの概要

【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、以下のような目的を追求する。
- 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。



【プログラムの内容】

今年度からは、「プロジェクト型長期インターンシップ」を廃止し、従来の「自主持ち込み型インターンシップ」だけを実施することになった。これは、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ものである。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:2009年4月～2010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

7-2 本年度の実施内容

【実施日程】

主な実施内容	日 程
履修科目届の提出	4月10日(金) ～ 4月23日(水)
参加者募集説明会の開催	4月23日(木)
インターンシップ事前研修参加申込	4月27日(月) ～ 5月8日(金)
第1回事前研修	5月16日(土)
第2回事前研修	6月27日(土)
第3回事前研修	8月1日(土)

【事前研修の内容】

学生たちが実社会での就業体験をより円滑かつ成果豊かなものにできるように、専門家による事前研修を実施した。

●オリエンテーション

インターンシップの意義および成果を上げるための重要事項を理解する。

●基本マナーとコミュニケーション能力

職場での基本マナーをロールプレイング(役割実習)によって習得し、コミュニケーションを円滑に行うための重要事項を学習する。

●課題解決と仕事の進め方

コンセンサス・ゲームや課題解決ゲームなどの実習プログラムを通して、基本的な仕事の進め方(Plan Do Check Action)を習得する。



7-3 実施結果

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。本年度は事前研修参加者76名、インターンシップ科目の単位履修者11名という結果となった。

科目名	所 属	履修科目届提出者 (名)	事前研修参加者 (名)	単位履修者 (名)
インターンシップ	経済2年	23	12	1
	経済3年	74	54	7
	経済4年	3	3	2
経済実習Ⅰ	前期課程	8	5	0
経済実習Ⅱ	後期課程	2	2	1
合 計		110	76	11

8

連携講座「東北地域の中小企業経営と地域活性化」の実施

8-1 連携講座の概要

【連携講義の概要】

本事業は、センターと独立行政法人中小企業基盤整備機構東北支部が連携して学部学生および中小企業の経営管理者などの一般市民を対象にして無料公開講座「東北地域の中小企業経営と地域活性化」(経済学部の特別講義)を開講するものである。

この講座の特徴は地域の優良企業の経営者、自治体の実務担当者、東北経済産業局、中小企業基盤整備機構(中小機構)などの支援機関の実務家たちが毎回の講義を担当したことであり、15回の授業を通じて、地域中小企業の経営の現状や地域活性化への取組について講義が行われた。本事業は、中小機構東北支部からの提案を受けて実施されたもので、必要経費を負担して頂いた。本事業の実施においては、東北経済産業局からの後援を頂いたうえ、東北地域の経済産業の現状、中小企業政策、地域活性化などに関する施策についても講義して頂いた。

- 講義名：「東北地域の中小企業経営と地域活性化」
- 受講対象者：経済学部3・4年生
中小企業の経営管理者などの一般市民
- 場 所：東北大学 川内南キャンパス 経済学部第1講義室
- コーディネータ：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)
熊田 憲 (東北大学産学連携推進本部特任准教授)



