

人材育成による但馬の活性化の考察

—現代版寺小屋によるアントレプレナーの育成と将来像—

平山 貴彦

キーワード：当事者意識、人材育成、事業承継、アントレプレナー、組織変革の8段階、広域な地域の変革プロセス

1. はじめに

現在、筆者は兵庫県朝来市で創業者として建設業を営んでいる。この関係を通じて、地域経済団体や中小企業家同友会、観光協会などの各種団体に属することとなり、経済や地域について考える機会に比例し、同時に我が地域が抱える課題についての危機感と当事者意識を持つようになった。

筆者が在住し、そして事業活動を展開している但馬地域¹が抱える問題は、少子高齢化、生産年齢人口の減少、過疎化、医療施設、授産施設及び医師の確保、道路、空港、港などのインフラ整備、インフラ強靱化、中小企業の事業承継。そして義務教育における学校教育現場での学級崩壊・モンスターペアレントなど日本の多くの地域で抱える問題を例外なく抱えているのである。すなわち問題は山積しており、客観的に考えても他地域に増して問題に取り組まなければならない地域である。そこで本質的な問題は何かと考えたとき、これらの問題に直面しながら、危機感と当事者意識が現代社会全般において希薄ではないかと考えるようになった。

そこで、兵庫県立大学大学院経営研究科の「地域社会と世界との架け橋となって活躍できる経営プロフェッショナルを養成し、ソーシャル・イノベーションの担い手と

¹ 但馬地域は兵庫県北部に位置し、北は日本海、南は播磨地域及び丹波地域、東は京都府、西は鳥取県に隣接する中山間地域である。圏域の約70%が山地であり、その間に平野が形成され、県土の約1/4を占める広大な地域である。平成17年及び平成22年の国勢調査による人口191,211人から180,607人という人口変化にもみられるよう過疎化の進む地域でもある。

なりうる人材を輩出し、地域の発展に貢献する。」という基本理念に強く共感し、自分自身の今までの勘だけに頼った経営や地域振興に不足と疑問を感じ、これまで築いてきた自分なりの資産（地域活動や経営）に学術的要素を加えたいと思ったのが入学の動機である。

筆者らは人材育成を目的としたNPO法人R・M・C²（以下RMC）を設立し、ここで平成26年5月に松下村塾とMBAによる方法論を融合させたリーダー育成塾を開講したところである。

塾開設の理由は、当該地域における人々の危機感と当事者意識の希薄さを自身が感じたことによるが、活動の目的は、現状及び今後起こりうる問題に対して、危機感と当事者意識を持ち、問題の本質を捉え、勇気と気概を持って世の中を正しい方向へ導く、強くぶれないリーダーを育てることであり、同時に事業承継問題の解消の一助とすべく仮設したところからである。すなわち、地域を良い方向へ導く但馬の人的な地域資源の育成である。特に事業承継に不可欠な要素となる人材育成を視野に入れている。塾において目指すべき姿としては、正しい歴史認識を身に着け、物事をロジカルに捉えて論じ、そして構築できるアントレプレナーの育成である。

本レビューでは、RMCによる取組を通じて、地域をどう活性化するかということに際して人材育成を柱とし、その人材が地域のイノベーションの創出につながるような仕組みの構築について考察していく。この際、危機感と当事者意識の希薄な層ではなく、比較的若年層がターゲットと考えている。理由は当事者意識、危機意識が希薄な層の意識改革が狙いではなく、地域活性が狙いであり、事業承継を視野に入れている為である。第2節において、但馬地域と中小企業経営における課題として、顕在化している問題を具体例（地域と経営）から課題とその本質を考察し、危機感と当事者意識が希薄になった経緯を推測する。第3節では、人材育成の手段と有効性について述べる。特に、リーダーを排出するための手段として、3つの事例³をもとに、それぞれの特徴と共通する部分について比較分析を行う。また、第4節では今後の但馬地域活性化への方針と戦略を提案し、人材育成の必要性と今後の実施の方向性について示す。ここでは、人材育成によるアントレプレナーの輩出を一つの帰着点として考え、資金調達にまで言及する。第5節では、先行研究のフレームとして、John P. Kotterの「組織変革の8段階」を活用。これを但馬リーダー育成塾に適用し、さらにこれを意識したうえでのカリキュラム構成を提示する。最後の第6節では、本レビューの結

² NPO法人R・M・C（地域人的資源クラスターRegion Manpower Cluster）の理事長には本校OB、MBA1期生の新免将氏が就任。設立依頼、多大なる尽力をされている。加えて、筆者を本校MBAへの進学を強く勧め背中を押してくれたのも同氏である。

³ 経営学修士（MBA）、モデル寺小屋「松下村塾」、寺小屋「但馬リーダー育成塾」

論として、地域のイノベーターとしての人材を育成する仕組みづくりと、その継続と波及によって地域が発展的に存続することについて述べる。

2. 顕在化している地域と経営の課題の本質(具体例から)

2-1. 但馬地域の課題

ここでは、但馬地域と中小企業経営における本質的課題について検証を行う。まず但馬地域が抱える問題は、第1に表1に見られるように、少子高齢化による人口の減少⁴であり、これが地域の潜在的な購買力を弱めている。第2には社会的インフラの整備の問題である。医療施設、授産施設及び医師の確保、道路、空港、港湾などの整備が進んでいない。第3には中小企業の事業承継の問題⁵である。新規開業が低迷している現下の状況を考えれば、「事業承継の失敗に起因する廃業と雇用喪失の防止は大きな社会的な課題である。また、人材、技術、ノウハウなどを集めて組織化し、事業化することは、簡単なことではない。」と書かれているが、事実、但馬地域の事業所においてもこの事業承継の問題は顕在化しており、今後の潜在的ニーズを含め事業承継の問題は早期に興味関心を持って取り組まなければならない。その他、教育現場での学級崩壊や合併、高校の通学区域などの問題を抱えている。これらの問題は但馬地域に限った問題ではなく多かれ少なかれ現在我が国が抱える問題そのものであろう。

このような状況の中、筆者が日々の企業経営や、社会生活を通じて感じ、特別に問題視するのはリーダーとしての資質の欠如、知識の不足、つまり、いわゆる“小粒”になっているといったような事を感じる点である。

中小企業経営者が自社の将来を考察するうえで直接的でかつ短期的な問題となる事項だけを取り上げても生産年齢人口の減少、過疎化、中小企業の事業承継があり、これらは経営戦略を立てる上でも最大の弱み、脅威として取り上げられるはずである。

しかし、多くの現経営者、次期経営者（後継予定者）と触れる中でこれら直結する問題に関しても、危機感と当事者意識の希薄さを感じる。示される経営ビジョンは稚拙だったり、場合によっては全く見当違いの活動にフォーカスが当たっていたりする。例えば、私が所属している経済団体において、経営者の質の向上に対する勉強会や研

