

# 地域におけるリーダー人材育成の要件と今後の課題

Elements and Issues of Leadership Development in Region

\*1 菅野 洋介 / \*2 星 幸一 / \*3 藤本 雅彦

## 要約

本稿の目的は、地域における経営者や管理者を対象としたリーダー人材育成支援活動の実態を明らかにするとともに、地域ぐるみでリーダー人材育成を効果的に行ううえでの要件と課題を明らかにすることである。本稿では、地域におけるリーダー人材育成支援の要件として、①地域社会との密接な連携とコーディネータのリーダーシップ、②カリキュラムの工夫、③魅力的な講師の選定・活用、④受講者同士の人的ネットワーク、という4つを抽出し、検討した。

## 1. はじめに

地域の経済・社会を活性化させていくためには、新たなイノベーションを誘発し、それを牽引していく、地元企業や団体などの経営者や管理者などのリーダーシップが必要不可欠であることに疑いの余地はないであろう。

それでは、これからの時代に向けて、地域において優れた経営者や管理者などのリーダーを育成するためにはどうすべきなのであろうか。これが本稿の基本的な問いである。

近年のリーダーシップ開発に関わる研究で指摘されている「経験的学習」や「研修プログラム」は、1990年代頃から日本の大手企業などにおいても取り入れられるようになってきたが、地域の中小企業が単独でこうした継続的で体系的なリーダー人材育成に取り組むことは決して容易ではない。それ故、このようなリーダー人材育成の仕組みを地域ぐるみで構築することは喫緊の課題であるといえよう。

そこで本稿では、全国の地域における経営者や管理者を中心とするリーダー人材育成の実態調査を行い、地域でのリーダー人材育成支援活動の実態を明らかにするとともに、地域でリーダー人材

育成を効果的に行ううえでの重要な要件と課題を明らかにする。

なお、本稿における「地域」とは、東京・大阪・名古屋などの大都市圏を除く全国の各地域を指すこととする。

## 2. 既存研究成果の検討と本研究の問題意識

近年の欧米社会では、企業のリーダー人材や経営幹部を育成するための中心的な役割を担う機関は大学院のMBAコースなどが中心であった。今日でもケース・メソッドを初めて活用したことで知られるハーバード大学のMBAコースなどはその象徴的存在である。日本の大手企業でも90年代には次世代の経営幹部を育成するために欧米の大学院のMBAコースに派遣することが珍しくなくなった。

ところが90年代後半、従来型のMBAコースを中心とした次世代の経営幹部育成に懐疑的な指摘が台頭してきた。その先鋒であるMintzberg(2004)によれば、そもそも今日の経営者に求められるマネジメントとは、「クラフト(=経験)」、「アート(=直観)」、「サイエンス(=分析)」の三つを適度にブレンドしたもののだが、とりわけ米

論文受理日：2012年1月12日

\*1 KANNO, Yosuke：東洋学園大学現代経営学部 専任講師  
(Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Toyo Gakuen University)

\*2 HOSHI, Koichi：財団法人東北活性化研究センター 地域・産業振興部 部長  
(Manager, Regional Industry Development Dept., Tohoku Regional Advancement Center)

\*3 FUJIMOTO, Masahiko：東北大学大学院経済学研究科教授  
(Professor, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University)

国では大学院のMBAコースでの「サイエンス(分析)」に偏重しており、本来のマネジメント教育が機能不全となっていると批判している。こうした批判の背景には、経営幹部に求められる役割行動の核心は、「明確なビジョンを提示して対人的な影響力を行使し、特定の目的に向けて集団をリードするリーダーシップ」であるとする見方が存在すると考えられる。

そして、リーダーシップ開発やリーダー人材育成に関わる既存研究では、以上のようなリーダーシップ開発を効果的に行うための要件や方法に着目し、議論が行われてきた。

例えば、Kotter (1990) は、経営者等のリーダーシップ開発を促す学習要件を明らかにし、「社内でのリーダーシップのモデリング」、「キャリア初期における挑戦的な業務経験」、「自らの視野を拡大させるような経験」などの重要性を挙げている。また MaCall (1998) は、リーダーシップ開発における「経験的学習」の重要性を指摘し、その中でも特に、「困難な経験」、「挑戦的なタスクなどの経験」、「人との関係・つながりを通じた経験」などを重要な要素として挙げている。MaCall はこのような観点から、仕事上の有意味な経験をリーダー人材育成に組み入れて実施することでより大きな効果が得られるとした。金井 (2002) は、この MaCall らの研究手法を参考に日本企業における経営幹部の仕事上の経験的学習についての研究を行い、リーダーシップ開発に不可欠な要素として、「一皮むける経験」などを挙げている。仕事の中で「修羅場」のような経験をしたり、本人の能力を超えた仕事を経験することは、大きな成長を促すと考えられるためである。

また、現場の仕事を通じた経験的学習だけでなく、リーダーシップ開発のために綿密に練り上げられた研修等のプログラムの重要性も指摘されている。例えば、三品 (2004) は、経営職の候補生を組織的に養成するには、講義と実践と内省をうまく組み合わせて、経営技能の形成を段階的に図ることが必要だと指摘している。それは具体的には、組織の事業の原理と事例を叩き込み、戦略の難しさを教え、その困難を体系的に克服する訓練を施す、といったプログラムである。このような、

リーダー人材育成プログラムの考え方や議論の背景には、企業の経営トップでは、従来の現場において培われた能力・仕事観を大きく超えた戦略眼や事業観など経営的な視点が必要とされ、現場における経験を通じた学習だけでは限界があるという考え方がある(大嶋, 2010)。MaCall (1998) も、OJTを補完するものとして研修をとらえ、研修を日常の現場における仕事経験と統合することで、より効果的なリーダーシップ開発を実施できると指摘している。なぜなら、研修は経験を代替する機会を提供し、過去の知見からより多くのことを学ぶ「触媒」の役割を果たし得るからである。