東北経済の現状と課題について講義する
教井寛 東北経産局長



自社の経営について講義する大山健太郎社長

8-2 今年度の講義内容

【講義内容および講師一覧】

回	テーマ	主要な内容	担当講師
1	あいさつ	地域イノベーション研究センター長 大滝 精一 (独)中小企業基盤整備機構東北支部長 大石 隆博	
	東北経済の動向と中小企業 の役割	・東北経済の現況と将来展望と中小企業の役割 ・国の中小企業支援、地域活性化政策のポイント	東北経済産業局長 数井 寛
2	中小企業経営の特徴と経営 者の役割	・中小企業経営の特徴 ・中小企業経営者の役割と使命	中小機構東北支部 農商工連携 GM 小島 壮司
3	独立・起業の実態	・独立起業の背景と動機 ・起業リスクと課題解決 ・独立・起業にあたっての心構え	(有)ティップス 取締役社長 尾形 恵子
4	ベンチャーキャピタルの仕組 みと役割	・ベンチャーキャピタルの意義と使命 ・ベンチャーキャピタルの仕組み ・出資者からみた成功する経営者像と経営のあり方	東北イノベーションキャピタル(株) 代表取締役 社長 熊谷 巧
5	一ノ蔵のマーケティング戦略	・一ノ蔵の商品づくりの変遷と市場顧客開拓 ・今後目指す市場と商品開発	(株)一ノ蔵 代表取締役会長 櫻井 武寛
6	菓子製造小売業の経営	・商品開発と地域文化、地域食材の取り込み ・従業員のモチベーションアップ策とお客様対応 ・地域貢献活動	(株)太郎庵 代表取締役 目黒 督朗
7	メーカーベンダーの国際化 戦略	・メーカーベンダーという業態と国際化戦略 ・世界で活躍する人材像	アイリスオーヤマ(株) 代表取締役社長 大山 健太郎
8	運送業の現状と地域性を活 かした経営戦略	・運送業の現状と課題 ・業務効率化とコストダウンの取組み ・中小機構の支援制度の活用	横手運送(株) 専務取締役 塩田 充弘
9	自動車関連中小製造業の 経営	・自動車関連部品の供給とマネジメント ・コア技術の開発、人材育成と経営者の役割	(株)片桐製作所 代表取締役社長 片桐 鉄哉
10	リサイクル古着小売業の経 営	・「毎日が祭り」アイデアあふれる販売手法 ・多店舗展開を可能にする経営 ・株式上場を目指す	(株)へイブ 代表取締役社長 岡本 昭史
11	中小企業再生の実態	・中小企業再生の目的と再生支援の仕組み ・再生の実態と成果 ・再生支援からみる経営者と経営のあり方	宮城県中小企業再生支援協議会 PM 後藤 芳章
12	中小企業支援の実態	・花巻市の産業振興策と起業家支援センター ・「産」「学」「官」「民」による「岩手ネットワークシステ ム」の活動と成果 ・支援者としての使命と役割	花巻市技術振興協会 事務局長 佐藤 利雄
13	新たな農業経営のあり方と 地域おこし	・地域の抱える課題 ・地域資源の活用と農商工の連携 ・農業を食業に変えるビジネス・モデル	(有)伊豆沼農産 代表取締役 伊藤 秀雄
14	マグロの町 大間の地域おこ し	・地域の抱える課題 ・地域おこし活動の動機ときっかけ ・活動の点→線→面での広がり経緯と成果 ・地域おこしでの「よそも」の「わかもの」の役割	あおぞら組 代表 島 康子
15	講義総括	地域イノベーション研究センター・総括プロデューサー 権奇哲	

8-3 実施結果

今年度の受講者数は、学部学生 158 名、一般聴講者 93 名(延べ)であった。評価は、毎回の講義内容に関する出席レポートと学期末のレポートに基づいて行われた。一定の修了要件を満たした継続受講の一般聴講者 8 名には修了証が付与された。受講者アンケートによると、受講者たちの満足度は高く、来年度もこの講義を継続してほしいという意見が多数あった。しかし、(独)中小企業基盤整備機構東北支部の事情により、来年度は実施しないこととなった。

9

プロデューサー塾の開催

(2007年度までの事業名:イブニング・トーク)

9-1 事業の概要

【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。

- 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。
- 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。
- 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】

これまでの「イブニング・トーク」については、講師の選定をふくめたすべての企画と運営をセンターが行ってきたが、「プロデューサー塾」については、学生たちのニーズにより適切に対応し、学習効果を高めるために、経済学部いくつかのゼミナールおよびゼミナール協議会が毎回の企画と運営を担当し、センターがそれを支援する方式に変更した。

今年度のプロデューサー塾は、経済学部の以下のゼミナールが中心となって開催した。

- 第7回：福嶋ゼミナール
- 第8回：西出ゼミナール
- 第9回：権ゼミナール
- 第10回：澁谷ゼミナール
- 第11回：経済学部ゼミナール協議会
- 第12回：大滝ゼミナール

9-2 今年度の実施結果



第7回 光のページェント・仕掛人～定禅寺通りからの街おこし～

- 話題提供： 米竹 隆氏（定禅寺通り街づくり協議会常任幹事兼事務局長）
- 日 時： 2009年5月19日（火）16:40～18:40
- 場 所： 経済学部第3講義室
- 企 画： 経済学部福嶋ゼミナール

【目的】

より良い地域社会づくりに貢献してきた米竹氏の話をお聞きすることで、仙台の抱える問題に対する意識や考えをより深め、今後プロデュース力を身につけていくためのきっかけ作りを目的とした。

【講演内容】

プロデュース力を身につけるために、今回福嶋ゼミでは「仙台の顔」ともいえる「光のページェント」の仕掛人である米竹隆さんにお話を伺うことにした。光のページェントは「牛タン」「七夕祭り」「ジャズフェス」とともに仙台の名物となっているが、その立ち上げ当初は困難だらけであった。米竹さんから、立ち上げ当初から現在にいたるまでの話と想いを伺うことで「プロデュース力とは何か」「地域を盛り上げるために必要なものは何か」といった疑問点を解決したかった。



実際にお話を伺うなかで一番大切なものは「子供たちに夢を見せたい」という熱意だったと感じた。さまざまな困難を打破し、市民だけでなく行政機関も動かすことができたという話から、物事を達成することに対する熱意の大切さを学ぶことができた。

米竹氏が発起人となった第一回の資金集めの際には「これを成功させなければ詐欺ですよ」という話をされるなど、後には退けない困難に直面されたという。またボランティア組織をまとめるにあたって、組織メンバーの「ボランティア」に対する認識の違いからも問題は生じた。具体的には「やりたいことを善意でやるのがボランティア」、「理念のために何でもやるのがボランティア」などの違いであった。

