



# 新潟の中小企業を識<sup>し</sup>る

| 編 著 |

新潟大学 経済学部 准教授 有元 知史

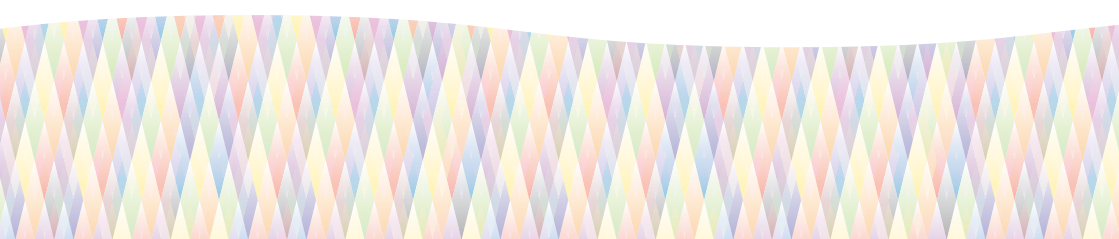
新潟大学 経済学部 准教授 岸 保行

新潟大学 経済学部 准教授 伊藤 龍史

新潟大学大学院 現代社会文化研究科 博士研究員 張 文婷



この活動は文部科学省「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」の一環です。





# 新潟の中小企業を識る

有元 知史

岸 保行

伊藤 龍史

張 文婷

# もくじ

まえがき	.....	4
------	-------	---

## 第1部 授業の教材 編

---

第1章	新潟中小企業入門		
第1節	はじめに	.....	8
第2節	中小企業の特徴	.....	10
第3節	新潟県の中小企業と産業特性	.....	18
第2章	情報発信入門		
第1節	情報発信とはなにか	.....	23
第2節	マスメディアとソーシャルメディア	.....	24
第3節	クロス・メディアの事例	.....	26
第4節	情報発信の実践	.....	28
第3章	取材方法入門		
第1節	3種類のインタビュー	.....	36
第2節	インタビューの留意点	.....	38
第3節	インタビューの実施	.....	42

第4章	チームワーク入門	
第1節	チームとはなにか	..... 47
第2節	チームの発展段階	..... 47
第3節	チームメンバーの役割	..... 51
第4節	チームの結束力（まとまり・一体感）	..... 52
第5節	チーム内の対立とその解決方法	..... 53

## 第2部 授業の運営 編

---

第5章	『新潟中小企業魅力発信演習』	
第1節	新潟中小企業魅力発信演習の特徴	..... 56
第2節	新潟中小企業魅力発信演習のねらい と効果	..... 57
第3節	新潟中小企業魅力発信演習での取材 の意味	..... 59
第4節	新潟中小企業魅力発信演習でのチー ム取材	..... 61
第5節	ドリームプランの提案	..... 64
第6節	授業の評価方法	..... 65
第7節	受講生からの意見と授業の改善	..... 66
参考文献		..... 69
あとがき		..... 70
著者紹介		..... 73

## まえがき

新潟県では多くの中小企業がビジネスを行っており、そこでは多くの人々が多様な理由ややりがいなどを抱えながら仕事をしています。こうした現状を受けて、新潟大学では2017年度より、新しい形の授業である『新潟中小企業魅力発信演習』を開講しました。この授業では、地元中小企業の経営者と新潟大学の学生が一体となり、新潟の地で経済を支える諸企業で働く個人の魅力・そこで働く理由・難しさ・やりがいを学ぶとともに、経営意思決定上で実際に直面している問題・課題に対する解決策を検討・提案します。

本書『新潟の中小企業を識る』は、この『新潟中小企業魅力発信演習』の講義内容をまとめるとともに、他の地方において同様の授業を行う際の参考になることも意図しながら作成されたものです。本書は大きく二部に分かれており、第一部は「授業の教材」編、第二部は「授業の運営」編です。前者は受講生および教員に向けたテキストとしての内容であり、後者は授業を運営するスタッフ(教員)側に向けたものです。

大学は、常に時代の要請に応えていく使命を担っています。教育の観点から、学生は情報や知識を吸収することだけでなく、それらをもとに論理的に思考し、その結果を明確に伝えていくことが求められるようになりました。『新潟中小企業魅力発信演習』では、まず

①新潟の中小企業について概略的な講義を受けた上で、②チームを組んで企業へ訪問し、③経営者の取材を行います。そして、④取材して得た情報や知識を、分かりやすくウェブ新聞の形で世間一般および他の学生へ伝え、さらには学生の若い目を通じて企業への提案を行うことも目指します。それぞれ、①は第1章、②は第4章、③は第3章、④は第2章の内容が該当します。

また近年、地域に根ざした地方大学の役割として、地域経済との連携が強く求められるようにもなりました。『新潟中小企業魅力発信演習』では、通常の授業ではなかなか取り扱うことができない中小企業に焦点を当てていきます。この授業を通じて、学生は地域経済への理解を深め、自身のキャリアを考えるきっかけとなるでしょう。

『新潟中小企業魅力発信演習』は授業である以上、教員が成績をつけることは避けられません。しかし、社会的な役割を意識しながら教員と学生がつくり上げていく授業でもあります。そのため、先述したように、本書『新潟の中小企業を識る』では、受講生および教員へ向けた「授業の教材」編と、授業を運営するスタッフへ向けた「授業の運営」編を同居させるというスタイルをとりました。

本授業の運営には、多くの関係者の協力が必要です。取材を引き受けていただける中小企業の経営者による理解があつてこそ成り立ちます。また、社会で活躍されている税理士・社会保険労務士・コンサルタントなど、中小企業の実務に詳しい方々の協力のもとで運営されています。本授業『新潟中小企業魅力発信演習』の運営、お

よび本書『新潟の中小企業を識る』の執筆にあたって、すべての関係者の皆様に感謝を申し上げます。

著者を代表して  
有元 知史



# 第1部

## 授業の教材 編

## 第1章 新潟中小企業入門

### 第1節. はじめに

中小企業と聞いてイメージすることは何でしょうか。イメージすることを最低3つ書き出してみてください。「従業員の数が少ない」、「聞いたことがない社名が多い」、「安定性がない」、「1人当たりの仕事量が多い」、「地方に多い」など、挙げればキリがないでしょう。良いイメージやあまり良くないイメージなど、人それぞれだと思います。そういった漠然としたイメージを持ちやすいのは、これまであまり中小企業に目を向けてこなかったからかもしれません。

日本には優良な中小企業が山ほど存在しています。そして、われわれが住む新潟にも世界から注目を集めるような中小企業が数多く存在しているのです。本章ではこういった中小企業について紹介します。

新潟のような地域に密着している企業は、都市圏と比べて、大企業よりも中小企業のほうが占める割合が大きく、地域経済活性化のためにはこういった中小企業の生産性が大きな役割を果たします。たとえば、スマートフォンについて、皆さんのうち圧倒的に多くの人が、iPhoneを使用しているだろうと思います。このiPhoneの中身は全てApple社が作っているわけではありません。部品ごとに、そ

それぞれ得意とするメーカーに作ってもらっています。実際に、iPhone 5を例に取り上げて説明すると、以下のような中小企業がiPhoneの部品を作っています。

- ✓ タッチパネル式液晶 → ジャパンディスプレイ
- ✓ 裏面照射型 CMOS 画像センサー → ソニー
- ✓ 電子コンパス → 旭化成
- ✓ NAND 型フラッシュメモリー → 東芝
- ✓ DRAM メモリー → エルピーダメモリー
- ✓ 水晶振動子 → セイコーエプソン
- ✓ 無線 LAN ブルートゥース通信モジュール  
→ 村田製作所
- ✓ 部品を固定する樹皮製基盤 → イビデン
- ✓ リチウムイオン充電電池 → ソニー

では、自動車の場合はどうでしょうか。自動車1台がどのくらいの数の部品からできているかという、小さなネジまで数えると、驚くことに約3万個の部品からできています。これらの部品はiPhoneのように、自動車メーカーが1社で作るのではなく、多くの協力会社で分担して作られるのです。3次下請け、2次下請け、系列部品メーカーを経て完成品があるのです。

「下請」とは、「特定の事業者依存度が高く、その事業者の発注に応じて、その事業者の必要とする物品の全部または一部について、製作、加工、組立、修理などを行っている全ての場合のこ

と」を指します。たとえば、3次下請けでは金属熱処理、金型、めっき、プラスチック製品などを作ります。これらの供給を受けて2次下請けでは電子製品、金属プレス、鍛造、鋳造、車体部品などを製作し、部品メーカーに供給します。最後に部品メーカーで電製品、車体、制動装置、伝送部品などを製作し、完成品メーカーで組み立てて仕上げていきます。このように、1台のスマートフォンも自動車も、多くの中小企業がそれぞれの役割を果たし、部品ごとに重要な担い手となります。こうした中小企業について、次にその特徴をみてみましょう。

## 第2節. 中小企業の特徴

中小企業基本法における「中小企業」の定義によると、製造業の場合は、中小企業者は資本金額3億円以下または従業員者数300人以下、小規模企業者は20人以下です。卸売業の場合は、資本金額1億円以下または従業員者数100人以下、小規模企業者は50人以下です。サービス業の場合には、資本金額5,000万円以下または従業員者数100人以下、小規模企業者は5人以下です。最後に小売業の場合には、資本金額5,000万円以下または従業員者数50人以下、小規模企業者は5人以下です。こうした企業が中小企業です（図表 1-1を参照）。

図表 1-1. 中小企業者

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者 常時使用する 従業員の数
	資本金の額または 出資の総額	常時使用する 従業員の数	
① 製造業、建設業、 運輸業、その他の 業種(②～④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
② 卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③ サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④ 小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

