

地域における起業家育成の新展開

—四万十町における起業家育成プログラムを事例に—

須藤 順

(高知大学教育研究部総合科学系地域協働教育学部門)

New Trend of Entrepreneurship Education in Local Communities:
A Case Study of Entrepreneurship Education Program in Shimanto Town, Kochi Prefecture

Jun Suto

*Kochi University Research and Education Faculty,
Multidisciplinary Science Cluster, Collaborative Community Studies Unit*

Abstract:

Research and practice of effective methods for developing entrepreneurship are lagging despite growing expectations for entrepreneurship development. Through hypothetical exploratory research, this study aims to identify the types of thinking, perspectives, and methods necessary for effective implementation of entrepreneurship development programs in regional areas.

Specifically, this study outlines the current entrepreneurship situation in Japan and looks at previous research to identify challenges faced by entrepreneurship development programs. It then discusses perspectives required for future entrepreneurship development based on recent findings, such as 1) the expansion of business opportunity creation-type entrepreneurship programs, 2) the construction of entrepreneurship development methods as a learning model, and 3) the importance of mentorship.

Finally, it raises the example of the “Regional Innovator Training Program” held in Shimanto Town, Kochi Prefecture, which was the object of action research over a three-year period starting in 2017. Using this example, hypothetical exploratory research was conducted to identify basic perspectives for effective implementation of entrepreneurship development programs in regional areas.

The implications derived from the above addressed 1) the necessity of programs to raise entrepreneurs’ own levels of self-awareness, 2) the importance of preparing learning curriculums that emphasize preparing the environment and resources required for entrepreneurship, 3) incorporating a mentoring function focused on maintaining motivation, and 4) designing programs that do not have starting a business as its sole objective.

キーワード：起業家，起業家精神，起業家育成，エコシステム，マイプロジェクト

Keyword: Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurship education, Ecosystem, My project

1. 問題意識

地域経済の活性化に向けて、起業家の育成は重要な課題と位置付けられている。多くの地域は今後、人口が減ることで地域内の市場が縮小し、その結果、地域事業者の減少を招くことになり、就業の場소가減ることでさらに人口は域外へ流出し、人口減少が続くという負のスパイラルに陥ることが懸念されている。こうした状況を打破する主体の一つとして起業家には期待が集まっている。

たとえば、政府は2016年に発表した日本再考戦略において、開業率が廃業率を上回る状態を目指し、開業率を米国や英国並みの10%台へ向上することを目標化した。しかしながら、既存の育成が十分な成果を上げているのかといえば、必ずしもそうとは言えないのが実情ではなかろうか。こうした点については、起業家育成に関する研究面や実践面の立ち遅れや¹、その効果的な育成の実態については判然としないといった指摘が行われている²⁻⁵。

地域における起業家育成はどうあるべきなのか。本稿では起業家育成における課題を整理するとともに、地域における今後の起業家育成に求められる基本的視点や方向性について仮説探索的に議論を進めていきたい。

2. 我が国の起業の現状

我が国の開業率の推移⁶は、1980年代には6から7%で推移していたが、1988年度をピークに低下が続き、1993年度以降、2014年度まで5%を下回る水準で推移し、直近の2017年度では5.6%となっている。一方、廃業率については、1980年代後半から90年代前半は、3から4%台で推移し、1996年以降増加傾向が続いていたが、2010年に減少傾向となり、直近の2017年度では、3.5%となっており、近年は開業率と廃業率の差は拡大傾向にある。

また、2017年の開業率の国際比較を見てみると、開業率はフランスが最も高く13.2%、最も低いドイツが6.7%、廃業率もイギリスが最も高く12.2%、最も低いドイツで7.5%といずれも我が国を上回っており、国際的にみて我が国の開業率は低水準にあることがわかる⁷。

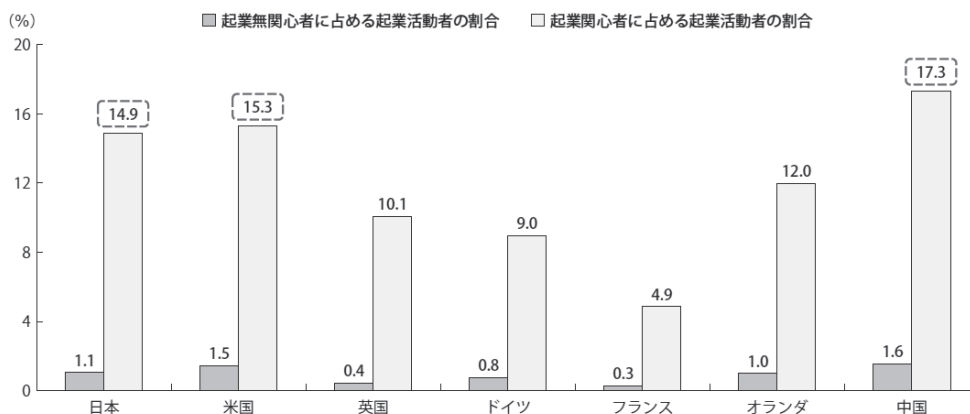
開業率の低さは一般的に、生産性上昇率を低下させ、雇用に対するマイナスの影響を与えることが知られている。開業率が高ければ、市場に新たな企業が参入することになり、結果的に既存の企業との競争が生まれ、より効率的な経営によるコストダウンや新商品・新サービスの開発が促され、生産性が高まっていくことで地域経済の活性化が期待できる。また、新たに開業される企業と既存の企業を比較すると、新たに開業した企業がより多くの正規雇用を生むという調査結果も数多く報告されており、雇用創出力の上昇という観点からも開業率の向上が重要となる。

一方、廃業率が低いということは、本来市場から退出すべき状況にあるにもかかわらず市場に居残っている企業が多数あるということにもつながる。したがって、開業率を向上させ、生産性の高い企業が多く参入するとともに、生産性の低い企業が退出するという経済の新陳代謝が正常に機能していることが望まれるが、我が国では開業・廃業が活発に起こらないため、高コスト体質の企業が存続してしまうケースや、活発なイノベーションが生まれにくい状況にあることが懸念される。

さて、起業意識と起業活動に関する国際比較を行うGlobal Entrepreneurship Monitor(GEM調査、2017年版)によると、日本と欧米諸国を比較すると、起業に関する意識水準が特に低いことが明らかになっている⁸(注意1)。加えて特徴的なのが、起業無関心者の割合である⁹。これは、先ほどの起業意識の程度を図る項目のうち、「周囲に起業家がいる」「周囲に起業に有利な機会がある」「起業するために必要な知識、能力、経験がある」の3項目のいずれにも「該当しない」と回答した者を「起業無関心者」と定義し、全体に占める割合を示したもののだが、2017年の結果を見ると、我が国の起業無関心者は75.8%と、欧米諸国の2倍以上低い状況にある(米国:21.6%、英国:39.3%、ドイツ:32.1%)ことがわかり、起業態度を有しない者が圧倒的に多い点の一つの課題だと認識できる。

一方、起業関心者に占める起業活動者の割合をみると、欧米諸国に比べ必ずしも低い状況にあるわけではなく、起業関心者が実際に起業に向けて活動する者の割合は米国並みに高いことがわかる(図1)。

