

第11期（2022年度）事業報告

2022年10月1日～2023年9月30日

事業報告書

1. 事業概要

1.1 はじめに

2012年（平成24年）9月26日に財団を設立、今期で第11期の事業を終えた。

設立の背景には、「失われた20年」といわれる1990年代から低迷してきた日本経済を成長軌道に乗せられないかがあった。また、技術経営学の研究成果を、経営人財の育成に生かすことが財団設立の狙いでもあった。定款に「豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与することを目的とする」を掲げて活動をしてきた。

設立から11年を経過した今、日本経済は予測できない社会環境の変化の中にある。

- (1) ロシアのウクライナ侵攻でのグローバル経済の2極化、
- (2) 新型コロナ感染症に伴う行動規制をきっかけに普及した、働き方改革の進行、
- (3) 1ドル150円に迫る円安による国内物価上昇による資材価格の高騰、
- (4) 自由主義経済の中で取り残された低金利政策の終焉、
- (5) 世界一の債務を抱え、返済見通しが立っていない日本国家は、現状破綻寸前、
- (6) コロナワクチンの後遺症問題が、奥深く隠蔽されているなど、

一企業ではどうにもならない個別課題をたくさん抱えている。日本は、1990年代から衰退の一途をたどり、今や「失われた30年」を過ぎている。

その中で、財団は変革の嵐に耐えられる企業経営とは何かを研究し、その知見をいかに効率的に、経営者に教示できるかが問われている。財団が取り組む技術経営人財育成の重要性が、ここにきて更に増している。

10年間で培った西河技術経営塾の強みを整理し、形式知化に取り組む

「西河技術経営塾」は、永続的でなければならない。次世代の講師に引き継ぐことができる循環系をいかにして作るかが課題である。何をどう引き継ぐのか、どのようにしたら社会に役立つ「西河技術経営塾」にすることができるのかを検討してきた。

具体的には、10年間で培った西河技術経営塾の強みを整理し、暗黙知となっている西河技術経営塾における技術経営人財育成の方法（How to）を形式知化（文字化）することである。

2023年4月から専務理事の小平和一郎と事務局の松井美樹とが、事務局活動の主要課題として取り上げて「文字化プロジェクト」に取り組んだ。西河技術経営塾の真髄を、学習指導要領や講師養成マニュアルとして整理することで、次世代の講師陣の育成に役立つ教材づくりをすることが狙いである。

8月の理事会には、誰もが西河技術経営塾の真髄を理解した経営者育成ができる人材になれるようにするための研究、「経営塾講師養成研究会」の設立を提案した。来期の2023年12月から開催する計画である。

1. 2 社会情勢

この数年間、新型コロナウイルス感染症に伴う行動規制の影響を受けて、財団の活動も制約を受けてしまった。その結果、財団本来の活動に取り組むことができなかった。

そのような中で、2023年1月に政府は「家庭、学校、職場、地域、あらゆる場面で日常を取り戻すことができるよう着実に歩みを進めていく」との方針が打ち出された。社会活動もコロナ前の新たな生活様式へと変容し、その変容に社会は徐々に適合しつつある。しかし、新しいコロナ明けの時代は、コロナ感染が起こる前とは、社会の様式や人の意識や価値観が大きく変わっているように見える。

それは、テレワークによる情報交流の質の低下である。人と人との交流の密度が低下したためか、個々人が利己的になってきている。組織が機能するには、利他的でなければならないが、必要な情報のみが選択されて交流されることに慣れてしまった結果生まれた、自己中心的な思考構造による影響とも見える。

「ホウレンソウ（報告、連絡、相談）」によるコミュニケーションが、組織機能を維持するため必要条件である。テレワークによって、そこが希薄になった。変革、改革、改善ということができにくくなり、その結果、組織活動は硬直化してしまう。会社経営の組織課題に直面することになる。対応できる会社とできない会社とで、企業力の差が出てくる。次の時代での地位が異なってしまう大変革が起き始めている。

コロナ禍の中で始まったロシアのウクライナ侵攻は、改めて戦争の怖さを再確認した。日本は80年近く戦火にまみれることなく、平和を享受してきた。平和ボケの状態である。この一年余の間に世界経済は、米中で2分化されてしまった。まさに古きグローバル時代ではない。米中間で異なるサプライチェーンが構築されようとしている。

昨年の事業報告の中で、グローバル時代の変容に関わる5点の主要課題を挙げた

(1) 国内に閉じた半導体製造体制の構築をする、(2) 食料自給率の改善に取り組む、(3) 国内に閉じたサプライチェーンの構築を急ぐ、(4) オープンでなくクローズドな開発体制にして、知的財産の保護に走る、(5) ネットワーク防衛体制を構築する。

ここにきて、国家支援による半導体産業の立て直しが進んでいる。サプライチェーン、クローズドな開発体制、ネットワーク防衛体制と国内の整備が取り込まれ始めてきた。

1. 3 主要な経営人財育成事業

大企業ではなく中小企業の経営者に視点を移し、4つの経営人財育成事業に取り組んだ。

- (1) 西河技術経営塾（実践経営スクール代々木校10期：修了生4名）
- (2) 西河技術経営塾（実践経営スクール沼田校4期：修了生2名）
- (3) 敬愛大学・寄付講座6期「西河「技術経営学」入門」：受講生30名）
- (4) 西河技術経営塾講師養成研究会の設立準備

2. 西河技術経営塾

2. 1 西河技術経営塾・実践経営スクール（代々木校、沼田校）の概要

西河技術経営塾では、大企業ではなく、中小企業の視点をして技術経営を教示している。座学と演習に取り組むことで、変革をつくるマーケティングを学び、豊かな社会づくりに取り組むことができる技術経営人財を育成してきた。西河洋一、小平和一朗、山中隆敏、浅野昌宏、松井美樹、小坂哲平の6名が講師を担当した。

