

『現代経営研究』第3・4号の発刊にさいして

現代経営研究学会 会長
大滝 精一

このたび『現代経営研究』第3・4号が発刊に至ることになりましたことにたいし、関係者の皆様に敬意を表する次第です。

現代経営研究学会は、もともと東北大学大学院経済学研究科に学ぶ社会人大学院生有志の研究会から始まった特異な学会です。「理論と実践の対話と融合」を旨とし、理論と実践が互いにスパイラルに発展することを学会の目的としています。『現代経営研究』は、大学と各会員が勤務する組織、それに地域社会を結ぶ「実践と知のコミュニティ」の創造に貢献することを目指しています。知的水準を高く維持するとともに、それが企業をはじめとする経営組織と地域社会のあり方に大きなインパクトを与えるような、高い志のもとに本誌は発刊されています。初志を忘れることなく、大学、勤務組織、地域社会の境界を越えて、幅広く同志が集う力強いコミュニティの構築をさらに推進していくことを願っています。

今回の3・4号では、巻頭の2本の力作論文に加え、多くの会員から研究ノート、調査報告、レポート、書評が寄せられました。これらの寄稿の中には、日常の仕事を通して得られた洞察や学問的考察はもちろんのこと、今回も東日本大震災に直接あるいは間接に関連した論考が含まれています。さらに今号では、以前に勉強会で輪読したピーター・センゲの『学習する組織』について、書評と中小企業の応用事例の紹介が行われるなど、極めて多彩な内容となっています。取り上げられるテーマや関心は各執筆者で異なるものの、まさに本学会が目指す「理論と実践の対話と融合」を体現するものとなっています。本号が会員諸氏を含めて多くの方々に知的刺激を与え、さらなる理論と実践の対話を促進する一助となることを大いに期待しています。

平成26年1月

経営人財ネットワーク —震災復興に活かす—

望月 孝*⁽¹⁾

Networking to Man of talent for Management —Revise for Revival to earthquake disaster—

Takashi MOCHIZUKI*

A b s t r a c t

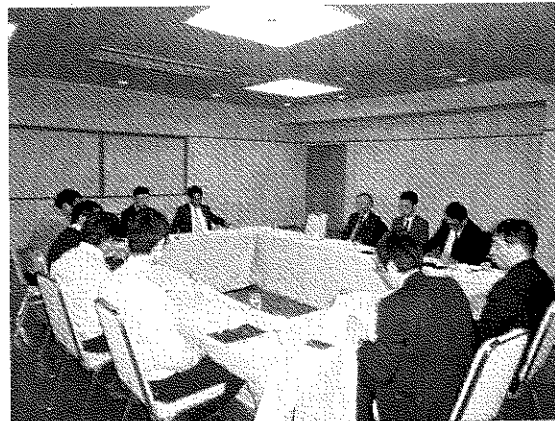
東日本大震災後に、地域の復興のリーダーとして先頭に立っている経営者に、地域の農商工連携等 6 次産業化の中核になっている経営者が非常に多かった。彼らは他地域で連携やネットワークの中核となっている経営人財⁽²⁾（経営者や次世代リーダー等）とネットワークを持ち、農商工連携等 6 次産業化や震災復興等、自社のみならず地域のビジネスモデルを構想し、実現に向けて活躍している。本稿では、彼らのような経営人財のネットワークについて、いくつかの事例を取り上げながら考察し、東北地域の早期復興に向け、経営人財ネットワークの重要性について示唆する。

Key Words: ネットワーキング, 弱い紐帯の強さ, 構造的空隙



仙台ビジターズ産業ネットワークから生まれた

伊達の歳時記バスツアー



NPO法人みちのく 6 次産業プラットフォーム

理事会

1 はじめに

言葉にならない、いや言葉を発することさえできないのだ。…東日本大震災は、東北から多くのものを奪った。でも、負けない。東北は必ず復活する。本稿は、史上稀に見る大惨劇から復旧、復興する東北地域に生きる経営人財ネットワークについて、示唆するものである。

震災直後、特に宮城県や岩手県の津波被害地で復興に向けて地域で陣頭指揮をし、復興市や仮設商店街等、地域全体を巻き込んで復興を進めている経営者に、よく知っている方が多いことに驚いた。株式会社プロジェクト地域活性が農商工連携等6次産業化に関する事業で、モデル事例として取材した経営者等が、今度は地域の復旧、復興に邁進しているのだ。それも、自社の復旧は後回しにして…。