〔出所〕 中小企業庁

中小企業庁の2016年の報告によると、2014年7月までの大企業と中小企業の企業数と従業者数は図表1-2のとおりです。

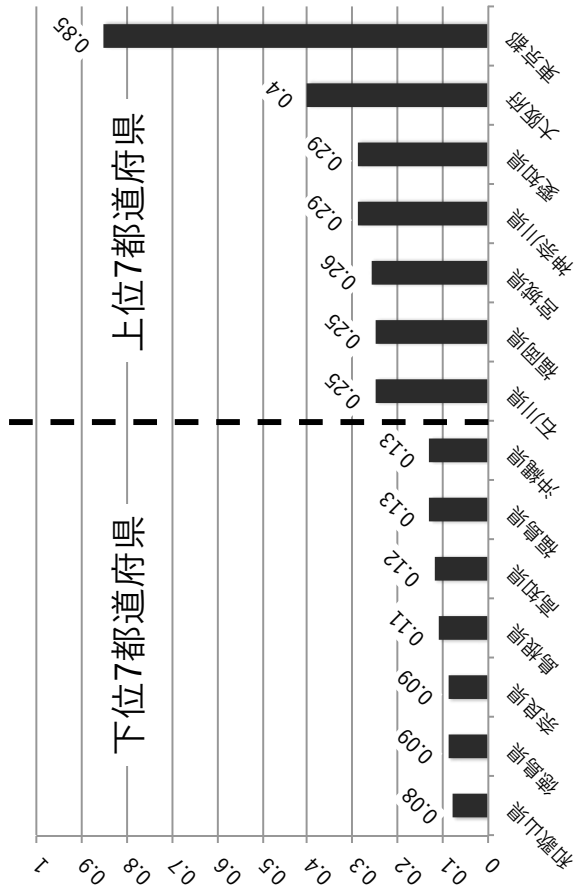
**図表 1-2. 企業数と従業員数**

	企業数	従業員数
大企業	1.1万社	1,433万人
中小企業	380.9万社	3,361万人

〔出所〕 中小企業庁

中小企業の小規模事業者数は325.2万社、従業者数は1,127万人です。全企業数に対する企業規模別の割合としては、大企業が0.3パーセント、中規模企業が14.6パーセント、小規模事業者は85.1パーセントと最も多くの割合を占めています。これらのことから、中小企業の「働く場」としての量的重要性が分かるかと思います。皆さんがよく耳にする「大企業」は、全体のうちたったの0.3%しかなく、残りの大部分は中小企業です。日本の企業のほとんどが中小企業なのです。そして大都市部ほど大企業の比率が高くなっていて、地方ほど中小企業が多くなっています（図表1-3）。

図表 1-3. 大企業の比率：上位と下位の7都道府県



〔出所〕 総務省「事業所・企業統計調査（2001年）」を筆者が再編加工

中小企業で働く人は、以下のような大きく4つのタイプに分けられます。

- ✓ 中小企業の従業員（被雇用者労働者）
- ✓ 雇用労働中心の企業の経営者
- ✓ 自営業主
- ✓ 家族従業者

小規模事業者では、家族従業者による経営が一般的です。こうしたタイプの企業は、同族企業と呼ばれます。同族企業とは、主に血縁関係または親族関係で結ばれた家族によって経営されている企業のことです。一例としては、息子によって会社が設立され、母親と妻にも会社の社員として働いてもらい、さらには父親を役員とするといった企業が考えられます。しかし例外的に、トヨタ自動車やサントリーのように、創業一家が代々社長を務め、そのほかの家族も子会社の社長のポストを占めるなど、大企業にも同族企業は存在しています。

そもそも、大企業と中小企業で働くそれぞれのメリットとはなんのでしょうか。まず大企業ですが、一般的によく挙げられるのが、福利厚生、ネームバリュー、社会的信用度、将来性や安定性、給与、労働時間、休暇制度あたりでしょうか。一方、中小企業で働くメリットは人間関係、仕事内容、労働時間、休暇制度、社風、企業文化、スピード感、給与などが挙げられるでしょう。大企業では福利厚生や給与といった待遇面を重視する人が多く、中小企業では人間関係



と仕事内容を大事に思う人が多い傾向にあります。では、大企業において重要視されている給与は、大企業と中小企業の間でどれくらいの差があるのか見てみましょう（図表 1-4）。

給与においては、大企業の方が中小企業と比べて男女ともに高い数値を示しています。中小企業の持つ特徴としては、相対的に低賃金であるが、地域との繋がりが強く、個々人の行動が企業の成果に直結するといった成果主義の点が挙げられます。しかしその一方で、従業員の多くは、特定の職務に専心しにくく、便利屋にならざるを得ない点も挙げられ、やりがいと厳しさが共存しているといえるでしょう。

さきほど企業の規模を見てきましたが、これは量的な分類です。以下では、質的な分類に基づく企業形態として、特にベンチャー企業を取り上げて説明します。

そもそもベンチャー企業とは何でしょうか。かつては「研究開発集約的、またはデザイン集約的な能力発揮型の創造的新規開発企業」と定義されていましたが、最近ではこの範囲内では収まりきれないようになりつつあります。関・中條（2008）の定義によると、ベンチャー企業とは、新しい需要を開発したり、需要機会を創造したりする革新性の高い企業（革新強調型ベンチャー企業）、成長意欲や成長志向性、さらには成長率が高い企業（成長強調型ベンチャー企業）、ハイリスクとひきかえにハイリターンを追及する企業（リスク協調型ベンチャー企業）、さらには社会的使命を抱くなど、企業家精神を

もちあわせる企業（企（起）業家精神（アントレプレナーシップ）強調型ベンチャー企業）のいずれか、ないしはこれらの組み合わせによる企業です。

ベンチャーが誕生する「場」もさまざまで、たとえば大学内で誕生する「大学発ベンチャー」や、既存の企業の中で生まれる「社内ベンチャー」などが挙げられます。中小企業を含む既存企業の場合も、新たに起業「的」・創業「的」な動きをとることがあります。そうした企業は、かつてすでに（1回目の）創業をしているわけですから、「再出発」を意図したような、起業「的」・創業「的」な動きのことを、2回目の創業という意味で「第2創業型ベンチャー」と呼んだり「第2の創業」と呼んだりします。

図表 1-4. 従業者規模別の賃金

従業者規模別賃金：男性				
従業者規模	賃金 (月額、千円)	企業規模間賃金格差 (大企業 = 100)	年齢 (歳)	勤続年数 (年)
大企業 (1,000人以上)	384.8	100	42.2	15.4
中企業 (100~999人)	320.2	83.2	42.7	12.7
小企業 (10~99人)	290.9	75.6	44.4	11.2

従業者規模別賃金：女性				
従業者規模	賃金 (月額、千円)	企業規模間賃金格差 (大企業 = 100)	年齢 (歳)	勤続年数 (年)
大企業 (1,000人以上)	268.7	100	39.5	10
中企業 (100~999人)	242.3	90.2	40.7	9
小企業 (10~99人)	219.1	81.5	42	8.8

〔出所〕 厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」

### 第3節. 新潟県の中小企業と産業特性

前節までは、企業の量的・質的な諸形態についてみてきました。次に、新潟県内の中小企業と産業特性について紹介します。

新潟県統計課の「平成26年工業統計調査結果」によると、新潟県内の製造業の事業所数は5,528事業所で、3年連続で減少しました。一方、製造品の出荷額等は4兆6,132億円（前年比でプラス4.7パーセント、全国23位）となり、5年連続で増加しました。このうち、県内主要製造業種における製造品は、上位から食料品、化学、金属製品、生産用機械、電子部品・デバイス、電機機械、パルプ・紙、はん用機械、鉄鋼、輸送用機械、その他であり、出荷額は4兆914億円です（図表1-5）。

図表 1-5. 平成 26 年度 県内主要製造業種における製造品出荷額（従業員 4 人以上の事業所について）

		実数（億円）	構成比（％）
1位	食料品等	7740	18.9
2位	化学	4437	10.8
3位	金属製品	4180	10.2
4位	生産用機械	3100	7.6
5位	電子部品・デバイス	2558	6.3
6位	電機機械	2484	6.1
7位	パルプ・紙	2134	5.2
8位	はん用機械	2018	4.9
9位	鉄鋼	1923	4.7
10位	輸送用機械	1545	3.8
	その他	8795	21.5
	全産業	40914	100

〔注〕 食料品等とは、日本標準産業分類の中分類「09：食料品製造業」および「10：飲料・たばこ・飼料製造業」を集計したもの

〔出所〕 新潟県総務管理部「にいがた県の工業」

特筆すべき点としては、1位を占める食料品において、米菓、切餅包装餅、水産練製品における出荷額がそれぞれ 1,918 億円、315 億円、446 億円であり、各部門において全国 1 位となっているところです。他にも、日本一の酒蔵を誇る新潟の日本酒の出荷額は 482 億円で、日本酒部門では 3 位です（図表 1-6）。

