

## 議事録 7 - 3：西河技術経営塾

平成 27 年 6 月 2 日

専務理事 小平和一朗

### 1．西河技術経営塾の事業の内容（1：25：19）

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 つの階層で構成している。

「基礎コース」は、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」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。

最上位の「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）を育成に取り組む。

現在、実践経営スクール・基礎コース（事業 1）に取り組んでいる。

リーダーコース、指導者コースの具体化に向けて、上級コース検討研究会（事業 2）に取り組んでいる。

#### 1.1 事業 1：実践経営スクール・基礎コースの内容

「基礎コース」は、若手経営者から「仕事をしながら経営を学びたい」という要望から企画した。日本の経営環境で、社会のビジネスリーダーとしての経営実践力を学ぶ。経営学は複合学。それを浅く広く、機能的に連携させながら短期間に総合力を高める学習の場と、創造力鍛錬の場を提供する。

##### 【事業 1 の募集方法】

ホームページ（<http://www.eufd.org>）での募集、財団が発行する情報紙“Earnest”での案内および支援者（約 800 通）に案内を直接郵送して募集している。

##### 【事業 1 の選考方法】

入塾者は、担当する理事による面接試験の後、理事会にて決定する。

#### 1.2 事業 2：上級コース検討研究会の内容

大学関係者、経営研究者などが参加して、上級コースのあり方の検討を研究テーマにして取り組む。

上級コースには「リーダーコース」と「指導者コース」がある。

「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。

取り組みにあたってのカリキュラム構成、学習目標の設定などが対象となる。

##### 【事業 2 の募集方法と選考方法】

研究会のメンバーは専務理事が人選し、理事会にて承認する。

### 【事業 2 の研究成果の公表方法】

研究成果は、財団の理事会に報告され、財団の西河技術経営塾の実践経営スクールの上級コースの事業企画にあたっての検討資料となる。

## 2 . 西河技術経営塾の 5 つの特徴

塾生の経営スキルが向上し、経営内容の質的な向上で、やがて社会から認められ雇用も安定し、安定した収益を上げることが出来る会社になる。

西河技術経営塾の代表的な特徴を 5 つ挙げる。

- ( 1 ) 日本型技術経営研究の成果を学ぶ
- ( 2 ) 実践的思考、変革的思考を塾生参加型で効率的に育成する
- ( 3 ) 働きながら学び、学んだことをすぐビジネスに生かす
- ( 4 ) 誠実な若手の技術経営人財を育成する
- ( 5 ) 定員 5 名の少数精鋭教育

## 3 . 経営を支える共通分野を学習する

西河技術経営塾では、モノづくり、コトづくりの専門領域を学ぶわけではない。図 1 に示すように、経営を支える「人間力」「社是・社訓」「戦略」・「経営学 ( MOT を含む ) 」などの共通分野を学習することになる。

モノづくりの現場で豊富な経営経験や技術経営研究に従事してきた講師陣とともに、現在抱えているビジネス課題を塾生とともに解決しながら学習 ( 座学 ) するとともに、実践トレーニング ( 演習 ) を盛り込んだビジネススクールである。

