

第2回 中小企業・小規模事業者政策基本 問題小委員会（2024/8/30）

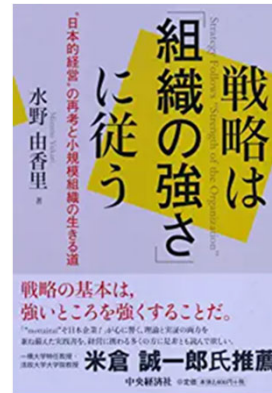
「経営者の経営力の強化」 （「支援機関の支援の在り方」）

立命館大学大学院経営管理研究科 教授

副研究科長・経営管理専攻長

水野 由香里（Ph.D.）

水野の著書紹介



『小規模組織の特性を活かす イノベーションのマネジメント』（研究）

□ 2015年に上梓、中小企業研究奨励賞受賞

□ 研究として

- ・ モノづくり中小企業がイノベーションを実現する論理を明らかにすること
- ・ モノづくり中小企業が、どのようにイノベーションをマネジメントしているのか
- ・ 事業化に成功している中小企業のイノベーション・マネジメントに共通するものは何か
- ・ イノベーションを実現させるために必要な要素は何か

□ 中小企業経営者に対するメッセージ

- ・ 経営資源が少ないなど、さまざまな制約に直面しながらも「中小企業だからこそできること」を伝える

□ 読者に伝えたかったこと

- ・ イノベーションを実現する機能するネットワークの仕組みづくりができれば、単独で取り組むよりも、また、単独では得ることが難しいより大きな効果を得ることができる ⇒ 切磋琢磨し研鑽し合える仲間づくり・ネットワーク構築の重要性

『戦略は「組織の強さ」に従う』（研究）

□ 『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』の気づき

- 保有資源に大きな制約を抱える小規模企業が、**既存の保有資源（知識や技術、情報など）**を十全に活用し、多重利用しながら新たな事業の展開および新たな製品の開発に結びつけてきた小規模企業は少なくない



□ 小規模企業が蓄積してきた知識や情報、技術などの保有資源を十全に活用して、いかにして新たな事業領域を創出するのかの戦略と論理があるはず！

- 「既存技術を活用して新事業領域を探索・開拓するタイプ」
 - 技術ストレッチ戦略
 - 技術スライド戦略
- 「既存事業領域の知・経験を活用して新技術を模索するタイプ」
 - 顧客フィクスト戦略

『レジリエンスと経営戦略』（研究）

□ 『戦略は「組織の強さ」に従う』の気づき

- 新たな事業展開や新製品開発の「きっかけ」や「転機」は、直面した状況や制約、逆境に対応するプロセスで現れることが少なくない
- Academy of Managementが発行するジャーナルのエディターによる指摘（2015）
 - 「リスクを逆境として捉え、これらは予測できないにもかかわらず瞬時の判断が求められる。我々が直面する時代そのものである。このような環境下で、長期的ストレスや変化、不確実性にめげずにショックを吸収し、修復する力、および、修復するシステムを構築すること」とレジリエンスを定義して、経営学においてもレジリエンス研究を蓄積することの重要性を指摘
- 伊丹敬之『経営戦略の論理（第4版）』354ページ
 - 結局、安定な企業の中に生まれるのは、慣性であり、緩みである。それを、環境の不安定さが、いわば修正してくれる。ぶつぶつと不幸を嘆きながら、じつは鍛えられている



□ レジリエンスに関する研究の系譜を整理

□ 「転機のマネジメント」

- 「日ごろの心構え」（藤本，2003）や“Provision”（Mizuno, 2013）の重要性を改めて確認

中小企業に関する指摘

□ OECD Economic Surveys JAPAN 2024

- 中小企業のR&D投資は、OECD加盟国の中で一番低い (p.13)
 - 中小企業のR&D支出は、全R&D額のたったの6%にしか過ぎない (p.11)
- 中小企業政策 (size-contingent policies) が、企業規模を大きくすることを妨げている (p.43)
- 生産性の低い中小企業セクターの改革 (reforming) は、日本の生産性を押し上げるための優先順位が高い課題の一つ (p.73)

