

一般財団法人アーネスト育成財団

西河技術経営塾・上級コース検討研究会（第3回） 議事録

（敬称略）

記録係：小平和一郎専務理事

日時：平成26年（2014年）11月13日（木）午後2時～5時

場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室（渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木704号）

出席：鈴木潤、西河洋一、小平和一郎、大橋克己、浅野昌宏、杉本晴重、前田光幸

欠席：加納信吾、柴田智宏

配布資料：

- (1) 座席図
- (2) 西河技術経営塾・上級コース検討研究会（第3回）議事次第
- (3) Earnest Vol3 No.1 情報紙
- (4) 技術経営人育成セミナー（第13回）の案内（講師：倉田産業能率大学教授）
- (5) 西河技術経営塾・上級コース検討研究会（第2回）議事録
- (6) 実践経営スクール・基礎コース（西河技術経営塾）・2期生募集の案内
- (7) 技術経営（MOT）講座の科目構成比較：小平
- (8) 上級コース検討研究会（11月13日）の宿題：小平
- (9) MOT 実践エクゼクティブ・スクール講座日程（討議資料）
- (10) 東京経済大学・技術経営実践スクール（TMPS2014）（案内）
- (11) 日本能率協会 役員研修のプログラム体系（討議資料）
- (12) 上級コースとセグメンテーション化について：杉本

打ち合わせ内容

1. 財団活動の状況など

小平専務理事から財団の活動状況の報告があった。

2. 西河技術経営塾・基礎コースの概要とコースの位置づけ

小平から以下の報告があった。

2.1 セグメンテーションに関する所見

(1) 西河技術経営塾 実践経営スクールの目的

現状取り組んでいる西河技術経営塾は、「西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース」という。これをいかに伝えるかが宿題である。

設立趣意書には、抜粋であるが、「日本経済は、1990年代から停滞している。「失われた30年」を食い止めるには、日本経済の成長を阻害する要因を洗い出し、議論し、対策をしなければならぬ。日本には、良い技術や技能があるが、事業化の壁は高く、起業するベンチャービジネスは少ない。我が国の持続的な成長と活性化には、起業家や事業家などの支援に取り組む必要がある」ということで財団は作った。

8:32

また、西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コースのパンフレットの中の西河塾長の挨拶には「財団を作ろうと思ったのは『起業が少ない』。そのためには『経営ができる人財を育成しよう』『経営ができる人財を育成する機関が日本には見当たらない』という問題に気付いたからです。日本の持続的な成長と活性化を目指し、起業家や事業家の支援に取り組んでいます。具体的には、事業をするための技術経営人財を育成するためのセミナー、研修、研究委員会などを実施してきました。第2期生を募集する『実践経営スクール・基礎コース』は、中小企業の若手経営者を主たる対象としたスクールで、日本の産業の基盤を支える経営者を育成することになると期待しています」とある。

## (2) 西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コースのセグメンテーション

- ・中小企業の若手経営者(28~50歳)を対象とする。
- ・経営をしている人、会社立上げの準備に入っている人を対象とする。
- ・十分な仕事の経験を積んだ人。

### 2.2 技術経営(MOT)講座の科目構成比較

MOTを扱っているMOT大学院やスクールを調べて一覧にしたものに、今回の「西河技術経営塾の実践経営スクール・基礎コース」の科目構成を検討するに当たり整理したものである。

西河塾の特徴は、会計的などところと組織・人事のところを力を入れている。他大学では、中小企業の経営者を育成していると言われる日本工業大学が広い範囲を扱っていることが分かる。

角先生が代表を務める東京経済大学の技術経営実践スクール(TMPS)も参考にしているが、西河塾のほうがもう少し広い範囲の科目構成としている。東京経済大学に移ってからは、経済大学の先生も講義をしているので、技術経営(MOT)よりも経営学よりの科目が多くなっている。

### 2.3 日本能率協会 役員研修のプログラム体系

日本能率協会が取り組む経営コースを調査した。セミナー形式が主であった。「新任取締役セミナー」「経営者・幹部の法務・企業統治セミナー」「経営者・幹部の経営戦略セミナー」「経営者・幹部の財務・会計必須セミナー」「幹部意思決定セミナー」など、加納先生指摘のとおりセグメンテーションやターゲットが明確な科目構成となっている。

新任取締役セミナーは何に取り組んでいるかということ、重点テーマを「『企業の社会的責任』を形式ではなく、実質で議論する。~取締役として、『企業の目的』をまちがえないために~」となっている。泊まり込んで3日間で受講する。科目は「取締役を取り巻くリスクと法的責任」「財務戦略とその活用」「戦略性のある経営」「リスクマネジメントの視点と考え方」「取締役の人的魅力」などとなっている。

鈴木：以前は技術経営スクールをやっていた。今は止めたようだ。

### 2.4 西河技術経営塾上級コースの設立の必要性

#### 当財団の第3期の事業方針

本実践経営スクール(西河技術経営塾)は、基礎コース、リーダーコース、指導者コースの3つの階層で構成することとした。

「基礎コース」は、本年10月から第2期の塾生を迎える。昨年度の成果と反省を踏まえて、技術経営実務に役立つ基礎知識および創造力の鍛錬に取り組む。

「リーダーコース」「指導者コース」は、前年度に立ち上げた「上級コース検討研究会」のなかで、鈴木潤政策研究大学院大学教授を迎えて本年度から本格的にそのあり方の検討を開始する。「リーダーコース」は、技術経営人財の養成およびリーダー力の向上に取り組むコースで、「指導者コース」は、技術経営人財を指導・育成できるコンサルタント、つまり当実践経営スクールの指導者（教員）を育成する目的のコースである。

以上、上級コースの必要性を問われていたので報告した。

大橋：MOT 振興協会の「MOT エグゼクティブ・スクール」講座は実施されたのか。

小平：2年前に実施された。部長、役員クラスを対象とした。講師の構成は、半分がMOT であるとは、マネジメントやマスコミ関係者となっている。立命館の玄場先生にリーダーシップを取ってやって頂いた。

杉本：演習はいれているのか。

小平：1時間講義をして、30分の意見交換を事務局から提示していたが、構成は講師に任せていたので、先生によって色々だった。 24：20

このカリキュラムは、科目構成を決めて、科目のスペシャリストを集めて総花的に取り組んだのが、MOT 振興協会のケースである。西河塾は、少数の講師を固定して科目を繋いでいこうというコンセプトである。これは新しい試みである。これをどう表現するかは、次回以降にしたい。