日本の経営環境で、社会や企業内におけるビジネスリーダーとしての経営実践力を学ぶ。

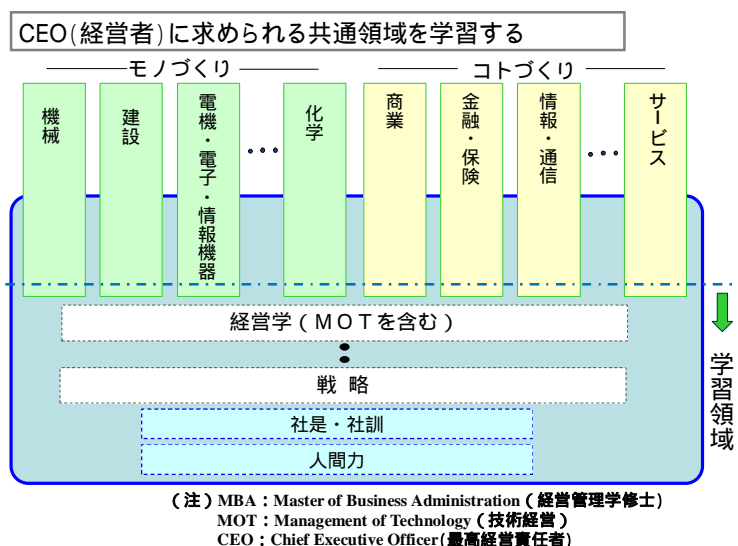


図 1 西河技術経営塾の経営に関する学習領域

## 4 . 西河塾で学ぶ経営と大学院との違い

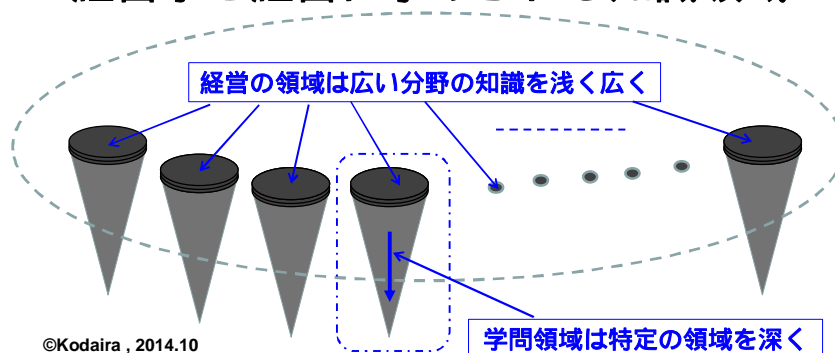
西河経営塾では実践的経営を教える。経営を教える講師は、経営に関する広範囲は知識を持っていなければならない。経営は総合力である。全ての知識を動員して経営判断をすることになる。（図 2 参照）

大学院の講座は、1 つの特定の領域を専門家の先生が講義するが、西河塾では横串を刺して実務経験者が広範囲に教える。

実務では、金銭管理（会計）が各分野の横串を刺す役割を持つ。経営の領域は広い分野の知識を浅く広く知っていなければならない。講師全員が講師を担当する以外の日も塾生と一緒に全講義を受講する。相互に経営学を学び合うとの姿勢で、講師全員が討議に加わる。大学では、先生が先生の講義を聴くことはまれであるが、当塾では原則として塾長をはじめ全員が毎回聴講し、講師同志の間でも意見交換が行われる。

以上に西河技術経営塾・基礎コースの特徴を示した。

## 経営学と経営に求められる知識領域



（注）実際の経営では、この各学問をお金で管理し、つないでいる。

図 2 経営学と経営に求められる知識領域

### 5 . 実践経営スクールは 3 段階で構成されている

西河経営塾・実践経営スクールは、図 3 に示すように、基礎コースと経営者育成コースとコンサル育成コース（研究科）の 3 段階で構成されている。

現在、基礎コースの第 2 期生（6 名）が入塾し、開塾中である。上級コース検討研究会では、「経営者育成コース」「コンサル育成コース」のカリキュラム作りの検討に取り組んでいる。

### 西河技術経営塾での学習目標と成果、塾生全員を経営の成功者にする

- （1）塾生のブランドづくり（経営戦略）を学ぶ。
- （2）「経営学は経営（プレー）をするためのルールブックである」を学ぶ。
- （3）「現状のビジネスモデルを 10 倍にする」方法を学ぶ。

