

# 東北 VALUE SIGHT 宮城



東北大学 総長特別補佐(業務改革担当) 地域イノベーション研究センター長 大学院経済学研究科教授  
**藤本 雅彦** (ふじもと・まさひこ)  
 1983年：東北大学教育学部卒業  
 1999年：東北大学大学院経済学研究科博士課程修了 博士〔経済学〕  
 株式会社リクルートなどの会社勤務を経て、  
 2004年：東北大学大学院経済学研究科助教授  
 2007年：同教授  
 専門は組織と人材のマネジメント。  
 近著に『地域発イノベーション』河北新報出版センター(共著)など。

巷間「ヒト・モノ・カネ」と言われるが、東日本大震災からの復興も、お金や物資と同じく、復興を支える“人材”が必要不可欠である。被災地・宮城にキャンパスを置く東北大学では、震災を克服して地域を発展させるための人材育成に力を入れている。震災復興に「学問」ができることは何か。その取り組みが注目されている。

## 東北地域の産業・社会の復興に向けた 人材育成

### 東北地域の産業復興の調査研究結果から見えてくるもの

東北大学大学院経済学研究科の地域イノベーション研究センターでは、震災直後の2011年4月から中長期的な視点から東北地域の産業と社会の復興を支援するために「地域産業復興支援事業」に着手している。この事業は「地域産業復興調査研究」と「地域イノベーションプロデューサー塾」という2つの柱で構成されている。

地域産業復興調査研究では、継続的に復興の進捗状況を調査分析すると同時に新たな東北地域の産業と社会のあり方を探索することによって、被災地からの政策提言や情報発信を定期的実施している。今年度は岩手・宮城・福島の被災3県を中心とする地元企業約3万社を対象とした大規模な企業アンケート調査と定性的なヒアリング調査を実施し、産業別、地域別などで被災の影響度や復興状況および今後の課題などを明らかにしつつある。その詳細結果については割愛するが、一時的に建設業を中心に復興バブル経済がみられるが、震災以前から東北地域が抱えている構造的な問題や課題が解決される見通しはなく、復興需要が一段落する数年後にはその反動を契機にして震災直前の状況よりもさらに悪化する可能性も否定できない。

東北地域に特有の構造的な問題とは、地域社会の高齢化、既存産業の閉塞による雇用機会の縮小など、今日の日本社会が直面しつつある社会的、経済的な問題でもある。とりわけ地域経済の閉塞状況を打開して雇用機会を拡大するためには、農林水産業の6次産業化や再生可能エネルギー産業の誘致などのマクロ政策も必要ではあるが、究極的には地域における中小企業の革新的プロデューサーによるイノベーションの成否が鍵を握っている。

### 今日の企業経営にはマネジメント知識と直感と経験が不可欠

ところが地域経済を担う中小企業の経営幹部の多くは、最近の経営環境の変化に対する危機意識は高いが、経営環境の変化や自社の事業システムの問題点や課題を的確に認識できていないケースが少なくない。また、経営幹部としての自分自身の問題点や

課題にも気づいていないことも珍しくない。その結果、「このままではいけない。何とかしなければ……」という思いだけが堂々巡りしており、目先の営業や資金繰りなどの日常的な業務運営の忙しさに追われて無為に時間だけが経過しているのではないだろうか。

中小企業の経営者が中心プレーヤーとして自らの手の届く範囲で事業を維持する限り、過去の経験と直感だけで当面の事業を継続することはある程度可能かもしれない。しかし、地域経済の閉塞感を打破できるような事業活動を拡大したり変革したりする際には、従業員や金融機関などの様々なステークホルダーに対して納得できるような合理的な説明が要求される。その場合、彼らを納得させられる事業コンセプトを描いて事業計画や中長期経営計画を新たに作成することが、果たして過去の経験と直感だけでできるだろうか。

今日のように激変する環境変化の中で事業活動を継続するためには、膨大で混沌とした情報のカオスの中から不易流行を見極める慧眼が必要である。そのためには体系的な論理や複眼的な思考が要求され、マネジメントに関する知識やノウハウの習得がますます重要になっている。経営者は様々な経験から多くのことを学習するが、個々の経験的学習からは得られない経験を超えた何かが今日の経営には求められている。今日の企業経営は、総合的なマネジメント知識と直感と経験によって創造されるものである。

