

# 中小企業を進化させるための経営者教育に関する一考察 — 光産業創成大学院大学における内部観測的実践を通して —

A Study on President Education for the Evolution of small and medium-sized Enterprises:  
Internal Measurement Practice in the Graduate School for the Creation of  
New Photonics Industries

武田 信秀・増田 靖  
TAKEDA, Nobuhide・MASUDA, Yasushi

## 要 旨

2008年、アメリカにおいてリーマンショックが発生した。その影響を受け、日本では企業規模の大小を問わず仕事が激減した。筆頭筆者（以下、「筆者」）が経営する「大建産業株式会社」も売り上げが3分の1に落ち込んだ。そこで、筆者は「どうしたら中小企業は生き残れるのか」という問題意識を強固にした。本稿は現役の中小企業経営者が実践的研究を通じて、中小企業が生き残るための実践的かつ効果的な方法を見出すことを目的とする。中小企業が生き残るためには進化しなければならないといわれる。企業を進化させる方法は大別して「イノベーション」「人材育成」「経営者教育」の3つである。本稿では、中小企業が生き残るための方策として「中小企業経営者の教育」に着目する。まず「中小企業経営者とは何か」を考察し、「中小企業経営者」を定義する。その定義を手掛かりに、既存の中小企業経営者向けの教育プログラムを精査する。次に本稿の研究方法である内部観測法について述べる。最後に筆者の光産創大における実践と学習について記述し、内部観測論的視座のもと考察を行う。そこから結論として、光産業創成大学院大学における実践的教育は、中小企業経営者を進化させ、それによって経営する中小企業もまた進化するという主張を述べる。

## Keyword

中小企業経営者、中小企業を進化させる方法、経営者教育、内部観測法、  
光産業創成大学院大学

The presidents of small and medium-sized enterprises, the way to evolve small and medium-sized enterprises, president education, internal measurement, The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries

## I はじめに

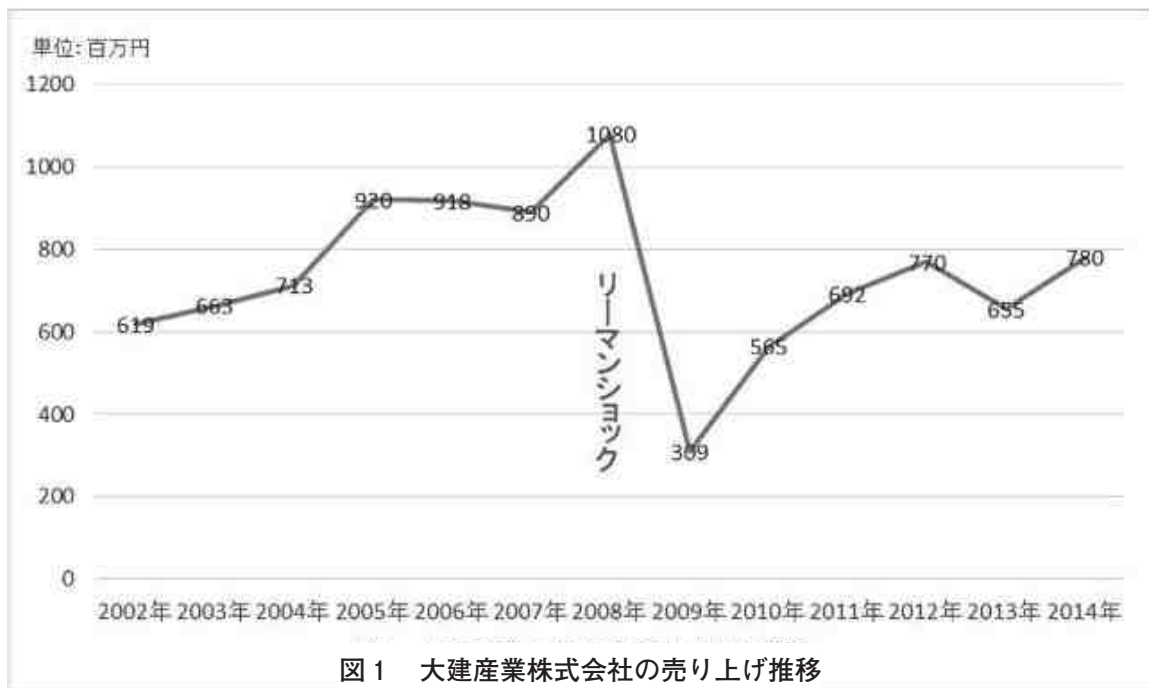
2003年以降、日本はそれまで失われた10年といわれる平成大不況のデフレを脱却し、景気が回復し始める。2007年まで順調に回復したが、2008年9月15日、アメリカにおいて

リーマンショックが発生した。その後、片山（2009）によると、2008年9月29日、アメリカ下院が金融安定化法案を否決したことにより、事態は急変し株価の大暴落が始まった。1週間でニューヨークの株価は18%、東京の株価は24%も下落した。日経平均株価が1万

円を割り、实体经济にも大きな影響を及ぼすことになった。グローバル経済は一気に失速したのである。

大企業に比べ、経営基盤が脆弱な中小企業は日常的に生き残りを意識した経営を余儀なくされている。しかし、リーマンショック後、日本では企業規模の大小を問わず仕事が激減し、週休三日、四日という対応策を取る企業

が続出した。さらに、廃業・倒産する会社の数も増加していった。特に平成大不況で失った体力が回復していなかった中小企業にとっては文字通り死活問題となった。筆頭筆者（以下、「筆者」）が経営する会社「大建産業株式会社」も売り上げが3分の1に落ち込んだ（図1参照）。



これを契機に筆者は、「どうしたら中小企業は生き残れるのか」という問題意識を強固にした。そこで、本稿は現役の中小企業経営者が実践的研究を通じて、中小企業が生き残るための実践的かつ効果的な方法を見出すことを目的とする。

