

“経営に知恵と革新”

令和6年5月1日発行（隔月発行）Vol.776号

マネジメント コンサルタント

Management Consultant

2024年5月・6月号



高千穂峡 五ヶ瀬川峡谷（宮崎県）

認定経営革新等支援機関

一般社団法人日本経営士会

『第70回定時社員総会』のご案内

第70回定時社員総会の日程が下記のとおり決定しました。
ハイブリット開催の準備を整えますので、多くの正会員の
皆様にご出席いただきますようお願い申しあげます。
詳細は後日、お知らせいたします。

記

日 時：2024年6月28日（金）15：30～17：00（社員総会）
17：20～18：40（懇親会・予定）
会 場：スクワール麹町3階 華の間
〒102-0083 東京都千代田区麹町6-6
TEL：03-3234-8739 FAX：03-3234-8738

＜アクセス＞ *JR中央・総武線 四谷駅 麹町口から徒歩30秒
(横断歩道を渡り正面の建物)
*地下鉄丸の内線 四谷駅 四谷口から徒歩3分
*地下鉄南北線 四谷駅 3番出口から徒歩2分

以 上

一般社団法人日本経営士会LINE公式で最新情報を

登録募集中!!

*右記のQRコードを
スキャンしてください*



INDEX

| | |
|-----------------------------------|----|
| 本部役員、支部長候補一覧 | 2 |
| 理事会通信 | 3 |
| 事業部・委員会活動 | |
| 資格審査委員会からのお知らせ | 5 |
| 経営支援アドバイザー育成講座開催予定 | 6 |
| スマートM&Aビジネスを構築する（3） | 7 |
| SDGs経営士認定 | 8 |
| DX・GXセミナーフォローアップ開催 | 9 |
| 西日本ブロックとNJKコラボ交流会 | 10 |
| AMCJクロッシング開催 | 12 |
| 支部活動報告 | |
| 北海道支部・2023年度事業報告と2024年度事業計画 | 13 |
| 北関東支部新潟県会・総会 | 14 |
| 北関東支部茨城県会・公開MPP開催結果 | 15 |
| 千葉支部・活動報告 | 17 |
| 埼玉支部・活動報告 | 18 |
| 東京支部・活動報告 | 19 |
| 中部支部・活動報告 | 20 |
| 中国支部・新執行部体制 | 21 |
| 第55回経営士全国研究会議広島大会優秀論文（松下暢子） | 23 |
| インフォメーション | 33 |
| ※前号の論文掲載に誤りがありましたので、再掲いたします。（編集部） | |

マネジメントコンサルタント（Management Consultant）

発行所：一般社団法人日本経営士会

〒102-0084 東京都千代田区二番町12-12 B.D.A. 二番町ビル5F

Tel : 03-3239-0691 Fax : 03-3239-1831

<https://nihonkeieishikai.com>

表紙：高千穂峡 五ヶ瀬川峡谷（宮崎県）

一般社団法人日本経営士会 本部役員、支部長候補一覧

＜本部役員＞（敬称略以下同）

| ブロック | 氏名 | 支部 | No | | 備考 |
|---------------|-------|-----|------|-----|----|
| 業務執行理事 | | | | | |
| 東日本（1名） | 高橋 直也 | 東北 | 4983 | 立候補 | 現 |
| 中日本（4名） | 児玉 充晴 | 千葉 | 5039 | 立候補 | 現 |
| | 鈴木 和男 | 東京 | 4886 | 立候補 | 現 |
| | 石原 群司 | 東京 | 5567 | 立候補 | 新 |
| | 近藤 安弘 | 南関東 | 4544 | 立候補 | 現 |
| 西日本（2名） | 三品 富義 | 中部 | 5199 | 立候補 | 現 |
| | 岩井美喜夫 | 四国 | 4705 | 推薦 | 現 |
| ブロック理事 | | | | | |
| 東日本（1名） | 石黒 基 | 北海道 | 5679 | 立候補 | 新 |
| 中日本（1名） | 大蔵 充夫 | 東京 | 5361 | 立候補 | 現 |
| 西日本（1名） | 小原 啓子 | 中国 | 4899 | 立候補 | 新 |
| 監事 | | | | | |
| 全国区（2名） | 春原 和夫 | 埼玉 | 4665 | 立候補 | 現 |
| | 竹内 一登 | 南関東 | 4613 | 立候補 | 元 |

＜支部長＞

| 支部 | 氏名 | No | | 備考 |
|------|-------|------|-----|----|
| 北海道 | 須川 清一 | 5496 | 立候補 | 現 |
| 東北 | 山下 健二 | 4961 | 立候補 | 現 |
| 北関東 | 棄山 一宏 | 3176 | 推薦 | 現 |
| 千葉 | 関口 恒 | 5095 | 推薦 | 現 |
| 埼玉 | 江上 範博 | 5585 | 立候補 | 新 |
| 東京 | 戸田 裕之 | 5424 | 立候補 | 新 |
| 南関東 | 伏見 靖 | 5659 | 推薦 | 新 |
| 中部 | 江口 敬一 | 5110 | 立候補 | 新 |
| 近畿 | 國廣 好行 | 1593 | 推薦 | 現 |
| 中国 | 小原 啓子 | 4899 | 立候補 | 現 |
| 四国 | 妹尾 浩二 | 5292 | 推薦 | 新 |
| 九州 | 西尾 廣幸 | 4657 | 立候補 | 現 |
| 台湾特別 | 蔡 有義 | 5221 | 推薦 | 現 |

※本役員は定時社員総会、支部長は支部総会で正式承認されます。

理事会通信

<令和5年度第11回定例理事会（抜粋）>

記

1. 日 時：令和6年2月16日（金）13:00～14:45

2. 会 場：本部会議室、ZOOM

①役員、支部長候補立候補届確認審査について

選挙管理委員会委員長の代理で事務局が2月8日に開催した「役員、支部長候補立候補届確認審査」結果を発表し、役員立候補者は西日本ブロック業務執行理事に1名欠員、支部長候補届は5支部で欠員があり、3月11日までにブロック支部長会議・支部幹事会議を開催し、それぞれ理事、支部長候補の推薦書を選挙管理委員会まで提出する。また他の役員、支部長候補はすべて有効な立候補届けで、定数通りであったため、選挙を実施することなく選挙管理委員会は候補者として認めた旨の報告があり、全会一致を以って確認された。

②中期計画について

近藤専務理事が前回理事会で骨子は説明しているので、今回は重点項目を中心に資料に沿って解説した。新しい事業も含まれているので各人が深く内容を理解し、計画をクリアする旨の確認があった。また、児玉理事より準会員から正会員の推薦昇格について理事会付議資料に付記する必要がある旨の発言があった。

③本部の組織検討と公募について

児玉理事よりこれまで審議してきた事項をより明確化、現実化するために「情報戦略委員会」「企画委員会」「法人会員事業部」「人材育成事業部」を新設し、公募による委員を募集するため近々ZOOMによる説明会を実施する旨の説明があり、審議の結果全会一致を以って承認された。

④資格審査実施要領について

児玉理事より資格審査実施要領の最終まとめが提出され、今後、不明な事項は各地区担当の資格審査委員に直接質問して欲しい旨の発言があり全会一致を以って承認された。

以上

＜令和5年度第12回定例理事会（抜粋）＞

記

1. 日 時：令和6年3月15日（金）13:00～14:45
2. 会 場：本部会議室、ZOOM

①役員、支部長候補確認について

選挙管理委員会委員長の代理で事務局から先月の理事会開催時に立候補が無かつた地区の役員、支部に関して3月12日までに受理した推薦書結果をもとに、役員、支部長候補が発表された。各理事からの異論はなく、規程に則り役員候補者は本部総会、支部長候補者は支部総会の決議によって選任されることとなった。（全役員、支部長が定数どおりの候補者となった）

②令和6年度事業計画について

近藤専務理事が令和6年度事業計画を資料（主に収支予算書）に沿って説明をした。審議の結果、来期の期末経常増減額は約625,000円になっているが、HP等広告宣伝費にまだ予算削減の余地があるので今年度とほぼ同程度の2,000,000円程度を増減額にすることを条件に全会一致を以って承認された。（その後変更あり）

③法人会員 会費改定について

近藤専務理事から、4月1日より法人会員年会費（A会員）を12万円から10万円にして入会金2万円を設ける。またS会員（年会費30万円、入会金5万円）を新設する旨の説明があり、審議の結果全会一致を以って承認された。

④「会員区分及び会費等に関する規程」変更について

近藤専務理事より、「会員区分及び会費等に関する規程」に台湾特別支部の入会、休会、復会の際の会費規定を追加した旨の説明があり、審議の結果全会一致を以って承認された。

以上

資格審査委員会

資格審査委員会

資格審査委員会は、理事会決定の資格審査の要件を管理して審査する機関です。主に、経営士（補）の推薦入会審査と養成講座修了者の入会審査および、経営士補の経営士への昇格審査を実施しています。
審査結果は理事会に付議されて、入会や昇格が決定されます。

「環境経営士」の資格審査は別の審査機関です。

<令和6年度 推薦入会キャンペーンに伴い>

本部企画委員会により“会員増強キャンペーン”が開催中です。

(令和6年4/1～令和7年3/31)

各支部会員増強人數目標値が本部理事会から事業計画として設定されました。

入会目標数は以下のとおりです。

経営士推薦：+40を目指す。（以下内訳）

北海道支部 + 1 東北支部 + 4 北関東支部 + 3 千葉支部 + 2 埼玉支部 + 2 東京支部 + 9
南関東支部 + 6 中部支部 + 3 近畿支部 + 3 中国支部 + 3 四国支部 + 2 九州支部 + 2
経営士養成講座修了入会 + 20、昇格 + 12 経営士補新規 + 20（経営士補養成講座と推薦）