技術経営塾での学びを6項目に整理している。(1) 日本型技術経営研究の成果を学ぶ、(2) お金は企業の血液であることを学ぶ、(3) 売上を10倍にする西河技術経営学を学ぶ、(4) 実践的思考、変革的思考を塾生参加型で育成する、(5) 誠実な経営人財を育成する、(6) 現職の経営者が学び、学んだことをすぐ経営に生かす

2. 2 西河技術経営塾・実践経営スクール（代々木校10期）の開塾状況

代々木校の第10期生は、2022年09月07日に開塾し、2023年4月05日に修了した。

菅原 壮引（SOKO LIFE TECHNOLOGY 株式会社 代表取締役）、吉野学（グッドフィールド株式会社 代表取締役）、西河 進（ダイヤロン株式会社 代表取締役）、渡辺 正宣（株式会社 信英 代表取締役社長）の4名が修了した。

修了証授与式は日本工業倶楽部で行い、西河 進に優良賞を授与した。

(1) 開催日程

本実践経営スクールは、24回開催した。原則、毎週水曜日に開講し、1日の構成は前半の18時～19時30分を座学、後半の19時40分～21時10分を演習に取り組む。演習では、課題研究の発表、ケース研究、ディベートなどを行い、創生力やコミュニケーション力を鍛錬している。

(2) 第10期の講義実績

(第1章) 2022年09月07日、技術経営とは何か（小平）

演習：自己紹介と会社案内。

(第2章) 09月14日、企業文化とアイデンティティー（小平）

演習：塾で学びたいこと、現状の問題と課題。

(第3章) 09月21日、ビジネスモデルづくりを学ぶ（小平）

演習：自社のビジネスモデルを報告する。

(第4章) 09月28日、企業財務入門（小平）

演習：自社の技術的強みを報告する。

(第5章) 10月05日、モノづくりとコトづくり（小平）

演習：自社のビジネスモデルを分析する。

(第6章) 10月12日、西河技術経のルーツを学ぶ（西河）

演習：西河塾長の講義を受講して3問以上の質問を考える。

(第7章) 10月26日、コストハーフ戦略（小平）

演習：自社の財務諸表を分析する。

- (第8講義) 11月02日、新規の市場を創生する(山中)
演習: 事業計画を報告する
- (第9章) 11月09日、サービスビジネス入門(山中)
演習: 原価低減、経費削減策を報告する。
- (第10章) 11月16日、収益モデルに基づいた中長期戦略(小平)
演習: サービスイノベーション戦略を報告する。
- (第11章) 11月30日、グローバル経営戦略(山中)
演習: 中長期戦略を報告する。
- (第12章) 12月07日、中小企業のブランド構築戦略(小平)
演習: 自社のブランド戦略を報告する。
- (第13章) 12月21日、ICTを利用したビジネスモデル(山中)
演習: 新規の事業戦略を検討する。
- (第14章) 2023年01月11日、エンジニアリング・ブランドづくり(小平)
演習: ICT戦略(即実行、次年度、中長期)
- (第15章) 01月25日、中小企業のDX戦略(小平)
演習: 自社または商品の広告を作成する。
- (第16章) 02月01日、海外を知る(浅野)
演習: エンジニアリング・ブランド戦略を立案する。
- (第17章) 02月08日、商品開発プロジェクトマネジメント(小平)
演習: グローバル経営戦略を報告する。
- (第18章) 02月15日、中小企業のERP戦略(小平)
演習: プログラミングに挑戦する。
- (第19章) 02月22日、マネジメントとリーダーシップの違い(小平)
演習: ロボットの活用、自動化などの戦略を報告する。
- (第20章) 03月01日、報告書と論文の書き方(小平)
演習: 研究報告書のテーマを決定する。
- (第21章) 03月08日、人財育成と設備投資(小平)
演習: 研究報告書の概要レビュー。
- (第22章) 03月15日、品質とコンプライアンス(小平)
演習: 研究報告書の概要レビュー
- (審査会) 03月22日、課題発表(受講者)
- (修了式) 04月05日、日本工業倶楽部

