

中小企業懸賞論文本賞作品

信用金庫による移住創業者支援

-信用金庫のコーチングを通じた潜在能力の発掘-

岩元小夜香 高馬一希 小林南美 秋山陽翔 小林優花
(立教大学) (立教大学) (立教大学) (立教大学) (立教大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部2年) (経済学部2年)

<要旨>

本稿では、信用金庫による、移住創業者支援の在り方について考察する。近年の地方における人口流出や高齢化による休廃業の増加等といった地方衰退という課題の中で、地域経済の担い手として移住創業者に期待が高まっている。都市から地方への移住、さらに創業を行う移住創業者が増加することで、この問題を緩和する糸口になる。しかし、コロナ禍以降、移住者・移住創業者は増加している傾向にあるものの、これに対して注力をした支援を行う地域金融機関は少ない。そのため、地域活性化の役割を担うことが期待される移住創業者へのさらなる支援が求められている。

そこで本稿では、移住創業者支援において大きな実績を残す吉備信用金庫に着目した。吉備信用金庫は、総社市や商工会議所等と連携を行い移住創業をサポートする「S-スタ」を駐在職員3人で運営しており、融資や事業計画書の作成等の支援を行っている。しかし、S-スタに訪れる約半数の移住創業者は、創業を通して「やりたいこと」、「解決したい課題」はあるものの、信用金庫に依存した創業準備を行い、主体的に動くことはできず、移住・創業を断念してしまうということが課題となっていることが分かった。

本稿では、このような主体性のない移住創業準備者に対して、センスメイキング理論を当てはめることで、信用金庫が注力して支援を行う領域を「解釈・意味づけ」（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）であると特定した。これに対して、信用金庫がコーチングを行うことで、彼らが潜在的に持つ理想状態を引き出し明確化させることができると結論付けた。

目次

はじめに

第1章 移住創業者と地域金融機関の現状

- 1-1 地域金融機関の現状
- 1-2 信用金庫による創業支援
- 1-3 スタートアップ企業とは
- 1-4 移住と地域経済
- 1-5 移住創業者とは

第2章 信用金庫による移住創業者支援の現状と課題

- 2-1 移住の現状
- 2-2 信用金庫による創業支援の現状
- 2-3 移住創業者支援を行う必要性

第3章 移住創業者支援を行う信用金庫

- 3-1 吉備信用金庫
- 3-2 移住創業準備者の分類

第4章 信用金庫による受動的移住創業準備者への支援

- 4-1 受動的移住創業準備者への支援とセンスメイキング理論
- 4-2 コーチングを用いた受動的移住創業準備者への支援

おわりに

はじめに

近年、日本では技術革新・経済成長の主体としてスタートアップ企業への関心が高まっている。経済産業省によると、スタートアップ育成5か年計画において、スタートアップ企業は「社会的課題を成長のエンジンに転換して、持続可能な経済社会を実現する、まさに『新しい資本主義』の考え方を体現するもの」とされている（経済産業省 2024）。このような政策も相まって、スタートアップ企業は、Jカーブを描くように急成長するものだという認識がある（加藤、2024）。しかし、創業者には様々な動機や目的を持つ人が存在し、全員が事業拡大やイノベーションの実現、経済成長を目指しているわけではない（加藤、2024）。このような様々な創業者の中から、本稿では、地方に移住を行い地域に根差した小規模な創業を行う移住創業者に着目する。

近年、過疎地における人口流出の激化や、

経営者の高齢化による休廃業の増加は喫緊の課題となっているが、都市部から地方へ移り住む人が増加すればこのような課題を緩和する糸口になる。さらに、移住した地域で創業する人が増えれば、域内の税収増加や地元の雇用増加も見込まれるため、地域経済の担い手として移住創業者に寄せられる期待は大きい（桑本、2022）。ゆえに、地域と運命共同体である地域金融機関が移住創業者に対してさらなる支援体制を確立することで地域経済の牽引に貢献することができると思う。特に地域の情報や事情に精通する信用金庫は、移住創業を考える人々にとって重要な役割を果たすだろう。

本稿では、移住創業を考えている人々を「移住創業準備者」と定義し、移住創業準備者の特性を明らかにするため、信用金庫へヒアリングを行い、移住創業準備者の分類を行った。その結果、主体性がない移住創業準備者は移住創業に至っていないことがわかった。

このような主体性のない移住創業準備者に対

して、センスメイキング理論を当てはめることで、信用金庫が注力して支援を行う領域を「解釈・意味づけ」（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）であると特定した。これに対して、信用金庫がコーチングを行うことで、彼らが潜在的に持つ理想状態を引き出し明確化させることができると結論付けた。

第1章 移住創業者と地域金融機関の現状

1-1 地域金融機関の現状

地域金融機関を取り巻く現状として、人口減少・企業数減少という構造的変化がある。こうした構造変化に伴う資金需要の減少、さらにはマイナス金利政策もあり、地域金融機関の経営は厳しくなっている（村本、2018）。また斎藤（2019）は、地域経済の縮小による売上高収入や資金需要の低迷により、地域金融機関の利鞘の収益が減少すると予測しており、地域に密着した地域金融機関の経営に影響が及ぶことは避けられないと指摘している。このことから、人口減少・企業数減少は地域社会の衰退に繋がり、非営利の協同組織金融機関である信用金庫は、特に経営面においてマイナスの影響が大きいと言える。また、信用金庫は特定の営業地域を存立基盤としていることから、地域の衰退は自身の存立に直結する。

昨今、地方衰退により信用金庫の経営面はさらに厳しくなっているため、これまで以上に業務の幅を広げていくことが求められている。井上（2018）は、信用金庫は地域金融機関の中でも地域への貢献が存在理由の1つであると述

べ、信用金庫が、どうすれば地域社会の市場を縮小させずに育てる事が出来るかを考えることが重要としている。すなわち、信用金庫には単なる金融機関としての役割を超えた多面的な役割、とりわけ地域社会を底上げすることが求められている。