これまで以上に審査案件が増えることが予想されます。

申し込み資料のお問い合わせ・取得は早めに本部事務局もしくは、各支部の資格審査委員エリア担当者にご相談ください。

★ 入会検討者には『入会の手引』で入会のメリットと入会手続きを伝えましょう。

<https://sanmei-keiei.com/wp-content/uploads/2024/02/d753561c792d8d9d6a3093a4d39282c9-2.pdf>

★ 養成講座の塾長や推薦者は『資格審査実施要領』を参照して資料作成のこと。

<当面の資格審査委員会開催日のお知らせ>

5/17（金）19:30～21:30 6/21（金）19:30～21:30

<支部担当のご紹介>

令和6年度の支部担当資格審査委員は6月28日の社員総会内の理事会にて正式に承認されます。

以下は、前年度からの続投役員です。

委員長 島影 教子 副委員長 小林 伸矢

お問い合わせ先：bzu03624@nifty.ne.jp 島影 教子 委員長

お問い合わせ時に、本部の田中さん（tanaka@nihonkeieishikai.com）にもCCを入れてください。

事業部・委員会活動

2024年度 経営支援アドバイザー育成講座 開催予定

経営支援事業部

当会は、国から中小企業支援のエキスパートとして認定・登録されている「認定経営革新等支援機関」です。同支援機関は複数の補助金・税制・ローンについて、独占的に、その取扱が認められています。経営士は、その認定経営革新等支援機関業務を取扱うことが出来ます（要事前申請）が、その前提条件として本「経営支援アドバイザー」資格を取得する必要があります。

2024年度は、受講希望者の利便性を考慮して、2日間のオンライン（Zoom）講座方式と、1か月間の間に自由に受講できるeラーニング講座方式の育成講座を予定しております。いずれかの履修（+確認テスト、アンケート回答等）により当該資格取得が可能です。

詳細な申込案内は、それぞれ追ってメール配信いたします。（5月中旬ごろ）

最近の新規入会経営士（経営士補、環境経営士、准経営士補の方も受講は可能）及びリカレント履修者（含 資格更新者）の参加をお待ちしております。現在約160名の方が経営支援アドバイザー資格を取得されていますが、このうち約100名の方が今年の9月迄に更新期限を迎えます。別途ご案内する更新手続きにも更新条件の一つとして育成講座の再履修をご案内いたしますので、ご確認ご検討をよろしくお願ひいたします。

経営支援事業部では、経営支援アドバイザーの実務能力向上の支援を図るため、国の制度変更に応じた内容変更のみならず、顧客の状況・ニーズに合せ、適切に補助金他支援策をアドバイスし、サポートが出来るよう実践的な育成講座を目指してリニューアルを図っております。基礎的な育成講座に加えて、今後はより実践に即した応用講座の開発、実践経験値の共有の場など継続的なフォローアップ体制をアドバイザーの方々と共に構築してまいります。

【2024年度 経営支援アドバイザー育成講座】

①オンライン（Zoom）講座 ※税込最少催行人員：新規者応募 5名以上

実施予定日 2024年7月6日（土）／7日（日） 9:00～17:00 1時間昼食休憩

受講料（新規）33,000円（リカレント別途ご案内）

②eラーニング講座

受講開始予定期 2024年6月から（申し込みは5月から） 1か月単位で毎月募集

受講料（新規）27,500円（リカレント別途ご案内）

問合せ連絡先：本部事務局 竹下 takeshita@nihonkeieishikai.com

（文責：経営支援事業部 小池基美男）

経営支援事業部／M&A事業検討室 横田 英滋

第1&2回を通じ、実績こそないものの当会がM&Aを事業化する為の土壌（アドバンテージ）を備えていること、斯業界は近時騰勢を強め、上場する企業も続出、またマッチングサイトの急増で、個人主体にマーケットに広がりがみられることを見てきました。

今回は、具体的なM&Aの流れを見て行きましょう。

以下の図は標準的なM&Aの流れです。

業者によっては順序や使用する言葉及びその定義が微妙に異なります。

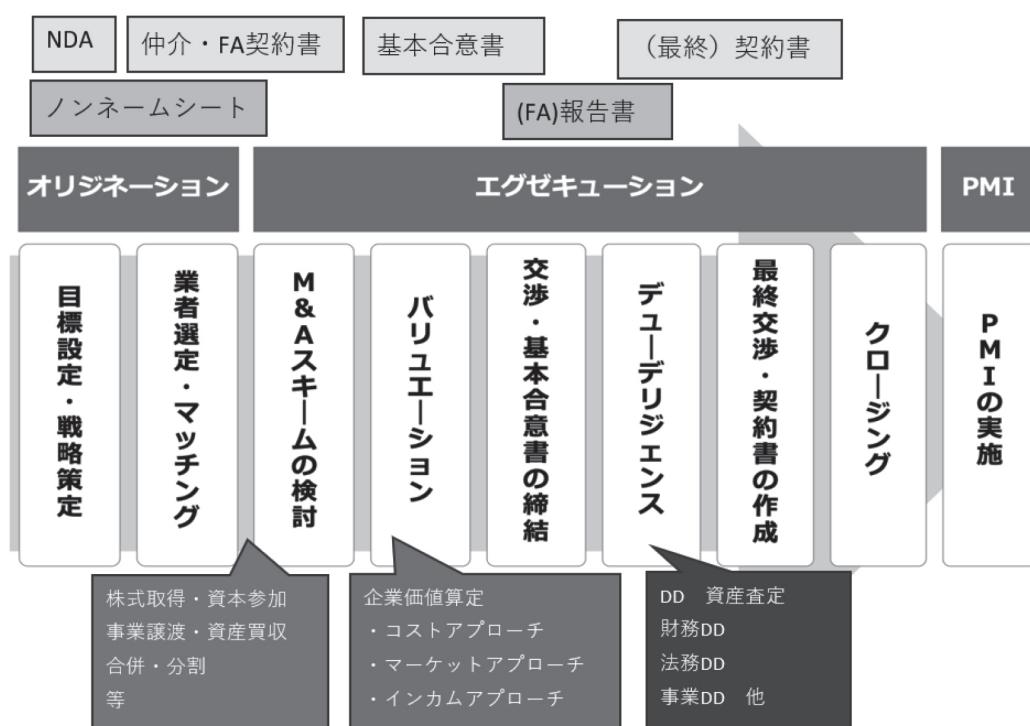
皆さん、この図に記載されている各用語の中で意味不明なものはありませんか？

（前々回の用語集で触れたものもありますね）

表の上部に記載しているのが必要な契約書・提出すべき書類等です。

3段目（白抜表示）が、M&Aの各段階の呼称です。それぞれ日本語で近い意味は、

左が「案件発掘・組成」、中央が「具体的手続き」、最後（右）は今回の「用語集」参照。



用語集3

PMI : Post Merger Integration の略。M&A後の「統合プロセス」を指します。

M&Aの成否は（特に買い手の場合）このPMIに掛っていると謂っても過言ではありません。

多くのM&A業者はM&A成立=調印（因みに、「クロージング」と呼びます）で業務終了としますが、当会は我々の強みである経営支援としてPMIをセットする予定です。

事業部・委員会活動

～『SDGs経営士』が公益社団法人全日本能率連盟に認証～

SMC SDGs経営士養成グループ

SMC SDGs 経営士養成グループ 福井 浩

「SDGs経営士」は厳格な規約で認証

「SDGs経営士」は公益社団法人全日本能率連盟の「経営・ビジネス分野」の認証規約に基づいて審査され2024年4月1日に認証されました。

「SDGs経営士」養成を2022年秋から開始をしました。開始をした理由はSDGsが世界の課題を17のゴールとしてまとめられており、このゴールの7割は環境に関係しています。日本経営士会は従来から「環境経営士」を育成してきました。環境経営についての専門家（講座修了者）は約1000名を超える人数となりました。

「SDGs経営士」は「環境経営」が省エネ、CO₂削減、廃棄物の削減、水の節約、経営等ですが、「SDGs経営」は「環境経営」にプラスした社会課題、持続可能な発展、連携等が入りもっと範囲は広くなります。

環境経営、SDGs経営とも「経営」の語句がついています。一般社団法人日本経営士会(AMCJ)創立は昭和26年です。戦後日本で最も歴史ある経営コンサルト団体です。経営学についての長年の実績がありますがSDGs経営士もSDGsを経営面から見たプロフェッショナルの資格です。

公益社団法人日本能率連盟（全能連）と当会とは長い歴史が

産業能率大学（当初は産業能率短期大学）の創立者上野陽一は日本経営士会の創立に深くかかわりました。戦前からの能率技師、上野陽一、荒木東一郎（2代目会長）等が中心となり戦後の経営コンサルタントの中でも最も優れた経営コンサルタント団体を構築しました。コンサルタントの質の維持、向上をはかるため厳しい試験制度を採用し、また普段の研修にも力を入れていました。

当会の経営士登録人数が最も多いかった年は昭和60年（1985年）3474名でした。

全能連とAMCJは長く深い交流

1923年（大正12年）わが国初の能率普及団体として日本能率研究会を創立（これにならって、東京・大阪・愛知・満州各地に能率研究会誕生）

1950年（昭和25年）、社団法人として通商産業大臣の設立認可を受け、この日より（社）全日本能率連盟（略称 全能連）となり、公益法人としての活動を開始。

当会の設立年は昭和26年と全能連は昭和25年ですからほとんど同じ年代で創立されました。現在の本部は千代田区二番町ですが、前の事務所は麹町3丁目の近代ビルで同じビルに全能連と同居していたほどに連携を取っていました。