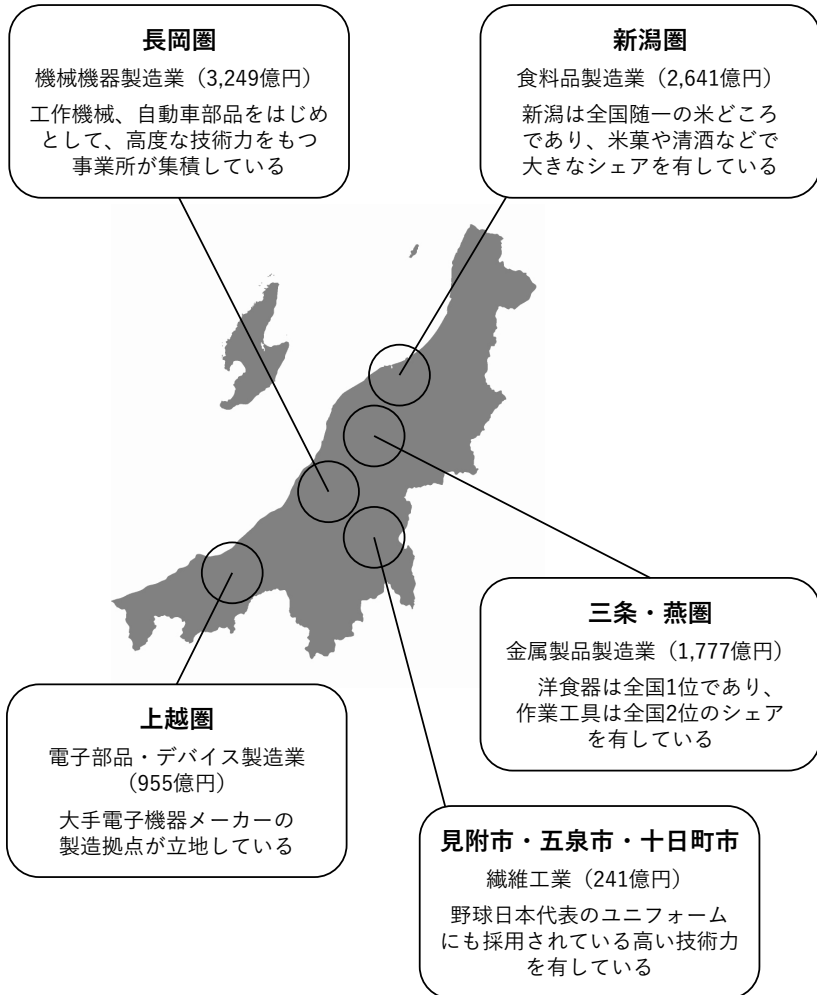
**図表 1-6. 新潟県の食料品等主要業種における製造品出荷額の  
全国地位（従業員 4 人以上の事業所について）**

	金額 (億円)	全国シェア (%)	全国順位 (位)
米 菓	1,918	56.4	1
切餅包装餅	315	67.8	1
水産練製品	446	12.1	1
清酒	482	11.1	3
野菜漬物	149	4.7	8
味噌	21	1.5	14

〔出所〕 経済産業省「工業統計表」

新潟の産業は日本に誇る高度な技術を持っています。特に金属製品製造業では金属洋食器は全国 1 位となっていることは周知のとおりです。また、繊維産業では全国有数の地位にあるニットのほか、合成繊維、絹織物などを中心にファッションの産地としても盛んです。各産業集積圏における産業分類別製造品の出荷額は、図表 1-7 を参照してください。

図表 1-7. 各産業集積圏における産業分類別製造品の出荷額



〔出所〕 新潟県企業局「産業団地ガイド」を筆者が一部修正



## 第2章 情報発信入門

### 第1節. 情報発信とはなにか

そもそも情報発信とはどういうことでしょうか。インターネットによる情報発信を思い浮かべる人が多いかもしれませんが、しかし、情報発信とは端的に言うと、自分の想いを他人に送り届けることです。そう考えると、駅にある看板、スーパーで見かけるPOP広告、街に出かけるときに配布されるチラシ広告、ラジオで流れている音楽、雑誌の美容情報など、世の中は情報に溢れかえっていることに気づきます。このように、情報発信とは、インターネットに限った話ではありません。情報発信とは、周囲に影響を与え、何らかの形でフィードバックにつながるという意味で広く考えることができます。

一方で、インターネットの登場により情報はさらに多様化したものとなり、受信側に続けた私たちもコンテンツをつくり、発信側に立つことが容易にできるようになりました。近年のインターネットの利用状況は、総務書の2016年の報告によると、年齢階層別にみると、13歳から19歳で98.4パーセント、20歳から29歳で99.2パーセント、30歳から39歳で97.5パーセント、40歳から49歳で96.7パーセント、50歳から59歳で93.0パーセントといった具合に、いずれの年齢階層も90パーセントを超えるものとなっています。従来

のマスメディアの場合には、発信者からの情報が一方的に流され、われわれは単なる受信者としての立場でしかありませんでした。しかし、インターネットの発達によって情報発信の活動のハードルが飛躍的に低くなり、誰もが情報発信を行うことのできる場が提供されるようになりました。このような情報メディアをソーシャルメディアと呼びます。以下では、マスメディアとソーシャルメディアの違いを確認してみましょう。

## 第2節. マスメディアとソーシャルメディア

マスメディアとは主に、新聞・雑誌・ラジオ・テレビのマス4媒体を通じて、不特定多数の人々に情報発信を行うマスコミュニケーションの伝達手段です。ソーシャルメディアとは、情報発信の源であるユーザーが積極的に参加することのできるメディアのことです。主なサービス形態としては、私たちにも馴染みのある SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス)、ブログ、動画共有サービス、写真共有サービスなどが挙げられます。ソーシャルメディアでは発信者同士が情報を共有することができるため、従来のマス4媒体よりも情報の行き渡る速度は速く、また影響力も非常に大きくなります。マスメディアとソーシャルメディアの大きな違いは、大量の人々に対する一方的な伝達ではなく、双方向のコミュニケーションが可能か否かということ、および発信の自由度がどの程度高いか、ということです。マスメディアでは、特定の発信者によって、特定の

時間に事前の検閲が伴った形で発信されるため、発信者側の発言の範囲が問われることが多くなります。

一方、ソーシャルメディアの場合には、誰もが発信者の立場であり、いつでも自由に情報の大量伝達が可能です。そのため、従来のマス4媒体の相対的な位置付けが低下し、受信者側による利用時間も減少傾向にあります。NHK放送文化研究所の報告によると、テレビの視聴時間と新聞を読む人の率が、中高年層を含めて大幅に減少しています。人々が1日の中で最も接するマス4媒体のうち、テレビと接する時間が最も多いとされており、1日のテレビ視聴時間は平均3時間18分です。2005年の1日のテレビ視聴時間は平均3時間27分だったため、10年前より9分減少しています。また、人々が新聞を1日に何分読むかについてみると、2005年には21分だったものが、2015年には16分にまで減少しています。人々が1日にラジオを聴く時間は、現在は平均時間20分ですが、10年前は23分でした。雑誌を読む時間に関しては、2005年の13分だったところが、2015年には12分へと減少しています。このように、受信者が従来のマス4媒体と接触する時間は、全体的に減ってきています。一方、インターネットとの接触時間（たとえば、ホームページやブログを見る、作成する、掲示板やSNSを見る・書き込む、動画を見る、ネットオークションやオンラインゲームをする、など）はどうなっているのでしょうか。報告によると、2015年における1日のインターネット接触時間は、国民平均で28分です。これは、テレビよりは劣るものの、他の3つのマスメディアと比べると、人々はより多くの時間をインターネットに費やしていることです。2005年

の時点では、1日のインターネットの接触時間は13分でした。つまり、10年の間に倍増しているということです。特筆すべきこととしては、各メディアに「ながら」視聴の時間も含まれている点です。たとえば、テレビの3時間18分の視聴時間の中には1時間14分の「ながら」視聴が含まれており、テレビを視聴している時間の3分の1以上の時間は、テレビを視聴しながら、食事、家事、読書などをしながら、といったように何か他の行動も同時進行しています。その中でも、テレビとインターネットの「ながら」行動が最も多いとされています。これは、マスメディアとソーシャルメディアが連動して新しいコミュニケーション方法が提供されつつあるということと関係しています。たとえば、新聞広告の中にキーワードを提示し、それをインターネットで検索するように消費者へ促したり、テレビの生放送にSNSからリアルタイムの投稿をしたり、見逃した番組をインターネットの動画サイトで再確認したりといった具合です。このような、複数のメディアを駆使して相互作用をねらうものを、クロス・メディアと呼びます。

### 第3節. クロス・メディアの事例

#### ■ キットカット

キットカットは、ウエハース・チョコレートロングセラーブランドであり、1935年にイギリスで生まれ70年以上の歴史があります。日本でも30年以上の歴史があり、若者を中心に人気を集めてい

ます。キットカットの「Have a Break, Have a KIT KAT.」というブランドメッセージは世界共通で使用され、これまでブランドコンセプトを通じたブランドコミュニケーションが展開されてきました。たとえば、テレビCMやウェブサイトでのショートフィルムの配信などを通じて知名度を上げながら、企業や商品のイメージ拡大をはかってきました。その一方で、消費者側は「キットカット」と「きつと勝つ」という言葉が似ていることから、キットカットを受験のお守りとして捉えるようにもなりました。このことは口コミを通じて消費者の間で拡がるようになったため、この事態を受けて、ブランドコミュニケーションの方法も切り替えられていきました。具体的には、受験生の宿泊するホテルでホテルマンが「KIT サクラサク。」と書かれた絵葉書とキットカットを受験生へ手渡しで配ったり、電車の側面や車内に「KIT サクラサク。」のポスターなどを貼ったり、商店街に写真を貼って宣伝したりしました。

キットカットは複数のメディアをうまくコントロールしながら、受信者の心に訴えかけるメッセージを送り続けることに成功した一例です。キットカットの事例では、非印刷型のマスメディア（テレビCM）→ ソーシャルメディア（ウェブサイト）→ 印刷型のマスメディア（ポスター、写真）という順番で、異なるメディア手段を用いて情報発信がなされていきました。

## ■ サマンサタバサ

2014年に放映されたテレビCMで話題になったものがあります。それは、女性向けファッションブランドである「サマンサタバサ」と、このブランドを運営しているネットショップ「サマンサキングス」のCMです。30秒ほどのCMでは「カバンの中に、恋をおひとつ」をキャッチフレーズに、4つのラブストーリーが展開されました。ストーリーの続きはウェブで閲覧するよう呼びかけられていました。さらに、ストーリーは電子書籍としても配信されました。それ以外にも、同社ブランド製品と合う恋愛小説を展開したり、クリエイターが制作したブックカバーをプレゼントで贈ったりなど、さまざまな方法で消費者にメッセージが発信されました。この事例では、20代と30代の顧客を中心として、売上が前年比120パーセントも増えています。キットカットの事例のように、この事例でもやはり、非印刷型のマスメディア（テレビCM）→ソーシャルメディア（サイト、電子書籍）→印刷型のマスメディア（ブックカバー）という順番で情報発信が繰り返し広がられていきました。