日本でもこうした潮流を踏まえ、多くの大企業を中心にして「企業内大学」を設立して外部講師を招聘するなど、従来のような海外の大学院への派遣よりも自社内で独自の次世代経営幹部育成プログラムを実施する傾向が強くなってきた(野村マネジメント・スクール, 2000)。Meister (1998; 2002) によれば、「企業内大学」とは、ビジネス上のニーズを満たす教育手段すべてを統合・企画・開発・実施する戦略的な中核機関であり、その重要な目的の一つが、リーダーシップ開発やリーダー層の強化にあるとされている。今日のようにグローバルに複雑な環境変化を伴う時代において一流のリーダー人材を育成するためには、経営管理などに関する高度な知識やスキルを習得させるだけでなく、良質な経験やフィードバックの機会を与えるなどの複合的な人材育成の仕組みが重要であると考えられている。

こうした議論を踏まえ、日本の大企業を中心にして、次世代の経営幹部などのリーダー人材育成のための選抜教育などが実施され、継続的で体系的なリーダー人材育成に取り組む企業が増えてきた。日本の主な大手企業における企業内大学に関する研究を行った大嶋 (2008) は、企業内大学の成功要因として、「経営層のコミットメント」、「組織における明確な位置づけ」、「最新の学習理論の適用」、「適切なトレーニングカリキュラム」、「計画的なビジネスプラン」、「効率的な資金戦略」、「ラーニングパートナーとの提携」、「ITインフラ整備と活用レイバビリティ」という8つの要因を挙げている。そして、これら8つの要因がうまく

かみ合って活動できる「学習を促進する企業文化」が必要であり、その促進要因として重要なのが、「研修センター」ではなく「大学」という名称であるとした。

以上のように、企業が組織的にリーダーシップ開発を実施するうえでは、以上で挙げられたような要因を満たす、体系的かつ継続的な企業内育成プログラムを実施すると同時に、経営者候補に挑戦的な経験や一皮むける経験など、有意味な経験的学習を積ませることで、実践・知識習得・自省などを組み合わせたより効果的なリーダーシップ開発が可能になると考えられよう。

ところが大手企業に比べると、中小企業が単独でこうしたリーダー人材育成に取り組むことは容易ではない。中小企業の後継者や次世代の経営幹部を育成するための体系的な仕組みを単独で構築することは非常に困難であるからである。ただし、首都圏や関西圏などの大都市圏では、近年、多数の大学院のMBAコースが設置され、各種セミナーや異業種交流会などの育成支援ネットワーク組織も数多く存在することから、中小企業であっても次世代リーダーを育成する機会が全くないわけではない。一方、こうしたリーダー人材の育成の機会そのものが少ない地域の中小企業にとっては非常に深刻な問題となっている。大手企業や大都市圏の中小企業の次世代リーダーに比べると、地域の中小企業の次世代リーダーは、リーダーシップ開発や経営幹部教育などの機会が非常に限定されている。こうした規模の格差や地域間の格差が、地域の中小企業の次世代リーダーの育成にも長期的な影響を与えているのではないだろうか。

このような事情を背景として、近年、日本全国の地域では地元の中小企業を対象とした様々なリーダー人材育成に関する支援活動が徐々に広がり始めている。従来から地域の商工会議所や地域経済団体などが中小企業のための研修会などを開催してきたが、近年では地域の大学が中心となって地元の中小企業の後継者や次世代経営幹部などのリーダー人材を育成するためのMBAコースや公開講座を開講したりするケースも少なくない。

しかしながら、地域でのリーダー人材育成を対象とした既存研究は現状では皆無であり、こうし

た日本全国の地域でのリーダー人材育成支援活動の実態はこれまでに明らかにされてこなかった。各地域ではどのような取り組みが実施され、その成果や評価はどのようなものなのか、そしていかなる問題や課題を抱えているのか。さらに、以上で示されてきたリーダーシップ開発における要件や研修ニーズを地域で満たし、地域ぐるみでリーダー人材を効果的に育成するためには、どのような仕組みや内容が要求されるのであろうか。このような問いに対して、既存研究では十分に答えることができない。

我々はこうした問題意識と分析視角に基づいて、日本全国の地域におけるリーダー人材育成の取り組みに関する実態調査を実施してきた。本稿では、この実態調査を踏まえて、これからの地域におけるリーダー人材育成支援のための要件と今後の課題を明らかにする。

### 3. 調査概要

地域における経営幹部などのリーダー人材育成に関する取り組みの実態を明らかにするために、東京・大阪・名古屋などの大都市圏を除く全国地域について、継続的かつ計画的に取り組んでいる地域の中核都市の主な大学や経済団体などに対して、訪問インタビュー調査を実施した。

調査期間は、2010年8月から12月までの約5ヶ月である。主な調査対象機関は、単発の講演会やセミナーなどの一時的もしくは期間限定のものではなく、毎年継続的に実施されている体系的なカリキュラムが存在する機関である。主な調査対象機関の選定においては、東京・大阪・名古屋などの大都市圏を除く全国地域の大学のホームページなどを検索し、社会人を対象としたMBAコースをもつ大学、それに匹敵する経営者や管理者を対象とする人材育成カリキュラムを有する大学や地方銀行系のシンクタンクなどを主な機関として抽出した。また、文部科学省と経済産業省がまとめた「産業人材育成パートナーシップ 経営・管理人材分科会」（平成22年3月）に掲載された地方大学や非営利特定法人などの機関も追加した。

主な調査対象機関に選定された訪問インタ

ビュー調査対象は17機関であったが、各地域の事情を詳しく知るために、それらの機関の所在する同一地域の商工会議所などの社団法人や財団法人なども併せて訪問インタビュー調査を実施した。その結果、調査対象機関は合計で28機関となった。

訪問インタビュー調査では、質問や回答の仕方に柔軟性をもたせた事実発見型の半構造化インタビューを実施することで、ユニークな取り組みや成果など、新たな事実の発見に十分注力するようにした。