⁴但馬地域では、昭和25年ピーク時に降増加する事が一度もないまま毎年減少しており、昭和25年266千人から平成17年191千人と75千人の減である。率にしてピーク時の71%という状況。詳細は表1を参照。

⁵財団法人 商工総合研究所の平成20年度調査研究事業報告書「中小企業における事業承継」p.1はじめに、「中小企業白書2006年版によれば、後継者不足による廃業数が約7万社、これにより失われる雇用者数は約20~30万人に昇ると推定されている。

修を企画提案した際、地域や経営に関する課題を認識し危機感と当事者意識があるならば当然、前向きに企画は進んで行く。事業承継においても自社のサステナビリティ、ゴーイングコンサーンを考えるなら経営者自らが率先して進めて行くものであり、意識するものである。しかし、これら直接経営に関するものであっても勉強会や研修会と名のつくものについての計画は遅々として進まず、実際の動員数は驚くほど少ない。過去の実績参加率は全会員数に対して平均的に1~1.5%程度（1000会員中10ないし15人程度）である。日々の生活の中で感じる経営者、次期経営者の中の危機感、当事者意識の希薄さを象徴するものであると考える。

表1. 但馬地域における人口の推移

| | 昭和25年 (1950) | 昭和30年 (1955) | 昭和35年 (1960) | 昭和40年 (1965) | 昭和45年 (1970) | 昭和50年 (1975) | 昭和55年 (1980) | 昭和60年 (1985) | 平成2年 (1990) | 平成7年 (1995) | 平成12年 (2000) | 平成17年 (2005) |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 但馬地域 | 266,849 | 264,484 | 253,020 | 237,611 | 222,236 | 217,816 | 215,485 | 213,805 | 208,242 | 205,842 | 200,803 | 191,211 |
| 前年比較 (数) | 0 | 2,365 | 11,464 | 15,409 | 15,375 | 4,420 | 2,331 | 1,680 | 5,563 | 2,400 | 5,039 | 9,592 |
| 前年比較 (率) | 100 | 99.11% | 95.67% | 93.91% | 93.53% | 98.01% | 98.93% | 99.22% | 97.40% | 98.85% | 97.55% | 95.22% |
| 昭和25年と の比較(率) | 100 | 99.11% | 94.82% | 89.04% | 83.28% | 81.63% | 80.75% | 80.12% | 78.04% | 77.14% | 75.25% | 71.66% |
| 豊岡市 | 102,838 | 102,557 | 99,572 | 96,599 | 94,732 | 95,687 | 96,448 | 96,086 | 94,163 | 93,859 | 92,752 | 89,208 |
| 養父市 | 49,190 | 48,578 | 44,884 | 40,740 | 36,716 | 34,919 | 33,979 | 33,595 | 32,092 | 31,290 | 30,110 | 28,306 |
| 朝来市 | 49,619 | 49,225 | 47,118 | 43,637 | 39,506 | 37,763 | 36,850 | 37,149 | 36,625 | 36,766 | 36,069 | 34,791 |
| 香美町 | 35,414 | 34,855 | 33,745 | 31,096 | 28,321 | 27,571 | 26,694 | 25,964 | 25,136 | 24,298 | 23,271 | 21,439 |
| 新温泉町 | 29,788 | 29,269 | 27,701 | 25,539 | 22,961 | 21,876 | 21,514 | 21,011 | 20,226 | 19,629 | 18,601 | 17,467 |

(出典：兵庫県HP市区町別累年データより筆者作成)

ではこれらは、何に起因するのであろうか。考えられることとしては、次の3点である。一つには「経済的余裕」である。景気が悪い、売上が不振だといっても、但馬地域の場合は償却済の資産や他からの収入、兼業による農業で米、野菜などの食料にこと欠かないなど、“なんとか食べていけるだけのものはある”という状況が影響しているであろう。二つには、「情報等の無知」である。これだけ多くの情報がある時代において、経済環境や経営環境、自社の商品・サービスの市場に関する動向、グローバル環境下における今後の産業構造の変化などの動きについて、ほとんど知らない、わからない、理解できていないといった状況が考えられる。三つには「認識がない」と

いうことである。上記の2点により、つまるところ認識がない。もしくは、そもそも認識ができていないということが考えられる。3つ目の「認識がない」の先にあるのが「認識を持とうとしない」「事なかれ主義」すなわち、「無関心」という事である。この現状に対して一考を投じる事が本レビューの目的である。

2-2. 中小企業経営における事業承継問題

先にも述べたが、但馬地域の持つ様々な課題の中から、事業承継を取り上げてみる。事業承継問題は地域や業種を問わず、経営者である以上、意識しておかなければならない問題だからである。

図1は「事業承継時の現経営者年齢別の事業承継のタイミング」（出典：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、（株）野村総合研究所）である。ここでは、事業承継のタイミングについて、具体的で理解しやすいものを示している。「ちょうど良い時期だった」と回答する現経営者の承継時の平均年齢を見ると、43.7歳となる。この年齢と、最近5年間の、現経営者の承継時の平均年齢（50.9歳）を比べると、最適な年齢は、実際の年齢よりも約7年早く、また、「もっと早い時期の方が良かった」と回答する現経営者の承継時の平均年齢（50.4歳）でも、実際の平均年齢を下回っており、後継者への事業承継は、総じて遅れているものと推測されるとある。

これらの理由として、事業承継のポイントは引き継ぐ側が未熟であったとしても、引き継がせる側が未熟である次期社長をフォロー出来るタイミングで行う事が成功する要素と考える。事業を承継するという事は多くの知識を必要とし加えて多くの経験も必要とする。当然のことながら日々の企業経営に加えOJTやOFFJTも必要と考える。よって、ある程度長期的な期間が必要となりハードランディングするのではなく、ソフトランディングする事が望ましい。ただ、図2に示すように現時点で後継者が決まっていないという事業所が約3分の2である点からはソフトランディングより、ハードランディングに舵を切っていると言える。加えて、承継する人材がいる場合はまだ恵まれていると言えが、そもそも後継者が不在というケースはどうであろうか。図2の内、後継者が決まっていない理由を見ると「後継者が見つからない」「後継者候補が承諾していない」を合わせて31.9%である。図3は後継者がいるかいないかを問うた結果である。図4は後継者（候補者含む）と現経営者との関係を示したものである。この統計によると35%は息子、娘以外であり、今後は第3者による事業承継も視野に入れて行かなければ事業の継続が困難であると言える。