中小企業が生き残るためには進化しなければならないといわれている<sup>2</sup>。企業を進化させる方法は大きく3つあるといえる。まず、Drucker (1985) は、企業には「イノベーション」が必要だと主張する。菊池 (2003) は、「人材育成」と「経営者教育」の重要性

を論じる。なかでも、中小企業においては経営者の役割が最も重要であるという。中沢 (2009) によると、中小企業は、経営者に存立の基盤の多くを依拠している。中小企業にとって必要な経営資源の総合力において、経営者を上回る従業員が存在する企業は殆どないという。また、関 (2007) は中小企業の社長は大企業の社長以上に責任が重く、圧倒的な存在であると指摘する。特に教育システムもないなかで、多くの社長たちは実践を通じて経営者に必要なものを身につけてきたとも述べている。

本稿では、中小企業が生き残るための方策として「中小企業経営者の教育」に着目する。まず「中小企業経営者とは何か」を考察し、「中小企業経営者」を定義する。その定義を手掛かりに、既存の中小企業経営者向けの教育プログラムを精査する。

次に本稿の研究方法である内部観測法について述べる。内部観測法は本稿のように研究者（中小企業経営者）が研究対象（経営者自身を含む中小企業の生き残り経営と経営者教育）に深く内在し、切り離して議論することが出来ない調査に適している調査方法である。光産業創成大学院大学（以下、「光産創大」）において、多くの現場調査に適用されている。

最後に筆者の光産創大における実践と学習について記述し、内部観測論的視座<sup>3</sup>のもと考察を行う。そこから結論として、光産創大における実践的教育は中小企業経営者を進化させ、それによって経営する中小企業もまた進化するという主張を述べる。

## II 中小企業経営者とは何か

中小企業経営者の教育を議論する場合、そもそも「中小企業経営者とは何か」を明確にする必要がある。ここでは、まず中小企業とは何かを議論し、次に先行研究を踏まえ、中小企業経営者の定義を試みる。

### II-1. 中小企業

中小企業とは何か。清成（1997）によれば、中小企業を識別するには、大別して量的基準と質的基準がある。量的基準で用いられる指標の代表は、従業員数、資本金額、売上高である。一方、質的基準としては、独立性、市場の被支配性、経営者の俯瞰性などが挙げられている。しかし、量的基準、質的基準のい

ずれにせよ、中小企業と大企業の違いはあくまでも相対的なものであり、裁量的な目安で線引きされているにすぎない。

我が国の中小企業政策の法制度面の拠り所は「中小企業基本法」である。製造業を例にとると、従業員300人以下、または資本金3億円以下を中小企業、従業員20人以下を小企業としている<sup>4</sup>。江島（2014）によると、中小企業は潤沢な経営資源を持たず、生存リスクと隣り合わせで経営にあたっている。経営問題や企業存続の危機は何の予兆もなく突然やってくる。中小企業は過酷な生存競争を繰り返す生き物であるという。

中小企業の生き残りに関する議論にとっては、量的基準よりも質的基準が重要であるといえる。過酷な競争を生き抜いていくには、質の高い組織、付加価値の高い仕事をしていかなければならない。そのために、中小企業は素早い環境適応能力を身につけ、常に進化しながら生存し続けることを義務付けられた組織であるといえることができる。

### II-2 中小企業経営者の定義

中小企業経営者とは何か。先行研究の調査から、これまで中小企業経営者を定義する議論はあまり行われていないといえる。経営者一般に関しては、多くの研究が行われている<sup>5</sup>。ここでは、比較的新しい議論を概観する。

伊丹（2007）によると、「経営とは、他人を通して事をなすことである」（p.98）。『経営者と管理者の研究』では、経営者は多くの人々を動かし、成果を実現するような行動を導くリーダーシップを発揮する人でなければならないと論じられている<sup>6</sup>。平たくいうと、経営者とは、成果を実現するため組織を経営＝マネジメントする人ということになるのか。

しかし Mintzberg (2004) によると「マネジメントには、『唯一最善の方法』などない」(p.22)。彼は続けて次のように述べる。「マネジメントの成功は、アートとクラフトとサイエンスがそろった時に生まれる」(p.22)。つまり、マネジメントには「アート」と「クラフト」と「サイエンス」の3つの要素が必要であるということである。そこから Mintzberg (2004) は MBA 教育の限界を論じる。MBA で習得できるのは、サイエンスのみである。

中小企業経営者に関する議論において、中小企業白書 (2009) では、中小企業経営者が企業のイノベーションを起すと論じている。イノベーションは企業を進化させる方法の1つである。日常のオペレーションを完璧に遂行しているだけでは中小企業は生き残れない。イノベーションは不可欠である。「イノベーション」は、Mintzberg (2004) の概念では、「アート」に該当するであろう。一方「オペレーション」は、「クラフト」と「サイエンス」ということになろう。

しかし坂本 (1995) は、中小企業の成功への鍵は経営者の魅力にあると論じる。これは、オペレーションでもイノベーションでもない。零細企業から成功を取めた多くの経営者は独自の経営哲学と呼べる実践論を説く。例えば、日本の代表的経営者の1人である稲盛和夫は、部下に「こういう生き方をすべきだ」と説けるのは人生の成長過程で逆境に遭遇し、哲学的なことを模索して、自分なりに人生観や価値観を構築してきたからだと論じる<sup>7</sup>。

大成功した経営者に限らず、多くの中小企業経営者はその経営実践の中で学んできたことから、独自の法則や教訓を持論として持っている<sup>8</sup>。それは、経営理念や社是という形

