

大学院型中小企業診断士登録養成課程修了後の  
社会的諸活動に関する考察

藤澤直武

商大ビジネスレビュー

第8巻 第4号

2019年(平成31年) 3月

# 大学院型中小企業診断士登録養成課程 修了後の社会的諸活動に関する考察

藤澤直武<sup>1</sup>

キーワード：MBA、プロボノ、地域活性化、中小企業診断士、社会貢献

## 1. はじめに

筆者は、平成24年3月に兵庫県立大学大学院経営研究科(地域イノベーションコース併設)の中小企業診断士登録養成課程<sup>2</sup>(以下「県立大MBA」と略称する)を修了し、地方行政という本務に於いて、県立大MBAで学んだ経営理論と中小企業診断士(以下、「診断士」と略称する)としての経営実践能力とを融合し、市民等に対して、高品質なサービスを提供することを念頭に業務を遂行してきたところである。

また、自己研鑽、自主的な社会貢献活動(以下、「プロボノ」と略称する)として、地域の中小企業、起業家の無償支援のほか、県立大MBAからの継続研究を行っており、兵庫県立大学大学院の安田義郎教授の指導の下で、「馬がかんじられるまちづくり」を念頭に、馬関係の事業関係者や地域諸活動を応援するための論文をこれまでに数回にわたり公表してきたところである。

これら諸活動を行っていく中で起きた筆者の周りの大きな変化の一つとしては、活動地域である倉敷市北部・真備町が平成30年7月の豪雨災害で大規模な浸水による被害を受け、多くの商工業者の事業活動に影響が出ていることを挙げる事ができる。

ここで、今までの活動を顧みると、県立大MBAの修了生が持つ、社会性高い行動指針に併せ、大学院で培った経営理論を活用する中小企業診断士(以下、「MBA診断士」と略称する)は、最終的に人が関わり、人が創る「地域」の将来において好影響を与える可能性を大いに秘めていると、いうことであり、今後さらなる活動の強化が必要で

---

<sup>1</sup> 兵庫県立大学経営研究科修了(経営管理修士)、中小企業診断士。日本ビジネスマネジメント学会、日本経営診断学会会員。全国乗馬倶楽部振興協会 乗馬ライセンス障碍馬術1級

<sup>2</sup> 大学院型養成課程は、平成30年12月現在で全国に8校が立地している。

あると強く感じている。

なお、診断士は、その資格の更新要件として、(1)専門知識補充要件及び(2)実務要件の、2つの要件がある。この実務要件に於いては、5年間で30日以上(1)診断助言業務等に従事し、(2)実務補習を受講し、(3)実習、実務補習を指導する、といった実績が必要となっている。

ここで、後述する内容が理解し易くなるために、いくつかの言葉を定義するとともに、その実例を明示しておく。

筆者と同期（平成24年春の修了学生）の16名が、先ず、「MBA診断士」に該当している。現在では、その6名が診断士を本業とする仕事に就いており、10名は診断士以外の仕事を本務とする、いわゆる「社会人診断士」として、毎日多忙な業務に当たっている。さらに残りの2名が本務以外の社会的活動を行う、いわば「プロボノ」診断士である（筆者はこれに当たる）。

因みに筆者は前述の通り、「県立大MBA」の第1期修了生であるから、第9期の県立大MBA修了生（今春の修了予定者）に至るまでのMBA診断士の実数は、上記の分類別に見ても、その数は当然多くなっている（既に本校だけで140名超のMBA診断士が誕生していることになる）。

上述した資格制度の要件から、診断士を本業とするか否かにかかわらず、資格を更新する意向のある者は、診断活動を行うことが必須である。

この必須条件という義務的な事情で活動するのではなく、あくまでも社会貢献的意志を強く持ちながら、むしろ自発的に活動を行うMBA診断士の活躍の場を少しでも増加させ、与えられたピンポイントの診断活動という枠組みから飛び出し、地域でのイノベーションを起こしていく環境を構築していくことが有益であると考えている。

そこで、本論では、「社会人の学び直し(リカレント教育を受けること)の機会が、どのように実社会で有用であるのか、何ができるのか」を考察するために、限定的ではあるが筆者の県立大MBA修了後の活動事例を紹介し、これらを参照いただくことで、今後より多くの方の地域における活動の一助となることを願い、執筆することにした。

その内容として、とりわけ速報性を重視していることから、情報量においては不十分な点が見受けられことは否めない上、一部私見にてその点を解説していることを含んでいる点をご容赦願いたい。

## 2. 筆者の本務とMBA診断士の関係について

## 2-1 本務の活動：行政運営におけるMBA診断士の可能性

筆者が本務の地方行政に於いて、MBA診断士が、所謂社会人診断士として能力を活かすことができていると思われる場面について、大きく3つを事例として、ここに紹介している。

### 2-1-1 まちづくりのKPI実践

筆者が平成28年以前までの配属先であった倉敷市船穂(ふなお)支所は、人口8千人弱の農業が盛んな町であるが、近年高齢化が進展し、地域の活力が問われる時期を迎えつつあった。

筆者は、産業関係全般の担当をしていたが、安田教授らと構築した、「馬がかんじられるまちづくりの方法」を応用し、地域において何をおこなうべきかという視点から、「農業がかんじられるまちづくり」として、地域住民らとともにいくつかの活動を行ってきている。

具体的には、県立大MBAで学んだマーケティング理論及び在学時にお世話になった知的財産の専門家である先生のご指導を得て、地域産品を活用したジャムの開発、商標登録に繋がる「高梁川清流米」のブランド化の支援などを行っている。

また、郷土料理の「ふな飯」については、くらしき作陽大学食文化学部との間で、食を通じた地域連携が進み、小さな町における大学との交流(産学官民連携)なる新たな価値創造活動を生むこともできている。

この連携に於いては、筆者が行政職として「全国地域リーダー養成塾<sup>3</sup>((一財)地域活性化センター)」を修了し、そこで培ったまちづくりの感覚に併せ、MBAを通じて知見した大学間の調整感覚、「MBA修了後に関係する地域で、イノベーションを起こし貢献すべし」という、大学院入学当時から叩き込まれた修了生の理想像の感覚が融合され、自ずと実践されているものである。

まちづくりでは、一般的に、地域住民の自発的活動によって行われることが理想的であるが、長年そのような環境が整っていない地域では、民意に任せる活動を補助するスタンスの行政運営では、何らかのきっかけを掴むこともなく、いたずらに時が過ぎるだけであって、やがて地域行政が抱える深刻な問題となる可能性が増加する。

当船穂地域の場合では、日常から商売を通じて、その地域でコミュニケーションがとれている商工業者の人的信頼がまちづくりの基調となる資源であり、いわばその集

---

<sup>3</sup> 広い視野と深い見識、卓越した想像力と豊かな人間性を備え、常に問題意識と確固たる使命感を持ち、積極的・主体的に行動のできる地域のリーダーを養成することを理念とした取り組みであり、全国で1,000人以上のリーダーが養成されている。

合体とも言える真備船穂商工会という商工団体が、まちづくりを行うことができる(可能性を秘めた)実質のプラットフォームになっている。コミュニティの衰退等により、このような商工団体が地域を自発的に活性化する唯一の組織となりつつある事例は、日本の多くの地域でも見受けられるものである。

というのも、民活が実質自発的かつ慈善な状態であり、ある種プロボノでありながら、対応する行政関係者が有給の状態ではスタートから不均衡があり、この解決には民の側に何らかの永続性、収益が伴う事業モデルが必要となる。

これが NPO 等の設立等に繋がるのが道筋としては自然であるが、上述のとおり、そもそもの活動環境が伴わない地域がそこに至るには道が険しい。したがって、収益や事業を考える上で、上述地域の商工団体等の役割がさらに大きくなっているといえる。

そして、筆者が勤務する行政の立場では、その関連部署となる産業部門の職員の自発的取り組みが重要な要因、いわば地域のまちづくりにおける KPI(重要な業績を評価する一つの指標)になるのである。