(3) 受講料 受講料は、15万円+税とした。

2.3 西河技術経営塾・実践経営スクール(沼田校 4期)の開塾状況

沼田校の第4期生は、2023年04月01日に開塾し、2023年9月16日に修了した。

4期も引き続き塾の司会は小坂哲平(代々木校5期生)が行った。小坂は講義に向けて「予習・復習」の時間を設け、受講生を指導した。

沼田校の審査会と修了式を小坂建設内会議室で行った。本多一茂（株式会社大和代表取締役社長）、倉沢芽久美（第一生命保険株式会社）の2名が修了した。

（１）開催日程

- （第1日）2023年04月01日、開講にあたって（西河）、
（第1章）技術経営とは何か（小平）、（第2章）企業文化とアイデンティティ（小平）
演習：自己紹介と会社案内。塾で学びたいこと、現状の問題と課題。
- （第2日）04月15日、（第3章）ビジネスモデルづくりを学ぶ（小平）、
（第4章）企業財務入門（小平）
演習：自社のビジネスモデルを報告する。自社の技術的強みを報告する。
- （第3日）05月13日、（第7章）コストハーフ戦略（小平）、
（第10章）収益モデルに基づいた中長期戦略（小平）
演習：自社のビジネスモデルを分析する。事業計画を報告する
- （第4日）05月27日、（第8章）新規の市場を創生する（松井）、
（第9章）サービスをビジネスにする（松井）
演習：原価低減、経費削減策を報告する。自社の財務諸表を分析する。
- （第5日）06月03日、（第11章）グローバル経営戦略（山中）、
（第13章）ICTを利用したビジネスモデル（山中）
演習：新規の事業戦略を検討する。サービスイノベーション戦略を報告する。
- （第6日）06月17日、（第12章）中小企業のブランド構築戦略（小坂）、
（第5章）モノづくりとコトづくり（小平）
演習：ロボットの活用、自動化などの戦略を報告する。中長期戦略を報告する。
- （第7日）07月01日、（第6章）西河技術経のルーツを学ぶ（西河）、
（第14章）エンジニアリング・ブランドづくり（小坂）
演習：西河塾長の講義を受講して3問以上の質問を考える。
自社または商品の広告を作成する。
- （第8日）07月15日、（第16章）海外を知る（浅野）。
（第15章）中小企業のDX戦略（小平）
演習：自社のブランド戦略を報告する。ICT戦略（即実行、次年度、中長期）
- （第9日）07月22日、（第17章）商品開発プロジェクトマネジメント（小平）、
（第20章）報告書と論文の書き方（小平）
演習：自社のDX対応や抱えている問題・課題を報告する。
研究報告書のテーマを決定する。
- （第10日）08月19日、（第18章）中小企業のERP戦略（小平）、
（第19章）マネジメントとリーダーシップの違い（小平）
演習：エンジニアリング・ブランド戦略を立案する。
研究報告書の概要レビュー（Part1）。
- （第11日）09月11日、（第21章）人財育成と設備投資（小平）、
（第22章）品質とコンプライアンス（小平）

演習： 研究報告書の概要レビュー（Part2）。

（第12日）09月16日、課題発表会・審査（受講者）

審査会：課題発表会、修了式（受講者）

（2）受講料 受講料は、17万円（税込）とした。

2.4 西河技術経営塾ネット入門講座の開設（公益活動）の取り組み

西河技術経営塾の更なる発展を目指し、YouTubeを使った「ミニ講座」の動画配信を行った。財団活動の公開性を高めることに目的を置く。

西河技術経営塾で取り組む経営者育成の周知、塾修了生の学び直しの支援等ができるものと考えている。

当期に公開したネット入門講座

（第3回配信）2022年10月04日、講師 小平和一郎

ビジネスモデル - 儲けの仕組みを組立てる -

（第4回配信）2022年12月19日、講師 小平和一郎

サービスビジネス - いかにして顧客価値を高めるか -

（第5回配信）2023年8月28日、講師 小平和一郎

中小企業のDX戦略 - クラウドを活用したデータベース構築 -（図1参照）

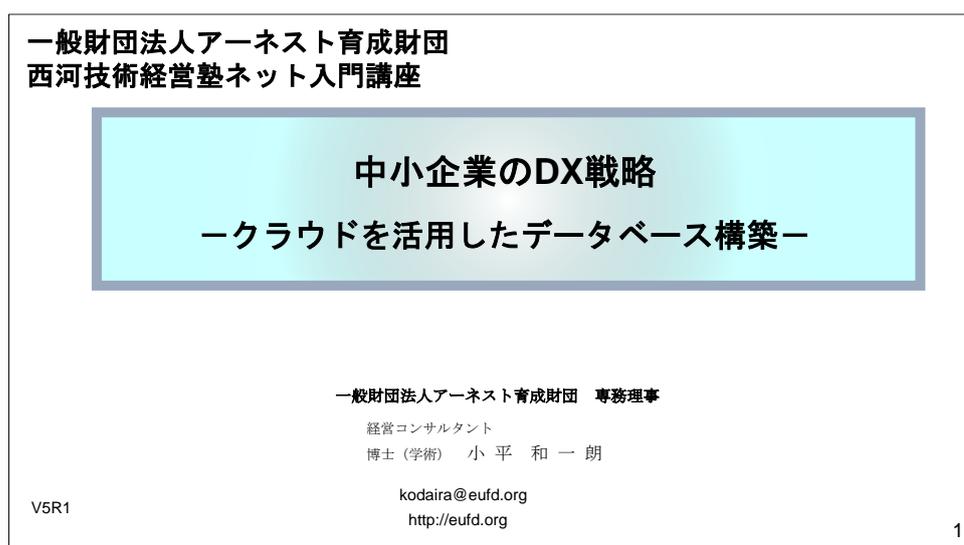


図1 中小企業のDX戦略（第5回ネット入門講座）

3. 敬愛大学での寄付講座（6期目）

敬愛大学（三幣利夫 理事長）における『経営シミュレーション－西河技術経営学入門－』と題する寄付講座は、6期目になる。敬愛大学経済学部経営学科の学生に、日本の企業にとって重要な「技術経営」を教える。

経営学が教えられて、技術経営学が学部で教えられないはずはないとの疑問からの取り組みである。学生に経営を教えることは難しいが、「技術経営学」が経営戦略の具現化手段として整理した内容が、「経営学」の入門として機能を持つことの実証ができています。6期、取り組むことで、たくさんの事を学生から学んだ。分かりやすく経営と技術の役割を解説する研究に役立っている。

火曜日の3限目に対面形式で行った。経済学部30名の学生が試験を受け、全員が合格した。敬愛大学経済学部経営学科での寄付講座の概要を以下に示す。

- (1) 設置年度 令和5年度（2023年）4月～9月
- (2) 講座担当責任 アーネスト育成財団 専務理事 小平 和一郎
- (3) 寄付者 一般財団法人アーネスト育成財団
- (4) 寄付金 百万円（年間）
- (5) 開講科目 経営シミュレーション（西河「技術経営学」入門）
- (6) 講座構成 『西河「技術経営学」入門』の章単位で講座を進める。（表1）
- (7) 期待する成果 日本企業にとって重要な「技術経営」という新しい概念の学習で、グローバルな市場でも通用する競争力の強化策を学べる。
- (8) 財団の狙い 「西河技術経営学」の再評価と学術研究の機会を得る。受講生に技術経営の「技術」をいかに分かりやすく伝えるかの実践と教育実習の機会を得る。