MOT 振興協会のセミナーの扱っている領域は、当財団の西河技術経営塾の10分の1程度の範囲である。 30：20

### 実務ではお金を頭に入れてシミュレーションをする

書ききれていないが、もう一つのキーワードは、「お金」である。西河塾では、各科目間を「お金」で繋いでいる。講義では常に「お金」を意識させているし、実務をしている社長は常にお金でモノを考えている。昨日の演習の議論でも受講者（社長）はお金が頭に入っている。

いくら儲かるか、いくら掛かるか、収益性があるか、資金回収にいくら時間が掛るかなどを、くると資金繰りで苦労しているので、シミュレーションをしている。そして経営を回している。演習のなかでは、「薄利でも早めに売って、在庫を持たないようにすることが健全な経営である」と、受講生から出てくるので、教える必要性は無い。

学問領域では、「お金」がなかなか話題にならない。

西河技術経営塾が扱う「お金」をどう表現するかは課題がある。

浅野：今議論している内容は、中小企業の経営者だけではないですね。

小平：「現状のMOT教育がどうなっているか」という資料を提示している。

鈴木：芝浦工業大学のMOTに関わっていた経験から言えることは、芝浦のMOTは、必ずしも経営者を対象としていなかった。現状は、学部から上がってきた学生も含まれているので、特にだが、理工系のバックグラウンドを持っていて、技術を使ってどうやって事業に結びつけられるかを考える、経営者を必ずしも対象とせずに、大企業で研究とか開発ばかりやっている人をターゲットに経営を分らせることがメインターゲットであった。 36：00

そういう意味では西河技術経営塾のターゲットが中小企業の経営者とか2世経営者という話だと、一覧表の MOT 大学院とは、相当違うと思う。日本工業大学の大学院以外は、芝浦と同じようなことを考えているように思う。 36 : 51

ターゲットをどこにするかのセグメンテーションをはっきりすると良い。

西河塾長が「経営者を育成する教育機関が見当たらない」とはどういうことを指していつているのか。経営塾というと、能率協会に限らず、東京都の中小企業の育成の公的スクールとか、このビルの隣のビジネス学院とかがある。 38 : 00

色々なビジネススクールがあるが、西河理事長がなぜ駄目かと思ったかを聞きたい。今のもので足りないことをここでやりたいというのが、もともとの目的か。

小平：その通りである。全てが西河塾長と同じではないが、1年間やってみて「これでもう一年やってみよう」と塾長が言ってくれているので、意識はあっているのかと思っている。

### 未来を計画できる経営者を育成する

前田：基礎コースの2期生が始まっている。ビジネススクールと何を変えようとしているのか。

小平：ポイントで言うと、一つは、**ビジネスモデル論でもそうであるが、少なくとも経営者は未来を考えているが、未来を教えるスクールは少ない。**

鈴木：未来を教えるとは、具体的にはどういうことか。

小平：「現実的な事業計画を立てる、立てられる指導をする」ということか。今10億円の会社を20億円にするための実践経営スクールである。塾生に提示しているのは、「**ビジネスモデルを組み立てる時に、売上を倍に設定してください**」と**目標設定が何も出来ていないときにはそう言っている**。新規市場に出る時には明確であるが、目標を設定して、それをどう解決するかを当塾では教えていく。

前田：ここにある10幾つかの大学院のMOTは経営戦略にしても、研究開発戦略にしても過去はどうだったとの成功事例や失敗事例を教えるだけであって、これからどうするという戦略作り結びついていないということか。

小平：そうである。当塾ではアウトプットが塾生の経営における事業成果にある。

杉本：企業内ではそうである。

小平：その通りで、企業ではそれしか教えていない。

杉本：外でそういうことをやっているところは無いということか。

小平：無いと思われる。コンサルでは引き受けるところもある。 42 : 12

### 技術経営 (MOT) とはを議論する

鈴木：経営塾と技術経営塾とがどこが違うか。

小平：例えば産能大の経営学を教えている先生達は、明らかに技術を語れない。今回セミナー講師の倉田先生も早稲田の理系の出身であるが、現在 MOT を学びに北陸先端に通っている。彼も技術経営は語れない。

鈴木：語れないとはなにか。

小平：技術経営戦略をつくることは出来ないということだ。「経営学を教えることは出来ても、技術経営を教えることは現状できない」という。 44 : 00

鈴木：技術経営とは、大きく分けると2種類の考え方があって、新しい技術、今まで無かった技術をどうやって製品に結びつけるかという話で、それが主流のテーマである。もう一つは、世の中にある進んだ技術をどうやって使いかという話がある。いま取り組んでいるのは、後者

に近いのかと思う。

小平：もう少し低レベルではないか。学者との議論で「あなたは技術経営を教えられますか」を問う。昨日、浅野さんと議論して、私なりに発見したが、実際に経営をされた方にとっては「**技術管理、技術が分かっている事業計画、予算管理を立案する**」。それは空気みたいもので、ある意味では当たり前の事である。 45 : 30

ところが教える立場になると、「技術経営を教えられる」ということと、「経営しか教えられない」というのでは、えらい差がある。

私も早稲田の商学部のマーケティングの亀井先生がブランド、小生がエンジニアリング・ブランドを提起したが、亀井先生は、エンジニアリング・ブランドは教えられないという。その理由は、「技術に対してマーケティングからアプローチする場合、そこに線が引かれてしまっていて、踏み込めないものがある」と感じている。 46 : 30

鈴木：西河技術経営塾の既存の基礎コースと新たに考えて行く上級コースとどう関係するのか。

小平：上級コースのことか。

鈴木：既存のコースを含めて。

小平：それもそんなに難しい話ではないと考えている。例えば、塾生に魚屋さんが来ている。我々は魚屋さんに技術経営を教えている。当塾では、魚屋さんに対して、経営を教えているのではなくて、技術経営を教えている。職人の扱い方をはじめ、サービス業の方もモノづくりをしている。**モノづくりをしているということは、経営マネジメント、技術を分らずにコントロールすることは出来ない。経営を実践された方は、技術経営といわず日常的に技術経営をしている。**

鈴木：何かストーンと落ちない。

大橋：分からないと思う。経営を実践した方はやってみた過程で数値化できるとか、その数値を評価してやるのが技術経営ではないか。何が判断基準になったとか、数値で表すことが出来る部分と、できない部分とがある。