今回の認証で「経営士 経営士補 環境経営士 SDGs経営士」の4つの資格が認証されました。

詳細は「全日本能率連盟認証 マネジメント関係資格称号一覧」で検索、トップに掲載されています。出典：AMCJの50年誌と全能連のホームページより。



事業部・委員会活動

第2代デジタル大臣牧島かれん氏登壇による DX・GXセミナーフォローアップ開催

CSR環境事業部

CSR環境事業部 フォローアップ研修担当 幡谷 貞賢

2月15日環境経営士フォローアップセミナーを開催しました。

前回2023年12月フォローアップは東京都新江東清掃工場現地見学会ということで20名参加でした。今回はオンライン開催ということで環境経営士のみならず会員・準会員に広くご案内を差し上げたところ30名近い参加をいただきました。ご視聴いただいた皆さまありがとうございました。

冒頭、鈴木会長から開会のご挨拶をいただきました。その中で歴代のデジタル大臣とのおつきあい秘話などご披露いただきました。限られた講話時間内にご用意いただいたテーマすべてを聞くことはできませんでしたが、特に力を入れて説明いただいた箇所がデジタル田園構想についてです。

地方創生を DX・GX 活用で推進

一般社団法人 日本経営士会
2024.2.15

第2代デジタル大臣
衆議院議員 牧島 かれん



デジタル田園都市構想は、「心豊かな暮らし」(well-being)・「持続可能な環境・社会・経済」(Sustainability)とイノベーション3つのキーワードとして人口減少・少子高齢化、過疎化・東京圏への一極集中、地域産業の空洞化といった課題をデジタル技術の活用により社会課題を解決し、地域の個性を活かしながら魅力向上のブレイクスルーを実現し地方活性化を加速します。構想実現に向けた総合戦略が示され具体的施策が実行されていきます。ハードソフトの基盤整備、人材育成に力が注がれます。

2050年カーボンニュートラルに向けた大きな流れに乗って省庁横断でDX・GXが推進され
ていきます。会員準会員一人ひとりのみならず、経営士会としても大きなビジネスのヒント
となる研修会となつたと考えています。

事業部・委員会活動

西日本ブロックとNJKコラボ交流会

西日本ブロック・NJK女性経営士の会

西日本ブロックとNJKでは、サル4月6日、コラボ交流会を行いました。

年度初めの忙しい時期にも関わらず、西日本ブロックのみならず、東京支部や南関東支部からも足を運ばれる会員もいて、総勢26名の出席となり、大変盛況となりました。

交流会終了後、有志にて懇親会を開催し、更なる交流を深めることができました。

1. 概要

- ・日 時：2024年4月6日（土）13：30～
- ・会 場：レンタルスペースフォレスト（兵庫県 神戸市中央区 三宮町）

◆参加者

- 【近畿支部】國廣支部長 池田会員 上田会員 木田会員 北原会員 二宮会員 前田会員
松下会員 三木谷会員
- 【中国支部】石井会員 岡崎会員 小原支部長 善木会員 西崎会員 豊政業務執行理事
- 【四国支部】岩井副会長 川西支部長 山下会員 山本NJK会長 妹尾会員
- 【南関東支部】近藤専務理事
- 【東京支部】石原会員 島影会員 土橋会員
- 【非会員】安福 健也氏 石部 大史氏



(集合写真)

2. 詳細

① 基調講演



(古川氏講演)

「未来をつくるイノベーター」の志と行動力
～タカラヅカを創った小林一三に学ぶ～

講師 古川裕倫氏

(一社)彩志義塾 代表理事 (株)多久案代表 池田市
市議員

古川氏の講演の内容に、多くの参加者が引き込まれ、充実した時間となった。

② 交流会

- ・NJK（女性経営士の会）会長挨拶 NJK委員との対談 会長 山本カオル 委員 土橋るみこ
- ・主管支部・支部長挨拶 近畿支部 支部長 國廣好行
- ・各支部の取組発表（発表者敬略）
 - ①「これまでの活動、これから連携」 近畿支部会員 二宮治己
 - ②「中国支部の基本方針と展望」 中国支部 支部長 小原啓子
 - ③「地方の経営士から始まる新しい流れ」 四国支部 支部長 川西健雄
 - ④「中部・九州支部の近況」 副会長 岩井美喜夫
 - ⑤「素敵な想い出」 東京支部 副支部長 石原群司
- 支部発表総評 NJK2代目会長 島影教子



(NJK 各支部発表の様子)

③ グループディスカッション

各テーブルで、基調講演に関する感想や今後経営士としての活動について、活発に意見交換がなされた。

④ 全体総評と本部の最新情報 近藤専務理事



(グループディスカッション)

(近藤専務理事による総評)

その後、有志によって、懇親会が開催され、大盛況となった。

3. 参加者の声（一部抜粋）

- ・政治家の中には、こんなに面白い話をする人がいるのかと思いました。
- ・大変勉強になりました。部下指導の際の考え方、もっとお聞きしたかったです。
- ・志を持った人たちと出会いたいと感じました。またそういう人と仕事できればと思います。
- ・事前準備がとても行き届いており、とても居心地よく参加させて頂きました。本当にお世話をになりました。

（文責 四国支部 山本カオル）

AMCJクロッシング活動報告

AMCJクロッシング

クロッシング（交流会）を開始して5年目を迎えます！会員みなさまに楽しんでいただけ
るよう、さまざまなコンテンツをお届けします。今後とも引き続き宜しくお願いします。

2月にWEB開催をしましたクロッシングは、第13回目にあたります。今回は、「一人
でも多くの方と交流できる」を中心として開催いたしました。

これからも、全国会員の皆さまが気軽に「ワイガヤ」ができて、お互いを知っていただけ
る「フラットな場」になるように、運営を行ってまいります。

amcjクロッシング委員長 戸田 裕之

◆『第13回amcjクロッシング』、2月11日（日）、10：00～12：00、参加者32名

テーマ：「ザ★交流会～クロッシング！クロッシング！！クロッシング！！！」
ファシリテーター：松下暢子 会員（近畿）

ご意見ご感想（アンケートの返信は「大変良かった」がほとんどでした）

- ・初めての方々と交流出来て、大変良い企画でした。今後ともよろしくお願いします。
- ・近畿エリアの過去・現在・未来について大変分かり易い説明で良かったです！
- ・様々なキャリアの方と交流できて、とても楽しかったです。また、自身の活動発表の時間
をいただき、現時点の活動を整理する良い機会となりました。
- ・参加されている皆さん、歴の長い方々も新しいかたと積極的に交流していこうという
ムードが温かく感じました。
- ・会員同士の関係づくりのきっかけとして地域やプライベートの情報を交えた交流会はとて
も有効だと感じました。ブレイクアウトルームも、1on1での交流も楽しかったです。
- ・Zoomでの交流では今まで一番良かったと思います。少人数での交流、また1対1の交流
は非常によかったです。
- ・全体にテンポよく進められていて楽しく参加できました。
- ・多くの方のお名前と現在の状況を自己紹介シートで確認することができて良かったです。
ブレイクアウトセッション、1on1共に仲間と話せる機会が出来て、嬉しかったです。

◆今後のスケジュール

2024年06月09日（日）、10：00～12：00、テーマ未定、ZOOM開催

amcjクロッシングは、【偶数月 第2日曜日 10時～】を予定しております

支部活動報告

2023年度事業報告と2024年度事業計画

北海道支部

1. 2023年度事業報告

支部活動は、コロナ禍を背景とした活動の制約などがあったが、コロナ禍が過ぎ去り、会員ひとりひとりの参加や意識変化の中で一歩一歩、前進している。

表-2023年度事業報告の内容

| 活動計画 | 活動実績 | 成 果 |
|-----------------|--|--|
| 1. 支部総会 | ・総会:2023年5月20日（土）、参加8名、委任9名 各議案は全会一致で成立、講演会:黒田重雄氏、 テーマは「近江商人の出自に関する一考察」 | ・講演会を受けて懇親会でも商学、マーケティング等の話で盛り上がった |
| 2. 支部例会 | ・毎月、前半は会議、後半は研修会を実施、ズームと対面を併用した ・1月は新年会を実施、1月26日（金）、講師に黒田重雄氏、テーマは「北海道における流通問題と貿易活性化策」 | ・毎月継続することができた ・北海道の産業政策の有り方についての講演であり、積極的な議論がなされた |
| 3. 地区合同会(函館地区) | ・函館地区合同会は、9月30日（土）15時から開催、 講師は支部長で、テーマ「製造事業者の競争優位性の確立」、その後懇親会が持たれた | ・コロナが続いた中で、研修と良い交流の機会となった |
| 4. 本部主催会議と等への参加 | ・定期総会、理事支部長会、ブロック会議、広島研究大会等に参加 | ・月例会等で報告し情報の共有を図った |
| 5. 関係機関との折衝 | ・定期大会で特別講演の講師を務めて頂いた黒田先生主催の北方マーケティング研究会へ参加 | ・外部組織とのつながりが拡大した |
| 6. 会員増強の取り組み | ・入会候補者が何名かあったが、入会条件がクリアできず、入会者は0であった | |
| 7. その他 | ・会計管理、情報発信、会報への支部活動報告などの取り組みが着実に実施された | ・必要な取り組みが忠実に推進 |

2. 2024年度事業計画

2-1 支部の課題と解決策

2024年度の事業計画の策定に当たっては、支部会議において支部活動の問題点、課題、解決方法について協議した。

問題点としては、支部活動への会員の参加が少ない点、入会者が少ない点が挙げられた。その理由は、会員の経営士会への期待と支部活動の内容との間にギャップがあること、入会者が少ない点は、知名度が低く、かつ会員が積極的に入会を勧める環境が整っていない点を確認した。