そのためには、①行政職においても経営を学び、商工会や商工業者との間で共通言語となる「実践経営(経営を実践する)」を話し、「お役所仕事」の感覚だけでない姿勢を示すことで、関係者とコミュニケーションをとること②時には地域にイノベーションを起こす、きっかけづくりをしていくこと③地域に興味を持つ職員を増やしていくこと。

この 3 つを不断の努力として持ち続けること(換言すれば地域リーダーとしての感覚を持つこと)が、まちづくりを進める(実践する)重要な要素、いわゆるまちづくりの KPI となる。

## 2-1-2 ポートレース事業における、経営戦略の策定

筆者は、平成 29 年度には本事業の経営戦略策定の活動に従事し始めた。行政組織内では特殊な業務と認識されがちであるが、一般社会では、総務省の日本産業分類及び経済産業省業種分類表等からも、アミューズメント(娯楽)業、飲食サービス業、ショッピングセンターの運営等の範疇に該当する部分が多く、診断士が能力を発揮できる分野がある。

今後、各地域での公営競技の経営高度化に何らかの形で寄与していきたいと考えており、関係諸氏への参照事項として、具体的に筆者の実務経過を記していきたい。

本務は、組織が地方公営企業法全部適用となり、経営戦略を策定することを目指していた。そこで、総務省の経営戦略策定の義務の無いポートレース事業でありながら

も、同省の策定に係るガイドライン等を参照しつつ、売上規模等から民間上場企業と概ね同等のレベルのアウトプット(書物的成果品)を目指し、公営競技も民間レベルの経理論を採り入れる先進的取り組みとすることで、将来的にも有益なものと考え、それを推進していくことにした。

その経営戦略の策定では、県立大 MBA の講義及び診断士の実務補習の中で、実際に地域企業に対する経営戦略を構築し提案等を行ってきた経験の苗が、数年後プロボノとして他の企業での同様の実践などを介して大きく育ったことがその手助けとなっていた。

このことから、実務補習に於いては、その期間内に自分流の経営戦略理論のよりどころを定め、その戦略策定に向けた仕組みを如何に構築することができるのかということが決め手になっていき、実際に診断士として活動する際には、その決め手が重要な要素となると、いうことを実感できている。

ところで、今回の活動では、組織内で有意な経営戦略は単独で成立するものでないと、いう認識を得るところから始まり、その経営理念である「アミューズメント・アンド・アメニティ」の策定並びに経営目標を設定する。いわば、企業の骨組み部分の構築に対するコンセンサスを得るために、相当な時間をかけていることになる。

経営者に対する無報酬ゆえの純真なマインドを、「真のコンサルティング」(青松(2014)とするならば、コンサルティングにおいては、常に客観性を保つことが必要であり、たとえエネルギーがかかろうとも、その組織にとって将来有益となる最善の方策を採ることに最善を尽くすことが、診断士として当たり前の姿であろう。

次に、その理念に基づき、経営目標の実現に向けた内部・外部環境の分析(SWOT、PEST分析、財務分析等)を行い、各項目がまとまってきた段階では、いわゆるアンゾフの成長マトリクスを参考にしながら、経営戦略を策定することにした。

そこでは、市場浸透戦略、商品・サービス開発戦略、市場開拓戦略、多角化戦略という4つの分野での戦略策定を支援し、職員のほぼ全員から業務改善のアイデアが創出されたために、各事象についての実現可能性等を検証し、戦略に反映させた。

この取り組みにより、公営競技に民間企業同様の経営スタイルを導入していく基礎的な環境が整い、組織が活性化していくための必要条件が整っていったのである。これに付加して、施設の更新が経営に与える影響を想定すべく、修繕、更新、一部更新等の施設改善方法別に、費用と財務の関係を記し、設備計画を数案作成した。

さらに、この設備計画の作成過程に、地域の観光連携の可能性を客観的に採り入れるべく、倉敷芸術科学大学の観光関係の学生さんの協力を得てボートレース視察等も

行い、以後学生さんによる改善提案会にもご招待いただき、今後の戦略策定の参考にもさせていただいた<sup>4</sup>。

経営戦略全体の流れについては、ボートレースの歴史と本事業との関係、娯楽の変遷の観点から、なぜボートレース入場者が減少しているのか、といった基本的事項の確認にはじまり、今後の IT 普及をどこまで想定すべきかを考察することによって、今後の新任職員等の事業理解が早期に可能となることを目論んで、その内容についても細かく精査した。

その上で、経営資源(ヒト・モノ・カネ)の方向付けという戦略を構築するという総合的作業を、極めて短期間で行った。そして、中小企業へ診断助言できるように、より具体的に「すぐできる」ことから、将来的あるべき地域企業としての役割までを包括的に内容に盛り込んだ。

これは、全国に通用する一つのボートレース事業者としてのあり方を示したものとなっており、筆者が校了の前段階で人事異動になったが、今後は、全国の施行者の参考となるアウトプットとして公表されていくことが期待される場所である<sup>5</sup>。

筆者は、ギャンブル等依存症対策も担当していたが(具体例の記述は紙幅の制限によりここでは割愛している<sup>6</sup>)、一見事業にとってマイナス要因と捉えられやすい本制度をプラス要因として社会性の高い事業化につなぐことが重要であって、まさにそういったモラルの高い経営が社会的に求められていることに対して、経営姿勢をどのように示していくか、それが当面の課題なのである。

また、当業務に限らず、多くの全国の公営競技事業は未だ民間企業から見れば十分な経営資源を備えながらも組織に経営的視野が伴わず、いわば非常にもったいない状態にあると感じている。

特定複合観光施設区域の整備に関する法律、いわゆる IR 推進法等の関係諸法令等を精査するにつれて、この事業への考察としては、一般に注目されているカジノの是非だけでなく、複合(統合)型の地域観光開発を目的としていることに留意すべきであり、公営競技の他、日本の観光客の流動にも大きく影響を与えるものと考えられる。

こうした状況下で、地域の公営競技が、今何をすべきであるかを考えていくと、法制度には守られていないものの、同様の地域集約モデルを形成することが可能になる

---

<sup>4</sup> 振り返ると、後述する筆者の学術活動として行っている論文執筆や学会発表等を通じ、教育関係者の方々から、筆者が一定の教育目的に沿った連携が行えるであるという御判断を賜り、連絡を賜ることがあり、筆者との連携が進むことに繋がっている。

<sup>5</sup> これを通常のコンサルタント企業等に依頼すると、一定の時間を要し、相当高額になるものとも推測されることから、何らかの計画策定においては、ある程度成果のポイントを決めて実施することが一般的であろう。

<sup>6</sup> 本論のとおり筆者の実務経験等を含め、差し当たっては大学生等若年層を対象としたギャンブルについての適正な教育と実体験、公営競技の意義などを教育プログラムとして提供することが考えられる。

のではと、考えている。

これについては、各地の施行者等からの要望があれば、試験的にその取り組みを進めていけるように、地域での産学連携を積極的に遂行していきたいと考えている。

### 2-1-3 農業の収入保険に関する業務

平成30年度から農業共済組合に於いて、新制度である収入保険業務の支援に従事した。昭和22年に制定された農業災害補償法は、経済社会情勢の変化に対応すべく、平成30年の法改正により、「農業保険法」と改称され、従来の作目別被災対策を目的とした農業共済制度に加えて、多様な作目に対応し得る「収入保険制度」が新たに導入されることになった。

この制度は、青色申告の農業者等を対象として、農業収入の減少に対応する保険制度であり、生産する農産物の品目の枠にとらわれず加入が可能で、自然災害だけでなく価格低下や取引先の倒産等幅広い補償がなされるという、農業経営の実情に沿った保険制度であり、農業経営のセーフティネット(リスク管理)として大きく寄与するものといえる。

