

西河技術経営塾・上級コース検討研究会（第2回） 議事録

（敬称略）

記録係：小平和一郎専務取締役

日時：平成26年（2014年）10月9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、小平和一郎、大橋克己、浅野昌宏、杉本晴重、柴田智宏、前田光幸、加納信吾

欠席：西河洋一

配布資料：

- （1）座席図
- （2）西河技術経営塾・リーダーコース準備に関する研究会（仮）（第1回）議事次第
- （3）略歴（小平和一郎、柴田智宏、大橋克己、浅野昌宏、杉本晴重、前田光幸、鈴木潤）
- （4）リーダーコース準備会合の進め方
- （5）一般社団法人アーネスト育成財団 第2期 事業計画
- （6）アーネスト育成財団の事業・組織体系図
- （7）実践経営スクール・基礎コース（西河技術経営塾）
- （8）『経営実践力を育成する西河技術経営塾・基礎コースの紹介』（開発工学、Vol.34, No.1）
- （9）西河技術経営塾の概要
- （10）西河技術経営塾・2期生募集（案内）

打ち合わせ内容

1. 自己紹介 初参加の加納信吾、柴田智宏、前田光幸から自己紹介があった。

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

柴田から学習講座の課概要の報告があり、参加委員との意見交換を行った。

**西河技術経営塾の独自性は何か**

（柴田氏の西河技術経営塾の基礎コースのプレゼンに対して、意見交換があった）

鈴木：西河技術経営塾の独自性をどう考えているか。MOTを経験されているので伺いたい。

柴田：MOTに行ったのは、半導体メーカーのIPOをするというので、米系の方はMBAを学んでいるので、私も学びたいと思い芝浦のMOTに入った。芝浦のMOTには、良いところと悪いところがある。知識は体系を学べたが、経験は自分のほうが上であると思えた。

従って、自分自身で学んで体系化しなければならないと思った。中小企業の経営者は経営の経験は少ない。塾では、まず経営者には色々な人がいることが学べる。塾での演習では、経営経験者と意見交換する中でそれが可能になる。

**経営でなくて、技術経営としている、技術を使ってどう競争優位をつくるのか**

鈴木：中小企業の経営者は、経営の話を知らなければならない事は分かるが、そこで技術経営の付加価値を付ける意味合い、技術を使ってどうやって競争優位をつくることに取り組んでい

るかが分からないので、説明して欲しい。

柴田：多くの場合、中小企業には優れた技術がある。しかし、技術を生かす技術は出来ない。今回の塾生も特徴ある技術を持っていたが、経営に反映するという意味では、技術を生かす戦略の作り方などの知識は持っていなかった。持っている技術を生かしながら経営をすることが重要になっている。当塾は、芝浦の MOT よりも学び易いと思っている。

### **塾はコンサル的な対応と座学的なスクール形式**

加納：西河技術経営塾は、既存のものとは何が違うのか。マスプロダクションでは、スクール形式で 200 名が一つの講義室で学ぶ。一方、一番家庭教師的なのは、中小企業の経営者にコンサルがついて、一緒にプランニングしてあげるがある。その間にあるのか。ベースになる知識をいかに得るのか。自分のビジネスをいかにプランニングするかにある。そのようなポジショニングの中で、西河技術経営塾は、どこかを潜在的受講者に訴えて行くかが重要である。

コンサル的な対応と座学的なスクール形式との違いを明確にすべきである。芝浦には、プロジェクト演習があったので、座学中心から実践を学ぼうという工夫はしていた。しかし、経営コンサルタント的な対応を望んでいる場合、難しい。しかし、基本的な経営知識は学ぶことができる。西河技術経営塾をどうやっているかを見えやすくする必要がある。受講者がグロービスに行こうか、MOTに行こうか、普通のビジネススクールに行つて勉強すれば良いのかが分からない。もう一つのパラメータに現場の経営者に掛けられる時間があると思う。「社長をやっている親父が塾に行くことを許してくれない。『塾に行くより俺の背中を見て学べ』という」がある。どれだけ時間をかけることができるかは、もう一つのパラメータである。

以上の2つのパラメータが分かるだけで、西河技術経営塾の位置付け（効率的なゾーン）がメッセージとしてはっきりすると、入塾者の判断ができるようになる。技術経営塾の裏側でどのように考えているか、効率的に届いているかが疑問である。

