

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6回） 議事録

（敬称略）

調査：専務理事 小平和一郎

記録係：尾崎一成

日時：平成27年（2015年）4月14日（木）午後2時00分～5時00分
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：浅野昌宏、大橋克己、小平和一郎、鈴木潤、前田光幸、山中隆敏（五十音順）
欠席：加納信吾、柴田智宏、杉本晴重、西河洋一（五十音順）

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6回）議事次第
- (3) 一般財団法人アーネスト育成財団の活動と公益性（公益申請のための補足資料）
- (4) 技術経営人材育成セミナー（第15回）案内
- (5) MOT1.0-MOT2.0 テクノロジー・マーケットマトリクスで整理：山中
- (6) 西河 MOT 経営塾における特許関連演習（案）：鈴木
- (7) 基礎コースのカリキュラムの構成：小平
- (8) 新聞記事「ビジネススクール講座拝見」（会議では未使用）

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について以下の報告があった。

(1) 公益認定申請について [配布資料 (3) 参照]

内閣府担当官・公益認定委員会に提出中。内閣府内部では申請検討は通っている。外部審査委員会に出す前の段階。提出する補足資料も最終段階に入っている。

内閣府から問われている内容とそれに対する回答は以下の通り。

- ・セミナー、塾、調査委員会間の関係性は？
- ・活動に公益はあるのか？
→配布資料(3) 図1を説明。セミナー講師の知見は調査研究員委員会構成員で共有され、最終的に不特定多数の塾生/セミナー参加者に公開される構造になっており、公益性がある、と説明。
- ・西河塾の特徴は？
→配布資料(3) 2. 1項を説明。ユニークな内容で有ることと、定員5名と金額が少ないので収益事業としては成立せず他社では取り組めない内容である。大学院との違いとして、学習領域は経営の領域で「広く・浅く」が特徴である、と説明。
- ・実践経営スクールの構成は？
→配布資料(3) 2. 4項を説明。「上級コース検討研究会」にて、実施済みの「基礎コース」の上位層、教材の検討や教師の育成について研究をしている最中である、と説明。

また揉めていた「事業資金の提供」については公益で資金提供をやっている事例が出てきたため問題はないと思われる。選別手順（配布資料(3)「3. 事業資金の提供」）の説明を行い、「ここまで細かく実施するのか？」という質問が出たが、「実際の銀行の貸付でも、我々が取引する時でも、このくらいは調査している」と応答している。

コンサルタント事業の内容についても問われたが、経営を行う訳ではなく、基本的には資金提供対象企業に対して行うものであるとの説明（配布資料(3)「4. 1. コンサルタントとは何か」）で了解が得られている。

問題点として「財団活動と営利競合」が指摘され、「他のコンサル、セミナー企業に公益法人が影響を与えてはいけない」事が評価されなければならない。この点については配布資料(3)「5. 財団活動と営利競合」を以て、営利企業では出来ない活動であると説明している。

さらに「技術経営」について問われたため、配布資料(3)「5. 1 事業領域に特徴」を補足資料として説明している。

以下質疑：

大橋：5番目の「営利競合」の具体的な対象企業のイメージは？

小平：セミナーハウスやビジネススクールなどの民業圧迫にならない事である。

大橋：大学MO Tとは「営利競合」にはならないか？ 逆に言えば大学は何をやっても良いのか？

小平：大学とは違う事は補足資料で理解してもらった。大学は学校法人として認められた事業体なので、大学で行う事業については大学法人の中の運営でやっているの、営利競合として他社と干渉することは無い。

前田：ここで言う「民業」とは、例えばビジネススクールの事か？

小平：そうである。

大橋：「非営利」の範囲は自ら規定したものか？ 後々まで拘束されるのか？ 認可後、将来的には人員などの事業内容は変化するであろう。実際的に現時点での規定に将来拘束されるのかどうかに懸念を感じる。

鈴木：たとえば人員を増やして黒字になると、「収益事業になっているじゃないか」とチェックされる可能性はある。

小平：相対的な利益は出てはいけない。この事業体は各種活動を一事業として申請するように指導されている。つまりどんぶり勘定になるので個別経費は出さず、一部活動が黒字になっても、他の経費で相殺される。一方、寄付金も収益計上する必要があると言われており、非常に微妙で実際の運営上は難しい。