年度当初の平成30年4月早々に、当制度の仕組みを考察し、組織の実情にあった推進スケジュールを策定した。その基本的流れとしては、①普及啓発→②リスト作成→③実情調査→④目標設定→⑤農業団体等への協力依頼→⑥説明会(独自開催による説明、他の農業関係機関の会合等での説明)→⑦加入候補者の選定→⑧加入志向農業経営者への戸別加入推進、という流れである。

全体的普及啓発を行いつつ、やみくもな営業活動を行うのでは無く、県立大MBAで習得したカスタマー分析、ターゲット層選定の理論などから、優先順位を設け効果的な加入に繋げるための諸調査を行った(①から④)上で、詳細な説明会を行い、加入者イメージを形成する(⑦)ことにした。特に、⑥では、独自開催分については、「農業経営に関するセミナー」と題し、税理士による青色申告のポイントの話と筆者の農業に関するマーケティングの話为主要コンテンツとした催しを行うことにより参集範囲を広げ、併せて収入保険の説明をする形を採ったところ、年度内で最も多くの方に来場いただくことができた。

このような業務プランや講演ノウハウについては、それぞれ大学院養成課程での経営診断実習による顧客分析の理論や診断プロジェクトのマネジメント、県立大MBAの授業を行う講師陣の講義の企画運営方法等から学んだものである。

個別の加入推進(⑧)では、本務の経験から言えることとして、この保険商品を農業



経営者に勧めていくには農業経営者と対等以上に経営の知識が求められ<sup>7</sup>、それがお客様と保険サービス提供事業者との信頼関係を左右するものと感じることができた。というのは、農業分野で一定の事業規模を持つ農業経営者は、他業種の中小企業の経営者と同様に、難しく厄介な経営課題を抱えていることが決して少なくないため、差し当たっての相談相手が欲しいというケースが想定されるからである。

筆者にとっては、保険制度等の説明以外の会話から感じる、経営者が抱えている経営上の問題を、診断士の能力を活かしたアドバイスをすることができると、いう点が強みとなっている。

この具体的な事例を挙げると、ある訪問先では、パート・アルバイトによる雇用者間のコミュニケーションに悩む話が出たことがある。それは、どの業種でも生じることであるが、その理念をはっきりさせ、個別の人的解決よりはそこに向かっていくチーム力を強化する方法や自園の目標が働く人の自負、あるいは生きがいになるようなことを考えていく方が良いと、いうアドバイスができるようになってきている。

さらに、県立大 MBA でも学んだ経営理論から、動機づけ要因・衛生要因のわかりやすい資料等を作成することもでき、それらを手渡すことで好評を得ることもできたのである。

以前には、ゼロからの特産品開発に従事し、マスカットを原料としたワイン開発からその法人の設立まで、アグリビジネスを起業していく業務を行った経緯があるが、これまでの功績や社会的活動等を総合的に判断してみると、(一財)食農共創プロデューサーズでは、これを平成 30 年 7 月には、国家戦略プロフェッショナル人材・食の 6 次産業化プロデューサーレベル 4 として認定されており、保険推進におけるプラスの影響も生じさせている。

具体的には、農業経営者の加工品等 6 次産業のアイデアについての客観的なアドバイス、つまり食・農の大切さに重きをおいた助言を行えるレベルになってきた。これは、前述の経営に関する助言と併せて、アドバイスの質も向上を意味するものであり、徐々にではあるが、これも信頼につながってきている。そのため、「また来てほしい営業マン」的なコミュニケーションを交わせる状況になっている。

現状、農業分野ではその事業承継を迎える時期が来ており、世代交代および若年層の新規就農が増加しているという背景から、農産加工品や農産物の高付加価値化への興味およびそれに関する質問も増加してきている。これは、地域における農業従事者

---

<sup>7</sup> 貸借対照表、損益計算書を見て、即座に財務状態を把握し、会社法等による法人形態の成り立ちや経営方針等について理解した上で経営者と話し、初段階のコミュニケーションをとったりする、ということは、MBA 診断士実習の第一段階で最低限必要な要素であり、そのために必要な講義も用意されている。

の関心の高さが感じられる点である。

さらに、今後は保険商品売りっぱなしにするのではなく、農業経営者との関係を構築するための経営勉強会、訪問時の個別経営相談などで、アフターフォローとしてのあり方を考えるべき時が来ているとも感じている。

その一方で、収入保険については、保険業務として相当な額の保険料等の負担が生じる高額商品であるので、この業務に従事する者は、服装、接客態度のほかに、重要な経営資料を取り扱う上で、その責任としての対応を高度化すべきでもある。

そのため、差し当たっては、お客様の農業経営の状況を勘案した上でのヒアリングおよびその提案する能力が必要になる。段階的には、その経営者が経営の拠り所として相談することが多い税理士に対峙する際に、彼らと対等かつ円満な関係を構築できるだけの能力を身に付けていくことも重要になってくる。

そこでは、自らの経験に基づいた提案方法あるいは説明の仕方如何で、一瞬で、二度と加入することのない状況を生み出してしまう可能性は否定できない。この点について、筆者は、常に慎重なる思考をめぐらせた提案ができれば、最悪な事態は避けられるものであると、確信している。

いずれにせよ、心持ちとしては、岡山県農業共済組合連合会が掲げる「農業経営のプロフェッショナル」を基本に、高品質なサービス提供を心がけ、結果お客様の満足度が高いものとならなければならないが、MBA でなくとも農業経営者から信頼される方法も多々あり、関係する資格を取得する等、保険業に従事する者として視野を広くし、新たな心持ちで取り組んでいく姿勢が先ずは重要であることから、今後は人材育成にも協力すべきではないか、と考えている。

筆者は、本組合で勤務する中で、地元地域が被災することになった。前述のプロデューサーの認定審査を7月5日に東京で受け、帰路の新幹線で岡山駅に着くと、筆者が帰るための在来線は幸いにも運行されていたが、その時の雨の強さはただならぬ感じを覚えるものであった。

後日テレビをつけると、以前からプロボノ活動として訪問している、倉敷市真備町の被災映像が映り出された。そのテレビで見る甚大な災害には、深い悲しみや、これまでに全く経験したことのない驚きの記憶として、脳裏に焼き付いている。

現在、個々の復興から発展し新たな地域農業を進めていく上で重要な時期を迎えており、ここで新たな将来像を描けるかどうか、地域農業に関わるステークホルダーらに課せられた重要な課題である。

また、収入保険の本務においては、日常の訪問時にも、被災されている農業経営者

の皆様が再び農業に明るい気持ちで取り組める様に、筆者が持つ知識ノウハウを最大限活かし、わずかでも次のワンステップにつながるような何らかの提案をするように心がけているところである。このような農業経営者へのサービスの充実について、今後多方面で、その貢献ができるようにしていきたいと考えている。

### 3. 筆者の本務外の MBA 診断士の活動について

#### 3-1 プロボノ活動

筆者の本務外の活動では、大きく MBA 診断士としての能力を活かしたプロボノ活動と県立大 MBA に関連する研究活動との2つに大別することができる。以下、その事例を紹介し、考察を加えていきたい。

##### 3-1-1 創業支援

筆者が、「馬がかんじられるまちづくり」を掲げ、経営理論を活かし、馬を題材としたまちづくりの可能性を提案して7年になる。そのうち、田中氏(以降、「T氏」と略称する)の乗馬用ジーンズによる創業は、年々その事業が進展している。

振り返れば、当初の創業段階から綿密に筆者と経営計画を立ててはいたものの、なかなか思うような進展が見られず、新たな製品開発が頓挫したこともあった。創業に於いては、その想いを実現したいスピードと社会における商取引の実績や商品認知度等による、創業者への信用並びに理解が生じるスピードが噛み合わないことも実感したところである。

きっかけは、ある日、T氏が筆者の所属する乗馬倶楽部に試作販売のために訪れたことである。その際、フロントスタッフからの案内で、T氏とお会いすることができた。そこで、筆者は、すでに公表している論文等を引き合いに出しながら、T氏の想いを実現できる上で、筆者なりの支援のあり方についても提示させていただいた。