を取ることもある。これらは中小企業が存続していくうえで重要な行動指針となる。まさに、これらの持論は哲学的実践論と呼べる。

マネジメントに必要な要素として「アート」「クラフト」「サイエンス」の3つの要素を挙げた、Mintzberg (2004) もマネジャー育成の基礎として、哲学をはじめとするリベラルアーツの教育が重要であると述べている<sup>9</sup>。その意味では、哲学を含む伝統的なりべラルアーツを素養として身に付けている経営者は、より実効性のある哲学的実践論を語るができるといえるであろう。

ここで、Deleuze & Guatari (1997) が『哲学とは何か』で議論した、人間の行為を生成する3つの脳の働きのメタファーを手掛かりに中小企業経営者の活動の概念を整理しよう。Deleuze & Guatari (1997) によると、脳の働きの3つのメタファーは「哲学」「芸術」「科学」である<sup>10</sup>。ここまで Mintzberg (2004) を手掛かりに議論した概念のうち「イノベーション」は「芸術」に、「オペレーション」は「科学」に該当するであろう。そして最後に議論した経営者の哲学的実践論がまさに「哲学」に相当する。本稿では、これを「コンセプション」と呼ぶこととする。

ここで、ここまで得られた3つの概念を基底に中小企業経営者を次のように定義する。

「中小企業の経営者は日々『オペレーション』を行い、企業を維持存続させるために『イノベーション』を起こし、事業実践により『コンセプション』を構築し、自分の全財産を賭けて自企業を進化させる責任者のことである」

「コンセプション」は哲学を含む概念を自ら考え出す力、つまり言語化能力を、「イノベーション」は技術を含むすべての創造力を、

「オペレーション」は業務遂行能力をそれぞれ必要とする。中小企業の経営者はこれらの能力をバランスよく発揮しながら、事業を実践している。しかも中小企業の場合、「コンセプト」と「イノベーション」を行える社員はほとんどいない。つまり、この2つは主に中小企業の経営者が担っている。「オペレーション」に軸足を置いている経営者も多いが、「オペレーション」は社員に任せることが出来る経営活動である。

### Ⅲ 企業を進化させる方法

ここではまず、中小企業を進化させる方法として、「イノベーション」「人材育成」「経営者教育」の3つを概観する。次に、既存の中小企業経営者向けの教育プログラムについて、中小企業経営者の定義における3つの主要概念を基底に考察する。

#### Ⅲ-1 イノベーション

Schumpeter (1926) は、イノベーションを新結合という概念で説明する。この概念には、次の5つのケースが含まれる。①新しい財貨、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④新しい供給源（原料、半製品）の獲得、⑤新しい組織の実現である。

Drucker (1985) によると、イノベーションは事業を発展させるための手段であり、学習し、実践することのできる実学である。企業家は、イノベーションを見つけ出す方法を学び、それを実行しなければならない。イノベーションとは技術に限定されたものではない。新聞や保険のような社会的イノベーションの方が、技術的イノベーションよりも社会に与える影響は大きい。宅配便はまさに経済社会を変質させたイノベーションの一例であ

ろう。

企業経営において一般にイノベーションはプロセス・イノベーションとプロダクト・イノベーションに分けられる。イノベーションを導き出す方法としてはオープン・イノベーションとクローズド・イノベーションの2つがある。

プロセス・イノベーションとプロダクト・イノベーションは新しい技術・技法を見つけ出すのがポイントであり、オープン・イノベーションは得意な技術を持ちより、協力し合えるかがポイントである。いずれにしても、イノベーションを起こさない限り会社が維持存続していくことは難しく、イノベーションによって企業は進化することが出来るといえる。しかし、重要なことはいかにしてイノベーション起すかである。

#### Ⅲ-2 人材育成

人材育成も企業を進化させるための重要な要素である。関 (2007) によると、人材育成のポイントは次の3つである。第1に、指導者が常に部下に「関心」を抱き続けることである。温かく見守られて悪い気はしない。また、誰かに関心を抱かれていることを実感できれば嬉しいであろう。第2は、彼らに「先端」を実感させることである。自分が先端にいることを実感すると人は燃える。そして第3に指導者が実際に「先端」の現場に身を置き続けることである。

また、酒井 (2010) によると、人材育成の目的は、①従業員を路頭に迷わせないため、②事業に利益をもたらすため、③企業理念を浸透させるためである。さらに、人材育成が企業の大切な経営資源である「ヒト、モノ、カネ」の中で唯一、イノベーションを起こせ

る自己の意識を持った「ヒト」に注力している点を強調する。

実際の経営者であれば、携わる社員によって仕事の出来が大きく左右されるということを日常的に経験しているであろう。例えば、電話の対応一本で顧客の反応が変わる。きちんと対応するためには、マニュアルではなく、「どう考え」、「どう対応すべきか」を瞬時に判断する訓練をしておくことが肝要である。

イノベーションをおこすのは人である。人を育てなければ、イノベーションは起せない。

### Ⅲ－3 経営者教育

ここでは、既存の中小企業経営者向けプログラムを概観する。代表的なものとして、①中小企業大学、②経営塾・啓発セミナー、③MBA (Master of Business Administration)・MOT (Management Of Technology)の3つに大別して述べる。

#### Ⅲ－3－① 中小企業大学校

中小企業大学校は、独立行政法人中小企業基盤整備機構が主催している<sup>11</sup>。全国に9校設置されている。まさに中小企業経営者向けに設立された教育機関である。プログラムでは、大きく経営スキル（戦略論・人事教育・財務管理・マーケティング・生産管理）とゼミナール（論文作成指導・専門分野研究・自社分析フォローアップ）に分けられている。経営者のマインドとスキルの獲得を目標に掲げる教育プログラムとなっており、経営者に限らず、中間管理職にも対応している。経営者層にはケーススタディや経営戦略の立て方を指導するプログラムも提供している。

#### Ⅲ－3－② 経営塾・啓発セミナー

ここでは、信用金庫と日本経営合理化協会が主催するプログラムを取り上げる。全国で信用金庫は地元の企業の育成を目的として、地元に着した経営塾（名称は様々である）を開催している。