表1 「経営シミュレーション（西河技術経営学入門）」2023年講義日

No.	開講日	曜日	授業項目	授業内容	グループ討議テーマ		記事
第1回	4月18日	火	第1章 技術経営とは何か	技術経営における技術の役割と存在を理解する。	エンジニアリングとマーケティングの違いを語る。	小平	
第2回	4月25日	火	第2章 企業文化とアイデンティティ	日本型経営、企業理念、企業の社会的責任。	日本型経営の強みを考える。	小平	
第3回	5月2日	火	第3章 ビジネスモデルづくりを学ぶ	具体的な商品やサービスと顧客。収益見通し。	コンビニとスーパーの違いを語る。	小平	
第4回	5月9日	火	第4章 商品開発の取り組み	商品企画書。収益づくり。	開発商品の市場調査の方法を提案する。	杉本	ゲストスピーカー
第5回	5月16日	火	第5章 モノづくりを学ぶ	モノづくりの理解。製造原価の把握。	ミニテスト（1回目）：10点配分	杉本	ゲストスピーカー
第6回	5月23日	火	第6章 西河技術経営学のルーツを探る	誠実な心と経営。企業成長を支える技術。	3問以上の質問事項を作り上げる。	西河	特別講義
第7回	5月30日	火	第7章 サービスをビジネスにする	サービスのSPとホスピタリティ。	製造業とサービス業の違いを考える。	小平	
第8回	6月6日	火	第8章 ICTを活用した新規ビジネス	モノの流れが変わり、時空間を越えた商取引。	ICTを使ったビジネスモデルを報告する。	小平	
第9回	6月13日	火	第10章 エンジニアリング・ブランドづくり	新規市場創生に役立つ技術のブランドを学ぶ。	身近なエンジニアリング・ブランドを報告する。	小平	
第10回	6月20日	火	第9章 海外取引の基礎知識を学ぶ	国際ルールを学び、海外取引の要点を押さえる	ミニテスト（2回目）：10点配分	浅野	ゲストスピーカー
第11回	6月27日	火	第11章 経営は未来学、中長期計画を立案する	技術開発計画、設備計画、販売計画、人材育成。	市場創生の方法を考える。	小平	
第12回	7月4日	火	第12章 プロジェクトマネジメントを学ぶ	プロジェクトとは何か。計画の策定から終了まで。	コミュニケーションについて考える。	浅野	ゲストスピーカー
第13回	7月11日	火	第13章 イノベーションを企画する技術経営	社会変革を起こす経営。非常識から常識に。	日本のイノベーション企業と事例を報告する。	小平	
第14回	7月18日	火	第14章 マネジメントとリーダーシップの違い	組織管理。リーダ像。	マネジャーとリーダーの違いを説明する。	小平	
第15回	7月25日	火	確認試験	講義全体の理解度の確認と評価。	確認試験：80点配分	小平	

4. 文字化プロジェクト

財団では、西河技術経営塾の強みを理解し、その教育法を文字化する取り組みを始めた。西河技術経営塾の暗黙知を文字化し、形式知化する試みである。財団が抱えてきた積年の課題を解決するプロジェクトとして位置付けて、2023年4月から『文字化プロジェクト』と名付けて取り組んできた。

事務局員の松井美樹と週に1回から2回、小平和一郎専務理事と西河技術経営塾で取り組んでいる課題を議論した。その内容を松井美樹事務局員がまず文字化した。経営学の整理では、常に学問と実務との橋渡しの方法が課題になる。

次世代の講師が学ぶことができる教え方の情報の整理を始めた。技術経営の教え方文字化プロジェクトでは、次の7つの手順に従って整理を進めた。

(手順1) 課題整理・問題提起、(手順2) 現状把握、(手順3) 核心を把握・整理(西河技術経営塾(技術経営を教える術)の肝は何かを整理)、(手順4) 何をどう文字化すべきか(読者ターゲットは誰で、文字化したものをどう活かしてほしいか等)、(手順5) 章立て等書籍の骨格(目次)を作成、(手順6) 各章の必要情報の整理、(手順7) 出版企画書に落とし込み(企画意図、類書との差別化等も追記)

講義ノウハウの文字化を行うために3点の個別課題に取り組んだ

以上の(手順1)～(手順4)を一定期間の議論をすることで、文字化プロジェクトの個別課題が明確になってきた。次に示す3点の個別課題に取り組んだ。

- (1) 財務諸表から企業実態を知る手法の整理
- (2) 西河技術経営塾演習の教授法の整理
- (3) 他の経営人財育成法を調査し、当塾の強みの整理

4. 1 財務諸表から企業実態を知る手法の整理

お金は企業の血液であることを学ぶ

「5年間の財務諸表の貸借対照表(BS)と損益計算書(PL)を見て、会社の経営実態が見える」、そのBS、PLの見方を文字化できないか。アウトプットは、塾生が見て理解できるレベルでなければならない。塾生が読んで、自分の企業の経営状態を容易に把握できる内容とする。

「お金は企業の血液であることを塾で学ぶ」と言う。

塾生にそれを理解させるには、「PL、BSから企業実態を理解する」ことができるための演習の教科書の一部として整理する必要があることに気付いた。そのドキュメントは、講師にとっての学習指導要領的なものでもある。