短時間の話し合いではあったが、馬に対するT氏の想いは相当強いものであると感じられ、地域で馬に関するイベントなどを行いたいという強い意向も感じられた。

筆者は自らの実証研究に当たり、T氏の描く(イメージする)事業が、その地域外の若者の取り組みにより倉敷のまちづくりに好影響をもたらすことを期待して、支援を開始することになった。

その後、筆者との地道なトライアンドエラーの開発を通じて、試作品の製造にまで

結びつけることができ、さらに出来上がった商品を乗馬関連の施設等に向けて営業を行うまでに結びつけることができたのである。同時に、ネットでの販売等も試みているが、その事業が安定するまでの売上レベルには残念ながら到達していない。

この過程で、多くの(創業に関係している)地域の関係者に対して、地域ぐるみで馬関係の服飾展開を論じた。しかしながら、この提案に近い事業の展開では、他府県での事業者が現れたのみであった。このような実態ではあるが、筆者は当時から、道は必ず開けるという想いから、T氏の事業を永続的に、かつ主体的に助言していくことを決めており、このスタンスは現在も続いている。



「図1：T氏の作業風景」

(出典：筆者撮影によるもの)

T氏は、国内生産品と同時に、平成28年から安価な海外製造をスタートさせることで、国産とは異なる安価なワーク用の商品を開発している。また、海外製品については、輸入後にT氏が作業場で仕上げ加工等をおこないつつ、手頃な価格の商品販売を開始し、協力事業者も増加していった(図1を参照されたい)。

これを契機に多くの競馬関係者の知るところとなり、今では、武豊氏、福永祐一氏、川田将雅氏、藤田菜七子氏等、日本の著名な騎手等、多くの皆様が使用する商品になっている。併せて、中央・地方の競馬関係者の皆様にもご利用いただき、商品を使用したいというオーダーも徐々にではあるが、いただけるようになっている。

T氏の関係者へ聞き取り等によれば、その商品は、履き心地がよく、破れにくいという評価をいただくことが多い。それは、生地強度・伸縮・肉厚にこだわり、それ

がT氏のこだわる、機能性と耐久性を兼ね備えた企画開発の成果であると言っても過言ではないだろう。

倉敷児島地域は、「ジーンズの聖地」として、近年市内・外のファンが多く訪れるまちとなっている。そのジーンズによるイノベーションや起業が進む中で、T氏のように、ニッチでありながら馬文化に貢献したいという理念を貫徹した商品づくりに努めること、並びに一定の理解者が全国に広がることはとても稀である。このことは、起業したいと思っている方にとって、参考事例になると思われる。

『志あって児島デニムの職場にやってくる若者は多いが、出ていく若者も多い』と実情を感じているT氏から発される言葉には、いわゆる「ソーシャルマーケティングの思想」が色濃く感じられる。それは、自分の作りたいものとユーザーが求めるものを融合する、という典型的なマーケットインの発想から発展し、地域社会や馬を大切にした上で、自分の事業が成り立つという考えに基づいている事業ということであり、筆者はどんなに事業規模が小さくとも、当初から理念経営を重んじた事業を行うべきことをアドバイスしてきたことも効果があったのでは、と考えている。

これまでに行ってきた創業支援活動において得られた筆者の知見では、起業家に社会性の高い理念が伴うと経営がぶれなくなり、常に、投資を最小限にして持続性を高めていけば真にニーズのある商品・サービスであればあるほど、市場で徐々にその信頼性が得られるということである。

これに併せて、あきらめずにやってほしいというマインドを醸成し、社会性の高さをサポートする人材が存在することも重要になってくる。さらに、地域に波及し、地域全体の取り組みとなることは、極めて望ましいことであるし、そうなるように(地域が求めれば)応えていくのが筆者のMBA診断士としてのスタンスである。

筆者も「そんなもの売れるわけがない」と言われながら、商品開発に邁進した経験があり、外部の無責任な意見の辛さもよく分かる。また、筆者の場合、ある事業の事業計画時に職場を訪れた中小企業診断士に、その事業は成立しないと意見された。しかし、その事業は、今や地域の代表的事業になっている。

成功までに試行錯誤し、時に悔しい思いをしながら頑張っている人を応援するために、自分こそが診断士を名乗り、応援するべきなのではないか。それが社会人経験が増してきた時期に、自らの職務を振り返った際、診断士の資格を取得しようと思った、理由の何%かである。

話は戻るが、「ものづくりでは、MBA診断士は自らの専門性と照らし合わせ、安易な計画策定や支援制度の採択を目指して終わるフレーム的なコンサルティングを行うだ

けではなく、事業者と共にものづくりを行うようなマインドを持つべきである」ということを、筆者はこの事例から改めて知見することができた。

### 3-1-2 事業承継支援、経営計画等策定支援

筆者は、倉敷市真備町に立地するサトウオートサービス(自動車修理をはじめとするカーサポートサービス全般)の経営支援を、以前から行っていた。振り返ってみれば、「今後の経営において町の修理工場から脱却して、地域振興を常に考えて行動したい」と、いう代表の佐藤通洋氏(以降、「S氏」と略称する)の強い想いがあった。

彼は、その地域を代表する青年実業家であり、筆者の支援活動がひいてはその地域の若手経営者の活力向上に繋がると、いう可能性を感じながら、真備船穂商工会の行事等を通じて話す機会も得たことから、プロボノとしての支援活動を開始するようになったのである。

その活動については、この地域のカーライフの改善と共に考えることにした。その結果、地域の高齢化が進行している現状では、自動車を利用せざるを得ない地域性と絡めて、自社の事務所にドライブ・シミュレータを設置し、高齢者への運転アドバイスや安全機器のサービスを案内することとなり、先代(父：佐藤正之氏)の自動車教習所教官の経験等を活かしながら、より信頼度の高いサービスを提供することでその差別化につなげていくことができた。

また、経営革新計画の再認定や事業承継関係の認定につなぐべく、その基礎固めとして、中長期計画の策定支援を行っている。

筆者を含めプロボノとしての業務は、計画策定を行うことだけで報酬を得るわけではなく、認定されるか否かに関係なく、この企業が真に行うべき計画を策定することが可能になることがその利点になっている。

S氏と筆者とが計画の構想段階でディスカッションを行っていくことによって、そのやりたいことが明確になってきたので、それを計画に落とし込む作業を徐々に行うことになった。

具体的には、今後の事業展開として、短期的に高齢者向けの安全運転に寄与するサービスによる既存事業を強化するとともに、新事業として、①安価な中古車販売の店舗開設、②地域の農村部等どんな場所での故障にも対応できるレスキューカーの開発・導入等を、目指すことになった。

筆者は、当時、自動車に関わるサービス全般の対応力を強化するとともに、トータルカーサポートセンターを基盤とした上での市場浸透戦略として、①については、工

場周辺での試験販売等から始め、顧客を増加させた何年後に販売店舗を考える、いわばマイルストーン的な助言をし、②については、試験的車両をテストしながら徐々に高度化していき、最終的な形ができあがってから、正式な車両購入を行うことをアドバイスしていた。

この過程では、今後のやりたいことを整理し、どのように、いつ実現していくかを真に経営者の身になって考えた。そこでは、単なる計画策定を目的にするのではなく、実現可能性の高い真の計画づくりに尽力したことにより、厳しい指摘でもありながら、共に夢も描けたのではないかと思っている。その後、徐々に事業承継も進んでいき、引き続き家族が連携して事業を行って欲しいと、いう思いを持ち今後の計画策定にそれを反映させていくことにしたのである。