このように多くの困難に直面しながらも、困難を乗り越えるためにされたことの中で三つのポイントが印象的であった。第一に、「ページェントをやったら、きっと私が感じているように喜んでくれるはず」と米竹さんをはじめとしたメンバーたちみんなが自信を持ったことである。

第二に、組織メンバーのうち、年配者と若者が役割分担を明確にしたことである。仙台市の人脈に強い年配者は人脈を活かしてお金集めや仙台市役所へのお願いに行く。一方、パソコンに強い若者はパソコン能力を活かして活躍するなどである。

第三に、外部の協力を仰ぐ際にはパートナーシップを組めるよう行動したことである。つまり、道路や敷地の許認可を握る行政、道路の権限を握る警察、そして祭りを盛り上げる地域住民に対して「やりましょう！」と協力をお願いすることだという。「～してください」と弱腰に相談するのではなく、さらに主体性をもって協力を仰ぐ相手に提案したことである。

【感想】

今回の講演会では、満足とは言えない広報活動にも関わらず本学の学生だけでなく様々なバックグラウンドを有した方々に参加して頂いた。企画者として、米竹氏との交流を通じて「プロデュース力とは何か」、「地域を盛り上げるために必要なものは何か」といった問題意識を共有していた参加者たちに何らかの示唆を提供することができたと自負している。（福嶋ゼミナール）

第8回 キャリア@NPO NPO人材マネジメント・プロジェクト報告会

□話題提供： モデレーター

加藤哲夫氏（特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター代表理事）

□日 時： 2009年6月10日（水）16:40～18:40

□場 所： 経済学部第2講義室

□企 画： 経済学部西出ゼミナール

第8回プロデューサー塾は、西出ゼミ主催であったが、同時に地域イノベーション研究センター・プロジェクト型教育研究プログラムの中の「NPO人材マネジメント・プロジェクト」の中間報告会を兼ねたものであった。プロデューサー塾の構成は、まずプロジェクトからの発表があり、その後にパネルディスカッションが行われた。

プロジェクトの中間発表は、「活動安定後のNPOにおける人材マネジメント～東北地方の現状と課題」というタイトルで行われた。NPOにとって人材の確保・育成は重要な課題である。昨年度の調査を通じて、NPOにおける課題を人材育成ではなく「人材マネジメント」ととらえる必要があることがわかった。そこで本調査では「活動安定期」にある「東北地方」のNPOを対象に、そこでのNPOのメンバーの参加形態、人事面や処遇、またこれらについての都市部と農村部のNPOの比較を、ヒアリング、アンケートを通じて行った。その結果、東北地方のNPOの人材マネジメントの課題として以下の点が抽出された。

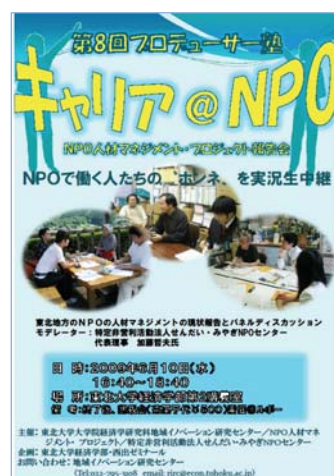
- 次世代後継者に関する課題、
- 組織拡大に伴い発生する弊害、
- 職員とボランティアのジョブ・インボルブメント
- 資金不足・人材不足

また、農村部と都市部のNPOでは相違があることも示された。さらにNPOのもつネットワークが結束型なのか橋渡し型なのかの違いに関わらず、NPOの外部とのネットワークは人材マネジメントに概ね良好な影響を与えていることも明らかにされた。

以上の報告をもとにパネルディスカッションが行われ、特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター代表理事・加藤哲夫氏、東北経済産業局・遠藤憲子氏、NPO法人チャレンジネットワークみやぎ理事・白石圭太郎氏、および一般社団法人マザー・ウイング理事・北條陽子氏より、それぞれ自身の経験に基づいたコメントをいただいた。特に加藤氏は、今回調査したNPOは多かれ少なかれ多様な人材をうまく活用している一方、成長できない、後継者がいないといった問題を抱えている小さなNPOは、人材よりもむしろ組織構造の構築や意志決定システムなど、人材を活かす土台ができていないことも課題としてあげた。

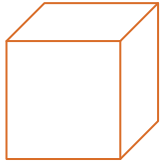


さらに加藤氏は大学とプロジェクトを組むことの意義として、実務家には見えない第三者の視点から分析してくれること、また実務家ではなかなかできない文書の記録という活動を大学に担ってもらえるという点を挙げた。かつて東北大学文学部の本郷正武氏はNPOの中心的な活動者となりながらも参与観察という手法で記録・分析を行い、『HIV/AIDSをめぐる集合行為の社会学』（ミネルヴァ書房）を出版した。加藤氏は、このような活動を大学には強く期待しているということであった。（西出ゼミナール）