### 次世代経営リーダーの人材育成と今後の課題

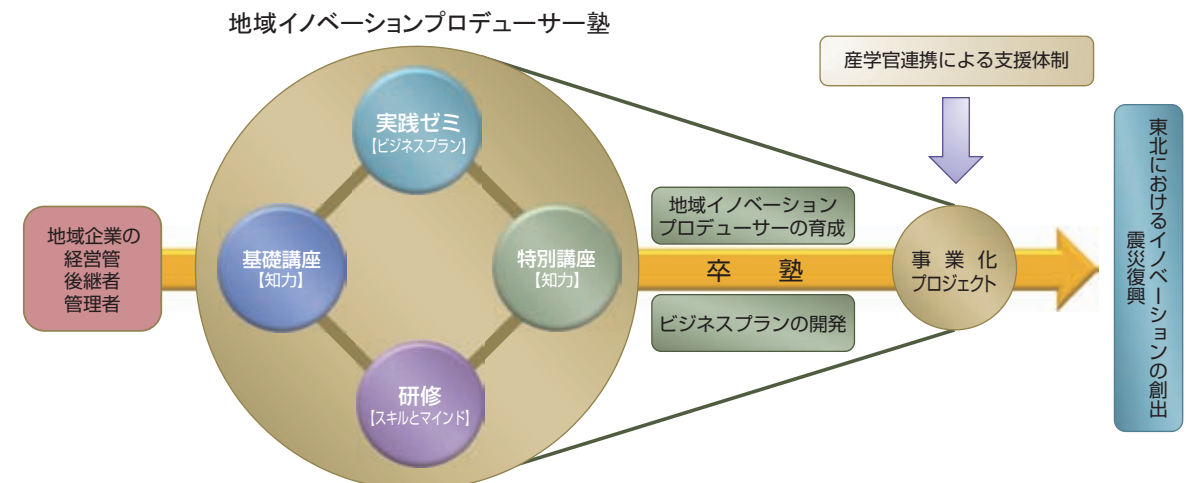
地域イノベーションプロデューサー塾は、地域企業の幹部や次世代経営者などを対象として、地域ぐるみで革新的なプロデューサーを育成し事業化を支援することによって、イノベーションによる地域経済の活性化と新たな雇用機会の拡充に貢献することを目的として開設された。本格的な運用は2013年度から実施する計画(9月～翌年2月;定員30名)だが、2012年度は12名の塾生に協力してもらいながら試行的に実施している。

現在、来年度からの本格的な実施運用に向けて準備を進めているが、今後の最大の課題は塾生の募集(インフロー)と事業化支援のための仕組みづくり(アウトフロー)である。まず、塾生の募集について、地元の金融機関や公的支援機関からの紹介や推薦を促進しながら地道に「営業」することによって有望な人材を発掘することが不可欠であると考えている。多くの中小企業の経営幹部は、長期的な視点で自社を取り巻く環境変化や事業システムを深く考えることの重要性は認識していても、目先の日常的問題解決に忙殺されており、こうした学習機会に対するニーズが先延ばしされてきたきらいがある。したがって、こうした学習機会の重要性と緊急性を再認

備を進めているが、今後の最大の課題は塾生の募集(インフロー)と事業化支援のための仕組みづくり(アウトフロー)である。まず、塾生の募集について、地元の金融機関や公的支援機関からの紹介や推薦を促進しながら地道に「営業」することによって有望な人材を発掘することが不可欠であると考えている。多くの中小企業の経営幹部は、長期的な視点で自社を取り巻く環境変化や事業システムを深く考えることの重要性は認識していても、目先の日常的問題解決に忙殺されており、こうした学習機会に対するニーズが先延ばしされてきたきらいがある。したがって、こうした学習機会の重要性と緊急性を再認

識させるための啓蒙的な活動を通して塾生を発掘することが重要ではないかと考えている。

そして、事業化支援のための仕組みについて、地域における様々な支援機関の有機的連携を確立することが大きな課題である。これまでの地元の中小企業を対象とした事業支援は、公的支援機関や金融機関などの様々な機関で実施されてきたが、それぞれの機関の得意分野に特徴があり、支援内容の深さや幅も多種多様である。支援する側のリソースにも限界がある以上、支援される側の事業者の課題解決ニーズを一つの機関で完結することはできない。そこで、こうした各支援機関の特徴を踏まえて、得意な分野での支援を組み合わせ活用できるような仕組みを構築することが重要であり、そのための支援機関同士の有機的な連携を図ることが喫緊の課題であろう。



区分	目的	開催	主な学習方法等(講師陣)
基礎講座	【知力】 ビジネス・デザインとマネジメントに関する基礎知識の学習(基礎講座カリキュラムに基づく)	毎週火曜日 18:30~21:00	講義、討論、事例 (経済学研究科教員、外部講師)
特別講座	【知力】(特別テーマ学習) 特別に設定したテーマについての知識の学習 (事例研究、地域、海外市場、知財、ブランド戦略等)	土曜日午前 (隔週)	講義、セミナー (テーマ別の外部講師)
研修	【技法】【マインド】 問題解決やイノベーションをリードするためのスキルとマインドの習得	土曜日午前 (4~5回)	ロールプレイングや行動変革などの研修トレーニング (外部研修機関のトレーナー)
実践ゼミ	【ビジネスプラン】 ビジネスプランづくりの指導と能力向上	土曜日午後 (隔週)	事業開発の専門家による指導 (将来的には)卒業生との交流の場

地域イノベーションプロデューサー塾のコンセプト