

日本の持続的な成長と活性化を目指す

誠実を伝える情報紙

1/15 2016

# Earnest

Vol.04 No.1 (S013)



**技術経営人財の育成と活用に取り組む**  
第4期の事業計画を12月開催の評議員会で承認

..... 2頁

[定時評議員会]



**明日使える実践力を鍛える**  
— 生きた経営学を講師と学ぶ —

..... 4頁

[西河技術経営塾 実践経営スクール・基礎コース(西河洋一塾長)]



**現在多くの日本企業は迷路から抜け出せない**

..... 6頁

グローバル研究の成果を問う

[グローバル研究会(前田光幸座長)]

**OPINIONS**

新年明けましておめでとうございませう。事業を拡大させて大きく企業を成長させるといふ事は、多くの経営者の目指す所でありませう。私は2000年、9名の社員を持つ会社の社長からスタートして、現在企業グループ社員総勢7千名を束ねるホールディングス企業の社長として日々の経営に当たっています。

何故16年間という短期間でこれだけ大きな組織のリーダーになれたのか、新年を迎えるにあたり自分なりに考えて見ました。それは運といえどもそれまでですが、6社が統合する際に全社の中で最も成長が著しい会社の社長に任命されたものであると思います。

私は、小さなゼネコンで働いていた時に、4社が係わる大きな学校校舎建替えのJV建設プロジェクトに参加させて貰いました。

最盛期で1日に500名を超えるような作業員が働く大規模現場の担当工事責任者という立場で参加しましたが、初めての経験で、規模の大きさに圧倒され、途中で自信がなくなると相談しました。その時「今まであなたがやってきた現場で現場が完成しなかった事がありますか?」と問われ「私が係わった現場は、全て完成しました」と答えました。「では、大丈夫な事は絶対に完成し、良い経験になるから是非頑張ってみなさい」と励まされ、後にその通り立派な建物が完成しました。

今ではこの工事の経験が自分の大きな自信に繋がっています。困難に立向かい未知を経験することで、人間の器が大きく成って行くという私の経験であります。

もし、あの時の副所長の励ましがなく自分が諦めていたら、現在の自分は無かったと思います。今でも1年に1回その現場の同志が集まり、思い出を語り合う友人関係が続いています。

企業を成長させるのは、部下の器を大きく育てることに育ていくという事の繰り返しで実現するものだと思います。上司が部下をしっかりと育てると言う関係が重要ですが、社長として全体を見直し、各所の所属部下達がしっかりと育っているかどうかを日々見守り、援助していくことが今後の企業成長に大切であると、年頭にあたり再確認しました。  
(西河洋一)

# 技術経営人財の育成と活用に取り組む

第4期の事業計画を12月開催の評議員会で承認

## 技術経営人財育成セミナー

### 技術経営人財

を育成する5つの  
公益事業に取り組む

西河技術経営塾

調査研究委員会

事業資金の提供

コンサル事業



平成27年12月16日、一般財団法人アーネスト育成財団内会議室において第3回定時評議員会を開催した。大橋克巳を評議員会の議長に選任し議事に入った。

「第3期（平成26年度）事業報告の承認」「決算報告書（第3期（平成26年度））の承認」「第4期事業計画の承認」「第4期収支予算書」について審議した。

**持続的な成長と活性化に取り組む**

日本経済低迷原因の一つに起業が少ないことと、多くの企業が守りの経営に終始していることがある。日本には、良い技術や技能があるにも関わらず、事業化の壁が高く、起業するベンチャーや新規事業に取り組む企業は少ない。我が国の持続的な成長と活性化には、実践的な起業家や事業家などの経営人財の育成と活用に取り組む。

第3期を振り返ると財団の公益目的事業である「人財の育成と活用に関する事業」に取り組む成果を上げた。財団の活動への期待が年々高まってきている。

第4期では、第3期までに取り組んできた財団の公益目的事業である「人財の育成と活用に関する事業」に引き続き取り組むとともに質の向上や財団の認知度を高めることなどに取り組む。

具体的には「技術経営人財育成セミナーの開催」「西河技術経営塾」「調査研究委員会」「事業資金の提供」「コンサル事業」「広報・広告宣伝」「公益財団化の取り組み」「外部団体との連携」に取り組む。