表1 全国地域の訪問インタビュー調査対象機関

地域		訪問インタビュー調査機関	調査日
北海道	小樽市	小樽商科大学専門職大学院アントレプレナーシップ専攻	2010年8月25日
	札幌市	札幌商工会議所	2010年8月25日
		財団法人北海道中小企業総合支援センター	2010年8月25日
東北	八戸市	八戸大学・八戸短期大学 総合研究所	2010年12月3日
	盛岡市	岩手大学 農学部	2010年11月10日
		財団法人いわて産業振興センター	2010年9月3日
	花巻市	花巻信用金庫	2010年9月3日 2010年9月27日
	酒田市	東北公益文科大学 地域共創センター	2010年11月15日
	山形市	山形銀行	2010年10月19日
	長岡市	長岡大学	2010年11月25日
	新潟市	新潟商工会議所	2010年9月10日
新潟中小企業団体中央会		2010年9月10日	
九州	福岡市	九州大学ビジネススクール産業マネジメント専攻	2010年9月15日
		特定非営利活動法人九州・アジア経営塾	2010年9月14日
		九州経済産業局	2010年9月14日
		株式会社NCBリサーチ&コンサルティング	2010年9月14日
	北九州市	北九州市立大学ビジネススクール	2010年10月26日
	佐賀市	特定非営利活動法人鳳雛塾	2010年10月27日
四国	高松市	香川大学大学院地域マネジメント研究科	2010年9月28日
		財団法人かがわ産業支援財団	2010年9月29日
		社団法人香川経済同友会	2010年9月29日
	松山市	松山商工会議所	2010年11月18日
		財団法人えひめ産業振興財団	2010年11月18日
		株式会社いよぎん地域経済研究センター	2010年11月19日
その他	長野市	信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント専攻	2010年11月9日
	金沢市	金沢大学地域政策研究センター	2010年11月26日
	津市	三重大学大学院地域イノベーション学専攻	2010年10月15日
	京都市	同志社大学ソーシャル・イノベーション研究センター	2010年11月29日

## 4. 地域におけるリーダー人材育成の要件

本稿では、地域において評価の高いリーダー人材育成支援に関する具体的な取り組みに着目し、それらに共通する重要な要件を抽出した。以下では、全国地域を対象とした調査結果から得られたリーダー人材育成の実態を踏まえ、地域におけるリーダー人材育成の重要な要件を4つに分けて示す。

### 4.1. 地域社会との密接な連携とコーディネータのリーダーシップ

地域において高く評価されて活況を呈しているリーダー人材育成の取り組みにみられた最大の特徴は、その地域の経済界や行政との密接な連携を図っていたことである。

香川大学大学院地域マネジメント研究科(以下、香川大学 MBA)では、地域の経済界や行政からの強力な支援を受けながらリーダー人材育成を行っている。その中で、地域における人材育成に関する具体的な要望やニーズを吸い上げ、それをカリキュラム内容に直接反映させている。そのために香川大学 MBAでは、設立当初より地域の各機関をこのリーダー人材育成活動に巻き込むよう意識的に努力してきている。具体的には、大学院の客員教授や講師として、香川県知事、四国財務局長、四国経産局長、日本銀行支店長、地域企業の経営者、全国企業の支店長などを招聘し、香川および四国地域の経済・産業・社会に精通した専門家らを積極的に活用している。このように香川大学 MBAでは、地域の各機関を巻き込むとともに、そこから支援を受けることによって、各機関と地域社会の問題意識を共有し、そこで得られた地域の要望やニーズをカリキュラムにも反映させている。さらに、こうした地域との緊密な連携は、地域社会に対して研究科の存在や活動を伝える多様なチャンネルとなり、効果的な広報活動としても機能している。広報活動がより効果的に行われることで、地域の様々な企業や機関から人材が集まり、人的な交流や相互の学習・情報交換が活発に行われるという好循環も生み出している。

九州大学ビジネス・スクール(以下、九州大学

QBS)でも、地域の経済団体などと幅広く緊密な交流を行うことで、地域のリーダー人材の育成を活発に行っている。九州経済の中心都市である福岡市では、九州大学 QBS が設立される以前から「七社会」という地方銀行や電力会社などの地元有力企業の経営者同士の活発な懇談会が存在し、この懇談会の議論の中で次世代リーダー育成の要求が非常に高まっていた。こうした経済界の要請を受けて設立された九州大学 QBS は、設立当初からこれら九州経済の基盤を支える多数の地元有力企業をはじめとする地元経済界との緊密な関係によって地域経済のニーズをカリキュラムや運営に反映させてきた。

佐賀市の特定非営利活動法人鳳雛塾(以下、鳳雛塾)も、佐賀県内の地元企業、行政、大学の緊密な協力のもとで設立・運営されている好例と言える。佐賀県には地元の産業界の経営者らが集う「朝粥会」がある。この佐賀の産業界のリーダーたちが集まる朝粥会の中では、県外に流出している人材を地元に戻らせるとともに、地域社会を牽引するリーダー人材を地域で育成することが必要不可欠であるという問題意識が共有されていた。こうした産業界からの要請を受けて、まず佐賀大学理工学部産業界と佐賀県から資金的な支援を受けて寄付講座が開催され、それが今日の鳳雛塾の前身となった。佐賀では、地域の産業、行政、大学の協力が緊密に行われ、産学官の間で地域でリーダー人材を育成するという認識が一致していることが、このような動きを可能にしたといえよう。

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

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

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

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

ことによって信頼関係を構築し維持していくためには、それを主導的に牽引する精力的なコーディネータのリーダーシップが必要不可欠であるといえよう。

以上のように、リーダー人材育成の取り組みを主導するコーディネータのリーダーシップは、実施機関と地域社会（産業界、行政等）との密接な連携を生み出す。そしてこの地域社会との密接な連携は、実施機関が地域に潜在するリーダー人材育成上の生きたニーズや課題を反映させたカリキュラムを設定することを可能にするとともに、地域社会との広範なネットワークを通じた効果的な広報活動による優れた人材の吸引を可能にする。地域で求められるカリキュラムを設定して優れた人材を集めることで、より高い学習効果を発揮するとともに、リーダー人材育成の取り組みそのものもより活発化するようになるといえよう。