第 2-3-4 図 事業承継時の現経営者年齢別の事業承継のタイミング

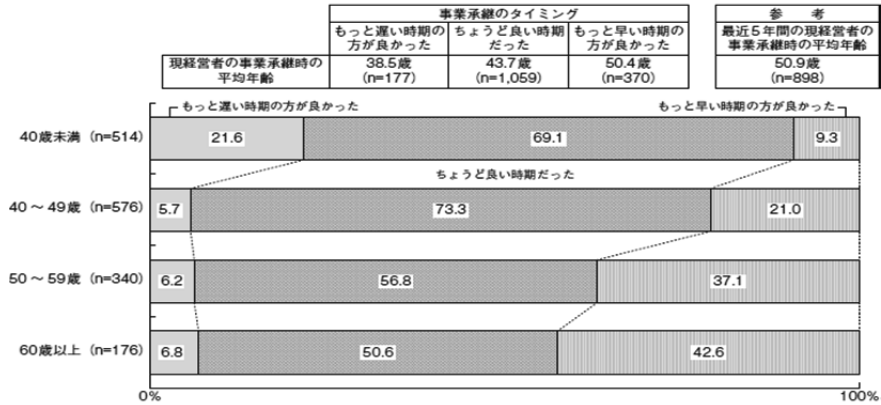


図 1：事業承継時の現経営者年齢別の事業承継のタイミング

(出典：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所) p. 127)

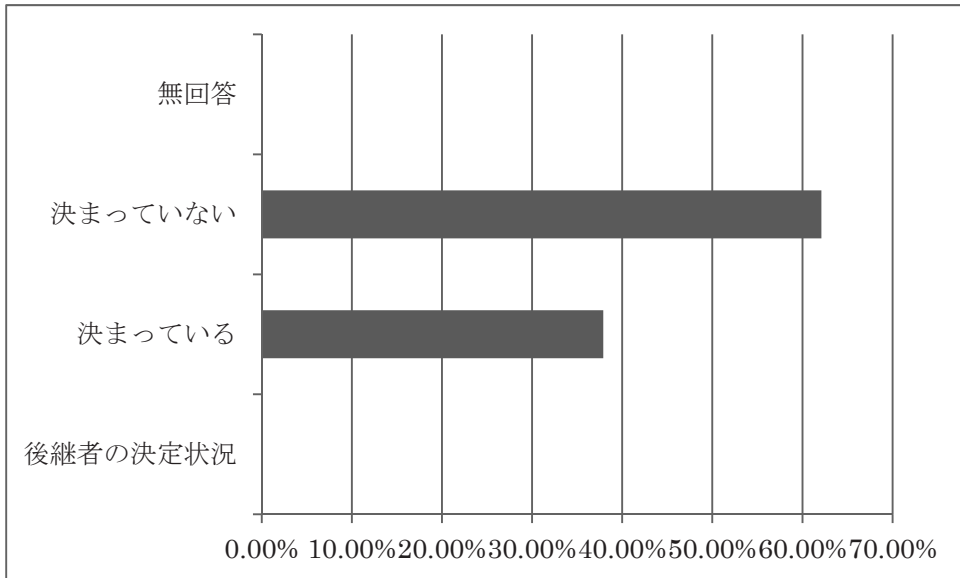


図 2：後継者の決定状況

(出典：平成 24 年度中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業作業報告書 p. 18 株式会社野村総合研究所より筆者作成)

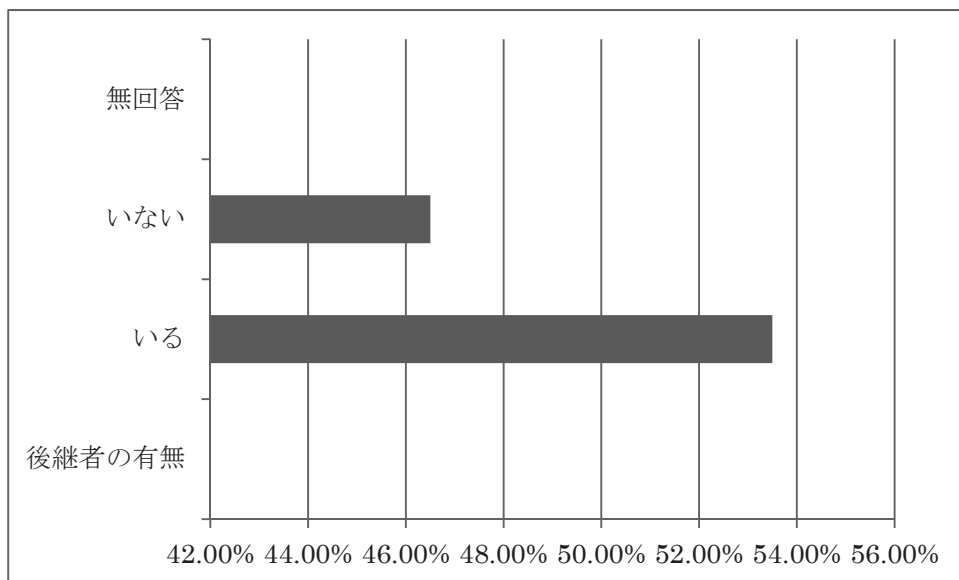


図3：後継者の有無

(出典：平成24年度中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業作業報告書 p.18 株式会社野村総合研究所より筆者作成)