**日本型の技術経営を学ぶ**

「変革期のリーダーが学ぶことは何か」というテーマで技術経営

### 人財の育成と活用に関する公益事業の構成

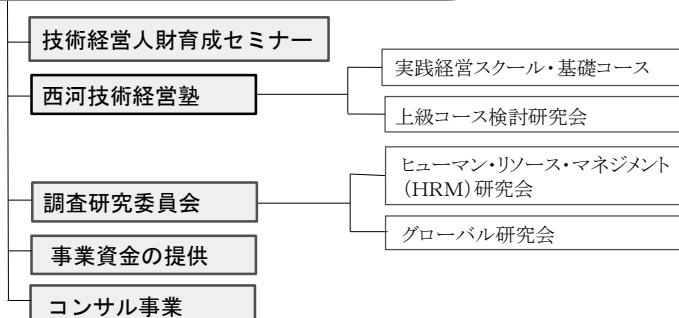


図1 人財の育成と活用に関する財団の公益事業

人財育成セミナーを2カ月に1回程度開催する。参加定員を18名とし財団内会議室で実施する。各種調査研究委員会の委員を中心に、経営者や経営経験者が参加し、講師の問題提起に対して意見交換を主体とするセミナーである。講演者と参加者との意見交換の中から新しい気付きや知見を得ていく。

**日本型経営、日本のMOT情報**

現状、教材の多くは米国の経営ビジネス書がほとんどで、日本人のビジネス体験に基づいた経営書は少ない。本セミナーでの意見交換を含む内容を議事録としてホームページなどで公開し、日本型経営、日本の技術経営（MOT）に関する情報を発信する。



西河技術経営塾では、講師全員が塾生と一緒に全講義を受講し、意見交換を行っている

**西河技術経営塾3期生**

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、15年9月に第3期の塾生6名を迎え開塾した。2期生まで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」のなかでのあり方の答申案を16年9月末までに作成する。

**グローバル研究の成果を出版する**

グローバル研究会（座長 前田光幸）に引き続き取り組む。ビジネスのグローバル化への対応を考えると必ずしも経済だけではなく、文化、宗教、マナーなどある。経営者として何を学ぶべきなのか。海外でのビジネス経験豊かな研究員が取り組んでいる。2年目にあたる本年度は、研究会での成果を整理し、書籍として出版すること

に取り組み。今期で2年間の活動を終える。

**グローバルな視点でHRMを研究**

ヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）研究会を今年度中に立ち上げる。グローバル研究会での研究で明確になったが、日本型経営におけるグローバルマネジメント人財の育成と管理が課題である。日本型経営の良さを残しながら、グローバル人財をいかに育成し、日本企業の中に取り込むことができるか等に取り組む。

**資金提供、税金の払える事業に育成**

ベンチャーや新規事業の創業支援や事業創生を行うための資金の提供および投資を行う。事業化の成功率を高めることを目的に「金も出すが、経営人財も提供する」「事業を進める上での問題を明らかにし、対策に取り組むなどの責任を取る」などを通じて投資をする。（図2参照）株主

**事業資金の提供：具体的プロセス（基本手順）**

1. 募集
2. 書類審査
3. プレゼンテーション
4. 企業訪問（実査、キーマンとの面接など）
5. 事業計画の再評価とインタビュー
6. 交信調査（企業、取引先、顧客、係争など）
7. 理事長面接
8. 理事会提案

図2 事業資金の提供（基本手順）

となり経営指導を行えるような事業の資金の提供を原則としたい。事業収益を出せる事業に育成し、雇用を創出し、税金を沢山払える事業会社に育成することこそ、日本を豊かにする道筋である。

**経営人財の育成のための投資**

既存の公益財団の事業として認められているものに事業資金の提供に資金貸付または助成（応募型）がある。資金の貸し付けは、金貸し業であって経営に口を出すことをしない。また助成（応募型）では、返済の必要のない金を配る。国の助成金を使うことが目的の会社を良く見る。事業であるにも関わらず営業行為をせずにいるのが現実である。国の資金が、技術イノベーションに終わっている。社会的な変革を伴うようなイノベーションを起こすには、市場創生が伴わなければならない。経営学を学び、経営経験者からの指導を受けなければ実現しない。