□ アトキンソン『国運の分岐点』

- 大企業よりも売上が少なく、利益などの絶対額も少なくなります。よって、設備投資にかける、まとまったお金がないのです (p.69)
- 企業の規模が小さくなればなるほど、技術を買うお金がないうえ、買うつもりもない。仮に買っても活用できない (p.70)
- もともと生産性を高めようとしていない企業も多いので、社員教育を施すつもりがない、社員教育をする余裕がない (p.72)
- 小さな会社を小さいままで維持させることにインセンティブを与えたことで、「企業を大きく成長させる」ということにインセンティブが働かないようになってしまったのです (p.119)

「戦略・経営リテラシーが低い」議論

□ 三枝『経営パワーの危機』の文庫版（三枝, 2003）のあとがき

- 「私が多くの日本企業で経営者的人材が枯渇し、組織の経営力すなわち『経営パワー』が低下していることに気づいたのは、80年代の中頃である。強い危機感を抱いた。…（中略）…私は世の中に不振事業を抱えて困っている日本企業が驚くほど増えていることに気づいた。その不振の多くが経営的人材の力量不足から生まれており、日本的経営がこの一角から大きく破綻し始めていると感じたのである。…（中略）…国際的に取り上げられていた日本的経営の表層的な華やかさとは対照的な、日本の経営現場でのお粗末極りない実体だった。…（中略）…**日本人の経営的力量を上げなければ、日本が危ないと思った**」（三枝, 2003 : 499-500）

□ 三品『戦略不全の論理』の指摘

- 企業や事業の戦略が機能していない理由
 - 幹部職になっていくプロセスにおいて経営職（経営の機能：management）と管理職（管理の機能：administration）が混在しているために、また、当該人材が経営職の意識を持たないまま経営者になるために、機能する戦略を立案することが困難となっている

ケースメソッドの可能性

□ ハーバード大学での伝統的な「講義」に対するアンチテーゼ

- ・ 「教育はあらかじめ用意された情報を伝達するだけなのではなく、受講生を自分の学びのために積極的に参加する者に育てる必要がある」との認識
- ・ 教員が教授法を向上するプログラム「ケースメソッド教授法セミナー」を開発

□ ハーバード大学のケースメソッドに着目した慶應義塾大学

- ・ 所属教員をハーバードのプログラム“International Teachers Program”に派遣した
 - ・ ハーバード流のケースメソッドを実践できる教員を養成するため

□ 慶應義塾大学ビジネススクールの取り組み

- ・ 「ケースメソッド教授法（特論）」の科目履修
- ・ 「ケースメソッド教授法セミナー」を開講
- ・ 学内で開発したケース教材の販売

□ 日本ケースセンター

- ・ ケース教材を登録・販売する機関
- ・ 「ケースメソッド研究会」の実施

『ケースメソッドの教科書』（教育）

□第1章：ケースメソッドの基礎知識

□第2～7章：ケースメソッドの実践

- 第2章：授業環境の把握
- 第3章：ケース教材の選定
- 第4章：授業・研修の計画
- 第5章：授業・研修の実行
- 第6章：授業・研修の振り返り
- 第7章：オンライン型、ハイブリッド型での実践

□第8章：ケースライティングの歩み

□第9章：水野・黒岩の体験談（対談）

- ケースメソッドとの出会いから、実践、さまざまなエピソードの紹介



ケースメソッドの学びの特徴

□ 学習の進め方 ⇒学習者の学びを段階的に深めていく

- 学習者個人がケース教材を読んで設問に対して自分の考えを整理する（個人学習）
- 複数の学習者が設問について考えた自分自身の意見や見解を議論し合う（グループ学習）
- すべての学習者が設問について考えた自分自身の意見や見解を議論し合う（クラス学習）

□ ケース教材の特徴

- 経営の現場で起きた出来事が時系列で、あるいは主人公の認識が淡々と記述されている⇒経営者として悩ましい状況下で、「自分ならどうする？」を考える（意思決定する）

□ ケースメソッドが成立する3つの条件

- 学習者の事前準備
 - ビジネススクールの場合は、さほど難しくはない
 - 学ぶことの動機づけがなされている（安くはない授業料を払って学んでいる）
 - 事前課題として提出してもらい、取り組み状況を成績評価に反映することができる
- 学習者の主体的取り組みと学習態度
 - 学習者が積極的に授業にコミットすること
 - 他の学習者やその発言内容に対して配慮が必要となること
- 学習の場が「学びの共同体」に進化すること
 - 「一緒に学習する人たち」⇒「共に学ぶ仲間」
 - 学習者は授業から学ぶのみならず、共に学ぶ仲間からも学ぶという視点を持つ必要がある