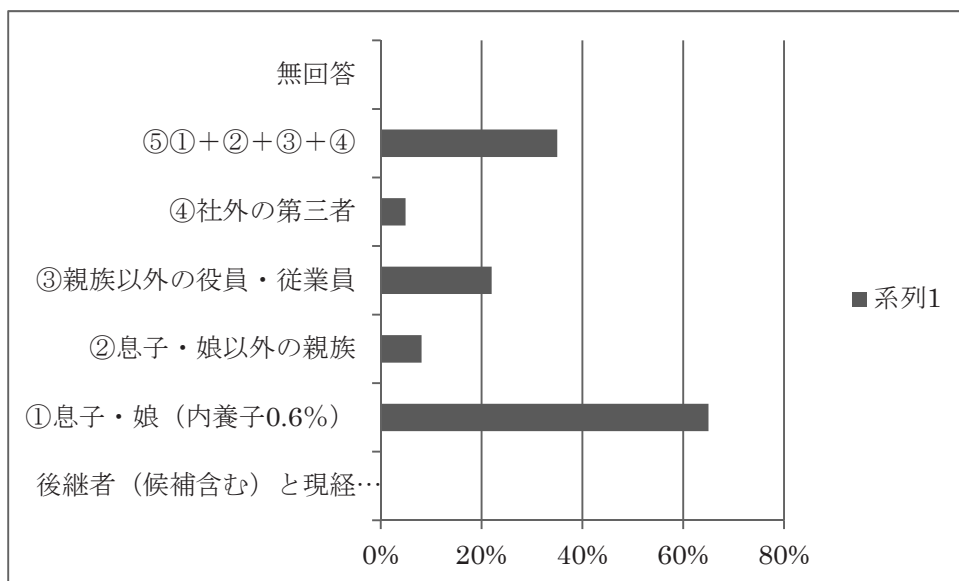


図4：後継者（候補者含む）と現経営者の関係

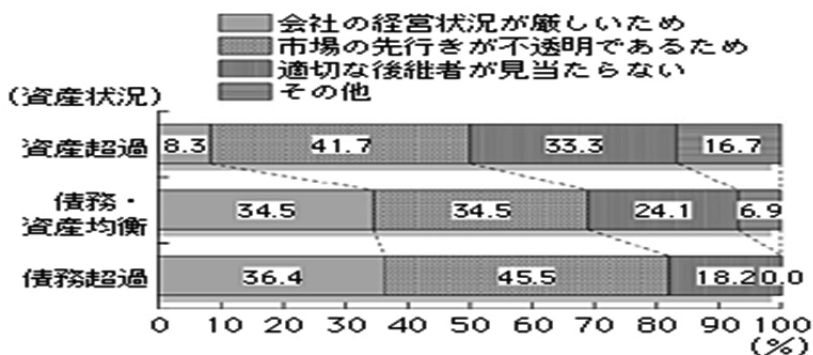
(出典：平成24年度中小企業の事業承継に関する調査に係る委託事業作業報告書 p.20 株式会社野村総合研究所より筆者作成)

2-3. 非自発的廃業の問題

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査」2005年12月では、自らが廃業したいと回答した企業に対しての更なる調査において図5のような結果が出ている。事業所を閉鎖する理由の概ね4分の1において、後継者が見当たらないというのが理由なのである。この中には事業性として現在、未来に渡って健全な事業活動が可能な事業所も含まれていると推察する。しかし、後継者が不在の為に、廃業せざるを得ない。帝国データバンクによれば「全国・全業種40万8,954社のうち、65.9%にあたる26万9,488社が後継者不在であり、国内企業の2/3は現時点で後継者が不在という実態が明らかになった。」とある。(特別企画：後継者不在企業の実態調査 URL:<http://www.tdb.co.jp/>)

特筆すべきは、企業価値が関東を除く8地域すべてで全企業平均を上回っている点である。すなわち、後継者問題に悩んでいる優良企業、優良事業所が相当数存在し、何もなければ、無くなってしまう事実である。この事実は但馬地域に置き換えれば、地域活性の視点からも優先順位の高い課題である。何より、我々地域に根差す経営者が出来る最大の地域貢献は「雇用」と「納税」だからである。

この問題に対しての対処法としては但馬地域においてもMBO (Management Buyout)、MEBO (Management and Employee Buyout) という手段が考えられる。この内、MEBOに関しては後継者が決まっているケースになる。ただ、MBOやM&Aではどうであろうか。ネックとなるのは、やはり人材なのではないだろうか。この問題をクリアにしない限り買収しても経営が維持、継続できないという事態を想像できボトルネックと言える。そこで、この問題への解決策としてRMCは「但馬リーダー育成塾」において、人材を育成し空席であるポストに座る人材を育成する事の考察、すなわちアントレプレナーの育成である。この事は疲弊する但馬地域において活性化の上で不可欠な要素であり、地元経済団体の一員である我々だからこそ取り組まねばならない問題と考えるのである。



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

- (注) 1. 「自分の代で廃業したい」と回答した企業のみ集計している。
 2. 「3期連続債務超過」「債務超過転落型」を債務超過企業として、「3期連続資産超過」「資産超過回復型」を資産超過企業として集計している。

図5：廃業の理由

(出典：中小企業白書 2006年版第2節中小企業経営者の抱える事業承継問題第3-2-4図 自分の代で廃業を検討する理由(資産状況別)より引用)

3. 人材育成の手段と有効性

3-1. 人材育成の手段としてのケース

ここでは、人材育成の手段として、三つの事例をあげて検証する。

3-1-1. 経営学修士(MBA)の事例

筆者が所属する経営研究科(MBA)は、高度で専門的な職業能力を有する経営専門職業人を育成することを目的としている。こうした人材を育成するため、MBAでは、「ビジネスづくり(ビジネスモデルの形成)」を柱とした①現場重視のフィールドスタディ教育の実施や、②「産学公連携」による「実践経営学」を行っている。そこで、MBAでは育てる人材像として、①学問体系に裏付けられた実践的なマネジメントを学び、優れた経営感覚と経営手法を身に付けたビジネスリーダー、②自らビジネスアイデアを実現できる事業家、③地域経済活性化において中心的に活躍できる中堅・中小企業の経営人材、④地域経済活性化に資する、高度な経営理論を具備した中小企業診断士、⑤卓越した民間のマネジメント手法を駆使する経営センスを身につけた医療機関・介護組織の次

世代管理者、⑥研究機関やシンクタンク等で活躍する研究員、を上げている。

すなわち、しっかりした理論と実践に裏づけられた、各所で活躍できるリーダー、マネージャーの育成である。

3-1-2. モデル寺小屋「松下村塾」の事例

松下村塾を事例に持ってきたのは、RMCにおいて、筆者らのようになんら教育する資格のない者達にとって、モデルとなるケースであったからである。松下村塾においてはいわゆる教師と言う存在は無かった。吉田松陰も同じく学ぶために存在しており、皆で学びあうというスタンスであった。決まった教科書は無く、時事問題や孟子や歴史を題材にして吉田松陰が最初に話し、その後皆で、答えの出にくいケースに対して議論を重ね、意見を出し合ったようである。その時、松下村塾ではよく地図を基に地政学を意識し学んだそうである。松下村塾は日本の国家的危機を救おうとした吉田松陰と松下村塾は人間教育を中心とした。人材作りを目標に、まず、松本村を変え、長州を変え、日本を変え、日本の危機を救う人材を育てる事こそ目的であり、学問教授はその為の手段であった。

3-1-3. 寺小屋「但馬リーダー育成塾」の事例

寺小屋「但馬リーダー育成塾」の設立については、複雑な国際社会、経済のグローバル化進展するなか、時事問題や将来の地域のあり方についての思考から判断まで、どこか他人任せになっているのではないだろうかとの危機意識からである。日本を知り、地域を知り、自身を知ることで、未来が見えてくる。また今、世界や地域で何が起っており、その問題の本質は何か。その問題の解決を図るにはどのような発想と思考、そして行動が必要なのか。このためには、正しい歴史力と地域愛に基づく発想と思考のもと、多くの場面・機会で経営的なマネジメントスキルを持った人を育て、その人材が各所でリーダーとなる必要があるとの認識からである。加えて当塾の出身者が事業承継問題における、その空席であるポストに座り、地域を良い方向へ導く但馬の人的な地域資源の育成を到達目標とする。