**人財活用事業として役員を推薦**

経営人財の育成は、事業資金の提供を行いながらの指導・育成が現実的である。株式投資を基本とした事業の資金の提供に取り組むことで、株主の一員として経営に意見を言える投資が現実的である。技術経営人財の活用事業として、取締役や監査役を投資先の要請に応じて財団は登録人財を推薦することでも優秀な経営人財を育成する。うその無い実像の世界で投資をし、ビジネスを回す。

**コンサルタントが経営指導**

コンサル事業は、技術経営人財の育成と活用に取り組む事業の一

環である。経営指導を資本関係のない会社を含めて広く対応する時、コンサルタント派遣事業に取り組む。事業資金の提供先などの指導は、無償でのコンサル対応（経営指導）を基本とするが、実費をベースに契約先の事業規模に応じて有償のコンサル契約を取り交わすことがある。

**公益認定不認定に不服審査請求**

昨年度は内閣府に公益認定の申請をおこなった。前々年度から取り組んできた公益認定の申請について昨年10月に「公益認定の基準に適合するとみとめることは出来ない」と、不認定との答申が出された。不認定の理由に事業資金の提供があったが、同じ事業を行っていたので「行政不服審査請求」を12月に内閣総理大臣に提出した。

民間シンクタンク機関（例えば、三菱UFJリサーチ&コンサルティングや野村総研等）やビジネススクールではできない、公益法人だからこそできる+αの何かとは。

1. 事業領域（技術経営人財の育成と活用）に特徴
  - (1) 技術経営（MOT）分野
  - (2) 次世代の日本型経営
  - (3) 日本企業のグローバル化対応
2. 調査研究成果の公表（無償での人財育成）
  - (1) 収益目的でない調査研究の取り組み
  - (2) 経営人財育成を目標とした成果の公表
  - (3) 人財育成の教材への活用
3. 非営利活動（収益モデルにならない事業モデル）
  - (1) 西河技術経営塾の価格と定員（5名）
  - (2) セミナーの運営
  - (3) 情報の公開（経営レベルの向上）

図3 財団活動と営利競争

# 明日使える実践力を鍛える

生きた経営学を講師と学ぶ



## 経営テーマ

- 株式上場による資本調達。
- ◆ 土地仕入れ資金の調達、自己借入れの返済。安定した利益を生むビジネスモデル構築。
  - ◆ 規模の拡大により仕入れ価格を下げる。限られた資金を最大限に活用する。
  - ◆ 事業サイクルの最小化。
  - ◆ 利益率より回転率重視。質素節約、自己資本をできるだけ早く高める。
  - ◆ 企業体力の強化。

10/21/2015

『経営』というテーマで講演する西河洋一塾長

**本気**  
本気ですれば大抵のことができる  
本気ですれば何でもおもしろい  
本気でしていると誰かが助けてくれる

図4 伏見建設(現アーネストワン)時代からのもの

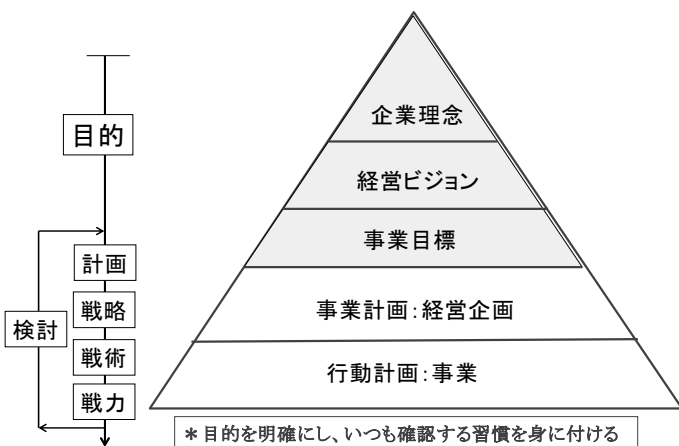


図5 企業理念、経営ビジョン、事業目標の役割

回転率重視、事業サイクルの最小化。16年10月の演習(7回)で西河洋一塾長は『経営』と題する講演をした。00年1月18日伏見建設(株)代表取締役就任してから13年11月1日飯田グループホールディングス(株)代表取締役社長就任までの経営経験の一部を紹介した。伏見建設に入社時の社員が自分を入れて9名。支払手形の支払のために奔走。翌年代表取締役になり、会社の帳簿を検証したら、債務超過で10億7千6百万円。第3者割当により債務超過円を解消。資本増加により債務超過を解消。その7割を個人で引き受けた。債務を解消するには株式上場するしかない事を知る。土地仕入れ資金の調達、自己借入れの返済。安定した利益を生むビジネスモデルの構築に取り組んだ。