これらは、すべて無償で行った活動である。というのは、ここでは、理念の高い経営者を応援したいという思いによるものであったからである。

この活動後に、同社は事業承継での補助金の採択を受けることができたが、間もなく、前述した岡山地区で発生したある豪雨によって被災することになってしまった。

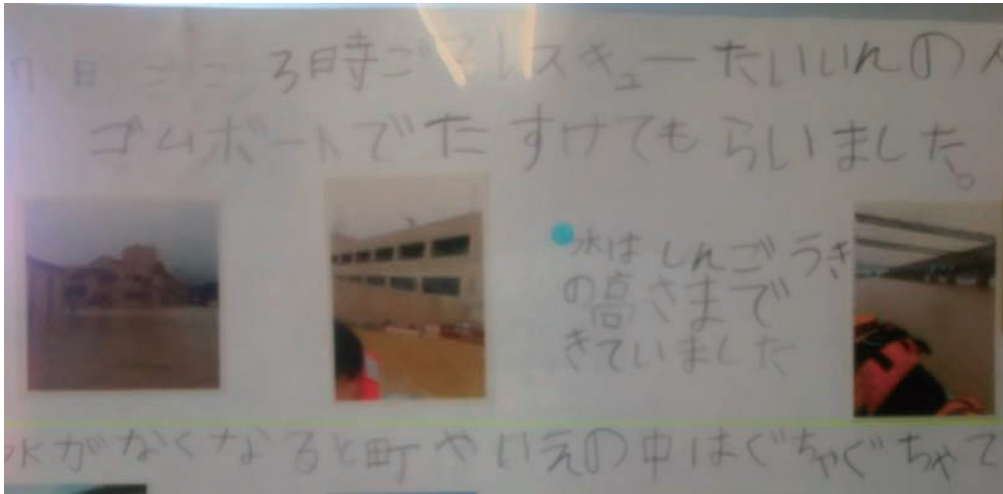
当時、S氏はその雨の振り方が今までには経験したことのないものであり、危険を察知したことから、7月6日大雨が降りしきるなかで、お客様の自動車を高台に移動させる作業を行っていたが、いよいよ腰の高さになるまで浸水した。

S氏はぎりぎりまで、自動車を移動させる作業を続けていた。その日はたまたまS氏の甥子さんも来ていたこともあって、急いで家に戻り、S家の皆さんは、その後ゴムボートによって救助されることになった(図2)。最終的に、その工場には3m以上の高さにまで水が浸水したようである。

豪雨災害の約3日後に、筆者が同社を訪問した際の状況では、「Sさんの工場がはやく使えるようになることが、地域の皆さんの役に立つ」と、地域の青年経営者等の協力で驚異的なスピードで工場内は一掃されていた後であった(図3を参照されたい)。

そして、平成30年7月下旬には、市外の関連業者の協力等もあって車検整備や故障者対応が徐々にできる状態にまで回復し、早期に事業を行えるところまでになっていた。しかしながら、事務機など工場内の事務設備が使えなくなっていたために、全ての受注対応は、しばらくの間手書きで壁に紙を貼って行う作業で賄っていたのである(図4を参照されたい)。

同社は、この災害の前に開発・導入を目指していたレスキューカーの想定ユーザーのトラブルとは質および量とも異なる、被災し水没した自動車を大量に取り扱うことになった。

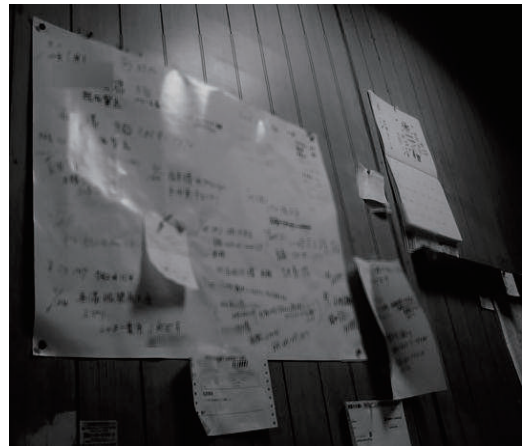


「図2： 救助された様子に関わるS家の記録」

(出典：サトウオートサービス店内掲示資料を筆者が撮影したもの)



「図3： サトウオートサービス入口」



「図4：サトウオートサービスの事務所内」

(出典：平成30年7月11日、平成30年8月6日に筆者が撮影したもの)

また、当初では夢の実現として想定していた中古車販売についても、被災された町内の方々が早期に元の生活を取り戻すことができるように、5～10万円という手頃な値段で中古車を販売することが、同社工場前で実施できる運び(逆に、やるべき状況)



になったのである。

さらに将来計画に向けて、新たな人材育成として、新規の雇用を1名行っていた。このことが功を奏して、現在ではS氏と共に随所で活躍することができるまでの戦力として育ててきているようである。

なお、これらの写真は、時間を惜しんで作業を行っているスタッフの皆様は、もちろん写真を撮る余裕もない訳で、「最初はどうだったよね」という日が来ることを祈り、シャッターを切った。その場で考え、筆者が診断士としてできることは、それ位であった。

表1： 「サトウオートサービスの被災から事業開始までの概要」

7月6日	お客様の自動車の移動作業
7月7日未明	家屋周辺が浸水しゴムボートにて救助され避難
7月8日	町内での自動車回収などの支援開始
7月8-10日	青年経営者等による工場片付け
7月11日	首相の視察訪問のため、S氏青年経営者代表として会合に参加
7月8-25日	家屋、工場等の主な片付け作業(現在も継続)
7月20日頃	ライフライン(電気水道等)が徐々に回復
7月25日頃	車検整備等一部サービス開始
8月中旬	固定電話が使用可能となる

(出典：筆者の聞き取りによってまとめ、作成したもの)

同社の被災後、再び事業を開始するまでの概ねの流れを見ると(表1を参照されたい)、S氏は被災後まもなくして家屋の片付け等は縁者に依頼し、自らは町内会で水没した自動車等の手助けを、主に早朝と深夜に渡って行い(日中は、住民の片付け作業が行われているほか、交通渋滞等が酷く、車両牽引等が不可能であるため)、その数はのべ100台以上の手助けをしたことになる(平成30年12月25日筆者聴取)。

また、お客様からの絶え間ない連絡への対応は家族間の連携で行い、併せてS氏は時間の合間を縫ってイルミネーション等の地域イベントや住民の要望に応えるべく役員にもなり、その地域の復興に尽力を果たしている<sup>8</sup>。

当初は、水没した車の救助依頼件数が圧倒的に多く、徐々にではあるが、通勤や復

<sup>8</sup> この時の状況について、佐藤正之氏(会長)は「悲しんでいる暇はなかった。仕事から離れ、一人になった時には悲しい気分にもなるが、困っている人を助けるという気持ちが勝った」といった主旨の発言を地域のケーブルテレビの取材で行っている。

旧作業に使用する代替自動車へのニーズが高まったが、災害の前に、今後は自動車のトータルサポートサービスを強化していく計画を立てており、この計画には家族らの強い同意もあり、新たにスタッフを雇用していたことも、お客様への早期対応を可能に寄与したものである。

今回の被災以前に、われわれと作成していた計画において、その実現時期をめぐって、幾分、考え方にその違いが生じることはあった。しかしながら、今回の災害により、既に完成していた夢の計画は、実際に活用できるものになった。

換言すれば、自社の再生と計画実施が、ほぼ同義語となり、計画していた案は、まさに羅針盤が取り付けられた船のように、その目的、目標にまっすぐに向かうことになり、復興のスピードを上げるという、いわば功を奏したものになっている。

なお、DCP については策定していなかったが、ステークホルダーである取引先からの連絡があったことで、早期の支援も得られ、回復には寄与することができたようである。このように、古くからの家族経営では、地域住民や地域外の関連事業者との信頼関係が構築される、まさに人と人とで結ばれるその地域性が強みである。

この地域性は、いわばアナログ的な小規模な商取引ではあるが、結果として、その地域での事業の早期回復につながることも決して少なくないと感じた次第である。災害に強い経営においては、IT などの情報技術による効率化一辺倒の経営とは異なる非効率の経営を良しとする、むしろその経営のあり方を今後積極的に採り入れて行く覚悟を持つことおよびその必要があるのでは、と考えている。