拙稿「東北地域における農商工連携プロデューサーに求められる要件」¹⁾で論じたとおり、東北地域の農商工連携の成功事例61事例のほとんどに共通している「成功の本質」は、次の3つであった。

- ①徹底した消費者（観光客）の視点
- ②“思い”の共有化を礎にした連携事業者同士の信頼関係（WIN-WINの関係）
- ③自社の利益のみならず、“地域のために”も重視

また、農商工連携で実現したイノベーションで「新たな商品・サービスの開発」が最も多かったこと²⁾を考えると、①については最も重要であると考えられ、成功には現に売れている商品・サービスが不可欠である。②については、農林漁業者と商工業者の間にある大きな壁を乗り越えるためには、連携する事業者同士が事業や地域への思いを共有し、共感しあい強固な信頼関係を築くことが不可欠と考えられる。そしてその信頼関係は、事業者同士がWIN-WINの関係である場合に、さらに強固となり、連携が発展する。③については、全国の他地域と比べて特に東北地域が特徴的であり、「東北の強み」といえよう。従来、東北は「出る釘が打たれる、農村文化で横並びを重視する風土」等といわれ、それが上場企業の少なさや創業率の低さに表われて、東北の弱みとなっていると思われてきた。しかし、農商工連携においては、これが強みになり、地域全体を巻き込んで競争力のある商品・サービス、ビジネスモデルを実現している。そして、今回の震災復興でも、特にこの風土が、農商工連携の中核になっている経営人財が復旧・復興の中心として、地域を引っ張る原動力になっていると考えられる。

2 リクルートの経営人財のネットワーク

27年前、私が前職の株式会社リクルートに入社、組織活性化事業部に配属され、大手企業、中央省庁等に組織活性化や人材育成の営業をしていた頃、不思議だったことがある。先輩が、あんなに忙しいのに、毎日のように全くの異分野の人たちと昼食や飲みに行っている。ある時に気づいた。彼らは、今ではなく、将来のビジネスや地域を考え、5~10年先を見据えて行動していたのである。東京都の公立中学校の校長先生になり、教育改革の先鞭となる取り組みを始めた先輩社員、ドコモのiモードを責任者として立ち上げた先輩編集長、組織人事のコンサルティング企業を創業した同期社員など、枚挙に遑がない。

キーマン（=ネットワークの重要人物）は、特に異分野、異地域のひととのネットワークを、毎日のように広げている。聞くと1年間に1000~2000枚もの名刺を使うと言う。彼らは、社内外問わず異分野のキーマン同士で広く強い人財ネットワークを構築し、毎日多くの生きた情報を収集しているのである。そして多くのビジネスや地域のイノベーションは、このような異質の人財と情報の交流点が起点となって実現している。

3 経営人財ネットワークの仕組み

まずはじめに、「なぜ、ある時期に特定の狭いエリア（地域・組織・場など）に、ある分野で傑出した人物が集中して出現してくるのか」という命題について考察する。司馬遼太郎（1975）³⁾、長谷邦夫（2004）⁴⁾、齋藤孝（2005）⁵⁾は、江戸時代末期に多くの志士を輩出した「松下村塾」、多くの有能な漫画家を輩出した「トキワ荘」、日本の科学界を牽引した「理研」、多くのアイドル歌手を輩出したテレビ番組「スター誕生」などを取り上げて、特定の狭いエリアに集まる人々の具体的な行動や日常会話等を記述している。

これらのケースに共通していることは、必ず吉田松陰、手塚治虫などのような、特定の分野に傑出したリーダーがおり、彼らが自分以上の人財を多数育成できる「教育システムとコンテンツ」を創出していることである。また、彼らリーダー・教育者のもとに、特定の分野に志を持つ若者が集まり、集まった若者同士が強固な紐帯をつくり、志を礎にした熱い溶鉱炉のような議論や鍛錬を、日常的に繰り返し行なっているのである。