#### 4.2. カリキュラムの工夫

活況を呈している地域のリーダー人材育成のカリキュラムには様々な特徴がみられた。特に、地域性を重視した独自のカリキュラムが設定され、それが地域社会や受講者から高い評価を得ている。以下では、(1) 地域特性を踏まえたカリキュラム内容、(2) 独自のケース開発、(3) 実践を重視した学習形態、(4) 教育環境の整備、という4つの観点からカリキュラム上の工夫や特徴を具体的に検討していく。

##### (1) 地域特性を踏まえたカリキュラム内容

第一の特徴として、地域ならではの調査研究やプロジェクト活動が取り入れられていることがあ

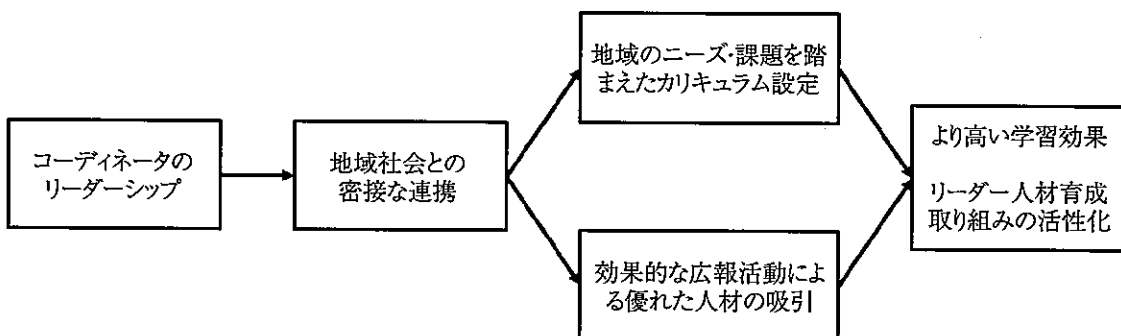


図1 地域社会との密接な連携とコーディネータのリーダーシップ

る。

香川大学 MBA では、教員と学生が香川県や四国地域の企業、行政、地域産業、まちづくりなどをテーマとする地域調査研究プロジェクトを立ち上げている。そのプロジェクトの研究成果は、地域ケース教材として授業のケース・メソッドにそのまま取り込まれる。受講者は、このような実際の地域を題材としたケース教材の学習を通じて、香川や四国地域に必要なマネジメント能力を培うことが可能となる。この地域調査研究は、教育上の効果だけでなく地域社会と問題意識の共有を図るという効果も生み出している。また香川大学 MBA では、1年次の学生全員が、地域機関と共同でシンポジウムを企画・実施するプロジェクト活動も行われている。これらの取り組みは、研究科のカリキュラムに正式に組み入れられており、学生にとって満足度の高い活動となっている。

また、各地域の産業構造や特性を反映させたカリキュラムやテーマが設定されている事例もある。山形県酒田市の東北公益文科大学や京都市の同志社大学では、従来から地域において起業が盛んであるという特性や、市民運動やソーシャル・ビジネスへの関心の高まりを反映して、「社会起業家」や「ソーシャル・イノベーター」を養成するためのカリキュラムを設けている。例えば、東北公益文科大学の所在する山形県酒田市の、平田牧場など数多くの有名な起業家を輩出してきたが、近年ほとんどみられなくなっているという課題を抱えていた。市場や経済が成熟した状況では、今後大型の企業誘致は難しいため、地域で起業し、その地域社会をより良く変えるような社会起業家を地域として輩出したり育成したりすることが必要との認識から「社会起業家養成講座」が開催されることとなった。

また、北九州市立大学大学院マネジメント研究科では、今後の北九州地域に必要なリーダー像として、ビジネス分野だけでなくパブリック分野のリーダーにも注目し、ビジネスとパブリックをクロスオーバーさせたカリキュラム内容にしている。北九州市は、これまで工業を中心として地域の経済が発展してきたが、今後は企業中心の社会だけでなく、医療、福祉、NPO、自治体等のパブ

リックな機関のリーダーも必要となるという認識からこのようなカリキュラムが設定された。

以上のように、一定の成果をあげている地域のリーダー人材育成の取り組みには、その地域ならではの産業構造や課題を的確に踏まえ、それに合わせたカリキュラムが設定されているという特徴がある。このような地域性を重視したカリキュラムが設定されることで、その地域で必要とされるリーダー人材像の育成に向けた取り組みがなされると同時に、それが地域の課題解決に結びついていくものと考えられる。

## (2) 独自のケース開発

第二の特徴として、地元企業を題材とした独自のケースを開発していることがある。いくつかの地域のビジネススクールでは、海外の MBA や国内の他大学で開発されたケースだけでなく、当該地域の地元企業を独自にケース教材として開発し、その地域ならではのケース・メソッドを導入・活用している。

小樽商科大学専門職大学院アントレプレナーシップ専攻（以下、小樽商科大学 OBS）では、設立当初は米国のアントレプレナー養成で著名なビジネススクールをモデルとしたケース・メソッドを実践してきたが、今日では独自に開発した北海道の地元企業のケースも新たな教材として数多く取り入れて活用している。そして、こうしたケース教材を活用しながら、小樽商科大学 OBS の専任教員と実務家が共同で授業を展開するなどの工夫も施されている。

佐賀の鳳雛塾では、設立当初は慶應義塾大学大学院経営管理研究科との協力関係のもとで慶應版のケース教材を活用し、より実践に活用できる戦略的意思決定能力の養成を図ってきた。今日では、慶應版のケース教材に加えて佐賀県内の地元企業のケース教材を開発し、全体の約半数に地元企業のケースを用いている。また、鳳雛塾の塾生の中で挑戦的な事業を展開している地元経営者がいれば、それを取材してケース教材として開発することに協力してもらっている。このような地元企業のケースの開発を継続的に行うことで、独自のケースを蓄積している。