以上を踏まえると、我が国では起業家育成の重要性が指摘されてはいるものの、そもそも起業に対する正確な認識を有する者が少なく、起業に対するポジティブな印象を持つ者が少ないため、起業態度の育成が急務であることが指摘できる。



資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター (Global Entrepreneurship Monitor : GEM) 調査」日本チーム再編加工
 (注) 1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後3年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。
 2. ここでいう「起業無関心者」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」の三つの質問すべてに「いいえ」と回答した人をいい、「起業関心者」とは、三つの質問のうち、一つでも「はい」と回答した人をいう。

図1 起業関心者が起業活動を行う割合の国際比較¹⁰

3. 起業家育成が抱える課題

起業家育成はこれまでも、政府や自治体を中心に様々な取り組みが進められてきた。しかしそれらが想定した成果に結実していない状況を鑑みるとそこには何らかの課題が内在するものと考えられる。

3.1. 育成対象の曖昧さ

まず指摘できるのが、育成すべき起業タイプを不明瞭に認識していることから生じるミスマッチである。例えば、熊野¹¹は、起業タイプを、ベンチャーキャピタル(以下、VC)の投資を受け、かつ、雇用が伴う「ベンチャー型」、VCの投資は受けず、雇用が伴う「中小企業型」、VCの投資を受けず、雇用も伴わない「自営業型」と、その成長の志向性から分類している(図2)。

	ベンチャー型	中小企業型	自営業型
資金調達	投資	融資	融資
雇用	◎	○	×
成長性	急成長	低成長	低成長

図2 起業のタイプ¹²

育成対象を正確に認識せずに必要な知識やスキル、メソッドを特定することは不可能であることは言うまでもない。しかし、地域における起業家育成においてはややもすると、こうした起業タイプは明確に意識されないままに支援が展開され、その結果、起業に対する誤解が助長され、プログラムのミスマッチが生まれるといった課題を抱えるケースが少なくない。

3.2. 支援の逆機能

これまで一般的に展開されてきた起業家育成は、成功した起業家を招いたセミナーや起業・経営に関する知識獲得を目的とした講座、専門家による相談支援が主であったように考えられる。もちろんそうした支援は重要である。しかし、起業準備者や起業家ではそうしたニーズが高い一方、無関心層や起業希望者にとっては、専門的知識やアドバイスの必要性に対するニーズは必ずしも高くはないという調査結果も明らかになっている¹³。

起業を志す者が行動を起こせるように、専門家等の支援者は最大限の支援を行う。必要となる知識や考え方、専門的なアドバイスを行い、「こうするといい」「こんな事例があるから調べてみるといい」「自分の想いを事業計画にまとめた方がよい」など、支援者の経験を活かして手厚く支援が行われる。しかしこの時、気を付けなければならないのが起業家育成における「逆機能」という現象である。起業家は、「何かを達成すべき存在、また達成しようとする存在」¹⁴である。つまり、起業という行為、行動様式の基本は、自ら実現したいビジョンを達成するために、行動し続ける、学び続けるという点にある。しかし、手厚すぎる支援の結果、本来意図した目的とは異なり、その

逆の効果を生むことがある¹⁵。すなわち、本来、自発的で主体的な行動、意思決定を求められる起業家が、支援者の手厚い支援によってその自発性を阻害されてしまうのである。

筆者が関わった起業家育成の場面でも、当初は自分自身の強い思いに突き動かされて起業を志したのにもかかわらず、様々な支援を受ける中で、いつしか、やらされ感、専門家に言われたから調べ、資料を作るというように、受動的になっていくケースが見受けられた。つまり、支援者への依存が生じるのである¹⁶。その結果、誰がオーナーシップをもって行う事業なのか曖昧になり、モチベーションが低下し、自発性が削がれていくことになる。加えて、専門家からのプレッシャーに心理的な不安を抱く場合もある。

しかしこの問題の難しさは、支援者は被支援者の取り組みを後押ししたいという思いで関わりを持っているにもかかわらず、結果としてその目的や思いとは逆の方向に機能してしまう点にある。いずれにしても、資源の過剰な提供や過剰な支援、情報や知識の与えすぎ、支援者側のスタンスなどが想定外にネガティブな影響を与えているという事実が少なからずある。

3.3. 「活動」の支援か、「態度」の育成か

起業家育成の方向性は、①起業無関心者を起業希望者に引き上げる、②起業希望者を起業準備者に引き上げる、③起業準備者が起業家になりやすい環境整備を図る、ということになる。その際重要となるのは、起業の態度の育成を図るのか、起業の方法論・実践知の習得を図るのかという点にある¹⁷⁻¹⁹。

高橋²⁰は、米国の代表的な起業家教育を行うバブソン大学や欧州などで展開される起業家教育を踏まえ、起業家教育には、起業態度を持つものを起業活動に引き上げるタイプ(B地点からA地点へ移行させる)と、起業態度がないものに起業態度を持ってもらうタイプ(C地点からB地点へ移行させる)があると整理している(図3)。

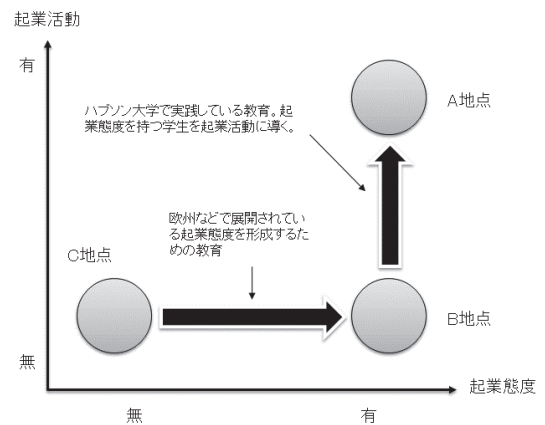


図3 2つの起業家教育²¹

この観点に立てば我が国の起業家育成のアプローチは、起業態度が既にある対象者に対して、必要な知識スキル、方法論を提供することに重きが置かれてきたといえる。しかしながら、先述した通り、我が国が抱えている課題は、そもそも起業に無関心な層が多いという事実であり、そうした層に対してどのように、起業への意識、態度を育成していくかにあるのだといえる。

4. 起業家育成に求められる視点

では、これからの起業家育成はどのように進めるべきなのだろうか。以下では、近年の研究動向を踏まえ、今後の起業家育成に求められる視点について検討してみたい。

4.1. 事業機会発見型から事業機会創造型への転換

新たに事業を起こす場合に重要となるのが、いかにして事業機会を見つけるのか、という点である。この点について経営戦略論の泰斗であるジェイ・B・バーニーらは、「事業機会発見型」と「事業機会創造型」という分類を示している²²。前者は、事業機会と起業家は独立したものと認識され、環境変化によって生まれた事業機会を発見すると考えるのに対し、後者は、起業家と事業機会を切り離さず、環境の中に飛び込み、自ら試行錯誤を繰り返すことで事業機会が事後的に現れると考えられている。