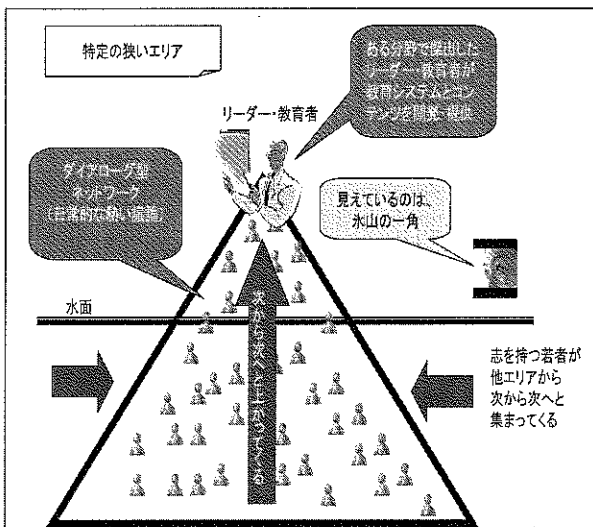
金井（1994）⁶⁾は、自らのボストンでの経験から、人的ネットワークには「ダイアログ型」と「フォーラム型」があり、前者を「なじみの世界に打ち解けたいという深さを追及し、価値多様性による強連結によってメンバーが同質性と連続性を選好するタイト・カップリング（しっかりとつながり）で、厳格な会員規定をもつ閉鎖的な交流のためのネットワーク」、後者を「広い世界につながりたいという広さを追求し、価値観類似性による弱連結によってメンバーが異質性と非連続性を選好するルース・カップリング（緩やか

*株式会社プロジェクト地域活性（所属）

（受理日 2013年11月1日）

なつながり)で、厳格な会員資格のないオープン・メンバーシップの世界」と説明している。リーダー・教育者と、彼らのもと集まってきた若者たちのネットワークは「ダイアログ型ネットワーク」といえる。

以上の結果、筆者の仮説では、ある分野や地域で傑出した人物が集中的に出現してくるという現象の背後には、特定の狭いエリアに「その分野に志を持つ若者を集める仕組み」ができていると考える。図1に、仮説ではあるが、ある時期に特定の狭いエリアに、ある分野で傑出した人物が集中して出現する仕組みを示す。



出典：筆者作成

図1：ある時期に特定の狭いエリアに、ある分野で傑出した人物が集中して出現する仕組み

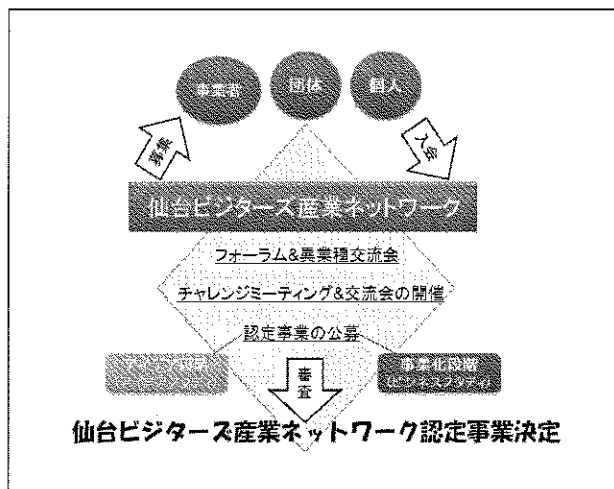
次に、筆者自身の17年間のリクルートでの経験やリクルートの文献⁷⁾から、世間でもよく言われる「リクルートでなぜ新規事業が次から次へと生まれてくるのか、起業家を多数輩出するのか、退職後も現役・OB関係なくネットワークを継続できるのか」という現象を、松下村塾、トキワ荘などのケースから導き出した仕組み(図1)で検証する。

第一に「特定の分野に傑出したリーダー・教育者が、自分以上の人財を多数育成できる教育システムとコンテンツを創出する」ことに関しては、リクルートでは、各グループのマネジャーやリーダーが、自分以上の部下を育てて初めて昇格することになっており、また、リクルートは社員教育を事業化して外部に販売しているほど教育熱心な会社であり、毎年全社員が研修を1回以上受講していることから、適合する。第二に「リーダー・教育者のもとに、特定の分野に志を持つ若者が集まる」ことに関しては、筆者が在職していた当時の新卒採用基準が「独立(起業)志向が強い人」であったこと、また自己申告制度を活用して、直属上司が反対しても受け入れ側の上司が承諾すれば比較的容易に異動できていたことなどから適合する。第三に「集まった若者同士が、強固な