1-2 信用金庫による創業支援

信用金庫は顧客基盤や収益性の確保を目的に地域で創業を増やす必要があり、地方圏も含めて創業支援の重要性が高まっている（若松、2018）。国も創業の重要性を捉え、市区町村と地域の様々な創業支援等事業者¹が連携して取り組む創業機運醸成事業を「創業支援等事業計画」として認定している（宮本、2022）。創業支援等事業計画において、多くの金融機関も関与しており、市区町村や商工会議所などと連携を行いながら創業支援を実施している（宮本、2022）。

創業支援は、ハード支援とソフト支援に大別される。ハード支援とは、資金の融資や助成、建物や設備の貸与や廉価提供等を指し、ソフト支援とは、情報提供、経営講習、専門家派遣等、様々な形が想定される（三井、2018）。地域金融機関等の民間事業者に対しては、ソフト支援を行うことが求められている。なぜなら、ソフト支援を実務面の知識・経験等が乏しい自治体の職員が行うことは非効率であり、より現場に近い地域金融機関等の民間事業者がこれらを得意とするからである（岡室、2023）。実際に、地域金融機関は、資金調達に加え、創業セミナー、技術開発支援、マーケティング支援等の豊

1 金融機関、NPO法人、商工会議所、商工会等。

富なメニューで創業支援をすることが増えている（若松、2018）。

国と地方自治体や民間団体が連携してスタートアップ支援の役割分担を行う必要性があり、民間団体には地域活性化に必要となる地域に根ざす小規模なサービス業等を支援することが求められている（岡室、2023）。中でも、信用金庫をはじめとする地域密着型の金融機関には、地域活性化の担い手である小さな創業の輩出と育成に貢献することが求められる（長山、2019）。これらのことから、地域密着性の高い信用金庫が創業支援を行う対象として定めるべきは、地域に根差した小規模な創業を望む者であると考えられる。

1-3 スタートアップ企業とは

スタートアップ企業には、経済成長や雇用創出といった効果がある。スタートアップ企業には先行研究において統一した定義が存在せず、「VC等の投資や経営支援により、短期間でイグジットを目指し、²キャピタルゲインを実現する企業群」（米倉、2005）、「創業後、6年あるいは、8年までの企業」（Cefis & Marsili, 2011）と様々な定義が存在する。加藤（2024）は、Jカーブを描くように成長する企業はほんの一部であるとし、創業者には、様々な動機や目的を持つ多様なタイプが存在すると言及している。さらに、手持ちのリソースを活用して可能な結果をデザインするというエフェクチュエーション³と呼ばれる創業者の思考法も注目を浴びている（サラスバシー、2015）。

また近年、女性創業者、移住創業者、ライフスタイル創業者、副業創業者といった様々な種類の創業者が注目され、研究されている。本稿では、先述の地域経済縮小に伴う信用金庫の経営悪化の現状を鑑み、地域に移住し、地域で創業することによって、その地域経済の一端を担うことが見込まれる移住創業者に着目し、これについて論じる。

1-4 移住と地域経済

地域経済は、人口や企業数の減少により衰退の傾向が強まっている。移住は、都市と農山村との交流の一つの究極的な形態であり、人口減少の歯止めや地域活性化のための有効な手段として期待されている（井口ほか、1995）。移住者が地域資源を活用し、「地域のなりわい」を創出することは、その地域の価値を新たに創造することに繋がる（中島、2023）。移住者の視点から、これまで活用されてこなかった地域資源を掘り起こし、それを基に新たな地域の価値を生み出すことは、過疎地域の再生において極めて大きな意義を持つ（筒井ほか、2015）。

一方で、移住者自身が「暮らし」と「自己実現」を両立するため、創業によって自ら仕事を創り出すという選択が増えている（近藤、2017）。このような移住者の存在は、地域に新たな価値をもたらし、地域社会の持続可能な発展に繋がると考えられる。

また、全国の移住創業者に対して行われた日本政策金融公庫の調査（2020）によると、現在のエリアに移り住んだきっかけについて、「特

2 株式や債権等、保有している資産を売却することによって得られる売買差益のこと。

3 成功した創業者の思考や行動の共通点を体系化した論理のこと。

にない」と回答した移住者が27.0%となっており、全体で最も多くなっている。近年、地方への関心が高まっていることから、明確な目的や計画を持たずに移住を行う者が増加しているのではない。

1-5 移住創業者とは

移住創業者について論じられた先行研究は少ない。桑本（2022）は、移住創業者を「①自分で始めた創業5年未満、②自宅から半径一時間以内に事業所、③移住した年齢が18歳以上、④移住と創業の間が3年以内、⑤移住先が地方」という5つの特徴を持つものと定義している。