## 第4節. 情報発信の実践

### ■ 地域の魅力

少子高齢化と人口減少、地域伝統産業・文化の衰微、中心市街地の衰弱など、地域の魅力を見つめなおすことの重要性がますます問

われるようになりました。ある地域に昔から住んできた人ほどその町の良さを再発見しにくいというデータがあるように、県外から移り住んできたあるいは地域再生の鍵を握る若者こそ、地域の魅力を記録し、発信するキーパーソンとなり得るのです。

近年、地方の PR 活動は盛んに行われています。インターネット上にアップされている地方 PR 映像は、2016 年時点で、2,000 本を超えるといわれています。ブランド総合研究所では、47 都道府県および各市区町村の魅力度ランキングを測る「地域ブランド調査」を毎年実施しています。全国 1,000 の市区町村（全 791 市＋東京 23 区＋186 町村）と 47 都道府県を調査対象に、外部からの視点および内部からの視点という 2 つの軸から評価を行っています。具体的には、外部からの視点としては、それぞれの地域に対しての魅力度、認知度、情報接触度、各地域のイメージ、情報接触経路、情報接触コンテンツ、観光意欲度、居留意欲度、製品の購入意欲度、地域資源の評価などが挙げられます。また、内部からの視点としては、愛着度、自慢度、自慢要因などが含まれます。こうした軸にまつわる全 104 項目に関して、全国約 3 万人の消費者を対象に実施した調査によると、2017 年の県別ランキングは、TOP3 が 1 位から順に北海道、京都、東京であり、最も魅力度が高いとされる北海道は、都道府県の調査を開始した 2009 年から 9 年連続で 1 位となっています。市区町村別のランキングでは、上位から順に京都市、函館市、札幌市でした。

この調査報告をみてみると、県別と市区町村別においてともに1位と2位を占める北海道および京都では共通して、外部からの視点、具体的には認知度、魅力度、観光意欲度において、それぞれ高い評価を得ています。

## ■ 新潟の魅力

一方、新潟県および新潟市についてはどうなっているのでしょうか。2017年の「地域ブランド調査」の報告によると、県別ランキングにおいて、新潟県は47都道府県のうち26位でした。しかし、新潟市をみてみると、市区町村上位100位にも入っていない状況です。さらには、外部からの視点であろうと内部からの視点であろうと、特に際立って高い評価を受けているものはさほどないようです。

こうした状況にある新潟県や新潟市を魅力づけしていこうとするには、どうすればよいのでしょうか。大きく分けると、方向性としては「外部からの視点において評価を高める」か「内部からの視点において評価を高める」かのどちらかです。本書『新潟の中小企業を識る』および授業『新潟中小企業魅力発信演習』では主に、「内部からの視点」において魅力度を高めていこう（そのことがひいては「外部からの視点」における魅力度の向上にもつながるだろう）と考えます。

さらに言えば、本書『新潟の中小企業を識る』および授業『新潟中小企業魅力発信演習』では「内部からに視点」において魅力度を



高める上での主役として、学生を中心とした若い人たちを想定しています。しかしこうした人々がもつ新潟のイメージというのは、実は新潟の外にいる人たちの抱くイメージと同程度のものでしかない傾向もみられます。既存のマスメディアが全国に向けて発信している新潟といえば、たとえば「雪」、「米」、「酒」などばかりです。確かにこれらは新潟のもつ代表的な魅力の一部ではあるものの、新潟はこれらに限らず他にも多くの魅力を秘めています。

一般的に、マスメディアによって伝えられる地域イメージは、情報発信において限界があり、バランスを欠いた偏ったものになる傾向があります。そのため、今後はマスメディアだけでなく、ソーシャルメディアの特徴も活かし、連携させたクロス・メディアを念頭に置きながら「最適な情報発信」の可能性を探ることが大切です。特に、新潟の若い人たちが主役となって新潟の魅力を発掘し発信するという事を考えると、それはすでにマスメディアが広く伝えていること（雪、米、酒など）ではなく、マスメディアがなかなか拾いきれないような新潟の側面を、さらには若い人たち独特の視点を通じて、さらにはそうした人たちが身近に感じる方法（ソーシャルメディア）で発信していくことが重要となるでしょう。

## ■ マスメディアとソーシャルメディアの特性の違い

マスメディアとソーシャルメディアの特性の違いを確認しておきましょう（図表 2-1）。図表 2-1 では特に、マスメディアとしての新

聞と、ソーシャルメディアとしての SNS を例として、相対的に比較しています。

図表 2-1. 新聞と SNS の比較

新聞	SNS
① 信頼性が高い	① 相互作用が効きやすい
② 情報が詳細である	② 高度なターゲティング
③ 保存性がある	③ 拡散力が高い
④ 地域性がある	

SNS には Facebook、Twitter、Instagram などいろいろありますが、すべてが同等ではないため、発信したい情報にあったものを選ぶ必要があります。この3つに共通している性格としては、文字、写真、動画のすべてにおいて公開性が高いということです。一方、それぞれの特徴を端的にいうと、Facebook の場合は「友達と友達の友達といったように、実名登録によりリアルな繋がりを重視しているため信頼性が高い」ということ、Twitter の場合は「短文投稿となるが、全く知らない人へも拡散力が高い」ということ、そして Instagram の場合は「写真重視となっているため、商品のイメージアップや魅力ポイントのアピールに適している」ということです。

このように SNS の特徴も千差万別であるため、それぞれの役割を明確にしながら上手に情報発信していく必要があります。それぞれ

が得意とする機能を活用して、たとえば上記3つのSNSをすべて駆使しても良いでしょうし、1つに集中してまとまった情報発信の仕方をとることも良いでしょう。重要なのは、若い人々による多様な表現が行き交う場として、SNSを通じてより魅力のある豊かな新潟を絶えず発信していくことです。そして、従来のマスメディアのように一方的な発信とならないよう注意し、周りのリアクションを捉え、吟味し、より魅力のあるものを再発信するというフィードバックサイクルとなるように注意しながら、情報発信をしていくことも大切です。

## ■ 新潟の中小企業の魅力発信の流れ

首都圏に比べると大企業が少ない新潟には、世界が目にする中小企業が多く存在します。本書『新潟の中小企業を識る』および授業『新潟中小企業魅力発信演習』では、若い人々がそういった中小企業へ赴き、企業関係者にインタビューを実施し、インパクトのあるコンテンツをつくってウェブ新聞の形にまとめ、それをSNSを通じて発信していきます。こうした取り組みを通じて、何よりも新潟の中にいる人々、特に若い人々へ向けて、新潟の魅力を伝えよう（そして、新潟に目を向けてもらおう）とします。

新潟の中小企業の魅力を発信するための一連の流れについて、以下で示しておきます。このうち、ステップ2「インタビューの準備と実施」については、第3章「取材方法入門」でより詳しく説明します。

### ステップ1. コンテンツの選定

- ✓ 魅力のある新潟の中小企業の選定を行う（世界から注目を集めているなど）
- ✓ 商品などの魅力の訴求ポイントを考える
- ✓ 地域活性化に繋がるもの考える

### ステップ2. インタビューの準備と実施

- ✓ インタビューの対象者を選定する
- ✓ 要点を箇条書きでリストアップする
- ✓ 事実の羅列とならないよう、客観的に取材する

### ステップ3. ウェブ新聞に内容をまとめる

- ✓ 文字数の制限があるため、内容をダイジェスト的にまとめる
- ✓ 追加情報の修正ができないため、情報の取捨選択に注意する
- ✓ 写真の多用などを通じて、ターゲットに興味を抱かせる

### ステップ4. SNSにてウェブ新聞を発信する

- ✓ 趣味趣向がヒットしそうなユーザーをフォローし、フォロー返しをねらう
- ✓ たくさんのフォロワーがいる人を巻き込むなどの工夫をする
- ✓ 新聞で述べきれなかった内容を補う形でアップする

- ✓ さらに興味を深めてもらうための内容を発信する

## 第3章 取材方法入門

### 第1節. 3種類のインタビュー

本章では、取材方法、特にインタビューの方法について説明します。インタビューは、どの程度フォーマットに基づいて進められるか（事前に決めた質問項目にどの程度従いながら進めるか）によって、構造化インタビュー、準構造化（半構造化）インタビュー、および非構造化インタビューに分けられます。

まず構造化インタビューでは、インタビュアー（取材をする側）は質問項目をインタビューの前に決めて、インタビューの場においてはそれらをインタビューイ（取材をされる側）に順々に聞いていきます。この方法では、たとえば紙、インターネット、あるいは電話を通じたアンケートのように、はっきりした質問項目が一貫した方法で尋ねられます。そのため、構造化インタビューだけを考えると、インタビューとアンケートの間には大きな違いはないように思えます。しかし、構造化インタビューに限らずインタビューでは一般に、相手が目の前にいます。そのため、非言語的コミュニケーション、つまり表情や身振り手振りといった言語以外のものを通じたコミュニケーションも生じる可能性があります。つまり、インタビューでは一般に、アンケートを通じては入手することのできな

いような、相手についてより良く理解するための手がかりを得ることも期待できるのです。

次に準構造化インタビューでは、具体的な質問項目というよりもむしろ、おおよその質問の指針が事前に準備されます。インタビュー中、インタビュアーは基本的に、その質問の内容をすべて、インタビュイーに尋ねます。しかし構造化インタビューとは違って、インタビュイーは質問に対し、幅をもって回答することができます。つまりインタビュイーは、自身が関心をもつ他のことへと回答が逸れていくことも許されるのです。そうなったとしても、インタビューでは基本的にインタビュアーではなくインタビュイーが主役（取材の焦点）ですので、問題はありません。

こうした準構造化インタビューの柔軟性をさらに追求したものが、非構造化インタビューです。構造化インタビューや準構造化インタビューのように、インタビュイーがインタビュアー側の問いかけにどう答えるかに基づいてインタビュイーを知ろうとするのではなく、インタビュイーが主体的に発する内容を理解することを通じて、インタビュイーについてより多くを知ろうとします。