規模の拡大により仕入れ価格を下げる。限られた資金を最大限に活用する。事業サイクルの最小化。利益率より回転率重視。質素節約、自己資本をできるだけ早く高める。企業体力の強化に取り組んだなど。社是、社訓等や「本気」(図4)などの紹介があった。

**戦術を理解し計画を立てて戦略**  
『中長期計画を作成する』と題する講演(13回)の中で講師の小平和一朗は、企業理念、経営ビジョン、事業目標を明確にしたうえで、事業計画を立案しなければならぬ。中長期計画は、未来に向かって準備するための計画である。準備に時間が掛る、人材の育成、研究開発、設備投資などは時間を掛けて取り組むことが必要である。その上で図5のごとく、戦

力を把握し、戦術を確認して戦略をつくらなければ出鱈目となる。戦略だけが独り歩きしてしまつては組織は崩壊する。

【講師のコメント】  
経営学は生もの、新鮮情報で仕事

小平和朗講師

塾は3期目に入り、西河経営塾の強みにも磨きがかかってきました。当塾の最大の特長は講師全員が全講義を聴講し、塾生と一緒に意見交換をしていることです。経営学は複合学です。専門外の情報や多様な意見が必要となりますので情報の融合が求められます。演習では、塾生が今取り組んでいる経営課題を教材にします。塾生は塾で学んだことを会社にお土産として帰って帰ってもらいます。生きた新鮮な知識を会社で直ぐに使うことが出来ます。



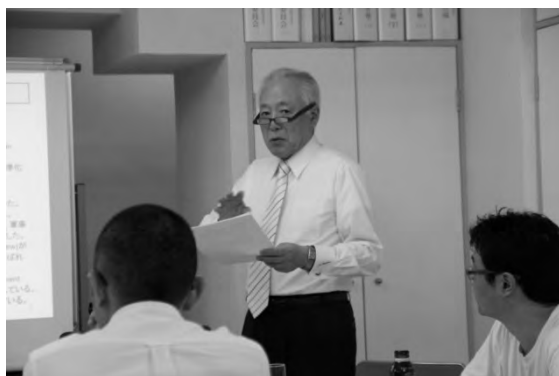
女性に安心を売る「あつまる不動産」の小泉厚子代表(右)、司会をする小平講師(左)

広い視点で俯瞰的に見る目を養う

浅野昌宏講師

市場のグローバル化は、政治

的・経済的要因に加えてIT技術の発展と普及により急速に進み、地球儀を睨みながらの戦略が不可欠となって来ています。この観点より、塾生には広い視点で俯瞰的に見る目を養って欲しいので「海外市場と貿易取引」「プロジェクトマネジメント」「M&A、知的財産」「リスクマネジメントと失敗学」の講義ではしっかりと学んで欲しいと考えています。



「グローバル時代、地球儀を睨みながらの戦略づくりを教える」と語る浅野講師(中央)

モノづくりの基本を教える

杉本晴重講師

西河塾についての特徴…多彩な経営経験者による実務重視の講義と、受講生の実業をケースとした演習と議論を通して実践的人材育成を目指しています。

講師と心掛けている事…モノづくり

を通してビジネスの基本を教え、知識習得だけでなく自分で徹底して考え果敢に行動することを指導したいと考えています。

今後の課題…塾終了後の受講生へのフォローアップがあるいはステップアップ方法などがあります。



「実務重視の講義と塾生の実業をケースにした演習で人材育成」と語る杉本講師。

皆さんと一緒に考えてみたい

前田光幸講師

企業の成長にとって技術力、戦略力、経営的手法の巧拙という三つの要素が重要であることは間違いないと思います。しかし、それらはむしろ表に出ている結果であつて、それを生む内在的な力というものは、組織集団の、あるいは個人個人の「意識」の要素が大きいと考えています。

ビジネススクールでは三つを学ぶことはできますが、日本企業として「意識」をどう位置づけ、それを活性化するかについては議論できません。米国型企業をベースにしているからです。