以上のように、その地域に特有の産業や企業のケースを開発して取り入れることは、より効果的なリーダー人材育成を可能にするものと考えられる。地域の産業や企業を牽引していく経営者や管理者は、その地域ならではの課題に直面することも少なくない。その意味で、普遍的な経営課題への対処能力や意思決定能力の養成に加えて地域独自のケースを取り入れることは、その地域に特有の課題を認識し、それに的確に対処できる能力や考え方を身につけるうえで非常に有効に働くものと考えられる。

### (3) 実践を重視した学習形態

第三の特徴として、理論的で概念的な講義よりも、より実践的な演習やワークショップの比重が高いことがある。一定の成果をあげている全国のリーダー人材育成の取り組みでは、他社の事例を扱うケース・メソッドなどの演習に留まらず、地元企業が直面している現実的な問題解決に直結するプロジェクト活動や実習を積極的に導入している試みが見受けられた。

三重大学では、地域イノベーションを誘発するためには、グローバルに活躍できる「プロジェクト・マネジメントができる研究開発系人材」を育成することが不可欠であるという観点から、実践的なプログラムを取り入れている。そのため、受講者自らの研究テーマを追求させるだけでなく、受講者が所属する企業で現実に直面している研究開発上の課題をプロジェクトテーマに取り上げ、担当教員と一緒にその課題解決にあたることによって、プロジェクト・マネジメント力を養成している。

同志社大学ソーシャル・イノベーション研究センターでは、「ソーシャル・イノベーター」と呼ぶ地域公共問題解決に活躍する人材の養成に主眼を置いている。そのためのカリキュラムでは、現実の地域公共問題に関するワークショップなどの実践課題解決とビジネスプランおよび自らのキャリア計画に関する「キャリア・ペーパー」の策定を修了要件にしている。ここでは、地域公共問題に関する実践課題解決の機会として、5つのソーシャル・イノベーション的研究分野（食農分野、

環境、まちづくり、芸術・文化、教育・福祉）に相応する「リサーチ&アクション・コア」(Research and Action Corps=RAC) が設置されている。その中で受講者は、テーマごとに現実の問題解決に深くコミットメントしなければいけない状況に置かれている。

長岡大学のイノベーション人材養成講座は、機械加工などものづくりが盛んな長岡の地域性を反映し、生産性向上により長岡地域の産業活性化を図ることを目的として立ち上げられた。この講座の最大の特徴は、地元中小企業が抱える実際の課題を持ち込んだ演習を取り入れているとともに、目利き力を養成するための創造性開発トレーニングを実施していることである。こうしたトレーニングの成果として、ワークショップの中で新たな技術を製品やビジネス・モデルに応用するための多種多様なアイデアを発掘し、実際に複数の案件が製品化されることで、受講者のビジネスに貢献している。

山形銀行が開催しているやまがた新風塾は、顧客企業の後継者・後継者候補の育成を目的としたプログラムで、リーダーシップ、財務、事業計画作成などについて学ぶ座学と演習の両方の形式を取り入れた内容となっている。ここで特徴的なのは、受講者が実際の事業計画を会社の部下と一緒に考えて作成する課題を設けることで、各自の実際の経営実践上の課題に即して学べるようにしていることである。このようにして作成された課題は、各自が実行することを前提としているため、事業計画作成から半年後に進捗を発表するとともに課題を議論するフォローアップの機会まで設けられている。

以上のようにいくつかの機関では、演習、ワークショップ、プロジェクトなど、より実践的な形態を高い比重で取り入れていることが特徴として見受けられた。さらに特筆すべきは、受講者に関わる実課題を積極的に持ち込んだ演習等を取り入れることで、より現実に則した課題解決能力や知識の習得を図っていることである。

### (4) 教育環境の整備

第四の特徴は、教育研修の期間や頻度および時



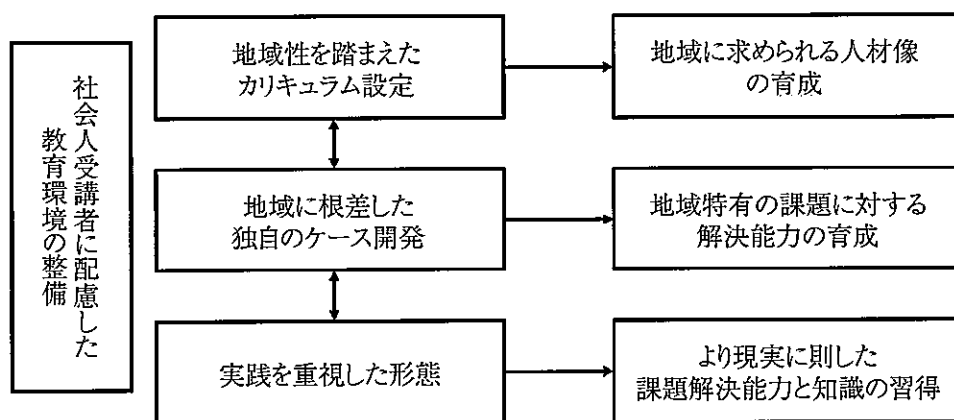


図2 カリキュラムの工夫

間帯、場所の利便性、学習支援情報システムなど、現職社会人が受講しやすい教育環境を整備するなどの様々な配慮がされていることである。

小樽商科大学 OBS では、平日の授業は利便性を重視して札幌駅に近接した札幌サテライトで夜間開講し、土曜日の授業だけを小樽市内の学内キャンパスで実施している。また、香川大学 MBA では、四国全域からの受講者に配慮して、高知市などの遠隔地からでも授業に参画できるように遠隔授業のための情報システムなども整備されている。鳳雛塾では、Web 系情報システムを活用することによって、外部から Web ページにアクセスして教材配布、課題提出、出欠確認、事前ディスカッションなどを行うことがいつでも可能になっている。このように、地域の受講者が広域から集まるため、地方中核都市などの利便性の高い立地や時間帯および情報システム支援など、地域の社会人ならではの配慮が不可欠であるといえよう。