今回のように、被災から早期に事業を回復させた事例では、

- ① 家族経営による連携、役割分担による緊急事態への対応力
  - ② 将来計画を有していたことによる早期行動、新規雇用の寄与
  - ③ 信頼、コミュニケーションによる外部からの協力、
- などが、その成功の要因として位置付けることができる。

今後、こうした要因をめぐって、これらを学術研究として取り組み、公表していくことは、ここ近年災害に遭遇した商工業者にとっても、今後の事業再生を勘案する上では大きな意義となる地域再生研究のフレームワークが構築できるものと考えている。

さらに、S 氏には自社はもとより、今後一層地域の復興に向けた尽力を継続する気持ちを持ち続けて頂くとともに、われわれも何か形の見えるもので、これまで以上の支援を継続したい所存である。

## 3-2 研究活動 馬がかんじられるまちづくりを全国へ

### 3-2-1 研究活動の今までの経緯

筆者はこれまでの5年間、安田教授の指導の下、「馬が感じられるまちづくり」を掲げ、地域において馬をテーマとしたまちづくりの手法について経営理論等を活用しつつ研究活動をおこない、論文の講評や学会発表を行ってきた。

研究の初年度は、国全体の総論的なフレームを形成した話ではなく、特定地域(倉敷)の馬に関してのイノベーションの可能性を研究・考察していくところから開始し、将来的には多様な地域で役立つような提言につながる論文を書くことにつなげていくべき、というアドバイスをいただき、研究活動を開始した。その結果、これが上述T氏の地域での創業後に支援するものにつながったものと考えている。

筆者は、とりわけ、地域活性のブームをつくるのではなく、今を生きる人として次世代に馬文化をつないでいく歴史的承継の現実的あり方として、永続性が伴う事業家を実践経営学の見地から考察していくことを強調して現在に至っている。

研究5年目にあたる本年は、徐々に筆者らの提言を活用いただいていると思われる事例も増加してくるなか、安田教授の方から、筆者が再度フレーム形成といったテクニックの方向に向かっているので、地域におけるプレイヤーとしての戦略は、物事をフレーム化することと同時に、少し高い位置から俯瞰するようにチャレンジするイメージを示すべきであるというアドバイスをもらい、鋭意研究活動を継続している次第である。

### 3-2-2 研究活動の概要

「馬がかんじられるまちづくり」とは、各地域に馬がいるか否かにかかわらず、地域には、必ず競馬・乗馬・歴史や社会的活動のいずれかで馬に関する要素があり、それを元に自発的に地域の草の根的な取り組みを行うことを重視している。

場合によっては、起業化していくことやクラウドファンディング等で、その理解者並びに支援者を得ることを目的にしていくことも重要である

その方法としてもっとも実現可能性が高いのは、地域の自治体の施策(産業、観光、福祉等)の中から地域のニーズを把握し、連携していけるものを見つけることである。それによって、自らの行動価値を眠らせている馬関係の事業者が、事業者間連携のほか、地域の産業観光と結びついていくことも地域が大きな価値を生み出すことの一助

になると思われる<sup>9</sup>。

とりわけ、地域にある乗馬倶楽部は、一義的に馬に近づける場として、その役割が大きくなり、地域と連携していくことによって他業種同様の企業体として成長する可能性を示すことができるし、もっと馬が身近な場や、それらをつなぐ地域の世話役が誕生することで地域連携が加速化されるものである。

今後は、競馬・乗馬・社会的活動への参加者らは相互乗り入れの状態になっていくべきであり、社会生活に大きな変化を与えることが可能であることを例示しつつ、「ホース・パーソンズ・マインド(造語)」という考えによって、馬に関わることの良さを社会に伝えていく人材づくりについて考えていきたい<sup>10</sup>。

この研究を継続して5年以上になるが、現在は想像できないほどの事業活動が各地域において見受けられるようになってきている。競馬の事例では、地域との関連性を考えることで例示した競馬場の避難所としての役割が明確になっているほか、競争馬ファン(俗に言う、一口馬主制度)の参加事業者数も増加傾向にある。プロモーションにより若年層の参入壁を緩和しつつ従来のファンも確保する丁寧な取り組みは、5, 10年後に各公営競技と比較して、若者の参加率等で大きな差(効果)となって現れてくるだろう。

乗馬関係では、筆者の近隣でも、岡山乗馬倶楽部が吉備中央町で引退競走馬を乗用馬として再調教している。そのため、再び馬が役割を持つ活動が行われて、多くの競走馬がこの地で生活している。これは、観光資源が比較的稀有である吉備中央町においても、動物に優しいまちという地域イメージが全国的に向上し、プロモーションを行わずとも、競走馬のファンや元の一口馬主の出資者が、この地を訪れるという流れができる可能性も秘めている。

社会的活動としては、農林水産省資料(2018)によると幼稚園等教育関係で17箇所、福祉・セラピー関係11箇所、観光・地域振興の9箇所が、馬の利活用の取り組み事例として挙げられている。

その他、馬に関連のある都市型の取り組みとしては、東京都世田谷区が「うままちプロジェクト」を掲げ、馬事公苑等の馬資源をテーマとしてまちづくりに取り組んでいるほか、同様に馬に関する事象をテーマにしたまちづくりが日本全国の随所で見受

---

<sup>9</sup> これが所謂専門的人材の集合体となり、技術・才能・寛容が伴えば、創造的改装という都市の創造性に理論上繋がるが(リチャードフロリダ(2002))、筆者は先ずは地域住民等のレベルから地域行政の各分野において何らかり組みめないかという考察等、草の根的な取り組みから発展していく形が先ずは重要であると考えている。

<sup>10</sup> 時勢的な可能性事例としては、馬関係のバリューチェーンに係る女性に着目し、育成、調教、騎乗、サービス提供、物品販売、施設利用者、マスコミ等各分野の女性を融合したコミュニケーションネットワーク等を構築していくことが、さらに馬関係の事業を魅力的なものに転換するのではないかと考えている。

けられるようになってきている。併せて、馬コンテンツの活用という面では、「ホースメッセ」という馬に関する「モノ」や「コト」を集めたイベントが開催されている。

その他の地域でも、セリで買い手の無い馬を学生が競走馬に育てるなど、馬が介在する諸活動におけるクラウドファンディング、あるいは滋賀県栗東市の馬グッズ提供といった、ふるさと納税等、様々な取り組みが見受けられる。

これらは、筆者の意図する、日本で馬のかかわり方を表現した「馬がかんじられるまちづくり」の、まさに的確な事例となっている。筆者は、まだまだ多様な分野で馬に関する取り組みが行えると考えており、今後も研究を続けて行くなかで、各地域でさらに馬が身近になるよう、まちづくりを解説する書籍の出版も計画している。

なお、この分野では、より多くの関係者らによる研究が進むように、その研究過程や留意点、今後の実証研究のポイント等を全て公開することとし、これを平成 30 年 8 月に「研究ノート」として学会誌にて公表したところである<sup>11</sup>。

## 4. 考察 MBA(プロボノ)診断士としての制約と解決について

### 4-1 時間的制約について

プロボノ活動の場合、本務がある以上、行動時間に制約が生まれるという声が決して少なくない。しかしながら、民間人においても、企業を複数経営する者もいるわけなので何らかの対応をしていくことは可能なはずである。

この時間的制約の中で、最大限の効果を発揮するために何をしたら良いかという視点を持ちながらその活動を高度化していくことは、能力を生かした仕事をしながらその成果を上げるという結果につながるものとなる。