経営学の学びで金銭的数値を使う理由に(1)会計数値は嘘をつかない、(2)規模が明確になる、(3)予実管理が可能となるがある。従って当塾の塾生には、日商簿記3級のレベルの知識を求める。

今回は、「貸借対照表、損益計算書から企業実態を見る」と題し、経営者として見るべき主要な点の説明法の整理に取り組んだ。その整理内容の一部を紹介する。

以下に要点を報告する。

(1) 貸借対照表、損益計算書から企業実態を即座に判定する

技術経営における管理会計の基本に「決算を見る」「帳簿をみる」「現金の動きを管理する」があり、「金銭で経営を管理しなければならない」と教示する。

実際、入塾してくる社長の多くが、自社の財務諸表を見るだけで、その意味を理解せずに経営をしている現状がある。塾では、財務諸表をみて経営実態が分かるように指導している。

(2) 会計数値から経営を組み立てる

お金の役割と会計数値から経営を組み立てる考え方を学ばなければならない。

「3年間で売上10倍」とかの高い売上目標の設定を塾生に薦める。この高い目標をいかにして実現するか戦略・戦術の立案の仕方、持てる戦力（資金力など）の把握の仕方を教示する。

(3) 企業実態が健康であるかの評価

貸借対照表を見て、最初に行いたいのが「資産合計」「負債合計」「株主資本合計」の構成比を見ることである。その構成比から、まず見るのが債務超過でないかである。

「資産合計>負債合計」を確認する。「負債合計>資産合計」となってしまう企業を債務超過という。税金を払わなくて済むと考え、赤字決算を継続すると債務超過に陥る。その穴埋めを銀行からの借入金で賄うことになる。

確かに、税金は払わなくて済むが、やがて借入金残高が売上規模になってしまう。その状態に陥ってしまうと、銀行に収益の大半を利息として支払っている会社になってしまう。黒字化は困難で、まさに銀行のために働いている企業に見える。

(4) 企業の業績の健康管理

会社を経営する視点で、損益計算書を見ることで、活動の成果である業績が分かる。逆説的に言えば、事業業績が分かるように損益計算書は作成されているともいえる。

損益計算書は一定期間に起きた収入と、収入に対応する期間の費用が明快である。その「売上」に対応した「経費」で、黒字決算ができて企業活動は機能しているといえる。

経営管理がしやすい会計数値となる。したがって、勘定科目の意味を理解することは、経営者として必要条件である。

「売上」は企業の業績評価の基本である。この「売上」と「売上原価」との差額が「売上総利益」である。当然大きければ企業業績は良好である。

(5) 販管費は、固定費化して、社長が予算化し、管理する

経常利益は「売上総利益」から、販売費及び一般管理費（販管費）を減じて求めることができる。この販管費は、経営者や従業員が日々コントロールできる固定費化することができる数値である。まさに売上高の増減に影響を受けない固定費である。販管費が、変動費化している場合は、その原因を探る必要がある。

経営者が売上比を決めて、総額を決定し、その枠に入るように各科目を予算化してコントロールする。管理して削減可能な経費は削減することで、削減した同額が利益となる。無駄な経費は削減する。これだけで利益は出る。

4. 2 西河技術経営塾演習の教授法

書籍『ケースメソッド教授法入門』を参考にして、財団が取り組むべき演習の教授法の目次構成をまず作成した。基本的にケースメソッドは、集合教育用であり、財団が取り組む演習とは性格がことなるが、財団の文字化プロジェクトの活動の一環として、『西河技術経営塾演習の教授法』と題するドキュメントづくりをすることの意義はあると考えた。

第1部西河技術経営塾の教授法の理論、第2部演習の準備と運営の技法、第3部 塾生指導にあたっての演習ゴールへの誘導の3部で構成するとともに、11章に区分した。

以上の構成で執筆に入った。整理が進んだら図書として出版を企画する予定である。

執筆の一部を紹介する。

(1) 演習とは何か

演習とは何かの中で、「講義を「経営理論の学習」とするならば、演習は、受講生が取り組む会社の「経営実践力の学習」と言える。従って、演習は、実際に取り組んでいる自社の経営課題を解決するための手法を学ぶための場と言える」と整理した。「講義で学んだ受講生が取り組む実際の経営に置き替えて、その報告を文章に整理したものを使って個別にレビューする。この演習での学びは、実際に受講生が現状取り組んでいる経営に対する具体的な解決手法を示唆することができるので、実学を学んでいると言える」とした。

「演習で学び、その学びを素直に受け入れる受講生ほど、受講生の会社の改善が演習の学びと共に迅速に進む」ことが実証されている。

(2) 経営経験の見直しと新しい知見の獲得

演習に取り組む受講生の姿勢やマインドを受講の期間の間に変える必要がある。実際、「現在の経営手法を変えない限り、経営改革は生まれえない」ということが、演習中に立ち上がる。このことは、現状を否定しているわけではない。現状を更に良くしようとしていることを受講生に理解してもらうことだ。

成長を抑止している現状の問題を発見するには、現状に問題ある可能性があるとの仮説を立てることがまずは重要である。仕事のやり方を変更しようとするとき、現状のやり方を変えなければ、良くはならないということである。

良くするには、現状を否定して、変えるところを見つける。具体的な課題にして、改善、改革に取り組み、受講生が自らの会社を新しい会社にしなければならない。

(3) 受講生に寄り添う演習講師

「文字化プロジェクト」に取り組んで分かってきたのが、演習を担当する講師に宿る暗黙知の存在である。

演習を運営することの難しさは、塾に学びにくる経営者は、それぞれ業種、業態が異な

っていることである。もともと経営そのものに正解など存在しない。受講生である経営者の思いで経営に取り組んで、実践した結果が常に正解と考えるべきである。講師は、相手に言わせることを基本とする。その上で講師は、受講生に寄り添い、質問を投げかけることが必要だ。どう質問するかは、暗黙知の部分が大きい。

