

## 「中小企業の技術経営 (MOT) と人材育成」

■ 中小企業金融公庫総合研究所

評者

慶應義塾大学商学部教授

高橋 美樹

本報告書を読んで評者の頭に真っ先に浮かんだのは、「勝ちに不思議の勝ちあり。負けに不思議の負けなし」というフレーズと、「分析的取り組み」(analytical process) と「解釈的取り組み」(interpretive process) という概念であった。前者は、東北楽天ゴールデンイーグルス・野村克也監督の言葉であり、後者は、R. K. レスター＝M. J. ピオーリ『イノベーション』(生産性出版) 一の中で提起されている、イノベーションに対する新たな見方である。

本報告書の構成は以下のとおりである。

### 第 I 章. 技術経営 (MOT) とは

1. 技術経営とは何か
2. 技術経営の意義
3. 技術経営の視点

### 第 II 章. 事例にみる中小企業の技術経営の特徴

1. 事例調査の概要
2. 技術経営への“きっかけ”と体制作り
3. コア技術戦略
4. コアマーケット (コア事業) 戦略
5. アライアンス戦略
6. マーケティング
7. プロジェクトマネジメント
8. 知的財産マネジメント
9. 人材マネジメント
10. イノベーション戦略～新規事業展開の考え

方

### 11. 技術経営を成功に導くポイント

#### 第 III 章. 技術経営に向けた中小企業の人材育成

1. 中小企業が求める人材と育成のあり方
2. 我が国における MOT 教育の現状事例紹介

構成からもうかがえるように、本報告書では、イノベーション創出 (技術を核とした事業化の成功) に向けて、多様な角度から 28 (大きくは 7 つ) の「ポイント」がまとめられている。

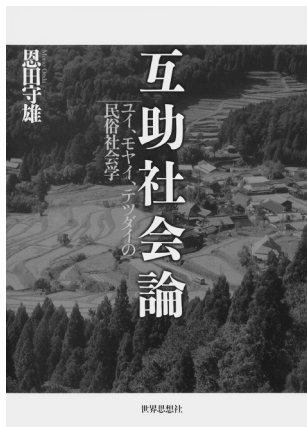
ここで、本報告書に限らず、MOT や MOT 教育について、評者が常に感じるのは、それが、勝つためのプログラムではなく、失敗しないためのプログラムではないか、ということである。失敗を避けるためには、その原因を分析し (「負けに不思議の負けなし」)、対策を打てばいい (問題解決のための「分析的取り組み」)。しかし、問題 (たとえば、「顧客のニーズ」) がはっきり見えない中で成功するためにはどうしたらいいのか。報告書に紹介されている住田光学ガラスの事例では「技術経営や高付加価値経営にこれだという一つの正解はない。それがあれば、どのような企業も儲かるはず」と述べられている (評者は、報告書に掲載されている別の企業からも、同様の話を聞いている)。では、MOT の考え方を取り入れつつ、各企業が自社の個性を生かし

て成果を上げるためには、何が必要なのか。

その一つのヒントを与えてくれると思われるのが、事例紹介に記載されている、渡辺製作所の取り組みである。報告書によれば、同社は「研究開発を事業化に結びつけるため、研究開発がある時点まで進むと、お客にその製品に関するプレゼンを行い、まだ商品化できていない時点で、売り先の目処をつける」という。このような、顧客との「対話」から得られた情報は、対話に携わる当事者によって、解釈が異なるのが一般的であろう（「解釈的取り組み」）。シーケー金属の事例にもみられるように、「同じ時に、同じ場所で、同じ情報を耳にしながら、そこから感じることや着眼点が異なる」ために、企業に「他社と差別化された強み」＝「個性」がもたらされ、

「答えが全く違ってくる」のである。

本報告書のはしがきには、「本レポートでは…（中略）…中小企業経営者に対して技術経営導入に向けたポイントを分かりやすく提示することを目的としている」とある。評者の見たところ、15社の事例とともにまとめられたポイントは、分かりやすく、説得的である。しかしながら、そこで提示されているポイントはいわば出発点に過ぎず、個々の企業の個性に根付いた真の意味での競争優位を獲得し、長期にわたってそれを維持するためには、「解釈的取り組み」が欠かせないことを忘れてはならないであろう。



## 「互助社会論」

■恩田守雄 著

■世界思想社

評者

中央大学商学部教授

根本 忠宣

本書は、生活ないし経済取引の空間を「公」領域（行政）、「共」領域（地域内外の住民）、「私」領域（個人）に区分したうえで、日本において伝統的に存在した「共」領域における互助行為のメカニズムを民俗社会学の観点から膨大な資料調査とフィールド研究に基づいて解明した力作である。

第I部「互助社会のパースペクティブ」では、互助社会の原点、互助行為の内容とシステム、互助組

織の種類と変動という各章を通じて互助に関する基本概念が提示される。

互助行為とは、他者への働きかけ、他者を必要とする行為であり、それは一人ではできないことを共同とする「共同行為」から、各自の役割分担を明確にして他者と協力する「協同行為」へ、さらに責任（義務）を自覚し成果（利益）を共有する「協働行為」へと進化するプロセスを包含した概念である。