小平：技術経営とは、必ずしも数値で評価できたものを指しているわけではなく、経験知もある。技術経営を語る時、経営者に「城」の写真を見せて、「城を建てられますか」と問う。技術経営的なセンスが無いと「建てられる」とは答えない。お城を建てることを経営とした時、お城を建てる**経営マネジメント、人、モノ、金、情報、時間のコントロールが出来ないで経営は出来ない**。小生、技術経営に関する説明能力については、これからも勉強しなければならない。 50 : 13

杉本：余り議論が発散してもと思うが、そういう意味では経営者は技術経営といえるのか。

前田：そうです。

小平：ところが経営学になるとやっていない。

前田：大学のビジネススクールと言われる「商学部」ではマーケティングならマーケティング、ファイナンスならファイナンスしか扱っていない。それを社会人の人が、そこで学んでプラスになるかという距離がある。西河さんの無いというのは、**理系の工学をやっている先生が経営を教えられるかという教えられないと思う**。単純にそういうところが無いと言っているのではないか。**企業経験の豊富な先生が大学に帰らないと難しい**となるのではないか。

**各方面のスペシャリストを集めて教育が出来るかという余り体系化が出来ていないので、講義は個別の問題となる。**



小平：ご指摘の問題意識はあって、上級コースでは、多少スペシャリストの話を書く、またはスペシャリストの教育をしなければならないとあって、それが問題提起でもある。それが必要であるか、必要でないかは、上級コース検討のテーマであると考えている。 52：51  
 前回議事録の中に書き込んだ、図（図1）もそういうことを伝えたくても盛り込んだ。

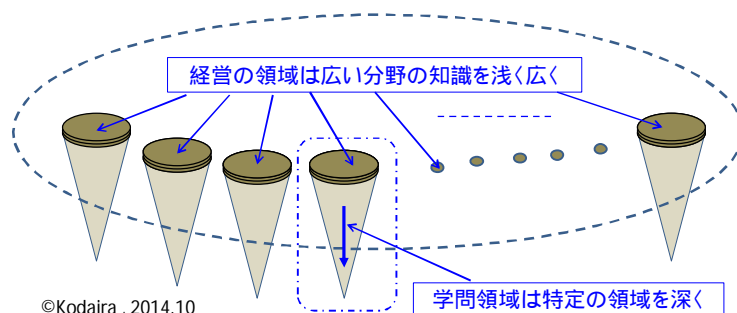


図1 経営者が学ぶべき学問領域のイメージ

ところが、現実的な基礎コースのなかでは、学問の上澄液を横串を指して学んでいく。

しかし、上澄液だけでは限界があるとも思える。それが上級コースの議論である。

前田：「今あるカリキュラムを、もう少し深化させる」ことが上級コースか。

小平：結論は出せないが、検討項目である。横軸、縦軸を踏まえながら検討するのが、上級コースの検討会である。

鈴木：今やっている基礎コースのターゲットははっきりしていて、中小企業の現経営者とか、2世経営者とかになっている。ターゲットの人達に対して必要な技術経営の特殊な講義があっても良いのではないかと思う。基礎コースのカリキュラムも少し改良する方が良いという気もする。上級コースに違うコースを作るとしたら、いくつかの選択肢があって、テクノロジーベンチャーを起業できるような人、大企業で技術とか開発に関わっていた人でスピンオフしたり、カーブアウトした人で、ターゲットで全然違うと思う。 55：23

現状の基礎コースを技術経営ばい付加価値をいかに付けるかという形と、全然違う形で行うとしたらどのようなマーケットが良いのかがある。

小平：ご指摘の通りなので、指摘の内容について、今後検討すべき課題としたい。

鈴木：後者の話から言うと、既存のMOT大学院は、ほとんど後者をターゲットとしているのではないか。そこと競合するのか。

#### 西河技術経営塾は、既存のMOT大学院と競合はしない

小平：競合はしない。MOT大学院と争う（競合する）つもりはない。

鈴木：西河技術経営塾とどう違うかを、どうアピールできるのか。

小平：最大の違いは、経営をしている人を支援しているという考えがある。経営をしている人がMOT大学院に通うのは、負荷が重い。

鈴木：西河塾も重くないか。

小平：週1回である。芝浦のMOTに通う場合は、平日4日間と土曜日は通わなくてはならない。

浅野：昨日、小平さんと話して理解できたことは、経営学をベースとした研修と何が違うかというの、実際に我々が実戦でやってきた人達、先ほど「城をつくる」と言ったら、「分かりました」と答えるには、頭の中でそれに必要な金とか、技術とか、人だとかをどのように集めて、

というのを構築した上で「やります」と答える。そしてそういうことを実践してきた人が、会社経営をどのようにやるのかの観点から塾で教えていく。それは「他のビジネススクールには無いはずだ」と、小平さんは言っている。昨日、小平さんと議論して、明確に分かった。その点が、他所とは違う。 59 : 32

小平：その通りです。

鈴木：MOT スクールには、事業をやった経験者が多いので、出来ていると思える。浅野さんのおっしゃったことは、私の頭の中では2種類あると言った前者のことで「世の中にある色々な技術を使ってどう事業化する」ということを教える MOT であると思う。やはり、英語でいうと “New technology based firm (NTBF)” というが、新しい技術があってそれを世の中に出していくということをする人達は日本に欠けている要素だと思う。楽天なども IT を使ったベンチャーではあるが、NTBF ではない。日本のベンチャー企業で NTBF は少ない。 1 : 02 : 00

西河氏がどう思われているかは分からないが、日本の企業で欠けているのは、新しい技術があって起業するという点で遅れている。

前田：米国では Facebook などは学生ベンチャーだがどうしようもないので、誰かついてというのがパターンかと思うが、日本は両方いないのか。

小平：日本ベンチャーはいても受け入れないケースが多い。当財団の顧問で米国のシリコンバレーでエンゼルのしている平さんのモデルは、スタンフォードの博士論文を見て事業になりそうなものがあると、学生に金も出すし、指導もするから一緒に事業をしないかと話す。1 年間程度で試作品を作れた段階で、大企業に売りに行く場合もあるし、次の投資家を募って製品化の事業を起こす。学生とはいえ最近ではインド系であるという。インド系の人達は白人社会とのコンタクトがないので、支援することでビジネスになるという。