そして、成果は「塾生全員がビジネスの成功者になる」ことであり、塾のミッションは「塾生

全員を経営の成功者にする」ことである。

上級コース検討研究会では、経営経験者の経験をいかに学問にするに取り組む

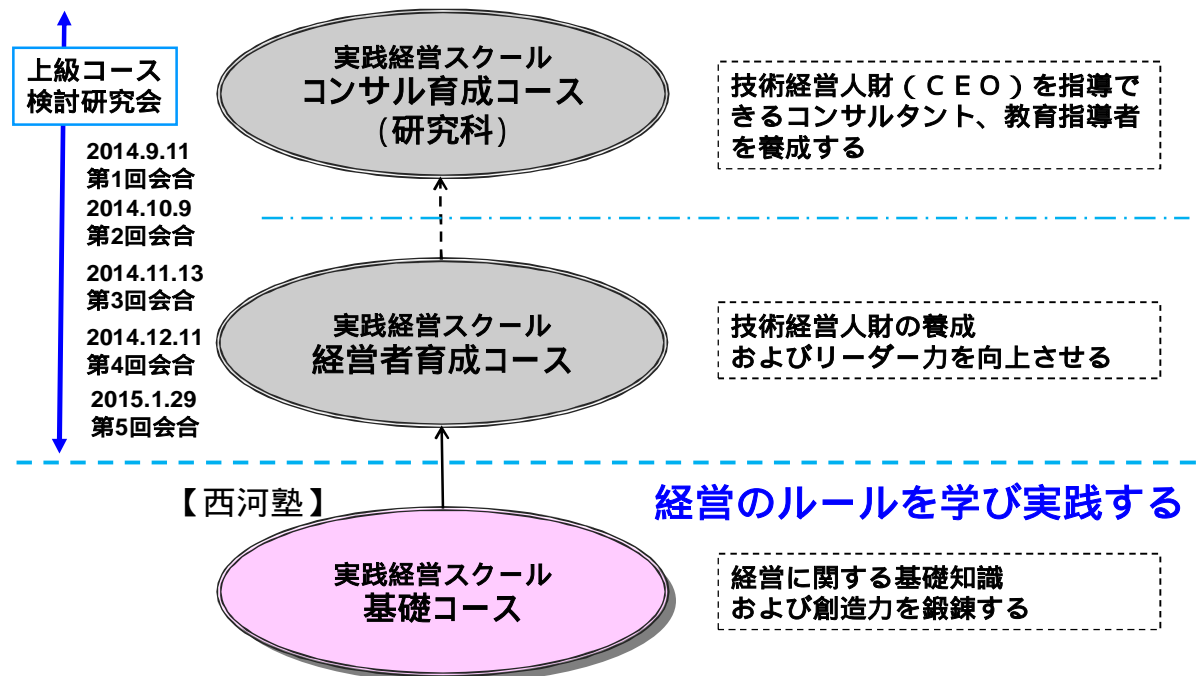


図3 実践経営スクールの階層別3つのコース

## 6. 上級コースの受講対象者

### (1) 実践経営スクール・経営者育成コース

受講対象者は、実践経営スクール・基礎コース修了生もしくは同等の知識および能力を持っているものとする。

### (2) 実践経営スクール・コンサル育成コース

受講対象者は、実践経営スクール・経営者育成コース修了生もしくは同等の知識および能力を持っているものとする。

## 7. (資料) コンサル事業

コンサルタントとは契約に基づいて、経営全般に対するコーチングを行う

経営コンサルはコーチングである。

経営者へのアドバイスを行う範疇であって、経営の執行を行うわけではない。（図4参照）一般に、多くの社長は独立心が強いいためか、指導されることを嫌う。コンサルとは何かを理解して頂き、依頼され、契約に基づいて行う。

事業資金の提供を行って、社外取締役を「人財の活用事業」として、紹介することはある。その時、財団が経営の執行責任をとることはない。

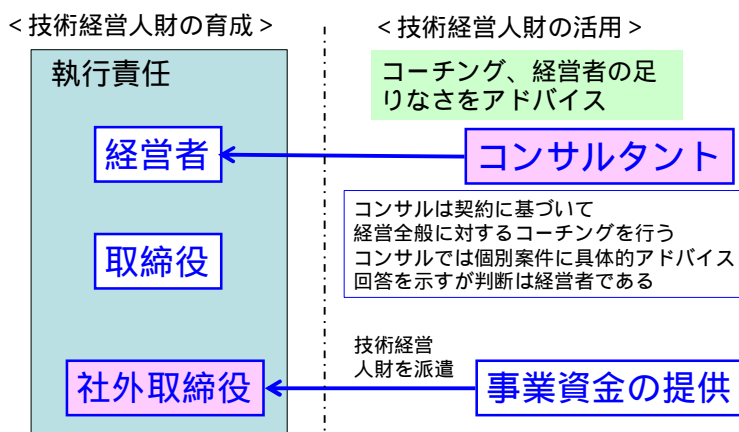


図4 コンサルタントの仕事

### コンサルは経営課題とゴールを明確にして契約する

- (1) コンサル事業の目的 技術経営人財の育成と活用
- (2) コンサルの内容 経営者に対するアドバイザー

経営顧問(社長への経営指導)または個別案件(中長期戦略の立案、新規事業創生、企業研修、事業創生、中長期戦略、マーケティング、プロジェクトマネジメント、生産管理、品質管理など)に取り組む。