これを踏まえて、本稿では、「地方に移住し、創業への関心があるために信用金庫に相談しに来た者」を「移住創業準備者」とし、これについて論じる。

移住創業者の増加は、地方の人口減少や企業数減少を抑え、地域経済の活性化に貢献す

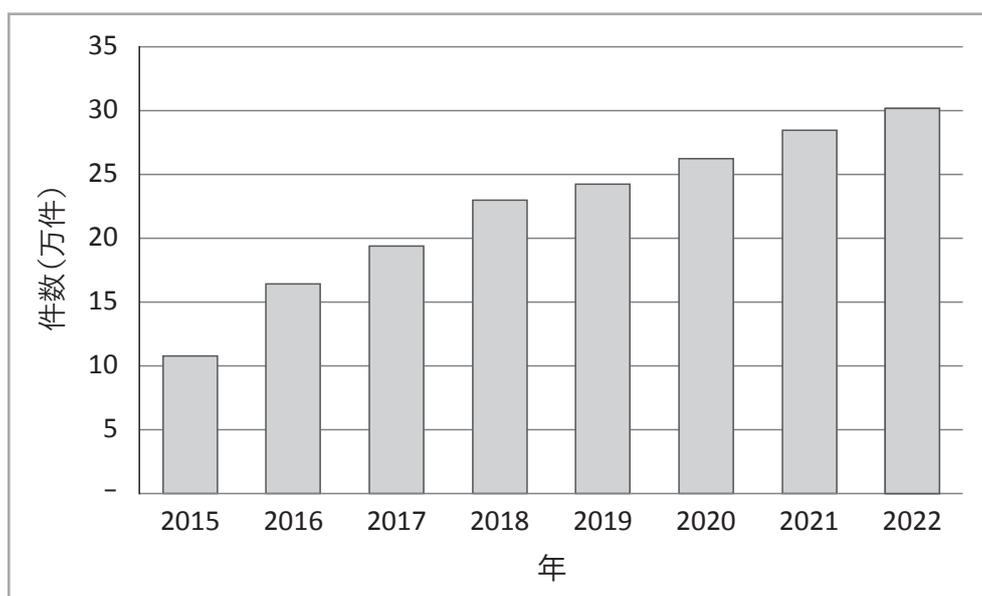
ることが期待されている。一方、移住創業者は地元を重視し、新たな経済循環を生み出しているものの、生活の拠点変更と事業開始には多くの困難が伴う。そこで本稿では、移住創業者の実態と信用金庫の支援の在り方について考察し、移住創業者への支援によって地域の維持・発展へと繋がる可能性について述べていく。

第2章 信用金庫による移住創業者支援の現状と課題

2-1 移住の現状

近年、日本国内における都道府県や市町村の移住相談窓口の相談件数が急増している（表1）。2020年には新型コロナウイルスの影響により増加幅が若干減少したものの、2015年に年間11万件程度だった移住相談件数が、2022年には30万件以上へと増加している。このことから、都市から農山村を含む地方への移住希望者は、年々増加傾向にあることが読み取れる（総務省、2022）。

表1 都道府県・市町村での移住相談件数の推移



(出典) 総務省、2022、「令和4年度における移住相談に関する調査結果」より筆者作成。

内閣府政策統括官による調査（2022）では、現在東京圏の在住者（2,528人）・現在東京圏外の在住者（6,701人）の計9,229人うち、地方で育ってそのまま創業した地方創業者よりも、

東京圏から地方へ移住し、創業した移住創業者のほうが増加していることが読み取れる（表2）。

表2 東京圏から東京圏外への地方移住者・地域創業者の動向

	2015年以前	2016年～2021年
移住創業者	54人	246人
地方創業者	349人	175人

（出典）内閣府政策統括官、2022、「地域の新たな担い手としての移住起業家に関する分析」より筆者作成。

（注）東京圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）の在住者（2,528人）・東京圏外の在住者（6,701人）の計9,229人を対象に調査。

2-2 信用金庫による創業支援の現状

信用金庫は創業希望者に対し、資金調達以外にも多様な支援を行っている。表3は、スタートアップ企業の創業準備段階から創業5年後までの特徴および課題に加え、それぞれの状況における信用金庫の支援内容を時系列でまとめたものである。創業希望者は、自力で経営ノウハウや知識を習得することが困難である。特に

創業希望者が経営に関する知識不足のまま計画を立てると、市場環境やリスク要因を十分に考慮しない計画となり、事業に失敗する可能性が高まることになる。そこで信用金庫は、複数回にわたって創業に関する講義を行う「創業塾」という機会を設け、事業計画書の作成をサポートするほか、創業希望者同士のネットワークを築く機会を提供している。

表3 信用金庫によるスタートアップ企業の段階別の課題と支援

	経営のノウハウや知識を得る	事業計画書の作成	資金調達	創業1～2年後	創業2～3年後	創業5年後
スタートアップ企業の特徴	自力でノウハウや知識を身につけることは困難である。	市場分析、マーケットの調査が妥当性に欠ける場合が多い。個人の主観で事業を始める人が多い。	自己資金が潤沢ではないため、金融機関や市などに資金援助を求める必要がある。	地元の人など支援者が一定数いるため、順調に進むケースが多い。	地元の人への応援だけでは事業継続は厳しくなる。継続するためには、商品の魅力により外部からも顧客を集める必要がある。	
信用金庫による支援内容	創業塾		融資、協調融資	信用金庫のネットワークを活用したビジネスマッチング 人材紹介会社の紹介 DX化の手助け		

（出典）柏崎信用金庫、東春信用金庫、かながわ信用金庫、吉備信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

また、スタートアップ企業は、創業1～2年後は身近な人々からの支援によって比較的、順調に経営が進むことが多いものの、2～3年以降は新規顧客の獲得が必要となる。そのため、信用金庫のネットワークを活用して事業に必要な人材を補充したり、蓄積した情報を基に共に戦略を策定することで、事業の継続を支援している。

2-3 移住創業者支援を行う必要性

昨今、移住創業者は増加傾向にあり、地域経済に少なからず影響をもたらす存在になりうる。しかし、現在移住創業者に特化した支援を行っている信用金庫は全国的に見ても非常に少ない。移住創業者は新しい土地で事業を始める際、人脈や地域の知識が限られていることから多くの課題に直面する（吉備信用金庫ヒアリング）。信用金庫は地域密着型の金融機関として、地域に深く根ざした情報やネットワークを有しているため、その強みを活かして移住創業者のビジネスの立ち上げと発展をサポートする役割を果たすことが期待されている。

第3章 移住創業支援を行う信用金庫

本章では、移住創業者支援に注力する吉備信用金庫について述べる。吉備信用金庫は、市や商工会議所等と連携を行い、「S-スタ」の運営を通して移住創業者支援を行っている。

3-1 吉備信用金庫

吉備信用金庫（岡山県総社市、出資金252百万円）は、地域のにぎわい創出を目的に、総社市、総社商工会議所、総社吉備路商工会と

連携し、移住創業をサポートする「S-スタ」を開設した。令和2年国勢調査によると、総社市の総人口は6万9030人であり、総社市の人口増加率は岡山県内で最も高い。そのため、S-スタを始める前から移住・創業の相談があったが、市や商工会・商工会議所と連携を取ることが困難であった。