日本に無いのは2つあって、日本にはお金持ちのエンゼル投資家がいけないこと。エンゼル投資家はベンチャー指導にあたってお金は取らない。 1 : 05 : 20

日本の起業家、経営が出来ないのに指導を受けたがらない。また日本の大企業がベンチャーの作った試作品を買うという制度が余りで来ていない。

鈴木：学生はその場合、出資しないでしょう。

小平：(学生は)出資しません。始める場合に決める。

鈴木：知財とか、出資とか、経営に関与することも求められない。

小平：株をどのくらい渡すかは決めて、始める。

鈴木：学生は持ち出しが無いから、やってやろうという気になる。日本で決定的に欠けているのは、それを支える仕組みがない。エンゼルは投資家であって、経営に関与する人は少ないのでは。

小平：ボードメンバーとエンゼルとは違う。平氏の場合はボードには入らないと言っている。しかし、お金も出して、経営指導もする。

浅野：息子は、今投資関係の仕事をシリコンバレーでしている。既にシリコンバレーでは投資家のつながりができていて、投資家のキャピタル、次のステージへの投資、メンターなどの制度が出来ている。何十年掛けてそのような仕組みができています。

杉本：シリコンバレーにいた頃(2000年前後)には既に出来上がっていた。しかも人脈も出来上がっていて、必要な人を連れてくる仕組みができています。

西河塾では、経営をしているが、経営を学んだことのない経営者に主力を置く

鈴木：そこで西河技術経営塾のターゲットは何か。

1 : 09 : 50

小平：余り難しくない話をする、今回の塾生は、ほとんどが中小企業の経営者であり、経営学を学んだことがない。その人達に技術経営を教えたい。

鈴木：そこでギャップがあるのは、現実には中小企業を経営している人が、そういう人達がハンズオンのようなことをするとは思えない。

小平：現状はそうであるが、そういっても投資資金を欲しいという人はいる。小生が10年前に起業した会社のコンサルをした会社（ベンチャー）が、10年経って投資資金（1億5千万円）を集めたいと言ってきている。起業立上げの人がいなくはない。（来期、入塾希望）

ターゲットの議論でいうと、基礎コースは「今経営をしているが、経営を学んだことのない人に主力を置きたい」と考えている。まだまだ知られていないが、3期目はだいぶ変わってきていて、既に今日の段階で来期の入塾希望者は4名ほどいる。段々と早くなっている。

前田：MOT School の受講生の大半は理系である。

1 : 12 : 50

西河技術経営スクールは広く浅く学ぶ。何が違うのが、現状明確に出来ていない。

小平：MOT School は学問を究めている。西河技術経営塾は学問を究めることを目的とはしていない。

前田：それほどの時間もない。

小平：MOT School は、それぞれの科目で学者になれる可能性を持つ。一つひとつの科目で15コマ受講することで、その領域のスペシャリストになれる可能性は出てくる。それは違うと思う。

	経営学	知財論 R&D論	実務的 事業論 ビジネスモデル	Spinout 起業論	New Tech Venture	IT BIO
Business School		—	○	○		
MOT School			○	( )		
西河技術経営塾 ・基礎コース	○	○		( )	( ? )	
西河技術経営塾 ・上級コース						

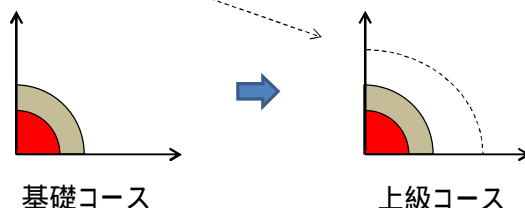


図2 経営スクールと西河技術経営塾の位置付け

日本が良くなるには、一つひとつの会社が大きくなることだ

前田：何を目的に来ているのか。その違いは何か。



小平：「経営を学ぶ」という目的はある。もう一つある。会社を大きくしてくれないと日本が大きくなれない。産業復興というキーワードがある。オペレーションするだけではない。世の中のためになるがある。New Technology とは言いにくい、New Business とはいえる。

西河氏が通常3か月でしか建てられない家を1か月で建てるということは、そこに追従を許さない隠れた新技術が開発されていると見る。 1:17:30

鈴木：それは例えば、西河さん会社が自分で開発した技術か。

小平：そうである。関連企業を含めて。関連する治工具、金具等の開発があって出来上がっているとみている。現状、木造戸建て住宅の半分のシェアがあるという強みは技術が支えている。

杉本：その技術は鈴木先生のいう New Technology とは違う技術である。

小平：しかし、それはアップルが iPhone 等で先行している商品を支えている技術と同じで、それも新技術といえる。応用技術ではあるが仕掛けが掛かっている。

鈴木：本当の New Technology Venture は、IT とか Bio しかないといわれるが、日本には素材系がある。

大橋：日本のノーベル賞を取っているのは、化学の分野の素材系が多い。

鈴木：New Technology Venture の支援をやるには、目利きができないといけない。

前田：目利きができる人は、サイエンスをやっているひとなのか、ビジネスをやっている人なのか。どちらか。

鈴木：両方だと思う。

前田：両方持っている人は、なかなかいない。 1:21:10

杉本：New Technology Venture に関する教育は、ここ（西河技術経営塾）の対象にはなりにくい。

#### 上級コースは、基礎コースの先生の育成のために必要である

小平：基礎コースは余り専門性が無い。科目を横並びに薄く学んでいくので、専門性を持たせることは難しい。学問になりにくい分野である。 1:23:29

上級コースは、基礎コースと同じように広くやらなくてはならないが、もっと深めたほうが良いのか、特定の科目だけ深めた方がよいのか。

前田：ニーズがあるかどうか。

小平：上級コースの検討をなぜお願いしたかという、基礎コースの先生の育成のために必要であるからと考えている。基礎コースの先生達の学問領域を深めなければならないと考えて取り組んだ。

杉本：裏方の話ではないか。

小平：現状取り組みを始めた基礎コースのニーズは相当あると考えている。西河技術経営塾の発展形態を考えて行くと先生の育成に取り組む必要があると考えた。それがこの研究会のスタートである。

浅野：そういう先生は育成するのではなく、リクルートすれば良いのではないか。

小平：それも方法論の一つであるとは考える。

再度になるが、上級コースには、リーダーコースと指導者コースがあり、

「リーダーコース」は、技術経営人財の養成およびリーダー力の向上に取り組むコースで、「指導者コース」は、技術経営人財を指導・育成できるコンサルタント、つまり当実践経営スクールの指導者（教員）を育成する目的のコースである。