鈴木：西河理事長が、どのように考えているかを聞きたい。

7 : 44

### **塾生のニーズは、「この先どう社会の変革に対応する経営をするか」にある**

小平：ご指摘の通りである。西河理事長 1 期生を送り出した時の感想として「西河技術経営塾に取り組んで良かった」と言ってくれた。現状の 32 回、1 回 2 コマ（3 時間）は、時間的に最小の時間で取り組んでいる。

塾の特徴については、開発工学会の「技術経営（MOT）教育のこれまでとこれから」と題する特集<sup>1</sup>に『経営実践力を育成する西河技術経営塾・基礎コースの紹介』4 頁にまとめて投稿をした。8 : 40

今回の塾生は、中小企業の経営を 10 年以上やってきている経営者が大半を占める。だから「経営の基礎」は教える必要は無いと思っている。そこで「経営学」を教えながら、塾生のニーズは、「この先どう社会の変革に対応する経営をするか」にあるとみている。

加納：それはスクールでは無くてコンサルである。

小平：そうですね。経営学を教えていたら時間が足りない。

加納：確かに経営者は、経営学を学びに来ているわけではないと思う。

9 : 37

### **経営経験者は教えるべき知識の 8 割を既に知っている**

<sup>1</sup> 西河、小平、柴田、大橋（2014.9.16）『経営実践力を育成する西河技術経営塾・基礎コースの紹介』、開発工学会、Vol.34, No.1、日本開発工学会

小平：経営学を学ぼうとすると、一つの科目（本）で15コマ<sup>2</sup>必要になる。塾では、1つのテーマに1コマを割り当てて学んでいる。実学に結びつけることによって、学習効率を高めている。

「皆さん知っているでしょう」と問いて、「知っている」との回答を得たら説明は省略している。「知らない、分からない」と回答されたら説明をする。経営を経験している塾生は、教えるべき知識の8割は既に識っている。例えば「コミュニケーション手段がいるよ」と説明した時に、コミュニケーションを塾生は常日頃、従業員や顧客とコミュニケーションをしているから、詳細な説明は必要にならない。「コミュニケーションが必要だ」と言えば良い。

加納：コンサルタントは「コミュニケーションが上手くいってない。原因を突き止めよう」となる。それに近い。コミュニケーションの重要性は全員が分かっている。

### **塾生の方から自分が何を悩んでいるのかを出させ、意見交換に取り組む**

大橋：その通りである。だから質問は彼らから自発的に出させないといけない。「自分が何を悩んでいるのか」を出させないといけない。

昨日の塾で出されたのに「社長である親父は話しをしてくれない。自分は後を継がなければならぬので、現場をやっている。親父は『自分の背中を見て仕事しろ』とだけいっているだけだ。私はどうしたら良いのか。周りの社員を見たら、親父の背中を見てはいない。この会社をまとめるにはどうすれば良いのか」と言う。

どうしたら次のステップに行けるのかの悩みを持ってきている。今回、1年やってきて、夜学をやろうと、仕事持っている塾生が来ているので、自分がやろうとする意欲がある人が来ている。経営者に求められる知識と考え方を理解して欲しいという座学となっている。

12：10

加納：ミニマム識っていなければならないが、経営は、雑学と博学が必要になるので、その中で雑用をどう処理するかは極めて重要である。

大橋：実践は白紙で対応した。塾生が何をしようとしているかを、自らのビジネスモデルを書かせた。それをテーマに取り組んだ。色々な気付きを意見交換する中で、かなりステップアップしたものみている。

12：57

### **塾生の個別経営課題に塾生皆で取り組み、意見交換をする**

小平：加納先生が指摘しているようにコンサルは個別的なソリューションを提供しなければならない。塾では「事例に対する悩みは皆で考えよう」ということにしている。基本的に講師は発言を控えて塾生が行う。講師と塾生が1対1で対応し始めてしまうと、塾生のビジネスにのめり込んでしまい、時間的にも量的にも対応が難しくなるので、気を付けている。演習では個別性のあるテーマを塾生相互間で意見交換することに取り組んでいる。どのような言葉で表現したらよいかは、加納先生の指摘のように課題である。

柴田：塾は、コンサルとも違う。ビジネススクールとも違う。短期的なセミナーとも違う。

加納：皮膚感覚では分かるが、それを「潜在的に塾に来ようとしている人に伝えられていない」との疑問を持っている。さらには、西河技術経営塾は、5名以上いたら無理ではないか。多くてもせいぜい10名というところではないか。