RBS（立命館大学ビジネススクール）

- 名称：立命館大学大学院 経営管理研究科（専門職大学院）
- ミッション：未来を切り拓く次世代のビジネスリーダーを育成する
 - ・ 物事の本質を見抜く力、世界の潮流を読み解き、自分なりの未来を創造する力、自ら考え抜き、覚悟をもって意思決定する力、を鍛える
- 開講キャンパス
 - ・ 社会人学生（マネジメントプログラム）：大阪梅田キャンパス
 - ・ ストレートマスター学生（キャリア形成プログラム）：大阪いばらきキャンパス
- 入学定員
 - ・ 経営管理専攻：80名／観光マネジメント専攻：70名
- 経営管理専攻の社会人学生の属性
 - ・ 経営者やマネジメント層、後継者となる学生を多く受け入れている
 - ・ 「社会人の修了生は、企業の部・課長職や経営企画職等の要職への昇進・昇格、社長・役員への就任、独立起業等を果たしており、ビジネス創造の最前線で活躍している」（外部評価のための自己点検評価報告書より）

これまでRBSに登録されたケース教材

- 剣菱酒造：500年の歴史を守り続ける技と味、そして、未来を創るために
- マネージャーへの登用 – 変革と協調のジレンマ –
- 株式会社NS製造の苦境：先行き不透明な市場で求められる経営判断とは
- クラゲに未来を託した水族館の物語：数奇な運命を辿って、ようやく掴み取った「クラゲ展示数世界一」の称号
- 株式会社 Noz（ノーズ）HOPPL創業の事実：車の修理工場からはじまった小さな子供たちへのプレゼント
- 株式会社 NOz（ノーズ）事業の拡大と社内の軋轢：ものづくり事業からブランド経営へとカタチを変えるとき
- 医薬品卸企業の行く末：医薬品卸企業は、今、何をしなければならないのか
- 部下の自死に接したリーダの行動の是非：管理職のクライシス・マネジメントを考える
 - クライシス・マネジメントを取り上げたビジネススクールのケース教材：Terror at the Taj (HBS)、エヴェレストー1996年の出来事 (HBS)、聖路加国際病院-地下鉄サリン事件への対応- (KBS)、HIVポジティブ (KBS)

RBSケース教材「剣菱酒造」の構成

- 日本酒ブランド「剣菱」の歴史
- 白檜家に引き継がれる3つの「家訓」
- 白檜家、4代目の事業承継
- 剣菱の「魅力」とは
- 模倣困難な日本酒「剣菱」
 - ・ 「新酒」ではない剣菱の戦略
 - ・ 製造への「こだわり」（米・水・製造工程）
- マーケティングは「口コミ」
- 意図せざる事業の拡大
- 「捨てない」経営
- 新たな商品の開発
 - ・ 黒菱剣菱180ml／「なんでんの」／「灘の生一本」シリーズ
- 灘の酒蔵は、良き好敵手

ケースディスカッションの設定と設問

□設定

- あなたは、剣菱酒造の取締役役に就任しました。
- 今日これから、取締役会が開催され、剣菱酒造の今後の戦略・戦術を検討することになっています。あなたなら、次の議題に対して、どのように発言しますか。

□設問

1. 白樫社長は「流通ルートや卸売業界を巡る事業環境の変化に対して、剣菱酒造では、今後、どのような形で販路を確保し、拡大していくのかについては、『過渡期』である」（p.11）という認識を持っています。あなたなら、取締役役として、どのような提案を行いますか。
2. 流通関連のほかに、剣菱酒造が直面している課題は何ですか。
3. その課題に対して、剣菱酒造として、どのような戦略・戦術を打ち出しますか。