実際、企業の成長、停滞、衰退を左右するものは上記の三つではなく「意識」であり「企業文化」であり「行動規範」などのいわゆる社風、気風ではないでしょうか。それをどのように作り上げるか？

このテーマを皆さんとじっくりと議論していきたいと考えています。



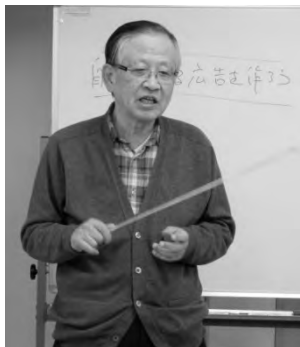
「企業の成長を左右するのは、意識、企業文化、行動規範だ」と講義する前田講師。

世間で立派に通用する経営者

大橋克己講師

西河技術経営塾は経営を学ぶ「塾」なのです。大学や専門学校で学び卒業すると学士や〇〇師・士の資格を得る事が出来、社会通念上その分野において「立派に」仕事ができる資格を持つ人と評価されます。

しかし、塾と一緒に学ぶ目的は経営師や経営士を目指すものではありません。世間で立派に通用する経営者になることです。みなさん自身が世間で通用する経営者になろうとする意欲があるかどうかです。講師はみなさんが経営の技に気付くためのサポーターにすぎないと考えています。



「経営者になろうとする意欲が重要」と話す大橋講師

# 現在多くの日本企業は迷路から抜け出せない

## グローバル研究の成果を問う

### 実践的 グローバル経営

日本型経営の再構築と人材育成

アーネスト育成財団 編



図6 「実践的グローバル経営」表紙イメージ

研究会、前田座長(左)、大橋(中)、浅野(右)

「国および産業、企業が抱える問題はグローバル化への対応不良ではないか」と想定、財団内に「グローバル研究会(座長前田光幸)」を立ち上げ14年春以来約2年間議論を重ねてきた。研究会は理事長をはじめ、それぞれの産業において国内外での実務経験が豊富な者6名から成る。実務経験をともに、グローバル化に関わる様々なテーマについて議論した。その成果を『実践的グローバル経営』と題して書籍(図6、図7参照)として出版する予定。

### 実務に基づく知見を出しあう

議論の焦点は「現在多くの日本企業は迷路から抜け出せないで自信を失い、明確な方向性を見出せない状態が続いている。この状況をどう考え、今後どう切り開いていけばいいか」である。アプローチは学術的なものでも政府の白書のような統計的なものでもなく、あくまで実務経験に基づく認識、知見を出し合い議論する方法をとった。90年代の初頭以降、日本経済は先進国の中でも最も低い成長率に低迷し、日本企業も国際的な競争力を低下させて来た。この「失われた25年」の間、前半は80年代後半のバブルの後半に追われ、後半は中国をはじめアジア新興国に世

### 五つのテーマを設定

界市場を奪われた。企業の活力を取り戻すために、日本および日本企業の成長を阻害する実態的な要因を分析し、現状を切り開くための方向性をなんとか見つけたいと考えた。第一のテーマは日本企業の国際競争力の問題である。一般に言われることは、低コストの中国、アジア新興国に価格競争力で破れたとか、製品、技術のコモディティ化で彼らにすぐにキャッチアップされ製品寿命が短縮化し、研究開発と設備投資の収益が低下したとかであるが、それらは結果であった原因ではない。二番目のテーマはグローバル化についてはこれまで世間で随分議論されてきた。取締役会の中に各種委員会(指名、報酬、監査)を設置し、社外役員の増員を行ったりする企業が徐々に増加しつつある。また、経営の実務書の多くは翻訳ものだし、米国流の経営手法は陰に陽に日本企業に入り込んでいるのは事実である。本当に米国流の経営手法がグローバル化時代の日本企業に適したものなのか?そしてそれを移入することが日本企業にとって最適なのか?というのが議論の焦点となる。