15：14

小平：そのような背景もあり募集定員は10名にしている。

---

<sup>2</sup> コマ：ここで「1コマ」は90分の講義単位としている。

加納：家庭教師とはいかないまでも、グループ制家庭教師というところか。5名が最適値というのが、この塾のポジショニングではないか。

柴田：少数というのがこの塾の特徴である。

加納：毎週、毎週、このテーマで進めると消化不良を起こさないか。例えば、中期経営計画作成といっても1か月位、掛けるべきではないか。

小平：そうでもないと思っている。取り組み課題が、自分で仕事をしていることと同期したと言っている。今回の塾生も同期してくると思う。

加納：だったら、そこを前面に出してアピールすべきである。「自分の実務上のプランニングと基礎的経営知識がリンクするように回している塾です」とPRすべきではないか。

柴田：そのことはきちんとうたっていない。自分たちの課題は何かと訴える。課題で消化不良を起こしたものは、2回ほどやったことがある。

大橋：学習することで、言葉が違ってくる。プレゼンも変わってくる。

加納：それができるようになると、従業員とコミュニケーションができなくなる。

良くMOTに来た学生が、「会社に帰って経営用語を使うと、最初何を言っているか解らないと会社の人達に言われる」とよく言っている。 20：04

#### **基礎コースにおいて、来てほしい学生さんのプロファイリングが不足**

前田：30程のテーマがあって、演習があってテーマの設定はどのようにしているのか。

大橋：演習は個々のテーマで取り組むことをしている。

加納：基礎コースにおいて、来てほしい学生さんのプロファイリングが不足している。22：43  
10名来たら、プロファイリングに合う5名を選べば良い。どのような基準で選ぶかをするのがプロファイリングである。

前田：毎週やる中で、演習の課題は塾生が抱えている課題に取り組む。

大橋：演習は抱えている課題は、取り組みたい事業の構想に対して行う。

小平：2年目に入り、加納先生の課題を問題意識として取り組んでいきたい。

加納：そのプロファイリングをきちんとしないで、これを「基礎コース」といい、次を「上級コース」というのは反対である。プロファイリングの違いによって分かれているというのが良い。基礎とか、上級というと人間嫌な気持ちになる。 26：16

こういうことを望んでいる人よりのコース、こういうことを望んでいる人のためのコースと並列でいいのではないかと思っている。

杉本：上級と言うのは、捉えにくい。

小平：経営者にとっては、現状の基礎コースで充分であると考えている。 26：58

加納：「初年度、プロファイリングができたから基礎とよんだ」に近いと思う。だけどプロファイリングができたなら、セグメントの違いをコース名に反映できると思う。

小平：ご指摘の点は出来ていない。これからだ。

加納：その一般化作業が必要だ。塾生に教えて、各塾生が何を解決できたかを一般化することが良い。何を学べたかを、業種によらず、年齢によらず、ポジションによらずプロファイリングをする作業が必要だ。小平専務理事には求められている。

小平：私だけでなく、皆さんにも求められている。(笑)この研究会の目的でもある。感覚で「この位のことを教えたら、この位の成果がでるだろう」と考えて塾の科目を構成した。それは今までのコンサル経験や、企業経験や、MOTで学んだことや、大学や経営スクールで教えたこと

からである。今回、塾を一年間やってみて、西河塾長も「この進め方で良い」と評価してくれている。これはお互いの経験に基づくコミュニケーションである。 28 : 37

2 期生の経営者育成は、更に難しくなっている。人数が多いこと。経営経験があることで、中途半端では満足感が得られない。満足感を常に意識して、やる気にさせて計測させるかは難しい。6名が最後まで持ちこたえることができるかの課題を持っている。

加納：受講した人達に言わせる方法がある。 29 : 25

大橋：この講座を受講してそれなりに成果がでたと評価している。必ずしも100点でなくても良いと考えている。目的のレベルを具体化できれば良かったのかとも思う。

### **大企業で技術屋をやって自分でビジネスをしたい人も一つのプロファイリング**

加納：もともとどのような人達のための塾なのかを明確にすべきである。

鈴木：尾崎さんと、更科さんのプロフィールは。

小平：尾崎さんは年齢50歳で、富士通の半導体事業の検査部門の部長である。部長ですからスペシャリストとして、部長になるための関門を通過してきているので、優秀である。半導体部門のリストラで2年前に退職した。退職後コンサルをしているが、技術部門にいたので経営のことは分からない。コンサルとして新しい部門の新規事業（1ミリ以下のネジを留めるドライバー市場の形成）で市場づくりに取り組んだ。その売り込みを塾のテーマにした。塾長も評価しているが、技術屋さんなので、コミュニケーションが出来ない。