RBSでの授業「戦略的意思決定」シラバス

- 第2回授業：理想の職場の実現／リーダー（経営者・経営陣・ミドルマネジャー）の覚悟と決断
 - ・ ケース教材：「『もう一度、世界で戦える漁業にする！』と奮闘する遠洋マグロ漁業者の記録：クロマグロで世界初のMSC認証を取得した臼福本店の挑戦の物語」「『もう一度、世界で戦える漁業にする！』と奮闘する遠洋マグロ漁業者の記録（補強版）：MSC認証の申請と漁船のイノベーションという戦略的投資の意味を考える」
 - ・ ビジネス書：『奇跡の職場：新幹線清掃チームの働く誇り』
- 第3回授業：ファミリー企業の事業承継／ファミリー企業のマネジメント
 - ・ ケース教材：「剣菱酒造：500年の歴史を守り続ける技と味、そして、未来を創るために」
 - ・ ビジネス書：『林原家：同族経営への警鐘』
- 第4回授業：地域再建のリーダーの意思決定と実践／事業再建のリーダーの意思決定と実践
 - ・ ケース教材：「草津温泉“復活”の物語」
 - ・ ビジネス書：『無印良品の教え：「仕組み」を武器にする経営』
- 第5回授業：プロジェクト・マネジメント／時限付きの改革の実践
 - ・ ケース教材：「『国難を救う！』と、不可能を可能にした企業の挑戦と軌跡：3ヶ月で370基の汚染水タンクを作り上げた玉田工業“TK-絆プロジェクトF”の全貌」
 - ・ ビジネス書：『V字回復の経営—2年で会社を変えられますか』
- 第6回授業：戦うミドル・変革するミドルの育成／企業の再建
 - ・ ケース教材：「組織変革の危険性と落とし穴：若きマネジャーの経営再建の旅」
 - ・ ビジネス書：『経営パワーの危機—会社再建の企業変革ドラマ』
- 第7回授業：戦う経営者／経営者の覚悟と意思決定
 - ・ ケース教材：「クラゲに未来を託した水族館の物語：数奇な運命を辿って、ようやく掴み取った『クラゲ展示数世界一』の称号」
 - ・ ビジネス書：『小倉昌男 経営学』

「教訓」「戒め」などのメッセージも…

□三枝匡『V字回復の経営』

- 昼休みに電灯を消したり、コピー用紙を表裏使って節約したり、残業をするなということばかり徹底させて、もっと重要な「組織の戦闘力を上げる」ことが手つかず（p.92）

□松井忠三『覚悟さえ決めれば、たいていのことはできる』

- 安心すると競争に負ける。油断するとかなり深い傷を負う。慢心すると致命傷を負う。こう気づいた私は、何よりも謙虚、臆病、危機感を大事にするようになりました（p.157）
- 「現状維持」は実は一番危険な選択です（p.202）

□川村隆『ザ・ラストマン』

- 流れない水は腐る（p.103）
- 企業は現状維持を目指した途端に腐りはじめます（p.105）



□経営者としての覚悟・自覚を高めていってもらう

中小企業大学校での実践

□高度実践型経営力強化コース（東京校・関西校）

- きっかけ：「未来投資戦略2017」
 - Ⅲ．地域経済好循環システムの構築 「1. 中堅・中小企業・小規模事業者の革新／サービス産業の活性化・生産性向上」：中小企業大学校の機能強化
- 全13日（85時間）のコース
 - 半年間にわたって、第1～6ターム（第1タームは3日間連続、それ以外のタームは2日間連続）で構成
- ターム間のインターバル期間に、ケース教材を読んで設問に答える個人学習を行って、研修に参加する
 - Slackを使って、設問（事前課題）を提出してもらう
- 受講対象 (<https://www.smrj.go.jp/institute/kansai/training/sme/2024/KA240300.html>)
 - 経営の意思決定力を磨きたい方
 - 他社の事例を自社経営の参考にしたい方
 - ディスカッションで自身の経営スキルを高めたい方
- 新しい経営テーマも組み込まれています（AIの活用など）

受講対象者

受講対象者は右記の表に掲げる範囲の中小企業および個人の経営者、管理者、従業員、後継者の方々です。企業の資本金または従業員数のいずれかが右記の範囲内であれば受講できます※。