課題及び解決策は、第一に会員の満足度を高めること、そのために研究会では会員に身近なテーマ（会員の事業活動等）を取り上げること。第二に「経営士」の認知度を高める外部に向けた発信のため講演会等（経営士PR）を開催すること、日常の活動で外部の入会候補者を含めた取り組みとするよう工夫することとした。

2-2 2024年度の事業計画

2024年度の事業計画の策定に当たっては、課題の解決のために次の点の改善を図ることとした。

表-課題解決のために取り組み

| 課題 | 解決策 | 具体的な方法 |
|---------------|---|---|
| 会員の満足度を高める | ・幹事会と研究会の開催を分ける ・研究会テーマの工夫 ・経営基礎の学び | ・幹事会はズームで開催、研究会に十分な時間を取り ・会員の関係する事業を取り上げ、リアルな研究とする ・会員間の経営の基礎知識の向上を図るため経営概論の学びを行う |
| 「経営士」の認知度を高める | ・外部に向けた講演会を実施する ・新規会員の獲得に向けて | ・地区会(函館、札幌、帯広)で会員が講師となった講演会を開催、経営士会のPRを行う ・入会候補者を巻き込んだ研究会等の取り組みの展開 |

記載者、須川清一

支部活動報告

2024年度 北関東支部新潟県会 総会

北関東支部 新潟県会

報告者 鈴木 裕之

北関東支部新潟県では、毎年支部総会前の4月上旬に県会総会を開催しています。
総会の詳細は下記の通りです。

北関東支部新潟県会 2024年総会

日 時 2024年4月6日（土）17：00～18：00

会 場 割烹 岡田

参加者 木村会員、棄山会員、椎葉会員、鈴木会員、西山会員、前沢会員、渡辺会員

委任状 4通

会員総数 14名 出席7名、委任状4通、計11 ※1/2以上の出席により適正に成立

今回は、磯部県会長欠席のため、渡辺副会長が議長を務め、議事を審議しました。

1号議案 2023年度事業報告・決算報告、2号議案 2024年度事業計画・予算案について、一括審議として事業報告及び事業計画を渡辺副会長が説明。本部・支部関連項目については、棄山支部長より補足説明が行われました。

2023年度決算報告、2024年度予算案については、関連事項を木村副会長から説明し、監査を実施した西山副会長から適正に処理された旨の報告がありました。

1号議案、2号議案共に満場一致で承認されました。

3号議案 役員改選について3月の運営委員会及び、磯部県会長からの提案により下記の通り新役員が決定しました。尚、県会規約の一部改訂も併せて承認されました。

新 役 員 県会長 木村泰博（新任） 副会長 西山 茂（留任） 副会長 粉川雅人
(新任) 顧 問 磯部正美（新任） 顧 問 渡辺良男 監査委員 前沢
哲（新任）

委員会関係 MPP委員会 梨山委員長
情報戦略委員会 粉川委員
(広報委員会から移行)

本部役員及び支部長候補者については、
棄山支部長より報告。

入会予定 推薦にて経営士補1名を予定。
支部総会、支部MPPへの参加をお願いし、
すべての審議を終了しました。

終了後に同会場で懇親会を実施しました。



懇親会 割烹 岡田に於いて

以上

支部活動報告

2023年度第2回 茨城県会公開MPP 開催結果

北関東支部 茨城県会

当会会員の皆様、何度も何度も同様文面を見て見飽きたと思うので、今回報告は大きく趣向を変えてお伝えします。MPPとは思考のプロセスを学ぶためのものです。

別の表現を遣えば多くのメンバーと共に切磋琢磨しながら、プロセスマネジメント力を極めようとする学びの場です。MPPとは例題であるケースの設問に対する答えを出す、答えを得るため（表面的）だけのものではありません。

例題に対する表面（仮説）的な解答等なら短時間で出すことができるでしょう。そんな答えを簡単に出来るだけで「コンサルタント」と言える、呼べるでしょうか。

例題（ケース）に対して何通りもの思考のプロセスを経ながら、どんなプロセスで答え（お客様への解答）を出すか、参加メンバー一人一人が苦吟するのです。それをしてことにより、プロセスマネジメントの神髄を極めようとするのが、MPPの優れた点です。

商品や技術開発の歴史を、具体的な開発課題を、参加メンバーの英知を出し合い、刺激し合うのです。メンバー間の触発が大切です。思考のプロセスを学ぶ場がMPPです。

経営が得意な人、商品や技術開発が得意な人、人材育成が得意な人、生産や販売が得意な人、それぞれの分野で知見を発揮すればよいのです。論理思考が得意な人はその分野で、人間観察が得意な人はその分野で、それぞれ得意技を発揮すればよいのです。

ケースの設問への解答を出すことより、解答を出すときのプロセスが大切なことです。

広範な思考力の向上を目指すのがMPPの神髄です。考え方の考え方を学ぶ場がMPPなのです。当会会員の皆様、MPPの神髄をご理解いただけたかと存じます。

1. 開催日：2024年2月24日（土）

13：30～17：00（飲食業に関する基礎的な事前の情報提供的説明等15分間）

17：30～（懇親会での会員外含む参加者との情報交換は見合わせ）

2. 参加者：1チーム、計6名（県内2名・県外4名＝県外や会員外が大切）

3. 開催場所：ひたちなか市 ひたちなか商工会議所

4. 使用ケースコード：24-020-195

5. ケーステーマ（題名）：浦和屋（カレーショップ）の将来（サービス業の1典型例）

「おやじの夢」を実現するマーケティング戦略

6. 終了後検討会：補足説明的15分間（カレーショップは身近な職種、職場、商売である）

7. ケース選定の経緯：MPPを継続開催すると、採用ケース探しに苦労する。

時間経過だがCD登録ケースから選定、必要によりトライアルケース活用を目指す。

お世話係としては、過去と同一ケース採用は避けたいのが本心である。

8. チーム編成と会員外（今回は1名）参加者について：

1) 計6名で1チーム編成、終了後検討会開催が大切、活発な意見交換できたと判断。

6名／チーム では多過ぎ、4～5名／チーム は活発な討議になる。

今回の6名／チームは過剰と判断。次回は8名以上で2チームを目指したい・・・。

活発な討議結果を示す克明に記載の2面のボード（写真）を示せず残念。

当県会ではリーダー体験者を増加、MPPの会員外への普及に寄与したい。

2) 終了後、通常懇親の場を設け、情報交換や対話不足を補い相互理解を深めている。

今回は代表的テーマ、現実的な対話や感想に及ぶので、情報交換は有意義であり、開催できず残念。コロナ禍後を配慮しながら開催、今後平常に戻ることを期待する。

9. 参加者の分析や感想等：

- 1) MPP会員外体験者の感想も、通常の事例研究に比べケースの詳細を経験、体験の違う方々が様々な視野、視点から検討でき、MPPが優れている旨の指摘である。
参加者の多種多様な考え方を0ベースで生かせるのは、MPPの優れた点であろうとの指摘もある。MPPを批判してもよいが先ずは体験して理解して欲しい。
- 2) 企業規模の大小を問わず、企業存続の条件を探るのがMPPの本質とも言えるものである。そんな視野・視点で考えることを期待できる、するのがMPPである。
多数の参加者が企業の大小を問わず、各自違った角度（方向）から企業を見ることが大切と言え、多様な企業規模、職種、職場、職位等で思考の多様性を拡大したい。
- 3) 本ケースでは時代背景や経営環境をよく分析する必要があると示唆している。
例え小さな飲食業、1人経営であれ、広範な現状分析等は大切である。
経営面は当然、調理人的ノウハウまで参加者の知的好奇心を満たせたと判断する。
- 4) 拘りのある個人飲食店のあるべき姿（理想像）を描くことも大切な営業方針としており、これを続けることの方策を考えたいものである。
- 5) 必要な経営分析や結果判断は大切であり、将来動向までの分析は大切である。
立地（地域で可）、経営・営業判断、その他は分析的、思考的に行う必要がある。
敢えて言えば、他地域や海外まで目を向け複雑にする必要はないと判断できる。
- 6) これ以上のリスクのない将来計画を検討したいものである。
結論として新たなリスクを生まない計画にしたいものである。
- 7) ケース作成から時間経過であり、「浦和屋の維持継承をどう考えたらよいか」というような設問を追加するのがよさそうである。次のような指摘事項もある。
- 8) 年金等の収入面にも触れる。店の継続はいつまでか。どんな方法で店を閉めるか。
経費節減できる事項はどんなことか。その節減額が分かるとよいか。小さく稼いで順調に経営する方法を考えたい。後継者が必要なら育成方法を考えておきたい。
廃業は望んでいない様子だ。日本の縮図とも言えるようなケースである。
- 9) 今回も記載だが、1チームであっても、多支部に及ぶと、各支部の特徴が出てよい。
MPPにも県民的な要素があり、各県会に呼び掛けて、多くの参加者に集まつてもらう工夫が必要である。参加者の多様性確保ということ。次回もそれを期待。
参加会員の皆様のご理解、ご協力により、密度の濃いMPPになり感謝します。
よき伝統が今後も引き続くことを信じています。

（茨城県会 MPP 写真提供担当不参加、お世話係 塚本裕宥）

※今後のMPP開催予定は表③（最終ページ）をご覧ください。

千葉支部活動報告

千葉支部

2月、3月の千葉支部の幹事会・運営委員会は、引き続きハイブリット方式により開催しました。

■活動内容**① 2月幹事会・運営委員会・3Cの会**

開催日時：2024年2月24日（土）13:00～17:00 第1・2部中央公民館（第6集会室）（Zoom併用）

参加者数：リアル参加 10名、ZOOM参加 2名 合計12名

【第一部】「幹事会・運営委員会」

- (1) 2/16の理事会、理事・支部長会報告
- (2) 本部の組織へのメンバーの公募について
- (3) 千葉支部での法人会員制度の取り組み（3Cの会で具体的検討）
- (4) 来年度新執行部について
- (5) その他