事業機会発見型を重視する立場では、環境を分析し、どこに新たなマーケットが発生するのかを明らかにしていくことを大切とする。つまり、マーケティング論や経営戦略論をベースに、事業環境や競争を適切に分析し、新たな事業機会を見つけ出していく。一方、事業機会創造型を重視する立場では、環境に対して自らが主体的、積極的

に働きかけ、そこでの試行錯誤を繰り返す中で事業機会が創発していくと考える。そのため、内省やストーリーテリングなど、自らの価値観や想いを軸に、共感を持って他者を巻き込んでいくといった能力が求められる。その前提には、自分自身に対する深い理解、「自己認識(self-awareness)」が重視される²³。

事業機会発見型と事業機会創造型はどちらが優れているというものではない。しかし、入山²⁴が指摘するように、圧倒的に我が国では、事業機会創造型の起業家育成の機会が不足している点は間違いない。そして、事業機会創造型の起業家は、残念ながらこれまでのような既存の知識を学ぶだけの座学では身につかないという点を理解する必要がある。

事業の発見能力を高めるのと事業の創造能力を高めるのでは必要となる手段が異なる(図4)。この点を理解したうえで起業家育成を進めることが必要になるが、依然として地方における起業家育成では事業機会発見型の座学中心のプログラムが中心である。

事業の発見能力を高める手段	事業の創造能力を高める手段
<ul style="list-style-type: none"> • 客観的な事業環境分析 • 技術や経営資源の正確な評価 • 他社の参入可能性の分析 • ファイナンス手法等を使った事業評価分析 • 会計・財務分析 	<ul style="list-style-type: none"> • ビジョンを深く考える • ストーリーを語り、他者を感得するまで納得させる • 感情をつまぐ伝える(エモーショナル・インテリジェンス) • 内省する(マインドフルネス) • 難雑力を高める、暗黙知を伝える

図4 事業機会の発見型と創造型の手法²⁵

誤解を恐れずに言えば、地方における起業家育成の

方向性は事業機会創造型にシフトしていかざるを得ないのではないだろうか。人口減少に伴い、域内市場が縮小する中で新たに事業を起こしていくには、すでにあるニーズへ対応するのではなく、まだ誰も気づいていない潜在的なニーズを探り出し、新たな事業機会を創造することが求められる。また、目の前に山積する社会的課題の解決は、これまでの常識や当たり前を疑い、新たな視点、価値観に基づいて解決の方法を創造していくしかない。このように考えれば、地方でこそ、事業機会創造型の起業家の育成が求められるといえる。

4.2. 学習モデルとしての起業家育成

起業という行為は継続的な自学のプロセスとして理解することができる²⁶。それは言い換えれば、目の前に現れる課題や難題に対して不断の努力を重ねながらその解決を図り、自らが作り出したい世界を実現するために学習し続ける存在だといえる。

例えば、川名²⁷は起業家特性について、理論的伝達が可能な形式知、つまり、起業や事業に必要な専門的知識やスキルといったハウツー、技能面と、生育環境や経験によって身につく形式知化できないリーダーシップや人的ネットワークの形成能力、問題発見力や意思決定などのマインド、資質面に分けて考え、前者を「起業教育」、後者を「起業家学習」と区別して位置づけ、そのバランスが起業家育成においては重要となることを指摘している。

こうした視点は、Lave& Wengerら²⁸が指摘する「教育のカリキュラム」と「学習のカリキュラム」の違いとも符合する。つまり、前者は、必要となる知識やスキルを適切に教授することが目的とされるのに対して、後者は、必要となるリソース(資源)の配置やアクセスシビリティを確保することが重要となる。この視点に基づいて川名²⁹は、起業家学習に関連する能力は、制度化された教育プログラムでは身に付けにくく、実社会や関連組織との関係性を自ら求め、実践の中で学習することを通じて培われる部分が大きいと指摘し、実践の中で学習する「状況学習」の具現化のプロセスを通じて能力を会得している点を提示している。

4.3. メンターの存在

起業家育成、事業創造の実践場面において近年急速にその重要性が認識されつつあるのが、メンター(mentor)と呼ばれる存在である。起業を学習プロセスと位置付ければ、そこで重要になるのは、学習に対する意欲、モチベーションを維持させ続けることができるかにある。起業することはある意味、これまでの現状を批判し、新たな価値を提示することになる。そのため、既得権益の側にいる人々から否定されることも多い。また特に地域課題解決や社会課題解決といった領域に取り組む場合は、そもそも多くの人にそうした社会的な課題自体が認識されていないケースやこれまで誰も取り組んでこなかった事業であることもあり、初期段階から肯定的に理解されない場合が一般的であったりする。したがって、そうした環境においてもいかにして活動を継続できるのか、つまり、「やり抜く

力(Grit)」³⁰が重要になる。

そこで注目されているのが、メンターであり、メンタリングの有効性である。メンターに関してはこれまでも職場内の人間関係や経営学において重視されてきた³¹。例えば、メンタリングの代表的研究であるKram³²では、「より経験を積んだ年長者」をメンターと位置づけ、若手や新人が業務を遂行するのを支援する存在として理解される。一方、Philips-Jonesは、メンターを「あなたが主要な人生の目標を達成するのに十分に助ける影響力のある人物」³³としている。

メンターの定義や役割については様々な議論があるが(注2)、概ね、経験豊富な人物が新人や若手などに対し、そのキャリアサイクルの中で直面する課題について解決を促す機能を有するという理解がなされており、キャリア発達の一つとして認識される傾向にある³⁴。このような機能や役割が近年では起業家育成場面においても援用され、メンターによる支援を内在したプログラムが各地で進められている。

こうしたなか、我が国において起業家育成を各地でサポートするGOBインキュベーションパートナーズの山口高弘氏は、起業家育成場面におけるメンタリングにおいては、1)コンサルティングモード、2)コーチングモード、3)カウンセリングモードの3つのモードがあることを提示している³⁵。コンサルティングモードは、これまでの専門家に近い役割が想定され、必要となるフレームワークやステップについてアドバイスするものを指す。コーチングモードは、直面する課題や取るべき行動に対して一緒に考え、意思決定の選択肢を提示する後押しを行う。カウンセリングモードでは、漠然とした悩みやモヤモヤを引き出し、精神的な安定や安心感を持てるようサポートを行う。起業家育成場面においては起業家の置かれている状況に合わせてこれら3つのモードを使い分け、起業家自身が主体的に学習を進めることをメンターが支援することになる。

5. ケース調査：四万十町地域イノベーター養成講座（高知県四万十町）

ここでは、「四万十町地域イノベーター養成講座」を取り上げ³⁶⁻³⁷、地域における起業家育成へ向けて必要となる論点を探っていく(注3)。

5.1. 方法

調査は、2017年4月から2019年10月まで行ったアクション・リサーチをベースとしている。アクション・リサーチとは、研究者自らが現場に積極的に関わり、実際に実務に取り組むことによって獲得される知見を活用した研究方法で、「観察→考察→行動」の螺旋的循環を辿る³⁸⁻⁴⁰。研究参加者は筆者が統括した高知大学地域協働学部コミュニティデザイン研究室の研究チーム(2017年度：6名、2018年度：6名、2019年度：12名)、四万十町役場人材育成推進センター横山光一氏、NPO法人LIFE井上義之氏で構成され、加えて毎年度受講生が参加した。