#### 4.3 魅力的な講師の選定・活用

地域のリーダーを効果的に育成するためには、受講者の学習に直接働きかける役割を果たす講師の能力や個人的な魅力が不可欠である。とりわけ受講者から高い評価や満足度を獲得しているリーダー人材育成には、魅力的な講師が存在することが伺える。このような高い成果を発揮しているリーダー人材育成における講師の選定には、以下の2つの特徴が見受けられる。

第一の特徴は、授業の内容や進め方が受講者オ

リエンテッドであるとともに、受講者が自己学習できる環境を創出できる講師が選定されていることである。

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

八戸大学・八戸短期大学総合研究所の起業家養成講座では、ベンチャービジネスで実際に成功を取めた経験をもつ、八戸出身の起業家である O 氏を総合研究所長および講座の主任講師として招聘している。同郷の出身でベンチャー企業経営者

としての成功体験をもつO氏は、実際の起業や上場を果たした自らの経験を交えた講義をサロン形式で展開している。八戸大学の当講座では、実際に起業できるビジネスプランの作成を最終目標としている。しかしながら、経営分析、マーケティング、財務、広報など具体的な経営ノウハウに関わる知識は予習と復習によって学んでもらうことになっており、毎回の講座では、各受講生の経営課題やプランについてO氏のリードのもとでディスカッションを行うようにしている。そして、身近に成功を収めた同郷の起業家が講師や相談相手としていることで、その存在自体が受講生である経営者としてのマインドや実行力に強い影響を与えている。

第二の特徴は、地域や特定分野に精通した経営者や実務家を教員や講師として活用していることである。

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

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

四国経産局長、日本銀行支店長、地域企業経営者など、地域の実務家や専門家を積極的に登用している。このように、その地域での経験が豊富で、地域の事情に精通した人材を講師として活用することによって、より地域の課題に対応できる有能な人材の養成を図っている。

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

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

以上のように、地域のリーダー人材育成を担う講師は、受講者の学習に直接的な影響を与えるという非常に重要な役割を果たすが故に、講師の魅力や能力は受講者の学習成果や満足度にとって決定的な要件となる。受講者にとって、講師がもつ経験や専門的知識が価値ある学習対象となっていると同時に、個人的な魅力や能力など属人的な要

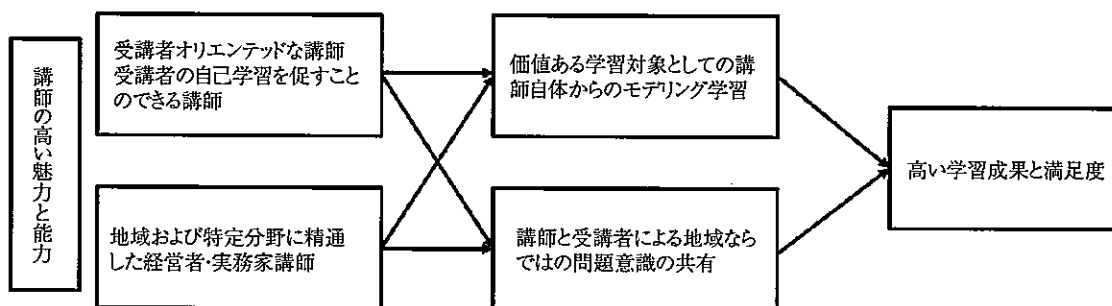


図3 魅力的な講師の選定と活用

素もリーダーとしてのモデリング学習効果を高めるための要件となっているのである。また、地域の地元企業経営者などの実務家教員は、その地域に根を下ろして活躍してきたからこそ有している経験や問題意識を語ることによって、受講者から高い共感や信頼を得ている。講師と受講者がお互いに地域ならではの特有の問題意識を共有することが非常に重要であることが伺える。

#### 4.4 受講者同士の人的ネットワーク

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

愛媛県松山市にあるいよぎん地域経済研究センターのIRCニュー・リーダー・セミナーでは、参加者同士の交流や修了生OBの活動が活発に行われている。IRCニュー・リーダー・セミナーは、2010年度で22期目を迎え、これまでに約900名の修了生を輩出している。当セミナーでは1年間で全12回の半日程度の講義が開催されているが、内容は具体的な経営ノウハウや実践的な課題解決ではなく啓発的なものが多い。このセミナーの最大の目的は、地域の企業経営者が一緒に机を並べて学びながら、お互いの絆を深め、相互に啓蒙し合うという参加者同士の関係構築であるという。その結果、修了生OB会を中心にして経営者同士の

絆やつながりが深く、相互かつ自発的に啓蒙し合う関係が構築されている。

花巻信用金庫の夢・企業家塾でも、塾生会を中心とした緊密なネットワークが形成されている。塾生たちは講座や懇親会を通じて、相互のビジネスや人間性を深く知り合うことによって信頼関係を築き、多様な効果を生み出している。まず、塾生の間では行政が提供する様々な資金援助に関する情報などの有用な情報の伝達や共有が活発に行われている。次に、塾生の間で精神的な相互援助としてのメンタリング関係が築かれている。さらに、こうした情報共有やメンタリング関係を通じて、共同での新製品開発などの協力関係が構築されている。その典型的な成果として、地元企業5社によって共同開発された「花巻バーガー」の開発がある。このような取り組みは、日頃から塾を通じて緊密な関係が相互に築かれていることによって有効に行われている。

八戸大学の起業家養成講座では、講座の立ち上げに先立って「八戸ビッグバレーSNS」という、地域において起業や経営に関心のある人たちが参加するネットワークを形成した。講座に参加する受講生は、こうしたネットワークに参加することで、講座とネットワークの間で相互に人が交流する仕組みができています。