塾の指導にあたっては「教えない」「相手の考えを聞く」「相手の状況に入り込んで、相手の事情と事例で議論する」「相手の話を良く聞きながら」となる。普遍的な「技術経営学」を教えながら、受講生個々の個別性について学びを得る。

形式知化とはいえ、受講生に寄り添う演習講師を育成するための知見の形式知化である。核心を把握し、整理し、西河技術経営塾で技術経営を教える術の肝は何かを整理しなければならない。何をどう文字化すべきか。読者誰で、文字化したものをどう活かしてほしいか等を明確にする取り組みである。

4. 3 他の経営人財育成法を調査し、当塾の強みの整理 ビジネススクール（集合教育）での経営者育成法を調査する

当塾の強みとは何か。他の経営人財育成法を調査することにした。

ビジネススクールで実績のある名古屋商科大学大学院の矢本成恒教授を小平和一郎専務理事と松井美樹事務局員が訪問し、ビジネススクールの取り組み手法を調査した。

当財団の塾が、多くても定員を7名として少人数の塾生の個別課題解決に取り組んでいるに対し、ビジネススクールは80名規模の受講生が学ぶことができるケーススタディによる集合教育に取り組んでいる。受講生の規模が基本的に異なる。当然であるが、教授法が根本的に異なる。

（1）ケースメソッドで集合教育の中から学んだこと

「矢本先生の取り組みは学びが多かった。中でも、ケースの授業は教員は80名の学生に対して少なくとも1講義1回は各学生に意見を求めて議論を進行する。その学生の意見は評価のため記録していることに驚く」。さらに「西河技術経営塾では受講生それぞれの実事業をケースとして取り組み、個別性を大事にしているため少人数の受講生しか受け入れられていない。しかし名古屋商科大学では、ケースメソッドで、同時に多くの受講生に対して実践的経営を教えている」と聞く。80名規模の受講生の特質を理解し、集合教育を進行し、経営の実践的学びを実現している同手法の優れている点を学べた。

議論を拡散させるか、収斂させ答えを誘導するかなどの場面、場面での講義の進行で、受講生の特質を掴み発言の指名で使い分けている。西河技術経営塾でも、受講生の特質を理解し、塾運営をする。参考にする余地があることに気付く。

（2）ハーバード大学に派遣され、そこで学ぶ

全授業において企業課題を扱う実践的な「ケースメソッド」を採用している。ケースを読んで判断し、それに付随する知識を学ぶ。ハーバードの白熱教室に似ていて教室のつくりもハーバード大学の教室に類似している。毎年2人ぐらいの教員が、ハーバード大学

のプログラムに2週間程度派遣されていると聞いた。そこでケースメソッドの講義進行を確認し、授業のクオリティの維持と向上に取り組んでいる。

西河技術経営塾講師のレベル維持、向上には、講師が継続的な学び直しをする仕組みを作り上げることが必要である

(3) 学生の個性を把握した上で学びを誘導していることを学ぶ

ケースメソッドの授業は1クラス80名以上の時もある。学生に発言させながら経営判断を議論していく。教えた理論はあるが、学生の議論の状況をみて進行し、学生に発言させながら経営判断に関する理論にも言及する。「この論点を指摘して欲しい」という時は、そんな意見を言ってくれそうな学生を指名し、逆に「いろんな意見が欲しい」時は、奇抜な意見を言う学生を指名する。こんな工夫をしつつ、学生の個性を把握した上でケースメソッドを進行させるという。

西河技術経営塾でも、質問を出す受講生の特質を意識して、意見を求める必要があることを学んだ。

ケースメソッドでは、受講生が共通の答えを学びとして知識とするが、西河技術経営塾では、受講生個々の課題解決に結びつくことが容易である利点がある。学びの質が根本的に異なる。ケースメソッドの手法を参考に更に質の高い学びの提供につなげたい。

(4) 教員は、論文、授業評価、ビジネスの成果、3面の目標達成が定期評価

名古屋商科大学ビジネススクールの教員の全員が博士号かMBAか、その両方を持っているという。そして、大多数が実務経験がある。博士号を持つコンサルタントや経営者の教員が多い。国際認証を取得しているため、授業のクオリティ、学生の満足度評価、論文数など教員に求められる要件が明確に定義されており、3年～4年に1度は審査される制度になっている。審査では、大学院のマネジメント、研究実績、講義のクオリティや満足度などが厳しく審査されている。ビジネススクールの教員は毎年論文を書き、教育を行い、さらにビジネスの成果も出すという、3面の目標達成が求められている。

西河技術経営塾の講師にも同等の質が求められるものと考えている。教える側も継続的にビジネスを実践し、研究活動にも取り組む必要がある。

(5) 教員による学生の事業支援

名古屋商科大学にはアントレプレナーセンターがあり、新規事業をする人、起業する人を、学外からも募集してサポートしている。教員は自分の知見だけでなく、人脈の提供もする。人物金の情報などのリソース提供者を紹介するなど、直接業務を支援している。社内会議に参加して説明することもある。アントレプレナーセンターの活動を通して、実践的な経営を学んでいる。

ビジネススクールの教員には研究、教育、実務の3つが求められる。矢本教授は「実務に直接携わることで、教員も本気になる」と語る。講義や事業のアドバイスをするだけでは、ビジネスの成果に結びつかない。労力をかけた直接関与が必要であると、矢本教授は語る。