手順は、横山氏が四万十町の現状及び本事業を通じての目標設定を行い、そのうえで筆者及び研究チームと協働してプログラム内容、受講生へのメンタリングの方針決定を行い、適宜、協議を重ねながらプログラム内容の改善を図りながら進められた。また、当該事業とは別に、研究チーム及び受講生との間で協働プロジェクトの機会を公式/非公式に持ち、関係形成を図っていった。

なお、研究上発生する筆者個人の見解によるバイアスを避けるため、研究チームとのミーティング、四万十町横山氏及びNPO法人LIFE井上氏と実施状況の把握と整理、評価、解釈を重ねながら進められた。

5.2. ケース紹介

① 実施の背景

高知県四万十町は、他地域の類に漏れず、少子化・過疎化による人口減少が地域コミュニティの維持や地域経済の発展が喫緊の課題と認識されている。これまで地域を担ってきた人材の高齢化が進み、地域の産業の担い手が不足するという状況に対して、これからの地域を担う人材をいかに育成し、確保していくのが最重要課題となっていた。そこで四万十町は、人材育成をまちの重点施策として位置づけ、「四万十町人づくり戦略」を2016年3月に

策定し、具体的な育成がスタートした。

四万十町で取り組まれる人材育成は対象や領域別に、未来を担う子供たちの育成を目指す「未来塾」、地場産業を支える人材の育成を目指す「産業振興塾」、そして今回ケースとして取り上げる「四万十塾(地域イノベーター養成講座及び四万十ビジネスプランコンテスト)」が展開されている。

その中で四万十塾は、地域の魅力を活かしながら地域を支え、発展させる人材の育成を目指して進められる場として位置づけられており、地域課題の解決に挑戦する人材に対して必要となるサポートを行うとともに、交流・活動の場を創出することを目指し、2017年度からスタートした。

② 前提となる基本的な考え方

地域イノベーター養成講座(以下、講座)が目指すのは、「1人ひとりが自分事として、地域課題解決や活性化を目指す『チャレンジする人材』の学びの場」の創出にある。講座のタイトルこそ「イノベーター」と冠しているものの、その周辺にいる、いわゆる、「チェンジメーカー」と呼ばれる人材の育成を視野に入れている(図5)。

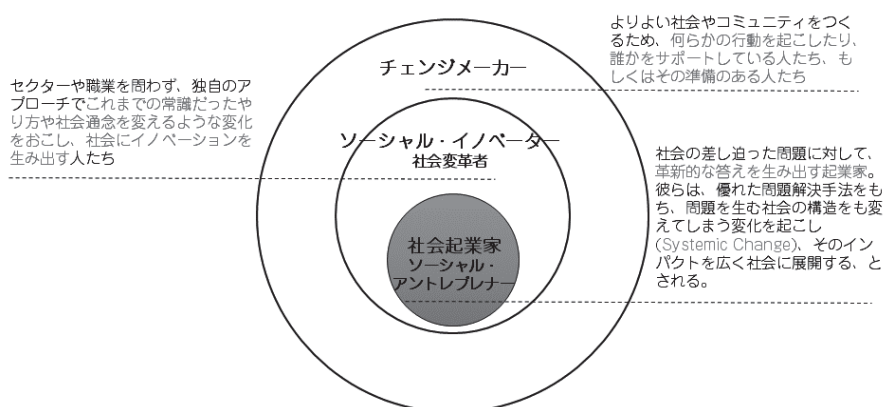


図5 チェンジメーカーの位置づけ

出所：井上英之氏解説資料(Bornstein⁴¹ 訳書: p.11)

これまで地域における起業家育成の対象は、どちらかといえば、地域課題を解決する革新的なアイデアの創造やそれを担う起業家自体の育成(組織とその能力の育成も含む)に焦点が置かれることが一般的であった。しかし、近年明らかとなってきた社会起業家研究の文脈ではそうした特定の起業家や組織のみを育成するのではなく、その周辺にいるエコシステム(生態系)を創ることの重要性が認識されるようになってきている。

チェンジメーカーとは、起業やイノベーションの創出の担い手に限定されず、より良い社会やコミュニティの創造に向け、自ら行動を起こしたり、同じような志で行動を起こす仲間をサポートする、または、その準備を行っている者を指す。地域や社会の課題は特定の一人、組織だけで解決することは不可能であり、加えて、結果が出るまで長い時間が必要となる。したがって、起業家やイノベーターだけでなく、それを支え、一緒により良い地域を創ることに対して行動し、サポートできる人材を地域の中にかくに育てていくかが、結果として、地域を担う起業家の育成につながることを考えられている。

以上の考え方に基づいて、講座では必ずしも起業したい人を対象とするのではなく、自分事で何かチャレンジしたい人を幅広く受け入れ、年齢や立場が違っても町をよくしたいという想いを軸に関係形成が図られ、挑戦することを応援し合える雰囲気醸成することを意識したプログラムの設計を実施した。

③ 地域イノベーター養成講座の実施概要

講座は、各回にテーマを設けたプログラムを全6回、約半年間で展開される(表1・2)。

運営体制は、四万十町人材育成推進センターが事務局を担い、講座自体の運営とプログラムコーディネート、メソッドやノウハウの提供、メンタリングを高知大学地域協働学部コミュニティデザイン研究室と所属する学生が担当する形となっている。

回	テーマ	プログラム内容
1	本当の自分を語る	・アイスブレイク：レゴブロックを使い、「本当の私」を表現し、対話を行う ・マイプロジェクトワーク：マイプロジェクトme&pit編を1人ずつ発表・フィードバックを行う
2	他者の声を聴き協力する	・アイスブレイク：「バスタ・テープ・紐・マシュマロ」の4点で、制限時間内にタワーを作成し、チーム間で高さを競い合うワークを行う ・マイプロジェクトワーク：前回以降のアクションやリフレクションを踏まえて作成されたマイプロジェクト(me&pit編)を1人ずつ発表・フィードバックを行う ・インプットワーク：マイプロジェクトの進め方に関する行動サイクルについてレクチャーを行う
3	未来の自分をイメージする	・マイプロジェクトワーク：前回講座以降のアクションとそこでの気づきや悩みの共有を行う ・フューチャーコラージュ：「自身のプロジェクトが成功した時の姿」をイメージして、雑誌の切り抜きを使ってコラージュを作成し、対話を行う
4	プロジェクトを具体化する	・マイプロジェクトワーク：前回講座以降のアクションとそこでの気づきや悩みの共有を行う ・プロジェクトの検討：プロジェクトを具現化することを目的に、各自のアイデアをリーンキャンパスに整理する
5	想いを伝える	・マイプロジェクトワーク：前回以降のアクションとそこからの気づきを共有する ・メンタリング&プロジェクトブラッシュアップ：ここまでのアクションを踏まえて、受講生とメンターがグループに分かれてプロジェクトをブラッシュアップする
6	自分自身の気づきを感じる	・マイプロジェクト最終発表：ここまでの対話とアクションを踏まえて、自分自身の価値観やこれから取り組んでいきたいプロジェクト、そして、講座を通して起きた自分自身の変化や気づきを発表する

