



|            |   |
|------------|---|
| Title      | イースト=ウェストセンターにおける『企業家開発計画』  |
| Author(s)  | 小林, 威   |
| Citation   | 研究年報, (18), pp.147-154; 1977  |
| Issue Date | 1977-01-31  |
| URL        | <a href="http://hdl.handle.net/10069/26426">http://hdl.handle.net/10069/26426</a> |
| Right      |   |

This document is downloaded at: 2019-04-21T16:59:51Z

# イースト＝ウェストセンターにおける 『企業家開発計画』

小林 威

## 1 は し が き

ハワイ大学に併設されているイースト＝ウェストセンター（以下E-Wと略記する）は、発展途上国や後進地域開発の研究で、わが国にもよく知られている。同研究所は多くの研究テーマをかかえて、大体3年計画で1つの研究を完成しているようである。現在なされている研究は、低開発地域の都市化、工業化、医療改善等が多くて、これらの大部分が自然科学の分野に属している。

後進地域の開発はE-Wの中の技術・開発研究所で取り扱われており、開発技術に重点がおかれている。そのためか、1976年の開発計画表をみると、科会科学系統に属するものは、本稿で紹介する『低所得社会における企業家の開発』（以下『企業家開発』と略記する）1件だけである。この研究には「農村中心社会および低所得都市社会における企業心の開発法に関する研究計画報告書」という副題がついている。

『企業家開発計画』1件が社会科学の分野に属する研究であると述べたが、本研究では発展途上国の開発という点から農業技術の研究者、その他の自然科学者が参加しているから、純粋な社会科学領域での研究とは云い難い。この点は自然科学を中心とする技術開発の研究でも、文化人類学、言語学、比較文学、社会心理学、経済学、社会学等の研究者が必要に応じて参加している。このように、学際協力を得て多くの研究計画が企画され、推進されているところに、E-Wの研究法の特徴があるといえよう。

本稿は前記報告書“Entrepreneurial Development in low-income Communities”, 1975、および『企業家開発計画』の責任者であるモース氏をはじめ数人の研究者とのインタビューをまとめたものである。幾らか専門外のことではあるが、モース氏との約束があるので、敢てこの開発計画を紹介しようと思う。

## 2 『企業家開発計画の概要』

如何なる社会でも有限の資源を効率的に利用することが必要とされるのは当然であるが、発展途上国においては、特にこの点が厳しく要求される。発展途上国や後進地域の開発は従来の産業様式に変化を要求するが、この変化の担い手が企業家である。これら地域の現地企業家の多くは、地域発展や国の発展の要求に応える冒険的事業を創始する。概して後進地域においては、企業心の所有者は極く稀であり、かれら新企業の創始者は貧弱な

資源しか得られず、社会特権もなく、教育もほとんど受けていない。このような厳しい条件のもとで、かれらは雇傭の途を開き、所得を増大して経済発展に貢献する一方では、政府や開発機関を督励して、教育、金融、技術等の面から企業基盤を形成していく必要がある。また政府当局でも企業家の形成過程をよく理解して技術革新的企業の育成を援護し、このような企業の出現を刺戟する必要がある。

開発を必要とする地域に多く見られるのは企業精神の欠如である。また、新企業業に対する警戒心や敵対心である。かような風土に、如何に企業を興していくかということになると、問題はつぎの3つの点に整理されてくるであろう。(1)経済発展が緊急の要事とされる後進地域にどのような企業家資質が存在するか、(2)企業心の所有者の発見、(3)企業家の養成と新企業の促進。以上である。

『企業家開発計画』は、この視点に立って発展途上国を中心とする低所得地域開発のイニシアティブをとる企業家の養成および企業風土の育成を目的とした研究である。研究期間は3カ年であり、この開発計画に参加した国は6カ国、参加人員は、31人である。その内訳は、インド5名、インドネシア6名、マレーシア6名、ニュージーランド1名、フィリピン4名、アメリカ9名であり、この他にゲストとしてアメリカ2名、フィリピン1名が参加している。その成員は、学者はもちろん、政府関係者、事業家、銀行員、研究員等から構成されている。

アメリカからの参加者は、E-Wが4名であり、あとは比較の後進地帯に属する州の専門家や学者である。アメリカでも農業等を主とする州では技術の改善、経営形態の改良、就職機会の斡旋、工業化の問題を抱えており、自然その方面の研究が盛んに行なわれているので、専門の知識を導入すべく、これら研究者の参画が行われた由である。