### 無償コンサルと有償コンサルがある

事務所での1時間程度の経営指導の範囲は、無償としたい。

有償コンサルは、コンサル派遣の要望に応える必要がある時に対応する。契約にあたっては、コンサルテーマや時間(期間、回数)を限定する。

### コンサルを行う前提条件

コンサル支援を行うための契約先の経営者および会社の前提条件は、

- (1) 良いビジネスモデルとそれを支える特徴ある技術があること。
- (2) 西河塾修了生程度の経営に関する基礎知識を持っていること。
- (3) 経営者として相応しい人物であること。

### コンサル事業のまとめ

- ( 1 ) 良い技術があっても、ビジネスにはならない
- ( 2 ) 経営者の情熱だけでは、ビジネスにはならない
- ( 3 ) ビジネスモデルにならなければ、事業運営はできない
- ( 4 ) 人、モノ、金、情報、時間を組みたてられてビジネスとなる。

以上の要件が整ってビジネスといえる。財団はコンサルをすることはあっても、経営をすることはしない。従って、事業資金の提供と同じ内容の審査をして、コンサルの範囲の指導で事業化の見通しがある場合にコンサルする。コンサル事業を通して技術経営者の人財育成に取り組む。

**以下質疑： (01:31:10)**

鈴木：受講対象者・ターゲットをもっとちゃんとセグメンテーションした方がよい。

小平：具体的には。

鈴木：初級コースには「中小企業の二世経営者」という明確なターゲットがある。上級コースは「初級コース修了者の知識と同等」というのは余りにも少し幅広い。前から議論しているように、例えばスピンオフでハイテクベンチャーを作る様な人のような特殊なターゲットを対象としていくのか。

小平：今のところ考えていない。あくまでも基礎コースを教える人たちをどう作っていくかだ。

鈴木：先ほどの MOT2.0 の議論ではそういう話では必ずしも無いと、私は思っていた。

小平：MOT2.0 の議論は概念的にはあるが、まだ未消化状態だと思う。今の上級コースを検討している上で出てきた議論なので、今はそれを否定も肯定もしていない段階だ。

鈴木：5 名厳選してという方針をそのままやるとしたら、相当のターゲットを絞ったリクルーティングをすべきではないか。そうでないと、受講生間に差がありすぎるとカリキュラムが絞れないのではないか。

小平：現状は、カット・アンド・トライで試行錯誤している最中なので言いにくいですが、現実的には二期生でも受講者内でレベル差がある。

鈴木：大企業で技術者として成功してきて、そこを飛び出して「新しい事業をやってみよう」という人と、親から受け継いだ家業を引き継いだ人では、同じ内容で上級コースを含めてやるのかというのは非常に疑問に思う。 (01:34:45)

小平：上級コースになるとそう思う。そこはこれからの議論と整理が必要であると考えている。

加納：セグメンテーションは、MOT の上級になっているのだから、やはりエンジニアなり技術なりのフレーバーがある人たちだろう。「そういう人たちは、どういう人たちなのか」というプロファイリングをもう少しやって欲しい。 (01:35:55)

前回も話したが「ワインビジネス専門の MBA」だってある。ワイナリーの経営、流通からテイスタの育て方まで一通り全部見れるようになる。徹底したニッチで、世界中のワイナリーのどら息子たちが来る。そして人的なネットワークも作って帰る。この上級コースの「セグメント」と言わずに、「こういうプロファイルの人を望みます」というプロファイリングの検索キーを 3 ~ 5 つ上げるとしたら何かからで、少し狭める事が必要ではないか。狭くすることは危険な事ではなくて、むしろセキュリティを上げるのだと私は思う。

小平：例えば三期生は口コミで 7 名の応募がある。

加納：今のノーマルなコースに入って来る人が次に上級コースに来る人のキャンディデートなのか。今の三期生たちのプロフィールに合わせたプロフィールで上級コースを組むのか。