以上の目的の上級コースを検討する研究会である。

1 : 26 : 00

### 塾の将来を考えると指導者の育成が必要だ

指導者をどうするかを検討して貰っている。

浅野：ニーズがあるのか。

前田：基礎コースの中から出てくるとは思えない。「もっと忙しい」というのではないか。

小平：長期戦略としては、資質のある人が、受講して欲しいと思っている。

前田：いわゆる伝道者。

小平：指導者も作っていかないといけない。塾の将来像を考えると必要になる。

浅野：何百人になれば、その中から何人かの希望者がでると思う。

小平：いま30代、40代の実学を経験した先生などに当たっている。育成には10年、20年掛かると思われる。先日のセミナー講師の倉田先生などには、充分話をしてあたっている。明日やるわけではない。

前田：5年計画とかか。

1 : 28 : 25

小平：5年とか、10年計画とかである。昨日あった一橋を出てベンチャー企業の社長である瀧川氏<sup>1</sup>も来年から塾に入塾し、経営をしながら技術経営を体系的に学びたいと言っている。そういう彼には10年後、彼にも財団面倒みるように考えておいてと言っている。そういうアプローチをしておかないと、私自身もここで何年もできるわけではないので、次の世代の育成が必要になる。この研究会の目的は、そういう人たちをどう育成するかにある。私に答えがあるわけではない。

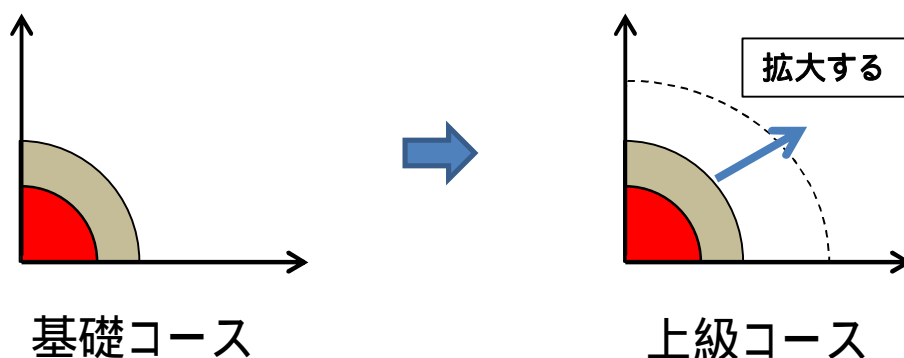


図3 基礎コースの課題と上級コースの課題へのイメージ

前田：今は基礎コースのイメージが図3の左図とすると上級コースは右図のイメージであるか。

小平：現状は答えがないが、どのような教育したら育成できるかのスタートにある。1 : 29 : 54

前田：そういう構想があることは、今わかりました。

大橋：小平さんの心配しているのは、西河技術経営塾の基礎コースの点線(図2)を通過して、実務的なビジネスに到達して、起業して仕事する。実践的なものから経営を自分たちで学び点

<sup>1</sup> 10年前に一橋大学商学部を出てすぐに日本エヴィクサーの社長に就任。市場づくりで困っていた瀧川社長を小平(イー・ブランド21)が経営コンサルをして起業支援をした。その記事が、日経産業新聞にも掲載された。後日、渋谷高弘『特許は会社のものか』(日本経済新聞)に掲載。

線を埋めてしまう。そこを黒い人たちが教えていても意味がない。経営は今から未来である。過去を教えても駄目である。過去だけを経営経験があると教えていても、古臭い形のモノしかない。

1 : 31 : 23

前田：上級コースのカリキュラムは、受講する目的は、全て 何 ですか。

小平：全てを教えることは難しいので、専門領域を持つ必要はあると思うが、検討の余地はある。

鈴木：MOT スクールと同じにはならないか。

小平：当塾としては、奨学金を出して他大学の MOT を学んでも良いと思う。他大学の MOT に学ばべき講座があればそこにいけば良い。長期計画で取り組む。

1 : 32 : 12

鈴木：西河技術経営塾を違う見方でユニークさを見ていて、演習主体で取り組んでいることだ。座学はやるが、大半は演習に自分かやっているビジネスを適用して取り組んでいる。それは特徴と言える。

前田：僕も今日はそれを言いに来た。上級と基礎の違いは何か。「もう少し体系的な経営学なり技術経営を身に付けて教えるのだ」というならば大分違う。

小平：スポットでも良いので、芝浦の XX の講義を受けてこいというのでも良いと思う。

#### 西河技術経営塾を見学して欲しい

前田：基礎コースで演習もできるといのであればと思うが、実態を知らないのだから。

小平：是非、見学をして欲しい。半分は演習をしていて、テーマは自分のビジネスである。しゃべれる話はどんどん話してもらおう。自分でどうやっている。どうしたい。意見交換をする。段々、目標がエスカレートしているので、面白くなると思う。実践をしてしまう。

鈴木：それは過ぎるとコンサルになってしまう。

小平：ところがコンサルと塾の違いが2つあって、コンサルは結果責任をコンサルは取るが、ここは取らない。ここは、異業種を含めた仲間が意見を言える。言う場である。これは、イノベーションに繋がる発想の転換が出来ることは事実である。

1 : 35 : 10

もう一つあって、A×Bの現象が出て来ている。ビジネスを掛け算して考えるようになってきている。例えば、「介護ビジネスと不動産」「不動産と街のデベロッパー」など。意見交換の中でビジネスが水平展開する可能性を持っている。意見交換の中から発想して、ネットナビの鈴木社長が不動産取引の定額制をしてしまったのは凄いことである。

大橋：発言して、形を提示して実践的にやっていることは凄いことだと思う。確かに、気付きを言っている。他の人からの意見を聞いて、自分のところに落とし込んでいる。

1 : 36 : 42

前田：基礎コースでそれが出来ているのであれば、演習とか、ディスカッションとか、ケーススタディを沢山やったら良いと思う。

1 : 36 : 57

大橋：ただ、広くは見ていない。人をどういう風に扱うべきか、雇うべきか、マーケットに対してどのようにエントリーしていくべきかは考えが狭い、自分の範囲の自分のところしか見ていない。