西河塾長は、「開講当初の塾生は、講師陣の指摘に対して、早く自分の実力を認めてもらいたいとの如く、強く自己主張し、聞く耳を閉ざしていた。講義回数を重ねある時期からとても素直になった。我々講師陣誰もが経営者として激動の時代に豊富な経営経験を持ち、経営問題の本質が体に染み付いている。生徒のひと言に対する議論が、かなり深いところから追及し責めてくる。彼らにとって、かなりのプレッシャーを感じたことと思う。塾生は、素直に自分を曝け出すようになった。それから急速に成長した。一人は塾の学びを自分のマーケティング活動で実践し、道を切り開き、大きな成果を得た」<sup>3</sup>と近く発行される Earnest の中で評価している。

加納：その逸話は、そのまま聞くことは出来なくて、「客の話聞くことができる」をこの塾の成果と言っても、誰も信用できない。「客観的に何が起きたか」という説明が必要である。マインドスイッチが変われば技術者はうまくいくのかということ、それだけではないと思う。氷山の下にあるものを塾では提供していると思う。今のストーリーは、何が重要かをプロファイリングにつなげて欲しい。

プロファイリングの例として、「大企業で技術屋をやっているが、自分でビジネスをしたい人來なさい」も一つのプロファイリングである。半導体で首を切られた人が「次の就職先を転職雑誌で探したり」「職業斡旋をする業者に登録する」などはナンセンスであると考えている。「自分で会社をつくれれば良い」と考えている。そこに皆踏み込めない。分からないことが多すぎて、自分の知っていることが半分を超えるとやる気を無くす。それは、会社設立の手続きであったり、健康保険証の手続きであったりなどの雑用の部分がブラックボックス化されていて起業に至らない。そこがたいしたことのない雑用であると分かると企業に至る。 35 : 09

多くの方はIQが高いので、雑用のレベルはやる気をもって取り組めば解決するのであるが、やる気が起こらない。泥沼があって、それを解決するには、コストが掛かるとしてしまう。

<sup>3</sup> 西河洋一（2014.10.15）『OPINIONS』、Earnest Vol.03 No.1(S008)、財団

「会社作るのは大変だ」と思ってしまって取り組まない。NEC の彼も「NEC を首になりそうだ」「東芝に転職する」という。「なぜ、起業しないのか」と思う。 35 : 59

大橋：判断基準が異なる。

加納：大企業にいと、大企業のインフラの上に乗って事業部の作業で済んでしまう。事業部と本社機能の連携で動いている。これを全部一人で見るとなると引くことになる。

### 経営者は全部を管理できないといけない

小平：経営者は全部見ていないと、管理するところに立たない。西河技術経営塾・基礎コースでは広く、浅く、経営要素を連携させながら学ぶことになる。(図1 参照)

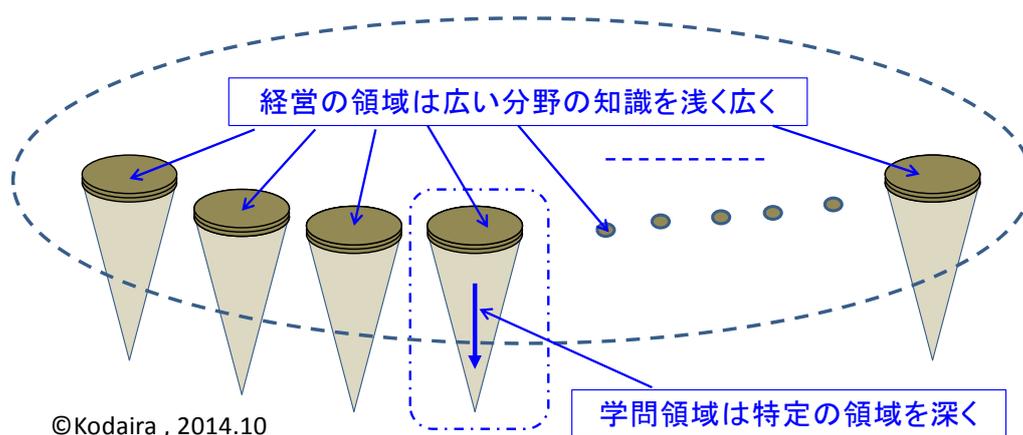


図1 西河技術経営塾 基礎コースは広く、浅く学ぶ

加納：プロファイリングとして「大企業で優秀であっても不景気でリストラに会った。自分の技術知識と人脈で会社を起こそう」というひとをゾーンニングするのもプロファイリングである。