表 1 2017 年度プログラム

回	テーマ	内容
1	本当の自分を語る	・アイスブレイク：自己紹介も交えながらメンバーにお題に沿った出来事を話してもらいそれぞれの近況を共有するワークを行う ・マイプロジェクトワーク：2チームに分かれ、マイプロジェクト(me編)の発表・フィードバックを行う
2	未来の自分をイメージする	・フューチャーコラージュ：「自身のプロジェクトが成功した時の姿」をイメージし、雑誌の切り抜きを使ってコラージュを作成し、対話を行う ・マイプロジェクトワーク：2チームに分かれ、マイプロジェクト(pit編)の発表・フィードバックを行う
3	自己認識を深める	・インプットワーク：自己認識の重要性や経験から学習するポイントなどをレクチャーする ・マイプロジェクトワーク：3チームに分かれ、前回以降のアクションを踏まえてマイプロジェクト(me&pit編)を発表・フィードバックを行う ・プロアクションカフェ：受講生の中から3名の話題提供者を選び、他の受講生は気になる話題提供者のテーブルに座り、テーマに沿って対話を繰り返すワークを行う ・マイプロジェクトワーク：2つのチームに分かれて前回以降取り組んだアクションやそこからの気づきを共有した
4	プロジェクトを具体化する	・インプットワーク：プロジェクトを具体化するため、リーンキャンパスの作成方法についてレクチャーする ・プロジェクトブラッシュアップ：各自のプロジェクトをリーンキャンパスに落とし込み、全体で共有・フィードバックを行う
5	自分の想いを確認する	・インプットワーク：前CAMPFIRE菅本香葉氏(当時)を招き、彼女自身のマイプロジェクトを紹介する ・バーベキュー：バーベキューをしながら近況や悩み、どうするべきかなどを対話する ・マイプロジェクトワーク：ワールドカフェ方式で各自のマイプロジェクトを共有・フィードバックを行う
6	自分の想いを人に伝える	・マイプロジェクト最終発表：講座を通しての気づきを中心に各自がマイプロジェクトを発表する

表 2 2018 年度プログラム

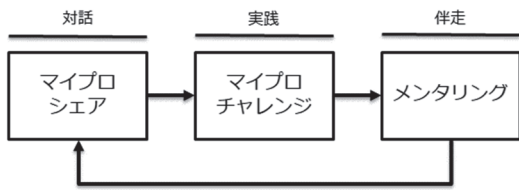


図 6 イノベーター養成の基本プロセス



写真 1 イノベーター養成講座の様子

講座はマイプロジェクト(以下、マイプロ)と呼ばれる手法を軸に進められるが基本プロセス(図 6)は、受講生と学生メンターがそれぞれのマイプロを共有する「マイプロシェア(講座当日の実施)」, 講座と講座の間に描いたアクションを小さく実施する「マイプロアクション(自分のフィールドで実施)」, そして、そこでの気づきや不安, 課題を語り合う「メンタリング(オンラインで実施)」を半年間何度も繰り返しながら展開される(写真 1). また、受講生と学生メンター、事務局の日常的な情報交換やアクションの報告、フィードバック機会を補完することを目的にオンライン上にグループを立ち上げ、やり取りを行っている。

特に意識されているのは、知識やノウハウといったインプットを最低限に抑え、受講生自身がそれぞれ行うアクションから気づきを得て、また、他の受講生のアクションから学び合うことにある。

以上を通じて、1)一人ひとりが自分の経験の中から、自分自身のミッション(使命)を見つけ出す、2)ジブンゴトで取り組むことができるプロジェクトを自分自身で生み出す、3)ジブンゴトのプロジェクトに取り組む仲間同士がともに切磋琢磨しながらも支え合う関係を創る、を講座の具体的なゴールに掲げ、10代から60代まで、年齢・性別・所属を問わず、また、近視眼的な起業を目的としない形で実施されてきた(表 3).

④ 活用されている手法：マイプロジェクト

講座では、起業や経営に関する専門的な知識の獲得に重点を置くのではなく、対話形式で自分自身の想いや価値観に気づくことを重視している。なかでもその中核に置かれているのがマイプロと呼ばれる方法である。

マイプロは、2005年頃、慶応大学 SFC 井上英之ゼミ(当時)から生まれた教育手法として知られ、「時代や社会の

せいにせず、未来の社会は自分(達)の一步から変えられる」「ひとりの力は以外と大きい。すべての人は、誰かを“代表”している」という実体験を全ての人に持ってもらうことを目的に開発され、現在、教育機関、産業支援機関等で導入され、ソーシャル・イノベーション創出や起業家育成、チームビルディング、組織開発、リーダーシップ開発、キャリア教育などの場面で活用されている。

マイプロが重視しているのは「自らの経験の中から、自分のミッションを生み出していく」という価値観である。ワークは極めてシンプルな設計となっており、自分のライフヒストリーをまとめた me 編と、自分が取り組みたいプロジェクトをまとめた project 編の 2 枚のシートを使い(図 7)、参加者同士が対話とアクションを重ねながら自分自身が本当に取り組みたいことや大切にしている価値観を深掘りしながら自己認識を高めていくとともに、安心して自分の想いを語り合い、支え合う仲間づくりを進めて行く。特に重要となるのが、me 編のシートで、普段はなかなか話さない自己紹介や、子どものころからこれまでのライフヒストリーを書き出し、自分の人生のライフラインを描き、楽しかった時、ワクワクした出来事、凹んだとき、苦しかった時、悲しかった時など、当時の感情を見える化し、語る中で、自分自身が本当に大切にしたいことや本当に取り組みたいことの原点となっている出来事を掘り起こしていく。

年度	No.	氏名	性別	年齢(当時)	職業
2017年度	1	A	男	43	団体職員
	2	B	男	24	塾講師
	3	C	男	27	地域おこし協力隊員
	4	D	女	65	主婦
	5	E	男	42	団体職員
	6	F	女	53	団体職員(嘱託)
	7	G	男	67	製材業
	8	H	男	33	自営業
	9	I	男	43	商工会職員
	10	J	男	19	高校生
2018年度	1	K	男	58	主夫
	2	L	男	42	僧侶
	3	M	男	32	塾講師
	4	N	女	26	団体職員
	5	O	女	30	NPO法人職員
	6	P	女	33	団体職員(臨時職員)
	7	Q	女	32	塾講師
	8	R	女	29	団体職員
	9	S	男	22	NPO法人職員
	10	T	女	27	塾講師
	11	G	男	68	製材業
	12	D	女	65	主婦
	13	U	男	18	高校生
2019年度	1	V	女	37	団体職員
	2	W	女	27	団体職員(臨時職員)
	3	X	男	39	自営業
	4	Y	女	24	地域おこし協力隊員
	5	Z	男	22	団体職員
	6	AA	男	31	地域おこし協力隊員
	7	BB	女	28	地域おこし協力隊員
	8	G	男	69	製材業
	9	D	女	67	主婦