1 : 37 : 20

小平：人と組織については、弱い。

大橋：組織について、語っていない。

前田：それは中小企業が多いからではないか。

大橋：そうである。ただ、組織を大きくしようとした時に組織の問題は出てくる。

小平：財務諸表、ファイナンス関連での知識は豊富である。例えば、15 コマ程度かけて教える

ければならないが、補講もしたが学ぶことが出来ている。 1:37:49

財務分析を含めて、2 回ぐらいの学習で出来ている。分析は特別教えなくても実務の中で取り組んでいるので、教えなくても当たり前知識になっている。通常の講義で学生に何コマも掛けて教える内容が、実務で既に学んでいるので、反応が良い。早い面と、遅い面がある。

#### どう使う技術経営だけでなく、どう新しい技術を生み出すかの課題にも取り組むべき

鈴木：技術と言うよりは、イノベーションという言葉が使われるが、イノベーションのサーベが行われるが、そこでの質問項目に「あなたの会社はイノベーションを過去 30 年に実現したか」という問いがあって、イノベーションというのが自分の会社にとって新しいことにいくつか段階があって、日本で最初、世界で最初のものという段階かという問いがある。私が思うに世の中に出てきた新しい技術を自分のビジネスに使いこなすということもイノベーションではあるが、それをやっていると良くて競争ができる。西河さんの理念はもっと日本のプレゼンスを世界で高めて大きくしようという考えであれば、止まってはだめである。 1:40:00

新しい技術をどう使うかの技術経営だけでは限界があって、どうやって新しい技術を生み出すかという課題にも取り組むべきだと思う。基礎コースの対象者に中小記号の経営者で、いまの事業をどうやって大きくするかが今のメインターゲットだと。競争が出来ない状態から競争が出来る状態にすることであって、世界にうって出るような話ではない。世界にうって出る話が本来の西河さんの理念にあるのだろうと想像している。

#### グローバル化への対応には取り組んでいる

小平：全くその通りで、今西河さんは海外にでている。この中でも「海外マーケットの市場創生」とか、「イノベーションをつくる経営戦略」とか、「海外におけるモノづくり」とか、「M&A」では海外戦略を含んでいる。

鈴木：今の中小企業の経営者には関係が無い話だと思うが。 1:41:59

小平：そうは言っても、受講生<sup>2</sup>の棚村氏は(飯田 GHD の経営企画部次長で)違うし、講義としては海外戦略の話をしていく。**中小企業といっても分からない。西河さんでも 10 年近く前は 9 名の会社で当時は中小企業であった。講座としては海外戦略の話をしていく。塾生の佐藤氏<sup>3</sup>も海外に出掛けてマーケティング活動と顧客訪問に取り組んでいる。**

大橋：塾生の佐藤氏や棚村氏は、経営者には現状なっていないが、直面する問題として、グローバル化がある。

小平：昨日の演習のなかでも議論したが、中国でのビジネス展開、「会社の中で皆で議論して、チームで取り組んだらいかか」とアドバイスした。中小でも海外に出る時代である。日本だけでは、ほとんどの中小企業が生き残れない時代である。 1:44:38

それは教えないといけない。課題に挙げている。

鈴木：世界で勝負しようとか、世界初のイノベーションを目指す中小企業の場合には、もっと

<sup>2</sup> (補足)(1) 飯田 GHD は、米国アトランタと中国で営業拠点を立ち上げ中。(2) 資材の買い付けも海外からの調節輸入となっている。(3) 海外の大口投資家に説明するため、西河氏と塾生の棚村氏は海外に出掛ける。

<sup>3</sup> (1) 塾生の一人であるバンガードシステムズの佐藤氏も、極小ネジの電動トルクドライバーの売り込みに取り組んでいて、先日海外に出てビジネスをしているし、演習で取り上げている事業は海外マーケットの構築である。(2) 不動産業も海外顧客との取引が多くなっているという。ニッチマーケットを対象としている塾生の齊藤氏は、外国人のニーズが旺盛であるという。(3) リホームビジネスで中小が東南アジアでビジネスを展開している事例は出ている。

他のメニューを加えた方が良く考えるので、グローバル展開という別メニューで取り組んだらどうかと思う。

小平：それも検討はしたいと思う。しかし、今の塾生も海外ビジネスについては知らないといけないと考えている。現状、講義の中にも入っている。 1:46:16

中小でも海外を無視してビジネスが出来ない時代になっている。

### 3. 上級コースとセグメンテーション化について (報告者 杉本) 1:46:55

杉本氏から「上級コースとセグメンテーション化について」と題し、報告があった。

#### 3.1 上級コースについて

##### (1) 対象者イメージ

基礎コースを卒業するか、既に基礎コース相当の実力がある人で起業している人、あるいは起業意志のある方。但し、最初から基礎と上級を別にするのか、入学時に試験、面接等で振り分けるかは考える必要あり。

もう一つのイメージは、コンサルタント志望の方。

以上のイメージでいる。

##### (2) 受講形式と内容

少人数、実践的という西河塾の特徴を生かせる(生かす)と考えると、更に少人数(個人ベースも)で実践的にしたらどうか。但し、コンサルに近くなると現在の演習形式で、受講者同士が切磋琢磨して学ぶ特徴が失われる恐れあり懸念がある。

受講内容は基礎コースの全体的なレベルアップ、詳細化する案(小平氏の言う深堀)と、受講者のレベル、要望を踏まえて重点的、専門的に行う案がある。

##### (3) 課題

このクラスを受講者の市場とニーズはあるのか疑問である。

あったとして、このコースでの西河塾の更なる特徴は何に求めるのか。

受講者の評価、選別とか、受講内容、講師と教材。

#### 3.2 受講者セグメンテーション化について 1:49:37

受講者セグメンテーション化については、セグメントのニーズ、要望を明確に出来れば、少人数でより実践重視で人材を育成し、起業あるいは自立を支援する西河塾の理念、特徴とマッチングし、他のビジネススクールとの差別化にもなるのではないかと。

日本社会のニーズ、西河塾の理念・特徴と前回の議論も踏まえ、つぎのセグメンテーションを考えた。

(1) 中小企業・自営業の2世、3世

(2) 企業をリストラされた(される可能性のある)技術者

(3) 現企業に不満を持ち独立を目指したい人、非正規含む

(4) 大学・大学院卒業後で技術を持ち起業独立したい人(米国のケース)