どの種類のインタビューであろうと、インタビュー前に準備可能な質問ガイドあるいは質問項目に関しては、前もってインタビュイーに渡しておくのが賢明です。というのは、そうすることでインタビュアーは、インタビュイーが発する「インタビューの間に頭に思いついたもの」ではなく、しっかりと考えた上でのインタビュイーの反応を得ることができるからです。また、事前に渡しておくこと

で、複数名でインタビューを行う場合に、比較可能性という便益が得られます。

## 第2節. インタビューの留意点

### ■ インタビュー前

インタビューの実施というのは、インタビュアー側だけで自由に決められる問題ではありません。なぜなら、インタビュイー側からすると、日々の業務がある中でわざわざインタビューのために時間を割かなければなりません。そのため、インタビューに時間が取られることやインタビューを受けること自体を、インタビュイーは負担に感じるおそれがあるからです。

しかし、いったんインタビューが始まると、インタビュアーはインタビューを終わらせることの難しさを知ることになります。インタビュイーは上記のような負担を感じる傾向にある一方で、インタビューが始まった後には、それを個人的な熟考や内省の場として利用したり、仕事上の問題について社内の人々とはできないような議論を楽しんだりし始めることがよくあるのです。

こうした事情もあるため、インタビューにかかる時間が長くなりすぎないように注意をしなければなりません。これは、いくつかのインタビューを一度の訪問で行う場合は、特にそうです。



時間の問題についてさらに言えば、インタビュアーは当然ながら、インタビューの場所（企業）へあらかじめ伝えておいた時間どおりに訪問し、インタビューを開始しなければなりません。インタビューでは、インタビューイの回答すべてをノートに書き出すことは難しい等の理由から、相手の許可を得た上で録音装置を使用することもあります。そうした録音装置のセットや、他のインタビュアーとの最終調整など、インタビューを開始するまでにやるべきことはいくつもあるため、少なくともインタビュー開始予定時間の10分前にはインタビューの場所（企業）へ到着しておくといいでしょう。

また、インタビューイへ事前に渡しておいた質問ガイドまたは質問項目は、インタビューに必要な用具（ペンや紙など）とともに、予備を持っていくと安心です。

それから、インタビュアーが複数名いる場合には、事前に誰がどういった質問をするのかなどについて調整しておく必要があります。インタビュアー側が事前に役割分担をせずに、インタビューの場で好き勝手に関心のあることをあれこれ聞いてしまうと、質問が重複していたり、質問の内容が行ったり来たりしながらインタビューが行われることになり、インタビューイは迷子になってしまいます。

また、事前に書籍や新聞やインターネットなどの各種情報源から知ることのできる情報は可能な限り収集・理解しておきましょう。わざわざ貴重なインタビューの時間を使って、インタビューイに直接聞かなくても分かることを聞いてしまうと、非効率です（ただし、

そういった二次情報を確認するという目的であれば、話は別です)。そうした事態を避けて、限られたインタビュー時間を有効に使いたいところです。

## ■ インタビュー中

構造化、準構造化、非構造化のいずれのインタビューを行うにせよ、事前に「鍵となる質問」を準備しておくこと自体は非常に大事です。しかし、そのような「鍵となる質問」へ過度に依存することは危険でもあります。インタビュアーは、インタビュー어의回答に本当に興味をもっているのならば、インタビュー어의回答が示す新しい方向をフォローしていくはずで、そうしたインタビューになれば、インタビュアーもインタビュー어도、より楽しさをもってインタビューを進めることができます。

インタビューによくある傾向として、ある質問に対して答えている最中に何か「言いたいこと」が頭をよぎっても、その「言いたいこと」がその質問とは直接関連がないかもしれないような場合には、後回しにしようとする傾向が挙げられます。これは、インタビュー어가その「言いたいこと」に関連した質問をインタビュアーがあとで投げかけてくるだろうと予想して、その「言いたいこと」を自分の中に抑え込んでしまうということです。

インタビューではこのように、インタビュー어가「後々きつとこのこと（言いたいこと）に関してインタビュアーが聞いてくるだろ

うから、とりあえず後回しにしておこう」と思うことなく、言いたいことが出てきたときにそれに言及できるようにしておくのが賢明です。必ずと言っていいほど、途中で抑え込んでしまった「言いたいこと」は、たとえインタビュアーが最後に「他にまだ話していないトピックはありませんか？」と聞いたとしても、そのときにはすでに忘れていて思い出されることはほとんどありません。

こうした事態が生じないように、たとえば「何々についてもう少しお話いただけますか?」、「それは興味深い点で、私は考えたこともありませんでした。具体的にはどういったことなのでしょう?」、「私が十分に理解できていないかもしれないので、もう少し説明いただくか、一例を挙げるなどしていただけますか?」といった促しを通じて、インタビューを活性化させることも重要です。

## ■ インタビュー後

インタビューが終わったらすぐに、インタビューで起こったさまざまなことを書き留めておく必要があります。たとえば、インタビュイーがどのような回答をしたか、そのときの状況はどうであったか、自分の目からみた場合のインタビュイーの心境はどうであったかなど、インタビューの文脈まで含めて書き留めます。

また、インタビューを録音している場合には、それをできるだけ早めに文字起こしするようにします。インタビューの場で起こった

さまざまなことは、遅くなればなるほど思い出しにくくなってしまいます。

### 第3節. インタビューの実施

インタビューの実施における標準的な流れは、以下のとおりです。

#### ① インタビュイーをリラックスさせる

インフォーマルな会話を実際のインタビューの前に行い、インタビュイーをリラックスさせます。この会話のトピックは、インタビュー自体のトピックとは切り離す必要があります。たとえば、天気について会話する、インタビューが行われる環境（部屋）について会話する、インタビュー場所までの移動（渋滞していた、景色が良かったなど）について会話する、といった具合です。

#### ② 自己紹介をする

常識的なことですが、たとえば「はじめまして、私は〇〇です。××大学で△△を学んでいます。」といったように、自己紹介をします。このことを通じて、インタビュイーとの距離感を縮めていきます。

### ③ インタビューの理由を伝える

インタビューーに対し、自分がなぜインタビューをされているのか分かるように説明します。たとえば「私たちは〇〇についての研究を行っています。これに関するいくつかの質問をさせていただきたいと思います。」といった具合です。

### ④ 互いの相対的な立ち位置を伝える

インタビュアーの主体性、関心、および信頼性を、インタビューーに示します。たとえば「回答によってなんらかの不利益を被ることはありません。インタビュー内容の報告や公表にあたっては、事前にお見せしてチェックいただきますのでご安心ください。」などです。

### ⑤ インタビューのプランを伝える

インタビューーに対して、インタビューの内容、流れ、および長さを伝えます。そうすることで、インタビューーは「自分がインタビューを前進させなければならない（自分が話を次々と展開していかなければならない）」などのプレッシャーから解放されます。インタビューーは、インタビュー自体の流れをインタビュアーがつくってくれるという安心感が得られると同時に、何が自分に期待されているかを知ることにもなります。

## ⑥ インタビューを行う

事前に準備しておくべき質問項目の詳細さについては、インタビューの種類（構造化、準構造化、非構造化）によって異なりますが、インタビューにおける「鍵となる質問」については、どの種類のインタビューを行うにしても、できるだけ事前に準備しておきます。

複数のインタビューイの回答を比較したい場合には、インタビュアーはどのインタビューイに対しても、事前に準備した質問と同じ内容と流れでインタビューを行うことが得策です。そう考えると、構造化インタビューに近づけば近づくほど、こうした比較可能性は確保されるように思われます。しかし、構造化インタビューのように、事前に準備した細かな質問項目をひとつひとつ単調に読み上げては回答してもらうという方法ではなく、自然な会話に近い非構造化インタビューのような方法であっても、比較可能性を確保することは可能です。ただし、たとえ同じ回答者であったとしても、質問の形がちょっと違うだけで、回答が大きく変わってきてしまう場合もあるので注意が必要です。

## ⑦ 回答をチェックする

インタビューイによる回答を（インタビュアー側で）チェックします。チェック基準としてよく使われるものは、回答がインタビュアーの質問にしっかり関連しているかということ、およびインタビ

ューアが入手したい情報すべてが回答の中に含まれているかということ。

### ⑧ フォローアップの質問をする

⑦で行ったチェックに基づいて、必要であればフォローアップの質問を行います。そうすることで、インタビュイーが質問への回答をすべて言い尽くしているかをチェックすることもできます。また、インタビュイーによる回答のうち、インタビュアーがどこに関心をもっているかを示すこともできます。ただし、インタビューからより多くの情報を得ようとして、フォローアップの質問を必要以上にたくさんしてしまわないように注意しましょう。

### ⑨ インタビューの要約をする

インタビュイーの回答をインタビュアー側が繰り返してみたり、要約してみたりして、インタビュイーの回答に対してインタビュアーが理解できているかを確認します。

これは、単に内容確認の意味だけでなく、ある言葉を互いにどう使用しているかを比較することにもつながります。言葉の使い方が多少違っていた場合には、インタビュイーが回答を補足したり修正したりすることで、インタビュアーによる理解が一層進みます。

なお、インタビューを要約するにあたっては、インタビュアー自身の解釈、意見、判断を混ぜ込むことがないように注意してください。たとえば「私が回答を正しく理解できているか確認させてください。回答のエッセンスは〇〇ですね。しかし、私は何か聞き落としてしまっているかもしれません。何か他に追加しておきたいことはありますか？(まだ話していないトピックはありますか？)(何かコメントや質問はありますか？)」といった具合で要約します。

#### ⑩ 結びとお礼の言葉を伝える

インタビューは、自然な形でかつ前向きに、インタビュアー側から終わらなければなりません。たとえば「今の質問が最後の質問です。本日はお忙しい中、貴重なお時間を割いていただきありがとうございました。いただいた回答は、〇〇の形でまとめる予定です。おそらくは一ヶ月後くらいに、この〇〇のコピーをお送りします。」といった具合で締めくくります