表 3 受講生一覧

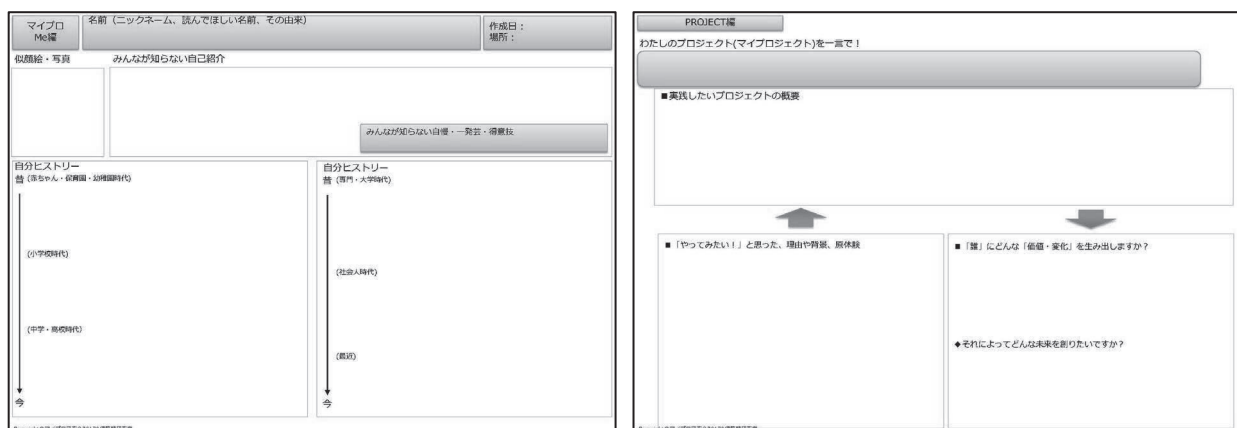


図 7 マイプロシート(左 : me 編, 右 : project 編)

5.3. 特徴

① 着実なアクションへの結実

講座では、2017 年度受講生のうち、1 名が起業し(NPO を立ち上げ、古民家カフェの運営や地域人材の育成など

に取り組んでいる), 1名が新たな事業に着手し(移動販売事業), 2名が自ら描いたプロジェクトの実践(外国人との学習機会の創出, 地域の木材を活かしたタイニーハウスの開発)を進めている. そのうち, 1名は四万十ビジコンにおいて大賞を受賞し, 1名は, 高知県が実施するビジネスプランコンテストで優秀賞を受賞している.

また, 2018年度受講生は, 1名は所属する組織で新たな事業化を実現しており(四万十町をフィールドにしたリトリートサービス), 4名が自身のプロジェクトを継続して展開している.

② 受講生と学生メンターの関係

イノベーター養成講座は, 図8の通り, 四万十町役場人材育成推進センターが事務局となり, 高知大学地域協働学部コミュニティデザイン研究室がプログラム提供を行う形で進められているが, ここで特徴となっているのが学生メンターの存在である.

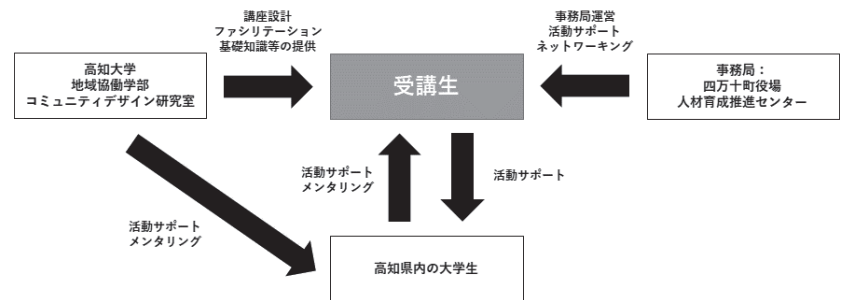


図8 受講生と学生メンターの関係

メンターは一定の経験やスキルを有する者が担当することが一般

的であるが, イノベーター養成講座では, 大学生がメンターとしての役割を担い, 講座当日の受講生サポートはもちろん, 講座と講座の間に行われるオンラインメンタリング, そして, 受講生のアクションのサポートを行う形をとっている. また, 学生自身も受講生と一緒に講座の期間を通じて自らのプロジェクトを実践していくことになる.

講師からの知識や方法の提供は一定の効果を持つ一方で, どうしても教える側と教えられる側という役割意識が生まれる可能性が懸念される. そこで, イノベーター養成講座では, 講師側からのインプットを最小限にとどめ, 受講生と同じように自分の想いに向き合い, アクションを進めようとしている学生と受講生が時には相手を支え, 時には支えられる関係を意識的に創り出すことが心掛けられている.

その結果, 受講生からは「学生がこんなに深く考えているのか」「学生も頑張っているから頑張らなくちゃ」といった声が聞こえたり, 受講生のプロジェクトに学生を巻き込んだり, 学生が地域住民の自宅や地域を訪ねて農作業や自然体験を行うといった状況が生まれ, 受講生の活動を後押しすることにつながったと言える.

一方学生側にとっても, どのように受講生の想いを掘り起こし, 受講生が一步踏み出すことを後押しできるのかを必死に考え, 行動することが結果的に自分自身のプロジェクトを前進させることにつながっている. 実際これまで学生メンターを務めた学生の中には自ら事業を起こした際に受講生からサポート(資源提供)を受けたケースや, 受講生と一緒に外国人と高齢者の学習機会を創るプロジェクトを立ち上げるといったコラボレーションも生まれている.

こうした関係は, いわゆる, ピアメンタリングとして機能しているといえる. ピアメンタリングとは現在企業等で注目される方法で, ピアな関係, つまり, 対等な関係の中で対話を通じてお互いの関心ごとや悩み事を共有し, 一緒に考えることで各々が自分らしい意思決定を促す仕組みである. つまり, 受講生と学生がそうしたピアメンタリングに近い効果を生み出す関係が形成されており, 相互の成長, 特に, お互いのモチベーションの向上や相談相手として機能していることが受講生のアクションを支えていると考えられる.

③ 官学連携による人材育成モデルの構築

四万十塾は, 四万十町と高知大学による官学連携による地域人材育成の新たなモデルとしても理解できる.