大橋：事業内容はその時々で時代と共に変化せざるを得ない。

小平：事業のチェックは、事業報告書、事業計画、決算を報告するのが基本義務。多分、内閣府には事業計画が出来たら報告に行くことになると思う。

前田：5名は縛りにならないか？

鈴木：そこまで細かくは問題にしていない。

前田：では(5名の)規定はいらぬのではないか？

小平：認定申請に当たっては現在の状況で申請するしか方法が無い。

前田：上級コースが始まると人員膨らむのでは？

鈴木：将来的に経営塾の規模が初級・上級合わせて大きくなり黒字が拡大する状況になって、他のセミナーなどのコストで(黒字を)吸収出来ない様な状況になれば、決算書をチェックされて文句を言われるかもしれないが、その程度の話であろう。

小平：決算はどんぶり勘定で個別経費は出さない。いずれにせよ利益は出てはいけない。現状での申請に関しては、公益法人への入口審査は通った感じ。あとは第三者認定委員会の審査を通す必要がある。

前田：事業資金提供先の会社事業の公益性は問われないか？

小平：問われない。もともと我々は「利益の出る会社、税金が払える会社を育成する」として申請しているので問題はない。もっとも、あまりこのような事をいう公益法人は少ないようで、(内閣府にも)インパクトを与えていると思う。(内閣府)内部でも色々議論はしてくれた様だ。おかげさまで、この場での(過去の)議論が生きている。

鈴木：事業資金の提供は難しい。資本参加するのであれば、利益が配当されるのでは？

小平：他の大半の財団もそのようになっている。ホンダ財団や松下政経塾なども、株や社債など有価証券を持ってその配当で活動している。IPOや売却目的ではない。基本的には運営資金に困らな

い限り売却せず額面で保有し続ける前提。

前田：有価証券の売却後、その売却益を財団活動の経費に使うのはOKか？

小平：基本的にはOK。ただし用途は問題になる。これから調整していく必要がある。たとえば「財団で建物を建てたいので準備資金を積み立てて行く」というのを予め設定しておいて、それにこの売却益を回す事は出来そうな感触。また、公益財団の中にはビルや美術館を保有していて、その賃貸料や入場料で活動資金を賄っている例もある。

前田：活動原資は家賃、金利、配当であれ何であっても構わないということか？

小平：その通り。

前田：期をまたがったキャリアオーバーはダメか？

小平：基本的にはダメである。実際の運用上では減価償却費で黒字にならないような調整をしているようだ。

鈴木：公益法人であっても、公益事業と収益事業を同時にやってもよいのか？

小平：半分以下なら良い。しかし今は公益事業しかやらないと申請している。そのため西河塾も収益事業ではない。

前田：つまりNPOと同じか？NPOもその他事業で収益事業をやっても構わないが。

小平：その通り。

小平：以上の様な状況で申請の認定作業は（内閣府内で）進行中。今日、公益認定等委員会に掛けられる模様。申請の窓口は「公益認定等委員会事務局 大臣官房公益法行政担当室 審査監督調査官」。

(2) 次回セミナーについて [配布資料 (4) 参照]

次回セミナー案内の説明。日時が6月15日に決定。上村氏は10年間くらいビッグデータで大手のコンサルに取り組み、実績が上がったので今年2月にマザーズ上場した。滝川氏の同級生で35歳前後の若い方。

2. MOT1.0-MOT2.0 テクノロジー・マーケットマトリクスで整理：山中氏

前回積み残しの内容を説明。[配布資料 (5) 参照]

山中：前回出席できず、その時まとめた内容をMOT1.0/MOT2.0の観点で説明する。

以下質疑：

(説明については割愛)

小平：1ページ目と2ページ目は基本的に何が違うのか？

山中：最初は1ページ目だけだったが、商品とビジネスモデルで比較できるのではないかと考えたのが2枚目。

前田：1ページ目の横軸（テクノロジーとビジネスモデル）を分解したようだ。分け方が3つあるのではないか。マーケット、テクノロジー、ビジネスモデルの組み合わせで3通り作れる。

小平：テクノロジー、商品、市場。この3つをつなげるのがビジネスモデルだ。

山中：良い技術が有り良いモノを作っているが、ビジネスモデルのやり方が悪くて上手く行っていない企業がいっぱいある。それを考えてこの分解を書いてみた。

前田：マーケット、テクノロジーだけでは上手く切り分けられないモヤっとした部分が出るが、ビジネスモデルを（軸として）一本入れると、「テクノロジーとビジネスモデル」「マーケットとビジネスモデル」「テクノロジーとマーケット」3つの相互関係が見えてくる。