岩手大学 IAFS では、1泊2日の現場スタディや交流会を通じて、受講生同士が自然と交流を深める関係が生まれている。このような交流関係を構築した受講生の間では、共同で農産物生産会社を

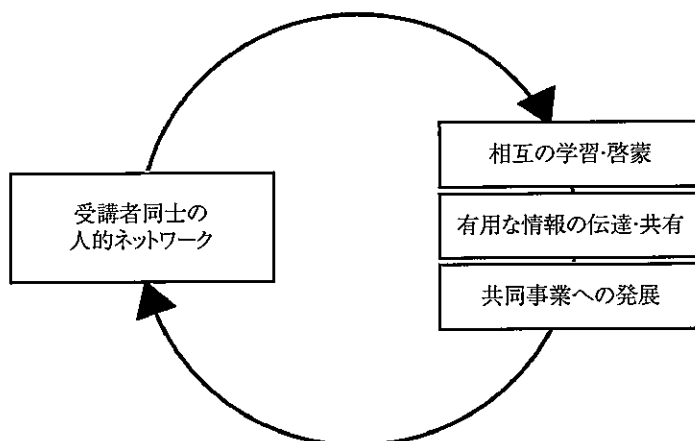


図4 受講者同士のネットワーク

設立したり、独自の販売経路を作るための販売会社を設立したり、農業生産者、加工業者、流通業者、銀行等の各受講者が取引パートナーとして協力することで新たな事業を展開したりするなど、ネットワークを介した様々な取り組みが生み出されている。

以上のように、地域における効果的なリーダー人材育成を促進するためには、地域との連携のあり方やカリキュラム内容、講師の魅力など、目に見える中核的な事柄に加え、参加した受講生同士のネットワークをいかに形成し、有効に活用するかという点も非常に重要な要件であるといえよう。受講者同士の間には緊密なネットワークが築かれることによって、受講者相互の学び合いが深まり学習効果が高まるだけでなく、実際の事業に活かせる有用な情報の伝達・共有が行われたり、それが共同事業にまで発展したりすることもある。そしてさらに特徴的なことは、このようなネットワークによって生み出されるそれぞれの効果は、より強いネットワークを構築するためのインプットとして機能するため、それによってさらに学習効果が高まっていくという好循環が生まれていることである。

## 5. 地域におけるリーダー人材育成に関する今後の課題

### 5.1 地域の人口規模や経済力に依存する受講者の確保

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

信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント専攻では、主に地元企業の経営者や次世代経営者および管理者を対象にして、MOT教育とMBAを組み合わせたリーダー人材育成を行っているが、人口38万人の長野市を中心とする通学圏に在住する潜在的な応募者は限られている。毎年継続的に受講者を派遣できる地元大手製造業や地

方銀行はごく一部であり、近年は毎年10名の定員枠を超える応募者を確保することが最大の課題になっている。

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

北九州市立大学MBAでは、九州最大の商業都市である福岡市の九州大学QBSとの差別化を図るため、工業都市である北九州市ならではの地域密着型の独自性の高いカリキュラムを設定するなどの地域性を重視した運営を行ってきた。しかしながら、人口98万人の北九州市に在住している潜在的な受講者には限りがあることから、設立当初は30名の定員に対して2倍以上の応募者が集まったが、近年その倍率は1倍程度での推移となっている。今後は福岡市や大分県など近隣地域へも募集活動を拡大することも検討しているという。

小樽商科大学OBSでは、起業家を育成することを目的として2004年4月に設立され、人口190万人の商業都市である札幌市を中心として受講者を確保するために、札幌駅の近隣に札幌サテライトを設けて、実質的に札幌市内での受講が可能となっている。1学年の定員は35名であるが、設立当初は定員枠に対して2倍近い応募者が殺到したものの、近年は定員を少し超える程度の応募者しか獲得できない状態が続いているという。

ところが、札幌市と同じく商業都市である人口146万人の福岡市にある九州大学QBSは、経営と産業技術を理解し、アジアで活躍できる国際的なビジネス・プロフェッショナルを育成することを目的として2003年4月に設立され、1学年の定員は45名であるが、設立当初から今日に至るまで定員枠の2倍近い応募者がある。では、人口190万人の

札幌市の小樽商科大学 OBS と人口146万人の福岡市の九州大学 QBS との応募者数の差は、どのような要因に起因しているのでしょうか。

まず、地元の上場企業数に関して北海道と九州に大差があるように、北海道には大学の MBA に社員を派遣することに価値を認める地元の中小企業が圧倒的に少ないと考えられる。実際に、小樽商科大学 OBS の受講者に占める地元企業の勤務者の割合は限られており、北海道経済界の大多数を占める地元の中小企業にとって大学の MBA の知識を十分に活用することは容易ではないと考えられる。一方、九州大学 QBS では30歳前後の地元の手・中堅企業の勤務者が圧倒的に多数を占めていることから、九州経済を構成する地元企業の規模やビジネス・モデルの裾野が広く、経済活動をアジア圏に拡大する地元企業などが QBS 修了者の知識を十分に活用することが可能なのではないかと考えられる。

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

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

岩手県花巻市は人口10万人の地方都市であるが、花巻信用金庫の夢・企業家塾では、開催当初より毎年70名前後の参加者が受講している。そのうち約50名は毎年継続して参加している塾生である。このように多くの塾生が毎年継続して参加する理由は、1年間の受講料金が2万円という安さだけでなく、塾生会が組織されており、その塾生会が中心となって塾生が学びたい講座内容を自主的に設定し、毎年、学習テーマが更新されるからで

ある。また毎回の講座が、参加する塾生にとって新たな発見や気づきを得られる内容となっているため、常に高い学習意欲や問題意識をもって参加することができているためであるとも考えられる。

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

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

## 5.2. 継続的な組織運営体制の構築

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

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

八戸大学総合研究所では、実際に起業の成功経験を有する O 所長と N 学部長が中心となって幅広いネットワークを形成しながら組織運営をリードしてきたが、二人の個人的な経験や人脈に依存している部分が少なくない。岩手大学 IAFS では、当プログラムを考案した K 教授が退任後は、一