なお31人の研究者は、いわば研究代表者で、計画の策定者であり、推進者である。研究を実施する際には多数の研究員が募集されて、実施調査、資料の蒐収、整理等が行なわれる。

### 3 研究計画の設定

『企業家開発』の研究チームのメンバーは、つぎのような種々の職業の経験者である。

- (1) 農村地域開発業務
- (2) 小企業金融
- (3) 心理学、人類学、社会学、経済学、農業技術、経営学を専攻し、実態調査にたずさわった者
- (4) 工業経営
- (5) 開発工学
- (6) 生産性向上の研究

- (7) 開発公社
- (8) 非営利民間開発会社
- (9) 経営学，農業経営学専攻

これら多様の職業の経験者に一致しているのは、かれらが伝統的に企業心のないグループに企業開発を教育し、訓練し、強化しようという政策の担い手であるという点である。

いわば寄せ集めの研究集団を統一するために3週間の準備期間が与えられた。最初の1週間は、まず各自が企業調査や企業開発での現在の地位や、この研究目的とか研究に寄せる期待を述べる。その後、パネル・ディスカッション等を通じて現在まで行なった研究およびその成果、業績等を要約する。この週の終には、お互いが理解し合うようになるので、運営委員が選出され、E-Wのモース氏が委員長に就任した。

第1週目の行事をみるとつぎのようである。初日：E-W 所長および技術開発研究所長のE-W 研究員代表の挨拶の後、研究チームのメンバーが自己紹介と研究の実績と抱負、この研究に対する期待等を述べる。全員の紹介が済むとE-Wの施設について説明が行なわれた。2日目：この日は2つの研究報告がなされた。「かくして私は企業家になった」と「企業家精神研究の必要とその可能性」である。後者では企業家精神開発計画のために、どのような研究方法がとられるべきであるか、国際協力に当って如何なる研究方法が必要であるか、その可能性はどうか、について発表と討議がなされた。

3日目：この日の演題は、つぎの2つである。「企業心の創生と低所得都市社会における資源」並びに「教育および指導の必要——その計画と評価」。後者は研究計画に重要な地位を占めているので、報告者は更代するが、第5日目にも、このテーマで報告および討議がなされた。4日目：この日の議題は、つぎの2つである。「農村における企業心発現への刺激」。「小規模農業および小企業に対する地方の技術—経済的援助」。5日目：3日目に続いて「教育および指導」がテーマとなり、報告の終了後、運営委員会に関する説明が行なわれて、運営委員の選挙があった。

つぎの2週間は運営委員会の指導のもとに、(1)企業家のイニシャティブと社会の評価、(2)実用知識の計画と必要、(3)都市問題、(4)農村問題、(5)企業発展援助計画、(6)従来の開発評価の6点に絞って、それぞれ関係者が報告し、討議がおこなわれて、『企業家開発』計画のオリエンテーションがなされた。

その結果、つぎの7つの部門が組織されて『企業家開発計画』が実施されることになった。

1. 企業家：企業家の識別と選択および開発。
2. 企業心涵養の一般教育。
3. 小企業経営者の経営指導に関する資料の開発とそのテスト。
4. 企業存在機会と企業創始計画。

5. 農村地域，特に貧農地区における企業心の開発。
6. 適正技術の開発と供与。
7. 『企業家開発計画』の関係国間比較。

この研究の費用出所は，アメリカを始めとする各国政府，国際労働機構，国連，カーネギー財団，フォード財団，ロックフェラー財団等である。

つぎに上記部門のうち1，2を選んで，実施方法の詳細を紹介してみる。

#### 4 「企業家」の調査法

7部門に分けて研究が実施されている『企業家開発計画』のうち，第1部門の「企業家」は，この計画の要をなすものである。

如何なる社会においても，企業を成功させる企業家気質を有する人間は見出され得る。そこで，企業家気質の所有者を発見し，かれらを企業家として大成するには，どうしたらよいか，というのが「企業家」部門の研究テーマである。企業家の素質は家系によるものか，教育により開発されるのか，あるいはまた，従事している職業により開発されるのか，という背景が先ず問われる。次いで低所得地域における既成の企業家の，企業家になるうとした動機，企業家の素質を自覚した過程，指導性等が調査されて，これら地域の特殊性が，もしあるとするならば明らかにされる。それは，後進地域の企業家タイプとも称されうるものであり，そこに見出される共通点を，今後の企業家開発の出発点となしうるからである。