自治体が地域住民の育成に取り組むことは理想的であるが, 特に, 人口の少ない自治体では, そもそも自治体職員と地域住民の関係は近く, 地縁・血縁など対等な関係を創ることが難しい場合もある. 他方, 大学側は, 蓄積さ

れた研究成果をいかにして地域に還元していくのか、そして、学生の教育や学びの場としてどのように地域と協働していくのが課題となっている。

そうした中で、四万十町での取り組みは大学側から見れば、学生教育と地域教育を同時に実現し、研究成果を社会実装することを通じて地域社会に貢献することにつながる。一方、自治体側から見れば地域の実情や起業家育成の全国的なトレンドを知る研究者と一緒に地域に合った人材育成プログラムを実施でき、同時に、地域には少ない大学生が地域住民と一緒に学び、活動することで活気を生むといったメリットが生まれる。

こうした構造を可能としているのは、四万十町と高知大学の連携基盤の整備にあるといえる。四万十町と高知大学は2014年度に連携協定を結び、2016年度より町の職員を大学に派遣し、研究者や全国とのネットワーク形成を進めてきた。町職員が大学内で業務を行うことで、人材育成の研究動向、トレンドに触れる機会も増え、自分の町に適した人材育成にはどんな知見、方法が必要なのかを研究者と議論する機会も増えたことで協働関係が構築されていった。その結果、講座等の運営においても受講生の状況や地域の状況を踏まえ、すでに構築されたプログラムをそのまま実施するのではなく、地域にカスタマイズをし、また、状況に合わせてフレキシブルに内容を修正することを可能としているが可能となるといった効果につながっている。

6. 考察

6.1. 起業家自身の自己認識(self-awareness)を高めるプログラムの必要性

山口⁴²も指摘する通り、社会的価値を生み出す事業を創造するには、社会や市場のニーズを掘り下げるだけでは難しく、起業家自身の志の存在が重要となる。多くのスタートアップはいわゆるJカーブと呼ばれる成長曲線を描く。すなわち、取り組みがスタートしてからの一定期間、世の中が受け入れてくれない期間を過ごすことになる。その時問題となるのは、動機が自分自身の内側にあるのか、外側にあるのか、という点である。したがって、「あなたはなぜ、その事業に取り組むのか」について自分なりの明確な答えを持つておくことが大事になる。

特に、本稿でも指摘した「事業機会創造型」のアプローチでは、起業家自身が行動と内省を繰り返し、その中から事業機会を創造していくことが求められる。しかし、入山⁴³が指摘するようにこれまではそうした「ビジョンを語る」「内省する」といった能力は個人の人間力のようなものと認識され、ビジネススクール等では扱われてこなかった。しかし、近年事業創造や起業家育成の領域では改めてそうした能力の重要性に注目が集まっており、四万十町地域イノベーター養成講座で取り入れているマイプロジェクトもその一連の流れを汲んだものと理解できる。

例えば、河野⁴⁴は起業家育成において本質的に問題となるのは、表層の知識や技能ではなく、自信や困難であっても起業を志す価値観が重要であるとの指摘を行っている。また川名⁴⁵は、起業家活動はきわめて属人的なものであり、そこには人間のライフストーリーが密接に関連してくると指摘する。

つまり、オーセンティックな自分を見つけ出し、自分とはどういう人間であるのか、自分が大事にしている価値観は何かについて深い省察を行い、自己認識(self-awareness)を高めることが起業家育成における最初の一步になると考えることができる。こうした理解は、起業家育成だけにとどまらず、人生100年時代において必要となる無形資産の一つ、変身資産を獲得する意味でも重要になる⁴⁶。変身資産を獲得するには自分自身についてよく知っていることが求められるとされており、自己認識を高めていくプログラムを内在していくことがこれからの起業家育成においては必須と考えられる。

6.2. 起業に向けて必要となる環境整備を重視した学習カリキュラムの整備

起業家育成プログラムの多くは、経営に求められる必要な知識やスキル、フレームワークの獲得に重点が置かれる、いわゆる「教育のカリキュラム」として設計されることが一般的であった。しかし、四万十町の取り組みでは、意識的に「学習のカリキュラム」としてプログラムやその運営体制、環境整備を構築し、一定の成果につなげている。こうした学習のカリキュラムの視点から起業家や地域の人材育成に取り組む事例は徐々にではあるが増えつつあり、例えば、秋田県が展開する「ドチャベン」や「おこめつ部」、島根県雲南市で運営される「幸雲南塾」、高知

県で取り組まれる「Kochi Startup PARK」, 「Kochi Startup BASE」, 香川県高松市で展開される「キャリアスタ塾」などがそれにあたる⁴⁷.

つまり, Learning by Doing という視点に立ち, 起業家自身のアクション, 具体的には試作品(プロトタイプ)づくりや社会実験をサポートする体制や支援策を用意し, できるだけリスクをかけずに試行錯誤を繰り返すことのできる環境を用意することが重要といえる. ここでの環境にはワークスペースやデジタル工作機器等のハード面だけではなく, 後述するメンターや地域内外の人的ネットワークといったソフト面も含まれる. 例えば, 四万十町ではそうした体制づくりの一環として, パートナーとなる教員が行う授業内でのプレゼンテーション機会や連携するクラウドファンディング事業者のサポートを受けてのチャレンジ環境を用意し, 受講生のアクションを支えている.

6.3. モチベーション維持に焦点を置いたメンタリング機能の内在化

地域において新たなことにチャレンジすることは必ずしも歓迎されるとは限らない. これまでにない方法や考え方で取り組みを進める場合や既得権益に切り込むような場合は地域からの反発はもちろん, 受け入れられない時間を長く過ごすことも多々ある. そうした状況において実施される起業家育成において重要な機能は何かといえば, 起業家自身のモチベーションを維持することをいかに実現するかにある.

先述した通り, 自己認識が正確にできていない段階で専門的な知識やフレームワークを過剰に提供することは支援の逆機能という問題を生むことが懸念される. また, 自己認識ができていたとしても, 実際に行動を進める過程では思いが受け入れられない, 結果が思うように出ない, 事実とは異なる悪評や噂話が地域で流布されるなど, 想定外の問題が次々と生まれてくる.

こうした状況から起業家を守ることも地域における起業家育成においては重要な機能だといえる. 特に, メンタリングを通じて精神面のサポート, 悩みや不安に対するサポートを丁寧に行うことが重要と言える.

6.4. 起業を目的化しないプログラム設計

地域におけるこれからの起業家育成においては, 起業に関心のある層を具体的な起業活動に移動させることを目指した支援と, すでに起業活動を進めている層に対する知識, スキルの提供の双方を展開すること求められる. しかし, 起業家による新たなイノベーションがより一層求められる地方においてはそもそも起業家の数が少ない⁴⁸.

したがって, 地域においては起業態度を有する人材の数自体をまずは増やすための支援策を展開することが急務だといえる. 入山⁴⁹も指摘するようにこれからは誰もがアントレプレナーシップ(起業家精神)を持つことが当たり前になる時代であり, 直接的に起業する人材だけ地域における起業家育成の対象ではない. 自治体職員や地元企業で働く者, NPO 法人やボランティア組織で活動する者, 学生や主婦など, すべての人がアントレプレナーシップを持てるような人材として育成を進めて行くことが結果的に地域に起業家を輩出することにつながる.

そして, 何よりも, 地域に暮らす一人ひとりが自分事として地域の課題解決に取り組むことを歓迎する雰囲気, 失敗に寛容な文化を創り出すことが重要と言える⁵⁰⁻⁵¹.

7. おわりに

以上, 簡単ではあるが筆者らの実践を踏まえ, 地域においてこれから求められる起業家育成の方向性について検討を行ってきた. 多くの地域が起業家育成の重要性を理解しながらも支援が有効に機能していないというもどかしさを抱えているのが実態だろう.