本稿では浜松市の浜松信用金庫の事例を取り上げる<sup>12</sup>。「はましん経営塾」という名称のプログラムは事例研究が中心となっている。全12回で、4月から翌年3月までの1年間のプログラムである。内容としては、講演会、勉強会が中心で実際の経営事例を学ぶ場を提供している。国内および海外の企業視察も盛り込まれており、座学や日常的な活動では得られない経験を積むことができるのが特徴である。

啓発セミナーとして定評のある日本経営合理化協会のプログラムは、「後継社長塾」や「自創経営塾」など多様なメニューを提供している<sup>13</sup>。ここでは、「後継社長塾」のプログラムを取り上げる。4月から翌年3月までの1年間のプログラムであり、全12回開催される。毎回1泊2日のコースになっている。内容としては、資金調達、マーケティング、経営戦略など経営学的テーマも設けられているが、人格の形成、人脈づくり、経営バランス感覚など実践的ノウハウの養成も企図されている。

#### Ⅲ－3－③ MBA・MOT

日本国内にMBAあるいはMOTのプログラムを提供する専門職大学院は33校ある<sup>14</sup>。ここでは、グロービス経営大学院のMBA<sup>15</sup>と東京理科大学のMOT<sup>16</sup>のプログラムについて論じる。MBAは専門職修士課程で就学年数は2年である。その間に、アカウンティ

ング、マーケティング、経営戦略、ファイナンス、リーダーシップ論など経営学の主題を体系的に学習する。座学が中心で、経営実践ではなく、ケーススタディを通して経営手法を習得していくプログラムである。

一方、MOTは技術経営とも呼ばれている。単なる技術開発に留まることなく、新技術導入により、イノベーションを起し、事業化を実現するという狙いがある。プログラムとしては技術版MBAと呼ばれるように、技術に重点を置きながら経営するというコンセプトで作られている。イノベーションという言葉が付けた科目が多くみられるが、実践的経営というよりは座学が中心である。

### Ⅲ-4 考察

Ⅲ-3-①~③で既存の教育機関を概観した。ここでは、中小企業経営者の定義における3つの主要概念「オペレーション」「イノベーション」「コンセプション」の視点から議論する。

①の中小企業大学校は、経営初心者向けのプログラムといえる。これは「オペレーション」能力の強化を企図したものである。経営者に最低限必要なリテラシー教育である。これだけでは中小企業経営者の教育としては十分とはいえない。

②の経営塾・啓発セミナーは中小企業大学校と比べると実践に近い教育が行われている。しかし、ここでも、まず力点は「オペレーション」の強化におかれている。人格の形成や人脈づくり、経営バランス感覚などのテーマが含まれている点では「コンセプション」能力の養成も視野に入れられている。どちらかという、中級者向けといえる。しかし、これらのプログラムでも中小企業経営者の教

育には十分とはいえない。

③のMBAは、Mintzberg (2004)によると、フレームワークを使い、経営は学んで習得できるとして設計されたプログラムである。しかし、経営の経験が殆どない者でも、いきなり経営が出来るノウハウを獲得できるとしたことが大きな間違いであるという。MBAのプログラムは、中小企業経営者の定義の中の「オペレーション」能力を強化する教育である。中小企業大学校のプログラムをより充実させた内容といえるであろう。

時吉 (2011)によると、MOTは技術を中心とした経営である。このプログラムは比較的他のプログラムよりは中小企業経営者の教育に向いている。定義の中の技術的な「イノベーション」と財務・会計のような「オペレーション」の両方を指導するプログラムが提供されている。しかし、時吉 (2011)によると、MOTは日本企業の全盛期に、アメリカで日本の強みを学習しようという動きのなかで発祥した。それを考慮すると、日本では創造の役に立たないと論じる。MOTもまた、実践的なイノベーションを起す必要に迫られている中小企業経営者には十分なプログラムとはいえない。

以上、既存の教育機関（プログラム）を中小企業経営者の定義における3つの主要概念（経営活動）を手掛かりに精査した。まだ引き続き調査を継続するため、ここで拙速な結論は述べられないが、ここまでの議論から、既存の教育機関（プログラム）では中小企業経営者を進化させるために十分な教育が提供されていない可能性を指摘できるであろう。

本稿は、Ⅳ以降で光産創大における実践的指導に、その可能性があることを議論する。

#### IV 研究方法としての内部観測法

本研究では研究方法として内部観測法を採用する(図2参照)。ここでは、まず他の質的調査の方法である参与観察法・非参与観察法(図3参照)、内省的実践法(図4参照)との対比のもと、内部観測法の特徴を明らかにしていく。

Flick(1995)によると、参与観察法は調査者が調査フィールドへ入り込み、そこでの現象を調査する方法である。一方、非参与観察法は調査者がフィールドに入り込まずに調査対象を観察する方法である。

内省的実践法は主に、専門家が自らの行動、専門的スキルの向上を目的に、自らの行動を振り返り考察する研究手法である。中原・金井(2009)は、内省が重要なのは先行のアクションをもとに、より充実したアクションを誘導してくれるからだと指摘する。

Schön(1983)によると、内省的実践家は

専門職として暗黙知や経験知を相手に伝えようとする中で、同時に自己研鑽を行っている。この方法では、対象は専門職としてクライアントに貢献しようという自分である。そこから、実践的認識論とも呼ばれる。

内部観測は郡司(2006)が提唱し、増田(2007,2013)が社会科学における研究方法として定式化した。内部観測の観測者は行為者であり、行為者とは自ら選択を行うことが出来る作用者のことである。

観察者は対象を自分が持っているカテゴリーで識別する者である。それ自体で対象に働きかけることはしない。政治家と政治学者の違いである。内部観測では、あくまでも観測者は観測対象と切り離せないものとする。観測者は徹底的に内部に内在し、観測行為によって自身を含めた観測対象に影響を与える。その影響による自身及び対象の変化が調査の対象でもある。