紐帯をつくり、志を礎にした熱い議論や鍛錬を、日常的に繰り返し行なう」ということに関しては、リクルートには部門や地域を越えてダイアログ型ネットワークを創る仕組みが多数あり、RING(新規事業を提案する小集団活動)、MR会(元リクルート会といい、リクルートの現役・OBのネットワーク構築の場を提供している)、そして日常よく起こる突如の飲み会などが、これに該当する。加えて、リクルートのDNAを培う、新規事業を産み出す様々な仕組みと風土が存在している。

4 仙台ビジターズ産業ネットワーク

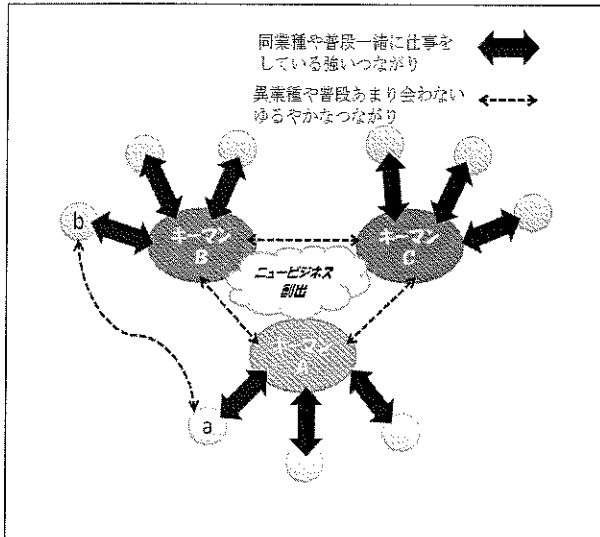
私が平成16年から7年間、コーディネーター、コアメンバー会議委員として関わった「仙台ビジターズ産業ネットワーク」について触れておきたい。同ネットワークは仙台市の事業で、仙台に集客力、競争力のあるビジターズ(仙台市民以外の観光客・消費者)向けの商品、サービスを創出することを目的に、仙台市内の事業者、NPO等団体向けに講演会や異業種交流会、新しいビジネスを創出するためのチャレンジミーティング等を実施。そこから出されたビジネス提案を仙台市として認定し、認定事業として仙台市をあげて情報発信するという仕組みである(図2参照)。



出典：仙台ビジターズ産業ネットワーク事務局(2008)「仙台と集客交流-仙台ビジターズ産業ネットワークの奇跡-をもとに筆者作成

図2：仙台ビジターズ産業ネットワークの仕組み

この仕組みのポイントは、「弱い紐帯の強さ」である。普段話すこともない異業種・異分野の事業者同士が、同じテーマで年に4回、チャレンジミーティングで顔を合わせる。そして、ここには関心領域の広い、ニュービジネスに意欲的な経営人財が集まる。仙台ビジターズ産業ネットワークで構築したネットワークの考え方を、図3に示す。



出典：バード（2006）「競争の社会的構造-構造的空間の理論-」を参考に筆者作成
 図3:仙台ビジターズ産業ネットワークで構築したネットワークの考え方

ネットワークのキーマン（コネクター、図3のA・B・C）同士が結びつき、キーマンから繋がっている事業者（a・b）とも繋がることにより、ビジネスの次元（発想・技術等）が格段に上がり、ニュービジネスが次から次へと生まれるということがある。私は、コーディネーターとしてネットワークのキーマンとなる人財同士を結び付けようと、この仕組みを構築し、結果、7年間で100以上の新しいビジネスモデル、商品・サービスが生まれた。

金井（1994）⁶⁾によるフォーラム型ネットワークは「ルース・カップリング（弱い紐帯）」と「厳格な会員資格のないオープン・メンバーシップ」がキーワードになっている。また、グラノヴェッター（1974）⁸⁾、渡辺深（1999）⁹⁾は転職活動を扱ったネットワーク研究から転職活動において弱い紐帯が大変有効であることを実証し、「弱い紐帯の強さ」について論じた。また、バード（2006）¹⁰⁾は構造的空間の理論で「構造的空間を仲介することは新たな価値をもたらす」ことを論じた。ネットワークの一部を形成するクラスターの中には、ずば抜けて多くのリンクを持つ人物（コネクター）がおり、このような人物のところに行くといろいろな人に会える、あるいはいろいろな人について知っている。また、このような人物は様々な世界、文化領域を股にかけた活動をしており、それを結び合わせる行動をしている。自分がコネクターにならなくてもコネクターに近づけば近づくほど、力と機会が増える」ということが議論されている。