大橋：ビジネスモデルの部分が新しい概念として切り口になっている様に見えるが？マーケットとテクノロジーについては有る程度分かる、商品サービスとマーケットも分かるが、ビジネスモデルとの対比が今一つ分らない。整理はつくか？

小平：横軸（上のパラメータ）は2つの事項を纏めずに1つにした方がよさそうだ。

前田：マーケット、テクノロジー、ビジネスモデルの3枚で示せるはず。それぞれの事例を出せば非常に分かりやすくなる。

鈴木：1 ページ目の左上の象限がMOT 1. 0 だと思う。いまの西河塾の受講者はここにいる。その人たちに技術の利用を考えさせるのがまず1. 0 だろう。

小平：1. 0 の定義も未だ皆が概念を共有していないのだから、「これを1. 0 の定義として臨んでくれ」として、この整理を進めればよいだろう。

前田：右上がMOT 2. 0 だね。2. 0 M (マーケット) と2. 0 T (テクノロジー)。一番下が2. X になる。そのような考え方で書いていって欲しい。

鈴木：市場について、既存・新規の区分け・捉え方が難しい。「同じ10人買い手が続けて買ってくれているから現存市場」というのは認識が不足している。もしその10人の買い手達も他社の製品が良くなればそちらに移る可能性がある訳で、買い手が離れない様に新規サービスを提供するのであれば新規市場開拓と同じであるはず。市場開拓の定義は難しい。新しい10人の買い手を見つけるという所までは良いが、現状の10人を切り捨てて新規に移動したのでは売上は変わらないだろう。その点「市場創出」というのはどう考えるか難しい。

山中：そもそも「新市場創出」は本当に有り得るのか? という議論もある。

小平：全然違うイノベティブな物や、異業種に売っていくとうい発想が無くはない。

鈴木：もう一つ「プロセスイノベーション」もある。それでコスト削減が出来て、同じ市場なのだが利益率が上がる事も有り得る。

小平：西河氏のビジネスで論文にしたものが、正にそれに相当する。

前田：軸はもっとあるかも知れない。製造プロセスもある。

小平：せっかく乗ってきたので、これを分析したい。技術経営戦略の一つのモデルである。その後(事象間)変化の仕方が次にでてくるかも知れない。

山中：この事象間を移動した事例があればよいのだが。

小平：これでイノベーションの形態が整理できるかもしれない。論文に出来る。

大橋：シュンペータのファクターを当てはめていくとケースとして出てくるであろう。

山中：これを作っておくと事業計画(評価)のフレームワークになるはず。キーはビジネスモデルだと思う。

小平：まだまだ技術系は進んでいるようで、整理は進んでいない。

(2 ページ目の説明再開。説明内容については割愛)

鈴木：LINEのモデルはどんなものなのか?

山中：課金・広告になる。

前田：右下(の事例)はここに有るべきなのか?

山中：マッピングが難しい。

小平：サービスと製造業を一緒に書くと混乱する。モノづくりで一回整理した方が良い。

大橋：2 ページ目は、ビジネスモデルの仕組みの過去と現在、発展形態を書いているように思われる。現-現の左上の何が固定的に残るのか? テクノロジーが残るのか? 「テクノロジーのこの部分が残る」といったイメージが見えない。ビジネスモデルが新しく変化して行っているが、その中で色々な形で商品、市場にテクノロジーが入ってきて、新しい形で動いてきているという風にしか認識できない。左上の現-現が、本当に「現在」なのか? 変わらないものなのか? 常に動いているように思われる。

前田：分かりやすさからすれば、1枚の4事象には同じような価値、用途のモノを入れたほうが分かりやすい。

小平：アマゾン新しいのか? あるいは既存なのか?