基本理念としては、①正しい歴史力を持つ人材の育成、②経営マネジメントを持った人材の育成、③政治・経済に通じる人材の育成、④地域社会に貢献できる人材の育成、⑤国際社会で活躍できる人材の育成である。カリキュラムは時事問題の本質を捉える為の歴史認識と論理的思考で物事を捉え、論じる為のMBAにおけるメソッドを中心に、導入講義、ディスカッション、プレゼン等を中心に繰り返す。

次に、寺子屋「但馬リーダー育成塾」において実施した意見聴取から、回答者である参加者の感想や意向等について、その特徴を見ていく⁶。育成塾そのものについては、約8割強の者が、「良い」と回答している。次に「自社の現状」については、約6割が「悪い」と回答し、「とても良い」と「ふつう」が約2割弱となっている。「自社の先行き」については「必ず良くなる」が最も多く、次いで「まあ良くなる」と「どちらともいえない」が同率である。「参加の理由」については、「自社・地域を何とかしたいという強い想い」と「何よりも自社・自分を磨きたい」が同率でトップ、次には「地域・日本の将来が不安」が来ている。そして、「育成塾への期待」では「論理的思考力の形成」が最も多く、次が「人材育成のあり方」、その次が「時事問題の解釈」、「MBAのメソッド」となっている。また、事業承継の状況については、「そのうちしないといけないが具体的に考えて（計画等）いない」が最も多く、次が「計画中（3年以内）」である。最後の設問、「将来への不安材料」では、「自分自身の能力」がトップで、次が「人材の枯渇」、「自社の存立」が同列、次が「人口減少」となっている。

アンケートの結果を総合的に見てみると、自社の先行きについては希望を持っている。しかし、自社と地域の発展、そのための自社・自分を磨いていきたいとの強い想いが感じられる。その期待すべきものとして、「論理的な思考力の形成」を望んでいる

一方で、中小企業の大きな課題としての事業承継については、意思はあるものの具体的な計画がない状態である。将来への不安材料から、これらを乗り越えるため「自分の能力向上」により、人材不足を補完し自社の継続的な維持・発展のため、寺子屋「但馬リーダー育成塾」への期待とニーズの高まりが実感できた個別の意見からは、「講師（先生）ではなく、みんなで学びあうという形が刺激的で有難い」、「新しい人と新しい勉強ができた」、「自身の目標の為に必要な学びがある」といった意見。「地域のリーダーを育てる主旨に。またこの場に参加出来ている環境」に感謝いただいている。

本レビューにおいて本質的課題として「当事者意識、危機意識の希薄さ」を上げているが、育成塾におけるターゲットは実はそれとは相違する。ではどこがターゲットなのか。初期段階においては、「当事者意識、危機意識」を有する人材である。すなわち、当事者意識、危機意識が希薄だからその人達をなんとかしようという事ではないのである。むしろこの人達は段階で言うなら最後であり、当初から何かの働きかけをするという事は無い。恐らく、群集心理が働き、世の中の流れ、すなわち世論が危機感を口にしてのを見て動き出すのであろうと考える。

そこで、ターゲットの定義付及びその割合について仮説を立てる。情報や商品への興

⁶ 今回のレビューではアンケートの全体や定量的な部分はなるべく省略し、定性部分を中心に考察していくこととする。

味関心の高さ、敏感さなどと本レビューで唱えている「当事者意識、危機意識」の高さを同一のものと仮定しこの停滞している但馬地域に対しての意識変革の普及プロセスの拠り所としたい。つまるところイノベーター理論が当てはまるのではないかと推測したのである。以下表 2「ステージにおける割合」に記すターゲットの移行は、すなわち寺小屋塾を進めて行くうえでのステージアップと考えており、ステージが上がるという事は「当事者意識、危機意識」が浸透していると考えられるのである。

表 2:ステージにおける割合

| ステージ | ターゲット | 割合(%) |
|------|-------------------------------------|-------|
| 1 | イノベーター (Innovators : 革新者) | 2.5 |
| 2 | アーリーアダプター (Early Adopters : 初期採用者) | 13.5 |
| 3 | アーリーマジョリティ (Early Majority : 前期追随者) | 34.0 |
| 4 | レイトマジョリティ (Late Majority : 後期追随者) | 34.0 |
| 5 | ラガード (Laggards : 遅滞者) | 16.0 |

(出典：筆者作成)

育成塾においてのターゲットをステージとして捉え、育成の段階と重ね合わせる手法を試みた。

表 3：但馬リーダー育成塾におけるターゲット及び定義

| ステージ | 呼称 | 割合 | エベレット・M・ロジャース教授の定義 | 但馬リーダー育成塾での定義 |
|--------|------------------------|-------|---|---------------------------------------|
| Stage1 | Innovators : 革新者 | 2.5% | 冒険心にあふれ、新しいものを進んで採用する人 | 当事者意識、危機意識が高く何かしなければと感じている人。地域でのリーダー |
| Stage2 | Early Adopters : 初期採用者 | 13.5% | 流行に敏感で、情報収集を自ら行い、判断する人。他の消費層への影響力が大きく、オピニオンリーダーとも呼ばれる。 | 上記のリーダーを意識し、リスペクトしておりリーダーを支えるフォロワー的存在 |
| Stage3 | Early Majority : 前期追随者 | 34.0% | 比較的慎重派な人。平均より早くに新しいものを取り入れる。ブリッジピープルとも呼ばれる。 | 慎重派。前期追随者。強いパラダイムが存在する。 |
| Stage4 | Late Majority : 後期追随者 | 34.0% | 比較的懐疑的な人。周囲の大多数が試している場面を見てから同じ選択をする。フォロワーズとも呼ばれる。 | 否定派。後期追随者。強いパラダイムが存在する。 |
| Stage5 | Laggards : 遅滞者 | 16.0% | 最も保守的な人。流行や世の中の動きに関心が薄い。イノベーションが伝統になるまで採用しない。伝統主義者とも訳される。 | 無責任派。強いパラダイムが存在する。もしくは既得権益者。利得者。 |

(出典：筆者作成)

今回、但馬リーダー育成塾でターゲットは stage1 である。しかし、アントレプレナーのターゲットは stage2 がメインである。企業や事業ならその中にある stage1、stage2 となるべく人材を把握する事は比較的容易である。しかし、今回の試みは但馬と言う地域を構成単位としている為、どうしても戦略に合致する人材を見つける為にはステージという概念を入れる方が腑に落ちたのである。