#### 内部観測 (実践的存在論)

観測者と観測対象は切り離せない。  
観測者が必ず相手に影響を及ぼす。  
観測者は徹底的に内部(対象)に内在する。

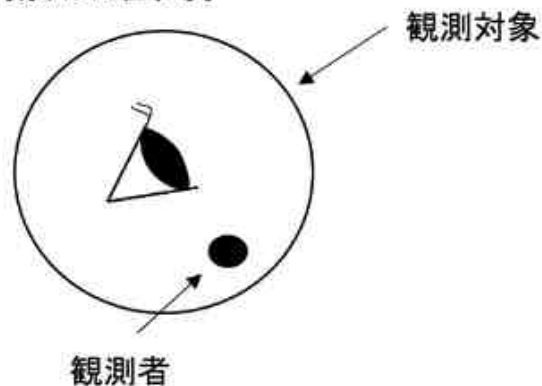


図2 内部観測法



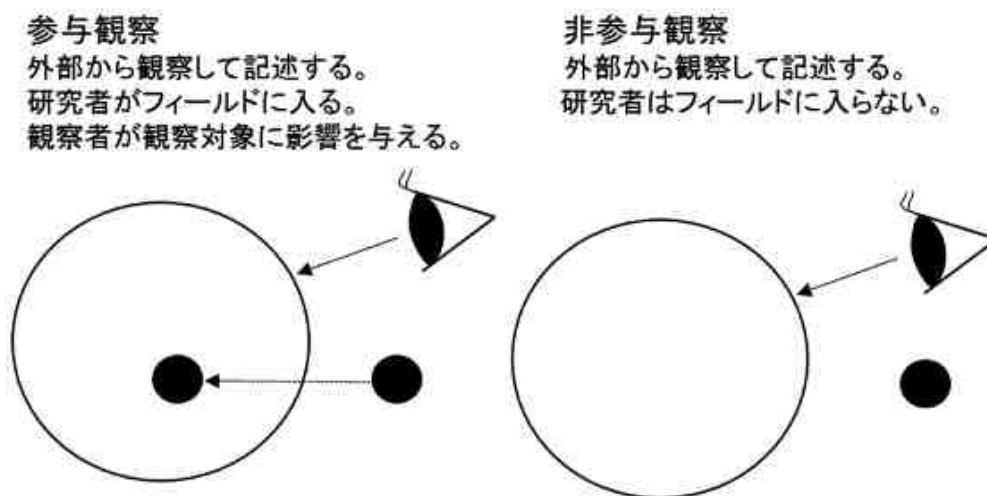


図3 参与観察法と非参与観察法

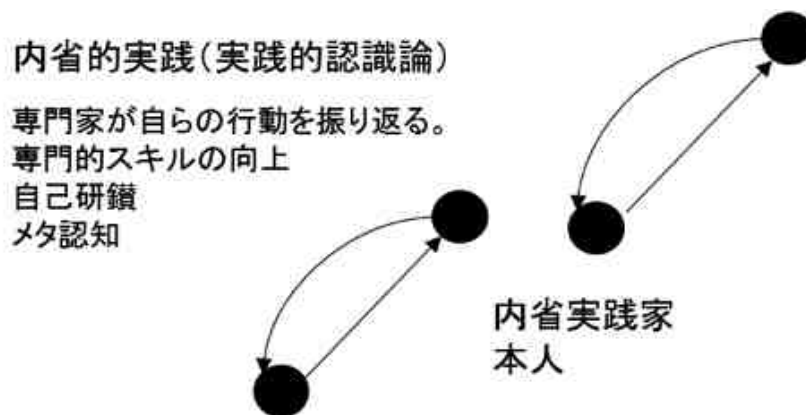


図4 内省的実践法

参与観察は、研究対象に影響を与えるが対象から切り離された存在である。また、内省的実践家は、自らの行為をメタ認知する。内部観測では、観測者は自らも含む対象と切り離せない存在であり、かつ自らの変化をも認識するだけでなく、体現する存在である。そこから、実践的存在論とも呼ばれる。

## V 光産業創成大学院大学における内部観測的实践

### V-1 光産業創成大学院大学とは

光産創大は、2005年浜松市西区に設立され

た博士後期課程のみの大学院大学である。浜松ホトニクスの中馬照夫会長が最高顧問を務める。建学の精神は次の通りである

「本学は、生命の惑星地球、そこに生存する人類とその文明の健全な未来の構築、及び我が国の尊厳と国民の幸福、活性度の高い国づくりに“光”をもって寄与せんとするものである。(中略)我が国から世界に新しい知の創造を発信し、かつ貢献できる人材を養成せんとするものである」<sup>17</sup>

光産創大は、学生が技術系（医療・健康、バイオ、加工・プロセス、情報・システム、

エネルギー)と経営系の科目を学び、さらにビジネス(起業・事業機開発)実践をしながら博士号取得を目指す、これまでにないユニークな教育機関である。博士後期課程のみのため、講義科目は必要最低限に絞り込まれており、ゼミナールと特別研究が中心である。

## V-2 実践の記述

ここでは、筆者が光産創大で実施してきた活動を記述する。紙幅の関係で、①技術開発、②人脈構築と補助金獲得、③起業、④博士論文作成の4つについて要点のみ記述する。

### V-2-① 技術開発

筆者は光産創大の教員と共同で2つの技術を開発した。ポータブルレーザーピーニング装置とレーザーレンジである。

ポータブルレーザーピーニング装置は、顧客に対するヒアリングの結果生まれた技術である。顧客は、製造工程の機械のフレームの溶接箇所近くが経年劣化したため、改善を検討していた。そこから、「溶接した後に起こる熱影響で金属が疲労しやすくなっている部位にレーザーを打ち込み、圧縮応力を付与して金属疲労によるひび割れがおきにくくする」という装置が開発された。