そこでS-スタを開設し、移住創業者にワンストップな支援をすることを目指している。吉備信用金庫の職員3名が駐在し、S-スタを運営しており、融資や事業計画書等の作成補助に加え、市や商工会・商工会議所への紹介を行っている。総社市は移住手続きに関する支援を行っており、商工会・商工会議所は事業計画書の作成や地域の人材紹介といった支援を行っている。

吉備信用金庫の移住創業支援件数については、これまで160件の移住創業に関する相談を受け、そのうち40件は移住創業につながった。また、約60件は現在創業に向けて準備をしている段階であるという。この実績の水準を測る意味で、同様の取り組みを調べたところ、A信用金庫では、現在まで相談数は15件前後であり、そのうち8件の創業を実現させた。また、業態は違うが那須信用組合は相談数は21件であり、そのうち4件の創業を実現させている（那須信用組合ヒアリング）。以上のことから、吉備信用金庫の取り組みが信金業界の中でも突出していることがうかがわれる。

実際に吉備信用金庫・S-スタの支援を受け、移住創業を実現させた事例として、2022年に総社市でイタリアンレストランを創業した藤原氏を紹介する。藤原氏は、岡山市に住み8年間

イタリア料理の勉強をした。藤原氏は、地元食材にこだわり、生産者との関わりを大切にしながら店を運営したいという想いがあり、農産物に恵まれた環境で、新鮮な野菜を買える店も多い総社市で創業したいと考えるようになった。

創業するにあたり、空き家物件を手当たり次第に探したが、思うような物件に出会えなかった。そのため総社市の魅力発信室（現在：人口増推進室）を訪れ、物件紹介の支援を受けた。そこで総社市の職員にS-スタを紹介される。S-スタでは、信用金庫の職員が駐在していることを活かし、総社市の飲食店の価格帯や客層、実際に創業する上での進め方を教え、事業計

画書の見直しを行うなど専門的な相談に対応した。また、日本政策金融公庫との協調融資を実行し、物件のリフォームの際は業者の紹介を行うなどの支援を行った。藤原氏は、「もともと総社市に住んでおらず、ゼロからのスタートの人にとっては、複数の機関が連携しワンストップな支援を受けられることは助かる」と語った。

3-2 移住創業準備者の分類

吉備信用金庫によると、相談に訪れる移住創業準備者は以下の3つに分類されるという（表4）。

表4 移住創業準備者の区分と特徴

	Lv.1 何となく創業したいが、何を始めたいのかわからない	Lv.2 自分の言葉で、やりたいこと・解決したい課題を語れる		Lv.3 事前準備をしている
		主体性がない	主体性がある	
割合	3%	41%	41%	15%
起業の確率	低	低	高	高
信金の支援	Will-Must-Canのフレームワーク等を用いた支援を行う。	既存の事業者に引き合わせ、意欲を掻き立てる。具体的に決まっていない部分をレクチャーする。	具体的に決まっていない部分をレクチャーする。	事業計画書の作成、研修での事業計画の磨き上げ、専売起業家との面談を行う。

（出典）吉備信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

Lv.1 何となく創業したいが、具体的な準備は行っていない（約3%）

Lv.2 自分の言葉で、やりたいこと・解決したい課題を語れる（約82%）

Lv.3 事前準備をしている（約15%）

Lv.1に分類される移住創業準備者は、創業が人生の選択肢に入っているが、具体的な業種や計画等については不明確である。このような準備者に対して、信用金庫は、Will-Must-Canフレームワーク⁴等を用いて支援をしている。吉備信用金庫が実際に支援を行った者のうち、5人がLv.1に該当したが、その内3人は創業予定の業種が決定し、創業準備を継続している一方、2人は創業を断念したという。

Lv.2の移住創業準備者は、自分のやりたいことや解決したい課題が明確で、自分の言葉でこれを語ることができる。彼らは信用金庫への相談以前に詳細な事前準備を行っていない。また、それぞれのやりたいこと、解決したい課題の明確度合には個人差がある。さらに、この層は、主体的な創業準備を行える準備者、行えない準備者と言う観点でも大きく二分される。

Lv.2に該当する移住創業準備者の中で、約半数が後者に該当する。彼らは、信用金庫の支援に依存した創業準備を行い、自ら行動を起こすことは少ない。特に物件選びにおいて、信用金庫の支援に依存し、自らで物件を探さず、信用金庫が紹介した物件の中で理想のものがなかった場合、移住創業自体を断念してしまうケースもある。信用金庫は、彼らに対して、や

りたいこと、解決したい課題の達成に向けたプロセスを鮮明にする事で、移住創業準備者の主体性を引き出すことができると考えていた。具体的には、地元で同事業を行う事業者の紹介、必要な情報の提供を行い、仕入れ先・販売先の見当をつけさせるといった支援を行っている。しかし、创业者の主体性を引き出すには至っていないのが現状である。

信用金庫は、全ての移住创业者の相談に100%で対応できるわけではない。信用金庫は、主体性がない移住创业者には不安を抱き、支援意欲が喪失され、より主体性や意欲の高い移住创业者を支援したくなるという。そのため、一定期間経過すると、主体性がない移住创业者は、信用金庫から十分な支援を受けることができなくなる。彼らは、信用金庫に頼らない、自らの創業準備を行えないため、創業を実現することは困難になる。

吉備信用金庫は、Lv.3の移住創業準備者における事前準備を「資金の準備ができているか」、「創業する業種に対する理解ができているか」で判断をしている。意欲が高い创业者は、長期的に資金を貯める傾向にあるという。後者においては、例えその業種で働いた経験がなくとも、理解を深めるための行動を起こすことが重要である。これらの创业者は、信用金庫へ相談に訪れる時点で、創業までの道のりや必要な支援を明確に理解しているため、信用金庫としても支援を行いやすく、比較的創業に結びつく事例が多いという。