※多くの研修には、自社の課題を分析する科目（演習）があり、受講者はその課題を持参頂くことが受講要件となりますが、ご対応頂けない場合などには、受講をご遠慮頂くことがありますので、あらかじめご了承ください。

業 種	資本金	従業員数
製造業・運輸業・建設業・ソフトウェア業・情報処理サービス業ほか	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下

受講申込みの流れ

- 1 HPから申込み**
中小企業大学校関西校ホームページの各研修ページよりお申込みください。
<https://www.smrj.go.jp/institute/kansai/>
関西校
- 2 確認メール** 申込みが完了しますと、「事務連絡先担当者」のメールアドレスに、確認メールが送信されます。
- 3 受講決定通知書送付** 開講のおおむね1か月前に「受講決定通知書」が送付されます。受講料のお振込みのご案内、カリキュラム等が同封されます。
- 4 受講料振込** 所定の期日までに受講料をお振込みください。
- 5 ご受講** 研修開始時間までに会場にお越しください。



アクセス

大阪市中央区安土町2丁目3-13
大阪国際ビルディング17階

Osaka Metro (大阪メトロ)

- 堺筋線・中央線「堺筋本町」駅から徒歩2分（17番出口）
- 御堂筋線・中央線「本町」駅から徒歩5分（3番・7番出口）



Be a Great Small.
中小機構

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
中小企業大学校 関西校

TEL.06-6530-0029



Be a Great Small.
中小機構

高度実践型 経営力強化コース

2024 10/22(火) ~ 2025 3/14(金)

10月開講 6ヶ月(全13日)

対象者／経営者・経営幹部
定 員／20名
受講料／153,000円(税込)
会 場／中小企業大学校関西校(大阪市中央区)



研修のねらい Concept

感染症の世界的な拡大を契機として、企業も個人も従来の生活様式からテレワーク等に代表される非接触型の新しい様式への移行を余儀なくされており、こうした状況が、5G、AI、IoT、ロボットなど、デジタル化の急激な進展に拍車をかけています。このような急激な環境変化に迅速に适应し、自社ビジネスの変革へ取り組んでいくために、経営の中核を担う人材には、論理的な思考に加え、データに基づいた思考や新事業を産み出す柔軟な発想法、組織一帯で実行していく力など、経営課題に對峙する多面的な力の向上がより一層求められます。本研修では、企業経営の現場で直面する経営課題や意思決定が求められる場面を再現したケース研究を通じて、経営分析手法やフレームワークを活用しながら、複雑に絡み合う要素を紐解く問題解決力と最適な意思決定ができる経営力を身につけます。

研修の特徴 Feature

- 経営の現場を疑似体験するケースメソッドによる研修です。様々なケース(実際に企業や組織が直面した経営課題)に対する分析・討論を通して意思決定力を磨き、自社の経営を見つめ直すことができます。
- 総合演習を通じて、経営者に求められる7つのスキル(洞察力・思考力・分析力・統合力・戦略立案力・意思決定力・合意形成力)の習得を目指します。
- 大学院やビジネススクールで教鞭を執る講師陣の指導により、最先端の実践的な学びが得られます。

■ カリキュラム Curriculum

本コースではケースメソッドを採用しています。基本的に

① ケースガイダンス → ② 個人ワーク → ③ グループ討議 → ④ クラス討議

の流れで進めていきます。コース後半では、具体的なケースを使用したグループ総合演習に取り組めます。総合演習を通して、組織一体で実行する力を身につけます。

① ケースガイダンス

ケースを読み解く上で必要な事前知識の補正を行います。



② 個人ワーク

ケースを個人で熟読して設問に対する自分なりの提案を検討します。



③ グループ討議

個人ワークの検討結果を持ち寄り、グループで討議し、クラス討議に向けて各自の意見を整理します。



④ クラス討議

クラス全体で各自の意見を討議します。討議後に学びのポイントのレクチャーを受け、最後に学びの振り返りをします。



※各回のインターバル期間中に、次回のケース教材の読み込みと自身の見解をまとめる事前学習や、グループでの事前討議などの課題が出ます。

	月 日	科 目
1st Term	10月22日(火)	オリエンテーション
		ガイダンス ケースメソッドの進め方
	10月23日(水)	事業環境／事業の成功要因
	10月24日(木)	経営基盤の強化／人材マネジメント