この装置は、2010年、2011年と連続で静岡県産学官連携補助金に採択されたことで、開発機の製作が可能となった。この装置のヘッド部の構造は現在特許申請中である<sup>18</sup>。

レーザーレンジも光産創大学の教員と共同で開発した。世界初のレーザーを使った調理器である。すね肉は美味しい。しかし、スジがあるため煮込むか、スジを捨ててミンチにしてハンバーグなどに使用するしかない。すね肉のスジだけを前処理で加熱し、食せるよ

うにすれば、和牛のすね肉を焼いて食すことが可能になる。そこで、スジのみを加熱する方法として、極所加工が得意なレーザーを使えば可能ではないかという発想から開発された機械である。こちらも特許及び商標登録の申請中である<sup>19</sup>。

### V-2-② 人脈構築と補助金獲得

光産創大にはフォトンリングという「売れ続ける光技術商品をサポートする」という目的で立ち上げたコンソーシアムがある<sup>20</sup>。光産創大発のベンチャー企業を中心に、浜松の有力な中小企業とのつながりを強化し、様々なアイデアを出し合い、協力し合うコンソーシアムである。現在22社が参加している。

筆者は、ここのメンバー企業2社と共同で補助金に採択された。2012年に浜松市の新産業創出補助金、2013年には国の新ものづくり補助金である。さらに大手企業の研究開発部の研究者との関係も構築できた。

### V-2-③ 起業

筆者は、2013年にレーザーレンジの販売を目的にD-Laser株式会社を立ち上げた。光産創大には、学生のベンチャー企業に出資する仕組みがある。新たに起業することで地域の雇用創出に貢献し、未知な分野の仕事を創りだそうという試みを応援する仕組みである。筆者もこの制度を活用して1000万円の出資金を獲得した。

レーザーレンジは、現在までに2台販売され、1台は納入が済み、もう1台は2015年4月納入予定である。

### V-2-④ 博士論文作成

現在、筆者はこれまでの光産創大における

ビジネス実践を通して得られた実践知を、現場理論として定式化すべく博士論文の作成に取り組んでいる。先行研究の調査、現場調査、学会発表、投稿論文執筆という一連の研究活動を現役の中小企業経営者が実践している。

### V-3 内部観測的視座による分析と考察

ここでは、V-2で論じた筆者の光産創大における内部観測的実践について、中小企業経営者の定義による3つの活動概念を用いて分析と考察を行う。

オペレーションは、既存の教育機関でも習得できる経営活動である。オペレーション能力の習得は、経営者の基本的リテラシーの学習を含意し、光産創大に入学する経営者の殆どは既に習得している。その意味で、中小企業経営者にとっては必須のプログラムではない。しかし、まだ習得していない学生にとっては有効なプログラムであり、光産創大のプログラムは、そのニーズにも対応している。

光産創大で、筆者が開発した技術は、光産創大の教員との共同開発の成果である。ポータブルレーザーピーニング装置は、顧客が抱えていた問題を解決する技術である。また、レーザーレンジは世界初のレーザーを使った調理器である。どちらも、これまでにない技術を顧客目線から開発した技術のイノベーションといえる。

経営において、イノベーションは技術的新結合だけではない。例えば、幅広い人脈の構築が挙げられる。これには、フォトンリングの仕組みが大きく貢献している。フォトンリングは通常の異業種交流会や商工会とは異なり、大学が中心となったコンソーシアムである。Luhmann (1995)によると、信頼とは何の手掛かりもなしに、何の経験もなしに出

来るものではなく、その人の過去から判断し、リスクを冒してするものである。ここでは、光産創大が中心となっているため、参加企業同士で信頼関係を構築しやすいという利点がある。人脈構築方法のイノベーションといえる。さらに、メンバーの経営者らによる講演や交流を通して、コンセプトの強化にもつながっている。

次に新技術の開発を契機とした起業について議論する。2代目経営者として、10年以上会社を経営している筆者にとって、新会社を設立するのは初めての体験である。ゼロからのスタートとなる起業は、経営者がコンセプトを学ぶ実践的な訓練となる。この場合のコンセプトは、新会社のミッションや経営理念、経営戦略を構想し構築しなければならないことでもある。また、新会社の設立は、経営の多角化というイノベーションであるともいえる。

最後に、博士論文作成について論じる。博士号取得に向けて準備を進めていくと、少しずつ博士号取得のための考え方と方法論が中小企業経営者に必要な考え方と方法論に類似しているということが明らかとなってきた。佐々木 (2014) は、「論文がなんであるかを『分かる』ことなしに、論文を書くことは出来ないのは道理です。(中略) 実は、作ってみて初めて真に理解することが出来るのです」(p, vi) と述べている。さらに、佐々木 (2014) は次のように続ける。「発明や発見、考案、さらには生活の中でのさまざまな工夫や思い付きにいたるまで、どれもが、経験をくくり上げ、それを相互に結び付けて生まれた知的製作物です。論文にはその性格が最も明らかにみられます」(p,9)。

この2つの引用の「論文」を「経営」に、

「作って」を「実践して」に置き換えてみると、論文作成と会社経営のそれぞれの考え方や方法論の類似性が明確になる。「経営がなんであるかを『分かる』ことなしに、経営を行うことは出来ないのは道理です。(中略)実は、実践してみて初めて真に理解することが出来るのです」。「発明や発見、考案、さらには生活の中でのさまざまな工夫や思い付きにいたるまで、どれもが、経験をくくり上げ、それを相互に結び付けて生まれた知的製作物です。経営にはその性格が最も明らかにみられます」。