だからと言って、そこで満足するのではなく、プレイヤーから発展し、例えば、組織の職員育成や能力開発も行い、依頼があれば、各地域の公営競技事業者の経営相談に乗り、収入保険の営業活動と個別経営相談サービスを切り分け、営業マンが聞き取った経営に関する専門的ニーズに MBA 診断士として広域対応することにより、プロフェッショナルとしての時間を明確にして、真の診断士としての活動姿勢を全うしていくことが、時間を最大限有効に使うことにつながるのではないだろうか。このことこそが、本務を通じて、筆者が得た考え方である。

---

<sup>11</sup> 藤澤直武(2018)『馬がかんじられるまちづくりに関する研究ノート：馬文化の発展に向けて』日本ビジネスマネジメント学会「ビジネスマネジメント研究」第 14 号。

## 4-2 費用的制約について

職務上、とりわけ副業等が禁止されている人格の場合、活動自体が本務と利害関係がなくかつ無償という活動が前提となることから、交通費や自作の教材費等が負担となる場合も決して少なくない。より品質の高い社会活動を行うことに比例してその負担度合いは高まるが、社会貢献活動並びに自己研鑽という自分のための活動と解釈すれば、自己の理解度は進むことになる。

自らの職務の品質向上において、個々の培った能力を活かすことは非常に有益である。仮に、金銭に換算しても、通常1時間でも一定額の報酬を得る士業が地域関係者等の対応を行うことだけでも、そのメリットはある。ただし、自らが有資格者であることに奢ることなく、真摯に人と向き合う姿勢が先ず重要である。

地域活力の向上等、社会性の高い取り組みとして実施していることがプロボノの目的となるが、実質、診断士を生業とする者と比較すれば、廉価なサービスを提供することで民業を圧迫しているという見方もできる。この点については、今後さらに検討していく余地は十分に残されている。

経営コンサルティングサービスとは、日常から、その利用者側が質やコスト等を勘案し、自由に選択できる状態にあるものである。これは、需要と供給によって価格が決定される市場原理によって決められるというものであることを意味しているから、この点から考えると民業圧迫とは言えないかもしれない。

その反面、労力の全てが金銭化されないということは、モラルハザードを引き起こす可能性がある。これは、中小企業のオーナー経営者によく見られる「株主資本コストはタダである」という考え方と全く同様であり、相談するだけならタダだから、依頼しようということを引き起こす現象であり、ここでは依頼する側の理念、社会性について等チェックしなければならない。

## 4-3 信用力について

筆者をはじめとする地方での活動では、プロボノという概念が定着していないケースは決して少なくない。公的な資格を取得しているにもかかわらず、単純に副業的なものとして捉えられがちであり、個人的活動としての信用力からはその活動に制約が生じる場合もある。

公職関係者の場合においては、とりわけ神戸市などでは、社会性の高い事業における副業が地域貢献応援制度として認められつつある。周辺環境でも、「神戸ソーシャルブリッジ」という社会貢献型プロボノやNPOとのマッチング機会が創設されており、

時を同じくして民間事業として、市内にシェアオフィスなどの立地が急速に進んでおり、プロボノ活動に対する地域の理解や信用力が伴う土台が整いつつある。

また、筆者は、診断士の理論政策講習を全国各地で受講しており、同じ士業の資格を持つ集まりにおける地域性を感じており、プロボノという概念を地域社会が受け入れる度合い(浸透度合い)が、都市と地方におけるイノベーション速度の大きな差異につながっていると感じている。

また、個人や若干名の活動から支援規模を拡大し、一定の信用力を持つ必要がある場合には、MBA 診断士は、個別の団体等の設立のほか、母校の大学等とも連携することも手段として考えられ、その際には、大学もシンクタンクの役割を果たすものと思われる。ほかに身近な事例としては、県立大 MBA 修了生が、合同会社を設立し経営(営業・契約)母体となり、プロボノ診断士等が活動している。こういった活動は、プロボノ診断士の社会参加率を高め、認識されていくことが期待されているものである。

加えて、別の問題として、企業経営者において、経営の専門家としての「中小企業診断士」の存在が未だ定着していない感がある。このことは、今後その認知度を高めていく必要はもちろんのこと、この士業の特性を社会にしっかりと訴えていくことも必要であるが、特に実践経営における業種の多様性も絡んで、その事業課題対策への診断士の対応差が著しく、そのパフォーマンス(成果)によって士業全体のイメージが固定化されることも留意すべき事項である。

この解決は、少なくとも2名以上で複数の事前提案をすること、セカンドオピニオンを定例化すること、利用者側の選択の柔軟性を広げその相談する行為の敷居を低くしていくこと。こうした課題の解決が今後必要である。

#### 4-4 活動範囲での制約

倉敷市真備町での災害(大水害)以降、周囲の想像に反するかもしれないが、筆者らがプロボノ診断士として活動する場合には、どの部分で支援すれば良いかその是非が非常にわかりにくいものになっている面もある。

例えば、被災家屋からの家財等の搬出、清掃等の作業は、ある程度ボランティアの参加形態が定型化されることで、視覚的にもわかり易いものであり、その支援内容も明確である。反面、経営の助言診断は、そもそも利用頻度の低いサービスを地域に適応することをプロボノ活動として単独で行うことを意味し、まずは診断士の役割を理解していただくところから始めることが必要になる。

現実的には、被災後の対応として、商工団体等による支援施策によるスキームが存

在する以上、プロボノ活動がそのスキームを複雑にする可能性もあり、的確な対応についてはその慎重さを要し、一定の制約が生じることも考えられるものである。

しかしながら、特定の地域で活動するプロボノが制約を受けると、自らの活動が全てストップする場合も生じ、持ち前の能力が活かされないままにその社会生活が続くことにもなり、それは全く有益なものではなくなってしまうものである。

例えば、真備町の商工業者を対象に、われわれも経営計画を策定する研修を行うことを予定していたのであるが、事情により中止となったところもある。偶然にも、時を同じくして他市町の商工団体から同様の創業計画策定研修の依頼があり、急遽それに対応することにもなったが、人口が真備町と類似しその地勢は異なるものの、スタッフとのやりとり等、いろいろな経験が活かされ円滑に進んだところもある。

日常、理念経営から経営戦略及び経営計画の策定という有用性の高い研修を行うことができるのは、上述のT氏並びにS氏のように、将来の実践経営の道筋を作ることとなり、ひいてはその地域の起業家創出に寄与するという結果につながっていくということも期待している。そして、再びこの創業支援におけるノウハウ等を使用できる機会があれば、それを真備町で是非活かしたいと考えている。

このように、プロボノは特定地域に制約されることなく、やる気のある事業家のいる地域、あるいは何らかのニーズがある地域では、専門性の高い活動を行っていくことも結果的にはプロボノ自信の能力を向上させることになる。その結果、地域へ与える効果もさらに大きくなり、多地域での活動を想定することも重要になる。

## 5. これからの活動についての考察

### 5-1 やる気のある人・地域の支援を大学と共に

これまでに筆者が携わった活動を振り返ると、まず、本務である、地域協働、公営競技、農業の分野では、経営理論と業務をうまく融合していくことが非常に有益であること、次に、プロボノ活動である創業、事業承継や経営計画の策定は、特に地域を重んじた理念を持ちながら経営していくコンサルティング支援を行うことで経営が高度化すること、さらに、研究活動においては、地域において自らが持つ価値に気づき、行動するために必要な手段を論じていくこと、がそれぞれ有益であり、早々に経営改善や地域の人材育成につなげていくことが、今後その地域での大きな差別化につながり、魅力的な地域の将来のあり方に大きく影響するものと思われる。



このことを重要視し、改革する意志及びやる気のある人、やる気のある地域があるならば、MBA 診断士は、その地域に出向いて必要な支援を行うべきであり、基本的な活動地域を持つほかにも、依頼があれば諸地域での理念高い事業家を支援していく視点を持つべきである。

というのも、MBA 診断士は、青松ら(2014)が「真のコンサルティング」と表現する、営利的視野でなく真に対象企業の経営に最善を尽くす活動を行うことができるという長所、換言すれば、多地域で通用する一つの目線があるからである。もちろん、一般の診断士にも、このような行動指針をもった人が存在し、今後も増えるべきであるが、急速その感覚が生まれる可能性は低いものである。