小平：一つはそう考える。その人がイコールでは無いのだが、今はその人たちの先の教育が一つの基準。(01:38:00)

加納：そうであれば、ここ上級検討会でプロフィールを切るという作業と、いま基礎コースに入っている人たちのプロフィールに合わせるという作業は矛盾している。

小平：誤解しないで頂きたいのは、そういう基礎コースの人たちを教える為の先生の育成が上級コースの最大の目標であるという事である。

大橋：かなりの時間と、それだけのレベルの先生の候補者が居ないと、実際的には人に教える人まで行かない。特別の知識などでは無いのだから、実践キャリアを積まないと自分が教えられない。次の人たちに何を教えるのかと言う事と、その人たちが何を講義するのかという所で、小平氏が言うのは、この人たちが教えられると言う認識だが、この人たちは経営者として育っていくという認識と二種類がある。

加納：キャリアパスとして、教員を作るのではなく、経営者を作るキャリアパスをいま考えているのだろう。

小平：その通りである。

加納：「その人たちを教える人をどうするか」は二の次だと私は思う。

小平：その通りだが、現段階は既にその次を始めている段階の議論である。

加納：それを教えられる人を集めれば良いだけの話で、育てると言う話では無いのでは。

小平：主客転倒した議論になっている。私が今日課題で提示したのは、「受講対象者がどんな人か」という質問に対して、たたき台として一つとして 3 期生の報告をしたに過ぎない。

大橋：上級コースの人たちに何が生まれてくるのか。期待するものはなにか。

小平：繰り返しになるが、資料の 1.2 項で既に報告したように、この研究会の設立目的は「リーダーコース」と「指導者コース」の二種類あってそれを研究するための議論で、今日まで何回か議論している。それ以上の事は無い。

大橋：それは分かった。加納氏が言うように、本当にそこまで到達するのかと言う事が問題。目的的に、そこで育つ人が「教える人なのか」という問いかけだ。(01:42:00)

小平：それは大学院で経営コースに入って、その人たち中から指導者が生まれるわけで、それと同じ事だ。経営者になろうという人たちの中から指導者も出てくるはずだ。(01:47:12)

鈴木：今の方々は、ほとんど自分で技術開発をやって新製品を作りだそうという話ではなくて、今の事業に世の中にある新し目の技術を使って、新しいビジネスモデルやマーケットを作りたい感じた。

加納：技術も使ってなさそうだが。

小平：受講生の中には、新技術を開発している会社もある。競争があるが、技術に新規性がある。

加納：「女性専門の不動産仲介」というのは、マーケットとしては分るが、新しい技術では無い。

小平：その通り。塾で学ぶ基本は、経営を学びたいということだ。先ほどの MOT1.0/2.0 で言え

ば MOT1.0 だ。元々のこの財団の設立コンセプトは「経営を知っている経営者がいない」という西河との認識で設立した財団である。「経営を知らずして、起業している会社が多い」と言う事がポイントになる。

加納：そうであれば、「起業してもう少し経営をちゃんと学びたいと思っている人」が基礎コースのセグメントになる。上級コースもそのセグメントを引きずる訳だから、「基礎コースのセグメントがこうだから、上級コースのセグメントはこうで、その人たちに合ったカリキュラムは何でしょう」という話になる。やはりベースを決めているのは基礎コースに来ている人たちのプロフィールと言う事になる。

小平：次の展開がどうなるかは別として、上級コースを上には置いているのは、そのような人たちを、どの様な人たちが**教えるか**。いまはここに居る人たちが講師をやっている訳で、その意味では出来ていると思う。

鈴木：一回目か二回目の研究会で聞いたのだが、技術経営塾と言っている以上は、既存でも新規でも良いが、最低限、技術を使って今のビジネスをどうやるかと言うのが書いていないと、西河技術経営塾の存在意義というのが良く分からなくなる。

小平：それゆえ本日この資料を作った。明らかにその意識がずれている。西河技術経営塾への応募者の問題意識はそんな高度な物ではない。現実の世界では技術を知らないとマネジメントができない。しかし技術を技術経営として意識するチャンスが意外とない。休憩を挟んで、その話がしたい。ある意味低レベルなのかもしれないが、技術と経営を結びつける教育が意外となされていない。 (01:51:13)