第9回 建築×仙台

- 話題提供：五十嵐 太郎氏（東北大学大学院工学研究科准教授）
伊藤 寿幸氏（せんだいデザインリーグ実行委員長、東北工大学生）
- 日時：2009年7月1日（水）16:40~18:40
- 場所：経済学部第2講義室
- 企画：経済学部権ゼミナール



【伊藤氏の講演】

まず、会場の参加者に「立方体を好きなようにデザインして下さい」と言って、みんなを建築デザインの世界に案内した。その後、仙台周辺の建築系学生を対象に様々な建築系イベントを実施している「仙台建築都市学生会議」とその団体が開催している卒業設計の日本一を決めるイベント「せんだいデザインリーグ」について紹介した。2003年から開催されてきたこのイベントについて、大会前の準備から前日、予選、セミファイナル、ファイナルまでの実際の様子を紹介して頂いた。



仙台建築都市学生会議

仙台周辺の大学で建築を学ぶ学生有志(1~3年)が大学の枠を超えて集まり、せんだいメディアテークをプラットフォームとして活動している。「卒業設計日本一決定戦」のほかにも、展覧会、建築家セミナーなどのイベントや勉強会を通じて、建築・都市に関する議論を広く展開している。2001年にせんだいメディアテークの開館を機に設立された。

【五十嵐氏の講演】

最近、建築家が大学で指導するようになったことから、大学生の卒業設計展覧会が全国的に盛んになっている。かつてはほとんど開かれた審査はなかったが、1990年代終わりから大学に建築家の先生が増え、急速に整備され、普及し、次第に規模も拡大されてきた。

せんだいデザインリーグが成功した原因としては、①ネーミング、②アンデパンダン、③公開審査、④会場のシンボル性があげられる。そして、この最大規模のイベントを開催するためにシステム化をし、3年生の学生が中心となって運営している。卒業設計作品はギャラリーとして全国に巡回、同時に審査員や優秀設計者のトークイベントなども行っている。九州・京都・名古屋・東京など、全国各地で様々な規模や特徴をもって卒業設計展が開催されており、それぞれ違った良さがある。



【質疑応答から】

- 学生がこのようにクリエイティブなイベントをできるようになった理由：メディアの発達により、実際に行かなくても作品を見られるようになり、注目度が上がり、このようなイベントが開催できるようになった。建築家が先生となることにより、建築家同士のネットワークも活かされるようになった。
- 学生の作品に対する評価にとって重視されること：作品が良くても優等生的なものは落とされる。既存のものにはないオリジナリティが求められる。（権ゼミナール）

第10回 もじゃもじゃ監督がやって来る

- 話題提供：平林 克理氏（映画監督）
- 日時：2009年10月13日（火）15:30～17:30
- 場所：経済学部第2講義室
- 企画：経済学部澁谷ゼミナール

今回は仙台を舞台に撮影された「アヒルと鴨のコインロッカー」や最新作「ゴールデンランバー」などの助監督、「僕らはあの空の下で」の監督などで知られる映画監督の平林克理氏をお迎えし映画監督になったご自身の生い立ちや映画製作についてご講演頂いた。

【講演内容】

平林氏は大学を卒業後、松竹が主宰していた映画塾へ入塾し、そこで映画監督になるために必要なのは、映画を観ることだけではないことだと知る。映画塾卒業後は映像製作の会社を経て映画の世界へ入ることになった。映画製作現場は、フリーの人々が集まって、不定期で製作されるそうだが、仕事は人づてに話が出来上がって成立する場合や、突如電話がかかってきて決まる場合などがあるという。平林氏自身は、かつての映像製作会社の日々の仕事の中で、夢をしゃべり続けることで、人の目に留まり、映画製作の現場に入るようになったという。

その後、平林氏は監督業で活躍されるわけだが、「自分を切り売りしていく職業であるため、監督にはなれるが、監督で居続けることが難しい。いかに自分を知り、いい意味で人にアピールし、惹きつけ続けられるかが映画監督にとっての才能だ。」と言う。それは「監督」という役割は現場のすべての決定権を持つが、次があるかわからないフリーという立場上、一瞬一瞬で映画に関わる各事柄を決断しながら、自分の世界観をいかにして周囲に伝え、いかに表現していくかの戦いになるからだという。一方、



助監督という仕事は現場の段取りを仕切る役割を担う。平林さんは助監督を経て、段取りを担う仕事を経験したからこそ、監督になった時、予算の制約がある中で、各部署の気持ちを考えながらも最も良いものを作る努力につながっているという。