### 【目次構成】

#### 第I部 日本企業のグローバル化の意義

##### 第1章 日本企業のグローバル価値

「10」の視点から日本企業のグローバル化を考察するなど

##### 第2章 日本経済の成熟化と日本企業のグローバル展開

グローバル化に対応する現状の問題意識、国内のグローバル化の現状やグローバル展開のマクロ的視点など

##### 第3章 世界を認識する視座

グローバル経営に必要な基本的知識、三つの重要な視点、日本を巡る構造変化、イスラム圏の世界経済に及ぼす影響など

##### 第4章 日本型経営とグローバル化

明治以降の日本型経営のカチ、日本型経営の変質とグローバル経営、日本型イノベーション考、新日本型経営の方向性

##### 第5章 グローバル事業展開のフレームワーク

事業展開の段階的マネジメント、日本企業の課題、中小企業のグローバル展開とリスク、知財戦略、国際会計基準と国際会計標準など

#### 第II部 日本企業のグローバル化の状況

##### 第6章 グローバル事業展開のケース・スタディ

日米貿易摩擦と日本の繊維企業、電気機器産業の苦闘、一般電子部品産業と半導体の明暗、グローバル化と通信機器産業の変化など

##### 第7章 低開発国における事業展開のケース・スタディ

日本型経営の良さ;アフリカでの事例、ブラジル・セラー農産物開発から学ぶこと、自動車静脈産業の途上国での展開など

#### 第III部 グローバル化の為に組織と人材

##### 第8章 グローバル化の為に「組織と人」

グローバル展開の為に「組織と人」、リーダーシップ論における人間力、リーダーシップ論におけるセンスウェア

##### 第9章 あるべきグローバル人材と育成

研究委員会によるグローバル人材についての座談会

図7 「実践的グローバル経営」目次構成

論されてきているように思えるが「まだ充分議論されて来なかったものがあるのではないか。そのうち、重要なものに光を当てておこう」ということである。グローバル化を広く多面的に捉えることでグローバル化の本質がより浮き上がるのではないかと考えた。三番目のテーマは「グローバル化への対応の現状をどう認識、評価するか」である。グローバル化対応を単にコミュニケーションの英語化と考えるのは問題の矮小化に過ぎるとしても、経営スタイルの米国化は広く、かつ真面目に議論されてきている。取締役会の中に各種委員会(指名、報酬、監査)を設置し、社外役員の増員を行ったりする企業が徐々に増加しつつある。また、経営の実務書の多くは翻訳ものだし、米国流の経営手法は陰に陽に日本企業に入り込んでいるのは事実である。本当に米国流の経営手法がグローバル化時代の日本企業に適したものなのか?そしてそれを移入することが日本企業にとって最適なのか?というのが議論の焦点となる。

四番目のテーマはグローバル化における事業展開の実務的課題や戦略を分析し、その教訓を整理することである。中国や東アジア、東南アジアなどと我が国との関係は研究が様々な処で行われているので、あえて議論しなかった。五番目のテーマは、グローバル化のための組織運営と人材の育成の問題である。ここは日本の経営の文化的バイアス、例えて言えば社風や慣行、評価に関わる部分であるが、グローバル展開を行う上で、展開国において摩擦の起り

(注1) ホームページ (http://eufd.org) の研究会/調査研究報告/『連載：グローバル』に後日掲載

やすい処である。極めて実務的に運用していかねばならない点である。あるべき論だけでは済まないし、正解もない。この組織、人財のテーマは政治、文化、宗教など多岐に亘る議論になる。

**日本人は戦う策略で欧米人に劣る**

日本人は、農耕民族で共同体社会の中で営々と文化、技術、制度、意識を作り上げてきた。狩猟民族、遊牧民族として富の収奪と戦いに明け暮れてきた欧州人とその末裔たる米国人とは文化、意識、制度、哲学を異にする。

日本人の集団で社会的価値を継続的に作り上げる能力は、モノづくり、オペレーション力では格段に優れた特性を持つ反面、他者を打ち砕く激しい闘争心に裏づけられた戦略(戦う策略)面では明らかに欧米人に劣るといふ面は否めない。

グローバル化の中で、日本人の特性の長短をじっくり考え、そこからどうするかを考えていく必要がある。

**日本にはグローバルで戦う力がある**

「日本および日本企業は、グローバル競争社会の中で富の創出努力を続け、後戻りすることのないグローバル化が進展する世界の中でポジションを高めていく。その力と資格は十分に持っている」といふのが当研究会の認識である。

**成果を書籍にまとめる**

『実践的グローバル経営』はグローバル研究会において提案されたレジュメを全員で議論し、その議論を織り込んでそれぞれが纏めた。構成は4部からなる。章だての詳細は図7を参照のこと。

海外

グローバル体験

(2)

(注1)