インターバル課題

	月 日	科 目
2nd Term	11月25日(月)	新事業展開 環境変化に対応し新事業展開を検討する必要性が今後ますます高まると考えられます。新事業展開、ビジネスモデルの構築に際して重要なフレームワークや発想法、意思決定プロセス、プロジェクトの進め方等について、ケース討議を通して学びます。
	11月26日(火)	

インターバル課題

	月 日	科 目
3rd Term	12月18日(水)	事業継続 「承継されてから承継するまでの経営者のノンフィクション」をケースとして徹底討論をします。
	12月19日(木)	会計情報の活用 ビジネスにおいては「数字で物事を捉える」ことで考えの根拠を共有でき、新しいデータで意思決定を改善できるようになります。ケース研究を通して、「意思決定に会計情報を活用する手法」について学びます。

インターバル課題

	月 日	科 目
4th Term	1月21日(火)	グループ総合演習Ⅰ 環境変化と組織のレジリエンス 大きな環境変化に対し、経営者は時として、重要な経営判断を迫られる場面に直面します。ケース研究を通じて、経営判断に必要な意思決定力と、実行段階に必要な課題抽出・解決力を実践的に高めます。また、組織のレジリエンスを高め、現場で活躍する経営者の判断力や管理能力について学びます。
	1月22日(水)	

インターバル課題

	月 日	科 目
5th Term	2月19日(水)	グループ総合演習Ⅱ デジタル化とイノベーション(1) デジタル化の基盤となるデータ活用の捉え方と自社での応用方法について、AI(機械学習)を活用する新事業をいち早く展開できた企業のケースを通して考えます。また、最終回に向けてグループによるデジタル化に適合する事業アイデアについて、検討をはじめます。
	2月20日(木)	

インターバル課題

	月 日	科 目
6th Term	3月13日(木)	グループ総合演習Ⅱ デジタル化とイノベーション(2) AIを活用した新しい事業を起業したケースの討議と、グループで検討したアイデアの共有とフィードバックを通して、自社の新たな事業創出の可能性について検討を深めます。また、多くのグループ演習を通じて、チームビルディング、組織一体で実行する力も培います。
	3月14日(金)	修了証書の授与

※カリキュラムは都合により変更場合がありますので予めご了承ください。

■ 講師陣 Instructor

名古屋商科大学大学院
マネジメント研究科 教授

竹内 伸一(たけうち しんいち)

1988年早稲田大学教育学部卒業。マツダ株式会社を経て、2004年度慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。修士(経営学)。2011年度慶應義塾大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。2015年度広島大学大学院教育学研究科博士課程後期修了。博士(教育学)。2004年度筑波大学大学院研究センター客員研究員。2006年度慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別研究助手。2007年度特別研究講師。2011年度特任准教授。2016年度徳島文理大学人間生活学部教授。2018年度4月より現職。

金沢工業大学大学院
イノベーションマネジメント研究科 教授

村上 敏也(むらかみ としや)

1997年度慶應義塾大学環境情報学部卒業。学生時代より複数のITベンチャーにて奔走し、技術担当役員などを経て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了(MBA)。博士(経営学)。東京工科大学・多摩大学・立教大学等での非常勤講師の後、独立広島大学大学院経営管理研究科准教授を経て2018年4月より現職。認定ケースメソッド・インストラクター(慶應ビジネススクール・ケースメソッド授業法研究員等)、主筆に「ケースメソッドの教科書」(2022年、第2版)は第2版が出版されている(2022年、第2版)。「ケースメソッド」教育プログラム開発実証委員会、慶應義塾大学ビジネススクール非常勤講師。

青山学院大学大学院
国際マネジメント研究科 教授

黒岩 健一郎(くろいわ けんいちろう)