前述のLv.3とLv.2の主体的に創業準備を行

4 自分のやりたいこと「will」、自分が果たすべき役割「must」、自分のできること「can」を把握することによってキャリアの情報整理を行うフレームワーク。

う約半数の移住創業準備者は、創業に成功する傾向にあるが、Lv.2の主体的でない者とLv.1の該当者は、創業に至らないことが多いという。

第4章 信用金庫による受動的移住創業者への支援

前章では、移住創業者支援に注力しており、特に創業件数において成果をあげている吉備信用金庫の取り組みについて述べた。当金庫へのヒアリングにおいて、自分の言葉でやりたいこと・解決したい課題を語れる移住創業準備者の中でも、主体性のない人は創業できない傾向にあることがわかった。さらに、主体性がない移住創業者に対しても、事業内容を明確化するため、地元事業者の紹介等の支援を行っているが、移住創業準備者の主体性を上げるには至っていないことが分かった。そこで、このような主体性のない移住創業準備者を「受動的移住創業準備者」と定義づけ、これに対してセンスメイキング理論を活用して、信用金庫が注力して支援を行う領域を特定する。

4-1 受動的移住創業者への支援とセンスメイキング理論

センスメイキング理論とはワイク (Weick)⁵によって提唱された組織化プロセスであり、組織のメンバーや周囲のステークホルダーが、事象の意味について納得し、それを集約させるプロセスをとらえる理論である (入山、2023)。センスメイキングは、「予期しなかった事態」、

「大きく変わる環境」、「新しく何かを生み出す状況」に直面した組織に多大な示唆を与える。さらに、センスメイキングの高まった組織ほど、極限の事態でもそれを乗り越えやすくなる (入山、2023)。このように、センスメイキングは一般的には組織内の合意形成の文脈で用いられている。センスメイキングは以下の7つの特性で構成されており、都筑 (2021) は企業内を想定し、時間軸に基づきセンスメイキングがどのようなプロセスを辿るかを考察している。

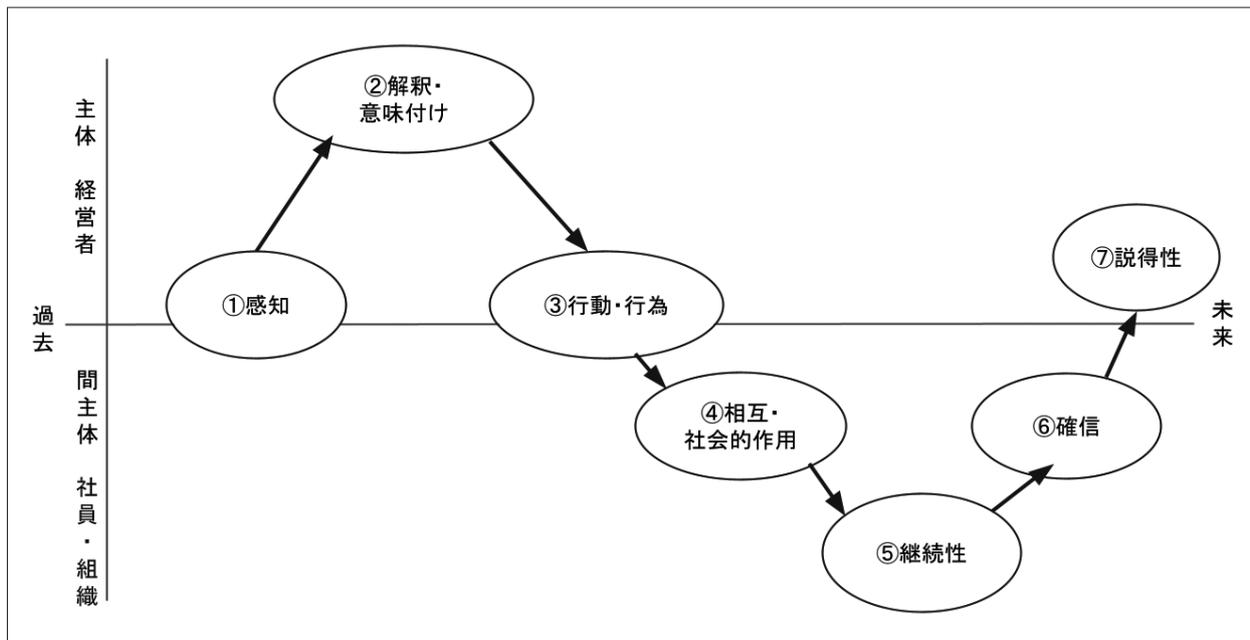
- ①感知…経営者 (主体者) が他者 (役員、社員) の思考・反応から刺激を受けて、概念や想像を生じること。
- ②解釈・意味づけ…過去の活動を振り返り、その活動の価値を明確にすること。
- ③行動・行為…経営者 (主体者) が方針や戦略を具現化すること。ここでは、具現化する際に他者 (役員、社員) の信用を得られることがその後のプロセスに繋げる際に重要になる。
- ④相互・社会的作用…組織の中での意思決定に社会的な要素 (環境や組織、企業など) が作用すること。
- ⑤継続性…経営者と他者の相互の作用が繰り返り継続すること。
- ⑥確信…継続する内に、組織の中で当然のこととして定着するという事。
- ⑦説得性…組織が夢中になって邁進できる「もっともらしさ」。

