

私と MOT との関わり

2006 年 7 月
坂倉 省吾

この度、縁あって私は戦略経営研究所の特別顧問になった。特別顧問の就任と同時に、私のホームページも作成するということになり、それに掲載するコンテンツとして、これまでに私が書いたものを求められた。いろいろやって、そして書いてきたもので、どれを掲載するか迷った挙げ句、ホームページに掲載するものは、すべて MOT (Management Of Technology 技術経営) に関わるものに絞ることにした。それは、過去 20 数年間、私自身の職責とは別に、常に日本の大学院は MOT を教育カリキュラムに組み込むべきであり、そして日本の企業は MOT の果たす企業経営での役割を認識し、そのための社内対応を確立することの重要性について、その時に置かれた私の立場を越えて、あらゆる機会を通じて声を大にして叫び続けてきたからである。

振り返ると、私と MOT との関係は運命的であったように思う。私は通商産業省に入省した後、若い頃に米国の MIT の Sloan School of Management に留学し(1961 年 9 月～1962 年 6 月) その時に Ed. Roberts 氏にお世話になった。Ed. Roberts 氏は、私と同年配で、当時は同校のティーチング・アシスタントで、日常生活を含め大変にお世話になった。その Ed. Roberts 氏を中心とする MIT のグループが 1960 年代後半から本格的に取り組んだのが MOT であった。今では一つの学問分野に発展している領域である。

その後、私は日本国内でいろいろな仕事に係わったが、再び米国に行くことになった。日本貿易振興会 (JETRO) への出向の辞令をもらい、シカゴ・トレード・センターの調査部長として、1971～74 年、シカゴに駐在することになった。その時代に、Ed. Roberts 氏の誘いを受け、1973 年に MIT の Sloan School of Management が夏休みに開催する 2 週間の MOT のサマー・セッションに参加した。これは 1960 年代後半にビジネス・マン向けに開講された 1 年制の MOT のマスターコースのエキスを教える短期セミナーである。こうしたマネジメント手法が世の中に存在することをまったく知らなかったので、そのユニークさについて私は大変な感銘を受けた。

1974 年に帰国し、通商産業省に戻った。ちょうど日本がようやく世界のレベルに迫り着き、これからは独自の技術を育て世界をリードしなければならないなどと議論されていた時期であった。私は、そのためにはまさに MOT を導入する必要があると確信し、省内のみならず産業界の人達にも、あらゆる機会をとらえて MOT の重要性について説明した。しかし、その当時、耳を傾けてくれる人はほとんどいなかった。

その後 1977 年、私は文部省に出向して筑波大学社会工学系教授となった。そして再び MIT 主催の MOT のサマー・セッションに参加することになった。新しい資料などに接し、さらに MOT の有用性に対する確信を深めた。1978 年のことである。

その後も私は機会ある毎に MOT の重要性を関係者に説明して回り続けた。その努力の甲斐あって、次第に大学関係者や産業界で私の意見に賛成する人が出てきた。そして当時東京大学教養学部教授であった平沢冷先生をはじめ何人かの有志と相談し、2 年ぐらいかかったが、1986 年、向坊隆先生を会長に迎えて MOT に関する学会、「研究技術計画学会」がついに設立されることになった。私が MOT の重要性を訴え始めてから、すでに 10 年以上も経っていた。発足した「研究計画学会」は、その後、学会誌の発行やシンポジウムやセミナーの開催など着実に活動を続け、実績を積み重ねていたが、それでも日本の大学の大学院に MOT コースを開設しようという私の目標は実現されないまままで推移していた。

それが実現するには、「研究技術計画学会」の設立から、さらに 10 年以上の歳月を必要とした。転機となったのは、1997 年 6 月、私が（株）パスコ代表取締役副社長を退任して相談役になった後、当時副学長であった白井先生（現在は総長になられている）からお誘いを受け、同年 9 月、早稲田大学理工総研客員教授（2001 年 3 月まで）になったことである。