平林氏は映画監督の仕事を総括して「自分の感覚や個性を突き詰めて表現していく仕事であり、いざ個性を發揮しなければいけない場面になって個性を作ろうとしても遅い」という。それは、組織に属して働く人も同じだという。詰まるところ、自分の個性や、何が得意なのかといった「本質的な自分」はなかなか見つからないものだが、たどり着くためには自分のことを正面から具体的に捉えてみるのが大事なことなのだという。例えば、自分の好きなことは、それはなぜ好きなのかを分析してみることだという。一方で、「個性はいやでもにじみ出るものである」、また「個性は他人と際立っていることでなく、自分の良いところを認められていることである」。以上のように、フリーという立場からこれから社会に出る学生に力強いメッセージを頂いた。

【感想】

「始めることは簡単だが、続けることは難しい。監督で居続けられるよう頑張る」。一見華やかだが、しかし厳しい映画業界の中、フリーで活躍する平林氏ならではの言葉の重みのある言葉で講演会は締めくくられた。講演途中、過去に撮った映画のワンシーンを実際に参加者にも体験してもらってワークショップも行って頂いた。講演とともに普段体験できない内容は参加者にとって刺激的だったはずである。講演終了後も平林氏の前には質問者が絶えなかった。参加者にとって有意義な講演会になったはずである。（澁谷ゼミナール）



第11回 一ノ蔵型6次産業の実現に向けて

- 話題提供： 浅見 紀夫氏（株式会社一ノ蔵 代表取締役名誉会長）
- 日 時： 2009年11月30日（月）16:30～18:30
- 場 所： 経済学部第2講義室
- 企 画： 経済学部ゼミナール協議会

今回は、浅見紀夫氏を講師としてお招きし、「一ノ蔵型6次産業の実現に向けて」というテーマでご講演頂いた。講演は、創業当初の一ノ蔵が大手蔵に対抗するためにどのような戦略をとったかという歴史から、今後一ノ蔵が目指していく経営方針、そしてマーケティングの話にいたるまで幅広い内容となった。

【講演内容】

地元の4社が合併して作られた一ノ蔵であるが、既存の大手酒造メーカーと比べれば小さな規模であった。そこで、醸造発酵産業による農業の振興と地域の活性化を目指した。また、オートメーション化を進め廉価な酒を大量に作る大手メーカーに対抗するための策として、一ノ蔵は南部杜氏流の手作りの酒造りを売りにした「品質第一主義」を掲げた。この「品質第一主義」は創業当初から今も変わらず貫いており、平成4年から製造は特定名称酒に限り、特に新商品は純米酒に限るという方針をとっている。また一ノ蔵のファンを増やすために、「一ノ蔵を楽しむ会」や1泊2日の合宿で酒造りについて学ぶと共に実際に仕込みが体験できる「日本酒大学」など様々なイベントを全国各地で行っている。今後一ノ蔵は、地域共生型で環境にも配慮した経営を目指しており、その上で「一ノ蔵型6次産業」と題した経営方針を立てている。



具体的には、農家の高齢化や後継者不足に対応する農社づくりやより良い農法の開発などを旨とする「第一次産業」、良い食品を作ることが食品製造業の原則であることを改めて示していくことや、甘酒などの非アルコール食品の開発を目指す「第二次産業」、そして、ネットワークの積極的活用や直営小売店との連携を図る「第三次産業」、それらすべてが達成されると六次産業が完成する。

【質疑応答から】

- 日本酒の海外販売: 各国の伝統的なアルコール飲料の消費は日本における日本酒と同様に下がる一方である。フランスにおけるワイン、イギリスにおけるウイスキーなど、酒は料理と共に飲まれるのが一般的。様々な料理に合わせられるのはワインのほかに日本酒しかないため、売上が期待できる。
- 中小企業が生き残るためのアドバイス: 一ノ蔵もたくさん失敗をし、成長してきた。とにかくやってみることが大切。先にやった方が有利であることは間違いない。
- 宮城県の「純米酒の県」宣言について: もともと宮城県に大きな酒蔵がなかった。県内消費シェアが低く、県外から入る酒が売れていた。そんな中、宮城県の酒が消費量を伸ばすにはランチェスターの法則でいう「弱者の戦略」をとらざるを得なかったため、一点集中主義をとることになった。
- 日本酒市場における若者のシェアを増やす工夫: 日本酒は主に50代以上の消費が中心で、若者の消費を増やすことが課題である。一ノ蔵では、アルコール度数の低い比較的安価な商品をつくることで販売量の向上を目指している。

【感想】

今回は、宮城県を中心に事業を展開する企業の方をお呼びしたいということで浅見氏に講演をお願いした。授業では学ぶことのできない、実際の「現場」のお話を聞くことができ、運営側の私共と致しましても大変貴重な時間になった。（経済学部ゼミナール協議会）