山中：どの時点を起点にするのか難しい。

前田：最新例を入れると、その次に何が出てくるかは分らない。過去を見た方がやり易い。

山中：同じ業界の遷移を見た方が分かり易いかもしれない。

小平：それを念頭にもう一度まとめてほしい。「テクノロジーと市場」という2象限はアンゾフで既

にあるから、「ビジネスモデルと商品」「テクノロジーとビジネスモデル」で考えたかどうか？商品を変えずにビジネスモデルを変えてうまく行った事例があるといいが。異業種を持ちださないで、仮想会社を作って今持っているテクノロジーを別のモデルへ持って行った状況を考えてみてはどうか？

山中：新規事業の企画をする時にはその方が良い。

大橋：(それぞれの象限にある) 子会社の事業会社でやり方が違っているのではないかと？ビジネスモデルの形がテクノロジーを使いながら発展していく様子は、子会社の新規事業ケーススタディで出来るのではないかと？

小平：クラレの20年間の事業の展開から見るのはどうか？

大橋：それでは従来のテクノロジー論になる。ビジネスモデルを取り上げるのであれば、ITの活用が今はビジネスの形を変える原動力になっているので、ITの切り口は必要。ITでは無いケミカルなど非IT(産業)は従来型の分析の仕方できる。だから(分析には)2種類必要なのではないかと？

小平：最近の富士フィルムなどの例を単独で考えてみるもの良い。既存資産(技術・商品)をいかに有効に利用して4事象のどちらかに移動して来たか、一社の事業展開に絞り込むと分かり易い。

小平：そのような観点で、山中氏には分析に挑戦して欲しい。

小平：我々の目的のもう一つは、MOT 1.0と2.0の新規事業概念は何か？にあった。どちらでビジネスをやるかで教育の考え方が異なるだろうという事。スタートアップと言っても色々あるはずでMOT 1.0/2.0の定義をキチンとしよう、というのが本来の議論の目的だった。

大橋：この図を見ると、なんとなく1.0/2.0のイメージが頭に入ってくる。ここに出ている具体的な企業のイメージをもう少し詳しく記述すれば、山中氏の頭の中にあるものが具体的な形で抽出出来るのではないかと？

小平：そのイメージが提示出来ると、そういう人達に何を教育すべきか、という議論が出来るようになるはずだ。

< 15 : 10 - 15 : 15 休憩 >

3. 西河 MOT 経営塾における特許関連演習 (案) : 鈴木氏

特許演習案として配布資料 (6) を説明。

鈴木 : 私が西河経営塾で話すとしたら、という前提で考えた内容を説明する。

MOT 1. 0 対象

ターゲット : 既存技術を利用するイノベーション

受講者 : 中小企業経営者

市場 : 主に国内

独自技術開発 : 原則として行わない (外部技術の吸収が主体)

知財の意味 :

(対象) 実用新案・商標

(目的)

- ・ブランド戦略、防衛的な後顧排除、先使用権確保
- ・技術情報のモニタリング (吸収すべき技術の探索)

演習内容 :

- ・中小企業の知財戦略実務 (手続き、費用、侵害回避、事例研究など)
- ・特許分析 (特許データの基本、技術分類の分析、出願人の分析など)

MOT 2. 0 対象

ターゲット : 独自技術で市場創出するイノベーション

受講者 : 中小企業経営者 (New Technology Based Fund)、大企業スピンオフ

市場 : 国内、海外 (市場開拓は既存企業と協力)

独自技術開発 : 外部 (企業、大学) と協力して実施

知財の意味 :

(対象) 特許・実用新案・意匠・商標

(目的)

- ・ファイナンスの呼び水、防衛的な後顧排除、先使用権確保
- ・クロスライセンス、事業売却 (EXIT)
- ・技術情報のモニタリング (技術軌道の把握、協力相手の探索、侵害監視)

演習内容 :

- ・ベンチャー企業の知財戦略実務 (手続き、費用、侵害回避、事例研究など)
- ・特許分析 (技術分類分析、出願人分析、引用分析、発明者 NetWork 分析など)

鈴木 : 以下、芝浦工業大学で私がやっていた演習の例を簡単に説明する。2時間ずつ8コマの演習で、市販の特許データベース (pBASE) を使って、自分でパテントマップを作って分析をやった。

(説明詳細については割愛)

以下質疑

鈴木 : 西河塾でも出来るか? ただし Data Base の初期投資が必要。また大企業向けの分析なので、中小企業でどれだけ意味のある分析ができるか? 大企業に売り込む様な場合には意味がある。