1990年早稲田大学理工学部建築学科卒業。住友商事株式会社を経て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。修士(経営学)。同大学院後期博士課程単位取得退学。博士(経営学)。2003年度武蔵大学経済学部専任講師。准教授。教授を経て2014年より現職。専門はマーケティング論。認定ケースメソッド・インストラクター(慶應ビジネススクール・ケースメソッド授業法研究員等)、主筆に「ケースメソッドの教科書」(2022年、第2版)は第2版が出版されている(2022年、第2版)。「ケースメソッド」教育プログラム開発実証委員会、慶應義塾大学ビジネススクール非常勤講師。

丸尾経営教育研究室
代表

丸尾 聡(まるお ありさ)

東京藝術大学卒業。東京理科大学大学院修士課程修了。事業理念をデザインする会を起業後、株式会社日本総合研究所の立上げに参画。顧客と協働して、事業づくりと人づくりを推進する「合併事業設立型経営コンサルティング」モデルを開発。さらに、合併企業を株式上場まで牽引。地方で中山間地域において、異業種交流の成果を事業化。駒澤大学、上野大学大学院などの講師として、学生のアイデアを事業化。現在は、大企業の新規事業人材育成の研修講師として、事業創造大学院大学教授、事業創造研究所副所長、慶應義塾大学ビジネススクール講師。

立命館大学大学院
経営管理研究科 教授

水野 由香里(みずの ゆかり)

1998年聖心女子大学卒業。2000年一橋大学商学研究科修士課程修了。2005年別府大学後期課程単位取得退学。2019年度東北大学博士(経営学)。2005年度独立行政法人中小企業基盤整備機構リサーチ。2007年度立命館大学・立命館大学経営学部専任講師。2013年度全教授。2016年度立命館大学経営学部准教授。2018年度教授。2021年4月より現職。代表的な書籍に「小規模企業の特徴を活かすイノベーションのマネジメント」(2015年、伊藤社)。2018年度「中小企業研究奨励賞」(奨励)。2021年度「経営者の志」(2021年、中央経済社)。レトリックと経営戦略(2019年、日経文庫)。「エデュケーション」(2022年、中央経済社)。ケースメソッドの教科書(第2版、2022年、第2版)は第2版が出版されている(2022年、第2版)。

■ 受講者の声 Voice of Customer

① 30代 役員

本研修を通じて、意思決定をする際に理由やメリット・デメリットを書き出す事が習慣化できました。これまでは自身の頭の中で考えて決断を下す事が多かったのですが、グループワークなどを通して、アウトプットする・見える化するなどの効果を実感できました。また、本研修を通じて「学びの場」の雰囲気が醸成されていることで、たくさんの学びがあったと感じました。当社も意欲をもって学びの集団に成長していきたいと思っています。

② 30代 管理職

印象的だったのは、これだけ分析や討論をしてもまだどり着いた答えに正解がないということ。こう導くのが正解というのではなく、建設的な批判も交えながら意見を出し、普段以上に自分の言葉でどう伝えるか、相手に伝わるにはどう言うか、相手の意図をどのように汲み取るかを意識したように感じます。また、ケースメソッドの心構えである「勇気・礼節・寛容」は今後も意識しようと思います。

「経営者の経営力の強化」のために（結論）

□ 中小企業・小規模事業者の経営リテラシーを高める

□ 経営リテラシーを高めるためにすべきこと

- 切磋琢磨し研鑽し合える仲間をつくる（仲間とともに学び合う）
 - 経営者は「孤独」なので、たまには悩みを語り合い、励まし合う
- 経営者としての覚悟・自覚を高める
- 「特効薬」や「解」を欲しがるのではなく（他力本願ではなく）、解を導き出すプロセスを大事にする（自分の頭で考えて解を導き出す）
- 意思決定力を磨く
 - その「訓練」が必要であれば、学びに行く（ビジネススクールは、その選択肢の一つ。科目等履修生制度を活用するのも有効）
- 実践力を身につける
 - 「失敗」に対する耐性を持つ、経験値を積む（現状維持は、一番危険）

□ 支援機関の支援の在り方

- 小手先の解を示すのではなく、経営者の経営力を強化するための支援を提供することが必要（高度実践型経営力強化コースは、その一つ）
- 「切磋琢磨し研鑽し合える仲間」づくりの支援

ご清聴、ありがとうございました。

RBS

RITSUMEIKAN UNIVERSITY
BUSINESS
SCHOOL