「弱い紐帯の強さ」「構造的空間のもたらす新たな価値」の考え方により、仙台ビジターズ産業ネットワークでつくったネットワークやリクルートが生み出した起業家のネットワークの行動は十分説明できる。

株式会社プロジェクト地域活性は、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等と連携し、経済産業省、東北大学等の事業を活用して「農商工連携プロデューサー育成塾」³⁾（以下、育成塾）を平成21年度（第1期）から24年度（第4期）まで実施した。育成塾は、東北で農商工連携の中核となる経営人財（支援人財含む）を育成し、経営人財同士のネットワークを構築するという事業で、半年間計24日間の講義、実習と、自社や地域でのアクションラーニング（実践学習）を繰り返し、最終的には農商工連携等6次産業化のビジネスプランを策定する。今まで67名が修了し、修了生は農商工連携プロデューサーとして、各社の農商工連携等によるニュービジネスの創出や、地域の6次産業化等で活躍している。

せっかくできた同期のつながりを育成塾終了後も継続し、また育成塾の期を越えた連携も新たに創り出しながらビジネスを生み出していきたいということを図り、1期生が中心となって、平成22年4月に任意団体で「みちのく6次産業プラットフォーム」(以下、プラットフォーム)を設立した。さらに、このネットワークを修了生以外の事業者との連携まで広げていこうと、平成24年6月にNPO法人化した。平成24年3月のNPO法人設立総会で採択したプラットフォームの設立理念は次のとおり。

東北地域は、農林水産資源、食に関する資源、観光資源など豊かな資源に恵まれており、これらの地域資源を有効活用することが地域活性化にとって不可欠です。そのためには、農商工連携等6次産業化を通じて付加価値の高い商品やサービスを企画・開発することが重要だと考えられます。

私たちは、これらの活動を支援し、東日本大震災から東北を復興、再生するために「特定非営利活動法人みちのく6次産業プラットフォーム」を設立します。

当法人は、農商工連携等6次産業化による新たなビジネスの創出を支援し、その担い手である人財を育成します。また同時に、会員同士の強い信頼関係によるネットワークを構築するための連携・協力体制を確立します。

現在、プラットフォームの事業は、大人の食育、みち6研究会（米の機能性と米油研究会）、みち6サロン（事業創造型交流会）、復興ボランティアツアー等のプラットフォームが主となる活動と、宮城県松島町での農商工連携、農水産物の観光資源化、二地域居住推進等のプラットフォームと地域の事業者が連

携して行なっている活動を行なっている。

金井 (1994) ⁶⁾ のいう「ダイアログ型ネットワーク」は、育成塾の場で構築することになり、「フォーラム型ネットワーク」は、プラットフォームの場で構築することになると考えている。

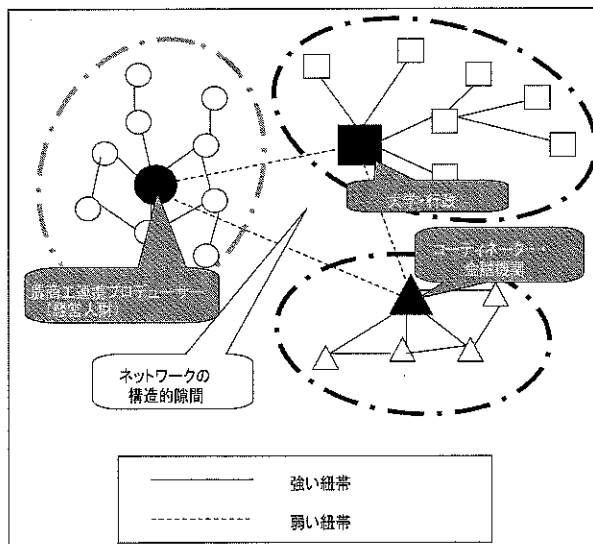
そして、修了生はネットワークのコネクターであるケースが多く、プラットフォームもまた、「弱い紐帯の強さ」「構造的空隙のもたらす新たな価値」の考え方に則り、構築したネットワークといえる。