勿論，これには以下の前提がおかれている。企業家は企業経営の才能を自覚している。企業家間でのパーソナリティの違いが，異なる職種を選択させる。小企業が成長しているのは企業家のパーソナリティの要素—気質，背景，社会的地位，経験，技能—が素因となっている。これらである。

かような前提のもとに，既成企業家に対する調査は，つぎの諸項目にわたって行われる。

- (1) 企業家のパーソナリティ形成は何か。
- (2) 企業に成功するには，何等かの特質を必要とするか。
- (3) 異なる地域，企業型態，企業規模において，企業家間にパーソナリティの違いがあるか。
- (4) 企業家と然らざる者，成功した企業家と失敗した者との間に，自覚の差があるか。
- (5) 企業家として成功する過程で，社会的，文化的次元が，どの程度影響したか。
- (6) 如何なる動機が異なる職種の企業を経営させたか。
- (7) 企業家となるためのはっきりした動機があるならば，それは一般に適用しうるか。
- (8) 企業家となるのに際して，教育がどの程度影響したか。

- (9) 企業を成功させる過程で、如何なる重大危機をのりこえてきたか。  
 (10) 所与の社会的、文化的環境において、企業を存続させるには、どのような技能が必要とされるか。

以上である。

この調査は参加国で同時に行われ、各国比較がなされる。対象となる企業規模は払込資本額1万～100万ドルの中小企業であり、職種は工業、商業、サービス産業である。また株式を上場している企業は、所謂雇い重役であるために除外され、事業主経営企業、合資会社、有限会社に調査範囲がしぼられた。

操業中の企業のリストがない国では、商工会議所等を含む公私の資料をもとにしてサンプルが作られ、サンプルの数は人口に比例している。このサンプルやリストをもとにして、アトランダムに調査対象企業が抽出された。

該当企業家に対する調査は、アンケートが郵送され、返事のない場合には2回に亘って督促がなされる。返送されたアンケートから適当数の被調査者が選ばれて、面接調査が行なわれる。この面接と平行して種々の心理テストがなされる。さらに被調査者に対する第三者的視点をを得るために、被調査者間から第2次選抜が行なわれて、選抜者と関係の深い機関に対して面接調査がなされる。これらの諸結果が分析されて、国別調査は終了する。

この研究に参加する主たる研究機関は以下の通りである。

|                  |            |
|------------------|------------|
| 都市開発公社           | (マレーシヤ)    |
| マラ工業大学           | ( " )      |
| 国立生産性センター        | ( " )      |
| 小企業発展指導所         | (インド)      |
| 開発技術センター         | (インドネシヤ)   |
| フィリピン大学小規模産業研究所  | (フィリピン)    |
| 国際米研究所           | ( " )、     |
| マセイ大学            | (ニュージーランド) |
| アラバマ農工大学         | (アメリカ)     |
| ダートマス大学ビジネス・スクール | ( " )      |
| 職業開発公社           | ( " )      |
| E-W技術・開発研究所      | ( " )      |

この他に低所得国では、企業家開発に関する研究機関は、全面的に協力することになっている。研究日程は次表のようである。

| 研究活動          | 初年度       |           |           |           | 二年度       |           |           |           | 三年度       |           |           |           |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               | 第1<br>四半期 | 第2<br>四半期 | 第3<br>四半期 | 第4<br>四半期 | 第1<br>四半期 | 第2<br>四半期 | 第3<br>四半期 | 第4<br>四半期 | 第1<br>四半期 | 第2<br>四半期 | 第3<br>四半期 | 第4<br>四半期 |
| A. 計画策定       | ■         | ■         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| B. 国別研究       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 予備段階          |           |           | ■         | ■         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| アンケート作成       |           |           |           | ■         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| アンケート調査       |           |           |           | ■         | ■         | ■         |           |           |           |           |           |           |
| 予備的処理         |           |           |           |           | ■         | ■         | ■         |           |           |           |           |           |
| 面接および心理テスト    |           |           |           |           | ■         | ■         | ■         |           |           |           |           |           |
| 裏づけ調査         |           |           |           |           | ■         | ■         | ■         |           |           |           |           |           |
| 最終処理、分析、国別報告書 |           |           |           |           |           |           |           | ■         | ■         | ■         |           |           |
| C. 各国間比較統合    |           |           |           |           |           |           |           |           |           | ■         | ■         |           |
| D. 統括報告書出版    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           | ■         |