5 ミシガン大学の組織心理学者。センスメイキング理論を中心とした様々な理論を提示し、経営学に多大な影響を与えた。

都筑（2021）はこれら7つの特性に対し、組織空間における人や組織における内外面での動きを時間軸で考え、図1のように整理した。縦

軸の上側を主体（経営者）と下側を間主体（社員、組織）とし、横軸の左側を過去、右側を未来の時間軸としている。

図1 組織のセンスメイキングのフレームワーク



(出典) 都筑信行、2021、「センスメイキングによる中小企業成長に関する一考察－理論のフレームワーク化と事例分析」より筆者作成。

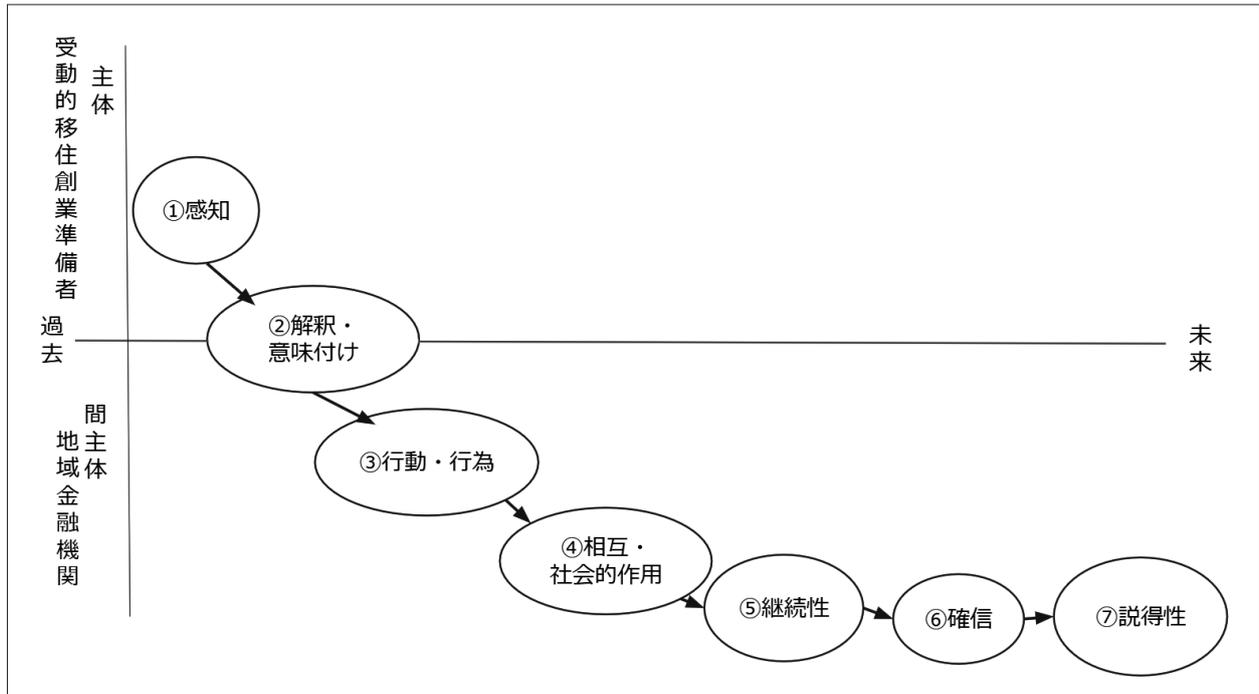
この図は、センスメイキング・プロセスが、組織における人々の反応や行動を組織トップが察知し（①感知）、そこからトップの内面深くにおいて思い・考えた後に（②解釈・意味づけ）、それを言葉や形などにして表面化し（③行動・行為）、それを受け取った組織が組織内で相互にキャッチボールを繰り返し続け（④相互・社

会的作用、⑤継続性）さらにそれが内部深くに染み込んでいき、当然のこととして組織に定着し表出化していく（⑥確信、⑦説得性）ものであることを表している（都筑、2021）。ここでいう間主体とは相互作用を受ける相手のことを示す。

筆者は、都築（2021）のセンスメイキング・プロセスを参考に、縦軸の上側を移住創業準備者、下側を信用金庫に置き換え、受動的移住創業準備者がどのようなプロセスを辿っているか

を図2のように整理した。このように置き換えた場合、センスメイキングの7つの特性は以下のように再定義される。

図2 受動的移住創業準備者のセンスメイキングのフレームワーク



(出典) 筆者作成。

- ①感知…移住創業準備者が自身の創業への関心に気づくこと。
- ②解釈・意味づけ…移住創業準備者が過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと。
- ③行動・行為…移住創業準備者が②を経て感じたことを、行動に移すこと。ここでは、具現化する際に信用金庫の信頼を得られることがその後のプロセスに繋げる際に重要になる。
- ④相互・社会的作用…行員が移住創業準備者に対して、創業に向けた支援をすること。
- ⑤継続性…行員が移住創業準備者への支援を継続して行うこと。

- ⑥確信…移住創業準備者と行員の両者の中で移住創業準備者のやりたいことが確立すること。
- ⑦説得性…移住創業準備者と行員が夢中になって邁進できる「もっともらしさ」。

本稿で着目している受動的移住創業準備者は、自分の言葉でやりたいこと・解決したい課題を語れることを想定しているため、①の感知に関しては、受動的移住創業準備者は比較的信用金庫に頼らずとも自身で行っている。しかし、その後自身で準備を進めることができていないことから、①の次の段階である、②の解釈・意味づけ、すなわち、受動的移住創業準備者

が過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくことができていない傾向にあるといえる。そして②で解釈・意味づけを行えていない受動的移住創業準備者は、自身で行動を起こすことができないため、③の行動も信用金庫任せになっている。④の相互作用に関しても、自ら行動を起こさない受動的移住創業準備者に対して、信用金庫は支援する意欲を失ってしまうため（吉備信用金庫ヒアリング）、相互・社会的作用は活発ではなくなる。このような状態では、⑤支援を継続させること、⑥移住創業準備者自身の中でやりたいことが確立すること、⑦その内容に腹落ちすることは不可能となり、創業に至らなくなってしまう。

つまり、②の解釈・意味づけが行えない受動的移住創業準備者はその後のプロセスにも繋げることができない。そのため、信用金庫が、受動的移住創業準備者の解釈・意味づけ（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）に対して支援することは、②以降のプロセスにも結びつけることができ、主体性の向上、そして創業へとつなげるために有効だと言える。