## 第4章 チームワーク入門

### 第1節. チームとはなにか

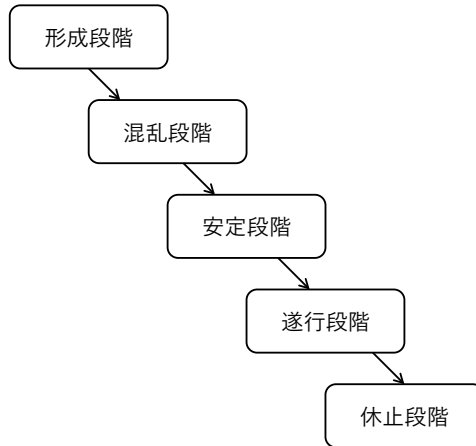
チームやチームワークという言葉は、スポーツをイメージすると分かりやすいかもしれませんが。チームとは、特定の目的を達成するために、2人以上のチームメンバーが互いの取り組みを調整しつつ、自律的に動きをとっていくものです。

ここでは、チームが取り組む対象やその達成へ向けた計画のことをプロジェクトと呼び、そのためのチームメンバー同士の協働のことをチームワークと呼んでおきましょう。チームが達成しようとする目的はさまざまですが、それがどのようなものであっても、有効なチームを開発していく、ということが共通して重要です。

### 第2節. チームの発展段階

チームは一般に、①形成段階 (Forming Stage)、②混乱段階 (Storming Stage)、③安定段階 (Norming Stage)、④遂行段階 (Performing Stage)、⑤休止段階 (Adjourning Stage) という5つの段階を経て、発展していきます (図表 4-1)。以下ではそれぞれの段階を紹介します。

図表 4-1. チームの発展段階



### ① 形成段階 (Forming Stage)

形成段階では、チームメンバーが初めて顔を合わせます。この段階ではまだ、チームメンバーが互いにどう関わることができるのか、どういった行動が許容されるのか、チームの基本ルールは何か、といったことについて不確かなため、チームメンバーは緊張や不安を覚えがちになります。

しかし、時間が経過するとともにチームメンバー同士の交流が進み、それぞれのメンバーが快適さを感じるようになり、次第にグループダイナミクスが出現し始めます。

## ② 混乱段階 (Storming Stage)

混乱段階では、チームメンバー間の交流はあるもののまだ不安定であり、チームとしての結束力（まとまり・一体感）はまだ確立されてきません。この段階ではチームとしてはまだ新しく、そのため目的などを決めることが目指されます。チームメンバーは、チームのアイデアや計画をつくるにあたって、ブレインストーミングを行い、可能性を幅広く検討します。

この段階にあるチームメンバーにとって重要なのは、メンバー同士で居心地の良い関係づくりをし、それぞれのメンバーがチームに対してオープンに貢献できるようになることです。混乱段階ではまだ、公式的なチームリーダーはおらず、リーダーシップの役割もはっきりと決まっていません。しかし、チームメンバーの中で、だんだんと非公式的な形でリーダー格のメンバーが出てくる可能性もあります。

## ③ 安定段階 (Norming Stage)

安定段階ではその名のとおり、チームは次第に安定し始めます。具体的には、それぞれのチームメンバーの、チーム内での役割がはっきりし始めるとともに、チーム内で互いに他者の役割を認識し始めます。一言で示すと、安定段階に入ると、チームとしての結束力（まとまり・一体感）の感覚がより強くなってきます。

この段階に至ると、公式的なチームリーダーも出現します。もちろん、安定段階だからといって不安定さが全くないわけではありません。もし何らかの対立がチーム内で生じた場合には、1つ前の混乱段階へ逆戻りするおそれもあります。

#### ④ 遂行段階 (Performing Stage)

遂行段階は、チームが持ち得るすべてのポテンシャルを発揮・達成する段階です。この段階は、「チームそのものをつくっていく」ような安定段階までとは異なります。チームメンバーは互いに、チームの目的を達成するために、確立された各人の役割のもとで、調和しながら活動していきます。

#### ⑤ 休止段階 (Adjourning Stage)

最後の休止段階に至ると、プロジェクトは完遂されるため、チームは解散されます。ただし、プロジェクトが「(あるタイミングで)完遂する」という性格をもたない場合には、この休止段階は生じないこともあります。たとえば、チームメンバーがある特定のタスクのために集められたような場合には、チームは(プロジェクトが目的を達成するという性格をもたないため)休止段階には至らずに、取り組みが継続します。

### 第3節. チームメンバーの役割

どのようなチームであっても、チームの目的を達成する上で重要なのは、各チームメンバーが互いにどうふるまうかということです。リーダーであろうとなかろうと、チームメンバー間での交流において、理想的にはすべてのメンバーが担うべき2つの重要な役割があります。1つは「タスクスペシャリスト」という役割であり、もう1つは「社会情動的な (Socioemotional) 役割」と呼ばれます。

タスクスペシャリストの役割とは、チームが達成しようとする目的へ向かって突き進むために、各チームメンバーが自分に割り当てられた仕事へ徹底的に集中するというものです。

一方、社会情動的な役割というのは、自分以外のチームメンバーがもつ情動的なニーズを支え励ますような役割です。情動的なニーズにはさまざまなものが考えられますが、よくある例としては、チームの一員として所属してはいるものの、チームの活動に貢献しなかったり、足を引っ張るようなことをしたり、やる気があまりなかったり、フリーライド (ただ乗り) したりするようなメンバーがいる場合です。そういった人がいるときに、チームワークが良好なものとなるよう支え励ますのが、社会情動的な役割の一例です。

## 第4節. チームの結束力（まとまり・一体感）

チームメンバーはそれぞれ、個性や得意分野やバックグラウンドなど、さまざまな側面で異なります。当然ながら、各チームメンバーはそれぞれが違った特徴をもっているわけなので、チームとして結束するのは容易なことではありません。

では、チームとしての結束力を高めるためにはどうしたらよいのでしょうか？チームの結束力に影響を及ぼす要因はいくつかありますが、以下では代表的な3つの要因に絞って紹介します。

1つは、チームの大きさ、つまりチームメンバーの数です。プロジェクトの内容にもよりますが、一般化して言うと、チームは通常5名から12名の場合に理想的なものと言われています<sup>(注)</sup>。5名未満の場合には、プロジェクトの達成に失敗したり、多様なアイデアを生み出せない事態に陥りがちです。その一方で、12名を超えるような規模の場合には、チームメンバー間の交流が不十分なものとなり、会話自体が活発になされなかったり、チーム内での連絡が断絶してしまう可能性すらあります。こうした最適なチームの規模を考慮に入れつつ、たとえばアイスブレイキング（Ice Breaking）や他のアクティビティなど、メンバー間での交流を活発にすることを

---

<sup>(注)</sup> 第2部で紹介する『新潟中小企業魅力発信演習』のように、中小企業へインタビューに行ってウェブ新聞を作成するようなプロジェクトの場合には、5名ほどが最適なサイズかと思われます。

通じて、チーム内での親密感の醸成や経験の共有を図っていくことも大切です。

チームの結束力に影響を及ぼす2つめの要因としては、他のチームとの競争が挙げられます。いくつかのチームがひとつの賞などをめぐって競争していると、チーム内での対立などはわきに置いて、競争で勝ち抜くことへ意思決定の重点が移っていき、ゴール志向(目的志向)のチームになっていきます。

3つめとしては、外部者からの有益な評価を受けることによって、チームの結束力が高まる可能性があります。個々人の集まりではなく1つのチームとして評価されるので、チームメンバーはそれぞれ、自分個人がどうであるかではなく、1つのチームに対して自分がどう貢献しているかを意識することになります。

## 第5節. チーム内の対立とその解決方法

対立が生じるのは、2名以上のチームメンバーの間で不調和が生じるときです。従来は、こうした対立はネガティブなものであると捉えられてきました。しかし、対立というのは、それを適切に取り扱うことができれば、チームをより良くする働きもします。

たとえば、あることについて、2人のチームメンバーの意見が割れてしまったとしましょう。その場合、意見の対立が礼儀正しく適

切に扱われる限りにおいては、2人のチームメンバーは最善の選択を導き出そうとして、互いの置かれた状況をしっかりと分析しようとするかもしれません。しかし、対立が礼儀正しく適切に扱われずに、敵意あるものに転じてしまった場合には、チームワークそのものに悪影響が及びます。その場合は、妥協（歩み寄り）へ到達するためのステップがとられなければなりません。ただし、妥協をするというのは難しいものです。というのは、妥協における最善の策というのは、どちらのメンバーも「ある程度」満足できるような折衷案であるからです。そのような折衷案では、対立しているどちらのメンバーにとっても、ある程度の不満足が残ったままになってしまい、それがさらなる対立の火種となるおそれがあります。

対立に関してさらに注意すべき点としては、チーム内での対立を最小化しようとか、あるいは無視しようなどと考えて、実際にそのように行動してしまうのは避けたほうがよいということです。対立を最小化したり無視したりする場合には、チームメンバーの視線が本来向くべきタスクではなく、対立しているという問題そのもののほうに集中してしまいます。このことは、対立状況に拍車をかけてしてしまうおそれがあります。

対立が生じた場合には、その対立を適切な方法で解決するか、あるいはそうでなくても建設的なものにしていこうとするかのどちらかとして考えることが重要です。



## 第2部

### 授業の運営 編

## 第5章 『新潟中小企業魅力発信演習』

### 第1節. 新潟中小企業魅力発信演習の特徴 ～ 実践的・主体的に学ぶ新しい授業の形 ～

近年、大学教育に求められる役割は多岐に渡るようになりました。教員が単に知識や知見を一方的に与えるというだけでなく、学生が主体的に学び・感じ、それら主張を発信する能力を養うことが求められるようになっていきます。