中小企業経営者が常に希求しているものは、他社との差別化である。論文作成の方法論は、差別化した製品や製造工程を作るための方法論に通底している。

石黒(2012)によると、論文は自分で問いを立ててそれに応える文章である。研究で最も大切なことは、研究上のリサーチ・クエスチョンを明確に示すことであるという。中小企業経営者にとっても、常に問題意識を持ち、自らが考え、課題を明確にすることが求められている。こうした論文作成に対する考え方は、中小企業経営者に必要なイノベーションの創出とコンセプトの構築に対する考え方や基本的に同じといえる。

ここまでの考察から、光産創大は、中小企業経営者の定義における3つ主要な活動概念「コンセプト」「イノベーション」「オペレーション」の全ての能力向上に寄与しうる教育機関であるといえるであろう。光産創大は、中小企業を進化させるための中小企業経営者教育の場を提供している。しかし、それは本稿の事例から論じると、単なる教育の場ではなく、中小企業経営者を進化させる場となっているといえる。

さらに、筆者は光産創大での学習過程としての内部観測を通して、企業経営にとって重要な、ある事実が気が付いた。それは、企業には優秀なナンバー2が必要だということである。西田(2012)は、中小企業の成功は優秀なナンバー2を探すことから始まるという。ナンバー2が機能しないと組織は前へ進まない。また、名経営者の傍らには必ず優秀なナンバー2がいたと述べている。さらに、ナンバー2に一番必要な能力は自己犠牲能力であるという。優秀なナンバー2は、「黒子」や「縁の下の力持ち」に自らなれる人材であり、具体的には、自分の美学を捨て切り、トップに気を使わず、自社の日々の業務遂行をしっかり管理できる人がふさわしいと論じている。

多くの中小企業経営者はオペレーションを自ら行っている。しかし、中小企業経営者がオペレーションだけをこなしているはその中小企業は進化しない。中小企業経営者は「コンセプト」と「イノベーション」に力点を置かなければならない。中小企業の場合、この2つは社員には不可能である。

筆者の企業に優秀なナンバー2が存在していたことで、筆者は「コンセプト」と「イノベーション」の強化のために、光産創大で学ぶことが出来たのである。この気づきが得られたのも、光産創大における内部観測的实践の成果である。

## VI おわりに

本研究は、リーマンショックを契機として、中小企業が生き残るために必要なものは何かという、現役の中小企業経営者である筆者の自問自答から始まった。中小企業が生き残るためには進化しなければならないといわれる。

中小企業を進化させる方法としては、「イノベーション」「人材育成」「経営者教育」の3つがある。

本稿では、中小企業経営者の教育に着目した。中小企業経営者を教育することは可能か否かを検証するために、まず、「中小企業の経営者とは何か」を考察し、定義した。

その定義における、中小企業経営者の3つの主要な活動概念を分析の概念として、まず、既存の中小企業経営者向けの教育プログラムを精査した。次に、光産創大における学習としての内部観測的実践を記述し、他の教育機関の精査と同様の分析概念を基底に、光産創大におけるプログラムと教育実践を分析し、考察した。その結果、光産創大は、「コンセプト」「イノベーション」「オペレーション」をバランスよく教育する機関であることが明らかとなった。特に「コンセプト」と「イノベーション」を強化することができる光産創大は、中小企業経営者を進化させる仕組みを持っているといえる。

しかし、この結論は本稿の一事例から得られたものであり、一足飛びに一般化はできない。今後、本研究では、光産創大における教育の有効性を検証するため、光産創大の学生として通う中小企業経営者4名と、学生ではない中小企業経営者4名に対し、インタビューを実施する計画である。さらに、本稿の調査対象である筆者の企業が、未来に向かって成長する企業になるか、内部観測法で継続して観測と検証を行っていく。

最後に、日本の政策につながるインプリケーションとして次の2点を挙げる。まず、様々な分野において光産創大のようなコンセプトを持った教育機関が地方に設立されれば、日本の中小企業は大いに活性化する可能性が

ある。次に、本稿の事例の成果は、指導教員に恵まれたことに起因しているともいえる。そこから、教育機関の器やプログラムの整備だけでなく、経営のプロである中小企業経営者を進化させる教育指導ができる教員の育成が肝要といえる。この2点を考慮して、教育制度の見直しを図れば、日本の未来は明るく元気になっていくといえるのではないだろうか。

## 謝辞

本論文の執筆にあたっては、査読者の先生から大変有益なコメントをいただきました。ここに深く感謝申し上げます。

## 注

- 1 所在地：静岡県浜松市南区、資本金：3千万、社員数：45名、売上高：7～8億円の典型的中小製造業。
- 2 日本政策金融公庫総合研究所編（2009）を参照。
- 3 内部観測された現象の「代補」として、論述を創出する一連のプロセスの際の研究者の視座ことで、増田（2013）に詳しい。
- 4 後藤（2014）を参照。
- 5 代表的なものとして、Barnard（1938）の『経営者の役割』やDrucker（1993）の『経営者の条件』などが挙げられる。
- 6 東洋大学経営力創成研究センター編（2012）を参照。
- 7 日経トップリーダー編（2013）を参照。
- 8 筆者が所属するロータリークラブ等の経営者の集まりの場で、これら実践論は頻繁に議論されている。
- 9 Mintzberg（2004）、pp.487-488を参照。
- 10 Deleuze & Guattari（1991）は次のように述べる。「哲学、芸術、科学は、三つのアスペクト—それらのもとで脳が主体へと、《思考》—脳へと生成する一であり、三つの平面、三つの