4-2 コーチングを用いた受動的創業準備者への支援

本項では、受動的移住創業準備者が解釈・意味⁶づけをするために、信用金庫によるコーチングを提案する。

ジョン・ウィットモアはコーチングを「個人の潜在能力を開放し、その人自身の能力を最大

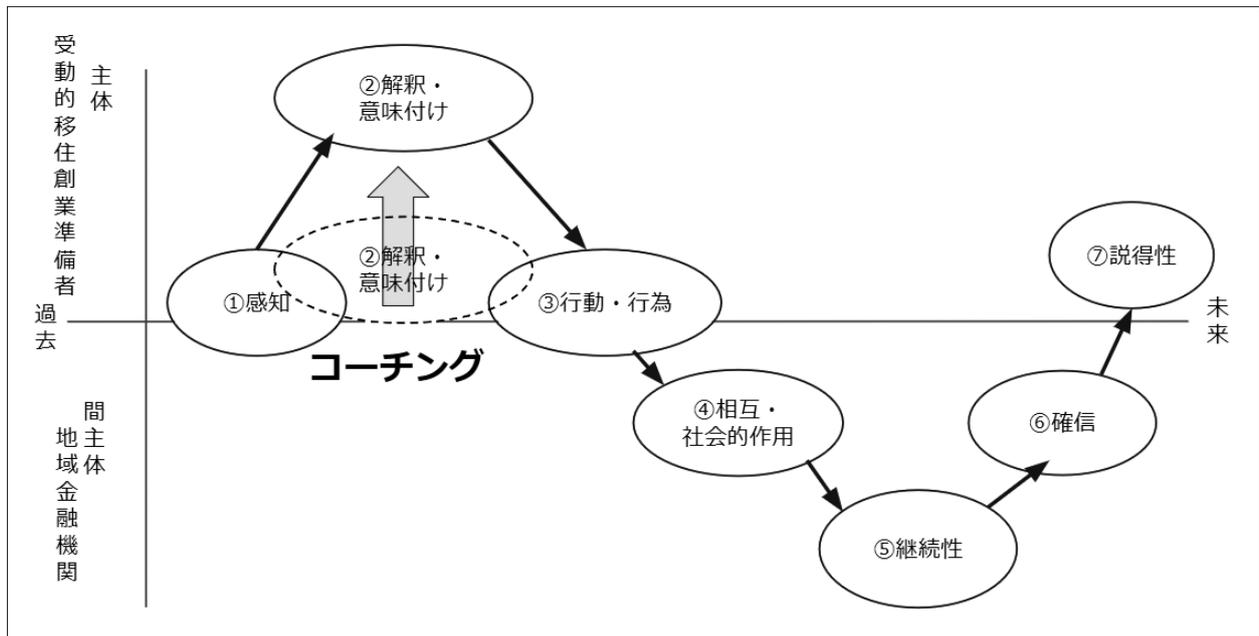
限に高めること」と定義づけている（ウィットモア、2003）。一方、本山（2022）は、「相手が望む状態を実現するために、相手自身が考え行動することを支援する対話」と定義づけている。本稿では、コーチングを「対話を用いて、相手の望む状態を明確にしその人自身の能力を最大限発揮させる手法」と定義づけ、これを用いた信用金庫の受動的移住創業準備者への支援を提案する。コーチングにおける先行研究に当てはめると、コーチである信用金庫の行員は次のような5つの意図を持った発言を行うことが求められる（浜田ほか、2013）。1つ目は傾聴である。行員は受動的移住創業準備者の発した言葉に対し、話の背後にある意味や底にある流れ、あるいは全体を覆うテーマなどに耳を傾ける必要がある。2つ目は直感である。行員は受動的移住創業準備者から多くの情報を受け取った上で、今まで培ってきた知識や経験を組み合わせながら、コーチングを進める。さらに、直感したことを受動的移住創業準備者に伝えることによって創業の実現へ近づくことができる。3つ目は好奇心である。コアアクティブ・コーチングとは、コーチとクライアントが協働的かつ対等であり（牛窪、2004）、また、答えを持っているのはクライアントであり、コーチの役割はただひたすら問いを投げかけることとされている。行員が受動的移住創業準備者に関心を持ち、出来合いの質問リストやシナリオではない問いを投げかけることが重要である。4つ目は行動と学習である。コアアクティブ・コーチングの目的は、クライアントの行動を進めること、

6 自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと。

クライアントの学習を深めることの2つに集約される。コーチングで決めたことに対して、受動的移住創業準備者は自らの行動と学習に責任を持つ。受動的移住創業準備者は行動を起こすことによって、うまくいってもいなくても、何らかの学びを得ることができる。5つ目は自己管理である。行員は自分の中で起きてい

ることにとらわれず、受動的移住創業準備者の中で何が起きているのかに耳を傾け、受動的移住創業準備者が自分自身に集中できるようにする。行員は移住創業準備者が自分や他人に対して持つ評価や判断を必要に応じて手を貸す。これにより移住創業準備者の自己管理をサポートする。(図3)

図3 受動的移住創業準備者に対するコーチングによる意味付け



(出典) 筆者作成。

これらのコーチングを行うことで、受動的移住創業準備者は自身の過去の活動を振り返り、自身の潜在的な強みや関心に気づくことが可能となり、センスメイキングの②の解釈・意味づけをすることが可能になる。そして、受動的移

住創業準備者が②の解釈・意味づけをすることにより、③以降のプロセスにも結びつけることができ、センスメイキングを実現することができる。そして受動的移住創業準備者の創業を実現できるのではないかと。

おわりに

本稿では、創業に至らない受動的移住創業準備者に対して、センスメイキング理論を当てはめることで、信用金庫が注力して支援を行う領域を「解釈・意味づけ」（自身の過去の活動を振り返り、自身の強みや関心に気づくこと）であると特定した。これに対して、信用金庫がコーチングを行うことで、彼らが潜在的に持つ理想状態を引き出し明確化させる必要性を提示した。