基礎コースでゼネラルな層を吸収するところは残しておき、少しスペシフィックなプロファイリングに入っていく。日本の社会で欠けているのは、日本の企業をリストラされた人をどうやって起業させるかである。

芝浦の MOT の時、広義をして分かったのが大企業の人知らないのが「資本政策」であることだ。これが事業計画と連動するというプロジェクト演習に取り組んだ。ベンチャーキャピタルの人は作れても、大手の人は作れない。大手の経営企画でも作れない。そこを学ぶことで心理的なハードルは下がる。リストラに会った時に習ったことを思い出してくれる。

鈴木：芝浦は、学部からの持ち上げを入れてしまって、そういう演習が出来なくなった。

大橋：今回の塾生のキャリアを聞くと、ほとんど方が転職をしている。そういう経験者が来ている。

加納：帰属意識のシフト、自分に帰属するという変化が重要になる。一つは、勇気であり、ナレッジである。極端に言うと無線 LAN を家の中で組もうとした時、組めないと駄目である。

大橋：来ている塾生、小さいながら自分の事業を持っているが、次にどこに行くか、何したらよいか分かっていないがほとんど。個人から組織に移ることができない。 41 : 02

加納：2世の場合はインフラを親父がつくってくれているので、進行である。

大橋：2世から脱却したい人は成功する。2世のままで何かをしたいと言うのでは余り成功しないと思う。家の中で安住している人は、世の中に出ようとしていない。 42 : 35

## 大組織にいると羽をもがかれた時、自分の力で再生する能力を持ってない人が多い

加納：大組織にいると羽をもがれた場合、再生する能力がない。大組織にいると集中治療室の中で生きているようなものだから、あの手、この手と供給されて、ビジネスを考えるだけでよいとなる。事業部をメンテして、事業部戦略を立てて、営業もやってくれたら良い。後は全部バックアップしますと言われている人が出されてしまうと何もできない。いくら事業計画を立ててもだめ。サムスンにいても、3年で出されてしまう。何が原因なのかを突き止めたい。何でやらないのか。 47 : 02

西河技術経営塾、ゼネラルとスペシフィックで区分するとよい。それでスペシフィックのカリキュラム構成を考え提示しないと来てくれない。大企業を出て会社を起こした経営者の話を聞くのも良い。ソーシャルビジネス系なども考えられる。3つくらいあると良い。子育てが終わって主婦で起業する人達に対する塾も考えられる。

大橋：さまざまところに会社を起こしたい人はいると思う。 52 : 30

小平：現状、どの位ニーズがあるかだと思う。講義の内容を固めながら、検討を進めたい。

加納：プロファイリングとセグメンテーションをする場合、西河技術経営塾としてはどのようなターゲットが必要なのか。5人程度の塾生にして、ダイナミックにカリキュラムを組んでいく。

鈴木：プロフィールによって意味を変えれば良い。例えば、商店街の2世に対しては、「ある技術をどう使うか」という話をすればよい。大会社のスピンアウトの人達に対しては、特許戦略とか、技術者が知ることと、商店会の人達が基礎的にしらなければならないことが異なる。MBAがターゲットとする大企業の経営者層を対象の技術経営とは異なる。自分で技術を作り出すという経営手法である。 59 : 33

加納：ソニーがなぜ駄目になったかという出井社長が技術を知らなかったからだ。

## 西河技術経営塾は原則としてベンチャー起業家と中小企業の経営者を対象としたい

小平：ここの塾では、大企業向けの人財育成対象外としたい。ベンチャーの創業支援（起業家）と中小企業の経営者向けである。

鈴木：創業支援とは、具体的にどういうことか。

小平：一期生は2名とも創業支援である。

大橋：何も知らない学生に教えても仕方がない。経営のことが通じない。 1 : 02 : 14

加納：それはMBAの議論とも共通していて、少なくとも3年の職業経験とっているのはその点である。 1 : 02 : 39

小平：シリコンバレーのエンジェル投資家の平顧問は、日本にはメンターがいないという。しかし、大学を出て起業した人は、経営が分からないと言っても、メンターはうるさいと思っている。シリコンバレーでは、お金も指導も受け入れる。 1 : 04 : 32

加納：シリコンバレーでは、経営者を待機させていて、いいシーズがきたら「CTOをやれ、CEOを俺たち見つけて来てやる」という。何も無く、VCは金を出さない。素人の学生出にマネージをさせることはない。ザッカーバーグでも周りにアドバイザーが張り付いている。一回、社会でもまれたほうが良い。西河技術経営塾の特徴は5名程度の塾である。40名のスクールとは違う。