本研究では, その要因として, 育成対象の曖昧さ, 支援の逆機能, 起業態度の育成の必要性といった起業家育成が内在する課題を整理した. そして, 事業機会発見型から事業創造機会創出型への育成モデルの転換, 学習モデルとしての起業家育成への認識, メンターを軸とした支援体制の整備の必要性を明らかにした. そのうえで, 高知県四万十町でのアクション・リサーチを踏まえ, 今後の地域における起業家育成の視点として, 起業家自身の自己認識の向上, 起業に向けた学習カリキュラムの設計, メンタリング支援の充実, 起業を目的化しないプログラム設計

が重要となりえるのではないかという仮説を提示した。

今後はこれらの仮説が他のケースでも立証できるのかを検討を重ねていくことが研究課題であるが、本稿の議論が何らかの参考になれば幸いである。

【謝辞】

本研究を進めるに当たり、四万十町役場人材育成推進センター所長山脇光章氏及び横山光一氏、そして、NPO 法人 LIFE 井上義之氏からは多大な助言を賜りました。厚く感謝を申し上げます。また、地域イノベーター養成講座の受講生の皆様にも感謝の意を表します。

注

- 注1 GEM 調査(2017 年版)では、起業意識について、「周囲に起業家がいる」「周囲に起業に有利な機会がある」「起業するために必要な知識、能力、経験がある」「起業することが望ましい」「起業に成功すれば社会的地位が得られる」の 5 項目で起業意識の程度について確認しているが、我が国の回答割合は欧米諸国に比べて極めて低い結果となっている。
- 注2 一般的にはメンタリングは、業務遂行上のコツや知識獲得を扱うキャリア的機能と、モチベーションや価値観、行動様式を獲得する心理・社会的機能に分類することができる。
- 注3 本研究は、四万十町からの受託研究事業「四万十町人材育成プログラム『四万十塾』実施に関する研究」として進められており、本論文はその成果の一部をまとめたものである。

参考文献

1. 熊野正樹(2016)「ベンチャー企業の創出と起業家教育：崇城大学起業家育成プログラム」『日本政策金融公庫論集』(30), pp.63-82.
2. 石川敬之(2009)「支援と自立のパラドクス：企業家育成支援における逆機能とその回避」『奈良県立大学研究季報』19(3), pp.79-101.
3. 高橋徳行(2014)「起業態度と起業活動の国際比較：日本の女性の起業活動はなぜ低迷しているのか」『日本政策金融公庫論集』(22), pp. 33-56.
4. 熊野, 前掲書.
5. 須藤順(2017)「地域における起業家育成の新たな潮流：高知県の起業家育成プログラムを事例に」『第 79 回全国都市問題会議文献集』 pp.158-164.
6. 中小企業庁(2019)『2019 年度版中小企業白書』 p.67.
7. 前掲書, p.68.
8. 前掲書, p.182.
9. 前掲書, p.181.
10. 前掲書, p.183.
11. 熊野, 前掲書.
12. 前掲書, p.67.
13. 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(MUFG) (2015)『平成 25 年度日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査報告書』
14. 石川, 前掲書, p.85.
15. 石川敬之(2009)「企業家育成支援における自発的学習の意義と成果」『奈良県立大学研究季報』19(4), pp.79-99.
16. 前掲書.

17. Koch, L.T. (2003) Theory and Practice of Entrepreneurship Education: A German View, *Journal of Entrepreneurship Education*, vol.1.
18. OECD. (2009) *Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship*, Oslo Agenda for Entrepreneurship in Europe.
19. 高橋徳行(2013)「起業家教育のスペクトラム：『活動』の支援か『態度』の育成か」『ビジネスクリエーター研究』5, pp.97-112.
20. 前掲書.
21. 前掲書, p.100.
22. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2010) Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities, *The Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 557-583.
23. Eurich, T. (2017) *Insight: Why We're not as Self-aware as We Think, and How Seeing Ourselves Clearly Helps Us Succeed at Work and in Life*, Crown Books.
24. 入山章栄(2017)「アントレプレナーシップと経営理論：アントレプレナーシップは『起業』から解放される(世界標準の経営理論 第39回)」『Harvard business review= Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』42(12), pp.130-141.
25. 前掲書, p.137 を基に筆者修正.
26. 石川(2009), 前掲書.
27. 川名和美(2014)「我が国の起業家教育の意義と課題：「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」」『日本政策金融公庫論集』(25), pp.59-80.
28. Lave, J., & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge university press. (佐伯ゆたか訳 『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書, 1993)
29. 川名, 前掲書.
30. Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, New York: Scribner. (神崎朗子訳 『やり抜く力 GRIT(グリット): 人生のあらゆる成功を決める「究極の能力」を身につける』ダイヤモンド社, 2016)
31. 麓仁美(2010)「メンタリング概念の展開と課題」『松山大学集』22(5), pp.71-101.
32. Kram, K. E. (1988) *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America. (渡辺直登・伊藤知子訳 『メンタリング：仕事の中の発達支援関係』白桃書房, 2003)
33. Phillips-Jones, L. (1982) *Mentor and Protégés*, New York : Arbor House, p.21.
34. 麓, 前掲書.
35. 山口高弘(2018)「メンターセッション」Kochi Startup PARK メンターズバー資料より
36. 須藤順(2018)「地域における起業家育成の新展開ー高知県及び秋田県における農耕型インキュベーションプログラムを事例にー」『日本地域政策学会』2018 年度全国研究大会予稿集.
37. 横山光一(2018)「官学連携による地域活性化の取り組みー人材育成プログラム『地域イノベーター養成講座』ー」2018 年度地域活性学会第10回研究大会報告資料.
38. Stringer, E. T. (2007) *Action Research*, London: Sage Publications. (目黒輝美・磯部卓三監訳 『アクション・リサーチ』フィリア, 2012).
39. Reason, P. & Bradbury, H. (2007) *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice (2nd ed.)*, London: Publications.
40. JST 社会技術研究開発センター・秋山弘子(2015)『高齢社会のアクションリサーチ：新たなコミュニティづくりを目指して』東京大学出版会.
41. Bornstein, David (2004) *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*,

Oxford University Press (井上英之監修・有賀裕子訳 『世界を変える人たち：社会起業家たちの勇気とアイデアの力』 ダイヤモンド, 2007)

42. 山口高弘(2017)『高解像度スタートアップガイド』
43. 入山, 前掲書.
44. 河野良治(2013)「起業家教育における自己革新と有能間の重要性」『長野大学紀要』 34(3), pp.215-221.
45. 川名, 前掲書.
46. リンダ・グラットン&アンドリュー・スコット(池村千秋訳)(2016)『LIFE SHIFT：100年時代の人生戦略』東洋経済新報社.
47. 須藤, 前掲書.
48. 高橋徳行(2017)「地域主義とアントレプレナーシップ」『武蔵大学論集』 65(1), pp.179-190.
49. 入山, 前掲書.
50. 須藤順(2015)「過疎地域における創造農村創出プロセス：秋田県五城目町の取組」『Collaboration』 5, pp. 7-20.
51. 須藤順(2017)「地域協働における創造的人材の役割と機能：秋田県五城目町における取組を事例に」『日本地域政策研究』 (18), pp.20-27.

令和元年 (2019) 11月11日受理

令和元年 (2019) 12月31日発行