第12回 環境問題に関わるということ～企業人から環境 NGO へ～

- 話題提供： 小林 幸司氏
(財団法人 みやぎ・環境とくらしネットワーク(MELON) 事務局統括)
- 日 時： 2010年1月13日(水) 16:30～18:30
- 場 所： 経済学部第3講義室
- 企 画： 経済学部大滝ゼミナール

今回は、(財)みやぎ・環境とくらしネットワーク(MELON)事務局統括の小林幸司氏を講師にお招きし、「環境問題に関わるということ～企業人から環境 NGO へ～」というテーマで、営業マンから環境 NGO に転身したわけ、環境 NGO という今の仕事にける想いについてお話し頂いた。

【企業人から環境 NGO へ】

オリックス・オートリースで 11 年間営業の仕事を経験。同社で 10 年働き続けたが、一生続ける気にはなれず、漠然と環境の仕事に関わりたと思うようになった。自問自答し続けた結果、「とりあえず会社を辞めよう」と退社。その後 1 年間、「自分にとって 1 番大切なことは何か」を考え続け、やはり環境の仕事に携わりたと思い、MELON に就職した。

- チャンスは誰にでも均等にくる。但し、それを掴めるかどうかは、自分を信じ、普段から掴む準備をしているかどうか
- 「今、自分にとって何が一番大切なか」を考え、その答えに従って行動すれば、どうなっても悔いはないはず

【環境の仕事とは】

環境問題は、普通の人々が普通に考え、広く関わるのが大事である。MELON は「人をつなぐ仕事」としてひたすら情報を発信し続け、そこに気付いた人から、できることを始めてもらうことを期待している。いかに楽しく前向きにやるか、無理することなく長続きさせるかが大切である。将来、環境分野が普通の仕事として成り立てばいいと考えている。



【学生(若者)に望むこと】

- 何でも実際に経験してみる
ネット上で知識を得るだけではなく、実際に現場に行って経験してみる。そこから感じたこと、得たことから、自分がやりたいことを見つける。
- 思い込みをなくす
見る角度や状況から答えは変わる。素直に聞く耳と柔軟性を持つことで、ネットワークが広がる。

【感想】

就職活動中の 3 年生だけではなく、他学年の学生にとっても、「自分にとって何が一番大切なか」を考えることがいかに大事かを教えて頂き、改めて自分を見つめ直す契機になった。環境活動と聞くと、難しい課題のように聞こえるが、小林さんの環境活動への想いをお聞きし、できることを長く続けていくことがより大事であると、意識を変えることができた。(大滝ゼミナール)



10

仙台市政策研究員

10-1 事業の概要

この事業は、センターが仙台市と連携して実施した新しい試みで、2010年度中に基本計画と実施計画の策定が始まる仙台市の総合計画策定を前に、東北大学の学生を政策研究員として委嘱し、若者の視点からの政策提言を市の総合計画策定に反映しようとするものである。

10-2 実施内容

2009年8月末に東北大学の学生11名(学部生6名、大学院生5名)に政策研究員の委嘱状が交付された。政策研究員たちはそれぞれのテーマを決め、調査研究活動を行い、研究会および中間発表会でその結果を報告し議論してきた。最終的には2010年3月26日に開催される最終報告会の場で仙台市長にその成果を提言する。

【政策研究員の所属と研究テーマ】

所 属	研 究 テ ー マ
公共政策大学院	「政策評価」
経済学部	「広報、シティセールス、観光行政」
経済学部	「環境問題」
公共政策大学院	「農業政策」
公共政策大学院	「創造的産業振興政策のあり方」
公共政策大学院	「市民活動、大学生との協働によるまちづくり」
経済学部	「医療政策」
経済学部	「住宅政策」
法学部	「環境問題」
法学部	「レンタサイクル導入」
経済学研究科	「ICカードの活用」



政策研究院委嘱状授与式

【活動スケジュール】

日 程	内 容	場 所
2009年7月31日(金)	事業説明会	東北大経済学部 大会議室
～8月7日(金)	参加者募集	地域イノベーション研究センター
8月31日(月)	委嘱状交付式	仙台市役所 第5委員会室
10月2日(金)	第1回ミーティング	東北大経済学部 大会議室
11月2日(月)	第2回ミーティング	東北大経済学部 第21演習室
12月3日(木)	第3回ミーティング	東北大経済学部 第401演習室
12月22日(火)	中間発表会	仙台市役所 第3委員会室
2010年2月23日(火)	第4回ミーティング	東北大経済学部 第21演習室
3月17日(水)	最終発表会リハーサル	東北大経済学部 第21演習室
3月18日(木)	最終発表会リハーサル	東北大経済学部 第21演習室
3月26日(金)	最終発表会	仙台市役所 第5委員会室