小平 : 技術トレンドとその調査手法は知っておいたほうが良い。

山中 : 大企業の商品開発部隊は、結構このような調査・分析をしている。

前田 : 同じ業種で分析できると面白い。タケダとアステラスとか。

小平：講義で演習をやると、メーカーの人はそんな感じで演習をやりたいがる。自分の出身母体をやりたいから。

大橋：業界を分析する時は必ずこれをやる。

前田：ということは、お互いの会社を知っている？

大橋：知ろうとしている

鈴木：侵害を避けるためには、どういう分野を研究するかの前に調べないといけない。

大橋：NTBF 中小企業の人たちが経営者になるためには、このような知見がないと自分のビジネスの位置づけが分からないし、周りの競争関係が分からない。だから、こういう能力を持つのは必要だと思う。ただ一般的な中小企業の人には、急にこのレベルは無理だろう。

鈴木：中小企業にとっては、まずは商標あたりから始めるか？

小平：これはオプション講義としてはありうる。関係が有ると（この手の演習は）すぐやりたがる。

大橋：4コマくらいの時間で習得するべき、マネージする人間に必要な能力だろう。

小平：技術トレンドで起業する人には知っている必要がある。そうでないと何が新しいのかが分からない。

大橋：MOTの大学が有効なのは、このような事を勉強できる場があり、情報や分析を教えられるという点だと思う。普通の会社にも有るが、自分の所を中心にしか見ていないから、偏った内容しか教えていないと思う。

小平：演習と分析をするには90分ひとコマとして何コマあればできるか？

鈴木：合計8コマあれば出来る。

小平：もう少し経ってからだが、塾とは別にこういうセミナーコースを作っても良いだろう。

山中：逆にこういうのに困っている人向け、新技術で起業したい人向けかもしれない。新技術を新市場で上げたい場合は、こういう特許を知った上で攻めないダメだろう。

鈴木：MOTでこの演習をやっているところはそうないだろう。

小平：そういう人たち向けにぶつけても良い。パテントマップを使いきっている人はあまり聞かない。

大橋：演習で自社の事例を取り上げて実際に応用しながら、自社の位置付け、技術開発の方向性、競合などの分析、市場の展開など、元の所が無いと、次のビジョン・戦略が出てこないだろう。それは非常に重要だ。

小平：最近公開された特許庁の特許情報で演習できるか？

鈴木：IIPDB を使えばある程度できるが、使うにはデータベースの知識や他の知識が必要。pBASE の様なマッピングするようなソフトがあれば操作は簡単だが、その代わり高価。100万円位する。

小平：中小企業では購入できないだろう。

浅野：パテントマップとは、どの様な情報が入ったモノを言うのか？

鈴木：特許情報を可視化したものを（一般的に）パテントマップと呼んでいる。

大橋：私らが使っていたのは、技術や用途を縦横軸に配置して、自分の技術はどこに有るか？技術がどちらに向かっているか？という所から始まっていた。

小平：リレーションが大きくなると大変なのは？

大橋：社内で使う分には、主観的な分類でもある程度自分の位置付けは分かるのでは？

鈴木：83ページの様なものはExcel をやれば出来ないことはないが、ソフトウェアの使い方に慣れていないと難しい。83ページの図は専用ソフトが自動的に作図してくれる。

大橋：先ほどの分類で興味があるのは、新しい技術と古い技術をマッチングしながら次の所をやっていく所。パテントマップの中に位置付けをすれば技術の動きがかなり見えてきそうだが？

鈴木：普通売っているソフトではこの程度の所しか出せないの、出来合いのソフトでは先ほどの分類までは生成できない。

大橋：自分で分析して位置付けしないとイケない訳か。今日は為になった。MOT 1. 0で小平氏が最初に講義するのはビジネスモデル論である。一度、ビジネスモデル特許を卒論として塾生に書

かせてみたらどうか？自分のビジネスモデルの新規性、競争性などが有る程度書き込めるのではないか？実務的に特許で何が出来るかという事が判って来るのではないか？ここまでは行かないまでも、その前の段階として少し特許の部分の勉強をすると言う面では、カリキュラムや目的の中に特許を書くのも入れても良いのではないか？

小平：基本的なスタートとしては、中小企業の社長さんにはビジネスモデル概念がそもそもない。「まずモデリングを教えるから」と言うのがスタートになる。フレームワークが無い状態で仕事を始めることになる（のは良くない）から。意外と分ってそうで分っていない。