色んな価値観を理解する

近年、日本でも多様性(ダイバーシティ)の重要性と有効性特に企業経営におけるメリットを取り上げることが、多くなりました。これは少子化に伴う労働力不足を補う女性活用や、企業のグローバル化に対応する外国人活用が背景にあります。私が40年前に米国赴任した時に刺激を受けた一つがこの多様性でした。

まず職場では、セールス部門や人事部門のトップは女性で、人種も白人、黒人、黄色人種、中国人、中南米等多彩でした。後年シリコンバレーに赴任した際は、更にインド、中東、ベトナム、タイなどアジアの人達が加わりその多様さはさらに増えました。

しかし、私が米国で強く感じたのは、女性や外国人活用に限らず、普通の人が持っている考え、価値観の多様性と、それを堂々と主張する態度で、私にとっては勇気と言っても良いくらいでした。当時は多様性という言葉もポピュラーではなく、私もどう表現して良いかわからなかった。「外人は偏差が非常に大きい」と説明しました。とにかく日本人と比較すると考え、視点、信条を始め、服装態度、趣味まで、かなり幅が

米国 多様性 (ダイバーシティ)

理事 杉本 晴重

あると言う意味です。

日本は島国で、日本民族はほぼ均一民族で似たような考え方の人が多いと言われています。実際「阿吽の呼吸」「言わなくても分るだろう」が通じました。しかし、米国では思いがけない意見やアイデア、時にはクレームが次々と出てきます。これは言葉、言語の問題ではありません。本当に色々な人がいる事が当たり前なのです。そしてこの多様性を正しく認識、評価、尊重して真摯に伝えることが重要であることを学びました。

言葉できちんと「あなたのアイディアのここは良い悪い。理由は云々とか。あなたの提案を更に検討する、しない等」を丁寧に明確にコメントする必要があります。

この多様な人がいることが職場にも社会にも刺激を与え、活性化し競争させ、更に、何か新しい事をやってみようと言うチャレンジ精神が加わって米国発のイノベーションを多数生みだしています。

少子高齢化とまだ男性社会の色濃い日本でも、女性と外国人の活躍の場がもつと広げれば、それが刺激と活気を与え、新たな文化や社会変革を起すだろうことを確信しています。

応募 下さい

資金の支援が必要な起業家の方へ

現在までにバイオ関連、電子部品関連、材料関連、環境用設備関連、福祉用設備関連企業の方々から資金支援の申込みがあり、審査をいたしました。事業計画指導や審査継続中の案件も複数あります。

【応募要項】

- ・選考は、1次の書類審査、2次のプレゼンテーションからなります。
  - ・事業計画をA3用紙一枚程度にまとめ、経営者の方の経歴・業績(A4用紙)と共に送付下さい。
  - ・書類選考の上、対象者には詳細内容につき財団にて質疑を含めたプレゼンテーションを行って頂きます。
  - ・選考の上、最終支援対象者の方には具体的支援について相談させて頂きます。
- (注) 応募戴いた書類は御返却致しません。なお、書類は本目的以外には使用致しません。

【書類送付先】

〒151-0053 東京都渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木704号

一般財団法人アーネスト育成財団 起業家支援応募係 行き

【問い合わせ】

電子メール：office@eufd.org 電話：03-6276-6260、FAX：03-6276-2424

当財団は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

(注2) ホームページ(<http://eufd.org>)の研究会/調査研究報告『連載:企業経営と新製品開発』に全文掲載

**魂をこめると結果が変わる**

企業の活動の評価には様々な指標がある。業績、株価、技術力、ブランド認知度、社長の評判、社員の評判等々。組織運営の評価は何で測れば良いのか。

長年の企業活動の経験から組織運営の良し悪しを測る物差しは、社員の満足度と組織の効率に有益であると感じている。人間が主体で行う仕事は、働く人の魂と気持ちの正直に結果に表れる。いかに与えられた仕事に魂を込め、喜びを感じて取り組むかで、結果は大きく変わる。

ベテランチームと新人チームで同じ仕事を競争させた場合、一般的にはベテランチームが勝つはずだが、新人チームが勝つことが度々起こる。これは技量の差以上に、仕事の結果に影響する因子が人の体の中に内在していることを示している。