『新潟中小企業魅力発信演習』は、単に新潟地域の中小企業を知るという授業ではありません。学んだ知識や知見を、学生なりの視点で発信することを行っていきます。本章ではこの授業の特徴や意義について述べたいと思います。

『新潟中小企業魅力発信演習』のシラバスでは、授業概要を次のように示しています。

「新潟には様々な魅力があります。本科目では、経済という観点から、新潟の魅力を発信することを目指します。とくに、新潟は魅力的な中小企業が多いことで知られています。参加学生でチームを組み、中小企業の経営者などへのインタビューを行います。その内容を簡単なウェブ新聞にまとめ、県内県外あるいは国外に向けて新潟

の魅力の一端を発信していきます。また、交流会を通じて、フレッシュな学生の視点からのアイデアを提示してもらいます。正解を求めるものではなく、皆さんなりの考えをまとめて新潟の経済界にアイデアを発信する能力を養っていきます。」

新潟中小企業魅力発信演習は、大きく分けて3つのステップで授業を構成しています。第1ステップは、座学による授業を通じて、中小企業の基礎を学ぶとともに、情報を発信することの意味やチーム学習の意義などを学んでいきます。第2ステップは、チームごとに担当する1社の経営者へ取材に行き、取材内容をA4サイズ×1枚という分量のウェブ新聞という形でまとめていきます。第3ステップは、取材を通じて分かったことをチームで咀嚼し、学生なりの視点から提言を行っていきます。

## 第2節. 新潟中小企業魅力発信演習のねらいと効果

『新潟中小企業魅力発信演習』は、2018年度現在、1単位の教養科目として開講しています。90分×7週の分量の授業という制約の中で、以下のようなさまざまな効果を得られるよう授業を構築しています。

① **学生が主体的に学ぶという意識を養うことができる**

学生自ら取材に行き、ウェブ新聞の形でまとめていくことで、受け身ではなく自発的かつ主体的な学びの意識を高めることが期待されます。

② **地元企業の経営者へのインタビューを通じて、地元経済への理解を深め、就職選択肢の視野を広げることができる**

新潟大学という地方大学で経済を学んでいる一方で、たとえば経済学部の授業の多くは、大企業を取り上げたり、グローバル経済を取り上げたりすることが多くあります。

『新潟中小企業魅力発信演習』では、地元地域を経済的な側面から学ぶという、地方大学の大事な役割を果たすことができます。中小企業の魅力を知る（ひいては就職の選択肢として考えられるようになる）だけでなく、中小企業との協働なしには存在し得ない大企業へ就職するということの意味を考えたり、地方銀行・行政支援・会計専門職などの中小企業を支える職種に対する見方を養います。

③ **異なる学部学生がチームを組むことにより、専門分野を超えた議論が可能となり、広い知見をもつことができる**

『新潟中小企業魅力発信演習』は、専門科目や学部の演習ではなく、教養科目として開設しています。そのねらいに1つに、さまざまな学部の学生がチームを組むことで、

それぞれの学問的背景から議論を深めることが可能であるという点があります。

学部でのゼミのように、共通の目的のもと深い議論をすることも大切です。しかし、企業経営はさまざまな分野で学ぶ活動の集合体であることから、異なる学部学生との議論は、企業を見る目に深みを与えてくれます。

#### ④ 取材した内容を端的にまとめ、わかりやすく伝える能力を養うことができる

大学において、知識を獲得していくことはとても重要です。しかし、社会では、自らが持つ知識やアイデアを分かりやすく魅力的に伝える能力も必要となります。

『新潟中小企業魅力発信演習』では、取材内容をチームで咀嚼し、本当に伝えたい部分を分かりやすく伝えることを学ぶことができます。また、自らのアイデアを魅力的にプレゼンする経験を通じて、考えていることを魅力的に伝えることがどれほど難しいかを確認することもできますでしょう。

### 第3節. 新潟中小企業魅力発信演習での取材の意味

『新潟中小企業魅力発信演習』は、3つのステップから成り立っていますが、ここでは特に、取材をする意味に焦点を当てたいと思

います。学生時代にもっと勉強をしておけばよかった、などとよく言われます。なぜこのように思うのかはいろいろあると思います。そうならないようにするために、大学ではカリキュラムを工夫していますが、大学で教えるのが難しいことの1つは、その学問知識そのものよりも、なぜその学問知識が必要なのかと感じてもらうことだと思います。経済学部の授業では、経済や企業について学問的知識を扱いますが、そのことを社会に出ていない若い学生に教えるわけです。社会経験の少ない学生に学問的知識の必要性を理解しなさいと主張しても、それは非常に困難です。

昨今、大学ではインターンシップ制度を積極的に活用するよう求められています。その意味の1つに、社会的な経験をいち早くすることで、自身のキャリアアップに必要な勉強の重要性を確認できる効果が期待されるというものが挙げられます。

『新潟中小企業魅力発信演習』は、チームごとに経営者に取材に行きます。一回の取材は1時間から2時間程度であり、決して長い時間ではありません。しかし、それほど長くない取材からも、経営者がどのような苦勞をされてきたのか、何を大切にされて経営されているのか、地元経済や若者たちにどのような思いをもっているのか、などの貴重な話を聞くことができます。きっと、社会に出て働くということの意味、そのために今学ぶべきことは何か、といったことに気が付くことができるでしょう。

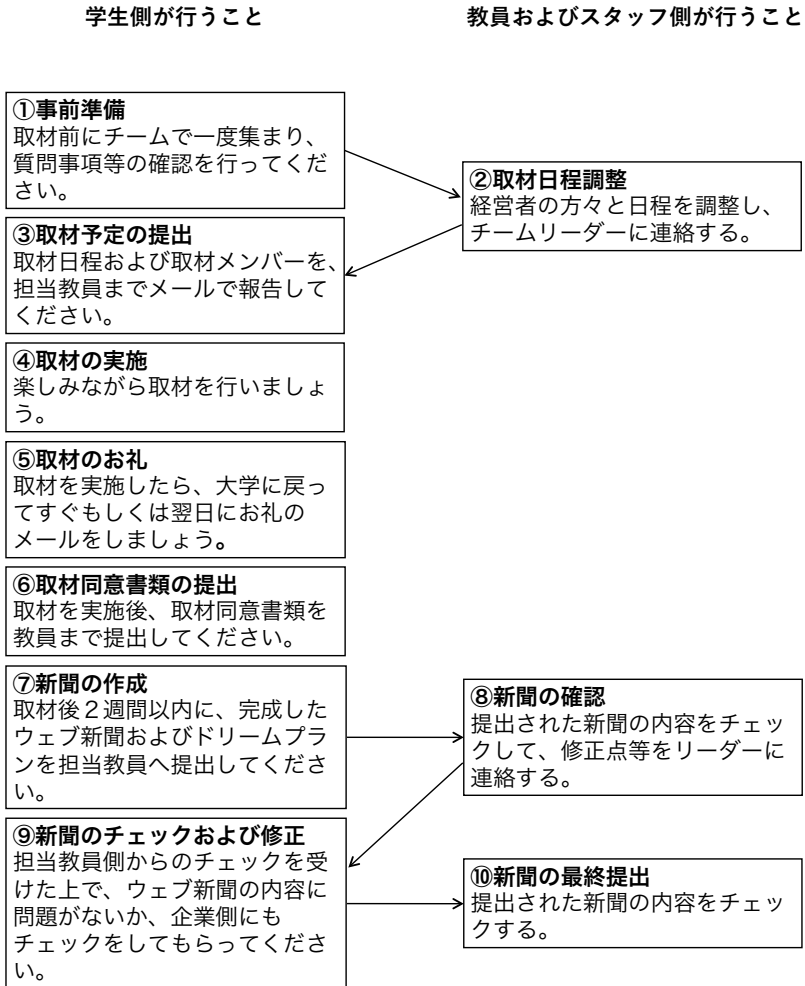
また、学生生活においても必要な社会的なマナーはありますが、メールや電話など、社会ではよりマナーや礼儀が必要になります。経営者への取材では、学生なりに普段とは違う緊張感を持って取材に向かうでしょう。こうした礼儀やマナーを学ぶ機会をいち早く得られることも、本演習の取材のねらいの1つです。

#### 第4節. 新潟中小企業魅力発信演習でのチーム取材

『新潟中小企業魅力発信演習』では、チームごとに中小企業の経営者に取材に行きます。この授業では、原則として学生自らが企業に出向いて、取材を行います。企業のビルや工場に入るところから、建物を後にするまで学生自信が行うのが原則です。取材にはさまざまなルールやマナーが必要になるでしょう。

中小企業の経営者は多くの経験をしていますので、1つの質問からさまざまな経験や知識を教えてください。その中から、大事な部分がどこにあるかを導き出すような、取材上のテクニックなども必要になるでしょう。『新潟中小企業魅力発信演習』では、次のようなフローで取材を行います。

図表 5-1. 取材フロー





取材対象企業に関しては、教員が選定を行います。各チームは1社の取材を行いますが、その取材の事前準備もチームごとに行います。取材を行うためには、取材対象の下調べをすることが大切です。教員やスタッフが日程調整を行っていきませんが、優先すべきは企業側の日程になります。チーム全員で取材に行くことができれば最も望ましいのですが、チーム全員と企業側の予定を合わせることはとても難しいでしょう。その場合は、チーム内の一部の学生のみが取材に行くこともあります。

こうした事前準備を経て、いよいよ実際の取材へと移ります。取材に関しては、学生は取材のプロフェッショナルではないため、必要最小限の取材方法を知った上で、学生なりの取材方法で臨んで構わないというスタンスをとっています。しかし、一番大切なことは取材対象のことを知りたいという意欲です。マナーや礼儀を気に掛けることも大切ですが、スムーズに経営者の方々とコミュニケーションを取るように心がけさせています。学生が経営者の話を聞きたいように、経営者の方々も学生と話をすることを楽しみにしています。礼儀マナーを守りながら、学生視点で話をしよう心がけてもらっています。また、取材後にお礼を一言メールすることにも重要な意味があります。次の取材機会へつながる、さらに当該企業と大学のコラボレーションへとつながる、といった可能性もあります。