日本には実に様々な互助行為が存在していたという。双方向の行為である「互酬的行為（ユイ）」、行為者間での資源の配分を行う「再分配的行為（モヤイ）」、奉仕や奉公といった「片助行為（テツダイ）」である。ユイは交換労働という意味で「私」領域と、テツダイは無償労働という意味で「公」領域との共有項を持つのに対して、モヤイは協同労働という意味で双方に共有項を持つ「共」領域に位置づけられる。

第Ⅱ部「互助社会の位相—互助制度の継承と断絶」は、第Ⅰ部における概念整理に対応したフィールド研究の集大成である。具体的には、盛岡藩、八戸藩、弘前藩における参勤交代の旅費調達を目的とした共済型モヤイや洪水や家屋の損壊に対応する救済型モヤイなどの興味深い事例をはじめとして、沖縄、奄美大島、隠岐諸島、佐渡島などのシマ社会における互助行為が紹介されている。とりわけ小口金融に基づく相互扶助が現代にまで継承されている沖縄の分析は中小企業経営者にとっても大いに参考になるであろう。

本書によれば、沖縄ではモアイ（模合）と呼ばれる再分配的行為が古代から存在し、戦時中に一時中断したものの戦後には経済復興を目的として再開され、今日に至っている。その過程でモノからお金中心の互助へと変質し、参加者も親睦目的の個人から資金調達目的の中小企業経営者へと広がりを見せるようになっていく。その仕組みは当事者間による掛け金方式という点で頼母子講や無尽と同様であり、受け取りの順番が後になるほど掛け金に対する利子が高くなる。金銭モアイを結成する動機は市中金融機関にはない調達の簡便性であり、即時対応というメリットから生じる。もちろん、結成できるか否かは発起人である座元に対する信頼の厚みに依存している。それが不十分なものであれば、給付金の不払いなどを契機とした連鎖的な破綻（モアイ崩れ）リスクは高くなるであろう。

実際に、モアイによる被害者は参加者の3割近くに及ぶともいわれており（沖縄海邦銀行調査）、その不透明性も問題視されている。しかし、それでもモアイへの参加を望むのは何故なのか。それは、シマ社会という近接した空間のなかで「広く互助意識を共有したいという者が、重層的な互助ネットワークをつくり続けてきた」結果である。互助意識が隔々にまで浸透したことで、リスクに対する不安以上の安心がモアイへの参加によって得られるからに他ならない。

第Ⅲ部「互助社会の再生を目指して」では、これまでの考察によって得られた互助行為の現代的意義と課題が提示されている。

著者は戦後社会の最大の問題点は経済市場至上主義に基づく倫理感の欠如にあるとしている。それは利己心のみを肥大化させ利他心を喪失させてしまったと。他者を慮る気持ちが欠如すれば、必然的に互助意識が芽生える契機は失われる。従って、互助意識の再生には、他者への共感の意義を学ぶための学習機会とともに、「共」領域を担うリーダーの育成が不可欠であるというのが本書の結論である。

単に倫理や道德の再生を声だかに叫ぶだけでは、「昔は良かった」的な根拠なきノスタルジーにすぎない。しかし、本書がそうした戯言と一線を画するのは、アダム・スミスに基づく著者自身の市場観に裏づけられているからである。スミスが指摘するように、利他心への目覚めは「自分に有利になるように同胞の自愛心を刺激することができ、しかもかれらが同胞に求めていることをかれのためにするのが同胞自身にも利益になるのだ、ということを示す」という利己心を起点としている。これは利己心と利他心は表裏一体であり、利他心なくして市場の安定はないが、利己心なくして互助行為も生まれえないということを意味している。

本書のメッセージは、市場が重要だとしても、それがうまく機能するためには非市場かつ非競争的な

側面からの補完が不可欠であるという点に尽きる。「公」領域のウェートを縮小しようとするならば、「私」領域である自助努力に頼るしかないが、実際には一人で出来ることは極めて限定的である。そうだとすると本書が着目する「共」領域の再生を早急に模索しなければ、市場の不安定化によって「私」は押しつぶされてしまうであろう。

いずれにしても市場主義やグローバル社会が常態化するなかにあって、不全感を抱えて悩んでいる諸氏には是非とも一読を薦めたい書である。ヒントがふんだんに盛り込まれており、問題解決への一助となることは間違いない。

但し、本書によって理解できるのはあくまでも経験的側面からの「共」領域の重要性であるという点

には留意しなければならないであろう。各領域のバランスをどう決めるのか、「共」領域を創出するための実践的課題は何かなど効率性や実効性の視点から追加的な検証が必要である。前者についていえば、市場の活用を前提としたうえでの分配的正義を巡る規範原理の構築可能性、あるいはNPOや協同組織組合などの事業ネットワークを土台としたアソシエーション化の可能性など厚生経済学的な視点からの理論的考察が不可欠であろう。「共」領域の創出に関していえば、互助行為の動機づけをどう顕在化させ維持するのか、互助行為のパフォーマンスに格差をもたらす要因は何か、地縁・血縁に拠らない信頼形成は可能なかなどの国際比較を含めた実証研究が必要だと思われる。