【第二部】「3Cの会」

- (1) 講演

テーマ：「働く女性の仕事とプライベートの最適バランス」

講 師：千葉支部 福原 生恵 会員



(3Cの会の様子)

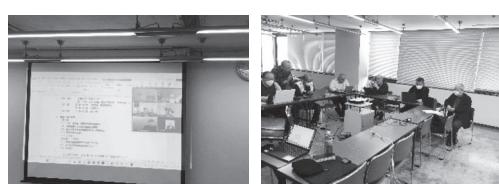
② 3月幹事会・運営委員会・3Cの会

開催日時：2024年3月30日（土）13:00～17:00 第1・2部中央公民館（第6・7集会室）（Zoom併用）

参加者数：リアル参加 9名、ZOOM参加 2名 合計11名

【第一部】「幹事会・運営委員会」

- (1) 3/15 理事会、理事支部長会議模様
- (2) 本部組織への公募の実施状況報告
- (3) 法人会員事業部の広報分科会の検討状況
- (4) 推薦会員の状況
- (5) その他



(幹事会・運営委員会の様子)

【第二部】打合せ

- (1) 第60回経営士養成講座、経営士補養成講座開講準備について

経営士補養成講座は再構築の上、下期に実施に変更することを決定。経営士養成講座は予定通り実施する。
会員向けに部分受講の実施を行います。予算案および組織体制についても確認を行った。

- (2) 第69回定期総会準備について

来年度事業計画について千葉支部70周年記念に合わせて、会員増を図ることを議論した。

対外活動関連（法人会員獲得に向けて、DX）についても話し合いを行った。

③ 第60期経営士養成講座スタッフ会議

2024年5月18日から開始する第60期経営士養成講座に向けて、千葉支部でスタッフ会議を実施。4/3までに計6回のスタッフ会議を実施し、円滑な準備を行っている。会員向けの部分受講の準備も行っております。

（写真提供：金子昌夫幹事、記：須藤英幸）

支部活動報告

埼玉支部報告書2・3月

埼玉支部

今年度は、埼玉支部を根本から立て直すことが主たるテーマです。ここ数年、支部主催の研究活動などが行われておらず、セミナーを企画しても会員が数名しか参加しないという状況が続いています。

そこで、有志によるプロジェクトを立ち上げました。収益事業や研究活動など、会員の満足度を高める活動を企画し、取り組んでいこうとしています。支部間交流会などもできればと思います。

全国の皆様のご支援、ご協力をよろしくお願ひいたします。

【2月幹事会】Zoom開催 日時：2月9日（金）19:30～21:00

出席者：鈴木支部長、春原顧問、江上、小澤、小林、佐々木、楠本

1. 2024年度事業計画、活動予算検討について
 2. 報告、連絡事項
 3. 他確認事項
- 1) 令和6年度事業計画書：開催予定年月日別事業名、事業内容等
- ・全国研
・経営士養成講座事業
- 2) 活動内容及び予算（支出）の検討状況
- 各活動【コンサル講師・交流会・情報発信・収益事業など】
- 各分野に担当幹事が分担し、活動していく話し合いを実施した。
- 3) 予算案（収入）会員向け共益事業などを行う準備を進めることとなった
- 2024年度（案）組織体制案は下記の通り

【支部長】江上 範博

【幹事】小澤 徹（会計担当）小林 淳也（IT担当）花井 秀年（交流担当）佐々木 善則、楠本 隆志（広報担当）

【監事】柴田 郁夫、角張 康夫 【顧問】春原 和夫、鈴木 栄治

【2月臨時幹事会】Zoom 開催 日時：2月21日（水）19:00～21:00

出席者：鈴木支部長、春原顧問、江上、小澤、小林、佐々木、花井、島影

議題：次年度活動内容（次年度運営体制も含めて）全国研埼玉大会開催準備について 報告事項

1. 候補会場の調査と仮予約
2. 準備の進め方について
3. 中国支部との引継ぎ式の打診

【2月例会】Zoom 開催 日時：2月23日（金）19:00～21:00

出席者：鈴木支部長、春原顧問、江上、小澤、小林(淳)、佐々木、花井、小林駿、小林ひろみ、太田、楠本

1. 各会員報告
2. 質疑応答、意見交換

各会員の経営士としてのノウハウを生かすための得意分野の講座開催

今回は海外の異なる環境での苦労や成功事例などのお話をしました。

- 1) 報告者

東京インキ（タイ）株式会社 取締役 佐々木善則氏

テーマ：海外駐在員から見るASEAN新興国事情



【3月臨時幹事会】Zoom開催 日時：3月3日（金）14:00～中国支部との全国研引継ぎ

鈴木支部長、小原支部長、春原顧問、江上、小澤、花井、楠本、角張

1. 中国支部長ほか会員報告
2. 質疑応答、意見交換

今回は中国支部の方々の全国研の貴重なお話ををしていただき、次回埼玉支部開催の参考や計画のためのノウハウなど多くの情報を頂くとともに、引継ぐにあたって注意事項や問題点なども大変参考になりました。

【3月幹事会】Zoom開催 日時：3月8日（金）19:00～21:00

春原顧問、江上、小澤、小林、佐々木、花井、楠本

1. 総会準備について各会員報告
2. 質疑応答
3. 本部組織の見直しにあたり公募の説明会の報告

◆総会候補日時：4月29日（月）15:00～16:00（仮） ◆会場：大宮ソニック

◆準備項目と役割 ◆総会案内について ◆当日の企画

東京支部活動報告

東京支部

東京支部では、毎月定例幹事会（役員会）をZoomオンラインにて開催しています。毎回の議題は、支部活動（セミナー・イベント等）の検討・報告・進捗確認、理事会報告、会計報告、支部入退会者の確認等です。支部運営に携わってみたい東京支部会員の皆さまは、隨時募集をしていますので、お近くの支部役員にご連絡ください。

東京支部 支部長 大蔵 充夫

2024年3月度 東京支部 役員会

3月20日（火）、20：00～22：00、Zoomオンライン開催

議題

1. 支部総会
2. 役員手当変更
3. 新春セミナー
4. MPP研究会
5. SDGs研究会
6. 東京支部クロッシング
7. amcjクロッシング
8. 監事人選
9. エコストージ
10. その他

東京支部『新春セミナー』

2月27日（水）、15：00～17：30、Zoomオンライン開催

第一部 日本経済の直近の動向（設備投資を中心に）

講師：高辻成彦／東京支部会員

第二部 サステナビリティのメガトレンドを考える

講師：鈴木和男／東京支部会員

第三部 パネルディスカッション～日本のこれまでとこれから～

パネリスト：鈴木和男氏、高辻成彦氏

東京支部SDGs研究会『知っていますか？排出事業者責任』

2月25日（日）、10：00～12：00、Zoomオンライン

テーマ：「知っていますか？排出事業者責任～現地確認の重要性～」

講師：斎藤広則／埼玉支部会員

（ご意見ご感想）

- ・大変わかりやすく、産廃の現状や仕組みがよくわかりました。
- ・今まで排出業者側の目線に立ったことがなく、ご講演を拝聴し、多くの課題を含めてこれからの環境問題にも直結していると感じました。
- ・「つくる責任 つかう責任」達成への課題がわかりやすく解説していただき有意義な時間でした。また別の機会も参加したいと思います。

（東京支部 担当：伊藤）

支部活動報告

中部支部最近の活動報告

中部支部

◆「環境経営士養成講座を終えて」

主 催：日本経営士会中部支部

開催日時：ベーシックコース 2024年2月11日

アドバンストコース 2024年2月17・18日

開催場所：愛知学院大学名城公園キャンパス

受 講 者：各コース5名

講 師：三品富義、今枝健治、溝口知秀、林広高

中部支部において、第8回環境経営士養成講座が2024年2月11日（ベーシックコース）および17・18日（アドバンストコース）の計3日間、愛知学院名城公園キャンパスにて開講されました。今年度の受講生は男性4名と女性1名の計5名でした。

今回の受講生は、すでにコンサルタントとして独立している方、財務関連専門家の方、産業カウンセラーの方、スペインで生態経済学を学んだハイスペックな方や、環境測定の実務に携わっている方に参加いただき、まさしく多様性ある多彩な顔ぶれでした。

受講動機を尋ねると、業務上訪問先で「SDGs」「脱炭素」「CO2削減」など、環境に関する言葉を耳にすることが多くなり、環境問題についての知識の習得が必要不可欠であることを実感してとのことです。

講座では、受講生から実務場面を想定した質問が飛び交い、講師も思わず戸惑う場面がありました。一方、今回の講師陣からは、「環境」をテーマとした内容の幅が広すぎて講座の内容が表面的になってしまったとの反省がありました。今後はポイントを絞り、受講生のプロフィールを詳しく把握して、カリキュラムをアレンジするなどの工夫が求められます。

今回の講座は、事前準備の不足感は否めませんが、講師陣の経験と力量によって無事に乗り越えられたのではないかと思います。最終日の試験結果は全員合格で、環境経営士の資格申請後、3月12日の本部での資格審査も無事に通過し、全員が環境経営士として登録されました。

最後に、受講生の皆さんには、中部支部所属の環境経営士として、社会活動を通して、さまざまな場面でご活躍されることを願っています。

(記 今枝 健治)