緒に立ち上げを行ったK準教授がスクールのあらゆる運営や関係各機関との調整に携わっており、運営に関わる多くの知識や人脈が彼に所在している状況である。鳳雛塾では、設立当初から佐賀銀行から出向しているY事務局長があらゆるコーディネーターや運営業務を担っている。三重大学では、ベンチャー企業での実務経験をもつN教授が中心となって多数の地元企業の経営者らとの信頼関係を構築したからこそ、5~6年間で200件近いプロジェクト活動を立ち上げることができた。長岡大学のイノベーション人材養成講座では、H学長が東レ経営研究所に在籍していた際に取りまとめた「戦略的技術マネジメント研修」をベースにして現在のMOT教育カリキュラムを策定し、同じく民間シンクタンク出身のH教授と一緒に精力的に地元経済界との交流を促進してきたが、二人とも近い将来に定年を迎える予定である。香川大学MBAでは、I前研究科長が地域経済界や行政との信頼関係を築くことによって強いパートナーシップで結ばれていたが、彼女の定年退職後、それまでの個人的な信頼関係までを完璧に引き継ぐことは困難である。

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

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

花巻信用金庫の夢・起業家塾では、毎年70名程度の受講者の年間受講料が2万円なので、年間140万円程度の収入が見込まれるが、複数回の講師料や交通費などの諸費用を140万円で賄うことは困難である。2004年の設立から3年間は花巻地方振

興局からの助成金を活用することができたが、現在は花巻信用金庫が毎年100万円程度を資金援助している。さらに直接的な資金援助だけでなく、花巻信用金庫の本店会議室などを提供し、事務局としての業務を全面的に請け負うなどの物的・人的な支援も提供している。

九州・アジア経営塾では、毎年約30名を越える受講者の受講料が280万円なので、9,000万~1億円程度の収入が見込まれるが、著名な講師料や交通費だけでなく、専属スタッフの人件費やオフィス賃借料をはじめとする特定非営利活動法人としての間接経費を含めると、受講料収入だけで賄うことは困難である。そこで、特定非営利活動法人として九州経済界から多額の資金援助を受けることによって継続的な活動が可能になっている。

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

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

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

た問題に対して各機関ではどのような対処をしているのだろうか。

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

## 6. おわりに

本稿では、地域の産業振興やイノベーションの創出には、それを担う地域のリーダー人材が不可欠であるという観点から、全国地域におけるリーダー人材育成の取り組みに関する実態を調査し、その結果から、地域ぐるみでより効果的なリーダー人材育成を行うための重要な要件を明らかにした。

これらの考察から、カリキュラム設定、独自のケース開発、魅力的な講師の選定、受講生同士のネットワークの構築など、これらの要件を工夫することで受講者の学習効果を高めることが重要であることを明らかにした。さらに本稿では、これら人材育成本来の成果の重要性に加え、それを担保し続ける組織の運営体制を維持するという側面も併せて重要であることを示した。地域におけるリーダー人材育成を成功させるためには、人材育成効果を高めるための各施策の工夫と組織運営体制という2つの側面を両立させることが肝要といえる。

地域ぐるみで効果的に地域のリーダー人材を育成していくためには、受講者の確保や運営体制の維持という組織的な課題に対処しながら、その地域の社会・経済的な特性や必要とされるリーダー人材像に合わせた取り組みを行っていくことが求められるといえよう。

また、今後の地域におけるリーダー人材育成に関わる研究では、既存研究で示されているリー

ダーシップ開発に不可欠な要素が、地域のどのような支援活動によって、いかにして促進されるのか、というメカニズムを解明していくことが必要となる。特に、本稿で示した、「地域特性を踏まえたカリキュラム」「地域独自のケース」「実践重視型の学習形態」「魅力的な講師」「人的ネットワーク」などの各要件が、受講者の経験や学習内容にいかに関与を及ぼすとともに、具体的に受講者の認知や行動にいかなる変化を起こすのかを精緻に解明していく必要がある。今後の研究課題としたい。

## 引用文献

- ・ Conger, J. A. (1998) "Education for Leaders: Current Practices, New Directions," *JOURNAL OF MANAGEMENT SYSTEMS*, Vol.10 No.2, pp.81-90
- ・ Conger, J. A. and Beth, J. (1999) *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*, JOSSEY-BASS
- ・ 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」』 光文社
- ・ 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』, pp.48-67
- ・ Kotter, J. P. (1990) *The general managers*, Free Press. (金井壽宏訳『ザ・ジェネラル・マネジャー』ダイヤモンド社, 1984.)
- ・ MaCall, M. W. Jr. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press. (リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー』プレジデント社, 2002.)
- ・ Meister, J. C (1998) *Corporate Universities: Lessons In Building A World-Class Work Force Revised and Updated Edition*, McGraw-Hill.
- ・ Meister, J. C (2002) 「アメリカ企業内大学—その変容と進化」『Harvard Business Review・企業内大学「Aクラス人材」の生産工場』ダイヤモンド社
- ・ Mintzberg, H (2004) *The nature of managerial work*, Harper Collins (池村千秋訳『MBAが会

- 社を減ぼす マネジャーの正しい育て方』日経BP社, 2006年)
- ・三品和弘 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社
  - ・野村マネジメント・スクール (2000) 『企業変革と経営者教育』野村総合研究所広報部
  - ・大嶋淳俊 (2008) 「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築に関する一考察」『情報文化学会誌』, Vol.15, No.1, pp.54-60.
  - ・大嶋淳俊 (2010) 「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」『情報文化学会誌』, Vol.17, No.1, pp.28-35.
  - ・東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター・財団法人東北活性化研究センター 『共同研究報告書 (2010年度) 地域におけるリーダー人材育成の実態と今後のあり方に関する調査研究』