前田：5名程度のグループは、相場観としてわかる。それが2チームあっても良いと思っっている。塾という限りグループのディスカッションが重要である。コンサルテーションでなく、い

ずれにしても議論することが重要である。別なところで社会人教育の手伝いをしている。5人グループが3つある。持っている現状の課題を事前に聞いて、5人毎に3つのグループに分ける。実質課題を持っているが、共通の演習課題に取り組んでもらう。いきなり取り組むのは大変なので、3つ4つのケースをやってもらって、ケースで課題を見つけて自分たちの解決案をグループディスカッションで検討することを何回か演習して、実課題に近い演習をする。皆業種が違うので、そういう考え方があるのかとの気付きがある。1業種1社にして、競争会社は入れないようにする。塾と言う限り、そういうバックグラウンドの違う人と会話することが重要である。 1:13:18

スペシャルコースを考える場合、異業種を混ぜるのも良い。 そうですね、ああですよ、ではコンサルになってしまう。

加納：個人では、コンサルを受けられない事情があるので良いと思う。

### **経営学を意識した経営をすること学習する**

小平：当塾は、受講料を取らなくてもいいのだが。無料だと、沢山の塾申込み者が来てしまう。2期生は新しいセグメンテーションであると言える。ほとんどの方が10年近く「経営学」を意識せずに経営をしてきた。良く考えたら「経営学」を分かっていることに気付いたという。

加納：「経営学」までは行かずに、経営の実務だと思う。実務のスキルが低い経営者であると思う。

小平：言い方は別として、今まで「経営を経験を通して学んできた」ということだ。

大橋：人をどのように扱ったらいいのか、組織をどう扱いかなどは分からない。 1:17:11

加納：ファンクション別にやるのであれば、中小企業投資育成という半官半民のベンチャーキャピタルである。そこは学校を持っていて、ファンクション別にカリキュラムうい作って取り組んでいる。2世の人とか会社のある人は、そういうところで基礎知識を入れれば良い。

小平：西河技術経営塾のキーワードは、第2創業である。 1:21:50

加納：これから会社を立ち上げようとする方は、この様な高級なことを考えなくてよい。狙った事業が立ち上がるかが重要で、事業計画書をどう作るか、そこにフォーカスすれば良い。このような高級なことは会社の器が出来て、2、30人の従業員がいる事例である。

小平：今回の入塾生は、多くが2、30人の従業員がいる企業で働いている。

加納：2世とスタートアップでこれから会社をつくらうとする人では共通するところがあるが、教えることが違うのではないかと思う。2世にフォーカスしたプログラムがある。それはゼネラルに近い経営論である。新規事業と言うよりは、親父の作ったベースの上に進化することを描ければ良いのでは。

大橋：色々あると思う。親から離れたく思っている人と、親から離れたくても離れられない人もいる。能力が低く、親から離れることができない人もいる。

杉本：2世だと、本人も親もこのプログラムを受けたほうが良いと思わせないといけない。

### **「会計数値で会社を管理する」を学ぶ**

小平：今日の課題の基礎コースは、2～5回とやりたいが。「自社のビジネスモデルを考える」の説明をする。 1:27:50

加納：学習講座名称を聞けば分かるので、詳細な説明は良いのでは。

小平：当塾独特の講義を進めているところもあり、表題だけでは分からないことがあるので補足をしたい。

「会社の状態を会計数値で管理する」では、簿記を知らないので社長であっても会社の数値を全く管理しない社長がいる。「任せている」とか、「税理士に任せている」と言って、数値を全く把握していない経営者がいる。「日々の管理や月次決算を見るようにしなさい」と言うが、出来ていない経営者が半分以上いる。

加納：簿記が分からなくても良いと思うが。月次が見れば、良いと思う。

小平：簿記が分からないと、科目のP/LとBSの区別も分からないことになる。科目が分からなければ、決算書の意味が分からないし、経営上の意味合いを読むことが出来ない。分かっているかをチェックするのがこの講座である。 1 : 30 : 27

### **塾生のビジネスモデルが出るまで、個別指導で対応する**

加納：やって良かったのは何か。

鈴木：演習でビジネスモデルを作るに取り組んだが、小平さんが考える期待したビジネスモデルは出てきたのか。

小平：ビジネスモデルが出るまでやったので、出てきたものと評価している。出なかった段階では、個別に指導して取り組んできた。 1 : 31 : 41

大橋：塾生はなかなか全体の数値がどういうものかを把握できない。全体で会社とか、事業とかを数値で把握することを指導した。

加納：ケース管理のトレーニングと経験が少ないという事か。 1 : 32 : 25

小平：会計数値の把握の仕方が分からないので、1時間程度の補講を3回ほど実施した。相手の不明点にチューニングして対応することで、効率的な指導が可能になる。話せば比較的容易に分かってもらえる。コンサルに近い指導をした。それを講義の合間に入れている。現場でモノづくりしかやっていないと、会社に関するお金のことが、意外と分からない。