(5) 一度家庭に入ったが起業したい主婦

(6) 定年退職したシニア技術者

### 3.3 西河塾に期待すること

夫々ニーズ(本人と社会的) 社会的意義もあり、市場規模もあると思われるが、現状の西河塾に何が必要か検討してみた。

#### (1) 中小企業・自営業の2世・3世

受講者の悩み(課題) 要望、塾への期待としては、

- ・新たなビジネスモデルを作りたい、事業拡大を図りたい。
- ・リーダーシップをとりたい(従業員の先代を見た仕事からの脱却)
- ・組織作りを理解したい。

西河塾に何が追加あるいは強化が必要かに関しては、

- ・小規模事業での組織・人事・業績評価問題等
- ・従業員の自立、モチベーションアップ方法
- ・人脈作り・人脈紹介

#### (2) 企業をリストラされた(される可能性のある)技術者

受講者の悩み(課題) 要望、塾への期待としては、自分が経営者になれるか、なるには何が必要か。

- ・起業の仕方
- ・市場・顧客を知ること(重要性、方法等)
- ・自分が経験ない分野への不安(資金繰、販売、経理、人事等)
- ・お金の問題

西河塾に何が追加あるいは強化が必要か、

- ・起業する背中を押すこと
- ・起業の仕方、支援
- ・起業事例研究
- ・経営者の生の経験談
- ・仲間作り
- ・資金調達法・管理

#### (3) 現企業に不満を持ち独立を目指したい人、非正規含む

受講者の悩み(課題) 要望、塾への期待として、自分が経営者になるには何が必要か。

- ・他は(2)項と同じ

西河塾に何が追加あるいは強化が必要か、

- ・起業の仕方、支援
- ・起業事例研究
- ・経営者の生の経験談
- ・仲間作り

・資金調達法・管理

**(4) 大学・大学院卒後で技術を持ち起業独立心のある人**

基本的に(3)項と同じである。

企業での経験が全く無いので基礎コースが必須研修。

ニーズ、市場はあるだろうが、実務経験が全くないので西河塾にマッチングするのか。

**(5) 一度家庭に入ったが起業独立したい主婦**

受講者の悩み(課題) 要望、塾への期待として、自分が経営者になるには何が必要か。

- ・起業の仕方、支援
- ・経営全般特にビジネスモデルの作り方
- ・お金の問題

西河塾に何が追加あるいは強化で必要か、

- ・他のセグメンテーションでカバー、特に何か必要か？
- ・資金調達法、管理

**(6) 定年退職したシニア技術者**

受講者の悩み(課題) 要望、塾への期待、自分が経営者になるには何が必要か。

- ・起業の仕方、支援
- ・経営全般特にビジネスモデルの作り方
- ・人事・人の使い方、組織化

1 : 54 : 01

**3.4 課題**

(1) 各セグメンテーションの市場・ニーズ評価

(2) 現基礎コースとの整合 現基礎コースプラス、マイナスで十分と言うこともある。

(3) 起業自体については他にもビジネススクール、セミナーは多くあり、何を特徴とするか。

(4) 受講内容、講師、教材。

1 : 54 : 01

**MOT に対する熱意が減ってきている**

鈴木：他の MOT スクールの現状をみると、当初は西河塾みたいにかなり社会経験のあるかたが入ってくるとの想定があったが、最初の MOT に対する熱意が減ってきている。いまだこの大学院でも景気が悪いから大学院に行こうかという学生が多い。そういう人が多くてマッチしていない。

前田：冷えてきた背景は何か。

鈴木：企業から派遣で来る人達と、自分のお金で来る人達では違ってくる。自分でお金を出してくる人はいつの時代でも一定数はいると思う。自分でお金を出すと投資効率が問題で、国立系が安いので、MOT でも東工大とか、北陸先端大学院大学などの国立系の人気が高くなる。企業から派遣で企業持ちでくるかたは、送り込んだ後どうなるかという評価が低くて、もう送り出さなくなっている。

前田：実務的には役に立たないと思われたのか。

鈴木：そうだと思う。

1 : 56 : 36

前田：海外のビジネススクールの傾向はどこでもある。一時企業は米国のビジネススクールに行かせて帰ってくる。余り関係ないと、結局その後、金融機関に行ったり外資系に行ったりしてしまう。使えないということは使える能力を身に付けて帰ってきていない。あるいは「若造が偉そうなことを言うな」と言われて辞めてしまう。

鈴木：先日新聞で、「MBA にいく人間はもうすぐ会社を辞めるだろう」と会社が思い評価を下げる。そういうことがのっていた。

**西河塾長「このままでは日本の経営者は育たない」**

鈴木：西河さんの理念を聞きたい。再確認したい。

1 : 58 : 50

西河：基本的には、小平さんと意気投合して、「このままでは日本の経営者は育たない」。何とかして、若い人とか、やる気のある人を育成したい。私自身も関与することで、MOT の延長的なことを学びながらやっていきたいと思っている。基礎コースは、経営を勉強したことのない人を集めてやっていて、1 期生が修了したが、入学した時と、出る時の能力はアップしているから、小平さんはレベルアップしたコースを検討することで、鈴木先生に声を掛けた。

鈴木：いくつか議論していて、一つ西河さんの挨拶にある「経営ができる人財育成機関がみあたらない」というのは、経営スクールとか、ビジネススクールとか、いっぱいある中で、どこが足りないと思われているか。

西河：MOT で色々なことを学んだが、学んだことを実践でどんどん行っていく。例えば、MOT で学んだことを自分なりに文章化して社員教育に使っていくとか、そういうことができていた。企業のお金でできている人は、どうも上司のひとが MBA とか MOT を学んでいないから、「言うとき生意気なことを言っている」と取られてしまう。爪を隠すようなことになっているのが良いと言われている。

西河塾では、実践をすぐできる経営者に教えて実践、教えて実践に取り組んでいる。知識を教える学校は多いが、実践的に一人ひとりの人間が成長していくスクールはないのではないかと。

鈴木：西河塾では、演習がメインになっていて、座学は少なめになっていることに現れていると考えて良いのか。もう一つ、個人的に気になる点は、西河技術経営塾で、技術経営塾と書いてあるのが基礎コースのどこが他の技術がつかない経営塾との違いなのか。どうアピールできるのか。

2 : 02 : 51

西河：基本的に MOT を学んでできている。業種、業種で異業種となってしまうので、技術を教えられるのかという業種、業種の技術は教えられないが、おおよその共通項的な技術の動かし方は教えられると思う。これは勉強しながら語れるようにならなくてはならないと考えている。

