

将来の経営者のためのMOT教育 —東工大「経営者論セミナー」の取り組み—

○吉澤昭人, 田辺孝二 (東工大イノベーションマネジメント研)

1. はじめに

本稿は、本年4月に開講した東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科技術経営専攻における講義科目「経営者論セミナー」による MOT 教育の試みを紹介する。当セミナーは、企業トップのゲスト講師による講演と討議、また事前準備や事後総括のグループ活動を通して、技術経営とともにリーダーシップについて理解・習得させるものであり、いわゆる「経営者のための MOT」を目的とするものである。

2. 東工大 MOT 教育について

本年4月、東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科が本学6番目の研究科として設立された。同研究科は技術経営の教育と研究のための大学院である。イノベーション創出サイクルにかかわる技術経営に卓越した人材を育成するため、学内の科学技術資産及び密接な産官学連携を基に、我が国産業の強みや課題、我が国独自の文化・制度・ビジネス風土などを取り込んだ、日本型 MOT の教育を目指している。

同研究科には、専門職学位過程(修士)として技術経営専攻(定員30名、平成17年4月入学35名)、博士後期課程としてイノベーション専攻(定員7名、同17名)がある。前者は技術をベースとするビジネスに携わる社会人を主な対象として、不確実な富の創造のためのイノベーション創出サイクルのマネジメントを実践できる人材の育成を行う。後者は MOT 分野の教育研究に携わり、世界の MOT の推進をリードできる人材の育成を行う。

研究科の特徴として、以下の点が挙げられる。

①現場に立脚した幅広い日本型総合 MOT プログラムの提供

イノベーション創出サイクルは「技術の創出と選択」、「知的財産の権利化と活用」、「新規事業の創出」の3フェーズからなり、この方向性を決めリードする「技術経営戦略」と、基盤としての「ファイナンス・情報」がある。これら5つのマネジメントスキルを習得させるとともに、リーダーシップ養成も図る総合的なプログラム提供を行っている。

②最先端の技術とビジネスを体感できる履修プログラム

多彩で経験豊かな教授陣の下で、技術経営を学ぶことができる。また、東工大の他研究科の全面的な協力を得て、学生が関心を持っている先端技術分野(ロボット工学、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーなど)について他研究科の講義も履修ができる。

③常に最新の優れたケース教材の提供とリーダーシップの養成

企業との密接な連携の下で、最先端の我が国の企業のケーススタディに基づくディスカッションを重視した講義や、技術経営に優れた講師を招くことにより、常に最新で質の高い実践的な技術経営・リーダーシップ教育を実施している。

④21世紀 COE インスティテューショナル技術経営学との連携

21世紀 COE プログラムとして昨年スタートしたインスティテューショナル技術経営学(イノベーション創出サイクルとインスティテューション(社会経済体質)との共進化についての研究・教育)と連携して MOT の研究・教育を実施する。

3. 経営者論セミナーの紹介

(1) 目的と進め方

「経営者論セミナー」は、本研究科技術経営専攻の本年度前期科目として設定された、技術経営戦略科目群のひとつである。同科目の狙いは、技術経営のあり方、MOTに卓越した経営者に必要な資質等について、企業トップをゲストとして招き、ゲストの講演とそれに対する代表質問、討議、議論の総括を通じて習得する点にある。日本型技術経営、リーダーシップのあり方を学ぶ科目として位置づけている。また、チームワークや組織運営、リーダーシップの重要性を体得することも本講座のねらいである。そのため、グループワークを積極的に取り入れた講座運営を行っている。

具体的には、全13回の講義のうち、5回を経営者から直接話を聞く講演・討議とし、その前後の回に事前研究とまとめを行った。講演前後の活動を演習形式として、受講者35名を1グループ6名前後に分けた上で、グループワークを行った。各グループがそれぞれ一人ないし二人の経営者の専任担当とし、事前調査を行い、講演当日の司会進行も担当した。事後のまとめはすべてのグループが講演・討議から学ぶべき点・注目すべき点についてまとめ、グループの代表が発表し、討議を行った。また、こうした活動に平行して、受講生自身が話を聞いてみたいと思う経営者をチーム単位で選定し、招聘交渉をするという試みも行った。この活動により、1名の企業トップを招聘し、講演をしていただいた。