山中：「経験と勘」でやっていると言うことか？

大橋：学問的に自分を分析するとしたら、それ（経験と勘）をモデル化する事だ。

小平：特許と言うことは「世の中にない物」になるので、まずは世の中を知る必要がある。その視点で整理できる様に持っていく必要がある。

鈴木：IPC 8版でビジネスモデル特許が出来た。

小平：（ビジネスモデル特許は）結構出ているか？

鈴木：最近もうかなり下火になっている。

山中：他社の調査からビジネスモデルの比較ができる。

大橋：ここに来る人は事業をやろうとしている人達だが、それを人に語れる物だとかは余り無い。形・モデルを人に見せた時に（初めて）有効性を批判してもらえる様になる。

小平：当初はビジネスモデル特許もモノの形にする必要があった。

山中：2000年ころはわりとビジネスモデル特許は出しやすかった。

大橋：当時のビジネスモデル特許は、形としてコンピュータを使わないとダメだという制約があった。

小平：プロセス手順（処理系）を明確にしろと言われた。一般論でいうと、経営学で言うビジネスモデルはプロセスでは無くフレームワークが良いので、（両者は）違っている。

鈴木：英語では「ビジネスモデル特許」とは言わず、「ビジネスメソッド」という。

大橋：ノウハウや知識は実践してみないと、この塾の特色が出ない。

小平：今期の塾生は難しいが、来期はできる様になるだろう。

鈴木：今日話したのはMOT 2. 0用のカリキュラムだから。

大橋：2. 0なら確かにこれは必要だと思う。

小平：課題としては、2. 0系の人を育成するのも社会的価値がある。それをロジカルにやっていく。そこに本当の意味の技術経営塾があるのではないか。本日は一つのヒントを得た。

大橋：これができて、自分のビジネスを具体化出来る人がMOT 2. 0人材だろう。自分の立ち位置が分ると言うのは非常に重要。

山中：カリキュラムは上級／基礎ではなくてMOT 1. 0／2. 0の方が良いのでは？

小平：それは1. 0／2. 0を明確にしてからの話だ。今は現実解として、経営を全然知らない人に基礎コースとして「経営とは何か？」からスタートしようという意図がある。その上で問題提起されているのが、加納氏のMOT 2. 0であり、そのフレームワークを書き始めているのが現状。概念規定は大分出来た。鈴木氏の今回の話もその（流れの）中に有る。

山中：確かに今の（基礎コース）レベルの人にこれを教えても意味が無いだろう。

鈴木：飲み屋チェーンの人には、特許よりもブランド戦略の方が有用。

小平：なのでそちらが中心になる。

鈴木：飲み屋チェーンでも実用新案なら使えるかも知れない。

山中：あるいは裏の仕組みでITを使って何かやるのなら別だろう。

小平：どうもありがとうございました。いずれにせよ、このような講座を、段階を踏んで整理し行きたいと思う。

4. 基礎コースのカリキュラムの構成：小平氏 [配布資料 (7) 参照]

小平：私の宿題であるカリキュラムの構成について、今まで整理したものが配布資料 (7) である。最新に更新されていないので、芝浦工大などは変わっていると思う。他の物も4年位前のものである。ピンクが当塾の講座を当てはめた物で、コマ数は少ないが網羅性は高い。中小企業の経営者に一通り教えている状況である。次は黄色の部分で、上級コースとして学問と言われる領域をやってはどうかというのが、大橋さんと相談した結果の提案である。ご意見を頂きたい。

浅野：経営学をベースにした様なものに係ったことがなかったので疑問がある。MOTでは古典のようなものをやることはないのか？戦略論とか、孔子の書をやるのか、クラウゼビッツの戦争論をやるのか？