財団でも、コンサルタント契約をすることで、実践的経営指導にも取り組んできた。今後の事業としての展開は検討課題でもある。

5. 技術経営人財育成セミナー

2023年07月26日 技術経営人財育成セミナー（第29回）を開催した。テーマは『「アート思考」の技術』、講師は長谷川一英（株E&K Associate 代表、博士（薬学））である。

現代アートは社会に対して常識を覆す新しいコンセプトを芸術として提示している。アーティストの世界の見方・考え方、リサーチなど、アーティストが何をやっているか、アート思考を身に付けるにはどうしたらいいかを、事例も含めながら講演していただいた。

セミナーへの参加者は、財団事務所に9名、Zoomで9名の参加があり、合計で18名が参加した。

6. 調査研究

6. 1 「技術経営学」研究会

アーネスト育成財団は、設立以来、経営人財の育成に西河技術経営塾を開催し取り組んできた。『西河技術経営学入門』は、その塾での成果を整理した書籍である。

この書籍に従って少しずつ発展させながら、開発工学会（佐藤一弘会長）の「技術経営学」研究会（主査：小平和一郎専務理事）を協賛支援している。

第8回目の研究会を2023年03月06日に開催した。『サービスをビジネスにする -DXで薄れる顧客の存在、サービスの基本を見直す-』とのテーマで小平専務理事が報告した。

6. 2 地方創生研究会

日本は、人口減少、高齢化という社会現象が起きていて、その影響をまともに受けているのが地方である。色々な要因が絡んで起きていると思われるが、原因分析の前に、人が集まる魅力ある地方の街づくりを研究してみる必要があると考えている。

以上の問題意識で、吉池富士夫（現芝浦工業大学理事）を迎え、2019年10月24日に第1回の地方創生研究会（座長吉池富士夫）を開催した。

第7回目の研究会を2022年10月11日、『エルテスが取り組むメタシティー構想ーデジタル社会にとってなくてはならない存在ー』と題して。菅原貴弘(株)エルテス代表取締役社長が報告した。

6. 3 西河技術経営塾講師養成研究会

経営人財を育成する目的の「西河技術経営塾」は永続的でなければならない。西河技術経営塾の強みを整理し、暗黙知となっている西河技術経営塾における技術経営人財育成のHow toを形式知化（文字化）する。次世代の講師が学ぶことができる知見として、西河技術経営塾の学習指導要領および講師養成マニュアルとして整理し、この知見を学ぶことで、誰もが西河技術経営塾の真髄を理解した経営者育成ができる人材になれるようになることを目指す。

原則、隔週水曜の15:00～17:00に開催する計画である。

第1回を12月6日（水）15時～17時、第2回を12月20日（水）15時～17時に開催。

研究会のメンバーには、西河洋一理事長、○小平和一郎専務理事、長谷川一英（株）E&K Associates 代表、小坂哲平小坂建設（株）代表取締役、松井美樹事務局員（○＝主査）を予定している。

7. 広報活動

7. 1 インターネットの活用

YouTube に西河技術経営塾のを紹介動画と書籍の紹介の動画をアップロードした。

(1) 西河技術経営塾の紹介

次の内容の動画を紹介した。

『売上を10倍にしようとする、経営学を学ばないと取り組めません。経営を支える具現力である技術が、どんな企業においても強みや差別化の源泉になることを学び、実践的なカリキュラムに取り組むことで、入塾者全員を「ビジネスの成功者」にします』。

(2) 書籍の紹介

西河技術経営学入門、エンジニアリング・ブランドのすすめ、日本のグローバル化経営実践のすすめ、以上3冊の書籍を紹介している。

7. 2 活動報告書（印刷物）の発行

情報紙 Earnest を本年度3回発行した。豊かで明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与することを目指す当財団の活動を広報した。

以下、各号の概要を報告する。

Vol. 11 No. 1 (S040) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2023. 01. 31)

従業員を大切に作る技術経営（西河技術経営塾（代々木校 10 期）

人と人との交流の中で知恵が創発（賀詞交歓会（令和 5 年）

コアがクラウド上にあるという世界観（第 7 回 地方創生研究会）

Vol. 11 No. 2 (S041) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2023. 04. 30)

技術経営 How to を学ぶ（西河技術経営塾（代々木校 第 10 期）修了式）

雇用を増やし税金を払える経営（西河技術経営塾（沼田校 第 4 期）開塾）

DX で顧客との接点を失う（開発工学会「技術経営学」研究会）

Vol. 11 No. 3 (S042) 誠実を伝える情報紙 Earnest (2023. 07. 31)

「アート思考の技術」（技術経営人財育成セミナー（第 29 回））

ビジネススクールでの経営者育成（西河技術経営塾文字化プロジェクト）

「技術経営」を平易に説明する（西河技術経営学入門（第 6 期）講座）

7. 3 賀詞交歓会（令和 5 年）

「設立 10 周年 新年賀詞交歓会 2023」を令和 5 年 1 月 18 日（水）に帝国ホテル（桜の間）で開催した。72 名が出席した。西河技術経営塾塾生 O B の成果報告応募が 7 名からあり、優秀賞に上川晋一郎氏（代々木校 3 期生）、優良賞に小坂哲平氏（代々木校 5 期生）、望月秀晃氏（代々木校 7 期生）が選ばれ表彰された。