ゲスト講師には、「新規事業創出」、「新事業への転換」、「変革とリーダーシップ」、「ものづくりの原点」、「ベンチャー創出」のテーマで、大企業、中堅企業、ベンチャー企業から現役の社長3名、元会長2名に講演を依頼した。業種別には、製造業2名、サービス業2名（情報サービス、医療関係サービス）、建設業1名である。

(2) 経営者論セミナーから学んだこと

今回5名のトップの講演から、技術経営のあり方、MOTに卓越した経営者に必要な資質を考察し、技術経営の原則とも呼びうるものを抽出することを試みた。

① 変革・イノベーションのプロデュース

トップがビジョンを設定し、変革やイノベーションをプロデュースすることは極めて大切である。現在市場にない製品・サービスを世に出し、新たなビジネスモデルを確立するには、従来の延長線の発想では不可能である。

- ・ 10年後には既存事業はやめるという「倒産宣言」によって新たなビジネスを模索させる
- ・ 大手建設業が、従来の業界の常識では考えられない一般消費者向けのビジネスを展開
- ・ 規制の強い医療分野において、企業が医療行為を行えないことから、医師を指導・サービスするビジネスモデルを構築

② アイディアを潰さず育む「イノベティブな組織づくり」

イノベーションが次々と生まれるイノベティブな組織となるためには、アイディアを育むことが重要である。アイディアを潰さず、発展させるための組織づくり、仕組みづくりをしている。

- ・ 企業内に若手を対象とする塾を開き、トップに直接アイディアが届くようにする
- ・ 散歩をする際に希望する若手社員を伴わせ、そこで自由に意見交換をして、アイディアを得る。芽を摘む行為をした中間管理職を解雇
- ・ トップ自らが研究所の研究テーマ・内容を把握し、継続・中止を判断

③ 長期的な視点で人を鍛える

イノベーションを担う人材の教育はトップの重要な役割である。

- ・ 「ミニ社長」を育成する（業務の中で、「場」と「無理難題」を常に設定し、成長を仕掛ける）
- ・ 若手による経営委員会を組織して、経営のシミュレーションを行わせる
- ・ 「ひとりひとりの成長が会社の成長」との視点から、多様な人々を集め、個性を重んじつつ、OJT

により人材と会社の双方の成長を目指す

(3) 受講生の反応

今回の受講者はほとんどが技術経営専攻の学生で、20代が13名、30代が14名、40代以上が8名という年齢構成であった。就業経験は、15年以上の勤務経験のある者が10名、5年～10年が9名、就業経験のないものが9名などである。現役社長が2名いる。

講義終了後に学生にアンケートを取ったところ、当セミナーについて次のよう感想があった。

- ・「経営者自身の生の声が聞けたことがよかった。このような機会は他にはない」
- ・「短期間にこれだけの数の経営者から技術経営の視点から話をうかがえる貴重な機会」
- ・「企業トップの肉声でリーダーシップにまつわる話を聞け、書籍などでは汲み取れないものが得られた」
- ・「オーラというものを肌身で感じる事ができた点が一番の収穫」
- ・「事前調査は大変だったが、効果から見るとやってよかった」
- ・「知識、経験、文化、個性の違うメンバーが多様な視点から意見交換できたことは有意義であった」

ほとんどの学生がセミナーを高く評価している。また、グループワークを行って事前に調査をしたり、事後にまとめることで、単に講演を聞くだけとは異なる成果があったことを評価している。一方で、「もう少し受講人数が少なければ、経営者の方と濃いディスカッションができたのではと思う」などの意見もあった。

4. 経営者のための MOT 教育

MOT 教育の内容・アプローチには多様なものがある。本稿では、企業活動に即し MOT 教育を3つのカテゴリーに分けて考えることにする。

①機能に着目した MOT 教育

技術の創造、技術の権利化、技術の普及、新事業の開発など、それぞれのイノベーション創出サイクルの機能に着目した MOT 教育である。特定の分野について深く専門的に学ぶことを想定しており、専門性をより重視した MOT 教育と言える。

②事業に着目した MOT 教育

企業の事業に着目した MOT 教育である。イノベーション創出サイクルについて、シーズ段階から、研究、製品開発を経て、事業化、産業化までの全サイクルをマネジメントする能力の養成を行うものである。

③経営者に着目した MOT 教育

企業の経営者に着目した MOT 教育である。先行き不透明な中で事業に関して意思決定をし、会社の資源配分をする。たとえば、新事業を活用して事業化する意思決定が求められる。既存の事業については選択と集中を行う。企業理念、ビジョンを基に、変革やイノベーションを担う人材を教育し、モチベーションを維持する。本稿で報告した「経営者論セミナー」はこのカテゴリーの授業である。