取材後は、取材内容をまとめて、要点を絞りながら、当該企業の魅力を伝えるような新聞を作成していきます。企業の基本的情報を

きちんと伝えながら、学生による取材だからこそ知ることができたような内容もまとめていきます。

## 第5節. ドリームプランの提案

『新潟中小企業魅力発信演習』では、特定の中小企業の取材を行った後に、その中小企業が実際に直面する経営上の課題に対して、チームごとに学生視点による提案を行ってもらいます。学生にとって、企業がどのようなものかを知る機会は多くありません。学生がこの企業の従業員や経営者であったと想定した場合、どのようなアクションを企業で取りたいかを提案してもらいます。

この授業では、学生が聞いたことがあるかもしれない「ビジネスプラン」という言葉は意図的に用いておらず、「ドリームプラン」という言葉を用いています。企業の活動は非常に多岐に渡ります。その中で、さまざまな部分に対して学生なりの提案をしてほしいという思いを込めてドリームプランという言葉を使っています。ドリームプランに含まれ得るものとしては、たとえば下記のもものが想定されます。

- ✓ 地元の名産品を使った商品を開発したい
- ✓ SNS を利用した商品 PR を行いたい
- ✓ 若い人材を採用するために学生との共同企画を開催したい
- ✓ 従業員の交流を図る社内イベントを開催したい

- ✓ 海外展開のために留学生の採用を増やしたい

過去の学生の提案をみると、大部分は商品の提案や PR 方法の提案に集中しています。もちろん、これらの提案も大切な提案ですが、これ以外にも、たとえば企業内での働き方の提案や、就職活動で当該企業の認知を高める方法など、ドリームプランでは多様な提案を受け入れています。せっかくさまざまな学部 of 学生が集まるチームですので、多様な視点での提案を受け入れています。

## 第6節. 授業の評価方法

『新潟中小企業魅力発信演習』は、上記のような特徴のある授業です。座学での理論的な学びと、企業への取材などの実践的な学びを結び付ける特徴的な授業です。

しかし、授業である以上、成績の評価が必要です。2017年度の第2学期に実施した授業では、以下の比率で評価を行いました（なお、評価方法は今後変更することも視野に入れていきます）。

- ✓ 取材前に提出する事前課題：30パーセント（個人単位での評価）
- ✓ 完成した中小企業魅力発信ウェブ新聞：40パーセント（チーム単位での評価）
- ✓ ドリームプランのプレゼンテーション：30パーセント（チ

### ーム単位での評価)

本授業の特徴でもあり課題でもあるのが、チームによる評価という点です。当授業の特徴は、チームでひとつの目的を達成することにあります。当然ながら、授業の評価もその成果をベースに行いたいと考えていますが、これには学生から改善してほしいという意見ももらっています。特に、取材の日程を経営者と調整する中で、取材に行くことのできる学生が限定されてしまう場合があります。そうすると、取材後の作業では、取材に行った学生の負担が多くなってしまいがちです。また残念なことに、フリーライドする学生が散見されるのも事実で、チーム単位としてそうした苦情も出ています。これらの点を踏まえると、授業の評価方法についてはさらなる検討の余地が残されていると言えます。

## 第7節. 受講生からの意見と授業の改善

2017年度第2学期に行った授業では、32名の学生が参加し、6社へ取材に行きました。授業終了時には、受講生へ向けたアンケートも行いました。以下では、アンケートでの意見をいくつか紹介します。

まず、好意的な意見としては、下記のようなものがありました。

- ✓ これまでにあまり知らなかった中小企業という存在を知る

## 貴重な機会になった

- ✓ これまで、すべての企業を一括りに見ていたが、大企業と中小企業では大きな違いがあることが分かった
- ✓ 地元の中小企業を調べることで、新潟という地域の魅力を再認識するきっかけになった
- ✓ チームでディスカッションを行うことで、グループでコミュニケーションを取ることの重要性や難しさを感じた
- ✓ 新聞やドリームプランのプレゼンテーションなど、自分の意見を分かりやすく伝えることの大切さを学ぶことができた

多くの参加学生からは、こうした好意的な意見を聞くことができました。短い授業時間の中で、こうした意義を感じてもらえたことは、授業を企画運営する側としては非常にありがたいことです。その一方で、いくつか改善点についても指摘がありました。

批判的意見や、改善すべき意見としては、以下のものが挙げられます。

- ✓ 一部の学生が参加していないなどの事情があるため、チーム単位での評価には限界があるのではないかと
- ✓ チーム全員で取材ができないというのは問題であり、企業が休みの週末に取材を行ったり、大学へ経営者に来てもらって取材を行ったりするほうがよいのではないかと
- ✓ 取材してから最終プレゼンテーションまでの時間が長かつ

たため、取材の内容を忘れてしまった

- ✓ 情報発信入門に関する講義内容を使いこなすほどの授業内容には至っていないように思う
- ✓ 授業の分量をもっと厚くし、1単位ではなく2単位の科目として開講してほしい

いずれの学生の指摘も貴重なもので、改善すべき点として認識しなくてはなりません。この授業の特徴として、学生が自らの足で経営者の方々へ取材に行く点があります。経営者の現場を目で見るためには、企業経営者の都合に合わせてわれわれが動く必要があります。経営者の方々は、学生が企業に来ることを楽しみにしてくれています。そういう意味で、全チームの取材を実施するためには、多少のタイムスパンが必要になります。複数の学部から受講にきている学生全員の日程を調整することは現実的には極めて難しいため、たとえばチームでの役割分担を明確にさせるなどの仕組みづくりが必要かもしれません。

## 参考文献

- ◆ 株式会社マイナビ「大手企業と中小企業の違いとメリット・デメリット」.
- ◆ 経済産業省「工業統計表」.
- ◆ 厚生労働省「平成 28 年賃金構造基本統計調査」.
- ◆ 関智宏・中條良美 (2008) 『現代企業論』実教出版株式会社.
- ◆ 総務省 (2001 年) 「事業所・企業統計調査」.
- ◆ 中小企業庁 (2017 年) 「下請中小企業振興制度について」.
- ◆ 新潟県企業局「産業団地ガイド」.
- ◆ 新潟県総務管理部「にいがた県の工業」.
- ◆ van der Velde, M., Jansen, P., and Anderson, N. (2004). *Guide to Management Research Methods*. Blackwell Publishing.
- ◆ Pride, W., Hughes, R., and Kapoor, J. (2010). *Introduction to Business (10e)*. SouthWestern Cengage Learning.

## あとかぎ

まえがきでも触れたように、新潟県では多くの中小企業がビジネスを行っており、そこでは多くの人々が多様な理由ややりがいなどを抱えながら仕事をしています。その一方で、学生をはじめとした今後の新潟を担う若手は、新潟の中小企業のことを「よく識らない」がゆえに関心をもたず、首都圏をはじめとした都会へ移ろうとしがちです。

新潟大学において2017年度から進めている授業『新潟中小企業魅力発信演習』は、こうした今後の新潟を担う若手へ向けた新潟のインターナルブランディングを図ることを目指しています。新潟の中小企業5社ほどを対象として学生がチームを組んで主体的に調査を行い、その結果をまとめてウェブコンテンツ（ウェブ新聞など）として県内外に発信します。

単に学生が「新潟の企業を知る」といった初歩的な学習を目的にするのではなく、企業の経営者をはじめとして、新潟で働いている個人（特に組織における重要な意思決定を担う立場の個人）を対象として「新潟で働く理由や魅力」を深くインタビューしていきます。それと同時に、実際に直面している「経営上の問題・課題」に対する解決策を提案し、「新潟で働く難しさとやりがい」についても学び



ます。こうした意味を込めて、当授業の内容をまとめた本書『新潟の中小企業を識る』では「識る」という漢字を使っています。

当授業は、単に企業における「日々の業務を体験する」インターンシップ的な取り組みではなく、新潟の中小企業の「舵取りを全社的な視点から学ぶ」ことも目的としています。これらの取り組みを通じて、新潟の中小企業の魅力・そこで働く理由・難しさ・やりがいを取材学生自身が学習し、将来の新潟中小企業を担っていく人材の芽を育成しようというわけです。

授業『新潟中小企業魅力発信演習』や本書『新潟の中小企業を識る』と同じような問題意識をもった地方は、新潟以外にも少なからずあると思います。そうした地方における若手の育成や若手へ向けたインターナルブランディングにおいて、本書がその一助となることができれば幸いです。

\* \* \* \* \*

本書の作成にあたり、さまざまな方々からご協力をいただきました。とりわけ第2章「情報発信入門」の執筆にあたっては、株式会社ギークスの山本哲様、山崎里恵様に大変お世話になりました。ロジカルかつ実践的な知見を多くいただくことができました。また、本書の出版にあたっては、株式会社博進堂の佐藤洋一様にお世話になりました。ここに記して感謝いたします。

なお本書『新潟の中小企業を識る』の作成は、文部科学省「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+)」の一環として行われたものです。

有元 知史  
岸 保行  
伊藤 龍史  
張 文婷

## 著者紹介

有元 知史（ありもと さとし） まえがき・第5章 担当

---

新潟大学 経済学部 准教授  
専門分野： 管理会計論

岸 保行（きし やすゆき） 第1章 担当

---

新潟大学 経済学部 准教授  
専門分野： 人的資源管理論

伊藤 龍史（いとう りょうじ） 第3・4章 担当

---

新潟大学 経済学部 准教授  
専門分野： 経営戦略論

張 文婷（Zhang Wenting） 第1・2章 担当

---

新潟大学大学院 現代社会文化研究科 博士研究員  
専門分野： マーケティング・コミュニケーション論  
広告論

# 新潟の中小企業を識<sup>し</sup>る

有元 知史  
岸 保行  
伊藤 龍史  
張 文婷

2018年3月 第1版 発行