**問題を発生させない**

効率の良い組織は、速く仕事が出来、生産量上がり、生産コストは下がる。しかし、問題が発生したら効率どころではない。従って、問題が発生しないような仕事のやり方を決めて、社員の教育訓練を行わなくてはならない。

企業活動で発生する問題の多くは、個人と個人の間または組織と組織の間で発生する。例えば上司と部下との間の報告、連絡、相談が円滑に行われていないと問題が起こる。設計チームで、Aユニットと隣接するBユニットの接点で部品の干渉

連載：企業経営と新製品開発（最終回）

第11回 人を育てる組織運営術

(注2)

研究員 坂巻 資敏

渉や抜けが起きて、装置が動かないとか、電気のハードと制御ソフトの連絡が悪く装置が動かなくなるとかの誤動作となる。

複写機の開発では、装置で対策するのか、消耗品で対策するのか、あるいは画像プロセスで対策するかを組織の壁を越えて関係者の間で十分すり合わせないとコピー不良が発生する。

**いかに間抜けを防げるか**

市場で品質クレームが生じた時、サービスマン、営業マン、品質管理担当者、工場の技術者と設計者が連絡を密にとつて情報を一元化し、関係者で共有化して対策しないと、問題解決が遅れてお客様に迷惑をかける。

良くあるのは「これは私の部門の問題ではありません」と責任逃れをする輩である。

企業活動では、この「間」をいかに上手に作るかが非常に重要である。「間」が作れない人を「間抜け」と言い古来馬鹿者扱いされてきた。ではどうしたら「間抜け」を防ぐことが出来るのか。

リーダーシップを発揮し、チームメンバー全員が「自分の持ち場以外にも手を伸ばすリーダーングアウトの精神」を持って仕事をすることである。

リーダーは辞令が出たら変更出来ないが、リーダーシップは臨機応変に変更することが出来る。リーダーシップは、チームの中でその業務または活動で一番すぐれている人が発揮すれば良い。

編集後記

第二期生の4名が書いた論文が一般社団法人日本開発工学会（大江修造会長）の学会誌『開発工学』16年3月1日号の研究ノートに採録された。

魚屋から居酒屋まで4事業を経営する永井寛子は『老舗女将の真心のブランド』と題する論文に取り組んだ。日本型の経営手法とは何か分かれればお客様の御恩に報いる事ができる。塾で学んだ知識を整理しながら、女将が取り組む「魚春」ブランドの構築と商いの事業継承について論じた。

不動産仲介業の鈴木義晴(株)スプラッシュ代表取締役は『不動産仲介業のブランド構築』と題する論文を書いた。「おうちナビ」ブランドのインターネット不動産に特化する事で今までと違った購買動向を知ることができた。取り組みできた不動産仲介業のブランド構築方法と感動価値の創出についてその体験を報告している。

介護ビジネスに取り組む小泉賢貴朝焼け代表取締役は『起業から企業へ』と題する論文に取り組んだ。起業から約10年、売上を上げることを優先し混沌のまま走り続けてきた。しかし、ある程度の売上規模になると、そのやり方に限界が出た。「何とかしないといけない」と悩んでいた時に、塾で学ぶ機会を得られた。朝焼けが起業から企業へと転換する時の代表的な施策を整理している。

微細ネジ締めトルク管理ドライバーの開発をしてきたバンガードシステムズの佐藤義男は『プロダクトビジネスからソリューションビジネスへ』と題する論文を書いた。プロダクトを主体とする単品売りビジネスでは、成功させる事が困難であることに気付いた。そこで自社で開発したロボットと組み合わせたソリューションビジネスへと転換した。原点に立ち戻ってソリューションビジネスとは何か。また、ソリューションビジネスによつて何を顧客へ提供出来るのかを報告している。

塾生4名の報告は貴重であるとともに、西河技術経営塾で何が学べるかの報告でもある。反響が楽しみである。(小平和一朗)

誠実を伝える情報紙

Earnest

アーネスト育成財団 活動報告

2016年 1月15日

Vol.04 No.1 (S013)



一般財団法人 アーネスト育成財団 (Earnest Upbringing Foundation)

〒151-0053

東京都渋谷区代々木1-57-2  
ドルミ代々木 704号

TEL : 03-6276-6260

FAX : 03-6276-2424

Home page : <http://www.eufd.org>

Facebook :

<https://www.facebook.com/earnestUFD>

■発行人 西河 洋一

■編集人 小平和一朗