大橋：マーケット、市場の開発、ビジネスサイクルを中心にビジネスは、当面はこのような現象があるが、サイクルで回っていかないと、継続をしない。サイクルが回るということは、お客様も新しい人がでて失う時もあるし、競合他社が出て取り合うケースもある。トータルとしてのビジネスの流れを理解して欲しいと思っている。マーケットを分からない人が多い。自分の商品は分かっても、本当に市場がどこにあって、お客は誰かということもはっきりできない経営者も多い。アプローチの仕方をケースで説明したが、分かる部分と分かってくれないところがあった。 1 : 34 : 30

小平：満足度の件は、毎回アンケート（記名）を取っていて、問題があれば個別対応をしているので、毎回、満足しているあたりの回答となっている。

加納：2期生が6名に増えて何が変わってくるか。

小平：2名では分散しないが、2 : 6 ; 2の原則が働いて、評価は分かれてくるものと思う。

加納：2名だと、特化した対応が可能だが、6名になると凸凹がでてくるということか。

小平：懇親会では本音を言うので、例えば、「用語に分からない言葉がある」という。「何でも遠慮なく分からないと言ってきてください。教えてください」と伝えた。用語が分からないまま過ごすと、最後まで分からなくなってしまう。 1 : 36 : 54

### **カリキュラムの構成**

加納：コースを回してどうだったかの話は、受講生が2名だった場合の話しであったが、何か変えなければならぬ点があったか。

小平：第2期で大きくは変えてないが、グルーピングをした。何に取り組んでいるかを分かる

ように、「ビジネスモデル」「事業計画」「基本戦略」「中長期計画」「経営戦略」「個別研究」の6つに区分した。

1 : 38 : 16、1 : 41 : 22

加納：「基礎コースの上に上級コースを積みます」「あるいは横に別のプロファイリングをやります」という時に、それがなぜ必要かの説明をしなければならない。基礎コースがしっかりしているならば、これを何倍かにしていけば良い。上に積むと言う発想できなかったのも、プロファイリングで、横に積んでいくという発想しか無く提案したが、それにこだわってはいない。ここに上級を積むとしたら、この弱点、実現できなかったことを上に積むことになる。1期から2期へは、皮膚感覚で整理が行われたように見える。それは何か。

1 : 43 : 14

これを充実させには何が必要かが分からないと、上級コースを作る事にはならない。

鈴木：まさにマーケティングや商品企画を段階だ。

小平：上級コースを検討したいのは、もともと1科目、例えば「ビジネスモデル」といっても、ビジネスモデルを学ぶには15コマ必要である。「事業計画」という講座でも15コマつくることは可能である。「会計」でもしかりである。そういう事を考えると、もう少し学んだほうが良いという、基礎コースの外側に学ぶべきことがあるのではないかと思っているがいかがか。

加納：グロービスでは、単科受講が可能である。科目を特化してやる一日のセミナーも考えられる。それは基礎コースの下に作ってあるというイメージである。

前田：基礎コースが講義だとすると、もう一つ作る上級コースは、ゼミ研究にあたるのか。

小平：一つのことを掘り下げていないので、学問ではない。

1 : 50 : 48

加納：芝浦MO Tのプロジェクト演習と同じか。

### **コンセプトからカリキュラムを作る必要はある**

前田：コンセプトは必要である。コンセプトからカリキュラムを作る必要はある。来た人に対応してアレンジは必要だ。

1 : 52 : 20

小平：コンセプトについては、会を重ねる中で議論したい。コンセプトは「中小企業2世向け」「大企業リストラ向け」「子育て終了後」などが上がっている。

鈴木：社会起業家向けの話は。

加納：「社会企業家×主婦」というのでは。若者は一回大企業を見た方が良いと思っている。

鈴木：このカリキュラム設計は、一人のひとが学ぶことを前提としているか。自分では理解できないが、他の人にやらせるという経営者いるとも考えられるが。「自分ではできないが、知っておかないといけない」という考えもある。それプラススペシャライズしたらどうか。エンジニアでスピニアウトした人はどうか。