鈴木：ハイテクのベンチャーは、マーケットというと小さく、技術ベンチャーの立ち上げを考えるような人を対象には余り考えていないか。

西河：そういうところより、実業をうまくサポートしてあげたいという気持ちが大さい。

鈴木：技術経営と言っても、ハイテクのベンチャー経営者を育てるのではなくて、世の中にある新しい技術を使って自分の事業をどう解決するかという経営者を育成するのか。

西河：そういうイメージである。

鈴木：基礎コースを改良するという話と、上級コースをどうするかに関する考えはあるのか。日本の企業をリストラされた方が沢山いて、そういう方の起業を支援するという話もしているがいかがか。

西河：そういうこともやりたい。技術を持っているのも関わらず、それが生かされないのはもったいないと思う。

鈴木：学生の集め方をどうするかがある。 2：06：37

前田：基礎コースと上級コースの位置付けをどう考えているか。

西河：基礎と上級という事は指摘のとおりで、基礎コースを終えてまた何年かして勉強したいという塾生には、鈴木先生のように学問的な専門の所を学ぶことも重要なのかと思っている。

全部絞ってこれだというのではなくて、どういう風にしたら良いかとこのように集まってやっている。

鈴木：小平さんが言っていたのは、例えば特定の経営学とか経営戦略論などは、既存のMOTスクールの15コマを取って、それをもとに西河塾では実践的な演習をやるとか、そういうこともあるのではと言っていたが。

#### リスクに対する考え方などは学んだ方がよい

西河：そういう仕組みを活用することも良いことだと思う。例えば、児玉先生の開発投資と設備投資の鳥瞰図を作った。あれを項目を変えてもやってみることも重要である。MOTの講義では物事の考え方を学んで、実は角度を変えると気づくことがある。

鈴木：私も児玉先生も企業経験は無い。我々が教えられるのは、特定の分野のことでしかないので、それをどう使って経営に生かすことはこういうところでやらしてもらわなくてはならない。

小平：逆に鈴木先生の別な視点を聞かせて頂いて、横串、縦串ではないが我々も上級という意味は、次を考えた時にどういう専門性ある学問とうまくジョイントさなければならぬかを課題にしたい。でないと教えることの専門家ではないので。

大橋：専門領域を聞いて役に立つという事もあるが、専門領域を聞いて考え方を自分の領域に持ち込むこともある。そここのところである。マネージにどう当てはめるかを勉強するのである。

小平：専門の話も聞かないといけない。例えば、経営者であっても経済学に通じていたり、宗教かもしれない。それが何かを話し合いたい。 2：12：40

西河：いま飯田GHDの社長をやっている、配下に7名の社長がいるが、経営学の勉強をしたことがないから、リスクに対する考え方が非常に甘い。僕が学んだ、シナリオプランニングは、これ以上悪くはならないという最悪を見越して、そこからスタートしていくという考え方は逆に先生の方が、いまだに教えられない。 2：14：44

西河塾の良いところは、教えたところを宿題でやらせて演習で発表することをやっている。聞いただけで使わないと忘れてしまう。

小平：受講生のほとんどが経営者であるということは、実践もしているので職場に戻って学んだことを話している。それは良いことだと思う。

西河：結構、アイデアが出て来ているので、聞いていても面白い。 2：23：34

#### 4. 次回の宿題

次回の宿題では、(1)日本型経営とは何か、(2)技術経営、の2点がパンフレットで使われているが、その説明が書き込まれていないとの指摘を受けている。皆さんから、アドバイスを頂きたい。

西河：塾を作ったとき「日本の経営者が育成されてない。それは外国でなくて日本だ」という

ことから学校の議論がスタートした。

鈴木：一般的に言うと、終身雇用とか、労使関係があるが、欧米型経営は1事業1会社で完結するが、日本の経営者では事業を変えても会社を維持していく。欧米型では、事業が無くなると会社をたたんで新しい会社を始める。一事業一会社である。

大橋：日本型経営で求められるのは、「日本の中で尊敬されるのはどのような経営像か」にある。

松下幸之助なのかは分からないが、経営者像を言葉の中に入れ込むことは必要であると思う。

そこを研究テーマにすべきではないか。松下経営塾はその点をテーマにした。

小平：A4判1枚程度で、日本型経営で問題意識を持っているのは、経営学の本は沢山あるが、日本人が書いた経営学の本は少ない。海外の経営学の本では、日本の経営を手本にして書いている。日本型経営を見直したい。

大橋：私の履歴書に小松の坂根氏が連載しているが、その中に日本型経営がある。私の履歴書の中から探したらどうか。経営者論でいえば渋沢栄一がある。欧米とは違う根幹にそれはある。「知行合一」などもある。

小平：浅野さんに教えられたが、「アフリカ政策では、植民地政策を進めてきた欧米型の支配型とビジネスや技術を輸出し、現地に産業を起こす行動をとる。」これも日本型経営であると思う。グローバル戦略における「日本型経営」を含めて教えて頂ければありがたい。

前田：「次世代の」とある。

大橋：そうである。求められる経営者とは何か。

小平：確かに「次世代の日本型経営者」がテーマとしては良い。もう一つは、「技術経営」で、「技術経営」を改めて問われますと、どういう言葉で、どう表現していけば良いのかを知りたい。昨日の浅野さんとの議論では「経営をしている人にとって『技術経営』は当たり前だ」ということで説明したが、なかなか通じない。

前田：「技術経営とは何か」については、色々なところで議論していないか。言うことが少しづつ違わないか。

鈴木：全然違う。

小平：この研究会のなかでも違う。

大橋：相槌を打っても、半分近く別なことを考えている。

西河：児玉先生に「経営を学んだことがないので、経営の特効薬を教えてください」と聞いたことがあった。「百人の経営者がいたら、百通りの経営をしている」という。だから議論が整合することは余りない。

小平：加納先生、「西河技術経営塾と入れたが、技術のにおいが無いね」といわれた。

鈴木：パンフレットの改訂版を考えたらということか。

次回の宿題は、以下の2点である。

(1) 日本型経営とは何か A4版一枚程度にまとめ報告する。

(2) 技術経営について、各委員の私見を報告する。

## 5. 開催予定

第4回：12月11日(木)午後2時から5時

第5回：1月15日(木)午後2時から5時

以上