一般的なイノベーターであれば、自主的にモチベーションを上げ、知識を増やし仲間を集め、戦略を練って自立するであろうが、我々が定義する stage1 ではそこまでは達していない。あくまでも、地域において「意識は高い」という事だけである。経営に関する知識や（組織、戦略やマーケティング等）課題解決のナレッジは現時点では未成熟と言える。ただし、キーサクセスファクター(Key Success Factor)である事は間違いなく、このステージの人材を如何に成熟させるかが本事業の最重要ポイントと考える。

3-2. 類似点と相違点から見る両者の特性

こう考えると、MBAと吉田松陰率いる松下村塾はその特性と手法に類似点を見つける事が出来る（表4参照）。第1に導入講義。第2がケーススタディ。第3にディスカッションである。そして何より第4として、実践において解を出す為に学ぶと言う前提である。寺小屋「但馬リーダー育成塾」ではMBAと松下村塾をモデルに“良いとこ取り”する事を意識した。すなわち、理念の下、歴史、時事問題、ロジカルシンキングやフレームワークを導入講義とし、ケーススタディを基にディスカッションを繰り広げ、演繹法、フレームワークを使ってプレゼンテーションを行う。その際、地球儀を活用し地政学を取り入れ位置関係を確認する事で主体もしくは客体として学ぶ事である。今回の我々の寺子屋としては、両社の優れた点、いわゆる“良いとこ取り”をさせていただいた。

表4：両者の特性比較

| 項目 | 経営学修士（MBA） | 松下村塾 | 類似 | 相違 |
|------------|------------------------------------|----------------------|----|----|
| 1. 形式 | 導入講義 | 導入講義 | ○ | |
| 2. 内容 | ケーススタディ | 時事問題、孟子、歴史 | ○ | |
| 3. 方式 | ディスカッション | ディスカッション | ○ | |
| 4. 手法 | プレゼンテーション(ロジカルシンキング、演繹法、フレームワーク手法) | 不明 ディスカッションの延長と推測 | | ○ |
| 5. 事前・事後対応 | 課題(予習、復習、レポートやPP) | 不明 | | ○ |
| 6. 到達点 | 実践において解を出す為に学ぶ | 実践において解を出す為に学ぶ。 | ○ | |
| 7. 実証 | フィールドスタディ | 不明 | | ○ |
| 8. 傾向 | 無し | 地政学的要素 | | ○ |

(出典：筆者作成)

4. 今後の但馬地域活性化への方針と戦略の提案

このレビューでは、但馬における地域活性化を考えたとき人材育成、特に事業承継におけるアントレプレナーの育成が急務であるとの視点から論述してきた。企業・地域の経営だけでなく、これまでもリーダーシップの必要性は議論されてきた。しかし、但馬リーダー育成塾のような発想で地域の活性化を試みた例があったであろうか。もしかしたら、前例のない取り組みかもしれないが、これは今後の研究に依拠する。最近ではリーダーを補佐するフォロワーの役割にも注目が集まってきている。但馬リーダー育成塾はリーダーとフォロワーを含めた人材育成という事かも知れない。この人材育成により個人の充実を図り、危機感と当事者意識をもった者(経営者だけに非ず)との連携による取組をし、こうした者達との連携やビジネスモデルの構築により、地域内での経済循環、地域間交流の好転を模索する事である。後継者不在によりやむなく廃業に至るケースにおいて、「但馬リーダー育成塾」のメンバーを中心に買収し、その塾生をアントレプレナーとする。

少々荒っぽい提案かもしれないが、但馬地域はのんびりもしてられないであろうと認識している。ただ、こうする事で出口の見えない地域活性や、事業承継の問題に光が見えてくるのではないかと考えるのである。いわゆる“伸びしろ”のある事業所を守り、成長させ、地元地域の雇用へと波及させるという事を戦略的且つ意図的に計画・実施していく事が、長期的に見れば、地域の活性化につながるのではないかと考える。

但しM&Aを採用した場合の、資金面での考察については、元々経営資源の不足する中小企業、ましてや但馬に多い小規模零細企業の場合は、経営権の移行等の際には、一定以上の資金が必要であるなか、現実的には困難である。この状況下では次の3点が対策として考えられる。①自己資金の拠出、②間接金融：地元金融機関からの融資(制度融資含む)、③直接金融：民間のファンド等からの出資である。

事業承継に関しては、他にも課題があるが、本レビューではあくまでもアントレプレナーシップに基づく人材育成と、その手段・手法、資金調達の方角性ということで考察することとした。

5 但馬リーダー育成のモデル分析 (理論的考察)

5-1. John P. Kotter の理論 (組織変革の8段階)

John P. Kotter (以下、コッター) は、著書『リーダーシップ論』のなかで、組織が変革を進めるためにリーダーが実行すべきステップを8つの段階で述べている。

第1段階として「危機意識を高める」としている。現状について「何とかしなければならぬ」との、変革に対する危機意識を高める。

第2段階として「変革推進チームをつくる」としている。適切な人材を集め、相互に信頼し、団結しての行動を促す。

第3段階として「適切なビジョンをつくる」としている。変革の目的、その過程をビジョンとして掲げ、大胆な戦略を構築する。

第4段階として「変革のビジョンを周知徹底する」としている。変革によって何をを目指すのか、明確で人の心に響くものとして伝える。心の底から支持されなければ、行動にならない。

第5段階として「従業員の自発的な行動を促す」としている。自発的行動を促すように、ビジョンや戦略に賛同する者への障害を取り除く。組織や心の障害が取り除かれれば、自発的に行動ができるようになる。

第6段階として「短期的な成果を生む」としている。短期的な成果を出すことで、悲観論や懐疑的見解を封じ込め、変革に勢いをつける。明確な成果、心に訴えかける成果を生むように努める。

第7段階として「さらに改革を進める」としている。

最後の第8段階としては、「改革を根付かせる」としている。行動を企業文化に根付かせ、過去に引き戻されるのを防ぐということである。

図6では、これらの段階を可視的に示した。

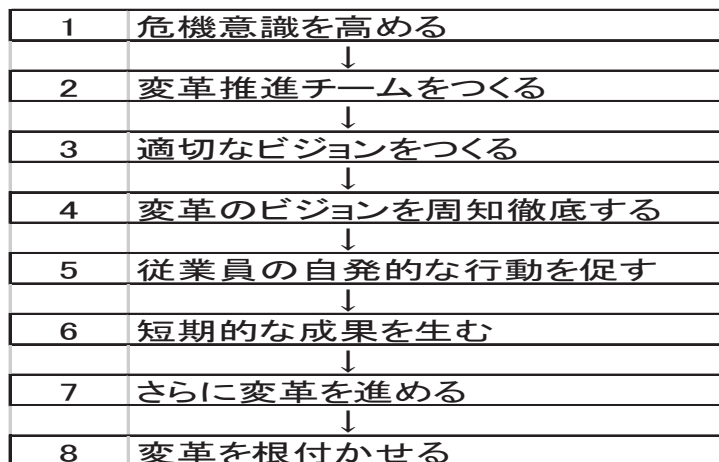


図6：組織変革の8段階

(出典：John P. Kotter より引用)