中国支部の新執行部体制

中国支部

中国支部の執行部体制が新しくなりますので、ご紹介させていただきます。

昨年の日本経営士会全国研究会議でご縁をいたいた方々や団体と共に、地域社会からのご要望に合わせ柔軟な対応ができるように、チームの再編成を行いました。

組織は、中核となる常任幹事10名と監事2名が軸となります。加えて新たに若き活躍する8名の幹事を任命、ベテランの会員や大学研究者を相談役で配置いたします。

多様化する社会からの要望に応えられるために、人財の層を厚くして、組織体制を強化します。

経営士会の会員同士が必要に合わせ柔軟にチームを組み、自分の本業である仕事に経営士会を巻き込み、後ろ盾にしてこそwin-winの関係と成ります。また、相乗効果を生むからこそ、経営士会に入会するメリットに繋がり、会としての存在価値を高めます。

地元の広島大学は75周年（旧制含めると150周年）となるため、中国支部としても後援団体として連携を取り、新たな仲間を増やすための特別事業を予定しています。会員に固着せず、賛助会員での始まりでもよしと割り切り、活動の中から経営士会入会の価値を認めていただき、順次太い絆に成長させていきたいと思います。

今年度は、より目的に合わせた事業にするため、少人数で知識を高める研修を継続しながら、人が集まる特別イベント・研修を企画致します。

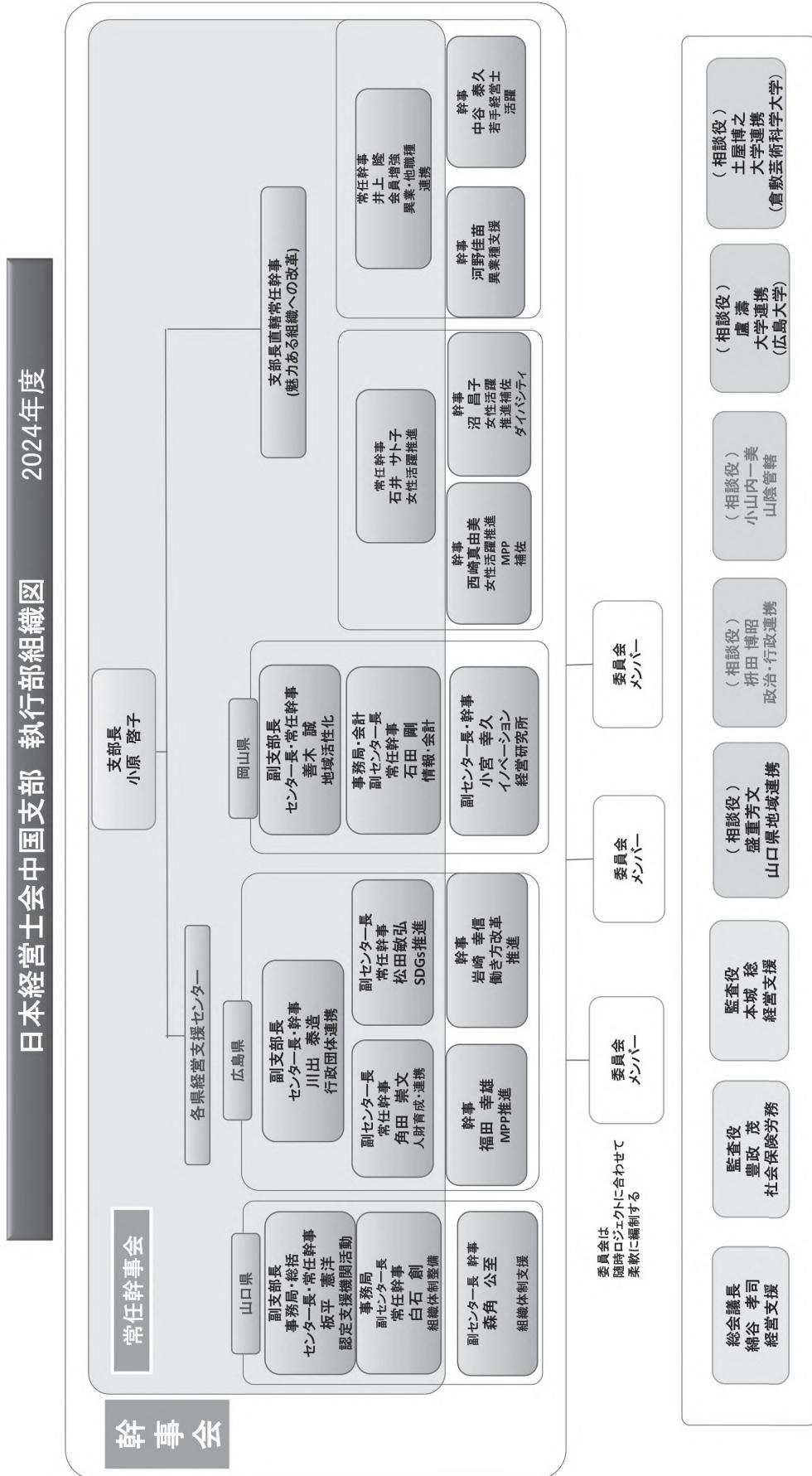
下記は予定されている研修会です。是非に支部の枠を超えてご参加ください。

事業名：人財育成・連携 2024年度年間スケジュール

| No | 活動内容 | 実施時期 |
|----|----------------------------|--------|
| 1 | 6月事業開発研修会 | 6月24日 |
| 2 | 産能大学7月学習会 | 7月27日 |
| 3 | MPP（Zoom）AM9時から12時 | 8月3日 |
| 4 | 8月事業開発研修会 | 8月26日 |
| 5 | 産能大学8月学習会 | 9月7日 |
| 6 | 10月事業開発研修会 | 8月26日 |
| 7 | 広島大学75周年マネジメントプログラムシンポジューム | 11月 |
| 8 | 特別イベント | 秋予定 |
| 9 | 12月事業開発研修会 | 12月16日 |
| 10 | 産能大学1月学習会 | 1月25日 |
| 11 | MPP（Zoom）AM9時から12時 | 2月8日 |
| 12 | 2月事業開発研修会 | 2月24日 |
| 13 | 産能大学3月学習会 | 3月8日 |

幹事會

日本経営士会中国支部 執行部組織図 2024年度



(中国支部 小原 啓子)

第55回経営士全国研究会議広島大会 優秀論文

自律分散型組織の構築と新しいリーダー像

(—ひとり一人が生き甲斐を持ち、力を発揮できる組織づくりへ—)

著作者 経営士 松下暢子（会員番号5640）

近畿支部

(論文要旨)

企業を取り巻く外部環境は、コロナ禍の経験を経て更に目まぐるしく変化している。

VUCAの時代の経営に対応、多様な働き方に対応、Web3.0（分散型インターネット）時代への備え、以上の3点を課題として抽出した。本論文では、変化に強いとされる「自律分散型組織」構築に必要とされるリーダーシップについて分析した。

半世紀にわたり、仕事の意義、ミッションを持って働く社員を育て会社を育ててきた経営者の取組を紹介する。

誰もが組織の中で力を発揮できるために行ってきた企業の施策を、シェアド・リーダーシップ理論、サーバント・リーダーシップ理論を使い分析、考察を行った。

人間同士の関係、社員の信頼を築き続けながら、人の育成に繋がる多くの施策を取り入れた関わり合いが、社員の成長に繋がる好循環となった事例である。

経営課題の中で組織や人に関する課題に着手することは避けられない状況になっているがぶれない軸がある「人材」が育っている企業は、外部環境の変化にも強い。企業の成長に繋げられるよう人材育成に関わっていきたい。

I. 緒言

企業を取り巻く外部環境は、コロナ禍の経験を経て更に目まぐるしく変化しており、経営課題の中の組織の体制や人に関する課題に着手することは避けられない状況になっている。

変化に強いとされる「自律分散型組織」を構築していくステップに着目することで、以下の3点に対する対応策を準備する際の参考になるのではないかと考えた。

- ① VUCAの時代の経営に対応
- ② 多様な働き方に対応
- ③ Web3.0（分散型インターネット）時代への備え

「自律分散型組織」を構築していくためには変革、整備が必要であるが、未だ研究の段階にある事例は得られていない。本論文では、自律分散型組織の中で活かされるリーダーシップに着目した。半世紀にわたり、「社員」を大切に育て続け、誰もが組織の中で力を発揮できるために行ってきた中小企業の施策について、リーダーシップ理論を用いて、分析・考察を行った。日本の長寿企業には「変革すること」は難しいという声が上がることも聞くが、小さな積み重ねを継続することで変革が可能であるという事例を紹介する。

II. 研究・調査方法

1. 組織の変革が求められる理由の整理

① VUCAの時代の経営に対応

※VUCA : Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）

変化のスピードが早く、多様な価値観が存在する時代には、中央集権型組織では、対応しきれないことも多い。多くの企業は、ピラミッド構造で成り立っており、指示命令を出しやすく、組織の統率を取りやすい。しかし、リーダーの言う通りに動いていればよいという上下関係のもと、社員は意見を出しづらく反映されず、受動的な行動となる傾向がある。

最前線の現場の情報（アイディア）を活かし、迅速な判断が対応できれば、多様な価値観を基に今までにないサービスの創造や戦略を実行しやすくなる。VUCAの時代に求められる環境ではないだろうか。

主体的・能動的に行動できる自律型人材の育成、組織づくりが不可欠となっていると考える。

② 多様な働き方に対応

日本経済の低迷、少子高齢化により労働人口減少する中で労働市場は変化している。人材確保が難しい等の課題がある一方、働き方に対する価値観も多様になっている。

育児、介護、治療と両立できる働き方の選択を望む社員、中途採用、シニア再雇用、外国人など様々な経験を持った社員で構成される組織、リモートワーク、フレックスタイム制の導入により場所や時間が一律でない働き方などを受け入れながらも生産性を落とすわけにはいかない状況である。また、メンバーシップ雇用からジョブ型雇用への方針を政府は出しており、今後更に組織の課題が増えそうだ。