感覚が生まれるには、何らかの学ぶ機会を経なければ、それは難しいものと考えている。そういう面では、一度若い時期の感覚に立ち返り、道徳・倫理観を保ちながら、経営理論と経営実践を融合する能力を身に付けることで、再びその地域社会に戻ることができる仕組みが構築されている、経営系専門職大学院での中小企業診断士登録養成課程の存在並びにその役割は大きいものである。

MBA 診断士のなかには、修了後に同大学院の博士後期課程へ進学したり、実務家として同大学院で講義したり、他大学での非常勤講師を努めるなど、兵庫県立大学大学院との関係を続けているものもいる。

このような環境を活かして、大学院との連携による事業を行っていくことも、筆者が課題としたプロボノ活動の一つの信用保持の方策として、検討する余地は大いにあり、さらに登録養成課程を有する大学院の修了生は合計で年間100名以上は誕生している訳であるから、相互連携が進めば、社会的理解が進むのではないだろうか。

MBA 診断士は、現状に甘んじることなく、常に学び、その学びを続けるという基本姿勢を持つ「場」を得ることができる。この「場」を活かし、中小企業診断士の資格を取得した時点で終わるのではなく、活動をおこなう上で、更に自らの能力を高めるべく着手する分野の学びや資格の取得等に鋭意取り組むべきである。

筆者は、今後さらに学術的理論を学び続け、それを常に最新ものとして身に付けるべく、在学・修了生との交流を通じて、実社会の感覚に触れつつ、自らの学び直しの機会を見つけていきたいと考えている。

もちろん、社会人診断士においては、筆者が事例で示している様に、プレイヤーとしてMBA 診断士の能力を活かし職務を高度化することはもとより、組織や地域等を対象に、診断士として最大限効果を発揮しているという状態をつくるよう、もう少し高度な行動の目論見が求められる。

## 5-2 社会性高い活動支援の推進を

神戸市兵庫区では、平成 30 年 7 月に、地域資源を活用して空き家対策に取り組む特定非営利活動法人・兵庫区山手を活かす会(代表理事：塔筋幸造氏)が設立され、同区役所等の関係者らとの調整活動が熱心に行われている。

このプロジェクトに筆者をはじめ建築家や大工、IT 等関係者等専門的な人材が賛同し、協力しているのであるが、本年度の提案事項として、県立大学学生から空き家を活用したチャレンジショップの創設が挙げられている。

その内容を拝聴したところ、MBA 診断士らがプロボノとしてそのショップに協力し、創業を志す若者へのアドバイス等を進めていくことが出来、そこに多くの学生起業家が集うことで、地域を魅力的なものにしていくといった可能性があるものと、大いに感じたところである。

MBA 診断士は、その志の高さや真のコンサルティング能力を活かす感覚を身に付けていることから、スポットの診断活動から発展し、その地域がよくなっていくにはどうしたらよいか、という広い視点を持つべきである。

そして、自らがどのように貢献できるかを、日常から地域情報やファンドレイジングのニーズを収集することにより、その中からできることを見つけていく姿勢を持ち続けていくことが極めて重要なのである。

今後は、社会性の高い MBA 診断士が地域での活動機会に機敏に反応し、活動し続けることができるように、大学院の修了間もない同志らと共にその「現場」を訪問し、実践力を養う体制づくりに努めていきたいと考えている。

## 6 まとめ

本論のまとめとして、MBA 診断士は、本業としての診断活動はもとより、自らの本務において MBA 診断士としての能力を発揮する社内診断士の活動、プロボノとして地域に貢献する活動、社会人研究者として地域に貢献する研究活動など、多様なステージが大学院修了と同時に用意されている。これは、本学に限らず、他の大学院にも共通することが多いと考えている。

このことは、一般の診断士と比較した場合、大きなメリットであることを、本論での事例を通じて、紹介できたものと考えている。そして、志を同じくする人々のこれからの活動における参考となれば幸いである。

筆者は、これからの時代において MBA 診断士は、拠点地域で活動して貢献しつつ、段階的に蓄積されるノウハウに併せて、更に自己研鑽に努め、理論・実践の融合能力を高めていくべきであると考えている。

そして、その能力により、活動依頼のある、熱意あふれる人・地域・企業等の要望に広範囲に応えていくことで、ピンポイントの対応から地域、地域からさらに広範囲な地域への対応といった広域な活力向上に繋げ、自らの能力もさらに向上させていくことを目指し、今後鋭意努力していただきたいところである。

そういった状況下において、「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なりうる人材を輩出し、地域の発展に貢献すること」を目的とした、県立大 MBA は、診断士の社会的活動を促進する面で、非常に重要な役割を担っており、今後修了生を含めた広域産学のネットワークを発展させることも求められる。

また、本学は、MBA 診断士を世に送り出す機関の責務として、MBA 診断士を診断士が地域での活動につまずき、その理論的助けを請うために求められる場となること、あるいは地域の関係者が課題解決のヒントが得られるプラット・フォームとしての役割が期待されるべき存在となければならないとも言えるだろう。

本年は、全国各地で災害が発生し、倉敷市真備町をはじめ、多くの地域で災害にあわれた皆様に、心からお見舞い申し上げますと共に、一日も早い復興をお祈りし、要望に応じて、筆者らの活動を鋭意進めていきたいと考えている、

最後に、学術的な面でのサポートを始め、長年論文指導を始めとする、様々な学術面で安田教授から指導を得たことで、非常に大きな地域イノベーションを起こすことにつながり、事例として、今回本論にて紹介するまでに至ることができた。師の支援がなければここまでに至らなかったであろうことを考えると、改めて大学院とその師に対し深く感謝の意を表したい。

## <参考文献>

- [1] 青松英俊・野田昌秀・三浦真・山本浩一(2014)『製造業経営診断実習と事後フォロー結果から見た中小企業診断士登録養成課程の充実に向けた考察』商大ビジネスレビュー第3巻第2号。
- [2] 寄付白書発行研究会・日本ファンドレイジング協会(2018)『寄付白書2017』日本ファンドレイジング協会。
- [3] 国土交通省モーターボート競走事業活性化委員会『モーターボート競走事業活性化検討委員会報告書』(2006)国土交通省。
- [4] 社団法人 日本馬事協会(2009)『60年のあゆみ』日本馬事協会。
- [5] 総務省(2017)『経営戦略策定ガイドライン改訂版』総務省。
- [6] 中小企業庁(2018)『中小企業診断士制度の概要』中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/shindanshi/download/EntryGeneral.pdf>。
- [7] 中小企業庁技術・経営革新課(2017)『今すぐやる経営革新』中小企業庁。
- [8] 特定複合観光施設区域整備推進会議(2017)『特定複合観光施設区域整備推進会議取りまとめ』特定複合観光施設区域整備推進会議。
- [9] 特定複合観光施設区域整備推進本部(2018)『特定複合観光施設区域整備法案の概要』特定複合観光施設区域整備推進本部ホームページ。
- [10] 農林水産省(2018)『収入保険制度の導入について』農林水産省。
- [11] 農林水産省(2018)『収入保険がはじまります!』農林水産省。
- [12] 農林水産省生産局畜産部競馬監督課(2018)『馬産地をめぐる情勢』農林水産省。
- [13] 藤澤直武(2015)『馬がかんじられるまちづくりとホース・パーソンズ・マインドに関する基礎的考察』兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第5巻第4号。
- [14] 藤澤直武(2013)『乗馬倶楽部が立地する地方自治体における地域イノベーションの可能性についての一考察』(兵庫県立大学大学院経営研究科「商大ビジネスレビュー」第2巻第2号)。
- [15] 山崎隆由(2018)『6次産業を戦略的に進めるためのノウハウ』公益社団法人全国農業共済協会「月刊NOSAI」第70巻第11号。