求められるリーダー像については、天分や成長過程における種々の体験も素養に入れるとすれば、これらに基づく行動と、その行動が周辺に与える影響がどのようなものか、いわゆる私利私欲ではなく、公利公益のなかでどのように事業やビジネスを進めていくのかについての行動学であると考え。そのうえで、信頼関係を経済成長に繋げていくなど、自己と他者を結び付ける関係性がリーダーに求められるものと考え。

5-2 但馬リーダー育成塾における8段階

ここでは前章でみた、コッターの「組織変革の8段階」をフレームとして但馬リーダー育成塾に当てはめた考察を行う。そこで、このフレームにより整理したものが表3である。この場合、ターゲット市場は但馬地域とする。また、ここで考察する従業員とは参加している塾生のことである。

1の「危機意識を高める」では、意識の植付けではなく、既に危機感をもつ人材の発掘をする。2の「変革推進チームを作る」では、1のメンバーの受け入れ母体と捉え、同志を募り強力な推進チームを結成する。3の「適切なビジョンを作る」では、共通の問題意識から想定される課題解決や主体的にビジョンを描く。危機感から始まり、最終的には“ぶれないリーダーづくり”を目指す。4の「変革のビジョンを周知徹底する」では、自主的な参加者をイノベーターとして捉え、塾の趣旨やビジョンの浸透を図り、このメンバー間での問題や課題、そして危機意識を共有する。

更に5の「従業員の自発的行動を促す」では、個々が主体的な意識と活動により自社や地域の活性化を図る行動を促進する。6の「短期的な成果を生む」においては、メンバーのモチベーションの向上や継続性の観点から、短期でも一定の成果を確認できるような取組みをおこなう。必要な力（歴史感、MBAメソッド）を強化し、自らが自らの成長を確認できるようプレゼンの場を設け、初期からの比較で成長を感じてもらう。そして、7の「更に変革を進める」では、開始した事業に対してPDCAサイクルを行うことで、見えない資産の蓄積も含み、実際の当事者の力も早期に引き上げ、塾生も生のケースで緊張感あるケーススタディを積むことで個々の成長にも繋げる。最後の8「変革を根付かせる」では、これまでの7のサイクルを共有する事で、成果の定着と好循環を発展させ、絶えず成長することを標準化し風土と成すまで根気よく実施する。

以上のように、コッターのフレームに当てはめることで、人材を育成する塾としての理念やビジョン、活動の規範について明確化した。

表3：コッターの理論からの考察

| | コッター | RMC 但馬リーダー育成塾 |
|---|----------------|--|
| 1 | 危機意識を高める | 危機意識を植付けではなく、既に何らかの危機意識を持つ人材を探す。普及曲線でいうイノベーターである。 |
| 2 | 変革推進チームを作る | 1のメンバーの受け入れ母体と捉える。1企業、1組織を対象とするケースではなく、今回のような但馬地域という広大な面積を有し、3市2町の行政区をまたいだ地域が対象となると同志を募り強力な推進チームの結成が必要である。具体的には、志を同じくする地域の経営者及び、地域金融機関、各行政協議会議員等。 |
| 3 | 適切なビジョンを作る | 共通の問題意識から想定される課題解決。いずれ取り組むべき問題であり、主体としてビジョンを描く。「危機感」⇒「事業承継者不在による閉鎖危惧事業所の救済」⇒「M&A⇒キーマンの配属⇒更なる成長戦略」⇒「キーマンの育成、強化。」ぶれないリーダー作り。 |
| 4 | 変革のビジョンを周知徹底する | SNSを通じて塾を周知させるが、動員数に重点を置くのではなく、告知に重きを置く。その中で、問い合わせや参加表明があった人材については一旦、イノベーターとして捉える。参加表明者に対して、趣旨説明、ビジョンの浸透を図り、月1回の塾と週一回の補講、日々の問題意識、危機意識の情報拡散。RMCの理念の伝達を実施。情報の拡散は当面SNS対応と考えている。理由は2の変革推進チームは元々、地域振興など様々な会合に積極的に出席しているメンバーで、地域に対する危機感や、地域を愛する人たちとの人的ネットワークをすでに構築しており、行政区の枠組みを超えた親交をすでに築いている為である。これは大変重要なポイントである。 |
| 5 | 従業員の自発的行動を促す | 現在の塾生のこと。塾生が知っているキーマンであり、将来の塾生である。普及曲線でいうイノベーター及びアーリーアダプターの事である。個々が、自身の経営の成長戦略の一環、もしくは独立を夢見、夢を実現化させる為の手段として主体で捉え、同時に誰かがしなければ地域が衰退すると言う意識で取組む。 |
| 6 | 短期的な成果を生む | 短期的な成果に繋がらなければ不安になり、不満を感じる。だからこそ、必要な力（歴史感、MBAメソッド）を強化し、自らが自らの成長を確認できるようプレゼンの場を設け、初期からの比較で成長を感じてもらおう。加えて、同志による援助、アドバイス、情報収集により、実際M&Aを素早く実践し、早期の利益計画に落とし込む組織的バックアップ、環境整備を行う事が重要である。 |
| 7 | 更に変革を進める | 開始した事業に対してPDCAサイクルを行い、2によるチームや、場合によっては塾のケースとして取扱い、見えない資産の蓄積をチームとして主体、客体の視点から重ねて行く。実際の当事者の力も早期に引き上げ、塾生も生のケースで緊張感あるケーススタディを積むことで個々の成長にも繋げる。 |
| 8 | 変革を根付かせる | 7のサイクルを共有する事で、成果の定着と好循環を発展させ、絶えず成長することを標準化し風土と成すまで根気よく実施する。 |

(出典：筆者作成)

5-3 但馬リーダー育成塾のカリキュラム

これまで考察してきた内容を参考に、寺子屋「但馬リーダー育成塾」で実践すべき内容を表4のとおりまとめた。初めての試みであり、参加者の意向や理解度を考慮しながらの進行であるので、未整備な部分はあるが、MBAのメソッドの習得と時事問題等のケーススタディーを中心に、プレゼンテーションとディスカッションに重点をおいている。