- 筏—それらのうえから脳がカオスへと潜り、カオスに立ち向かう—である」(pp298)。また「哲学は、哲学に属する概念をもって出来事を出現させ、芸術は、芸術に属する感覚を持ってモニュメントを打ち立て、科学は、科学に属するファンクションを持って〈物の状態〉を構築する」(pp282)。
- 11 中小企業大学の HP を参照。http://www.smrj.go.jp/inst/tokyo/
- 12 はましん経営塾の HP を参照。http://www.hmc.jp/
- 13 日本経営合理化協会の HP を参照 http://www.jmca.co.jp/
- 14 平成26年文部科学省 HP 専門職大学院一覧を参照。http://www.mext.go.jp/a\_menu/koutou/senmonshoku/08060508.htm
- 15 グロービス経営大学院の HP を参照。http://mba.globis.ac.jp/
- 16 東京理科大学 MOT の HP を参照。http://mott.tus.ac.jp/mot/
- 17 光産業創成大学院大学設置認可申請書より抜粋。
- 18 公開特許公報 レーザーピーニング装置出願番号 特願2013-51816 (P2013-51816) 特開2014-176870 出願日 平成25年3月14日
- 19 項番 書類名1 特許願 整理番号 GPI2014003 受付番号51401711195 提出日 平26. 8.20 出願番号通知 (事件の表示) 特願2014-167881 商標出願番号: 商願2014-013012 御社整理番号: GPI201301 弊所整理番号201404001 商標スジケッチャーノ
- 20 宇佐美 (2014) を参照。
- (上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社、1995年)
- Drucker, Peter F. (1985), *Inovation and Enterpreneuship*, (上田惇生 + 佐々木美智男訳『イノベーションと企業家精神: 実践と原理』ダイヤモンド社、2002年)
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix (1991), *Quest-Ce Que Laphirosophie*, (財津理訳『哲学とは何か』河出書房新社、1997年)
- Flick, Uwe (1995), *Qualitative Forschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH*, (小田博・山本則子・春日常・宮地尚子訳『質的研究入門』春秋社、2002年)
- Luhmann, Niklas (1973), *Vertrauen Ein Machanismus Der Reduktion Sozialer Komplexitat* (2.ERWEITERTE AUFLAGE), (大庭健 + 正村俊之訳『信頼: 社会的な複雑性の縮減メカニズム』勁草書房、1990年)
- Mintzberg, Henry (2004), *Managers Not MBAs*, (池村千秋訳『MBA が会社を減ぼす』日経 BP 社、2006年)
- Schön, Donald A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*, (柳沢昌一・三輪健二訳『省察適実践とは何か』鳳書房、2007年)
- Schumpeter, Joseph A. (1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Auful., 1926, (塩野谷祐・中山伊知郎・東谷精一訳『経済発展の理論 (上)』岩波書店、1977年)

日本語文献

- 石黒圭 (2012)『論文・レポートの基本』日本実業出版社
- 伊丹敬之 (2007)『経営を見る眼』東洋経済新報社
- 宇佐美健一 (2014)「総論: フォトニクス事業化への新しい試み」『電機評論』9月号、論文12
- 江島由裕 (2014)『創造的中小企業の存亡: 生存要因の実証分析』白桃書房
- 片山修 (2009)『9・15リーマンショック』祥伝社
- 菊池英雄 (2003)『これからの中小企業の生き方』泉文堂
- 清成忠雄 (1997)『中小企業読本 (第3版)』東洋経

参考文献

欧米文献

- Barnard, Chester I. (1938), *The Function of the Executive*, (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)
- Drucker, Peter F. (1993), *The Effective Executive*,

- 済新報社
- 郡司ベギオ (2006) 『生命理論』 哲学書房
- 後藤康雄 (2014) 『中小企業のマクロ・パフォーマンス 日本経済への寄与度を解明する』 日本経済新聞出版社
- 酒井 穰 (2010) 『「日本で最も人材を育成する会社」のテキスト』 光文社新書
- 坂本光司 (1995) 『ゼミナール中小企業経営論』 同友館
- 佐々木賢一 (2014) 『論文ゼミナール』 東京大学出版会
- 関 満博 (2007) 『地域産業振興の人材育成塾』 新評論
- 中小企業庁 (2009) 『中小企業白書2009年度版』
- 東洋大学経営力創成研究センター編 (2012) 『経営者と管理者の研究』 学分社
- 時吉康範 (2011) 『なぜ技術経営はうまくいかないのか』 日本経済新聞出版社
- 中沢孝夫 (2009) 『中小企業は進化する』 岩波書店
- 中原淳・金井壽宏 (2009) 『リフレクティブ・マネージャー：一流は常に内省する』 光文社新書
- 西田文郎 (2012) 『No.2 理論：最も大切な成功法則』 現代書林
- 日経トップリーダー編 (2013) 『経営者とは 稲盛和夫とその門下生たち』 日経 BP 社
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2009) 『中小企業進化論』 中小企業リサーチセンター
- 増田靖 (2007) 「動機づけマネジメントにおける『語り』の有効性」『経済科学論究』第4号、pp39~51、埼玉大学経済学会
- 増田靖 (2013) 『生の現場の「語り」と動機の詩学：観測志向型理論に定位した現場研究=動機づけマネジメントの方法論』 ひつじ書房

## Abstract

In 2008, economic downturn caused by the bankruptcy of Lehmann Brothers occurred in the USA. In Japan, trade rapidly decreased regardless of the sizes of companies. The sales of “Daikensangyo Co.Ltd.” run by the first author went down to one third. Therefore, I enhanced the awareness of the issues: “how can the small and medium-sized enterprises (SMSEs) survive?” The purpose of this paper is to find the practical and effective way to survive for SMSEs. It is necessary for SMSEs to evolve in order to survive. There are three ways for SMSEs to evolve: “innovation”, “manpower training”, and “president education”. In this paper, I pay my attention to “president education” as a strategy for SMSEs to survive. Firstly, I consider “what are the presidents of SMSEs?” and define them. I evaluate existing educational programs for the president of SMSEs by using the definition. Secondly, I explain internal measurement as a research method. Finally, I describe and study the practice and learning in The Graduate School for the Creation of New Photonics Industries (GPI). As a result, I claim that the practical education in the GPI evolve the presidents of SMSEs and SMSEs themselves. (JEL : M, L)