7. 4 広告宣伝

芝浦工業大学校友会の賛助広告や日本開発工学会「開発工学」に広告を掲載した。

8. 役員構成と評議員会、理事会、事務局体制

8. 1 役員

- (1) 理事長 西河 洋一 (株)アーネストワン 取締役)
- (2) 専務理事 小平和一朗 (株)イー・ブランド 21 代表取締役)
- (3) 理事 浅野 昌宏 (一般社団法人アフリカ協会 副理事長)
山中 隆敏 ((株)メディカルパーフェクト代表取締役社長)
- (4) 監事 廣田 令子 (税理士)
- (5) 顧問 吉久保誠一 (元 T O T O (株)専務取締役)、平強 (Tazan International CEO)、大橋克巳 (株)クラレ社友)、柴田智宏 (J X 金属 (株) 社友)、杉本晴重 (元 (株) 沖データ代表取締役社長)

8. 2 評議員

- 吉久保 信一 (弁護士)
- 志手 一哉 (芝浦工業大学 教授)
- 下斗米 秀之 (明治大学政治経済学部 専任講師)
- 渋谷 加津美 ((株) タムラ製作所)
- 小坂 哲平 (小坂建設 (株) 代表取締役)

8. 3 評議員会の開催

第 11 回定時評議員会を 2022 年 12 月 08 日 (水)、フォーレストテラス明治神宮内「椎」の間にて行った。

- 第 1 号議案 第 10 期事業報告<承認>
- 第 2 号議案 第 10 期決算報告書<承認>
- 第 3 号議案 評議員の選任<決議>
- 第 4 号議案 理事の選任<決議告>
- 第 5 号議案 第 11 期事業計画<決議>
- 第 6 号議案 第 11 期収支予算書<決議>
- 第 7 号議案 評議員、理事及び監事の報酬の額<決議>
- 第 8 号議案 議事録署名人の選任<決議>
- 理事会報告 理事長、顧問の選任<報告>

8. 4 理事会の開催

以下の理事会を開催した。

- (1) 第 88 回理事会 (2022 年 10 月) 2022 年 10 月 12 日
- 第 1 号議案 評議員会関連の提案・審議
- 第 2 号議案 賀詞交換会 (2023 年 1 月 18 日 (水)) の提案

(2) 第 89 回理事会 (2022 年 11 月) 2022 年 11 月 02 日

- 第 1 号議案 2022 年 9 月度決算報告
- 第 2 号議案 評議員会関連の提案・審議
- 第 3 号議案 賀詞交換会の招待者の提案

(3) 第 90 回理事会 (2022 年 12 月) 2022 年 12 月 14 日

- 第 1 号議案 理事長および専務理事の選任
- 第 2 号議案 顧問の報酬の額

(4) 第 91 回 理事会 (2023 年 02 月) 2023 年 02 月 03 日

- 第 1 号議案 2022 年 10 月～12 月度、2023 年 1 月度の決算報告
- 第 2 号議案 西河技術経営塾（沼田校）4 期生募集
- 第 3 号議案 プロジェクタ入れ替えの提案
- 第 4 号議案 賀詞交歓会の報告と次年度予約
- 第 5 号議案 西河技術経営塾（代々木校）10 期生の修了式

(5) 第 92 回 理事会 (2023 年 03 月) 2023 年 03 月 08 日

- 第 1 号議案 2022 年 2023 年 2 月度の決算報告
- 第 2 号議案 西河技術経営塾（代々木校）10 期生の修了式開催
- 第 3 号議案 西河技術経営塾（沼田校）4 期生募集

(6) 第 93 回 理事会 (2023 年 05 月) 2023 年 05 月 10 日

- 第 1 号議案 2023 年 3 月度と 4 月度の決算報告
- 第 2 号議案 西河技術経営塾（沼田校：第 4 期）開塾
- 第 3 号議案 北陸産業活性化センターと北陸経済連合との連携
- 第 4 号議案 西河技術経営塾（代々木校：第 11 期）募集の提案

(7) 第 94 回 理事会 (2023 年 08 月) 2023 年 08 月 09 日

- 第 1 号議案 2023 年 5 月度、6 月度および 7 月度の決算報告
- 第 2 号議案 西河技術経営塾（代々木校：第 11 期）募集状況報告
- 第 3 号議案 北陸産業活性化センターと北陸経済連合会貴財団との連携
- 第 4 号議案 「西河技術経営塾講師養成研究会」設立の提案
- 第 5 号議案 Youtube（ネット入門講座）の業務委託契約
- 第 6 号議案 事務局体制の業務委託契約

(8) 第 95 回 理事会 (2023 年 09 月) 2023 年 09 月 13 日

- 第 1 号議案 2023 年 8 月度の決算報告
- 第 2 号議案 西河技術経営塾（代々木校：第 11 期）入塾者報告
- 第 3 号議案 立正大学データサイエンス学部との連携

第4号議案 「西河技術経営塾講師養成研究会」の開催日程報告

8.5 事務局体制

事務局体制について報告する。

(1) 事務局体制

2022年8月より浜辺修、松井美樹の2名体制で行って執り行ってきた。

2023年9月1日より評議員である渋谷加津美(3期生)が事務局員として就任した。

2023年11月からは松井美樹、渋谷加津美の2名体制とする予定である。

(2) 定例事務局会議

小平専務理事、浜辺、松井で事務局会議を毎月第2週の水曜日 15:00 から財団で定例的に開催した。

具体的には2022年10月から2023年9月までの間に12回開催した。

9. 外部団体との連携

下記の団体との連携に取り組む。

- (1) 敬愛大学（三幣利夫 理事長）で寄付講座第5期（百万円寄付）に取り組む。
- (2) 一般社団法人日本開発工学会（佐藤一弘会長）法人会員。研究会活動に協賛企業となり協賛金を寄付、事務所の提供、活動支援など。
- (3) 芝浦工業大学 MOT 同窓会支部（西河洋一支部長）、活動支援など。
- (4) 一般社団法人アフリカ協会（松浦晃一郎会長）法人会員。当財団の浅野昌宏が副理事長に就任している。

以上