そして翌 1998 年 6 月、MOT の最新の状況を調査するために MIT の MOT グループ主催のサマー・セッションに参加した。3 回目の参加であった。そこで MOT が米国で果たした実例を紹介された。1970 年代中頃から 1980 年代に日本の製造業が黄金時代を迎えた頃に、日本との比較で米国の弱点をきちんと把握し、それを克服する方途を提唱し、それが 1980 年代末からビジネス・リエンジニアリングなどを通じて実行され、米国の製造業の再生の鍵になったことなどが、体系的に、しかも多くのデータによって裏付けられて発表され、大いに感銘を受けた。改めて MOT の意義を再確認した。

早速、この MOT を早稲田大学の大学院の修士コースに加えることを計画し、まず白井先生のご賛同を得て、当時の通商産業省の学等連携推進室長の喜多見淳一氏が創設した MOT 推進予算から、1999 年度と 2000 年度に早稲田大学に MOT コースを設ける準備のための調査予算を獲得した。総額約 3000 万円である。調査委員会には、学内では理工学部の片山博先生をはじめアジア太平洋研究科の松田修一先生など、そして学外からも私が過去 10 年以上「研究技術計画学会」を中心に一緒に MOT の日本への定着について努力を重ねてきた平沢冷先生、児玉文雄先生、亀岡秋男先生など多くの先生がたが参加した。

米国では MIT をはじめ 11 大学、欧州では Cambridge 大学をはじめ 4 大学、計欧米 15 大学の MOT コースを視察し、その実態調査を行った。さらに国内では各界有識者から意見をいただいた。そして十数回にわたり調査委員会で議論し、早稲田大学の MOT コースに関する提案を作成し、それを報告書として通商産業省と早稲田大学に提出した。なお、2 年目の 2000 年度からは、早稲田大学以外に、いくつかの大学が通商産業省から同様の予算をもらって MOT コースの検討を開始した。

早稲田大学では松田修一先生が中心となって大学院での MOT コース開設の準備が進められ、文部省の認可を得て、2003 年 4 月 1 日よりアジア太平洋研究科の中に MBA コース、地域研究コースと並んで日本初の MOT コースの修士コースがスタートした。また芝浦工業大学でも児玉先生を主任教授として、MOT コースがスタートした。私が長年にわたって叫び続けてきた日本の大学院に MOT コースを設けるという目標は、一応は達成されることになった。

そして私自身も、2003 年 4 月、再び早稲田大学アジア太平洋研究科客員教授となり、その後 3 年間にわたって MOT を学ぶための基礎として「社会と技術」という講義を受け持った。知的財産権問題、ISO9000・14000 と国際標準化問題、環境・廃棄物・リサイクル問題、エネルギーと資源制約、安全性、企業の社会的責任、国内的・国際的産業構造の変化、ユーザーの構成変化、技術革新の世界的トレンド、国内的・国際的な産業の仕組みと社会構造、中央・地方政府や国際組織の各種法規制、各国の産業技術政策など市場の持つ様々な制約について、各年 1 学期に講義を行った（1 時間 30 分の授業を 14 回）。その講義も、私が 70 歳の停年になったので、さる 2006 年 3 月に終わった。

その間に早稲田大学や芝浦工業大学以外の大学でも MOT コースが相次いで開設された。2002 年度から通商産業省が年間 30 億円以上の予算をとり、提案公募の形で MOT の教材開発を推進したことが大きな原動力となって、日本の大学で MOT に関する興味が一挙に高まったからである。現在、すでに全国で 10 校以上が MOT コースを持つまでになっている。

振り返ると感慨深いものがある。しかし、私は、現状はいわば「MOT 大学院バブル」のような状況であって、本当に日本の将来に役立つ MOT コースが完成するまでにはいくつかの大きなハードルが存在していると思う。

第一にカリキュラムの問題である。本当に産業界のニーズを満たしているものなのかどうか問われている。第二は教官の問題である。カリキュラムに沿って適切な講義を

行う能力あるいは経験を持っているかどうかが問われている。そして第三は学生の問題である。欧米の場合、学生の大部分は企業からの派遣である。各企業が将来トップとなる資質を持つ者を選別し、企業の費用負担で派遣している。そして教育を修了した者は企業に戻ると、オンザ・ジョブ・トレーニングで然るべきポストを経験させられ、その過程でさらに選別され、そして選りすぐられた者が企業のトップに就くというようなシステムが出来上がりつつある。