これにより、信用金庫が受動的移住創業準備者の主体性を引き出し、創業に導くことが可能になると考える。地方の衰退、地域経済の縮小へ注目が集まる一方、移住創業者の数は増加傾向にある。よって信用金庫は、受動的な移住創業準備者に対して適切な支援を行い、創業に結びつけることで地域経済の牽引に貢献することができるのではないか。

<調査先一覧>

	金融機関名、企業名	役職員数、従業員数	出資金、資本金 (百万円)	所在地	形式 (取材日)
1	柏崎信用金庫	82 人	565 百万円	新潟県 柏崎市東本町	オンライン (9/24)
2	かながわ信用金庫	769 人	4,600 百万円	神奈川県 横須賀市大滝町	オンライン (9/3)
3	吉備信用金庫	133 人	252 百万円	岡山県 総社市中央	オンライン (9/27、10/3)
4	東春信用金庫	204 人	1,072 百万円	愛知県 小牧市中央	オンライン (9/6)
5	那須信用組合	65 人	5,025 百万円	栃木県 那須塩原市	オンライン (10/10)
6	A 信用金庫				オンライン (10/4)
7	トラットリアノイ (イタリアンレストラン)	不明	不明	岡山県 総社市	オンライン (10/15)

【参考文献】

- 粟野智子、2023、「理念浸透研究の4つのカテゴリールと2つのパースペクティブ」、『経営哲学』19巻2号 p. 47-66
- 井口隆史・伊藤勝久、北川泉、1995、「中山間地域における農林業生産と定住促進政策に関する意向調査の分析（1）中山間地域への移住の可能性に関して」、『日本林学会誌』、第77巻第5号、421 - 428。
- 稲盛和夫、2014、『京セラフィロソフィ』、サンマーク出版。
- 井上淳、2018、「信用金庫が提供するサービスの価値に関する考察：共通価値の創造」、商大ビジネスビュー、第8巻第1号、1 - 23。
- 入山章栄、2023、『世界標準の経営理論』、ダイヤモンド社。
- 牛窪潔、2004、「バーナード経営学から見たコアアクティブ・コーチング」、『琉球大学経済研究』、68巻1-34。
- 岡室博之、2023、「地域の創業エコシステムと創業支援：自治体データに基づく展望と考察」、『研究技術計画』、第38巻第3号、286 - 298。
- 加藤雅俊、2024、『スタートアップとは何か』、岩波書店。
- 川端直、2023、「弁護士による起業支援に関する一考察」、『商大ビジネスレビュー』、第13巻第1号、1 - 15。
- 北真収、2022、「組織をまたいだセンスメーカーとシンボル -ソフトウェア産業の振興を目指す Ruby City MATSUE プロジェクトの事例分析-」、『経営情報研究』、第30巻第1・2号、17 - 55。
- 桑本香梨、2022、「移住創業者と地域住民で広げる地域の可能性-双方へのアンケートとヒアリングによる分析-」、『日本政策金融公庫 調査月報 中小企業の今とこれから』、No.166、6-15。
- 桑本香梨・青木遥、2022、『移住創業と地域のこれから』、同友館。
- 近藤乃梨子、2017、「過疎地域への人とお金の流れをつくるクラウドファンディング-向津具半島の移住者による起業を事例として-」、『集団力学』、第34巻、321-376。
- 斎藤壽彦、2019、「地域金融機関の事業性評価融資推進の背景」、千葉商大論叢 第57巻第1号、1-52。
- サラス・サラスバシー、2015、『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』、碩学舎。
- ジョン・ウィットモア、2003、『はじめてのコーチング』、ソフトバンククリエイティブ。
- 筒井一伸・佐久間康富・嵩 和雄、2015、「都市から農山村への移住と地域再生」、『農村計画学会誌』、第34巻第1号、45-50。
- 都筑信行、2021、「センスメイキングによる中小企業成長に関する一考察－理論のフレームワーク化と事例分析」、『商大ビジネスレビュー』第11巻第1号、221-246。
- 中島修、2023、「移住起業家の地域社会への定着要因」『文化経済学』第20巻第1号、23-32。
- 長山宗広、2019、「地域密着型金融と新しい起業家支援」、『しんくみ』、2019年12月号、4-9。
- 浜田百合、庄司裕子、2013、「コーチングの心理学的効果に関する研究」、『日本完成工学会論文誌』、第12巻、第2号、311-317。
- 三井逸友、2018、「創業支援への今日的な課題とは何か」、『信用金庫』、第72巻、第2号、3-8。
- 宮本祐輔、2022、「創業塾を中心とした創業支援の取り組み」、『信用金庫』、2022年9月号、3-24。
- 村本孜、2019、「地域金融の現状と課題」、『金融構造研究』、第41号、1-14。
- 本山雅英、2022、『はじめてのコーチングとファシリテーション：人と組織を活かす心理学』、北大路書房。
- 米岡裕美、2012、「学習支援としてのコーチング論に関する一考察：J. Rogers のコーチング論との比較検討」、『埼玉学園大学紀要人間学部篇』、第12巻、195-206。
- 米倉誠一郎、2005、『ケースブック日本のスタートアップ企業』、有斐閣ブックス。
- 若松直樹、2018、「創業支援と中小企業の育つ地域経済の活性化」、『信用金庫』、第72巻、第8号、3-7。
- Cefis, E., & Marsili, O. 2011、. Born to flip: Exit decisions of entrepreneurial firms in high-tech and low-tech industries. *Journal of Evolutionary Economics*, 21 (3), 473-498.

【参考資料】（全て2024年10月15日に最終アクセス）

- 経済産業省、2024、「スタートアップ・新規事業」、
<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/index.html>
- 総務省、2022、「令和4年度における移住相談に関する調査結果」、
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei08_02000263.html
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016、「若年層の地域移動に関する調査」、
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160607.pdf>
- 内閣府政策統括官、2022、「地域の新たな担い手としての移住起業家に関する分析」
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2022/05seisakukadai21-0.pdf>
- 日本政策金融公庫総合研究所、2020、「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」、
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kigyoushikisp_210318_1.pdf