加納：このメニューの中で受けなくても良い項目もあるのではないか。人事管理は弱いのではないか。その人に合わせたメニューもあって良いと思う。給与体系、人事制度をエンジニアは組み立てたことは無い。原則論を抑える必要がある。

基礎コースがあって、セグメントを分けるという発想があっても良いと考えている。その時のメリット、デメリットを整理しなければならない。上位スクールを置く、置かない。お試し講座を置くのか、置かないのか。

小平：昨日の開塾式でも西河理事長が挨拶しているが、とりあえず現状の企画で取り組もうと考えている。その上については検討していく考えにある。

### **次回までの取り組みの整理**

時間が来たので、次回までの取り組みを整理したい。加納先生は次回への出席は難しいでしょ

うか。

加納：大体、言いたいことは言った。セグメンテーションおよびプロファイリングをすべきであると言った。しかもテーマは固定せずに、ダイナミックに変動していく構造をつくるべきだ。プロファイリングしたグルーピングに応じたカリキュラム編成にすべきである。上位におく考えは厳しい。お試しのエントリーモデルがあったら良い。 2 : 3 : 50

エンジニアの大企業からのスピンオフを支援できたら良いと考えている。それは技術経営にフィットする。「イオン憎し」で、商店街の活性化は好きであるが、それは技術経営ではないと思っている。子育て主婦の起業支援もある。 2 : 4 : 50

小平：次回も同じ問題を議論したい。

鈴木：セグメントとして、どのようなものがあるのかを議論したらどうか。

加納：現状のビジネススクールの現状を調べたら良いのではないか。ワイン専門のビジネススクールもある。テースティングから、瓶詰から、流通から、海外マーケティングから、葡萄の育てかたから、全てがワインに関する教育をする。ワインの経営者が知っていなければならない経営要素を全て教えている。海外では、レストラン学もある。韓国ではゴルフのプロも大学から出てくる。業種で特化するのか、業態で特化するのか。いろいろなフォーカシングがあると考えている。

小平：当財団は「経営人財の育成」ということは外せない。それは定款に書いてある。

前田：日本には経営者を育成する機関は無い。

加納：起業塾とか、創業塾は沢山ある。自治体が経営しているインキュベーション施設の脇に創業塾がある。いろいろなケースがある。5人というのも特徴である。

前田：起業塾とは立上のお手伝いであるか。

加納：「起業とは」みたいな、ファイナンス、法務とか、ノウハウを教えている。IOPをしたことのある経営者を読んできて話させている。能率協会とか、PHP 研究所にある。 2 : 12 : 16  
どこも経営塾をやっている。

前田：次回で良いが、どのように集めているかを聞かせて欲しい。

加納：「日本型技術経営」と書いてあると、日本型技術経営とは何かを書いておいてもらわないと、と思う。経営戦略とか、ビジネスモデルとか、事業計画とか、基本戦略の中に、こういう単語の中に技術経営らしい単語をいれて欲しい。日本型技術経営の内容がパンフレットに書かれていない。

小平：次回までに文字にしておきます。

加納：入っているのであれば基本戦略の中に、技術戦略が入っているのか。中長期計画に技術戦略が入っているように思えない。技術経営に思えない。ビジネススクールで教えることと同じように見える。

小平：中長期戦略も技術をベースに組み立てることを教え、技術を包含して考えようということを学んでいる。パンフレットには、それを分かりやすく表現するようにする。 2 : 15 : 26

加納：「経営を学び」ではなく、「日本型技術経営を学び」と表現する。

鈴木：米国でも MOT が独立していることは無い。

加納：立命館は、ビジネススクールの中に MOT が入ることになった。

前田：早稲田もそうである。

小平：次回の宿題は、セグメンテーションに関するアイデアを出してほしい。後、問題提起

としては上に積む方針を出しているので、それを批判しても良いし、横に置くという考えもある。その提案も頂く。各委員からそれを発表して頂く。

規模の問題と、プロセスの問題がある。

#### 4. 次回の宿題

- (1) セグメンテーションに関するアイデア
- (2) 上級コースの設立の必要性と考え方
- (3) 基礎コースの横に置くという考え方に対する意見
- (4) 日本型経営とは何か
- (5) 技術経営：「経営戦略」「ビジネスモデル」「事業計画」「基本戦略」の中に技術経営らしい単語をパンフレットに書きこむ

\* (4)、(5)は小平追加。

#### 5. 開催予定

第3回：11月13日（木）午後2時から5時

第4回：12月11日（木）午後2時から5時

以上