例えば、宮城県松島町では、育成塾 1 期生でプラットフォームの理事でもある JA 仙台松島支店の飯川支店長が、松島町内の農商工、観光事業者、行政と強い信頼関係で繋がっており、また外部資源であるプラットフォームのメンバーとも繋がっているため、プラットフォームやそのメンバーと繋がっている農商工事業者や支援事業者（金融機関等）、行政、大学等という資源とも繋がり、平成 23 年度農林水産省「食と地域の絆づくり被災地緊急支援事業」、平成 24 年度農林水産省「食と地域の交流促進対策交付金事業」を活用して 5 つの協議会を設立して、食の健康・自給化、農地塩害対策、農水産物の観光資源化、竹林整備と里山の景観保全、二地域居住推進等、「松島のリ・ブランディング」というイノベーションに取り組んでいる。

6 おわりに

本稿で取り上げた株式会社リクルート、仙台ビジターズ産業ネットワーク、NPO 法人みちのく 6 次産業プラットフォームは、「弱い紐帯の強さ」「構造的空隙のもたらす新たな価値」の考え方を仕組み化し、具体的に成果を上げている経営人財のネットワークといえる。特にプラットフォームは、被災地の農商工事業者、NPO 法人等と連携して、平成 24 年度から経済産業省「東日本大震災復興ソーシャルビジネス創出促進事業」を活用して『「企業ファーム」のノウハウの中間支援機関への移転による震災被災地の復興促進/活性化支援事業』を、また経済産業省「先端農業産業化システム実証事業」を活用して「農業の新高収益モデルの確立—農商工連携体での販売/生産管理プラットフォームの実証—」等、様々な復興事業、復興支援事業に取り組んでいる。

今後、プラットフォームを始めとした経営人財ネットワークを活用し、被災地での新たな産業づくり、雇用創出に取り組んでいきたい。そして、一日も早い東日本大震災からの復興を願ってやまない。



出典：バード (2006) 「競争の社会的構造-構造的空隙の理論-」を参考に筆者作成

図 4: NPO 法人みちのく 6 次産業プラットフォームで構築したネットワークの考え方

プラットフォームでは、松島をモデル事業にして、その他にも東北の他地域で農商工連携等 6 次産業化による地域の活性化、震災復興に取り組んでいる。

注

- (1) 筆者は、2010年3月に、東北大学大学院経済学研究科博士課程前期を修了している。平成24年6月より、NPO法人みちのく6次産業プラットフォーム 理事長。
- (2) ここでいう「人財」とは、「人材」と区別して、人が最も重要な地域資源、経営資源と捉え、材料ではなく“たから、財産”の意で使用している。
- (3) 農商工連携プロデューサー育成塾は、毎年約15名の農商工事業者、支援事業者等の経営者や次世代リーダーが受講する。特に5回実施する実習では、毎回東北地域の農商工連携の成功事例を各1泊2日で体感する。初日の夜は参加者や実習先の経営者等が酒を酌み交わし、熱い議論を繰り広げる。半年間「同じ釜の飯を食った仲間」として同期で強固なつながりが生まれ、半年経たずして塾生同士の農商工連携が始まるケースが多い。

文献

- 1) 望月孝 (2010) :『東北地域における「農商工連携プロデューサー」に求められる要件』, 現代経営研究学会, pp. 27-39
- 2) 経済産業省東北経済産業局 (2008) :「東北地域における農商工連携の事例調査 報告書」
- 3) 司馬遼太郎 (2007) :「世に棲む日日 (一) (二) (三) (四)」, 文藝春秋
- 4) 長谷邦夫 (2004) :「漫画に愛を叫んだ男たち」, 清流出版
- 5) 齋藤孝 (2005) :「天才がどんどん生まれてくる組織」, 新潮社
- 6) 金井壽宏 (2000) :「企業者ネットワークの世界」, 白桃書房
- 7) 株式会社リクルート (1991) : 月刊かもめ別冊・創業30周年記念誌「原点探訪リクルート学-アイテム101」
- 8) M. グラノヴェター、渡辺深訳 (1974) :「転職-ネットワークとキャリアの研究-」, ミネルヴァ書房
- 9) 渡辺深 (1999) :「転職のすすめ」, 講談社
- 10) ロナルド・S・バード、安田雪訳 : (2006)「競争の社会的構造-構造的空隙の理論-」, 新曜社
- 11) 仙台ビジターズ産業ネットワーク事務局 (2008) :「仙台と集客交流-仙台ビジターズ産業ネットワークの奇跡-」
- 12) 安田雪 (1997) :「ネットワーク分析-何が行為を決定するか-」, 新曜社
- 13) 松野将宏著 (2005) :「地域プロデューサーの時代-地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践-」, 東北大学出版会