また、新しい働き方を導入している企業も増えてきた。経団連が会員企業に22年7~8月に実施したアンケート調査では「副業・兼業を認めている」という企業は22年に53.1%に上る。

副業容認により本業の枠を越境し新たな経験ができる¹。アルムナイ制度導入により元社員を再雇用する、ビジネス提携を行う²等、社外で得た経験や人脈を戦力に変えることは企業にもプラス要因となる。多様な価値観を受け入れ、社員の裁量で働く組織には、優秀な人材が集まり、企業の成長にも繋がっていくと考えられる。

③ Web3.0（分散型インターネット）時代への備え

Web3.0とは？『ブロックチェーン上で、暗号資産等のトークンを媒体として「価値の共創・保有・交換」を行う経済』（トークン経済）³ をいう。

仕組みが整えば、ブロックチェーンを介してプロジェクトに参画出来、企業に勤務する以外の働き方も可能となる。

日本において、現段階では法整備は進んでいないが、いずれ組織の在り方、働き方が変化する時がくるだろう。既存の組織の中では特性を活かしづらかった人材が活躍できる機会を増やせる可能性がある。

一方で、モチベーションや自己管理能力が高い人材が既存企業から人材が流出する可能性もある。柔軟性の高い働き方、環境の整備や、社員の特性を活かした組織運営を準備しておく必要があるのでないだろうか。

2. 「自律分散型組織」の理解

| | 中央集権型組織 | 自律分散型組織※ |
|------|---------|----------|
| 構造 | トップダウン型 | 水平型 |
| 権限 | トップに集中 | 現場に分散、自律 |
| 意思決定 | トップで判断 | 現場で判断 |

自律分散型組織は、更に3種類「アジャル」「ティール」「ホラクラシー」に分類が出来る。「リーダーシップ」の発揮が円滑に出来るか否かが、自律分散型組織の評価に影響しそうだと考える。

3. シェアド・リーダーシップ理論の理解

① 定義：⁴

- 1) 「グループまたは組織、あるいはその両方の目的の達成に向けて個人の間の動的かつ相互作用的な影響力のプロセス」 Pearce & Conger (2003)

- 2) さまざまな定義に共通するものとして「同僚間での水平的な影響力」「チーム内での自然発生的な現象」「リーダーシップの役割や影響力が集団内で分散」Zhuら（2018）が挙げられている。
- 3) 「職場やチームのメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを發揮し、誰かがリーダーシップを発揮している時には、他のメンバーはフォロワーシップに従事する職場やチームの状態」石川（2016）

公式的なリーダー（部長、課長）以外に、職場の誰もがリーダーシップを発揮できる。リーダーシップは、「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」ともとらえることが出来、VUCAの時代に、1人のリーダーのみで正解を出すことへの限界、変化への機敏な適応に対応できる力にもなるだろう。

「水平的」「多数の人物で分散」「流動的、自然発生的」な特徴を持つことから自律型組織を構築に必要なリーダーシップであるが、チームの目標を達成するためのマネジメントを行う公式リーダーを否定するものでない。

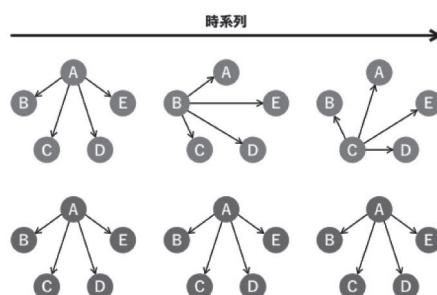
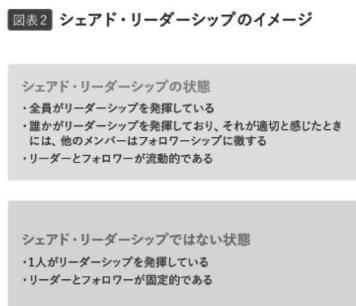


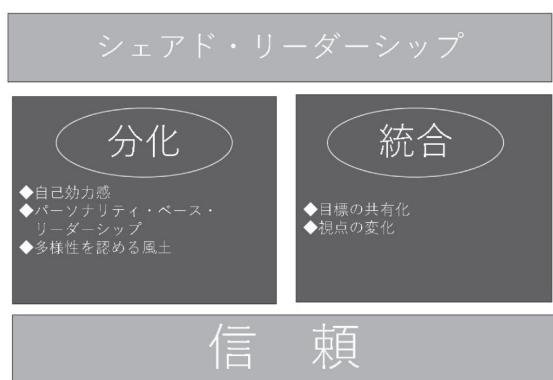
図1

② シェアド・リーダーシップを促進する要因⁵

「分化」「統合」を同時に達成することが必要。

ローレンスとロッシュの組織形態の議論に基づくと変化が激しい組織環境においては、分化と統合の両方を達成する必要があると指摘している。

組織の各部が高い自律性を保持しながら、全体最適に向けて相互に連携・協力を実行する。



『分化』

目標に向けて命令に頼らず、自律的に動く。

『統合』

職場の目標のため、全体で相互連携を取りながら仕事をする。

図2

4. サーバント・リーダーシップ理論^{6,7}

① 定義：相手に奉仕し、その後、相手を導く。（ロバート・グリーンリーフ）

※社員を尊重して生き方や多様性を認めつつ、活躍しやすいようにサポートすることで企業の目的や目標の達成に導く。

② 求められる10の特徴^{6,7}

| 特徴 | 具体的行動 |
|-------------|-------------------------------------|
| ① 傾聴 | 否定せず、全力で傾聴し役立てるかを考える。 |
| ② 共感 | 相手の立場に立って考え方受け入れ容認する。 |
| ③ 癒し | 相手の心を癒して、本来あるべき姿にする。 |
| ④ 気づき | 自己認識力を高め、倫理、価値観の問題を理解する。 |
| ⑤ 納得 | メンバーを納得させる。無理矢理従わせない。 |
| ⑥ 概念化 | 日常業務を超えた志の高いイメージを持ち、分かりやすく伝える。 |
| ⑦ 先見力 | 過去からの教訓や現在起きている現実から将来を予想する。 |
| ⑧ 執事役 | メンバーから一步引いて見守り、主体性を持った行動を取れるように任せる。 |
| ⑨ 人々の成長に関わる | 組織にいるメンバーの特性を見抜き、全員の成長に全力を注ぐ。 |
| ⑩ コミュニティづくり | メンバーが大きく成長できるコミュニティを創り出す。 |

図3

5. 企業事例の調査方法

社員の自律的な活動を推進して来た経営者の組織内での人材育成の施策のヒアリングを実施。上記のリーダーシップ理論に当てはめて考察していく。

III. 結果・考察

1. 企業の概要

株式会社ハチオウ（昭和47年2月創業、東京都墨田区、従業員108名、環境保全関連事業）取締役会長 森裕子氏（2020年10月より現職）は、創業者・雅宜氏と二人三脚で経営を継続、発展に力を注ぐ。

「社員（人）」と丁寧に向き合い、社員の特性を活かした活躍を後押しされた。若い人たちが、この国に生きるためにミッションをもって真剣に取り組んでほしいという強い思いを持

ち、ひとりひとりへの傾聴、尊重の姿勢、成長を促す姿勢で、社員との信頼を構築。信頼される会社と人材育成を進められている。

社長時代には多くの施策により、社員が活躍できる風土づくりを行い、得意分野でモチベーション高く、リーダーシップを発揮した活躍の結果を残している。

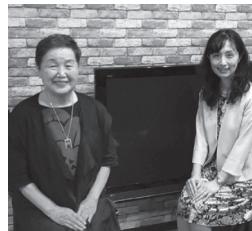


写真1

株式会社ハチオウ 取締役会長 森裕子様
へのヒアリング

2. 施策の分析（シェアド・リーダーシップ理論の促進要因にて分類）

① 目標を共有化する

1) 経営理念を行動の源にする。朝礼時に五訓を唱和。



図4

2) 全員参加で経営計画発表会を開催

どのような方針で、この計画が出来たのか、何をすべきかを説明。

「なぜ」必要なのか、本気で行動に移せるよう、全員に理解を促す。

経営計画は朝礼時に、持ち回りで唱和する。

3) 経営を科学する

原価、損益の見える化により現場の意識改革。

社員の成長を見る化。人事制度改革により組織力を上げる。

② 視点を変化させる

1) 海外社員研修（1990年～）

「時代の変化・お客様の変化を読み取れるようになること」を目的とする。

人格、品性、人望により、信頼を得、良い仕事が出来る人が育つ環境を整える。

2) 大学への社員派遣で知的財産をたくわえる。

実験や研究で使う試薬、有効期限を過ぎた化学薬品などの廃棄物の取り扱いやルールの教育を行う。職員、学生と一緒に現場管理を行う。社外の異なる環境の中での経験、知識を他の産業で応用・拡大出来る有益な知的財産にとどめる。

3) 留学生の受け入れ

人的交流、企業間交流、業界内交流を積極的に進める。

その中の情報のプラットフォームを社会の課題を解決する力の基盤に繋げる。

4) B to S の取組。

志を持った社員が主体的に社会に向けて活動出来る機会を創出。（2023年4月）

化学系廃棄物の無害化処理の現場以外にも、家庭に潜んだ危険を伝え、語り合える場をつくる。便利、快適の恩恵を踏まえた、化学物質の功罪について幼いころから感性を高めておくことの大切さについて絵本を活用し、社会に伝える機会を作る。