仙台市役所での中間発表会の様子

11

情報交流事業

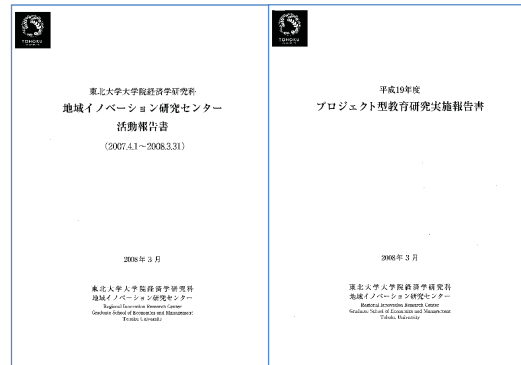


センターは、ホームページを通じてセンターの概要、事業内容、インターンシップ案内などの情報を提供するとともに、センター活動に関するニュース、各種募集の案内などを行っている。そして、センターのパンフレットや各年度のセンター活動報告書などの資料をダウンロードできるようにしている。

センターは、情報交流事業の一環として、ホームページ上で『コラム「私の一冊」』を開設し、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。

センターは本学および地域社会で開催される各種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に努めている。

- 本学100周年記念まつり期間中(2007年8月25日～26日)に、センターの事業活動を紹介するパネルを展示し、多くの同窓生、般市民との交流を行った。
- 2007年10月5日に開催された本学のインフォメーションフェアに出展し、「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、研究・教育・人材育成・情報交流などの事業活動を紹介した。
- 日本高等教育学会第11回大会(2008.5.24、東北大学)で「大学の三つの使命を追求する地域との有機的連携：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の事例より」を発表した。
- 韓国の国立昌原大学で開催された国際学術セミナー(2008.11.11)、朝鮮大学の東アジア経済研究所(2008.11.13)、金堤市の市民講座「地平線アカデミー」(2008.11.13)、韓国産業技術財団技術政策研究センターの特別セミナー(2008.9.5)等で、事業活動について紹介した。
- 「東北大学 Annual Review 2008」に、教員・大学院生・地域の実務家が共同で地域の重要課題の解決に取り組む「プロジェクト型教育研究プログラム」による社会貢献活動が掲載された。



【所在・連絡先】

- 住所：〒980-8576 宮城県仙台市青葉区川内 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
- 位置：東北大学 川内南キャンパス 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用)
- homepage：http://www.econ.tohoku.ac.jp/rirc/

11-1 今年度の主要な活動

【コラム「私の一冊」】

- 2009年4月 「費用便益分析の創始者はローマ人？」
森杉 壽芳(経済学研究科 特任教授)
- 2009年5月 「『政府の無駄遣い』を喧伝することで得をするのは誰か？」
堀井 亮(経済学研究科 准教授)
- 2009年6月 「広告はなぜ効かないのか&アンケート調査で何がわかるのか」
澁谷 覚(経済学研究科 教授)
- 2009年9月 「不況期に静かに台頭する新たな『優良企業』」
大滝 精一(経済学研究科 教授、地域イノベーション研究センター長)
- 2009年10月 「童話に学ぶ経営学」
高浦 康有(経済学研究科 准教授)
- 2009年11月 「歪められた会計数値」
榎本 正博(経済学研究科 准教授)
- 2009年12月 「『会計とは何か』を考える有力な一つの手がかり」
藤井 建人(経済学研究科 教授)
- 2010年1月 「経済学部が数学を学ぶには」
室井 芳史(経済学研究科 准教授)
- 2010年2月 「コークの味は国ごとに違うべきか」
菅原 歩(経済学研究科 准教授)
- 2010年3月 「足を使って『地域を見つめること』」
石垣 政裕(経済学研究科 講師)

【国際シンポジウムでの報告】

2010年2月3日(水)～4日(木)に東京の日仏会館で開催された国際シンポジウム「地域イノベーション政策と中小企業」において、農商工連携プロデューサー育成事業や地域イノベーション能力を向上させるためのセンターの取り組みなどについて報告した。

【オープン・キャンパスでのパネル展示など】

2009年7月30日(水)～31日(木)に開催された本学のオープン・キャンパスにおいて、センターの事業活動を紹介するパネル展示を行った。また、「地域交流で楽しい大学生活と力強い生き方を！」という高校生との交流の場を設け、センターが学部学生に提供している「インターンシップ」、「プロデューサー塾」、「学生フォーラム」、「地域企業の経営者による特別講義」などについて紹介した。



11-2 センターの中期的課題について

2010 年度から始まる東北大学および経済学研究科の第 2 期中期目標・計画の中で、センターは 2 つの重点的に推進すべき課題を設定し、それぞれの年次計画を提示した。センターは、2010 年度から運営委員会のもとで実施体制を整備し、これらの課題を高い水準で達成していくための基本構想と行動計画をつくっていく。