MBAメソッドでのカリキュラムは現在検討中であるが、アントレプレナーの育成を意識している為、経営に必要な内容を盛り込むつもりである。現段階ではまだイメージではあるが、表5においてコンセプトを整理した。

加えて、筆者のここ数年の研究では、実に多くの尊敬すべき先人が我が国には存在した。国際社会で評価される日本人を“日本人が”知らないというケースが意外と多い。但馬リーダー育成塾では我が国の尊敬すべき先達をケースとして積極的に学んでいく。なぜなら、経営するとは精神的に相当な“タフネスさ”が求められる。苦しい局面、逃避したくなる局面が幾重にも降りかかってくるであろう。

ここで、尊敬すべき先達を多く知るという事は、乗り越えるヒントであり、乗り越える力となると考える為である。我が国の初等教育をはじめとした、義務教育の期間においても取入れるべきであると考え。

表4：寺子屋「但馬リーダー育成塾」シラバス

| 回数 | 内容 | 目的 |
|------|---|--|
| 第一回 | キックオフ・趣旨・思い・導入講義・戦略の大事さ | 趣旨説明 |
| 第二回 | 学び方の学び方 | |
| 第三回 | 前回の振り返りより議論を効果的に進め、展開し、発表する為にはフレームを使う事が有効という事を知る。 1・演繹法と帰納法 導入講義 MBAメソッド フレームワーク 導入講義 練習の為のグループディスカッション 2・課題 ② 営論より（戦略、ケース等） ②人間学向上（歴史、時事問題、致知など） | 基本スタンスはディスカッション&プレゼンテーションとなる為、フレームワークなどを理解し使えるようになる。 |
| 第四回 | MBAメソッド フレームワーク 導入講義 練習の為のグループディスカッション | 第三回の内容を踏襲し更なる理解を深める。 |
| 第五回 | 歴史から学ぶ 導入講義 大航海時代から現代へ グループディスカッション プレゼンテーション ディベート | 時事問題のその多くが歴史から続いているため時系列、経路依存からのパラダイムまでを学ぶ。 |
| 第六回 | 歴史から学ぶ 導入講義 未定 グループディスカッション プレゼンテーション ディベート | 第五回の内容を踏襲し更なる理解を深める。 |
| 第七回 | MBAメソッド 導入講義 | |
| 第八回 | MBAメソッド 導入講義 | |
| 第九回 | 歴史から学ぶ 導入講義 | |
| 第十回 | 歴史から学ぶ 導入講義 | |
| 第十一回 | プレゼンテーション講義 | |
| 第十二回 | プレゼン | 論理的プレゼン |

(出典：筆者作成)

表5：寺子屋「但馬リーダー育成塾」シラバスのコンセプト

| 項目 | 内容 |
|-----------|------------------|
| 人（ヒト） | 組織論、人的資源マネジメント |
| 物（モノ） | マーケティング |
| 金（カネ） | 財務会計、管理会計、ファイナンス |
| 情報（ジョウホウ） | 統計学 |

（出典：筆者作成）

6. 結論

但馬リーダー育成塾という仕組みは但馬地域では、おそらく初の試みであろう。リーダー育成に取り組むチームを作り、それが自分の周辺地域を変え、但馬全体の経済及び地域活性が目的であり、それを可能とする人材育成が目標である。つまり、広い意味で自分、企業、そして地域を知ることである。すなわち『但馬』という広域な地域の変革プロセスである為、先に述べた組織改革の8段階を地域全体に適用するわけではなく、但馬地域の中の、危機感と地域愛を持って、自社及び地域へのイノベーションを興したいという気概を有する少数派の人材（自発型のイノベーター）にのみフォーカスをあて、そこから強くぶれないリーダーが、各々の地域へ当塾をモデルとし伝播する側へ回るのである。加えて事業承継問題に取り組む事で但馬地域の活性化へのモデルとして試みる。このモデルの特徴は積極的に動員を呼び掛ける類のものでは無く、危機感と地域愛を持った人材を探す事に特徴がある。

この仕組みは原則、民間を中心とした有志が公的資金を受けずに行う事を基本と考えている。理由は①トライ&エラーを前提とする柔軟性の担保。②単年度で結果を求めない。③イノベーターのみにターゲットを絞る為、集め方に偏りがある。④行政区の枠組みを非とする。

抜本的な改革を求められる局面、時代においては民が主となり、アーリーアダプターへ普及し、クリティカルポイントに到達する前に、官がその動きを無視できなくなってフォローに回ってくれる事が望ましいと考える。

経営（商品・企業）にはライフサイクルが存在するが、地域も同様であると仮定したとき、その存続を主体的視点で見ると時代に突入しているのである。恐らく、既に客体で見た時、但馬を取巻く地域経済、地方自治は既に手遅れの状態に来ているのかもしれない。だが、我々この但馬に住む者にとっては客体で出た結論が仮に末期だとしても、抗う事を辞める事が出来ないのである。それが地域愛であり再考したい概念である。しかし、我々にはコントロールできない外的環境もある。国を愛し、偉人を敬

い、国歌、国旗に理解と尊敬の念を抱き、慕い、受け継ぐ事をやめた教育も 2014 年で 69 年が経つが、これらとの因果関係は今後の課題であるが、既成概念を外し、近現代史における前例に捉われる事無く、困難な状況や問題を見事に克服した日本の姿をもう一度見直し、来るべき困難な時代に抗ってみたい。我々がモデルとなって全国へ伝播されることを望む。

<参考文献>

加護野忠男(2010)『経営の精神 我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版

喜多由浩(2013)『旧制高校 真のエリートの作り方』株式会社産経新聞出版

奈良本達也、高野澄 (1977)『適塾と松下村塾 凡才を英才に変えた二大私塾の教育法』祥伝社

兵庫県編(2014)「市区町別累年データ」兵庫県公式ホームページ (2014 年 7 月 13 日アクセス)

藤原正彦(2005)『国家の品格』株式会社新潮社

渡辺昇一(2011)『読む年表 日本の歴史』ワック株式会社

John P. Kotter(2012)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社

<参考資料>

(公財)渋沢栄一記念財団(2014)<http://www.shibusawa.or.jp/eiichi/eiichi.html>

公益財団法人渋沢栄一記念財団公式HP (2014 年 6 月 4 日アクセス)

中小企業庁編(2012)「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(株)野村総合研究所 (2014 年 7 月 13 日アクセス)

中小企業庁編(2006)『中小企業白書 2006 年版』中小企業庁 (2014 年 7 月 13 日アクセス)

【 謝辞 】

本稿執筆に際し、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には多大なるご指導ご鞭撻を頂戴致しました。とりわけ、貝瀬徹教授には熱心にご指導頂きました。投稿まで到達出来た喜びの大きさに比例して感謝の意を表します。