処理現場の安全から日々の暮らしの
安全へ絵本で社会とともに

写真2 『コウくんのおるすばん おうちの中の化学物質』
株式会社ハチオウ（2023年4月）

③ 自己効力感を高める（自信をつける）

1) 社員が自信と誇りを持って仕事が出来る取組

1993年より、「廃棄物革命2001」有識者を招いたシンポジウム開催。回を重ねるごと

にメディアでも取り上げられ、環境問題と廃棄物処理の現状と未来を社会に知ってもらう役割を果たした。

中堅社員が指揮をとり、社員のみで開催し、司会進行は新入社員。

パネルディスカッションでは30代中堅社員に有識者と語り合う体験を積ませた。

2) 社員が、得意分野でプロ意識を持って仕事に取り組めるような体制づくり。

社内資格制度。有資格者は雇用形態に関係なく有利な条件での雇用。

権限移譲し、現場に仕事の判断を任せる。任せることで、成長を促す。

④ 社員がリーダーシップを発揮出来的た事例（開示可能な事例のみ）

1) 10社の関連会社とのプロジェクトでリーダーシップ発揮。

福島「帰宅困難区域」の化学物質処理にて、面識のない組織の方約150人を指揮しチームワーク良くプロジェクトを完了。

社員からは「経営理念にもとづく行動を実践したことが成功に繋がった」と声が上がる。自分から挨拶をする、朝礼をする、仕事が終わったらトイレ掃除をして帰る、日常の行動が大きな成果に繋がった。

2) 年次に關係なく強みを活かせる場面（シンポジウム運営）で、リーダーシップを発揮、経験を積むことで更に主体的な行動が出来るよう成長へ導く体制が構築されている。

3) 絵本プロジェクトで、部署を超えたメンバーとの活動を創出。

社外との関わり合いを増やすことで視野を広げる機会として現在、展開中。

3. 考察

一人一人が力（リーダーシップ）を発揮できる組織づくりのポイントとは。

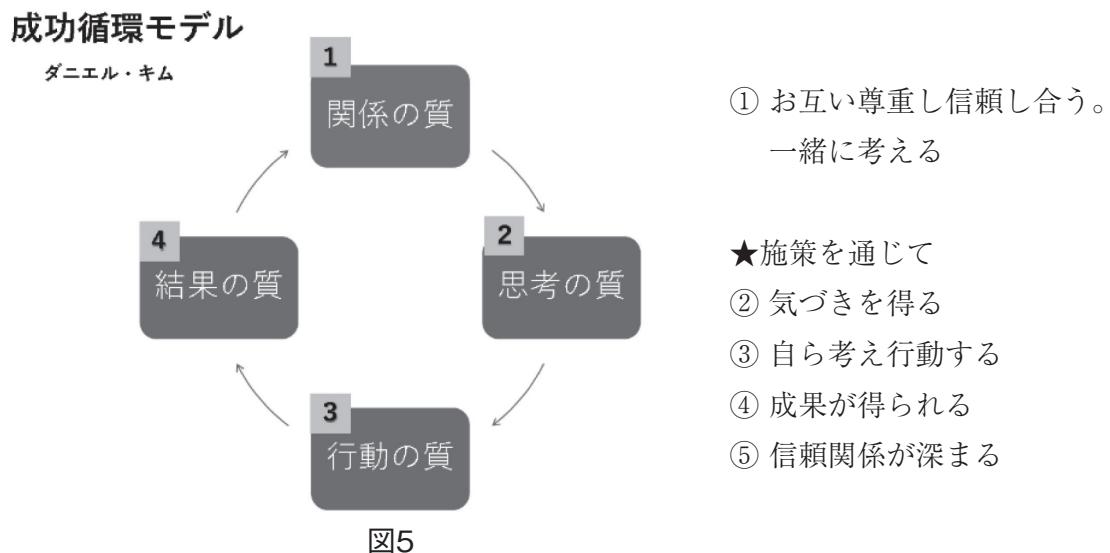
① 「信頼」を作ることから始める

施策が成功した要因は、サーバント・リーダーシップ¹⁰の特徴に該当する行動を実践し続けたことで築かれた「信頼」という基盤の強さであると考えられる。

信頼をベースに、人の育成に繋がる多くの施策を通じた関わり合いが、社員の成長に繋がるという好循環となっている。

成功循環モデルのスタート地点は「関係の質」 = 「信頼」であるが、シェアド・リーダー

シップの促進要素の底辺部分と共通することから、物事のスタートは「信頼」であることは言うまでもないだろう。



② ぶれない軸を定着させる

シェアド・リーダーシップ促進要因の「統合」である、「目標の共有化」の施策。ぶれない軸を持った強い人材の育成に繋がっていると考えられる。会社が目指す方向（経営計画）、指針となる考え方（経営理念）を体に染み込ませることで行動が変化する。福島でのプロジェクトの事例では社員が五訓を思い出し、自然に自律的な行動を取れるようになっていた。原点回帰する習慣があることで発揮できる力は企業の成長にも貢献できる強いものになるだろう。

③ 自信をつけさせる

シェアド・リーダーシップを促進する要因の「分化」である「自己効力感」にあたる施策。任せることで自信をつけさせる、小さな自信の積み重ねが自律的な行動に繋がっていくと考えられる。

新入社員、中堅社員を中心として有識者を交えたシンポジウム運営することは担当業務外で部署を超え、社内を超えた経験となる。成長に繋がっている。

IV. 結論

この度、中小企業の人材育成の施策を元に、一人ひとりが力を発揮できる組織づくりのポイントをサーバント・リーダーシップ理論、シェアド・リーダーシップ理論から研究するこ

とが出来た。リーダーでなくとも「誰でもリーダーシップを發揮できる」という考え方のもと、自律的な行動を取れる人材が活躍出来る組織づくりが出来るよう、企業への支援に携わっていきたい。

ヒアリングをさせて頂いた森会長自身は、「悩んだ時には創業者の事業のミッション、ぶれない理念の原点に立ち返っていた」という。半世紀にも渡り会社を育ててきた会長の原点は、社員の行動となって表れていたようだ。ミッションが明確で、やりがいと誇りを持って仕事を続けられる人材がいる企業は外部環境の変化にも強いだろう。

「理念は、人と企業を成長させる」ということを気づかされた次第である。

経営士として、企業の成長に繋げられる、人材育成、組織づくりに、自身が信念を持って関わっていきたい。

V. 謝辞

このたびは、本論文執筆にあたり、株式会社ハチオウ 取締役会長森裕子様にご協力を頂きましたこと、御礼を申し上げます。また、様々な機会において、学びとチャレンジの機会を与えて下さっております一般社団法人 日本経営士会の皆様に感謝申し上げます。

◇補注、図表、参考文献

1. キリンHD、副業人材を相互派遣 効果の検証容易に (日本経済新聞 朝刊 企業面 2023年5月23日)

2. 大企業も導入を始めた「アルムナイ」とは? (日本経済新聞 朝刊 2022年10月14日)

3. 経済産業省HP Web3.0とは

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/Web3/index.html (2023年7月16日)

4. リクルートマネジメントソリューションズ

recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202211/m68_all.pdf RMS Message68 (2023年7月16日)

5.『シェアド・リーダーシップ チーム全員の影響力が職場を強くする』石川淳著 中央経済社 (2023年)

6.『サーバントであれ 奉仕して導く、リーダーの生き方』ロバート・K・グリーンリーフ 英治出版 (2016年)

7.『奉仕するリーダーが成果を上げる サーバント・リーダーシップ実践講座』真田茂人著 中央経済社 (2012年)

図1:リクルートマネジメントソリューションズ recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202211/m68_all.pdf

RMS Message68 P9 (2023年7月16日)

図2:『シェアド・リーダーシップ チーム全員の影響力が職場を強くする』中央経済社 (2023年) P130をもとに筆者が作成

図3:『サーバントであれ 奉仕して導く、リーダーの生き方』ロバート・K・グリーンリーフ 英治出版 (2016年)、『奉仕するリーダーが成果を上げる サーバント・リーダーシップ実践講座』真田茂人著 中央経済社 (2012年) をもとに筆者が作成

図4:株式会社ハチオウ HP https://www.8080.co.jp/company_outline.html (2023年7月28日)

図5:筆者が作成

インフォメーション

行事・講座・セミナーのご案内

| 行事・研修・セミナー | 日 時 | 開催場所 | 詳 細 | 申込方法等 |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 第70回定時社員総会 | 6月28日(金) 15:30～17:00 終了後懇親会 | スクワール麹町 (ZOOM配信あり) | 今回の総会では 本部役員の承認 があります | —— |
| 第60期経営士養成講座 | 5月18日(土)～ 7月27日(土) 10日間 | 本部会議室 (ZOOM配信) | —— | 220,000円 経営士補等の 受講割引あり |
| 第83回環境経営士 養成講座(ベーシック) | 7月13日(土) 10:00～17:00 | ZOOM配信 | 受講料 15,000円 | —— |
| 第83回環境経営士 養成講座(アドバンスト) | 7月20日(土)、21日(日) 10:00～17:00 | ZOOM配信 | 受講料 30,000円 | ベーシックコース 受講者27,000円 |
| SDGs経営士養成講座 | 6月15日(土)、16日(日) 22日(土)、23日(日) | ZOOM配信 | 資格により受講 料が変わります | —— |
| 経営支援アドバイザー 育成講座 | 7月6日(土)、7日(日) | ZOOM配信 | 受講料 33,000円 | リカレント受講あり |
| 経営支援アドバイザー 育成講座(Eラーニング) | 6月から1ヶ月単位 (毎月募集) | 録画配信 | 受講料 27,500円 | リカレント受講あり |
| MPP(茨城県会主催) | 7月27日(土) 13:30～16:30 | ひたちなかなか 商工会議所 | —— | —— |
| MPP(北関東支部主管) | 10月26日(土)～ 27日(日) | 長野県上田市 開催予定 | リーダー更新 研修有 | —— |
| AMCJクロッシング | 偶数月第2日曜 | ZOOM配信 | 年2回リアル開催あり | |

Management

経営に知恵と革新

Intelligence and Innovation in Management

Consultant