小平：歴史学、哲学、心理学、宗教なども含めて、ここではやらない。やるなら他の学部に行ってくださいというスタンス。

浅野：経営という中で、企業統治の観点から必要な事をやらなくてよいのか？

小平：「法務、会社組織、組織人事、経済学」にその匂いはする（触れることはしている）。

鈴木：芝浦では15回の講義のうち1回は孫子に触れてみた。さらっと触れる程度。

小平：芝浦工大の例では（制約はあるが）立教大学との単位互換制度がある。

浅野：地政学はやるか？

鈴木：そこまではやらない。

小平：グローバルにやるには確かに（地政学は）知っていてほうが良い。海外戦略には必要。

大橋：大雑把にしかやっていない。

小平：浅野氏に、必要と思うリストを作っていただきたい。

鈴木：このリストの中で西河塾が一番近いのは日本工業大学だと思う。とても中小企業にフォーカスしている。

小平：（日本工業大学のカリキュラムは）結構泥臭くて、「英語・ロジカルシンキング」など中小企業向けに作られている。アジアの経営もある。

山中：東大にはグローバルのコマがある。

小平：浅野さんの海外戦略のコマがあるので、（西河塾でも）やってはいる。

前田：同志社にグローバル人的支援がある。

山中：人事・評価システムは知っている必要があるだろう。

小平：海外の仕組み・制度は知っていた方が良いでしょう。私の講義にグローバルを入れるか。

大橋：日本型経営の話をして、その対比としてグローバルを入れればよいのでは。

小平：西河塾の1コマは、内容的には他校の4コマ以上の情報は入れている。

山中：濃すぎて消化しきれないだろう。

小平：レベル差があっても満足してもらうにはどうしても網羅性が必要。参加者の業界も違う。基礎コースはあまりイジらない方が良いでしょう。その上で、上級の検討をしている。塾生も上級の単位を受けても良いのだから

山中：上級の狙いは？

小平：先生になるためのコース。もう一つは基礎コースで不足するモノの補完などが目的。

山中：誰を相手にするのが重要だ。

小平：概念的には決まっているが、各論では明確にするが必要ある。

小平：黄色の部分で15コマの講義が出来る。専門家が教えるとそのジャンルのマスタは出来るだろう。他の大学コースを網羅的にカバーで来る様になるが、皆さんどう思うか。

鈴木：大体20種類。一週間みっちり15コマ、3ヶ月位かかる。

小平：一週間コースは先生・生徒ともかなり疲れるらしい。ただし集中していたほうが先生のアサイン付けやすく、受講者もスケジューリングやり易い様だ。

前田：基礎コースはそれぞれ1コマか？

小平: 1つ1コマで、正味30コマ弱。内容的には1コマ90分に4コマ分の情報を詰んでいる。

前田: 1つ1コマでは消化不良にならないか？

小平: トップクラスの人には全部聞いて満足する程度。(一方)一番下の(レベルの)人はオーバーフローしているであろう。(もっとも)優しい内容もあるので無駄にはならないと考えるが、(一番下のレベルの)人には講義内容の4割は分らないと思う。

前田: 黄色の部分の意味は？

小平: 学問的な領域の表現をしている。西河塾にはこの科目は無いが、上級コースを作るとしたら、この専門職的な物をどの位学ばなくてはいけないか？というのが私の問題提起である。実務経験があるのなら1つ4コマでも十分なのではないか？あるいは先生養成のために、もし20 x 15コマをやれば大学院に負けないレベルになるが、しかし、それならスポットで他の大学いったほうが良いのではないか？どの程度のカリキュラムでやるべきか？費用負担などの制度設計をどうするか？(それが私の問題提起である。)

鈴木: 西河の特徴は演習なのではないか？

小平: 基礎コースはそうだ。上級では、今は座学しか検討していない。

大橋: 演習は必要だと思う。自分たちがやろうとしていること形に出来るという自信を持たせることが重要なのではないか？演習をしてトレーニングして実際にやってみる事に繋がるという、実践的MOTが特徴であろう。

小平: モデル授業をやってみて、試行錯誤で様子を見たい。ただ量的にはレベルを上げて大学に近付ける事をやって、演習も盛り込んで他の大学との差別化を図るのも良いのではないか。

大橋: 一挙に大学ではなく、中学校・高等学校を目指すべきでは？教える人を作るのでは無く、実践する人を作る所まで(が当面の目標)ではないか？

「教えられる(能力)」にも2種類あって、「実践して自分の経験値・知識を以て教えられる人」と「専門的に技能的・学問的なものを自ら勉強して整理して教える」二通りの人が居ると思う。後者は専門家だろう。そういう人を育てるのは時間がかかるし、大学に派遣するのも一つの方法であろう。