経営者に着目した MOT 教育は技術経営の中で最も重要な教育と考えられる。企業の現在のビジネスやコアコンピタンスが永遠に利益を生むことはなく、企業としては、新事業への大胆な取り組みや、新たなコアコンピタンスを形成していく必要がある。そのために「経営者のための MOT 教育」が必要なのである。「経営者論セミナー」はこうしたひとつの試みである。

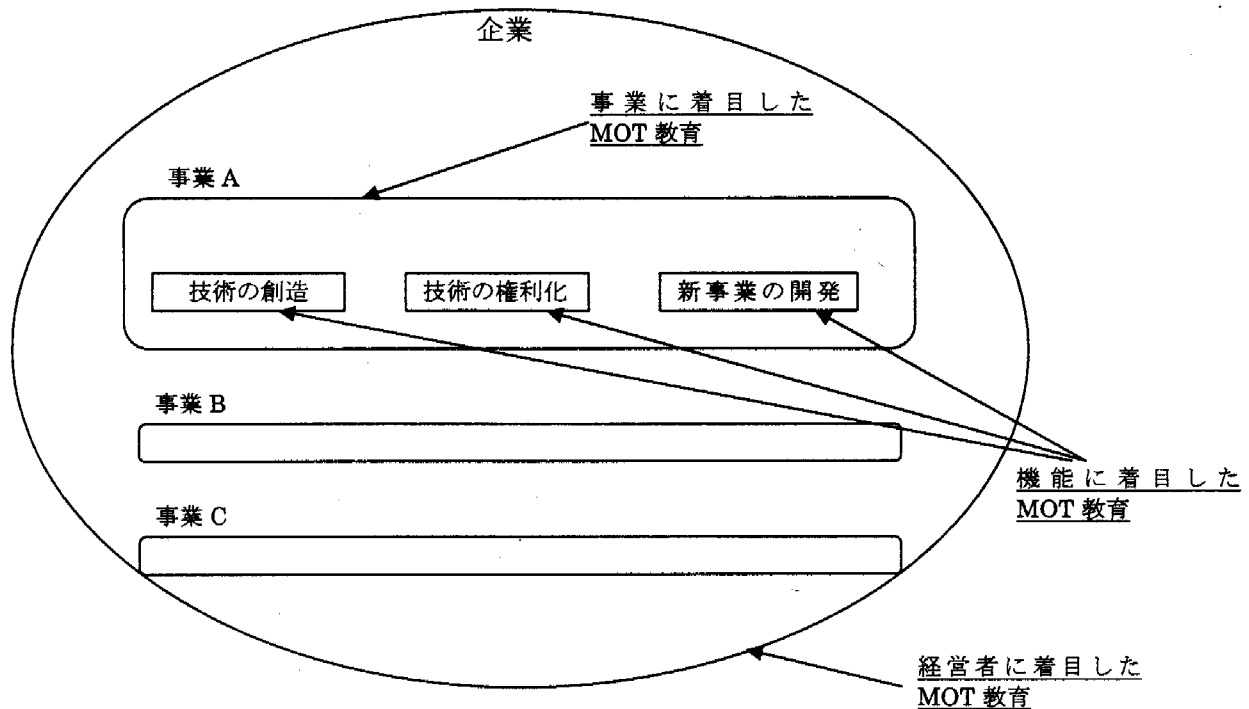


図 3つの MOT 教育カテゴリー

5. まとめ

今期は 5 名の経営者を招き、有用な原則や方法論を得ることができた。今後も、多くの卓越した経営者をゲスト講師として招き、経営者のための MOT としての技術経営の原則や方法論を蓄積していくこととしている。

運営上の課題としては、1 コマ 90 分という制約である。50 分程度の講演と 40 分程度の討議を基本としたが、実際には全体で 100 分～120 分となった。来年度は、講演に 1 時間、質疑応答を含め討議の時間に 1 時間とすることを考えている。

今後の課題としては、「経営者のための MOT」を目指す教育であるためには、「変革・イノベーションのプロデュース」等の技術経営・リーダーシップの重要性を理解し、そのための方法論を学ぶことだけでは不十分であり、実際にリーダーシップを発揮できる能力を向上させるための教育のあり方について検討していくことを考えている。

参考文献

- [1] 東工大 MOT ホームページ: <http://www.titech.ac.jp/>