【重点課題Ⅰ】東北大学産学連携推進本部と提携して、地域イノベーション研究センターを地域産学連携の拠点として位置付け、地域のイノベーション創出に向けた社会との連携や貢献を強化する。	
2010 年度	本学の地域連携総括および地域の諸機関と連携して、地域イノベーション研究センターを中心にした本学の地域産学官連携体制を構築するための枠組みを開発する。併せて、地域イノベーション研究センターの片平への移転・拡充を推進する。
2011 年度	地域イノベーション研究センター内にイノベーション創出支援部(仮称)を創設し、地域産学官連携による推進事業および具体的な支援プログラムを開発する。
2012 年度	本学の諸部局および地域と連携して、本学の優れた研究教育資源および技術シーズを活用する変革力の大きい地域イノベーション創出プロジェクトを選定し、その行動計画と実施体制を整備する。
2013 年度	地域イノベーション創出プロジェクトを実施する。

【重点課題Ⅱ】地域イノベーション研究センター・エクステンション・スクールを開設する。	
2010 年度	地域イノベーションを担う優れた地域人材を育成するための「エクステンション・スクール」の基本コンセプトを設定し、教育コンテンツの開発に取り組む。
2011 年度	教育コンテンツの開発を継続するとともに、一部のコース・プログラムを試行的に実施し、その妥当性を検証する。
2012 年度	複数のコース・プログラムを完成させるとともに、エクステンション・スクールの開設に向けて運営体制を整備し、広報活動を行う。
2013 年度	エクステンション・スクールを開設し、地域イノベーションを牽引する指導的人材の育成に取り組む。

12

その他

12-1 講演会の共催(東北大学経済学会)

- テーマ:「地域観光事業を再生する経営者が語る『仕事の流儀と生き方』」
- 講師:若杉清一氏(田沢湖高原リフト(株)代表取締役社長、横手市観光協会専務理事)
- 日時:2009年6月25日(木) 16:20~17:50
- 場所:経済学部・第3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

12-2 センター関連新聞・雑誌記事一覧

- 2009年5月20日(水) 河北新報
農商工連携プロデューサー育成塾
実践重視 即戦力を養成 来月開講・内容固まる 受講生15人募集 新事業創出図る
- 2009年6月14日(日) 河北新報
農商工連携を推進
東経連など企画 人材育成塾が開講
- 2009年7月22日(水) 河北新報
東北の3市で経済公開講座
東北大など受講生募集
- 2009年8月28日(金) 河北新報
仙台市東北大生を「研究員」委嘱へ
まちづくり若い視点で 総合計画に提言生かす
- 2009年8月31日(月) NHK 総合テレビ
「てれまさむね」
- 2009年8月31日(月) ミヤギテレビ
「OH! バンデス」大学生が市政に参画
- 2009年8月31日(月) 東日本放送
「KHB ニュース」学生視点で政策提言
- 2009年9月3日(木) 河北新報
仙台市東北大生ら政策研究員に初委嘱
若い力で学都発展 10年度中の市基本計画策定 課題分析、提言求める
- 2009年10月15日(木) 山形新聞
経営者の要件、役割は
山形経済同友会月例会 藤本教授(東北大大学院)が講演
- 2009年10月 アイビクト情報 Vol.87 2009.10
公開講座「イノベーション・カレッジ 2009」を開催
- 2009年11月9日(月) 河北新報
人材開発の魅力は何ですか?
人域づくりこそ地域力の源泉
- 2009年11月25日(水) 河北新報
東経連など企画 農商工連携リード人材育成塾が開講 仙台で修了証授与
- 2009年12月12日(土) 日本経済新聞
岐路の東北⑤ 第1部クルマ元年 トヨタでこに海外へ
- 2010年1月1日(金) 河北新報
東北・今年の景気は 国依存から自立へ 「共感能力」で市場開拓を
- 2010年1月9日(土) 河北新報
逆風に挑む:東北の成長企業
ここに注目:育成塾で連携の輪

- 2010年3月13日(土) 河北新報
業種超え農商工連携 「ネットワーク」来月設立へ
東北大や東経連など ビジネス創出目指す
- 2010年3月16日(火) 日本経済新聞
農商工連携 担い手の連絡組織
東北大など、来月にも
- 2010年3月16日(火) 河北新報
農商工連携プラットフォーム 4月設立正式提案 仙台でフォーラム
東北大など「実践共同体構築を」
- 2010年3月17日(水) 河北新報
NPO もっと公開を 仙台でセミナー 東北大など調査報告
NPOの情報公開と信頼性を学んだセミナー
- 2010年3月17日(水) 河北新報
農商工連携のあす 東北 担い手育成の現場(上)
多業種集い 起業の芽
- 2010年3月18日(木) 河北新報
農商工連携のあす 東北 担い手育成の現場(下)
地域ブランド化 素材活用 独自色探る

※上記の内容は、2010年3月18日までに掲載されたものである。

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
(2009.4.1～2010.3.31)

2010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編