前田: 上級コースになると、いろんな科目・サブジェクトを吸収するだけではなく、自分で考える、そして議論する必要がある。演習をメインに据えるのであれば、複数のサブジェクトにまたがる演習が出来れば実践的に役に立つ。その演習をやるには、架空でも良いのでケースを作って考える、あるいは自分の(抱えている)課題をやる。サブジェクトの知識・know-how・do-howを整理して教える、3~5のサブジェクトを横断するケースを作ってそれに対して自分で考える、この三本立てが必要だろう。

鈴木: ビジネスモデル・経営計画・マーケティングの三本でビジネスプランに相当する。

大橋: それが実際に(ビジネスの現場で)やっている事だ。それをやらないと会社の実行計画にならない。

前田: どういうサブジェクトを準備するのも重要だが、全体として上級コースのコンセプト・どんな価値を受講者が身につけられるのか、こちらがどんな価値を提供できるのかを考えるべきだろう。

小平: たとえば浅野さんの担当範囲を高度にするというのは(ケーススタディとして)どうか？ということが考えられるか？

浅野: (かなり考え込む) 教える対象者によって、同じサブジェクトでも準備する内容が随分違って来るだろう。その線引きが難しいし、(私自身が)分からないので、この上級コースの(突っ込んだ)議論ができない。

小平: 私の問題提起の一つは、この基礎コースをやる先生を増やす必要がある。そのために何らかのカリキュラムを用意する必要があるという事。もう一つは、(受講者が)基礎コースで不足する部分をカバーする上位コースを用意する必要がある。その概念で問題提起をしている段階。

浅野: その意味でも、先週末の平氏の塾に小平氏に来てほしかった。ITベンチャーの社長を10

～15年ほどやっている40代くらいの人が20人くらい来ていた。皆さん気が満ちていて、休憩時間での話でもシャープな視点でもの事を話している人達だった。

山中：(確かに人に) 教える事の出来るレベルだった。

浅野：あの人たちを引っ張ってきてここで喋らせるのも、良いなという人が随分いた。

小平：それはぜひ紹介をお願いしたい。まずはセミナーの講師でお願いしたい。だが、塾の先生となると、塾は塾のコンセプトを作るので、いかにしてそれを作っていくかという事がある。

山中：多分二つに分ける必要があるのではないか？塾の先生になるコースはそれ用の教え方をする必要があるので。MOT 2. 0などを狙う場合はそれ用のカリキュラムにしないといけない。

小平：いまやっているのは、それを含めて「どうあるべきか」と言うことで始まっている。今日もあったが、「大学でやっていることを(西河塾で) やってもしようがない」というのが大橋氏の意見だし、鈴木氏の問題提起だ。

鈴木：西河塾の目標は、ファイナンスを受けるというシンプルな目標なので、上級コースは、VCからお金を持って来れるようなビジネスプランを作るという目標にして、それに何が必要かというのを(カリキュラムで) 組み合わせるといのはどうか。

小平：そのように割り切った(西河塾の) コース設定をするのか。

鈴木：その(出来たビジネス) プランをVCから意見をもらって、良ければ西河塾がお金を出す。

小平：それ(出資) は西河氏や我々が判断する事になっている。なぜかと言うと、今のVCの方がいい加減だから。彼らは事業評価を出来ないし、やらない。

小平：今日は時間になった、問題提起は終わった。宿題の確認と日程の調整を行いたい。

5. 宿題の確認

(1)前田：(NDAをやっていないもので) 話すことの出来るケース教材のモデル提起は出来ないか？。公開されているケース用教材を前田氏なりにモディファイするなど。取り組んでいるケースのほとんどで、過去問ではない。オン・ゴーイング・イシューで結果の出ていないものがほとんどだが、検討してみる。

(2)山中：本日のMOT 1. 0/2. 0をさらに追及。

(3)浅野：浅野氏の考える追加すべき上級コースのカリキュラムのリスト案の作成。

(4)大橋：演習型講義のイメージについて提案していただく。

→MOT 1. 0でビジネスモデル特許について関心をもっている。次に来るのがビジネスの解析力。実務的には特許の規制、法令、法律がどの様に活用されているのか、競争上の特許を勉強した方が良い。その上で競争していく事業体はどうあるべきかを考えられる人の育成が出来たら良い。

(5)鈴木：次回は無し。

(6)小平：上級コースの受講対象を明確にする。(そうしないとターゲットが絞れないから)

6. 開催予定

次回(第7回)：6月2日(火) 午後2時から5時

以上