私は、なかでも第三の学生の問題が、日本では、一番、深刻で解決されなければならない重要なことだと思う。

ちなみに早稲田大学のケースを見ると、だいたい企業から派遣されて来ている人は約 20%にすぎず、あとは企業に勤めながら許可を得て自費で来ている人が約 40%、企業を辞めて来ている人が約 30%、学部あるいは大学院卒業後に来ている人が約 10%といった状況である。ともかく企業から派遣されている人の割合がきわめて少ない。

リストラのために社員教育費が削減され、企業が人材を大学に派遣することが難しい状況にあることは分かるが、それ以上に気掛かりなのは、そんな厳しい状況の中で企業から派遣されて来ている学生の将来である。少数ではあるが企業の費用負担で派遣されて来ている人たちは、一定以上の資質を備えているのみならず、将来のトップへの道も開けているのだらうと思うと、どうも必ずしもそうではないらしいことがだんだん分かってきた。日本にはエリートを選別するという風土が合わなく、かえって同僚の妬みなどを買って苦労することが多いらしいようである。

欧米では、企業負担で大学の MOT コースに学生を派遣する企業と、企業負担で派遣される学生を受け入れる大学は密接に連携している。企業負担で学生を送り出す企業は教育内容について大学にきちんと注文を付けるし、一方、企業負担で派遣される学生を受け入れる大学も MOT コースを修了した学生が企業に戻った後のキャリアパスについても要望を出すなどなどのやり取りが行われている。こういう事前事後についてきちんとした体制が出来ているので、学生も自ずと勉学に力が入る。

しかし、日本では、こうした体制にはなっていない。このままで推移すると、過去に欧米の MBA コースなどに留学し、それを修了したにもかかわらず、しかも、それが企業の費用負担で行われたにもかかわらず、その後然るべきポストに恵まれず、結局、辞めて外資系の企業などに行ってしまう事例が非常に多かったのと同じような道を辿ることになる可能性が大きく、それを私は危惧している。

企業負担で派遣されて来ている学生がこのような状況なのだから、企業に勤めながら自費で来ている学生の状況はもっと厳しいだろう。企業を辞めて通学した人が、然るべき企業に中途採用され、トップへの道を歩むことなどはほとんど期待できないように思われる。

つまり、私の 30 年あまりの念願が実って、ようやく日本の大学の大学院に MOT コースが開設されるようになったものの、そこに本当に能力と意欲のある学生を集め、その卒業者が能力を発揮し、激動する世界の中で、日本の産業の生き残りと発展に貢献するという本来の目標からは現状はほど遠く、まだ「MOT 大学院バブル」から大学そのものが脱却できていないように思う。また MOT の重要性に関する認識が高まり、企業内で MOT 教育を行うところも出てきており、これは MOT の素養をもつ社員を増やすという意味では非常に重要だが、社内教育だけで十分とは私は思わない。大学の MOT コースで学ぶということは、その教育内容に加えて教官や同級生となる他企業の人たちとの人的交流を育むことであり、それが将来の企業のトップとしては非常に役立つことになることを目にしてきているからである。企業内 MOT コースを終わった人の中で優秀な人は大学院に MOT コースに通わせるべきだと思う。

こうした状況が打破されるためには、これから豊富な実務体験と産業界と強い関係を併せ持つ教官の確保がまず必要である。それに、それらの教官を基軸にした MOT コースを専攻する学生の受け入れと MOT コース修了後の学生のキャリアパスなど企業と大学との間で事前事後についての十分な意思疎通を通じた上での優秀な学生の確保などを巡る厳しい競争の洗礼を日本の各大学の MOT コースは受けなければならないと思う。この勝者こそが、本当に日本の将来を担う人材を育む教育機関になると思う。すでに第一線を退いたが、私としては、この各大学の MOT コースの競争の行く末を見守って行きたいと考えている。

なお、日本の MOT に関する「研究技術計画学会」は今年 20 周年を迎え、法人会員約 50 社、個人会員約 1000 名を擁するまでにいった。私を MOT に駆り立てた MIT の Ed. Roberts 教授との付き合いは、その倍以上、すでに 45 年あまりになっている。まさに「光陰矢のごとし」である。