## 5 国際比較による評価

E-Wで企てられている『企業家開発計画』で、特に触れたいのは、関係国間の開発計画評価である。企業家の養成は世界各国で、最近になってから行われはじめられたことであり、漸次進展しつつある。その理由として、生産性の向上、存立しうる雇用の供給、商工業経営の促進等が挙げられよう。しかし何分にも、最近これらの計画が企てられたことゆえ、極く少数の計画が評価されているに過ぎず、妥当なデータを得るための体系的、科学的方法に欠けている憾みがある。多くの国々が独自の企業家開発計画を立案して実行に移せば、それらの方法が研究され、実証づけられ、分析されることが肝要である。この点からE-Wでは、現存する開発計画を可能な限り蒐収して、国際評価を体系的に行なうことを企図した。その具体的方法はつぎのようである。

- (1) 関係諸国間のデータをできるだけ集めて、実例を調べて分析する。
- (2) 相互の利益のために、この評価結果を伝達して利用する。
- (3) 計画の実行段階でのフィードバックを監視する。
- (4) プログラムの異局面を既往にさかのぼって調査する。
- (5) 上記(3)と(4)で得られた結果に基づいて将来の企業家開発計画を樹立する。
- (6) 容認できる評価技術や方法を開発すること。

従来、企業家開発計画は、実施過程においても、最終段階においても、プログラムを十

分に評価することなく行なわれきたといっても、過言ではなからう。多くの企業家開発計画は設立目的に沿うように立案されており、評価は二の次となっていた。その結果、開発計画の実施に対する有意のフィードバックが中々得られず、また、プログラムが成功か否かの指標を得難い。それゆえ、体系的評価が計画の実施者に成功の確度を知らせることが可能になるのではなからうかとの期待をもって、この研究が推進されている。

各国ばらばらで企業家開発計画を行なって横の関係がほとんど無かったから、計画の共通性を考慮することは、従来皆無であったとも云えよう。企業家を開発するのに際して共通分母があるとしたら、それは、目的、根本理由、方法、技術等に見出されるのではないかとして、E-Wでは、特に関係諸国間のデータの国際比較とプログラムの評価を重視したのである。

低所得地域と云っても開発の力点が、農業、商業、工業、都市づくりというように、それぞれの事情によって異なり、民族、習慣、生活様式も無視できない。ある国で成功したプログラムが他の国に適用できない場合が屢々生じている。企業家開発に共通事項があるからとは云え、科学的評価は、決して普遍的なものとはなり得ない。このような事情から参加国間の計画の国際比較には、限界が存在することは当然である。以上の限界を十分に知悉しながらも、参加国間だけのものではなく、これまで実施されてきた企業家開発計画をできるだけ網羅して、共通項を抽出してそれを今後の計画に生かそうというのが、国際評価の目的なのである。

これに参加する団体は、以下である。

|                 |          |
|-----------------|----------|
| インド経営研究所        | (インド)    |
| 小企業発展指導所        | ( " )    |
| 産 業 省           | (インドネシア) |
| 開発技術センター        | ( " )    |
| マラ工業大学          | (マレーシア)  |
| 都市開発公社          | ( " )    |
| フィリピン大学小規模産業研究所 | (フィリピン)  |
| 国際米研究所          | ( " )    |
| アラバマ農工大学        | (アメリカ)   |
| E-W技術・開発研究所     | ( " )    |

## 6 む す び

「企業は人なり」とは使い古された言葉であるが、個人の創意工夫、先見の明、適確な判断力、敏速の行動力等が企業を成功させ、地域社会発展のいとぐちとなっている例は、わが国にも多々ある。E-Wでは、従来個人の段階として評価されていた企業家の資質および行動を体系化して、低所得地域や発展途上国の離陸要因として研究しようと企てた。



無論それらの地域や国々には、大企業や先進国からの投資がなされているが、E-Wのこの研究は、それら地域に存在する人々から、如何にして企業家を発掘して成功させ、地域社会に所得創出をさせるかという点に特質がある。

本稿では企業家開発という生硬な表現を使ったが、開発 (develop) には潜在能力を明るみに出すとの含意がある。単に企業家を養成するのではなく、企業家の資質ある者を発見してその能力がフルに発揮できる場を用意するというのが、この開発計画の眼目なのである。企業家の開発といっても本文で述べているように、地場の小企業家、精々中企業家を対象としているのであって、地道に企業家を育てあげようというのである。この点が従来の開発途上国援助が、とかく政府間の信用供与であったり、外資導入が多国間大企業の投資であった、いわばマクロ視点からなされていたのを、ミクロ視点に移したものと云えよう。